

### 成功の戦略

会長の言葉



献身的なチーム



財務力



大きなチャンス



持続可能な発展



大切なパートナー



高品質の製品




顧客重視



## 会長の言葉

長い年月にわたって、Caterpillar は好況時にも厳しい時期にも、業績と財務力において確固たる評価を築き上げてきました。売上および収入は 37 % 落ち込みましたが、収益の確保、経営状況の改善、Mid-A の信用格付けの維持、配当の維持、従業員の年金制度への拠出を実現しました。



James W. Owens  
Caterpillar Inc. 会長兼 CEO

2009 年度の  
Caterpillar

厳しい状況下での業績確保。これが、Caterpillar のチームが 2009 年に達成したことでした。

私は Caterpillar に 37 年間勤務していますが、これほどまで厳しい経済環境はかつてありませんでした。当社が関わる業界は中でも最も深刻な打撃を受け、売上と収入は大幅に落ち込みました。しかし、このような厳しい状況にもかかわらず、当社は見事な結果を残し、将来への投資を行い、成長へ向けて基盤を引き続き強化しました。

まるで奇跡のような話ですが、実際には、当社の目を見張る業績は、基本的な事業原則を実行した結果にすぎないのです。第 1 に、当社では、堅実なビジネス・モデルを採用しています。当社の世界各地の拠点、多彩な製品、サービスのラインアップ、包括的な戦略およびそれが十分に理解されていたこと、これらのすべてが、優れた業績に結びつきました。特に、当社の統合サービス・ビジネスは景気後退の影響を緩和するのに役立ち、当社の 2009 年度の売上と収入の 46 % を占めるまでになりました。

第 2 に、当社は事前に立てた計画がありました。当社は、景気循環の激しい産業に従事しているため、景気の底（トラフ）に備えた計画を確立しておくことが重要です。2005 年に新しい戦略を導入したときには、トラフ計画が重要な位置を占めていました。当社の各拠点には、景気後退の場合に実行できる具体的な計画を立てておくように求めました。こうしておいて本当によかったと考えています。世界的な経済危機に直面したとき、当社は素早く行動を起こし、トラフ計画を実行することができました。当社は高い目標を掲げ確固たる措置を取ったため、生産量を素早く削減し、販売の大幅な減少に合わせてコストを低減することができました。

最後に、当社に有能なチームが存在したこと、世界各地の当社の従業員、特約販売店、サプライヤが結集したことが、成功につながりました。当社には、優れた人材が集まっているだけでなく、チームとして長期的な成功に向けて努力しています。将来への見通しが利かない厳しい時代に直面して、Caterpillar の世界各地のメンバーは一丸となって、自分に何ができるかを自問し、取り組みました。

# 会長の言葉

## 結果の達成

長い年月にわたって、Caterpillar は好況時にも厳しい時期にも、業績と財務力において確固たる評価を築き上げてきました。売上および収入は 37 % 落ち込みましたが、収益の確保、経営状況の改善、Mid-A の信用格付けの維持、配当の維持、従業員の年金制度への拠出を実現しました。これらの結果を残し、財務力を維持することは、Caterpillar の長期的な成功にとって重要であることはもちろん、従業員、特約販売店、サプライヤ、お客さま、そして株主にとっても重要でした。

当社は、社内だけでなく、バリュー・チェーンにも重点的に取り組みました。2008 年の終わりから 2009 年の初めにかけて、当社では特約販売店が注文をキャンセルできるようにしました。これは、当社では前例のないことでした。これにより、特約販売店は在庫を削減することができ、経営状況を健全に保つことができました。2009 年末に景気上昇に向け準備を開始したときには、当社は主なサプライヤと直接会って、2010 年に生産を増加させる能力があるかどうかを評価しました。他の融資元が利用できないときには、Cat Financial を通じてお客さまに融資を行うことができました。また、株主には、306 回連続となる四半期の配当を実施すると発表しました。

これらの安定した財務結果以上に重要なのは、Caterpillar の長期的な将来に不可欠となる目標に注力してきたことです。当社では、生産量を減らした期間を利用して、改善と革新に力を注ぎました。CAT 生産システム (CPS) を実行し、推進する取組みを続けてきました。6 シグマとともに、このプロセスに関する規律は、当社が将来成功を収めるために不可欠なものです。そして、この動乱の 1 年にあっても、これらを推進する勢いを失わずに、結果を達成したことを私は嬉しく思います。

## 将来に対する投資

現在行っている活動は、将来の基盤となります。当社は、技術と革新に今後も変わらず力を注いでいきます。この分野をリードする企業となるか、他社に追い越されるのを眺めているのか。当社はリードすることを選びます。

当社は投資を常に戦略的に行ってきましたが、2009 年には、当社の歴史の中で、2 番目に多い研究開発への投資を行いました。また、イリノイ州モズビルにある新しい Large Payload Structural Dynamics Laboratory (大積載量構造力学研究所) など、世界各地の施設と能力に戦略的に投資を行いました。地球の反対側の中国では、製品拡大のために投資を行い、能力を強化し、新しい多機能研究開発センターを開設しました。中国は最大の成長のチャンスを含める国であり、この地域への投資は、成長を続ける中国の顧客基盤への取組みを明確に示すものです。

当社では、持続可能性を重視してきました。これは、好況時だけに関心を払う一時的なものではなく、現在から将来に続く、ビジネス・チャンスです。お客さまは生産性およびエネルギー効率の向上、排出ガスの低減、現場の安全性の向上を実現する方法を追求しています。それに対し、当社はお客さまが必要とするソリューションを提供しています。同時に、当社は自社の運営においても、素材、エネルギー、水を効率的に使用することにより、経費節減を実行しています。

## 基盤の強化

景気後退は決して良いことではありませんでした。景気後退により、お客さまをはじめ、当社の従業員、特約販売店、サプライヤを含むチーム全体が厳しい状況に直面しました。しかし、学んだこともあります。会社をスリム化することにより、より健全で優れた競争力を身につけ、前進できるようになりました。

少ない経営資源で多くの効果を上げることを学びました。当社はより統制のとれた、実行力のある会社になりました。また、コストに対して、厳しく注意するようになりました。このことは当社の新しい規範となり、不要なコストを追加することなく、適切な成長を遂げる上で役立ちます。コスト管理は、販売量の減少に直面しているときだけでなく、上昇期にも重要です。



## 会長の言葉

再び成長する準備は整いました。世界各地、特に発展途上国で、景気回復の兆しが確認されています。インフラストラクチャに対する世界各国のニーズは引き続き堅調です。鉱業設備機器の需要は増加を続けています。これは、物価の上昇が続き、景気回復への自信が増していることを示しています。また、アフターマーケットの修理部品の売上も改善しました。通常、この数値で、機械の利用率が回復していること、ひいては、需要が回復していることを早期に確認することができます。

Caterpillar は、世界経済の成長の恩恵を受けることができる立場にあります。2010 年は、2009 年よりも売上および収入が 10 ~ 25 % 上昇すると期待され、良い年になる前兆がすでに現れています。しかし、回復はまだ早期の段階にあるため、当社では慎重な態度を取っています。回復は不安定で、そのペースは世界各地で異なります。北米、ヨーロッパ、日本はいまだに低迷しています。しかし、回復が明らかになり、堅調になるにつれ、世界各地の堅固な拠点と輸出能力により、回復のメリットを得られるようになるでしょう。

2009 年は厳しい年でしたが、Caterpillar の企業としての存在意義を証明してくれました。困難な時期に何を実行するかによって、企業の真価が明らかになります。厳しい状況にあり、個性がこれまでになく重要になっています。誠実さ、卓越性、チームワーク、コミットメントは、好況時にも厳しい時期にも、Caterpillar のすべての行動の基盤です。そして、当社の個性がこの困難な年に発揮されたことを誇りに思います。

従業員と資源の削減のため、各部門、チーム、従業員がこれまで以上に協力し合う必要があります。厳しい状況と不確実性にもかかわらず、当社の従業員は自分の業務と安全に集中して取り組み続けました。そして、CPS の導入と製品の品質改良の取組みを引き続き行いました。さらに、当社のビジネスにとって不可欠である特約販売店とサプライヤとの関係をさらに緊密にしました。これが当社の存在意義であり、成功への戦略です。

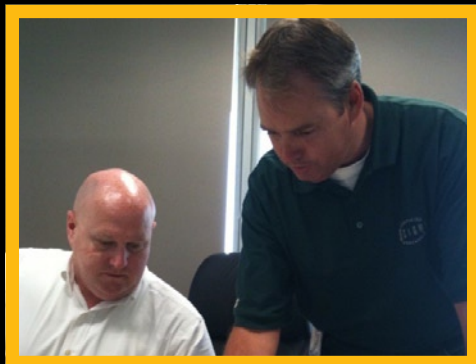
2009 年は、私が 1 年を通して会長兼 CEO を務める最後の年となりました。これほど優れた企業を率いることができたのは名誉なことでした。目まぐるしく過ぎた任期でしたが、その間に、当社は伝統を基盤に前進し、基盤をさらに強化できたことを誇りに思います。

従業員の皆さん、皆さんの取組みと貢献には、本当に感謝しています。特約販売店とサプライヤの皆さん、皆さんのリーダーシップと優れた対応に感謝しています。そして、当社の大切なお客さまと株主の皆さま、Caterpillar に信頼を寄せていただき、ありがとうございます。当社は現在も、そしてこれからも、常に皆さまの期待を上回るように努力してまいります。

2010 年にも不確実な状況は続きますが、はっきりしていることは、Caterpillar のリーダーシップが揺らぐことはないということです。当社には、誠実さ、卓越性、チームワーク、コミットメントを基盤とする堅固なマネジメント・チームがあります。私は 2010 年をもって退任させていただきますが、後任は、長く役員を務め、Caterpillar をよく知る、信頼できる人物です。優良企業から真に偉大な企業を目指して進む道のりにおいて、Doug がこの非常に優れた会社を、さらに高いレベルに引き上げてくれることを楽しみにしています。

### 献身的なチーム

### 成功の戦略



成功を表す数字:  
**93,000+**  
献身的な従業員



### 献身的なチーム

### 成功の戦略



「革新性が常に認められ、評価される。これが、Caterpillar が常に成功する理由です」

– Howard Gibson、モスクワ



「私は2代続くCaterpillarの従業員です。溶接工だった私の父は、2005年に亡くなりました。この1年、Caterpillarのチームがどれほど協力し合ったかを見たら、父は驚き、誇りに思うでしょう。需要の下落により友人や同僚が退社する際には、驚くほどの同情と共感が示されました。退社した従業員のためにも、誇りを持ってこの会社を存続させなければなりません」

– Kris Paquin、イリノイ州ジョリエット



「厳しい状況下でも私たちが成功することができたのは、長年にわたって勝ち組に属し、その立場から退くのは不本意だったからです」

– David Ferron、ミネソタ州ミネアポリス



「この業務を管理運営する人が減ったため、お客さまに価値を提供するために何をすべきかを慎重に検討し、業務に直接影響を及ぼす領域に集中する必要がありました」

– Cameron Balzat、オーストラリア



「協力して業務を行っています。厳しい状況下を突き進むために、お互いの興味、目標、意見が何かを理解しています。2009年にはCPS戦略が私たちが牽引してくれましたが、これからもCaterpillarが建設機械の分野でトップの地位を維持できるように導いてくれるでしょう」

– Tim Meyers、イリノイ州オーロラ



### 献身的なチーム

### 成功の戦略



「景気後退の時期にも、引き続きお客さまに優れた価値を提供し、関係を構築し続けることができました。現在の努力は今後数年のうちに報われるでしょう」

– Simon Uebergang、シンガポール



「2009年の厳しい状況の中で、お客さま一人ひとりの特有の環境を理解するために時間を割き、適切にカスタマイズされたソリューションを作ってきました。お客さまは改めて、Caterpillarによってサポートされているとお感じになったのではないのでしょうか」

– Elaine Cristina Bagio、ブラジル



「リーダーたちのビジョンは高く評価されるべきです。最悪の状況に備えて計画を立て、苛酷な状況が発生した場合に備えて計画をよく練っていることが重要です」

– Venkatachalam Swaminathan、インド・チェンナイ



「E' ラインの D7E のような革新性があれば、この会社の可能性に限界はありません。D7E は Caterpillar の未来です。排出ガス規制 Tier 4 の施行が近づくにつれ、このブルドーザは大きな成功を収めるでしょう」

– Connie Baugh、イリノイ州イーストピオリア



「リーダーのチームが明確な指示と目標を示し、全従業員がその目標を達成するために取り組まなければ、この結果は達成できなかったでしょう」

– Niall Durdin、英国

## 財務力

## 成功の戦略



成功を表す数字:

MID-A

Caterpillar は、Mid-A の  
信用格付けを維持する  
ように取り組んでいます計画は  
報われる

最も好況なときも最も厳しい時期も、Caterpillar の堅固な財務基盤は、チャンスを活用し、困難を克服する上での根幹となっています。このことは、景気後退の前兆を認識し、状況への対応を積極的に開始した時にも、変わりませんでした。

「Caterpillar は記録的な長さの成長期から後退局面に入りましたが、健全な経営状態を保って、困難を乗り越えるために素早く行動する必要があることを知っていました」と Caterpillar 最高財務責任者、Dave Burritt は述べています。

最初のステップの1つは、2005年に展開した Vision 2020 戦略の主要な部分を構成する、トラフに備えた行動を展開することでした。トラフ計画により企業は、素早く反応し、厳しく状況を監視することができました。

次に、Caterpillar 従業員の職能上の枠を超えたチームが、6シグマを使用して、主要なビジネス要因を中心とする取り組みを開始したことにより、Caterpillar の財務力が強化されました。チームは、3つの目標に向かって作業を行いました。その目標とは、健全なキャッシュ・フローで収益性を維持すること、Mid-A の信用格付けを維持すること、そして、配当を維持することです。

このプロジェクトでは、社内だけでなく、特約販売店、サプライヤなど、Caterpillar の一連のバリュー・チェーンにも焦点を置きました。



## 財務力

## 成功の戦略



最終的には、Caterpillar はこれら3つの目標を達成しました。運転資金管理に重点を置き、現金の支出を最小限に抑えることで、健全なキャッシュ・フローで収益率を維持しました。一部のアナリストは懸念を示していましたが、Caterpillar は配当を維持しました。このことは、ビジネスの最終的な所有者である、株主にとって重要な優先事項です。最後に、Caterpillar は Mid-A の信用格付けを維持し、資本調達を堅持しました。

この結果は、売上と収入が 1940 年代以来最大の下落を予想されていたことを考えると、目を見張る成果でした。これらの達成により、Caterpillar の基盤となる財務力が示されました。この財務力により、堅調な勢いで前進し、景気上昇に向けた準備を整えることができます。

## Cat Financial – 長年にわたるお客さまの獲得

Cat Financial にとって、お客さまの立場に立って投資することは、ビジネスに関する基本原則です。景気後退の厳しい状況にあつて、当社がお客さまの支援に手を差し伸べたのは、そのためです。

規模の大小を問わず、お客さまにとって、融資を受けることは、ビジネスを長く続けていくために不可欠です。多くの銀行、融資機関がお客さまのビジネス・ニーズを満たすことに困難になっていた 2009 年、お客さまは Cat Financial にサポートを要請しました。

