

「提案の要旨」（以下枠内に 400 字以内で記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止）

北米の高度な機械化やアジアの農業市場拡大、長期的な人口増加などを背景に世界の農機市場は拡大傾向にある。一方で当社は、国内の小規模農家に売上高の大半を依存しており、市場拡大から取り残され売上高が減少、2025年度には営業赤字転落も懸念される。

こうした課題を解決するため、短期（1～2年）では石川県や米カリフォルニア州、東欧など当社の競争力が高いと考えられる地域で営業体制を強化。中期（5年程度）ではインドなどで米の収穫請負業者へのコンバイン販売、国内の農業生産法人へのコンサルティング事業を展開する。長期（10年程度）ではバイオ燃料の需要拡大が見込まれるサトウキビ収穫機を東南アジアで展開するほか、将来の破壊的イノベーションに備え垂直農業（植物工場）向けコンサルティング事業や専用の野菜収穫機を展開する。旧態依然とした組織風土も3カ年で変革し、2029年度に売上高4087億円、営業利益287億円を目指す。

1. 当社を巡る環境の分析

1-1 市場環境

1-1-1 足元の状況

世界の農業市場の環境は地域ごとに異なる。当社の売上高の約半数を占める日本は平均耕地面積が 2.7ha/戸と小規模農地が大半^(▼1)。担い手である農家も平均年齢が 66.8 歳と高齢化し、直近 3 年間で就農人口が 34.4 万人（16%）減少している^(▼2)。一方で近年は農業生産法人が大規模農業経営を始める例もある。

北米の大半や大洋州は 100ha/戸超の大規模農場と灌漑設備、遺伝子組み換えを含む品種改良により、少人数で収量を最大化する農業ビジネスが確立。一方で中国や ASEAN、インドなどは平均耕地面積が数 ha/戸以下と小規模農地が多く、農機の導入も初期段階にとどまる。

1-1-2 メガトレンド

2017 年に 75 億人の世界の人口は 2055 年に 100 億人を突破する^(▼3)。途上国の所得向上、温暖化に伴う水不足や作物の生育不順、食用以外（飼料、バイオ燃料用など）の需要増もあり、2050 年までに食料生産を 1.55 倍、うち穀類は 1.65 倍に増やす必要がある。アジアやアフリカは人口増加に増産が追いつかず、穀類や大豆の自給率低下に直面する^(▼4)。

1-2 顧客を巡る環境

1-2-1 顧客の定義

日本では農機メーカーの主な顧客は農家である。リースや複数農家による共同購入も一部あるが「使いたい日に使えないことがあるため、稼働日数が少なくても融資を受けても購入したい」^(▼5)。一方、農家の所得水準が低い東南アジアや南アジアなどでは、農家ではなく農作業の請負業者が顧客となるケースもある^(▼6)。

1-2-2 顧客ニーズ

全地域で共通する顧客ニーズは、農機が故障せずに稼働し続け、仮に故障してもすぐに修理される状態にあることである。このほか、日本などではメーカー担当者との

緊密な人的交流、米豪などでは広範囲に作業できる大型機のラインアップ、途上国では価格の安さが、それぞれ購買決定につながる大きな要素となっている。

1-3 競合を巡る環境

米 Deere & Co. や英 CNH Industrial、クボタなどのシェア上位企業は、米豪などの大規模農場向け大型農機や保守部品で安定的に収益を確保しつつ、展開地域・商品の拡大とコスト競争力の強化を追求する。一方で中堅以下のメーカーは小型機や機能特化型農機、新興国市場など、注力領域を絞り込んで利益率を高める手法を採る。

2. 当社の現状

2-1 財務面の問題点

当社の財務状況を主要な競合農機メーカーと比較すると、成長性（売上高増加率）、収益性（営業利益率）、効率性（ROA）、安全性（流動比率）のいずれも見劣りする状況となっている^(▼7)。農機市場全体は拡大傾向にあり、当社の近年の業績低迷は自社内に要因があると推察できる。現状の売上高減少ペースが続くと、当社は 2025 年度以降に営業赤字へ転落する懸念がある。

2-2 地域別の問題点

売上高の約半分を占める日本市場は営業利益率が 5.7%と比較的高いが、2018 年度の売上高が前年度比 6%減と前年割れが続く。顧客に古くからの個人農家が多く、成長が見込まれる農業生産法人などの需要を取り込めていない。米国市場は代理店の売上高が 1.7 億円と直営店の 6.2 億円に比べ 1/3 以下にとどまり、代理店の機能強化が急務である。中国や東南アジアは原価率が 80%台後半と高く、収益性の低さが課題である。

2-3 バリューチェーンおよび組織の問題点

当社は社員の専門知識やスキルを生かし、エンジンなどの基幹部品や多彩な野菜収穫機などを自社開発。直営店でも迅速かつ正確なアフターサービスを提供できている。一方で個別最適意識が強い組織体制、内向きな企業

風土が事業拡大・変革を妨げている。

3. 当社が目指すべき将来の姿

当社のミッションを「世界を耕し、食を培い、笑顔を実らせる。」と定義する。すなわち、当社が社会に対して永続的に価値を提供し貢献し続けるため、海外事業を重点的に開拓し、農機以外にも農業のバリューチェーンを構成する事業を積極的に手がけていく。

4. 当社が採るべき打ち手

4-1 短期戦略 (2019~20年度)

国内・海外のそれぞれで市場・競合・自社の環境を踏まえた施策を展開し、売上高と営業利益を積み上げる。国内では農業経営体数が多く当社のシェアが高い^(▼⁸) 石川県、新潟県、茨城県、千葉県などで販売を強化。大規模農業法人を専門とする営業チームも新設する。

海外は、米カリフォルニア州周辺で直営5店舗を新設。営業に苦戦している代理店は当社営業社員が支援し、1店舗あたりの売上高を増やす。好調な欧州は、平均耕地面積がEU域内では比較的小さく当社の小型農機の競争優位性が高いと考えられるポーランドやハンガリー市場での販売を強化。汎用型コンバインも発売する。

4-2 中期戦略 (2021~23年度)

4-2-1 IoT

エンジンなど主要部品の温度や振動、回路の通電状況を確認するIoTセンサーを装着。異常発生を迅速に把握する。また、土壌センサーを農機に内蔵。当社自身もデータを蓄積・解析し、データに基づく農業を支援する。

4-2-2 インド・バングラデシュでのコンバイン拡販

インドとバングラデシュの稲作地帯では近年、収穫の機械化が広がっている。この地域は農家の平均耕作面積が小さく平均所得も低いため、米の収穫請負業者がコンバインを保有し収穫を代行するケースが多い^(▼⁹)。こうした業者にコンバイン販売を強化する。

