

「CSRにおける“マルチ・ステイクホルダー”の観念の重要性
——日産自動車をケースに用いて——」

第1章 序論 -----3

1.1 論文の概要 -----3

[理論編]

第2章 ステイクホルダーとCSR -----4

2.1 CSRの3つの次元 -----4

2.2 企業とステイクホルダー -----5

2.3 ステイクホルダーの分類 -----7

(1) 従業員 -----8

(2) 債権者 -----9

(3) 株主 -----9

(4) 環境（自然） -----9

(5) 国際社会 -----12

(6) 地域社会 -----13

(7) 政府 -----14

(8) 顧客 -----15

2.4 CSRにおけるマテリアリティ（重要性） -----16

[ケーススタディ編]

第3章 自動車業界の現状 -----17

3.1 日本の自動車業界の特徴 -----17

3.2 日本の自動車業界の現状と、今後求められること -----19

第4章 日産自動車のケース -----20

4.1 会社概要と特徴 -----20

4.2 日産のCSRへの取り組み -----22

[1] 中期経営計画「日産バリューアップ」の意義 -----23

(1) 2005年“日産のCSRを定義づける年” -----23

(2) 2006年“日産のCSRを体系化する年” -----25

(3) 2007年“体系化した日産のCSRを社会に伝えていく年” -----25

[2] 各ステイクホルダーへの対応と活動 -----26

(1) 顧客（消費者） -----26

(2) 株主・投資家 -----26

(3) 社員（従業員） -----27

(4) ビジネスパートナー -----27

(5) 地域社会 -----29

[3] 環境について -----30

(1) 日産のビジネスと環境 -----30

(2) 中期行動計画「ニッサン・グリーンプログラム 2010」 -----31

① 二酸化炭素排出量の削減 -----31

② 大気・水・土壌の保全 -----32

③ 資源循環の推進 -----33

第5章 結論と提言 -----34

<参考目録> -----36

第1章 序論

1.1 論文の概要

現代の日本において、企業活動をするにあたり、企業の社会的責任（＝Corporate Social Responsibility/CSR）が問われ、また関心が寄せられる時代になってきているのは明白である。特に「CSR元年」と呼ばれる2003年以来、ますます注目が集まっている。しかし企業不祥事は残念ながら絶えることはない。しかし、時代の潮流を受けて、と言ってしまうのは半ば暴力的かもしれないが、企業が、その経営の中にCSRの概念を組み込むことは、「義務である」「やって当たり前のこと」という認識を持って、積極的に、また戦略的に実践していくことが必要なのではないだろうか。

ところで日本では、CSRはこれまで社会貢献活動や法令順守に関わる話題で度々取り上げられてはいた。しかし、90年代から急速な経済のグローバル化が進展した結果、もはや1企業だけの問題ではなくなっている。実際のところ、企業の負うべき責任は、サプライチェーンを含む全ての事業、企業に関わるすべてのステイクホルダーまで拡大しているため、広範の領域に渡ってCSRを浸透させた上での実践の必要性を迫られている。時代の変化に合わせたCSR経営を、企業はステイクホルダーとの対話を重ねながら、協力して行わねばならない時代にあるのかもしれない。

さて、本論文の要は、「ステイクホルダー」にある。先にも述べたように、経済のグローバル化に伴うCSRの概念の拡張は、決して1企業でクリア出来るような問題ではない。様々なステイクホルダーとのコミュニケーションを行って、その協力を仰ぎ、一致団結しなくてはならない。更に言えば、世界レベルで対策を進める必要性のある「環境問題」は、その良い一例と言えるのではないだろうか。特に、二酸化炭素排出量の問題については、様々な企業が独自で対策を練りながら、“地球にやさしい製品”の開発に精力的に取り組み、生産が行われているのが現状であるし、排出権取引といった新しいビジネス・チャンスを生み出す契機ともなった。

そこで、特にCSR活動において、積極的な取り組みを行っていることで知られるのは製造業のグローバル企業といえる。且つ、私の関心事の一つであることから、自動車業界の企業を取り上げて、①様々なステイクホルダーをカテゴライズ化した上で、それぞれに対してどのようなCSR活動を行っているのか？また、②どこに重きを置いて自社の強みに変え、企業価値を高めているのか？、ということコンセプトとし、「理論編」と「ケーススタディ編」に分けて、まとめることにした。本章以降の論文の構成を、以下に述べる。

