

井関グループのサステナビリティ

基本方針(基本的な考え方)

井関グループは、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いのもと、「『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います。

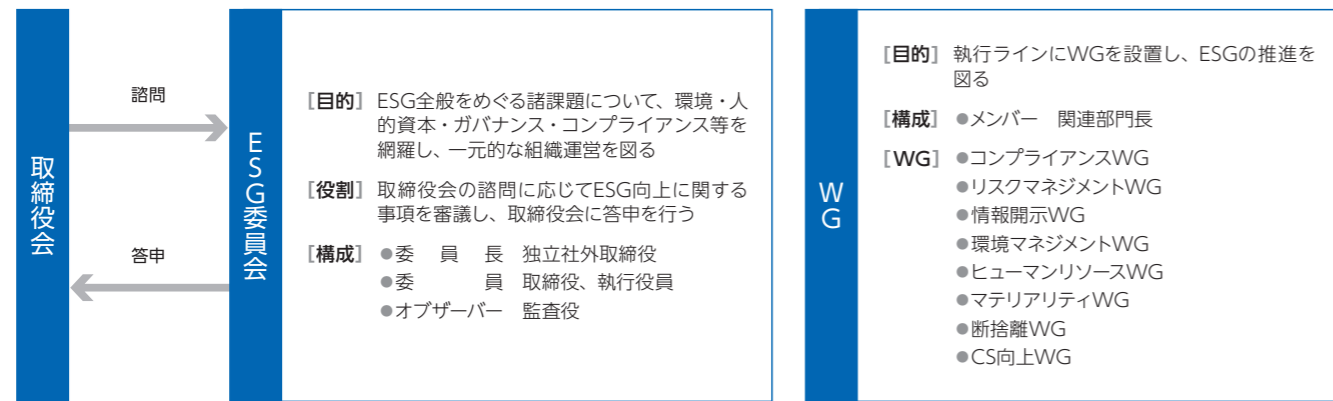
私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会“食と農と大地”の実現を目指します。

サステナビリティ推進体制

当社グループのESGを巡る諸課題への対応について一元的な組織運営を行うことを目的に、取締役、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2022年8月に設置しました。

委員会は、原則として毎月開催し、気候変動への対応や人権の尊重、コンプライアンスの徹底などグループ全体の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。また、委員会にて審議した内容は取締役会に答申し、基本方針・マテリアリティその他重要な事項については、取締役会において審議・決定する仕組みとすることで、経営陣の関与強化を図っています。加えて、ESGに係る8つのワーキンググループ(WG)を設置し活動を推進しています。

推進体制



主な活動内容

- サステナビリティに関する方向策定と推進
- マテリアリティの見直し、策定
- サステナビリティに関する重要事項の報告

サステナビリティの浸透に向けて

井関グループ全体にサステナビリティを浸透させるために、従業員に向けてトップからのメッセージの継続発信を行うとともに社内報や勉強会などを通じた浸透活動を行っています。特に、若手・中堅の従業員向けに当社グループのビジョンや理念などの共有に注力しています。従業員一人ひとりの能力発揮を通して、グループ力を最大化させていきます。

座談会の実施

井関グループの目指す姿やその実現に向けた従業員の意識醸成、自発的・能動的な行動促進を目的とした座談会を実施しています。座談会は少人数制を採用し、従業員同士のディスカッションが活発になる形式をとっています。

2021年の中期経営計画初年度からのべ15回開催し、国内外グループ会社の従業員含め116人の従業員が参加しました。

ISEKIレポート発行プロジェクトの実施

ISEKIレポートの発行にあたり、若手・中堅の従業員を中心とした組織横断のプロジェクトを編成しています。プロジェクトを通じて「サステナビリティの重要性」や「短・中・長期的な価値創造を考慮する統合思考」を共有しています。



ステークホルダーエンゲージメント

基本方針(基本的な考え方)

- 経営層による直接的な対話をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を行い、強固な信頼関係の構築に努めます。
- 情報開示においては、「情報を適切に開示し、社会的説明責任を果たす」こと、および「社会的説明義務の大切さを認識し、グループ内外に対して、必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業作りを心がける」ことを基本としています。また、あらゆるステークホルダーからの井関グループに対する適正な評価と経営の透明性を確保するため、フェアディスクロージャーの趣旨・意義を踏まえ公平・公正かつ適時・適切な開示に努めます。

主なステークホルダーエンゲージメント

変化する社会からの要請を的確に捉えて応えていくために、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を実施しています。さまざまな対話を通じていただいた課題や期待等は、取締役会や会議体での報告・レポートなどにより、取締役・経営陣および関連部門に情報共有し、事業活動への反映・改善を図っています。

■は、経営層の関与があるもの

ステークホルダー	エンゲージメントに対する考え方	対話の機会
お客さま	お客さまに満足していただける、高品質かつ安全な商品・サービスを提供するため、農業機械の活用や安全な使用に関するご説明、栽培技術などの営農提案・サポートを行います。また、対話を通じてお客さまの真のニーズの把握に努め、より良い商品開発につなげていきます。	セールス・サービス担当との直接対話、ユーザー交流会 [■] 、訪問 [■] 、各種研修・講習会・展示会・実演会 [■] 、営農技術提案・支援、市場調査
取引先	持続可能なサプライチェーンの構築に向け、取引先の皆さまと協働し、公平・公正な取引をはじめ、相互の事業の発展に結びつくよう相互研鑽の機会創出に取り組んでいきます。	協力企業IR説明会 [■] 、ディーラーミーティング [■] 、優良企業見学会 [■] 、調達先の視察・面談 [■] 、業務連絡会 [■] 、井松会定期総会 [■] 、訪問(国内・海外) [■]
地域社会	地域社会との共生に向けて、環境保全や地域の成長・発展に向けた活動、次世代育成に向けた活動に取り組んでいきます。	製造所・展示館見学会 [■] 、清掃活動等の社会貢献活動、自治体等との意見交換 [■] 、地域イベント参加 [■]
従業員	働きやすい職場づくりと人材の育成に向けて、安心・安全な職場の提供や会社情報の共有、キャリア形成のサポートなどに取り組んでいきます。	社内IR [■] 、団体交渉 [■] 、労使協議会 [■] 、安全衛生委員会、エンゲージメントサーベイ、社員大会 [■] 、各種研修、各種表彰大会やコンクール [■] 、OB/OG会 [■]
株主・投資家	株主・投資家の皆さまと長期的な信頼関係を築くため、コーポレートガバナンスの強化に努めていきます。ディスクロージャーポリシーに基づいた建設的な対話を行います。	株主総会 [■] 、決算説明会(年4回) [■] 、個別ミーティング [■] 、個人投資家・個人株主向け説明会 [■] 、施設見学会 [■] 、IR関連冊子の発行

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話

井関グループでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、株主・投資家の皆さまに当社グループの経営の考え方や経営状況等について理解を深めていただくために、さまざまなIR活動を実施しています。

社長や経営管理部門の担当役員を中心とした経営層が直接対話する機会を設けるほか、IR担当部門を設置し、株主・投資家の皆さまとの積極的な対話に努めています。2022年は、定時株主総会や年4回の決算説明会に加え、個人株主・個人投資家向け「オンライン会社説明会」や機関投資家・アナリスト向け「ESG説明会」、個別ミーティング等のエンゲージメントを実施しました。また、ホームページのリニューアルや海外投資家向け英文IRレポートの発行など情報の充実を図りました。

対話で得られた貴重なご意見は、経営層へフィードバックを行い、事業活動に反映させています。近年では、社会情勢やアナリストとの対話を踏まえ、CSR調達ガイドラインの人権や鉱物調達に関する内容の見直しを行いました。

経営トップと従業員との対話「社内IR」

長期ビジョンやそれを実現するための経営戦略について浸透を図るため、経営層が従業員と直接対話する「従業員コミュニケーション(社内IR)」を実施しています。2023年は、井関グループの目指す姿や中期経営計画の進捗等について社長から説明したのち、役員・幹部も交えながら従業員同士で中期経営計画と各々の業務とのつながりやKPI達成に向けた取り組み等についてグループディスカッションを実施しました。

- 「ステークホルダーエンゲージメント」の詳細については、ホームページをご覧ください。<https://www.iseki.co.jp/sustainability/social/stakeholder/>
- 所有者別株式分布状況はP84をご覧ください。

井関グループの環境経営

持続可能な社会の実現へ向けて

井関グループは、持続可能な社会形成に貢献する「脱炭素社会と循環型社会の実現」を重要課題のひとつと位置づけ環境ビジョンや環境基本方針を定め環境経営を実践しています。

環境経営をグループ全体で実践するために、国内外製造拠点および販売会社をはじめとする非製造拠点において、環境マネジメントシステム (EMS) を導入し、ESG推進に係わるワーキンググループ (WG) として推進体制を構築しています。

当社グループは2022年5月にグループ全体で2050年カーボンニュートラル達成に挑戦することを表明し、2030年のCO₂削減目標をグローバル生産拠点で2014年比46%削減に引き上げました。さらに2023年6月に当社グループ全体での2014年比46%の削減目標を新たに策定しました。引き続き脱炭素に向けスピード感を持って取り組んでいきます。

商品での対応は、排出ガス適合エンジン搭載商品や農業のGHG排出削減に資する商品展開の拡充と環境適合設計の推進の指標としてエコ商品国内売上高比率の向上に取り組んでいます。社会全体のCO₂排出を抑制し持続可能な社会の実現のために、農業分野における環境負荷低減は重要な課題であり、井関の高い技術力とサービス力で社会課題解決に向け貢献していきます。

環境ビジョン

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」を通して、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指します。

