



変革

『次の100年に向けて…』

トップメッセージ 創立100周年に向けて

“新生ISEKI”を目指す変革を実行し 社会的価値と経済的価値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

井関グループの使命について

『『食と農と大地』のソリューションカンパニー』として
社会課題の解決に取り組む

井関グループは、創業者・井関邦三郎の「農家を過酷な労働から解放したい」という熱い想いを連綿と受け継ぎ、2025年に創立100周年を迎えます。その間、農業用製品・サービスの提供を通じて農業の近代化や省力化に貢献してきました。具体的には、日本の稲作における単位あたりの農作業エネルギーは、1960年から比較すると8分の1程度まで減少していますが、当社グループは、手作業や畜力を用いた過酷な作業を機械化することで、その一翼を担ってきました。“農家に一番寄り添う”精神で、フロントランナーとして世に先駆けて多くの製品を開発、農業の機械化を技術力で牽引してきました。当社グループの特許件数が分野別でトップクラスを維持しているのはその証と言えます。この「フロンティアスピリッツ」と誇りをこれからも貫き続けていきたいと考えています。

当社グループが提供する製品は、日本およびアジア市場を中心に農業の生産性向上に寄与しています。また、欧州・北米市場向けの乗用芝刈機やコンパクトトラクタ等は、公園や緑地の整備、道路清掃といった景観整備を通じて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。当社グループが解決すべき社会課題として、コロナ禍・ウクライナ侵攻を経て顕在化した食料安全保障があります。世界人口は2022年に80億人に達し2050年前半には100億人を超えと言われ、また、飢餓人口は現在およそ1割強と言われており、今後の食料増産は喫緊の課題です。一方、耕作面積は工

業化や砂漠化等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。また、温暖化による気候変動や自然災害の増加、生物多様性の損失等が深刻な課題となっており、環境負荷低減への取り組みが不可欠です。

当社グループは、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』としています。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「人・社会」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、当社の使命だと捉えており、SDGsの達成に貢献できるものと考えています。当社グループは、これまで培ってきた知見・経験等はもとより、変化する事業環境やニーズへの対応により社会課題を解決し、新たな価値を創造するソリューションカンパニーを目指していきます。

中期経営計画の進捗（成果と課題）

2023年12月期の総括

連結売上高は過去最高を計上も、環境変化への対応で課題を残す

国内市場は、食料安全保障の強化や、急激な農業就業人口減少、気候変動をはじめとする環境負荷低減等が課題となっており、大規模化・スマート化に加え、環境保全型農業の取り組み等により農業強靱化への対応を進めました。（P37～40）



海外市場は、北米、欧州、アジアの3極で戦略パートナーとの連携により、地域別に異なるニーズに応じた施策を展開しました。北米はAGCO社との連携強化、欧州は子会社のISEKI フランス社、ISEKIドイツ社等の販売網強化を継続、アジアは特にアセアンにおいて子会社のISTファームマシナリー社を中核として畑作への対応を強化しています。また、インドではTAFE社との協業を進化させており、TAFE社から生産用部品の調達も開始しました。(P41～44)

2023年12月期の業績は、国内海外ともに増収で連結売上高は過去最高となりました。国内は、23年7月から販売開始したトラクタ新商品BFシリーズが好調だったものの、米価低迷

や農業生産資材費高止まりの影響で需要が弱含みだったことに加え、大型機種種のサプライチェーン混乱影響による生産遅延が影響し、農機製品は減収となりました。一方、メンテナンス収入や施設工事の完工が下支えし、全体では増収となりました。海外は、欧州を中心に好調を継続し、3期連続で過去最高を更新、海外売上高比率は33.5%まで伸びました。

利益面では、主に農機製品の売上減少に伴う生産減による売上総利益率の低下や販管費の増加もあり、前期比減益、営業利益率は1.3%と収益性が課題であります。なお、原材料価格高騰の影響については、価格改定により、23年単年度でみるとようやくカバーしたものの、21年度からの通算ではまだ不

十分な状況です。

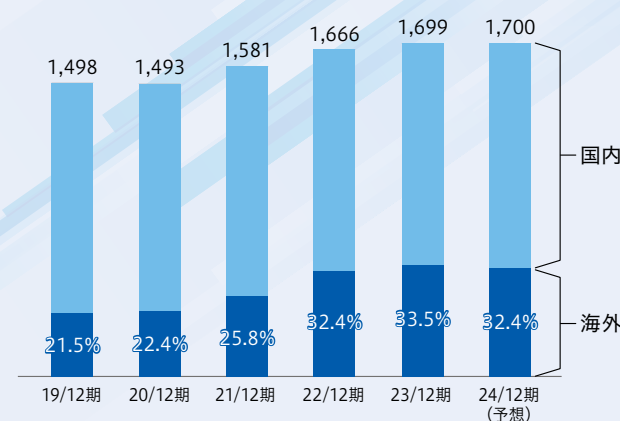
バランスシートは、固定資産の高止まりや棚卸資産の増加など資産効率性の課題を抱えています。特に棚卸資産は、国内農機製品の売上減少影響および低水準であった欧米向け在庫の積み増し等により、大幅増加となっています。

