

2025

ISEKIレポート



ISEKIレポートに関するお問い合わせ先

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

2025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。

井関農機株式会社

井関グループが目指すもの 井関農機株式会社は、 2025年に創立100周年を迎えます。

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」という熱い想いから始まり、多くの方々に支えていただきながら、その想いを連綿と受け継ぎ、農業の生産性向上や住みよい街づくりの一翼を担ってきました。

いま、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、これからもお客さまに寄り添う事業活動を通じて、より豊かな社会の実現に貢献していきます。



井関邦三郎



井関農具商会 社屋

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

経営理念としもって社会的使命を達成する

創立100周年を記念した取り組み

スローガン・メッセージ

スローガン

Your essential partner

これまでの100年、この先の100年も、かけがえのない存在でありたい。

メッセージ

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から始まり、エッセンシャルな産業を支える皆さまとともに、100年の歳月を歩み続けてきました。

いつも中心にあるのは、お客さまの課題を解決するという強い意志です。これからも、持続可能な社会を支える皆さまのそばで、かけがえのない存在として、豊かな「食と農と大地」の創造に貢献してまいります。

記念ロゴ

お客さまとの「結び付き」を大切に、今後も変わらぬ「無限の持続性」をもって豊かな社会の実現に貢献していくこと、井関グループの「結び付き」をより強固にし、私たちの取り組む事業が「無限の持続性」を持つようにという想いを表現したデザインとなっています。



Purpose — 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

Vision — 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

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

Value — 大切にしている価値

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

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

Quality

上質な製品を、
情熱をもって作る

Solution

お客さまの課題解決を
目指し、
アクションを起こす

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

Global

よりグローバルに、
世界の社会課題を解決する

Future

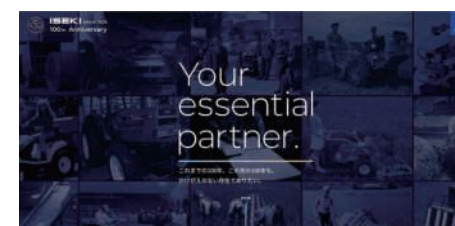
食と農と大地の明日を、
未来を切り拓く

100周年サイト

井関グループの100周年の歩みや、時代とともに進化する農業・景観整備の機械や事業の進化を、様々なコンテンツを通じてお伝えしています。キャンペーン情報等の各種情報を順次公開しています。

日本語版 <https://100th.iseki.co.jp>

英語版 <https://100th.iseki.co.jp/english/>



100周年サイト トップページ

ISEKI Dream Galleryのリニューアル

愛媛県松山市の㈱ISEKI M&D内にあるISEKI Dream Galleryをリニューアルしました。創立から現在までの井関グループの歩みをご紹介した「100周年コーナー」に加え、「環境保全型スマート農業コーナー」や「海外事業の取り組み」等の展示を充実させました。



ISEKI Dream Gallery (松山)

ISEKIレポート2025のポイント

ISEKIレポートでは、井関グループの価値創造について、「井関グループの価値創造」「企業価値向上のための経営戦略」「経営基盤の強化」の3つの構成でお伝えしています。ステークホルダーの皆さまからいただいたISEKIレポートへのご意見や、日々のエンゲージメント活動で得られた示唆を踏まえ、内容の充実・改善を図っています。

Point
1

抜本的構造改革・成長戦略を推し進める「プロジェクトZ」施策

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」の実現に向け、2024年7月18日に具体的な施策を公表した「プロジェクトZ」の目的や成長ストーリー、抜本的構造改革と成長戦略の施策について紹介しています。

➤ P15～20 トップインタビュー

➤ P37～40 海外市場戦略

➤ P21～24 プロジェクトZについて

➤ P41～44 商品・開発戦略

➤ P33～36 国内市場戦略

Point
2

100周年記念座談会

当社100周年を記念して、「プロジェクトZの成長戦略」と「女性活躍」の2つのテーマについて、それぞれ取締役×現場のキーパーソンによる座談会を通じて、取り組みを掘り下げて紹介しています。

➤ P46～48 変革と成長へのロードマップを描く～「プロジェクトZ」

➤ P67～70 女性活躍推進の現場から～声を上げる勇気が未来を変える

Point
3

経営基盤の強化に向けた取り組み

企業価値向上に向けた「人材戦略」や「コーポレートガバナンス」に関する取り組みについて、従業員の声やアンケート結果などを通じて紹介しています。

➤ P57～60 人材戦略


➤ P71～76 コーポレートガバナンス

「ISEKIレポート2025」の発行にあたって

当社は、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を目的として、2019年よりISEKIレポートを発行しています。本レポートは、井関グループの次世代を担う若手・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、関連部門が一体となって編集しています。

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関連部門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いたします。

取締役 常務執行役員
総合企画、IR・広報、財務担当
谷 一哉



CONTENTS

井関グループが目指すもの	1
ISEKIレポート2025のポイント	3

井関グループの価値創造

井関農機100年の歩み	5
井関グループについて	7
価値創造プロセス	11
井関グループの経営資本	13

企業価値向上のための経営戦略

トップインタビュー	15
プロジェクトZについて	21
資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応について	25
財務・資本戦略	27
マテリアリティ	31

価値創造を推進する事業戦略

国内市場戦略	33
海外市場戦略	37
商品・開発戦略	41
井関グループの強み	45
100周年記念座談会① 変革と成長へのロードマップを描く～ 「プロジェクトZ」	46
気候変動への対応	49

経営基盤の強化

井関グループのサステナビリティ	53
ステークホルダーエンゲージメント	54
知的財産戦略	55
人材戦略	57
井関グループの環境経営	61
品質・お客さま満足度向上への取り組み	63
DX推進	65
社会に対する取り組み	66
100周年記念座談会② 女性活躍推進の現場から～ 声を上げる勇気が未来を変える	67

ガバナンス

コーポレートガバナンス	71
役員一覧	77
株主・投資家との対話	79
リスクマネジメント	81
コンプライアンス	83

財務・非財務データ

財務サマリー（連結）	85
非財務ハイライト	87

会社情報／株式情報

会社情報／株式情報	88
-----------	----

編集方針

株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの皆さまに、井関グループの中長期的な企業価値の向上について、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に発行しています。

対象期間

2024年1月～12月。
ただし、一部2025年1月以降の情報を含みます。

対象範囲

原則、井関農機と国内外グループ関係会社。範囲を限定する場合は注記を記載しています。

参考ガイドライン等

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」／経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」／GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」／ISO26000／SDGs／環境省「環境報告ガイドライン」／気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

情報開示の位置づけ

井関グループでは、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に向けて、様々なコミュニケーションツールを発行しています。詳しい業績情報やESGデータ等は、Webサイトの「投資家情報」「サステナビリティ」ページに最新情報を記載していますので、ISEKIレポートとあわせてご参照ください。

財務情報	非財務情報
統合報告書（ISEKIレポート）	
・経営戦略（プロジェクトZ資料） ・有価証券報告書 ・決算短信 ・決算説明会資料 ・事業報告書	・コーポレートガバナンス報告書 ・ESGデータ
Webサイト（投資家情報・サステナビリティ）	

将来情報に関する留意事項

本レポートに掲載されている将来の見通しに関する記述は、作成時点において入手可能な情報に基づくもので、潜在的な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等により実際の実績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。

井関農機100年の歩み

井関グループが紡ぐ「過去・現在・未来」

井関グループは、創業者の「農家を過酷な労働から解放したい」という想いを連綿と受け継ぎ、「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じて、社会課題の解決に資する価値を創出し、成長を続けてきました。今年で創立100周年、更にその先の未来に向けて、グローバルな社会課題の解決に挑戦していきます。

創 立

- …1926年（大正15年）創業者・井関邦三郎は、愛媛県松山市に「井関農具商会」を創立し、全自動耨すり機の販売を開始しました。



- …1936年（昭和11年）「井関農機株式会社」を設立しました。主要製品は、耨すり機・麦すり機で、このときから当社は各製品に「キセキ式」の名称を使用することになりました。



課題・ニーズ

- 戦後の食料増産ニーズ

価値

- 農業の機械化による労働負担の軽減・生産性向上

- …1965年（昭和40年）本格水田作業用としてトラクタ「TB20型」の生産販売を開始しました。機能、スタイルなどポルシェトラクタの技術に応用した製品で、富士山登頂に成功し、その性能が高く評価されました。



- …1990年（平成2年）機械化の進展により稲作における作業時間が省力化する一方で、野菜作の機械化ニーズが高まり、当社の強みである田植機の移植技術に応用した野菜苗を自動で植える移植機を開発しました。



1990-

- …1971年（昭和46年）「さなえPF20」の生産を開始しました。その後、当社イメージキャラクター「さなえちゃん」も誕生イベントなどに登場しています。



1970-

- …1967年（昭和42年）欧州に進出し、フランスのイヴァン・ベアル社（現ISEKIフランス）と販売代理店契約を締結。積極的な販促活動により、輸出台数は右肩上がりに伸びていきました。



課題・ニーズ

- 高度経済成長期以降の農業就業人口の減少
- 重工業化の高まり
- 日系企業の海外展開の加速

価値

- 稲作機械化一貫体系の確立による生産性向上
- 農業機械の大型化・多様化による日本の経済発展への寄与

- …1966年（昭和41年）水田稲作に適した世界初の自脱型コンバイン「HD50型フロンティア」を開発しました。稲の刈取りから脱穀までの作業時間は従来の1/16に短縮でき、農業の生産性向上に大きく貢献、2014年「戦後日本のイノベーション100選」に選ばれました。



課題・ニーズ

- 農業従事者の減少・高齢化の加速
- 食料自給率の向上
- 世界人口増加に伴う食料増産ニーズ

価値

- 国内外の地域にあった農業機械の提供による農業生産性向上と景観整備保全
- 営農提案・サポートによる新しい農業価値の提供

- …1993年（平成5年）ISEKIの「I」をシンボル化した商品用シンボルマークが決定。上部の楕円は『目標』を、下部は『人』を、そしてそれらをつなぐ、『グローバルな心の輪』を表現しています。



- …1999年（平成11年）特許を取得した当社独自の排出機構「ズームオーガ」を搭載したコンバインを開発しました。



2010-

- …2010年（平成22年）創立85周年を迎えるにあたり、「夢ある農業応援団！ISEKI」を全社員の合言葉に、農家の皆さまを応援する活動を強化しました。農業を取り巻く環境が大きく変化している中、「省エネ・低コスト」、「サービス力」の2つを基軸に、お客さまに提案・サポートすることで食料自給率の向上にも貢献していくもので、「低コスト農機」「37株疎植栽培」などの「低コスト農業応援技術」を展開しました。



- …2013年（平成25年）農林水産省の「農業女子プロジェクト」に参画。「夢ある“農業女子”応援Project」には、10年間で1,000名以上の女性農業者が参加。基幹的農業従事者の約4割を占める女性農業者の活躍を支援し、農業の発展と地域経済の活性化に貢献しています。現在は社内に有志の女性による推進チーム「さなえ倶楽部」を発足し活動しています。



未来へ

「食と農と大地」のソリューションカンパニーの実現

持続可能な食と農を未来につなぐ

「安全で安心な食」を未来につないでいくために、井関は“先端技術を活用したスマート農業”や“環境保全型農業の普及・促進”、“アジア農業の機械化”等、生産性の高い持続可能な農業の実現に貢献し続けていきます。



住み続けられる大地の実現

欧州・北米市場向けの草刈機やコンパクトトラクタ等は、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。これからもお客さまに喜ばれる製品・サービスを提供し続けていきます。



環境や人に優しい社会の実現

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なビジネスとして重要性が増しています。井関は環境に配慮した事業活動を通じて、これらの生産性と持続可能性を高めつつ脱炭素社会と循環型社会の実現に貢献します。



- …2022年（令和4年）連結海外売上高は500億円を突破し、海外売上高比率は30%超となりました。伸長を牽引した欧州では、電動乗用草刈機の販売を開始するなど、更なる成長に向けた取り組みを進めています。



課題・ニーズ

- 食料安全保障への対応強化
- 農業の大規模化に伴う生産性向上、農作物の付加価値化
- 自然災害・気候変動への対応の必要性
- 環境対応の高まり、脱炭素社会実現への貢献

価値

- 省力化・無人化・データ活用による農業の生産性向上
- 環境保全型農業の推進や電動化等によるCO₂排出量の削減

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.S.（現ISEKI Europe GmbH）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（現ISEKIグローバルトレーニングセンター）を設立
北米にトラクタを輸出開始（OEM）



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 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
2014年 ●フランス販売代理店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
2020年 ●タイ販売会社 IST Farm Machinery CO., Ltd. を子会社化

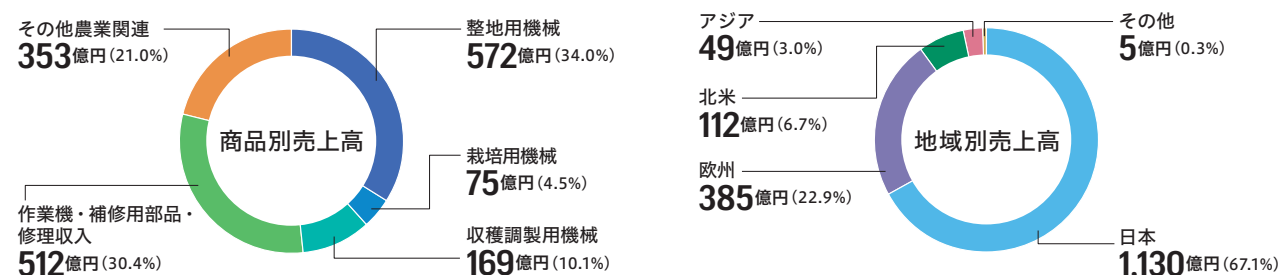
2022年 ●ドイツ販売代理店Iseki-Maschinen GmbHを子会社化
2024年 ●(株)井関松山製造所と(株)井関熊本製造所を合併し、株式会社ISEKI M&Dを設立
2025年 ●国内広域販売会社6社と三重中セキ販売(株)を合併し、株式会社ISEKI Japanを設立
2025年 ●イギリス販売代理店PREMIUM TURF-CARE LIMITEDを子会社化

井関グループについて

● At a glance

創 立  1926年8月 創業者・井関邦三郎は、「農家を過酷な労働から解放したい」という想いのもと、愛媛県松山市に「井関農具商会」を創立しました。	連結売上高  1,684億円 2024年12月期の売上高は1,684億円でした。	グループ会社  14社 当社の関係会社は、国内外に連結子会社14社（国内販売会社3社、製造関連会社5社、その他6社（国内：2社、海外：4社））です。 <small>*2025年5月末時点</small>
海外売上高比率  32.9% 成長戦略として海外事業に注力しています。2030年までに海外売上高比率40%以上を目標として、ブランドの認知拡大を図っています。	連結従業員数  5,292名 2024年末時点で、開発、製造部門1,647名、販売部門3,284名、その他部門361名です。	知的財産 分野別登録数  第2位 日本における特許の分野別公開数・登録数は、2000年以降上位に位置しており、2023年の分野別登録数は「その他特殊機械分野」で第2位となりました。

● 売上高の構成



● 商品・サービスの概要

整地用機械  <p>主な商品 トラクタ、乗用草刈機、耕うん機・管理機、乗用管理機</p> <p>主な販売地域 日本、アジア (Agri) 欧州、北米 (Non-Agri)</p>	栽培用機械  <p>主な商品 田植機、野菜移植機</p> <p>主な販売地域 日本、アジア (Agri)</p>	収穫調製用機械  <p>主な商品 コンバイン、バインダ、籾すり機、計量選別機</p> <p>主な販売地域 日本、アジア (Agri)</p>
作業機・補修用部品・修理収入  <p>主な商品 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</p> <p>主な販売地域 日本、アジア、欧州、北米</p>	その他農業関連  <p>主な商品 施設工事、農業用資材、コイン精米事業、炊飯事業</p> <p>主な販売地域 日本</p>	

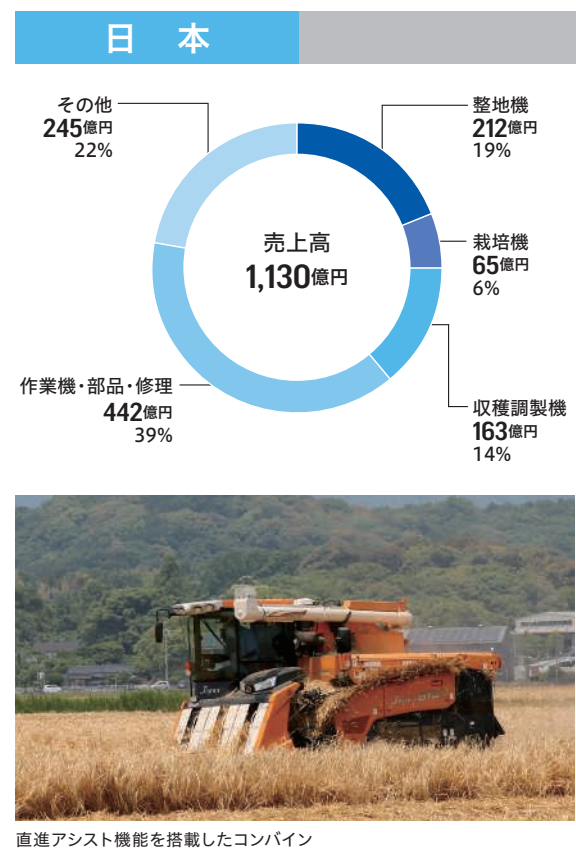
ISEKIの未来への貢献マップ

「食と農と大地」のソリューションカンパニーとして、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」の未来を創造していきます。



井関グループについて

「日本」「欧州」「北米」「アジア」を重点地域として展開しています。



販売会社を通じて、農業機械の販売・サービスを行うとともに、高収益型農業の実現に向けた営農提案・サポートを実施しています。

主な販売ルート

- ISEKI Japan (連結子会社)、系列販売会社、JAグループ他

Agri製品（農業用）

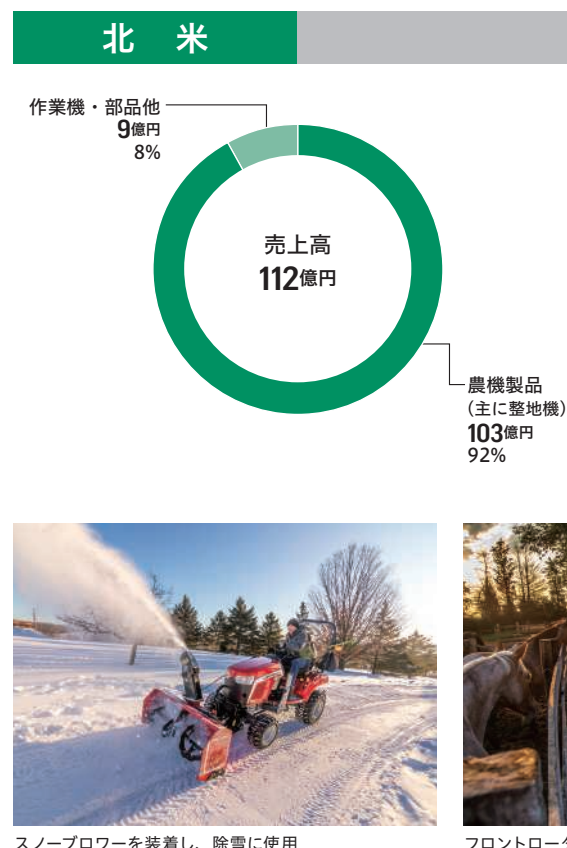
農業機械総合専門メーカーとして稲作・畑作において機械化一貫体系を確立しているほか、ホビー向けからプロ向けまで幅広い商品をラインナップしています。

作業機・部品・修理収入

農業経営規模の拡大に伴い、計画的に作業が行えるようメンテナンス（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でもあることから、サービス体制を整備するなど注力している分野です。

その他

農業用施設の施工、肥料等の農業用資材、食品・厨房関連商品等を取り扱っています。



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Massey Fergusonブランドの商品をOEM供給しています。

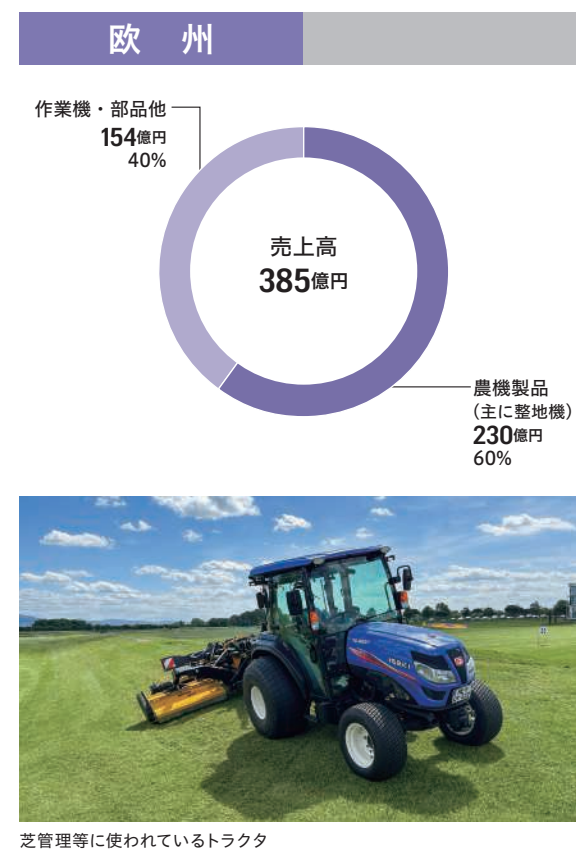
主な販売ルート

- アメリカ・カナダ：AGCO社（OEM供給）

Non-Agri製品（コンパクトトラクタ等）

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、モアデッキ等を装着し、庭園管理や除雪、整地作業、馬の飼料等の運搬に使用され、プライベートな生活の質の向上に貢献しています。



1960年代にビジネスを開始して以降、欧州全域に販売エリアを拡大しています。景観整備用機械を中心に展開しており、当社プレゼンスの高い市場です。

主な販売ルート

- フランス：ISEKIフランス社（連結子会社）
- ドイツ：ISEKIドイツ社（連結子会社）
- イギリス：プレミアムターフケア社（連結子会社）

Non-Agri製品（景観整備用）

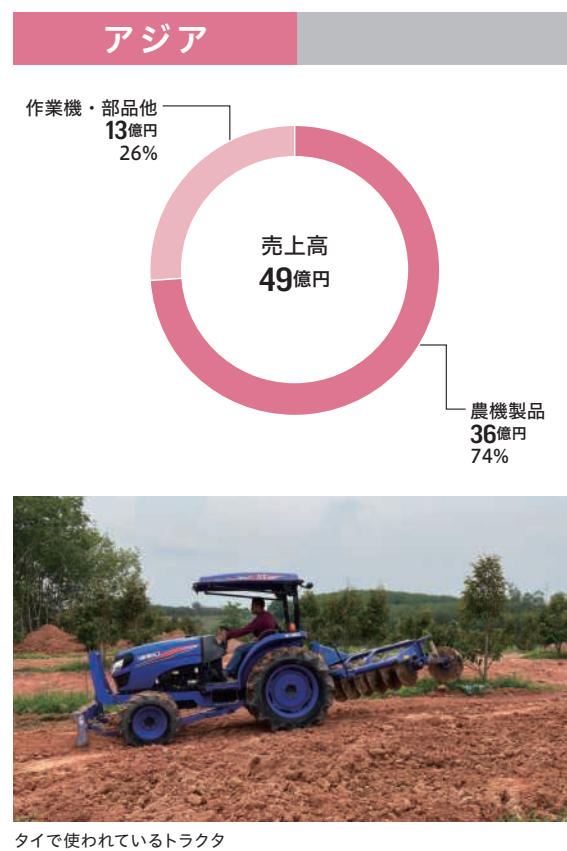
緑地の草刈りや道路清掃等の景観整備で使用されるコンパクトトラクタや乗用草刈機を中心にISEKIブランド商品を提供しています。

その他商品

当社商品とシナジー効果の高い電動・ガソリンタイプの小型の緑地管理用商品を仕入・販売しています。



EGO製品の電動乗用草刈機



アセアン、東アジア（韓国・台湾）、中国の各市場において、日本で培った技術・ノウハウを活かした農業機械を提供しています。

アセアン

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ファームマシナリー社を核として、タイや周辺国への販売・サービス展開をしています。

主な販売ルート

- ISTファームマシナリー社（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で高性能な稲作農機等を現地販売代理店を通じて提供しています。

主な販売ルート

- 韓国：現地販売代理店
- 台湾：現地販売代理店

中国

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。

主な販売ルート

- 東風井関（非連結・持分法非適用）

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、これまで培ってきた経営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する商品・サービスを提供することで、社会的価値と経済的価値を創造していきます。社会課題を捉え、事業活動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、社会課題の解決に貢献すると同時に、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。



井関グループの経営資本

これまでの歴史の中で蓄積してきた6つの資本は、井関グループの事業活動を支える重要な経営資本です。成長領域への最適な資本投下を図りながら、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

	<p>課題を解決し成長を実現する多様な人材</p> <p>強み：従業員に受け継がれる創業者の想い 開発、生産、販売・サービス（営農技術）の エキスパート人材</p> <p>課題：一人当たりの生産性の向上、 従業員エンゲージメントの向上、 DE&Iの推進、多様な人材の確保</p>	<p>資本の充実策</p> <p>人材ポートフォリオの変革（最適配置による成長分野への人材配置） ウェルビーイング調査をもとにした人事制度改革、多様な採用制度の活用と教育プログラムの充実</p>
	<p>新たな価値を生み出す技術力と知的財産</p> <p>強み：市場を独占する独自のコア技術、 民間企業・産官学連携による研究開発</p> <p>課題：先端技術への対応、知的財産の活用</p>	<p>資本の充実策</p> <p>積極的なDX・デジタル人材の採用、 教育制度や表彰制度の充実によるリスキリングの推進 オープンイノベーションによる研究開発の推進</p>
	<p>高品質なモノづくりと高付加価値化を図る拠点</p> <p>強み：部品から一貫生産方式の製造拠点 大型整備拠点の充実</p> <p>課題：生産拠点の最適化 低稼働資産設備の合理化</p>	<p>資本の充実策</p> <p>プロジェクトZによる生産拠点の再編 ハードルレートによる投資判断で 資産効率を改善</p>
	<p>イノベーションを加速させるためのネットワーク</p> <p>強み：民間企業・産官学との連携 国内外でのパートナー事業者との 協業体制の構築</p> <p>課題：先端分野を中心とした更なる連携 ステークホルダーとの対話強化 積極的な情報発信</p>	<p>資本の充実策</p> <p>オープンイノベーションの積極活用 IR活動の充実、 Webサイト・SNS等の更なる活用</p>
	<p>地球環境と共生する事業活動</p> <p>強み：環境貢献ソリューションの提供 （エコ商品の展開、環境保全型スマート農業の提案） コージェネレーションシステムによる 生産拠点での環境負荷低減</p> <p>課題：気候変動や生物多様性への対応強化</p>	<p>資本の充実策</p> <p>電動化など環境対応商品・サービスの開発・提供 インターナルカーボンプライシング（ICP）の導入による環境経営の推進 環境適合型の営農技術研究・普及の加速</p>
	<p>持続的な事業活動・成長投資への源泉</p> <p>強み：ステークホルダーとの対話によって 積み上げてきた信用力</p> <p>課題：低収益性の改善 資産効率化（棚卸資産の圧縮、低稼働資産の合理化）</p>	<p>資本の充実策</p> <p>プロジェクトZによる構造改革と 成長戦略の実行</p>

企業価値向上のための経営戦略

トップインタビュー……………	15
プロジェクトZについて……………	21
資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応について……………	25
財務・資本戦略……………	27
マテリアリティ……………	31

価値創造を推進する事業戦略

国内市場戦略……………	33
海外市場戦略……………	37
商品・開発戦略……………	41
井関グループの強み……………	45
100周年記念座談会① 変革と成長へのロードマップを描く～「プロジェクトZ」……………	46
気候変動への対応……………	49

トップインタビュー

変革

『次の100年に向けて…』

代表取締役 社長執行役員

富安 司郎



プロジェクトZの着実な遂行で、 ステークホルダーとの価値共創を通じて 将来のISEKIグループに期待を持っていただける経営に 努めます

Session 1.

ビジネスモデルと 目指す価値創造に向けて

Q 井関農機のビジネスモデルとコアコンピタンスについて、聞かせてください。特に事業を支える3つの強み（技術力、営業提案・サポート力、連携によるイノベーション）が、どのように独自のビジネスモデルとして機能しているのかを教えてください。

当社グループは「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供を通じ、豊かな社会に貢献する」を基本理念とし、農業・景観整備といったエッセンシャルな分野で、ハードとソフトの両面から価値を創造するビジネスモデルを展開しています。開発・生産・販売・サービスを一貫して担い、現場のニーズに即した最適な製品やソリューションを提供しています。

技術力では、農業現場の課題解決を出発点に、フィードバックを設計へ循環させる開発体制を整えて、自脱型コンバインや可変施肥田植機といった革新的な製品を生み出してきました。これらの技術は景観整備分野にも展開されており、設計者の農業研修といった現場への理解を深める教育体制も整えています。

営業提案・サポート力では、単なる販売にとどまらず、先端営農技術の提案や技術支援を通じて課題解決に取り組んでおり、2015年設立の「夢ある農業総合研究所（夢総研）」では、産官学連携のもとスマート農業の研究・実証・普及を推進し、アイガモロボやJ-クレジットを活用した環境保全型スマート農業の提案にもつなげています。

連携によるイノベーションも、当社グループの大きな強みです。お客さまの声を起点にして、研究機関や企業と協業し、ロボット田植機、可変施肥田植機、JA全農様とのマップデータ連携などを展開してきました。欧州では現地特有の芝に適した

乗用草刈機を投入するなど、地域密着型製品の開発も進めています。これらは、長きにわたって培ってきた私たちのコアコンピタンスでもあり、技術と現場対応力の結晶です。

Q 今後10年でどのような姿を目指しているのでしょうか。その進化が、どのように社会的・経済的価値につながると考えていますか。

今後も市場の変化に柔軟に対応しながら、ビジネスモデルを進化させ続ける必要があると強く感じています。これまでは、稲作中心から野菜作への対応や製品の高性能化があり、ハードとデータ活用含むソフトを組み合わせたトータルソリューションの提供へと、段階的に事業構造を変化させてきました。こうした変化の中で、当社の基本理念である「お客さまに喜ばれる製品の提供」を「製品・サービスの提供」へと進化させました。

農業にとどまらず、草刈機などの景観整備や環境対応商品へと事業領域を広げて、欧州では、電動商品の拡販で社会課題の解決と業績拡大を同時に実現しました。これからの10年、国内農業では担い手の集約・大規模化がますます進み、食料安全保障の観点からも「大型・先端・環境・畑作」への需要は更に高まると見ています。私はこの変化に応じた国内事業の再構築と、海外を中心とした成長戦略の並行推進が不可欠だと考えています。世界に目を向けると、人口増加で食料増産ニーズが高まるものの、耕作面積には限りがある中で、生産性向上の手段として農業機械の重要性は更に高まると予想されます。「儲かる農業」「持続可能な農業」の実現を通じて、社会的・経済的価値の双方を提供できると私たちは確信しています。

また、環境課題への対応は急務となっています。電動化については、欧州で展開している乗用草刈機を起点にして、今後は対象機種を更に拡充していきます。美しい景観や快適な生活環境の保全は社会基盤そのものであり、こうした取り組みを通じて、私はISEKIグループが持続可能な社会の実現に貢献できると信じています。

トップインタビュー



Session 2.

