

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

2026 ISEKI レポート

# 2026

## ISEKIレポート



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。

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

2026年6月発行

**井関農機株式会社**

# 井関グループが目指すもの Your essential partner

これまでの100年、この先の100年も、かけがえない存在でありたい。

## 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

## 井関の精神 ～創業者の想い～

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。

## 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 > 大切にする価値

### 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

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

1

ISEKIレポート2026のポイント

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

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

# ISEKIレポート2026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」「持続的な成長を支える経営基盤」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

新たな経営体制のスタート

2026年3月27日付で、富安司郎（前代表取締役社長執行役員）が代表取締役会長執行役員に就任するとともに、小田切元（前代表取締役専務執行役員）が代表取締役社長執行役員に就任し、新しい100年に向け新たな経営体制がスタートしました。

トピックインタビューでは、富安新会長・小田切新社長の抱負や今後の取り組みについて記載しています。

➤ P5～10 トピックインタビュー

| Point | 2

長期ビジョン達成に向けた戦略の実行

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実現に向け、聖域なき事業構造改革「プロジェクトZ」を実行しています。

プロジェクトZの抜本的構造改革・成長戦略の施策や進捗を紹介しています。

➤ P11～12 「プロジェクトZ」の進捗について      ➤ P41～44 海外市場戦略

➤ P37～40 国内市場戦略      ➤ P45～50 商品・開発戦略

| 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コーポレートガバナンスに関する取り組みについて、社外取締役座談会や取締役会の実効性評価の記載などを通じて紹介しています。

➤ P65～68 社外取締役座談会

➤ P69～74 コーポレートガバナンス

「ISEKIレポート2026」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。

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を目指す成長ストーリーを本レポートでは描いております。

本レポートが皆さまとの相互理解を深め、企業価値のさらなる向上を促進する一助となることを期待しております。

あわせて、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2026のポイント

3

井関グループの価値創造

トピックインタビュー

5

「プロジェクトZ」の進捗について

11

井関農機が目指す将来像

13

井関農機100年の歩み

15

数字で見る井関農機

17

価値創造プロセス

19

井関グループの経営資本

21

ISEKIの未来貢献マップ

22

企業価値向上のための経営戦略

マテリアリティ

23

財務・資本戦略

25

株主・投資家との対話

29

人材戦略

31

国内市場戦略

37

海外市場戦略

41

商品・開発戦略

45

製品座談会

51

持続的な成長を支える経営基盤

井関グループのサステナビリティ

55

ステークホルダーエンゲージメント

56

社会に対する取り組み

57

気候変動への対応

59

自然資本・生物多様性への取り組み

62

井関グループの環境経営

63

社外取締役座談会

65

コーポレートガバナンス

69

役員一覧

75

リスクマネジメント

77

コンプライアンス

79

財務・非財務データ

財務サマリー（連結）

81

非財務ハイライト

83

会社情報・株式情報

会社情報・株式情報

84

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

2025年1月～12月。

ただし、一部2026年1月以降の情報を含みます。

対象範囲

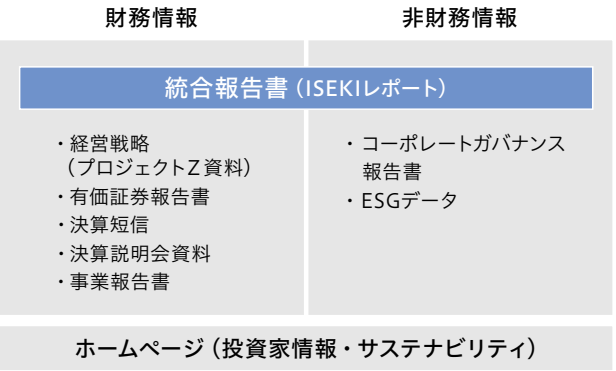
原則、井関農機と国内外グループ関係会社。範囲を限定する場合は注記を記載しています。

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、さまざま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、ホームページの「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。



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。

## MENU GUIDE

|                    |   |
|--------------------|---|
| 井関グループが目指すもの       |   |
| ISEKIレポート2026のポイント | 3 |
| 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     |   |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |   |
| 財務・非財務データ          |   |
| 会社情報・株式情報          |   |

## トップインタビュー



『新しい100年に向けて…』

代表取締役  
会長執行役員

富安 司郎

代表取締役  
社長執行役員

小田切 元

企業価値と社会価値をともに拡大させながら  
豊かな未来をステークホルダーと分かち合い  
持続的に成長する企業へ変革します

代表取締役 会長執行役員 富安 司郎

代表取締役 社長執行役員 小田切 元

## Session 1

## 新たな経営体制が目指す方向性

Q 社長交代・新経営体制発足の背景を  
お聞かせください。

当社は、2026年3月27日付で富安司郎が代表取締役 会長執行役員に、小田切元が代表取締役 社長執行役員に就任する新経営体制を発足しました。「プロジェクトZ」の設置時から、その責任者を務めてきた小田切は今後、プロジェクトリーダーを兼務する社長として、富安とともに経営の舵取りにおいてもリーダーシップを発揮し、社内の結束を高めながら、井関グループのさらなる発展に貢献すべく全力を尽くしてまいります。

プロジェクトZでは、2024年から2027年までの4年間を期間として、抜本的構造改革と成長戦略を同時並行的に立案・実行しています。2024年から2025年の2年間に、特に抜本的構造改革を徹底的に繰り広げ、国内販売会社の一本化、国内製造拠点の体制見直しを実行しました。また、成長戦略の実行に向けて、英国販売代理店の連結化による欧州販売会社体制強化など、「新しい100年」の成長に向けた基盤づくりに一定のめどを付けることができました。このタイミングで社長を交代し、組織内のマインドチェンジも含め、いよいよ成長戦略に軸足を移していきます。

1926年8月創立の当社は、今まさに新しい100年に向けて新たな一歩を踏み出したところです。

これまで「農家を過酷な労働から解放したい」という創業の想いを大切に受け継ぎ、国内農業の近代化と豊かな「食」の供給を支え続けてきた一方、海外の農機市場や、景観整備をはじめとするNon-Agri分野にも価値提供の幅を拡げ、エッセンシャルビジネスの担い手として農業の軽労化のみならず、食料安全保障など多くの社会課題の解決に努めてきました。

これからの井関グループは、長期ビジョンに掲げる「食と農と大地」のソリューションカンパニーを実現し、ステークホルダーの皆さまとともに、豊かな未来を築き上げていく企業を

目指します。その達成に向けたグループ全体のチャレンジを会長・社長の新体制のもとでしっかりとリードしてまいります。

Q 新経営陣のミッションと今後の方針を  
教えてください。

当社は収益性改善と資産効率化の2点を経営課題と捉えています。

この課題認識のもと、前述のとおりプロジェクトZの前半2年間に於いて抜本的構造改革により、今後の成長に向けた基盤づくりを進めることができました。私たち経営陣のミッションは、引き続き抜本的構造改革の効果を発現させつつ、成長戦略を加速し、収益性改善および資産効率化の実現につなげることにあります。そして、以下の3つをプロジェクトZ実行の軸と考えています。

一つ目は、事業の軸の明確化です。将来の市場を見据えて事業の方向性を定め、例えば国内農機市場においては「大型」「先端」「畑作」「環境」の4分野にリソースを集中していくことで成長戦略を促進します。

二つ目は、事業基盤の強化です。設計の仕方・生産の仕方・販売の仕方・サービスの仕方など、仕事のやり方をゼロから見直し変革することで、強固な基盤をつくり、生産性を飛躍的に向上させていきます。

三つ目は、変化対応力の強化です。社会情勢や市場動向など外部環境の変化がますます激しさを増しており、これからはそうした変化を当たり前のものと認識し、対応していく必要があります。状況を迅速かつ的確に捉え、その変化を先取りし、リードできるような、強靱でしなやかな企業体質を築き上げていきます。

グループ全従業員へプロジェクトZを共有・浸透させ、ここに挙げた3つを実行の軸として、プロジェクトZの完遂に向けて、一人ひとりが主体的に行動し、挑戦していく風土に変えていくこと、そしてそのための環境整備を進めることが経営陣の役割であると考えています。

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

## 井関グループの価値創造

## トップインタビュー

5

「プロジェクトZ」の進捗について

11

井関農機の目指す将来像

13

井関農機100年の歩み

15

数字で見る井関農機

17

価値創造プロセス

19

井関グループの経営資本

21

ISEKIの未来貢献マップ

22

## 企業価値向上のための経営戦略

## 持続的な成長を支える経営基盤

## 財務・非財務データ

## 会社情報・株式情報

## トップインタビュー

## Session 2

## プロジェクトZの進捗と今後の展開

Q この2年間におけるプロジェクトZの進捗は  
いかがですか？

プロジェクトZを始動させて2年目となる2025年度は、国内の売上回復と海外の堅調維持により、期初予想を大幅に上回る増収・増益を遂げ、連結売上高は1,857億円に達し、営業キャッシュ・フローも234億円といずれも過去最高を更新しました。棚卸資産の圧縮や有利子負債の削減も大きく進み、バランスシートの改善は着実に進んでいます。

これにより、営業利益率は2.3%、ROEは3.9%となりましたが、目指す水準にはまだ至っていません。2027年度の「営業利益率5%以上」「ROE8%以上」の目標達成は、残り2年間における抜本的構造改革の効果発現と成長戦略の成果創出にかかっています。

すでに述べたとおり、抜本的構造改革はこの2年間で大きく進展しており、2025年度は「生産最適化」「開発最適化」「国内営業深化」の各テーマを着実に実行しました。

「生産最適化」については、熊本工場での生産を終了し、コンパインの生産を松山工場へ移管する拠点統合を予定どおり

実施しました。

「開発最適化」は、製品利益率の改善に一部遅延が見られますが、改善効果を確実に発現させており、検討の対象範囲・手法の拡大により、取戻しを図っています。また、機種・形式削減は計画どおり進んでおり、削減によって創出したリソースを成長分野へ投入する「選択と集中」を進めているところです。

「国内営業深化」については、販売子会社7社と井関農機営業本部を統合した株式会社ISEKI Japanを2025年1月に設立し、経営の効率化と販売力強化に向けた体制を整えました。

一方、成長戦略においても、2025年度は国内外ともに経営資源の集中と、それに伴う取り組みが進展しました。

海外では、60年にわたる事業活動によりISEKIブランドが広く認知され、収益性が高く今後も成長が期待できる欧州を成長エンジンとしています。ISEKIフランス、ISEKIドイツに加え、2025年1月に連結子会社化したISEKI UK（イギリス）の3社連携体制を構築しました。

国内では、成長分野と位置づける「大型」「先端」「畑作」「環境」へのリソース集中の一環として、ISEKI Japanに「大規模企画室」を設置しました。

Q 残り2年間における課題と取り組みを  
教えてください。

プロジェクトZの重点課題である収益性改善と資産効率化

## 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 —



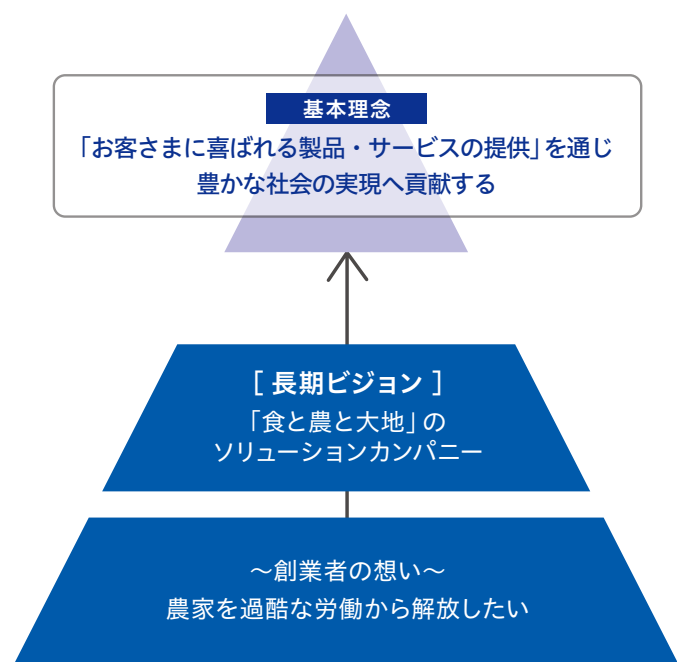
## ●井関グループが事業を通じて実現するSDGs

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



## 基本理念



については、前述のとおり2027年度目標として掲げた「営業利益率5%以上」「ROE 8%以上」に向けた改善が順調に進んでいるものの、その達成にはもう一段の変革が求められます。

まず、抜本的構造改革では、「生産最適化」に伴う動きとして松山工場でのコンパイン生産を2026年3月末から開始しています。生産拠点の統合による固定費削減などの効果発現により、収支構造の改善が段階的に進む見込みです。

「開発最適化」については、製品利益率改善の効果はモデルチェンジした商品の上市により大きく発現します。今後投入するフラッグシップ機の拡販と合わせて、前述の遅延回復の取り組みを着実に実行し収益性の改善を図ります。

「国内営業深化」は、販売子会社をISEKI Japanへ統合したこともあり棚卸資産の圧縮が計画以上に進捗するなど、すでに効果が発現しています。今後は、重複業務の整理など、業務の変革・見直しによる経営効率の向上を進めていきます。

次に、成長戦略では、今後の海外展開として、欧州3社連携体制によるシナジーを収益拡大につなげながら、欧州から中東やアフリカなど新規市場の開拓を進めていきます。またアセアン市場での販売拡大に向けて、商品ラインナップに業務提携先であるTAFE社製（インド）の価格競争力がある商品を加えています。

そして国内では、「大型」「先端」「畑作」「環境」へのリソースシフトを本格化していきます。2026年度は、井関グループのフラッグシップである大型機「JAPAN」シリーズのトラクタ、田植機、コンパインをモデルチェンジし、一斉に市場投入しま

す。大型機を主に使用する大規模農家は機械の稼働時間が長く、使用前後のメンテナンスが重要となります。大型機の拡販を進めるとともにサービス体制を整えることで、メンテナンス収入の向上も狙っていきます。また、欧州で既の実績を上げている景観整備分野（Non-Agri）の商品を国内にも展開し、もう一つの収益の柱に育てていきます。自治体、公園や緑地、建設土木関連、ゴルフ場などBtoB、BtoG営業を強化していきます。

これらの取り組みは、大規模企画室が中心となり、大規模農家への提案力を高めた商品戦略・販売戦略を展開していきます。

プロジェクトZ達成を実現する主体は、グループで働く人材に他なりません。私たちは「挑戦と成果を評価する」人事制度の導入や、人材教育と処遇改善を中心とする人的資本投資を通じて、従業員一人ひとりの活躍を支えています。これについては、後ほどご説明してまいります。

## Session 3

## 長期ビジョンが描く「ありたい姿」

Q 2030年に向けた企業像を  
どのように描いていきますか？

2030年に向けた長期ビジョンとして、井関グループの「ありたい姿」を示したのが、『「食と農と大地」のソリューションカンパニー」です。井関グループは、創立以来「農業」を軸として

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

## 井関グループの価値創造

| トップインタビュー        | 5  |
|------------------|----|
| 「プロジェクトZ」の進捗について | 11 |
| 井関農機の目指す将来像      | 13 |
| 井関農機100年の歩み      | 15 |
| 数字で見る井関農機        | 17 |
| 価値創造プロセス         | 19 |
| 井関グループの経営資本      | 21 |
| ISEKIの未来貢献マップ    | 22 |

## 企業価値向上のための経営戦略

## 持続的な成長を支える経営基盤

## 財務・非財務データ

## 会社情報・株式情報

トップインタビュー



事業活動をしてきました。農業の生産物が「食」であり、食料自給率や食料安全保障といった社会課題の解決に大きくかわっています。また、農業は「大地」と不可分であり、海外で展開する景観整備事業も「大地」と向き合うビジネスです。

こうした事業活動を通じ、今後は農業機械の提供にとどまらず、ノウハウや技術、情報といったソフトも含め、「食と農と大地」に関わるさまざまな課題に対して、より総合的に価値を提供できる企業グループへと進化していく必要があります。

これは、『「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ豊かな社会の実現に貢献する」という基本理念を達成する一里塚に位置するものと考えています。

この実現に向けては、まず2027年度までのプロジェクトZを確実にやり遂げ、収益性と資産効率の改善を果たすとともに、成長に向けた事業基盤を確立することが重要です。その上で、2028年度以降は成長フェーズへと移行し、「新しい100年の礎」を築いていきます。

Q 人的資本経営の考え方と取り組みについて伺います。

井関グループにおいて、企業の成長と従業員エンゲージメントの向上は相互に高め合う関係にあります。従業員一人ひとりが主体的に考え、挑戦し続けることで組織の実行力は高まり、それが企業の成長を加速させます。この好循環を創出するため、エンゲージメント向上を重要な経営テーマとして推進しています。こうした考えのもと、従前の人事制度は年功序列的な要素が

ありましたが、新人事制度ではこれを改め、具体的な成果を軸に処遇に反映する仕組みへ転換を進めています。従業員個人の目標とプロジェクトZの目標をリンクさせることにより、企業価値の向上につなげていきます。今後、井関グループ全体に「挑戦と成果」を評価する風土を定着させます。

また、社内では幅広い年齢層・部署の従業員をメンバーとする「ウェルビーイング推進プロジェクト」を立ち上げ、従業員が心身ともに安定した状態で働き続けられるよう、活動に取り組んでいます。

Session 4

ステークホルダーとの価値共創

Q 株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

現在、当社のPBRは1倍を下回り、0.5倍程度の水準で推移しています。これを改善すべく、プロジェクトZでは「営業利益率5%以上」「ROE 8%以上」「DOE 2%以上」を2027年度の目標に定めました。収益性改善および資産効率化とともに株主還元の拡充に努め、企業価値の向上と市場評価の改善に努めてまいります。そのためには、IR・ESG活動の強化を通じて、井関グループが実現していく将来の企業価値・社会価値を広く発信し、株式市場に訴求していく取り組みが重要となります。

2025年度の期末配当は、前年度比10円の増配となる1株当たり40円を実施し、DOEは前年度の1.0%から1.3%へ改善しました。2026年度の期末配当も増配を継続し、45円を実施する予定です。株主の皆さまに適切な還元ができる企業とご評価いただけるよう努力を重ねてまいります。

IRコミュニケーションについては、機関投資家の皆さまとの個別面談等の機会を増やすとともに、個人投資家の皆さまに向けた大規模イベントへの参加や事業説明会、施設見学会なども実施しています。そうした対話の場を通じて、当社の経営が目指す方向性を丁寧にお伝えする一方、皆さまからお寄せいただく声を経営に活かすことで、株主・投資家の皆さまのご期待に応えてまいります。

Q ステークホルダーとの関係づくりについてお聞かせください。

井関グループの事業活動は、「食」の供給を担う農業を支え、景観整備を通じて環境づくりに寄与するエссенシャルビジネスです。世の中に必要不可欠とされる私たちの取り組みは、株主・投資家の皆さまをはじめとする、すべてのステークホルダーとの価値共創であると認識しています。

お客さまとの価値共創は、『「お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供」を通じ豊かな社会の実現に貢献する」という当社の基本理念に示されています。

社長就任の抱負と決意

代表取締役 社長執行役員 小田切 元

100年の長い歴史を歩んできた企業で、経営の舵取りを担う立場となり、重責に身が引き締まる想いです。

1987年に入社した私は、開発部門への配属を皮切りに、モノづくりに従事してきました。その後は中国拠点などの海外赴任や、国内販売会社の社長を務めるなど、開発だけではなくさまざまな現場で経験を重ねる機会を得ました。2020年から取締役として経営全体に携わり、2023年に発足したプロジェクトZのリーダーを務めています。

現場の経験で得たものは非常に大きく、今の私の強みや信念の基盤になっていると考えています。また、変革のヒントも必ず現場にあると考えています。

現場で働く多くの仲間たちの想いに接しながら、広く各方面へのネットワークを築き、何か課題や悩みごとがあれば、どの現場であっても自ら足を運び解決していく。そうして得た現場のリアリティと、経営経験で培った俯瞰的

営業活動の現場でお客さまの声に耳を傾け、そこで捉えたニーズを製品開発や情報・ノウハウの提供へ反映することで、価値提供の質を高めながら、お客さまとの共存・共栄を実現していきます。

サプライチェーンを構成する取引先さまも重要なステークホルダーです。私たちは、取引先さま各社とのコミュニケーションの場を設け、事業展開に関する方針や情報をお伝えしながら公平・公正な取引関係を築くことで信頼の絆を強め、相互成長に資する連携を図っています。

地域社会とのつながりにおいては、工場周辺の清掃活動や農林水産省が推進する「農業女子プロジェクト」への参画などを通して、緊密な関係づくりに努めています。また、これまでに10の自治体と連携協定を結び、スマート農業技術を活用した「有機農業・環境保全型農業」を推進しています。

もうひとつの大切なステークホルダーは、グループで働く従業員とその家族です。すでに人的資本経営についてご説明しましたが、従業員一人ひとりが誇りを持って働ける会社を、従業員と一体になってつくり上げていきたいと考えています。これにより、グループ丸となって持続可能な企業成長を実現してまいります。

井関グループがステークホルダーとともに目指す価値共創の拡がりにご期待いただき、これからも末永くご支援を賜りますようお願い申し上げます。

な視点を行き来しながら、人づくり・組織づくりを進め、井関グループの現場力を競争力につなげていくことが私の役割だと考えています。

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はじまり、100年にわたり歩みを進めてきました。また、農業を軸としながら、景観整備などのNon-Agri分野にも領域を広げ、グローバルに事業展開をしています。今後も、お客さまに対してハードだけでなく、ソフト面も含めたソリューションの提案を行うとともに、事業領域のさらなる拡大に向けて果敢にチャレンジし、持続的成長と企業価値向上に努めてまいります。

プロジェクトZを率いる責任者として、グループ全体の結束を高めるべくリーダーシップを発揮し、目標達成に向けた取り組みを完遂してまいります。

MENU GUIDE

| 井関グループが目指すもの       |    |
|--------------------|----|
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
|                    |    |
| 井関グループの価値創造        |    |
| トップインタビュー          | 5  |
| 「プロジェクトZ」の進捗について   | 11 |
| 井関農機の目指す将来像        | 13 |
| 井関農機100年の歩み        | 15 |
| 数字で見る井関農機          | 17 |
| 価値創造プロセス           | 19 |
| 井関グループの経営資本        | 21 |
| ISEKIの未来貢献マップ      | 22 |
|                    |    |
| 企業価値向上のための経営戦略     |    |
|                    |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
|                    |    |
| 財務・非財務データ          |    |
|                    |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

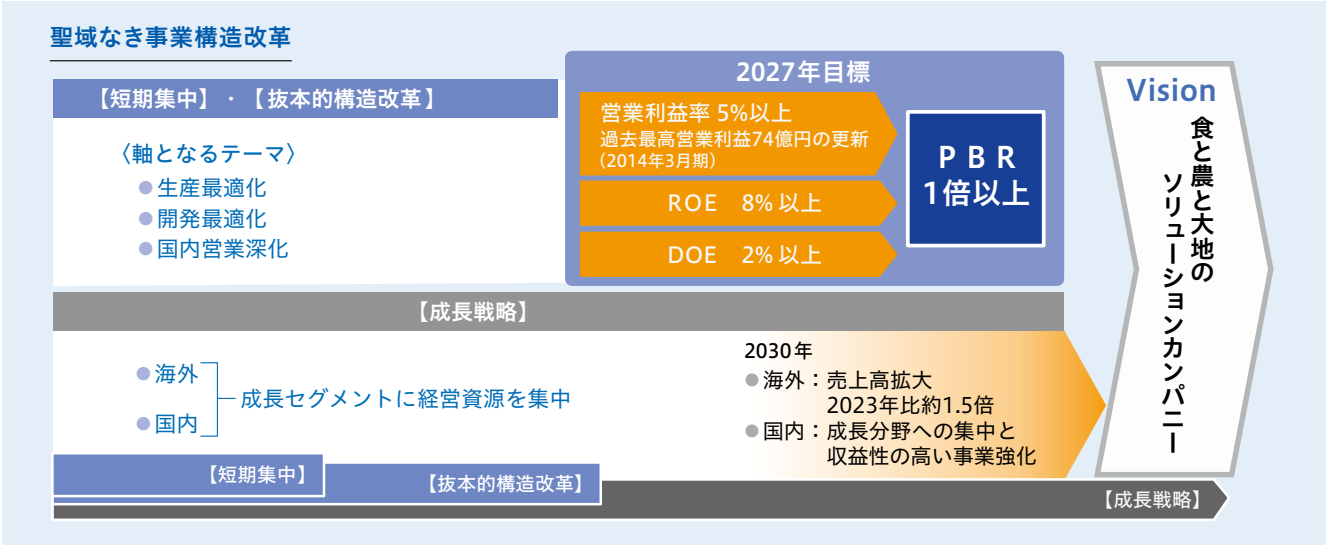
# 「プロジェクトZ」の進捗について

## プロジェクトZの計画概要

当社グループの課題である収益性・資産効率等の改善を目的として、2024年2月に「プロジェクトZ」施策を公表し、抜本的構造改革と成長戦略の推進に取り組んでいます。

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推進しています。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。

本施策の遂行により、2027年までに営業利益率5%以上・ROE8%以上・DOE2%以上を達成し、PBR1倍以上を目指します。



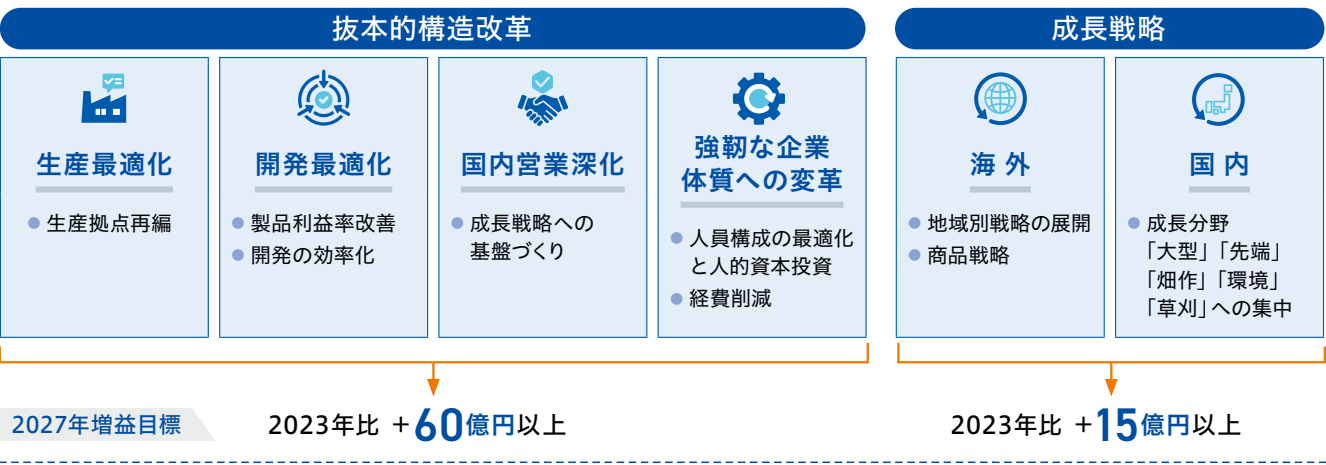
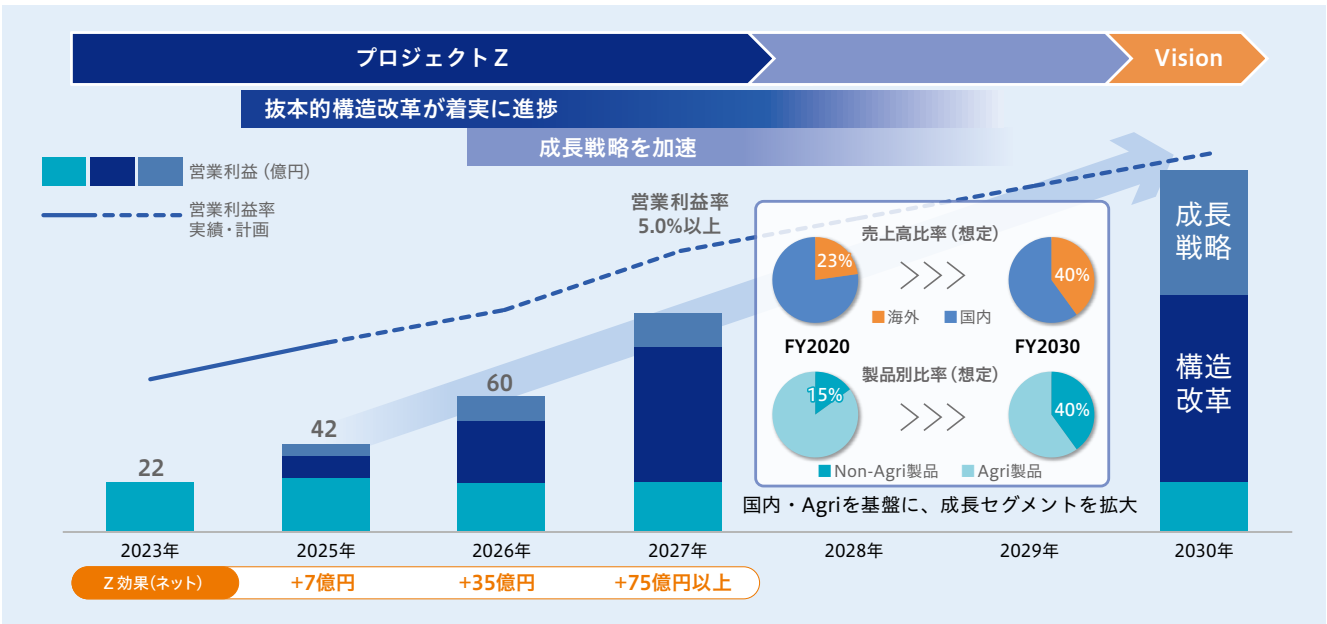
## プロジェクトZの進捗状況

短期集中で実行している抜本的構造改革の主要施策は、概ね計画どおり進んでいます。

成長戦略については、海外では欧州事業を中心に収益性の高い地域での展開を強化しており、国内では成長分野への経営資源の集中により成果が現れています。

これらの取り組みには、生産拠点再編などに係る一時費用が発生しますが、2025年は7億円の増益効果となりました。順次、増益効果が大きく発現し、2026年には35億円、2027年には75億円以上（いずれも一時費用とのネット）を見込んでいます。

引き続き、構造改革の着実な遂行と成長戦略の加速により、安定的に収益を積み上げ、強靱な経営基盤の構築を図ります。



## これまでの具体的な取り組み

| 抜本的構造改革     |                                                                                    |           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 生産最適化       | ● 拠点再編（コンバイン、油圧機器生産移管）を計画どおり実行<br>● 業務改革・固定費削減効果は2026年から発現                         | 計画どおり     |
| 開発最適化       | ● 製品利益率改善効果は2025年計画どおり発現<br>2027年計画に向け、対象や手法の見直しによりさらなる改善を図る<br>● 機種・型式削減を計画どおり実行中 | 一部遅延（挽回中） |
| 国内営業深化      | ● ISEKI Japan発足、統合効果は順次発現<br>● 棚卸資産を計画以上に圧縮                                        | 計画以上      |
| 強靱な企業体質への変革 | ● 人員数・人件費ともに計画水準を維持<br>「挑戦と成果を評価する」人事制度導入<br>● 業務仕分けを継続、具体策を実行中                    | 計画どおり     |

| 成長戦略 |          |       |
|------|----------|-------|
| 海外   | 地域別戦略の展開 | 計画どおり |
|      | 商品戦略     |       |

|    |      |                                                                                                    |       |
|----|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 国内 | 大型先端 | ● 大型機販売比率は2025年実績40%超（目標：2030年に大型機割合50%以上）<br>● 大型フラッグシップブランド「JAPAN」モデルチェンジ<br>● 先端技術搭載商品ラインナップを拡充 | 計画どおり |
|    | 畑作   | ● 大規模栽培体系を本州各地で導入<br>● B to Bチャネル開拓                                                                |       |
|    | 環境   | ● 減肥料・減農薬技術の普及<br>● アイガモロボを核とした有機米産地育成を支援<br>● フェイガー社との提携によるカーボンクレジットの創出                           |       |
|    | 草刈   | ● 国内本格投入開始<br>● B to B (G) 営業展開                                                                    |       |

プロジェクトZの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。  
<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/>



