

「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

2019年12月

Kubota

GLOBAL
INDEX

食料・水・環境の未来を拓く。

アメリカで躍進する
建設機械

～建設投資が進む市場の最前線を行く～

クボタは半世紀以上にわたり、建設機械の高度な技術とノウハウによって、都市整備に貢献してきた。都市型工事には欠かせないミニバックホーの先駆者であり、以来、各種小型建設機械を、国内、そして欧州・北米をはじめとする海外市場に供給している。クボタが取り組む、小型建設機械による都市整備は、2015年9月、国連サミットで採択された「SDGs」(Sustainable Development Goals=持続可能な開発目標)の方向性に合致するものだ。「SDGs」は、国際社会の共通目標として、持続可能な世界を実現するための17のゴールから構成されている。その11として「住み続けられるまちづくりを」が示され、目標として掲げられたのが「都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする」ことだ。このSDGsが掲げる目標の実現と、クボタが小型建設機械で展開するインフラ、住宅などの都市整備には強い親和性がある。近年は、アジア、南米、アフリカ諸国の急速な都市化を支援。一方、住宅・インフラ整備で旺盛な建設投資が進む北米において、クボタの建設機械は高い評価を獲得している。今回はアメリカ市場にフォーカスして、クボタの建設機械事業の取り組みをレポートする。

Contents

GLOBAL INDEX 2019

FEATURE “Kubota Construction Machinery in U.S.A.” → see p.02-13

PEOPLE → see p.14-15 Construction Machinery Sales and Marketing Dept. Group4 Eriko Ogawa

Construction Machinery Sales and Marketing Dept. Group2 (Europe) Kengo Ota

ランドスケープ(景観)整備で活躍するCTL

FEATURE “Kubota Construction Machinery in U.S.A.”

日本のインフラ整備への挑戦

クボタの建設機械（以下、建機）事業への参入は、1953年の「久保田建機株式会社」設立に遡る。パワーショベルを中心に設計と販売を開始し、建機事業への進出を果たした。当時、日本は戦後の復興が進む中、電源開発が本格化し、水力発電用大型ダム建設で欧米からの輸入大型建機が活躍を見せると、建機国産化の機運が高まった。電源開発のみならず、高速道路や交通・通信網の整備、港湾施設の増強など、産業基盤の整備というビッグプロジェクトが続出。こうした時代の要請の中で、クボタは建機事業をスタートさせた。

都市部の大型建設現場では、運搬荷役で行動範囲に制約のないモビルクレーンが主流となり、需要が急増。それを受けてクボタは、「4トン吊りモビルクレーン KM40型」を開発し市場に供給、さらに「8トン吊り KM80型」を完成させモビルクレーンのシリーズ化を進めた。その結果、港湾荷役用分野で国内シェア第1位を獲得。確かく後押しした要因の一つに、1960年代に欧州から導入が始まった油圧技術の進歩が挙げられる。小型・軽量システムながら大きな力を発揮し、操作性にも優れた油圧式は広い用途に適し、建機の性能・品質を向上させていった。機を逃さずそこに着目したクボタは、1966年、西独バイハウゼン社と技術提携し、クボタ初の油圧式ショベル「アトラス」を主力機種として育成することを決定、生産を開始した。しかし、日本列島改造ブームの追い風もあって、油圧式ショベル業界の競争は激化。クボタは、安定した受注を確保し健闘するものの、競合との闘いの中、苦戦を強いられた。

クボタの建機事業を語る上で、モビルクレーンや油圧式ショベルなどの大型建機時代は、いわば「前史」といえるものだ。大型建機で苦戦する中、クボタは1973年、建機事業の大胆な再構築に乗り出す。それが「小型重点志向」だった。現在の小型建機につながる歴史はここから始まった。

圧倒的支持を得たミニバックホー

クボタが小型建機に転じたのは、時代や市場のニーズに敏感に対応した結果でもあった。高度経済成長の中、社会のニーズは生活環境整備主体の都市型工事へ移行し、都市化に伴う小規模工事が増加。掘削、運搬などの人力での現場作業に限界が生じ、ブルドーザーの小型版であるハンドドーザーなど、小型建機への需要が高まりを見せていた。そうした市場動向を受け、クボタは、現在のミニバックホー（Mini-Backhoe、以下 MB）のベースとなる「全旋回式小型油圧ショベル KH」を開発し市場に投入、小規模な都市型工事に適した特性が高く評価された。品質、操作性や耐久性などの性能に対す



アメリカで急成長を遂げるコンパクトトラックローダ(CTL)。接地面が広いベルト型の「クローラー式」で、軟弱地での走破性が高く、安定性や掘削力が高い

クボタに建機あり。時代の要請から生まれた製品群

～小型建設機械で世界を牽引～

る高い信頼性を強みに、MBは快進撃を続ける。MBはさまざまな環境・条件下の小規模現場で使用されるため、走行・ターン、上部旋回など、小回りがきくことが大きな特長だ。クボタは、フィールドを選ばない後方小旋回機、狭い現場で機敏に動く超小旋回機、多彩な作業をサポートする標準機と、ニーズに応じた製品ラインナップを市場に供給、その勢いはグローバル市場へ波及していった。

1978年に欧州・北米にMBの輸出を開始。1988年には、ドイツ・ツバイブリュッケン市にMBの生産拠点、クボタバウマシーネン GmbH (KBM) を設立し、欧州への本格的な供給を開始した。しかし、1990年代半ば、MBは先発であるクボタを追随する他社メーカーの猛追を受け、売上げ不振の状況に陥った。その苦境をいかに乗り越えたか。当時、製品開発部門でこの難題に取り組んだのが、現在、建設機械事業部



「ホイール式」のスキッドステアローダ(SSL)。アメリカで生まれ、アメリカで育ち、多くの人々に愛されてきた。移動性に富み、小回りがきく



クボタの建機事業を牽引するミニバックホー(MB)。2002年以来、世界の販売台数(6トン未満MB市場)で首位を突っ走る

11 住み続けられるまちづくりを

り、高い品質や性能を担保しつつ大幅なコストダウンを実現しました。この取り組みによって危機を乗り越えたことで、今日の建機事業の礎を築くことができました(湯川)

こうして品質に加えてコスト競争力でも強みを発揮したクボタのMBは、欧州市場で爆発的に伸長。2002年には世界販売台数(6トン未満MB市場)で首位を達成した。その後現在に至るまでその地位を他社に譲っていない。

