



お客様のニーズに対応して業務をサポート

# 世界が求めるもの

2011年度年次報告書



### 3 会長からのメッセージ

### 8 建設需要の増加

高速道路、ハウジングなど、お客様は世界の人口増加に対応するためのインフラストラクチャを構築しています。



### 16 天然資源

地球上に暮らす70億人以上の人々に必要不可欠な鉱物などの資源を採掘、抽出するための支援を行います。



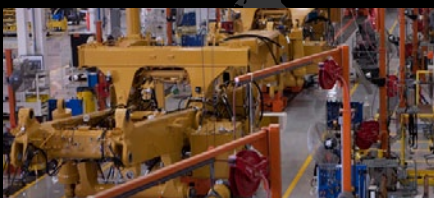
### 26 エネルギーおよび電力

Caterpillar社の電力ソリューションは、世界のエネルギー需要を支えます。



### 33 グローバルなネットワーク

お客様が世界中どこにいても支援できるのは、世界に広がるCaterpillar社のディーラ・ネットワークがあるからこそです。このネットワークは、お客様のニーズに積極的に対応するための基盤となります。



### 39 財務力

Caterpillar社が持つ強力な財務的実行可能性と専門家を擁する企業資源は、お客様が世界のニーズに対応するために必要不可欠な要素です。



### 45 生活の変革

Caterpillar基金は、世界の持続可能な発展の実現を目指し、世界中のプログラムに投資しています。

### 51 幹部役員

### 53 役員

### 54 取締役会

### 57 業績評価

### 66 将来予想に関する記述&商標情報

「...私たちがすべきことは分かっています。戦略は成功しています。あとは、お客様のニーズに徹底的に重点を置き、継続的に支援するだけです。お客様の成功を支援すること、それが当社の使命です」

## 会長からのメッセージ

会長兼CEO、Doug Oberhelman

2011年は記録的な結果を残すことができたと言えるかもしれません。確かに当社にとっては素晴らしい1年でした。Caterpillar社の従業員、ディーラ、サプライヤの皆さんは、本当によくやってくれました。お客様に対する取組みを一新したことで、素晴らしい成果を達成することができました。しかしながら、この成果に甘んじていてはなりません。今後はさらにその上を目指す必要があります。2011年は、基礎固めの年でした。ビジョン2020を達成するための、基盤作りと方向性を示した節目の年です。

2008年から2010年まで長らく続いた不況の時期も、経済や需要が安定したら直ちに動けるようにと、投資を中断することはありませんでした。その証として、当社は買収、投資、拡大、成長、開発など、事業における重要な要素を継続してきました。ただし、これらはあくまでも出発点であり、最終目標ではありません。やるべきことは、まだまだたくさん残されています。

幸いなことに、私たちがすべきことは分かっています。戦略は成功しています。あとは、お客様のニーズに徹底的に重点を置き、継続的に支援するだけです。お客様の成功を支援すること、それが当社の使命です。

もっとも、お客様のニーズはとても複雑です。お客様は文字どおり、世界に力を供給し、世界を構築しています。お客様は、地球上のあらゆる場所で活動しています。所有しているCaterpillar社製品は1台だけという小規模な住宅建設請負業者から、何百台もの機械を24時間365日稼働させ、グローバルに展開している大規模な鉱業分野の多国籍企業のお客様まで、規模もさまざまです。Caterpillar社のパワーシステムは、大型船や石油掘削リグへの電力供給や、病院のバックアップ電源など、さまざまな用途に利用されています。

このように多様なお客様にも、共通点があります。それは、Caterpillar社に最高のものを期待しているという点です。最高の品質、最高の性能、最高の生産性、そして何よりも投資に対して最大の価値を期待します。こうした期待に応えるため、私たちは寸暇を惜しんで取り組まなければなりません。だからこそ、目標は高く掲げる必要があります。

(続く)



## 会長からのメッセージ (続き)

2011年はたしかに好業績でしたが、それはニューノーマル(新しい標準)ではありません。私たちは、より上を目指すことができるはずで

2011～2015年企業戦略を発表した際に、チームには、社外に目を向けることの重要性を説明しました。これまでの業績比較は、競合他社に対してではなく、自社内で行われてきました。たとえば、新製品と旧モデルの比較や、事業部間での業績比較などです。これ自体に問題があるわけではありません。改善状況を示すには効果的な方法だと思います。しかし、この比較方法では、お客様のニーズを把握することはもちろんのこと、世界のニーズを理解することはできません。

ビジネスは常に変化しています。当社が関わる業界も変化しています。競合他社は手ごわい存在であり、お客様からの要求は厳しく、関連業界の需要は増大し、複雑さを増しています。自社の業績を超えるだけでは、もはや十分に対応することはできません。

世界は何を求めているのか?と自問することが重要です。

世界の人口は、2020年までに76億人に達すると予測されています。2020年に必要なものは、食料、水、エネルギー、ハウジング、道路、学校など、私たちがすでに持っているものです。さらに、今の時代にはないものもいくつかあるかもしれません。これは、インフラストラクチャ、建設、鉱山採掘、電力システム業界の成長を意味します。当社製品の需要は増大しており、巨大なマクロ経済トレンドによって、今後25～30年間、当社業界はグローバルな成長を順調に遂げると予測しています。2011年は、こうした成長を最大限活用するための準備期間だったと言えます。

2011年に、Caterpillar社は増大する部品需要に応えるため、物流センターの新設を発表しました。鉱山採掘およびパワーシステムのポートフォリオを拡大するための、Bucyrus社とMWM社の買収も完了しています。また、新たに50以上のTier 4製品も発表しました。これらの製品は、排出ガス基準に適合しているだけでなく、電力、効率、安全性などの付加価値を提供します。これらの新製品は、史上最もクリーンなディーゼル・エンジンで稼働します。世界各国に工場を新設し、従来の工場の生産能力を大幅に拡充してきました。実際、一部の生産能力は倍増しました。毎年の業績比較では、すばらしい成果を上げていますが、世界はさらに上を求めています。

生産能力は拡大し、2012年にもさらに拡充する予定ですが、それでも多くの製品では生産が追いつかず、一部の製品では納期延長が見込まれています。たとえば、一部の大型トラックとブルドーザの納期は、2014年に延長されています。

こうした背景から、2012年の目標はより高く設定する必要があります。

2012年にやるべきことはたくさんありますが、特に4つのことに注力したいと考えています。継続的な品質改善、製品開発への投資、買収した企業との統合、そして生産能力の拡充です。2011年、当社は26億ドルの資本支出による投資を行いました。2012年は、40億ドルを見込んでいます。私たちは、これまで以上の投資と成長を通じて、お客様のニーズを重視し、緊迫感を持ってCaterpillar社を変革していきます。

この他にも、改善を必要とする重要な分野があります。2010年に企業戦略を策定した際には、まずは自社を見つめ直すことから始めました。私たちが得意とする分野は何か?取り組むべき課題は何か?を自問しました。このような自問は、1回限りではなく、常時行うべきことです。

(続く)

### 会長からのメッセージ (続き)

自動車業界のトップ企業と比較した場合、当社は、在庫回転率の管理において劣っていることが分かります。在庫は、当社の工場、ディーラ、そして製品物流センターでも増加しています。私たちは、想定よりも好調かつ迅速な成長によって不況を乗り越えてきました。チャンスは逃したくありません。ですから、よりすばやく生産能力を増強する必要がありました。需要への対応は以前よりも改善していますが、在庫回転率と支出削減はさらに改善できると感じています。

ここでも、私たちは何をすべきかを理解しています。それは、サプライヤとのより良い連携です。言うのは簡単ですが、実現するには自社の文化を変える必要があります。Caterpillar社は、これまで傲慢な企業と思われてきました。お客様からもそのように認識されていました。ディーラも同様です。そして、それを最も感じていたのはサプライヤでしょう。私たちは、こうした認識を変えていきます。当社のサプライヤは、業界ナンバーワンです。サプライヤの専門性を活かし、より良いコミュニケーションを実現して、必要な生産能力と品質を供給体制のレベルで保証していきます。これは、2012年に最も重視したい点です。私自身もより多くのサプライヤと対面する予定ですが、Caterpillarチームの皆さんにも同様に取り組んでいただきたいと思います。

前述したとおり、私たちは自社をよく観察し、厳しく見つめ直す覚悟があります。これは、成功するためにも必要です。当社のディーラやサプライヤにも、より良い成果を得るために、この取り組みへの協力をお願いします。

成長を確保するには、政府も規制を見直す必要があります。「今までどおりのビジネスでは、Caterpillar社はリーダーとしての地位を維持できません。しかし、外部環境が企業の発展を支援し、効果的な取組みが行われれば、Caterpillar社やその他の米国企業は今後10年間、優勢を保つことができるでしょう」と、Caterpillar社 元会長のLee Morganと 元社長のBob Gilmoreは、1981年度年次報告書でこのように述べています。当時の言葉が今でも通用することに驚いています。おそらく、30年後も通用するでしょう。世界は常に変化しています。ビジネス、個人、政府もそれに伴って変化を強いられています。

世界は世界的不況から脱しようとしています。一部の経済、特にアジアなどは好調さを取り戻しつつあります。南米でも回復の兆しがあります。しかし、まだ越えなければならぬ山はあります。ヨーロッパは、非常に厳しい状況にあります。

今後、世界はどうなっていくのか? Caterpillar社は、ただ傍観するのではなく、関わっていく義務があると感じています。世界でビジネスを展開する際に、Caterpillar社がさまざまな成長推進政策に積極的に携わるのは、こうした理由からです。政策やガバナンスの観点から、当社の競争力を向上させるには、やるべきことがたくさんあります。当社が米国で直面している課題の多くは、グローバル経済で競争力をつけようとしている他の国々にも適用できる内容です。当社が重視している課題は、次のとおりです。

1. 自由貿易。自由貿易は、相互に有益なソリューションです。Caterpillar社では、可能な限り自由貿易の実現を目指していますが、世界貿易機関(WTO)を通じてグローバルな自由貿易協定を拡大することは、市場を開放して世界経済の成長を促進するまたとないチャンスです。
2. 優れたインフラストラクチャ。世界経済に参画できれば、自社製品を販売し、サプライヤや製品を取り込むことができます。これには、堅牢で現代的なインフラストラクチャが必要です。多くの新興国ではインフラストラクチャに多額の予算を投じ、収益を上げています。また、こうした国々では増加する人口や変化するニーズに対応するための、最新のインフラストラクチャが必要です。たしかに、経済的に厳しい国や借金を抱える国にとっては、高価なインフラストラクチャへの支出を正当化することは容易ではありません。しかし、安定したインフラストラクチャに適正に投資することができれば、いずれその投資の元は取れます。

(続く)

### 会長からのメッセージ (続き)

- より多くのエネルギー。世界人口の増加に伴い、中流層も増加しています。成長する現代経済にはエネルギーが必要です。幅広いエネルギーのポートフォリオを推進する理由は、ここにあります。代替燃料や最新技術も魅力的ですが、石炭や天然ガスなどの確実な資源に投資することも必要です。これらの化石燃料は、非常に効率的かつクリーンで持続可能なエネルギーになりえます。Caterpillar社などの企業は、従来の資源や代替燃料による持続可能なソリューションを提供するため、日夜努力を続けています。私たちにとって、いずれの資源も必要なのです。
- 法人税率の低下。現在、米国の法人税率は非常に高く、投資に影響を与えています。世界を見渡したとき、法人税率の低い国は、投資の呼び込みにおいて明らかに優位です。
- 教育システムの改善。時代に応じて規制や政府を変化させるべきと前述しましたが、これは教育システムについても同じです。昨今の仕事はハイテクです。科学者、技術者、数学者以外にも、専門職の人材が求められています。これまでとは異なり、ハイテクで専門性が求められ、安定していて、より良い生活を営むことができます。これは、世界共通の課題です。

本当にたくさんありますよね。ここ米国内でも世界各国でも取り組まないといけません。これらの課題は簡単に解決できるものではありませんし、応急策もありませんが、成功への確かな道筋はあります。それは、公共機関や民間企業、そして個人と連携することです。Caterpillar社では、当社の考えを広く知ってもらおうとしています。従業員の教育、そして地域や政府関係者への啓発に努めています。私たち自身が当社の考えを伝えずして、誰が伝えるのでしょうか。当社、従業員、地域、お客様にとっての最善策に取り組むのは、他でもありません、私たち自身です。知識を養い、民間企業、公共機関、個人と連携して課題に取り組んでいくかどうかは、私たち次第です。

2012年は、ニューノーマルの年になるのでしょうか。おそらく違います。私たちが重視するのは、当社の製品、プロセス、従業員の成長と投資です。こうしたすべての投資は、将来の利益につながります。

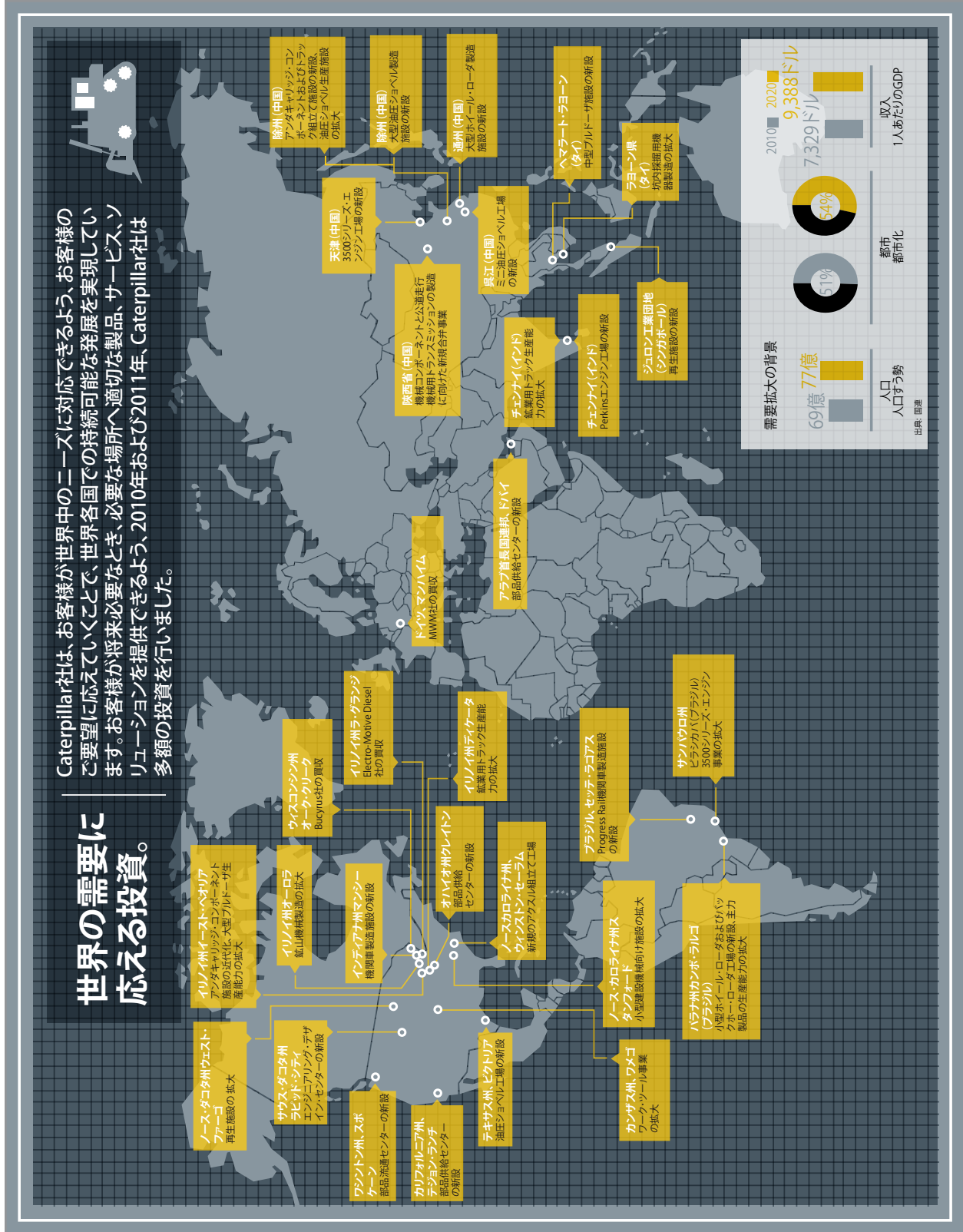
では、何がニューノーマルになるのでしょうか。ニューノーマルとなるのは、お客様と世界のニーズに対して真剣に取り組む、柔軟で機動性に優れたCaterpillar社です。チャンスは無限にあります。あとは、それを追うだけです。