プロジェクトZ～
1年目の成果と課題、今後の見通し

Q プロジェクトZの1年目となる2024年12月期をどのように評価していますか。

2024年はプロジェクトZの本格始動の年であり、私にとっても「新たな変革の第一歩」と捉えていました。業績は前期比で減収・減益となりましたが、構造改革初年度として想定通りの着地となりました。ここで重要なのは、“筋肉質な企業体質”への転換に向けた基盤づくりが着実に進んだことです。

ただし、プロジェクトZの主要施策はほぼ計画通りに進みましたが、収益への本格的な寄与にはまだ時間がかかると見ています。私たちは、2026年以降にその成果が業績に表れると見込んでいます。

国内では米価上昇が追い風となり、市場に回復の兆候が見えています。海外では欧州は景気が弱含みの中でも高水準の売上高を維持しており、アセアンは需要減、韓国では在庫調整が続きましたが、現地販売の基盤強化は進んでいます。一方で、北米は需要の軟調さが続いており、今後は関税リスクへの備えが課題です。財務面では、棚卸資産の削減によって総資産を圧縮し、資産効率が改善しました。ここで、2期連続赤字だった営業キャッシュフローが2024年に88億円の黒字へ転換したことは、構造改革の進捗を示す象徴的な成果です。これは将来の成長投資への備えとしても、意義深いと捉えています。

この1年を通して、私は「変革」を実現するには短期的な数値に左右されず、将来に向けた布石を着実に打ち続けることが必

要であり、それを先頭に立ってやり抜くことが経営トップの使命だと改めて実感しました。

Q プロジェクトZにおける「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の進捗状況と、経営トップの取り組み姿勢について聞かせてください。

私はプロジェクトZを通じて、開発・生産・販売・サービスすべての領域をゼロベースで見直し、再構築する覚悟で臨んでいます。これまでの延長線上では、持続的な成長は望めないという危機感を持っているためです。ここで次の100年に向けてISEKIグループを根本から鍛え直すという強い意志をもち、この構造改革に取り組んでいます。

「生産最適化」は製品組立拠点の松山工場への集約を進めるとともに、新潟・松山両拠点での建屋新設に着手しました。熊本工場からのコンバイン生産移管も大きな混乱がなく進んでおり、生産体制はより効率的かつ柔軟性のある構造へ移行しつつあります。加えて、投資効率を高めるべく、内容の見直しによって、設備投資額を当初想定の460億円から380億円へ圧縮を図っており、資本効率の観点から意義深い前進と捉えています。

「開発最適化」に関しては、製品利益率の改善という目標のもとで様々な施策を進めていますが、取り組みによっては一部で遅れも見られました。こうした状況に対しては、人的リソースの追加投入を含めた対策を講じています。機種や型式の集約は計画通りに進んでおり、これから本格的な実行フェーズに移っていきます。

「国内営業深化」は、2025年1月1日に株式会社ISEKI Japanを設立させました。販売会社7社の統合に加え、営業本部機能を統合するなど大きな変革を断行しました。また、大規模企画室を新設し、営業戦略と実行力を連動させる体制を整備することでブランド力強化を図ります。これにより、成長分野への注力や市場ニーズへの柔軟な対応を迅速に行える体制が整ったと、私は実感しています。

これらの取り組みに関して、私は「変革は旗を掲げることではなく、結果で示すもの」だと強く感じています。ISEKIが変わったと、ステークホルダーの皆さまに実感していただけるよう、今後も強いリーダーシップのもと、理念と実行を両輪で進めていきます。

Q 成長戦略の実行段階に入中で、海外・国内それぞれの状況と成果について教えてください。地域別の取り組みのポイント、今後の展望についてもあわせてお願いします。

海外と国内の両面で成長の軸を明確にし、実行に移す

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

～創業者の想い～
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



フェーズを明確化させることが企業価値向上に必要だと考えています。海外では、井関のブランド力が強く、収益性が高い欧州市場を成長エンジンと捉え、2025年1月にイギリスの販売代理店プレミアムターフケア社(PTC社)を連結子会社化しました。これにより、製品の拡販に弾みがつくことを期待しています。欧州はフランスとドイツに加えてイギリスと3社体制が整ったことから、今後は中東欧、トルコ、中近東、北アフリカなどへの販売拡大と在庫の一元管理などによる物流効率化を進めます。また、多様な人材の交流を通じて、地域に根差したイノベーションの創出も目指していきます。

国内では、「大型・先端・環境・畑作」を成長領域と位置づけ、販売会社を統合したISEKI Japan内に成長戦略を推進す

る新体制を構築しました。具体的には、大規模企画室と連動する「畑作・酪農推進グループ」「ソリューション推進グループ」を設置し、機動的な戦略展開を図っています。アイガモロボやJ-クレジット、NTTイードローン社との連携による環境保全型スマート農業の取り組みも進んでおり、成果が表れ始めています。

今後は、北海道で高い評価を得ている輸入作業機を、本州をはじめ全国各地で拡販し、畑作・酪農に関するノウハウの全国展開を図ります。また、ICT機器や環境対応商品を核にして、当社の強みである可変施肥や有機農業技術の普及を進めるなど、「大型・先端・環境・畑作」分野へ注力していきます。私たちはこの体制のもとで、地域ごとの課題にしっかりと向き合い、ISEKIらしい価値を現場に届けていきます。

トップインタビュー

Session 3.

サステナビリティへの取り組みと
経営基盤の強化

Q 2030年に向けた長期ビジョンを見据え、ISEKIが掲げるマテリアリティの実現に向けた戦略を聞かせてください。「事業を通じた価値創造」「レジリエントな経営基盤の構築」「財務パフォーマンス向上」の3項目で、企業価値向上に重要と考える取り組みを教えてください。

2030年に向けた長期ビジョンである、“「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、ISEKIグループの持続的成長と企業価値の最大化を実現するには、社会・経済・環境の三軸での取り組みが不可欠だと考えています。その中でも、重視するのが次のマテリアリティ3項目の取り組みです。

第一に、「事業を通じた価値創造」ですが、農業・景観整備という社会インフラを支える事業領域で、私たちは課題解決に真正面から向き合ってきました。国内では農家・農業人口の減少に対応し、「大型・先端・環境・畑作」といった成長分野へ注力しています。欧州を中心に海外展開も進めて、電動商品をはじめとした環境対応型製品の提供にも力を入れています。こうした取り組みは、社会的価値と収益性を両立させると確信しています。

次に、「レジリエントな経営基盤の構築」では、事業環境の変化に対応するためESGの推進を強化してきました。ガバナンスは新たに女性社外取締役2名が就任し、監督機能を強化しています。役員体制のスリム化と機動性の向上、監査・コンプライアンス体制の充実も進めています。また、ブランド価値を高めるため、品質と顧客満足度向上に向けて2025年4月1日に「グローバルQM（クオリティマネジメント）統括部」を新設し、グループ全体で一元管理していきます。人的資本の強化やエン

ゲージメント向上も今後の重点課題として取り組む所存です。

最後に、「財務パフォーマンス向上」では、プロジェクトZを基軸に構造改革を推進し、収益性改善に加えて、在庫圧縮や投資効率の見直しなど資産効率の改善にも着手しています。これらを通じて、企業価値の着実な向上を図っていきます。

今後も、私たちは社会とともに歩む企業として、ステークホルダーの皆さまと共創を重ねながら、2030年に向けた持続的成長の実現を目指していきます。

Q 急激な環境変化や地政学リスクが高まる中で、ISEKIグループはどのように経営基盤の強化に取り組んでいるのでしょうか。また、こうした不確実性の時代において、経営トップとしてどのようなリーダーシップを発揮される考えですか。

企業が持続的に成長するには、「変化に強い経営基盤」の構築が不可欠だと考えています。デジタル技術の進化、気候変動、パンデミック、環境規制の強化、米国の政策変動や為替の不安定化など、予測困難な事象が重なる現代においては、柔軟性と耐性を備えた組織でなければ生き残れません。そのため、私はブランド価値向上、ガバナンスの強化、人的資本への投資を三位一体で推進する必要があると考えています。特に、人的資本への投資は最重要と位置づけしており、社長就任時から「人材育成にこれまで以上に注力する」と宣言し、公募制度の導入など自己実現に向けた挑戦機会の創出に取り組んできました。

今後もエンゲージメント調査を実施し、その結果を人事制度の見直しに反映させて、具体的な制度改善へつなげていきます。制度面の整備と並行して、従業員一人ひとりと対話を重視し、経営の意思を「自分ごと」として浸透させる企業文化の醸成にも取り組んでいます。

私がリーダーシップで重視しているのは、「先頭に立ってやり抜く姿勢」を従業員に見せることです。変革の旗を掲げるだけ

でなく、自らが現場で率先して動き続ける覚悟で臨んでいます。プロジェクトZでゼロベースからの見直しを全社に浸透させ、変革のスピリットを共有しながら、ISEKIを次の時代にふさわしい企業へと導いていきます。

Session 4.

ステークホルダーとの価値共創と
株主価値向上に向けて

Q 中長期的な企業価値を高めるには、ステークホルダーとの信頼関係構築が不可欠です。今後、どのようにステークホルダーと価値共創し、企業価値向上に結びつけますか。

企業価値の中長期的な向上には、社会的価値と経済的価値の両立が欠かせないと考えています。そのためには、社会的使命の遂行だけでなく、持続可能な収益構造を確立し、ステークホルダーとの信頼に基づく価値共創が不可欠です。私は対話の場に自らが立ち、率先して耳を傾けて、これに応える経営を心掛けています。社会の声に柔軟に応えるためにも、建設的なコミュニケーションを重ねて、信頼関係の構築に努めています。

お客さまには、製品提供に留まらず、栽培技術の提案などの営農支援、農機の安全面にも留意した使用方法の指導を行うとともに、お伺いした真のニーズを次の製品開発に反映していきます。株主・投資家の皆さまへは、積極的な情報開示と対話を通じて経営方針を共有し、説明会や施設見学会を開催することで、株主層の拡大や資本コストの低減、株価の安定へとつなげます。取引先とは、公正な取引を基盤にして、サステナブルなサプライチェーン構築と相互成長に資する連携を進めています。また地域社会とは、環境保全や地域活性化など、地域に密着した取り組みを継続していきます。地域社会との共存共栄なくして、当社の持続的成長はないと実感しています。従業員には、安全で働きやすい職場環境の整備、キャリア支援、経営情報の共有等を進めることでエンゲージメント向上につなげ、挑戦しがいのある職場づくりを目指しています。

Q 2027年の目標として連結営業利益率5%以上、ROE8%以上、DOE2%以上、PBR1倍以上を掲げています。ここ数年の株価推移を振り返った上で、今後どのような株価水準を目指しているのか、そこに至るためのエクイティストーリーを最後に聞かせてください。

私は、株価については、短期的な株式市場の反応に一喜一憂するものではなく、中長期的な企業価値の反映と受け止め



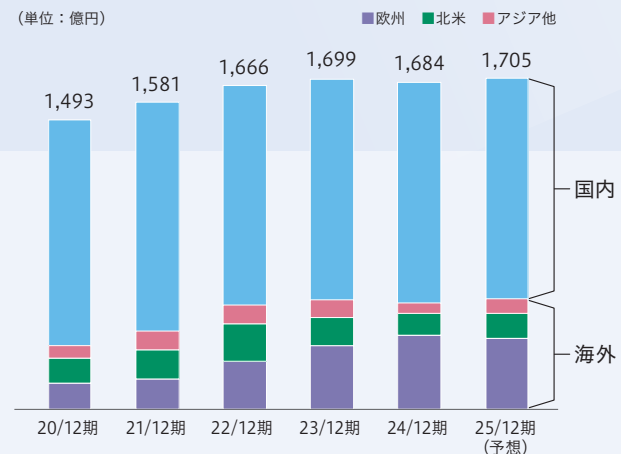
るべきだと考えています。その意味において、2024年の株価が本決算発表後も低位にとどまったのは、プロジェクトZの意義やKPI達成見通しに対する株式市場の信頼を十分に得られなかった結果だと捉えています。一方、2025年に入って株価が上昇に転じたのは、2024年の業績が想定通りに着地し、プロジェクトZの進捗や2025年の増益見通しが評価されたためと見ています。米価上昇の追い風もあったとはいえ、当社の取り組みが信頼に値することを、株式市場に受け止めていただいた結果だと感じています。ここで重要なのは、まずは実績を着実に積み上げることです。それが、信頼と株価評価の基盤になると私は確信しています。その上で、私たちは2027年12月期にPBR1倍超、株価3,500円以上の達成を明確な目標として挑戦していきます。

この株価目標に向けたエクイティストーリーの核は、収益性と資産効率の改善であり、それはプロジェクトZの着実な遂行です。IR活動やガバナンス強化にも力を入れて、透明性と対話の質を高めながら、トップ主導で市場との信頼関係を築いていきます。加えて、構造改革と並行して進めている成長戦略により企業価値を向上させていきます。特に、海外はブランド力の強い欧州で新市場開拓や既存地域の深耕によってトップラインの拡大を図っていきます。

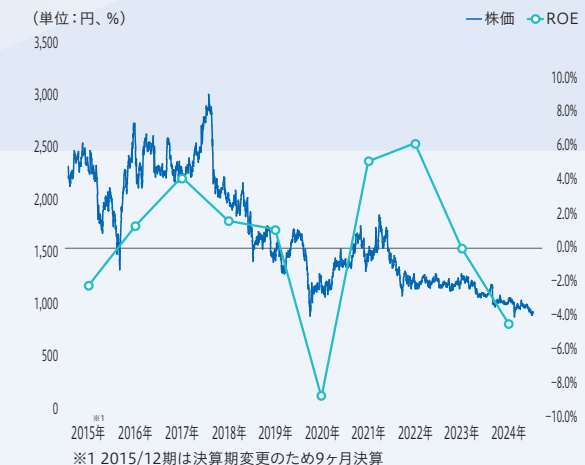
なお、2025年5月9日、公正取引委員会から下請法に基づく勧告を受けました。本勧告を厳粛に受け止め、グループ全体で下請法順守のための社内体制を再整備し、再発防止に取り組んでいきます。

おかげさまで、ISEKIは2025年に創立100周年を迎えます。私はこの節目を更なる変革の出発点と捉えて、次の100年に向けてISEKIグループを新たな成長のステージへ導いていく覚悟です。変革の成果を形にし、ステークホルダーの皆さまにISEKIの進化を実感していただけるよう、これからも全力で経営に取り組んでいきます。

国内と海外地域別売上高、海外売上高比率



過去10年間の株価とROE



プロジェクトZについて



2027年までに

- 連結営業利益率 **5%以上**
- ROE **8%以上**
- DOE **2%以上**

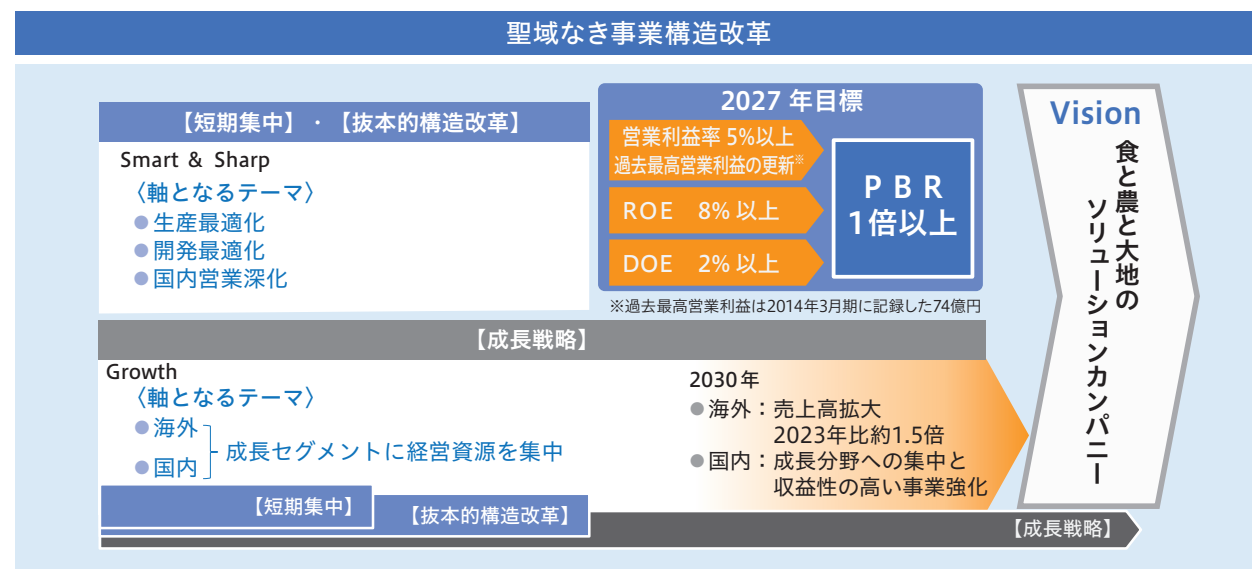
の達成を目指します

代表取締役 専務執行役員 小田切 元

プロジェクトZ施策概要

井関グループは、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14日付で「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テーマを軸に短期集中的に施策を実行します。また、成長戦略では、国内外の成長市場へ経営資源を集中し事業拡大を図ります。本施策の実行により、2027年までに連結営業利益率5%以上・ROE8%以上・DOE（株主資本配当率）2%以上を達成し、PBR（株価純資産倍率）1倍以上を目指します。

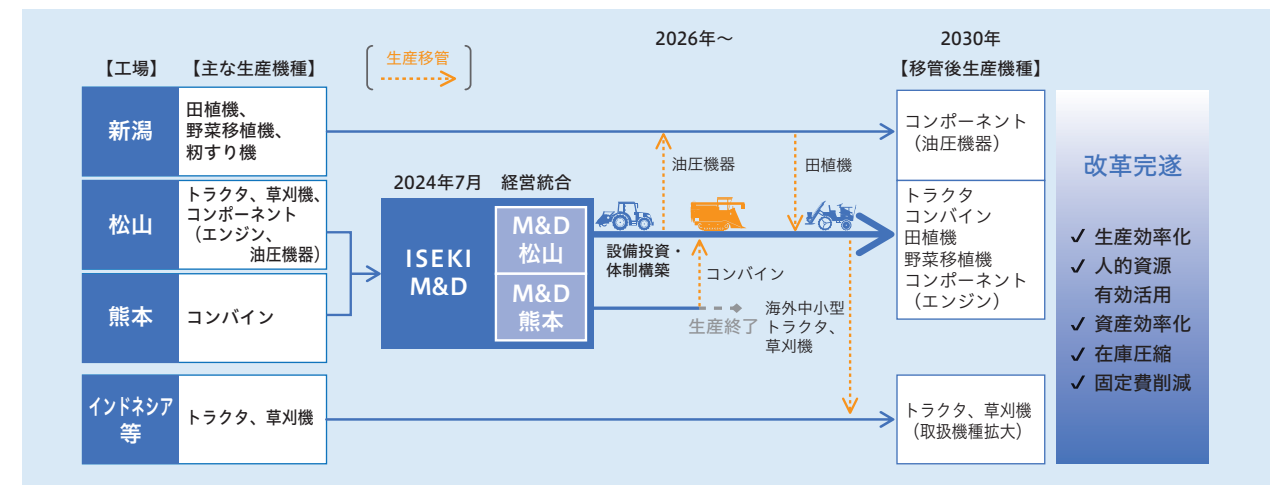


抜本的構造改革

生産最適化

生産拠点と機種種の再編や将来を見据えた設備投資を実行していきます。2024年の株式会社ISEKI M&Dの設立を皮切りに、コンバインや田植機の製品組立拠点をISEKI M&D（松山）に移管するなど、季節性の高い当社製品の生産を集約することで生産の効率化や平準化を図ります。併せて間接業務の効率化や在庫の圧縮と効率運用につなげます。生産最適化の施策を実行することにより次の100年の礎となる強靱な生産体制を作っていきます。

ISEKI M&D（松山）では製品組立を集約するための建屋新設に着手し、ISEKI M&D（熊本）からのコンバイン生産移管プロセスは計画通り進んでいます。また、ISEKI M&D（松山）から井関新潟製造所への油圧機器部品類の移管も計画通り2025年中に完了見込みです。

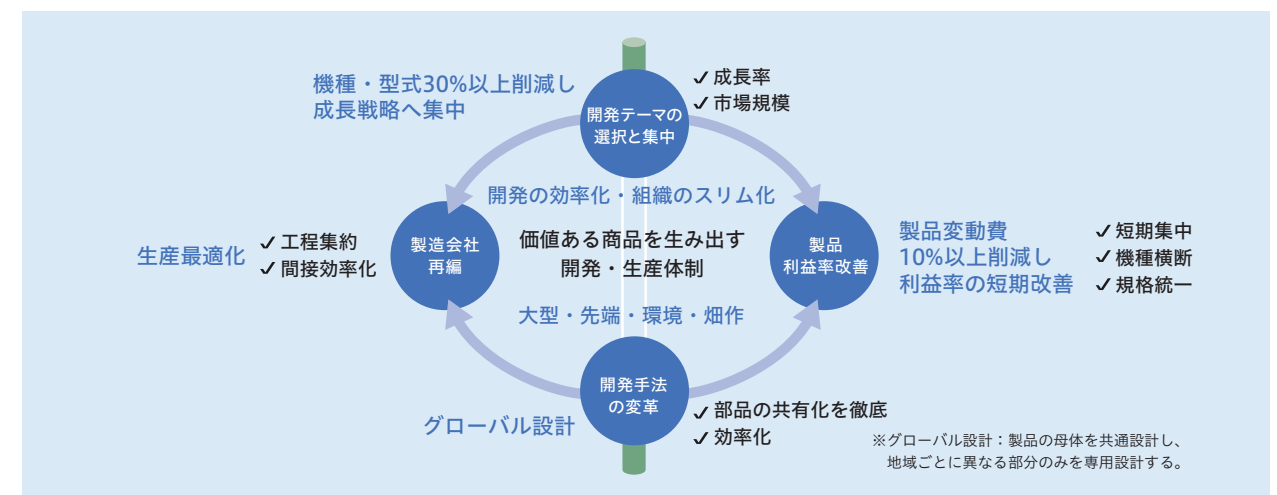


開発最適化

開発テーマの選択と集中は商品の成長性や収益性を分析した上で、機種・型式を30%以上集約するとともに、成長分野へ開発リソースを集中していきます。また、開発手法についても全地域共通の母体とするグローバル設計を進め、効率化を図っていきます。2025年4月には、開発の効率化と成長分野へリソースを集中させる組織変更を行いました。組織体制の再構築により開発最適化を加速し、製品利益率改善を短期集中的に実施していきます。

開発テーマの選択と集中は削減機種・型式を確定次第、実行に移しており、計画通り進捗しています。

また、製品変動費を10%以上削減することを目標に製品利益率の短期改善を実行しています。当初計画より一部遅延しているものの、リソースを追加投入し回復を図っていきます。その改善効果は2025年下期より順次発現し、2027年に改善目標の達成を目指します。



プロジェクトZについて

国内営業深化

国内販売会社7社の経営統合を行い、2025年1月に株式会社ISEKI Japanを設立するとともに、営業組織体制も変更しました。中でも新設した「大規模企画室」では、従来の販売会社が持つ商品や地域特有の環境・作物に対するノウハウと、先端・環境技術の現場普及で実績のある井関農機の夢ある農業総合研究所が持つノウハウを結集させました。

地域ごとの特性を勘案した大規模農家へのソリューションの提供を通じ、新規大規模顧客の獲得や今後参入が期待される企業向けのBtoBビジネスへの展開を目指します。そして、地域を超えた人材交流を積極的に行い、旧販売会社それぞれが持っている強み・ノウハウの水平展開により、更なるレベルアップを図っていきます。

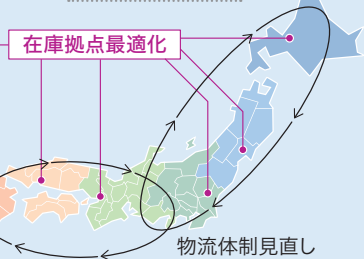
また、経営統合を機に、在庫拠点の最適化や効率的な在庫運用、物流体制の見直し、重複する間接業務の集約により、経営効率の向上を図り、成長戦略への基盤を構築していきます。

資源集約による経営効率の向上

商品部品流通改善

在庫拠点最適化や物流体制の見直しによる
物流費の圧縮

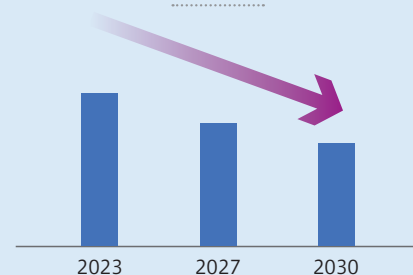
商品部品流通改善



効率的な在庫運用

全国一元管理による効率的な在庫運用と削減

棚卸資産

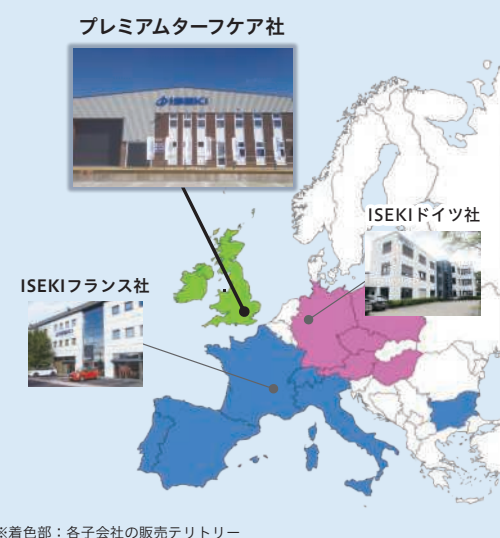


成長戦略

海外地域別戦略と商品戦略の展開

地域別戦略と環境対応型商品の投入を含む商品ラインナップの拡充など商品戦略の展開により海外事業の拡大を図ります。地域別戦略では特にプレゼンスがあり収益性の高い欧州での事業拡大を加速させていきます。また、イギリスの販売代理店プレミアムターフケア社の株式追加取得により2025年1月に連結子会社化しました。これによりフランス、ドイツ、イギリスと3社体制が構築され、今後、中東欧やトルコ、中近東、北アフリカなど、販売テリトリーの拡大や取扱商材の拡充、欧州域内での在庫一元管理等による効率化を図るとともに、多様な人材交流によるイノベーションを創出していきます。

欧州 連結子会社3社体制



※着色部：各子会社の販売テリトリー

国内成長分野への経営資源集中

国内は農業就業人口の減少や食料安全保障、環境負荷低減等の農業課題に対応する「大型・先端・環境・畑作」を成長分野と捉え、ここへの集中・販売強化により、安定した利益を確保するとともに、「大規模企画室」が中心となって、全国規模でのノウハウ共有により収益性の高い事業を拡大していきます。井関グループの強みを増幅させながら、「ヒト」「モノ」「ノウハウ」で価値ある農業ソリューションを提供します。

また、ロボット農機をはじめとするICT関連商品、アイガモロボや環境に配慮した電動商品、草刈関連商品の拡販を通じて、有機農業ビジネスや農外市場へ挑戦し、新たな成長機会を追求していきます。

国内 成長分野への集中



従業員一人ひとりがプロジェクトZの主役

プロジェクトZの「Z」とは未知を表し、ゼロ (ZERO) の頭文字でもあります。未来に向かってすべてをゼロから見直すとの決意を込めています。今回のプロジェクトZの施策には苦渋の決断と多くの痛みすらを伴いましたが、だからこそ、その痛みを無にすることなく、これらの施策を実行・完遂し、成果を生むことこそが我々の果たさねばならない使命であると、一層の覚悟を新たにしています。このプロジェクトZを完遂させるためには、その担い手たる従業員一人ひとりが主役となって、グループ体で取り組んでいくことが重要となります。今まで以上に従業員との積極的なコミュニケーションやディスカッションなどの様々な手法を用いて、目指すべき方向性を共有・浸透したいと考えています。

井関グループは創立100周年を迎えます。次の100年に向けて、また、ステークホルダーの皆さまの「Your essential partner」としてかけがえのない存在であり続けられるよう、プロジェクトZのリーダーとして先頭に立ち、実行と成果を確実なものとしていきます。

プロジェクトZについては、随時追加施策等を公表しております。<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/>
最新情報については、当社ホームページをご参照ください。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

現状分析による課題を踏まえ、プロジェクトZの諸施策を着実に進めるとともに、IR活動・ESG取り組み強化により、2027年までにPBR1倍以上の実現を目指します。



PBR、ROE、PERの経年変化（現状分析）

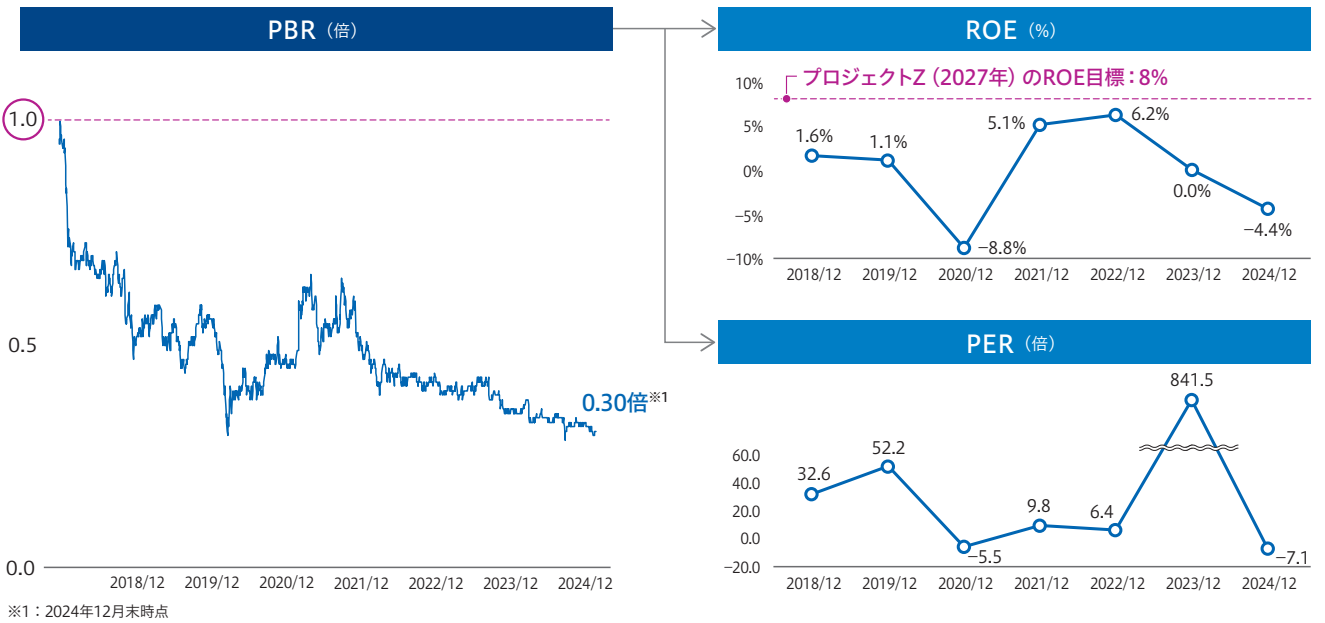
当社のPBRIは1倍を下回る水準が継続しており、2024年12月末時点で0.30倍に留まっています。PBRの構成要素であるROEとPERに分解し、それぞれの項目について「同業他社との経年比較」および「当社と接点のある投資家からの意見収集」等を通じ、その要因を整理しました。

① ROE

ROEの経年変化から、プロジェクトZの目標数値である8%に届かず、その要因は、当期純利益率と総資産回転率の低さにあると整理しました。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。

② PER

PERは、2020年以降10倍に満たない水準が続き、その要因は、成長性や強み・収益性等の情報開示不足や、計画と実績の乖離等が原因と捉えています。



主な分析結果と改善の方向性

現状分析の観点		主な分析結果	改善の方向性	
PBR	ROE	収益力	● 当期純利益率／営業利益率が他社比で低位かつ、投資家の期待値に届いていない ● 売上総利益率は同業他社平均値を上回るも、販管費率が他社比高い水準 ● 投資家が期待する株主資本コストを上回る資本収益性をあげられていない	収益性改善
		資産効率性	● 他社比において営業CFの投資への配分シェアは高い一方で、売上・利益の進捗が限定的なため固定資産回転率が低い ● 棚卸資産（在庫）の回転期間が他社比で長期化している	資産効率化
		資本戦略 (財務レバレッジ含む)		
	PER	成長期待	● 売上／利益ともに成長率は他社比で低位な水準 ● 海外売上高比率は他社に劣後 ● 配当性向などの株主還元が他社比で低位な水準 ● 債務償還年数が長く、財務健全性の観点で留意が必要	成長に向けた キャッシュ アロケーション
		情報開示／対話	● 国内と海外の収益性の違いや強みの開示が不十分 ● 経営目標を達成するための行動目標の開示が不十分 ● 計画と実績の差異が大きく、計画の信憑性が低下している	IR活動・ESG 取り組み強化
		資本コスト	● ガバナンス(≒監督機能)の強化が必要	

