

CEOインタビュー

自動車史の新たな幕開けへ

2008年の世界的な金融危機から約3年――

日産は厳しい経営環境から見事に立ち直り、世界初となる手ごろな価格の量販型100%電気自動車「日産リーフ」を皮切りに、将来のゼロ・エミッションモビリティに向けて大胆なかじ取りを行っています。しかしながら、3月11日に東日本を直撃した大震災の影響により、新たな危機に直面しています。今回の危機はこれまでと異なる複数の課題をもたらしただけでなく、会社全体を見直す機会となりました。そうした中、日産自動車社長兼CEOのカルロス ゴーンが、自社のCSRの取り組みや、会社の将来像と世界のモビリティのあり方について語りました。聞き手はCSRの専門家であるピーター D. ピーダーセン氏です。



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

ピーター D. ピーダーセン：3月11日の東日本大震災は、日本経済と経営環境を激変させました。危機に直面する中、企業の社会的責任はますます重要性を増している、または新たな意味を持つようになってきていると思いますが、ゴーン社長はどのようにお感じになっていますか？

カルロス ゴーン：大きな災害の時に限らず、世の中のリスク環境は刻一刻と変化しています。リスクが常に変化する中、どの企業であれその歴史の長さを問わず、常に同じ状態で存続することはできません。柔軟かつ効果的にリスクに対応することは、長期的な成功の鍵です。

当社はこれまででも、危機対応を中心としたリスク管理を、企業の社会的責任を全うする重要な要素として位置づけてきました。CSRの役割は、今回の東日本大震災のような大規模災害によって変化するわけではありません。しかしながら、危機下ではその役割がより際立つこととなります。

ピーダーセン：最近、日産はCSRマネジメント組織を見直し、CSR部が直接CEOにレポートする体制に変更しました。なぜ今、体制を変えたのでしょうか？ 経営環境の変化を受けて見直しを迫られたのでしょうか？

ゴーン：今回の見直しは自然な流れですが、近年の2つの危機によって加速したことは確かです。1つ目は2008年の世界的な金融危機、そして2つ目は2011年の東日本大震災です。これほど大きな出来事が起こると、これまで常識とされてきた価値観がにわかに問い直され、人々は従来の企業の価値というものをあらためて考えるようになります。社内外の人々が、会社の本来の目的を問い直しています。「会社の存在意義とは何か？」「事業を行う目的は何か？」「どのような価値を最も重視しているか？」を見つめ直しているのです。

CSR部がCEOに直接レポートすることによって、日産はCSRを経営の意識の中心に位置づけているということを示しています。当社が行うあらゆる活動、それは技術開発に限らず地域社会への支援を含め、すべてに社会的意義があります。また、単に実行するだけでは十分ではありません。会社の取り組みを世の中に伝え、その重要性和目的を理解してもらうことで、それらの活動は意味を持つようになります。



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 氏

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。ステークホルダーダイアログにおけるファシリテーターとしての実績も多い。



私はCSR部の日常的な業務まで管理するわけではありませんが、日産のCSRの重点課題、リソース配分、そしてその取り組み内容を注視しています。また、CSR部とCEOの間に直接レポートラインを設けることで、意思決定と実行の迅速化を図ります。一度方針が決まれば、その後の不要な議論や調整を経ず、速やかに実行に移します。

だからこそ、CSR部の社内の位置づけを見直し、優先順位を明確化することが重要です。当社の進めるあらゆる取り組みは、CSRの面ですべて意味があります。体制を見直すことで、CSR部は新たな重点課題・活動を経営層に直接提案することができます。

ピーダーセン：つまり、日産はCSRの分野でリーダーを目指すということでしょうか？

ゴーン：CSRの分野のリーダーであるとか、革新しているかということは、自ら主張することではありません。日産が進んでいるか、平均を下回るかを判断するのは、社外の方々です。まずは、当社の考える社会のニーズを特定して、できることから始めています。その結果、CSRのリーダーになれば嬉しいですが、CSRは競争ではありません。

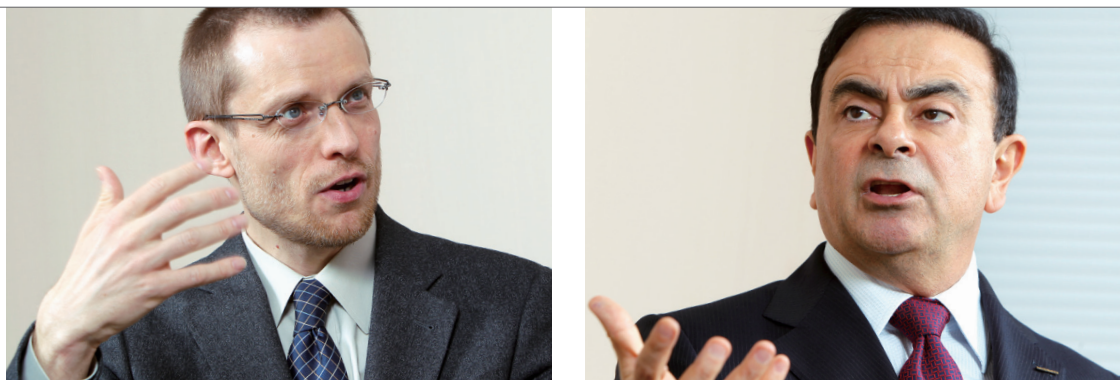
とはいえ、日産はCSRの一環である環境分野でリーダーとなるべく、力を尽くしています。日産は、ゼロ・エミッションモビリティと、すべての人々に持続可能なモビリティを提供するというゴールに向けて歩を進めています。

