



## 創業130周年特別対談

# イノベーションでSDGsに貢献

ジャーナリスト

国谷 裕子氏



株式会社クボタ 代表取締役会長

木股 昌俊

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。優れた製品・技術・サービスを通じて社会の課題を解決し、地球と人の未来を支え続ける当社の使命は、国連が掲げるSDGs（持続可能な開発目標）と同じ方向性を持つものです。

このたび、創業130周年を迎えるにあたり、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、SDGsの達成に向けたクボタグループの取り組みについて会長の木股と対談していただきました。

くにや ひろこ  
国谷 裕子氏

慶應義塾大学 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。

### グローバルなオープンイノベーションでSDGsの課題を解決

**国谷** KUBOTA REPORT 2019を拝見し、ESG（環境、社会、ガバナンス）視点での経営を積極的に推進されていると感じました。昨年のトップメッセージタイトル「SDGsを羅針盤として、『グローバル・メジャー・ブランド（以下GMB）クボタ』の実現へ向けてフルスピードで邁進していきます。」に込められた意味についてお聞かせください。

**木股** これは、私自身を鼓舞するメッセージでもありません。クボタグループは「食料・水・環境」分野に重点を置いた経営を推進していますが、SDGsに対する貢献が十分ではないと考えているためです。例えば、「食料」分野では、お客様へ農業機械を提供していますが、農業を含む食料生産システム全体に貢献するまでには至っておらず、それが今後の重要テーマであると考えています。

## “クボタが今後なすべきこと。”

それは、食料生産システム全体への貢献であると考えています。”

**国谷** 今日の食料生産システムは非常に環境負荷が高くなっていますね。例えば、廃棄食料にかかる生産・加工・運搬等のCO<sub>2</sub>排出量は、人類が排出するCO<sub>2</sub>全体の8%にもぼると言われています。また、2050年には世界人口は約97億人になると言われており、食料確保も大きな課題となっています。農業、食料の分野では環境負荷を大幅に低減すべきことが多い一方で、クボタのビジネスチャンスも大きいと言えるのではないのでしょうか。

**木股** そうですね。食料ロスが改善されれば農業事業のあり方も転換する必要があるかもしれないので、社員には危機感を持つように言っています。一方で、環境負荷の低減につながりますので、これからは農業機械の提供だけでなく、食料ロスやエネルギーロス、CO<sub>2</sub>排出量が少なく、省力化・省人化にもつながる食料生産システムの構築に貢献することが、クボタグループが生き残る上で重要なポイントになってくると思います。

**国谷** それは重要な視点ですね。また、そのCO<sub>2</sub>を吸収してくれる森林も減っているので、農地面積はこれ以上広げず、大量の化学肥料も使わずに生物多様性を守りつつ、窒素とリンのバランスを良くして、人々を食わせていくためにはどうしたらよいか、という大きな課題もあります。

**木股** クボタグループは浄水・下水処理事業もやっていますので、例えば「水」分野における水環境ソリューションとして、下水の処理過程で回収したリンをはじめとした肥料成分を農業に活かすという取り組みにもチャレンジしています。また、労力・人手のかからないロボット技術やICT・IoT・AIを活用したスマート農業の普及は、環境負荷を減らし農業を「魅力ある強いビジネス」に成長させるためには欠かせないと考えています。



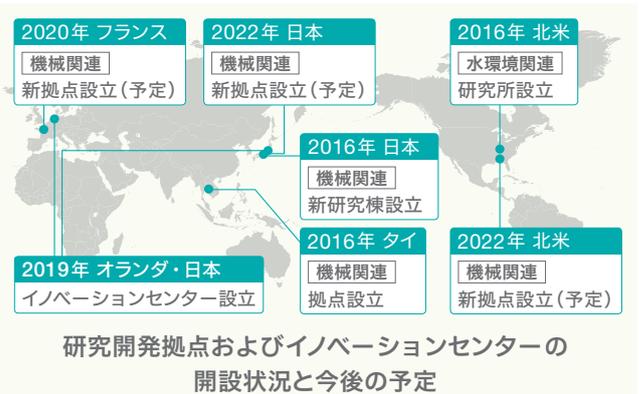
創業130周年を機に発表した未来のコンセプトトラクタ。AIや電動化技術等が備わった完全無人の自動運転トラクタで、当社が描く未来農業のビジョンを表している。

**国谷** つまり、新しい肥料を投入するのではなくて、回収したリンなどを再利用するということですね。

**木股** そのとおりです。すでに研究は進んでいます。

**国谷** ここでまた、農業の話に戻りますが、従来の水を張って田植えをする方法はメタンが発生するため、栽培方法を工夫してメタンの発生を減らす研究が日本でも行われていると聞きます。

**木股** 栽培中に水田を乾かす期間を長くしてメタンの発生を減らすという研究結果もあります。クボタグループでも、代かきした水田に鉄粉をコーティングした種もみを直接播く湛水直播や、畑状態で播種する乾田直播といった農法そのものを変えるご提案をしています。育てた苗を植える従来の方法に比べ労働時間が節約でき、省力化と作業の軽減が図れます。こうした農業のトータルソリューションの提供は、アジアなど世界的視野で力を入れていきます。そして、このような取り組みを進めるには、ベンチャー企業や異業種企業、大学、研究機関といった社外パートナーとの連携も重要となります。当社は、2019年に「イノベーションセンター」を日本と欧州に設置し、オープンイノベーションを図ることで新たな価値を生み出していく方針です。



