

「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)

農業機械市場は成長しているが当社の業績は低下しており、2025年に営業赤字への転落が予想される。「『農』を究め、永続的な食の安定と安心を世界へ提供する」ことを企業理念に掲げ、稲作市場を事業ドメインとした集中戦略をとる。まずは既存事業の業績を安定させるために、地域ごとにバリューチェーンを一貫させる体制にして、製品開発の円滑化とアフターフォロー体制の充実を図る。長期戦略として、他社との提携と農場法人のM&Aによりスマート農業技術開発を推進し、中山間地域におけるスマート農機のパイオニアとなることを目指し、アジア諸国の稲作市場へ展開する。スマート農業開発のために始めた農業法人を事業として拡大し、新たな成長の柱とする。同時に農業機械事業とのシナジー効果により更なる開発の質とスピードの向上を狙う。農業法人事業によりインド市場への参入を計画し、新規市場の開拓の足掛かりとする。稲作に特化したスマート農業技術開発、農業法人による新規事業を海外へも展開することにより安定した事業ポートフォリオを構築し、「農業における唯一無二のパートナー」となる。

1. 農業機械業界の状況(概要・市場)

農業で生産される作物は米やその他穀物、野菜、果実など多岐に渡り、作物ごとに必要とされる農業機械や性能は異なる。世界各地で主に生産される作物が異なり、また西洋諸国とアジア・アフリカ諸国では機械化の進捗に大きな差があること、所得の違いにより同じ農業機械でも求められる性能と価格が異なることから、作物ごと地域ごとに現地ニーズに細かく適応した農業機械が求められる。農業機械が使用される田畑の地面環境は過酷であり耐久性が求められると同時に、生育や収穫の機会損失を避けるため故障時の迅速なメンテナンス対応のニーズも強い。また、地域差はあるものの、世界全体では農業機械業界は今後も持続的に成長する見通しである(添付1)。

国が発展するにつれて農業人口は減少する傾向があり、生産性を高めるために機械化に留まらず自動化、省人化に寄与することが西洋諸国を中心に農業機械に求められるつつある。また、特に日本では後継者問題による担い手不足も農業が抱える大きな課題となっている。

2. 農業機械業界の状況(競合の動きとKSF)

競合は大きくグローバルに展開する大手とローカルの地場メーカーに分かれる。大手はスマート農業の研究開発へ大規模投資することによる西洋諸国の需要の取り込みと、現地のメーカーとの合弁による新興国への参入と、広く市場を開拓している。地場メーカーは低価格戦略を展開しているが、技術力を向上させて大手と大差ないレベルの故障率の低さを実現してきている。これら市場ニーズと競合状況を踏まえ農業機械業界におけるKSFを以下と考える(添付2)。

・現地ごとに求められる性能と価格を満たす製品開発

・故障による機会損失を最小化するメンテナンス体制

3. 小木製作所の現状と将来ビジョン

当社は農業機械メーカーとして稲作地域を中心に世界展開しているが、足元の業績は低下傾向であり、現状のま

ま継続した場合には2025年に赤字へ転落する見通しである(添付3)。世界全体の市場と競合他社の業績はプラス成長しているため業績悪化の原因は自社にあり、また販管費率が高いことが利益の圧迫要因となっている(添付4)。当社の状況はこのように厳しく、それを打開するための成長戦略を描いて実行する必要がある。

4. 短期戦略(足元の業績改善)

当社の利益は各地域で横ばい～低下傾向で推移しており、KSFを満たせていないと考えられる海外市場で短期的に打ち手を実行して業績を改善する(添付5)。また、日本の販売子会社の余剰人員の適正配置として、希望者を販売網が十分でない東南アジアに派遣してアフターフォロー体制の充実を図る。農業機械は地域ごとのニーズへの適応が求められる製品特性でありながら当社の組織は機能別に分かれているため、地域別の組織体制を構築し、そこに従来の機能別の横串を通すマトリックス組織へと転換する(添付6)。海外では別会社に分断されていた開発-製造-販売のVCを各地域で一貫させて製品の現地適応を推進する。また、業績責任を持たせることで代理店への教育研修によるアフターフォローの質の向上と農機販売の促進を担い、海外地域の業績回復、向上を図る(添付7,8)。日本で製造コストを低減しているノウハウを海外工場に展開することによる製造コストの低減、各国工場向けを含めたグローバル調達を行うことで変動費を削減する(添付9)。これらの施策実行により2025年の営業利益を従来予測の▲5億円から68億円に改善し赤字を回避する(添付10)。