PBR改善に向けて

1 収益性改善	プロジェクトZによる抜本的構造改革と成長戦略で売上総利益率と販管費率をそれぞれ改善させ、収益性改善を果たします。	➤ P21～24
2 資産効率化	生産拠点の再編やハードルレートの厳格運用による設備稼働率の改善とSCMの最適化による棚卸資産の圧縮で資産効率化を図ります。	➤ P27～30
3 成長に向けた キャッシュアロケーション	収益性改善、資産効率化を進めて、営業キャッシュ・フローを創出し、構造改革・成長投資、株主還元、そして、有利子負債の削減へつなげます。	
4 IR活動・ESG取り組み強化	対話・情報開示の拡充によるIR活動の強化とガバナンス体制の強化などによるESGへの取り組みを強化します。	➤ P71～84

財務・資本戦略



事業従事経験を通じ
成長性や資産効率化を見極め、
プロジェクトZ最大限の成果を目指し、
強固な財務基盤を形成していきます

取締役 常務執行役員 谷 一哉

担当役員としての意気込み

2025年3月に、総合企画、IR・広報、財務担当役員になりました。これまでは海外を中心に従事し、その過程で井関ブランドの構築や販路の拡大を進めました。

プロジェクトZは概ね計画通り進捗しており、2025年から効果の発現を見込んでいます。一部遅れが生じている施策については、リソースを追加投入し、解消に向けてグループ全体で取り組んでいきます。

今後、プロジェクトZ完遂のため「抜本的構造改革」と「成長戦略」を確実なものにしていかなければなりません。そのために、財務担当役員として国内・海外ともに環境変化を機敏に捉えつつ、自社の資源だけでなく、時には非オーガニックな手段も選択して臨機応変に対応していきます。同時に、事業部門の担当役員として培った視点から、最前線である営業、製造現場に資本コストを意識した経営指標を示し、収益性改善と資産効率化へ寄与していきます。プロジェクトZの一環として大型の設備投資を計画していますが、その中で必要なのは「重点分野への経営資源集中」です。事業ごとの採算性・成長性を見極め、収益に貢献する案件に注力していくよう、グループ全体を先導することが最も重要な私の責務であると認識しています。次の100年に向けて株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに評価していただける強固な財務基盤を形成していきます。

プロジェクトZの現状

プロジェクトZ初年度の2024年は、売上高1,684億円、営業利益19億円となりましたが、事業構造改革に伴う特別損失の計上等により、当期純損失30億円となりました。

営業利益率は1.1%で、プロジェクトZで目標に定めている営業利益率5.0%には一層の改善が必要です。一方、バランスシートでは、季節性在庫の圧縮に伴い棚卸資産は前期比59億円減少の669億円となりました。営業キャッシュ・フローは棚卸資産削減の効果もあり88億円の収入となりました。

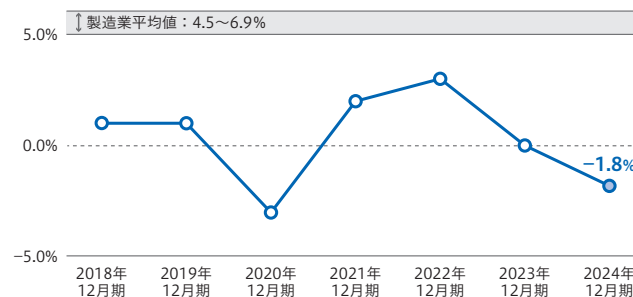
プロジェクトZ初年度を総括すると、抜本的構造改革のうち、生産拠点再編や販売会社統合等、主要施策は概ね計画通り進捗しています。成長戦略では国内で営業組織の再編、海外で欧州事業の拡充策を実施し、更なる発展への基盤づくりを進めています。今後もグループ全体で目標完遂に向け尽力するとともに、環境変化等にも対応するべく柔軟な姿勢でプロジェクトZに取り組んでいきます。

資本コストを意識した経営

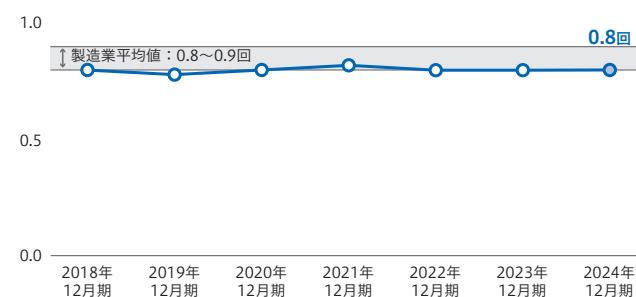
日頃接点のある機関投資家が把握する当社株主資本コスト8%程度に対しROEは低位であり、当期純利益率と総資産回転率の改善は急務です。当期純利益率が低調である主な要因は、収益性の高い製品へのシフトの遅れや2022年からの物流費の高騰等による販管費率の悪化です。また、総資産回転率が低調である主な要因は、国内農機市場低迷による在庫の高止まりや生産調整による低い設備稼働率です。早期改善に向け、プロジェクトZで掲げる各施策を推進します。さらに資本の最適配分により、成長分野の基礎を確立させるとともに、未開拓事業・地域への新規参入や非オーガニックな手段を通じた事業ポートフォリオの再構築を財務的な視点から推進していきます。

グループ全体に資本コストの意識を浸透させることで、収益性改善と資産効率化を進め、早期にROE8%以上を達成します。

当期純利益率 (%)



総資産回転率 (回)



収益性改善

▶ 抜本的構造改革

「生産最適化」では市場動向を見据え、ISEKI M&D(松山)に製品組立を集約、環境変化へ迅速に対応できる体制を構築することで、生産を平準化し効率化を実現します。

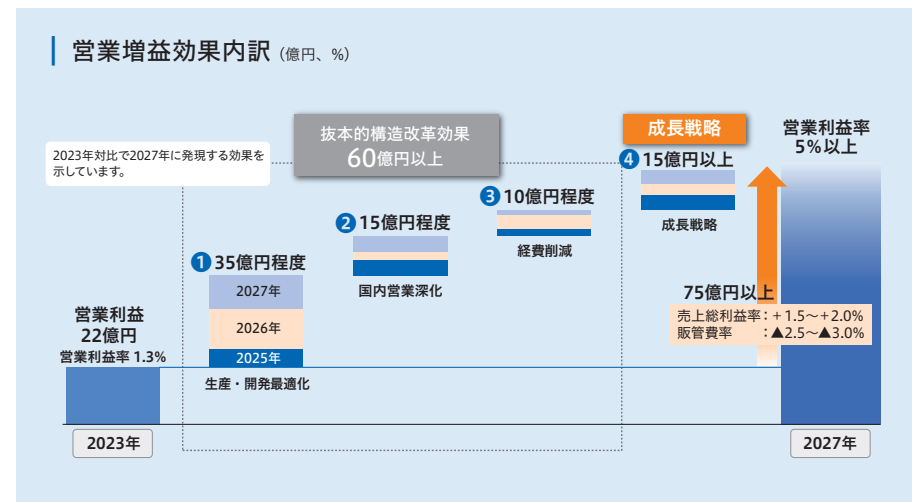
「開発最適化」では開発テーマの選択と集中に注力しています。製品変動費を10%以上削減するとともに、機種・型式を削減し成長分野へ開発リソースを集約することで、製品利益率の改善と開発の効率化を目指します。

「国内営業深化」では国内販売会社の統合により、迅速な意思決定を行い、強靱な経営体制を構築していきます。

2027年までに、2023年対比で抜本的構造改革による効果60億円以上を見込んでいます。

▶ 成長戦略

国内では成長分野である「大型・先端・環境・畑作」へ経営資源を集中し、開発・製造・販売の強化を進めています。これまで、大型トラクタの自動化やリアルタイムで計測する可変施肥の先端技術を展開してきました。今後、更なる技術の発展に向け、ベンチャー企業を通じた先端技術への投資を積極的に推進します。海外では2030年に売上高800億円を目指しています。2025年1月にイギリスの販売代理店プレミアムターフケア社を連結子会社化し、2027年に4億円の増益効果を見込んでいます。フランス、ドイツ、イギリスの欧州連結子会社3社体制を確立し、販売テリトリーの拡大や取扱い商材拡充等を進め、欧州事業での次なる成長ステージを目指します。各地域での収益性を高めるために地域別戦略、商品戦略を展開していきます。



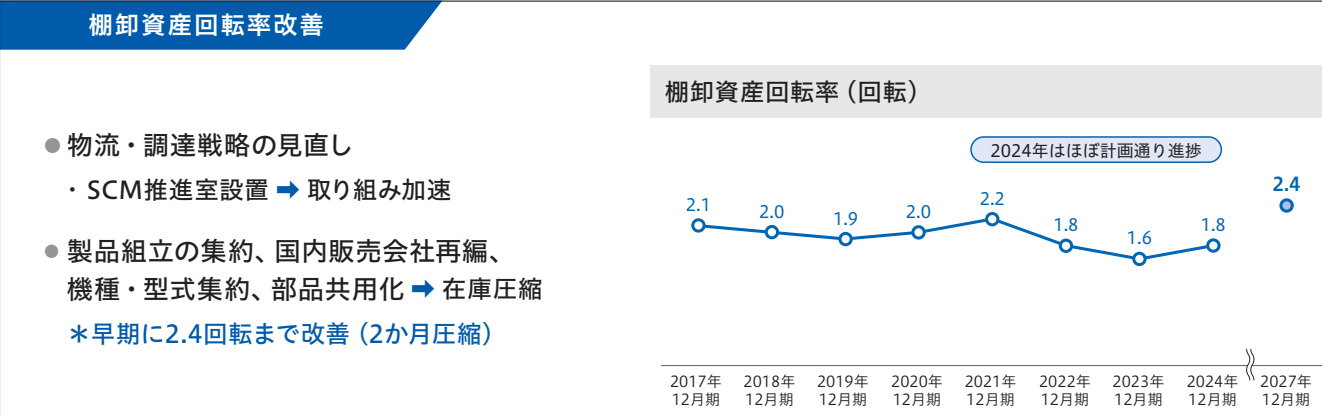
財務・資本戦略

バランスシートの目指す姿

棚卸資産

農業の季節性に対応するため一定水準の在庫は必要ですが、2022年から2023年にかけて国内農機市場の低迷等の影響を受け在庫は増加しました。2024年は季節性在庫の圧縮が進んだものの、需給バランスに適応しつつ更なる在庫削減が必要だと考えています。

生産面では、生産拠点再編による調達・物流体制の再構築で季節製品に適時に対応できる体系を作り、生産平準化を進めています。管理面では、環境変化に強いサプライチェーンの構築を目的に「SCM（サプライチェーンマネジメント）推進室」を新たに設置し、物流体制の強化・効率化にもスピード感を持って取り組んでいます。販売面では、国内広域販売会社を統合し、従来の会社単位での在庫管理から一元管理に変更することで在庫の削減を進めます。2027年には、棚卸資産回転率2.4回転を目指し、井関グループ全体で在庫圧縮に取り組みます。




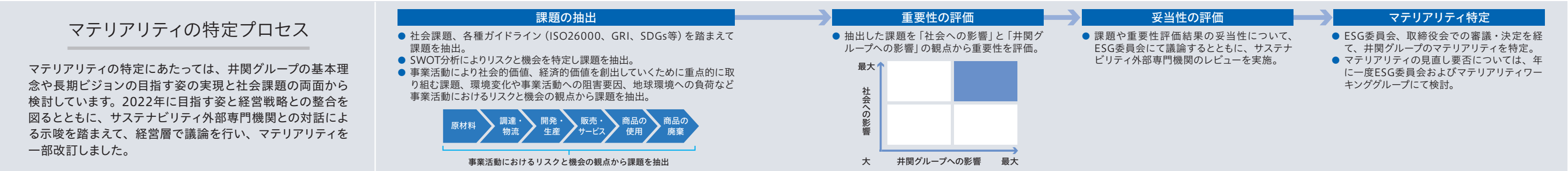
マテリアリティ

社会課題の解決と井関グループの持続的成長を両立させるためのマテリアリティを定めています。

2023年11月に「プロジェクトZ」が設置されたことに伴い、2025年よりプロジェクトZ施策に沿ったKPIに一部変更しました。

KGI 2027年目標	連結営業利益率	5%以上	➤	PBR1倍以上
	ROE	8%以上		
	DOE	2%以上		
3段階のKPI	プロジェクトZ管理KPI	プロジェクトZ完遂に向けた最重要KPI		
	事業KPI	事業戦略に沿った重要なKPI		
	行動KPI	行動レベルにブレイクダウンしたKPI（下記表には記載なし）		

マテリアリティ		目指す姿（2030年）		関連するSDGs	リスク	機会	プロジェクトZ 管理KPI（2025年～）	事業KPI		活動 状況		
								～2024年実績	2025年～の管理点・目標			
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電動商品に劣後、遅延	新たな需要・ニーズ イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造 電動商品需要の高まり 景観整備事業、個人ホビー市場における電動商品の浸透		先端技術関連の発明提案件数比率：60%（2025年） 2024/12末実績：60%	一人当たり生産性 機種・型式削減、開発リソースを成長テーマへシフト	P41～44、 P55～56		
		農業の生産性向上	国内	スマート農機やデータを活用した農業の普及・促進により持続可能な農業の実現へ貢献する		国内農家戸数減少と高齢化、請負増加による需要減速	国内農業の大規模化、作付け多様化、食料安定供給確保に向けた施策展開、スマート農業の普及（データ駆動型、環境保全型農業） DXによる異業種との連携	連結売上高 井関製品売上高 一人当たり生産性 人員構成の最適化	売上に占める大型農機、スマート農機の割合拡大	大型農機売上台数	P33～36	
			アジア	日本で培った稲作技術を活かし、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			アセアン・インド等の農業の機械化進展 東アジア等での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		アジアの売上拡大 2024/12末実績：49億円	ISTファームマシナリー社 売上高	P37～39	
		生活の質の向上	北米	小型トラクタ等の提供により、趣味の園芸や農業等プライベートな生活充実を支援する			電動商品等の新たな需要 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に貢献		売上に占める電動商品の割合拡大	コンパクトトラクタ AGCO社 シェア	P37～39	
	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					欧州連結個社売上高		P37～40		
	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、レピュテーションリスク	農業環境の変化に対応する商品・サービスの需要増、農業や当社へのイメージ向上 ・省エネ、省作業 ・GHG排出量削減 ・肥料・農業低減 ・有機農業拡大 等	—	エコ商品国内売上高比率：65%（2025年） 2024/12末実績：53% 国内有機農業取り組み面積（水稻）：5,000ha（2030年） 2024/12末実績：134ha ※当社試算		P49～51、 P61～62	
					台風や水害等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加	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	—	グループ全体CO ₂ 排出量削減率（2014年比）：46%（2030年） 2024/12末実績：41% 廃棄物最終処分量削減率（2013年比）：71%（2030年） 2024/12末実績：58%				
	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	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	製品総利益率 棚卸資産回転率：2.4回転以上（2027年） —	営業利益率：5%（2027年） 2024/12末実績：1.1% 営業キャッシュ・フロー創出：500億円（2024～2027年累計） 2024/12末実績：88億円	変動費低減額 棚卸資産回転月数 D/Eレシオ：0.8倍（2030年） 経費削減：10億円（2027年） 生産最適化 総投資計画：380億円(2030年)	P21-30	
			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	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	人的資本への投資：20億円（2027年）	管理職に占める女性比率：7%以上（2025年） 2024/12末実績：4% 外国人の管理職：現状より増加 2024/12末実績：0名 管理職に占める中途採用社員比率：7%以上（2025年） 2024/12末実績：9.6%		P57～60
							物的、人的被害による事業への影響 労働災害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、長時間労働等）	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総合満足度：70%以上（2025年） 2024/12末実績：53.1%		
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	安全・安心、コストパフォーマンスの高い商品・サービスでお客さま・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	—	地域社会との関係強化 女性農業者向けセミナー 6回（2025年） 2024/12末実績：農機セミナー 4回 オンラインセミナー 2回		P66		
								お客さま満足度の向上 各調査項目の満足度：NPS20以上、前年比100%以上（2025年見直し実施中） 取引先のCSRアンケート回答率100%（2030年） 2024/12末実績：91% 取引先に占めるグリーン調達率：85%以上（2025年） 2024/12末実績：82%		P63～64		
	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			リスク全般 ・法令違反リスク ・情報セキュリティに関するリスク ・国際的な事業活動に伴うリスク 他	事業活動の安定化 迅速な経営判断、適切なリスクテイクによる変革	—	グループ三線体制の確立 重大な法令違反と不祥事の発件数：発生ゼロ 2024/12末実績：ゼロ 情報セキュリティの重大事故：発生ゼロ 2024/12末実績：ISEKI Japan北海道カンパニーでのランサムウェア攻撃による被害発生		P71-76、 P83-84		
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				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		株主・投資家との対話回数：50回以上/年（2025年） 2024/12末実績：37回 情報開示規制への対応		P54、 P79-80				



国内市場戦略

お客さまの課題に寄り添い、
持続可能な農業の実現に貢献し、
日本農業の未来をサポートしていきます

執行役員 営業本部長
石本 徳秋



2024年上期は構造的な国内農機需要の減少傾向が続いたものの、下期以降、米価上昇による需要回復を捉えるとともに、メンテナンス収益などの伸長により、通期の国内売上高は前年並みとなりました。また、井関グループの課題となっている収益性と資産効率の改善を図り、更なる発展を目指す「プロジェクトZ」において、国内営業本部では「抜本的構造改革」と「成長戦略」の実行を進めています。

「抜本的構造改革」では、「国内営業深化」をテーマとし、国内営業体制の大幅な改革を推進しています。具体的には、国内販売会社7社と国内営業本部の経営統合を行い、2025年1月に新しく株式会社ISEKI Japanを設立しました。

加えて、「成長戦略」では、成長分野である「大型・先端・環境・畑作」へ経営資源を集中させていきます。また、ISEKI Japanの設立に合わせ、新しく大規模企画室を設置し、大規模農家に対するハード・ソフト両面でのアプローチを強化していきます。

当社はこれまでの100年間、「農家を過酷な労働から解放したい」という想いのもと、お客さまのニーズに応えた製品とサービスをお届けすることで、日本農業の発展に尽力してきました。皆さまのこれまでのご愛顧に深く感謝するとともに、これからの100年も変わらぬ思いを持ち続け、お客さまが直面している課題に対応し、日本農業の未来に貢献していきます。

プロジェクトZ

① 抜本的構造改革「国内営業深化」

国内販売会社の統合により経営効率を向上

- 株式会社ISEKI Japan設立に伴う営業組織体制の変更
- 効率的な在庫運用による在庫削減

効果

▶ 2027年増益効果
15億円程度（2023年比）

② 成長戦略

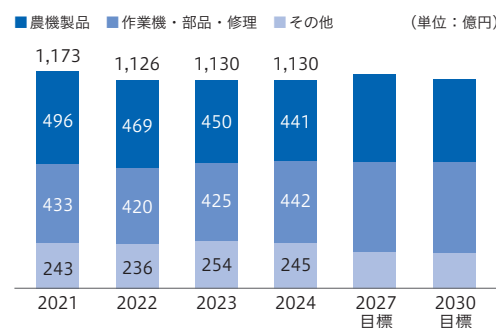
成長セグメントでの拡販

- 大規模農家への取り組み強化として大規模企画室の設置
- 取り扱い商品の拡充（景観整備用機械・電動商品）

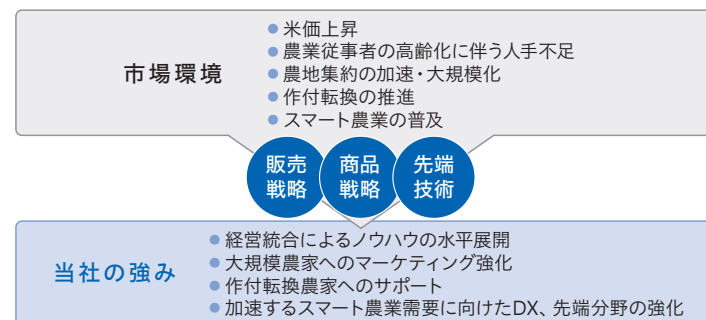
効果

▶ 2027年増益効果
5億円程度（2023年比）

国内売上高推移



直面する課題へのソリューション力を発揮

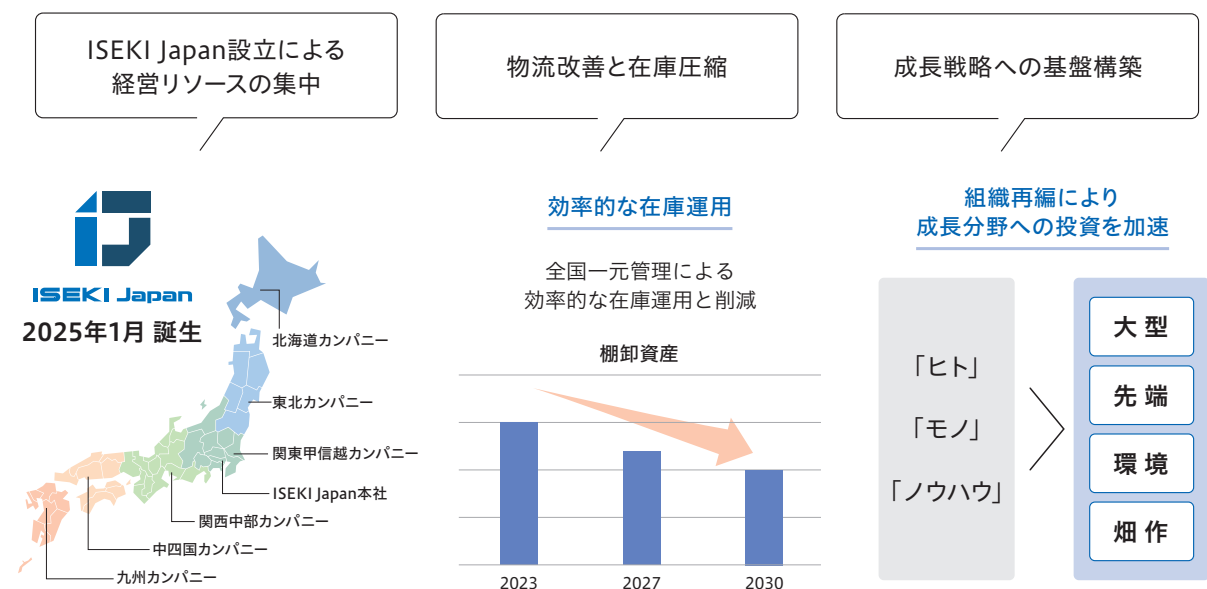


プロジェクトZ施策① 国内営業深化：資源集約による経営効率の向上

プロジェクトZにおける抜本的構造改革の一環として、国内営業本部では、「国内営業深化」を重点テーマとして掲げています。この施策は、国内市場における営業活動の効率化と成長戦略の基盤づくりを目的としています。具体的には、国内販売会社7社と当社営業本部の経営統合を行い、2025年1月1日に株式会社ISEKI Japanを設立しました。この統合により、間接業務の効率化などを進め、経営資源の集中と再配分を実施し、経営効率の向上を図ります。また、迅速な意思決定が可能な推進体制が構築されたことで、成長戦略への投資基盤が整い、国内市場での競争力を強化させていきます。また、統合を機に、在庫拠点の最適化や商品・部品等の物流体制を見直すことで、物流費の圧縮を実現していきます。

上記施策により、当社が目指す売上高に左右されない強靱な企業体質への「変革」を短期間で実現していきます。

プロジェクトZ 国内営業深化 資源集約による経営効率の向上



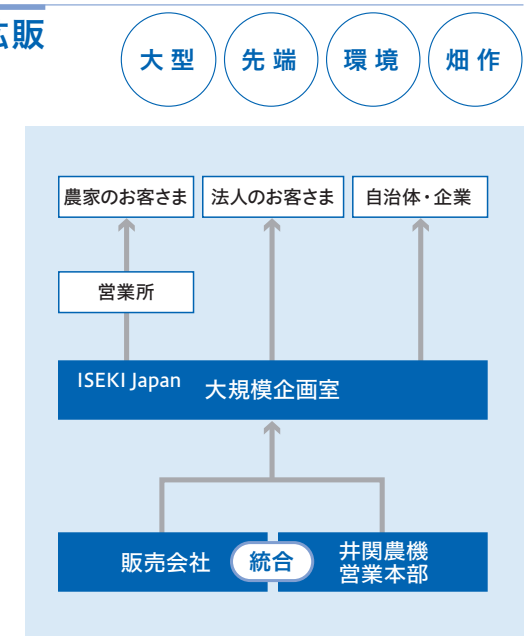
プロジェクトZ施策② 成長戦略：成長セグメントの拡販

▶「大規模企画室」の設置

ISEKI Japanの設立に合わせ、新しい組織として大規模企画室を設置しました。大規模企画室では、先端・環境技術の現場普及で実績のある当社の夢ある農業総合研究所が持つノウハウと従来の販売会社が持つ商品や地域特有の作物に対するノウハウを集結させ、大規模農家への提案力強化を図っていきます。

また、従来のお客さまに加え、今後農業へ新規参入が期待される企業向けのBtoBビジネスにも展開を進めていきます。現在も複数のお客さまと取り組みを進めてきており、高まる「大規模」農業ニーズに向けた商品・サービスの提供に注力します。

大規模企画室の設置により、ISEKI Japanはより迅速に市場の変化に対応するとともに、北海道をはじめとする大型農機市場などで培われたノウハウを全国展開し、今後の日本農業を担う大規模顧客への推進強化に努めていきます。



国内市場戦略

「大型」「先端」― 大規模経営体に向けたスマート農機の拡販とDX戦略の強化

お客さまの課題に寄り添い、持続可能な農業の実現に貢献し、日本農業の未来をサポートしていきます。

広大な土地を耕作する大規模経営体においては、長時間作業による疲労を軽減する技術や、センシング技術・データ活用による効率的な農業の実現が求められています。

当社では直進作業時にハンドル操作が不要となる「直進アシスト機能」搭載機種や、オペレータが搭乗することなく自動運転で作業が可能な「ロボット農機」をラインナップしています。2024年には、120馬力クラスで国内初となる有人監視型ロボットトラクタ「TJW1233-R」を発売しました。ロボット農機を用いた作業形態の革新を通じて、農業従事者の作業負担を軽減させていきます。また、当社は土壌の肥沃度のばらつきに応じて、施肥量をエリア単位またはピンポイントで調整し、収量や品質を保ったまま肥料削減を可能とする「可変施肥技術」を開発しました。土壌をセンサーで測定しながら施肥量を自動調整する「リアルタイム可変施肥田植機」をはじめ、AIを活用した栽培管理システム「ザルピオフィールドマネージャー」の施肥マップに連動した田植機「PRJ-FS」やトラクタ「BFシリーズ」など、可変施肥機種の拡充を進めており、品質安定とコスト削減のサポートを推進していきます。

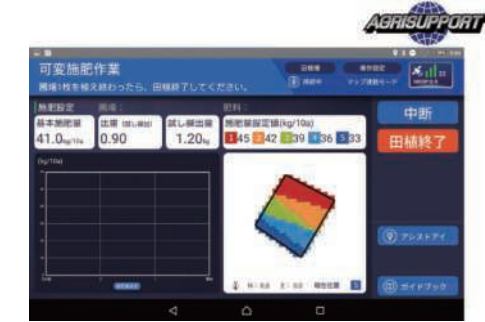
さらに、農機の作業情報をデータ化する「ISEKIアグリサポート」では、営農支援WEBサービス「アグリノート」とデータ連携し、農作業記録を自動で蓄積することで、農業経営の効率化をサポートしています。データに基づいた栽培管理を行うことで、可変施肥田植機により精緻で最適な施肥量設定が可能になり、更なるコスト削減や収量拡大が期待できます。今後も当社は、先端技術とデジタルソリューションの活用を通じて、大規模農業経営における課題解決に尽力していきます。



有人監視型ロボットトラクタTJW1233-R

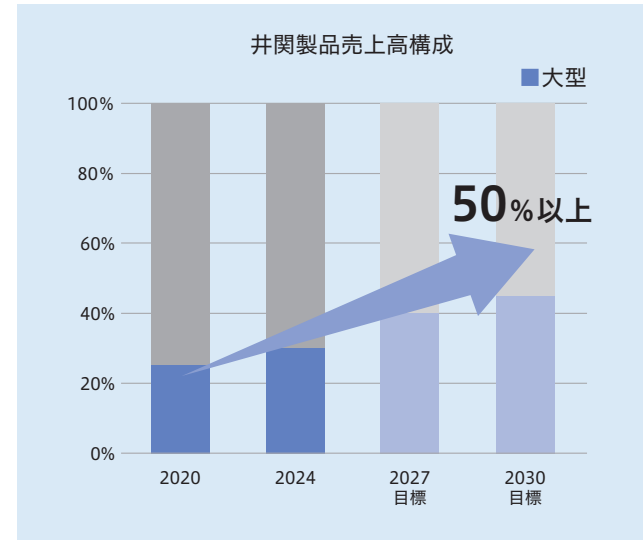


マップデータ連動可変施肥田植機「PRJ-FS」



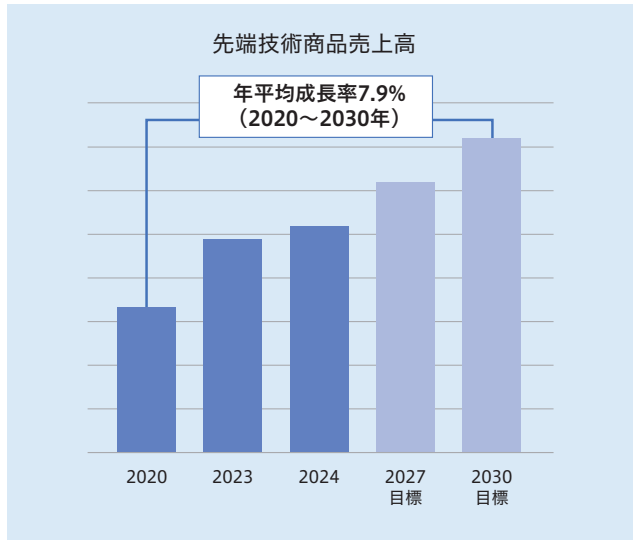
アグリサポートとのデータ連携で更に最適な施肥量が設定可能

大型機種の売上高構成比向上



※大型機種：トラクタ70PS以上、田植機8条以上、コンバイン6条以上

価値ある農業ソリューションの提供



「環境」― 環境保全型農業の普及促進による価値創造

2021年に農林水産省にて策定された「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の25%に拡大し、農林水産業で発生する温室効果ガスを実質ゼロにすることが目標とされています。当社では有機農業の拡大に向けて、全国の自治体と連携協定を締結し、各地域で取り組みを進めています。中核となるのは、自動抑草ロボット「アイガモロボ」です。パドルの水流で水を濁らせることで、雑草の光合成を阻害し、農薬の使用量削減を可能にしています。2025年には、作業効率とコストパフォーマンスを更に高めた新型モデル「アイガモロボ (IGAM 2)」を発売し、有機農業の更なる発展に貢献していきます。



自動抑草ロボット「アイガモロボ (IGAM2)」

また、温室効果ガス排出削減に向けた取り組みとして、2023年より株式会社フェイガーと連携し、農業従事者の「J-クレジット制度」[※]への取り組みサポートを行っています。当社が運営する営農ソリューションポータルサイト「Amoni」の提供する水稻生育予測サービスや各種技術により、稲作における適切な中干し期間の算定に必要な情報を生産者へ提供するとともに、申請等のサポートをしていくことで、「J-クレジット制度」の取り組み拡大を目指します。

※ J-クレジット制度について
J-クレジット制度とは、温室効果ガスの削減や吸収に関する実績を「クレジット」として国が認証する制度のこと。認定された「クレジット」は、企業や自治体との間で売買できる。

トピック パンツェッタ・ジローラモさんとともに、環境保全型スマート農業を推進

タレントのパンツェッタ・ジローラモさんは、福島県会津美里町でGIRO米プロジェクトを展開し、イベントやSNSで農業生産の取り組みを発信するとともに、栽培したコメの販売を手掛けています。2023年から当社も参画し、アイガモロボやスマート農機を使用した自然栽培での稲作に農業機械分野からサポートしています。