1 年を通じて、Cat Financial は、Caterpillar のお客さまに設備資金および運転資金の融資を提供することで対応しました。この金融サポートを一貫して提供することにより、Cat Financial は、景気的大幅な後退にもかかわらず、多くのお客さまがビジネスの運営を無事に行うことができるように支援することができました。さらに、"長年にわたるお客さまの獲得" というモットーを実現することができたのです。

## 大きなチャンス

## 成功の戦略



成功を表す数字:

24.5%

2003年以降の、中国の  
生活基盤整備への投資の  
平均年間増加率増加する  
パイプライン・  
プロジェクトの  
チャンス

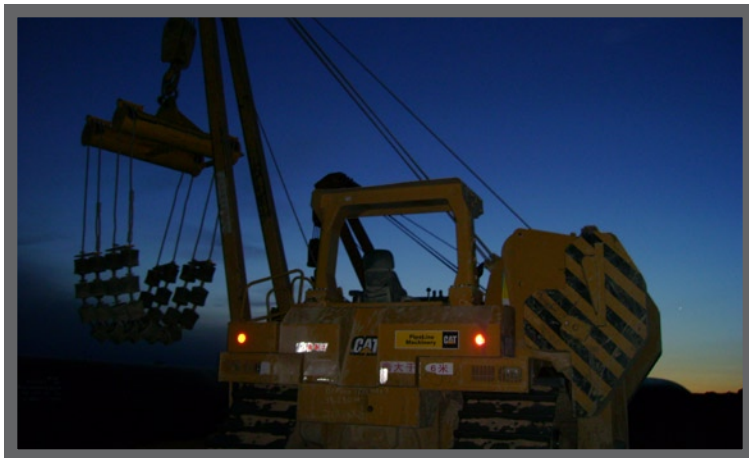
新興市場では、人口増加と経済発展により、生活基盤に対する新たな需要が創出されています。これにより、主要なプロジェクトに対応するため必要な機械の需要が生まれます。技術、広範囲の運営拠点展開、定評ある特約販売店によるサポートの組み合わせにより、Caterpillarは、世界の開発途上地域における発展を支える絶好の位置を占めています。

新興国の国内総生産（GDP）の大部分を生み出し、経済の原動力となっている中国には、大きなチャンスがあります。世界同時不況下でも、2009年に中国のGDPは8.7%の成長を遂げました。中国国家统计局によると、2003年以来、中国の生活基盤整備投資総額は、平均して年に24.5%成長し、道路、鉄道、空港、水力発電所などの施設が、13億の国民のニーズを満たすために建設されました。

パイプラインの建設に焦点を絞ったアプローチは、巨大な中国市場のチャンスを活用するCaterpillarの成功の一例です。中国は、今後5年間に100億ドル以上を投資して、パイプラインを拡張する計画です。CAT®の特約販売店である、PipeLine Machinery International (PLM)は、この建設需要の急増をサポートする上で重要な役割を担っています。CaterpillarとPLMは、油圧ショベルの特殊製品、ブルドーザ、モータ・グレーダ、パイプレイヤなど、パイプラインの建設用に揃えた一連の製品およびサービスを提供し、お客さまの多様なニーズを満たしています。

## 大きなチャンス

## 成功の戦略



数千マイルのプロジェクトを進めている中国最大の建設業者である、中国石油天然ガス管局（CPP）はすでに、PLM から 70 台以上の新しいパイプレーヤを購入しています。Caterpillar と PLM は、サービスおよびオペレータのトレーニング、安全に関するコンサルティング、部品の運用、新しい技術の導入、パイプライン建設手法など、差別化したサービスで製品提供をサポートすることに取り組んでいます。

Caterpillar は中国に対して強力な取組みを展開しています。現在、8ヶ所工場を設けていますが、今後、同国のビジネスが成長するにつれ、増設する予定です。また、ロジスティクス、部品施設、研究開発センターの強化も図ります。

この投資は価値があります。これほどの成長があれば、当社が中国で成功を取めることができたときには、その成功は大きなものになります。

## 先進国でのチャンス

インフラストラクチャに対する需要は、既存の道路、橋、鉄道、下水道などの拡張、再生、交換に集中しています。最近の世界的な経済危機に対応して、世界各国の政府は、景気刺激策の一環として、主な財源を新しいインフラストラクチャへの投資に割り当ててきました。要するに、世界にはインフラストラクチャへのニーズがあるということです。このことは、個人にとっては生活の質の向上を意味し、Caterpillar とそのお客さまにとってはビジネス・チャンスを意味します。



持続可能な発展

成功の戦略



成功を表す数字:

9

Caterpillar が Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) のメンバーになってからの継続年数

活気あふれる  
世界への  
持続可能な  
ソリューション

世界のエネルギー需要は、2030年までに40%も増加すると予想され、従来とは異なる原料からエネルギーを得る方法を見出す革新的なソリューションは極めて重要です。バイオガスを有用なエネルギーに変換し、持続可能で、非常に効率的なエネルギー・ソリューションを提供するCaterpillarの能力は、魅力的な競争力であり、当社のビジネス、お客さま、世界にとって成功のシナリオを保証するものです。

ジョージア州アトランタの米国で2番目に大きな埋立地にあるCAT®の埋立地ガス低排出発電装置2基は、24時間体制で稼働し、排出ガスを抽出して、2,500世帯分の電気を生み出しています。発電装置は埋立地の有機素材を分解する際に自然に発生するメタンで作動します。メタンは規制当局により、大量の温室効果ガスとみなされています。この施設は、大気に放出される排出ガスを燃焼させる必要性を減らすだけでなく、代替エネルギーの販売により1ヶ月に10万ドルの収益を国にもたらしています。

地球の反対側では、CAT発電機の燃料として、豚の糞尿も使用されています。タイ最大の食品メーカーである、Nong Rai Farmは、3万台の豚用給餌器を稼働させています。この農場では、バイオガスを燃料とするCAT発電装置を使用して糞尿を浄化槽に回し、エネルギーに関するニーズのすべてを満たしています。浄化槽からは、施設内のブロー、乾燥機などの電力のニーズに対応し、約200kWの電力を発電するのに十分な燃料が生成されています。

自然な有機物の処理により生み出されるエネルギーの可能性探求は、まだ始まったばかりです。Caterpillarには、代替エネルギー源をサポートする発電システムをお客さまに提供することにより、有意義な変革を導くチャンスがあります。これは、当社が持続可能な発展を可能にする方法の1つです。



### 貴重なパートナー

### 成功の戦略



成功を表す数字:

**14億**  
2100万ドル

2009年の研究  
開発に対する  
投資

**157億**  
1700万ドル

CAT® 特約販売  
店の2009年の  
純資産

### 1つのチーム としての作業

非常に難しい課題に対応するには、効果的なコラボレーションが必要です。これは、2つのまったく異なるプロジェクトから得た教訓です。1つのプロジェクトは長期にわたる技術的なプロジェクトで、もう1つは、短期間に高度な戦術を要するプロジェクトでした。

Caterpillarのエンジニアがサプライヤと密接に作業を行うことは珍しくありませんが、Caterpillarとサプライヤの間の透明性は、Tier 4 後処理システムの開発にあたって、これまでになくレベルに到達しました。プロジェクト開始時、世界トップレベルの製品を予定通りに予算内で無事導入するためには、サプライヤとのコラボレーションが不可欠であることが、プロジェクト・リーダーにより明確にされました。

その後すぐに、戦略的サプライヤの支援により、イリノイ州モスビルにプロトタイプ施設を構築しました。チームが肩を並べてやり取りすることで、問題を早期に特定し、解決策を十分に評価し、適時に判断を下せるようになりました。現在、モスビルの施設に足を運ぶと、サプライヤが設計のチェックに積極的に参加していたり、付加価値の高い設計機器などを分析していたり、製品テストを実施していたりする光景を目にします。

プロセスの次の段階として世界各地にあるサプライヤ独自の生産施設に移行するのに伴い、このプロジェクトに関する日常的なやり取りは2010年に終了しますが、1つのチームとして協力し合った成果は、Tier 4 テクノロジー導入の成功であり、世界レベルのサプライヤのベストプラクティスとして、今後のNPIプロジェクトに適用されるでしょう。

「戦略的パートナーとして、当社はCaterpillarの排出ガス制限に関するニーズとシステムの目標を早期の段階で理解していました。これにより、性能面でCaterpillarを市場で差別化する製品を提供することができました。また、当社独自に研究開発の取組みを推進し、新しい技術ソリューションを導入して、既存の製品を改善させることができました。そして、これらすべてを、設計段階における企業間の相乗効果を利用して、コストを削減しながら実現したのです」

— Caterpillar サプライヤ



## 貴重なパートナー

## 成功の戦略

特約販売店とお客さまのやり取りを再活性化させるため、ヨーロッパ / アフリカ / 中東 / CIS 地域のレンタルおよび中古車を扱う中核部門は、同じ事務所で働くことで、スピードを上げながらも同様の成果を生むことができました。"Sales Blitz (セールス・ブリッツ)" と呼ぶコンセプトのもと、Caterpillar の担当者地域の特約販売店の営業チームは短期間ながらタッグを組み、契約の成否にかかわらず、すべてのお客さまにコンタクトしました。

北欧地域では、CAT® 特約販売店 PON が、Caterpillar の代表者とチームを組み、ノルウェー、スウェーデン、オランダ、デンマークでイベントを開催しました。各イベントは2日間行われ、レンタルおよび新車の統合営業チームがお客さまの現場とオフィスを訪問しました。この取組みにより、合計で、1,400 社のお客さまにトータルソリューションを納入しました。そのうち、30% 近くが、PON にとって新規のお客さまでした。350 社を超える優先度の高い見込み客を特定し、PON は間もなく、16 件のレンタル契約、9 件の中古、3 件の新車、そして、9 件のサービス契約を獲得することができました。さらに、フォローアップする商談も残っていました。このときの売上は、75 万ドル近くに上りました。

連携し合うことで、Caterpillar とその特約販売店は、多くの力を合わせることの強みを証明しました。"Sales Blitz (セールス・ブリッツ)" プログラムでは、20ヶ国で6,500 を超えるお客さまを訪問し、2009 年には、レンタル、中古車および新車の販売において 200 万ドルを超える収益を上げることができました。

数年間1ヶ所に集中する場合でも、数ヶ月1つの地域で散開する場合でも、Caterpillar の戦略的サプライヤと世界各地の特約販売店ネットワークから構成されるほぼ完璧なコラボレーションがあれば、連携により一緒に成功することができる事が証明されます。

「Sales Blitz (セールス・ブリッツ) は、徹底してお客さま中心で、当社の設備機器ソリューションを統合し、営業チームを動機付ける適切な方法であることがわかりました」

– Inge Stensland、PON ノルウェー、  
カントリー・マネージャ兼レンタル部 VP





### 高品質の製品

### 成功の戦略



#### 成功を表す数字:

13.01	2009年の従業員 1人当たりの アイデア数
2,973	進行中の CPS 6シグマ・ プロジェクト数

### 活気を帯びる CPS と品質

品質の高い製品は発展に不可欠です。作業を一貫して遂行する信頼性の高い車体とエンジンにより、お客さまの時間と資源が節約されるだけでなく、作業自体を適切に終わらせるようになります。当社は製品の品質に関してすでに高い評価を得てきましたが、現在、CAT 生産システム (CPS) により、これがさらに強化されています。

6シグマの規律を通じて、品質、速度、安全性が大幅に向上し、さらに廃棄物を削減することのできる仕組みがCPSにより提供されます。しかし、CPSの効果が最も明確に現れるのは、チームのメンバーがCPS行動指針を実践し、日常の作業に取り込む場合です。

ブラジル・ピラシカバにある当社の製造施設で産業サポート・アナリストとして働き、CPSを実践している、Carlosの例を見てみましょう。Carlosは、2006年に彼の工場にCPSが導入されて以来、CPSに個人的に取り組み、プロセスの大幅な改善を進めてきました。現在までに、Carlosのアイデア311件が実現されています。

当社に23年間勤務する熟練工のCarlosは、ホイール・ローダのキャブの生産を担当しています。「起業家のビジョンを持ち、会社を所有者の目から見つめることが重要だと信じています」とCarlosは述べ、次のように続けています。「宝物を見つける必要があります。そして、それを見つけるのは人なのです」

Carlosの提案は、部品の不足や規定のプロセスに対する違反など、安全と生産性を監視するプログラムにつながりました。部品箱にプロテクタを取り付けるという彼の発案により、異物の混入のリスクが低減されるようになり、製品の品質が向上し、廃棄物とコストを削減することができました。

CPSの部門リーダーであるDavid Ercolinは、すべてのアイデアは検討する価値があると言い、次のように述べています。「重要なことは、どんなアイデアも見逃がさないことです。シンプルなかこそ、完璧さは見つかるのです」

## 高品質の製品

## 成功の戦略

効率と品質の向上を推進する Carlos の CPS への取組みは、世界中の Caterpillar 施設で働く数万人の従業員の中にも見い出せます。CPS を " 実践 " することにより、発展を可能にする最高品質の製品を用意することができるのです。

## 成功につながる優位性

資産構成の幅広さと底深さにより、Caterpillar は、世界各地で競争する上で成功につながる優位性を得ています。幅広い業種にわたる数百の製品を網羅している Caterpillar は、どのようなニーズにも対応できるように製品を取り揃えています。2009 年には、時間とスペースが限られた、交通量の多いエッフェル塔前の交差点整備工事用に、CAT® アスファルト・フィニシャ、アスファルト・コンパクタおよびミニ・ホイール・ローダが投入され活躍しました。イタリア・ボローニャの空港の滑走路を再舗装した際は時間の制約もある中、CAT® PM200 コールド・プレーナにより、工事は二晩で終了しました。また、さまざまな種類の CAT® 製品が、パナマ運河拡張プロジェクトの第 1 段階を完了する上で鍵を握りました。仕事を予定通り予算内で完成させることは、あらゆるプロジェクトに共通するニーズです。品質に対する取組みを通じて、Caterpillar は、世界各地のお客さまが与えられた仕事を全うできるように支援しています。

顧客重視

成功の戦略



成功を表す数字:

32日間

顧客刺激策をコンセプト作りから会社全体での導入までにかかった時間。チームに緊急性が認識されていたことと、Caterpillarの企業レベルでの連携により実現しました。

刺激策は  
お客さまの  
成功の  
ために

厳しい経済状況下で、多くのお客さまは新車導入を先送りしていますが、作業を遂行し、ビジネスの維持を可能にする信頼性の高い機械へのニーズは依然としてあります。このことを念頭に置き、Marketing and Product Support Center of Excellence (M&PS COE) と供給サービス部門のチームは、熱心な取り組みにより、Caterpillarのお客さまが最近の景気後退を乗り切るための支援を提供できることをいち早く認識しました。

販売の鈍化を利用して、景気後退の時期にお客さまの能力を強化し、Caterpillar 特約販売店とお客さまの関係を強化する独創的な手法を生み出しました。チームの解決策により、お客さまの重要なニーズに的を絞った計画が生まれました。

「当社が成功するにはお客さまがどれだけ重要であるかということ、このチームのメンバーは全員理解しています。この厳しい経済状況の中、お客さまがより成功を収めることができるように支援するのは、ごく当然なのです」と M&PS COE の製品サポート・オペレーションのマネージャーである、Denny Vosberg 氏は述べています。

