

ケースライターの意図 小木製作所

2019.7.21

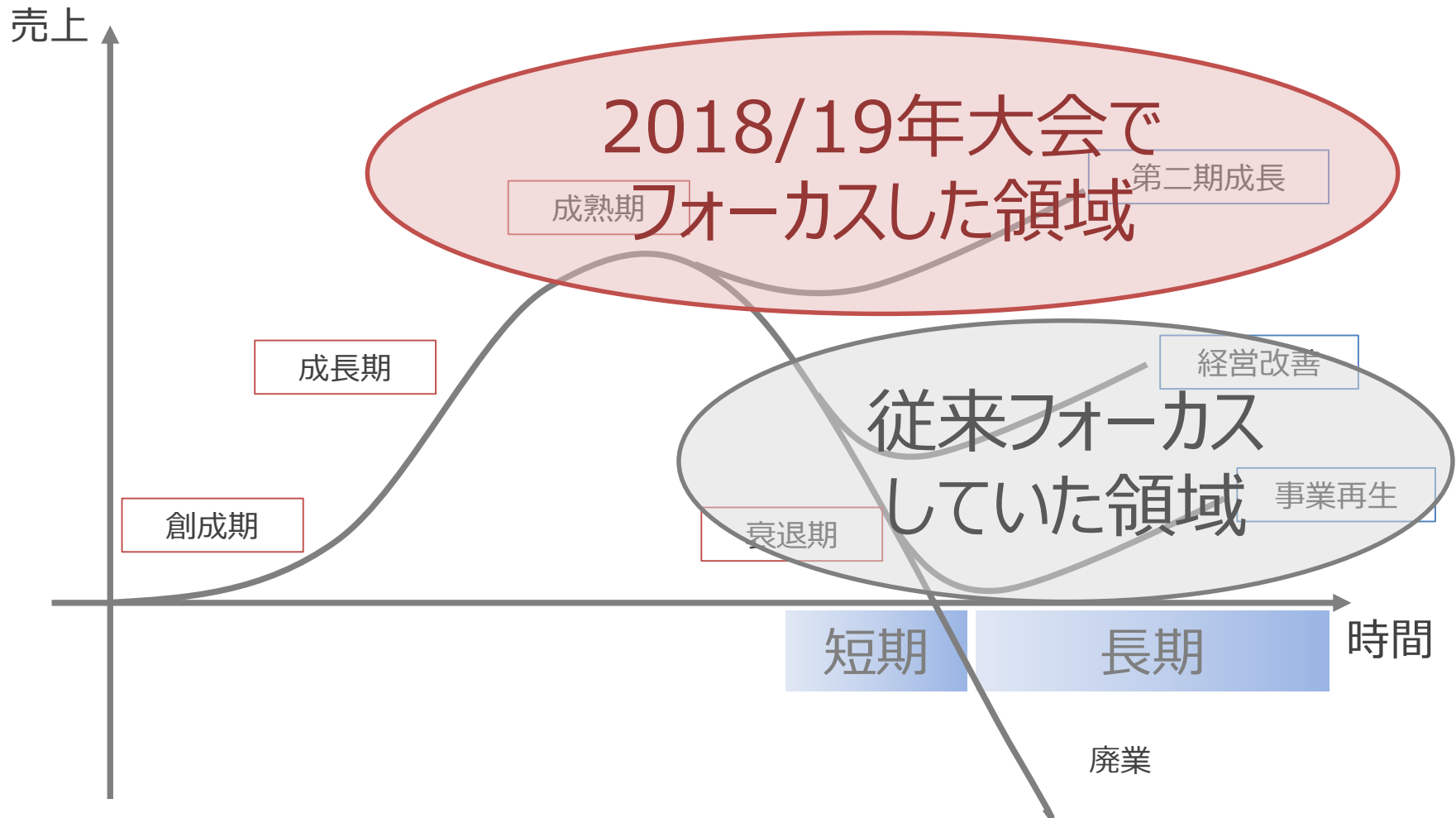
2019JBCC実行委員/ケース班



**自社の成長に陰りが見え始め、
新たな競争環境に直面する日本企業の
将来の成長戦略を提言する**

本年度ケースの方向性

- 昨年同様、従来の国内×事業再生フェーズではなく、グローバル×第二期成長フェーズを扱う



昨年度ケースとの相違点

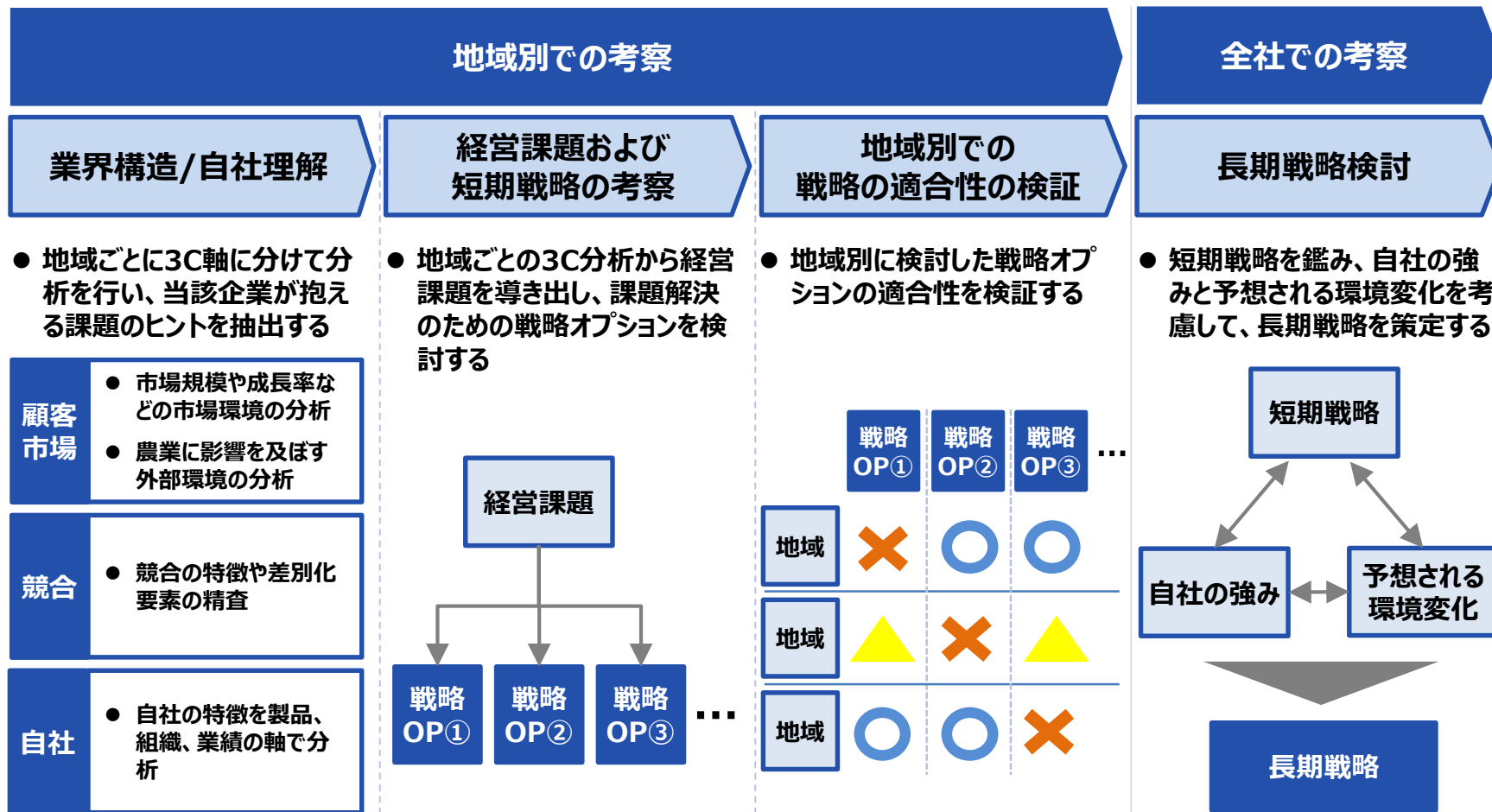
- 昨年度は官能材を扱ったが、今年度は機能材がテーマである。
同じ機械であっても製品や顧客の要求事項は大きく異なる

