

## 「A SUSTAINABLE FUTURE を実現するヤンマーのチャレンジ」

ヤンマーホールディングス株式会社  
取締役 CSO 長田 志織

本日は、コロナによる社会変容を経て目指すべき新しい社会を考えるシンポジウムの中で、お話をさせていただく機会を頂戴し誠にありがとうございます。「A SUSTAINABLE FUTURE を実現していくヤンマーのチャレンジ」のタイトルで、当社の取り組みと考えるについてご紹介させていただきます。

まず、ヤンマーグループについてご存じの方もいらっしゃると思いますが、どういう会社か少し振り返らせていただきます。



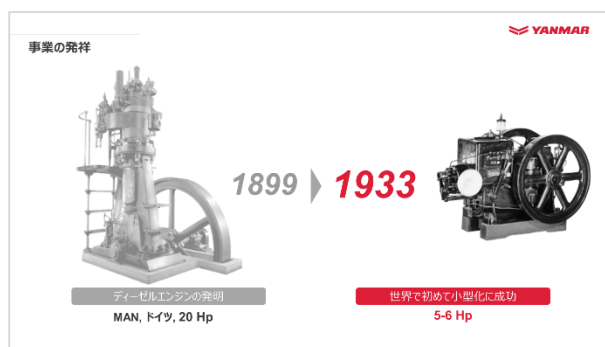
大阪の梅田駅前にある本社ビルの写真です。ご覧になられた方もいらっしゃると思いますが、一般の方の印象はユニクロのビルということになっているかなと思います。1913年に設立され、昨年度3月期の売上が1兆円を若干上回っています。



まずヤンマーはどのように設立されたのか。写真の人物が創業者の山岡孫吉です。燃料報国と書かれていますが、燃料をもって国のために報いよう、当時の言い回しで国という言葉に

なっていますが、社会のために報いていこう、社会のために貢献していきたい強い気持ちで作られた会社でございます。

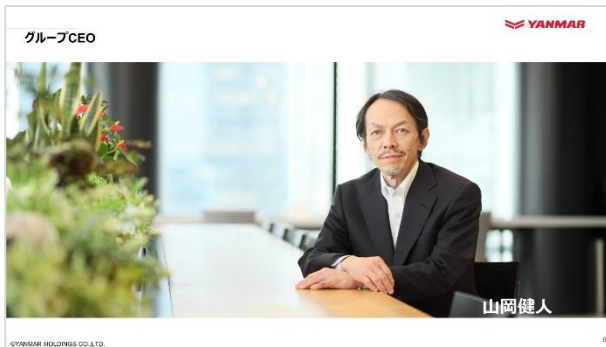
山岡孫吉がどのように会社をつくってきたかは、私自身の言葉で説明するよりも、実はヤンマーミュージアムというものが滋賀県の長浜にございまして、このミュージアムで紹介しているビデオを少しご覧いただきたいと思います。(ビデオ省略)



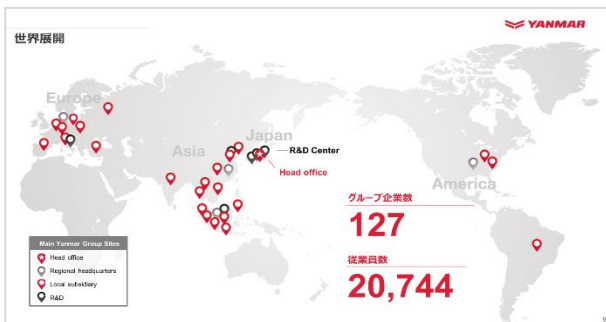
孫吉がドイツの展示会で出会ったディーゼルエンジンが左側です。少し分かりづらいと思いますが、大きさを言うと、高さが会場の天井ぐらいいまである大きなものです。こちらをコンパクトにすることに成功したということが、当社の発祥でございました。この山岡孫吉の話を思い起こしますと、いまでも、胸昂ると言いますか素晴らしいなど私自身も思います。たった100年前に新しいことへ取り組み、悩み苦しみ、病気にもなり、そして旅に出て、アイデアを見つけ、何かをしようと思う。そういう姿が今の社会では減ってしまっているのではないかと思います。少し前の社会はそんなふうだったと思い起こされます。



