



お客様の立場で考える

ヘルメットをかぶり、現場に入る。エンジンの表示値をチェックする。プロジェクトのスケジュールを確認する。最終的な損益を評価する。

これらは、世界中の膨大な数の Caterpillar 社のお客様が毎日行っておられる作業の一部です。お客様の目線で実際の作業をより身近に感じることで、お客様のニーズをより正確に満たすことができます。それが実現できれば、すべての関係者がメリットを享受できます。

会長の言葉



Doug Oberhelman
会長兼 CEO

オーナーの立場で考える

これまでのキャリアを通じて、新しい役職に就くたびに、私はいつも仕事を進めながら学んでゆかなければなりませんでした。ほとんどの人は同じ経験を持っているでしょう。引継ぎの時間はほとんどなく、上司は新しいデスクを示すだけで、後は自分でやるしかありません。しかし今年、私がずっと夢見ていた Caterpillar 社の会長兼 CEO という新しい役職に就任した時には、引継ぎは円滑でよく練られた計画に沿って行われたのです。

Jim Owens 前会長は、日常的な業務を管理しながら、私が新しい戦略の作成に専念できるような計画を策定していました。この 6 ヶ月で、私は Caterpillar 社リーダーのさまざまなグループを統括し、Caterpillar 社の事業について重要かつ詳細な事実を学び、2010 年から 2015 年にかけての Caterpillar 社の経営方針を定めた新しい企業戦略を作成しました。Jim はチームを 2010 年の目標達成のために集中させ、私はリーダーとともに新しい戦略を策定して従業員、ディーラ、サプライヤにその内容を伝えました。この計画は、これ以上ないほどうまく進みました。

チーム Caterpillar がもたらすもの

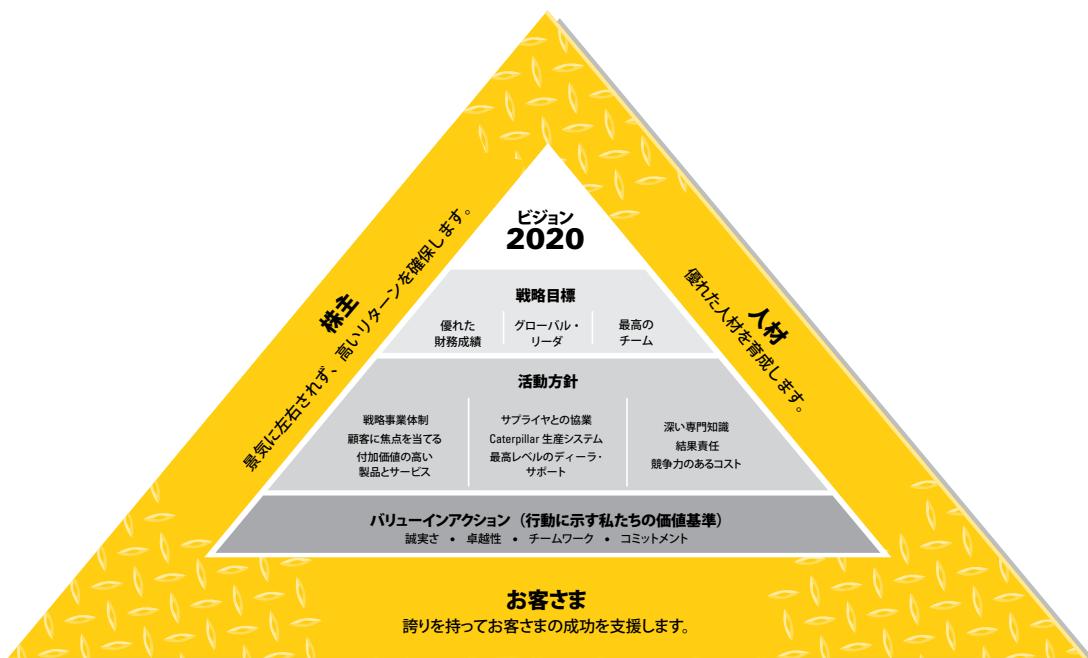
2010 年は非常にエキサイティングな 1 年でした。不透明な世界経済の中で、多くの課題に直面しましたが、私たちのチームは一念発起して仕事に取り組みました。売上と収入は 425 億 8,800 万ドルとなり、2009 年から 31 % 増加しました。また、1 株当たりの利益は 4.15 ドルで、2009 年の 1.43 ドルから大幅に増加しました。そして世界中から良いニュースを聞くことができました。ここ数年の苦しい状況を思うと、本当に喜ばしいことです。私たちのチームは、社外の不確実な情勢だけでなく、社内的大幅な変化も克服し、優れた成果を達成しました。このことは、どれだけ賞賛しても足りません。

最初に、私たちは組織を戦略事業部という形態に再編し、グループ・プレジデントが担当事業部の損益に直接責任を負うとともに、各組織の製品およびサービスに対する責任をエンドツーエンドで担当するようにしました。こうした変化は、Caterpillar 社に対する考え方、お客さまへの対処方法、市場への対応速度の変化を示すものです。

次に、「Our Values in Action (行動に示す私たちの価値基準)」に基づき、お客さまを重視する姿勢を維持して、ビジネス・モデルに対する取り組みを一新する、新たな企業戦略を開始しました。価値や品質の高い製品、サービスおよびソリューションをお客さまに提供し、お客さまの所有総コストを最小限に抑えられるようにすることが、私たちの成功につながります。さらに、最高のカスタマー・サポートを提供することで、最多の稼働台数を達成し、カスタマー・ロイヤリティを高め、いかなる状況にあっても、魅力的な収益性を実現します。Caterpillar 社のリーダーたちは、新しい戦略に従業員だけでなく、私たちの成功にとって必要不可欠なディーラやサプライヤにも浸透させました。リーダーシップと個人的な責任能力は、新しい戦略の大きな部分を占めています。責任を持ってすべての関係者が戦略を学び、理解し、自分のものとして吸収できるように支援することは、最適なスタート地点であったと言えます。私は、チームが即座に対応してくれたことを何よりもうれしく思います。私たちは、新しいリーダーシップ育成プログラムを立ち上げました。私たちは今、サプライヤからの意見に基づいて行動しています。これは、サプライ・チェーンのあらゆるレベルでお客さまに付加価値を提供するチャンスとなるからです。私たちは、製品のコストを少なくし、付加価値を与えつつあります。さらに、仕事の進め方を変えることで、より迅速かつ機敏に反応できるようになっています。

3 番目に、私たちは、Electro-Motive Diesel 社、MWM Holding 社、Bucyrus International 社という 3 件の大規模な買収を成立させるとともに、世界規模で新たな施設を導入し、生産能力を拡大することを発表しました。この 3 社の買収により、Caterpillar 社を次のレベルへと高め、事業を有効に拡大し、かつてない方法でお客さまにサービスを提供できるようになります。

会長の言葉



新たに更新された戦略は、2020年のビジョンに向けた今後5年間の事業方針となります。

これらの活動は、2010年のキャッシュ・フローによって実現できました。そして、これらの投資はすべて Caterpillar 社の戦略に沿ったものであり、今後の収益向上を支える土台となります。重要なのは、タイミングです。私たちは、これらの投資を適切なタイミングで実施しました。経済と需要においてポジティブな兆候を確認し、景気回復の動きを活用できる態勢と準備を整えることを目指しました。

競争を勝ち抜くために不可欠なポリシー

私たちは、Caterpillar 社の外部でも、不確実な状況に直面しています。特に世界経済の動きだけでなく、米国を拠点として活動している会社の長期的な競争力を向上または低下させる方針の判断に関する不確実性もあります。米国は世界の貿易をリードしてきましたが、今日ではその地位が危うくなっています。懸案となっている韓国、コロンビア、パナマとの貿易協定は、ほとんど進展していません。WTO のドーハ開発ラウンドはいまだに完了していません。また、ブラジル、中国、インドなど、最大の貿易パートナーや主な成長市場の一部との間で、自由貿易協定が締結されていません。一方で、他の国々は、米国の輸出企業の競争力を削ぐような貿易協定を積極的に結ぼうとしています。貿易の立場を強化し、市場が真に開放されていれば、ビジネスは非常にうまくゆき、経済成長を遂げ、雇用を生み出すことができるということを、米国民が理解していなければなりません。

米国はまた、国家および州レベルで増え続ける財政赤字という問題にも直面しています。私たちは財政節度の感覚を取り戻す必要があります。それがどんなに苦しくとも、人員削減や合理化、さらには昔ながらの緊縮財政を始めなければならないのです。

ただし、最高のリターンをもたらす投資の優先順位を新たに設定する必要もあります。そしてこのことが最もはっきりしているのが、わが国のインフラストラクチャです。かつて世界をリードした私たちのインフラストラクチャは旧態化しています。国家としての競争力を強化し、雇用を増やし、輸出を増加させるためにも、これを一新する必要があります。

米国の税体系も不確実性の一因になっています。2010年末に、連邦議会は、研究開発税額控除などの重要ないくつかの条項の期限を延長しましたが、これらの条項は依然として暫定的なものであり、議会活動がなければ再び失効してしまいます。世界の他の国々に遅れをとらないためには、米国は税体系を見直し、新しい体系を完全に成立させ、国内と海外で競争市場に参加している企業に対して、確実性と平等な競争条件を提供するべきです。



グローバルなマクロ経済トレンドにより、Caterpillar 社の複数の成長経路が形成されます。

そして最後に、医療や国の年金の見直しなど、困難な問題を綿密に検討する必要があります。ご存知のように、米国では、医療保険を大きく改革する法案が成立しました。ほとんどの人は医療保険に改革が必要であることに同意するでしょう。しかし、法人の負担は膨大な額に上り、真の改革の機会を失うこととなります。医療費を本当に削減するには、病気を予防すること、治療の質を高めること、成果に見合った報酬システム、根拠に基づく治療と処置、効果の比較調査、医療費の改革に焦点を絞る必要があります。

直ちに検討しなければならない問題があるのは事実ですが、すべての人が全体像を把握できるように配慮する必要もあります。革新と投資は、経済を確実に成長させ、雇用機会を作り出す鍵となってきました。そして、私たちの今後の成長と繁栄は、私たちが世界市場で競争力を保ち、常に先頭を走り続けられるかどうかにかかっているのです。

外部へ目を向ける必要性

将来を見据える時に、明白なことがいくつかあります。世界中のエネルギー需要は増加の一途をたどり、世界中の国や都市で開発が進み、世界中で商品やサービスを効率よく輸送する手段が必要になるということです。何が起きたとしても、これらのニーズは確実に存在します。そして Caterpillar 社は、この変化し続ける世界の成長と発展を利用できる態勢を整えるのです。

2011 年に成すべきことは山積みですが、全体として見れば単純なことです。つまり、お客さまが求める結果を提供し、競合他社より高い実績を残すということです。

Caterpillar 社のリーダーの 1 人が象徴的なことを述べています。新たな戦略を策定する会議で、このリーダーは次のように発言しました。「我が社の競合他社はここ数年間、Caterpillar 社という固定観念に取り付かれています。同時に、Caterpillar 社も Caterpillar 社自身のイメージに取り付かれています」。

会長の言葉

その発言を聞いて、もちろん私は笑ってしまいました。それは実在的を射た見解でした。Caterpillar 社は巨大企業です。製品は世界一流で、その多くが世界市場でトップの地位を占めています。2010 年の Dow Jones Industrial Average では、Caterpillar 社株は最優良株と評されています。挙げようとすればいくらでも挙げられますが、私が言いたいのは、Caterpillar 社はトップであることに慣れ過ぎているということです。これは必ずしも良いことではありません。

業界で直面する課題や競合他社の脅威は侮れません。過剰な自信は慢心を招きます。慢心は避けるべきです。お客さまへのサービスにも影響します。だからこそ、Caterpillar 社の得意分野を刷新する必要があります。歴史や過去の成功を誇らしいことですが、その実績の上に新たな歴史を築くべきなのです。しかし同時に、私たちは Caterpillar 社の将来像をはっきりさせる必要があります。そのためには、Caterpillar 社の外へ目を向けねばなりません。



Cat® Rental Store などのサービス事業により、さまざまなお客さまのニーズを満たす能力をさらに強化できます。

お客さまが Caterpillar 社を動かす

昨年の夏、私たちは企業戦略を刷新しました。内容は単純であり、明快なものです。もちろん、お客さまへのサービス改善に重点を置いたものです。

私たちはお客さまを愛しています。これは簡単なことです。それが事業を運営している理由です。お客さまに Caterpillar 社の製品、サービス、ソリューションを選んでもらうたびに、私たちはお客さまに感謝しています。

しかし、お客さまを愛すること、お客さまに尽くすことは、まったく別の話です。お客さまに尽くすのは簡単なことではありません。お客さまは手ごわい集団です。要求は厳しく、非常に高い期待を持っておられます。非常に満足されることもあれば、私たちに対して怒りをぶつけられることもあります。