		昨年	今年
テーマ製品		自動車	農業機械
材の種別		官能材	機能材
材の特徴	顧客 (場所)	● B to C ビジネスが中心	● B to B ビジネスが中心
	製品	● ブランドやデザインが購買に影響する	● 製品機能やサービスが購買に影響する
	価格	● ブランドやデザインなどが価値として、価格に転嫁される	● 製品の機能などが価値として、価格に転嫁される
	販促	● ブランドを訴求する戦略	● サービスが付加され、スイッチングコストを高める戦略

➡ **顧客が製品を買う動機が昨年とは大きく異なり、かつ、地域に適應させた製品が必要なため、ローライゼーションが必要である**

- 競合との定性・定量比較により自社の課題を導出し、課題解決のための打ち手の検討と、地域ごとの適合性を確認する

戦略の検討ステップ



環境および市場の特徴

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場

競合 自社

- 地域ごとにマクロ環境・市場ニーズが大きく異なるため、地域ごとの検討が必要である

分析の視点

①	マクロ環境の状況	マクロ環境は地域によって大きく異なる
②	地域別の市場環境	作物や耕作面積の関係から、地域ごとに求められる製品やサイズが異なる。また、市場規模や成長性も地域でバラツキがある

マクロ環境の状況

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

➤ マクロ環境は地域によって大きく異なる

地域別でのマクロ環境分析

	日本	米国	欧州	中国	東南アジア各国	インド
	短期的影響			長期的影響		
政治						
経済						
社会						
技術						

	短期的影響	長期的影響
政治	<ul style="list-style-type: none">● 他国の農産物、農業機械の輸入関税の増加	<ul style="list-style-type: none">● 農場の大規模化を促す政策の導入
経済	<ul style="list-style-type: none">● 燃料や種などの原材料の高騰による業績悪化	<ul style="list-style-type: none">● 農業が資本集約型（大量生産）か労働集約型（少量高品質）に二極化● 農業のシェアリングエコノミー台頭
社会	<ul style="list-style-type: none">● 少子高齢化による農業従事者数の低下	<ul style="list-style-type: none">● 食糧不足の懸念の増大（効率的な農業へのニーズ増加）● 廃業に伴う農業スキル伝承の断絶
技術	<ul style="list-style-type: none">● スマート農業技術の進歩による新たな製品ニーズの発生（自動運転や無人化）	<ul style="list-style-type: none">● 異業種からの参入● ソフト面から農業負担軽減技術の開発● 電氣化の進行

地域別の市場環境

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)







地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場

競合 自社

- 作物や耕作面積の関係から、地域ごとに求められる製品やサイズが異なる。また、市場規模や成長性も地域でバラツキがある

	主要機器サイズ	主要作物	農業従事者数	機械化率	今後の成長予測
日本	小型 中型	米 野菜	228万人	約100%	
米国	大型	大豆 トウモロコシ 小麦	234万人	約100%	
EU	中型 大型	小麦	1,041万人	約90%	
中国	小型 中型	米 小麦	21,107万人	約70%	
東南 アジア	小型	米 油脂	10,498万人	約30%	
インド	小型 中型	米 野菜	22,366万人	約10%	

出典：THE WORLD BANK、SPEEDA、日本農業機械工業会よりJBCC2019ケース班が作成

- 地域ごとに競合企業および当該企業がとっている戦略が大きく異なる

分析の視点

①	地域別の競合環境	地域ごとに競合他社および戦略タイプが大きく異なるため、自社の経営資源および戦略が通用するか検討が必要である
---	----------	---

地域別の競合環境

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場

競合

自社

➤ 地域ごとに競合他社および戦略が異なるため、自社の経営資源および戦略が通用するかを検討する必要がある

	企業名	売上高 (百万円)	特徴	差別化要素
日本	クボタ	1,850,316	<ul style="list-style-type: none"> 高耐久性・低価格な製品ラインアップが支持されている 圧倒的な販売店網を利用したドミナント戦略により、地位を確立した 	細かい営業力特化
	ヤンマーHD	796,622	<ul style="list-style-type: none"> 高い操作性・低価格な製品ラインアップが支持されている デザインを改良し、ユーザーエクスペリエンスを重視した戦略である 	ユーザエクスペリエンス特化
	井関農機	155,955	<ul style="list-style-type: none"> 高い機能性・低価格な製品ラインアップが支持されている 特殊大型までを有するフルラインナップを揃える 	低価格特化
米国	Deere & Co	4,089,189	<ul style="list-style-type: none"> 広大な販売店網によるドミナント戦略により、地位を確立した 積極的に技術開発への投資を行う業界リーダーである 	製品網羅性特化
	AGCO Corp	1,032,834	<ul style="list-style-type: none"> 合併を繰り返し、規模の経済を生かして成長している 統合最中であり、まだまだ非効率な部分が多い 	規模特化（最大化）
EU	CNH Industrial	3,280,727	<ul style="list-style-type: none"> 建設機器、輸送機器も製造しており規模の範囲を活かしている 手厚いサービスで固定客を得ている 	隣接業界とのシナジーサービス力特化
中国	YTO Group	298,938	<ul style="list-style-type: none"> 中央政府による購入補助により成長した 技術力の向上を武器に高価格帯製品の牙城を崩す戦略である 	低価格特化
東南アジア	KARYA HIDUP SENTOSA	N/A	<ul style="list-style-type: none"> 小型機中心の限定的なサイズ展開と製品カバレッジにも関わらず、クボタとの提携により、技術力の高さを武器に成長している 	提携による技術特化
	CHOLBURI MUNG TONG	1,102	<ul style="list-style-type: none"> 限定的なサイズ展開でのプランター、収穫機、運搬機など幅の広い製品と地域密着による販売で支持されている 	地域密着販売特化
	Howard Malaysia	N/A	<ul style="list-style-type: none"> デンマーク企業との合併会社で、主要農産品であるパーム栽培機器や建機を展開しており、特殊ニーズのカバレッジが支持されている 	ニッチニーズ取込に特化
インド	Mahindra & Mahindra	1,418,866	<ul style="list-style-type: none"> 低価格で製造する技術の取込および開発を行っている 日本、東南アジアなど低価格戦略が通じる地域に進出している 	積極的な海外進出および技術特化

- 直近では経営危機に陥ることはないが、ポートフォリオが老朽化しているため、このままいくと赤字の様相である

分析の視点

全社観点	①	製品ラインナップ	小木製作所の製品ランナップは小中型の標準・高価格製品のみとなっており、フルラインナップでない
	②	財務状況予測	直近での倒産はないものの、現時点から売上・利益増加に向けた施策を講じなければ、赤字転落時には手遅れの可能性がある
地域別 観点	③	地域別の人員配置	きめ細かいサービスで低ダウンタイム率に寄与している一方、固定費が重くなっている
	④	地域別の 売上・営業利益率	日本、米国、中国は市場が横這いまたは伸びているが、当社の売り上げは落ち、シェアが低下している
	⑤	地域別での 製品ポートフォリオ	今後利益を生み出すセグメントが少なく、ポートフォリオ全体が老朽化しているため、資源配分を再考する必要がある
	⑥	地域別ポートフォリオ から見る地域傾向	トラクターが売上をけん引していた米国と日本はトラクターの落込みとともに業績が悪化している。一方、EUは好調である。中国は外部環境の影響により、業績が悪化している。一方、東南アジアは投資フェーズであり、利益確保まで時間がかかる