キャッシュ・フローは、純利益水準の低さ、棚卸資産の増加により、営業キャッシュ・フローが2期連続マイナスとなりました。

中期経営計画で目指している「収益を確実に上げられる筋肉質への体質転換」には課題を残したままです。

連結売上高の推移

(単位：億円、%)



プロジェクトZ施策

聖域なき構造改革を実行し強靱な経営基盤を構築
営業利益率5%への道筋を示す

2024年12月期の業績見通しは、売上高は23年比横ばいの1,700億円、営業利益は2億円減益の20億円(11.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は4億円と引き続き厳しい水準となっています。在庫削減に向け生産調整が継続するため、利益水準の押し下げ要因となっており、24年は辛抱の年と言わざるを得ません。

中期経営計画の数値目標「2025年12月期 営業利益率5%」に対し、23年は1.3%、24年の業績予想では1.2%と、筋肉質への体質転換は喫緊の課題であります。

中期経営計画未達要因としては、原材料・エネルギー価格の高騰に対する価格改定が追い付いておらず、また、国内農機需要の落ち込みに伴う生産調整により製造所の収益性が悪化。加えて、開発・生産体制最適化等の取り組みが進まず、売上総利益率は横ばいにとどまっています。販管費は、業務

効率化による圧縮を図るも物流費の上昇等で増加し、販管費率も年々悪化しています。

これらを総括しますと、①環境激変への対応策やその効果、スピードが不足していたこと、②経営全体としての変革・実行に取り組みなかったこと。この2点がポイントであると考えています。

この状況を受けて、当社グループが早急に取り組むべき課題を収益性改善と資産効率化と捉え、これらに対して、聖域なき事業構造改革を実行し強靱な経営基盤を構築すべく、2023年11月に「プロジェクトZ」を設置しました。プロジェクトZでは抜本的構造改革と成長戦略を立案・実行していきます。

抜本的構造改革では、「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3テーマを短期集中的に推し進めます。24年・25年に各テーマの大きな施策である「製造会社経営統合」「製品ごとの利益率改善」「国内広域販売会社経営統合」を展開します。一方で、これら施策の効果が現れるには時間を要するものもありますので、打ち手を継続、繰り返し改革を実行、3つのテーマを完遂し、営業利益率5%以上、ROE(自己資本利益率)8%以上を27年までに実現させていきます。加えて、株主還元はDOE(株主資本配当率)を2%まで引き上げ、PBR(株価純資産倍率)1倍以上を目指していきます。(P25～28)

そして、抜本的構造改革と成長戦略を同時並行的にしっかりと打っていきます。

成長戦略の軸となるのは、まず海外です。海外売上高比率は33.5%まで伸長してきました。地域別戦略の展開により次のステージに高みを目指していきます。一方、国内は成長分野である大型・先端・環境・畑作に注力していきます。また、成長戦略を別の切り口・製品別でご説明すると、そのカギは国内の大型農業機械と、欧州・北米で展開している農業以外の景観整備「Non-Agri」製品です。成長分野に資源を集中して、将来に向けた布石を24年から打っていきます。

なお、施策の具体的な取り組みについては検討を重ねており、2024年中に決定都度公表いたします。(P25～28、P37～48)

PBR改善に向けて

「プロジェクトZ」の諸施策を着実に進め、PBR1倍以上の実現を目指す
IR活動とESGの取り組みを強化

当社のPBRは1倍を下回る水準が継続しており、2023年12

月末時点で0.34倍にとどまっています。PBRの分析にあたり、日頃から対話を重ねている投資家・証券アナリストの方々にご意見をいただきました。また、PBRをROEとPER（株価収益率）に分解し、経年変化から現状分析をしました。

ROEは長らく低迷しており、中期経営計画目標数値である8%を下回って推移しています。ROEをさらに分解してみると、主要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあります。当期純利益率は製品ごとの利益率や販管費率、総資産回転率は在庫量や設備稼働率等が原因と考えています。なお、日頃接点のある機関投資家の方々が把握する当社株主資本コストの水準は概ね8%程度と認識しています。

PERは、2020年以降10倍に満たず、その要因は、成長性や強み・収益性等の情報開示や配当の水準が不十分なことに加え、計画と実績の乖離が大ききことと、改めて認識しました。

