

はじめに	001
CEOメッセージ	002
CSR対談	006
日産のCSR	011
日産独自のCSR推進手法 「日産CSRマネジメントウェイ」	012
日産CSR重点9分野	024
日産CSRスコアカード	027
ステークホルダー エンゲージメント2007	031
事業活動報告・ コーポレートガバナンス	032
2007年度決算概況・ 新中期経営計画「日産GT 2012」	033
コーポレートガバナンス	038
ステークホルダーへの価値の向上	046
お客さまのために	047
株主・投資家の皆さまとともに	055
社員とともに	058
ビジネスパートナーとともに	067
社会とともに	073
地球環境の保全	083
安全への配慮	114
社員一人ひとりが考える サステナビリティ	126
パフォーマンスデータ	132
事業等のリスク	134
第三者意見書	135

CSR対談

「品質」「安全」「環境」を軸にCSRを推進 ～社会の声に耳を傾け、信頼され続ける企業に～

地球環境や社会的な諸問題がクローズアップされる中、企業の社会的責任（CSR）への取り組みにますます注目が集まっています。日産では企業戦略と社会のニーズをバランスよく保つことに力を注いでいます。2007年にはCSR重点分野の目標や進捗度を示した「スコアカード」を初めて公開しました。中でも、クルマづくりの基盤となる「品質」「安全」「環境」は重要な項目です。いかにして環境・社会的課題に向き合い、日産ならではの価値を創造していくか——こうした課題について、当社最高執行責任者（COO）の志賀俊之と、企業のCSR活動に詳しいピーター D. ピーダーセン氏が対談しました。

CSRスコアカードを公開

ピーダーセン：企業の社会的責任（CSR）の定義は、ようやく世界で共通なものとなりつつあります。主に「社会が求めるものと自社の経営戦略のベクトルを合わせる経営」「あらゆるステークホルダーにバランスよく価値を提供する経営」「短期視点と長期視点のバランスに配慮した経営」といった定義が可能ですが、日産ではこうしたCSR的な視点をどのように日常のビジネスに反映させていますか。

志賀：まずは企業としての事業計画があり、その一方で企業に対する社会的要請を十分に認識し、企業戦略と社会のニーズをつねにバランスよく保つことが重要だと考えます。日産ではCSRを「企業にとってのオポチュニティとリスクの芽の集まり」ととらえ、社内横断組織であるCSR ステアリング コミッティを軸に、社外からのフィードバックを組み込んだPDCA（計画、実施、評価、改善の循環プロセス）を回しています。具体的には、さまざまな社会的課題について、企業戦略のベクトルに合っているかという観点から社内で議論し、取り組むべきものについては関係部門で対応します。そしてその進展を社外に広く発信します。すると次は格付機関などから社会のベクトルに合った取り組みかどうかという視点でチェック・評価され、そのフィードバックを再び社内に取り入れる、というサイクルです。2007年からは日産の



日産自動車株式会社
最高執行責任者

志賀 俊之（右）

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（左）



はじめに	001
CEOメッセージ	002
CSR対談	006
日産のCSR	011
日産独自のCSR推進手法 「日産CSRマネジメントウェイ」	012
日産CSR重点9分野	024
日産CSRスコアカード	027
ステークホルダー エンゲージメント2007	031
事業活動報告・ コーポレートガバナンス	032
2007年度決算概況・ 新中期経営計画「日産GT 2012」	033
コーポレートガバナンス	038
ステークホルダーへの価値の向上	046
お客さまのために	047
株主・投資家の皆さまとともに	055
社員とともに	058
ビジネスパートナーとともに	067
社会とともに	073
地球環境の保全	083
安全への配慮	114
社員一人ひとりが考える サステナビリティ	126
パフォーマンスデータ	132
事業等のリスク	134
第三者意見書	135

CSR分野における目標・進捗状況を示したスコアカードの一部をウェブサイト上に公開しています。これによって、私たちが目指す企業活動と社会要請のベクトルを一致させていきたいと考えています。