小型建機マーケットの地域特性

ここでクボタが取り扱う建機のラインナップについて解説しておきたい。クボタが取り扱う建機はMBを含め、ホイールローダ(Wheel Loader、以下 WL)、コンパクトトラックローダ(Compact Track Loader、以下 CTL)、スキッドステアローダ(Skid Steer Loader、以下 SSL)の4種が挙げられる。

MBは、油圧ショベルと総称される建設機械のうち、6トン未満のものを指す。掘削、運搬などに用いられ、特に小回りが利くことから日本でも道路工事などで頻りに使用される。WLは、前方にパワーショベルやバケットなどを備えた特殊自動車。クボタは小型機種に強みを持ち、ヨーロッパ市場で存在感を発揮している。CTL、SSLは北米市場でポピュラーな機種だ。両者はよく似た外観を持つが、CTLは接地面が広いベルト型の「クローラー式」であるのに対し、SSLは「ホイール式」。CTLは軟弱地での走破性が高く、安定性や掘削力が高い特長がある。一方、SSLは移動性に富み、小回りがきくところから狭所作業に強みを発揮する。どちらも資材や土砂の運搬・積込、市街地での道路工事、造園など活躍の場は幅広い。かつて北米市場で圧倒的に支持されてきたのはSSLである。アメリカ生まれアメリカ育ちの製品であり、多くのユーザーに愛用されてきた。しかしその後、軟弱地や傾斜地、雨天での作業ではホイール式であるSSLよりCTLの方が安定性や使い勝手が良いことから、CTLは次第に多くのユーザーに受け入れられていった。

このように小型建機は、地域の歴史や環境によって、好まれる機種が大きく異なる。グローバルにビジネスを展開する上では、地域特性にあった製品を投入することが肝要である。

長である湯川勝彦である。

「クボタのモノづくりの真骨頂でもある、ユーザー視点に立った操作性や耐久性の高さで品質には高い信頼性があり、市場から確かな評価を受けていました。しかし、なぜ売れないのか。それは、他社と比較してクボタのMBは高価格であるからでした。そうした状況の中で、私たちは建機事業の再建プロジェクトを1997年にスタートさせたのです。取り組んだのは徹底したコストダウンでした。具体的には、標準機、後方機、超小機といった製品ごと、あるいは日本、欧州、北米といった市場ごとに行っていたオーダーメイドのような設計開発を抜本的に見直し、各製品を構成する部品・部材等の共有化を図ることに



建設機械事業部長 常務執行役員 湯川 勝彦

FEATURE “Kubota Construction Machinery in U.S.A.”

食料・水・環境の未来を拓く。

ディーラー網強化とラインナップ充実で市場拡大を目指す



～クボタ流アメリカ市場戦略～

建機の成長市場、アメリカ

クボタは日本、欧州、北米の3大市場をメインに建機事業を推進している。世界的に建機需要は増加傾向にあるが、中でもアメリカ合衆国（以下、アメリカ）に注力しているのは、世界最大の経済力を背景に、今後の建設機械の伸びが期待できる市場だからだ。アメリカの名目GDPは約21兆4,400億ドル、実質GDP対前年比成長率が2.4%（※1）。この堅調な経済成長の背景にあるのが、好調な雇用や個人消費だ。それが建設投資を活性化させており、中でも建設投資の約4割を占める民間住宅投資は、リーマンショック後の落ち込みから力強い回復を見せている。クボタが参入している小型建機市場（MB、CTL、SSL、小型WL）を見

てみると、日本、欧州が横ばいであるのに対し、北米は2007年の10万2,000台から2017年には13万5,000台に伸びており、2022年には15万7,000台が見込まれている（※2）。

このような市場環境に対して、クボタはどのように臨むか。アメリカでの建機販売を担



クボタトラクターコーポレーション 建機製品マーケティングダイレクター（直販部門ダイレクター兼務）
ポール・マンガー



うクボタトラクターコーポレーション（以下KTC）のポール・マンガーは語る。「建機ビジネスは、住宅着工や企業の投資活動、道路建設をはじめとする公共投資など、世間の景気動向から直に影響を受けます。近年は、堅調に推移するアメリカ経済とともにクボタの建機事業も伸長し続けており、長期的にはさらなる成長が見込まれます。建設業は快適な都市空間を

作り、社会の成長を支える重要産業です。こうした産業に関わる我々にとってのゴールとは、信頼される製品によって社会からの求めに応じていくこと。そしてディーラーやカスタマーとともに、現在と未来の社会的課題に挑戦し続けていくことなのです」（マンガー）
※注1…IMF調べ（2019年10月）
※注2…当社調べ

アメリカ市場に求められる製品を拡充

クボタのアメリカ市場進出は、トラクタをはじめとする農業機械（以下、農機）の販売から始まった。1972年、販売会社クボタトラクターコーポレーションをカリフォルニア州（のち、テキサス州に移転）に設立し、全米に約1,100のディーラーネットワークを構築していった。建機事業のアメリカ進出第一弾製品であるMBが、耐久性、操作性、居住性でユーザーの多くの支持を集めたことに加え、この農機販売で築いたディーラーネットワークの存在が後押しをした。クボタの農機を扱っているディーラーがMBも取り扱う、このネットワークをフルに活用したことがMB拡販につながった。
クボタはMBによってアメリカ建機市場

で名を知られる存在となり、勢いに乗るクボタはアメリカにおける小型建機の主流機種、CTLを2010年に、次いでSSLを2015年に市場投入する。クボタが新たに市場を切り開いたMBに対して、アメリカで古くから愛用されてきたCTL・SSL市場は、先発メーカーが席捲する環境下での挑戦だった。苦戦が予想される中、その壁をいかに突破していったのか。当時のアメリカ市場に臨んだのが、建設機械営業部長の小嶋哲である。「MB・CTL・SSL、市場で使われる製品を幅広く揃えることには大きな意義があります。せっかくクボタの農機やMBを取り扱ってくれるディーラーでも、欠けている製品があれば他社製品と一緒に扱わざるを得ず、クボタに集中したディーラーにはなってくれません。ディーラーへの建機の訴求力を高めるには品揃えを拡大することが不可欠でした。販売戦略におけるディーラーとのパートナーシップは最優先事項です。日々、建機

のユーザーと直に接し、クボタ製品の良さを伝えてくれている存在がディーラーです。ディーラーの営業担当者には、いかにクボタに振り向いてもらい、ファンになってもらうか。そのためにMB・CTL・SSLのセット販売による売上げ向上、柔軟な販売対策のほか、ディーラー教育や品質保証サービスの充実など、さまざまな戦略を実行していきま

