

小木製作所  
**当社経営戦略**  
OGI Revival Plan

2019年7月21日  
経営会議上程資料

## 本日の目的

- **売上減少という危機的状況を脱し、改めて持続的な成長を目指すための「経営課題」と「目指す姿」を共有する**
- **再建に向けた短中長期戦略の決議を行う**

### 当社の使命

世界の農業生産性向上に当社の技術で貢献し、日本と世界の食の安定と安全を守る。

### 中期経営目標

2029年に売上4,800億円、営業利益356億円を目指す。

日本と世界の食の安定と安全は脅かされている

#### 日本

- ・農業就業人口の減少が深刻化
- ・TPPの導入により食料自給率は30%を下回る見込み

#### 世界

- ・世界的な人口増、新興国の経済成長、燃料需要増により、食料不足が深刻化

### 当社の貢献

#### 先進国の生産性向上サポート

- ・自動操舵や新技術(ドローン等)を使用した、新たな農業システムの構築

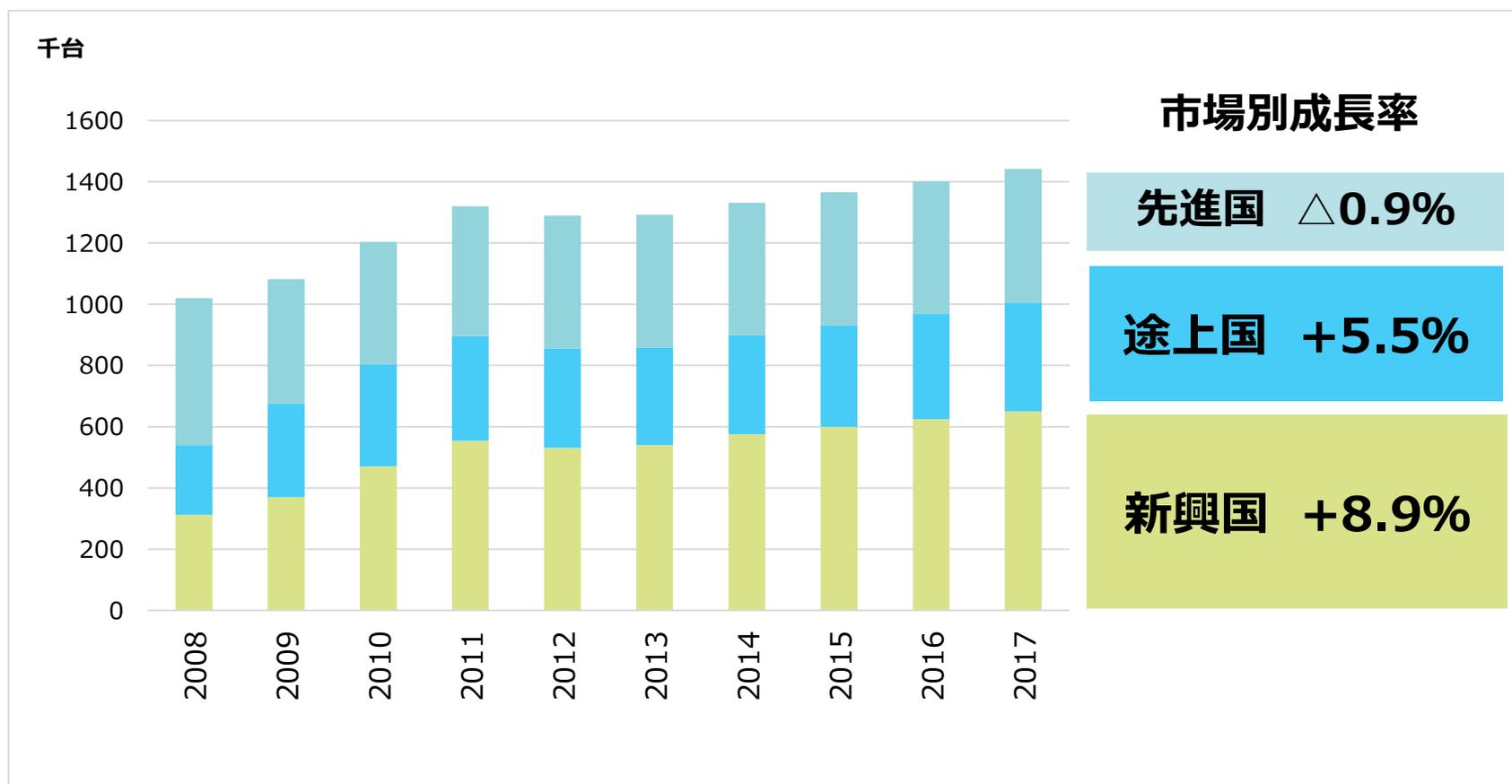
#### 途上国・新興国への生産性向上サポート

- ・途上国の機械化促進に貢献
- ・新興国のメンテナンス対応を充実

# 事業環境分析

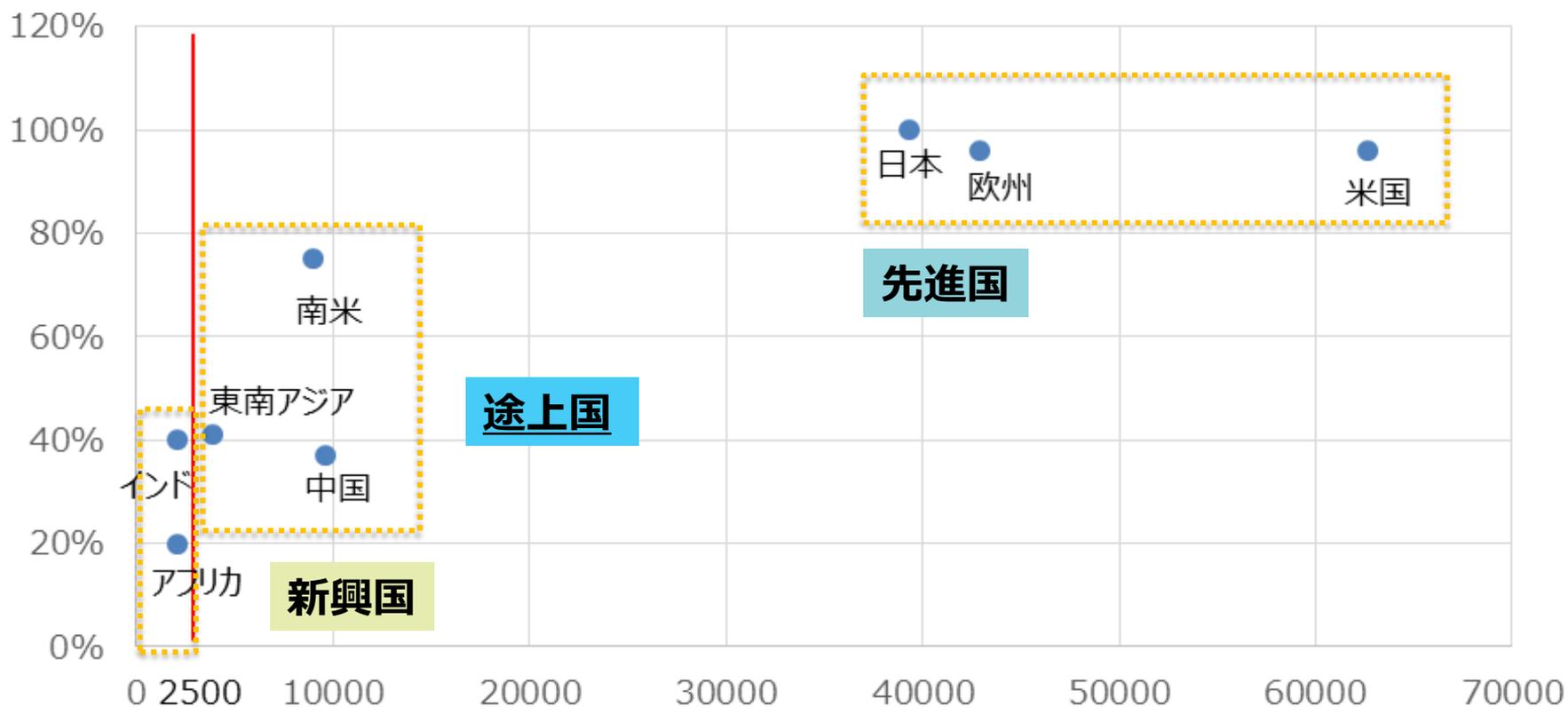
- 市場は、2008~2011年はCAGR+9%、2012年以降は+2.3%成長。新興国、途上国では経済成長に伴い、機械化の需要が高まっている。先進国では既存プロダクトから自動操舵などの新技術に需要がシフトしている。