ピーダーセン：一方で、株主からいわゆる経済的指標を第一に求められることはありませんか。

志賀：企業である以上、短期的な結果も着実に出さなくてはなりません。日産は社会のさらなる発展に貢献していくことを目指して中期的な経営目標を定めています。そして、その方向性の中で短期的にも結果を出せるよう努めています。短期には結果を出していても社会の要請とベクトルが合っていないような企業に対して、株主が納得するとは思えません。最近、日産の技術戦略の中で「環境」や「品質」に対する価値を評価してくださる株主の方々が非常に増えています。企業や社会の持続可能性に対する認識、理解が徐々に高まってきていることの表れではないでしょうか。

ステークホルダーとの相互発展

ピーダーセン：最終的にはお客さまに日産車を買ってもらい、価値を提供することなくして日産のサステナビリティという軸は成り立ちません。お客さまへの価値提供を最大化するために、お客さまを取り巻く「社員」や「サプライヤー」、あるいは「販売会社」といったステークホルダーに対してはどのような取り組みをされていますか。

志賀：社員はもちろん、サプライヤーさんや販売会社も私たちのパートナーです。たとえば社員は、仕事にチャレンジする中でさまざまな価値を創造して会社に貢献しながら、自分自身も成長していく。サプライヤーさんの場合も、互いに切磋琢磨しながら技術力を向上させ、品質やコスト競争力をアップしていく。販売会社は、お客さまとのタッチポイントを担っており、質の高いサービスなどを通じてお客さまへの価値を創造しています。つまり日産と一緒にチャレンジすることで、相互の価値を高めながら持続的な成長を果たしていく。そうした取り組みがとても重要だと考えています。

ピーダーセン：中期経営計画「日産バリューアップ」の3年間を振り返って、その成果はありましたか。

志賀：自動車業界にとってこの数年間はもっとも厳しい環境でしたので、困難も数多くありました。厳しい状況下でも、経営の意識を変えていくこと、現場力を向上させること、販売の第一線で働く社員のスキルを高めていくことで、互いに良い結果を得られるように努めてきました。困難を皆で乗り越えたことが必ず力になっていくと思います。



はじめに	001
CEOメッセージ	002
CSR対談	006
日産のCSR	011
日産独自のCSR推進手法 「日産CSRマネジメントウェイ」	012
日産CSR重点9分野	024
日産CSRスコアカード	027
ステークホルダー エンゲージメント2007	031
事業活動報告・ コーポレートガバナンス	032
2007年度決算概況・ 新中期経営計画「日産GT 2012」	033
コーポレートガバナンス	038
ステークホルダーへの価値の向上	046
お客さまのために	047
株主・投資家の皆さまとともに	055
社員とともに	058
ビジネスパートナーとともに	067
社会とともに	073
地球環境の保全	083
安全への配慮	114
社員一人ひとりが考える サステナビリティ	126
パフォーマンスデータ	132
事業等のリスク	134
第三者意見書	135

ピーダーセン：少し厳しいことをお聞きますが、サプライヤーに対してはまずコスト削減を要請されました。そのうえでCSRも重視するとなると、さらなる要求として受け止められませんか。

志賀：それはどうでしょうか。社会や環境側面に配慮しながら事業活動をするのは、コスト削減にも通じることだと思います。本質は、あくまでも正当な企業活動をする事です。パートナーとしてサプライヤーさんを選定させていただく際、日産はいろいろな視点から評価をします。コストや品質はもちろん、企業としての社会的姿勢も当然選定条件の中に入ります。調達先はいっそうグローバルに広がり、社会や環境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高まっていることを受けて、日産は、サプライヤーさんと一体となったCSRマネジメントを遂行するためのプロセスを構築し、2008年1月に取り組みをスタートさせました。

クルマづくりの土台

ピーダーセン：日産は9つのCSR重点分野を掲げていますが、自動車メーカーとしては「品質」「安全」「環境」がとりわけクローズアップされるのではないかと思います。これらの領域で、日産が過去1年間にとくに力を入れてきたことは何でしょうか。

