

# トップメッセージ



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

井関農機株式会社  
 代表取締役 社長執行役員

富安 司郎

変革

『次の100年に向けて…』

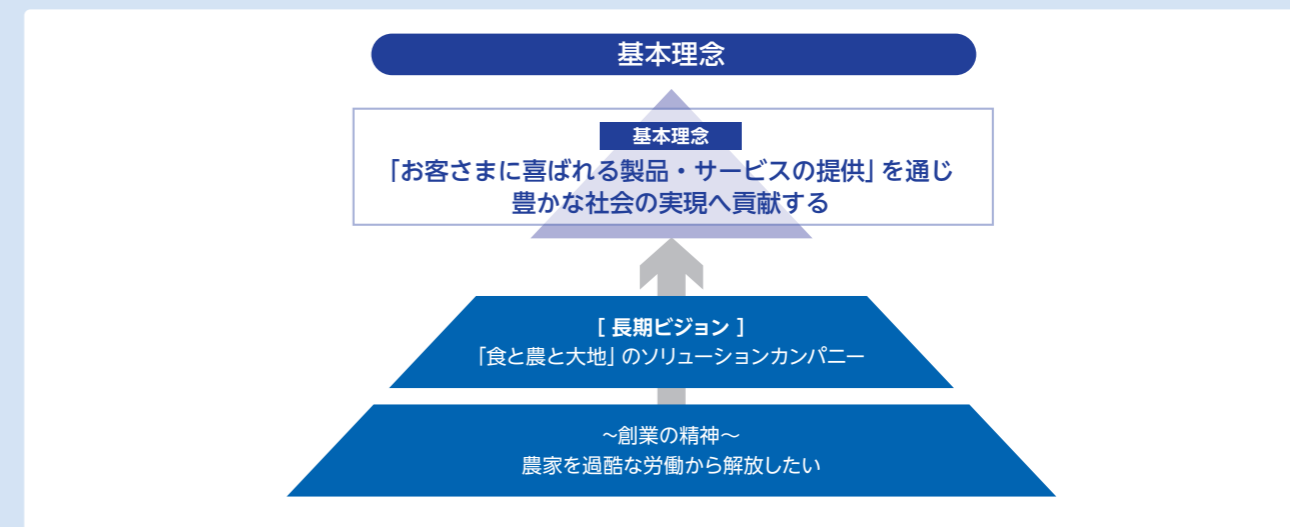
## 井関農機の存在意義について

“農家に一番寄り添う”姿勢に誇りを持ち、貫き続ける

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

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

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





## トップメッセージ

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

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

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

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

### 2022年12月期の総括

#### 事業環境の急変に翻弄された2022年度

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

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

の売上は計画を達成しました。

利益面は、さらなる原材料価格の高騰が影響し、価格改定でコストアップの吸収を図ったものの、国内市場ではその効果も限定的にとどまったことで営業減益となりました。ただし、仮に原材料価格高騰がなければ、営業利益率は中期経営計画の3%を上回るレベルになっていたと試算しており、中期経営計画の施策の効果が顕在化してきた面もあると考えています。キャッシュフローは、北米OEM先での調達部品遅れによる在庫の引き取り遅れやISEKIドイツの連結影響などから棚卸資産が増加し、営業キャッシュフローがマイナスとなりました。急変した事業環境に翻弄され、当社グループのレジリエン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。そのためのキラーコンテンツのひとつが「アイガモロボ」です。農薬を使用せず、水田における雑草の成長抑制を可能にするもので、開発した有機米デザイン社とは資本業務提携を締結し、200か所以上で実証実

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

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

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

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

#### 欧州、北米、アジア向け施策 （ベストソリューションの提供）

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

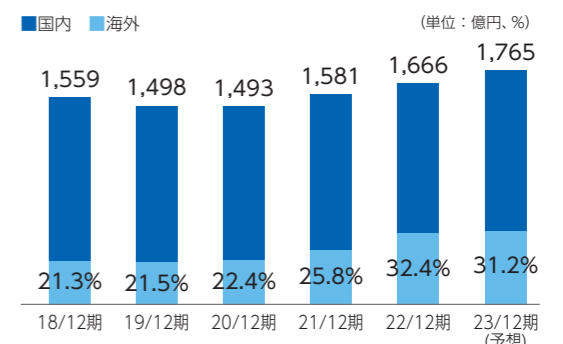
「北米」のコンパクトトラクタ市場については、コロナ禍での郊外居住志向の高まりなどを受けたライフスタイルの変化により近年需要が大きく拡大しましたが、足許では金融政策の変化などもあり調整局面が続いています。ビジネスパートナーのAGCO社との協業を深化させ、各地域の特性に沿った商品戦略や、販売・サービス向上によりシェア拡大を図ります。

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

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

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

#### 連結売上高推移



#### 最適生産体制構築

##### （収益とガバナンス強化による企業価値向上）

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

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

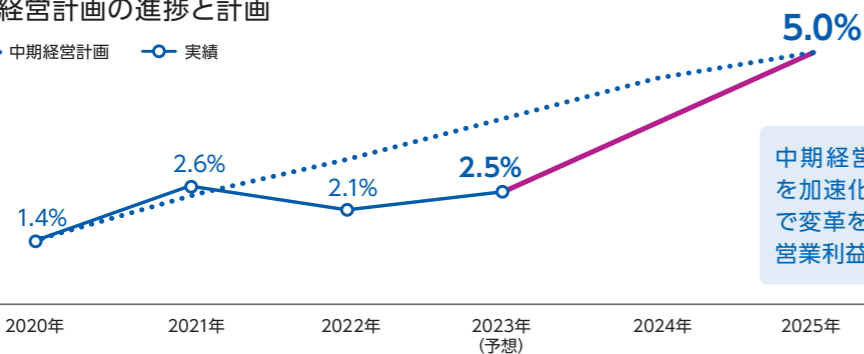
このように中期経営計画の施策は着実に遂行していますが、目標とする営業利益率5%に対しては、まだ道半ばの状況です。中期経営計画の重点施策を加速化・深掘りすることで変革をスピードアップし、営業利益率5%に向けた道筋



## トップメッセージ

## 中期経営計画の進捗と計画

..... 中期経営計画    —●— 実績



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%を達成

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。