私は個人的に、毎週少なくとも 1 人のお客さまに会うようにしています。こうした面談には特にテーマを決めずに臨みますが、この面談から得られる情報は常に貴重なものです。この情報を使用して、お客さまにより良いサービスを提供します。重要なのはこの点です。

私たちは、お客さまの立場でものを考える必要があります。私たちの日々の決断は、それによって方向づけられなければなりません。お客さまが成功を収めれば、私たちも成功を手に入れることができます。同時に株主の皆さまや従業員も恩恵を受けることができます。

お客さまはそれぞれ異なりますが、1 つだけ共通していることがあります。それは、世界最高の製品、製品の入手のしやすさ、日常的な使いやすさ、その製品で獲得できる利益に見合った価格を求めておられるということです。このことが、現在と今後の Caterpillar 社の原動力となります。

Douglas R. Oberhelman

**Caterpillar 社
会長兼 CEO**

お客様の立場で考える

チャンスを考える

「非常に生産性が高い機械だと思えます。今後は、もっと困難な掘削作業にも、安心して取り組むことができますね」

Rajesh Ghanekar, Jobsite Foreman 氏
(Ashwini Infra Development 社 フォアマン)

ムンバイのシヴァジ国際空港の1日が終わると、作業が始まります。

Ashwini Infra Development 社の作業員は、2台の Cat® コールド・プレーナを同時に使用し、夜を徹してアスファルトのカット作業を迅速に進めます。このプロジェクトは、インド最大のこの空港の滑走路を延長し、強化することを目的としたものです。好景気に沸くインドでは、世界中のどの国よりも深夜便が頻繁に到着するため、この作業は緊急のニーズによるものなのです。

地球の反対側にあるダラス・フォートワース国際空港の近くでも、NorthGate Constructors 社の作業員が夜を徹して Cat 製機械を使用し、3年計画の高速道路再生プロジェクトの作業を進めています。このプロジェクトは、人口の増加と経済の変化によって老朽化した輸送システムを刷新するという高いニーズのために、米国が投資しているものです。

この2件のプロジェクトの経済状況はそれぞれ異なりますが、インフラストラクチャの拡張という共通のニーズを抱えています。新たなインフラストラクチャを必要とする新興国から、老朽化したインフラストラクチャの改善を必要とする先進国まで、このニーズは満たされなければなりません。世界中の Caterpillar 社のお客様には途方もないチャンスが待っているのです。しかし、こうしたチャンスを実採算の取れるビジネスとするには、お客様自身のニーズを満たす必要があります。新製品がスケジュール通り納品されること、迅速に対応できるアフターマーケット・サポート、生産性を高めるための革新的な現場ソリューションなどに対するニーズです。



このダラス・フォートワース高速道路の再建工事は、先進国で必要とされるインフラストラクチャの改善例です。

製造工場が新たに設置され、ラテン・アメリカ全体で拡大する顧客ニーズに対応します。さらに、サウスダコタ州では、Caterpillar 社の製品開発およびグローバル・テクノロジー事業部の戦略に合わせてエンジニアリング・デザイン・センターが設置され、開発のスピードを上げてお客様へのサービス改善を図ります。

戦略的な思考

世界的な貿易と経済成長の動きを把握することで、Caterpillar 社の活動方針である戦略事業への投資を支援します。

このように増大するお客様のニーズを満たすため、Caterpillar 社は、世界と米国内の両面で多くの増産プロジェクトを進めています。たとえば、中国では、大型エンジン製造施設や Caterpillar 社 Xuzhou Limited (CXL) の拡張など、新たな生産業務を開始しています。2014年にCXLの油圧ショベル増産計画が完了すると、Caterpillar 社の中国における油圧ショベル生産能力は400%増加することになります。また、9,011平方メートルの床面積を誇る新たなロジスティクス・センターにより、中国内で増加する Caterpillar 社の製造拠点をサポートします。

アジア以外では、ヨーロッパ、中東、アフリカの Cat 部品流通ネットワークの複数年拡張計画の一部として、ドバイに新しい41,805平方メートルの部品流通センターが設置されました。ブラジルでは、バックホー・ローダと小型ホイール・ローダの

お客さまの立場で考える

すばやく考える

「管理チームは、数百万ドルの価値のある機器を2週間以内に船に積み込んで輸送を開始するようという指示を受けました」

Neal R. Winberg 氏
(Kiewit 社機器購入および販売担当ディレクタ)



北極点に近づくにしたがって、準備時間が短くなる。

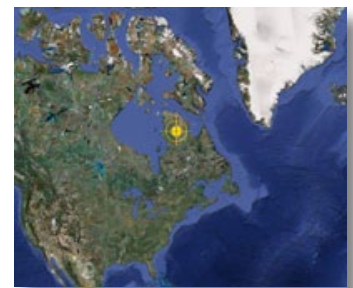
世界最大の建設会社の1つである Kiewit 社は、新規クライアントからケベック州北部のニッケル鉱山の建設の依頼を受けたときに、この事実すぐに気付きました。この人里離れた場所には道路もなく、米国の国境よりも北極点の方が近いほどです。このため、Kiewit 社はまず、必要な 18 台の機械を現場に運搬するという課題に取り組みました。このミッションは、海上からアクセスできるほんの数週間の夏の期間を利用して行う必要がありました。2010 年 6 月 14 日に、船での運搬に2週間かかることがわかりました。

1,500 台以上の Cat® 機械を保有する Kiewit 社は、直ちにケベック州およびウェスタン・ラブラドルの Cat® ディーラである Hewitt Equipment 社に連絡しました。Hewitt 社には必要な機械の多くの在庫がありましたが、すべてではありませんでした。他の 6 社の Cat ディーラとイリノイ州ディケーターの製品流通センターが協力して、残りの機械が輸送されました。その間に、Hewitt 社のチームは勤務時間を超過して働き、作業に必要なすべての機械を準備しました。この結果、輸送船は遅れることなく到着し、18 台の機械すべてを作業に間に合わせることができました。



夏の間のほんのわずかな温暖な気候の時期に、機械を現場に搬入する必要がありました。

「Hewitt 社のチームは、私たちが不可能だと思ったことを実現してくれました」 Kiewit 社機器購入および販売担当ディレクタの Neal Winberg 氏は述べています。「プレッシャーがかかる場面でも彼らの任務遂行能力と実力は揺るぎませんでした。もちろん、我が社は今後も Cat 製品を Caterpillar ディーラから購入します」。



Kiewit 社の作業現場はケベック州の北端にあるデセプション湾の近くに位置しています。

戦略的な思考

お客さま視点での活動方針を実践する場合、その活動内容次第で、お客さまが Cat 製品を購入されるか、他社製品を購入されるかが決まります。

お客さまの立場で考える

価値を考える

「機械の入れ替えは莫大な出費を伴います。しかし、既存機械の再生サービスが、投資額から見て魅力的な代案を提供してくれています」

Raouf Bouchamaoui 氏
(Bouchamaoui Industrie 社 CEO)



Bouchamaoui ファミリーは、長期にわたって事業を継続することを理解されています。

1900年の設立以来、社名に一族の名を掲げたこの建設会社は、チュニジアと周辺諸国で1,000件以上のプロジェクトに携わり、この地における開発の一翼を担ってきました。Bouchamaoui Industrie 社は、三世代にわたって一族が会社を運営し、常に最新の建設機械を導入することで、競争力を1世紀以上維持しています。

2009年末、同社は、サハラ砂漠の過酷な環境で長年稼働し、老朽化した機械を段階的に刷新することを決断しました。しかし、経済状況の悪化により、Bouchamaoui 社は、入れ替えではなく再生を検討することになりました。このプロジェクトはまず、1970年代初頭以来、40,000時間以上にわたって稼働してきた Cat® D7Fトラック・タイプ・トラクタから開始されました。



Bouchamaoui 社は、D7Fを新規購入せずに再生することで60%のコスト削減を達成しました。

再生品のトランスミッションとアンダーキャリッジを組み込み、エンジンを完全な新品に交換しました。電気系統は最初から引き直しました。曲がったブレードとリップをまっすぐにし、すべてのホース類を交換しました。4人の整備担当者が1日8時間作業し、2ヶ月かけてプロジェクトは完了しました。その結果、D7Fは、新規購入のわずか40%のコストで、ほぼ新品の状態に再生されました。しかも、この再生コストには1年保証も含まれています。

「このD7Fは使用期間を終えて、スクラップとして放置されていたものでした」と現地 Cat® ディーラーである Parenin SA の Ben Ammar は述べています。「再生は、経済的にも環境的にも、最善の選択でした」。

2010年、D7Fの再生成功を受けて、Bouchamaoui Industrie 社は、Parenin にさらに11台のパイプレイヤの再生を発注しました。これらの機械はすべて、1970年代以来初めてディーラーに託されるものです。

戦略的な思考

私たちは、Caterpillar 社の活動方針である付加価値の高い製品とサービスをお客さまに提供し、製品のライフ・サイクルを通じた総合的な所有コストと運転コストを最小限に抑えます。

お客さまの立場で考える

サポートを考える

「このプロジェクトでは、現在 41 台の Cat 土木工
用レンタル・ユニットを現場で稼働させ、Wagner
Asia が整備と点検を毎日実施しています」

Dale Derby、オペレーションおよびメンテナンス・マネージャ
Oyu Tolgoi プロジェクト建設チーム

鉱物がある所には、それを採掘するお客さまがおられます。お客さま
がおられる所には、Caterpillar 社の存在があります。

この理念に基づき、Cat® ディーラの Wagner Asia は、過酷な環境のゴビ砂漠のまっただ中に Cat® Rental Store を開くことを決断したのです。Wagner は、2008 年にこの地方で新たな金 / 銅採掘事業が開始されるという発表を受けて、ためらうことなくこの決断を下しました。

戦略的な思考

最高レベルのディーラ・サ
ポートこそ、Caterpillar 社の
活動方針です。お客さまとの
関係を新品の製品の販売時
から、製品の耐用期間全体
に拡張し、部品、ソリュー
ション、サービスを継続的に
提供します。

「この事業の生産性を最高の状態に保つために、Cat Rental Store が役に立つと考えたのです」と Wagner Asia のレンタル・サービス・ディレクターである Tselmuun Gal は述べています。「ピーク・タイムに必要なレンタル機械を提供するだけでなく、私たちの整備担当者が、機械のすべてを常に正常に稼働させられるよう、整備を行うこともできます」。

ストアをオープンするという決断は単純でしたが、オープン作業自体は難航しました。ストアは、中国北部と南モンゴルに 1,294,440 平方キロメートルの面積で広がるゴビ砂漠の真ん中に位置しています。もちろん町や道はありません。建設資材、機械、作業員など、あらゆるものを 627 km 離れた未開の地に運ばなければなりません。

さらに、この地は寒暖の差が激しく、冬季は -40 °C まで冷え込み、夏季は 50 °C を超える暑さになります。

こうした状況にもかかわらず、最も近い村の名前を掲げた Khanbogd ストアは 2009 年に予定通りオープンし、773 トラック、バックホー・ローダ、油圧ショベルの取り扱いを開始しました。2010 年には、事業規模は 2 倍に拡大し、従業員も 8 人から 14 人に増員されました。その内 4 人は正社員の整備担当者です。また、この年、大規模な炭田鉱脈の開発をサポートするために、ゴビに新たな Tsogtsetsii ストアがオープンしました。Wagner Asia は、この事業に合わせてオフィスと部品倉庫を増設する予定です。さらに、南西地方のウムヌゴビ県にも、Nariin Sukhait という新たなストアを開き、顧客をサポートする計画が立てられています。

「なぜ砂漠にレンタル・ストアを建設するのでしょうか？」と Tselmuun は問いかけます。「答えは簡単です。お客さまがそう望んでおられるからです」。

地下鉱脈の規模



ゴビ砂漠は岩と砂利に覆われた土地ですが、その地下には世界最大の貴重な鉱脈が眠っています。Khanbogd Cat Rental Store は、世界最大の銅の埋蔵量と大きな金鉱脈を持つ Oyu Tolgoi の現場をサポートしています。この 2 番目の Cat Rental Store は、南ゴビ砂漠の Tavan Tolgoi をサポートするために設置されました。この鉱脈には、71 億メートル・トンの石炭が埋蔵されていると見積もられています。この地域の石炭埋蔵量はきわめて多く、モンゴルの「黒い金」と呼ばれています。一部の専門家は、これらの資源は今後 1 万年間採掘できると試算しています。それが事実であれば、Caterpillar 社はその近くに拠点を構え、お客さまをサポートしていきます。

お客さまの立場で考える

品質を考える

「私たちは Caterpillar 社に多くを期待しています。世界トップレベルの製品とともに、高い信頼性、耐久性、容易な部品調達、優れた現場サービス、高い付加価値を求めています」

Steve McCandless 氏
(Garney Construction 社 シニア・バイス・プレジデント)



