

「GLOBAL INDEX」

食料・水・環境の未来を拓く。

© 株式会社クボタ コーポレート・コミュニケーション部

2016年12月

Kubota

# GLOBAL INDEX

# INDEX

食料・水・環境の未来を拓く。

人口大国の持続可能な経済発展の姿

# インド



急速な経済成長を続ける人口大国インド。BRICsの雄として世界の注目を集めるこの市場に、2015年、クボタは新型の多目的トラクタ=マルチパーパストラクタ「MU5501」を投入、本格参入を果たした。インドは世界有数の農業大国であり、かつ世界最大のトラクタ市場であるが、クボタがこれまで稲作市場で培ってきたトラクタは、必ずしもインドのユーザーニーズに合致するものでなかった。トラクタ用途は畑作が中心というニーズに対し、徹底したマーケットインを実践して開発されたのがマルチパーパストラクタ「MU5501」である。この新型トラクタは、今後のクボタにとって極めて大きな意義を持つ。インドという巨大市場への挑戦、そしてプレゼンスを発揮することは、インドの農業をはじめとする持続可能な経済発展に寄与することであり、それは取りも直さず、クボタの掲げる普遍のテーマである世界の食料問題解決への貢献に直結している。マルチパーパストラクタ「MU5501」——、この新型トラクタにクボタの未来が、夢が託されている。

Contents

▲ サトウキビの運搬に使用されるマルチパーパストラクタ。他社を凌ぐパワーが支持される理由の一つだ(インド・ブネにて)

GLOBAL INDEX 2016

FEATURE “Republic of India” → see p.02-12

BUSINESS TOPICS → see p.12-13

PEOPLE → see p.13-15

Kubota Corp, New Delhi Office Rekha Paliwal

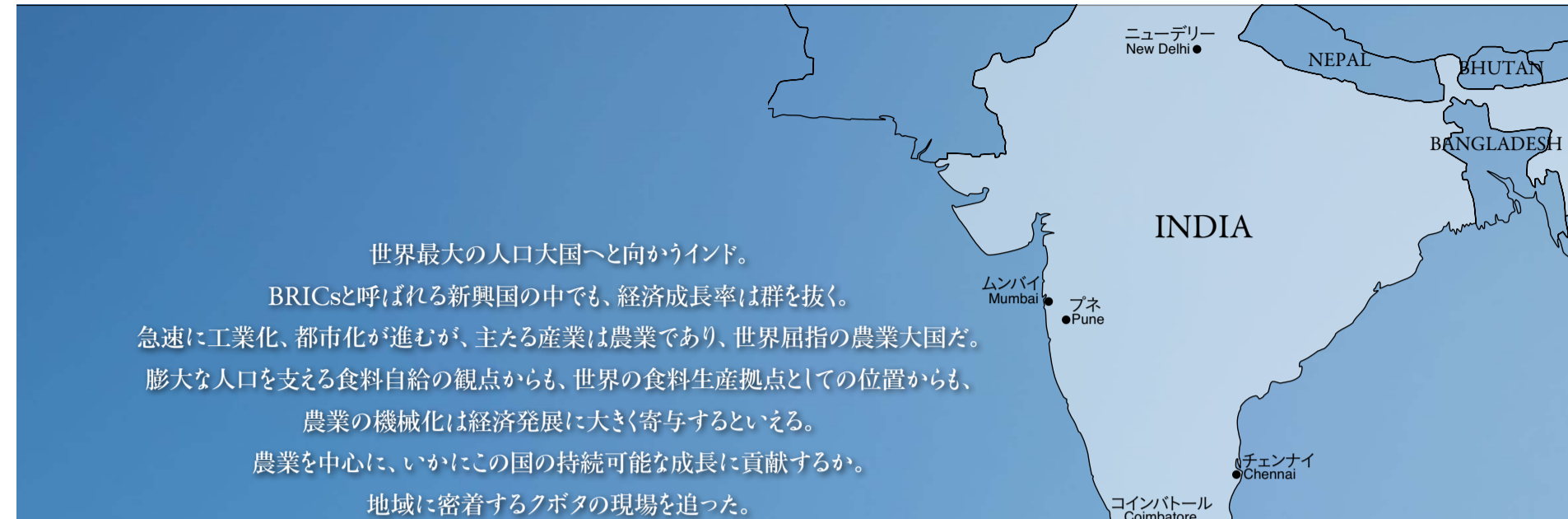
Oil &amp; Petrochemical Business Dept. Takumi Sato

Farm Machinery Implements and Products Engineering Dept. Yasuko Washio

Materials Sales Dept. Goshi Nakao



FEATURE “Republic of India”



世界最大の人口大国へと向かうインド。  
BRICsと呼ばれる新興国の中でも、経済成長率は群を抜く。  
急速に工業化、都市化が進むが、主たる産業は農業であり、世界屈指の農業大国だ。  
膨大な人口を支える食料自給の観点からも、世界の食料生産拠点としての位置からも、  
農業の機械化は経済発展に大きく寄与するといえる。  
農業を中心に、いかにこの国の持続可能な成長に貢献するか。  
地域に密着するクボタの現場を追った。

# 台頭する グローバルパワー、 インド



インド経済の中心都市ムンバイ。洗濯場と高層ビルの対比が急激な成長を物語る

食料・水・環境の未来を拓く。

## 著しい経済成長を 遂げるインド 世界有数の農業大国、 食料生産拠点

インド文明に遡る古い歴史を有するインドは、1947年に英国から独立、南アジア随一の面積と世界第2位の人口を持つ大国として成長を遂げてきた。特に、90年代以降進めてきた経済自由化政策によって、規制緩和、外貨積極活用を柱とした経済政策を断行、その結果、著しい経済成長を実現した。2014年に誕生したモディ新政権は、「Make in India」(インドでモノづくり)のスローガンに代表される経済重視政策を推進、現在インドは、新たな製造ハブ(結節)として世界から熱い眼差しが注がれている。2015年度の経済成長率は7.6%と、BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)と呼ばれる経済新興国の中でも、高い経済成長率を維持している。

現在インドの人口は12億1,000万人を超えており、過去10年の人口増加率も17.68%と増加の一途をたどる(※注1)。植物育種や灌漑設備の整備、農業の普及といった「緑の革命」を実施し、これだけの人口を抱えているにもかかわらず自給自足達成国となった。2013年、農作物自給率(穀類)は111%に達している(※注2)。インドの農地面積は国土の約55%にあたる約1億8,000万ha、農業従事者は約5割を占める(※注3)。主要作物であるコメ、小麦、サトウキビの作付面積は世界第1位(生産量ではいずれも世界第2位)(※注4)、世界有数の農業大国であり、2012年はコメの輸出量が世界1位(※注5)となったこともあり、世界有数の食料生産拠点という役割も担っている。

※注1…外務省ホームページより  
※注2…FAO(国際連合食糧農業機関)調べ  
※注3…農水省ホームページより  
※注4…FAO統計  
※注5…USDA(アメリカ農務省)需給統計

