



■ はじめに	1
■ CEOメッセージ	2
CSR対談	5
■ 日産のCSR	10
● 日産のCSRの発展プロセス	11
● 日産CSR重点9分野	17
● 日産CSRスコアカード	20
● ステークホルダー エンゲージメント2006	24
■ 事業活動報告・コーポレートガバナンス	25
● 「日産バリューアップ」進捗状況・ 2006年度決算概況	26
● コーポレートガバナンス	29
■ ステークホルダーへの価値の向上	36
● お客様のために	37
● 株主・投資家の皆さまとともに	44
● 社員とともに	46
● ビジネスパートナーとともに	54
● 社会とともに	60
■ 地球環境の保全	71
■ 安全への配慮	100
■ 社員一人ひとりが考えるサステナビリティ	110
● パフォーマンスデータ	116
● 事業等のリスク	118
● 第三者意見書	119

長期的な視点なくして、持続的成長はなし ～CSRは企業の5つめの競争力～

日産は、企業としての社会的責任（CSR）と企業経営の際の現実的な課題を、どのように両立させようとしているのか。生産体制と販売網がさらにグローバル化していく中、CSR活動にはどのような課題があるのか。また、2006年に発表した中期環境行動計画「日産・グリーンプログラム2010」の狙いと、これからの展開は——。最高執行責任者（COO）の志賀俊之が、企業のCSR活動に詳しいピーター D. ピーダーセン氏を迎え、こうしたテーマについて意見交換を行いました。

企業経営とCSRのバランス

ピーダーセン：企業がサステナビリティ（持続可能性）を追求していくと、さまざまなジレンマに直面することがあると思います。CSR、とくに環境関連の課題は、ときに事業拡大や売上目標とは逆の方向に引っ張っていく場合があります。そうした現実的課題とCSRへの取り組みの間で起こるジレンマに、日産はどのように折り合いをつけていますか。

志賀：ジレンマを起こす、というのは「視点の問題」だと思います。企業経営を行ううえで、日産は「利益ある成長をいかに持続できるか」ということにチャレンジしていますが、そのためには長期的に社会や地球環境に貢献していくことが求められます。短期的には、その年の全体枠の中で活動の比重に違いが出ることはありますが、具体的にジレンマを感じることはありません。

ピーダーセン：CSRと企業経営は、基本的に同じベクトルということですね。

志賀：そうです。長期的な視点なくして、短期的な収益だけ追いかけても、企業が持続的に成長することはできません。すべては企業としての長期的ビジョン、あるいは事業計画から導き出されて、今日の活動につながっているわけです。日産の場合は「人々の生活を豊かに」というビジョンを掲げています。そこから中長期的な戦略、3年間の中期経営計画、そして単年度の予算、という形でおりてきます。その中で企業としてなすべきCSRの活動もおのずと位置づけられると思います。



日産自動車株式会社
最高執行責任者
志賀 俊之



株式会社イースクエア
代表取締役社長
ピーター D. ピーダーセン

■ はじめに	1
■ CEOメッセージ	2
■ CSR対談	5
■ 日産のCSR	10
●日産のCSRの発展プロセス	11
●日産CSR重点9分野	17
●日産CSRスコアカード	20
●ステークホルダー エンゲージメント2006	24
■ 事業活動報告・コーポレートガバナンス	25
●「日産バリューアップ」進捗状況・ 2006年度決算概況	26
●コーポレートガバナンス	29
■ ステークホルダーへの価値の向上	36
●お客さまのために	37
●株主・投資家の皆さまとともに	44
●社員とともに	46
●ビジネスパートナーとともに	54
●社会とともに	60
■ 地球環境の保全	71
■ 安全への配慮	100
■ 社員一人ひとりが考えるサステナビリティ	110
●パフォーマンスデータ	116
●事業等のリスク	118
●第三者意見書	119

ピーダーセン：しかし企業には、株主というファイナンス・ステークホルダーがいます。たとえば、事業拡大のペースが減速したり、環境や社会貢献などに注力したときに逆にクレームがついたりすることはありませんか。

