

CATERPILLAR®



CAT AP555E

共通の
基盤

全世界で共有する当社の強み

2013年年次報告書

共通の 基盤

全世界で共有する当社の強み



世界クラスの基準を打ち立てる品質

当社はお客様の日々の作業を支える高品質な製品を提供していると世界的に定評があります。これこそが当社の価値提案の基本であり、お客様が他社製品ではなくCat製品を使うことでより収益を上げている理由はここにあります。詳しくは9ページへ。



当社を常に支えるネットワーク

創立以来、Caterpillarとその独立系販売店ネットワークとの関係は、当社のビジネスを競争上有利に導く上で不可欠なものであり続けています。今日もこの関係は進化を続けており、お客様に適切なサポートを確実に提供することを可能にしています。詳しくは16ページへ。



世界を動かす市場

Cat®製品やソリューションは、道路や空港の建設から、鉱石の採掘、および船舶や都市への動力の供給まで、世界のあらゆる種類の仕事に役立っています。当社よりも、重要な市場やお客様のお役に立っている企業はなかなか思いつきません。詳しくは22ページへ。



より良い方法でより良い仕事

Caterpillar Production System (CPS) は、当社の全世界の製造拠点に共通のプラットフォームを提供し、一貫した品質とコストを実現することを可能にしてくれます。現在、CaterpillarのEnterprise System Groupは、新しいエンド・トゥ・エンドの無駄のないバリューチェーンの構築に取り組んでいます。詳しくは29ページへ。



正しい方向へと導く計画

Vision 2020戦略により、当社は今後もお客様第一のビジネス・モデルを貫けます。企業戦略にこだわることで、Caterpillarとお客様の両方を成功に導くことができます。詳しくは35ページへ。



より大きな善のための善行

巨大な製品を製造し、固いヘルメットをかぶって働いていますが、当社はまた寛容な従業員というソフトな側面も持ち合わせています。Caterpillarでは、企業としてはもちろん、世界中の拠点で従業員自身が住み、働くコミュニティに恩返しをしています。当社の法務チームはその好例です。詳しくは40ページへ。



耐え抜く力を示す長期的ファンダメンタルズ

当社のブランド、製品、ビジネスのすべては、お客様の成功を支援するためにあります。それは当社の確固とした長期的ファンダメンタルズであり、典型例はマイニングセクターへの関与です。詳しくは46ページへ。

目次

2



会長からのメッセージ
会長兼最高経営責任者の
Doug Oberhelmanが、2013年
の業績や当社の目指す未来に言及。



8

セグメント
当社のビジネス・セグメントの概要、最
新のビジネス・トピックに関する当社
幹部の所感、2013年の特筆すべき話
題について。

55

Caterpillarの概要
世界に展開する当社事業の概要。

4



リーダーシップ
当社を率いる経営陣と取締役会の紹介。

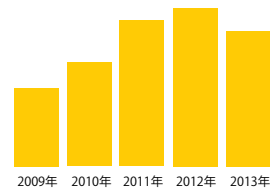


51

業績
2013年の業績、事業、経営に関
するその他の出来事のまとめ。

連結売上と収入 (単位: 100万ドル)

32,396 42,588 60,138 65,875 55,656



60

Caterpillar基金
持続可能な発展を可能にするCaterpillar基
金をご紹介します。

CATERPILLAR®

「私たちが共有する強み – 共通の基盤 – は、今後もOur Values in Action (行動に示す私たちの価値基準) です」

Doug Oberhelman、会長兼CEO



左から右: Jim Buda, Law and Public Policy, Steve Wunning, Resource Industries, Stu Levenick, Customer & Dealer Support, Doug Oberhelman, Chairman & CEO, Brad Halverson, Financial Products & Corporate Services, Jim Umpleby, Energy & Power Systems, Dave Bozeman, Caterpillar Enterprise System Group, Ed Rapp, Construction Industries

会長からのメッセージ

不透明な時代にあって、歴史の流れを決めるのは、一貫した強みとコミュニティの決断です。それは家庭であっても、国であっても、企業であっても同じです。Caterpillarに所属する私たちにとって、一貫した強み – 共通の基盤 – は、今後もOur Values in Action (行動に示す私たちの価値基準) です。

確かに、2013年は誰もが厳しい年として振り返ることになるでしょう。しかし一方で確固とした実績を残した1年でもありました。最も特筆すべきは、当社の従業員の取組みにより、過去25年間で最も健全なバランス・シートになったことです。売上高が約100億ドル下落したにもかかわらず、Machinery and Power Systems (M&PS) 部門の営業キャッシュ・フローで記録を打ち立て、バランスシートの改善と製品全体でのマーケットポジション向上を実現させることができました。特に中国市場では油圧ショベルで多大な収益を上げるなど、すべてが目覚ましい成果を収めました。しかしそこまでの道筋は決して楽でも、簡単でもありませんでした。特に従業員は、この非常に厳しい年をよく耐えてくれました。

2013年の業績で良い知らせと言えば、当社の事業バランスが取れていることによって、バラつきのある景気循環に耐えることができたという点です。比較的利益率の高いマイニング製品の売上が大き

く落ち込んだことで陰りが見えた1年でしたが、当社最大のセグメントであるPower Systemsは2012年に打ち立てた記録に近い利益を上げることができました。さらにFinancial Productsも記録的な利益を上げました。このように2013年は売上に落ち込みがあり、それを良しとする人は、私を含め誰もいませんが、皆様の努力と当社のバランスの取れた事業により、売上減が利益に与える影響を低減することができました。

では、当社の2013年の業績は何を意味するのでしょうか。そうですね、バランス・シートが健全であるということは、私たちは嵐を乗り越え、会社を成長させ、株主に利益を還元できることを意味します。当社は最近、新たな100億ドルの株式買戻し計画を発表しました。これは、Caterpillarの長期展望に対する自信を示す動きです。当社の市場シェアが世界中で拡大したことで、さらに何千台もの当社製品が現場で使用され、当社のディーラー・ネットワークはより多く

25年

過去25年間で最も健全な バランス・シート

の部品やサービスを販売する機会を得ることができます。これは素晴らしい成果です。

業務の観点から言えば、私たちは安全性と品質を継続的に改善しています。私は特にこの点を誇りに思います。私たちは約15年間にわたって安全に関する取組みを続けています。2001年以前は職場の安全性において当社は下の方にランクされていましたが、今や安全性に関して世界のリーダー的立場を維持しています。今後も油断なく安全に気を配り、けがをゼロにするという最終目標を目指します。同様に、当社のブランド・プロミスを実現する上で、品質もまた必要不可欠な要素です。当社の製品は耐久性を追求した設計となっています。私たちはリーン戦略を厳格に遂行し、Caterpillar Production System (CPS) を活用することで、品質基準に対する説明責任を果たしていきます。そして取組みはうまくいっています。その証拠に、私はディーラーやお客様からほぼ毎日、ここ数十年で最高の製品ラインだとの言葉をいただいています

もちろん、こうした成功には責任が伴います。2014年の年頭にあたり、私たちは「行動に示す私たちの価値基準」に「サステナビリティ」の項を追加しました。そこには持続可能なソリューションをお届けするという当社の責任が明記されています。サステナビリティを独立した価値へと昇格させることは、私たちがこれまで行ってきたことと、将来行うことを認めるものです。

例えば、当社の新しいTier 4製品は、より良い効率性と生産性を実現すること、環境への影響を最小化することをお客様に約束します。これは世界にとっても、お客様にとっても、そして私たちにとっても重要なことです。私たちは日々、このことについて考えています。その他の例としては、耐用年数が経過したコンポーネントを新品同様に戻すReman (再生部品) 事業が挙げられます。この事業は埋め立て地の廃棄物量を減らし、新しい部品を作るために必要な原材料の量を低減し、再生不能な資源を何度も再使用できるようにします。同時に、お客様にとってもコスト効率的な選択肢を提供することになります。

サステナビリティに対する当社の取組みは、環境保護への貢献のみにとどまりません。自分たちが住み、働く地域の人々やコミュニティに対する義務を認識しています。これは新しいことではありません。Caterpillar基金は1952年から活動していますが、環境のサステナビリティだけでなく、教育の普及、人間らしい生活を支える基本的欲求、緊急救済のために5億5,000万ドルを超える多額の支援金を提供してきました。これは私たちが誇るべき伝統です。

「私たちは、安全性、品質、市場シェア、コストといった業務実績面で、ここ数年にわたって素晴らしい成果を上げてきました」

2014年はCaterpillarにとってどのような年になるでしょうか。世界経済は改善の兆しを見せており、2014年の売上高は2013年と同程度になると予想しています。私たちが従事する産業、特にマイニング業界には多大な不透明さが付きまといますが、私は楽観的に考えています。私たちは、安全性、品質、市場シェア、コストといった業務実績の面で、ここ数年にわたって素晴らしい成果を上げてきました。世の中の景気や私たちが従事する産業界が上向きになれば、当社はより良い財務結果が得られる体制が整っていると、自信を持っています。この先には課題も生じるかもしれませんが、2013年に私たちが上げた成果と、従業員のコミットメントがあれば、2014年以降も良い結果が出ることでしょう。



Doug Oberhelman
Caterpillar、会長兼CEO



左から右: Ed Rapp、Construction Industries、Jim Umpleby、Energy & Power Systems、Doug Oberhelman、会長兼CEO、Brad Halverson、Financial Products & Corporate Services、Dave Bozeman、Caterpillar Enterprise System Group、Steve Wunning、Resource Industries、Jim Buda、Law and Public Policy、Stu Levenick、Customer & Dealer Support

経営幹部

Douglas R. Oberhelman 会長兼最高経営責任者

Doug Oberhelmanは1975年にCaterpillarに入社、1995年にバイスプレジデントに選任されました。2001年にグループプレジデントに選ばれ、Caterpillar経営幹部の一員となりました。2009年10月、Caterpillar取締役会はOberhelmanを副会長兼次期CEOに指名しました。この間、Oberhelmanの率いるチームは将来の戦略プランの構築にあたりました。Oberhelmanは2010年7月1日付けでCEOおよび取締役会役員に選出され、2010年11月1日付けで会長に任命されています。

David P. Bozeman シニアバイスプレジデント

Dave Bozemanは2008年にCaterpillarに入社、シニア・バイス・プレジデントとしてCaterpillar Enterprise System Groupを統括しています。このグループは2013年に設立された新組織で、受注/配送の重要なプロセスやサポート・グループを1つにまとめ、全世界における当社の製造能力やサプライ・チェーン能力増強に邁進しています。

James B. Buda エグゼクティブバイスプレジデント兼最高法務責任者、Law and Public Policy

Jim Budaは1987年にCaterpillarに入社、エグゼクティブバイスプレジデントとしてCaterpillarのLaw and Public Policyを統括しています。Law and Public PolicyにはLegal ServicesとGlobal Government & Corporate Affairsが含まれます。BudaはCaterpillarの最高法務責任者も兼務しています。

Bradley M. Halverson グループプレジデント兼最高財務責任者

Brad Halversonは1988年にCaterpillarに入社、グループプレジデントとしてCaterpillarのFinancial ProductsおよびCorporate Servicesを統括しています。Corporate Servicesには、Finance Services、Human Services、Global Information Services、Strategic Services、Corporate Accountingが含まれます。HalversonはCaterpillarの最高財務責任者も兼務しています。

Stuart L. Levenick
グループプレジデント

Stu Levenickは1977年にCaterpillarに入社、グループプレジデントとしてCaterpillarのCustomer & Dealer Supportを統括しています。Customer & Dealer Supportには、Europe/Africa/Middle East, Americas and Asia Pacific Distribution, Remanufacturing, Components & Work Tools, Customer Services Supportが含まれます。

Edward J. Rapp
グループプレジデント

Ed Rappは1979年にCaterpillarに入社、グループプレジデントとしてCaterpillarのConstruction Industriesを統括しています。Construction Industriesには、Earthmoving, Excavation, Building Construction Products, China Operations, Europe/South America Operations, Global Construction & Infrastructureが含まれます。Rappは現在シンガポールに駐在しています。

D. James Umpleby, III
グループプレジデント

Jim Umplebyは1980年にサンディエゴを拠点とするCaterpillarの完全子会社、Solar Turbinesに入社しました。現在はCaterpillarのグループプレジデントとして、Energy & Power Systemsを統括しています。Energy & Power Systemsには、Marine & Petroleum Power, Electric Power, Industrial Power Systems, Large Power Systems, Progress Rail Services, Solar Turbinesが含まれます。

Steven H. Wunning
グループプレジデント

Steve Wunningは1973年にCaterpillarに入社、グループプレジデントとしてResource Industriesを統括しています。Resource Industriesには、Advanced Components & Systems, Diversified Products, Integrated Manufacturing Operations, Mining Sales & Support, Mining Products, Product Development & Global Technologyが含まれます。

役員

取締役会長兼最高経営責任者

Douglas R. Oberhelman

グループプレジデント

Bradley M. Halverson

Stuart L. Levenick

Edward J. Rapp

D. James Umpleby, III

Steven H. Wunning

エグゼクティブバイスプレジデント兼最高法務責任者、Law and Public Policy

James B. Buda

シニアバイスプレジデント

David P. Bozeman

バイスプレジデント

Kent M. Adams

William P. Ainsworth

Mary H. Bell

Thomas J. Bluth

Robert B. Charter

Qihua Chen

Frank J. Crespo

Christopher C. Curfman

Michael L. DeWalt

Paolo Fellin

William E. Finerty

Steven L. Fisher*

Gregory S. Folley

Thomas G. Frake

Stephen A. Gosselin

Hans A. Haefeli

Kimberly S. Hauer

Gwenne A. Henricks

Denise C. Johnson

James W. Johnson

Kathryn D. Karol

Pablo M. Koziner

Randy M. Krotowski

Julie A. Lagacy

Stephen P. Larson*

Nigel A. Lewis

Steven W. Niehaus

Thomas A. Pellette

William J. Rohner*

Mark E. Sweeney

Tana L. Utley

Karl E. Weiss

Ramin Younessi

最高財務責任者

Bradley M. Halverson

経理

Edward J. Scott

最高監査責任者

Amy A. Campbell

最高倫理/コンプライアンス責任者

Christopher C. Spears

法人会計監査役

Jill E. Daugherty

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

Joni J. Funk

Nick G. Holcombe

2013年に退職



左から右へ: Edward B. Rust, Jr., Jesse J. Greene, Jr., Charles D. Powell, Susan C. Schwab, Peter A. Magowan, Miles D. White, David R. Goode, Juan Gallardo, David L. Calhoun, Douglas R. Oberhelman, Jon M. Huntsman, Jr., William A. Osborn, Joshua I. Smith, Daniel M. Dickinson, Dennis A. Muilenburg

取締役

DAVID L. CALHOUN (56) 2014年1月よりBlackstone Group LP (民間株式投資会社) で専務取締役兼Private Equity Portfolio Operations部門長、さらに同年同月よりNielsen Company B.V (マーケティングおよびメディア情報企業) で取締役会長を務めています。Blackstone社で現職に就く前は、Nielsen Holdings N.V.の最高経営責任者 (2010~2013年)、General Electric Companyの副会長およびGE Infrastructure社の社長兼最高経営責任者 (2005~2006年) を歴任しました。このほか、現在の取締役職にBoeing Company、過去5年間の取締役職にMedtronic社。当社の取締役は2011年より。

DANIEL M. DICKINSON (52) HCI Equity Partners (民間株式投資会社) マネジング・パートナー。このほか、現在の取締役職にMistras GroupとHCI Equity Partners、過去5年間の取締役職にProgressive Waste Solutions。当社の取締役は2006年より。

JUAN GALLARDO (66) 現在、Organizacion CULTIBA (Grupo GeppおよびGrupo Azucarero Mexicoの持ち株会社) で取締役会長、Grupo GEPP (在メキシコPepsicola Bottling Groupおよびそのブランド) の会長を務めています。このほか、現在の取締役職にLafarge SAとGrupo Financiero Santander S.A.B. de C.V.。当社の取締役は1998年より。

JESSE J. GREENE, JR. (68) Columbia Business School (ニューヨーク市) の講師として、学部生と企業幹部のコースで企業ガバナンス、リスク・マネジメント、その他ビジネス・トピックを教えています。過去に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・プレジデントと最高財務リスク責任者を兼務。当社の取締役は2011年より。

JON M. HUNTSMAN, JR. (53) 前在中国アメリカ合衆国大使 (2009~2011年)、前ユタ州知事 (2005~2009年)。このほか、現在の取締役職にChevron Corporation、Ford Motor Company、Huntsman Corporation。当社の取締役は2012年より。

PETER A. MAGOWAN (71) 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. (食料品店) の会長 (1980~1998年) および最高経営責任者 (1980~1993年)。当社の取締役は1993年より。

DENNIS A. MUILENBURG (49) 2013年12月よりThe Boeing Company (航空/防衛製品およびサービス) の副会長、社長、最高経営責任者に就任。過去にThe Boeing Companyのエグゼクティブ副社長およびBoeing Defense, Space & Security社の社長兼最高経営責任者 (2009~2013年)、Boeing Global Services & Support社の社長 (2008~2009年)、Boeing社Combat Systems部門の副社長兼ゼネラル・マネージャ (2006~2008年) を務めた経歴があります。当社の取締役は2011年より。

DOUGLAS R. OBERHELMAN (60) 現在、Caterpillarの会長兼CEO。過去にCaterpillar副会長兼次期CEO、グループプレジデントを兼務。このほか、現在の取締役職にEli Lilly and Company、過去5年間の取締役職にAmeren Corporation。当社の取締役は2010年より。

WILLIAM A. OSBORN (66) Northern Trust Corporation (複数銀行持株会社) およびThe Northern Trust Company (銀行) の前会長およびCEO。このほか、現在の取締役職にAbbott LaboratoriesとGeneral Dynamics Corporation、過去5年間の取締役職にTribune Company。当社の取締役は2000年より。

EDWARD B. RUST, JR. (63) State Farm Mutual Automobile Insurance Company (保険) の会長兼CEO、プレジデント。State Farm Fire and Casualty Company、State Farm Life Insurance Company、その他主要なState Farmアフィリエイトのプレジデント兼CEO、State Farm Mutual Fund Trust、State Farm Variable Product Trustの理事兼プレジデントも兼務。このほか、現在の取締役職にHelmerich & Payne, Inc.とMcGraw-Hill Financial, Inc.。当社の取締役は2003年より。

SUSAN C. SCHWAB (58) メリーランド大学公共政策学部教授、Mayer Brown LLPの戦略アドバイザー。過去に米通商代表部 (閣僚)、米通商副代表など、さまざまな役職を歴任。このほか、現在の取締役職にFedEx CorporationとThe Boeing Company。当社の取締役は2009年より。

MILES D. WHITE (58) 現在、Abbott Laboratories (医薬、医療製品) の会長兼最高経営責任者。このほか、現在の取締役職にMcDonald's Corporation。当社の取締役は2011年より。

2013年中に在職したその他の取締役 2013年12月31日付けで退職

DAVID R. GOODE (72) 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。このほか、現在の取締役職にTexas Instruments Incorporated。当社の取締役は1993年より。

CHARLES D. POWELL (72) Capital Generation Partners (アセット/インベストメント・マネジメント)、LVMH Services Limited (高級ブランド品)、Magna Holdings (不動産投資) の会長。過去にSagitta Asset Management Limited (アセット・マネジメント) の会長。このほか、現在の取締役職にLVMH Moët-Hennessy Louis Vuitton and Textron Inc.。当社の取締役は2001年より。

JOSHUA I. SMITH (72) 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。このほか、現在の取締役職にComprehensive Care Corporation、FedEx Corporation、The Allstate Corporation、過去5年間の取締役職にCardioComm Solutions Inc.。当社の取締役は1993年より。

CONSTRUCTION INDUSTRIES

Construction Industriesは、インフラ整備や建物の建設を目的として機械を使用するお客様をサポートすることを専門にしています。責任範囲には、ビジネス戦略の策定、製品の設計、製品の管理と開発、製造、マーケティングと販売、および製品サポートが含まれます。製品ラインナップには、バックホーローダ、ミニ/小型/中型ホイールローダ、小型/中型ブルドーザ、スキッドステアローダ、マルチテレンローダ、小型履带式ローダ、ミニ/小型/中型/大型トラックショベル、ホイールショベル、モータグレーダ、ワークツールおよびパイプレイヤがあります。



売上

(単位: 100万ドル)

19,334 18,445



2012年 2013年

セグメント別利益

(単位: 100万ドル)

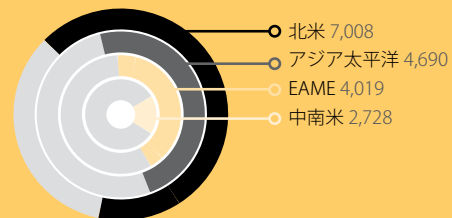
1,789 1,363



2012年 2013年

2013年の地域別売上

(単位: 100万ドル)



品質を通じた市場シェアの向上

グループプレジデント Ed Rappへのインタビュー



2013年を振り返って、成功した点と難しかった点を教えてください。

2013年に当グループが確保できた位置づけに大変満足しています。私たちは、業界とビジネスの状況、在庫管理、その他の件で多くの課題を抱えていました。しかし、皆で構築した基盤、当社の製品ラインの健全性、主要市場における当社の躍進、市場シェアと比較した当社の収益を見れば、2014年に向けて大きな自信を持つことができます。私たちは今後もさらなる成功を遂げられる好位置につけています。