5. 長期戦略(持続的成長)

今後進むべき道を明確にするために、当社の理念とビジョンを新たに制定する。「『農』を究め、永続的な食の安定と安心を世界へ提供する」という企業理念のもと、「“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”」ことをビジョンに掲げて戦略を実行する。(添付11)。

当社の事業ドメインを「アジア地域の稲作市場」と位置づけ、コアコンピタンスである「技術力の高さ」を競争優位の源泉として成長戦略を描く。大手競合とは資本力に大きな差があるため、「差別化による集中戦略」をとり稲作向けのスマート農機に開発資源を集中させる。当社は小型の農業機械に強みを持ち、日本をはじめアジア地域の多くは農家あたりの耕作面積が小さいため、小規模農家向けに注力する。また、稲作市場において多角化を図ることで安定した事業ポートフォリオを確立させ、成熟した日本市場においても業績を向上させる。(添付 11)

小規模農家を支えるスマート農業技術の開発、後継者問題に貢献するため農業法人の事業展開、さらにそれらを活用し新規市場に展開することで長期の成長戦略を描く。

(1) 稲作向けスマート農業技術

スマート農機の開発に不足しているリソースは外部から補うことで獲得する。他社とのアライアンスを締結することにより AI 技術を習得、農業法人の M&A により水田を自社に保有することで開発試作機的设计、試験、検証、改善の PDCA サイクルを高速化し、稲作向けスマート農業の開発競争を優位に展開する。AI 技術はスマート農業向けのサービスを提供している OPTiM 社と提携し、開発本部でプロジェクトチームを設けることでスマート農業開発体制を構築する。農業機械の開発では中山間地域の自動走行農機に注力する。中山間地域では小規模で地理的条件が悪いためほとんど自動走行技術の開発が進められていないが、日本の農業規模全体の約 4 割を占めている。当社の小型機の技術力の強みを活用し、開発リソースを集中させて製品化を進め、この市場でパイオニアとして高い市場シェアを獲得することを目指す。(添付 12, 13)

中国、東南アジアでも中山間地域が一定の割合を占めることから海外へも展開する。中国は「中国製造 2025」でオートメーション化を重要課題としており、東南アジア諸国も経済発展により自動化のニーズが高まることが予測されるため現地カスタマイズをしながら展開する。

スマート農業開発のため毎年 50 億円の研究投資を追加で行い、10 年後の売上は 144 億円を見込み、その後もアジア諸国のスマート農業化による更なる成長を目指す。

(2) 農業法人による米づくり事業

スマート農機の開発促進のために獲得する農業法人を事業化して、新たな収益の柱として規模を拡大させるとともに、稲作農業の課題である後継者不足に対して企業と

して解決に貢献する。また当社の農業機械のユーザーとして「当社に最も近い農家のニーズ」を開発本部と共有することで、ニーズに適応する製品開発の質とスピードを飛躍的に向上させ、既存事業とのシナジー効果も狙う。農業法人の事業拡大は就農者を確保できるよう農業経営体の M&A を基本路線として行い、初年度の投資額を 10 億円と見込み、その後さらに投資額を増加し事業を拡大する。買収先がなければ後継者問題を抱える農家からの土地の譲渡、売り出されている農地の購入を代替オプションする。日本で稲作の経験を蓄積した後に中国、東南アジアをはじめとする海外の稲作地域に展開し、日本と同様に現地の農業法人の M&A により参入する。本事業で世界全体で 10 年後には年間 400 億円の売上を見込む。(添付 14, 15)

(3) 新規市場への参入

有望市場であるインドは農業機械の成長率が高いが、農家の所得が低いため他の東南アジア諸国よりもさらに低価格であることが求められ、収益性が低い。また代理店とメンテナンス体制の構築も困難であるため、現地の農業法人の M&A によりインドに参入し、認知度を向上させながら農業機械の販売を展開する。(添付 16)

(4) スマート農業支援活動

農業法人での米づくり事業と当社のスマート農業技術で得たノウハウを組み合わせ、新規の農業運営者向けに収入向上に寄与する支援活動を展開する。農業機械の運転状況だけでなく土壌環境や生育状況をデータで取得、提供することで、歩留まりや品質を向上させるための支援をする。当面は収益を目的としない投資的社会貢献活動として位置づけ、ビジョンとして掲げた「農家にとってなくてはならない存在」となるための活動とする。この活動を通じて当社のブランド力を向上させて潜在顧客の獲得を図るとともに、支援活動により得られたデータをスマート農業技術の開発、改良に活用する。