### 農業主要国のトラクター販売台数



- 一人当たりGDPと機械化率には相関があり、3つの市場区分で特徴が異なる。

### 農業の機械化率とGDPの関係

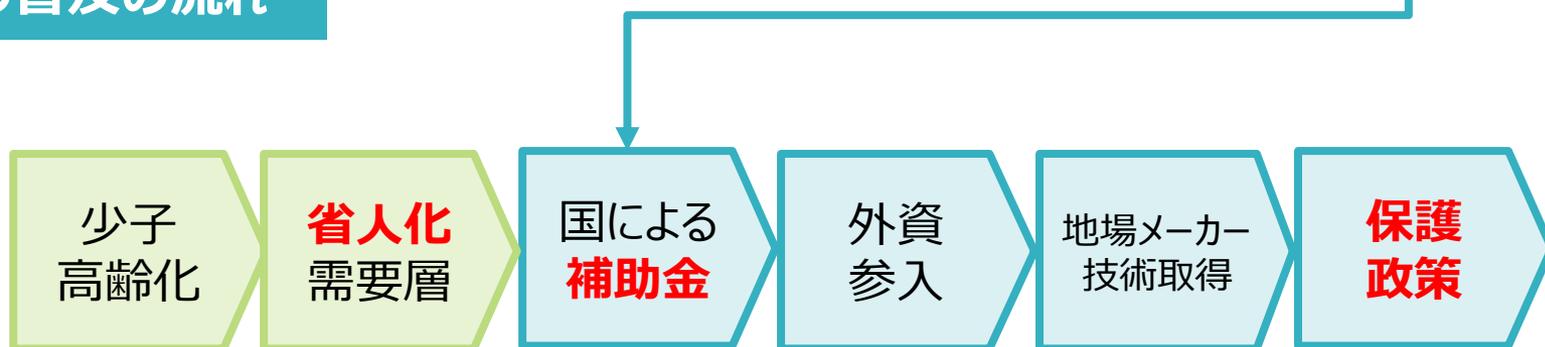


- ▶ 下記フローが農機普及の発展の一連の流れである。国による補助金や保護政策も売上に大きく影響する。

## 農機の普及の流れ



## 自動農機の普及の流れ



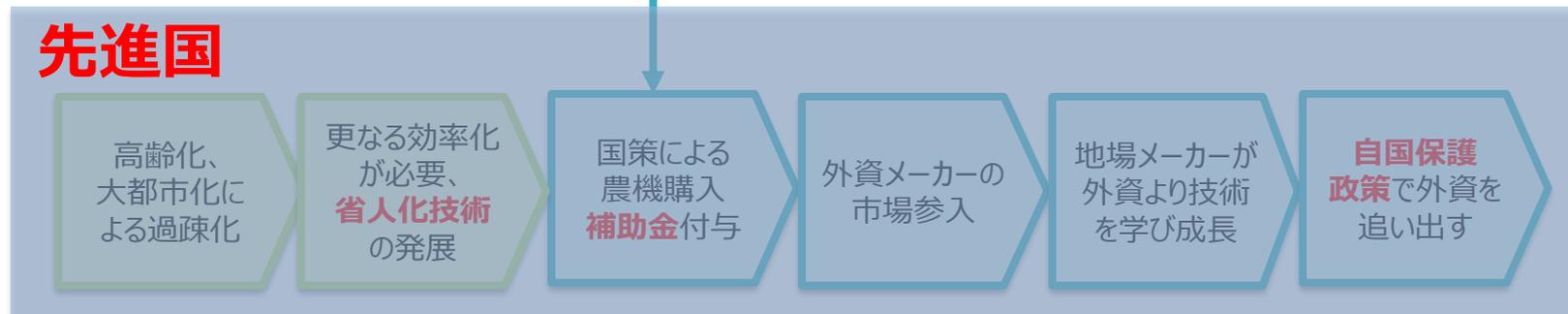
## 業界特性

- 各国は「新興→途上→先進」の3段階の発展を通るため、それぞれの発展状況に合わせた市場参入がキーとなる。

### 農機の普及の流れ



### 自動操舵農機の普及の流れ



### ➤ 農業機械の商品特性は大きく以下4点となる。

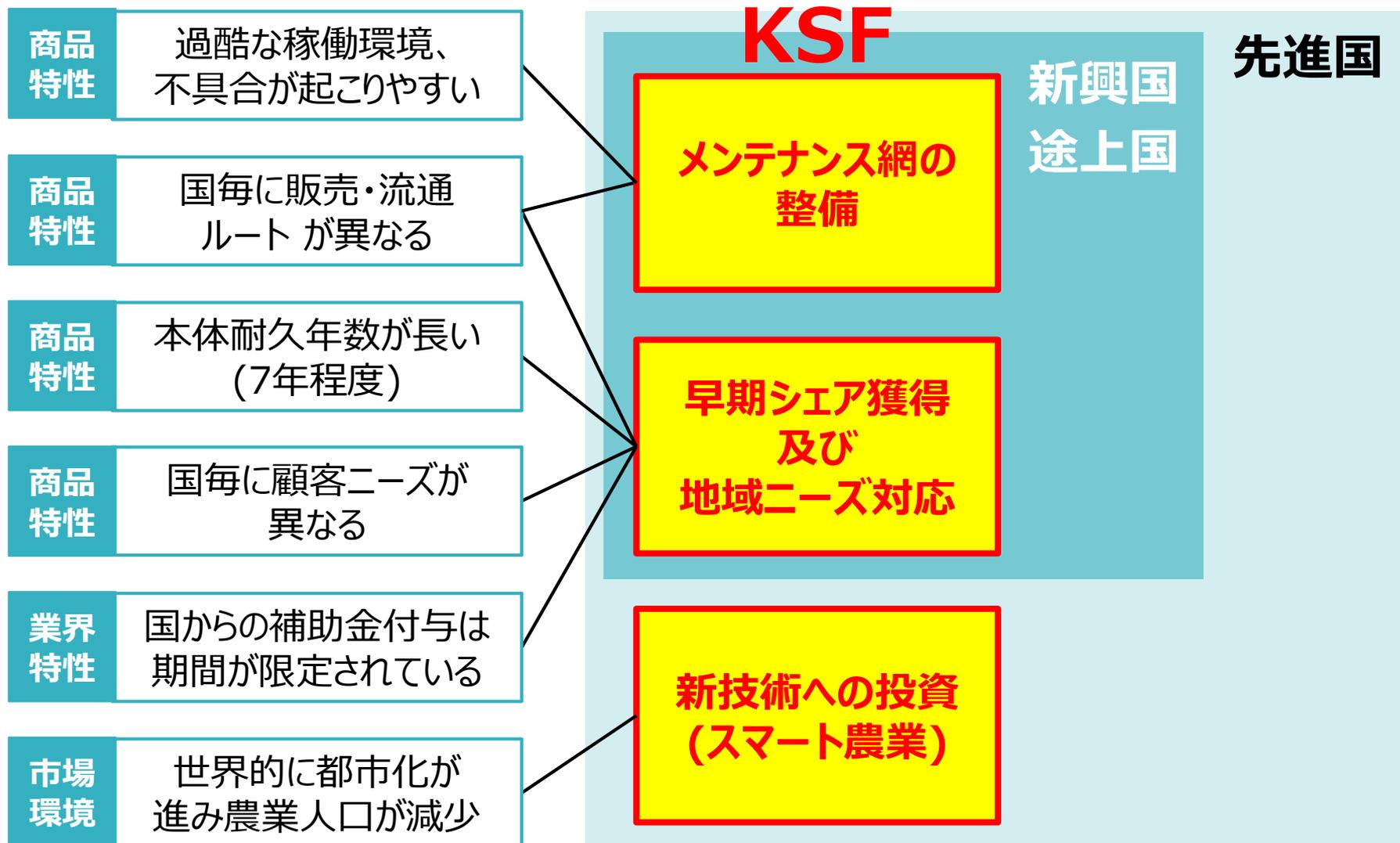
過酷な稼働環境のため**不具合が起こりやすい**  
農家にとっては不具合の部品はすぐに修理をしてもらいたい。

**本体の耐久年数は長く**（7年以上）、スイッチングコストが高いため  
一度購入すると買い替えが起こり辛い

**地域による特性（農業規模、土壌、栽培方法）が異なる**ため、  
各々のニーズに合った製品の提供が必要

**国毎に販売・流通ルートが異なる**ため、各国に合わせたルート確保  
が必要

- 業界で勝つための最も重要なKSFは3点あり、各国の発展状況に合わせた対応が必要となる。



## 競合と自社の比較

- 成功している競合はメンテ拠点、早期参入、技術投資の3つの業界KSFを満たしている。自社及び井関農機は満たしていない。

	業界KSF				前提	【結果】 売上成長率
	メンテ拠点の 網羅性	市場参入時期	参入方法	研究開発投資 (百万)	海外 売上比率	
Deere &Co		米国：1910年 欧州：1920年 印・中国：2000年	M&A重視 	183,090 	-	27.2% 
CNH industrial		欧米：1910年 	M&A重視 	117,177 	-	7.2% 
クボタ	39カ国 	日本：1930年 欧米：1970年 中国：1990年 東南：2000年	M&A重視 	55,800 	79.5% 	5.6% 
井関農機	5カ国 	日本：1930年 欧州：1970年 中国：2000年 東南：2010年	自前主義 	1,757 	21% 	-1.5% 
小木 製作所	15カ国 	日本：1950年 欧米：1980年 中国：1990年 東南：2000年	自前主義 	6,500 	67.9% 	-3.8% 

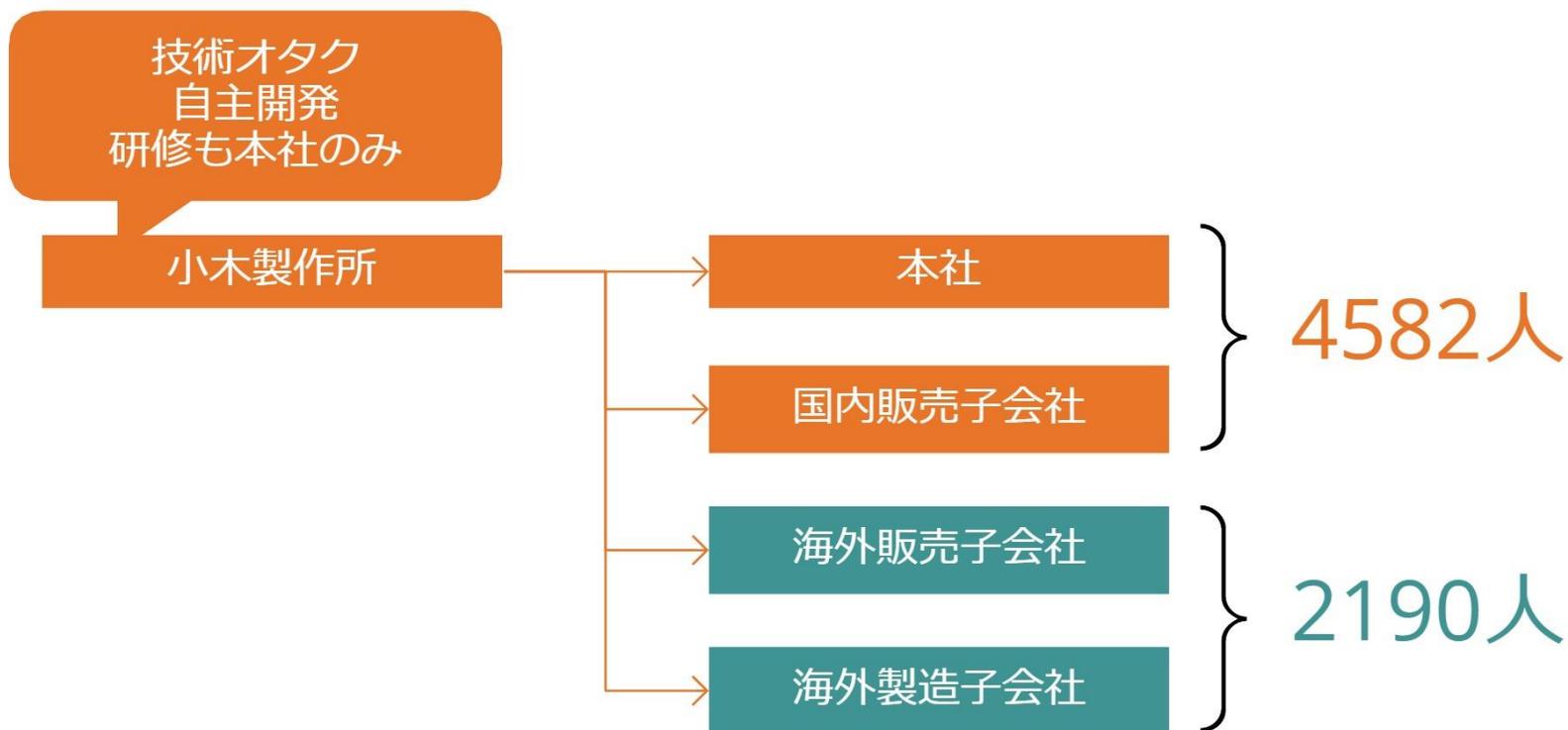
## 内部分析（事業）

- 各国毎に事業課題を抱えており、売上成長に支障をきたしている。
- 新技術投資にも課題を抱えており、未来の売上が見込めない。

市場区分	事業状況	課題
新興国 インド・ アフリカ	<p><b>Bad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・参入が限定的であり競合と比べ遅れをとっている</li> <li>・市場が伸びているインドへは未進出</li> </ul>	早期シェア拡大
途上国 中国・ 東南アジア	<p><b>Bad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国地場メーカーの技術力向上により苦戦(成長率-4%)</li> <li>・東南アジアは売上が上がっているにも関わらず直営比率が低い ため、粗利率が低い(成長率+5%,粗利率-%)</li> <li>・メンテナンス網の質が悪く、東南アジアのダウンタイム率が高い(16.8%、業界平均13.8%)</li> </ul>	市場の選択と集中 ・ メンテナンス網整備
先進国 日本・欧州・ 米国	<p><b>Good</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・欧州はプラス成長(成長率0.8%)</li> <li>・自動操舵トラクターの評判が良い</li> </ul> <p><b>Bad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本、米国共にマイナス成長(成長率-6%)。米国は工場稼働率が上がっているものの売上ダウン。(値下げ販売)</li> </ul> <p><b>Bad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自動操舵トラクターのメンテナンス人材不足</li> </ul>	自動操舵の 早期シェア獲得 ・ メンテナンス網整備
新技術 投資	<p><b>Good</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術には定評があり、最近発売した自動操舵トラクターは評判が良い。</li> </ul> <p><b>Bad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発費が他社に比べて少ない(対クボタ 1/10)</li> <li>・5つの研究テーマの内、3つは将来の市場規模が小さい</li> </ul>	取捨選択 ・ 成長市場への投資

## 内部分析（組織）

- **KSFとして早期シェア獲得及びメンテナンス網が重要であるにもかかわらず、日本にリソースが集中しすぎている。また、海外は代理店比率が高いためマージン費が高く利益率低下を招いている。また技術オタクと呼ばれるほど技術には詳しい社員が多い。**