自社の製品ラインナップ

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- ▶ 小木製作所の製品ラインナップは小中型の標準・高価格製品のみとなっており、フルラインナップでない

小木製作所の製品ラインナップ

種類		小型			中型			大型		
		廉価	標準	高価格	廉価	標準	高価格	廉価	標準	高価格
トラクタ			✓	✓		✓	✓			
作付け機	米 (田植機)		✓	✓		✓	✓			
	小麦 (トラクタ+インプルメント)		✓	✓		✓	✓			
	野菜果実 (移植機)		✓	✓		✓	✓			
収穫機 (コンバイン)	米		✓	✓		✓	✓			
	小麦		✓	✓		✓	✓			
	野菜果物		✓	✓		✓	✓			
インプルメント			✓			✓				

予測財務諸表（成り行き※）

業界/自社理解

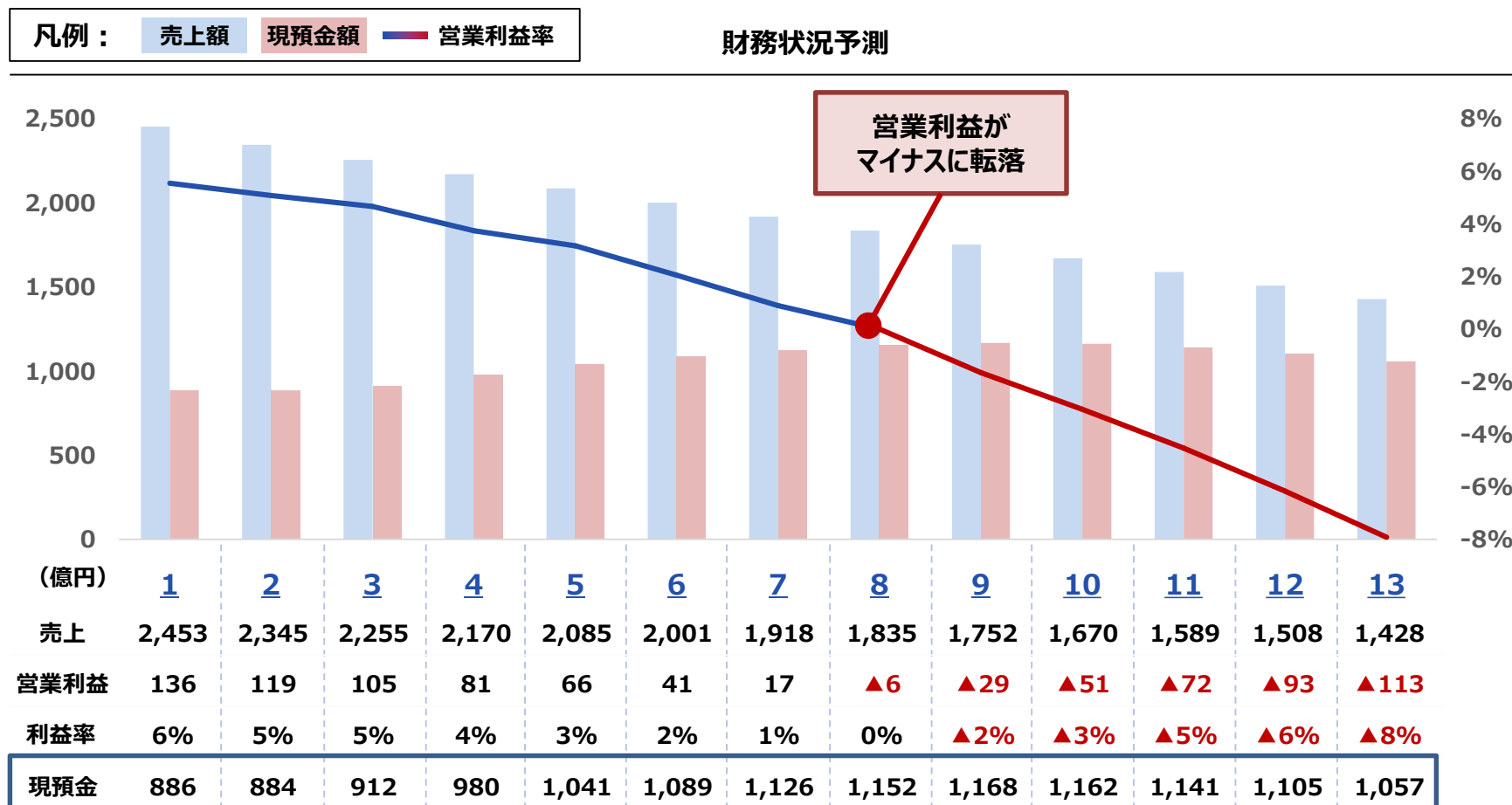
短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 直近での倒産はないものの、現時点から売上・利益増加に向けた施策を講じなければ、赤字転落時には手遅れの可能性がある



➡ 現預金は潤沢。早い段階で、売上・利益増加に向けた抜本的な施策を講じるだけの余剰はある

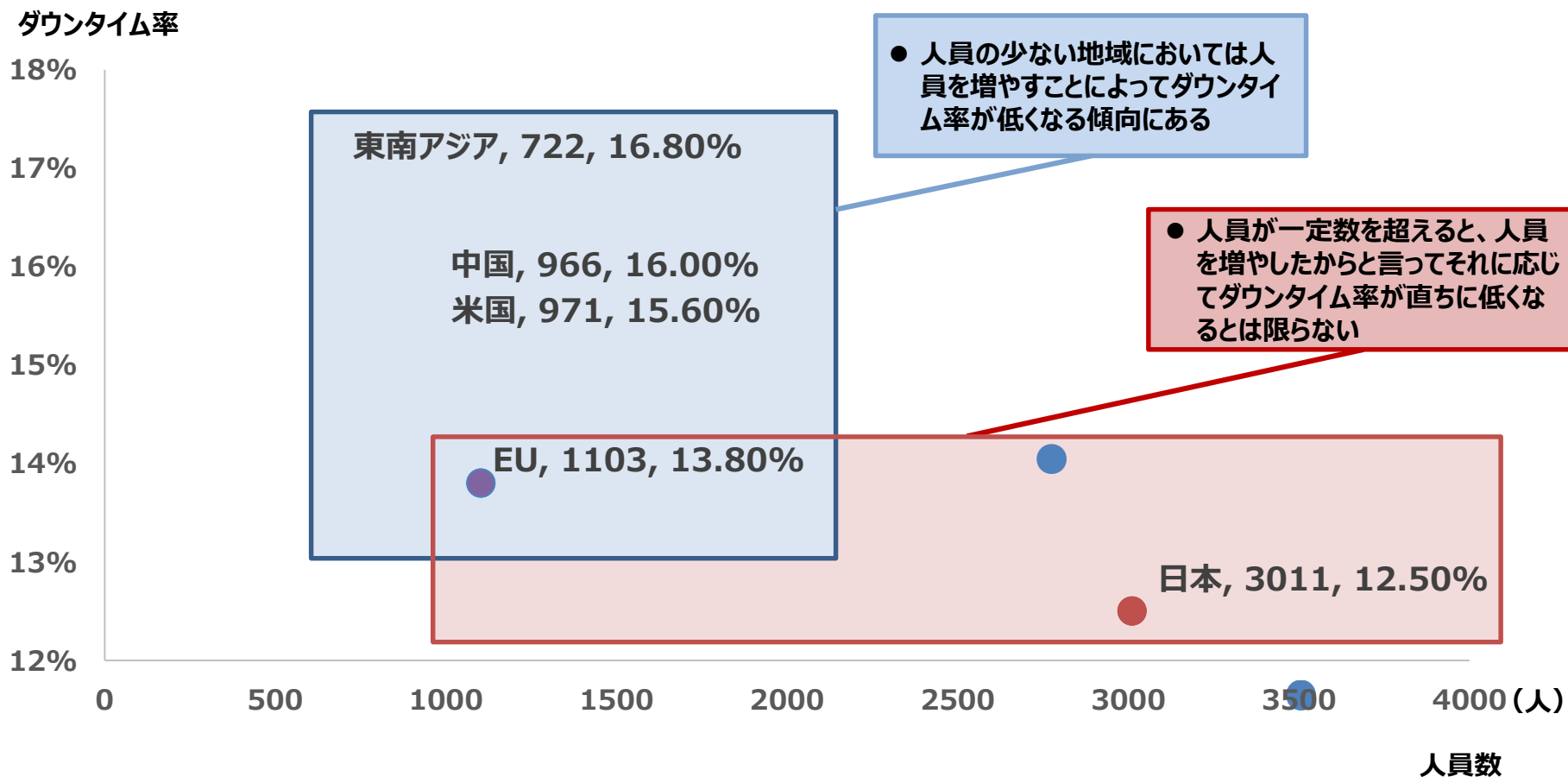
※「成り行き」の定義：売上は17/03期→19/03期の地域別/製品別成長率横ばい。営業利益は変動費率据え置き、固定費横ばい。