## MENU GUIDE

| 井関グループが目指すもの       |    |
|--------------------|----|
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 井関グループの価値創造        |    |
| トップインタビュー          | 5  |
| 「プロジェクトZ」の進捗について   | 11 |
| 井関農機の目指す将来像        | 13 |
| 井関農機100年の歩み        | 15 |
| 数字で見る井関農機          | 17 |
| 価値創造プロセス           | 19 |
| 井関グループの経営資本        | 21 |
| ISEKIの未来貢献マップ      | 22 |

### 企業価値向上のための経営戦略

### 持続的な成長を支える経営基盤

### 財務・非財務データ

### 会社情報・株式情報

## 井関農機の目指す将来像



## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

### 井関グループの価値創造

トップインタビュー 5

「プロジェクトZ」の進捗について 11

井関農機の目指す将来像 13

井関農機100年の歩み 15

数字で見る井関農機 17

価値創造プロセス 19

井関グループの経営資本 21

ISEKIの未来貢献マップ 22

### 企業価値向上のための経営戦略

### 持続的な成長を支える経営基盤

### 財務・非財務データ

### 会社情報・株式情報

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。創立101年目を迎えた現在、新しい100年に向け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、さらなる挑戦を続けていきます。

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、全自動粃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、粃すり機・麦すり機で、このときから当社は各製品に「サセキ式」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

1945-

…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、スタイルなどボ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-

…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を応用した野菜苗を自動で植える移植機を開発しました。



…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・ペアル社（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。



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）

新しい100年へ

「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、当社は“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。



環境や人に寄り添う社会の実現

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。当社は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します。



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-

…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。



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CO<sub>2</sub>排出量の削減

2020-

…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、さらなる成長に向けた取り組みを進めています。



…2018年（平成30年）当社として初めて自動走行が可能なロボットトラクタを「TJVシリーズ」として商品化しました。有人監視下での無人作業やオペレータが運転するトラクタとの2台同時作業を実現し、農業の省力化・生産性向上に貢献しています。



…2016年（平成28年）農業現場の課題である稲の倒伏対策と肥料コスト削減を両立する「NPシリーズ（土壌センサ搭載型可変施肥田植機）」を発売しました。田植えと同時に土の状態にあわせて施肥量を自動調整する業界初のスマート田植機として、可変施肥技術と側条施肥を組み合わせることで、約30%の肥料量削減につながりました。



2001年 ●製造部門の分社により、㈱井関松山製造所、㈱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.を連結子会社化

2022年 ●ドイツ販売代理店Iseki-Maschinen GmbHを連結子会社化

2024年 ●㈱井関松山製造所と㈱井関熊本製造所を合併し、㈱ISEKI M&Dを設立

2025年 ●国内広域販売会社6社と三重サセキ販売㈱を合併し、㈱ISEKI Japanを設立

2025年 ●イギリス販売代理店PREMIUM IST TURF-CARE LIMITED（現ISEKI UK & Ireland Limited）を連結子会社化

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
|                    |    |
| 井関グループの価値創造        |    |
| トップインタビュー          | 5  |
| 「プロジェクトZ」の進捗について   | 11 |
| 井関農機の目指す将来像        | 13 |
| 井関農機100年の歩み        | 15 |
| 数字で見る井関農機          | 17 |
| 価値創造プロセス           | 19 |
| 井関グループの経営資本        | 21 |
| ISEKIの未来貢献マップ      | 22 |
|                    |    |
| 企業価値向上のための経営戦略     |    |
|                    |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
|                    |    |
| 財務・非財務データ          |    |
|                    |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

15 ISEKIレポート 2026

ISEKIレポート 2026 16

数字で見る井関農機

● 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

1,857億円

2025年12月期の売上高は1,857億円となり、過去最高の売上高となりました。

グループ会社

14社

当社の連結子会社は、国内外に14社（国内販売会社3社、海外販売会社4社、製造関連会社5社、その他2社）です。  
※2026年5月末時点

海外売上高比率

30.3%

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

5,199名

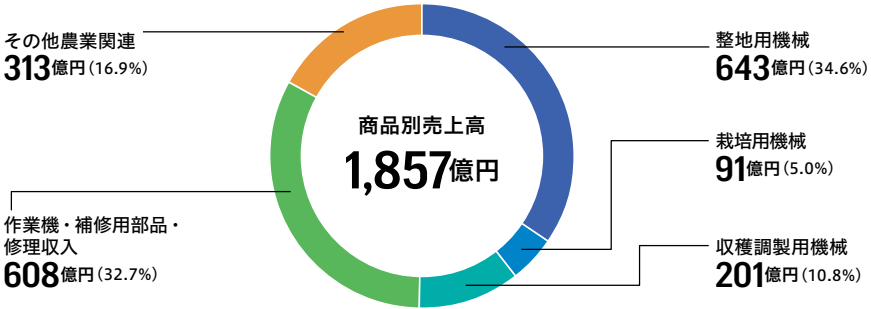
2025年末時点で、開発・製造部門1,541名、販売部門3,331名、その他部門327名です。

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、2024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。

● 商品別売上高



● 商品・サービスの概要

整地用機械



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

主な販売地域日本、アジア (Agri)  
欧州、北米 (Non-Agri)

栽培用機械



主な商品田植機、野菜移植機

主な販売地域日本、アジア (Agri)

収穫調製用機械



主な商品コンバイン、バインダ、刎すり機、計量選別機

主な販売地域日本、アジア (Agri)

作業機・補修用部品・修理収入



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

主な販売地域日本、アジア、欧州、北米

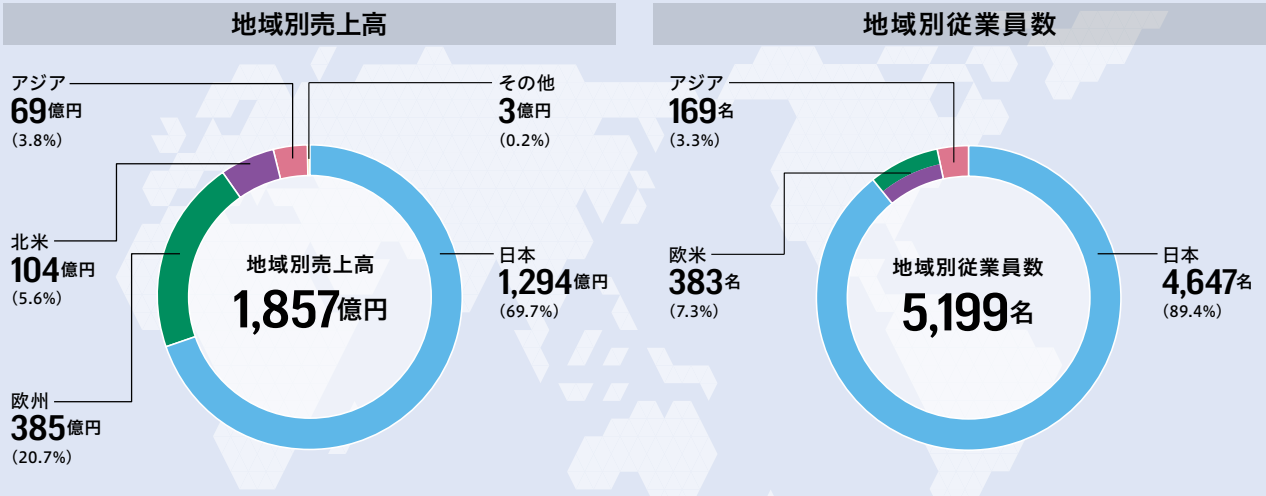
その他農業関連



主な商品施設工事、農業用資材、コイン精米事業、炊飯事業、その他仕入商品

主な販売地域日本、欧州

●「日本」「欧州」「北米」「アジア」を重点地域としてグローバルに展開しています。



日 本

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。



ロボットトラクタによる協同作業

欧 州

1960年代にビジネスを開始して以降、欧州全域に販売網を拡大しています。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。



景観整備に使われている乗用草刈機

北 米

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。



除雪に使用されているトラクタ

アジア

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展開しています。



タイで使われているトラクタ

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 井関グループの価値創造        |    |
| トップインタビュー          | 5  |
| 「プロジェクトZ」の進捗について   | 11 |
| 井関農機の目指す将来像        | 13 |
| 井関農機100年の歩み        | 15 |
| 数字で見る井関農機          | 17 |
| 価値創造プロセス           | 19 |
| 井関グループの経営資本        | 21 |
| ISEKIの未来貢献マップ      | 22 |

企業価値向上のための経営戦略

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

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。

## 人的資本



連結従業員数  
**5,199名**

エキスパート人材  
育成拠点での  
研修人数  
**1,106名**

### 課題を解決し成長を実現する多様な人材

**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

**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

#### 資本の充実策

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

▶ 進捗は31～36ページをご覧ください

## 設備資本



グローバル  
生産拠点  
**4拠点**

国内大型整備  
拠点  
**52拠点**

夢ある農業総合  
研究所

### 高品質なモノづくりと 高付加価値化を図る拠点

**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

**課題：**生産拠点の最適化  
低稼働資産設備の合理化

#### 資本の充実策

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

▶ 進捗は25～28、45～50ページをご覧ください

## 自然資本



EMS認証取得率  
**88%**

環境負荷低減に  
貢献するソリュー  
ションの提供  
（環境保全型スマート  
農業の推進、電動  
商品の提供等）

### 地球環境と共生する事業活動

**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）  
生産拠点での環境負荷低減

**課題：**気候変動や生物多様性への対応強化

#### 資本の充実策

環境対応商品・サービスの開発・提供  
事業活動における環境負荷低減など、環境経営  
の推進  
環境適合型の営農技術研究・普及の加速

▶ 進捗は59～64ページをご覧ください

### 新たな価値を生み出す技術力と知的財産

**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

**課題：**先端技術への対応、知的財産の活用

#### 資本の充実策

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クリ  
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

▶ 進捗は31～36、45～50ページをご覧ください

## 知的資本



日本におけ  
る特許分野別  
登録数

**第2位**  
（2024年 その他  
の特殊機械）

日本におけ  
る発明表彰受  
賞件数

**241件**  
（2025年末時点の累計）

### イノベーションを加速させるための ネットワーク

**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

**課題：**先端分野を中心としたさらなる連携  
ステークホルダーとの対話強化  
積極的な情報発信

#### 資本の充実策

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等のさらなる活用

▶ 進捗は37～50、57～58ページをご覧ください

## 社会・関係 資本



日本：自治体や  
民間企業との  
連携数

**12件**

海外：戦略パートナー

**2件**

研究・開発：  
研究機関や大学と  
の共同研究・開発

**9テーマ**

### 持続的な事業活動・成長投資への源泉

**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

**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）

#### 資本の充実策

プロジェクトZによる構造改革と  
成長戦略の実行

▶ 進捗は25～28ページをご覧ください

## 財務資本



純資産

**784億円**

有利子負債

**621億円**

現預金

**128億円**

# ISEKIの未来貢献マップ

「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。



## MENU GUIDE

| 井関グループが目指すもの       |    |
|--------------------|----|
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 井関グループの価値創造        |    |
| トップインタビュー          | 5  |
| 「プロジェクトZ」の進捗について   | 11 |
| 井関農機の目指す将来像        | 13 |
| 井関農機100年の歩み        | 15 |
| 数字で見る井関農機          | 17 |
| 価値創造プロセス           | 19 |
| 井関グループの経営資本        | 21 |
| ISEKIの未来貢献マップ      | 22 |

| 企業価値向上のための経営戦略 |  |
|----------------|--|
| 持続的な成長を支える経営基盤 |  |
| 財務・非財務データ      |  |
| 会社情報・株式情報      |  |

## 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。

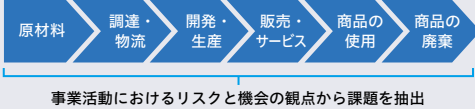
| マテリアリティ        |                               | 目指す姿（2030年）                                                                                     |                                         | 関連するSDGs                                                                | リスク                                                                                     | 機会                                                                                         | プロジェクトZ<br>管理KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 事業KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 活動<br>状況                                                     |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 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<br>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<br>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<br>イノベーションによるビジネス創出と新たな価値創造<br>電動商品需要の高まり<br>景観整備事業、個人ホビー市場における電動商品の浸透           | 連結売上高<br>井関製品売上高<br>一人当たり生産性：2023年比20%向上（2027年）<br>人員構成の最適化                                                                                                                                                                                                                                                                  | 一人当たり生産性（各事業部）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | P37～50                                                       |
|                |                               | 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）<br>DXによる異業種との連携                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 機種・型式の削減：30%以上（2030年）<br>2025/12末実績：計画どおり実行中                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                              |
|                |                               |                                                                                                 | 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                  |                                                                                         | 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）<br>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                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 井関製品売上高に占める大型機割合：50%以上（2030年）<br>2025/12末実績：40%超                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | P41～44                                                       |
|                |                               | 生活の質の向上                                                                                         | 北米<br>欧州                                | 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<br>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 |                                                                                         | 電動商品等の新たな需要<br>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                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 海外売上高：800億円以上（2030年）<br>2025/12末実績：563億円                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                              |
|                | 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                                                             |                                         |                                                                         | 台風や水害等の自然災害による製品・サービス提供体制の停止<br>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<br>資源消費の最小化<br>廃棄物の発生抑制による環境負荷の低い生産活動                                  | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | グループ全体CO2排出量削減率：2014年比 46%（2030年）<br>2025/12末実績：39.2%<br>廃棄物最終処分量削減率：2013年比 71%（2030年）<br>2025/12末実績：63.8%                                                                                                                                                                                                                                                                    | P59～64                                                       |
|                |                               |                                                                                                 |                                         |                                                                         | 環境関連規制強化<br>市場ニーズの変化による需要の低下<br>温室効果ガス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製品やサービスの需要増、農業や当社へのイメージ向上<br>・省エネ、省作業<br>・温室効果ガス排出量削減<br>・肥料・農業低減<br>・有機農業拡大 等 | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | エコ商品国内売上高比率：85%（2030年）<br>2025/12末実績：55.3%<br>国内有機農業取り組み面積（水稲）：5,000ha（2030年）<br>2025/12末実績：487.8ha ※当社試算                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                              |
| 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<br>株式市場動向、土地およびその他の固定資産の価値下落<br>為替レートの変動<br>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<br>経営の効率化、経営管理の高度化<br>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<br>棚卸資産回転率：2.4回転以上（2027年）                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 製品変動費：10%以上低減（2027年）<br>2025/12末実績：製品利益率改善効果は計画どおり発現                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | P25～28、<br>P45～47                                            |
|                |                               |                                                                                                 |                                         |                                                                         | —                                                                                       | —                                                                                          | D/Eレシオ：0.7倍（2030年）<br>2025/12末実績：0.79倍<br>販管費率：2023年比 2.5～3.0%改善（2027年）<br>生産最適化投資額：380億円（2030年）<br>固定資産回転率：1.7回転を維持（2027年）<br>管理職に占める女性比率：7%以上（2030年）<br>2025/12末実績：5.0%<br>外国人の管理職：現状より増加（2030年）<br>2025/12末実績：0名<br>管理職に占める中途採用社員比率：7%以上（2030年）<br>2025/12末実績：10.4%<br>エンゲージメントサーベイ総合満足度：70%以上（2030年）<br>2025/12末実績：52.3% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |
| レジリエントな経営基盤の構築 | 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<br>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<br>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<br>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（2030年）<br>2025/12末実績：5.0%<br>外国人の管理職：現状より増加（2030年）<br>2025/12末実績：0名<br>管理職に占める中途採用社員比率：7%以上（2030年）<br>2025/12末実績：10.4%<br>エンゲージメントサーベイ総合満足度：70%以上（2030年）<br>2025/12末実績：52.3%                                                                                                                                                                                 | P31～36                                                       |
|                |                               |                                                                                                 |                                         |                                                                         | 物的、人的被害による事業への影響<br>労働災害によるレピュテーションリスクや損害賠償<br>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<br>従業員の健康・安全確保                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |
|                | 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・サービスの重大な不適合・欠陥の発生<br>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<br>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<br>取引先との信頼関係構築<br>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<br>セミナー・展示会ツアー：計6回（2026年）<br>2025/12末実績：6回<br>お客さま満足度の向上<br>各調査項目の満足度：（2026年顧客満足度調査実施予定）<br>取引先のCSRアンケート回答率：100%（2030年）<br>2025/12末実績：89%<br>取引先に占めるグリーン調達率：85%以上（2026年）<br>2025/12末実績：82%<br>グループ3線体制の確立<br>2025/12末実績：確立完了（引き続きグループ3線体制の強化を推進）<br>重大な法令違反と不祥事の発生件数：発生ゼロ<br>2025/12末実績：2025年5月9日 下請法（現：中小受託取引適正化法）違反に基づく勧告<br>情報セキュリティの重大事故：発生ゼロ<br>2025/12末実績：ゼロ | P57～58<br>P50<br>P57                                         |
|                |                               | 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確に対応し、公正な経営を維持する            |                                                                         |                                                                                         | リスク全般<br>・法令違反リスク<br>・情報セキュリティに関するリスク<br>・国際的な事業活動に伴うリスク 他                                 | 事業活動の安定化<br>迅速な経営判断、適切なリスクテイクによる変革                                                                                                                                                                                                                                                                                           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 株主・投資家との対話回数：100回以上/年（2027年）<br>2025/12末実績：86回<br>情報開示規制への対応 |
|                | 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 |                                                                                                 |                                         | 株価低迷による影響                                                               | 情報開示により認知・理解促進<br>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：100回以上/年（2027年）<br>2025/12末実績：86回<br>情報開示規制への対応                                                                                                                                                                                                                                                                 | P29～30、<br>P56                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                              |

### マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、井関グループの基本理念や長期ビジョンの目指す姿の実現と社会課題の両面から検討しています。目指す姿と経営戦略との整合を図るとともに、サステナビリティ外部専門機関との対話による示唆を踏まえて、経営層で議論を行い、マテリアリティを一部改訂しました。

#### 課題の抽出

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



#### 重要性の評価

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



#### 妥当性の評価

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

#### マテリアリティ特定

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

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

マテリアリティ 23

財務・資本戦略 25

株主・投資家との対話 29

人材戦略 31

国内市場戦略 37

海外市場戦略 41

商品・開発戦略 45

製品座談会 51

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

財務・資本戦略

プロジェクトZの軸を成長戦略につなげ、  
資本効率の向上と持続的な企業価値向上を  
実現していきます

取締役 常務執行役員  
総合企画、IR・広報、財務担当  
谷 一哉



2025年の振り返り

創立100周年を迎えた2025年は、売上高1,857億円、営業利益42億円、当期純利益27億円となり、前期比で増収増益を達成しました。売上高は過去最高を更新し、営業利益率は2.3%となりました。プロジェクトZで推進する抜本的構造改革と成長戦略の成果が定量的に現れ始めた一年となりました。

バランスシートでは、喫緊の課題であった棚卸資産の圧縮は、国内販売伸長と在庫運用の効率化により前期比91億円減少と計画を上回る水準で進展しました。投資有価証券の株価上昇やプロジェクトZに基づく設備投資により総資産は増加したものの、当期純利益の計上および有価証券評価差額金の増加により純資産が拡大し、自己資本比率は35.2%まで改善しました。営業キャッシュ・フローは、増益および棚卸資産圧縮の効果により234億円の収入となり、有利子負債の削減に大きく貢献しました。その結果、D/Eレシオは0.8倍となり財務健全性は大幅に改善しました。

プロジェクトZ

プロジェクトZの主要施策は概ね計画どおりであり、その効果も着実に発現しています。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つを軸に、人員構成の最適化や人的資本への投資、経費削減等の各種施策を推進しており、熊本工場の生産終了や国内販売会社の統合はすでに完了しています。2026年以降は固定費削減や業務効率化の効果がより明確に現れてきます。また、成長戦略においても、欧州事業を中心とした収益性の高い地域での展開や、国内における成長分野への経営資源の集中により効果が現れています。プロジェクトZ 2年目を総括すると、抜本的構造改革と成長戦略による効果として15億円の利益を創出し、収益性の改善に向けた一歩を踏み出しました。2026年以降の持続的な成長に向けて、経営基盤の整備は着実に進んでいます。

PBRの現状

2025年は株価に改善の動きが見られた一年でした。これまで当社の株価は、外部環境の変化への対応の遅れや収益力の低さを背景に低位で推移してきましたが、2025年はプロジェクトZの施策効果に加え、米価回復を背景とした農家の購買意欲の高まりを的確に捉えたことで業績が改善しました。これにより市場評価にも変化が見られ、株価は年央にかけて上昇しました。しかし、その後は米価の先行き不透明感等を背景に調整局面となり、2025年末時点においてもPBRは0.5倍程度の水準にあります。

PBR1倍以上の達成には、収益力向上と資本効率改善に加え、IR活動の強化が不可欠です。ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話および情報開示の拡充・高度化を通じて、当社の事業基盤や成長に向けた取り組みの蓋然性を理解いただき、市場からの適正な評価の獲得につなげます。

プロジェクトZを通じた資本効率向上への取り組み

プロジェクトZで掲げるPBR1倍以上には依然として大きな乖離があります。PBRの構成要素であるROEは、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ません。資本コストおよび資本効率を意識した経営を徹底することで、2027年までにROE8%以上の達成を目指します。

当社は、幅広い型式展開や広範な販売網により多様なニーズに対応している一方、利益率は低水準です。また、在庫水準の高さや設備稼働率の低さにより、資産効率にも課題があります。2025年は増益および棚卸資産圧縮により、当期純利益率・総資産回転率はともに改善しましたが、さらなる向上が必要です。聖域なき事業構造改革であるプロジェクトZでは「抜本的構造改革」と「成長戦略」を着実に遂行し、収益性の改善と資産効率性の向上の両立を推進しています。

収益性改善

収益性改善に向け、「重点分野への経営資源集中」を経営判断の軸に、事業ごとの採算性・成長性を見極め、収益貢献度の高い案件に注力します。

「生産最適化」では、生産拠点再編を通じて、季節製品の生産に伴う繁閑の平準化を進めています。あわせて、調達・物流体制の再構築により、季節性に柔軟に対応できる体制を整え、生産性および在庫効率の改善を進めます。さらに、人的資源の有効活用などにより固定費配分の最適化を進め、収支構造の改善を図ります。

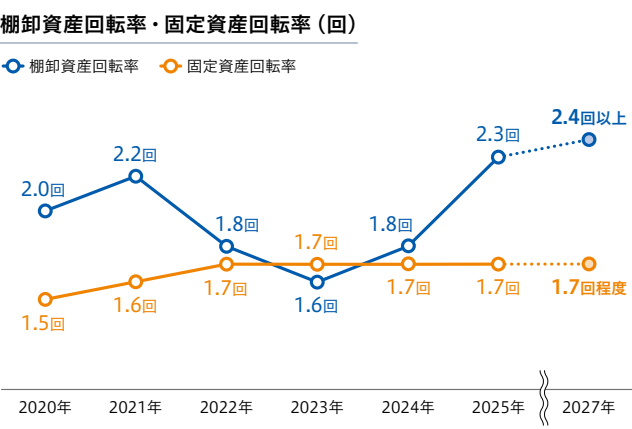
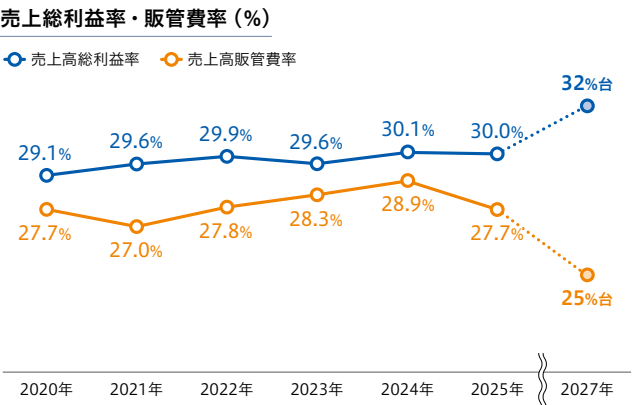
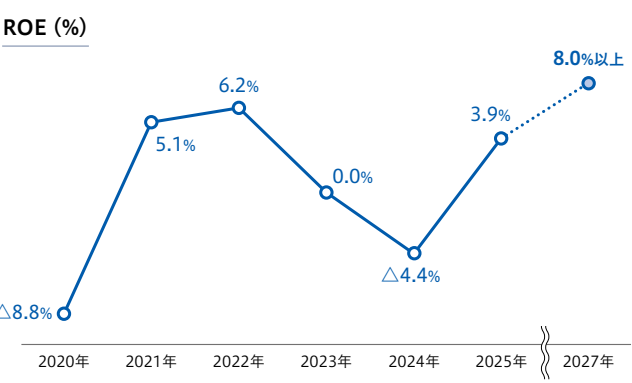
「開発最適化」では、成長分野や顧客ニーズを踏まえて開発テーマを重点領域に絞り込み、開発リソースの最適配分を推進します。これにより、利益率改善と開発効率向上を両立させ、開発投資の回収性を高めます。

「国内営業深化」では、ISEKI Japanの発足による組織一体化と業務効率化に加え、在庫・物流体制の見直しを通じて運転資本を適正化します。これにより、創出されるキャッシュを成長分野へ再配分することで、成長戦略を支える基盤を確立します。

資産効率化

棚卸資産は、2027年目標の2.4回転以上の達成を目前に、計画を上回る進捗です。今後は、国内販売会社の統合や海外子会社の連携を通じた在庫一元管理を進めるとともに、サプライチェーン戦略を展開することでさらなる圧縮を図ります。

固定資産は、生産拠点の再編や基幹システムの再構築に伴う増加が見込まれるものの、余剰不動産の売却等を通じて、回転率の維持・向上を図ります。設備投資の判断においては資本効率・収益性の向上を重視し、資本コストに一定のマージンを加えたハードルレートを採用しています。ハードルレートに基づく投資判断を徹底し、投資抑制と効率性向上の両立を目指します。



MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

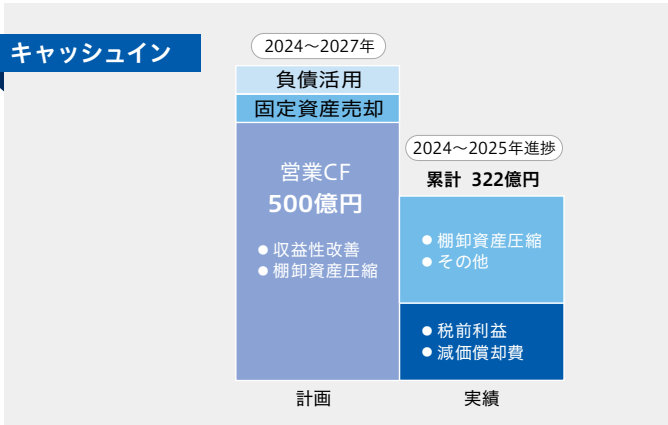
会社情報・株式情報

財務・資本戦略

2027年までのキャッシュアロケーション

キャッシュイン

営業キャッシュ・フローは、2024年から2027年までの累計500億円の創出計画に対し、2024年から2025年の累計で322億円の収入となり、順調に進捗しています。加えて、プロジェクトZの各施策により2027年で75億円程度の営業増益効果を見込んでおり、当該計画の達成に寄与する見通しです。今後もプロジェクトZを通じた収益性改善および資産効率化を推進し、営業キャッシュ・フローの創出力を高めます。



営業CF 2024～2027年 累計500億円

- 収益性改善による営業利益の拡大  
→ プロジェクトZ効果 2027年 75億円
- 国内販社統合、製品組立集約による在庫圧縮  
→ 2027年までに棚卸資産回転率 2.4回転以上

固定資産のキャッシュ化

- 余剰不動産の整理  
→ 生産終了した熊本工場の売却  
→ 国内販売拠点の統廃合

キャッシュアウト

プロジェクトZで推進する各施策を通じて資本効率の改善を進め、持続的なキャッシュ創出力の強化を図るとともに、成長投資および有利子負債削減、株主還元に配分し、キャッシュの好循環を確立します。

成長投資

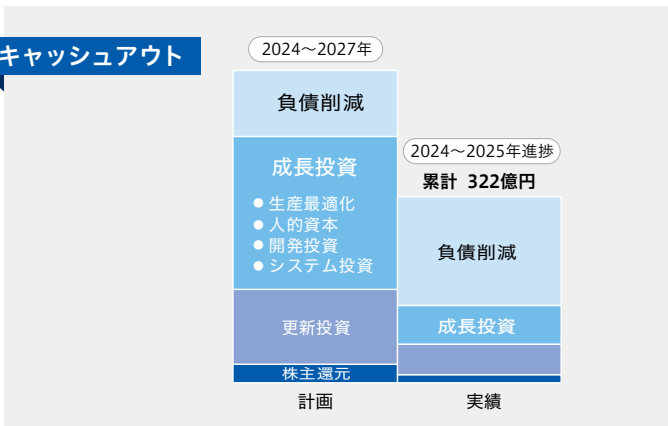
プロジェクトZの「生産最適化」では、生産効率向上と固定費削減を通じた安定的な事業基盤の構築を目的に、生産拠点の集約を進めています。2024年から2030年にかけて総額380億円の投資を計画しており、コンバインおよび油圧機器部品の生産移管は完了しています。2026年から2027年の2年間では松山工場への投資を集中的に行い、生産性の向上を図ります。

また、重点分野への経営資源集中として、欧州事業における新規市場代理店開拓などの非オーガニックな投資や国内における大型機やNon-Agri事業等への投資に加え、持続的成長を支える人的資本へ投資を行い、将来の収益基盤の強化を目指しています。

有利子負債・株主還元

2026年以降に本格化する生産最適化投資に伴う長期借入により、有利子負債は一時的に増加する見込みです。一方で、営業キャッシュ・フロー創出力の向上と余剰資産の売却等により、有利子負債をコントロールし、D/Eレシオ 0.8倍以下に抑制します。

2026年の配当は増配を継続し、45円とする予定です。さらにプロジェクトZ 施策により収益性と資産効率性を高め、2027年にDOE2%以上を達成します。



成長投資

- 生産最適化投資 2024～2030年 累計380億円  
製品組立機能集約、コンポーネント生産体制再編  
→ 生産の効率化・平準化、生産性向上
- 成長セグメントへの集中  
欧州：新規市場開拓、商品拡充、非オーガニック戦略  
国内：大型・先端・畑作・環境、Non-Agri  
→ 高収益成長の循環

有利子負債

- D/Eレシオは2025年と同水準を維持  
→ 2027年 D/Eレシオ 0.8倍以下

株主還元

- 2025年40円、26年45円の2期連続増配  
→ 2027年 DOE 2.0%以上

企業価値向上へ向けて

プロジェクトZの位置づけ ― 持続的成長に向けた「基盤づくり」

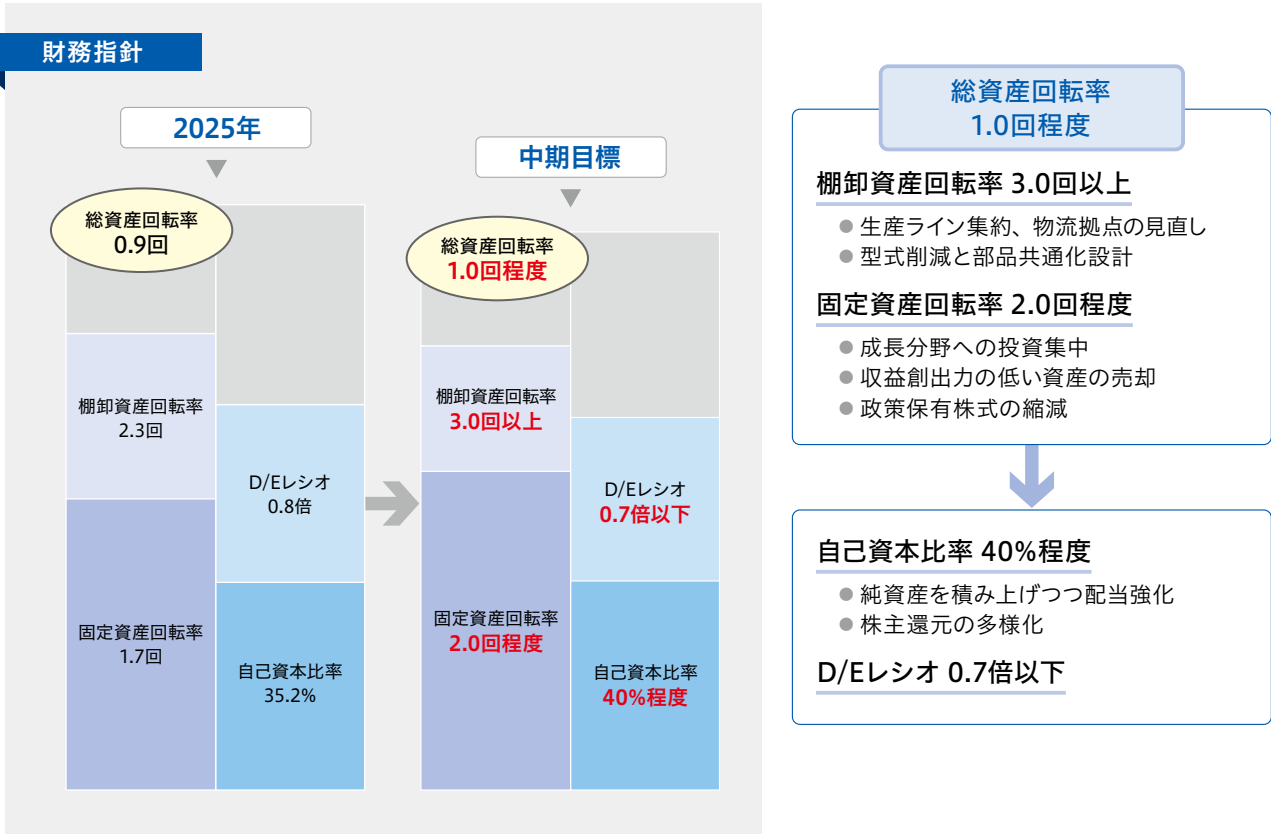
井関グループは、収益力の低さおよび財務構成の歪みを重要な経営課題と認識しています。プロジェクトZ施策の完遂は、持続的成長を実現するための前提条件であり、新しい100年を見据えた「経営基盤の再構築」を目的とする取り組みです。短期的な業績改善ではなく、新たなスタートとして、各施策を着実に遂行し、収益構造および財務基盤の強化を図ります。