大規模な地下設備や排水施設の建設を請け負う Garney Construction 社にとって、機械の品質は極めて重要な意味を持っています。

機械が故障すると、Garney 社のチームは作業ができなくなります。このダウンタイムから来る損失は、チームの規模により異なりますが、1日あたり6,000～10,000ドルに上ります。こうしたコストは瞬く間に積み上がり、収益に直ちに影響を与えます。

数年前、Garney 社の保有する Cat® 油圧ショベルの信頼性と稼働率に問題が発生し、ダウンタイムにより収益に影響が出るのが1度ならず起こりました。Garney 社は Cat 機械に対する長年の信頼に疑問を持ち始めました。Caterpillar 社の地域マネージャである Paul Clark は事態を重く見て、顧客サービスの第一のルールに従い、お客さまの声に耳を傾けました。Garney 社の Steve McCandless 氏が懸念を口にすると、Clark はすぐに他のチーム・メンバーも McCandless から直接状況を聞く必要があることを悟りました。McCandless 氏は直ちに Caterpillar 社のオーロラ工場に招かれ、エンジニアや製造担当の従業員らと一対一で話し合うことになりました。



顧客第一主義への期待について語る Caterpillar 社会長兼 CEO の Doug Oberhelman と Garney 社上級副社長の Steve McCandless 氏。

「Steve は、さまざまな現場で1日中機械を操作している人にしかわからない、いくつかの問題を指摘しました」とアカウント・マネージャの Adam Zimmermann は述べています。「彼のコメントから、私たちは改善が必要な点をすばやく正確に特定できました。私たちの機械を現場で常に使用しておられるお客さまから頂く意見ほど、貴重なものではありません」。

Garney 社との話し合いの後、チームは早速作業にかかり、設計と製造の両面から改良を加えて標準化を行いました。これは Garney 社だけでなく、他のお客さまにもメリットをもたらしました。たとえば、現場で激しい摩擦が見られる部品については、製造工程をボルト留めから溶接に変更しました。現在、Garney 社は Caterpillar への信頼を深め、オーロラ工場はより強力なチームとなっています。

「お客さまの声を私たちの日常的な作業の現場に活かすことで、私たちの見方が変化しました」と Zimmermann は補足しています。「機械の品質が現場の効率をどのように改善しているか目の当たりにすることで、継続的な改善活動にさらに意欲的に取り組むことができます」。

戦略的な思考

お客さま視点を取り込むことは、Caterpillar 生産システム (CPS) の行動指針です。これはすなわち、人材、品質、速度、コストの各分野で一貫性を保つことに役立つ、Caterpillar 社の活動方針となります。

お客様の立場で考える

今すぐ考える

「私たちは、危険な、または危険が存在しうる環境で業務を行うお客さまとともに働いています。こうしたお客さまには、迅速で効率的な整備が必要です」

Naguib Bestavros 氏
(Mantrac Group (エジプト) の部品および整備オペレーション・マネージャ)

ベルギーのグリムベルゲンにある Caterpillar 部品流通センターのスタッフにとっては、“今すぐ” 考えることが唯一の思考法です。

グリムベルゲン 数字で見るデータ

540
現場従業員の数
(サポート・グループは含まず)

3,883 万平方メートル
保管場所の総面積

最大 **10,000** 件
発送された緊急注文

2 時間 45 分
緊急注文の処理時間

最大 **17,000** 個
1 日に発送される在庫部品数

最大 **600** トン
1 日の発送量

73ヶ所のディーラーが
106ヶ国でサービスを提供

「部品を求めらるお客さまは、その部品を速やかに入手する必要に迫られています。ですから私たちはすばやく行動するのです。これが、私たちがここにいる理由です」と話すのは、Caterpillar Logistics Services の一部門であるグリムベルゲンの部品注文処理部門マネージャの Sharon Craig です。

こうした意識と先進的なテクノロジーにより、グリムベルゲン工場は不可能を可能にする、という高い評価を得ています。Cat 機械のオペレータは、部品が必要になると、まず地域のディーラーに電話を入れます。部品がディーラーの在庫にない場合、その部品の番号が Caterpillar 社の情報システムに入力され、数秒以内に衛星経由でグリムベルゲンに転送されます。この注文は、24 時間 365 日体制で勤務しているスタッフによって直ちに処理され、該当する部品がすぐにピックアップされます。緊急注文の場合、注文処理から部品のピックアップ、発送までを 3 時間以内に完了することが目標です。在庫切れの部品も、多くの場合、Caterpillar 社の本拠地、イリノイ州モートンにある最大の流通センターから入手することができます。モートンから部品を航空便でグリムベルゲンに送り、そこからお客さまに発送します。このプロセスは通常 48 時間以内に完了します。

戦略的な思考

グリムベルゲン流通センターのスタッフは、「結果に対する責任」という活動方針を掲げ、全受注部品の 98 ~ 99 % を 24 時間以内に発送しています。

適切な部品を速やかに提供するというグリムベルゲンの能力は、Cat ブランドの価値命題において、不可欠の要素となっています。「Cat 機械および機器は、プロジェクトを短時間で完了して収益性を高める生産性を提供できるように作られています」と Craig は述べています。「部品の交換は、迅速に行われなければなりません」。

お客さまの立場で考える

共に考える

「私たちは毎日、会社経営に力を尽くしています。私たちが本当に知りたいのは、当社の収益を改善するために Caterpillar 社が何をしてくれるのかということです」

Tier 4 フォーカス・グループのお客さま

Caterpillar は、お客さまが変化を乗り切れるよう支援します。

米国と EU がオフロード機械の粒子状物質と窒素酸化物の排出量をほぼゼロにするように規定した新たな規制を発表したことを受け、Caterpillar 社はお客さまのためのソリューションの開発に着手しました。

これは、Caterpillar 社にとっては、新たな基準を満たすため、数百種類の複雑な製品の設計を見直す必要があるということの意味していました。Caterpillar 社史上最も大規模な研究開発となったこの取り組みにより、米国の Tier 4 基準を満たし、同時にお客さまにさらなる価値をもたらすことができました。この時、1 つ明らかになったのは、こうした取り組みには、それまでとは違う考え方が必要だということでした。Caterpillar 社は、社内要件を満たし、お客さまが期待するレベルの経験、専門知識、卓越性を提供できるサプライヤを見つける必要がありました。つまり、社内開発チームと連携し、設計・製造知識に関する深い専門知識を提供できるサプライヤが必要だったのです。

このため、Caterpillar 社は Tenneco 社と契約を交わし、C4.4 から C32 までのエンジンを搭載する Tier 4 Interim 適合製品に対する後処理ソリューションの提供を依頼しました。Tenneco 社が排気・後処理システムの設計、開発、製造に関して提供した専門知識を活用することで、チームは Cat 排出ガス低減モジュール (CEM) を開発しました。CEM は、システムティックに適用される技術群で、Cat ACERT™ エンジンシリーズに組み込まれています。

Tenneco 社の技術・製造に関するリソースの助力で、Tier 4 プロセスに関連する製品開発という膨大な量の作業を適切に管理し、お客さまが期待する品質レベルを達成することができました。この提携の成功は、初期段階から予想されていました。試験的な段階から、Tier 4 Interim 後処理ラインの実効品質は、従来の製品の品質を凌駕するものだったのです。

Tenneco 社や他のサプライヤとの提携が成功したことで、Caterpillar 社の Tier 4 準拠製品は環境への影響を大幅に減らすだけでなく、最大 5 % の燃費向上を達成し、お客さまに多大なメリットをもたらすことになりました。つまり、Caterpillar 社は、真の改良を行うことで、お客さまが変化を乗り切れるように支援していると言えるでしょう。

戦略的な思考

Tier 4 開発の際に選択された協業アプローチは、Caterpillar 社の活動方針である **サプライヤとの協業** アプローチの典型的な例です。重要な戦略的サプライヤを選択する中で、Caterpillar 社は、今後も活用できる、サプライヤに関する豊富な資産と知識を得ることができました。

お客さまの立場で考える



スマートに考える

「美しく、スムーズで、静かです。この機械が気に入りました。信じられないほどの性能です。ブレーキもよく効くし、運転も簡単です。早くこの機械を作ってほしい」

G. Turley 氏
(Kennecott Utah Copper 社オペレータ)

お客さまの意見は最も賢明なエキスパートの意見に勝る、ということがしばしばあります。

Caterpillar 社の電動式鉱業用トラックの開発チームは、これがどれほどの的を射ているかを実証しています。Caterpillar の機械式ドライブ・トラックは、鉱業用大型トラックの業界リーダーとして、性能と顧客価値の両面で業界標準となっています。しかし、一部のお客さまは、最高速度の高さやパワー・トレーンのメンテナンスが少なく済むことなど、電動式トラックのメリットを高く評価されています。



このため、Caterpillar の鉱業用トラック機械に対して、お客さまから電動式鉱業用トラックの開発を含む改善要求があった際に、Caterpillar は記録的なコストとリソースを投じてこの要望に応えたのです。Caterpillar は、数十年にわたって専門知識を蓄積してきた自社チームを結集するとともに、お客さまを含む世界中の業界エキスパートの意見を求めました。

その結果、多岐にわたる開発の成果として、高度に統合された電動式トラックの 795F AC が誕生しました。

お客さまの意見を反映して開発された 795F AC。

「お客さまに開発プログラムに参加していただくことは、プロジェクトを成功に導くために不可欠です」と鉱業用トラック・マーケティングおよび営業部門マネージャの David Rea は述べています。「お客さまが参加されることで、安全性、整備性、性能の各分野で重視される顧客要件を常に意識することができます。開発プロセス全体でお客さまと連携することで、真の差別化を図ることができるのです」。

Caterpillar 社は、世界中の約 150 社のお客さまから電動式機械に関する経験を直接学び、機械設計や性能などに関する貴重な意見を集めました。こうした意見を参考にし、既存製品で実績のあるコンポーネントや技術を最大限に活用しつつ、加えて Caterpillar 社の電動式プロトタイプ・トラックに関する実績を反映することで、既存の製品ラインに 795F AC を加えることができました。

795F AC の最初の生産モデル機は、2010 年末にスウェーデンの Boliden 社が運営するアイティク鉱山に納品されました。製品ラインナップに電動式トラックが加わったことで、Caterpillar 社は、お客さまのさまざまな要望に合わせたソリューションを提供できるようになりました。

「すべての機械は、Caterpillar 社と Cat ディーラ・ネットワークにより設計、製造、整備、サポートされています」と Rea は述べています。「信頼できる一元的なソースからサービスが提供されるため、お客さまの機械の稼働率を向上させ、トン当たりのコストを削減することができます。このような価値を提供できるメーカーは他にありません」。

戦略的な思考

お客さまは、Caterpillar 社を機械およびエンジンのサプライヤだけでなく、Caterpillar 社の活動方針である深い専門知識をお客さまの業務にもたらすソリューション・プロバイダとして捉えています。

お客さまの立場で考える

効率的に考える

「Cat 発電装置は、約 25 年にわたり、私たちのメイン・ロッジに電力と熱を休みなく供給しており、この人里離れた場所で得られる限られたエネルギーを最大限に活用することに、大いに役立っています」

Bill McEwen 氏
(Snowbird Ski and Summer Resort の熱電併給スーパーバイザー)



Snowbird Ski and Summer Resort は見所満載のスノーリゾートです。ソルトレイクシティにほど近く、理想的なスキー・コンディションとさまざまな景観を楽しむことができます。しかし、その立地から電力供給が不足しがちです。

このリゾートは人里離れたリトル・コットンウッド・キャニオンにあり、標高 2,470 m に位置しているため、電力会社が供給できる電力量に限りがあります。このため、宿泊棟やスパ施設、従業員の住居、消防施設、駐車施設、宿泊棟全体の下水設備と暖房、2つのスイミングプールと4つの温浴槽、歩道の氷や積雪を溶かすためのスチーム供給パイプの電力など、多くのニーズを満たすための電力を確保することが必要不可欠です。



Snowbird のスタッフは、発電機の寿命をできるだけ延ばすため、厳密なメンテナンス・スケジュールに従っています。

エネルギーをエンジンのジャケット・ウォーターから回収し、蒸気や温水として施設で有効に活用することができます。このプロセスにより、エネルギー・システム全体の効率が 70 ~ 90 % に向上するため、熱と電力を個別に生成するプロセスよりも、消費燃料や排出ガスの量を少なくすることができます。

Cat 発電装置は、Snowbird の膨大な暖房・電力ニーズを満たすだけでなく、長期間使用できる耐久性も備えています。1986 年に稼働を開始した 3 基の発電装置セットは先ごろ、予想稼働期間を大幅に超える 200,000 時間を達成し、その優れた性能の記録を更新し続けています。

Cat® ガス発電装置は、この膨大な発電ニーズを満たす支援をしています。この発電セットは、Snowbird に効率的な電力ソリューションを提供する熱電併給設備の一部です。3 基の Cat ガス発電装置は、エンジンにから生成される全エネルギーを最大限に活用する熱電併給 (CHP) ソリューションの主電源を提供します。