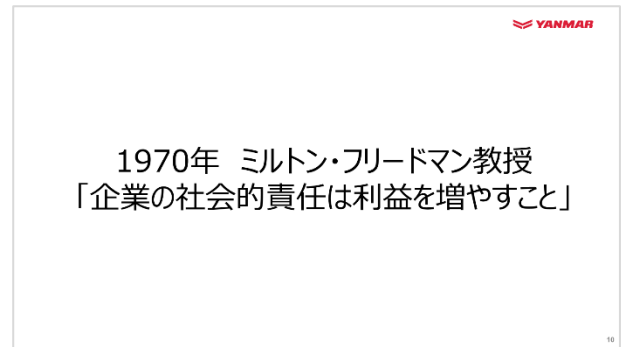
このエンジンから発祥して、いろいろな事業を展開しています。一つは農業向けエンジン、そして農業向けにトランスミッションとタイヤにエンジンを付けますとトラクターになります。トラクターからはさらに農業機械へと展開し、大きなエンジンはいわゆる船舶用のエンジンへと向かい、発電機、更には建設機械へ事業を拡張してまいりまして、現在の事業群は、こちらに記載している7つとなっております。



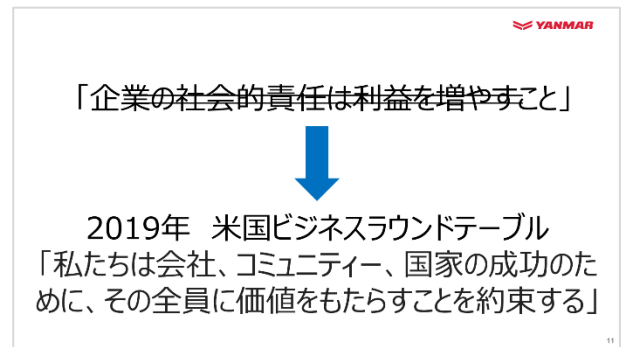
こちらは現在の社長の山岡健人です。孫吉から数えて3代目となります。



現在グループ企業数として 127、グローバル社員数として 2 万人以上ということで、世界中へ事業を展開しています。それでは、本日の本題に入りたいと思います。



もう皆さま方ご存じのとおり、1970 年、ミルトン・フリードマン教授が、企業の社会的責任は利益を増やすことであると発表されました。これがいわゆる古典的経済学のスタートラインとされています。その当時、まさに利益を増やすことに集中していること、企業全体が企業とはそういうものであるということ、世の中は発展してきたと私としても思います。



では今はどうなのか。これは 2019 年米国のビジネラウンドテーブル、日本の経団連のようなものと言えばそうかもしれませんが、いわゆる大手企業が加入している会議体になります。そこで、「私たちは会社、コミュニティ、国家の成功のために、その全員に価値をもたらすことを約束する」と宣言されました。つまり、アメリカの大手企業の集まりにおいて、会社は利益のためではなく、コミュニティや国家。ここでは国家と言われていますが、要するに社会の成功がターゲットだということが方向性として示されました。この流れの変化というのは非常に大きいものだと思います。



それでは当社はどうか。2012年、当社は持続可能な将来、「A SUSTAINABLE FUTURE」をパーパスとして決めました。持続可能な社会、幾つもの見方があると思いますが、当社は四つの方法で到達したいと考えております。

まず、省エネルギーな暮らしを実現する社会。資源は無限ではありませんので、資源を大切に使いそれを最大限に活用する。二つ目が安心して仕事・生活ができる社会。三つ目が食の恵みを安心して享受できる社会。四つ目がワクワクできる心豊かな体験に満ちた社会です。