Caterpillar社  
 会長兼CEO  
 Douglas R. Oberhelman

**世界の需要に  
応える投資。**

Caterpillar社は、お客様が世界中のニーズに対応できるよう、お客様の  
ご要望に応じていくことで、世界各国での持続可能な発展を実現してい  
ます。お客様が将来必要となるとき、必要な場所へ適切な製品、サービ  
ス、ソリューションを提供できるよう、2010年および2011年、Caterpillar社は  
多額の投資を行いました。





## Construction Industries

Caterpillar社の建設産業分野は、お客様が世界のニーズに応えるための、新しい高速道路、鉄道、空港、浄水設備、ハウジング、病院、学校などの建設事業を支援します。新たなインフラストラクチャは、特に世界最速のペースで成長する経済で求められています。グループ・プレジデントのRich Lavinが率いる同分野は、バックホー・ローダ、小型/中型ホイール・ローダ、小型/中型ブルドーザ、履帯式ローダ、スキッド・ステア・ローダ、マルチテレンローダ、ミニ油圧ショベル、ミニ・ホイール・ローダ、セレクト・ワーク・ツール、小型/中型/大型油圧ショベル、ホイール・ショベル、モータ・グレーダ、パイプレイヤなどの建設機械の設計、製造、販売を担当しています。



## 道を開く

Caterpillar社は、世界大手のセメント市場で大規模案件を次々と獲得しています。



都市人口が3億5,000万人に達すると予測されている中国では、2025年までに建設が必要なインフラストラクチャを膨大に抱えています。まず必要なのが、約600,000マイルの新しい道路、170の公共交通システム、97の新しい空港です。このようなプロジェクトは、ハウジングや電力プロジェクトと並んで、Caterpillar社とCat®ディーラーに中国市場での巨大なチャンスを継続的にもたらしています。このような背景から、2011~2015年にCaterpillar社が達成を目指している戦略的な8つの重要課題のうちの1つを、「中国における成功」と定めています。

この目標を達成するための鍵は、中国の成長で中心的な役割を果たす特定業界に注力することです。この取組みと、現地のCat®ディーラーの強力なサポートの下、Caterpillar社は中国の採石および砕石業界への参入で大きく前進することができ、2011年における世界のセメント生産のうち50%を占めることができました。

2011年には、中国南部のCat®ディーラー、China Engineers Ltd.社は、中国の大手セメント製造会社China Resource Cement (CRC)社と重要な契約を締結し、採石用トラック、ホイール・ローダ、油圧ショベル計27台の販売を成立させました。この取引は、中国の他のセメント製造会社2社への突破口となり、同様の機械23台の販売につながりました。さらに、中国最大のセメント製造会社であるConch Cement社とは、ダンプ・トラック772台の実地試験協定に入りました。120台以上のCatエンジン製品を保有しているConch社は、中国におけるCatホイール・ローダの大手顧客の1社となっています。

2011年の成功は、これまで総運転経費よりも初期購入価格を重視してきた中国の製品購入者の優先度が変化していることを示しています。製品の耐用年数に対して最も低い運転経費を提供するというCaterpillar社の価値命題が、時間の経過によって導き出されてきました。

## 成長する中国の採石および砕石業界は、世界のセメント生産の50%を占めています。

Conch社が1997年に購入した最初の988台は、会長のGuo Wensan氏によると、「まだ十分に稼働している」そうです。また、次のようにも述べています。「Cat®製品は、生産性と効率を改善するだけでなく、運転経費の低減にも役立っています」

Cat製品に対して中国のお客様から同様の評価をより多く獲得することで、Caterpillar社が掲げる「中国における成功」の実現は着実に近づいています。

## 巨大プロジェクトで大成功を目指す

史上最大の水力発電プロジェクトの1つを支える機械は、“黄色い鉄”のみです。



世界で最も経済の成長が著しいブラジルでは、今後5年間で約1,500億ドルの成長に加え、2014年ワールドカップと2016年夏季オリンピック大会のホスト国として、数百万人の観光客を集客すると予測されています。将来的なエネルギー需要に対応するため、ブラジルでは、世界で3番目に大きい水力発電ダムであるBelo Monteの建設を開始しています。この巨大プロジェクトでは、建設およびインフラストラクチャ支援の100%をCaterpillar社の製品が請け負っています。

このプロジェクトのスケールからも、Caterpillar社の大成功を見て取ることができます。現在まで、ブラジルを拠点とするCat®ディーラーのSotreq社は、同プロジェクトでCat製品を685台、発電装置を77台販売しています。プロジェクト期間中、さらに300台の機械を追加販売できる可能性があり、アフターマーケットの部品販売の機会も見込まれています。

グローバル建設およびインフラストラクチャ・グループの地域業界マネージャーであるBernadette Mansolは、Caterpillar社がプロジェクトの100%受注獲得に成功したのは、チームワークとコミットメントにあると評価しています。「当社の製品グループと物流サービス・チーム、そしてCat Financialは一丸となって包括的なソリューションを提案しました。そして、Sotreq社は素晴らしい製品サポートの提案をまとめてくれました」と、Bernadette Mansolは指摘します。同氏は、販売スーパーバイザーのDennis Ventura氏、法人向け製品サポート・マネージャーのEdgard Reis氏、コーポレート・アカウント・マネージャーのAugusto Azevedo氏とともに緊密に連携し、Caterpillar社の入札を実現しました。

Belo Monteダムは、南米最大の建設プロジェクトであるだけでなく、難易度の高いプロジェクトでもあります。人里離れたアマゾン奥深く、シンゲー川に位置する同ダムは、未舗

装の道路が1本通じているだけで、港は40 km離れています。事業を獲得する以前から、Sotreq社は現地に支店を設けるため、土地を購入していました。

Caterpillar社とSotreq社にとって、もう1つの大きなプロジェクトの要素は、最大で26,000名の現地従業員に対するオペレータ・トレーニングおよび安全に関するトレーニングです。オペレータ・トレーニング、サービス実践、メンテナンス、アンダキャリッジ管理を支援するために、6つのシミュレータが設置済みでした。さらに、Sotreq社はプロジェクトをサポートする200名の従業員を配置するほか、想定されるプロジェクトのニーズに対応できるようプロジェクト・マネージャを現地に居住させました。

Belo Monteは、Caterpillar社のビジョン2020戦略を完全にサポートするプロジェクトであり、収益性の高いグローバルな機械業界リーダーシップとビジネス・モデルの実践に貢献しています。Mansolは、次のように述べています。「このプロジェクトには、ビジョン2020で私たちが達成すべき目標がすべて含まれています」



## 山を動かす

ミッション・クリティカルな鉄道を複雑な地形のシエラ・レオネに開通させるには、山を動かす必要がありました。



鉄鉱石は、建設用の鋼製品から食器まで、さまざまな用途に利用されています。あまりにもありふれた資材のため、多くの人は鉄鉱石を石油に次いで最も重要な世界的資源であると信じています。この重要な資材に対するグローバルな需要に対応するため、企業は多くの場合、生活基盤のない、遠く離れた場所に作業現場を建設しなければなりません。

ジャングルに囲まれた山深いシエラ・レオネに参入している企業は、まだあまり多くありません。African Minerals Limited (AML) 社がシエラ・レオネ北のトンコリリ州にある鉄鉱石採掘の開採に乗り出したとき、最寄りの港に接続する125マイルの鉄道が必要であることがすぐに判明しました。AML社は、南アフリカを拠点とする民間請負業者WBHO社に鉄道の敷設を依頼しました。そして、この壮大なプロジェクトに唯一機械を提供したのが、Caterpillar社でした。

課題は山積みでした。トンコリリ・プロジェクトの採掘開始は12か月後に迫っていましたが、そのうち4か月はシエラ・レオネの雨季に当たっていました。うっそうとしたジャングルと山に囲まれた地域には、地理的な課題が多くありました。4%以上の登り勾配では、鉄道を建設することができません。厳しいスケジュール、課題の多い地形において最も重要となるのが、現場の効率と製品のパフォーマンスです。

Caterpillar社は、西アフリカのCat®ディーラー、Mantrac社から機械を購入およびレンタルするためのWBHO向けの計画を策定しました。移動式プラント・アイテム合計1,608台のうち、Caterpillar社は412台の製品と20台の発電装置を提供しました。さらに、Caterpillar社の特殊用途の専門家がWBHO社と緊密に連携し、最高水準の生産性を維持できるよう、効率的な製品の運転をサポートしました。たとえば、アーティ

キュレート・トラックの運転者は、ブレーキにダメージを与えることなく、急勾配で最大積載量まで積んだトラックを運転するための特殊トレーニングを受けることができました。トンコリリでのCaterpillar社の努力は報われました。WBHO社は600万立方メートルという膨大な土を取り除き、12か月というスケジュール内で鉄道の敷設に成功したのです。

# 600万平方メートル

WBHO社は600万立方メートルという膨大な土を取り除き、12か月というスケジュール内で鉄道の敷設に成功したのです。

また、Caterpillar社のサポートにより、何年もの間、戦争と困難に見舞われてきた現地の人々に職が提供されました。Caterpillar社の専門家が現地の人々に提供したトレーニングは、鉄道の開通後も生涯にわたって活かすことができるスキルとなります。このようにアクセスしやすくなった鉱山は、無数の職を提供しています。世界の鉄鉱石の需要を満たすだけでなく、シエラ・レオネの市民が求めるより良い暮らしを実現したのです。



## 2011年の ハイライト

Construction Industries

### 最近発表された施設

- 北米の小型ブルドーザおよびミニ油圧ショベル向けの製造施設。生産拠点を、日本から、Caterpillar社の北米およびヨーロッパの大手顧客層に近い場所へ移転します。

### 2012年または2013年に運用開始予定の新規施設

- 大型油圧ショベル向けの新規施設 (中国、除州)。
- 小型/中型/大型油圧ショベル向けの新規施設 (テキサス州ビクトリア)。
- 中型ブルドーザ向けの新規施設 (タイ、ラコーン)。
- ミニ油圧ショベル向けの新規施設 (中国、呉江)。
- 中型油圧ショベル向けに新規生産能力の増強 (インド、チェンナイ)。

(続く)



## 2011年の ハイライト

### Construction Industries

(続き)

#### 2010年と比較した場合の2011年の主な生産能力の拡大:

- バックホー・ローダと小型ホイール・ローダの生産向けに新規施設を開設(ブラジル、カンポ・ラルゴ)。
- バックホー・ローダ生産専用の新規施設を開設(インド、ティルヴァッルール)。
- 小型ホイール・ローダの生産能力の拡大(ノースカロライナ州クレイトン)。
- 中型油圧ショベルの生産能力の拡大(インドネシア、ジャカルタ)。
- 施設のフル稼働に向けた、モータ・グレーダの生産能力の増強(アーカンソー州ノース・リトル・ロック)。イリノイ州ディケーターにおける既存モータ・グレーダの生産能力の移行も含まれます。
- SEMブランドのホイール・ローダの生産能力の向上(中国青海省)。
- 施設のフル稼働に向けた、モータ・グレーダおよび中型ホイール・ローダの生産能力の向上(中国、蘇州)。
- 小型/中型/大型油圧ショベルの生産能力の向上(中国、除州)。
- ノースカロライナ州サンフォード工場の拡張。世界の需要に応えるために、物流および製造能力を強化。

(続く)



## 2011年の ハイライト

### Construction

### Industries

(続き)

#### 製品モデルの導入と強化

- 新型モデルのPL83およびPL87 Cat®パイプレイヤ。
- 小型/中型油圧ショベルおよびCat® 450Eバックホー・ローダと小型ホイール・ローダで使用するEシリーズ・ハンマ・モデル (H110Es, H115Es, H120Es, H130Es)。
- 運転質量2,061 lb (935 kg)、3,340 lb (1,515 kg)、5,886 lb (2,670 kg) のミニ油圧ショベル・モデルの追加。
- KシリーズTier 4i中型ホイール・ローダの強化。お客様の生産性と燃料効率の向上に向けた製品改善。早期段階でのディーラおよびお客様からのフィードバックが好評価。
- Tier 4/Stage IIIB Eシリーズの油圧ショベルについても、ディーラおよびお客様から好評価を獲得。
- Tier IViブルドーザ・モデル (D7E, D6T, D8T) およびTier IViモータ・グレーダ・モデル (140M2 and 160M2) を新たに導入。

#### その他の主なハイライト

- 油圧ショベル 事業部のサプライ・チェーン最適化 (SCR) プロセスが2011年会長賞を受賞。
- 2011年の安全対策がクラス最高標準 (労働省統計局の製造業界の労災頻度において、上位は1.0またはそれ以上) と比較して40%近く上回る。
- 建設産業で2011年の製品品質における会長賞を受賞  
226スキッド・ステア・ローダ - 小型Cat製品で優勝。  
320油圧ショベル - 中型Cat製品で優勝。  
D8R/Tブルドーザ - 大型Cat製品で優勝。  
SEM 650ホイール・ローダ - 補完製品分野で優勝。



## 重要な指標 Construction Industries

### 売上

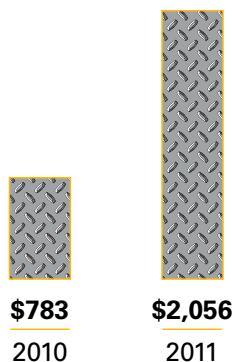
(単位: 100万ドル)



ほぼ全地域で主要な製品すべての売上が大幅に増加した結果、2010年から2011年にかけての売上が45%増加。

### 分野収益

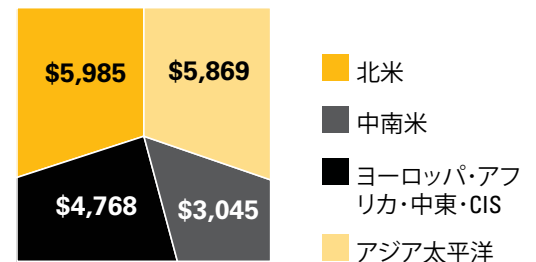
(単位: 100万ドル)