競争という観点から見て、Caterpillarは契約を獲得する上で品質という点をどのように考慮に入れていますか。

当社の価値命題は、競合他社の製品を使用するより、Cat®製品を使用する方が、お客様の収益が高まるという信念に基づいています。その価値命題の中で、品質は主要な構成要素となります。なぜならお客様は機械が正常に機能してこそ利益を上げることができるからです。ショベルでトラックに積み込んだり、ホイールローダでホッパーに積み込んだりと、当社の製品はシステムの一部として運用されることが多いため、Cat®製品が1つでも使用不能に陥ると、お客様の作業全体が止まってしまう恐れがあります。Caterpillarの価値命題を、質の高い製品や質の高いサービス抜きで語ることはできません。お客様が世界中のどこを拠点としていようと、品質への期待は常に変わりません。私たちにとって、品質は入口のようなものなのです。

品質に関して最も効果的な対策とは何ですか。

品質について考えるとき、いつも思い出すのが「極度の心配性だけが生き残る」という言葉です。私たちは、定期的に行う品質測定基準に加え、社内の測定基準とディーラが定める測定基準に基づいて毎日点検を行っています。さらに、ディーラやお客様のもとへ出張したり訪問したりした時に得られるフィードバックに基づいた品質測定も行っています。私はよく、ディーラやお客様に次のような質問をします。「私たちの仕事でご満足いただけている点、改善の必要があると思われる点は何でしょうか」

こうしたお客様からのフィードバックを通じて、私たちは当社の長所、すなわち現在の適切なビジネスを継続する必要がある分野と、開拓機会を秘めたその他の分野とをしっかりと把握できます。この事業にとっての最大のリスクは孤立だと思います。解決方法は、直接お客様と向き合い、フィードバックをいただくことです。

近年、品質に関して、Construction Industriesではどのような傾向が見られますか。

ここ数年にわたって、品質は良好な傾向にあります。特に当社は先進国向けにTier 4対応製品を発売しましたが、非常に厳しい新製品導入期においても当社の品質傾向に改善が見られたことは、特筆すべきことです。これまで達成したことのないような排出レベルを実現し、燃料効率を向上させつつ、品質レベルも改善するのは非常に困難なことでした。人は時々、より良い品質、より低い排出レベル、より高い燃料効率を求めるTier 4の重要性を過小評価しがちですが、これぞシステム統合の力、そしてCaterpillarの力を示すことができる分野です。

品質以外に、Caterpillarの成功を後押ししている要素とは何ですか。

1番の要素は当社の強力な製品ラインナップです。最小の製品から超大型のマイニング製品まで、さらには外航船の動力となる発電装置からエンジンまで、深さと幅広さを持つラインナップは、当社の強みの重要な部分を占めます。これらは、製品、コンポーネント、サービスグループ間の連携、お客様からのフィードバックや関与といった点から見ても、Caterpillarの建設機械はチームスポーツであるという事実を証明しています。これらすべての要素が製品開発という点で連携しあうことで、私たちはお客様のニーズに沿ったソリューションを生み出すことができます。

こうしたCaterpillarのコラボレーション環境がかつてないほどうまく機能しているおかげで、私たちはこれまで以上に質の高い製品をお届けできます。

お客様への理解を深める

企業が日常的にお客様の“内面と外面”を実際に経験する機会を得ることはあまり多くないでしょう。しかしCaterpillarではまさにそれを実行し、“お客様を理解する”という意味を完全に新たなレベルにまで引き上げています。過去2年間にわたって、当社は北米を拠点とする大口のお客様の1つであるKiewit社と共同で、互いの仕事を交換するジョブエクステンションの取組みを行いました。

このジョブエクステンションは、CaterpillarのバイスプレジデントであるTom Bluthが発案したもので、Caterpillarのエンジニアがお客様をより深く理解できるようにすることを目的としています。

「このプログラムは、お客様への理解をより深めつつ、当社の主要なリーダーたちの能力を高めたいという当社の希望から生まれたものです」とBluthは述べています。

この取組みに最初に参加したのは、現在中型ホイールローダを担当しているCaterpillarのチーフエンジニア・Tim Grahamでした。彼はKiewit社で1年間を過ごし、多様な職務を転任することで、プロジェクトの見積りからプランニング、企業経営の中核、そして現場対応型のプロジェクトまで、Kiewit社のビジネスのさまざまな側面を学びました。

Grahamは次のように説明しています。「Kiewit社は約2,500台ものCat®を所有し、土木、採掘、発電など、Caterpillarと取引があるほぼすべての産業で活用しています。ですからこれは私にとって実に目を見張るような経験でした。私はお客様について、お客様が何を求めているか、どうすればより良いサービスを提供できるかを深く理解しただけでなく、今度の経験を通じて、自然な形で大いに人格形成を重ね、リーダーシップ力を高めることができました」

Grahamの1年が非常に能力形成に役立ったため、2社はこのアイデアをさらに拡大し、KiewitのリーダーたちをCaterpillarに迎え入れ、同様にさまざまな職務を経験してもらうことにしました。

プログラムの2年目には、Kiewit社のシニア装置マネージャであるChad Jessen氏がCaterpillarで1年を過ごし、4つの職務を順番に経験する一方で、CaterpillarのDarren KnutsonがKiewit社で1年間、さまざまな職務を経験しました。Jessen氏とKnutsonの研修は、いずれも優れたテクノロジーが可能とするソリューションに焦点を当てて進められました。

Knutsonは次のように語っています。「当社のお客様が成功すれば、私たちも成功するでしょう。当社とKiewitとの関係の価値は、売買関係以上のものがあります。両社とも、共通の市場でテクノロジーの進歩という共通のゴールを目指しています」

Jessen氏は、Caterpillarへの赴任中、Caterpillarのエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムに参加する機会もありました。

「Caterpillarで過ごした時間は非常に貴重な経験で、とても多くのことを学びました」とJessen氏は語ります。「Caterpillarのような世界クラスの経営を間近に見る機会を与えていただくとともに、Caterpillarがより成功を収めるために、顧客として私たちが確信をもってお伝えできることを内々お教えしただけでなく、Caterpillarの取組みの中でKiewitも活用できそうなものについて学べたことは、非常に有益な経験でした」

引き続きこのプログラムの責任者を務めているバイスプレジデントのKarl Weissは次のように述べています。「まだ始まったばかりです。私たちはお客様への理解を深める取組みの、ほんの表面をさらっただけにすぎません。理解が深まるにつれ、改良されたCat®製品やソリューションを通じてお客様により高い収益性を提供することができます」

現地のリーダーを通じてグローバルな競争力を



世界におけるCaterpillarの存在感、当社製品ラインの深さと幅広さ、良好な財務体質は、業界でも比類ないものです。こうした世界市場での競争力を支える重要な要素に、現地のリーダー育成への重点的な取組みがあります。

「全世界へ向けた当社のビジネス・モデル拡大について検討するとき、当社の優先順位リストのトップに置かれるのは、現地のリーダーの育成です」と、グループプレジデントとしてConstruction Industriesを統括するEd Rappは説明します。「真にグローバルな企業になることを望むなら、全世界で各地域のリーダーを育成することこそが、私たちの取り組むべき事柄です」

Rappは続けます。「戦略をどのように実行するかについて考えた場合、まず初めはどこへ向かいたいのかを明確に説明するところからスタートします。次に、誰かが組織全体でその戦略を実行し、ビジョンを具現化します。これを世界規模で行うには、現地の人間が現地の言葉で推進すると、効果が非常に高まります」

CaterpillarのバイスプレジデントとしてChina Operationsを統括しているQihua Chenは、現地での人材育成が成功に結びついた好例です。Chenは、中国の国営企業であるXuzhou Construction Machinery Group (XCMG) のエンジニアとしてキャリアをスタートしました。数年後、CaterpillarがXCMG社と合併企業Caterpillar Xuzhou Ltd. (CXL) を立ち上げたとき、その会社の最初の社員となったのがChenでした。

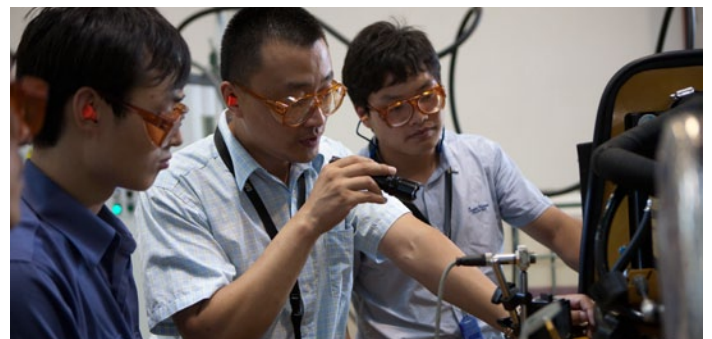
Chenは、Caterpillarでの全キャリアを通じて、ビジネスのさまざまな分野、世界のさまざまな地域でスキルを磨いてきました。現在、ChenはCaterpillarの“Win in China”戦略を率いるなど、同社の中国での成長全体を統括しており、その責任範囲には26の施設、4つの研究開発センター、3つの物流/部品センター、1万5,000人の従業員が含まれます。さらに、CXLとCaterpillar Suzhou Co., Ltd.の経営にも直接責任を負っています。

このような責務を遂行していくには、国のあらゆる場所で強力なつながりや深い関係を構築する必要があります。Chenは会社のカンントリーマネージャの役割も果たし、“Caterpillarの顔”として中国の政府高官やメディア全般と幅広く交流しています。

「私個人のこれまでの歩みを振り返ると、現地の人材パイプラインを構築することが当社にとって非常に重要であると思います」とChenは語ります。「地域の文化的なニュアンスを理解でき、組織とビジネスモデルを知り、人々を一つにまとめてCaterpillar社の価値と文化を構築できるリーダーを置くことは大きな差別化要素となり、それを活用することで会社はさらなる成功をつかむことができます」

現在、中国内にあるCaterpillar社の製造施設は、3分の2超が現地のリーダーたちに統括されています。これは現地のリーダーの割合を90%まで増やそうという目標を反映しています。

Chenは次のように説明します。「私たちには、引き付け、育て、実績を上げるという3つの要素を基盤とする明確な戦略があります。これにより当社は目標にたどりつくことができます。私たちは適切な人材を引き付け、それぞれの長所を最大限まで引き出すことで、個人の順調な成長や能力向上を図り、明確な方向性の指示で順調な業務遂行を可能にするよう注力しています。現地のリーダーの育成は、当社の戦略の重要な部分を占め、長期的に見て当社に利益をもたらすでしょう」



Caterpillarと地域社会に利益をもたらす ブラジルの成長推進プログラム

新しいCat®製品の導入により、ブラジルの3,441の自治体では、未来が一段と明るくなりました。2013年、ブラジル政府は同国の成長促進プログラム (PAC2) の一環として、数千台のCatモータグレーダとバックホローダを購入し、人口5万人未満の自治体に提供しました。これらの機械は、建物の建設や道路の整備などで町の環境整備に役立つとともに、現地の農家から大きな都市への農業製品の流れも円滑になります。

土木製品マネージャのOdair Renostoは次のように説明しています。「これらの自治体の中には、未舗装の道路しかないところもあります。政府から新しいモータグレーダやバックホローダが支給されることは、今まで経済的な理由で自力ではこうした機械を調達できなかった町にとって、本当に大きな出来事だと言えます」

Caterpillarは、ブラジル政府が行った逆オークションに参加し、3つの案件を落札したことで、2013年にこれほど多数のモータグレーダやバックホローダを販売することになりました。

「これほどの大規模なオークションに参加したのは、当社にとって初めてのことで」とRenostoは説明します。すべての入札は匿名で行われたため、競合企業がどこかも分からなかったそうです。「入札に参加するためには、非常に厳格な要件を満たす必要がありました」入札要件の中には、指定された納品スケジュール内に機械を納品できること、目的地となる各自治体までの輸送料を負担すること、2年間の保証、2,500時間の保守作業、オペレータや保守要員に対する訓練の提供も含まれていました。

Renostoは続けてこう述べました。「政府がこのような条件をつけたのは、各自治体のエンドユーザーを保護するためでした。彼らは機械が確実に機能し、それを扱うオペレータが訓練を受けられるようにする必要があったのです」

牛乳や豆など、さまざまな食物を生産する家族経営の農場が大多数を占めるサンフランシスコデアシスも、Cat製品を受領した自治体の1つです。市長のHorácio Benjamim da Silva Brasil氏は、モータグレーダの供給により、地域の農場の収益や住環境が改善されたと述べています。

「これらの機械は私たちの地域にとって非常に重要です」と自治体内に3,500 kmもの未舗装の道路を抱える市長は述べます。「道路を整備することで、ここに住む世帯のサステナビリティが強化されます。なぜなら自己消費分を上回る食料の生産を通じて、収入も確保できるようになるからです」

Worldwide ProductマネージャのPat O'Connellは次のように述べています。「当社の社風を象徴していますが、Caterpillarの全部門の従業員が、早く生産して納品しようと張り切っていました。これらの機械がいかにか人々の日々の生活に直接的な恩恵をもたらすかについて、本当の意味での誇りを感じています。これらの機械は、ブラジルにおけるCaterpillar社の長年にわたって衰えぬ存在感と同じように、長きにわたる影響を各自治体に与えることでしょ」



Cat® Connectでお客様の業務を最適化

Caterpillar社は、お客様の声を聞く力、需要や課題の理解力、お客様の成功に役立つ製品、サービス、ソリューションをもたらす力に定評があります。現在、Caterpillarは最先端の技術でお客様の需要に応えるだけでなく、さらにその先の満足を提供しています。

Caterpillarは、これまで多年にわたって、マイニングのお客様にCat® MineStar™を通じて「テクノロジーが可能とするソリューション」を提供してきましたが、最近、Cat® Connectと呼ばれる技術やサービスに関する新しいフレームワークを導入しました。これは、他業界のお客様が業務を監視、管理、強化できるよう支援するもので、結果としてお客様の収益向上を実現します。

「IT機能搭載の機械に接続してさまざまなデータを収集することで、お客様は現場の実態を把握できるようになります」と、Caterpillarのテクノロジー&ソリューションマネージャ・John Carpenterは説明します。「機械の生産性から燃料消費量、メンテナンス、所有車両全体の空き状況まで、業務の規模や複雑さを問わず、また対象がCat®製品か競合他社の製品かを問わず、すべてを監視できます」



Cat Connectを活用すれば、次に示すとおり、機械の管理、生産性、安全性、サステナビリティといった4つの分野の改善が可能です。

- **機械の管理** 燃料消費量、位置、機械の利用状況、ならびに稼働時間や流体コンタミネーションといった健全性やメンテナンス上の問題を監視することで、お客様は稼働時間を増加させ、オペレーティング・コストを低減できます。
- **生産性** 積載量やサイクル・タイムを測定する技術を生かした生産性の監視、作業現場の効率管理で、生産を最適化し、積込みや運搬のコストを低減します。さらに勾配や締固めの制御技術で精度を上げ、再作業を減らして工期を短縮します。
- **安全性** 作業現場の意識を高めることで、人や機械の安全が守られる作業習慣を促します。この取組みには、車載カメラ・システムや物体/近接センサー・システムも含まれ、オペレータの視認性を大幅に向上させることで、より安全な現場の実現に貢献します。
- **サステナビリティ** 環境への影響を低減し、コンプライアンス報告のプロセスを簡易化します。燃料やリソースの消費状況を詳細に監視、管理することで、お客様は環境への影響に配慮しつつ、オペレーティング・コストを低減し、仕事現場の効率性を高めることができます。

これらのソリューションは、お客様の要件に合わせて調整され、工場で機械に内蔵するか、業界で唯一のテクノロジーを重視した販売チャネルであるCat®ディーラのSITECHチャネルを通じて、販売後の改良オプションとして提供されます。

Cat® Connectでお客様の業務を最適化 (続き)



Caterpillarのお客様であるD/N Excavating社は、Cat® Connectの工場内蔵型と後付型ソリューションの利点を両方とも体験されました。ニューヨークに拠点を置く民間の住宅建設請負業者であるD/N Excavatingは、まずCat® D5Kブルドーザの購入時に、Cat Connectグレードコントロールテクノロジーの一部であるCat Grade Controlの工場内蔵を依頼しました。このテクノロジーが同社の業務にどう役立つかを確認した後、さらに使用中のCat® 324D油圧ショベルに後付型ソリューションを導入し、整地効率の向上に役立てました。

「(Cat Connectのおかげで) より大きなプロジェクトに取り組めるようになったため、当社はこの2年間で総売上高がほぼ2倍になりました」と、Scott Duso氏と共同でD/N Excavating社を経営するDon Nusbaum氏は語ります。両氏は、この技術を導入した結果、整地効率が100%伸び、労務が90%減少したほか、再作業も大幅に減少したとも述べています。

「もしあの時にこのマシンコントロールとマシンガイダンスを取り入れていなかったら、私たちは後れを取るようになっていたでしょう」とDuso氏は付け加えます。

Carpenterによると、お客様は作業現場で1度ソリューションを試しただけで、非常に大きな効果を実感されるそうです。

「お客様が、競合他社ではなく当社の製品とサービスを利用することによって、収益性や作業上の安全性を高めることが当社の願いであり、Cat Connectはその目標に徹した取組みです」と、Carpenterは語ります。「お客様は、当社の技術を体験されると、すぐ作業現場への投入を希望されます」

CUSTOMER & DEALER SUPPORT

Customer & Dealer Supportは、Cat®ブランドの製品とお客様サービスに焦点を絞り、優れたディーラ開発によってCaterpillarの製品サポートの強化にあたります。この部門では、さまざまな形でお客様とディーラをサポートし、現場での従業員の機械トレーニング、アフターマーケット部品とサービス・サポートの提供、Eビジネス、機械管理ソリューションの提供などを行います。主な強みとして、部品やコンポーネントの製造、製造ソリューションの提供、世界中、あらゆる場所のディーラとお客様に優れた部品を供給できる能力が挙げられます。



178

全世界のディーラ数

全世界で



3

百万台

のCat製品が稼働中



88年+

ディーラとともに紡いだ社史

共通の基盤

私たちが何を提供できるか、お客様への周知を強化

グループプレジデント Stu Levenickへのインタビュー



Cat® ディーラネットワークが際立っている点、そしてそれがなぜ競争上の強みになり得るのか教えてください。

Catディーラ・ネットワークについて最も重要なことは、ディーラが独立した存在であることに限りません。それは確かに1つの要素ではありますが、さらに重要なことは、長年にわたって当社とディーラとがダイナミックな関係を築いてきたことです。私たちは独立したディーラネットワークを構築することができましたが、私たちがディーラからの情報を重視せず、ディーラも私たちからの情報を重視しなかったら、これほどの成功は望めなかったでしょう。互いへの信頼、パフォーマンス、そしてコミットメントこそがお客様のためになり、さらには競争力にもつながっていくのです。

BUILT FOR IT™ブランド再構築キャンペーンは、2013年の中核となる取組みでした。このキャンペーンの主な構成要素は何でしたか。

BUILT FOR ITの戦略作りと展開には多くの労力が投下されました。初期段階で中国、インドネシア、ロシア、北米、ブラジルの主要5市場で実施されましたが、すぐに世界の他の市場にも拡大する予定です。

キャンペーン開始当初はまず印刷資料の配布、看板の設置、オンラインでの存在感の強化が行われました。こうしたプロセスを通じて、Caterpillarは世界の16億人もの人々とのつながりができ、これまでのところ大変満足できる成果を上げています。2014年もこうした努力を続けていきます。BUILT FOR ITは、CONEXPOや当社主催のWorldwide Dealer Meetingの際に、当社を表すメイン・テーマとして掲げられましたが、人事部門も人材募集時などに使用しています。BUILT FOR ITは、社内同様に社外でも、実質的に当社のあらゆる支持者層に向けて、当社のブランドメッセージを伝える手段として急速に定着しつつあります。

お客様にはBUILT FOR ITという言葉をごどのように受け取ってもらいたいですか。

お客様がBUILT FOR ITという言葉を見た時、まず思い浮かべていただきたいのは、単なる製品やソリューションではなく、お客様の成功に寄与する組織全体のことです。私たちはCaterpillarの真の姿をとらえていただくためのキャンペーンとして、BUILT FOR ITを計画しました。私たちは単なる製品やソリューション以上の存在です。私たちは全世界で活躍する組織であり、ディーラとともに、製品、サービス、現場の人材を通じてお客様価値の構築に専心します。

お客様のコスト低減と価値の向上に貢献する方法について、例を挙げて説明してください。

ソリューション面から見ると、コンディション・モニタリング・サービスにより、お客様は劇的に生産性を上げ、オペレーティング・コストを低下させることに成功しています。生産性は機械にとって重要な決定ポイントです。高い作業効率と生産効率は、マシンコントロールやマシンガイダンスといったシステムのみならず、生産性を遠隔監視する機能があってこそ実現できます。コンディション・モニタリング技術は機械から取得するデータをリアルタイムで提供し、その機械に何が起きているかについて重要な情報を知らせます。こうした情報提供には、1台の機械の所在地を知らせるといったシンプルなものから、機械が故障する前に保守が必要な箇所を特定する高度なものまであります。コンディション・モニタリングは、お客様が機械をより良く管理し、所有コストやオペレーティングコスト低減し、より成功を収めるための幅広いソリューションをもたらします。

