

「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

2014年9月



GLOBAL INDEX

食料・水・環境の未来を拓く。

クボタ、グローバル化の挑戦 アメリカ

クボタにとって重要な市場の一つアメリカ。

機械事業の売上高3割を「北米」市場が占めるのみならず、クボタのグローバル展開への挑戦がここにあった。

世界同時不況以降、停滞するかに見えたアメリカ経済だが、今では堅調に回復してきている。

人口増加、シェール革命、イノベーション……アメリカは、新たな経済成長の段階に突入している。

『GLOBAL INDEX』新装第二号は、再び世界の注目を集めるアメリカを舞台に、約半世紀にわたって繰り広げられているクボタのビジネスを特集した。

蘇ったこの巨大市場で、クボタの次なるチャレンジがはじまる。

▲ 星条旗の赤白のストライプは独立当初の州(13)を、星は現在の州(50)の数をそれぞれ表している。この国旗は国民に深く敬愛され、街の至る所で見かけられる。



GLOBAL INDEX 2014

FEATURE “UNITED STATES of AMERICA” → see p.01-11

PEOPLE → see p.12-13

Kubota Tractor Corporation Christine Chapman

Turf & Utility Vehicle Engineering Dept. Azusa Furihata

BUSINESS TOPICS → see p.14-15



FEATURE- UNITED STATES of AMERICA

食料・水・環境の未来を拓く。

Growth Power & Lifestyle

[成長するアメリカと人々のライフスタイル]



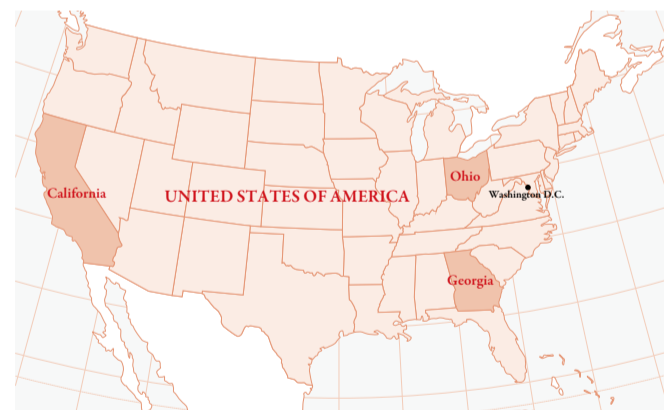
憧れのライフスタイルにトラクタは欠かせない。

広大な国土に、増える人口 世界経済を牽引するアメリカ

アメリカ合衆国は、本土48州にアラスカ州、ハワイ州を加えた全50州から成る。国土面積は962.8万km² (世界第三位)で、日本の国土の約25倍。西海岸にあるカリフォルニア州が日本と

ほぼ同じ面積である。人口は約3億1,000万人。これも中国、インドに次いで世界第三位だ。国土面積と人口はアメリカの「スケールの大きさ」を十分に示すものであるが、ここは「大きいだけ」の国ではない。2013年のGDP(名目)は約16兆8,000億ドル。第二位の中国が約9兆2,000億ドル、第三位の日本が約4兆9,000億ドルだから、中国と日本を合計してもアメリカの経済規模に及ばない。世界最大の株式市場である「ニューヨーク証券取引所」の時価総額は、東京証券取引所の4倍強。これにNASDAQを加え

ると、ニューヨークにある2つの市場だけで世界の時価総額の約37%を占める。アメリカが持つ、世界の経済を牽引する「強さ」も衰えてはいない。2010年以降のアメリカ経済は回復を続けているといえる。「シェールオイル」がもたらした新エネルギー革命などにも後押しされ、雇用率の上昇、住宅着工件数の増加などにも、明るい指標を見ることができる。人口の増加は、ヨーロッパの先進国には見られないアメリカの特徴として、特筆できよう。日本を含めた先進国の多くが「高齢化社会」の課題に直面する中、移民を受け入れ、年率1%の人口増を続けるアメリカは、多様性に富む人たちの手によって、今後も「大きさ」と「強さ」を拡大させていくのだろう。



移民を多く受け入れるアメリカを多様な人種が支えている。

今回アメリカ取材して、多くの住宅の建築現場を見かけた。月100万件レベルまで回復した「住宅着工件数」が、この国の底力を裏付けている。現場では、クボタの建設機械を見かけることも多くあった。また、新築後の個人住宅の庭先にも、オレンジ色のクボタトラクタや芝刈り機があった。クボタがアメリカに進出すること、およそ45年。今や、

コンパクトトラクタでは、40%を超えるシェアを誇る。アメリカ人のライフスタイルに、クボタは溶け込んでいる。

憧れのライフスタイル

本では、自分たちが消費する野菜を自分たちの手で育てる、ホビーとしての家庭菜園が人気だが、アメリカ人のそれは、より一層、生活そのものに根ざしている印象だ。ウィークデーは会社勤めだが、休日は郊外にある自宅の広い庭で、花壇や芝生の手入れをしたり、野菜を育てたりする。ニューヨークやロサンゼルス、シカゴといった大都市で働き、リタイヤした後、郊外に土地と家を買って、念願の「田舎暮らし

し(カントリーライフ)」を始める人もいる。規模にもよるが、鶏などの家畜を飼うこともあるようだ。アメリカの建国を振り返れば、ヨーロッパから新大陸に渡って来た移民たちの多くは農民であった。広大な大地を切り拓いて、自らの手で家を立て、家畜を育て、作物を栽培する。庭の広さ、何でも自分の手でこなしていく旺盛な意欲。そうしたスケールの大きさを目の当たりにすると、開拓者たちが大切に

していたものが、現在のヨーロッパ系アメリカ人のライフスタイルにつながっていると感じるが、少し言いすぎだろうか。豊かな自然の中で、草花や土とふれあう生活。そんな生活を支えるパートナーが、コンパクトかつ多機能・高品質なオレンジ色のトラクタだ。実際にクボタのディーラーには、芝生の刈取りと集草を同時にこなし、植樹用の穴を掘り、土や樹木の運搬をして、菜園を耕し、冬

には除雪もしてくれる…そんな頼れる一台を求めに、お客さんがやって来る。リピーターも多いが、初めての一台を求めユーザーの表情から伝わってくるのは、憧れのライフスタイルを目前にした高揚感だ。クボタはこうして、アメリカの人々のクオリティ・オブ・ライフに貢献しているのだ。