6. 戦略実行のための人事施策

これらの戦略を実行するため、「既存のやり方にとらわれず、チャレンジ精神とリーダーシップを持って行動する人材」をあるべき人材像に定め、従業員の意識変革を行う。人材育成のサイクルを新たに制定し、人材の多様化、チャレンジを加点する評価制度の導入、イノベーションワードにより変革を奨励する組織文化を形成する。(添付 17)

1 農業機械業界の状況(概要・市場)

- 【世界】**
 - 産業機械業界全体の6.5%を占め、存在感が大きい
 - 市場全体では機械化の進行(開発補助金の増加、人口増により2016-25年にかけて、CAGR7.4%が増加する見直し)。トラクタは2018-11年にかけてCAGR9.0%で増加
 - 安全衛生法、排出規制、知的財産権の保護が重要な規制分野
 - 農業機械は過酷な作業環境で物理的に劣化する傾向があるため、アフターサービスは農業機械分野において非常に重要
- 【西洋諸国】**
 - 90%以上の高い機械化率。
 - 就農人口減少・高齢化により更なる省人化や効率化が求められる。
- 【アジア・アフリカ諸国】**
 - 上位3カ国で世界の農業機械販売収益の27%以上を占める成長市場
 - 稲作は主要な農作物の1つ
 - 農業生産を人的労働力に大きく依存し、今後、機械化が求められる
 - 米、さとうきび、コム、キャッサバが多い
- 【日本】**
 - 成熟市場
 - 稲作に適した小型機を中心に発達

世界市場は成長
地域・国によって状況が大きく異なるため現地ニーズ、経済状況に合わせた製品設計が必須

1 Speeda 農業機械業界の動向

1

2 農業機械業界の状況(競合の動きとKSF)

	西洋諸国	アジア・アフリカ諸国
KBF	<ul style="list-style-type: none"> 農業人口の減少に対応する人手のかからない履機 故障の際のメンテナンス体制 	<ul style="list-style-type: none"> 最低限の性能で低価格の履機 故障の際のメンテナンス体制
大手の動き	省人化や自動化に向けた開発投資	<ul style="list-style-type: none"> 低価格と技術向上の両立 地場メーカーとの提携

KSF 現地ごとに求められる性能と価格を満たす製品開発
故障による機会損失を最小化するメンテナンス体制

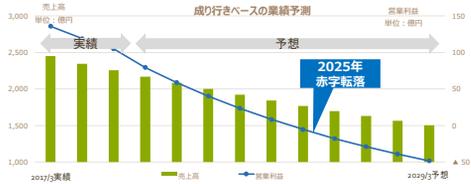


2 農業機械をめぐっての状況 平成26年11月18日 生産局農産部技術課資源課生産資料課策室

2

3 自社分析：売上高・営業利益の予想

- 減収に伴う影響で、現状シナリオでは、**2025年には営業赤字へ転落**
- 世界水準で市場が成長し、各競合の業績が堅調に推移する中、同社は減収

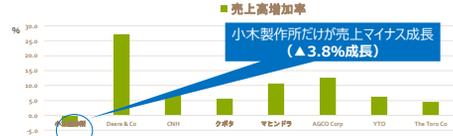


3 株式会社ウチワ、Deere & Co, CNH Industrial NV, Mahindra & Mahindra Ltd., AGCO Corp, YTO Group Corporation, The Toro Co

3

4 自社業績低迷の要因

- 各競合が、業績堅調な中、同社のみが減収と競争力で負けている
- 加えて、競合に比べ、販管費率が高く、利益面を逼迫



小本製作所だけが売上マイナス成長 (▲3.8%成長)



