

**小木製作所 20年ビジョン**

# **OGI-Action Plan**

**2019年 7月21日 経営会議**

**NO.023**



**① 農業環境の変化と経営課題を共有する**

**② 私たちの目指す姿と、実現にむけた  
「新中長期戦略」を共有する**

1920年代初頭



2010年代



農業効率化が進展した一方、  
農村の担い手不足が深刻化



農業機械が農村  
風景を一変させた

# はじめに 小木製作所の90年間の歩み

中小型で高性能な製品と、迅速で正確なメンテナンス対応によって成功を収めてきた。しかし、**環境変化によって自社の製品競争力は低下している。**

## 行動規範

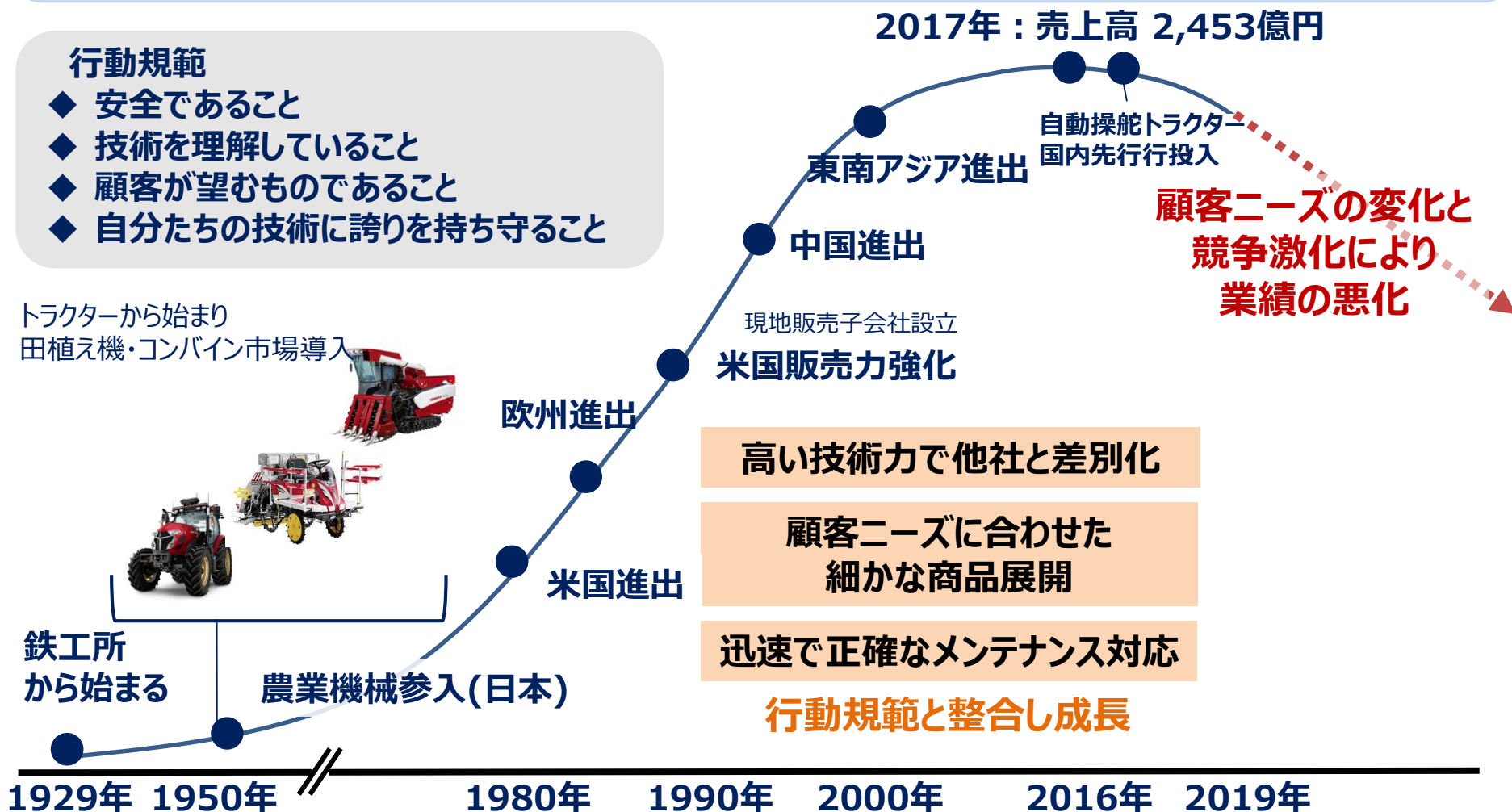
- ◆ 安全であること
- ◆ 技術を理解していること
- ◆ 顧客が望むものであること
- ◆ 自分たちの技術に誇りを持ち守ること

トラクターから始まり  
田植え機・コンバイン市場導入



鉄工所  
から始まる

農業機械参入(日本)



**1**

## 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

**2**

## OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

**3**

戦略を支える基盤づくり

**4**

まとめ



# 外部環境 世界の農業で起こっていること

食料需要増大にともない農業機械市場も約13兆円規模に拡大傾向。  
農業人口減少、通信・AI技術を背景に、アグリカルチャー4.0が進展。

政治	省人化・自動化農業に対する補助。TPPなどの貿易自由化(予定)
経済	先進国の成長鈍化に対し、新興国は成長。
社会	都市化と、世界的な農業人口の減少。食料需要の増大
技術	通信・AI技術、自動運転技術発展、アグリカルチャー4.0の進展

## アグリカルチャー3.0

※農業の機械化フェーズ  
よりシンプル・安価に。

今後10年で、多くの新興国が  
アグリ4.0に移行する可能性

アフリカ市場  
※機械化率が  
低い地域

インド・中国  
・東南アジア  
※機械化率が高く  
ない地域

日本市場  
※機械化は浸透。  
ICT/自動化は  
遅延

## アグリカルチャー4.0

※農業の自動化・ICT化フェーズ  
さらなる省人化への対応。完全自動化。

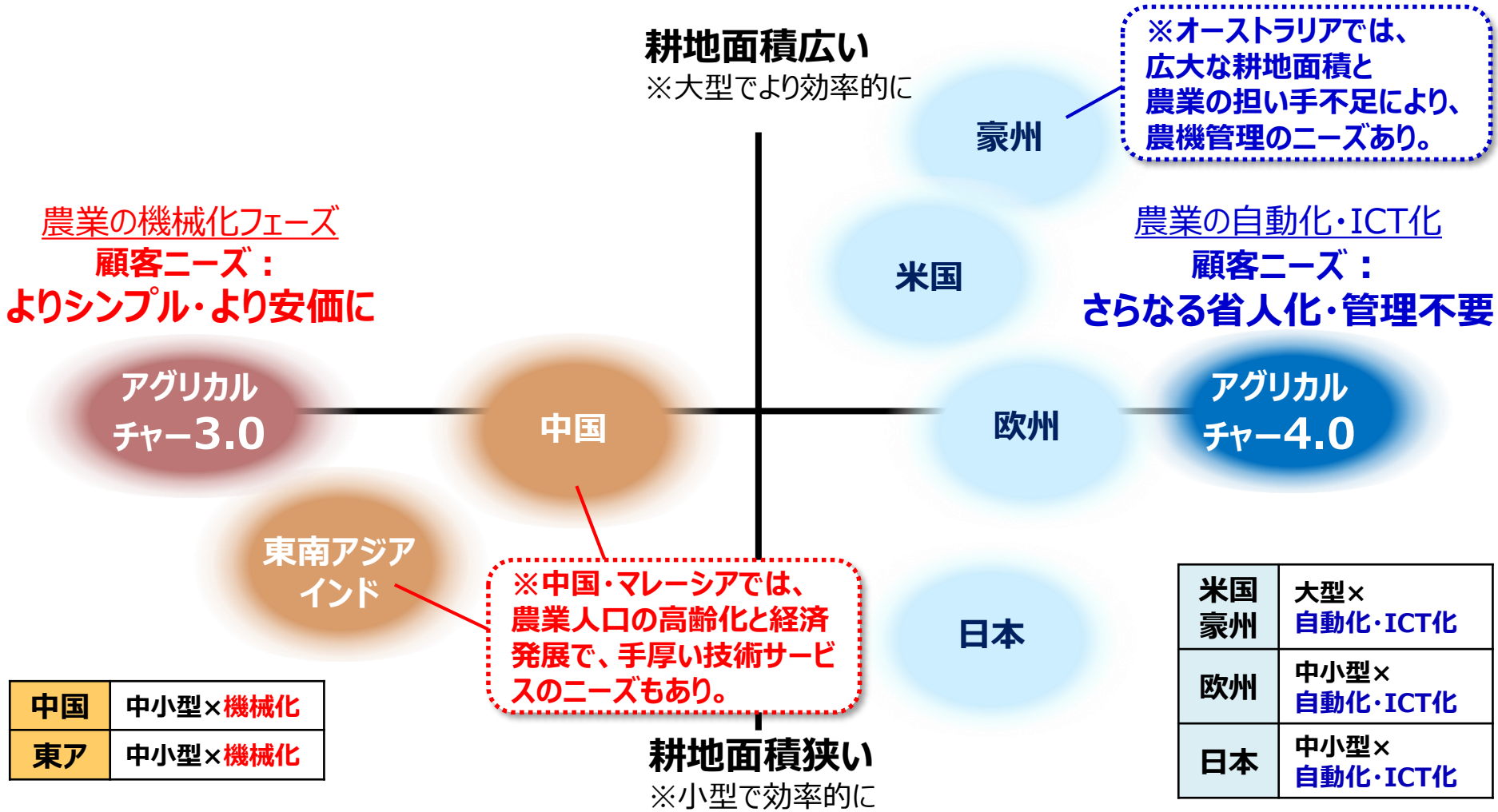
欧・米・豪など  
※ICT化/自動化  
でも先行

より高度な農業

農業の先進度の軸

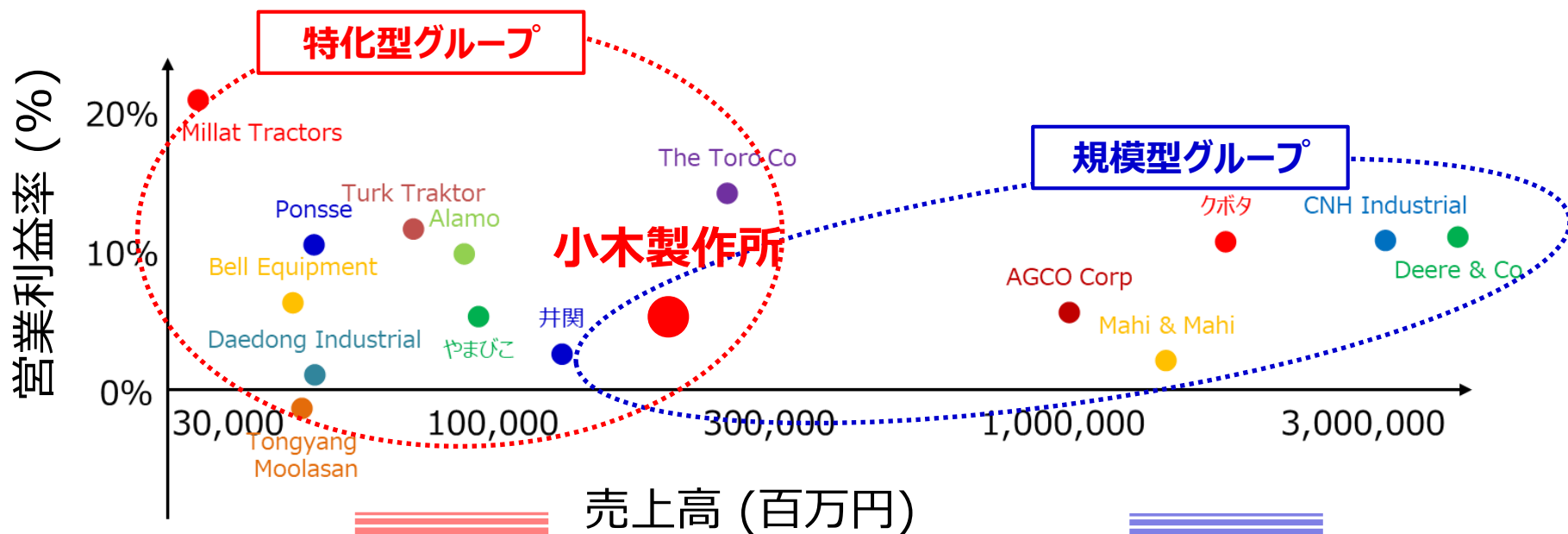
# 外部環境 国別 顧客ニーズ

国別に耕地面積と農業機械の機械化率が異なる。  
 日本を除くアジア諸国では**シンプル**な機能で**安価な製品**が求められる。  
 一方、農業先進国では**さらなる省人化**にむけた**製品**が求められる。



