

「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）

当社の財務状況は健全であるが、3年連続で業績が悪化しており、競争力は急速に低下している。また、明確なビジョンや成長戦略がなく、環境変化に応じた事業変革もなされていない。そこで、20年後のビジョンを「アグリテクノサービスを提供するグローバル農業機械メーカー」と設定する。当社の優れた技術とサービスの融合により、農業の産業化や効率化に貢献し、持続的に成長する企業を目指す。当ビジョンを実現する為、経営基盤の強化と新技術への投資を3つの施策で実施する。Action 1では、型式削減と部品共通化により既存事業を高収益体質へと変革し、以降のAction実行のための基盤を作る。Action 2では、顧客のニーズの変化に合わせた商品展開と、豪州への進出により売上を拡大する。Action 3では、部品センシング技術を確立し、農機の保守・管理サービスにおける競争優位性を構築する。また、自動運転技術に関してSBドライブと提携し、不確実な未来に対する準備を行う。

## 1. 現状分析

当社の売上や利益は3年連続で低下しており、早ければ2022年度には営業利益が赤字に転落する（別添1）。IoT/AI技術への投資は進めているが、次の成長事業と言えるほど育っていない。組織も技術偏重であり、当社を取り巻く環境の変化に対応できていないと言いが難い。また、国内重視の組織構造になっており、グローバル化への対応も遅れている。組織や戦略の抜本的改革が必要である。

### ① 事業環境〈外的要因〉

#### 【外部環境の変化】（別添2）

世界の穀物需要と生産量はともに増加しており、農業機械の市場も拡大している。一方、日本においては農家の減少に伴い市場は縮小しているが、農業法人が増加するなど農業の担い手の構造自体が変化しつつある。また、社会的要因や環境要因（気候や土壌、農地面積等）は各国で大きく異なるものの、グローバルレベルで農業の省人化や規模化が進んでいる。

今後の農業の変化については、「I・C・E（アイス）」というキーワードで表すことができる。農業の大規模化に伴い、農業機械を用いた自動化や産業化が世界的に進む(Industrialization)。更に、IoTやAIを活用した技術開発も進み、農業機械を含む全てがセンサや情報技術によって繋がる時代となる(Connectivity)。また、世界的な農業人口の不足により、農業の省力化や効率化がより求められるようになる(Efficiency)。

#### 【事業経済性】

本事業はコストの大部分を売上原価（農機材料費や外注加工費）が占める。これらは一見変動費的であるが、業界全体で見ると多数のサプライヤーの固定費の積み重ねが多くを占める。そのため、単なる規模化ではなく、取引先全体を含めた生態系としての効率化（部品共通化等）がコスト削減に重要となる。

#### 【業界KSF】

近年における本業界のKSFは「部品共通化等によりコスト競争力を高めながら、多様化する顧客のニーズに応える製品ラインナップを揃えること。その上で、製品のダウンタイムを最小にする仕組みを構築すること」であると特定した。

農業環境の変化により、顧客の農業機械に対するニーズは「大型で高機能」と「小型でシンプル」の二極化となりつつある。ターゲット顧客のニーズを把握した上で、適切な製品ラインナップへの見直しが必要となっている。

## ② 自社分析〈内的要因〉（別添3～5）

### 【事業面】

当社はこれまで、「高性能なエンジン」と、「メカの複雑さと耐久性の両立」という高い技術を用い、小型で高機能な製品で他社との差別化を図ってきた。しかし、農業を取り巻く環境の変化から、当社の戦略は業界KSFと不整合を起こしつつある。一方、競合他社は技術力を向上させながら、顧客の多種多様なニーズに応える製品を販売しており、当社の製品競争力は急速に低下している。

### 【財務面】

売上高成長率が国内大手メーカーの中で唯一のマイナスとなっており、一人負けの状態となっている。早ければ2022年には赤字に転落する状況である。一方、収益性（営業利益率4.7%）は競合に比べて高水準を維持しており、安全性（流動比率189.7%、株主資本比率55.2%）も極めて高い。一方、現預金が積み重なっており、成長に向けた効果的な投資が行えていない。

### 【組織面】

国内に本社機能が集約されているが、研究開発部門を中心とした技術偏重の組織風土は、原価低減や外部環境の変化への対応を阻害している。また、国際統括機能が弱く、グローバルでの販売競争力に乏しい。更に、これまでの保守的・安定的な組織文化が新規事業への挑戦や、環境に合わせた事業・組織変革を阻害している。

## 2. 成長戦略の概要（別添6～7）

### ① 20年後のありたい姿〈ビジョン〉

当社の20年後のありたい姿（ビジョン）を「アグリテクノサービスを提供するグローバル農業機械メーカー」と設定する。当社の誇る技術とサービスを高次元で融合し、農業の産業化や効率化に貢献することを目指す。

