

# For Earth, For Life につながるクボタのブランディング ～社会課題解決企業・クボタがめざすもの～

株式会社クボタ  
KESG 推進部 担当部長 推進第二課長  
廣瀬 文栄 氏

## 1. はじめに

今日は会場でのリアル開催は久しぶりだと伺っております。そのような中で皆さまとお会いできたことを本当にうれしく思っています。

今日はこれだけ覚えておいていただければと思っています。私たちは何のための企業かという「For Earth, For Life」であり、それを「食料・水・環境」の社会課題を解決するために実践していくというメッセージに尽きると考えています。あらゆるメッセージがブランディングであり、サステナビリティな企業経営につながると考えているので、常に何を伝えるのかというところに焦点を当てていくことが、今の企業や事業のブランディングとして大切なことではないかと思っています。

## 2. クボタについて

クボタは大阪生まれの企業で、明治後半の1890年に創業しました。

事業内容は大きく機械事業と水環境事業から成り立っており、売上が約2兆円程であり、コロナ禍でありながらも今期は過去最高売上、最高益を予定しております。連結186社、全従業員約4万人の会社で、海外売上比率が70%弱です。改めて我々の事業が「食

料・水・環境」という領域で、エッセンシャルビジネスとして事業展開させていただいていることを実感しています。

クボタのDNAとして今も息づいているのは、「困っている人を助けたい」という思いであり、それはコレラ禍での水道用鑄鉄管の国産化です。明治の終わり、日本は水系伝染病にすごく苦しんでいたことはあまり知られていません。当時、海外から輸入していた水道管に穴が開いたり腐ったりしてしまい、そこからばい菌が入ってコレラにかり、人々は死に至っていたのです。そうした現状を見た創業者の久保田権四郎が、初めて国産の水道管を作ったところからわれわれの事業は始まっています。

その後も当社は、社会課題に結びつく形での製品・サービスの開発を行ってきました。事業の礎としては先ほどの水問題の解決、そして重労働だった農業の機械化を図るため、農業機械を開発しました。それから、1960年代は公害問題が深刻化し、環境事業やごみ問題などに乗り出していきます。現在では「食料・水・環境」という、人が生きる上で欠くことのできない領域において製品・技術・サービスを展開しています。これがわれわれのDNAであり、事業活動の歩みです。創業者の言葉にもあるように、「技術的に優

れているだけでなく、社会の皆さまに役立つものでなくてはならない」と思います。

そして今から11年ほど前の創業120周年のとき、「For Earth, For Life」を掲げました。ちょうどグローバル化がかなり進んできて、海外売上比率が半分を超えた頃です。グローバルなステークホルダーの皆さまにわれわれ4万人がなぜ存在しているのかが分かるように、ブランドステートメントを掲げ、企業理念の体系を見直しました。

現在は「グローバル・メジャー・ブランド（GMB）」をめざす姿として掲げています。我々が掲げている一番大事なことは、最も多くのお客さまから信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなし得るブランドを目指すことです。インターナルな観点においても、経営陣を始め役員、部長、一担当も含めて、全員がこれを目指そうというものであり、今のわれわれの事業、サービスはGMBにふさわしいのか、常に立ち戻って目標設定をしています。

## 3. 国内ブランド強化プロジェクト

こうして始まった国内ブランド強化プロジェクトについてご紹介したいと

思います。2017年1月からスタートしたのですが、一番の目的は、クボタの事業実態と社会からの認知・イメージのギャップを埋めるということです。当社は昔、久保田鉄鋼という会社で、クボタに社名変更したのがちょうど創業100周年の1990年でした。そのときはかなりの広告宣伝を行ってありました。また、日本国内のいろいろな産業がグローバル化を図れていない時代に農業機械・産業機械・水環境インフラのトップメーカーだったので、認知度は高かったのです。

しかしその後、いろいろな変遷の中で一般に向けてのコミュニケーションをしなくなり、その結果、2015年にはクボタのことを「全く知らない」層が20%ぐらいにまで増えるという状況になりました。すなわち、経営実態と一般の方々からの認知に大きなギャップが生じ、中長期視点で企業経営をとらえた際、大きな課題であるとの認識に至ったのです。

ブランド強化プロジェクトは、フェーズ1の認知拡大型、次にフェーズ2のファン獲得期として取り組みを開始しました。B to B企業のコーポレートブランディングといえば、進むのがなかなか難しく、しっかり腰を据えてやることを前提にしました。認知度はすぐに上がるものではありませんし、特に事業理解や好感度の向上は少なくとも数年単位で考える必要があります。