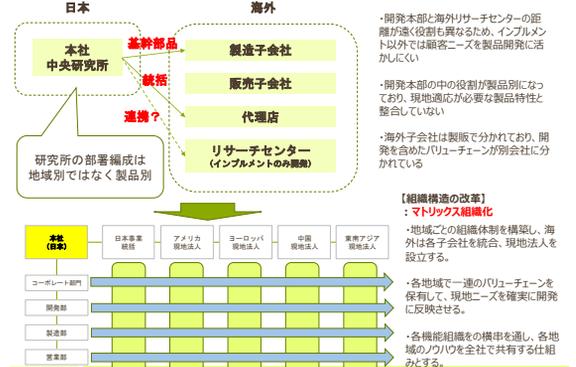
4

5 当社が取り組むべき課題と打ち手

	短期的な課題と打ち手 (営業赤字への転落回避)	長期的な課題と打ち手 (成長戦略の立案と実行)
事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発の現地適応化 地域毎に開発-製造-販売を一貫させ、現地の顧客のニーズを開発に早期自づ確実に繋げる 地域ごとの販売体制の統一化 地域毎に販売子会社と代理店の両方を統括し、主に代理店のスキルアップを図る。 海外での製造コストの削減 日本の技術者を海外工場へ派遣し、製造効率化のノウハウを展開する。 グローバル調達による変動費削減 製造原価の多くを占める変動費(原材料)の調達を一括で担い、仕入コストを削減する。 	<ul style="list-style-type: none"> 稲作向けのスマート農業技術開発 AI/IT/クラウド獲得のため他社と提携を継続しスマート農業技術開発を推進 農業法人による米づくり事業 稲作市場での多角化による事業ポートフォリオの安定化と農家の後継者問題の解決する。 新規市場(インド)への参入 認知度向上を目的として農業法人事業により参入する。
組織	<ul style="list-style-type: none"> 一連のリブーンチェンを入れた地域ごとの海外現地法人の設立 世界でのノウハウ共有のため機能別に横串を通じたマトリックス組織の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 「あるべき人材像」を設定し、従業員の意識改革を促すHRM施策を展開する。 AI開発プロジェクトチームを作り

5

6 短期打ち手① ～マトリックス組織への変更～



6

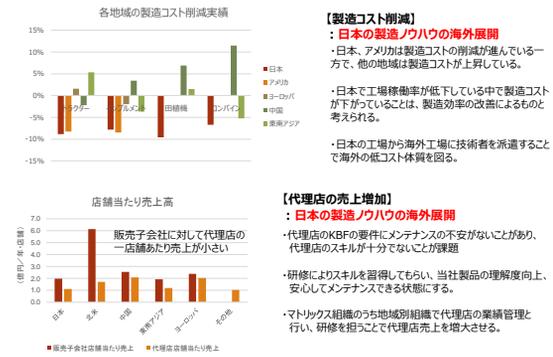
7 当社の問題点



VC	開発	製造	販売
現状	<ul style="list-style-type: none"> 地域別ではなく製品別の開発体制 海外へは本社在籍としてリソースセンターに駐在 	<ul style="list-style-type: none"> 業績低下地域では工場稼働率が低下傾向 (ただし減価償却費は売上高比4%と小さい) 海外では工場が分社化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の販売子会社で余剰人員を抱えている (ただし減価償却費は売上高比4%と小さい) 代理店の技術スキル相対的に低 販売子会社と代理店を統括する組織が存在
課題	<ul style="list-style-type: none"> 機能別の組織編成となっていること、海外ではリソースが子会社ごとに分かれているため、現地ニーズへの製品適応が不十分の可能性 工場稼働率の製造コストへの影響が大きいこと、製造コスト削減のために他の打ち手も要検討 代理店を含めた地域の販売戦略を統括する営業組織体制が必要 		

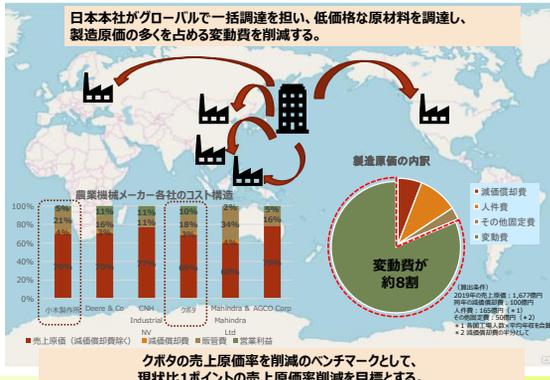
7

8 短期打ち手②～製造コスト低減 と 代理店売上増加～



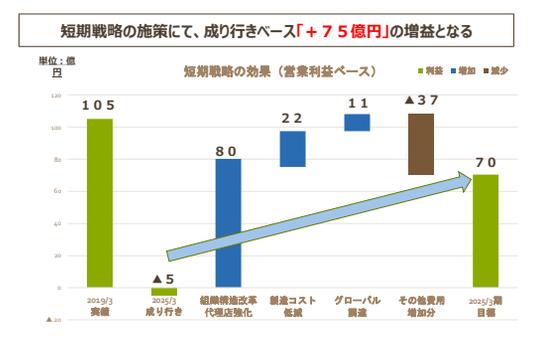
8

9 短期打ち手③～グローバル調達による変動費の削減～



9

10 短期戦略の各施策の効果 (営業利益ベース)



