

「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)

当社は創業以来順調に成長してきたが、ここ数年は売上、利益ともに減少しており歯止めがかけられていない。また、米需要減少や少子高齢化等が進む国内市場、各国農機メーカーがしのぎを削る海外市場ともに競争が激化しており非常に厳しい経営環境となっている。このような中で、まずは減収減益傾向に歯止めをかけることが急務であり、短期戦略「リバイバルプラン」として国内、海外の生産・販売拠点の再編成を行うとともに、競争力を持った新製品の開発・投入、市場の集中と選択を進めることで当面の競争力回復を図る。あわせて企業成長のための長期戦略「グロースプラン」として、自社のコアコンピタンスである技術力を活かした新たな成長事業を立ち上げる。軸をメンテナンスリペアオーバーホールビジネスとして稼働させていき、AI技術を持った企業との協業や部品製造メーカーの戦略的買収による新たな事業機能の追加を迅速かつ着実に実行していくことで持続的に成長する企業となる。

1. 当社の経営課題【別添 1】

当社は 2017 年以降、売上、純利益、ROE とともに 2 年連続で下降の減収減益である。特に売上の半数を占める日本での大きな減少が顕著であり、国内の改善は急務である。また中国や米国でも売上は減少、他地域もほぼ横ばいの状態であることから、海外市場のテコ入れを行うとともに、今後の成長戦略として社会環境変化に合わせた新規事業の創出が重要である。

2. 外部環境分析

(1) 日本国内【別添 2】

年々米の需要量は減少しており、農業従事者と農業所得平均の減少、また農業従事者の高齢化が進んでいる。その結果、農機の低価格ニーズと生産性向上、作業負担軽減といった ICT 化ニーズの 2 方向がある。世界 3 位のクボタ、世界 7 位のヤンマー、当社、井関農機の 4 強で寡占となっており市場規模は横ばいである。

(2) 海外【別添 3】

①中国

2004 年の補助金政策以降、機械化は急速に進んでいったが、米国や日本と比較してまだ低い水準にある。加えて中国でも農地大規模化による中大型機への需要シフトが加速しており中国系メーカー上位 3 社で全体の 5 割超を占めている。なお、中国には売上高世界 9 位の First Tractor を含めた 5 社の国内メーカーと海外企業との合弁 2 社が存在しており競争が激化している。

②米国、欧州

農業従事者の減少や効率化の追求により、ICT 化や自動運転、運転アシストによる農業従事者の負担軽減のニーズが強い。なお、米国には世界 1 位の Deere、5 位の AGCO、欧州には世界 2 位の CNH、6 位の CLLAS が存在しており中大型農機を得意としている。

③東南アジア

生産性向上のための機械化のニーズは強いが農業従事者の所得は低い。そのため低価格帯のラインナップ化や長期利用のニーズが強い。なお、東南アジアには地場の大手メーカーはまだ存在せず、稲作中心のため日本や中国といった海外メーカーが存在感を出している。

3. 内部環境分析

(1) 事業面【別添 4】

日本市場が 2017 年比▲138 億円と全体減少額の 70% を占めており、その内トラクターが▲95 億円と 68% を占めている。次いで売上の減少が大きい中国についても減少額の 60% が、米国では減少額の 78% をトラクターが占めている。また原価率は年々上がり、日本と欧州を除い

て原価率 90% を超えている。価格競争が進んでおり、他社に売り負けている状況。一方、東南アジアは増収減益のため、利益が出る商品が投入できれば稲作ノウハウも活きる成長市場としての可能性がある。唯一欧州は増収増益で、他地域が参考にできることがありそうだ。これらの状況には、リバースエンジニアリングで成長してきた当社の製品開発プロセスと、IoT や AI への対応が背景として考えられる。他社製品の進化や、IoT も含めたリバースエンジニアリングは難易度が高く、原価の圧迫につながっていると考えられる。

(2) 財務面

現預金は 900 億円を超え、2018 年度の CF も 60 億円稼得していることから当面の資金繰りに問題ない一方、株式時価総額は簿価を大きく下回り、格付けも BBB と市場評価が低いことから今後の投資原資確保のためにも株価を高める施策が必要。研究開発費は 65 億円と売上の 2.8% をあてており、競合他社と比較しても小さい比率ではないが、上位企業とは絶対額で大きな開きがあり、領域を絞り込んだ研究開発投資を行わない限り上位企業を上回る研究成果を生み出すことは困難。