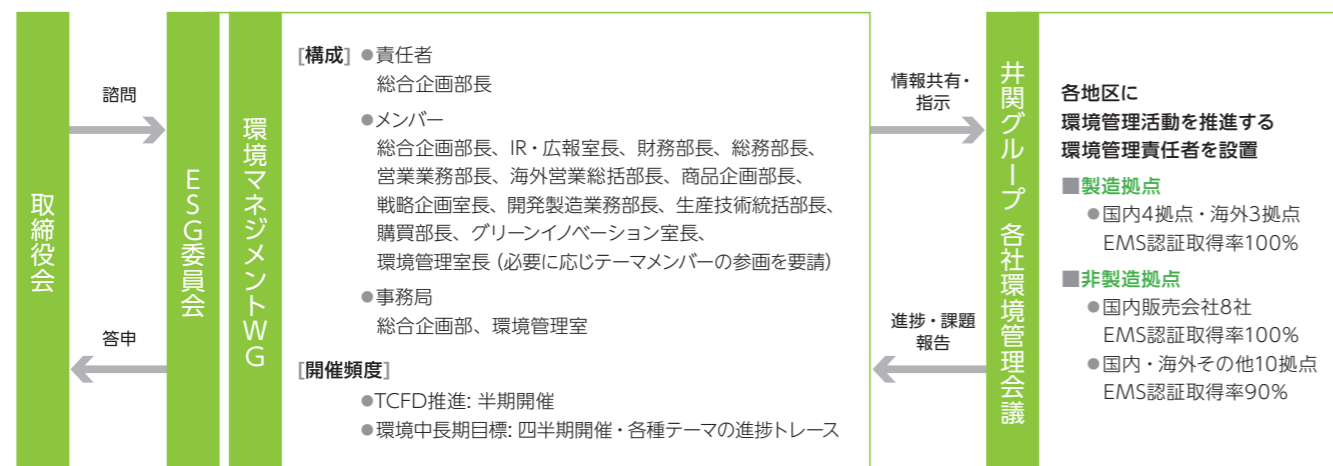
環境基本方針

井関グループは、持続可能な社会の実現を目指し、自然・社会・企業の調和に貢献する環境活動を推進します。

- 1 環境マネジメントシステムの整備と機能的運用
- 2 カーボンニュートラルを実現する事業活動および製品・サービスの普及推進
- 3 環境関連法規制の順守
- 4 環境教育と環境情報公開

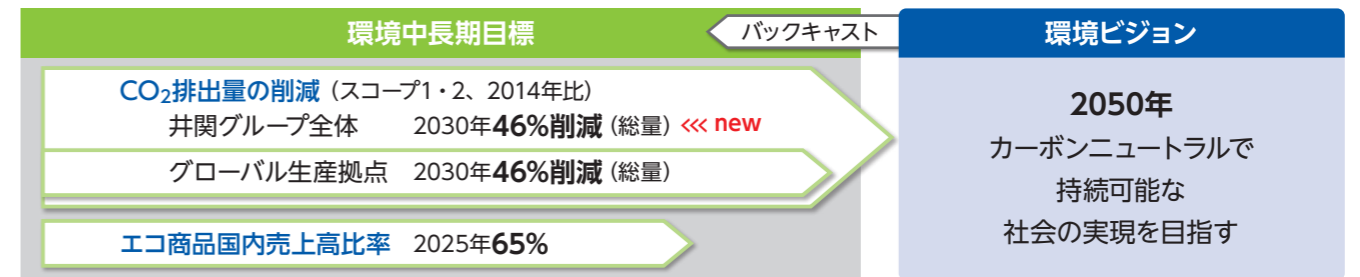
環境マネジメント推進体制

環境マネジメントWGでは、環境基本方針の全社的推進を通じ、環境ビジョン実現に向け、各地区の活動実績を取り纏め環境中長期目標の進捗管理やTCFD推進の議論を行っています。議論した内容はESG委員会へ報告・審議を行っています。

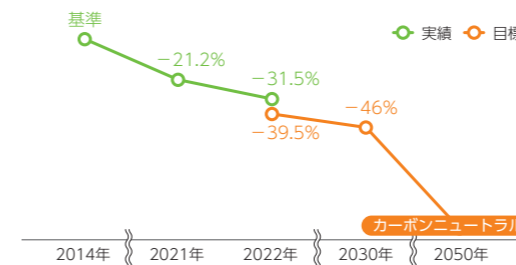


環境中長期目標と実績

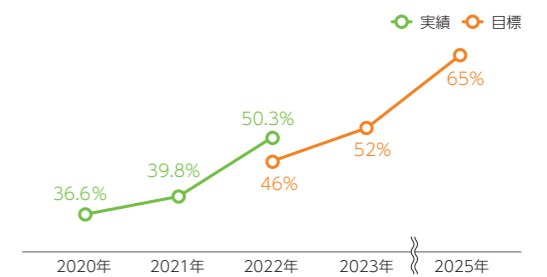
環境中長期目標 (2022年～)



グローバル生産拠点の生産活動におけるスコープ1・2 CO₂排出量削減



国内売上高におけるエコ商品比率



TOPICS — CO₂排出量の削減

井関松山製造所では使用している燃料の内、A重油やブタンガスをCO₂排出の少ないLNG (液化天然ガス) への転換に向けた設備変更を進めています。

※井関グループ全体：国内、海外の井関グループ連結対象拠点 ※グローバル生産拠点：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所、ISEKIインドネシア
 ※電気のCO₂排出係数は毎年、各電気事業者における電源構成の割合により変動します。(環境省：電気事業者別排出係数を参考)
 ※エコ商品認定制度についてはP57をご覧ください。
 ※中長期目標の見直しに伴い、従来の売上高当り削減率から総量での削減率管理に変更しました。また対象範囲も変更となったため、過去の公表値とは異なります。

環境マネジメント推進における主な実績

	環境中期目標	2022年度 目標と実績評価			2030年 目標	
		目標	実績	評価		
製造資源	2013年 基準 国内4製造拠点	総物質投入量の削減 (売上高当たり)	△16%	△29%	○	△18%
循環型社会形成		水使用量の削減 (売上高当たり)	△42%	△56%	○	△51%
有害化学物質		廃棄物最終処分量の削減 (売上高当たり)	△64%	△72%	○	△65%
		PRTR法対象の化学物質使用量の削減 (売上高当たり)	△36%	△43%	○	△37%

※国内4製造拠点：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所
 ※拠点ごとの環境負荷低減実績の推移は井関農機ホームページをご覧ください。

生物多様性保全の取り組み

農業は生物多様性が生み出す自然の恵み (生態系サービス) と密接な関係にあります。井関グループでは、ガイドラインを定め、生物多様性に配慮した事業活動に取り組んでいます。(井関農機の生物多様性ガイドラインや考え方は井関農機ホームページをご覧ください。)

事例紹介 除草剤削減による土壌・水質の負荷抑制

持続可能な農業を実現するため、有機農業を含む環境保全型農業の普及拡大に取り組んでいます。雑草の発生・生育を抑える「アイガモロボ」 (詳細はP36をご覧ください) は、除草剤の削減につながり、土壌・水質への負荷(汚染)抑制による生態系サービスの保全が期待できます。



品質・顧客満足度向上への取り組み ～お客さまとの信頼づくり～

基本方針(基本的な考え方)

- お客さま目線での商品をタイムリーに提供するために、市場の声を商品の開発や改善に活かしながら、商品企画から販売・サービスまで一貫した商品品質づくりに取り組みます。
- 品質管理には万全をつくり、万が一品質に関する問題が発生した場合は、誠意を持って迅速に対応します。

お客さまの声を活かした商品づくり

お客さまの声を活かした商品づくりと一貫した品質保証体制

お客さまの信頼に応える安全な商品をお届けするために、商品企画・開発設計・購買・製造・販売・サービスの各ステップで品質保証審査と評価(デザインレビュー)を行い、一貫した品質保証体制を展開しています。

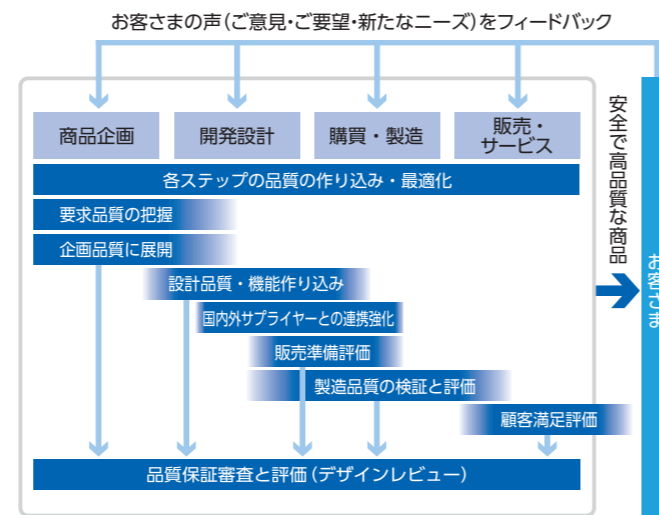
商品づくりでは、お客さまの声(ご意見・ご要望・新たなニーズ)をもとに要求内容を把握し、「商品企画」に展開し、「開発設計」として機能の作り込みを行い、「購買・製造」へと反映させます。各ステップでは、多方面から品質の最適化を評価・検証しています。また、お届けした商品の納入試運転指導や調子伺いのサービス活動を通じてお客さまの評価を集約し、開発・改善にフィードバックする体制を構築し、安全で高品質な商品づくりに反映しています。

生産支援設備の導入による生産性と品質向上

生産性を向上する部品集積システムや組立指示管理システムなどの既存技術の水平展開を行いました。

また、IT技術を用いた画像認識ツールや熟練工のノウ

お客さまの声を商品づくりに活かすフロー



ハウのデジタル化・作業標準のシステム化などの生産支援の設備投資計画の立案・実用化検証を行っています。

品質不具合に対する早期対応

商品に問題が発生した場合には、お客さまの安全を最優先に、商品の点検や修理を迅速に実施します。また、リコールの発生にあたっては、速やかに関係機関^{※1}に届出・報告するとともに、情報を開示し、お客さまへの注意喚起・情報提供に努めています。同じ不具合を二度と発生させないように不具合事例を社内を展開しています。

