

# トップメッセージ



創立100周年に向けて  
 “新生ISEKI”を目指す変革を断行し  
 社会的意義と経済的意義を  
 両立させた経営を追求します

井関農機株式会社  
 代表取締役 社長執行役員

富安 司郎

変革

『次の100年に向けて…』

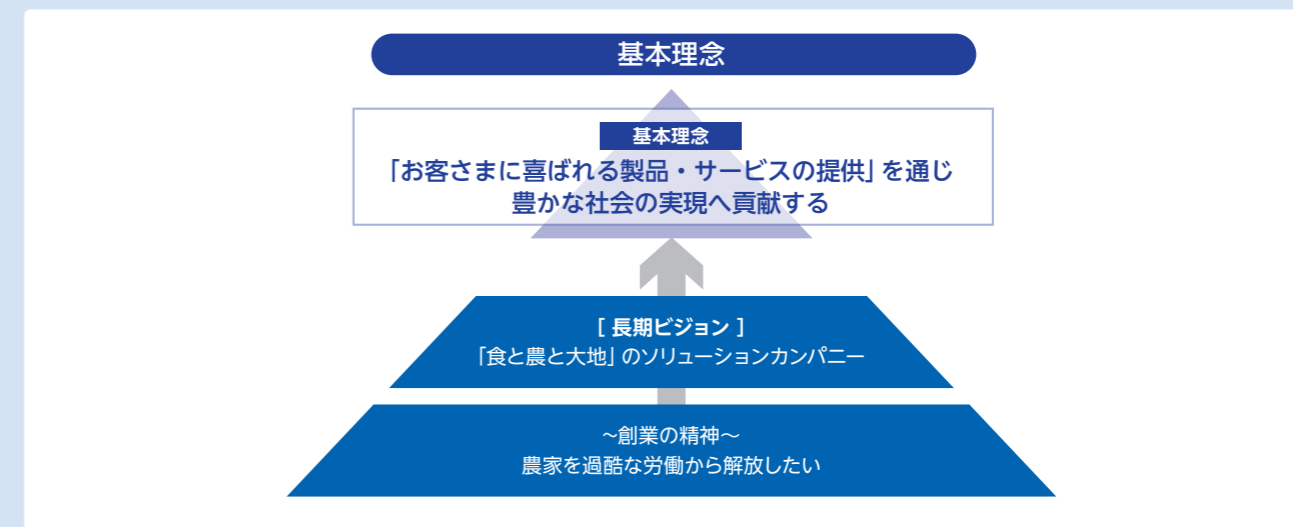
## 井関農機の存在意義について

“農家に一番寄り添う”姿勢に誇りを持ち、貫き続ける

井関グループの歴史は、創業者・井関邦三郎が愛媛県松山市新玉町に「井関農具商会」を創立し、全自動耘すり機を製造開始したことから始まりました。「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の精神を連綿と受け継ぎ、2025年には創立100周年を迎えます。

日本の水稻農業は、1960年から比較すると、単位あたりの水稻を作るエネルギーは7分の1程度まで減少しました。この機械化・近代化を製品開発の技術力で牽引してきたのが当社グループです。現在でも、当社グループの分野別の特許件数がトップクラスを維持しているのは、“農家に一番寄り添う”精神を受け継いできた証と言えます。

このようなDNAを有する農業機械総合専門メーカーとして、当社グループが解決すべき社会課題は、まずコロナ禍・ウクライナ侵攻を経て顕在化した世界の食料安全保障です。世界人口は2022年に80億人に到達し、2050年頃には約100億人に達すると言われており、約1割強の飢餓人口を考えれば今後の食料増産は喫緊の課題です。一方耕作面積は、工業化や砂漠化などによる農地の減少や環境負荷の問題から増やすことが困難であり、農業の生産性向上が欠かせません。日本においても、食料の安定供給や食料自給率など食料安全保障は重要な課題です。また、欧州市場を中心に提供している乗用芝刈機やコンパクトトラクタは、公園や緑地の整備、道路清掃や除雪といった景観整備に活用されており、住みよい村や街の実現に貢献し人々の生活の質の向上を支えています。当社グループの欧州市場での歴史は長く、ISEKIブランド





## トップメッセージ

の認知度が高い地域です。近年では環境意識の高まりが課題であり電動化商品の開発と提供を進めています。これら農業の生産性向上と生活の質の向上いづれの分野においても当社グループの強みが活かせる領域です。

こうした情勢を踏まえ、2021年2月には、積み重ねてきた強みと、解決すべき社会課題を勘案して当社の存在意義を再定義し、基本理念を「『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ豊かな社会の実現へ貢献する」としました。さらに長期ビジョンとして、「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」を掲げています。

「農」は「食」と「大地」を守り、豊かな「人・社会」を実現する基盤となるものです。その「農」と「農家」を支え、これらに関連する課題を解決していく企業グループになることが、当社の存在意義だと捉え（P14下図「長期ビジョン」参照）、こうした当社グループの事業活動は、SDGsの課題解決に貢献できるものと考えています。当社グループは目指す姿や長期ビジョンの実現に向け、優先的に取り組むマテリアリティ（重要課題）を特定し、SDGsと関連付け活動を進めています。特に農業の生産性向上では目標2「飢餓をゼロに」や目標1「貧困をなくそう」の実現に、生活の質の向上では目標11「住み続けられるまちづくりを」の実現に貢献できると考えています。