日産はビジネスを担う事業体です。当社は会社を発展させるべく、社会が求めるもの、そして、意識されていない隠れたニーズにもお応えするべく、商品・技術開発を進めています。ゼロ・エミッションモビリティのニーズはいずれ高まると信じています。すでにその兆候が出ていることは明らかです。お客さまは「電気自動車がほしい」とは言っていませんが、「従来とは違ったものがほしい」「環境に配慮したものがほしい」と訴えています。すでにゼロ・エミッションモビリティのニーズは存在しており、これは社会に役立つニーズでもあります。環境に配慮した商品は、お客さまが求め、社会全体にも貢献するため、日産のためにもなります。当社は価格が手ごろで、量販可能なゼロ・エミッションモビリティを実現するべく、技術開発に取り組んでいます。

ピーダーセン：ゼロ・エミッションモビリティは「日産リーフ」ですすでに実現しています。「日産リーフ」を単なるニッチ市場向けのエコカーとしてではなく、世界戦略車として進めているのにはワクワクします。

ゴーン：「日産リーフ」は当社のフラッグシップ・エコカーです。まさに、既存の概念を変える画期的なクルマです。無論、「日産リーフ」の取り組みは、純粋な社会志向で進めてきたわけではありません。事業を続けるためには、投資に対するリターンを確保する必要があります。一方で、当社は「日産リーフ」の技術を訴求することで、社会に貢献できることも理解しています。ある意味、「日産リーフ」は最適なバランスを備えているのです。「日産リーフ」は、お客さまに求められると同時に、地球環境にもメリットをもたらす商品です。

もちろん、「日産リーフ」の発売で直ちに世界が変わるわけではありません。しかしながら、5年、10年先の自動車市場では量販型の電気自動車が普及していることでしょう。それが実現して初めて、自動車史の新たな幕開けとなるのです。



ピーダーセン： 現在、日本、米国、欧州で「日産リーフ」を販売していますが、日産は先進国にのみ目を向けているわけではないと聞いています。「自動車史の新たな幕開け」はもっとグローバルなものでしょうか？

ゴーン： 「モビリティ・フォー・オール(すべての人々のためにモビリティを)」は、持続可能性に向けた取り組みと当社のCSR活動の一環です。世界中の成長市場の人々が豊かになるにつれ、クルマならではの自由なモビリティの需要が高まっています。日産には、手ごろな価格のクルマと、世界中の重要セグメントで日産の成長を担う「グローバル・グロウス・モデル」というラインアップがあり、お客さまのニーズにお応えする態勢が整っています。

これらすべてのクルマが化石燃料に頼るとなると、いくつかの懸念が浮上します。例えば「石油資源は足りるのか?」「原油価格はどうなるのか?」「クルマの増加によって排出ガスはどうなるのか?」という問題です。しかし、ニッチ商品ではない、量販ゼロ・エミッション車の存在は、持続可能性の考え方に新たな息吹を吹き込みます。

「日産リーフ」をはじめとするゼロ・エミッション車ラインアップと、燃費に磨きをかけた「ピュア・ドライブ」の内燃機関で、当社はお客さまに幅広い選択肢を提供していきます。日産は世界中のお客さまに、低排出あるいはゼロ・エミッションのモビリティを身近なものとしてご提案していきます。当社は、今後想定される生態系の危機を防ぐ解決策への道筋を示しているのです。

ピーダーセン： 危機、特に東日本大震災を受けて、日産はゼロ・エミッションのインフラ整備にさらに力を入れている、あるいは、被災地の復興に向けて新たなモビリティの形を推進していますか？

ゴーン： 国内の特定地域で何か特別な取り組みをする、ということはありませんが、どのような危機であれ、何らかの変革を伴います。今回の大地震、大津波、そして原発事故も例外ではありません。どのような変革につながるか、どの程度の影響を日本に及ぼすのかを判断するのは時期尚早ですが、すでに興味深い兆候がいくつか現れています。

被災地の自治体からは、電気自動車の提供を要望されました。理由は燃料不足です。65台の「日産リーフ」を提供したところ、大変喜んでいただきました。

日本でエネルギー政策の転換が起こることは明らかです。原子力発電と電気自動車についても動きがあるでしょう。多くの変化が起こりつつあります。今回の危機で、人々は日本社会とエネルギー・システムを変革する必要性に目覚めました。そして、変革の方向性は、日本社会が東日本大震災で学んだ教訓を咀嚼(そしゃく)し身につけるに従って、明らかになっていくでしょう。

大震災への対応で、日本はその強さを世界に見せつけています。日産もまた、最も被害の大きかったいわき工場を含め、すべての国内工場の生産再開にこぎつけました。危機を乗り越え、社員の雇用を守り、人々が日本の復興に向けて経済に貢献できる環境を整えることは、社会的責任を果たすひとつの方法です。

私が日産に着任した1999年に会社が直面していた危機は社内的なものでした。社内の問題を解決し、整理することが課題でした。この10年間で日産は力をつけ、近年の金融危機や2011年の大震災を乗り越えられる強さを身につけました。

しかしながら、周りの社会が強くなければ、会社も強くなれません。だからこそ、今回の被災地支援のように、企業がイニシアチブをとって地域の元気を取り戻すことが求められていると認識しています。日産は、人々と、われわれを取り巻く社会を支えています。これが日産のCSRの取り組みです。