当社は、GIRO米プロジェクトで、ジローラモさんの農業や地方を盛り上げたいという理念とともに、スマート農機の提案を行い環境保全型農業の拡大に貢献していきます。



直進アシスト・可変施肥田植機「PRJ8DZLFV」で田植えを行うジローラモさん

「畑作」― 畑作経営における競争力強化

農業人口の減少に伴い、農地の集約化と経営規模の拡大が進んでいます。これまで以上に畑作分野における作業の効率化やコストダウン、環境保全が重要な課題となっています。当社は、ドイツで高い評価を得ている農業機械メーカー「アマゾーネ社」の日本唯一の総代理店として、主に北海道を中心に、様々なトラクタ用畑作業機を展開しています。

中でも肥料散布機（ブロードキャスター）は、広い作業幅で効率的な作業を実現するとともに、GNSS（全地球航法衛星システム）による位置情報と連携し、肥料の散布を高精度で制御することが可能です。これにより、作業の効率化と肥料散布の重なりを抑制し、コストと環境負荷の低減に貢献しています。

また近年、玉ねぎを中心とした大規模畑作に取り組む法人や、新たに農業へ参入する企業が増加しています。そうした動きに対応するため、当社では移植から収穫までを一貫して行うオリジナル作業機をラインナップし、畑作の生産性向上に貢献しています。

今後は、従来の販売チャネルに加えて、畑作市場へ新規参入する企業へのBtoBビジネスも強化していきます。



アマゾーネ社 ブロードキャスター「ZA-V」



全自動乗用玉ねぎ移植機「PVT-4Z」



オニオンハーベスター「VHA730H-SPR」

海外市場戦略

世界各地のニーズを捉えた
商品戦略・地域別戦略で、
成長を加速していきます

執行役員 海外営業本部長
木全 良彰



2024年は、地政学リスクが一層顕在化するなど環境変化の激しい1年となりましたが、海外事業は引き続き好調な欧州事業が牽引し、中期経営計画で定めた2025年の売上・収益目標を1年前倒しで達成することができました。

また、同年にスタートさせた「プロジェクトZ」にて、2030年までに海外売上高を現在の500億円規模から800億円を目指す「成長戦略」を策定し、海外事業の成長を加速していきます。具体的には、特に環境意識の高い欧州での電動製品の開発、北米AGCO社との協働による同社Massey Fergusonブランド力の向上、アジア稲作圏では日本市場で磨いてきた高機能商品の投入などの「商品戦略」と、イギリス販売代理店の子会社化を含めた欧州3子会社を通じた販売地域の拡大、アジアにおける新規取引などの「地域別戦略」を、環境変化に負けない強靱な実行力をもって展開していきます。

プロジェクトZ

● 成長戦略

地域別戦略の展開

- 欧州事業の拡大
ーイギリス販売代理店プレミアムターフケア社の連結子会社化完了

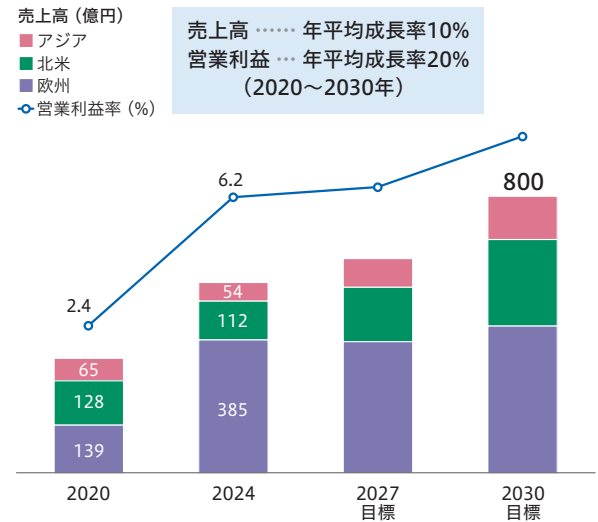
商品戦略

- Non-Agri商品の拡充、環境対応型商品の投入
※Non-Agri製品：農業用以外機械（景観整備機械等）

効果

▶ 2027年増益効果
10億円程度（2023年比）

連結売上推移（地域別）



地域ごとの施策

欧 州

欧州3社体制 + 電動・ロボット商品

北 米

AGCO社との協業深化 + 現地市場調査による需要発掘

ア ジ ア

- 東アジア
現地実演とサービス支援強化による井関ブランドの定着 + 大型・先端商品
- アセアン
ISTファームマシナリー社を核に新規取引国拡大 + TAFE社サプライチェーンを活用した商品競争力向上

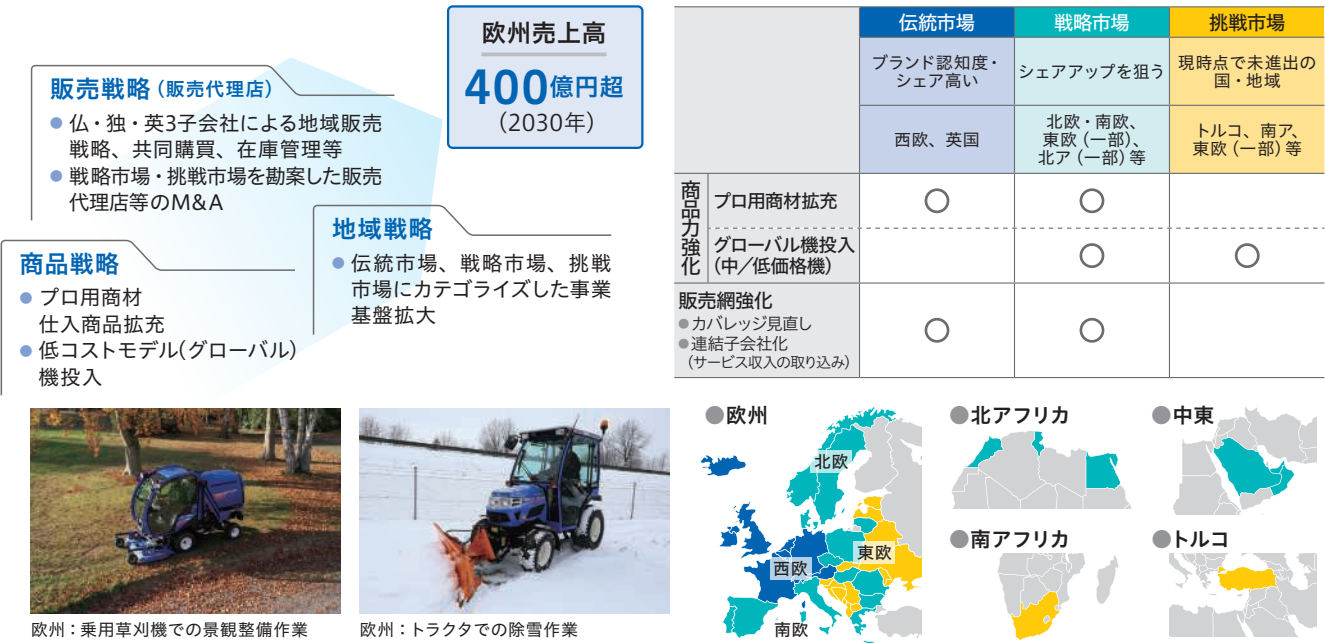
プロジェクトZ施策① 地域別戦略：各代理店との協業を深め、事業拡大を加速

欧 州

自治体から景観整備作業を請け負うプロフェッショナルユーザーを中心に、公園の草刈りや道路清掃、除雪作業などに使用される景観整備用機械(Non-Agri製品)を提供しています。

2025年1月にイギリスのプレミアムターフケア社を連結子会社化し、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社を含めた欧州3社体制を確立しました。欧州3社体制で共同購買を通じた商材の拡充、在庫の一元管理による資産効率向上などの施策を通じてビジネスの拡大を進めていきます。また、当社が50年以上にわたるヨーロッパでのビジネスの中で蓄積したノウハウや技術力と、欧州3社それぞれの強みを最大限に活かすことで、ヨーロッパの景観整備市場において、お客さまのニーズに最適なソリューションを提供するエッセンシャルパートナーとして、事業拡大へ邁進していきます。

No.1ブランドの地位を確固たるものにし欧州売上高400億円超へ



北 米

農業機械のグローバルメーカーであるAGCO社をビジネスパートナーとし、同社Massey Fergusonブランドのトラクタを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を中心に、軽土木作業や庭の整備、寒冷地での除雪作業といった幅広い用途で使用されています。OEM製品の提供を通じて、個人の豊かな暮らしの実現をサポートしていきます。

ア ジ ア

● 東アジア

近年、アフターサービスへのニーズが益々高まる東アジアにおいては、現地で販売代理店と連携し、実演会支援やシーズン中のサービス応援などの取り組みを強化することで、ブランドイメージおよび、お客さま満足度の一層の向上に向けて取り組んでいきます。

● アセアン

人口増加が著しいアセアン市場においては、更なる新規取引国拡大を図り、当社連結子会社である販売拠点のISTファームマシナリー社と生産拠点のPT井関インドネシアを核にアセアン周辺各国へ販売・サービス、デリバリーという充実した供給体制を構築し、各国の食料需給問題の解決に貢献していきます。



北米：トラクタでの除雪作業

海外市場戦略

プロジェクトZ施策②
商品戦略：将来の自動化を見据えた先端・電動商品の投入と農業の生産性向上

欧 州

環境意識の高いヨーロッパでは、環境対応型商品に対する要望が高まっています。こうした市場ニーズに対応すべく、当社は2023年に発売した電動乗用草刈機「SXGE2」を皮切りに、電動製品のラインアップ拡充を進めています。また、自社製品に加え、ロボット草刈機や電動多目的車両といった仕入れ商品の取り扱いを拡充し、ヨーロッパにおける景観整備市場でのプレゼンス向上を図っていきます。



欧州：公園やスポーツ施設での草刈り作業に用いられる電動乗用草刈機

北 米

広大な北米市場は、気候や作業環境、用途などにより、地域ごとにニーズが大きく異なるという特性があります。当社はこうした多様な市場特性を踏まえ、地域ごとの作業形態に即した製品の拡充を進めています。

その一環として、アメリカ北部およびカナダ向けには、冬季の除雪作業など寒冷地特有の用途に対応した製品の拡充を図っています。

2025年にはAGCO社の新外装デザインを採用した新型機を投入しました。本機種では、外観の刷新に加え、シートの快適性向上やHSTペダルの操作性改善など、ユーザーにとって快適な操作環境を実現しています。



北米：軽土木作業や草刈り等を行うプライベートユーザー向けのコンパクトトラクタ

アジア

● 東アジア

日本と同様に農業従事者の減少や高齢化が進む東アジア市場では、日本の先進技術を搭載した大型製品を投入し、より効率的で環境に配慮した農業の提案で事業拡大を図ります。

2024年には、リアルタイム可変施肥田植機の販売を開始しました。余分な肥料を節減して低コスト農業に貢献するとともに、環境汚染を防ぎ、地球にも優しい製品としてお客さまからも好評をいただいています。日本で培った優れた技術を武器に、今後も市場のニーズを的確に捉えて革新的な製品を提供し、市場における存在価値を高めていきます。



東アジア：可変施肥田植機での田植え作業

● アセアン

アセアン市場においては、依然として価格競争力と耐久性を兼ね備えた製品への需要が根強く存在しています。当社は、2018年に技術・業務提携契約を締結したインドの大手農業機械メーカー、TAFE社との協業関係を活かし、同社からの部品供給およびOEM製品の導入を通じて、コスト競争力と品質を両立させた製品ラインアップの拡充を進め、収益の拡大を目指します。



アセアン：TAFE社製小型トラクタ

トピック ISEKIフランス社 連結子会社化から10周年

ISEKIフランス社は、2014年7月に当社の連結子会社となってから、2024年で10周年を迎えました。

同社の前身である旧ベアル社は、1967年にフランス国内で当社製品の販売を開始し、半世紀以上にわたってフランスにおける井関農機の「顔」として、現地のお客さまに当社製品を届けてきました。連結子会社化してからは、両社一丸となって数々の挑戦を乗り越え、目覚ましい成長を遂げました。現在ではフランスだけでなく、スイスやスペインなど周辺国にも販売地域を広げ、この10年で売上高は約2倍に増加し、2024年12月期には売上高・営業利益ともに過去最高額を記録しました。ISEKIフランス社は、欧州そして海外ビジネス全体の事業拡大をけん引しており、今後のビジネス展開において中核を担う重要な存在です。



パリ郊外のジャンプリー城にて開催された10周年記念パーティー

トピック イギリス プレミアムターフケア社の連結子会社化で欧州事業拡大を加速

プレミアムターフケア社は、2018年にイギリスのロンドンから北東へ約100km離れたイプスウィッチ市に設立され、2025年1月より当社の連結子会社（当社100%出資）となりました。

同社は従業員数約20名ながら、2024年の売上高は約30億円（1ポンド＝175円換算）に達し、2018年以降、年平均成長率10.8%という力強い成長を続けています。

イギリスでの当社製品は他のヨーロッパ諸国と同様に、主に景観整備用として使用されていますが、同社は特にゴルフ場やサッカー場など、スポーツ施設への販売に強みを持っており、多くのお客さまから高い信頼を得ています。

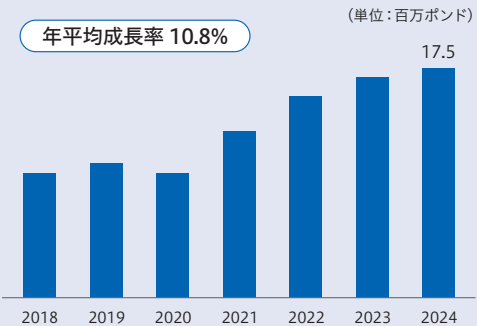
また、イギリスだけでなく、中東地域にも販売網を有しています。今後は欧州3社体制のもと、各社との連携を一層強化し、欧州域外の新規市場への進出を加速していきます。

プレミアムターフケア社 David Withers社長

私はイギリスにおける井関製品の前販売代理店であったジェイコブセン社の時代から数えて30年以上、井関とのビジネスを続け、井関とは互いに有益な関係を築いてきました。プレミアムターフケア社を立ち上げてからは、イギリスにおける景観整備用機械のトップブランドとして、高性能で信頼性の高い井関製品の販売に専念してきました。

当社は「お客さまに喜んでいただければ、株主を含むステークホルダーを満足させることはできない」という信念のもと、販売網の拡大と迅速なサービス対応を徹底し、ビジネスを拡大してきました。今後、井関の連結子会社として「プロジェクトZ」完遂に向け、更なる成長と市場シェア拡大に取り組んでいきます。

プレミアムターフケア社売上高推移



スポーツ施設での芝管理作業



プレミアムターフケア社社屋にて(左から4人目がDavid社長)

商品・開発戦略

一人ひとりのアイデアと工夫で
最適化を完遂し、
‘価値ある’商品を創造していきます

執行役員 開発製造本部長
渡部 勉



プロジェクトZにおける抜本的構造改革として、「生産最適化」では、2024年7月に井関松山製造所と井関熊本製造所、当社開発製造本部の一部を統合し、株式会社ISEKI M&Dを発足することで、製造所間の連携強化と重複業務の削減などによる最適化を図り、強靱な体質転換へ向けて歩みを進めました。「開発最適化」では、開発機種を選択と集中、開発手法の改革を推進し、変動費の低減を進めています。

開発製造本部では、「一人ひとりのアイデアと工夫で最適化を完遂し、価値ある商品を創造する」を方針として掲げています。生産においては、プロジェクトZ施策である熊本地区から松山地区へのコンバイン生産移管に向けて、移管プロジェクトの活動を本格化させ、業務効率化を図りつつ製造所の生産効率向上を進めていきます。また、開発においては、市場を席巻する技術「スーパーアイ」の創出で商品競争力を最大限に引き上げるとともに、モジュール設計・グローバル設計へと設計手法を変更することで、部品点数の削減や共用化、設計効率化を進めていきます。

「仕事は、素早く、厳しく、楽しく」をモットーとし、一人ひとりが自らの業務をスピードアップ・精度アップ・モチベーションアップで挑み、執念をもって目標完遂に向けて取り組んでいきます。

プロジェクトZ

● 抜本的構造改革

生産最適化：製造所の強靱な体質づくり

生産拠点再編のため設備投資を実施、生産性向上による収益体質の向上

- ISEKI M&D（松山）に製品組立を集約するための建屋新設着手
- ISEKI M&D（熊本）からのコンバイン生産移管プロセスは計画通り推進中
- 生産効率を改善しつつ設備投資額を抑制
・総投資計画 460億円⇒380億円に圧縮（2024年～2030年）

効果

▶ 2027年増益効果
35億円程度
(2023年比)

開発最適化：製品利益率の改善と開発の効率化

変動費低減の短期実行、機種・型式削減で開発リソースを成長テーマヘシフト

- 製品利益率の改善は当初計画より一部遅延。リソースを追加投入し回復を図る
- 改善効果は2025下期より順次発現。2027年に目標達成を目指す
- 開発の効率化は削減機種・型式を確定次第、実行。計画通り進捗

研究開発方針

農業機械を通じて社会に貢献することを使命とし、4つの技術精神に則って研究開発を実行しています。

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・生産における当社の特長

- 技術力と知的財産戦略による商品価値の最大化
- コンバイン「JAPAN」、田植機「さなえ」のブランド力
- 研究機関や大学等と連携した共同研究開発
- 夢ある農業総合研究所との連携強化（先端技術を活用したスマート農業の取り組み）
- 研究開発・生産拠点における専門人材の育成

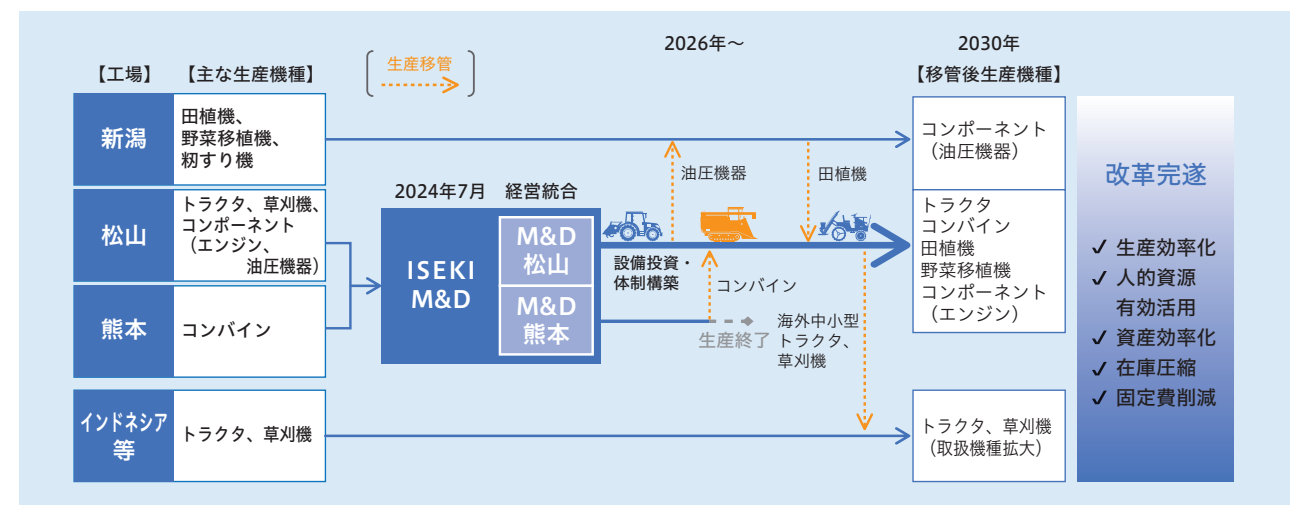
プロジェクトZ施策①『生産最適化』

プロジェクトZにより製造所の強靱な体質づくりに向け再編を進めています。2024年7月には、人的資源や投資、資産の効率化による収益改善の足掛かりとして、トラクタやエンジンを製造する当社マザー工場である井関松山製造所とコンバインを製造する井関熊本製造所、当社開発製造本部の一部を統合し、株式会社ISEKI M&Dを設立しました。続いて、農業機械特有の季節性の高い製品の生産拠点を集約し生産効率化や平準化、生産性の向上等を図るべく、2026年にISEKI M&D（熊本）からISEKI M&D（松山）へコンバインの生産移管を、さらに2029年までに井関新潟製造所からISEKI M&D（松山）へ田植機の生産移管を行い、製品組立拠点を松山へ集約します。

また、コンポーネントについては、2025年中にISEKI M&D(松山) から井関新潟製造所に油圧機器部品類を移管、2029年にはギヤ・シャフト類を移管し、井関新潟製造所をコンポーネント生産工場とします。

海外生産拠点においても、PT井関インドネシアの生産体制を強化しつつ、ISEKI M&D（松山）から海外向けのトラクタや草刈機等の移管を進め、グローバル展開を加速していきます。

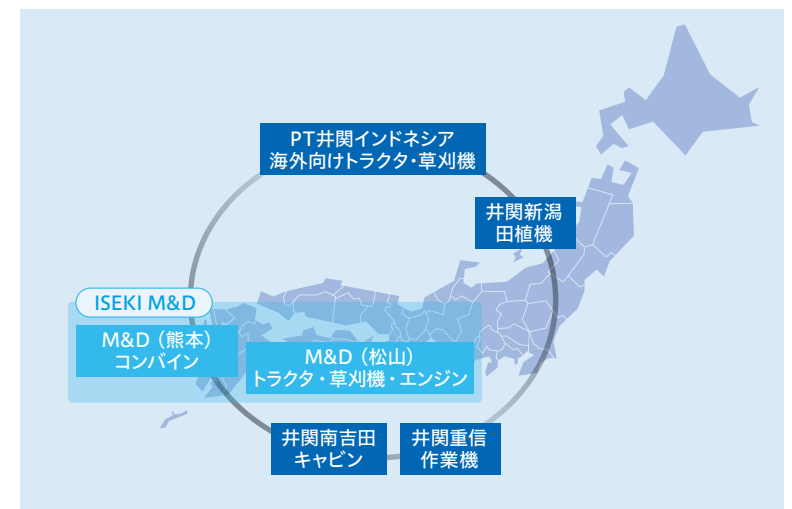
以上の国内外製造所の再編により効率的な生産体制を実現します。



生産体制

生産拠点として、国内5拠点（M&D（松山・熊本）・新潟・重信・南吉田）と海外1拠点（インドネシア）を有しています。国内の多品種少量生産体制は、多様なニーズに迅速に対応できる一方で、生産の平準化といった課題があり、2024年以降のプロジェクトZでの取り組みの他、様々な取り組みにより、最適生産体制の構築を目指しています。

これまで内作していた部品・工程の外作化を推進し固定費削減を図る一方、付加価値の高い技術伝承が必要なコア技術については、内作化を継続しノウハウの蓄積を進めています。ロボット化やIT技術を活用した設備の導入を進め、生産性向上や品質向上・安定化を実現するとともに、環境負荷低減、加えて、省力化による人手不足への対応や作業者の安全を確保することで、より付加価値の高い業務へ人材をシフトさせています。導入効果の有効性が確認できたシステムについては、他の拠点へ水平展開し、全体での生産性向上につなげています。



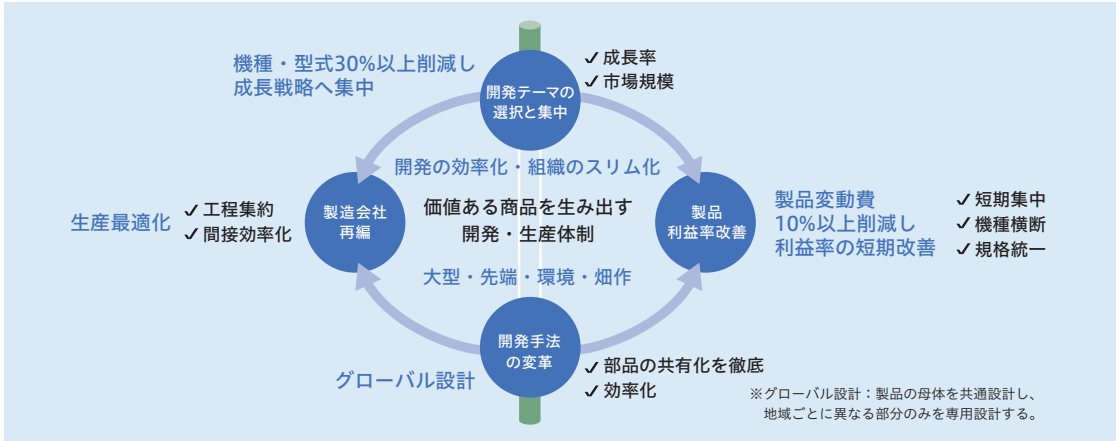
商品・開発戦略

プロジェクトZ施策②『開発最適化』

対象とする市場が異なる製品でも、それを支える技術には共通するものが多く存在します。製品母体を共通設計とし、異なる地域のニーズに合わせた部分を専用設計とするグローバル設計といった開発手法により開発最適化を推進しています。これらを軸として研究開発投資を効率的に行い、製品変動費10%以上の削減を目標に製品利益率の短期改善を行っています。進捗は当初計画より一部遅延していますが、人的リソースを中心に追加投入し回復を図っています。改善効果は2025年下期より順次発現し、2027年までの目標達成を目指しています。また、開発する機種（シリーズ）・型式の選択と集中を図り、30%以上削減することでリソースを「大型・先端・環境・畑作」といった成長分野へ集中させます。削減する機種（シリーズ）・型式は確定次第実行しており、計画通り進捗しています。

2025年4月よりプロジェクトZ施策の開発最適化と成長戦略への取り組み強化のため組織変更を行いました。具体的には、田植機・コンバイン・野菜作機械などのAgri製品の開発を担う部門を統合した「アグリ技術部」と、景観整備向けトラクタや乗用草刈機などのNon-Agri製品の開発を担う部門を統合した「ランドスケープ技術部」を新設しました。この組織変更により、下記効果を見込んでいます。

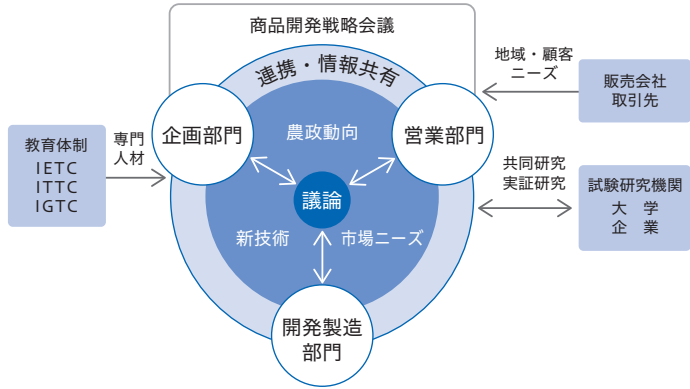
- 機動的なグループ間応援による設計効率向上
- 技術者のスキルのマルチ化
- 機能を横断した設計品質の安定化
- Non-Agri商品の拡充に向け、メカ設計と電動設計の技術を融合し開発の生産性向上



研究開発体制

企画・開発製造・営業部門の相互連携により、総合力を発揮する研究開発体制を構築し、各国・地域の市場ニーズに対応した商品づくりを行っています。「商品開発戦略会議」では、中期的な社会課題の解決を見据えた方向性の議論を定期的に行い、商品戦略や研究開発の基本方針、計画を決定しています。重点分野である先端技術については、「先端技術戦略会議」でテーマを絞り、技術動向の共有、課題の深掘りや当社の強みを活かした事業展開について議論しています。

設計技術の専門研修施設である設計基本技術トレーニングセンター（IETC）では、ロボット化・電動化等の先行開発を促進するための人材育成に注力しています。また、大学や企業との共同研究やオープンイノベーションといった様々な形で外部の力を当社のコア技術と融合させることで、新しい価値の創造につなげています。



2024年度の共同開発実績

研究機関	4テーマ
大学	1テーマ

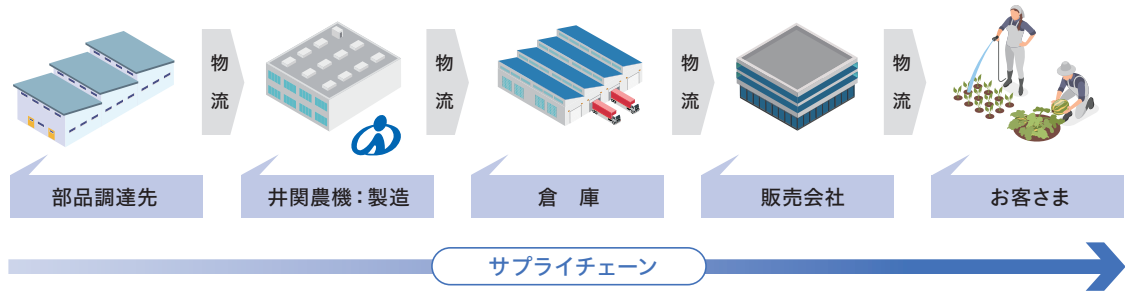
『SCM推進室の発足と取り組み』

サプライチェーンを取り巻く環境は、分断リスクの高まり（災害、感染症）、物流クライシス（人手不足、2024年問題）、需要の変化（農業政策、農産物価格、農業人口の減少）、取引先の変化（広域化、後継者不足）など、厳しさを増す状況にあります。その中で当社は2024年12月、サプライチェーンの課題を分析しSCM（サプライチェーンマネジメント）戦略の方向性を企画推進するため、下記2点を柱として担う「SCM推進室」を設立し、取り組みをスタートさせました。

- 1 プロジェクトZの短期施策に伴う物流コストと在庫の削減
- 2 SCM機能強化

開発製造本部でも、プロジェクトZの短期施策の効果を最大化するため、調達～生産～物流の各プロセスを連動した新たな施策の検討を開始しています。具体的には、下記4点を重点的に進めています。

- (1) 生産・出荷・在庫データの一元管理と全体最適化の推進
- (2) 更なる取引先との情報共有を進め、安定した調達体制の強化
- (3) 在庫の層別管理と需要動向に対応した生産体制への移行
- (4) 物流拠点の見直しと巡回集荷の拡大による輸送効率化



トピックス

畑作 ①

九州かんしょ対応の中型トラクタBFシリーズ高車速狭幅仕様の開発

BF25（25馬力）に野菜の管理作業の作業性を向上させた高車速狭幅仕様を追加しました。野菜の管理作業体系ではトラクタでうねをまたいだ作業が多く、このような作業には、うね幅に対応した狭い幅のトレッド（左右のタイヤ接地面の距離）のトラクタが必要です。また、離れたほ場間の移動時間短縮を望む声も強いため、移動速度が速く狭いうね幅に対応したトラクタを商品化しました。



- 作物・うねに応じたトレッドがオプションにより選択可能
- 高車速により移動時のストレス軽減

畑作 ②

沖縄サトウキビ対応の小型トラクタTMシリーズ小径タイヤ狭幅仕様の開発

サトウキビ栽培では、茎径が大きく倒伏しにくい多収量品種が栽培されており、土あげ作業を行うために作物の条間に入ることができるトラクタが求められています。また、作業機の付け替えを容易に行うためにも、トラクタおよび作業機の特許3点リンク仕様も求められています。そのため、小径タイヤ狭幅仕様のトラクタと特許3点リンク装着に対応したセンタードライブロータリを商品化しました。



- サトウキビ等の管理作業に最適な狭幅トレッド
- 土をサイドへ効率的に飛ばし、他作業機との付け替えが容易な特許3点リンクロータリ

詳細 https://www.iseki.co.jp/news_product/16437/

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、約100年の歩みの中で培ってきた「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。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。



技術力

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



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



連携によるイノベーション

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

強みを強化するための取り組み（エキスパート人材の育成）

「開発」「生産」「販売・サービス」の一貫した人材育成体制を構築し、各専門分野におけるエキスパート人材の育成に注力しています。技術等を競う各種コンクールの開催を通じたグループ全体でのレベルアップのほか、資格取得等の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・ノウハウをグローバルに展開しています。今後も強みを強化させるための取り組みを推進し、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きます。

開発

設計基本技術 トレーニングセンター (IETC)

若手設計者の育成



2024年 研修人数 406名

技術研究発表会の開催

研究開発成果や発明情報の共有を行い
グループ全体での技術研鑽に取り組む



研究・開発力の強化

生産

ISEKIテクニカル トレーニングセンター (ITTC)