# 外部環境 農業機械業界の事業経済性

農業機械メーカーは戦略の違いによって大きく二分される。  
大規模メーカーは「**多角化戦略**」、中小メーカーは「**製品特化戦略**」を取るにより利益を確保している。



**製品 地域特化戦略**

※地域ごとのニーズにマッチした製品・サービス提供で、高利益率 & 売上成長両立の可能性

**事業拡大・M&Aの多角化戦略**

規模拡大しシェアを拡大することで、高利益率 & 売上成長の可能性が高まる。



中小規模のメーカーは**事業領域**を選択し、**注力する市場に特化した戦略**をとる。また、農機メーカーの多くは**技術投資に積極的**である。

規模型

特化型

主要企業	事業領域	拡販戦略	技術投資	詳細
John&Co	<b>多角化</b> 産業用機械・ 工事車両など	<b>世界展開</b> 地場メーカーとの 販売提携も	<b>積極的</b> 無人化・ AI活用	・リモート監視による自動(Level2-3) ・AIベンチャーを買収、作物を見分ける機能を強化
CNH Industrial	<b>多角化</b> 産業用機械・ 工事車両など	<b>M&amp;Aで拡大</b> Case社・New Holland社など	<b>積極的</b> 無人化農機	・リモート監視による自動(Level2-3)
クボタ	<b>多角化</b> 農機中心・ 建設機械など	<b>世界展開</b> インド等成長市場 へ積極的展開	<b>積極的</b> 無人化農機	・リモート監視による自動(Level2) ※2020までにLevel3を発売予定
ヤンマー	<b>多角化</b> 発電機・エンジン 建設機械など	<b>欧米・中国 東南アジア等</b>	<b>積極的</b> 無人化農機	・リモート監視による自動(Level2)
井関農機	<b>農機中心</b>	<b>国内中心</b> ※世界展開を計画	<b>消極的</b> 無人化農機	・リモート監視による自動(Level2)
やまびこ	<b>小型農機 中心</b>	<b>世界展開</b>	<b>積極的</b> チェーンソー/芝刈機	・次世代ロボット芝刈機等ロボット開発技術 を応用した新製品開発に取り組む
オーレック	<b>小型農機 中心</b>	<b>国内中心</b> ※世界展開を計画	<b>積極的</b> 草刈り機/管理機	・小型の草刈り機や管理機等 業界初の製品開発に取り組む

農業機械メーカーの成功要因は、「多角化or製品特化戦略」「コスト競争力の強化」「農業の省人化への対応」の3つである。

## 外部環境変化のまとめ

- 市場変化： 市場は拡大傾向だが、先進国を中心に**農業人口が減少**
- 競合： 新興メーカー台頭で**競争激化**。各社が**自動化技術**を磨く。
- 業界経済性： 農機業界は戦略の違いによって「**規模型**」「**特化型**」に二分
- 技術トレンド： **IoT**普及。**AI**性能の向上。**5G通信**技術進展。

## 農業機械業界の成功要因

### 規模型or特化型

規模型：「**多角化**」×「グローバル展開」  
特化型：「**製品特化**」×「地域特化」

### 収益構造構築

顧客ニーズの多様化と業界内競争の激化による収益性悪化に対応。「**コスト競争力**」を強化する。

### 省人化

新しい技術トレンドに追従、ダウンタイムを最小化し、世界的な「**農業の省人化**」に対応する。

**1**

## 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

**2**

## OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

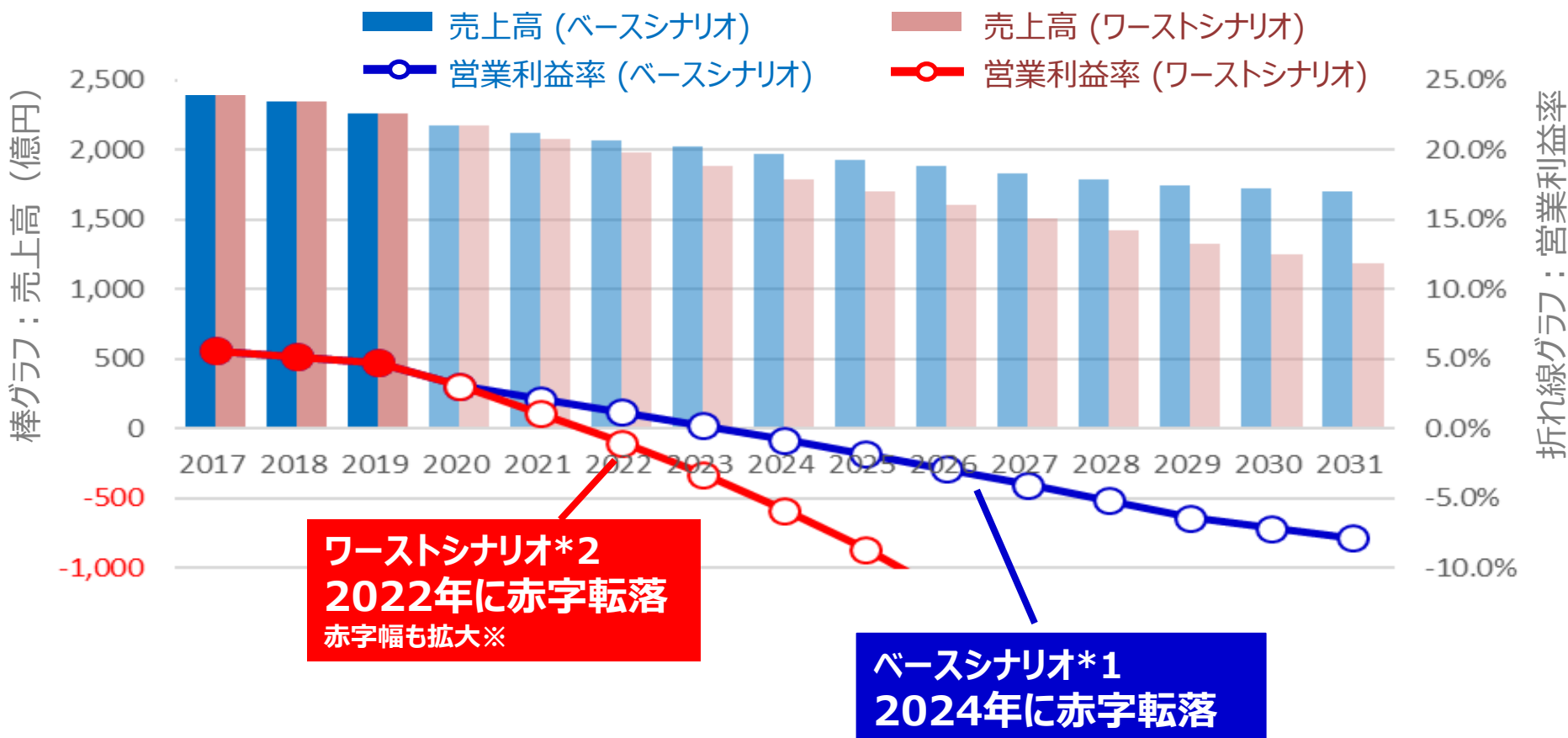
**3**

## 戦略を支える基盤づくり

**4**

## まとめ

**3年連続で減収減益。早ければ2022年以降に営業利益が赤字に転落。収益改善のため、組織を含めた戦略の抜本的な改革が必要。**



\*1 ベースシナリオ:

日本の農業市場規模が年率2.2%で減少するとし、それに比例して国内農機売上が下がる場合

\*2 ワーストシナリオ:

シェア縮小&単価下落により、2017~2020年の売上下落ペースが継続した場合

市場シェアは縮小する日本のみで突出。

米国や農業新興国では**市場が拡大傾向**にあるが、**市場シェアは低く、また売上・利益ともに減少**している。

	市場の動向			自社の業績			
	市場規模	農業成長性	農業人口	直近3年の業績			
				売上成長	利益率	市場シェア	
農業先進国	日本	小	↓	↓	×	△	約20%
	米国	大	↑	→	△	×	約0.6%
	欧州	大	→	↓	維持	○	約0.9%
	豪州	小	→	↓	—	—	0%
農業新興国	中国	大	↑	↓	△	×	約0.3%
	東南ア	中	↑	↑	維持	△	数%*
	インド	大	↑	↑	—	—	0%

×

(約-203億)

△

(-0.6%)

約20%

△

(約-41億)

×

(-2.6%)

約0.6%

維持

(約+7億)

○

(+1.0%)

約0.9%

—

—

0%

△

(約-71億)

×

(-2.6%)

約0.3%

維持

(約+23億)

△

(-1.3%)

