

2019年7月度経営会議

「世界一、農家に伴走する企業。」の
短期戦略・長期戦略の発表

OGI
小木製作所

農業とは？

大変な仕事？
やりたくない？

誇らしい仕事？
幸せを生む？

農業を取り巻く環境変化

高齢化や
担い手不足

食糧難
食糧危機

世界的な人口増に合わせて食糧難の危機到来。
一方で農業の“担い手不足”が問題となる。

気候変動への
対策

業界・競合他社の動き



自動運転技術
の急速な発展



AI・IoT化の
進展

「農業の未来」に対して積極的に仕掛けている。
「社会からの要請」に応えようと変化している。



新興国への
進出



植物工場等
新たな取り組み

我々はどうしたいのか？

変化を
待つ？

他社の変化に
追随するだけで
なんとか
生き長らえる？



自ら
変わる？

自ら変化して
独自の
ポジションを
築く？

- ✓ 目先の利益の低迷で未来への投資が進まない。
- ✓ 内向きな組織風土がボトルネックとなる。

課題I

営業利益の改善

他社と比較して、営業利益を生みにくい事業構造を変えなければならない。

課題II

未来への投資

IT化、自動化など、激しい変化が予測される未来に対して、今以上の積極投資を行う必要がある。

課題III

変化を乗り越える

変化し続け、永続的に存続し続ける独自の立ち位置を築き上げる必要がある。

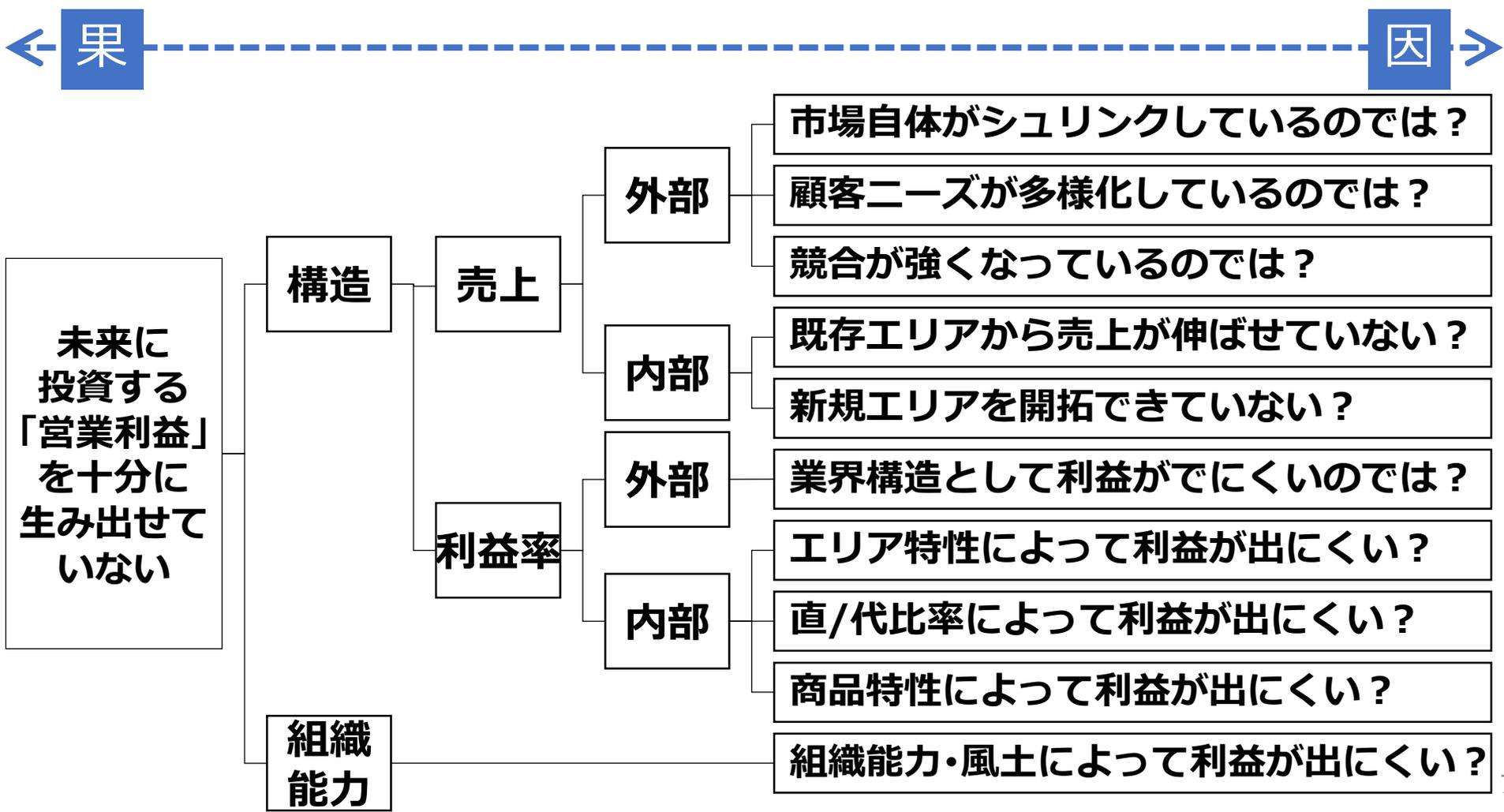
課題IV

変化に適応できる組織への変革

内向きで自社最適ではなく、顧客や世の中の変化を先取りして、自ら変わり続ける組織風土を醸成する必要がある。

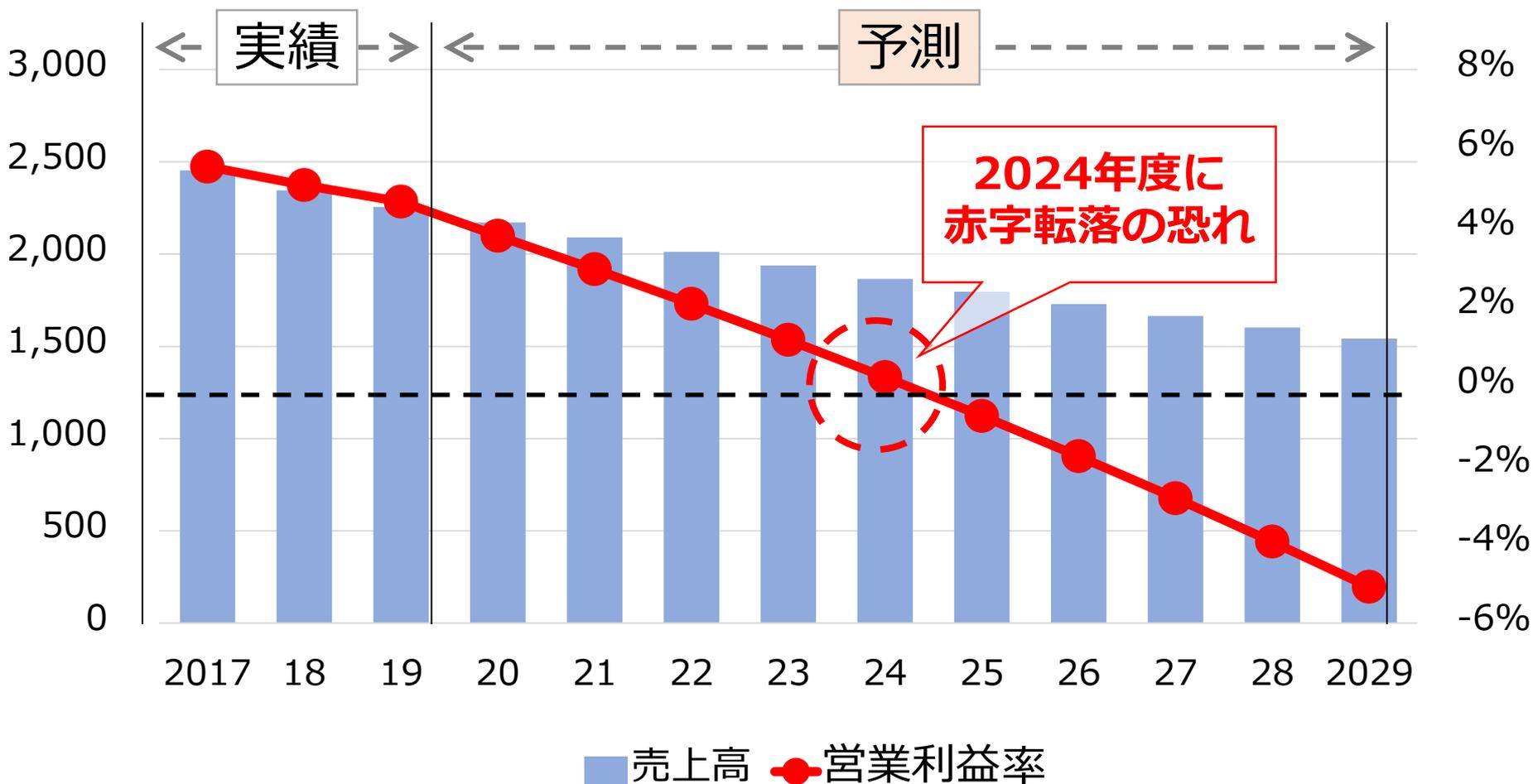
【補足】 課題の原因

✓何が原因で利益を生むことができていないのか
具体的に検証しないと戦略が選べない。



財務状況:現状及び将来予測

- ✓このままだと売上・利益ともに減少する。
- ✓2024年には赤字になる可能性すらある。



財務上の課題はないか？

- ✓ 「成長性」と「収益性」が他社に比べて低い。
- ✓ 「PBR」も低く、株主の評価も低いと推察される。

	OGI 小木製作所	Kubota	ISEKI	Deere & Co	CNH	AGCO	上位30社 中央値	売上上位 5社 中央値
成長性 (売上増加率)	× -4.4%	○ 9.7%	× -1.5%	◎ 27.1%	○ 7.2%	○ 12.5%	6.7%	11.6%
収益性 (営業利益率)	× 5.0%	○ 10.2%	× 2.0%	○ 10.9%	○ 11.2%	△ 5.4%	9.2%	10.2%
効率性 (ROA)	△ 1.8%	○ 4.7%	× 0.5%	○ 3.4%	△ 2.2%	○ 3.6%	4.0%	3.6%
安全性 (流動比率)	○ 185.4%	○ 177.6%	△ 97.1%	○ 183.5%	◎ 446.8%	○ 127.8%	174.3%	177.7%
PBR (株価)	× 0.54	○ 1.51	× 0.50	◎ 3.82	-	○ 1.80	2.09	-

市場の問題なのか？

- ✓ 全体の市場自体がシュリンクしている訳ではない。
- ✓ 但し、地域によってその傾向は異なる。

(世界共通) 農作物による貿易摩擦生、食料安全保障問題、農業GDP増が全産業GDPを上回る、アジアなどの人口増、途上国は食糧難、AI・IoTで効率化（途上国はやっと機械化）

人口 75.5億人 (+13%) → 農業GDP 3兆3230億ドル (+71%) ↗
 GDP 76.6兆ドル (+39%) ↗ 作付面積 1423.8万km² (+2%) →

 大規模農場(法人)化、高齢化
就農者減、IoT・AI農業着手

人口 1.3億人 (-1%) →
 GDP 4.8兆ドル (+7%) →
 農業GDP 542億ドル (+13%) →
 作付面積 4.2万km² (-4%) →

 農産物輸出強化、農業人口減
大規模化・効率化、AI農業

人口 3.2億人 (+7.9%) →
 GDP 19.5兆ドル (+35%) ↗
 農業GDP 1692億ドル (+17%) →
 作付面積 152万km² (-5%) →

 域内農業支援拡大
先端農業模索

人口 5.1億人 (+2%) →
 GDP 15.5兆ドル (-3%) →
 農業GDP 2568億ドル (-3%) →
 作付面積 105万km² (-5%) →

 三農問題対策、就農者不足
低生産性、安全性への関心

人口 14.1億人 (+5%) →
 GDP 12.0兆ドル (+239%) ↗
 農業GDP 1兆62億ドル (+163%) ↗
 作付面積 119万km² (+9%) →

 農業は基幹産業、高度成長期
農家の高齢化、機械化

人口 6.5億人 (+12%) →
 GDP 2.7兆ドル (+98%) ↗
 農業GDP 2892億ドル (+98%) ↗
 作付面積 70万km² (+9%) →

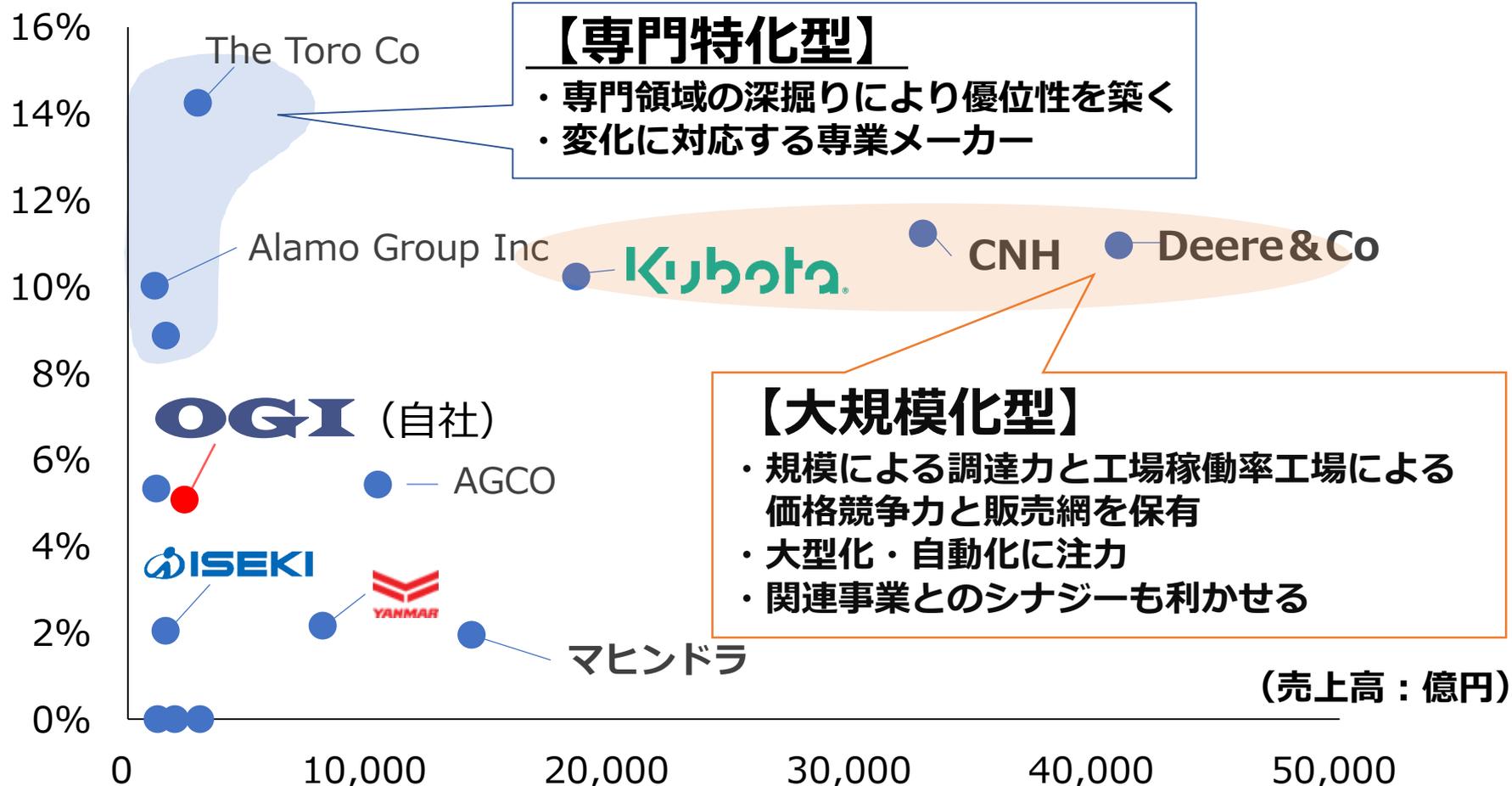
 経済成長、農村改革の遅れ
自給率100%割れ、機械化

人口 13.4億人 (+14%) →
 GDP 2.3兆ドル (+115%) ↗
 農業GDP 3984億ドル (+1%) →
 作付面積 156万km² (-1%) →

