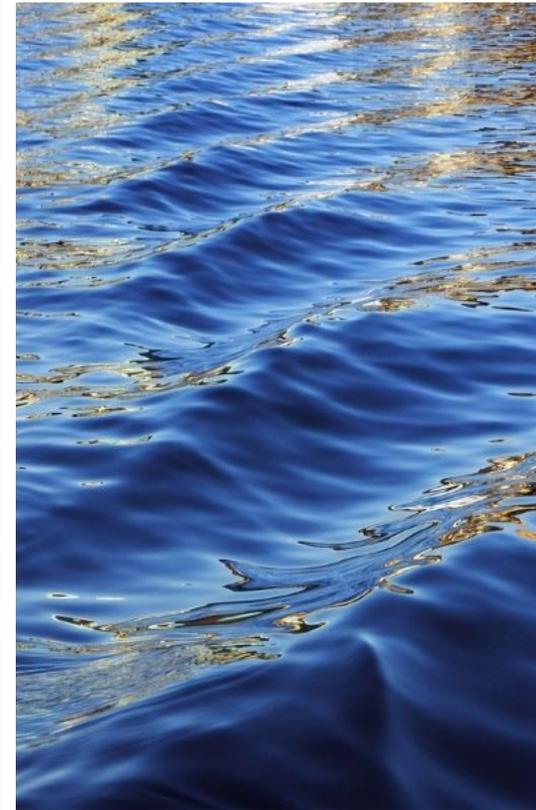


A vertical strip on the left side of the page showing a clear blue sky with scattered white clouds.

2019年7月期 小木製作所 経営会議

代表取締役社長
小木 正太郎



- 1. 10年後、当社が目指す姿と進むべき道筋を共有する。**
- 2. 目指す姿の実現に向けて、全員が強い決意を持つ。**

アジェンダ

□ 現状の課題と今後の戦略

経営理念と目指すべき姿

財務課題と今後10年の戦略

□ 短期施策

①地域別組織への改編

②販売員の配置転換

③製造コストの削減

□ 長期施策

①米づくり事業

②スマート農機開発

□ 10年後の予測

アジェンダ

現状の課題と今後の戦略

経営理念と目指すべき姿

財務課題と今後10年の戦略

短期施策

①地域別組織への改編

②販売員の配置転換

③製造コストの削減

長期施策

①米づくり事業

②スマート農機開発

10年後の予測

持続可能な農業が脅かされている

進行する農業人口の減少

就農者の高齢化

都市化による人口移動



～経営理念～

「農」を究め、

永続的な食の安定と安心を世界へ提供する

～目指す姿～

“農業機械メーカー” から

“農業における唯一無二のパートナー” へと変革する



アジェンダ

現状の課題と今後の戦略

経営理念と目指すべき姿

財務課題と今後10年の戦略

短期施策

①地域別組織への改編

②販売員の配置転換

③製造コストの削減

長期施策

①米づくり事業

②スマート農機開発

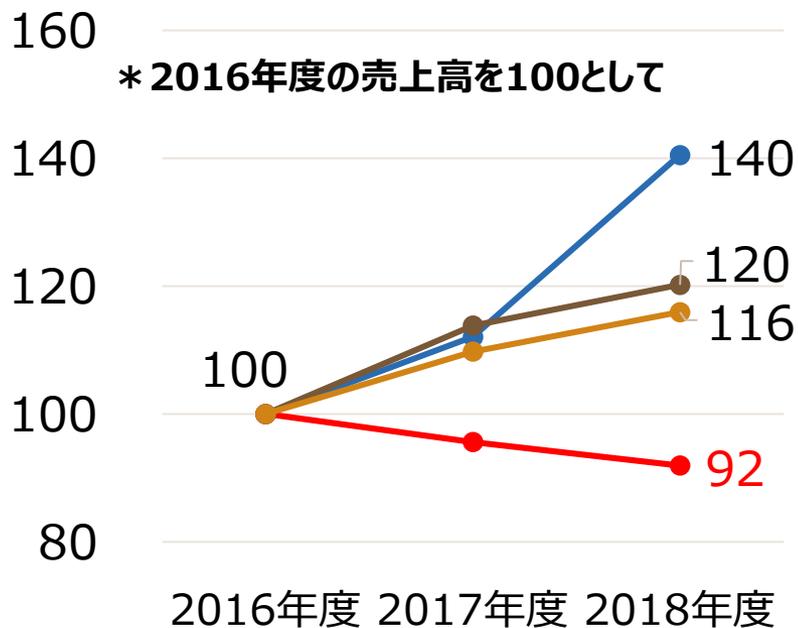
10年後の予測

当社の財務課題（全体）

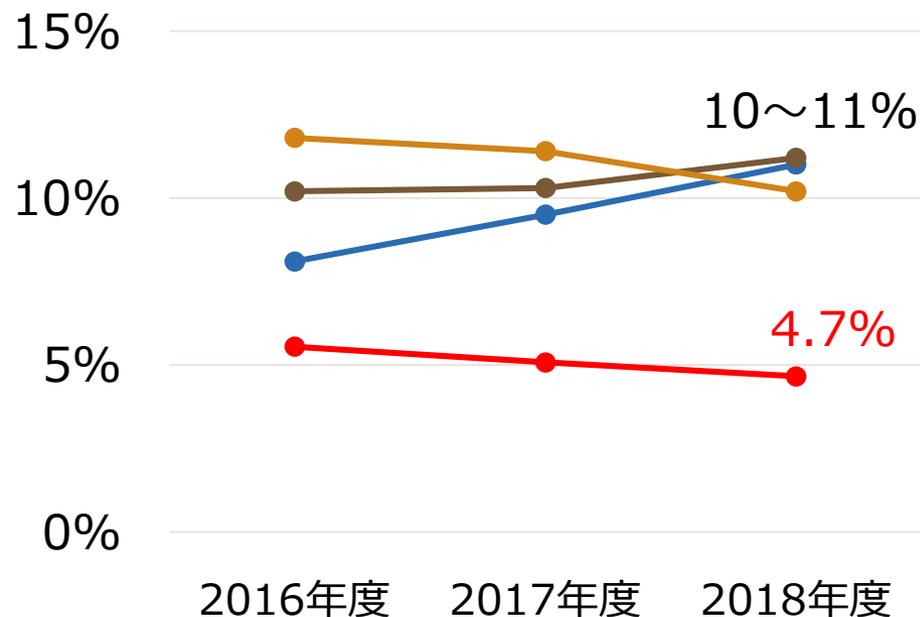


業界内における競争力低下、収益性の低さが課題

各社の売上高推移



営業利益率の推移



● 小木製作所

● Deere & Co

● CNH

● クボタ

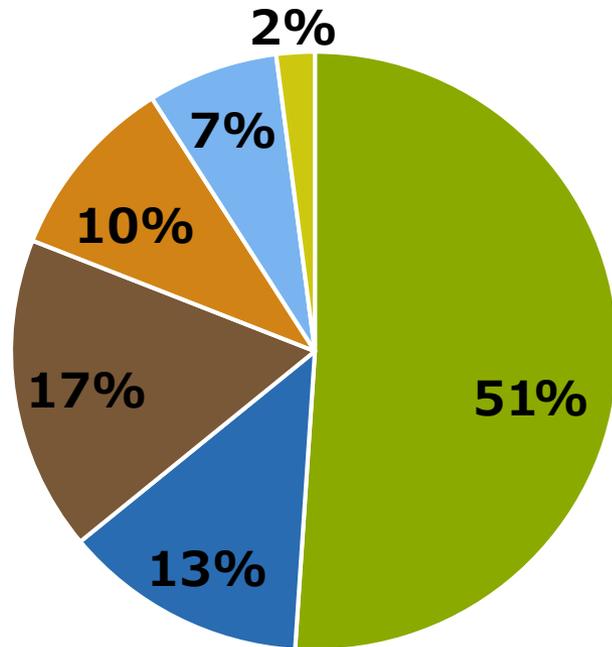
- ・各競合は売上を拡大している一方、当社のみが減収
- ・各競合と比較し、営業利益率が低い

現状の収益構造

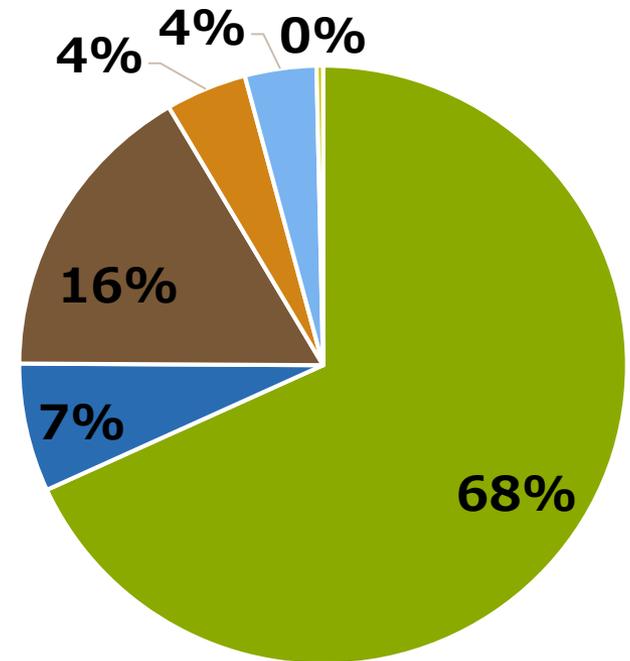


収益の海外比率は約半分あるも、**日本に大きく依存**

売上比率
(2019年3月期)



売上高総利益比率
(2019年3月期)