当社グループはこれまで培ってきた知見・経験をコアに、社会的責任を果たすとともに、SDGsの課題解決にも貢献し、「なくてはならない企業」であり続けます。

### 2022年12月期の総括

#### 事業環境の急変に翻弄された2022年度

2022年12月期は、当社グループの売上の7割近くを占める国内市場で、米価下落と肥料・農薬等の資材価格の高騰から農家の購買意欲が低下し、減収となりました。さらに、コロナ禍・ウクライナ侵攻の影響で、海外から調達していた主要部品が、現地工場のロックダウンや半導体の調達遅延などサプライチェーン混乱から十分に調達できず、当社グループが注力する大型農業機械を十分に供給できませんでした。

一方、海外市場は、欧州における景観整備用機械と北米におけるコンパクトトラクタが好調で、また円安が継続したこともあり、中期経営計画の2025年最終年度目標にほぼ到達する過去最高売上高を更新し、国内外合計で

の売上は計画を達成しました。

利益面は、さらなる原材料価格の高騰が影響し、価格改定でコストアップの吸収を図ったものの、国内市場ではその効果も限定的にとどまったことで営業減益となりました。ただし、仮に原材料価格高騰がなければ、営業利益率は中期経営計画の3%を上回るレベルになっていたと試算しており、中期経営計画の施策の効果が顕在化してきた面もあると考えています。キャッシュフローは、北米OEM先での調達部品遅れによる在庫の引き取り遅れやISEKIドイツの連結影響などから棚卸資産が増加し、営業キャッシュフローがマイナスとなりました。急変した事業環境に翻弄され、当社グループのレジリエンスに課題を残した1年となりました。

### 2023年12月期の注力分野

#### 中期経営計画達成に向けて、変革をスピードアップ

#### 営業利益率5%への道筋を示す

当社グループでは、2023年12月期の業績見通しを、売上高1,765億円（前期比5.9%増）、営業利益45億円（同27.3%増）、経常利益40億円（同6.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益26億円（同36.9%減）としました。そして、中期経営計画の数値目標である「2025年12月期 営業利益率5%」への道筋として、2023年12月期は2.5%まで営業利益率を回復させる目標を掲げました。

当社グループの中期経営計画では戦略の柱を2つ掲げています。一つめは、お客さまへの「ベストソリューションの提供」。二つめは、売上高に左右されることなく収益を確実に上げられる「筋肉質」な企業となるための体質転換、「収益とガバナンス強化による企業価値向上」です。

#### 国内農業の構造変化への対応

##### （ベストソリューションの提供）

国内農業では、農林水産省が推進する「みどりの食料システム戦略」が本格的に展開され、環境保全とスマート農業をキーワードとした農業の構造変化が進行していきます。当社グループでも、この構造変化に向けた取り組みをより一層強化していきます。そのためのキラーコンテンツのひとつが「アイガモロボ」です。農薬を使用せず、水田における雑草の成長抑制を可能にするもので、開発した有機米デザイン社とは資本業務提携を締結し、200か所以上で実証実

験を実施した上で仕様の見直しを行い、2023年から本格販売を開始しています。

また、自治体や民間企業と環境保全型スマート農業の普及促進を目的とした連携も順次進めるとともに、農業の大規模化やスマート農業化に向けた商品開発および営業戦略の展開にも、引き続き注力していきます。

大型農機分野では、大規模生産者向けの「ALL Japanシリーズ」を軸として拡販を図ります。またスマート農機分野では、GPSを活用した直進アシスト仕様の実装が進み、2022年はトラクタの中型クラスに新商品を投入しました。また2023年には同仕様の10条植え田植機およびコンバインJapanが本格稼働となります。今後もスマート農機の販売拡大に努め、農業の構造変化に対応した商品投入を加速させていきます。

一方、「情報・ノウハウ」を含むサービス面では、大型整備拠点を拡充するとともに、大規模農家のニーズに応える教育プログラムなどを引き続き強化していきます。さらに、サービスの概念を拡大し、スマート農機から得られたデータを活用する新しい営業サービスや商品への展開を加速し、トータルICTソリューションによる農業のビジネスモデルの進化も牽引していきます。

#### 欧州、北米、アジア向け施策 （ベストソリューションの提供）

当社グループでは、プライベートユーザー向けに主に40馬力以下のコンパクトトラクタを提供する「北米」と景観整備用のトラクタや芝刈機を提供する「欧州」、国内で培った技術開発を活かした水稻農機を提供する「アジア」の3地域で海外事業を展開しています。海外売上高は中期経営計画の施策の実行により着実に増加しており、足許の海外売上高比率は30%を超えました。引き続き各地域に適応したベストソリューションを追求し、さらなる成長を目指していきます。