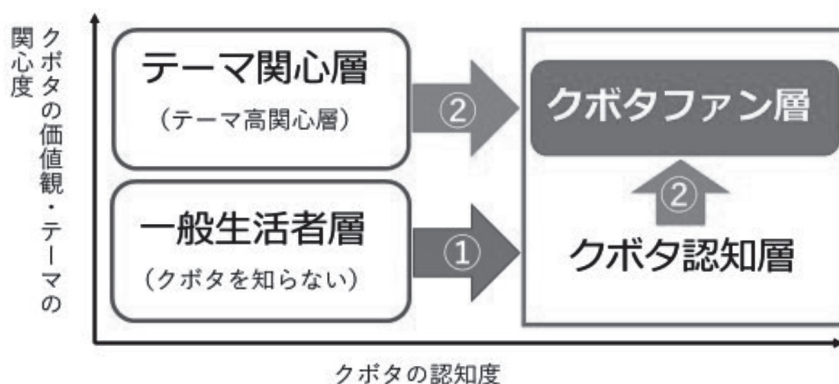
フェーズ1の「認知拡大型」では、

## 国内ブランド強化プロジェクトの方針

For Earth, For Life  
Kubota

### 2020年「クボタ130周年」に向けた中長期における一貫したブランドキャンペーンの推進

フェーズI「認知拡大型」、フェーズII「ファン獲得期」に分け、KPIを定めた上で、一定の規模とクオリティでPDCAを回しながら展開。



クボタを全く知らない人たちを認知層に引き上げ、フェーズ2の「ファン獲得期」では、クボタを知っていただいた方にさらにファンになっていただく。クボタの価値観や事業領域に興味がある層や共感度の高い層からアプローチしていかないと、オールターゲットで狙うのはリソースが限られている中では正直難しいと考えます。きちんとセグメントをして、テーマ関心層からファンになってもらえるようなアプローチを、PDCAを回しながら展開していきました。

それから、ブランドコミュニケーションの軸として非常に大事にしているものがあります。それは「認知」と「世の中目線でのコミュニケーション」の二つです。どんなに発信していても

知らなければ届かないので、まずは知ってもらうことが非常に大事です。

その上で、クボタ目線で語らないこと、必ず世の中目線でコミュニケーションをすることです。やはり世の中にとってどういう価値を生み出しているのか、あなたの生活にどのように関わっているのかというふうには、社会の一般層の方々へのベネフィットを伝えていく必要があります。

## 4. CM シリーズ

～ Why we work ～

現在、コミュニケーションスローガンとして、「壁がある。だから、行く。クボタ」を掲げて統合的コミュニケーションを図り、社会が抱える課題に対

し、真摯に向き合い、解決を行っていく企業姿勢を表現しています。

テレビCMにおいてはブランドパートナーである長澤まさみさんを起用し、新聞広告ではアイデンティティの中でも質実剛健の部分を紹介しました。それぞれメディア特性に応じたターゲットを設定し、そこにふさわしいクリエイティブづくりやメッセージづくりを心がけています。

フェーズ2では、「Why we work」というCMシリーズを展開しています。この目的は「認知」「理解」「好感度」という関係性の深化を図っていくことです。認知獲得だけでは、私たちのブランドが何のために存在しているのかというところの理解には至りません。深い事業理解までは行かなくても、クボタは「食料・水・環境」でこんなことを目指そうとしているブランドなのだということを知ってもらう。そのことによって初めて身近なブランドになると思っています。

これを構築するために60秒のCM3篇を、メディアを選んでシーズンごとに集中的に流しています。クボタで働く一人一人がなぜクボタで働いているのか、何を実現したくて働いているのかということ、ストーリーに基づいてお伝えするのが役割です。

一貫しているのは、目の前で困っている人のために、そこに生きる人々のために、クボタの一人一人は働いているということを伝えるストーリーになっている点です。中でも非常に気を

付けたのがダイバーシティの観点です。いろいろな従業員がいろいろな立場で働いているのを複層的に見せていくために、実際の社員の話をベースにCMを制作しました。

こうしたコンテンツを作るに当たって、普段やっていることですが、会社の中の「過去」「現在」「未来」においてどういう価値を生んでいるファクトがあるのかということ、われわれの部門のメンバーが常に事業部にヒアリングし、それをクリエイティブに落としています。それはCMだけでなく、新聞やwebコンテンツもそうです。やはり架空のストーリーではなく、ファクトを押さえる活動を日々行っていくことが重要であり、CMにとどまらずwebやあらゆる動画を含めて基本になります。

今ご説明したWhy we workシリーズのCMも、クボタで働く外国人従業員の若手数十人にアンケートやヒアリングを行い、「なぜあなたはクボタで働きたいと思ったのか」「なぜわざわざ日本に来て働こうと思ったのか」「現在の仕事でどんなやりがいがあるのか」「将来の夢は何か」など尋ねました。このような活動があって初めて、クボタにしかできない、クボタらしいクリエイティブを作っていくことができると思います。