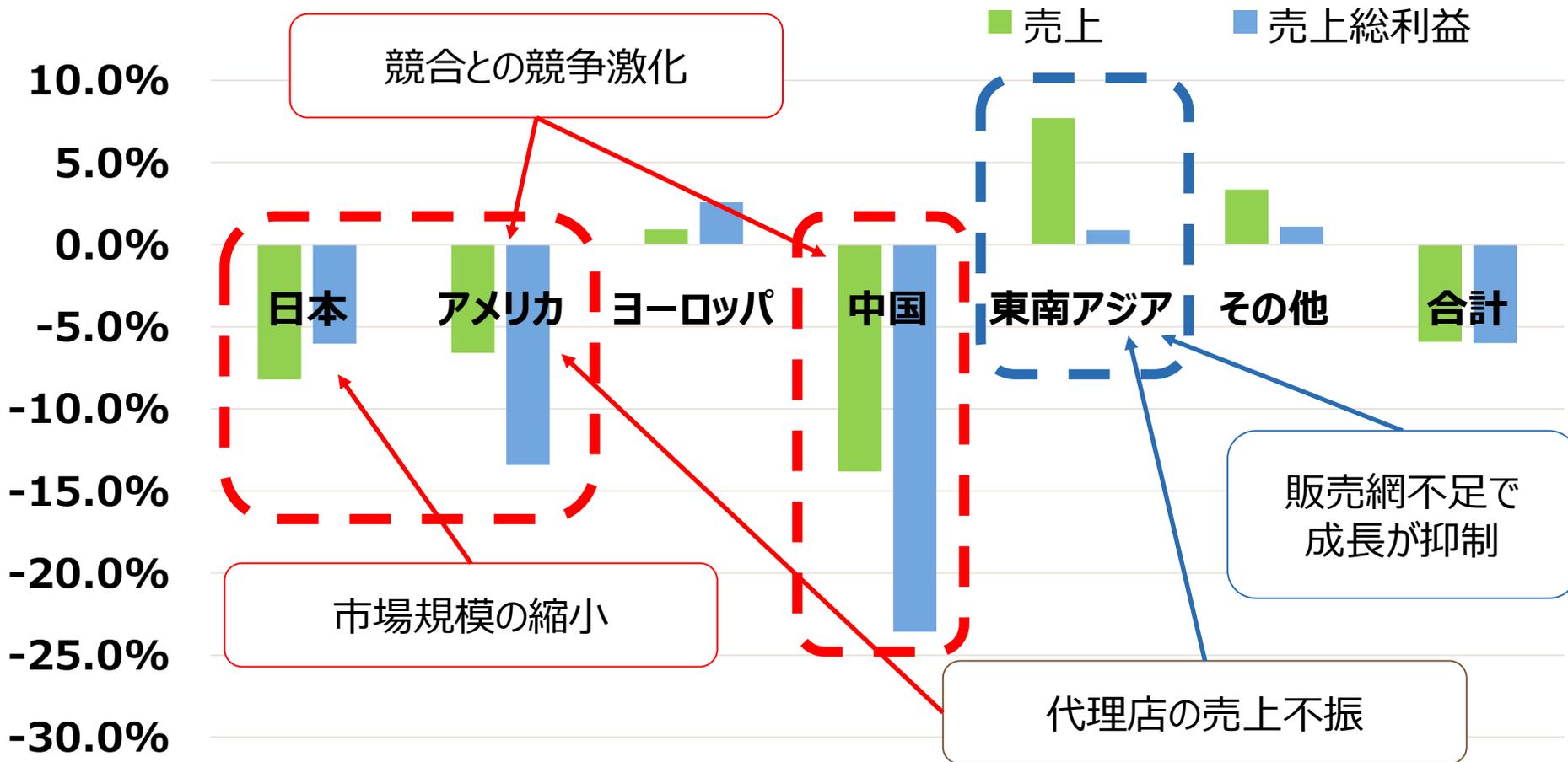
- 日本
- アメリカ
- ヨーロッパ
- 中国
- 東南アジア
- その他

当社の財務課題（成長性）



複数地域でマイナス成長、内部要因で東南アジアの成長が抑制

地域別の年平均成長率（2017年～2019年）



当社の財務課題（収益性）

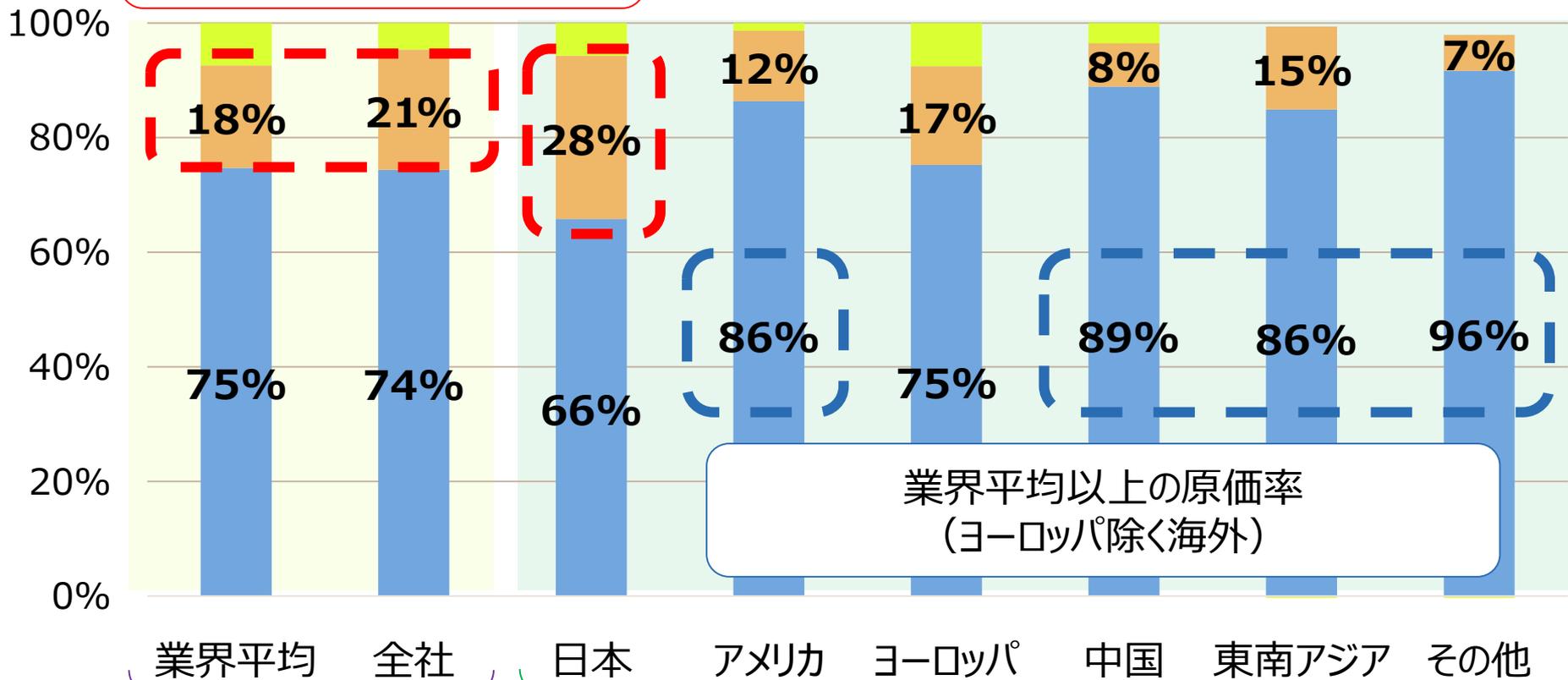


日本の販管費と、海外の売上原価の高さが利益を圧迫

業界平均以上の販管費率
(日本)

コスト構造比較

■ 売上原価 ■ 販管費 ■ 営業利益

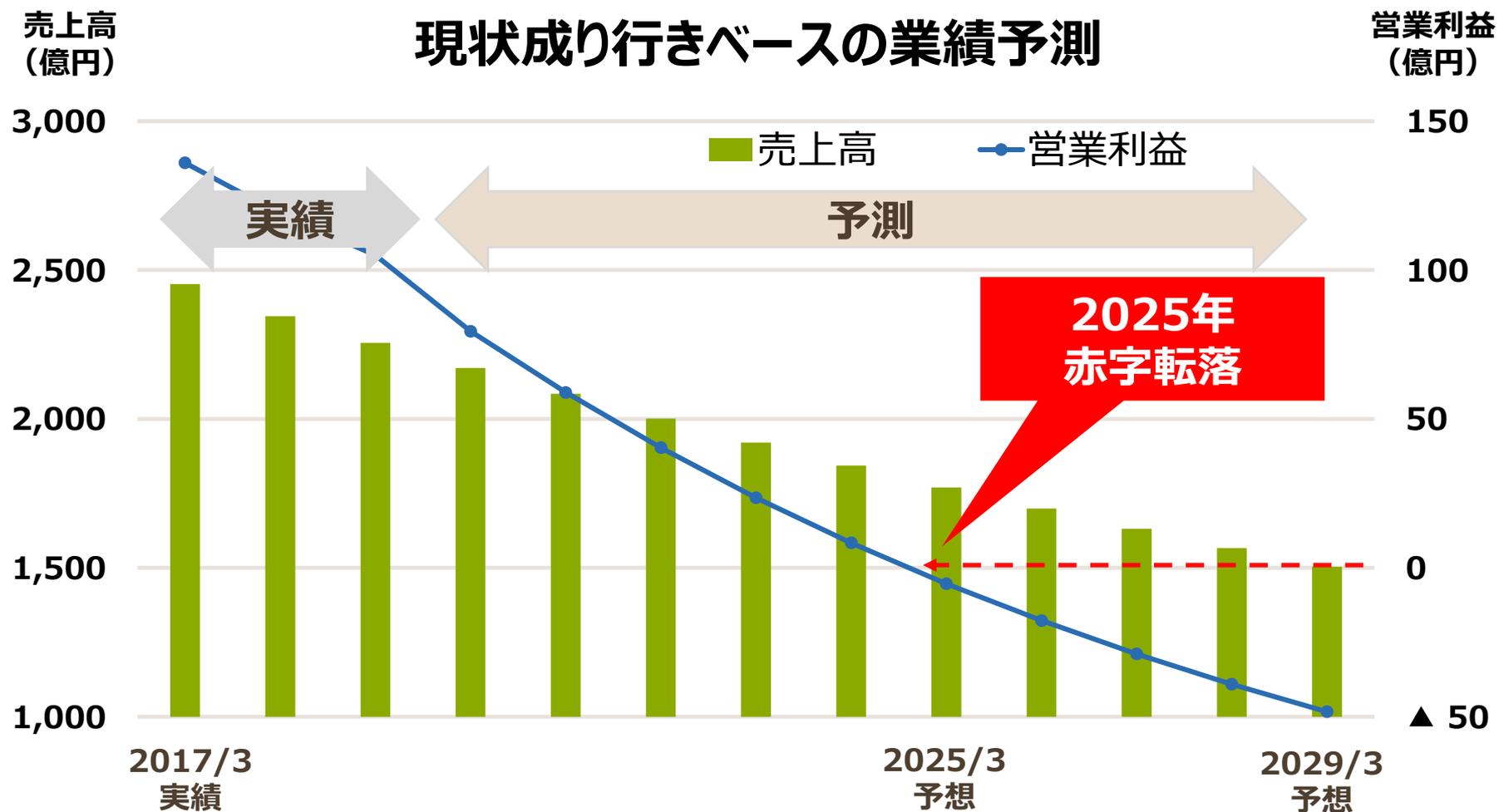


業界平均以上の原価率
(ヨーロッパ除く海外)