## 2028年、世界最大の人口大国へ 安定した持続的な食料生産が課題

BRICsの雄として目覚ましい発展を遂げつつあるインドだが、農業部門が抱える課題は少なくない。2028年には15億人に達し、中国を抜いて世界最大の人口大国になると予測されている(※注6)。食料自給を達成しているとはいえ、それが将来継続するかどうかは不透明だ。作付面積が世界第1位であるにもかかわらず生産量が世界第2位に甘んじていること



コメは人口大国インドを支える重要な食料の一つだ  
インドといえば香辛料。多彩な種類が店頭に並び

からわかるように、食料の生産効率は決して高くない。「緑の革命」で灌漑整備は進められたものの、耕作地の推定63%は未だ灌漑用水とつながっていないこと(※注7)、労働力が安価なため依然人力に依存する農家が多いこと、さらには旧来型の作業体系が維持されていることなどが、その要因として指摘されている。

また、経済発展が進展する中、工業・建設業へと従事する人口割合が増えており、農業従事者は減少傾向にあるのも懸念材料の一つだ。世界最大の人口大国が安定的な食料生産を維持できるかどうか。そのインド農業の課題は、そのまま世界の食料生産拠点として持続可能な貢献ができるかどうかという問題ともつながっている。一方、インドは食料自給率を達成しているとはいえ、栄養不足人口は約2億人近くおり(※注8)、貧困層の撲滅も大きな課題となっている。すなわち、人口が増え続けるインドにあっては、農業の機械化・高度化による食料生産の効率化、収量拡大の実現は喫緊の課題なのである。また、今後の持続的な経済成長を支えるには、産業育成とそれに伴う雇用の拡充も求められている。

※注6…United Nations Population Division(国連人口部)予測  
※注7…米国CNN報道より  
※注8…FAO/IFAD(国際農業開発基金)/WFP(国連世界食糧計画)共同発行「世界の食料不安の現状2015年報告」

## インドは世界最大の トラクタ市場 2008年、クボタの 挑戦が始まった

インド農業のトラクタの歴史は古く、1960年代から本格的な普及が始まった。日本とはほぼ同じタイミングである。世界のトラクタ市場は推定200万台と言われているが、インドはその内の約60万台、約3割を占める世界最大のトラクタ市場である(※注9)。99%がインド国内生産であり、インド国内メーカーのトラクタが市場の約7割を占める。この巨大トラクタ市場に対して、クボタは2008年、インド南部チェンナイに、クボタ農業機械インド株式会社(Kubota Agricultural Machinery India Private Ltd. = 以下、KAI)を設立し参入を果たした。

「インドは欧米、新興国市場向けのトラクタ輸出拠点になっています。競合他社は、安価な労働力・部材を武器に低価格のトラクタを生産・輸出しており、クボタがグローバルメジャー・ブランドとして、インドの、そして世界の食料問題解決に貢献するためには、インド生産は必要不可欠。まずは世界最大の市場であるインドでの販売実績を築いて存在感を発揮し、将来のインド現地生産に向けて、その環境を整えていきたいと考えています」(トラクタ海外営業部長 辻山亮)

つまりKAIの設立は、インドが抱える農業の課題解決に向けて、将来の現地生産を射程に置いたものだったのである。しかし、ここからクボタのインド市場での苦難の道程が始まった。それは今回のマルチパーパストラクタ「MU5501」の開発、市場投入へとつながっていく新たな挑戦でもあった。

※注9…クボタ調べ 2015年推計

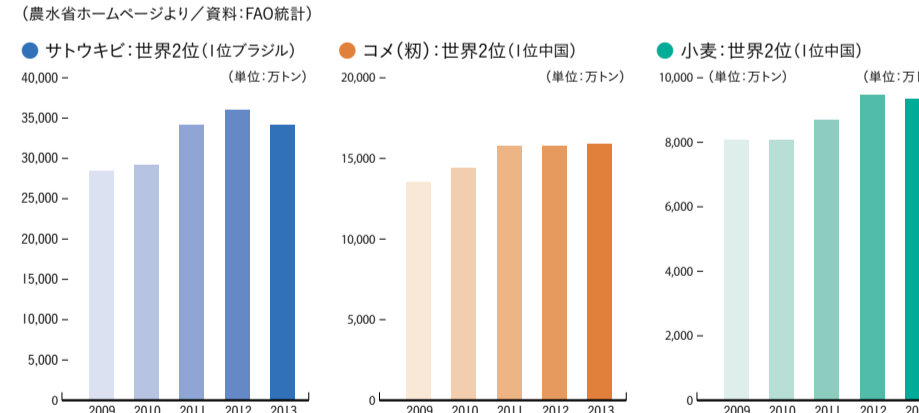


トラクタ海外営業部長 辻山亮

### ●インド (外務省ホームページより)

面積	328万7,469平方キロメートル(インド政府資料:パキスタン、中国との係争地を含む)(2011年国勢調査)
人口	12億1,057万人(2011年国勢調査) 人口増加率17.68%(10年:2011年国勢調査)
宗教	ヒンドゥー教徒79.8%、イスラム教徒14.2%、キリスト教徒2.3%、シク教徒1.7%、仏教徒0.7%、ジャイナ教徒0.4%(2011年国勢調査)
主要産業	農業、工業、鉱業、IT産業
名目GDP	2兆074億ドル(2015年:世銀資料)
一人当たりGDP	1,581ドル(2015年:世銀資料)
GDP成長率	7.6%(2015年度:インド政府資料)

### ●インドの主要農産物の生産状況



経済発展とともに、都市化と交通渋滞が進む(デリー)



街では色鮮やかなサリーを着た女性を多く見かける(デリー)

# 現地に根ざした クボタの戦略



# マルチパーパストラクタ

圧倒的な燃費の良さと高効率性を実現したマルチパーパストラクタ

## 一大プロジェクトが 始動 インド市場に 新型トラクタを

2008年、クボタはインド市場に参入を果たしたが、農業機械の国内トップメーカーであり、欧米、東南アジアなどグローバルに展開しているクボタにしては、遅きに失した感はない。それまでクボタがインド市場参入に踏み切ることができなかったのは、稲作のみならず多様な畑作体系に適応したトラクタを保持していなかったことによる。小型軽量・コンパクトというクボタトラクタの、稲作市場における優位性は、インドでは通用しないのだ。「ならば、インド仕様のトラクタを作るしかない」——すなわち、KAIを立ち上げた時点で、すでにクボタ社

内では、新型トラクタであるマルチパーパストラクタ「MU5501」の構想・検討が始まっていた。既存の製品で戦うのではなく、新たなトラクタを市場に投入するという、画期的かつチャレンジングな一大プロジェクトだった。

## 小型トラクタが 新たな市場を創出 浸透し始めた クボタブランド

KAIがまず取り組んだのは、新型トラクタ投入までに、クボタブランドをインド市場に浸透させることだった。得意とする中型のL型トラクタを南部地域に、次いで小型のB型トラクタを西部の果樹市場に投入した。L型は強湿田地区では「軽