### ② 10年後の目指す姿

100周年を迎える2029年には、既存事業で競争力を強化し、2700億円の売上、7.1%の営業利益率を目指す。また、当社の描くビジョンを実現させるために、サービスレベルの向上に寄与する新技術への投資を行う。具体的には、自動診断システムを中心としたセンシング技術に注力し、農機センシングのリーディングカンパニーとして環境変化に強い競争優位性の確立と、不確実な未来への準備を行う。

### ③ OGI-Action Plan 2029 による成長戦略

本成長戦略の核となる経営基盤の強化と、次なる 100 年に向けた投資を「3 つの Action Plan」で実施する。Action 1 では、既存事業のコスト構造見直しにより高収益体質へ変革し、以降の Action 実行のための基盤を作る。Action 2 では、各国のニーズに合わせた商品展開により、売上を拡大する。Action 3 では、当社のビジョンを実現するため、内部（部品）センシング技術を確立し、農機の保守・管理における競争優位性を構築する。また、外部センシング技術（自動運転技術）に関して外部機関と提携し、将来の不確実な未来に対する準備を行う。

#### 3. 成長戦略の詳細

##### 【Action 1】高収益化の取り組み（別添 8-9,15-17）

Action 1 では短期的に減収となっても、高収益化できる仕組み作りを優先する。具体的には、主に原価低減による利益率の向上を目指し、トラクター型式の削減（7 型⇒5 型）や車種間の部品共通化比率の向上（60%⇒65%）を実施する。この時、部品共通化比率向上の為に研究開発費を 2020 年から 2022 年にかけて計 75 億円を計上し、工場ラインの改良費として型式削減に 30 億円（2020 年）、部品共通化比率の改善に 45 億円（2022 年）の投資を行う。

Action 1 では、全社員に戦略を浸透させると共に、コスト意識を醸成することが重要となる。組織としては、本成長戦略の全社への浸透と推進力の強化を目的として、経営企画本部を社長直下に配置する。同時に、部品共通化や型式削減の効果を最大化するため、各工場を統括する製造センターを製造本部内に新設し、戦略を実行するにあたって最適な組織構造とする。また、当社が復権し、持続的に成長する為に“高収益化”が必要不可欠であることを周知し、評価・報酬制度の変更も含めた利益意識の醸成を行う。

Action 1 の取り組みにより、2022 年時点における売上高は 2068 億円まで低下するものの、営業利益率は 5.3%まで向上する。

##### 【Action 2】売上の拡大（別添 10-12,15-17）

Action1 で高収益体質を構築した後は、売上拡大に向けて戦略をシフトする。具体的には、近年のニーズの多様化に対応した廉価版トラクター「OGI-Simple(4 機種)」と大型版トラクター「OGI-Max(2 機種)」を開発し、グローバルでの製品競争力を向上させる。廉価版は、売上増が期待できる東南アジアに加え、売上が低下している日本や中国に投入し、シェアの低下を食い止める役割を担う。製造は中国工場とタイ工場を用い、市場浸透と共に定番製品からラインの切替を行っていく（投資額：90 億円）。この時、中国の SHIFENG 社とエンジン共用アライアンスを結び、欧州向け環境適応エンジンを提供する代わりに、廉価版トラクター向けの安価エンジンを調達する。本アライアンスにより、製造原価を大幅に低減し、廉価版トラクターにおいても、高い粗利率を維持する。大型版は豪州や欧米のように、既に大

型機械のニーズが高い地域や、日本の農業法人をメインターゲットとして投入する。なお、100 億円を投じて豪州に工場を新設し、大型版の製造拠点とする。豪州は成長市場な上、日本と同様に省人化や効率化が求められている市場でもある。Action 3 で示す新技術とも親和性が極めて高い地域であり、当社のビジョンを実現するための重要な拠点となる。なお、新製品の販売に伴い、マーケティング費用を年間 5.2 億円増加させる。

本 Action における組織戦略として、グローバルでのマーケティング機能と商品企画力の向上を目的とした「商品企画本部」や、海外での販売に特化した「海外営業本部」等を新設する。また、それらをバリューチェーン上に組み込む組織構造とすることで、部門間の連携を強固にし、新製品の開発と普及の効率化を図る。

Action2 の取り組みにより、10 年後の 2029 年の売上高を 2,700 億円、営業利益 7.1%を目指す。

##### 【Action 3】将来への布石（別添 13-17）

既存事業の強化と共に、新規技術の開発を推進し、他社とも提携しながらセンシング技術のリーディングカンパニーを目指す。自社技術としては、特に内部センシング（自動診断システム）に注力し、トラクター内部の主要部品にセンサをつけて機器の状態をモニタリングする技術を開発する（2024 年に技術確立）。この技術を活用することにより、既存の ICT 技術のみによる車体管理と比べ、故障予測精度の向上や、故障個所の事前検知によるダウンタイムの大幅な削減（ダウンタイム比率 8%を目標とする）を実現する。なお、本技術を搭載したトラクターは、豪州を中心にグローバルで順次生産／販売されることとなり、トラクターの販売増（競争力強化）に寄与する。