競合が強くなっているのか？①

- ✓ 売上規模が大きい企業が利益率も高い寡占的市場。
- ✓ ただし、専門特化することで優位性を築くことも可能。

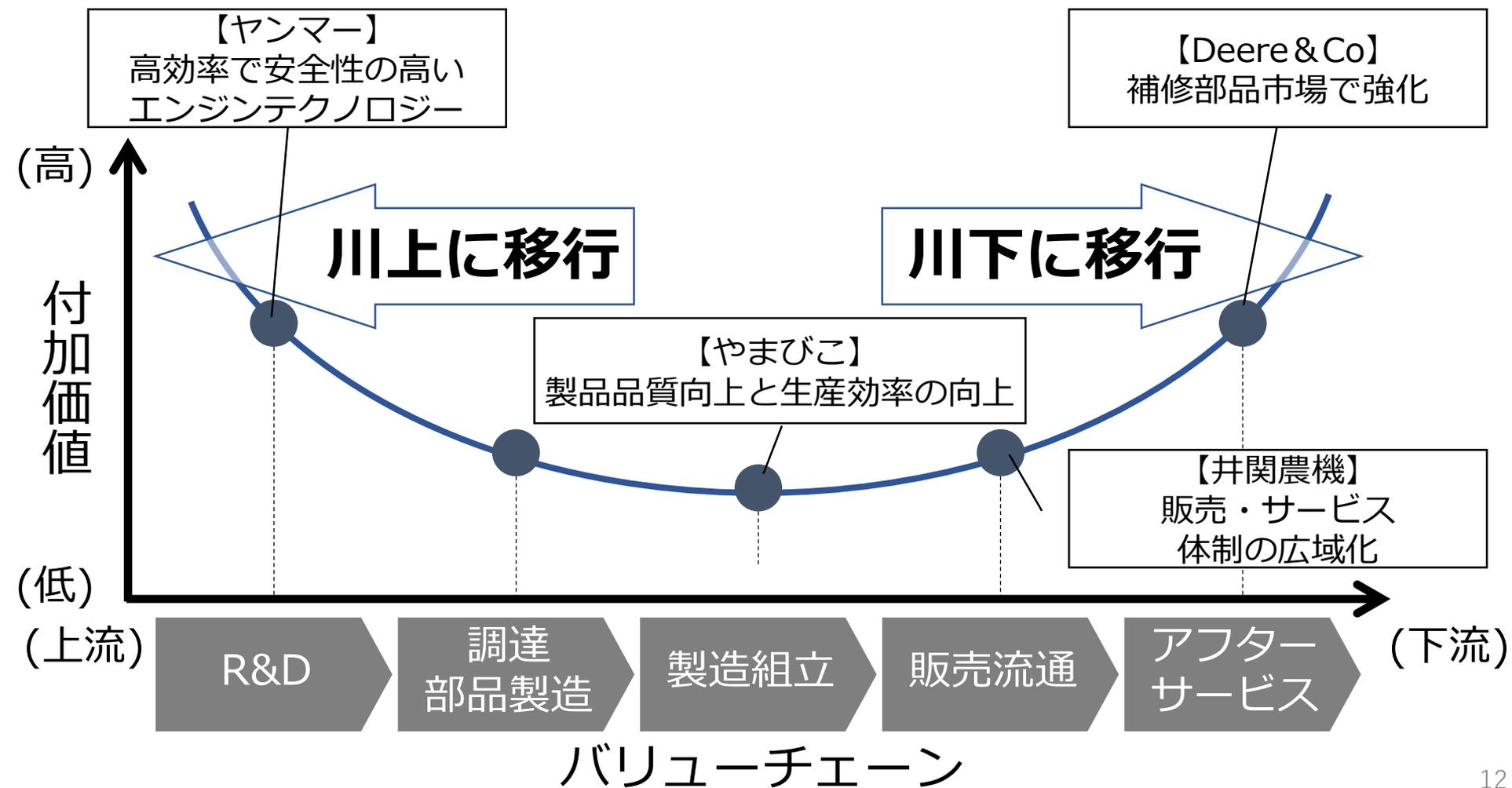
(営業利益率)



上記グラフ実績：2019年度各社業績より（一部過去実績あり） SPEEDA及び各社HPより

競合が強くなっているのか？②

- ✓ 「製造組立」はモジュール化などで集約。
- ✓ 「川上」「川下」に移行してVCを統合している。



顧客ニーズは複雑？

- ✓ 予定収穫日に、予定量をベストな状態で収穫したい。
- ✓ アフターサービスは全世界共通のニーズである。

現在の顧客ニーズ

先進国×小規模



など

- ✓ 故障しない農機具
- ✓ 迅速なアフターサービス
- ✓ 省人化、効率化
- ✓ メーカーと密な関係

先進国×大規模



など

- ✓ 故障しない農機具
- ✓ 迅速なアフターサービス
- ✓ 規模への対応
- ✓ ブランド力（信頼性）

発展途上国

（東南アジア
 など）

- ✓ 手作業からの脱却
- ✓ 故障しない農機
- ✓ 迅速なアフターサービス
- ✓ 低価格

農業の展望

生産効率向上



など

- ✓ 高齢化による離農者増加
- ✓ 小規模農家から大規模集約
- ✓ 省人化・効率化ニーズ増
 →アグリテック導入。
 （長期的：植物工場が台頭か？）

農機のIT化



など

- ✓ 生産者が大規模化
- ✓ 広大な所有面積/大型収穫量
- ✓ 規模を効率にカバーする
 →アグリテック、IT化進展

機械化

（東南アジア
 など）

- ✓ 農機具の導入の本格化
- ✓ 低価格な農機が好まれる
 →機械化へのニーズ

農業コンサル

世界共通

- ✓ 故障しないこと
- ✓ すぐに修理されること
 →アフターサービスニーズ
 →メンテナンスニーズ

Key **B**uying **F**actor

予定収穫日に、予定量の作物を
 ベストな状態で収穫したい

国内市場の変化は？

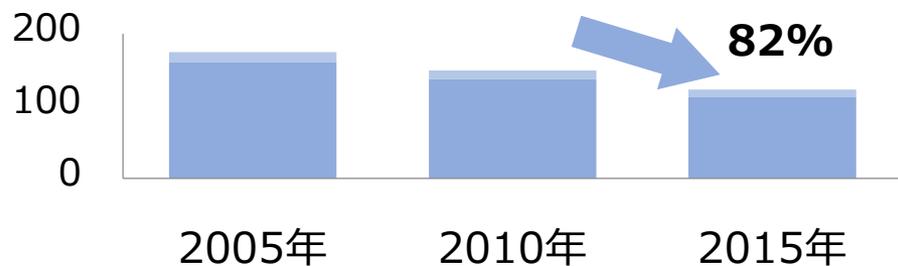
- ✓ 小規模農家数は年々減少している。
- ✓ 一部のエリアで大規模農業法人は増加している。

一農産物販売金額規模別 農業経営体数推移

(出所：農林業センサス) 経営体数単位：万

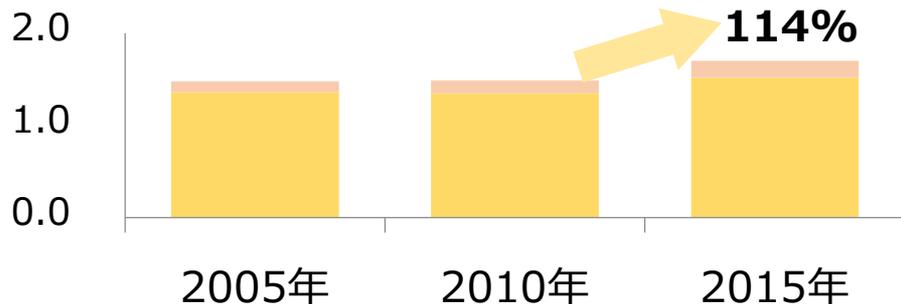
5,000万未満 農業経営体数

■ 1,000万円未満 ■ 1,000万円以上5,000万円未満



5,000万以上 農業経営体数

■ 5,000万円以上3億円未満 ■ 3億円以上



営業エリア別法人増加数

(2010年→2015年)

都道府県	増加数	法人数	伸び率
北海道	533	4,165	115%
長野	222	1,463	118%
大分	183	867	127%
沖縄	171	434	165%
宮城	161	619	135%
鹿児島	161	1,384	113%
秋田	160	753	127%
広島	156	818	124%
宮崎	153	881	121%
岩手	153	1,002	118%

エリアごとの状況は？（全体）

- ✓代理店比率の高い米国・中国などの利益率が悪い。
- ✓また、国別の課題に対応しながらの事業展開が必要。

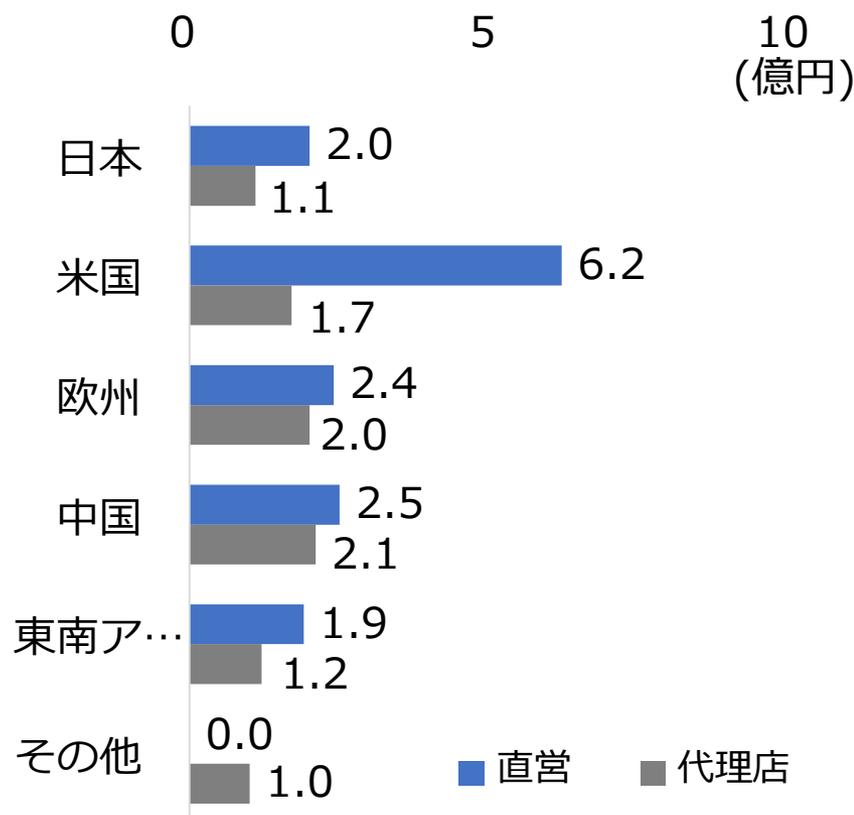
国	競合	内部環境					課題	対策・戦略
		売上 (成長率)	営利率 (%)	原価率 (%)	代理店 比率 (%)	店舗売上 直/代 (円)		
	上位4社の寡占	1,151 (94%)	5.7%	65.8%	33%	直:2.0億 代:1.1億	<ul style="list-style-type: none"> 省人化/IT化への対応 売上減少への歯止め 農家と更なる関係構築 	<ul style="list-style-type: none"> 各県の営業リバランス 大型農業法人営業強化
	Deere & Coの寡占	293 (95%)	1.4%	86.3%	79%	直:6.2億 代:1.7億	<ul style="list-style-type: none"> 市場二一ズの大型化 利益率の改善 代理店の低売上高 	<ul style="list-style-type: none"> 利益率の改善 直営店の拡大 代理店教育強化
	CNHの寡占	383 (101%)	7.6%	75.2%	67%	直:2.4億 代:2.0億	<ul style="list-style-type: none"> 省人化/IT化への対応 	<ul style="list-style-type: none"> エリア拡大 生産拡大
	地元企業が多い	225 (96%)	3.6%	88.9%	82%	直:2.5億 代:2.1億	<ul style="list-style-type: none"> 利益率改善 低価格品の供給 顧客基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 利益率改善 賃刈提供
東南アジア	世界的大企業進出	157 (105%)	-0.6%	86.0%	84%	直:1.9億 代:1.2億	<ul style="list-style-type: none"> 利益率改善 低価格品の供給 顧客基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 売上拡大/利益維持 将来顧客拡大 賃刈提供
その他	世界的大企業進出	46 (100%)	-2.2%	95.7%	100%	直:-億 代:1.0億	<ul style="list-style-type: none"> 利益率改善 成長市場への参入 	<ul style="list-style-type: none"> 売上拡大/利益維持 賃刈提供