地域	直営	代理
日本	53%	47%
海外	15%	85%

## 内部分析（財務）

- 結果、各種財務数値も競合と比べ、低い水準となっている。
- 特に収益性、成長性に課題がある。

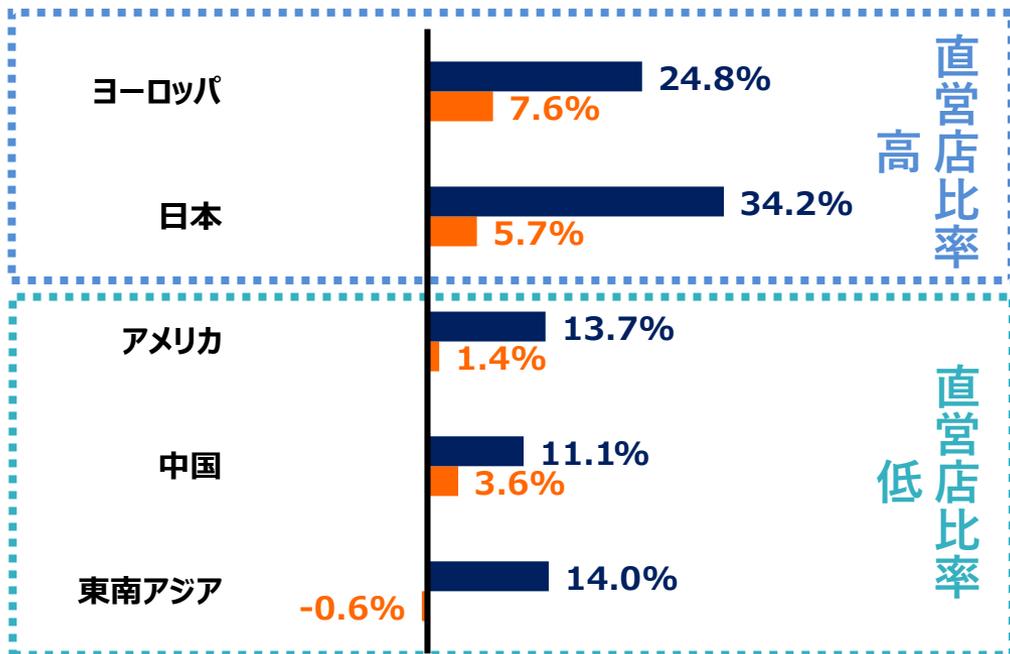
指標	状況	評価
安全性	<ul style="list-style-type: none"><li>・流動比率190%であり、業界平均水準</li><li>・固定比率87%であり、競合の中で最も低い</li></ul>	△
収益性	<ul style="list-style-type: none"><li>・営業利益率4.7%、ROE3.3%であり、競合の中でも低い水準</li></ul>	×
成長性	<ul style="list-style-type: none"><li>・売上成長率がマイナス3.8%であり、競合と比べ、最も低い水準（競合は井関農機を除きプラス成長）</li></ul>	××
資金繰り	<ul style="list-style-type: none"><li>・WC675億円に対して、現預金が約912億円であり、現時点ではまだ余裕がある</li></ul>	○

## 内部分析（財務）

- 売上成長を見込む国は、直営店を増やし、成長率、収益率を改善すべき（自動操舵市場が拡大する欧米と成長中の東南アジア）
- 日本は店舗当たりの顧客数が少なく直営店を減らすなど生産性を高める必要がある。

### 直営店比率と利益率の関係

■ 粗利率 ■ 営利率



### 各国個別の特徴と課題

売上成長率が+0.8%と低いが、概ね好調  
売上拡大施策を検討すべき

一人店舗当たり顧客数152と他国に比べ低い  
ため直営店を減らすかを検討すべき

売上成長率が米国-4.4%、中国-8.9%  
のため、売上拡大施策と同時に直営店を増  
やすか、もしくは撤退するかを検討すべき

売上成長率が高いため、単純に直営店比率  
をあげ、利益率改善を目指すべき

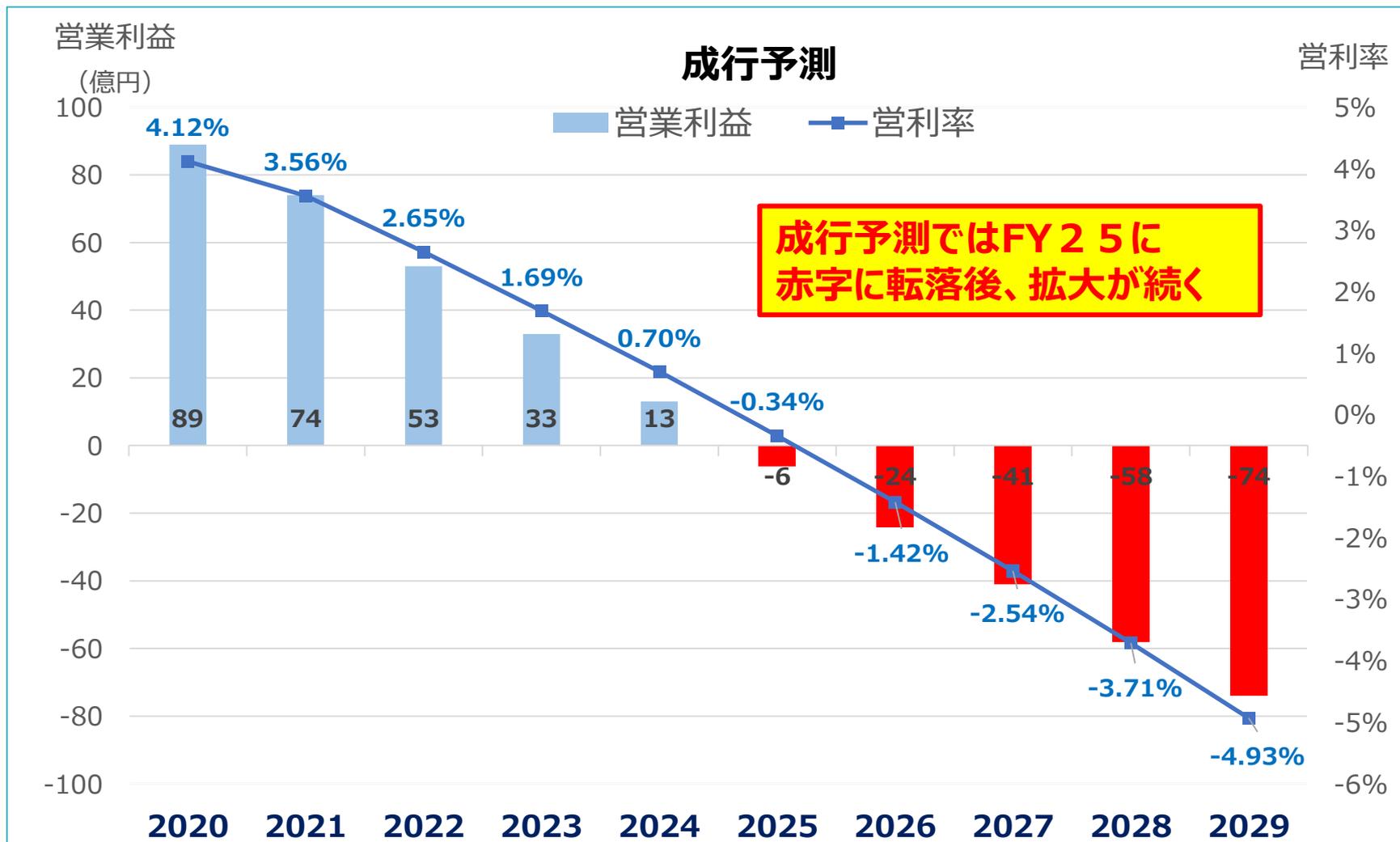
- 直営店比率が高まると粗利率が高まるかわりに販管費が増加するが、代理店経由での販売マージンよりは低いコストとなるため、結果、**直営店比率が高い方が営利率が高い**

上記課題に対する打ち手を実行し、  
**成長性、収益性を高めることが求め  
られている**

- **外部環境は大きく変わっているものの自社は対応ができていない。**

		評価
外部環境	市場環境	(+) 世界の市場はCAGRで2.3%と成長を続けているものの、3つの市場区分で市場の伸び率は異なる。
	競合環境	(-) 大手の競合は海外進出を行い、M&Aを繰り返し、グローバル市場をいち早く席卷している。
内部環境	事業面	(-) 各国毎の市場変化に対応できていない。 新興国・自動農機市場への参入が遅れている。
	組織面	(-) 日本集中型・丁寧な対応であるがゆえに、市場展開スピードが遅い。
	財務面	(-) 結果、売上成長率は-3.8%となっている。

- 成行予測ではFY25に営業利益が赤字に転落するため、各国毎に戦略を見直し売上高減少を食い止めることが最優先課題である。



# 短期／中長期戦略

- 短期では市場の選択と集中、中長期では未来への投資を行う。

### 【短期】市場の選択と集中

- ✓ 勝てる市場への先行参入とメンテナンス網の強化
- ✓ 勝てない市場の撤退  
(コストカット)

### 【中長期】未来への投資

- ✓ 新技術への継続的な投資

# **【短期戦略】**

## **市場の選択と集中**

## ➤ 東南アジア、日本、欧州に注力する。他市場区分は様子見。

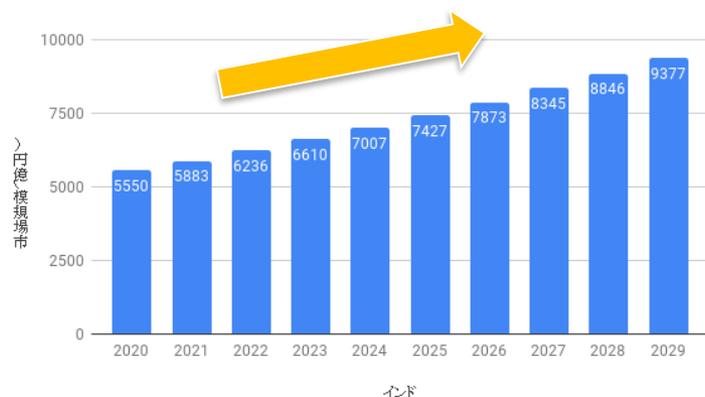
技術区分	市場区分	国	市場成長率 (CAGR)	市場参入しやすさ (補助金)	競争環境 (地場メーカーの技術レベル)	研究所	直営比率	注力可否
既存プロダクト	新興国	インド	6.0%	縮小	強い	×	-	様子見
		アフリカ・その他	7.0%	×	弱い	×	100%	様子見
	途上国	南米	5.0%	○	強い	×	100%	様子見
		中国	6.1%	縮小	強い	×	84.6%	撤退検討
		東南アジア	4.3%	○	弱い	○	89.4%	注力
自動農機	先進国	日本	13.9%	○	強い	○	46.8%	注力
		欧州	18.1%	○	強い	○	69.6%	注力
		米国	18.1%	○	強い	○	93.1%	注力