財務戦略の基本方針および指針

持続的成長と企業価値向上に向け、「財務健全性の確保、成長投資と株主還元の最適化、資本効率の向上」の実現を財務戦略の基本方針とし、次の財務指針を中期の目標水準とします。

- 総資産回転率：1.0回転程度
- D/Eレシオ ：0.7倍以下
- 自己資本比率：40%程度

資産効率を高め総資産回転率を向上し、営業キャッシュ・フロー創出力を強化するとともに、D/Eレシオの抑制等により財務健全性を向上させます。あわせて自己資本比率40%程度を確保することで、成長投資と株主還元の両立が可能な財務基盤を目指します。



プロジェクトZのその先へ

プロジェクトZの主要施策は概ね計画どおり進捗しており、構造改革の成果として収益性は着実に改善しつつあります。一方で、PBRは2025年末時点で0.5倍程度にとどまっており、引き続き資本効率の向上が重要な経営課題です。

井関グループは現在、構造改革による収益基盤の立て直しから、成長を意識した経営への移行段階にあります。2027年に掲げる営業利益率5%の達成に向けた進捗と歩調を合わせながら、キャッシュアロケーションの見直しを一層深化させ、成長投資・株主還元・財務健全性のバランスを最適化していきます。また、こうした資本配分の枠組みを継続的に高度化することで、利益成長と資本効率の向上を両立し、成長の再現性を確立していきます。あわせて、不確実性の高い環境下においても機動的な経営判断を可能とする、健全性と柔軟性を兼ね備えた財務基盤の構築を進めていきます。

MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

マテリアリティ 23

財務・資本戦略 25

株主・投資家との対話 29

人材戦略 31

国内市場戦略 37

海外市場戦略 41

商品・開発戦略 45

製品座談会 51

持続的な成長を支える経営基盤

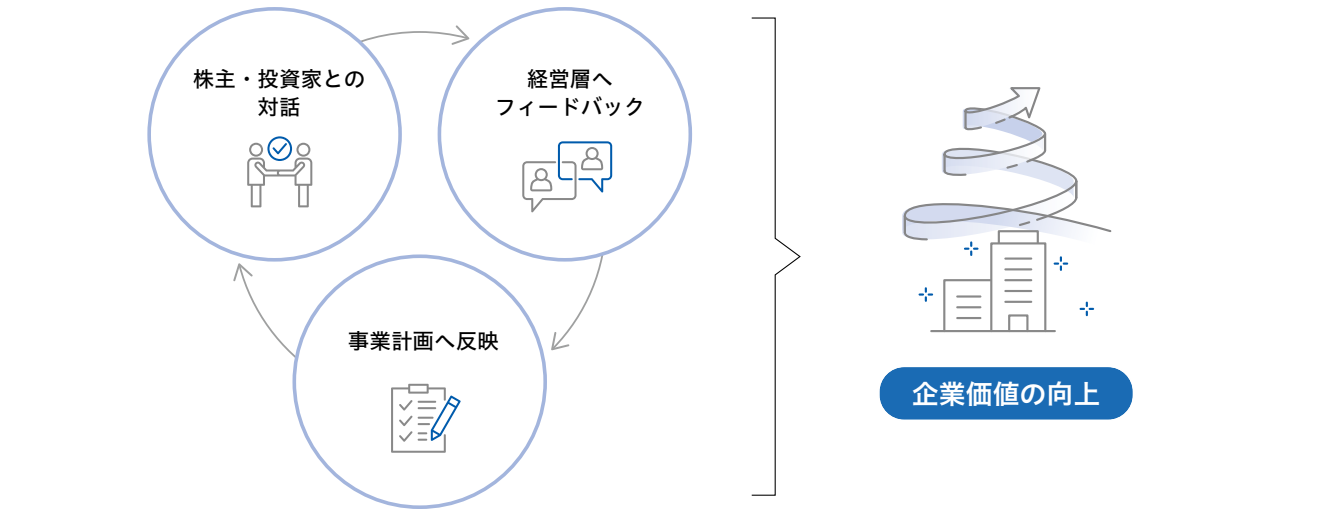
財務・非財務データ

会社情報・株式情報

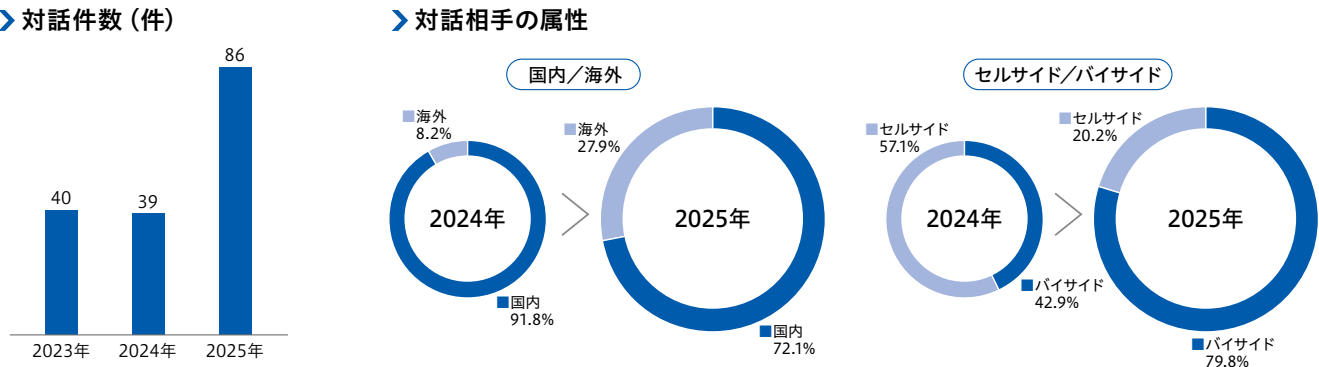
株主・投資家との対話

基本方針(基本的な考え方)

- 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、経営方針の丁寧な説明や建設的な対話を通じ、株主および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認識しています。当社では、代表取締役による四半期ごとの決算説明会や個人株主向け説明会を実施し、取締役をはじめとする役員による株主および投資家の皆さまとの対話機会の充実を図っています。これらの対話内容は、必要に応じて取締役会などの会議体への報告やレポートの配布などにより、取締役・経営陣および関係部門へ共有するとともに、事業戦略への反映や改善を図っています。
- 情報開示においては、井関グループ倫理行動規範に掲げる「情報を適切に開示し、社会的説明責任を果たす」という基本理念のもと、「社会的説明義務の大切さを認識し、グループ内外に対して必要な情報の迅速かつ正確な開示に努め、透明性のある企業づくりを心がける」という行動規範を基本としています。株主および投資家の皆さまやお客さまをはじめ、取引先、地域社会、従業員など、あらゆるステークホルダーから当社グループに対する適正な評価を得るとともに、経営の透明性を確保するため、当社グループに関する経営関連情報等について、フェアディスクロージャーールの趣旨・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 (2025年度)



主なテーマ・関心事項

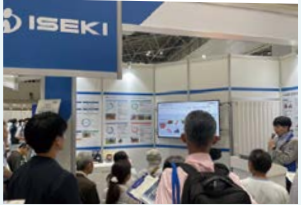
|              |                                                                                       |             |                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------|
| 業績関連<br>経営戦略 | ●井関グループの強み<br>●事業の需要動向<br>●プロジェクトZ施策と進捗状況<br>●資本コストや資本効率を意識した経営<br>●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<br>●人的資本に関する取り組み状況<br>●役員報酬制度 |
|              |                                                                                       | 株価・<br>株主還元 | ●株価・PBRに対する課題・対応<br>●株主還元の方向性             |

対話機会・当社対応者

| 内容           | 当社対応者                      | 2025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<br>●説明会資料・動画や書き起こしをホームページで公開 |
| 個別面談         | IR担当役員、財務担当役員、IR・広報室長、財務部長 | 86回<br>(25年目標 50回) | オンラインまたは対面での対話                                   |
| 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                                           |
| 事業説明会        | 代表取締役社長、IR担当役員他            | 2回                 | オンラインまたはハイブリッドでの開催                               |
| 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                                           |
| 個人投資家向けIRフェア | 代表取締役社長、IR担当役員他            | 1回                 | IRフェアへの参加                                        |
| 問合せ対応        | IR部門、総務部門                  | 随時                 | ホームページ、電話、メール等での対話                               |

トピック 日経・東証IRフェア2025に出展

個人投資家との対話強化を目的に、2025年9月開催の「日経・東証IRフェア2025」に出展しました。ブースでは若手社員が事業概要など当社の取り組みを直接説明し、来場者との活発な対話が生まれました。また、説明会会場では社長自らが事業戦略や今後の成長の方向性について語り、立ち見が出るほど多くの方にご参加いただきました。いただいたご意見・ご質問は、当社のIR活動や経営判断に生かされる貴重な示唆となっています。



トピック 事業説明会を開催

2025年は、機関投資家およびアナリストの皆さまとの個別対話の件数が増加しました。当社の直近の業績改善や構造改革については一定の理解が進む一方で、「構造改革であるプロジェクトZの先に、どのような成長が見えるのか」といった声を多くいただいています。こうした対話を踏まえ、当社の成長戦略の中でも特に軸となる、海外成長戦略の中核である欧州事業と、国内成長戦略の柱である大型機戦略の2つのテーマに絞ってご説明しました。今後も双方向の対話を通じ、理解促進と企業価値向上に努めていきます。

資料等  
<https://www.iseki.co.jp/ir/management/zplan/>

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。当社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<br>株主・投資家からの意見・要望等<br>株式関連指標・株価情報<br>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、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                                               |
|-----------|----------------------------------------------------|
| IR情報発信の強化 | ●決算説明会の書き起こし公開<br>●個人投資家向けイベントへの出展や事業説明会（オンライン）の実施 |

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

## 人材戦略

人的資本経営を基盤に、  
従業員エンゲージメントを高め、  
実行力ある組織へ

取締役 常務執行役員  
人事、IT企画、秘書担当  
神野 修一



井関グループは、人材こそが企業価値を創出する基盤だと考えています。従業員一人ひとりが挑戦し、成長し続けられる職場環境と仕組みを整備することで、知識・能力・経験を最大限に引き出し、中長期的な企業価値の向上を目指す人的資本経営を推進しています。

現在推進中のプロジェクトZの完遂に向けては、これまで以上に従業員エンゲージメントの向上を重要なテーマとして位置づけ、実行力のある組織への変革に取り組んでいます。その一環として、井関グループはマテリアリティの一つに「従業員エンゲージメント向上」を掲げ、人材育成方針および社内環境整備方針に基づき、各種施策を着実に進めています。

人材育成方針に基づく取り組みとしては、グローバル分野や先端技術、DXなどの領域において高い専門性と経験を有する人材のキャリア採用を積極的に進めるとともに、多様な人材が活躍できる制度整備を行っています。また、女性活躍推進分科会の活動をはじめ、ダイバーシティのさらなる推進を通じて、社内風土改革にも取り組んでいます。

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図り、会社と従業員との「きずな」の強化を進めています。昨年度より開始した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踏まえ、課題の抽出から改善策の企画・推進までを担うウェルビーイング推進チームを新たに立ち上げました。部門横断型の体制のもと、組織全体でより良い職場環境の形成に取り組んでいます。

2025年に創立100周年を迎えた井関グループは、新しい100年の歩みをすでにスタートさせています。「Your essential partner」であり続けるために、エンゲージメント向上施策をさらに発展させ、従業員一人ひとりが誇りとやりがいを持って働ける、活力ある組織づくりを一層推進してまいります。

### 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さらなる充実を図っています。

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」という社是に基づき、従業員への安全・安心な職場の提供と働きがいのある職場づくりを目指しています。

人権の尊重とコンプライアンスの徹底を前提に、当社と従業員がともに発展していくため、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。

### 人材育成の各種施策

井関グループでは、経営戦略のひとつとしてダイバーシティの推進に取り組んでいます。事業のグローバル化や技術革新の進展に伴い専門性の高度化が進む中、多様な人材の能力を最大限に発揮できる環境づくりが重要であると考えています。性別・国籍・採用区分にかかわらず、能力や意欲に応じた適切な処遇を行うとともに、活躍の機会を積極的に創出し、従業員のキャリア形成を支援しています。

### キャリア採用の強化について

組織力の強化に向けて、2023年より採用制度を多様化させています。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ります。

#### ● 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）  | 信頼できる当社従業員からの紹介により、人材を募ることで、人材の定着化を従来以上に促進                            |

※対象：いずれも2026年4月時点では井関農機単体のみ

### グループ人材の活用

井関グループは、事業環境の変化に柔軟に対応し持続的な成長を実現するため、グループ全体の人材を重要な経営資源と位置づけています。各社の専門性や経験を活かした人材交流や適材適所の配置を推進することで、組織全体の競争力向上と新たな価値創出を図っています。

#### VOICE 転籍で広がったキャリアと学び 井関農機株式会社 購買部 上田 哲彰

株式会社井関重信製作所で勤務していましたが、2025年より井関農機株式会社の購買部に転籍し、業務を行っています。購買部の業務はこれまでと異なり、各製造所の生産活動のサポートや中小受託取引適正化法への対応、経理業務全般など、幅広い内容となっています。まだ勉強するところも多く日々奮闘しています。プロジェクトZの施策のひとつである生産最適化の最中で大変な場面もありますが、何事も前向きに捉え、業務に取り組んでいます。



### グローバル人材の採用について

国籍に関わらず、本人の適性や志向に合わせて、開発、生産、営業などさまざまな分野で活躍しています。

#### VOICE グローバル人材 井関農機株式会社 アグリ技術部 チョン ヘジョン

私は、大学時代から日本に来て約8年が経ち、入社後は野菜移植機の設計開発業務に従事しています。これまで言葉の壁を感じることもありましたが、職場の方々が根気強く私の言葉を聞いてくださるのおかげで仕事を滞りなく進めることができています。私が感じているのは、違いを意識しすぎるのではなく、しっかりコミュニケーションを取ることの大切さです。女性活躍推進分科会にも参加する中で、これからは性別、国籍、思想などに関係なく、誰もが自分の能力を発見し、思う存分発揮できる職場づくりを目指していきます。



## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

マテリアリティ 23

財務・資本戦略 25

株主・投資家との対話 29

人材戦略 31

国内市場戦略 37

海外市場戦略 41

商品・開発戦略 45

製品座談会 51

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

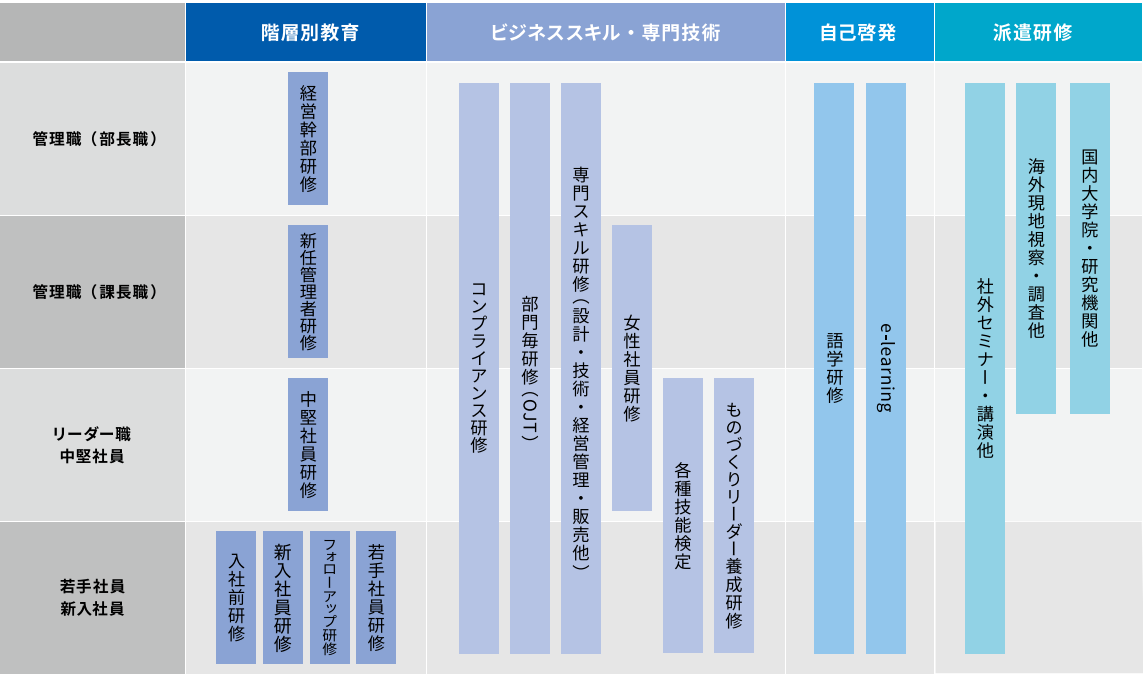
人材戦略

教育制度について

井関グループでは、抜本的構造改革および成長戦略を推進するプロジェクトZの達成に向けて、各階層の役割と責任を明確化し、階層別・職種別の研修や教育プログラムを体系的に整備しています。

新入社員研修をはじめ、若手社員・中堅社員・管理職向けの階層別研修、語学研修などの多彩なプログラムを通じて、社員一人ひとりの知識・スキル・能力の向上を図っています。

また、専門分野を重視した研修も推進しており、これらの取り組みにより、組織全体で成果創出力の向上と持続的な成長を支える人材基盤の強化を図っています。



人的資本関連

● 人的資本関連指標（2025年）※1

| 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 |
|--------|---------------|----------|-------|---------|
| 15.2%  | 72.8%※2       | 76.2%    | 74.0% | 1.88%   |

※1 井関農機単体

※2 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。

ワークライフバランスの実現に向けた取り組み

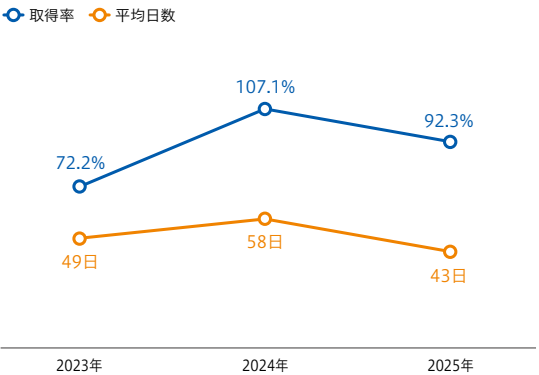
従業員のライフステージに合わせた多様な働き方を実現するため、各種施策を推進し、働きやすい雇用環境を整備しています。

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

|      | 2023年 | 2024年  | 2025年 |
|------|-------|--------|-------|
| 取得率  | 72.2% | 107.1% | 92.3% |
| 平均日数 | 49日   | 58日    | 43日   |

※井関農機従業員（派遣・出向含む）



女性活躍推進への取り組み

＞ 女性活躍推進分科会

当社では、女性社員自身が主体となり、女性が活躍するための課題を把握し、解決策を検討する「女性活躍推進分科会」を中心に、女性活躍推進に向けた取り組みを進めています。

女性社員のキャリア形成支援にとどまらず、すべての社員が安心して働き続けられる職場環境の実現を目指し、意識改革と制度整備の両面から施策を推進しています。

● 女性管理職比率

| 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 2030年 目標 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 3.7%  | 4.2%  | 4.1%  | 4.6%  | 4.0%  | 5.0%  | 7.0%以上   |

※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 秘書室 岡部 莉彩

分科会の活動を通じ、働き方やキャリアに対する自身の視野が大きく広がりました。管理職のアンコンシャスバイアスやハラスメントへの不安、女性自身のキャリア志向に対する迷い、制度があっても活用しにくいと感じる声など、さまざまな課題が見えてきたことから、制度整備に加え意識や行動の変化を促す取り組みの重要性を実感しています。

現在は、管理職向け研修やキャリア形成に関する講演会の企画、育児・介護休業制度の可視化や事例集作成など、安心して制度を活用できる環境づくりを進めています。

「女性活躍推進」という建付けではありますが、女性社員を含むすべての社員一人ひとりが自分らしいキャリアを描きながら長く活躍できる職場の実現に向けて、今後でもできることを着実に積み上げていきたいと考えています。



労働安全衛生マネジメント

井関グループは、「健康的で安全な職場」を行動規範に掲げ、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や研修施設における労働災害の疑似体験などを通じて、安全意識の向上を図っています。これらの取り組みにより、「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、井関グループで発生した労働災害事例を毎月確認し、再発防止のためグループ各社へ水平展開しています。

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。

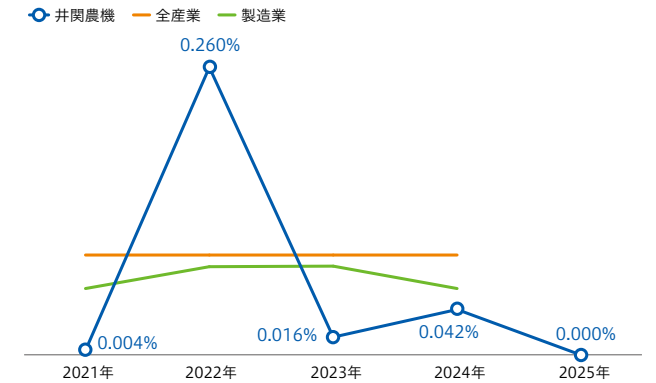
**安全教育の実施**  
▶ 安全啓発センターでの教育を通じて安全意識を再徹底し、労働災害を発生させない仕組みを構築する。

● 労働災害統計強度率

| 2021年  | 2022年  | 2023年  | 2024年  | 2025年  |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 0.004% | 0.260% | 0.016% | 0.042% | 0.000% |

※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



MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

人材戦略

健康経営の促進

井関グループは、2021年に健康経営宣言を行い、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に、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さらに促進させていくことをここに宣言します。

2021年10月25日

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なら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

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を支える能動的に行動する従業員の創出に向け、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

安心・安全な職場環境の整備、キャリア支援、多様な人材の育成・活用を重点施策とするとともに、定期的なエンゲージメントサーベイおよびパルスサーベイを通じて、従業員の意識や職場の状態を継続的に把握しています。

●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9月（結果）   | 2025年12月（結果） |
|----------|-------------|---------------|--------------|
| 総合満足度    | 51.6%       | 53.1%         | 52.3%        |
| 満足度の高い項目 | 働き方、人間関係    | 人間関係、会社風土、働き方 | 経営方針、人間関係    |
| 課 題      | 賃金制度、人事制度   | 賃金制度、人事制度     | 賃金制度、人事制度    |

▶調査結果を踏まえた取り組み

エンゲージメントサーベイの結果から、「人間関係」や「会社風土」に加え、直近では「経営方針」が満足度の高い項目として挙げられる一方、賃金制度および人事制度については、継続的な課題として認識されています。

これらの結果を踏まえ、当社ではエンゲージメント向上を目的に、「挑戦と成果を評価する」考え方を軸とした人事制度改定を実施しました。あわせて、従業員が自身のキャリアや働き方について考える機会を設けるため、キャリアデザインシートを導入し、上司との対話を通じたキャリア形成支援に取り組んでいます。

今後は、人事制度改定の定着とあわせて、ウェルビーイング施策とも連動させながら、従業員一人ひとりの働きがいや納得感を高め、エンゲージメントのさらなる向上につなげていきます。

ウェルビーイングについて

井関グループでは、従業員一人ひとりが心身ともに安定した状態で働き続けられることを重視し、ウェルビーイングの向上に取り組んでいます。

グループ全体を対象としたウェルビーイング調査を実施し、従業員の働き方や職場環境に関する実態を把握するとともに、その結果を社内で共有しています。あわせて、役員・幹部向け研修の実施やウェルビーイング宣言の発出を通じて、ウェルビーイングに対する理解の醸成を図っています。

また、部門横断で選出されたウェルビーイング推進活動メンバーを中心に、今後の施策検討に向けた体制整備を進めています。これらの取り組みを通じて、従業員が安心して働き続けられるとともに、前向きに力を発揮できる職場環境づくりを進めています。

VOICE

ウェルビーイング推進活動メンバー

井関農機株式会社 IR・広報室 梅村 諒

私は2025年4月に、新卒として井関農機株式会社に入社し、IR・広報室に配属されました。

ウェルビーイング推進活動メンバーに立候補した理由は、新卒一年目という立場だからこそ、日々の業務や職場環境について率直に感じることや、若手ならではの視点で意見を出せるのではないかと考えたためです。

また、今後IR・広報室のメンバーとして活躍していく上で、人や組織の在り方、働きやすさについて理解を深めることが、自身の成長にもつながると思いました。

ウェルビーイングの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが前向きに働ける環境づくりに、少しでも貢献するとともに、その取り組みを社内外に伝えていきたいと思います。

「挑戦と成果を評価する」人事制度の導入

当社では、創立100周年を機に掲げたスローガン「Your essential partner」のもと、新しい100年に向けた基盤づくりとして人事制度の改定を行いました。今回の改定では、従業員一人ひとりが主役となり、活躍できる環境づくりを目指し、従来の人事制度をアップデートすると同時に、コンプライアンス体制の強化や、経済的により安心して働ける環境づくりにも取り組んでいます。

本制度改定では、プロジェクトZで掲げる方針と、従業員一人ひとりの目標や日々の行動を結びつけることを重視しました。評価・等級・報酬の各制度を見直し、担う役割や創出した成果が処遇に反映されやすい仕組みへと転換することで、組織全体の実行力向上を目指しています。

こうした制度改定を通じて、従業員が期待される役割や成果を理解し、自身の行動を振り返りながら業務に取り組める状態をつくることを目指しています。今後は、「挑戦と成果を評価する」考え方を軸に制度の定着と適切な運用を進め、その積み重ねを当社の成長につなげるとともに、従業員との結びつきをより一層深めて、持続的な成長を支える経営基盤の強化を図っていきます。

人権尊重・差別的扱いの禁止

▶基本方針(基本的な考え方)

井関グループ倫理行動規範に「基本的人権を尊重し、国籍・人種・信条・性別・障がいの有無等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。

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

国内市場戦略

現場の課題に向き合い、  
持続的な成長と強い経営基盤づくりを推進し、  
日本農業の新たな未来を切り拓きます

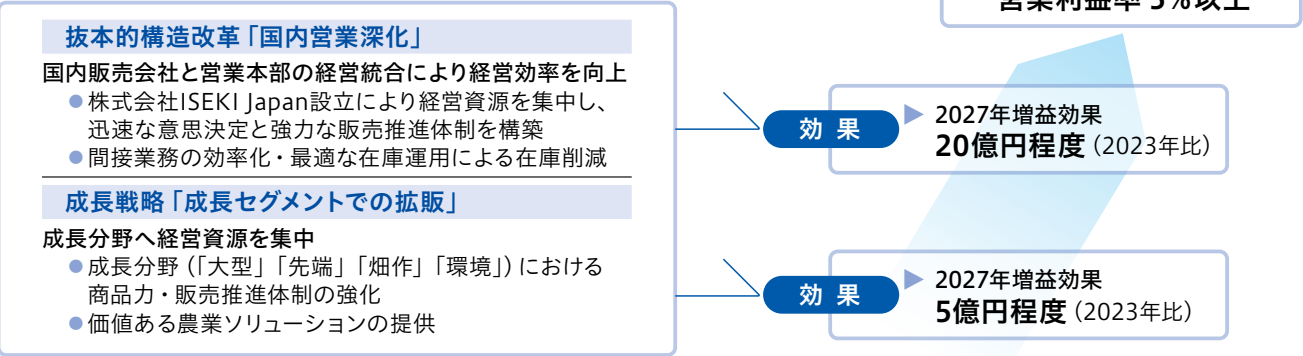


執行役員 営業本部長  
石本 徳秋

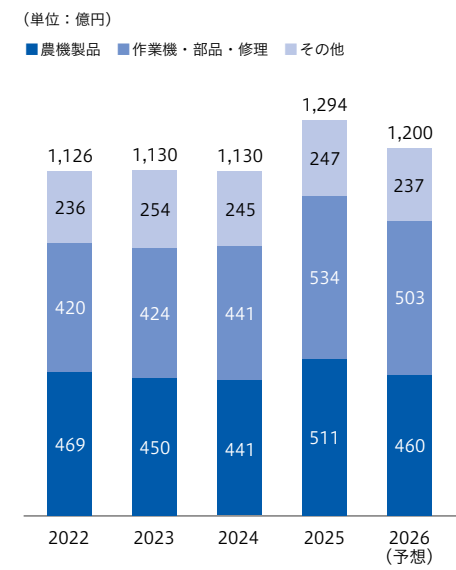
2025年は国内営業体制において大きな転換点となる一年であり、国内の販売会社7社と営業本部の経営統合を行い、株式会社ISEKI Japan を設立し、営業体制の大幅な改革に着手しました。

国内の農業を取り巻く環境は急速に変化していますが、当社はこの変化を新たな事業機会と捉え、2027年の井関グループ営業利益率5%達成に向け、プロジェクトZの主軸となる「抜本的構造改革」と「成長戦略」のさらなる加速を進めていきます。

プロジェクトZ



国内売上高推移

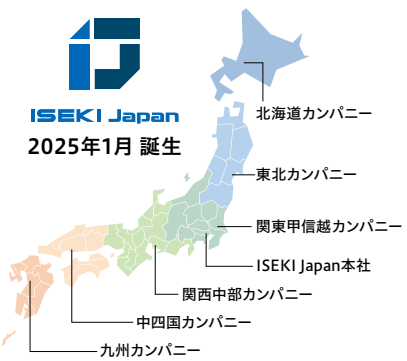


プロジェクトZの現状

**計画どおり進捗**

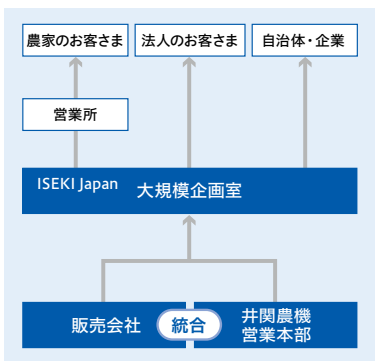
▶ 在庫削減改善額  
前年比**60億円以上**（2025年実績）

- 2025年組織再編実施
- 棚卸資産を計画以上に圧縮
- 大規模農家向けの提案力を一段と強化するため、「大規模企画室」新設



ISEKI Japan  
2025年1月 誕生

北海道カンパニー  
東北カンパニー  
関東甲信越カンパニー  
ISEKI Japan本社  
関西中部カンパニー  
中四国カンパニー  
九州カンパニー



農家のお客さま 法人のお客さま 自治体・企業

営業所

ISEKI Japan 大規模企画室

販売会社 統合 井関農機営業本部

国内における井関グループの強み

**食料安全保障を支える国内基盤力**

- 食という社会に必要な不可欠な社会基盤に対し国内農業の構造変化に対応する農業機械の提供
- 作業効率化や営農を支援する各種ソリューションなど、ソフト面のサービスも含めた総合的な提案を通じて、安定的な食料生産体制の維持に貢献
- 政策需要とも連動した持続的な事業機会を創出