お客さまからのお問合せの対応と活用

お客さまからのお問合せやご意見・ご指摘に対し、迅速(1営業日以内目標)かつ誠意ある対応に努めています。いただいた貴重なお客さまの声は、経営層や関連部門にフィードバックし、よりよい商品づくりや販売・サービス活動に活用しています。また、お問合せの多い内容については、他のお客さまにも活用いただけるようホームページに公開しています。

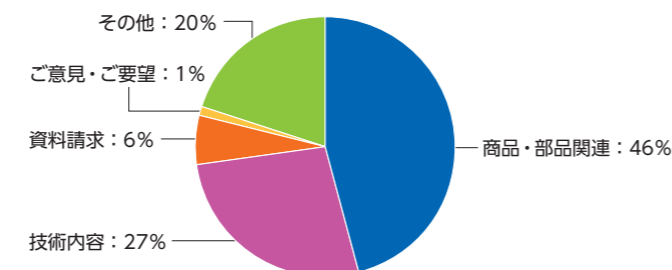
リコール件数の推移^{※2}

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
リコール件数	6	0	2	0	4	1

※1 国土交通省、農林水産省、経済産業省など
 ※2 国土交通省へのリコール届出件数

●リコールに関する重要なお知らせはこちら
<https://www.iseki.co.jp/news/>

お客さまからの商品に関するお問合せ実績(2022年度) (ホームページからのお問合せ総数: 584件)



人材育成

若手設計者の早期育成

若手設計者自らが稲作一貫体系を一年かけて実践します。農作業のみならず農作業を通じて農業全般の知識向上を図り、お客さま目線での商品づくりに努めています。



サービス技能コンクール

販売会社の若手サービスマンの技能コンクールを実施しました。販売会社での修理収入拡大に加え、各自の更なる技術向上・モチベーションアップを図っています。



お客さま・社会の要望を踏まえた商品・サービスの提供

農作業事故防止

2022年の全国における農作業事故件数は321件^{※1}であり、農業機械使用時の事故が数多く発生しています。

井関グループは、お客さまに安全に農作業を行っていただくために、安心・安全機能を高めた商品づくりを行っています。その中でトラクタでの農作業安全においては、令和7年より開始される新安全性検査基準に先駆けてトラクタにシートベルトリマインダーを備えた機種^{※2}を開発しました。シートベルトリマインダーとは既に自動車では義務化されている装備ですが、シートベルトを装着していない際にランプと音とで装着を促す装備で、日本で初めてトラクタに導入された実例です。これからも農業従事者の安全のため、開発を進めていきます。

※1: 農林水産省統計による
 ※2: 対象: BFトラクタシリーズより順次対応予定



シートベルトが未装着の状態であることをランプと音でお知らせします。

より安全に使用いただくためのサービス・サポート

サービス・サポートにおいては、ご購入いただいた商品を安全にご使用いただけるよう、試運転等による納入前後の使用指導を実施しています。アフターサービスとしては、より安全にご使用いただくため、各拠点での格納点検整備・使用前点検等を適宜行い、農作業事故の発生を防止しています。また、高品質・迅速なサービス提供を目指し、昨年12月竣工の北海道の道東に位置する中標津整備工場など、大型整備拠点の拡充を図っています。

整備担当者の技術力向上に向けては、集合研修・オンラインでの研修を組み合わせ実施し、技術の習熟・向上を目指しています。今後も、人材育成・教育によりサービスのレベルアップを図っていきます。



顧客満足度調査

より質の高い商品・サービスの提供に向けて、国内のお客さま向けに顧客満足度調査を実施しています。CS向上ワーキンググループにて活動を推進し、調査結果はESG委員会に報告するとともに関連部門にフィードバックし、適宜改善に努めています。

サプライチェーンマネジメント

☑ 基本方針(基本的な考え方)

井関グループは、取引先とともにサプライチェーン全体で社会的責任を実現するため、「取引先との関係は公平・公正でなければならない、取引上の優越的立場を利用して不公正な不利益は与えない」を基本としています。

➤ CSR調達方針

井関グループは、環境・社会に配慮した資材調達および商品・サービスの提供を優先的に実施することを目標に、取引先の皆さまとともにCSR調達に取り組み、社会から信頼される企業を目指します。

CSR調達の推進

社会的責任に配慮した調達活動を取引先の皆さまとともに推進するために、井関グループのCSRの考え方や調達方針をまとめた「井関グループCSR調達ガイドライン」を策定し配布・公表しています。取引先へガイドラインに沿ったアンケート調査を定期的実施し、CSRリスクの懸念される取引先には内容の再確認・改善提案等を行っています。

取引先との関係強化に向けた取り組みとして、業務連絡会や協力企業IR説明会などを通じ、当社グループの方針・経営状況やCSR調達について説明するなど対話機会を設けています。また、優良企業見学会や研修会の開催など相互研鑽に努めています。



取引先とのCSRの取り組み実績

取り組み事項	管理点	2022年	
		目標値	実績値
CSR取り組みの推進を要請した取引先の取り組み状況を確認	確認率	80%	85%
業務連絡会を通じた井関グループCSR調達の説明、意見交換	実施回数	2回/年	2回/年
国内製造所主要取引先(井友会)を対象に研修会開催	実施回数	8回/年	7回/年
取引金額の7割を占める取引先と連携したCO ₂ 排出量削減目標の策定	策定率	70%	51%

下請法順守および腐敗防止に対する取り組み

取引先との公平・公正な取引を徹底するため、下請法やコンプライアンスに関する教育・研修を継続的に実施しています。教育・研修に関する報告は、各本部の統括部門で構成するコンプライアンスワーキンググループからESG委員会に定期報告されます。なお、2022年度において下請法により当社が受けた法的措置はありません。

下請法規遵守および腐敗防止に対する取り組み
① 下請法違反内容の再認識と再発防止策の順守について
② 再発防止策の内容説明、倫理ホットライン
③ 下請法順守のための業務マニュアル
④ 下請法制定項目
⑤ 下請法社外セミナーへの参加
⑥ コンプライアンス教育(倫理行動規範、不祥事事例集 他)
⑦ CSR教育(CSR調達ガイドライン 他)

コミュニティ ～地域社会との共生～

☑ 基本方針(基本的な考え方)

「社会に責任ある一員として積極的に地域社会に貢献する」、「海外での業務に関しては、当該国の法令・習慣および文化を尊重し、現地社会に貢献する」ことを基本とし、中長期的な地域社会の発展に向けて、井関グループの事業活動を通じた社会貢献に取り組みます。

女性農業者の活躍に向けた「夢ある農業女子応援プロジェクト」

農業従事者の4割が女性で、女性農業者は農業や地域活動の重要な役割を果たしています。

井関グループは、女性農業者のさらなる活躍をサポートするため、農林水産省「農業女子プロジェクト」に参画し、農業女子の皆さまとともに農業機械の開発*やセミナーの実施などに取り組んできました。コロナ禍以降はGAPの基礎や土づくりについてなど農業経営に役立つオンライン座談会を開催し、参加者はのべ100名を超えています。

➤ セミナー受講者の声

「新規就農で使い方に不安があったが、正しい使い方を知ることができた」
「実際に耕うん機を使いながら、操作方法を学ぶことができてよかった」

※【農業女子の声を基に開発した機械が目目!】
近年はジェンダー・イノベーションの事例としてメディアで紹介されるなど、農業女子仕様機械の商品が目目されています。

農業女子仕様トラクタ「しろアチ」
農業女子仕様耕うん機「ちよこアチ」シリーズ

「このようなセミナーを求めている! 説明が丁寧で春作業に向けて勉強になった」

農業機械取扱セミナー開催回数(累計) …… **43回**
当プロジェクトへの参加人数 …… **900名以上**
*オンライン座談会含む

地域貢献・環境貢献活動

当社は「パークサポーター」として、2011年から城山公園(松山市)や重信川緑地の清掃活動を行っています。また、愛媛県のボランティア登録制度である「愛ビーチ制度」の企業サポーターとして、2021年から年2回堀江海岸を清掃しています。今後も地域の一員として地域・環境貢献活動に積極的に取り組んでいきます。



次世代育成に向けたコミュニケーション

地域社会の次世代育成に向けた取り組みを積極的に行っています。「食」や「農」に関心を持ってもらうことを目的に、小学生以下の児童・園児を対象に「さなえ図画コンクール」を1996年から毎年実施しています。27回目を迎えた昨年は、全国から約1,300名の子どもたちの秀作が集まり、累計応募作品数は32,300点となりました。また、昨年日比谷公園で開催された「ファーマーズ&キッズフェスタ」では野菜の苗クイズを行うなど、子どもたちから大人の方まで、幅広い方々に楽しみながら農業や農業機械の魅力を体験していただきました。



独立社外役員 座談会



社外取締役（独立役員）
指名報酬委員会 委員
田中 省二

社外取締役（独立役員）
指名報酬委員会 委員
中山 和夫

社外監査役（独立役員）
平 真美

社外取締役（独立役員）
取締役会 議長
指名報酬委員会 委員長
岩崎 淳

創立100周年に向けて 変革をグループ全体に浸透させる

当社では、さまざまな経験と豊富な知見を有する社外役員を招聘し、持続的に成長する企業への道筋をつけるために、取締役会を中心に活発な議論を行っています。2025年の創立100周年に向けた変革の議論や今後の課題をテーマに、独立社外役員4名による座談会を開催しました。

創業の精神を追い求める、実直な会社

田中: 私は、会社更生、民事再生、私的再生などの企業再建を主に扱う弁護士です。当社には、2010年6月に社外監査役に就任し、2016年3月からは社外取締役にになりました。井関農機は、自脱型コンバインの初号機を日本で初めて開発するなど、技術力が高い農業機械総合専門

メーカーとして、確固たるポジションを確立している一方、創業の精神を追求するあまり、多品種少量生産型に陥りがちで、今日的な言葉でいえば、レジリエンスに弱い印象を持っています。

平: そうですね。当社の技術力の高さは、注目に値すると思います。私は、2016年3月から社外監査役に就任しまし

た。当社のよいところは、農家の要望に応えたい一心で、一生懸命技術開発して製品を作ってきたところですが、残念ながら、その開発された製品がはたして利益を生み出すことができるのか。その追求が弱いというのが課題ですね。また、ファクトリーオートメーションにも力を注いで、製造力の向上にも取り組んでほしいと思います。また今後は、自然との調和や気候変動などで貢献できるような新製品が開発されることを期待します。