志賀：「品質」「安全」「環境」はいずれも、クルマをつくるうえでの基盤になるものです。安全については、2015年までに日産車に関わる交通事故の死亡・重傷者数を半減（1995年比）するという大きな目標を定めています。すでにさまざまな先進技術を開発しており、商品化しています。2007年度は、アラウンドビューモニターやレーンデパーチャープリベンションなどを商品化しました。

品質については、製品への信頼感とサービスへの安心感を高めるため、品質管理方針を定めて推進しています。2007年7月には品質改善の拠点となる「フィールド・クオリティ・センター」を本格稼働させました。

環境分野においては、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2006年12月に発表しました。NGP2010はIPCC（気候変動に関する政府間パネル）が2001年に発表した第3次評価報告書に基づいて策定したものです。昨年末には最新版となる第4次報告書が発表され、気候変動に対する危機感を世界全体で共有化し、対策を急ぐ必要性がよりいっそう明らかとなりました。日産では早急に取り組むべき課題は適宜前倒しし、項目によってはさらに厳しい目標に挑戦していく姿勢で取り組んでいます。

具体的には、CO₂排出量削減に向けた取り組みとして、欧州や日本市場へのクリーンディーゼル車の投入、電気自動車や燃料電池車といった電動車両の普及促進に力を注ぎます。また、エミッションのクリーン化や資源循環など、NGP2010の3つの重要課題について、社内の各部門を有機的に連動させ、互いに協力しながら確実に実行していきたいと考えています。



はじめに	001
CEOメッセージ	002
CSR対談	006
日産のCSR	011
日産独自のCSR推進手法 「日産CSRマネジメントウェイ」	012
日産CSR重点9分野	024
日産CSRスコアカード	027
ステークホルダー エンゲージメント2007	031
事業活動報告・ コーポレートガバナンス	032
2007年度決算概況・ 新中期経営計画「日産GT 2012」	033
コーポレートガバナンス	038
ステークホルダーへの価値の向上	046
お客さまのために	047
株主・投資家の皆さまとともに	055
社員とともに	058
ビジネスパートナーとともに	067
社会とともに	073
地球環境の保全	083
安全への配慮	114
社員一人ひとりが考える サステナビリティ	126
パフォーマンスデータ	132
事業等のリスク	134
第三者意見書	135

誠実かつ革新的な環境対策

ピーダーセン：「環境」についてさらに詳しくお聞かせください。NGP2010発表の際に「シンシア・エコイノベーター（Sincere Eco-Innovator）」というビジョンが打ち出されました。このビジョンの根底にある日産の姿勢についてお聞かせください。また、NGP2010の発表から1年が経過し、手ごたえはいかがですか。

志賀：環境の代表的な技術は「ハイブリッド車」とわれがちですが、日産が取り組んでいるのは、お客さまや社会のニーズに合わせた「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）」を実現した環境技術・商品を提供することです。たとえば、2008年1月発売の「ノート」は、お客さまが実際に使用される際の燃費を改善することに着目して開発したクルマです。そうした地道な取り組みが「シンシア（誠実である）」であり、一つひとつのパーツに日産の技術の粋を込めて、従来よりもさらに環境に配慮した、革新的なクルマをつくる「イノベーター」になることを強調したかったのです。

日産はこの1年間で、大きな自信を手にしたと思います。環境への取り組みに対して、さまざまな専門機関から高く評価していただきました。たとえば、気候変動に関する戦略・情報開示において先進企業が選ばれるクライメート・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックスに初めて選定されました。また、エコドライブをサポートするカーウイングス・システムが2007年度エコプロダクツ大賞の国土交通大臣賞、そして省エネ大賞の資源エネルギー庁長官賞を受賞しました。企業の活動を注意深く見ている専門家の方々からは、当社のシンシアな取り組みを認めていただいていると思います。

ただ、社会の変化は早く、環境に対する人びとの意識もずいぶん変わってきています。私たちはつねに切迫感を持って臨まなければなりません。

ピーダーセン：日産が今後、どのような環境商品のストーリーを語っていくのか、とても興味深いのですが、新しい動きはありますか。

志賀：先ほど申し上げたとおり、私たちはクルマづくりの土台として「環境」「安全」「品質」にしっかり取り組むことが不可欠であると考えます。そのうえで、お客さまにはクルマが本来持つ「ときめき感」を十分に楽しんでいただきたい。単なる移動の道具にとどまらず、お客さまが求めている魅力や付加価値を提供していきながら、なおかつ「環境に配慮した」クルマをつくっていきたいと思います。お客さまのニーズに合わせた環境技術の商品化、それぞれの生活スタイルに合った質の高いサービスが提供される状態が肝要ではないでしょうか。



