



Japan Business School Case Competition 2019 課題ケース

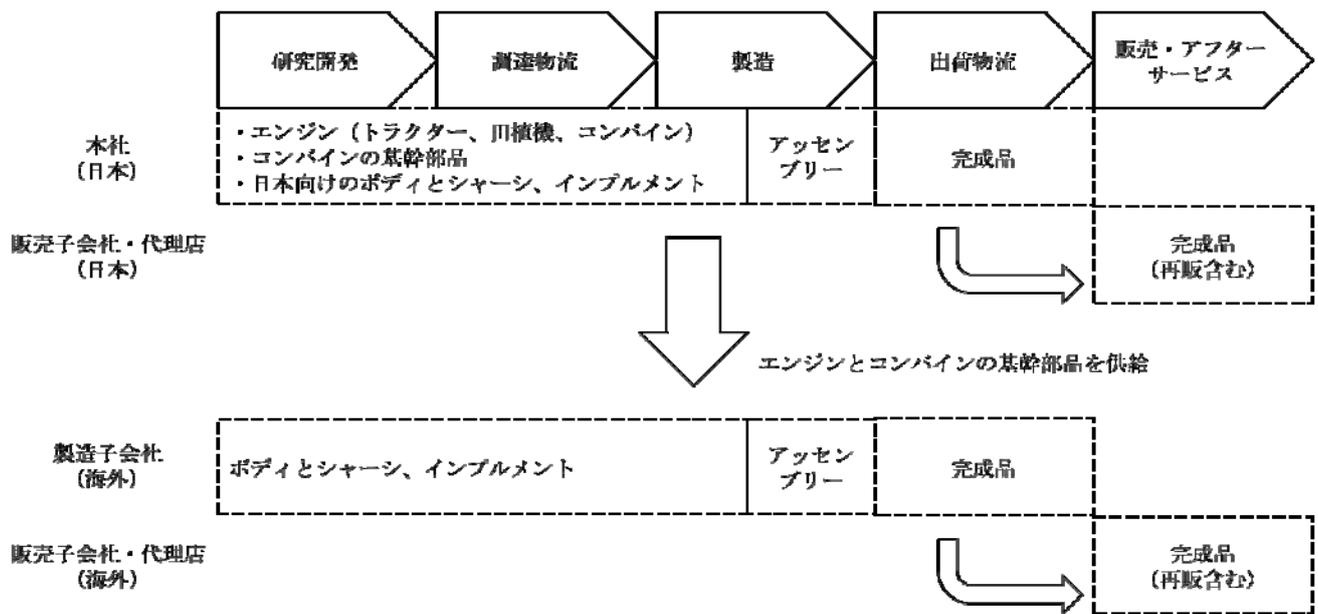
添付資料について

この添付資料は、コンペティションの資料としてオリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物等の固有名詞、記載された内容や数値等は、出所を明記したものを除き全て架空のものである。

本添付資料は、株式会社 経営共創基盤の協力のもと、JBCC2019実行委員会ケース制作班（青山学院大学大学院 遠藤憲、グロービス経営大学院 上杉直樹、奥智照、片貝英行、和久井克明、渡部嵩大、慶應義塾大学大学院 細沼大介、一橋大学大学院 大野高、明治大学専門職大学院 木村明広）が作成したものであり、ケースや添付資料の複製等の問い合わせはJBCC実行委員会（<http://jbcc.jimdo.com/>）に連絡を行うこととする。

株式会社 経営共創基盤を除くいかなる者も、JBCC実行委員会の許可を得ずに本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込、スプレッドシートの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も行ってはならない。JBCC実行委員会が、Copyright©2019を保有する。