(3) 組織面

売上の半数を占める国際統括部に 15 人(営業本部内の 9%) しか配置されておらず、海外子会社の管理機能が脆弱。また、研究開発費率(2.8%) に比して開発本部が 225 人(10.3%) であることや、品質管理部が 95 人(4.3%) と技術スタッフ数が過剰。逆に日本と欧州を除きダウンタイム比率が業界平均を上回っており、直営店比率の低さがそのまま故障率の高さと相関している。海外へのメンテナンス技術の教育や移管を目的とした、開発系人材の配置転換の検討が必要。加えて各工場とも生産能力が余剰しており、工場の縮小再編は必須。

4. 将来を見据えた戦略

(1) 方向性

創業以来、品質や技術面に重きを置いた企業ポリシーを掲げ、製品品質や耐久性、メンテナンス対応が評価されてきたが、国内の販管費低減や組織構成のアンバランスからも技術志向への偏りが見える。一方、市場成長が期待されるトラクターは他農機と比較して構造が単純であり機能での差別化が難しく、価格が競争における重要な位置を占める。まずは競争力を取り戻すための利益確保を目的とした製品の改良と組織の再編が必要である。また今後の成長のために海外でのシェアを広げる。世界には多くの農機メーカーがそれぞれの地域で強みを発揮しているので、当社は戦う場所と戦い方を取捨選択しなければならない。加えて、当社の強みと市場環境変化を

踏まえた新規事業の創出も必要。これらを踏まえ、利益確保と海外シェア拡大のための短期戦略「リバイバルプラン」と未来への成長を描く長期戦略「グロースプラン」を以下の通り設定する。

①リバイバルプラン（短期戦略）

<国内>

日本国内における生産拠点の再編、販売子会社の統廃合によるコスト削減、及び機能削減による低価格モデル投入での販売力強化。

<海外>

中国地域からの生産、販売拠点完全撤退、及び米国地域での代理店廃止と子会社販売量見合いへの生産拠点規模縮小。一方、東南アジアに子会社を追加し、現地向け低価格モデルを投入することでドミナント戦略による攻勢を開始。

②グロースプラン（長期戦略）

新たな事業領域として「メンテナンスリペアオーバーホール（以下、MRO）ビジネス」を設定し、そのための打ち手として“メンテナンスビジネスの収益コアとなる部品メーカーの買収”“地域に特化したメンテナンスノウハウの収集”“AI技術と当社のメンテナンスデータの融合”を推進。

（2）リバイバルプラン詳細【別添5】

まず日本国内における苫小牧工場を閉鎖し3工場へ生産を集約。但し生産能力が販売台数に対して不足することから、木更津製作所へIoT化により従来のラインの50%人的稼働での生産性を実現できる新ラインを新設。その結果、半数の配置転換を除き、人員整理により約9億円/年のコスト削減を実現。販売子会社については、1直営店あたり顧客数を石川県をベンチマークに拠点統合を行い、年間10億円をコスト削減。また、製品のスペック選別により不要機能選定と削減により合計で50億円/年の原価低減を図る。これらの効果によって、販売価格を10%低減することで、利益率は維持しつつ販売競争力を高めた製品の低価格化を実現し販売台数をあげて利益を回復させる。海外では中国は完全撤退地域として生産・販売拠点ともに廃止。米国は販売能力が高い子会社のみ残して代理店は廃止し、生産能力を20%まで削減する。東南アジアは、有力な地元メーカーが不在で稲作中心というアジア系メーカーに優位性のあるため、海外戦略の最重要地域と位置付けて次のとおり強化を行う。現拠点に加えて、低位中所得で人口も多く、成長が期待されるフィリピンに子会社を設立。販売、メンテナンスおよびニーズの拾い上げを行うリサーチ機能を持たせる。人員は本社開発本部より技術指導員として駐在させるが、現地での雇用・育成により人づくりも推進する。インドネシア工場はタイに統合、タイ工場を東南アジアの生産拠点として据える。タイ工場へはIoT設備投資を行い低コストで製造能力が高い工場へと変革する。製品は、東南アジア向けに機能を再構成した手頃な新機種を開発、投入し、東南アジア地域における低価格製品でのドミナント戦略をとる。東南アジア地域No.1の農機メーカーとしてまずはシェア拡大を図る。