した。クボタの総合力を突破口とし、小型建機のレンタル市場も少しずつ開拓していきま



建設機械営業部長
小嶋 哲

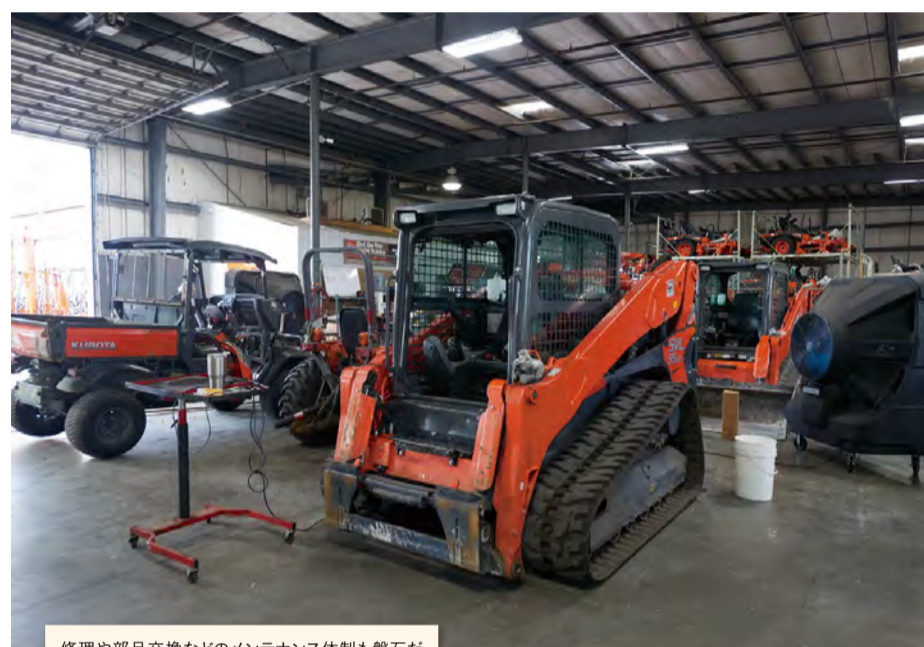
アメリカで人気の高い、クボタのユーティリティビークル（メインソフトラクター社）



FEATURE “Kubota Construction Machinery in U.S.A.”



KTCとディーラーの頻繁なコミュニケーションこそが信頼関係を生む(フロリダコーポレーション)



修理や部品交換などのメンテナンス体制も盤石だ(フロリダコーポレーション)



建設機械営業部 営業第一グループ長 西信 徹明

ユーザーのリアルな声を製品に反映させる

日本からグローバルな営業活動を支える建設機械営業部。その中で北米市場を担当しているのが、営業第一グループ長の西信徹明だ。KTCは現地販売会社として、市場の動向や販売状況、他社動向、ユーザーから寄せられる製品への評価を収集する。一方の西信らは、それらの情報を受け、日本にある製造拠点や製品開発拠点との橋渡し役を果たしながら、事業全体を見据えた戦略を練る。

「2010年以降、CTLが大きく牽引してアメリカ市場の売上げ自体は順調に推移しているものの、楽観はしていません。この数年で、SSLから新興のCTLにニーズがシフトするなどの想定外の変化もありました。他社を追う立場である私たちは、常に攻めていく必要があると思っています。具体的には、新製品投入によるラインナップの拡充、また併せてディーラーと協力的な販売・サービス力の強化、新規の顧客開拓など事業拡大に努めます。レンタル向けも同様に販売強化を図っていかねばなりません。こうした姿勢を崩さず、常に危機感を持って取り組みを進めています」(西信)

現在クボタは、新製品投入に向けて、ディーラーと共に市場サーベイに注力している。サーベイとは建機が使われる現場に赴



クボトラクターコーポレーション セールスコーディネーター 北野 尚志



クボトラクターコーポレーション セールスコーディネーター 梅川 朋之



常にディーラーに寄り添い、最善のアドバイスをを行うのがKTCのミッションだ(メイソントラクター社)

き、ユーザーから課題や要望をヒアリングする活動である。ここで収集したユーザーの生の声が、製品開発やモデルチェンジに反映され、製品の品質に直結していく。この重要な業務に携わるのがKTCの北野尚志だ。

「中長期の製品開発プランに沿って、ディーラーおよびKTCのエンジニアと共にサーベイ活動を行っています。たとえばCTLのラインナップ拡充というテーマがあれば、前モデルを使用しているユーザーから、どこが問題か、あるいはどこを評価するか、細かいスペックにわたってヒアリングする。その情報を日本の開発部門に送り、新製品開発に反映することになります。実感するのは、市場の変化の速さです。そのスピードと並走するためには開発期間の短縮化が求められると同時に、私自身より多くのユーザーと接点を持ち、豊富な情報を収集し、クボタの建機が市場でどう使われ、ユーザーは何を求めているのか、誰よりも理解しているスタッフでありたいと思っています」(北野)

北野とは異なるアプローチで市場のニーズに応えようとするのが、同じKTCの梅川朋之だ。梅川の役割は販売管理である。市場動向を加味し、近い将来の需給を予測

食料・水・環境の未来を拓く。

した上で、製品の生産発注を行う。大きく見れば、生産過剰もしくは不足の事態になりかねない。梅川のもう一つの重要な役割が、ディーラーの販売促進策の立案である。「端的に言えば、ディーラーにいかにも高くモチベーションを維持して、クボタの建機販売に臨んでもらうか、その戦略を立案す

る業務です。特別な価格対応や金利優遇などのインセンティブで、ディーラーが売りやすい環境を提供することが基本になります。また業績が低迷しているディーラーや地域の状況を把握、共通する原因に対応する販売プログラムを提案するなど、課題に応じた対応を心がけています」(梅川)



ディーラーに寄り添った地道なサポート

現在、全米で約600のディーラーがクボタの建機を取り扱っている。KTCではディーラーを包括的に担当する、建機ビジネス推進マネージャーが全米の各地に配置されている。その一人が、マイク・スタンリーだ。フロリダ、ジョージア、サウスカロライナ、アラバマ、ミシシッピ各州の55ディーラーを担当している。

「私たちは建機専門のスペシャリストとしてディーラーサポートを行っています。具体的には、販売、マーケティング、製品知識の向上などそれぞれにおいて、きめ細かいサポートを展開しています。各ディーラーの売上げ向上、つまりディーラーがクボタの建機を扱うことでビジネスを成功に導くことが私たちのミッションです。私がこのエリアを担当して6年目。この間ディーラーの事業は極めて順調であり、私の担当エリアでクボタ建機のシェアは確実に向上しています」(スタンリー)。