**統合による意思決定と収益構造の転換**

- 経営資源の集中、迅速な意思決定と強力な販売推進体制を構築
- 国内各カンパニーの強みを全カンパニーで共有・展開

**顧客接点に根差した現場実行力**

- 製品と農業の双方に誇りを持つ営業・サービス人材を全国に配置
- 顧客のニーズに即した提案とアフターサービスを提供し、信頼に基づく関係を構築することで、継続的な収益寄与
- 現場から製造部門への迅速なフィードバックにより、製品力の向上と収益性の改善実現

市場環境の見通し

**国内農業構造の変化**

- 農業従事者の減少および高齢化の進行
- 農地集約による経営体あたりの耕地面積拡大
- 地政学リスクによる原材料等調達コスト増加

**食料増産ニーズの高まり**

- ロシアによるウクライナ侵攻を背景とした食料安全保障の重要性上昇
- 需給バランスの変化を背景とした米価回復

**環境に優しい農業の実現**

- 農林水産省策定「みどりの食料システム戦略」による有機農業取り組み面積拡大（2050年までに耕地面積に占める有機農業の割合を25%まで拡大、2024年末は約0.8%）

2030年に向けた国内市場戦略

- 抜本的構造改革「国内営業深化」により
  - 2027年に20億円の増益（2023年比） ※プロジェクトZ計画当初の15億円から上方修正
- 成長戦略「成長セグメントでの拡販」により
  - 2027年に5億円の増益（2023年比）

**抜本的構造改革「国内営業深化」**

抜本的構造改革による経営統合を機に、重複する間接業務を集約するとともに、業務プロセスの無駄や非効率を見直し、全社的な業務効率化を加速させていきます。加えて、在庫拠点の最適化や物流体制の見直しを進めるとともに、製品等の在庫管理についても、全国一元管理による効率的な在庫運用と削減を図ります。

**成長戦略「成長セグメントでの拡販」**

組織再編により、「大型」「先端」「畑作」「環境」を国内市場での重点分野と位置づけ、大規模企画室を中心に、経営資源の集中投下と販売強化を推進していきます。2026年は大型機「JAPAN」のトラクタ・田植機・コンバインをモデルチェンジし市場投入します。2030年までに、井関製品売上高における大型機比率50%以上を目指します。

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

国内市場戦略

成長戦略「成長セグメントでの拡販」  
～「大型」「先端」「畑作」「環境」を重点分野とした経営資源の集中投下・販売強化～

大型機の拡販

一経営体当たりの経営耕地面積は増加しており、経営耕地面積が20ha以上の農業経営体の面積シェアが5割程度に達するなど、一経営体当たりの規模拡大が進んでいます。加えて、基幹的農業従事者の減少および高齢化により、省力化投資の必要性が高まっています。さらに、記録的高温などの影響を背景に、「適期作業の確実化」が収量・品質を左右する局面も増えています。

こうした環境変化を踏まえ、国内市場戦略のひとつとして「大型」を位置づけており、2030年には当社商品の販売における大型機の比率50%以上を目標としています。2025年実績では40%を超え、前倒しの目標達成も見込みながら、着実に進捗しています。2026年は大型フラッグシップブランド「JAPAN」をモデルチェンジし、大型農業機械の市場投入を加速させます。現場ニーズを的確に捉えた商品により、市場競争力のさらなる強化を図ります。



先端技術商品の拡充

近年、日本の農業は担い手不足や高齢化、気候変動への対応といった課題に直面しています。こうした中、デジタル技術や衛星データを活用した精密農業の進展により、省力化・高精度化に資する先端技術商品の需要が高まっています。当社は、直進アシストシステム「オペレスタ」をはじめとする先端技術搭載商品の拡充を推進し、2020年から2030年までで先端技術搭載商品の年平均売上高成長率7.9%を目標に事業拡大を進めています。

直進アシスト機能付きトラクタや田植機に対する市場の認知が高まりニーズが拡大する中、「オペレスタ」を搭載したコンバイン「フロンティアマスターFMシリーズ」を展開します。これにより、収穫作業における操作負荷の軽減と作業精度の向上を図り、現場の省力化と効率化に貢献していきます。

さらに、空からの施肥や農薬散布を可変で行うことができる株式会社NTT e-Drone Technologyが製造するドローンを商品ラインナップに追加しました。同社のドローンは国産で、日本のほ場に適した軽量・コンパクト設計と法規制対応仕様を備え、安心して導入・運用いただける仕様となっています。これにより当社は、地上作業に加え、空からの作業にも対応することで、スマート農業分野におけるソリューション提案力を強化し、日本農業の省力化・高度化に貢献していきます。

畑作市場の獲得

農業人口の減少を背景に、国内では農地の集約および経営規模の拡大が進展しており、畑作分野では作業効率化やコスト低減の重要性が高まっています。加えて、気候変動により生産環境も変化する中、当社では大規模企画室の活動を本格化し、大規模経営体や法人、新規参入企業への提案を強化しています。

近年は、玉ねぎを中心とした大規模畑作に取り組む法人が増加しており、北海道に加えて本州でも栽培が活発化しています。こうした変化を捉え、本州向け新型オニオンハーベスタを展開するとともに、BtoBチャネルの開拓を進め、現場の変化に即した商品提案を強化していきます。

また、畑作が盛んな海外市場で高い評価を受けている作業機の取り扱いも幅広く行っており、2025年はタリモズ社 (トルコ) ディスクハローの取り扱いを開始しました。高い基本性能に加え、運搬・移動に便利なコンパクト設計や使い勝手の良さが生産者から評価されており、国内ほ場に適した機械となっています。

環境保全型農業の推進

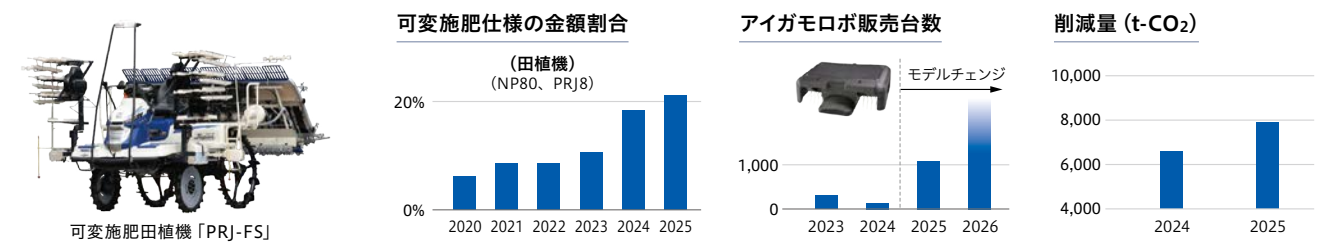
2021年に農林水産省が策定した「みどりの食料システム戦略」では、有機農業の取り組み面積を全耕地の25%まで拡大し、農林水産分野における温室効果ガス排出の実質ゼロを目標に掲げています。当社は、環境負荷低減と持続可能な農業の実現に向け、肥料・農業の低減技術の普及を推進しています。

特に、衛星画像から作られたマップデータに連動し、田植え作業をしながら施肥量を自動調整する「マップデータ連動可変施肥田植機」は、順調に販売台数を拡大しています。

また、自動抑草ロボット「アイガモロボ」を核とした有機米産地の育成支援にも取り組んでいます。雑草対策の省力化に寄与するソリューションとして導入が進んでいます。2025年のモデルチェンジ後から販売が拡大しており、有機米生産の拡大と産地形成への貢献を一層強めていきます。

さらに、温室効果ガスの排出削減に向けて、2023年より株式会社フェイガーと提携し、生産者によるJ-クレジット制度への取り組みを支援しています。本取り組みによる温室効果ガスの削減量は年々増加しており、農業分野における脱炭素化を後押しするとともに、生産者にとっての新たな付加価値の創出に寄与しています。

※ J-クレジット制度について  
J-クレジット制度は、温室効果ガスの削減や吸収量を国がクレジットとして認証する制度です。認定されたクレジットは、企業や自治体との間で売買が可能です。



**トピック** 国内Non-Agri市場における販路拡大

当社は、欧州において景観整備向け商品を展開し、ISEKIブランドとして確固たる地位を築いてきました。特に、トラクタや乗用草刈機はプロユーザーから高い信頼を獲得しており、欧州向けトラクタ・乗用草刈機の累計出荷台数は20万台を超える実績を有しています。

こうした実績を踏まえ、当社は国内Non-Agri市場への本格展開を進めており、自治体、公園などの緑地管理、建設土木関連、ゴルフ場、農家といったBtoB、BtoG領域を中心に販路拡大を図っています。

2026年4月には、国内へ先行投入したSXG327よりもコンパクトでシンプルな乗用モータ「SXG216」を新たにラインナップに追加し、景観整備市場での販売拡大を進めていきます。

あわせて、グループ会社のISEKIアグリは、2025年6月にCHERVON社とバッテリー式OPE (Outdoor Power Equipment) ブランド「EGO」商品の代理店契約を締結し、国内での販売・サービスを開始しました。

今後は、欧州で培った商品力を活かしながら商品ラインナップの拡充を進め、2030年に国内草刈関連機器売上100億円の実現を目指していきます。

ウィンザー城 (イギリス) の管理作業に使用される 当社トラクタ

公園の芝を整備する「SXG327」(手前)「SXG216」(奥)

EGO乗用草刈機「ZT4200E-S」

● 欧州向け 当社トラクタ・乗用草刈機 累計出荷台数 200,000台

累計 20万台超

1990年 1995年 2000年 2005年 2010年 2015年 2020年 2025年

B to B(G) 営業展開

- 自治体
- 公園等緑地
- 建設土木関連
- ゴルフ場
- 農家

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

海外市場戦略

各地域の事業環境の変化を捉え、  
2030年海外売上高800億円達成に向けた、  
実行計画のPDCAを確実に回していきます

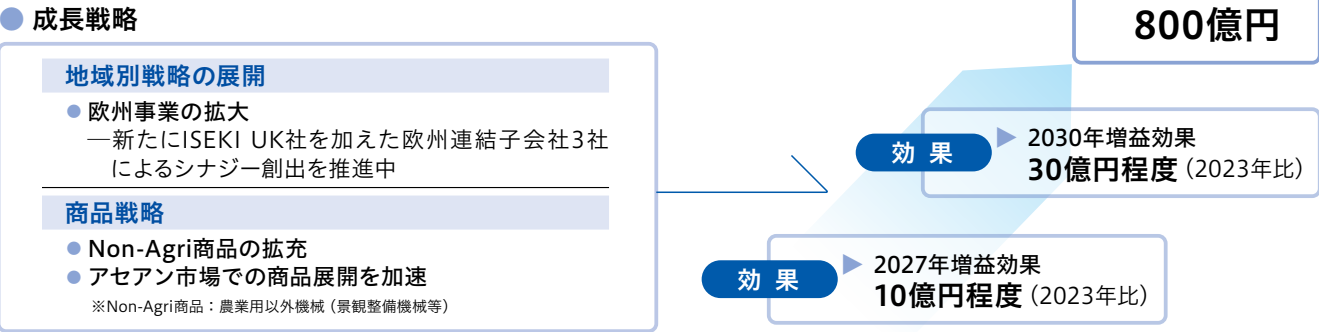
常務執行役員 海外営業本部長  
木全 良彰



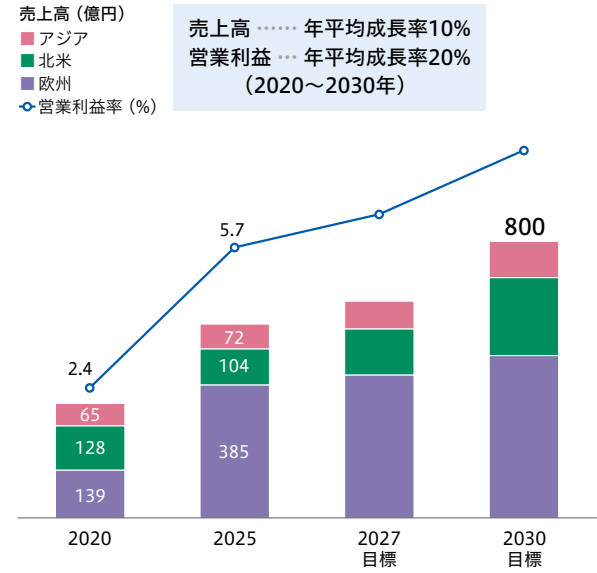
2025年は、アメリカの関税問題などにより不安定な環境が継続しましたが、1月にISEKI UK & IRELAND LIMITED社（12月にPREMIUM TURF-CARE LIMITED社 から社名変更）を連結子会社に迎えるなど、プロジェクトZ達成に向けた事業基盤を確実なものとする一年となりました。

世界情勢の緊迫化などにより、予断を許さない事業環境が引き続き見込まれますが、2030年の海外売上高800億円達成に向け、欧州、北米、アジアの3地域を核として、「地域別戦略」と「商品戦略」の両輪で成長戦略を実行します。

プロジェクトZ



連結売上推移（地域別）



プロジェクトZの現状

計画どおり進捗

ISEKI UK社連結化による増益効果  
5億円（2025年12月期）

- 欧州では、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社、ISEKI UK社の3社が連携し、販売・在庫管理の一体的な運用を推進中
- アセアンでは、新規取引国を拡大し、当社生産拠点であるPT井関インドネシアの製品とインドのTAFE社（業務提携先農業機械メーカー）で生産された製品を合わせて競争力のあるラインナップを構築中



公園での清掃作業に使用されているTGトラクタ

海外における井関グループの強み



市場環境の見通し

欧 州

- プライベート向け需要は安定して推移
- 一部地域で財政再建の流れは継続しているものの、公共投資自体は底堅く推移
- 環境対応製品の普及が進むことで、景観関連分野では需要回復に期待

北 米

- コンパクトトラクタ市場は2021年頃（コロナ禍巣籠り需要）をピークに調整局面
- 2026年は下げ止まり、中長期的には横ばいを想定
- 関税政策の動向や影響に不確実性残る

ア ジ ア

- 東アジア：農業人口の減少や高齢化等により稲作機械需要は減少、転作奨励で畑作向け販売機会は拡大、大型・スマート農機へのニーズは堅調
- アセアン：各国で農業機械化政策推進、一部地域では農家の購買余力の減退が継続

2030年に向けた海外市場戦略

地域別戦略

世界各地の販売代理店およびAGCO社との密接な連携を通じて、地域特性に応じた戦略を実行し、事業を拡大していきます。欧州における連結子会社3社体制のさらなる強化、海外生産拠点の活用を通じたサプライチェーン最適化を図り、収益性の改善につなげていきます。

商品戦略

機械の使用環境や用途の違いにより、投入している製品ラインナップは地域ごとに多岐にわたります。現地代理店との連携を通じて、地域別ニーズを的確に捉え、市場環境に応じた付加価値の高い競争力のある商品を投入し、収益性拡大を実現していきます。

成長戦略の実行により

2030年  
海外売上高

800億円

2030年  
増益効果

30億円  
(2023年比)

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

海外市場戦略

欧 州 欧州連結子会社の連携によるシナジー効果を創出

当社は、プロジェクトZにおける成長戦略の柱のひとつである欧州事業において、2025年1月に英国代理店のISEKI UK社を完全連結子会社化しました。これにより、ISEKIフランス社、ISEKIドイツ社、ISEKI UK社からなる「ISEKI」の名を冠した欧州3社体制を確立しました。

欧州では、公園、緑地、スポーツ施設などの維持管理が社会に不可欠なエッセンシャルビジネスと位置づけられており、この景観整備市場において、今後も各社の連携を強化しシナジー効果を発揮することで、売上拡大と収益向上を図ります。

地域別戦略

既存市場の深化と新規市場開拓による販売拡大

既存の販売地域においては、景観整備市場におけるお客さまのニーズに即した品揃えの充実を図るとともに、販売網の強化を進めていきます。また、中東やアフリカなどの周辺国においては、ゴルフ場やスポーツフィールドなどの緑地管理業者を中心に、新規販売先の開拓を進めていきます。

サプライチェーンの最適化による収益の改善

過剰在庫によるコストの増加や、在庫不足による販売機会損失を防ぐため、欧州のグループ3社間で需要変動に応じた機動的な在庫融通を行い、在庫の最適化を進めます。さらに、最適な輸送ルートを構築することで、サプライチェーン全体の効率化を実現し、収益性の改善を推進していきます。



商品戦略

高付加価値Non-Agri（景観整備用）商品の拡充

景観整備用途を中心とするプロユーザーおよび個人のお客さまの多様なニーズに対応した製品を展開しています。今後は、需要拡大が見込まれる環境配慮型製品や、自動運転をはじめとする先端技術を搭載した高付加価値製品の開発へ、より重点的にリソースを投入していきます。連結子会社との連携を通じて、自社製品の競争力向上および仕入れ商材の拡充を図り、事業規模の拡大を目指します。



ドイツのスポーツフィールドの整備に使われるTH5420トラクタ

トピック ユーザーの声 英国の学校（デボン州、ブランデルズ・スクール）の敷地管理責任者

私たちにとって、さまざまな作業条件下でも施設周辺の景観を常に美しく保つことは非常に重要です。乗用草刈機SXG327は、天候や芝生のコンディションの変化に強く、安定したパフォーマンスを発揮する機械です。また、サービス対応も迅速であり、長期にわたり信頼関係を築いている点も大きな安心材料です。そのおかげでトラブルを心配することなく、景観整備作業に安心して取り組むことができています。



学校敷地内にて景観整備作業を行うSXG327

北 米 AGCO社との協業で、コンパクト市場を切り拓く

地域別戦略

AGCO社の販売ネットワークを活用したシェア拡大

約30年以上にわたるAGCO社との連携と、同社が有する北米全域の販売ネットワークを活用し、当社商品の展開を進めてきました。地域ごとに多種多様なニーズが存在する北米市場において、AGCO社および現地ディーラーと共同で製品の現地評価を行い、刻々と変化する市場環境や顧客ニーズを捉えた商品展開を推進しています。今後も、AGCO社との協働によるシェア拡大策に加え、地域特性に踏み込んだ販売戦略の展開により、北米各地における当社の存在感を高め、さらなる売上拡大を図っていきます。

商品戦略

トピック ユーザーの声 お客さまの声を反映した高付加価値の商品展開

2025年末よりカナダで販売開始した新型プレミアムトラクタMF2M.65は、厳しい冬の環境下、現地で除雪作業を行うオペレーターの声に寄り添ったトラクタとして高い評価をいただいております。カナダ・ケベック州にてコミュニティの除雪作業を請け負うオペレーターからは、車速とパワー、そして操作性に優れたレバーレイアウト等により、早さ・効率性が求められる早朝の除雪作業にも新型MF2M.65は適しており、迅速・快適に作業ができるとの声もいただいております。



カナダでの除雪作業に使用される新型MF2M.65

ア ジ ア 市場に応じた機械化ソリューションの提供で食料安定供給に貢献

地域別戦略

東アジア：顧客の満足度を高め、プロユーザー市場深耕

東アジア市場では、大規模農家や請負業者が主要顧客となっています。プロユーザー市場におけるプレゼンスの向上を目指し、現地販売代理店との協業を通じて迅速なサービス体制の強化などを実行してきました。現地展示会の支援など販売施策を一層強化することで、中長期的な販売拡大を進めます。

アセアン：タイを拠点に、成長市場開拓

IST社（タイ）をアセアンにおける販売・サービスの拠点として整備を進め、PT井関インドネシアとTAFE社（インド）からのタイムリーな製品供給とのシナジーを発揮させ、タイ農業の機械化に貢献してきました。増大する機械化需要を捉え、周辺諸国への販売を含めた事業拡大を加速させていきます。



韓国の市場で好評のHJ6135コンバイン

商品戦略

東アジア：「大型」、「先端」、「畑作」、「環境」製品を積極展開

東アジアでは、日本国内のフラッグシップモデルに相当する高付加価値大型機を中心に販売しています。今後もより良い商品開発のため、顧客の声の聞き取りと開発現場への還元を徹底し、他社との競争に勝ち抜く「大型」「先端」「畑作」「環境」製品の投入を進め、収益を拡大してまいります。

アセアン：TAFE社（インド）との協業で戦略商品拡充

価格競争力と耐久性が求められる市場向けにPT井関インドネシアとインドTAFE社から製品を供給してきました。TAFE社との協業の加速により、生産・販売体制をさらにレベルアップさせ、成長市場で競争力のある商品ラインナップを構築していきます。



TAFE社生産のアセアン畑作市場向けコンパクトトラクタNTZ227

トピック フィリピンでNTトラクタの販売開始

プロジェクトZにおける成長戦略の一環として、IST社（タイ）を拠点に、アセアン周辺諸国への事業拡大を進めています。2025年にはフィリピンにおいて、現地代理店を通じた事業展開を開始し、アセアン向け主力商品である「NTシリーズ」トラクタの販売を開始しました。フィリピンはアセアンでも有数のコメ生産国であり、農業機械市場は中長期的な成長が見込まれています。当社が有する稲作の機械化技術を活かした商品の販売を推進し、現地農業の機械化に貢献するとともに、アセアンにおける収益拡大を図っていきます。



フィリピンの展示会でのNTトラクタ

MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

|            |    |
|------------|----|
| マテリアリティ    | 23 |
| 財務・資本戦略    | 25 |
| 株主・投資家との対話 | 29 |
| 人材戦略       | 31 |
| 国内市場戦略     | 37 |
| 海外市場戦略     | 41 |
| 商品・開発戦略    | 45 |
| 製品座談会      | 51 |

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

## 商品・開発戦略

### 生産と開発を最適化し、 全員でプロジェクトZを必達します

常務執行役員 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のうち、「生産最適化」では、2025年に株式会社ISEKI M&Dの熊本地区から松山地区へのコンバイン生産移管を段階的に進め、2025年12月末をもって熊本地区の機能を松山地区へ集約しました。2026年に向けては、製造ガバナンスの強化と生産移管後の体制の安定化を図りつつ、製造所間の役割最適化と業務効率化をさらに推進し、生産効率の一層の向上を目指します。

「開発最適化」では、変動費低減を軸に、開発初期段階から原価・品質・量産性を同時に織り込み、設計段階で製品利益率を改善する取り組みを行っています。また、グローバル設計、共通化、モジュール設計、および型式削減によって開発効率と価格競争力を高め、その成果を成長分野へ再投資することで、持続的な利益成長を実現します。

開発製造本部では、全員の知恵と工夫と熱意で「プロジェクトZ（生産・開発最適化）」を必達することを方針として掲げ、全員が同じ目的に向かってひとつのチームとして歩んでいきます。また、開発テーマ起点での知財創出を強化するとともに、設計能力の向上とマルチスキル化を進め、品質向上を図りながら、開発力、生産性、収益性の向上を同時に実現していきます。

「仕事は、素早く、厳しく、楽しく」をモットーに、一人ひとりが業務のスピードアップ、精度アップ、モチベーションアップを図り、執念をもって目標達成に挑戦していきます。

## プロジェクトZ

### 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・収支構造を改善

- 2025年熊本での生産終了
- 松山へ生産移管を計画どおり実行中
- 拠点統合効果が2026年から発現、2030年に向け施策を推進中
  - ・生産効率向上の実行フェーズ
  - ・建屋建設および拠点集約の体制づくり

### 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

- 製品利益率改善効果は2025年計画どおり発現
- 2027年計画に向け、対象範囲・手法の拡大によりさらなる改善を図る
- 機種・型式削減を計画どおり実行中

▶ 2027年増益効果  
**30億円程度**  
(2023年比)  
※当初 35億円

効果

## 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
- 日本のコメづくりを支える水稻作向け農業機械に特化した技術力
- 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

## 生産最適化

### 生産最適化の取り組みと生産体制

当社では、国内市場の変化に伴い顕在化している「生産の季節変動」や「台数減少による生産効率の低下」といった課題に対応するため、プロジェクトZの施策として、国内外の生産拠点の役割見直しと再編による生産最適化を進めています。従来の国内多拠点体制は、主力製品の組立拠点を複数持つことで多様なニーズに対応してきた一方で、工程や設備の重複、拠点間の操業度の差といった非効率が課題となっていました。

こうした課題の解消に向け、当社では ISEKI M&D を中心とした生産体制の構築を進めています。製品組立機能の集約とコンポーネント生産の役割分担を柱に、国内拠点の再編を段階的に推進しています。具体的には、主要製品の組立機能を ISEKI M&D へ集約しつつ、井関新潟製造所、井関重信製作所、井関南吉田製作所など、各拠点がそれぞれの役割を担う生産ネットワークの整備を進めています。

2025年には熊本でのコンバイン生産を終了し、当該製品の生産を松山へ移管するとともに、熊本の設備を各拠点へ再配置しました。また、コンポーネント生産体制の再編として油圧機器の生産を井関新潟製造所へ移し、2026年1月より生産を開始しています。

今後については、製品組立拠点のさらなる集約を段階

的に進め、2029年までに井関新潟製造所での田植機生産を ISEKI M&D へ移管する計画です。これにより、製品組立拠点を松山に集約し、「筋肉質な生産体制」の実現を目指します。

さらに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するとともに、ISEKI M&D から海外向けトラクタや草刈機などの生産移管を進めることで、グローバル生産体制の展開を加速させます。

これら一連の取り組みにより、工程・設備の集約による効率化、生産の平準化、生産性の向上を図るとともに、組織のスリム化を通じて、生産台数に左右されず収益を安定的に確保できる強固な収益基盤の構築を目指していきます。

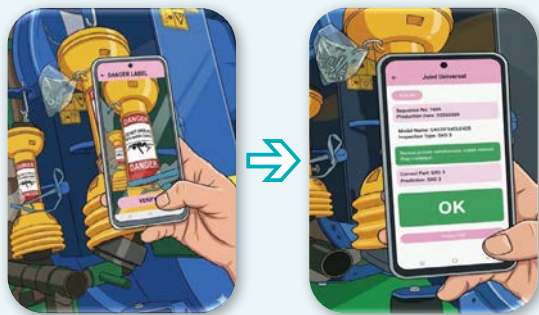


### トピック 海外生産拠点におけるデジタル品質管理体制の構築

当社は、生産最適化の取り組みの一環として、海外生産拠点であるPT井関インドネシアの品質管理体制の強化を進めています。同拠点では、チェックシートの電子化による工程管理の高度化や、二次元コードを活用した作業認定・不具合などの作業履歴管理の仕組みを導入し、各工程での自工程保証を徹底しています。

さらに、AIを活用したデジタルボカコケ（作業ミスを防止する仕組み）を開発・展開し、類似部品の自動認識による誤組防止や検査精度の向上を実現しました。これらの取り組みにより、リアルタイムでの不具合把握や前工程への迅速なフィードバックが可能となり、品質の安定化と生産性向上を両立しています。

当社は、PT井関インドネシアをグローバル生産体制の中核の一つとして位置づけ、今後も安定した品質を支える生産基盤の強化を進めます。



## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

|            |    |
|------------|----|
| マテリアリティ    | 23 |
| 財務・資本戦略    | 25 |
| 株主・投資家との対話 | 29 |
| 人材戦略       | 31 |
| 国内市場戦略     | 37 |
| 海外市場戦略     | 41 |
| 商品・開発戦略    | 45 |
| 製品座談会      | 51 |

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

商品・開発戦略

開発最適化

プロジェクトZ施策「開発最適化」では、変動費低減を軸とし、製品利益率の改善と型式削減、共通化設計による開発効率化に取り組んでいます。

製品利益率の改善に向けては、製品変動費10%以上の低減を目標に掲げています。一部の取り組みに遅れが見られるものの、対象範囲・手法の拡大により改善を進めています。これらの活動は、開発・製造・購買が一体となって推進しており、品質・コスト・納期（QCD）を確保したモノづくりを基盤に、利益率の向上を図っています。

開発効率化の面では、機種（シリーズ）・型式の集約と共通化設計を進めています。これまで現地ニーズへの対応として細かな仕様分けを行ってきた結果、型式数が増加し、開発や生産段階における負担増大を招いていました。このため、モデルチェンジのタイミングを活用し型式整理を推進し、必要な仕様に絞り込むことで各機種の適応性を高めています。機種（シリーズ）については約30%削減できる見通しが立っており、設計・開発プロセスの効率化を図るとともに、創出した開発リソースを「大型」「先端」「畑作」「環境」といった成長分野へ重点配分しています。



他シリーズ共用を見据えたグローバルキャビン設計

トピック 小型トラクタ新モデル『BBシリーズ』の開発

当社では、商品体系の見直しを進め、重複する馬力帯の統合や基本構造の共通化により、開発効率の向上に取り組んでいます。その一環として、小型トラクタのTMシリーズとTQシリーズを統合した新モデル「BBシリーズ」を商品化しました。BBシリーズは、ボンネットにコンパクトなワンピース構造を採用し、視界性とメンテナンス性を向上させました。さらに、シンクロリニアシフト（前後進をスムーズに行うのに便利な機能）の継続搭載により、高い操作性を実現しています。



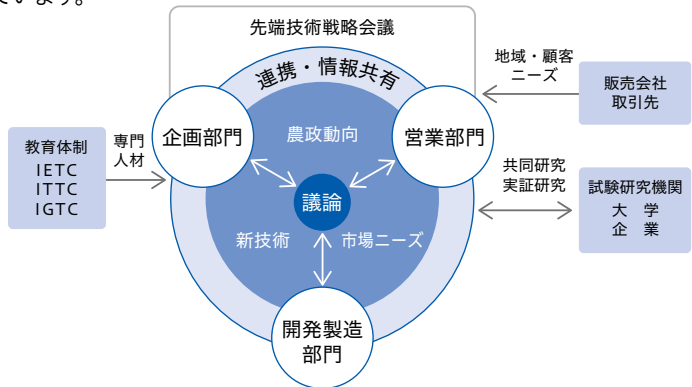
国内向け小型トラクタ新モデル『BBシリーズ』19馬力

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進めています。「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について定期的に議論し、商品戦略や研究開発の方向性を決定しています。また、重点分野である先端技術については、「先端技術戦略会議」にて先端技術動向の共有、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検討しています。

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・電動化など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。また近年は、生成AIをはじめとするデジタル技術の研究開発への活用を推進しており、外部専門家による、生成AIの基礎から開発業務への応用までを対象とした教育プログラムを実施しています。さらに社内では、開発業務を支援するAIツールの導入を進め、設計・開発プロセスの効率化や新たなアイデア創出につなげることで、研究開発力の強化を図っています。

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など、さまざまな形で外部の力を当社のコア技術と融合させ、新たな価値の創造につなげています。



2025年度の共同開発実績

|      |      |
|------|------|
| 研究機関 | 7テーマ |
| 大学   | 2テーマ |

トピック 製品開発におけるAI活用事例

デザイン検討プロセスにおける生成AI活用の取り組み

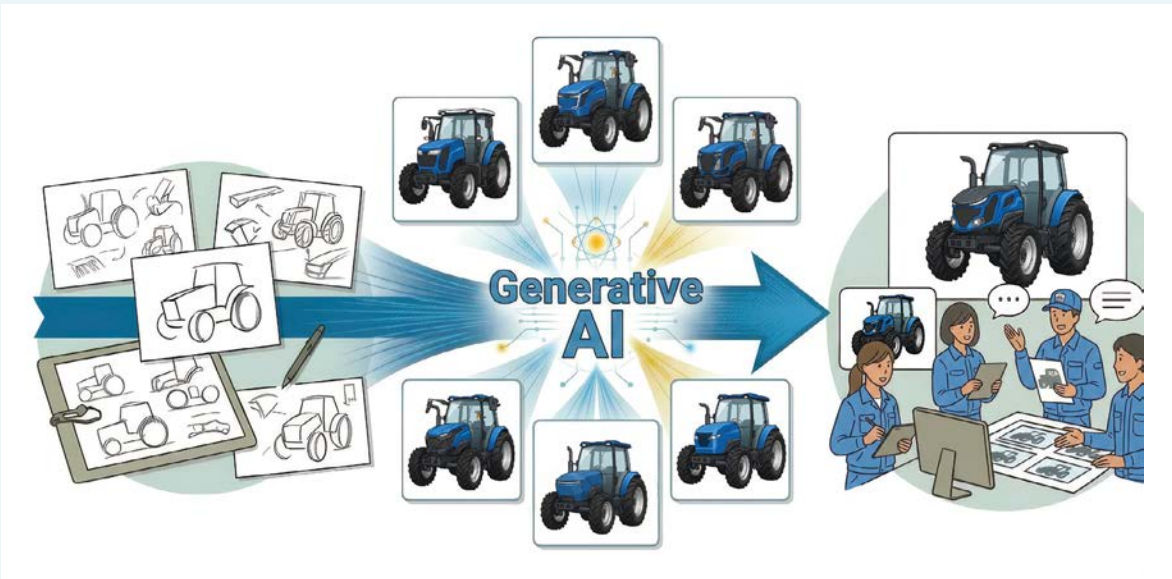
当社では、製品開発におけるデザイン検討の質を高めるため、初期フェーズを中心に生成AI（創作能力を有する人工知能の一種）の活用を開始しました。

