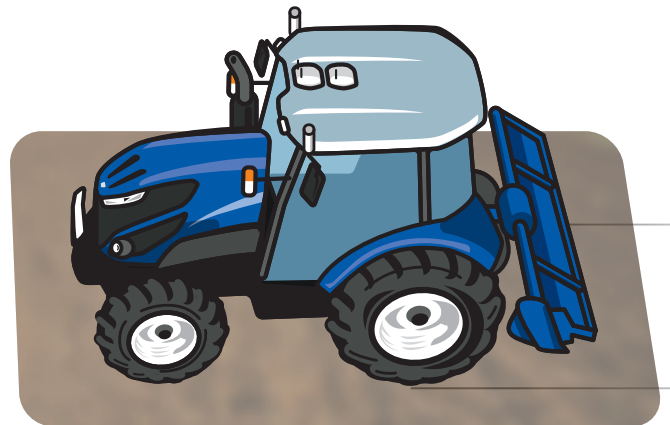


2023

ISEKIレポート





基本理念

Purpose

「お客さまに喜ばれる製品・豊かな社会の実現へ貢献する」

長期ビジョン

Vision

「食と農と大地」のソリューションカンパニー

Solution Provider for Agriculture & Landscape

夢ある農業と美しい景観を支え、持続可能な「食と農と大地」の未来を創造する

大切にしている価値

Value

7つの誓い ～豊かな社会の実現へ貢献するために～

1. Spirit …………… 創業の志を受け継ぎ、食と農と大地に向き合い、ともに歩む
2. Front runner …… フロントランナーとして、画期的な製品・サービスを生み出す
3. Quality …………… 上質な製品を、情熱をもって作る
4. Solution …………… お客さまの課題解決を目指し、アクションを起こす
5. Innovation ……… 先端技術でイノベーションを巻き起こし、新しい価値を提供する
6. Global …………… よりグローバルに、世界の社会課題を解決する
7. Future …………… 食と農と大地の明日を、未来を切り拓く





サービスの提供」を通じ

井関の精神 ～創業者の想い～

“農家を過酷な労働から解放したい”

創業者 井関邦三郎は、手作業や畜力を用いた過酷な農作業を機械化によって省力化し、農業のさらなる発展に努めました。

「ええもんをつくるんやぞ」と、お客さまに喜ばれる商品を提供することにこだわり続けた創業者の想いは、今もなお「井関の精神」として連綿と受け継がれています。

社 是

当社は

1. 需要家には喜ばれる製品を
2. 従業員には安定した職場を
3. 株主には適正な配当を

経営理念としまして社会的使命を達成する



ポイント 1

井関農機ってどんな会社？

これまで解決してきた社会課題や事業活動についてご紹介します。

Introduction (P5~11) / 事業戦略 (P27~57)



ポイント 2

井関グループが目指す姿

長期ビジョン「『食と農と大地』のソリューションカンパニー」を掲げ、ビジョンの実現に向けた中長期戦略や施策、マテリアリティなどをご紹介します。

トップメッセージ (P13~18) / 価値創造プロセス (P19~20) /
マテリアリティ (P21~22) / 中期経営計画 (P27~30)

ポイント 3

井関らしい取り組み

これまで培ってきた井関グループの強みや環境経営など特色ある取り組みをご紹介します。

井関グループの強み (P31~34) /
研究開発・知的財産戦略 (P43~46, P51~52) /
環境への取り組み (P54~57, P61~62)



ISEKIレポート2023発行にあたって

本レポートは若手・中堅従業員を中心とした組織横断のプロジェクトを編成し作成にあたりました。私はこの制作責任を担うIR担当役員として、本レポートが経営陣の関与と各部署の連携により誠実に作成され、その記載内容が正確であることを表明します。

取締役 常務執行役員
人事、総合企画、IR・広報担当
コンプライアンス副担当

深見 雅之

表紙について 井関グループのフラッグシップ機であるJapanシリーズと欧州向け電動乗用芝刈機により、持続可能な「食と農と大地」の未来を創造することをイメージしました。上から、直進アシストコンバイン、ロボット田植機、ロボットトラクタ、電動乗用芝刈機

目次

- 1 …… Purpose、Vision、Value、井関の精神・社是
- 3 …… ISEKIレポート2023 ポイント
- 4 …… 目次／編集方針

5 Introduction

- 5 …… 社会課題を解決してきた歴史
- 7 …… 井関グループについて

12 井関グループが目指す価値創造 (どのような価値を創造するのか)

- 13 …… トップメッセージ
- 19 …… 価値創造プロセス
- 21 …… マテリアリティ
- 23 …… 財務・資本戦略

26 価値を創造するための事業戦略 (どのように価値を創造するのか)

- 27 …… 中期経営計画 (2021年～2025年)
- 31 …… 井関グループの強み
- 35 …… 国内市場戦略 (国内営業カンパニー)
- 39 …… 海外市場戦略 (海外営業カンパニー)
- 43 …… 商品・開発戦略 (開発製造カンパニー)
- 47 …… 人材戦略 ～グループ人材力の最大化～
- 51 …… 知的財産戦略
- 53 …… DX推進
- 54 …… 気候変動への対応
- 57 …… 脱炭素社会の実現への取り組み

58 持続的な成長を支える基盤 (どのように持続するのか)

- 59 …… 井関グループのサステナビリティ
- 60 …… ステークホルダーエンゲージメント
- 61 …… 井関グループの環境経営
- 62 …… 環境中長期目標と実績
- 63 …… 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～
- 65 …… サプライチェーンマネジメント
- 66 …… コミュニティ ～地域社会との共生～
- 67 …… 独立社外役員 座談会
- 71 …… コーポレートガバナンス
- 75 …… 役員一覧
- 77 …… リスクマネジメント
- 79 …… コンプライアンス

81 財務・非財務データ

- 81 …… 財務ハイライト
- 82 …… 財務サマリー (連結)
- 83 …… 非財務ハイライト

84 会社概要／株式情報

- 84 …… 会社概要／株式情報／外部評価

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーを対象に、井関グループの企業価値向上に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目的に、財務・非財務情報の両面からご紹介しています。

対象期間

2022年1月～2022年12月
ただし、一部2023年1月以降の情報を含みます。

対象範囲

原則として、井関農機と国内外のグループ関係会社を対象としています。活動やデータについて範囲を限定する場合は、本レポート中に注記しています。

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告書フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRIスタンダード
- ISO26000
- 環境省「環境報告書ガイドライン (2018年度版)」
- 環境省「環境報告のための解説書
～環境報告ガイドライン2018年版対応～」

コミュニケーションマップ

井関グループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図るため、各種ツールを通じて、さまざまな情報を発信しています。

今後もステークホルダーの皆さまに当社グループをご理解いただけるよう、建設的な対話と情報開示の充実に努めていきます。



将来の予測・計画・目標について

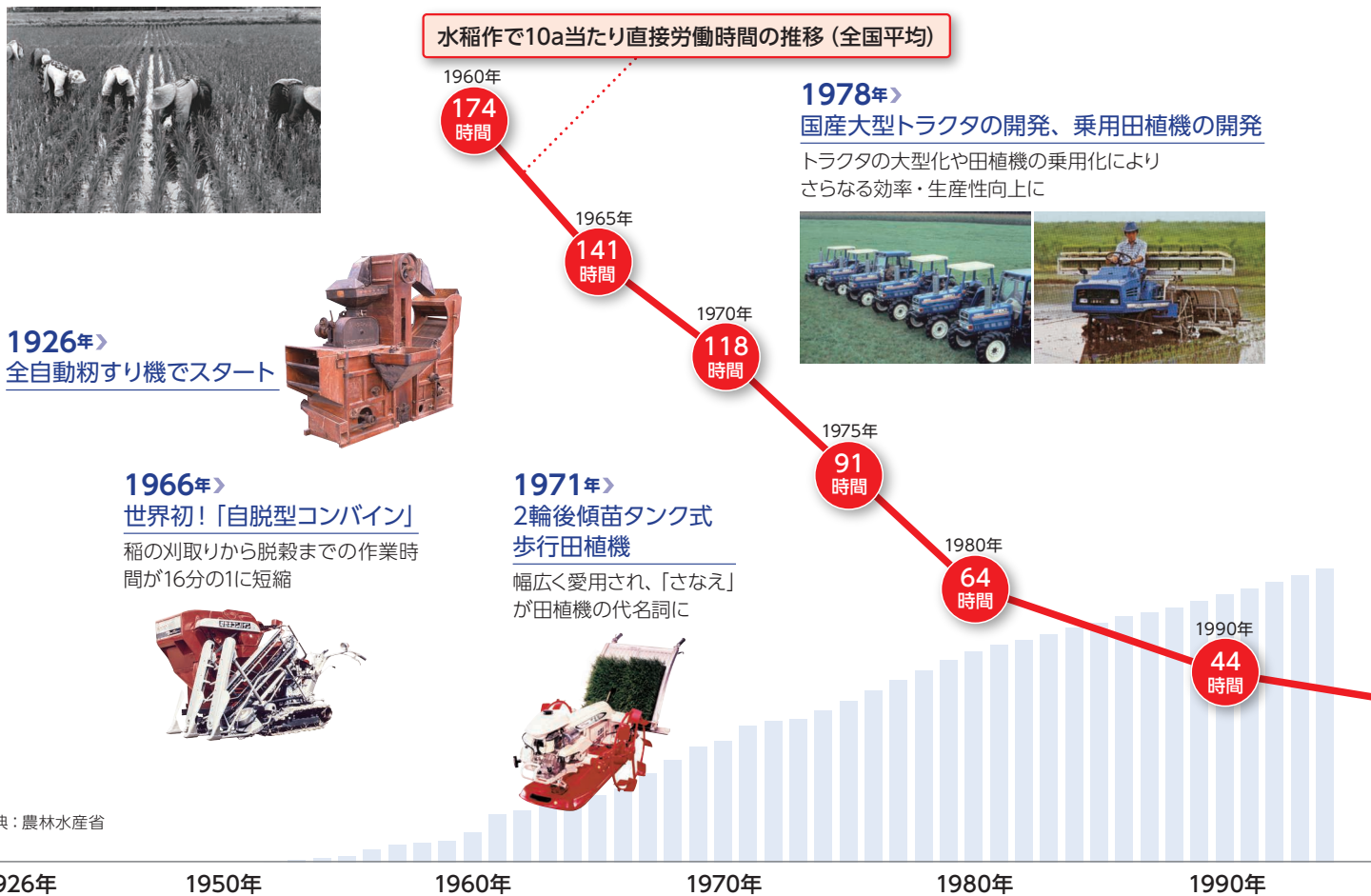
本レポートの掲載内容のうち、将来の見通しに関する記述については、作成時点において入手可能な情報に基づき作成したものでありますが、潜在的リスクや不確実性が含まれており、経済情勢や市場動向の変化などにより実際の結果と必ずしも一致するものではありません。

※記載金額および株式数は、表示単位未満を切り捨てて表記しています。

社会課題を解決してきた歴史

創業者の想い「農家を過酷な労働から解放したい」から始まり、「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ、社会的価値と経済的価値を創出してきました。

日本農機のスタンダードを創りあげ、機械化の進展に貢献



1926年	1945 — 1950年代	1960 — 1970年代	1980 — 1990年代
主な社会課題・ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 戦後の食料増産 高度経済成長期のはじまり 	<ul style="list-style-type: none"> 高度経済成長期、都市部への人口集中による農業労働人口の減少 農業の近代化 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル化の進展 農業従事者の減少、高齢化の進展
井関グループのソリューション	<ul style="list-style-type: none"> 食料増産を支える農業機械の開発と普及 	<ul style="list-style-type: none"> 農業機械の大型化と多様化 稲作の機械化一貫体系の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 省力、低コスト農業に貢献する機械の開発 野菜作における機械化 欧州向け乗用芝刈機開発
社会的価値を創出 ~持続可能な農業に貢献~	<ul style="list-style-type: none"> 農業の機械化による労力軽減・生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の工業化・経済発展に寄与 自脱型コンバインと田植機は戦後日本のイノベーション100選に選定 	<ul style="list-style-type: none"> 省力・低コスト化による収益性向上 野菜作など多様化・高収益化 海外景観整備の作業能率向上

1926年 「井関農具商会」を創立
1936年 「井関農機株式会社」を設立

1946年 松山工場を設立
1949年 熊本工場を設立



1958年 系列販売会社の設立を開始以降、販売会社を日本全国に展開
1961年 新潟工場を設立
東京証券取引所に株式を上場
1969年 東京支社を本社事務所と改称
1971年 ブラッセルにN.V. ISEKI Europe S.A.を設立
1972年 松山工場を増設、本社を同所に移転
1977年 茨城県に中央研修所を設立
北米にトラクタを輸出開始 (OEM)



1986年▶

田植機の
ロータリ植込杆を開発

従来のクランク式（1回転で1株植付け）に比べロータリ式（1回転で2株植付け）により、作業能率が2倍に



発明とともに蓄積してきた技術

発明表彰受賞件数

232件

（公益社団法人発明協会表彰、
累計：2023年3月現在）

全国発明表彰 19件

（内、特別賞2件・特賞2件）

地方発明表彰 213件

（内、特別賞38件）

2009年▶

業界初！7条刈り

業界最速の最高作業
速2.0m/sの6条刈コン
バインと業界初の7条
刈コンバインを開発



2010年

25
時間

2015年

24
時間

2000年

2010年

2020年

2000年代

2010 — 2020年代

2030年

- 食の安心・安全への関心の高まり
- 食料自給率向上
- 農業の持続的発展

- 生産性向上に貢献する大型機械の開発
- 営農提案・サポートなどソフト面の強化
- アジアへの農業機械の展開本格化

- 大型化・スマート化などさらなる効率化・生産性向上
- 環境負荷低減
- アジア農業の生産性向上

- 農業経営の大規模化
- 農業従事者の減少、高齢化の進展
- 農作物の高付加価値化
- 環境負荷低減
- 食料安全保障

- 先端技術やデータを活用したスマート農業の実現
- 環境保全型農業の推進

- SDGs達成への貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

「食と農と大地」のソリューション

夢ある農業と美しい景観を支え、
持続可能な「食と農と大地」の未来を創造する

- 2001年 製造部門の分社により、株式会社井関松山製造所、株式会社井関熊本製造所を設立
- 2003年 中国江蘇省に井関農機（常州）有限公司を設立
- 2011年 中国湖北省に東風井関農業機械（湖北）有限公司を設立
- 2012年 PT.ISEKI INDONESIAを設立



- 2013年 ISEKIテクニカルトレーニングセンター（ITTC）を設立
ISEKI SALES（THAILAND）CO.,Ltd.（現IST Farm Machinery CO.,Ltd.）を設立
- 2014年 井関常州と東風井関を事業統合し、東風井関農業機械有限公司を設立
フランス代理店Yvan Beal S.A.S、YB Holding S.A.S（現：ISEKI France S.A.S）を子会社化
- 2015年 夢ある農業総合研究所を設立
- 2016年 設計基本技術トレーニングセンター（IETC）を設立
- 2017年 ISEKIグローバルトレーニングセンター（IGTC）を設立
- 2020年 タイ販売会社 IST Farm machinery CO.,Ltd.を子会社化
- 2022年 ドイツ販売代理店Iseki-Maschinen GmbHを子会社化

現在・未来へ

スマート農業

ロボット技術やICTなど先端技術を活用したスマート農業を推進しています。効率的で生産性の高い農業経営を目指します。



世界の農業に貢献

アセアンなど農業の機械化により、効率的な食料生産、農業の生産性向上に貢献します。



生活の質の充実へ

欧州の街づくりや北米等でのプライベート充実にも貢献します。



環境保全へ

脱炭素・循環型社会の実現へ貢献します。



井関グループについて

At a glance

2025年 創立100周年

農業機械の総合専門メーカー

日本農機のスタンダードを確立

- 農業の機械化による労力低減・生産性向上
- 数多くの発明とともに技術を蓄積
(P5~6)

海外展開を加速

(海外売上高比率)

2013年 15.5% → 2022年 32.4%

(P16、39~42)

基盤となる3つの強み

- ① 技術力 ② 連携によるイノベーション ③ 営農提案・サポート力
(P31~34)

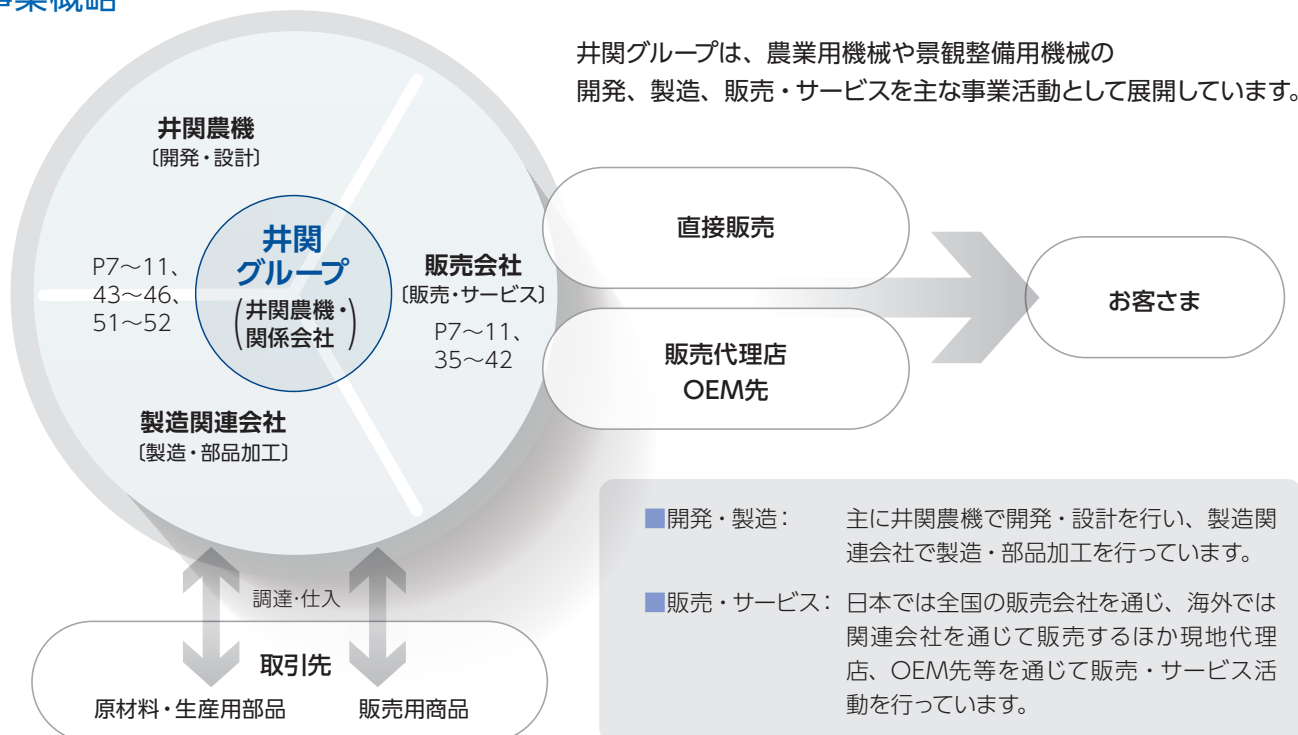
井関グループが事業を通じて実現するSDGs

持続可能な社会の実現に向けて

- 農業の強靱化を応援
- 住みよい村や街の景観整備
- 循環型社会を目指す環境保全



事業概略



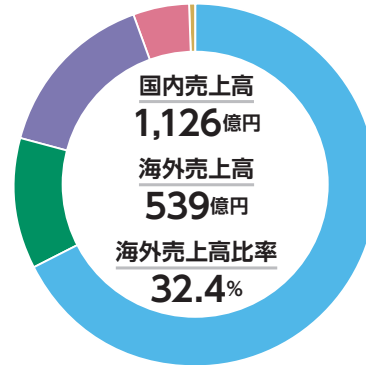
売上高構成比

商品別



■ 整地用機械	639億円 (38.4%)
■ 栽培用機械	93億円 (5.6%)
■ 収穫調製用機械	179億円 (10.8%)
■ 作業機・補修用部品・修理収入	469億円 (28.2%)
■ その他農業関連	283億円 (17.0%)

地域別



■ 日本	1,126億円
■ 北米	195億円
■ 欧州	251億円
■ アジア	86億円
■ その他	6億円

商品・サービスの概要

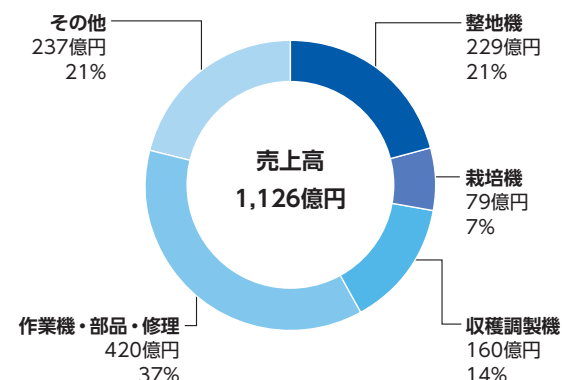
日本やアジアでは、農業生産者やホビー農家など農業用を中心に、欧州や北米では、景観整備業者・ホビー農家・一般消費者などを対象に、トラクタ・乗用芝刈機などの整地用機械、田植機・野菜移植機などの栽培用機械、コンバインなどの収穫調製用機械の開発・生産・販売・アフターサービスを行っているほか、作業機・部品等の販売、OEMによる商品の販売など多岐にわたっています。

	主な商品	主な販売地域
整地用機械  トラクタ▶	トラクタ、乗用芝刈機、 耕うん機・管理機、乗用管理機など	日本、アジア（農業用） 欧州、北米（景観整備用）
栽培用機械  田植機▶	田植機、野菜移植機など	日本、アジア（農業用）
収穫調製用機械  コンバイン▶	コンバイン、バインダ、 籾すり機、計量選別機など	日本、アジア（農業用）
作業機・補修用部品・ 修理収入  作業機▶	国内外作業機メーカー等の商品、 補修用部品、修理・メンテナンスなど	日本、アジア、欧州、北米
その他農業関連  養液栽培施設▶	施設工事、農業用資材、 コイン精米事業、炊飯事業など	日本