「カントリーライフ」に関する雑誌も多く出版されている。



クボタがアメリカでビジネス展開するにあたっては、ディーラーの存在は不可欠なものである。ディーラーは、メーカーから製品を仕入れ、ユーザーに販売する。アメリカのディーラーは、親子何代にも

トラクタビジネスに不可欠なパートナー“ディーラー”

わたって、古くから経営しているオーナーが多い。現在、クボタのディーラーは全米に約1,100店舗。クボタとの資本関係は無く、

どのメーカーの製品を取り扱うかについては、彼らの経営判断。売れるブランド・製品をいかに品揃えできるかが、彼らのビジネスの根幹を成す。クボタ製品を扱うディーラーはこのよう



ディーラーと二人三脚でクボタ製品をお客様に届ける。ディーラーの存在なくして、アメリカでのクボタの45年の歴史は語れない。

Column

毎年10月、クボタは、全米ディーラーミーティングを開催している。クボタがディーラーに対し、翌年から発売する新製品をお披露目するイベントだが、ディーラー参加率はほぼ100%である。宿泊費や交通費は自己負担であるにも関わらず、商機を逃すまいと、新商品の性能を見極めに全米からディーラーが集まってくる。クボタとの出会いは、ビジネスチャンスなのである。

FEATURE- UNITED STATES of AMERICA

食料・水・環境の未来を拓く。

なぜ、週末になるとトラクタに乗るのか？

週末は庭づくりを愉しむ、そんなライフスタイルの実態をレポートすべく、オハイオ州・ランカスターに住む、ヘッジスさん一家を訪れた。

オハイオ州は、アメリカの北東部と中西部をつなぐ要衝に位置する。製造業・金融業・農業などが盛んな州である。経済規模は全米第7位。豊かな自然に恵まれていることも特徴だ。余談だが、かのライト兄弟もオハイオ州出身である。

ご主人はカート・ヘッジスさん、警察官である。ご夫人は薬剤師で、3人の娘さんと幸せな日々を送っている。そんなカートさんの愉

しみが、可愛い娘さんたちの子育てと、毎週末の庭の手入れという。「クボタ BX2670 を使っています」というカートさんは、花壇づくりや庭の芝刈りにトラクタを使っている。また、隣家の巨木から落ちてくる落ち葉拾いにもトラクタは活躍するそうだ。「前は他社の芝刈り機を使っていましたが、斜面の運転が不安で、せつかくの芝刈りの愉しみが味わえませんでした。でもエンジンは優れていて、調べてみるとクボタ製なのです。いっそ、芝刈り機からクボタ製のトラクタにしてみようかと、BXシリーズを買ったのが1年前。4WDで安定感があり、斜面でも安心です。操作も簡単なので、ようやく芝刈りが楽しくなりましたね。」

カートさんが鼻歌まじりにトラクタに乗っている。しかし、今でこそ庭いじりの「マスト・アイテム」と呼ばれるクボタのトラクタではあ

るが、ここに至るまでには、さまざまな苦労があったのだ……。1969年、クボタはアメリカでビジネスを開始する。当時、日本の稲作用トラクタのトップメーカーという実績を引っさげて、アメリカ進出を図ったのだ。だが、そこには大きな誤算があった。クボタのトラクタは15～50馬力。一方、アメリカの大農場で使われるトラクタは、数百馬力が一般的だった。アメリカの農業市場に受け入れられるのは難しいことが判明した。

そこでクボタが着想したのが、このトラクタを芝刈り用として販売すること。芝刈り用のイ

ンプリメント（トラクタ装着用作業機器）をつけてテスト販売してみたところ、これが予想以上に好評だった。ガソリンエンジンが主流の芝刈り機市場において、ディーゼルエンジンを積んだトラクタを芝刈りに使用する発想は、当時のアメリカ人にもなかった。この転換によって、クボタトラクタは、急速にアメリカ社会に受け入れられていくことになる。芝刈りだけでなく、穴を掘ったり、土を運



ヘッジス家のダイニングにて。芝刈りの時間が短くなる分、家族とのだんらんにも多くの時間を割くことができる。



Quality of Life

[生活を支える。生活を高める]

透きとおるような青空と緑の芝生。芝生をきれいに手入れすることが一つのステータスとなっている。

んだり、いわゆるガーデニング全般に対応する、新しいトラクタへの期待に、いち早く応えたのもクボタだった。その立役者が、インプリメントである。代表的なものに、ローダーとバックホーがある。用途に応じてトラクタにインプリメントを装着することで、芝刈りから軽土木作業まで行える、これまでにないトラクタの姿を市場に提案したのだ。これによって、アメリカに「ディーゼルコンパクトトラクタ」という市場を固めた。そして、クボタは1980年代後半までに、40%のシェアを獲得するに至る。

カートさんは言う。「芝刈りは私にとって、最高のストレス解消法です。夕方にトラクタに乗って、スッキリして次の日は出勤するんです。ひとりの時間を持って、没頭できるのも良いですね。家族たちも、その時間だけは庭仕事ということに免じて許してくれる(笑)」トラクタが生み出す時間が仕事も家族もハッピーにさせる。



トラクタに装着されるインプリメントをアメリカ国内で生産。現地ニーズに対応したモノづくりを行っている。

若者たちにも広がる“自給自足”のライフスタイル

オハイオ州・サマセットに住むのがウィルソンさんご夫妻。8エーカー(約1万坪)の庭には、菜園があり、鶏小屋があり、ブランコがある。夫・クレイ

グさんは石炭採掘の仕事をしていて、休みがとれることもあれば、長期的に家を空けることもある。妻・リンゼイさんは公立公園で資金調達の仕事をしている。こちらのご家庭も共

働きということになる。「私たちは2年半前、ここに引っ越してきた。それまでは街に住んでいたけど、広い土地で、自分たちのことは全部自分たちでやる、そういう暮らしに憧れていたのね」とリンゼイ

購入するまでの1年間はお金を貯めることに専念したわ(笑)」とリンゼイさんはいう。どうやら畑づくりはリンゼイさんの発案のようだ。菜園の他にも、トラクタを中心に、色々なプロジェクトが同時並行で進んでいるらしい。