デザイン部では、手描きスケッチから設計へと進む工程において、限られた時間内での「検討スピードの向上」と「発想の幅の拡大」が課題となっていました。

そこで、スケッチの意図を忠実に再現しつつ、検討資料として適切な表現ができるツールを選定・導入することで、企画段階におけるアイデア出しの効率化を実現しています。

生成AIの出力にはばらつきがあるため、最終的な意思決定は従来どおり人が担う方針を維持していますが、効率化によって生まれた時間を活用し、これまで以上に細部までこだわったデザインの追求も進めています。

今後も、AIを人の創造性を高めるための補助的技術として位置づけ、感性と技術を融合させることで、さらなるデザインの深化を慎重かつ前向きに進めていきます。



トピック 産官学連携事例

福島国際研究教育機構（F-REI）の委託研究への参画

当社は、福島国際研究教育機構（F-REI）の委託研究に参画し、大学・研究機関および企業と連携して、農業機械を用いた遠隔監視型自動走行システムの実証研究に取り組んでいます。

本研究は、福島県を含む国内の水田稲作における担い手不足や水田の大規模化といった課題への対応を目的としており、複数のほ場を自律的に移動しながら作業を行う、完全無人の自動走行システムの構築を目指すものです。

この実現に向けて、

- 自動走行農業機械の遠隔監視
- 広域エリアのデジタルマップを活用した農地管理による複数台農業機械の運用

といった技術の確立に取り組み、実際の農地環境において実証試験を行っています。

農業機械に搭載された各種センサや通信技術、デジタルマップを活用することで、遠隔から複数の自動走行農業機械を監視・運用可能とし、少人数でも広い農地を効率的に管理できる水田農業の新たな作業体系の実現を目指しています。



MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

|            |    |
|------------|----|
| マテリアリティ    | 23 |
| 財務・資本戦略    | 25 |
| 株主・投資家との対話 | 29 |
| 人材戦略       | 31 |
| 国内市場戦略     | 37 |
| 海外市場戦略     | 41 |
| 商品・開発戦略    | 45 |
| 製品座談会      | 51 |

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

商品・開発戦略

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に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。

強みとなる技術の創出

経営戦略と一体となった知的財産戦略の実行にあたり、当社の強みとなる技術を研究開発を通じて創出し、持続可能な技術革新につなげていきます。

土壌センサ搭載型可変施肥田植機

リアルタイムで土壌の肥沃度を検出して施肥量を制御します。施肥量の低減により環境汚染防止と営農コスト低減が図れるとともに、得られた知見を基に、施肥設計の指針・過剰施肥による倒伏の抑制・収量や品質の年次改善等の営農ノウハウの提案につなげています。

景観整備分野

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、草刈り跡がきれいになる刈取性能や刈り取った草を円滑にコレクタへ集草できる集草性能、その他快適性や耐久性についても市場から好評価を得ています。



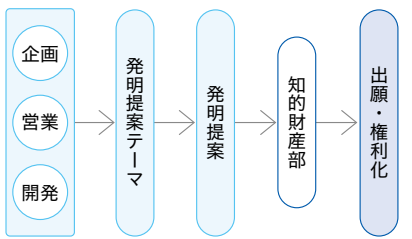
草刈機ラインナップ



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・選抜し、知的財産部にて出願を行い権利化しています。



発明表彰

- 全国発明表彰、地方発明表彰（主催：公益社団法人発明協会）  
2025年末時点で、全国発明表彰19件、地方発明表彰222件の合計241件を受賞しています。
- 2025年度四国地方発明表彰「愛媛県発明協会会長賞」の受賞  
「直進アシストレバー」（特許第7180740号）※本技術は、トラクタおよび田植機に採用しています。

分野別登録数・特許査定率

2024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、特許査定率3位となりました。

分野別登録数

| 年   | 2000～2006 | 2007～2014 | 2016～2017 | 2018     | 2019 | 2020～2024 |
|-----|-----------|-----------|-----------|----------|------|-----------|
| 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 | 2024  |
|--------|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| 特許査定率※ | —         | 91.8% | —         | 96.4% | 97.7% | 98.7% | 97.2% | 94.6% | —    | 96.7% |
| 順位     | 1位        | 2位    | 1位        | 2位    | 1位    |       | 3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。

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)

- お客さまに喜んでいただける安心、安全な商品・サービスを提供するため、井関ブランド商品を含む商品・サービス全般に対し、お客さまの満足を得られる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。

商品ガバナンスの向上のために

商品品質およびサービス品質の確保と向上を目的として、当社は2025年4月にグローバルクオリティマネジメント統括部(GQM統括部)を発足しました。GQM統括部は、当社グループ全体に対する指導およびモニタリングを強化し、内部統制における「2線機能」としての役割を果たしています。また、お客さま満足度の向上に取り組むとともに、市場で発生した問題に対しては、品質補償業務の判定を担うことで、迅速かつ客観的な対応を図っています。さらに、社会的要請や法規制への対応が重要性を増す商品のサイバーセキュリティについても品質の一部と位置づけ、GQM統括部を主導部門として体制の構築および全社的な取り組みを進めています。

法規制対応や品質水準向上について

世界情勢の目まぐるしい変化・環境規制強化等には、正確な情報収集とタイムリーな対応が必要不可欠です。入手・キャッチした情報を商品・サービス・事業運営体制等に適切かつ速やかに反映しています。また、国内外の販売会社が仕入れる井関ブランドで販売する約600点の商品を対象に、品質情報を入手・分析し、品質水準向上のアドバイス・フォローと水平展開を図っています。

お客さま満足度向上への取り組みについて

お客さま満足度向上（CS）への取り組みとして、CS向上ワーキンググループ（WG）を2025年4月に発足し、1回／2カ月の頻度にて会合を実施し、お客さま満足度向上に向けグループ全体で施策立案と実行推進を図っています。

取り組み施策例

- CSハンドブックのリメイク版による教育を実施。
- 意識高揚を図るため、CS向上の取り組みを社内報に4回／年定期掲載。



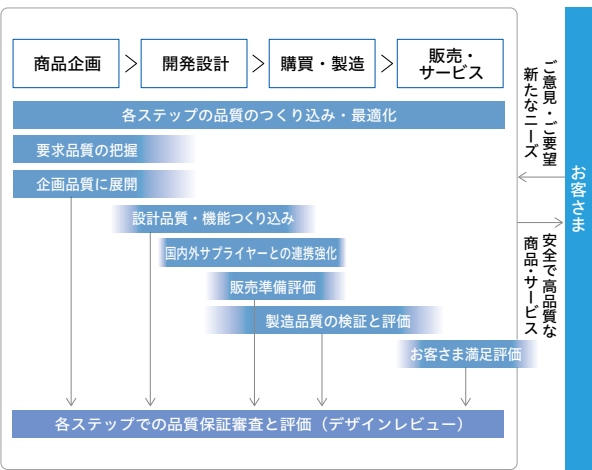
お客さまの声を活かした商品づくり

お客さまの信頼に応える安全な商品をお届けするため、商品企画・開発設計・購買・製造・販売・サービスの各ステップにおいて品質保証審査および評価（デザインレビュー）を実施し、一貫した品質保証体制を構築しています。

商品づくりにおいては、日頃のサービス活動を通じてお客さまのご要望や新たなニーズ・評価を収集し、「商品企画」に反映した上で、「開発設計」にてニーズを満たす機能をつくり込み、「購買・製造」へと展開することで安全で高品質な商品づくりに活かしています。各ステップでは、多様な観点から検証結果の評価・審査を実施しています。

また、毎月開催する品質改善会議では、品質改善の進捗確認、不具合発生時の報告、対策および再発防止策等について検討を行い、継続的な品質向上を図っています。

お客さまの声を商品づくりに活かす品質保証体制



MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

|            |    |
|------------|----|
| マテリアリティ    | 23 |
| 財務・資本戦略    | 25 |
| 株主・投資家との対話 | 29 |
| 人材戦略       | 31 |
| 国内市場戦略     | 37 |
| 海外市場戦略     | 41 |
| 商品・開発戦略    | 45 |
| 製品座談会      | 51 |

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

## 農業の未来を支えるJAPANシリーズ



商品企画部  
泉谷 隆徳

株式会社ISEKI Japan 営業推進部 副部長  
農機推進グループ長 兼 大規模企画室  
小野里 泰仁

トラクタ技術部 大型グループ  
山下 智志

## JAPANシリーズによる農業課題の解決と生産性向上を通じて、持続可能な農業の実現に貢献する

2026年にプロ農家向けフラッグシップ機JAPANシリーズのトラクタ、田植機、コンバインのモデルチェンジ機を一斉発売します。日本の農業に貢献してきたJAPANシリーズは今後、農家のどのような課題を解決し、どのような価値を提供していくのか。開発プロジェクトに携わった商品企画部門、設計開発部門、営業部門の各ベテラン社員3名が、JAPANシリーズとこれからの井関農機について語り合いました。

### JAPANシリーズの歴史と各自の関わり

**泉谷**―井関農機のフラッグシップモデルであるJAPANシリーズの歩みは、コンバインから始まり、1995年に発売した「フロンティアジャパン」がJAPANシリーズの誕生です。以後30年間にわたり追求してきた「高精度・高能率・高耐久」の集大成として、新型「HJシリーズ」を2026年12月に発売する予定です。トラクタのJAPANシリーズは、2001年の「TJシリーズ」を皮切りに、水田だけでなく畑作まで対応できる大型トラクタとして進化を遂げ、2006年に「TJWシリーズ」、2010年に「TJVシリーズ」、2013年に「TJXシリーズ」を投入、そして今回、「TJVシリーズ」

のフルモデルチェンジ機として「BJシリーズ」を2026年6月に発売しました。田植機は、2020年に発売した「PRJシリーズ」からJAPANシリーズの名を冠するようになり、フルモデルチェンジした「PJシリーズ」を2026年7月に発売します。

私は今、商品企画部でトラクタの商品化に関する推進業務を担当していますが、その前は技術部に所属し、トラクタを中心に設計業務に携わってきました。JAPANシリーズとの関わりは2006年、上述の大型トラクタ「TJWシリーズ」の初代モデルの設計に始まり、その後も「TJVシリーズ」「TJXシリーズ」の初代モデルからマイナーチェンジまで設計を担当していたこと

もあり、JAPANシリーズには長年の思い入れがあります。

**山下**―私は、入社から1年ほど工場の生産技術部で研修をしたのち、2015年からトラクタ技術部の大型グループで設計開発に携わっています。泉谷さんと一緒に働いた時期もあり、いろいろな指導を受けながら「TJVシリーズ」や「TJXシリーズ」で電装系と制御系を担当してきました。今回の新製品「BJシリーズ」の設計も担当しています。入社以来一貫してJAPANシリーズに関わってきました。

**小野里**―私が所属する農機推進グループは、主にマーケティングや販売戦略を担っている部署です。新製品を開発する前段階で市場調査や販売会社へのヒアリングなどを行い、ユーザーニーズを把握・分析した上で商品企画部や技術部へ情報提供することが役割です。また新製品の発売後は、販促ツールなどを作成し、社内および販売会社への営業研修を実施しています。新型JAPANシリーズについても、営業部門の要望を伝えながら、商品企画部および技術部と協議を重ねてきました。

入社当初は、アグリインブル事業部で作業機を担当しており、トラクタと作業機のマッチングを確認するなど、JAPANシリーズに関わってきました。現在は、各機種の担当メンバーをまとめるグループ長の立場として、JAPANシリーズへの関与をより深めています。

### 新型JAPANシリーズ立ち上げの背景

**泉谷**―農業人口の減少と農家の高齢化を受け、農地の集積・集約や、大規模化が進む中で、少人数でも作業がこなせる大型農業機械が必要とされています。また人手不足を背景に、経験が少ない作業者でも熟練者と同等の作業ができるように先端技術の導入が求められています。こうしたニーズを捉え商品化したのが新型JAPANシリーズです。

**小野里**―大区画化に伴い、農地面積が増えたことによる作業の長時間化で、作業者の負担が増加しています。長時間作業しても疲れない機能性や、人手不足への対策として誰でも同じように作業できる再現性の確保などが、農業機械に求められるようになっていきます。そのため新型JAPANシリーズは、これまで追求してきた「高精度・高能率・高耐久」に加え、操作のしやすさや、キャビン内の低騒音設計など、作業者の快適性をより重視しています。

**山下**―トラクタについて言えば、馬力や油圧揚力のアップを求める声が大きく、それを受けて今回の「BJシリーズ」の最上位モデルは105馬力としました。「TJVシリーズ」の初代モデルが最大95馬力ですので、モデルチェンジを重ねて16年で10馬力上がったことになります。大規模化によって作業量がますます増加する中で、高馬力・高出力へのご要望にお応えべく、技



術部ではエンジンの選定やトラクタ全体のシステム構成について、最適な形を追求しました。

また農地の集積・集約で、個人農家から大規模な農業経営体への移行が進み、トラクタやコンバイン、田植機を複数台数保有し、複数人数で作業・管理することが増えています。その場合、農業機械本体だけでなく、農業機械や営農情報などを一元管理できるシステムも求められています。今回の「BJシリーズ」も営農管理システムとの親和性を考慮し、営業推進部から伝えられる現場の声や、商品企画部からの要請を踏まえ、設計・開発を進めていきました。

### プロジェクトZ成長戦略の目標達成を牽引

**泉谷**―JAPANシリーズのトラクタでは、先に述べました「TJVシリーズ」が水田だけでなく畑作にも広く対応できる機種として市場ニーズに応えてきました。伝達効率の良いデュアルクラッチ変速システムを採用した機種でしたが、より使いやすさやスムーズな作業性に優れた無段変速トランスミッションの搭載を求める声が聞かれるようになりました。

実際に販売会社へのヒアリングを実施すると、無段変速への要望だけでなく、小野里さんが言ったようにキャビン内の快適性や居住性、そして操作性にも力を入れてほしいと求められました。これを踏まえて開発した「BJシリーズ」は、無段変速トランスミッションの搭載、エンジンの変更、直進アシスト機能とそれを操作するタッチパネルの導入など、現場で求められているニーズを的確に捉えた製品になりました。

**山下**―部品の追加や若干の仕様変更で市場の要望に対応できる場合はマイナーチェンジを行いますが、今回の開発は新たな装置や機器も数多く追加し、機能・性能を抜本的に刷新したフルモデルチェンジとなりました。

**小野里**―機能・性能を大きく刷新したモデルの投入は市場へ

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

マテリアリティ 23

財務・資本戦略 25

株主・投資家との対話 29

人材戦略 31

国内市場戦略 37

海外市場戦略 41

商品・開発戦略 45

製品座談会 51

持続的な成長を支える経営基盤

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

農業の未来を支えるJAPANシリーズ



のインパクトが大きいですし、「BJシリーズ」は営業にとっても待望の無段変速仕様なので、大いにアピールしたいですね。

**泉谷**—プロジェクトZで国内市場の重点分野に掲げている「大型」「先端」「畑作」「環境」についても、「BJシリーズ」はそのすべての要素を網羅しています。プロジェクトZの成長戦略の中で軸となる新型JAPANシリーズの中でも、計画達成を牽引する中核製品と位置づけています。

**小野里**—プロジェクトZでは、国内農機製品売上高に占める大型機の比率を2030年度に50%以上とすることを目標としていますが、その前倒し達成や、さらなる比率上昇に、「BJシリーズ」が大きく寄与することは間違いないでしょう。営業推進部としては、販売成果の最大化に向けた計画を綿密に検討しているところです。

トラクタ「BJシリーズ」の開発プロセス

**泉谷**—新製品の企画から発売に至るまでの期間は、開発テーマごとに異なりますが、かなり長期化する場合もあります。大型トラクタの場合は、販売会社へのヒアリングだけでなく、お客さまにもお話を伺っており、「BJシリーズ」の開発では、そうした企画当初の聞き取りを5年ほど前から実施しました。伺った内容を社内に持ち帰り、営業部門や技術部と相談・協議した上で、必要に応じて再度ヒアリングを行うといったように、時間をかけて企画を練り上げていきます。

**小野里**—市場からは個別事情も盛り込んだ多種多様な要望が出てくるので、それを技術部で分析・整理をし、要点を絞った形で販売会社へのヒアリングに持参します。タッチパネルやデジタル関連の最新動向の把握については、技術部および商品企画部との連携が大いに助けられています。

**泉谷**—その後は、社内規定の商品化プロセスを踏まえ、機械の試作とほ場試験、耐久試験を行います。砥部事業所(愛媛県)

の実験設備で約1,000時間トランスミッションを回す試験もあります。目処が立ってきたら、販売会社の方に試作機の実機確認をしてもらい、意見を聞きます。課題があれば対応し、量産に向けて歩みを進めながら、営業部門と相談して価格と販売台数を設定し、仕様を詰めていく流れです。

コンバインや田植機の開発は、収穫や田植えの時期にしか試験が進められず、1年逃せば翌年まで開発が止まってしまうため、商品化に向けた日程管理がより大切になります。

**山下**—通常のマイナーチェンジはそれほど開発期間が長くなく、モデルチェンジも2年から3年が多いのですが、「BJシリーズ」の開発は、コロナ禍の頃から動き始めていたプロジェクトで、製品化まで長かかりましたね。

プロジェクトが進む中で、当初企画からの仕様変更も発生しました。最も大きなところでは、エンジンの変更です。もともととは、従来と同様に外部から調達したエンジンの搭載を予定していました。しかし、今までモデルチェンジのたびに、排ガス規制に対応すべく後処理装置をつけて、エンジンがどんどん重くなっていたことから、もっと軽量化してほしいという要望がありました。そのため今回は、新たなエンジンを自社開発し、そのエンジンを搭載することで、排ガス規制と軽量化ニーズの両立を目指すことになりました。これは、大規模な開発になった要因の一つです。

新型JAPANシリーズのアピールポイント

**泉谷**—「BJシリーズ」の商品コンセプトは「明日も乗りたくなるトラクタ」です。これは、トラクタは一日中乗って作業するので振動や騒音が低減され作業後も疲れが残らないよう、快適性にこだわってほしいという要望を受けたもので、今回のモデルチェンジ企画の一番のポイントとしました。

**山下**—すでにご説明のとおり「BJシリーズ」には、多くの新機能が搭載されていますが、その中で私自身が特にアピールポイントだと思っているのは、長時間の作業でも疲れにくいことと、操作のしやすさを追求した部分です。

例えば、シート右側のアームレストに無段変速の操作レバーがありますが、これは新規開発したマルチファンクションレバーで、加速・減速の操作だけでなく、作業機の上げ下げの操作も可能で、さらに、ユーザーが機能を設定できるファンクションボタンも備えています。それらがアームレストにまとめられているので、楽な姿勢で操作と作業ができるようになっています。

またシートについては、スプリングが入った従来型のメカサスペンションでなく、エアサスペンションを採用することで長時間座っても疲れにくいようになりました。

ハンドルの高さも今までの機種は角度調整機能のみでしたが、新たに前後位置の調整機能を加えました。

これらは、ユーザーが快適に作業をできるよう、設計段階から仕様を詰めて織り込むことができた、本機のアピールポイントです。

**小野里**—トラクタについては、お二人がかなり詳しく語られたので、田植機とコンバインのアピールポイントに触れておきたいと思います。

田植機の新製品「PJシリーズ」は、従来機種では座席の下にあったエンジンをフロントに搭載したことで、最適な前後重量バランスを両立させ、湿田地での走破性向上を実現しました。また直進アシストを搭載したモデルでは、マップデータ連動可変施肥機能を標準化しており、一枚のほ場で一律に施肥をするのではなく、事前に作成した施肥マップに基づいて施肥するので、効果的な施肥を行うことができ、生産コストの低減に大きく寄与します。その他、苗箱回収を省力化する機構や、直進に加えて旋回操舵まで自動化するアシスト機能も搭載し、田植え作業の負担を軽減しています。

コンバインの新製品「HJシリーズ」は、2026年12月の発売に向けて最終調整を進めていますが、軽劣化と使いやすさを重視しつつ、キャンビンの見直しによって騒音・振動の低減も実現し、長時間作業に求められる居住性を確保しています。直進アシスト搭載の型式も引き続き設定しており、稲の流れの確認など作業負荷が大きいコンバインのオペレーションをサポートします。

トラクタ、田植機、コンバインの各製品ともに「高精度・高能率・高耐久」だけではなく、「誰でも扱いやすく」「日常の作業を確実にこなせる」ことが、新型JAPANシリーズのアピールポイントだと思います。

**泉谷**—もう一つお伝えしたいのが、新型JAPANシリーズは、韓国や台湾など海外への輸出を視野に入れグローバル設計を進めてきたことです。

例えば、韓国では農業機械の規制に関する法改正が行われ、消火器の設置やバッテリーをオフにする機能など、日本と異なる仕様が求められています。以前は、輸出先の規制にあわせて都度、国内向け製品をベースに改造することで輸出対応しており、そのたびに工数や費用が発生していました。

新型JAPANシリーズでは、そうした要素による負担を避けるべく、企画段階から海外への販路拡大を見据えた設計および製品化を行っており、海外展開の効率化、迅速化に加え、開発・生産コストの抑制にもつながると見込んでいます。

農業の未来と井関農機の飛躍に向けて

**山下**—農業機械は、ニーズへの対応を通じて進化し続けてきました。これからも新たなニーズはどんどん生まれてきます。設計開発に携わる私たちは、常に新たな情報を捉え、技術力



を高めていかなければなりません。

最近感じているのは、今までの製品が馬力や油圧揚力などの数値で評価される部分が多かったのに対し、今後は扱いやすさや快適さといった数値化しにくい要素で評価され、そこにお客さまが魅力を感じてくださる傾向が強くなっていくだろうということです。私たちもその点を意識し、どのような設計や技術がお客さまの求める価値を生み出すのか、ニーズを捉えながら突き詰めていくことで、井関農機の製品を選んでいただける機会の拡大につながると考えています。

**泉谷**—農業機械による今後の価値提供として、例えば燃料を含めエネルギー消費量を抑える機械の開発により温室効果ガスの排出を減らす。また肥料・農薬の消費量抑制など、環境保全と省資源につながる製品開発をより強化したいと思っています。同時に農家の方々がこれからも農業を続けていきたいと思える環境づくりに貢献するため、単純作業や危険な作業は機械に任せて、人間ならではの判断や感覚が求められる作業に集中できるような製品づくりを目指していきたいです。

そのために、お客さまの声にしっかり耳を傾けながら、真に求められる製品のあり方を追求していきます。

**小野里**—農業を取り巻く環境は、農地集約や担い手不足、効率化といった課題への対応が求められる現在の状況から今後さらに大きく変化し、お客さまのニーズも変わっていくと予想しています。その変化を営業の立場で捉え、現場の声を汲み取った商品開発につなげていく役割をこれからも果たしていきたいと思っています。

そして井関農機の新しい100年に向けて、私たちの製品を選んでくださる井関農機ファンをもっと増やし、持続的な成長と企業価値の向上に貢献することで、井関農機が世の中に必要不可欠な企業として存在し続けられるように、業務に邁進していきます。

MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| マテリアリティ            | 23 |
| 財務・資本戦略            | 25 |
| 株主・投資家との対話         | 29 |
| 人材戦略               | 31 |
| 国内市場戦略             | 37 |
| 海外市場戦略             | 41 |
| 商品・開発戦略            | 45 |
| 製品座談会              | 51 |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

## 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)

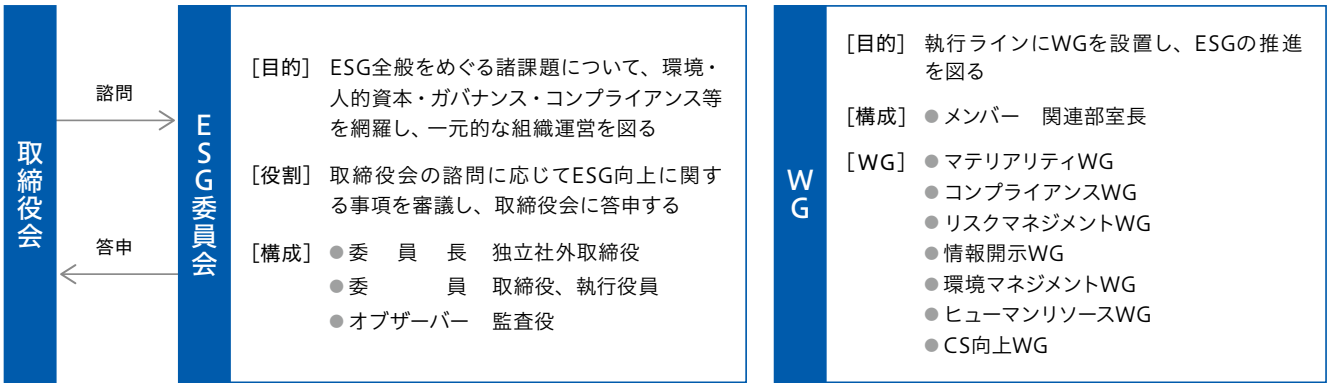
井関グループは、「農家を過酷な労働から解放したい」という創業者の想いのもと、『『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ豊かな社会の実現へ貢献する』を基本理念に掲げています。私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会の実現を目指します。

### 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、執行ラインにはESGに係る7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2025年度の主な議題

開催回数 12回 (2025年1月～12月)

#### 主な議題

- 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
- マテリアリティの指標 (KPI) や年度計画について
- マテリアリティ推進活動の実績報告

| 報告事項             | WG          |
|------------------|-------------|
| 外部評価に関する事項       | マテリアリティWG   |
| 内部通報に関する事項       | コンプライアンスWG  |
| 労働災害に関する事項       |             |
| リスク取り組み評価に関する事項  | リスクマネジメントWG |
| 情報開示に関する事項       | 情報開示WG      |
| 環境マネジメント活動に関する事項 | 環境マネジメントWG  |
| TCFD・気候変動に関する事項  |             |
| CSR調達に関する事項      |             |
| 人的資本に関する事項       | ヒューマンリソースWG |
| CS向上に関する事項       | CS向上WG      |

## 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。さまざまな対話を通じていただいた課題や期待等は、取締役会や会議体での報告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。

| 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ます。また、対話を通じてお客さまの真のニーズの把握に努め、より良い商品開発につなげていきます。 | セールス・サービス担当との直接対話、ユーザー交流会、訪問、各種研修・講習会、展示会・実演会、営農技術提案・支援、市場調査               |
| 株主・投資家   | 株主・投資家の皆さまと長期的な信頼関係を築くため、コーポレートガバナンスの強化に努めていきます。ディスクロージャーポリシーに基づいた建設的な対話を行います。                                                | 株主総会、決算説明会(年4回)、個別ミーティング、個人投資家・個人株主向け説明会、施設見学会、IR関連ツールの発行、大規模イベントへの出展      |
| 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、ディーラーミーティング、優良企業見学会、調達先の視察・面談、業務連絡会、井松会定期総会、訪問(国内・海外)            |
| 地域社会     | 地域社会との共生に向けて、環境保全や地域の成長・発展に向けた活動、次世代育成に向けた活動に取り組んでいます。                                                                        | 製造所・展示館見学、清掃活動等の社会貢献活動、自治体等との意見交換、地域イベント参加                                 |
| 従業員      | 働きやすい職場づくりと人材の育成に向けて、安心・安全な職場の提供や会社情報の共有、キャリア形成のサポート等に取り組んでいます。                                                               | 従業員コミュニケーション、団体交渉、労使協議会、安全衛生委員会、エンゲージメントサーベイ、社員大会、各種研修、各種表彰大会やコンクール、OB/OG会 |

#### 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。2026年は会長をはじめとした各役員が国内拠点に赴き、「プロジェクトZ」施策の進捗を伝えるとともに、質疑応答を通して意見交換を行いました。また、グループワークを通じて、「プロジェクトZ」完遂に向けた取り組みの共有を行いました。

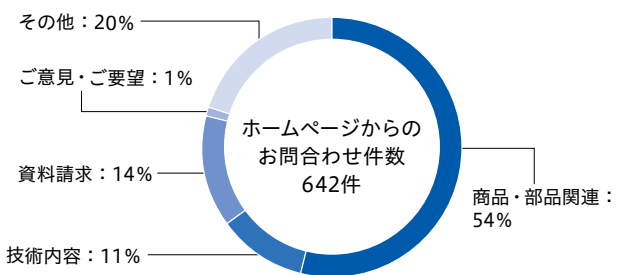


#### お客さまへの対応・サポート

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2025年お問合わせ件数は、642件となりました。お問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合わせ実績 (2025年)



## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

### 持続的な成長を支える経営基盤

|                  |    |
|------------------|----|
| 井関グループのサステナビリティ  | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 56 |
| 社会に対する取り組み       | 57 |
| 気候変動への対応         | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み | 62 |
| 井関グループの環境経営      | 63 |
| 社外取締役座談会         | 65 |
| コーポレートガバナンス      | 69 |
| 役員一覧             | 75 |
| リスクマネジメント        | 77 |
| コンプライアンス         | 79 |

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

## 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、取引上の優越的立場を利用して不公正な不利益は与えない」を基本としています。
- 地域社会** 「社会の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みます。

### 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、2018年に「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、2025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

| 2025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% | 89% |

 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/>

### 取引適正化に関する取り組み

当社は、お取引先さまとの共存共栄を目指すとともに、公平・公正な取引の徹底に努めています。取引適正化関連法令の社内研修を継続的に実施するとともに、実効性の確保を目的とした各種施策を通じ、取引適正化のさらなる向上に取り組んでまいります。

#### ▶ パートナーシップ構築宣言

 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/cms/upload/pdf/news/co\\_20260508.pdf](https://www.iseki.co.jp/cms/upload/pdf/news/co_20260508.pdf)

#### ▶ 労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する取組方針

 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/cms/upload/pdf/sustainability/Policy\\_on\\_Labor\\_CostPass-Through.pdf](https://www.iseki.co.jp/cms/upload/pdf/sustainability/Policy_on_Labor_CostPass-Through.pdf)

### 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、各事業所では地域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

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。

 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/>



地元高校に講師を派遣し講義を実施



### 井関グループ × 農業女子プロジェクト

基幹的農業従事者の約4割を占める女性農業者は、農業や地域社会において重要な役割を担っています。農業の発展や地域経済の活性化には、多彩な能力を持つ女性農業者は欠かせない存在であり、農業の生産性向上に向けた取り組みや女性農業者の活躍推進、担い手育成などがますます求められています。

井関グループは、農林水産省が取り組む「農業女子プロジェクト」に2013年の発足時から参画し、個別企業活動として井関グループ全体で「夢ある“農業女子”応援Project」に取り組んできました。

本活動では、農業や農業機械について女性農業者が抱える課題の解決を支援するさまざまな取り組みを実施しており、ご参加いただいた女性農業者は延べ1,100名以上となりました。

そうした中、さらなる充実・活性化による女性農業者へのソリューション活動の強化と女性活躍の促進を目的に、2024年10月に井関グループで初となる女性推進チーム「ISEKI Agrinno Ladies『さなえ倶楽部』」を発足しました。

#### ▶ 主な活動内容

##### 農機取り扱いセミナー

「周囲に農業機械について聞ける人がいない」「農業機械をもっと使いこなしたい」という声をもとに、女性農業者を対象とした農業機械取り扱いセミナーを全国各地で実施しています



##### オンラインセミナー

「農業機械のメンテナンス方法」や「土づくり」などさまざまなテーマで実施し、場所や時間の制約を受けにくく、気軽にご参加いただける機会を提供しています

##### 農機展示会ツアー

「1人で展示会に行くのは不安」「展示会に行ってみたが、ハードルが高い」という声をもとに、女性農業者を対象とした農機展示会ツアーを実施しています



##### イベントへの出展

ファーマーズ&キッズフェスタにて、3/8国際女性デーにあわせ、女性農業者を応援するメッセージボードを設置したり、NIPPON FOOD SHIFTにて、農業女子コラボ製品を展示したり女性農業者の存在意義を高める発信に取り組んでいます