志賀：すべての株主の方々が短期的な収益だけをチェックしているわけではありません。日産の株式を長期で保有していただいている株主の方々もいらっしゃいますから、長期的な視点も必要です。またステークホルダーには、株主の方々だけでなく、お客さまや社員もいます。あるいは日産が事業をしている地域社会の方々もいます。その中で、私たちの活動がどのような貢献をするかという、あくまでもバランスの問題だと思うのです。

ビジネスパートナーとの連携

ピーダーセン：昨年も品質やガバナンスに関する数々の企業不祥事が起きています。また、気候変動、グローバル化の影にある貧困や格差の問題などもクローズアップされていますね。2006年を振り返って、日産にとっての課題はどのようなものでしたか。

志賀：ひとつの例を出すと、コンプライアンスの問題があります。まずは日産自身がさまざまな法律に対して誠実に行動し、社会貢献や環境問題などにも積極的に取り組んでいく。それと同時に、私たちと一緒に仕事をするサプライヤーさんや販売会社などビジネスパートナーの皆さまにもCSRの活動を十分に進めていただく必要があると感じています。誠実な企業活動をしているか、環境や労働問題に対して誠実かつ積極的に取り組んでいるかといった観点から、私たちはパートナーを選んでいかなければなりません。

ピーダーセン：サプライヤー側に問題が起きれば、ブランド本体に影響が及ぶこともありますから、環境や労働慣行などの社会的側面も視野に入れたサプライチェーン・マネジメントの必要性が増しています。日産のサプライチェーンに対する考え方や関与の仕方はどのようなものでしょうか。

志賀：サプライヤーさんを選定する際に、法律や規範の順守という観点からも審査を行うことにしています。そして、単に選定のプロセスだけではなく、継続的に啓発していくことが必要だと思っています。企業としての行動規範をまとめ、それを確実に履行していただけるサプライヤーさんを選んでいるのです。とくに購買面では、RNPO（ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション）というルノーと共同の購買組織を通じて行っていますので、そうした活動を今後も強化していきます。

ピーダーセン：生産体制と販売網もますますグローバル化していますね。生産現場は今や日本だけでなく南アフリカ、スペイン、メキシコ、イギリスにも広がっています。多様な価値観がある中で、日産としてとくにCSRの観点から気をつけている点はありますか。

■ はじめに	1
■ CEOメッセージ	2
■ CSR対談	5
■ 日産のCSR	10
● 日産のCSRの発展プロセス	11
● 日産CSR重点9分野	17
● 日産CSRスコアカード	20
● ステークホルダー エンゲージメント2006	24
■ 事業活動報告・コーポレートガバナンス	25
● 「日産バリューアップ」進捗状況・	
2006年度決算概況	26
● コーポレートガバナンス	29
■ ステークホルダーへの価値の向上	36
● お客さまのために	37
● 株主・投資家の皆さまとともに	44
● 社員とともに	46
● ビジネスパートナーとともに	54
● 社会とともに	60
■ 地球環境の保全	71
■ 安全への配慮	100
■ 社員一人ひとりが考えるサステナビリティ	110
● パフォーマンスデータ	116
● 事業等のリスク	118
● 第三者意見書	119

志賀：全世界に18万人を超える社員がいて、ビジネスパートナーを含めるとさらに大きなネットワークになりますから、CSRに対する共通理念を深く組織の中に浸透させていくことが重要です。さまざまな機会を通じてCSRの重要性をグローバルに発信していく。そうすることで社員やビジネスパートナーの皆さんが高い意識を持ち続けることができると考えています。

グローバルで統一した方針を持つということは、単にルール化することではありません。たとえば万一、工場からオイルがそのまま下水道や川に流れてしまった場合には、環境に大きな影響を及ぼします。大切なのは「してはいけない」というルールを徹底するだけでなく、「それがどういう問題を引き起こすか」を認識させることです。使っていない場所の電気を消す行為は、単なるコスト削減ではなく、環境問題に対する配慮です。社員がつねにそういうマインドで活動している状態を目指したいですね。