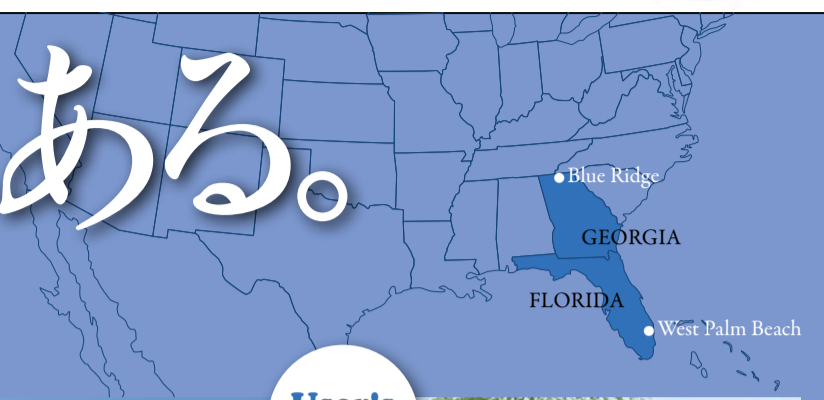
もちろん現状に満足しているわけではない。スタンリーがサポートする55ディーラーのうち、クボタ専業ディーラーは38。クボタ製品以外を取り扱っているディーラーに対して、クボタ専業に転換していくことも地域担当マネージャーの重要な役割だ。そのためには「ディーラーのセールス担当とエンドユーザーの接点を増やすことが大切」とスタンリーは言う。次章ではディーラーに目を向け、ユーザーに対してどのような取り組みを行っているのか見てみたい。



クボトラクターコーポレーション サウスイーストディビジョン 地域担当マネージャー マイク・スタンリー

現場を知る。それが建機事業の核心にある。

～ディーラー、そしてエンドユーザーの声～



フロリダコーストイクイップメント本社

User's voice



道路舗装業を営む
デリック・ホール氏
「現在保有する建機はオールクボタです。パフォーマンスの良さが生産性の向上を生んでいると感じています」



建設業を営む
スキップ・ミントン氏
「何かあればすぐに対応してくれるディーラーのサービス。そこに惹かれたことがクボタに替えた理由の一つです」

FLORIDA COAST EQUIPMENT

フロリダ州ディーラー「フロリダコーストイクイップメント」

高信頼性に加え 先進技術への期待

フロリダ州ウェストパームビーチーマイアミの北約100km、南フロリダ大都市圏の一角を形成する都市である。ここに店舗を構えるのがクボタ建機の有力ディーラーである「フロリダ



上) 花卉栽培の肥料を運搬するWL
下) 道路工事で砕いたアスファルトを運ぶCTL



コーストイクイップメント」だ。ウェストパームビーチ以外に、フロリダ州南部に3つの支店を有する。創業は1985年。当初は日本製トラクタの取り扱いから事業をスタート、90年代後半には建機の取り扱いも開始した。農機、建機いずれも、当初はクボタ以外のメーカーを取り扱っていたが、徐々にクボタ製品に移行し、現在は取り扱う製品の100%がクボタ製だ。社長のトッド・バックマン氏は、その理由を品質の高さへの圧倒的な信頼性だという。

「当初建機は他社製品を取り扱っていましたが、徐々にクボタ製に代替していく中で、その高い信頼性を確信しました。たとえば、コアプロダクトと私たちが捉えているMB。作業効率性に優れているため、生産性向上に寄与していることに加え、壊れないという高耐久性をユーザーは強く実感しています」(バックマン氏)

フロリダコーストイクイップメントの好調な建機販売の根底には、アメリカの経済成長とフロリダ州の人口増があるが、そうした社会情勢のみが販売を押し上げているわけではない。

「私たちが力を入れているのは、既存の顧客を維持することであり、同時に他社製品を採用しているユーザーにアプローチすることです。攻めと守りの双方から営業活動を進めていますが、そこでキーとなってくるのがアフターサービス。それが他社との差別



化のポイントになってくる。クボタのサポートを受けて、ユーザーへのサービスをさらに充実させていきたいと考えています」(バックマン氏)



フロリダコーストイクイップメント社長 トッド・バックマン氏
フロリダコーストイクイップメント創業者 デニス・デイビス氏
フロリダコーストイクイップメント副社長 ジェイソン・ワトソン氏

その上でバックマン氏はクボタの次のアクションを期待している。

「既存のクボタの建機に高い信頼性があるのは確かですが、市場のニーズに合った新製品が必要です。例えば他社はすでに先進技術を採用した建機を市場に投入している。センサによるIoTの活用でトラブルや故障を未然に防ぐことも可能になる。こうした先進技術が搭載されれば、私たちディーラーにとって、新たなビジネスチャンスが増えると考えています」(バックマン氏)

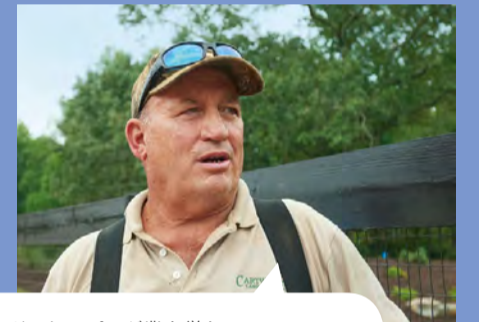


メイソントラクター本社

User's voice



浄化槽などの保守・メンテナンス業を営む
マット・グレイビット氏
「驚くべきことは、5,000時間使用してもクボタのMBは故障しなかったこと。その頑丈さに惚れ直しました」



ランドスケイピング業を営む
ジャック・カートライト氏
「他社の建機が軟弱な地盤に足を取られ動けなくなった際、クボタの建機が引っ張り上げたことがあります。クボタの建機の足回りの力強さを実感した出来事でした」

MASON TRACTOR

ジョージア州ディーラー「メイソントラクター」

「アグレッシブ」な 製品とスタッフが奏功

ジョージア州アトランタ近郊の都市、ブルリッジに本社を置くのが、クボタの建機販売でトップクラスの売上げを誇るディーラーである「メ



上) 宅地造成で活躍するCTL
下) 浄化槽の埋設工事のMB



イソントラクター」だ。80年の歴史を持つ老舗の農機・建機ディーラーである。ジョージア州の中央北部を販売エリアとし、本社を含む4支店を有している。他ディーラーと同様、クボタとの取引は農機から始まった。1977年のことであり、クボタのディーラーとしては、すでに40年以上の歴史を持つ。建機の取り扱いを開始したのは1999年。他社の建機も販売していたが、2005年からクボタの品揃え拡大に併せ徐々にその取扱いを増やした。その理由を代表のビル・メイソン氏に聞いた。