あなたはReman (Remanufacturing、再生加工)の統括者でもありますが、この事業はどのように価値の増加に結びついていますか。

リマンは当社のビジネスの重要な側面であり、お客様に所有コスト、オペレーティングコストを低減する一大チャンスを提供できるソリューションです。この取組みは、かつてのオンハイウェイトラック向けエンジン事業のもと、最初に北米で展開しました。数年をかけて、私たちはこのコンセプトを他の製品ラインやコンポーネントにも拡大しました。リマンは、サステナビリティを大きく押し上げられる点から、中国をはじめとするいくつかの主要市場においては特に重要です。リマンはお客様の経済性という点で大きな意味を持つ一方で、私たちがコンポーネントを廃棄せず、何度も再利用できます。お客様にとっても環境にとっても非常に良いソリューションであるため、リマンを魅力的なソリューションとして世界中の市場で積極的に導入を推進しています。

88年間の "Across the Table"



Caterpillarは、事業上の大きな変化をいくつも経験しながらも、ディーラーとシンプルかつ強力な関係を続けて88年を超える社史を紡いできました。世界屈指の技術力と製造力を誇るCaterpillarが、現地の言葉や文化を通じてお客様と親密な関係を築くディーラーを擁してきたからこそ、今日のCaterpillarが生まれ、将来も繁栄していけるのです。

1926年、先見の明に富んだ3人のCaterpillar幹部、I.E. Jones、W.H. Gardner、H.P. Meeが、カリフォルニア州サンリアンドロで一堂に会し、CaterpillarとCat®ディーラーの関係に関する基本原則を"Across the Table"にまとめました。この本に記された英知には、時の試練を経た今日も1926年当時と同じ重みがあります。3人は、Catディーラーにとって最も大事な資質を"人格的に優れ、公正な取引の定評を保つこと"と定義しています。

Caterpillarとディーラーの関係について、この本は「当社のディーラー組織は当社一の誇りである。(中略)当社とディーラーは非常に緊密な関係にあり、作り手と売り手の両方が互いに限りない信頼を寄せ合い、尊敬しあってきたようである。(中略)このような互いへの尊敬の念が基盤にあればこそ、永続的な関係を築ける」と述べています。この言葉には今も今後も変わらない説得力があります。

"Across the Table"で最初に定義された原則は、88年間を超えて大いに役立ち、その中で私たちの関係が生まれ、繁栄してきました。ただし世界は本書が発行された1926年から大きく変わりました。Caterpillarとディーラーも変化し、お客様のニーズも変化しました。だからこそCaterpillarはディーラーと手を携えて"Across the Table"の取組みを2013年に開始したのです。

これまで比類ないローカルサポートを提供してきた当社の販売サービスモデルがグローバル基準で試される機会が増えてきています。



BUILT FOR IT™

2013年は、当社史上初めてブラジル、ロシア、インドネシア、中国、北米で世界同時ブランド・プロモーション・キャンペーンが始まりました。このキャンペーンは、基本メッセージのBUILT FOR IT™と、同年に発信されたキャッチフレーズを前面に押し出し、企業やCat®ディーラー・ネットワークに向けて実施されました。このメッセージは当社が社内で育んできたブランド・プロミス、"A Champion for Your Enduring Success"を社外に表明したものです。

BUILT FOR ITの本質は、当社の製品やサービスの範囲をはるかに超えており、多様なソリューションを提供するために、世界中に配置されている製造ネットワークと販売サービスネットワークの長所や専門技術を駆使する当社の能力を表わしています。CaterpillarとCatディーラー間で十分に練られ、一貫したマーケティング・メッセージを確立することで、ブランド価値をさらに高めることができます。お客様の仕事を支援するにあたり、大小の課題でこの共通メッセージを表明することにより、当社がお客様を支援するために存在していることを強調できます。私たちはBUILT FOR ITと端的に表す言葉です。

88年間の"Across the Table" (続き)



Cat®ディーラ・ネットワークは当社の競争力を構成する最大の武器であり、今後もこの独自性を確保して、お客様の成功を支え続ける必要があります。2013年、CaterpillarとCatディーラは、共通の課題に取り組み、今後100年間の発展を支える戦略の内容と基盤を一緒に考えました。これには、私たちの関係性を特徴づける原則を守りつつ、周到に販売サービスモデルを変革していく必要があります。

こうした協力体制下で、以下に列挙する4つの目標の実現に必要な変革を成し遂げる道筋を策定しました。

全世界のディーラのうち80を超えるディーラとCaterpillarのあらゆる部門から選出された総勢数百名の従業員が連携し、Eビジネス、テクノロジーが可能とするソリューション、サービス戦略、レンタルおよび中古車戦略、部品の物流に焦点を当てたプロジェクトに取り組んできました。今後100年の発展を支える販売サービスネットワークは、グローバル・チームが一丸となって1つの理想を目指すからこそ構築できます。

強化

Catディーラモデル

徹底

お客様重視

実現

Caterpillarとディーラにとっての優れた経済性

獲得

リスクを低減しながらチャンスを獲得

CUSTOMER & DEALER SUPPORT

Caterpillar、リマンスー ビスにより中国で勝機

2013年10月、Caterpillar社の再生ビジネスは大きな節目を迎えました。中国政府より、純正Reman完成品 (RFG) の中国輸入が公的に認められ、さらに公的な支援を受けられることが決定したのです。

「RFGの輸入により、中国内の競争力はさらに向上し、より多くの取引を獲得できるようになるでしょう。何より、より多くのお客様のお役に立てるようになったことが重要です。お客様の成功が私たち全員の成功に結びつくのですから」と、Remanゼネラル・マネージャのFlank Liは語ります。

今回の決定により、Caterpillarは中国のお客様に対し、包括的なCat®バリュー・パッケージと広範なオプションを提供できるなど、より多くの製品を販売できます。当社のディーラーは、RFGの輸入についても、お客様の選択肢を増やし、より多くのビジネス・チャンスを創出するものとして歓迎しています。中国のCatディーラーの1つであるLei Shing Hong (LSH) Machinery社は、RFG輸入開始以来、売上高に良い結果が出ているそうです。

LSH Engine Divisionのマーケティング・ゼネラル・マネージャ、Allan Wangは次のように述べています。「当社の販売地域内には、常に第一の選択肢としてRemanを指定してくるお客様がたくさんいます。Remanは新品同様の品質ながら、価格は新品の数分の1ですから。当社のお客様は旧型のCat®エンジンを今でも活用しているため、コスト効率的な修理のためにReman製品に大きく依存しています。こうしたお客様は、CaterpillarがRFGを輸入できるようになったことについて、私たちと同じくらい喜んでます」

さらにLSH Machine Divisionの製品サポート・ゼネラル・マネージャ、Stanley Sheungは次のように語ります。「Cat Reman製品への輸入規制が解除されることで、お客様により多くの選択肢を提供できます」

RFGはサービス業務面の利益ももたらします。

「これまで、Reman製品の提供が制限されていたために、当社の工場での修理と現場での修理の両方に関して、修理対策にどのReman製品を使用できるかを慎重に吟味する必要がありました」と、LSH Engine Divisionの部品サービス業務ゼネラル・マネージャ、Fan Baochunは語ります。「しかし今では、燃料インジェクタシリンダ・ヘッド、シリンダ・ライナ、クランクシャフト、ターボチャージャーなど、あらゆるCat Reman製品を修理に利用できます。当社の整備士は、より付加価値の高い仕事を提供できるようになるとともに、エンジン再生工場の処理能力を向上させ、工場や現場での整備作業の作業時間を短縮できるので、結果として当社の生産容量や生産キャパシティが確実に向上します」



機械管理ソリューションでお客様を成功に導く

お客様の成功を支援することこそがCaterpillarの仕事です。お客様の成功にとって、必要な時に必要な場所で確実に機械が稼働することは何より重要なことです。Cat®ディーラーのNMC社はこの点を十分理解し、お客様とともに、お客様を確実な成功に導くよう取り組んでいます。

ネブラスカ州を拠点とするNMCのお客様層は、建設会社から肥育場までさまざまですが、共通しているのは、確実で信頼できる機械を必要としているという点です。NMCのEquipment Management Solutions部門は、Product Link™テクノロジー、VisionLink™テクノロジー、液体分析、故障コード分析、機械分析レポート、カスタマ・サポート契約など、多様なソリューションをお客様に提供しています。

故障コード技術とは、機械のエンジンが所定の性能を逸脱したとき、エンジン自体に"故障コード"を生成させる技術です。NMCの故障コード監視サービスは、Cat® Product Linkを活用し、衛星または携帯電話を介することにより、機械の故障コード警告をリアルタイムでNMCの専門スタッフに伝えます。チームはデータを分析し、潜在的な原因や修理箇所を調べ、アドバイスを添えてお客様に報告します。潜在的な問題の早期把握により、お客様は大規模な修理を回避し、時間と費用を節約することができます。

最近の例を挙げると、NMCのEquipment Management Solutions Teamは、故障コード監視技術により、お客様であるWerner Constructionのコストを何千ドルも削減しました。この顧客は燃料インジェクタの問題を早期に把握し、交換することで、機械のエンジン全体を交換する事態を回避できました。これによるコスト削減率は90%に上ったそうです。

Werner Construction社のフリート・オペレーションズ・マネージャのBrad Beck氏は次のように述べています。「私たちは、当社が所有するCat®製品の監視と管理を支援してくれるNMCのEquipment Management Solutionsグループを頼りにしています。故障コードを監視して、当社のCat® 972Kホイールローダのうち1台の燃料インジェクタが正しく反応していないことを突き止め、迅速に問題の部分を交換することで、エンジンの損傷を未然に防いでくれました。こうし

たサービスのおかげで、機械の可用時間を継続し、修理費用を管理することができます」Werner Constructionは、77年の歴史を持つ同族会社で、120台を超えるCat製品とCat®エンジンを搭載した他の機械を数台所有しています。

NMCは液体分析サービスも提供しています。液体分析ラボは、エンジン・オイル、トランスミッション・オイル、油圧系統オイル、燃料、クーラントなど、機械で使用されているほぼすべての液体を検査できます。このため、NMCは機械的な問題を正確かつ科学的に特定でき、お客様のダウンタイムの短縮と修理費用の低減が可能となります。実施する検査には、金属摩耗の有無の特定、金属および非金属の異物の粒子計数、燃料、水、グリコールの有無を確認する試料分析などがあります。さらに、これらの検査やその他のデータを組み合わせ、分かりやすい言葉でアドバイスを記載した詳細なサンプルレポートを提供します。

2013年5月、NMCの液体分析ラボは、Werner Constructionが所有する機械のトランスミッション問題を特定し、わずかな修理で、その問題に起因するトランスミッション全体の破壊を防止しました。これによりWerner社は再びコストを大幅に削減することができました。

Beck氏は次のようにコメントしています。「私たちは、NMCの液体分析サービスを当社の車両管理プログラムに組み込みました。なぜなら兆候が生じた段階で不良を特定できるため、機械の不良が重症になったり壊滅的な問題になったりせず、経費を効率化できるからです。分析結果の報告もすぐに受け取ることができるうえ、NMCのスタッフは、サポートのほか、必要に応じて修理サービスも提供してくれるので、いつも頼りにしています」

「時は金なり」の世の中で、お客様は、NMCのEquipment Management Solutions部門から、必要に応じて時や場所を選ばず重要な情報を受け取れるため、予期せぬダウンタイムを減らし、生産要求に応じて整備スケジュールを組めることから、機械の管理や修理を体系的に行えます。

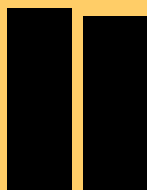
ENERGY & POWER SYSTEMS

Energy & Power Systemsは、石油/ガス、発電、船舶、鉄道、産業用途でCaterpillar製品をはじめとするレシプロ・エンジン、タービン、機関車、関連システムを使用するお客様のサポートが専門です。責任範囲は、ビジネス戦略から、製品の設計や管理、開発、製造、マーケティング、販売、製品サポートにまで及びます。製品とサービスのラインナップには、レシプロ・エンジン、発電装置、船舶推進システム、坑井サービス用圧力ポンプ製品、タービン、タービン関連サービス、ディーゼル-電気機関車などの鉄道関連製品やサービスが含まれています。

売上

(単位:100万ドル)

21,122 20,155

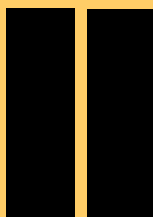


2012年 2013年

セグメント別利益

(単位:100万ドル)

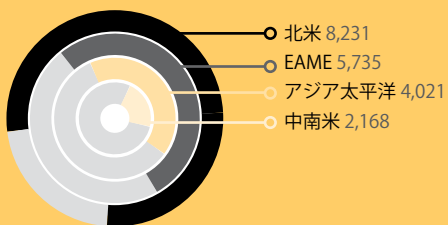
3,434 3,400



2012年 2013年

2013年の地域別売上

(単位:100万ドル)



- 北米 8,231
- EAME 5,735
- アジア太平洋 4,021
- 中南米 2,168

共通の基盤

天然ガスの黄金時代



グループプレジデント Jim Umplebyへのインタビュー

エネルギー資源、特に天然ガスの需要が高まっている要因とは何でしょうか。

世界経済の成長により、日用品、エネルギー、インフラの需要が増大しています。さまざまな調査結果から、世界のエネルギー需要は、2000~2040年で100%の増加が見込まれています。風力や太陽光といった再生可能エネルギーの利用も多くの国々で急速に伸びていますが、2040年になっても引き続き、世界のエネルギー需要の80%が、石油、石炭、天然ガスといった化石燃料によって賄われると予想されています。天然ガスの需要急増は、豊富な供給量と低コスト、低排出ガスが理由です。

天然ガス業界では、どのような変革が進んでいますか。

私たちはまさに天然ガスの黄金時代に突入しつつあります。米国はそうした変化の最前線にあります。今後数十年にわたり、エネルギー・ミックスの世界潮流の中で、天然ガスが果たす役割は拡大が予想されます。油井刺激や水平掘削といった技術の進歩により、以前は生産しても利益が上がりなかつた石油やガスも市場に出せるようになりました。これらの新しい技術により、米国は2013年に石油やガスの生産で世界一となりました。天然ガスの生産が急増し、天然ガスの価格が下がったことで、米国の競争力が伸び、Caterpillar、Caterpillarのディーラー、お客様にとっては、多くの機会が創出されています。

Caterpillarのお客様はどのような形でこの変革に関わっていますか。

Caterpillarは、天然ガス・バリュー・チェーンの大部分に関わっています。当社のレシプロエンジンは掘削とガスの収集に使用され、Ariel Corporationとの合併企業であるBlack Horseで生産された油井刺激ポンプは坑井管理に使用されています。Solar®ガス・タービンと遠心ガス圧縮機は、世界中の天然ガスパイプラインで活用されています。さらに、Cat®製品は掘削現場の整備に使用され、パイプレイヤやその他の機械はパイプラインの建設に使用されています。米国や西欧に住んでいれば、自宅に引かれている天然ガスの生産や配送にCat®製品が使用された可能性が大了。

優れた技術は天然ガスの可能性の実現にどう貢献していますか。

Caterpillarは新技術に多大な投資をしており、その中には、従来ディーゼル燃料で運用されていた製品や機械に天然ガスを導入する技術もあります。鉄道、船舶、マイニングなどで数多くのお客様と協働しながら、天然ガスとディーゼルの両方に対応できるデュアル燃料エンジンの提供に取り組んでいます。これにより、機関車、マイニング用トラックなどの機械で液化天然ガスを使用し、お客様のために経済的、環境的な利点を創出する未来を思い描くことができます。Caterpillarはこうした先進技術のリーダーとなるべく邁進しています。

当社が最も誇りとする天然ガス技術は何ですか。

Caterpillarの従業員とディーラーは、全世界の生活水準を向上させる製品やサービスを提供することに誇りを感じています。開発途上国では、多くの人々の家庭、学校、病院で、まだ安定した電力供給が得られません。私たちは世界の生活水準向上に重要な役割を果たしていることをとても誇らしく思います。

新しい資源の活用を推進する 広範なソリューション

世界的な人口増加、経済の発展、生活水準の向上、エネルギー依存型技術の普及により、世界のエネルギー消費量は急激に増大しています。その一方で、世界の人口70億人のうち、10億人超に電力を利用する手段がありません。天然ガスの役割は、こうしたニーズを満たすために急速に拡大しています。天然ガスは、ほんの数年前に比べて格段に豊富になり、採取しやすくなりました。探査や生産から輸送、発電や高度なエンジン技術まで、Caterpillarのソリューションはこの成長の物語に大きく貢献しています。

新しいエネルギー・パラダイムの実現

油井刺激や水平掘削といった新しい抽出技術の開発により、以前は採算性がないと言われていたシェール・ガスが市場に出まわることになりました。2013年、米国ではエネルギー産出量の増大がトップニュースになるとともに、米国エネルギー情報局は同国が1年以内に石油とガスの世界最大の産出国になると発表しました。この驚くべき展開は、テキサスやノースダコタから中西部や北東部に至る米国のほぼ全域でシェールロック層が形成されていることが確認されたから、たった10年間で実現したことです。

技術の向上で生産性が急激に向上したことにより、米国における天然ガスの価格は過去最低水準となりました。豊富な天然ガスと既存インフラであるパイプライン、圧縮ステーション、その他の機械のおかげで、天然ガスは、来る25年間に米国内で建設される新しい発電施設の大部分の動力源になると期待されています。

Caterpillarの天然ガスソリューションは、バリュー・チェーン全体を網羅し、製品ラインナップは拡充を続けています。Caterpillarは掘削発電装置や油井刺激リグに使用されるエンジンやトランスミッションの市場ではマーケットリーダのポジションにあります。Caterpillarは最近、Ariel Corporationとともに、坑井サービス用圧力ポンプ製品を供給する合弁企業、Black Horse LLCを設立しました。これらのポンプ製品の販売と整備はCat®ディーラー・ネットワークを通じて行ってい

ます。Black Horse社が、当社のお客様であるエネルギー生産企業に包括的な圧力ポンプ・ソリューションを提供し、Catディーラーの世界的な部品供給網とサービス・サポート体制がそれを支えています。

ガスの生産、圧縮、移送に向け、CaterpillarはSolar®ガス・タービンと圧縮機とCat® レシプロ・エンジンを製造しています。世界中で何千台ものCatレシプロ・エンジン発電装置やSolarガス・タービン発電装置が、天然ガスを電気に変換しています。

性能と効率性を融合させる

Caterpillarは天然ガスを燃料とするレシプロ・エンジンを1947年から供給してきました。現在、ディーゼルからガスに移行するお客様や手持ちのエンジンにガス・オプションの追加を希望するお客様が多くなっています。石油、ガス、鉄道、鉱業、船舶の各市場では、ガス駆動型エンジンのパフォーマンスが極めて重要視されており、ディーゼル・エンジンに匹敵する信頼性、トルク応答、出力密度と、天然ガスの低燃料コスト、低排出の両方が求められています。こうした条件を満たす技術こそが、ディーゼルと天然ガスの両方を同時に燃焼させる二元燃料エンジンです。

新しい資源の活用を推進する広範なソリューション (続き)

ガス・エンジンとディーゼル・エンジンの両方に対する深い専門知識により、Caterpillarは信頼性の高いデュアル燃料エンジンを市場に提供する体制を確保しています。当社のソリューションにより、お客様は天然ガスとディーゼルの価格差により大幅なコスト削減を達成できます。2013年、当社は初めて、さまざまな排気要件に合わせて燃料を切り換えられる船舶用デュアル燃料エンジンを発売しました。燃焼しても汚染物質がほとんど出ない天然ガスは、低公害のエンジン利用につながります。

当社では、次々と新しいソリューションを生み出す一方、ディーゼル・エンジンと天然ガス・エンジン分野の世界的リーダーとして歩んだ65年超の伝統が育んできた技術も現役で活躍しています。当社の製品は7.5馬力のエンジンから、3万馬力のガス・タービンにまで及びます。以下のような多様な製品、ソリューション、アプリケーションをさまざまな産業に向けて提供することで、世界のエネルギー需要の成長に応えるよう努めています。

- レシプロ・エンジン 駆動型発電装置
- 発電産業向け統合システム
- 船舶および石油産業向けのレシプロ・エンジン、統合システム、統合ソリューション
- 産業用、Cat®製品用に提供されるレシプロ・エンジン
- タービンとタービン関連サービス
- ディーゼルと電気を併用する機関車やコンポーネント、その他の鉄道関連製品やサービス



Caterpillarの燃料技術ソリューションがもたらすもの

掘削効率を高めるため、革新的なデュアル燃料ソリューションを探していたSouthwestern Energy Companyは、Cat® Dynamic Gas Blending™ (DGB™) キットに着目し、デュアル燃料技術を業務に導入しました。Southwestern Energy社は、ファイエットビルのシェール採掘リグにEPA認可のCat DGBキットを用い、2台のCat 3512C発電装置を設置しました。Cat二元燃料ソリューションは、45日間にわたり8つの坑井の掘削に動力を供給し、Southwestern Energy社が節約した燃料コストは、予想された10万ドルを上回っています。Cat DGBは、燃料の質と圧力に合わせて調整を続けるため、エンジンは、ディーゼルに匹敵する出力と性能を維持しながら、多様な燃料で動かされます。

2010年重要課題の一環として、Caterpillarは積極的にEnergy & Power Systemsビジネスの拡大を図っており、当ビジネスが過去3年間にわたってCaterpillarの売上と利益に占める割合は3分の1を超えています。戦略に沿ってお客様を支援すべく、多大な資本も投下しています。直近3件の買収は、鉄道、発電装置、船舶分野で実施しました (Electro-Motive Diesel社、MWM社、Berg Propulsion社)。



Cat®発電機がアフリカに希望をもたらす

長い間、低開発によって貧困、病気、栄養不足に苦しんでいたアフリカのある地域が、Cat®発電機のおかげで、繁栄に向けた新しい時代に突入しました。タンザニアの最南端にある人口約200万人の街、ムトワラとリンディは、再三にわたって停電し、電気のない生活が続くことがありました。