井関グループについて

「日本」「アジア」「欧州」「北米」を重点地域として展開しています。

日本



さらなる省力化が期待される有人監視型ロボット田植機

販売会社を通じて、お客さまに農機の販売・サービスを行うとともに、お客さまの声やニーズを把握し、製品開発等にも活かしています。

販売ルート

- 販売会社11社

農機製品（農業用）

農業機械の総合専門メーカーとして稲作・畑作・野菜作等において機械化一貫体系を確立しているほか、ホビー農家向けなど幅広くラインナップしています。

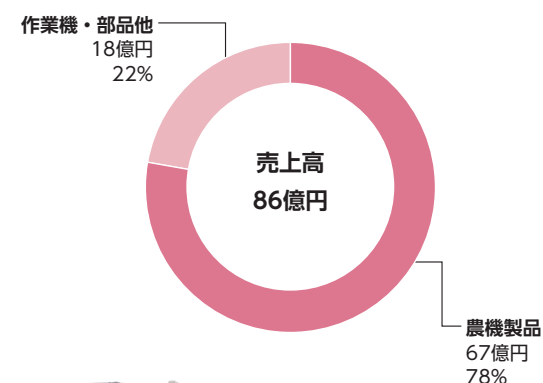
作業機・部品・修理収入

大規模化に伴い計画的に作業が行えるよう、メンテナンス体制(部品、修理)が重視されています。また、市場動向に左右されにくく安定した収益基盤としても、作業機・部品・修理収入など付帯サービスにも注力しています。

その他

農業用施設や太陽光利用型植物工場などの施設工事、肥料など農業用資材、食品・厨房関連商品などを取り扱っています。

アジア



韓国向けコンバイン



中国現地生産トラクタ

アセアン、東アジア(韓国・台湾)、中国の各市場において、日本で培った稲作関連機械を中心に展開しています。

アセアン市場

今後の成長が期待できるアセアン市場では、連結子会社のIST社を核として、周辺国への販売・サービス展開をしています。

販売ルート

- IST社(連結子会社)

東アジア(韓国・台湾)

先端技術や大型農機のニーズが高まっており、日本で活躍する大型高性能稲作農機等を現地販売代理店を通じて提供しています。

販売ルート

- 韓国：現地販売代理店
- 台湾：現地販売代理店

中国市場

水田作業に適応したトラクタ・田植機・コンバイン等を現地で生産・販売しています。また、先端技術を搭載した日本製農業機械の販売も行っています。

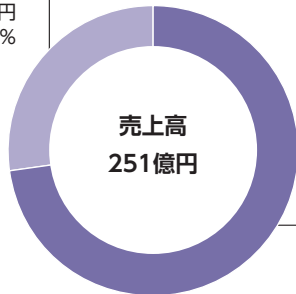
販売ルート

- 東風井関(持分法適用会社)

※東風井関の現地売上高は連結決算に含まれておりません。

欧州

作業機・部品他
67億円
27%



農機製品
(主に整地機)
183億円
73%



公園や緑地の整備等に利用される乗用芝刈機

1960年代にビジネスをスタート。以降ヨーロッパ全域に販売エリアを拡大しています。

主に景観整備用の市場ニーズに即した小型・高性能なISEKIブランドの商品を提供しています。

販売ルート(主要代理店)

- フランス：ISEKIフランス (連結子会社)
- ドイツ：ISEKIドイツ (連結子会社)
- イギリス：ISEKI UK & IRELAND

農機製品 (景観整備用)

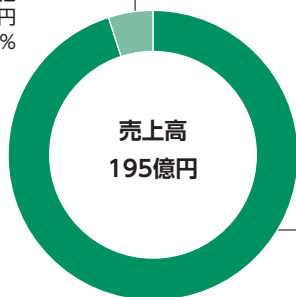
緑地の芝刈りや道路清掃などの景観整備で利用されるコンパクトトラクタや乗用芝刈機と農業用のトラクタを中心にISEKIブランド商品を提供しています。

その他商品

当社商品とシナジー効果の高い、電動・ガソリンタイプの芝刈商品を仕入・販売しています。

北米

作業機・部品他
9億円
5%



農機製品
(主に整地機)
186億円
95%

農業機械のグローバルメジャーメーカーであるAGCO社をビジネスパートナーに、同社のMassey Fergusonブランドの商品をOEM供給しています。

販売ルート

- アメリカ・カナダ：AGCO社 (OEM供給)

農機製品：コンパクトトラクタ

プライベートユーザー向けのサブコンパクトトラクタを中心にカナダを含む北米全土に展開しています。

フロントローダーやバックホー、モア等を装着し、庭園管理や整地作業、また、馬の飼料などの運搬に使用され、大地を通じたプライベートな生活の質の向上に貢献しています。



フロントローダーを装着し、運搬に使用



モアを装着し、草刈りに使用

井関グループについて

従業員数（連結）

5,454名

開発、製造部門 …… 1,660名
 販売部門 …………… 3,445名
 その他部門 …………… 349名

(2022年12月末現在)

日本：主な関係会社・販売会社

● 関係会社

(株)井関松山製造所 ◆
 (株)井関熊本製造所 ◆
 (株)井関新潟製造所 ◆
 (株)井関重信製作所 ◆
 (株)井関南吉田製作所^(※1) ◆
 (株)ISEKIアグリ
 (株)井関物流
 (株)ISEKIトータルライフサービス
 北日本床土(株)

● 販売会社

(株)中セキ北海道 ■
 (株)中セキ東北 ■
 (株)中セキ関東甲信越 ■
 群馬中セキ販売(株)
 (株)石川商会^(※1)
 (株)中セキ関西中部 ■
 三重中セキ販売(株)
 奈良中セキ販売(株)^(※1)
 (株)西岡商会^(※1)
 (株)中セキ中四国 ■
 (株)中セキ九州 ■

国内外のグループ力を発揮した事業活動を展開しています。
 また、井関の商品は、世界100以上の国や地域で愛用されています。

海外：主な関係会社・戦略パートナー

【 関係会社 】

ベルギー N.V. Iseki Europe S.A. (ISEKIヨーロッパ)^(※1)
 フランス ISEKI France S.A.S. (ISEKIフランス)
 ドイツ Iseki-Maschinen GmbH (ISEKIドイツ)
 イギリス PREMIUM TURF-CARE LTD. (ISEKI UK & IRELAND)^(※1)
 タイ IST Farm machinery CO.,Ltd. (IST社)
 インドネシア PT. ISEKI INDONESIA (ISEKIインドネシア) ◆
 中国 東風井関農業機械有限公司 (東風井関) ◆^(※1, 2)

【 戦略パートナー 】

アメリカ AGCOグループ^(※3) AGCO Corporation (AGCO社)
 インド Tractors and Farm Equipment Ltd. (TAFE社：業務提携)

◆生産拠点 ■広域販売会社(当社出資比率100%)
 ※1：非連結 ※2：持分法適用 ※3：OEM供給先

生産拠点・主な生産機種

関係会社名 (所在地)	井関松山製造所 (日本)	井関熊本製造所 (日本)	井関新潟製造所 (日本)	井関重信製作所 (日本)	PT.ISEKI INDONESIA (インドネシア)	東風井関農業機械 襄陽工場、常州工場 (中国)
主な 生産機種	トラクタ、乗用芝刈機、 乗用管理機、ディーゼル エンジン	コンバイン、ニンジン 収穫機	田植機、野菜移植機、 籾すり機、バインダ	耕うん機・管理機、 作業機（ロータリー、 モア等）	トラクタ、乗用芝刈機	トラクタ、田植機、コ ンバイン、乗用管理 機、野菜移植機
主な出荷先	日本、アジア、欧州、 北米	日本、アジア	日本、アジア	日本、アジア、欧州、 北米	北米、アジア、欧州	アジア



井関グループが目指す価値創造 (どのような価値を創造するのか)

- 13 …… トップメッセージ
- 19 …… 価値創造プロセス
- 21 …… マテリアリティ
- 23 …… 財務・資本戦略

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、全自動耕耘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

基本理念

基本理念

「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

【長期ビジョン】

「食と農と大地」のソリューションカンパニー

～創業の精神～

農家を過酷な労働から解放したい

長期ビジョン

「食と農と大地」のソリューションカンパニー

— 夢ある農業と美しい景観を支え、持続可能な「食と農と大地」の未来を創造する —



井関グループが事業を通じて実現するSDGs

持続可能な社会の実現に向けて

- 農業の強靭化を応援
- 住みよい村や街の景観整備
- 循環型社会を目指す環境保全



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ず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シーに課題を残した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。そのためのカ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)

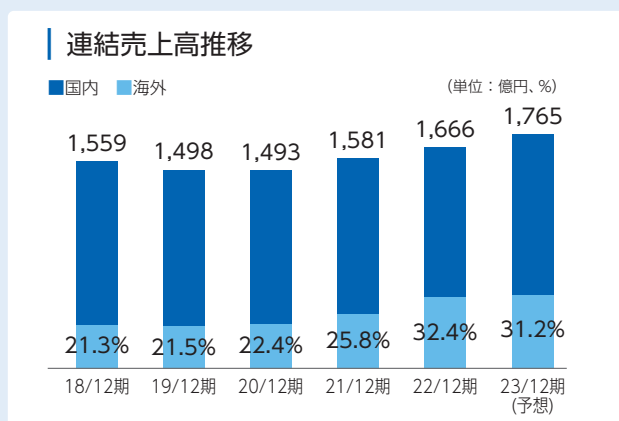
当社グループでは、プライベートユーザー向けに主に40馬力以下のコンパクトトラクタを提供する「北米」と景観整備用のトラクタや芝刈機を提供する「欧州」、国内で培った技術開発を活かした水稻農機を提供する「アジア」の3地域で海外事業を展開しています。海外売上高は中期経営計画の施策の実行により着実に増加しており、足許の海外売上高比率は30%を超えました。引き続き各地域に適応したベストソリューションを追求し、さらなる成長を目指していきます。

「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。



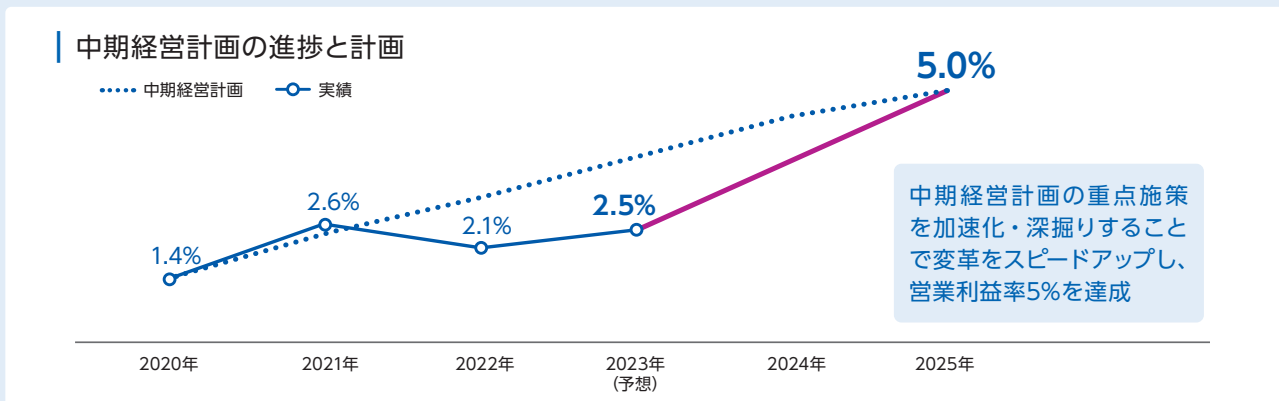
最適生産体制構築 (収益とガバナンス強化による企業価値向上)

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



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。

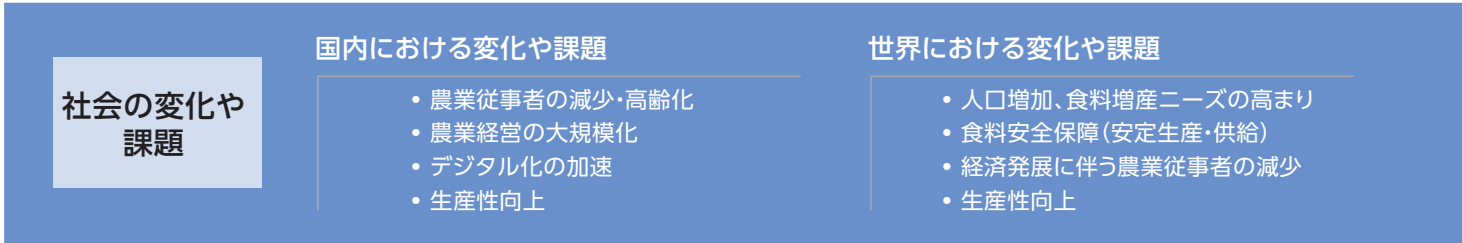
また、次の100年も持続的に発展し、お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を続けるためには、株主・取引先・従業員を含む幅広いステークホルダーの皆さまに安心して応援していただける企業経営を行っていくこと、すなわち適正な利益をあげ経済的意義を果たしていくことも重要です。

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。



井関グループの資本

- 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



社会的価値と経済的価値の創出により

環境課題

- 気候変動
- 自然災害
- エネルギー・資源問題
- 環境負荷低減

その他潮流

- 急速な技術革新
- 感染症拡大
- ライフスタイルの変化
- 地政学リスク

価値の提供

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
CO₂排出量削減
2030年 46%削減
(2014年比)

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	
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	
	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
		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		
	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		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
		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		
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		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排出削減ソリューション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		
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		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	
	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)	
	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的確に対応し、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	
財務パフォーマンス向上	筋肉質な企業体質への転換 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		

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、井関グループの基本理念や長期ビジョンの目指す姿の実現と社会課題(社会からの要請・期待)の両面から検討しました。サステナビリティ外部専門機関との対話による示唆を踏まえて、経営層で議論を行い、当社グループのマテリアリティを特定しました。

課題の抽出

- 社会課題、各種ガイドライン (ISO26000、GRI、SDGs等) を踏まえて課題を抽出。
- SWOT分析によりリスクと機会を特定し課題を抽出。
- 事業活動により社会的価値、経済的価値を創出していくために重点的に取り組む課題、環境変化や事業活動への阻害要因、地球環境への負荷など事業活動におけるリスクと機会の観点から課題を抽出。



事業活動におけるリスクと機会の観点から課題を抽出

機会	KPI	注力テーマ (戦略)	活動 状況
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
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
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
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排出量削減 ・肥料・農薬低減 ・有機農業拡大 など	エコ商品売上高比率 有機農業取り組み面積(水稲)	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
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 廃棄物の発生抑止による環境負荷の低い生産活動	CO ₂ 排出量削減 生産資源の削減や再利用		
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 地域社会との共生	P63~64 P65 P66
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	D&I(ダイバーシティ&インクル ージョン)の推進と教育の充実	多様な人材の活用と育成	P47~50
モチベーション向上、生産性向上 従業員の健康・安全確保	エンゲージメントサーベイのスコ ア向上	健康経営の推進	
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	重大な法令違反と不祥事ゼロ	ガバナンス体制の強化 内部統制の強化、コンプライアンスの徹底 リスクマネジメントによるリスク顕在化防止・損失 の最小化、迅速な経営判断、適切なリスクテイク	P67~80
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	エンゲージメント機会	情報開示と建設的な対話 情報開示ワーキンググループ・ESG委員会を通じ た組織的な開示情報のチェック	P60
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	営業利益率向上 資産効率改善	構造改革 経営効率化 財務体質改善 キャッシュフロー創出	P23~25

重要性の評価

妥当性の評価

マテリアリティ特定

- 抽出した課題を「社会への影響」と「井関グループへの影響」の観点から重要性を評価。



- 課題や重要性評価結果の妥当性について、ESG委員会にて議論するとともに、サステナビリティ外部専門機関のレビューを実施。

- ESG委員会、取締役会での審議・決議を経て、井関グループのマテリアリティを特定。
- マテリアリティの見直し要否については、年に一度ESG委員会およびマテリアリティワーキンググループにて検討。

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

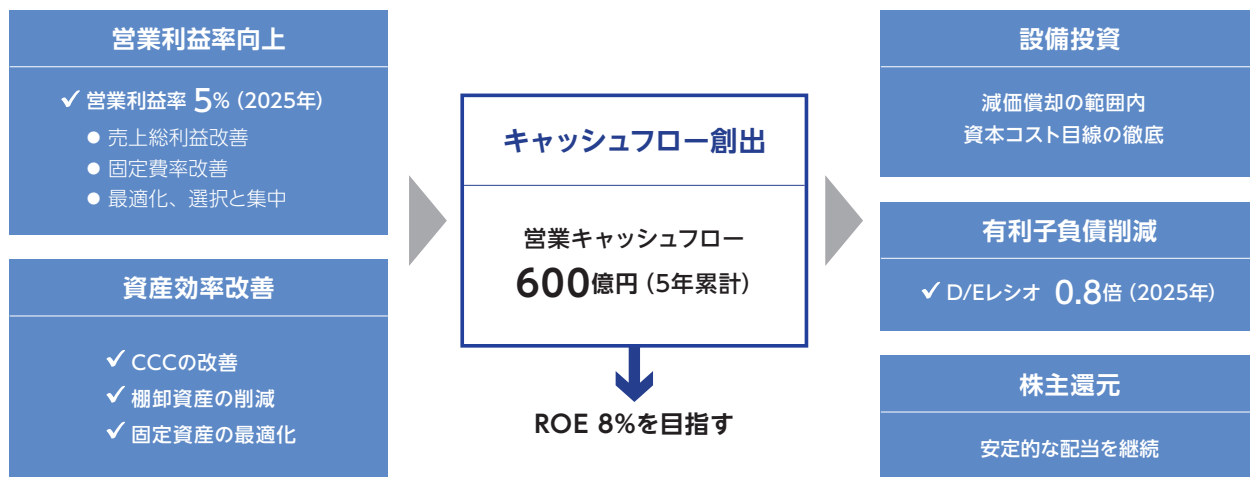
中期経営計画の2年目にあたる2022年は、依然として新型コロナウイルスの影響が残る中、ロシアによるウクライナ侵攻が発生し原材料価格の高騰がより一層進むなど、先行き不透明な状況となりました。

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

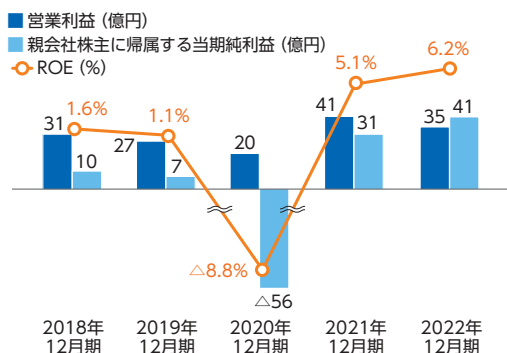
中期経営計画の2年目である2022年12月期は、前期に続き海外売上高が過去最高を更新するなど、海外事業拡大の流れがより顕著になりました。

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。

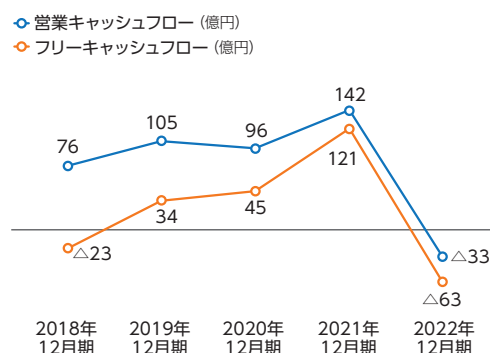
バランスシートでは、北米OEM先での現地調達部品不足による引き取り遅れやサプライチェーン混乱影響などにより棚卸資産が大幅に増加しました。それに伴い有利子負債も増加しましたが、増益による純資産の増加もありD/Eレシオは前年並みの0.94倍を維持しています。

キャッシュフローは、棚卸資産の増加により営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローともに前期から大きく減少しマイナスとなりました。

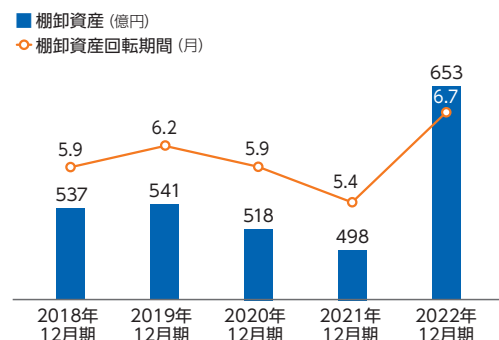
営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



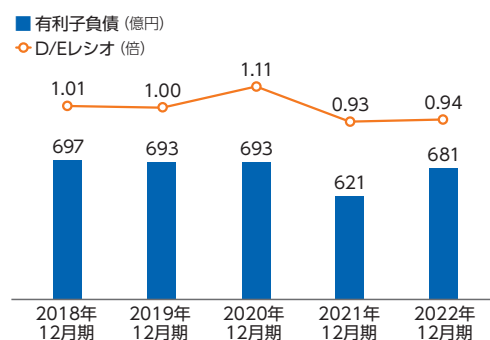
営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



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出来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ション方式による「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 ₂ 排出量削減率(スコープ1, 2) CO ₂ 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 ジェンダー平等
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 ジェンダー平等
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(水稲)	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。



価値を創造するための事業戦略

(どのように価値を創造するのか)

- 27 …… 中期経営計画 (2021年～2025年)
- 31 …… 井関グループの強み
- 35 …… 国内市場戦略 (国内営業カンパニー)
- 39 …… 海外市場戦略 (海外営業カンパニー)
- 43 …… 商品・開発戦略 (開発製造カンパニー)
- 47 …… 人材戦略 ～グループ人材力の最大化～
- 51 …… 知的財産戦略
- 53 …… DX推進
- 54 …… 気候変動への対応
- 57 …… 脱炭素社会の実現への取り組み

中期経営計画（2021年～2025年）

井関グループは、2021年2月に2030年に向けた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、同ビジョンからバックキャストして、中間点となる2025年を最終年度とする中期経営計画を策定しました。

中期経営計画では、計数目標を営業利益率5%とし、製品だけでなくサービスの提供に注力することに加え、収益性を改善することにより、売上高に左右されない筋肉質な企業体質への転換を目指していきます。



2023年

2021～2022年

環境の変化

ウクライナ情勢
原材料価格高騰

食料生産ニーズの
高まり

新型コロナ
ウイルス

2030年
長期ビジョン



食と農と大地の
ソリューションカンパニー

2025年 営業利益率

5%

中期経営計画の基本戦略と取り組みの方向性

ベストソリューションの提供

- 選択と集中
- ビジネスモデル転換

収益とガバナンス強化による企業価値向上

- 収益性改善
- ESG

中期経営計画 (2021年～2025年)

基本戦略の進捗 (成果と課題)