数%\*

—

—

0%

市場が成長しているのに、自社の業績は悪化。

将来的には減少が

将来的には減少が

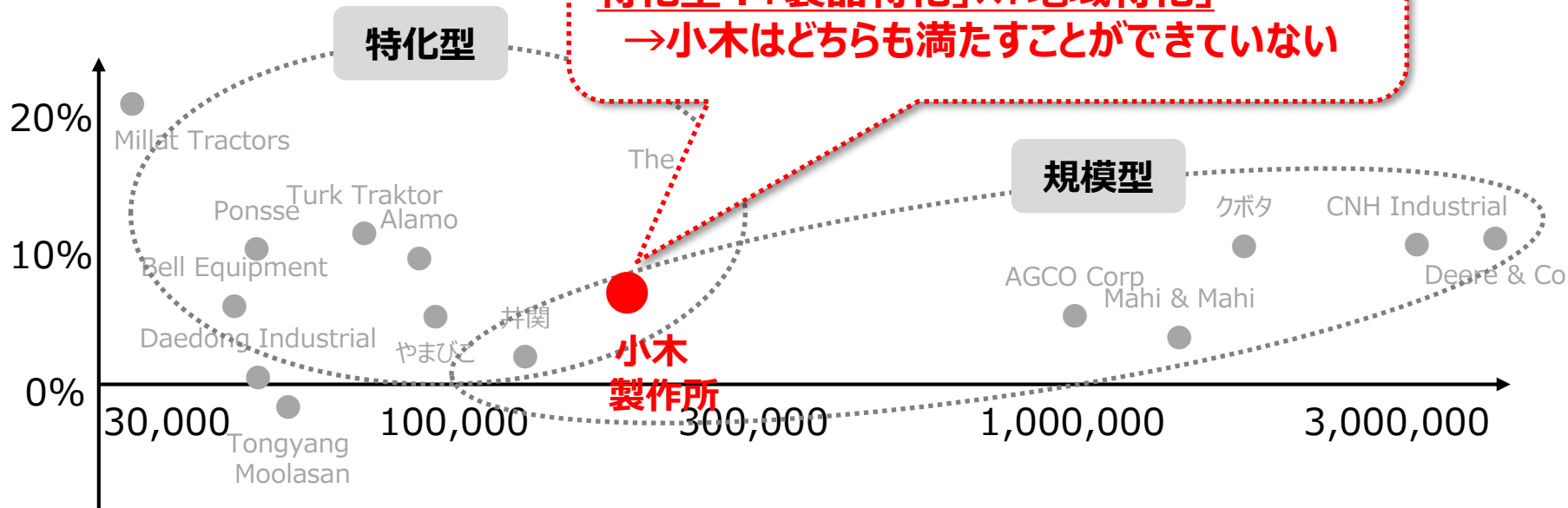
\* 市場規模資料なし

# 自社状況

# 地域別業績悪化の要因

中小型で高性能な製品と、迅速で正確なメンテナンス対応によって成功を収めてきたが、**環境変化によって二分されたニーズの変化に対応できず、製品競争力が低下したため業績が悪化した。**

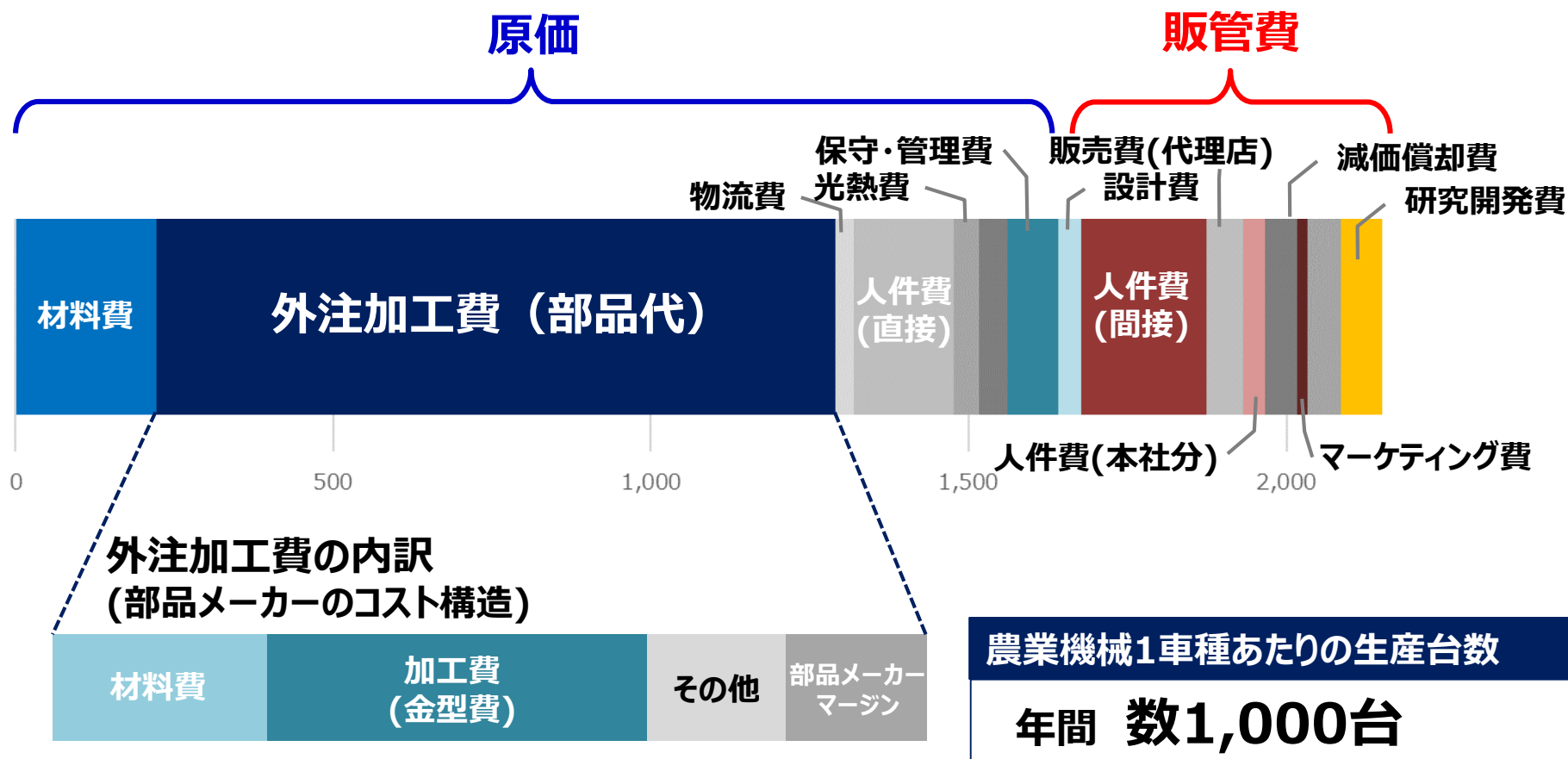
## 地域別業績悪化の要因



標準の製品では差別化は難しく  
 コスト優位にたつ大手企業にジリジリと負け始めている



**原価を占める割合は外注加工費が大きい。**  
**農機の生産台数が大手と比べて少ないため、原価抑制が難しい。**



※加工費(金型費)の割合が高く、固定費比率が高いため、  
**同一部品の発注を増やさないと外注費が高くなる。**

省人化に向けた先行研究開発の投資割合が低い。  
また、貴重な経営資源を、自社の事業範囲外に投資している。

研究開発費 約65億円 (約2.9%) 19年度  
先行研究開発費 約 4億円 (約0.2%) 19年度  
※他社：約1~4.5%

研究開発比率は一般的な水準だが、先行研究開発の投資額は少ない

開発分類	ジャンル	製品	プロジェクト名	ねらい効果	事業との整合性	競合優位性	研究開発費(年間)
既存	※	農機改善	既存研究開発	既存製品の性能向上	○	△	約61億円
先行研究開発	IoT	農機改善	自動診断システム	農機の部品を自動診断し故障前に警告	○	△	約4億円 ※年平均
	IoT	新製品	土壌状態データ収集	水分、酸素などが含まれる量を観測	△	×	
	AI	新製品	米収穫時期診断システム	収穫に適した時期をアドバイス	△	×	
	AI	新製品	米品質判定システム	品質を刈り取る前から診断	△	×	
	ドローン	新製品	ピンポイント農薬散布	雑草や虫喰い部分のみピンポイントで農薬散布	△	×	

これまでの強みをいかし、販売できるとは言い難い先行研究開発

人事/組織面においても、農業業界の変化に対応できていない。

経営戦略と  
組織体制が  
不整合

- ・人事評価制度が古いまま
- ・縮小する日本市場において手が打てていない
- ・海外強化体制が取られていない
- ・コーポレートガバナンスが効きにくい

HRM

組織構造

組織構造

組織構造

縦割り組織  
による部門間  
連携不足

- ・海外部門と国内部門の連携が希薄
- ・マーケティング機能の弱さ
- ・人的流動性の喪失

組織構造

組織構造

HRM

保守的文化  
の形成

- ・外部技術交流をしない為、過度な技術偏重に
- ・保守的文化による変革人材育成不足
- ・先端技術開発の注力不足

組織構造

組織構造

HRM

環境変化にあった戦略が立てられておらず、業界の成功要因も満たせていない。

分析のまとめ		
外部要因	PE ST	(+) 自動化農業への補助 TPPなど貿易自由化(予定) (±) 新興国の成長 & 食料需要増大 (±) 世界的な都市化と農業人口減少 (+) 通信・AI・自動運転技術発展
	業界	(+) ICTなど技術トレンドによる 「農業の省人化」対応
内部要因	事業	(-) 地域別事業展開の劣勢/ 製品競争力の低下 (-) 外注加工費が大きい原価構造 (-) 再生/成長戦略の不在
	財務	(+) 潤沢な現預金 (-) 成長に向けた効果的な投資不足
	組織	(-) コーポレートガバナンスの弱さ (-) 国内市場重視の組織体制 (-) 新規事業や変革的人材不足