売上の増加と価格設定の改善により、分野収益は2倍以上に増加。

### 2011年の地域別売上

(単位: 100万ドル)



新製品の売上が、新興国のほとんどで過去最高のレベルまたはそれに近いレベルを達成。



## Resource Industries

世界が成長と繁栄するには、石炭、鉄鉱石、木材などの資源が必要です。グループ・プレジデントのSteve Wunningが率いるResource Industries分野は、収益性と持続可能性の高い方法でこうした資源を採掘、回収できるよう、お客様を支援します。資源産業内のビジネス・ユニットでは、大型ブルドーザや大型鉱業用ショベルから、坑内採掘用ローダ、舗装および林業用機械、機械コンポーネントや電子制御システムまで、さまざまな製品を設計、製造、販売しています。

2011年にBucyrus International, Inc. (Bucyrus) 社を買収したことで、鉱山機械のポートフォリオは業界で最も幅広い製品ラインとなりました。Caterpillar社のProduct Development & Global Technology事業部およびAdvanced Component & Systems事業部も、資源産業の一部です。この2つの事業部では、10,000人を超えるグローバルな人材が米国、ヨーロッパ、中国、インドの複数のテクニカル・センターや施設、米国および中国の製品試験場に在籍しています。資源産業は、全社の卓越した製造技術の推進業務に責任を負うCaterpillar Production Systemグループの本拠地となります。



## 初日の結果

Caterpillarグローバル・マイニング部門が、業界で最も広範な製品ラインを公表



Caterpillar社によるBucyrus社の買収に関して規制当局の許可が下りた2011年7月8日、何ヶ月にもわたる計画は速やかに最終段階に至りました。その日の遅くに手続きが完了し、「初日」となる7月11日に、グローバルな鉱山業界の大手サプライヤ2社は1つの企業になりました。

お客様の窓口、チーム、物流モデル、そしてブランドを一本化することは、統合推進の基本方針でした。初日、約10,000人のBucyrus社の従業員がCaterpillar社および旧Bucyrus社管理職チームが率いるCaterpillarグローバル・マイニング部門の一員となりました。

「この買収によって、鉱山業界における最高の2チームが統合されました」と、Caterpillarグローバル・マイニング製品、コーポレート・バイス・プレジデント兼社長のLuis de Leonは述べます。「製品の設計および導入の成功から、すでに結果は表れています」

Bucyrus社の買収によって、Caterpillarグローバル・マイニングは鉱山業界にこれまでにはない幅広い製品とサービスを提供できるようになりました。お客様に“ワンストップ・ショッピング”の選択肢を提供するのに加えて、包括的な製品ラインを持つ戦略的なサプライヤとしてCaterpillar社と連携することで、お客様はサプライ・チェーンの複雑さを軽減できます。また、鉱山業にとって重要な課題である作業現場の安全性も、現場のサポート人数や車両の削減によって改善されます。

現在の豊富な鉱山機械群により、Caterpillar社とBucyrus社の製品はわずかに重複するのみで、互いを高度に補充し合っています。Catコンポーネントを既存のBucyrus製品に追加するなど、いくつかの相乗効果も生まれています。たとえば、Bucyrus社の買収からちょうど6ヵ月後、Catエンジン搭載のBucyrus ACTトラックが作業現場に納品されました。

「チームは私たちの期待をはるかに超えるスピードで納品を達成し、同時に生産量も向上しました」と、Caterpillar社の鉱業用トラックおよびビジネス統合のマネージャ、David Realは述べます。「これは、両チームの経験と製品性能がうまくかみ合ったことを示す好例だと思います」

Bucyrus全製品の統合についても同様で、Caterpillarグローバル・マイニング部門の将来にとって好ましいことです。

## 幅広い 鉱山機械

鉱業におけるCaterpillar社の  
次の一手



現在、鉱山業は世界のニーズに応えるための重要な鍵を握っています。各国は安定した電力、輸送、ハウジング、浄水、衛生などの高まる要求に対応するために、インフラストラクチャを構築する必要があります。その開発の道のりのあらゆる段階で、Caterpillar社は持続可能な成長を促進するソリューションを提供することができます。

鉱物の需要が高まる中で、鉱山業界をサポートする幅広い製品・サービスに対する需要も高まっています。業界で最も広範な製品を提供するCaterpillar社は、お客様に地表・坑内採掘機械のワンストップ・ショップを提供します。

Caterpillar社は、鉱山業界において首位の座を獲得し、維持するために、多面的なアプローチを展開しています。需要に応えるための生産能力の拡大、豊富な製品の構築、採掘ソリューションの開発、Caterpillar社のディーラ・ネットワークの活用による幅広い製品とお客様サポートの提供です。

Caterpillar社は最近、世界中の鉱山施設および製品の拡張、構築、更新に数十億ドルを投資すると発表しました。そして、Caterpillar Production Systemを実施することで、Caterpillar社はこうした施設において、卓越した製造技術と効率の最適化を促進し、お客様の要求に効果的に対応していきます。

製品の奥行きにおいて、Caterpillar社は全製品のポートフォリオを注意深く見直し、モデル・レベルの潜在的なギャップを特定しています。たとえば、大型鉱山用トラックとハイドロリック鉱山用ショベルの製品ラインを見直すことで、全モデルの積込みと運搬を一致させ、最適化することができます。この他、Caterpillar社は坑内採掘用ルーフ・サポート・システムの中国大手メーカーを買収する予定と発表しています。これによって、長壁式採掘プラットフォームが獲得でき、中国の石炭業界におけるお客様のニーズに適切に対応できるポートフォリオを構築できます。

また、開発ソリューションについては、機械や採掘レベル・データを活用する新しい革新的な方法を特定しました。2011年に発表されたCat® MineStar™システムは、業界で最も広範な、最も包括的に統合された鉱山採掘オペレーションおよび移動型機器管理システムです。このシステムは、あらゆる鉱山採掘オペレーションに対応できるように設定でき、資材の追跡から高度なリアルタイムの機械管理、機械の状態監視システム、自動機器システムまで、あらゆる管理を行えるようお客様を支援します。無人採掘ソリューションでは、人が機械を運転しなくてよいので、採掘現場の安全性、装置の調達、全体的な生産性を向上することができます。これは、技術力のある労働力を集め、維持することが難しい僻地での作業において、特に重要です。

## 幅広い 鉱山機械

(続き)



最後に、Catディーラと、Caterpillar社およびBucyrus社の専門性を組み合わせることで、誰にも止めることのできない連携を生みます。Catディーラは、優れたサービス、統合ソリューション、アフターセールスのサポート、迅速かつ効率的な部品処理、世界レベルの再生技術を提供する、世界トップクラスの組織です。Caterpillar社は、各組織の実績ある能力を組み合わせることで、他の鉱山業界にはない統合されたチームを構築しています。

「私たちは、世界中のお客様に包括的なソリューションを提供するため、これまでになく態勢を整えています」と、Caterpillarグローバル・マイニング、販売、サポート部門のコーポレート・バイス・プレジデント兼社長のChris Curfmanは述べています。「当社の人材、製品、文化、そしてディーラの力は、他の追随を許しません。私たちは、自分たちの強みを活かしてお客様により良いサポートを提供し、世界各国で収益性および持続可能性の高い鉱山採掘を促進するためにどのようにサポートしていくかを定義しています。

## バーチャル・リアリティ、バーチャルな鉄

最新技術により、時間とコストを節約することができ、より優れた設計の製品や施設を実現できます。



イリノイ州モスビルのCaterpillarテクニカル・センターは、Caterpillar社の没入型ビジュアライゼーション・センターの本拠地です。センターには、4画面、3次元のウォークイン・バーチャル・リアリティ・システムがありますが、これは、3つの壁と床、そして12台の高解像度デジタル3Dプロジェクタで構成されます。利用可能な作業エリアは、北米最大のシステムの1つで、幅20フィート、高さと奥行10フィートを誇ります。

没入型ビジュアライゼーションを利用することで、製品開発チームは、人と機械の相互作用問題をプロトタイプ作成よりも前の、設計の初期段階で特定できます。たとえば、サービス・メカニクはこの技術を利用して、仮想機械上で“作業”し、人間工学を評価しながらサービス手順を行うことができます。また、製造エンジニアであれば、没入型ビジュアライゼーションを利用して仮想的な工場内を“ウォークスルー”し、施設内のラインのレイアウトや資材の流れを評価できます。初期段階の評価により、エンジニアは複数の設計案を比較し、最適な設計を特定できます。

没入型ビジュアライゼーションは、Caterpillar社の仮想型製品開発 (VPD) の効果や適用範囲を拡大するための、継続的な取り組みを支える鍵です。「設計が鉄に打ち込まれる前に判断できるようにしたい」と、技術センター、Product Development & Global Technology事業部、事業部マネージャのValerie Wiestは述べています。「仮想型製品開発の目標は、コンピュータ・モデルをプロトタイプとして利用し、設計を完全に評価することです。Caterpillar社にとっては、開発にかかる時間とコストを削減でき、お客様にとっては、より優れた機械をより早く手に入れることができるようになります」

Wiest博士とVPD開発チームは、バーチャル・リアリティ技術がCaterpillar社の全設計施設で製品やプロセス開発の標準ツールとして活用される日のことを待ち望んでいます。没入型ビジュアライゼーション・エンジニアのGalen FaidleyとAbhishek Sethが、その構想を現実化します。「この機能は、米国、ヨーロッパ、アジアの複数の施設で採用されています」と、Faidleyは述べます。「Caterpillar社のVPDエンジニアにとっては貴重な機会になるでしょう」

## 複合製品

Caterpillar社独自の特定用途の製品およびサービスを活用することで、重要な市場やお客様を開拓できます。



Caterpillar社において、複合製品グループほど幅広い製品およびソリューションを持つ事業部はありません。同グループは戦略事業のポートフォリオを管理し、業界に特化したさまざまなお客様の市場および製品ニーズに応えています。

同事業部では、6つの事業、舗装用機械、林業用機械、ワーク・ツール、トンネル掘削、OEMソリューション、Defense & Federal Productsを担当しています。2011年後半、Caterpillar社はExodus Machines Inc.社との提携契約に署名しました。同社は、スクラップ/産業廃棄物ハンドラの特定用途機械メーカーです。提携により、Caterpillar Industrial & Wasteという新たな複合製品事業が設立されました。

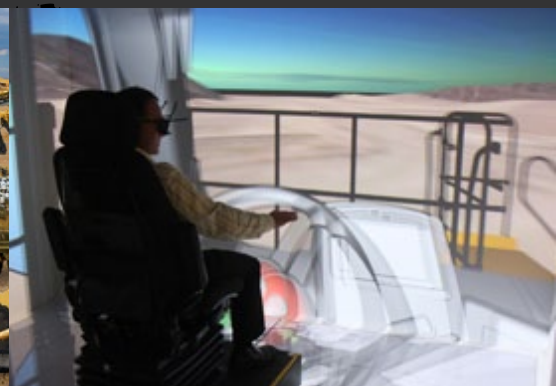
2011年のハイライトは、次のとおりです。

- 舗装用機械は、世界中のアスファルトおよび舗装業界のサポートに特化した事業です。同業界は、世界のインフラストラクチャの構築および維持において重要な役割を果たします。舗装グループは、ミネソタ州ミネアポリスの本拠地に新しいお客様サポートおよび研修センターを開設しました。
- 林業用機械も、特定のお客様に向けた製品です。特定用途の林業用機械の設計および製造だけでなく、林業用途に構成された従来の機械のフル・ラインアップを展開しています。2011年、同事業部はTier 4iホイール・フェラー・バンチャの新しい製品ラインを発表しました。これらの機械は、革新的なリア搭載横置きエンジン設計で開発され、改善された燃費で安定した森林作業を実現します。

• Caterpillar社のワーク・ツールは、Cat製品の生産性を向上するために設計されています。ワーク・ツール事業の成長に伴い、テキサス州ワコとカンザス州ワメゴの工場を拡張しました。ワコ工場では、Caterpillar社が開発および設計した解体業界向けハイドロリック・ハンマの新ラインアップを製造しています。

• OEMソリューションとDefense & Federal Productsは、Cat製品とパワーシステム製品、設計および技術を活用してその他の個別のお客様や業界を支援し、さらなる成長を達成するための事業です。たとえば、OEMソリューションでは、基盤ドリル、マテリアル・ハンドリング、鉱山採掘、産業および解体市場のその他OEMに向けて、コンポーネントや部分完成機械を販売しています。油圧ショベルで構成される可搬式油圧装置は、現在2,000台以上が現場で利用されています。

「私たちは人々を1つにまとめ上げ、多様なお客様や事業に対応する素晴らしい機会を与えられました」と、複合製品を統括するバイス・プレジデントのBill Springerは述べます。「リーダーが統括したり、事業を理解するエキスパートが繁栄かつ成長できるように、私たちは事業を個別に管理しています。教育に重点を置き、多様性を活かすことで、問題解決の方法を互いに教え合い、双方に成功をもたらす事業を促進しています」



## 2011年の ハイライト Resource Industries

### 事業拡大の発表

- Bucyrus International, Inc.社の買収。これにより、鉱山機械の大手サプライヤ2社が統合されます。この買収によって、Caterpillar社は、業界で最も広範な地表・坑内採掘製品およびソリューションをお客様に提供できるようになりました。
- Caterpillar社は、ノースカロライナ州ウィンストン・セーラムのアクスル製造施設に4億2,600万ドルを投資し、2011年11月に開設しました。850,000平方フィートの最新設備は、成長するグローバルな鉱業関連事業を支え、400人以上の従業員を抱えます。
- 世界中の鉱山用途向けに大型鉱山用トラックの生産能力を向上させ、大型ブルドーザの製造を実施するために、イリノイ州ディケーターの施設に3億ドル、イリノイ州イースト・ペオリアの施設に3億4,000万ドルを投資しました。完成後は、ディケーターの拡張プロジェクトおよび支援工場によって、大型鉱業用トラックの生産は2010年の生産能力と比べて100%以上上回ることとなります。
- タイのラヨーン県にある645,000平方フィートの新しい製造施設では、固い地面の採掘用途に備えた鉱山用アーティキュレート・トラックおよびローダの全ラインアップを製造します。同施設は、フル操業で約800人の雇用を創出する予定です。
- ミネソタ州ミネアポリスの近くに、舗装用機械向けのお客様サポートおよび研修センターを新設します。
- テキサス州ワコのワーク・ツール工場の拡張。同工場は現在、Caterpillar社が開発および設計した解体業界向けハイドロリック・ハンマの新ラインを製造しています。
- インド、チェンナイの既存のダンプ・トラック製造工場では、トラックの生産能力と効率の強化に向けて、6,200万ドルの追加投資を実施します。これは、2010年に発表した1億800万ドルの投資に追加するものです。
- インドネシアで新規製造施設の建設に向けて、1億5,000万ドルの投資を実施。同施設では、アジア太平洋地域のお客様に出荷するさまざまな鉱業用トラックのシャーシとボディを製造します。

# 2011年の ハイライト

(続き)