中山: 私は、総合商社の機械部門や食糧本部からリース会社の役員を経て、2021年3月に社外取締役に就任しました。当社は農業機械の有力メーカーというイメージを持っていましたが、社員の皆さんは非常に生真面目な人たちで、もう少しビジネスライクでもいいのではないかなと思う時がありますね。田中さんがご指摘されたように、多品種少量生産型で、それを必要とする農家の方がいる限りは、保守サービスもなくてはならない。創業の精神を追い求める実直な会社で、社会的意義を優先して、経済的合理性をやや犠牲にしがちな印象をもっています。

岩崎: 私は、2013年6月に当社の社外取締役に就任後、当社以外の2社で社外取締役に就任しました。この2社の経験を踏まえて、指名報酬委員会委員長および取締役会議長に就任し、ガバナンス全体に責任を負う立場になりました。就任前の当社の印象は、「井関農機」という名前から、日本国内を中心とした機械メーカーのイメージが非常に強かったです。しかし、就任後は、サービスや修理なども重要な収益源であることや、近年では海外の比率も高めてきたことなど、着実に成長路線への転換が進んでいることを実感しています。今後は、米以外の作物に対して海外でどうやって展開していくかというのが課題だと思います。

グループ全体の意識の変革が重要

岩崎: 2021年2月に発表した中期経営計画の目標のひとつに、2025年度連結営業利益率5%があります。この目標達成の進捗状況をみていると、これまでと同じ取り組みをそのまま続けているだけではなかなか難しい、という認識をもっています。そこで、我々社外役員の役割は、グループ全体の意識の変革と、井関グループ全体のみた選択と集中、事業も商品も含めたすべてに亘る選択と集中を執行



側に求めて、その試行錯誤をきちんとモニタリングしていくことだと思います。

平: 中期経営計画には、さまざまな成長戦略が描かれていて素晴らしいと思います。しかし、実直な企業風土をもつ日本企業に共通する課題でもあるのですが、着手するのが遅い傾向にあります。準備をして、きちんと石橋を叩いて、これは成功すると確信したらやる。何事にも完璧に手続きを踏まないといけないという意識が強いのですね。時には、失敗を恐れずに冒険してもらいたい。迅速に進めることで、中期経営計画達成の道筋もみえてくるはずですよ。

田中: 中期経営計画の達成については、楽観視はしていません。ただ、現状の業績をみていると、海外事業は好調ですね。海外のパートナー戦略の一環として、インドのTAFE社 (Tractors and Farm Equipment) への技術供与や、インドネシアのISEKIインドネシアの工場に一部の機種を生産移管してグローバル展開していくなど、北米や欧州も含めた海外事業の各施策は順調に進んでおり、事業全体も拡大しています。このような事業戦略が功を奏し、海外事業では、売上も利益率も中期経営計画の目標を前倒しで達成する勢いです。これは、開発製造本部と海外営業本部との技術的な連携による意識変革の成果であると考えており、こうした好事例を突破口に、グループ全体の意識変革を進めていくことを強く期待しています。

独立社外役員 座談会



中山: 国内と海外の状況を見ますと、やはり海外は広がり大きく成長性もあると思います。しかし、海外の農業は、日本の農業と根本的に違う部分が多々あるので、日本の技術がそのまま使えるわけではありません。さらに、既にその国で農業機械を提供している企業があるので、そこに割り込んでいくためには、卓越した商品力が必要になります。当社グループには、日本国内で培われた技術力、商品開発力がありますし、日本製品に対する海外の信頼性というアドバンテージもあります。こうした知的財産を武器にするという意識改革が必要です。現地でのニーズをうまく捕まえて、それに合ったものを提供するという、国内で培ったものを活かした成功体験を積み重ねていくことが、意識改革の好循環につながると確信しています。

順調に進むガバナンス改革

平: 2022年3月から、岩崎さんが取締役会議長に就任し、取締役会の議論が大きく変わりました。それまでは、事務的な議題が多かったのですが、より経営戦略に関わる議題に絞られるようになったことで、取締役会の議論が活発になってきました。さらに、岩崎さんが各役員に発言をうながすように進行するので、各役員が忌憚のない意見や発言をするようになりました。また、事務局である総合企画部を通じた各部門への資料作成の要求も厳しくなり、よく対応してくれていて取締役会の資料や議論の精度が増したと実感しています。また、ESG委員会やフリーディスカッショ

ン形式で行われる戦略討議など、新たな議論の場を設けました。ガバナンス改革が順調に進んでいますね。

田中: 私は社外監査役から社外取締役役に就任し、比較的長く当社の取締役会に参加してきました。数年前の取締役会と比較すると現在の取締役会は、実効性確保や活性化という観点では明らかに進化しています。それは、真面目で実直な当社の社風が招く停滞を打破していく取り組みでした。経営側から積極的に前に進もうとするアクションを起こす。そして、平さんが指摘されたように資料作成を担う各部門がより効率的な資料を作成し、そのアクションに一生懸命ついていく。さらに、取締役会の後にフリーディスカッションで行う戦略討議でも、役員間で自由闊達な討議を行う。ここでは株主や市場の目線のみで厳しい意見も出て、そこでボツになることもあります。このように、各役員が率先して変革を示し真剣な議論をすることを通じて、従業員に変革する意識が浸透することで、グループ全体でのガバナンス改革が進んでいると実感します。



中山: 私は就任して3年目になりますので、以前との比較はできないのですが、実効性評価をみると、取締役会での議論が大きく変わって、議論が非常に活発になったという結果が出ているので、お二人がお話された通りだと思います。確かに、戦略的な視点や中期経営計画との乖離の状態、その原因の分析と対策が議題に上ってきて、活発な議論が展開されています。社外役員として私は、こうした

議論を踏まえたさまざまな施策が、グループ内で素早く実行できるように後押しをしています。そのひとつとして、四半期ごとに取締役会で、各部門の責任者の業務執行報告をする機会を重要視しています。執行側が何をしているかを知り、執行の透明性を確保していく。社外役員にとって命綱ともいえるこの対話を通じて、ガバナンスの浸透と変革の意識づけを進めていきたいと考えています。

岩崎: 取締役会の実効性評価は、私自身に対する採点でもありますので、結果が出るのを楽しみにしていました。幸いにして、概ね良好な評価が出てきていますが、これで満足してはいけなと考えています。取締役会改革には、私が他社でみてきた取締役会の成功事例を取り入れました。各取締役に議題の内容を理解してもらう事前説明会や、取締役会終了後のオフラインの戦略討議、議題を決めるための経営会議の傍聴など、ようやく形として整いつつありますが、当社グループにふさわしいガバナンス体制に向け、まだまだ改善が必要です。取締役会の時間の中で有効に監督機能を果たすことができるか、いかに取締役会の実効性を持たせていくか、ということは、ガバナンス改革の要諦です。改革にゴールはありませんが、さらなる高みを目指して、少しずつ前に進めていきます。

ステークホルダーとともに変革を完遂したい

中山: 当社グループは、日本の食料安全保障のひとつの要である農業を支える企業グループであり、海外展開をしながら業績拡大を追求する上場企業です。すべてのステークホルダーの皆さまに、食料安全保障を担う社会的意義と、収益、業績を拡大するという経済的意義、その両方の意義を感じていただけるように、社外役員としてグループ全体の変革を支えていきます。

平: 今後、ESGやコーポレートガバナンスの中で、ダイバーシティ&インクルージョンのひとつとして、女性活躍についての開示も要求されるようになります。当社グループには優秀な女性が揃っていますが、他社と比較してみると、やや過保護に育てられている印象を受けます。今後は、責任ある部署にも配属し、プロジェクトを積極的に任せるなど、積極的にチャンスを与えとともに、人事評価制度の改定や評価者の意識改革についても、取締役会などで議論を進めたいと思います。

中山: 「アフターマティブアクション(積極的格差是正措置)」を通じた意識改革の必要性は私も理解できます。

田中: ステークホルダーという視点でみると、従業員もステークホルダーの一員です。当社グループの強みである実直さを失うことなく、農業機械専門メーカーとしての強みを再認識し、自らも変革しながら、中期経営計画を達成して、株主・投資家の皆さまの期待に応えられるグループの変革へとつながるように、社外役員として引き続き、モニタリング、監視・監督をしていきます。そのために、私の本業である弁護士の視点を活かした、攻めのグループコンプライアンスを牽引していきたいと考えています。



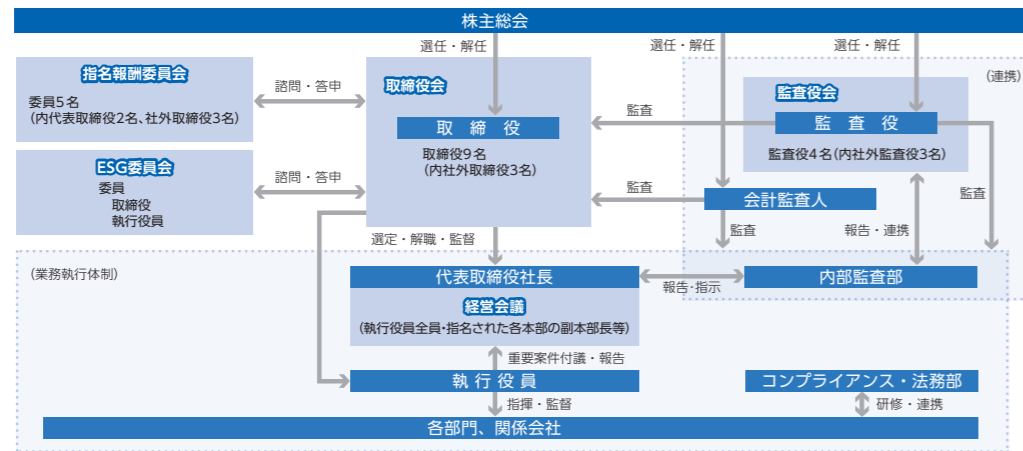
岩崎: 幸いにして、私たち社外役員が、ガバナンスをどうやって社内に浸透させていくか、特に人的資本の観点から取り組みを進めていくために有効な管理や監督するポイントを取り纏めたさまざまな会社の事例や報告書が、経済産業省や内閣府をはじめ、いろいろなところから公開されるようになりました。ガバナンスを強化するために、ステークホルダーとともに変革を完遂するために、役員一人ひとりが、そのような報告書を積極的に活用していきます。また、ROICスプレッドなどの企業価値を算定する各種理論も導入することで、中期経営計画の最終目標達成と企業価値向上に向けた活動を推進していきます。ステークホルダーの皆さまの応援をよろしくお願いいたします。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスにおける基本的な考え方