過去3~4年間に起こったさまざまな社会的変化において、この四つの社会を作っていくという当社の願いは本当に正しいかと私自身思っておりますし、グローバルの社員と話しをしても、彼ら自身非常に誇りを持ってこの目的の達成に取り組んでくれていると思っています。この共感できる会社の目標を持つことが、企業目的の大きな第一歩であろうと思います。



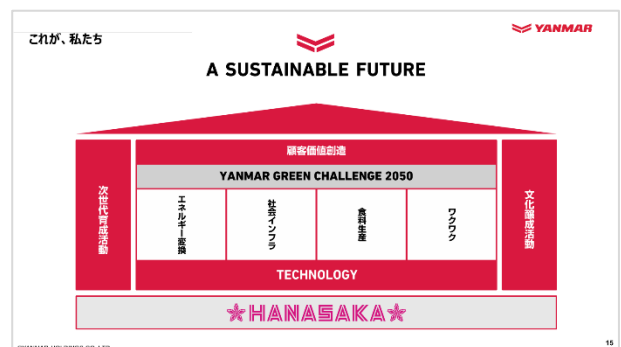
また、企業として「YANMAR GREEN CHALLENGE 2050」を自ら選んだチャレンジとして掲げています。2050年迄に達成を目指す greenification に向けたチャレンジです。循環する資源を元にして環境負荷フリー、グリーン・ハウス・ガス(GHG)フリーの企業になることを、会社として宣言しています。そのため、まず GHG 排出ゼロの企業活動を実現する。次に循環する資源を元にして環境負荷フリーの企業活動を実現する。そして、私どもお客さまの GHG 排出ネガティブの資源循

環化に貢献する。そういう企業になるチャレンジを自らに課しています。



さらにそれをどんな精神で行っていくのか。私たちはこれを「HANASAKA」と名付けているのですが、社員一人一人がやりたいと思うこと、良いアイデアだと思うこと、それを実現することを支援していく、そういう精神でやっていきたいと思っています。これは先ほどの「幸せな社会とは」というところにも通じると思うのです。

50年前や100年前など昔の社会では、例えば上の立場の人が何かを掲げ、下の人にはただそれを実行していく、いわば軍隊型の組織が普通だったと思うのですが、今後の社会はそういうことではなく、一人一人の力、一人一人の貢献、一人一人のアイデアが尊重され、それが平等(イコール)に取り扱われる。そしてお互いに助け合い、お互い応援し合うことによって結果を出していく。そういう社会に変わっていくと我々は信じています。その精神が、HANASAKA 精神であり、企業として多くの取り組みを、この精神の啓蒙活動を行っています。

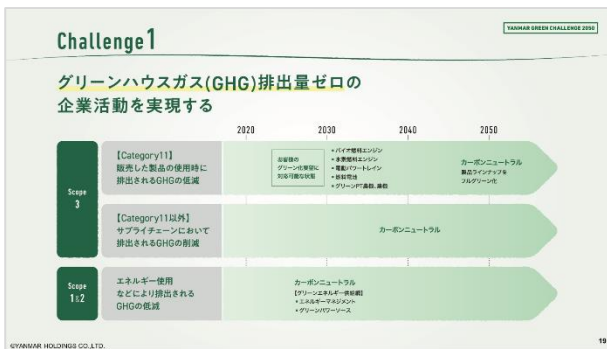


今の話をまとめます。これが、いわゆるBSやPLではなく、会社の精神を表しているストラクチャーです。これこそ、ヤンマーというものを体現していると私も考えています。つまり、「A SUSTAINABLE FUTURE」を、まず一番下書いている「HANASAKA」の精神で、技術を活用してエネルギー変換、社会インフラ、食糧生産、ワクワクという事業領域において、ヤ

ンマーの GREEN CHALLENGE を実現し、顧客価値を創造し、サステナブルな社会を実現する。そういう活動を企業として行っているということでございます。ヤンマーの GREEN CHALLENGE についてご紹介します。(動画内容省略)