この CHP ソリューションは、重要な役割を果たしています。従来のエンジン発電機テクノロジーでは、全エネルギーの 3 分の 1 しか電力として利用できません。残りの 3 分の 2 は熱となり、通常は大気中に "廃棄" されます。これに対して、CHP テクノロジーでは、廃熱

戦略的な思考

最高の生産性と製品の耐久性を組み合わせることで、お客さまの価値命題全体にとって重要な Caterpillar 社の活動方針である、**競争力のあるコスト**を提供します。

リーダーシップ



左から右 : Steve Wunning、Gerard Vittecoq、Rich Lavin、Doug Oberhelman、Stu Levenick、Ed Rapp。

幹部役員

DOUG OBERHELMAN

会長兼 CEO – Doug Oberhelman は、1975 年に Caterpillar 社に入社し、Caterpillar Americas Co. の南米駐在 上級財務担当者、北米商業事業部の地域財務マネージャ兼地区マネージャ、キャタピラー・ジャパン (CJL) の常務兼戦略計画担当バイス・ジェネラル・マネージャなど、さまざまな役職を経験しています。

Oberhelman は、1995 年にバイス・プレジデントに選任され、1995 年から 1998 年にかけて、社内会計、情報サービス、税務、資金、投資家向け広報、マーケティング・サポート・サービス部門を統括する Caterpillar 社の最高財務責任者を務めました。1998 年には、Caterpillar 社のエンジン事業の市場開発、戦略計画策定、サプライヤ管理、発電、グローバル市場のマーケティングと運営を含む、エンジン製品事業部を統括するバイス・プレジデントに就任しました。2002 年、Oberhelman はグループ・プレジデントに選任され、2010 年 7 月 1 日から最高経営責任者兼取締役会役員に、2010 年 11 月 1 日から取締役会長に就任しました。

RICH LAVIN

建設産業および成長市場 – Rich Lavin は、土木・掘削・建設用製品事業部、キャタピラー・ジャパン (CJL)、ヨーロッパ/南米統合製造業務事業部、Caterpillar 中国事業部、大手建設業界、インド/ASEAN を含む、建設産業および成長市場を統括する Caterpillar グループ・プレジデントです。

STU LEVENICK

顧客およびディーラ・サポート – Stu Levenick は、ヨーロッパ/アフリカ/中東 (EAME)、南北アメリカ、アジア太平洋地域販売事業部、再生およびコンポーネント、顧客サービス・サポート、部品供給およびロジスティクスを含む、顧客およびディーラ・サポートを統括する、Caterpillar グループのプレジデントです。

ED RAPP

CFO および法人向けサービス – Ed Rapp は、財務サービス事業部、社会福祉事業部、グローバル情報サービス事業部、グローバル調達事業部、金融商品事業部を統括する、Caterpillar グループ・プレジデント兼最高財務責任者です。また、戦略および事業開発、企業監査、共有サービス、投資家向け広報も担当しています。

リーダーシップ

GERARD VITTECOQ

エネルギーおよびパワー・システム・グループ – Gerard Vittecoq は、産業用パワー・システムおよび成長市場事業部、大規模パワー・システムおよび成長市場事業部、船舶 / 石油産業事業部、電力事業部、Progress Rail 事業部、太陽光事業部を含む、Caterpillar 社の中でも成長著しいエネルギーおよびパワー・システム・グループを統括する、Caterpillar グループ・プレジデントです。また、EAME 地域の企業収益の改善についても責任を負っています。

STEVE WUNNING

資源産業 – Steve Wunning は、先進コンポーネントおよびシステム事業部、複合製品事業部、統合製造業務事業部、グローバル鉱業事業部、製品開発およびグローバル・テクノロジー事業部を含む、資源産業グループを統括する Caterpillar グループ・プレジデントです。また、Caterpillar 生産システムによる製造上の卓越性の推進業務にも責任を負っています。

激しい競争に打ち勝ち、大きな成果を得る

中国などの市場をなぜそれほど重視するのかという質問をよく受けます。その答えはあなたが考えているよりもシンプルです。中国は莫大な規模を持つ市場であり、そこで成功を収めることが「事業を展開しているすべての場所で、ビジネス・リーダーとして認められる」という目標達成のために重要だからです。

中国経済は急速に成長を遂げており、ここ数年間、インフラストラクチャの整備に多額の予算を投じています。当然、中国での建機産業も劇的に成長しています。2012年までに、建機市場は年間50万台規模まで成長すると予想されます。私たちはこの市場のリーダーとなること、つまり、中国で成功を収めることを望んでいるのです。

当然、競合他社も同じことを考えているでしょう。

中国での競合相手は手ごわい存在です。競合相手は多国籍企業だけではありません。多くの小規模な地元企業もこのビジネスに参入しています。彼らは低価格の機械を製造し、中国の多くの顧客に受け入れられています。競合他社は、中国がグローバル・リーダーとなるための鍵であることを知っています。彼らは私たちのポジションを虎視眈々と狙っていますが、私たちこの地位を明け渡すわけにはいきません。

幸い、私たちはチャンスをものし、競合他社を凌駕するポジションを確立しています。私たちは、競争上の優位性を確立するためのビジネス・モデルを構築してきました。競合他社が製品の改良を続けても、私たちのディーラ・ネットワークをそのまま再現したり、製品サポート、ロジスティクス、レンタルおよび中古車、再生や融資など、ビジネス・モデルのそれぞれの要素をまねたりすることは困難です。Caterpillar社の総合モデルは、私たちと競合他社との決定的な差になります。

私たちは数千社もの新規のお客さまを獲得できるはずですが、しかも、そのお客さまは、Caterpillar社の新規顧客というだけでなく、その業界に新規参入し、事業を新たに開始する企業である場合がよくあります。私たちは、蓄積してきた専門知識を駆使して中国における新企業や成長過程にある企業を支援し、Caterpillarの違いを示すことができます。

実際、中国での事業により、私たちが掲げる「8つの」最重要課題の中のもう1つ、「収益性とグローバル・リーダーシップの両立 - 掘削、土木工事、BCP製品」が推進されています。特に、収益性の高い市場リーダーシップを確立するために、生産コストの削減と生産能力のリーダーシップを構築するという2つの重要な目標に取り組んでいます。生産コストを削減するというは、無駄を排除し、お客さまに最高の価値を提供するという事です。お客さまが成功を収めれば、私たちも成功に手に入れることができます。生産能力のリーダーシップ（製品単位、地域単位）とは、最高の製品を最高の品質でお客さまが要求する期限どおりに提供するための完全なサプライ・チェーンを確保することです。

私たちは中国やあらゆる市場で成功を収めることができます。競合他社は力をつけてきていますが、私たちは、今後も目標達成のための戦術に重点を置き、戦略を実行し、「Our Values in Action（行動に示す私たちの価値基準）」を実践し続けることで、頂点に立てるはずですが。

Rich Lavin

Lavinは、1984年にCaterpillar社の現法務事業部に弁護士として入社し、アジアおよびラテン・アメリカ事業で数々の役職を経験し、トラック・タイプ・トラクタの製品マネージャを務めました。また、人事関連部署のディレクターや、福利厚生に関するディレクターも務めました。さらに、Caterpillar社の人事事業部担当バイス・プレジデントにも選任されています。2007年にグループ・プレジデントに就任する直前までアジア太平洋事業部の製造業務担当バイス・プレジデントの職にあり、新キャタピラー三菱（SCM）- 現キャタピラー・ジャパン（CJL）の会長、Caterpillar（China）Investment Co., Ltdの会長を務めました。Lavinは中国、インド、インドネシアの施設を含むアジア太平洋地域の製造業務およびCaterpillar社の新興市場戦略推進を担当しました。

8つの最重要課題

中国で成功を収める - インド、ASEAN、CISにおけるリーダーとなる。

収益性とグローバル・リーダーシップの両立 - 掘削、土木、BCP製品。



ライフ・サイクル全体を通じた価値の実現

Caterpillar 社のビジネス・モデルは、私たちの成功の土台となっています。このビジネス・モデルは、私たちのあらゆる行動と同様に、お客さまに始まり、お客さまに終わります。私たちは、お客さまが総所有コストとライフ・サイクルコストを最小限に抑え、成功を収められるよう、価値や品質の高い製品、サービスおよびソリューションを提供します。比類ないカスタマー・サポートを提供することで、世界最多の稼働台数を達成し、カスタマー・ロイヤリティを高め、ビジネス・サイクルを通じ、最も魅力的な収益性を実現します。

Caterpillar 社の製品、サービス、ソリューションからお客さまが最大の価値を得られるように支援することは、Caterpillar 社のビジネスの基本の 1 つです。競合他社とは異なり、新品の Caterpillar 製品の販売は、製品のライフサイクルを通じた価値提供の始まりにすぎません。

アフターマーケット部品とサービスに重点を置くことは、次に述べるビジネス・モデルの 3 つの段階で欠くことのできない要素です。私たちは、お客さまのニーズを満たし、ビジネスをサポートする優れた製品、サービス、独自のソリューションを種として蒔きます。私たちは、お客さまの価値基準を把握し、それらを念頭に置きながら製品やソリューションを設計し、構築します。私たちは、ライフサイクル全体を視野に入れた製品開発を行います。ここで重要な役割を果たすのが、Caterpillar の差別化された独自の部品の数々です。

私たちは、世界最多稼働台数を達成することで、種蒔きをしたビジネスを育ててゆきます。この膨大な稼働台数により、部品やサービスの販売が促進され、お客さまのロイヤリティが高まります。この目標達成のため、私たちは新規の機械販売だけでなく、レンタルや中古機器販売も活用します。

お客さまを長期にわたってサポートすることで、ビジネス・モデルの種蒔きと育成の段階で作り上げてきた販売機会を収穫します。私たちは、お客さまが機器の最初の所有者であっても、2 番目、3 番目の所有者であっても、部品およびサービスの販売機会を獲得し、ライフサイクル全体で価値をもたらすソリューションをお客さまに提供します。

このビジネス・モデルを効率よく実践するため、Caterpillar 社は、顧客およびディーラー・サポート組織を新たに設立し、アフターマーケット部品と顧客サービスを強化し、優れたディーラーの育成を促進しています。この新しい組織では、初めての試みとして、ビジネス・モデルの実践の基盤となる主要な事業部を統合します。顧客およびディーラー・サポート事業部は、戦略事業に代わって Cat 部品およびサービスの販売機会拡大のための行動を推進することになります。これには、Cat 部品に関連する設計 / 製造、流通、計画 / サポート、ディーラー育成、販売実践に関わる、大きな責任が伴います。

私たちは優れたビジネス・モデルを確立し、そのモデルを実践するための有能なチームを擁しています。

Stu Levenick

Levenick は、1977 年に販売およびマーケティング開発担当者として Caterpillar 社に入社しました。優れたマーケティングおよび統括管理能力とともに、米国、カナダ、ロシア、アジア太平洋、日本におけるグローバルな幅広い経験を持っています。マーケティング、商業管理、製品ソース計画でさまざまな管理職を経験した後、1989 年に事業部のマネージャーに任命され、1995 年には Cat Asia Pte. Ltd. の地域マネージャーに就任しました。1998 年には、独立国家共同体 (CIS) の企業経営担当ジェネラル・マネージャーに任命されました。2004 年にグループ・プレジデントに就任する以前は、Caterpillar 社のアジア太平洋事業部のバイス・プレジデント、新キャタピラー三菱 (SCM) - 現キャタピラー・ジャパン (CJL) - の会長を務めています。

8つの最重要課題

ビジネス・モデルの実践 - アフターマーケットにおける部品・サービス分野の成長を加速。



規律を守り、範囲を絞り込むことで成長する

新しい企業戦略には、競争力の高いコスト構造を確立し、利益とキャッシュ創出を両立させるニーズに関する多くの基準が盛り込まれています。この戦略によって、売上の増加が利益とキャッシュ・フローの増加をもたらす仕組みを構築します。

2009年と2010年の前半に従業員、サプライヤ、ディーラーが一丸となって取り組んだ結果、Caterpillarは大恐慌以来最大となった景気後退を乗り切ることができました。2009年、私たちは、強力なキャッシュ・フローによって利益を維持し、“MID-A”の信用格付けを確保し、配当率を増加して、2010年の力強い回復の基盤を確立しました。私たちは、サプライヤの多大なサポートと徹底的なコスト管理によってスケジュールを消化し、利益と営業キャッシュ・フローを大幅に改善しました。

2010年には、キャッシュ・フローを追加し、お客さま、従業員、株主など、すべての関係者に利益をもたらす投資予算を確保しました。また、戦略的な買収を実施し、新興市場、製品、テクノロジーに投資することで、お客さまにより優れたサービスを提供しています。これにより、ビジネスが成長し、Caterpillar社の従業員にチャンスがもたらされます。また、株主の利益のため、配当率を増加しました。さらに、Caterpillar社は、Dow Jones Industrial Averageの総利回り部門で1位を獲得しました。