# ①新興国・途上国への対応 (インド・アフリカ・南米)

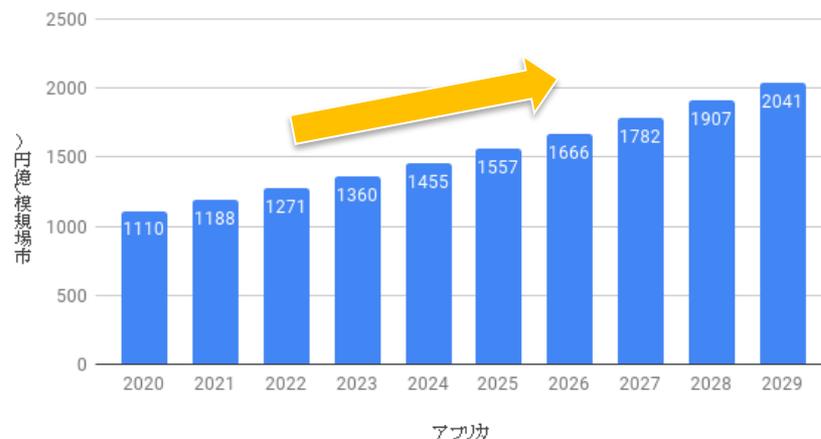
## ①新興国への対応（インド・アフリカ・南米その他）

- 2020年のインド農業機械市場規模は5,550億円、アフリカ1,110億円、南米2,000億円であり、市場規模は5～7%で伸びている。

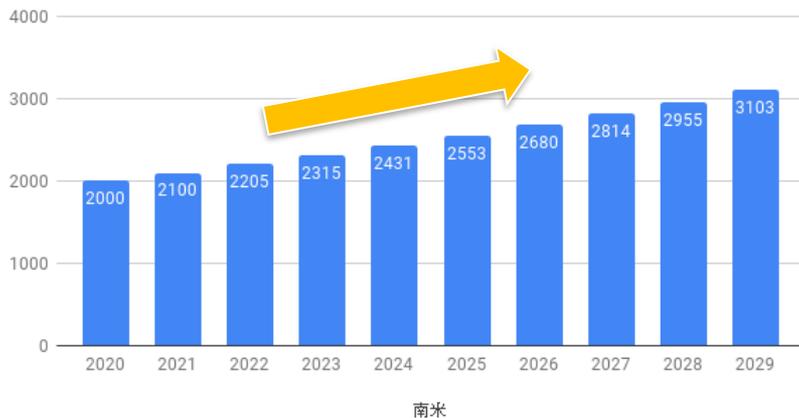
### インド市場の市場規模



### アフリカの市場規模



### 南米の市場規模



## ①新興国への対応（インド・アフリカ・南米その他）

- 現状、外部環境は厳しい。
- よって、まだ参入できていないインドにおいては代理店にて参入し、既に代理店参入しているアフリカ、南米には直営店を設立する。

### インド参入時の課題

#### ■ 言語・宗教の違い

現地での交渉、調整が難しい。

#### ■ 地場メーカーは、既に競合との提携済み

・M&Aによる現地化が原則だが、地場の有力企業は、既に業界大手と提携済。

#### ■ 補助金がピークアウト

・補助金が2018年でピークアウトしたため、今参入するには時期が悪い。

### アフリカ参入時の課題

#### ■ 市場成長率が高いが機械化率が低い

機械化率が20%と他地域に比べて低い。人口増加も予想されるため、機械化の需要は高まる。

#### ■ 補助金は出ていない、もしくは縮小している

### 南米など参入時の課題

#### ■ 競合が強い

- ・Deere&Co、CNHなど競合のシェアが高い。
- ・小型化の市場が確立していないため、参入してもスムーズに販売できるかどうか分からない。

#### ■ 壊れた部品が届くのが遅く、低利益

- ・代理店に100%頼っているため、**部品交換などの対応が遅い。**
- ・販売手数料がかかる且つ、値引き販売をしているため、利益がほとんど出ていない。

代理店による市場参入

直営店の設立

## ①新興国への対応（インド・アフリカ・南米その他）

- 具体的には、一店舗あたり顧客数を営業利益の出ているヨーロッパの数値を参考にした直営店・代理店比率を2023年までに構築する。

### 現状の体制(2019年)

	顧客数	店舗数	一店舗当たり顧客数	直営店	販売子会社人数	代理店
インド	0	0	0	0	0	0
アルゼンチン	9,000	15	600	0	0	15
ブラジル	7,200	15	480	0	0	15
南アフリカ	10,800	15	720	0	0	15



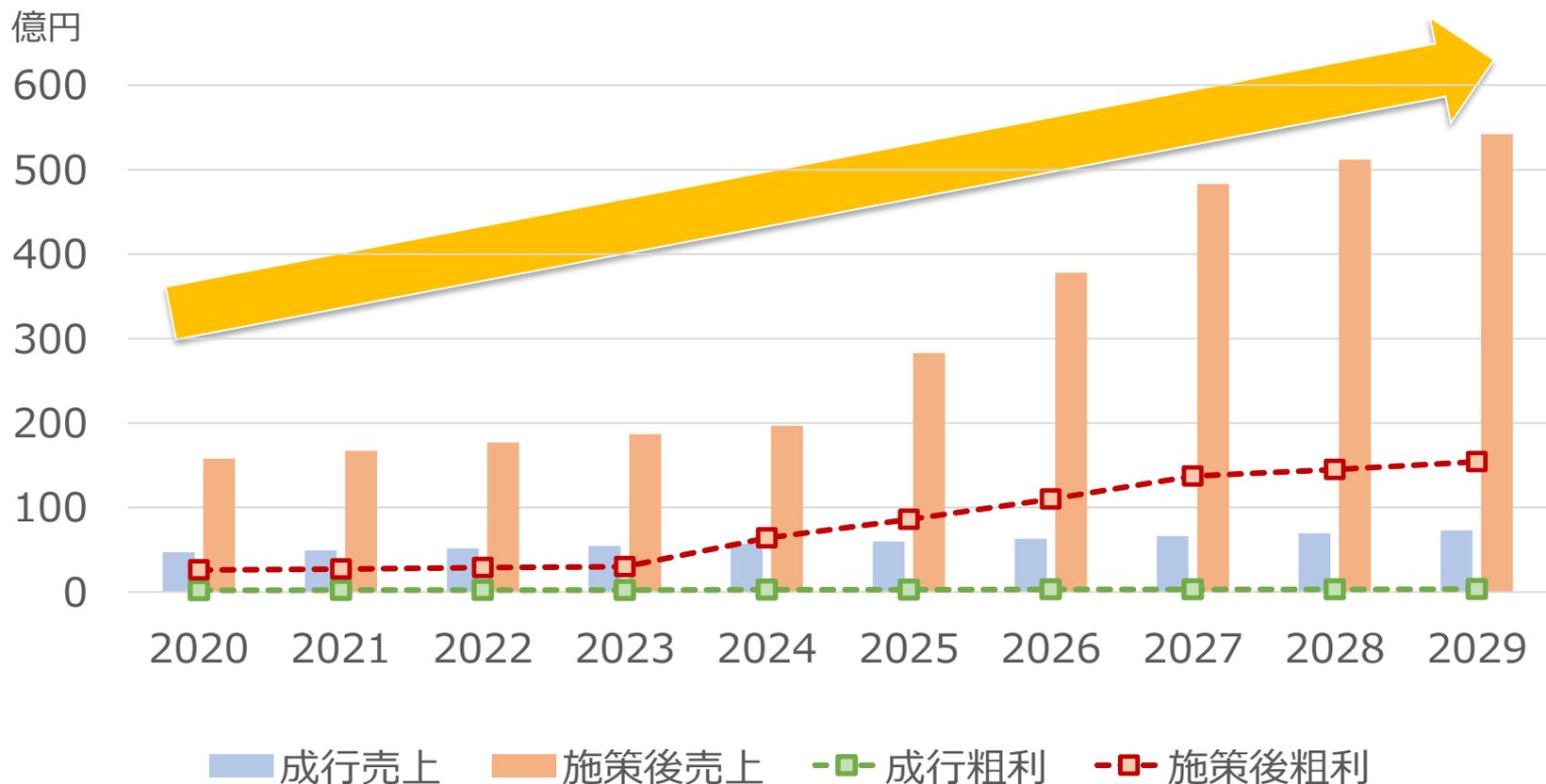
### 体制強化(2023年)

	顧客数	店舗数	一店舗当たり顧客数	直営店	販売子会社人数	代理店
インド	10,000	0	667	0	0	<b>15</b>
アルゼンチン	10,940	15	316	<b>10</b>	82	24
ブラジル	8,752	15	316	<b>8</b>	66	19
南アフリカ	13,127	15	316	<b>12</b>	98	29
参考)ヨーロッパ	56,500	179	316	53	455	126

## ①新興国への対応（インド・アフリカ・南米その他）

- 結果、2020年の売上は成行と比較して111億円増（営利24億円増）  
2029年の売上は成行と比較して469億円増（営利151億円増）

### 施策による効果（成行との比較）

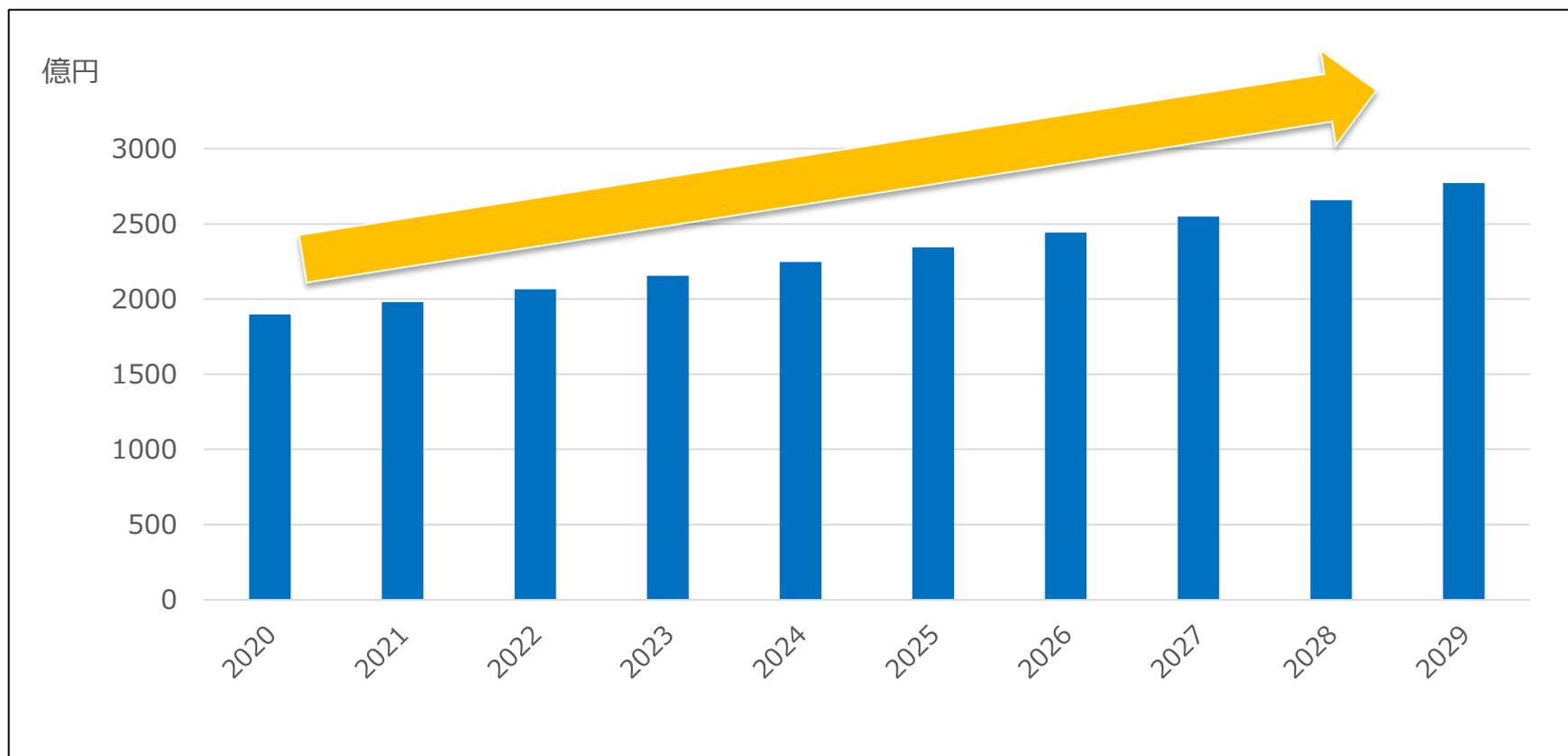


## ② 途上国への対応 (東南アジア)

## ②途上国への対応（東南アジア）

- 市場は2020年に1,898億円、CAGR4.3%で伸長している。

### 東南アジアの市場成長見込



## ②途上国への対応（東南アジア）

- 現状、東南アジアにおいては当社は売上が増加しているものの、粗利・営利共に低下している状況。
- 課題をまとめると下記4点。

自社の課題	背景
粗利率が低下している (前年15.3%から14%へ低下)	トラクター本体を <b>値引きして販売</b> している (代理店の判断による)
営利率が低下している (前年0.7%から-0.6%へ低下)	<b>代理店比率が高い</b> (84%) 代理店マージンが高い (14.6%)
業界平均と比較しダウンタイム率が高い (自社16.8%、業界平均13.8%)	メンテナンス拠点がないため、 <b>販売後の適切なアフターフォロー対応</b> が出来ていない。
急激な市場成長をしている国 (バングラデシュ、ミャンマー) 市場へ参入が遅れている	<b>参入機会を見逃している</b>

直営店を増やし、アフターフォロー体制を整備することで  
利益率向上とダウンタイム率低下を狙い、且つ  
市場成長著しい国へ新規参入を行う。

## ②途上国への対応（東南アジア）

- ▶ 営業利益率が最も高いヨーロッパの体制を参考に短期施策として東南アジア各国も同じ直営店率に引き上げ、2023年までに体制強化する。

### 現状の体制(2019年)

	顧客数	店舗数	一店舗当たり顧客数	直営店	販売子会社人数	代理店
インドネシア	14,600	28	521	3	54	25
ベトナム	19,800	51	388	5	78	46
タイ	12,100	23	526	3	47	20
マレーシア	8,600	23	374	2	35	21
参考)ヨーロッパ	56,500	179	316	53	455	126