4-2-3 国内農業生産法人へのコンサルティング事業

R&D拠点がある福島県内で、耕作放棄地30haを取得し自社農場を運営する。主に農業生産法人に向けた最新機種ショールームとするとともに、作物の収量拡大や農作業の負担軽減に向けノウハウを蓄積し、農業生産法人へのコンサルティング事業の展開につなげる。

4-3 長期戦略 (2024~29年度)

4-3-1 サトウキビ収穫機の展開

世界のバイオエタノールの需要は2000年から2050年にかけて29倍に拡大し、主原料のサトウキビの需要も2000年の1.8億トンから2050年には7.1億トンへ約4倍に拡大する^(▼¹⁰)。サトウキビの主要な産地である東南アジアは小規模農場が多いため米Deere & Co.などの大型収穫機は広がらず、機械収穫率は10数%程度にとどまる^(▼¹¹)。この市場に進出し将来の需要拡大に備える。

当社は収穫機を多様な作物向けにカスタマイズする技術を備えているが、サトウキビ収穫機メーカーの魚谷鉄工(奈良県)を20億円で買収し、発売までの期間を短縮する。まずは世界シェア3位^(▼¹²)で自社工場があるタイで、「ミドルマン」と呼ばれるサトウキビの収穫請負業者を対象に販売する。その後、近隣諸国へ事業を拡大する。

4-3-2 垂直農業(植物工場)関連事業への進出

2050年に予想されるイノベーションを踏まえ「小木製作所は何によって破壊されるか」という観点で、最も脅威となり得る垂直農法・植物工場の普及を見据え、現段階から関連事業へ進出する。

まずは3億円を投じて植物工場を建設し、併せて農業経験者を植物工場のアドバイザーとして雇用。栽培や事業化に向けた知見を蓄積し、国内外で植物工場を新設する企業などへのコンサルティングを展開する。植物工場内の作物を効率よく収穫できる収穫機の開発も進める。

5. 組織戦略

目指す姿を「外と繋がり、融合し、価値最適な組織」と定義し、これを実現するため7Sを網羅した施策を展開する。ただし自社の旧態依然した組織風土を短期間に変革するのは難しいため、解凍(2019年)→変化(2020年)→再凍結(2021年)の3カ年で施策を展開。特に2020年は「変化に向けた猶予期間」とし、徹底して変化を巻き起こすことにこだわる。

6. 事業目標

以上の施策により、2029年度に売上高4087億円、営業利益287億円を目指す。

以上

外部(短期) 我々を取り巻く外部環境



- ✓ 先進国の省人化/自動化と途上国の農業の機械化の二極化。
- ✓ 政策や関税に影響されやすい。
- ✓ 途上国は機械化の進展度合いが低く、今後の機械化に伴い需要が拡大。

世界	日本	米国	EU	ASEAN	インド
人口: 75.5億人 (+13%) 作付面積: 1423.8万km ² (+2%) GDP: 76.6兆ドル (+39%) 農業GDP: 3兆3230億ドル (+71%) [PEST] 政治: 農作物が貿易摩擦生み、食料安全保障が現実の問題に 経済: 農業GDP増が全産業GDPを上回り存在感拡大 社会: アジアなどの人口増で需要拡大、途上国は食料難も 科学: 主要国はAI・IoTで効率化も、途上国はやっと機械化	人口: 1.3億人 (-1%) 作付面積: 4.2万km ² (-4%) GDP: 4.8兆ドル (+7%) 農業GDP: 542億ドル (+13%) [PEST] 政治: 自給率減・産農対策で大規模農業支援 経済: 農家は漸減、農業生産法人が増加へ 社会: 就農者の減少・高齢化が加速 科学: 全自動化やIoT・AI農業に着手	人口: 3.2億人 (+7.9%) 作付面積: 152万km ² (-5%) GDP: 19.5兆ドル (+35%) 農業GDP: 1692億ドル (+17%) [PEST] 政治: トランプ政権下で農産物輸出強化 経済: 大規模化・効率化で農業の収益性向上 社会: 移民規制や人口偏在で農業人口減少 科学: 遺伝子組み換えやAI農業で収穫増へ	人口: 5.1億人 (+2%) 作付面積: 105万km ² (-5%) GDP: 15.5兆ドル (-3%) 農業GDP: 2568億ドル (-3%) [PEST] 政治: 地政学リスク踏まえ域内農業支援拡大 経済: 人口押打ちでGDP成長率が鈍化 社会: 域内の失業率高止まりが深刻 科学: 垂直農業・植物工場など先端農業模索	人口: 6.5億人 (+12%) 作付面積: 70万km ² (+9%) GDP: 2.7兆ドル (+98%) 農業GDP: 2892億ドル (+98%) [PEST] 政治: 基幹産業である農業の振興策を推進 経済: 就労人口増・内需拡大で高度成長期に 社会: 農家の生活向上は道半ば、高齢化も 科学: 経済成長に伴って機械化が進展	人口: 13.4億人 (+14%) 作付面積: 156万km ² (-1%) GDP: 2.3兆ドル (+115%) 農業GDP: 3984億ドル (+1%) [PEST] 政治: 経済成長の一方で農村改革は遅れ 経済: 小規模農地が大半で低い生産性 社会: 人口増で自給率100%割れの懸念 科学: 機械化は浸透も農業高度化は進まず

1

外部(長期) 将来の農業を取り巻く環境



- ✓ 直近でも世界的人口増加による食糧不足・農業ニーズは拡大。
- ✓ 気候変動や食糧難に備え、「エリアの拡大」「農業技術の進展」が必要になる。
- ✓ 30年~現先進国での完全自動化と途上国での急激な市場拡大の二極化。

メカトレンド	2019年	2025年	2030年	2050年
『メガトレンド』(日経BP)より	2016-2025 全産業集約	3Dプリンタ化加速	ドローンビジネス100% 垂直農業進展	温暖化による耕地縮小 アフリカ農業100兆規模
期間	0~5年後	5~10年後	10~20年後	
世界全体	<ul style="list-style-type: none"> IT化の加速 農業法人の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 食糧価格高騰 6次産業が10兆円規模 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的食糧難 バイオエタノール化が加速 	
先進国	<ul style="list-style-type: none"> IT化の加速 農業法人の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 農家の超高齢化加速 植物工場(垂直農業)の進展 	<ul style="list-style-type: none"> 完全自動化 食料の高騰 	
途上国	<ul style="list-style-type: none"> 一部の地域で機械化の進展 	<ul style="list-style-type: none"> 機械化の進展 低価格かつ低故障農機浸透 	<ul style="list-style-type: none"> IT化の加速 アフリカ農業100兆円規模 	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化による耕地縮小