このチームでは、点検、修理、再生、改造、中古車の改修、自前修理のお客さまなど、お客さまが機械性能を最大限引き出す上で役立つ主な分野に焦点を絞りました。問題が特定されたときには、修理や機械の完全なリビルドなど、複数の解決策を検討することができます。



## 顧客重視

## 成功の戦略



この取組みが有効であることは、CAT® 特約販売店の Cleveland Brothers とその顧客の PBS Coals の関係を見ればわかります。Cleveland Brothers が行った顧客の保有機械点検、その後の報告および推奨により、ブルドーザ群の改修および追加ユニットのレンタルおよび購入の計画につながりました。

「Caterpillar の顧客刺激構想は、非常に独創的で、PBS Coals をサポートする上で大変役立ちました」と Cleveland Brothers のプレジデント兼 CEO である Jay W. Cleveland, Jr. 氏は述べ、次のように続けています。「PBS Coals と一緒に立てた計画により、最大の価値がもたらされ、Caterpillar の専門知識と Cleveland Brothers 両方の能力を活用できました。」

## 将来予想に関する記述

この2009年度年次報告書で述べられている内容には、1995年私募債訴訟改革法（Private Securities Litigation Reform Act of 1995）において定義されている将来の出来事および予測に関する部分があります。これには、既知または未知の要因が関係し、Caterpillar Inc. の実際の業績と、将来予想に関する記述に明示的または暗示的に表現されている内容の間に違いが生じることがあります。将来の予測に関する記述には、「思われる」、「予想される」、「予定である」、「見込まれる」、「はずである」、「期待される」、「予測される」、「計画される」、「想定される」、「意図される」、「可能性がある」、「思われる」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）などにより、予測的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留意してください。(i) 世界経済と資本および債権市場の経済的な不安定さ、(ii) 事業による収益獲得、事業のための外部財源の確保、および資金の流動性の管理における Caterpillar の能力、(iii) Caterpillar が事業を展開している業界または市場における経済状況の悪化、(iv) 金利、流動資金、インフラ開発のための資金調達および政府支出など、政府の規制や政策、(v) 物価の上昇 / 鉄などの原料不足、(vi) 環境に関する法律や規制に準拠するための費用、(vii) Caterpillar と CAT Financial の信用格付けを維持できない状況、会社の借入れの実質的な上昇や資本調達が困難な状況、(viii) CAT Financial の顧客の財務状況や信用価値、(ix) 顧客の流動資金および資金調達における重大な状況の悪化、(x) Caterpillar の製品やサービスに対する市場の需要、(xi) 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、(xii) Caterpillar 生産システムや他の生産イニシアチブを確実に実施する Caterpillar の能力、(xiii) 輸入制限、資本管理、関税など、国際取引および投資政策、(xiv) Caterpillar または CAT Financial に係る信用機関の財務制限条項に対する違反、(xv) 特約販売店または基幹部品メーカーの資材調達状況の悪化、(xvi) 追徴税または支出、(xvii) 法律、規制、政策の変更、通貨制限、収益の本国移管制限、関税または割当て量の負担、国内および国際紛争（テロリスト法、政府および経済の不安定、Caterpillar が事業を展開する国の市民不安）など、世界各地での活動に影響する政治および経済的なリスク、(xviii) 通貨の騰落。特にアメリカドルの他の通貨に対する増減、(xix) 年金制度による支払い義務の増加、(xx) 買収後に円滑に統合できず、予想していた利益を享受できない状況、(xxi) 膨大な数の法的手続き、申し立て、訴訟、審査、(xxii) 医療保障制度改革法案による行政から課せられた費用負担の増加、(xxiii) 会計標準の変更または新しい会計標準の導入、(xxiv) 天災による悪影響、(xxv) その他の要因。これらの要因については、2010年2月19日にSECに提出したForm 10-Kの2009年12月31日付年度末報告書の第1章「Item 1A – Risk Factors」に記載されています。この報告書は [www.cat.com/sec\\_filings](http://www.cat.com/sec_filings) で入手できます。

### 企業紹介



## 当社の存在意義： グローバル、革新的、持続可能

# 3百万

以上

現在使用されている機械と  
エンジンの数

Caterpillar の世界各地の拠点、幅広い製品、財務力により、今日の競争の激しい市場において成功を収めることができます。2009 年に 324 億ドルの売上および収入を記録した Caterpillar は、建設および鉱業用製品、ディーゼルおよび天然ガス・エンジン、産業用ガス・タービンなどの製造において、世界最大の企業の 1 つです。当社の事業報告には、Caterpillar Financial Services、Caterpillar Remanufacturing Services、Caterpillar ロジスティクス・サービスおよび Progress Rail Services も含まれています。

CAT の製品、サービス、技術的専門知識を通じて、当社は多様な業種に価値を提供しています。また、技術上のリーダーシップ、品質への取組み、お客さまの期待を上回ることへの情熱により、業界において市場トップの地位を獲得しました。80 年以上にわたって、当社のソリューションは、世界各地で人々の生活の質の向上および生活水準の向上を実現する基盤を構築してきました。当社の特約販売店ネットワーク、その他の販売パートナー、世界各地のサプライヤ拠点との連携により、当社は積極的に持続可能な変革を世界各地で推進しています。



### 従業員

### 企業紹介

Caterpillar の成功は、世界各地で働く 9 万 3,000 人以上の従業員の才能と貢献を基盤として成り立っています。Values in Action（行動に示す私たちの価値基準）に基づいて行動し、CAT 生産システムおよび 6 シグマの原則を活用して、Caterpillar の従業員は革新と顧客サービスに対し情熱を持って取り組んでいます。当社の多様な従業員が話す言語は 100 以上にのぼりますが、共通の目標によって結束しています。その目標とは、現在自分たちが取り組んでいる仕事によって、明日の世界をより良くするというものです。

### 従業員 1 人 当たりの売上高



\* 単位：千ドル

# 従業員数

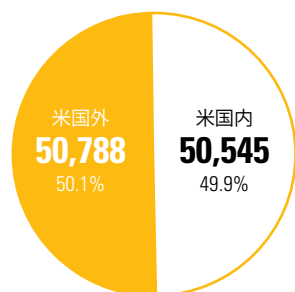
## 企業紹介



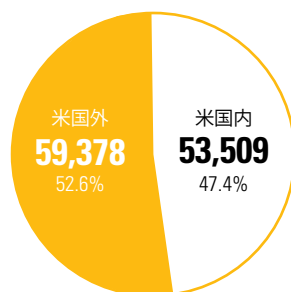
### 従業員

### 企業紹介

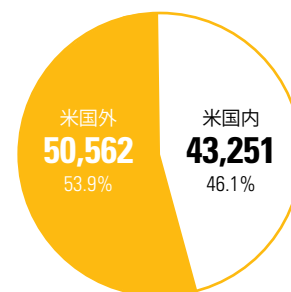
#### 年末時点での従業員数



2007  
合計  
**101,333**



2008  
合計  
**112,887**



2009  
合計  
**93,813**

#### 地域別従業員数

	2005	2006	2007	2008	2009
北米	43,933	49,018	50,901	54,284	43,999
ヨーロッパ・アフリカ・中東・CIS	23,137	24,845	26,168	26,983	22,790
中南米	11,688	13,231	13,930	14,403	10,776
アジア太平洋	6,358	7,499	10,334	17,217	16,248
合計	85,116	94,593	101,333	112,887	93,813



# Caterpillar特約販売店

## 企業紹介

広範囲におよぶ特約販売店ネットワークを通じて、Caterpillarとお客さまと世界中で成功を収めることができるよう支援しています。CAT® 特約販売店は当社と同じ情熱を持ち、競争力を高め、お客さまが当社の製品およびサービスから最大限のビジネス・バリューを得られるようにします。

ほとんどのCAT 特約販売店は個人経営の、地域密着型ビジネスを展開し、お客さまとの長年にわたる強固な関係から恩恵を受けています。Caterpillarとその特約販売店は範囲を拡大中で、中国、インドおよびロシアなど、大規模な投資を行っています。それは、これらの市場が、著しい成長を示しているためです。

## 地域別特約販売店統計

		Caterpillar 特約 販売店従業員数	Caterpillar 特約販売店数	Caterpillar 特約販 売店純資産*
北米	2009	42,427	56	\$ 6,868
	2008	51,712	57	\$ 7,886
	2007	52,583	58	\$ 7,588
ヨーロッパ・ アフリカ・ 中東・CIS	2009	33,430	51	\$ 4,385
	2008	32,212	51	\$ 4,343
	2007	28,796	50	\$ 3,095
アジア 太平洋	2009	28,895	40	\$ 2,549
	2008	26,811	40	\$ 2,675
	2007	22,518	40	\$ 2,079
中南米	2009	30,947	31	\$ 1,915
	2008	21,023	32	\$ 1,636
	2007	17,465	33	\$ 1,405
合計	2009	135,699	178	\$ 15,717
	2008	131,758	180	\$ 16,540
	2007	121,362	181	\$ 14,167

\* 単位：100 万ドル

## Caterpillar特約販売店

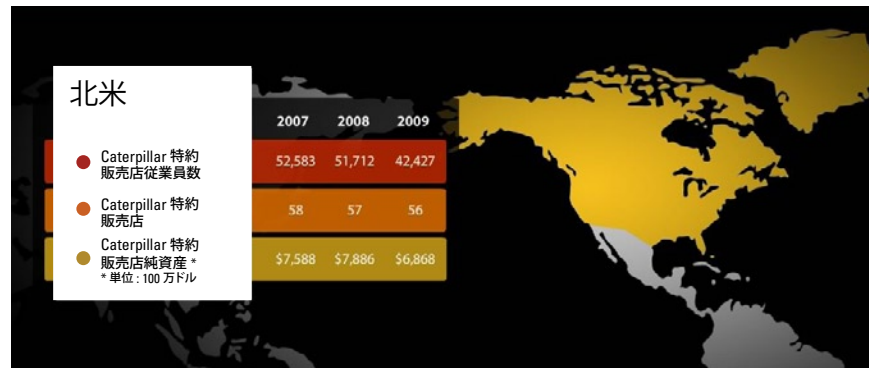
### 企業紹介

各地の Caterpillar  
特約販売店

北米

中南米

ヨーロッパ・ア  
フリカ・中東・ CIS  
アジア太平洋



2009年取締役会

企業紹介



(左から右へ) W. Frank Blount、 John R. Brazil、 Daniel M. Dickinson、 John T. Dillon、 Eugene V. Fife、 Gail D. Fosler、 Juan Gallardo、 David R. Goode、 Peter A. Magowan、 William A. Osborn、 James W. Owens、 Charles D. Powell、 Edward B. Rust Jr.、 Susan C. Schwab、 Joshua I. Smith

2009年  
取締役会

- W. Frank Blount
- John R. Brazil
- Daniel M. Dickinson
- John T. Dillon
- Eugene V. Fife
- Gail D. Fosler
- Juan Gallardo
- David R. Goode
- Peter A. Magowan
- William A. Osborn
- James W. Owens
- Charles D. Powell
- Edward B. Rust, Jr.
- Susan C. Schwab
- Joshua I. Smith

**W. FRANK BLOUNT**、71 歳、JI Ventures, Inc. (ベンチャー・キャピタル) の会長兼 CEO、TTS, Inc. の前会長兼 CEO (非公開投資会社)。その他の現取締役職 : Alcatel-Lucent S.A.、Entergy Corporation、KBR, Inc.。過去 5 年間のその他の取締役職 : Adtran Inc.、Hanson PLC。1995 年、当社の取締役に就任。

**JOHN R. BRAZIL**、64 歳、トリニティ大学 (テキサス州サンアントニオ) 前学長。Brazil 博士は 1998 年、当社の取締役に就任。

**DANIEL M. DICKINSON**、48 歳、Thayer | Hidden Creek (非公開株式投資) のマネジング・パートナー。その他の現取締役職 : IESI-BFC Ltd. および Mistras Group, Inc.。2006 年、当社の取締役に就任。

**JOHN T. DILLON**、71 歳、Evercore Capital Partners (アドバイザー / 投資会社) の投資活動 / 非公開株式業務の上級マネジング・ディレクターおよび前副会長。その他の現取締役職 : E. I. du Pont de Nemours and Company および Kellogg Co.。過去 5 年間のその他の取締役職 : Vertis Inc.。1997 年、当社の取締役に就任。

**EUGENE V. FIFE**、69 歳、Vawter Capital LLC (民間投資) の主任管理者。2005 年 4 ~ 11 月に Eclipsys Corporation (医療情報サービス) の暫定 CEO 兼プレジデントに就任。現在は非常勤会長。その他の現取締役職 : Eclipsys Corporation。2002 年、当社の取締役に就任。



## 2009年取締役会

## 企業紹介

**GAIL D. FOSLER**、62歳、Conference Board（調査/ビジネス・メンバーシップ）の上級アドバイザー。前職は、The Conference Boardのプレジデント、理事、エグゼクティブ・バイス・プレジデント、シニア・バイス・プレジデント、およびチーフ・エコノミスト。その他の現取締役職：Baxter International Inc.。過去5年間のその他の取締役職：DBS Group Holdings Ltd.、Unisys Corporation。2003年、当社の取締役に就任。

**JUAN GALLARDO**、62歳、Grupo Embotelladoras Unidas S.A. de C.V.（ボトリング）の会長、前CEO。Home Mart de Mexico, S.A. de C.V.（小売業）の前副会長、Grupo Azucarero Mexico, S.A. de C.V.（製糖所）の前会長、Mexico Fund Inc.（投資信託）の前会長。その他の現取締役職：Grupo Mexico, S.A. de C.V. および Lafarge S.A.。1998年、当社の取締役に就任。

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

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

**WILLIAM A. OSBORN**、62歳、Northern Trust Corporation（複数銀行持株会社）および The Northern Trust Company（銀行）の元会長兼CEO。その他の現取締役職：Abbott Laboratories および General Dynamics。過去5年間のその他の取締役職：Nicom Inc.、Northern Trust Corporation。2000年、当社の取締役に就任。

**JAMES W. OWENS**、64歳、Caterpillar Inc.（機械装置類、エンジンおよび金融商品）の会長兼CEO。前職は、Caterpillarの副会長。その他の現取締役職：Alcoa Inc.、International Business Machines Corporation。2004年、当社の取締役に就任。

**CHARLES D. POWELL**、68歳、Capital Generation Partners（アセット/インベストメント・マネジメント）、LVMH Services Limited（高級ブランド製品）、Magna Holdings（不動産投資）の会長。前職は、Sagitta Asset Management Limited（アセット・マネジメント）の会長。その他の現取締役職：Hongkong Land Holdings Limited、LVMH Moët-Hennessy Louis Vuitton、Mandarin Oriental International Ltd.、Textron Corporation、Schindler Holding Ltd.。過去5年間のその他の取締役職：Yell Group plc.。2001年、当社の取締役に就任。