世界経済の好転に合わせて、私たちは引き続き真摯に業務を遂行し、2011年に向かって戦略に専念する必要があります。私たちは、競争の激しい今日の市場で勝利するため、社外にしっかりと目を向けなければなりません。コスト構造の競争力にまだまだ改善の余地があることを、認識する必要があります。そして最終的に、Caterpillar生産システムの方法論に従って利益とキャッシュ創出を両立させ、速度と運転資金の効率を改善することで、今後の大きな成長の可能性をサポートする必要があります。

2010年に、お客さま、株主の皆さま、従業員に対する責任を果たすことができたことは、Caterpillar社にとって最も喜ばしいことでした。世界中のお客さまの需要を満たすことで、売上高が大幅に増加しました。株主価値も大幅に増加しています。また、インセンティブ/ゲインシェアリング報償プランにより、優秀な成績を収めた従業員の功績を賞することができました。しかし、最も重要なのは、今後数年の基盤を築くことができたという事実です。依然としてやるべきことは山積みですが、今後さらなる発展の時期が訪れると私は確信しています。



Ed Rapp

Rappは、1979年に価格設定アナリストとしてCaterpillar社に入社し、価格設定、生産計画、マーケティング、ディーラー育成、製造、製品開発に関連する役職を歴任しました。1987年に、北米商業事業部に移り、計画策定サポート担当兼サンフランシスコ地区マネージャに任命されました。その後、南アフリカのヨハネスブルクでエリア・マネージャを務め、スイスのジュネーブで建設用製品部門マネージャとヨーロッパ・エリア・マネージャを務めました。2000年、Rappは、ヨーロッパ/アフリカ/中東(EAME)マーケティング事業部のバイス・プレジデントに選任されました。2007年にグループ・プレジデントに就任するまでは、ノースカロライナ州カリーにあるCaterpillar社の建設用製品(BCP)事業部のバイス・プレジデントを務めていました。

8つの最重要課題

コスト構造の改善。

利益とキャッシュ創出の両立。

変化を後押しするパワー

Caterpillar 社は、パワー・システム事業に長年力を注いできました。私たちは成功を収めています。パワー・システムに関わる世界情勢は常に変化し、成長していることも理解しています。最も幅広い製品とソリューションを提供する業界リーダーであり続けるには、私たちも変化する必要があります。パワー・システムを提供するだけでなく、世界中のお客さまのさまざまな、そして増大を続けるニーズを満たすため、総合的なシステム・ソリューションも提供しなければなりません。私たちは、これを実現するための態勢を整えました。

2010 年の組織再編に伴い、私たちは新たにエネルギーおよびパワー・システム・グループを設立しました。このグループは、これまでのエンジン・メーカーとしての安定した基盤から、すべての範囲にわたるパワー・システム・プロバイダとして積極的に成長することを目指したものです。新しいグループは、Caterpillar 社のすべてのパワー・システム・チームを 1 つにまとめ、船舶、石油およびガス、代替燃料、電力、産業、鉄道市場向けのソリューション提供に焦点を絞って活動します。

先進国も依然として重要ですが、新興国ではより多くの動力や幅広いソリューションが必要になるため、大きな可能性があります。私たちは、先進国と新興国の両方の市場で業界リーダーになることを目指しています。

新しい組織の力を活かすため、社内業務を詳細に検討し、速度、効率、品質を大幅に向上させました。2010 年には、こうした取り組みが明確な結果を生んでいます。たとえば、Solar Turbines は、業界最速のリードタイムでの受注生産を可能にし、お客さまの緊急の要求を満たすことができました。同様に、ドイツのキール工場から大型エンジンを納入する場合のリードタイムを最大 70% 短縮し、製品やソリューションをお客さまにより効率的に提供できるようになりました。小型発電装置用の新しい組立ラインが設置された北アイルランドのラン工場では、生産能力が増加し、生産性が向上しています。同時に、製品のパフォーマンスとコンプライアンス・ニーズも改善することができました。Caterpillar 社に期待される品質基準を満たすため、Tier 4 プログラムが予定の日程とコストで進行中です。

Caterpillar 社はまた、パワー・ソリューションを提供するための生産能力の拡張にも取り組んでいます。2010 年 6 月には、テキサス州セガンに最先端の新たなエンジン組立工場を建設し、安全、品質、速度、コスト面で優れた結果を出しています。2010 年 11 月には、中国の無錫にある新しいエンジン工場で、1 万基目のエンジンが生産されました。Caterpillar 社は、上海 Bauma において、中国の上位 5 社のエンジン・メーカーの 1 社として公式に認められました。2010 年 11 月、Caterpillar 社は中国とアジア太平洋地域のお客さま向けに 3500 シリーズのエンジンを中国の天津で製造する計画を発表しました。



私たちは、企業買収を通じ、エネルギーおよびパワー・システム事業を大幅に拡張しています。8 月には、世界最大のディーゼル電気機関車メーカーの 1 つである Electro-Motive Diesel 社を買収しました。この買収により、米国と海外での事業範囲が拡大し、既存の Progress Rail サービス事業も強化されました。10 月には、ドイツの代替燃料エンジンのトップ・メーカーである MWM の買収契約を締結しました。この買収取引が完了すると、Caterpillar 社はガス・エンジン・ソリューションの提供に関しても、トップ企業の位置を占めることになります。私たちの持つ長所と実力をこの 2 つの新事業と組み合わせることで、競争力がさらに強化され、今後のチャンス拡大も期待できます。

Gerard Vittecoq

Vittecoq は、1975 年に Caterpillar 社に入社し、最初の 6 年間は Caterpillar 社のヴァーノン工場で経理および財務関連のさまざまな役職を経験しました。1982 年に、Caterpillar Overseas S.A. (COSA) の財務担当者に任命され、後にアシスタント・マネージャに昇進しました。1985 年には、COSA の会計責任者に就任しました。1987 年から 1990 年まで、戦略プロジェクトを担当し、1990 年には戦略および計画策定担当ディレクターに任命されました。1995 年、Vittecoq は、Caterpillar France S.A. のマネジング・ディレクターに昇進し、1997 年には、Caterpillar Belgium S.A. のマネジング・ディレクターに就任しました。2001 年 1 月には、EAME 製品開発および業務運営事業部を統括するバイス・プレジデントに選任されました。2004 年 1 月、Vittecoq はグループ・プレジデントに就任しました。

8つの最重要課題

パワー・システム・ビジネスの積極的な拡大 - 鉄道、エネルギー変換、成長市場および代替燃料分野。

突出した実力を身につけることで鉱山業界でのビジネスチャンスを得る

Caterpillar 社では、鉱山業界への期待が高まっています。世界経済の成長、エネルギー需要の高まり、大規模な都市化により、石炭、銅、鉄鉱石などの一次産品に対するニーズが確実に増加することが予想されます。世界が成長すると、鉱山用機械の需要も増加します。今年も、鉱山用製品およびテクノロジーのお客さまやその他の業界リーダーのご意見にグローバル・レベルで真剣に耳を傾けた1年でした。

2010 年には、Caterpillar 社が鉱山事業で確実に成功できることを十分に示すことができました。コロンビアで、5 万台目のオフ・ハイウェイ・トラック (777F) が納入され、石炭採掘が開始されました。私たちは 1 万台目の大型鉱山用トラックを完成させ、500 台目の 797 を出荷しました。いずれもオーストラリアの作業現場に納入されます。ワイオミング州では、797 モデルのトラックの一団が年間 8,000 時間以上稼働し続け、93% の稼働率を達成しています。これらは、私たちが誇る世界トップクラスの実績です。

鉱山業界における私たちの将来は非常に明るいものです。Bucyrus 社を買収したことで、世界で最も豊富な地表・地中採掘製品ファミリーを獲得し、世界市場のあらゆるビジネスチャンスを得ることができるようになりました。アリゾナのデモンストレーション施設では、多くのお客さまが新しい自律型鉱山用トラックが稼働する様子を見学されました。私たちは、こうした開発活動に、地中採掘用の MINEGEM™、リモート・コントロール・ドーザ、電動式鉱業用トラック、Cat MineStar™などのテクノロジーを組み合わせることで、鉱業のあり方に大きな変化をもたらします。Caterpillar 社は最前線に立っています。最前線こそ、Caterpillar 社のようなリーダーが立つべき場所なのです。

鉱業用機械テクノロジーの最先端を走り続ける Caterpillar 社の実力は、製品開発への継続的な取り組みを反映しています。私たちは、幸運にもワールドクラスのエンジニアやテクニカル・エキスパートのチームを擁し、業界をリードする製品を設計することができます。これらは、お客さまが期待する Caterpillar 社にふさわしい製品です。2010 年には、Caterpillar 社のチームは、次世代のテクノロジーや製品でかつてない効率を達成するため、設計、開発、検証のハードルを上げる必要に迫られました。

Caterpillar 社史上最大の製品開発プロジェクトである、Tier 4/Stage IIIB/IV/Step 4 のオフロード・ディーゼル排出ガス規制への対応は、ここ数年重点が置かれてきた分野でした。2011 年に発効する Interim 規制に合わせ、厳しいスケジュールをこなすため、設計、検証、組立計画、製造、製品サポートの準備に取り組みました。最新のビジュアル・ツール、プロセス、検証とともに、これまでと変わらない懸命な取り組みによって、私たちのチームは、よりクリーンで持続可能性の高い製品を開発しています。Cat® Tier 4 機械およびエンジンは、粒子状物質と窒素酸化物の排出量がほぼゼロで、お客さまのビジネスを成功に導くために必要な出力、性能、燃料効率、価値を提供することができます。

Tier 4 製品開発によって得られた知識と能力は、今や Caterpillar 社のすべての新製品導入プログラムで活用されています。グローバルな研究開発チームが積み重ねてきた成功の実績と比類ない可能性は、業界における Caterpillar 社の優位性を新たに印象付けています。

Steve Wunning

Wunning は、1973 年に Caterpillar 社に入社し、品質、製造、製品サポート、ロジスティクスの各部門で要職を歴任する間に、その責任範囲を拡大してきました。1987 年には、新たに設立された子会社の Caterpillar Logistics Services, Inc. (Cat Logistics) の初期メンバーとして立ち上げに携わりました。この子会社は、ロジスティクス・サービスを他社に提供することで Caterpillar 社の専門知識を活用するために設立されたものです。彼は、1990 年に Cat Logistics のバイス・プレジデントに就任し、1994 年にプレジデントに選任されています。1998 年、Wunning は、ロジスティクスおよび製品サービス事業部を統括するバイス・プレジデントに任命されました。2000 年には、Caterpillar 社内と社外クライアントのロジスティクス業務を単一組織に統合した Cat Logistics を統括するバイス・プレジデントに就任しました。2004 年、Wunning はグループ・プレジデントに任命されました。

8つの最重要課題

鉱山、採石、砂利におけるリーダーシップの拡大 - 新しい製品・ソリューション。

製品開発における卓越性 - 品質、排出ガス、成長市場、および次世代製品。



リーダーシップ・幹部役員たち (2011年2月15日時点)

会長兼最高経営責任者

DOUGLAS R. OBERHELMAN

グループ・プレジデント

RICHARD P. LAVIN

STUART L. LEVENICK

EDWARD J. RAPP

GERARD R. VITTECOQ

STEVEN H. WUNNING

シニア・バイス・プレジデント

兼最高法務責任者

JAMES B. BUDA

バイス・プレジデント

KENT M. ADAMS

WILLIAM P. AINSWORTH

ALI M. BAHAJ

MARY H. BELL

THOMAS J. BLUTH

DAVID P. BOZEMAN

RICHARD J. CASE

ROBERT B. CHARTER

FRANK J. CRESPO

CHRISTOPHER C. CURFMAN

PAOLO FELLIN

WILLIAM E. FINERTY

STEVEN L. FISHER

GREGORY S. FOLLEY

STEVE A. GOSSELIN

HANS A. HAEFELI

BRADLEY M. HALVERSON

KIMBERLY S. HAUER

JOHN S. HELLER

GWENNE A. HENRICKS

STEPHEN P. LARSON

WILLIAM J. ROHNER

CRISTIANO V. SCHENA

WILLIAM F. SPRINGER

GARY A. STAMPANATO

GARY A. STROUP

D. JAMES UMPLEBY

TANA L. UTLEY

最高財務責任者

EDWARD J. RAPP

最高情報責任者

JOHN S. HELLER

最高技術責任者

TANA L. UTLEY

会計監査役兼最高会計責任者

JANANNE A. COPELAND

経理

EDWARD J. SCOTT

最高監査責任者

MATTHEW R. JONES

最高倫理/コンプライアンス
責任者

CHRISTOPHER C. SPEARS

コーポレート・セクレタリ

CHRISTOPHER M. REITZ

経理補佐

ROBIN D. BERAN

セクレタリ補佐

LAURIE J. HUXTABLE

リーダーシップ・取締役会



2010 年度取締役会

前列、左から右：Edward B. Rust, Jr.、Gail D. Fosler、W. Frank Blount、Douglas R. Oberhelman、Eugene V. Fife、David R. Goode。
後列、左から右：Joshua I. Smith、John R. Brazil、Charles D. Powell、Peter A. Magowan、Susan C. Schwab、Daniel M. Dickinson、
John T. Dillon、William A. Osborn、Juan Gallardo。