まず、第2章においては「理論編」として、ステイクホルダーとCSRの関連性を述べ、各ステイクホルダーと企業はそれぞれどのような認識を持って良好関係を構築していくべきなのかを、自分の考察を加味しながら論じていく。次の第3章は、「ケーススタディ編」の序章となっており、自動車業界の現状について述べる。そして、第4章では、実際の企業を用いたケースとして＜日産自動車株式会社＞を選んだ。グローバル企業たる日産は、どのようなCSR活動を行っているのかを分析して、結果を考察する。

最後に、結論及び提言を提示するものとする。

第2章 ステイクホルダーとCSR

2.1 CSRの3つの次元

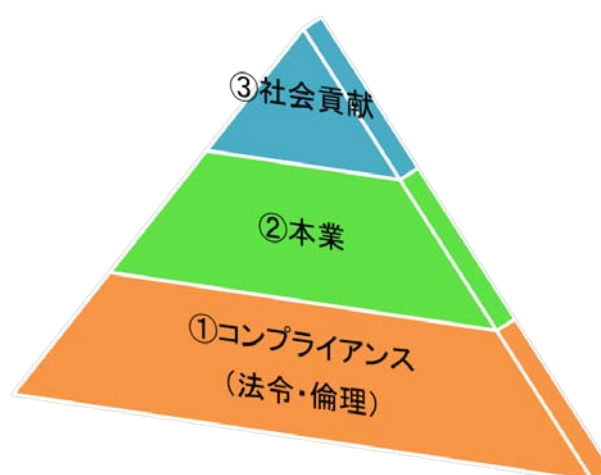
まず、ステイクホルダーについて論じていく以前に、企業がCSR活動を行っていくことにおいて、確認すべき3つの次元が存在する。

①	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性・環境への配慮の組み込み
	社会的に責任ある企業経営：株主、顧客、従業員、環境、コミュニティに対して
②	社会的商品・サービス・社会的事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、バリアフリーツアー、フェアトレード、地域再開発にかかわる事業、SRIファンド、etc...
③	企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	1) 金銭的寄付による社会貢献活動：NPO・財団への寄付、企業財団の設立、マッチング・ギフトなど
	2) 施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献活動：従業員・役員のボランティア活動支援など
	3) 本来業務・技術などを活用した社会貢献活動：本業を通じた支援、cause-related-marketingなど

[表 2-1 CSRの3つの次元]

(参考文献[1]より)

上記の表 1-1 では、①コンプライアンス（法令・倫理）、②本業、③社会貢献の分野について表わされているといえる。これをより具体的に図式化すると、以下のように考えられる。



[図 2-1 CSRの3つの次元]

ここで、表 2-1 と図 2-1 に説明を加えるとすれば、

- ① コンプライアンス<経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性・環境への配慮を組み込み>
…社会や環境についての配慮を、事業活動の各プロセスに取り込み、通常の経営活動の一貫として捉えていくものであり、CSRの根幹であると言っても過言ではない。そもそも、企業活動は、あらゆるプロセスにおいて社会と関わっており、その事実を認識すればこそ、必然的にCSRが企業活動に日常的に関わることになるのである。企業を取り巻く社会を構成するのは、株主・従業員・顧客・環境・コミュニティといったステイクホルダーであり、彼らに対しアカウンタビリティを明確にしていかなければならない。その範囲は、序論でも述べたように、国内にとどまらず事業のグローバル化に伴って海外におけるCSRについても考慮していくことが求められている。
- ② 本業<社会的商品・サービス・社会的事業の開発>
…いま、解決が求められている社会的課題に事業として関わって、新しい社会的商品・サービスを提供していくことであり、これはCSRに繋がる。結果的には、社会に対して「便益」が提供されることになるため、社会における自社の新たな役割や期待を認識出来るようになるのである。
- ③ 社会貢献<企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動>
…事業活動との関連で展開する戦略的フィランソロピー（＝戦略的社会貢献活動）といった発想を持って、継続的に事業戦略の一貫として位置づけることが重要である。

一言で言うなれば、①が基盤となり、②、③を支えているということである。そして、コンプライアンスが無くては本業についても社会貢献についても、CSRに則った活動を行うことは出来ない。従って、①→②→③の順にそれぞれの分野で基盤を構築し、実践していくことを、企業は「やっつけて当たり前」というくらいの十分な認識を持って、企業経営を行っていくべきだと私は考えている。