業界の成功要因

判定

規模型or特化型



【課題①】

どちらも選択できていない戦略

収益構造構築



【課題②】

ギリ貧の収益構造

省人化



【課題③】

省人化への消極的な研究開発

## 1 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

## 2 OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

## 3 戦略を支える基盤づくり

## 4 まとめ

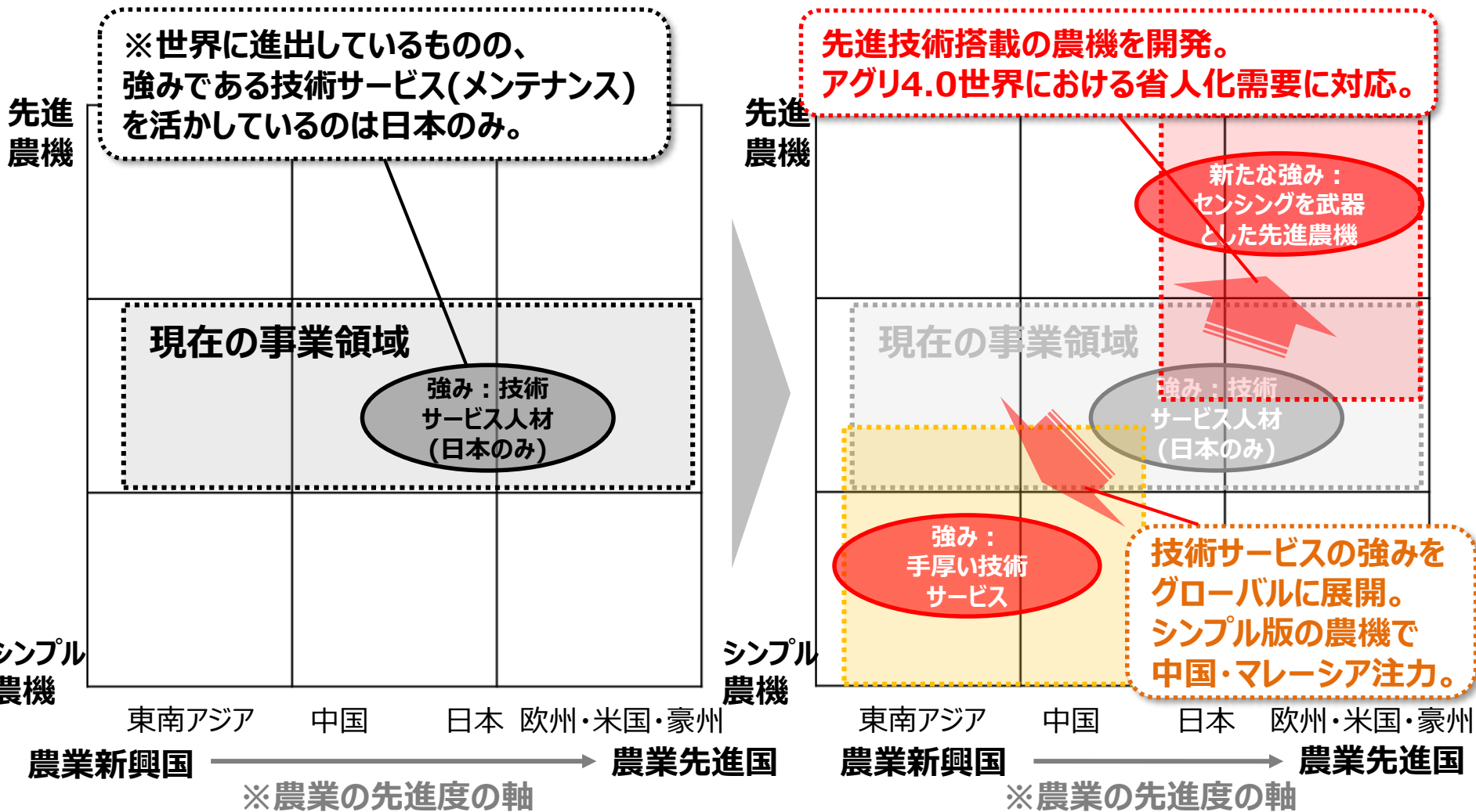
**「より良いものを、より多く、よりスマートに」**

**～当社の誇る先進技術と高いメンテナンスサービスを  
融合し、農業の産業化や効率化に貢献する～**



小木製作所は、2つの「製品&地域特化型」戦略をとる。

- ① シンプル版農機と技術サービスの強みをもって、中国・マレーシア市場に注力。
- ② 先進技術搭載農機を開発。省人化需要の高いオーストラリアに参入。





短期戦略：原価低減と機械化フェーズの中国・マレーシア注力 (Action 1-2)

中長期戦略：農業先進国オーストラリアへの先進農機の投入 (Action 3-4)

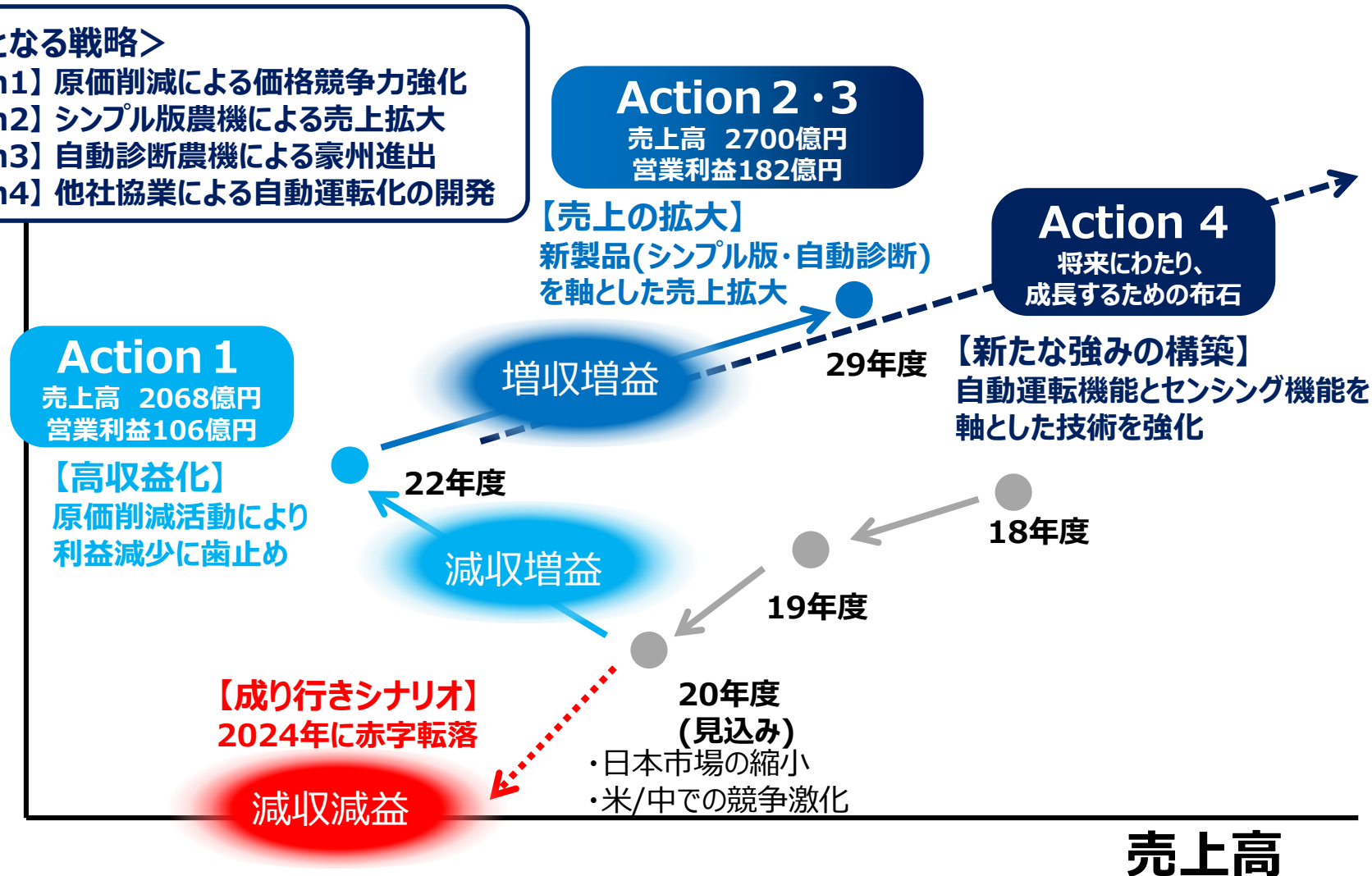
戦略	<p><b>Action 1</b> 原価低減取り組み</p> <p><b>Action 2</b> シンプル版農機投入</p>	<p><b>Action 3</b> 自動診断農機の投入</p> <p><b>Action 4</b> 完全自動運転の開発</p>
顧客への提供価値	<p>シンプル・安価な農機 手厚いメンテメンサービス による管理</p>	<p>自動診断機能による農機管理 ダウンタイム削減 自動運転による省人化対応</p>
注力する市場	<p>中国・マレーシア 市場注力</p>	<p>オーストラリアへの 参入</p>
農業のフェーズ	<p>アグリ3.0 (機械化)</p>	<p>アグリ4.0 (自動化)</p>
顧客のニーズ	<p>よりシンプル・より安価に ※加えて、農業従事者高齢化による メンテナンスサービス需要あり</p>	<p>さらなる省人化・管理不要</p>
戦略を支えるコアコンピタンス	<p>技術に詳しいサービス人員</p>	<p>技術へのこだわりと、新技術の 開発能力</p>

Action1では**高収益体質化**、Action2・3では**売上の回復**、Action4では、将来に渡り**成長するための布石と実現**を目指す。

<カギとなる戦略>

- 【Action1】原価削減による価格競争力強化
- 【Action2】シンプル版農機による売上拡大
- 【Action3】自動診断農機による豪州進出
- 【Action4】他社協業による自動運転化の開発

営業利益



1

## 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

2

## OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

3

戦略を支える基盤づくり

4

まとめ

# Action 1 高収益体質化の取り組み

2020年より型式削減に30億円投資。共通部品化に45億円の工場投資を行い、**9年間で約160億円の利益を創出する。**

## ① トラクター型式の削減

### ■ 型式7機種→5機種に削減

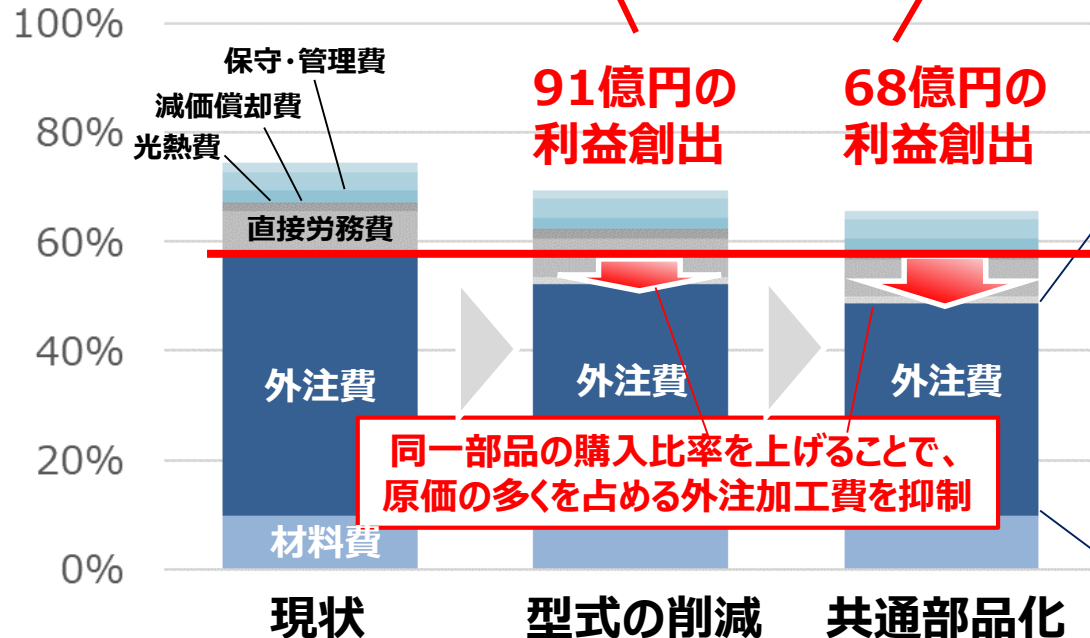
- 2020年工場改造に30億円投資

## ② 車種間の共通部品化

### ■ 共通部品比率を60%→65%

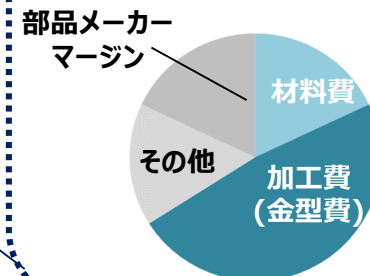
- 2020年より工場改造に45億円投資
- 共通部品化開発に2022年までの3年間で75億円を研究開発費投入。

原価比率



外注加工費の内訳  
(部品メーカーのコスト構造)

※加工費(金型費)の割合が高く、固定費比率が高いため、同一部品の発注を増やすことで外注費の抑制ができる。



# Action 1 型式削減 & 共通部品化

トラクターの型式を7種から5種へ削減し、併せて車種間の共通部品化率を60%から65%へ拡大する。

## ① 型式の削減 (2020年迄)

現状の7機種→5機種へ (2機種を廃止)

重量クラス	出力	重量クラス	出力
550kg	15ps	550kg	15ps
900kg	20ps	1200kg	30ps
1200kg	30ps	2500kg	70ps
1700kg	50ps	3500kg	100ps
2500kg	70ps	5000kg*	150ps
3500kg	100ps		
5000kg*	150ps		

\*海外向け専用

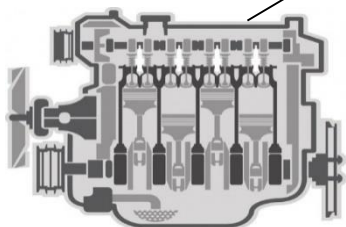
## ② 共通部品化推進 (2021年迄)