- ロシア、トスノの製造施設を773Eダンプ・トラック製造のために拡張。
- 2011年4月、Caterpillar社およびShaanxi Fast Gear社は、中国でコンポーネントおよび公道走行車両用自動トランスミッションの製造に向けた合併会社を設立。
- 油圧部品と運転室を製造する中国、無錫のコンポーネント・キャンパスの2011年の売上が4倍に増加、従業員も100%増加。ドライブトレインや油圧部品の追加により、2012年も同キャンパスの売上および従業員は倍増する予定です。2015年までに、無錫の施設はCaterpillar社の最大コンポーネント・キャンパスになると予想されます。
- 中国を拠点とする油圧システム合併会社をLiyuan社と設立、2011年より操業開始。
- 2011年11月、Caterpillar社は100%出資子会社であるZhengzhou Siwei Mechanical & Electrical Equipment Manufacturing Co., Ltd.社を通じて、主に坑内石炭採掘機械を設計、製造、販売、サポートする中国本土のERA Mining Machinery Limited社を買収すると発表。
- 多機能研究開発 (R&D) センターの拡張と、中国無錫の基盤を提供するための計画を発表。拡張によって、全製品の開発と検証機能が可能となります。

## 製品モデルの導入と強化

Tier 4イニシアチブにより、Caterpillar社は50のオンタイム・プログラムを実装しました。これは、3,500台以上の製品に相当し、2011年は125万時間稼働しました。信頼性イニシアチブは予定どおり実施されており、2012年には65台の製品の納品が予定されています。

2011年に導入された追加の製品およびソリューション:

- Bucyrus社の買収により、地表・坑内採掘機械の新規製品ラインを10種類に拡充
- 789D Cat鉱業用トラックの新モデル
- 新しい鉱山用Hシリーズ・ホイール・トラクタ・スクレーパ
- 新しい鉱山用Cat 390DL油圧ショベル
- Caterpillar初のAC電動式鉱山用ダンプ・トラック、795F AC
- 994H大型ホイール・ローダの燃費効率の向上と技術拡張
- 568 FM林業用機械 (伐採用Tier 4 Interim機械)
- 新しいTier 4 Interim Cシリーズ・ホイール・フェラー・バンチャ

## 2011年の ハイライト (続き)

- 新しいAP1055Eアスファルト・フィニッシャー
- 解体産業向けEシリーズ・ハンマ
- 坑内採掘や柱房式採掘向けCL15小型ローダ
- 運搬指示および無人採掘技術によって垂直統合システムを提供。基本トラック、オンボード・コンポーネントとシステム技術、オフボード拠点のインフラストラクチャおよび通信システム、ディーラによる配送およびサポートが含まれます。



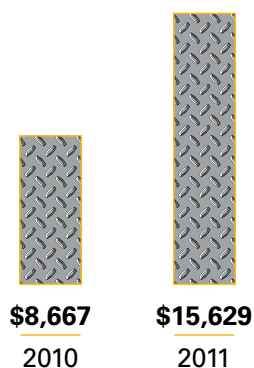


## 重要な指標

### Resource Industries

#### 売上

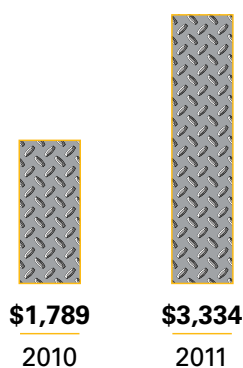
(単位: 100万ドル)



2011年の売上は、2010年に対して80%増加しました。これは、売上の増加と、2011年の第3四半期に行われたBucyrus社の買収によるものです。

#### 分野収益

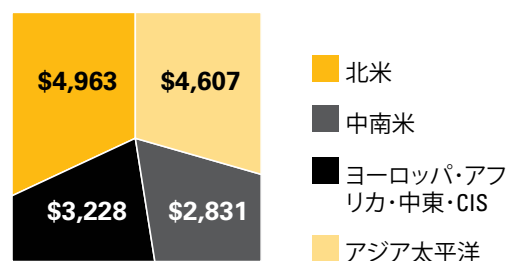
(単位: 100万ドル)



分野収益は、売上の増加、Bucyrus社の買収、価格設定によって上昇しました。

#### 2011年の地域別売上

(単位: 100万ドル)



世界経済の成長に伴い、原材料の需要が増加し、投資が促進されるレベルの価格が維持されたことで、鉱山機械の売上が増加しました。



## Energy & Power Systems

世界のエネルギー需要は、今後10年間で大幅に上昇すると予測されます。当社のパワーシステム分野は、グループ・プレジデントのGerard Vittecoqの指導の下、多様な業界のさまざまなソリューションおよび用途を通じて、これらニーズのサポートを重視してきました。同分野は、Cat®製品の他、多様な用途の発電装置、船舶および石油業界向けの統合システムとソリューション、グローバルなOEMメーカー向けレシプロ・エンジンなどの製品を設計、製造、販売しています。また、パワーシステムには、Caterpillar社の子会社であるProgress Rail社とSolar Turbines社も含まれます。

## 自然の力

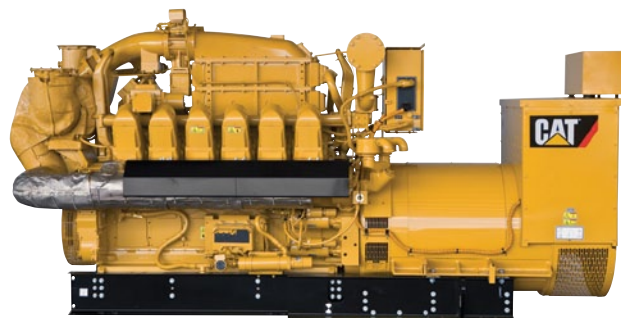
Caterpillar社は、ディーゼルや天然ガスによるエネルギー・ソリューションを供給するリーダーへの道を開拓しています。



世界はエネルギーを必要としています。エネルギー生産と消費活動により生じる可能性のあるマイナスの影響は不要です。主要なエネルギー源である天然ガスは、こうした課題の解決策としてますます魅力を増しています。主にメタンで構成される天然ガスは、現在利用できる最も純粋なエネルギーです。米国を含む世界各国に膨大に埋蔵されている天然ガス、エネルギー安全保障とコスト・メリットを実現します。

Caterpillar社は最近、天然ガスと代替燃料によるエンジン開発の大手企業であるMWM Holding GmbH社を買収し、天然ガス分野での地位を強化しました。MWM社は、持続可能なディーゼル、天然ガス、低エネルギー・ガス、バイオガス発生装置の他、発電、電力制御、電力供給に関する統合発電システムのグローバルなプロバイダです。MWM発電装置は、最大限の電力および熱効率を実現する他、運転およびサービスにかかるコストの低減、高い信頼性と可用性を実現できるように設計されています。この装置により、Caterpillar社のお客様は、よりクリーンで効率的な電力をオプションで選択することができます。

MWM社の買収によって、エネルギー分野で革新的な潜在能力を持つ強力な2つの企業が1つに融合されました。絶え間ない研究開発を通じて、MWM社は過去20年間で、エンジンの出力密度をほぼ3倍に引き上げました。同時に、発電効率は30%上昇し、排出ガスのレベルも大きく低減しました。こうした方法を通じて、MWM社は資源保存への貴重な貢献を行い、効率の高い製品を保証しています。MWM社は、常にお客様に重点を置き、製品をより経済的かつ環境に優しい方法で取り扱うための包括的なアドバイスを実施しています。そうすることで、お客様の要件をはるかに上回るレベルを達成してきました。



## 肥沃な土地

当社のエンジンと発電装置は、  
痩せた砂漠を肥沃な農地へと  
変えます。



サウジアラビア、タブークでは農業が最大の事業です。1983年より、Tabuk Agricultural Development Company社 (TADCO) は、小麦、家畜用飼料、デーツ、ジャガイモ、核果類、ブドウ、オリーブなど、多種多様な穀物を栽培しています。TADCO社が所有する86,000エーカーの土地には農場が広がり、サウジアラビア最大のフライドポテト供給業者であり、最も純粋なオリーブオイルの産地でもあります。

しかし、アラビア砂漠の中心で作物を豊富に生産するには、穀物に適切に水を供給するための灌漑を含む、さまざまな課題を克服しなければなりません。そのためにTADCO社が信頼を置いているのが、Cat®の発電装置です。この装置は、20年以上もの間、TADCO社の灌漑システムに電力を供給してきました。この他、TADCO社はCat®産業用エンジンで地下貯水槽から水をくみ上げ、地域の貯水槽へと送っています。

年間を通して食糧を供給するために、TADCO社はセンタ・ピボット灌漑、または円形農場で知られるプロセスを使用して穀物を栽培しています。このプロセスでは、農地の上に灌漑システムを円形に配置して散水します。タブークの冬は穏やかですが、夏の気温は140°F にまで達します。夏は穀物に常時散水する必要があり、毎日最大12時間の散水で植物の乾燥を防いでいます。TADCO社は、耐久性と信頼性に優れたCat®製品のエンジンに厚い信頼を寄せています。厳しい天候時でも、灌漑システムは順調に稼働しています。また、TADCO社は地域のCat®ディーラーであるZahid社のサービスとサポートも高く評価しています。

Caterpillar社は、TADCO社を成功した農場として、またコミュニティとして支援しています。TADCO社の農家とその家族は、現地に居住しています。「当社のエンジンは、人々の生活を真に支えています」と、Caterpillar Power SystemsのMitch Colganは説明します。Caterpillar社は、TADCO社に車両、電力、エンジンの供給、メンテナンスなどのソリューションを提供することで、既存のお客様の事業を支えます。それだけでなく、世界が必要とする資源の開発もサポートしています。



## 線路は続く

Caterpillar社、Progress Rail社、EMD社の連携により、私たちは鉄道でどこまでも行くことができます。



2世紀近く、列車は貨物と人を運んできました。現在の最新の鉄道業界は、より効率的で持続可能な方法で同様の業務に取り組んでいます。2006年以来、Caterpillar社はグローバルな鉄道および輸送事業での存在感を強化するため、約20億ドルの投資を実施してきました。Progress Rail社が2010年にElectro-Motive Diesel社 (EMD) を買収したのが、Caterpillar社の鉄道市場参入における一番最近の動きです。

Caterpillar社は2006年にProgress Rail社を買収し、鉄道業界の幅広いお客様にコスト効果の高いさまざまなソリューションを提供してきました。Progress Rail社は、北米最大の鉄道および輸送製品/サービス・プロバイダです。同社は、機関車の改修と修理、鉄道車両の再生、保線工事、レールの修復と交換、信号の設計と設置、部品の再生やリサイクルなどを行っています。

鉄道市場のさらなる拡大を目指すCaterpillar社とProgress Rail社にとって、EMD社は自然な選択でした。EMD社は、Progress Rail社のポートフォリオを補完する複合製品のポートフォリオを提供します。EMDは、乗客用、貨物用、鉱山および構内入替用機関車を含む、機関車全般の設計、製造、メンテナンス、サービスを提供します。また、同社のディーゼル電気機関車は世界で最も採用されています。

EMD社の機関車は、多くの場合、同社が関わる市場に合わせてカスタマイズされています。たとえば、GT38AC機関車は、PT Kereta Api Indonesia社など、鉱山業のお客様向けに設計されたものです。重い石炭用列車を運搬するこの機関車は、強力なEMDエンジンが搭載され、スマトラの細い道路やトンネルにも採用可能な小型パッケージで提供されています。もう一つは、SD70ACe/Ici機関車です。これは、BHP Billiton Iron Ore社が利用しています。この巨大な鉱山用機関車は、オーストラリアのピルバラ地区の厳しい暑さや砂の中、鉄鉱石を運搬します。

Caterpillar社、Progress Rail社、そしてEMD社は、それぞれの強みを最新技術に盛り込むことで、関連業界にトップの製品を提供します。Progress Rail社は、米国、カナダ、メキシコ、イギリスに最新設備を擁するほか、革新的なリサイクルおよび復元処理でお客様に総合的なライフサイクル・ソリューションを提供しています。EMD社は、工場を最新設備でアップグレードし、研究開発へ多大な投資を行うことで、グローバルに製品ポートフォリオを拡大させています。最後に、Caterpillar社は、エンジンにおける専門性と最新技術による研究を通じて、Progress Rail社とEMD社が機関車の性能をさらに向上するための基盤を提供します。



## 2011年の ハイライト

### Energy & Power Systems

#### 事業拡大の発表

- MWM社の買収により、Caterpillar社は持続可能な発電ソリューションのカスタマ・オプションを大幅に拡張する計画です。
- ブラジルと南米のお客様により適切に対応するために、Progress Rail社は機関車製造および組立て施設を新設（ブラジル、ミナスジェライス）。
- Progress Rail社は機関車組立て工場を新設（インディアナ州マンシー）。
- 中国およびアジア太平洋地域向けにMaKブランドの中速船舶エンジンを製造し、急増するアジアのお客様層に対して競争力を高め、サポートするために、Anqing CSSC Diesel Engine Company, Ltd.との合併会社を設立。
- ブラジル、ピラシカバのCaterpillar社施設に新事業を追加。3500Cシリーズ・エンジン、発電装置、ディーゼル・電気ハイブリッド式推進システムをパッケージ化し、ブラジルの船舶および石油業界のお客様をサポートします。
- 大手5社の国際電力プロジェクト（IPP）プロバイダとの契約を獲得。同プロバイダは、急速に拡大するIPP市場での競争力をつけるため、当社が新たに設立したグローバル物流プログラムを活用します。
- 石油やガス、産業用マテリアル・ハンドリング、鉱業および船舶市場に向けた危険環境における安全ソリューションの大手プロバイダ、Pyroban Group Ltd社を買収。
- Progress Rail Services社がBalfour Beatty Group Ltd.社の保線製造事業を買収。同社の事業は、既存のEngineering & Track Services事業を補完かつグローバル展開し、より広範なサービスをお客様に提供できます
- Perkinsブランドの4000シリーズ・エンジンを製造する1億5,000万ドルのエンジン製造施設をインドに新設。
- 船舶用の革新的なジョイスティックおよびポッド・ソリューションと、プレジャー・ボート用の操縦ソリューションを発表。

(続く)



## 2011年の ハイライト

### Energy & Power Systems

(続き)

#### 製品モデルの導入と強化

- 危険環境での用途に認定されたCat® C15 ACERT™水冷式マニホールド・エンジンの調達。
- 新しいCat® C175-16船舶用エンジン。船舶業界の全分野を対象とした、より収益性の高い新しい船舶デザインを採用。
- Cat® C27 ACERT™およびC32 ACERT™石油産業用エンジンの調達。米国EPA Tier 4 Finalの排出ガス規制の法規制よりも4年先を行くレベルに対応します。
- 新しいCat®3シリンダ・ディーゼル・エンジンC1.5と、4シリンダ・ディーゼル・エンジンC2.2。OEMメーカーは厳しい排出ガスの要件を満たすエンジンを自社製品に実装できます。
- 新しいバージョンのCat®およびPerkins 4.4リットル、6.6リットル、7.1リットルのディーゼル・エンジンを発表。厳しい排出ガス要件に対応し、機械OEMメーカーは自社製品により強力かつ燃費の高いエンジン/パワートレインを実装することができます。
- 新しいバージョンのCat®およびPerkins 1.5リットル、2.2リットルのディーゼル・エンジンを発表。OEMメーカーは自社製品に実装することで、厳しい排出ガス要件に対応できます。2012年末に大量生産を開始します。



## 重要な指標

### Power Systems

#### 売上

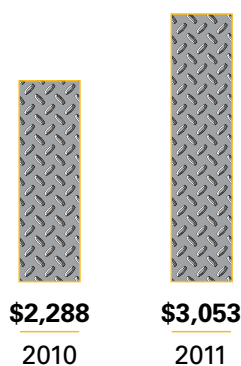
(単位: 100万ドル)