具体的に何をやっているかをこちらに示していますが、上流から下流までさまざまな取り組みを行っております。



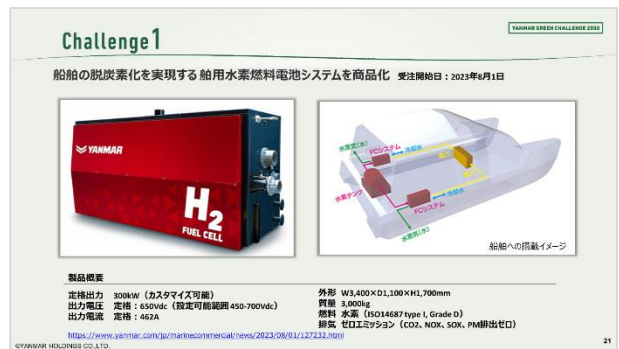
例えば GHG ゼロの企業活動では、当社の主製品はディーゼルエンジンですので、ディーゼルエンジンは他のエンジンに比べ最も燃料効率が良くと言っても、CO2を排出していることには変わらない。よって我々がいまやっているのは、バイオ燃料、水素燃料を元にしたエンジン、電動、バッテリーベースのパワートレイン、あるいは燃料電池、そういったものの開発、投入を既に進めており、順次、製品をグリーン燃料化していくことを行っています。

サプライチェーンというところでは、まずサプライチェーンの

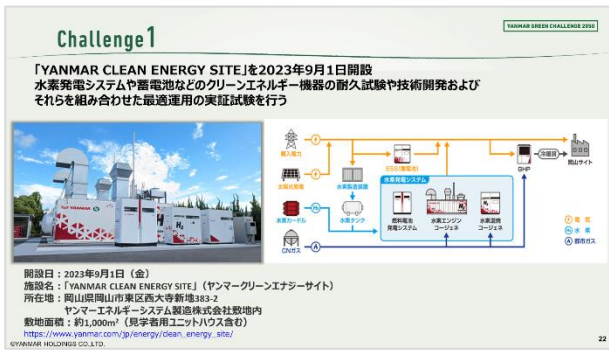
全取引先に対して、カーボンニュートラル方針を伝達させていただき、具体的に何をやっていけるかを一緒に考えることを始めています。これは正直申し上げて、簡単なことではありません。世界中に広がったサプライチェーン、その一社一社は、小さな会社が多く、数人、数十人規模の会社さんもいらっしゃいます。そういった中で、一緒にどうやってカーボンフリーになっていけるか、一步一步進めていくことを行っています。



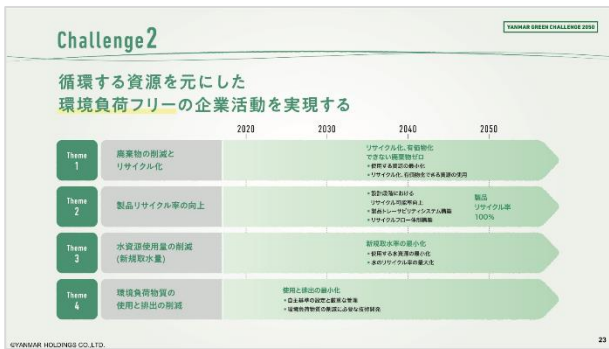
バッテリーというところでの紹介ですが、ちょうど1年半ほど前に、オランダのバッテリー・スタートアップである ELEO Technologies という会社を買収しました。先ほどの HANASAKA 精神ではないのですが、やはり彼らなりのブランド、事業展開の仕方、開発の仕方、彼らがやりたいこと、そういうことを尊重しながら一緒に生きていくかたちで進めさせていただいています。



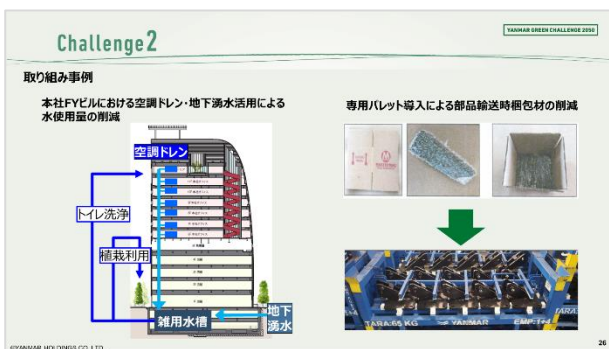
また、船舶の脱炭素化というところで、船舶用の水素燃料電池システム、具体的なシステムはこちらに載っておりますが、大阪湾での試験航行をしまして、現在はオーストラリアで追加的に試験を行っており、来年の1月には商用展開することを予定しています。