国内・海外の生産現場の
リーダー育成



2024年 研修人数 214名

全社技能コンクールの開催

各製造所の代表者が集い
製造に関する技術を競う



生産性の向上・品質の強化

販売・サービス

ISEKIグローバル トレーニングセンター (IGTC)

国内・海外の
セールス・サービススタッフの育成



2024年 研修人数 659名

サービス技能コンクールの開催

全国の販売会社の代表者が集い
サービス技能の正確さやスピードを競う



技術・サービス力の強化

100周年記念座談会-1

変革と成長へのロードマップを描く～ 「プロジェクトZ」



(株)ISEKIヨーロッパ
佐藤 寛

(株)ISEKI Japan
大規模企画室 室長
武田 義明

代表取締役 専務執行役員
プロジェクトZリーダー
小田切 元

開発製造本部
ランドスケープ技術部
綱島 太郎

「今までやってきたことの延長線上に未来はない」 強い危機意識を持って構造改革と成長戦略を推進

井関グループは、「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の3つの抜本的な構造改革と、成長戦略の立案・実行に取り組む「プロジェクトZ」を推進しています。成長戦略では日本の農業構造の変化に対応した「大型・先端・環境・畑作」分野への注力、欧州市場における販売網強化と拡大、新たな技術開発による電動化の推進などが着実に進行中です。本座談会では各現場のリーダーたちが、成功へ向けた課題や覚悟を率直に語り合いました。

プロジェクトZが果たす役割と方向性を教えてください。

小田切一プロジェクトZは、次の100年も社会に求められ続ける企業であるために非常に重要な取り組みで、2024年にスタートしました。根底にあるのは、「今までやってきたことの延長線上に未来はない」という強い危機意識です。

プロジェクトZには2つの大きな柱があります。1つ目は、短期集中的に「抜本的な構造改革」を実行すること、2つ目が、将来に向けた「成長戦略」を着実に展開することです。「抜本的な構造改革」においては、「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」を主な施策としています。具体的には、製造子会社である熊本製造所を松山製造所に経営統合し株式会社ISEKI M&Dを設立し、製品組立機能の集約を進めています。

また、2025年1月には株式会社ISEKI Japanを設立して販売機能を統合し、業務の効率化と合理化を進めています。海外ではイギリスのプレミアムターフケア社を連結子会社化し、開発製造本部の改組など開発体制の再構築にも着手しました。これらは収益性改善に向けた構造改革と同時に将来の成長を実現するための施策でもあります。

「成長戦略」に関しては、自社の事業ポートフォリオを地域軸と商品軸で分析し、成長領域を見定めて選択と集中を行います。成長の基礎となるのは、やはり当社の技術力です。創立以来100年にわたり培ってきた技術を基に、農作業と景観整備作業の自動化・省力化と、環境負荷低減に資する技術開発を通じて、グローバルな視点で事業を成長させていきたいと考えています。

100周年記念座談会-I 変革と成長へのロードマップを描く～「プロジェクトZ」



欧州、国内、開発の現場における、プロジェクトZの進捗状況を教えてください。

佐藤—欧州向けには、公園の草刈りや道路の清掃、除雪など、主に景観整備を目的とした製品を提供しています。快適で機能的な都市環境を維持するために不可欠な「エッセンシャルビジネス」であり、比較的安定した市場と言えます。欧州における当社の強みは大きく2つあり、1つ目は、50年以上にわたって販売代理店などのパートナーと築き上げてきた強固な販売ネットワークを持っていること。2つ目が、お客さまの声を真摯に製品に反映し、持続的なイノベーションを実現してきたことです。今後もこの強みを最大限に活かし、市場でのプレゼンスを更に高めていく考えです。

ここ数年、販売網の再編にも取り組んでいます。以前は「1カ国1販売代理店」とし、国・地域ごとに別々の販売代理店が存在していましたが、現在は当社の連結子会社に機能を集約。複数の国をカバーする体制へと移行し、サプライチェーンの効率化を進めています。2014年にISEKIフランス社、2022年にISEKIドイツ社、2025年にイギリスのプレミアムターフケア社の連結子会社化が完了し、次なる成長ステージを目指す体制が確立してきました。結果として、欧州における連結売上高は、2015年12月期の83億円から、2024年12月期には385億円へと急成長を果たしました。2030年には400億円以上を目指しています。

武田—現在、国内農業は大きな転換期を迎えています。農業従事者の高齢化が進み、小規模農家が減少する一方で、広大な農地を集約・管理する大規模農家が増えています。この変化に対応するため、「大型・先端・環境・畑作」の分野に強み

を持つ商品を投入し、生産性向上のための提案を行いながら業績の拡大を図っています。具体的には、大規模農家向けのAll Japanシリーズ、ICTを活用したスマート農機、アイガモロボなどを、新たな市場を開拓する商品と位置づけています。中でもアイガモロボは、本年度の販売計画台数をすでに完売するなど、環境負荷を減らす有機農業に取り組むお客さまに大きな反響をいただいています。畑作分野では、新しいアプローチとして北海道で好評の輸入作業機を、本州をはじめ全国各地で拡販していく予定です。

こうした動きを加速するため、2025年1月には大規模農家への推進に特化した「大規模企画室」を設置しました。各地域の大規模農家のビジネスモデルを理解し、最適なソリューションを提案していくことを目指しています。

綱島—私が所属するランドスケープ技術部は2025年4月に新設され、プロジェクトZが成長戦略として掲げる「Non-Agri商品」と「環境対応型商品」の製品開発を行っています。「Non-Agri商品」では、乗用草刈機の開発に取り組んでいます。これまで主に欧州向けに製品開発をしてきましたが、今後は今までに培った技術力を活かして日本や他地域への展開を検討しています。開発では、地域ごとの特性を理解し、製品を最適化していくことが重要です。たとえば、欧州の芝は葉幅が細く水分量が多いのに対して、日本の芝は幅広で乾燥しやすく、こうした地域特性を踏まえた製品開発が求められます。「環境対応型商品」では、電動製品の製品開発に注力しています。欧州は環境問題に対する関心が高く、温室効果ガスの排出量を抑える電動製品が参入の必須条件になりつつあります。私たちはこれを大きなチャンスと捉え、環境負荷低減に貢献する製品開発に取り組んでいます。



プロジェクトZを進める上で、どのような課題と目標がありますか。

佐藤—欧州では、ブランド認知度が高く顧客基盤の厚い「伝統市場」、今後のシェアアップを狙う「戦略市場」、現在まだ進出していない「挑戦市場」の3つの地域に分けて販売戦略を立てています。西欧の伝統市場では確かなプレゼンスがありますが、東欧や北アフリカ地域など、戦略市場や挑戦市場への進出は、更なる成長を目指す上で欠かせません。積極的な市場開拓と事業推進に取り組み、景観整備市場におけるNo. 1ブランドの地位を確固たるものにしたいと考えています。

武田—大規模企画室は立ち上がったばかりで、喫緊の課題は「人材育成」です。大規模農家へのアプローチでは、商品知識だけでなく、資金繰りの相談や、補助金活用に関するアドバイスなど、農業経営全般にわたる知見が必要となります。つまり、ハード（機械）とソフト（経営支援）の両方に精通していないと、お客さまの真のパートナーにはなれません。農家の世代交代が進む中、機能性やコストパフォーマンスにシビアな若い経営者も増えており、“お付き合い”で製品を買っていただけの時代でもなくなりました。お客さまと経営課題を共有し、ロジカルかつ情熱をもって解決に向けた提案ができる人材が必要であり、そのためには現場で経験を積むしかありません。私はベテランと呼ばれる年齢ですが、知識や経験を余すところなく次の世代に引き継ぎ、ISEKIグループの次なる成長のために確かな土台を築きたい。そのために時間はかかりますがじっくりと「人づくり」に取り組んでいきたいと考えています。

綱島—電動製品の開発で大きな課題となっているのが、連続稼働時間の延長と、充電時間の短縮です。プロユーザーは1日

あたり8時間ほど使用するケースもありますが、現在のバッテリー容量では1回の充電でそこまでの稼働時間を確保するのは容易ではありません。かといってバッテリーを大きくして稼働時間を伸ばせば、本体重量が大幅に増えてしまいます。持続性と軽さとパワー、この3要素を高次元で成り立たせるのが、今の最大の技術課題です。またディーゼルに比べて電動製品の価格はどうしても高くなってしまったため、性能とコストの両立も急務です。ゆくゆくは市場を独占するような技術開発につなげ、収益アップに直接的に貢献したいと考えています。

プロジェクトZを成功させる鍵をどのように考えていますか？

小田切—プロジェクトZの戦略はすでに定めたので、あとはこれらをやり切り、成果を上げることが重要です。そのために何よりも重要なのが、「社員一人ひとりの実行力」になります。さきほど武田さんから人材育成の話が出ましたが、社内人材はもちろん、専門知識を有する人材のキャリア採用など、幅広い視野で人的資本への投資も強化していきます。同時に、自社の知見のみにこだわらず、M&Aやオープンイノベーション、企業や大学との連携もこれまで以上に進めていきたいと考えています。

また、成長戦略を具現化する製品開発には、AIをはじめとした先端技術や環境対応技術の研究が重要になってきます。そのために必要な投資は積極的に行っていく考えです。

私の夢は、ISEKIグループを農業機械と景観整備用機械の分野で、世界的な存在感を発揮する企業にすることであり、社員一人ひとりの力を合わせれば、きっと実現できると私は確信しています。プロジェクトZはその第一歩であり、プロジェクトZを成功させることが私の使命だと思っています。



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、同提言に即した情報開示を行っています。

※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📄P53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。

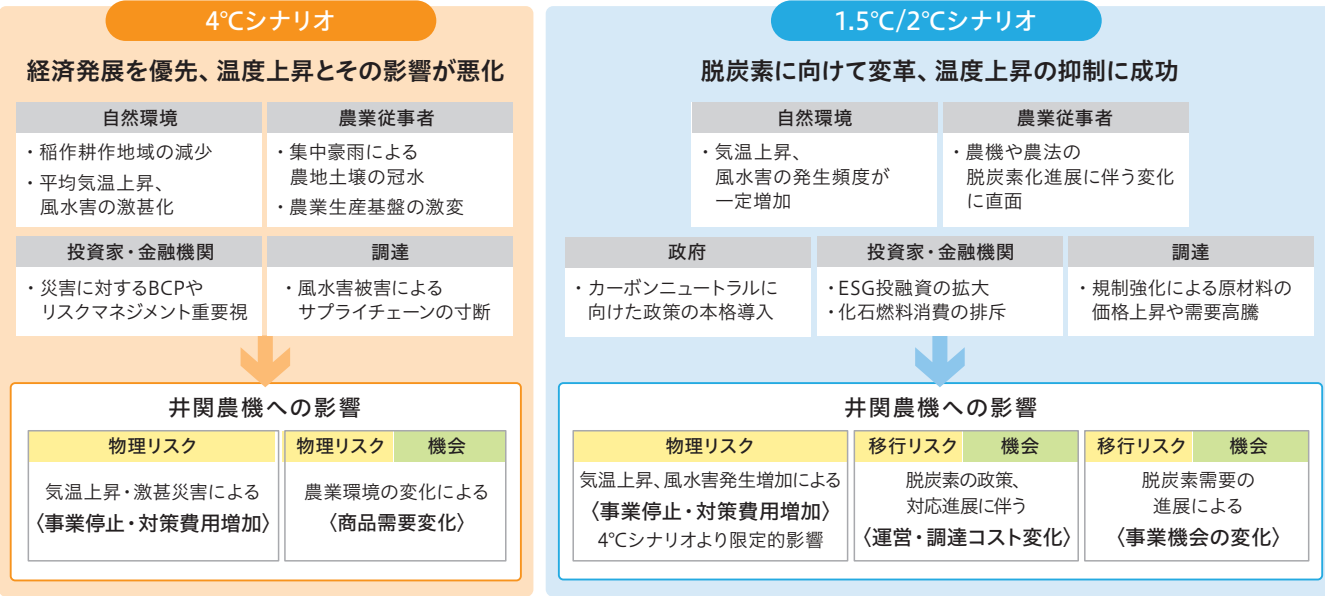
外部シナリオを参照した1.5℃/2℃シナリオ、4℃シナリオの2つのシナリオから主要事業である農業機械事業の国内外のバリューチェーン全体を対象に分析を行い、2050年時点を想定したリスクと機会を特定しました。データ収集および分析は、総合企画部戦略企画室が中心になり、組織横断（国内営業・海外営業・商品企画・財務・購買・品質・環境関連部署）で実施しました。定性・定量評価等については2030年を想定しています。

シナリオ分析をもとにしたリスク・機会、対応策

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）

リスク区分		内容	1.5℃/2℃シナリオ		4℃シナリオ		対応策時期	戦略・対応策の方向性	既存の取り組み	今後の取り組み
			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	中	中	短期	<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GHG排出量把握と開示（スコープ1・2および3）電動乗用草刈機の限定販売開始（2022年12月）バイオ燃料（HVO）対応商品の販売開始	<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・開発電動草刈機の改良とビジネスの模索
	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	大	小	中	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 財務影響算出根拠 📄P51 補足情報	中 (11億円/年 負担増加)	中	小 (3.5億円/年 負担増加)	中	中期	<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）海外事業拠点においてI-REC導入（2022年より）ICPの導入（2025年1月より）	<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
	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、製造のコスト上昇、商品提供が困難	小	中	小	中	長期	<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水使用量削減目標の策定（グローバル生産拠点）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（雨水等）の利用
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製品・サービス提供体制の停止 財務影響算出根拠 📄P51 補足情報	中 (48億円/年 売上減少)	中	中 (68億円/年 売上減少)	中	短期	<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の策定	<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SCM推進室の設置（2024年12月より）	<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
		既存商品価値の低下	中	小	大	中	長期			
	慢性	気温上昇によるエネルギー価格の上昇 気候変動の進展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	大	小	大	長期	<ul style="list-style-type: none">耕作可能地域の変化・減少に伴う商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">燃料転換やコージェネレーション設備の導入省エネルギー目標の策定（グローバル生産拠点）各生産拠点における脱炭素計画案作成グループ全体の脱炭素ロードマップ作成	<ul style="list-style-type: none">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生産最適化によるエネルギー使用の効率化最適生産体制構築に伴う脱炭素ロードマップの再編長期的な耕作可能地域の変化の詳細調査
機会	商品・サービス	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	<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）の販売電動乗用草刈機の限定販売開始（2022年12月）バイオ燃料（HVO）対応商品の販売開始	<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・開発電動草刈機の改良とビジネスの模索
		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	<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持続可能な農業生産基盤の構築	<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株式会社フェイガーとJ-クレジットに関する事業提携AIを活用した栽培管理システム（可変施肥マップ）対応のトラクタ・田植機販売大規模企画室の設置（2025年1月より）	<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、事業の全国展開大規模企画室による価値ある農業ソリューションの提供

各シナリオの世界観（2030年想定）



シナリオ分析において主に参考にした外部シナリオ

1.5℃/2℃シナリオ	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℃シナリオ	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）

気候変動への対応

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）」に管理を統合し、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P81-82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。

指標と目標

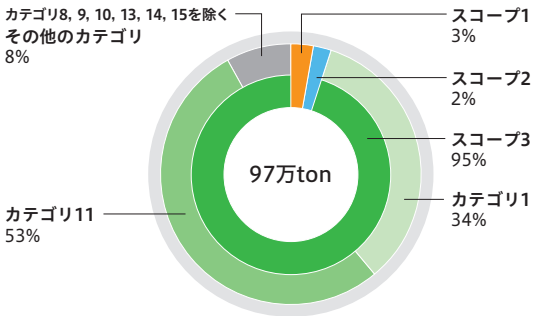
井関グループは、環境ビジョンとして「『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指す」を掲げています。

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月にサプライヤーに向け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

※2024年の環境中長期目標の実績についてはP61、エコ商品認定制度と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



※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を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覧ください。

補足情報

財務影響算出根拠

炭素税、排出権取引制度の導入による運営コストの増加
● 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℃/2℃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℃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）
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製品・サービス提供体制の停止
● 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）

経営基盤の強化

井関グループのサステナビリティ	53
ステークホルダーエンゲージメント	54
知的財産戦略	55
人材戦略	57
井関グループの環境経営	61
品質・お客さま満足度向上への取り組み	63
DX推進	65
社会に対する取り組み	66
100周年記念座談会② 女性活躍推進の現場から～声を上げる勇気が未来を変える～	67

ガバナンス

コーポレートガバナンス	71
役員一覧	77
株主・投資家との対話	79
リスクマネジメント	81
コンプライアンス	83

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)

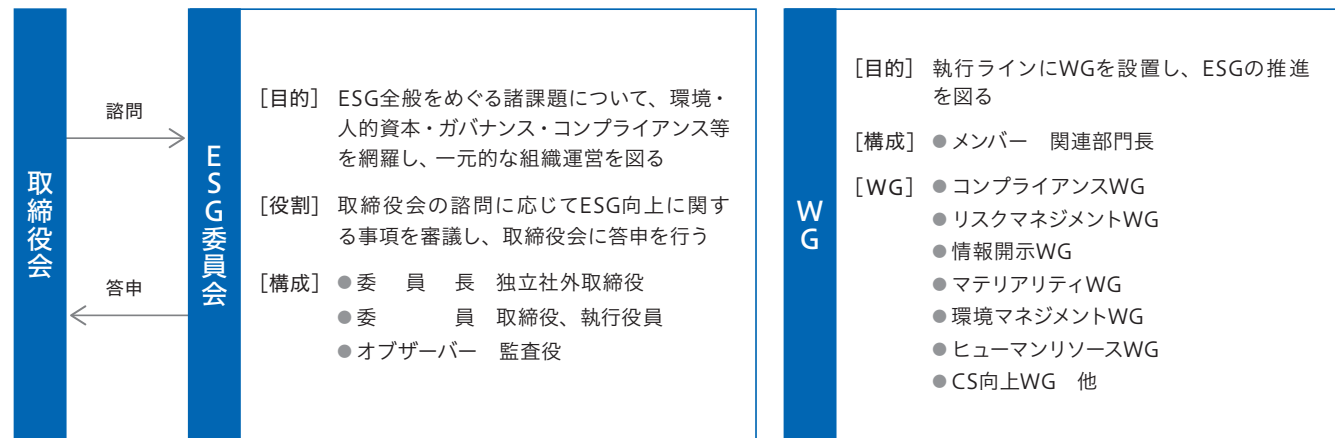
井関グループは、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いのもと、『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ豊かな社会の実現へ貢献する」を基本理念に掲げています。私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会“食と農と大地”の実現を目指します。

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関する取締役会の諮問機関として、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」を設置しています。

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、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。また、委員会にて審議した内容は取締役会に答申し、基本方針・マテリアリティ・その他重要な事項については、取締役会において審議・決定する仕組みとすることで、経営陣の関与強化を図っています。加えて、ESGに係る9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



ESG委員会における2024年度の主な議題

開催回数

12回(2024年1月～12月)

主な議題

- マテリアリティの指標(KPI)の定量化や年度計画について
- マテリアリティ推進活動の実績の報告
 - ・環境マネジメント活動に関する事項
 - ・お客さま満足度調査に関する事項
 - ・人的資本に関する事項
 - ・内部通報に関する事項
 - ・情報開示に関する事項
 - ・TCFD・気候変動に関する事項
 - ・CSR調達に関する事項
 - ・リスク取り組み評価に関する事項
 - ・労働災害に関する事項
 - ・外部評価に関する事項
- リスクマネジメントやコンプライアンスの強化について

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。

主なステークホルダーエンゲージメント

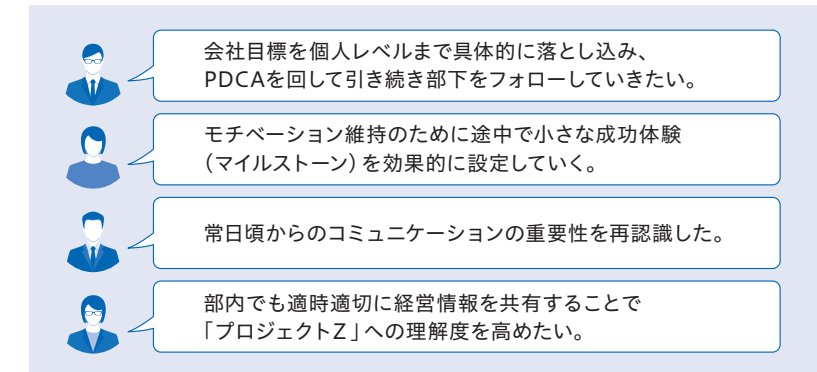
変化する社会からの要請を的確に捉えて応えていくために、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を実施しています。様々な対話を通じていただいた課題や期待等は、取締役会や会議体での報告やレポートの配付等により、取締役・経営陣および関連部門に情報を共有し、事業活動への反映・改善を図っています。

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、栽培技術等の営農提案・サポートを行っていきます。また、対話を通じてお客さまの真のニーズの把握に努め、より良い商品開発につなげていきます。	セールス・サービス担当との直接対話、ユーザー交流会経、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
株主・投資家	株主・投資家の皆さまと長期的な信頼関係を築くため、コーポレートガバナンスの強化に努めていきます。ディスクロージャーポリシーに基づいた建設的な対話を行っていきます。	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関連ツールの発行
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いきます。	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いきます。	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等に取り組んでいきます。	従業員コミュニケーション、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

▶ 従業員と経営者の対話

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、経営者が従業員と直接対話する「従業員コミュニケーション」を毎年実施しています。2025年は社長や各担当役員が国内各拠点に赴き、抜本的構造改革と成長戦略を推し進める「プロジェクトZ」施策の進捗について社長から従業員に直接伝えるとともに、従業員からの質問に対して真摯に回答することで、一体感を持って改革を進められるよう努めています。また、管理職はグループワークを通じて「プロジェクトZ」における自部門の役割と部内への浸透について改めてディスカッションを行いました。



知的財産戦略

知的財産方針

当社は、1926年の創立以来、「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下、100年にわたって農業の効率化・省力化を追求し続け、数々の先進的な農業機械を提供してきました。その中で、『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」という基本理念を実践するため、知的財産・無形資産を経営資源の根幹と捉え、開発した新技術の製品・サービスへの導入や社外への供与など戦略的に活用することで、持続可能な事業展開を推進していきます。

＞経営戦略と一体となった知的財産戦略

基本理念の実現に向け、従来の事業基盤の領域に加え、成長市場である先端技術分野やグローバル展開において質の高い知的財産・無形資産を創出していきます。そして、創出した知的財産・無形資産の活用を図り、経営戦略と一体となった知的財産戦略を実行していきます。

●スマート農機やデータ活用に関する知的財産の拡大

国内農業を取り巻く環境が変化している中、夢ある農業の実現に向けた省力化・低コスト化を実現するスマート農機やデータ活用等にみられる先端技術が必要不可欠となっており、当社はこの先端技術に関する知的財産の創出に注力しています。

当社は、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。

●景観整備分野における知的財産の創出

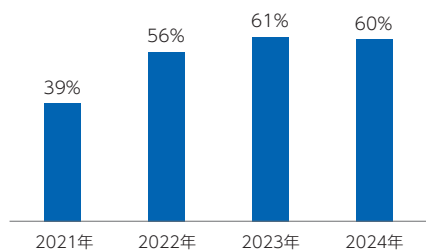
農業で培ったトラクタの技術を活用し、公園での草刈りや道路清掃、除雪作業等の街の景観整備を行う商品を開発しています。主に欧州向けに販売しており、この商品に関する技術を出願し権利化を図っています。

欧州向け「電動乗用草刈機SXGE2」は、限定販売時の課題を改良し本格販売として市場投入を予定しています。脱炭素社会に向け、メーカーの使命として環境に配慮した商品の創出に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

●知的財産の収益化を含めた海外展開

海外の関係会社や戦略パートナーへ、知的財産・無形資産（図面、ノウハウ、ブランド等を含む）を供与してライセンスを進め、世界の各地域での収益化を図っています。また、このライセンスを通じて海外の戦略パートナーとの連携を深め、ビジネス機会の創出を模索しています。具体例としては、戦略パートナーからのOEM供給による販売商品の拡充を図っています。

発明提案に占める先端技術関連の割合



欧州向け「電動乗用草刈機SXGE2」



市場を独占する技術の創出

当社は、市場を独占するレベルの独自技術を「スーパー・アイ」と位置づけ、この「スーパー・アイ」の創出と商品への搭載により、競争優位性や収益力の向上を目指します。



「スーパー・アイ」マーク

過去のスーパー・アイに準じる技術事例

- コンバインのズームオーガ伸縮可能な「ズームオーガ」は、トラックへの刎排出を効率化しました。



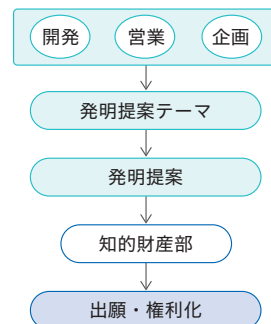
- 田植機のロータリー植付装置1回転で2株植付ができ、作業能率が大幅に向上しました。



知的財産マネジメント

＞知的財産活動の推進体制

開発・営業・企画部門の総意で選定される研究・開発テーマや将来の有望技術や市場動向・ニーズを勘案して発明提案テーマを設定し、発明提案活動を強力に推進しています。また、異なる製品の技術者が集まって集団で発想する発明創造活動を行い、発明の質の向上と技術の水平展開を図っています。発明提案の中から将来性や実現性を考慮した上で評価・選拔し、知的財産部にて出願を行い権利化しています。



＞知的財産管理

出願から権利取得、知的財産の運用・管理は法令および社内規定に基づき実施し、有効権利取得・企業秘密保全・他社知的財産権の尊重につなげています。例えば、知的財産の価値評価においては、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等に利用しています。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を行っています。なお、知的財産・無形資産に関する取り組みについては、取締役会に報告・協議することにより監督と経営陣への情報共有を図っています。

発明表彰

●社内発明表彰制度

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。

●全国発明表彰、地方発明表彰

事業貢献度の高い発明は公益社団法人発明協会が主催する発明表彰へ推薦しています。2024年末時点で、全国発明表彰19件、地方発明表彰219件の合計238件を受賞しています。

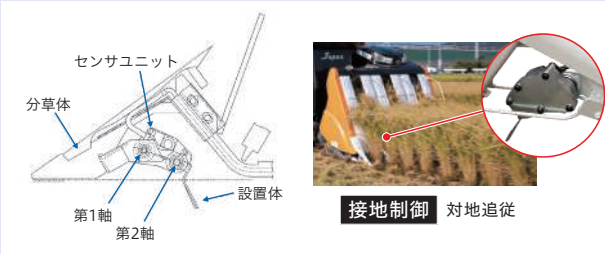
発明表彰件数 (公益社団法人発明協会)

全国発明表彰	19件
地方発明表彰	219件
総計	238件

(2024年12月現在)

●2024年度四国地方発明表彰「発明協会会長賞」の受賞 「コンバインの刈高さセンサ」(特許第5991448号)

この発明は、コンバインの刈取装置で使われる、対地高さを検出する接触式のセンサに関するものです。センサユニットと接地体が一体で昇降して対地高さを算出する構成によって、刈取作業時にはセンサユニットの浸水を防止するとともに、後進時には接地体がセンサユニット下方に退避することで折損を防止できます。刈取作業時の安定・安心作業を提供する発明が特別賞の受賞につながりました。



分野別登録数・特許査定率

2023年は、日本におけるその他の特殊機械分野において特許の分野別登録数2位となりました。当社の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。

●分野別登録数

年	2000～2006	2007～2014	2016～2017	2018	2019	2020～2023
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	2022	2023
特許査定率※	—	91.8%	—	96.4%	97.7%	98.7%	97.2%	94.6%	—
順位	1位	2位	1位	2位	1位		3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
2023年の特許査定率は、特許登録件数が公表基準に満たないため公表されていません。

人材戦略

プロジェクトZ完遂に向けて、 従業員エンゲージメントを高め、 実行力のある組織へ変革します

取締役 常務執行役員
人事、IT企画、秘書担当
神野 修一



井関グループでは、従業員がいきいきと働く仕組みと社内環境を整備するとともに、一人ひとりが持つ知識・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げる人的資本経営に取り組んでいます。さらに、現在推進中のプロジェクトZ完遂に向けては、従業員エンゲージメントの一層の向上を図り、実行力のある組織への変革を進めています。こうした背景のもと、井関グループはマテリアリティのひとつとして「従業員エンゲージメント向上」を掲げ、人材育成方針と社内環境整備方針に基づいた、様々な取り組みを展開しています。

人材育成方針に基づく取り組みとしては、グローバルや先端技術・DX等の分野において優れた能力・経験を有する人材のキャリア採用を積極的に実施しているほか、多様な人材を確保するための制度を整備しています。また、女性活躍推進分科会を発足する等、ダイバーシティの更なる推進に取り組み、社内風土の改革を加速させています。

社内環境整備方針に基づく取り組みでは、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、会社と従業員の「きずな」強化を図っています。加えて新たな取り組みとして、グループ全従業員を対象とした「ウェルビーイング調査」を2025年より実施しており、その結果を分析し具体的な対応策を講じることで、より良い職場環境の構築を目指しています。

本年は創立100周年を迎えます。次の100年も、「Your essential partner」であり続けるために、グループ全体でエンゲージメント向上の取り組みを一層強化し、活力ある組織づくりを推進していきます。

井関グループの人材育成方針・社内環境整備方針

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溢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いくため、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。

キャリア採用の強化について

当社では、2023年より採用制度を多様化させ、幅広い人材の採用に注力しています。当社と希望者のマッチング率を高めるとともに、組織能力の強化を図っていきます。

● 当社採用手法

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する

※対象：いずれも2025年5月時点では井関農機単体のみ

VOICE — リファラル採用で入社した従業員 井関農機株式会社 知的財産部 眞田 恵子

子供が高校を卒業して自分自身の活躍の場を広げたいと考えていたときに、偶然リファラル採用の話を目にし、応募しました。前職では知的財産および法務業務に従事しており、弁理士資格を保有していることから、専門性を評価され管理職として採用していただきました。

当社で注力したいことは、事業に貢献する知的財産権の収益化です。当社は、事業と密接に関わるアイデアを数多く発掘してきており、今後活用可能な知的財産権が豊富に存在しています。これまでの知識や経験を活かして貢献していきたいと考えています。

また、女性活躍推進分科会にも参加していますので、女性の働き方の提案にも取り組んでいきたいです。



女性活躍推進への取り組み

▶ 女性活躍推進分科会の発足

女性社員が活躍するための課題を把握し解決を図るため、2025年1月に、女性活躍推進分科会を発足しました。「女性社員がキャリアアップできる職場」および「女性社員を含む、すべての社員が働きやすい職場」を目指して活動しています。

● 女性管理職比率

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年（目標）
3.7%	4.2%	4.1%	4.6%	4.0%	7%

※井関農機単体

VOICE — 女性活躍推進分科会メンバー 井関農機株式会社 欧州営業部 奥野 和歌子

自分自身の働き方やキャリアについて改めて考える中で、女性活躍推進分科会への参加を決めました。

ワークライフバランスの充実やキャリア開発など、周囲でも同じような悩みを抱える人がいます。

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進が叫ばれる中で、女性社員を含むすべての社員が、自分らしく安心して働き続けられる職場づくりに貢献したいと考えています。



人材戦略

従業員エンゲージメントの向上

井関グループでは、優秀な人材の定着および企業成長のため能動的に取り組む従業員の創出に向けてエンゲージメント向上に取り組んでいます。安心・安全な職場の提供、キャリアサポート、多様な人材の育成・活用に重点的に取り組むとともに、定期的な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、従業員のエンゲージメントを把握しています。

●エンゲージメントサーベイの実施状況

	2023年8月（結果）	2024年3月（結果）	2024年9月（結果）
総合満足度	51.6%	49.0%	53.1%
回答率	80.2%	84.4%	86.0%
満足度の高い項目	働き方、人間関係	働き方、成長環境	人間関係、会社風土、働き方
課題	賃金制度、人事制度	賃金制度、人事制度（評価含む）	賃金制度、人事制度（評価含む）