売上の増加とEMD社の買収により、2011年の売上は2010年に対して29%増加しました。売上は、全地域で増加しました。

#### 分野収益

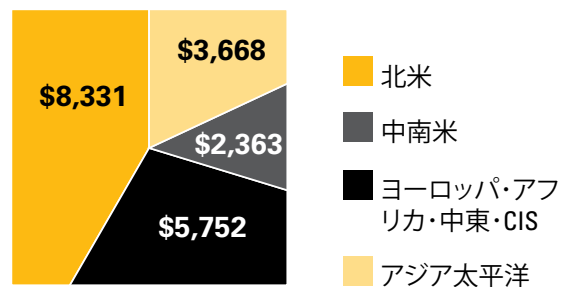
(単位: 100万ドル)



売上の増加と価格設定の改善により、分野収益は33%改善しました。

#### 2011年の地域別売上

(単位: 100万ドル)



世界のエネルギー需要が高まる中、投資が継続的に促進されるレベルの価格が維持された結果、石油用途向けのエンジンやタービンの需要が急増しました。世界的な経済成長により、電力の需要は改善しています。





## Customer & Dealer Support

お客様の建設、掘削、電力供給に対するニーズを支えるのは、Caterpillar社です。当社のビジネス・モデル（種を蒔く、育てる、収穫する）は、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様に提供し、お客様の所有総コストを最小限に抑えられるようにするという基盤に根ざしています。これは、洗練された高品質の製品の製造に始まり、さまざまな方法でお客様をサポートしていくことへとつながっていきます。その方法とは、作業現場での従業員向け機械トレーニング、アフターマーケットの部品およびサービス・サポートの提供、eビジネスおよび機械管理ソリューションの提供などが挙げられます。Caterpillar社のCat®ディーラーは、お客様のニーズに、場所や時間を問わず対応します。

グループ・プレジデントのStu Levenick率いるお客様およびディーラー・サポート（C&DS）は、Caterpillar社の優れた製品サポートを強化します。Customer Services Support and Distribution Services事業部を通じて、C&DSは競争優位性を生み出し、Caterpillarブランドの部品とお客様サービスに注力しながら、優れたディーラー開発を実現します。

C&DSの主要な役割は、部品やコンポーネントの製造、再生ソリューションの提供、優れた部品調達を、世界各国のディーラーやお客様に届けることです。

部品供給およびロジスティックスは、統合サプライ・チェーン・サービス、輸送、優れたサービス部品のロジスティックスを、世界中のCatディーラーやお客様に提供します。部品供給およびロジスティックスは、品質を管理し、Caterpillar社のグローバルな部品流通ネットワークを展開する他、企業向けの統合ロジスティックスや輸送を管理します。

Remanufacturing & Components事業部は、技術と持続可能なソリューションという面でCaterpillar社を導き、再生、アンダキャリッジ、グランド・エンゲージ・ツール、特殊用途製品などの高品質の製品をお客様に提供します。

## 最高よりも 上を目指す

グローバルな拡張は、Cat Logistics社のアフターマーケットの部品およびサービス増加を支えます。



Caterpillar社の製品とエンジンは、長時間、厳しい状況下でお客様にサービスを提供します。部品が消耗したり、交換が必要になったとき、適切な部品が適切な場所へ適切な時間に届くこと。それが、お客様がこれまでの取引で期待できるとわかった、Caterpillarブランドの約束事です。この約束を守るには、世界クラスのグローバルなロジスティクス・ネットワークが必要です。業界トップの物流システムを持つと言われるCat Logistics社は、自社の機械の稼働台数が急速に増加する中で、より高い基準を設定するための投資を実施しています。2011年、部品調達に歴史的な上昇を見せ、在庫回転率と充填率は効率目標を超えました。

ディーラとお客様のニーズが予測しやすくなり、内部および外部のサプライ・チェーンの可視性を改善したことで、こうした成果を得ることができました。たとえば、2011年中に完全実装された新規のプランニング・システムは、機械の稼働台数データを使って物流センターの在庫レベルを計画します。SAPベースのサービス部品管理 (SPM) システムも重要です。このシステムは、単一のプラットフォームで世界各地の施設をサポートし、優れた効率性を実現しています。

同様に重要なのが、Caterpillar社の部品供給ネットワークの拡張です。最新の状況では、複数の施設を増設し、新たな物流センターを建設するなど、流通センターに数百万平方フィートの敷地を追加しています。

2011年中には、オハイオ州クレイトンに100万平方フィートの物流センターが新規に開設されます。2012年には、現在ワシントン州スポケーンにある物流センターが、50万平方フ

ィートの新規施設に建て替えられます。広さは、既存の施設の4倍です。さらに、ドバイとカリフォルニア州にも新しい物流センターが建設されます。これにより、2012年中に合計850,000平方フィートの敷地が追加されることになります。

こうした投資の目的はただ1つ、より迅速にディーラやお客様へ部品を届けることです。「Caterpillar社の製品が選ばれる主な理由は、ディーラが提供する優れた製品サポート能力にあります」と語るのは、Parts Distribution & Logistics事業部、バイス・プレジデント、Steve Larsonです。こうした拡大は、部品需要の成長を支えるだけでなく、部品サプライ・チェーンの最適化にも役立ちます。

**250万** 平方フィートを  
物流センターの  
敷地に追加

部品供給の拡大が実施されている現在の施設には、2006年に新設された上海の物流センター、2007年のロシア、2009年のテキサス州ワコが挙げられます。こうした物理的な投資を新しいシステムおよびプロセスと組み合わせることで、Cat Logistics社を変革するだけでなく、Caterpillar社の“8つの最重要課題”であるビジネス・モデルの実践を促進し、アフターマーケットの部品およびサービスの成長を加速化させます。

## 先を見据えた支援

Cat Reman社は率先して、ディーラーが部品やサービスの需要拡大に対応できるよう支援します。



Caterpillar社のRemanufacturing & Components事業部における先を見越した計画は、Cat®ディーラーが鉱山機械やサービスの記録的な需要に対応するために重要な役割を果たします。世界の資材市場は成長を続けており、当社の鉱山業界のお客様はほとんどが既存の機械をフル活用している状況です。稼働時間が増えると、エンジン、トランスミッション、ドライブ・トレインなどの主要なコンポーネントを交換および修理する必要性が増えます。

こうした需要が増大する中で、ディーラーは当然のようにCat Reman社を頼ります。同社は、耐用年数に近づいたCat®パワートレインおよび油圧部品を"まるで新品"のような状態へと生まれ変わらせます。Cat Reman社との連携のメリットは、2つあります。1つは、部品が不足している認定ディーラーの整備者からの修復要請が低減すること。もう1つは、これによって、お客様のニーズによりタイムリーに対応できるようになることです。

ただし、Cat Reman社とCat®ディーラーの関係を最適化するには計画が必要です。そこで必要となるのが、新しいイニシアチブのReman Active Partnershipです。これは、大きな違いを生みます。このイニシアチブでは、事前対応的なアプローチにより、ディーラーと協力してサービス需要を予測することによって、機械のメンテナンスと修復を行います。この計画が成功すると、ディーラーの効率とコンポーネントの調達計画を改善させることができます。多くの場合、計画には90日間の発注配送保証が含まれます。

「本質的に、私たちは大手鉱山業のお客様を抱えるディーラーと相互に支援し合っているのです」と、Caterpillar社のRemanufacturing & Components事業部を統轄するバイス・プレジデント、Greg Folleyは述べます。「この計画への取り組みを促進するには、定期的に主要なディーラーとミーティングを行い、お客様が可能な限り最低限のコストで機械を稼働できるように支援するための開発戦略を一緒に考えるといったことが重要です」

大手鉱山または建設プロジェクトを支援するための時間や予算には制約があり、失敗は許されません。機械が安定的に何年も稼働できるように注力することで、Caterpillar社とディーラーは、お客様の運転経費を削減し、お客様が与えられた仕事を全うできるように支援します。現時点で、Cat Reman社はCaterpillarグローバル・マイニングおよび地域支店と連携し、鉱山産業のお客様を抱えるCat®ディーラーのほぼ半数近くとActive Partnershipの関係を構築しています。今後数年間の目標は、Active Partnershipを、大手鉱山産業のお客様を抱える残りのディーラーへ拡大することです。

## お客様とともに に作り上げた トラック

お客様からの意見と広範な調査をブレンドして生まれたCat® CT660産業用トラックは、すぐにヒット商品となりました。



クラス8産業用トラックの全ラインの第1号モデルCat® CT660は、Caterpillar社が開発した製品ですが、設計にはCaterpillar社のお客様からのフィードバックが反映されています。結果は大成功でした。

「もしかして、Caterpillar社で最も熱をこめて調査を行った製品かもしれません」と、Global On-Highway Truckグループのディレクタ、George Taylorは言います。「私たちは膨大な時間をかけて、Cat®の‘黄色い鉄’を利用されるお客様と対話しました」

広範な調査を行い、お客様の声に耳を傾けることで、CT660はCaterpillar社の全機械とシームレスに統合される設計となりました。人間工学に基づいた独自の設計、細部に至る気配り、Caterpillar社独自の包括的資産であり機械管理ツールであるProduct Linkが採用されているCT660は、Caterpillar社のお客様に喜んで迎え入れられ、市場で最も革新的なトラックであるとの評価を受けました。

「実際、トラック自体ではなく、作業時のトラックの用途に注力してトラックを開発するという、私たちにとっても初めての取り組みでした」と、Taylorは述べます。「トラックはその他のCat®製品を補完しています。お客様が現場での要求に対応する上で、このトラックがいかに重要な存在であるかを、ディーラは理解してくれました」

CT660には、請負業者や建設作業員向けに豊富な設定オプションが用意されています。そのため、どのお客様のトラックも要求に適した構成に上げることが可能です。さらに、Cat®ディーラと整備者は現場や地域のサービス・センターでトラックを操縦できるよう、CT660の操作を熱心に学習しています。Cat®ディーラは、米国およびカナダのディーラ54社と密接に協力して整備および販売をサポートしています。整備できる場所は400カ所以上、トラックの整備所は2,300カ所あります。

**「もしかして、Caterpillar社で最も熱をこめて調査を行った製品かもしれません」と、On-Highway Truckグループのディレクタ、George Taylorは言います。「私たちは膨大な時間をかけて、Cat®の‘黄色い鉄’を利用されるお客様と対話しました」**



## 2011年の ハイライト

### Customer & Dealer Support

#### 事業拡大の発表

- Cat Logistics社がカリフォルニアの部品供給センターとワシントン州スポケーンの施設の新設を発表。既存施設の4倍の規模になる予定。
- Cat Reman社はノースダコタ州ウェストファーゴの再生施設を拡張。大型ダンプ・トラックとその他鉱山機械の再生ドライブトレイン・コンポーネントに対する根強い需要に対応します。この他、Cat Reman社はシンガポールにも再生施設を新設しています。同施設は、大型ダンプ・トラックとその他鉱山機械の再生型主要コンポーネントの地域資源として機能します。
- Caterpillar社と世界最大の風力タービン・メーカーVestas Wind Systems社が、風力タービン・コンポーネントの再生に関する10年間のグローバル契約を締結。
- Caterpillar社は、新しいオンライン研修プラットフォームCaterpillarUniversity.comを開設。同サイトでは、Cat®製品とエンジンの全お客様を対象として、安全性、オペレータ・トレーニング、サービスの各分野のオンライン・インストラクションを提供します。
- Caterpillar Safety Services社が安全管理コンサルティング会社のCoreMedia社を買収。同社は、多様な業界のお客様に対してゼロインシデントの安全性の実現に特化したサービスを提供しています。
- Cat Rental Store™がCatRentalStore.comを開設。同サイトは、店舗検索、機械レンタルの申し込みと価格設定を含むお客様のレンタル需要をサポートします。
- スマートフォン向けアプリを発表。レンタル機械の詳細、使用済み機械の在庫状況、新しい機械の仕様など、Cat®製品の情報へ簡単かつすばやくアクセスできます。

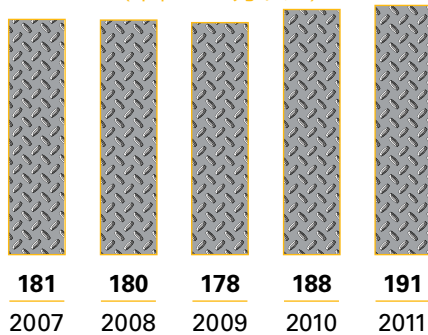


## 重要な指標

### Customer & Dealer Support

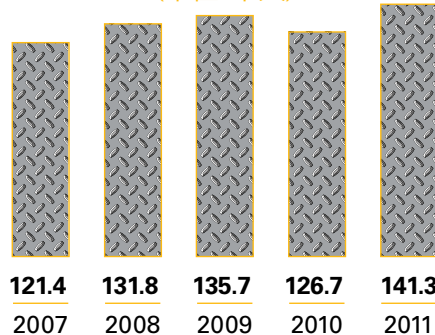
全世界のCAT®ディーラ数

(単位: 100万ドル)



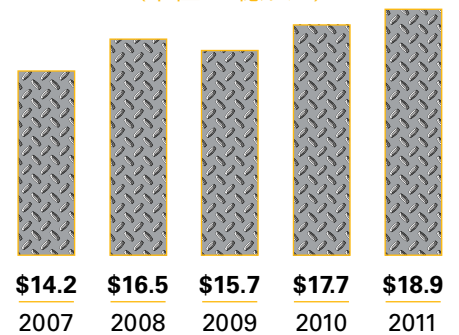
CAT®ディーラ従業員数

(単位: 千人)



CAT®ディーラ純資産

(単位: 10億ドル)



広範なディーラ・ネットワークを通じて、世界中のお客様に包括的なソリューションを提供します。

Cat®ディーラの従業員はお客様へのコミットメントを共有し、当社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に保証します。

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、お客様との長年にわたる強固な関係をその強みとしています。



## Financial Products & Corporate Services

世界がCaterpillar社を求めるとき、当社はディーラ、お客様、サプライヤとの安定した関係を築くための経済的に持続性のある方法を模索します。Caterpillar社は、お客様がプロジェクトを順調に進めるために、製品やエンジンの代金を柔軟に支払える方法が必要であると感じています。Cat Financial社は、Caterpillar社のお客様にカスタマイズされた融資ソリューションを提供します。支店は46カ国にあり、お客様は安心してCat®製品を購入またはリースできます。金融商品には、多様な機械の金融商品、リース・オプション、保証対象プランなどがあります。Financial Products分野事業部は、Caterpillar社のグループ・プレジデント兼CFOのEd Rappに詳細を報告しまの直属で、コーポレートサービスも担当しており、Finance Services事業部、Human Services事業部、Global Information Services事業部、Global Purchasing事業部、投資家向け広報、戦略および事業開発、企業監査を含む役割を担い、企業をサポートします。

## 次世代を育成するL.E.A.D.

将来のリーダーが道を切り開くのに必要なものを得られるよう、これまで以上の取組みが行われています。



革新的な技術への投資、製造能力の拡大、新製品およびサービスは、Caterpillar社が新時代の要求に応じていくために重要です。ただし、最も重要な投資は、その可能性を実現する事業を最終的に促進する人材に対して行われます。したがって、リーダーシップの育成は、Caterpillar社のビジョン2020戦略において重要であると位置付けられています。そして、当社はこれまで以上に多くの時間と費用を投資へ注いでいます。