2

外部 顧客(農家)の動向・展望



- ✓ 世界共通の顧客ニーズは、「故障しない」と「すぐに修理されること」。
- ✓ 土地の広さや風土・文化慣習により、各国の進む農業の未来は多様化している。
- ✓ 中・長期的には「アグリテック活用」「農業コンサル」など生産性向上が重要。

現在の顧客ニーズ	農業の展望
先進国×小規模 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 故障しない農機具 ✓ 迅速なアフターサービス、メンテナンス ✓ メーカーと密な関係(地域密着) ✓ アグリテックの活用(省人化、効率化) 	生産効率向上 高齢化による農業者増加・耕作放棄地増加が社会問題、小規模農家から大規模集約農家へ。省人化・効率化のためのアグリテック導入がより必要。長期的には狭い土地を効率的に利用する植物工場が台頭。
先進国×大規模 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 故障しない農機具 ✓ 迅速なアフターサービス、メンテナンス ✓ 規模への対応(アグリテックの活用) ✓ ブランド力 	農機のIT化 垂直統合などにより、生産者が大規模化。広大な所有面積と大型収穫量により、規模をカバーできる農機具が好まれ、他国よりもアグリテックへの興味が高く、より速くIT化が進む。
発展途上国(東南アジアなど) <ul style="list-style-type: none"> ✓ 故障しない農機具 ✓ 迅速なアフターサービス、メンテナンス ✓ 低価格 	中古車の輸入 発展途上国においては、低価格な農機具が好まれる為、中古農機具へのニーズが高い。
世界共通 農機具へのニーズとして揺るぎないのは、故障しないこととすぐに修理されること。購入後の迅速なアフターサービスやメンテナンスはいずれの国においてもニーズが高い。	農業コンサル 世界共通

3

競合 競合他社の動向・展望



- ✓ 現状、競合は「規模化追求」「専門特化」で両極化している。
- ✓ 戦略の方向性は「規模徹底追求戦略」「ワンストップソリューション戦略」「専門特化戦略」「専門領域密着戦略」が考えられる。

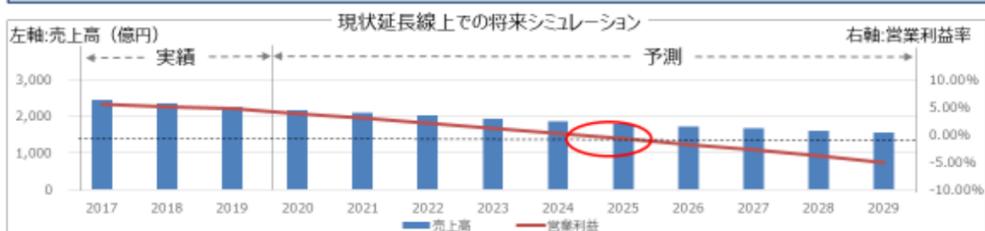
売上上位15企業の売上と利益率	主要企業の今後の戦略の方向性
【2018年各社営業利益率/売上散布図】※売上1,000億円以上絞る(営業利益率) 	
① 規模徹底追求戦略 ② ワンストップソリューション戦略 ③ 専門特化戦略 ④ 専門領域密着戦略	戦略① 規模徹底追求戦略 戦略② ワンストップソリューション戦略 戦略③ 専門特化戦略 戦略④ 専門領域密着戦略

4

自社 将来シミュレーションと競合他社財務の状況



- ✓ 売上の減少に伴い、2025年度以降に営業赤字へ転落する見込み。
- ✓ 競合と比較して成長性、収益性が大きく劣っており、収益悪化の要因は農機器具業界全体を取り巻く環境より自社内要因に起因すると推察。



	当社	クボタ	井関	Deere & Co	CNH	AGCO	上位30社中央値	売上上位5社中央値
成長性(売上増加率)	-4.40%	9.77%	-1.53%	27.15%	7.24%	12.59%	6.7%	11.6%
収益性(営業利益率)	5.07%	10.23%	2.04%	10.96%	11.23%	5.43%	9.2%	10.2%
効率性(ROA)	1.81%	4.79%	0.54%	3.49%	2.26%	3.66%	4.0%	3.6%
安全性(流動比率)	185.40%	177.66%	97.13%	183.57%	446.82%	127.86%	174.3%	177.7%
PBR(株価)	0.54	1.51	0.50	3.82	-	1.80	2.09	

5

自社 内部環境



- ✓ ① コンバインの利益率は高く、トラクターはボリュームがあるが利益率は低い。
- ✓ ② 国別にみると代理店比率の高い米国・中国などの利益率が悪い。
- ✓ ③ 一方、米国の直営一店舗あたりの売上は高く、スキルの醸成が必要。

