

「サステナビリティ (持続可能性)」は現代のもっとも重要な課題のひとつです。人類と自然が長期的に共存していくにはどうすればよいでしょうか？

持続可能性という課題はいくつかのテーマにつながっています。環境、ダイバーシティ (多様性)、格差、社会正義、文化に対する理解、グローバル化などのコンセプトです。多くの思慮深い人びとは、こうした概念のもと、現代の消費社会と企業に厳しい目を向けています。極端な場合、グローバル企業、とくに自動車メーカーは目先の利益のために地球上の資源をむさぼる悪であると批判する声さえあります。問題意識を持つ若者たちの間にこのような見方があることを考えると、そうした声を軽んじたり無視したりすべきではありません。また、聞こえの良い宣伝文句で「日産は配慮のある会社です」とその場凌ぎのアピールをすることも適切とはいえません。

企業はむしろ、困難な課題と正面から向き合い、責任を全うすべきなのです。企業が問題の一端なのであれば、企業はそれを解決する鍵を持っているはず。私たちは持続可能な将来を目指して真剣に取り組んでいることを、日々証明していかなければなりません。持続可能性は単に利他主義を追求することではありません。安全や環境に関わる怠慢、お客さまや社員への不当な対応、人種差別や性差別、倫理に反する誠意のない行為はいずれも、会社の価値を破壊しかねない要因です。何らかの危機によって価値が一夜にして崩れることもあれば、問題を放置することで組織が徐々にむしばまれることもあり得るのです。

日産にとって持続可能性はビジネスの理にかなった考え方であり、お客さま、社員、株主、ビジネスパートナー、そして社会を含むあらゆるステークホルダーに長期的な価値を提供するための道筋です。つまり、私たちは「人々の生活を豊かに」することによって持続可能な価値を創造すると同時に、事業のあらゆる側面において、マイナス要素の可能性を計画的に排除しながら、持続可能性の各分野でリーダーシップをとる必要があります。

本報告書で紹介している日産の取り組みから、3つの重点分野を取り上げましょう。

### コーポレートガバナンス (企業統治)

1つめは「コーポレートガバナンス」です。経営陣が率先して模範を示してはじめて、会社全体に倫理を徹底させることができます。トップマネジメントはあらゆる地域における会社の行動に対して説明責任を負い、最高水準の倫理観のみが許容されることを明確に伝える必要があります。しかし、巨大なグローバル組織全体の足並みを揃えるには、本社から指示を出すだけでは十分ではありません。日産のような大規模な会社が言明したとおりの原則と約束を徹底するには、社内外における透明性こそが不可欠なのです。

社内的にはマネジメントが世界中のあらゆる事業分野における活動を監視・評価することで、将来の問題の芽を事前に摘み取ることが肝心です。これは体系的な組織体制を築くことによってある程度の対応ができますが、何よりも重要なのは透明性を企業風土に根づかせることです。

対外的には、すべてのステークホルダーに対して透明性を確保する義務があります。株主や投資家の皆さまには会社の正確かつ明確な業績の尺度を提供し、社員には、採用・報酬・昇進の明確な基準を説明し、お客さまには価格・サービスの透明性を保証し、問題発生時には解決策を提供しなければなりません。また、政府やNGOに対しては安全や環境対策を明らかにする必要があります。ビジネス上の秘匿事項や個人情報等を例外として、日産が事業の透明性を高めることが、すべてのステークホルダーの利益となるのです。これこそ会社の舵取りを支える基本です。

### 企業市民活動

持続可能性の2つめの柱は「企業市民としての活動」です。これは単に意義のある寄付を行うといったことではなく、世界中のステークホルダーとのさまざまな関わり合いの中で正しく行動することを意味します。日産の企業市民としての活動範囲は幅広く、近年ますます複雑になってきています。