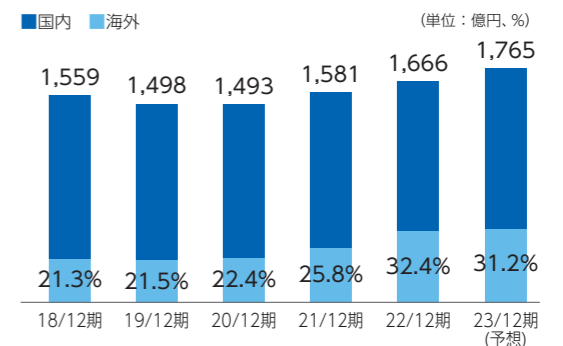
「北米」のコンパクトトラクタ市場については、コロナ禍での郊外居住志向の高まりなどを受けたライフスタイルの変化により近年需要が大きく拡大しましたが、足許では金融政策の変化などもあり調整局面が続いています。ビジネスパートナーのAGCO社との協業を深化させ、各地域の特性に沿った商品戦略や、販売・サービス向上によりシェア拡大を図ります。

「欧州」は、2021年以降に拡大した個人向けの需要が引き続き堅調です。また、当社グループのプレゼンスが高いプロ向けマーケットも堅調で、限定販売を開始した電動乗用

芝刈機を足がかりに、電動商品の展開を加速させ、環境に配慮した商品の拡充を進めます。現地販売代理店のISEKIドイツを連結子会社化し、販売網を強化する体制も整いました。

そして「アジア」では、タイの連結子会社IST社の販売網強化とともに、タイ市場で販売を開始したインド製低価格小型トラクタの拡販がスタートし、畑作向けの展開も含め本格的な成長段階に移行しています。

#### 連結売上高推移



#### 最適生産体制構築

##### （収益とガバナンス強化による企業価値向上）

当社グループの課題である収益性については、国内外製造所の最適生産体制の構築を重点施策として進めています。特に国内製造所は製品ごとの生産拠点となっており、人材・設備の重複や生産平準化が課題です。この枠組みを再編することにより、グループ人材の最適配置および設備を有効活用して生産性向上を図り、事業構造改革と経営効率化を目指します。

既に、最適生産体制構築の一環として、松山製造所で生産していた機種の一部をISEKIインドネシアへ移管する取り組みを進めています。ISEKIインドネシアは、2014年に北米向けトラクタの生産開始以降、海外事業の拡大およびアセアン・欧州向けの機種拡充により生産台数が増加し続けています。今後のさらなる海外事業拡大および生産移管による生産台数増加への対応として、新建屋の増築が2023年3月に完成しました。この取り組みを足がかりに、グローバルベースでの最適生産体制構築を加速させ、収益性改善を図っていきます。

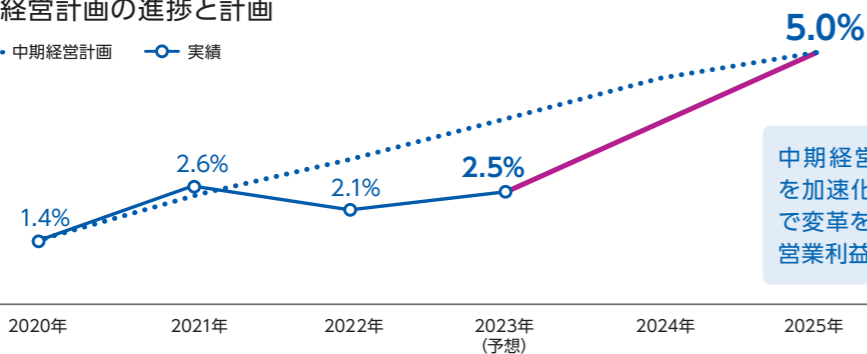
このように中期経営計画の施策は着実に遂行していますが、目標とする営業利益率5%に対しては、まだ道半ばの状況です。中期経営計画の重点施策を加速化・深掘りすることで変革をスピードアップし、営業利益率5%に向けた道筋



## トップメッセージ

## 中期経営計画の進捗と計画

..... 中期経営計画    —●— 実績



を追求しています。また、サプライチェーンの混乱により増加した棚卸資産の適正化を図り、有形固定資産のスリム化と経営効率化を着実に遂行し、営業キャッシュフローを中期経営計画の5年間累計で600億円創出します。このキャッシュを活用して事業構造改革と有利子負債削減に努め、ROE8%達成を目指していきます。

## サステナブルな成長を目指して

**「ESG委員会」を設置し、経営陣の関与を強化する体制を確立**

2022年8月、当社グループのESG向上に関する取締役会の諮問機関として、取締役と執行役員で構成し、独立社外取締役を委員長とする「ESG委員会」を設置しました。委員会は原則として毎月開催し、マテリアリティ解決に向け、気候変動への対応や人権の尊重、従業員の健康をはじめとするグループ全体のESGに関する取り組みについて、リスクと成長機会の観点から検討・審議を行っています。審議した内容は取締役会に答申し、取締役会において審議・決定することで、経営陣の関与強化も図れる体制となりました。また、8つのワーキンググループを設置し、積極的な活動も進めています。これらの取り組みにより、ESGに関する活動のさらなる推進を図っていきます。

## 環境への取り組み

当社グループでは、脱炭素社会と循環型社会の実現をマテリアリティとした環境経営を実践しています。2022年には、新たに環境ビジョンを策定し環境基本方針・環境中長期目標を見直しました。具体的な取り組みとして、環境保全型スマート農業や電動化商品の提案など環境に優しい商品やサービスの拡充を図っています。また、マザー工場で