この地域の電力需要を満たすため、現地のCat®ディーラーであるMantrac Africa社とお客様のWentworth Resources社が連携して解決策を打ち出しました。それは近隣にある豊富な天然ガス資源と、6基のCat® G3520C発電装置を活用したパイプライン構築プロジェクトです。これにより当該地域にかつてないほど安定した電力源を提供することができるようになりました。

現在、ムトワラの発電所にはCat発電装置が3基追加されており、地域の電力需要が増大し、事業への資本投下が続く場合は、さらに3基を投入する予定です。このプロジェクトは現地の政治指導者たちから幅広い支持をいただき、アフリカ各地で新たな発電所の開発を計画する上で役立てられています。

さらに詳しく:

<http://www.youtube.com/watch?v=wRCSscZR1XU>

アーカンソーからチリまで Electro-Motive Diesel社が 提供する鉄道業界向け ソリューション

A&Mに納入されたEMD™ SD70ACe機関車の1つは、昨年9月、ネバダ州ラスベガスで開催されたMINExpoショーにて初披露されたものです。その時はCatイエローに塗装されていたが、納入に先立って、A&Mの企業カラーに合わせて再塗装と番号の振直しが行われました（上の写真）。

約5,000マイルもの距離に隔てられたアーカンソー州とチリは、それぞれ言語、文化、商業、産業上の要件が多岐にわたり、事業背景も大きく異なります。そんな中、Electro-Motive Diesel社は優れた効率と性能を求める両都市の鉄道市場に向けて的確なソリューションを提供しています。2013年、Electro-Motive Diesel社は2カ月という短期間で3台のEMD SD70ACeデモ用機関車をArkansas & Missouri Railroad (A&M) に納入しました。これは独立系クラスIIIの同鉄道にとって初の交流電気機関車となります。一方、同州から見て地球の裏側にあたるチリの鉄道会社、Ferronorは6台の重牽引用機関車の稼働を開始しました。これはチリ初のEMD機関車モデルであるGR12が納入されて以来、50年を超える間の技術的進歩を物語っています。

A&Mに納入されたEMD SD70ACe機関車は、EPA Tier 3排出ガス基準に適合しています。4,300馬力の牽引力を有するEMD SD70ACe機関車は、EMDの信頼性が高く燃料効率に優れた16シリンダ710エンジン、EMD EM2000™マイクロプロセッサ制御システム、および交流牽引システムを搭載しています。交流牽引システムは、より強力な牽引力を提供するだけでなく、機関車ユニットの交換が可能のため、ライフサイクルコストを大幅に節約できます。

A&M鉄道は、アーカンソー州のフォートスミスからミズーリ州のモネットまでの山岳地帯139マイルを結んでいます。A&M鉄道は、EMD SD70ACeが実証した性能に基づいて、Electro-Motive Diesel社の機関車の新規導入を決定しました。

「山岳ルートで交流牽引システムを活用するにあたり、A&MはEMD SD70ACeの頑丈な設計こそが、低コストで高い稼働率を維持してくれるものと判断しました。EMD SD70ACe機関車は当社の鉄道業務にとって理想的で、今回の導入により運搬容量と効率性を劇的に向上させながら、いくつかの旧型機関車を引退させることができます」と、A&M会長のReilly McCarren氏は述べています。

Ferronor社の鉄道網は全長約2,300キロメートルにわたり、主にマイニング用品や製品を運搬しています。Ferronor社が新たに導入した4,500制動馬力のEMD™ GT46AC機関車は、排ガスの低減と燃費の向上を実現します。主な機構としては、電子ユニット噴射式16気筒エンジン、冷却を最適化する可変速冷却ファンおよびトラクション・モータ・ブロー、分離型冷却ラジエータ・システムが挙げられます。自動操舵式運搬車により、曲線通過性能が向上し、車輪の摩耗が低減されます。機関車の状態を監視するための機能として、Intellitrain™システムは機関車の動作状況とパフォーマンスへの遠隔アクセスを可能にし、EM2000マイクロプロセッサ制御システムは徹底した自己診断を可能にします。

Progress Rail Services Corporationは、Caterpillarの完全子会社で、鉄道業界に再生機関車や鉄道車両製品を提供している業界有数の企業です。Electro-Motive Diesel, Inc.を買収したことにより、Progress Rail社は世界各地に販売網を拡大し、お客様に業界屈指の製品とサービスを提供するというコミットメントをさらに強化しています。

包括的な船舶用推進ソリューションでラインナップを拡大

2013年、Caterpillarは Johan Walter Berg ABとその子会社（中核ブランドであるBerg Propulsion社を含む）を買収しました。同社はCaterpillar Propulsion ABに社名変更し、企業統合の取組みが世界規模で続けられています。Caterpillar Propulsion社によって生産される製品は、タグ顧客向けのアジマス・スラスターをはじめとして、今後はCat®ブランドとして扱われます。今回の買収でCat製品ラインナップが拡大し、船舶エンジンや発電機に加え、船舶用推進パッケージ・システムを提供できるようになりました。

スウェーデンに本社を置くBerg社は、1929年より、大型船舶用スラスターや可変ピッチ・プロペラの設計と製造を手掛けています。同社独自のシステムは、精密な操縦と位置決めを必要とするさまざまな用途の船舶向けに世界中で採用されています。造船所として創業したBerg社は、ダウンタイムを最小限に抑える最高のソリューションをお客様に提供すべく絶えず努力を重ねるなど、101年間にわたって海洋産業を立派に支えてきました。

CaterpillarのバイスプレジデントとしてMarine and Petroleum Powerを統括するTom Frakeは次のように述べています。「当社のチームは今や、包括的かつ最適化された推進パッケージに関して、世界中の海運企業に向けてCaterpillarのサポートを提供できるようになりました」

今回の統合で、さらに多くのCat®製品を世界の船舶オーナーに提供できるようになりました。CaterpillarのMarineチームと当社の比類ないディーラー・ネットワークは、Caterpillarの包括的な推進ソリューションを武器に、より一層優れたサービスを提供していきます。



「当社のチームは、海運企業向けの包括的かつ最適化された推進パッケージに関し、全世界でCaterpillarのサポートを提供できるようになりました」

– Tom Frake, Caterpillar バイス・プレジデント

カンザスの家庭にバックアップ電源を提供



昔からカンザスの大草原に風はつきものでした。事実、米国においてこの州はテキサスに次いで2番目の風力ポテンシャルを有しています。そうした再生可能エネルギー資源の活用で、州は持続的な成長の大きな機会が得られます。しかし、風力エネルギーには1つ大きな欠点があります。それは、得られるエネルギーが常に一定ではないということです。したがって電力会社は、電力の供給量や需要量が突然変化した場合に効果的に対応できる柔軟性と制御機能を提供できるよう、他の発電源で風力資源を補完する必要があります。Caterpillarなら、そうした需要を満たす適切なソリューションや機能を提供できます。

Mid-Kansas Electric Company, LLCは、地方の5つの電力協同組合と1つの完全子会社の連合体で、カンザス州の33の郡に住む約20万人に電力を供給しています。Mid-Kansas社は、風力発電にありがちな電力供給量の変動に対応するために、バックアップ発電所であるRubart発電所にCaterpillar製品の設置を選択しました。その結果、Cat®発電装置を備えた、世界でも最大規模の天然ガス式発電所が誕生しました。



この新施設は、定格1万2,500馬力、20気筒の天然ガス式Cat発電装置を備え、各エンジンが1つの発電機を駆動します。Rubart発電所の合計電力出力は約110 MWとなります。12基のユニットは迅速な立ち上げが可能で、急速に変化する市場の状況や、風力資源の変化にすばやく対応し、Mid-Kansasシステムの信頼性を最大限に確保できます。

この構成は、高効率性、低排ガス、非常に低い水消費量、負荷変動への迅速な対応など、さまざまな要素に基づき、その他の候補を下して選択されました。

Caterpillar Power Generation Systemsのグローバル・セールスおよびマーケティング担当ディレクター、Dean Powellは次のように述べています。「Mid-Kansas Electricは、地域において風力発電が普及するほど懸念される電力供給量の変動に対応できる新しい発電所を建設しています。私たちは、Mid-Kansas Electricが当社の新しいCat® G20CM34発電装置を設置する最初のお客様となってくださることを実にうれしく思います。これらの発電装置は、天然ガス、石炭、風力といったMid-Kansasの多様な発電ラインナップを強化するだけでなく、連合体の電力需要の高まりに対応する安定的でコスト効率の高い手段となります」

20万 人

Rubart発電所の合計電気出力は110 MWで、カンザス州の20万人に向けて電力を供給します。

CATERPILLAR ENTERPRISES SYTSTEM GROUP

CaterpillarのEnterprise System Groupは、重要なプロセスを1つにまとめ、Caterpillarの製造機能やサプライチェーン機能を世界規模で改善すべく設立されました。当部門は、お客様からの期待事項を参考に、当社の競争上の優位性を伸ばしつつ、Caterpillar Production Systemの強力な基盤や6シグマを足掛かりとして業務を進めています。私たちは、お客様の注文から納品までのプロセスにおける重要な要素すべてを全体的な視点で整合させ、ワールドクラスの結果を導出しています。Enterprise System Groupは、Global Purchasing、Integrated Logistics Services、Caterpillar Production System、Lean、およびProcess Transformationなど、Caterpillarのいくつかの機能分野に属する既存の部門や組織を組み合わせることで構成されています。



25+ %

2013年にリーンの取組みを開始した
Caterpillar企業の割合

5

当社のリーン手法の
リーン原則の数

98 %

イリノイ州オーロラ工場で生産された中型
ホイールローダの
出荷前検査時における内部欠陥の減少率

共通の基盤

優れた連携力を発揮する Caterpillarへの移行

シニアバイスプレジデント
Dave Bozemanへのインタビュー



Caterpillar Enterprise System Groupが設立された理由は何ですか。

Caterpillar Enterprise System Group (CESG) は2013年、当社の受注から納品までの主要なプロセスを1つの包括的グループの下で連携させるべく設立されました。私たちは、ビジネスの相乗効果を設定し、創出するには、Caterpillarを見る視野を広げ、エンドトゥエンドでとらえることが大切であると考えています。全体的に、CESGはお客様がCaterpillarの製品やサービスを求めて当社との関わりを開始する時点から、その製品やサービスをお届けする時点までのカスタマーエクスペリエンスを改善することを目指しています。当グループは、各部門と連携しあいながら、より優れたエクスペリエンスを推進していきます。

Caterpillarの2020戦略の観点から見て、2013年に当部門を設立する意義とは何でしょうか。

Caterpillarはしばらく前からこの方向に進んできていたように思います。当社は長年にわたって、6シグマや Caterpillar Production System (CPS、Caterpillar生産システム) の展開を通じて、納品、安全性、収益性という点で多大な利益を上げてきました。しかし組織として次のレベルに進むには、受注から納品に至るエンドトゥエンドのプロセスに目を向ける必要があります。そこで登場したのがCESGです。当社のプロセスをこれで1つにまとめることで、単に6シグマやCPSを用いるよりも業績をさらに高いレベルに押し上げることができます。

CESGの仕事は2020戦略の実行にどう影響しますか。

CESGはより連携に優れたCaterpillarを実現し、より連携に優れたCaterpillarは結果として在庫の回転を向上させます。そして現金循環日数を短縮し、Caterpillarの新製品導入でより高い効率性を達成できます。さらに重要なこととして、当グループは、社内外のサプライチェーンやディーラを含め、当社のバリューチェーン全体の効果と効率性の向上を目指しています。

総合的に見て、CESGの仕事は個々のリンクだけでなく、チェーン全体を最適化するため、Caterpillarすべてにとって非常に重要なものとなります。

長年にわたり、Caterpillarはさまざまなビジネス上の課題に直面してきました。当社がこうした課題に対応するにあたり、CESGはどう役立ちますか。

CESGチームは、今後もCaterpillarがたびたび課題に直面するだろうという認識のもと、連携を促しながらCaterpillarを後押ししていきます。問題が発生した時には、CESGの取組みにより、課題に正面から取り組めるよう会社を有利な位置に導き、そうした状況に対応する敏捷性と柔軟性を向上させることができたらと考えています。

CESGはどうすればそのような戦略を成功させることができるでしょうか。

従業員の積極的な関与こそが、Caterpillarの連携を成功させるために必要なことです。私たちのすべてがCESGの目標を受け入れ、プロセスとシステムを連携させて一本の鎖にしようと取り組んでいます。私はよく、退屈な工場と退屈なビジネスを目指して私たちは努力していると頻りに口にしてきました。なぜなら「退屈な」業務とはすべてが円滑に進んでいることを意味しているからです。しかしそれには、収益性を推進できる積極的な従業員が必要です。積極的な従業員があつてこそ、Caterpillarの連携が推進され、前述の「退屈な」工場において高い収益性と成長率を確保し、現在および将来の成功に向けて会社を良い位置につけることができます。

CESGの取組みでCaterpillarの文化をどのように進化させたいですか。

CESGは、断片的な視点ではなく、より全体論的な視点で会社を見渡すことで、Caterpillarの文化を進化させます。これにより、より連携の取れた組織の実現を推進できます。だからこそ、受注から納品までのプロセスを一本化し、各グループが1つのチームとなれるよう支援することが非常に重要なのです。Caterpillar全体に一貫した価値観が生まれます。

競争上の優位性をもたらす バリューチェーン

Caterpillarは実績あるイノベーターですが、画期的な進歩は製品の開発のみでは終わりません。2013年のCaterpillar Enterprise System Group (CESG) 創設により、Caterpillarは受注から納品まで革新を促すべく取り組んでいます。注文の時点から現場に納品する日までお客様に対してより良い貢献ができるよう、私たちは革新的でエンドトゥエンドかつリーンな（無駄のない）バリュー・チェーンを立案していきます。会社に競争上の優位性をもたらすべく、新しい構造やプロセス画計画されています。

Caterpillar Enterprise System Groupは、Global Purchasing、Integrated Logistics Services、Caterpillar Production System (CPS)、Lean Office、Process Transformationなど、卓越した機能分野を網羅しています。これらの重要なプロセスやサポート・グループを統合させることで、当社の製造やサプライ・チェーンにおける能力を世界規模で改善できます。

お客様重視

当社のお客様は、自分が何を必要としているかをはっきり自覚しています。それは入手可能性と信頼性で、当社の今回の戦略的取組みは、その両方を実現します。お客様の期待に基づいてエンドトゥエンドなサプライ・チェーンを展開すれば、より反応の良い企業に生まれ変わることができます。製品のリード・タイムの短縮は、あらゆる市場やセグメントで状況に極めてすばやく反応できることを意味します。一方で、当社のビジネスのあらゆる側面でリーンを重視することで、非効率を排除し、現状の史上最高の品質をさらに上回る改善を促します。

結果重視

より反応性の高い企業は、現金循環サイクルの最適化によっても価値を生み出します。当社の商品化サイクルが短縮されれば、Caterpillarとお客様の両方が実際に利益を得るまでの時間も短縮できます。利点はそれだけにとどまりません。効率性の向上は、お客様への反応が良くなったことによる当然の結果であり、加えて、お客様の要求により良く応えることができれば、サイクルにかかわらず、当社の市場シェアや株主利益を増大させることができます。



リーン: 卓越した結果をもたらし旅路

リーンに向けた取組みは、Caterpillarのプロセスと品質を大きく改善に導きます。リーンという課題に向け、すべての従業員がお客様との距離を縮め、ニーズを推測するのではなく、お客様の真の期待事に基づいて製品やサービスを提供できます。2013年末時点で、25%を超える企業がリーンへの取組みを開始しています。

「品質つくりこみ」というリーン方針は、リーン展開における5つのステップの最初に掲げられているもので、分かりやすく言うと、あらゆるプロセスの全従事者が、あらゆる作業段階で100%の高品質を保証する必要があることを意味しています。どんなに小さく、些末に見えても、いかなる段階であっても、欠陥の看過は許されません。

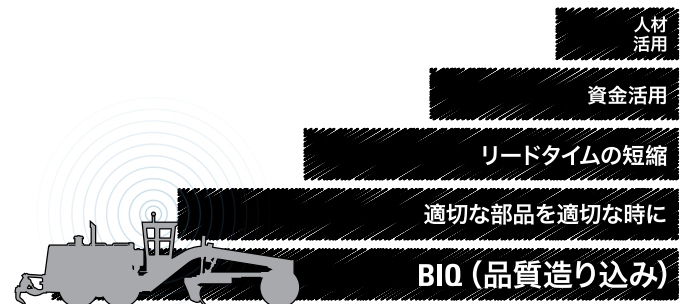
リーンを通じて達成される直近の結果は非常に意義深いものがあり、これらの原則の展開で、受注から納品までの全体でプロセスを改善し、いつまでも高い効率を維持できます。リーンへの変革はプロセスだけでなく、会社の文化にも大きな影響を与えます。

CESGを統括するシニアバイスプレジデントDave Bozemanは、リーン展開レビューを実施した後で次のように語りました。「当社のリーンへの取組みが成功するか否かは、リーダーの関与の度合いによって大きく左右されます。全体的に見て、リーダーたちが展開の各段階でいかにリーンを受け入れてきたか、またリーダーたちの行動がいかに従業員達のコミュニケーションの道筋をつけ、行動を促してきたかについて、大いに感銘を受けました」

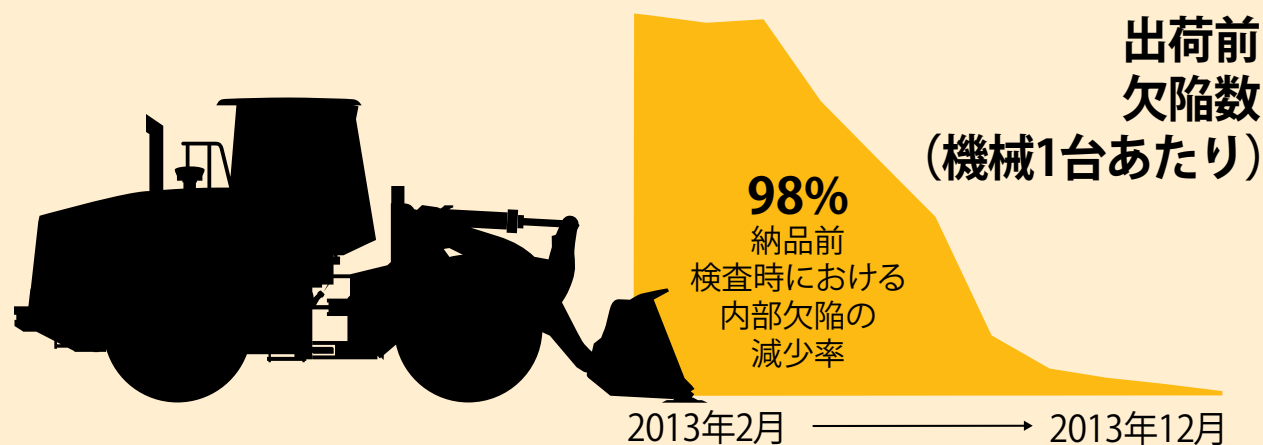
当社のリーンへの取組みは、製造分野のみに限定されるものではなく、エンジニアリング、マーケティング、購買、会計、人事など、Caterpillar社内のあるゆる機能分野が日常的にビジネス・プロセスを遂行しています。組織での役割が何であれ、当社のお客様に向けて最高品質のサービス、製品、成果をもたらすべくリーンを追求することが、常に私たちの優先事項となっています。

リーン実現に向けたステップ

Caterpillarのリーン方法論は、標準化された順番で実施される5つのリーン原則で構成されています。



リーン: 卓越した結果をもたらす旅路 (続き)



職場でのリーン実現: イリノイ州オーロラ工場の中型ホイールローダに焦点を当てる

Caterpillarは品質の高さで有名ですが、どのような製品、サービスであっても、改善の余地は必ず存在します。その典型例が、Caterpillarのイリノイ州オーロラ工場です。中型ホイールローダのバリュー・ストリームにリーンを導入することで、欠陥を無くし、お客様からの注文から納品に至る中型ホイールローダ・プロセス全体の改善を進めています。

2013年4月にオーロラ工場にリーンを導入して以来、素晴らしい結果が得られています。オーロラ工場では、導入時に従業員が中型ホイールローダの欠陥を見つけるのは普通と認識していました。発見後は、こうして内部で見つかった欠陥をお客様への出荷前に修理していました。しかしながら、修理のたびに作業をやり直す時間の無駄が当社の社内プロセスやインベントリに追加されました。

6シグマおよびCaterpillar Production System (CPS) のツールやプロセスを活用したリーンへの取組みを通じて、オーロラ工場の従業員はバリュー・ストリーム全体での内部欠陥の根絶を目指しています。当社の厳格なアプローチにより、中型ホイールローダ1台あたりの平均内部欠陥数が60%減少し、納品前検査時では98%減少しました。

欠陥と再作業の根絶は、中型ホイールローダのバリュー・ストリームの勢いを向上させる推進要素となるものです。わずか1年前と比較した場合、オーロラ工場の中型ホイールローダは今や半分の時間で組立てが完了しています。リーンによる改善で、当社の中型ホイールローダをご希望のお客様には、より確実に製品を供給できるようになります。リーンの展開を会社全体に広げれば、世界中のお客様が利益を享受できます。