売上高・営業利益の予測



現状のままでは**2025年に営業赤字へ転落**



戦略実行により営業赤字を回避し、持続的な成長を遂げる

短期(2020年まで)

- ① 製品競争力の低下
⇒地域別組織への再編
- ② 海外の販売体制の未整備
⇒東南アジアへの配置転換
- ③ 高コスト体質
⇒製造原価の削減

長期(2020年以降)

- ① 国内農機市場への業績依存
⇒米づくり事業への参入
 - ・農業法人(日本・中国・インド)
 - ・日本農業支援活動
- ② スマート農機の競争優位の欠如
⇒中山間地域向けスマート農機開発

アジェンダ

現状の課題と今後の戦略

経営理念と目指すべき姿

財務課題と今後10年の戦略

短期施策

①地域別組織への改編

②販売員の配置転換

③製造コストの削減

長期施策

①米づくり事業

②スマート農機開発

10年後の予測

現地ニーズへの個別適応と故障時間の最小化が求められる

	ヨーロッパ	中国・東南アジア	日本	アメリカ
農場規模	大規模	小規模	小規模	大規模
主要な農作物	大麦、大豆 トウモロコシ	コメ、小麦 さとうきび	コメ	トウモロコシ 大豆

農場規模、農作物は
地域毎に異なる

現地適応の必要性

田畑での
過酷な使用環境

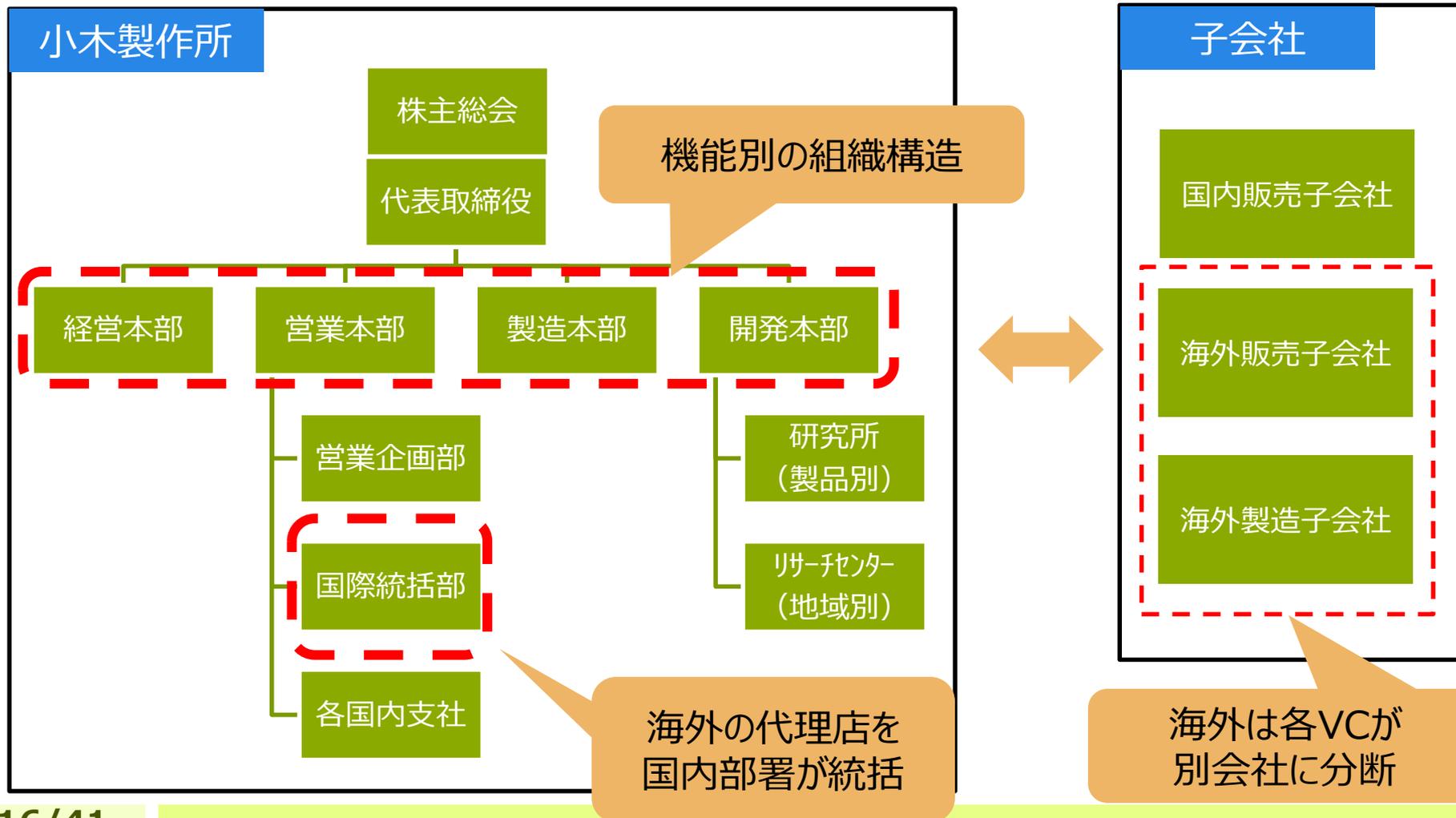
【農家のリスク要因】
使用中の故障
生育、収穫の機会損失

高い耐久性
迅速な修理

現状の課題（組織構造）



製品特性（地域性の高さ）と組織構造（機能別）が不整合



3つの短期施策

営業赤字への転落回避のため、海外中心に3つの施策を実行

短期課題	短期施策	打ち手のねらい
製品競争力の低下	①地域別組織への再編	現地ニーズを反映した製品開発 (売上高：120億円増加)
		海外代理店のスキル向上 (売上高：50億円増加)
海外の販売体制の未整備	②販売員の配置転換	東南アジアの販売網強化 (売上高：10億円増加)
高コスト体質	③製造原価の削減	海外工場の製造効率改善 (売上原価：2%削減)
		原材料の調達コスト削減 (売上原価：1%削減)