社外パートナーへの出資や共同研究を通じオープンイノベーションの推進を図り、新たな価値の創造をめざす。

**国谷** SDGs達成に求められる様々なテクノロジーが、日本の各企業にあると言われています。問題は、多様なステークホルダーと連携し、テクノロジーを活かして新たなビジネスモデルを作っていけるかにかかっていますので、オープンイノベーションの場を設けられたことは、とても重要なことだと思います。

## 次世代へ期待するSDGsへの道筋

**国谷** SDGsは、社会変革へのメッセージとして「我々の世界を変革する」を掲げています。これに対し、私は各企業がどのように捉えているか、あるいはトップがどのように受け止めているか非常に関心を持っています。木股会長は、この点についてどのようにお考えでしょうか。

**木股** これからの社会を担う若い世代に思い切って任せたいと考えています。「食料・水・環境」分野に貢献する、あるいはSDGsの17項目に合致するビジネスについて、役員やトップが言うのではなく、彼らが率先して考えることが重要だと思います。おかげさまで、クボタグループはSDGsへの貢献を標榜する企業であるということが社外にも認知され始めています。それにともない、入社希望者にも「事業を通じて社会に貢献したい」という方が増えてきていますので、そういった意味でも嬉しく思っています。

**国谷** 理想的ですね。木股会長はご自身の実感として、SDGsやサステナビリティへの意識が社内で浸透してきていると感じていますか。

**木股** 特に若い社員には浸透してきていると感じています。昨年の社員の意識調査では約6割が自分ごととして捉えているようです。若い世代の発想に任せれば、例えば産業機械でもゼロエミッションのものを作るとか、CO<sub>2</sub>を積極的に使って吸収してしまうようなものを作るとか、発想の大転換も起こりうるかもしれません。CO<sub>2</sub>の“削減”を超えた「新たな環境事業」が生まれることを期待しています。

**国谷** 世界的に慢性的な不足が懸念されている水分野でいえば、従来のように水道管で水を運ぶという考えではなく、例えばその場で水を生み出すような製品開発等の発想も出てくるかもしれません。クボタさんでもSDGsやサステナビリティへの意識向上に向けた様々な活動をされていることと思いますが、全社員で最も共有してもらいたい理念や考え方は何でしょうか。

**木股** 今一度、「クボタグループは事業そのものが社会に貢献している」ということを再認識してもらいたい。その上で、「クボタがこの地域、この町にあって良かった」と言ってもらえるような会社をめざしてほしいということです。これが広がっていけば「世界にクボタがあって良かった」と言ってもらえるのではないかと思います。今回、SDGsを羅針盤としたことで、「この新製品開発、この投

資は社会に喜んでもらえる目的に合致しているかどうか」という基準に沿って、社員一人ひとりが考えて事業に取り組むようになってきたのではないかと思います。こうした判断基準がSDGsによって確立されたように思います。そして、この考えにクボタグループのみならず、多くのサプライヤーにも共感、賛同してもらい、課題解決に一丸となって取り組んでいきたいと思っています。

## SDGs達成に向けたクボタの課題と使命

**国谷** SDGs達成を実現するにあたり、強みや弱み、チャンスとリスクは何とお考えでしょうか。

**木股** まず、クボタグループの強みは重点分野である「食料・水・環境」分野であると考えています。また、これからは成長とともにCO<sub>2</sub>排出を減らすことも必要ですので、それはチャンスと捉え、まずは一番厳しい規制を一番先にクリアする。さらにはCO<sub>2</sub>排出を劇的に減らす電動トラクタや電動小型建機、ハイブリッド等には研究開発費を惜しまずつぎ込みます。リスクについては、気候変動による水害です。昨年の台風では、農業への打撃はもちろんのこと、サプライチェーンにも大きな影響をもたらしました。事業にとってのリスク管理強化はもちろんですが、農村と都市基盤の強靱化へ向け、あらゆる事業活動を通じた貢献がますます重要となってきたことを痛感しています。



開発中の電動小型建機とトラクタ。今後はさらにCO<sub>2</sub>排出量の少ないエンジンの開発に力を注ぐとともに、電動化や水素などを燃料とした製品の研究開発も行っていく。

**国谷** SDGsの中でも13番の「気候変動」はリスクでもあり、またクボタの強みを活かせる目標でもあるわけですね。弱みについてはどうでしょうか。

**木股** 多様な人材が活躍できる職場づくりについて、まだまだ課題があると思います。

**国谷** たしかに、新しいイノベーションを起こしていくには、多様な人材がいなければ難しいと思います。クボタは

“新しいイノベーションを起こしていくためには、多様な人材が必要。今後の積極的な女性活用にも期待しています。”