たとえば、日産の商品は毎日、世界のあらゆる場所で何億人もの人びとに使われています。しかも、クルマはユーザーだけでなく、周囲の人びとや環境に影響を及ぼします。

さらにこの四半世紀に日産は、日本人社員が中心となって日本で生産したクルマを海外に輸出するメーカーから、世界中で18万人にのぼる社員を抱えるグローバルメーカーへと成長しました。

たとえば米国ミシシッピ州は地域社会の発展に力を注いでいますが、日産はいまや同州で最大の雇用を誇る民間企業のひとつとなっています。私たちは進歩的な雇用主として、ミシシッピ州の力を世界にアピールする機会を提供し

ています。また、事業が急速に拡大している中国では、日産はさらに複雑な課題に直面しています。法規制、労働や環境の規範が進展しつつある中国市場において、つねに最高の基準を維持するためには、細心の注意が要求されます。

以上のように、世界各国における企業市民としての活動はそれぞれに複雑な側面を抱えています。他にも数多くの例がありますが、いずれも重要なことは、多様な文化を認めて理解することなのです。これこそが企業市民としての活動の課題であり、私たちはこの問題に真剣に取り組んでいます。

### 環境への取り組み

3つめは「環境」です。社会は自動車業界に環境問題への早急な対応を求めています。エンジニアたちは、1960年代に有人月面着陸を競った時に匹敵するほどの大きな課題を突きつけられているといえます。しかし、社会の要求に応えようとエンジニアが腕を磨くことによって、自動車業界全体に競争力を高める機運が生まれるのです。

レースにたとえると、現在、日産は集団の中にいます。当社が生き残りと再生を目指して戦っていた90年代は、より切迫した問題が優先され、先行投資は後回しになっていました。しかし、いまや日産の研究開発費は売上高の5%を占め、アライアンス・パートナーであるルノーとの間で数々の有望な活動が進んでいます。

あらゆる問題を解決する万能薬のような環境技術はまだ見つかっていないというのが日産の見解です。さらに、どの技術が有効で使いやすいのかを決めるのはお客さまです。

現在、世界の主な自動車市場は、さまざまな方向に進んでいます。欧州が先進的なディーゼル技術を好む一方、ブラジル、タイなどの国々ではバイオ燃料が優位を占めています。また、米国と日本ではハイブリッド車が注目を集めています。市場を大きく占有するには至っていません。将来的には電気自動車や水素を使った燃料電池車にも可能性があります。他にも段階的な成長が見込める有望な技術がいくつかあり、CVT（無段変速機）はその一例です。2007年度、日産は100万台のCVT搭載車を販売する予定ですが、これは20万台のハイブリッド車に匹敵するCO<sub>2</sub>（二酸化炭素）排出削減効果を生み出します。

私はハイブリッド技術について懐疑的であるということでは知られていますが、それは現行のハイブリッド技術では、コスト面でまだ課題があると思っているからです。とはいっても、スポーティなクルマを手に入れるためにより多くのお金を支払うお客さまがいらっしゃるように、同様に対価を払って「エコ」を手に入れるお客さまもいらっしゃるということがハイブリッド車で立証されました。重要なのは、お客さまから自動車メーカーに対してこのようなシ



グナルを送っていただくことです。自動車メーカーは市場の要求に応えることを優先させます。お客さまが大型車あるいは手頃な価格の小型車を求めたら、私たちはそれに答えなくてはならないからです。

そうした市場の要望に応じて、日産は2007年初頭に米国で最量販車種である「アルティマ」のハイブリッドモデルを発売します。そして日産は、引き続きあらゆる環境技術に取り組み、今後10年間に「アルティマ ハイブリッド」をはじめ、革新的な環境技術を採用した商品群を投入していく予定です。

本報告書では、日産の環境・社会に関するさまざまな取り組みを紹介しています。しかし、課題はいまだ山積しているといわなければなりません。持続可能性の分野では取り組むべきことが数多く残っています。日産はこの課題に挑み、長期的で持続可能な価値創造に貢献することをお約束いたします。

カルロス ゴーン  
社長兼最高経営責任者  
日産自動車株式会社