① ベストソリューションの提供

国内：スマート農機は販売伸長。新たなビジネスモデルとして「有機農業」を推進。

海外：過去最高の売上高を更新。欧州にて電動化商品を限定販売。

② 収益とガバナンス強化による企業価値向上

収益性改善：最適生産体制構築のため、海外製品をISEKIインドネシアへ生産移管。工場新社屋の建設。

ESG：TCFD提言への賛同、開示。人的資本経営への足掛かりとしてエンゲージメントサーベイの実施。

		主な成果	課題認識
ベストソリューションの提供	選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> 国内スマート農機の販売伸長、ラインナップの拡充 海外売上高の伸長 <ul style="list-style-type: none"> 欧州、北米が牽引し、海外売上高は続伸 電動化商品を限定販売 インド TAFE社との技術・業務提携契約を締結 	<ul style="list-style-type: none"> 物価・金利上昇による市場停滞懸念 IST社を中心としたアセアン地域の販売強化 スマート農機、電動化へのさらなる対応
	ビジネスモデル転換	<ul style="list-style-type: none"> 新たなビジネスモデルの企画・展開 <ul style="list-style-type: none"> 有機ビジネスの足掛かりとして「アイガモロボ」を核とした有機農業の推進 DX、ニューノーマルへの対応 <ul style="list-style-type: none"> 営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」のコンテンツ充実進む、閲覧数も増加 サービス情報一元管理サポートツール「i-Magazine」を国内販売会社に導入 → 営業活動効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 国内：メンテナンス収益の伸び率純化 <p>国内：部品・修理収入推移と中期経営計画 <small>●実績 ●中期経営計画 (単位：億円)</small></p> <ul style="list-style-type: none"> DX人材の育成
収益とガバナンス強化による企業価値向上	収益性改善	<ul style="list-style-type: none"> 最適生産体制 <ul style="list-style-type: none"> 海外製品のISEKIインドネシア生産移管 (2022年7月～) → 生産能力増強 (工場新社屋の建設) 購買・生産技術一元管理を実施 (シェアードサービス) 投資の選択と集中 <ul style="list-style-type: none"> 重点領域に投資を集中、有形固定資産の圧縮は進む 乾燥機の自社開発・生産を終了 (2022年12月) 	<ul style="list-style-type: none"> 部品調達の混乱 生産現場での人材確保 → 海外製品の移管や生産・調達の選択と集中 (最適生産体制構築と内外作区分の見直し) 原材料、エネルギー価格等の高止まり 棚卸資産の増加 → 在庫の早期適正化による営業CF改善 株主還元強化
	ESG	<ul style="list-style-type: none"> 環境 (E)：環境保全 <ul style="list-style-type: none"> TCFD提言への賛同、開示 社会 (S)：エンゲージメント向上 <ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイの実施 ガバナンス (G)：企業価値向上 <ul style="list-style-type: none"> 「業績連動・評価報酬」「業績連動型株式報酬」制度を導入 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンとの連携強化 (CSR調達、スコープ3) 非財務情報開示要請事項高度化への対応

課題への対応

中期経営計画の達成は収益性の改善が欠かせません。井関グループは、筋肉質な企業体質への転換に向けてさまざまな取り組みを進めています。

選択と集中

共通設計・型式削減

製品の利益率改善のため、複数型式に跨って共通ユニットを使用する共通設計の推進や、市場のニーズを見極めた型式の絞り込みを進めています。市場環境に左右されない、しなやかで筋肉質な開発・生産体制への転換を目指しています。

販売網再編

市場環境の変化に合わせて販売網の再編を進めています。国内では農地の集約による大規模化が進む中で、各地域をブロックに分けて拠点・人員の最適配置を進めています（ブロック戦略）。海外では2022年に連結化したISEKIドイツと、従来から当社の完全子会社であるISEKIフランスとの連携強化によるシナジー効果を発揮し、欧州市場での存在感をさらに高めていきます。

収益性改善

生産最適化

最適生産体制の構築に向けて、国内外製造所の特性やサプライチェーン網を加味し、生産区分の変更や業務集約など、引き続き検討を進めていきます。



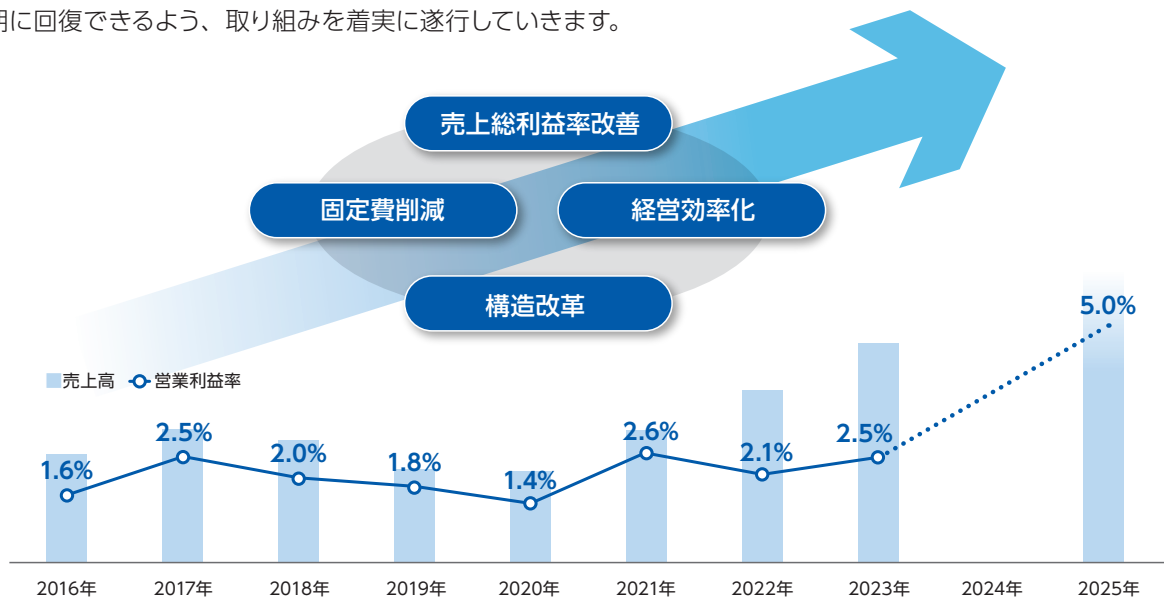
ISEKIインドネシア 工場新社屋（写真の右側）

業務効率化

管理部門の生産性を高めるべく、断捨離ワーキンググループを立ち上げ、業務の効率化を進めています。業務の見直しやRPA（Robotic Process Automation：ロボットによる業務自動化）活用により捻出した工数を、重要業務に再配分し会社全体の生産性向上を図っています。

計数目標の進捗

中期経営計画の初年度である2021年実績は計画を達成しましたが、2022年実績および2023年予想では、売上高は計画を上回って推移しているものの、収益面では原材料価格高騰が影響し厳しい状況が続いています。中期経営計画の軌道へ早期に回復できるよう、取り組みを着実に遂行していきます。



井関グループの強み

価値創造を実現する井関グループの強みは、「技術力」「営農提案・サポート力」「連携によるイノベーション」です。98年の歩みの中で培ってきたこれらの強みを競争優位の源泉とした事業活動を通じて、社会的価値と経済的価値を創造し続けていきます。

井関グループの3つの強みをさらに強化させ、
国内・海外事業の持続的な成長につなげていきます

フロントランナーとして、画期的な農業機械や景観整備用機械を開発し、イノベーションを生み出す

人的資本

知的資本

国内・海外における各分野や各地域のパートナーと連携し、画期的な商品・サービスの開発・提供と新市場への新たな価値を創出

社会・関係資本

連携による
イノベーション

技術力

営農提案・
サポート力

ハード（農業機械）とソフト（生産管理や先端営農技術）の両面から、お客さまの課題を解決

人的資本

知的資本

製造資本

強みを強化するための人材育成

人的資本

知的資本

製造資本

専門研修を通じたエキスパート人材の育成

「開発」「生産」「販売・サービス」の一貫した専門の人材育成体制を構築し、信頼されるモノづくり、画期的な商品・サービスの提供につなげています。技術等を競う各種コンクールの開催など、グループ全体でのレベルアップのほか、資格取得など個人のスキルアップを図っています。また、海外で働く従業員の研修も積極的に行い、日本で培った技術をグローバルに展開しています。コロナ禍においては、オンラインでの研修と組み合わせながら、継続して人材育成に取り組まれました。



技術力

人的資本

知的資本

井関グループの高い技術力

2021年特許の日本における 特許分野別登録数 (※) <small>※その他特殊機械分野</small>	第2位
特許査定率(全産業中)	第1位
発明表彰件数 ● 全国発明表彰 ● 地方発明表彰 公益社団法人発明協会 (2023年3月現在)	19件 213件

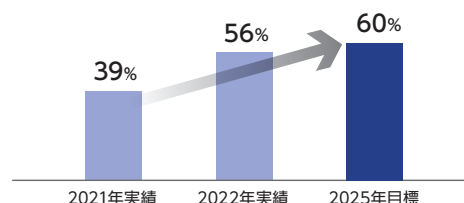
日本における特許の分野別登録数や高い特許査定率、発明表彰等の受賞件数は、井関グループが新技術の開発、投入、実用化に積極的に取り組んできた証です。この知的財産に裏打ちされた技術力を活かし、他社との差別化を図っています。

▶ 知的財産戦略はP51をご覧ください。

先端技術関連を強化するための活動

発明提案に占める先端技術関連の割合を60%以上とすることを目標に、先端技術能力の底上げを図っています。今後はさらなる目標の引き上げを含め、スマート・電動化を一層加速化させていきます。

■ 先端技術関連発明提案件数比率



- 教育施設 (IETC) を活用した人材育成
 - 先端技術に関する研修
 - ベースとなる農業に関する研修
- 外部有識者との連携 (先端技術等)
 - OBや産官学系の有識者との連携
- 先端技術関連の権利侵害防止
 - 先端技術関連知財調査の充実

井関グループの強み

営農提案・サポート力

夢ある農業総合研究所 (夢総研)

井関グループは、農業の新しい価値を創造するため、2015年に夢総研を設立し、国や自治体・研究機関・大学・民間企業・JA・生産者と連携を強化しながら、先端技術や先進営農技術を活用したスマート農業の研究・実証・普及に取り組んでいます。

また、生産者への情報発信や営農提案、グループ人材の育成を強力に推進しています。



夢ある農業総合研究所 (茨城県つくばみらい市)

人的資本

知的資本

製造資本

多様な研究、実証、普及活動

夢総研では、多様なニーズにお応えするため、先端営農技術などの研究・実証を実証ほ場で行っています。これらの成果に加え、農業機械総合専門メーカーとして培ってきたさまざまな知識や経験を活かした営農提案・サポートにより、生産者の農業経営をサポートしています。

また、夢総研の展示ホールや実証ほ場でお客さまのニーズに即した提案やセミナーを行っていますが、コロナ禍ではオンラインで実施しました。

営農ソリューション・ポータルサイト

「Amoni」でのオンラインセミナー開催実績 **20回**
(2021年8月～2023年4月現在)

エキスパート人材の育成

営農提案・サポート力を強化するため、グループ全体で大型機械や先端技術の活用などエキスパート人材の育成に注力しています。全国の販売会社にプロ人材を増やしていくことで、生産者が抱える課題に合わせた提案・サポートにつなげています。

連携によるイノベーション

国や自治体、民間企業との連携

国や自治体と連携し、スマート技術や環境保全型農業の実証を行い、技術開発や普及促進に向けて取り組んでいます。また、各企業が有する革新的技術と当社の農業機械やソリューションを組み合わせるイノベーションにより、農業の新しい技術を創造しています。

国内における連携協定

(2020年3月～2023年4月現在)

9件



左から井関農機(株)、有機米デザイン(株)、にかほ市、(株)権右衛門、TDK(株)連携締結時の様子

社会・関係資本

海外戦略パートナーとの連携

グローバル展開においては、海外戦略パートナーと連携し、OEM受給などを通じて各市場における商品ラインナップを拡充・補完することで、さらなる事業拡大につなげていきます。



2022年は、協業関係にあるインドTAFE社から27馬力の小型トラクタをOEM受給し、タイで販売しました。

研究機関や大学との共同開発

■2022年度の共同開発実績

研究機関

10テーマ

大学

3テーマ

製品の研究開発において、研究機関や大学などと共同開発を行い、技術開発の迅速化と効率化を図っています。画期的な商品の開発を通して、新たな価値を創造していきます。

強みをかけ合わせた取り組み

人的資本

知的資本

製造資本

社会・関係資本

自然資本

「環境保全型スマート農業」実現への取り組み

技術力 × 連携によるイノベーション

▶ 環境負荷低減商品の開発

井関グループは、環境負荷低減に貢献する商品の研究開発を研究機関や大学などと連携しながら行っています。これまでに培ってきた技術力を活かしながら連携により開発を加速化させることで、お客さまに喜ばれる環境にやさしい商品の投入を進めています。

直進アシスト仕様

* 自動操舵
(ロボット含む)

作業の最適化により燃料使用量削減

- 田植機 2017年～ …… 8条クラスでは6割が同仕様に
- トラクタ 2021年～ …… 2022年中型クラス追加しラインナップ拡充
- コンバイン 2023年～ …… 2022年はデモを中心に展開

センシング

センサーにより施肥量を調整

- 可変施肥田植機 …… 肥料約30%削減 (可変施肥×側条施肥時の概算)
- 乗用管理機 (スマート追肥システム) …… 作物の生育量に応じて自動で調整

部分施肥

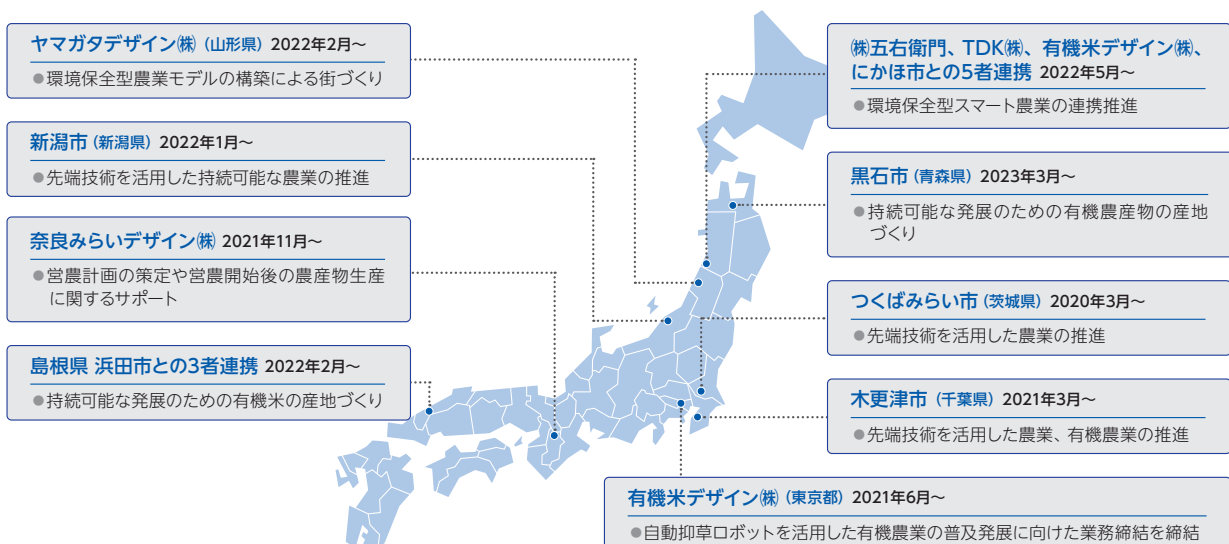
必要部分への施肥により肥料削減

- うね内部分施用機 (トラクタ作業機) …… 肥料約30～50%削減

▶ 自治体・民間企業との連携によるスマート農業、環境保全型農業の普及促進

営農提案・サポート力 × 連携によるイノベーション

スマート農業、環境保全型農業の普及促進においては、自治体・民間企業との連携を進めています。夢ある農業総合研究所を中心とした営農提案・サポートにより、地域の産地化に向けた取り組みを強化しています。



TOPICS — G7宮崎農業大臣会合出展 アイガモロボと電動乗用芝刈機SXGE2を展示

宮崎県で開催されたG7宮崎農業大臣会合に、アイガモロボと電動乗用芝刈機を展示し、各国の要人や政府関係者・国際機関に紹介しました。アイガモロボは、水を濁らせて光合成を阻害することで雑草を抑制する仕組みを採用しています。環境負荷と作業負担を同時に低減できるため、来場者から高い評価を得ました。また電動乗用芝刈機SXGE2は、高性能・静音性・家庭用コンセントでも充電できる点が評価されました。井関グループの環境に配慮した電動製品開発の取り組みと有機農業の取り組みを多くの人に紹介できる貴重な機会となりました。



国内市場戦略（国内営業カンパニー）



次世代へ向けて、日本農業の価値を共創していきます

取締役 常務執行役員
営業本部長
縄田 幸夫

営業本部長メッセージ

日本農業は、農業の大規模化・スマート化に加え「みどりの食料システム戦略」にみられる環境保全型農業や食料安全保障への取り組み加速など、環境や持続可能性といった概念も織り込まれながら刻々と変化しています。

この状況に対応すべく、国内営業カンパニーは「大規模農家への取り組み強化」や「DX・スマート戦略の強化」、「収支構造改革の加速」の重点施策を軸として、日本農業の価値向上を目指し邁進しています。

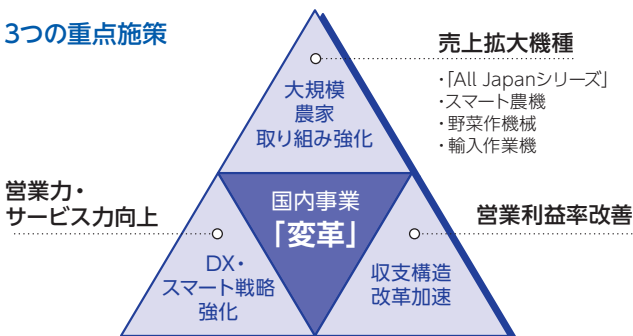
「大規模農家への取り組み強化」では、経営耕地面積拡大を可能とするため、各機種に直進アシスト機能を搭載するなどスマート農業への提案を拡充、また、今年6月新登場のトラクタBFシリーズは、操作しやすい無段変速ミッションを採用し快適性能、スマート・安全機能を拡充し、農作業の生産性向上を目指します。「DX・スマート戦略の強化」で

は、進化する農業技術とICTなどの先端技術に、営農情報ポータルサイト“Amoni”による情報発信を加え、商品を販売するのみではなくその後の農業経営を支えるソリューションをサポートします。また「収支構造改革の加速」では筋肉質な企業体質となるための柱としてお客さまへのサービス対応力を強化し、メンテナンス収益の拡大を図るとともに、ブロック戦略（ブロック戦略についてはP38をご覧ください。）を進めています。

以上の取り組みにより、日々変化する日本農業に迅速に対応します。井関グループは“夢ある（＝収益力ある）農業”の実現に向け、“お客さまとともに”、“地域社会とともに”、“社員とともに”価値を創造し、持続可能な農業を共創していきます。

中期経営計画戦略のポイント

3つの重点施策



みどりの食料システム戦略

世界的に取り組まれている地球環境問題やSDGsへの対応から、農林水産省にて食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現する『みどりの食料システム戦略』が一昨年策定されました。本戦略では各種目標が設定され、今後具体的施策が行われます。

戦略目標（2050年）

- 化学農薬使用量の50%低減
- 化学肥料使用量の30%低減
- 有機栽培面積を全耕地面積の25%に拡大



有機農業を含む環境保全型農業の拡大を想定

市場環境

- 農業従事者は減少も、経営耕地面積を維持していくためにも、効率的な生産に寄与する農業機械の拡充が急務
- 農林水産省「みどりの食料システム戦略」にみられる、環境保全型農業が徐々に拡がりを見せている
- 農業各分野において、スマート化が進行中
- 稲作から野菜・畑作（麦・大豆等）へ作付転換が拡大
- 肥料など資材の高騰が続いている状況

今後の展望

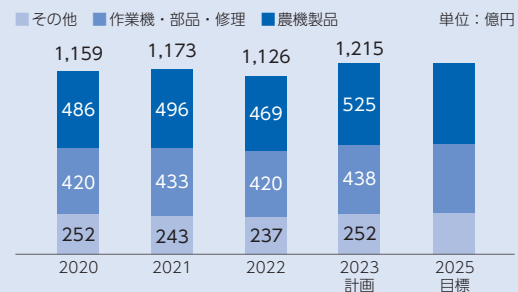
- みどりの食料システム法の推進に基づき、環境負荷低減に資するスマート農業・環境保全型有機農業への普及促進が一層図られる見通し
- 食料安全保障強化の観点から、米の栽培から他の作物への作付転換が一層進展する見通し
- 「人・農地プラン」に基づく担い手農家の育成により農地の集積・集約が一層進められる見通し

中期経営計画の進捗

- 大規模農家への取り組み強化
トラクタ・田植機・コンバインの主要3機種に直進アシスト機能付き機種の販売を開始
- DX・スマート戦略の強化
営農情報ポータルサイト“Amoni”の内容充実
営業活動支援ツール“i-Magazine”の展開・運用
- 収支構造改革の加速
大型整備拠点の拡充

業績グラフ

国内売上高推移



注目トピック 環境保全型農業・有機農業への取り組み

「みどりの食料システム戦略」では、有機農業の取り組み面積を全耕地面積の25%に拡大することなどが目標とされており、井関グループにおいても、有機農業を含む環境保全型農業の拡大を見据え取り組みを強化しています。

～井関が取り組む水稲有機栽培技術～

稲作における有機農業の拡大に向けては、水管理・雑草管理が課題となっており、特に雑草管理においては慣行栽培に比べて約5倍の時間がかかると言われています。当社グループは、有機米デザイン(株)が開発した自動抑草ロボット『アイガモロボ』により除草作業の大幅な省力化を実現することで、水稲有機栽培の普及拡大を目指します。

アイガモロボは、自動で水田を動き回りながらスク

リューの水流で土を巻き上げ、水を濁らせて日光を遮ることで、水中の雑草が光合成をしにくい環境を作ります。また、巻き上げた土が種子や芽に覆いかぶさることで、雑草の発生・生育を抑えます。ソーラーパネルで自家発電するため、自然エネルギーで稼働します。

2022年は210カ所・100市町村で実証を実施し、今年も全国各地で展開しています。

このアイガモロボを中心に、当社グループは有機農業拡大に向け取り組んでいきます。



自動抑草ロボット「アイガモロボ」

お客様の声…(株)権右衛門 代表取締役 須田貴志様



秋田県にかほ市の農家(株)権右衛門の須田代表に、アイガモロボを使った感想を伺いました。これまでは無農薬での雑草対策として、紙マルチ田植機や手押しの除草機を使用していた須田様。アイガモロボの抑草効果を実感したという言葉とともに、次のような感想をいただきました。