（3）グロースプラン詳細【別添6】

4つの企業ポリシーを活かしつつ、これからの社会変化に対応していくために当社が目指す姿として「MROビジネス」を今後の新規注力分野と位置付け推進を図る。

まず日本国内と東南アジアをメインにメンテナンス事業に注力していくことでメンテナンス企業としての存在価値を高めていく。また、製造分野におけるAI技術で評価の高いプリファードネットワークス社との協業を実施し、メンテナンス技術のマシンラーニング化を開始。将来のAIメンテナンスサービス化への布石を放つ。当社にとってはサービス高度化メリットがあり、プリファードネットワークス社にとっても学習素材の量の確保が期待できることから、WIN-WINの関係を築くことが可能。MROビジネスの収益源となる修理用部品は当社生産化を目指して国内自動車部品メーカーの買収を実施。また、MROの事業を通じて得たデータを研究および製品開発分野に活かし、独自性の高い製品による利益の向上を図る。「高度なメンテナンスノウハウ」「AIによる技術高度化」「メンテナンス用パーツの自主生産」の歯車を組み合わせて、10年度には従来の農機製造、販売メーカーとしての顔に加えて、MRO事業を新たな事業ポートフォリオに加えた売上高90億円を目指す。

（4）組織戦略【別添7】

①海外戦略強化

今後の海外戦略強化のために営業本部内を再編し、国際統括部へ人員の半数を配置。

②マーケティング機能新設

製品競争力強化のためのマーケティング本部を新設し、競合他社からのヘッドハンティング、開発本部のリサーチセンター統合によりマーケティングニーズの収集能力を高める。

③MRO事業本部新設

経営本部の情報システム部、技術企画部にAI系ベンチャー等からのヘッドハンティングと買収した部品メーカーのメンバーを加えて、新規事業組織して新設する。

④開発本部からの海外駐在

現地でのスタッフ育成と技術移転を目的に開発本部の各農機ユニットから東南アジア各国への駐在員を選出・異動させ現地適用力を高める。

（5）財務戦略

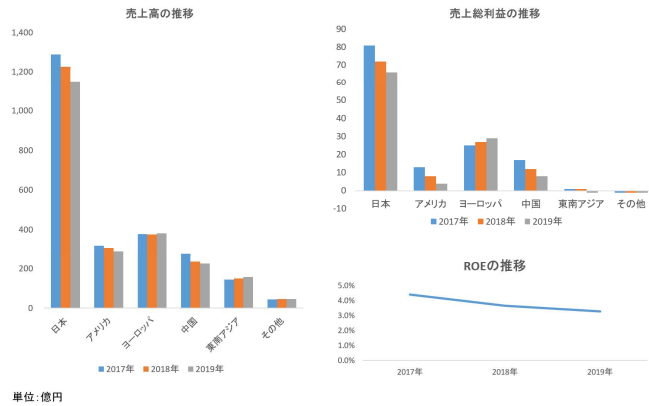
流動比率が高く、安全性に問題がない。現預金は月商の略5か月分を有しており潤沢といえる。月商の1.5ヶ月分程度の300億円程度確保し、手元の現預金500億円を、日本国内における生産拠点の再編、販売子会社の統廃合、海外の生産・販売拠点の統廃合、拠点新設に向けたバリューチェーンと組織再編の投資やリストラに振り向け、一気に投入することで、リバイバルプランを実行する。グロースプランにより、安定した収益力を維持することで、安定した営業CFから十分な研究開発投資と設備投資更新予算を確保する。一方で、財務の安全性を確保し保つ。流動比率を安定した水準で保つ現預金を確保し、余剰を長期借入金の圧縮を進めることで、格付けを引上げ、将来の経営環境の変化や、企業買収を含めた積極的な投資が必要な際の資金調達余力を確保する。企業価値向上の為、成長原資を確保するので利益は配当しない。株式市場の時価総額で1,230億円と資本勘定の簿価2,260億円を大きく割り込んでいる。DCF法による資産では、2,700億円（理論株価1,164円）見込まれるので、企業価値の向上を優先させることで株主の期待に応える。