添付資料1：小木製作所のバリューチェーン



添付資料2：都道府県別の直営店と代理店と顧客の数

支社	子会社	都道府県	国内作付面積 (単位：ha)	顧客数	直営店	代理店	総計
北海道	帯広	北海道	1,145,000	2,020	14	0	14
	札幌				10	0	10
札幌支社合計			1,145,000	2,020	24	0	24
新潟	北東北	青森	151,000	3,200	15	9	24
		岩手	150,100	3,700	14	12	26
		秋田	147,600	3,300	9	12	21
	南東北	宮城	126,900	1,800	9	5	14
		山形	117,700	2,300	11	5	16
		福島	140,800	3,800	17	5	22
	信越	新潟	170,100	5,200	22	12	34
長野		106,700	4,900	12	4	16	
新潟支社合計			1,110,900	28,200	109	64	173
東京 (本社)	関東	茨城	166,000	5,000	12	20	32
		栃木	123,200	3,800	8	17	25
		群馬	68,400	2,600	6	17	23
		埼玉	74,800	2,400	20	5	25
		千葉	125,200	3,700	11	16	27
		東京	6,790	500	0	2	2
		神奈川	19,100	1,300	3	2	5
東京営業部合計			583,490	19,300	60	79	139
名古屋	中部	富山	58,400	1,700	8	5	13
		石川	41,200	5,200	4	3	7
		福井	40,200	1,100	5	3	8
		山梨	23,700	2,000	2	3	5
		岐阜	56,000	2,800	9	11	20
		静岡	65,300	3,200	6	12	18
		愛知	74,900	3,300	14	12	26
三重	58,900	2,300	5	12	17		
名古屋支社合計			418,600	21,600	53	61	114
大阪	関西	滋賀	51,700	2,400	5	9	14
		京都	30,300	1,100	4	2	6
		大阪	12,800	900	3	4	7
		兵庫	73,800	3,000	11	12	23
		奈良	20,500	1,400	3	9	12
		和歌山	32,400	2,000	3	5	8
	中国	鳥取	34,400	2,000	4	2	6
		島根	36,800	1,000	3	5	8
		岡山	64,600	2,600	9	11	20
		広島	54,800	2,100	9	11	20
	四国	山口	47,200	1,200	9	2	11
		徳島	29,000	800	4	2	6
		香川	30,200	2,000	5	11	16
四国	愛媛	48,500	1,500	6	0	6	
	高知	27,400	1,000	5	0	5	
	大阪支社合計			594,400	25,000	83	85
九州	北九州	福岡	81,400	2,500	11	16	27
		佐賀	51,600	1,100	5	2	7
		長崎	46,600	2,400	6	9	15
		熊本	111,600	2,900	12	4	16
	南九州	大分	55,400	2,000	8	4	12
		宮崎	66,400	1,500	8	2	10
		鹿児島	117,100	3,400	10	20	30
	沖縄	38,000	900	3	0	3	
九州支社合計			568,100	16,700	63	57	120
全国合計			4,420,490	112,820	392	346	738

国内作付面積の出所：農林水産省 平成30年耕地面積（平成30年11月1日公表、平成31年2月8日確報）

添付資料3：海外地域別の直営店と代理店と顧客の数

子会社	顧客数	直営店	代理店	総計
アメリカ	44,000	10	135	145
中国	72,000	16	88	104
インドネシア	14,600	3	25	28
ベトナム	19,800	5	46	51
タイ	12,100	3	20	23
マレーシア	8,600	2	21	23
ドイツ	9,400	8	23	31
フランス	7,000	7	17	24
イタリア	6,800	7	16	23
イギリス	5,500	5	14	19
スイス	3,300	4	6	10
ポーランド	7,200	7	15	22
スロバキア	5,600	5	11	16
ハンガリー	6,200	5	12	17
オランダ	5,500	5	12	17
アルゼンチン	9,000	0	15	15
ブラジル	7,200	0	15	15
南アフリカ	10,800	0	15	15
	254,600	92	506	598

添付資料4：直営店と代理店の売上比率

地域	直営店	代理店
日本	67%	33%
北米	21%	79%
中国	18%	82%
東南アジア	16%	84%
ヨーロッパ	33%	67%
その他	0%	100%