短期施策① 地域別組織への改編



VC機能を垂直統合、製品競争力と代理店販売を強化



【現状の課題】

顧客ニーズが反映されない
製品開発により
競合がシェアを拡大

代理店のスキル不足による
販売機会の損失

【解決のための施策】

現地法人トップ主導により
各VCの活動を整合

販売部門を集約し、代理
店への教育研修を強化

【改善後の姿】

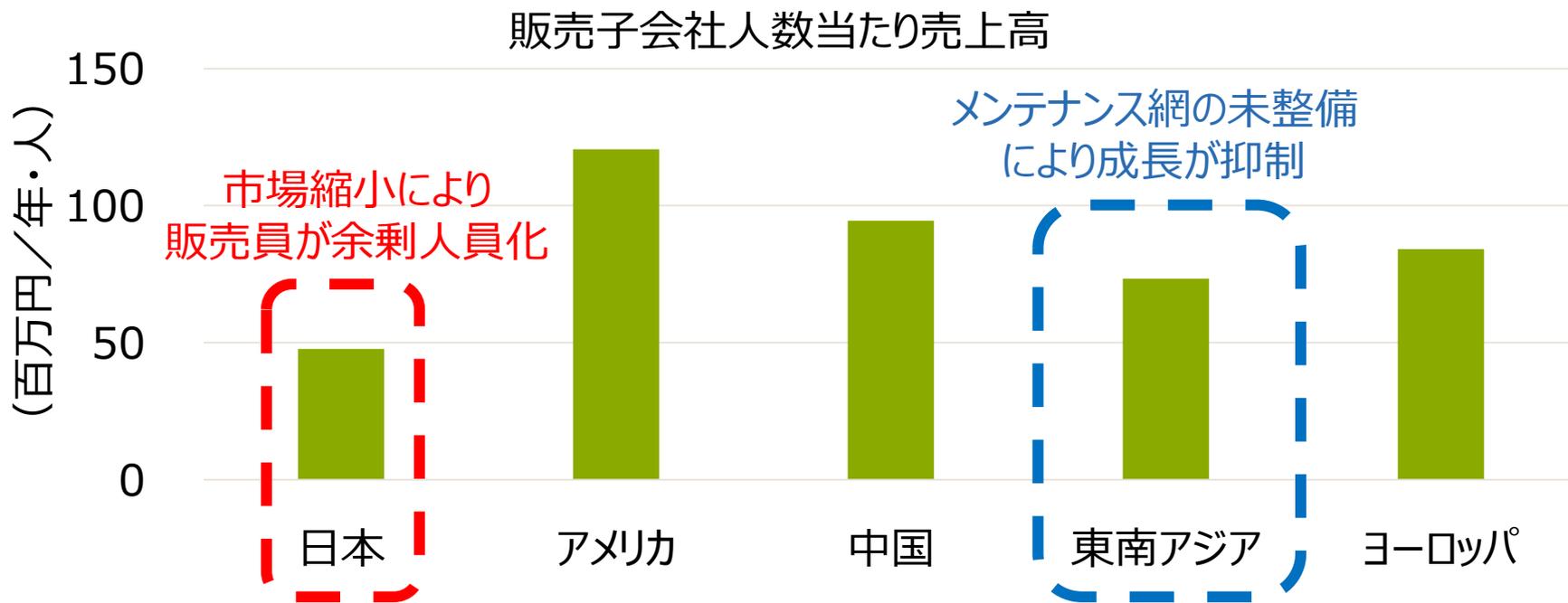
顧客ニーズに合致した商品
開発により競争優位を維持

代理店のスキルへの不安を
解消、自発的に販促

短期施策② 販売員の配置転換



日本の即戦力人材の投入により、東南アジアの成長を加速



人材の配置転換により東南アジアの販売網の課題を早期に解決

【日本】
販管費率の低下

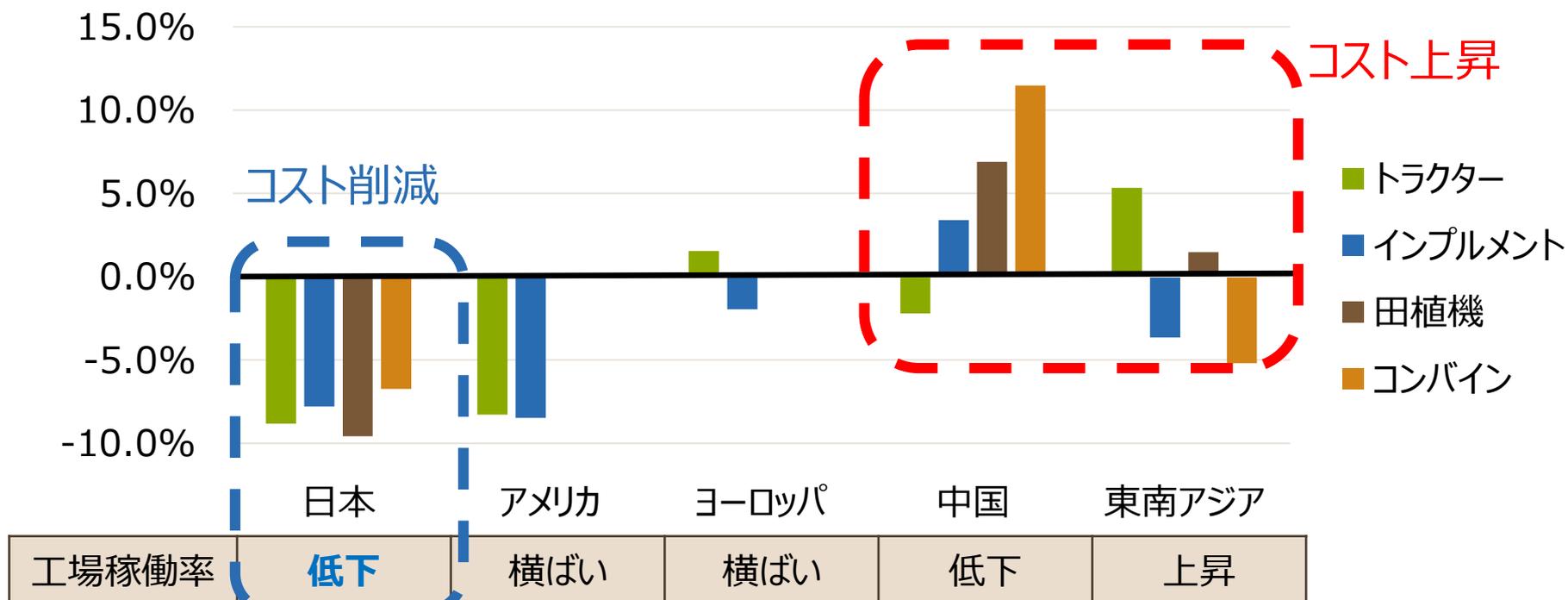
【東南アジア】
更なる売上の拡大

短期施策③ 製造コストの削減



日本の製造コスト削減ノウハウを海外工場へ展開

2017→2019 地域別製造コスト削減実績



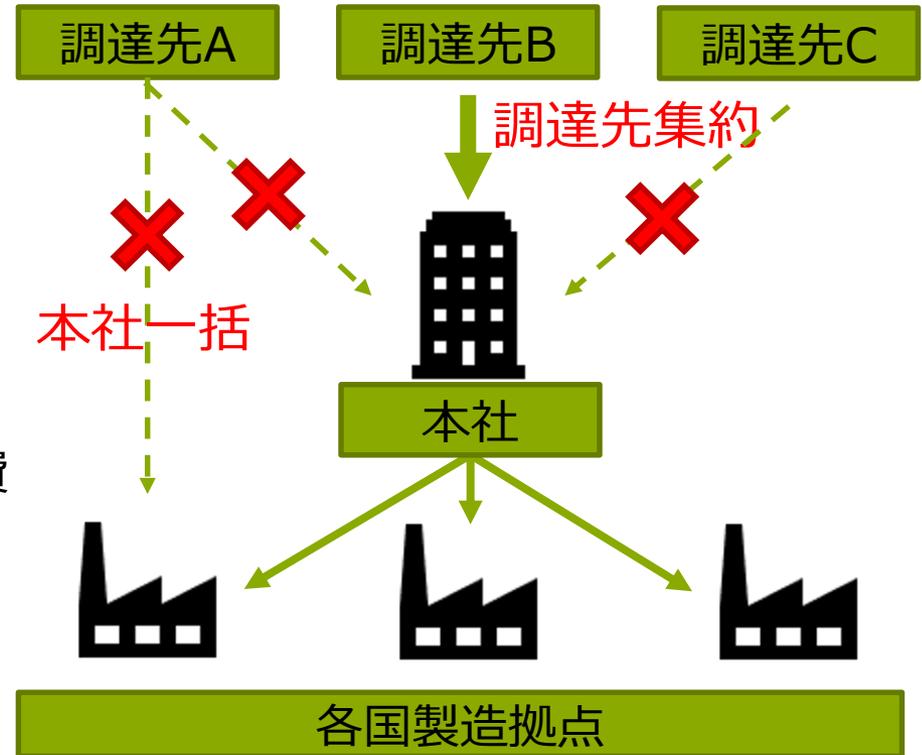
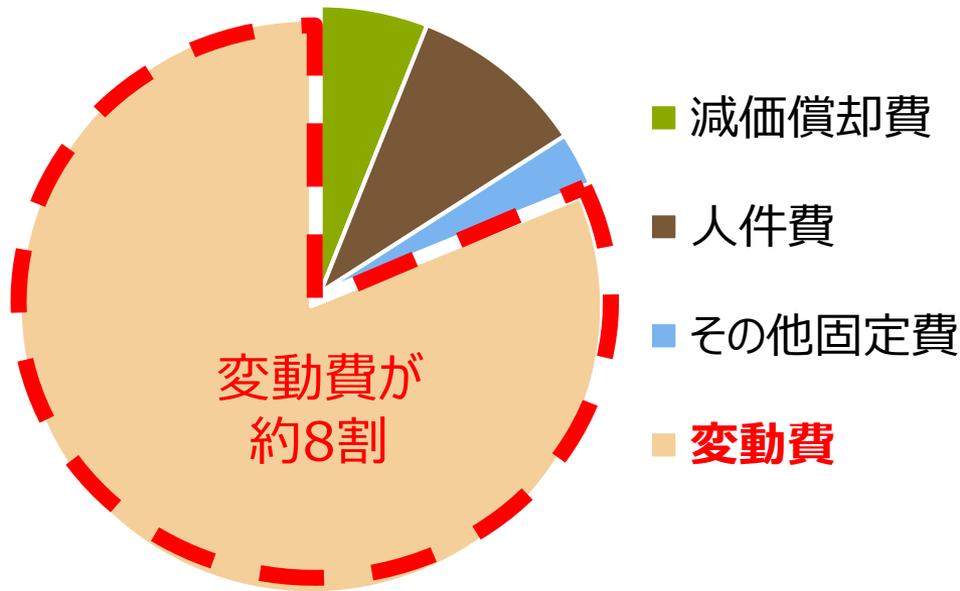
国内 4 工場のコスト削減ノウハウが製造本部内に共有・蓄積