外部センシング技術としては、人や障害物を感知する安全システムを 2025 年に導入する他、農業機械の完全自律走行という不確実性の高い未来に対し準備を進める。本技術に関しては、自動車用自動運転技術の転用を考え、その分野に精通した SB ドライブとアライアンスを結び、効率的に開発する。

Action 3 では、不確実な未来に対し、どのようにして新技術を生み出していくかが組織上の課題となる。センシングのリーディングカンパニーを目指すため、次世代農業推進部を経営企画本部内に新設し、経営陣が積極的な関与と支援を行うことで、イノベーションを起こす風土や仕組みを形成する。また、人材開発部を管理本部内に新設し、積極的な中途採用や既存の枠にとらわれない人材の育成といった人事戦略を強化する。

#### 3. オプションシナリオ（想定アライアンスが実現しない場合）

中国 SHIFENG 社とのエンジン共用アライアンスが実現しなかった場合、市場導入する廉価版の型式を小型の 2 種に絞る。これにより、ラインナップ増大に伴う原価率上昇を抑えられる。

SB ドライブと外部センシングに関するアライアンスが実現しなかった場合、北海道大学農学研究院との共同開発を目指す。

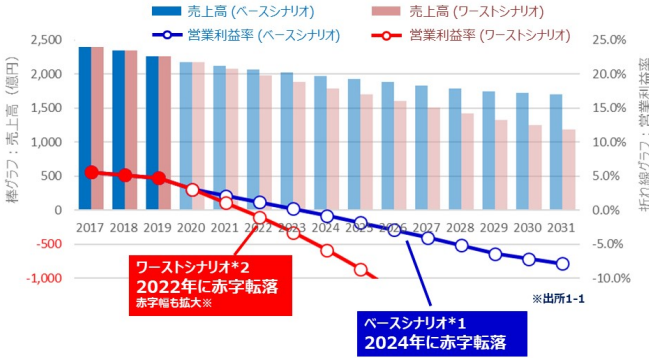
#### 4. 次の 100 年に向けた目標と道筋（別添 18）

本成長戦略を実行することで、当社は「“アグリテクノサービス”を提供するグローバル農業機械メーカー」へと進化する。当社の優れた技術とサービスの融合により、農業の産業化や効率化に貢献し、持続的に成長する企業体となることを目指す。



1/18 **現状分析 1. 売上と営業利益の推移** OGI

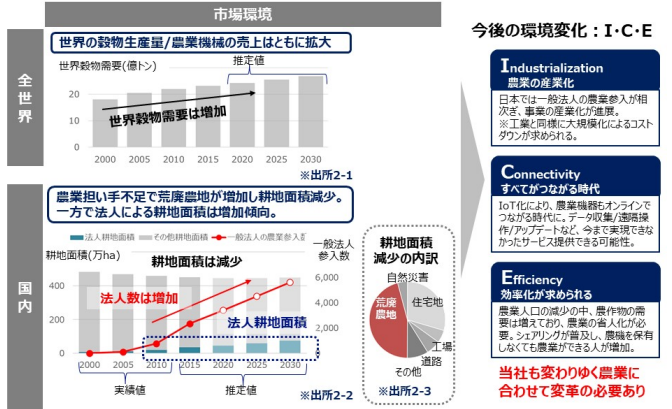
3年連続で減収減益となっており、早ければ2022年以降に営業利益が赤字に転落する。収益改善のため、組織を含めた戦略的抜本的改革が必要である。



\*1 ベースシナリオ: 日本の農業市場規模が年率2.2%で減少すると、それに比例して国内農機売上と下がる場合  
\*2 ワーストシナリオ: 日本においては、販売ベースで主要メーカーに入るが、グローバルでの影響力は弱い

2/18 **現状分析 2. 農業環境の変化-I・C・E(アイス)** OGI

世界の穀物需要と生産量はともに増加している。また、日本において農家数は減少しているが、農業法人は増加しており、省人化/大規模化のニーズが高まってきている。農業の取り巻く環境は今後さらに変化が加速することが想定され、農業の変化を3文字のアルファベット「I・C・E(アイス)」で表すことができる。