10

11 経営理念・ビジョン・全社戦略

～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

【新たに目指す姿】
「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

1. 自社の強みである小型農業機械に注力し続ける
2. 競合他社に比べて少ない研究開発費を、アジア地域の稲作市場に集中投資する。
3. 自前主義から脱却し、足りない技術は外部リソースを取り入れる
4. 農業法人市場に参入し、市場ニーズに合った製品開発を進める

2018年度研究開発費 (百万円)

メーカー	研究開発費
小松製作所	6,500
Deere & Co	183,099
CNH Industrial NV	117,177
小松	55,800

製品マトリクス

	既	新
既	小型農業機械	小規模稲作農家向けスマート農機開発
新		農業法人(国内)

農業法人 (中国、タイ、インド)

11

12 長期打ち手：中山間地域におけるスマート農機開発

	経営・管理	耕起	栽培管理	収穫
水稲 (大規模)	経営管理システム 生育予測	無人トラクター (有人監視)	自動水管理システム 除草ロボット	自動走行コンバイン
水稲 (中山間地域)		開発中		研究開発が必要

中山間地域の稲作市場

機会：
 ・全国の耕地面積の約4割を占める。
 ・小規模農家が多数スマート農機の開発が進まない

脅威：
 ・傾斜地が多く、農地の集約化が難しい

強み：
 ・小型農業機械の開発に優れる
 ・アフターサービスに強い

中山間地域向けに小規模農家向けの小型農機開発を先行させることで、ニッチだが大きな市場シェアを獲得できる

中山間地域以外にも小型農機で進出する

弱み：
 ・スマート農機に関するデータ収集が進んでいない

データに強い会社と提携し、中山間地域における小型スマート農機の開発を進める

中山間地域におけるスマート農機開発から撤退する

12

13 長期打ち手：提携によるスマート農機開発スピード強化

小木の農業機械・農家ネットワークとOPTiMのデータ解析技術を活用することでスマート農機の研究開発スピードを強化する。



【強み】
・農業機械の研究開発・技術力
・各国農家とのネットワーク
・各国農家のニーズ把握

【今後強化したい点】
・スマート農機開発力
・データ解析力

【強み】
・Cloud IoT OSを活用したディープラーニング技術

【強化したい点】
・農家とのネットワーク
・農業機械を活かしたデータ収集

13. 株式会社オプティム

13

14 長期打ち手：農業法人買収

農家のニーズに合った製品開発、顧客満足度、顧客ロイヤリティ向上

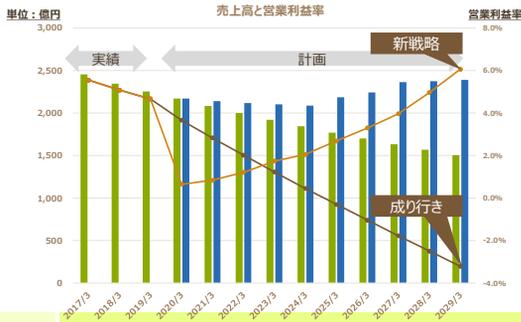


13. 中国の農業政策、食の都市化をどう捉えるか 2018.03.29, 14. タイにおける農業政策の動向と政策的影響 2018.2月25日農林水産政策研究所研究成果

14

15 短期戦略および長期戦略実施後の業績推移

・売上高：1,503億円→2,390億円 (増加額+886億円)
・営業利益率：▲3.2%→6.1% (改善率+9.3ポイント)



15

16 長期打ち手：インド市場展開

		インドの稲作市場	
		機会： 人口増加 (2030年に16.5億人) に伴う食料需要増加、農業の生産性向上が課題、小規模農家が多い、新規農業就労者が多いがノウハウがない	脅威： マヒンドラのシェア80%
小木	強み： ・小規模農家向け小型農業機械の技術力 ・農業法人のノウハウ・メンテナンス力	小型農業機械を積極的に販売する。	マヒンドラと異なる小型農業機械市場に参入する
	弱み： ・小木の認知度が低い ・現地ニーズを把握できていない	高い技術力と農業ノウハウを生かし、まずは小木の製品の良さを現地労働者に理解してもらうことで認知度を高める	撤退