日本の製造スタッフを海外工場に派遣、コスト削減を推進

短期施策③ 製造コストの削減

本社一括調達により原材料コストを削減

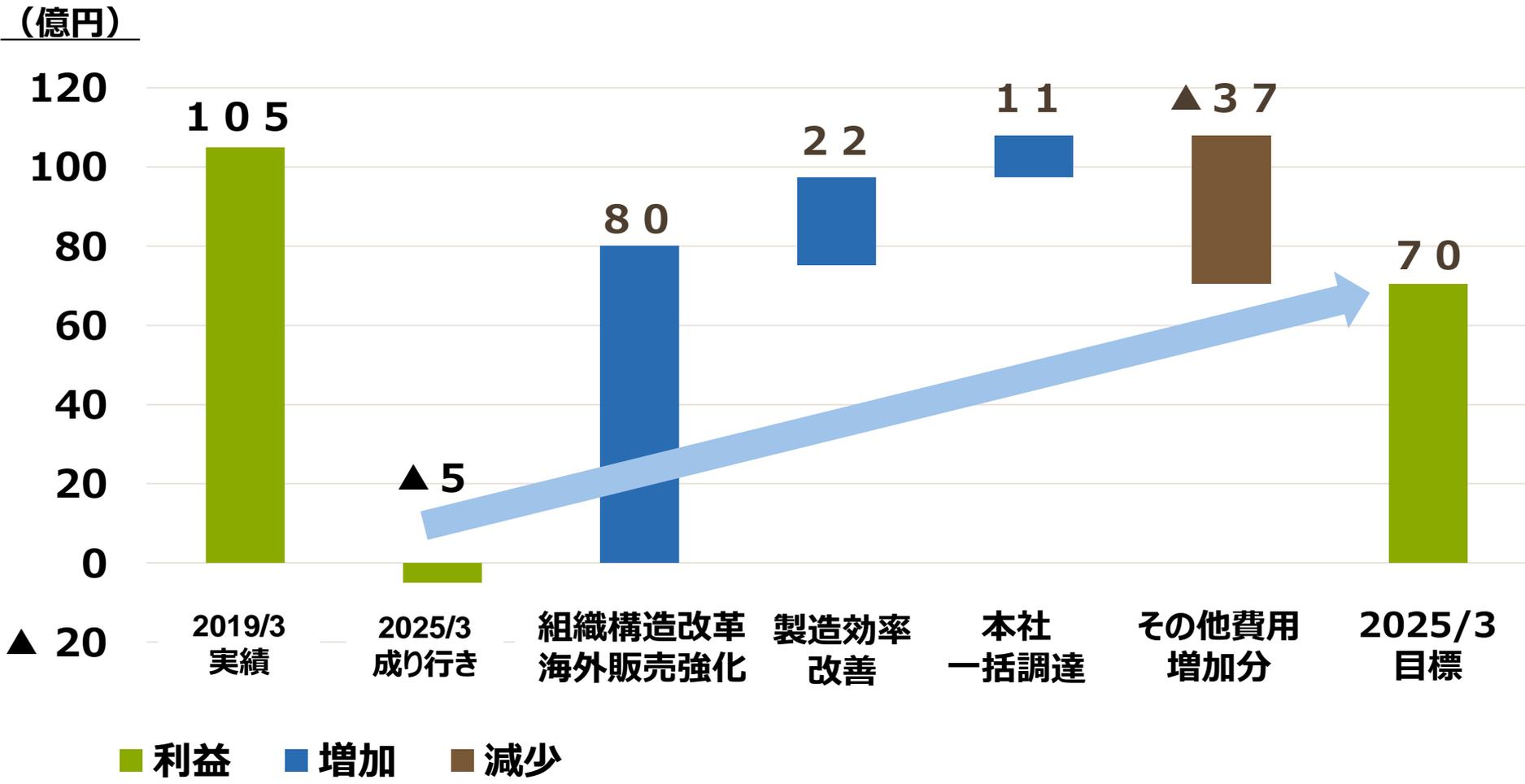
グローバル全体の製造原価の内訳



- ・グローバルでのより安価な原材料の選定
- ・調達先削減によるスケールメリットの効果を楽しむ
- ・競争入札による更なるコストダウン

短期施策の効果（営業利益ベース）

短期施策により、成り行きベース「+ 7 5 億円」の増益を目指す



アジェンダ

□ 現状の課題と今後の戦略

経営理念と目指すべき姿

財務課題と今後10年の戦略

□ 短期施策

①地域別組織への改編

②販売員の配置転換

③製造コストの削減

□ 長期施策

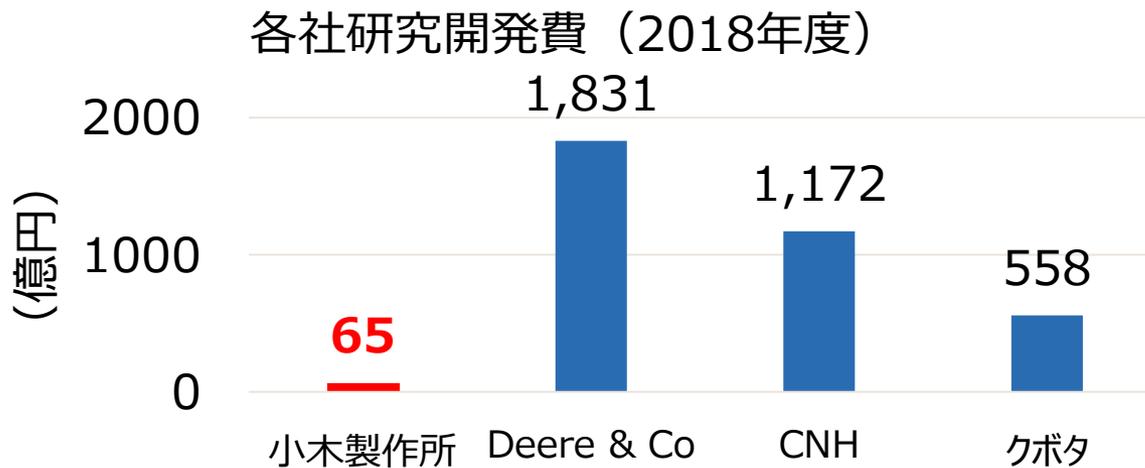
①米づくり事業

②スマート農機開発

□ 10年後の予測

当社の強み

当社の強みは、**限られた研究開発費**の中でも
高性能の**稲作用小型農機**を開発する**高い技術力**



主力製品は150ps以下のトラクター

トラクター～田植え機～コンバインまで要する

静音性・低燃費・耐久性を両立したエンジン
機構を開発できる技術力

小型農機

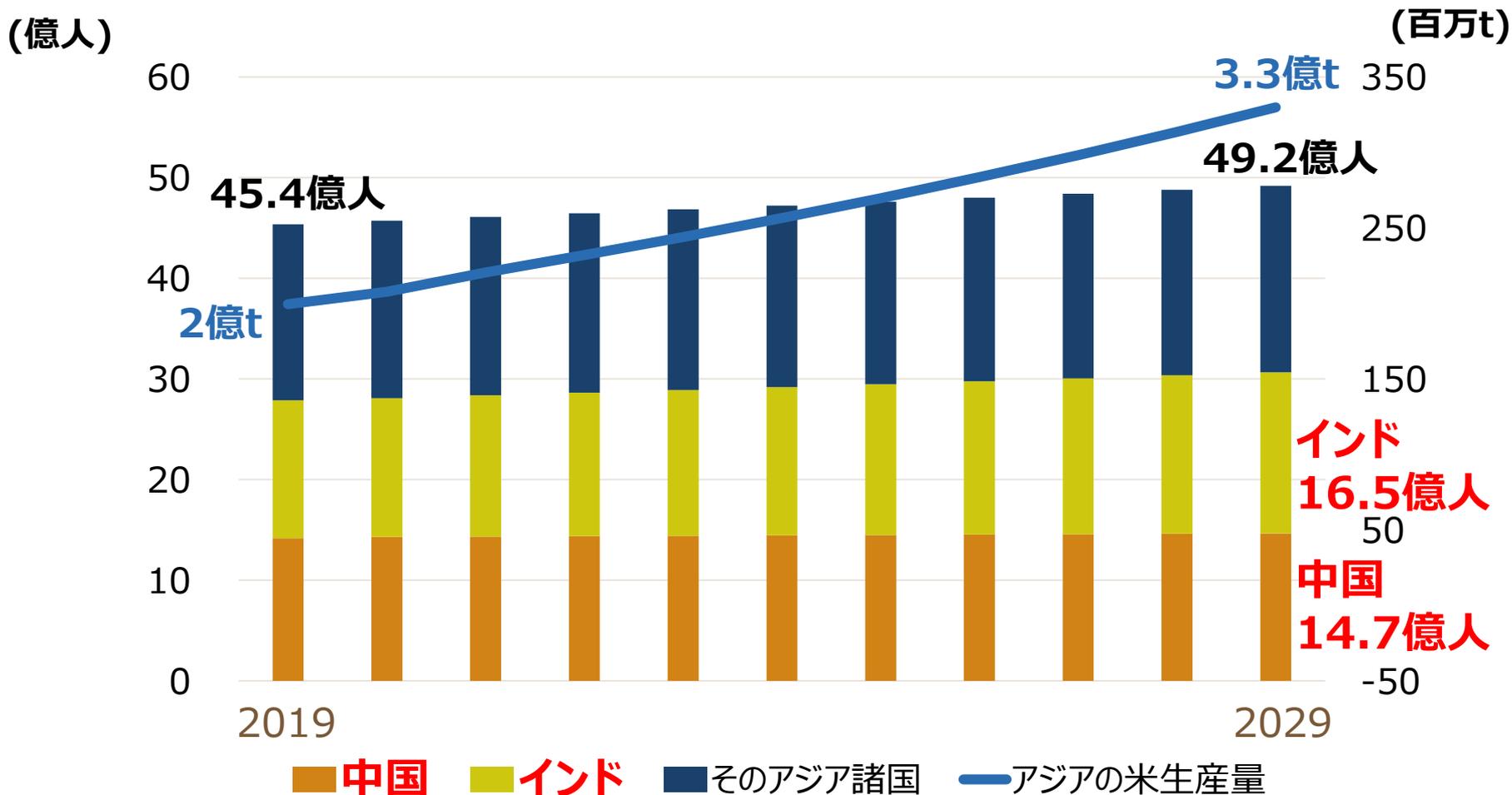
**稲作の
フルバリューチェーン**

精緻な加工技術

アジアの人口と米生産量



中国、インドを中心としたアジアの人口増加に伴い、
2029年まではアジアでのコメ生産量は上昇する。



当社は
アジア地域の稲作市場に向けた
小型農業機械開発に注力する



長期施策

稲作市場で継続して成長していくために、2つの施策を実行

長期施策		解決する課題
①米づくり事業	農業(国内・海外) 新規就農者支援への参入	国内農機市場への 業績依存からの脱却 (売上高：1,274億円増加)
②スマート農機 開発	山間地向け スマート農機へ特化	スマート農機市場における 競争力強化 (売上高：792億円増加)