ある松山製造所ではエネルギー源を重油から液化天然ガス(LNG)へ転換するための設備変更を進めています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言にも賛同し、TCFDに沿った情報開示にも着手しました。今後も気候変動課題の解決や環境負荷低減に貢献していきます。

## 人的資本、多様性に関する取り組み

多様性(ダイバーシティ&インクルージョン)の指標である女性活躍については、海外の現地法人で取締役役に就任している女性従業員がおり、またタイのIST社では、部長クラスの大半を女性が占めています。こうした事例をロールモデルとして国内にも取り入れ、女性が活躍できる風土確立に向けた環境整備を進めていきます。さらに当社グループでは、農林水産省の「農業女子プロジェクト」に参画しています。このような活動を通じて、女性農業者の活性化に向けた可能性も追求していきます。

人材の最適配置ではグループ会社間の垣根を越えた異動を実施し、注力分野へのリソースの集中を行っています。特に海外での成長エンジンであり日本で培ったノウハウを活かせるアジア地域には、国内営業の幹部を配置し成長の加速化を図っています。また、採用の多角化やDXをはじめとする教育プログラムのさらなる充実にも取り組んでいます。

当社グループでは、2023年2月28日開催の取締役会において、人材育成方針および社内環境整備方針を決議しました。引き続き「従業員エンゲージメントの向上」と「人事の変革」をテーマとしたグループ人材力の最大化を図っていきます。

## ガバナンス強化の取り組み

当社では、取締役および執行役員の報酬における取締役会の諮問機関として、代表取締役2名および社外取締役3名で構成する指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会の提言で、取締役の報酬制度を2022年に改定しまし

た。この改定は、報酬と業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。また、取締役会の活性化と機能の向上を目的とした取締役会実効性評価などの取り組みも積極的に進めています。PBRの改善に向けては、①収益性の改善、②資産・資本効率改善、③株主還元、④成長戦略の発信強化を含めた適切なIRの実施などにより企業価値向上を図り改善に努めていきたいと考えています。

## 次の100年に向けて

**社会的意義とともに経済的意義を**

当社グループは国内唯一の農業機械総合専門メーカーとして、「農家に一番寄り添う」姿勢で事業を展開してきました。その根底には、「まず何よりもお客さまのために」という精神が流れ続けています。これこそが私たちの強みであり、この社会的意義を果たしてきたからこそ、100年近くの間、事業を継続してこられたのだと考えています。

コロナ禍・ウクライナ侵攻などから食料安全保障や食料自給率向上など食への関心は高まっています。また今後の

人口増加に対応した食料増産ニーズなど、食を支える農業や、人々の暮らしを支える景観整備事業は、エッセンシャルビジネスとして重要度が再認識されています。これらを支える当社グループは、お客さまに寄り添う事業活動により貢献し、社会的意義を果たしつつ成長していくことが可能だと考えています。

また、次の100年も持続的に発展し、お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を続けるためには、株主・取引先・従業員を含む幅広いステークホルダーの皆さまに安心して応援していただける企業経営を行っていくこと、すなわち適正な利益をあげ経済的意義を果たしていくことも重要です。

この2つは、どちらが優先されるべきという性質のものではなく、双方を両立させ、かつ補完しあいながら発展していくものだと考えています。しかしながら当社は、経済的意義の追求という点ではやや出遅れている状況に甘んじていません。創立100周年を迎える2025年には、これまで積み重ねてきた社会的意義とともに経済的意義を果たす経営となるよう、変革を断行していきます。そのために、先ほど述べたような「筋肉質」な企業となるための体質転換を全社一丸となって推し進めていくのが、私の果たすべき役割だと自認しています。“新生ISEKI”を目指す当社へのご支援を、引き続きよろしくお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

井関グループは、企業理念やガバナンスを根幹とし、当社グループを支える資本と当社独自の強みを活かした事業活動により、多様なニーズに対応した商品やサービスをお客さまに提供することで、社会的価値と経済的価値を創造しています。社会の変化や課題を捉え、中期経営計画やマテリアリティに反映させるとともに、この価値創造のサイクルを回し続けることで、社会課題を解決し「豊かな社会の実現」へ貢献すると同時に、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



**人的資本**  
井関グループの成長を実現する多様な人材  
・連結従業員数…5,454名  
開発・生産・販売・サービス専用のエキスパート人材育成拠点(IETC・ITTC・IGTC)

**知的資本**  
保有特許および高い技術力と知的財産  
・日本における特許分野別登録数……第2位  
・日本における特許査定率(全産業中)……第1位  
・日本における発明表彰受賞件数……232件

**製造資本(拠点)**  
国内外の生産・販売拠点  
・グローバル生産拠点……5拠点  
・国内大型整備拠点……54拠点  
夢ある農業総合研究所

**社会・関係資本(ネットワーク)**  
国内外のパートナー、自治体・研究機関・大学との連携  
・日本：国や自治体、民間企業との連携……9件  
・海外：戦略パートナー……2社  
・開発：研究機関や大学との共同開発……13テーマ

**自然資本**  
環境負荷低減の取り組み  
環境保全型スマート農業推進  
・EMS認証取得……取得率95%

**財務資本**  
事業活動、成長投資への源泉  
・現金および預金……107億円  
・有利子負債……681億円  
・純資産……723億円



多様なニーズに対応した商品・サービスの提供

**社会的価値**  
ステークホルダーとの創出価値

- 社会課題の解決に貢献する商品・サービスの提供
- 地球環境における循環型社会形成への貢献
- 取引先との相互の持続的な成長と企業価値向上
- 地域社会の活性化・発展
- 多様な人材の創出、働きがいのある職場提供
- 安定的な配当