**EDWARD B. RUST, JR.**、59歳、State Farm Mutual Automobile Insurance Company（保険）の会長兼CEO、プレジデント。また、State Farm Fire and Casualty Company、State Farm Life Insurance Company および State Farm その他の主要なアフィリエイトのプレジデント兼CEO、State Farm Mutual Fund Trust および State Farm Variable Product Trust の理事兼プレジデント。その他の現取締役職：Helmerich & Payne, Inc.、The McGraw-Hill Companies, Inc.。2003年、当社の取締役に就任。

## 2009年取締役会

## 企業紹介

**SUSAN C. SCHWAB**、55 歳、メリーランド大学、School of Public Policy、教授。前職は、米通商代表部（閣僚）、米通商副代表、University System of Maryland Foundation のプレジデント兼 CEO など、さまざまな役職を歴任。その他の現取締役職：FedEx Corporation、The Boeing Company。過去 5 年間のその他の取締役職：Adams Express Company、Calpine Corporation、Petroleum & Resources Corporation。2009 年、当社の取締役に就任。

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

## 役員

## 企業紹介



(左から右へ) James W. Owens、Richard P. Lavin、Stuart L. Levenick、Douglas R. Oberhelman\*、Edward J. Rapp、Gerard R. Vittecoq、Steven H. Wunning

## 役員

## 会長兼最高経営責任者

**James W. Owens**

Jim Owens は、Caterpillar Inc. の会長兼最高経営責任者。1972年に企業エコノミストとして入社後、数々の管理職を歴任。

## グループ・プレジデント

**RICHARD P. LAVIN**

Rich Lavin は、当社のアースムービングおよびショベル部門、キャタピラージャパン (CJL)、アジア太平洋地域事業部、キャタピラーチャイナ事業部を担当。

**STUART L. LEVENICK**

Stu Levenick は、北米 / 中南米地域のサービス事業部、北米 / 中南米地域の業務運営事業部、鉱業事業部、採石 / 特殊産業事業部、マーケティングおよび製品サポートの中核研究機関を担当。

**DOUGLAS R. OBERHELMAN\***

Doug Oberhelman は、当社の社会福祉、持続可能な発展、Caterpillar の成長分野である再生加工事業を担当。



## 役員

## 企業紹介

### EDWARD J. RAPP

Ed Rapp は、金融商品事業部、建設用製品事業部、法務事業部、グローバル財務 / 戦略サービス事業部、グローバル情報サービス事業部を担当。

### GERARD R. VITTECOQ

Gerard Vittecoq は、当社のヨーロッパ、アフリカ、中東地域および CIS (EAME) 流通サービス事業部、EAME 業務運営事業部、船舶 / 火力発電事業部、電力事業部、生産の中核部門を担当。

### STEVEN H. WUNNING

Steve Wunning は、アドバンスド・システム事業部、コア・コンポーネント事業部、エレクトロニクス / 車両システム事業部、ロジスティクス事業部、製品開発の中核部門、グローバル購入部を担当。

\*Caterpillar 取締役会は、2010 年 1 月 1 日に Doug Oberhelman を副会長および CEO に指名しました。2010 年 7 月 1 日に Owens の退任後、Oberhelman は Jim Owens の後任として CEO に就任します。Owens は、Oberhelman が 2010 年 10 月 31 日に取締役会長に任命されるまで、引き続き取締役会長を務めます。

## バイス・プレジデント

**KENT M. ADAMS**  
**WILLIAM P. AINSWORTH**  
**ALI M. BAHAJ**  
**RODNEY C. BEELER**  
**MARY H. BELL**  
**THOMAS J. BLUTH**  
**DAVID P. BOZEMAN**  
**JAMES B. BUDA**  
**DAVID B. BURRITT**  
**RICHARD J. CASE**  
**ROBERT B. CHARTER**  
**CHRISTOPHER C. CURFMAN**  
**PAOLO FELLIN**  
**STEVEN L. FISHER**  
**GREGORY S. FOLLEY**  
**STEPHEN A. GOSSELIN**  
**HANS A. HAEFELI**  
**JOHN S. HELLER**  
**GWENNE A. HENRICKS**  
**STEPHEN P. LARSON**  
**DANIEL M. MURPHY**

**JAMES J. PARKER**  
**MARK R. PFLEDERER**  
**WILLIAM J. ROHNER**  
**CRISTIANO V. SCHENA**  
**WILLIAM F. SPRINGER**  
**GARY A. STAMPANATO**  
**GARY A. STROUP**  
**TANA L. UTLEY**  
**JAMES D. WATERS, JR.**  
**ROBERT T. WILLIAMS**  
**JIMING ZHU**

また、当社は 2009 年 10 月に退任した前バイス・プレジデントである Sidney C. Banwart の 41 年以上の貢献、2009 年 11 月に退任した Thomas A. Gales の 40 年近くにわたる貢献に感謝します。

## 役員

## 企業紹介

## その他の役員

**JAMES B. BUDA**  
法律顧問 / セクレタリ

**DAVID B. BURRITT**  
最高財務責任者

**JOHN S. HELLER**  
最高情報責任者

**BRADLEY M. HALVERSON**  
会計監査

**KEVIN E. COLGAN**  
経理

**EDWARD J. SCOTT**  
最高監査責任者

**CHRISTOPHER C. SPEARS**  
最高倫理 / コンプライアンス責任者

**JANANNE A. COPELAND**  
最高会計責任者

**ROBIN D. BERAN**  
経理補佐

**LAURIE J. HUXTABLE**  
アシスタント・セクレタリ

## 業務内容 – ビジネス



## 業務内容： 建設機械類、エンジン、金融商品

Caterpillar は、世界の発展の原動力です。当社は、一般土木、大規模土木、採掘、林業、エネルギー、発電など、幅広い業種に技術で貢献する世界をリードする企業です。CAT® 装置は、世界 180ヶ国以上の幹線道路、鉄道、海および川、森林、採石場、油田で活躍しています。

CAT 装置は、比類のないパワーと最高の効率を発揮します。当社は、お客さまがさまざまな地形、土壌、気候条件下で優位を保てるような製品、ソリューション、サポートを提供しています。CAT® のエンジンとガス・タービンは、世界中で製品および原料を運ぶための動力源となっています。また、CAT® 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。

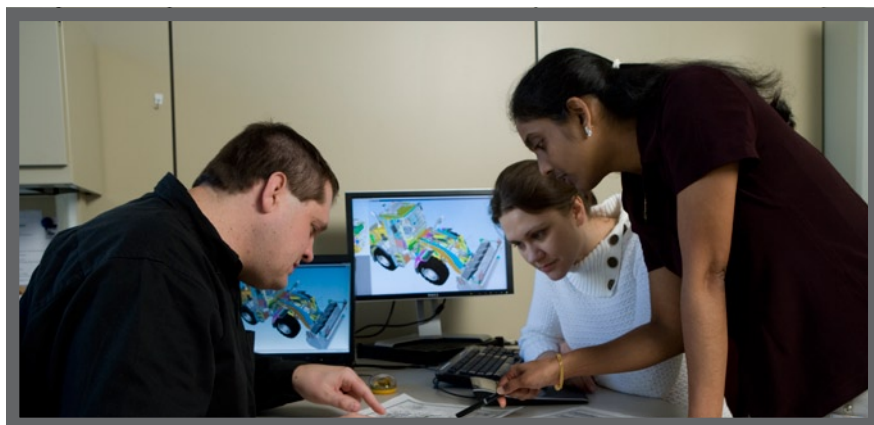
卓越した製造は、ロジスティクス、金融商品および再生を提供する世界トップレベルのサービス・ビジネスによって強化されています。この組み合わせにより、特約販売店とお客さま、そして株主に成功をもたらします。



### ビジネス: 建設機械類

### 業務内容

品質に関して比類なる評価を得ている 300 以上の製品から構成される CAT の製品ラインアップは、業界標準を確立しています。建設、鉱業、林業の分野に貢献する当社の製品には、履帯式およびホイール式ブルドーザ、履帯式およびホイール式ローダ、パイプレイヤ、モータ・グレーダ、モータ・スクレーパ、油圧ショベルおよびホイール・ショベル、バックホー・ローダ、木材スキッド、ダンプ・トラック、アーティキュレート・トラック、舗装用機械およびスキッド・ステア・ローダなどがあります。また、当社はロジスティクス・サービス、鉄道に関連する製品の設計、製造および再生においても世界をリードする企業です。



### ハイライト

5万台目のリジッド CAT® ダンプ・トラックを製造。これらのトラックは採石業・砕石業における岩石の 50% 以上を運んでいます。



CAT® D7E ブルドーザを投入。このブルドーザには、性能、価値、持続可能性を大幅に向上する革新的な電動駆動テクノロジーが備わっています。画期的な設計により、重量および馬力が従来の同等のブルドーザと比べて、燃料生産性の 10 ~ 30% 向上、生産性の向上、耐用期間中の整備コストの削減を実現します。



シリーズで 5 代目となる CAT® 793F ダンプ・トラックの新モデルを導入。燃料生産性、排出ガスの抑制、耐久性が大幅に向上し、操作が容易になりました。

### ビジネス: 建設機械類

### 業務内容



#### ハイライト (続き)

ナックルブーム・ログ・ローダの新Bシリーズを発表。このログ・ローダは、強化されたエンジンと油圧発電システムを備えているため、燃料生産性が向上し、オペレータはローダの出力を作業条件に合うよう、より細かく制御することができます。



次世代の坑内採掘作業自動化システム、MINEGEM™を発表。このシステムは、安全性を強化し、坑内採掘作業においてオペレータの効率が大幅に向上するように設計されています。MINEGEM™は、Caterpillar が初めて市販する半自動坑内採掘システムです。



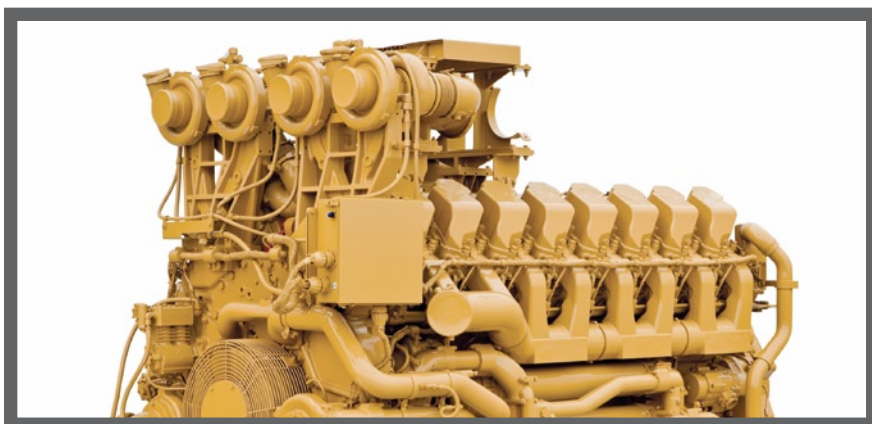
CAT Forest Products から新しいフォワーダ・シリーズを発表。このシリーズでは、18トンおよび20トンの容量を持つ2つのモデルを導入します。新しいCAT® 584 および CAT 584HD は、険しい地形を縫って大量の木材を運びながら、快適なオペレータ環境や優れた操作性、サービス性を両立するという、厳しい要求に耐えるように設計されています。



### ビジネス: エンジン

### 業務内容

CAT® エンジンは、高い品質、信頼性、技術の革新性を認められています。当社は、10 馬力から 2 万 1,000 馬力を超えるエンジンを設計・製造しています。これらのエンジンは、船用、石油およびガス用、産業用、当社独自の建設および鉱業用製品の動力源となっています。発電システムは、海洋石油リグ、病院、学校、工場、空港、オフィス・ビルなど、さまざまな用途で主電力および予備電力を提供しています。当社の部品再生サービスにより、お客さまは運転効率および持続可能性を向上させることができます。また、Caterpillar は、産業用ガス・タービンの発電システム・ソリューションの設計、製造、整備における世界的なリーダー企業です。これらの発電システムは、1,600 ~ 30,000 馬力の動力を石油およびガス、電力業界に提供しています。



### ハイライト

海上作業用に設計された、新しいディーゼル・ドリル・モジュール、C175-16 を導入。出力密度の向上、排出ガスの削減、整備間隔の延長、取付け費用の削減を実現する発電装置は、海洋掘削用発電システムの厳しい要求を満たすように最適化されており、浅海域およびジャッキアップ・リグの新しい基準となります。

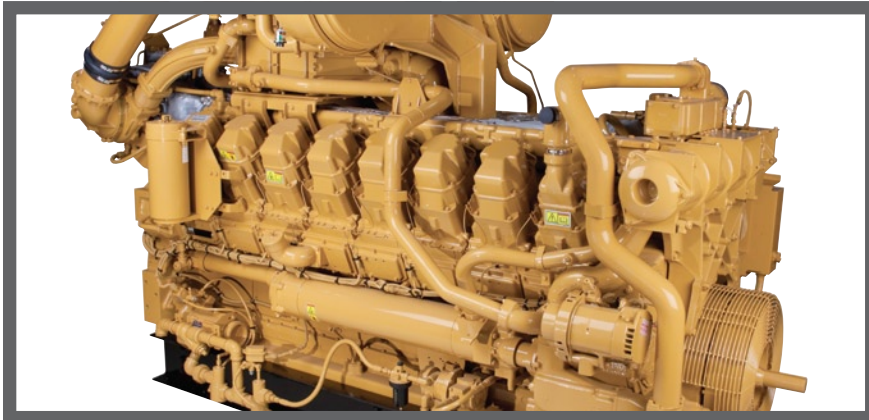


CAT Tier 4 Interim/Stage IIIB 産業用ラインアップに新製品を追加。これにより、このカテゴリのエンジン製品数は 15 を数えます。エンジン・プラットフォームにより、ダンプ・トラックの実際のサイクルタイムに合わせて燃費が最適化されます。また、これらのエンジンは、ACERT™ テクノロジーを使用して、粒子状物質の 90 %、酸化窒素 (NOx) の 45 % 削減を果たします。



### ビジネス: エンジン

### 業務内容

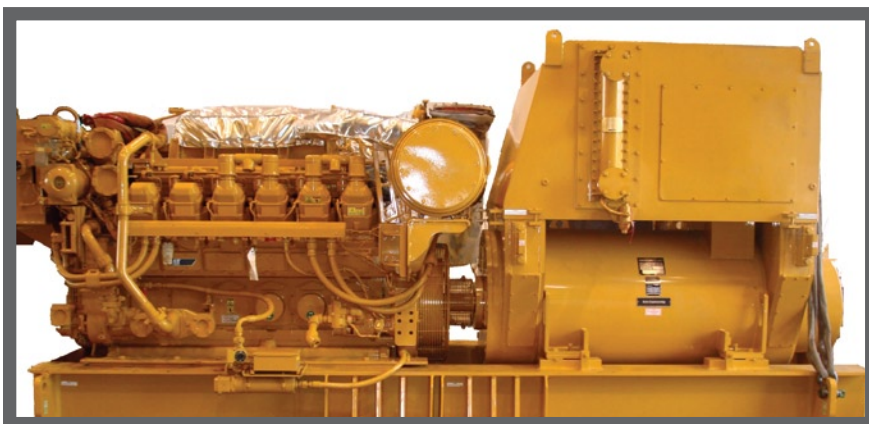


#### ハイライト (続き)

現在および将来の最も厳しい排出ガス規制を満たす一連の超希薄燃焼 (ULB) テクノロジー・エンジンを導入。ガス圧縮用に使用されるユニットは、エンジン内の溶剤を使用することにより、窒素酸化物排出量を極めて低いレベルに抑えることができます。