農業法人のM&Aで参入、事業の多角化とポートフォリオ安定化

稲作の市場規模は十分に大きい

【日本の稲作市場規模】

- ・米の生産量：780万t
- ・販売額(卸)：2兆円

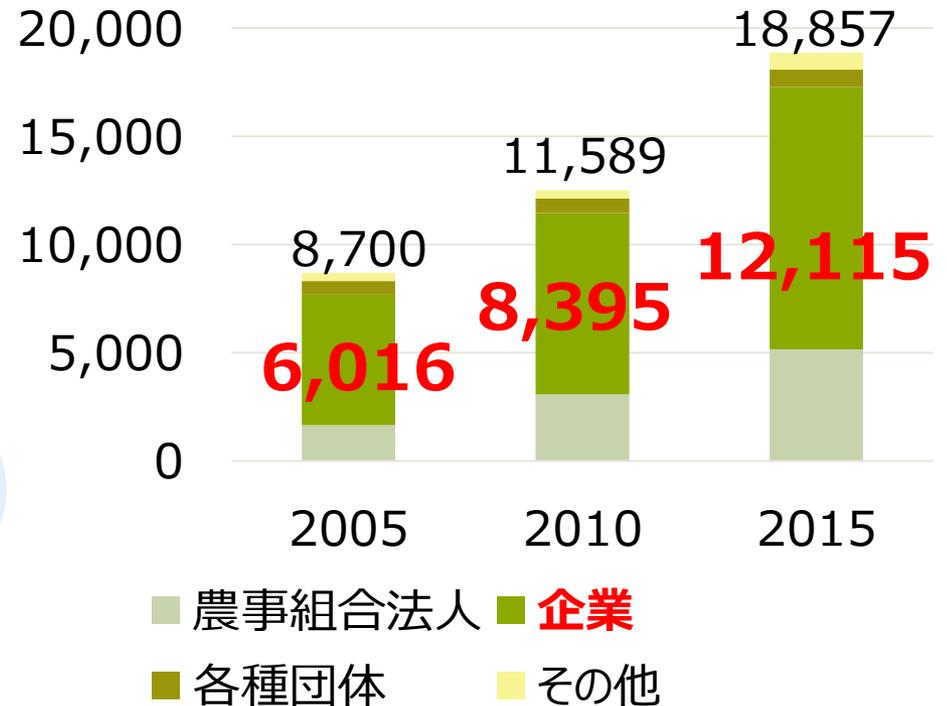
当社の強みとの整合性



農機事業とのシナジーによる
安定した収益を狙う

企業による農業法人経営は近年増加傾向

農業法人経営体数の推移



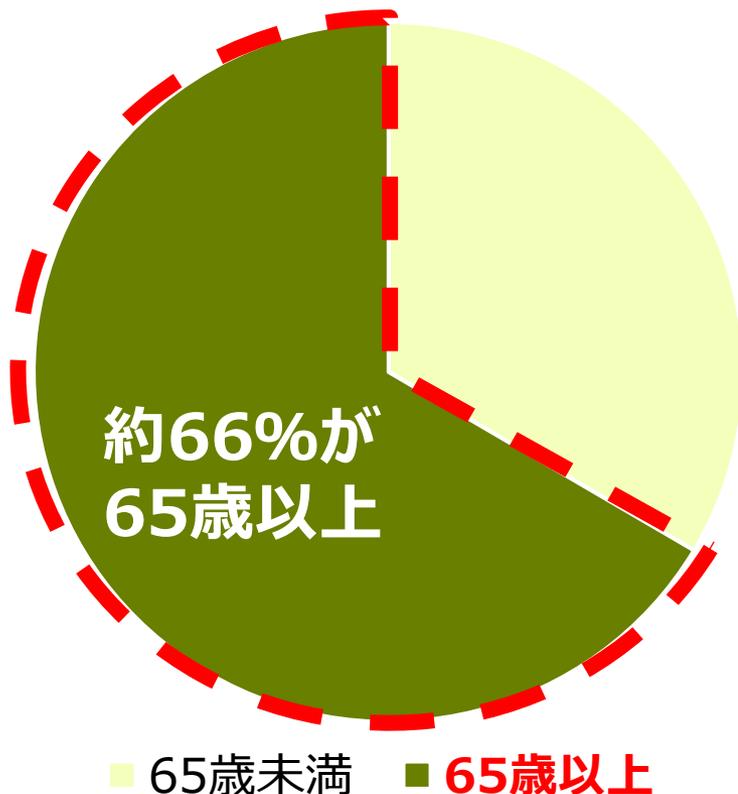
長期施策① 米づくり事業 -国内-



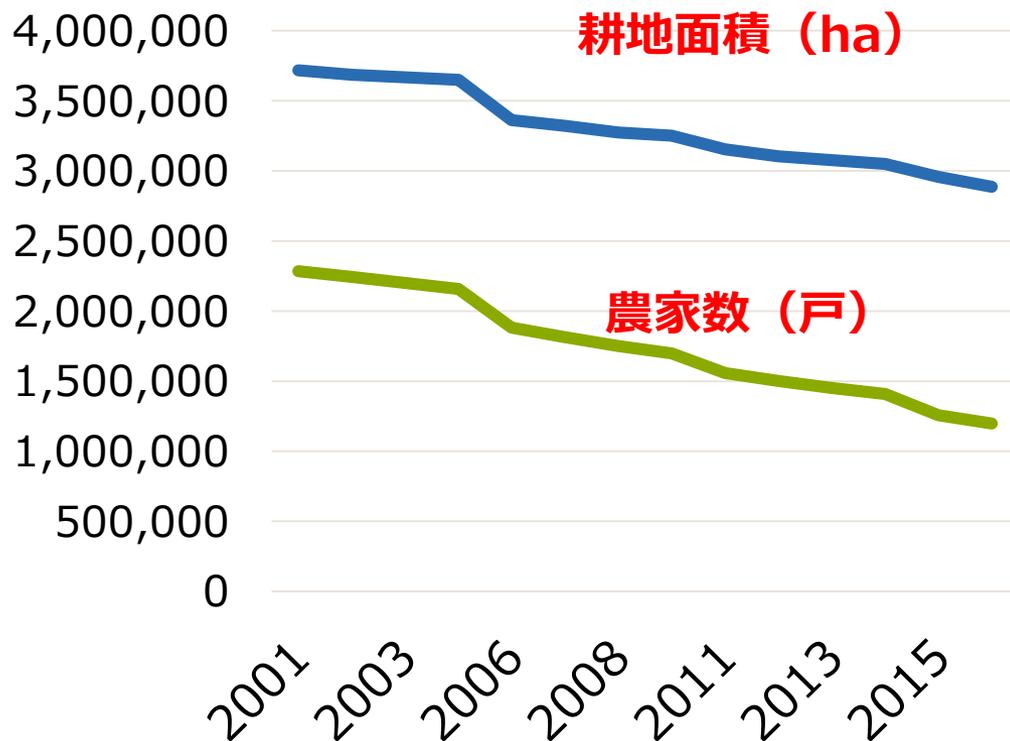
事業としての**収益基盤構築**と日本の**農業課題の解決**を両立

日本では**高齢化・後継ぎ不足**による**農家数・耕地面積**が減少

農業就労者人口（2017年,計180万人）



農家数と耕地面積（2017年）



長期施策① 米づくり事業 -海外-



米づくり事業を海外展開、確固たる**収益の柱**として構築



世界の米生産量

第1位 **中国** (1億4000万t)

第2位 **インド** (1億t)

第3位 インドネシア

第4位 バングラデシュ

第5位 ベトナム

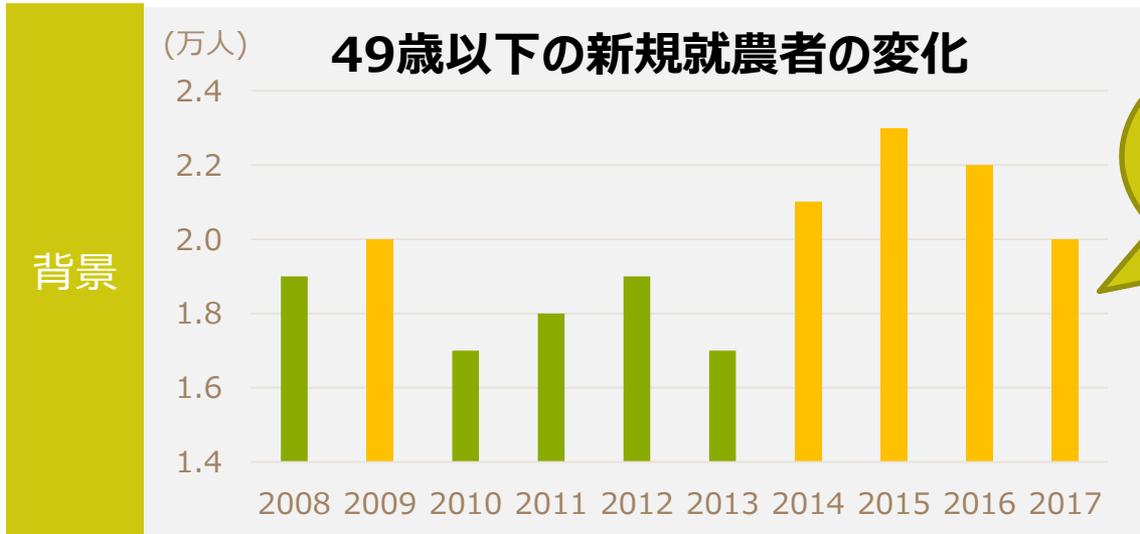
第6位 タイ

....