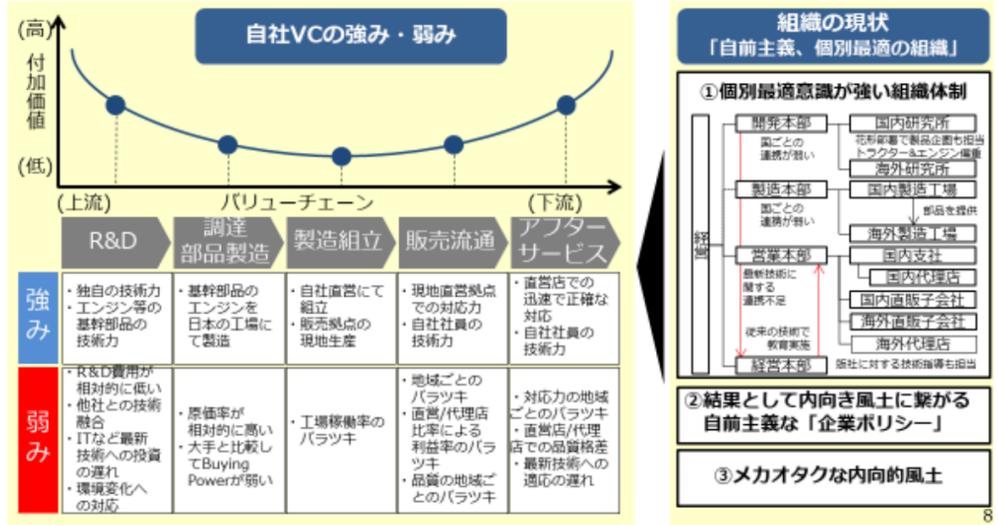
製品別利益率状況	国別利益率概況																																																																																																												
製品により利益率の差が大きい コンバインは高単価・高利益率	日本・欧州の利益率は高い。一方、代理店比率の高い国の利益率は低い。 カリフォルニアを中心に展開する米国は直営の一店舗あたりの売上は高い。 → 専門性が高い直営販売員が伸びている市場を担当すれば売上が伸びる可能性がある																																																																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>2019/03期</th> <th>売上</th> <th>利益</th> <th>利益率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>トラクター</td> <td>2,600</td> <td>194</td> <td>7.5%</td> </tr> <tr> <td>インプレメント</td> <td>511</td> <td>104</td> <td>20.4%</td> </tr> <tr> <td>田植機</td> <td>396</td> <td>72</td> <td>18.2%</td> </tr> <tr> <td>コンバイン</td> <td>486</td> <td>114</td> <td>23.5%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>427</td> <td>94</td> <td>22.0%</td> </tr> </tbody> </table>	2019/03期	売上	利益	利益率	トラクター	2,600	194	7.5%	インプレメント	511	104	20.4%	田植機	396	72	18.2%	コンバイン	486	114	23.5%	その他	427	94	22.0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2019/03期</th> <th>売上</th> <th>成長率</th> <th>総利益</th> <th>総利益率</th> <th>成長率</th> <th>営業利益</th> <th>営業利益率</th> <th>成長率</th> <th>代理店比率</th> <th>一店舗当たり売上(百万円)</th> <th>一店舗当たり売上(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本</td> <td>1,151</td> <td>94%</td> <td>394</td> <td>34%</td> <td>97%</td> <td>66</td> <td>6%</td> <td>92%</td> <td>33%</td> <td>2.0</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>米国</td> <td>293</td> <td>95%</td> <td>40</td> <td>14%</td> <td>89%</td> <td>4</td> <td>1%</td> <td>50%</td> <td>79%</td> <td>6.2</td> <td>1.7</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>383</td> <td>101%</td> <td>95</td> <td>25%</td> <td>102%</td> <td>29</td> <td>8%</td> <td>107%</td> <td>67%</td> <td>2.4</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>中国</td> <td>225</td> <td>96%</td> <td>25</td> <td>11%</td> <td>86%</td> <td>8</td> <td>4%</td> <td>67%</td> <td>82%</td> <td>2.5</td> <td>2.1</td> </tr> <tr> <td>東南アジア</td> <td>157</td> <td>105%</td> <td>22</td> <td>14%</td> <td>96%</td> <td>-1</td> <td>-1%</td> <td>-</td> <td>84%</td> <td>1.9</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>46</td> <td>100%</td> <td>2</td> <td>4%</td> <td>100%</td> <td>-1</td> <td>-2%</td> <td>-</td> <td>100%</td> <td>-</td> <td>1.0</td> </tr> </tbody> </table>	2019/03期	売上	成長率	総利益	総利益率	成長率	営業利益	営業利益率	成長率	代理店比率	一店舗当たり売上(百万円)	一店舗当たり売上(百万円)	日本	1,151	94%	394	34%	97%	66	6%	92%	33%	2.0	1.1	米国	293	95%	40	14%	89%	4	1%	50%	79%	6.2	1.7	欧州	383	101%	95	25%	102%	29	8%	107%	67%	2.4	2.0	中国	225	96%	25	11%	86%	8	4%	67%	82%	2.5	2.1	東南アジア	157	105%	22	14%	96%	-1	-1%	-	84%	1.9	1.2	その他	46	100%	2	4%	100%	-1	-2%	-	100%	-	1.0
2019/03期	売上	利益	利益率																																																																																																										
トラクター	2,600	194	7.5%																																																																																																										
インプレメント	511	104	20.4%																																																																																																										
田植機	396	72	18.2%																																																																																																										
コンバイン	486	114	23.5%																																																																																																										
その他	427	94	22.0%																																																																																																										
2019/03期	売上	成長率	総利益	総利益率	成長率	営業利益	営業利益率	成長率	代理店比率	一店舗当たり売上(百万円)	一店舗当たり売上(百万円)																																																																																																		
日本	1,151	94%	394	34%	97%	66	6%	92%	33%	2.0	1.1																																																																																																		
米国	293	95%	40	14%	89%	4	1%	50%	79%	6.2	1.7																																																																																																		
欧州	383	101%	95	25%	102%	29	8%	107%	67%	2.4	2.0																																																																																																		
中国	225	96%	25	11%	86%	8	4%	67%	82%	2.5	2.1																																																																																																		
東南アジア	157	105%	22	14%	96%	-1	-1%	-	84%	1.9	1.2																																																																																																		
その他	46	100%	2	4%	100%	-1	-2%	-	100%	-	1.0																																																																																																		
【戦略の方向性】 顧客接点を支えるトラクターは低利益率だが継続する → 製品の絞り込みは、他社の乗り換えリスクが高まるため不適と判断	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>直営店販売時原価率</th> <th>代理店販売時原価率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本</td> <td>61.0%</td> <td>76.3%</td> </tr> <tr> <td>アメリカ</td> <td>68.0%</td> <td>90.7%</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>63.0%</td> <td>78.8%</td> </tr> <tr> <td>中国</td> <td>69.0%</td> <td>92.0%</td> </tr> <tr> <td>東南アジア</td> <td>70.0%</td> <td>93.3%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>-</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>67.0%</td> <td>89.3%</td> </tr> </tbody> </table> (注) 代理店マージンを20%~25%と置いて計算		直営店販売時原価率	代理店販売時原価率	日本	61.0%	76.3%	アメリカ	68.0%	90.7%	欧州	63.0%	78.8%	中国	69.0%	92.0%	東南アジア	70.0%	93.3%	その他	-	94.7%	合計	67.0%	89.3%																																																																																				
	直営店販売時原価率	代理店販売時原価率																																																																																																											
日本	61.0%	76.3%																																																																																																											
アメリカ	68.0%	90.7%																																																																																																											
欧州	63.0%	78.8%																																																																																																											
中国	69.0%	92.0%																																																																																																											
東南アジア	70.0%	93.3%																																																																																																											
その他	-	94.7%																																																																																																											
合計	67.0%	89.3%																																																																																																											

6

- ✓ 国毎に事業環境は異なり、それぞれの状況に対応する必要がある。
- ✓ 顧客との信頼関係構築が肝要で、撤退からの再進出は時間がかかる。
- ✓ 先進国は利益率の改善、途上国は利益維持を図る。