今後の環境変化: I・C・E

**I Industrialization**  
農業の産業化  
日本では一般法人の農業参入が相次ぎ、事業の産業化が進捗。  
※工場と同様に大規模化によるコストダウンが求められる。

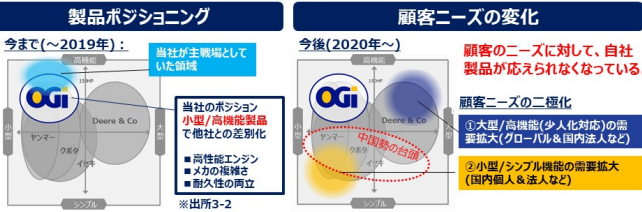
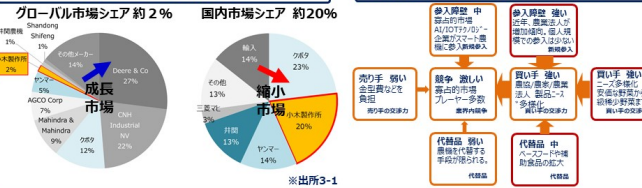
**C Connectivity**  
すべてがオンライン時代  
IoT化により、農業機械もオンラインでつながる時代。データ収集/データ活用/クラウドなど、今まで実現できなかったサービス提供ができる可能性。

**E Efficiency**  
効率化が求められる  
農業人口の減少の中、農作物の需要は増えており、農業の省人化が必要。シェアリングが普及し、農機を保有しなくても農業ができる人が増える。  
当社も変わりゆく農業に合わせて変革の必要あり

3/18 **現状分析 3. 農機業界と当社の立ち位置** OGI

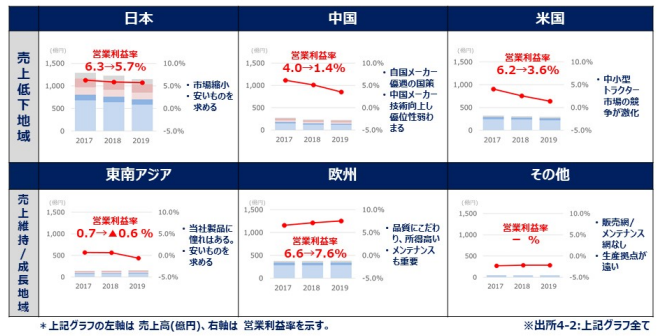
農業環境の変化に伴い、顧客の農業機械に対するニーズは“大型/高機能”と“小型/シンプル機能”への二極化が進んでいる。当社の製品は顧客ニーズに応えられなくなっている。

**グローバル/国内農業機械市場**  
日本においては、販売ベースで主要メーカーに入るが、グローバルでの影響力は弱い  
**農機業界を取り巻く環境(5F)**  
寡占的市場により、数社による大きなシェア+小粒の複数社が多数存在し、競争が激化している。



4/18 **現状分析 4. 当社の現在の状況** OGI

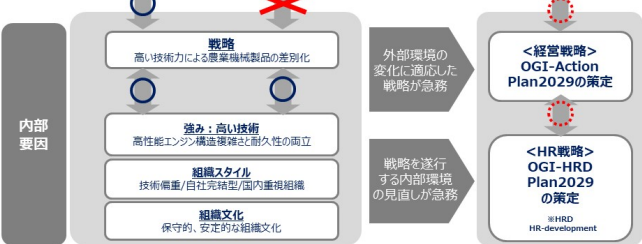
売上高成長率は国内大手メーカーの中で唯一のマイナスであり、一人負けの状態となっている。欧州以外での地域で、当社の製品の競争力は急速に低下している。



5/18 **現状分析 5. 当社を取り巻く環境変化/課題** OGI

顧客の農業機械に対するニーズの変化、競合との競争激化により、業界KSFも変化している。当社の戦略は業界KSFと不整合を起しつつあり、外部環境の変化に適した戦略の見直しが必要である。

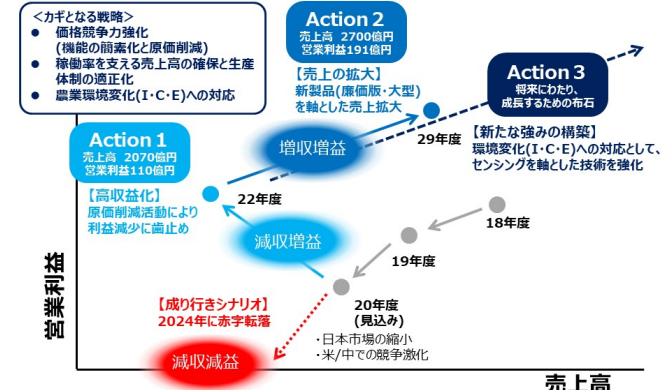
	今まで(～2016)	現在(2017～19)	今後(2020～)
<b>市場環境</b>	国内市場の拡大 セーフティで守られた市場 農感など国内コア	国内市場の縮小 国内市場の縮小&農業従事者減少 農業法人化/海外市場拡大 ※出所5-1	I・C・E時代の到来 I: さに農業の産業化 C: すべてがオンライン時代 E: さに効率化が求められる
<b>顧客ニーズ</b>	安心と信頼 性能がよく壊れない。 メンテナンスが近い。	顧客ニーズの二極化 “よりシンプル”より安く “より大型”より効率的	省人化&効率化 少人数・低コストで実施可能な スマート農業(省人化/効率化)への対応
<b>業界KSF</b>	流通販売網確保 農家への保守	コスト競争力 x 製品ラインナップ x タウンタイムの最小化	先端技術への挑戦 規制への柔軟な対応