皮肉なことに、2008年から2009年にかけての不況を通じて、リーダーシップの育成ニーズが高いことがあらためて確認されました。「従業員がこれまで経験したことのないような、厳しい景気後退でした」と、Caterpillar社、人材および組織育成事業部のディレクター、Bonnie Fetchは述べます。「全社に対して優れたリーダーシップを発揮できる人物が必要で、ビジネス・サイクルを通じて実践できる高パフォーマンスの文化が必要であることに気づかされました」

この目的を達成するために、Caterpillar社はLeadership Excellence in Accountability and Development (L.E.A.D.) プログラムを開発しました。これは、2011年に発表されたグローバルなイニシアチブです。L.E.A.D.は、4つのレベルのリーダーシップに重点を置いています。その4つとは、Caterpillar社のある世界各国に在籍する、最前線のスーパーバイザ、マネージャ、部門長、幹部役員です。

L.E.A.D.は、実地研修を含む革新的な講義を提供します。各レベルのリーダーは、それぞれのニーズに合わせた内容と、会社の戦略的ニーズに焦点を当てた内容を提供する研修プログラムを受講します。

上級役員に成長する可能性のあるリーダーには、フラグシップ・プログラムのDigging Deepを提供します。これは、スタンフォード大学経営学大学院の協力を得て開発されたプログラムです。スタンフォード大学の学部で講義を受けられる以外にも、中国やブラジルなどの成長市場の現場で1週間、企業の社会的責任に関する活動を実施することができます。これらの出張を通じて、世界の異なる地域で行われている持続可能な取組みやお客様との対話を直接体験できます。

「私たちは、ただの事業の管理者ではありません」と、Caterpillar社、グループ・プレジデント兼CFO、Ed Rappは言います。「私の最も重要な役割は、以前よりも事業を改善すること、そして私が去るときに事業をより有能な人物へと委ねることだと考えています」

リーダーをゼロから育成することで、Caterpillar社のことと一番に考える人に当社の将来を託すことができます。「Caterpillar社は、世界市場で重要な存在です」と、Fetchは付け加えます。「先頭に立って道を切り開くリーダーを育成するのは、私たちの責任です」目標は、変化し続ける市場に対して真摯に取り組み、人材を雇用し、お客様のニーズに注力し、信頼と業績の文化を形成できるリーダーの育成です。



## 剛をもって 剛を制す

財政規律は、景気後退を生き延びるためではなく、回復を勝ち取るためのものでもあります。



一世代に一度あるかないかの最も厳しい経済状況を切り抜けてわずか2年、Caterpillar社は記録的な収益とキャッシュ・フローを打ち出し、強力な財務体質を確立しました。この堅牢なパフォーマンスを支えたのは、市場の需要が堅調に回復したからだけではありません。

過去のビジネス・サイクルから学んでいた私たちは、2008～2009年の景気の底に備えて、景気後退を耐えしのぎ、財務力の回復を図るという計画を策定していました。Caterpillar社は、収益、配当、信用格付けを損ねることなく、目標を達成しました。以降、当社は目的を持ってこの力を活用し、次の10年間にわたるビジネス・チャンス獲得に向けて進んできました。

Caterpillar社は、2010年前半に生産能力の拡大へ投資を開始し、資源の割り当てに細心の注意を払ってきました。当社の投資は、最も成長の可能性が高く、戦略的にも合致する業界を選んで行われました。さらに、生産の増加も、Caterpillar Production Systemと揺るぎないコスト管理体制を通じて、効果的に管理されています。結果、追加の売上を利益とキャッシュ創出に変換することができたのです。

キャッシュ創出は、過去18か月にわたる3社の買収に役立てることができました。うち1社は、過去最高の買収となるグローバルな鉱山機械メーカーのBucyrus社でした。88億ドルの取引額は、資金管理や公共負債の発行に真摯に取り組んだ結

果、利益目標に達した際に捻出されたキャッシュです。これによって、新株の発行の必要性や、それに伴う収益の希薄化を回避できました。Bucyrus社以外にも、2010年と2011年にはディーゼルおよび天然ガスによる発電装置と統合パワーシステムを提供するMWM社、機関車技術のトップ・プロバイダのElectro-Motive Diesel社を総額16億ドルで買収しました。

売上の増加を支えたもう1つの重要な要因は、サプライヤです。メーカーの強さはサプライ・チェーンの強さに比例すると認識していた当社は、2010年、新しいサプライ・チェーン融資プログラムを開始し、2011年に拡張しました。その結果、サプライヤは融資期間を通じてキャッシュ・フローを加速化させ、自社の事業の売上強化を図ることができました。同プログラムは、Caterpillar社が自社の強みを利用して強みを構築している良い例でもあります。

**生産の増加も、Caterpillar Production Systemと揺るぎないコスト管理体制を通じて、効果的に管理されています。**

## 進化する融資

創業時には小さな会社だった Caterpillar Financial Services Corporation社は、30周年を迎え、大規模なプロジェクトから小規模なプロジェクトまで、あらゆるプロジェクトの実現を支えています。



Cat Leasing社が設立された1981年、従業員はペオリアのフォーク・リフトの融資に特化した12名でした。30年後、Caterpillar社の重要な一部である同社は、テネシー州ナッシュビルに本社を置くCaterpillar Financial Services Corporation社へと成長しました。過去30年間、Cat Financial社は世界46カ所の支店と2,000人以上の従業員を抱えるまでに拡大し、世界中のCat®ディーラーとそのお客様の成長を実現すべく支援を行っています。

機械への融資の確保は、お客様がプロジェクトを開始するにあたって重要なステップです。Cat Financial社の目標は、お客様がすばやく作業現場へ機械を投入できるよう、製品購入の融資を実現することです。Cat Financial社は、グローバルな製品融資ソリューションにより、あらゆる規模のプロジェクトを抱えるお客様に対応しています。また、受注/配送プロセスをできる限りスムーズに遂行できるよう、見積書とカスタマイズされた融資計画を提供しています。

現在、Cat Financial社は世界で最も顕著で戦略的な建設プロジェクトの多くに関わっています。たとえば、パナマ運河の拡張もその1つです。Cat Financial社は、2009年より、Caterpillar社のパナマのお客様と連携し、98年にわたる驚異的な偉業の拡張、リニューアルに使用するブルドーザとトラックを融資してきました。最近では、Cat Financial社は75台の

機械を含むPanama PAC4契約に対して追加で3,500万ドルの融資パッケージを提供しました。これは、運河拡張で融資済みの243台に追加するものです。全体として、Cat Financial社は、世界の商業チェーンをリンクするこの重要な運河に対して、機械の売上の92%を融資したことになります。

この他、Cat Financial社は、新規市場機会の開拓にも役立っています。2011年、インドネシアで2番目に大きい石炭採掘会社のBUMAは、Cat®鉱山用トラックを購入しました。これは、同社にとって2004年以来、初めて購入したCat®製品となります。Cat Financial社の支援を受けたBUMAは、インドネシアのCat®ディーラーであるPT Trakindo Utama (Trakindo) から178台の機械を発注しました。BUMAは、今後8年間にわたる製品サポートを確保するため、Trakindo社とメンテナンスおよび修理契約を締結しました。Cat Financial社の支援なくして、BUMAの鉱山プロジェクトに安定して機械を供給することはできなかったかもしれません。

Caterpillar社のお客様が提供する商品やサービスに対する世界的な需要が高まる中、Cat Financial社によるサポートの需要も増加するでしょう。そして、同社は、お客様が機械への投資を最大限活かせるよう支援します。



## 2011年の ハイライト Financial Products & Corporate Services

### 事業拡大の発表

- Caterpillar Financial Services Corporation社の新規リテール融資は113億2,000万ドルに上り、2010年と比べて19億ドル(20%)増加しました。
- Cat Financial社のポートフォリオのパフォーマンスが改善し、期限超過債務および通期の償却額は2008年以来、最低レベルとなりました。
- Cat Financial社は、ペーパーレスで融資を契約できる電子署名ツールを発表しました。お客様はこのツールを利用することで、迅速かつ安全、持続可能な方法で簡単に書類を処理できるようになります。
- Caterpillar社のさまざまな分野では、運転資金やキャッシュ・フローを革新的に改善するコラボレーションへの取組みが行われ、最適事例として評価されています。Caterpillar社は、Treasury & RiskマガジンやAssociation for Financial Professionalsから、卓越した革新的な資金管理および融資について評価されました。また、資本の改善に向けた持続可能な取組みやBucyrus社の買収については、画期的な取組みであると称賛されました。
- 2011年は、世界中で新規施設の操業を開始し、生産の増加、従業員数千人の新規雇用など、急速に成長を遂げた年でした。Caterpillar社は、安全性で13%の改善を獲得しました。
- 7,000人以上のCaterpillar社のリーダーが、リーダーシップ育成プログラムに参加しました。これは、能力の高いチームを形成し、戦略を遂行するためのツールを提供するプログラムです。
- Caterpillar社は、世界的なシステムの開発に継続して取り組みながら、製造拠点の成長をサポートして在庫回転率の改善を図り、労働力の利用改善やサプライチェーンの可視性および管理の改善を進めています。2012年末までには、約25%の法人向け売上と収益が、戦略プラットフォームに乗ることとなります。
- 2009年以降、機械の売上が劇的に上昇した際は、Caterpillar社のサプライヤが対応してくれました。供給体制の増加を調整していたGlobal Purchasing事業部は、分野によっては300%以上の需要の増加を確認しました。
- Global Purchasing事業部は、壊滅的な津波に襲われた日本において、サプライヤが復旧するための取組みを指導しました。同チームは供給体制を敷き、バックアップ用発電装置の導入や重要部品の代替資源の特定を行い、深刻な事業崩壊を回避できるよう支援しました。

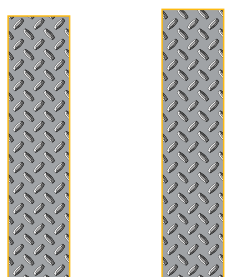


## 重要な指標

### Financial Products

#### 収入

(単位: 100万ドル)



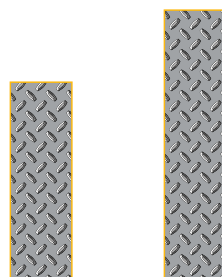
**\$2,946**  
2010

**\$3,003**  
2011

2011年の収益が2010年よりもわずかながら増加した主な理由は、平均収益資産の価値上昇で好影響を受けたこと、装置返品または引揚げによるプラス影響、その他の純収入の増加が挙げられます。

#### 分野収益

(単位: 100万ドル)



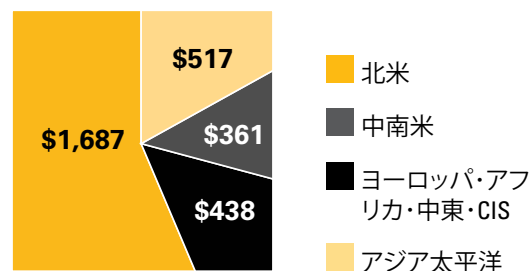
**\$429**  
2010

**\$587**  
2011

分野収益が37%増加した主な理由は、平均収益資産の価値上昇で好影響を受けたこと、平均収益資産の純利回りの増加、装置返品または引揚げによるプラス影響、引当金の低下が挙げられます。

#### 2011年地域別収益

(単位: 100万ドル)



Caterpillar Financial Services Corporation社は、世界中のお客様のプロジェクトに融資しています。



写真: Paulette Waltz氏撮影/Room to Read

## Caterpillar 基金

1952年、Caterpillar社の社会貢献活動の一環で設立されたCaterpillar基金は、世界の持続可能な発展の実現を目指し、5億ドル以上の投資を実施しています。Caterpillar基金は、プログラムを通じて、環境保全活動、教育と人間の基本的欲求の他、災害救済を含む分野で支援を実施しています。“コミットメント”とは、Caterpillar基金が自国や各国で行う取組みを指します。個人としてまた企業として、私たちは、地域社会の健康、福祉および経済的安定の促進のため、多くの時間やリソースを提供しています。私たちは、Caterpillar社の成功は、私たちが働き、生活する地域社会における生活の質の向上、その繁栄と持続可能性に寄与するものであると信じています。それが、Caterpillar基金の活動を支援している理由です。Caterpillar基金が実施する世界的な取組みについては、[caterpillar.com/foundation](http://caterpillar.com/foundation)を参照してください。

## 発展と 持続可能性

300万ドルの助成金は、今後3年間にわたって数千世帯の人々に上下水道の設備を届けます。



写真: Water.org

2011年11月29日、Caterpillar基金とWater.orgは300万ドルで提携し、今後3年間にわたって上下水道の設備を218,000人以上の人に提供することを発表しました。

同プログラムは、急速にインドで拡大するWater.orgのWaterCredit活動を支援し、市場評価に資金提供してインドネシアでのWaterCredit設立を目指しています。WaterCreditは、基本的な生活必需品が得られない貧困層の人々に上下水道の設備を届けるために、少額の融資を支援するプログラムです。

「このような影響力の高いプログラムでCaterpillar基金と協力できることは光栄です」と、Water.org、最高経営責任者兼共同創設者のGary White氏は言います。「Caterpillar財団の寛大な支援があるからこそ、私たちはより多くの人たちに上下水道の設備を迅速に届けることができます。さらに、1人当たりの社会貢献活動にかかる費用も削減されました」

Caterpillar基金は、インドでのWaterCreditプログラムの2つに助成金を提供しています。このイニシアチブには、バンガロールにあるWater.orgのパートナーの1人が運営するリボルビング・ローン・ファンドの資金調達の拡大も含まれています。これにより、さらに38,000人の人が上下水道の設備を利用できるように、少額の融資を実施しています。この金融モデルでは、融資が返済されると、融資を必要としている別の人がその資金を再度借りることになります。

「Caterpillar基金は、人間の基本的なニーズを満たすプログラムを、Caterpillar社が事業展開する地域で複数サポートしています」と、Caterpillar社広報部ディレクターのJim Baumgartnerは述べます。「Water.orgのモデルの持続可能性があったからこそ、WaterCreditへとたどり着くことができました。このプログラムでは、インドの数千世帯に上下水道の設備が届けられます。また、ローンが返済される中で同プログラムの循環が進み、返済された資金は必要な人へと提供されます」

この他、Caterpillar基金は、インドのバンガロールとタミルナードゥにある、Water.orgと協力する既存のマイクロ融資パートナーも支援しています。資金は、下水設備提供の目的でWaterCreditの融資に当てられます。これによって、180,000の世帯が下水設備を利用することができます。さらに、インドネシアでWaterCreditを立ち上げるための、初期の市場評価と準備にも助成金が提供されます。



## より良い ボリビアへ

Caterpillar基金はMano a Manoとのパートナーシップを通じて、農村地域のボリビアにより明るい未来を作り続けています。



写真: Marc Esser氏撮影

Caterpillar基金は、ボリビアの地域社会の医療や交通、経済状況の改善を目指して取組みを行っているMano a Mano Internationalを支援しています。Mano a Manoは、パートナー組織と協力して、この新興国における生活の品質改善を目指し、持続可能なソリューションの構築に取り組んでいます。