国名	外部環境		内部環境			課題	対策・戦略
	市場規模 現在→将来	競合	顧客 ニーズ	売上 (成長率) 営業利益率 (円/%)	原価率 (%)		
日本	小型農家→ 大型化/生産減	上位4社の 寡占	小型/低故障 IT/省人化/ 地域密着型	1,151 (94%) 5.7%	65.8%	直: 2.0億 代: 1.1億	・省人化/IT化への対応 ・売上減少への歯止め ・農家と異なる包摂関係構築 ・各県の営業リバランス ・大型農業法人営業強化
米国	中型→ 大型化/ 小型も伸び	Deere & coの 寡占	大型/低故障 IT/省人化	293 (95%) 1.4%	86.3%	直: 6.2億 代: 1.7億	・市場ニーズの大型化 ・利益率の改善 ・直営店の拡大 ・代理店の販売向上
EU	小型農業 →生産増	CNHの 寡占	小型/低故障 IT/省人化	383 (101%) 7.6%	75.2%	直: 2.4億 代: 2.0億	・省人化/IT化への対応 ・エリア拡大 ・生産拡大
中国	手作業→ 生産増/ 機械化進展	地元企業が 多い	低価格	225 (96%) 3.6%	88.9%	直: 2.5億 代: 2.1億	・利益率改善 ・低価格品の供給 ・顧客基盤の構築 ・利益率改善 ・債利提供
東南 アジア	手作業→ 生産増/ 機械化進展	世界的 大企業進出	低価格	157 (105%) -0.6%	86.0%	直: 1.9億 代: 1.2億	・利益率改善 ・低価格品の供給 ・顧客基盤の構築 ・売上拡大/利益維持 ・債利提供
その他	手作業→ 生産増/ 機械化進展	世界的 大企業進出	低価格	46 (100%) -2.2%	95.7%	直: -億 代: 1.0億	・利益率改善 ・成長市場への参入 ・売上拡大/利益維持 ・債利提供

- ✓ VCにおいて、「自社の専門知識・スキル」が強みを構成している。
- ✓ 一方で、その強みを十分に活用できていないことが弱みであると考える。
- ✓ 現状のVCにおける強み・弱みを作っているのは、組織風土によると考える。



- ✓ 今までのやり方に真面目に向き合いつぎたことで、環境適応が十分にできず、今の現状を引き起こしてしまった。
- ✓ この状況を打破するために「I: 短期で営業利益の増大を図る」「II: 稼いだ利益を未来へ投資する」「III: 戦略を完遂できる組織風土を創る」ことが必要。

現状のまとめ

- ✓ 国により、省人化/自動化、機械化の二極化。
- ✓ 世界的に人口増加による食糧不足、農業ニーズは拡大。
- ✓ 自動化、IT化などにより環境変化が加速する。
- ✓ 農家は予定している収穫日に、予定されている量をベストな状態で収穫することがニーズ。
- ✓ 競合は「規模化追求」「専門特化」で利益を稼ぎ、未来に投資している。
- ✓ 弊社は「成長性」「収益性」が他社と比較して芳しくない。
- ✓ その要因は、各エリアのニーズに合わせるのではなく、単一的な戦略になっている。また、専門性の高い人材の頑張り依存に依存してしまっているため。
- ✓ 「専門性の高い人材」を育てているものの、今までの組織戦略で「自前主義、個別最適の組織風土」を培ってしまっていることも要因。

小木製作所の課題

課題I: 営業利益の増大
エリアごとの課題に対して対応し、エリア深耕していくことで利益率を高める。

課題II: 未来への投資
IT化、自動化など、変化の激しい未来に対して今以上の積極投資を行う。

課題III: 組織風土の変革
自前主義、内向き、個別最適の組織風土から外と繋がり、融合し、価値最適組織風土へ。

- ✓ 短期的には「未来をつくる原資」を稼ぐためにエリア戦略に徹する。
- ✓ 中期的には「未来の花を咲かせる」ためにITと農業コンサルに資源を投下する。
- ✓ 長期的に、「農業を通じて食生活と笑顔を守る」独自の企業へと転身する。

短期戦略

「種を蒔く」
2019-2020

エリア戦略で利益を増やし、未来に向けた種を蒔く。

中期戦略

「芽を育む」
2021-2023

ITとデータを用いて、世界で最も農業を知る会社になる。

長期戦略

「花を咲かせる」
2024-2029

これまでの経験とネットワークを活かし、新たな花を咲かせる。

ミッション

世界を耕し、食を培い、笑顔を実らせる。

① 「世界を耕し」…我々の顧客は“世界”である。また、コアな事業は“農業”に由来する。
② 「食を培い」…我々は農機だけに留まらず、“食”の安定供給をも支える。
③ 「笑顔を実らせる」…最終的は、食を通じた世界の笑顔を持続支援すること。

Vision

世界一、農家に伴走する企業。

我々は世界で一番、農家の気持ちに立ち、農家に向き合い、農家と汗かく企業を目指す。

ポリシー

Smile First
世界の笑顔のためにできることを考えよ!

Professional
個々が専門家であることに誇りを持て!

Connected
自分で抱え込まずに“知”を繋げよ!

Brave Heart
変化する、失敗する勇気を持て!

- ✓ 「市場浸透強化」で利益を生む。その利益を「市場開拓」「新商品開発」「多角化」に投じていく。
- ✓ また、その投資領域はスマイルカーブにおける「上流」「下流」に注力する。

アンソフの成長マトリクス

市場	既	既 市場浸透 ①②③	新 新商品開発 ④⑤
	新	④ 市場開拓	⑥⑦ 多角化

スマイルカーブ

注力領域: ④⑥ ← 注力領域 → ⑤⑥⑦

短期戦略	① 「国内強化」国内市場の利益改善・売上拡大	・県により営業のリソース配分変更 ・他社製品下取り施策 ・大型農業法人営業強化
② 「海外強化」海外市場の利益改善・売上拡大	・米国直営/代理店支援強化 ・途上国での農列屋施策 ・コンバイン販売強化	
③ 「財務戦略」財務体質の改善	・流動比率 ・WCの改善	
中期戦略	④ 既存事業の強化 (IT化/途上国への進出)	・ITを活用した故障率の更なる改善 ・途上国への進出
⑤ 長期顧客基盤維持のための農業コンサル事業	・自社で農業を行い、農業を知る ・ワンストップコンサルでの長期的な顧客基盤を築く	
長期戦略	⑥ バイオエタノール需要拡大への対応	・将来需要の伸びるバイオエタノール原料収穫機販売
⑦ 破壊的業界変化への対応 (垂直農業事業)	・垂直農業 (植物工場) による自社栽培開始と収穫機開発	
組織	⑧ 繋ぎ、融合し、価値最適組織風土への転身	・新理念体系に基づく風土改革

戦略(短期) 短期戦略～種を蒔く～



- 国内・海外それぞれの環境にあった施策を積極的に展開し、利益を積み上げることで2021年まで売上107%、110%増加させる。
- 結果として、32.7億円の営業利益を創出する。