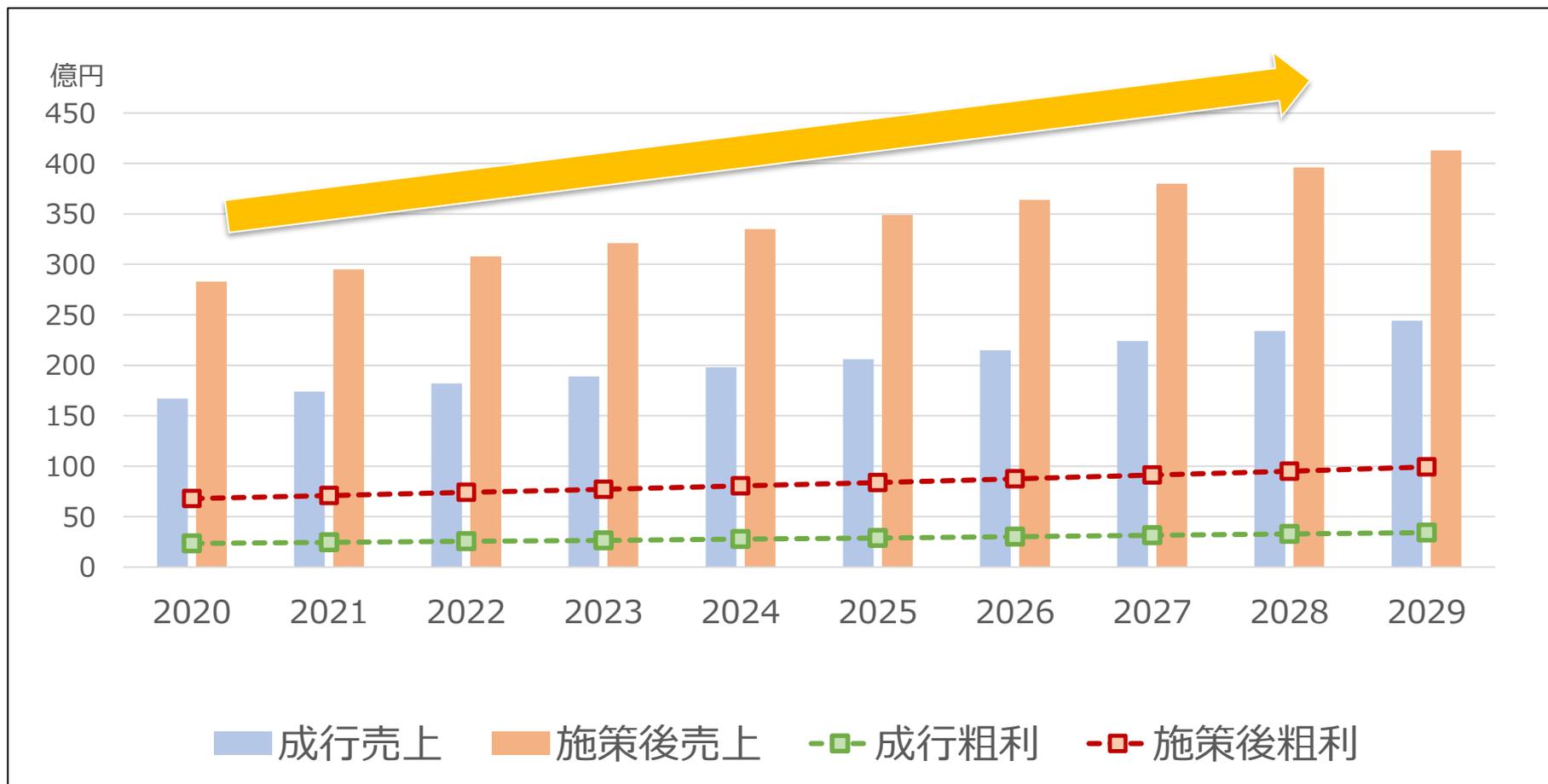
### 体制強化(2023年)

	顧客数	必要店舗数	一店舗当たり顧客数	直営店	販売子会社人数	代理店
インドネシア	17,278	55	316	<b>16</b>	<b>125</b>	38
ベトナム	23,432	74	316	<b>22</b>	<b>169</b>	52
タイ	14,319	45	316	<b>14</b>	<b>103</b>	32
マレーシア	10,177	32	316	<b>10</b>	<b>73</b>	23
ミャンマー/バングラ ドイツ	14,319	45	316	<b>14</b>	<b>103</b>	32

## ②途上国への対応（東南アジア）

- 結果、2020年の売上は成行と比較して116億円増（営利44億円増）  
2029年の売上は成行と比較して169億円増（営利65億円増）

### 施策による効果（成行との比較）

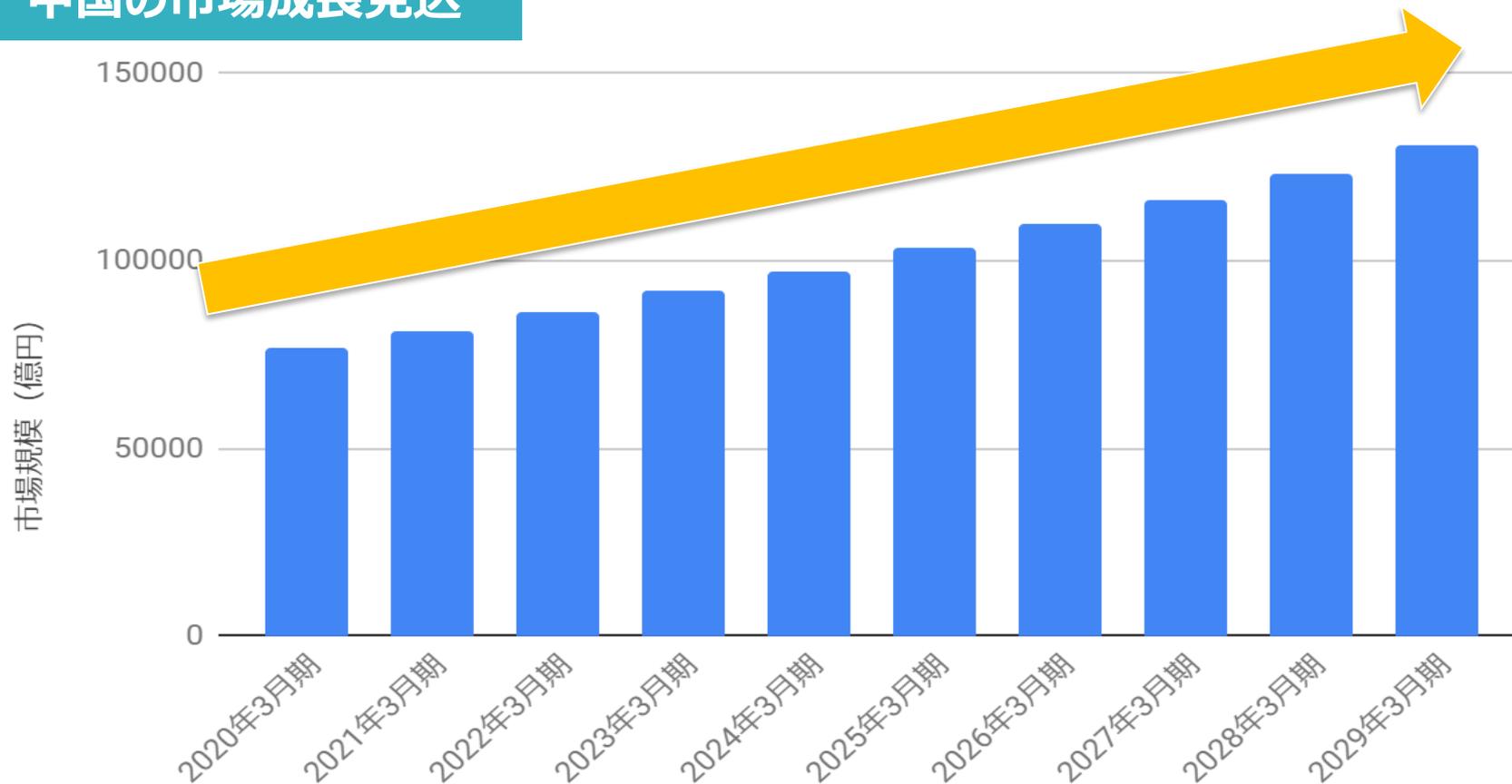


# ③途上国への対応 (中国)

### ③途上国への対応（中国）

- ▶ 中国は市場規模が2020年に7.6兆円、CAGRは6.1%と伸びている。

#### 中国の市場成長見込



### ③途上国への対応（中国）

- 現状、中国において当社は売上・利益共に低下している状況。
- 課題は下記3点。

自社の課題	背景
売上高の低下(前年比-4%)、 工場稼働率の低下 (2017年85%→2019年71%)	<b>顧客ニーズに合った製品の提供が出来ていない。</b> 研究開発拠点(リサーチセンター)がなく、中国特有の顧客ニーズと自社製品の間はずれが生じている。
利益率の低下(前年比-1%)	<b>地場メーカーの品質改善(耐久性向上)</b> により、競争が激しくなり、自社は値下げで対応せざるを得なくなっている。
業界平均と比較しダウンタイム率が高い (自社16%、業界平均13%)	メンテナンス拠点がないため、 <b>販売後の適切なアフターフォロー対応</b> が出来ていない。 アフターフォロー体制が整っていないにも関わらず、2017年に営業人員を5割削減。



中国で勝つためには、  
リサーチセンター設立、アフターフォロー体制強化が必要であるが、  
既に競合の地場メーカーのプロダクト力が向上している中で当社が  
勝てる算段があるか？

### ③途上国への対応（中国）

➤ 中国で勝つための施策に対する障壁が高く、勝算が見出せない。

障壁	備考
<b>障壁①</b> 自社で実施するには巨額の投資が必要であるが、投資をしたとしても、既に地場メーカーのシェア・価値が著しく向上している中で、参入スピードが追い付かない。	<リサーチセンター設立 必要コスト> ・初期10億 ・年額20億(初期10億、人件費10億)  <アフターフォロー体制強化 必要コスト> ・年額39億(396名分人件費) ※ヨーロッパの直営店率を参考に試算。 直営16店舗を34店舗に増加 22人/店舗とすると18店舗×22人=396人
<b>障壁②</b> 国策による補助金縮小と自国保護対策	・国策(中国製造2025)による自国保護方針が強まり外資企業の独資での参入は困難。 ・地場企業と合併で参入する案もあるが、地場メーカーの力が強まってきている中で、当社と組むメリットが弱く実現性が低い。