添付資料5：組織図

	本部	部	ユニット、課	業務内容	人数		
本社							
経営本部	財務部	経営管理部		経理、予算管理	15		
		経営企画部		本社支社間の調整業務、意見集約	10		
		戦略企画部		事業計画策定、コーポレートファイナンス、M&A	10		
		人事部			20		
		法務部			5		
		総務部			30		
		情報システム部			15		
		データベース部		農機からのデータの管理、保守	20		
		技術企画部		販売員、技術員の研修プログラム開発、管理	15		
		研修センター		研修プログラム実施機関	30		
		営業本部	営業企画部	国際総括部		売上目標の設定、管理、支社営業部門の統括	25
				北海道支社		海外販売子会社、海外代理店の統括	15
				新潟支社		北海道の代理店の統括	25
				東京営業部		関東以北の代理店の統括	25
				名古屋支社		関東、甲信、静岡の農機、代理店の統括	20
大阪支社				中部地方の代理店の統括	15		
九州支社				関西、中国、四国の代理店の統括	25		
				九州の代理店の統括	15		
製造本部	製造部			生産計画部		生産計画、海外製造子会社の管理	35
		品質管理部	製造管理		15		
			品質管理		30		
			安全管理		30		
		苫小牧工場		トラクター、田植機、コンバイン、コンバイン用基幹部品	290		
		福島工場		トラクター、田植機、コンバイン、エンジン、コンバイン用基幹部品	450		
		木更津製作所		輸出用エンジン	325		
		岡山工場		トラクター、田植機、コンバイン、エンジン、コンバイン用基幹部品	400		
開発本部	農業機械開発部	エンジン		研究所は福島	45		
		トラクター			50		
		田植機、移植機			40		
		収穫機、その他			15		
		先端技術			15		
		在アメリカリサーチセンター			25		
		在ポーランドリサーチセンター			20		
在タイリサーチセンター			15				
本部	部	ユニット、課	業務内容	人数			
国内販売子会社							
		小木農機販売帯広			88		
		小木農機販売札幌			59		
		小木農機販売北東北			231		
		小木農機販売南東北			231		
		小木農機販売信越			216		
		小木農機販売関東			373		
		小木農機販売中部			315		
		小木農機販売関西			177		
		小木農機販売中国			196		
		小木農機販売四国			128		
		小木農機販売北九州			270		
		小木農機販売南九州			128		
海外販売子会社							
アメリカ	Ogi America			農機の販売、メンテナンス	243		
中国	Ogi China			農機の販売、メンテナンス	238		
インドネシア	Ogi Indonesia			農機の販売、メンテナンス	54		
ベトナム	Ogi Vietnam			農機の販売、メンテナンス	78		
タイ	Ogi Thailand			農機の販売、メンテナンス	47		
マレーシア	Ogi Malaysia			農機の販売、メンテナンス	35		
ドイツ	Ogi Germany			農機の販売、メンテナンス	80		
フランス	Ogi France			農機の販売、メンテナンス	60		
イタリア	Ogi Italy			農機の販売、メンテナンス	60		
イギリス	Ogi England			農機の販売、メンテナンス	45		
スイス	Ogi Swiss			農機の販売、メンテナンス	30		
ポーランド	Ogi Poland			農機の販売、メンテナンス	50		
スロバキア	Ogi Slovakia			農機の販売、メンテナンス	45		
ハンガリー	Ogi Hungary			農機の販売、メンテナンス	45		
オランダ	Ogi Netherlands			農機の販売、メンテナンス	40		
海外製造子会社							
アメリカ	Ogi Machinery US			トラクターのアッセンブリ、インプラメントの製造	325		
中国	Ogi Machinery China			コンバイン、田植機、コンバインのアッセンブリ、インプラメントの製造	350		
タイ	Ogi Machinery Thailand			コンバイン、田植機、コンバインのアッセンブリ、インプラメントの製造	75		
インドネシア	Ogi Machinery Indonesia			コンバイン、田植機、コンバインのアッセンブリ、インプラメントの製造	40		
ポーランド	Ogi Machinery Poland			トラクターのアッセンブリ、インプラメントの製造	250		