多くのボリビア人は医療を受けることができません。地域によっては、一番近い医療施設は徒歩で4時間かかる場所にあります。病気で怪我をした人たちは、他の人の背中に背負われて運ばれます。さらに、ボリビアの幼児死亡率は世界一です。

Caterpillar基金の支援を受けて、Mano a Manoは医療施設や学校、市場へのアクセスを改善するため、道路の建設を行っています。その結果、ボリビアの事業や農家は拡大し、地域全体のメリットへとつながっています。多くの医療施設では、10年前と比べて10倍以上の患者を診察できるようになりました。何千人も母親と子供たちが、毎年治療を受けられるようになりました。

Caterpillar基金は、Mano a Manoとの提携を通じて、ボリビアの人々に健康と希望に満ちた、より明るい未来を作り続けています。

## すばらしい川と すばらしい パートナー

革新的なパートナーシップによって、世界最大の川を保全、修復しています。



写真: Ami Vitale氏撮影

2005年、Caterpillar基金はNature Conservancyに投資し、Great Rivers Partnershipを設立しました。同プログラムは、世界最大の河川を保護、修復し、河川に頼って生きる人たちの生活を守るためのプログラムです。

このパートナーシップでは、3,000万人以上が住むミシシッピ川の数千マイルを修復しました。この他、Great Riversは、米国の農家がより持続可能な農業に取り組めるよう支援しています。

中国では、4億人以上が長江の河川域に住んでいます。Great Riversプログラムの1つに、地形分析があります。この分析により、保護や修復が必要な長江の特定地域を指摘することができます。

南米のパラグアイにあるパラナ川は、およそ100万平方マイルの領域を占めています。汚染や川の流れの大きな変更は、この水域にとっては深刻な脅威であり、1億人以上の人々の生活に影響をもたらします。パートナーシップを通じて、魚種の保護や新鮮な飲み水を必要とする多くの地域を支援しています。

Caterpillar基金のリーダーシップによる投資は、Great Rivers Partnershipによる新基準の確立を支援しています。この基準は、世界的な淡水の保全に影響を与えるものです。同プログラムでは、野生動物や開発だけでなく、両者がどのように共存すれば互いの生活で必要不可欠な要素を保全できるのかを考えます。





写真: Patrick Fuller氏撮影/IFRC



写真: CHF International

写真: WFP/Thierry Gouegon氏撮影

## 一丸となって 応援

2011年、Caterpillar社は同年で最悪な災害のいくつかにおいて、チーム一丸となって災害救済、修復、再建を支援しました。当社の取組みは、次のとおりです。

- 2011年、Caterpillar基金は350万ドルを寄付
- 従業員、ディーラの従業員、退職者が450,000ドルを寄付
- 米赤十字社のAnnual Disaster Giving Programに250,000ドルを投資





写真: Ana Garcia氏撮影/TNC

## 重要な指標

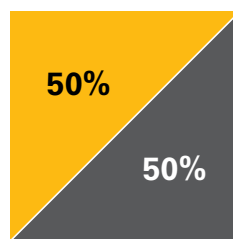
Caterpillar基金

# 5,000

万ドル

2011年の世界での社会  
貢献活動に対する投資

米国および海外  
での投資額



# 1,060

万ドル

UNITED WAY社による  
グローバルな総合サポート



(左から) Gerard Vittecoq, Doug Oberhelman, Stu Levenick, Rich Lavin, Steve Wunning, Ed Rapp

## 幹部役員

**Doug Oberhelman**  
会長兼CEO

Doug Oberhelmanは、1975年にCaterpillar社に入社し、1995年にバイス・プレジデントに選任されました。2002年には、グループ・プレジデントおよびCaterpillar社の役員会メンバーに任命されました。2009年10月、Caterpillar社取締役会はOberhelmanを副会長兼次期CEOに任命しました。その間、同氏は社の今後の戦略プランを構築するチームを率いました。同氏は、2010年7月1日から最高経営責任者兼取締役役員に、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&成長市場

Rich Lavinは、Caterpillar社のグループ・プレジデントです。香港とイリノイ州ペオリアの両方に在籍し、Construction Industries & Growth Marketsの戦略ビジネス部門の責任者です。同部門には、Earthmoving事業部、Excavation事業部、Building Construction Products事業部、Caterpillar Japan Ltd. (CJL) 事業部、Europe/South Americas Operations事業部、Global Construction & Infrastructureが含まれ、同氏は中国、インド、ASEAN、ブラジルの戦略的責任を持つカントリー・マネージャでもあります。

**Stu Levenick**  
お客様&ディーラ・サポート

Stu Levenickは、Europe-Africa-Middle East (EAME), Americas and Asia Pacific Distribution事業部、Remanufacturing & Component, Customer Services Support, Parts Distribution & Logistics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。

(続く)

## 幹部役員 (続き)

**Ed Rapp**  
CFOおよびコーポレー  
トサービス

Ed Rappは、Finance Services事業部、Human Services事業部、Global Information Services事業部、Global Purchasing事業部、Financial Products事業部を統括する、Caterpillar社のグループ・プレジデント兼CFO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。

**Gerard Vittecoq**  
エネルギー&パワーシステム

Gerard Vittecoqは、Industrial Power Systems & Growth Markets事業部、Large Power Systems & Growth Markets事業部、Marine & Petroleum Power事業部、Electric Power事業部、Progress Rail事業部、Solar事業部を含むEnergy & Power Systems Groupを統括する、Caterpillar社のグループ・プレジデントです。

**Steve Wunning**  
資源産業

Steve Wunningは、Advanced Components & Systems事業部、Diversified Products事業部、Integrated Manufacturing Operations事業部、Mining Products事業部、Product Development & Global Technology事業部を含む、Resource Industries Groupを統括するCaterpillar社のグループ・プレジデントです。また、Caterpillar Production Systemによる卓越した製造の推進業務にも責任を負っています。



## 役員

**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 (5月1日付けで退職)  
Mary H. Bell  
Thomas J. Bluth  
David P. Bozeman  
Richard J. Case<sup>1</sup>  
Robert B. Charter  
Frank J. Crespo  
Christopher C. Curfman  
Paolo Fellin  
William E. Finerty  
Steven L. Fisher  
Gregory S. Folley  
Thomas G. Frake<sup>2</sup>  
Stephen A. Gosselin  
Hans A. Haefeli  
Bradley M. Halverson  
Kimberly S. Hauer  
Gwenne A. Henricks  
Randy M. Krotowski  
Luis de Leon  
Stephen P. Larson  
William J. Rohner  
Christiano V. Schena<sup>3</sup>  
William F. Springer  
Gary A. Stampanato  
Mark E. Sweeney  
Donald J. Umpleby III  
Tana L. Utley

**最高財務責任者**  
Edward J. Rapp

**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

**会計監査役兼最高会計責任者**  
Jananne A. Copeland

**コーポレート・セクレタリ**  
Christopher M. Reitz

**経理補佐**  
Robin D. Beran

**アシスタント・セクレタリ**  
Laurie J. Huxtable

<sup>1</sup>2012年5月1日をもって辞任

<sup>2</sup>2012年4月1日より就任

<sup>3</sup>2012年7月1日をもって辞任



(前列、左から) David R. Goode, Susan C. Schwab, Charles D. Powell, Douglas R. Oberhelman, Peter A. Magowan, David L. Calhoun, Jesse J. Greene, Jr. (後列、左から) Edward B. Rust, Jr., Daniel M. Dickinson, Dennis A. Muilenburg, Juan Gallardo, William A. Osborn, Miles D. White, Eugene V. Fife, Joshua I. Smith.

## 取締役会

### David L. Calhoun (54歳)

Nielsen Holdings N.V.社(マーケティングおよびメディア・インフォメーション)の最高経営責任者(2010年5月より就任)およびエグゼクティブ・ディレクタ(2011年1月より就任)、The Nielsen Company B.V.社の取締役会会長兼最高経営責任者(2006年9月より就任)。Nielsen社の前は、General Electric Company社の副社長、GE Infrastructure社の社長兼最高経営責任者を務めていました。その他の現取締役職: Medtronic, Inc.社およびThe Boeing Company社。過去5年間のその他の取締役職: なし。2011年、当社の取締役に就任。

### Daniel M. Dickinson (50歳)

HCI Equity Partners社(非公開株式投資会社)のマネジング・パートナ。その他の現取締役職: Progressive Waste Solutions Ltd.社、Mistras Group, Inc.社、HCI Equity Partners社。過去5年間のその他の取締役職: なし。2006年、当社の取締役に就任。

### Eugene V. Fife (71歳)

Vawter Capital LLC社(民間投資)の主任管理者。2005年4~11月にEclipsys Corporation社(医療情報サービス)の暫定CEO兼プレジデントに就任。2001年から2010年は非常勤会長を務めました。2001年から、Eclipsys社がAllscripts Healthcare Solutions, Inc.社に買収される2010年までは、非常勤会長を務めました。Fifeは、Goldman Sachs & Co.社の前パートナーでもあり、1995年に退職しました。その他の現取締役職: Allscripts Healthcare Solutions, Inc.社。過去5年間のその他の取締役職: Eclipsys Corporation社。2002年、当社の取締役に就任。

### Juan Gallardo (64歳)

Grupo Embotelladoras Unidas S.A. de C.V.社(ボトリング)の会長、前CEO。その他の現取締役職: Lafarge SA社。過去5年間のその他の取締役職: Grupo Mexico, S.A. de C.V.社。1998年、当社の取締役に就任。

(続く)

## 取締役会 (続き)

- David R. Goode**  
(71歳) Norfolk Southern Corporation社(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.社、Texas Instruments Incorporated社。過去5年間のその他の取締役職: なし。1993年、当社の取締役に就任。
- Jesse J. Greene, Jr.**  
(66歳) International Business Machines Corporation社(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。その他の現取締役職: なし。過去5年間のその他の取締役職: なし。2011年、当社の取締役に就任。
- Peter A. Magowan**  
(69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(1993~2008年)。Safeway Inc.社(食料品店)の会長(1980~1998年)および最高経営責任者(1980~1993年)。その他の現取締役職: なし。過去5年間のその他の取締役職: DaimlerChrysler AG社。1993年、当社の取締役に就任。
- Dennis A. Muilenburg**  
(48歳) The Boeing Company社(航空/防衛製品およびサービス)のエグゼクティブ・バイス・プレジデント、Boeing Defense, Space & Security社の社長兼最高経営責任者(2009年9月以降)。前職は、Boeing Global Services & Support社の社長(2008~2009年)、Boeing Combat Systems部門のバイス・プレジデント兼ジェネラル・マネージャ(2006~2008年)、Boeing Future Combat Systems社のバイス・プレジデント兼プログラム・マネージャ(2003~2006年)を務めました。その他の現取締役職: なし。過去5年間のその他の取締役職: なし。2011年、当社の取締役に就任。
- Douglas R. Oberhelman**  
(59歳) Caterpillar社(建設機械類、パワーシステム、金融商品)の会長兼最高経営責任者。前職は、副会長兼次期最高経営責任者を務めるほか、Caterpillar社のグループ・プレジデントでした。その他の現取締役職: Eli Lilly and Company社。過去5年間のその他の取締役職: Ameren Corporation社。2010年、当社の取締役に就任。
- William A. Osborn**  
(64歳) Northern Trust Corporation社(複数銀行持株会社)およびThe Northern Trust Company社(銀行)の前会長兼CEO。その他の現取締役職: Abbott Laboratories社およびGeneral Dynamics Corporation社。過去5年間のその他の取締役職: Nicor Inc.社、Tribune Company社、Northern Trust Corporation社。2000年、当社の取締役に就任。
- Charles D. Powell**  
(70歳) Capital Generation Partners社(アセット/インベストメント・マネジメント)、LVMH Services Limited社(高級ブランド製品)、Magna Holdings社(不動産投資)の会長 前職は、Sagitta Asset Management Limited社(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社およびTextron Inc.社。過去5年間のその他の取締役職: なし。2001年、当社の取締役に就任。

(続く)

## 取締役会 (続き)

**Edward B. Rust, Jr.**  
(61歳)

State Farm Mutual Automobile Insurance Company社(保険)の会長兼CEO、プレジデント。また、State Farm Fire and Casualty Company社、State Farm Life Insurance Company社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社およびState Farm Variable Product Trust社の理事兼プレジデント。その他の現取締役職: Helmerich & Payne, Inc.社、The McGraw-Hill Companies, Inc.社。2003年、当社の取締役に就任。

**Susan C. Schwab**  
(56歳)

メリーランド大学School of Public Policyの教授、Mayer Brown LLP社の戦略アドバイザー。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社、The Boeing Company社。過去5年間のその他の取締役職: なし。2009年、当社の取締役に就任。

**Joshua I. Smith**  
(70歳)

Coaching Group, LLC社(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社、FedEx Corporation社、The Allstate Corporation社。過去5年間のその他の取締役職: CardioComm Solutions Inc.社。1993年、当社の取締役に就任。

**Miles D. White**  
(56歳)

Abbott社(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社。過去5年間のその他の取締役職: Motorola, Inc.社、Tribune Company社。White氏は2011年から当社の取締役に就任。





## 業績

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、お客様がさまざまな地形、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様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](http://www.cat.com)をご覧ください。

## 事業概要

### 主要製品グループ

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

### 事業を展開している

主な業界	大規模土木	道路舗装	埋設
解体とスクラップ	一般産業/OEM	パイプライン	廃棄物処理
林業	整地	発電システム	
一般土木	船舶	採石および砕石	
官公庁	鉱業	鉄道	
	石油およびガス	道路建設	

### 主要なサービス領域

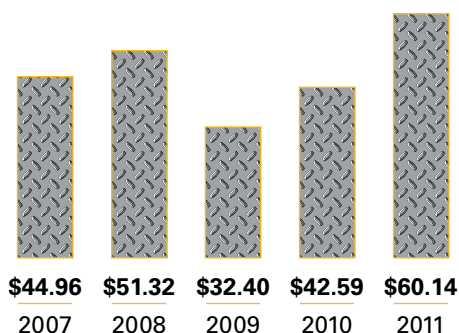
融資	ロジスティクス	ソーラー・タービン
保険	OEMソリューション	お客様サービス
機関車と鉄道車両のメンテナンスおよび修理	再生	研修
	レンタル	
	安全	

### 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、最高の設計、エンジニアリング、お客様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](http://www.caterpillar.com/brands)をご覧ください。

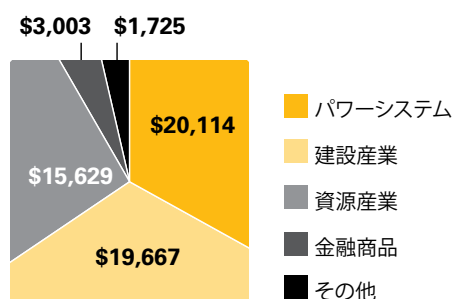
## 業績評価

連結売上および収入  
(単位: 10億ドル)



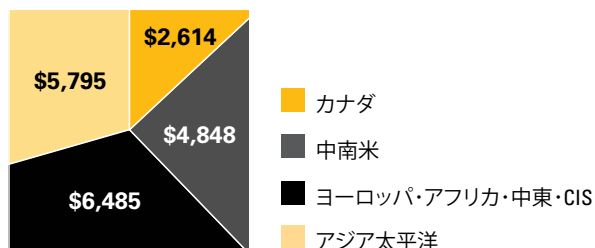
2011年における連結売上および収入は、41%増加の601億4,000万ドルとなり、史上最高の記録を達成しました。改善の理由は、新しい機械の販売やアフターマーケットにおける部品の改善を含む売上の増加に大きく起因します。