▶2024年9月の実施結果を受けての取り組み

➡解決に向けた取り組み：人事制度改革の実施

課題である賃金制度については、プロジェクトZによる収益性改善に伴って水準向上を図るとともに、人事評価制度についても抜本的な見直しを進めています。また、2024年4月から従業員間のコミュニケーション活性化、褒める企業文化の醸成を目的として、サンクスポイント制度を導入しました。

導入により、褒める文化の醸成、相手へのプラス効果だけではなく、褒める行為を通じて自身も心の余裕が生まれ、ウェルビーイングに寄与しています。

▶2025年4月の取り組み

組織再編によるグループ間異動の増加を踏まえ、これまで井関農機単体で実施していたエンゲージメントサーベイに加えて、社員の働き方や職場環境に関する意識を把握し、より良い職場環境の構築を目指すための「ウェルビーイング調査※1」をグループ全体で実施しました。

実施結果を受けて、課題を抽出し、以下の施策を展開していきます。

1. 従業員のウェルビーイングの定量的把握：	定量的に把握し、生産性向上策を検討
2. 組織の強み・課題の可視化：	業務改善や職場環境の向上策の導入
3. 仕事の満足度とエンゲージメントの向上：	従業員の身体的・精神的健康の向上を図る福利厚生を検討

※1 日経総合ウェルビーイング調査（伊藤 邦雄版Well-being）

人的資本関連

●人的資本関連指標

女性社員比率	男女の賃金の差異（正社員）	新卒3年後定着率	有給取得率	障がい者雇用率
15.3%	75.1%	96.3%	70.0%	1.51%

※井関農機単体

※人事・賃金制度上において、性別による差はありません。

職能資格別の人員構成の差や女性社員の地域限定職選択率が高いこと、勤務体系の違いにより、男女の賃金の差が生じています。

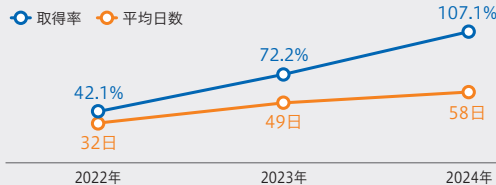
📋 FOCUS — ワークライフバランスの実現に向けた取り組み

従業員のライフステージに合わせた多様な働き方ができるよう各種施策を推進し、雇用環境を整備しています。特に、男女ともに育児休業を取得・復帰しやすい環境を整備するため、出生の申し出があった従業員に対して本人および上司に育児休業制度の周知を行い、取得を推進しています。

●男性の育児休業取得率

	2022年	2023年	2024年
取得率	42.1%	72.2%	107.1%
平均日数	32日	49日	58日

※井関農機従業員（派遣・出向含む）



健康経営の促進

2021年に健康経営宣言を行い、2022年より4年連続で健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定を受けています。また、2023年からは、健康経営アライアンスに会員企業として参加し、他社のベンチマークや世間の健康関連の動向把握に努めています。今後も、「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主軸とし、従業員のウェルビーイング向上を実現していきます。



井関グループ 健康経営宣言

当社は、企業の発展・事業活動の原動力は従業員一人ひとりの健康で安定した生活にあると捉え、創業以来、従業員の健康管理に取り組んできました。そしてこの度、2025年に迎える創立100周年を見据え、当社で活躍するすべての人が健康で充実した日々を過ごせるよう、健康保険組合・労働組合と三位一体となって健康経営を更に促進させていくことをここに宣言します。

井関グループ 健康基本方針

以下の「三つの健康」を柱とした施策の実施により、従業員一人ひとりの健康の維持増進を図り、エンゲージメントの向上並びに当グループの持続的な成長を実現していきます。

① からだの健康 ② こころの健康 ③ くらしの健康

労働安全衛生マネジメント

「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の徹底を図っています。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、具体的な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

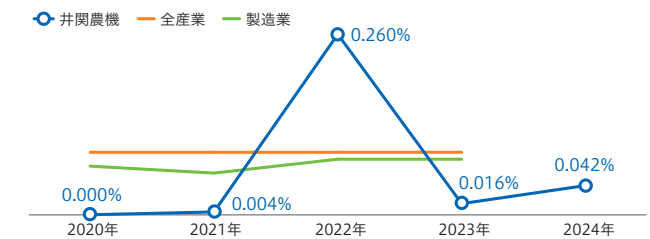
▶ 安全啓発センターでの教育を通じて安全意識を再徹底し、労働災害を発生させない仕組みを構築する。

●労働災害統計強度率

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
0.000%	0.004%	0.260%	0.016%	0.042%

※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、ISEKI M&D、井関新潟製造所



※2024年の「全産業」「製造業」強度率は、2025年5月時点では公表されていません。

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。

井関グループの環境経営

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。

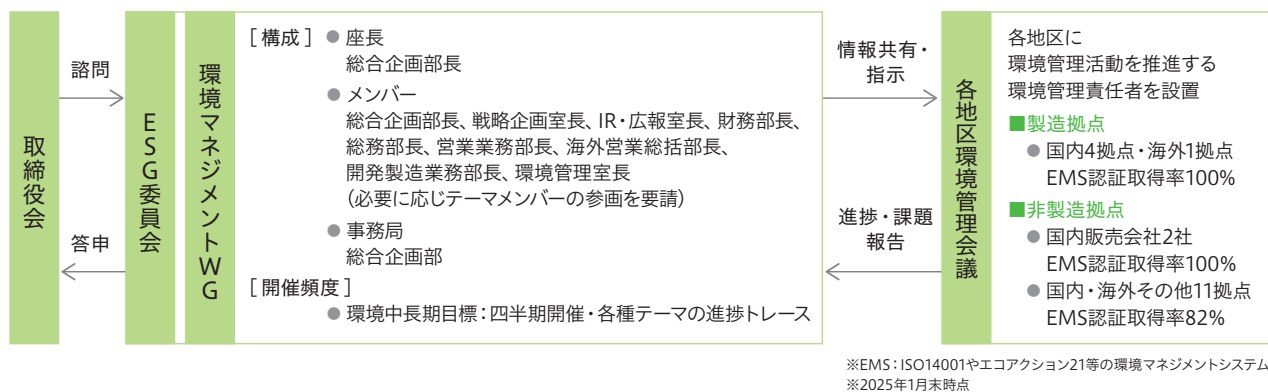
環境基本方針

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

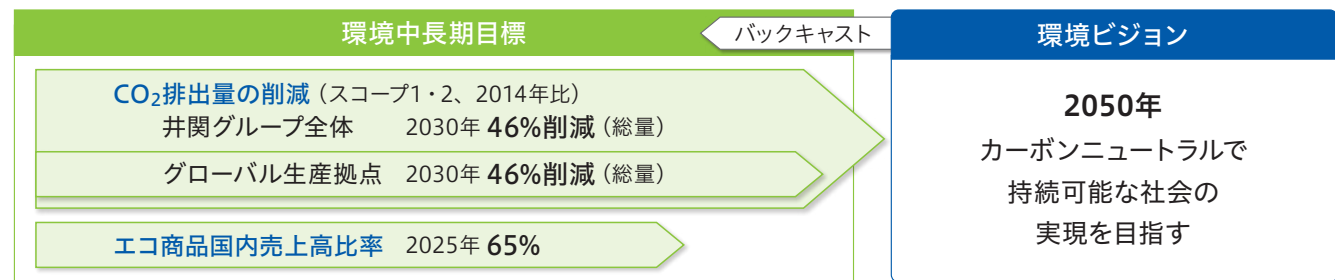
- ① 環境マネジメントシステムの整備と機能的運用
- ② カーボンニュートラルを実現する事業活動および製品・サービスの普及推進
- ③ 環境関連法規制の順守
- ④ 環境教育と環境情報公開

＞環境マネジメント推進体制

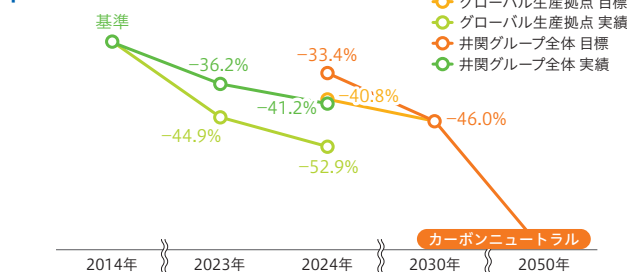
環境マネジメントワーキンググループ (WG) では、環境基本方針の全社的推進を通じ、環境ビジョン実現に向け、各地区の活動実績を取りまとめ環境中長期目標の進捗管理や気候変動タスクフォース (TCFD) 推進の議論 (P49-51) を行っています。議論した内容はESG委員会 (P53) へ報告・審議を行っています。



環境中長期目標 (2022年～)

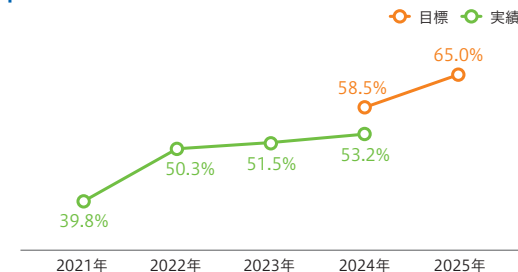


CO₂排出量の削減 (スコープ1・2)



※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：ISEKI M&D (松山、熊本)、井関新潟製造所、井関重信製作所、PT井関インドネシア
※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井関農機ホームページをご覧ください。

エコ商品国内売上高比率



環境マネジメント推進における主な実績

	環境中期目標 (売上高当たり)				2024年度 目標と実績評価		
	対象範囲		基準	2030年目標	目標	実績	評価
循環型社会形成	水使用量の削減	グローバル生産拠点	2014年比	△41%	△31%	△18%	×
	廃棄物最終処分量の削減	国内4製造拠点	2013年比	△71%	△67%	△58%	△
製造資源	総物質投入量の削減		2023年比	△35%	△25%	△26%	○
有害化学物質	PRTR法対象の化学物質使用量の削減			△1.4%	△0.2%	5.1%	△

※PRTR法：化学物質の排出・移動に関する情報を国が一年ごとに集計し公表する制度・法律
※国内4製造拠点：ISEKI M&D (松山、熊本)、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。

＞環境中期目標 未達要因と対応

水使用量	2023年にISEKI M&D (松山) に導入したガスエンジン発電機の冷却水として使用量増加、塗装設備の不具合による異常補水・メンテナンス回数の増加から水使用量が増加した。設備仕様の見直しや不具合修理などで削減を図っていく。
廃棄物最終処分量	プロジェクトZ施策「生産最適化」の生産拠点再編準備のため廃棄物排出量が増加した。再編が完了するまでは廃棄物の増加が想定されるが、分別を徹底することで最終処分量削減を図っていく。
化学物質使用量	総量では基準年より削減できているが、生産量減少のため売上高当たりでは未達となった。引き続きPRTR法対象外物質への変更を検討していく。

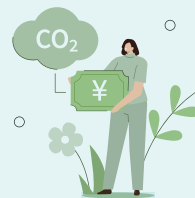
トピック

インターナルカーボンプライシング導入

2025年1月より、当社グループの設備投資を対象に、インターナルカーボンプライシング (ICP) を導入しました。二酸化炭素 (CO₂) 排出量の増減が見込まれる設備投資計画において、設定したインターナルカーボンプライシングを適用し投資の判断に組み込み、経営の意思決定に脱炭素の視点を反映していきます。

インターナルカーボンプライシングとは？

Internal Carbon Pricing (ICP) は「社内炭素価格」とも呼ばれ、企業が自社のCO₂排出量に対して独自の価格付けを行うことです。自社のCO₂排出量を金額効果で見える化することにより、設備投資によるCO₂排出量の増減をメリット・デメリットとして投資判断の指標のひとつにする役割があります。



トピック

電力の実質再エネプランへの切り替え

オフィス系事務所の脱炭素を進めるため、東京本社事務所では2023年9月から、つくばみらい事務所では2023年10月から、使用する電力の100%を非化石証書を利用した実質再エネプランへ切り替えています。これにより砥部事業所を含めた国内3事業所において電力の使用による二酸化炭素 (CO₂) 排出量は実質ゼロになり、年間約1,300トンのCO₂削減になります。



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、生産活動における排気や排水、廃棄物の適正管理を行うのはもちろんのこと、エコ商品等を活用した環境保全型農業の推進や有機農業に取り組むお客さまへのサポートなど、様々な側面から生物多様性に配慮した事業活動を行っています。

生物多様性ガイドライン <https://www.iseki.co.jp/sustainability/environment/conservation/>

外部評価 (DBJ環境格付)

2025年3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、19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。

評価ポイント

- ① 事業を通じ不断の環境負荷低減を進めている点
- ② 経済的価値と社会的価値の両立を目指した取り組みに尽力している点
- ③ 長期ビジョンの実現に向けたイノベーション創出を推進している点



品質・お客さま満足度向上への取り組み

▶ 基本方針(基本的な考え方)

- お客さま目線で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し、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。

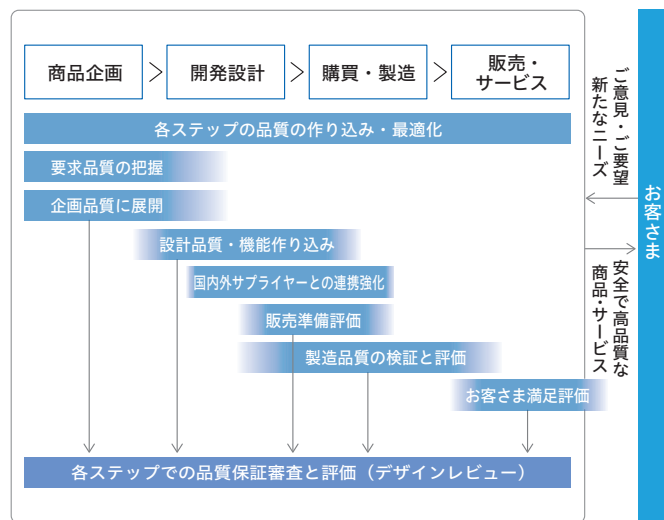
お客さまの声を活かした商品づくり

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。

また、毎月開催する品質改善会議で、品質活動状況の確認、不具合が発生した際の報告とその対策・再発防止策等について検討を行っています。

お客さまの声を商品づくりに活かすフロー



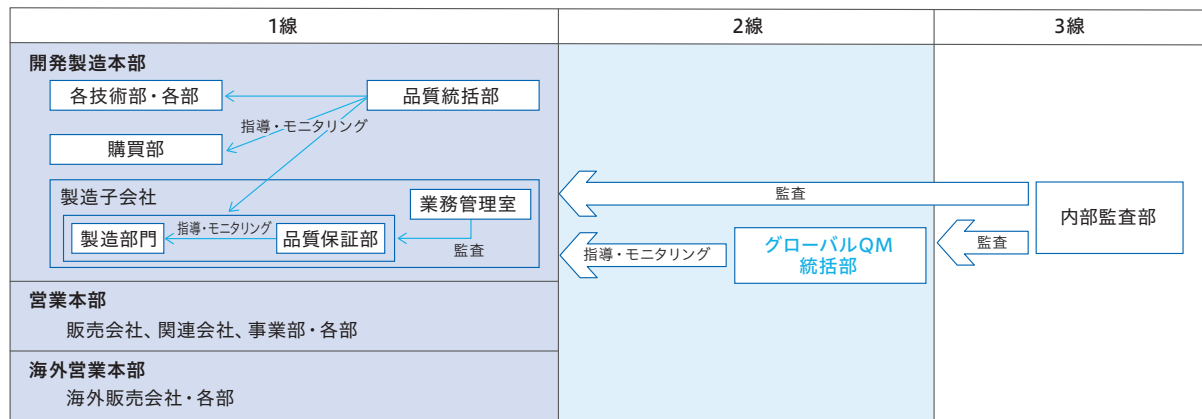
品質ガバナンスの向上のために

2025年4月より、井関ブランドをはじめとする商品品質の水準向上とグループ全体での顧客満足度向上を図るため「グローバルQM(クオリティマネジメント)統括部」を新設しました。グローバルQM統括部は、グループ全社の品質ガバナンスの強化を図るとともに、昨今商品に求められているEUのサイバーレジリエンス法への対応も担います。

▶ 主な業務

- ① グループ全体の品質の統括および井関ブランド商品の品質水準の向上
- ② 品質面の指導・モニタリング(第2線)
- ③ 国内品質補償業務の判定
- ④ グループ全体のCS水準の向上
- ⑤ 井関製品のサイバーセキュリティの強化と体制構築

グローバルQM統括部新設に伴うグループ品質3線体制



農業女子の声から生まれた機能の標準化

農業従事者の約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。当社は、農林水産省「農業女子プロジェクト」に参画し、これまで農業女子の意見・アイデアを織り込んだ農業機械を開発してきました。女性の声を織り込んだ農業機械は、同じ悩みをもつ多くの方にとっても使いやすいものとなり、その一部機能を他商品に水平展開し、標準化しています。

近年は、ジェンダーダイノベーションの事例として、注目されています。

標準化の事例「ハンドルレバー・高さの改善」

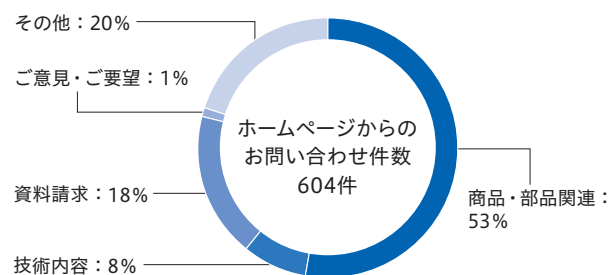


お客さまへの対応・サポート

お客さまからの商品に関するお問い合わせやご相談、ご指摘等に対し、真摯に正確かつ迅速(1営業日以内のご連絡)な対応に努め、お客さま満足度の向上を目指しています。お客さまからいただいた貴重なお声は、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。

ホームページからの2024年度のお問い合わせ件数は、604件となりました。お問い合わ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て公開しています。

お客さまからの商品に関するお問い合わせ実績(2024年度)



品質・お客さま満足度向上に向けた人材育成

井関グループでは、お客さまに安心して安全にお使いいただける商品づくりと販売・サービス活動を目指し、様々な教育を実施しています。

▶ 若手設計者の早期育成

稲作機械化一貫体系研修では、農業経験の少ない若手設計者を対象に自らが土づくりから乾燥調製まで一連の農作業や機械操作を経験させることで、お客さま目線でのモノづくりにつなげています。

▶ サービス技能向上に向けた教育

全国のサービスマンを対象にサービス技能コンクールを実施しています。修理・メンテナンスなど、サービス力のレベルアップを図り、お客さまに安心いただけるサービスの提供につなげています。



品質不具合発生時の対応

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。

リコール件数の推移^{※2}

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
リコール件数	2	0	4	1	1	5

※1 国土交通省、農林水産省、経済産業省等

※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/>

DX推進

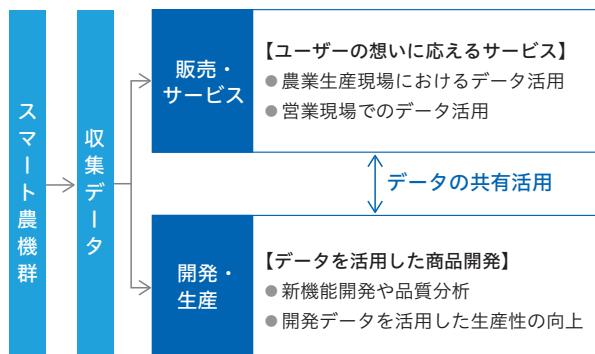
DX推進によるビジネスモデルの転換

井関グループは、DX推進を通じて、商品だけでなく情報やノウハウ等の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」へビジネスモデルの転換を図っています。

農林水産省の統計では、日本においてデータを活用した農業を行っている農業経営体数は全体の28%を占め、前年比1.6%増と年々増加しています。井関グループは、ICTやロボット技術を活用したスマート農機とスマート農機等から得られるデータや営農技術等のノウハウを組み合わせたサービスの提供を通じて、農業の生産性向上に貢献していきます。加えて、販売・サービス・開発・生産現場のデジタル化による業務改革にも引き続き取り組んでいきます。

※農林水産省「令和6年農業構造動態調査」

デジタル活用の全体像



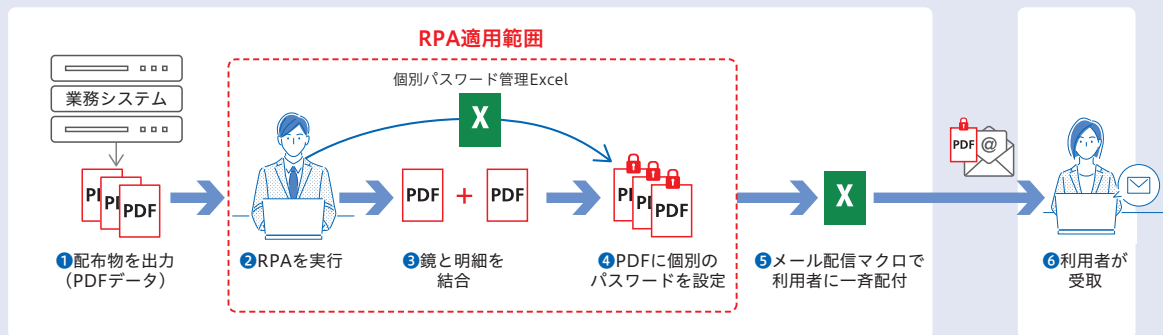
DX・デジタルツールの活用

井関グループでは、限られた人材を最大限に活用し、生産性を向上させるために、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)と生成AIを導入しています。

RPAによる定型業務の自動化

2020年からRPAを本格的に活用し、現在、約70体のロボットが稼働しており、一定の効果が出ています。スタート時点では、IT部署のメンバーが各業務の要望を聞き取り、RPAロボットの作成を実施し効率化を図るとともに、各部門の若手にロボット作成の教育を行ってきました。徐々に各部門でRPAを積極的に利用する動きが出ており、担当者一人の業務効率化から部署内(担当者間)の業務効率化へと取り組みが進んでいます。さらに、部署を越えた業務効率化の手法へと昇華させていきます。

活用事例



生成AIによる業務支援

一部の部署で生成AIサービスを文書作成や会議の議事録作成、プレゼンテーション資料・社内文書の作成に活用を始めています。会議体の多い部署でも、すべての議事メモを効率的に作成できるようになり、作成していた議事メモの作成工数も5割程度削減できました。

今後は、生成AIの機能をフル活用するとともに利用部門を広げ、これまで以上に効果をあげ、業務の効率化を図っていきます。

社会に対する取り組み

基本方針(基本的な考え方)

取引先 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果たすため、「取引先との関係は公平・公正でなければならず、取引上の優位的立場を利用して不公正な不利益は与えない」を基本としています。

地域社会 「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」等を基本とし、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めます。

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 CSR調達ガイドライン」を策定し、CSR調達を推進しています。アンケート調査を通して取引先のCSRへの取り組み状況を確認し、CSRリスクが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。また、業務連絡会・協力企業IR説明会等を通じた当社グループの経営状況やCSR調達についてのご説明、優良企業見学会の開催等を通じて連携強化を図っています。

なお、2024年は、業務連絡会を2回開催した他、まつやま井友会と愛媛機械工業協同組合主催の取引先の中核を担う若手・中堅幹部社員を対象としたメンタルヘルスの講演会とワークショップを実施しました。

取引先への要請項目

- ① お客さま満足・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

2024年取り組み事項	目標値	実績値
CSR調達アンケートの回答率	100%	91%

詳細につきましては、ホームページをご覧ください。
<https://www.iseki.co.jp/sustainability/social/supplychain/>

下請法順守に関する取り組み

当社は、取引先との公平・公正な取引を徹底するため、下請法に関する教育・研修や内閣官房および公正取引委員会の連名で策定された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に基づいた取り組みを実施しておりますが、2025年5月9日に公正取引委員会より下請法の抵触に関する勧告を受けました。本勧告について厳粛に受け止め、グループ全体で体制を再整備し、再発防止に取り組んでいきます。

井関グループは「下請取引適正化に関する基本方針」に基づきサプライヤーをはじめとする取引先の皆さまを「パートナー事業者」と位置づけ、共存共栄を目指していきます。

再発防止に向けた取り組み

- ① 下請法違反内容および再発防止策の社内周知
- ② 下請取引適正化に関する基本方針の策定
- ③ 法務担当者による下請法の順守状況についての定期的な監査
- ④ 役職員に対する下請法順守のための定期的な研修他

地域社会との共生

井関グループでは、地域社会との共生を図るため、積極的な社会貢献活動を実施しています。また、地域社会の発展に向けて、事業活動を通じた社会貢献に取り組んでいます。

地域貢献・環境貢献活動

地域に密着した企業市民活動と従業員への環境教育の一環として、地域や各事業所の清掃活動を実施しています。

次世代教育活動

図画コンクールの開催、食農イベントへの出展、出前授業の実施等を通じて、次世代への食農教育を行っています。

自治体等との連携による地域貢献活動

全国各地の自治体等と連携した取り組みを通じて、持続可能な農業の実現に貢献する活動を行っています。



愛媛県松山市城山公園での
草刈り清掃美化活動

詳細につきましては、ホームページをご覧ください。<https://www.iseki.co.jp/sustainability/social/contribution/>

100周年記念座談会-2

女性活躍推進の現場から～
声を上げる勇気が未来を変える

㈱ISEKI Japan 営業推進部
ソリューション推進グループ 兼
営業本部 夢ある農業総合研究所
さなえ倶楽部メンバー
海發 育実

㈱ISEKI Japan 東北カンパニー
営業推進部 営業推進グループ
さなえ倶楽部メンバー
倉富 夏菜

社外取締役
岸本 史子

社外取締役
木曾川 栄子

秘書室
女性活躍推進分科会メンバー
岡部 莉彩

財務部 兼 総合企画部
SCM(サプライチェーンマネジメント)推進室
女性活躍推進分科会／
さなえ倶楽部メンバー
黒岩 美紗子

誰もが自然に挑戦できる環境をつくりあげ
企業としての柔軟性と成長力を高めていく

井関グループは、従業員エンゲージメントの向上を掲げる中で、DE&Iの推進に取り組んでいます。今回は「女性活躍推進」をテーマに、社外取締役と女性社員が、職場におけるリアルな課題について語り合いました。制度だけでは解決できない“空気”の問題、男女問わず全社員の意識改革の必要性など、自分らしく挑戦できる職場のあり方を掘り下げます。

実際に働いている職場やこれまでの経験から課題
や要望があれば教えてください。

岡部—私は秘書室で、社長をはじめとする役員のスケジュール管理、出張手配、来客対応など、役員をサポートする業務に携わっています。男女問わず全社員が働きやすい職場を目指すためには、“相談しやすい空気づくり”が必要だと感じます。特別休暇などの制度が整備されていても、「使ってもよいのか」「周囲にどう思われるか」という心理的なハードルがあり、制度が十分に活用されないケースがあります。その点、私の現在の上司はとても話しやすく、同性ということもあり、業務上の相談だけでなく、女性ならではの悩みやプライベートの話などもしやすい環境です。こうした日頃からのコミュニケーションが、

イレギュラーな場面での対応力につながっていると実感しています。また、ライフイベントを経験した先輩社員のリアルな声を聞く機会が多くあれば、制度を「使いやすい」と感じられる風土が醸成されると思います。

海發—夢ある農業総合研究所（夢総研）とISEKI Japan 営業推進部に所属し、有機水稻栽培の提案に向けた実証実験や、営農ソリューション・ポータルサイト「Amoni」の企画運営などを行っています。職場にはまだ、“女性の仕事”、“男性の仕事”という無意識のイメージが残っていると感じます。たとえば、工具を使い、力仕事の多い技術サービス部門はほとんどが男性です。本来、得意分野や強みは性別とは関係ありません。女性だから、男性だから、といった区別なく、個々の能力を

活かせるような職場であるのが理想だと思います。最近では、若手の女性社員が積極的に発言し、希望すればチャレンジの機会を与えられる場面も増えてきました。私自身も、やりたいことがあれば手を挙げて挑戦するようにしています。自分は何をやりたいか、意思表示をすることも大切だと思います。

黒岩—フランス子会社での6年間の勤務を経て、昨年から本社の財務部で、管理職としてチームメンバーのマネジメントに従事しています。帰国後、経営会議や各種ワーキンググループに参加し、圧倒的に女性管理職の数が少ないことを実感しました。フランスでは管理職の半分は女性で、会議などでも積極的に発言し、意見が反映されるのが普通の状態であったため、帰国後には大きなギャップを感じました。社内にも多様な人材がいる中で、管理職としての発言機会が男性に偏っているというのは、会社にとって残念な状況です。まずは、この状況を改善する必要があると考えています。

倉富—昨年、開発製造本部のトラクタ技術部から、ISEKI Japan東北カンパニー 営業推進部に出向というかたちで異動しました。スマート農機の実演や研修会の対応、SNSによる情報発信などが主な業務です。開発部門に所属していたときは、男性も女性も区別なく平等に仕事を任せられ、誰もが同じようにチャレンジできる環境でした。現在の職場では、外回りや実演の担当は男性で、女性は内勤に回るといった傾向があるように思います。「前例がないから心配だ」という配慮があると思うのですが、できれば女性にも男性と同じように機会を与えてほしい。私自身は開発部門の出身ということもあってスマート農機のレクチャーや実演を任されており、女性のお客さまに「女性でも農機を扱える」と納得してもらえることに大きな意義を感じています。

社外取締役の立場から、井関グループの女性活躍
推進をどう捉えていますか。

木曾川—社外取締役に就任して1年が経ちますが、女性の活躍



というテーマに絞ってみると、まだまだ発展途上だという印象を受けています。委員会などの場に参加する女性の方々は皆さん非常にロジカルで優秀なのですが、人数自体が少ないと感じます。当社グループはもともと女性社員の比率が低いという事情もありますが、女性管理職比率が4.0%と低水準であることが大きな要因だと思います。業界によって平均値は違いますが、女性管理職比率が10%を超える企業は少なくありません。当社グループでももっと女性の管理職が増えて欲しいですね。皆さんの意見を聞いていて思ったのは、ロールモデルとなる存在が見えにくい状況もあると感じています。「こうなりたい」と思える先輩が身近にいないと、キャリアイメージを描きにくいものです。制度や仕組みだけでなく、具体的な「生きたお手本」を見せていくことが、これからの組織には必要です。また男性管理職側の意識改革も大切です。無意識のうちに「女性には負担をかけたくない」と配慮してしまうと、結果的に女性からチャレンジの機会を奪ってしまいます。チャンスを公平に提供していくことが、女性活躍推進のために不可欠だと思います。

岸本—私は弁護士を本業としており、大きな組織に属して働いた経験はないのですが、着任して最初に感じたのは、やはり女性社員の少なさでした。とくに会社の方針を決める場に女性に関与するシーンが少ないことが課題だと思います。男性と女性が同席して行われる会議は、異なる視点や価値観が交差して議論が深まり、より広い視野での判断ができるようになります。男女がバランスよく配置された組織の方が不正行為のリスクが低い、という話もよく耳にします。その意味でも、意思決定層における多様性の確保はとても重要だと考えています。社員の皆さんの話を聞いて重く受け止めたのは、「制度はあっても使いにくい」という意見です。これは制度設計だけでは解決できない問題です。日頃から上司や周囲とコミュニケーションを取り、何かあればすぐに相談できる「空気づくり」が必要だと強く感じました。そのためには、顔を合わせて話し合う機会を増やすことが重要だと思います。



井関グループにおける女性活躍の取り組みについて教えてください。

岡部—2025年1月に「女性活躍推進分科会」が発足しました。この分科会は、女性が活躍するための課題や施策内容を女性社員自身で考え、「女性社員がキャリアアップできる職場」「女性社員を含むすべての社員が働きやすい職場」を目指すために設置されました。分科会のメンバーは12名で、多様なバックグラウンドを持つ社員が集まっています。活動内容としては、女性活躍推進法に基づく行動計画目標である「採用者に占める女性割合20%以上」「技術系女性の積極採用」「女性の管理職割合を7%以上」「社員の有給休暇平均取得日数12日以上」を達成するため、「女性にとって魅力的な職場とは?」「当事者である女性社員の意識改革をするには?」などのテーマについて率直に意見を出し合っています。私が分科会に参加した理由は、結婚や出産などライフステージの変化によって、退職せざるを得なかった優秀な同僚や後輩たちを見てきたからです。「もっと環境が整っていれば、彼女たちは働き続けられたのではないか」というもどかしい思いを抱えていました。そんな経験から、ライフイベントに左右されず安心して働き続けられる職場づくりを目指したいと思い分科会への参加を決めました。入社以来サポート業務が中心だったこともあり、会議で意見を伝えることに不安もありましたが、「この会社で長く働きたいからこそ、自分なりにできることをやってみよう」という気持ちが後押しになりました。