#### ▶ 主な活動状況（2025年1月～2025年12月）

| 日程       | 実施形態       | 地域         | 内容                                                         |
|----------|------------|------------|------------------------------------------------------------|
| 2025年 2月 | 農機取り扱いセミナー | 茨城県つくばみらい市 | 関東農政局茨城県拠点が開催する茨城県内の農業女子交流会にて、講師協力し、スマート農機やEGO製品等の実演・体験を実施 |
| 2025年 7月 | 農機展示会ツアー   | 青森県十和田市    | 東北カンパニーが実施する「南部合同アグリジャパンフェスタ」にて、展示会場をまわるツアーを実施             |
| 2025年 8月 | オンラインセミナー  | 地域問わず      | 刈払機、耕うん機を中心としたメンテナンスに関するオンラインセミナーを実施                       |
| 2025年10月 | 農機取り扱いセミナー | 千葉県茂原市     | 農作業安全やトラクタ・管理機の基本点検・整備および安全な操作方法に関する実機説明を実施                |
| 2025年11月 | 農機取り扱いセミナー | 宮城県仙台市     | 公立大学法人宮城大学と連携し、トラクタ・管理機・草刈機の安全な使用方法に関するセミナーを実施             |



#### 参加者からの ご意見・ご感想

- 女性だけのイベントに参加する機会が無いため、楽しく参加できてよかった
- 男性の講師と思っていたため、女性だったことに驚いた
- 農業機械の操作方法について学んだことを、今後は自分のほ場でも活かしたい
- 今後はこれに取り組んでみよう!というきっかけを得られた

こうした活動により、参加者同士のつながりが生まれ、新たな挑戦や情報共有が活性化するなど、地域内での好循環が生まれています。また、現場の声を起点とした活動内容の充実により、持続的な活動を支える基盤のひとつとなっています。今後も、地域と連携しながら女性農業者の活躍を支援し、持続可能な農業の実現に貢献していきます。

 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/noujo/>

## MENU GUIDE

井関グループが目指すもの

ISEKIレポート2026のポイント

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

持続的な成長を支える経営基盤

|                  |    |
|------------------|----|
| 井関グループのサステナビリティ  | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 56 |
| 社会に対する取り組み       | 57 |
| 気候変動への対応         | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み | 62 |
| 井関グループの環境経営      | 63 |
| 社外取締役座談会         | 65 |
| コーポレートガバナンス      | 69 |
| 役員一覧             | 75 |
| リスクマネジメント        | 77 |
| コンプライアンス         | 79 |

財務・非財務データ

会社情報・株式情報

## 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関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）



### ガバナンス

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

気候変動のリスクと機会については「ESG委員会」において統括管理しています。委員会は原則毎月開催し、気候変動のリスクと機会に関しては年4回、検討・審議を行っています。委員会で審議した内容は取締役会へ答申し、重要な事項については、取締役会において審議・決定する仕組みとすることで経営陣の関与強化を図っています。（ESG委員会についてはP55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を認識し、その影響に伴うリスクの低減および事業機会を管理し経営判断や戦略に織り込むため、2021年に気候変動シナリオ分析を実施し、以降、定期的な見直しを実施しています。

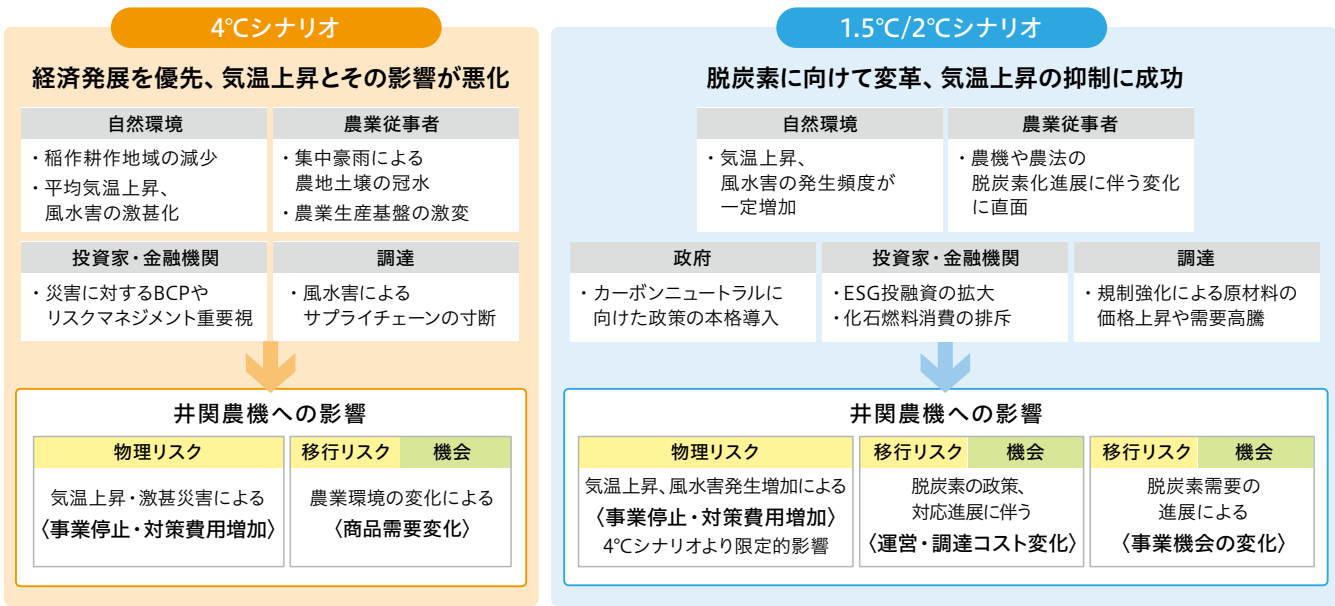
外部シナリオを参照した1.5℃/2℃、4℃の2つのシナリオから、主要事業である農業機械事業のバリューチェーンを対象に、組織横断で分析を行い、2050年時点を想定したリスクと機会を特定しました。シナリオ世界観の想定、定性・定量の影響評価については2050年の将来予想データが限られることから2030年を想定し、リスク・機会、戦略の方向性を整理しています。両シナリオを通して、化石燃料や資材の消費低減に資する、AI・データ分析など先端技術と当社の強みである現場密着型の技術力を用いたスマート農機の導入やそれによる効率的な農作業の提案を戦略の主な方向性と位置づけています。

#### シナリオ分析をもとにした気候変動リスク・機会、戦略の方向性

財務影響：大（100億円以上）、中（10億円以上100億円未満）、小（10億円未満）  
発生可能性：大（短期的：3年以内）、中（中期的：3～5年）、小（長期的：5年以上）

| 区分     | 内容      | 1.5℃/2℃シナリオ                                                                 |                   | 4℃シナリオ |                    | 対応の時間軸 | 戦略の方向性                                                                                                                      | 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      | 低炭素化・電動化等に関する技術開発の遅れによる競争力の低下                                               | 中                 | 中      | 中                  | 短期     | <ul style="list-style-type: none"><li>脱炭素型農業の研究・開発</li><li>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</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>GHG排出量把握と開示（スコープ1, 2および3）</li><li>海外事業拠点において国際非化石証書導入（2022年12月）</li><li>バイオ燃料（HVO）対応商品の販売開始</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>自動操舵・ロボット農機の充実</li><li>電動農機の研究・開発</li><li>自然災害・気温上昇に適応した農業機械の研究・開発</li><li>電動乗用草刈機の量産</li></ul>                                                |
|        | 市場      | 低炭素化の進展や社会インフラの変化により、従来型農業機械の需要が低下し、売上が減少                                   | 大                 | 小      | 中                  | 短期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
|        | 政策      | 炭素税、排出権取引制度の導入・強化による運営コストの増加<br><b>財務影響算出根拠</b> P61 補足情報                    | 中<br>(11億円/年負担増加) | 中      | 小<br>(3.5億円/年負担増加) | 中期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
|        | 評判      | 気候変動対応の遅れにより、投資家等のステークホルダーからの評価低下、投資撤退、また株価暴落                               | 小                 | 中      | 小                  | 中期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
|        | 市場      | 気候変動の進展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                  | 長期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
| 物理的リスク | 急性      | 風水害の激甚化により自社／サプライチェーンが被害を受けることに伴う製品・サービス提供体制の停止<br><b>財務影響算出根拠</b> P61 補足情報 | 中<br>(48億円/年売上減少) | 中      | 中<br>(68億円/年売上減少)  | 短期     | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>サプライチェーンを包含するBCPの策定</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>BCP策定（国内事業所、生産拠点、販売拠点）</li><li>国内購買先マッピング、多重化計画策定</li><li>SCM推進室の設置（2024年12月より）</li></ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>グローバル全体のサプライチェーンを包含するBCP策定</li></ul>                                                                     |
|        | 慢性      | 内燃機関中心の既存農業機械の市場価値の低下                                                       | 中                 | 小      | 大                  | 長期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
|        |         | 気温上昇によるエネルギー価格の上昇                                                           | 小                 | 大      | 小                  | 長期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
| 機会     | 商品・サービス | 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                 | 小      | 小                  | 長期     | <ul style="list-style-type: none"><li>耕作可能地域の変化・減少に伴う商品販売網の再構築</li><li>再生エネルギーの調達や省エネルギーの推進</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>燃料転換やコージェネレーション設備の導入</li><li>省エネルギー目標の策定（グローバル生産拠点）</li><li>各生産拠点における脱炭素計画案作成</li><li>グループ全体の脱炭素ロードマップ作成</li></ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>エネルギー使用量に対する再エネ比率の目標値の設定</li><li>再生エネルギー設備の設置</li><li>生産最適化によるエネルギー使用の効率化</li><li>最適生産体制構築に伴う脱炭素ロードマップの再編</li><li>長期的な耕作可能地域の変化の詳細調査</li></ul> |
|        |         | 省エネ・GHG削減に寄与する農業機械・ソリューションの需要拡大                                             | 大                 | 小      | 中                  | 短期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
|        |         | 気候変動による農業環境の変化に対応する商品・サービスの売上拡大                                             | 大                 | 中      | 大                  | 短期     |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |
| 機会     | 商品・サービス | 農地土壌のGHG（温室効果ガス）排出削減等に寄与するソリューションの需要増                                       | 中                 | 中      | 小                  | 中期     | <ul style="list-style-type: none"><li>政府や自治体等の補助金事業等に関する動向の注視</li><li>生産者の要望に応えるソリューションの検討</li><li>持続可能な農業生産基盤の構築</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>株式会社フェイガーとJ-クレジットに関する事業提携</li><li>AIを活用した栽培管理システム（可変施肥・散布マップ）対応のトラクタ・田植機・乗用管理機販売</li><li>大規模企画室の設置（2025年1月より）</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>有償事業としての事業計画策定</li><li>モデルケースの実証、事業の全国展開</li><li>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</li></ul>                                                           |
|        |         |                                                                             |                   |        |                    |        |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |

#### 各シナリオの世界観（2030年想定）



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発生可能性の大小の二軸（4象限）で識別・評価し、取り組む時間軸を選定しています。ESG委員会で識別・評価・フォロー体制を構築し、年度ごとに環境変化に伴う戦略の検討・審議、新規リスクの確認を含む見直しを継続しています。短期で事業活動に影響を及ぼすとされるリスクについては「リスクマネジメントワーキンググループ（WG）」の管理に統合し、リスク管理規程に基づき業務プロセスの中で発生防止および損失の極小化を図り、業務の円滑化、資産保全などに努めています。（リスクマネジメントWGについてはP77-78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、重要案件については、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

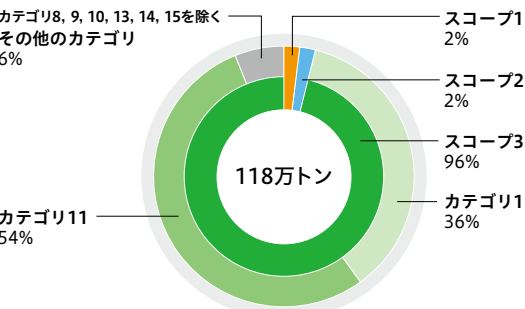
井関グループは、環境ビジョンとして「『お客さまに喜ばれる製品・サービスの提供』を通じ、2050年までにカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指す」を掲げています。

| 指 標（KPI）                              | 目 標（環境中長期目標）          |
|---------------------------------------|-----------------------|
| 井関グループ全体のCO <sub>2</sub> 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                          | 2030年 85%             |

| 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 <sub>2</sub> 自主削減目標策定を依頼<br>取引金額の7割を占める取引先と連携したCO <sub>2</sub> 削減目標の策定を目指す |  |
| スコープ3 カテゴリ11<br>その他 | 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<br>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                |  |

※2025年の環境中長期目標の実績についてはP63、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CO<sub>2</sub>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）<br>● 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）<br>● 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<br>● 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<br>● 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<br>● BCP（事業継続計画）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）  |

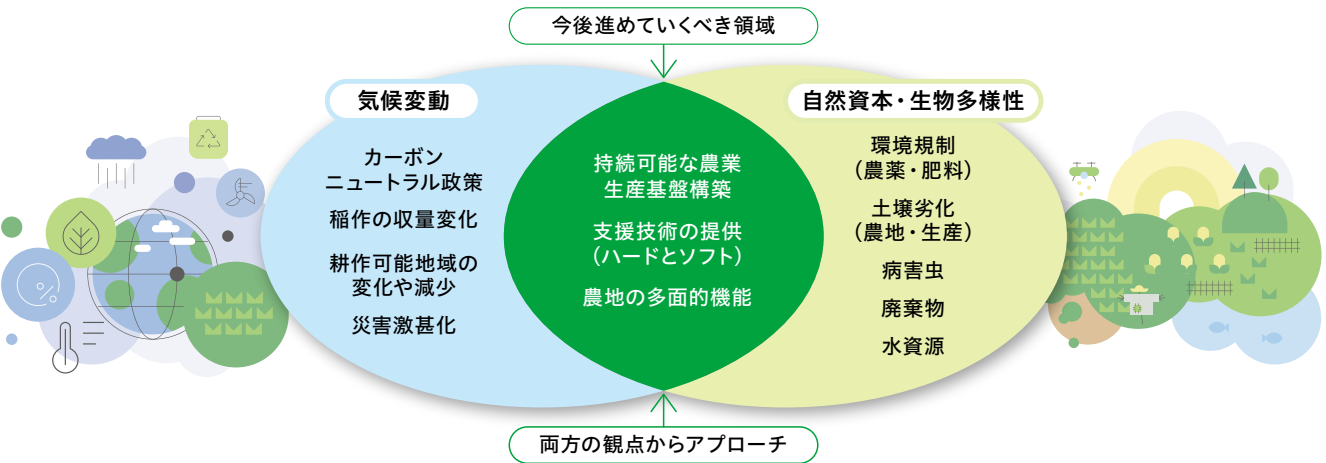
自然資本・生物多様性への取り組み

当社が事業基盤とする農業、特に水田稲作は、温室効果ガス排出や気候変動の影響と深く関係するとともに、水資源や土壌、生態系などの自然資本および生物多様性とも密接な関係にあります。こうした事業特性を踏まえ、当社は自然資本・生物多様性の保全を、事業存続に関わる重要な課題の一つとして捉えています。地域社会や多様なステークホルダーとの対話・連携を通じて、生物多様性に配慮した事業活動の推進ならびに商品・サービスの提供に取り組み、生物多様性の保全とその恵みの持続的な利用の両立を図るとともに、自然との共生を基盤とした持続可能な社会の実現に貢献していきます。

気候変動および自然資本・生物多様性を踏まえた統合的な考え方

当社は、生物多様性に関する基本方針として「生物多様性ガイドライン」を定め、自然資本・生物多様性を、事業活動を支える重要な要素の一つとして環境マネジメントに組み込んでいます。今後は、TCFD提言に基づき構築してきた気候変動対応のガバナンスおよびリスク管理のプロセスを基盤としつつ、TNFD（国際的な自然・生物多様性リスクの情報開示枠組み）の考え方も踏まえながら、気候変動と自然資本・生物多様性を統合的に捉え、持続可能な農業の実現に向けた事業活動および商品・サービスにおけるリスクおよび機会の把握・分析を段階的に進めていきます。

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



自然資本・生物多様性保全への取り組み事例

自社の事業活動と商品・サービスの提供、地域社会との関わりの面から取り組みを行っています。

環境配慮型商品の提供（開発、商品）



- 化学肥料の使用量を削減する可変施肥技術

 環境適合設計（エコ商品）への取り組み  
<https://www.iseki.co.jp/sustainability/environment/product/>

環境美化・清掃活動の取り組み（地域）



- 河川・海岸域の清掃を通じた環境保護

 最新トピックス一覧【環境】  
[https://www.iseki.co.jp/sustainability/topics\\_category/topics\\_environment/](https://www.iseki.co.jp/sustainability/topics_category/topics_environment/)

生産活動における環境負荷の低減（生産）



- 排気、排水の厳しい自主管理基準

 事業活動における環境負荷の低減  
<https://www.iseki.co.jp/sustainability/environment/eco/>

環境負荷低減につながる農法の提案（商品、サービス）



- 有機農業実現に向けた支援（アイガモロボ）

 環境保全型スマート農業への取り組み  
<https://www.iseki.co.jp/einou/sustainable-agriculture/>

MENU GUIDE

| 井関グループが目指すもの       |    |
|--------------------|----|
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 井関グループのサステナビリティ    | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント   | 56 |
| 社会に対する取り組み         | 57 |
| 気候変動への対応           | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   | 62 |
| 井関グループの環境経営        | 63 |
| 社外取締役座談会           | 65 |
| コーポレートガバナンス        | 69 |
| 役員一覧               | 75 |
| リスクマネジメント          | 77 |
| コンプライアンス           | 79 |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

## 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。

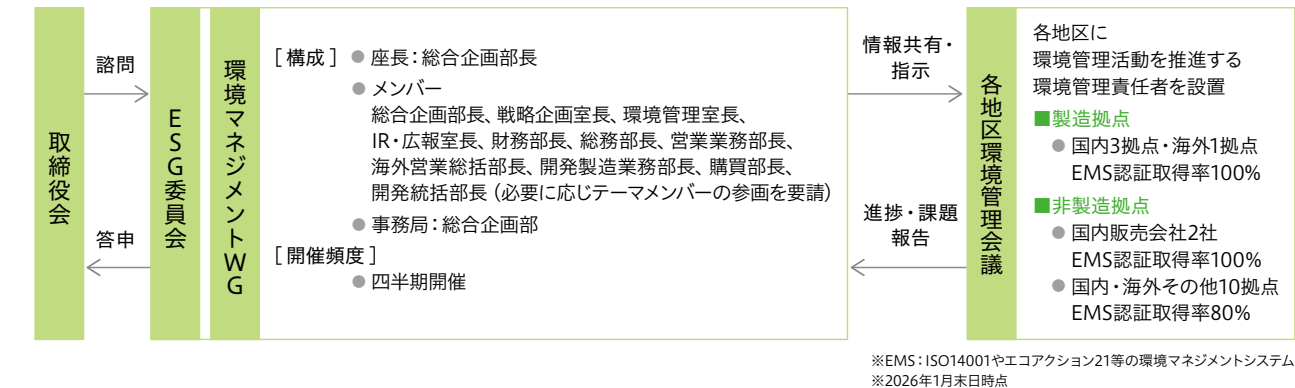
### 環境基本方針

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。

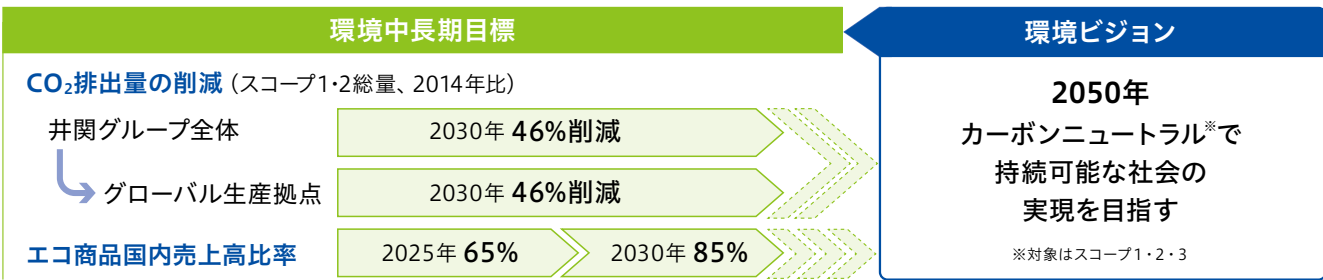
- ① 環境マネジメントシステムの整備と機能的運用
- ② カーボンニュートラルを実現する事業活動および製品・サービスの普及推進
- ③ 環境関連法規制の順守
- ④ 環境教育と環境情報公開

#### 環境マネジメント推進体制

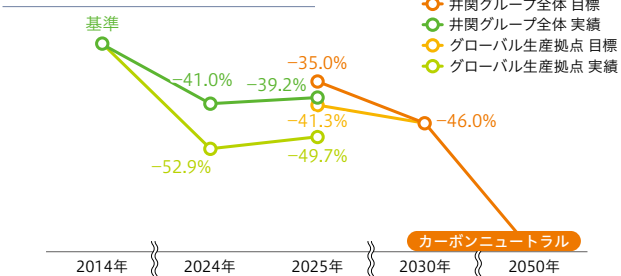
環境マネジメントワーキンググループ（WG）では、環境基本方針の全社的推進を通じ、環境ビジョン実現に向け、各地区の活動実績を取りまとめ環境中長期目標の進捗管理や気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）推進の議論（[P59-61](#)）を行っています。議論した内容はESG委員会（[P55](#)）へ報告・審議を行っています。



### 環境中長期目標（2022年～）



#### CO<sub>2</sub>排出量の削減（スコープ1・2）



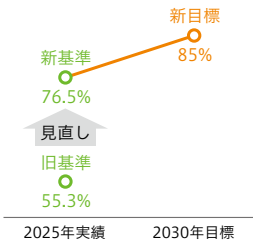
※井関グループ全体：国内、海外の井関グループ連結対象拠点 ※グローバル生産拠点：ISEKI M&D（松山、熊本）、井関新潟製造所、井関重信製作所、PT井関インドネシア  
※電気のCO<sub>2</sub>排出係数は毎年、各電気事業者における電源構成の割合により変動します。（環境省：電気事業者別排出係数を参考）  
※エコ商品については次ページまたは井関農機ホームページをご覧ください。

#### 環境適合設計の取り組みとエコ商品

「エコ商品」とは、気候変動の課題解決や農業における環境負荷低減につながる環境適合性が高く、社内制度「エコ商品認定制度」にて、評価基準をクリアした商品です。エコ商品には環境ラベル（ISO14021で定められたタイプⅡ第三者認証を必要としない自己宣言型）を付与し、カタログや会社HPで情報発信することで、お客さまに環境配慮型商品を選択する機会を提供しています。環境配慮型商品拡充の指標の一つとして「エコ商品国内売上高比率」を設定しています。

#### エコ商品国内売上高比率の新目標の設定と算定基準の見直し

新たに2030年目標を設定するにあたり、算定基準の見直しをしました。2025年までは、仕入れ商品を含む当社ブランドで販売する国内商品を算定対象としていましたが、仕入れ商品は他社開発のため当社が設計に関与できないことから、2026年以降は当社の開発商品のみを算定対象としました。基準見直しによるエコ商品国内売上高比率の変化は右図のとおりとなります。



### 環境マネジメント推進における環境負荷低減の主な実績

|         | 環境中期目標（売上高当たり）     |           |        |         | 2025年度 | 目標と実績評価 |    | 2026年  |
|---------|--------------------|-----------|--------|---------|--------|---------|----|--------|
|         | 対象範囲               |           | 基準     | 2030年目標 | 目標     | 実績      | 評価 | 目標     |
| 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%    | △32.5% | △13.1%  | ×  | △34.3% |
|         | 廃棄物最終処分量の削減        |           | 2013年比 | △71%    | △67.4% | △63.8%  | △  | △68.0% |
| 製造資源    | 総物質投入量の削減          | 国内4製造拠点   |        | △35%    | △26.3% | △38.5%  | ○  | △28.0% |
| 有害化学物質  | PRTR法対象の化学物質使用量の削減 |           | 2023年比 | △1.4%   | △0.4%  | 7.0%    | ×  | △0.6%  |

※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     | 設備の老朽化による漏水の発生やプロジェクトZの生産拠点再編準備による新建屋建設や工場内レイアウト変更、一部拠点では熱中症対策として2025年夏季より工場屋根へ散水を実施しており使用量が増加した。老朽化による漏水箇所の修繕は完了している。生産移管に伴う使用量増は一過性であり、再編が完了するまでは増加が想定される。生産最適化と併せて水使用についても見直しを図っていく。 |
| 廃棄物最終処分量 | 2024年に引き続き、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  | 塗装品質確保・分析のため化学物質使用量が増加した。生産拠点再編に含む塗装設備の効率化を図るとともに、引き続きPRTR法対象外物質への塗料等の切り替えを検討していく。                                                                                                      |

#### トピック 新建屋への太陽光発電設備の導入

愛媛県にあるISEKI M&Dでは2026年3月に竣工した新建屋に太陽光発電設備を設置しました。6月からの運転開始を予定しており、発電量は年間140,000kWhを想定しています。これによりCO<sub>2</sub>排出量は年間60トン相当の削減ができる見込みです。引き続きグループ全体で再生可能エネルギーの導入を推進していきます。



#### トピック 井水式クーラーの導入

井関新潟製造所にて井水式クーラーを導入しました。井戸水は年間通じ15℃程度でほぼ一定温度であり、この特性を活用し熱源水として使用することで工場内の空調に活用しています。現在は冷房のみの運用ですが、将来的には予備暖房としての活用も見据えています。同等能力の一般的な空冷式クーラーと比較して電力使用量が少なく、CO<sub>2</sub>排出量の抑制に寄与します。一方で地域共有の資源である井戸水を利用するため、クーラーの使用条件や時間の適切な管理にも努めています。自然資本との共生と脱炭素で持続可能な企業活動を目指していきます。



### 外部評価（DBJ環境格付）

2026年3月、株式会社日本政策投資銀行（DBJ）より環境格付融資を受けており、20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 環境マネジメントを通じた環境負荷低減を継続的に推進している点
- ② 環境価値の創出に向けた社内外の意識醸成に注力している点
- ③ 事業を通じた持続可能な農業への貢献に努めている点



## 取締役会の実効性とコーポレートガバナンスの強化に向けて



## 企業価値向上に向けて、 独立した立場からプロジェクトZの完遂に 伴走していきます

井関農機では、透明性の高い組織運営やコンプライアンスの徹底、そしてプロジェクトZによる抜本的構造改革と成長戦略の確実な遂行を、社外取締役の的確なモニタリングと助言で支えています。ここでは3名の社外取締役を招き、取締役会の実効性とコーポレートガバナンスの強化について話し合っていました。

### 取締役会の変化と実効性

**岩崎** ― 現在は取締役会と指名報酬委員会の議長を務めています。取締役会の運営は年々変化しており、2025年度はアジェンダセッティング（議題設定）なども含め、今まで以上に安定的かつ実効性の高い取締役会になってきたという印象です。議論も自由闊達に交わされ、総じて実効的に機能していると判断しています。取締役会議長としては、議事運行に際し、総合企

画部にと取締役会の事務局を担っていただいています。事務局との意思疎通が円滑に図られる体制が整ってきていると認識しています。

**木曾川** ― 就任初年度から当社取締役会では非常に自由闊達な議論の場が提供されていると感じました。社内取締役、執行役員の皆さんも真摯に対応しており、事業への理解を深めながら助言や指摘を行える環境が整っています。助言や指摘した

点については年々改善が進んでおり、執行側のPDCAが着実に機能していると認識しています。

現在の役員構成は、2026年度から阿部さんが加わったことで社外取締役が4名となり、半数が社外メンバーとなりました。多様性についても確保され、取締役それぞれが、自らの経験や知見を活かした視点から意見を述べることで議論も活性化しています。

また事務局からの事前説明がしっかりしており、適切な意見交換を行う上で大きな支えとなっています。会議資料もわかりやすく改善されてきましたが、さらなる工夫の余地もありますので、その点についても引き続き提言していきたいと考えています。

**岸本** ― 当社取締役会については、岩崎さん、木曾川さんのご意見のとおり、発言に対して非常に受容的な雰囲気があって、私も就任当初から疑問点などを自由に訊くことができました。運営についても、岩崎議長が適切な前さばきで議題や資料を整理され、効率的に進行されていると感じます。

新たな変化について述べますと、2025年度から社内取締役が1名減員となりました。それに伴い執行側の役割が明確化され、従来以上に主体的な発言が増えるなど、より実効性の高い議論が行われるようになっています。また、私たち3名の社外取締役は、メーカーにおける実務経験がないのですが、2026年度からメーカーで豊富な経験をお持ちの阿部さんが社外取締役に就任されましたので、より幅広い視野に立った有意義な議論が今後行われるものと期待しています。

**岩崎** ― 近年、当社取締役会において議論を深めているテーマとして、コーポレートガバナンス向上に向けた取り組みが挙げられます。さまざまな機会で議論ができる体制が整い、その内容もより具体化・高度化してきました。

また、プロジェクトZについての議論も深まってきました。取締役会では毎月進捗報告を受けながら、達成に向けた確認や指摘を行っています。

一方、今後の取締役会における課題と考えているのは、さまざまな経営戦略が立案される中で、それをどのようにフォローアップしていくかという議論です。その他、事業ポートフォリオのあり方に関する議論、人材戦略についての議論もまだ全体像が見えていない状況で、これらの議論は、今後より充実させていく必要があります。

**木曾川** ― 私は、社内にとどれくらいガバナンスやコンプライアンスへの意識が浸透しているか、自浄作用がある会社であるかという点に注目しています。議論が増えてきたということは、ガバナンスやコンプライアンスの重要性に対する認識が強まっている証左であり、評価に値すると思いますが、これはまだ取締役・執行役員の会議の場での話です。従業員の一人ひと



りにどれくらい浸透しているか、これからしっかりと見定めていかなくとはなりません。

**岸本** ― 2025年度は、下請法（現：中小受託取引適正化法）違反の勧告を受けるなど、当社のガバナンス・コンプライアンス強化の重要性が改めて顕在化した年でもありました。これをきっかけとしてコンプライアンス意識やガバナンスの課題が明確になったと言えますが、一方で、そうした目の前の課題だけでなく、これからの将来における会社のあるべき姿など、より長期的なテーマに関する議論も深めていく必要があると考えています。

### 社外の目で捉えたプロジェクトZ

**木曾川** ― 私が社外取締役の一員となったのは、プロジェクトZの始動直後でした。就任後、いろいろと進捗報告を伺ってききましたが、目標値の裏付けが必ずしも十分に可視化されていない側面がありました。そこで執行側に対して「各戦略・戦術分野における計画の確度を明確にしてほしい」と要請し、現状の確度が可視化されるようになりました。一部計画の遅れや未達についてもポイントが明確化されたことで議論しやすくなりましたが、今後はそうした進捗を細かな施策レベルに分解し、施策の積み上げ状況を議論する場面に入っていきます。執行側で引き続き課題をしっかりと抽出し、議論のテーマとして挙げていくべきだと考えています。

プロジェクトZの抜本的構造改革と成長戦略については、計画に対する前提の変化や進捗状況の遅れが取締役会で報告された場合に、どのようにリカバリーしていくのかを社外取締役が中心になって確認しています。それと並行して、先行的に取り組むべき成長戦略へのリソース配分が適切に行われているかについても議論しています。

プロジェクトZのような大規模な計画においては、リスクと

## MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 井関グループのサステナビリティ    | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント   | 56 |
| 社会に対する取り組み         | 57 |
| 気候変動への対応           | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   | 62 |
| 井関グループの環境経営        | 63 |
| 社外取締役座談会           | 65 |
| コーポレートガバナンス        | 69 |
| 役員一覧               | 75 |
| リスクマネジメント          | 77 |
| コンプライアンス           | 79 |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

社外取締役座談会

取締役会の実効性とコーポレートガバナンスの強化に向けて



課題の管理が極めて重要になります。「進捗報告が都度確実に行われているか?」「些細な心配事も含めてリスクをしっかりと認識し、未然の対応策を練りながら計画が進められているか?」その点を私としては一番注視しています。

**岸本** ― 計画の遅れに対するリカバリー策については、要因をより細かく分析し、どこをどう変えていくのかといったところまで、深掘りしながら議論を進めるケースもありました。遅れが出ているプロジェクト内容について訊いてみると、人的リソースが十分に割り当てられていない状況があったり、多くの部署間の協力が必要な業務であるにも関わらず適切な人材がアサインされていないと判断されるケースも見受けられました。そうした際には、社外取締役として率直に意見を伝えたり、担当役員からのトップダウンを働きかけたりするなどしており、プロジェクトのより効果的な管理や推進に貢献できているのではないかと思います。