人口拡大・稲作需要拡大

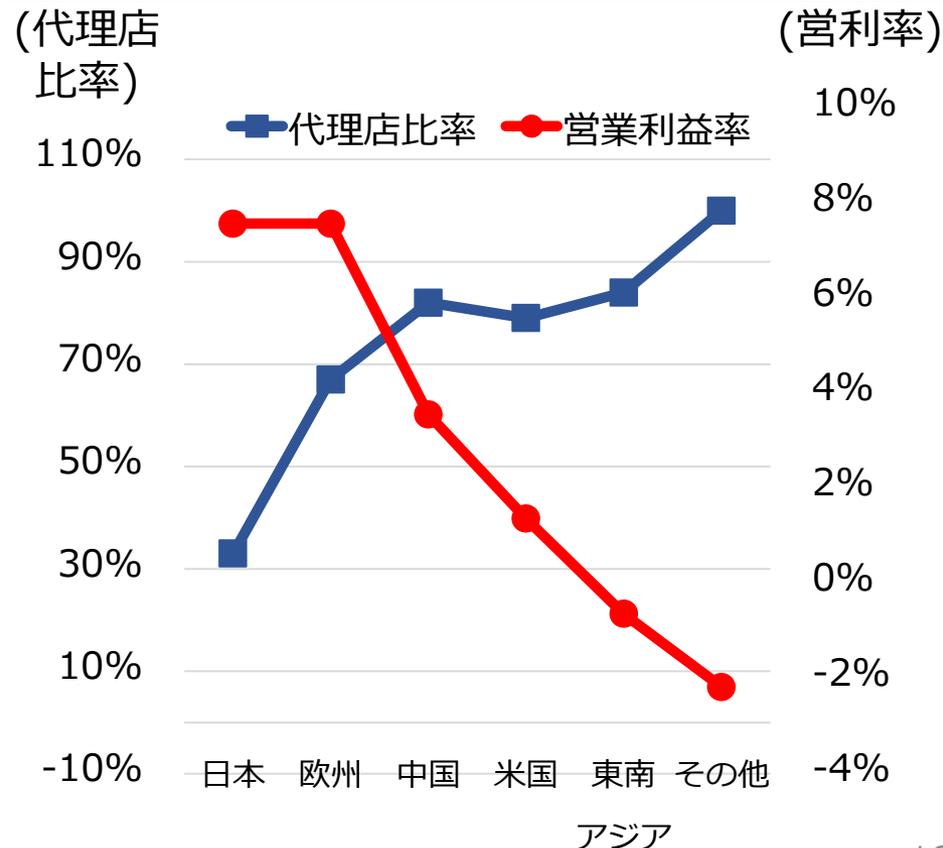
直営店/代理店販売比率の問題？

- ✓ 「直営店」の方が店舗あたりの売上が高い。
- ✓ 「直営店」の比率が高い方が営業利益率が高い。

一店舗あたり売上高（直営/代理店）

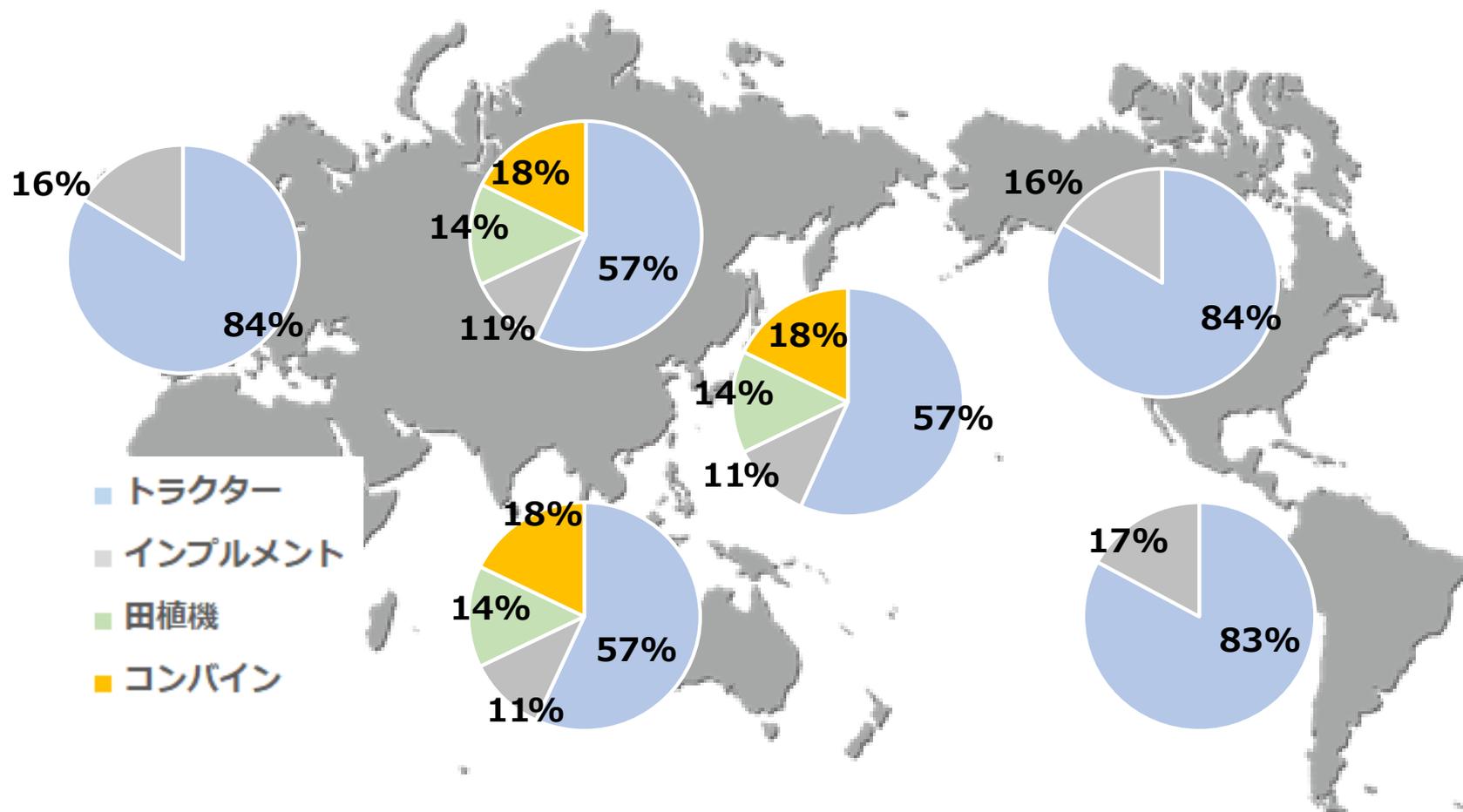


国別代理店比率・営業利益率



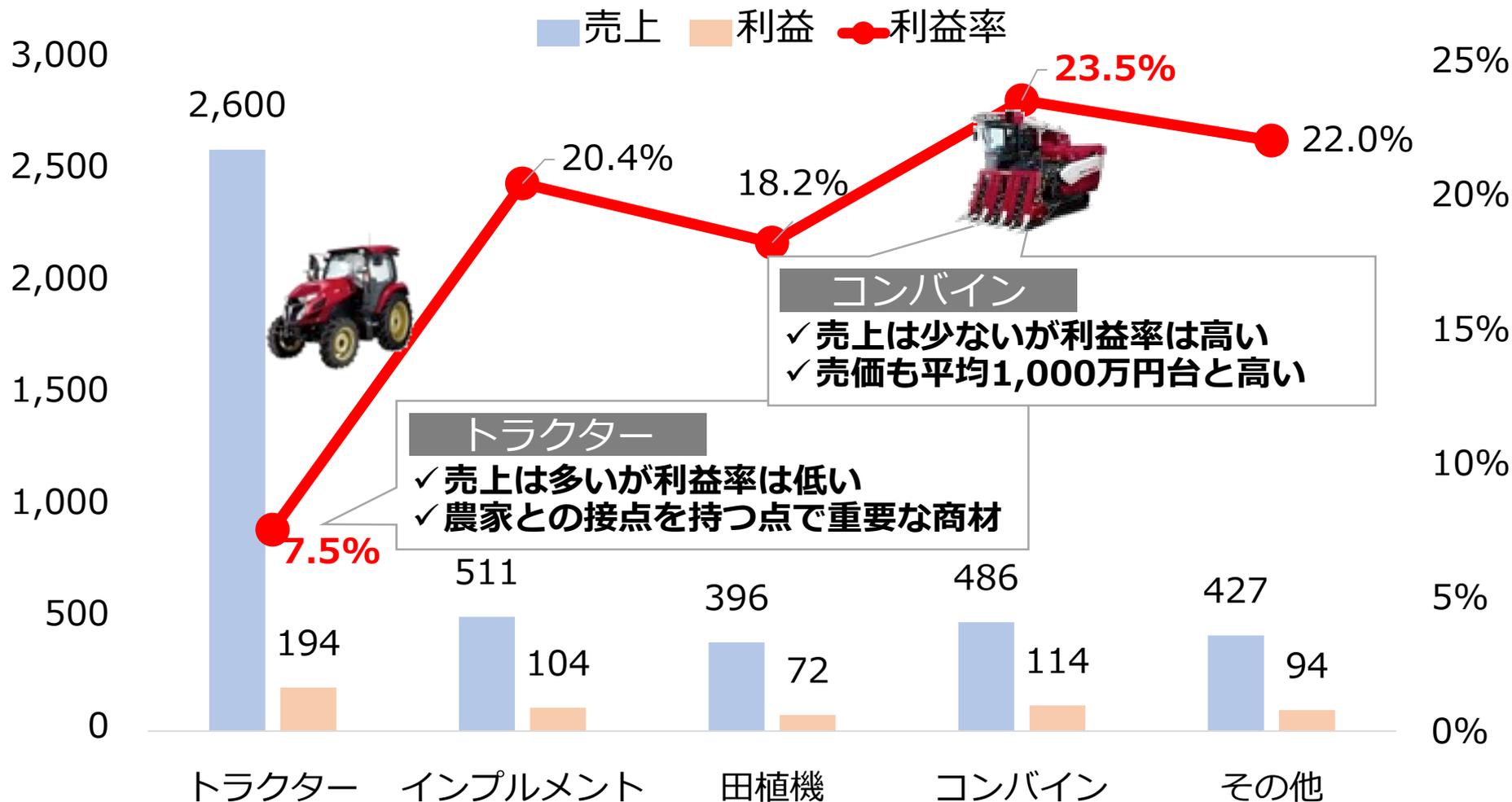
商品特性の問題？ ①

- ✓ 欧米はトラクター中心で展開している。
- ✓ 稲作のあるエリアは複合的に商品を販売している。



商品特性の問題？②

- ✓トラクターの売上は良いが、利益率が低い。
- ✓一方コンバインは利益率が高いが売上低迷。



VCは適切に統合できているか？

- ✓ 「専門知識・スキル」「(現時点の)技術力」が強み。
- ✓ 一方で、代理店を含め「外部接続」が弱み。

	R&D	調達 部品製造	製造組立	販売流通	アフター サービス
強み	<ul style="list-style-type: none"> 独自の技術力 エンジン等の基幹部品の技術力 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹部品エンジンの品質 	<ul style="list-style-type: none"> 自社にて組立 販売拠点現地生産 作物を傷つけない技術力 	<ul style="list-style-type: none"> 現地直営拠点の対応力 社員の技術力 	<ul style="list-style-type: none"> 直営店での迅速で正確な対応 社員の技術力
弱み	<ul style="list-style-type: none"> R&D費が「大規模型」と比べ相対的に低い 他社との技術融合 ITなど最新技術への投資の遅れ 環境変化への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 原価率が相対的に高い 大手よりBuying Powerが弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 工場稼働率のバラツキ 	<ul style="list-style-type: none"> 地域ごとバラツキ 直営/代理比率による売上/利益のバラツキ 品質の地域ごとのバラツキ 	<ul style="list-style-type: none"> 対応力の地域ごとのバラツキ 直営店/代理店での品質格差 最新技術への適応の遅れ

未来への資産：「専門知識・スキル」「技術力」

組織風土に問題はないのか？

- ✓ 内向き、自前主義の文化を培ってきた。
- ✓ 変化に向けてはその文化が足かせになる。

内向きな企業ポリシー

- ① **安全であること**
 「**自分たち**で行うことで品質を維持」
- ② **技術を理解していること**
 「**自分たち**の商品に責任」
 「**自社製品の技術の全て**を理解する」
- ③ **顧客が望むものであること**
 「必要とされる製品を提供する」
- ④ **自社の技術に誇りを持ち守る**
 「知的財産や技術は流出させない」