以上

売上・利益・ROEの推移



売上・利益・ROEは下降傾向



単位: 億円

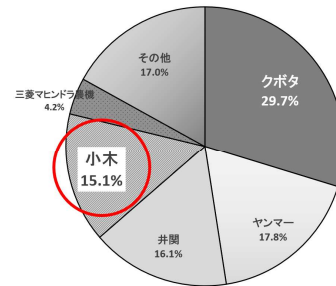
日本国内メーカーシェア



寡占市場

日本国内は世界3位のクボタ、世界7位のヤンマー、当社、井関農機の4強で寡占となっており市場規模は横ばいである。

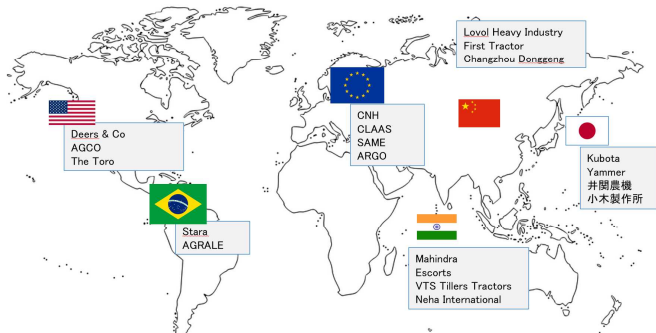
日本国内メーカーシェア



業界地図(主要プレイヤー)



農業機械市場ではその地域に特化したプレイヤーが寡占状態を維持している。農業機械は地域によって異なるため地域に関する知識が重要である。



成長市場では地場および海外メーカーの参入により競争激化。プロダクトや部品の相互供給のためのアライアンスやM&Aが進められている。

主要各社取り扱い製品

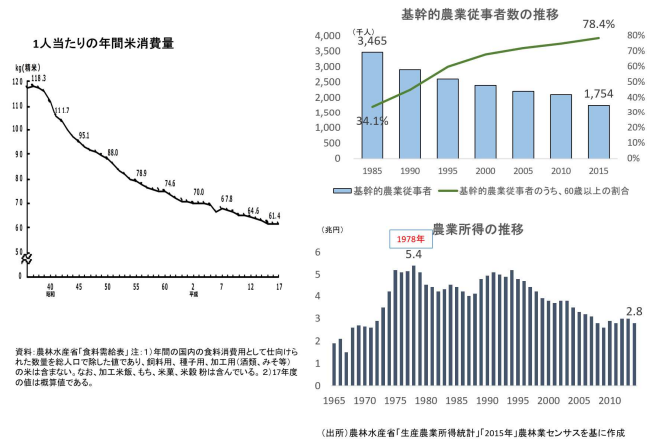


製品は『コモディティ化』

主要メーカー	所在国	トラクター					田植機	コンバイン	エンジン	先端技術
		~50hp	~100hp	~150hp	~300hp	300hp~				
小本	日本	●	●	●	●	●	●	●	●	ICT/IoT対応 (*)
クボタ	日本	●	●	●	●(170)	●	●	●	●	KSAS
ヤンマー	日本	●	●	●(113)	JD	●	●	●	●	Smart Assist
井関	日本	●	●	●	AGCO	AGCO	●	●	●	AGRISUPPORT
Deere	アメリカ	●	●	●	●	●	●	●	●	PowerSight
AGCO	アメリカ	●	●	●	●	●	●	●	●	Fuse
CNH	UK	●	●	●	●	●	●	●	●	AFS Connect System
SDF	Italy	●	●	●	●	●	●	●	●	DeuTZ-FAHR
ARGO	Italy	●	●	●	●	●	●	●	●	なし
CLAAS	ドイツ	●	●	●	●	●	●	●	●	EASY
マヒンドラ	インド	●	●	●	●	●	●	●	●	DigiSENSE
Escorts	インド	●	●	●	●	●	●	●	●	なし
Sonalika	インド	●	●	●	●	●	●	●	●	なし
TAFE	インド	●	●	●	●	●	●	●	●	なし