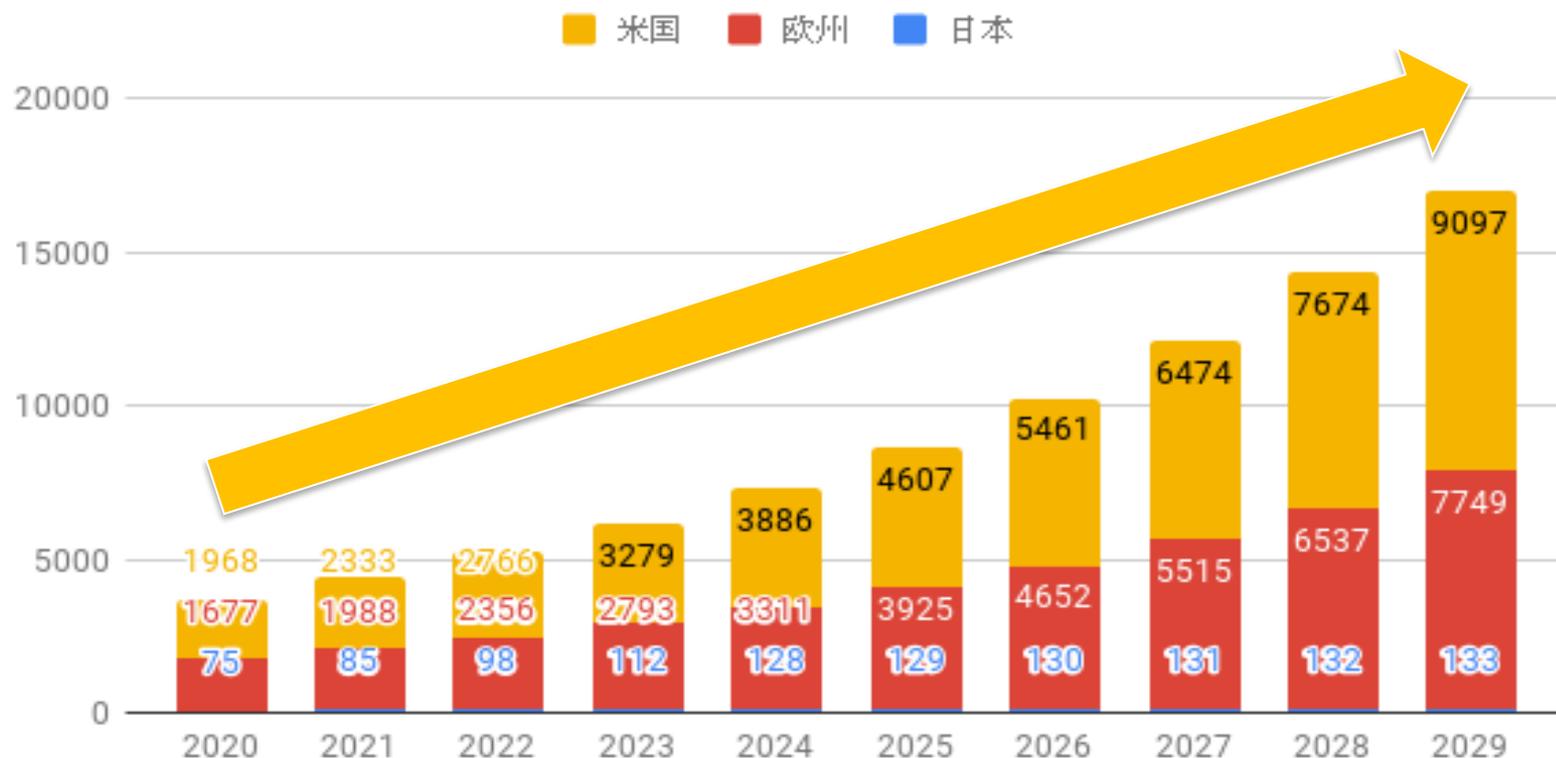
従って、中国は工場売却・撤退を前提に検討を進める。

# ④先進国への対応 (日本・欧米)

#### ④先進国への対応（日本・欧米）

- 次世代技術の一つである自動操舵トラクターは先進国、特に海外（欧州・米国）においてCAGR18%と大きく拡大していく。

### 自動操舵の世界市場



※国内においては北海道向けが90%、海外市場の54%はアメリカが占めている状況。

#### ④先進国への対応（日本・欧米）

- 技術的に評価されている自動操舵商品を市場に浸透させるための仕組み（現場への研修体制）が整っていないことが課題。
- また、日本の1店舗あたりの顧客数が少なく、生産性が低いことも課題。

市場区分	自社の課題	背景
米国	粗利率は14.5%から13.7%と減少。営利率は1.4%と共に低い水準	代理店比率が93.1%と高く、 <b>値下げ</b> をして販売している
日欧米	自動操舵のメンテナンススキルがなく、製品サポート体制が構築できていない	<b>研修体制が構築できていない。</b>
日本	営業利益が5.7%と低い（欧州7.6%）	1店舗あたりの顧客数が152と <b>生産性が低い</b> 。さらに直営比率が53.1%と欧州比較で高いため <b>コストが高くなっている。</b>



**自動操舵の研修体制強化と、米市場への直営店の早期参入、日本の店舗削減の対策が必要**

#### ④先進国への対応（日本・欧米）

➤ 各市場区分における具体的な人数や体制強化は下記の通り。

市場区分	カテゴリ	施策	現状	目標
日本	本社機能強化	研修体制強化	研修開発15人 実施員30人	研修開発30人 実施員60人 (営業員40人に1人)
		研究員増員	先端技術15人	先端技術100人
		直営比率を下げる	直営比率53% 店舗あたりの顧客数152人	直営店比率30% 店舗あたりの顧客数331人
欧米	子会社機能見直し	研修体制強化	研修体制は日本のみ	営業員40人に1人 欧州：10人 米国：25人
米国		直営比率を上げる	直営比率7% (直10、代135)	直営比率30% (直43、代102) 営業マンを1045人に増員

#### ④先進国への対応（日本・欧米）

日本においてリストラする店舗数・人数は下記である。381店舗の閉鎖、1,753人の営業員を減らす。うち1,042名はアメリカの直営店に、359人は東南アジアの直営店に、研修に80名、残りは213名はインド・南米・アフリカへ異動させる。

支社	顧客数	直営店	代理店	総計	社員数	1店舗あたりの顧客数
札幌	2,020	24	0	24	147	6
新潟	28,200	109	64	173	678	89
東京	19,300	60	79	139	373	61
名古屋	21,600	53	61	114	315	68
大阪	25,000	83	85	168	501	79
九州	16,700	63	57	120	398	53
全国	112,820	392	346	738	2,412	357

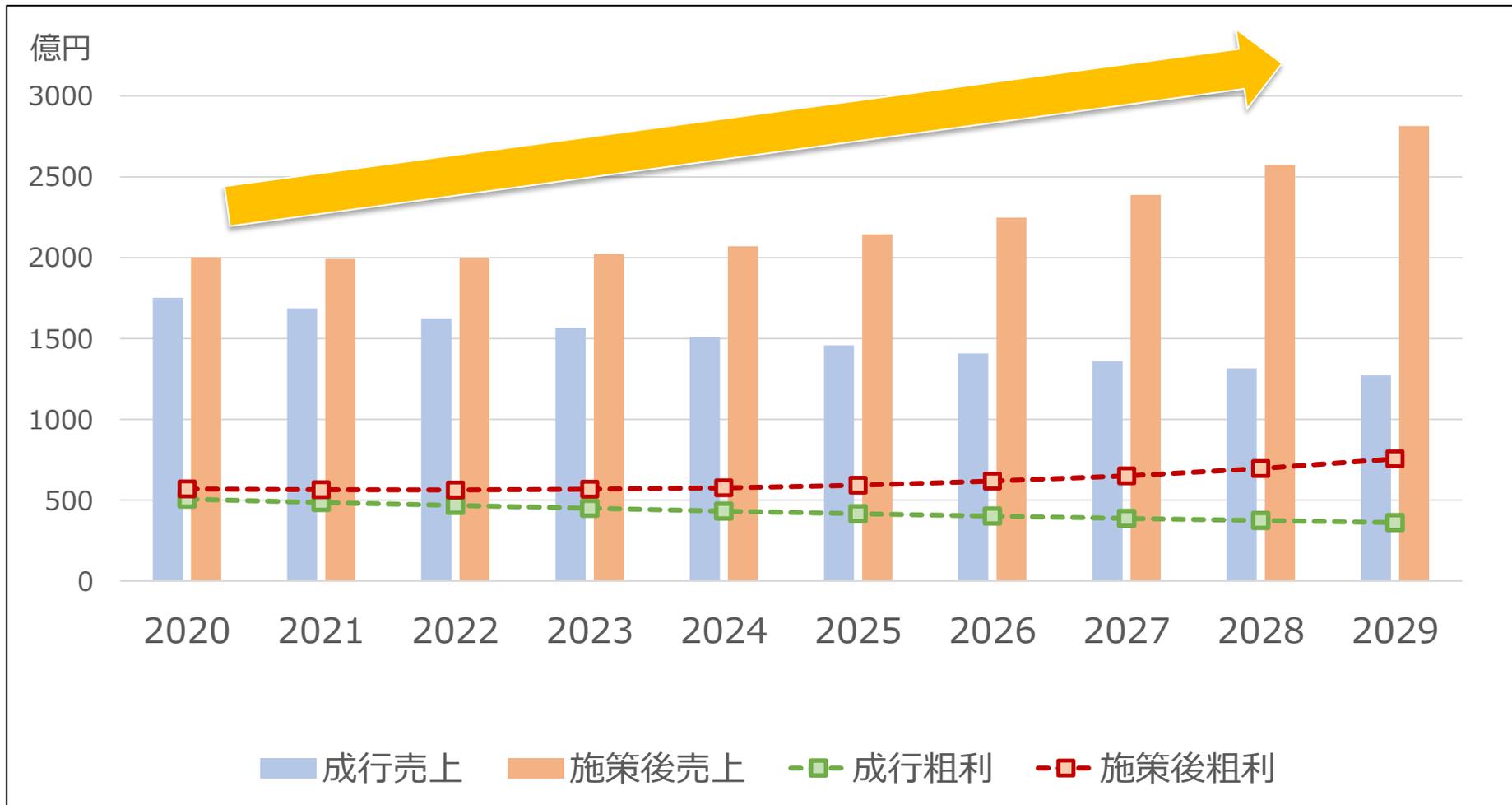


支社	顧客数	直営店	代理店	総計	社員数	1店舗あたりの顧客数	店舗数差分	社員数差分
札幌	2,020	2	4	6	12	316	<b>-18</b>	<b>-135</b>
新潟	28,200	27	62	89	167	316	<b>-84</b>	<b>-511</b>
東京	19,300	18	43	61	114	316	<b>-78</b>	<b>-259</b>
名古屋	21,600	21	48	68	122	316	<b>-46</b>	<b>-193</b>
大阪	25,000	24	55	79	143	316	<b>-89</b>	<b>-358</b>
九州	16,700	16	37	53	100	316	<b>-67</b>	<b>-298</b>
全国	112,820	107	250	357	659	316	<b>-381</b>	<b>-1,753</b>

#### ④先進国への対応（日本・欧米）

- 結果、2020年の売上は成行と比較して250億円増（営利64億円増）。2029年の売上は成行と比較して1540億円増（営利395億円増）

#### 施策による効果（成行との比較）



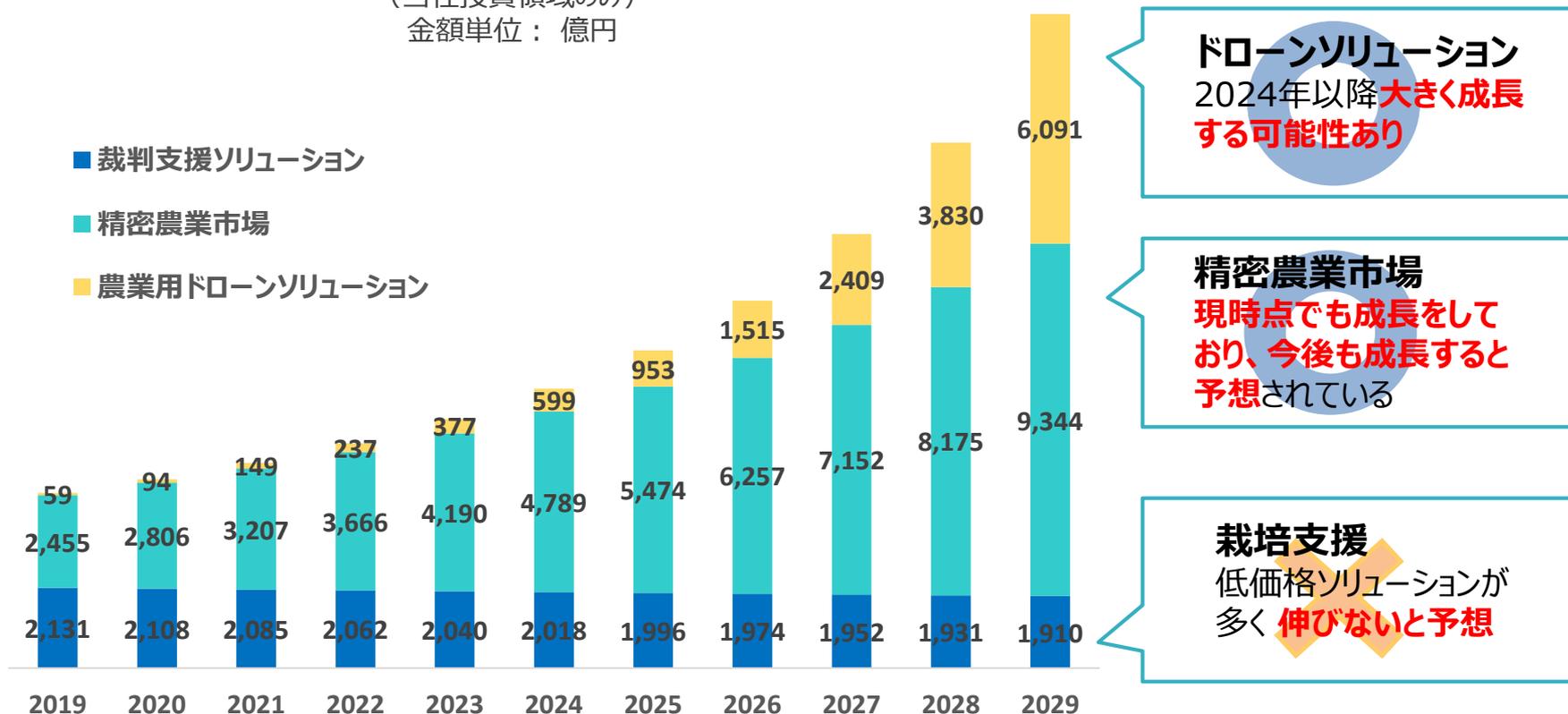
# 【中長期戦略】

## ⑤ 未来への投資

- ▶ スマート農業市場は先進国を中心に大きく成長する可能性があり、当社が投資している分野では、精密農業市場、農業用ドローンソリューション市場が該当。

### スマート農業市場/日米欧合算

(当社投資領域のみ)  
金額単位：億円



**ドローンソリューション**  
2024年以降**大きく成長**  
する**可能性あり**

**精密農業市場**  
現時点でも成長をして  
おり、**今後も成長すると**  
予想されている

**栽培支援**  
低価格ソリューションが  
多く **伸びないと予想**

※矢野経済研究所の「年版 スマート農業の現状と将来展望～省力化・高品質生産を実現する農業IoT・精密農業・農業ロボットの方向性～」及びBIS Research Inc.の「スマート農業の欧州市場分析・予測：2018-2023年」を参考に、当社独自に市場予測を算定