クボタのトラクタは生活の一部としてウィルソンさん一家に溶け込んでいる。

それでは、トラクタはご夫妻のライフスタイルにどんな変化をもたらしたのだろうか。夫・クレイグさんに尋ねると、「2～3日に一回はトラクタに乗っている。それまで、庭仕事に1日5時間かかっていたんだが、トラクタのおかげで1時間半に短縮できた。その浮いた時間で、子どもたちと遊んであげられるんだよ」とニコリ。休みが不定期なクレイグさんには、子どもたちと過ごす時間はどれだけ貴重なものだろう。ご夫妻には、3人の娘さんがいる。「将来は農家のお嫁さんになってほしい」というのが両親のささやかな願いのようだ。ウィークエンドファーマーから、本格農家へ。すでに、趣味の域は完全に超えているのだが、

Column

クボタの品質とサービス力への信頼と期待 Lashley Tractor Sales クリス・ラッシュレーさん

オハイオは今、シェールオイルのおかげもあって非常に好景だ。ホテルもないような田舎に、10軒もホテルが建ったほどだ。もちろん、トラクタの売上げにも良い影響を与えている。お客さんは「必要なモノを買う」という段階から、「欲しいモノを買う」段階へ、変化してきたように感じるね。オハイオの東部には広い敷地の家が多い。敷地内で色々なことができる分、トラクタへのニーズも多種多様といえる。その点、BXシリーズは人気が高い。うちの年間600台の売上げのうち、1/3はBXシリーズだよ。インプリメントも豊富だから、ま

さに「欲しい」トラクタなのだろう。私の店では、クボタの製品しか扱っていない。以前は他社を扱っていたのだが、そのブランドが別の会社からOEM供給を始めてから、品質が一定化しなくてね。その点、クボタはすべて自社工場の製品だから、高品質を維持できる。これは修理に必要とする時間にも影響してくる。他社だと色々な会社から部品を取り寄せたりするため6週間かかる修理が、クボタの場合は自社の倉庫から補修部品が直送されるから、お客さんからトラクタを預かってから、修理して返却するまで1週間もかから



クリスさん(右)の父親・デニスさん(左)の代からクボタ製品を取り扱っている。アメリカでは親子代々ディーラーを継げる例が多い。

ない。私の店は「サービス力」が売りだから、このスピード感ありがたいね。クボタには、今の品質とサービス力を、

これからも「維持」してほしい。新製品がどんどん増えていく、クボタに対してならでは期待だね。

FEATURE- UNITED STATES of AMERICA

食料・水・環境の未来を拓く。



世界の食料生産拠点アメリカの農業事情

Data

広大な国土を有するアメリカでは、中西部ではとうもろこしや大豆、ノースダコタ州、カンザス州等では小麦、南部では牛肉の生産が盛んと州が属する地域によって、その農業形態も変化している。このようなアメリカにおける農業事情をデータをもとに見てみよう。

● 主要農産物の生産状況(2012年)

単位：万トン

小麦	6,176
とうもろこし	27,383
大豆	8,205
牛乳	9,087
牛肉	1,185
豚肉	1,056
鶏肉	1,704

● 農地面積の各国の比較

	アメリカ	日本	フランス
農地面積 (万 ha)	40,345	456	2,927
平均経営面積 (ha) (倍)	169.6 (75)	2.27 (1)	52.6 (23)

資料：平均経営面積：「農業構造動態調査」、USDA/NASS資料、EU 農業センサス 2010 (速報値)、農地面積：「耕地及び作付面積統計」、FAO 統計

アメリカのとうもろこし、大豆の生産量は世界第1位。同様に、牛肉、鶏肉、牛乳も世界第1位の生産量を誇っている。その内の牛肉、鶏肉は世界全体の生産量の約2割を占めている。

各国と農地面積を比較すると、アメリカの農地は日本のおよそ88倍、農業が盛んといわれるフランスの14倍の広さを有する。また小麦、とうもろこし、大豆などの大規模農場が多いこともあり、平均経営面積は日本の約75倍、フランスの3倍ほどである。

Tractors in American Farms

[農業市場への参入と今後の展望]

現在のクボタトラクタは最高135馬力まで展開しており、アメリカの小・中規模農業（果樹栽培や酪農）の現場で広く使用されるようになっている。その先には、「世界の食糧庫」と呼ばれる、大規模農業が待っている。世界中の大豆、トウモロコシの約3割がここ、アメリカで生産されているのだ。

世界中の「食糧」を支える、アメリカの本格畑作農業。その未踏の領域への挑戦が、いま始まろうとしている。

※ 出所：農林水産省HP「米国の農林水産業概況」

FEATURE- UNITED STATES of AMERICA

食料・水・環境の未来を拓く。

Tractors in American Farms

[農業市場への参入と今後の展望]



より多くのぶどうを収穫するため、土地を有効活用しているぶどう畑では、せまい間隔でも作業が行えるクボタのトラクタが重宝されている。

アメリカ農業への
チャレンジ!

1972年、クボタはカリフォルニア州ロサンゼルスに、販売会社としてクボタトラクターコーポレーション(KTC)を設立、北米展開の礎を築いた。しかし、日本の水田用トラクタが、アメリカの畑作農業にマッチせず、事業スキームの転換を迫られたのは前述の通りである。

1990～2000年代は、高馬力化とラインナップ拡大の歴史であった。60～100馬力超のユーティリティトラクタの開発は、果樹園を始めとする小規模農家への参入を可能とし、ついにクボタは農業市場への参入を果たす。その後、135馬力へと徐々に馬力帯を上げ、干し草市場と呼ばれる酪農分野へ進出。そして本年9月には170馬力までの

畑作用トラクタを発表した。これにより、中規模農家までが視野に入ったことになる。

ラインナップ面では、2004年にユーティリティ・ピークル(多目的四輪車)市場に参入。オフロードの移動・運搬も可能なユーティリティ・ピークルは、それまでバギー車しかなかったアメリカ社会において、市場を広げる商品となった。建設機械では、小型建設機械の分野で世界トップシェアを誇っていたものの、運搬用機械のラインナップが薄く、顧客の要望に十分に答えることができていなかった。そこで、2010年に発売開始したコンパクトトラックローダーに加えて、2015年には汎用性に優れたスキッドステアローダーの導入を予定しており、ホイールローダーと併せて小型建機におけるラインナップを拡充している。