「田植え前、代かきの状態からアイガモロボを田んぼに放して酸素を与えられる状況を作れるため、初期生育も良く、その後の除草効果も、これまでいろいろ除草で苦労してきた中では、効果があったと実感しています。」

国内市場戦略（国内営業カンパニー）

重点施策・1

大規模農家への取り組み強化

農政の「人・農地プラン」に基づいた担い手農家の育成・拡大により、国内農業においては今後一人当たりの耕地面積が拡大することが見込まれます。これを踏まえ、井関グループは、「大規模農家への取り組み強化」を重点施策のひとつとし、以下取り組みの実施により推進を強化しています。

直進アシスト機能付き機種種の拡充

大規模化が進む一方、農業従事者の減少が大きな課題となっています。井関グループでは、この課題解決の一助として、非熟練者でも操作しやすい直進アシスト機能「オペレスタ」を搭載した機種種の拡大を図ってきました。2017年の8条クラスの田植機に端を発し、2021年の中型トラクタなど、各機種幅広い馬力帯に直進アシスト機能を搭載し、多様な用途に対応してきました。大型田植機の販売では同機能搭載型が6割となっています。

2022年12月には6条コンバインが加わり、主要3機種であるトラクタ・田植機・コンバインすべてに直進アシスト機能を備えた機種をラインナップしました。今後も、大規模農家のさまざまなニーズに応えていきます。



直進アシスト機能付き6条刈りコンバイン HJ6130-Z

可変施肥への取り組み強化

近年、原油高騰等に起因する肥料価格の高騰が継続しており、特に大規模農家への負担が大きくなっています。

井関グループでは、「農業生産性向上」を目指し茨城県つくばみらい市などの自治体と連携して得られた実証結果を基に、可変施肥田植機と営農情報ポータルサイト“Amoni”を組み合わせ、収量の維持と食味の向上をさせながらも、肥料低減を可能とする営農技術の提案による課題解決を目指しています。

さらに、今年6月に新商品として登場した8条植えマップデータ連動可変施肥田植機は、「ザルビオフィールドマネージャー」*をはじめとする施肥マップのデータを取り込み、そのデータを基に施肥量を自動で調整することが可能です。“Amoni”を通じた実証に基づくデータ提供に加え、リアルタイム可変施肥田植機とともに、マップデータ対応機種を拡充することにより、大規模農家へのソリューション提案を一層推進していきます。

*海外大手農業メーカー「BASF社」の栽培管理支援システム

ISEKIアグリJAPANフェスタの開催

近年は、コロナ影響により展示会・実演会開催を思うようにできず、担い手農家の方含め提案活動を思うように行えませんでした。しかし、2023年はウィズコロナの時代に向け、ISEKIアグリJAPANフェスタ（大規模実演会）を広域販売会社6社を中心に実施し、多くのお客さまと接する機会を豊富に設けていきます。

2023年2月中旬には、岡山県にて中四国主催で「トラクタフェスティバル」を実施し、大変好評を博しました。



8条植え可変施肥田植機 PRJ-FV型式



笠岡ふれあい空港で開催されたトラクタフェスティバルの様子

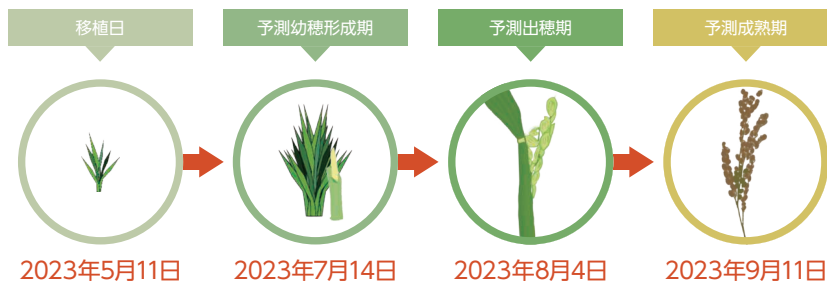
重点施策・2

DX・スマート戦略の強化

営業力・サービス力向上に向けた取り組みの一環として、参画企業・協力農家とともに営農情報ポータルサイト“Amoni”を展開し、農家の皆さまが抱えるさまざまな課題の解決を図っています。当サイトでは、農家の皆さまの情報収集・学び・課題解決の場となるよう、井関グループおよび各参画企業の担当者がプロフェッショナルの視点で農業機械の使用ポイントや営農に役立つ情報の発信、最新の栽培技術にトライした結果などを掲載しています。

また、当サイトは情報掲載だけでなく、生産管理に役立つ便利なツールとして「水稻生育予測」「積算温度予測」「天気・雨雲レーダー」の機能があり、農家の皆さまにとって重要な作物生育に関わる情報をその場でスマホから簡単に検索することができます。

水稻生育予測は、水稻の栽培所・品種・移植日を入力することで、「幼穂形成期」「出穂期」「成熟期」の予測ができる機能となっています。これらの生育ステージは追肥の有無やそのタイミング・量の判断、水管理を行う上で重要です。各生育ステージをあらかじめお知らせすることで、肥料価格高騰下において農家の皆さまがより効率よく施肥を行えるようサポートします。



Amoni「水稻生育予測」(つくばみらい市、コシヒカリ、稚苗の例)

重点施策・3

収支構造改革の加速

農機市場は米価変動や農業政策などの変化により需要が左右される傾向があります。そこで、農機売上に左右されない収益基盤構築の手段として、作業機売上・そしてメンテナンス収入(部品売上・修理収入)の確保を図っています。近年ではこの施策により、販売会社の収益体質は改善傾向にあり、今後も販売会社各社で維持・拡大を図っていきます。

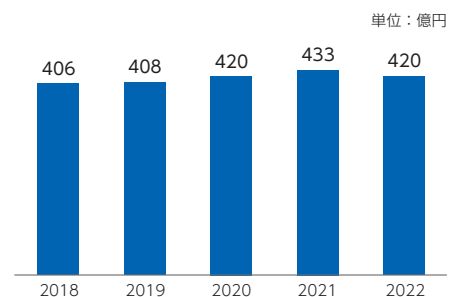
また、収支構造改革のもう1本の柱として、「大型拠点の整備」が挙げられます。当社シェアや近隣の環境等を含め、ブロック単位で投資の効果を検討・検証し、今後も設備投資を進めていきます。

2022年は、大規模拠点として販売会社の中セキ北海道では函館営業所、そして中標津営業所の設備投資を実施しました。

今後も、設備投資による収益・シェアへの効果を勘案しながら、設備投資の実施可否を含めて検討していきます。

これらの取り組みにより、「モノからコト」へのサービスの充実を目指すとともに、売上に左右されない筋肉質な体質への転換を一層図っていきます。

作業機・部品・修理収入推移



中セキ北海道 中標津営業所

海外市場戦略（海外営業カンパニー）



世界各地域の課題解決に向け、
製品・サービスの提供を通し、
井関グループが目指す『豊かな社会』
の実現に貢献します

取締役 執行役員
海外営業本部長
谷 一哉

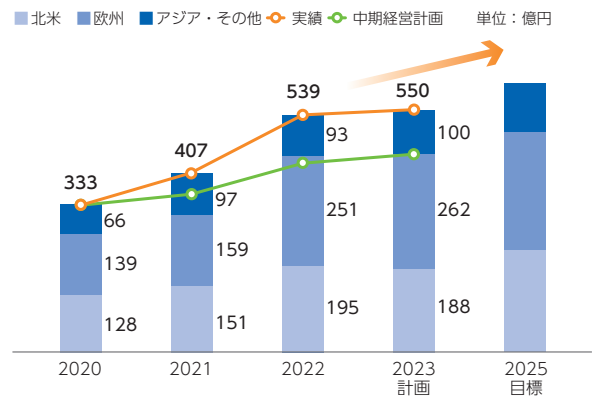
海外営業本部長メッセージ

ロシアによるウクライナ侵攻、原材料・エネルギー価格の高騰、急激な金利変化や世界的なインフレーションなど、2022年の世界情勢は大きく変化しました。

急激に移りゆく世界情勢の中で生じた多様なニーズや課題に対し、海外営業カンパニーは『食と農と大地』のソリューションカンパニーとして「北米」「欧州」「アジア」の3つの地域を軸に重点施策を展開し、世界中のお客さまに喜ばれる高品質な製品・サービスを提供し続けています。巨大な市場を持つ北米地域では、プライベートユーザーを中心に『大地を通じた豊かで質の高い暮らし』の実現に、50年以上の販売活動を通した高いブランド認知度を誇る欧州地域では『住みよい清潔な街づくり』に、そしてアジア地域では、それぞれの地域の多様なニーズに合わせた商品投入による農業の効率化を図り、『食料問題の解決』に貢献しています。

今後も井関グループや戦略パートナーが持つ多くの技術とノウハウを存分に活かし、どのような環境の変化のもとでも、世界中のお客さまの生活レベルを維持・向上できるように持続可能な社会、ひいては井関グループが目指す『豊かな社会』の実現に向け変革を進めていきます。

海外売上高推移



	北米	欧州	アジア
市場特徴・見通し	<ul style="list-style-type: none"> 主に個人ユーザー向け小型トラクタ市場がコロナ巣籠り需要で伸長・定着(ただし足許調整局面) 中大型トラクタは米社が強い 	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識が高く、緑地整備や除雪作業などの景観整備事業で小型トラクタ・乗用芝刈機に安定的需要 コンシューマー向け市場(個人ユーザー、小規模農家)も堅調維持 	<ul style="list-style-type: none"> 農業が重要産業(コメ生産量は世界の8割) 人口増に伴う農機需要増 東アジアでは高性能機械の需要継続
井関グループの強み	<ul style="list-style-type: none"> AGCO社の持つMFブランドコンパクトトラクタをOEM供給 北米全土を網羅するAGCO社の販売ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 50年以上の歴史によるISEKIブランドの存在感 プロ向け電動商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場で培った稲作向け技術 100%連結子会社のタイIST社によるアセアン販売展開 インドTAFE社との協業推進 東アジアでの先端農機展開
中期経営計画戦略のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 各地域戦略パートナーとの協業による事業領域の拡大と既存地域のシェアアップ 		

重点施策・1

北米戦略

AGCO社との関係性を強化し、コンパクトトラクタ市場でシェアアップ

北米では農業機械メーカーにおいてグローバルメジャーメーカーであるAGCO社をビジネスパートナーとし、同社のマッセイファーガソンブランドのトラクタ（コンパクト、ユーティリティクラス）をOEM供給しています。

北米市場において、当社製トラクタは、主にプライベートユーザー向けに、軽土木作業や庭の整備、除雪作業といった幅広い用途で使用されており、高品質・高耐久、そして操作性の優れた商品として、お客さまより長年高い評価をいただいています。

近年北米では、在宅勤務の定着、郊外志向の高まりといったライフスタイルの変化が、コンパクトトラクタの需要拡大を後押ししました。2021年に約24万台と大きく拡大を見せた北米コンパクトトラクタ市場において、当社の北米向け売上高は2022年には過去最高を記録しました。

また、今後も大きな北米市場において、当社商品のプレゼンスを高めるために、コンパクトトラクタの「シェア

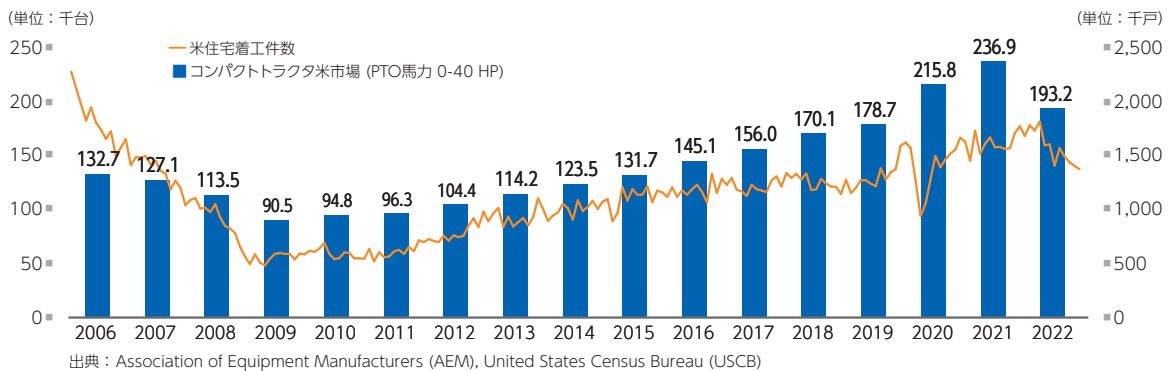
拡大」を重点施策としています。AGCO社とともに、各地域の特性に沿った商品戦略や、販売・サービス向上に取り組んでいきます。

『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に貢献する」という井関の基本理念のもと、北米地域では、お客さまの生活充実へ向け、魅力的なソリューションを提供していきます。



北米のライフスタイルにマッチした当社製トラクタ

北米コンパクトトラクタ市場と住宅着工件数の推移



お客さまの声 … Mr. Aaron Parton / アメリカ ジョージア州



コンパクトトラクタを主に裏庭での芝刈りや軽土木作業で利用しています。長年トラクタを使ってきましたが、井関製MF1835Mはさまざまな作業へ対応できる十分なパワーがあること、またメンテナンスも簡単であることから重宝しています。昨年に南部ジョージア州で珍しく積雪があった際は、近所の人たちと行った除雪作業でも大変役立ちました。コンパクトトラクタの購入を検討している方がいたら、井関製MFトラクタをお勧めしたいです。

海外市場戦略（海外営業カンパニー）

重点施策・2

欧州戦略

商品、サービスの高品質維持による、住み続けられる街づくりへの貢献

▶ エssenシャルビジネスを支える高品質な商品・サービスの提供

欧州では、公園や公地での草刈り、歩道清掃や冬季除雪作業などを、日本では農業用として使用されているサイズのトラクタを使用して行っています。これらの作業は地方自治体や自治体から仕事を請け負うプロ業者が行っており、都市機能維持のためにも中断が許されない大切な作業です。そのため作業を任せられる機械にも極めて高い品質と、オペレーターが快適に作業できるさまざまな工夫が求められます。さらに緊急時には迅速で確かな修理サービスが不可欠であり、商品購入時にはサービス体制も必ず評価される重要なポイントです。我々が景観整備事業と呼んでいる、これら街のメンテナンスに携わるビジネスが、欧州ではエssenシャルビジネスと認められている理由でもあります。

▶ 欧州販売代理店との連携強化

当社の欧州ビジネスの歴史は50年以上にも渡り、ISEKIブランドは特にプロユースのお客さまを中心に広く認知いただいています。フランス代理店は全土を網羅した200地点を越す販売、サービス網を持っており、さまざまなお客さまが常に安心して商品を使用いただける環境を整えています。またドイツ代理店では、商品に搭載する作業機やアタッチメントの開発・製造のノウハウを持ち、お客さまの要望に応じて商品のカスタマイズを行うなど、優れた技術力を武器にさまざまなニーズに応えてきました。今後は、連結子会社化したこれらISEKIフランス、ISEKIドイツの強みを欧州全土に水平展開し、欧州市場における存在感を益々高めていきます。

▶ 持続的な経済成長を支える商品の開発

欧州は2050年までに脱炭素と経済成長の両立を目指す「欧州グリーンディール」が掲げられるなど、環境意識が非常に高い地域です。当社も世界で最も高い基準である第5次排出ガス規制適合エンジンを全商品に搭載完了したのみならず、リチウムイオンバッテリーを搭載したフル電動の乗用芝刈機の限定販売を開始しました。今後は排出ガスおよびCO₂を排出しないゼロエミッション機の品揃え拡充を図り、業界をリードしながら、欧州で住み続けられる街づくりへの貢献を深めてまいります。



街の除雪作業を行うトラクタ



第5次排出ガス規制適合エンジンを搭載した乗用芝刈機

お客さまの声… フランス ボーモン市 景観整備事業責任者



公園や道路、競技場などの清掃事業に乗用芝刈機SF224、トラクタTG6495を使用しています。SF224は刈り取り・集草性能が良く、メンテナンスが容易です。機体が重すぎずタイヤ跡が残りにくいところも特徴のひとつです。

TG6495はステアリングポストの操作性の高さや、運転席からの作業風景の見渡し易さから、人間工学に基づいて設計されていることを実感します。機体の強度も十分なため、安心して作業ができています。

重点施策 3

アジア戦略

農業機械の技術力を活かした「農業従事者の負担軽減、食料生産支援」ニーズへの対応

▶ 東南アジア IST社を起点とした確実な基礎固め

2022年11月、世界人口は80億人に達したと発表されました。アセアン地域でも人口は年々増加しており、食料消費量増加に伴い、生産性向上を図れる農業機械のニーズが高まっています。当社ではタイの販売会社(IST社)を2020年12月に連結子会社化し、お客さまへメーカー直のサービスを届けられる運営体制を整え、農作物の生産性向上に貢献しています。近年においては、家畜飼料用やエタノール生産用等の需要の高まりにより、キャッサバの輸出量が大幅に伸びています。当社ではこのような環境下、得意とする水田市場のみならずキャッサバやサトウキビ等の畑作市場への販売も拡大させています。IST社が一層の推進力となりアセアン事業展開を加速していくことで、農機販売を通じた食料需給問題に貢献していきます。



タイにて耕うん作業を行うトラクタ

▶ 東アジア 日本の最新技術を活用した大型農機や環境保全対応機の投入

東アジア地域では、農業従事者の減少・高齢化を背景に農地集約による大規模化が進む中、現地パートナーの韓国TYM社、台湾中升農機社と協働で事業を展開しています。特に韓国市場では、高能率かつ居住性に優れた大型トラクタTJW1233、TJVシリーズや、コンバインのフラッグシップモデルであるHJシリーズを投入しています。脱炭素への注目が高まる中、2023年にはこれら全モデルに韓国排出ガス5次規制適合エンジンを搭載した新型機を投入しました。また韓国現地では、アフターサービスの強化に加え、先端技術を採用したDX化の展開も進められています。現地代理店との協力でお客さまへのサポートを強化することで、東アジア市場での販売拡大を図っていきます。

▶ インドTAFE社との協力関係強化

インドは世界有数の穀物生産国であり、中でもコメ生産量は中国に次ぐ世界第2位の農業大国です。人口増に伴う食料増産ニーズは年々高まっており、農業の機械化による労働力補完、安定した収量確保が求められています。当社は2018年、インド農業機械国内シェア第2位のTAFE社と技術・業務提携契約を締結し、現在も協業を加速させています。2022年10月には、タイ市場向けに技術・業務提携の商品投入第一弾として、TAFE社製小型27馬力トラクタの販売を開始しました。今後さらにTAFE社との協業を深化させ、競争力をもった信頼性の高い商品の提供を図り、アセアン地域でのマーケットシェア拡大を目指します。

お客さまの声… Mr. Narong Bua Saeng / タイ キャッサバ農家



キャッサバのうね立てや、収穫、運搬作業などに井関製トラクタNT554を使用しています。同じ地域の農家から、IST社のアフターサービスは手厚く好評だと聞き、購入を決めました。

とても力強い機械で、効率的な作業ができていて、大変満足しています。

商品・開発戦略（開発製造カンパニー）



**開発・製造・購買が一体となった
お客さまに選ばれるモノづくりに
情熱を注ぐ**

代表取締役 専務執行役員
開発製造本部長
小田切 元

開発製造本部長メッセージ

モノづくりの環境はここ数年で激変しています。その中で、井関グループの果たすべき役割は益々重要になっています。私たち開発製造カンパニーは社会の変化が急速に進み、将来の不確実性が高まる中、中長期的な事業戦略・商品戦略に則り開発・製造・購買が一体となってお客さまに選ばれるモノづくりを進めていきます。

開発部門においては、国内市場では、超省力化・高収益農業に貢献するスマート農機や小規模農家向け低価格商品、畑作・野菜作市場ニーズに対応した商品をより強化させていきます。海外市場では、北米、欧州、アジアそれぞれの地域ニーズに適した商品の開発を通じて、競争力強化とブランド拡大を目指します。

製造部門においては、経営資源を最大限活用するため生産技術と外注管理業務の本社集約や、ISEKIインドネシアでの生産能力増強に着手するなど、国内外の最適生

産体制構築を推進しています。

購買部門においては、取引先との対話の場を設け、公正・公平な信頼関係を築き、環境・社会・人権に配慮したCSR調達を実践しています。

開発製造本部は持続可能な社会を実現していくために研究・開発・製造においてふたつの重要なテーマに力を注いでいます。ひとつは気候変動への対応として電動化商品の研究開発、もうひとつが「スマート農業」を実現するための先端技術を活用したスマート農機の拡充です。そして、グローバル展開のさらなる成長を目指して、社内人材育成と活性化を図るとともに、国内外の企業・大学・公的研究機関とのオープンイノベーションの拡大、コア技術の深化と将来成長が見込まれる分野で新商品へ新たな技術の盛り込みができるように先行研究・先行開発に積極的に取り組んでいきます。

▶ 中期経営計画戦略のポイント

- 強みである地域・商品と成長市場に集中
大規模化対応
ブランド拡大対応
安全・環境対応
先行開発

▶ 研究開発における井関グループの取り組み

- イノベーションを生み出す技術力
- 知的財産戦略
- 研究開発と生産拠点における専門人材の育成
- 研究機関や大学との共同研究開発
- コンバイン「JAPAN」、田植機「さなえ」のブランド力
- 夢ある農業総合研究所（先端技術）

▶ 研究開発方針

「農業機械を通じて社会に貢献する」という使命を抱き、4つの技術精神に則って研究開発を実行します。

技術精神

- アイデアを売り込む
- 技術総力を発揮する
- 常に一步を先んじる
- 商品理念に徹する

研究開発

強みである地域・商品と成長市場に集中

中期経営計画における商品・開発戦略（商品開発テーマ）

社会の変化や課題

- 農業経営の大規模化
- スマート農業の加速
- 食料の安定生産、供給
- アセアン・東アジア農業の拡大
- 畑作、野菜作への転換
- 低価格ニーズ
- 景観整備需要の拡大
- ライフスタイルの変化
- 農業機械のリース化
- 脱炭素社会の実現
- 生産性向上