「当社はトラクタで、クボタとは長い付き合いがあります。その過程で信頼関係もパートナーシップも築いてきました。また、クボタ製トラクタが示した高い品質や耐久性には、ユーザーの確かな信頼があります。農機同様に建機も優れた製品を供給してくれると確信していました。さらにユーザーに絶大な信頼があるのが、クボタのディーゼエンジン。そのエンジンが搭載されていることは、強力なセールスポイントになります。そうした背景から、クボタの建機に転換しました」(メイソン氏)

農機から始まったメイソントラクターだが、現在は建機がほぼ60%を占めており、小型建機に関しては100%クボタ製だ。好調



な販売実績を維持しているが、その理由をメイソン氏は、「アグレッシブ」という言葉に



メイソントラクターマクドノー支店ゼネラルマネージャー
ウィル・メイソン氏
メイソントラクター代表
ビル・メイソン氏

集約させた。「クボタは製品ラインナップをアグレッシブに拡充しつつあり、その拡大基調に合わせて、我々もセールスはもちろん、広告戦略や優秀な人材の確保、スキルアップ教育など、アグレッシブなスタンスで臨んでいます。それが販売好調の背景にあると感じています。またクボタのディーゼエンジン、さらにはアフターフォローなどのサービスへの評価は高く、それもクボタファンを増やしている要因の一つだと思います」(メイソン氏)

FEATURE “Kubota Construction Machinery in U.S.A.”

モノづくり



KIEのSSL生産ライン、クボタのモノづくりの基本姿勢「地産地消」を推進していく

食料・水・環境の未来を拓く。

への徹底したこだわり ～アメリカ唯一の建機製造拠点～

北米唯一の 建機製造拠点

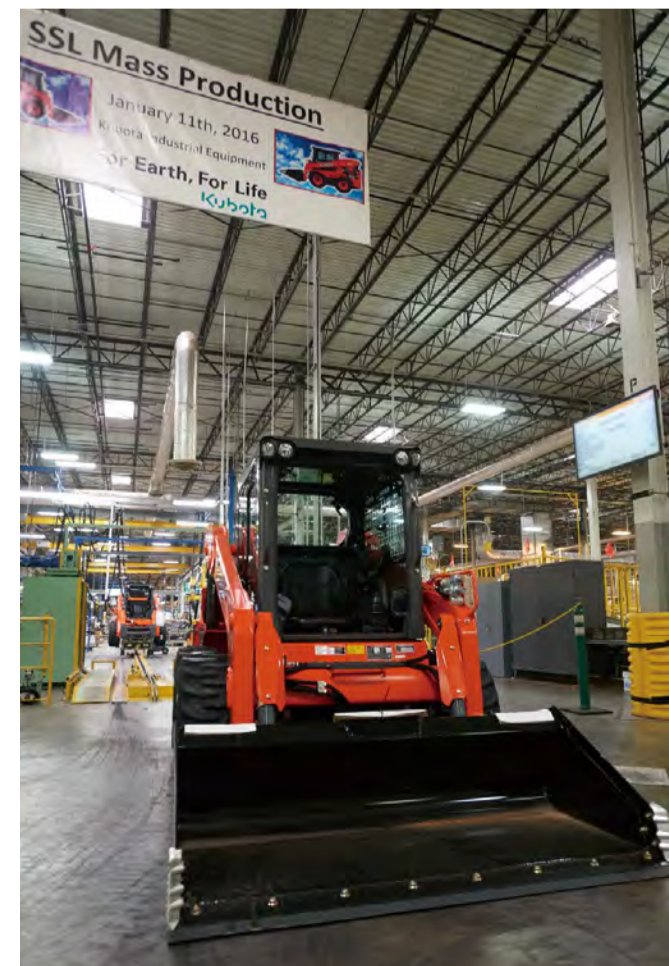
アメリカ南東部、ジョージア州ジェファーソン——州最大都市のアトランタより北東へ約100kmの地にある、クボタインダストリアルイクイップメント (Kubota Industrial Equipment、以下KIE) は北米唯一の建機製造拠点だ。近隣のクボタマニュファクチャリング オブアメリカ (Kubota Manufacturing of America) とともに、アメリカにおけるクボタのモノづくりを支えている。

2004年に設立されたKIEは、当初トラック用の作業機器の製造拠点としての役割を担っていた。その後、クボタの北米事業の拡大と歩調を合わせながら、中型トラック、SSLと徐々に生産品目を拡大していく。これらの製品に共通しているのは、現地、北米市場で使用される製品であることだ。クボタのモノづくりの基本姿勢は地産地消である。地域で必要とされる製品を、できるだけ消費地の近くで生産する。製品がどのように使用され、何が課題であるのか、リアルタイムにつかんでモノづくりにフィードバックする、徹底した現場主義の発想だ。もちろんSSLをKIEで製造開始したのも、その一環である。2015年にSSLを市場投入した当初は、

日本国内で生産して北米に輸出するという体制がとられていた。しかし拡大傾向にある市場に対して、日本からの輸出だけでは需要の変化に即座に対応することが難しいと判断し、現地生産の開始を決断。2016年から生産を一部移管して、KIEでSSLの生産ラインが稼働開始することとなった。以来、SSLの生産はKIEと日本の二拠点体制をとり、高品質の製品を市場に供給し続けている。

安定供給と 高品質を使命に

製造拠点に課せられる使命のうち、安定的かつ効率的な生産は、最も重要なテーマの一つである。現在KIEが特に注力しているのは、オーダーデリバリーリードタイムの削減だ。製品を1台製造する時間を短縮することができれば、その分コストダウンや顧客満足度の向上につながり、ひいては製品の競争力に大きく寄与することになる。特に建設機械は、景気動向によって需要が左右されやすく、フレキシブルな生産体制が求められる。不断の改善によって生産能力の余力を生み出し、将来の事業をさらに拡大することも可能になる。



併せて、部品の現地調達にも積極的に取り組む。KIEでは立ち上げ当初から現在に至るまで、部品の大部分を海外から調達してきたが、これを段階的に現地調達に置き替えていく試みだ。現在KIEでモノづくりといえば、製造現場内の活動にとどまらず、「サプライヤーから出荷まで」を含めた幅広い活動を定義する。この言葉通り、アメリカ国内のサプライヤーのもとに積極的に出向き、サプライヤーのモノづくりの改善活動を支援する体制構築も進め、真の「地産地消」の実現をめざしている。製造拠点のもう一