**岩崎** ― そうですね。具体的な例をひとつ挙げますと、私たち社外取締役は、本社がある愛媛県の松山地区を訪問し、現地の役員からいろいろな話を伺う機会があります。現場を訪問し話をすると、どこに問題があるのかが見えてくる場合があります。そうした気づきは私たちの意見として取締役会で執行側に伝え、改善に向けた提言をしたりしています。

プロジェクトZの実行にあたり、議論をする中で論点の重要性が曖昧になる局面もあります。私たちは、それが本当に重要なポイントなのか、進捗の遅れ等は許容できる範囲なのかといった判断を行っています。最近は、社会情勢や市場環境の変化が著しいので、きちんとキャッチアップできているのかということについても常に問いかけています。

**岸本** ― 2027年に向けた残り2年間について考えるならば、まず2025年度の業績には米価の回復といった外部環境の影響も一定程度寄与していると考えられます。その点を踏まえて、今

出ている結果がそうした外的要因によるものなのか、それとも施策や対応の効果・成果なのかをきちんと見極め、仕分けする形で厳しく監視していくモニタリングが求められます。

また熊本工場は2025年で生産終了し、コンパインの生産を松山工場に集約すべく移管作業が進んでいます。これも生産移管の完了がゴールではなく、集約した松山の製造所を効率的に運用して収益性の向上につなげる必要があります。単に生産体制を整えるだけでなく、その運用を通じて成果につなげていくことが重要と認識しています。

**岩崎** ― プロジェクトZが目指す収益性改善と資産効率向上は、順調に進んでいる認識です。ただ、外部環境の不確実性が高まる中で、変化に迅速に対応していかなければ、目標達成は難しくなる可能性があります。リスクを早期に察知し、迅速に対応できているかが、今後のモニタリングの重要なポイントになると思います。

より厳しい見方をすれば、計画どおりの進捗ではなく、目標を前倒しするぐらいのスピードで進めないと、市場競争に勝ち残ることができません。執行側からの報告に対しては、単にそれを是とするのではなく、まだまだこういうことができるのではないかと、具体的な形で指摘と提案を行っていく考えです。

**木曾川** ― プロジェクトZの目標として掲げた「営業利益率5%以上」「ROE 8%以上」の達成に向けては、その目標はどのようなプロセスで実現するのか、その裏付けを明確化していくことが重要と考えます。最終的な数値目標だけでなく、プロセス指標と言われる詳細に落とし込んだKPIがどのように設定され、その達成状況はどうなっているか、柱が抜けたり崩れてきたりしているところはないかという目を向けながら、丁寧にモニタリングをしています。

コーポレートガバナンス・コード改訂への対応

**岩崎** ― 現在、コーポレートガバナンス・コードの改訂が進められており、2026年4月に改訂案が公表されました。改訂案では、企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス」への転換が打ち出され、いくつかのテーマが挙げられています。その中で私は、特に「経営資源の配分と有効活用」を重視すべきテーマと捉えています。

リソース配分の優先順位を明確化し、開発も営業も、すべての活動において、どこに重点を置くかという視点が求められるでしょう。そのためには、各部門の状況を取締役会がきちんと把握・整理し、方針を決めていくことが極めて重要になると考えています。

**岸本** ― 私も同感で、「経営資源の配分と有効活用」は、プロジェクトZの遂行において、また井関農機の企業価値向上において、一番大事なテーマだと思っています。

その他に挙げられているテーマでは、「取締役会事務局の強化」に関心がありますが、井関農機においてはすでに重要な課題として認識し、2025年度から改善を図っていることで、一定の強化を果たしているという認識でいます。

**木曾川** ― 「経営資源の配分と有効活用」について、特に成長投資と人的資本の配分を効率的かつ効果的に実行するためには、業務をゼロベースで見直すことが必要です。井関農機で働く従業員の皆さんは、真面目で責任感が強いので、捨てるものを見極めていくゼロベースでの見直しは、あまり得意ではないかもしれません。その不得意分野にどのように取り組み、成果につなげていけるかは、私たち社外取締役がモニタリングするべきポイントのひとつだと考えます。

井関農機における「経営資源の配分と有効活用」のもうひとつのポイントは、抜本的構造改革で得られた資源がきちんと成長戦略に振り向けられるかということです。何らかの事象への対応として一時的なキャッシュに振り向けてしまうと、本来やるべき成長戦略がおろそかになってしまいます。

**岩崎** ― 私たち社外取締役がチェックすべき大事なポイントですね。抜本的構造改革は、プロジェクトZの中で短期的に成果を出したいところですが、成長戦略の方は、もっと長いスパンで考えるべき話ですので、そのバランスがうまく取れているかどうかということになります。会社において“目の前の数字”というのはもちろん大切ですし、そこに焦点が当たるとも当然ですが、それがひいてはこの先の長期的成長にどう関わっていくのか、十分な資源が投入されて成長への「ストーリー」がしっかり語られているのか、そこを重視しなければなりません。

**木曾川** ― 「攻めのガバナンス」において社外取締役がどのような役割を果たすべきかは、今まさに過渡期にあると言えます。会社が進むべき方向性を考える時に、企業価値をどうしたら向上できるかという投資家目線は、社外取締役によるモニタリングがもたらす一番大きなメリットだと思いますので、戦略構築の議論に貢献していくのが、これからの社外取締役の重要な役割だと考えています。

井関農機が持つ未来の可能性

**岸本** ― 従業員の皆さんが真面目で堅実であり、一方では高い技術力や開発力に裏打ちされたチャレンジ精神も持っていること。そして、生産農家や取引先をはじめとする多くのステークホルダーと厚い信頼関係を築けていること。これこそが井関農機の強みであり、価値を創出し続ける源泉であると考えています。

昨今の米価の動きにより、日本人にとってお米という存在がどれだけ大事なもののかが改めて見直されています。こうした



状況の中、井関農機は、農家を支えるという創業以来の使命をこれからも果たしていく会社です。一方で、景観整備などのNon-Agri分野や海外展開など、新たな事業の柱を増やしながら持続的成長を積極的に進めています。今後は変革のスピードをさらに上げ、自らを積極的に変化させながら、価値創出の幅を大きく広げていくことを期待していただきたいと思っています。社外取締役として、その取り組みをしっかりと見守りながら、後押ししていきます。

**木曾川** ― 100年の歴史により培われた伝統と技術力を持つ井関農機は、農業機械の総合メーカーとして唯一無二の存在であり、その価値提供は国内にとどまることなく、グローバルに広がっていくものと期待しています。世界各地で日本の「食」が人気を集め、広く浸透しつつある中で、生産農家の方々が担っていく役割は今後ますます増大していくでしょう。そうした生産農家の未来に向けた飛躍を支え、課題解決の強力なパートナーとなる井関農機は、世の中に必要不可欠な企業として支持され、持続的に発展していくことが期待されます。

社外取締役の一員として、企業価値の拡大に資する「攻めのコーポレートガバナンス」を担うべく、外部視点による経営モニタリングを進めながら、さらなる成長に向けた戦略構築の議論に参画し、貢献していきます。

**岩崎** ― 井関農機は、技術力や営農提案・サポート力などにおいて、他にない強みを持つ農業機械の総合メーカーです。『「食と農と大地」のソリューションカンパニー』という長期ビジョンのもと、井関農機が実現していく社会価値および企業価値の拡大は、すべての人々と分かち合えるものになると確信しています。

株主・投資家の皆さまに長期のご支援をお願い申し上げるとともに、私自身も取締役会および指名報酬委員会の議長という立場から、井関農機の発展に貢献していく所存です。

MENU GUIDE

| 井関グループが目指すもの       |  |    |
|--------------------|--|----|
| ISEKIレポート2026のポイント |  |    |
| 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     |  |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |  |    |
| 井関グループのサステナビリティ    |  | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント   |  | 56 |
| 社会に対する取り組み         |  | 57 |
| 気候変動への対応           |  | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   |  | 62 |
| 井関グループの環境経営        |  | 63 |
| 社外取締役座談会           |  | 65 |
| コーポレートガバナンス        |  | 69 |
| 役員一覧               |  | 75 |
| リスクマネジメント          |  | 77 |
| コンプライアンス           |  | 79 |
| 財務・非財務データ          |  |    |
| 会社情報・株式情報          |  |    |

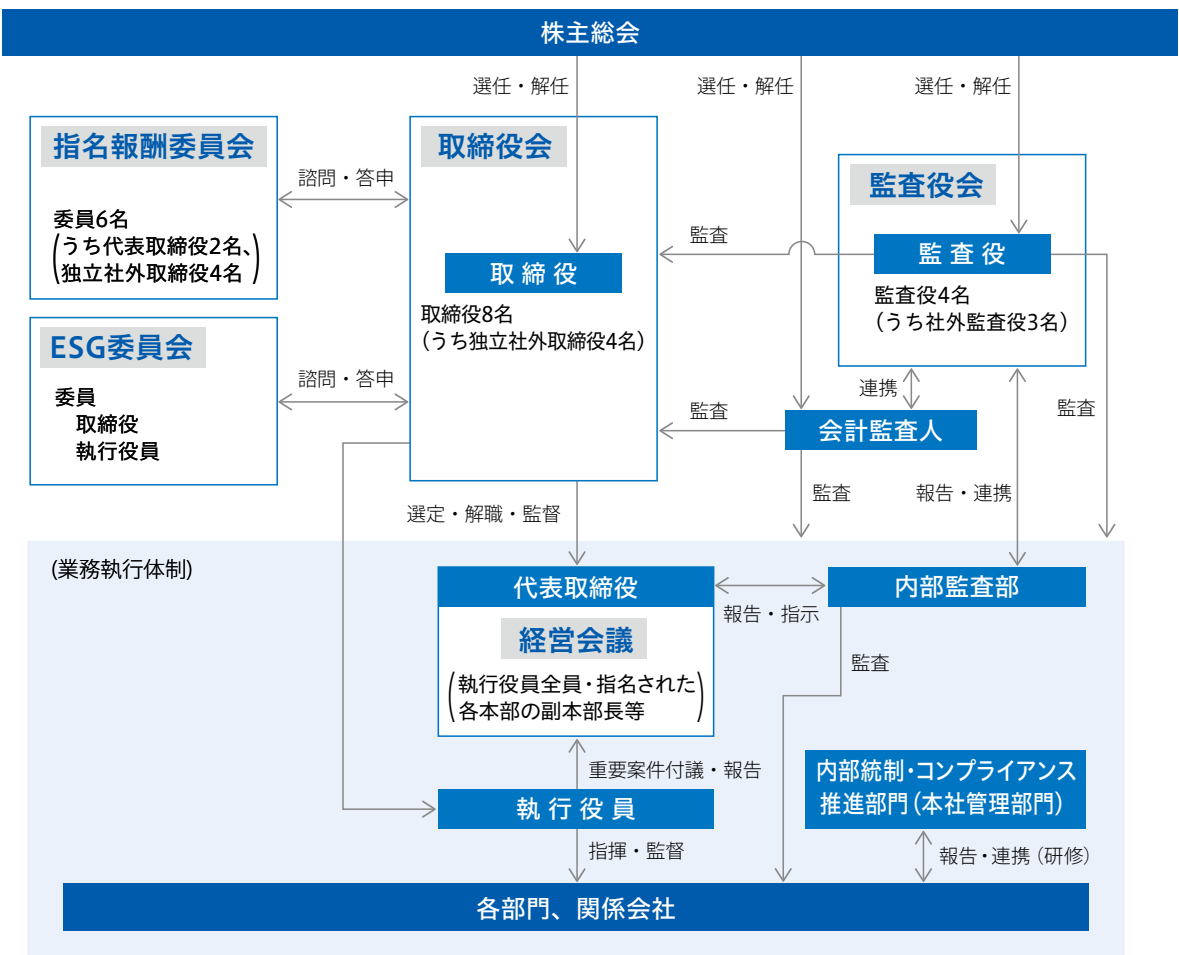
# コーポレートガバナンス

## 基本方針(基本的な考え方)

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を重要な課題と位置づけ、経営の公正性・透明性および意思決定の迅速性を確保することを目的として、コーポレートガバナンス体制を構築しています。

また、コーポレートガバナンスは当社のみならず、井関グループ全体で機能させるべきものと位置づけています。関係会社管理規程等に基づく報告・承認体制を通じて、グループ横断での業務執行に対する統制および監督を行っています。

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（2025年1月～12月）

|         | 出席回数  |       |       |       |       |        |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
|         | 富安 司郎 | 小田切 元 | 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  | 19/19 |
| 指名報酬委員会 | 8/8   | 8/8   | －     | －     | 8/8   | 8/8    | 8/8   |
| ESG委員会  | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 12/12 | 11/12 | 12/12  | 11/12 |

## 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><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 ..... 4名</div><div>独立社外取締役比率 50%<br/>女性取締役比率 25%</div></div>                               |
| 監査役会    | 概要 | 監査役は取締役会および重要な会議体に出席しています。また、独自に監査方針を決め、内部監査部門や会計監査人とも連携しながら、各事業所およびグループ会社の監査を実施しています。さら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><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></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><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 ..... 4名</div><div>独立社外取締役比率 約67%</div></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、オブザーパ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><div>委員長 独立社外取締役</div><div>取締役および執行役員</div></div>                                                                                                     |

# MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 井関グループのサステナビリティ    | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント   | 56 |
| 社会に対する取り組み         | 57 |
| 気候変動への対応           | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   | 62 |
| 井関グループの環境経営        | 63 |
| 社外取締役座談会           | 65 |
| コーポレートガバナンス        | 69 |
| 役員一覧               | 75 |
| リスクマネジメント          | 77 |
| コンプライアンス           | 79 |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

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（2025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                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役としてふさわしい人格を有する者であること</li><li>● 優れたリーダーシップを有する者であること</li><li>● 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</li><li>● 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</li></ul>      |
| ② 代表取締役の選定基準                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役の選任基準を満たしている者であること</li><li>● 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</li><li>● 海外事業の経験を有することを考慮する</li><li>● 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</li></ul> |
| ③ 取締役の解任・代表取締役の解職基準                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 法令・定款に違反する行為を行った場合</li><li>● 健康悪化により職務の執行が困難と認められる場合</li><li>● 当社の企業価値を著しく毀損したと認められる場合</li><li>● 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</li></ul>                       |

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、当社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、当社の経営に対しの確に助言・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。

2026年度より、「業績連動評価」に重点を置くことで健全なインセンティブをより機能させるため、報酬の構成割合を変更しました。具体的には、従来の「基本報酬（金銭）」：「業績連動・評価報酬（金銭）」：「業績連動型株式報酬」＝6：3：1から、5：4：1を目安とする構成割合に見直しました。なお、業績連動型株式報酬の対象期間は、2022年度から2025年度の4年間としておりましたが、当該対象期間を2年間延長し、2027年度までとしました。

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」し、当社を持続的成長に導き、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<br>(目安) |       | 内 容                                                                                                                      |
|-----------|------|--------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |      | 社内取締役              | 社外取締役 |                                                                                                                          |
| 基本報酬      | 金銭   | 50%                | 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   | 40%                | —     | 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<br>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<br>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）となるようにしています。業績連動型株式報酬は、株式交付信託制度に基づく報酬であり、2022年3月30日開催の第98期定時株主総会において、対象期間として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4年間、抛出する金銭の上限として148百万円として決議いただいております。また同総会では、併せて当社の取締役会の決定により、対象期間を5事業年度以内の期間を都度定めて延長することがあり、この場合、当社は当該延長分の対象期間中に、本制度により取締役に交付するために必要な当社株式の追加取得資金として、当該延長分の対象期間の事業年度数に金37百万円を乗じた金額を上限とする金銭を追加抛出することができることを決議いただいております。それに基づき、当社の取締役会の決定により2026年12月末日に終了する事業年度から2027年12月末日に終了する事業年度まで2年間延長した対象期間において、取締役（社外取締役を除く）に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が抛出する金銭の合計の上限を74百万円としています。

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。

監査役の報酬制度（ご参考）

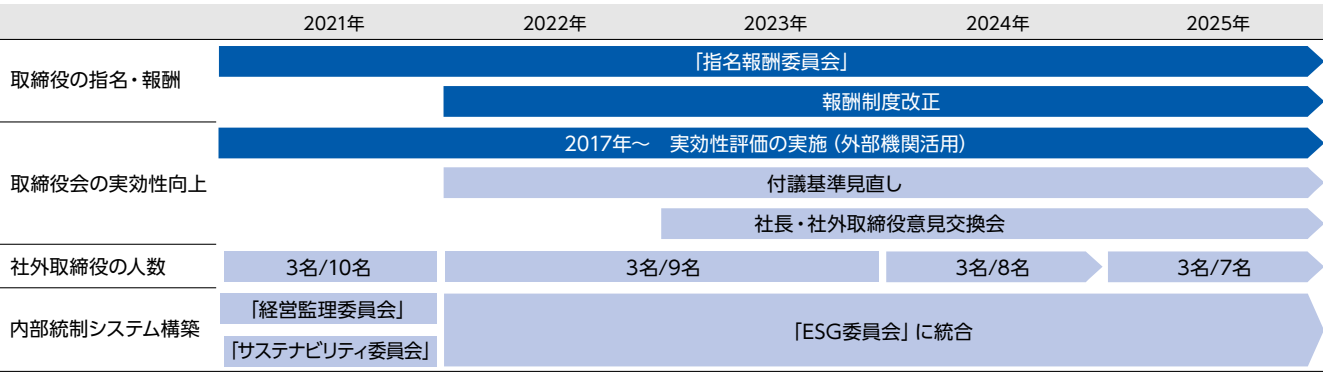
監査役の報酬限度額は、2009年6月26日開催の第85期定時株主総会において月額800万円以内と決議しています。なお、監査役の個人別の報酬については、監査役の協議によって定めています。

MENU GUIDE

| 井関グループが目指すもの       |    |
|--------------------|----|
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 井関グループのサステナビリティ    | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント   | 56 |
| 社会に対する取り組み         | 57 |
| 気候変動への対応           | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   | 62 |
| 井関グループの環境経営        | 63 |
| 社外取締役座談会           | 65 |
| コーポレートガバナンス        |    |
| 役員一覧               | 75 |
| リスクマネジメント          | 77 |
| コンプライアンス           | 79 |
| 財務・非財務データ          |    |
| 会社情報・株式情報          |    |

コーポレートガバナンス

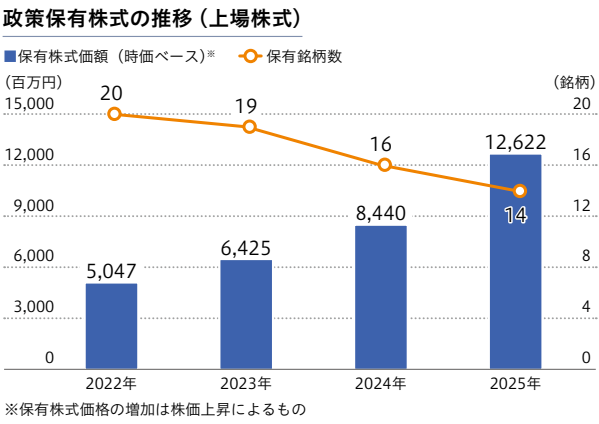
ガバナンス強化のあゆみ



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、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。

取締役会の実効性向上に向けて

当社は取締役会の機能のさらなる向上を目的として、取締役会の実効性評価を2017年より実施しています。

第三者機関による評価

- 【アンケート】
- 取締役・監査役 全員
- 【インタビュー】
- 代表取締役、社外取締役、一部の取締役・監査役

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
- 経営会議での検討を踏まえ、取締役会で評価結果と対応方針を議論
- 課題解決に向けた取り組み実施

2025年度 主な取り組み

| 2024年度 主な課題                           | 2025年度 取り組み実績                                                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会およびプロジェクトZにおける経営計画の進捗状況のフォローアップ強化 | ● 取締役会・プロジェクトZでの議論およびモニタリングの強化                                                |
| プロジェクトZの全社的な浸透                        | ● 従業員コミュニケーションでの社長によるプロジェクトZに関する説明および役員による従業員からの質問への回答<br>● グループ幹部に対する説明会（4回） |
| 人的資本への投資に関する議論の充実                     | ● 「人事制度の改定」⇒ 戦略討議・取締役会での議論<br>● 「ウェルビーイング向上に向けた今後の取り組み」⇒ 取締役会での議論             |
| 人権・労働問題への対応                           | ● 実務レベルにおける検討の実施                                                              |

2025年度 評価結果

今回の評価の結果、取締役会全体としての実効性は概ね確保されており、特に以下について一定の評価がなされました。

- 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監督および報酬決定プロセスの透明性・妥当性
- 社外取締役による経営に対する監督機能の発揮

一方、特に重要な課題として以下の点を認識しています。

- 経営計画の進捗状況に対するフォローアップ強化
- 事業ポートフォリオ戦略に関する議論の深化
- データやデジタル技術の活用についての議論の深化
- 人材戦略・人的資本に関する議論の深化
- 潜在的リスクに関するモニタリング強化
- 人権・労働問題への対応に関する議論の深化
- 健全な企業文化の醸成に向けた取締役会の関与強化

新任社外取締役メッセージ

“コア技術と先端技術のバランス”を極めて  
フロントランナーに相応しい独占領域の創出を

このたび、社外取締役に就任いたしました阿部です。

私は、1980年に古河鋳業（現古河機械金属）に入社し、さく岩機製品の製造工場に在った地下鉱山機械（トンネル掘削機械）の設計部門に配属になりました。当時は“空圧から油圧へ”という技術革新の波がようやくさく岩機製品群にも及んできた時期で、部門として前例の無い経験を沢山させていただきながら、現在の主力製品群につながる多くの機種を、ドrafターと関数電卓で設計したことを思い出します。その後、営業部門と製造部門を行き来しながら、中期経営計画の推進役等を経て、事業会社の経営に携わりました。

メーカーの企業価値向上では、何といっても技術力・現場力が要となります。コーポレート部門の知恵と協力を得ながら、技術的なリスク管理を徹底しつつ、失敗を恐れずにコア技術の深耕と先端技術の実装に挑戦し続けることが肝要だと思います。また会社の規模が大きくなると、開発製造部門とユーザーの距離が遠のく傾向が見られますが、現場を熟知しユーザーの思いを感じるセンスだけは、どの立場にあっても常に磨いておきたいものだと考えてまいりました。

総じて労働環境が厳しく、担い手不足が著しい現場を支える専門性の高い産業機械という点や、昨今の地政学リスクを含め、益々先行きが見通しにくい海外市場への取り組みなどを、創業者井関邦三郎の不滅の創業精神と、変化の激しい現実との対比という視点を常に念頭に置きながら、歴史ある井関農機の業務執行を、客観的な立場から見守ってまいりたいと考えております。

社外取締役 **阿部 裕之**



MENU GUIDE

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| 井関グループが目指すもの       |  |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |  |    |
| 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     |  |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |  |    |
| 井関グループのサステナビリティ    |  | 55 |
| ステークホルダーエンゲージメント   |  | 56 |
| 社会に対する取り組み         |  | 57 |
| 気候変動への対応           |  | 59 |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   |  | 62 |
| 井関グループの環境経営        |  | 63 |
| 社外取締役座談会           |  | 65 |
| コーポレートガバナンス        |  | 69 |
| 役員一覧               |  | 75 |
| リスクマネジメント          |  | 77 |
| コンプライアンス           |  | 79 |
| 財務・非財務データ          |  |    |
| 会社情報・株式情報          |  |    |

## MENU GUIDE

(2026年6月末日現在)

## 社外取締役

|  <div> <b>取締役<br/>岩崎 淳</b><br/> <b>重要な兼職の状況</b><br/>                     公認会計士<br/>                     日本化薬株式会社<br/>                     社外監査役<br/>                     エア・ウォーター株式会社<br/>                     社外監査役<br/>                     所有する当社株式の数 0株<br/>                     社外 独立                 </div>                                                            | 企業<br>経営<br>戦略 | 財務 | 営業・<br>マーケティング | 海外<br>事業 | 開発<br>製造 | コンプ<br>アイ<br>ンス<br>法務<br>監査 | ESG<br>サステ<br>ナビリ<br>ティ | 人事 | IT<br>データ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----------------|----------|----------|-----------------------------|-------------------------|----|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
| 1990年 11月 センチュリー監査法人入所<br>(現、EY新日本有限責任監査法人)<br>1991年 3月 公認会計士登録<br>1997年 3月 不動産鑑定士登録<br>2005年 8月 新日本監査法人退所<br>(現、EY新日本有限責任監査法人)<br>2005年 9月 岩崎公認会計士事務所所長 (現任)<br>2013年 6月 当社取締役 (現任)<br>2015年 6月 日本ハム株式会社社外監査役<br>2016年 6月 オリンパス株式会社社外監査役<br>2019年 6月 日本ハム株式会社社外取締役<br>オリンパス株式会社社外取締役<br>日本化薬株式会社社外監査役 (現任)<br>エア・ウォーター株式会社社外監査役<br>(現任)                                                                                                                        | ●              | ●  |                |          |          | ●                           | ●                       |    |           |
|  <div> <b>取締役<br/>木曾川 栄子</b><br/> <b>重要な兼職の状況</b><br/>                     丸文株式会社<br/>                     社外取締役<br/>                     (監査等委員)<br/>                     所有する当社株式の数 0株<br/>                     社外 独立                 </div>                                                                                                                               |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
| 1984年 4月 アメリカンファミリー生命保険会社<br>(現、アフラック生命保険株式会社) 入社<br>同社オペレーション統括本部部長<br>2004年 4月 同社契約管理企画第二部長<br>2010年 1月 同社契約保全部長<br>2011年 1月 同社契約保全部・料金第一部・料金第二部<br>2012年 1月 執行役員<br>2013年 1月 同社成長戦略プログラム執行役員<br>2016年 1月 当社取締役<br>フラック収納サービス株式会社<br>代表取締役社長<br>2018年 1月 アメリカンファミリー生命保険会社事務<br>統括部・お客様サービス推進部執行役員<br>アフラック生命保険株式会社顧問<br>2021年 1月 丸文株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)<br>2023年 6月 当社取締役 (現任)<br>2024年 3月 公益財団法人ゴールドリボン・ネット<br>ワーク副理事長<br>2025年 1月 同法人理事長<br>2026年 3月 (現任) | ●              |    |                |          |          | ●                           | ●                       |    | ●         |
|  <div> <b>取締役<br/>岸本 史子</b><br/> <b>重要な兼職の状況</b><br/>                     弁護士・<br/>                     日本電機株式会社社外取<br/>                     締役<br/>                     (監査等委員)<br/>                     所有する当社株式の数 0株<br/>                     社外 独立                 </div>                                                                                                |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
| 1998年 4月 最高裁判所司法研修所入所<br>2000年 3月 同所卒業<br>2000年 4月 弁護士登録 (東京弁護士会)<br>あずさ総合法律事務所入所<br>2019年 6月 日本電機株式会社<br>社外取締役 (監査等委員) (現任)<br>2021年 9月 あずさ総合法律事務所所長 (現任)<br>2024年 3月 当社取締役 (現任)                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |    |                |          |          | ●                           | ●                       |    |           |
|  <div> <b>取締役<br/>阿部 裕之</b><br/> <b>重要な兼職の状況</b><br/>                     STプロティクス株式会社<br/>                     技術顧問<br/>                     日本トンネル専門工事業<br/>                     協会施工環境委員会委員長<br/>                     所有する当社株式の数 0株<br/>                     社外 独立                 </div>                                                                               |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |    |                |          |          |                             |                         |    |           |
| 1980年 4月 古河鉱業株式会社<br>(現、古河機械金属株式会社) 入社<br>2005年 3月 古河ロックドリル株式会社<br>生産本部開発設計部長<br>2012年 6月 同社取締役営業本部特機部長<br>2014年 6月 同社専務取締役生産本部長<br>2015年 6月 古河機械金属株式会社執行役員<br>古河ロックドリル株式会社取締役副社長<br>2017年 6月 古河機械金属株式会社上級執行役員<br>古河ロックドリル株式会社取締役副社長<br>2019年 6月 古河機械金属株式会社常務執行役員<br>古河ロックドリル株式会社代表取締役社長<br>2021年 6月 古河機械金属株式会社監事<br>2023年 7月 日豊株式会社 (現、STプロティクス株式会社)<br>技術顧問 (現任)<br>2024年 4月 日本トンネル専門工事業協会<br>施工環境委員会委員長 (現任)<br>2026年 3月 当社取締役 (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          |

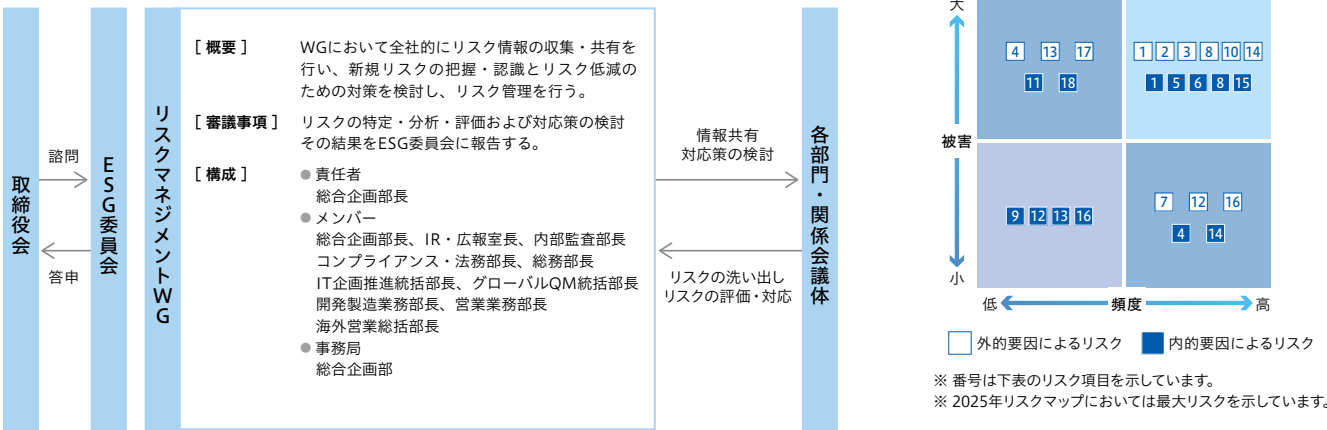
| 監査役                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>常勤監査役</b><br/><b>藤田 康二</b> <span>社外</span></p> <p><b>選任理由</b><br/>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。</p> |  <p><b>常勤監査役</b><br/><b>森本 健太郎</b> <span>社外</span></p> <p><b>選任理由</b><br/>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。</p>                                                                                |
|  <p><b>常勤監査役</b><br/><b>高橋 一真</b></p> <p><b>選任理由</b><br/>経営企画・財務・開発製造部門に長く携わることによって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。</p>                    |  <p><b>監査役</b><br/><b>山下 泰子</b> <span>社外</span> <span>独立</span></p> <p><b>選任理由</b><br/>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。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b><br/>公認会計士・司法書士</p> |

# リスクマネジメント

## 基本方針(基本的な考え方)

● 当社グループは、物理的、経済的もしくは信用上の損失または不利益等当社グループの事業活動に影響を与える要因をリスクと定義し、潜在的リスクの顕在化防止および顕在化した場合の損失極小化を図り、業務の円滑な運営、資産の保全、企業の信用維持に資するようリスクを管理し対応することとしています。