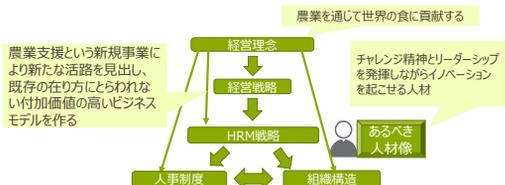
農業法人のノウハウを生かして、まずは認知度向上を目的にインド市場に参入する



15. インドの農業基本政策・制度

16

17 戦略実行に向けた人事施策



項目	内容	項目	内容
採用	ダイバーシティ(外国人・女性)採用	報酬	評価に連動した賞与 グローバル達成ベースによるインセンティブ
配属	マネジメントスタッフは、社長自ら面談&選考し海外人材を育てる 複数の仕事を経験させ、部署間の流動性をアップ	育成	キャリア面談により、社員の中長期的なキャリアを形成 グローバル人材の育成 イノベーションフォーラムによりチャレンジする文化の醸成 イノベーションに対する表彰制度導入
評価	MBOによる評価、「プロセスを重視した成果を評価」 求められる人材像を明確に提示		

17

18 戦略ロードマップ

2019.6	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
組織再編											
IoT, AI投資											
2021.4~ 日本、中国、タイでIoTトラクター、コンバイン、田植え機販売											
2020.4~ 日本農業法人開始											
2023.4~ 中国 農業法人開始											
2024.4~ タイ 農業法人開始											
2025.4~ インド 農業法人開始											

18

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	2,138	2,118	2,100	2,086	2,184	2,241	2,363	2,375	2,390
売上原価	1,618	1,576	1,550	1,523	1,505	1,552	1,572	1,635	1,622	1,611
売上総利益	553	562	568	577	581	632	669	729	753	779
販売費及び一般管理費	538	544	542	540	538	574	595	635	635	634
営業利益	14	18	26	36	43	59	74	94	118	145
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	22	21	20	19	17	17	16	16	16	14
(うち、支払利息)	16	15	14	13	11	11	10	10	10	8
経常利益	10	15	24	36	43	60	75	96	120	149
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	10	15	24	36	43	60	75	96	120	149
税金等	3	5	7	11	13	18	23	29	37	46
当期純利益	7	10	16	25	30	41	52	66	83	103
(参考) 減価償却費	103	104	115	105	108	104	115	105	108	104
(参考) 研究開発費	137	136	135	134	133	137	140	145	145	146

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	1,277	1,167	1,058	934	811	762	752	732	757	795
売上債権	476	469	464	460	457	479	491	518	521	524
棚卸資産	555	540	531	522	516	532	539	560	556	552
その他流動資産	109	107	106	105	104	109	112	118	119	119
有形固定資産	1,672	1,677	1,682	1,687	1,692	1,697	1,702	1,707	1,712	1,717
無形固定資産	168	170	172	194	216	228	230	232	234	236
その他固定資産	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
資産合計	4,485	4,359	4,242	4,131	4,026	4,036	4,055	4,097	4,128	4,173
仕入債務	417	406	399	392	388	400	405	421	418	415
短期借入金	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610
その他流動負債	80	79	78	78	77	81	83	87	88	88
長期借入金	894	773	652	531	410	375	350	325	300	275
その他固定負債	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
負債合計	2,221	2,088	1,960	1,831	1,705	1,686	1,668	1,663	1,636	1,608
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	1,509	1,516	1,528	1,545	1,566	1,595	1,632	1,678	1,737	1,810
自己株式	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10
純資産合計	2,264	2,271	2,283	2,300	2,321	2,350	2,387	2,433	2,492	2,565
負債・純資産合計	4,485	4,359	4,242	4,131	4,026	4,036	4,055	4,097	4,128	4,173