一方、B型は「小型・高馬力」を活かし、果樹(ブドウ)の防除作業(殺虫剤噴霧)、サトウキビ・綿花の中耕管理作業で、その価値が評価され新たな市場創出に成功、インド農機事業の柱となった。高い評価を得たのは、特にブドウの防除作業で均一、且つ、高効率の殺虫剤噴霧を実現できるようになった。それが作物の品質向上につながり輸出拡大、農家収益向上に貢献した。この新しいビジネスモデルは市場にインパクトを与え、他社も追随してくることになる。B型トラクタの成功は、新型トラクタ投入までの、いわば強固な基盤的役割を果たし、徐々にあるがクボタブランドを市場に浸透させる原動力となった。販売の要であるディーラー網も拡大、新型トラクタ投入の環境は整いつつあった。

## マーケットインで 臨んだ市場調査 開発コンセプトは、 燃費・耐久性・操作性

2012年、クボタは新型トラクタの開発プロジェクトを始動させる。インド市場の本格的な調査・分析が開始されたのだ。クボタはこれまでも、ユーザーニーズを的確にキャッチし製品開発に反映させてきたが、インドではそれをさらに徹底させた。市場密着、すなわち“マーケットイン”のスタンスで臨んだのである。そのマーケティング

を担当した一人が、トラクタ海外営業部の瀬志本信太郎である。

「徹底してユーザーである農家の方の声を聞くこと、インドではどのようなトラクタが求められているのか、それを明確にすることがミッションでした。過去の事例に捉われずインドの農家のニーズを多元的に分析することを心がけました。200件以上のユーザーにヒヤリングを実施したと思います」

こうしたマーケットインの取り組みから見えてきたもの。それは、クボタがこれまで成功してきた稲作市場とは、まったく異なるトラクタへのニーズだった。まずインドでは、日々の移動や運搬、軽土木用途など、1年中トラクタをフル活用する。その使い方も荒く、トレーラー牽引では、前輪が浮いた姿勢で走行する姿も見られた。トラクタをコンバインの収穫・走行機能の動力源とするという、驚くべきインド独自の使われ方もされていた。なかでもインドのユーザーにとって、トラクタの高い牽引力は必須の要素だった。また、生



トラクタ海外営業部  
瀬志本 信太郎



マルチパーパストラクタの用途は、実に多様だ(稲の残幹収穫機を牽引する上、コンバインの動力源としても使用される:下)

活のあらゆる面で使用するため、特に燃費に対しては非常に敏感であることもわかってきた。長時間使用するため、疲れにくい操作性も重視された。こうして新型トラクタのコンセプトが固まっていた。

「マーケット調査から導き出された結果をもとに、新型トラクタは、従来のインド製同等の重量、車格、牽引力に加えて、燃費、耐久性、操作性でインド製を上回ることをコンセプトとしたのです」(瀬志本)

## クボタトラクタの アイデンティティを覆す 未踏の領域への 挑戦が始まった

現在、KAIの営業担当取締役である藤井良明も、瀬志本同様、当時日本からインド市場の調査に取



クボタ農業機械インド株式会社 営業担当取締役  
藤井 良明

り組んだスタッフの一人である。

「クボタは、欧米、東南アジアではネームバリューがあると思いますが、ここインドでは誰も知らないブランドでした。さらに、インドは29州からなる広大な連邦共和国。州ごとに言葉も文化も慣習も異なるところに、アプローチの困難さがありました。しかも我々のトラクタのアイデンティティは、小型軽量・コ

ンパクトだったわけですが、そのアイデンティティを覆すような製品ニーズがあったわけですね。最も重視されるのが牽引力。それには軽量でなく重量が求められます。クボタにとって未踏の領域への挑戦でした」

新型トラクタはユーザーニーズである多用途対応のトラクタであることを訴求するため、「マルチパーパストラクタ」と命名、プロダク

トネームは「MU5501」。55馬力のハイエンドクラスをターゲットとした。こうして、藤井が言う「未踏の領域」への挑戦は、具体的にエンジニアの手による開発のフェーズへと進んでいく。そこには困難な高い壁がそびえていた。いかにその壁を突破するか——。エンジニアたちの、不断の努力と執念が結実していくことになる。

サトウキビ畑の整地作業で活躍するマルチパーパストラクタ



ブドウ畑で防除作業を行うB型トラクタ。この評価が、インド市場の開拓につながった



FEATURE "Republic of India"

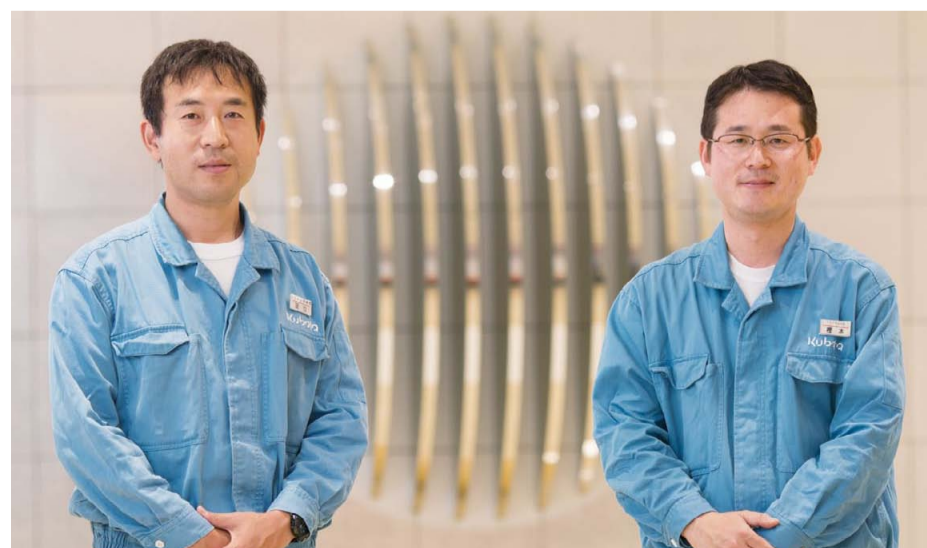


エンジン技術部 大西 崇之

エンジン技術部 長井 健太郎

最大の差別化のポイント 高出力と低燃費を可能とするエンジン

マルチパーバストラクタ「MU550」の最大の差別化ポイントの一つとされたエンジン。目標は、高効率、すなわち低燃費を実現すること。加えて、高い牽引力を維持するために高出力であること。低燃費、高出力を同時に実現することが技術陣に求められた。それを担ったのが、エンジン技術部の大西崇之と長井健太郎である。 「価格、性能、サービス性を高次元でまとめるため、先進国で主流となっているフル電子制御共通レール方式ではなく、既存のメカ式制御にこだわりました。インドの排ガス規制への適合とメカ式制御で共通レール並みの低燃費を同時に実現するため、ターボの高過給化に加え、メカではこれまでにない高圧燃料噴射にチャレンジし、『高効率燃焼の実現』を開発コンセプトに取り組みました(大西) 実際の設計を担当したのが長井である。3Dプリンタの活用によって試作期間を大幅に短縮させ、エンジンの検討が進められていった。排ガス規制への適合と低燃費、高出力の実現という難題をいかにしてクリアしたのか。 「度重なる試行錯誤の連続でした。効率良く空気を均等に吸入させるべく、シリンダヘッドを気筒当たり吸気：2弁、排気：2弁の4弁を採用し、センターインジェクションにすることで燃焼効率を飛躍的に高めました。一方で、排気ガスを再び吸入空気へ還流さ