車種間共通部品比率を60%→65%へ拡大

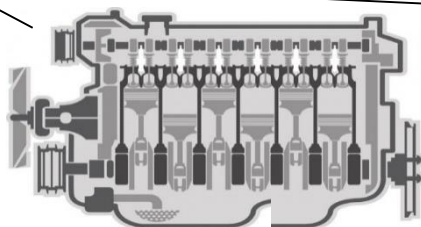


### 【共通部品導入案】モジュラーエンジンの導入

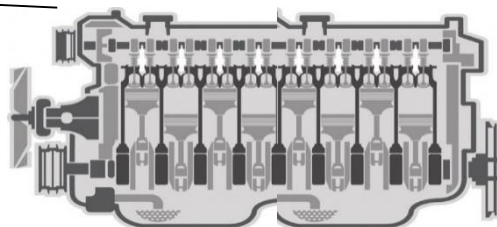
① 1気筒の寸法を統一。(異なる排気量でも共通部品比率を高めることができる)



4気筒エンジン (1600cc)

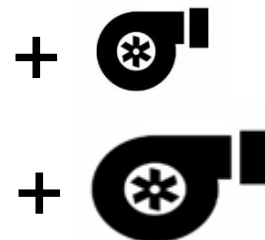


6気筒エンジン (2400cc)



8気筒エンジン (3200cc)

②ターボの加給圧調整により、出力(馬力)のバリエーションを維持する。





## 1 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

## 2 OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

## 3 戦略を支える基盤づくり

## 4 まとめ

中国・東南アジアは成長著しいが、新興メーカーも多く、自社にとって厳しい市場。  
シンプル版農機「OGI-Simple」を、**農業人口減少地域**に投入する。

成長市場だが農業人口減少が顕著な、**中国&マレーシア市場**への注力

農業人口が減少、高齢化の進む地域での顧客KBF：

**価格が安い** ・ **壊れない(すぐ直る)** ・ **店が近い**

シンプル版農機  
「OGI-Simple」シリーズ  
投入(※中国・タイ生産)

機能の省略

原価の低減

ダウンタイムの短い  
小木の技術サービスを  
海外展開

直営店比率の増加

海外営業本部・人材開発部の設置 注力事業人材の採用

限られた地域への  
集中的に店舗と人材  
を投入

武漢・南昌・ペナンへの集中

**2029年度売上目標： 400億円**

# Action 2 シンプル版農機開発 / 生産体制

「OGI-Simple」の製造は**中国工場とタイ工場**を用い、**市場浸透と共に既存製品からラインの切替**を行う。

## シンプル版 : OGI-Simple 開発

### 機能の省略

需要の少ない後輪の自動停止や無段変速機を省略し、価格を抑制。

### 原価の低減

中国メーカー(Shifeng社)との**エンジン共用アライアンス**を締結し、安価エンジンの供給を受ける。



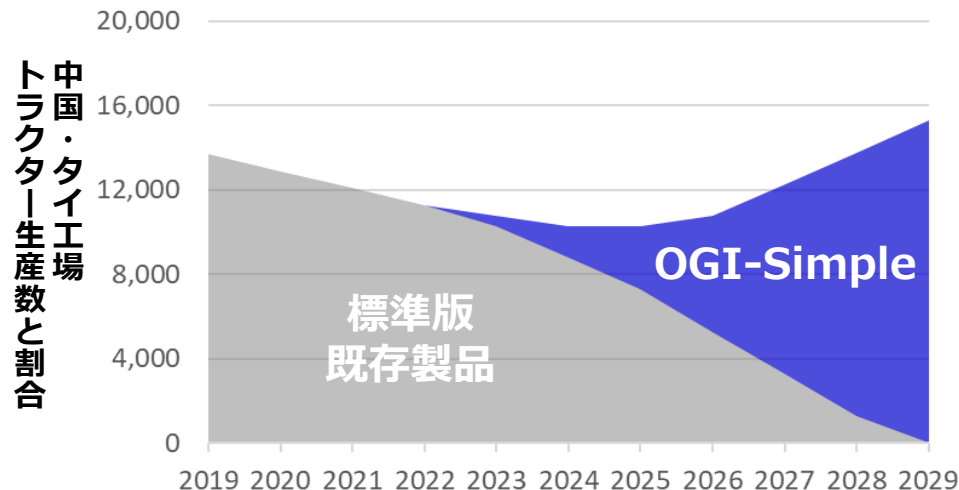
## 生産計画

### ラインの改造

中国工場とタイ工場の**ラインを改造**。  
(中国/タイ工場にそれぞれ100億/80億円の投資)

### シンプル版ラインへの置き換え

OGI-Simpleは**2022年度より生産開始**。  
標準版既存製品から、**OGI-Simpleへの置き換え**を実施。



OGI-Simpleは、**中国・マレーシア・日本**をターゲットとし、中国・マレーシアは**特定地域への直営店の設置**。日本では**法人営業の強化**により、売上をテコ入れ。

	中国地域	東南アジア地域	日本地域
概要	<p>今まで 地域全土への拡大</p> <p>今後 <b>特定地域への販売に注力</b></p>		<p>個人農家中心</p> <p>増加する<b>法人農家注力</b></p>
施策詳細	<p>湖北省の武漢・河西省の南昌に販売拠点を設置。周辺地域に<b>直営店を重点的に設置</b>。</p> <p>揚子江沿岸地域 ※稲作・穀物が中心</p>	<p>マレーシアのペナンに販売拠点を設置。ケダ州周辺に<b>直営店を重点的に設置</b>。</p> <p>ケダ州など北部 ※稲作が盛ん</p>	<p>国内<b>法人向け営業を設置</b>。個人向け営業から転籍。</p> <p>小木グループ範囲 <b>新規設置</b></p>
数値目標	<p>地域直営店:代理店比率 1:9⇒<b>3:7</b>に増加。</p>	<p>地域直営店:代理店比率 1:9⇒<b>3:7</b>に増加。</p>	<p>一般営業から、<b>法人営業に70人を転籍</b>。</p>

## 1 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

## 2 OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

## 3 戦略を支える基盤づくり

## 4 まとめ

部品センシング技術を開発、自動診断農機「OGI-Advance」を投入。  
オーストラリアでの生産/販売を開始する。

省人化の需要が大きいオーストラリアで、実証試験・生産・販売拠点設立

省人化需要が高く、広大な農地を所有する顧客KBF：

**効率(ダウンタイム短) ・ 農機管理不要**

※世界のさらなる省人化需要に向け、完全自動運転農機（Action4）の開発拠点としても活用。

ダウンタイムの短い  
小木の技術サービス

直営店比率の増加

自動診断農機  
現地実証試験&投入

部品センシング機能拡充

**2029年度売上目標： 1,120億円**

オーストラリアは事業者あたりの平均耕地面積が広く、**省人化の需要有**。  
**壊れにくく、ダウンタイムが短い農機に** →  
勝機あり。

	市場規模	農業成長	農業人口	1事業者あたりの平均耕地面積
日本	小	↓	↓	小 2.5ha
米国	大	↑	↓	大 175.6ha
欧州	大	→	↓	中 16.1ha
豪州	小	→	↓	大 250ha以上*
中国	大	↑	↓	中 37.2ha

\* オーストラリアの農地のうち6%が作付け面積として計算

機器の状態を感知する“**部品センシング技術**”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**を実現する。

現在

### 搭載技術

稼働時間・GPS位置情報から、  
農地管理・部品交換時期予測可



ダウンタイム

故障！



診断&部品発注



修理



故障時には、故障部分を診断&修理

今後

### 搭載技術



センシング機能



データの利活用



※さらに、ビッグデータ活用による予測で“故障ゼロ”をめざす。

ダウンタイム

故障&部品発注  
センサデータ送信



修理



ダウンタイム削減



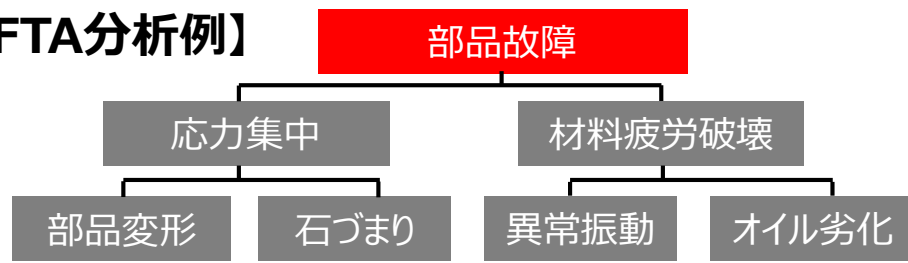
センシングデータによる故障個所の事前把握により  
**ダウンタイム最小化: 13→8%(目標)**

センシング機能とICT機能を搭載したOGI-Advanceは、2023年オーストラリアでの生産/販売を目指す。研究開発拠点は、**日本(福島)**をベースとし、実証試験は**生産/販売地のオーストラリア**で行う。

### OGI-Advanceの研究開発 / 製品導入計画

項目	詳細	地域	時期
故障解析	FTA(Fault Tree Analysis)による故障要因分析	日本(福島)	2020
	センサデータから故障につながるパラメータを抽出		
センサ開発	センサの量産版の設計開発	日本(福島)	2021
	実証試験による、センサデータと故障率の紐づけ	オーストラリア	
部品寿命予測の導入	センサ+ICTを搭載した <b>OGI-Advanceを発売</b> 。 部品寿命予測による部品交換サービスを開始。	オーストラリア	<b>2023</b>
故障個所の自動診断システム導入	<b>OGI-Advanceをバージョンアップ</b> 。センサデータから故障個所を診断し、修理の効率化。	オーストラリア	<b>2025</b>

#### 【FTA分析例】



部品故障に至る事象を抽出、その事象をセンシングすることで、故障予測と故障個所診断を可能にする。



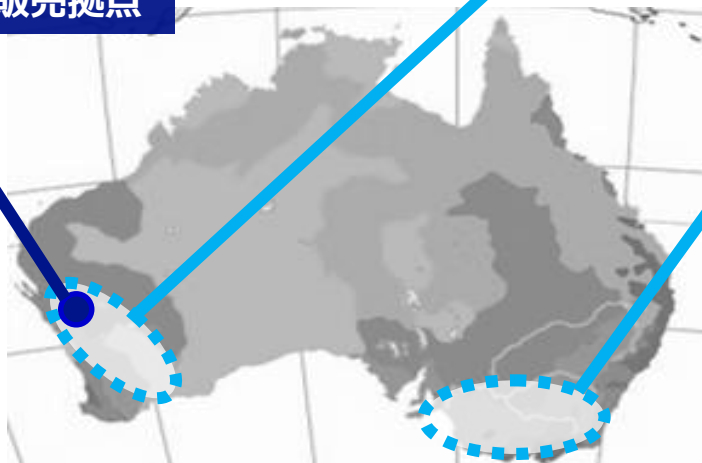
# Action 3 自動診断農機の生産/販売計画

西オーストラリア州のパーズに、工場および販売拠点を設置し、周辺地域より自動診断農機OGI-Advanceを販売。  
2029年に、オーストラリアでの販売台数1,500台を目指す。

## OGI-Advance の工場設置

西オーストラリア州パーズに工場設置。  
年間4,000台のOGI-Advance  
生産能力とする。

パーズ  
工場・販売拠点



## OGI-Advanceの販売

### 第1期販売網構築

2023年より、パーズに販売拠点を設置。  
西オーストラリア州の穀物地域に  
直営店を重点的に設置。  
(直営店/代理店=3/7)