地域別の人員配置

- きめ細かいサービスで低ダウンタイム率に寄与している一方、固定費が重くなっている

凡例：地域名, 人員数, ダウンタイム率

人員数とダウンタイムの関係



※ ダウンタイム率とは総稼働時間（見込）における故障などによる停止時間の割合

地域別の売上・営業利益率

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

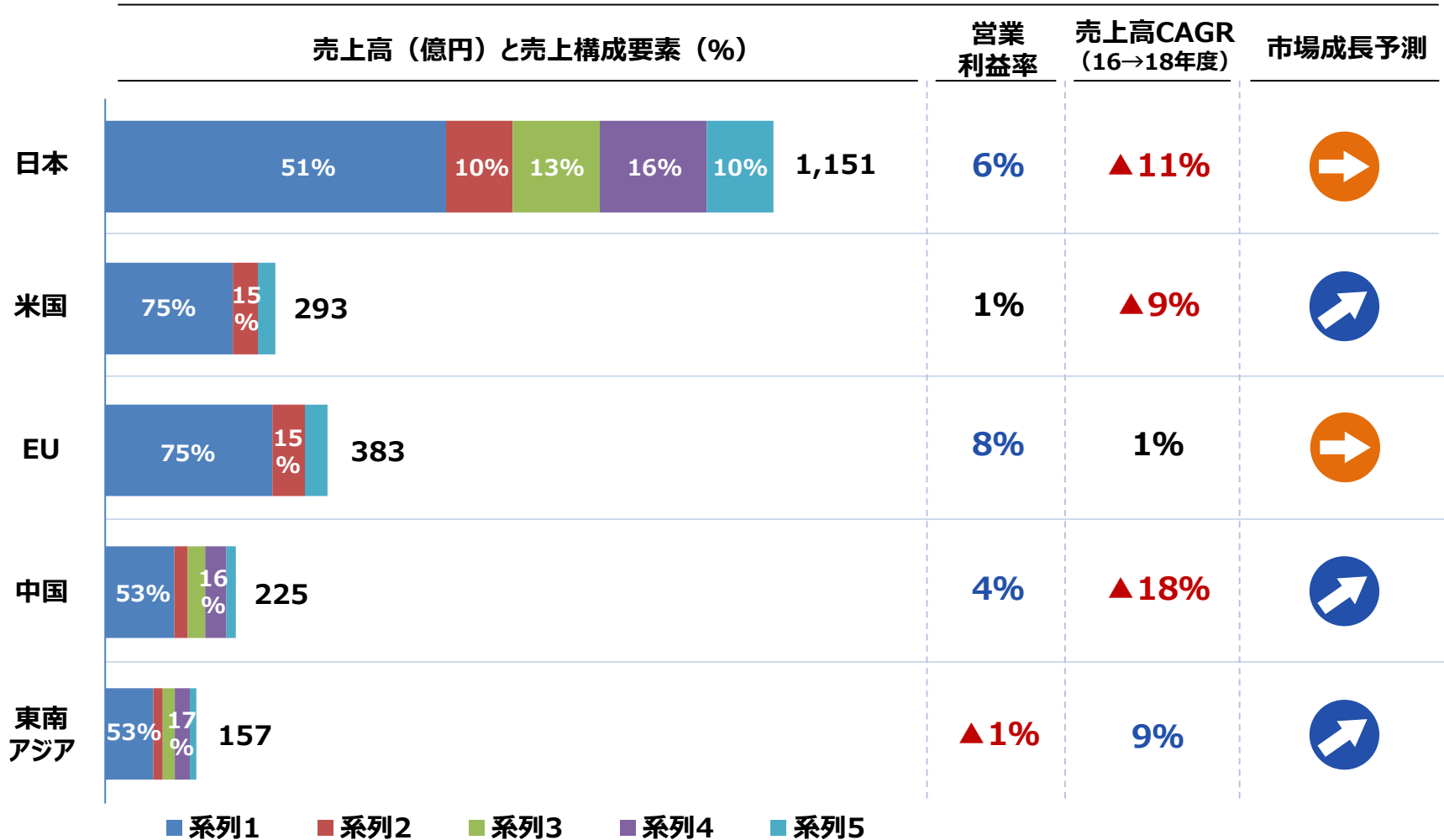
地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 日本、米国、中国は市場が横這いまたは伸びているが、当社の売り上げは落ち、シェアが低下している

2018年度の地域別売上状況



ポートフォリオ（全体像）

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

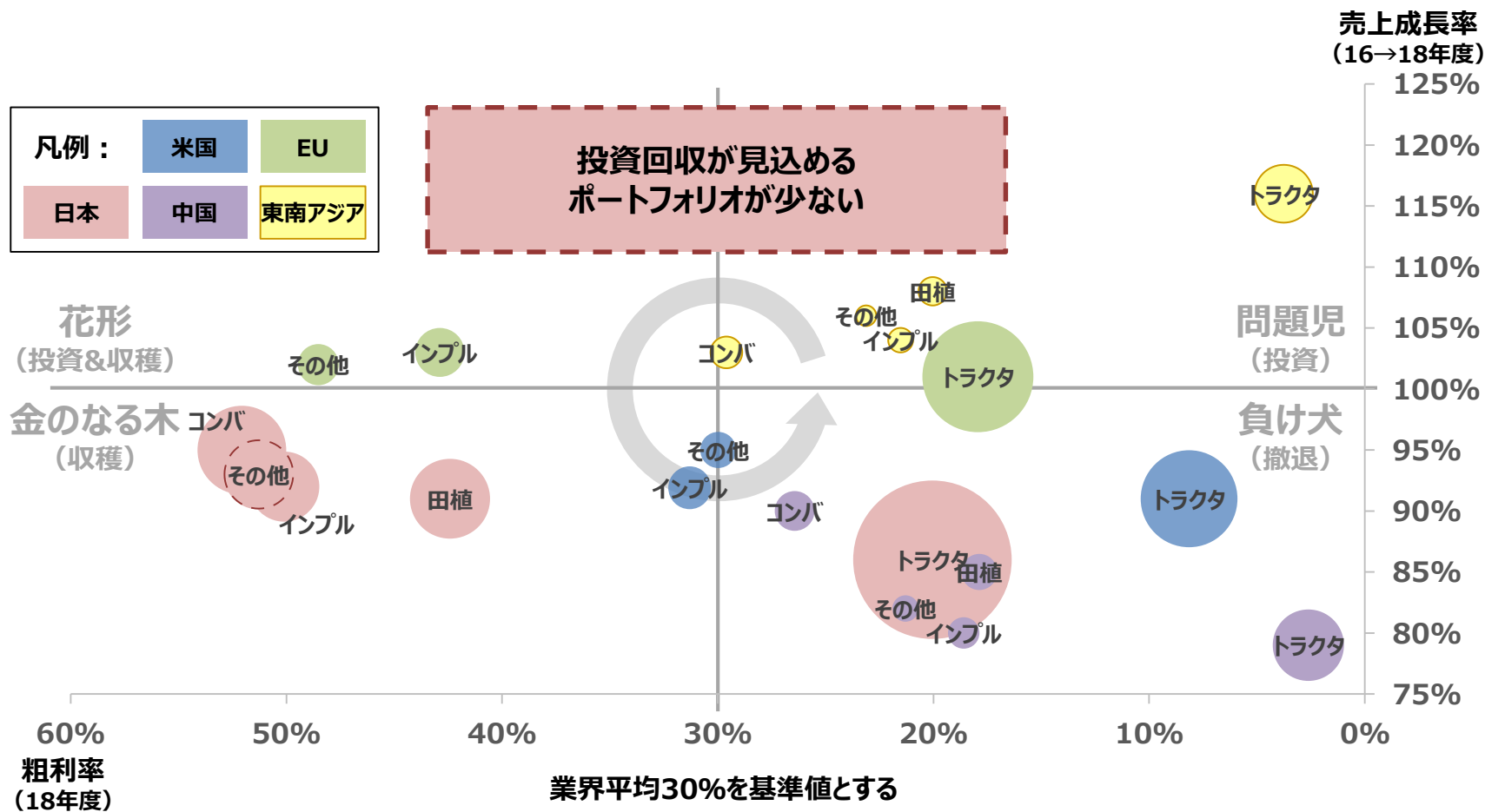
地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 今後利益を生み出すセグメントが少なく、ポートフォリオ全体が老朽化しているため、資源配分を再考する必要がある