つの使命は、高い品質を維持することである。高品質はクボタの代名詞であり、それを今後も維持することはモノづくりの誇りをかけた最も重要な課題と言える。製造マネージャーのオメロ・レンテリアは、その核となるのは人材育成であると語る。

「リードタイム短縮や品質確保といった難題に挑戦するには、従業員のスキルアップと教育が欠かせません。多くの部品が複雑に組み付けられるSSLには、作業には熟練した技能が求められ、一人前の作業者に育てるには、質の高い教育を要します。そこで写真や図を多用したワーク・インストラクション・ガイドなどを作成し、効果的な人材育成ができるよう工夫を重ねています。また何か課題があれば、その真の原因を把握し改善していくという意識をチーム全員で共有するよう心がけています。高いモチベーションで改善に取り組んでいくための組織づくりにも、常に心を配っています」(レンテリア)。

KIEに限らず、クボタの製造現場の根底に流れているのは「KPS (Kubota Production System = クボタ生産方式)」と呼ばれる考え方である。「お客様の『のぞみ』を超える商品とサービスを、『予測』を超えるスピードで提供することにより、感動と呼ぶモノづくりをめざす」ことがその骨子だ。こうしたモノづくりへの徹底したこだわりが、市場から真に求められる製品を生み出している。

アメリカに新たな 製造拠点の建設計画

都市の幅広いフィールドで活躍する小型建設機械は、快適な都市空間の整備に不可欠な存在である。今後もアメリカの建機市場は拡大基調にあることが予想され、これまで多くの建機を市場に届けてきたクボタの供給責任は重大である。そこで旺盛な需要に応えていくための、次の一手となるプランが動き始めている。数年以内に、アメリカ中西部にCTLとSSLの新工場を建設し、生産体制の強化を図る計画だ。こうした生産規模拡大においても、KIEは重要な役割を果たすことになる。



クボタインダストリアルイクイップメント



クボタインダストリアルイクイップメント 副社長

ブライアン・アーノルド



クボタインダストリアルイクイップメント 製造マネージャー

オメロ・レンテリア

「建機の市場ニーズは常に変化し続けますが、モノづくりを担う我々の役割は、いかなる状況でも高い品質の製品をお客様の求めに応じて供給することです。私たちに、2016年の生産開始以来、数々の難題を乗り越えてきた経験があります。そこで蓄積されてきた知見とノウハウは、新拠点の設立を大いにサポートすることができると考えます。また将来、市場に求められる製品が変化し、新製品を生産することになっても、私たちの積み上げてきた経験を生かすことができるでしょう。さまざまな可能性を視野に入れ、より高いレベルのモノづくりを目指していきます」(KIE副社長ブライアン・アーノルド)。
KIEから始まった建機の現地生産は次のステップへと進む。北米におけるクボタの建機事業をさらに加速させることは間違いない。

FEATURE “Kubota Construction Machinery in U.S.A.”

広かりをみせる建機ビジネス

～新たなパートナーとのシナジーを發揮～



建機用アタッチメントの製造風景。社員たちが一つひとつ丁寧に作りあげていく



お互いの強みを生かし合うパートナーシップ

近年のクボタの建機事業において、大きな転換点となったのが2016年。グレートブレインズマニュファクチュアリング(GPM)をクボタグループの一員に迎えたことである。1976年にカンザス州サライナで創業したGPMは、北米で厚い信頼を獲得している老舗のメーカーで、農業用のインプラメント、建設用のアタッチメントの製造に強みを持つ。これらは農機や建機から動力を得て、さまざまな仕事を行う製品のことだ。1台の建機が、掘る・運ぶ・穴を開けるなど何役もこなせるのは、作業目的に合わせて多種多様なアタッチメントを交換しているためである。そのため建機とアタッチメントは切っても切れない関係にあり、互いの仕様がぴったりとマッチしてこそ性能を最大限に發揮できるとも言える。クボタとGPMが手を携えた意義が、まさしくここにある。

歴史をさかのぼれば、クボタとGPMは1980年代にはすでに重要な取引相手であった。その距離をさらに縮めたのが、2007年に結んだ農業用のインプラメントの分野での

販売連携協定である。当時のクボタはアメリカ市場で小型トラクタの販売に注力していた。クボタにとってはGPMと組むことで、トラクタにベストマッチのインプラメントを安定的に確保することが可能になり、ユーザーへの訴求力を高めた。一方でGPMにとっては、クボタが築いたディーラーネットワークでインプラメントを販売できるようになり、大幅な販路拡大に成功。両社はお互いにも強みを生かしながら、最適なパートナーシップを育んでいくこととなった。同じ効果はすぐに建機事業にも現れるようになる。2014年にGPMは小型建機用のアタッチメントの製造を開始。これはクボタがCTLやSSLを開発して、アメリカ市場に攻勢をかけようと

した時期と重なる。その結果、現在ではクボタブランドでのアタッチメントの供給が実現、ユーザーニーズに応じて、建機本体とアタッチメントをセット販売することで、建機事業の拡大に大きく寄与することとなった。

「かつて5種類程度だったアタッチメントは、現在40種類までラインナップを揃えました。これはクボタと協働で新製品を開発し導入した結果です。質的にも量的にも伸びており、アタッチメントの売上げは急拡大しています。クボタとともに安定した高信頼性の製品を提供していることに加え、開発から製造、販売までワンストップで提供できること、クボタのディーラーネットワークをフルに活用したサービス、アフターフォローなど

が高い評価を生んでいると感じています」(GPM 最高経営責任者 リンダ・セーラム)

GPM とクボタとの文化的親和性

クボタとGPMの連携が軌道に乗ったところ、GPM 創業者は引退を視野に入れ、事業の譲渡先を探していた。そして検討にあたりまず候補に挙がったのが、ほかならぬクボタであった。GPM とこれまで良好な関係性を築いてきたパートナーであることに加えて、顧客と社員

食料・水・環境の未来を拓く。



コンピュータ技術を使って製品開発を進める若手技術者

「アメリカで企業買収が行われた場合、事業整理や体制の抜本的な再構築など、買収相手に大きな変化を求めることが少なくありません。しかしクボタはGPMの事業をリスペクトし、私たちのやり方をできるだけそのまま生かそうとしています。クボタと私たちの間には、何ら垣根はなく、密なコミュニケーションが行われています。GPMの継続性を担保し、文字通りコラボレーションすることで、お互いを高め合う風土が生まれている。これは企業買収の稀有な例です。今後、より両社の関係を緊密なものにして、クボタグループの建機事業の拡大とともに臨んでいく考えです」(クインリー)。