Caterpillar Marine Center of Excellence (MCOE) が 5,000 基目の船用エンジンを出荷。サウスカロライナ州グリーンビルにある同センターは、CAT® C7 ~ C32 船用エンジンの設計、開発、組立て、テスト専門施設です。



Caterpillar Marine Power Systems が新しいディーゼル・エレクトリック式 (DEP) エンジンを導入。さまざまな産業用および大型ヨット用に設計され、負荷に係らず、動力の供給、燃費、排出ガスのバランスを保ち、最新の環境規制を満たします。

### ビジネス: 金融商品

### 業務内容

Caterpillar の金融商品は、融資が制限された今日の世界において高い競争力の源となっています。当社の金融ビジネスは主に、Caterpillar Financial Services Corporation (CAT Financial) とその子会社により構成されています。

CAT Financial は、幅広い金融商品をお客さまおよび特約販売店に提供してきました。これらの金融商品は、理にかなった引受基準を満たすように管理され、CAT® 装置という資産によって支えられています。CAT Financial は、南北アメリカ、アジア、オーストラリア、ヨーロッパに、40 以上のオフィスと子会社を擁しています。



### ハイライト

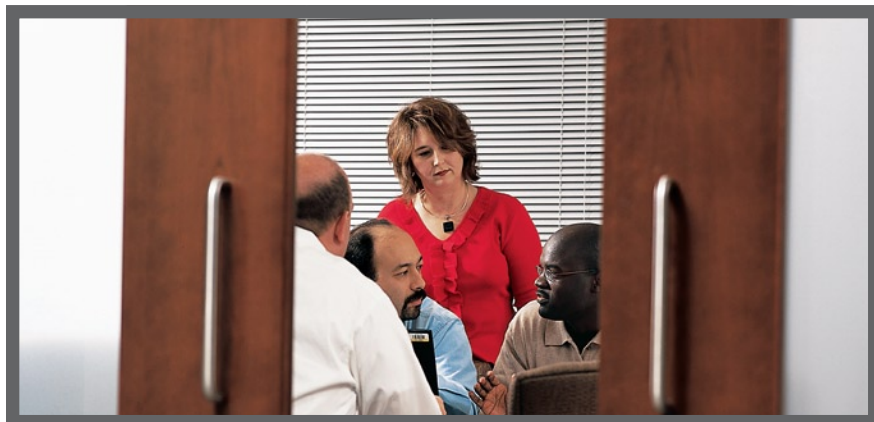
世界同時不況にもかかわらず、2009 年の全四半期で堅調な収益を維持。



76 億ドルを超える新規リテール融資を提供。

### ビジネス: 金融商品

### 業務内容



#### ハイライト (続き)

債権および CP (コマーシャル・ペーパー) 市場への参加を維持し、主要取引銀行との回転信用契約を更新または拡大しました。

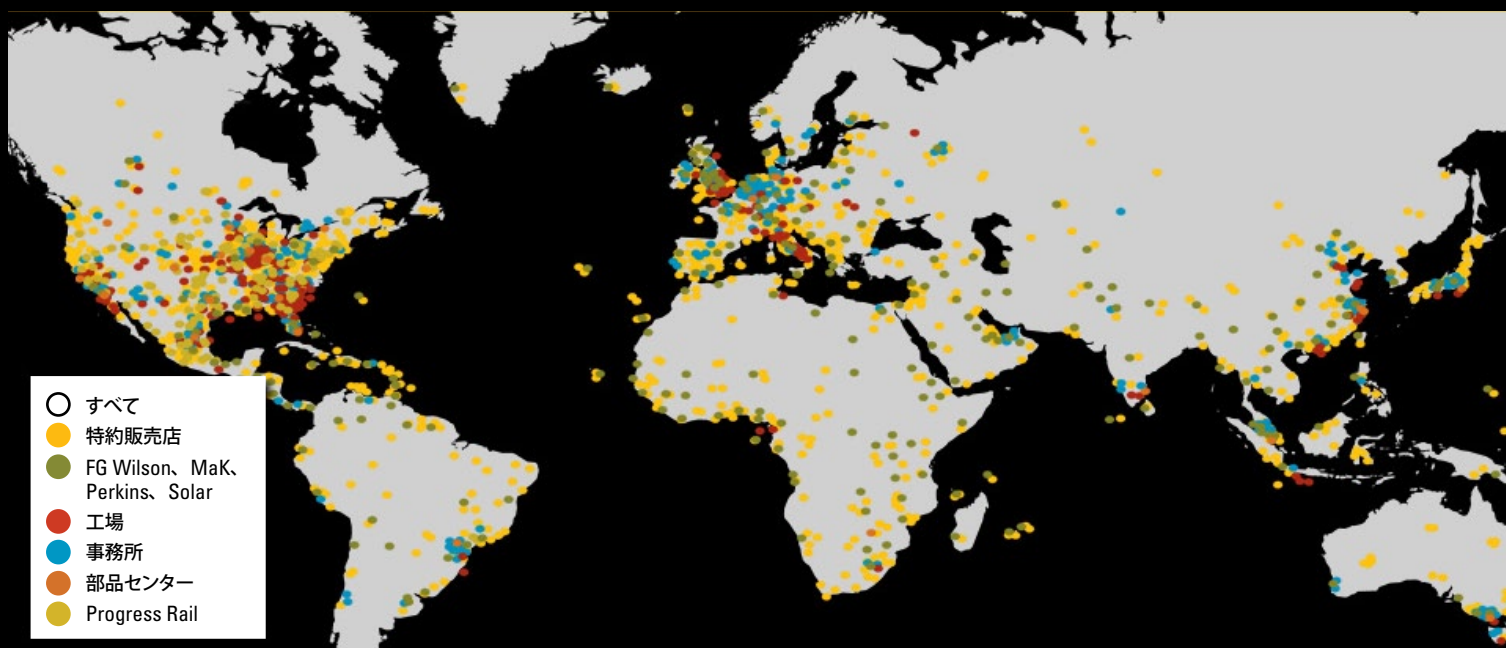


テネシー州ナッシュビルの Caterpillar ファイナンシャル・センターが、Leadership in Energy and Environmental Design for Existing Buildings (LEED-EB®) の 2.0 ゴールド認証を取得。民間の商業ビルでは初めて LEED-EB® 認定を取得しました。



### 世界各地の拠点

### 業務内容



### 拠点の所在地：

北米

中南米

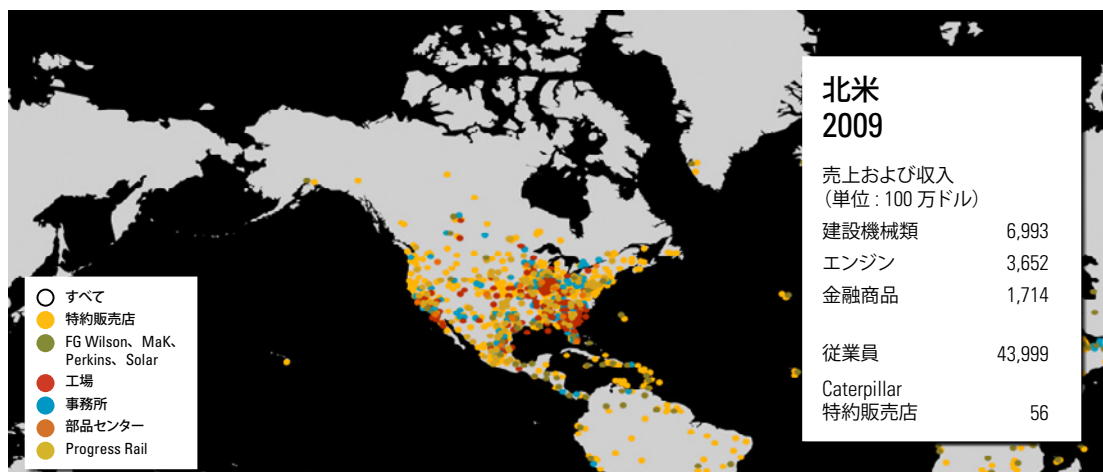
ヨーロッパ・

アフリカ・

中東・CIS

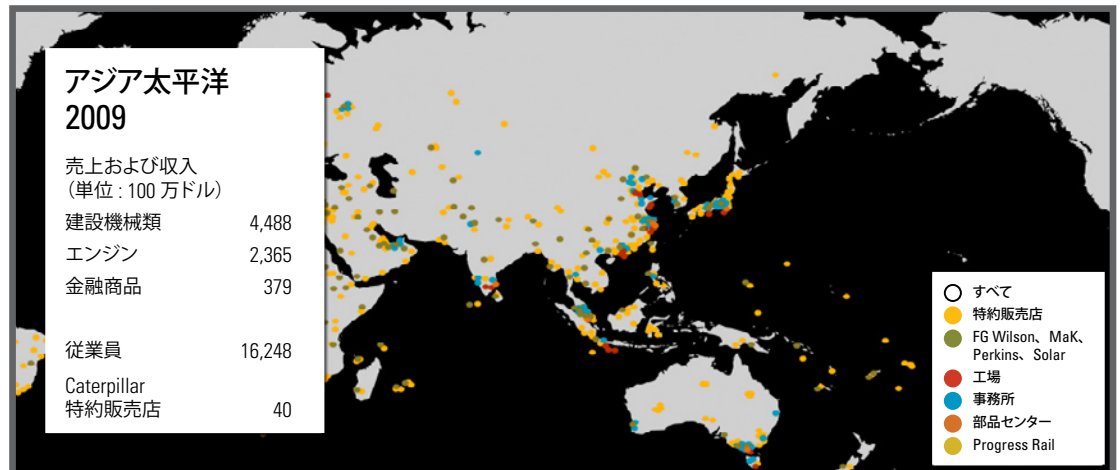
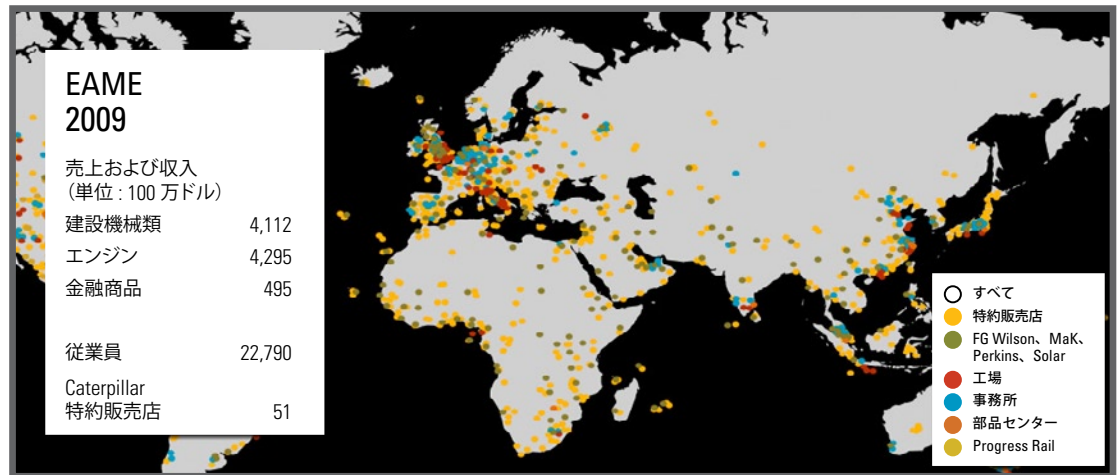
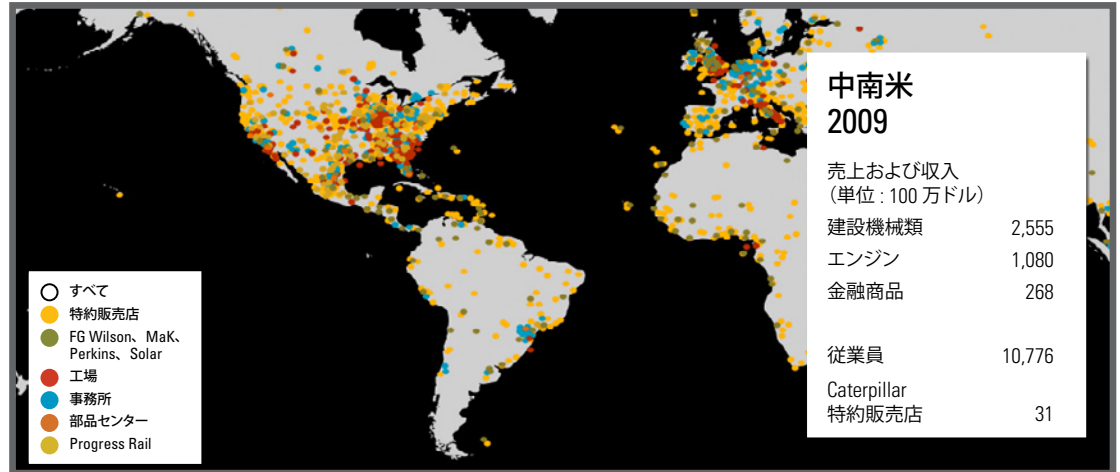
アジア太平洋

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。当社は、180ヶ国を超える世界各地のお客さまに、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、米国外に依ります。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特約販売店の拠点を合わせると、世界中で500以上の拠点を擁し、世界各地のお客さまに身近な存在となっています。



### 世界各地の拠点

### 業務内容



### 製品

### 業務内容

当社は、技術をリードする企業として製品開発に取り組み、成功を収めています。今日、300万を超える CAT® の車両とエンジンが世界各地で活躍しています。Caterpillar は、自社製品に技術革新と機能強化を絶えず注ぎ込み、生産性の向上、排出ガスの低減、出力の向上に対するお客さまのニーズに応えています。

当社の製品は次の通りです。

- アーティキュレート・トラック
- バックホー・ローダ
- コンパクタ
- エンジン
- 林業用機械
- 発電装置
- 油圧ショベル
- マテリアル・ハンドラ
- モータ・グレーダ
- ダンプ・トラック
- 舗装機械

- パイプレーヤ
- スクレーパ
- スキッド・ステア・ローダ
- 履帯式ローダ
- ブルドーザ
- タービン
- 坑内採掘用機械
- ホイール・ドーザ
- ホイール・ショベル
- ホイール・ローダ