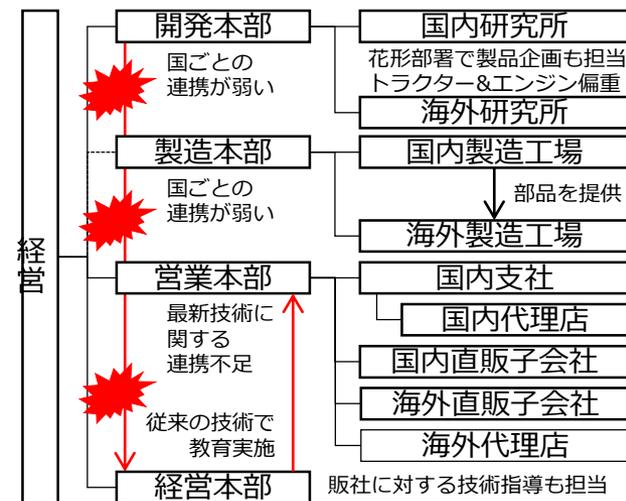
- ・ 「自前主義」であることを推奨

内向きメカオタク組織風土



- ・ 技術偏重の「メカオタク」
- ・ アライアンスを組まず自社開発

機能型 & セクショナリズム

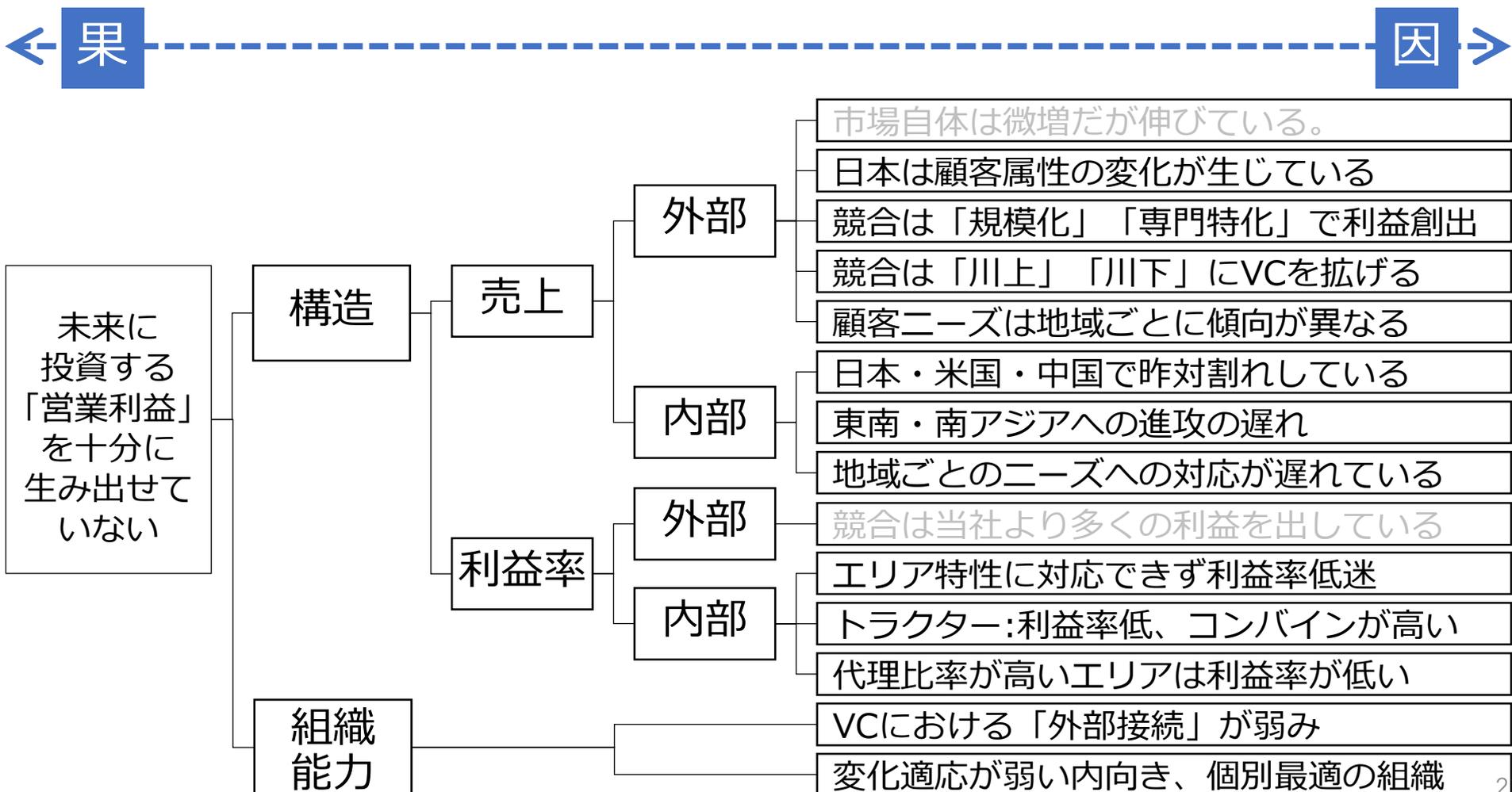


- ・ 個別最適意識が強い組織体制

Keyword : 自前主義、内向き、個別最適の組織

課題の原因

✓現状、利益を生めていない原因は「エリア」「商品」「チャンネル」など、複数の要因によって形成される。



当社の課題（再掲）

- ✓ 目先の利益の低迷で未来への投資が進まない。
- ✓ 内向きな組織風土がボトルネックとなる。

課題Ⅰ

営業利益の改善

他社と比較して、営業利益を生みにくい事業構造を変えなければならぬ。

課題Ⅱ

未来への投資

IT化、自動化など、激しい変化が予測される未来に対して、今以上の積極投資を行う必要がある。

課題Ⅲ

変化を乗り越える

変化し続け、永続的に存続し続ける独自の立ち位置を築き上げる必要がある。

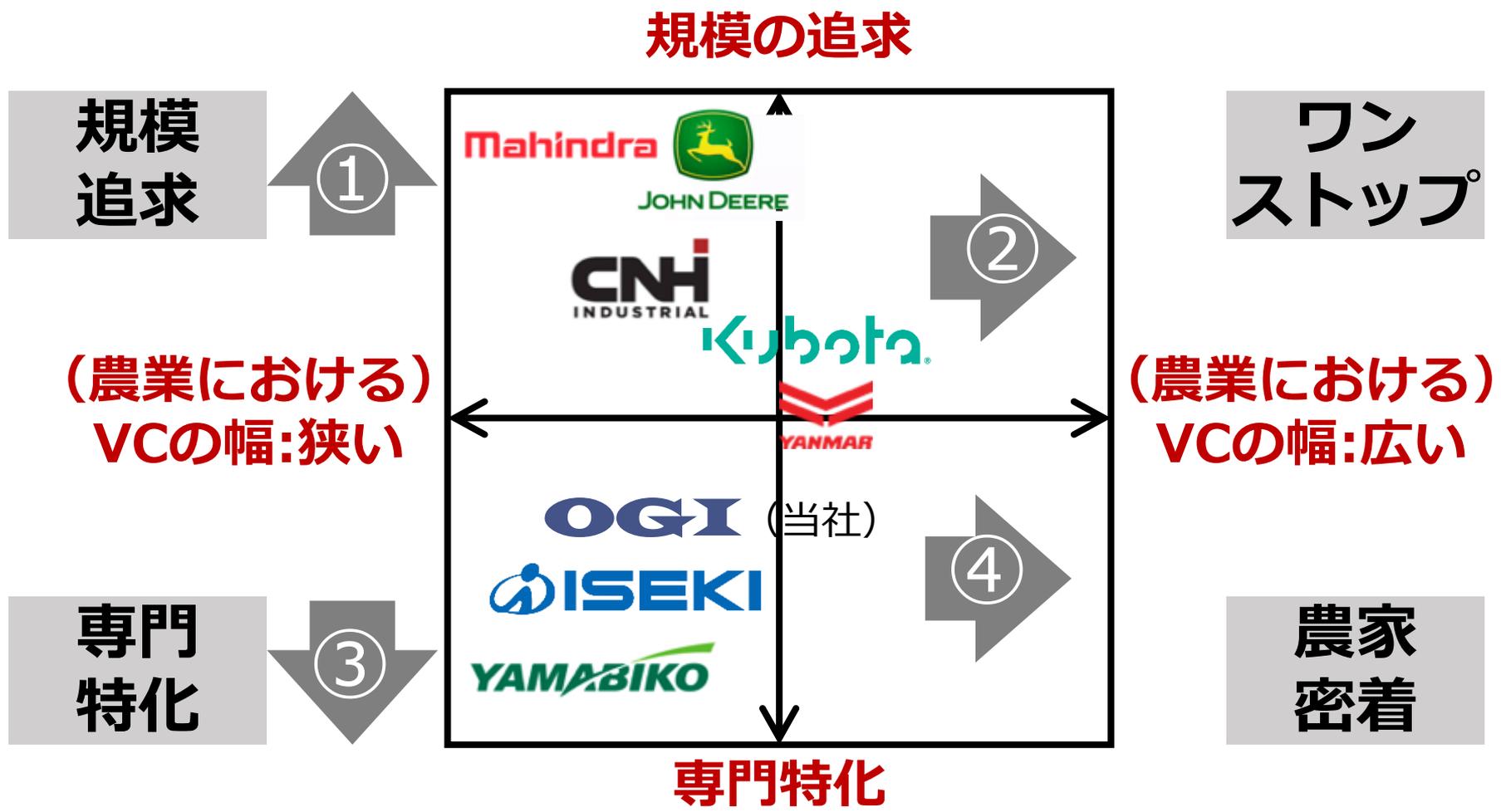
課題Ⅳ

変化に適応できる組織への変革

内向きで自社最適ではなく、顧客や世の中の変化を先取りして、自ら変わり続ける組織風土を醸成する必要がある。

我々はどのポジションを取るべき？

✓我々のビジョンの方向性は「規模追求」「ワンストップ」「専門特化」「農家密着」が考えられる。





我々のビジョン

世界一、農家に伴走する企業。



我々は世界で一番、農家の気持ちに立ち、
農家に向き合い、農家と汗かく企業を目指す。

✓短期的に利益を創出する。中期的に未来に向け投資する。そして、長期的に優位性を確立させる。

短期戦略
「土壌を耕す」
2019-2021



既存事業で
利益を増やし、
未来に向けた
下地をつくる

中期戦略
「種を蒔く」
2021-2024



ITとデータ、経験
を用いて、世界で
最も農業を
知る会社になる

長期戦略
「花を咲かせる」
2025-2029



これまでの経験と
ネットワークを
活かし、新たな
花を咲かせる

課題と施策のつながり

✓課題を引き起こしている「原因」に対して対応策を打たないと根本的な変化を生むことができない。

課題の原因

- 日本は顧客属性の変化が生じている
- 日本・米国・中国で前年割れしている
- 東南・南アジアへの進出の遅れ
- 顧客ニーズは地域ごとに傾向が異なる
- 地域ごとのニーズへの対応が遅れている
- エリア特性に対応できず利益率低迷
- 代理比率が高いエリアは利益率が低い
- VCにおける「外部接続」が弱み
- 競合は「川上」「川下」にVCを拡げる
- トラクター:利益率低、コンバインが高い
- 変化適応が弱い内向き、個別最適の組織

エリア

直営代理

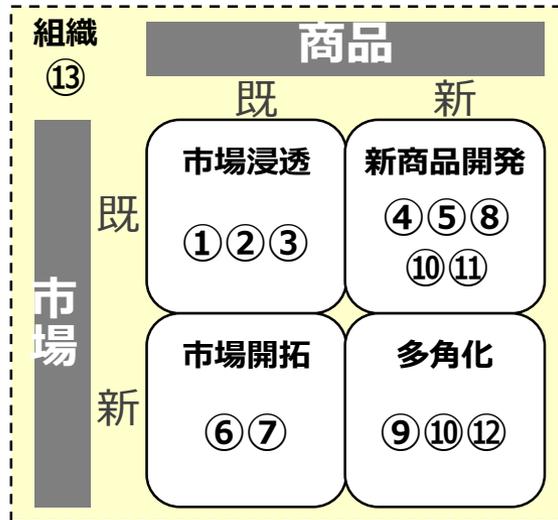
商品

対応策

- 国内:顧客開拓(農業法人の開拓)
- 海外:米国→直営強化、欧州→コンバイン強化
- 海外:中国強化
- 海外:インド進出
- 商品:メンテナンス強化
- 商品:IoT(土壌分析強化)
- 商品:IT化(自動運転強化)
- 繋ぎ融合し、価値最適な組織風土への転身

- ✓ 「市場浸透」強化で利益を生み、「新商品開発」「市場開拓」に注力し利益を安定させる。

アンゾフの成長マトリクス



短期
戦略

- | | |
|---|-----------------------|
| ① | 国内:顧客開拓(農業法人の開拓) |
| ② | 海外:米国→直営強化、欧州→コンバイン強化 |
| ③ | 商品:メンテナンス強化 |

中期
戦略

- | | |
|---|----------------|
| ④ | 商品:IoT(土壌分析強化) |
| ⑤ | 商品:IT化(自動運転強化) |
| ⑥ | 海外:インド進出 |
| ⑦ | 海外:中国強化 |

長期
戦略

- | | |
|---|--------------------|
| ⑧ | 国内:自社で実験農場を展開 |
| ⑨ | 新規事業:サトウキビ収穫機事業 |
| ⑩ | 新規事業:植物工場への進出 |
| ⑪ | 新規事業:農業コンサル事業参入 |
| ⑫ | 新規事業:砂漠に“花”を咲かせる事業 |

組織

- | | |
|---|----------------------|
| ⑬ | 繋ぎ、融合し、価値最適な組織風土への転身 |
|---|----------------------|



短期戦略 「土壌を耕す」

①国内:農業法人の開拓

✓大型農業法人数が増加しているエリアにリソースを集中させ、顧客あたりの売上・利益を改善させる。

対象

✓ 大型農業法人

(農業法人数が増加している右図の都道府県を中心)

商材

✓ 従来型トラクター・コンバイン✓ IoT田植機

肥沃度センサー＋可変施肥機能＋
レベル1自動運転機能付

※中期:自動運転レベル2の田植機、
トラクター、コンバイン

方法

✓ 四国・一部東北からの人員シフト

「小規模農家減少×顧客数少」の
四国・一部東北エリアからのシフト

計画

(2021)

売上

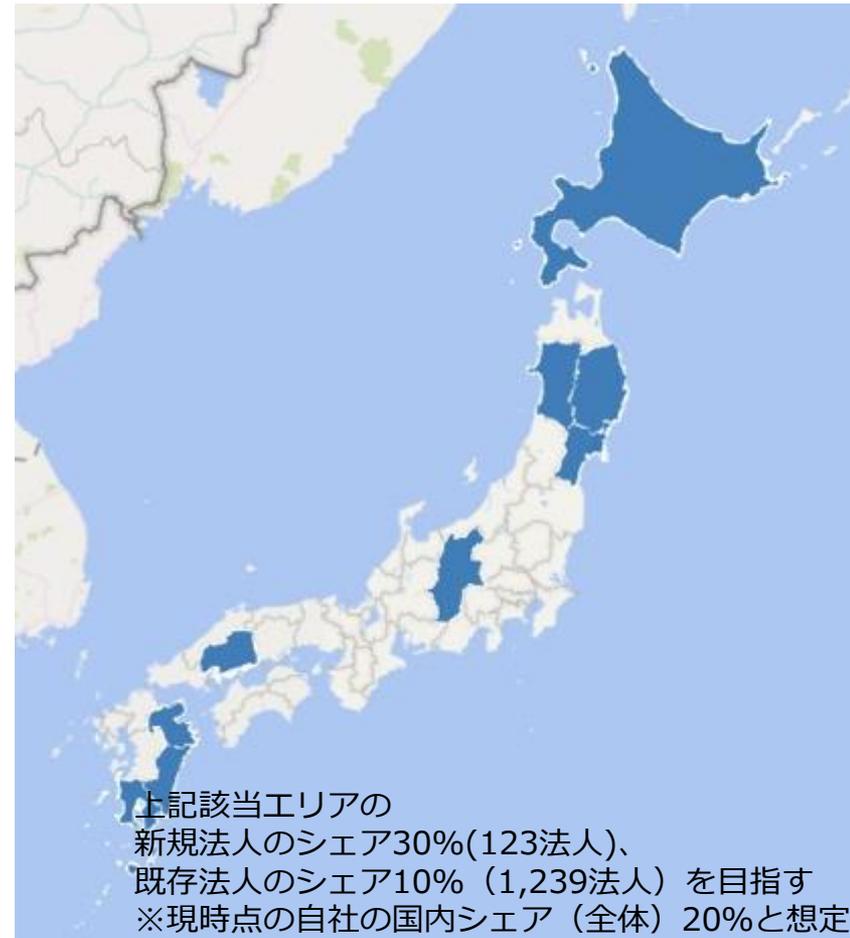
99.0億円

コスト

92.3億円

営利

6.7億円(利益率6.7%)