取締役会

W. FRANK BLOUNT (72 歳) JI Ventures, Inc. (ベンチャー・キャピタル) の会長兼 CEO、TTS 社の前会長兼 CEO (非公開投資会社)。その他の現取締役職：Alcatel-Lucent S.A.、Entergy Corporation、KBR, Inc.。過去 5 年間のその他の取締役職：Adtran Inc.、Hanson PLC。Blount 氏は 1995 年から 2010 年 12 月まで当社の取締役に在任。

JOHN R. BRAZIL (64 歳) トリニティ大学 (テキサス州サンアントニオ) 前学長。Brazil 博士は 1998 年から当社の取締役に在任中。

DANIEL M. DICKINSON (49 歳)、Thayer | Hidden Creek (非公開株式投資会社) のマネジング・パートナー。その他の現取締役職：IESI-BFC Ltd.、MISTRAS Group Inc.、Thayer | Hidden Creek。Dickinson 氏は 2006 年から当社の取締役に在任中。

JOHN T. DILLON (72 歳) Evercore Capital Partners' (アドバイザリー / 投資会社) の投資活動 / 非公開株式業務の上級マネジング・ディレクターおよび前副会長。現取締役職：E. I. du Pont de Nemours and Company and Kellogg Co. および Kellogg Co.。過去 5 年間のその他の取締役職：Vertis Inc.。Dillon 氏は 1997 年から 2010 年 12 月まで当社の取締役に在任。

EUGENE V. FIFE (70 歳) Vawter Capital, LLC (民間投資会社) の主任管理者。Fife 氏は 2005 年 4 ~ 11 月に Eclipsys Corporation (医療情報サービス) の暫定 CEO 兼 プレジデントに在任。2001 年から Eclipsys が Allscripts Healthcare Solutions, Inc. に買収される 2010 年まで非常勤会長。その他の現取締役職：Allscripts Healthcare Solutions, Inc.。Fife 氏は 2002 年から当社の取締役に在任中。

GAIL D. FOSLER (63 歳) The Conference Board (調査 / ビジネス・メンバーシップ) の上級アドバイザ。Fosler 氏の前職は、The Conference Board 社のプレジデント、理事、エグゼクティブ・バイス・プレジデント、シニア・バイス・プレジデント、およびチーフ・エコノミスト。現取締役職：Baxter International Inc.。過去 5 年間のその他の取締役職：DBS Group Holdings Ltd.、Unisys Corporation 社。Fosler 氏は 2003 年から 2010 年 12 月まで当社の取締役に在任。

リーダーシップ・取締役会

JUAN GALLARDO (63 歳) Grupo Embotelladoras Unidas S.A. (ボトリング) の会長、前 CEO。その他の現取締役職: Lafarge S.A.。過去 5 年間のその他の取締役職: Grupo Mexico, S.A. de C.V.。Gallardo 氏は 1998 年から当社の取締役に在任中。

DAVID R. GOODE (69 歳) Norfolk Southern Corporation (陸上輸送を主体とした持株会社) の前会長、プレジデント、CEO。その他の現取締役職: Delta Air Lines, Inc.、Texas Instruments Incorporated。過去 5 年間のその他の取締役職: Norfolk Southern Corporation、Georgia-Pacific Corporation。Goode 氏は 1993 年から当社の取締役に在任中。

PETER A. MAGOWAN (68 歳) San Francisco Giants (メジャー・リーグ・ベースボール・チーム) の前プレジデント兼マネジング・ジェネラル・パートナー。過去 5 年間のその他の取締役職: DaimlerChrysler AG、Safeway Inc、Spring Group plc。Magowan 氏は 1993 年から当社の取締役に在任中。

DOUGLAS R. OBERHELMAN (57 歳) Caterpillar 社の会長兼最高経営責任者。前職は 副会長兼最高経営責任者で Caterpillar 社のグループ・プレジデントとして選出される。その他の現取締役職: Eli Lilly and Company。過去 5 年間のその他の取締役職: Ameren Corporation。Oberhelman 氏は 2010 年 7 月 1 日から当社の取締役に在任中。

WILLIAM A. OSBORN (63 歳) Northern Trust Corporation (複数銀行持株会社) および The Northern Trust Company (銀行) の元会長兼 CEO。その他の現取締役職: Abbott and General Dynamics Corporation。過去 5 年間のその他の取締役職: Nicor Inc.、Tribune Company、Northern Trust Corporation。Osborn 氏は 2000 年から当社の取締役に在任中。

CHARLES D. POWELL (69 歳) Capital Generation Partners LLP (アセット/インベストメント・マネジメント)、LVMH Services Limited (高級ブランド製品)、Magna Holdings (不動産投資) の会長。前職は、Sagitta Asset Management Limited (アセット・マネジメント) の会長。その他の現取締役職: LVMH、Moët-Hennessy Louis Vuitton and Textron Inc.。Powell 氏は 2001 年から当社の取締役に在任中。

EDWARD B. RUST, JR. (60 歳) State Farm Mutual Automobile Insurance Company (保険) の会長兼 CEO、プレジデント。また、State Farm Fire and Casualty Company、State Farm Life Insurance Company およびその他の主要な State Farm アフィリエイトのプレジデント兼 CEO、State Farm Mutual Fund Trust および State Farm Variable Product Trust の理事兼プレジデント。その他の現取締役職: Helmerich & Payne, Inc.、The McGraw-Hill Companies, Inc.。Rust 氏は 2003 年から当社の取締役に在任中。

SUSAN C. SCHWAB (55 歳) メリーランド大学 School of Public Policy の教授。前職は、米通商代表部 (閣僚)、米通商副代表など、さまざまな役職を歴任。その他の現取締役職: FedEx Corporation、The Boeing Company。Schwab 氏は 2009 年から当社の取締役に在任中。

JOSHUA I. SMITH、(69 歳) Coaching Group, LLC (マネジメント・コンサルティング) の会長およびマネジング・パートナー。その他の現取締役職: Comprehensive Care Corporation、FedEx Corporation、The Allstate Corporation。過去 5 年間のその他の取締役職 CardioComm Solutions。Smith 氏は 1993 年から当社の取締役に在任中。

2011 年 1 月 1 日より、Jesse J. Greene, Jr. 氏と Miles D. White 氏が当社の取締役に就任しました。

JESSE J. GREENE, JR. (65 歳) International Business Machines Corporation (コンピュータおよびオフィス機器) の前財務管理担当バイス・プレジデント兼最高財務危機責任者。Greene 氏は 2011 年 1 月 1 日から当社の取締役に在任中。

MILES D. WHITE (55 歳) Abbott (製薬および医療品) 会長兼最高経営責任者。その他の現取締役職: McDonald's Corporation。過去 5 年間のその他の取締役職: Motorola, Inc.、Tribune Company。White 氏は 2011 年 1 月 1 日から当社の取締役に在任中。

業績

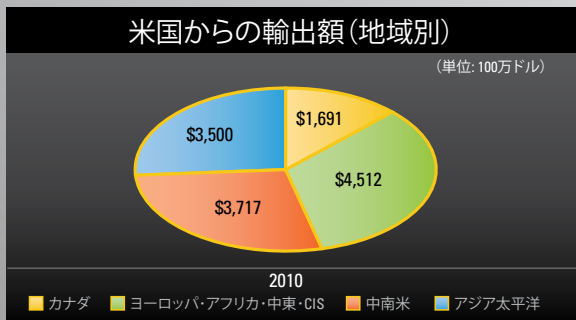
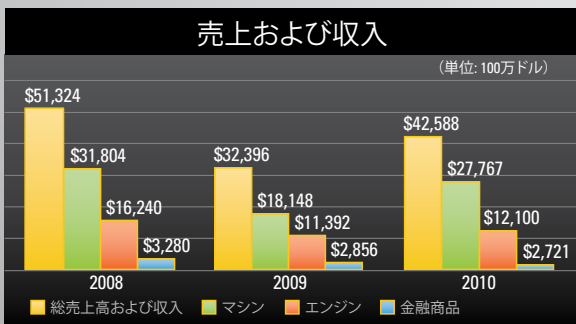
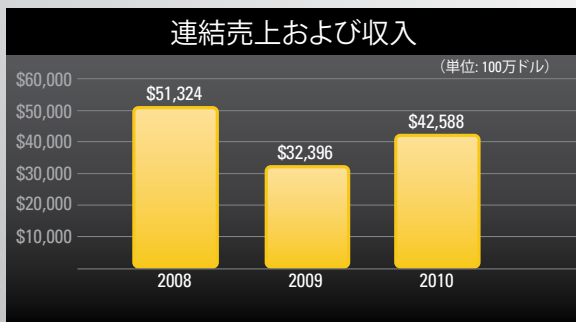


リーダーとして行動する

2010 年、経済の強化、需要の回復、経営規律の継続により、Caterpillar 社の業績は改善されました。連結売上および収入は 31 % 増加し、425 億 8,800 万ドルでした。これは、発展途上国における経済成長とともに、先進国における 2009 年のマシンの需要の落ち込みから回復した結果です。同時に、マシンの売上も、2009 年に比べて 53 % 増加しています。売上の増加に伴い、2010 年は Caterpillar 社工場の製品出荷数が金額 / 比率ともに大幅に増加し、過去 30 年以上で最大の伸び幅を記録しました。

2010 年の米国からの輸出額は合計 134 億ドルに達し、2009 年の 104 億ドルから大幅に増加しました。この年、拡大する顧客の需要を満たすため、Caterpillar 社は従業員数を約 7,500 人増員しました。

2010 年の連結営業利益は 39 億 6,300 万ドルでした（2009 年は 5 億 7,700 万ドル）。売上の増加、価格設定の改善、製造コストの減少により、営業利益が増加しましたが、これは販売経費、一般および管理経費、研究開発費とともに、為替相場の悪影響により一部相殺されています。

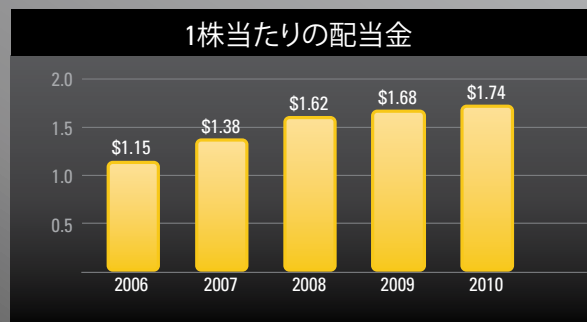
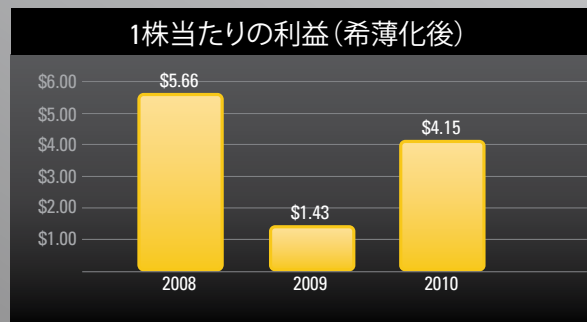
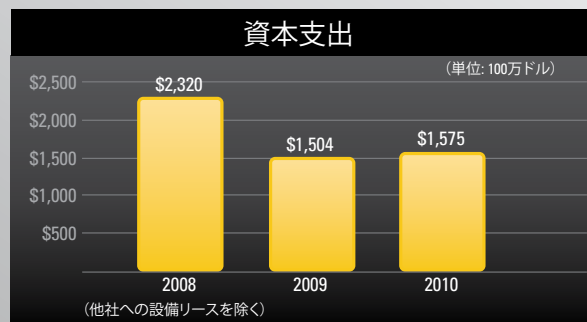
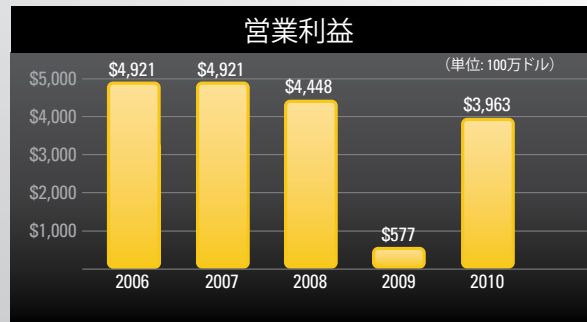


業績

Caterpillar 社は、堅調な財務成績だけでなく、多くの目標を達成しています。生産の持続可能性を高め、工場の効率アップを実現し、マシンおよびエンジンの営業キャッシュ・フロー改善においては史上最高の記録を達成しています。長期的な投資も引き続き実施しており、製品開発、生産能力の拡大、戦略的な買収に対して巨額の投資を行っています。