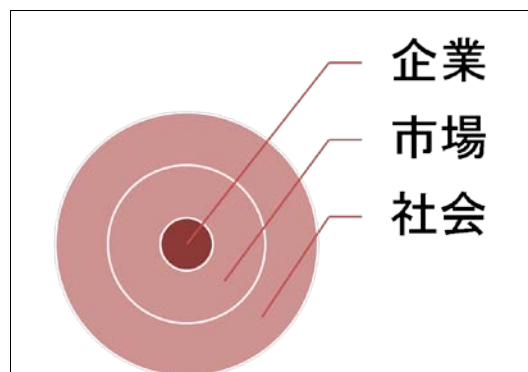
但し、「慈善事業」と「社会貢献」の意味を履き違えてはならない。企業はそもそも、生産・営利目的で存在している。そのため、利益を上げ、企業価値を高められるような戦略的社会貢献活動を継続的に行っていくことが望ましいのではないだろうか。

2.2 企業とステイクホルダー

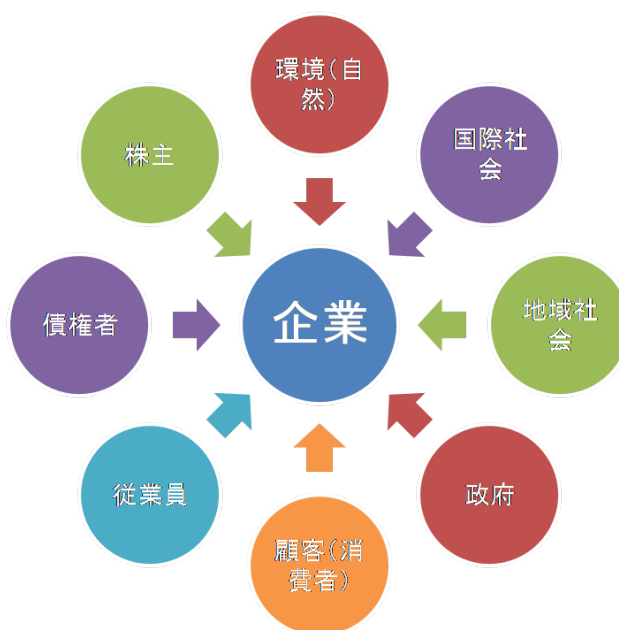
さて、企業活動を行う際、諸々のステイクホルダー（stakeholders）と取引することは必要不可欠な事項である。資本調達や労働力確保を経た後、生産に必要な設備と原材料や部品を仕入れて初めて生産活動が行われ、製品は消費者へと流れる。この一連の流

れには、全てステイクホルダーが関係しているのである。

ステイクホルダーを考えるという必然性は上述の通りであるが、もう一つ重要な意味を持つ。それは、CSRを念頭に置いたとき、抽象的な「社会」という概念をより具体化することの出来るものがステイクホルダーである、ということだ。



[図 2-2 企業・市場・社会の関係]
([1]より)



[図 2-3 企業とステイクホルダーとの関係]
([1]より)

従来は、図 2-2 のように市場が社会の要請を反映し、それに企業が対応することが求められていたが、ステイクホルダーの概念を用いることで図 2-3 で示したように、企業はステイクホルダーとの直接的な関係が得られる。因みに、図 2-3 における、ステイクホルダーは、企業との単に取引関係を意味するものではなく、「企業に対して、直接的

に利害関係を主張する」ような能動的主体を意味している。但し「国際社会」と「環境（自然）」に関しては、他に比べて企業に対して直接的な主張の度が少ない、或いは無いといえると思われる。

このように分類することにより、企業はそれぞれのステイクホルダーに対してより明確に果たすべき責任を自覚することが可能となる。また、自社の抱える問題に対し、何を改善させるべきなのか、どのステイクホルダーが対象となっているのかが明示的であり、具体的な解決策を見出しやすくなるのではないと思われる。

ところで、アンゾフ（Ansoff, H. I.）のステイクホルダー論によると、経営者、従業員、株主、取引業者などのような、諸種のステイクホルダーの相互に矛盾する複数の要求の均衡を通じて企業の目的が導き出される必要があり、企業はこうした広義のステイクホルダーのすべてに対して責任を有しており、株主にとっての投下資本収益率は企業の目的の一つではあるが、必ずしも特別な優先順位を与えられない、ということを主張している。

では、「諸々のステイクホルダーの対応において優劣をつけることなく、企業が彼らに対し責任を全うするには、どのような認識を持ってステイクホルダーに働きかけるのがベストなのか？」という疑問を抱かざるを得ない。

