

特集 1 ダイアログ



参加者：
株式会社クボタ

代表取締役会長
木股 昌俊

代表取締役社長
北尾 裕一

取締役副社長執行役員
吉川 正人

取締役専務執行役員
佐々木 真治

取締役専務執行役員
黒澤 利彦

取締役専務執行役員
渡邊 大

*2020年10月実施当時

DIALOGUE

長期ビジョン「GMB2030」を掲げ、

クボタグループは、1890年に創業してから130年にわたり、「食料・水・環境」分野で世界に貢献してきました。2020年は新型コロナウイルスの感染拡大を受け、当グループの事業は、「社会を支えるエッセンシャルビジネス」であるという認識を深めた一年となりました。

この度、そうした背景をふまえ、SDGsの取材・啓発活動を続けられているジャーナリストの国谷裕子氏をお迎えし、長期ビジョン「GMB2030」について、またコロナ禍を経たクボタグループの在り方とこれからについて、経営陣との対談を実施しました。

国谷：持続可能な社会の実現に向けてどう考えるのか。SDGsに象徴されるように、決して部分最適ではなく、「環境と経済と社会」の課題を包括的に解決することの重要性に、社会全体が目覚めた1年でした。クボタが策定された長期ビジョン「GMB2030」は、世界のトレンドが織り込まれ、それにビジネスとしてどう解決策を与えられるかを意識していると感じます。

木股：まず何よりも、クボタが最終目標としてめざす姿は「GMBクボタの実現」である、これは私の社長時代から今も、一貫して変わっていません。それは「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなす企業」であり、創業者の精神、当社の使命を引き継ぐものです。

北尾：それを前提として、私が先頭に立ってクボタの進むべき方向をグループ全体で共有し、GMBの実現を加速化するために、10年後を見据えた長期ビジョンを策定しました。

国谷：いまや投資側にも、地球のサステナビリティに対する責任原則が問われている時代です。また、世界が共通して向き合うこととなった新型コロナウイルスにより、リスクとどう向き



ファシリテーター
くにや ひろこ
国谷 裕子氏

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授。キャスターを経て、現在は東京藝術大学理事(学長特命担当)、公益財団法人自然エネルギー財団理事、国連食糧農業機関(FAO)の親善大使などを務める。



持続可能な社会の実現に貢献する

合うのか、更にはよりレジリエントな社会をどう構築していくのかというBuild Back Better*1(BBB)の考え方も重要になってきました。

北尾: ビジョンはあっても、そこからバックキャストをして今何をするか、スピード感を持ってどう動いていくかが重要だと思います。これから2030年まで、クボタは覚悟を持って、サプライチェーン全体の視点で顧客価値をより一層高めるために技術革新を図っていきます。

国谷: クボタは「環境経営」にとっても力を入れていると感じています。環境マテリアリティを設定し、機会とリスクを把握したうえで具体策を立てるなど、明確に整理された方針が立てられています。実施する上での課題はどうとらえているのでしょうか。

北尾: 長期ビジョンに時期を同じくして、環境ビジョンと新たな環境保全中長期目標を策定しました。CO₂削減でいいますと2030年は30%削減(国内排出量 2014年比)、2050年はCO₂排出実質ゼロ、カーボンニュートラルな社会の実現という目標にクボタも貢献したいと考えています。

国谷: 「コスト」と「利益」の兼ね合いが常にあるかと思いますが、経営者としての構えをお聞かせください。

吉川: 事業活動の中でどこに投資していくか、その中で「利益」と「コスト」の兼ね合いは重要な課題です。CO₂の削減を含めた環境問題に対する世界の関心が高まる中で、クボタとして研究開発をしていかねばなりません。また、環境負荷をかけない技術、環境負荷を減らす技術、SDGsを中心に課題解決するためのソリューション技術など、かなり先行投資をしていく必要があります。そこに十分な経営資源を確保できるような、そして同時にボトムラインを下げることをしない形で、事業を拡大し顧客価値を高め、そこで原資を生み出しながら今まで以上に先行投資を増やしていく。大阪・堺における新R&Dセンターを筆頭に、ヨーロッパ・タイ・北米などでかなり大きな投資をしていますし、新たな付加価値を生むイノベーションセンターの機能もグローバルで拡大していく考えです。