現状分析を踏まえたPBR改善に向けての中核は、プロジェクトZです。抜本的構造改革としての3つのテーマに加え、成長戦略を実行することで、収益性改善、資産効率化を実現し、成長に向けたキャッシュアロケーションを実行していきます。

さらに、対話・情報開示の拡充・高度化やガバナンス体制強化等のIR活動・ESGの取り組みを強化することで、2027年までに「PBR1倍以上」の実現を目指します。（▶P29～30）

管理会計システムの導入と整備により、市場・事業ごとの採算性が見えるようになり、それらを踏まえた判断がようやく可能となりました。対話に向けて開示情報（定量・定性情報）を充実させ、計画の進捗状況をしっかりとお示しできるようにしていくことが、大きなテーマと考えています。

また、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築が不可欠であると考えています。当社の経営方針を丁寧に説明し、建設的な対話に努めていきたいと考えています。（▶P77～78）

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（重要課題）の解決に向け、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サステナビリティ

に関する取り組みについて、リスクと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、経営陣の関与強化を図っています。加えて、実務層を中心としたワーキンググループを設置し、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。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に沿った情報開示をしています。（▶P49～51）

また、自然からの恩恵を受ける農業や景観整備は気候変動や生物多様性等と密接な関係にあり、事業活動を通じた環境負荷低減への取り組みを進めています。具体的には、環境保全型スマート農業や電動商品の提案といった環境に配慮した商品やサービスの拡充を図っています。日本では、有機農業の拡大、カーボンクレジットの活用や営農ソリューションによる農業由来のメタンガス発生抑制への取り組み等を進めています。環境意識の高い欧州では2022年に電動乗用芝刈機を限定販売し、現地評価を踏まえ今後の本格販売につなげていきます。（▶P33～36）こうした取り組みを通じ、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。

企業は人、人的資本、多様性に関する取り組み

私は社長就任時の従業員へのメッセージで「当社グループは、創立以来お客さまに寄り添う想いを大切に守ってきた諸先輩方の努力の積み重ねの上にある。企業は『人』で支えられており、人材育成にはこれまで以上に注力していく」ことを伝えました。現在は、人材育成方針および社内環境整備方針を定め、「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に取り組んでいます。

エンゲージメント向上では、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進を加速化させるとともに、従業員とのきずなを強化していきます。そして、次の100年を担う人材育成を進めていきます。

人事の変革では、事業戦略に基づくグループ人材の最適配置・人材のフル活用を図る趣旨でグループ会社間の垣根を越

えた人事運用を積極的に進めており、2023年にはグループ人材公募制度を導入しました。同制度は従業員の自主性を尊重し、自らのキャリア形成を促すものです。まずはじめに国内販売会社からタイの販売子会社へ、日本国内で培ったノウハウを活かせる人事異動を実施しました。今後もグループ内の人的資本の注力分野への集中を進めていきます。また、事業戦略実現に向けた人材確保・育成のため、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。

ガバナンス強化の取り組み

当社では、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」を設置しており、取締役・執行役員の選任や報酬に関する透明性・客観性の向上等を通じ、ガバナンスの充実・強化に取り組んでいます。具体的には、取締役の報酬制度を2022年に改定しました。報酬と業績および株主価値との連動性をより明確にし、取締役が株価変動による利益・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改定したものです。また、取締役会の多様性の観点から、2024年3月の定時株主総会の承認を経て企業経営経験者を含む女性2名が新たに就任しました。引き続き取締役会の活性化と機能向上を積極的に進めていきます。

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、これまで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、社会課題を解決してきました。その根底には、「まず何よりもお客さまのために」という精神が流れています。これこそが私たちの強みであり、社会的意義を果たしてきたからこそ、100年近くもの間、事業を継続することができたのだと考えています。

いま、コロナ禍・ウクライナ侵攻等から食料安全保障や食への関心が高まっており、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性が再認識されています。これらを支える井関グループは、お客さまに寄り添う事業活動により、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。



一方、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・従業員をはじめとする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。

このふたつは、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す。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。

就任以来「変革」を掲げ、徐々に変わってきている面もありますが、私としてはまだまだ不十分だと思っています。特に設計、生産、販売、サービスの各手法を一から見直すのが変革だと常々発信していますが、こうした改革について、もう一度ネジを巻きなおしたいというのが、「プロジェクトZ」による構造改革です。「Z」は未知の世界という意味合いやZEROの頭文字で「0」を意味しています。

2025年の100周年、その先の100年を見据えて、新しい世紀をどう作るのかという意味でも『「プロジェクトZ」がカギ』になります。持続的な成長への礎を築くためにも「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実現させるのが、私の果たすべき役割だと自認しています。不退転の決意で変革を進めていきますので、“新生ISEKI”を目指す当社グループへのご支援を、引き続きよろしく願い申し上げます。