#### アーティキュレート・トラック

通常、軟弱地盤での土木および採掘作業で、重量物を運搬するのに最もよく使用されるトラック・トレーラーのタイプ。

#### バックホー・ローダ

バックホーとローダの2つの機能を兼ね備え、道路工事や大規模建築でよく使用されます。



#### コンパクタ

建設、舗装、埋立てなどの作業において、土壌密度を最大限に高め、土砂などを圧縮します。





### 製品

### 業務内容

#### エンジン

当社は、道路、オフロード、坑内、船舶、建設機械用に500種類以上のエンジンを製造する、世界最大のエンジン・メーカーの1つです。



#### 林業用機械

木の伐採および木材の積み込みと処理に使用され、林業の発展に貢献しています。

#### 発電装置

常用・非常用、主力・予備の発電ニーズを満たすディーゼル、天然ガスあるいはその統合発電システム。



#### 油圧ショベル

採掘、道路、パイプライン建設など、さまざまな用途で土砂などを掘り出し積み込みます。



#### マテリアル・ハンドラ

グラップル、クラムシェル・バケット、またはマグネットを使用して、重い資材を移動および処理できるように設計しています。

#### モータ・グレーダ

採掘、道路、大型土木で、地面を平坦にするために使用される、長いブレードを備えた車軸3本の機械。



#### ダンプ・トラック

大型土木、鉱山、採石場で40～380トンの土砂などを運搬するように設計されています。



### 製品

### 業務内容



#### 舗装機械

道路や幹線道路にアスファルトを敷き、最大 10 フィート (3.05m) の幅で舗装を行います。

#### パイプレーヤ

ウィンチとブームを使用して、重量のかさむ配管類を決められた場所に設置します。数十年にわたりパイプライン敷設に欠かせない存在となっています。



#### スクレーパ

土砂などを収集および廃棄する大型土木工事用機械。大規模建設、宅地造成、採掘における切削および埋立て用に使用されます。



#### スキッド・ステア・ローダ

建設や造園で土砂をならしたり、運搬したり、積み込みに使用される、操作性に優れた小型機械。労力と時間を節約するさまざまなアタッチメントを取り付けられます。



#### 履帯式ローダ

ホイール式ではなく履帯式で、軟弱地盤での作業を得意とする大容量バケットを備えた大型ローダ。4,000 ポンド (1.8 トン) を超える土砂などを運搬し、積み込むことができます。



#### ブルドーザ

さまざまな建設現場において、整地、土砂などの運搬、敷きならし、掘り起こし、埋め戻しを行うのに使用される、汎用性の高い機械。



#### タービン

発電システム、天然ガスの圧縮、ポンプ・システムで使用される中型の産業用ガス・タービン。



### 製品

### 業務内容



#### 坑内採掘用車両

坑内採掘の特殊なニーズを満たし、生産量増大とトンあたりのコスト削減を実現するために設計されたアーティキュレート・トラックおよびLHD（ロード・ホール・ダンプ）ローダ。

#### ホイール・ドーザ

ブルドーザの押土機能とホイール・ローダの機動性・汎用性を併せ持ちます。発電システム、道路補修、露天掘り、開墾用に広く使用されています。



#### ホイール・ショベル

測溝掃除や道路補修から大規模な掘削および解体まで、機動性を求められる掘削ニーズを満たします。

#### ホイール・ローダ

土砂などを迅速かつ効率的に積み込み、運搬するために設計されています。バケット容量は2～41（最大）立方ヤード（1.5～31.3立方メートル）まであり、採鉱、採石、碎石、廃棄物処理、土砂運搬用に使用されます。





### 業種

### 業務内容

当社の製品は、多種多様な業種で使用されています。2009年の世界的な経済危機に伴い短期的な問題は発生しましたが、長期的な業績見通しはほとんどの市場で堅調です。これは、生活基盤を拡張し再整備するニーズが世界各国にあるからです。

当社の製品は次の業種で使用されています。

#### 解体とスクラップ

林業  
一般土木  
官公庁  
大型土木  
一般産業/OEM  
整地  
船舶  
鉱業

#### 石油およびガス

道路舗装  
パイプライン  
発電システム  
採石および砕石  
鉄道  
道路建設  
埋設  
廃棄物処理



#### 解体とスクラップ

解体や宅地造成からスクラップのリサイクルおよびマテリアル・ハンドリングまで、CAT®の機械本体と作業機の組み合わせは、最も過酷な作業現場においても処理の各段階で高い生産性と耐久性を発揮するように設計されています。



#### 林業

CAT®林業機械の機能は、林道建設、収集、造材、処理、運搬、加工、森林再生に至るまで、木材の処理過程の最初から最後までを網羅しています。CAT林業機械は、林業の生産性、収益性、持続可能性を向上させるように設計されています。



#### 一般土木

Caterpillarは、バックホー・ローダ、履带式やホイール式ショベル、ブルドーザおよび履带式ローダ、ホイール・ローダ、スキッド・ステア・ローダ、統合ツール・キャリアなど、充実したラインアップの建設機械を提供しています。当社の建設用ソリューションは、性能、信頼性、品質を向上させることにより、より高い価値を提供するように設計されています。

## 業種

## 業務内容



### 官公庁

Caterpillar は、地方自治体、政府、軍のニーズを満たすように、標準機、改造機、特殊製品など、充実したラインアップを取り揃えています。耐久性、信頼性、業界トップのサービスとサポートを通じて、官公庁のお客さまに最大の価値を提供します。



### 大型土木

Caterpillar は、一般土木および道路建設用機械の性能に関して業界をリードする企業です。製品はすべて、業界最高の機能を持つ、クラス随一の機械です。新たな工事または補修時の法面工事、地盤安定処理、路面切削、土壌、アスファルトの締固めなど、用途にかかわらず、Caterpillar は作業に必要な機械を用意しています。



### 一般産業 /OEM

10万基を超える CAT® エンジンが、世界中の木材破砕機、エア・コンプレッサ、トレンチャ、灌漑装置、消防ポンプ、機関車、採鉱用機械などに搭載され活躍しています。10馬力から6,000を超える馬力まで、業界で最も幅広い出力のガスおよびディーゼル・エンジンを取り揃えています。各エンジンは厳格な同一の標準に基づいて製造され、高い生産性、長い耐用年数、低い運用コストを実現しています。



### 整地

Caterpillar は、スキッド・ステア・ローダ、小型履帯式ローダ、ミニ油圧ショベル、ミニ・ホイール・ローダなど、充実したラインアップの小型建設機械を提供しています。当社の幅広い汎用性に優れた機械および CAT ワーク・ツール・アタッチメントは、さまざまな整地のニーズに応えます。



### 船舶

Caterpillar は、中速および高速の船用ディーゼル・エンジン、発電装置、補助エンジンの分野で船舶業界をリードしています。CAT® および MaK® の両ブランドで船用エンジンを製造し、Caterpillar Marine Power Systems は、お客さまのニーズを満たすように取り組んでいます。

## 業種

## 業務内容



### 鉱業

業界で最も幅広いラインアップの鉱業用製品を有する Caterpillar は、露天掘り、坑内、鉱業関連技術用に包括的なソリューションを提供します。当社の技術により、車両管理、掘削および破碎、積載、運搬、ドーピング、配車、資材の追跡を行うことができます。当社の鉱業用製品を使用して、お客さまは生産性、効率、安全性を確実に向上できます。



### 石油およびガス

Caterpillar は、掘削や坑井管理、汲出し、生産用のハイテク製品を提供します。世界各地で顧客重視の姿勢を貫き、ガス圧縮、掘削、坑井管理の製品とシステムで市場をリードする Caterpillar は、石油業界向けソリューションとして、第一の選択肢となっています。



### 道路舗装

Caterpillar Paving Products は、製品、研修、コンサルティング、サービス、サポートなど、道路舗装業界に充実したソリューションを提供します。生産性の高い CAT 舗装機械は保有コストが低く、再販価格は業界で最も高く、信頼性と耐久性に優れています。



### パイプライン

CAT の幅広いパイプライン用製品とアタッチメントを使用して、パイプライン敷設を請負うお客さまは、機械を独自の生産ニーズ、現場の状況、環境要件に合わせることができます。Caterpillar は、除去および法面整形、溝掘り、パイプの曲げ加工、溶接、吊り下ろし、埋め戻しなどのパイプラインのニーズを満たす包括的なソリューションを提供します。



### 発電システム

CAT Power Generation Systems は、主電力発電装置からプロジェクト設計、建設、操作、メンテナンスにわたる充実したソリューションを提供します。Caterpillar はその能力、経験、信頼性により、世界各地の主要発電プロジェクトの開発業者に指名されています。



## 業種

## 業務内容



### 採石および砕石

ホイール・ローダからショベルまで、Caterpillar は採石および砕石業界のさまざまな課題に対応する製品を提供しています。当社の砕石関連の製品ラインアップには、大型ホイール・ローダ、フロント・ショベル、超大型油圧ショベル、ダンプ・トラック、油圧ショベル、アーティキュレート・トラック、中型ホイール・ローダ、発電装置用エンジンなどがあります。



### 鉄道

CAT® エンジン、市販されているどのエンジンよりも低い保有コストと運用コストを実現し、世界中の鉄道用途で高い評価を受けています。CAT エンジン、世界各地の数百の鉄道および構内入替用機関車に電力を供給し、旅客用機関車でヘッド・エンド・パワー（機関車の発電機から供給する旅客用電源）を供給しています。CAT のさまざまなエンジンは、保線装置でも見ることができます。



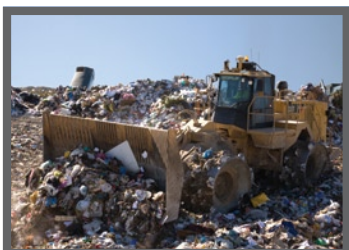
### 道路建設

Caterpillar は、幅広い製品ラインアップ、機械の用途に関する知識、経験豊富な特約販売店網を通じて、道路建設の生産性、効率、収益性を向上させています。既存道路の取り壊しおよび再生、新しい道路の建設、路盤整備、あるいは道路舗装および仕上げ作業など、用途にかかわらず、Caterpillar は安全かつ予定通りに作業するための適切な技術を用意しています。



### 埋設

競争の非常に激しい埋設のビジネスに対し、Caterpillar は、効率的で費用対効果に優れたソリューションを提供するさまざまな油圧ショベル、ブルドーザ、ローダを用意しています。



### 廃棄物処理

Caterpillar は、充実したラインアップの製品を固形廃棄物業界のために特別に用意しています。当社の廃棄物処理用機械は、ごみ処理場またはリサイクル・センターでの積込み、埋立地の表土処理、現場の維持管理など、あらゆる用途に使用できます。

# サービス

## 業務内容

業界トップの製品と世界トップレベルのサービスにより、お客さまが必要とする、財務、ロジスティクス、メンテナンス、再生など、ビジネス上の重要なニーズに対応する柔軟なソリューションを提供します。Caterpillarのサービスを利用して、180ヶ国以上のお客さまが、持続可能性、効率、収益性の向上を実現しています。

当社のサービスは次の通りです。

**融資**

**保険**

**機関車と鉄道車両のメンテナンスおよび修理**

**ロジスティクス**

**OEM ソリューション**

**再生**

**レンタル**

**ソーラー・タービン・カスタマ・サービス**

**研修**



### 融資

CAT Financial は 25 年以上にわたり、お客さまおよび CAT® 特約販売店向けに、CAT および関連商品に関する多様な金融商品を提供してきました。CAT Fincancial は、南北アメリカ、アジア、オーストラリア、ヨーロッパに、40 以上のオフィスと子会社を擁しています。



### 保険

Caterpillar は、世界中の CAT 特約販売店およびお客さまに保険を提供するとともに、新車および中古車を保全するために必要な商品およびサービスを提供しています。リスク管理に携わる当社スタッフと保険の専門家が開発および管理するプログラムにより、高品質の機械、部品、サービスに関する CAT ブランドの高い評価が支えられています。



### 機関車と鉄道車両のメンテナンスおよび修理

Caterpillar の完全子会社である Progress Rail Services は、メンテナンスおよび修理サービスを北米の鉄道業界に提供する最大の委託先の 1 つです。アラバマ州アルバービルに本社を置き、現在、米国、カナダ、メキシコ中に 100 以上の拠点を展開しています。同社のお客さまは、北米のすべての主要な鉄道や "クラス 1" の鉄道、地域路線、公共輸送機関です。

## サービス

## 業務内容



### ロジスティクス

Caterpillar Logistics Services は、世界レベルの統合サプライ・チェーン・ソリューションを提供することにより、競争力を強化し、会社の業績を向上させます。世界各地に 105 を超えるオフィスを構える CAT Logistics は、Caterpillar だけでなく、自動車、産業、耐久消費財、技術、エレクトロニクスなどの市場をリードする、65 社以上の企業にもサービスを提供しています。



### OEM ソリューション

Caterpillar は、OEM（Original Equipment Manufacturer）メーカーに対して、特定の用途に適した性能を発揮する統合システムを提供、製品の差別化および競争力の強化をもたらします。



### 再生

CAT Reman は、優れた技術力を持つ世界規模の組織で、中古の建設機械類および機器を新品同様の状態に復元したり、仕様に合わせて改修したりする能力に特化して業績を上げています。



### レンタル

The CAT Rental Store は、さまざまなお客さまの建設機械に関するニーズを満たすように製品を取り揃えています。コンクリート・カッターから建設機械まで、世界各地の 1,500 以上の拠点から、CAT とその他のトップ・ブランドの製品を提供しています。



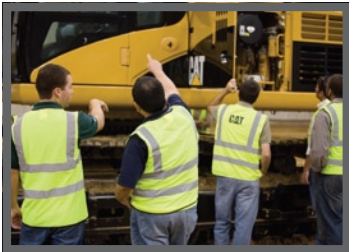
## サービス

## 業務内容



## ソーラー・タービン・カスタマ・サービス

ソーラー・タービン・カスタマ・サービスは、専門家による現場サービス、認定部品サービス、研修プログラム、車両管理サービスそして車両の改修や復元を通じて、タービン駆動の装置を活用できるように支援しています。



## 研修

Caterpillar 研修プログラムを通じて、さまざまなお客さまが効率アップ、現場の安全強化、コスト削減を実現できるように支援しています。オペレータの研修プログラムとコンピュータによる安全教育を利用して、オペレータはさらに習熟度を高め、CAT® 装置から最大の価値を獲得するのです。

# ブランド

## 業務内容

数十年の業績を基に、当社のブランドは、品質と信頼性の証しとなり、最高のデザイン、エンジニアリング、顧客サービスを保証する象徴となっています。

当社のブランドには次のものが含まれます。

- |                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| <b>CAT</b>              | <b>FG Wilson</b>              |
| <b>CAT Financial</b>    | <b>MaK</b>                    |
| <b>CAT Logistics</b>    | <b>Perkins</b>                |
| <b>CAT Reman</b>        | <b>Progress Rail Services</b> |
| <b>CAT Rental Store</b> | <b>Solar Turbines</b>         |
| <b>FG Wilson</b>        |                               |



### CAT

CAT® ブランドは、Caterpillar が製造する業界トップの製品とサービスであることの証です。CAT ブランドは、Caterpillar の代表的な製品およびサービスのブランドで、機械、関連サービス、世界各地の特約販売店ネットワークを表しています。



### CAT Financial

CAT Financial は 25 年以上にわたり、お客さまおよび CAT® 特約販売店向けに、CAT および関連する製品に関する多様な金融商品を提供してきました。CAT Financial は、南北アメリカ、アジア、オーストラリア、ヨーロッパに、40 以上のオフィスと子会社を擁しています。



### CAT Logistics

CAT Logistics は、世界トップ・クラスの統合サプライ・チェーン・ソリューションとサービスを、Caterpillar をはじめ、自動車、産業、耐久消費財、技術、エレクトロニクス、製造ロジスティクスなどの市場をリードする 65 社以上の企業に提供しています。



### CAT Reman

CAT Reman は、優れた技術力を持つ世界規模の組織で、中古の建設機械類および機器を新品同様の状態に復元したり、仕様に合わせて改修したりする業績を上げて能力に特化し業績を上げています。世界最大級の再生業者の一角を占める CAT Reman は、米国、英国、ヨーロッパ、メキシコおよび中国で施設を運営しています。