### 第2期販売網構築

2025年より、ビクトリア州地域での  
直営店設置を開始。2029年に、  
西オーストラリア州と合わせて  
年間1,500台の販売を目指す。  
※OGI-Advanceは需要に応じ日本などへ輸出。

# 本日の内容

1

## 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

2

## OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

3

戦略を支える基盤づくり

4

まとめ

20年後には「農業の完全無人化」が実現する可能性あり。

2029年（10年後）

農機の自動化 レベル3

オペレーターがモニターなどで遠隔監視する下、自律制御を行う「完全無人化」の普及



アグリカルチャ-4.0の導入

AIやIoT、ロボット技術の活用により、生産性の飛躍的な向上をさせるスマート農業の技術基盤構築

2039年（20年後）

農機の自動化 レベル4

一定の条件下でシステム全てが運転操作し「完全無人化」する。



アグリカルチャ-4.0の普及

スマート農業が誰でも簡単に利用できる。全ての機器が繋がり連動し最適かつ効率的に動く。

農業  
機械  
の  
自動化

アグリ  
カル  
チャ-

## 完全自動運転農機に注力、ダウンタイム削減と自動化の先進農機メーカーを目指す。

さらなる省人化対応、完全自動化ニーズ

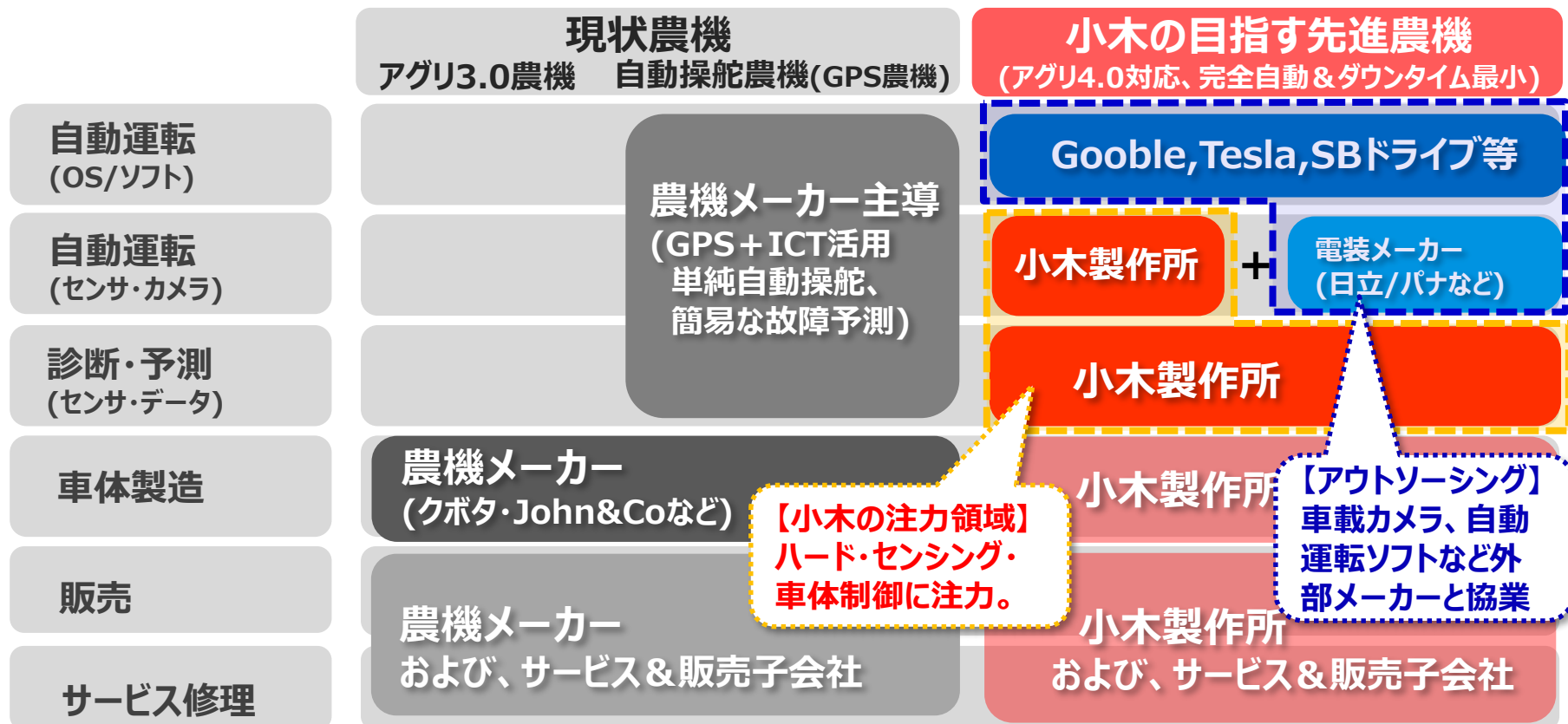
【背景】 通信・AI技術進歩。さらなる農業人口減少。農業法人化。



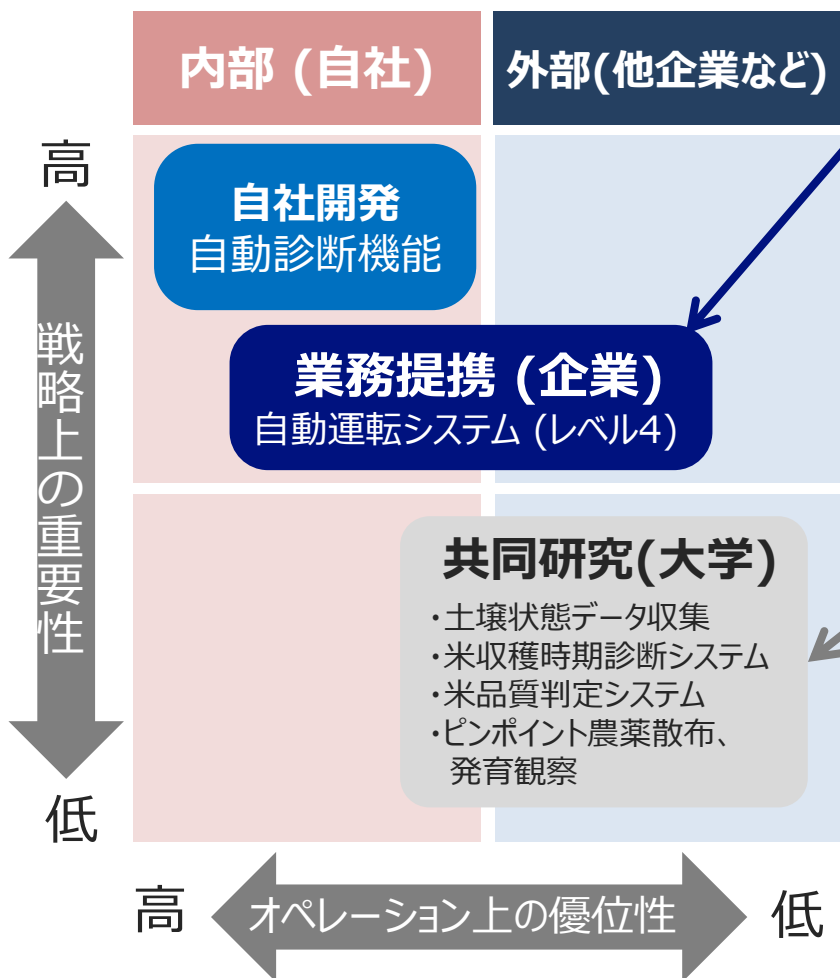
小木のコアコンピタンス

技術志向の組織文化  
顧客に手間をかけさせない技術サービス

事業レイヤー



**自動診断システム(部品センシング)は自社開発、完全自動運転システムは他社と業務提携を行い開発を行う。**



## 戦略的パートナーシップ : 業務提携



**SB Drive**  
(ソフトバンクドライブ株式会社)  
自動車用自動運転システムを  
農業機械へ応用する。

- 先進農機研究/設計 → 日本(福島)
- 実証試験 → オーストラリア(パース)

## 戦略的パートナーシップ : 共同研究



**北海道大学**  
(ビークルロボティクス研究室)

作物品質改善の取り組みは、大学と提携し継続。

- 基礎研究 → 北海道大学が担当
- 車体実装 → 小木製作所が担当

自動運転システム開発は、外部環境の後押し(省人化需要と自動運転技術の価格低下)と、自社の強みの両方の観点から勝機あり。

## 【外部環境・内部環境の背景】

### さらなる省人化対応のニーズ

さらなる農業人口減少。農業の法人化。

農機の自動化は省人化への効果大。  
※人員を増やさず農機の台数拡大可能

### 自動運転ソフトの価格破壊

自動運転自動車普及によるコストダウン  
5G通信による自律型→遠隔型自動運転化\*

自動車用技術の応用により、  
農機自動化の技術的ハードル↓

\*自律型(現在)  
全ての自動運転システムを  
車体搭載

\*遠隔型(価格ダウン)  
端末側である車両の装備が簡素化



2025 :  
安全システム導入

2029以降 :  
自律走行

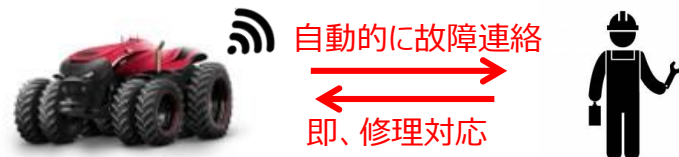


### 小木のコアコンピタンス

ダウンタイムを最小化する技術サービス  
(農家の管理負担を低減)