そこで浮かび上がるのは、「マルチ・ステイクホルダー」という概念である。この概念は、端的に言うと、「企業の基本理念に見られるステイクホルダーが複数存在する状態」のことを示している。例えば、従来のような“より良い商品・サービスを提供する”“顧客第一”といったようなキャッチ・フレーズにはマルチ・ステイクホルダーの概念を垣間見ることは出来ない。後のケーススタディでも記述するが、例えば日産自動車の場合、ビジョンとして“人々の生活を豊かに”と明示すると共に、ミッションとして“独自性に溢れたクルマやサービスを、全てのステイクホルダーに提供する”と述べている。これは、マルチ・ステイクホルダーの概念を意識した基本理念であると思われる。

また、このように基本理念を持って成長する企業のことを「ビジョナリーカンパニー」と呼ぶ。米スタンフォード大学教授によって1994年に提唱されたこの概念は、アメリカで企業概念として発達していく。但し、企業理念を遵守するだけでは単なる企業にすぎない。常に先進的なアイデアを求め、それが企業理念に合致するかを判別し、有益と判断した場合に挑戦するのがビジョナリーカンパニーである。

2.3 ステイクホルダーの分類

本項では、前項の図1-2で示した8つのステイクホルダーにおいて、企業は、それぞれをどう捉え、どんな対応をすべきなのかについて、論ずる。

まず、図2-3を参照すると、ステイクホルダーは、

- (1) 従業員

- (2) 債権者
- (3) 株主
- (4) 環境（自然）
- (5) 国際社会
- (6) 地域社会
- (7) 政府
- (8) 顧客

の8つに分類することが出来る。

先述したように、(4)環境と(5)国際社会は、企業と直接的に利害を主張する関係には当てはまらない。以降は、それぞれのステイクホルダーについて、企業はどう捉えて対応すべきか、ということ考察を加味しながら論じる。

(1) 従業員

そもそも企業は、従業員をどう捉えるべきなのかということ考察する前に、「人権」の概念を述べる必要がある。

人権の広義の意味は「全ての人間が生まれながらに持っている権利で、剥奪や制約の対象にならないもの」である。

今日労働における国際的な規範として存在し、遵守されねばならない文書である「世界人権宣言」に代表されるようなものによって、従業員は己の人権を保障されている。また、23条では、同時に労働組合を結成する権利が認められており、それによって企業の暴走のストッパー的な役割を果たすことが可能となるため、企業に「利害を主張」することが可能となるのである。

しかし、見方を変えてみれば、企業が従業員を「コスト」として捉えるか、「人的資本」として捉えるかによって、従業員の立場は大きく異なる。まず前者では、企業にとってのコストは元来抑えるべきものであり、そのためには賃金を下げる、リストラなどの手段を講じることを企業は厭わなくなるだろう。そもそも、前者の概念によって発生し得る産業革命時期のイギリスにおける労働のような現象を否とし、従業員が自由と誇りを持って労働することを可とすると共に、そうあるべきだと定めたのが、人権保障である。従業員をコストと見なすのは些かナンセンスではないだろうか。代わって後者では、従業員に尊厳を認めることで、その集団は労働に対するモチベーションを増幅させ、場合によっては企業にとっての強い味方となるようになるだろう。但し、手段を誤れると脅威にもなり得るが。

以上のことから考えると、企業は従業員にどのような対応をすべきか？その解は、企業にとって最も身近でウチなる存在である従業員を、敵に回すよりは味方であることが当然企業活動の円滑化に繋がると考えられるため、望ましいという点、更には人権の保障

が普遍的な価値観になっている時代が到来した点から考えても、企業は従業員を人的資本と捉え、尊重し、双方のコミュニケーションを図って互いに歩み寄ることが必要でありはしないだろうか。

(2) 債権者, (3) 株主

一般的に、企業のCSRレポートを見ると、債権者と株主は一括りとして扱われていることが多いため、ここでも一括りとして扱う。ここでの債権者は金融機関を意味するものである。

CSRの観点から考えると、おそらく二者に対し、果たすべき責任は同等の価値があると、企業が捉えていることに起因していると思われる。

では、その責任とは何か？それは利潤の最大化である。これは企業活動においての目的の一つであることに相違はない。しかし具体的にどのように責任を全うすべきかという点、利益率の上昇は勿論のこと、それと同時に彼らに対する「情報開示」が鍵になると、私は考えている。その根拠はというと、彼らの関心事は、SRI投資でない限り、基本的には利益率に向けられているという点で一致していると思われる。仮にすべての情報が開示されなければ、自分たちの投入した資金が一体何に使われているのかを正確に把握することが出来ず、企業への信頼は損なわれ、結果として企業価値を下げってしまうことに繋がるからである。双方に負の効果を与えることは決して望ましいとは言えない。