2011年の連結売上および収入 (分野別)  
(単位: 100万ドル)



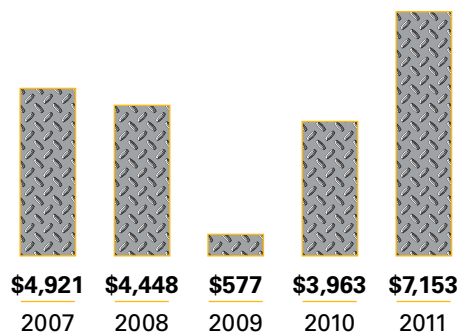
2011年において、ほぼ全分野で売上および収益が増加しました。売上の改善は、売上の増加と価格設定の改善に大きく起因します。

2011年の米国からの輸出額 (地域別)  
(単位: 100万ドル)



2011年の米国からの輸出額は197億ドルで、2010年と比べて47%増加しました。

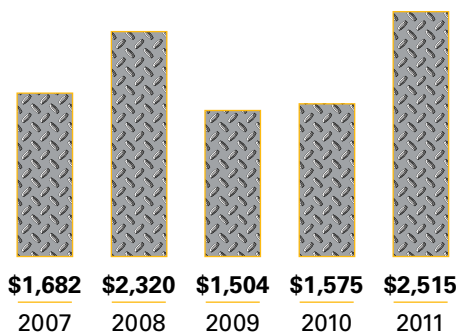
営業利益  
(単位: 100万ドル)



2011年の連結営業利益は71億5,000万ドルでした(2010年は39億6,000万ドル)。売上の増加と価格設定の改善により、営業利益が増加しましたが、これは、製造費、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。

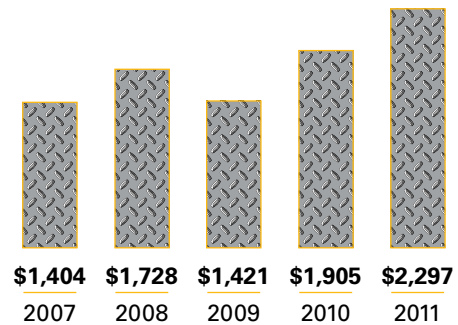
## 業績評価 (続き)

### 資本支出 (他社への設備リースを除く) (単位: 100万ドル)



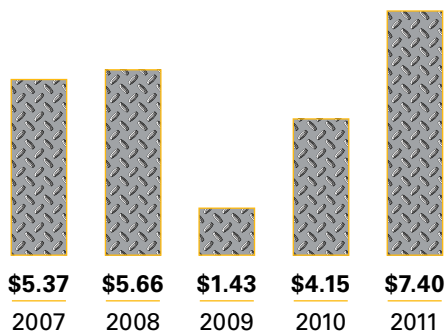
2011年、Caterpillar社は、お客様の需要に対応するために世界中の生産能力を拡大したことを受けて、25億ドル以上の資本支出による投資を行いました。

### 研究開発 (単位: 100万ドル)



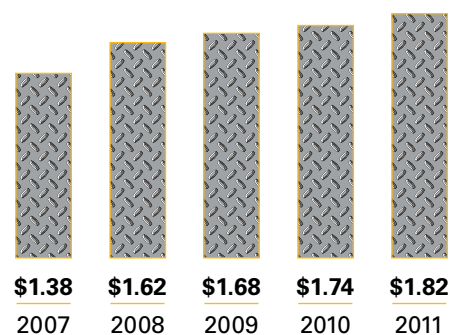
研究開発への投資は、2011年に記録的な額に達しました。

### 1株当たりの利益 (希薄化後) (単位: ドル)



2011年の1株当たりの利益が大幅に増加した背景には、戦略的な“8つの最重要課題”の1つである純利益の効率化の成果が挙げられます。

### 1株当たりの配当金 (単位: ドル)

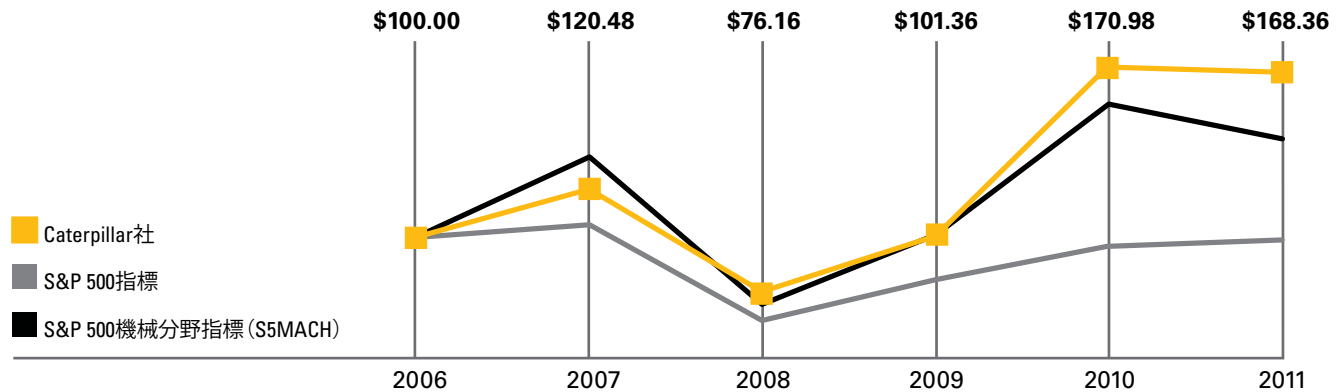


2011年は、Caterpillar社にとって18年連続で株式配当率を増加させた年となりました。

## 業績評価 (続き)

### 5年間の合計利益CATと S&P 500と S&P機械分野指標の比較

(単位:ドル)

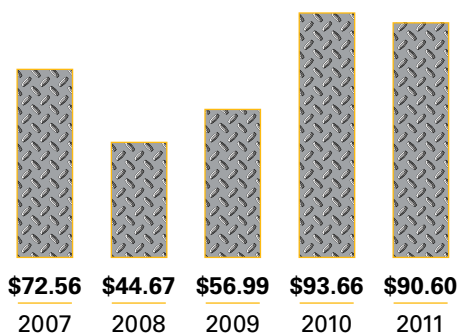


2006年12月31日に100ドルを投資し、その後配当金を再投資すると仮定した場合の累積株主利益。

Caterpillar社は過去5年間、S&P 500を常に上回ってきました。

### 5年間の株価終値

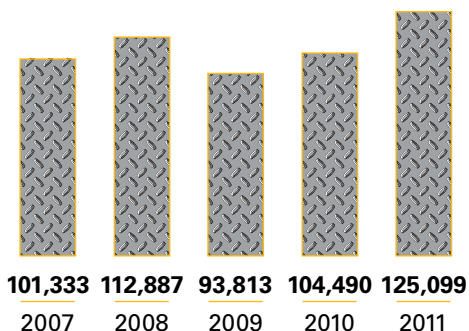
(単位:ドル)



Caterpillar株は、2008年の景気後退以来、大幅に評価が向上しました。

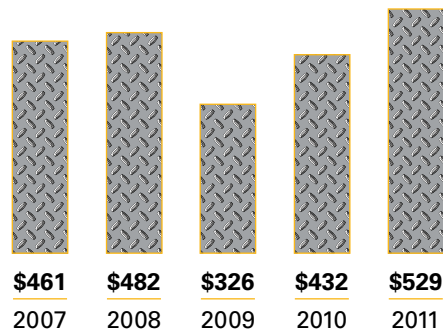
## ビジネス指標

### 世界の従業員数



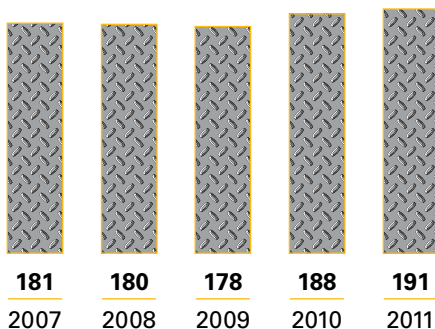
2011年末の世界各国の正規雇用者は125,099人で、2010年末の104,490人と比べて20,609人増加しました。Caterpillar社は、全地域の売上の増加をサポートするために労働力を増強しました。

### 従業員1人当たりの売上と収入 (単位:千ドル)



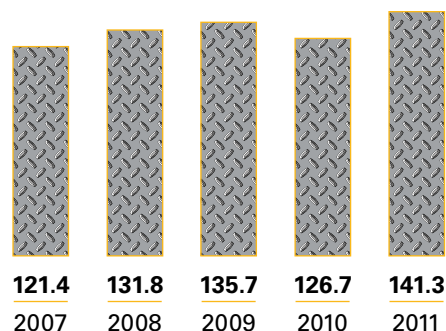
2011年の従業員1人当たりの売上と収入は、堅調な成長を表す結果となりました。

### ディーラ



広範なディーラ・ネットワークを通じて、世界中のお客様に包括的なソリューションを提供します。

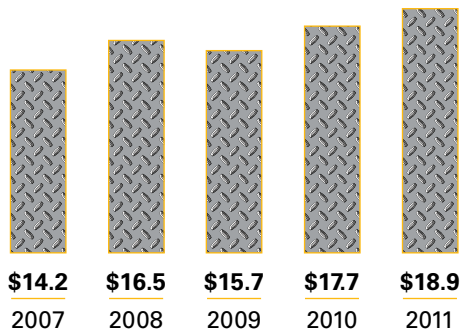
### ディーラの従業員数 (単位:千人)



Cat®ディーラの従業員はお客様へのコミットメントを共有し、当社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に保証します。

## ビジネス指標 (続き)

### Catディーラの純資産 (単位: 億ドル)



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、お客様との長年にわたる強固な関係をその強みとしています。

## 2011年のグローバル実績

Caterpillarの世界ネットワークおよび拠点は業界随一を誇っています。Caterpillar社は、180か国を超える世界各地のお客様に、300を超える製品を提供しています。当社売上の半分以上が、米国外市場から計上されています。当社の製

造、マーケティング、ロジスティクス、サービス、研究開発および関連の施設にディーラの拠点を合わせると、世界中に500以上の拠点があり、世界各地のお客様に身近な存在となっています。

### 北米

売上および収入 (単位: 100万ドル)

■ 建設産業	\$5,985
■ 資源産業	4,963
■ パワーシステム	8,331
■ 金融商品	1,687
■ その他	767

従業員数	54,880
Cat®ディーラ	55



### 中南米

売上および収入 (単位: 100万ドル)

■ 建設産業	\$3,045
■ 資源産業	2,831
■ 電力システム	2,363
■ 金融商品	361
■ その他	73

従業員数	19,111
Cat®ディーラ	31



### ヨーロッパ・アフリカ・中東・CIS

売上および収入 (単位: 100万ドル)

■ 建設産業	\$4,768
■ 資源産業	3,228
■ パワーシステム	5,752
■ 金融商品	438
■ その他	553

従業員数	28,778
Cat®ディーラ	49



### アジア太平洋

売上および収入 (単位: 100万ドル)

■ 建設産業	\$5,869
■ 資源産業	4,607
■ パワーシステム	3,668
■ 金融商品	517
■ その他	332

従業員数	22,330
Cat®ディーラ	56





## 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	2011	2010	2009	2008	2007
売上および収入	\$ 60,138	\$42,588	\$32,396	\$ 51,324	\$44,958
売上	\$ 57,392	\$39,867	\$29,540	\$ 48,044	\$41,962
米国内の比率	30 %	32 %	31 %	33 %	37 %
米国外の比率	70 %	68 %	69 %	67 %	63 %
収入	\$ 2,746	\$ 2,721	\$ 2,856	\$ 3,280	\$ 2,996
収益 <sup>4</sup>	\$ 4,928	\$ 2,700	\$ 895	\$ 3,557	\$ 3,541
1株あたりの利益 <sup>1</sup>	\$ 7.64	\$ 4.28	\$ 1.45	\$ 5.83	\$ 5.55
<small>1株あたりの利益 - 希薄化後<sup>2</sup></small>	\$ 7.40	\$ 4.15	\$ 1.43	\$ 5.66	\$ 5.37
1株当たり配当金	\$ 1.820	\$ 1.740	\$ 1.680	\$ 1.620	\$ 1.380
平均株主資本利益率 <sup>3,5</sup>	41.4 %	27.4 %	11.9 %	46.8 %	44.4 %
資本支出:					
有形固定資産	\$ 2,515	\$ 1,575	\$ 1,504	\$ 2,320	\$ 1,682
他社への設備リース	\$ 1,409	\$ 1,011	\$ 968	\$ 1,566	\$ 1,340
減価償却費	\$ 2,527	\$ 2,296	\$ 2,336	\$ 1,980	\$ 1,797
研究開発費	\$ 2,297	\$ 1,905	\$ 1,421	\$ 1,728	\$ 1,404
売上および収入の割合	3.8 %	4.5 %	4.4 %	3.4 %	3.1 %
賃金、給与、従業員福利厚生	\$ 10,994	\$ 9,187	\$ 7,416	\$ 9,076	\$ 8,331
平均従業員数	113,620	98,554	99,359	106,518	97,444
12月31日					
総資産	\$ 81,446	\$64,020	\$60,038	\$ 67,782	\$56,132
1年を超える長期借入金:					
連結	\$ 24,944	\$20,437	\$21,847	\$ 22,834	\$17,829
機械装置類およびパワーシステム	\$ 8,415	\$ 4,505	\$ 5,652	\$ 5,736	\$ 3,639
金融商品	\$ 16,529	\$15,932	\$16,195	\$ 17,098	\$14,190
債務合計:					
連結	\$ 34,592	\$28,418	\$31,631	\$ 35,535	\$28,429
機械装置類およびパワーシステム	\$ 9,066	\$ 5,204	\$ 6,387	\$ 7,824	\$ 4,006
金融商品	\$ 25,526	\$23,214	\$25,244	\$ 27,711	\$24,423

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。

## 将来予想に関する記述

この2011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。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、またこれらに限らず、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) などにより、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) 国内および国際紛争、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が困難な状況。(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されていた利益を享受できない状況。(ix) 国際取引および投資政策。(x) Tier 4排出ガス規制に関わる課題。(xi) Caterpillar社の製品やサービスに対する市場の需要。(xii) 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。(xiii) Caterpillar Production Systemを含む、生産能力拡大プロジェクト、コスト削減イニシアチブ、効率性または生産性イニシアチブの確実な実施。(xiv) ディーラまたはOEMメーカーの資材調達状況の悪化。(xv) 環境に関する法律や規制に準拠するための費用。(xvi) 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。(xvii) 追徴税または支出。(xviii) 通貨の騰落。(xix) 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。(xx) 年金制度による資金債務の増加。(xxi) 組合論争やその他の従業員関連の問題。(xxii) 膨大な数の法的手続き、申立て、訴訟、審査。(xxiii) 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コンプライアンス要件。(xxiv) 会計標準の変更。(xxv) ITセキュリティの障害または侵害。(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、2012年2月21日にSECに提出したForm 10-Kの2011年12月31日締めめの年度末報告書の第1章"Item 1A - Risk Factors"に記載されています。この提出文書は、[www.caterpillar.com/secfilings](http://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.