トラクタ技術部 足立 典文

トラクタ技術部 樫本 龍幸

せることで燃焼を緩慢にし、排ガス成分を低減。高過給、高圧噴射と燃焼室のマッチングにより、排ガス低減、高出力、低燃費化を高次元で両立させました(長井) こうして誕生したエンジン、「E-CDIS (Center Direct Injection System)」は、他社エンジンをしのぐ低燃費を達成したのである。

徹底したインド向けカスタマイズで高い耐久性と操作性を実現

方メカニクに求められたのが、トラクタの「長時間使用」に耐えうる高い耐久性と操作性の実現である。そのテーマに挑んだのが、トラクタ技術部の足立典文と樫本龍幸である。各州で異なる営農や土壌に対応するため、試作機を使ったテストをインドで長時間実施。測定データをもとに、強度をアップする耐久性の高い車軸を採用。さらに疲れにくいペダルの構造、操作レバーの配置など細部にわたり、高い操作性を実現するため、徹底的なインド向けカスタマイズを施した。 「本当に必要とされているものを把握するため、インドに何度も足を運び、マーケットインの発想で実現したトラクタです。ユーザーニーズを肌身で感じることの大切さを実感しました(足立) 「インド適合化への変革はありましたが、その苦勞の先にあったのはインドの農家の人

マルチパーバストラクタの挑戦



マルチパーバストラクタは、家族の一員だ(サンディーブ・ヤドさんの家族とともに)

現在でも牛を運搬で使う農家は多い

取材陣を温かく迎えてくれたヤドさんの子どもたち

インド農業にもたらす可能性

たちの笑顔。大きな充実感を味わいました(樫本)

こうして誕生したマルチパーバストラクタ「MU550」は2015年10月、タイのサイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd. (SKC) で量産を開始、同年11月から販売がスタートした。

拡販に向けディーラー網の拡充へお客様を大切にするクボタの文化

発売から1年経過した現在、いかにして拡大基調に乗せるか。その市場戦略を、前出の藤井とともに最前線で指揮するのがKAIのプロダクトマネージャー、パンカジ・カダム(Pankaj Kadam)だ。カダムはクボタのチャレンジングな姿勢に惹かれ、入社してきた。

「取扱のカギを握るのはディーラーであり、そのセールススタッフ。現在150あるディーラーネットワークを、近い将来倍増したい。さらにトレーニングによるセールススタッフの質の向上も求められます。クボタにはお客様を大切にする文化が根付いている。それは大きな販売の武器になると考えています」 主要ディーラーの1社である「スルヤ・オートモーティブ社」の代表、アジャイ・ボサレ(Ajay Bhosale)氏にも話を聞いた。同社は他社製品を扱うディーラーだったが、その関係を解消し、新たにクボタとのビジネスを開始したディーラーである。 「リスクがある挑戦とは思いましたが、クボ



ユーザーへの説明に余念のないKAIプロダクトマネージャー、パンカジ・カダム(左)

食料・水・環境の未来を拓く。



現在でも牛を運搬で使う農家は多い



取材陣を温かく迎えてくれたヤドさんの子どもたち



スルヤ・オートモーティブ社の店頭(ブネ)



迅速なメンテナンスもクボタの強みだ



スルヤ・オートモーティブ社 代表 アジャイ・ボサレ氏

タとの将来性に懸念が。プロダクトが優れていることは間違いありませんから。今はまだファーストシーズン。クボタにはさらなるラインナップの拡充、そして近い将来のインドでの現地生産に期待しています」 ラインナップの拡充はすでに始まっており、55馬力の「MU550」に続いて、最もトラクタ需要の層が厚い、45馬力のトラクタが間もなく投入される。

サトウキビ栽培農家を訪ねる 優れた品質、性能の高さを実感

実際にマルチパーバストラクタ「MU550」を購入したユーザーに話を聞いた。インド西部のマハラシュトラ州にあるサタラでサトウキビ栽培を営むサンディーブ・ヤド(Sandeep Yadov)さん。すでにB型トラクタを購入、今回はクボタ製品2台目ということになる。「B型トラクタで、エンジン燃費の効率性、メンテナンスの少なさなど、クボタのトラクタの良さを実

感していました。「MU550」は操作の快適性、エンジン性能の高さに大いに満足しています」 同じくサトウキビ栽培を営むハムマント・トラット(Hammant Thorat)さんは、これまで国内メーカーのトラクタを使用していた。クボタの名前は知らなかったという。「知人から噂を聞きデモンストレーションを見に行くと、自分で乗車し、他社にはない性能を確認して購入を決めました。何となくその牽引力、パワーに魅力を感じました。デザインもハイセンス。パワーがあるだけに運搬効率化が図れ、コストダウンが実現しています」

インドの経済発展に貢献するマルチパーバストラクタの拡販

インド農家に浸透し始めたマルチパーバストラクタ「MU550」。KAI社長の加藤顕は、その意義と抱負を語る。 「インドを将来的には、日本、欧州、米国、

タイ、中国に続く6番目の極にしたいと考えています。マルチパーバストラクタの成功が、グローバル・メジャー・ブランドに飛躍するカギです。拡販は、確実に農家の生産性の向上、収益性の向上をもたらす、インドの農業、ひいてはインド経済の発展、食料問題の解決に寄与するものと確信しています。KAIの現地社員も各ディーラーもクボタの将来性に懸けてくれています。夢に向かってクボタと共に走ってくれている。その夢を実現するのが私の役割にほかなりません」 マルチパーバストラクタ「MU550」には、加藤が言う“夢”が託されている。クボタの新しい時代がマルチパーバストラクタと共に走り出している――。



クボタ農業機械インド株式会社 社長 加藤 顕

FEATURE "Republic of India"

# 「Make in India」 地域密着型サプライチェーンへ



KAIブネ工場

## マルチパーパストラクタ 部品の67%を インドで調達

マルチパーパストラクタ「MU550I」は、従来と異なった新たな生産方式が採用されている。インドで部品の調達を行い、タイの工場で量産、最終的な組み立てをインド・ブネに新設されたKAIの工場で行うというのだ。

この流れの中で、大きな役割を果たしたのが調達本部インドオフィス（KIO）である。KIOは、インドの営業拠点であるKAIよりも早く、2006年に開設された。そのミッションは、現地での部品調達情報の収集・分析などである。生産性向上、競争力確保のカギを握る要素の一つが、原材料・部品の現地調達や設備の現地化である。クボタは早い時期からグローバル・サプライチェーンの構築を進めてきた。タイ、中国、そして2006年にはインド・デリーに現地調達事務所を設け、サプライチェーン拡大の活動を推進、現在、現地の部品メーカー37社がクボタのグローバル拠点に部品を供給している。「MU550I」においては、タイ生産であるにもかかわらず、部品の67%をインドで調達、早期立ち上げに貢献した。2012年から事務所の指揮を執っているのが所長の上田純也である。上田は北米での部品調達の仕事をを経て、インドに赴任した。