以上のことから、企業は二者に対し、きちんとした情報開示を行い、資金を効率的に使って利益を上げることに尽力せねばならないと考えられる。幸い、現代の情報の送受においては、情報化社会の拡大に伴ってアクセスしやすい環境になっている。同時に情報の送り手（企業）は、公表すべき情報をありのまま発信し、閲覧する側である情報の受け手（債権者/株主）により配慮することが必要となるし、逆に受け手としては、自分に必要な情報を見極める目を持たなくてはならないだろう。

(4) 環境（自然）

これに関しては、私が特に関心を寄せている部分であると共に、ケーススタディで取り上げる製造業（自動車産業）では、特に環境への対策強化がなされていることから、ケーススタディでは特に重点的に考察を行う次第である。

環境というステイクホルダーは、昨今の地球温暖化をはじめとする環境問題に対する意識が世界的レベルに至るまで高まったことにより、今や企業の環境対策は、CSRにおける取り組みにおいて最も重要な要素の一つとして認知されており、特に製造業部門において進んでいるというのが現状である。但し、ここでの「環境」は、地球生態系全

体を意味するものであり、ヒトではない。

次に、環境問題の深刻化を講じる策についてだが、これは一企業の問題ではないことは明白である。残念ながら、絶対的な法的制約（例えば、一国の二酸化炭素濃度がX ppmを超過したら、重罪を課す、等）が無い現代の世界においては、当然、人間一人ひとりにモラルが求められることになる。例えば、

1. 生活・経済活動をする上で、「環境が保全されて初めて人間が生存可能」という発想への転換。
2. ミクロ的に見ると環境負荷は微々たるものだからこそ、1社くらいなら大丈夫だろうというフリーライダーが続出し、破壊を続けるフリーライダーの問題の阻止。
3. 環境に対して異なる認識を持つステイクホルダーとのコミュニケーションを図り、それに対する異なる価値判断を理解して、経営に反映させること。

といったような具合である。

ここで、「環境」というステイクホルダーを掲げてまず出てくるのが「持続可能な社会」というキーワードであり、いま、我々は①「持続可能な社会システムへの移行」を求められているのである。

では、まず、持続可能な社会システムとは何なのか。それは、環境というステイクホルダーが最終的に求める経済システムのことである。これについては、ナチュラルステップが「持続可能な社会が満たすべき4つのシステム条件」を提示している。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 自然の中で地表から掘り出した物質の濃度が増え続けられない2. 自然の中で人間社会の作り出した物質の濃度が増え続けられない3. 自然が物理的な方法で劣化しない4. そして、その社会においては人々にニーズが世界中で満たされている |
|--|

[表 2-2 ナチュラルステップ「持続可能な社会が満たすべき4つのシステム条件」
（[1]より）

表 2-2 を具体的に考えてみると、

1. 鉱物資源を無駄に掘り出さない（使用量の削減やリユース・リサイクルが求められる）
2. 石油（掘り出した資源）を過剰に使用し、二酸化炭素濃度を上げない
3. プラスチックのような自然に還らない製品を増やし続けられない
4. 世代・地域間で資源配分の不公平がないようなシステムを目指す

と、解釈することが出来る。

次に②「循環型社会」という概念に触れておく。この概念は、生物の生態系をモデルとした経済活動の循環を目指すものである。この循環型社会の形成におけるキーワードは、「ゼロ・エミッション」と「拡大製造者責任」である。前者は、事業者にとっては廃棄物をゼロにする活動のことであり、後者については、「一般的には製造～使用時までに限られていた製造者の責任を、使用後つまり廃棄や再利用の段階まで拡大して捉えるというという考え方であり、再利用なり処分なりする義務は製造者にある」と定義される。この概念によって、企業は、低付加価値商品を大量販売するよりも、高付加価値商品を適量販売した方がコストがかからなくなるのである。

さらに③地球温暖化対策についてである。日本では、温室効果ガスの9割を二酸化炭素が占めており、京都議定書の目標達成のためには、省エネ、排出権取引認可だけでは事足りず、絶対量を削減することが条件となる。