ユーティリティ・ピークルや建設機械は、農業シーンでの活用も有望視されている。

規模の大きな農家では、運搬や土木作業へのニーズも高く、高馬力帯のトラクタとセットで売れる可能性をもつ。インプラメントでは



アメリカのディーラーはトラクタとともに建設機械を扱うケースが多い。広大な農場の灌漑設備の設置にも建設機械が活躍している。

2011年、ノルウェーのクバンランド社を買収したことにより、干草関連インプラメントの自社製造が可能となった。

「自社製造」といえば、クボタは北米に2つの製造拠点を有している。ジョージア州アトランタにある、クボタマニュファクチャリングオブアメリカコーポレーション(KMA)とクボタインダストリアルイクイップメントコーポレーション(KIE)だ。KMAでは汎用製品を、KIEではトラクタ及びインプラメントの製造を行っている。KMA・KIE社長・窪田博信は言う。「北米展開をより強固なものにするためには、地産地消が大切。現地で製造し、現地で販売することです。さらに2013年、北米に芝刈り機の開発拠点を作りました。いよいよ開発から製造、販売まで、すべて北米で行える体制が整ったのです。」

高馬力トラクタの開発、ラインナップの拡大、インプラメント戦略、さらに生産体制の強化まで、クボタはこの45年、着実に歩を進めてきた。現地に根付く企業として、大規模農業へ挑戦していく。

カリフォルニアワインの
生産を KUBOTA が
支えている

いまや、フランスワインを凌ぐ人気とも言われるカリフォルニアワイン。フランスに比べてカリフォルニアは気候条件が良く、ぶどうの生育に適しており、糖度の高いぶどうから製造される極上のワインは、カリフォルニアワインのブランドを一躍有名なものにした。

カリフォルニアワインの産地の中でも、最もワイナリー数も多く、名産地として名高いのがナバ・バレーだ。スコット・パウアーさんは、ここで1,370エーカー(約168万坪)のぶどう畑を管理している。「去年はここで8,000トンのぶどうを収穫したよ。1トンでワインが60ガロンつくれるから、一体何本のボトルができたんだろうね? ワハハハハ」と豪快に笑う。スコットさんがクボタのトラクタを導入したのが1987年。今ではナロータイプのトラクタからユーティリティ・ピークルまで、10台以上の機械が、スコットさんの農場で活躍している。「クボタの製品は、信頼性が高いことが特徴だ。つまり、大きな故障がない。1日に12～14時間はトラクタを稼働させているわけだから、シンプルで、故障がないのが一番だ。とはいえ、トラクタは3年に1回は買い替えるもの。まったく、クボタにとっては良いお客さんでしょう? ガハハハハ……。」

ナバ・バレーで活躍するトラクタの2/3はクボタのトラクタと推定される。カリフォルニアワインの生産を、クボタが支えているのだ。サンタローサにあるディーラー Garton Tractor のクレイグさんは言う。「ウチの特徴は、お客さんの6割がビニヤード(ぶどう畑)ということ。あと2割が個人宅で、残りの2割が建設業者。人気の商品は、ナロータイプのトラクタだよ。ぶどう畑は木と木

の間が狭いから、このトラクタはまさにピッタリだから。クボタの製品のどこがいいかって? お客さんがクボタを要求してくるんだ。ウチは別の色(=他社)との併売店なんだけど、

焦る気持ちでクボタを仕入れたってわけさ。デザインも良い。サンフランシスコジャイアンツと同じカラーリングだから、北カリフォルニアで受けないわけがない!」



最適な気候条件で育てられ収穫を待つぶどう。収穫されたぶどうはワイナリーへと運ばれ上質なワインへと生まれ変わる。

ワインにとって良い気候とは、人間にとっても過ごしやすいもの。カリフォルニアで飲むワインはよりおいしく感じる。



Column

質の高い製品と
サービスでQuality of Lifeに貢献する
クボタトラクターコーポレーション 社長 吉川正人

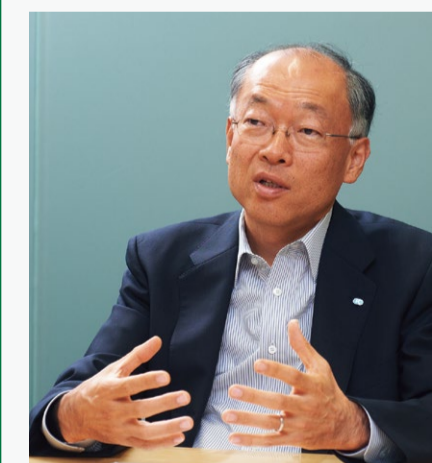
トとするのは、家畜用の干草(ヘイ)をつくることを主体とした中規模農家までの市場です。買収によってグループの仲間入りをしたクバンランド社の干草用インプラメント(ヘイツール)もクボタブランドで展開し、農業市場でのクボタのプレゼンスを高めていきます。

建設機械では、こちらも2015年から、スキッドステアローダー(SSL)の販売を開始します。これによって、ミニエクスカベーター、ホイールローダー、コンパクトトラックローダー(CTL)と合わせ、フルラインが出揃うことになり、販売網の拡大、強化

を後押しします。SSLは、畜産を中心とした農業市場でも広く利用されており、先に述べた新型トラクタ+ヘイツールとのシナジーに期待が膨らみます。

芝刈り機でも製品ラインナップを拡充させ、レジデンシャル(家庭向け)だけでなく、コマmercial(商用向け)市場でも、クボタの良さを知らずにお客様を増やしたいと思っています。

質の高い製品とサービスで、人々の「クオリティ・オブ・ライフ」に貢献してゆく――クボタの今後の挑戦に、ぜひご期待ください。



アメリカにおけるクボタは、40馬力以下のコンパクトトラクタの市場において、高いシェアがあり、ブランドを確立しているといえますが、今後数年間で、積極的に新しい市場に参入したいと思っています。トラクタでは、2015年、170馬力までの畑作用新型トラクタを投入します。当面のターゲット

FEATURE- UNITED STATES of AMERICA

食料・水・環境の未来を拓く。



KUBOTA in U.S.A.