**経済的価値**  
井関グループの企業価値

- 持続的な成長による企業価値向上
- 技術、ノウハウの蓄積
- ステークホルダーとの信頼関係の構築・強化
- 企業ブランドの向上
- 成長に向けた投資

中期経営計画 2025年目標値  
連結営業利益率 5%  
営業CF 5年累計600億円

**豊かな社会の実現**

SDGs達成への貢献

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

「食と農と大地」のソリューションカンパニー

井関グループ 長期ビジョンの実現 (2030年)

環境中長期目標  
グループ全体 CO<sub>2</sub>排出量削減  
2030年 46%削減 (2014年比)

社会的価値と経済的価値の創出により

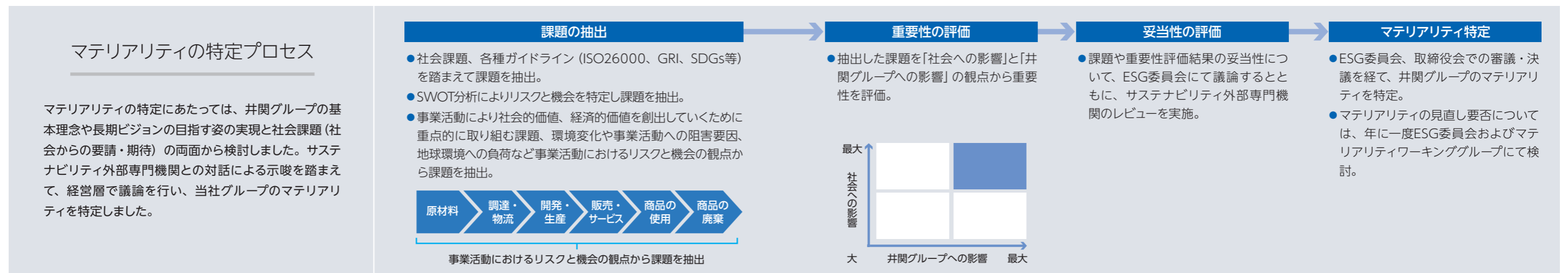
社会課題を解決・企業価値を向上



# マテリアリティ

マテリアリティは、井関グループが目指す姿や長期ビジョンの実現に向け、優先的に取り組む重要な課題です。SWOT分析などを通じて特定したリスク・機会や目指す姿と経営戦略との整合を図るとともに、サステナビリティ外部専門機関のレビューを経て、マテリアリティを改訂しました。マテリアリティの各項目に対しては、KPIの設定・具体的な取り組み計画を策定し実行しています。ESG委員会で進捗管理を行い、取締役会に報告しています。