最後に、④生物多様性の維持と有害化学物質の予防原則があるが、これはNGOを中心とした植林活動や、法令による汚染物質排出の規制などが挙げられるだろう。

以上のことから、企業はどう環境と向き合っていくべきかを考察するが、寧ろこれは企業だけが熱心に向き合うという次元ではなく、

1. 人間一人ひとりが環境問題に高い意識を持つようになることが前提となる。
2. 企業は、従業員や顧客に働きかけるだけでなく地域社会（NGO）との協力を仰ぎ、また、政府は国際社会に協力の必要性を訴えかける、という具合に、複数のステイクホルダーと円滑にコミュニケーションを図り、協力しながら環境を守っていくための努力を地道に続けるしかないのではないか。
3. 人々が地球にやさしい生活を心がけることに対するモチベーションを上げるようなインセンティブを、ビジネスを通じて創り出すこと。或いは、極論ではあるが、世界レベルで強制力を発揮できる法的手段を保持することも有り得てもいいのではないか。

しかし、現実世界の抱える問題は、環境問題ではない。途上国の貧困問題など、国レベルでの問題という意味においては、未解決のままのものが確かに存在する。更に京都議定書にアメリカが非協力的な点も、未だ改善の兆しは見られない。どちらに財資源を投入するかはあくまで各国の問題であり、他の介入は許されない。解決には時間を要するだろう。その間の時間稼ぎというのは過言かもしれないが、よりエネルギー効率の優れた太陽光発電のシステムだったり、より燃費の良いクルマだったり、技術革新の恩恵を存分に授かったシステム開発に対する企業のモチベーションは、確実に上がっていると思われる。だからこそ、寧ろ政府ではなく、企業が主導となって、他の非協力的なステイクホルダーを、環境問題対応策の協力体制に引き込んでも良いのではないかと私は考えている。

(5) 地域社会

地域社会は、文字通りの意味であり、コミュニティのことである。又、NGO/NPO といった団体も、「地域社会の中（外からのアプローチの場合もあると思われるが）から、社会的課題の改善に取り組む組織」であると位置づければ、これに包含しても良いのではないかと考える。

従来、コミュニティの抱える問題は一般的に、「国、もしくはNGO/NPO が解決してくれるだろう」という認識があったが、表/図 2-1、CSRの3つの次元でも示されているように、企業には、社会貢献活動としてコミュニティやNGO/NPO を支援する責任があることが分かる。また、企業活動は、直接的・間接的にコミュニティに対して大きな影響を与えると同時に影響を受けるものである。いわば、企業とコミュニティは、経済的・社会的交換を通して相互的關係にある。そのため地域社会は、重要なステイクホルダーの一つと言える。

図/表 2-1 で示された③の部分は、コミュニティの抱える社会的問題に対して企業がフィランソロピー活動（社会貢献活動）を通じて関わっていくことを示している。更に②の部分では、企業がその本業の中に社会的事業を組み込むことで、社会的課題に関わっていくことを示す。②と③の部分の活動における具体例は、表 2-1 に示された通りなので、ここでは割愛する。

さて、何故企業のコミュニティ活動が求められるようになったのか？その背景には、1980年代にアメリカ・イギリスのレーガン、サッチャー政権以降の“小さな政府化”によって、貧富の差が拡大し、都市部に形成されたインナーシティ（＝社会サービスが、他のエリアに比べて十分に供給されなかったり、移民労働者やマイノリティが多く青少年犯罪が急増し、荒廃した地域のこと）が社会問題化したことにより、政府の限界が露呈したことや、90年代のグローバル化の進行による、企業の海外進出に伴って、現地コミュニティの社会的課題に対し企業に積極的関与を求める声が高まったことなどが挙げられる。

このような背景から、いま世界でNPO/NGO や企業への期待が大きくなっているのである。更にこの動きは日本でも見られ、インナーシティの問題は欧米ほどではないにしても、急速な高齢化によるホームレス問題や若年層の新しい社会問題が生まれていることが原因となり、企業への期待が寄せられる時代になってきている。

ここでNPO/NGO についてだが、これらの団体は、社会問題を解決するための大きな影響力を然程持っていなかったが、市民権を得、近年になって漸くその活動の幅を拡大させ、影響力を及ぼすようになったとされている。謂わば成長段階にあり、その支援や育成が求められているのである。