Business

モノづくりのグローバル化 北米「5 Gen道場」開設

5 Genとは、「現場・現物・現実」の3現と、「原理・原則」の2原のことであり、5 Gen主義とはこの3現+「現在のレベル」と2原=「原理・原則に則った理想の姿」の差を明らかにして、問題の本質や原因を正確にとらえる考え方である。モノづくりの現場では、この5 Gen主義に基づき改善活動が

実践されており、業務上のムダを見極め、徹底的に省き、生産性を向上させる活動が展開されている。工場内での作業風景を想像していただきたい。組立現場では部品の組み付けやボルトの締め付けをしている瞬間、つまり製品に機能を付加する動作以外はすべてムダであり、生産性を低下させている。また、客先ですぐに必要とされていない製品や作業していない仕掛品もすべてムダである。

こうした5 Gen主義の考え方を実践にまで落とし込み、モノづくり人材の教育プログラムとして展開しているのが「5 Gen道場」である。2002年に大阪・堺製造所で発足したこの道場は、これまでに2,000人を超える社員が受講しているが、2014年に海外拠点で初となる道場がクボタマニファクチャリングオプアメリカコーポレーション(KMA)に開設された。



ストライクをはじめとする5 Gen道場事務局内で、KMAならではの改善も取り入れながら推進している。

KMAの5 Gen道場ではアメリカ人を師範代(指導者)として、受講者は英語による受講が可能となり、現地の指導者が現地の人材を自律的に育成することができる。KMAの5 Gen道場は5 Gen主義のグローバル展開に向けて堺製造所とならび重要な役割を担う。

KMAで5 Gen道場事務局を務めるケビン・ストライクはこう語る。「まず5 Genの基礎を持った人材を増やすこと。今は受講者12名のプログラムを年4回実施しています。みなさん、良い考え方を学ぶ場と感じているし、成果も着実に現れています。今後、教える立場の師範代もどんどん増やしていきたい。そして北米5 Gen道場を卒業したメンバーと師範代が一緒になって5 Genの考えを生産現場に取り入れていく。実際、現場に月3つのモデル工程を設定し、改善フォローも実施しています。それでも現場で自主的に改善できるようになるまで、2~3年はかかるでしょう。将来的には、世界の拠点から、研修生を受け入れていきたい。私たち

の目標は、道場を定着させることではありません。長期スパンで5 Gen改善文化を定着させるということです。」

トラクタの「地産地消」へ KIE 新工場(第二工場)を設立

クボタトラクタは、アメリカ経済の発展と製品ラインナップの拡充により、1990年代から急速に販売台数を伸ばしてきた。2005年には累計販売台

数100万台を突破した。クボタインダストリアルイクイップメントコーポレーション(KIE)では、2005年からインプラメント(トラクタ装着用作業機器)の生産を開始。今回、新工場の設立(2013年量産開始)によって、インプラメントやタイヤの装着などの作業とトラクタの生産を1カ所に集中させることで、生産効率が飛躍的に向上した。加えて、現地生産により為替変動によるリスクを軽減するとともに、基幹部品を日本のみならず、タイの生産拠点などから調達する「世界最適調達」を行うことで、コスト競争力も強化した。現在、新工場では一日当たり80~90台のトラクタを生産。品質情報をすべて電子化し、不具合情報をスクリーンで表示するなど、最新のIT技術も導入している。

また、新工場ではクボタ液中膜を搭載した排水処理施設を導入し、廃水の再利用を実施中。工場廃水と生活廃水中の汚染物質を分離し、廃水の65%を塗装工程に再利用、残りの35%は基準を下回る水準に浄化し、下水に流している。さらに、塗装工程には「超純水」が必要な工程もあり、高精度RO(逆浸透膜)も導入し、廃水のリサイクル率向上に貢献している。



新設されたKIE第二工場。製造を販売市場の近くに置くことで、よりタイムリーな対応を実現可能としている。

また、新工場ではクボタ液中膜を搭載した排水処理施設を導入し、廃水の再利用を実施中。工場廃水と生活廃水中の汚染物質を分離し、廃水の65%を塗装工程に再利用、残りの35%は基準を下回る水準に浄化し、下水に流している。さらに、塗装工程には「超純水」が必要な工程もあり、高精度RO(逆浸透膜)も導入し、廃水のリサイクル率向上に貢献している。

Environment

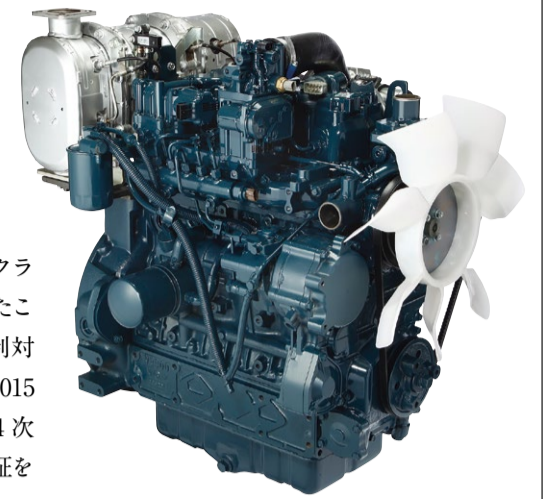
最新の排出ガス規制に対応したディーゼルエンジンを開発

環境意識が高い欧米先進諸国だが、中でも「排出ガス」に対する規制はとりわけ厳しいものがある。アメリカでも「第4次排出ガス規制」が順次導入されている。乗用車から農業機械、建設機械に至るまで、環境に配慮した製品でなければこの国の市場では生き残れない。

クボタは、第4次排出ガス規制に先駆けて、アメリカ環境保護庁およびアメリカ・カリフォルニア州大気資源局の「排出ガス規制適合認証(56~130kWクラス)」を、2011年に世界で初めて取得した。これを

皮切りに、2012年には56kW以下のクラスでも適合認証を全シリーズで取得したことで、規制がスタートする同年には規制対応を完了している。さらにアメリカで2015年1月から実施される排出ガス最終4次規制対応のエンジンの開発を完了、認証を取得した。