マテリアリティ	目指す姿 (2030年)		関連するSDGs	リスクと機会		KPI	注力テーマ (戦略)	活動状況		
				リスク	機会					
事業を通じた価値創造	共通	豊かな社会の実現へ貢献する商品の開発やビジネス創出			各国政策変化への対応 他社との競争、経済情勢・農業環境の変化 気候変動、環境負荷低減、自然災害、感染症など 欧米市場で中国勢をはじめとするゼロエミッション (EV) 商品に劣後、遅延	新たな需要・ニーズ イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造 電動化製品需要の高まり 景観整備事業、個人ホビー市場における電動製品の浸透	先端技術知財の拡充 重点戦略分野への研究・開発投資割合の拡大	需要・ニーズ変化への対応 イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造	P43~46, P51~53	
		農業の生産性向上	国内	スマート農機やデータを活用した農業の普及・促進により持続可能な農業の実現へ貢献する		国内農家戸数減少と高齢化、請負増加による需要減速	国内農業の大規模化、作付け多様化 食料安定供給確保に向けた施策展開 スマート農業の普及 (データ駆動型、環境保全型農業) DXによる異業種との連携	大型農機、スマート農機の普及	大規模農家取り組み強化 DX、スマート戦略強化 収支構造改革加速	P35~38
			アジア	日本で培った稲作技術を生かし、各国・地域に適した農業機械の提供を通じて農業の機械化による生産性向上に貢献する		低価格化、インド・韓国・中国勢台頭 中国メーカーなどによるEV化の先行	アセアン・インドなど (主産物コメ地域) の農業の機械化進展 東アジアなどスマート農業の普及 (データ駆動型、環境保全型農業) TAFE社生産による価格競争力ある商品のアセアン市場への展開	アジア地域への商品浸透	IST社を起点としたアセアン事業基盤づくり 高性能大型農機の投入 サービス体制強化 TAFE社との協業による新たなビジネスモデル構築	P39, 42
		生活の質の向上	北米	小型トラクタなどの提供により、趣味の園芸や農業などプライベートな生活充実を支援する		電動化商品など新たな需要 当社商品販売増による「住み続けられるまちづくりを」といったSDGsゴールに貢献	北米、欧州向けトラクタ、芝刈機の販売拡大	AGCO社ブランド戦略展開サポート エコノミー仕様コストダウン機投入	連結化を展望した販売網再構築 電動化などの商材拡充 コンシューマー向け商品、インプル調達効率化	P39, 40 P39, 41
	欧州		美しい景観や環境を守ることで、住みよい街づくりに貢献する		環境関連規制強化 市場ニーズの変化による需要の低下 GHG排出削減/リユース対応遅れによる競争力の低下 台風や水害などの自然災害による商品・サービス提供体制の停止 炭素税導入やエネルギー価格上昇によるコスト増	農業環境の変化に対応する商品・サービスの需要増 ・省エネ、省作業 ・GHG排出削減 ・肥料・農業低減 ・有機農業拡大 など 環境効率が高い設備導入によるコスト削減 資源消費の最小化 廃棄物の発生抑制による環境負荷の低い生産活動	エコ商品売上高比率 有機農業取り組み面積 (水稲) CO2排出量削減 生産資源の削減や再利用	気候変動への対応 生物多様性保全 生産における資源循環	P54~57, P61~62	
脱炭素社会と循環型社会の実現	環境に配慮した事業活動を通じて、脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献する			商品・サービスの重大な瑕疵・欠陥の発生 特定取引先・調達先への依存、原材料価格高騰、調達難、サプライチェーンの混乱 レピュテーションリスク	労働力不足、人材の流出 人材の同質性・偏りによる組織・文化の硬直化 物的、人的被害による事業への影響 労災によるレピュテーションリスクや損害賠償 労働問題による人権侵害 (ハラスメント、長時間労働など)	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65		
レジリエントな経営基盤の構築	ブランド価値向上 (信頼づくり)	社会課題の解決によって存在感を発揮し、ステークホルダーとの信頼関係構築とともに、リスク低減・回避につなげる			労働力不足、人材の流出 人材の同質性・偏りによる組織・文化の硬直化 物的、人的被害による事業への影響 労災によるレピュテーションリスクや損害賠償 労働問題による人権侵害 (ハラスメント、長時間労働など)	安全・安心、コストパフォーマンスの高い商品・サービスで顧客・ファンの獲得 取引先との信頼関係構築 地域での存在感、ブランド価値向上、共生による事業の安定化	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65	
	従業員エンゲージメント向上	事業戦略の実行に向けた中核人材の確保 一人ひとりの力を最大限に引き出し「変革」を起こす チャレンジ精神あふれる人材を育成 従業員への安全・安心な職場の提供と働きがいのある職場づくり			労働力不足、人材の流出 人材の同質性・偏りによる組織・文化の硬直化 物的、人的被害による事業への影響 労災によるレピュテーションリスクや損害賠償 労働問題による人権侵害 (ハラスメント、長時間労働など)	女性・専門家・外国人材の確保・育成によるイノベーション創出力向上 モチベーション向上、生産性向上 従業員の健康・安全確保	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65	
	ガバナンス強化による企業価値向上	経営環境の変化に迅速かつ確に対応し、公正な経営を維持する 必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業づくり			リスク全般 ・法令違反リスク ・情報セキュリティに関するリスク ・国際的な事業活動に伴うリスク 他	事業活動の安定化 迅速な経営判断、適切なリスクテイクによる変革 情報開示により認知・理解促進 建設的な対話による信頼関係の構築	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65	
財務パフォーマンス向上	環境変化に対応できる経営体質・基盤を構築し、持続的な成長と企業価値向上に努める			経済情勢・環境変化による生産変動 株式市場動向、土地およびその他の固定資産の価値下落 為替レートの変動 借入金利上昇、財務制限条項抵触による繰上返済義務発生	変化に対応可能な最適生産体制構築 経営効率化、経営管理の高度化 成長戦略に沿った設備投資 調達方法の多様化	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65		
ガバナンス強化による企業価値向上	経営環境の変化に迅速かつ確に対応し、公正な経営を維持する 必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業づくり			リスク全般 ・法令違反リスク ・情報セキュリティに関するリスク ・国際的な事業活動に伴うリスク 他	事業活動の安定化 迅速な経営判断、適切なリスクテイクによる変革 情報開示により認知・理解促進 建設的な対話による信頼関係の構築	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65		
財務パフォーマンス向上	環境変化に対応できる経営体質・基盤を構築し、持続的な成長と企業価値向上に努める			経済情勢・環境変化による生産変動 株式市場動向、土地およびその他の固定資産の価値下落 為替レートの変動 借入金利上昇、財務制限条項抵触による繰上返済義務発生	変化に対応可能な最適生産体制構築 経営効率化、経営管理の高度化 成長戦略に沿った設備投資 調達方法の多様化	顧客満足度の向上 CSR調達の推進 コミュニケーション活動の継続実施による地域社会との関係強化	顧客満足度向上と品質づくり サプライチェーンマネジメントの強化	P63~64 P65		