以上より、企業はフィランソロピー活動として、あるいは新しい事業活動として、こうした課題に取り組んでいくことを期待されている。

最後に、「企業は地域社会に対して、どのようにアプローチしていくべきか？」という本論に対しての解は、

- ・ 戦略的フィランソロピー活動への積極的な取り組み
- ・ NGO/NPO との協力体制の構築

に尽きると思う。特に後者においては企業と NGO/NPO 相互のコミュニケーションが不可欠だと考えたため、以下の表 2-3 には、企業だけでなくそれぞれの課題をまとめた。

<p>◎企業の課題</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. コミュニティ活動を明確化した上で、企業理念・ミッションとリンクさせること 2. キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待（求めているもの）に応えること 3. 事業所や工場の位置する地域性を十分に考慮し、そこで求められている社会的課題に応えていくこと 4. 想いを同じくする他企業や NPO と連携することの可能性を模索すること、又、連携において必要となる情報を共有するために、相互的にコミュニケーションを図ること 5. 本業を離れた社会貢献に留まらず、本業におけるコアのビジネス機能や技術を生かせる取り組みを試みる（＝企業家精神、ソーシャル・イノベーションの遂行） 6. 社内での実施体制を構築する（例えば、「内部の支持を得る→戦略的ビジョンの設定と策定→実施→評価→見直し」といった PDCA サイクル的な制度づくり） 7. 社内横断的（つまり、社内の事業部同士の協力による）な取り組みを進めること 8. 株主をはじめとしたステイクホルダーに対して、社会活動の成果を説明すること
<p>◎NPO/NGO の課題</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. より影響力を与えられるような社会的地位に成長すること 2. 1 の実現を図るために、あらゆる方面で認知度を向上させる努力をする（企業と提携してもプロジェクトが成功すれば、大きな宣伝効果にもなると思われるので） 3. 立ち上げるプロジェクトが、そのコミュニティにとって本当に有益なもので、求められているのかどうか、事前に評価し、実施後も評価を加え、見直すことが必要 4. これは企業についても言えることだが、双方の情報共有が難しい場合、仲介となる組織を利用する

[表 2-3 企業と NGO/NPO の課題]

(6) 国際社会

国際社会に関しては、対一企業ではなく、対国家（政府）として扱う方が無難だと、私は思う。先に述べたように、企業は直接的利害を主張されることはなく、間接的な関係にあるのではないかと。

近年の環境問題や途上国の問題などは、今や国際社会が団結して解決に導かなければ領域となっており、その早期解決を図るために洞爺湖サミットが開催されたことは記憶

に新しい。

では、企業は国際社会に対して何をすべきで、どのようなアプローチをすれば良いのか？

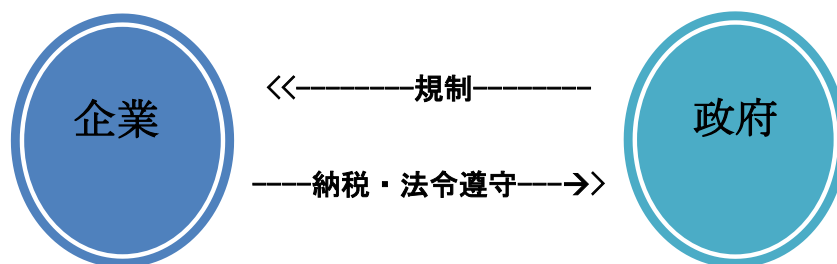
そもそも国際社会から直接的利害を主張されることが無いのなら、直接的利害を主張することも一企業では出来ないだろう。そこで、NGO/NPO とのコラボレーションを図ることによって生まれる社会貢献活動を行うことで、間接的にでもその問題解決の糸口になることが出来るのではないだろうか。

そして、国の数だけ文化の差異が存在する。異文化コミュニケーションは、国だけではなく、企業が海外進出する上でも必要なことであり、他国の文化という背景を理解することで、自国とのギャップを少しずつ埋めることが可能となり、相互理解、若しくは相互が納得するような発案の可能性が生まれるかもしれない。

企業が、というよりも、これから企業で働く私個人の意見ではあるが、英語の必要性和相手（どんな国の人であっても）の背景を理解する努力が必要となってくるのではないかと感じている。

(7) 政府

ここでの「政府」は、日本政府のことを示しており、企業との関係を簡単に表したものが、下の図である。



[図 2-4 企業と政府の関係]

図 2-4 についてだが、政府の役割と企業の責任を示した。政府は企業に対して法律で規制を定め（例えば、排ガス規制）、企業は納税の義務と定められた法を遵守する責任がある。（CSRの3つの次元の①の項目より）