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	75%	74%	73%	73%	72%	71%	70%	69%	68%	67%
売上総利益	25%	26%	27%	27%	28%	29%	30%	31%	32%	33%
販売費及び一般管理費	25%	25%	26%	26%	26%	26%	27%	27%	27%	27%
営業利益	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	4%	5%	6%
営業外収益 (うち、受取利息)	1% 0%									
営業外費用 (うち、支払利息)	1% 1%	1% 1%	1% 1%	1% 1%	1% 1%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%	1% 0%
経常利益	0%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	4%	5%	6%
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	0%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	4%	5%	6%
税金等	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
当期純利益	0%	0%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	4%

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]	179	130	146	147	156	137	176	167	226	251
投資CF [億円]	▲ 215	▲ 111	▲ 122	▲ 132	▲ 135	▲ 121	▲ 122	▲ 112	▲ 115	▲ 111
財務CF [億円]	401	▲ 129	▲ 133	▲ 139	▲ 143	▲ 66	▲ 64	▲ 74	▲ 87	▲ 102
EBITDA [億円]	129	134	153	153	163	175	201	211	238	261
EBTDAマージン [%]	5.9%	6.3%	7.2%	7.3%	7.8%	8.0%	9.0%	8.9%	10.0%	10.9%
借入金平均金利 [%]	1.3%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	0.8%
ROE [%]	0.3%	0.5%	0.7%	1.1%	1.3%	1.8%	2.2%	2.7%	3.3%	4.0%
ROA [%]	0.1%	0.2%	0.4%	0.6%	0.7%	1.0%	1.3%	1.6%	2.0%	2.5%
売上債権回転日数 [日]	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0
棚卸資産回転日数 [日]	125.1	125.1	125.1	125.1	125.1	125.1	125.1	125.1	125.1	125.1
仕入債務回転日数 [日]	94.0	94.0	94.0	94.0	94.0	94.0	94.0	94.0	94.0	94.0
CCC [日]	111.1	111.1	111.1	111.1	111.1	111.1	111.1	111.1	111.1	111.1
D/Eレシオ [%]	49%	44%	38%	33%	27%	25%	24%	22%	21%	19%
流動比率 [%]	218%	208%	199%	187%	176%	173%	173%	172%	175%	179%
売上高研究開発費率 [%]	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
売上高減価償却費率 [%]	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	5%	4%

【出所一覧】

1. Speeda 農業機械 業界の動向
 - A) 農業機械 業界の動向 -世界市場-文書最終更新日：2018年05月15日
 - B) 農業機械 業界の動向 -日本市場- 文書最終更新日：2018年09月25日
 - C) 農業機械 業界の動向 -中華人民共和国市場-文書最終更新日：2018年08月08日
 - D) 農業機械 業界の動向 -インド市場- 文書最終更新日：2018年11月22日

<https://www.ub-speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI130120110?9>
2. 農業機械をめぐる状況 平成26年11月28日 生産局農産部技術普及課生産資材対策室

<http://www.maff.go.jp/j/council/sizai/kikai/18/pdf/data1-2.pdf>
3. 株式会社クボタ

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD33DCGRSI7BRSM?11>
4. Deere & Co

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD0QKYCHX9V7EGH?13>
5. CNH Industrial NV

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD0NJODODNDEYNQ?15>
6. Mahindra & Mahindra Ltd

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD1UCCU5W93Y1HT?3>
7. AGCO Corp

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD19SSBHRHWUMN0?5>
8. YTO Group Corporation

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD0WL99RNZ92E0?7>
9. The Toro Co

<https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD2QSDSNPPHD5NC?9>
10. 中山間地域農業にもっと強い光を～地域の「宝」を活かした新たな挑戦～

http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h28/h28_h/trend/part1/chap3/c3_0_00.html
11. スマート農業の社会実装に向けた具体的な取組について平成31年2月資料 農林水産省

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/nourin/dai12/siryou4-2.pdf?fbclid=IwAR0tC8FshB1zoSDeKBf0_XQ6uGsOX0vq0aSQm3pMAcP2H5CvZ360_0C94Vg
12. 株式会社オプティム

<https://www.optim.co.jp/agriculture/>
13. 中国の農業変革、食の欧米化をどう支えるか 2018.01.29

<https://natgeo.nikkeibp.co.jp/atcl/news/18/012600036/>
14. タイにおける農業政策の動向と政治的影響 2018年5月29日農林水産政策研究所研究成果報告会

http://www.maff.go.jp/primaff/koho/seminar/2018/attach/pdf/180529_05.pdf
15. インドの農業基本政策・制度

http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_syokuryo/h23/pdf/asia04.pdf