「ローカルの企業と取引するうえで大切なのは、徹底して地域に密着して信頼関係を築くこと。自分が心を開くことで相手も心を



調達本部インドオフィス 所長  
上田 純也



ブネ工場では最終的な組み立てと検査が行われている

ローカルスタッフとのコミュニケーションが品質を生む

開きます。そうしたコミュニケーションを通じて、仲間を増やしていくのが自分の使命だと思っています。インドはモノづくりの国であり、その全体量は世界最大規模。単に調達するだけでなく、そのモノづくりをクボタクオリティにレベルアップする必要があり、それをサポートしていくのが調達本部の大きな役割です」

クボタグループにおけるサプライヤーの品質・生産管理能力の向上、人材育成や地域貢献に向けた取り組みとして、特筆すべきなのが年に一度、世界中のサプライヤー

を日本に招いて開催される「グローバル改善コミュニティ」だ。今年は約200社が参加した。それぞれが品質向上や生産性向上など、課題解決に向けて行った取り組みをコンペティション形式で発表するもの。従来、サプライヤーに対しては指導改善というスタンスが基本だったが、「グローバル改善コミュニティ」活動は、自立を促すものだ。この「グローバル改善コミュニティ」に参加したインドのサプライヤーの1社が、デリー近郊に本社を構える「ラウナック オートモーティブ社」である。

## インドの サプライヤーが語る クボタの品質向上、 改善の取り組み

「ラウナック オートモーティブ社」は、2006年にデリー事務所開設と同時に、クボタグループへのギア部品供給を開始、クボタ調達本部からの改善指導もあって、品質と生産管理能力が劇的に向上した。現在はクボタ

食料・水・環境の未来を拓く。



部品を供給しているという実績は、瞬間に他メーカーに伝わった。クボタと取引しているという信頼性を背景に、欧米の大手自動車メーカーとも取引を開始、急成長を遂げている。現在では、売上げの約50%が輸出ビジネスとなるまでになった。シン氏がクボタに期待すること。それは1日も早い、インドでの現地生産体制の確立だ。すでに部品調達のサプライチェーンはほぼ完成しており、現地生産に向けた準備は整いつつある。

## インドが世界の 製造ハブになる Make in Indiaの 本格的実践へ

現在、インドは「Make in India」と呼ばれる経済政策を打ち出している。文字通り「インドでのモノづくり」を示すもので、すなわち、国内外からの投資を促進し、インドを世界的魅力的な製造ハブ（結節点）に発展させることで、インドの高い成長率と雇用創出を目指す政策だ。インドでの部品調達による「MU550I」の立ち上げは、「Make in India」実践の第一歩であり、近い将来を見据えた本格的な「Make in India」への布石といえる。

「今、多くの製造業で“地産地消”の重要性が指摘されています。インドで生産体制を整えば、ローカルでほとんどの部品調達が可能となります。そうした姿が地域貢献、社会貢献へとつながり、クボタのインドでの存在意義をより明確にしていると思います」（上田）

およそ10年にわたって築き上げたインドにおける強固なサプライチェーンは、今後のインド市場戦略において、重要な基盤となることは間違いない。

シン氏がクボタと一緒に調達をアピールした「クボタ グローバル調達ミーティング」（インド エンジニアリング製品調達展示会2014にて）



ループの日本やタイの工場にギア部品を供給、インド製ギアを初めて日本に量産納入したのも同社である。同社のグラシャラン・シン（Gursharan Singh）社長は当時を振り返って、次のように語る。

「驚きました。材料ベースからモノづくりに取り組み、品質管理を徹底するクボタの姿勢は、私たちにないものでしたから。日本では当然とされる品質を実現するため、クボタが私たちを導いてくれた。クボタに育てていただいたと思っています」  
同社がクボタというグローバルブランドに



ラウナック オートモーティブ社 社長  
グラシャラン・シン氏

# エンジン供給による



クボタエンジンを搭載したルーツマルチクリーン社製のスイーピングマシン

# インドの産業発展支援

## 建設・産業機械に搭載されるエンジン需要の高まり

クボタのエンジン事業の歴史は古い。1922年に農工用小型エンジンの第1号機となる「クボタ農工用石油発動機」を開発したのを皮切りに、その後ディーゼルエンジン製造に着手するなど、それぞれの時代が求める最良のエンジンを供給し、常に業界をリードしてきた。現在では、小型産業用ディーゼルにおいて世界トップクラスのシェアを誇っている。その品質の高さの根底にあるのが「人間尊重」「高効率化」「省エネルギー」「省力化」という普遍のテーマであり、日本はもとより欧米の多くのメーカーから厚い信頼を寄せられている。

世界で評価されてきたクボタエンジンであるが、これまでインド市場には散発的にエンジンを供給してきたに過ぎない。というのも、インドは国内エンジンメーカーが市場を席巻しており、その圧倒的な低価格市場に入り込む余地がなかったからである。ただ、90年代後半から近年まで、インド市民の足ともいえるべき「オートリキシャ（三輪タクシー）」に搭載されているエンジンに技術提供し、開発をサポートしてきたという歴史がある。2014年、クボタはエンジン事業において、インドをはじめ、中東・アフリカなど新興国市場開拓をミッションとするセクションを立ち上げた。そのグループ長に着任したのが、エンジングローバルマーケティング第二部 新興国グループ長 飯田 宏道



エンジン事業における新たな市場開拓をミッションとする新興国グループのメンバーたち



高性能、低燃費を実現したクボタエンジン



エンジンのコンパクト化が搭載の決め手の一つとなった

ルーツマルチクリーン社 新興国グループ長 飯田 宏道

「インドは、急速な経済成長を背景にインフラ投資も拡大しています。それと並行して、建設・産業機械に搭載されるエンジン需要も高まりを見せています。我々が開拓を目指しているのは、建設・産業機械を製造しているインドのメーカー。また慢性的な電力不足の中にあるインドでは、発電機用エンジンの需要も少なくありません。乗り越えるべき課題は山積みですが、インドという広大なマーケットで、着実にビジネスチャンスをつかんでいきたい」

だが、価格ではインド国内メーカーに太刀打ちできない現状の中、どこに突破口を見出そうとしているのか。「まずは今後拡大が期待できるインドメーカーの輸出案件の開発に注力しています。ここでは価格は重要な要素ではあるものの、グローバルな実績を持つクボタエンジンの品質、性能の高さが評価されると確信しています。そして輸出案件での実績をベースに、徐々にボリュームゾーンであるインド国内案件の開拓に取り組んでいきたいと考えています」



ルーツマルチクリーン社 マネージングディレクター バルン・カルティケヤン氏

「海外輸入品は非常に高く、販売状況は厳しいものがありました。安く提供するには、自分たちで作るのがベストという結論に至ったのです」と語るのは「ルーツマルチクリーン社」のマネージングディレクターであるバルン・カルティケヤン (Varun Karthikeyan) 氏だ。開発がスタートしたのは2年前。その当初の段階から、迷うことなくクボタエンジンの採用を決めていたという。それはなぜか。

「クボタエンジンは以前から知っている信頼性の高いブランドであり、輸入していたスイーピングマシンに搭載されていたのもクボタエンジン。高出力でありつつ燃費が優れている、その効率性、高い耐久性は、世界No.1といっても過言ではありません。今後、海外に輸出していく予定ですが、ネームバリューは世界的であり、市場での競争力、優位性を確信しています」