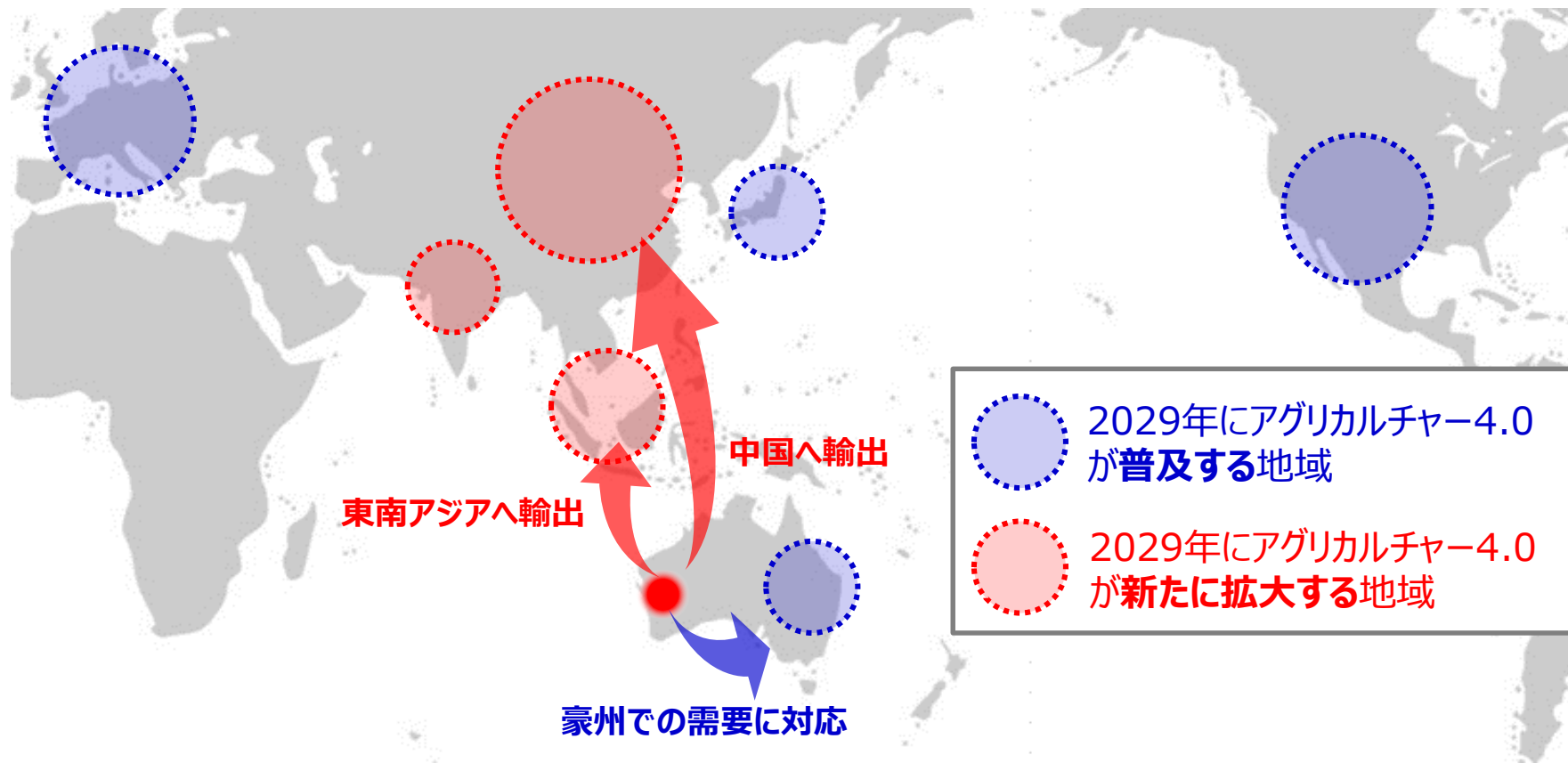
自動化で農家が農機管理から離れる。  
→小木の強み(技術サービス)が生きる

従来からの強み	技術に強いサービス人員による迅速な修理
新たな強み	センシングと自動診断システムによる故障率低下



オーストラリアで完全自動運転農機の開発・製造・販売を行う。  
10年後にアグリカルチャー4.0が拡大するアジア諸国へ輸出を行い、  
売上拡大を見込む。

### 完全自動運転農機の開発生産／販売ルート





## 1 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

## 2 OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

## 3 戦略を支える基盤づくり

## 4 まとめ



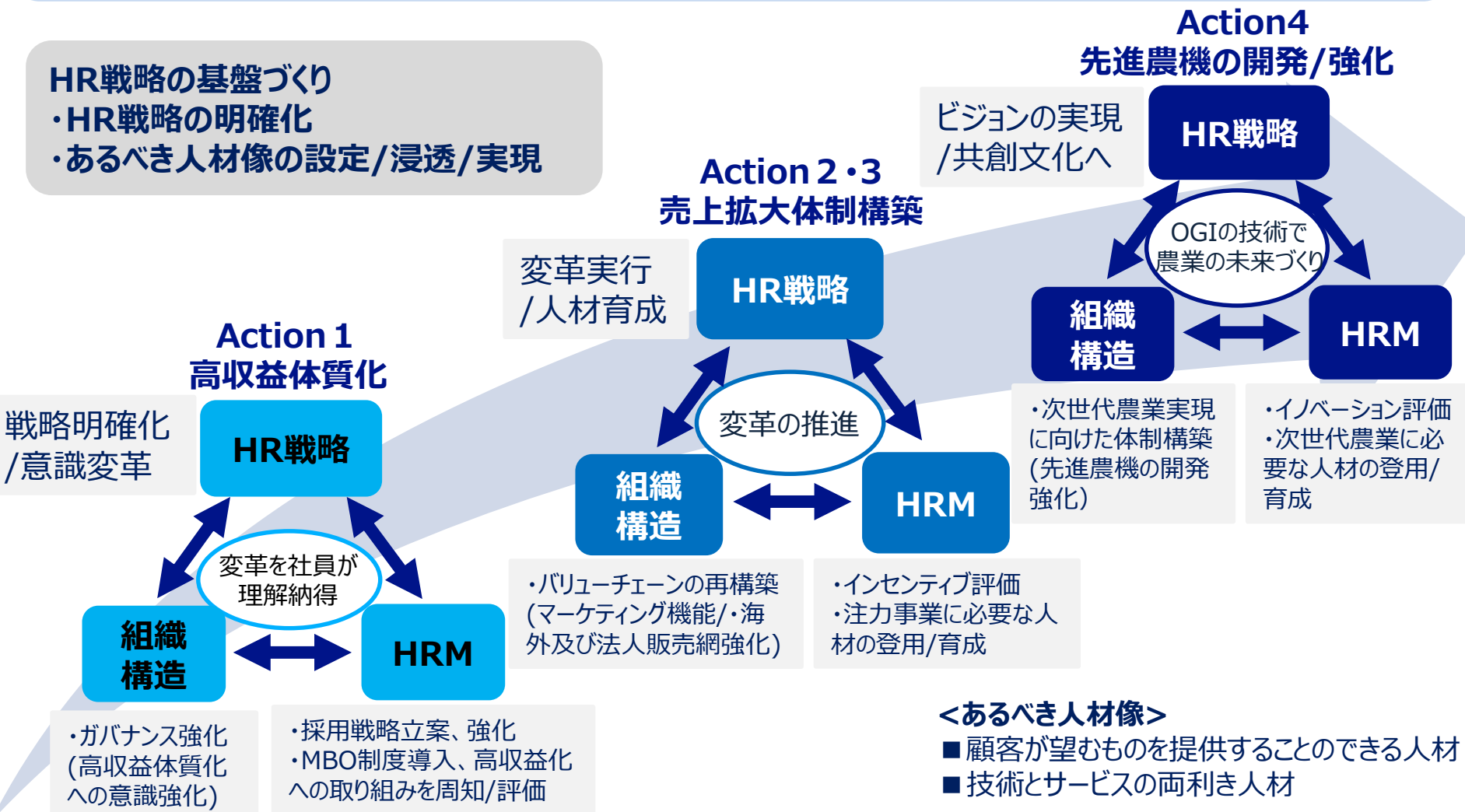
# HR戦略

# HR戦略概要(HRM/組織構造)

HR戦略を策定し、組織構造、HRM変革で、戦略の実現を支える。  
 また自律的な人材開発を行い、これまでの保守的文化から**変化に**  
**対応できる企業文化へ変革**する。

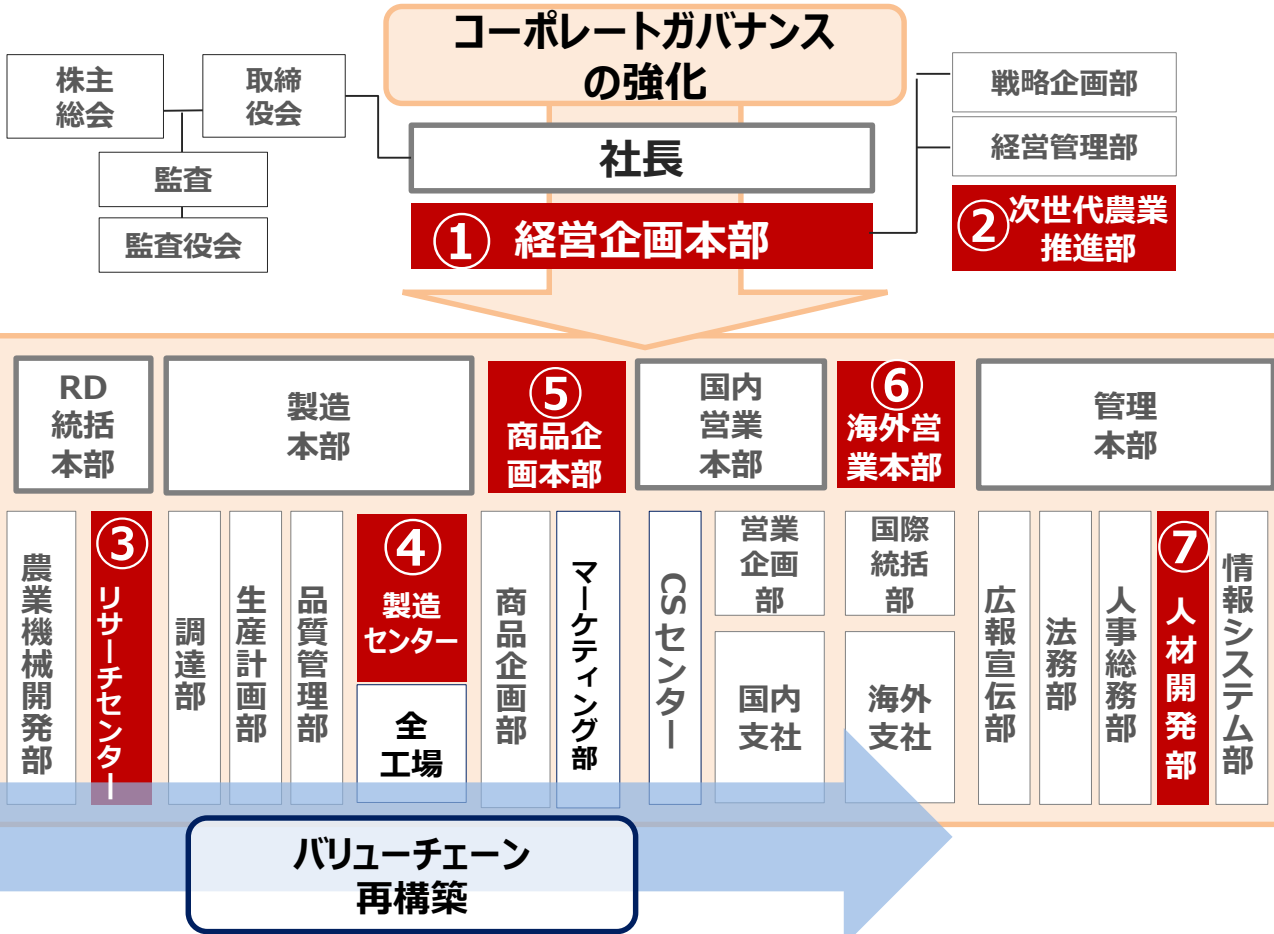
## HR戦略の基盤づくり

- ・HR戦略の明確化
- ・あるべき人材像の設定/浸透/実現



高収益体質化実現に向けて、経営企画室を軸とした管理体制の構築ならびにバリューチェーンの再構築を行う。  
 OGI-Action Planにあわせて順次組織再編を行う。

## 戦略を実行する組織構造変革



目的	組織再編
ガバナンス強化 (収益管理)	社長直下による ① 経営企画本部 ② 次世代農業推進部
バリューチェーン再構築 (ボトルネック改善)	<p>&lt;主活動&gt;</p> <p>③ リサーチセンター ④ 製造センター ⑤ 商品企画本部 ⑥ 海外営業本部</p> <p>&lt;支援活動&gt;</p> <p>⑦ 人材開発</p>