グレートブレインズマニュファクチュアリング本社



グレートブレインズマニュファクチュアリング 最高経営責任者 リンダ・セーラム

際に、その不安は払しょくされました。彼らの目からは、チャレンジすることへの期待感と高いモチベーションが感じられ、私はそのときこれならいけると確信しました」(竹村)

竹村とGPMのエンジニアたちは、先行する他社製品の分析や、市場でのサーベイを重ね、新製品を少しずつ形にしていって。それぞれ異なる製品領域を持つ両社は、得意とする技術も異なる。互いの強みを製品開発に込めるとともに、急速な製品ラインナップ拡充を実現してきたGPMの柔軟な発想も、課題を乗り越えるきっかけとなった。

「今回のプロジェクトは、クボタの建機事業として初めて海外で新製品を一から開発する試みであるという点で、一つの節目と言えます。クボタのモノづくりの基本は、実際に製品を使う人の目線に立つことです。アメリカで愛される製品を作ろうと思えば、アメリカ人の感性や考えを取り入れることで競争



グレートブレインズマニュファクチュアリング ランドブライド事業部長 ジョン・クインリー

力が生まれます。今、アメリカ市場での製品ラインナップの拡充は喫緊の課題です。クボタグループが持つリソースを最大限に生かして、市場から本当に求められる製品を迅速に投入していくための試みが、今回の共同開発にほかなりません」(竹村)

クボタのアメリカ市場における建機事業は、GPMをグループの一員に迎えたことで、新たな局面を迎えた。竹村が取り組むアメリカ発の製品開発は、アメリカにおける建機事業の今後の行方を占う試金石になりそうだ。クボタの建機事業はCTLの市場投入以降、躍進を続けているといっても過言ではない。しかし環境変化の波は激しく、市場の声に耳を傾け続けなければ、すぐに落伍する厳しい世界でもある。建機事業のさらなる飛躍に向けて、クボタはよりアグレッシブに新たな挑戦を継続していく。

真のシナジー發揮へ

両社がともに歩み始めて3年。統合のシナジーは、モノづくりの現場やガバナンスにおいて徐々に發揮され始めている。中でもセーラムが「とてもエキサイティングなコラボレーション」と評するのが、新製品の共同開発プロジェクトだ。開発の主体はGPMで、それをクボタが支援する体制をとる。サポート役として送り込まれた竹村俊彦は、かつてCTLやSSLの開発を率いた小型建機開発のエキスパートだ。

「着任したときは、初めての試みとなる共同開発をGPMが果たしてどのように受け止めるのか、読めませんでした。しかしGPMのエンジニアにプロジェクトの概要を伝えた



石を運搬するSSL(左)と資材を運搬するCTL(右)。アタッチメントを変えることで、SSLやCTLはさまざまな力を發揮する



PEOPLE

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。
2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

アジアから中南米まで クボタの建機で世界に貢献したい。



小川 恵梨子

Eriko Ogawa
建設機械営業部
営業第四グループ
2007年入社

南米で感じた 日本製品への 信頼の高さ

大 学では、外国語学部でスペイン語を専攻していました。その間、南米ベルーに1年間留学し、南米各国を旅する機会を得ました。そこで各地域の人々から聞いたのは、日本製品に対する厚い信頼の言葉でした。この経験から、世界に誇れるモノを作っている企業で働きたいと考えるようになりました。数ある工業製品の中で、私が注目したのが建設機械です。都市を造り、国を造るために欠かせない建設機械は、人の暮らしを良くすることに直結していると感じたからです。特にクボタは企業メッセージとして、社会の役に立つという理念を明確に打ち出していたことに共感を覚えました。

入社後の配属も希望が叶い、建設機械事業部へ。これまで一貫して建設機械の販売・マーケティングに携わっています。所属する建設機械営業部は市場ごとにグループ

化されていますが、私はこれまで日本、北米、欧州とメジャー市場の担当を経験してきました。現在はこれら3大市場以外の、新市場を開拓するチームに所属しています。アジア各国をはじめ、中南米やアフリカなど広い地域をカバーしています。

大切なのは相手の 真意を理解した上で アクションを起こすこと

特 に注力しているアジア市場における難しさは、経済規模や経済発展と連動して、需要成熟の度合いが国によって大きく異なることです。たとえば、インドやインドネシアなどは、これから本格的にインフラや都市基盤整備が進められる国です。そこで必要とされるのは、クボタの建設機械の認知度向上活動や、現地社員を対象にした営業・サービストレーニングの実施など、需要創出するための地道な活動です。一方、中国市場ではすでに市場が形成され、競合他社とどのように競っていくかを考えることが日常の活動の中で強く求められています。特に地場メーカーが急速に台頭している中、どう生き抜いていくか、市場の声を踏まえた最適な販売戦略が求められています。

これまでさまざまな市場と向き合ってきた

過程で、相手が本当に求めているものを考えることが大切だと感じるようになりました。中国市場を担当しているとき、1.5トンと3.5トンの機械をラインナップしていましたが、その間の2トンの機械にも市場ニーズがあるとの情報を得ました。どのメーカーも製品導入をしていないセグメントであったため、社内はその情報に懐疑的でしたが、私は現地調査に赴き、お客様へのヒアリングを通じて事業性を調査する活動を行いました。粘り強くお客様の真意をヒアリングして調査を行った結果、中国市場で2トン機が必要であることが分かりました。お客様が求めておられるものを関連部門に丁寧に説明し、導入までこぎつけることができました。現在中国市場において多くのお客様から2トン機は支持されています。相手の求めるもの



建機・アジア会議に集まったアジア・太平洋地域のディーラーやディストリビューターたち（後列右から4人目が小川）



を考え尽くすことは、以後私が仕事に向き合う上での基本スタンスとなりました。

建機・アジア会議の 企画運営を経験し 手にした達成感と 成長の実感

建 機・アジア会議の運営も強く印象に残る仕事の一つでした。アジア・太平洋地域のディーラーやディストリビューター11社計28名が参加する大規模なもので、韓国・ソウルで開催されました。会議の企画から参加者のスケジュール調整、資料作成、当日の通訳業務などあらゆる面に携わりました。会議は成功裏に終わり、単に建機を拡販していこうというだけでなく、クボタの建機で広く社会に貢献していくという参加者たちの思いが感じられる会議でした。会議の運営、多くの人との交流を通じて確かな達成感と成長を実感できた取り組みでした。