## リスク管理体制

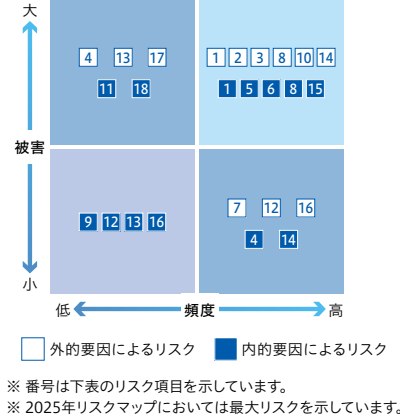


## 代表的リスクと低減措置

当社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、下記のとおりです。当社グループでは、リスクの洗い出し等を行い潜在的リスクを認識し、顕在化防止および顕在化した場合の低減措置等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           | ● 国内農機需要が減少<br>・ 農業従事者の高齢化<br>・ 担い手不足による農家戸数の減少<br>・ 政府による農業政策転換等の影響<br>・ 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<br>・ 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<br>・ 大規模農家対応のための中核拠点をブロック内に設置<br>・ 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<br>● プロジェクトZ 成長戦略<br>・ 成長分野である「大型」「先端」「畑作」「環境」へ経営資源を集中、販売強化<br>・ ISEKI Japanに「大規模企画室」を設置<br>・ 高まる「大規模」農業ニーズに向けた商品、サービスを提供<br>・ Non-Agri市場への販路拡大、草刈事業の展開 | →        |
| 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<br>● 海外関係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<br>● 原材料および部品の海外調達<br>● 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<br>・ 調達価格の急激な高騰に伴う製造コスト等の上昇<br>・ 供給逼迫の長期化に起因する生産減少<br>・ 供給品に起因する当社商品の信頼性や評判低下等<br>● 生産品の出荷・運搬に際して出荷停滞のリスク<br>・ 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<br>● 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<br>● 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<br>● 取引先の信用調査や人権尊重を含むCSRアンケートの実施<br>● 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<br>● 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<br>・ 取引先との定期的なコミュニケーション<br>・ トップレベルの関係性強化                                                                                                                                                                                                                               | →        |
| 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<br>・ スマート農業に対する高機能製品の開発<br>・ 農業資材費低減ニーズを受けた低価格化等<br>● 海外での多様なニーズや環境意識の高まり等を含む事業環境の変化に対し、競争力を強化できないリスク | ● 国内での付加価値の向上、知的財産の獲得<br>・ 商品の販売に併せたソリューションの提案等<br>・ ICTや自動化等のスマート農業関連、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<br>● 海外市場におけるプレゼンスの向上<br>・ 欧州市場向けの電動商品の販売<br>・ 国内と市場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不適合や欠陥の発生     | ● 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<br>・ 重大な不適合や欠陥の発生<br>・ 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<br>・ 商品化にあたっては、開発/生産の各プロセスでデザインレビュー (DR) を実施し、役員による移行可否判断により厳格運用<br>・ グループにおける品質チェック体制を再整備 (グローバルQM統括部を設置)<br>● 製造物賠償責任保険の加入等                                                                                                                                     | →        |
| 7 保有有価証券価格の変動              | ● 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、保有意義を検証し、保有意義が希薄となった政策保有株式については適宜売却                                                                                                                                                                                                                     | →        |

## リスクマップ



↗ 拡大  
→ 同水準  
↖ 縮小

| 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固定資産等については、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り減損損失が発生                                                                                                                                                    | ● プロジェクトZ 抜本的構造改革 生産最適化<br>・ 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<br>・ 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、在シエクトZ 抜本的構造改革 国内営業深化 国内販売会社の統合による以下の対応<br>・ 間接業務の効率化<br>・ 一元管理による在庫の効率運用<br>・ 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<br>● 環境問題発生時の是正措置、訴訟等                                                                                                                                                                | ● 環境負荷の低減<br>・ 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<br>・ 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、センシングデータによる可変施肥機能を搭載した農機ラインナップの拡充、農薬を使わず雑草抑制ができる有機農業の導入に資する商材の提供                                                                                                                                                                                                                                                | →        |
| 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<br>・ 各国の税制・法令・貿易政策の予期せぬ変化<br>・ 台湾有事やウクライナ・中東地域等の紛争等<br>● 主にアジア地域での事業展開を阻害するリスク<br>・ 未成熟な技術水準<br>・ 不安定な労使関係                                                                  | ● 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<br>・ 各国の税制・法令・貿易政策の変更や雇用情勢等<br>・ 地政学リスクに関する報道や官公庁通達<br>● 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<br>● 従業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を招くほか、事業活動の制限                                                                                                  | ● コンプライアンスの徹底<br>・ グループ子会社の統合再編に伴うグループ3線体制の強化<br>・ 「井関グループ倫理行動規範」の周知徹底<br>・ コンプライアンス担当役員による統括管理<br>・ グループ全体で体制を再整備<br>・ 中小受託取引適正化法の順守を徹底<br>・ コンプライアンスWG開催<br>・ 社内教育やモニタリング等の施策の推進<br>・ 「井関グループ内部通報制度 (倫理ホットライン)」を設置、社内窓口のほか経営陣から独立した社外の第三者窓口を設置                                                                                                                                                                          | →        |
| 12 自然災害や予期せぬ事故、感染症の拡大に関するリスク | ● 当社グループの事業活動に直接的または間接的に影響を及ぼすリスク<br>・ 地震、台風、水害等の自然災害<br>・ 予期せぬ事故<br>・ 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<br>・ 火災や風水害の各種保険の付保<br>・ 耐震工事の実施、取引先との連携強化<br>・ 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<br>・ 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<br>・ 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<br>● 買収等戦略的投資において期待する成果や効果が得られない、時間や費用などが想定以上にかかるリスク                                                                                                                   | ● トップマネジメントから担当者レベルの各階層において緊密な連携<br>● 業務提携や投融資に際しての審議<br>・ 取締役会・経営会議での審議・検討<br>・ 出資管理委員会による審議・モニタリング<br>・ 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<br>● 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<br>● 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<br>・ 収益性改善や棚卸資産の削減等によるキャッシュ・フロー創出力向上<br>・ 資金調達方法の多様化手段の一つとして債権の流動化<br>● 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<br>● 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<br>● 急激な金利変動への備え<br>・ 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<br>● 人材の採用・育成<br>・ キャリア採用強化、リファラル採用、ジョブローテーション制度の活用<br>・ 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<br>・ グループ人材公募制度による従業員の意思を尊重したキャリア形成支援<br>● 働きやすく健全な職場環境の整備<br>・ 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              | ● 下記により情報漏えいやシステムの停止等が発生した場合の業務の停滞や信用の低下<br>・ サイバー攻撃による不正アクセス<br>・ コンピューターウィルス感染等                                                                                                                                   | ● 情報セキュリティ管理体制の継続的な改善<br>・ 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、個人情報の取り扱い)<br>・ セキュリティ対策の強化<br>・ 外部からの不正アクセス監視サービスの導入<br>● 不測の事態に備えたサイバー保険の付保<br>● 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                  | ● 気温上昇を+2°C未満に抑えるシナリオ<br>・ 脱炭素化に向けた政府等の規制強化による運営コストの増加<br>・ 脱炭素化の進展に伴う調達コストの増加<br>・ 脱炭素需要に対応できないことによる事業機会の損失等<br>● 気温上昇が+4°Cとなるシナリオ<br>・ 風水害の甚大化によるサプライチェーンを含む生産・販売拠点などの被災影響<br>・ 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°Cシナリオにおける対応<br>【影響抑制】・太陽光発電等の再生可能エネルギーの活用、液化天然ガス (LNG) への燃料転換<br>・ 自家発電設備の排熱のボイラー利用等<br>・ 社内炭素価格 (ICP) の導入によりエネルギー効率や脱炭素の視点を反映した投資判断<br>【事業機会の創出】・農機の電動化<br>・ 農作業効率化に資するスマート農機・ロボット農機の導入促進<br>・ 水田のメタン排出量削減に資する農法の普及<br>・ 化学肥料・農薬を使用しない環境保全型農業のソリューション提案<br>・ J-クレジットの取り組みに関する他社との業務提携<br>● 主に4°Cシナリオにおける対応<br>【影響抑制】・事業継続計画の継続的見直し<br>・ 商品構成や販売網の見直し<br>【事業機会の創出】・ロボット農機による農作業の代替関連技術<br>・ 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<br>・ 基準とした事業計画の実現可能性について慎重に検討と課税所得の合理的な見積もり<br>・ 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<br>・ 税制改正に係る情報収集、専門家による助言                                                                                                                                                                                                                                                                                               | →        |

# MENU GUIDE

|                    |
|--------------------|
| 井関グループが目指すもの       |
| ISEKIレポート2026のポイント |
| 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     |

| 持続的な成長を支える経営基盤   |    |  |
|------------------|----|--|
| 井関グループのサステナビリティ  | 55 |  |
| ステークホルダーエンゲージメント | 56 |  |
| 社会に対する取り組み       | 57 |  |
| 気候変動への対応         | 59 |  |
| 自然資本・生物多様性への取り組み | 62 |  |
| 井関グループの環境経営      | 63 |  |
| 社外取締役座談会         | 65 |  |
| コーポレートガバナンス      | 69 |  |
| 役員一覧             | 75 |  |
| リスクマネジメント        | 77 |  |
| コンプライアンス         | 79 |  |

| 財務・非財務データ |
|-----------|
| 会社情報・株式情報 |

# コンプライアンス

## 基本方針(基本的な考え方)

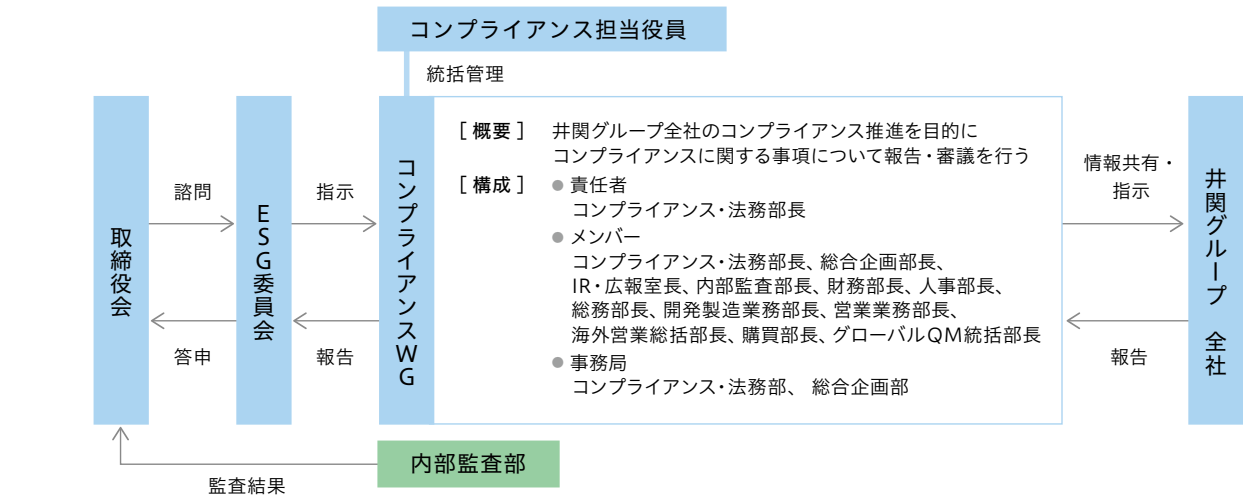
- 井関グループは、社会の一員としての責任を果たし、健全で透明性の高い経営を進めていきます。

## 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、執行役員で構成され、独立社外取締役を委員長とするESG委員会が毎月報告されます。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。



## コンプライアンス研修・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

井関グループでは、全従業員が日々の業務で順守しなければならない事項を「井関グループ倫理行動規範」に定め、全従業員に配布し、企業倫理に則した行動の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 |
| ハラスメント防止     | 全従業員 |
| 個人情報保護       | 全従業員 |
| 取引適正化法の基本研修  | 全従業員 |
| 反社会的勢力対応     | 全従業員 |
| フリーランス法の基礎研修 | 全従業員 |

## 取り組み事例

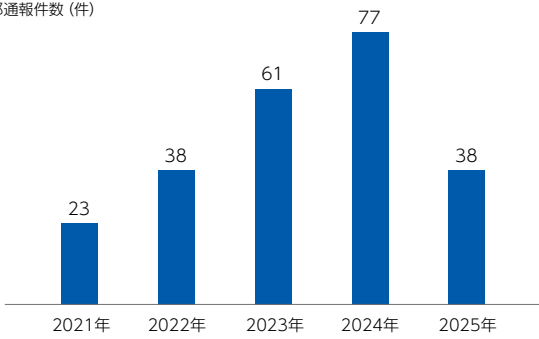
### 内部通報制度

井関グループでは、企業内部の問題を早期に察知し、不正行為等の発生による会社の危機を極小化することを目的として、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、日本語のほか、英語、中国語、タイ語、インドネシア語による多言語対応を行っています。

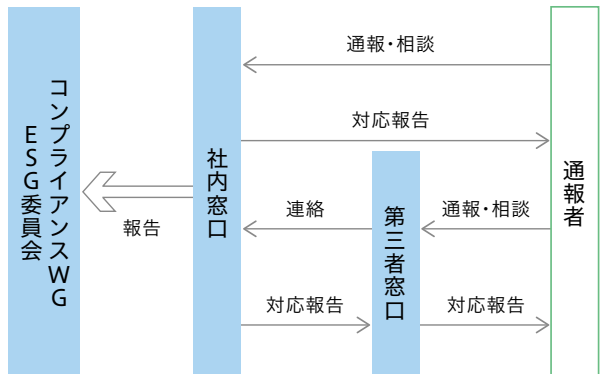
また、内部通報制度については、定期的な全従業員に対する周知を実施しており、2025年は、38件の通報がありました。通報については、通報者の保護および関係者のプライバシーへの配慮を徹底した上で対応を行い、その概要についてESG委員会に報告しています。

#### 内部通報件数

■ 内部通報件数 (件)



#### 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・団体との絶縁」を掲げ、一切の関係を持たないことを定め周知徹底しています。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、社内教育を継続的に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「取引先との公正な関係」を掲げ、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公正な取引の徹底を図っています。

なお、2025年5月9日に公正取引委員会から下請法（現：中小受託取引適正化法）に基づく勧告を受けたことに対する再発防止策の内容については「取引適正化に関する取り組み」(P57)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扱いを確保するため、「個人情報保護方針」を策定・公表しています。また、「個人情報取扱規程」に基づく個人情報の取扱い、適切な安全管理措置の構築、役員や従業員への定期的な教育・啓発を通じた規程の順守の徹底等により、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、個人情報を適正に取り扱うことで、国内外における個人の権利利益を尊重していきます。

# MENU GUIDE

|                    |
|--------------------|
| 井関グループが目指すもの       |
| ISEKIレポート2026のポイント |
| 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     |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |
| 井関グループのサステナビリティ    |
| ステークホルダーエンゲージメント   |
| 社会に対する取り組み         |
| 気候変動への対応           |
| 自然資本・生物多様性への取り組み   |
| 井関グループの環境経営        |
| 社外取締役座談会           |
| コーポレートガバナンス        |
| 役員一覧               |
| リスクマネジメント          |
| コンプライアンス           |
| 財務・非財務データ          |
| 会社情報・株式情報          |

# 財務・非財務データ

## 財務サマリー（連結）

（単位：百万円）

|                          | 92期 <sup>※1</sup><br>（2015年12月期） | 93期<br>（2016年12月期） | 94期<br>（2017年12月期） | 95期<br>（2018年12月期） |  |  | 96期<br>（2019年12月期） | 97期<br>（2020年12月期） | 98期<br>（2021年12月期） | 99期<br>（2022年12月期） | 100期<br>（2023年12月期） | 101期<br>（2024年12月期） | 102期<br>（2025年12月期） |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 経営成績                     |                                  |                    |                    |                    |  |  |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| 国内売上高                    | 122,508                          | 121,041            | 123,136            | 122,812            |  |  | 117,717            | 115,907            | 117,396            | 112,638            | 113,060             | 113,031             | 129,452             |
| 海外売上高                    | 22,701                           | 32,055             | 35,245             | 33,143             |  |  | 32,181             | 33,397             | 40,795             | 53,991             | 56,855              | 55,394              | 56,318              |
| 売上高                      | 145,210                          | 153,097            | 158,382            | 155,955            |  |  | 149,899            | 149,304            | 158,192            | 166,629            | 169,916             | 168,425             | 185,770             |
| 売上総利益                    | 40,711                           | 44,852             | 46,206             | 45,945             |  |  | 44,507             | 43,476             | 46,841             | 49,890             | 50,359              | 50,648              | 55,666              |
| 営業利益                     | 460                              | 2,469              | 3,953              | 3,179              |  |  | 2,745              | 2,084              | 4,147              | 3,534              | 2,253               | 1,920               | 4,225               |
| 経常利益                     | 947                              | 1,635              | 4,250              | 2,629              |  |  | 1,108              | 1,702              | 4,687              | 3,762              | 2,092               | 1,577               | 4,119               |
| 親会社株主に帰属する当期純損益          | △ 1,465                          | 858                | 2,807              | 1,090              |  |  | 723                | △ 5,641            | 3,196              | 4,119              | 29                  | △ 3,022             | 2,757               |
| 財政状態（会計年度末）              |                                  |                    |                    |                    |  |  |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| 現金・預金                    | 8,788                            | 13,936             | 7,981              | 7,475              |  |  | 8,404              | 10,787             | 14,850             | 10,749             | 9,901               | 8,200               | 12,891              |
| 売上債権                     | 24,895                           | 24,911             | 25,113             | 23,327             |  |  | 19,675             | 21,780             | 21,537             | 27,574             | 26,917              | 25,435              | 26,494              |
| 棚卸資産                     | 47,816                           | 49,316             | 53,406             | 53,719             |  |  | 54,179             | 51,847             | 49,871             | 65,331             | 72,842              | 66,937              | 57,742              |
| その他                      | 5,271                            | 4,769              | 5,249              | 7,269              |  |  | 4,900              | 5,564              | 4,843              | 5,758              | 5,660               | 5,045               | 5,303               |
| 流動資産計                    | 86,771                           | 92,934             | 91,751             | 91,791             |  |  | 87,159             | 89,979             | 91,103             | 109,414            | 115,322             | 105,618             | 102,431             |
| 有形固定資産                   | 96,911                           | 96,466             | 95,592             | 96,842             |  |  | 98,346             | 86,287             | 84,962             | 83,919             | 84,553              | 81,396              | 83,645              |
| 無形固定資産                   | 1,134                            | 1,062              | 1,025              | 1,082              |  |  | 1,288              | 1,967              | 2,290              | 2,309              | 2,489               | 2,975               | 3,970               |
| 投資その他の資産                 | 16,331                           | 12,893             | 12,978             | 11,440             |  |  | 10,717             | 9,193              | 9,328              | 10,848             | 14,737              | 16,141              | 19,428              |
| 固定資産計                    | 114,377                          | 110,422            | 109,596            | 109,365            |  |  | 110,352            | 97,449             | 96,581             | 97,076             | 101,780             | 100,513             | 107,044             |
| 資産合計                     | 201,149                          | 203,356            | 201,348            | 201,156            |  |  | 197,511            | 187,428            | 187,684            | 206,491            | 217,102             | 206,132             | 209,475             |
| 仕入債務                     | 40,004                           | 42,421             | 40,673             | 39,736             |  |  | 37,752             | 36,872             | 39,279             | 45,500             | 41,734              | 25,254              | 26,923              |
| 短期借入金（長期1年内含む）           | 33,030                           | 33,593             | 35,220             | 42,877             |  |  | 39,351             | 37,460             | 30,210             | 40,291             | 40,642              | 44,844              | 38,097              |
| その他                      | 14,482                           | 13,433             | 13,750             | 12,979             |  |  | 12,630             | 11,814             | 11,852             | 12,397             | 13,088              | 23,079              | 31,901              |
| 流動負債計                    | 87,518                           | 89,447             | 89,644             | 95,593             |  |  | 89,735             | 86,147             | 81,342             | 98,189             | 95,465              | 93,178              | 96,922              |
| 長期借入金                    | 23,703                           | 27,788             | 24,354             | 20,571             |  |  | 21,525             | 24,114             | 24,728             | 20,811             | 29,167              | 23,266              | 16,898              |
| 退職給付に係る負債                | 4,806                            | 4,491              | 3,312              | 4,063              |  |  | 3,059              | 3,144              | 2,912              | 3,244              | 6,207               | 5,795               | 4,809               |
| 再評価に係る繰延税金負債             | 6,074                            | 5,790              | 5,780              | 5,780              |  |  | 5,759              | 4,097              | 4,097              | 4,097              | 4,097               | 4,003               | 4,122               |
| その他                      | 10,946                           | 8,687              | 7,339              | 6,188              |  |  | 8,180              | 7,504              | 8,042              | 7,802              | 7,948               | 8,050               | 8,294               |
| 固定負債計                    | 45,532                           | 46,757             | 40,787             | 36,603             |  |  | 38,524             | 38,861             | 39,780             | 35,956             | 47,420              | 41,116              | 34,124              |
| 負債計                      | 133,050                          | 136,205            | 130,432            | 132,197            |  |  | 128,259            | 125,009            | 121,123            | 134,146            | 142,886             | 134,294             | 131,046             |
| 株主資本                     | 49,325                           | 49,842             | 52,330             | 52,746             |  |  | 52,840             | 50,346             | 53,567             | 57,023             | 56,367              | 52,653              | 54,973              |
| その他の包括利益累計額              | 17,055                           | 15,588             | 16,833             | 14,454             |  |  | 14,641             | 10,310             | 11,201             | 10,978             | 12,955              | 14,914              | 18,814              |
| 新株予約権・非支配株主持分            | 1,718                            | 1,720              | 1,752              | 1,759              |  |  | 1,770              | 1,762              | 1,792              | 4,342              | 4,892               | 4,269               | 4,639               |
| 純資産合計                    | 68,099                           | 67,151             | 70,916             | 68,959             |  |  | 69,252             | 62,419             | 66,561             | 72,345             | 74,215              | 71,837              | 78,428              |
| 負債純資産合計                  | 201,149                          | 203,356            | 201,348            | 201,156            |  |  | 197,511            | 187,428            | 187,684            | 206,491            | 217,102             | 206,132             | 209,475             |
| キャッシュ・フロー                |                                  |                    |                    |                    |  |  |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| 営業活動によるCF                | 10,830                           | 8,283              | 3,308              | 7,616              |  |  | 10,509             | 9,694              | 14,233             | △ 3,375            | △ 2,459             | 8,825               | 23,456              |
| 投資活動によるCF                | △ 5,757                          | △ 5,736            | △ 5,273            | △ 9,944            |  |  | △ 7,104            | △ 5,167            | △ 2,039            | △ 2,984            | △ 5,416             | △ 5,843             | △ 4,442             |
| フリーCF                    | 5,072                            | 2,547              | △ 1,965            | △ 2,327            |  |  | 3,404              | 4,526              | 12,194             | △ 6,360            | △ 7,875             | 2,982               | 19,013              |
| 財務活動によるCF                | △ 2,943                          | 2,621              | △ 4,294            | 1,970              |  |  | △ 2,396            | △ 2,179            | △ 8,338            | 2,033              | 6,722               | △ 5,099             | △ 15,132            |
| 現金及び現金同等物の増減額            | 2,190                            | 5,147              | △ 6,113            | △ 408              |  |  | 981                | 2,383              | 4,048              | △ 4,101            | △ 848               | △ 1,700             | 4,125               |
| 1株当たり情報（円） <sup>※2</sup> |                                  |                    |                    |                    |  |  |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| 純資産                      | 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             | 3,260.9             |
| 当期純損益                    | △ 64.9                           | 38.0               | 124.3              | 48.3               |  |  | 32.0               | △ 249.6            | 141.4              | 182.1              | 1.3                 | △ 133.6             | 121.9               |
| 配当金                      | 15.0                             | 15.0               | 30.0               | 30.0               |  |  | 30.0               | —                  | 30.0               | 30.0               | 30.0                | 30.0                | 40.0                |
| 経営指標                     |                                  |                    |                    |                    |  |  |                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| 自己資本比率（％）                | 33.0                             | 32.2               | 34.4               | 33.4               |  |  | 34.2               | 32.4               | 34.5               | 32.9               | 31.9                | 32.8                | 35.2                |
| ROE（％） <sup>※3</sup>     | △ 2.2                            | 1.3                | 4.2                | 1.6                |  |  | 1.1                | △ 8.8              | 5.1                | 6.2                | 0.0                 | △ 4.4               | 3.9                 |
| CCC（日） <sup>※4</sup>     | 89.9                             | 82.6               | 99.3               | 101.0              |  |  | 104.8              | 104.9              | 84.4               | 122.4              | 152.8               | 184.3               | 138.5               |
| D/Eレシオ（倍） <sup>※5</sup>  | 0.97                             | 1.03               | 0.94               | 1.01               |  |  | 1.00               | 1.11               | 0.93               | 0.94               | 1.04                | 1.05                | 0.79                |

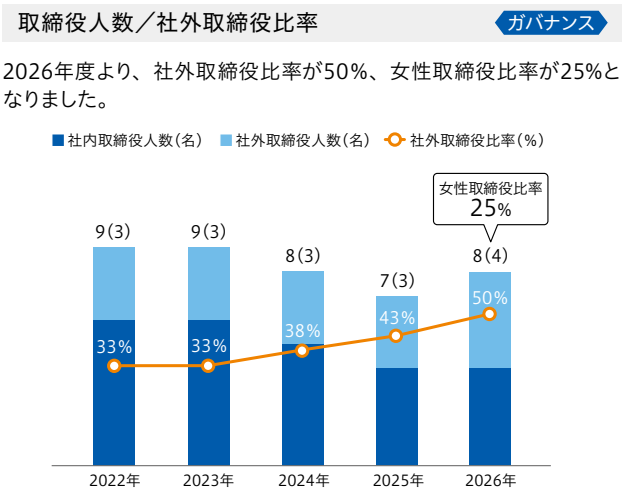
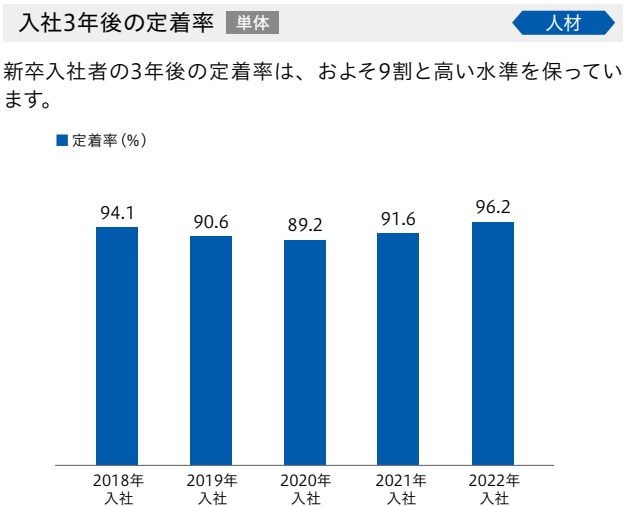
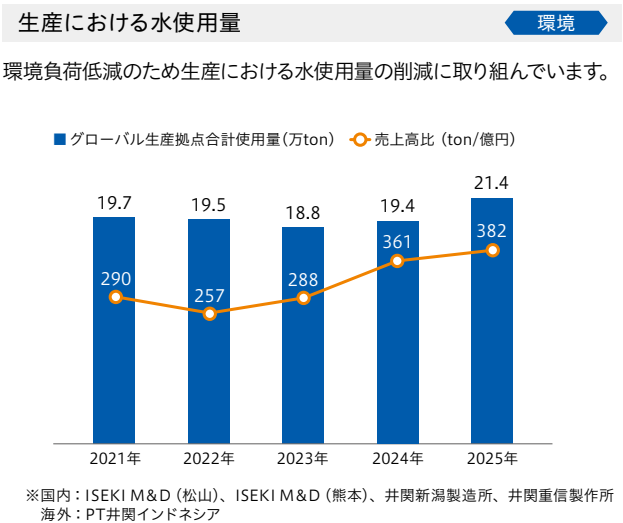
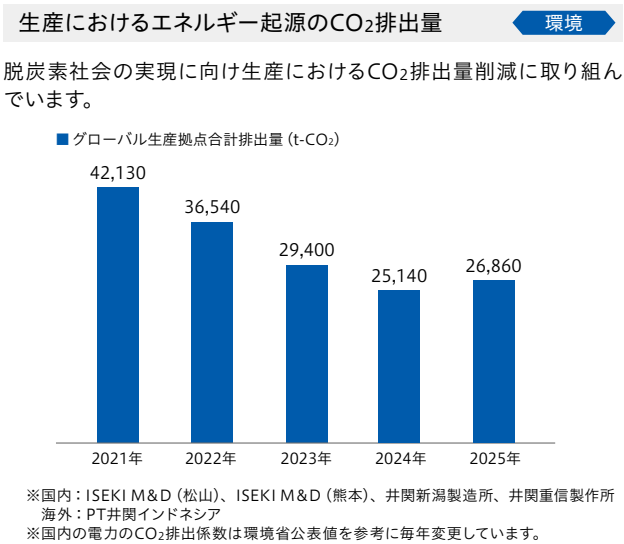
※1 決算期の変更により2015年12月期は2015年4月～2015年12月の9か月間となっています。  
※2 2017年7月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり情報は株式併合後の調整済み数値で記載しています。  
※3 ROE（自己資本当期純利益率）＝当期純利益/（（期首自己資本+期末自己資本）/2）  
※4 CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）＝売上債権回転期間+棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間  
※5 D/Eレシオ＝有利子負債/純資産

## MENU GUIDE

|                    |    |
|--------------------|----|
| 井関グループが目指すもの       |    |
| ISEKIレポート2026のポイント |    |
| 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     |    |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |    |
| 財務・非財務データ          |    |
| 財務サマリー（連結）         | 81 |
| 非財務ハイライト           | 83 |
| 会社情報・株式情報          |    |

財務・非財務データ

非財務ハイライト（2025年度）



| 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                                                | 2025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】            | +7.0%   |
| 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】                    | -13.1%  |
|                                                                               | 総物質投入量の削減率（売上高当たり）（2013年比）【国内】                     | -38.5%  |
| 気候                                                                            | CO <sub>2</sub> 排出量削減率（スコープ1・2）（総量）（2014年比）【グローバル】 | -49.7%  |
|                                                                               | CO <sub>2</sub> 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】                   | -63.8%  |
| 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】                    | 64.0%   |

[ ]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11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

会社情報・株式情報

会社情報（2025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<br>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<br>東京都荒川区西日暮里5丁目3番14号 | 従業員数 | 連結：5,199名      |

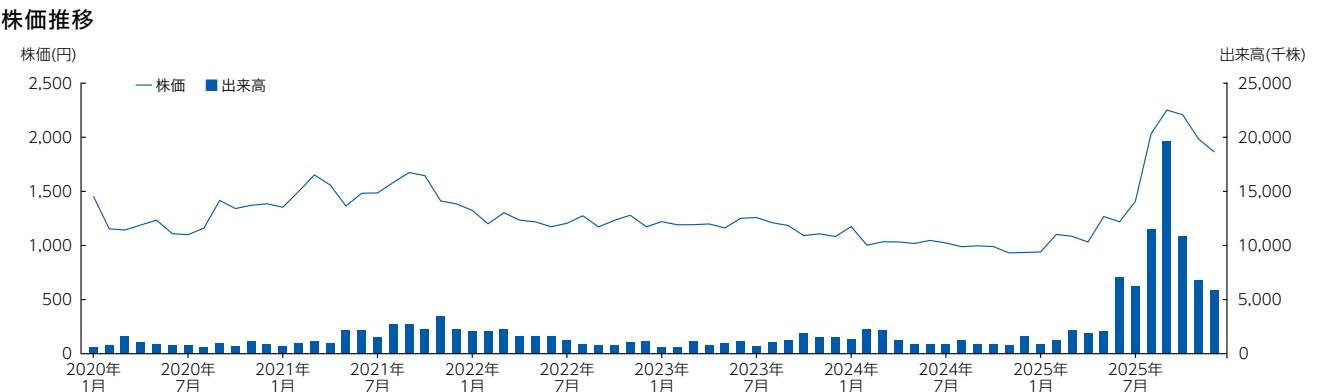
株式情報（2025年12月31日現在）

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 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  | 22,873,515株<br>（自己株式111,478株を除く） |
| 単元株式数    | 100株                             |
| 株主数      | 19,087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：<br>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） | 1,730,000 | 7.56    |
| 株式会社みずほ銀行               | 1,070,800 | 4.68    |
| トセキ株式保有会                | 1,017,422 | 4.45    |
| 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        | 755,900   | 3.30    |
| 株式会社伊予銀行                | 580,042   | 2.54    |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）      | 527,300   | 2.31    |
| 損害保険ジャパン株式会社            | 434,500   | 1.90    |
| 野村證券株式会社                | 413,907   | 1.81    |

（注）1. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。  
2. 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 245,400株は、含まれておりません。  
3. 株式会社日本カストディ銀行（信託口）には、役員向け株式交付信託による保有株式が245,400株含まれております。



MENU GUIDE

|                    |
|--------------------|
| 井関グループが目指すもの       |
| ISEKIレポート2026のポイント |
| 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     |
| 持続的な成長を支える経営基盤     |

| 財務・非財務データ  |    |
|------------|----|
| 財務サマリー（連結） | 81 |
| 非財務ハイライト   | 83 |
| 会社情報・株式情報  |    |
| 会社情報・株式情報  | 84 |