黒岩—分科会に参加した理由は、女性社員の声を可視化して、きちんと会社に届けたいと思ったからです。採用者や管理職比率など、格差がある状況を改善していくためには、社内全体の意識改革が必要です。まずは女性社員の現状、会社に対してどのような要望があるかを知ること、それを社内で共有することを手始めに行っていきたいと考えています。現在、女性の育児休業取得や短時間勤務制度は、当社でも積極的に活用さ

れていますが、共働き家庭において、子育てや家事の女性の負担割合が依然として高い実情があります。今後、女性活躍を推進するにあたり、男性の育児休業取得や長時間労働解消などの制度面での整備に加えて、社員間の相互理解と職場環境を整えていくことが不可欠だと考えています。フランス子会社での勤務経験も活かしながら、分科会の取り組みに貢献していきたいと思っています。

「さなえ倶楽部」というプロジェクトもスタートしています。

海發—「さなえ倶楽部」は、農林水産省の「農業女子プロジェクト」に賛同して立ち上げた、当社の女性社員による自主的な活動チームです。井関グループでは初となる組織横断の女性チームで、営業、開発、商品企画、一般管理などのメンバーが集まっています。「さなえ倶楽部」の目的は、女性農業者の活躍をサポートすることです。農業機械取扱いセミナーや、オンラインセミナーなどの活動を行っています。昨年は茨城県のつくばみらい事務所で開催された女性農業者向け交流会で、最新のスマート農機等の紹介を行いました。グループディスカッションでは、普段の業務では接点を持ちづらい方々からご意見を伺う貴重な機会となり、農業に取り組む女性たちの熱意や課題意識に触れ、同じ女性として自身の働き方について考える良いきっかけにもなりました。

倉富—「さなえ倶楽部」に参加した理由は、私自身が開発部門において初めての女性出向者であり、同じように新しいことに挑戦する方を応援したかったからです。同時に、開発・設計に興味を持つ女性を増やしたいという思いもありました。私が担当していた設計の仕事は、モノづくりの最前線にいたことを実感でき、自分が描いた図面がかたちになる喜びも格別でした。当社では、設計担当者が自分で農機を組み立てて検証を行うので、迅速に改良を重ねられる利点があり、そのスピード感も働く上での醍醐味のひとつでした。いま「さなえ倶楽部」では、



女性農業者向けの農業機械取扱いセミナーを行ったり、交流イベントを企画・運営したりしています。女性目線で考えた“使いやすい”を農業機械に反映させるため、現場の声を拾い上げる役割も担っています。開発部門出身の自分の経験を活かし、より良い製品開発のためのフィードバックを充実させたいと考えています。

井関グループは今後、どのような会社を目指すべきだと考えますか。ご自身の取り組みも合わせてお聞かせください。

岡部—ライフイベントがハンデではなく、自然に受け入れられることで「働き続けたい」と思える会社を目指したいと思います。また「身近にロールモデルがない」という意見をよく耳にしますが、私にとってのロールモデルは“なりたい自分像”です。不安や迷いがあったとしても、変化を恐れずに前向きな一歩を積み重ねて理想の自分に近づいていく。そんな私がいつか、誰かのロールモデルにもなれていたらいいなと思っています。

黒岩—女性の管理職比率といった数値目標の達成だけでなく、性別に関係なく、社員それぞれが自分らしく力を発揮できる職場づくりに取り組みたいです。私はキャリア採用で当社に入社しましたが、周囲に親切な方が多く、すぐに馴染むことができました。「人が温かい」のが井関グループの良いところです。その企業文化を大切にしながら、より良い環境をつくっていききたいです。

海發—個人の力が尊重され、誰もが自分らしく働ける会社であってほしいと思っています。一人ひとりが得意分野を活かし、挑戦できる文化が根付くことで、会社は大きく発展していけると思います。私自身の取り組みとしては、自分ができるところを見つけて取り組み、気づいたことは臆せずに発信していきたいと考えています。行動を起こすことで、社内の良い連鎖を生み出していければと思います。

倉富—担当する業務の内容や職種などが性別によって制限さ

れることのない会社であってほしいです。個人的には「女性でもここまでできる」という実績を積み重ねることで、後に続く人たちが、当たり前には様々なことに挑戦できる環境をつくりたい。そのためにはもっと自分自身の力をつける必要がありますし、今後も様々なことにチャレンジしていきたいと考えています。

女性活躍推進の取り組みについて、井関グループに期待することは何ですか。

木曾川—最終的には、性別にかかわらず、能力のある人が活躍できる環境をつくるのが重要だと考えます。そのためには3つの視点が必要です。1つ目は、女性社員自身の意識改革です。「前例がないから」「無理かもしれない」と躊躇せず、自ら機会をつくり挑戦してほしい。2つ目は、男性管理職の意識改革です。アンコンシャス・バイアスを自覚し、意識的に女性にチャンスを与える勇気を持つことが肝要です。3つ目は、多様な意見が経営や現場に反映されるような会社全体の仕組みづくりです。この3つの取り組みを続けることで、企業としての競争力も高まり、持続的な成長が期待できると確信しています。今回は女性社員の皆さんの話を聞いて、「現場の熱い思い」を改めて感じ取ることができました。私自身も、社外取締役という立場から皆さんの挑戦を応援し、必要な改革にしっかり取り組んでいきたいと決意しています。

岸本—女性活躍推進というと、「女性のための施策」という捉え方をされがちですが、実はそうではなく、女性が働きやすい会社は、男性にとっても働きやすい会社なのです。ライフイベントを抱えながら、誰もが安心して働き続けられる環境をつくるのが、結果的に組織の力を底上げすると考えています。ですから女性活躍推進は、組織全体の質を高めるための取り組みなのだと、改めて強調したいと思います。その実現に向けて、私も微力ながら支援していきたいと思っています。そして社員の皆さんも、自分の可能性を信じて、一步一步前に進んでほしいと心から願っています。

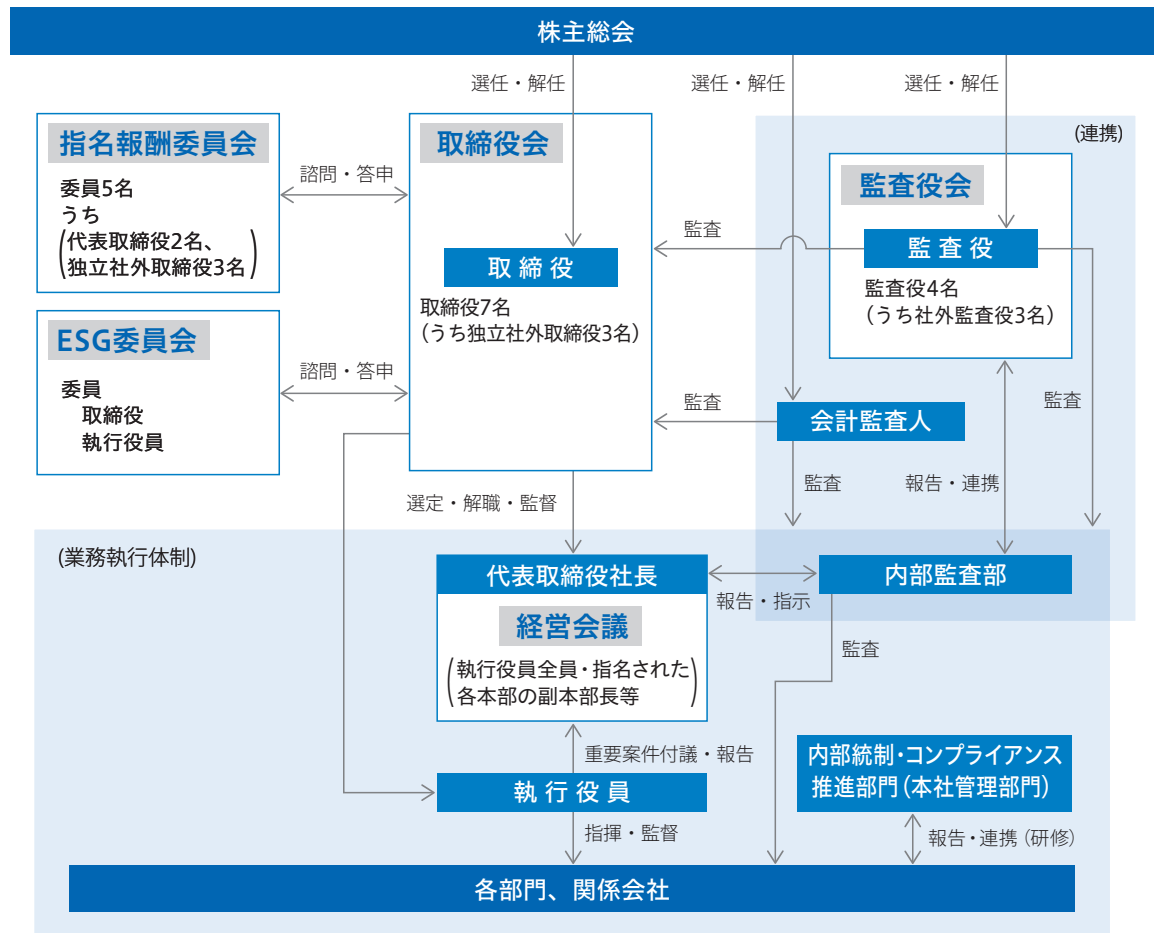


コーポレートガバナンス

基本方針(基本的な考え方)

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

コーポレートガバナンス体制



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回以上開催し、最新情報を共有しつつ事業展開の在り方やリスクの存在、その顕在化回避策等を協議・報告することによって、健全な経営を行うべく努めています。

取締役会および各委員会の出席状況（2024年1月～12月）

	富安 司郎	小田切 元	深見 雅之	神野 修一	谷 一哉	岩崎 淳	木曾川 栄子	岸本 史子
取締役会	19/19	19/19	19/19	19/19	19/19	19/19	15/15	15/15
指名報酬委員会	8/8	8/8	－	－	－	8/8	6/6	6/6
ESG委員会	12/12	12/12	12/12	12/12	12/12	12/12	9/9	8/9

木曾川栄子氏および岸本史子氏は、2024年3月28日開催の第100回定時株主総会において取締役に選任されたため、同日以降の取締役会の出席状況を記載しています。

主な会議体・委員会

社内 社外（独立含む）
独立社外 議長・委員長 男性 女性

取締役会	概要	取締役会では、法令または定款に定める事項のほか、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、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。
	構成	<div>議長 独立社外取締役</div> <div>社内取締役 4名</div> <div>独立社外取締役 3名</div> <div>独立社外取締役比率 43%</div> <div>女性取締役比率 29%</div>
監査役会	概要	監査役会は監査役4名で構成され、うち3名が社外監査役です。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。
	構成	<div>議長 社外監査役</div> <div>社内監査役 1名</div> <div>社外監査役 3名</div> <div>社外監査役比率 75%</div>
指名報酬委員会	概要	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「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。
	構成	<div>委員長 独立社外取締役</div> <div>社内取締役（代表取締役）... 2名</div> <div>独立社外取締役 3名</div> <div>独立社外取締役比率 60%</div>
ESG委員会	概要	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「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。
	構成	<div>委員長 独立社外取締役</div> <div>取締役および執行役員</div>

コーポレートガバナンス

指名報酬委員会の活動状況について

開催回数

8回（2024年度）

主な審議内容

- 取締役の選任基準
 - 代表取締役の選定基準
 - 取締役の解任、代表取締役の解職基準
 - 社外役員の独立性判断基準
 - 取締役の個人別の報酬等の決定方針
- 取締役候補者の指名および代表取締役の選定に関する事項
 - 最高経営責任者（CEO）等の後継者計画
 - 役員報酬制度改正
 - 取締役のスキルマトリックス

取締役会の構成・選任の方針等

当社の取締役会は、出身の専門分野や経験等の異なる多様な取締役で構成しています。取締役の選解任に関する株主総会議案の提案および代表取締役の選定・解職につきましては、下記基準に基づき検討しています。

1 取締役の選任基準

- 取締役としてふさわしい人格を有する者であること
- 優れたリーダーシップを有する者であること
- 専門分野における豊富な能力・知識・経験を有する者であること
- 選任に当たってはその時点の会社の状況、ガバナンス体制等を考慮して総合的に検討する

2 代表取締役の選定基準

- 取締役の選任基準を満たしている者であること
- 全社的視点を持ち、会社経営における豊富な能力・知識・経験を有する者であること
- 海外事業の経験を有することを考慮する
- 選定に当たってはその時点の会社の状況、ガバナンス体制等を考慮して総合的に検討する

3 取締役の解任・代表取締役の解職基準

- 法令・定款に違反する行為を行った場合
- 健康悪化により職務の執行が困難と認められる場合
- 当社の企業価値を著しく毀損したと認められる場合
- 選任・選定基準に定められた能力・資質を喪失したと認められる場合

執行役員の選任については、取締役会で決定した経営の基本方針に基づき、経営・業務の執行を、的確かつ責任を持って行うことができるか、との観点から総合的に検討しています。

監査役の選任に関する株主総会議案の提案については、財務・会計および専門分野における知識・経験、当事業全般に関する理解を有しているか、との観点から総合的に検討しています。

社外取締役および社外監査役の選任に関する株主総会議案の提案については、会社法に定める社外性要件に加え、出身の各分野における豊富な知識や経験等により、当社経営の監督機能強化に活かせるか、との観点から総合的に検討しています。社外役員の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、当社の「社外役員の独立性判断基準」を満たすことを要件としています。また選任にあたっては、当社の経営に対する的確に助言・監督できる高い専門性と豊富な経験を重視しています。

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」を導入しています。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」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が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日開催の第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、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。

業績指標について

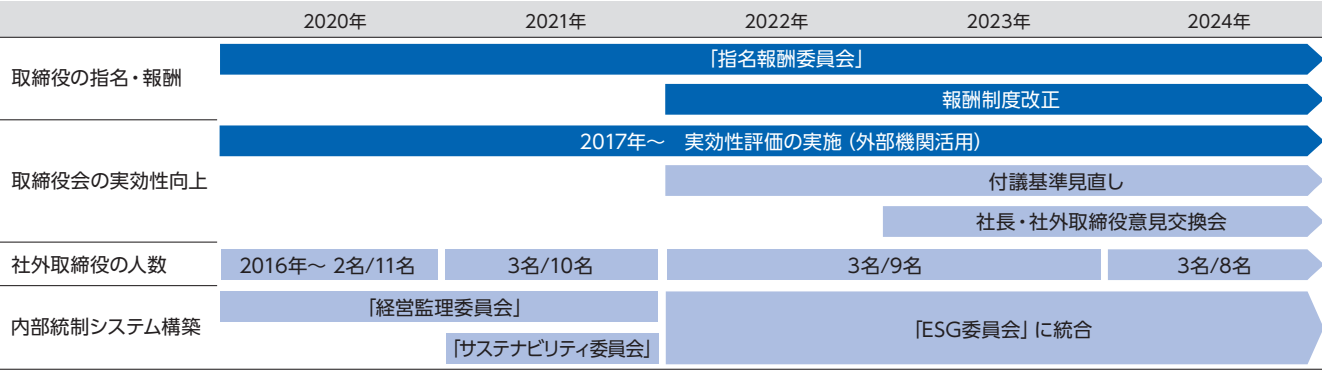
業績連動報酬等の額の算定の基礎として選定した業績指標の内容は、各事業年度の井関グループの連結営業利益率であり、また、当該業績指標を選定した理由は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、井関グループの事業内容に照らし本業の業績を端的に示すためです。なお、上記業績連動報酬等の額の算定に用いた業績指数に関する実績は1.3%です。

監査役の報酬制度（ご参考）

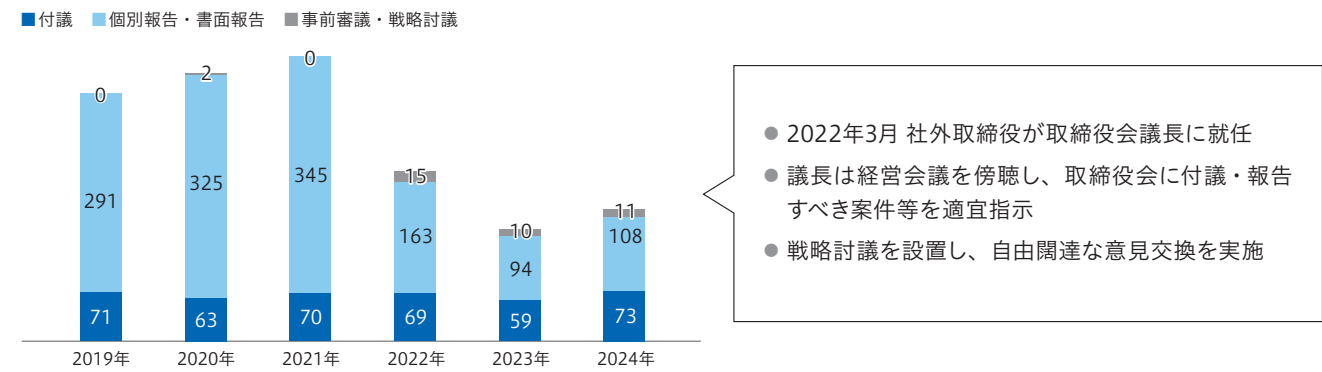
監査役の報酬限度額は、2009年6月26日開催の第85期定時株主総会において月額800万円以内と決議しています。なお、監査役の個人別の報酬については、監査役の協議によって定めています。

コーポレートガバナンス

ガバナンス強化のあゆみ



取締役会議案の内訳と議案数の推移



政策保有株式

当社は、季節性の高い農業機械の製造・販売等の事業活動において不可欠かつ円滑な取引関係の維持・強化等の観点から、中長期的な企業価値向上に必要と認める会社の株式を保有しています。また、その保有意義については、資本コストを踏まえ、保有に伴う便益とリスク等について、毎年取締役会において個別に検証しています。検証の結果、当社の中長期的な企業価値向上への貢献が期待できず、保有の意義を希薄と判断した株式については、適切な時期に売却を行ってきています。

これからも、資本コストを意識した保有意義の確認により政策保有株式の圧縮に努めていきます。

議決権行使の基準

保有株式に係る議決権行使は、発行会社の経営方針や経営状況等を踏まえ、当社の中長期的な企業価値向上につながるかに加え、株主共同の利益に資するかについて必要に応じて発行会社との対話を行う等、総合的に判断することとしています。

社外取締役・社外監査役をサポートする取り組み

社外取締役・社外監査役をサポートするため、以下の取り組みを行っています。

資料配付・事前説明	取締役会資料の事前配付や取締役会上程議案の重要事項につき事前説明を実施しています。
新任の社外取締役・社外監査役への 事業内容説明・事業所案内	就任後に当社グループの事業についての説明、本社事務所（東京）以外の事業所を案内する機会を設けています。

取締役会の実効性向上に向けて

当社は、取締役会の機能の更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、議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 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・総括

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
- 課題解決に向けた取り組み実施

2024年度の評価結果

自由記述	【取締役会の構成】 <ul style="list-style-type: none">構成人数が多い製造部門経験のある取締役の選任を求める女性取締役が2名選任され、取締役会の多様性が改善した
主な肯定的な評価	<ul style="list-style-type: none">取締役会の審議事項の適切な決定「指名報酬委員会」を通じた取締役候補者指名の適切な監督や具体的な報酬額の決定社外取締役による経営監督機能の発揮
主な課題	<ul style="list-style-type: none">経営計画の進捗状況のフォローデータやデジタル技術を活用した企業価値の創出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

2025年度の取り組み

- 取締役会、プロジェクトZでの議論の更なる活性化、進捗管理のフォロー強化
- プロジェクトZ施策の全社員への浸透
- 取締役会、戦略討議での議論
- 人的資本への投資について、ヒューマンリソースWG・ESG委員会等で議論
- サプライチェーンの人権について、マテリアリティWG・ESG委員会等で議論 など

役員一覧

(2025年6月末日現在)

取締役		企業 経営 ・ 経営 戦略	財務	営業・ マーケ ティング	海外 事業	開発 製造	コンプラ イアンス ・ 法務・ 監査	ESG ・ サステナ ビリティ	人事	IT ・ データ
	代表取締役 社長執行役員 富安 司郎	1980年 4月 株式会社第一勧業銀行 入行 (現、株式会社みずほ銀行) 2011年 4月 株式会社みずほ銀行常務執行役員 2015年 6月 中央不動産株式会社顧問 2016年 1月 当社顧問 2016年 3月 当社取締役専務執行役員 社長補佐 総合企画部管掌 IR・広報室管掌 人事部管掌 財務部担当 2017年 1月 当社取締役副社長執行役員 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 井関農機 (常州) 有限公司銷售分公司 總經理 2016年 1月 当社執行役員営業本部副本部長 2016年 3月 株式会社サ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 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 (現任) 2023年11月 当社「プロジェクトZ」リーダー (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 人事部担当 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 2023年 1月 当社取締役常務執行役員 (現任) 2025年 3月 当社人事、IT企画担当 (現任) 2025年 6月 当社秘書担当 (現任)		●			●		●	●
	取締役 常務執行役員 谷 一哉	1992年 4月 当社入社 2009年 4月 ヨーロッパサセキ社代表取締役社長 2015年 1月 サ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 海外営業本部長 2020年 3月 当社取締役執行役員 2024年 1月 当社取締役常務執行役員 (現任) 2025年 3月 当社総合企画、IR・広報、財務担当 (現任)	●	●	●	●		●		

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
企業経営・経営戦略	社長経験もしくはそれに準ずる経験、経営企画の業務経験
財務	公認会計士資格保有、金融機関・経理部門での業務経験
営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する業務経験、専門知見保有
海外事業	海外駐在・海外事業経験
開発製造	技術・生産・品質に関する業務、専門知見保有
コンプライアンス・法務・監査	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
ESG・サステナビリティ	ESG・サステナビリティに関する業務経験、専門知見保有
人事	人事・労務・人材開発業務経験、専門知見保有
IT・データ	IT・システムに関する業務経験、専門知見保有

社外取締役		企業 経営 ・ 経営 戦略	財務	営業・ マーケ ティング	海外 事業	開発 製造	コンプラ イアンス ・ 法務・ 監査	ESG ・ サステナ ビリティ	人事	IT ・ データ
	取締役 岩崎 淳 重要な兼職の状況 公認会計士、 日本化薬株式会社 社外監査役 社外 独立	1990年 11月 センチュリー監査法人入所 (現、EY新日本有限責任監査法人) 1991年 3月 公認会計士登録 1997年 3月 不動産鑑定士登録 2005年 8月 新日本監査法人退所 (現、EY新日本有限責任監査法人) 2005年 9月 岩崎公認会計士事務所所長 (現任) 2013年 6月 当社取締役 (現任) 2015年 6月 日本ハム株式会社社外監査役 2016年 6月 オリ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 2024年 6月 日本化薬株式会社社外監査役 (現任)	●	●			●	●		
	取締役 木曽川 栄子 重要な兼職の状況 丸文株式会社 社外取締役 (監査等委員) 社外 独立	1984年 4月 アメリカンファミリー生命保険会社 (現、アフラック生命保険株式会社) 入社 2004年 4月 同社オペレーション統括本部部長 2010年 1月 同社契約管理企画第二部長 2011年 1月 同社契約保全部部長 2012年 1月 同社契約保全部・料金第一部・料金第二部 執行役員 2013年 1月 同社成長戦略プログラム執行役員 2016年 1月 アフラック収納サービス株式会社 代表取締役社長 2018年 1月 アメリカンファミリー生命保険会社事務 統括部・お客様サービス推進部執行役員 2021年 1月 アフラック生命保険株式会社顧問 2023年 6月 丸文株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任) 2024年 3月 当社取締役 (現任)	●				●	●		●
	取締役 岸本 史子 重要な兼職の状況 弁護士、 日本電技株式会社 社外取締役 (監査等委員) 社外 独立	1998年 4月 最高裁判所司法研修所入所 2000年 3月 同所卒業 2000年 4月 弁護士登録 (東京弁護士会) あずさ総合法律事務所入所 2019年 6月 日本電技株式会社 社外取締役 (監査等委員) (現任) 2021年 9月 あずさ総合法律事務所所長 (現任) 2024年 3月 当社取締役 (現任)					●	●		

※各役員が有するすべての知見を表すものではありません。

監査役	
	常勤監査役 藤田 康二 社外 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。
	常勤監査役 森本 健太郎 社外 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財務および農林水産業全般に関する豊富な経験と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。
	常勤監査役 高橋 一真 選任理由 経営企画・財務・開発製造部門に長く携わることで培われた豊富な経験と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、監査役としています。
	監査役 山下 泰子 社外 独立 選任理由 公認会計士・司法書士として財務および会計に関する専門的な経験と幅広い識見のほか、コンサルタントとして他企業の内部統制や業務の効率化等に関するプロジェクトに従事した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・司法書士、株式会社アールシーコア 社外取締役 (監査等委員)

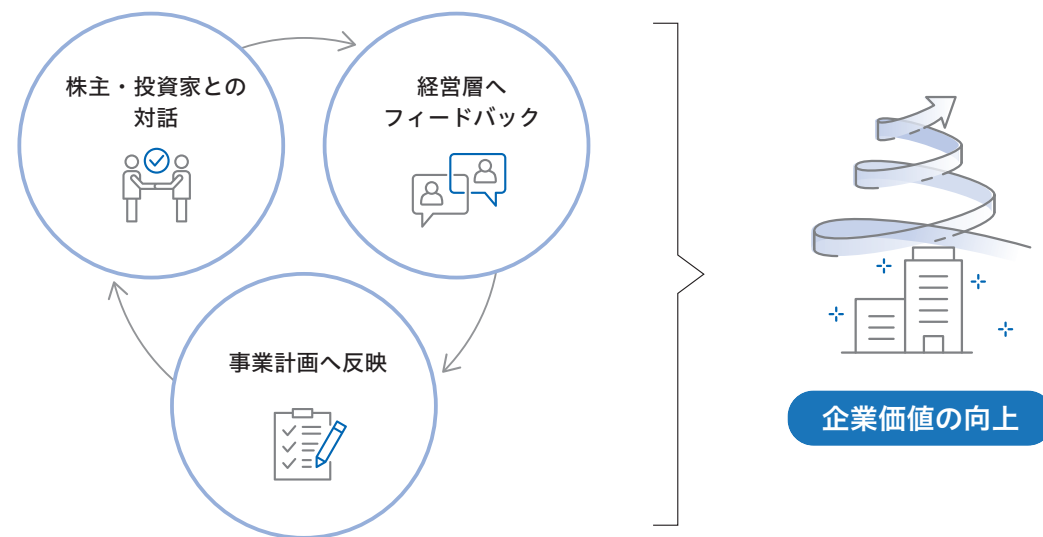
● スキルマトリックス(スキルの定義)

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
企業経営・経営戦略	社長経験もしくはそれに準ずる経験、経営企画の業務経験
財務	公認会計士資格保有、金融機関・経理部門での業務経験
営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する業務経験、専門知見保有
海外事業	海外駐在・海外事業経験
開発製造	技術・生産・品質に関する業務、専門知見保有
コンプライアンス・法務・監査	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
ESG・サステナビリティ	ESG・サステナビリティに関する業務経験、専門知見保有
人事	人事・労務・人材開発業務経験、専門知見保有
IT・データ	IT・システムに関する業務経験、専門知見保有

株主・投資家との対話

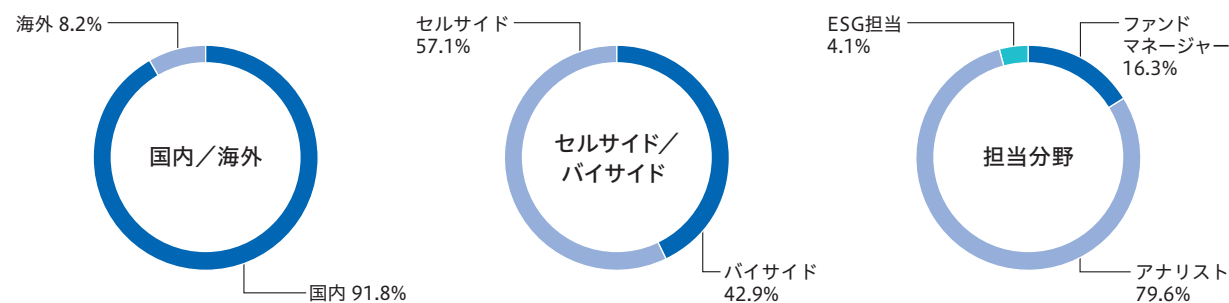
▶ 基本方針(基本的な考え方)

- 当社は、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、経営方針の丁寧な説明や、建設的な対話の実施等により、株主・投資家の皆さまと信頼関係を構築することが重要であると考えています。対話については、経営管理部門（IR・広報室、総合企画部、財務部、総務部）の担当役員が統轄し、決算説明会をはじめとした様々な機会を通じて積極的な対応に努めています。また、対話を通じていただいたご意見に基づき、開示情報の充実や経営層へのフィードバックを行い、事業戦略に活かしていくという一連のサイクルが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて重要だと考えています。
- 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「社会的説明責任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、透明性のある企業づくりを心がける」ことを基本としています。また、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ールの趣旨・意義を踏まえ公平・公正かつ適時・適切な開示に努めます。



対話状況（2024年度）

▶ 対話相手の属性



▶ 主なテーマ・関心事項

業績関連 経営戦略	● 井関グループの強み ● 事業の需要動向 ● プロジェクトZ施策と進捗状況 ● 資本コストや資本効率を意識した経営 ● 事業ポートフォリオに関する管理体制	ESG関連	● 気候変動への対応状況 ● 人的資本に関する取り組み状況 ● 役員報酬制度
		株価・ 株主還元	● 株価・PBRに対する課題・対応 ● 株主還元の方向性

▶ 対話機会・当社対応者

内容	当社対応者	2024年実績	開催方法等
定時株主総会	全取締役、全監査役	1回	対面での開催
決算説明会	全執行取締役	5回	● オンラインまたはハイブリッドでの開催 ● 説明会資料・動画や質疑応答要旨をウェブサイトで公開
個別面談	IR担当役員、財務担当役員、IR・広報室長、財務部長	37回 (2025年目標 50回)	オンラインまたは対面での対話
事業説明会	代表取締役社長、IR担当役員他	1回	ハイブリッドでの開催
施設見学会・新商品発表会	代表取締役社長、IR担当役員他	2回	対面での開催
個人株主向け施設見学会	代表取締役社長、総務担当役員他	1回	対面での開催
問い合わせ対応	IR部門、総務部門	随時	HP、電話、メール等での対話
(参考情報) 機関投資家・証券アナリストへのヒアリング	外部委託先により実施	5回 (2023年実績)	オンラインでの対話

トピック 個人株主向け施設見学会を開催

株主の皆さまに当事業の取り組み等について理解を深めていただくことを目的に、個人株主向け施設見学会を2024年11月18日に株式会社ISEKI M&D（松山）にて開催しました。

見学会には49名の株主の皆さまにお越しいただき、当社をはじめとする井関グループや2024年7月1日に設立した株式会社ISEKI M&Dの概要、そしてプロジェクトZの進捗状況についてご説明しました。また工場見学に加え、当社の歴代の農業機械や最新の取り組み等をご紹介しているISEKI Dream Galleryや製造現場における人材育成および技能伝承のための研修施設であるISEKIテクニカルトレーニングセンターのご見学、無人で稼働するロボットトラクタの実演もご覧いただきました。



▶ 経営陣へのフィードバック

対話により得られた株主・投資家の皆さまのご意見・ご関心・懸念事項等については、IR・広報室が主管となり、必要に応じて経営陣にタイムリーに報告しています。当事業に関連する情報については、適宜、関係部門にフィードバックし事業活動への反映・改善を図っています。