売上高成長率と粗利率による地域ポートフォリオ



ポートフォリオ（地域特性）

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

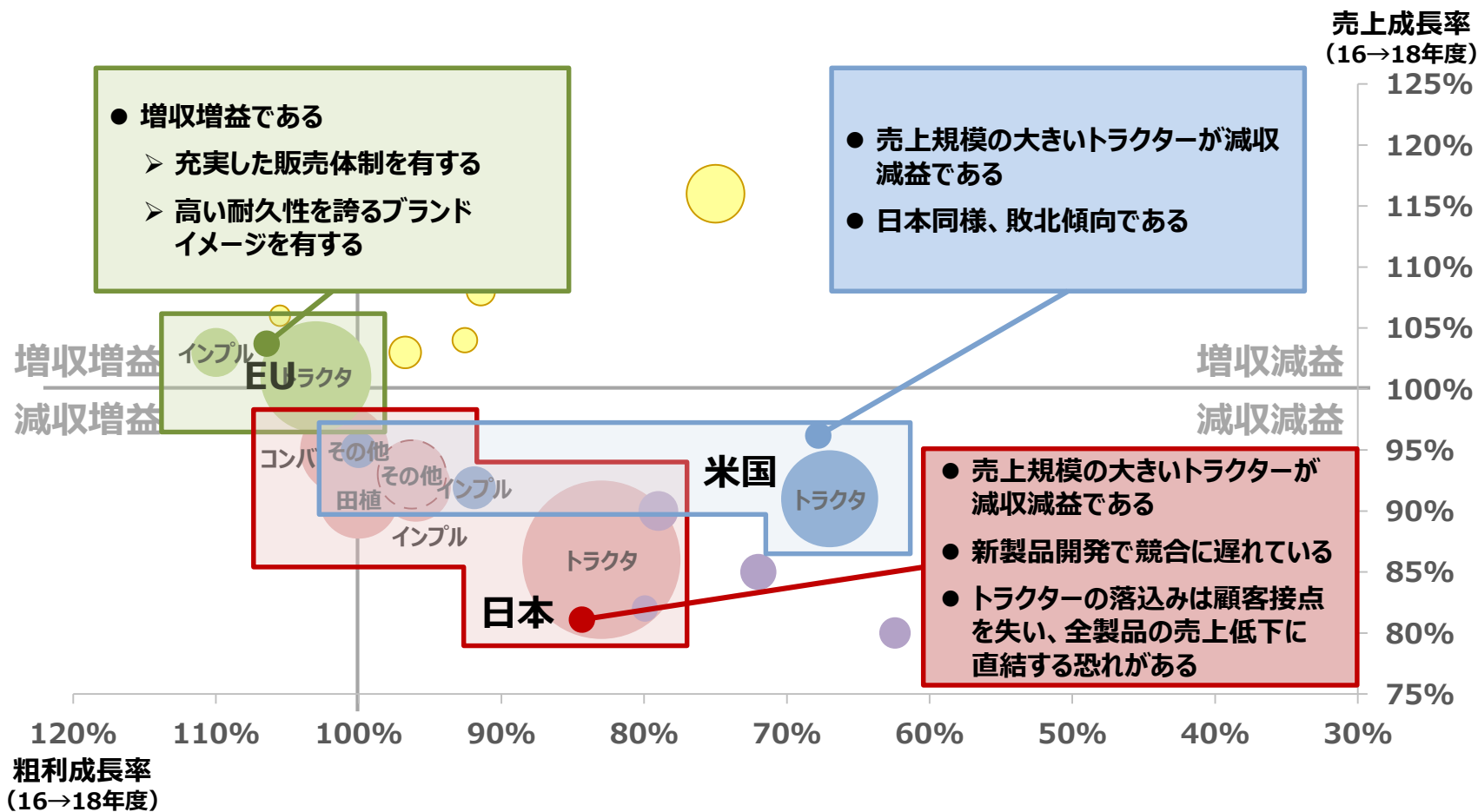
地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- トラクターが売上をけん引していた米国と日本はトラクターの落込みとともに業績が悪化している。一方、EUは好調である

売上高成長率と粗利成長率による地域別ポートフォリオと傾向



ポートフォリオ（地域特性）

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

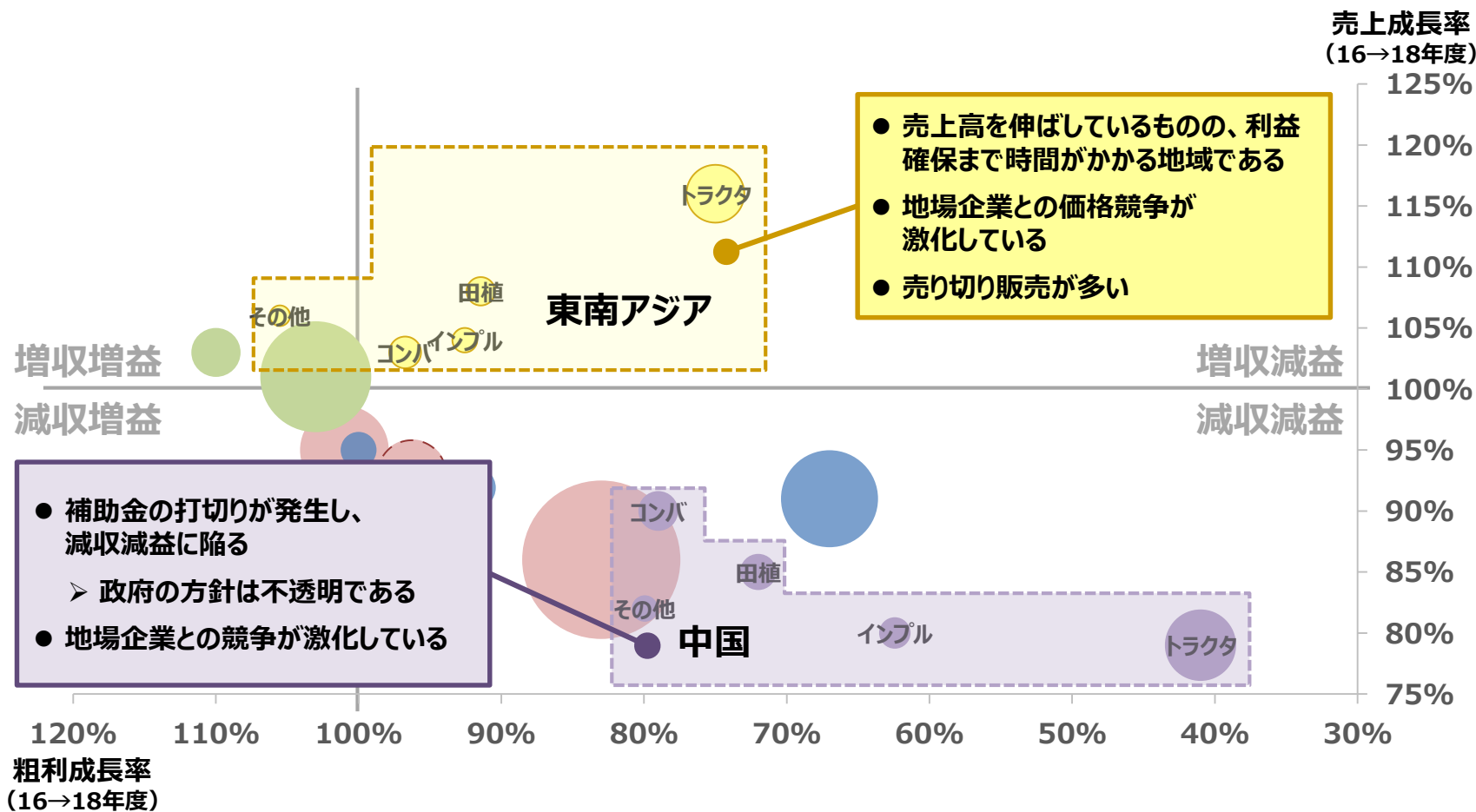
地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 中国は外部環境の影響により、業績が悪化している。一方、東南アジアは投資フェーズであり、利益確保まで時間がかかる