当社は経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、公正な経営を維持することを主たる目的として経営システムを運営しています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を経営の最重要課題と考えており、株主の皆さまやお客さまをはじめ、取引先、地域社会、従業員などのステークホルダーとの良好な関係を維持するために、コーポレートガバナンスの充実を図っています。ステークホルダーに対し重要な情報を適時適切に開示するための社内体制を整備するとともに、「コーポレートガバナンスはグループ全体で充実させることが重要である」との認識のもと、関係会社の管理規程、報告体制を整備し業務の適正性の確保および情報の共有化を図っています。

コーポレートガバナンス体制



取締役会・経営会議

取締役会は取締役9名で構成され、内3名が社外取締役であります。取締役会では、法令または定款に定める事項の他、経営上の基本事項について意思決定するとともに、迅速な意思決定のため月1回の定例取締役会の他、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、業務執行については、各執行役員が取締役会で定めた担当業務の責任者として円滑に職責を果たすとともに、執行役員全員および議長が指名する各本部の副本部長等で構成する経営会議を原則として月2回開催し、最新情報を共有しつつ事業展開の在り方およびリスクの存在と顕在化回避策などを協議・報告することによって、健全な経営を行うべく務めています。

社外取締役および社外監査役

経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を図り、透明性をさらに向上させるため社外取締役を3名選任しています。また、監査役4名のうち3名を社外監査役（うち1名は独立役員）とし、経営の監視を強化しています。

監査役会

監査役会は、監査役4名で構成され、内3名が社外監査役（内1名は公認会計士および税理士）であります。監査役は取締役会および重要な会議体に出席するほか、独自に監査方針を決定し、内部監査部門や会計監査人とも連携して、各事業所およびグループ会社の監査を行うとともに、経営会議等における重要な議案や取締役の業務執行状況を厳正にチェックし、経営の監視やコーポレートガバナンスの実効性を確保しています。

透明性のある情報開示

当社は、情報開示においては、井関グループ倫理行動規範にある「情報を適切に開示し、社会的説明責任を果たす」こと、および「社会的説明義務の大切さを認識し、グループ内外に対して、必要な情報の迅速で正確な開示に努め、透明性のある企業作りを心がける」こと、を基本としています。

ステークホルダーからの当社グループに対する適正な評価と経営の透明性を確保するため、当社グループに関する経営関連情報等について、フェアディスクロージャーの趣旨・意義を踏まえ公平・公正かつ適時、適切な開示に努めています。

指名報酬委員会

当社は、取締役等の指名・報酬に関する取締役会の諮問機関として、代表取締役2名および独立社外取締役3名で構成する「指名報酬委員会」を設置しています。委員会では、取締役の選解任に関する株主総会議案の提案、執行役員の選任・解任、代表取締役の選定・解職等指名に関する事項に加え、取締役および執行役員の報酬について審議し、取締役会に答申しています。

設置日	2018年12月1日 (2020年3月25日付で「指名諮問委員会」を「指名報酬委員会」へ再編)
構成	代表取締役2名、独立社外取締役3名
委員長	独立社外取締役
役割	(1) 取締役の選任・解任(株主総会決議事項)に関する事項 (2) 執行役員の選任・解任に関する事項 (3) 代表取締役の選定・解職に関する事項 (4) 代表取締役の後継者計画に関する事項 (5) 取締役および執行役員の報酬額に関する事項 (6) 取締役および執行役員の報酬の構成、決定プロセスに関する事項 (7) 前各号を審議するための基本方針、基準等の制定、変更 (8) その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

ESG委員会

当社は、ESGを巡る諸課題への対応に関する取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員で構成する「ESG委員会」を設置しています。委員会では、当社グループのESG向上に関する事項について審議し、取締役会に答申しています。なお、オブザーバーとして監査役の出席を要請し、必要に応じ意見を求めています。

設置日	2022年8月10日 (「経営監視委員会」および「サステナビリティ委員会」の機能を統合)
構成	取締役、執行役員
委員長	独立社外取締役
役割	(1) 内部通報・不祥事対策等のコンプライアンスに関する事項 (2) リスクマネジメントに関する事項 (3) 開示情報に関する事項 (4) TCFD等環境に関する事項 (5) 人事戦略に関する事項 (6) 前各号を審議するために必要な基本方針、基準等の制定、変更 (7) その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

取締役会および各委員会の出席状況 (2022年1月~12月)

	富安 司郎	小田切 元	縄田 幸夫	深見 雅之	神野 修一	谷 一哉	岩崎 淳	田中 省二	中山 和夫
取締役会	20/20	20/20	20/20	20/20	20/20	20/20	20/20	20/20	20/20
指名報酬委員会	8/8	6/6	-	-	-	-	8/8	8/8	8/8
ESG委員会	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5

(注) 1. ESG委員会は2022年8月から新設
2. 小田切元氏の指名報酬委員会の出席状況は、2022年3月30日の委員就任後に開催されたものを対象としています

ガバナンス強化のあゆみ

	~2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
取締役の指名・報酬		[指名諮問委員会] 設置		[指名報酬委員会] へ再編	報酬制度改正
取締役会の実効性向上	15年 付議基準見直し	付議基準見直し	17年~ 実効性評価の実施 (外部機関活用)		付議基準見直し
社外取締役の人数	~15年 1名/10名	16年~ 2名/11名		3名/10名	3名/9名
内部統制システム構築			[内部監査部] による監査		
ESG・サステナビリティ			[経営監視委員会] による内部統制・コンプライアンス実施状況のフォロー	[サステナビリティ委員会]	[ESG委員会] に統合
その他の取り組み			18年~ 役員・幹部研修会実施		16年~ 取締役会議題の社外取締役への事前説明会実施

コーポレートガバナンス

取締役の報酬制度

当社の取締役の報酬は、2022年度より、「基本報酬（金銭）」、「業績連動・評価報酬（金銭）」に加え、信託を用いた「業績連動型株式報酬」を導入しております。改正後の取締役の報酬の概要は、下記の通りです。

☑ 基本方針(基本的な考え方)

「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、という当社の目的・基本理念の実現に向け、井関グループを「変革」するとともに、持続的成長に導き、中長期的な企業価値向上を図ることが経営陣の責務です。その責務を果たすべく、経営陣の報酬と中長期を含む業績および株主価値との連動性を明確にし、報酬を健全なインセンティブとして機能させる制度とすることを当社の取締役の報酬の基本方針としています。

報酬の概要

報酬	支給方法	報酬全体に占める割合 (目安)		内容
		社内取締役	社外取締役	
基本報酬	金銭	60%	100%	各取締役の職責等を勘案して決定した額を、毎月支給
業績連動・評価報酬	金銭	30%	—	事業年度ごとの業績指標の水準および取締役個別に経営課題に基づいてあらかじめ設定する指標・目標等の達成状況に応じて決定した額を、毎年1回支給
業績連動型株式報酬	当社株式	10%	—	株式交付信託制度に基づく報酬 取締役会で定める株式交付規程に基づき、事業年度ごとに各取締役に付与されるポイントの数に応じて、原則として取締役の退任時に当社株式を交付 一定の割合の当社株式については、売却換金した上で金銭として支給

報酬全体の水準については、業界あるいは同規模の他社の水準を勘案して決定しています。
基本報酬および業績連動・評価報酬の合計額は、2022年3月30日開催第98期定時株主総会において決議された範囲内（年額3億6,000万円以内）としています。
業績連動型株式報酬の限度額は、2022年3月30日開催の第98期定時株主総会において決議された範囲内（2022年12月末日に終了する事業年度から2025年12月末日に終了する事業年度まで対象期間4年間において、取締役（社外取締役を除く）に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の合計の上限148百万円）としています。

取締役の個人別の報酬は、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役を主要な構成員とする「指名報酬委員会」での審議を踏まえ、同委員会からの答申に基づき、最終的には、取締役会にて決議されることとしています。取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名報酬委員会が決定方針との整合性を含め多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

● 監査役の報酬制度 (ご参考)

監査役の報酬限度額は、2009年6月26日開催の第85期定時株主総会において月額800万円以内と決議しています。なお、監査役の個人別の報酬については、監査役の協議によって定めています。

取締役会の実効性向上に向けて

当社は、取締役会の機能のさらなる向上を目的として、取締役会の実効性につき、2017年より各役員による自己評価および分析を行っています。評価は第三者機関を起用し、取締役、監査役全員を対象に個別にアンケートおよびインタビューを実施することにより、個々の意見を求めやすい方法を採用しています。

【対象者】

取締役、監査役全員

【アンケート回答方式】

無記名方式

【インタビュー方式】

第三者機関による対象者への個別インタビュー

【主な評価項目】

- 取締役会の構成、運営
- 取締役、監査役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 自身の取り組み

【結果分析・課題解決への取り組み】

- 第三者機関にてアンケートおよびインタビュー結果を分析
- 第三者機関による結果報告会を開催
- 課題対応計画を作成、解決に向けた取り組み実施

▶ 実効性向上に向けた取り組み

2019年

課題

- 取締役会でより戦略的な議論を実施するための工夫
- 役員報酬制度やプロセスの客観性・透明性改善

解決に向けた取り組み

- 取締役会後にテーマを絞ってフリーディスカッションを実施
- ディスカッションの主なテーマ
 - 新中期経営計画の全体フレームについて
 - 若手社員の意見集約結果および役員幹部研修会のレポート分析結果報告