こうした資本支出の合計は 15 億 7,500 万ドルになります。また、マシンとエンジンの効率を高めてクリーンにするために必要なテクノロジーへの投資も継続しています。研究開発に関する投資額は、19 億ドルという記録的な額に達しています。Caterpillar 社組織内で 750 件以上の特許を出願し、約 620 件の特許を取得しました。

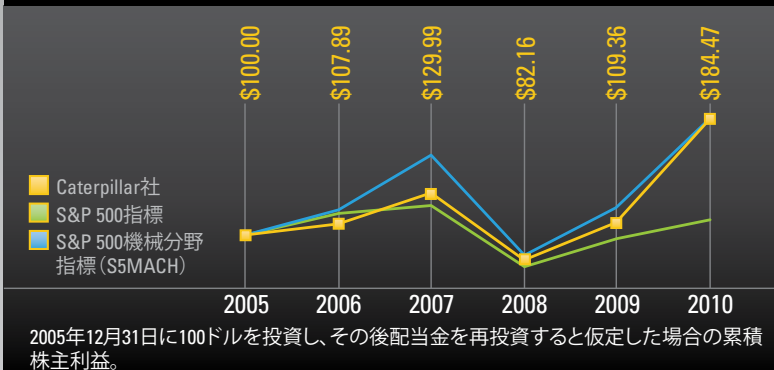
Caterpillar 社の力強い営業および財務実績は株主の皆さまにも利益をもたらしています。Caterpillar 社は、2010 年の Dow Jones Industrial Average の構成企業の中で最高の株式実績を達成しています。2010 年の 1 株当たりの利益は 4.15 ドルで、2009 年の 1.43 ドルから大幅に増加しています。Caterpillar 社は、17 年連続で株式配当率を増加させています。2010 年の Caterpillar 社の業績には、確実な成長機会を追い、営業およびコスト規律を維持して、戦略的な長期投資を行った結果が反映されています。すべては、景気に左右されず高いリターンを確保するという目標に沿ったものです。



業績・2010年の株式実績



総利益 – Caterpillar社とS&P指標の比較



2008年～2010年の株価終値



2010年のCaterpillar社の業績向上は市場で評価され、株価は1年間で64.3%上昇しています。また、Caterpillar社は、2010年のDow Jones Industrial Averageの構成企業の中で最高の株式実績を達成しています。

業績・過去5年間の財務状況概要



(1株当たりの利益以外の単位は100万ドル)

年末日は12月31日	2010	2009	2008	2007	2006
売上および収益	\$42,588	\$32,396	\$51,324	\$44,958	\$41,517
売上および収益	\$39,867	\$29,540	\$48,044	\$41,962	\$38,869
米国内の比率	32%	31%	33%	37%	46%
米国内の比率	68%	69%	67%	63%	54%
収益	\$ 2,721	\$ 2,856	\$ 3,280	\$ 2,996	\$ 2,648
利益 ^{4, 6}	2,700	\$895	\$3,557	\$3,541	\$3,537
1株当たりの利益 ^{1, 6}	\$ 4.28	\$ 1.45	\$ 5.83	\$ 5.55	\$ 5.37
1株当たりの利益(希薄化後) ^{2, 6}	\$ 4.15	\$ 1.43	\$ 5.66	\$ 5.37	\$ 5.17
1株当たり配当金	\$ 1.740	\$ 1.680	\$ 1.620	\$ 1.380	\$ 1.150
平均株主資本利益率 ^{3, 5, 6}	27.4%	11.9%	46.8%	44.4%	45.9%
資本支出:					
有形固定資産	\$ 1,575	\$ 1,504	\$ 2,320	\$ 1,682	\$ 1,531
他社への設備リース	\$ 1,011	\$ 968	\$ 1,566	\$ 1,340	\$ 1,082
減価償却費	\$ 2,296	\$ 2,336	\$ 1,980	\$ 1,797	\$ 1,602
研究開発費	\$ 1,905	\$ 1,421	\$ 1,728	\$ 1,404	\$ 1,347
売上および収入の割合	4.5%	4.4%	3.4%	3.1%	3.2%
賃金、給与、従業員福利厚生	\$ 9,187	\$ 7,416	\$ 9,076	\$ 8,331	\$ 7,512
平均従業員数	98,504	99,359	106,518	97,444	90,160
12月31日付け					
総資産 ⁶	\$64,020	\$60,038	\$67,782	\$56,132	\$51,449
1年を超える長期借入金:					
連結	\$20,437	\$21,847	\$22,834	\$17,829	\$17,680
マシンおよびエンジン	\$ 4,505	\$ 5,652	\$ 5,736	\$ 3,639	\$ 3,694
金融商品	\$15,932	\$16,195	\$17,098	\$14,190	\$13,986
債務合計:					
連結	\$28,418	\$31,631	\$35,535	\$28,429	\$27,296
マシンおよびエンジン	\$ 5,204	\$ 6,387	\$ 7,824	\$ 4,006	\$ 4,277
金融商品	\$23,214	\$25,244	\$27,711	\$24,423	\$23,019

1. 加重平均株式数を使用して計算。
2. 自己株式法により推定される株式報酬贈与で希釈した加重平均株式数を使用して計算。
3. 収入を平均株主資本(年初の株主資本と年末の株主資本を加重して2で除算した値)で割った値。
4. 普通株主に帰属する利益。
5. 2009年1月1日に非支配持分の会計処理方法を変更。それまでの期間は必要に応じて改訂済み。
6. 2007年に法人所得税の不確実性の会計処理方法を変更。

業績・ハイライト



マシン

Cat® 産業用トラック・ラインアップの第一号モデル、Cat® CT660 を発表しました。このトラックは、岩石の移動や廃棄物の運搬から伐採、コンクリートの流し込み作業まで、さまざまな用途のカスタム・ソリューションを提供します。

一般建設および産業市場向けに Cat® TH514 テレハンドラを発売しました。

高度な地球物理学サービスおよび技術開発会社である Underground Imaging Technologies 社を買収し、同社の資産を獲得しました。Underground 社の先進テクノロジーにより、地下プロジェクトの詳細な情報や鮮明な映像を設計エンジニアや建設会社に提供することで、Caterpillar 社の連携ワークサイト・ソリューションが強化されます。

中央および東ヨーロッパ諸国の需要に応じて、定評ある E シリーズ・バックホー・ローダの製品ラインに 7 番目のモデルを追加しました。

中型ホイール・ローダの世界市場でのリーダーシップを確立する基盤となった Cat® ホイール・ローダ 944 の第 1 号機完成から 50 周年を迎えました。

コロンビアに 5 万台目のオフ・ハイウェイ・トラック (777F) を納入し、現地で石炭採掘が開始されました。

ディーゼル電気機関車の OEM メーカーである Electro-Motive Diesel (EMD) 社を買収しました。EMD 社の機関車は現在世界で最も多く採用されており、鉄道および輸送業界で最も広範囲に渡る機関車製品を提供しています。この買収により、Progress Rail は、鉄道および輸送業界のお客さまに業界最先端の機関車、エンジン、排出ガス・ソリューションを提供するだけでなく、卓越したアフターマーケット・サポートも提供できるようになりました。

中国での油圧ショベルの増産計画を発表しました。増産体制が完成すると、中国における油圧ショベルの生産能力は 400 % 増加します。

ブラジルでの増産計画を発表しました。バックホー・ローダと小型ホイール・ローダを生産する新工場を建設します。

米国での増産計画を発表しました。テキサス州ビクトリアに新たな油圧ショベル工場を建設し、米国での油圧ショベル生産能力を 3 倍に増やします。

業績・ハイライト



エンジン

内燃機関エンジン用の設置型カスタム後処理ソリューションの設計および製造のトップ企業である CleanAIR Systems 社の買収により、Caterpillar Emissions Solutions の生産能力を拡大しました。

ドイツのハンブルク近郊に MaK™ディーゼル・エンジンの新たなロジスティクス・センターを設置しました。MaK の予備部品を世界中の顧客に発送するハブとして機能します。

Cat® C15 ACERT™および C18 ACERT 産業用動力ユニットを発売しました。灌漑、排水工事、採掘、油圧ポンプなど、さまざまな用途向けにあらかじめ構成された動力パックをご用意しました。

農業、建設、採掘、林業、一般産業市場の OEM 向けに、5 モデルの Tier 4 Interim/Stage IIIB テクノロジー産業用エンジンを発表しました。

中国の天津に最先端の製造施設を建設し、全世界での大型エンジンの生産能力を拡大することを発表しました。2013年に操業を開始するこのエンジン工場は、Caterpillar 社の 3500 シリーズ・エンジンを生産する世界で 3 番目の施設となり、主に中国とアジア太平洋地域向けのエンジンを生産することになります。



金融商品

2010 年の税引き後利益は 3 億 5,000 万ドルで、2009 年から 14 % 増加しました。

Cat Financial の 2010 年の新規リテール融資は、2009 年から 18 億ドル（24 %）増加し、94 億 6,000 万ドルになりました。

Cat Financial のポートフォリオ全体の品質は、世界経済状況の継続的な改善を反映しています。2010 年末の期限超過債務は 3.87 % になり、2009 年末の 5.54 % から減少しました。

Cat Financial は、中国での資金調達を支援するため、同社初の人民元（RMB）建て中期社債を発行し、Cat Financial のグローバルな資金調達プラットフォームを大幅に拡大しました。

Caterpillar 社は、インドのお客さまが Cat® 製品購入のための新たな融資オプションを容易に利用できるように、インドのディーラ、インフラストラクチャ関連の主要銀行、非銀行系金融会社（NBFC）と金融提携契約を締結しました。

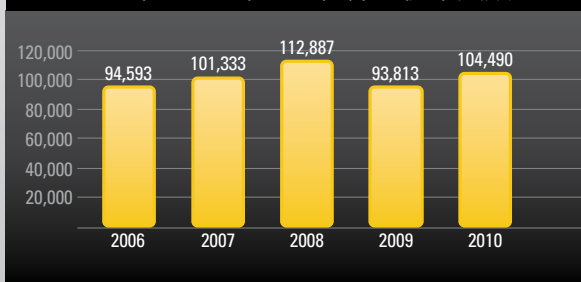
チームワークの成果として、パナマ運河拡張プロジェクトで使用される 200 台以上の Cat 製品の 92 % に対する融資が Cat Financial により行われました。

Cat 産業用トラックの立ち上げをサポートするため、Cat Financial は、オーストラリア向けの Cat CT630 の 1 号機とブラジル向けの 9800 International トラックに対する融資を行いました。

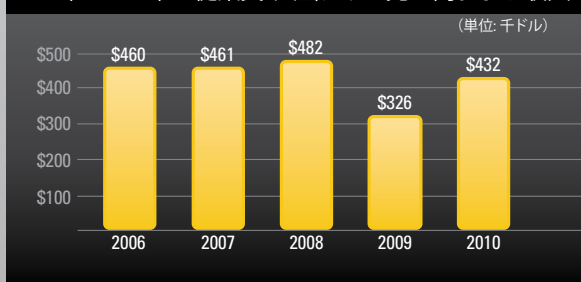
概要・会社概要



2006年～2010年の全世界の従業員数



2006年～2010年の従業員1人当たりの売上高および収入



チームとして働く

Caterpillar 社は 85 年以上にわたって持続可能な発展を実現し続け、すべての大陸で積極的に活動を展開し、建設的な変化を推し進めています。Caterpillar 社は、建設および鉱業用機器、ディーゼルおよび天然ガス・エンジン、産業用ガス・タービン、ディーゼル電気機関車などの製造において、世界をリードする企業です。Caterpillar 社はまた、Cat Financial、Caterpillar Remanufacturing Services、Caterpillar Logistics Services, Inc. (Cat Logistics)、Progress Rail Services Corporation (Progress Rail) を通じ、世界トップクラスのサービスを提供しています。Caterpillar 社は、米国有数の輸出企業でもあります。Caterpillar 社は、世界規模の独立ディーラー・ネットワークと一部製品の直販ネットワークを通じ、世界中のお客さまと長期的な関係を築いています。

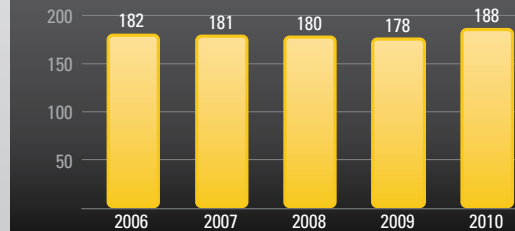
Caterpillar 社の成功は、世界各地で働く 10 万 4,000 人以上の従業員の才能と貢献を基盤として成り立っています。「Our Values in Action (行動に示す私たちの価値基準)」に基づいて行動し、Caterpillar 生産システムおよび 6 シグマの原則を活用しながら、Caterpillar 社の従業員は革新と顧客サービスに対し情熱を持って取り組んでいます。当社の多様な従業員が話す言語は 100 以上にのぼりますが、共通の目標によって結束しています。その目標とは、現在自分たちが取り組んでいる仕事によって、明日の世界をより良くするというものです。