*: 地域限定でトラクタと田植機は自動操舵機能を搭載したモデルを市場投入済み、コンバインは来春2020年市場へ投入予定。

日本国内の外部環境



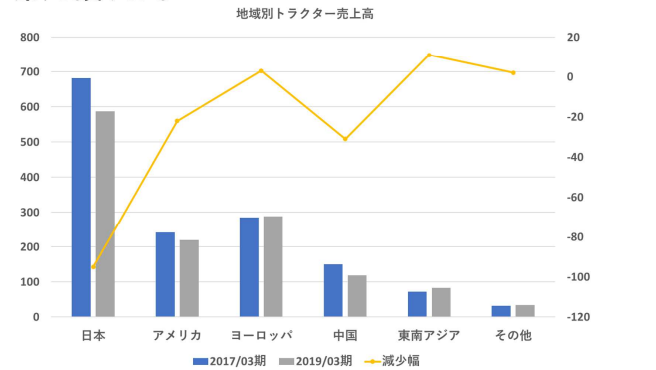
資料: 農林水産省「食料消費実況」(注: 1年間の国内の食料消費費用として仕向けた消費を総人口で除した値であり、穀料用、種子用、加工用(酒類、みそ等)の米は含まない。なお、加工米量、もち、米菓、米穀粉は含んでいる。2017年度の値は概算値である。)