## インドの産業機械メーカーが採用クボタエンジンへの高い信頼性

インドでクボタエンジンを納入した先の企業の一つに、インド南部のコインバトールに拠点を置く「ルーツグループ」がある。自動二輪や四輪車部品のホーン（クラクション）生産ではインド国内No.1の実績を誇る企業グループだ。各種自動車部品の製造を手掛けている一方で、主力製品の一つに「スイーピングマシン」がある。その名が示すように、道路や工場などの床等を「掃く機械」。同社がかつて欧米メーカーから輸入、人力に頼っていた清掃作業を機械化する文化をインドに浸透させてきた経緯がある。今回自社での開発生産に着手、そこにクボタのエンジンが搭載された。

「海外輸入品は非常に高く、販売状況は厳しいものがありました。安く提供するには、自分たちで作るのがベストという結論に至ったのです」と語るのは「ルーツマルチクリーン社」のマネージングディレクターであるバルン・カルティケヤン (Varun Karthikeyan) 氏だ。開発がスタートしたのは2年前。その当初の段階から、迷うことなくクボタエンジンの採用を決めていたという。それはなぜか。

「クボタエンジンは以前から知っている信頼性の高いブランドであり、輸入していたスイーピングマシンに搭載されていたのもクボタエンジン。高出力でありつつ燃費が優れている、その効率性、高い耐久性は、世界No.1といっても過言ではありません。今後、海外に輸出していく予定ですが、ネームバリューは世界的であり、市場での競争力、優位性を確信しています」

## インドの産業発展を支援するためにクボタエンジンの浸透・拡大へ

クボタは単にエンジンをインドメーカーに供給しただけではない。日本からエンジニアがインドに飛び、何度もディスカッションを重ね最適なエンジン開発、カスタマイズを進めた。「当社のエンジニアも多くのことを学び、スキルアップができたと感じています。エンジンはスイーピングマシンの心臓部分。その開発を両社協働で成し遂げたことに、大きな意義があったと思いますね」(カルティケヤン氏) ちなみに、インドメーカーによるエンジン搭載のスイーピングマシンの開発製造は、インド初のことだった。

クボタエンジンのインド市場開拓は、今まさに緒に就いたばかりである。インド国内メーカーの廉価なエンジンが席巻している状況をどう突破していくか。決して楽観は許されない状況であるが、旺盛なエンジン需要を背景に、「クボタブランド」の浸透を図っていく考えだ。

「ビジネス規模を拡大し、まずはインド国内に拠点を設けること。将来のインド現地生産も視野に入れて、インド市場を開拓していきたいと考えています。それがインドの各産業を支援し、インド経済の発展に資するものと考えています」(飯田)



2016年12月に開催された建設機械分野の展示会「BAUMA CONEXPO INDIA」に初出展し、インド市場に広くPRをした

COLUMN

# クボタeプロジェクト 「命の源泉、井戸を掘る」in India



国際協力 NGO を積極的に支援  
安全な水を届けるために

インドに安全な水を——クボタは企業市民としての責任を果たすため、様々な社会貢献活動を積極的に推進しているが、その一つがインドにおける井戸および給水設備設置の支援活動である。国土が広大なインドは、地域による開発格差に加え、降雨量などの気候や地質など自然条件の相違から、飲用に適する安全な水を得られないエリア（農村）が少なくない。1893年に国内で初めて水道用の鉄管の製造を手掛けて以来、1世紀以上にわたって水関連事業を展開してきたクボタにとって、海外の水問題の解決は社会的使命といえるものだ。クボタが着目したのが、公益社団法人アジア協会アジア友の会（以下、JAFS）の「水プロジェクト」である。JAFSは、安全な水へのアクセスが欠乏しているアジアの農村に、安全な水（井戸、給水設備）を贈り、人々の生活を改善すると同時に、農村における課題（衛生、教育、生活、環境など）に取り組み、自助自立した村づくりを行っていく国際協力 NGO とし

て、1979年10月に設立された団体である。「安全な水を贈ることは、衛生・健康面の改善のみならず、女性、子どもの水汲みという重労働からの解放をもたらします。それによって、教育の普及（教育を受ける機会の提供）、女性の自立（職業訓練等による経済的自立）、さらには環境の持続可能性まで視野に入れた取り組みを進めています。そのサイクルによって、究極的には貧困の撲滅を目指しています。インドでは、すでに457基の井戸を設置しました（JAFS・海外プロジェクト担当、横山浩平氏）



クボタの名前が掲げられた井戸。安定した水が供給できる井戸は、まさに「命の泉」だ（カルナータカ州ビジャプーラ県）

クボタは2010年から支援をスタートさせ、すでに6基の井戸設置を助成しており、今後も様々なアプローチで支援を拡大していく考えである。

## CSRからCSVへ グローバルな進化を目指して

社会貢献活動は、インドにおける井戸設置に留まらない。クボタは、「食料・水・環境」分野における社会貢献活動への取り組みとして、2008年度に「クボタeプロジェクト」をスタートさせた。「e」はearth（地球にやさしい）、ecology（環境保全）、education（教育・農

水育）、eat（安全で安心な食料）、eau（安全で美しい水）、emotion（生きる感動）の6つの視点から成るもので、具体的には「耕作放棄地再生支援」「クボタ元気農業体験教室」、地域の環境美化、清掃活動などを全国で実施する従業員参加型のボランティア「クボタeデー」の開催など、多彩な活動を推進している。

「当社は、事業そのものが社会貢献という認識を多くの社員が持っています。農業機械をはじめ、事業に懸命に打ち込むことが社会貢献に直結しています。それをもう一度再確認すると同時に、CSR（Corporate Social Responsibility）の一環として積み重ねてきた社会貢献活動を、さらに戦略的に実践するCSV（Creating Shared Value＝共同価値の創造：社会価値と企業価値の同時実現）へとレベルアップさせ、

よりグローバルに展開していきたいと考えています」（CSR企画部 サステナビリティグループ長 服部竜一）

地球環境を守りながら、世界の人々の豊かな暮らしを支え、持続可能な社会づくりに寄与する、クボタの社会貢献活動は日本から世界へ、着実に進化しつつある。



CSR企画部 サステナビリティグループ長 服部竜一



公益社団法人アジア協会アジア友の会 海外プロジェクト担当 横山浩平氏

## BUSINESS TOPICS

01

From Japan



### ▶畑作用大型トラクタ「M7シリーズ」を国内市場へ本格投入、グッドデザイン賞も受賞

前号で紹介した畑作用大型トラクタ「M7シリーズ」。2015年より欧米畑作市場に投入している本シリーズを、クボタは国内の畑作・酪農市場向けに本格投入する。また、オートステアリング（自動操舵）機能を内蔵した仕様（GF仕様）を採用し、『ファームパイロット（Farm Pilot）』シリーズと称するGPS（全地球測位システム）農機としても発売。日本農業の生産性向上に貢献していく。なお、本シリーズは、2016年度グッドデザイン賞（主催：公益財団法人日本デザイン振興会）を受賞。「作業者への負担を軽減」「トラクタ本来の力強さを感じさせるデザイン」と評価された。