国内戦略（大規模化対応）

- 大中型、低価格、スマート農機、畑作・野菜作商品の強化
- 農業スタイルの変化対応（コントラ・リース）

海外戦略（ブランド拡大対応）

- 強みである欧州と北米商品の強化
- アセアン商品の強化
- 中国・東アジアのブランド定着

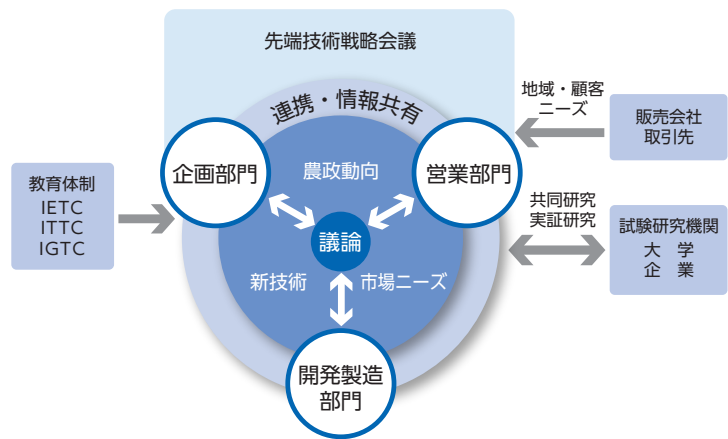
共通戦略（安全・環境対応・先行開発（フロントランナー））

- 環境適合設計の推進
- 商品の電動化・水素の活用
- 排出ガス規制に適合した内製エンジンの拡充
- 農作業事故防止への対応
- 自動化、ロボット化、農業ICTデータ活用、他

研究開発体制

企画・開発製造・営業の連携により、総合力を発揮する研究開発体制を構築し、市場ニーズや市場動向から商品戦略と研究開発の方向性を定め、迅速な研究開発に取り組んでいます。脱炭素化など環境問題、農業のスマート化への対応として、開発製造本部では先端技術関連の体制強化を図るとともに、グリーンイノベーション室の人員増強を行いました。人材育成、社内連携により不足する技術や人材を確保するとともに、設計技術の専門教育機関であるIETCにおいて電動化や水素を活用した農業機械の研究開発、自動化・ロボット化の促進のために技術者への教育にも力を入れています。

研究開発体制



重点戦略分野への研究・開発投資の拡大

営業戦略とマッチした開発テーマの設定	<p>食料安保、畑作向け、環境対応の開発テーマとして自動制御、ロボット技術など新技術を織り込んだ商品開発に注力しています。</p> <p>（開発テーマの一例） 国内 — スマート農機 データ活用 海外 — 欧州向け電動化商品 インド・アジア地域の農業機械化促進商品</p>
先を見据えた開発	<p>先を見据えた研究テーマを設定し、国内外の企業・大学・公的機関とのパートナーおよびオープンイノベーションの活用によるヒット商品の創出を目指します。電動化商品や研究で培った技術の活用により、環境問題に対応する欧州景観整備市場のプロ向け電動化商品を投入していきます。</p>
研究・開発への投資	<p>重点戦略分野への研究・開発工数の投入により、開発の生産性向上を進めています。そのために、社内専門人材の育成、キャリア採用の拡大を進めています。また、開発プロセス上流の最適化により生産性向上や人材の最適配置を行います。</p>

商品・開発戦略 (開発製造カンパニー)

最適生産体制構築による構造改革

国内生産体制

構造改革により品質・収益力のさらなる向上を目指しています。

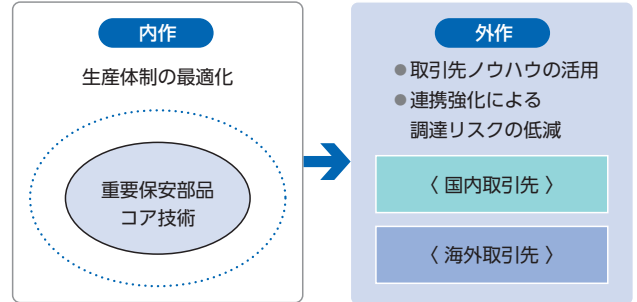
国内製造拠点においては、QCD*の向上を目的とした設備投資と開発から製造に至るまでの体制の最適効率化に取り組みました。生産技術機能を本社組織へ業務集約し、内外作区分の見直しや国内・海外サプライチェーンとの連携強化により調達リスクの低減を図っています。

*QCD (品質・コスト・納期)

グローバル生産体制

ISEKIインドネシアは、北米・欧州・アセアン向け戦略機の生産拠点として、国内で長年培ってきたノウハウを活用し、高品質で低価格ニーズに対応したトラクタを生産しています。2014年の生産開始以降順調に生産が伸びていますが、さらなる事業拡大に向け設備投資や調達先の適正化による原価低減と増産体制の構築に取り組んでいます。

内外作区分の見直しによる最適化



ISEKIインドネシア
メイン組立ライン

生産	生産最適化の立案と推進による筋肉質への体質転換													
最適生産体制の再構築	製造所全体を通し、グループの人材の最適配置および設備を有効活用し生産性の向上を図るため、部品、ユニットの生産拠点と製品組立・出荷拠点への再編成を行い構造改革をさらに推し進めます。付加価値の低い部品・工程の外作化による固定費削減を図る一方、付加価値が高く技能伝承が必要なコア技術は内作を継続します。													
ISEKIインドネシア増産体制の構築	<p>ISEKIインドネシアは、海外向け低価格トラクタの生産拠点として2014年の生産開始以降、海外事業の拡大および機種拡充により生産台数が増加し続けています。また、最適生産体制再構築の一環として、井関松山製造所(愛媛県)で生産していた乗用芝刈機をISEKIインドネシアへ生産移管し、2022年7月から生産を開始しています。</p> <p>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、工場新建屋の増設を行い、2023年6月から本格稼働を開始しています。この増設により、生産台数は年産18,000台から22,000台まで拡大できる体制となりました。</p> <p>ISEKIインドネシアでの取り組みを足掛かりに、グローバルベースでの最適生産体制構築を加速させ、収益性の改善を図っていきます。</p>	<p>ISEKIインドネシア生産台数推移と中期経営計画</p> <p>■ 生産台数 ● 実績 ○ 中期経営計画</p> <p>生産移管・工場増設 22千台体制へ</p> <p>(単位：台)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>生産台数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019/12</td> <td>12,600</td> </tr> <tr> <td>2020/12</td> <td>10,760</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>15,680</td> </tr> <tr> <td>2022/12</td> <td>17,600</td> </tr> <tr> <td>2025/12</td> <td>19,400</td> </tr> </tbody> </table> <p>中期経営計画 (2021~2025)</p>	年度	生産台数	2019/12	12,600	2020/12	10,760	2021/12	15,680	2022/12	17,600	2025/12	19,400
年度	生産台数													
2019/12	12,600													
2020/12	10,760													
2021/12	15,680													
2022/12	17,600													
2025/12	19,400													
製造品質・生産性の向上	<p>ロボット化やIT技術を活用した設備導入により、生産性の向上や品質向上・安定化が実現できる他、労働環境の改善や作業者の安全性を向上しています。省人化や加工速度UPによる製造現場の人員不足対策や作業軽量化による人材確保の課題解決とともに、より付加価値の高い業務に注力できます。導入による効果の有効性が確認できたシステムについては他の製造拠点へ水平展開していきます。</p> <p>熟練工のノウハウの伝承は以前からの課題となっており、国内外の生産現場のリーダー育成や技能習得においては、動画教材を活用した教育訓練プログラムの充実により技術の伝承や多能工育成を図っていきます。</p> <p>事例 井関松山製造所：汎用ロボットによるシリンダヘッド加工ラインの省人化 井関新潟製造所：プロジェクションピッキングシステム導入による誤組防止</p> <p>●プロジェクションピッキングシステムについてはP53をご覧ください。</p>													

サプライチェーンマネジメントの強化

購買

購買力強化とエンゲージメント

購買力強化と最適調達の実施

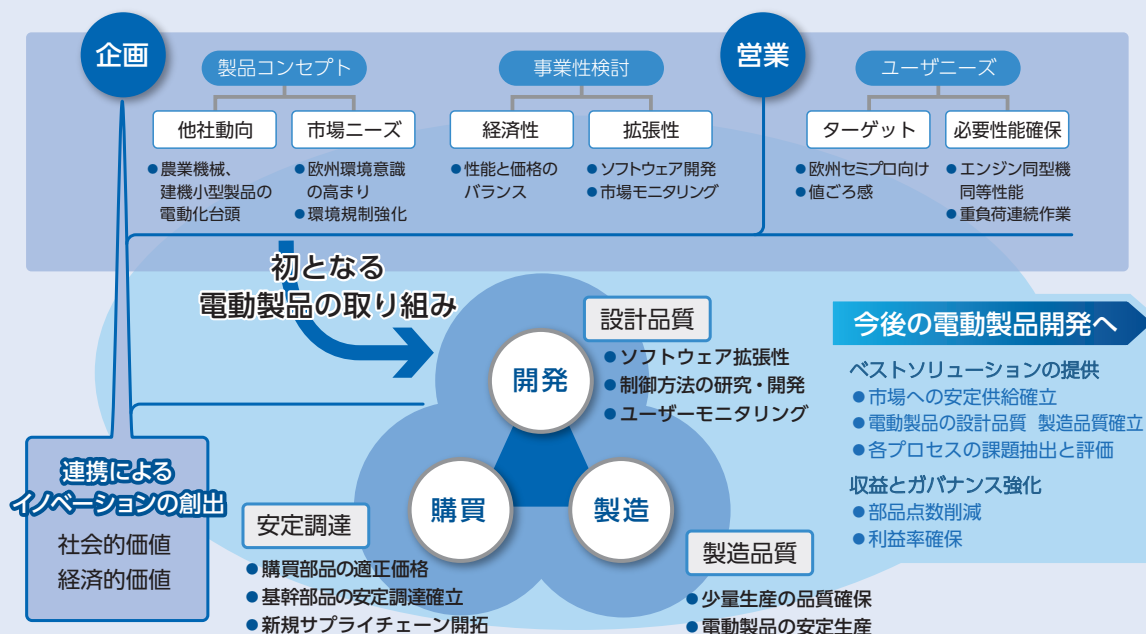
本社購買部と製造子会社の調達部門を統合し、集中購買による最適調達の取り組みを強化しています。近年の原材料価格高騰や調達難に対応するため、調達に時間を要する部品を特別管理し、先行発注や安全在庫の確保により部品の遅延防止を図ります。さらには地政学リスク軽減のための国内回帰を進めています。また、特定の取引先への依存を避けるための新規取引先拡大、安定した生産計画の提案や取引先とのコミュニケーションを強化することで問題の発生を未然に防ぎます。これらの最適調達の実行により、生産ロスやライン停止リスクを回避し安定生産を目指します。

エンゲージメントとCSR調達

取引先との公正・公平な信頼関係構築のため、毎年2回業務連絡会を開催、協力企業IR説明会を通じたエンゲージメントや優良企業見学会や研修会を開催しています。対話の場を設けることのほか、下請法を順守し取引条件の見直しや整備にも取り組んでいます。CSRアンケートを通じて脱炭素へのご理解とご協力、環境・社会・人権に配慮したCSR調達を実践していきます。
● サプライチェーンマネジメント、CSR調達についてはP65をご覧ください。

TOPICS — 新たな価値の創出：電動乗用芝刈機の開発

製品の電動化は重点施策のひとつであり、2022年に環境意識の高い欧州向けに電動乗用芝刈機の限定販売を開始しました。開発・製造・購買が連携することで技術の蓄積と欧州市場ニーズの見極め、販売から生産、流通、アフターサービスといった一連の流れを確立し、今後の市場評価を受けて量産化に取り組んでいきます。



製造担当者の声…生産技術統括部 松永 直人



初の電動製品の生産においては、大容量バッテリーをはじめとする電気部品を取り扱うため低圧電気の取り扱い講習を受講する必要があり、電気の危険性と安全作業について学びました。

組立時に配線を間違えると、コントローラーやモーターなどが破損するため特に正確な作業が求められました。モーターの樹脂カバーはフレームに接触すると容易に傷が付くため、取り扱いには細心の注意を払う必要があり、事前に塗装サンプルから補修用塗料を準備して臨みました。電気的な制御の確認が多く、パソコンを接続して製品の状態を確かめながら検査するなど、従来のトラクタにはなかった作業や検査に苦労しました。

今回の生産時に得たノウハウや作業要領書を、今後の電動化製品の生産に展開していきます。

人材戦略 ～グループ人材力の最大化～



「人的資本経営」の実践のため エンゲージメントの向上と 人事の変革に取り組みます

取締役 常務執行役員
人事、総合企画、IR・広報担当
コンプライアンス副担当
深見 雅之

人事担当役員メッセージ

井関グループでは、従業員が生き活きと働く仕組みと社内環境を整備するとともに、一人ひとりが保有する累積的な知識・能力・経験を発揮することにより、中長期的な企業価値向上につながる「人的資本経営」に取り組んでいます。

中期経営計画に掲げるテーマのうち「従業員エンゲージメント向上」にあたっては、社内環境整備方針に基づき、働きやすく魅力ある職場づくりや階層別研修の充実を通じて従業員との「きずな」強化を図っています。また、タレントマネジメントシステムを活用したエンゲージメントサーベイの実施回数を2023年から年間2回としたほか、毎月実施しているパルスサーベイに関しても、回答へのフォローをより充実させ、課題の抽出と解決を進

めています。

また「人事の変革」にあたっては、人材育成方針に基づき、先端技術やグローバル、DXなどの分野において優れた知識・能力・経験を有する人材の採用・育成に注力するとともに、女性・外国人・中途採用者をはじめとするダイバーシティのさらなる推進に取り組み、社内風土改革を進めていきます。また、これらの取り組みをより活性化させるため、キャリア採用強化のほか、新たに女性社員向け研修、eラーニングを活用した語学学習、リファラル採用、ジョブリターン制度等の導入にも取り組んでいます。

当社グループでは、科学的な人材マネジメントを通じて、2025年の創立100年、そして次の100年を担う人材を育成していきます。

▶ 人材育成方針

井関グループは、課題解決を果たすのはすべて「人」であり、企業の持続的成長と価値向上に欠かせない存在と考えています。

先端技術やグローバル化の推進など、事業戦略の実行に向けた中核人材の確保に注力するとともに、「食と農と大地」のソリューションカンパニーの実現に向けて、DXをはじめとする教育プログラムの更なる充実により、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していきます。

▶ 社内環境整備方針

井関グループは、「従業員には安定した職場を」という社是に基づき、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を目指しています。

人権の尊重とコンプライアンスの徹底を前提に、当社と従業員がともに発展して行くため、エンゲージメント向上に取り組むとともに、多様性に富んだ健全で透明性の高い社内環境を整備していきます。

従業員エンゲージメントの向上

中期経営計画の重点施策である「人材の最適配置」の実現に向け、従業員のスキル・能力の見える化や緻密な人事戦略の立案を目的に、2021年からタレントマネジメントシステムを導入し、同システムにおいて年2回のエンゲージメントサーベイと毎月のパルスサーベイを実施しています。

▶ 当社における取り組み

取り組み	実施頻度	目的	形式	設問数
パルスサーベイ	1回/月	短期間での心身の変化等を定期的にチェック・フォロー	アンケート形式 (5段階評価/自由記述)	計6問
エンゲージメントサーベイ	2回/年	より設問を充実させ、詳細なエンゲージメントを把握		計30問

▶ FOCUS

エンゲージメントサーベイの実施状況

2025年2月(目標) 総合満足度 **70.0%**

2022年7月(結果)

総合満足度

55.9%

回答率：84.0%

- 満足度が高い項目：人間関係
- 課題：人事ローテーション、上司のマネジメント力
- ▶ 解決に向けた取り組み：タレントマネジメントシステムを活用したローテーションの実施、管理職に対する360度評価を実施

2023年2月(結果)

総合満足度

57.1%

回答率：83.3%

- 満足度が高い項目：社内風土・人間関係
- 課題：賃金制度、人事制度
- ▶ 解決に向けた取り組み：ベースアップによる賃金改善、人事評価結果のフィードバック実施

人事の変革

▶ グローバル人材育成

グループ全体を挙げてのグローバル人材育成に向け、2023年4月よりスマートフォンアプリで学習可能なTOEIC対策講座を開設しました。今後、上級講座の開設や、DXに対応するデジタル人材教育を新たに導入予定です。

加入者数 …………… グループ全体で合計**314名** (3月22日時点)

▶ 新たな採用手法の導入

採用手法	制度概要
キャリア登録	当社に関心があり、能力がある人材が当社に直接エントリー登録することによりマッチング機会を増やす
ジョブリターン (退職者再雇用)	一度当社を退職された方で、再度入社を希望する方に対し、退職後のキャリアを登録いただくことで、適したポジションがある場合に当社から連絡が届く
リファラル採用 (従業員紹介)	信頼できる当社社員からの紹介により人材を募ることで、人材の定着化を従来以上に促進

※対象：いずれも2023年4月時点では井関農機単体のみ



人材戦略 ～グループ人材力の最大化～

人的資本関連指標 (2022年実績)

女性社員比率	男女間賃金格差 (正社員)	定着率 (新卒入社者の3年後定着率)	有給休暇取得率 (正社員)	障害者雇用率
14.2%	72.8%	90.6%	65.3%	2.24%

※井関農機単体の状況

FOCUS

● 女性管理職比率

実績			目標
2020年	2021年	2022年	2025年
3.7%	4.2%	4.1%	7%

※井関農機単体の状況

多様な人材の活用やスキルアップ、今後のキャリア形成等を目的として女性社員向け研修を実施しています。



女性社員研修の様子

● 男性の育児休業取得率

2022年実績
42.1% (平均取得日数 30日)

※井関農機単体の状況

出生の申し出があった男性社員について、本人および上司に育児休業制度の周知を行い取得を促進しています。

直近開催時期	2022年7月
対象	女性管理職候補者56名
総計	2日間
メニュー	グループディスカッション、外部講師による講習等

健康経営の推進

健康経営宣言

井関グループでは、従業員のWell beingを実現するため、「からだの健康」「こころの健康」「くらしの健康」の三つの健康を柱とした健康基本方針を定め、2021年に健康経営宣言を発表しました。

メンタルヘルスセミナーの開催

2022年は当社全事業所で外部講師によるメンタルヘルスセミナーを実施しました。約150名の社員が参加し、メンタルヘルスの概要から実際にストレスを感じた際の対処方法まで幅広く学ぶ機会となりました。従業員のメンタルヘルス向上のため、今後も継続的に開催していきます。

健康経営優良法人認証の取得

従来の取り組みに加え、当社全事業所でメンタルヘルスセミナーを毎年定例開催とするなど新たな施策を実施した結果、昨年に引き続き「健康経営優良法人2023 (大規模法人部門)」に認定されました。今後も従業員のエンゲージメント向上を図り、企業価値を高めていきます。



人権尊重・差別的扱いの禁止

☑ 基本方針(基本的な考え方)

井関グループ倫理行動規範に「基本的人権を尊重し、国籍・人種・信条・性別・障がいの有無を理由に差別や嫌がらせを行わない」ことを定め、全従業員に配布しています。また、「定期的に教育を行い、常に相手の人権を尊重すること」、「ハラスメントなど相手の人格を無視した行為がないよう、日頃からの言動に十分注意する」こと等を指導しています。

労働安全衛生マネジメント

各社・各拠点の実態に即した安全衛生活動に取り組んでおり、製造会社では安全パトロールの実施で現場の意識向上を促進し、「労働災害ゼロ」に向け災害リスクの低減に努めています。また、ヒヤリ・ハットを体験する場として、井関安全啓発センターを設置し、起こりうる労働災害を疑似体験することで、安全意識の向上を図っています。

今後も「健康的で安全な職場」を行動規範に掲げ、井関グループ全体で労働安全衛生管理を徹底していきます。

安全に関する方針

“安全はすべてに優先する” —労働災害『0』の取り組みを推進—

危険予知活動によるリスクアセスメントの実施

- ▶ 作業における危険性・有害性を特定し、リスク低減措置を実施し、災害発生を未然に防止する。

安全教育の実施

- ▶ 安全啓発センターでの教育を通じて安全意識を再徹底し、労働災害を発生させない仕組みを構築する。

労働災害統計強度率 単位：%

2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
0.001	0.371	0.000	0.004	0.260

*強度率：1,000労働時間当たりの労働損失日数

*対象：井関農機と国内3製造所

VOICE—従業員の声

育児休業を活用して活躍する従業員

井関農機(株) 欧州営業部 佐藤 寛

私は現在、欧州販売代理店向けの営業を担当しています。会社では性差なく育休取得が推奨されており、上司や同僚の理解の下、昨年、約3週間の育休を取得しました。夫婦で子育てのスタートを切ることで、成長の喜びを分かち合えたり、育児の大変さを共有する良い機会となりました。現在は、時差勤務制度を利用して、子どもの朝の支度や保育園への送迎など子育ての時間を確保しています。今後も効率的に働きながら成果を上げるとともに、家族との時間も大切にしていきたいと考えています。



活躍する女性従業員

井関農機(株) 開発製造業務部 ISEKIテクニカルトレーニングセンター長 竹内 教子

井関グループ全体の生産技能を向上させるため、研修計画の立案や材料手配等の運營業務全般に携わっています。その中でも、私が特に力を入れているのが、製造現場の技能者育成です。子育てをしていた当時は、育児休業制度を有効活用しながら、仕事の両立を図ってきました。最近は休日のゴルフをきっかけに人間関係の輪が広がり、プライベートの充実だけでなく、仕事面でもプラスになっています。今後当社でさらに活躍するためには、他部門の業務への関心、より緊密な人間関係の構築が社内外で必要だと考えています。

これからも、時代にマッチした教育企画を立案し、当社グループの品質・生産性向上に寄与できる人材を多く育成していきます。



中途入社で活躍する従業員

井関農機(株) IT企画推進統括部 松山IT企画推進課 後藤 佑介

前職で習得した設計・プログラム開発の技術を活かし、松山IT企画推進課でRPAの推進・システム開発などを行っています。当社にとって最適なソリューションを提案し、業務効率化に貢献したいと考えています。また、今年6月には第6子が誕生予定で、ますます忙しくなりそうですが、引き続き職場の上司・同僚にサポートを受け、仕事と家庭を両立していきます。



知的財産戦略

知的財産方針

当社は、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の精神の下、これまで数多くの商品を生み出してきました。事業戦略と商品戦略に基づき先行研究や人材育成に積極的に投資して、今後も継続して質の高い知的財産を創出していきます。創出した知財は商品への織り込みだけでなく、ノウハウなどの無形資産を含めて収益化を図り、企業の優位性を高めシェアアップと収益向上につなげます。

▶ 発明の創出・特許戦略

有望技術や市場動向・ニーズを勘案し、開発・営業部門の意見を取り入れ設定した発明提案テーマに基づき、発明提案活動を強力に推進しています。また、異なる製品を担当する技術者を集め、農作業全体を体系的に捉えた発明創造活動を行い、技術の水平展開による発明の質と量の向上に努めています。

提案された発明を、将来の社会環境や技術動向、事業の実現性を加味しながら審査し、実効性の高い発明について権利化することにより、自社技術の保護と商品開発の優位性を高めています。