方針	施策	2021年増分 ※対2018年比
①国内強化	各県強化	・農家が密集、当社のシェアが高い石川県、新潟県、茨城県等、営業強化 - (ロジック) 顧客数10%増やし、それに伴う販管費を追加で計上。 売上：94億円 営利：5億円
	他社製品 下取り販売	・他社製品の下取り販売を行うことにより、他社製品の乗り換えを促進する - (ロジック) 売上の10%を目指す。それに伴うコストを追加で計上。 売上：77億円 営利：▲3億円
	大規模農業法人 営業強化	・近年増加している大規模農業法人への営業部隊を設置し、販売強化を図る - (ロジック) 売上の10%を目指す。それに伴うコストを追加で計上。 売上：115億円 営利：10億円
②海外強化	米国直営・ 代理店強化	・売上好調/市場拡大する米国の直営店を5店舗出店/代理店サポートを強化 - (ロジック) 2021年3店舗、22年5店舗、それに伴うコストを追加で計上。 売上：130億円 営利：6.7億円
	メンテナンス・修理 事業強化	・利益率の高いメンテナンス/修理件数を増やし、利益率改善を図る - (ロジック) 社員2/3が月3回のメンテナンス対応回数増加という前提で計算。 売上：15億円 営利：6億円
	欧州販売拡大 工場新設	・販売好調な欧州に対し、出店攻勢をかけ、取扱を回す/製造工場も新設 - (ロジック) 欧州の売上高20%増を目指す。2022年50億円/工場を増設。 売上：51億円 営利：3億円
③財務戦略	米国・欧州 コンバイン販売開始	・高利益率のコンバインを米国・欧州で販売開始 - (ロジック) トラクターの取扱売上台数の20%を販売目標とする。 売上：68億円 営利：5億円
	財務体質強化	・各種財務指標に大きな問題は無いが、PBRが低く株価が割安評価されている。 売上成長率を高めること、IR活動を強化することにより、企業価値を高める。 PBR：2.56 ※成長率3%換算

戦略(中期) 中期戦略～芽を育む～



- 強みである低故障率製品の製造技術と高スキルのアフター体制をITと連携して強化をすることで強固な顧客基盤を築く。また、発展途上国へも進出する。
- 弊社が農業を実際に行い、社員のスキルを活用した農業を自ら行い、ノウハウを蓄積し長期的な顧客との関係性を築く。

戦略④-1：IT化による更なる故障率低減

市場規模	\$12.31Bio (世界2022年)
285億円(国内2022年)	
目指す利益	2024年から利益計上予定 (初年度577億円)
投資	初期：12.3億円(2018年度 までの投資額累計額) 随時：2億(追加/年)

既存プロジェクト(センサーによる自動診断システム・
土壌状態データ収集・収穫時期/品質判定・ピンポイント農業
配布)に加え、毎年2億円を予算として研究開発に割く。

戦略④-2：発展途上国への進出

市場規模	印17,879万トン(2022年)
孟 5,720万トン(2022年)	
目指す利益	2024年から利益計上予定 (初年度18.4億円)
投資	0.6億円(初年度)

手作業で収穫している国に対し、自社コンバインを、収穫請負
業者に販売開始。競合他社がまだ進出していないインドと
バングラデシュを対象に自社製品を用いて賃借屋事業を
進める。プロモーション効果を狙い、将来の販売網を構築する。

戦略⑤：長期顧客基盤維持のための農業コンサル事業

市場規模	285億円(国内2022年)
目指す利益	2024年から利益計上予定 (初年度5.9億円)
投資	1.8億円(2020年から)

日本国内において耕作放棄地を活用した自社農業を30ha分
開し、そこで得た作物に対する知見・ノウハウを今後の農業
コンサルへ活かす。農業地では自社農機具製品を使用すること
によりプロモーション効果も狙う。農業コンサルの対象は、
個人および農業法人等をターゲット。

戦略(長期) 長期戦略～花を咲かせる～



- 世界におけるバイオエタノール需要拡大へ対応し、原料であるサトウキビ収穫機を他社に先駆けて拡大し、顧客基盤を作る。
- 温暖化による耕地面積減少・人口増加による食糧難に伴い、農地を必要としない垂直農業(植物工場)が拡大すると予測。自社が参入することでリスクに備える。

戦略⑥：バイオエタノール需要拡大への対応
～バイオエタノール需要を見据えたさとうきび収穫機～

市場規模	689億円(世界2022年)
115.6億円(2029年)	
目指す利益	20億円(魚谷鉄工を買収。 さとうきび収穫機会社)

市場動向：石油やガソリンの代わりとして注目されているバイオエタノールの需要が伸びている

外部環境：日本においてはヤンマー、鹿児島県の松元機工、奈良県の魚谷鉄工の3社が寡占中。

自社戦略：奈良の魚谷鉄工を買収することで、さとうきび収穫機のノウハウを習得し、小木の技術と合わせ自社開発を進めた後、自社工場があるタイを中心に東南アジア(インドネシア、ベトナム、ミャンマー、フィリピン)へ海外展開。

戦略⑦：破壊的業界変化への対応
～垂直農業事業(植物工場)への参入～

市場規模	277億円(国内2022年)
13億円(2029年)	
投資	初期：3億円(300坪) 月額：1.8千万円

市場動向：世界的に、天候に左右されず一年中栽培が可能となる植物工場導入は注目されており、オランダを筆頭に欧州でかなり技術が進んでいる。

外部環境：農家人口の減少による省人化・機械化の重要性。破壊的イノベーションの脅威。

自社戦略：破壊的イノベーションの脅威に対し、自社で試験的に植物工場を開始。そこで得た知識をもとに、高齢化した農家を募り、将来的な植物工場のアドバイザーとしてポジショニングを確立。植物工場が必要のある収穫機も自前で開発生産し販売。

組織 組織戦略



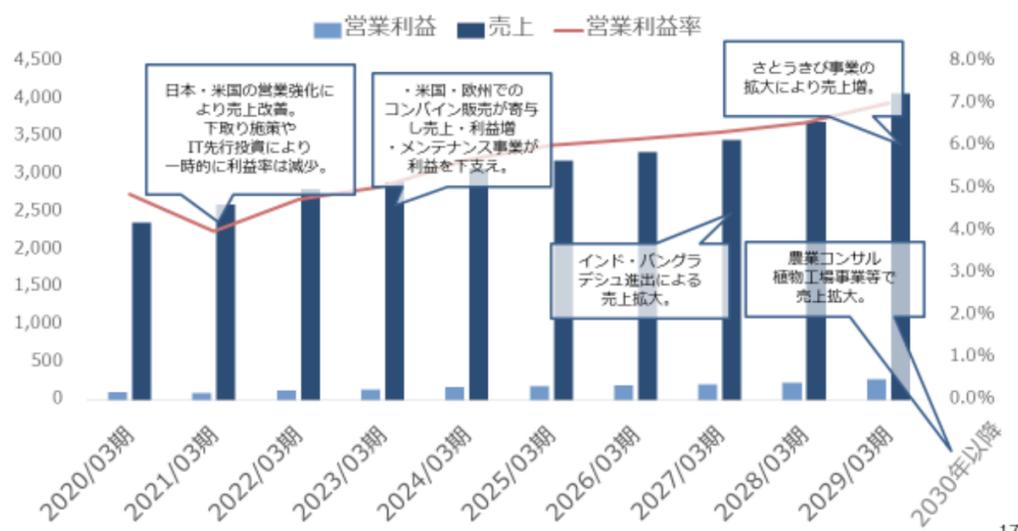
- 新たな理念体系を定着させ、農家と食を通じた笑顔に向き合う企業への変革に舵を切る。
- 特に2020年は「変化に向けた猶予期間」として変化にこだわる。