## ⑤未来への投資

- 現在当社は幅広い分野で研究開発を行っているが、市場成長が低いと予想される分野にも投資を行っている。
- 研究開発リソースを市場成長が高い領域に集中させ、高い技術力で他社よりも高品質の製品を早期に開発し、市場を牽引する。

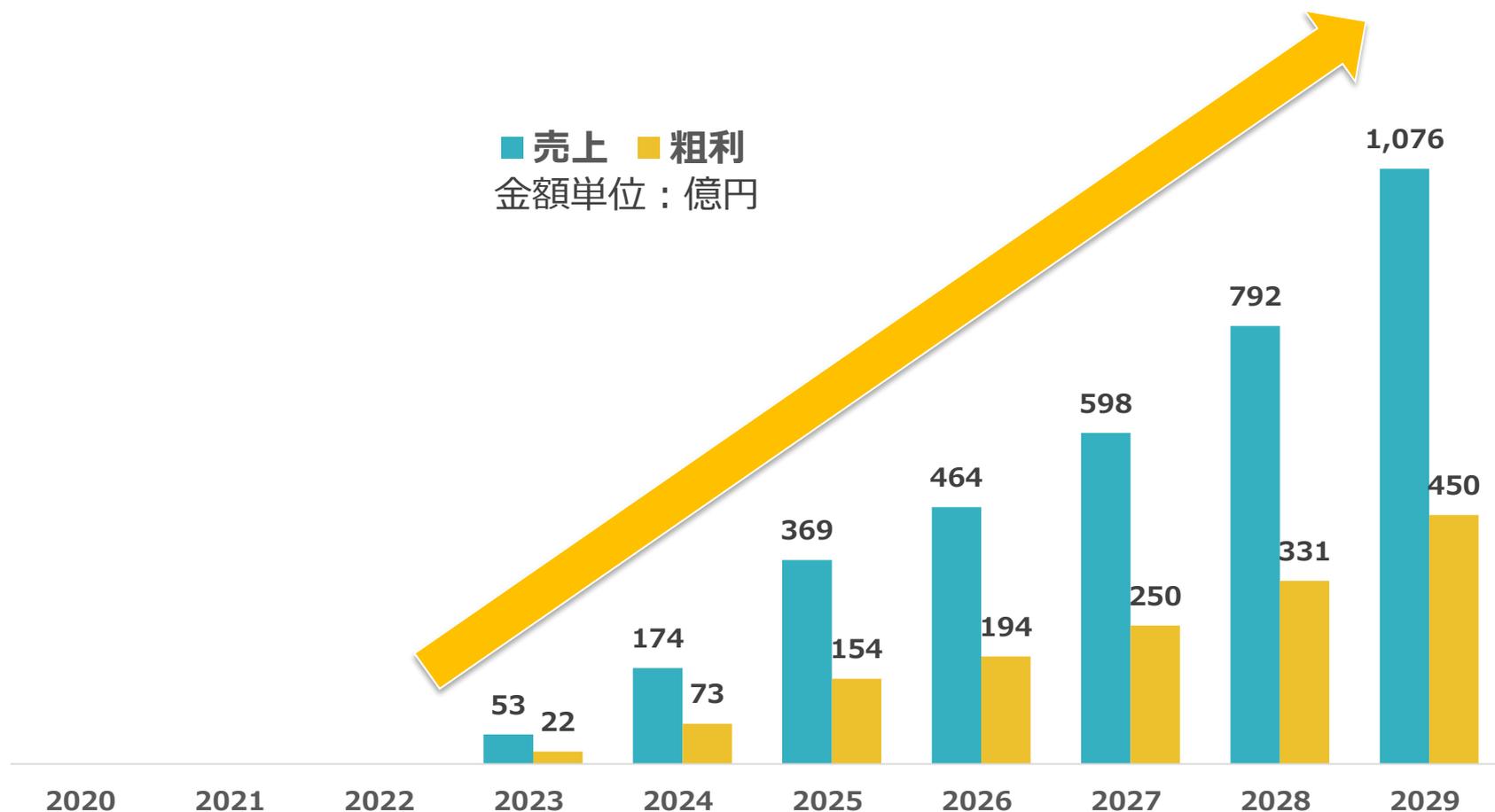
当社の技術開発領域	市場セグメント区分	市場成長	備考	開発続行有無
土壌状態データ収集	栽培支援ソリューション		低価格のソリューションが多いため、金額ベースでの大きな伸びは見せない	開発ストップ
米収穫時期診断システム				
米品質判定システム				
自動診断システム	精密農業		現時点でも市場が拡大しており、今後も成長すると予想	開発続行
ピンポイント農薬散布、発育観察	ドローンソリューション		2025年以降大きく成長する見込	



高い技術力を活かし、早期に製品化を行い、先進国スマート農機市場を牽引

## ⑤未来への投資

- 2023年までに、精密農業およびドローンソリューションの製品化を実現し、販売を開始させる。
- 2029年に売上1,000億円、粗利450億円を達成し、先進国スマート農機市場を牽引する



# 組織と人員への対応

# 組織と人員への対応

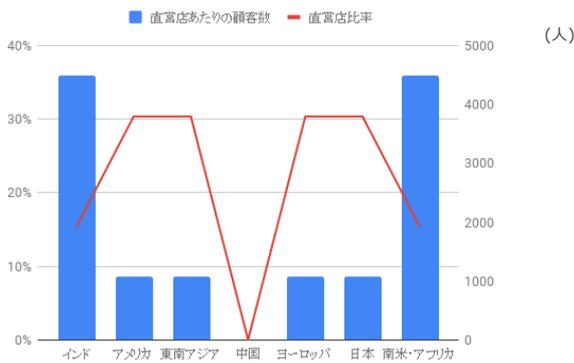
- 今後スマート農業化推進にあたり、日欧米は、販売員に更なる専門的な知識が必要となり難易度が上がるため、高い専門性を持つ人材を保有する直営店を高め、研修などのサポート体制の強化が必要。
- 北米・東南アジア・アフリカ・南米においては、利益率を高めるために、直営比率を30%まで高める。
- また、各国の人員に研修を行う技術開発部、また開発本部の先端技術の人員も2023年までに100名まで増員を行う。