▶ 意匠・商標戦略

魅力あるデザインと親しみやすいペットネームはそれぞれ意匠権・商標権として蓄積し、他社商品と差別化し、商品デザインの保護強化を行うことで当社ブランド価値の向上を図っています。

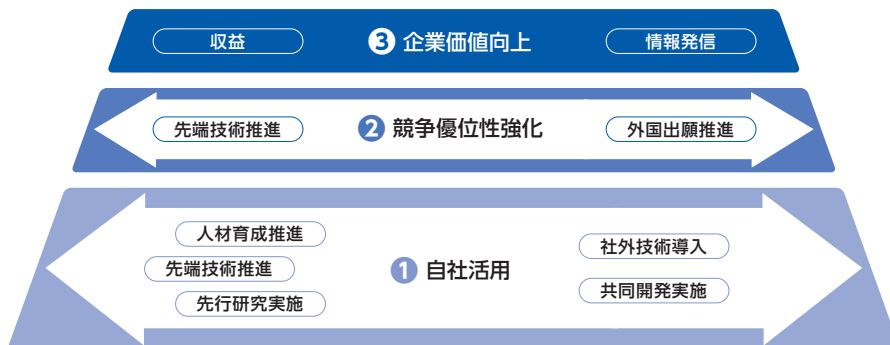
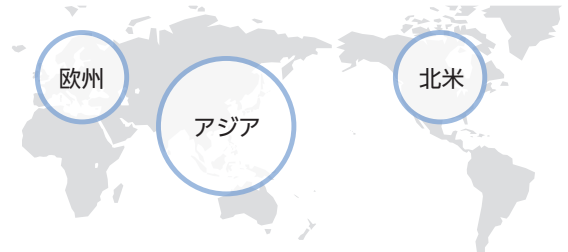
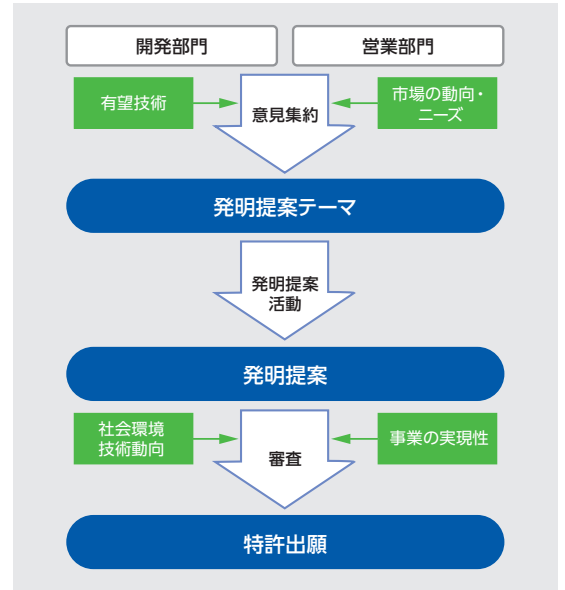
▶ 海外知財網の構築

出願形態、審査基準および権利の効力等が異なる各国の知財制度に対応して、有効権利の取得と蓄積に努めることで、新興国を含む各地域における当社商品の模倣防止や他社知的財産権への侵害防止を図っています。

▶ 知的財産の活用

- 1 知的財産の自社活用で技術の基礎と知的財産による守りを固めるとともに、さらなる投資によって先行開発、共同開発（他社技術導入）、人材育成を図り、土台を拡大していきます。
- 2 土台をしっかりと固めた上で自社技術の権利化、海外知財網を拡大し、競争優位性を強めます。
- 3 さらに自社保有の知的財産・無形資産（図面やノウハウ、ブランド）を活用して収益へ結びつけるとともに、ステークホルダーへの情報発信により、企業価値向上を図ります。

また当社はインドの大手農機メーカーと技術・業務提携契約を締結し、農業関連商品に関する技術供与を行っています。



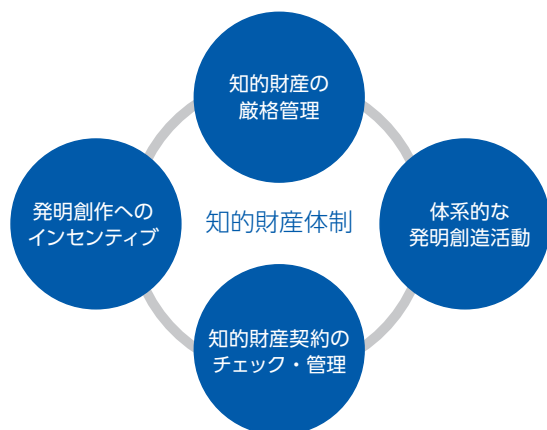
知的財産体制

井関グループは、知的財産部により、創作から権利化および権利放棄に至るまでの知的財産を厳格管理しています。発明創造活動による知的財産の創作に対しては、報奨金や表彰などのインセンティブを実施しています。

また、知的財産に関する契約締結にあたっては、法務面にも留意し、契約のチェック・管理を行っています。

発明表彰制度

知的財産創造活動の活性化のため、若手技術者の意識高揚を図る表彰や、優れた発明を開発部門で共有して創造活動の広がりを促進する社内表彰を行っています。優れた発明の創出により、井関グループの競争力の向上を目指しています。



知的財産管理

知的財産の取得・管理は法令および社内規程に基づき実施し、企業秘密の保全・他社知的財産権の尊重につなげています。また、国内外の知的財産情報を知的財産管理システムにて電子化し、円滑で効率的な知的財産の管理・運用をしています。

事例) 知的財産権の価値評価

価値算定基準に基づき、社会通念に照らし妥当性のある評価が行えるようにし、技術価値の判断や、権利譲渡対価および実施料の算定などに利用しています。

人材育成〔知的財産教育・創造機能伝承〕

● 知的財産教育

創造性を活性化するため、新入社員研修をはじめ、経験年数に応じた知的財産教育を実施しています。特に、ベテラン技術者から若手技術者への発明創造ノウハウの伝承を図り、若手技術者の創造能力の向上を推進しています。

● 技術研究発表会

国内外の変化する市場環境に貢献できる製品づくりを行うために、研究開発の成果や発明情報の共有と経営層を含めた議論の場として開催しレベルアップを図っています。

知的財産活動の成果「井関グループの高い技術力の証」

当社の日本における特許の分野別登録数や高い特許査定率は、当社が新技術の開発、投入、実用化に積極的に取り組んできた証です。この知的財産に裏打ちされた技術力を活かし、今後も知的財産を重視した事業活動を図っていきます。

分野別登録数

年	2000～2006	2007～2014	2016～2017	2018	2019	2020	2021
統計数	分野別公開数		分野別登録数				
分野	農水産		その他の特殊機械				
順位	1位		2位	1位	2位		

特許査定率

年	2004～2010	2011	2012～2017	2018	2019	2020	2021
特許査定率※	83.7%～91.8%	91.8%	94.7%～100.0%	96.4%	97.7%	98.7%	97.2%
順位	1位	2位	1位	2位	1位		

※特許査定率＝特許査定件数／(特許査定件数＋拒絶査定件数＋取下・放棄件数)
取下・放棄件数＝拒絶理由通知後に取り下げまたは放棄した件数

発明表彰件数

(公益社団法人発明協会)

全国発明表彰 **19件**

地方発明表彰 **213件**

総計 **232件**

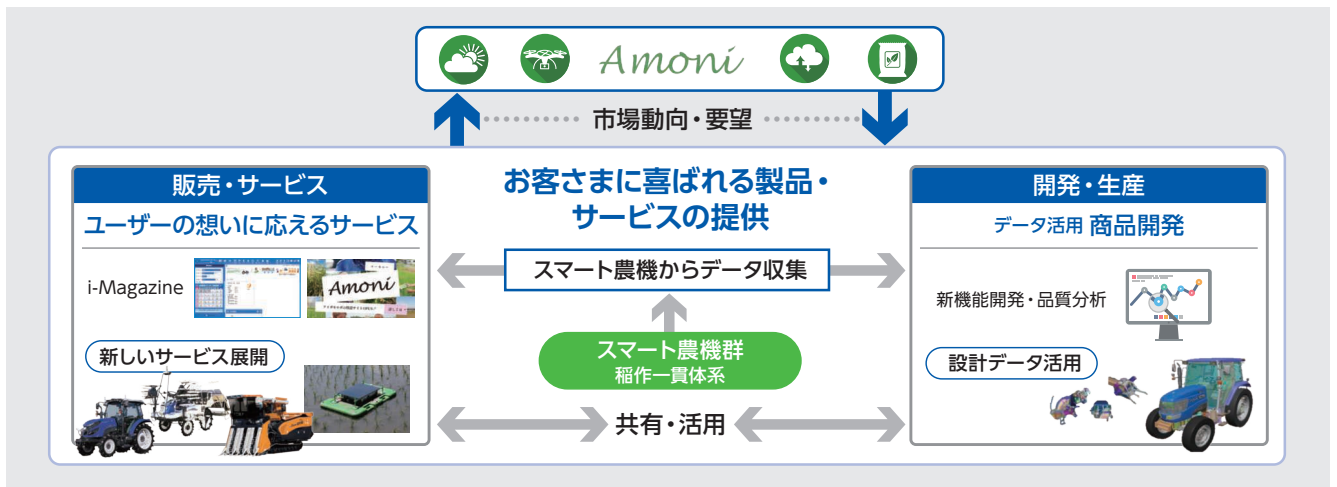
(2023年2月時点)

DX推進

DXの推進によるビジネスモデルの転換

井関グループは、DXの推進を通じて「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を目指しており、製品だけでなく情報やノウハウなどデジタル技術を活用したベストソリューションの提供に注力し、「モノ」から「コト」へのビジネスモデル転換を図っています。

農林水産省によると、データを活用した農業を行っている農業経営体数は、2020年から2022年で約6%増の23%と着実に増加しています。当社グループでは、これまでもICTやロボット技術を活用したスマート農機の提供を通じて農業の課題解決に向けて取り組んできました。これからは、スマート農機から得られるデータや、長年培ってきた営農技術、ノウハウを活用したサービスの提供へ注力し、さらなる農業の生産性向上に取り組んでいきます。また、開発・生産の場面においてもデータを活用した取り組みを推進していきます。



販売・サービスにおける取り組み事例

i-Magazineは商品情報検索、見積書作成、動画コンテンツ、取扱説明書・パーツリストの閲覧、セールス日誌などを網羅したデジタル・サポート・ツールです。データの活用により農業経営におけるお客さまの真のニーズに沿った情報をリアルタイムで情報提供できるほか、効率的な営業活動による従業員の働き方改革にもつなげていきます。

昨年より販売会社に展開を開始し、今年広域販売会社への展開が完了しました。

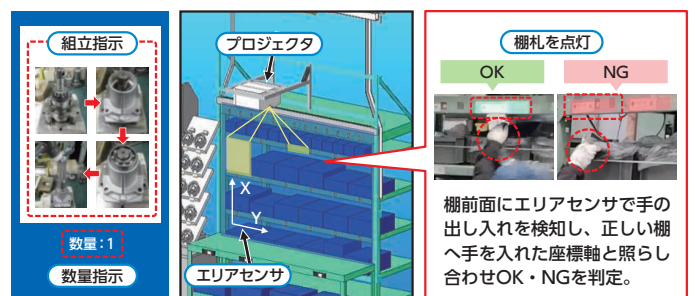


生産における取り組み事例

製造所では異なる種類の製品を同一ラインで生産するため、リストに基づいて工場内の部品を集めるピッキング作業や作業教育に時間を要していました。

デジタル表示器を用いてピッキング作業を視覚的に補助するプロジェクションピッキングシステムの導入により、正確かつスピーディーな作業の実現と教育時間の削減（30%減）ができました。

デジタル技術を活用し、さらなる生産の効率化と品質の向上を図っていきます。



※ピッキングとは、工場内にある部品の中からリストに基づいて部品を集める作業。

気候変動への対応

井関グループは、2022年5月にTCFD提言への賛同を表明しました。

TCFD：金融安定理事会が設置した気候変動関連財務情報開示タスクフォース
(TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures)



ガバナンス

自然からの恩恵を受ける農業は、気候変動と密接な関係にあり、農業機械総合専門メーカーである当社の事業活動にも大きな影響を受ける可能性があることから、気候変動への対応を経営の重要課題のひとつと位置づけ環境経営を実践しています。

気候変動のリスクと機会については「ESG委員会」において統括管理しています。委員会は原則毎月開催し、気候変動のリスクと機会に関しては年4回、検討・審議を行っています。委員会で審議した内容は取締役会へ答申し、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。(ESG委員会についてはP59をご覧ください。)

戦略

井関グループは気候変動が事業に与える影響度を認識し、そのリスクと機会を管理し経営判断に織り込むため2021年に気候変動シナリオ分析を試行しました。

外部シナリオを参照した「社会全体が脱炭素に向けて変革を遂げ、温度上昇の抑制に成功する」1.5℃/2℃シナリオ、「経済発展を優先し、世界の温度上昇とその影響が悪化し続ける」4℃シナリオの2つのシナリオから主要事業である農業機械事業の国内外のバリューチェーン全体を対象に分析を行い、2050年時点を想定したリスクと機会を特定しました。データ収集および分析は、総合企画部戦略企画室が中心になり、組織横断（国内営業・海外営業・商品企画・財務・購買・品質・環境関連部署）で実施しました。定性・定量評価等については2030年を想定しています。(P55をご覧ください。)

シナリオ	シナリオ分析の整理	リスクおよび機会への戦略の方向性
1.5℃/2℃	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化に向けた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 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー消費の低減、再生可能エネルギーの活用等による影響の抑制 脱炭素化に向けた農業機械や農法の変化に対応 <ul style="list-style-type: none"> 農業機械の電動化ならびに効率的な農作業や施肥の最適化のためのロボット農機・スマート農機の導入 水田のメタン排出量削減に資する農法へのソリューションの需要拡大
4℃	<ul style="list-style-type: none"> 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影響 平均気温上昇に伴う稲作可能地域の減少や米の品質低下などを受け稲作用農機需要の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画の定期的見直し、商品構成や販売網の見直しなどによる影響の抑制 自然環境の変化に対応 <ul style="list-style-type: none"> 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・生育データの収集・分析から判断まで行動する自律作業 持続可能な農業生産基盤の構築に資するソリューションの需要拡大

※主に参考にした外部シナリオ

1.5℃/2℃：IPCC AR6 SSP1-1.9, SSP1-2.6 (産業革命以降の気温上昇が1.5℃/2℃未満に抑えられる気候政策シナリオ)、IEANZEシナリオ、APSシナリオ

4℃：IPCC AR6 SSP3-7.0, SSP5-8.5 (地域対立/化石燃料依存で気候政策を導入しないシナリオ)

リスク・機会の管理

シナリオ分析で特定したリスクと機会は財務影響の大小と可能性の大小の二軸（4象限）で識別・評価し、取り組む時間軸を選定しています。ESG委員会で識別・評価・フォロー体制を構築し、年度ごとに環境変化に伴う戦略の検討・審議、新規リスクの確認を含む見直しを継続しています。短期で事業活動に影響を及ぼすとされるリスクについては「リスクマネジメントワーキンググループ (WG)」の管理に統合し、リスク管理規程に基づき業務プロセスの中で発生防止および損失の極小化を図り、業務の円滑化、資産保全などに努めます。(リスクマネジメントWGについてはP77をご覧ください。)

気候変動関連の商品・ソリューションの機会については、商品企画や開発テーマ等の方向性を協議する「商品開発戦略会議」「先端技術戦略会議」などの会議体において評価、検討し、重要案件は経営会議や取締役会の承認を経て開発計画に織り込んでいます。

気候変動への対応

シナリオ分析をもとにしたリスクと機会

区分	内容	1.5°C/2°Cシナリオ		4°Cシナリオ		対応策時期				
		財務影響	可能性	財務影響	可能性					
移行リスク	技術	技術開発の遅れによる競争力の低下				中	中	短期		
	市場	ニーズや社会インフラの状況により需要が低下し売上が低下する				大	小	短期		
	政策	炭素税、排出権取引制度の導入による運営コストの増加 →詳細①				中	中	小	中	中期
	評判	投資家等のステークホルダーからの評価低下、ダイベストメント、または株価暴落				小	中	小	中	中期
	市場	気候変動によりサプライチェーンが変化し、製品製造のコスト上昇、商品提供が困難になる				小	中	小	中	長期
物理的リスク	急性	風水害の激甚化により自社/サプライチェーンが被害を受けることに伴う商品・サービス提供体制の停止 →詳細② ※昨年度分析から財務影響の評価を見直しています				中	中	中	中	短期
		既存商品価値の低下リスク				中	小	大	中	長期
	慢性	気候変動によるエネルギー価格の上昇				小	大	小	大	長期
機会	商品・サービス	気候変動による耕作可能地域の変化・減少に伴う商品販売網の再構築				小	小	小	小	長期
		省エネ・GHG削減に寄与する農業機械の需要増				大	小	中	小	短期
		気候変動による農業環境の変化に対応する商品・サービスの売上増				大	中	大	中	短期
		農地土壌のGHG排出削減等に寄与するソリューションの需要増				中	中	小	中	中期

可能性：大（短期的：3年以内）、中（中期的：3～5年）、小（長期的：5年以上）

財務影響（2030年時点を想定）

2021年度に特定したリスクと機会の財務影響の内、2022年度は影響度は中程度ではあるが発生する可能性が高い「炭素税」と「風水害の激甚化による影響」の定量化を行いました。今後もリスクと機会の財務影響の定量化・分析を進め、リスク影響の低減や機会に資する新たなソリューションの創出につなげていきます。

詳細① 炭素税の導入による運営コストの増加

各国政府において気候変動政策が強化され高額な炭素税や排出権取引制度が導入される。これにより自社のGHGの直接排出やエネルギー消費に係る排出の量に応じた課税が生じ、運営コストが増加する。

1.5°C/2°Cシナリオ	11億円/年の負担増加
4°Cシナリオ	3.5億円/年の負担増加

算出根拠 2030年の井関グループのGHG排出総量を2020年度と同水準の6.4万トン/年（Scope1+2）に炭素価格を乗じ算出（1ドル=140円）
1.5°C/2°Cシナリオ130ドル/トン2030年（IEA「Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector」の先進国の値）
4°Cシナリオ39ドル/トン2030年（IEA WEO 2020におけるSTEPSの欧州の値から想定）

詳細② 風水害の激甚化による生産・販売中断・事業停止のリスク

気候変動の進展により、台風や洪水等の風水害が激甚化し、自社生産拠点や原材料・部品の供給源その他サプライチェーンに影響が及ぶことで生産中断および事業停止につながる。

1.5°C/2°Cシナリオ	48億円/年の売上減少
4°Cシナリオ	68億円/年の売上減少

算出根拠 自社拠点および購入金額が1億円以上のサプライヤー拠点を対象に、水害による影響額を算出
自社生産拠点は2020年から2021年の売上高平均、サプライヤーは2021年の購入金額を前記対象サプライヤーで案分し影響額を推測
水害リスクはWWF Water Risk Filterにて各拠点のリスクとハザードマップにより確認
BCPの策定があることから復旧想定期間を20日と仮定して算出（中小企業庁データより）

対応策の方向性	既存の取り組み	今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素型農業の研究・開発 自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農業機械の研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 直進アシストシステム搭載商品（トラクタ・コンバイン・田植機）の販売 電動乗用芝刈機の限定販売開始（2022年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 自動操舵・ロボット農機の充実 電動農機の研究・開発 自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発
<ul style="list-style-type: none"> TCFD情報開示の段階的な詳細化 GHG排出量の網羅的把握と削減計画の棚卸し 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスク・機会の特定、シナリオ分析の実施 GHG排出量把握と開示（スコープ1・2および3） 海外事業拠点におけるI-REC導入（2022年より） 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスク・機会の定期的な見直しと経営計画への反映 販売拠点を含むGHG排出量の把握と削減目標スコープの見直し
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による世界的な資材価格の注視と資材投入量の効率化 気候変動による水資源状況の注視 	<ul style="list-style-type: none"> 資材・水資源の投入量の把握 鉄使用部位の軽量化、加工ロス削減 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄使用部位の軽量化、加工ロス削減 冷却水循環化や回収水（雨水など）の利用
<ul style="list-style-type: none"> 生産・販売拠点およびサプライチェーンの水害リスクの詳細把握 サプライチェーンを包含するBCP策定 	<ul style="list-style-type: none"> BCP策定（国内事業所、生産拠点、販売拠点） 国内購買先マッピング、多重化計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点を含むサプライチェーン全体での水害リスクの詳細把握 グローバル全体のサプライチェーンを包含するBCP策定
<ul style="list-style-type: none"> 耕作可能地域の変化・減少に伴う製品販売網の再構築 再エネ電力の調達や省エネルギーの推進 	<ul style="list-style-type: none"> リスクとしての認識 各生産拠点における脱炭素計画案作成 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー目標の策定 エネルギー使用量に対する再エネ比率の目標値の設定 再エネ発電設備の設置 長期的な耕作可能地域の変化の詳細調査
<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素型農業の研究・開発 自然災害・気温上昇等に適応した農業を支援する農機の研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 直進アシストシステム搭載商品（トラクタ・コンバイン・田植機）の販売 電動乗用芝刈機の限定販売開始（2022年12月） 	<ul style="list-style-type: none"> 自動操舵・ロボット農機の充実 電動農機の研究・開発 自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発
<ul style="list-style-type: none"> 政府や自治体等の補助金事業等に関する動向の注視 生産者の要望に応えるソリューションの検討 	<ul style="list-style-type: none"> 環境保全型農業について企業や自治体との連携によるイノベーション（2020年3月～2023年4月現在の国内における連携協定 9件） 	<ul style="list-style-type: none"> 有償事業としての事業計画策定 モデルケースの実証、事業の全国展開

指標と目標

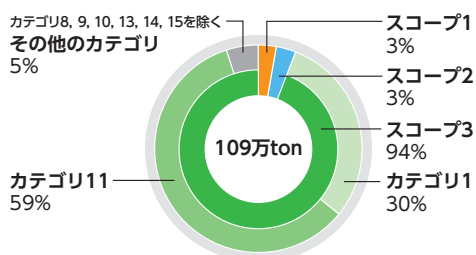
井関グループは、環境ビジョンとして「『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指す」を掲げています。

指標	目標（環境中長期目標）
井関グループ全体のCO ₂ 排出量（スコープ1・2）	2030年 2014年比46%削減（総量）
エコ商品の国内売上高比率	2025年 国内売上高比率65%

バリューチェーン全体での取り組み	
スコープ3 カテゴリ1	2022年4月に取引先に向けCO ₂ 自主削減目標策定を依頼 取引金額の7割を占める取引先と連携したCO ₂ 削減目標の策定を目指す
スコープ3 カテゴリ11	農業機械の電動化、水素など代替エネルギーを活用した農業機械の研究・開発
その他	自治体等と連携し環境保全型農業の普及拡大など農産業分野における脱炭素の実証に参画