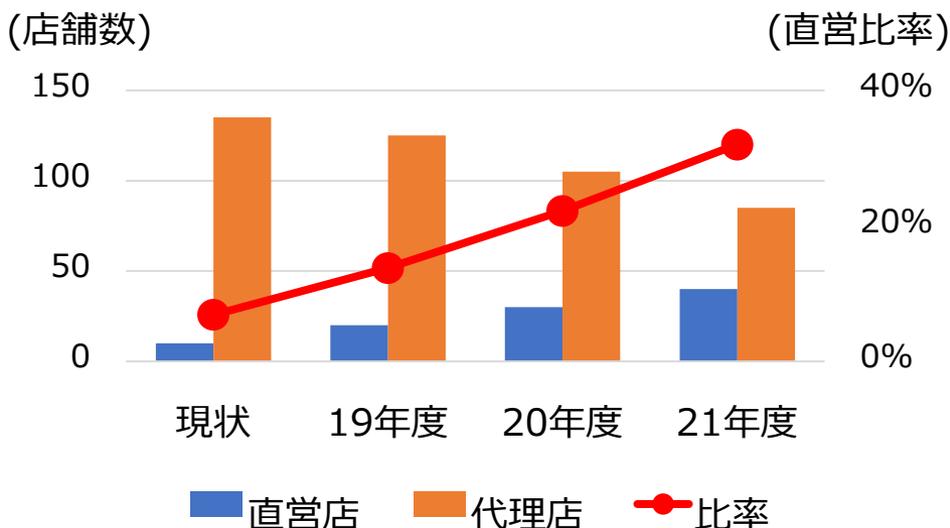


②海外市場強化

- ✓ 米国で直営比率を高め、営業利益率を高める。
- ✓ 欧州は平均耕地面積の狭い国にコンバインを販売開始。

米国直営シフト

Deere&Co.や地元企業の攻勢を
「直営店による信頼関係強化」で防ぐ



計画 (2021)	売上	123.1億円	直営店売上@6.1億 利益率は欧州並み を目指す
	コスト	114.5億円	
	営利	8.5億円(利益率6.9%)	

欧州コンバイン販売開始

欧州コンバイン発売/平均耕地面積が狭い
「ポーランド」「ハンガリー」販売強化

顧客

小規模農家
ポーランド・ハンガリー
※自社工場のある、もしくは隣接国である
※平均耕地面積が狭い



商品

中小型コンバイン
中小型トラクター (60馬力以下)



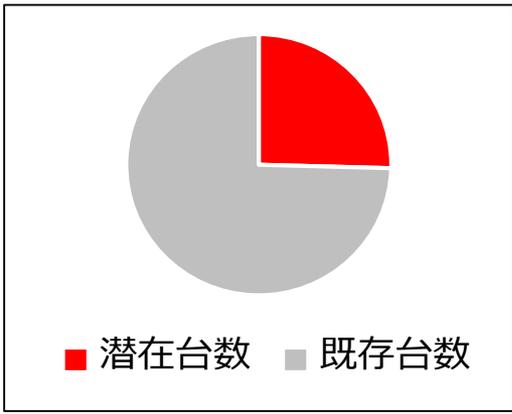
計画 (2021)	売上	51.7億円	現状のトラクターの 販売比率20%目標
	営利	6.9億円(利益率13.3%)	
	投資	4.0億円(店舗増設等)	

③メンテナンス強化

✓ 繁忙期前の点検メンテナンスを日本以外の既存顧客に必要性を訴求することで、営業利益率を向上を図る。

顧客

潜在顧客:15万台
(日本以外)

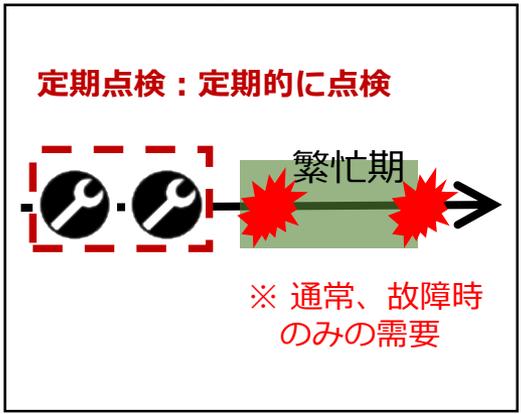


※ 既存台数44万台の1/4を潜在台数とする
 ※ 既存台数は7年間の販売数の累計(原価償却7年を踏まえ)

×

商品

点検メンテナンス
10万円/1回あたり

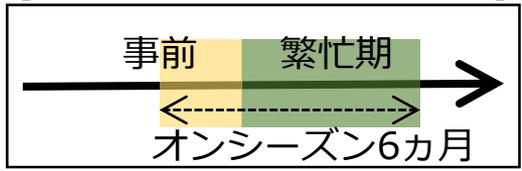


※ 故障時だけでなく、繁忙期に確実に動くよう、定期的な点検を行う

×

手法

営業人員 年間30回受注
(オンシーズン月×5回)



営業人員 教育の実施



※ 現在の販売会社社員の80%を営業人員と換算

計画
(2021)

売上
営業
投資

7.2億円
2.9億円(利益率40.0%)
0.2億円(研修体制/年)

452人×月5回を目指す

※利益率40%は業界ヒアリング結果による

【参考】2021年度営業利益内訳

短期

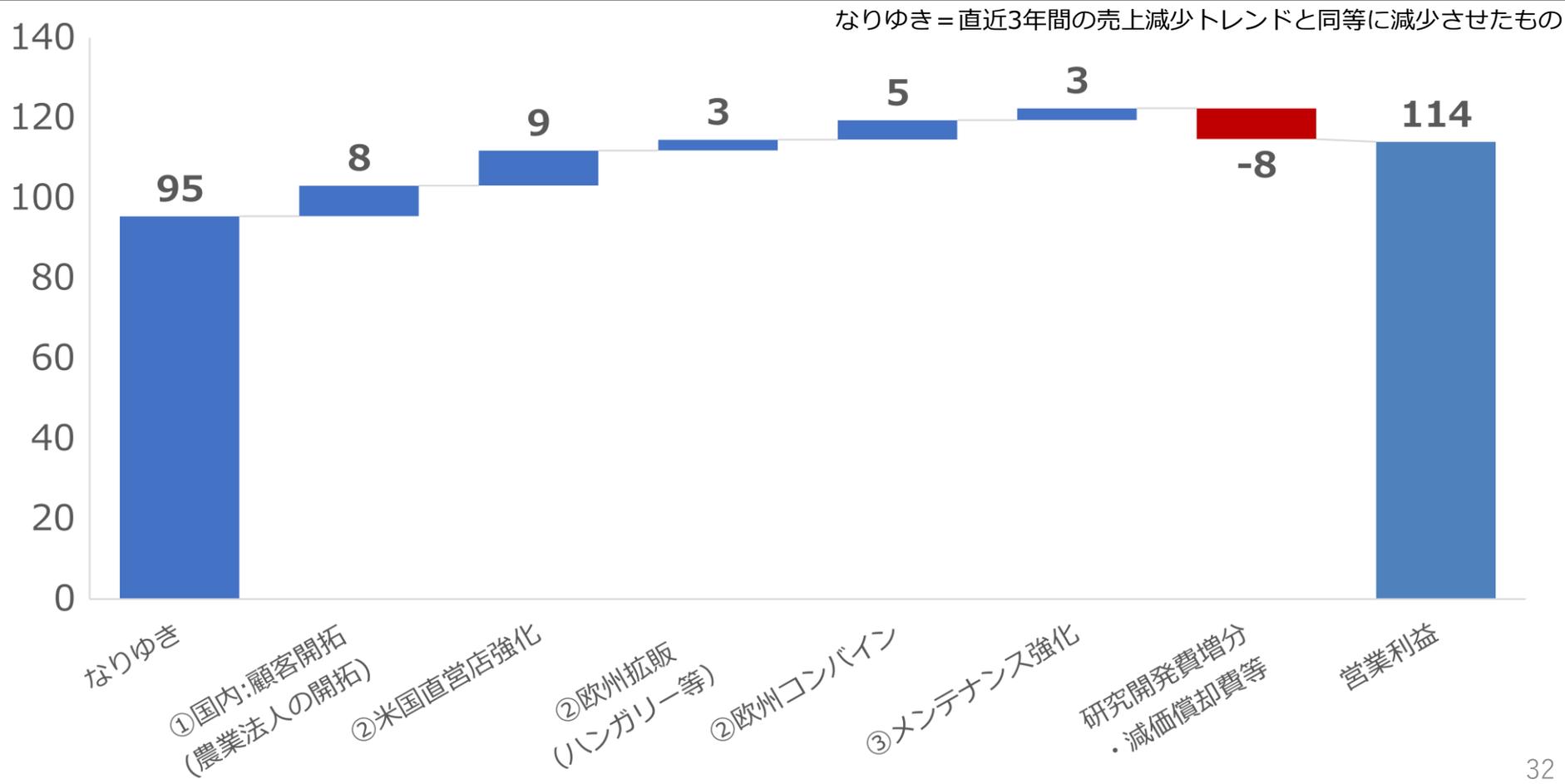
OGI
小木製作所

✓減少トレンドに対し、確実な改善を図る。

– 売上高: 2,356億円 (対なりゆき +283億)

– 営業利益: 115億円 (+25億)

– 営業利益率: 4.9% (+0.3%) ※2019年度営業利益率対比





中期戦略 「種を蒔く」

④商品: IoT (土壌分析強化)

短～中期

- ✓ 田植機に肥沃度センサーを装着し施肥量を自動調整。
- ✓ 農家の肥料代削減と収量増を武器に国内外で拡販。

強化していく商品

施肥量の自動調整機能付き田植機の販売



- 車輪部に電極内蔵
- 水田の中の栄養分濃度常時測定

期待効果

- 施肥量の自動調節によりコスト削減
- 稲の育ちすぎ回避
(稲が倒れるのを防ぎ収量を増やす)

進出プラン

一号機、来年度国内発売予定
3年後は中国・インドでも展開

- ✓ **人員のシフト&開発予算前倒し**
ドローンの開発から人員をシフト。開発予算は前倒して投入する。



- ✓ **井関に遅れを取らないポジション確保**
井関が同等機種を増やす前に開発・販売。特に農業法人への展開を急ぐ。

計画 (2025)	売上	1.2億円
	営利	-0.3億円(27年から黒字化)
	投資	0.8億円(毎年)

※現在の田植機5,125台の30%×単価60万円増を目指す 34

⑤商品:IT化(自動運転強化)

- ✓自動運転化の波に後れを取らないように注力。
- ✓みちびき対応モデルの早期発売。

顧客

10ha超の農地を持つ
農業生産法人

×

商品

低価格レベル2トラクター
市場へ投入

×

手法

日本版GPS「みちびき」
に対応させる

みちびきのcm級測位補強に
対応した受信機は50万円
ほどまで低価格化が進んだ。



(参考) 他社動向

	田植機	トラク ター	コン バイン
クボタ	Lv1 30cm 直進のみ	Lv2 5cm	Lv1 5cm 普通型
ヤンマー	Lv1 5cm 割高	Lv2 5cm	-
井関	Lv1 30cm	Lv2 5cm	-



レベル2/誤差5cm
トラクターの低価格
モデル投入
(現行は300万円増
→100万円増)を
目指す



※現在の農機の20%を120%の販売価格を目指す

計画 (2025)	売上	9.3億円
	営利	0.4億円(利益率4.1%)
	投資	2.0億円(毎年)

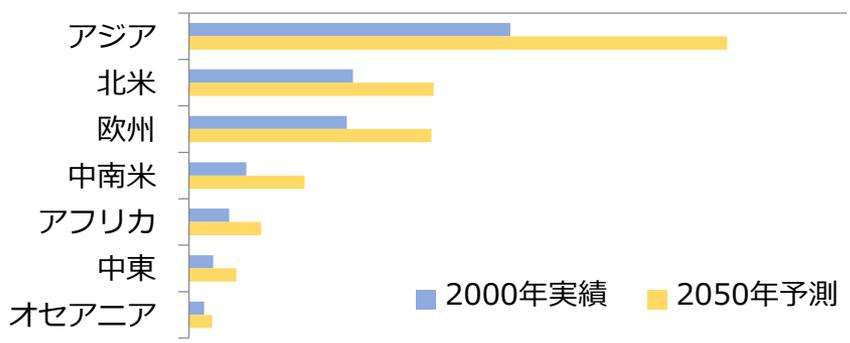
⑥海外:インド進出

- ✓中長期的にもインド市場は継続的成長すると考える。
- ✓高級種米関連に絞り、商社と合併にて進出する。

インド市場

穀物予測 (2050年)

0.0 5.0 10.0 15.0



コメ生産高 (2016年)

	国名	生産量(t)
1	中国	20,950万
2	インド	15,875万
3	インドネシア	7,729万
4	バングラデシュ	5,259万
5	ベトナム	4,242万

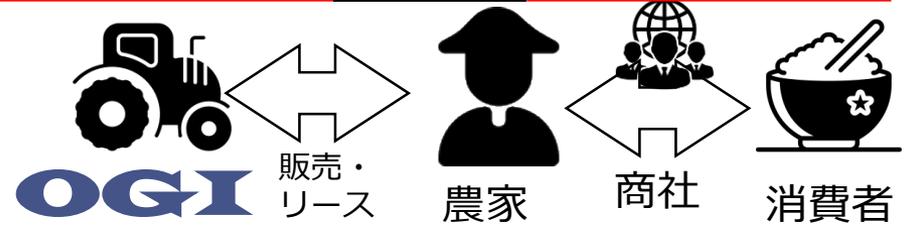
進出プラン

高級種“バスマティ米”関連で現地商社との合併で進出



- ・田植機の**施肥量調整**とコンバインの**高度な脱穀**で**高収量**を訴求。
- ・バスマティ米の輸出や農家向け金融サービスを手がける**Adani Group**と**合併**設立。
- ・**金属3Dプリンター**で保守部品を現地生産し迅速供給。

“バスマティ米”事業では商社とWin-Win



計画 (2025)	売上	57.5億円	※2029年に3万農家のシェア30%を目指す
	営利	7.8億円(利益率13.5%)	
	投資	50億円(合併・工場)	

✓インド複合企業大手。バスマティ米を含む穀類流通や金融、エネルギー、港湾など多角的に事業展開。



バスマティ米の買い取りによる農家との幅広い接点を活用。農機販売のほか、金融部門との連携でリースも展開可能。

所在地	本社：印グジャラート州
上場市場	印ナショナル証券取引所 印ムンバイ証券取引所
総資産	9,403億1300万円 (2018年3月期)
連結売上高	6,460億1200万円 (2018年3月期)
営業利益	308億9,100万円 (2018年3月期)
設立	1993年

グループ主要事業

- ・ 穀類・フルーツ流通
- ・ 農家向け金融サービス
- ・ 不動産ローン
- ・ 石炭・石灰石開発、販売
- ・ 港湾輸送
- ・ 再生可能エネルギー
- ・ 不動産（工業団地、住宅）
- ・ 食品（植物油、菓子製造）