# 財務・資本戦略



**事業環境変化を捉えながら  
財務体質を改善し、  
キャッシュフロー創出力を高めます**

取締役 常務執行役員  
財務、IT企画担当  
神野 修一

## 財務担当役員メッセージ

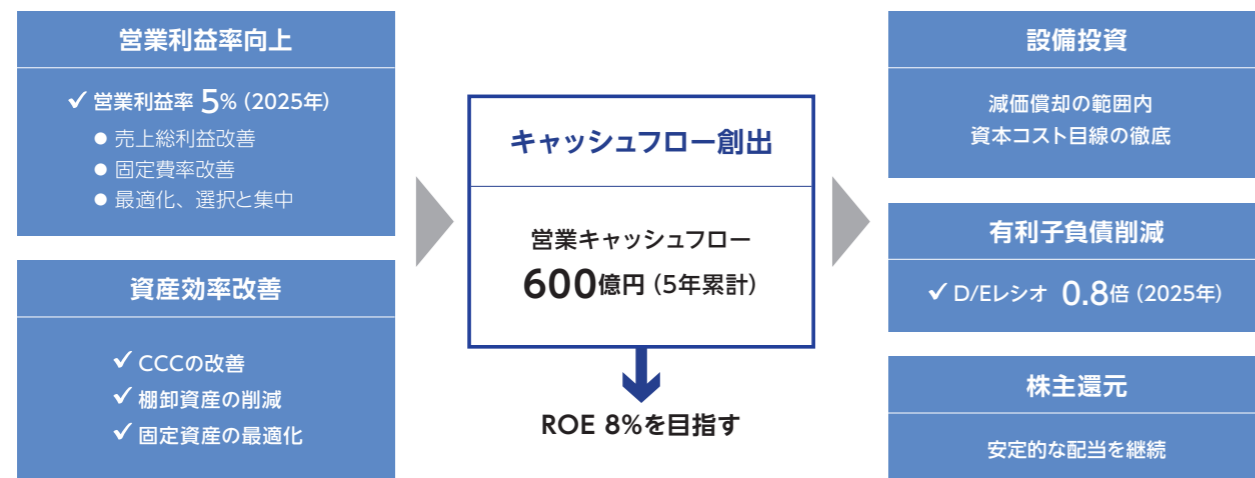
中期経営計画の2年目にあたる2022年は、依然として新型コロナウイルスの影響が残る中、ロシアによるウクライナ侵攻が発生し原材料価格の高騰がより一層進むなど、先行き不透明な状況となりました。

そのような環境において、中期経営計画の重点施策である最適生産体制構築の一環として芝刈機の海外生産移管、有機農業を推進する企業への出資、欧州販売代理店の連結子会社化など、成長に向けた施策を確実に進めた一年にすることができました。しかしながら、棚

卸資産の増加に伴う営業キャッシュフローの悪化など、乗り越えなければならない課題が表面化した年でもあります。

引き続き、中期経営計画の基本戦略である構造改革と経営効率化による収益性改善、資産効率の改善を進め、2021年から2025年の5年間累計で600億円の営業キャッシュフロー創出を目指すとともに、中期経営計画の最終年度である2025年までにROE8%達成を目指していきます。

## 中期経営計画における財務基本方針

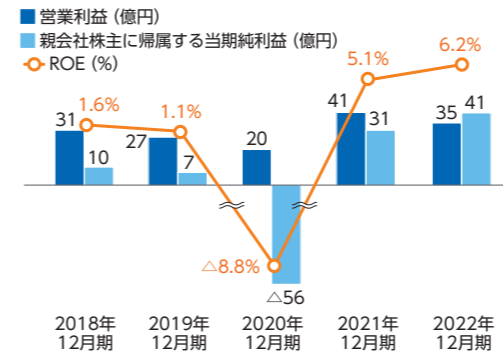


## 2022年12月期の総括

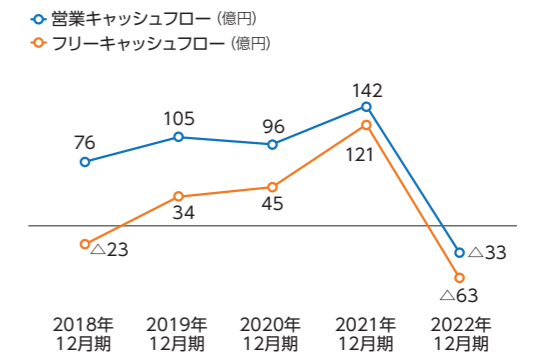
中期経営計画の2年目である2022年12月期は、前期に続き海外売上高が過去最高を更新するなど、海外事業拡大の流れがより顕著になりました。

収益面では、原材料価格の高騰を価格改定でカバーしきれず営業利益は前期比6億円減の35億円、営業利益率は2.1%となりました。最終利益は中国の持分法適用会社の増資による持分変動利益25億円などの特別利益計上もあり、前期比9億円増の41億円となりました。

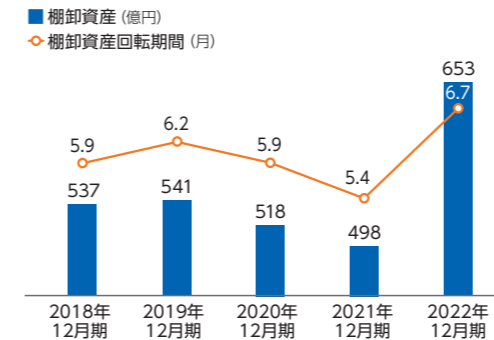
### 営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