※エコ商品認定制度についてはP57、2022年の環境中長期目標の実績についてはP62、過去の実績は井関農機ホームページをご覧ください。

バリューチェーンを通じたCO₂排出量



2022年実績	
合計スコープ1・2・3	109万吨
スコープ1	3万吨
スコープ2	3万吨
スコープ3	103万吨
カテゴリ1	33万吨
カテゴリ11	64万吨
カテゴリ その他	6万吨

算出の対象：井関グループ連結対象（海外拠点含む）

※環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」を参考に算出しています。

※カテゴリ11は該当年に販売した商品の生涯耐久年数使用した仮定に基づき将来の排出量値を含んでいます。

※カテゴリ12は該当年に販売した商品の将来廃棄時の排出量値となります。

※海外拠点のスコープ3算出には国内の排出原単位データベースを使用しています。

※各カテゴリ排出量等の詳細は井関農機ホームページをご参照ください。

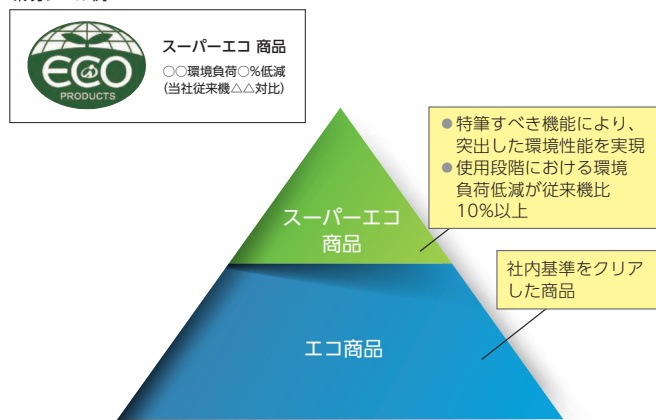
脱炭素社会の実現への取り組み

環境適合設計の取り組み

▶ エコ商品認定制度

「エコ商品認定制度」は、気候変動課題の解決や農業における環境負荷低減につながる環境適合性の高い商品を社内認定する制度です。省エネ・省作業、環境負荷低減、省資源、生物多様性配慮などの社内評価基準をクリアした認定商品には環境ラベルを付与し、商品カタログや取扱説明書などに表示し、お客さまにわかりやすくお伝えしています。なお、環境ラベルは、ISO14021で定められたタイプII（第三者認証を必要としない自己宣言型）に準拠しています。

環境ラベル例



▶ エコ商品認定事例

● 欧州・オセアニア向け乗用芝刈機 SXG327 SXG324

欧州の厳しい排出ガス規制に対応したEU StageV適合エンジンの搭載、従来機に対してエンジン馬力・最高车速の向上、コレクタ集草量増加により作業能率を向上、HVO燃料使用に対応した乗用芝刈機 SXG327、SXG324を「エコ商品」に認定しました。

HVO燃料を使用することでCO₂排出量削減など環境負荷低減が期待できます。



※HVO (Hydrotreated Vegetable Oil: 水素化植物油): 食品業界から出る廃棄油や、農業生産で発生する余剰の野菜などから作ったバイオ燃料です。油を水素化処理することで脂肪酸炭化水素に変換し、ディーゼルエンジンに使用できるようにしたものです。欧州のガソリンスタンドでは、HVOディーゼルが利用できるようになっており、特に環境規制が厳しい北欧で多く利用されています。

農業機械の電動化の取り組み

農業機械の電動化は脱炭素化社会実現の大きな柱になると考えています。井関グループでは脱炭素時代に向け2010年より愛媛大学との共同研究を開始し、2012年に電動トラクタプロトタイプを発表しました。

商品化に向けてさらに技術研究を培い欧州景観整備市場向けとして、2022年にリチウムイオンバッテリーを搭載した電動乗用芝刈機 SXGE2 の限定販売を行い、欧州市場ニーズの見極めを開始しています。

● 電動トラクタプロトタイプ (2012年)

● 電動乗用芝刈機 SXGE2 (2022年)



環境保全型農業の普及拡大に向けた取り組み

井関グループでは、化学肥料・農薬の使用量削減を目指す環境保全型農業の普及拡大に取り組んでいます。化石燃料を原料とする化学肥料・農薬の削減は脱炭素効果が期待されます。普及拡大に向けては、先端技術やデータの活用により化学肥料削減に寄与する商品や除草などの管理作業の省力化により農薬削減に寄与する商品の拡販に注力しているほか、国や自治体・民間企業・生産者と連携しながらスマート農機や営農技術の実証を行っており、農業の新しい技術創造に取り組んでいます。(連携によるイノベーションはP33をご覧ください。)

● 可変施肥田植機 土壌測定結果からリアルタイムで施肥量を調整





持続的な成長を支える基盤

(どのように持続するのか)

- 59 …… 井関グループのサステナビリティ
- 60 …… ステークホルダーエンゲージメント
- 61 …… 井関グループの環境経営
- 62 …… 環境中長期目標と実績
- 63 …… 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～
- 65 …… サプライチェーンマネジメント
- 66 …… コミュニティ ～地域社会との共生～
- 67 …… 独立社外役員 座談会
- 71 …… コーポレートガバナンス
- 75 …… 役員一覧
- 77 …… リスクマネジメント
- 79 …… コンプライアンス

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。

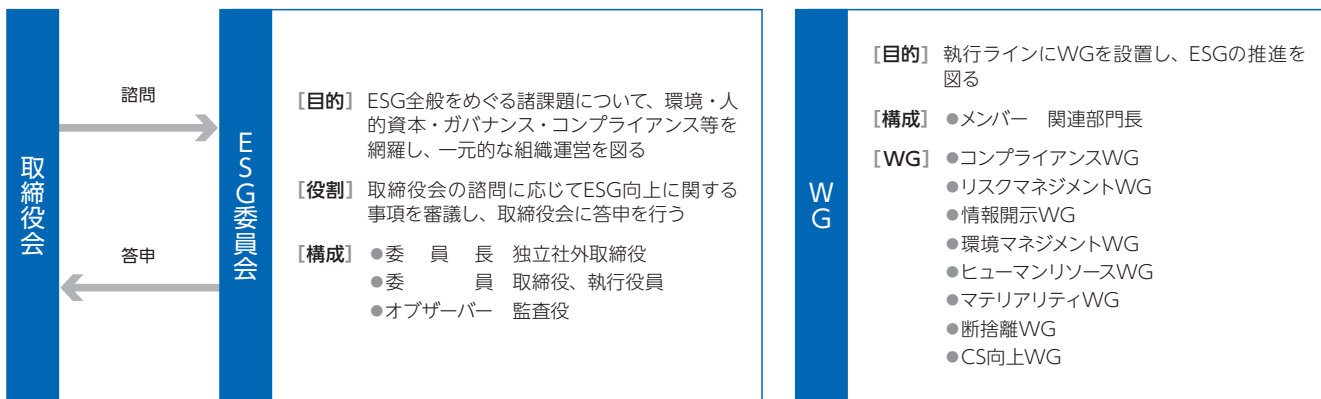
私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会“食と農と大地”の実現を目指します。

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。

経は、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・サポートを行ってまいります。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まいります。	セールス・サービス担当との直接対話、ユーザー交流会 ^経 、訪問 ^経 、各種研修・講習会、展示会・実演会 ^経 、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調し、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まいります。	協力企業IR説明会 ^経 、ディーラーミーティング ^経 、優良企業見学会 ^経 、調達先の視察・面談 ^経 、業務連絡会 ^経 、井松会定期総会 ^経 、訪問（国内・海外） ^経
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まいります。	製造所・展示館見学 ^経 、清掃活動等の社会貢献活動、自治体等との意見交換 ^経 、地域イベント参加 ^経
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まいります。	社内IR ^経 、団体交渉 ^経 、労使協議会 ^経 、安全衛生委員会、エンゲージメントサーベイ、社員大会 ^経 、各種研修、各種表彰大会やコンクール ^経 、OB/OG会 ^経
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まいります。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ってまいります。	株主総会 ^経 、決算説明会(年4回) ^経 、個別ミーティング ^経 、個人投資家・個人株主向け説明会 ^経 、施設見学会 ^経 、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。

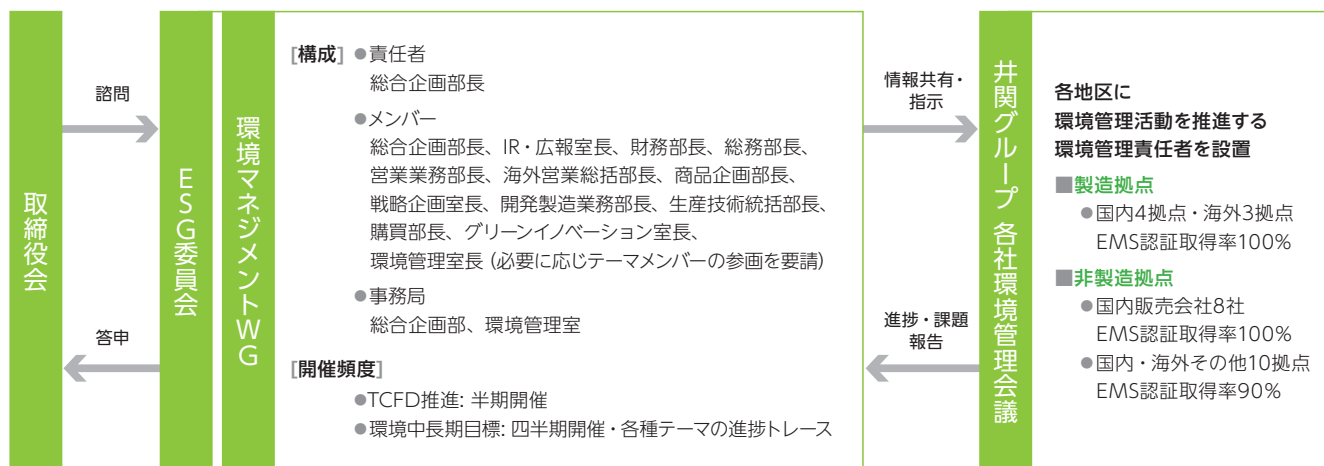
環境基本方針

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

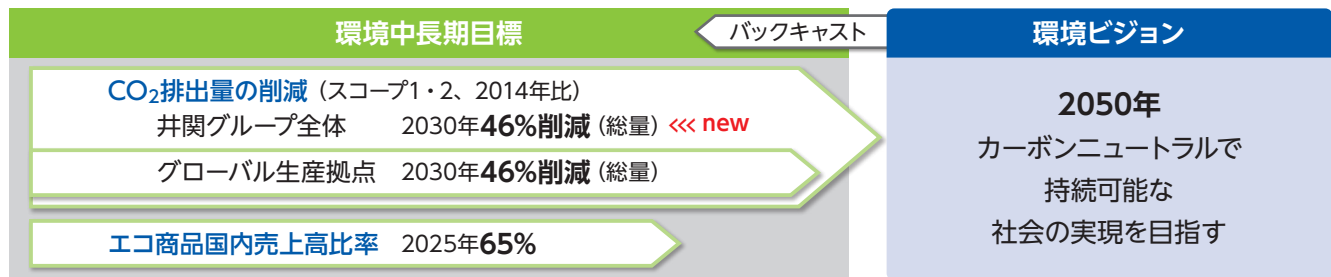
▶ 環境マネジメント推進体制

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。

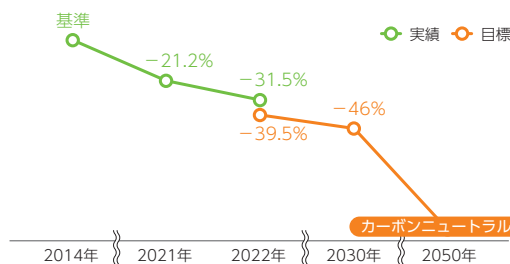


環境中長期目標と実績

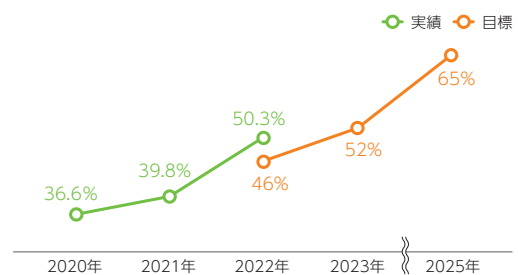
環境中長期目標 (2022年～)



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%	
		廃棄物最終処分量の削減 (売上高当たり)	△64%	△72%	○	△65%	
有害化学物質		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。

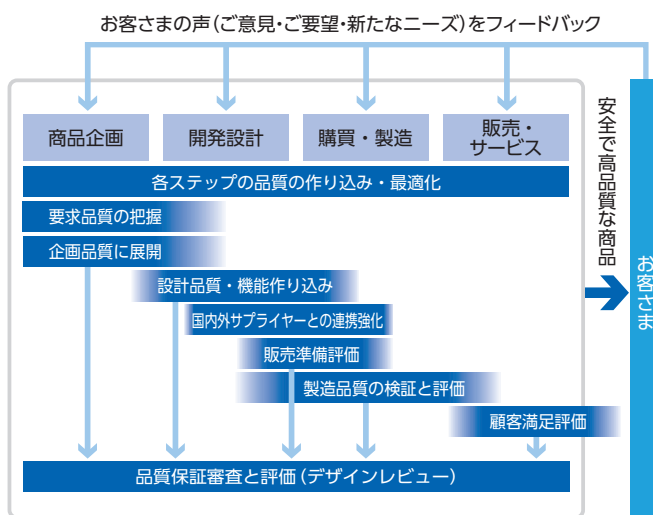
商品づくりでは、お客さまの声(ご意見・ご要望・新たなニーズ)をもとに要求内容を把握し、「商品企画」に展開し、「開発設計」として機能の作り込みを行い、「購買・製造」へと反映させます。各ステップでは、多方面から品質の最適化を評価・検証しています。また、お届けした商品の納入試運転指導や調子伺いのサービス活動を通じてお客さまの評価を集約し、開発・改善にフィードバックする体制を構築し、安全で高品質な商品づくりに反映しています。

● 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に展開しています。

● 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}

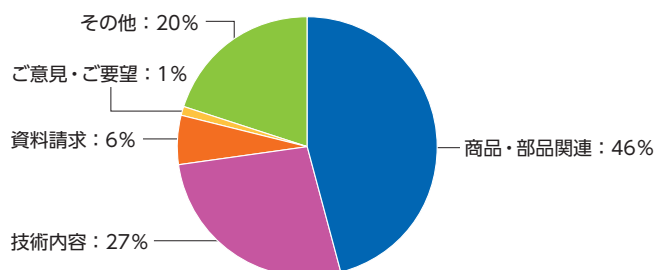
	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
リコール件数	6	0	2	0	4	1

※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、取引上の優越的地位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。

● 推進要請・状況把握

CSR調達ガイドライン
井関農機ホームページに掲載

CSR調達アンケート調査・グリーン調達先認定
アンケート調査 毎年実施

● 要請事項

①顧客満足・品質保証

②法令順守・倫理的企業活動

③人権の尊重・健康的で安全な職場形成

④環境保全・グリーン調達

⑤地域社会との共生・国際協調

⑥経営の透明性と説明責任

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注目!】
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注目されています。



農業女子仕様トラクタ
「しるぷち」

農業女子仕様耕うん機
「ちよこぷち」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。



城山公園の芝を刈る当社の乗用芝刈機



ビーチクリーン活動に参加した若手社員たち

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。



2022年全国最優秀賞「畑の人の野菜の収穫」



野菜の苗クイズを楽しむ子どもたち

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業

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。しかしながら、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と思う時がありますね。田中さんを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、保守サービスもしなくてはならない。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役に就任後、当社以外の2社で社外取締役役に就任しました。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、井関グループ全体でみた選択と集中、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、楽観視はしておりません。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が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、事務的な議題も多かったのですが、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でみた厳しい意見も出て、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るとともに、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: 「アファ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。

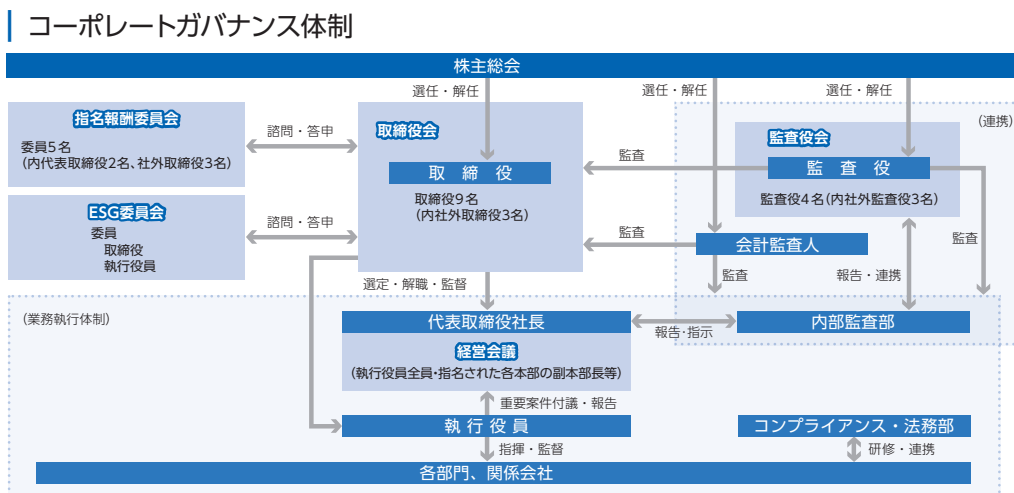


岩崎: 幸いにして、私たち社外役員が、ガバナンスをどうやって社内に浸透させていくか、特に人的資本の観点から取り組みを進めていくために有効な管理や監督するポイントを取り纏めたさまざまな会社の事例や報告書が、経済産業省や内閣府をはじめ、いろいろなところから公開されるようになりました。ガバナンスを強化するために、ステークホルダーとともに変革を完遂するために、役員一人ひとりが、そのような報告書を積極的に活用していきます。また、ROICスプレッドなどの企業価値を算定する各種理論も導入することで、中期経営計画の最終目標達成と企業価値向上に向けた活動を推進していきます。ステークホルダーの皆さまの応援をよろし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



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 (「経営監理委員会」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)

(出席回数)

	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		17年～ 実効性評価の実施 (外部機関活用)			
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				「経営監理委員会」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」
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年間に於いて、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

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 当社アグリインプル事業部長 2014年 6月 共関農機(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 ヨーロッパ中セキ社代表取締役社長 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 当社海外営業総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)			●	●				

(2023年3月末日現在)

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
 <p>取締役 岩崎 淳 重要な兼職の状況 公認会計士 社外 独立</p>	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 オリンパス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 オリンパス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 オリンパス株式会社社外取締役退任	●	●				●			
 <p>取締役 田中 省二 重要な兼職の状況 弁護士 社外 独立</p>	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)						●			
 <p>取締役 中山 和夫 重要な兼職の状況 該当なし 社外 独立</p>	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。

社外

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。

社外

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

社外 独立

リスクマネジメント

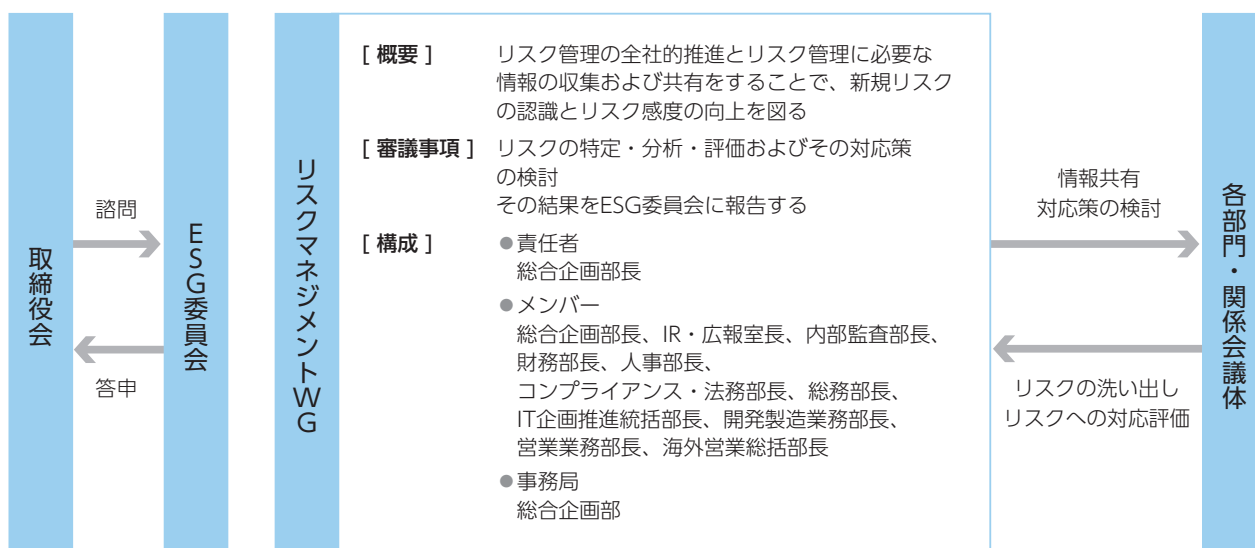
☑ 基本方針(基本的な考え方)