(出所) 農林水産省「生産農業所得統計」(2015年)農林業センサスに基づき作成

内部環境分析 地域別売上高

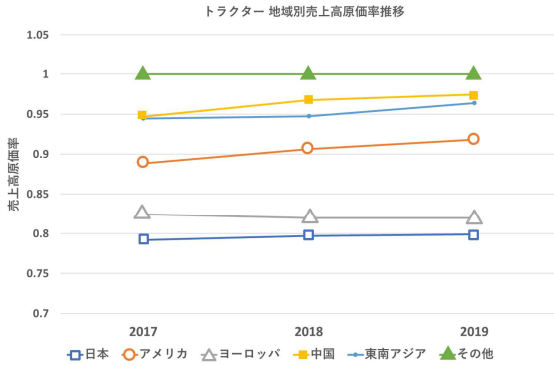


最重要市場である日本で最も売り負けており、100億円の売り上げ低下。海外でも負けている

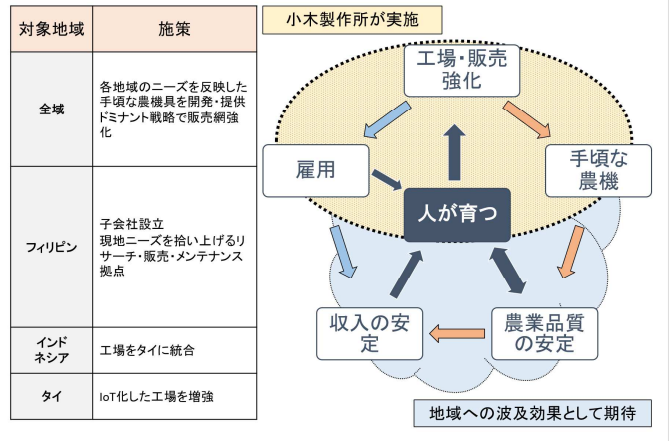


内部環境分析 地域別原価率推移 OGI

USおよびアジアでは価格が主要競争要因。しかも年々競争が激化。当社は追従できていない

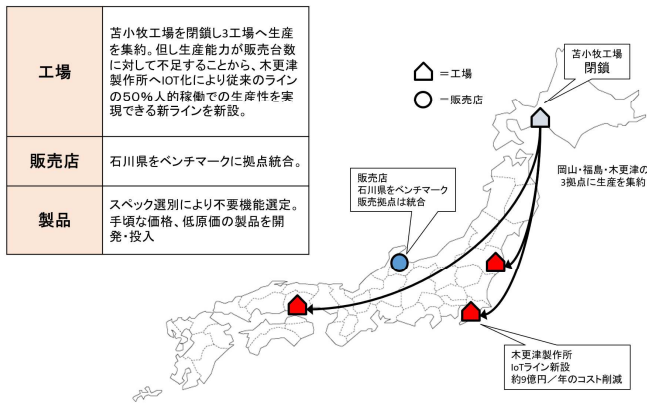


強化地域: 東南アジアにおけるエコシステム構築 OGI



別添 5

日本国内の方針 OGI

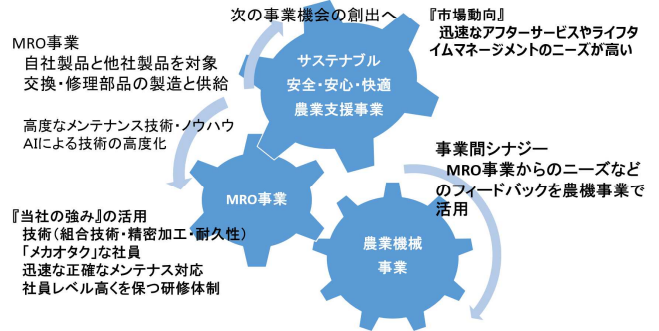


別添 6

グロースプラン OGI

『MROビジネス』

成長戦略のために農業機械(自社製品・他社製品)の保守・整備・修理を行う新規事業を立ち上げ・育成し収益化していく。



海外の方針 OGI

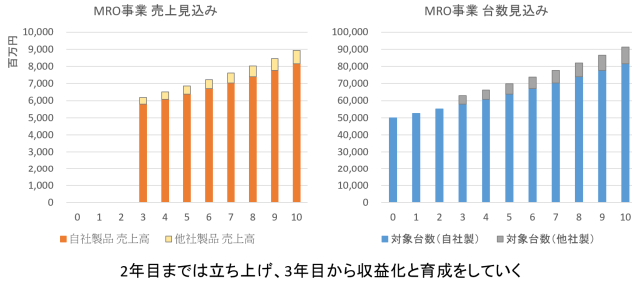
拠点	状況	方針	具体策
中国	×	全面撤退	生産・販売拠点ともに廃止
アメリカ	×	生産については撤退	販売能力が高い子会社のみ残して代理店は廃止し、生産能力を20%まで削減する。
ヨーロッパ	○	方針継続	欧州の成功要因を他地域が学ぶ。
東南アジア	△	強化地域	利益率の高い製品を開発・投入 拠点を統廃合・強化し現地でのエコシステムを構築 詳細については次ページに示す。

グロースプラン OGI

MRO事業に必要な技術は他社より取得する

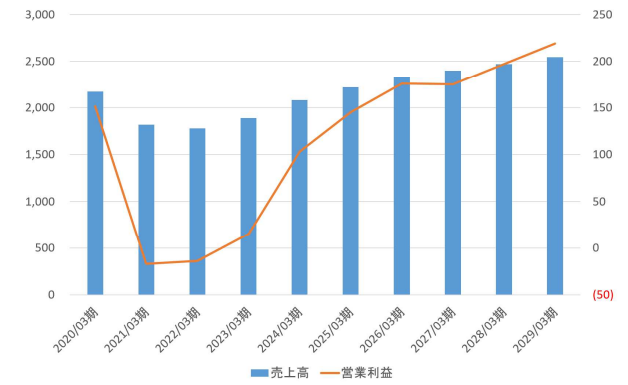
必要な技術	獲得方法	対象企業	買収金額
AI技術	他社と業務提携	プリファードネットワーク社	—
	他社と業務提携	ABEJA	—
部品製造技術	M&A	HILLTOP	8億円
	M&A	SUN 三栄機械	—
	M&A	株式会社ウレノ	—