6/18 **成長戦略 6. OGI-Action Plan 2029** OGI

20年後のビジョンを実現するため、経営基盤の強化とセンシング技術への投資を、「3つのAction Plan」で実施する。本成長戦略により、10年後の2029年時点で当社は「農機センシングのリーディングカンパニー」となる。

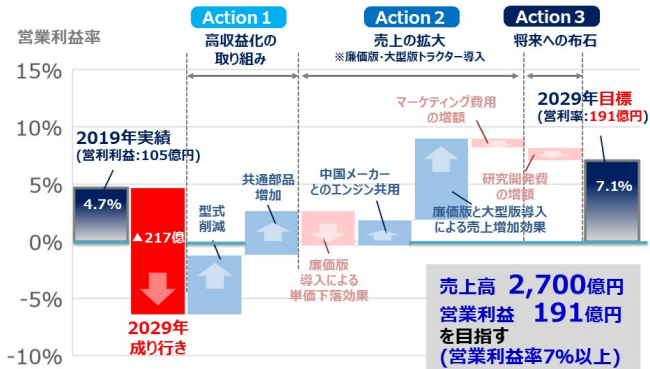
20年後のビジョン: “アグリテクサービス”を提供するグローバル農業機械メーカーへの成長  
～当社の誇る技術とサービスを融合し、農業の産業化や効率化に貢献する～





成長戦略 7.成長シナリオ (営業利益ベース)

OGI-Action Plan2029の3つの施策により、10年間で売上高2700億円、営業利益191億円(営業利益率7.1%)への成長を見込む。



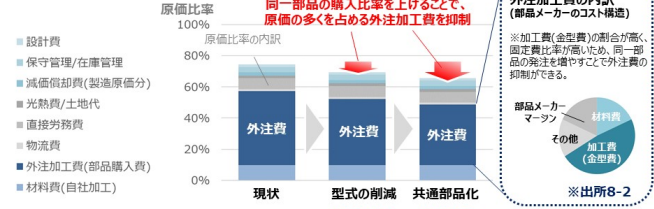
※各施策の効果は2019年度の売上高をベースに算出。2019年から2029年にかけての売上高の増減影響は、「2029年成り行き」および「廉価版と大型版導入による売上高増加効果」に含まれる。

Action 1 8.高収益化の取り組み

Action 1では、短期的に減収となっても、原価低減による利益創出の仕組み作りを優先する。

Table with 2 columns: 施策 (Action) and 詳細 (Details). It lists 'Model reduction' (9.1 billion yen benefit) and 'Common parts' (6.8 billion yen benefit) with their respective investment amounts and goals.

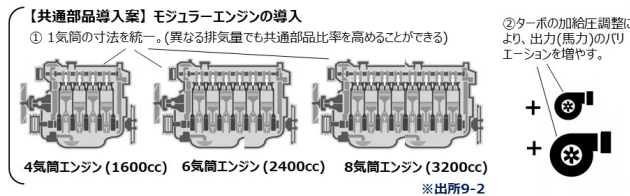
【原価低減施策の効果】



※上記の利益創出効果は2019年度の売上高をベースに算出。2019年から2022年にかけては、売上高減少の影響が含まれるため、2022年の営業利益は110億円(営業利益率5.3%)となる。