- 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

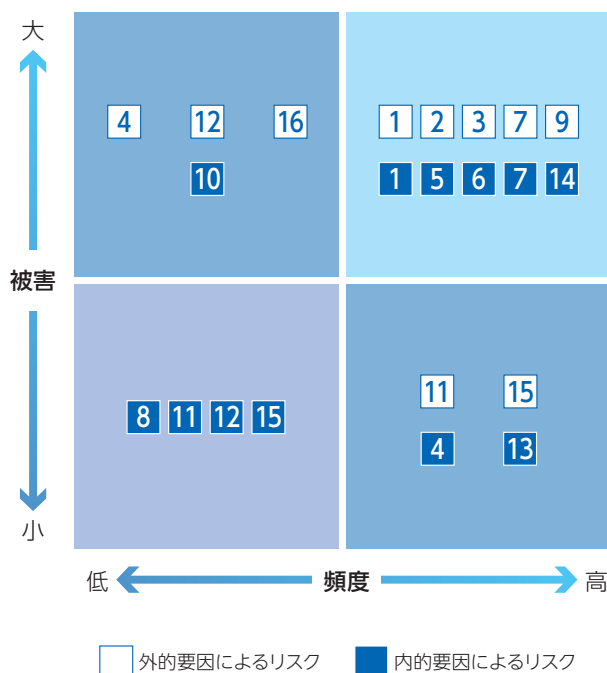


リスクマップ

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業機械市場特有のリスク <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場の変化を想定した販売体制構築と戦略立案 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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「みどりの食料システム戦略」への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・ 有機農業の導入に資する新たな資材や営農に関するソリューションの提案
2 為替レートの変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 取引先からの調達に伴うリスク <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定の販売先や調達先の方針変更や業績不振、倒産等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品の販売に併せたソリューションの提案 ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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運用 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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の対応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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動の環境負荷の低減 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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従い適切な取扱い
9 国際的な事業活動に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 未成熟な技術水準 ・ 不安定な労使関係等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産面：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が中心となる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、感染症の拡大等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害等発生時のリスク分散、事業継続計画の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ 火災や風水害の各種保険の付保 ・ 重要業務を遂行のための支援・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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 業務提携や投融資に際しての審議・検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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事項に抵触した場合の借入金の繰上返済義務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有利子負債の圧縮 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の採用、育成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティ管理体制の継続的な改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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） ・ データセンター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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 気温上昇を+2℃未満に抑えるシナリオ <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主に2℃シナリオにおける対応 <ul style="list-style-type: none"> 【 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ボイラー利用等 【 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 ・ 水田のメタン排出量削減に資する農法の普及 ● 主に4℃シナリオにおける対応 <ul style="list-style-type: none"> 【 影響抑制 】 事業継続計画の継続的な見直し ・ 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)

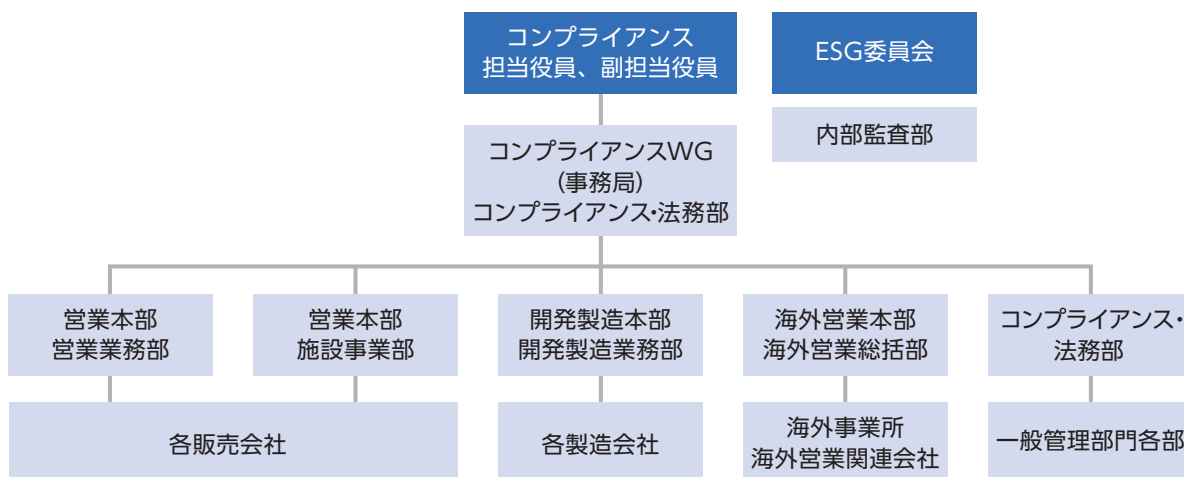
- 井関グループは、従業員一人ひとりにコンプライアンスの徹底を図り、健全で透明性の高い経営を進めていきます。

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委員会で毎月報告されます。さらに、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。

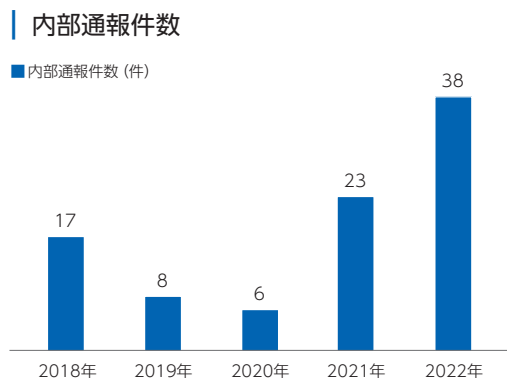
- 全社行事・教育研修への組み入れ
 - ・ 販売会社社長会
 - ・ 管理責任者会議
 - ・ 経営幹部研修
 - ・ 新任管理者研修
 - ・ 新入社員教育
- 個別研修
 - ・ 営業部門の販売会社社員大会
 - ・ 施設部門の施設担当者研修
 - ・ 開発部門の専門社員研修

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。



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。

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。

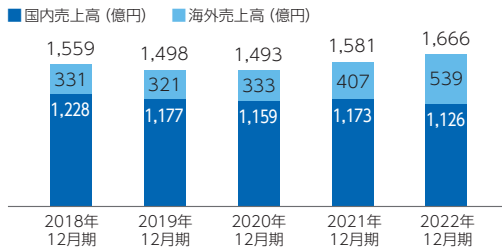
さらに、年々多様化・巧妙化するサイバー攻撃対策として、外部からの不正アクセスを常時監視するサービスを新たに導入し、情報セキュリティの管理体制を強化しました。

財務・非財務データ

財務ハイライト (2022年)

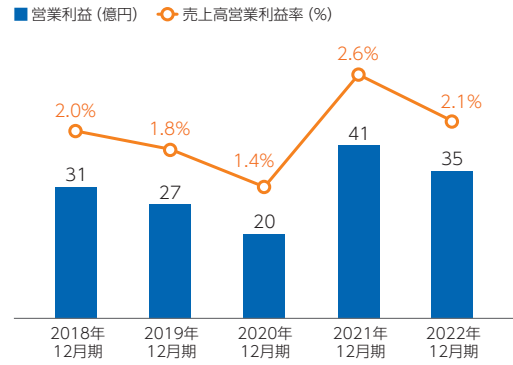
売上高

売上高は前期比84億円増加の1,666億円となりました。
【国内】 サプライチェーン混乱に伴う生産遅延や米価低迷・農業用資材価格高騰による購買意欲減退により減収となりました。
【海外】 北米は現地在庫レベル回復に向けた当社出荷増により増収、欧州はコンシューマー向けを中心に伸長したことに加えISEKIドイツの連結子会社化もあり増収、アジアは韓国向けが増加するも中国向け半製品の出荷減などを補うことができず減収となりました。



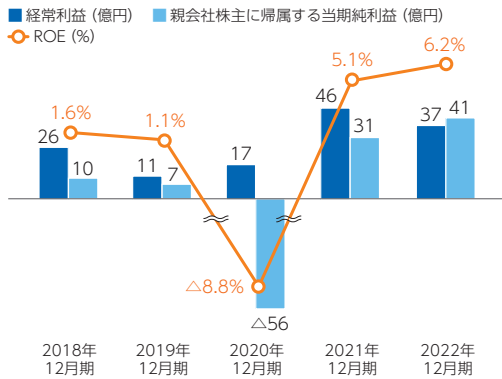
営業利益・売上高営業利益率

営業利益は、各地域で価格改定を実施するも原材料価格高騰影響すべてを補うことができず収益を圧迫、加えて販管費も増加したことにより前期比6億円減少の35億円となりました。また、売上高営業利益率は前期比0.5%悪化の2.1%となりました。



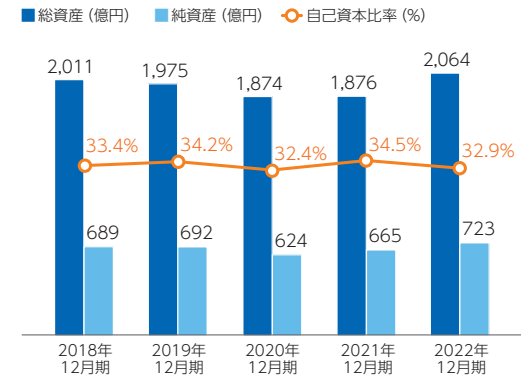
経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

経常利益は、前期にあった受取和解金の剥落および持分法投資損失の拡大により前期比9億円減少の37億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は減損損失計上があったものの、持分変動利益など特別利益の計上により前期比9億円増加の41億円となりました。



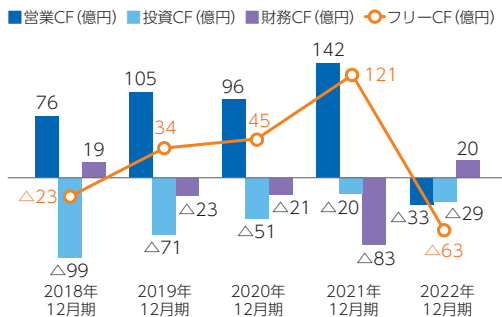
総資産・純資産・自己資本比率

総資産は、北米の在庫引き取り遅れやISEKIドイツ連結影響、サプライチェーンの混乱による工場仕掛増加により棚卸資産が増加したことなどで、前期比188億円増加の2,064億円となりました。純資産は、利益剰余金の増加により、前期比57億円増加の723億円となりました。



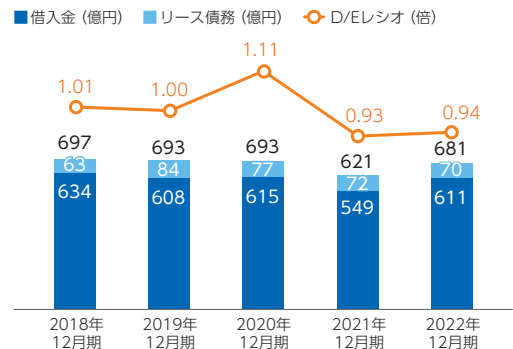
キャッシュフロー

営業CFは、棚卸資産増加が影響し33億円の支出となりました。投資CFは、設備投資などで29億円の支出となりました。結果、フリーCFは63億円の支出となりました。財務CFは、借入金の増加などにより20億円の収入となりました。



有利子負債・D/Eレシオ

有利子負債は、前期比60億円増加の681億円となったものの、財務健全性を示すD/Eレシオは、純資産の増加もあり、前年並みの0.94倍となりました。



財務サマリー (連結)

(単位: 百万円)

	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
経営成績					
国内売上高	122,812	117,717	115,907	117,396	112,638
海外売上高	33,143	32,181	33,397	40,795	53,991
売上高	155,955	149,899	149,304	158,192	166,629
売上総利益	45,945	44,507	43,476	46,841	49,890
営業利益	3,179	2,745	2,084	4,147	3,534
経常利益	2,629	1,108	1,702	4,687	3,762
親会社株主に帰属する当期純損益	1,090	723	△ 5,641	3,196	4,119
財政状態(会計年度末)					
現金・預金	7,475	8,404	10,787	14,850	10,749
売上債権	23,327	19,675	21,780	21,537	27,574
棚卸資産	53,719	54,179	51,847	49,871	65,331
その他	7,269	4,900	5,564	4,843	5,758
流動資産計	91,791	87,159	89,979	91,103	109,414
有形固定資産	96,842	98,346	86,287	84,962	83,919
無形固定資産	1,082	1,288	1,967	2,290	2,309
投資その他の資産	11,440	10,717	9,193	9,328	10,848
固定資産計	109,365	110,352	97,449	96,581	97,076
資産合計	201,156	197,511	187,428	187,684	206,491
仕入債務	39,736	37,752	36,872	39,279	45,500
短期借入金(長期1年内含む)	42,877	39,351	37,460	30,210	40,291
その他	12,979	12,630	11,814	11,852	12,397
流動負債計	95,593	89,735	86,147	81,342	98,189
長期借入金	20,571	21,525	24,114	24,728	20,811
退職給付に係る債務	4,063	3,059	3,144	2,912	3,244
再評価に係る繰延税金負債	5,780	5,759	4,097	4,097	4,097
その他	6,188	8,180	7,504	8,042	7,802
固定負債計	36,603	38,524	38,861	39,780	35,956
負債計	132,197	128,259	125,009	121,123	134,146
株主資本	52,746	52,840	50,346	53,567	57,023
その他の包括利益累計額	14,454	14,641	10,310	11,201	10,978
新株予約権・非支配株主持分	1,759	1,770	1,762	1,792	4,342
純資産合計	68,959	69,252	62,419	66,561	72,345
負債純資産合計	201,156	197,511	187,428	187,684	206,491
キャッシュフロー					
営業活動によるCF	7,616	10,509	9,694	14,233	△ 3,375
投資活動によるCF	△ 9,944	△ 7,104	△ 5,167	△ 2,039	△ 2,984
フリーCF	△ 2,327	3,404	4,526	12,194	△ 6,360
財務活動によるCF	1,970	△ 2,396	△ 2,179	△ 8,338	2,033
現金および現金同等物の増減額	△ 408	981	2,383	4,048	△ 4,101
1株当たり情報(円)					
純資産	2,974.7	2,987.1	2,683.1	2,864.4	3,006.7
当期純損益	48.2	32.0	△ 249.5	141.4	182.1
配当金	30.0	30.0	—	30.0	30.0
経営指標					
自己資本比率(%)	33.4	34.2	32.4	34.5	32.9
ROE(%)	1.6	1.1	△ 8.8	5.1	6.2
ROA(%)	0.5	0.4	△ 3.0	1.7	2.0
CCC(月)	3.3	3.4	3.4	2.8	4.0
D/Eレシオ(倍)	1.01	1.00	1.11	0.93	0.94

注1 ROE(自己資本当期純利益率) = 当期純利益 / (期首自己資本 + 期末自己資本) / 2

2 ROA(総資産当期純利益率) = 当期純利益 / 総資産

3 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル) = 売上債権回転期間 + 棚卸資産回転期間 - 仕入債務回転期間

4 D/Eレシオ = 有利子負債 / 純資産

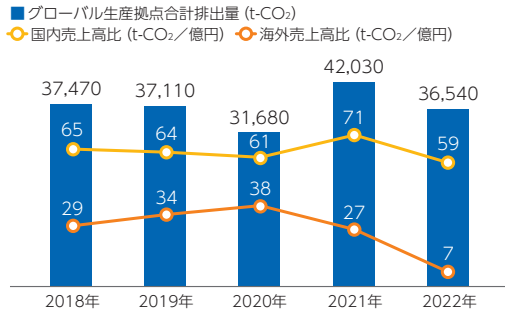
財務・非財務データ

非財務ハイライト (2022年)

製造拠点におけるエネルギー起源のCO₂排出量

環境

脱炭素社会の実現に向け生産におけるCO₂排出量削減に取り組んでいます。2022年よりISEKIインドネシアでのI-REC (国際的再エネ電力証書) の利用を開始し、排出量を削減できました。

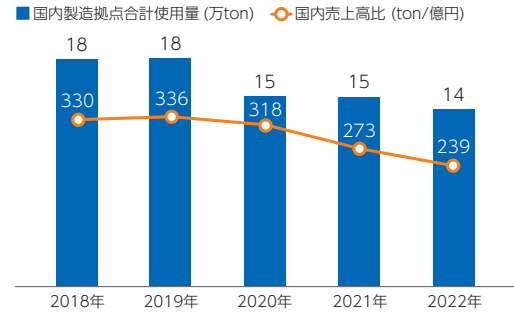


■ グローバル生産拠点合計排出量 (t-CO₂)
 ● 国内売上高比 (t-CO₂/億円) ● 海外売上高比 (t-CO₂/億円)
 ※国内：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所
 海外：ISEKIインドネシア
 ※国内の電力のCO₂排出係数は環境省公表値を参考に毎年変更しています。

製造拠点における水使用量

環境

生産における環境負荷低減のため水使用量の削減に取り組んでいます。



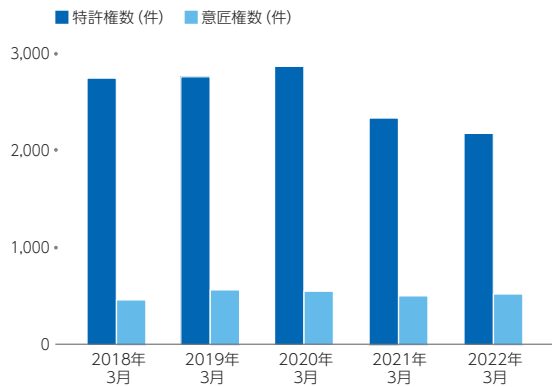
※国内：井関松山製造所、井関熊本製造所、井関新潟製造所、井関重信製作所

特許・実用新案権数と意匠権数の保有状況

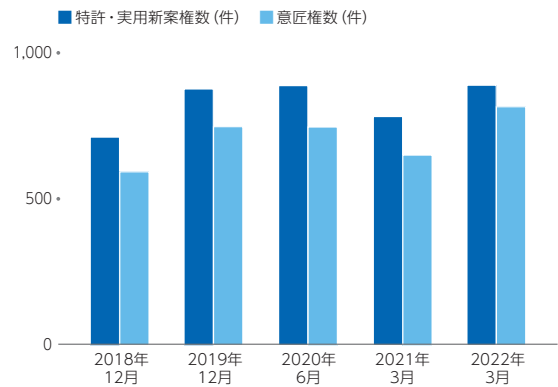
技術力

有効権利の取得と蓄積に努め、特許権数は2,200件、意匠権数はおよそ500件を維持しています。

● 国内



● 海外*



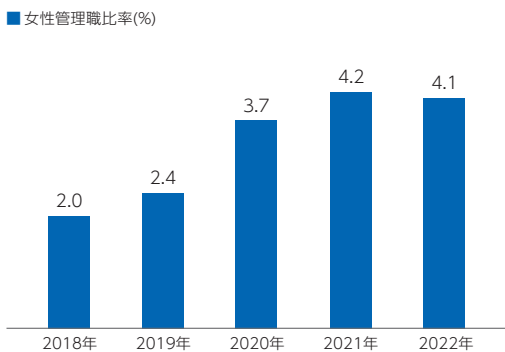
※海外の特許・実用新案権数と意匠権数は、集計算出時期が一部異なるため、実績年月が異なります。

女性管理職比率

単体

人材

2025年末までに管理職に占める女性の比率を7%以上とすることを目標とし、教育・研修を通じて能力向上と登用を図っています。

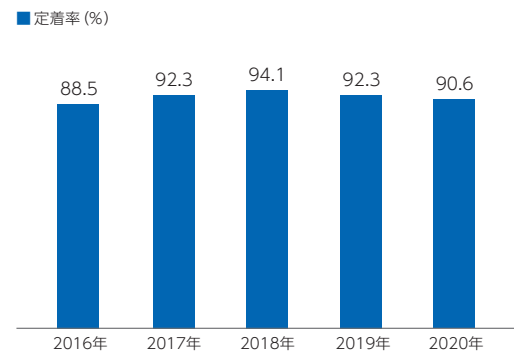


入社3年後の定着率

単体

人材

入社後3年経過時の大卒社員の定着率は、およそ9割と高い水準を保っています。



会社概要／株式情報

会社概要

(2022年12月31日現在)

社名	井関農機株式会社 ISEKI&CO.,LTD.	創立	1926年(大正15年)8月
本社	〒799-2692 愛媛県松山市馬木町700番地	資本金	233億4,474万円
本社事務所	〒116-8541 東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号	従業員数	連結：5,454名 単体：756名

株式情報

(2022年12月31日現在)

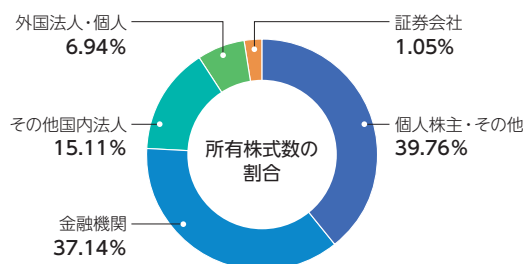
証券コード	6310	事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
発行可能株式総数	69,000,000株	定時株主総会	毎年3月下旬
発行済株式総数	22,872,447株 (自己株式112,546株を除く)	基準日	定時株主総会・期末配当： 毎年12月31日
単元株式数	100株	株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
株主数	19,207名		
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場		

大株主(上位10名)

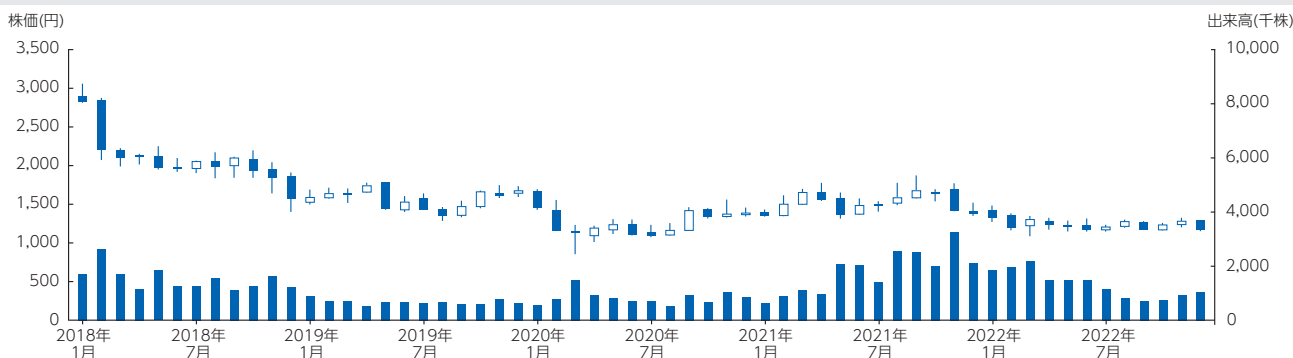
大株主の氏名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,299,300	10.05
株式会社みずほ銀行	1,070,800	4.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,056,800	4.62
中セキ株式保有会	906,894	3.96
農林中央金庫	868,785	3.79
三井住友信託銀行株式会社	800,000	3.49
井関営業・販社グループ社員持株会	666,600	2.91
株式会社伊予銀行	580,042	2.53
損害保険ジャパン株式会社	434,500	1.89
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	398,792	1.74

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。また、自己株式には、役員向け株式交付信託の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有する当社株式255,800株は含まれておりません。

所有者別株式分布状況



株価推移



外部評価

DBJ環境格付 —17回連続最高ランクの格付—

2023年4月、株式会社日本政策投資銀行より環境格付融資を受けており、17回連続で最高ランクの格付「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

今回の格付での評価ポイント

- ① 環境負荷低減に向けグループ一体で取り組みを進めている点
- ② サプライチェーンを通じた環境貢献を実現している点
- ③ 自社ソリューションを通じて農産業全体での脱炭素化に尽力している点





ISEKIレポートに関するお問合せ先

井関農機株式会社 IR・広報室

〒116-8541 東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号
TEL : (03)5604-7602(代表) FAX : (03)5604-7701
E-mail : isk-info@iseki.co.jp

2023年6月発行



環境に配慮した「ベジタブルインキ」を使用しています。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。