ピーダーセン：日産は、CSRをグローバル・スタンダードで展開していると考えてよろしいですか。

志賀：はい。法律の問題ではなく、企業の姿勢としてなすべきことをきちんと行う。それがグローバル企業としての私たちの役割です。たとえば、開発途上国に工場を建て、その国の法律で定められているレベルよりも高い目標値で廃棄物処理やリサイクルを行えば、その国自体の環境保全レベルが上がっていきます。そういう形で、日本やほかの先進国の目標値を世界のスタンダードにしていけば、それは本業を通じたCSRだといえます。

中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム2010」

ピーダーセン：2006年には、2010年に向けた中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム2010 (NGP2010)」を発表されました。このプログラムの意義と、今後の展開についてお聞かせください。

志賀：日産は従来から環境問題に積極的に取り組んできました。マネジメントそして商品・技術を含む企業全体の包括的な日産の環境への取り組みについて、ステークホルダーの皆さまに理解していただきたかったです。ですから、まず「シンシア・エコイノベーター (Sincere Eco-Innovator)」という企業姿勢を打ち出して、私たちが目指す究極のゴールである「日産の企業活動と日産車の使用過程から生じる環境負荷を、自然が吸収可能なレベルに抑える」を掲げました。そのうえで、商品や技術、あるいは工場、販売会社といったバリューチェーンのすべての段階において、どう取り組んでいくのかを示したかったです。それが「NGP2010」の狙いです。

ピーダーセン：日産には「シンシア・エコイノベーター」という基本姿勢や「NGP2010」の行動計画がある、ということはグローバルな環境戦略から考えても非常に大事ですね。



■ はじめに	1
■ CEOメッセージ	2
■ CSR対談	5
■ 日産のCSR	10
● 日産のCSRの発展プロセス	11
● 日産CSR重点9分野	17
● 日産CSRスコアカード	20
● ステークホルダー エンゲージメント2006	24
■ 事業活動報告・コーポレートガバナンス	25
● 「日産バリューアップ」進捗状況・ 2006年度決算概況	26
● コーポレートガバナンス	29
■ ステークホルダーへの価値の向上	36
● お客様のために	37
● 株主・投資家の皆さまとともに	44
● 社員とともに	46
● ビジネスパートナーとともに	54
● 社会とともに	60
■ 地球環境の保全	71
■ 安全への配慮	100
■ 社員一人ひとりが考えるサステナビリティ	110
● パフォーマンスデータ	116
● 事業等のリスク	118
● 第三者意見書	119

志賀：クルマの環境技術においては、ひとつの技術だけが、現在起きている問題を解決するわけではありません。日産では、「2050年に新車のCO₂排出量を2000年比70%削減」を設定し、そのために今すぐに行えること、中期的そして長期的に可能なことをそれぞれ検討し、多面的に実行していくこととしています。たとえば、ガソリンエンジンの場合、理論的には約30%のCO₂排出量を減らすポテンシャルがあります。しかし、それだけでは全体のCO₂排出量は減りません。70%削減レベルに持って行くには、ハイブリッド車や燃料電池車、電気自動車といった電動化に加え、再生可能エネルギーの使用が必須となります。そうしたロードマップを示すことが重要だと思います。日産が環境技術についてどのように考えているかを、「NGP2010」というロードマップを通じてステークホルダーの皆さまに説明したかったのです。

つねにお客さまの視点で考える

ピーダーセン：今まさにクルマの環境技術で激しい競争が起きていますが、日産はしばしば「4 Rights (適切な技術を、適切な市場に、適切なタイミングで、適切な価値とともにお客さまに提供する)」という方針を謳っていますね。もちろん論理性はあるのですが、見方によっては攻めの姿勢に欠けるようにも感じます。

志賀：「4 Rights」の考え方は、「お客さまから見た価値をつねに第一に考えないといけない」ということです。どんなに優れた技術でも、市場に出すタイミングを間違えたり、投入する市場が違ったり、コストが高すぎたりすると普及しません。お客さまに広く使っていただかないと環境への負荷は減らないわけですね。ですから「つねにお客さまの視点で」ということを強調する意味で、「4 Rights」を打ち出しています。