第10位 日本(780万t)

日本で確立した米づくり事業のノウハウを海外展開、
さらに**米生産量が大きい中国、インドへ進出**

増加する新規就農者を支援することで、持続可能な農業に貢献する



支援内容

資金



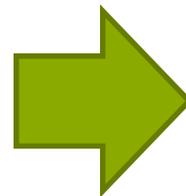
農地・住宅



施設・機械



技術・ノウハウ



- 持続可能な農業に貢献
- 将来のロイヤルカスタマーを育成
- 競合となる農家への感情面のケア

外部との業務提携によりスマート農機開発を加速



OPTiM

- ・農業機械の研究開発・技術力
- ・農家との強いネットワーク

強み

- ・データ解析技術
- ・クラウドソーシング

スマート農機開発のスピードを
加速させることができる

提携の
メリット

農家とのネットワークを広げ、
さらなるデータ利用が可能になる

全自動走行のスマート農機開発

農業運営データの拡充

自前主義から脱却し、OPTiM社のデータ解析技術を活用する

中山間地域の稲作向けスマート農機の開発に注力



- ・平地と山林の中間に位置
- ・日本の農地面積の4割を占める広い市場
- ・傾斜地帯が多く平地に比べて労力が多大
⇒スマート化が求められる
- ・資本の小さな小規模農家の多くを占める
⇒低価格であることが求められる

経営規模別 農家数割合(2015)