⑦海外:中国強化

- ✓ コメ生産量拡大地域を中心に、法人営業を強化。
- ✓ 補助金を活用し、スマート農機の提案を行う。

中国市場

政策

「スマート農業に商機か」

- ✓ 補助金の打ち切り
- ✓ **スマート農業への補助金は強化**

市場

「収穫量に課題」

- ✓ コメの消費は増えている
- ✓ 工業化により**農地の拡大が進まない**
- ✓ 農地あたり**収穫量を増やす**かが課題

Kubota

YANMAR

ISEKI

個人向け
賃刈屋

現地との
合併設立

現地との
合併設立

進出プラン

コメの生産量拡大地域に**“法人”向けに自動運転田植え機等を販売。**

顧客

農業法人を中心に強化
(個人向け賃刈屋の**クボタと棲み分け**を図る)

※対象エリア18万法人の
シェア10%を目標

近年急増の
黒竜江省、
吉林省、遼寧

主な生産地
湖南省、江西省、
江蘇省、安徽省、
湖北省



商品

自動運転対応田植機、コンバイン
スマート農業に対する補助金制度を活用する
(高収穫も求められている)

計画
(2025)

売上	10.5億円	※2029年1.8万法人の シェア10%を目指す
営利	1.0億円(利益率9.3%)	
投資	4.7億	

⑧国内:自社で実験農場を展開

✓自ら農業を始め、当事者意識を持つことで農家の気持ちに寄り添い、より良い商品開発へ繋げる。

農家

短期：変化のはざま

- ・高齡化、世代交代
- ・農業法人化

中期：変化の加速

- ・AI化、自動化、効率化
- ・気候変動による不安定

長期：破壊と創造

- ・農業のあり方が変わる
- ・複雑化

小木

農家と対話を繰り返し 農家の気持ちを汲み取る

農家と過ごす時間を増やし、変わりゆく環境における、農家の不安やニーズに寄り添う。



自ら農業に参入し 農業の酸いも甘いも知る

耕作放棄地50haを購入し、「農業研究部門」を立ち上げる。
ノウハウ目的で収益は考えない。



完全制御型の 垂直農法

農業コンサル 事業参入

小木は何によって破壊されるか

気候変動

水不足により、作物ができる地域、作物の種類が変わる。

農地不要な農業手段

垂直農法。
点滴灌漑や砂栽培。

担い手不足

先進国→高齢化。
途上国→賃金高騰。

破壊

IoT・AI化

メンテナンス、
アウターフォローのIT化で
人の介在が不要になる。

機械学習の促進

開発スピードが早まり、
小規模企業も参入可能に。

3Dプリンター普及

その場で部品の製造が可能。
輸送がいらなくなる。

レンタル・シェアリング

販売台数激減、メンテナンスニーズ増加。

A vibrant field of sunflowers with bright yellow petals and dark brown centers, set against a clear blue sky with soft, white clouds. The sunflowers are in various stages of bloom, with some fully open and others still budding. The overall scene is bright and cheerful.

長期戦略 「花を咲かせる」

⑨サトウキビ収穫機事業

- ✓サトウキビは砂糖・バイオ燃料原料で需要増。
- ✓収穫機専門メーカーを買収し3カ国で発売。

サトウキビ市場



主要産地

ブラジル、**タイ**、**インド**、**インドネシア**等

※小規模農園が中心で機械化率が低い
タイ、インド、インドネシアを狙う。

(砂糖需要)

(バイオエタノール需要)

2026年22億t

2026年4.3億t

約120%

約126%

2014-16年
平均18.4億t

2014-16年
平均3.4億t

進出プラン

短期

魚谷鉄工株式会社を買収

魚谷鉄工を買収しアジア向け収穫機の開発開始

→3年後に自社製品発売

中期

自社収穫機の販売開始

タイ・インド・インドネシアで**自営農園**を持つ**精糖業者**などへ販売。

作業効率向上で製造量増加を訴求。
工場のないインドは**金属3Dプリンター**で補修部品を製造。在庫・輸送費を削減し現地企業並の修理待ち時間を実現。

※2029年までに
累計2.7万台を目指す

計画
(2029)

売上	1,080億円
営利	174.6億円(利益率16.2%)
投資	52億円(買収・工場新設)

- ✓2017年、JICAと印でサトウキビ収穫機の事業調査。
- ✓小規模農場での機動性・作業効率性・耐久性に優位性。



所在地	奈良県
会社種別	非上場（1959年設立）
資本金	2,800万円
株式	4万株程度 （主に経営陣が保有）
売上	8.2億円
利益	570万円
従業員	31名

魚谷買収が不成立の場合、松元機工（鹿児島）を検討。
どちらも不可の場合、自社開発で検討。
（発売が2年遅れる見込み）

サトウキビ収穫機のノウハウ獲得、
他社による買収抑止のため買収を検討。
性能の良い収穫機製造技術保有。

特徴

小規模農場向けに開発された単独で
収穫作業が可能なサトウキビ収穫機。
海外製の大型収穫機に比べ、小規模農
場での機動性、作業効率性、精糖量を
増やせる収穫メカなどに優位性がある。



サトウキビ収穫機(UT-120K)

⑩ 植物工場への進出

✓ 農地を必要としない破壊的な進化である植物農業への進出を行い、自らが変化を先導する。

メガトレンド

植物工場による社会問題解決

- ① 温暖化に伴う環境変化への対応
 - ② 農業の担い手の変化への対応
 - ③ 食糧難への解決策
- 等の社会課題の解決につながる。
 → マネタイズに課題は残るが将来的には確実に商機がある。



(世界市場規模)

出所：Global Infomation

2025年215億ドル



(日本市場規模)

出所：矢野経済研究所

2022年277億円



進出プラン

中期

自社実験農場で実証実験

- ・ 国内自社実験農場で太陽光利用型を実証
- ・ IoTを駆使した温度/土壌/生産管理

長期

完全制御型の垂直農法

- ・ 完全制御型の垂直農法を開始
- ・ オランダの垂直農法技術を模倣
- ・ 株式会社ダイフクと合併設立 (自動倉庫技術を垂直工場へ応用)
- ・ 垂直農法向け小型収穫機を製品化

→ 小型収穫機・システムを7,000万円～で販売。ノウハウを農業コンサルに展開。*2029年までに

計画 (2029)

売上	416.7億円 累計2,500台を目指す
営利	98.2億円(利益率23.6%)
投資	60億円(工場・開発費等)

✓マテリアルハンドリング業界最大手の技術を活用し、
高付加価値の垂直工場設立を実現する

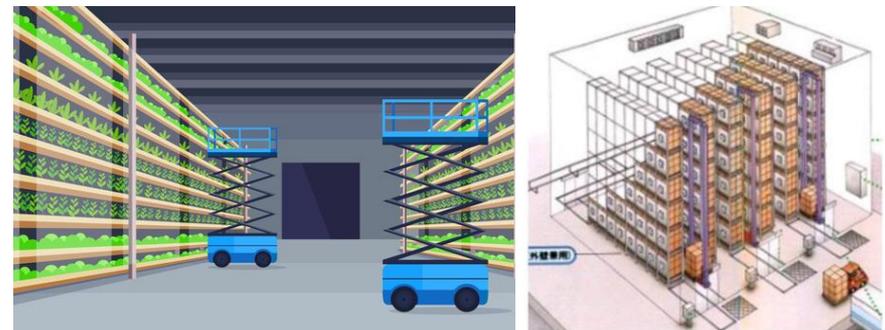


所在地	本社：大阪市
会社種別	東京証券取引所第1部 (証券コード：6383)
資本金	318億6,530万円 (2019年3月31日現在)
連結売上	4,594億8,600万円 (2019年3月期)
利益	546億8,100万円 (2019年3月期)
従業員	9,857人 (グループ計 / 2019年3月31日現在)

ダイフクの自動倉庫技術のノウハウ・
作物の形状や熟し度を測るセンサー技
術を使い、垂直工場設立へ役立てる。

特徴

みかんの形状・大きさの判別に加え、
糖度や熟度を判別し仕分けが可能。
ダイフクの技術を活用すれば、**垂直工場の自動化を実現でき、効率的に農業を展開**することが可能。



⑪ 農業コンサル事業参入

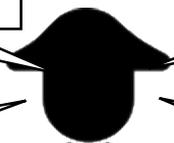
✓ 将来的に高い生産性・IT・植物工場等の技術を含めたコンサルを行い日本農家を支える。

日本農家のニーズ

ビジネス観点が弱いと自覚しており、価格の設定・ブランディング・販促ノウハウが不足

今まで農機購入は周囲の**評判**が大事

実際に購入する前に**農機を**試したい!!



経営についてもどう考えていいかわからない!!

経営に関する**アドバイス**がほしい!!

世の中が変化している中何が大事な機会かわからない!!

進出プラン

中期

自社で実験農場を展開
完全制御型の垂直農法進出

長期

農業コンサル事業参入

これまで培ったノウハウを元に、小規模と大規模農家双方へコンサルを行う
(顧客ターゲット)
小規模農家:単価30万円/件 1,160件/年
大規模農家:単価120万円/件 660件/年
(コンサルティング対象)
・経営全般及び各プロセス



計画
(2029)

売上	13.7億円
営利	6.4億円(利益率46.5%)
投資	3億円(農業施設等)

✓ 将来的に気候変動により砂漠化が予想される世界に対し、技術に先行投資し迫りくる脅威に備える。

メガトレンド

世界的に気候変動により砂漠化が起こり農業ができる土地が減少する可能性がある

- 乾燥地で農業を行う人は26億人
- 農地の52%が砂漠化
- 毎年干ばつと砂漠化で1200万h(日本国土の1/3)損失
- よって毎年2000万トンの穀物が減少

(国連砂漠化対処条約事務局の報告)



→ 世界的に食糧難になる未来が予想される。

**加えて、今まで開発してきた農機が
売れなくなる未来がくる**

進出プラン

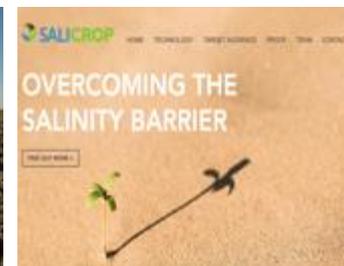
砂漠に“花”を咲かせるプロジェクト

将来の水不足を見越し、少ない水でも作物を作る技術を先行投資。世界の食糧サステナビリティを実現。

OGI
小木製作所



SALICROP



イスラエルスタートアップへ出資

SaliCrop社 :

塩分の多い砂漠化した土地でも種が発芽し育ちやすくなる技術を持つ。コメをはじめとしあらゆる野菜をインド、イスラエル、スペインで検証済み。

✓ 迫り来る気候変動・砂漠化へ備え、植物の種に フォーカスしたイスラエルのスタートアップ会社



農業に適さない土地でも作物が育つ なSeeds Treatment

- ✓ 遺伝子組み換えでないSeeds Treatmentを開発。
- ✓ インド・イスラエル・スペインで実証済み。
- ✓ ADMやDuPont, Alibabaが出資している“The 2019 edition of the Future Food Asia Award”のファイナリスト。
(3rd, 4th June 2019)その技術は世界でも期待されている。

撤退基準を明確にし出資検討

2年以内にアプローチを始め、
現存の出資者と協議の上共同出資を始める

効果

- 「小木」が破壊されても生き抜く事業
- ✓ 迫り来る気候変動・砂漠化による農地の縮小、農機販売の減少でも存続できる事業
- ✓ あらゆる植物が対象となる種へのアプローチの可能性を確認

リスク

不透明さと文化・認識の違い

- ✓ 大手企業の参入、提携、買収
- ✓ マネタイズの難しさとタイミング
- ✓ 開発の滞り
- ✓ 予想よりもスケール効かない
- ✓ 文化の違い

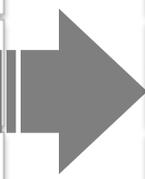
⑬ 組織風土変革

- ✓ 「内にこもる」のではなく「外に開く」。
- ✓ そして、外部とノウハウの融合を図る。

現状の組織状態

【自前主義、内向き、個別最適の組織】

Shared Value	自前主義のメカオタク集団 自分たちならではの“いいもの”にこだわる
Structure	機能型&セクショナリズム 個別最適意識が強い組織体制
System	技術が全て！技術を評する 大事なものは技術の習得
Style	トップダウンで指示統制 判断はトップが行い、指示命令で動かす
Staff	プロパー社員の純粹培養 外の“血”“知”ではなく自社内で育てる
Skills	自社開発の技術力教育を徹底 「メカオタク」スキルで他社に差をつける



目指す組織状態

【繋ぎ、融合し、価値最適な組織】

Shared Value	自社の“できる”を他者(社)と繋ぐ 農業、食の理想のために知恵をつなぐ
Structure	顧客起点のボトムアップ組織 顧客価値最大化を目指した組織構造
System	チャレンジと変革を推進するシステム 変革を生むための組織行動が推奨される
Style	「アライメント」&「アジャイル」 合議として先ずやってみて、やり方を変える
Staff	自社で全てを抱えず他社との知を融合 他社の力を借り、外の“血”“知”を入れる
Skills	技術やノウハウを融合させる教育 自分たの強みを他の“知”と融合できる能力

課題

ノウハウの開放&融合

方向性

小木“維新”

明治維新後の日本のように
外に開いて内を育てる

ミッション

① 世界を耕し、② 食を培い、③ 笑顔を増殖させる。

- ① 「世界を耕し」…我々の顧客は“世界”である。また、コアな事業は“農業”に由来する。
- ② 「食を培い」…我々は農機だけに留まらず、“食”の安定供給をも支える。
- ③ 「笑顔を増殖させる」…最終の目的は、食を通じた世界の笑顔を持続支援すること。