“ 誠実な会社運営を心掛け、  
「クボタがこの地域、この町にあって良かった」  
と言ってもらえるような会社をめざします。”



2019年度の女性管理職比率が3.0%と、とても低いです。積極的な女性活用にも期待しています。

**木股** 貴重なご意見ありがとうございます。女性にとっても魅力のある企業にしないといけないと思っています。特に女性管理職数や新入社員の女性比率向上は、会社として管理すべき指標としており、今後着実な成果につなげていきたいと思っています。

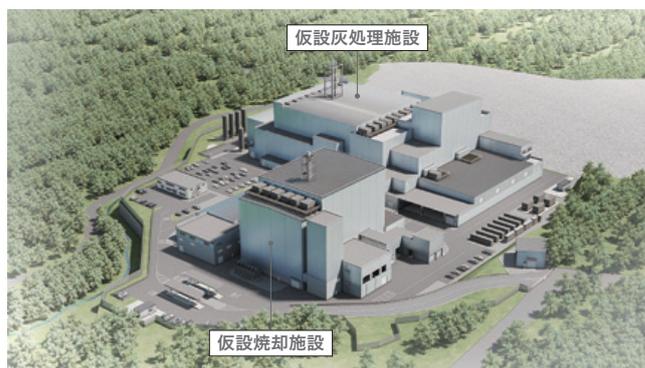
**国谷** 女性の農業参入も増えているようですし、今後スマート農業を進めていく上では、社内外の女性の声に耳を傾けることも重要です。また、クボタはすでに環境面では「環境保全長期目標2030」を掲げられており、とても先進的だと思うのですが、今後さらにもっと踏み込んだ野心的なKPIを設定しても良いのではないのでしょうか。

**木股** 2020年は創業130周年の年であり、現在10年後を見据えたビジョン「GMB2030」を策定中です。その中で、お話しいただいたような流れで検討しますので、ご期待いただければと思います。

**国谷** 今やサステナブルな地球環境こそが経済の土台であるという考え方になってきていて、事業が与える環境への影響をどこまで軽くしていけるかが各企業にも問われています。まさにTCFD<sup>\*1</sup>で求められているものです。

**木股** TCFDはクボタグループも2020年1月に賛同を表明しました。今後は守りだけではなく、一歩踏み込んだ事業として様々な環境課題を解決するようなものが1つでも2つでも増えていけばと思います。実際、今クボタグループの取り組んでいる水環境事業の一つに、福島県双葉町での放射性物質汚染廃棄物の処理業務<sup>\*2</sup>があります。それは当社が過去に手掛けた香川県豊島の産業廃棄物処理<sup>\*3</sup>の技術が生かされています。当時はそれがその後の双葉町の案件に活かせるような技術であるとは思っていませんでしたが、豊島の案件でやりとりをしていた外部の学識経験者から「この技術は放射性物質を含む廃棄物の減容化に効くのではないか」とのアドバイスを受け、現在の技術開発に至っています。

**国谷** やはり、まだまだ日本企業の中には社会課題を解決できるテクノロジーがあるのですね。豊島の件は、私の過去の番組で取り上げさせていただきましたので、よく存じております。



福島県双葉町の放射性物質汚染廃棄物の減容化施設の完成イメージ。ここには、過去に手掛けた香川県豊島の産業廃棄物処理業務<sup>\*3</sup>で培ったクボタグループ独自の技術が活かされている。

**木股** 一般的にはあまり知られていないにも関わらず、取り上げていただき、ありがとうございます。

**国谷** 番組ではクボタについては、他にも耐震性のある水道管のことに加え、アスベストの問題も取り上げました。ホームページを拝見しますと、救済金の支払いや医療研究資金への寄付を途切れることなく継続しておられるようですが、そこで得られた経験は、クボタの経営にどのようなものを残したと捉えていらっしゃいますか？

**木股** 経営陣の考え方として「誠実に会社を運営、経営する」という意識がかなり浸透してきたと思います。先にも申し上げましたが、環境の面でも地域貢献の面でも就職活動の面でも、様々なステークホルダーの方々に、「クボタがあって良かった」と言ってもらえる会社をめざしています。そして、世界各地の町からそのような声が聞こえ、その一つ一つの小さなかたまりが広がっていき、少しでもより良い世界となるように貢献していければと思います。

(2020年1月)

<sup>\*1</sup> 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)は、FSB(金融安定理事会)が、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響について、企業などによる自主的な把握、開示を推奨する提言を公表。

<sup>\*2</sup> 放射性物質に汚染された廃棄物の処理を行う業務。

<sup>\*3</sup> 2003年から14年にわたり、独自の回転式溶融炉を含む中間処理施設で不法投棄廃棄物の処理を完了させた業務。