

115年の歩みを支えたクボタのDNA

～ 企業は社会によって生かされている～

明治23年(1890)、当社は鋳物の製造からスタートしました。それから115年。現在では、産業インフラ、機械、環境エンジニアリング、住宅機材など、多くの事業部門において製品・サービスを提供し、幅広い分野で社会に貢献しています。こうした当社の歩みを支えてきたのは、「企業は社会によって生かされている」という基本理念です。そこで、「社会・環境報告書2005」の巻頭にあたり、社長・幡掛大輔へのインタビューを通じて、この言葉に込められている当社の社会貢献への思いをご紹介します。

株式会社クボタ
代表取締役社長

幡掛大輔



過去

「正しき意味に於ける商品価値」の具現

メーカーとしてのクボタを考える上で“モノづくりの思想”はすべての基盤になると思われま。この点について、まずご説明ください。

創業者の久保田権四郎は、昭和15年の『創業50周年記念式典』において『自分の魂を打ち込んだ品物を作り出すこと、又其の品物には正しき意味に於ける商品価値を具現せしむること』と述べています。国の発展に役立つ良い商品は全智全霊を込めて造り出さねば生まれぬ、ただ技術的に優れているだけでなく、その商品が社会の皆様役に役立つものでなければならないということです。

これは当社の原点であり、私たちが先輩から常々言い伝えられてきたことです。

権四郎翁が手がけた社会に役立つ商品の例を挙げるとすれば、どのようなものがあるのでしょうか。

当時はコレラが蔓延しており、水道管の整備が急務とされていました。明治20年頃から濾過した上水を

圧力をかけて送水する近代水道が順次計画され、鉄管を輸入するか、国産品とするかの論議がありました。大阪市が国産鉄管の採用を決めたのは明治24年、当社の創業の翌年でした。強い関心を示した権四郎は、同業者が手をこまねく中、不撓不屈の精神で取り組み、検査基準に適合した製品の開発に成功しました。

以降、日本の水道管発展の歴史は、クボタの水道管の歴史と言っても過言ではありません。阪神・淡路大震災では当社製水道管の耐震性が改めて注目され、さらに需要が高まっています。

新しい国づくりと、豊かな環境づくり

戦後、農業機械分野に進出し事業を拡大してきたのですが、どのような展開を行ってきたのですか。

戦後の労働力不足や天候不順により食糧が不足し、国民の大部分が飢餓状態におかれた時期に、農業機械の開発を行い、食糧問題の解決に貢献しました。昭和30年には企業スローガンとして“国づくりから米

つくりまで”を制定しました。このフレーズはラジオやテレビによって全国に広がり、水道事業やエンジン・農業機械などによる農業の機械化、また建設機械や産業基礎資材により社会基盤整備に貢献する企業として当社の代名詞となったのです。

高度成長期に入ると、インフラの整備にますます拍車がかかってきましたが、水道・農業関連事業以外ではどのような取り組みが始まったのですか。

高度経済成長期に入り、公害問題が大きな社会問題になりました。当社は昭和44年に「ゆたかな人間環境づくり」を新スローガンとして制定し、環境装置事業部門を立ち上げ、それまでの都市インフラの整備や農業機械などの事業に加え、産業活動と環境保全の両立を目指して、社会・環境整備関連事業の拡充をはかりました。

創業時に伝染病の蔓延を防ぐために、水道管の製造をはじめたということを見ると当社は当初から環境対策に取り組んできたとも言えます。そういう意味

で社会に貢献するモノをつくることにより、その対価として利益をいただき、企業としての存在価値を見出すという創業の精神は、当社のDNAとして脈々と受け継がれました。

本業を貫き通す「意義」と「価値」

バブル崩壊以降、多くの企業が再生に向けてリストラを敢行しました。企業体質が大きく様変わりした企業も見られますが、クボタの場合はいかがでしたか。

景気後退の影響は大きく、当社においても簡単に乗り越えられたわけではありませんでした。ただし当社は安易に他の事業へ手を出さず、本業を大切にしてきたとの自負があります。またこうした企業だけが元気を取り戻している気がします。

回復基調に乗った今、クボタという企業をじっくり見つめ直すと、事業の機軸はやはり“社会貢献”だと言えます。今後ますます活発化する海外における事業展開においても、現地のインフラ整備を重視していくつもりです。

社会貢献に
徹してきた
クボタの歩み



1893 明治26年
住環境の整備に貢献すべく、
水道用鉄管の製造開始



1922 大正11年
廃熱利用の省エネ機器
「節炭機」を開発



1940 昭和15年
1500mm水道用バルブを
製造



1947 昭和22年
戦後の食糧増産を図り
「耕うん機」を開発



1957 昭和32年
遠心力鋳造ダクタイル鉄管
を量産化



1960 昭和35年
国産初の畑作用乗用トラク
タを開発



1968 昭和43年
田植機を開発
(写真:乗用田植機)

環境保全技術を世界で生かす

現在の企業には地球環境との継続的な共生を図るために、温暖化防止をはじめとするさまざまな問題や課題解決の期待が投げかけられていますが、クボタではどのように考え、取り組んでいるのですか。

社内に環境保全関連の部署を設けるなど、具体的なアクションを起こしたのは、国内企業でもかなり早い方だと自負しています。地球温暖化防止活動では、CO₂排出削減への取り組みで、目標数字を前倒して達成しており、さらに高い目標数字を掲げて、グループ丸となって努力を続けています。