さらに、これはいわゆる陸上発電の方ですが、YANMER CLEAN ENERGY SITE という、お客さまにお見せするためのサイトを開設し、水素発電、蓄電池といったテクノロジーを組み合わせて、フルグリーンの発電システムを岡上に設置しています。実際に水素エンジンを使ってどういったことができるかをお客さまに紹介する場となっています。

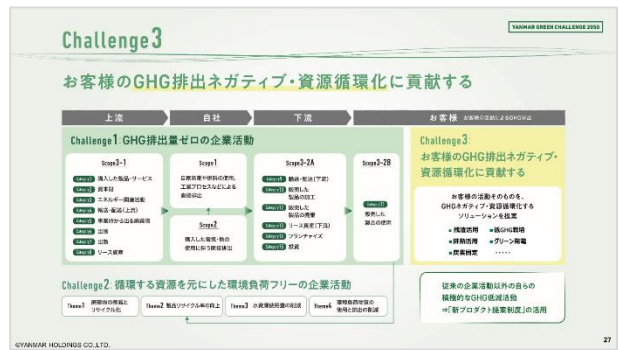


Challenge2 というところですが、当然、脱炭素がクローズアップされていますが、それだけで環境が守れるということではありません。実際、廃棄物、ごみの削減、リサイクル、また製品そのものをしっかりリサイクルすること、水の使用量を減らしていくことへも取り組んでいます。



例えば本社ビルで何をしているかを記載しているのですが、地下の湧水等も活用し、水のリサイクルシステムを活用して、できる限り水の使用量を削減することへ取り組んでいます。また物流で用いる物流材ですが、専用のパレットを導入して梱包

材の削減を図ったりもしています。



さらに、お客さまの GHG 排出ネガティブのところを少しご紹介いたします。幾つか新しい事業展開や検討を行っております。



バイオコンポスター「YC100」というのは、2年ぐらい前に商品化した新しい商品です。比較的小さめの消費サイト、例えば小売店、レストランなどで出てくる生ごみを、このコンポスターという機械に入れると堆肥のもとが生成されます。一次堆肥化と二次堆肥化への過程がありますが、24時間で一次堆肥化します。その後1カ月ほど寝かせると、そのまま有機堆肥として利用いただけます。そうした消費サイトレベルで、資源循環を実際に行っていただけるものになっています。いろいろな地方自治体様を含めて大変好評をいただいております、例えば「こどもやさいプロジェクト」という滋賀県の取り組みを掲載していますが、特に子どもさんへの教育、いわゆる食育ということも兼ねてお使いいただいております。これに限らず、リサイクルに向けたいろいろな取り組みを紹介したり、あるいはグリーンハウスガスパリー、ネガティブといった事業を新しく作っていきたく考えています。



では次に、先ほど申し上げました HANASAKA という当社が掲げている精神について、ビデオを使ってご紹介します。(内容省略)



こういったワークショップも行い、これはどういった考えなのか、何をすべきなのかと言ったことを、グローバルの社員の皆さんに広げていったり、あるいは、アイデアコンテストと呼ぶ、いわゆる新規事業のアイデアを全社員から募るという活動を、2年ぐらい前から始めています。これをやりますと、100、200ぐらいのアイデアが全世界の社員から出てきて、非常に面白いアイデアもたくさんあります。いつも嬉しいと思うことは、ほとんどが世界を良くしたい、社会を良くしたい、そういう思いに溢れたアイデアであるところで、やはりそういったことに関心のある社員が集まってくれている会社だなと思っております。