各Action毎に適切な採用、配置、評価・報酬、育成を行う。

**現状課題** あるべき人材像の不明確・採用に力を注力できていない

- Action1** 採用組織の再構築と採用ビジョン策定
- Action2&3** 注力事業人材の採用
- Action4** 次世代農業人材採用

**現状課題** 人材の固定化・能力の可視化できてない

- Action1** 高収益体質化に向けた配置転換
- Action2&3** 注力事業へ人材配置
- Action4** 人材流動化を促進

**現状課題** 年功序列・戦略に整合した評価制度がない

- Action1** 明確な評価指標提示
- Action2&3** 全従業員までMBO制度の周知・浸透
- Action4** イノベーション評価導入

**現状課題** グローバル化/次世代事業を担う人材の育っていない

- Action1** 経営層及び全管理職への育成強化
- Action2&3** 法人及びグローバルマネジメントの教育研修
- Action4** 次世代農業人材強化



OGI-Action Planの実現に向け、組織に根付いた自前主義や技術偏重、保守的文化から目指すべき企業文化へ変革させていく。

### 現状の組織課題

共通価値観

■ 技術に誇り

人材/スキル

■ 外部環境変化に鈍感  
■ コスト意識低

企業文化

■ 技術偏重  
■ 保守的文化

## 時間をかけて目指すべき組織文化へ：変革プロセス



### 変化の必要性の理解

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| ① 危機意識を高める    | 社長からOGI-Action Planを全社員に向けて説明 |
| ② 変革推進チームを作る  | 組織改定しがバナンス強化/人事評価制度改定         |
| ③ 適切なビジョンを掲げる | ビジョン策定、4つのポリシー変更、あるべき人物像提示    |
| ④ ビジョンを周知徹底する | 対話形式の社長MTGにより社員に変革の重要性伝達      |

### 変化の導入

- |             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| ⑤ 自発的な行動を促す | 社長MTG参加者を中心に有志の組織変革チーム結成    |
| ⑥ 短期的な成果を実現 | MBOにより変革行動のマネジメントの評価        |
| ⑦ さらに変革を進める | OGI-AWARDを開催し改革に紐づくアクションを表彰 |

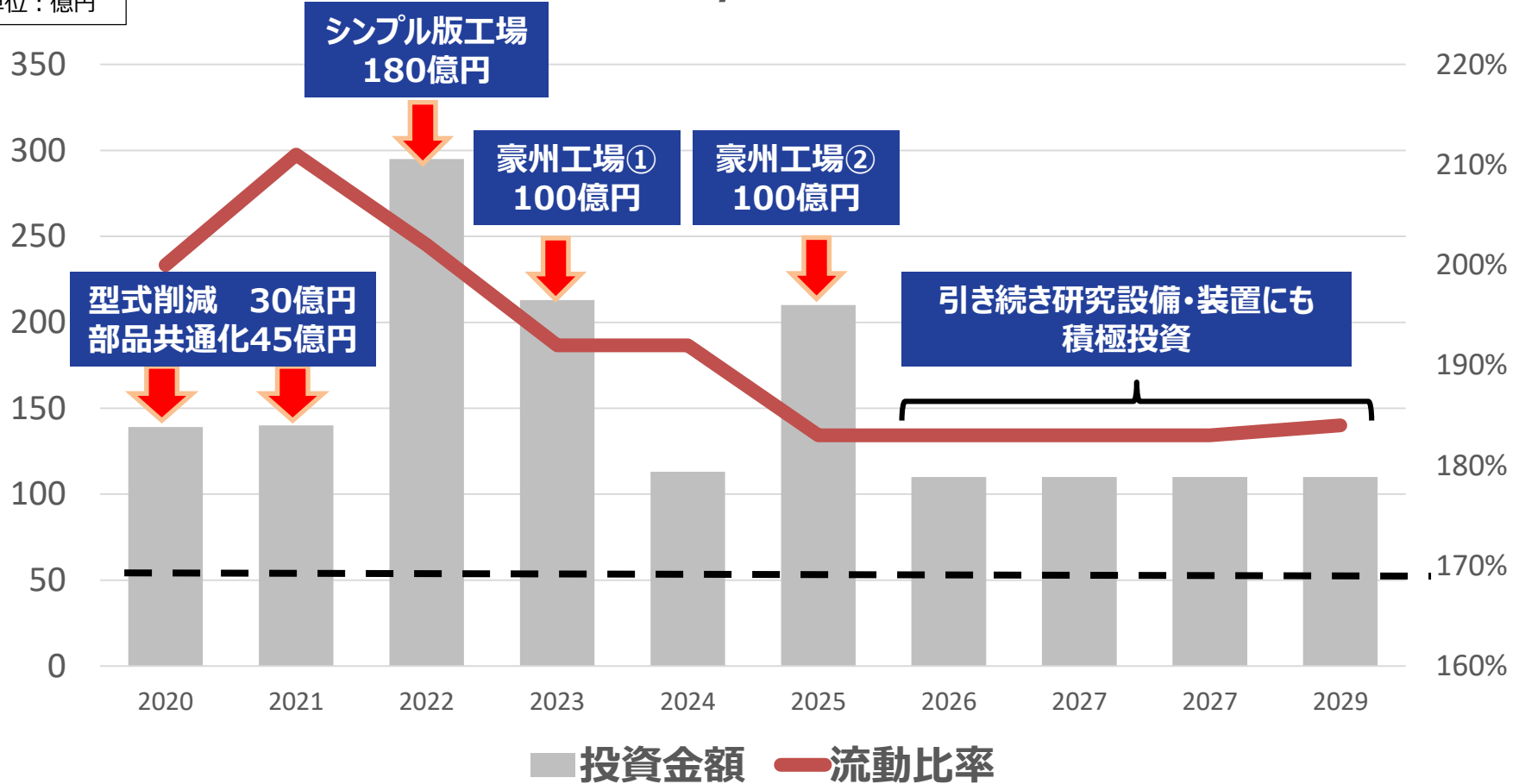
### 定着

- |            |   |
|------------|---|
| ⑧ 変革を根付かせる | 変革挑戦できる次世代リーダーが求められていること提示<br>変革動向を社内報で周知 |
|------------|---|

効率化と成長のための投資を最初の6年間に集中させる(合計455億円)  
 余裕のある手元資金を活用しながら、適正な流動比率は維持する。  
 引き続き「研究設備/装置」にも積極的に投資を行う。

投資金額/流動比率推移

単位：億円



# 本日の内容

1

## 事業環境分析

外部環境分析

内部環境分析

2

## OGI-Action Plan 概要

Action1. 収益の改善(短期)

Action2. 再生戦略(中期)

Action3. 成長戦略(中期)

Action4. 成長戦略(長期)

3

## 戦略を支える基盤づくり

4

## まとめ

長期経営ビジョン：「より良いものを、より多く、よりスマートに」

2029年  
創業100年

売上高 2,700億円  
営業利益 180億円  
営業利益率 6.7%

2039年  
創業110年

売上高 3,200億円  
営業利益 256億円  
営業利益率 8.0%

～20年後のありたい姿～  
「先進技術」と「メンテナンスサービス」を融合し、農業の産業化、効率化に貢献する

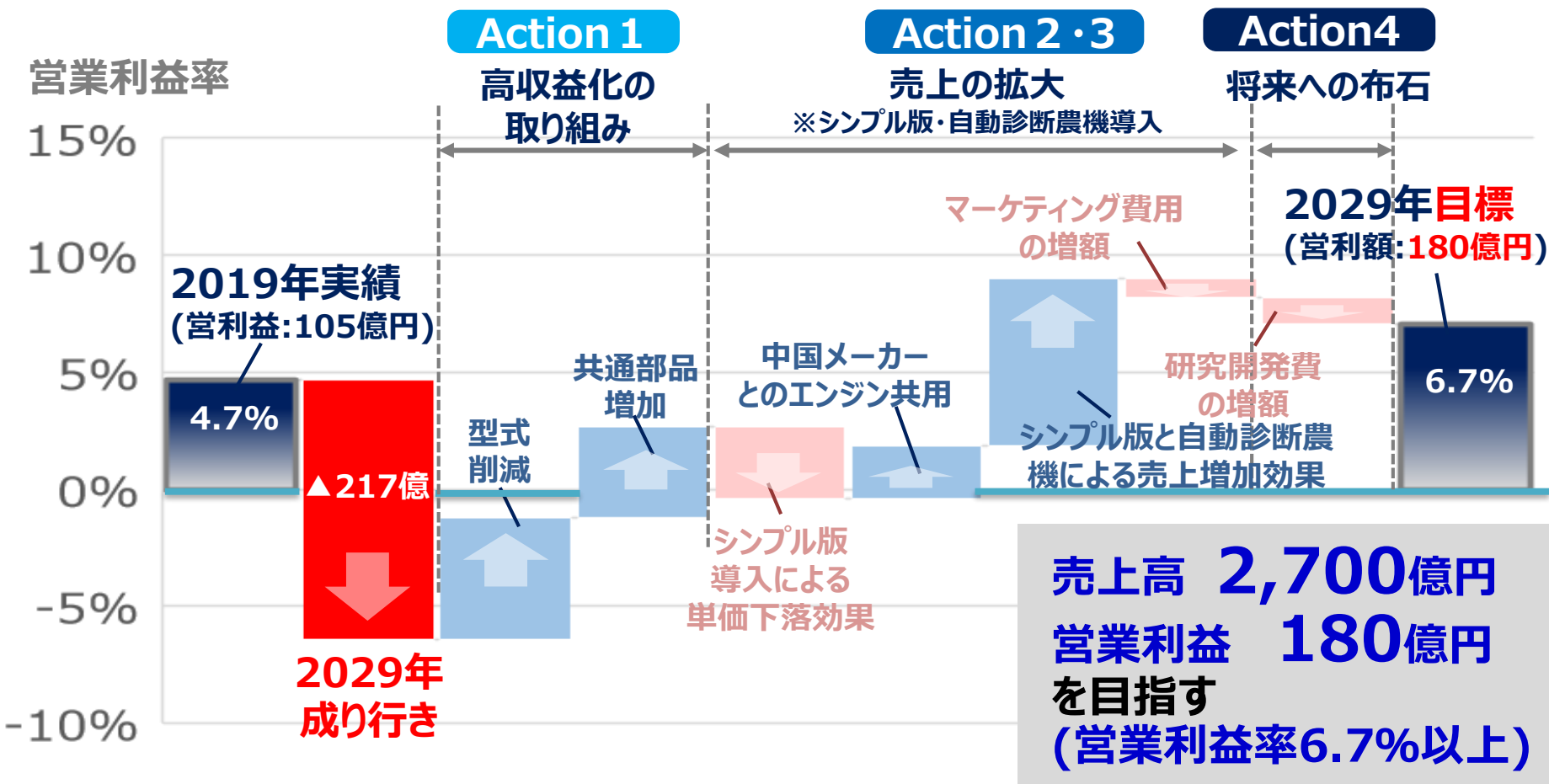
**理念** 顧客に寄り添い、小木の技術力とサービスで農業社会に貢献する

**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」

OGI-Action Planの4つの施策により、10年間で**売上高2,700億円**、**営業利益180億円**（営業利益率6.7%）への成長を見込む。



※各施策の効果は2029年度の売上高をベースに算出。







**「より良いものを、より多く、よりスマートに」**

**挑戦しないことをやめよう  
これまで培った技術を活かそう  
そして、新たな強みを創ろう**

**農業社会に貢献しつづけるために**