工学的でインテリジェントな ネットワークの力

Cat® 793マイニングトラックが完成し、イリノイ州のディーケータ工場での組立てラインから離れると、南米への納品に向けて長く複雑な輸送の旅が始まります。その経路は常に、仕事を完了するまでにトラック、鉄道、海上コンテナなどが関与する長いものですが、Caterpillarは今や、お客様のため、工学的かつインテリジェントな輸送ネットワークで効率性、有効性、価値を高めています。

「輸送時間を短縮し、輸送機関の利用効率を向上させるプロセスで、納品される製品のリアルタイムの可視性を実現すると、Caterpillar、ディーラ、お客様といった出荷バリューチェーンに関与するすべての者が得をします」とIntegrated Logistics ServicesディレクターのEd O'Neillは語ります。「お客様に価値をもたらす工学的でインテリジェントな物流ネットワークを設計し、実現することで、将来の成功を促すことができます」

工学的なネットワークは戦略的優位性をもたらすもので、すでにCat®ディーラであるFinning社（南米）は多大な恩恵を受けています。同社は、Caterpillarの出荷輸送チームと協力体制を敷く前は、出荷の正確な監視や追跡ができず、苦労していました。こうした可視性の欠如により、スタッフを的確に配置できない、通関手続地で輸送ルートの現地対応ができないといった非効率性がいくつも生じていました。

現在、Finning社（カナダ）のオペレーショナル・エクセレンス担当バイスプレジデントを務めているCristian Chavez氏は、当時を振り返って次のように述べています。「可視性が欠如していたおかげで、荷物を受け取るまでに場合によっては数時間、または何日も従業員を待機させることもありました。今回は当社にとってチャンスでした。私たち（CaterpillarとFinning社）が実施したプロジェクトは、Caterpillarとそのディーラの力と価値を示す好例となりました。コラボレーションが当社のサプライチェーンを最適化したのです」

CaterpillarとFinning社は、北米からチリ、アルゼンチン、ボリビア、ウルグアイへの輸送ルート改善に注力しました。

「必要な人材とプロセスについて考える必要があります。プロセスの初めから終わりまで、考え方や実行方法を変えていかなければ、結果は変わりません」とChavez氏は言います。「私たちはそれを実行し、素晴らしい結果を出すことができました」

7カ月にわたるプロジェクトを終え、チームは何百万ドルものコスト削減に成功しました。取組みの内容は次のとおりです。

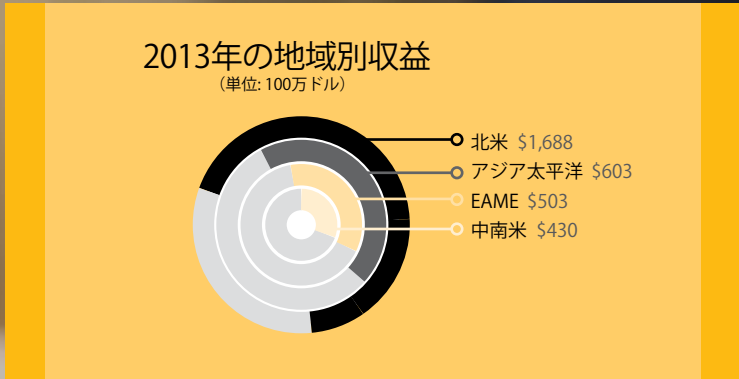
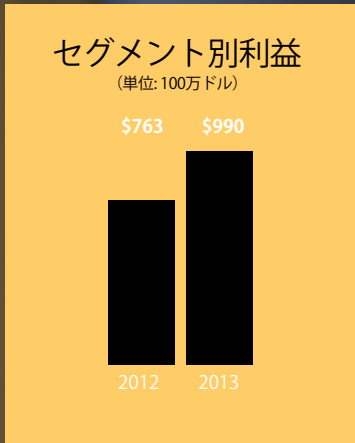
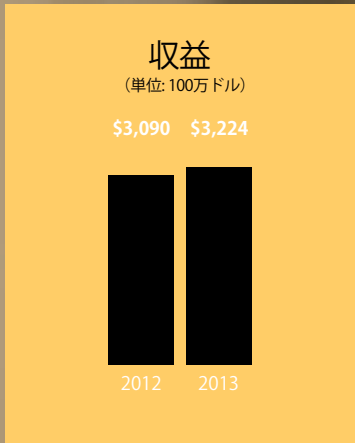
- 共通の技術プラットフォームを通じて出荷を積極的に監視することで、荷物がいつ通関手続地に到着するかをスタッフが把握できるようにし、正確なスケジュールを準備できるようにする。
- 輸送計画の強化を通じて、一番早く到着できる最適かつ最短のルートを特定し、輸送速度を速める。
- 荷物が少ない便に別の荷物を載せることで、輸送量を最適化し、コストを低減する。

その後、Chavez氏はFinning社（カナダ）の新しい役職に異動しましたが、取組みは続いています。彼の新しいチームは積極的にCaterpillarと協働しながら、Finning社（カナダ）でも輸送ネットワークの最適化を実現しようと注力しています。

Chavez氏は言います。「輸送ネットワークは、可視性と敏捷性の実現を可能にするなど、本当に実入りの良い事業です。どこでビジネスをしたいようと、工学的なネットワークは競争上の優位性とお客様価値をもたらしてくれることを、Finning社が証明しています」

ファイナンス商品&コーポレート・サービス

Financial Productsは、Catをはじめとする各種ブランドの製品の購入やリースを希望するお客様やディーラに対して融資を行ったり、Cat製品を販売するディーラに資金を提供したりすることを担当しています。金融プランには、オペレーティング・リースやファイナンス・リース、割賦販売契約、運転資金融資、卸売融資などのプランがあります。お客様やディーラに対し、当社製品の購入やリースを支える保険商品もいろいろと提供しています。Corporate Servicesは、Caterpillarに対してビジネス・リソースや人的リソース、情報技術、会計・財務サービスを提供することを専門にしており、ビジネス関連活動を9支えるエンタープライズ・リソースの役割を果たしています。



ファイナンス商品セグメントの業績

堅実なサービスの 履行が高める 結果

グループプレジデント兼最高財務責任者
Brad Halversonインタビュー



2013年におけるCaterpillarの業績をどう評しますか。

2013年の業績について考えるとき、「困難」と「遂行」という2つの言葉が頭に浮かびます。2013年は売上面で困難を味わった年でした。Caterpillarの売上高は約100億ドル減少し、そのうち80億ドルは最も利益率が高いセグメントである Resource Industries に起因するものでした。しかし当社の従業員は迅速に対応し、ひたすら業務遂行に邁進したため、最終的には誇れる年とすることができました。

2013年において特筆すべき遂行分野とは何でしたか。

コストの柔軟性は当社の戦略の中で重要な要素ですが、私たちは売上高が減少する中で収益性を維持すべくさまざまな策を講じました。おかげで、売上高が100億ドル減少したにもかかわらず、当社の営業利益は目標値にとどまり、Machinery & Power Systems (M&PS) の営業キャッシュフローは90億ドルという記録を打ち立てました。これは当社従業員の懸命の努力と優れた遂行力の証です。私たちは、今後も高品質な製品を開発し、ディーラと連携してお客様に業界最高のサービスとサポートを提供することで、当社のビジネス・モデルを推進していきます。2013年、当社は製品の全体的な市場シェアを拡大し、Cat Financialを通じてさらに多くのディーラ取引に融資しました。工場安全性の向上が図られ、製品の品質は常に最高レベルを維持しています。これらの分野の卓越した遂行力が、特にマイニングが不振であったにもかかわらず確かな財務結果を出せる要因となりました。

Caterpillarにおいて株主価値を推進する最も重要な要素とは何ですか。

Caterpillarの目標は、株主総利回りでS&P 500ランキングの上位4分の1に入ることです。これは、1株あたりの利益の長期成長率が約15%に達していることを意味します。当社は、景気循環の激しい産業に従事しているため、利益が通常より急激に伸びる年もあれば、減速したり低下したりする年もあることを理解しています。その中で長期的な利益目標を達成するため、私たちはCaterpillar内で最大の成長機会が見込める分野にリソースを割り当て、コストを管理し、お客様に革新的で高品質な製品を提供しています。当社のように景気循環の激しいビジネスにとって株主価値を一定に保つことは

難しいことですが、幸いにも当社は対象とする産業が多岐にわたっており、景気循環といっても常にすべての産業が同時に同じ方向に動くわけではないため、会社内でバランスを取ることで救われている部分もあります。さらに、利益の不安定さを低減するため、私たちはビジネスサイクルを通じた在庫パフォーマンスとコスト柔軟性の向上に注力しています。

Caterpillarの業績強化に向けて、個々の従業員は2014年に何ができるでしょうか。

私は2014年をとっても楽しみにしています。当社は世界一勤勉で才能豊かな従業員を擁しています。従業員全員が一丸となって、お客様価値+D400を向上させるプロセス効率性や製品イノベーションに集中する必要があります。これは、会社全体で人材を育成し、コスト管理を続け、Caterpillar Enterprise SystemやAcross the Tableの販売サービスモデルの変革を含む企業戦略の各要素をサポートすることを意味します。

個々の従業員には、自分のスキルを伸ばし、発展させることに注力するとともに、職場内の枠を超えた積極的な取組みを期待しています。そうすることで、手持ちのスキルが増えるだけでなく、Caterpillarやお客様への質的貢献度が高まります。最後に、2014年は従業員に仕事を全力で楽しんでもらいたいと思います。笑顔は周囲の気持ちを明るくします。一方で、私たちにはたくさんの課題があることも理解してほしいと思います。懸命に働いて、良い成果を上げつつ、達成までのプロセスを楽しめたらいいですね。

Caterpillarの将来を考える時、どのようなことが頭に浮かびますか。

私はCaterpillarを愛し、長期的な将来について大いに自信を持っています。世界の成長、インフラの開発、中産階級の発展を助ける素晴らしい産業に属しており、今後それらのニーズを満たせる良い位置につけています。私たちはお客様のオペレーティング・コスト低減に焦点を絞った適切なビジネス・モデル、最高の製品、ディーラ・ネットワークを擁しています。グローバル企業ですが、かつてないほど迅速に適切な意思決定を下せます。Caterpillarには期待できることがたくさんあります。皆さんと一緒に切り開くCaterpillarの今後が楽しみです。

お客様にCat®製品への転換を促す包括的なソリューション

重要で成長著しい産業において競争上優位に立つには何が必要でしょうか。オランダでは、お客様固有の需要を重視すること、また信頼性の高いサービスやカスタマイズされたファイナンスサービスを提供することが、その答えとなります。

オランダで業務を展開しているCat®ディーラのPon Equipment BVにとつての成長セグメントは廃棄物およびリサイクル分野です。この分野は非常に競争が激しく、Caterpillarのほかに、大手メーカー3社が市場シェアを分けあっています。お客様との親和性を向上させるため、Pon Equipmentは廃棄物およびリサイクル産業に関する経験が豊富なJan Horstingをアカウント・マネージャに起用しました。JanはCaterpillarとCat Financialと協働してお客様のターゲットを絞り、カスタマイズされたファイナンスソリューションを提供する業務を任せられました。

2013年初頭、Caterpillar製品を使用しているオランダのお客様が、Caterpillarの競合製品を使用している近隣の会社経営者から、その競合製品の信頼性に問題性があることを耳にしました。その問題の機械はリサイクル業務に使用されているものですが、頻繁に故障するため、生産性を損なっているとのことでした。その機械のオペレータは常に不満を訴えていました。それを聞いたCaterpillarのお客様は、自社の成功事例を紹介し、その経営者に問題の機械をCat製品に取り替えるよう勧めました。

その話を耳にしたJan Horstingは、この経営者の会社、Gebr. Borg社を訪問しました。JanはCat® 972Kホイールローダが同社経営者Fred Borgの需要にぴったり合うと判断し、製品の現場実証を手配しました。しかしながら実証中、もっと良いソリューションが浮上してきました。Cat 962KホイールローダとCat® 336E油圧ショベルを組み合わせれば、両方ともお客様の既存の機械よりも小型、軽量、低価格であるため、作業の生産性が一層高まりそうでした。Borg氏は両方の機械を購入することを決めました。

いったん稼働を始めると、2台のCat®製品はすぐに真価を発揮し、既存車両の働きを追い越しました。Borg氏はCat製品の追加に関心を示しましたが、オランダ市場では与信枠が厳しいことから、経済的に可能かどうか不安が残りました。そこでPon Equipmentは、Cat Financialのテリトリー・マネージャであるMaikel Klaverとセールス・サポート担当者であるFlorien de Haasと密に連携し、Cat Financialのファイナンス商品のうち、Borg氏に提供可能なものはどれかを検討し



ました。結果、Cat Financialのクレジット枠が提供されることとなり、Borg氏は新しいCat® M313Dホイールローダを購入することができました。しかもBorg氏は、それらの機械に対するフルサービスとメンテナンスの契約も締結しました。

Borg氏は新しい投資に喜びましたが、もっと喜んだのは毎日現場で機械を扱うオペレータでした。作業はより迅速に、効率的に終わられるようになりました。2013年末時点で、Borg社は6台のCat製品を所有していましたが、今後さらにCat®製品を増やす計画を立てています。

「当社にとって、Caterpillar、Cat Financial、Pon Equipment BVは、事業を継続する上で必要な信頼性、サービス、安心感を提供してくれる存在です」とBorg氏は言います。「特に現場実証によって、Cat製品がまさに当社のためのものだと確信することができました。結局のところ、単にパンフレットだけを見て機械を購入することはできませんから」

テリトリー・マネージャのMaikel Klaverは次のように述べています。「この取引はCat Financialにとって多くの意味を含んでいました。ディーラとの協力体制があり、Caterpillarがファイナンス商品を交渉の場に持ち込めたことが、機械の追加販売へと結びつき、すべての関係者にとって望ましい結果が生まれました。従来なら地元銀行で融資を受けていたお客様を、Caterpillarファミリーのメンバーへと転換することができたのです」

Caterpillarのダイバーシティ&インクルージョンへの歩み

Caterpillarでは、社交辞令や"あれば便利"の域を超え、切実に多ダイバーシティ&インクルージョンを追及しています。これらは戦略的優位性の構築を目指す当社の戦略に欠かせない推進力なのです。

Global Diversity & InclusionディレクターのLatasha Gillespieは次のように語ります。「Caterpillarが市場や人材獲得競争で成果を得ようとするなら、今の社内とは異なる特徴を持つ人々をつなぐのを築く必要があります。人種、性別、民族はもちろん、考え方や様式でも多様性を大切に、中途採用も実施します。多様なチームを擁する企業が競争で優位に立てることは実証済みの事実です。世界のお客様は、当社の従業員に彼らの多様な文化やビジネスニーズを理解することを期待しています」

優れた人材を集めて、育成することは、Caterpillarの戦略を支える重要な要素です。この目標を達成するため、当社の人事チームは、個性を尊重し、異なる視点に価値を置く、多様で包括的なチームの構築を重視しています。

10年前にGlobal Diversity & Inclusion Officeを立ち上げて以来、Caterpillarのダイバーシティ&インクルージョンは大きく前進を続けています。ここ数年も例外ではありません。2013年、ダイバーシティマネジメントを専門とする世界的な雑誌であるDiversityInc.は、"25 Noteworthy Companies" (優秀企業トップ25) リストと"Top 10 Companies for Veterans" (熟練者を大切にする企業トップ10) リストにCaterpillarを選出しました。

また、には、全世界で7万人を超える従業員が参加しました。アンケートの結果は、Caterpillarのリーダーが当社の強みを理解し、活用するため、またさまざまな従業員グループが経験する差異の結果として存在しているかもしれない不均衡を特定するために役立てられました。最初のアンケート実施年に、第1回調査を受けた評価対象企業の上位5%に入りました。

Employee Resource Group (ERG) は、当社のダイバーシティ&インクルージョンの戦略における重要な構成要素です。ERGは、任意参加による従業員主体の独立型非営利組織であり、所属する従業員は共通の利益と承認されたビジネス目的を共有しています。今日、固有のERGが12グループあり、合計85の支部と世界中の9,000名を超えるメンバーで構成されています。ERGは、従業員への指導、リーダーシップの促進、キャリア開発セミナーの開催、コミュニティへのボランティア活動、従業員、ディーラ、お客様、サプライヤ候補を招待した催しなどを通じて、会社に価値をもたらしています。

「ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取組みにより、世界市場での当社の成功が実現します」と、バイス・プレジデント兼最高人事責任者のKim Hauerは言います。「世界は変化し続け、人材プールが異なり、お客様の期待内容が高まる状況の中で、世界市場のリーダーの地位を維持するためには、こうした取組みが必須です。今日よりダイバーシティを拡大し、包括的な環境を築くことで、当社は非常に優秀な人材を引き付け、確保し、新しく革新的なアイデアを発掘し、最終的にお客様を成功に導くことで、世界中の発展が可能になります」

Caterpillar ERG

- Caterpillar African American Network
- Caterpillar Armed Forces Support Network
- Caterpillar Asian Indian Community
- Caterpillar Chinese Resource Group
- Caterpillar Experienced Professional Direct Hire Resource Group
- Caterpillar Korean Resource Group
- Caterpillar Lambda Network
- Caterpillar Latino Connection
- Caterpillar Middle Eastern Resource Group
- Caterpillar Women's Initiatives Network
- Caterpillar Young Professionals Resource Group
- Champions of Challenge Resource Group

作業現場における移動性向上 — 卓越性とイノベーションを通じたCaterpillarの業績向上

無駄のない生産において最も重要な基準の1つ、「標準作業」は、所定のタスクを最も安全で、最も質が高く、最も効率的な方法で行う方法を明示します。しかし、この膨大な情報を従業員が必要な時に必要な場所ですぐに入手できるようにすることは難しいものです。作業現場で自由な移動性を得る新たな取り組みを行っているイリノイ州のディケーター工場のGlobal Information Servicesでは、標準の作業リソースとして組立工の手の届くところにタブレット端末を置くようにしました。

作業現場での移動性向上の取り組みを開始する前は、組立工は標準作業を確認するために作業プラットフォームを上ってターミナルまで戻るか、懸命に記憶をたどるしかありませんでした。1つのトラックを完成させるまでに平均で200分の標準作業が必要ですので、情報を取得するために必要な時間はすぐに膨大なものになってしまいました。

作業現場の移動性を向上する取り組みにより、組立工は組立て中の機械から離れることなく、特別設計のマグネット・ケースを備えたタブレットを通じてその場で標準作業を確認できます。画面をクリックするだけで、画像の回転、ズーム、詳細ビューや詳細情報を表示できます。設計の変更は自動的に更新され、タスクが完了すると同時に作業のサインオフが行われます。各作業シフト全体にわたって、リアルタイムで管理されたデータに難なくアクセスできます。

ディケーター工場では、すべての組立てラインの各組立工がタブレット端末の使い方のトレーニングを受けました。バッテリーはシフトの開始から終了まで十分もちます。組立工たちは、視覚資料の品質が従来のシステムよりも優れていると評価しています。移動性は、世界有数のトラック工場になるというビジョンの達成を目指すディケーター工場を支えています。

ディケーター工場での端末配備は、作業現場で自由な移動性を得る取り組みの序章にすぎません。このコンセプトは、オーロラ工場やブラジルの工場にも導入されました。Cat®ディーラーも、整備技術者のために作業現場のどこでも業務を続行できる移動性を導入する利点を検討しています。作業現場の技術水準を最新工場のレベルまで引き上げることは、優れた技術を通じた業績向上の1方法でもあります。



LAW AND PUBLIC POLICY

Law and Public Policyは、Caterpillarが獲得した世界屈指の評判を維持するために組織されています。当部門には、Legal Services Division、Global Government & Corporate Affairs Divisionが含まれます。責任範囲には、法務およびコンプライアンス・サービス、メディア対応、社内コミュニケーション、政府への働きかけ、サステナビリティに関するコンサルティング、グローバル環境、衛生、安全に関するサービスなどがあります。Caterpillar基金へのサポートも当部門が担当し、全世界での持続可能な発展を後押ししています。私たちは、お客様、コミュニティ、国へのサービスに注力するグローバル・チームです。



+80 %

Caterpillar社内でCaterpillar pro bonoプログラムに参加している法律専門家の比率

14,000

Intellectual Property Groupの管理下において、世界中で申請中または取得済みの特許数

87 %

2003年以降に全社で削減された不休業災害頻度(RIF)の比率

Pro Bonoがもたらす利点

エグゼクティブバイスプレジデント兼最高法務責任者
Jim Budaへのインタビュー



Caterpillarの法務サービス・チームは"pro bono"活動で定評がありますが、これは具体的にはどういう意味でしょうか。

"pro bono"という言葉は、ラテン語の"pro bono publico"から来ていて、「公共の利益のために」という意味です。この言葉は、困っている人々に専門的なサービスを提供する場合、例えば貧しくて普通は法律相談サービスが受けられない人に無料サービスを提供する場合の表現に使います。Caterpillarはあらゆる種類のボランティア活動を奨励しており、ボランティアの一環として世界規模で法律サービスを提供していることを誇りとしています。

会社のリソースが不足しがちなこの時代に、なぜCaterpillarはそのようなコミュニティ・サービスやpro bono活動を続けるのでしょうか。

まず、私たちが属するコミュニティにお返しをすることが重要です。誰か困っている人を助けられるのであれば、そうする必要がありません。Caterpillarのpro bono活動は、当社の弁護士や法律の専門家にとって、人々を助ける良い機会となっています。これは人材集めにも一役買っています。Caterpillarでは、法律事務所でも得られるキャリアよりもバランスの取れた人生を送れるうえ、pro bono活動に従事する機会も得られるわけですから。私たちの部署は、自分が暮らし、働くコミュニティに貢献しようという意気込みを共有しているためか、非常に優れたチームワーク精神が成り立っています。