## 国別の直営店比率、直営店あたりの顧客数

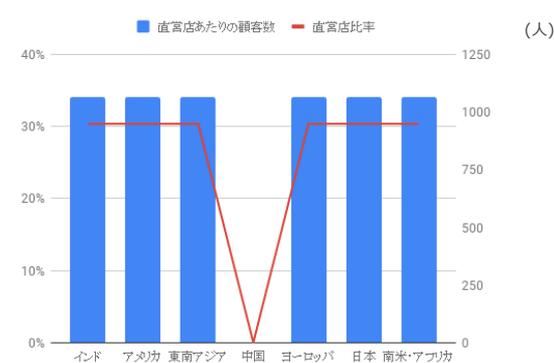
2019年



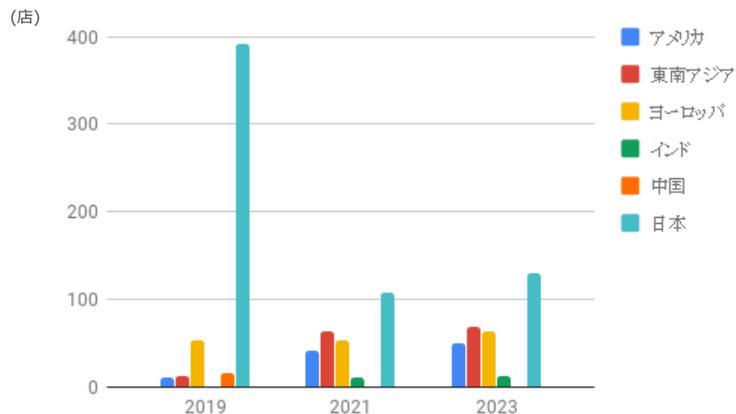
2021年



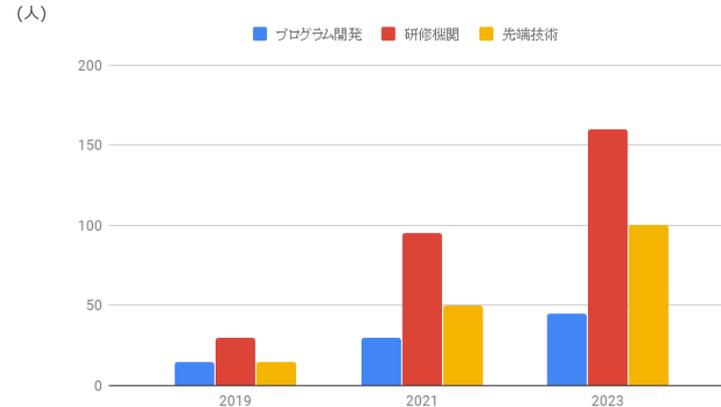
2023年



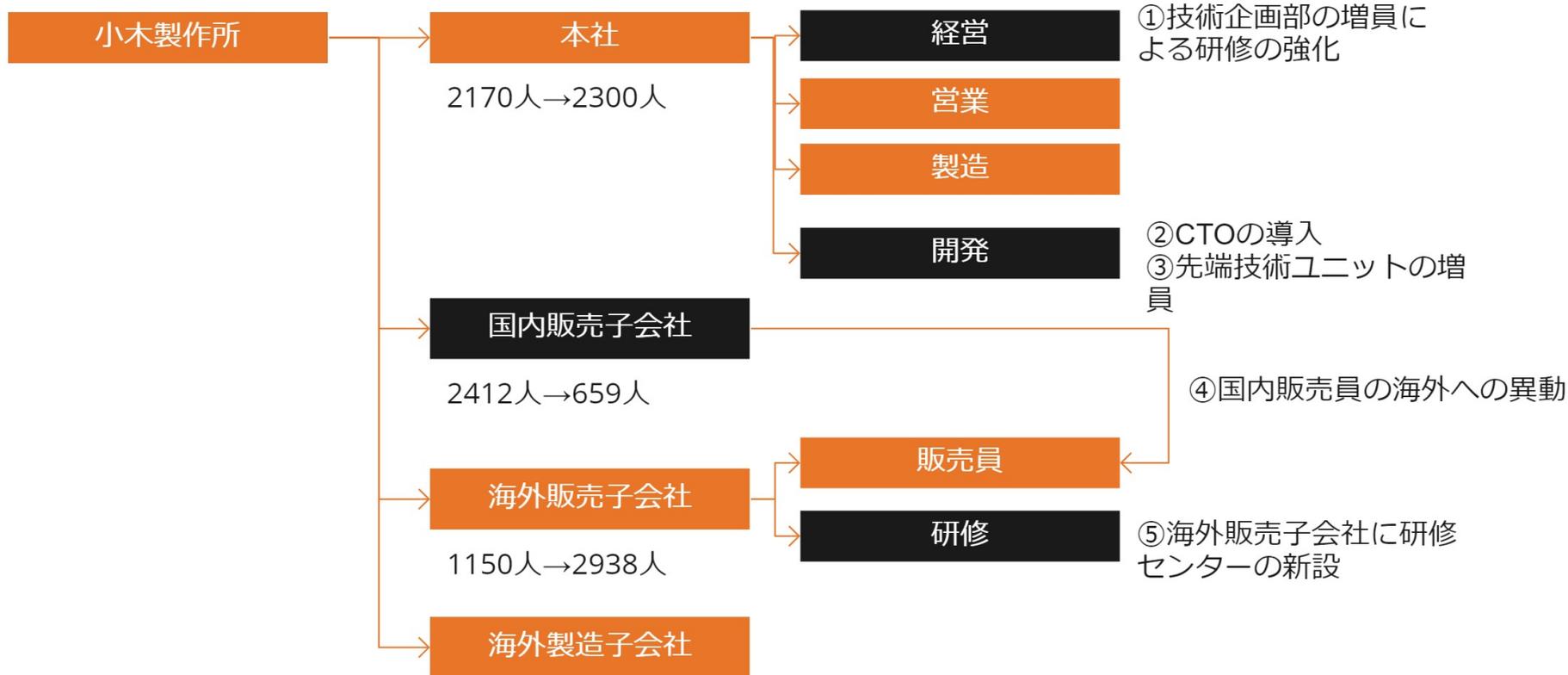
## 直営店数の推移



## 技術開発部 増員計画



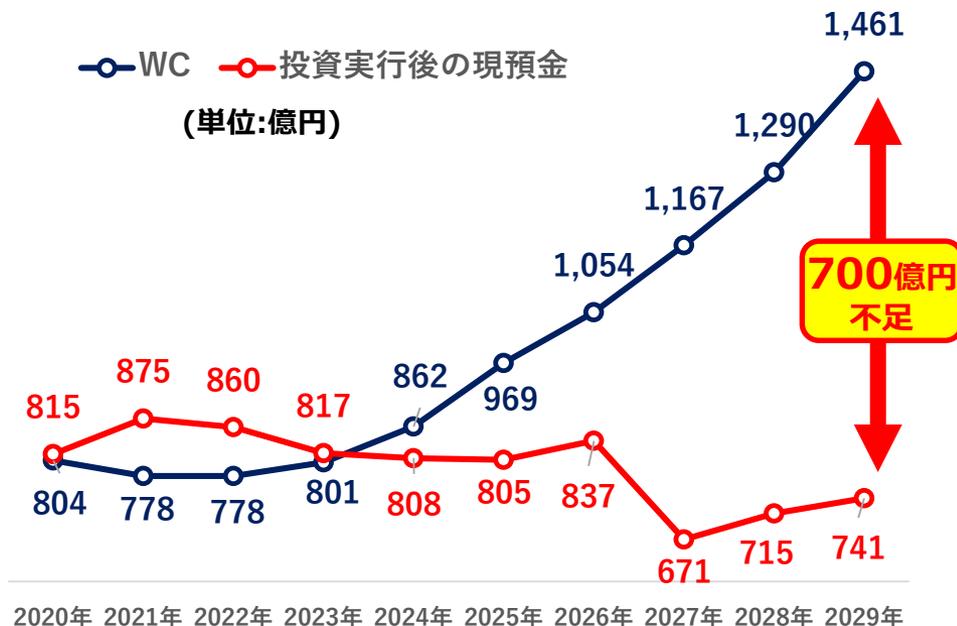
- 大きな対応は5点。①⑤日本・海外の研修体制の強化②開発研究を促進させるためのCTO導入③先端技術の増員をする。④全世界の直営比率を3割程度にするため、国内販売員を海外に異動。以上を実施し、営業利益の最大化を図る。



# 資金調達

- 計画通りに進捗した場合、現預金がWCを下回る2024年までに資金調達が必要。調達方法はその時点の状況に応じて検討する。

内容	投資金額 (億円)
既存工場の補修 (毎年減価償却分と同額が必要と想定)	981
施策①インド、南米アフリカの直営店参入	40
施策②東南アジア直営店増加	40
施策③中国撤退	10
施策④自動操舵販売体制構築	230
施策⑤未来への投資	195

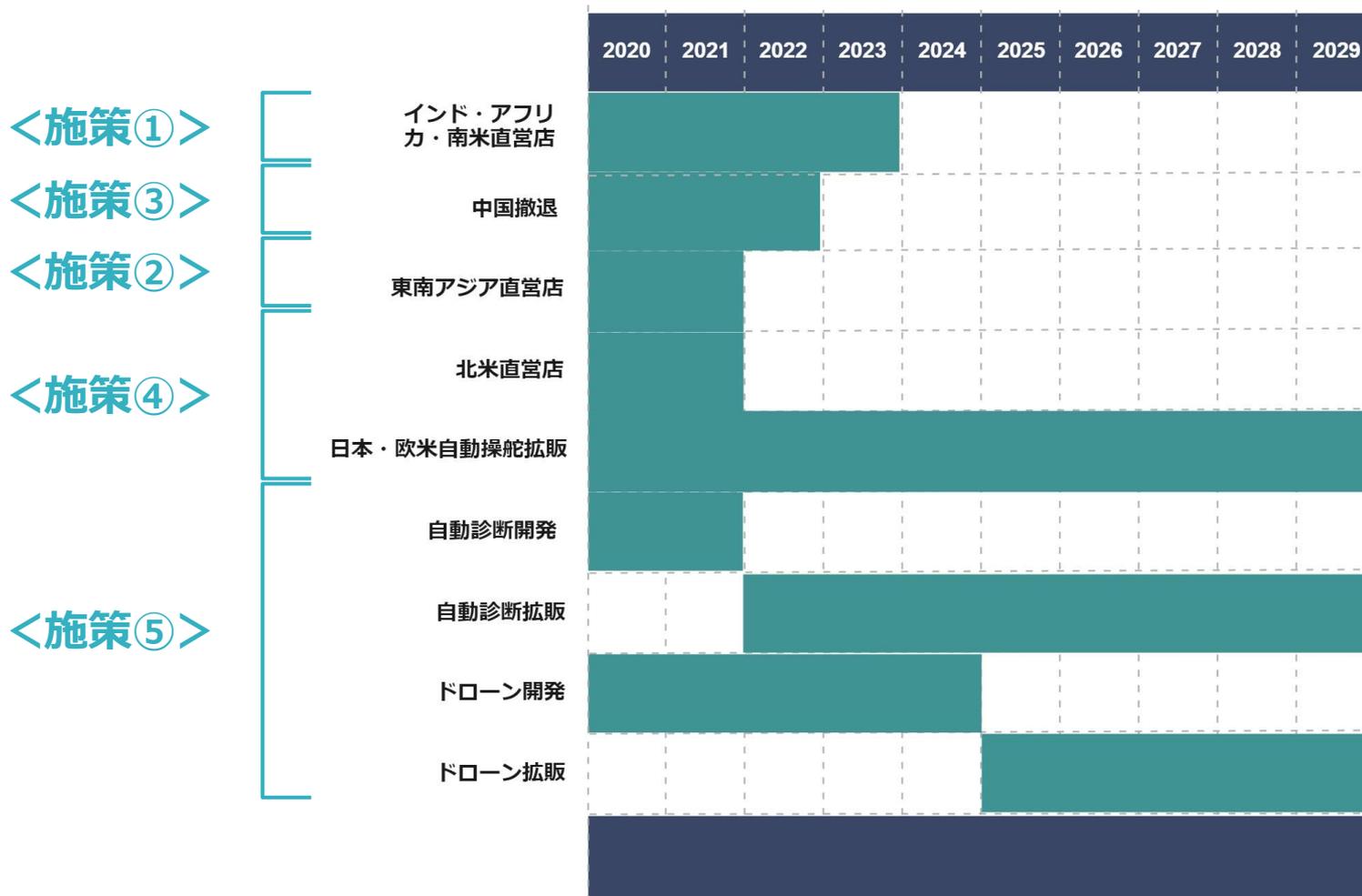


2026年までにデッドファイナンスかエクイティファイナンスかの検討を行う。  
しかし、現時点では、2026年以降の投資は自動操舵及び新技術への投資であり、蓋然性が高くないことから、エクイティファイナンスを想定しておく。

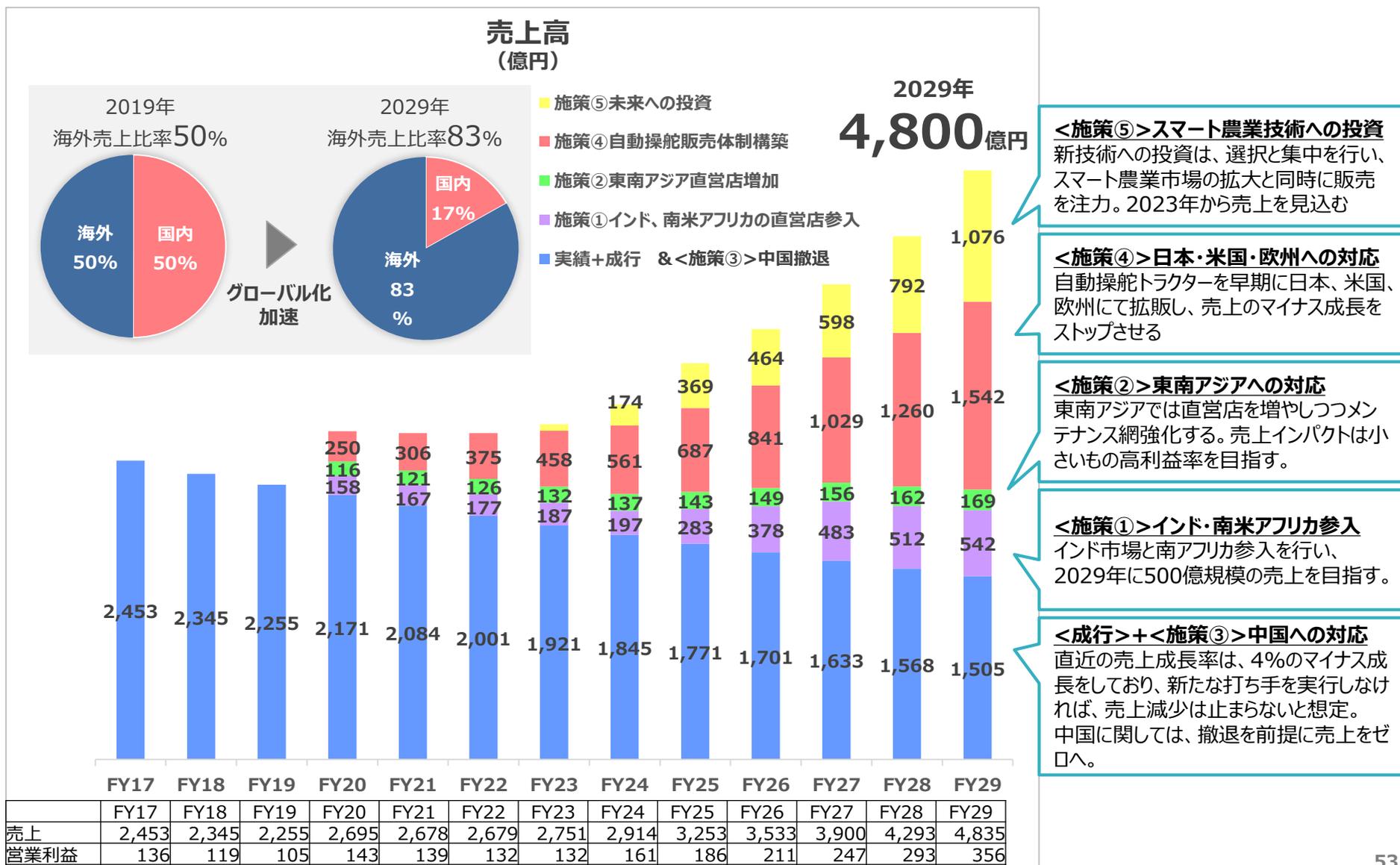
**まとめ**

## スケジュール

- 短期的にはアメリカ・東南アジアに直営店を作り、フォロー強化し、利益率を高め、日本・欧米に自動操舵を拡販する。また、長期的には市場が拡大する自動診断、ドローンに集中し開発する。



## ➤ 2029年には売上4,800億円、営業利益356億円を目指す。





技術で未来を切り開く。