はじめに	001
CEOメッセージ	002
CSR対談	006
日産のCSR	011
日産独自のCSR推進手法 「日産CSRマネジメントウェイ」	012
日産CSR重点9分野	024
日産CSRスコアカード	027
ステークホルダー エンゲージメント2007	031
事業活動報告・ コーポレートガバナンス	032
2007年度決算概況・ 新中期経営計画「日産GT 2012」	033
コーポレートガバナンス	038
ステークホルダーへの価値の向上	046
お客さまのために	047
株主・投資家の皆さまとともに	055
社員とともに	058
ビジネスパートナーとともに	067
社会とともに	073
地球環境の保全	083
安全への配慮	114
社員一人ひとりが考える サステナビリティ	126
パフォーマンスデータ	132
事業等のリスク	134
第三者意見書	135

ありたい姿を明確に示す

ピーダーセン：CSRの取り組み、中でも環境においては、社会やお客さまに分かりやすいメッセージを絶えず発信して、日産の価値を継続して伝えていくことが重要です。これについて、一部には日産のメッセージ不足を指摘する声もあります。

志賀：コミュニケーション強化の重要性については、外部有識者を交えた環境アドバイザー・ミーティングの場でも多くのアドバイスを頂きました。排気ガスのクリーン化やリサイクルへの取り組みなど、大きな成果を出してはいるのですが、強いメッセージを発信するという意味では確かに足りないかもしれません。「〇〇といえば日産だ」と言われるよう、企業としての大きな柱、フラッグシップとなるものを持つべきではないかと思っています。現在、社内のさまざまなリソースを特定の課題に集中させることによって、他社に先駆けた独自の技術やサービスを提供していけるように準備を進めています。

5月に発表した新中期経営計画「日産GT 2012」は、そうした環境の柱となる要素も反映させて内容を策定しました。シンシア・エコイノベーターとして、すべての項目に取り組んでいくことも大事ですが、より進んだものに一段と注力し、社会のニーズに応えると同時に社会をリードしていくことも重要だと思っています。

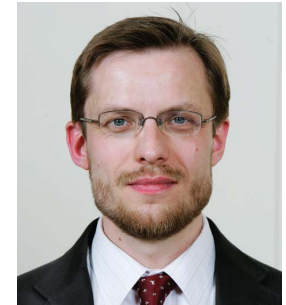
ピーダーセン：新中期経営計画の「日産GT 2012」のポイントについてお聞かせください。

志賀：「日産180」や「日産バリューアップ」を通じて、今後の成長を支える基礎固めができたと考えています。「日産GT 2012」は「成長」と「信頼」を軸とした5か年計画で、健全な収益力をベースに、今後はより長期的な展望で会社の成長と社会の発展に寄与していくことを目指しています。成長にとめない、すべてのステークホルダーとの信頼関係をさらに強化していきたいと思っています。

ピーダーセン：環境に関しても大きなコミットメントを掲げましたね。

志賀：はい。3つのコミットメントのひとつに「ゼロ・エミッション車でリーダーになること」を掲げました。具体的には、2010年度に米国および日本に電気自動車を投入し、2012年度にはグローバルに量産する予定です。グローバルな市場の拡大と地球環境の保護は、バランスをとっていくことが求められます。私たちは、ゼロ・エミッション車を手ごろな価格で量販することこそ、自動車メーカーとしてもっとも重要な取り組みであると確信し、ルノーとともにこの分野のリーダーになることを目指します。

ピーダーセン：「リーダーになる」というのは、社会に対する力強いメッセージですね。ぜひ、その志に負けないだけの、今後の日産の行動に期待したいものです。



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

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し戦略的コンサルティングを行う。