売上高成長率と粗利成長率による地域別ポートフォリオと傾向



短期戦略と長期戦略の関係性

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 短期戦略は長期戦略への影響を考慮し、検討する必要がある

短期戦略の方向性

トップラインの 底上げ

製品開発や市場開拓へ投資し
新たな売上の柱を構築することで
老朽化したポートフォリオを刷新

ボトムラインの 確保

事業撤退や販売形態改革を行い
赤字削減・利益確保することで
長期戦略に向けた企業体力を確保

長期戦略に対する制約

投資による現預金が減少するため、
長期戦略では大きな投資を伴う戦略を
とれない可能性がある

事業撤退などにより、既存市場での
プレゼンス弱体化が予想されるため、
既存市場で投資を行っても、
以前と同じように売れない可能性がある

自社の規模では総花的に施策を打つことが難しいため、短期戦略は長期戦略への影響を考慮し、メリハリの効いた資源配分を検討する必要がある

【短期】打ち手の検討

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

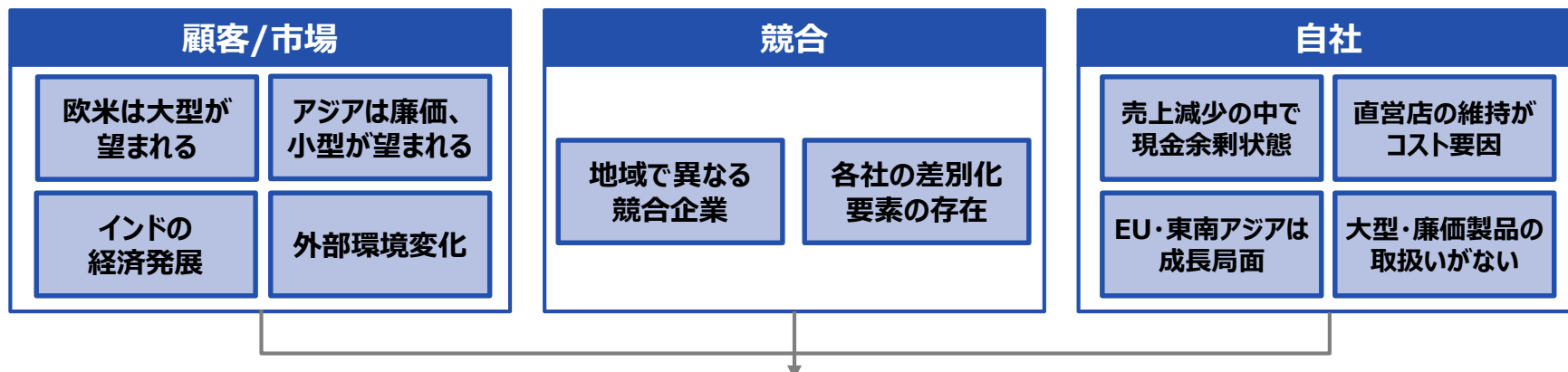
長期戦略の
考察

顧客
市場

競合

自社

- サービスが強みであるが、人件費が利益を圧迫している一方で、地域で動向は大きく異なる。当該状況下での打ち手を検討する



短期戦略オプション	内容		課題
	トップラインの底上げ	大型製品販売	● 大型製品の研究開発、製造、販売
廉価製品販売		● 廉価製品の研究開発、製造、販売	● 他社の更なる低価格戦略への追従可能性
新市場進出		● インド、南米、その他魅力的な地域	● 販路の確保 ● 法規制等を始めとする政治影響 ● 開発拠点などの新規固定費の賄い先
ボトムラインの確保	事業/製品撤退	● 地域の事業および製品の撤退/縮小	● 固定費の賄い先 ● 資産・人員整理の引受先
	脱自前主義	● 現地企業とのアライアンス強化などによる自社開発/直販の廃止	● 中間マージンの上昇 ● 資産・人員整理の引受先

【短期】打ち手の地域別適合性

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 既存事業の立て直しには地域に合わせた戦略が必要なため、地域別での打ち手の適合可能性を検証する

短期的課題解決の打ち手の地域別適合性検証

	トップラインの底上げ			ボトムラインの確保	
	大型製品販売	廉価製品販売	新市場進出	事業/製品撤退	脱自前主義
日本	大型製品の市場ニーズが存在しない	コストの機具割合が高いため需要が見込まれる	進出済み	売上影響を鑑みると難しい	顧客の声を聞く機会の減少
米国	強力な競合への勝算見込みが弱い	小中型製品の市場ニーズが小さい	進出済み	小中型製品の市場ニーズが小さい	ブランドイメージは高いためダメージは限定的
EU	大型化は進行中であり参入余地はある	コストの機具割合が低いので需要が大きくない	進出済み	売上影響を鑑みると難しい	メンテナンスの品質が低下し強みが無くなる
中国	大型製品の市場ニーズが小さい	ブランドイメージは高いが価格で負けている	進出済み	立地利点から地場競合への勝算がない	高機能製品の市場ニーズが存在しない
東南アジア	大型製品の市場ニーズが存在しない	ブランドイメージは高いが価格で負けている	進出済み	売上影響を鑑みると難しい	立ち上げ速度向上に向け商習慣に迅速に順応可能
インド	大型製品の市場ニーズが存在しない	農家の所得が低く購買力が少ない	機械化率が低く著しい成長が望める	未進出	立ち上げ速度向上に向け商習慣に迅速に順応可能