ポリシー

Smile First

世界の笑顔のために
できることを考える

Connected

自分で抱え込まずに“知”を繋ぐ

Professional

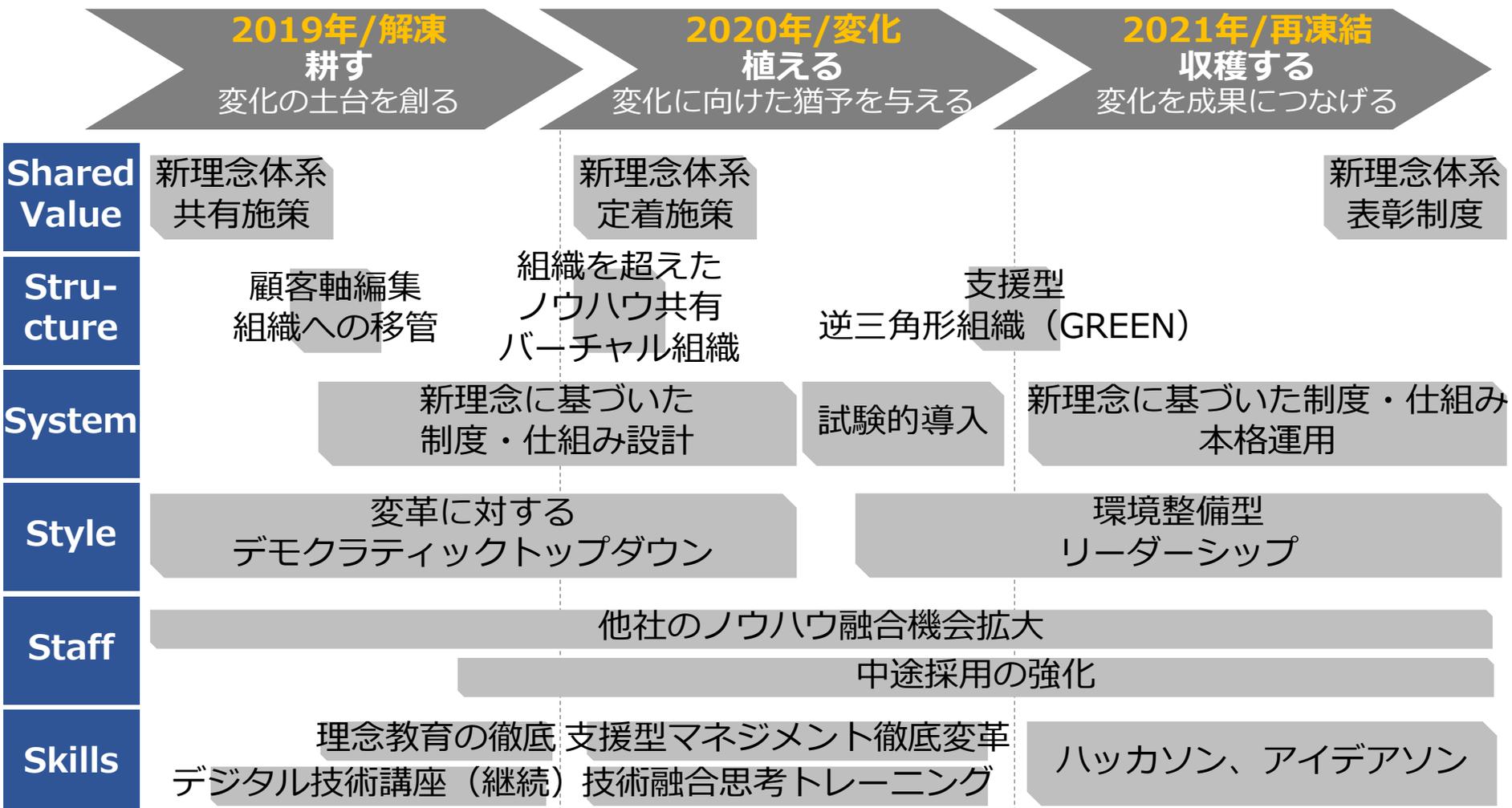
個々が専門家であることに誇り
を持つ

Brave Heart

変化する、失敗する勇気を持つ

⑬ 組織風土変革

- ✓ 新理念体系を基点に組織変革を加速する。
- ✓ 2020年は「変化に向けた猶予期間」とする。



戦略遂行におけるリスクと対応策

- ✓最大のリスクは社員の「組織実行力」にあると考える。
- ✓向き合い、語り合い、仲間になることが大事。

戦略と完遂に向けて

最大のリスク

事業環境
 (どこでやるか)

戦略の正しさ
 (何をやるか)

組織実行力
 (どうやるか)

リスク

想定以上の環境
 変化スピードで
 あること

競合等の戦略により
 自社の優位性が
 色褪せること

社員が戦略や未来を
 信じられず
 実行し切れないこと

対応策

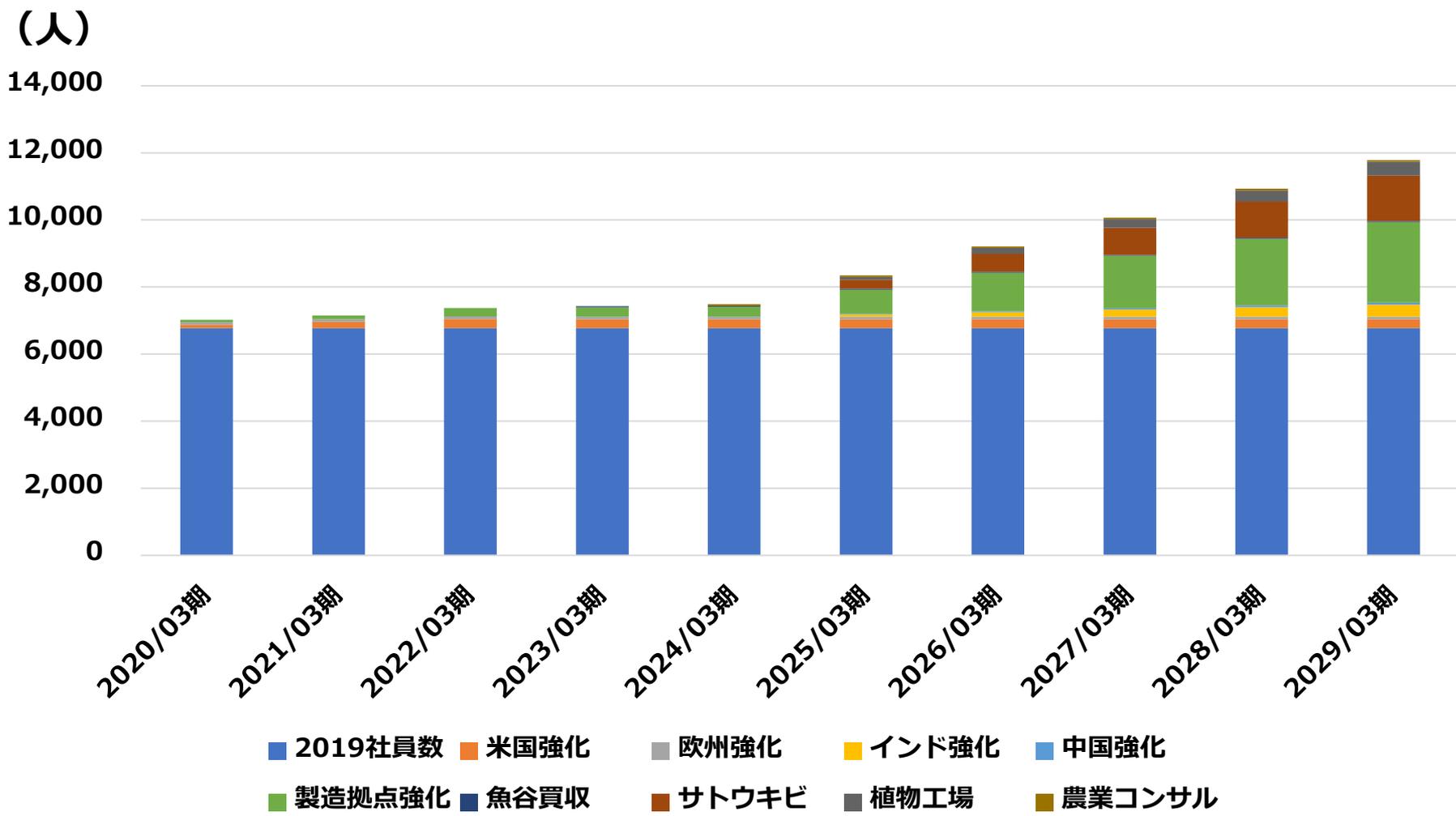
環境に抗う
 戦略も検討

一本足打法ではない
 戦略の
 ポートフォリオ化

**メンバーと時間を
 使って対話して、
 未来に向けて
 もう一度家族になる**

要員計画

- ✓以下の事業に注力して人員を採用する。
- ✓それ以外は社内異動で人員をシフトする。



【参考】長期戦略に対する競合の動き OGI 小木製作所

- ✓ 自動運転や植物工場は競合も着目しており要警戒。
- ✓ サトウキビはヤンマーと直接競合。

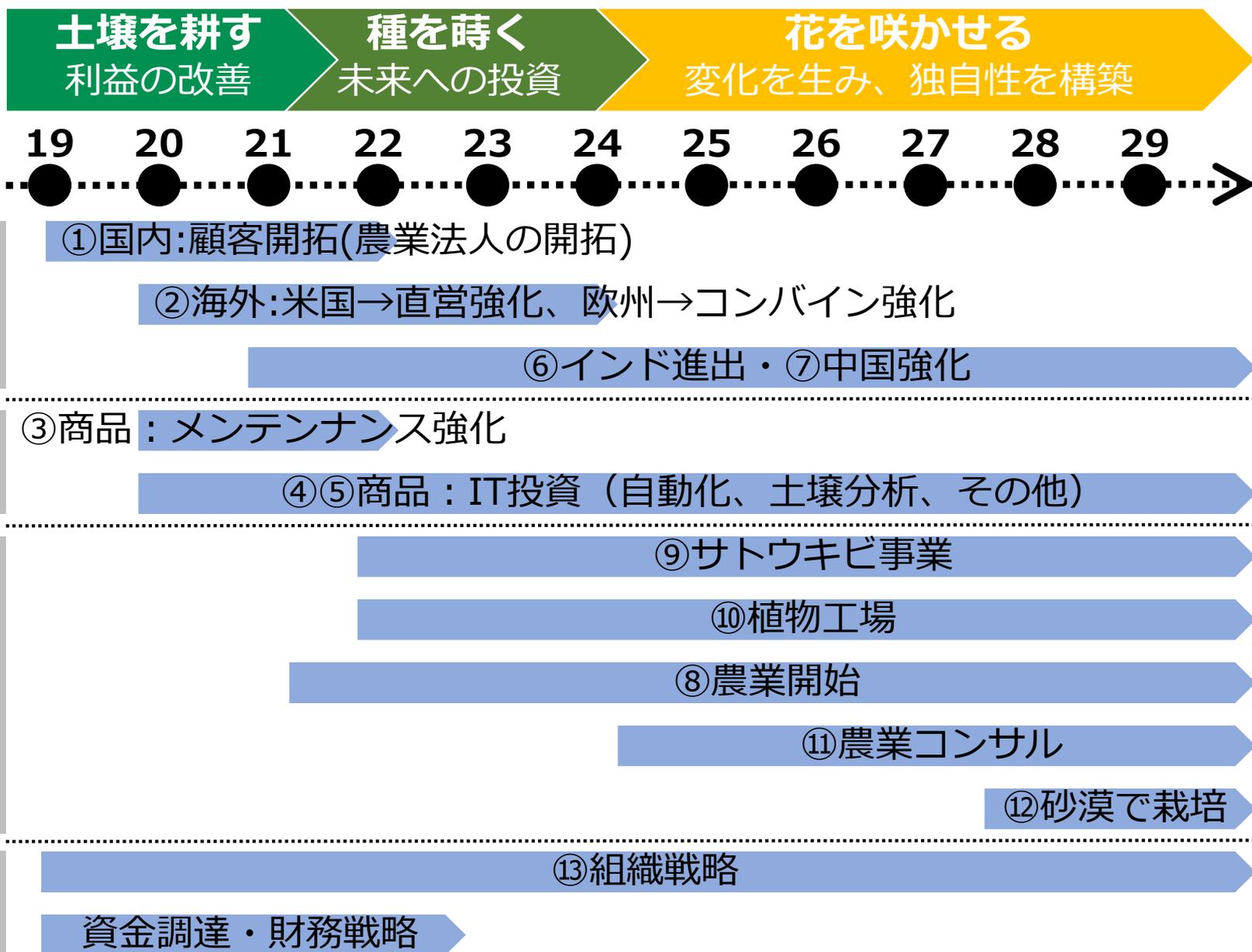
	R&D全般	<ul style="list-style-type: none"> ・堺コンビナートに大規模R&D拠点を建設中 →自動運転などの開発が強化される恐れがあり動向を注視
	植物工場	<ul style="list-style-type: none"> ・自社で植物工場を保有、規模は小さい(観光イチゴ農園など) →当社は早めに仕掛ける必要がある
	サトウキビ	<ul style="list-style-type: none"> ・サトウキビ製造企業を買収済み →当社は魚谷の独自技術で対抗、販売チャネルで巻き返し
	植物工場	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年植物工場の展覧会を開催しているが本格展開はせず →当社は植物工場の市場化を2段階で仕掛け、差別化を図る
	中国 インド	<ul style="list-style-type: none"> ・印は2位のTAFEと合併設立、中国は東風汽車との合併 →トラクターではなく、田植機やサトウキビ収穫機で展開
	IT	<ul style="list-style-type: none"> ・IoT (施肥量調整機能付き田植機) や自動運転の販売で先行 →放置すると大差になる恐れがあり、早急に追隨する
	サトウキビ	<ul style="list-style-type: none"> ・以前から販売し、ブラジルなどで展開 →当社は需給ミスマッチで普及していないアジア市場に進出
	IT	<ul style="list-style-type: none"> ・LV2自動運転や土壌分析センサー装着収穫機などを実用化 →今は北南米のみの展開で競合しない。動向に注意を払う。

リスクシナリオ分析

✓各戦略の売上高成長率が10%下振れする悲観シナリオで29年度営利を想定。影響が大きいのはサトウキビ。

	戦略	営業利益 予測値		差額
		ベース	悲観	
短期戦略	① 国内:顧客開拓(農業法人の開拓)	10億円	9億円	▲1億円
	② 海外:米国→直営強化、欧州→コンバイン強化	37億円	33億円	▲4億円
	③ 商品:メンテナンス強化	4億円	4億円	0億円
中期戦略	④ 商品:IoT(土壌分析強化)	1億円	1億円	0億円
	⑤ 商品:IT化(自動運転強化)	5億円	5億円	0億円
	⑥ 海外:インド進出	46億円	41億円	▲5億円
	⑦ 海外:中国強化	5億円	4億円	▲1億円
	⑧ 国内:自社で実験農場を展開	-億円	-億円	-億円
長期戦略	⑨ 新規事業:サトウキビ収穫機事業	175億円	157億円	▲18億円
	⑩ 新規事業:植物工場への進出	98億円	88億円	▲10億円
	⑪ 新規事業:農業コンサル事業参入	6億円	6億円	▲1億円
	⑫ 新規事業:砂漠に“花”を咲かせる事業	-億円	-億円	-億円