認証取得によって、排出ガス規制対応モデルが順次市場投入されているが、ディーゼルエンジンのOEM販売という面でのビジネスチャンスも拡大している。すでに産業用小型ディーゼルエンジンではトップメーカーのクボタ。環境面でも、リーディングカンパニーであり続ける。



2011年に認証取得したクボタエンジン「V3800-E4」。排出ガス規制にいち早く、着実に応えられることがクボタの強みである。

Water

最新型の耐震管「GENEX」がロサンゼルスで活躍

アメリカ西海岸は、地震が多い地方である。カリフォルニア州ロサンゼルス市では、水道管の耐震性強化が大きな課題であり、永年にわたり対策を検討していた。2013年、当市は日本製の耐震管の試験採用を決定。それが、クボタの水道用耐震形ダクタイル鉄管「GENEX」だった。アメリカで初めて、日本独自の耐震性能を持つ水道管が採用されたのだ。

その経緯には、日本での耐震管の実績がある。耐震管の特長は、「地震が起きても、パイプとパイプの接合部(継手)が伸縮・屈曲し、さらに継手に大きな負荷がかかっても、鎖のように外れることがない」というもの。阪神大震災や東日本大震災などで耐震管の効果が証明され、地盤沈下や地割れでも一切破損しなかった。「GENEX」



カリフォルニア州以外でもオレゴン州などで試験導入され始めている。今後も日本の実績をもってアメリカ全土での普及を目指す。

は最新型で、施工性と外面の腐食性能を向上させた耐震管なのだ。現在、日本国内で新たに布設されるダクタイル鉄管の約90%に耐震管が使用されている。その実績がアメリカでも大きく評価された。

試験施工が行われた地域は、1994年のノースリッジ地震で被害があった地域であり、地滑りも確認されている。その住民の安心・安全を、クボタの製品が地下から支えている。

米国300カ所以上の水処理施設で使用される「クボタ液中膜」

アメリカでは、老朽化した下水処理場の更新需要の増加、水質改善に向けた栄養塩(窒素、りん)排水規制の強化、水不足に対応するための排水再利用の法制化の整備とともに、経済の好転から住宅着工件数も100万戸/月へと回復するなど、クボタの排水処理事業を取り巻く環境は好転している。

クボタメンブレンU.S.A.(KMU)では、従来の浸漬型膜ユニット単体での販売に加え、クボタ日本で長年培った排水処理エンジニアリング能力を活かしたMBR(膜分離活性汚泥法)システムの設計・販売

に挑戦している。クボタ自身でシステムを設計するため、自社膜の性能を十分に発揮した設計が可能となる。KMUの所在地と同じワシントン州内でアメリカ第1号となるクボタMBRシステム採用されるなど、これまでのアメリカでの300件以上の実績に加え、クボタ独自の設計思想によるMBRシステムという点に注目が集まっている。2013年には、オハイオ州カントン市にて、MBRを用いたものとしては北米最大規模の水再生処理施設をアメリカパートナー企業との協業にて受注した。

クボタの液中膜。微生物を利用して排水を浄化し、浄化された処理水と浄化に用いた微生物とを分離する。



PEOPLE

より大きなフィールドに活躍の場を求めて

人びとの趣味・嗜好が多様化する現代において、個人が活躍できる場は広がりを見せています。

巨大なフィールドで働くということをクボタ社員のさまざまな個性を通して紹介していきます。

今回は特集で紹介したアメリカの KTC で芝刈り機のプロダクト・マネージャーを担当しているクリスティン・チャップマンと、KMA での駐在経験をもち、芝刈り機の技術開発を担っている降旗あづきの2名が登場します。

CAREER-ENHANCING

新しい仕事と人との出会いを通して
成長を感じる日々クリスティン・
チャップマン

Christine Chapman

クボタトラクターコーポレーション
芝刈り機担当プロダクト・マネージャー
2012年KTCに入社。家業として携わってきたディーラー、さらにはディストリビューターとしての経歴を活かし、芝刈り機製品にかかわる仕事を担当。全米中のディーラー・ユーザーのもとを飛び回り、芝刈り機市場でのクボタブランドの認知度向上を目指し、日々新たな戦略を立案している。

自分を成長させる
新しい“Family”との
出会い

新しい世界へ挑戦すること——「あと一歩、踏み出す勇気」が、自分を成長させることではないか。時には、居心地の良い環境を捨て去ってでも。

私の家族はフロリダでディーラーをしていました。私は大学卒業後、2年間の中学校教員時代を経て、家族の仕事を手伝うようになりました。書類の受け取りから保証の処理、広告、マーケティング、テリトリーセールス……およそディーラーという仕事に関する、あらゆる経験を積んだと思います。その後、家業がディストリビューターに昇格し、私の仕事の「幅」はさらに広がります。「仕事の成果が、家族の笑顔につながる」そんな幸福な時代でした。

その恵まれた環境から、私は次のキャリアを考え始めます。私を知る製品の中で、世界に通用する品質を実現しているのはクボタだろう。その企業で働くことが、さらなる自分の成長をもたらすに違いない。住み慣れた土地や家族と離れることは、辛いこと。しか

クボタ製品の強みをディーラーにいかん伝えるか。プロダクト・マネージャーに課せられた重責である。



就職先にKTCを選んだのは、提供している製品の品質と素晴らしい人たちがいる職場環境があったから。

し——家族の支えもあって、私はクボタトラクターコーポレーション (KTC) の扉をノックするため、カリフォルニアへと旅立つのです。

KTC は予想以上に大きな会社でした。従業員の熱意は素晴らしく、幸せそうに働いているのが伝わってきました。多くの人が20年以上も勤続しているという事実。フロリダの家族と別れた私に、新しい“Family”が待っていました。「この新しいFamilyとともに、まずはアメリカ中を飛び回ってやろう。そしてその先には、もっと大きな“世界”が広がっているに違いない!」そう思えました。

2012年、KTCに入社した私の担当は「芝刈り機」。クボタにとって初の家庭用ゼロターン芝刈り機「コマンドー」の市場投入が、私のクボタでのキャリアの第一歩となりました。フロリダ時代

では決して積めなかった、グローバルに展開する企業で働く喜びが、きっとここにあると期待が膨らみました。

芝刈り機市場でも
クボタブランドを
輝かせたい

入社したばかりの私に、クボタはたくさんの「素晴らしい機会」を与えてくれました。製品化の第一歩である市場調査・製品調査は、私がクボタの一員になるための第一歩でもありました。私はアメリカ中のユーザーやディーラーを訪問し、