Caterpillarの法務サービス・チームが頻繁に行うpro bono活動には、どのようなものがありますか。

多いのは、個人に対して保護命令の取得をお手伝いする案件です。他によくある例では、小規模事業体に対して、適切な補償内容の保険に加入しているか、または法人化する必要があるかどうかなどを無料診断します。米国外に所属する弁護士のうち、ボランティアの法律活動が一般的でない地域に住んでいる者は、社外顧問やCaterpillarの他の弁護士と組んで、人道支援機関に対するプロジェクトに従事する機会が与えられます。

あなたの部署のメンバーたちは、日々の仕事とボランティア活動とのバランスをどのようにとっていますか。

細心の注意を払っています。私たちの一番のクライアントはCaterpillarなので、私たちはCaterpillarの仕事をもっと完了させます。他の仕事はそれに続きます。しかし、私たちの部署のメンバーは仕事の管理能力に長けており、pro bono活動は私たちにとって重要な存在です。私たちは誰にもpro bono活動への参加を強制していませんが、当社の法律専門家の80%超が参加しています。2013年、私たちは全世界で1,500時間を超えるpro bono法律サービスを無償提供しましたが、これは金額にして50万ドルを優に超える時間です。さらに「行動に示す私たちの価値基準」には誠実さ、卓越性、チームワーク、コミットメント、サステナビリティが含まれていますが、そうした価値観も、私たちの情熱をかき立てる要因になっていると思います。

法律サービス以外では、Law and Public Policyはどのようなコミュニティ・サービスに携わっていますか。

Caterpillarの従業員は進んで自分の時間をささげ、「行動に示す私たちの価値基準」に刻み込まれた精神をコミュニティでも発揮しています。私たちは全世界のあらゆる同僚にも自分の時間をささげるよう働きかけています。私たちのグループがサポートするCaterpillar基金は、他者を助ける必要性を深く理解させてくれます。公園の清掃、家の建設、あるいはJunior AchievementやUnited Wayといった団体と共同でのボランティア活動など、我がチームは常に手を差し伸べ、仕事を完遂する準備ができています。



貴重なイノベーションや大切なブランドを守る

創立以来、Caterpillarは技術革新において業界のリーダー的存在であり続けています。ブルドーザの初期モデルや、1980年代の高位置スプロケット・アンダキャリッジ、1990年代のコンピュータ支援土砂運搬システム、最近のTier 4排出ガスマネジメント技術、油圧ハイブリッド技術など、多数の素晴らしい発明が、当社のエンジニアや科学者の独創的な精神から誕生しました。現在、Caterpillarは年間売上高の約4%を研究開発に投資しており、製品ラインナップの拡大や既存製品の改良につながるブレークスルーを実現しています。世界クラスの知的財産保護プログラムがあってこそ、Caterpillarは競合他社によるコピーからこれらの投資を守ることができます。

Caterpillarは、製品開発や技術開発努力、他企業の買収を通じて、特許取得数を2倍に伸ばし、ブランド名は20を上回るまでになりました。これらの知的財産は、世界市場で競合他社より優位に立ち、潜在的な競合企業の参入をはばむ防護壁にもなります。Caterpillarは、米国特許商標局が毎年発表する特許数上位企業リストで、常にトップ100にランクインしています。

Legal Services DivisionのIntellectual Property Practice Groupは、Caterpillarのエンジニア、科学者、およびマーケティング担当者と共に協力しながら、Caterpillarの発明や商標の特定、開発、保護を行っています。同グループが管理する特許は、申請中、取得済みを含めて全世界で1万4,000件に及びます。また最高技術責任者や製品マネージャたちと連携して、Caterpillarの各事業に対して固有の知的財産戦略を策定しています。こうした取組みで、Caterpillar社の豊富な知的財産は株主価値を創出し続けることができます。同グループは全世界で商標権の取得や履行も進め、Caterpillarのブランドを保護しています。同グループは、ブランド管理グループやマーケティング・グループと緊密に連携しながら、約1万2,000件の商標申請や登録を管理し、ブランド価値を支えています。

Cat®製品は人気と実価値を兼ね備えており、当社のブランドは世界のブランド価値ランキングで60位にランクインしています。こうした価値を守るため、Intellectual Property Practice Groupはブランド保護プログラムを世界的に展開しています。Intellectual Property Practice Groupは、Caterpillarのイノベーションやブランドの不正利用や偽造品販売を試みる個人や企業を特定し、阻止すべく、Caterpillarのglobal security groupと連携を密にしています。Intellectual Property Practice Groupは、不正なウェブサイトやオンライン・オークションの閉鎖など、Caterpillarの知的財産の不正利用を阻止しつつ、年間9,000件を超える執行案件を調整・管理しています。こうした取組みが、世界で最も高く評価されている商業資産を守り、当社の株主、お客様、すべての利害関係者に恩恵をもたらします。



明日を担う少女を救おう

INSIDER IMAGES社撮影/国連財団Stuart Ramson氏提供の写真

Caterpillarは、インフラ開発やエネルギー開発を通じて世界の成長に貢献しています。当社のソリューションでコミュニティを支え、この星を守るという価値観を、Caterpillar基金は私たちが生活し仕事をする地域コミュニティと共有しています。Caterpillar基金は、世界を取り巻く大きな困難に立ち向かう鍵を握るのは少女や女性であると確信しています。最高の結果を生み出すと証明されている存在、少女や女性に投資して、貧困の連鎖を繁栄の道筋へと導くことに集中することで、当基金は持続的な発展を実現します。

Caterpillar基金は、国連財団と連携しながら、困窮している人々やコミュニティに変化を及ぼしています。“for girls, by girls (少女のために、少女によって)”をスローガンとする国連のガール・アップ・キャンペーンでは、米国内の何千人もの少女を対象に、世界に率先して、世界中の少女たちを啓蒙する活動とトレーニングを提供しています。

この提携により、少女たちは自分のコミュニティ内で健康と安全を保ち、リーダーシップをとるための教育を受け、力を得る機会が与えられます。キャンペーン主催者によると、現在、開発途上国には、学校へ行ったり、医療ケアを受けたり、地域生活に参加したりする機会が十分に得られない若年少女が6億人いるそうです。

国連財団の報告では、現在、全世界では学齢に達している6,600万人を超える少女が学校に通えず、16歳以上の少女のうち4億9,600万人が読み書きできず、小学校に通っている少女は少年に比べて3,300万人少ないそうです。少年には教育の機会を与えながら少女にはそれを認めない、そのような障壁を取り除くため、財団はガール・アップ・キャンペーンを第一の投資対象と決めました。

Caterpillar基金は、少女教育の前に立ちふさがる障壁への認識を高めることを目指すガール・アップの体系的な取組みに資金を提供しています。国連財団によると、教育を受けた少女は1世代で貧困の連鎖を断ち切ることができ、学校で教育を受ける年数を増やすことで賃金を10~25%向上させることができるそうです。学校へ通う少女の数が



(左) INSIDER IMAGES社撮影/国連財団Stuart Ramson氏提供 (右) Nathan Mitchell提供の写真

10%増えれば、国内総生産 (GDP) は3%増えます。教育を受けた典型的な少女は、収入の90%を家族や地元コミュニティに還元します。

このような理由から、地域を問わず、より公平で繁栄した将来を築くためには少女や女性こそが重要であると当財団は確信しています。Caterpillar基金は、今後も次世代を導くために必要な機会を少女たちに提供する革新的なプログラムに投資していきます。当社と世界の発展は彼女らの未来にかかっています。

CaterpillarはCaterpillar基金の慈善活動を支援しています。1952年に設立されたCaterpillar基金は、全世界の持続的な発展を目指し、環境のサステナビリティ、教育の普及、人間らしい生活の基本需要といった分野のプログラムの支援に資金提供を続けています。2013年の5,800万ドルを含め、これまでの支援総額は5億5,000万ドルを上回ります。

Caterpillar基金の詳細については、60ページをご覧ください。

世界クラスの倫理・コンプライアンス文化を維持する

現在、Caterpillarは世界的にかつてないほど厳しく規制が執行されている環境で業務を行っています。政府当局、投資家、およびCaterpillarの取締役会によるコンプライアンスへの期待度は、今までに例を見ない高さとなっています。私たちはこうした高い期待を受け入れ、継続的な向上を目指し、世界クラスの倫理およびコンプライアンス文化の強化に取り組んでいます。

当社の世界的な事業展開、主要市場、成長戦略、およびビジネス・モデルは、当社の事業の最前線において堅牢かつ効果的なコンプライアンス・プログラムを必要としています。違反が発生した場合、結果として生じるコスト、評判の低下、株主価値への打撃は、どれだけ誇張してもしすぎることはありません。多くの多国籍企業がコンプライアンスに向けて多大なリソースを割いている一方で、避けられないコンプライアンス上の事象が発生して悲惨な結果となってからでないことを腰を上げない企業も多いものです。

Caterpillarの目標は、この拡大するリスクに積極的に立ち向かえるようになることです。私たちは、内部統制に従って、また法律や「行動に示す私たちの価値基準」の確固とした基盤の範囲内で業務を遂行する組織となるべく、プロセスや手順を定めています。これにより、私たちすべてが誇るに足る、そして当社の従業員、株主、およびお客様が信頼できる企業になることができます。

Caterpillarのコンプライアンス改革は数年前に始まりました。私たちはコンプライアンスの保証に焦点を当てたEthics & Compliance Programを立ち上げ、継続的に資本を投下しています。16のコンプライアンス・リスク分野のそれぞれに対する企業リスク・オーナーが、企業のあらゆるレベルでコンプライアンスに関する説明責任能力を向上させることができるよう、ポリシー、手順、ツール、およびコンプライアンス監査プログラムを定義しました。またCaterpillarの贈収賄防



止コンプライアンス・プログラムの一環として、私たちは贈収賄のリスクを低減するためのリスクベースのアプローチと共通のプロセスを導入しました。さらに、私たちが共にビジネスを行っている第三者を審査するため、また政府高官に対する旅費、贈答品、接待の申請を評価するための方針と手順も整っています。

私たちは、買収が新しいリスクをもたらす可能性があることを認識しています。Caterpillarは買収の計画が発生するとリスクベースのデュー・デリジェンスを実施するとともに、買収後は獲得した企業を慎重に当社のプロセスに統合しています。加えて、独自調査とコンプライアンス監査プロセスを策定し、実行しています。一般従業員に対するトレーニングも強化されており、リスクの高い職務に従事している何千人もの従業員が、毎年追加のトレーニングを受講しています。当プログラムは継続的な改善につながる好循環を生み出しており、Caterpillarのコンプライアンス・リスクは世界中で低減しています。

安全: 野心的なビジョンの達成に向けて進む

Caterpillarでは、ゼロより大きな数字はありません。

ゼロはVision Zero (災害ゼロ) を通じて表明された志高い目標で、会社全体で事故やけがをゼロにすることを意味します。このビジョンはまだ完全に実現していませんが、進歩は目覚ましいものがあります。事実、Caterpillarはかつてないほど安全な職場となっています。

会社全体の不休業災害頻度 (RIF) は、この10年間で、2003年の6.22から現在の0.78へと、87%超が削減されました。RIFは、作業時間20万時間のうち、医療処置が必要なほど重篤なけがの数を数値化したもので、データによると、2003年以降、職場でのけがが5万2,000件回避されたこととなります。

「けがをゼロにすることが私たちの目標です」と会長兼CEOのDoug Oberhelmanは言います。「達成は簡単ではありませんが、決して不可能ではありません。私たちは、毎日全員が無事に帰宅できなければなりません」

全社規模で0.78のRIFは、記録対象のけがが史上最低だったことを意味します。これは、戦略的な安全対策、幹部チームによるサポート、世界中の従業員による安全向上への取り組みが功を奏した結果だと言えるでしょう。

Global Environmental Affairs, Health and Safety (Global EHS) は、Caterpillarのすべての施設で対処する必要がある基本的な環境や安全問題を定義する『EHS保証マニュアル』に対して責任を負っている組織です。

Global EHSのディレクター、Brian Lewallenは次のように述べています。「Global EHSは会社の方針を定めていますが、当社が改善に成功したのは、安全第一に努めた従業員とリーダーたちのおかげです。0.78というRIF数値は、あらゆる行動で人の安全が最重要視されていることを表わしています」

2013年は36部門のうち28部門がRIF目標を達成または超越し、Caterpillar全体で2013年のRIF目標を23%上回りました。

Vision Zero (災害ゼロ) の達成には、安全向上や安全を重視する文化の実現に向けた継続的な取り組みが必要です。

「安全に向けた取り組みに終わりはありません。」とOberhelmanは言います。「日々、私たちは油断することなく、皆にとって職場が安全な場所となるよう改めて努力する必要があります」



RESOURCE INDUSTRIES

Resource Industriesは、マイニングや採石に当社製品を使用しているお客様の支援を専門としています。責任範囲は、ビジネス戦略から、製品設計、製品の管理および開発、製造、マーケティング、販売、そして製品サポートにまで及びます。製品ラインナップには、大型ブルドーザ、大型マイニング用トラック、坑内採掘機械、電動ロープ・ショベル、ドラグライン、油圧ショベル、ドリル、ハイウォール採掘機、トンネル掘削機械、大型ホイールローダ、ダンプトラック、アーティキュレートトラック、ホイールトラクタスクレーパ、ホイールドーザ、ワークツール、林業製品、舗装製品、産業および廃棄製品、機械部品、電子制御システムがあります。Resource Industriesは、統合製造業務や研究開発といった当社の他部門へサービスを提供する各種分野の管理も行っています。

売上

(単位: 100万ドル)

\$21,158 \$13,270



2012 2013

セグメント別利益

(単位: 100万ドル)

\$4,318 \$1,575



2012 2013

2013年の地域別売上

(単位: 100万ドル)



- 北米 \$4,443
- EAME \$3,241
- アジア太平洋 \$3,105
- 中南米 \$2,481



共通の基盤

マイニング業界の明るいファンダメンタルズ

グループプレジデント Steve Wunningへのインタビュー



マイニングビジネスの景気循環に左右される性質について、Caterpillarはどのように対応していますか。

マイニング業界は常に景気循環の影響を受けます。Caterpillarはマイニング業界を短期的な視点と長期的な視点の両方から観察しています。マイニング業界における2013年の生産高は2012年を上回りましたが、2014年には生産とリソースの消費の両方がさらに高まるだろうと私たちは予想しています。石炭、銅、鉄鉱石の物価は安定しています。つまり短期的に見てマイニングの生産量は上向き傾向にあり、結果としてCaterpillarのマイニング製品の売上高は今後も上昇していくでしょう。

現在の周期を超えた先の、長期的な展望はどうでしょうか。

長期的なファンダメンタルズは非常に良好です。世界の人口は毎月約650万人のペースで増えており、当面はこの傾向が続くと予想されます。発展途上国の人々の生活水準は2010年から2018年でほぼ2倍となり、2035年までに世界人口の60%が都市部に居住すると見られています。こうした成長は、いずれもマイニングへの需要増加につながります。ところが、一番埋蔵量が豊富で、簡単に採掘できる鉱体はすでに枯渇しています。Cat®マイニング製品の売れ行きを推進する要素とは、残りの鉱石を得るために動かさなければならない土砂の量です。消費者需要の高まりに加えて、鉱石資源が減少し、鉱体の採掘が難しくなればなるほど、当社製品への需要は加速されます。

無人化マイニング技術は、今後数年で業界をどのように変化させるでしょうか。

私は世界中のマイニング企業の幹部と話をすることがありますが、たいいていの場合、Cat®無人化マイニング製品について熱心に尋ねられます。これらの機械は24時間、365日稼働できるので、生産性と製品利用率の向上に役立ちます。

また無人化技術は生産性を向上させるだけでなく、採掘現場に必要な人員の数を減らすことができるため、オペレーティング・コストの削減にもつながります。これらの鉱山は遠隔地にあるため、現場と居住地の間で作業員の往復輸送が必要となり、人員の問題は重要な検討項目です。採掘作業に必要な人の数が少なくなれば、安全性も高められるため、無人化製品には多くの注目が集まっています。

石炭が魅力的なエネルギー源である理由は何でしょうか。

石炭は見つけやすく、安全に輸送でき、低コストです。また石炭は適切な技術と投資によって環境への影響も抑えることができます。今日、世界の電力の35%が石炭で発電されています。専門家によると、2010年から2040年の間に電気需要は約90%上昇する見込みで、こうした電気需要の約3分の1が石炭で賄われることになると予想されています。ですから、戦略さえ正しければ、石炭の将来は明るいと言えます。

将来、石炭が持続可能なエネルギー源となる可能性はありますか。

石炭とサステナビリティが同次元で語られることはあまりありません。サステナビリティ性の一方の側面として、もちろん環境問題が重要な考慮事項となりますが、もう一方で世界中の人々の生活水準を向上させるという側面もあります。現在、アフリカの人口の過半数をはじめ、世界で電気を利用できない人口は10億人を超えます。こうした人々に電力を供給できれば、彼らの生活水準が向上し、経済が発展します。そして、より多くの雇用が生まれ、教育水準が改善され、より良い暮らしができるようになります。環境問題も非常に重要で、私たちは生活水準を向上させて、世界を住みよい場所にするのと、環境上の問題との間のバランスを取る必要があります。

イノベーションをもたらす Caterpillar製品開発 コミュニティ

将来には、Caterpillarのお客様にとって多くの課題が待っています。Caterpillarのグローバルな製品開発コミュニティは、こうした将来の課題を長期の成功をもたらす機会とするためのイノベーションの提供に取り組んでいます。

近年、Caterpillarの製品開発は、当社史上最大級の機会を主眼としてきました。それは米国のTier 4 排ガス規制と欧州連合 (EU) の Stage IV排ガス規制への準拠です。1996年にTier 1とStage Iの排ガス規制が導入されて以来、これらの厳しい規制に合わせて製品ラインの包括的なオーバーホールが促進され、20年間で排ガスを約90%削減できました。両規制の最終段階が近づきつつある今、製品開発の推進力が、規制への準拠からお客様の需要に移行するなど、市場勢力図が急速に変化しています。

このため、Caterpillarは今まで以上にしっかりとお客様のニーズを満たすべく、製品やソリューションの差別化を図る必要があります。この取組みの鍵はテクノロジーで、当社は確かな技術力によって、お客様のニーズを満たす競争を有利に展開できます。2011年、Caterpillar社の製品開発コミュニティは、まずお客様に影響を与える主なトレンド、ビジネス上の必要性、サステナビリティ、その他の要件を探りながら、全社的な製品戦略と技術戦略の構築を開始しました。同コミュニティは、次に主要なテーマや技術を逆算して特定しました。こうして得られた結果は、将来の指針となる製品戦略やテクノロジー戦略に統合されています。

戦略は、エネルギーおよび電力システム、機械および機械システム、オートメーションおよびエンタープライズソリューションという3つのテーマで構成されています。テーマのそれぞれに、進捗の測定基準となるお客様重視の目標が設けられています。現在これらの分野で行われている研究活動には、お客様の所有コストやオペレーティングコストの削減、生産性と安全性の向上、温室効果ガス排出量の削減を実現するための取組みも含まれます。

これまでのところ、私たちは大きな進歩を遂げています。戦略はさまざまな形で現実化しており、そのうちの1つとして技術実証があります。技術実証では、主要な新技術やシステム・ソリューションが会社全体に披露されます。技術実証を実施する利点は2つあります。1つは製品部門やコンポーネント部門が新しい技術を検討することにより、用途の可能性を最大化できる点、もう1つは関心や反応が生まれることにより、これらの技術の開発速度が高まる点です。2013年にはこうした技術実証が8回開催されました。

新しいアイデアをたくさん取り入れ、研究することは重要ですが、新しい製品への統合が可能で、お客様に価値をもたらす技術のみが開発プロセスに進みます。進捗は、技術移転を追跡することで測定されます。技術移転とは、新技術が開発され、成熟を重ねて、技術成熟度 (TRL) が一般に認められた一連の要件を満たすようになることです。新技術が商用にコンポーネントや製品グループに採用されるとTRL 4となります。昨年、25種類を超える技術がこのレベルに到達し、各部門に移転されて当社の製品に採用されました。

Product Development & Global Technology DivisionのResearch and Advanced Engineeringディレクター、Lou Balmer Millarは次のように説明します。「私たちのチームの成功は、技術の開発と商用化の結果、お客様に価値をもたらすことで達成されます。私たちはこれを会社全体での整合、技術の活用、コラボレーション、製品グループへの移転による技術成熟度の保証を通じて実現します。世界のCaterpillarチームが一丸となって共通の全社的な技術目標を達成する中で、その一員となれることに喜びを感じています」



ある優れたブランドを 生まれ変わらせる

Unit Rigが電気駆動式トラック市場の最先端を牽引した歴史は、50年を超えます。Unit Rig™トラック製品ラインは、CaterpillarがBucyrus社を買収した2011年から、Caterpillarファミリーに加わりました。CaterpillarとUnit Rig社のエンジニアリング・チームは、すぐにCatコンポーネントをトラックに統合する作業に取り掛かりました。目標は、お客様が期待する性能をすべて満たしつつ、お客様が全ての部品を信頼できる1つのソースから入手できるようにすること、CaterpillarとCatディーラーの両方が実績あるコンポーネントを使用することで投資回収率を最大化することでした。