組織戦略	2019年/解冻 変化の土台を 創る	2020年/変化 変化に向けた 猶予を与える	2021年/再凍結 変化を成果に つなげる
目指す姿	外と繋がり、融合し、 価値最適な組織		
Shared Value	自社の“できる”を他者(社)と繋ぐ 農業、食の理想のために知恵をつなぐ	新理念体系 共有施策	新理念体系 定着施策
Structure	顧客起点のボトムアップ組織 顧客価値最大化を目指した組織構造	顧客軸編成 組織への移行	組織を超えた ノウハウ共有 逆三角形組織 (GREEN)
System	チャレンジと変革を推進するシステム 変革を生むための組織行動が推奨される	新理念に基づいた 制度・仕組み設計	試験的導入 新理念に基づいた制度・仕組み 本格運用
Style	「アライメント」&「アジャイル」 合議として先ずやってみて、 やり方を変える	変革に対する デモクラティックトップダウン	環境整備型 リーダーシップ
Staff	自社で全てを抱えず他社との知を融合 他社の力を借り、外の“知”を入れる	他社のノウハウ融合機会拡大 中途採用の強化	
Skills	技術やノウハウを融合させる教育 自分たちの強みを他の“知”と融合できる 能力	理念教育の徹底 デジタル技術講座 (継続)	支援型マネジメント徹底変革 技術融合思考トレーニング ハッカソン、アイデアソン

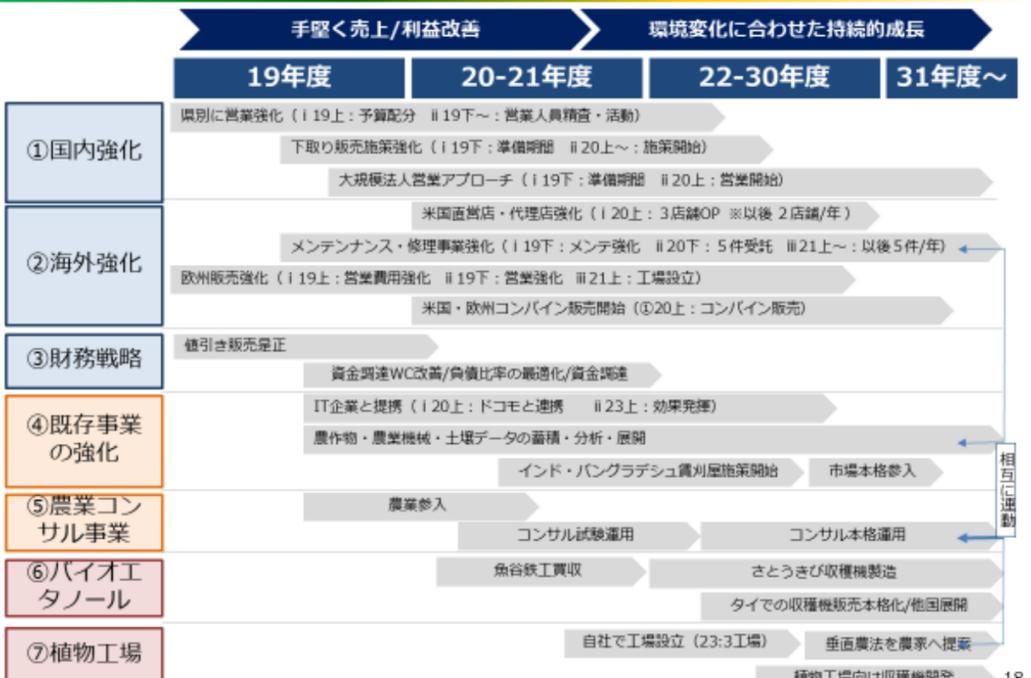
戦略 財務予測



- 短期は日本・海外での既存事業の強化により手堅く売上改善・利益改善を行う。
- 長期的に、市場拡大が見込まれる、バイオエタノール原料(さとうきび収穫機)やインド・バングラデシュなどの新興国への拡大により売上・利益拡大を図る。



戦略 ロードマップ



予測財務諸表：連結損益計算書

(単位：億円)

	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期
売上高	2,363	2,603	2,816	2,900	3,088	3,192	3,303	3,467	3,710	4,087
売上原価	1,722	1,840	1,945	1,986	2,085	2,131	2,198	2,297	2,445	2,694
売上総利益	641	763	871	914	1,004	1,061	1,105	1,170	1,266	1,393
販売費及び一般管理費	525	658	737	767	828	868	901	950	1,022	1,106
営業利益	115	104	134	147	176	192	204	220	244	287
営業外収益	18	21	23	23	25	26	27	28	30	33
(うち、受取利息)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
営業外費用	16	19	20	21	22	23	24	25	27	29
(うち、支払利息)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
経常利益	117	107	136	149	178	195	207	223	247	291
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	117	107	136	149	178	195	207	223	247	291
税金等	33	32	40	44	53	58	61	66	73	86
当期純利益	84	75	96	105	125	137	145	157	174	204
(参考) 減価償却費	101	101	103	103	103	105	105	105	104	104
(参考) 研究開発費	68	88	110	127	151	172	178	187	200	220

予測財務諸表：連結貸借対照表

(単位：億円)

	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期
現預金	912	820	736	733	714	695	789	877	956	1,028
売上債権	494	564	610	628	669	691	716	751	804	885
棚卸資産	613	685	741	763	813	840	870	913	977	1,076
その他流動資産	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
有形固定資産	1,572	1,597	1,664	1,682	1,714	1,780	1,795	1,811	1,826	1,842
無形固定資産	166	166	166	186	186	186	186	186	186	186
その他固定資産	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
資産合計	4,103	4,178	4,264	4,339	4,442	4,539	4,701	4,883	5,094	5,363
仕入債務	432	471	498	508	533	545	562	588	625	689
短期借入金	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610
その他流動負債	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
長期借入金	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490
その他固定負債	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
負債合計	1,834	1,873	1,900	1,910	1,935	1,947	1,964	1,990	2,027	2,091
資本金	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
資本剰余金	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455
利益剰余金	1,504	1,550	1,609	1,674	1,752	1,836	1,982	2,138	2,312	2,516
自己株式	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
純資産合計	2,259	2,305	2,364	2,429	2,507	2,591	2,737	2,893	3,067	3,271
負債・純資産合計	4,093	4,178	4,264	4,339	4,442	4,539	4,701	4,883	5,094	5,363