概要・会社概要

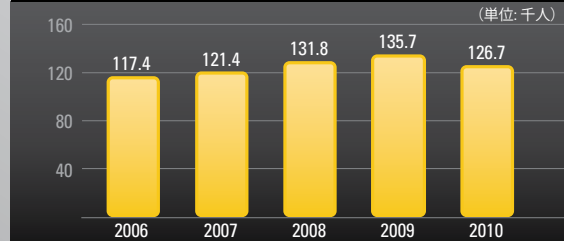
広範囲におよぶディーラ・ネットワークを通じ、Caterpillar 社とお客さまが世界中で成功を収めることができるよう、支援を提供しています。Caterpillar 社とそのディーラは範囲を拡大中で、中国、インドおよび独立国家共同体（CIS）を構成する国々等に大規模な投資を行っています。それは、これらの市場が、当社が属する業種において著しい成長を示しているためです。

CAT® ディーラとその従業員は Caterpillar 社と同じ情熱を持ち、競争力を高め、お客さまが当社の製品およびサービスから最大限のビジネス・バリューを得られるよう努めています。ほとんどの CAT ディーラは個人経営の、地域密着型ビジネスを展開し、お客さまとの長年にわたる強固な関係をその強みとしています。

全世界のCAT®ディーラ数



全世界のCAT®ディーラ従業員数



全世界のCAT®ディーラ純資産



概要・事業概要



Caterpillar 社は、世界の発展の原動力です。全世界で 300 万台以上が稼働している Cat® 建設機械は、道路、鉄道、海、河川、森林、採石所、油田で活躍しています。当社は、お客さまがさまざまな地形、土壌、気候条件下で優位を保てるような製品、ソリューション、サポートを提供しています。Caterpillar 社のエンジンやガス・タービンは、世界中で製品や原料を運ぶお客さまの動力源となっています。また、発電機は、必要に応じてさまざまな場所で電力を供給しています。Caterpillar 社の卓越した製造技術は、ロジスティクス、金融商品、再生サービスを提供する世界トップレベルのサービス・ビジネスによって強化されています。Cat 製品、サービス、ソリューションの詳細については、www.cat.com をご覧ください。

主要製品グループ

アーティキュレート・トラック
バックホー・ローダ
コンパクタ
エンジン
林業用機械
発電装置
油圧ショベル
機関車
マテリアル・ハンドラ
モータ・グレーダ
ダンプ・トラック
舗装機械
パイプレイヤ
スクレーパ
スキッド・ステア・ローダ
履帯式ローダ
ブルドーザ
タービン
坑内採掘用機械
ホイール・ドーザ
ホイール・ショベル
ホイール・ローダ

事業を展開している主な業界

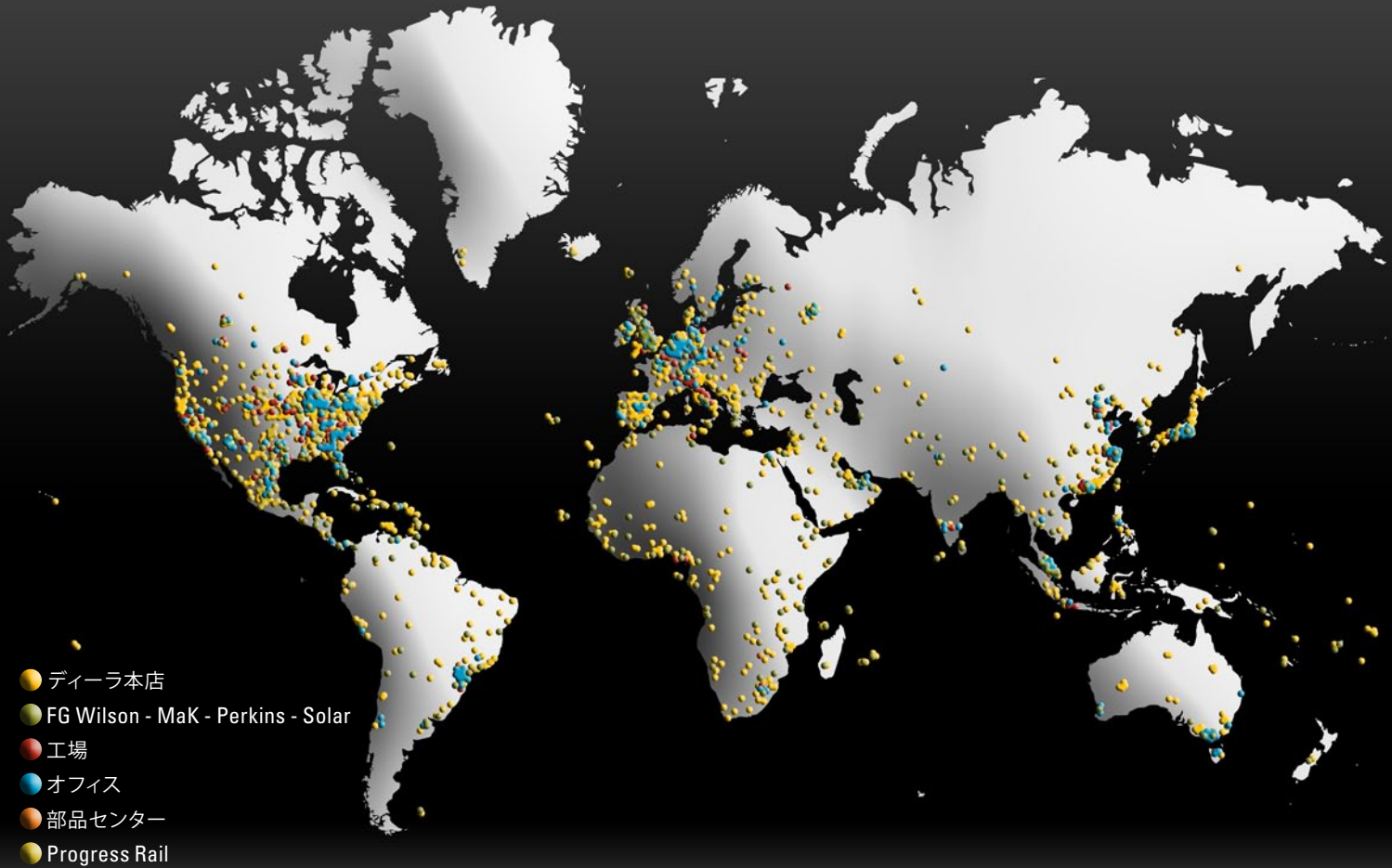
解体とスクラップ
林業
一般土木
官公庁
大型土木
一般産業 /OEM
整地
船舶
鉱業
石油およびガス
道路舗装
パイプライン
発電システム
採石および砕石
鉄道
道路建設
地下インフラ
廃棄物処理

主要なサービス領域

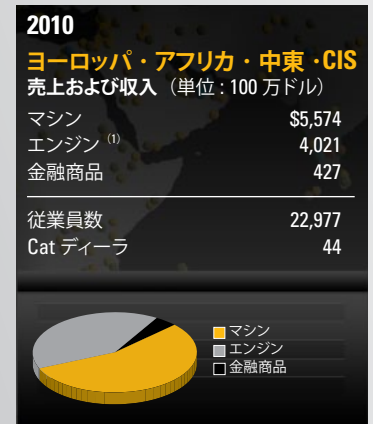
融資
保険
機関車と鉄道車両のメンテナンス
および修理
ロジスティクス
OEM ソリューション
再生
レンタル
ソーラー・タービン・カスタム・サービス
研修

ブランド: Caterpillar 社は、複雑なブランド・ポートフォリオを所有しています。そうしたブランドの役割とつながりにより、企業目標を達成するための成長がサポートされています。Caterpillar ブランドは、投資コミュニティ、従業員、公共の政策立案者、その他の主要な関係者を含めた Caterpillar 社を象徴するものです。数十年の業績を基に、当社のブランドは、一般に広く浸透しているメイン・ブランド名である Cat とともに、品質と信頼性の証しとなり、最高のデザイン、エンジニアリング、顧客サービスを保証する象徴となっています。Caterpillar ブランドのポートフォリオの概要については、www.caterpillar.com/brands をご覧ください。

概要 • 世界各地の拠点



- ディーラ本店
- FG Wilson - MaK - Perkins - Solar
- 工場
- オフィス
- 部品センター
- Progress Rail



⁽¹⁾ 社内間エンジン譲渡 (25.23 億ドル (2010 年)) は含みません。
社内間エンジン譲渡は、非関連会社への販売価格に準じて評価されています。

概要 • 将来予想に関する記述



将来の予測に関する記述

この2010年度年次報告書で述べられている内容には、1995年私募証券訴訟改革法（Private Securities Litigation Reform Act of 1995）において定義されている将来の出来事および予測に関する部分があります。これらの内容は、既知または未知の要因の影響を受け、Caterpillar社の実際の業績と将来の予測に関する記述に明示的または暗示的に示されている内容と相違が生じることがあります。将来の予測に関する記述には、「思われる」、「予想される」、「予定である」、「見込まれる」、「はずである」、「期待される」、「予測される」、「計画される」、「想定される」、「意図される」、「可能性がある」、「はずである」などの言い回しや表現が含まれます。Caterpillar社による見通し、予想、予測、傾向の説明など、またこれに限らず、歴史的な事実以外のすべての表現は、将来の予測に当たる表現になります。こうした表現は将来の業績を保証するものではなく、Caterpillar社は将来の予測に関する記述を更新する義務を負わないものとします。

Caterpillar社の実際の業績は、以下に示す要因（これらに限定されるものではありません）等により、将来の予測に関する記述に明示的または暗示的に示される内容とは大きく異なる場合があることにご注意ください。(i) 世界的な経済状況やCaterpillar社が事業を展開する産業および市場の経済状況。(ii) 政府資金および財政政策、およびインフラストラクチャへの財政支出。(iii) 物価またはコンポーネント価格の上昇/鉄などの原料不足。(iv) Caterpillar社とその顧客、ディーラ、サプライヤの流動資金の利用および管理能力。(v) 法律、規制、政策の変更、通貨制限、収益の本国移管制限、関税または割当て量の負担、国内および国際紛争（テロ行為、政府および経済の不安定、Caterpillar社が事業を展開する国の市民不安）など、世界各地での活動に影響する政治および経済的なリスク。(vi) Caterpillar社とCat Financialの信用格付けを維持できない状況。会社の借入れ費の実質的な上昇や資本調達に困難な状況。(vii) Cat Financialの顧客の財務状況や信用価値。(viii) Bucyrus International, Inc.の買収を含む、買収や売却によって予想していた利益を享受できない状況。(ix) Caterpillar社によるBucyrus International, Inc.の買収が、たとえば（ただしこれに限定されるものではありません）規制当局から必要な承認が得られない等の理由で完了されない場合。(x) 輸入制限、資本管理、関税など、国際取引および投資政策。(xi) Caterpillar社のTier 4排出ガス規制適合機械およびエンジンを導入できない場合。(xii) Caterpillar社の製品やサービスに対する市場の需要。(xiii) 市場シェアの低下、値上げできない状況、地域と製品の組み合わせによる販売に対する悪影響など、競争環境の変化による影響。(xiv) 組合論争やその他の従業員関連の問題。(xv) Caterpillar生産システムや他の生産イニシアチブを確実に実施するCaterpillarの能力。(xvi) ディーラまたはOEMメーカーの資材調達状況の悪化。(xvii) 環境に関する法律や規制に準拠するための費用。(xviii) 通商または腐敗行為防止に関する法規に対する違反容疑または違反事実。(xix) 追徴税または支出、(xx) 通貨の騰落。特にアメリカドルの他の通貨に対する増減。(xxi) Caterpillar社またはCAT Financialの該当する信用機関の財務制限条項に対する違反。(xxii) 年金制度による資金債務の増加。(xxiii) 膨大な数の法的手続き、申し立て、訴訟、審査。(xxiv) 炭素ガス排出量に関する法律/規制が適用された場合に課される営業制限またはコンプライアンス要件。(xxv) 会計標準の変更または新しい会計標準の導入。(xxvi) 天災による悪影響。(xxvii) その他の要因。これらの要因については、2011年2月22日にSECに提出したForm 10-Kの2010年12月31日締め年度末報告書の第1章「Item 1A - Risk Factors」に記載されています。この提出文書は、Caterpillar社のウェブサイト、www.caterpillar.com/secfilings でご覧になれます。



商標情報

CAT、CATERPILLAR、それらの各ロゴ、「Caterpillar Yellow」、および Power Edge のトレード・ドレスは、ここに記載されている企業および製品と同様に、Caterpillar 社の商標であり、許可なく使用することはできません。Cat および Caterpillar は、Caterpillar Inc. (100 N.E. Adams, Peoria IL 61629) の登録商標です。

© CATERPILLAR PUBLIC RELEASE. All rights reserved. Printed in the USA.