MBO事業 売上および保守台数見込み
2030年 売上 80億円、90,000台/年を整備



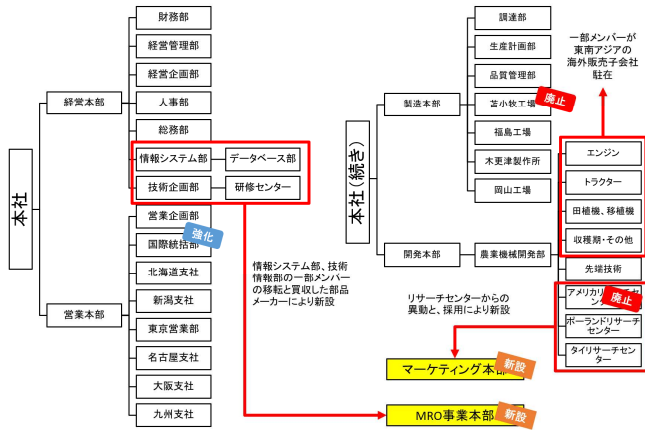
業績計画

業績計画



別添 7

組織面の変更



ビジョンと経営戦略

ビジョンと経営戦略

グロースプラン(～2029年)

持続的な成長に向けた
新規事業(MROビジネス)の立ち上げ・育成と収益化

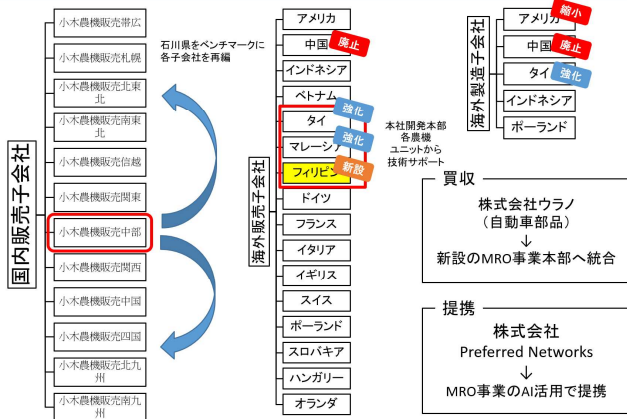
2029年
当社の目指す姿
(長期ビジョン)

安全・安心・快適な
サステナブルな
農業を支援する
縁の下の力持ち
カンパニーとなる

リバイバルプラン(～2020年)

- 既存事業(農機)の企業体質強化による成熟市場での確実な利益確保
- 成長市場の選択と集中による次の収益源の確保

子会社の変更・買収・提携



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	2,171	1,820	1,780	1,890	2,080	2,220	2,330	2,400	2,472	2,546
売上原価	1,520	1,307	1,264	1,345	1,447	1,545	1,624	1,695	1,745	1,797
売上総利益	651	513	516	545	633	675	706	705	727	749
販売費及び一般管理費	500	530	530	530	530	530	530	530	530	530
営業利益	151	-17	-14	15	103	145	176	175	197	219
営業外収益 (うち、受取利息)	18 1	18 1	18 1	18 1	18 1	18 1	18 1	18 1	18 1	18 1
営業外費用 (うち、支払利息)	17 11	17 11	16 10	16 10	15 9	15 9	14 8	14 8	13 7	13 7
経常利益	152	-16	-12	18	106	149	180	179	202	225
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	52	-116	-12	18	106	149	180	179	202	225
税金等	21	0	0	0	2	59	72	72	81	90
当期純利益	31	-116	-12	18	104	89	108	108	121	135
(参考) 減価償却費	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
(参考) 研究開発費	65	65	65	80	80	80	80	80	80	80

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	666	601	550	486	486	485	511	549	599	663
売上債権	447	375	367	389	428	457	480	494	509	524
棚卸資産	591	495	484	514	566	604	634	653	672	693
その他流動資産	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
有形固定資産	1,862	1,862	1,862	1,862	1,862	1,862	1,862	1,862	1,862	1,862
無形固定資産	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
その他固定資産	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
資産合計	4,078	3,845	3,775	3,764	3,854	3,920	3,999	4,070	4,155	4,254
仕入債務	417	349	342	363	399	426	447	461	475	489
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	440	390	340	290	240	190	140	90	40
その他固定負債	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
負債合計	1,819	1,701	1,644	1,615	1,601	1,578	1,549	1,513	1,477	1,441
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	1,389	1,377	1,394	1,498	1,587	1,695	1,802	1,923	2,058
自己株式	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
純資産合計	2,259	2,144	2,132	2,149	2,253	2,342	2,450	2,557	2,678	2,813
負債・純資産合計	4,078	3,845	3,775	3,764	3,854	3,920	3,999	4,070	4,155	4,254