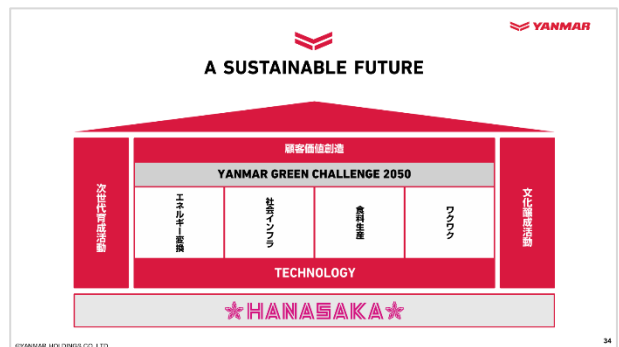


そういった中から出てきたイノベーションの創出例ですが、これはワイン畑用の自動かつ無人の農薬の散布ソリューションということで、左側にありますロボットが、無人で斜面をずっと動いて、ブドウ畑のブドウの木をはさんで農薬を散布したり、雑草を刈り取ったりするという機械です。新規に始めた事業として、1、2年前に立ち上げたものです。

もともと、斜面での作業は非常に危険で、フランスのシャンパーニュ地方などでは、20度、30度の斜面ということが普通にあります。そちらで従来の機器で作業をすると、人が亡くなるような事故が起こることも決して稀ではないところです。

また、農薬の散布は健康に非常に大きな負担となる作業になってきますので、防護服の着用等はもちろん義務ではありませんが、そういった作業をする労働者がもう見つからないということが、ヨーロッパ各国で現実になっています。

さらに言いますと、気候変動の結果、フランスのこういった地方では、例年のない雨が非常に増えてきており、雨が降りますと病気が蔓延してしまうので、その前に散布をどうしても終わらせなければなりません。そういったことに対して、農家さんの助けになるようにというのが、このプロジェクトが生まれた背景でございます。



こういったことが、われわれが「A SUSTAINABLE FUTURE」を実際やっていくために具体的に行っている活動になります。本日の趣旨から申しますと、当然、企業として利益、収益、成

長を追求していくことは、一つのやっけていくべきことではあると思うのですが、何のために存在するのか、社会の中でどういう役割を担っているのかということこそが、今後まさに問われていくと思っています。

そこにおいて、この図であったり、パーパスであったりというのは多くの企業が掲げていますが、どこまで本気で取り組んでいるかということが、まさに今後問われるべきことなのだろうと思います。その意味では、いまのシステムは決して完璧ではないと思いますし、例えばインパクト加重会計といった議論も進んでいます。

何が新しいスタンダードになっていくのかということは、しっかり見極めながら活動していかないとけないと思いますし、そこで重要なのは、こういうことが求められていそうだというところに振り回されるのではなく、わが社は、この「A SUSTAINABLE FUTURE」というものを創りたい。それを本気で考えた時に、何が一番重要なことなのかを常に自ら考え続けるということかなと思っています。

Most people overestimate what they can accomplish in a year, and underestimate what they can achieve in a decade.  
-Anthony Robbins

多くの人が、一年でできることを過大評価し、十年でできることを過小評価している  
-アンソニー・ロビンズ

アンソニー・ロビンズ  
ピークパフォーマンスコーチ/自己啓発著者/起業家  
30年以上にわたり世界中で自己啓発セミナーを開催。  
ビル・クリントン大統領等、多数の著名人をコーチング。

最後でございますが、非常に良いなと思っています言葉を一つ紹介させていただきます。これはアンソニー・ロビンズさんという方の言葉ですが、「多くの人が、1年でできることを過大評価し、10年でできることを過小評価している」。そういう意味では、単年の予算ですとか成果ということばかりを追いかけて続ける社会ではなく、10年後、20年後、30年後に何を達成していきたいかという企業の大きな目標を掲げ、それをパーパスと言い、それによって全員が結束していく、そういう企業でありたいと思いますし、また、その延長で社会がそういうかたちに変わっていかばいいなと思います。

ご清聴、ありがとうございました。

(終了)