PEOPLE

食料・水・環境の未来を拓く。

## 世界に挑むクボタのプロフェッショナルたち。

クボタパーソンは、一人ひとりが世界の人々のために役に立ちたいという熱いハートを持ち、実現するために今日も世界中でチャレンジを続けています。4人のプロフェッショナルが、世界に挑む想いを語ります。

### Global Work Style 1 100%の力で仕事に臨み、 インド市場での成長に貢献したい。

#### レッカ パリワル

Rekha Paliwal  
調達本部インドオフィス(KIO)  
人事/アドミン/会計担当  
グループリーダー・マネージャ  
2007年入社

#### 周囲の力強いサポート それが確かな成長を促した

私は高校生の時に、交換留学で初めて来日しました。そのときに感じた街の美しさや人の優しさ、フランクさ、京都や奈良の伝統文化に魅力を感じ、将来は日本とインドをつなぐ架け橋のような仕事をしたいと思ったのです。だから、大学でも日本語を専攻し習得、卒業後は、主にはインドの日系企業で通訳として働き始めました。

クボタへは、知り合いが退職するのを契機に入社。当初は通訳として入社しましたが、以降、仕事の内容は大きく変わっていききました。それまで勤めていた日系企業とは違い、通訳に留まらない広範な仕事を任せられるようになったのです。人事、会計、サプライヤーにのっての窓口としてだけでなく、KIO全体のマネジメントまで担うようになりました。もちろん、最初は指導を受けながら仕事を覚えていきましたが、印象的だったのは、所長をはじめとする周囲の力強いサポートがあったこと。たくさんのチャンスいただいたことで、着実に成長できたと感じています。

現在の重要な仕事のひとつが人事です。出張者の対応や人事異動などの事務的な作業以上に大切なのが、社員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる職場環境を創るこ

と。それが自分のミッションだと思っています。そのため、社員がスキルアップできる体制の整備も進めています。また、調達本部の役割である部品調達においても、サプライヤーの品質向上に向けた改善指導の重要性がインド企業に理解されるようになりました。自分で考えて判断し行動することが求められており、それが確かな自信を生んでいると感じています。



「2015年サプライヤーミーティング」記念の一枚

#### 働く女性を応援してくれる Freedomな環境

調達本部のインドにおける年間を通じた一大イベントに、37社のサプライヤーを招いて開催する「サプライヤーミーティング」があります。セオリーやストラテジーを共有して、品質、納期等の改善、レベルアップを図るというものです。今年初めて、その企画運営の責任者としてミーティングを仕切りました。参加者からの評価は高く大成功。大きなやりがいを実感しました。100%頑張ればできないことはないという確信を得た取り組みでした。



KIOの特徴に、日系他社にはないFreedomを指摘することができます。自由であるからこそ、個々人が自分の持てる力を完全に発揮できるのだと感じています。

私は2014年に出産。当時、国の制度で、民間企業の育児休暇は3ヶ月と定められていたが、クボタは6ヶ月の育児休暇を提供してくれました。出産、育児への理解、働く女性を応援してくれるその姿勢に感激しました。今

後も、働き続けて自分が働く姿を子供に見せてあげたいと思っています。また、仕事の面では、他の拠点や事業部も経験することで、キャリアアップしていきたいと考えています。

振り返ると、私はクボタで多くのことを学び成長してきました。クボタの社員であること自体に幸せを感じています。これからも、クボタの社員という強い自覚を持って、インド市場での成長発展に貢献していきたいと考えています。

## BUSINESS TOPICS

02

From Thailand & USA

### ▶タイと米国に研究開発拠点を設立

クボタは、研究開発体制のグローバル化の一環として、タイと米国に研究開発拠点を設立した。タイは、農業機械の研究開発拠点「Kubota Research & Development Asia」。サイアムクボタコーポレーション本社近隣に設置し、現地の作物、圃場条件に適した農業機械の研究開発を進め、ラインナップの強化とスピーディーな市場投入を図る。一方、米国オハイオ州カントン市に設立したのが「クボタ北米水環境研究所」。水環境事業ではクボタ初の海外研究開発拠点として、現地の気候や水質に合った膜システムの設計・運転管理の研究開発を強化し、北米でのMBR\*事業を拡大していく。

\*MBR (Membrane Bio-reactor) / 膜分離活性汚泥法



カントン市下水処理場内にクボタ北米水環境研究所が設立されている

PEOPLE

世界に挑むクボタのプロフェッショナルたち。

Global Work Style 2
世界の市場で感じる、
社会貢献の手応えが前進する力。

佐藤 卓巳

Takumi Sato
反応管事業統括部
2013年入社

エチレン生成に不可欠な
反応管を世界に供給

大学院で「クウェートの立憲運動」について研究しました。その一環として中東エリアを訪問する中で改めて感じたのが、生命の尊さです。中東エリアは、過去1世紀近くにわたり政治的に不安定な状況にあり、多くの人が命を落としてきました。そうした現実から、就職に際しては生命を支える仕事に就きたいと考えたのです。クボタが掲げる「食料・水・環境」というテーマは、まさに生命を支えることにつながると感じ、入社を決意しました。

現在、営業担当として私が扱っている製品は、「反応管」と呼ばれる石油化学プラントで使用される産業機器です。私たちの身の周りに溢れるプラスチック、ビニール、塩ビ、化学繊維などは、エチレンという化学物質から生成されます。このエチレン生成に必要不可欠な機器が反応管です。さらに反応管を製造できる主要メーカーは世界で5社のみであり、クボタの反応管は世界シェアのおよそ半分を占めています。したがってクボタの反応管が存在しないと、日常生活の快適性や利便性、各種産業の稼働に大きな影響を及ぼすことになります。言い換えれば、身の周りのプラスチック製品等の約半数がクボタの反応管によって生成されたといっても過言ではなく、極めて社会貢献度の高い製品と言えます。

インドでトップシェア
自分でストーリーを描く

私のお客様は、エチレンを製造する石油化学企業。現在、国内は東日本エリアを、海外は台湾、豪州、インドを担当しています。反応管の営業の特徴は、担当業務範囲が広いこと。市場調査、製品PR、スペックイン、見積作成、価格交渉、仕様決定、製作指示、納期・入金管理など、すべて営業担当が担います。責任は重くプレッシャーもありますが、それが営業担当としての成長、やりがいにつながっていると思います。最近の取り組みでは、1年半の時間を費やした、インドのプラント更新プロジェクトがあります。現地にて3度飛び、交渉を進めました。ポイントとなったのは、そもそも採算に見合うかどうか、先方が要望する仕様に答えられる



インド・ムンバイのヒンドゥー寺院にて。赤い印はティカといい祝福や歓迎を表す

価格に加え、スペックイン活動も精力的に進めました。クボタ製品を導入することによるアドバンテージを訴求し、受注に至りました。重要なのは、一連のフローを緻密に検討し、「自分でストーリーを描く」こと。すなわち、自分の頭で考え判断していくことです。この判断の精度を磨いていくことが目下の目標です。現在、インド（および台湾）でクボタの反応管はトップシェアの位置にあります。その維持と一層の拡大のためには、精度の高い判断が求められることになると考えます。さらに将来的に、私が挑戦してみたい市場は中東・アフリカ。大学で学んだアラビア語と現地に関する知識を活かし、反応管にとどまらず、クボタの各種製品の拡販に寄与していきたいと考えています。