予測財務諸表：連結損益計算書 売上高比

	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期
売上高	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
売上原価	72.88%	70.70%	69.07%	68.48%	67.51%	66.77%	66.55%	66.26%	65.89%	65.92%
売上総利益	27.12%	29.30%	30.93%	31.52%	32.49%	33.23%	33.45%	33.74%	34.11%	34.08%
販売費及び一般管理費	22.24%	25.29%	26.18%	26.46%	26.80%	27.20%	27.28%	27.40%	27.55%	27.05%
営業利益	4.88%	4.01%	4.75%	5.06%	5.69%	6.03%	6.17%	6.34%	6.57%	7.03%
営業外収益	0.76%	0.81%	0.81%	0.81%	0.81%	0.81%	0.81%	0.81%	0.81%	0.81%
（うち、受取利息）	0.04%	0.04%	0.04%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.02%
営業外費用	0.68%	0.72%	0.72%	0.72%	0.72%	0.72%	0.72%	0.72%	0.72%	0.72%
（うち、支払利息）	0.42%	0.40%	0.37%	0.36%	0.33%	0.32%	0.31%	0.30%	0.28%	0.25%
経常利益	4.96%	4.10%	4.83%	5.14%	5.78%	6.11%	6.26%	6.43%	6.65%	7.12%
特別利益	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
特別損失	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
税引前利益	4.96%	4.10%	4.83%	5.14%	5.78%	6.11%	6.26%	6.43%	6.65%	7.12%
税金等	1.40%	1.22%	1.44%	1.53%	1.71%	1.82%	1.86%	1.91%	1.98%	2.11%
当期純利益	3.56%	2.88%	3.40%	3.62%	4.06%	4.30%	4.40%	4.52%	4.68%	5.00%

予測財務諸表：連結財務指標

	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期
営業CF [億円]	271	27	110	201	166	238	241	223	196	150
投資CF [億円]	140	127	171	121	135	170	120	120	120	120
財務CF [億円]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA [億円]	228	218	249	262	292	310	322	338	361	405
EBTDAマージン [%]	9.64%	8.38%	8.85%	9.05%	9.44%	9.71%	9.73%	9.74%	9.73%	9.91%
借入金平均金利 [%]	0.91%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%	0.94%
ROE [%]	3.73%	3.25%	4.05%	4.32%	5.00%	5.30%	5.31%	5.42%	5.66%	6.25%
ROA [%]	2.06%	1.79%	2.24%	2.42%	2.82%	3.02%	3.09%	3.21%	3.41%	3.81%
売上債権回転日数 [日]	76	79	79	79	79	79	79	79	79	79
棚卸資産回転日数 [日]	95	96	96	96	96	96	96	96	96	96
仕入債務回転日数 [日]	92	93	93	93	93	93	93	93	93	93
CCC [日]	79	82	82	82	82	82	82	82	82	82
D/Eレシオ [%]	48.69%	47.72%	46.52%	45.28%	43.88%	42.45%	40.19%	38.02%	35.87%	33.62%
流動比率 [%]	189.70%	187.69%	185.01%	186.53%	188.44%	189.15%	198.27%	207.35%	216.26%	224.56%
売上高研究開発費率 [%]	2.89%	3.39%	3.89%	4.39%	4.89%	5.39%	5.39%	5.39%	5.39%	5.39%
売上高減価償却費率 [%]	4.25%	3.89%	3.65%	3.55%	3.33%	3.27%	3.16%	3.01%	2.80%	2.55%

【出所一覧】

[本文]

- ▼1) 『第 91 次農林水産省統計表』農林水産省 pp.758-759 「主要国の農業関連主要指標」
- ▼2) 農林水産省『農業労働力に関する統計』「農業就業人口及び基幹的農業従事者数」
<http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html>
- ▼3) 「World Population Prospects 2017」(国連経済社会局) <https://population.un.org/wpp/>
- ▼4) 『2050年における世界の食料需給見通し』(農林水産省)
http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_zyukyu_mitosi/index.html
- ▼5) 当社による農家へのヒアリングから
- ▼6) Bangland「農業機械の導入が始まったバングラデシュ 第 2 回」(JICA)
<https://www.jica.go.jp/bangladesh/bangland/reports/report5.html>
- ▼7) 「SPEEDA」農機業界 <https://jp.ub-speeda.com/>
- ▼8) 農林水産省「2015年農林業センサス 確報」の農業経営体数とケース内の当社顧客数から当社シェアを算出
<http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2015/top.html>
- ▼9) 「農業機械の導入が始まったバングラデシュ 第 2 回」、『Bangland』、JICA バングラデシュ事務所
<https://www.jica.go.jp/bangladesh/bangland/reports/report5.html>
- ▼10) 「2050年における世界の食料需給見通し」、農林水産省
http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/jki/j_zyukyu_mitosi/pdf/base_line_bunseki.pdf
- ▼11) 「政策変更が進むタイの砂糖産業の動向」、農畜産業振興機構 https://www.alic.go.jp/joho-s/joho07_001683.html
- ▼12) 「主要国のさとうきびとてん菜の生産量」、農畜産業振興機構
http://sugar.alic.go.jp/world/data/wd_data.htm

[添付資料]

p.1 人口は「World Population Prospects 2017」(国連経済社会局) <https://population.un.org/wpp/>

耕地面積は「FAOSTAT」(国連食糧農業機関)
<http://www.fao.org/faostat/en/>
GDPと農業GDPは「National Accounts Main Aggregates Database」(国際連合統計部)
<https://unstats.un.org/unsd/snaama/>
p.2 『メガトレンド 2016-2025 全産業編』(日経BP)などを基に当社作成
p.3 現在の顧客ニーズ:農林水産省「農業資材コスト低減及び農作業の安全確保に関する意識・意向調査」p.4
<http://www.maff.go.jp/j/finding/mind/pdf/zaicos.pdf>
農家インタビュー、元ヤンマー社員インタビューを基に当社作成
pp.4-5 「SPEEDA」<https://www.ub-speeda.com/>、各社Webサイトを基に当社作成
p.15 バイオエタノールの市場規模は「バイオエタノールの世界市場:原料・燃料配合別、需要家別 2022年予測」(ResearchStation)
http://researchstation.jp/report/MAM/7/Bioethanol_2022_MAM744.html
垂直農業の市場規模は「異常気象による露地野菜調達相場の乱高下のなか、業務用途を中心に植物工場野菜需要が拡大」(矢野経済研究所)
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2002

以上