市場のトレンドがどこにあるのかを探して回りました。「直に見て、生の声を聞く」こと。これは、私にとって新しい刺激でした。ビジネスの基本に、初めて気づいたのです。クボタでは豊富なデータや分析を背景にディテールをグループで精査して、議論の中で意思決定が行われます。この過程が、クボタの高い品質につながっているのです。「コマンドー」

の市場投入の成果は大きく、期待以上のものがありました。

翌2013年、私はプロダクト・マネージャーへと昇格しました。担当する製品は「Z700」。クボタの現時点での課題は、まだ「商業用芝刈り機」ではブランド認知度が低いということ。ディーラー開拓と製品ラインナップの拡充を同時に進めることで、この市場はより大きく育つでしょう。私は、この試金石ともいえる製品の開発や、デザイン検討などの業務を任されており、事業の拡大を通じて、私自身も成長できると確信しています。

では、私のクボタでのキャリアゴールは何でしょうか? 私はクボタが芝刈り機市場で大きな未来があり、そこに行きつくまでの成長に携わりたいと考えています。そして、その中で、より大きな職責を負う仕事をしたいと考えています。市場が求める製品を提供することはもちろんですが、一方で自らがリスクを負って戦略を立て、産業界を牽引するような新たな製品やプログラム、アイデアを生み出したい。そのようなイノベーターになる——それが私のビジョンです。

BORDERLESS

日・米での経験を活かし
高品質な製品を市場に届けていきたい

アメリカ駐在を経験し、「お客様に魅力を感じてもらえる製品をつくりたい。」と改めて決意した。

降旗 あづき

Azusa Furihata

株式会社クボタ
農業機械総合事業部 農機技術本部 汎用技術部
父親が駐在していたため11歳までアメリカ・ロサンゼルスにて生活を送る。大学では材料学を専攻し、在学中はアメリカへの留学を経験。そのとき感じた「今度は海外で働きたい」という思いを胸に2008年クボタに入社。2011年にクボタ女性社員として初の海外駐在。帰国後は現職で新製品開発にまい進している。

駐在時代の経験と
日本での
新たなチャレンジ

KMA に配属された私は、PE (プロダクト・エンジニアリング) というモノと情報の受け渡しをする、いわば「日本の開発」と「北米の製造」の、「つなぎ役」の部門のコーディネーターを務めました。

私の業務は新製品の生産に関わる書類や部品の受取・保管、生産過程で起きる問題への対応であり、その中で多くのウエイトを占めたのが、私が日本で数多く発行していた「変更通知書」の対応でした。発行する技術部と製造工場は大陸をまたぎ、さらに部品の調達も海外で行うものもあるので通知書の内容によっては記載通り、期日通りに対応できないものが出てきます。その際内容を把握して対応する優先順位づけが必要なのです。新製品の受け入れ準備をしながら生産製品の対応をしていく。私のアメリカでの3年間の任期は、アツという間に過ぎました。それは、常にカレンダーとにらめっこしながら業務をこなしていくスリリングで充実した毎日でした。

アメリカでの仕事を通じて感じたのは、仕事に対する想いに国境がないということ。確かに、働き方一つひとつを取り上げればその進め方、考え方には違いがあります。しかし、自社製品を喜んで使ってもらえると嬉しい、より良い製品をユーザーに届けたいという想いは万国共通でした。

海外駐在を終えて帰国した私には、新たな業務が待っていました。それは製品のフルモデルチェンジ。今は「開発」「製造」の双方からモノを見ることができます。経験を積んでこの業務の担当になったことは、幸運だったかもしれません。

クボタは、若手社員にチャレンジをさせてくれる会社です。私は、駐在中にクボタ製品を使用しているエンドユーザーやディーラーが自信たっぷりに製品を自慢している様子を見ました。そのイメージは今でも頭の中に明確にあります。彼らが喜ぶような、さらに自信を持てるような製品をつくりたい——私にとって、このプロジェクトの出発点はそこにあります。

入社当時から
希望が叶うまでの日々

11歳までアメリカ・ロサンゼルスで育った私は、帰国後も再びアメリカで教育を受けたいという思いがあり、修士課程の1年目にアメリカの大学に交換留学しました。そこで、研究者を養成する環境の良さを目の当たりにしました。私

もこの恵まれた環境で研究に没頭することができました。帰国後、海外で広く事業を展開しているクボタなら、留学した経験を生かすチャンスもあるのではないかと入社を決意しました。

入社して3年間は乗用芝刈り機の研究業務、設計業務に携わりました。入社した年、ちょうど製品のフルモデルチェンジが終わったばかりで、入社してすぐに私が担当したのは製品として出荷する最後の詰めの業務。



アメリカ駐在中、オンは仕事にまい進し、オフの時にはアメリカの観光スポット巡りを楽しんだ。

この時人生で初めて海外法規に携わりました。その後は製品のマイナーチェンジの業務を担当し、座り心地の改善や、レバーの操作性の改善、改正された法規の対応を行いました。乗用芝刈り機は日本では馴染みのない製品。配属されたチームは担当する種類の製品や部品に関わる改善対応をすることで、一つひとつ自社の乗用草刈り製品への理解を深めていったのです。

「より良い製品をつくりたい」その一心で、開発に没頭しました。製品開発する技術部は日本、製造はアメリカ・ジョージア州にあるクボタマニュファクチュアリングオブアメリカコーポレーション (KMA) で行っていましたから、私は製造の現場も知らず、製品の「変更通知書」*をたくさん KMA に発行していました。その後、自分が通知書を「受け取る側」になることも知らずに……。

入社して4年目のある日、上司から呼ばれ、KMA の駐在員に任命されました。いわゆる中堅社員が赴くのが通例の中、まさかまだ経験の少なかつた私にチャンスが巡って来るとは—— こうして私は念願の「アメリカ駐在」の切符を手に入れたのです。

* 変更通知書: 技術部から製造部に向けて送られる、製品にかかわる部品変更を通知する書類。この通知書をもとに、製造部では部品の在庫や製造ラインの状況に応じた対応が求められる。