添付資料6：全工場稼働率、生産能力台数

稼働率	2017/03期	2018/03期	2019/03期
苫小牧工場	80%	77%	75%
福島工場	83%	82%	80%
木更津製作所	87%	89%	88%
岡山工場	84%	83%	80%
アメリカ	82%	81%	84%
中国	85%	73%	71%
タイ	77%	81%	86%
インドネシア	83%	77%	76%
ポーランド	91%	89%	90%

生産能力（台）	トラクター	エンジン	インプルメント	田植機	コンバイン
苫小牧工場	7,000		12,000	1,500	500
福島工場	9,000	15,000	10,000	2,000	750
木更津製作所		40,000			
岡山工場	6,000	15,000	20,000	3,000	900
アメリカ	7,400		15,000		
中国	12,000		8,000	3,500	1,500
タイ	6,000		5,000	2,000	700
インドネシア			3,000		
ポーランド	9,000		23,000		

添付資料7：自社の技術開発の取組、進捗一覧

ジャンル	プロジェクト名	経過 年数	投資額 (累計、百万円)	内容	リリース までの進捗
IoT	自動診断システム	4	800	農機の部品の状態や動作を自動診断し故障前に警告を出す	70%
IoT	土壌状態データ収集	2	160	地中にセンサーを埋め水分、窒素、酸素などが含まれる量を観測する	50%
AI	米収穫時期診断システム	3	150	土壌の状態や天候により収穫に適した時期をアドバイスするシステム	40%
AI	米品質判定システム	1	70	土壌の状態や天候により品質を刈り取る前から診断するシステム	20%
ドローン	ピンポイント農薬散布、発育観察	2	50	雑草や虫喰いのあるところだけを探しピンポイントで農薬を散布する	30%

添付資料8：各地域の品目別故障率（販売後7年以内故障率）

総稼働見込み時間におけるダウンタイムの比率

	トラクター本体	インプルメント	田植機	コンバイン	その他
日本	12.5%	1.3%	13.5%	12.0%	14.5%
アメリカ	15.6%	1.6%			
中国	16.0%	1.6%	18.1%	17.3%	
東南アジア	16.8%	1.7%	19.5%	18.0%	
ヨーロッパ	13.8%	1.4%			
その他	16.0%	1.6%			

<参考>故障率の業界平均

日本	13.8%	2.3%	16.7%	15.0%	16.7%
----	-------	------	-------	-------	-------

農機の主要構成① (トラクター)



農機の主要構成② (田植機)



農機の主要構成③ (コンバイン)



添付資料10：株主構成等

格付け（国内格付機関）	BBB
-------------	-----

株価（2019/4/26時点）	528円
β 値（推計期間 3 年）	1.17

株主構成

創業家保有株式	34,940,000株
従業員グループ会社持株会	22,520,000株
銀行系	47,600,000株
信託銀行系	59,658,000株
生命保険会社系	16,564,000株
その他個人株主	51,518,000株

株主数	10,270人
発行可能株式総数	700,000,000株
発行済株式の総数	232,800,000株

（自己株式 3,900,000 株を除く）

単元株式数	100株
-------	------

添付資料11：連結損益計算書

(億円)

	2017/03期 実績	2018/03期 実績	2019/03期 実績	2020/03期 計画
売上高	2,453	2,345	2,255	2,171
売上原価	1,826	1,746	1,677	
売上総利益	627	599	578	
販売費及び一般管理費	491	480	473	
営業利益	136	119	105	
営業外収益	22	18	18	
（うち、受取利息）	1	1	1	
営業外費用	20	16	16	
（うち、支払利息）	12	10	10	
経常利益	138	121	107	
特別利益	0	0	0	
特別損失	0	4	0	
税引前利益	138	117	107	
税金等	43	36	33	
当期純利益	95	81	74	
（参考）減価償却費	99	110	100	
（参考）研究開発費	71	68	65	