ピーダーセン：この1年でハイブリッド車を、まずアメリカ市場へ投入しました。それは、ある意味でハイブリッドの「4 Rights」がそろった、ということですね。

志賀：そうですね。お客さまがハイブリッド車の価値を見い出してくれるところであれば、さまざまな市場に拡大していくこととなります。そのためには、優れた環境性能をお客さまに積極的にアピールしてコストに見合う付加価値を認めていただき、その結果として広く普及するという活動も必要だろうと考えています。

環境コミュニケーションを強化する

ピーダーセン：今、志賀さんもおっしゃったように「お客さまが価値として認めなければ意味がない」わけですね。そこでコミュニケーション、あるいはマーケティングとの連動が出てきます。これまでの日産はリバイバル・ストーリーが先行していて、環境のストーリー、あるいは社会性のストーリーは少し



■ はじめに	1
■ CEOメッセージ	2
■ CSR対談	5
■ 日産のCSR	10
● 日産のCSRの発展プロセス	11
● 日産CSR重点9分野	17
● 日産CSRスコアカード	20
● ステークホルダー エンゲージメント2006	24
■ 事業活動報告・コーポレートガバナンス	25
● 「日産バリューアップ」進捗状況・	
2006年度決算概況	26
● コーポレートガバナンス	29
■ ステークホルダーへの価値の向上	36
● お客様のために	37
● 株主・投資家の皆さまとともに	44
● 社員とともに	46
● ビジネスパートナーとともに	54
● 社会とともに	60
■ 地球環境の保全	71
■ 安全への配慮	100
■ 社員一人ひとりが考えるサステナビリティ	110
● パフォーマンスデータ	116
● 事業等のリスク	118
● 第三者意見書	119

希薄に見えました。もはや性能的に卓越しているだけでは、グレート・カンパニーにはなれません。性能的な卓越性と社会的な卓越性のセットで初めて強いブランドが生まれると思うのです。そうしたコミュニケーションやマーケティングの重要性について、どのようにお考えですか。

志賀：その部分は非常に強化をしていきたい分野です。実は私たち自身が少し控えめで、十分にアピールできていなかった点もあります。これまでは商品の魅力という部分に片寄り過ぎて、企業全体の活動、あるいは日産ブランドに対する取り組み、環境に対する取り組みという部分のアピールが少し弱かったと反省もしています。日産ブランドに対して十分信頼していただけるように、ぜひコミュニケーションを強化していきたいと思います。

ピーダーセン：次に日産が語るストーリーに、こうした社会性あるいは環境的な色彩が出るかどうか。これは日産が消費者に選ばれる会社になるかどうかの大事な要素ですね。

志賀：そのとおりだと思います。CSRや環境への取り組みは、これまでの「価格」「マーケットシェア」「品質」「マスカスタマイゼーション」という4つの競争力に加わる「5つめの競争力」ですから。市場での競争力があっても、企業としての存続性や、環境や社会への貢献活動が弱ければ、お客さまにも株主の方々にも満足していただけません。サステナビリティに対する取り組みの強さや高さをアピールしていくことは、非常に重要だと思います。

ピーダーセン：誠実でダブルスタンダードのない日産の姿勢を、ぜひ今後も続けていただきたいですね。そのうえで、もう一步踏み出し、「控えめ」とおっしゃったところを乗り越え、積極的に社会やお客さまとのコミュニケーションや対話をされることを期待しています。



株式会社イースクエア
代表取締役社長
ピーター D. ピーダーセン

日産は、単に規模拡大や販売増といった数値目標の達成にとどまらず、CSR活動や環境戦略を通じて、広くそして継続的に社会や顧客から支持される会社になることを目指すべきだと思います。真のグレート・カンパニーになるには、売上やROIC（投下資本利益率）だけでは不十分です。社会に向けて土台をつくり、どんな展望を描き、そして自社の取り組みと製品を通じてその展望を形にするためにどんな行動をとるかが、今こそ問われているのではないのでしょうか。

CSR分野におけるグローバルでの知見、企業のビジョンを引き出すファシリテーション能力を生かし、グローバル企業に対する戦略的コンサルティングを多数手掛ける。