【長期】戦略の方向性検討

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場

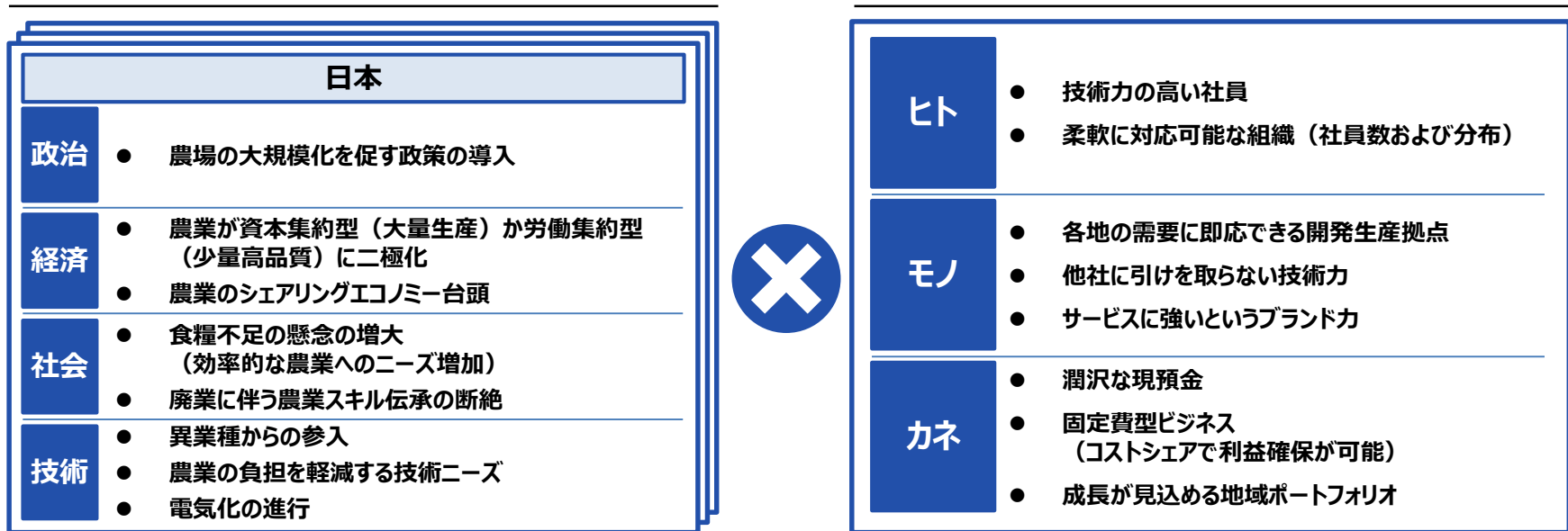
競合

自社

- 外部環境と自社の強みを鑑みると、事業の在り方が問われる
長期的な戦略の方向性が導出される

外部環境が及ぼす業界影響

自社の強み



導出される 長期的な 戦略方向性

効率的な農業ニーズを
どのように技術で
対応するか

技術革新がもたらす
新規参入脅威に対して
いかに対応するか

業界変動が予測される
当該事業に対して、
どのように対応すべきか

既存技術を流用した
新たな収益の柱は
つくりえないか

【長期】戦略オプション検討

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

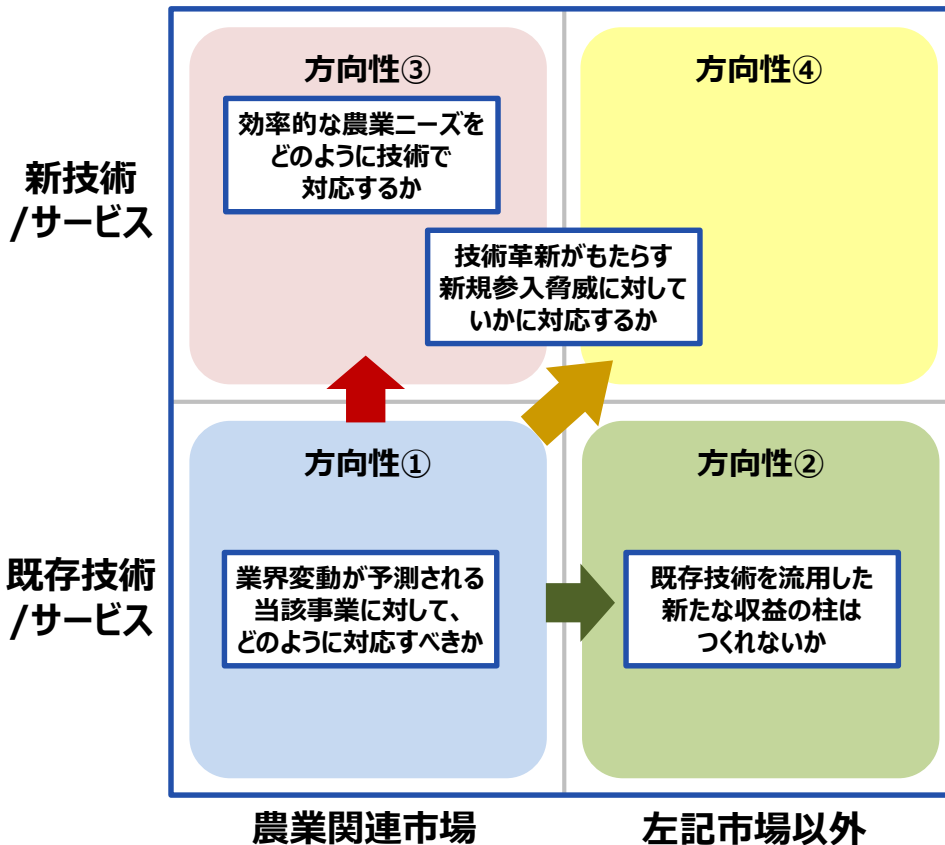
長期戦略の
考察

顧客
市場 競合 自社

- 長期的な環境変化を踏まえた上で、顧客が求めるものを意識し、自社の規模でどの方向に進むべきかを取捨選択する必要がある

長期戦略の方向性

戦略オプション



【長期】戦略別での考慮事項

業界/自社理解

短期戦略の
考察
(打ち手)