現在私は、育児中であり時短勤務を利用しています。そのためかつてのように各国を飛び回るのではなく、メンバーのサポート業務が中心です。中でも自分のミッションと自覚しているのが、若手社員の育成です。成長のためには、多くの経験、あるべき姿のイメージ、そして目的意識が重要だと考えています。さまざまなことにチャレンジできる環境を作り、メンバーそれぞれの想いに寄り添って、その成長をサポートしていきたいと考えています。そして育児が一段落した後は、再び前線に立ちたいです。そのときには私の原点である、中南米の市場開拓に携わることができれば嬉しいです。

食料・水・環境の未来を拓く。

Global Work Style 2

多くのことを学んだ 5年半のドイツ駐在。

太田 健吾

Kengo Ota
建設機械営業部
営業第二グループ(欧州)
2009年入社

留学で芽生えた ドイツへの憧れ

大 学でドイツ語およびドイツ文学を専攻しました。当時の1年間のドイツ留学が、その後の進路を決定づけたと思います。ヨーロッパ各国の留学生と交流する中で、ドイツという地に親しみと愛着を感じ、将来はドイツで働きたいと考えるようになりました。就活でも、海外駐在のチャンスのあるメーカーに絞り、数ある企業の中から、当時のクボタの採用スローガン、「100年先を引き継ぐ仕事」に強く惹かれて入社を決めました。

入社後、業務グループを経て、欧州市場を管轄する営業第二グループに異動。ドイツ、フランス、イギリス、イタリアをメ



ン市場に、西はポルトガル、スペインから、東は東欧諸国、トルコ、イスラエルまでをフォローします。基本的に欧州での販売は、海外販売会社が主体的に販売施策を立案し、日々拡販活動を行っています。日本の営業部は、製品コンセプトの企画立案への参画や、広告宣伝の素材作成、販社向け製品トレーニングなどを通し、海外販社の現地における活動をサポートする立場。私は入社当初からドイツ駐在の希望を出し続け、入社5年目に、晴れてドイツの製造・販売会社であるクボタバウマシネン GmbHへの駐在が決まりました。

ホイールローダを 欧州市場へ投入 クレーム危機を チーム一丸で乗り越える

2014年、クボタはホイールローダの新製品を欧州市場に導入しました。積み込み・運搬作業に使われる建設機械で、実に20年ぶりのフルモデル



チェンジでした。駐在する前、私は日本でこの機種の新製品開発に携わっていました。市場のニーズを把握して技術部門にフィードバックし、製品コンセプトを形作る重要な役割です。このホイールローダの場合、コンセプトは運搬可能重量

の大幅向上とオペレーターの快適性向上でした。2トンもの重量を積み上げ・運搬できる性能を持ち、同時にキャビンを広く快適な居住性を実現することです。欧州市場の中で最も需要が大きいドイツ市場へ、新製品は大きな期待を背負って投入されたのです。

私がドイツ駐在となったのはちょうどこの頃で、赴任後は販売推進の実務を担当することになりました。しかし発売当初は、製品仕様と市場要求のズレが明らかになり、ご購入いただいたお客様からクレームが多発する事態となってしまいました。これまでミニバックホーを通して欧州で築いてきたクボタブランドの毀損も危ぶまれる事態です。一刻も早いリカバリーが求められました。さっそく関係セクションが一丸となって集中的な改善活動が進められました。サービス部門がお客様へのフォローを通して関係性をつなぎ留め、営業部門が現地の情報を社内展開。技術部門・製造部門・調達部門が製品改善に迅速に取り組んだことで、課題の早期解決を実現することができました。クボタの一連の取り組みはお客様からも高く評価してもらい、部門を超えたチームワー

クがマイナスをプラスに変えることができた印象的な出来事でした。

新しい経験を 自身の成長に つなげたい

5 年半のドイツ駐在を終えて帰国しましたが、異なる環境に身を置くことで多くのことを学びました。先んじて準備することの大切さは、その一つです。欧州はさまざまな国籍の人間が集まる土地で、合意形成には時間がかかることもあります。スピード感を損なわず物事を進めるために、

その分、徹底した準備が不可欠でした。また現場の近くで仕事をする分、さまざまな相手の立場を想像することの重要性も痛感しました。駐在中、私のカウンターパートは、ドイツ人の営業担当者たちでした。ただ彼らの後ろには、代理店や製品を実際に使うお客様もいます。さまざまな立場の方がいることを想像して行動することが、やがてクボタ製品への信頼につながっていくのです。

現在は再び、国内から欧州市場をフォローする立場。クボタの建機事業部は、やりたいと思うことは何でもできる風土があります。主体性を持って取り組み、チャレンジできる文化です。ドイツ駐在がそうであったように、これからも新しい経験から知見を積み上げ、成長につなげていきたいです。



ドイツ駐在時の太田。多くの先輩や仲間たちから助けられた(正面後列一番左が太田)

For Earth, For Life
Kubota

都市インフラ整備は クボタの使命

クボタの建設機械事業は、そのアイデンティティとして「豊かで快適な生活環境の創造と再生に貢献する建設機械メーカー」を謳っている。これは、「SDGs」で示された「住み続けられるまちづくりを」、そして「都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする」目標と共振するものだ。世界の都市インフラ整備こそが、クボタの使命であり、今回取り上げたアメリカ市場は、経済成長する先進国ならではの都市インフラ整備が要請されるエリアだった。一方で世界を見ると、現在、都市インフラ整備が喫緊の課題となっているのは、爆発的な人口増加と経済成長が加速するアジア諸国である。地方から都市への人口が流入、人口膨張に伴う都市インフラ整備が求められている。その流れは、アフリカ、中南米諸国へと波及することは確実だ。クボタはすでに世界各国に小型建機を供給しているが、今後、その勢いをさらに加速させていく考えである。今、アメリカ市場で奮闘するクボタの建機が、そこで得た知見やノウハウを糧に、世界の都市インフラ整備への貢献を果たしていくこと。その実践が、目指す姿である「グローバル・メジャー・ブランド」確立への大きな一歩となる。



※掲載記事は2019年9月～11月の取材時点の内容です。

『GLOBAL INDEX』バックナンバーのおしらせ

1992年に第1号を発行して以来、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>2018年12月発行 特集「安全な水を世界に」</p>	<p>2017年12月発行 特集「精密農業への挑戦」</p>	<p>2016年12月発行 特集「インド」</p>	<p>2015年12月発行 特集「フランス」</p>
------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

GLOBAL INDEX 2019

『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。

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

発行月	2019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