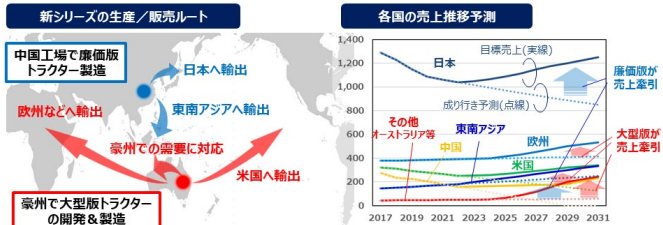
Action 1 9.型式削減 & 共通部品化

トラクターの型式削減(7機種⇒5機種)と、車種間の共通部品化推進(共通部品化比率:60%⇒65%)を実施し、原価低減による利益率の向上を目指す。



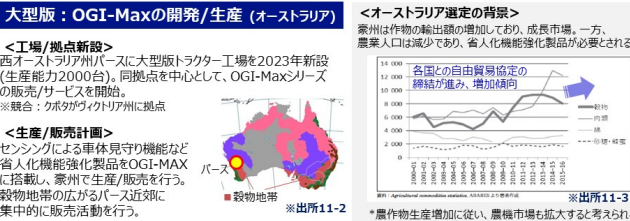
Action 2 10.売上の拡大-新製品の導入

売上拡大に向けて、新シリーズ(廉価版&大型版トラクター)を戦略的に各国へ導入する。



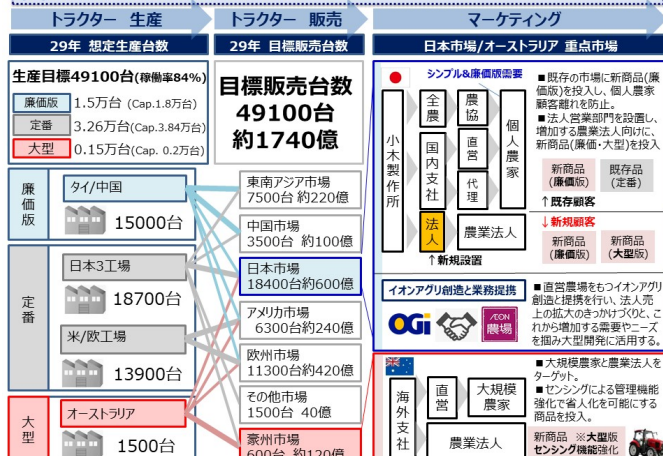
Action 2 11.廉価版&大型版トラクター生産体制

廉価版の製造は中国工場とタイ工場を用い、市場浸透と共にOgi-Standardからラインの切替をする。大型版の製造拠点としては、新たに豪州に100億円を投じて工場を新設する。



Action 2 12.トラクター生産/販売台数目標

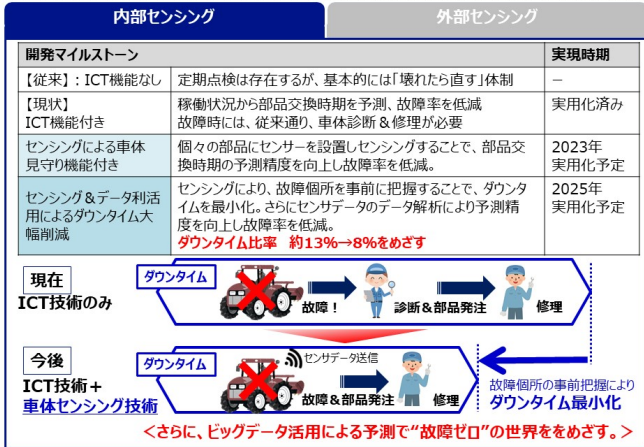
コスト競争力を高めるには、トラクターの生産/販売体制の最適化が不可欠である。各国のニーズに合わせ、効率的な生産/販売網を構築する。大型版の売上拡大に向けてイオンアグリ創造(株)と業務提携を行うとともに開発につなげる。





Action 3 13. 将来への布石(内部センシング開発)

トラクター内部の主要部品にセンサをつけて機器の状態をモニタリングする技術を開発する。故障予測精度の向上や、故障個所の事前検知によるダウンタイムの大幅な削減(目標: ダウンタイム比率 約13%⇒8%)を実現する。



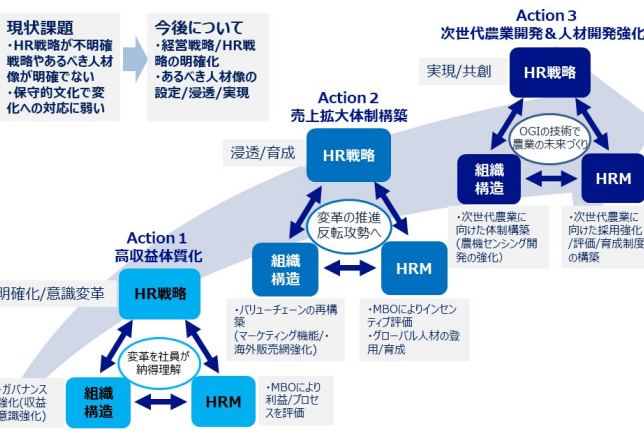
Action 3 14. 将来への布石(外部センシング開発)

完全自律走行技術(外部センシング)の開発を進め、農業機械の自動化(レベル3)という不確実性の高い未来に対し、準備を進める。



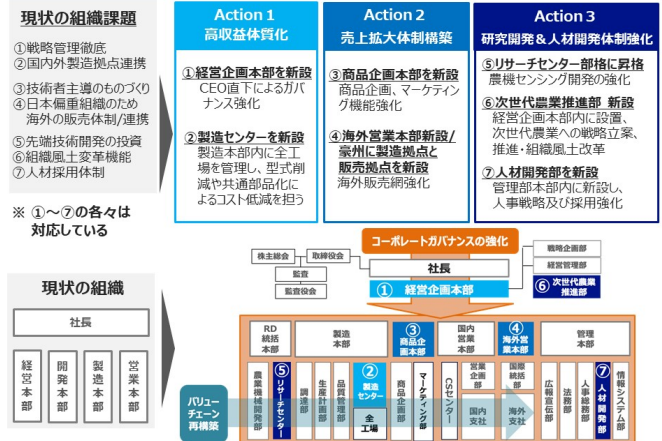
HR戦略 15. HR戦略概要(HRM/組織構造)