Global Work Style 3
“市場密着”のスタンスが、
インプレメントの「最適解」を生む。

鷲尾 康子

Yasuko Washio
農業ソリューション技術部
2011年入社

農家の抱える課題を把握し、
的確なソリューションを提供

入社以来、一貫してトラクタに取り付ける作業機器である“インプレメント”の開発に携わり、通常は国内向けインプレメントの開発を担当しています。インプレメントには、田畑の耕起、うね成形、肥料散布や播種、収穫などの作業に合わせ、300種以上の多彩な種類があります。現在、私たちがターゲットしているのは畑作用インプレメント市場であり、国内のインプレメーカーと共同で開発を行っています。畑作用インプレメントは水田用に比べ、

作物や作業体系に応じてニーズも様々です。それらのニーズを的確に把握した製品開発が求められています。その実現に向けた私たちのスタンスは明確で、“市場密着”。これは、畑作ならではの多種多様な要望に応えるため国内で展開している活動であり、市場、すなわち農家の方々の要望を実際に畑で確認し、課題を浮き彫りにすることで、最適なソリューションの提供に努めるものです。

初めての海外市場、インド
世界に触れた確かな手応え

今回、インド市場に投入されたマルチパーバストラクタ「MU5501」においては、「ブラウ」と呼ばれるインプレメントの改良に取り組みました。ブラウは作物収穫後に土を反転耕起し、次の作付けのために（土をリフレッシュさせ）、畑をリセットする目的で使用されるインドでポピュラーなインプレメントです。



今回、私に与えられた役割は「MU5501」の特徴の一つである低燃費を実現するため、現地インド製のインプレメントを改良することでした。改良はインドのインプレメントメーカーと共同での取り組みとなりましたが、国内の開発とは異なり戸惑うことも多くありました。中でも苦労したことは、メーカーにブラウの図面が無かったため、製造するたびに微妙に異なるブラウができる状態を改善することでした。一つひとつ課題と解決策を説明し、理解と対応を求めまし



より良い製品づくりに欠かせない、現地ユーザーへの聞き取り調査(インド)

たが、なかなか試作に反映されず、対応に苦慮しました。さらに、畑の土質やブラウの使い方一つでさえも、国内と異なるため、現地確認や試験が欠かせず、生産開始までに行った試作や試験の回数は、国内では考えられないものでした。今回初めて挑戦した海外案件は、文化や価値観、考え方の違いを超えて仕事をする難しさを学ぶ機会であったとともに、インプレメント開発の普遍性に気付く良い機会ともなりました。どの国でも、どの地域でも、実際の作業やお客様の要望を1つずつ確認しながら、メーカーと協力して開発を進めていくというプロセスは、国内で行っている“市場密着”のスタンスと同じであり、それが現地ニーズを掴んだ開発につながるための必要不可欠な条件だと感じました。今後、インドに限らず未知の国外市場向けに開発の機会が巡ってきても、“市場密着”のスタンスで、現地に最適なソリューションを提供していけるよう心掛けていきたいと思っています。

食料・水・環境の未来を拓く。

Global Work Style 4
常にチャレンジし続ける。
それが新たな地平を切り拓く。

中尾 豪士

Goshi Nakao
素形材営業部
2012年入社

製鉄所内の熱処理設備へ
グローバルに製品を供給

大 学時代、1ヶ月間、アフリカ・ガーナの農業実習を経験したことが、その後の人生を決定付けました。私が訪れた農村は貧困の中であり、そこから脱出のためには農業の振興が不可欠と感じたのです。そしてそのためには、農業の機械化が必要と考え、就職に際しては当初から農業機械のリーディングカンパニーであるクボタを志望しました。ガーナに限らず、世界の各地で農業の機械化による食料増産が求められており、そこに携わることで社会に貢献したいと考えていました。ただ、就職後は農業機械部門ではなく、鉄鋼・機械を扱う部署に配属。当初は戸惑いもありましたが、今では農業とは異なる切り口で社会貢献を実感できる仕事と感じています。



インド・Tata Steel社での打合せ後のワンカット

担当は国内数社の他に、インド、台湾、韓国、北欧、ロシアとグローバルに活動しています。

インドで獲得したプラント案件
自分で考え自分で動くやりがい

最近、インドのプラントメーカーの仕事は強く印象に残っています。インドはこれまで先輩方が開拓してきた市場ですが、私がアプローチしたお客様は過去に実績がないプラントメー



カーで、ベトナムに新規プラントを建設するという案件でした。最初に驚いたのは膨大な仕様書の数であり、さらにクボタでは対応できない仕様が多々ありました。そこで私は技術部門の協力を仰ぎ、“クボタ仕様”に変更することを提案。先方は、当初はその提案を拒否していましたが、クボタだから可能となる高品質性を訴求、私たちの考えに賛同いただき最終的に受注に至ったのです。大切なのは相手が何を考えているのか、相手の立場になって考えること。そしてスピード感を持って対応することです。成し遂げた達成感は大さなものでありました。この案件に限らず、私たちは自分で考え自分で動き、成果を出すことが求められます。インドをはじめとした海外のお客様対応も、もちろん周囲のサポートはあります

が、基本的に私一人に任せられます。文字通り、若手にチャレンジさせてくれる環境があり、責任は重いものの、それに比例してやりがいも大きなものがあります。今、新たな開拓先として取り組んでいるのが北欧とロシア。これも、調査、準備から具体的なアプローチ、製品提案、プレゼンテーション、仕様調整、価格交渉まで担当しています。日本を発つときは常に不安があるのですが、現地で、自分が想定した成果を得られたときに手にする達成感は何物にも代え難いものがあります。鉄というのはあらゆる産業に必要とされるものであり、社会の基盤を支えているといっても過言ではありません。農業機械も鉄なしでは成り立ちません。その意味で、製鉄を支える今の仕事の中に、確かな社会貢献の手応えを実感しています。



For Earth, For Life  
Kubota



『GLOBAL INDEX』バックナンバーのお知らせ

1992年に第1号を発行して以来20年以上にわたり世界中の社会問題について取り上げてきた『GLOBAL INDEX』のバックナンバーです。

<p>2015年12月発行 特集「フランス」</p>	<p>2015年3月発行 特集「ミャンマー」</p>	<p>2014年9月発行 特集「アメリカ」</p>	<p>2014年3月発行 特集「インドネシア」</p>
--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

GLOBAL INDEX 2016

『GLOBAL INDEX』特設サイトでは、  
特集のバックナンバー(冊子・web コンテンツ)が  
ご覧いただけます。



詳しくは『GLOBAL INDEX』特設サイトへ。

<http://www.kubota.co.jp/globalindex/>

発行月	2016年12月
企画・発行	株式会社クボタ コーポレート・コミュニケーション部 〒556-8601 大阪市浪速区敷津東1丁目2番47号
編集・制作	株式会社ワークス・ジャパン、ユニバーサル・コンボ有限会社
撮影	シンコムフォト
デザイン	有限会社川上博士事務所
印刷	有限会社シービー関西
お問い合わせ先	株式会社クボタ コーポレート・コミュニケーション部 TEL: 06-6648-2389