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%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
売上原価	70%	72%	71%	71%	70%	70%	70%	71%	71%	71%
売上総利益	30%	28%	29%	29%	30%	30%	30%	29%	29%	29%
販売費及び一般管理費	23%	29%	30%	28%	25%	24%	23%	22%	21%	21%
営業利益	7%	-1%	-1%	1%	5%	7%	8%	7%	8%	9%
営業外収益 (うち、受取利息)	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%
営業外費用 (うち、支払利息)	1% 1%	1% 1%	1% 1%	1% 1%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	0% 0%
経常利益	7%	-1%	-1%	1%	5%	7%	8%	7%	8%	9%
特別利益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
特別損失	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
税引前利益	2%	-6%	-1%	1%	5%	7%	8%	7%	8%	9%
税金等	1%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	3%	3%	4%
当期純利益	1%	-6%	-1%	1%	5%	4%	5%	4%	5%	5%

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]	241	215	129	116	179	179	207	218	231	244
投資CF [億円]	-550	-230	-130	-130	-130	-130	-130	-130	-130	-130
財務CF [億円]	0	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
EBITDA [億円]	281	113	116	145	233	275	306	305	327	349
EBTDAマージン [%]	13%	6%	7%	8%	11%	12%	13%	13%	13%	14%
借入金平均金利 [%]	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
ROE [%]	1%	-5%	-1%	1%	5%	4%	4%	4%	5%	5%
ROA [%]	4%	0%	0%	0%	3%	4%	5%	4%	5%	5%
売上債権回転日数 [日]	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
棚卸資産回転日数 [日]	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
仕入債務回転日数 [日]	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
CCC [日]	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
D/Eレシオ [%]	81%	79%	77%	75%	71%	67%	63%	59%	55%	51%
流動比率 [%]	164%	152%	147%	143%	146%	148%	153%	157%	162%	169%
売上高研究開発費率 [%]	3%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%
売上高減価償却費率 [%]	6%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%

【出所一覧】

- ✓ 農林水産省「2015年農林業センサス」(本文2. 外部環境分析(1) 日本国内)
- ✓ 農林水産省「食料需給表」(本文2. 外部環境分析(1) 日本国内)
- ✓ 農林水産省「生産農業所得統計」(本文2. 外部環境分析(1) 日本国内)
- ✓ 経済産業省「生産動態統計」(本文2. 外部環境分析(1) 日本国内)
- ✓ 慧博資訊(本文2. 外部環境分析(2) 海外①中国)
- ✓ 中国農業機械工業年鑑(本文2. 外部環境分析(2) 海外①中国)
- ✓ Capital IQ(本文2. 外部環境分析(2) 海外)
- ✓ Speeda(本文2. 外部環境分析)
- ✓ AFUTE「農機業界2017年売上高世界ランキング」(本文2. 外部環境分析)
- ✓ 各社公表資料、ホームページ(本文2. 外部環境分析)
- ✓ 農林中金総合研究所「農林金融2014.12」(本文4. 将来を見据えた戦略(2) リバイバルプラン詳細)
- ✓ 農林水産省「水稻栽培のポイント」農林水産省(本文4. 将来を見据えた戦略(2) リバイバルプラン詳細)
- ✓ 独立行政法人農畜産業振興機構「年報畜産2011」(本文4. 将来を見据えた戦略(2) リバイバルプラン詳細)
- ✓ 櫻井 文海, 農業食料工学会誌 / 2015年 77巻 4号「東南アジアの農業機械化の現状と課題」(本文4. 将来を見据えた戦略(2) リバイバルプラン詳細)
- ✓ 農林水産省「生産者の所得向上につながる生産資材価格形成の仕組みの見直し」(本文4. 将来を見据えた戦略(2) リバイバルプラン詳細)
- ✓ 東洋経済新報社「会社四季報」(本文4. 将来を見据えた戦略(3) グロースプラン詳細)
- ✓ 別添1 業界地図(主要プレイヤー) 各社のHP等をもとに作成
- ✓ 別添2 日本国内の外部環境: 農林水産省「食料需給表」、「生産農業所得統計」「農林業センサス」をもとに作成
- ✓ 別添3 日本国内メーカーシェア、主要各社取り扱い製品: 各社のHP等をもとに作成