2020年

課題

- 経営計画の進捗状況のフォロー
- 最高経営責任者(CEO)等の後継者計画の策定・運用

解決に向けた取り組み

- 中期経営計画における重点施策について取締役会でトレースを実施
- 社長の後継者計画を策定

2021年

課題

- 経営計画の進捗状況のフォロー
- 経営戦略と整合する人的資本や知的財産への投資計画の監督

解決に向けた取り組み

- 中期経営計画における重点施策について取締役会でトレースを実施
- 役員報酬制度の改正
- 人的資本や知的財産に関するフリーディスカッションを実施

2022年

課題

- 経営計画の進捗状況のフォロー
- 人的資本への投資や労働・人権問題への取り組みに対する監督




解決に向けた取り組み

- 今年度実施予定

役員一覧

(2023年3月末日現在)

取締役		企業経営・経営戦略	財務	営業・マーケティング	海外事業	開発製造	コンプライアンス・法務・監査	ESG・サステナビリティ	人事	IT・データ
	代表取締役 社長執行役員 富安 司郎	1980年 4月 株式会社第一勧業銀行 入行 (現、株式会社みずほ銀行) 2011年 4月 株式会社みずほ銀行常務執行役員 2015年 6月 中央不動産株式会社顧問 2016年 1月 当社顧問 2016年 3月 当社取締役専務執行役員 当社社長補佐 当社総合企画部管掌 当社IR・広報室管掌 当社人事部管掌 当社財務部担当 2017年 1月 当社取締役副社長執行役員 当社総合企画部、IR・広報室担当 2019年 3月 当社代表取締役社長執行役員 (現任)	●	●				●		
	代表取締役 専務執行役員 小田切 元	1987年 4月 当社入社 2008年11月 当社野菜技術部長 2010年12月 当社アグリインフラ事業部長 2014年 6月 井関農機(常州)有限公司銷售分公司 總經理 2016年 1月 当社執行役員営業本部副本部長 2016年 3月 株式会社中セキ北海道代表取締役社長 2018年 7月 東風井関農業機械有限公司董事、總經理 2019年 1月 当社常務執行役員 2020年 1月 当社開発製造本部長 (現任) 2020年 3月 当社取締役常務執行役員 2022年 3月 当社代表取締役専務執行役員 (現在)	●	●	●	●		●		●
	取締役 常務執行役員 縄田 幸夫	1984年 9月 当社入社 2007年12月 当社地区営業部長 2008年 7月 株式会社中セキ東北取締役販売促進部長 2010年 7月 当社営業推進部長 2010年10月 当社営業本部副本部長 2015年 1月 株式会社中セキ関東代表取締役社長 2015年 7月 当社執行役員 2018年 1月 当社常務執行役員 当社営業本部長 (現任) 2018年 3月 当社取締役常務執行役員 (現任)		●	●					●
	取締役 常務執行役員 深見 雅之	1985年 4月 当社入社 2004年12月 当社関東営業部長 2007年 1月 茨城中セキ販売株式会社代表取締役社長 2008年12月 株式会社中セキ中国専務取締役 2011年 1月 株式会社中セキ九州専務取締役 2011年12月 同社代表取締役社長 2015年 7月 当社執行役員 2019年 1月 当社常務執行役員 2019年 3月 当社取締役常務執行役員 (現任) 2019年 4月 当社人事部担当 当社総合企画部、IR・広報室副担当 当社コンプライアンス副担当 (現任) 2022年 1月 当社人事、総合企画、IR・広報担当 (現任)		●			●	●	●	
	取締役 常務執行役員 神野 修一	1985年 4月 当社入社 2008年 4月 当社事務企画部長 2011年12月 当社IR・広報室長 2013年10月 当社人事部長 2015年 6月 当社取締役執行役員 当社人事部担当 当社コンプライアンス担当 2016年 3月 当社事務企画部担当 2017年 1月 当社コンプライアンス副担当 2018年12月 当社IT企画推進統括部担当 2019年 4月 当社財務部副担当 2022年 1月 当社財務、IT企画、業務効率化担当 2022年 8月 当社財務、IT企画担当 (現任) 2023年 1月 当社常務執行役員 (現任)		●			●		●	●
	取締役 執行役員 谷 一哉	1992年 4月 当社入社 2009年 4月 ヨーロッパ中セキ代表取締役社長 2015年 1月 中セキフランス株式会社代表取締役社長 2017年10月 当社海外営業統括部長兼欧州営業部長 2020年 1月 当社執行役員 当社海外営業本部長 (現任) 2020年 3月 当社取締役執行役員 (現任)		●	●					

社外取締役		企業経営・経営戦略	財務	営業・マーケティング	海外事業	開発製造	コンプライアンス・法務・監査	ESG・サステナビリティ	人事	IT・データ
	取締役 岩崎 淳 重要な兼職の状況 公認会計士 社外 独立	1990年 11月 センチュリー監査法人入所 (現、EY新日本有限責任監査法人) 1991年 3月 公認会計士登録 1997年 3月 不動産鑑定士登録 2005年 8月 新日本監査法人退所 (現、EY新日本有限責任監査法人) 2005年 9月 岩崎公認会計士事務所所長 (現任) 2013年 6月 当社取締役 (現任) 2015年 6月 日本ハム株式会社社外監査役 2016年 6月 オリジナル株式会社社外監査役 2019年 6月 日本ハム株式会社社外取締役 2022年 6月 日本ハム株式会社社外取締役退任 オリジナル株式会社社外取締役退任	●	●			●			
	取締役 田中 省二 重要な兼職の状況 弁護士 社外 独立	1998年 4月 最高裁判所司法研修所入所 2000年 3月 同所卒業 2000年 4月 弁護士登録 (東京弁護士会) 銀座通り法律事務所入所 2010年 6月 当社社外監査役 2016年 3月 当社取締役 (現任) 2018年 3月 中央通り法律事務所所長 (現任)					●			
	取締役 中山 和夫 重要な兼職の状況 該当なし 社外 独立	1980年 4月 三井物産株式会社 入社 2006年 4月 同社 プロジェクト業務部長 2008年 6月 同社 アジア・大洋州本部 C.A.O. 兼アジア・大洋州三井物産株式会社S.V.P. (在シンガポール) 2012年 4月 同社 執行役員 食糧本部長 2014年 4月 同社 常務執行役員 食糧本部長 2015年 6月 JA三井リース株式会社代表取締役副社長 執行役員 2020年 6月 同社 顧問 2021年 1月 同社 退任 2021年 3月 当社取締役 (現任)	●	●	●					

監査役	
	常勤監査役 白石 幸人 選任理由 農林水産業全般および監査・内部統制分野における高い知見と豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、社外監査役としています。
	常勤監査役 町田 正人 選任理由 経営企画・情報システム・開発製造部門などを幅広く経験し、高い知見を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、監査役としています。
	常勤監査役 藤田 康二 選任理由 長年にわたる金融機関での業務により培われた豊富な経験と財務の専門知識を含む幅広い識見を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、社外監査役としています。
	監査役 平 真美 選任理由 公認会計士および税理士として会計および税務に関する専門的な知見と豊富な経験を有していることから、取締役の職務の執行を適切に監査できるものと判断し、社外監査役としています。 重要な兼職の状況 公認会計士、税理士、スズデン株式会社社外取締役監査等委員、株式会社FOOD&LIFE COMPANIES社外取締役監査等委員

リスクマネジメント

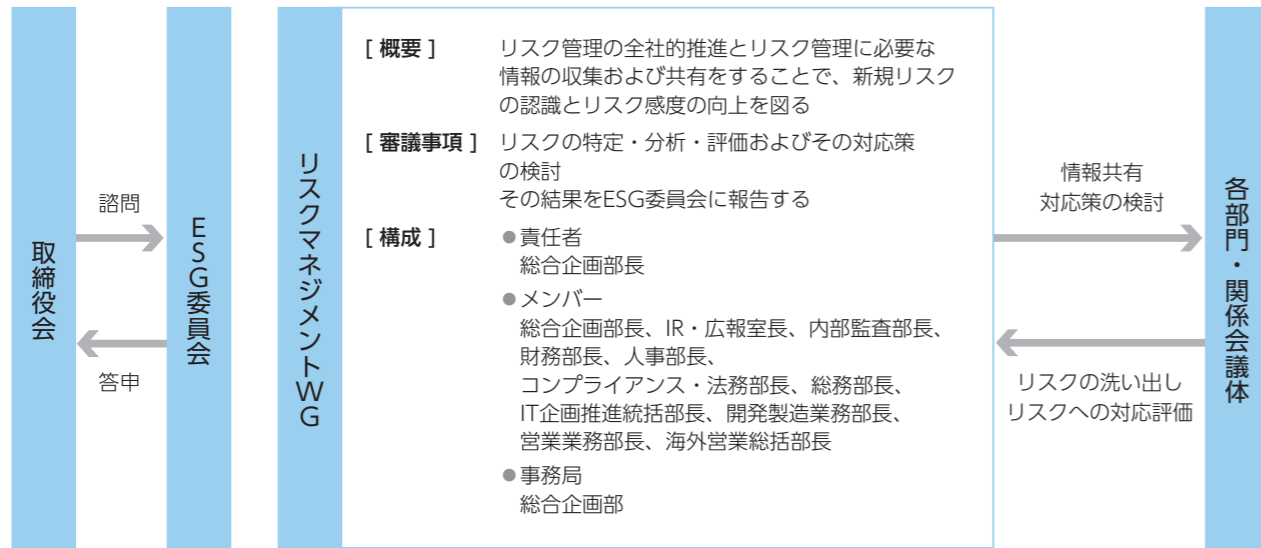
基本方針(基本的な考え方)

- リスク管理規程では、物理的、経済的もしくは信用上の損失または不利益を与えうる要因をリスクと定義し、リスクの顕在化防止および損失の極小化を図り、業務の円滑な運営、資産保全、企業の信用維持に資することを目的としています。
- 井関グループを取り巻くリスクの洗い出し・評価を実施の上、管理基準・規程や監視・対処体制の整備など適切な対策を講じています。

