

## CEO メッセージ

日産自動車株式会社  
社長兼最高経営責任者 (CEO)

カルロス ゴーン



企業の持続可能性は、長期的な展望に基づいて評価されますが、持続可能性を達成するには、日々の地道な努力が不可欠です。これは日産にとって、長期的な事業目標の達成を支えるべく、短期的な課題解決に向けて活動を進めることを意味します。

とくに危機の最中においては、長期的な視点を持ちつつ、目先の課題に対し適切な意思決定を行っていくことが極めて重要です。2008年秋に始まった金融・経済危機は、自動車産業にとって大きな打撃となりました。当初から事業の低迷は予想できましたが、問題の根深さが明らかになるにつれ、当社は速やかにリカバリー・プランの実行に踏み切りました。また、2009年2月には中期経営計画「日産GT 2012」を一時中断し、当面の課題に対処すべく、フリーキャッシュフローの確保と業績改善に向けた取り組みを開始しました。並行して、行政への働きかけも行い、各国政府と世界中のさまざまなステークホルダーに対し、自動車業界が直面するリスクの大きさを訴えました。

その一方で、日産は中長期的な優先課題にも力を入れてきました。ゼロ・エミッション車の領域でリーダーになるという目標や、これまで以上に多くのお客さまに手頃な価格のクルマを提供するという目標にも引き続き取り組んでいます。実はこの2つの活動はつながっています。今後、世界の人口は増加し生活水準も向上しますが、これにともない、ますます多くのお客さまが、クルマならではのモビリティを必要とするようになるでしょう。環境負荷を最小限に抑えつつ、新たなお客さまにモビリティを提案することは、自動車メーカーの務めです。最大限環境に配慮し、低燃費で手頃な価格のクルマを提供することが、企業の持続可能性を支えるのだと確信しています。

当社のゼロ・エミッション・モビリティへの取り組みは、持続可能性に向けた戦略を支える重要な柱のひとつです。2010年に日本、米国、欧州で電気自動車を発売し、その2年後に世界中で量販するという計画は、予定通り進んでいます。

バッテリーで駆動するモーターの基礎技術というのは数十年前から存在しており、現在多くの企業が、限られた台数の電気自動車を生産・販売しています。しかしながら、日産の取り組みは他社とは大きく異なります。アライアンス・パートナーであるルノーとともに、ゼロ・エミッション・モビリティを包括的に根づかせようと取り組みを進めています。ルノー・日産アライアンスは、単に電気自動車という商品のみを販売しようとしているわけではありません。多くの機関・団体の協力のもと、電気自動車に関わる、ありとあらゆる側面に参画しています。たとえば、パートナーと共同でバッテリーの開発を行っています。また、バッテリーと車両の生産に投資を行うとともに、充電インフラの整備やバッテリーの再利用にも携わっています。

さらに、各国政府の協力をいただき、補助金などの助成制度の導入や、一般の消費者に対する啓発活動にも力を入れています。当アライアンスは包括的なゼロ・エミッション・モビリティ社会を実現するため、電気自動車のラインアップを今後充実させていく計画ですが、各国政府・自治体の支援が支えとなっているのは言うまでもありません。世界中の各国政府・地方自治体の方々と緊密な連携をとってきました。これまで当社は、電気自動車の導入に積極的な60以上の政府・自治体などと協定を結びました。現在、気候変動や原油価格・原油資源枯渇の問題に対する意識がますます高まっています。ゼロ・エミッ

ション車は、多くの政府・自治体が求める解決策のひとつです。今後進むべき方向は明らかであり、当社もその方向への道筋をつけることに積極的に携わっていきたくと考えています。

当社の持続可能性に向けた取り組みのもうひとつの柱は、できるだけ多くのお客さまにモビリティを提供することです。

現在、インドや中国を中心に新興国の自動車需要は急速に拡大しています。ある一定の生活水準に達すると、人びとはより安全性の高いクルマ、家族のためにより頼りになる交通手段、そしてより自由な移動手段を求めるようになります。当社は、ルノーとのアライアンスおよび世界中に広がりつつある他社との協力関係のもと、Vプラットフォーム車と呼ばれるグローバル市場向けに開発した低燃費のコンパクト・カーや、低価格車などを発売し、より多くのお客さまにお買い求めいただける手頃な商品を提案してまいります。

このように多くのクルマを販売することは、環境負荷の増大につながるのではないかと懸念される方もいらっしゃるかもしれませんが、確かに、地球環境を犠牲にすることなく、新規市場に適した商品を開発するという新たな視点が必要となっています。したがって、手頃な価格で安全なクルマを環境に配慮した形で提供することが、自動車メーカーの果たすべき役割となります。このような考えに基づいて電気自動車の普及を進めるだけでなく、あわせてガソリンおよびディーゼル・エンジンの低炭素・低排出ガス技術の総称である「ピュアドライブ」の車両への適用にも力を入れています。幅広い商品にこうした先進技術を搭載し続けることで、さまざまな市場のお客さまのニーズにお応えしていきます。

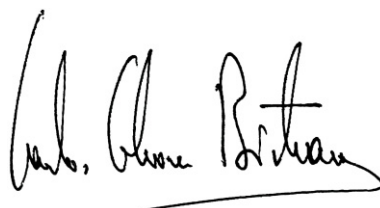
より手頃なクルマをつくることで、これまで手に入れることができなかったお客さまにもモビリティ社会を提供することができますが、当社のビジョンは、新興国でのニーズに対応するだけのものではありません。先進国においても、より多くのお客さまのご要望に沿ったモビリティを提案していきます。たとえば、これまで運転する楽しみを十分に満喫できなかったお客さまに向けた、福祉車両などが含まれます。また、年齢を問わずすべての運転者・同乗者に安心感を与える、革新的な安全技術の開発や、公的機関の協力のもと、クルマの安全性を高め、クルマが地域社会のインフラの一部となるようなITS（高度道路交通システム）の推進にも力を入れています。以上の取り組みはすべて、将来のモビリティ社会の中心を担いたい、という日産の強い思いがあるからこそです。

日産の持続可能なビジネスの礎は、日々進化を遂げてきました。事業環境が良好なときも、厳しいときも、一貫して魅力溢れるクルマづくりと社会貢献への情熱を持ち続けてきました。当社はつねに、未来に向かって取り組んでいます。

私が1999年に日産に着任した当初、会社は経営難におちいり、存続の危機にさらされていました。当時は全社を挙げて、会社を再生するために必要な活動に集中すると同時に、将来に向けた準備を進めました。この1999年の「日産リバイバルプラン」の経験と、2009年のリカバリー活動を通して学んだ教訓は、会社の支えとなり、今やグローバル事業の運営に活かされています。

その最大の教訓は、目先の課題と、中長期的な課題とのバランスを保つことです。会社が置かれている現状にきちんと対処できなければ、持続可能性を維持し、モビリティ社会に長期的な価値を提供することは望めません。日産は、戦略的な優先課題に基づいて活動を行うという視点と、厳しい状況に対応する術を身につけ、これらは今後も日産の中に根づいていくことでしょう。

本報告書では、環境、安全、コーポレート・ガバナンスをはじめとするさまざまな分野における当社の取り組みを詳しく記しています。これら日産の短期的な戦略は、すべて長期的な会社の持続可能性に寄与しており、それぞれの活動が、共通する大きなビジョンを支えていることをご理解いただければ幸いです。



日産自動車株式会社  
社長兼最高経営責任者 (CEO)

カルロス ゴーン