添付資料12：連結貸借対照表

(億円)

	2017/03期 実績	2018/03期 実績	2019/03期 実績
現預金	886	884	912
売上債権	544	508	494
棚卸資産	626	625	613
その他流動資産	125	117	117
有形固定資産	1,521	1,532	1,562
無形固定資産	162	164	166
その他固定資産	234	231	229
資産合計	4,098	4,061	4,093
仕入債務	460	459	432
短期借入金	610	610	610
その他流動負債	81	82	84
長期借入金	577	481	490
その他固定負債	220	222	218
負債合計	1,948	1,854	1,834
資本金	310	310	310
資本剰余金	455	455	455
利益剰余金	1,395	1,452	1,504
自己株式	-10	-10	-10
純資産合計	2,150	2,207	2,259
負債・純資産合計	4,098	4,061	4,093

添付資料13：地域別、製品別売上高

(億円)

		2017/03期 実績	2018/03期 実績	2019/03期 実績	2020/03期 計画
	トラクター	682	641	587	545
	インプルメント	125	121	115	110
	田植機	164	155	150	143
	コンバイン	194	191	184	179
	その他	124	118	115	109
日本		1,289	1,226	1,151	1,086
アメリカ	トラクター	242	235	220	210
	インプルメント	47	44	43	41
	田植機	0	0	0	0
	コンバイン	0	0	0	0
	その他	32	31	30	29
アメリカ		321	310	293	280
ヨーロッパ	トラクター	285	283	288	289
	インプルメント	55	56	56	57
	田植機	0	0	0	0
	コンバイン	0	0	0	0
	その他	39	39	39	40
ヨーロッパ		379	378	383	386
中国	トラクター	150	124	119	106
	インプルメント	29	25	23	21
	田植機	36	31	30	28
	コンバイン	41	38	37	35
	その他	20	17	16	15
中国		276	235	225	205
東南アジア	トラクター	72	76	83	90
	インプルメント	16	16	16	17
	田植機	20	21	21	22
	コンバイン	25	26	26	26
	その他	11	11	11	12
東南アジア		144	150	157	167
その他	トラクター	32	34	34	35
	インプルメント	7	7	7	7
	田植機	0	0	0	0
	コンバイン	0	0	0	0
	その他	5	5	5	5
その他		44	46	46	47
合計		2,453	2,345	2,255	2,171

添付資料14：地域別、製品別 売上総利益

(億円)

		2017/03期 実績	2018/03期 実績	2019/03期 実績
	トラクター	142	130	118
	インプルメント	60	59	58
	田植機	63	63	63
	コンバイン	95	95	96
	その他	61	60	59
	日本	421	407	394
	トラクター	27	22	18
	インプルメント	15	14	13
	田植機	0	0	0
	コンバイン	0	0	0
	その他	9	9	9
	アメリカ	51	45	40
	トラクター	50	51	52
	インプルメント	22	23	24
	田植機	0	0	0
	コンバイン	0	0	0
	その他	19	19	19
	ヨーロッパ	91	93	95
	トラクター	8	4	3
	インプルメント	7	5	4
	田植機	8	6	5
	コンバイン	12	10	10
	その他	4	4	3
	中国	39	29	25
	トラクター	4	4	3
	インプルメント	4	4	4
	田植機	5	4	4
	コンバイン	8	8	8
	その他	2	3	3
	東南アジア	23	23	22
	トラクター	0	0	0
	インプルメント	1	1	1
	田植機	0	0	0
	コンバイン	0	0	0
	その他	1	1	1
	その他	2	2	2
合計		627	599	578

添付資料15：地域別 営業利益

(億円)

	2017/03期 実績	2018/03期 実績	2019/03期 実績
日本	81	72	66
アメリカ	13	8	4
ヨーロッパ	25	27	29
中国	17	12	8
東南アジア	1	1	-1
その他	-1	-1	-1
合計	136	119	105