リスク管理体制

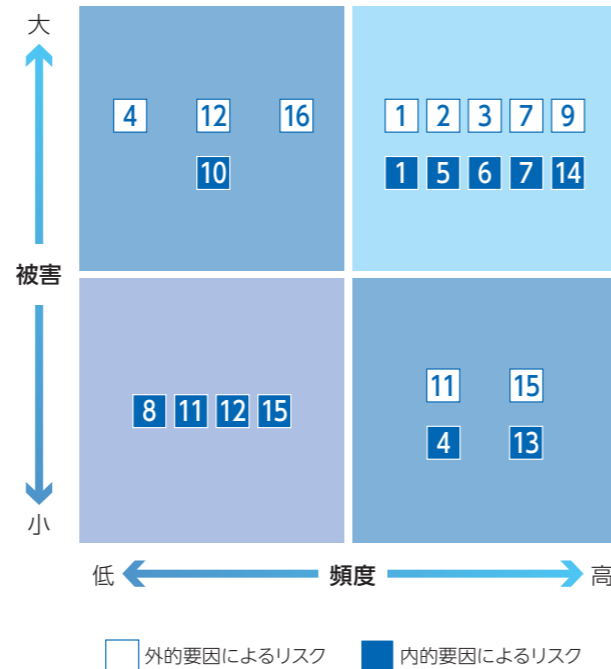
「リスク管理規程」に従い、総合企画部が主管となり、井関グループに損失または不利益を与えうる要因(リスク)を極小化するため、ESG推進に係るリスクマネジメントワーキンググループ(WG)にて定期的にリスクの洗い出しおよび評価を行い、予見されるリスクに対し被害の大小・頻度の高低を再評価し、その対応策について検討しています。

リスク管理体制



リスクマップ

当社では、外的要因によるリスクと内的要因によるリスクに分け、顕在化した場合の被害の大小、発生頻度の高低によって分類し、管理しています。なお、リスクマップにおいては最大リスクを示しています。



代表的リスクと軽減措置

井関グループの業績に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは、P78の通りです。当社グループでは、これらのリスク発生の可能性を認識し、発生の回避および発生した場合の適切な対応に努めていきます。

リスク項目	リスクの説明	リスクへの対応
1 経済情勢および農業環境の変化	● 農業機械市場特有のリスク ・ 農業従事者の高齢化 ・ 担い手不足による農家戸数の減少 ・ 農作物の価格変動による購買意欲の減退等 ● 景気の低迷等による農業機械需要の減少	● 市場の変化を想定した販売体制構築と戦略立案 ・ 県別販売エリアをブロックに分割しブロック内の拠点や人員を最適配置 ・ 大規模農家対応のための中核拠点をブロック内に設置 ● 農政(米どりの食料システム戦略)への対応 ・ 有機農業の導入に資する新たな商材や営業に関するソリューションの提案
2 為替レートの変動	● 円高に振れた場合の輸出製品の価格競争力の低下 ● 海外関連会社の財務諸表を円換算するにあたっての為替レートの変動による影響	● 外貨と円貨の両建てでの輸出取引 ● 原材料および部品の海外調達 ● 為替予約の活用による短期的なリスクの軽減
3 原材料の価格高騰、調達難、サプライチェーンの混乱	● 取引先からの調達に伴うリスク ・ 調達価格の急激な高騰に伴う製造コストの上昇 ・ 供給逼迫の長期化に起因する生産減少 ・ 供給品に起因する当社製品の信頼性や評判低下等 ● 生産品の出荷・運搬に際しての出荷停滞リスク ・ 輸送用コンテナやトラックの不足等	● 原材料価格高騰分の価格転嫁 ● 調達・出荷の両面で取引先を複数とすることや複数の輸送手段等の確保 ● 取引先の信用情報調査や人権尊重を含むCSR調達アンケートの実施 ● 供給遅延が懸念される部品等の早期発注、安全在庫量の確保等
4 特定の取引先、調達先への依存	● 特定の販売先や調達先の方針変更や業績不振、倒産等	● 取引関係は安定的に継続、引き続き下記を通じた良好な関係の維持 ・ 取引先との定期的なコミュニケーション ・ トップレベルの関係強化等
5 他社との競争	● 国内における知的財産権の獲得を含む競合他社との競争に対し競争力を強化できないリスク ・ スマート農業に対応する高機能製品の開発 ・ 農業資材低減ニーズを受けた低価格化等 ● 海外での多様なニーズや環境意識の高まりなどの事業環境変化に対し、競争力を強化できないリスク	● 国内での付加価値の向上による競争力の維持や知的財産の獲得 ・ 商品の販売に併せたソリューションの提案等 ・ ICTや自動化等スマート農業関連、カーボンニュートラルに寄与する将来型の開発テーマの増加 ● 海外での市場におけるプレゼンスの向上 ・ 欧州市場向けに電動化製品の発売 ・ 国内と市場特性が類似する東アジアでの大型・先端技術搭載商品の供給等
6 商品やサービスの重大な瑕疵や欠陥の発生	● 当社グループの開発・製造する商品やサービスに起因する多額の損害賠償請求等 ・ 重大な瑕疵や欠陥の発生 ・ 当社グループおよび当社製品への信頼の失墜	● お客さまに満足いただける商品を提供するための品質管理・品質保証体制の構築 ・ 商品化にあたっての次のステージへの移行可否判断(デザインレビュー)等、定められたプロセスの厳格適用 ● 生産物賠償責任保険の加入等
7 株式市場の動向、土地およびその他の固定資産の価値下落	● 株価や地価が大きく下落した場合の減損損失、評価損または売却損等の発生 ● 当社グループが保有するその他の固定資産等について、経営環境の著しい悪化等に伴う収益性の低下や市場価格の下落等による減損損失の発生	● 保有する政策保有株式について、毎年、取締役会において個別の銘柄ごとに保有に伴う便益やリスク等を踏まえた保有意義の検証 ● 土地やその他の固定資産に関する対応 ・ 製造・販売の両面で構造改革の推進(製造:設備と特性等を勘案した最適生産体制の構築、販売:収支構造の改善等) ・ 上記施策の進捗について業績管理を担う部門にてトレースし、収益性の低下につながる事象を把握した場合の対応策の検討
8 環境問題等の公的規制や問題の発生	● 国内外の環境規制や市場の要求が厳格化した場合のコスト負担 ● 環境問題発生時の是正措置、訴訟等	● 事業活動の環境負荷の低減 ・ 生産面:規制物質等の環境負荷データのモニタリングと環境負荷低減に資する生産活動 ・ 生産以外:環境負荷低減に資する「エコ商品」の販売推進 ● 国内外の連結会社における廃棄物について法令に正しい適切な取扱い
9 国際的な事業活動に伴うリスク	● サプライチェーンや生産・営業活動が制限を受け、製品供給に支障をきたすリスク ・ 各国の税制・法令・貿易政策の予期せぬ変化 ・ 台湾有事やウクライナ地域などの紛争等 ● 主にアジア地域での事業展開を阻害するリスク ・ 未成熟な技術水準 ・ 不安定な労使関係等	● 現地連結会社からの情報収集と分析、関係先との情報共有と検討 ・ 各国の税制・法令・貿易政策の変更や雇用情勢等 ・ 地政学的リスクに関する報道や官公庁連携 ● 上記を通じて得られた情報と分析結果から必要に応じ操業形態やサプライチェーンの見直し等
10 法令違反リスク	● 役員が法令に違反する行為を行った場合の当社グループの信用失墜、事業活動の制限	● 「井関グループ倫理行動規範」を定め、コンプライアンスを徹底 ● コンプライアンスの徹底・強化 ・ コンプライアンス担当役員による統括管理 ・ コンプライアンスWGが中心となつての施策推進とフォロー ● 「井関グループ内部通報制度(倫理ホットライン)」を設置し、社内窓口と社外の第三者窓口を設置するなどの体制整備
11 自然災害や予期せぬ事故、感染症の拡大に関するリスク	● 当社グループの事業活動に直接的または間接的に影響を及ぼすリスク ・ 地震、台風、水害等の自然災害 ・ 予期せぬ事故 ・ 感染症の発生等	● 自然災害等発生時のリスク分散、事業継続計画の整備 ・ 火災や風水害の各種保険の付保 ・ 重要業務を遂行するための支援・代替策の確保等の検討継続 ・ 不測の事態の発生時は、社長を本部長として「対策本部」を設置し、情報収集と迅速な指示 ● 新型コロナウイルスの感染拡大防止と事業活動への影響の低減 ・ 在宅勤務・分散勤務等の勤務形態の弾力化 ・ インターネットを活用した会議や行事運営等
12 他社との業務提携、合併事業および戦略的投資	● 業務提携、合併事業等において当事者間で利害の不一致が生じ提携を維持できなくなるリスク ● 買収等戦略的投資において期待する成果や効果が得られない、時間や費用などが想定以上にかかるリスク	● トップマネジメントから担当者レベルの各階層において緊密な連携 ● 業務提携や投資先に関する審議、検討 ・ 取締役会・経営会議等による審議 ・ 所期の効果を発揮できないと判断した場合の経済的影響を最小限とする手段の検討
13 借入金のリスク	● 借入金利が上昇した場合の借入コストの増加 ● 取引金融機関との契約に付されている財務制限条項に抵触した場合の借入金の繰上返済義務	● 有利子負債の圧縮 ・ 収益性改善や棚卸資産の削減等によりキャッシュ・フローの創出力向上 ・ 資金調達方法の多様化を目的とした債権の流動化 ● 急激な金利変動への備え ・ 固定金利等の種々の借入条件の組み合わせ
14 人材の確保、人材不足	● 事業に必要な人材の確保・育成が進まなかった場合等の当社グループの競争力の低下	● 人材の採用、育成 ・ キャリア採用強化、リファラル採用、ジョブリターン制度の導入 ・ 事業戦略に沿ったグローバル人材、DX人材等の育成プログラムの強化 ● 働きやすく健全な職場環境の整備 ・ タレントマネジメントシステムの活用によるエンゲージメント向上 ・ コンプライアンス・人権・SDGs等の各種研修
15 情報セキュリティのリスク	● 下記により情報漏洩およびシステム停止・破損等が発生した場合の業務の停滞や信用の低下 ・ サイバー攻撃による不正アクセス ・ コンピュータウイルス感染等	● 情報セキュリティ管理体制の継続的な改善 ・ 管理規程の整備(電子情報セキュリティ、情報インフラの管理) ・ データセンタやクラウドサービスを活用したセキュリティ対策の強化 ・ 外部からの不正アクセス監視サービスの導入 ● 不測の事態に備えたサイバー保険の付保
16 気候変動のリスク	● 作物体系の変化や農地の減少などによる需給の変動、商品構成や販売量等の事業活動全般への影響 ● 気温上昇等+2℃未満に抑えるシナリオ ・ 政府等の規制強化による運営コストの増加 ・ 脱炭素化の進展に伴う調達コストの増加 ・ 脱炭素需要に対応できないことによる事業機会の損失 ● 気温上昇が+4℃となるシナリオ ・ 風水害の甚大化によるサプライチェーンを含む生産・販売拠点などの被災 ・ 米の品質低下や稲作可能地域の減少等を受けた稲作の農機需要の減少	● 主に2℃シナリオにおける対応 【影響抑制】・太陽光発電等の再生可能エネルギー活用 ・ 自家発電設備の排熱のポイラー利用等 【事業機会】・農業機械の電動化 ・ 農作業効率化に資するスマート農機・ロボット農機 ・ 水田のメタン排出削減に資する農法の普及 ● 主に4℃シナリオにおける対応 【影響抑制】・事業継続計画の継続の見直し ・ 商品構成や販売網の見直し等 【事業機会】・ロボット農機による農作業の代替関連技術 ・ AIによる気象データ・生育データ分析の自律化等