## 5. サステナビリティ・ブランディングの鍵

私が所属している「KESG推進部」という名前を見て、この部門は何だろうと思われたかもしれません。実は英語で言うと非常に分かりやすい部門名になっていて、Global Blanding & ESG Communication sectionが課の名称、ESG Promotion Departmentが部の名称です。

昨今の世界情勢や気候変動、自然災害など日々のニュースや今の社会においてサステナブルな考え方抜きにはコミュニケーションできないと強く感じますし、それがコロナによって加速しています。かつ、これまでは、例えばアジアの人口問題はアジアの話だと切り離して考えていたことも、実は資源や経済活動の問題などあらゆることがグローバルでつながっています。

特に今回のCOP26を始め、若い世代の意識の変化を見ると、企業として環境問題や人権問題にどう向き合っていくのかが問われています。持続可能な企業経営を目指すのであれば、それを支えるブランディングもしっかりとそれを支える役割を果たしていかなければなりません。

私たちコーポレートコミュニケーション部ブランド推進室は、2021年に社長直轄となり、KESG推進部になりました。KESG推進部は、クボタらしいESG経営を推進する役割を担います。またステークホルダーとの関係

構築をけん引し、ブランド価値を高め、いく役割も担う必要があります。広告宣伝、広報、IRなどステークホルダーとのあらゆるコミュニケーションがサステナビリティ・ブランディングとして一貫している必要があります。クボタブランドを作る上ではBrand Management、つまりブランドアイデンティティの醸成とそれをしっかりマネジメントすることが頂点にありながら、PR、IR (Investor Relations)、Owned Media、Social Activities (社会貢献)、Advertisement、Internal Communication、これらがつながっていなければなりません。KESG推進部はPRとIR以外の全てをヘッドクォーターとして担当しています。PRは秘書広報部、IRは経営企画部のIR室が担当しているのですが、それぞれの部門と連携して進めています。

クボタのESG経営というのは、社会価値と経済的価値の追求が一つの柱ですが、もう一つとても大事にしているのが、あらゆるステークホルダーとクボタの企業姿勢に対して「共感」「参画」「共創」につなげることです。それによって、クボタらしいESG経営にしようと考えています。中でも従業員は最も大事なステークホルダーであり、行動の主体者として位置付け、我々の部門で社員に向けたインターナルコミュニケーションの役割も果たしています。

また、社会貢献活動も重要視している取り組みです。特に新組織になって

からは、次世代に対する施策にもぐっと力を入れています。社会貢献活動は、時にご縁やつながりから生まれることがあります。何ら方針なく取り組んでいると、施策の羅列になってしまう場合もあります。したがって、当社では事業領域である「食料・水・環境」を支える社会貢献活動であること、そして次世代の育成につながる取り組みに軸を置いています。

今年11月にリリースさせていただきましたが、2023年春、北海道ボールパークFビレッジに「農業学習施設」を設立します。持続可能な農業や社会はどうあるべきか、次世代と共に考える場にしたいと考えています。この施設は、単に企業のPR施設にするのではなく、「食と農業の未来を考える仲間作りの場」にしたい。また、この施設内で活動を終えてしまうのではなく、いわゆるハブ機能のような要素を持たせて、地元の農家の方や連携先である北海道大学など、より多くのステークホルダーとの関係性の中で新たな形を目指したいと思います。

それから、先ほどの60秒CMでも触れましたが、ブランディングやあらゆるコミュニケーションにおいて、ダイバーシティは忘れてはいけないことだと思っています。特に、広告やクリエイティブを企画・制作する私たち自身が、ダイバーシティな組織でなくてはならないと思います。

私が広告の仕事について感じたのは、最近は女性が増えてきたとはいえ、

属性としては圧倒的に男性が多い業界だと思っています。特に意思決定権者においては顕著です。表面的属性の多様性の変化には一定程度の時間が必要と思いますが、実は深層的ダイバーシティというもの是一人一人がみんな持っているはずであり、それをあらゆるコミュニケーションにおいて反映させていくことは十分に可能です。ダイバーシティでは、IBMの改革を行ったルイス・ガースナーの言葉をいつも思い出します。「企業は社会を映す鏡でなければならない。社会が多様であるなら、企業も多様でなくてはならない」。消費者や社会が変化している中、広告・コミュニケーションに携わるものとして、責任と覚悟をもって真摯に取り組むべきテーマだと考えます。

本日お伝えしたいことをお話ししてきましたが、常に大切なことは、「企業やそのブランドが伝えるメッセージとは本質的に何なのか」を考え、それを一貫した形で伝えていくこと。それがブランドであり、企業のサステナビリティにつながると強く思っています。これからもぜひ皆さまとも切磋琢磨して取り組んでいけたらと思います。本日は、ありがとうございました。