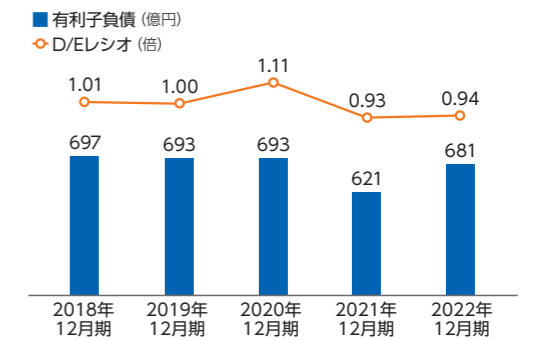
### 営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



### 棚卸資産・棚卸資産回転期間



### 有利子負債・D/Eレシオ



## 財務体質改善に向けた施策

### 収益性の改善

中期経営計画で掲げている営業利益率5%を達成するためには、製造と販売の両面で効率化が不可欠です。

具体的な取り組みとして、製造においては、国内外の生産体制を最適化することで各製造所の人員・設備を有効活用し、生産性の向上と固定費の削減を図っています。販売においては、大型整備拠点を核とした拠点・人員の最適化を着実に進めています。また、それぞれの業務を効率化するためにRPAの導入・業務の見直しも進めています。

しかしながら、中期経営計画を策定した当時から、原材料価格高騰に加え物流費や工場操業費の上昇など、環境が目まぐるしく変化しています。コスト上昇の販売価格への転嫁は避けられず、2022年、2023年と二度の価格改定を実施しました。今後もコスト増に対しては適切な価格改定を検討するとともに、継続して効率化を進めることで、環境の変化に左右されず確実に収益をあげることができる筋肉質への体質転換を図っていきます。



## 財務・資本戦略

### ▶ 棚卸資産の削減・最適化

井関グループは農家の皆さまの多様なニーズに応えるべく、多品種生産による商品ラインナップを有しているため、棚卸資産回転月数がメーカーとしては比較的長い傾向にあります。加えて、前述の通り2022年においては棚卸資産が増加し、棚卸資産回転月数は6.7か月まで悪化しました。

財務基本方針の柱である営業キャッシュフローの創出には、適正な在庫水準の維持が不可欠です。商品の安定供給に必要な在庫を確保しながら、きめ細かい生産調整を行い棚卸資産の削減を進めていきます。

### ▶ グループ経営管理体制の強化

日々変化する経営環境に対応しつつ経営目標を達成するには、グループ経営管理体制のさらなる強化が必要です。

新規導入する管理会計システムを活用し事業別採算管理などを精緻化するとともに、資本コストや資本収益性による経営分析を進め、中期経営計画の達成と企業価値向上を図っていきます。

### ▶ ESGファイナンスによる資金調達

当社は2023年3月31日に総額130億円のシンジケート方式による「ポジティブ・インパクトファイナンス」の融資契約を締結しました。本ファイナンスは、当社グループのサステナビリティに関する取り組み、特にSDGsの目標達成にインパクトを与える活動について、第三者機関による「ポジティブなインパクトを生み出す意図をもった取り組みである」との評価のもと、当社グループの取り組みに対する継続的な支援を目的とした融資を受けるものです。井関グループは『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、豊かな社会の実現へ貢献する]を基本理念に掲げており、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会「食と農と大地」の実現を目指していきます。

インパクト	KPIの概要	SDGs
水(質)/大気/土壌	化学物質使用量の削減率	12 持続可能な消費と生産
資源効率・安全性	水使用量の削減率 総物質投入量の削減率	6 安全な水と衛生 12 持続可能な消費と生産
気候	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(スコープ1, 2) CO <sub>2</sub> 排出量削減(スコープ3)の取り組み	13 気候変動への対応
廃棄物	廃棄物最終処分量の削減率	12 持続可能な消費と生産
食糧	先端技術関連発明提案件数比率	2 持続可能なエネルギー

### ▶ 成長に向けた投資の選択と集中

投資案件に対しては資本コスト目線での判断を徹底し、重点領域に投資を集中させる一方で、農業発展や環境問題の解決に貢献できる新しい分野へも資金を投じること、農機メーカーとしての責務を果たしていきます。

従来から進めている国内の販売体制強化に向けた大型整備拠点の新設は着実に実施しています。2023年度においても、成長に向けた投資は積極的に進めつつ、投資案件を絞り込みメリハリをつけた投資を継続していきます。

インパクト	KPIの概要	SDGs
雇用	有給休暇取得率 中途採用者の管理職比率	8 働きがいと経済成長
包括的で健全な経済	女性の採用者比率・ 管理職比率	5 性別平等
教育/包括的で健全な経済/食糧	「夢ある農業女子応援PJ」の推進	4 質の高い教育をみんなに 5 性別平等
資源効率・安全性/気候/大気	エコ商品の国内売上高比率	7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動への対応
生物多様性と生態系サービス/食糧	有機農業の面積(水稻)	2 持続可能なエネルギー 15 陸の豊かさを守ろう

## 株主還元の方針

当社は、株主の皆さまに対する安定的な配当を、重要政策のひとつとしています。持続的な事業活動の前提として、財務健全性の維持向上を図りつつ、収益基盤や今後の事業展開、経営環境の変化などを総合的に勘案し

た上で、安定的な配当を継続していくことを基本方針としています。今後も、財務体質の改善、強固な財務基盤の構築を通じ、持続的な成長と企業価値向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。