ロードマップ



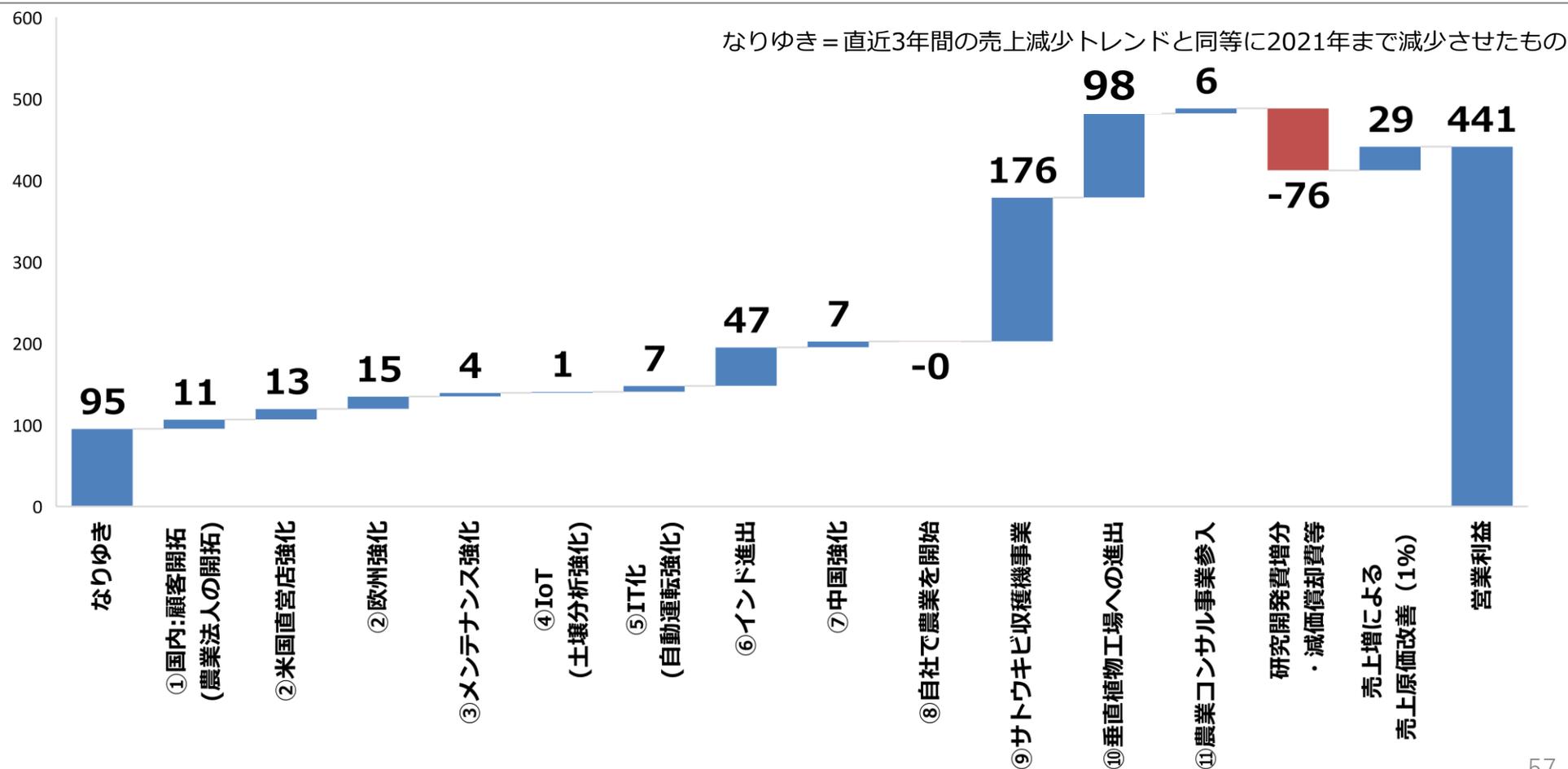
【参考】2029年度営業利益内訳

✓ 成長の柱としてサトウキビ・植物工場を育てる。

－ 売上高: 4,418億円 (対なりゆき +2,345億)

－ 営業利益: 441億円 (+346億)

－ 営業利益率: 10.0% (+5.4%) ※2019年度営業利益率対比



財務戦略①：投資・研究開発

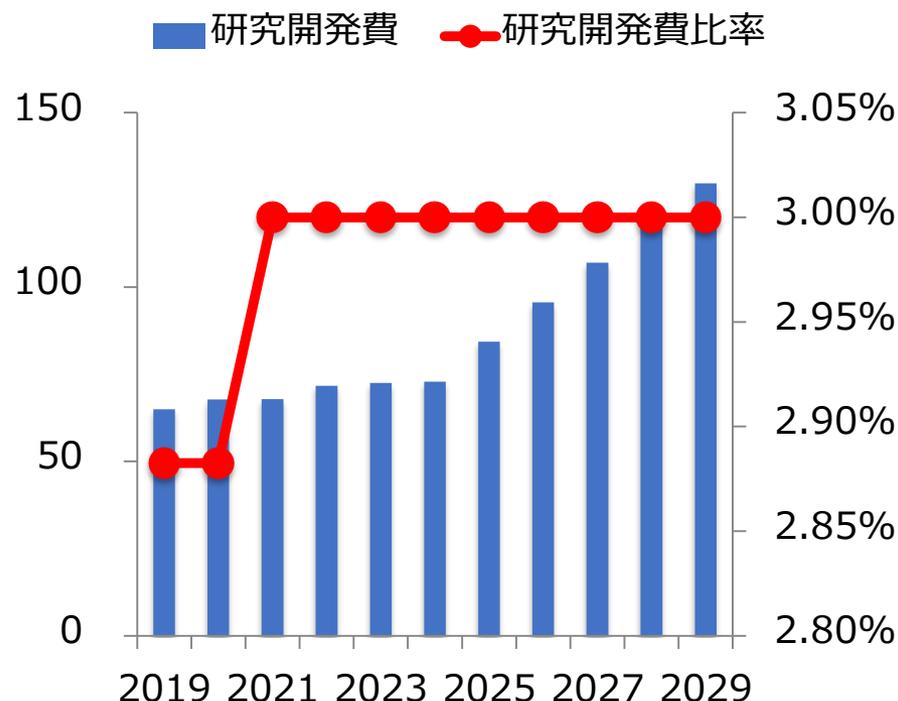
- ✓ 成長に向け、今後10年間に389.8億円の投資を実施。
- ✓ 持続的な競争力強化のため、研究開発費を段階的。

主な投資費用

	施策名	投資額
短期	国内市場強化	13.4億円
	米国直営強化	62.0億円
	欧州強化	62.1億円
	メンテナンス強化	1.0億円
中期	IT化	28.0億円
	インド・中国進出	57.9億円
長期	サトウキビ事業	50.0億円
	植物工場	115.0億円
	農業コンサル	0.4億円
	合計	389.8億円

研究開発費

現在の業界平均2.4%を上回る
※クボタは3.0%



※投資：戦略実施に伴う工場等の有形固定資産・販管費（増員分の人件費・広告宣伝費等）・研究開発費

財務戦略②：債権者・株主への貢献

- ✓ 格付けを維持向上し、安全性の高い財務体質を実現。
- ✓ 自社株買い及び株価向上により株主価値の向上を図る。

債権者		株主	
格付け	BBB以上を維持・向上	自社株買い (2020年度末)	100億円
インタレスト・カバレッジ・レシオ	2019年 10.5 → 2029年 43.4	株価	2019年 528円 → 2026年目標 1,600円
有利子負債/EBITDA	2019年 5.07 → 2029年 1.93	PBR	2019年 0.54 → 2022年目標 1.69

借入金を増やさず、既存現預金及び増加キャッシュフローにより成長戦略への投資を賄う事で**安全性の高い財務体質を実現**

自社株買いを通して株主へ還元し、成長戦略の実現による株価の上昇により**株主価値の向上**を図る

A collage of images showing people enjoying fresh produce and working in a greenhouse. The top left shows a smiling man in a straw hat holding a basket of vegetables. The top middle shows a family of three smiling and eating pizza. The top right shows a woman in a pink cap and gloves working in a greenhouse. The bottom left shows a family of four eating a meal. The bottom middle shows a man and a child in a greenhouse with a basket of vegetables. The bottom right shows a family of five eating a meal.

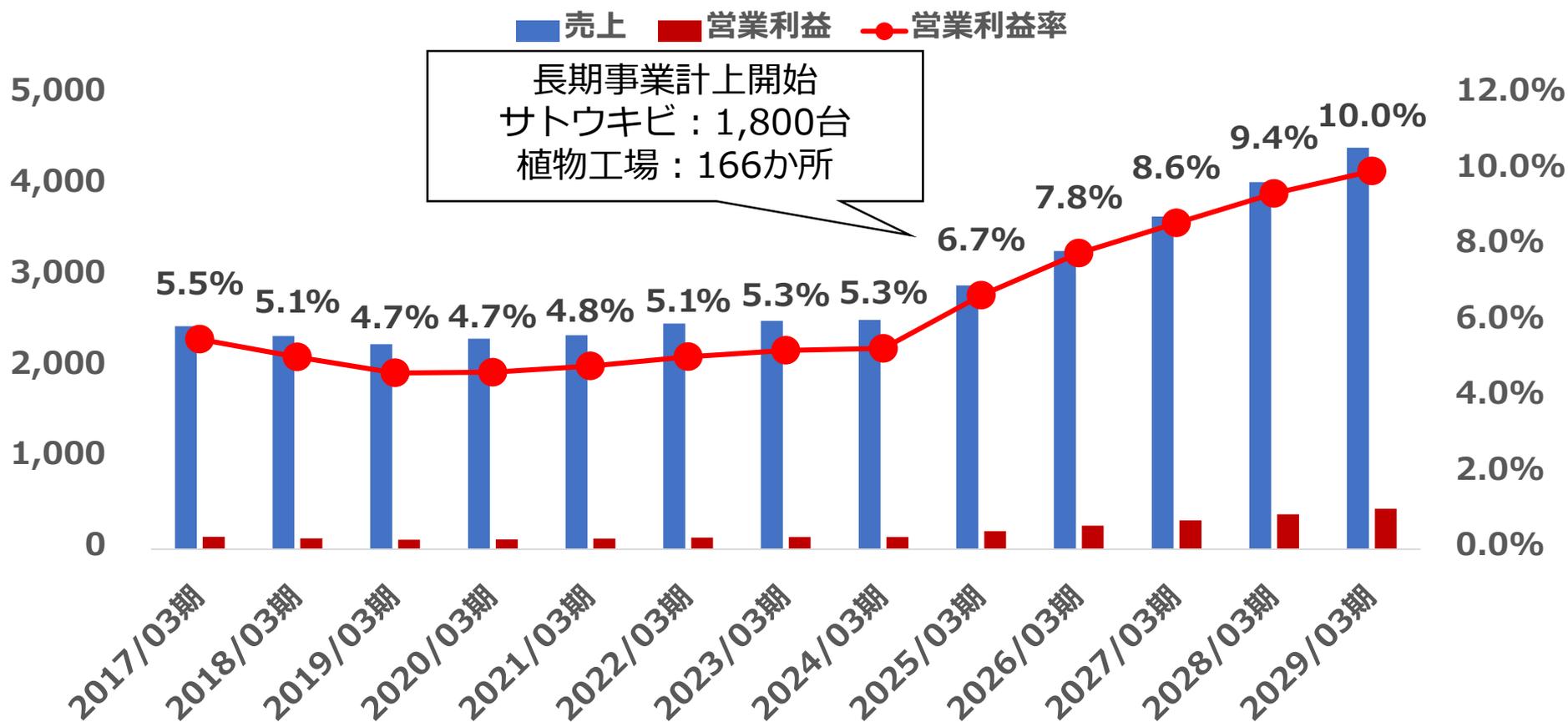
農業は

**今日も世界の笑顔を支えている。
我々はそんな農業を支え続けたい。**

【参考】売上・営業利益率推移

※単位：億円（売上・営業利益）

項目	2017 /03期	2018 /03期	2019 /03期	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（億円）	2,453	2,345	2,255	2,317	2,356	2,484	2,512	2,524	2,904	3,282	3,661	4,041	4,418
営利（億円）	136	119	105	108	114	126	132	134	195	257	315	380	441
営利率	5.5%	5.1%	4.7%	4.7%	4.8%	5.1%	5.3%	5.3%	6.7%	7.8%	8.6%	9.4%	10.0%



【参考】各種財務指標

項目	2017 /03期	2018 /03期	2019 /03期	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 [億円]	886	884	912	715	720	657	589	589	563	568	600	664	757
FCF [億円]	0	241	186	173	166	104	104	176	184	247	306	370	433
ROE [%]	4.4%	3.7%	3.3%	3.6%	3.6%	3.9%	4.0%	3.9%	5.5%	6.9%	7.9%	9.0%	9.7%
ROA [%]	2.3%	2.0%	1.8%	1.9%	2.0%	2.1%	2.2%	2.2%	3.1%	3.9%	4.5%	5.2%	5.7%
CCC [日]	114	114	85	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
D/Eレシオ [%]	55.2%	49.4%	48.7%	52.3%	51.0%	49.6%	48.2%	46.9%	45.1%	42.9%	40.5%	38.0%	35.4%
研究開発費 比率[%]	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
自己株式 [億円]	-10	-10	-10	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110
当期純利益 [億円]	95	81	74	75	78	87	90	92	133	175	216	259	301
当期純利益 比率[億円]	3.9%	3.5%	3.3%	3.2%	3.3%	3.5%	3.6%	3.6%	4.6%	5.3%	5.9%	6.4%	6.8%

【参考】各施策営業利益推移

営業利益（内訳）	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
なりゆき	100	95	100	104	108	112	116	116	120	124
①国内:顧客開拓 (農業法人の開拓)	3.3	6.7	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
②米国直営店強化	4.2	8.5	12.9	12.9	12.9	12.9	12.9	12.9	12.9	12.9
②欧州強化	2.3	6.9	9.8	15.7	15.9	16.1	16.3	16.5	16.7	16.9
③メンテナンス強化	1.4	2.9	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3
④IoT(土壌分析強化)	-0.8	-0.8	-0.8	-0.8	-0.6	-0.3	-0.1	0.1	0.4	0.6
⑤IT化(自動運転強化)	-2.0	-2.0	-2.0	-2.0	-0.8	0.4	1.6	2.8	4.0	5.1
⑥インド進出	0.0	0.0	0.0	-1.7	-1.7	7.8	17.2	26.7	36.1	45.5
⑦中国強化	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.9	2.9	3.9	4.8
⑧自社で農業を開始	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0
⑨サトウキビ収穫機事業	0.0	0.0	0.0	-1.7	-1.7	32.7	67.5	102.8	138.4	174.6
⑩植物工場への進出	-3.5	-3.5	-3.5	-3.8	-5.5	15.1	35.8	56.4	77.1	97.7
⑪農業コンサル事業参入	-0.0	-0.0	-0.0	-0.0	-1.9	-0.7	1.0	3.2	6.4	6.4
研究開発費増分・ 減価償却費等	5.0	1.1	-2.7	-3.6	-3.9	-15.3	-26.7	-38.0	-49.4	-60.7
営業利益	108.3	114.0	126.3	131.9	133.8	194.8	256.7	315.5	379.8	441.4