黒澤: 「GMB2030」の中で掲げた重点施策「資源回収ソリューション」で例えると、下水から発生する消化ガス、いわゆるメタンガスを回収して発電し、周辺地域に供給するといっ

*1 Build Back Better : 「より良い復興」と訳される。国連はCOVID-19後の復興に着手するにあたっては、より持続可能でレジリエントで包摂的な社会を作ることと呼び掛けた



た取り組みを既に多くの自治体が採用しています。クボタとしては、下水や廃棄物の処理過程で得られる、メタンガスやリンなどのエネルギー資源を回収して電力や肥料として利活用するような、循環型のソリューションを提供していきたいと思えます。

国谷：廃棄物から資源を回収してまた資源化していくという取り組みは、大変重要だと思います。脱炭素社会の取り組みと同時に、そういったサーキュラーなソリューションも世界的に加速しています。サーキュラーについては、どのような分野でクボタの強みを発揮していこうとしているのでしょうか。

黒澤：先ほどの話の中で出ていた上下水道や廃棄物処理など社会インフラ施設の分野では、PFI/PPP*2など官民が連携する形での取り組みが始まっています。ここにクボタの持つ技術を駆使して積極的に関わっていききたい。サーキュラーエコノミーの創出に向け、強みである農業生産分野を含めた再資源化の社会システム提案を通じて、「埋め立てゼロ社会の実現」に貢献していきます。

国谷：世界的にもエネルギー、食料、都市、そしてサーキュラーエコノミーの4つのシステムチェンジが重要であると言われています。中でもクボタは、食料におけるシステムチェンジ全体に働きかけようとしており、とても先進的な取り組みです。生産から消費までの様々なステークホルダーと、どのように連携し実施していこうとお考えですか。

北尾：需要側と生産地側をITでつないでいく、つまり、様々な企業や自治体などの組織をデータでつなぐようなシステムが必要だと考えています。問題が発生している箇所や状況を把握

し、それを分析して、サプライチェーン全体で解決していくということです。当社は営農を核としてビジネスを展開しており、生産者様と多くつながっているのが強みです。このチャレンジを実現するために、いままで以上に流通など出口側でビジネスを行っている方々と連携を取っていききたいと考えています。

国谷：フードシステムのチェンジリーダーとしてけん引していただき、ITによるフードロス解消など、ぜひ実現させてください。

また、これからの社会の動きとして、資源投入量がKPIになりうるということ、また、競争力強化のひとつとして、「資源循環社会」がメガトレンドになると、長期ビジョンの中でも位置付けられています。このサーキュラーな動きの中で、「資源の最小化」のための研究開発、イノベーション、また営業戦略についてはどのようなことをお考えでしょうか。

北尾：現在もすでに研究開発の場面では機械そのものの伝達効率向上や、軽量コンパクト化などに取り組んでいますが、今後は一歩進める形で、バイオマス由来の樹脂の採用など設計開発段階から見直しを行ったり、社会課題である都市鉱山における有価金属の回収などに着手していきます。また、これまではあまり取り組んでいなかった建設機械などの中古ビジネスへの参入や、廃却時におけるリサイクルなども検討が必要になってくると考えます。

国谷：重要なことですね。さらに、保守、点検、アフターサービスに至るまで、製品をより長く繰り返し使っていただけるものにしていくビジネスモデルも大切です。

北尾：「ライフサイクルコスト」という考え方があります。例えばトラクタやコンバインなどは10年を超えて長く使われるのが一般的ですが、その間いかに故障や無駄がなく使っていたかというところも、ビジネスの領域になると考えています。壊れてしまえば資源の無駄遣いになります。予備診断をして、サービスパーツの交換などを行いながら、お客様に長くしっかり使っていただく。そのためにデジタルで情報収集しながら効率良くやっていくことも提案していきます。また、エネルギーについては水素に注目しています。特にエンジン開発においては、他社との連携も視野に入れて取り組んでいきたいですね。

国谷：ヨーロッパなどに見られるように、水から水素を作る動きも可能性としてあるのでしょうか。



*2 PFI/PPP：公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームをPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）と呼び、PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）は、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行うPPPの手法