わずか3カ月で、当社のエンジニアリング・チームは既存のUnit Rig™ MT4400へのCatエンジンの搭載を完了しました。最初のトラックの稼働時間はすでに現場で6,000時間を超えていますが、大きな問題は発生しておらず、ディーラーはプロジェクトの設計と製造の質に信頼を寄せています。この成功を受け、次のステップとして、実績あるCat電気駆動システムとCat®電子装置をUnit Rig MT4400に追加し、最終結果として新しいCat® MT4400D ACマイニングトラックを生み出すプロジェクトを開始しました。この新型Cat®トラックは、わずか6カ月で開発とテストに成功しました。

次の段階は新型の320 t Catトラックでした。エンジニアリング・チームは、9カ月足らずでCat® MT5300D ACマイニングトラックの設計と試作品を完成させました。この米国単位で320 t (英国単位で290 t) のトラックは、Unit Rig MT5500とMT6300トラックのデザイン、Cat® 795FACマイニングトラックの駆動システムとエンジンがベースとなっています。2013年初頭までに、Unit Rig MT4400D ACとUnit Rig MT5300D ACは正式にCatトラックとしてブランド変更され、今では大型トラック製品ラインのCat MTファミリーとして知られるようになりました。

一方現場では、Catディーラーが最初のCat MT4400Dトラックの試験車両を受領し、お客様に納品しました。この初の現場用トラックに対し、私たちは、月間稼働時間600時間、稼働率を85%超、ダウンタイム3%未満という野心的な目標を立てました。Catディーラーは、技術

者をトレーニングに参加させ、トラックの組立てに参加するなど、この目標の実現をサポートしました。トラックは最初の1カ月で605時間の稼働時間、95.5%の稼働率を達成しました。ダウンタイムは無視できる程度しかなく、お客様からのフィードバックも非常に良好で、CatとUnit Rigコンポーネントの統合は大成功だったことが証明されたとお言葉をいただきました。

Cat MT4400D ACと同様、Cat MT5300D ACもまた成功を収めました。Cat MT5300D ACの最初の試験車両は、年次総会で車両を披露したいというマイニング関連のお得意様からの要望により、予定よりも2カ月早く完成させました。それを可能にしたのは、ディーラーとCaterpillar社のエンジニアリング・チームとの卓越したコラボレーションです。Cat MT5300D ACは性能結果も良好で、最初の31日間で609時間の稼働時間、95.5%の稼働率を達成しました。

実績あるCatコンポーネントの活用、研究や技術への資本投下の最大化、そしてお客様との交流維持という最重要事項で、巨大化したCaterpillarファミリー全体が、Unit Rigトラック転換の成功から恩恵を受けています。

Unit RigからCatトラックへの歩み

- これまでも、一部のUnit Rigトラックは最初の1年間で8,136時間の稼働時間を達成するなど、記録を打ち立ててきた。
- Unit Rigトラックはオーストラリア、中国、インド、モンゴル、アフリカ、およびロシアで大いに普及している。
- 現在、Cat MTファミリーのマイニングトラックは、稼働中の何千台ものUnit Rigトラックからのエンジニアリング経験や技術経験を活用している。
- 現在、Cat MTファミリーの大型マイニングトラックとしては、米国単位で240 t (英国単位で218 t) 級のCat MT4400D ACと、米国単位で320 t (英国単位で290 t) 級のCat MT5300D ACの2モデルを生産中。

Cat® 988K大型 ホイールローダー – 技術力の結晶

2013年、第7世代のCat® 988ホイールローダー、Cat 988Kが発売されました。これは当社の競合企業の多くが成し得なかった偉業です。受賞歴もあるこのモデルは、50年の歴史の中で、Catブランドの中核である長寿命、信頼性、燃費の良さに磨きをかけてきました。Cat 988Kは、こうした技術の進化がいかにCaterpillarに恩恵をもたらしてきたかを示す好例です。

Cat 988Kホイールローダーのような世界クラスのハイテク製品を開発するには、チームによる多大な努力が必要です。今回の開発の中心には、Caterpillar社が資本を投下してきた、私たちがチームとして作業する方法を改善するための技術がありました。新しいVoice of the Customer（お客様の声）ソフトウェアを使用して、マーケティング・チームはお客様の要望を理解しようと懸命に取り組みました。お客様を当社の3Dラボに招いて、3D仮想縮尺モデルを使用してチームとコラボレーションしたりもしました。エンジニアリング・チームは、ボルト結合部からパワートレイン、構造、そして製造プロセスそのものまで、すべての詳細にコンピュータ・シミュレーションすることを可能にする仮想製品開発技術をフル活用して、アイデアをテストしたり、バーチャルに反復したりするなど、開発時間を短縮し、コストを30%削減することに成功しました。

優れた技術がチームのコラボレーションを向上させただけでなく、Cat 988Kには次のような機能や利点があります。

- **Cat® C18 ACERT™** – Cat 988Kは、560キロワット（750馬力）下でTier 4 Final/Stage IV排ガス規制に対応した最初の製品です。このハイテク・エンジンは、燃費や排ガスを従来より低く抑えながら、出力を高めます。

- **Eco Mode（オンデマンド・スロットル）** – この新機能により、オペレータは左ペダル（ブレーキ/ニュートライザ・ペダル）と作業装置で通常の動作を維持できます。車両システムがエンジンRPMを管理するので、エンジン・スロットル・ペダルを操作する必要はありません。お客様はマニュアル・スロットルの効率性と、スロットル・ロックの人間工学的な使いやすさを楽しめます。この機能により、新しいCat 988Kは、前世代のCat 988Hと比較して、燃料消費を最高20%も削減できます。

- **新開発の運転室** – Cat 988Kはオペレータの快適性を重視していますが、技術がそれを可能にしました。キャブ内の騒音レベルは、74 dB (A) だったCat 988Hと比較して71 dB (A) と大幅に低減され、温度は連続可変で完全に自動制御されます。さらに新しいタッチスクリーン式のカラー・グラフィック・ディスプレイで、機械に関する情報を把握し、Cat®次世代型重要情報管理システム（VIMS）を操作できます。

- **完全統合システム**、Cat 988Kに搭載された先進技術のうち、統合システムの利点は車両操縦者だけに実感できるものかもしれません。このホイールローダーで培ってきた50年の経験をもとに、Cat 988Kはシステム統合のベンチマークとなっています。車両システムのすべてがシームレスに連携するので、お客様はCat 988Kで作業や成果の量を増やすことができます。

Caterpillar、日本で 重要な記念日を祝う

2013年、日本の従業員は非常に重要な記念日を2つ迎えました。1つはCaterpillarが日本で事業を開始してから50周年を迎えたこと、もう1つはキャタピラー・ジャパン株式会社がCaterpillarファミリーに完全統合されてから1周年を迎えたことです。

日本におけるCaterpillarの歴史は、50年前に相模事業所が設立された時に始まりました。相模事業所は1964年の設立以来、1965年に初めて生産された伝説のCat® D4Dブルドーザを含め、さまざまな製品を市場に送り出してきました。相模事業所から世に出た製品は、高速道路やダム建設において重要な役割を果たすなど、日本の経済成長に多大な貢献をしました。その過程で、相模事業所は当社のビジネス上の要求を満たすべく、主要なサプライヤーと連携を取りながら、強力なサプライヤー関係を構築する上でのリーダー的存在となりました。

明石事業所では日本で初めて、油圧ショベルを国産化しました。以来、明石事業所は油圧ショベル日産100台という生産能力を有する、Caterpillarにおける油圧ショベルの開発と生産の主要拠点となりました。また、明石事業所はCaterpillar Production Systemや高度に効率的なサプライチェーンを導入するにあたっての社内基準ともなりました。

明石の油圧ショベル開発センター（HEDC）は、Caterpillarにおける重要な製品開発センターです。HEDCはEシリーズ油圧ショベルや、賞にも輝いたCat® 336Eハイブリッド油圧ショベルなど、全世界の市場に販売され、お客様に満足いただいている製品を開発しています。

2013年にはもう1つ重要な記念日がありました。2008年、Caterpillarと三菱重工業株式会社は、両社の合併企業であるキャタピラー・ジャパン株式会社（CJL）について、その過半数の株式をCaterpillarが取得すると発表しました。その後、Caterpillarのビジネスとプロセスへ

のCJLの統合が進められ、2012年、CaterpillarはCJLを完全子会社化することを発表しました。2012年から2013年にかけて、前CJLの従業員は全員、Caterpillarファミリーへと移籍しました。日本での存在感の強化を進める中、Caterpillarによる完全子会社化から1周年の記念日を会社全体で祝いました。

「50年という歴史の中で日本は丸丸と大きくなってきた前足を踏んできました。Caterpillarと日本との関係として日本における歴史の真価は、日本が全世界のCaterpillarに与えてくれた影響にあります」とConstruction Industries担当グループプレジデント、Ed Rappは語ります。「日本チームの生産上の卓越性、サプライヤーとの協業、Caterpillar Production Systemの実践、カイゼン、製品開発力は、全社におけるベンチマークとなりました」



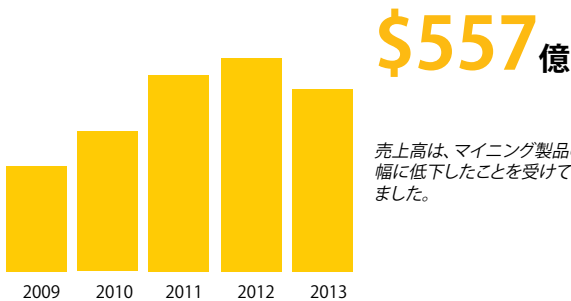
1990年にCat 320油圧ショベルの最終工程を行う従業員（上の写真）。
1965年に相模事業所で初めて生産されたCat D4Dを祝福する列席者
（下の写真）。

財務実績

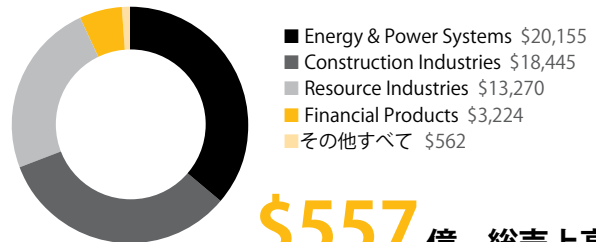
2013年は、産業環境が厳しい中、従業員が団結して取り組んでくれたことに誇りを感じています。売上高は減少したものの、Machine and Power Systemsにおける営業キャッシュ・フローは記録を打ち立て、バランスシートの改善と製品全体でのマーケットポジション向上を実現させることができました。加えて、各工場の安全性と製品の品質を引き続き向上させることができました。売上が下降しても収益性を維持する効果的な対策を講じる中で、コスト柔軟性は当社の戦略の重要事項であり、2013年の主な焦点でもありました。これは、特に厳しい年を耐えている当社従業員にとっては簡単なことではありませんでしたが、私たちが開始した取組みにより、しっかりとした業績を残すことができました。

連結売上高(単位: 100万ドル)

\$32396 \$42588 \$60138 \$65875 \$55656



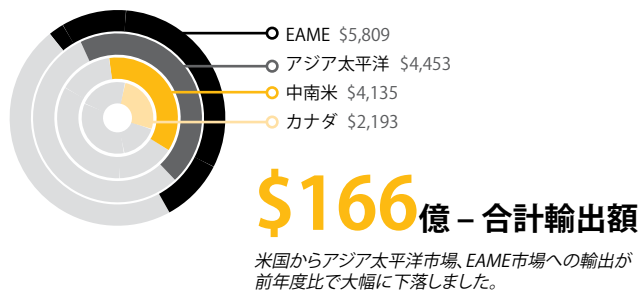
セグメント別の連結売上高(単位: 100万ドル)



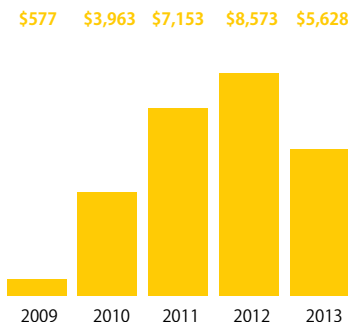
\$557 億 - 総売上高

Caterpillarは、世界中にわたって幅広い産業をカバーする多様な企業です。

2013年における米国から各地域への輸出(単位: 100万ドル)



営業利益(単位: 100万ドル)

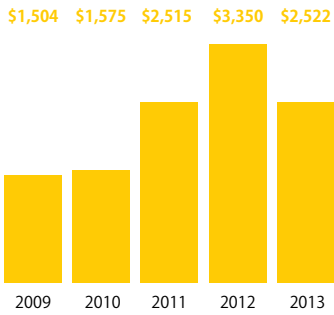


29% 減に抑える

販売数量の減少、不利な販売構成、コスト吸収の大規模なマイナス影響、価格の低下にかかわらず、当社の営業利益の減少は29%にとどまり、当社の目標範囲内となりました。

財務実績

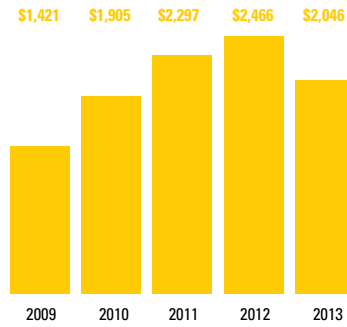
資本支出額(設備リースを除く)(単位: 100万ドル)



\$25億

2013年の資本支出額は25億ドル超でした。

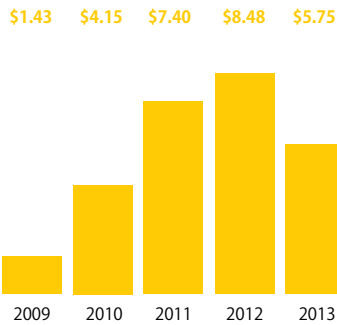
研究開発費(単位: 100万ドル)



\$20億
2013年投資額

プログラム支出の削減により、研究開発費が減少しました。

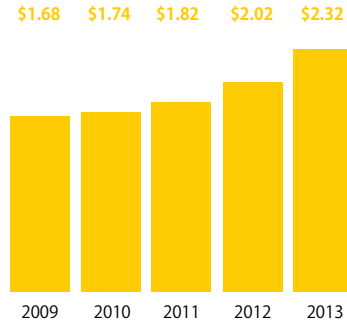
1株あたりの利益(希薄化後)



\$5.75

コスト削減努力により、売上減による利益へのマイナス影響を最小限に抑えることができました。

1株あたりの配当金



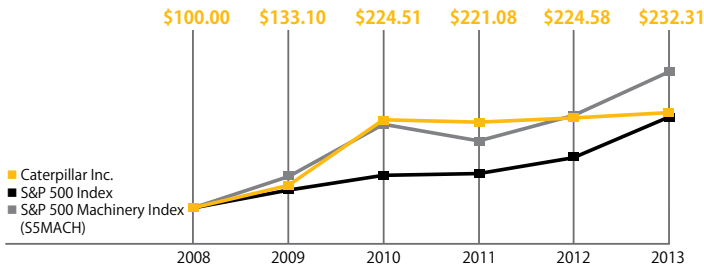
15%増

2013年、堅調なキャッシュフローにより、配当率は20年連続で増加しました。

CATERPILLAR®

市場実績

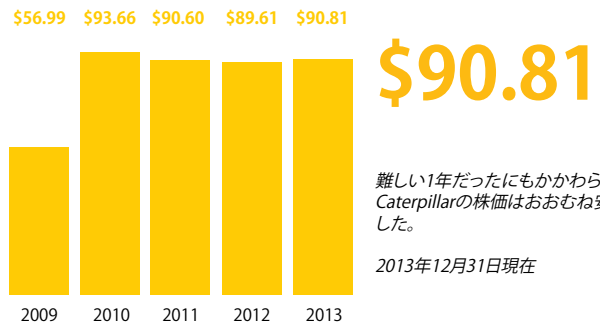
CAT 対 S&P 機械分野指標



2008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の一般株(株式表示記号: CAT)は、ニューヨーク証券取引所で取引されています。

5年間の株価終値



難しい1年だったにもかかわらず、Caterpillarの株価はおおむね安定していました。

2013年12月31日現在



事業実績

全世界の従業員数(年度末)

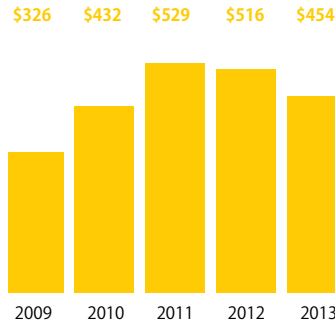


118,501

従業員数

世界の従業員数は、主にリストラ計画と生産量の低下により、2012年から5.5%減少しました。

従業員1人あたりの世界売上と収益(単位: 1,000ドル)

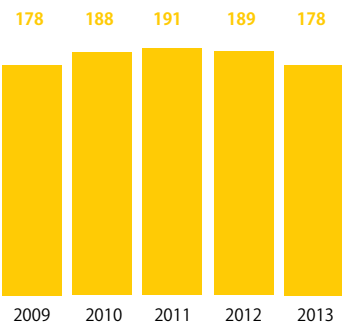


\$454,000

従業員1名あたり

販売数の減少により、従業員1名あたりの売上と収益は減少しました。

全世界のCAT®ディーラー数

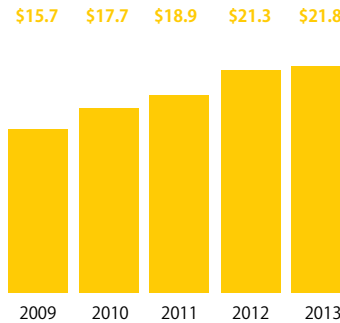


178

全世界のディーラー数

当社のディーラー・ネットワークは、当社のビジネス・モデルと競争力の重要な部分を占めます。

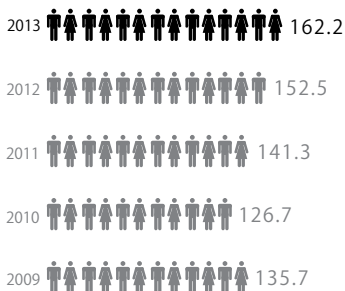
ディーラー純資産(単位: 10億ドル)*



\$218億

ほとんどのCat®ディーラーは個人経営の、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。

ディーラー従業員数(単位: 千人)*



162,200

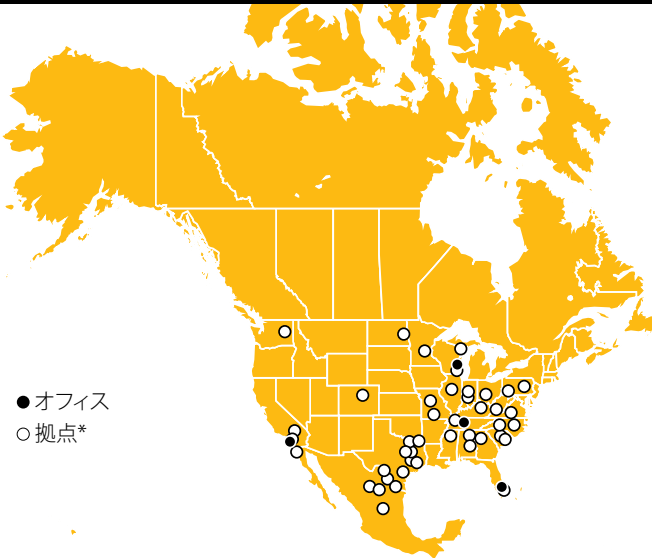
ディーラー従業員数

Cat®ディーラー従業員は、世界のお客様のお役にたつために重要な役割を果たしています。

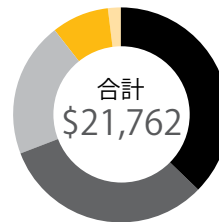
*推定

2013年における地域別の世界業績

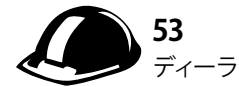
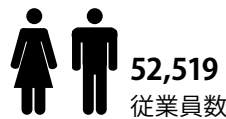
北米



2013年のセグメント別の売上高 (単位:100万ドル)



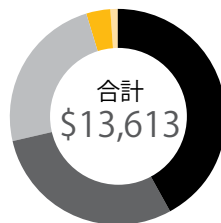
- Energy & Power Systems \$8,231
- Construction Industries \$7,008
- Resource Industries \$4,443
- Financial Products \$1,688
- その他すべて \$392



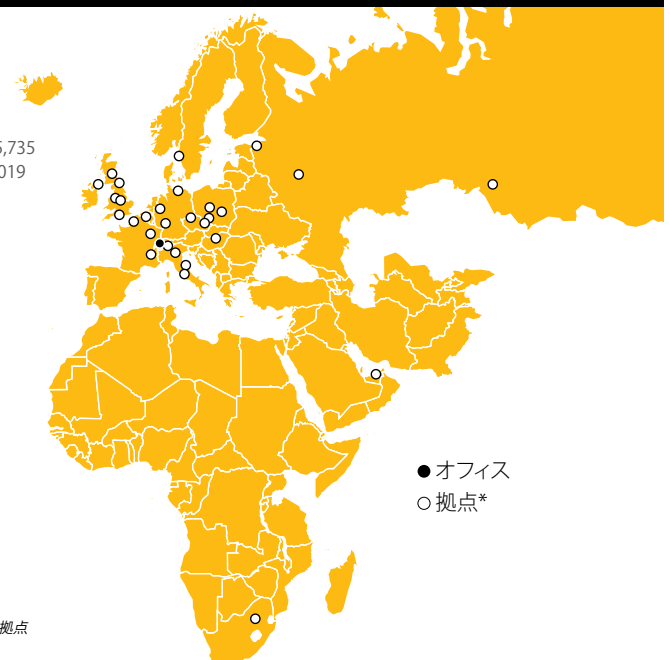
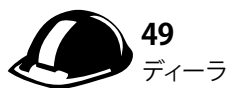
*拠点には、製造、部品流通、鉄道、リマン事業を行う主要施設が含まれます。一部の地域では、拠点の記号が複数の拠点を表す場合があります。