0.5ha未満
 0.5-1.0ha
 1.0-2.0ha
 2.0ha以上

中山間農業地域



平地農業地域

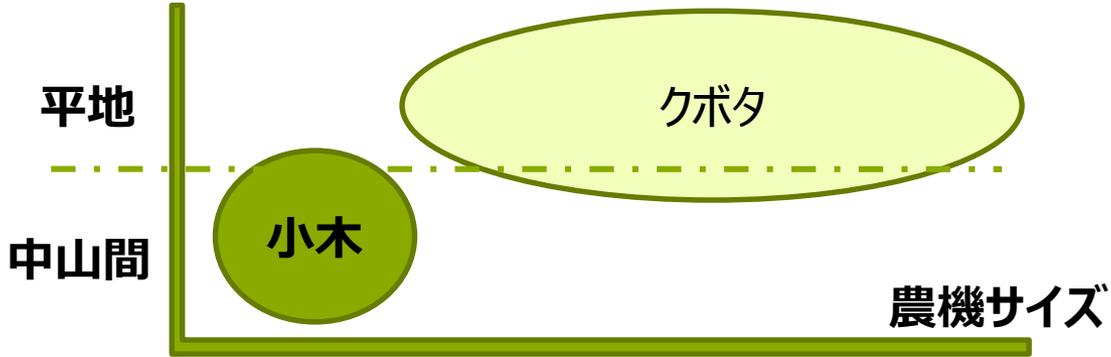




中山間地域のスマート農機は未開発市場

国内スマート農機 開発状況	トラクター	田植機	コンバイン
平地	○	○	○
中山間地域	×	×	×

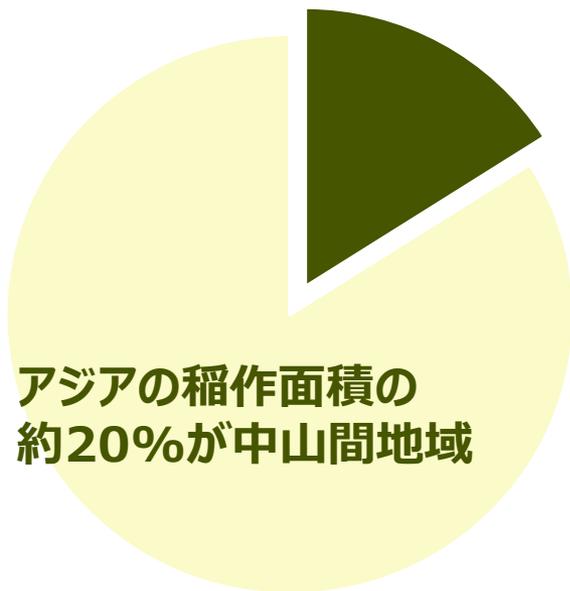
業界のマーケットリーダーとなれる可能性



中山間地域向けスマート農機のマーケットリーダーとなる

アジアの稲作面積の約20%を
中山間地域が占める

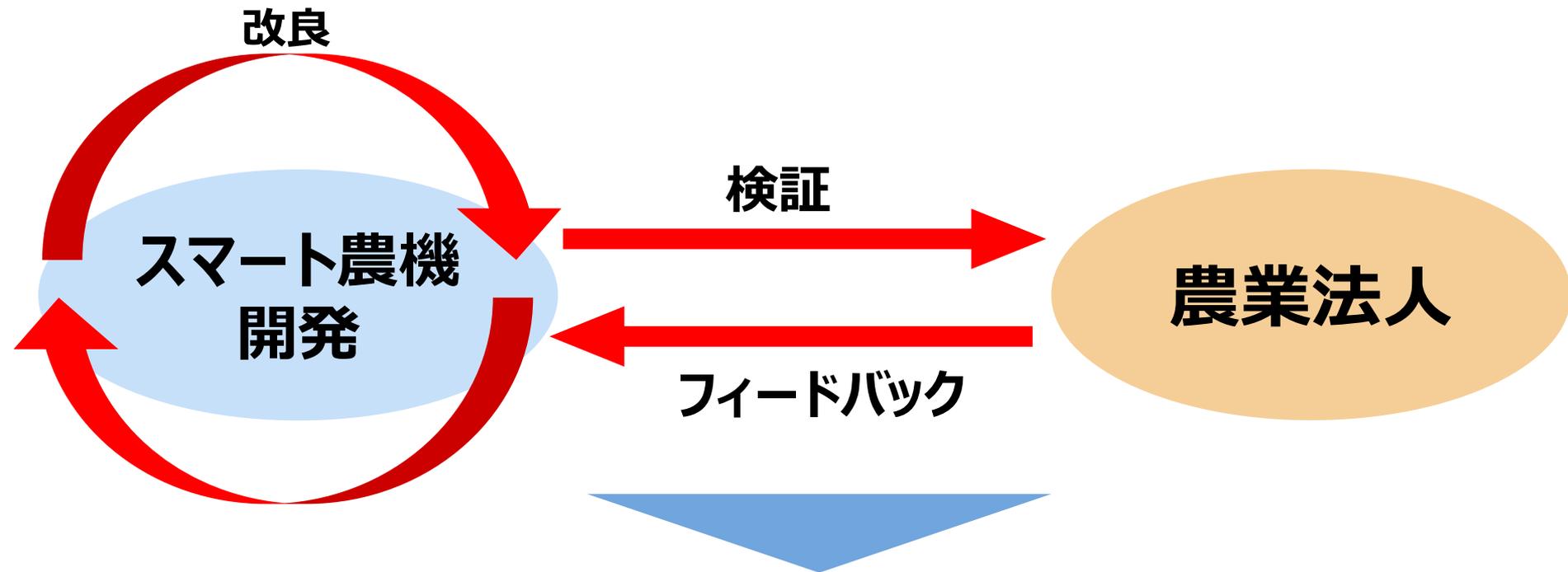
アジアの稲作地域



中山間地域向け
機能を絞った低コストの
小型スマート農機開発



農業法人の農地活用により、**開発スピードを飛躍的に向上**



P D C Aサイクルを高速で回し続けることで
大量のデータ取得と早期の製品化を実現

戦略実行に向けた人事施策



従来のやり方に囚われない**創造性豊かな組織風土を醸成**

社長面談により
海外トップ直接選考

配置

海外希望を積極反映

評価

成果だけではなく
プロセスも重視

採用

外国人の
積極登用

【あるべき人材像】
チャレンジ精神とリーダーシップを
持ち合わせた人材

退職

教育

報酬

プロジェクト達成のインセンティブ
イノベーションアワード（表彰）

アジェンダ

□ 現状の課題と今後の戦略

経営理念と目指すべき姿

財務課題と今後10年の戦略

□ 短期施策

①地域別組織への改編

②販売員の配置転換

③製造コストの削減

□ 長期施策

①米づくり事業

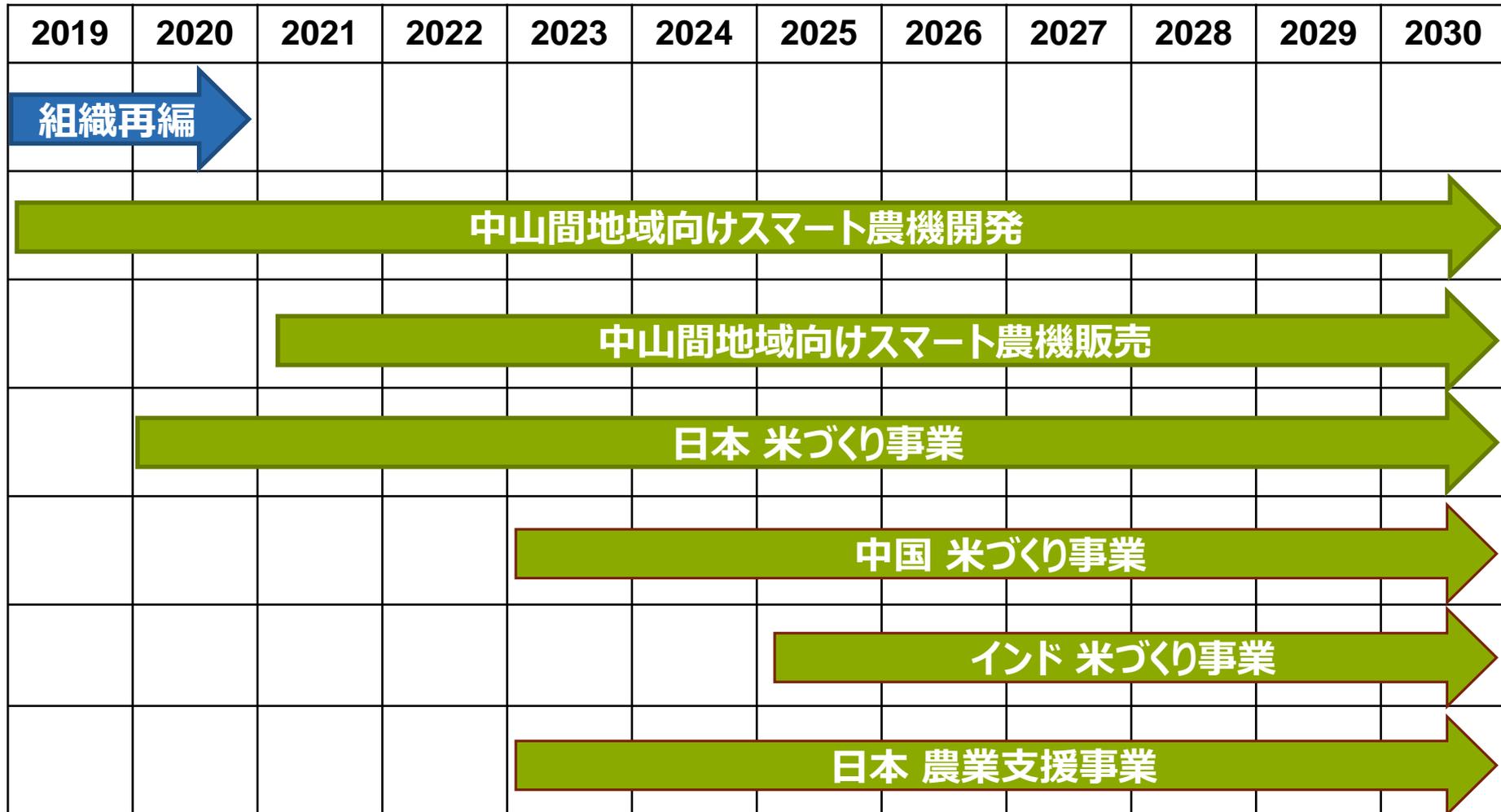
②スマート農機開発

□ 10年後の予測

「農業における唯一無二のパートナー」変革ロードマップ



農業機械と米づくり事業の2本柱で強固な経営基盤を形成



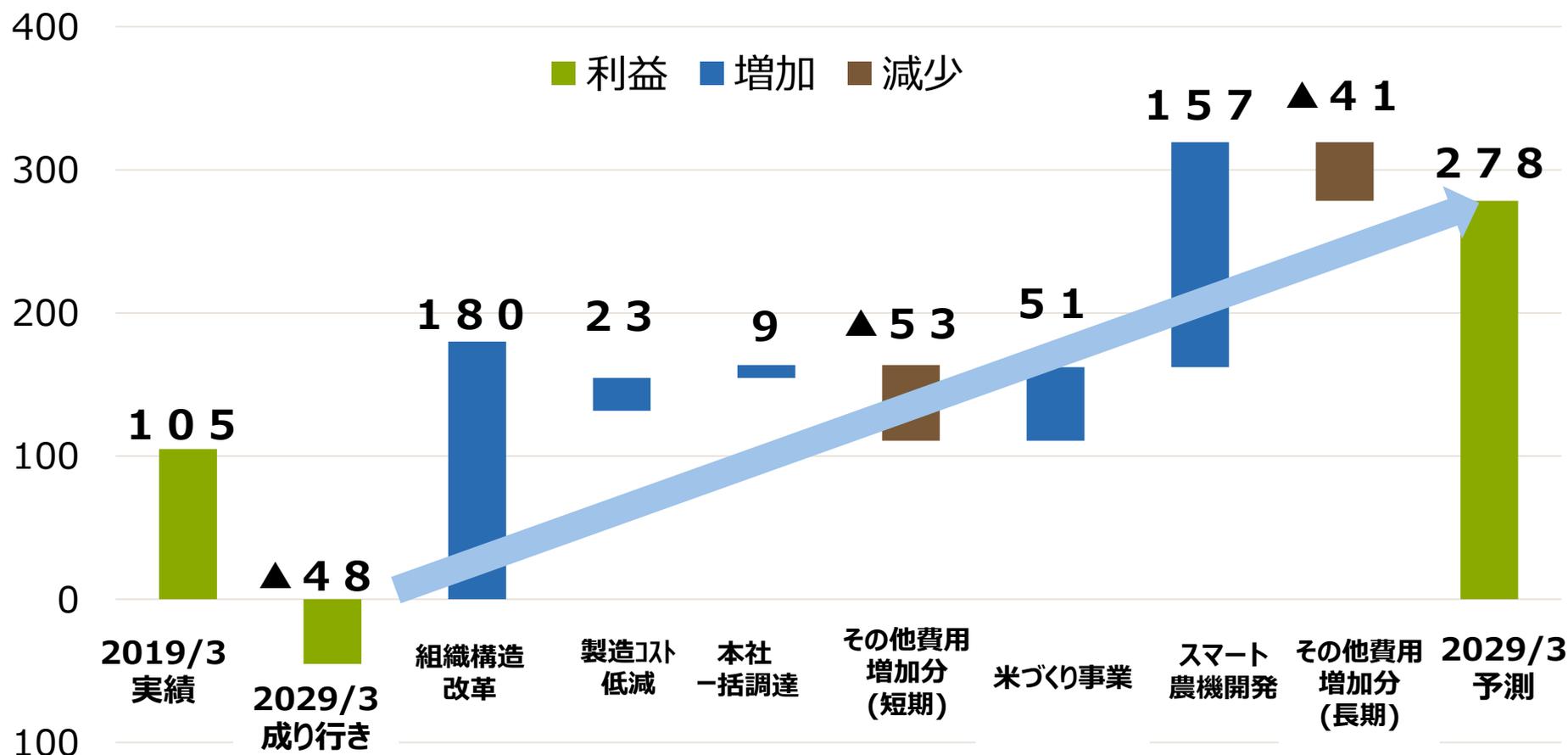
各施策の業績への効果



一連の戦略実行により、10年後の営業利益は
成り行きベース+326億円の増益となる

単位：億円

短期よび長期戦略の効果（営業利益ベース）

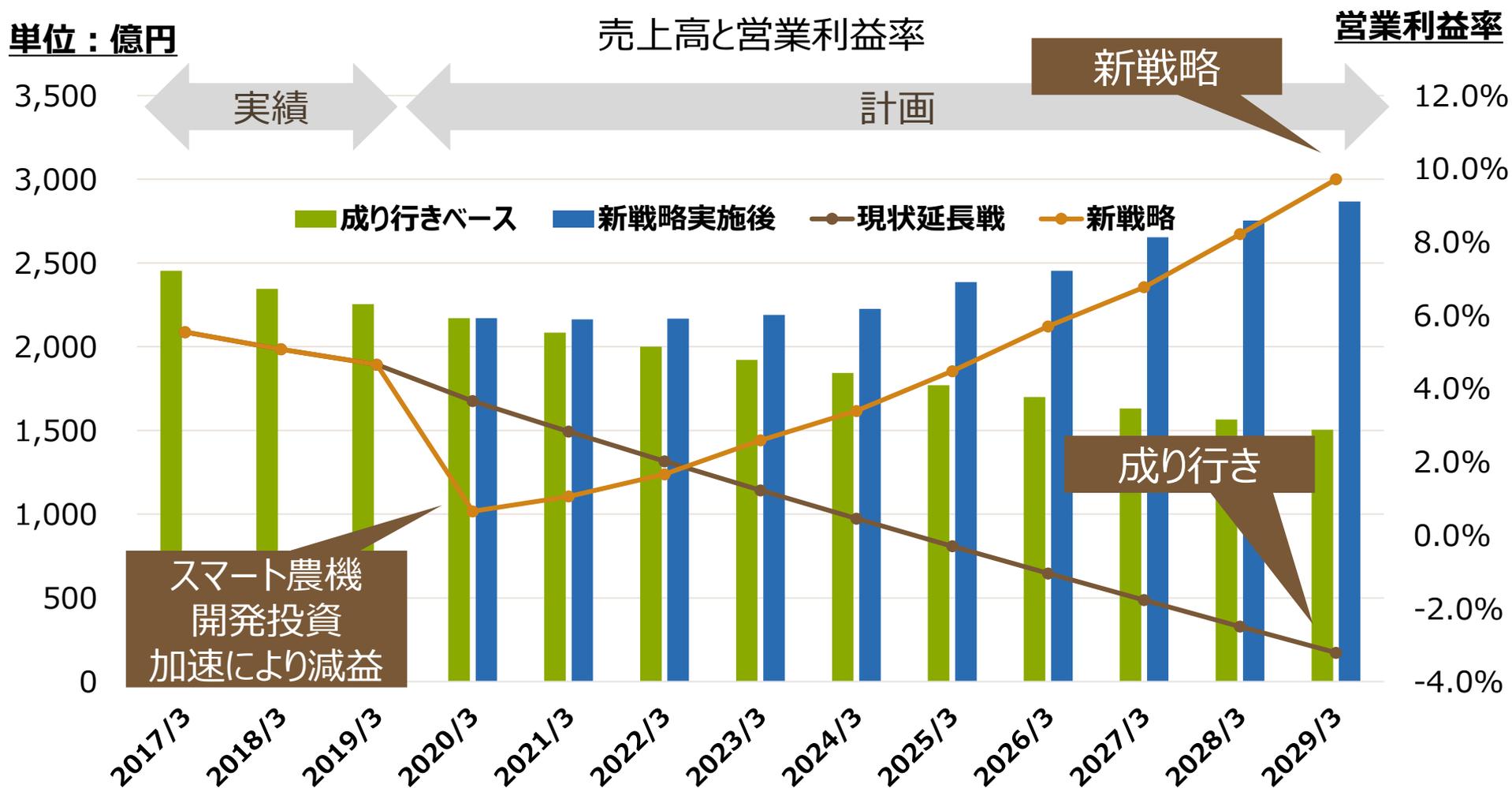


※その他費用：売上増加に伴う研究開発費、販管費増加分

戦略実行による業績予測



・売上高 : 1,503億円 ⇒ 2,867億円 (増加額+1,364億円)
 ・営業利益率 : ▲3.2% ⇒ 9.7% (改善率+12.9ポイント)



10年後の小木製作所の姿



“農業における唯一無二のパートナー”へと変革する