### The CAT Rental Store

The CAT Rental Store は、CAT 製品の便利な供給拠点としての役割を担っています。世界各地に 1,500 を超える拠点を展開し、一般土木のお客さまに対して短期および長期のレンタルを行っています。

## ブランド



### FG Wilson

1966年に設立されたFG Wilsonは、家庭での使用に適した小型の予備電源装置から、国の電力網に電力を供給する能力を持つ大型の装置に至るまで、幅広い発電装置を製造しています。



### MaK

MaKブランドの船用ディーゼル・エンジンは、ドイツのハンブルグに本社を置くCaterpillar Marine Power Systems (CMPS)を通じて、マーケティングおよびサービスが行われています。お客さまには、コンテナ・フィーダー、ケミカル・タンカー、ばら積み船、航洋補給船、一般貨物船、フェリー、クルーズ客船など、大型の外航船を運航する企業が含まれます。



### Perkins

英国のピーターバラに本拠を置くPerkinsは、年間40万基以上のエンジンを製造し、数千の異なる用途にお使いのお客さまをサポートしています。Perkinsは、以前はCaterpillarのサプライヤーでしたが、現在はCaterpillarグループの一員です。



### Progress Rail Services

米国、カナダおよびメキシコに100を超える拠点を展開するProgress Rail Servicesは、メンテナンスおよび修理サービスを北米の鉄道業界に提供する最大の委託先の1つです。同社のお客さまは、北米のすべての主要な鉄道や"クラス1"の鉄道、地域路線、公共機関です。

## Solar Turbines

A Caterpillar Company

### Solar Turbines

Solar Turbinesは、産業用ガス・タービン・エンジンの設計、製造、整備における世界的なリーダー企業です。同社の製品は、石油と天然ガスの生産および輸送用に陸上や海上で使用されています。また、さまざまな産業で電気および熱エネルギーの生成にも使用されています。

## 商標情報

CAT、CATERPILLAR、それらの各ロゴ、TODAY'S WORK.、TOMORROW'S WORLD、"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。MaKは、Caterpillar Motoren GmbH & Co. KGの商標であり、許可なく使用することはできません。PROGRESS RAIL SERVICES およびそのデザインは、Progress Rail Services Corporationの商標であり、許可なく使用することはできません。SOLARは、ここに記載されている企業および製品と同様に、Solar Turbines Incorporatedの商標であり、許可なく使用することはできません。PERKINS、"正方形と円"のデザイン、および"Perkins ブルー"は、Perkins Holdings Limitedの商標であり、許可なく使用することはできません。FG WILSON および"地球儀"のデザインは、FG WILSON (Engineering) Limitedの商標であり、許可なく使用することはできません。



### 業績情報



### 業績情報： 安定性、 規律の順守、 収益性

1930年代以来最悪の景気後退により、2009年のCaterpillarの経営は深刻な打撃を受けました。しかし、歴史上最も厳しい年は、多くの面で、歴史上最も優れた業績への取組みをもたらしました。

2009年におけるCaterpillarの売上および収入の37%の落ち込みは、単年度としては1940年代以来最大の売上および収入の下落率でした。しかし、当社は3つの最も重要な目標を達成しました。その3つの目標とは、収益性を維持すること、厳しい金融市場にもかかわらず信用格付けを維持すること、そして、配当を維持することでした。

## 24億ドルを超える在庫削減

当社のトラフ（景気の谷）管理戦略は、これらの目標を達成する上で極めて重要でした。この戦略は、不況に備えるために考案され、その年に取りべきべき行動の詳細な計画を示すものでした。当社は、特約販売店が在庫を削減したのに伴い、生産を削減しました。運転コストを削減し、価格の上昇を維持するとともに、6シグマおよびCAT生産システムを活用しました。そして、年末までに当社の在庫を24億ドル以上削減しました。

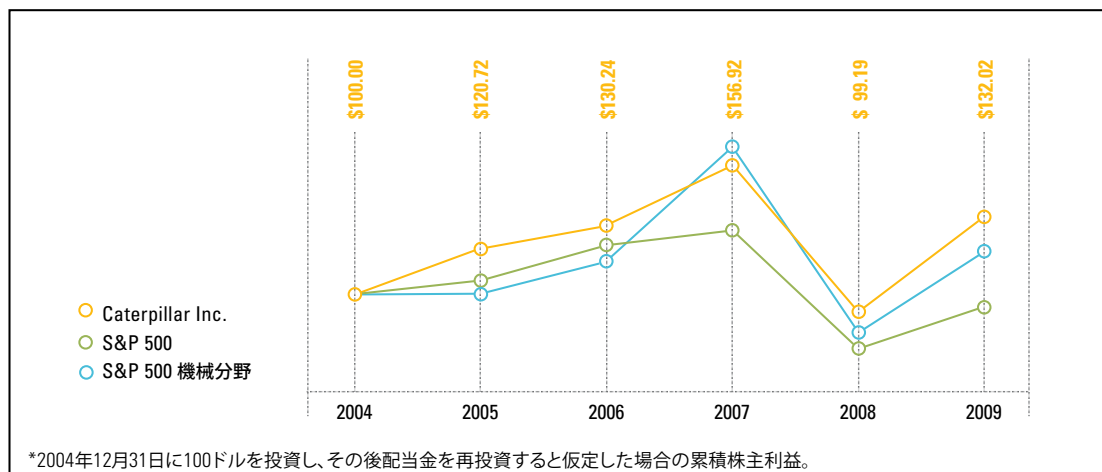
これらの行動の多くは困難を伴いましたが、Caterpillarの未来を保証するために必要でした。長い目で見た場合、生き残る企業とは、厳しい状況において、長期的な存続を目的とした、厳しい決断を下すことのできる企業です。

2009年は、当社の特約販売店とお客さま、従業員、サプライヤにとって厳しい年でした。2010年の情勢が明らかになり始め、需要増加の兆しが励みになっています。株主一人ひとりと密接に協力して、回復に向け効率的に規律を保ちながら「パワー・アップ」することができるようにしています。

生活基盤整備に対する世界のニーズは消えておらず、改善の兆しを見せています。Caterpillarは、これらのチャンスをつかむ体勢を整えており、将来の新たな成功が楽しみです。

### 業績情報

#### 総利益 – Caterpillarと スタンダード&プアーズ の比較



## 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)

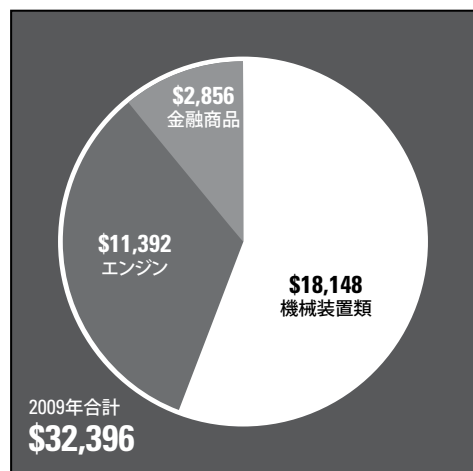
年末日は12月31日	2009	2008	2007	2006	2005
売上および収入	32,396	51,324	44,958	41,517	36,339
売上	29,540	48,044	41,962	38,869	34,006
米国国内の割合	31%	33%	37%	46%	47%
米国国外の割合	69%	67%	63%	54%	53%
収入	2,856	3,280	2,996	2,648	2,333
利益 <sup>5, 6, 7</sup>	895	3,557	3,541	3,537	2,854
1株当たりの利益 <sup>1, 5, 6</sup>	1.45	5.83	5.55	5.37	4.21
1株当たりの利益(希薄化後) <sup>2, 5, 6</sup>	1.43	5.66	5.37	5.17	4.04
1株当たり配当金	1.68	1.62	1.38	1.15	0.955
平均株主資本利益率 <sup>3, 4, 6, 8</sup>	11.9%	46.8%	44.4%	45.9%	35.7%
<b>資本支出</b>					
有形固定資産	1,348	2,445	1,700	1,593	1,201
他社への設備リース	968	1,566	1,340	1,082	1,214
減価償却費	2,336	1,980	1,797	1,602	1,477
研究開発費	1,421	1,728	1,404	1,347	1,084
売上および収入の割合	4.4%	3.4%	3.1%	3.2%	3.0%
賃金、給与、従業員福利厚生	7,416	9,076	8,331	7,512	6,928
平均従業員数	99,359	106,518	97,444	90,160	81,673
<b>12月31日付け</b>					
総資産 <sup>4, 6</sup>	60,038	67,782	56,132	51,449	47,553
1年を超える長期借入金:					
連結	21,847	22,834	17,829	17,680	15,677
建設機械類およびエンジン	5,652	5,736	3,639	3,694	2,717
金融商品	16,195	17,098	14,190	13,986	12,960
債務合計:					
連結	31,631	35,535	28,429	27,296	25,745
建設機械類およびエンジン	6,387	7,824	4,006	4,277	3,928
金融商品	25,244	27,711	24,423	23,019	21,817

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で割った値(年初の株主資本と年末の株主資本を2で除算)。
4. 2006年12月31日に退職後給付の会計処理方法を変更。
5. 2006年に株式報酬の会計処理方法を変更。
6. 2007年に法人所得税の不確実性の会計処理方法を変更。
7. 共通の株主に帰属する利益。
8. 2009年1月1日に非支配持分の会計処理方法を変更。