ヨーロッパ/アフリカ/中東/CIS

2013年のセグメント別の売上高 (単位:100万ドル)



- Energy & Power Systems \$5,735
- Construction Industries \$4,019
- Resource Industries \$3,241
- Financial Products \$503
- その他すべて \$115

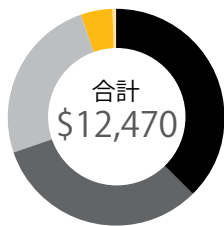


*拠点には、製造、部品流通、鉄道、リマン事業を行う主要施設が含まれます。一部の地域では、拠点の記号が複数の拠点を表す場合があります。

2013年における地域別の業績

アジア太平洋

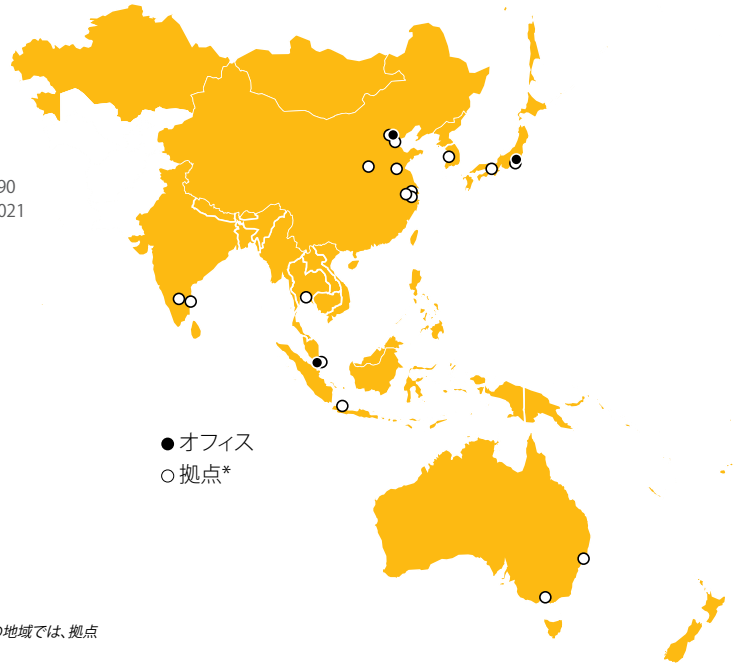
2013年のセグメント別の売上高 (単位: 100万ドル)



- Construction Industries \$4,690
- Energy & Power Systems \$4,021
- Resource Industries \$3,105
- Financial Products \$603
- その他すべて \$51

25,670
従業員数

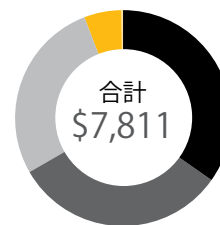
43
ディーラー



*拠点には、製造、部品流通、鉄道、リマン事業を行う主要施設が含まれます。一部の地域では、拠点の記号が複数の拠点を表す場合があります。

中南米

2013年のセグメント別の売上高 (単位: 100万ドル)



- Construction Industries \$2,728
- Resource Industries \$2,481
- Energy & Power Systems \$2,168
- Financial Products \$430
- その他すべて \$4

● オフィス
○ 拠点*

15,385
従業員数

33
ディーラー



*拠点には、製造、部品流通、鉄道、リマン事業を行う主要施設が含まれます。一部の地域では、拠点の記号が複数の拠点を表す場合があります。



過去5年間の財務状況概要

1株あたりの利益以外の単位は100万ドル

各年度の最終日は12月31日

	2013	2012	2011	2010	2009
売上と収益	\$ 55,656	\$ 65,875	\$ 60,138	\$ 42,588	\$ 32,396
米国内の比率	33 %	31 %	30 %	32 %	31 %
米国外の比率	67 %	69 %	70 %	68 %	69 %
売上	\$ 52,694	\$ 63,068	\$ 57,392	\$ 39,867	\$ 29,540
収益	\$ 2,962	\$ 2,807	\$ 2,746	\$ 2,721	\$ 2,856
利益 ⁴	\$ 3,789	\$ 5,681	\$ 4,928	\$ 2,700	\$ 895
1株あたりの利益 ¹	\$ 5.87	\$ 8.71	\$ 7.64	\$ 4.28	\$ 1.45
1株あたりの利益 – 希薄化後 ²	\$ 5.75	\$ 8.48	\$ 7.40	\$ 4.15	\$ 1.43
1株あたりの配当金	\$ 2.320	\$ 2.020	\$ 1.820	\$ 1.740	\$ 1.680
平均株主資本利益率 ³	19.7 %	37.2 %	41.4 %	27.4 %	11.9 %
資本支出:					
有形固定資産	\$ 2,522	\$ 3,350	\$ 2,515	\$ 1,575	\$ 1,504
他社への設備リース	\$ 1,924	\$ 1,726	\$ 1,409	\$ 1,011	\$ 968
減価償却費	\$ 3,087	\$ 2,813	\$ 2,527	\$ 2,296	\$ 2,336
研究開発費	\$ 2,046	\$ 2,466	\$ 2,297	\$ 1,905	\$ 1,421
売上と収益の割合	3.7 %	3.7 %	3.8 %	4.5 %	4.4 %
賃金、給与、従業員福利厚生	\$ 10,962	\$ 11,756	\$ 10,994	\$ 9,187	\$ 7,416
平均従業員数	122,502	127,758	113,620	98,554	99,359
12月31日					
総資産	\$ 84,896	\$ 88,970	\$ 81,218	\$ 63,728	\$ 59,842
1年間を超える長期の借入金:					
連結	\$ 26,719	\$ 27,752	\$ 24,944	\$ 20,437	\$ 21,847
製品およびパワーシステム	\$ 7,999	\$ 8,666	\$ 8,415	\$ 4,505	\$ 5,652
ファイナンス商品	\$ 18,720	\$ 19,086	\$ 16,529	\$ 15,932	\$ 16,195
債務合計:					
連結	\$ 37,750	\$ 40,143	\$ 34,592	\$ 28,418	\$ 31,631
機械装置類および電力システム	\$ 8,775	\$ 10,415	\$ 9,066	\$ 5,204	\$ 6,387
ファイナンス商品	\$ 28,975	\$ 29,728	\$ 25,526	\$ 23,214	\$ 25,244

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. 利益を平均株主資本(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。

事業 概要



Caterpillarの事業概要

Caterpillarは、世界中で持続的な発展を実現させるべく設立されました。その製品ラインナップは300種を超え、世界中の道路、鉄道、海、河川、森林、採石所、油田で、300万台超のCat®製品が活躍しています。当社の製品やサービスは、想像し得るような現場でも役立っています。当社は、さまざまな地形や天候条件において優れた性能を発揮する機械、ソリューション、サポートをお届けします。Caterpillarのエンジンやガス・タービンは、世界中で商品や原料を運ぶお客様の動力源となっています。また、発電機はさまざまな場所で必要な電力を供給しています。Caterpillarの卓越した製造技術は、物流、ファイナンス商品、リマンに裏打ちされた世界トップレベルのサービス事業によって強化されています。

Caterpillarが所有するブランド・ポートフォリオは、当社の成長戦略を支援し、企業としての目標を達成する力となっています。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の象徴です。数十年の実績に基づく当社の各種ブランドは、メイン・ブランド名のCatを含め、品質や信頼性の証であり、最高のデザイン、エンジニアリング、お客様サービスを保証しています。

Caterpillarの詳細についてはcaterpillar.comをご覧ください。Cat製品、サービス、ソリューションについてさらに詳しく知りたい方は、cat.comにアクセスしてください。

主要製品グループ

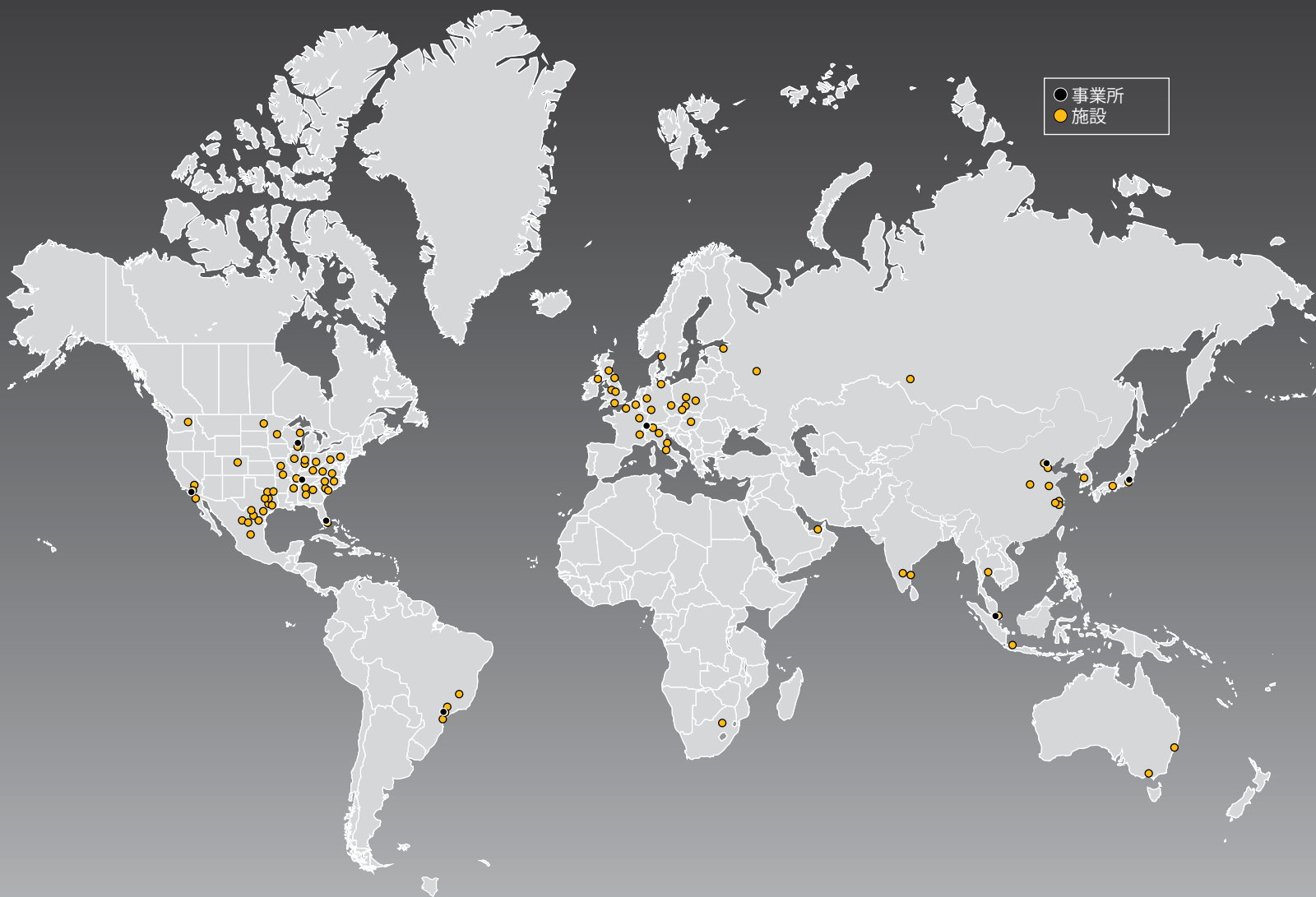
- ・アーティキュレートトラック
- ・コンパクトトラックローダ、マルチテレンローダ
- ・ドラグライン
- ・ドリル
- ・電動ロープ・ショベル
- ・エンジン
- ・発電装置
- ・ハイウォール採掘機
- ・油圧ショベル
- ・油圧ショベル
- ・機関車
- ・船舶推進システム
- ・モータグレーダ
- ・ダンプトラック
- ・オンロードトラック
- ・パイプレイヤ
- ・スキッドステアローダ
- ・トラックショベル
- ・履带式ローダ
- ・ブルドーザ
- ・トンネル掘削機械
- ・タービン
- ・ホイールドーザ
- ・ホイールショベル
- ・ホイールローダ
- ・ホイールトラクタスクレーパ
- ・ワークツールおよびアタッチメント

主なサービス分野と対象産業

- ・農業
- ・建設
- ・カスタマーサービス
- ・解体/スクラップ・リサイクル
- ・発電
- ・ファイナンス
- ・林業
- ・官公庁/防衛
- ・保険
- ・整地
- ・機関車、鉄道車両
- ・メンテナンス、修理
- ・船舶
- ・マテリアル・ハンドリング
- ・マイニング
- ・OEMソリューション
- ・石油、ガス
- ・道路舗装
- ・パイプライン
- ・発電所
- ・採石、砕石、セメント
- ・リマン
- ・レンタル
- ・安全性
- ・トレーニング
- ・テクノロジー&ソリューション
- ・廃棄物

事業 概要

世界の事業所



*拠点には、製造、部品流通、鉄道、リマン事業を行う主要施設が含まれます。一部の地域では、拠点の記号が複数の拠点を表す場合があります。

Caterpillar基金

持続可能な発展を実現。

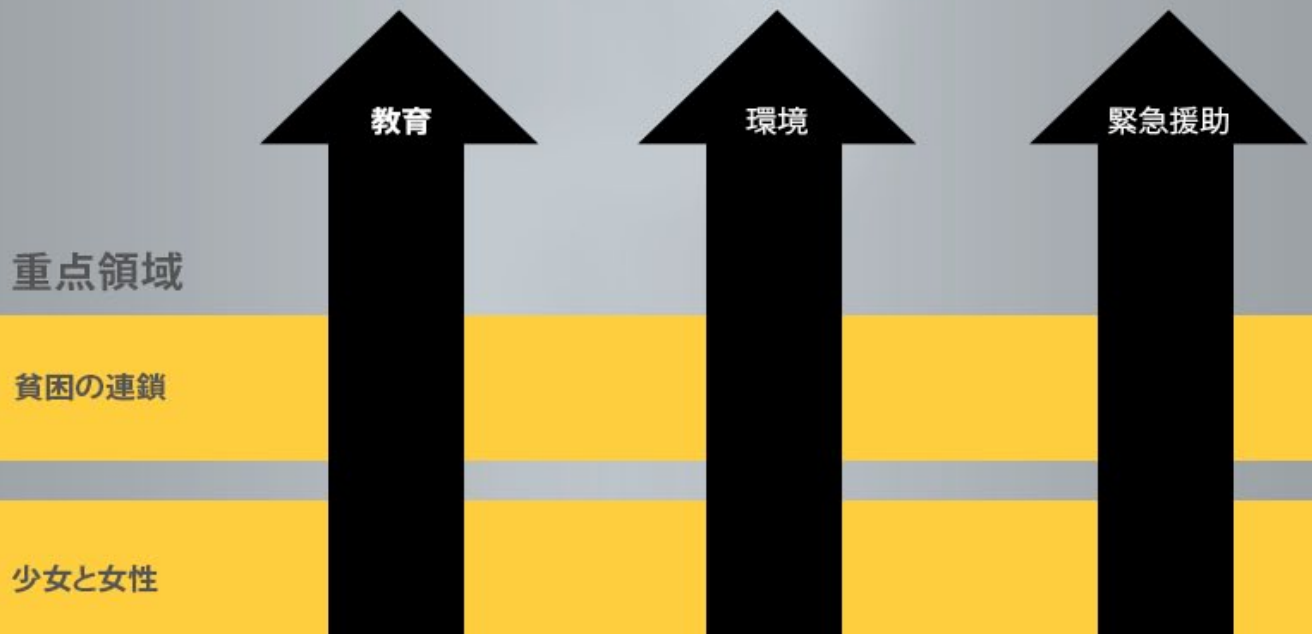
私たちの使命:

貧しい社会の貧困の連鎖を繁栄への道筋に変換します。これは、最高の結果、すなわち少女と女性の教育と発展をもたらすと実証された適正な取り組みに投資することにより達成できます。



どうすれば私たちは持続可能な発展を達成できるか？

私たちは、教育、環境および緊急援助組織と戦略的に提携し、貧困を軽減して人々、特に少女や女性に力を与え、力を十分に発揮できるようにします。



Caterpillar財団

持続可能な発展を実現。

その結果、他者を援助することができる活動的な地域社会の指導者が生まれます。

貧困の連鎖



少女が若いうちに妊娠すると、子供たちの面倒を見ることができません。貧困の連鎖は世代を超えて繰り返します。

VS



仕事あり

教育あり

必需品あり



繁栄への道筋

Caterpillar財団

持続可能な発展を実現。

なぜ少女と女性なのか？

誰もがその人の役割がありますが、今日の社会政治的な環境では、少女や女性の活躍する分野の平等化により、指数関数的な効果が得られてきました。

少女



教育を受けた少女は結婚する時期を選択する可能性がより高く、別のやり方では得られない機会を得ることができます。



教育を受けた少女は、家族の中でその収入の90%を再投資しますが、それに対し男の子は35%です。



1年長く学校に通うと、少女の生涯賃金が10%~20%増加します。



学校に通う少女が10%増加すると、GDPが3%伸びます。



HIV/AIDSの防止。



市民のリーダーシップへの参画。

女性



女性企業家は、ほぼ100%借入金を返済します。特に男性よりも顕著なのは、良好な経営状態から地域社会が恩恵を受けられるようにしていることです。



教育を受けた女性ならば、その子供たちも同等に教育し、慣習的には若い少女たちには与えられない機会を順に伝え、次世代のための適正な環境を創造し、さらに先へ向けてスタートさせます。

出典: World Bank (世界銀行)、World Development Data & Research (世界開発データおよび研究)、2012~2013

Caterpillar財団

持続可能な発展を実現。

どれくらい多くの機会があるか？



X 6,600万

現在、学齢に達している6,600万人の少女が学校に通っていません。



16歳以上の少女のうち4億9,600万人が読み書きできません。



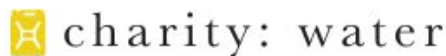
X 300万

全世界で小学校に通っている少女は少年に比べて3,300万人少ないです。

私たちは業界トップと提携し、業務を適切に進めます。



American Red Cross



OPPORTUNITY International

Caterpillar財団



持続可能な発展を実現。



いつも私たちの発展とともに

私たちの計画をご覧いただき、私たちの協力関係をご理解いただくために、
詳細については次のリンク先を参照してください。

caterpillarfoundation.org >

私たちとともに:  



CATERPILLAR

© 2014 Caterpillar All Rights Reserved. CAT, CATERPILLAR, それらの各ロゴ、ACERT、BUILT FOR IT、MineStar、Product Link、Solar、Unit Rig、VisionLink、"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の商標であり、許可なく使用することはできません。

© 2014 CATERPILLAR PUBLIC RELEASE All Rights Reserved. Printed in the U.S.A.

将来予想に関する記述

この2013年年次報告書には、1995年私募証券訴訟改革法 (Private Securities Litigation Reform Act of 1995) が定義する将来の出来事や予測に関する記述があります。将来の予測に関する記述には、"考えられる"、"予想される"、"予定である"、"見込まれる"、"思われる"、"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) などで、予測的記述に明示的または暗示的に示される内容と大きく異なる場合があります。(i) 世界経済とCaterpillarが事業を展開する業界や市場における経済状況。(ii) 政府資金や財政政策、インフラストラクチャへの財政支出。(iii) 物価やコンポーネント価格の上昇、当社製品に対する需要の変動、コンポーネント製品の著しい不足。(iv) 世界金融市場の安定性欠如や混乱による当社の資金流動性、または当社の顧客、ディーラ、サプライヤの資金流動性の低下。(v) 当社が事業を展開する国々における政治的・経済的リスク、商業的な不安定性、当社の支配を超えた事象の発生。

(vi) 当社の信用格付けを維持できず、会社の借入費用が上昇するほか、当社の資金コスト、流動性、競争力、資本市場へのアクセスに悪影響が生じる状況。(vii) 金融サービス業界に関連する当社の金融商品セグメントのリスク。(viii) 金利や市場の流動性状況がCat Financialや当社の収益やキャッシュフローに悪影響を及ぼす状況。

(ix) Cat Financialの顧客による滞納、差し押さえ、および純損失の増加が、Cat Financialの業績に悪影響を及ぼす状況。(x) 新しい規制の導入および金融サービス規制への変更。(xi) 買収、合併事業、または子会社の売却から予想していたすべての利益を実現できない、または実現するまでに予想よりも長い時間がかかる状況。(xii) 当社の製品当社の競争的立場に影響を及ぼす恐れのある国際貿易規制。(xiii) 顧客の需要に沿った品質の製品を開発、製造、および販売する当社の能力。(xiv) 当社が事業を展開する環境での競争の過熱が当社の売上や価格決定に悪影響を及ぼす状況。(xv) 当社の生産性、効率性、およびキャッシュフローを向上させ、コストを低減させるための数々の取組みから、期待された利益をすべて実現できない状況。(xvi) 取引法または腐敗行為防止関連の法規制への違反またはその疑い。(xvii) 追徴税または支出。(xviii) 通貨の騰落。(xix) CaterpillarまたはCat Financialによる財務制限条項の遵守。(xx) 年金制度による支払い義務の増加。(xxi) 労働組合との対立または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) 二酸化炭素法規制が採用された場合に求められる遵守要件。(xxiv) 会計標準の変更。(xxv) ITセキュリティの障害または保護違反。(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、2014年2月18日にSECに提出した2013年12月31日付けのForm 10-Kの「Item 1A. Risk Factors」(項目1A.リスク要因)に記載されています。