佐々木：水素の生成についてですが、一般的には、太陽光発電や風力発電ではなかなか貯められない電気を、電気分解して水素で貯め、その水素を使ってFT合成*3をし、液体燃料にするという方法があります。今後は、例えばそれを建設機械や産業機械の内燃機として使っていく。我々としてもカーボンフリーの燃料として注目しており、こういった選択肢もあるのではないかと考えています。

国谷：日本には様々な技術はあるので、クボタには環境ビジネスのプラットフォームとして、その技術をつなげていくリーダーシップを発揮してほしいです。また「GMB2030」の新たなソリューションの中で、次世代作物生産にも触れられていますが、こちらはこういったことに取り組むのでしょうか。

北尾：スタートアップ企業と組んで事業化をめざしています。植物工場ですが、従来型とは異なる「人工光型植物工場」であり、異常気象等の外部環境に左右されることなく省スペースの空間で、栄養価が高く、かつ安全・安心なものを安定的に生産することが可能です。このような取り組みは長期視点で見ると、まさに食料不足や環境問題の解決にもつながり、ビジネスとしての可能性において大いに期待できると思います。

国谷：欧州を中心に、リジェネレイティブ*4な地球環境再生に向けた農業の促進が大切だと言われています。また、他社の例にあるように、これからは自分たちが排出した以上のものを吸収することが当たり前になってくる中で、カーボンシンク*5になるような農業の在り方をクボタが広げていける可能性はあるのでしょうか。

渡邊：クボタは長年、アジアを中心に農機事業に取り組んでおります。この10年間、アジア諸国の発展に伴って機械化が加速し、労働からの解放や生産力のアップにつながった一方で、農業に伴って排出される残さを大量に燃やすことによる大気汚染の問題も発生しています。これら農業残さを燃やさずに回収し、別のことに有効利用したり、更には土に戻すなど、農業機械メーカーとして提案することで環境問題に貢献して

いくことを考えています。

佐々木：研究やテクノロジーの側面からいいますと、日本の農地にはリンや窒素がOECD諸国の平均値に対して何倍も多く残留しているというデータがあり、この問題に対してアプローチできないか。これまで、日本の農家は経験に則って、一定の時期が来たら一定の肥料を撒くということを繰り返してきたわけですが、今後は経験則に頼るだけでなく、それを土壤のセンシング技術によって、リアルタイムでほ場ごとに「どこにどれだけ肥料を撒くか」ということを見える化していく。農地にも地球にも優しい農業を実現していくことに貢献していきたいです。

国谷：最後になりますが、今後水問題が人類の向き合う重要なテーマとなりつつあります。この課題に対してクボタはどう向き合っていますか。

黒澤：水源の確保は国や土地によって限界があり、また水質にはコストの課題もあります。特に農業生産には大量の水が使われており、まさしく食料問題＝水問題であるといえます。取水から排水まで、これまで培ったパイプラインや送水施設の建設、水運用の管理技術に更に磨きをかけ、農業分野においても貴重な水資源の確保に貢献していきたいと思えます。

国谷：農業分野での変革を進めていくには、農業や水に関して、地球レベル、地域レベルでどのような課題があるのか。一方でそれを解決するための技術やテクノロジーにはどのようなものがあるのか、より多くの方々に知っていただく必要があると感じます。これからの5年間でとても大事だと言われています。変革を急がなければならないと思えます。

北尾：農業や水という生きる上で欠かすことのできない分野で、クボタの強みを発揮して付加価値を生み出せないか、またそれをビジネスモデルとして確立できないか。今まで以上に覚悟をもって議論し検討を開始しています。「食料・水・環境」の事業領域において、具体的な課題解決をスピード感を持って実現できるよう、今まで以上に「ESG経営」を中核に据えた事業運営への転換を図り、グループ4万人の総力で取り組んでいきます。未来に向けたクボタの取り組みにご期待ください。



*3 FT合成：一酸化炭素と水素から触媒反応を用いて液体炭化水素を合成する触媒反応のこと

*4 リジェネレイティブ：複雑なシステムでつながっている地球をシステムと捉えて、持続させるという考え方ではなく、地球環境を再生しながら生態系全体を繁栄させていくという考え方

*5 カーボンシンク：「炭素吸収源」のことであり、森林、海洋に加えて土壌の持つ二酸化炭素の吸収・固定能力が注目されている