地域適合性
検証

長期戦略の
考察

顧客
市場

競合

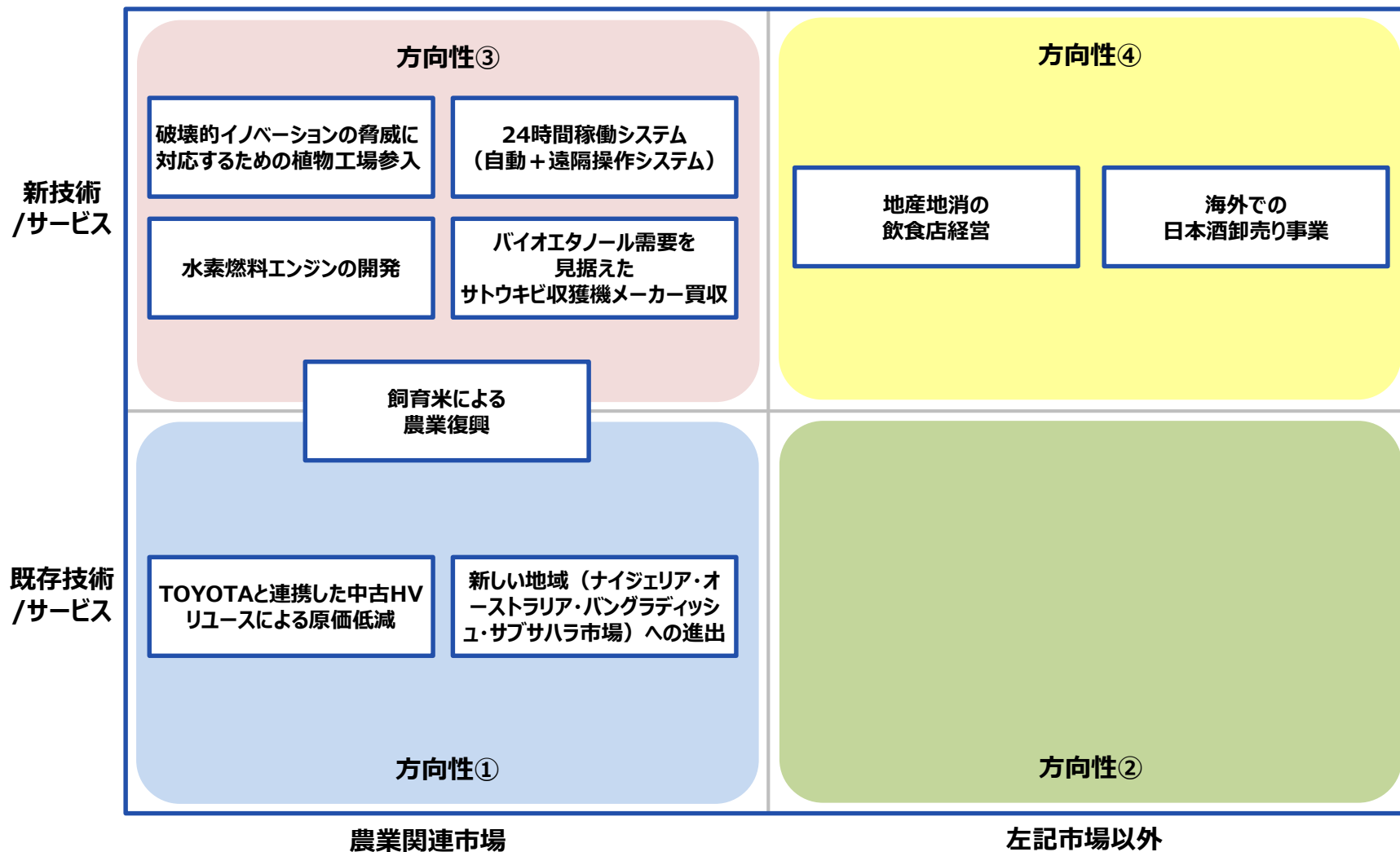
自社

- 戦略オプションを採択する上で、各オプションの課題の認識および課題解決のための対応が必要である

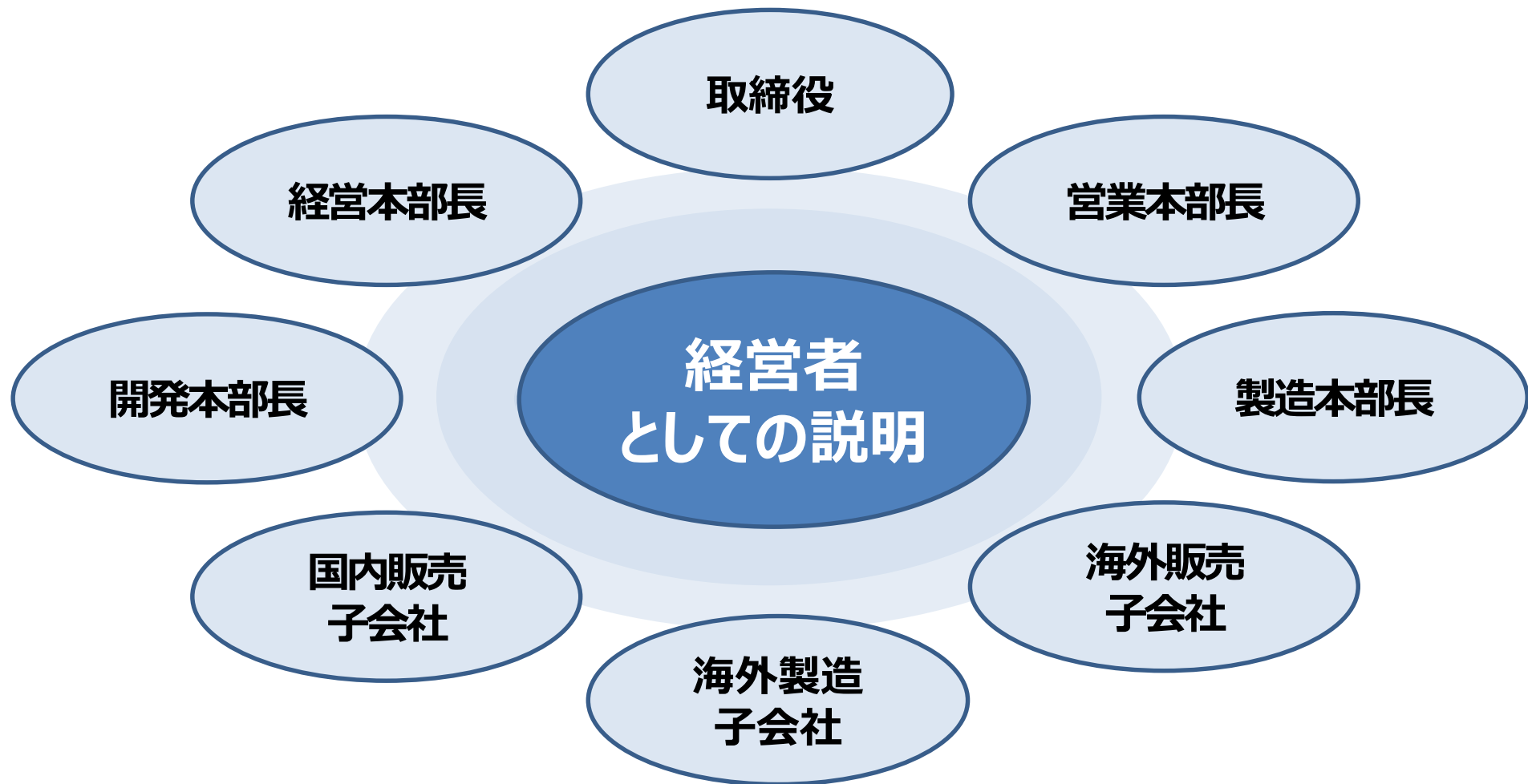
戦略オプション		課題
インプラメントメーカーへの転身	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益確保に向けて、地域での顧客ニーズのばらつきが多いインプラメントに特化したメーカーに転身する 	<ul style="list-style-type: none"> ● トラクターの売上高がない中での固定費の賄い先 ● 資産・人員整理の引受先 ● 顧客との接点の希薄化
ビジネスモデルの変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 単発から継続的な売上の確保および新規顧客層獲得のためにサブスクリプションのビジネスモデルに変革する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社の追従（模倣困難性の確立） ● 金融のノウハウの調達 ● 適合可能な製品とそうでない製品の棲み分け
エンジン販売事業への参入	<ul style="list-style-type: none"> ● 強みであるエンジンなどの主要部品をtoB向けに販売する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販路の確保 ● 既存社員の適応 (客先相違による営業スタイルの適合性)
産業機械事業への参入	<ul style="list-style-type: none"> ● エンジン製造技術を生かして、隣接市場（主に産業機器）へ参入する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 販路の確保 ● メンテナンス体制の確保 (客の所在地が農家とは異なる)
総合農業支援企業への転身	<ul style="list-style-type: none"> ● 農機具から収集したデータ解析を活用し、農業効率化のサポートサービスを主としたコンサルティング企業に転身する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 代理店に対する対応（農家に対する直販） ● 既存社員の適応 ● 自社で保持していない技術の確保
技術特化メーカーへの転身	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規参入企業であるテクノロジーメーカーを買収し、新規技術の取り込みを図り、テクノロジードリブンなメーカーに転身する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存社員の適応 ● 買収した企業の農業以外の事業の扱い ● 既存以上に高額になるであろう製品の需要

参加者の長期戦略のご紹介

➤ ケースライターの想定を超えたユニークな長期戦略をご紹介します



- 描いた戦略を実行するために、社内や子会社を説得する力を問う



➡ 様々な質問を想定して、相手を納得させられるように準備することができたか？

- 「今、問うべき日本の経営課題は何か？」
- 「CEOとして、本気で実行できるのか？」
- JBCCは戦略、マーケティング、財務、人事など、個別問題ではなく、総合的視点で経営課題に向き合う力を問う

本年も多くの学校・学生の皆様にご参加いただき、
実行委員一同改めまして感謝申し上げます

是非JBCC2020でお会いしましょう！

ご清聴ありがとうございました