環境保全のもう一つの大きなテーマとして、廃棄物問題がありますが、これにはどのようにアプローチしているのでしょうか。

この問題に対する当社のスタンスを示しているのが、香川県・豊島(てしま)のプロジェクトです。この島には約60万トンもの産業廃棄物が不法投棄され、現在、その処理を行っている最中です。独自の技術を盛り込んだ当社の溶融炉が評価されたものです。技術面以外で難しかったのは情報公開です。

これほど膨大な量の産廃処理経験はなく、試行錯誤を繰り返しながら処理するため、何が起こるか予測できません。インターネット上で“いま何が燃えて、どんなガスが出ているのか”を誰もが閲覧できる状態にしておくことが義務づけられており、住民説明会の場でも“事故は起きないと言うとウソになる”と本音を伝えました。実際に炉内で小爆発が起こったときも正直に状況を公表したのですが、その姿勢に批判が寄せられることはありませんでした。

中部地域で進行中のPCB処理施設の建設事業においても、環境保全を図るとともに地域環境に関する情

報を開示し、安心していただける施設を目指しています。

21世紀の企業課題を直視して

経済界に目を転じると、名門企業による不祥事が後を絶ちません。企業にとって今、最も大切なものは何でしょうか。

それはステークホルダーとの間の信頼の醸成だと思えます。当社も数年前、水道管をめぐる談合事件で世間をお騒がせしましたが、長い目で見て襟を正す良い機会であったとも考えています。様々な方からご指摘を受けることで、企業は社会によって生かされているということ学び、今後の飛躍に向けての糧となったからです。

具体的にはコンプライアンス本部を設置し、外部から有識者を招くなどして社内チェック体制を強化しました。私自身も担当役員として体制づくりに取り組み、信頼回復への仕組みを築きました。問題そのものを発生させないことが前提ですが“何があっても隠してはいけない”と、社内に強く訴えており、今では企業風土として浸透しているという手応えがあります。前述の豊島のプロジェクト



二十一世紀の世界的課題として、
食料や水、環境問題の解決が急がれている。
当社の事業の大半がこれらの領域に属し、
これまで以上に期待されている。
自負心と責任感を持って臨む。

トにおいて示した積極的な情報公開の姿勢の積み重ねはきっとステークホルダーの胸に届くと信じています。

ステークホルダーのなかでも、お客様とのコミュニケーションが非常に大切と言われますが、この点ではどんな取り組みを進めているのですか。

農業機械事業においては、実際に農業機械を利用される方々の生の声を聞くために、平成14年から“熱血試乗キャンペーン”を実施しました。全国津々浦々で開催し、延べ122万人の方に試乗していただきました。この運動を通じてお客さまから価値ある情報をいただき、グループあげでの努力もあり、平成15年度農業機械主要三機種(トラクタ、コンバイン、田植機)の全国シェアは過去最高となりました。

北米の家庭市場向けトラクタについても、展示会などでユーザーから直接ニーズを吸い上げ、その意見を製品に反映させることにより大きな市場を開拓してきました。これも他の米国企業とは異なる「対話」重視の姿勢が評価されたものと自負しています。

創業115年の信頼を、さらに高めるために

クボタの事業は、人類が抱える問題と密接に関わっているように思います。今後、社会からの期待にどう応えて行くのかについてお話しください。

当社のビジネスは農業機械の“食”、水道管や浄水技術の“水”、建設機械などの“土”、そして廃棄物処理などの“環境”など、人間生活の基礎となる市場で展開しており、社会に寄与する価値ある事業ばかりです。今後ますますグローバルな視点とアクティブな行動を心掛けながら社業に励み、広く社会に貢献していく所存です。

堅実に積み重ねた社会に対する信用こそ、最大の財産と言えます。この良き伝統を未来に向かってどう発展・継承して行くのか、2005年度以降に展開されるCSR経営の理念と具体策についてお聞かせください。

創業以来当社は、事業の推進自体が社会貢献そのものでした。それをDNAとして今に受け継ぎ、さらに未来へ向かって伸ばして行くことこそが、当社のめざす理想です。こうしたビジョンの実現に向けて、次の3点を重視して事業展開の基礎を作っていきます。

まずは冒頭で述べた創業の精神に立ち返って、本業を通じての社会貢献を今まで以上に強く社会に発信すること。次に、守りのCSRから攻めのCSRへの転換。コンプライアンス活動が社内に定着し、その運営体制の整備が確立された今、さらにイメージアップやステークホルダーの満足向上を図り、企業の信頼度を向上させ、企業価値を上げ、競争優位を確立します。最後に、アカウンタビリティの徹底です。社会的使命を今一度明確にするとともに、新しい企業像をつくりあげ、それらを企業トップのコミットメントとして社内外に公表し、全社一丸となって実現に取り組み、活動と成果を社会に発信して参ります。従業員にも言い続けることが私の使命の一つと考えています。



1969 昭和44年
コンバインの製造開始



1970 昭和45年
環境問題に総合的に取り組むために「環境装置事業部」を新設



1972 昭和47年
米国トラクタ販売拠点を設立(写真:ガーデントラクタ)



1980 昭和55年
エジプトの灌漑システムを受注。砂漠の緑化を推進



1988 昭和63年
西ドイツ(当時)に建設機械製造拠点を設立



1990 平成2年
「国際花と緑の博覧会」(花博)に設置した噴水



1993 平成5年
世界で初めて25馬力以下エンジンで米カリフォルニア州(CARB)1次規制をクリア



2003 平成15年
香川県・豊島不法投棄廃棄物(約60万t)の溶融処理施設竣工