新しい経営体制の元、戦略実行に向けて、HR戦略(OGI-HRDPlan2029)を策定。組織構造、HRM変革で、OGI-ActionPLAN2029の実現を目指す。次の100年に向けて自律的な人材開発を行い、変化に対応する組織風土を醸成する。



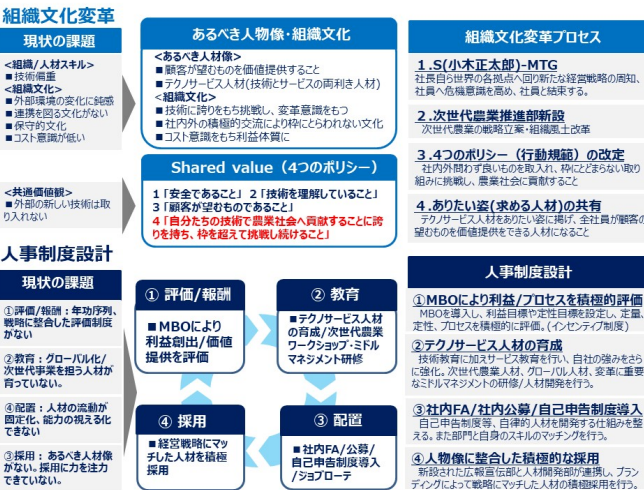
HR戦略 16. 戦略を実行する組織構造変革

社長直下に経営企画本部を配置し、コーポレートガバナンスの強化を行う。商品企画本部等の新設と共に、バリューチェーンの再構築を行い、研究開発からスムーズな商品企画/販売を行う。管理本部で主活動を支える組織体制を構築する。



HR戦略 17. 組織文化変革プロセス/人事制度設計

新たなビジョンを掲げ組織変革を促し、人事制度と対話を用いて組織文化を醸成する。

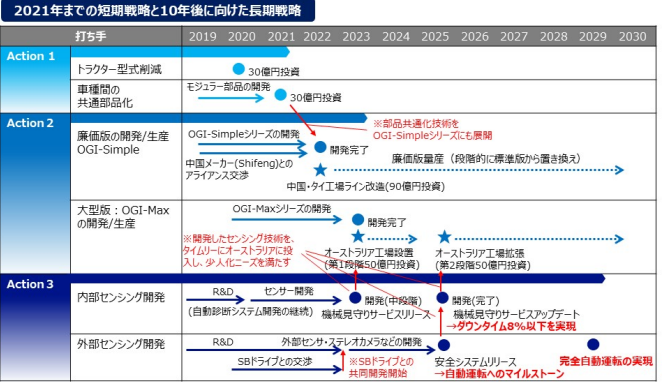


Vision 18. 次の100年に向けたビジョンとロードマップ

ビジョン: 「アグリテックサービス」を提供するグローバル農業機械メーカーになる

理念: 顧客に寄り添い、小木の技術力で農業社会に貢献する

行動規範(4つのポリシー): ①「安全であること」②「技術を理解していること」③「顧客が望むものであること」④「自分たちの技術で農業社会へ貢献することに誇りを持ち、枠を超えて挑戦し続けること」



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	2,117	2,068	2,106	2,150	2,233	2,327	2,447	2,573	2,700
売上原価	1,583	1,489	1,440	1,467	1,488	1,550	1,631	1,728	1,834	1,941
売上総利益	588	628	628	639	661	683	696	719	739	759
販売費及び一般管理費	504	518	518	527	536	541	547	554	561	568
営業利益	84	110	110	113	125	142	149	165	178	191
営業外収益	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
(うち、受取利息)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
営業外費用	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
(うち、支払利息)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
経常利益	86	112	112	115	127	144	151	167	180	193
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	86	112	112	115	127	144	151	167	180	193
税金等	27	35	35	36	39	45	47	52	56	60
当期純利益	59	77	77	79	88	99	104	115	124	133
(参考) 減価償却費	104	109	115	120	122	126	128	130	132	134
(参考) 研究開発費	75	85	95	90	90	90	90	90	90	90

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	878	856	837	852	869	903	941	989	1,041	1,092
売上債権	478	466	455	463	473	491	512	538	566	594
棚卸資産	570	536	518	528	536	558	587	622	660	699
その他流動資産	109	106	103	105	107	112	116	122	129	135
有形固定資産	1,598	1,635	1,730	1,780	1,779	1,823	1,815	1,805	1,793	1,779
無形固定資産	168	170	172	174	176	178	180	182	184	186
その他固定資産	226	224	222	219	217	215	213	211	209	206
資産合計	4,026	3,992	4,036	4,122	4,157	4,279	4,364	4,469	4,581	4,691
仕入債務	396	372	360	367	372	387	408	432	459	485
短期借入金	543	483	426	442	455	486	519	561	599	630
その他流動負債	79	74	72	73	74	77	82	86	92	97
長期借入金	488	488	550	556	510	514	468	422	376	330
その他固定負債	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
負債合計	1,726	1,638	1,628	1,658	1,632	1,685	1,697	1,721	1,746	1,762
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	1,545	1,600	1,654	1,709	1,770	1,840	1,913	1,993	2,080	2,174
自己株式	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
純資産合計	2,300	2,355	2,409	2,464	2,525	2,595	2,668	2,748	2,835	2,929
負債・純資産合計	4,026	3,992	4,036	4,122	4,157	4,279	4,364	4,469	4,581	4,691