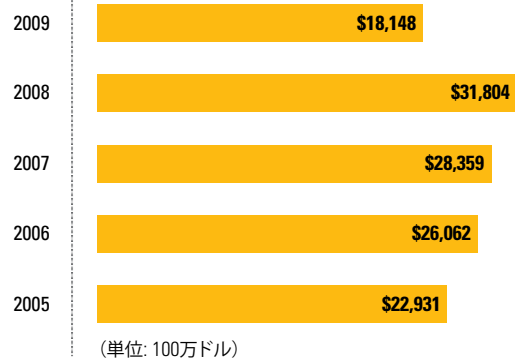


### 業績情報

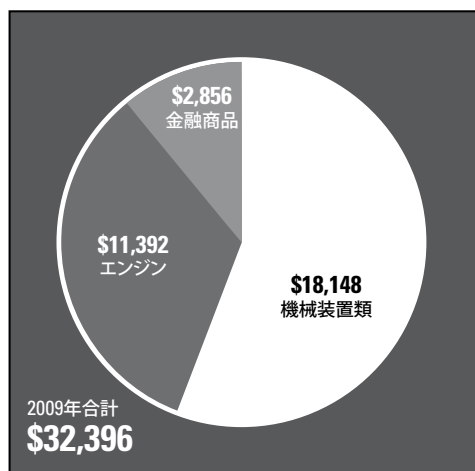
#### 売上および収入 – 建設機械類



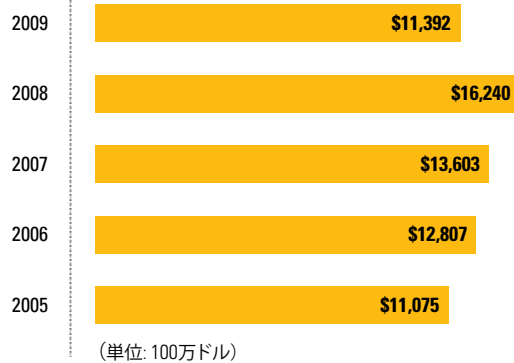
#### 建設機械類



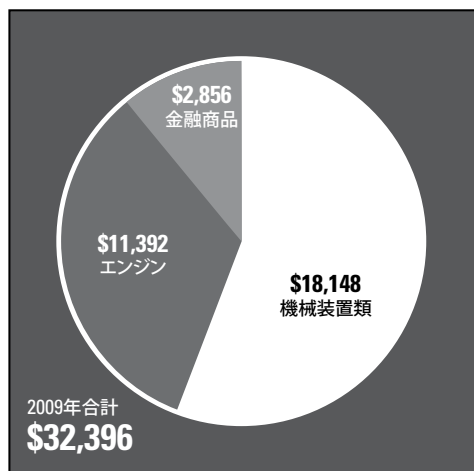
#### 売上および収入 – エンジン



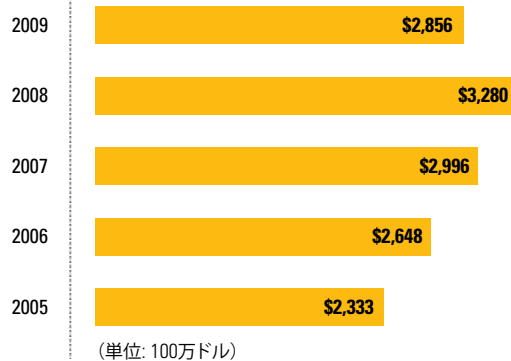
#### エンジン



#### 売上および収入 – 金融商品

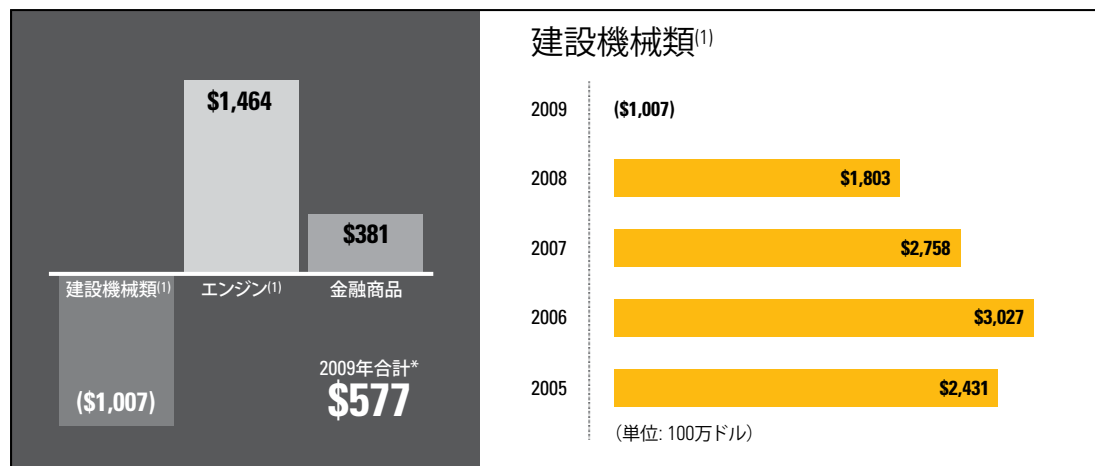


#### 金融商品

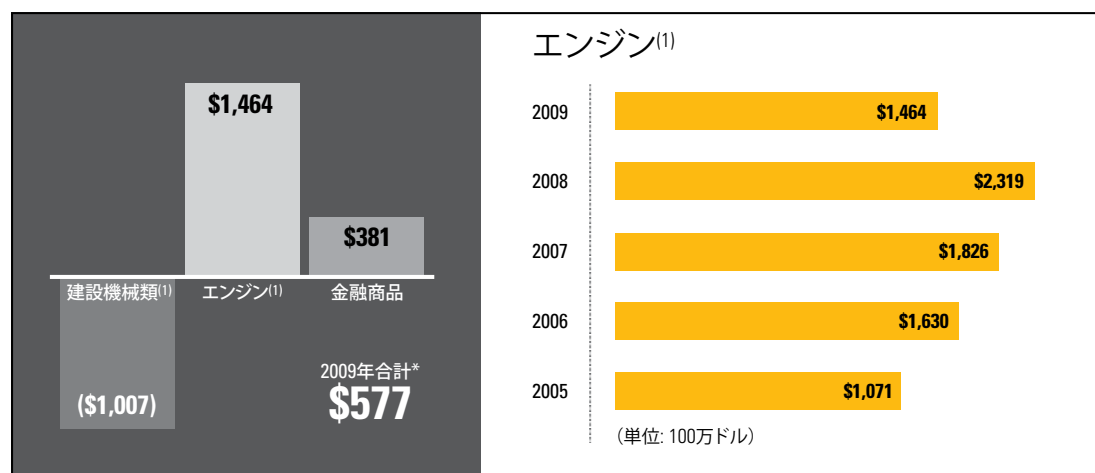


### 業績情報

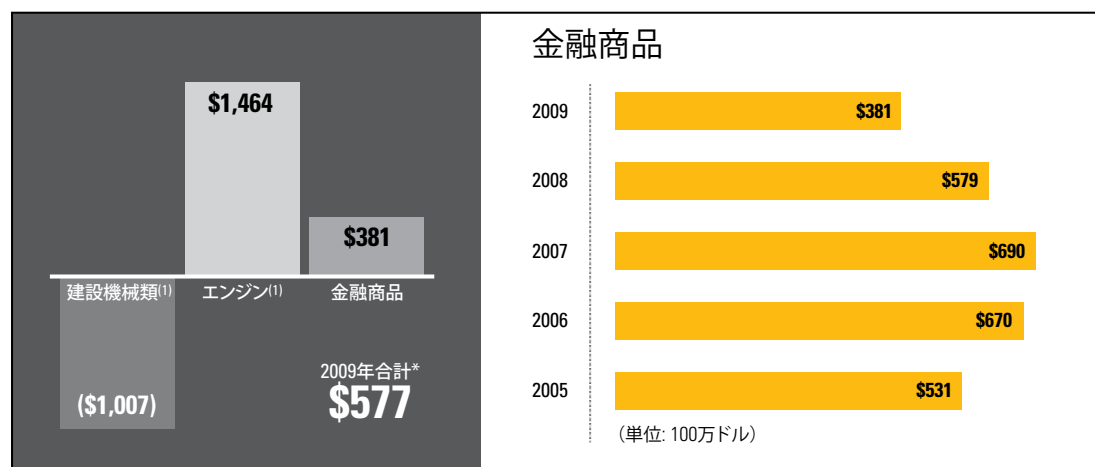
#### 営業利益 – 建設機械類



#### 営業利益 – エンジン



#### 営業利益 – 金融商品

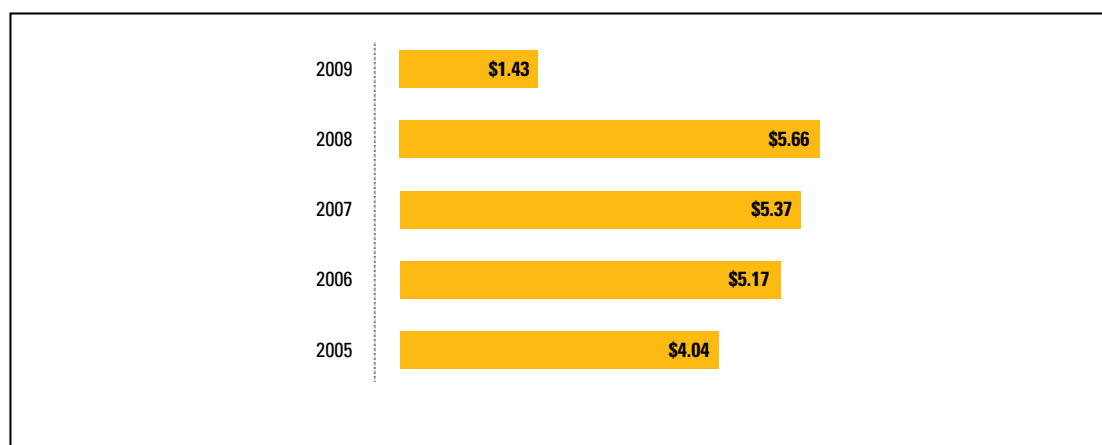


(1) Caterpillar の事業は高度に統合されているため、当社では多数の配分を使用して、建設機械類とエンジンの営業科目の営業利益を判断しています。

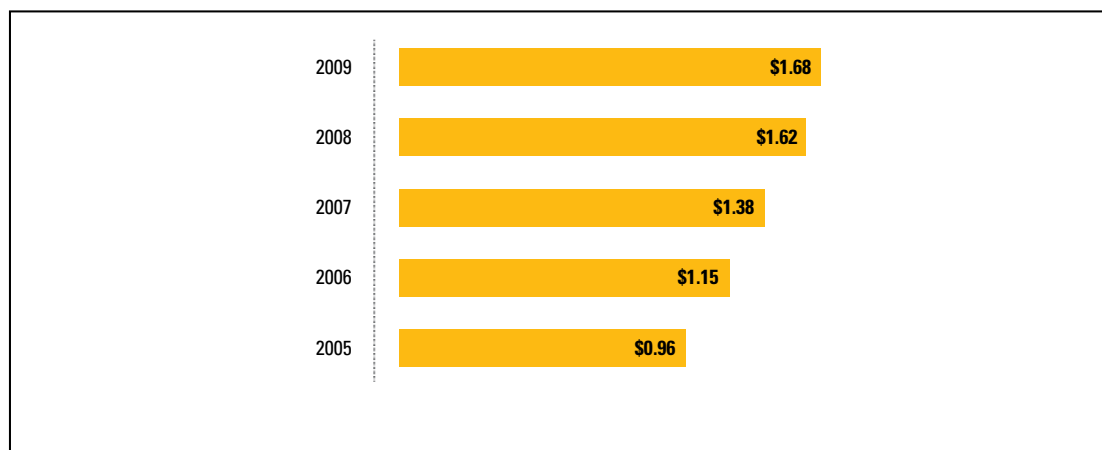
\* 連結営業収入を算出するには、2005年の値から2.49億ドル、2006年の値から4.06億ドル、2007年の値から3.53億ドル、2008年の値から2.53億ドル、2009年の値から2.61億ドルをマイナスする必要があります。

### 業績情報

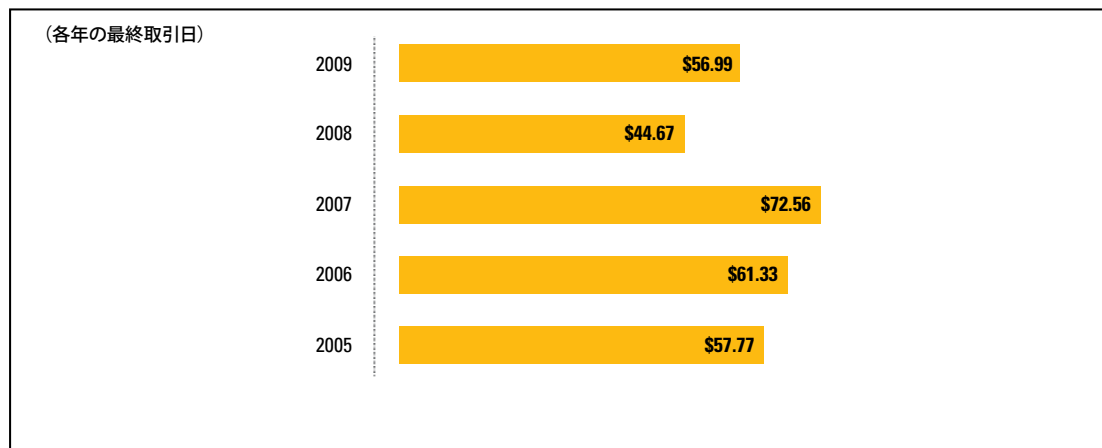
#### 1株当たりの利益



#### 1株当たりの 年間配当金

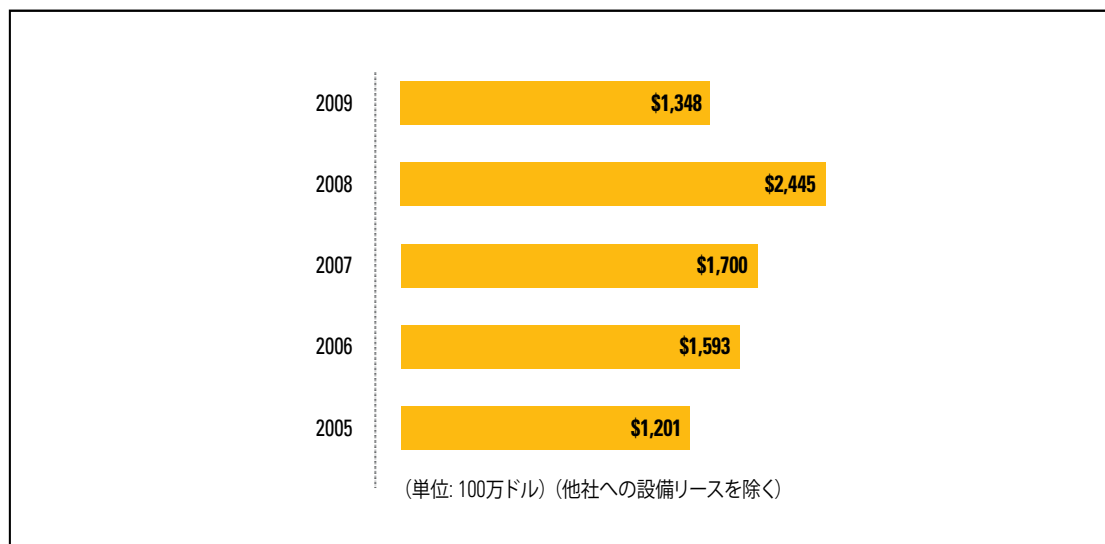


#### 株価終値



### 業績情報

#### 資本支出



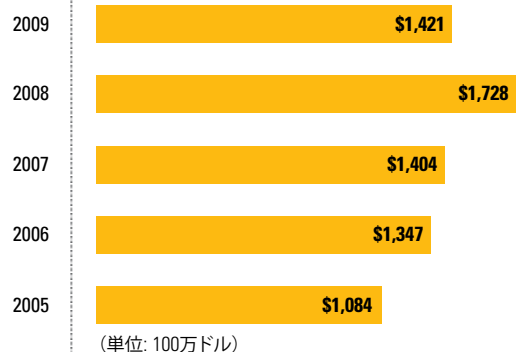
#### 2009年特許 / 研究開発

##### 取得した特許件数

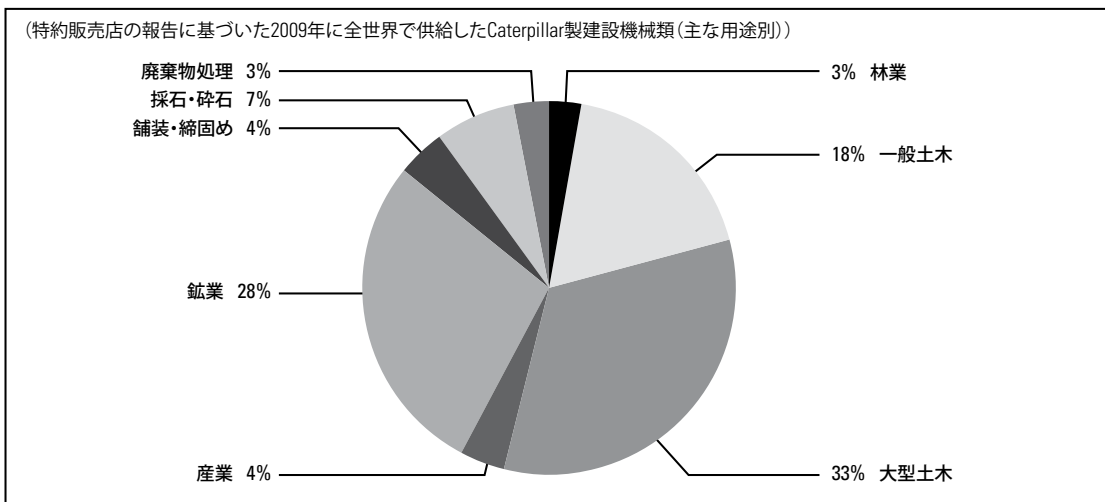
# 450

2009年には、前年に株式の過半数を所有し子会社となったキャタピラー・ジャパンの従業員を含む600人が出願し、約450件の特許を取得しました。

##### 研究開発

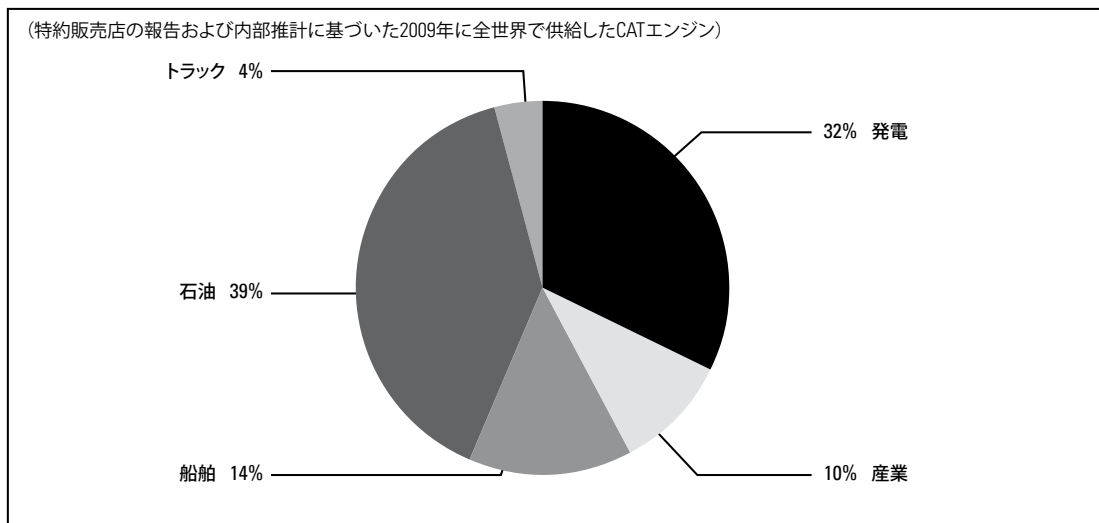


#### 2009年建設機械類の新車供給先 エンド・ユーザ (特約販売店の売上)





#### 2009年新品 エンジン供給先 エンド・ユーザ (特約販売店の売上)



#### 2009年企業の 社会貢献活動

Caterpillar財団の使命は、次の行動を通して、  
"持続可能な発展を地域社会で可能にする"  
ことです。

- 人間の基本的欲求を満たすよう推進する  
(持続可能なヒューマニティー)
- 知識と教育を向上する  
(持続可能な教育)
- 環境と資源を保護する  
(持続可能な発展)

**3,200万  
ドル**  
世界各地の  
コミュニティへの  
投資

#### 2009年米国からの 輸出額 (地域別)