コンプライアンス

基本方針(基本的な考え方)

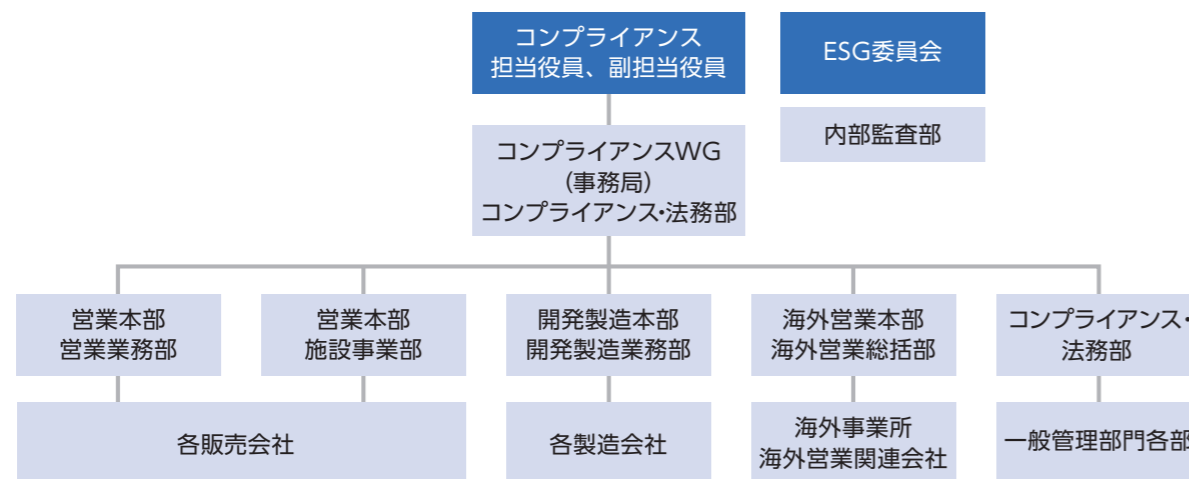
- 井関グループは、従業員一人ひとりにコンプライアンスの徹底を図り、健全で透明性の高い経営を進めていきます。

コンプライアンス体制

井関グループは、不正および不祥事の発生を未然に防止するため、コンプライアンス担当役員が統括管理し、各本部の統括部門で構成するコンプライアンスワーキンググループ(WG)を中心としてコンプライアンスの徹底を図っています。2023年1月には、「コンプライアンス・法務部」を新設し、グループ従業員の倫理意識の維持・向上およびコンプライアンス活動全体の徹底を一層推進するとともに、コンプライアンスWGの事務局としてそ

の運営、推進を担っています。

また、コンプライアンス活動は、取締役、執行役員で構成し、独立社外取締役を委員長とするESG委員会です。また、コンプライアンス活動の実施状況は、内部監査部が監査を行い、監査結果を取締役会、代表取締役社長、社外取締役、監査役に報告する体制となっています。



教育・啓発

井関グループは、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を目的に、従業員に対する各種研修・啓発活動を計画的に実施しています。

啓発活動

〈コンプライアンス周知・啓蒙活動〉

- 「井関グループ倫理行動規範」の周知徹底

井関グループの全従業員に「井関グループ倫理行動規範」を配布し、企業倫理に則した行動をするよう周知徹底を図っています。
- 「コンプライアンスNEWS」の発行による意識向上

コンプライアンスに関する情報提供として年4回「コンプライアンスNEWS」を発行しています。コンプライアンスの重点取り組み項目を中心に、経営者メッセージの掲載や従業員が実際に取り組んでいる事例などを発信して従業員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

教育活動

日常の業務遂行において、とりわけ重点的に取り組むべきコンプライアンス事項について、各種教育や研修を毎年行っています。

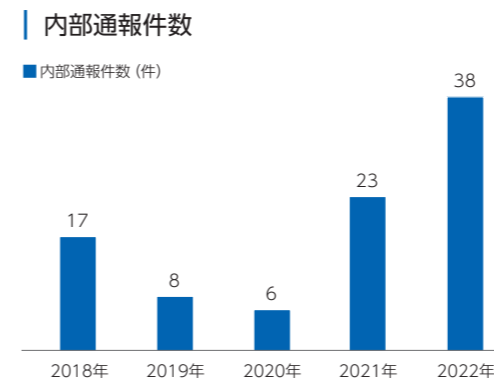
- 全社行事・教育研修への組み入れ
 - ・ 販売会社社長会
 - ・ 管理責任者会議
 - ・ 経営幹部研修
 - ・ 新任管理者研修
 - ・ 新入社員教育
- 個別研修
 - ・ 営業部門の販売会社社員大会
 - ・ 施設部門の施設担当者研修
 - ・ 開発部門の専門社員研修

取り組み事例

内部通報制度

井関グループでは、企業内部の問題を早期に察知し、不祥事による会社の危機を最小化することを目的として、当社グループの全従業員や退職者、取引先が利用できる「井関グループ内部通報制度(倫理ホットライン)」を設置しています。通報窓口については、社内窓口のほか、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、経営陣から独立した社外の第三者窓口を設置しています。この第三者窓口は、英語・中国語に加え、タイ語やインドネシア語での通報にも対応可能な仕組みとしています。

2022年度は38件の通報があり、すべて適切に対応するとともに、通報者の保護および関係者のプライバシーに配慮した上で、その概要についてESG委員会に報告しています。



反社会的勢力排除に対する取り組み

井関グループでは、「井関グループ倫理行動規範」に反社会的勢力と一切の関係を持たないことを定めています。そして、健全な業務遂行と反社会的勢力排除に向けた社会的責任を果たすため、「反社会的勢力対応規程」を制定し、代表取締役の指揮のもと、外部専門機関とも連携して社内体制の整備・充実に取り組んでいます。

さらに、「反社会的勢力対応マニュアル」で具体的な対応手順を定め社内教育を実施するなど、反社会的勢力に対し役員や従業員が適切に対処できるよう徹底しています。

個人情報保護の取り組み

井関グループでは、個人情報の適正な取り扱いを確保するため、「個人情報保護方針」を制定・公表しています。また、「個人情報取扱規程」において、個人情報の漏えいや毀損を防止するため、個人情報の具体的な取り扱い方法や適切な安全管理措置を構築することなど定めており、役員や従業員への定期的な教育・啓発を通じて規程の遵守を徹底することにより、個人情報の適切な管理に努めています。

今後も個人情報保護の重要性を認識し、役員および従業員に周知を行い、国内外における個人情報保護の強化に取り組んでいきます。

電子情報セキュリティ

電子情報のセキュリティ管理については、「電子情報のセキュリティ管理規程」に従ってシステムの情報を取り扱う管理部門が情報漏洩の防止に努めています。各管理部門が導入するシステムや設備についてセキュリティ上の問題がないことを、IT企画部門が事前に審査しています。

また、電子情報のセキュリティ管理の考え方や方向性を定めることを目的とした、IT企画担当役員をトップとする「電子情報セキュリティ管理委員会」を設置しており、情報セキュリティ上の問題が発生した場合においても、同委員会に対応を審議するとともに、経営層に報告する仕組みとなっています。

さらに、年々多様化・巧妙化するサイバー攻撃対策として、外部からの不正アクセスを常時監視するサービスを新たに導入し、情報セキュリティの管理体制を強化しました。

公正な取引・腐敗防止への取り組み

井関グループは、「井関グループ倫理行動規範」で取引先との公平・公正な関係について定め、グループ従業員に徹底しています。

国内の販売会社では、公正な取引を行うための商品・サービスに関する一連の手続きについて「販売管理規程」に定め、適切に運用しています。

また、独占禁止法の遵守に関する行動指針とマニュアルの策定や下請法に関する教育を通じて、グループ全体で公平・公正な取引の徹底を図っています。

さらに、外国公務員等への腐敗行為を防止し、公正な取引を確保するため「外国公務員等に対する贈収賄防止に関する基本規程」を定め、海外の各拠点や海外グループ会社を中心に遵守の徹底を図っています。なお、2022年度において腐敗行為により当社が受けた法的措置はありません。