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	73%	70%	70%	70%	69%	69%	70%	71%	71%	72%
売上総利益	27%	30%	30%	30%	31%	31%	30%	29%	29%	28%
販売費及び一般管理費	23%	24%	25%	25%	25%	24%	23%	23%	22%	21%
営業利益	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%
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% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%
経常利益	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%
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	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%
税金等	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
当期純利益	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	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]	190	206	209	187	196	199	202	207	216	227
投資CF [億円]	-69	-145	-210	-170	-120	-170	-120	-120	-120	-120
財務CF [億円]	-17	-83	-18	-2	-59	4	-44	-39	-44	-55
EBITDA [億円]	188	219	225	232	246	268	277	295	310	325
EBTDAマージン [%]	9%	10%	11%	11%	11%	12%	12%	12%	12%	12%
借入金平均金利 [%]	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
ROE [%]	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%
ROA [%]	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%
売上債権回転日数 [日]	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
棚卸資産回転日数 [日]	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
仕入債務回転日数 [日]	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
CCC [日]	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
D/Eレシオ [%]	45%	41%	41%	40%	38%	39%	37%	36%	34%	33%
流動比率 [%]	200%	211%	223%	221%	220%	217%	214%	211%	208%	208%
売上高研究開発費率 [%]	3%	4%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
売上高減価償却費率 [%]	5%	5%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%

## 【出所一覧】

- 1-1 ケース 2017～2019 年度財務諸表、「IoT が拓く次世代農業アグリカルチャー4.0 の時代」P4(図 1-1-1)を基に推定。
- 2-1 USDA United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service  
<https://www.fas.usda.gov/data/world-agricultural-production>
- 2-2 農林水産省「耕地および作付面積統計(農地面積などの推移)」  
 農林水産省「農業経営構造の変化(法人経営体数と農地面積に占める利用面積の推移)」  
 農林水産省「一般企業の農業への参入状況(平成 29 年 12 月末)」
- 2-3 農林水産省「耕地および作付面積統計(農地面積の拡張・かい廃要因別面積の推移)」
- 3-1 SPEEDA より自社推計(小木製作所数値はケース記載より)
- 3-2 競合各社のウェブサイトの製品ラインアップからポジショニングを推測
- 4-1 ケース情報(小木)および、競合各社の有価証券報告書
- 4-2 全てケース情報
- 5-1 「IoT が拓く次世代農業アグリカルチャー4.0 の時代」(日刊工業新聞社)  
 農林水産省「一般企業の農業への参入状況(平成 29 年 12 月末)」
- 7-1 以下の条件(①・②)をもとにフェルミ推定  
 ①原価構成：材料費・外注加工費※・物流費・人件費(直接)・光熱費・設計開発費・減価償却を積み上げて比率を推定。部品共通化などで、同一部品の購入数が上昇すると外注加工費が減少するとして算出。  
 ※外注加工費は、部品メーカーの原価比率の半分が金型などの固定費で構成されると仮定し、部品購入額に応じて調達コストが下がると仮定。  
 ②販管費構成：人件費・外注費(代理店へのインセンティブ等)・マーケティング費用・研究開発費を分けて比率を推測。
- 8-1 上記 7-1 の条件で推定
- 8-2 上記 7-1 の条件で推定
- 9-1 小木製作所の事業規模に鑑み、競合の型式数(シリーズ内の複数の型式は同一型式としてカウント)から、小木製作所の製品型式数を推定。
- 9-2 BMW のモジュラーエンジン技術の考え方が、農業機械用エンジンにも応用できるとした。  
<https://motor-fan.jp/tech/10004567>
- 11-1 NHK-for-school 電子教材から抜粋  
[https://www.nhk.or.jp/syakai/dcontent/unit002/jugyo/sec002/chap004/print2\\_2\\_4\\_5.pdf](https://www.nhk.or.jp/syakai/dcontent/unit002/jugyo/sec002/chap004/print2_2_4_5.pdf)
- 11-2 日本大学経済学部「オーストラリア農業と農業政策に関する研究」から抜粋  
[http://www.eco.nihon-u.ac.jp/about/magazine/shushi/pdf/87\\_0203/87\\_0203\\_06.pdf](http://www.eco.nihon-u.ac.jp/about/magazine/shushi/pdf/87_0203/87_0203_06.pdf)

以上