BUSINESS TOPICS

広がるクボタのグローバルな挑戦

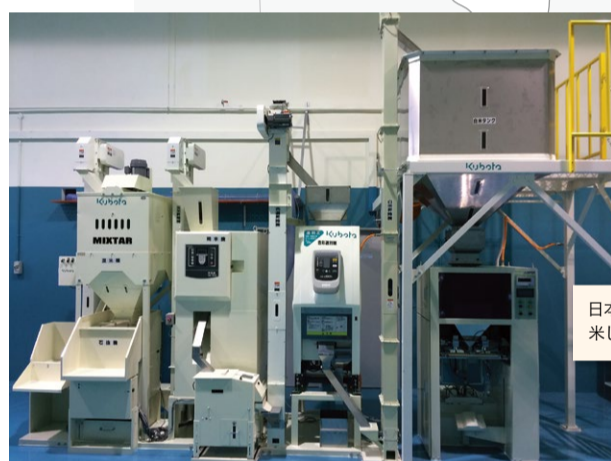
人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。クボタグループは世界が抱える食料・水・環境分野の課題解決に向けて事業を通して挑戦しています。数ある取り組みの中から2014年実施の4つの事例を紹介します。

▶ 多くの人においしいお米を食べていただきたい 日本産米の精米販売会社を設立

クボタは日本が誇るおいしいお米を世界中の人にも食べていただくため、香港に次いでシンガポールに日本産米の輸入精米販売会社 Kubota Rice Industry(Singapore)PTE Ltd. (KRS) を設立。2014年1月に操業を開始し、精米したての日本産米の出荷を開始した。日本では食生活の多様化、人口の減少と少子・高齢化の進行等によりコメの消費量が減少し続けている。クボタは、長年日本の農家の方々とともに歩み育てられた農業機械メーカーとして、この日本の農業を活性化したいという想いもあり、海外へのコメ輸出を支援している。今回 KRS で初出荷したお米は熊本県産ヒノヒカリ。2014年1月16日からシンガポールで開催された「くまもとの宝トップセールス」では、熊本県から蒲島知事とくまモンが応援に駆け付け、精米したてのおいしい熊本産米の宣伝活動を行った。



熊本県の蒲島知事とくまモンがシンガポールの人々に熊本県産米をPRする。写真提供: 熊本県庁



日本産米をKRSに設置されている施設で精米している。



▶ 想いは一つ。「日本の農業を元気にしたい」—— モンベルと連携して農作業用フィールドウェアを販売

「農業を元気にしたい」という共通の想いのもと、クボタはアウトドアメーカー株式会社モンベル（以下モンベル）と連携、2014年4月1日から農作業向けのウェアの販売を開始した。すでに農業に取り組みされている方だけでなく、新しい力を呼び込むための農業の魅力向上にも寄与するべく、高機能による「快適性」とスタイリッシュなデザインによる「楽しさ」を両立させたウェアをモンベルが開発。このウェアを、「より楽しく・より快適な農業スタイル」を提案することが農業の魅力アップにつながると考えるクボタが農機販売会社を通じて販売する。今後もクボタはモンベルとの連携を通じてアウトドア愛好家層へも「農業の楽しさ」を提案していく。



機能性も充実し、実際の農作業を手助けするウェア。



カラフルなウェアを取り揃え、担い手の方にも受け入れられるように楽しい農業を演出する。



▶ 「世界を耕す」—— 畑作用大型トラクタ生産拠点を設立

クボタは世界的な食糧問題解決に貢献することを目的に、世界に広く分布している畑作穀物市場へ本格的に乗り出す。2012年、ノルウェートラクタ装着用作業機器メーカー・クバンランド社の買収に引き続き、大型畑作用トラクタ生産拠点「Kubota Farm Machinery Europe S.A.S」を、主要市場であるフランス共和国に新設した。クボタはこれまで、アジアの稲作市場や、欧米の野菜・果樹市場、畜産市場において農業機械を提供してきた。今回新たに大型畑作用トラクタを生産することにより、畑作穀物市場への進出を果たす。水田稲作と畑作穀物市場双方で世界を相手にできる総合農機メーカーを目指し、世界中での事業拡大につなげていく。



畑作穀物市場に乗り出し、さらなるグローバル化に挑戦する。



▶ 増大する農業の機械化需要に応じて カンボジア・ラオスに新会社を設立

近年、カンボジアとラオスでは、賃金が上昇しているタイへの出稼ぎ労働者の増加等、自国の農村部における労働力が国外へ流出するという問題が起きている。さらには2015年にはASEAN経済共同体（AEC）の発足が予定されており、両国のさらなる経済成長に伴う農業の機械化の需要が急速に増大している。そのような需要を背景に、クボタとタイ王室系企業サイアムセメントグループとの合弁会社であるサイアムクボタコーポレーション Co., Ltd. (SKC) は、2014年1月、カンボジアおよびラオスにSKC100%出資の新会社を設立した。両国のサービス体制の強化を中心に、市場情報収集活動、販売支援活動を通じて、アジアの農業機械事業を拡大し、需要に応えていく。



カンボジア・ラオスで活躍するクボタのトラクタ。



クボタカンボジアの設立を発表。アジアでのクボタのプレゼンスを高めている。



For Earth, For Life
Kubota

アメリカとともに クボタはこれからも歩み続ける

この45年の間、アメリカ市場に数多くの製品を投入してきたクボタ。

それは、アメリカの社会や人々と関わり、ともに成長してきた45年間だった。

今後も、これまで築き上げたディーラー網、品質に裏打ちされたブランド、それに豊富なラインナップという強みを高め、総合的な力に結びつけることで、アメリカに根ざした企業として事業を行っていく。

For Earth, For Life—クボタはこれからも「食料・水・環境」の課題解決に貢献していく。



▲ 今日もナバレーのぶどう畑で活躍する20年前に販売されたクボタトラクタ。年季の入ったトラクタが稼働し、利用されている点もクボタブランドがアメリカで受け入れられてきた一つの証といえる。

『GLOBAL INDEX』バックナンバーのおらせ

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。



GLOBAL INDEX 2014

『GLOBAL INDEX』特設サイトでは、特集のスペシャルムービーやバックナンバー(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://giweb.kubota.co.jp>



発行月	2014年9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・コンポ有限会社
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