内容	報告方法	頻度	対象
投資家・アナリストとの個別面談 株主・投資家からの意見・要望等 株式関連指標・株価情報 IR活動報告	面談概要をレポートにて報告	都度	全取締役
	広報連絡会にて面談概要・株価状況等を報告	月次	経営会議メンバー
	取締役会にて面談概要・株価状況等を報告	四半期	取締役会メンバー
	トップミーティングにて株主・投資家からの意見や関心の高いテーマを報告	月次	代表取締役社長、IR担当役員
その他報告（株主・投資家関連）	株主構成、機関投資家等の株式保有動向等を必要に応じて報告	都度	経営会議メンバー等

▶ 対話を踏まえて取り入れた事例

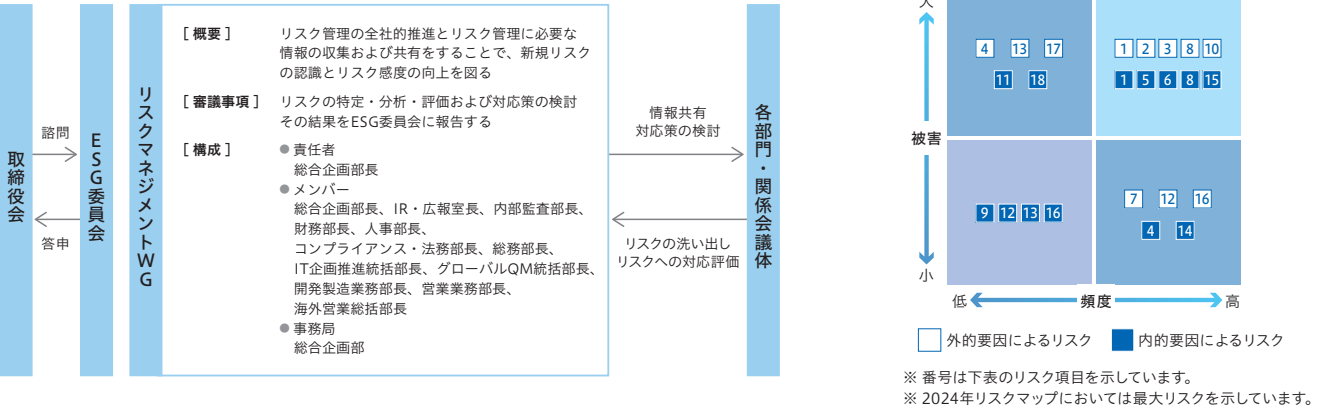
ご意見・ご要望等	当社対応
地域別収益状況の開示	● プロジェクトZ 2025年2月公表資料にて地域別の収益状況を明示
SNSなどでのIR情報発信の強化	● 決算説明会動画の掲載や既存SNSでの情報発信等を実施 ● 2025年よりメール配信サービスなどの開示媒体・個人投資家説明会など対話機会を充実

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



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、下記の通りです。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ます。

リスク項目	リスクの説明	リスクへの対応	前年度からの変化
1 経済情勢および農業環境の変化	● 国内の農機需要の減少 ・ 農業従事者の高齢化 ・ 担い手不足による農家戸数の減少 ・ 政府による農業政策転換等の影響 ・ 農作物の価格変動による購買意欲の減退、景気の低迷等	● プロジェクトZ国内営業深化 ・ 県別販売エリアを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 ・ 国内広域販売会社を統合しISEKI Japanを設立、経営効率化、経営資源の集中、迅速な意思決定と強力な推進体制を構築 ● プロジェクトZ成長戦略 ・ 農政「みどりの食料システム戦略」への対応 ・ 成長分野である「大型・先端・環境・畑作」へ経営資源を集中、販売強化 ・ ISEKI Japanに「大規模企画室」を設置	➡
2 為替レートの変動	● 円高に振れた場合の輸出商品の価格競争力の低下 ● 海外関連会社の財務諸表を円換算するにあたっての為替レートの変動による影響	● 外貨と円貨の両建てでの輸出取引 ● 原材料および部品の海外調達 ● 為替予約の活用による短期的なリスクの軽減	➡
3 原材料の価格高騰、調達難、サプライチェーンの混乱	● 取引先からの調達に伴うリスク ・ 調達価格の急激な高騰に伴う製造コストの上昇 ・ 供給逼迫の長期化に起因する生産減少 ・ 供給品に起因する当社商品の信頼性や評判低下等 ● 生産品の出荷・運搬に際しての出荷停滞リスク ・ 輸送用コンテナやトラックの不足等	● 原材料価格高騰分の価格転嫁 ● 調達・出荷の両面で取引先を複数とすることや複数の輸送手段等の確保 ● 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 ● 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 ● トラック・船・鉄道コンテナ等の輸送手段の最適化、荷待ち時間の短縮 ● 生産拠点の変更に伴う物流拠点と輸送方法の見直し	➡
4 特定の取引先、調達先への依存	● 特定の販売先や調達先の方針変更や業績不振、倒産等	● 取引関係は安定的に継続、引き続き下記を通じた良好な関係の維持 ・ 取引先との定期的なコミュニケーション ・ トップレベルの関係性強化等	➡
5 他社との競争	● 国内における知的財産の獲得を含む競合他社との競争に対し競争力を強化できないリスク ・ スマート農業に対応する高機能製品の開発 ・ 農業資材低減ニーズを受けた低価格化等 ● 海外での多様なニーズや環境意識の高まり等の事業環境変化に対し、競争力を強化できないリスク	● 国内での付加価値の向上による競争力の維持や知的財産の獲得 ・ 商品の販売に併せたソリューションの提案等 ・ ICTや自動化等スマート農業関連、カーボンニュートラルに寄与する将来型の開発テーマの増加 ● 海外市場におけるプレゼンスの向上 ・ 欧州市場向けに電動商品の発売 ・ 国内と市場特性が類似する東アジアでの大型・先端技術搭載商品の供給等	➡
6 商品やサービスの重大な瑕疵や欠陥の発生	● 当社グループの開発・製造する商品やサービスに起因する多額の損害賠償請求等 ・ 重大な瑕疵や欠陥の発生 ・ 当社グループおよび当社製品への信頼の失墜	● お客さまに満足いただける商品を提供するための品質管理・品質保証体制の構築 ・ 商品化にあたっての次のステージへの移行可否審査（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	● 株価や時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	● 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、保有意義が希薄となった政策保有株式について売却検討	➡

リスク項目	リスクの説明	リスクへの対応	前年度からの変化
8 土地およびその他の固定資産の価値下落	● 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	● プロジェクトZ 抜本的構造改革 生産最適化 ・ 生産拠点と機種の再編に伴う製造所の統合(松山・熊本)による間接業務の効率化とコスト削減 ・ 季節性の高い当社製品の生産を集約することで生産の効率化や平準化、在庫の圧縮と効率運用 ● プロジェクトZ 国内営業深化 国内販売会社の統合による以下の対応 ・ 間接業務の効率化 ・ 一元管理による在庫の効率運用 ・ 在庫拠点最適化や物流体制見直しによる物流費圧縮	➡
9 環境問題等の公的規制や問題の発生	● 国内外の環境規制や市場の要求が厳格化した場合のコスト負担 ● 環境問題発生時の是正措置、訴訟等	● 事業活動の環境負荷の低減 ・ 生産 面：規制物質等の環境負荷データのモニタリングと環境負荷低減に資する生産活動 ・ 生産以外：国内外の環境規制に適合する製品の開発、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	➡
10 国際的な事業活動に伴うリスク	● サプライチェーンや生産・営業活動が制限を受け、商品供給に支障をきたすリスク ・ 各国の税制・法令・貿易政策の予期せぬ変化 ・ 台湾有事やウクライナ・中東地域等の紛争等 ● 主にアジア地域での事業展開を阻害するリスク ・ 未成熟な技術水準 ・ 不安定な労使関係等	● 現地連結会社からの情報収集と分析、関係会社との情報共有と検討 ・ 各国の税制・法令・貿易政策の変更や雇用情勢等 ・ 地政学的リスクに関する報道や官公庁通達 ● 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	➡
11 法令違反リスク	● 事業運営の不備等により、官公庁等から何らかの行政指導等が発せられた場合の当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼすリスク ● 役職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	● コンプライアンスの徹底 ・ グループ子会社の統合再編に伴いグループ3線体制の強化 ・ 「井関グループ倫理行動規範」の周知徹底 ・ 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を開催し、社内教育やモニタリング等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等の体制整備	➡
12 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	● 当社グループの事業活動に直接的または間接的に影響を及ぼすリスク ・ 地震、台風、水害等の自然災害 ・ 予期せぬ事故 ・ 感染症の発生等	● 自然災害や不測の事態発生時等に備えた対応 ・ 火災や風水害の各種保険の付保 ・ 耐震工事の実施、取引先との連携強化 ・ 重要業務遂行のための支援・代替策確保等の事業継続計画の整備 ・ 不測の事態の発生時は、社長等を本部長とした「対策本部」を設置し、情報収集と迅速な指示 ・ 在宅勤務・分散勤務等の勤務形態の弾力化、Webを活用した会議や行事運営等	➡
13 他社との業務提携、合併事業および戦略的投資	● 業務提携、合併事業等において当事者間で利害の不一致が生じ提携を維持できなくなるリスク ● 買収等戦略的投資において期待する成果や効果が得られない、時間や費用等が想定以上にかかるリスク	● トップマネジメントから担当者レベルの各階層において緊密な連携 ● 業務提携や投融資に際しての審議・検討 ・ 取締役会・経営会議等による審議 ・ 出資管理委員会による審議とモニタリング ・ 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	➡
14 借入金のリスク	● 借入金利が上昇した場合の借入コストの増加 ● 棚卸資産の増加、生産拠点・機種の再編や将来を見据えた生産最適化の設備投資に伴う借入金の増加 ● 取引金融機関との契約に付されている財務制限条項に抵触した場合の借入金の繰上返済義務	● 有利子負債の圧縮 ・ 収益性改善や棚卸資産の削減等によりキャッシュ・フローの創出力向上 ・ 資金調達方法の多様化を目的とした債権の流動化 ● 国内広域販売会社の経営統合に伴う在庫の効率運用による棚卸資産の削減 ● 設備投資に際し一定の基準（ハードルレート）を設け、生み出すリターンが基準を超える投資を実施 ● 急激な金利変動への備え ・ 固定金利等の種々の借入条件の組み合わせ	➡
15 人材の確保、人材不足	● 事業に必要な人材の確保・育成が進まなかった場合等の当社グループの競争力の低下	● 「プロジェクトZ」施策に沿った人事制度の再整備、処遇改善等のエンゲージメント向上施策 ● 人材の採用、育成 ・ キャリア採用強化、リファラル採用、ジョブリターン制度の導入 ・ 事業戦略に沿ったグローバル人材、DX人材等の育成プログラムの強化 ・ グループ人材公募制度によるキャリア形成支援 ● 働きやすく健全な職場環境の整備 ・ タレントマネジメントシステムの活用によるエンゲージメント向上	➡
16 情報セキュリティのリスク	● 下記により情報漏洩およびシステム停止・破損等が発生した場合の業務の停滞や信用の低下 ・ サイバー攻撃による不正アクセス ・ コンピュータウイルス感染等	● 情報セキュリティ管理体制の継続的な改善 ・ 管理規程の整備（電子情報セキュリティ、情報インフラの管理、個人情報取扱い） ・ データセンタやクラウドサービスを活用したセキュリティ対策の強化 ・ 外部からの不正アクセス監視サービスの導入 ● 不測の事態に備えたサイバー保険の付保 ● 個人情報の取扱いに関する定期的な研修	➡
17 気候変動のリスク	● 作物体系の変化や農地の減少等による需給変動、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 ・ 政府等の規制強化による運営コストの増加 ・ 脱炭素化の進展に伴う調達コストの増加 ・ 脱炭素需要に対応できないことによる事業機会の損失 ● 気温上昇が+4℃となるシナリオ ・ 風水害の基大化によるサプライチェーンを含む生産・販売拠点等の被災 ・ 米の品質低下や稲作可能地域の減少等を受けた稲作作用の農機需要の減少	● 主に2℃シナリオにおける対応 【影響抑制】・太陽光発電等の再生可能エネルギー活用 ・ 自家発電設備の排熱のボイラー利用等 ・ 社内炭素価格（ICP）の導入による投資判断 【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 ・ J-クレジットの取り組みに関する他社との業務提携 ● 主に4℃シナリオにおける対応 【影響抑制】・事業継続計画の継続的見直し ・ 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	➡
18 繰延税金資産の回収可能性	● 事業計画の基礎となる主要な仮定の変更や税制改正等により繰延税金資産が減少し、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼすリスク	● 繰延税金資産の回収可能性の判断 ・ 基準とした事業計画の実現可能性について慎重な検討と課税所得の合理的な見積もり ・ 経営会議等で業績悪化の兆候を把握し、回収可能性を適時に見直し ・ 税制改正に係る情報収集、専門家による助言	➡

コンプライアンス

▶ 基本方針(基本的な考え方)

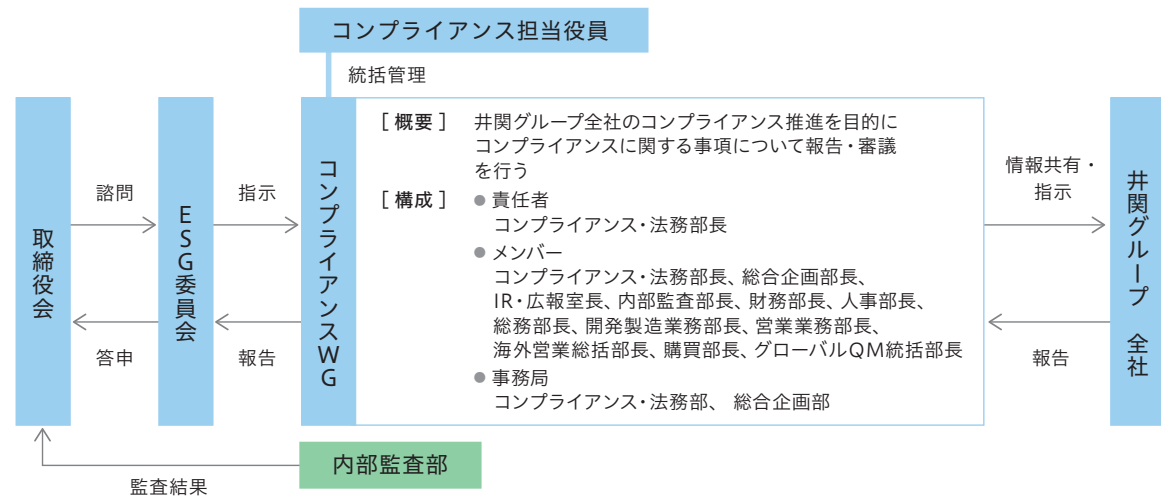
- 井関グループは、社会の一員としての責任を果たし、健全で透明性の高い経営を進めていきます。

コンプライアンス体制

内部統制基本方針に基づき、井関グループ倫理行動規範および倫理規程を基本としたコンプライアンス体制を構築しています。

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に係る事項の徹底を図っています。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推進をコンプライアンス・法務部が担当し、コンプライアンスWGの事務局としてその運営を担っています。コンプライアンス活動は、取締役、執行役員で構成し、独立社外取締役を委員長とするESG委員会です。また、コンプライアンス活動の実施状況は、内部監査部が監査を行い、監査結果を取締役会、代表取締役社長、社外取締役、監査役に報告する体制となっています。



コンプライアンス教育・啓発活動

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・啓発活動〉

● 「井関グループ倫理行動規範」の徹底

2023年に「井関グループ倫理行動規範」を改定し、井関グループ全従業員に配付して企業倫理に則した行動をするよう再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

年4回「コンプライアンスNEWS」を発行し、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等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。

▶ 研修活動

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、各種研修を毎年行っています。

● 全社行事や階層別研修への組み入れ

研修名	対象者
階層別研修	各階層別従業員
管理責任者会議	関連会社 管理責任者

● テーマ別研修

研修名	対象者
内部通報制度に関する研修	全従業員
ハラスメント（パワハラ）防止	全従業員
個人情報保護	全従業員
下請法の基本研修	全従業員※
反社会的勢力対応	全従業員
施設担当者研修	施設部門

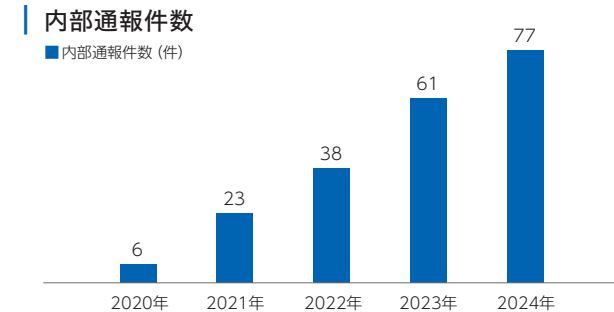
※井関単体で実施

取り組み事例

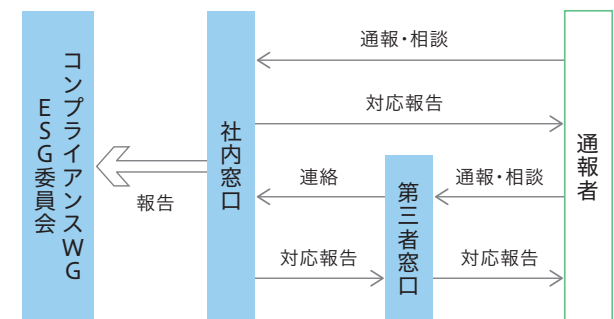
▶ 内部通報制度

井関グループでは、企業内部の問題を早期に察知し、不祥事の発生によるリスクの極小化を目的として、井関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）」を設けています。通報窓口については、コンプライアンス・法務部に設置した社内窓口のほか、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、タイ語、インドネシア語での多言語対応を行っています。

全従業員に対し定期的な内部通報制度の周知を実施しており、2024年は77件の通報がありました。通報については、通報者の保護および関係者のプライバシーへの配慮を徹底した上で対応を行い、その概要についてESG委員会に報告しています。



内部通報体制図



▶ 腐敗防止への取り組み

井関グループでは、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順守の徹底を図っています。なお、これまで腐敗行為により当社グループ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。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ことにより、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。

▶ 公正な取引への取り組み

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、従業員に徹底するとともに、独占禁止法の順守に関する行動指針とマニュアルの策定を通じて徹底を図っておりますが、2025年5月9日、公正取引委員会から下請法の抵触に関する勧告を受けました。本勧告について厳粛に受け止め、グループ全体で体制を再整備し、再発防止に取り組んでいます。

再発防止の取り組み内容については、「下請法順守に関する取り組み」（P66）をご覧ください。

▶ 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」に基づき、個人情報の具体的な取扱い方法を定め、適切な安全管理措置を構築し、役員や従業員への定期的な教育・啓発を通じて規程の順守を徹底すること等により、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、個人情報を適切に取扱うことで、国内外における個人情報保護の強化に取り組んでいます。

2024年11月、ISEKI Japan北海道カンパニー内の一部サーバに対しランサムウェアによる不正アクセスが行われたことを確認し、情報漏えいのおそれがある関係者さまに対する連絡など、必要な対応を行いました。このような事態をグループ全体で重く受け止め、セキュリティ体制の一層の強化徹底を図っていきます。

財務・非財務データ

財務サマリー（連結）（単位：百万円）

	91期 (2015年3月期)	92期 ^{※1} (2015年12月期)	93期 (2016年12月期)	94期 (2017年12月期)			95期 (2018年12月期)	96期 (2019年12月期)	97期 (2020年12月期)	98期 (2021年12月期)	99期 (2022年12月期)	100期 (2023年12月期)	101期 (2024年12月期)
経営成績													
国内売上高	131,956	122,508	121,041	123,136			122,812	117,717	115,907	117,396	112,638	113,060	113,031
海外売上高	25,460	22,701	32,055	35,245			33,143	32,181	33,397	40,795	53,991	56,855	55,394
売上高	157,417	145,210	153,097	158,382			155,955	149,899	149,304	158,192	166,629	169,916	168,425
売上総利益	45,640	40,711	44,852	46,206			45,945	44,507	43,476	46,841	49,890	50,359	50,648
営業利益	△ 535	460	2,469	3,953			3,179	2,745	2,084	4,147	3,534	2,253	1,920
経常利益	499	947	1,635	4,250			2,629	1,108	1,702	4,687	3,762	2,092	1,577
親会社株主に帰属する当期純損益	△ 319	△ 1,465	858	2,807			1,090	723	△ 5,641	3,196	4,119	29	△ 3,022
財政状態(会計年度末)													
現金・預金	6,603	8,788	13,936	7,981			7,475	8,404	10,787	14,850	10,749	9,901	8,200
売上債権	30,404	24,895	24,911	25,113			23,327	19,675	21,780	21,537	27,574	26,917	25,435
棚卸資産	47,712	47,816	49,316	53,406			53,719	54,179	51,847	49,871	65,331	72,842	66,937
その他	7,131	5,271	4,769	5,249			7,269	4,900	5,564	4,843	5,758	5,660	5,045
流動資産計	91,851	86,771	92,934	91,751			91,791	87,159	89,979	91,103	109,414	115,322	105,618
有形固定資産	92,992	96,911	96,466	95,592			96,842	98,346	86,287	84,962	83,919	84,553	81,396
無形固定資産	1,105	1,134	1,062	1,025			1,082	1,288	1,967	2,290	2,309	2,489	2,975
投資その他の資産	18,189	16,331	12,893	12,978			11,440	10,717	9,193	9,328	10,848	14,737	16,141
固定資産計	112,287	114,377	110,422	109,596			109,365	110,352	97,449	96,581	97,076	101,780	100,513
資産合計	204,138	201,149	203,356	201,348			201,156	197,511	187,428	187,684	206,491	217,102	206,132
仕入債務	38,714	40,004	42,421	40,673			39,736	37,752	36,872	39,279	45,500	41,734	25,254
短期借入金(長期1年内含む)	39,076	33,030	33,593	35,220			42,877	39,351	37,460	30,210	40,291	40,642	44,844
その他	14,898	14,482	13,433	13,750			12,979	12,630	11,814	11,852	12,397	13,088	23,079
流動負債計	92,689	87,518	89,447	89,644			95,593	89,735	86,147	81,342	98,189	95,465	93,178
長期借入金	18,520	23,703	27,788	24,354			20,571	21,525	24,114	24,728	20,811	29,167	23,266
退職給付に係る負債	5,298	4,806	4,491	3,312			4,063	3,059	3,144	2,912	3,244	6,207	5,795
再評価に係る繰延税金負債	6,074	6,074	5,790	5,780			5,780	5,759	4,097	4,097	4,097	4,097	4,003
その他	10,489	10,946	8,687	7,339			6,188	8,180	7,504	8,042	7,802	7,948	8,050
固定負債計	40,383	45,532	46,757	40,787			36,603	38,524	38,861	39,780	35,956	47,420	41,116
負債計	133,073	133,050	136,205	130,432			132,197	128,259	125,009	121,123	134,146	142,886	134,294
株主資本	51,470	49,325	49,842	52,330			52,746	52,840	50,346	53,567	57,023	56,367	52,653
その他の包括利益累計額	17,902	17,055	15,588	16,833			14,454	14,641	10,310	11,201	10,978	12,955	14,914
新株予約権・非支配株主持分	1,693	1,718	1,720	1,752			1,759	1,770	1,762	1,792	4,342	4,892	4,269
純資産合計	71,065	68,099	67,151	70,916			68,959	69,252	62,419	66,561	72,345	74,215	71,837
負債純資産合計	204,138	201,149	203,356	201,348			201,156	197,511	187,428	187,684	206,491	217,102	206,132
キャッシュ・フロー													
営業活動によるCF	△ 4,247	10,830	8,283	3,308			7,616	10,509	9,694	14,233	△ 3,375	△ 2,459	8,825
投資活動によるCF	△ 11,305	△ 5,757	△ 5,736	△ 5,273			△ 9,944	△ 7,104	△ 5,167	△ 2,039	△ 2,984	△ 5,416	△ 5,843
フリーCF	△ 15,553	5,072	2,547	△ 1,965			△ 2,327	3,404	4,526	12,194	△ 6,360	△ 7,875	2,982
財務活動によるCF	14,031	△ 2,943	2,621	△ 4,294			1,970	△ 2,396	△ 2,179	△ 8,338	2,033	6,722	△ 5,099
現金及び現金同等物の増減額	△ 1,129	2,190	5,147	△ 6,113			△ 408	981	2,383	4,048	△ 4,101	△ 848	△ 1,700
1株当たり情報(円) ^{※2}													
純資産	3,071.1	2,938.7	2,896.8	3,061.8			2,974.8	2,987.2	2,683.1	2,864.5	3,006.7	3,065.1	2,986.8
当期純損益	△ 14.0	△ 64.9	38.0	124.3			48.3	32.0	△ 249.6	141.4	182.1	1.3	△ 133.6
配当金	30.0	15.0	15.0	30.0			30.0	30.0	—	30.0	30.0	30.0	30.0
経営指標													
自己資本比率(%)	34.0	33.0	32.2	34.4			33.4	34.2	32.4	34.5	32.9	31.9	32.8
ROE(%) ^{※3}	△ 0.5	△ 2.2	1.3	4.2			1.6	1.1	△ 8.8	5.1	6.2	0.0	△ 4.4
CCC(日) ^{※4}	99.9	89.9	82.6	99.3			101.0	104.8	104.9	84.4	122.4	152.8	184.3
D/Eレシオ(倍) ^{※5}	0.94	0.97	1.03	0.94			1.01	1.00	1.11	0.93	0.94	1.04	1.05

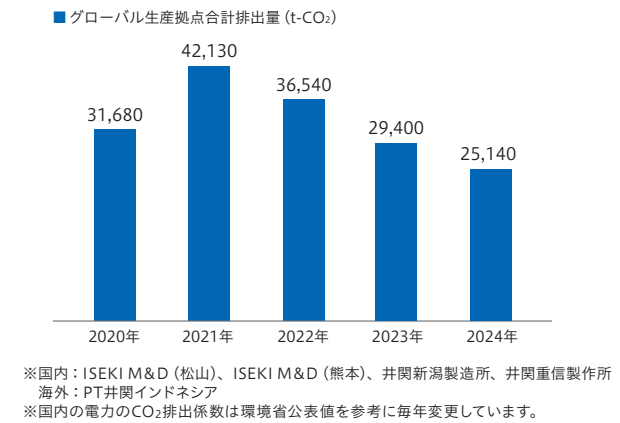
※1 決算期の変更により2015年12月期は2015年4月～2015年12月の9ヶ月間となっています。
※2 2017年7月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり情報は株式併合後の調整済み数値で記載しています。
※3 ROE(自己資本当期純利益率)＝当期純利益/((期首自己資本+期末自己資本)/2)
※4 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)＝売上債権回転期間+棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間
※5 D/Eレシオ＝有利子負債/純資産

財務・非財務データ

非財務ハイライト（2024年度）

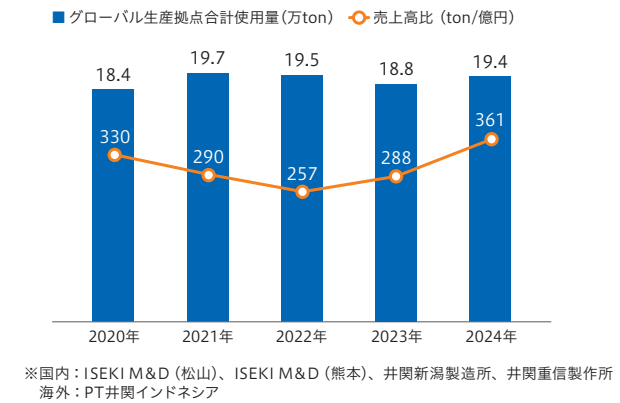
生産におけるエネルギー起源のCO₂排出量 環境

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。



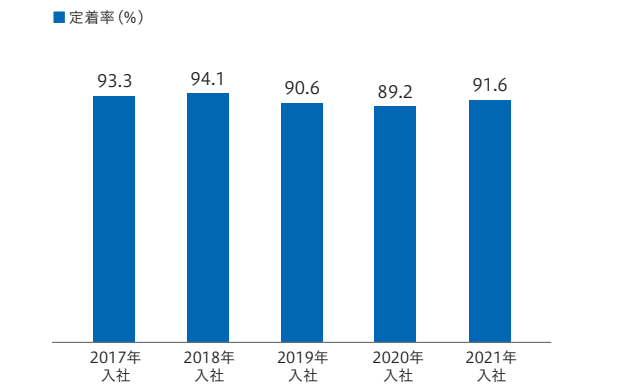
生産における水使用量 環境

環境負荷低減のため生産における水使用量の削減に取り組んでいます。



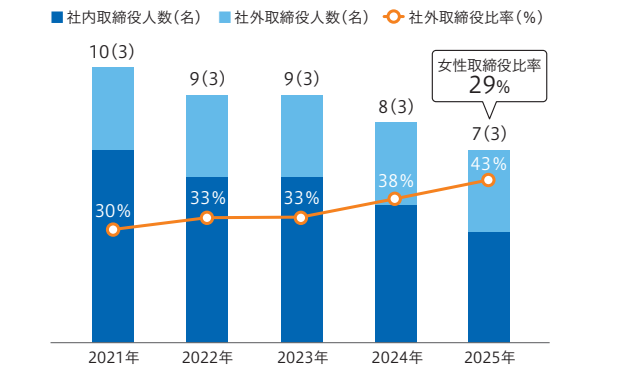
入社3年後の定着率 単体 人材

新卒入社者の3年後の定着率は、およそ9割と高い水準を保っています。



取締役人数／社外取締役比率 ガバナンス

2025年度より、社外取締役比率が43%、女性取締役比率が29%となりました。



SDGsの目標達成にインパクトを与える活動の進捗（当社は、2023年3月より「Mizuhoポジティブ・インパクトファイナンス」融資契約を締結しています。）

インパクト	KPI	2024年実績
水（質）／大気／土壌	PRTR法対象の化学物質使用量の削減率（売上高当たり）（2023年比）〔国内〕	+5.1%
資源効率・安全性	水使用量の削減率（売上高当たり）（2014年比）〔グローバル〕	-17.8%
	総物質投入量の削減率（売上高当たり）（2013年比）〔国内〕	-25.9%
気候	CO ₂ 排出量削減率（スコープ1・2）（総量）（2014年比）〔グローバル〕	-52.9%
	CO ₂ 排出量削減（スコープ3）の取り組み	※1
廃棄物	廃棄物最終処分量の削減率（売上高当たり）（2013年比）〔国内〕	-57.8%
食料	「農業生産性向上に向けた」先端技術関連発明提案件数比率〔単体〕	60.0%

[] はKPIのスコープを記載
〔国内〕国内製造拠点 〔グローバル〕グローバル生産拠点 〔単体〕井関農機単体
※1 カテゴリ1におけるデータの精緻化、カテゴリ11における研究開発の促進
※2 当社試算

インパクト	KPI	2024年実績
雇用	有給休暇取得率〔単体〕	70.0%
	中途採用者の管理職比率〔単体〕	9.6%
包括的で健全な経済	女性の採用者比率〔単体〕	35.0%
	女性の管理職比率〔単体〕	4.0%
教育／包括的で健全な経済／食料	「夢ある農業女子応援プロジェクト」の推進	6回
資源効率・安全性／気候／大気	エコ商品の国内売上高比率	53.2%
生物多様性と生態系サービス／食料	有機農業の面積（水稻）	134ha ※2

会社情報／株式情報

会社情報（2024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：5,292名 単体： 717名

株式情報（2024年12月31日現在）

証券コード	6310
発行可能株式総数	69,000,000株
発行済株式総数	22,873,709株 （自己株式111,284株を除く）
単元株式数	100株
株主数	19,299名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月下旬
基準日	定時株主総会・期末配当： 毎年12月31日

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

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）	2,309,300	10.10
		株式会社みずほ銀行	1,070,800	4.68
		サセキ株式保有会	1,054,840	4.61
		農林中央金庫	868,785	3.80
		三井住友信託銀行株式会社	800,000	3.50
		井関営業・販社グループ社員持株会	790,600	3.46
		株式会社日本カストディ銀行（信託口）	764,000	3.34
		株式会社伊予銀行	580,042	2.54
		損害保険ジャパン株式会社	434,500	1.90
		共栄火災海上保険株式会社	352,700	1.54

（注）持株比率は自己株式を控除して計算しています。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251,500株は含まれておりません。

株価推移