しかし、脱税などの不祥事は絶えることはない。それはまず、政府のモニタリングに限界があることが原因だと考えられるが、その現象は企業が短期的な利益を求めた結末と考えることも出来る。

ここで、古代ギリシアの哲学者のエピクロスの主張として概ね、

- ・我々は、短期的な快樂と、長期的な快樂を弁別することが必要
- ・人間は短期的な快樂を受け入れようとするもの
- ・長期的な善のための理性的な計算は、短期的な快樂に基づく行為よりも好ましい、というような3点が挙げられる。不祥事の例として挙げた脱税は、エピクロスの言う“短期的な快樂”に走ったものと置き換えることが出来る。最後の項目は、企業のビジネスにおいても有効な考え方であり、企業の長期的な善＝持続可能な企業と置き換えることで、その実現のために理性的・合理的なプロセスを踏むことが企業の責任となるのではないだろうか。

先も述べたように、法令遵守は企業のなすべきことである。政府に対して果たす責任を企業が自覚すると共に、内部から倫理やCSRに関する教育を徹底して行い、「やって当たり前」という認識を持たせるしか無いのではないだろうか。

(8) 顧客（消費者）

CSRは、消費市場において企業収益に影響を与える消費者の的確な評価・選別があつてこそ促進されるものであり、CSRは消費者をはじめとしたステイクホルダーと共に意識と行動の変革、進展を図らなければならない。

消費者とCSRとの関わりで最初に浮かぶものは、企業行動が引き起こす「消費者問題」であり、企業＝加害者、消費者＝被害者という構造を持つものであろう。その対策としては、消費者保護基本法（1968年）の制定をはじめとする様々な法律、行政指導のもとで消費者対応部署が設置される、などがあるが、時代と共に消費者問題は多様化、複雑化しながら増加傾向にある。従つて、企業が消費者にとって安全や信頼のおける製品・サービスを提供するという責任を果たすだけでなく、消費者自身が自立し、権利を確立するという消費者主権が再認識されると共に、消費者の社会的責任（Consumer Social Responsibility）について考えていく必要性が生まれてきた。

消費者主権を確立するために——消費者の権利と責任

● 8つの権利

1. 基本的権利（生存を保障する基本的物資とサービスを手に入れる権利）
2. 安全の権利（健康と生命に有害な物資の販売又はサービスの支給から守られる権利）
3. 情報の権利（不正直な、または誤認を与える広告や表示から守られる権利）
4. 選択する権利（満足すべき質を保証する製品・及びサービスを、競争価格で選べる権利）
5. 代表する権利（政府の政策決定及びその遂行において、消費者利益を代表する権利）
6. 救済をうける権利（間違つたことを伝えたり、見かけ倒しの物資又は不満足なサービス

スについて補償をうける権利)

7. 消費者教育をうける権利 (賢明な消費者となるために必要な知識と技術をうける権利)
8. 健康的な環境の権利 (脅かされず、危険でない環境で生活し働ける権利)

● 5つの責任

1. 批判的な自覚 (われわれが使う物資やサービスの価格、品質について油断せず、疑問を投げかける責任)
2. 行動 (正しいと信ずることを主張し、公正な取扱いがえられるように行動する責任)
3. 社会的関心 (自分たち消費者がほかの市民、とくに不利な立場あるいは力のない人々に与える影響について自覚する責任)
4. 環境への自覚 (自分たちの消費が環境に及ぼす結果を理解する責任)
5. 連帯 (消費者として連帯して組織をつくる責任)

[表 2-4 消費者の8つの権利と5つの責任]

([1]より)

表 2-4 が示すものは、消費者の権利と責任であるが、ここから自ずと企業の消費者に対する責任が導き出せるのである。以下は、自分の考えを加味しながら、消費者に対して企業が果たすべき責任をまとめたものである。

1. 社会の潮流を知り、消費者の求めている商品・サービスを提供すること
2. 安全性や利便性を考慮した商品・サービスを提供すること
3. 消費者の誤解を招くような誇大広告などの宣伝をしないこと
4. 満足すべき質を保証する商品・サービスを提供すると共に、不当な価格で販売しないこと
5. 見かけ倒しの物資や不満足なサービスを提供した際、十分な補償をすること

以上のように、企業は消費者に対して責任を負うと共に、消費者自身もまた、自立することが必要である。

2.4 CSRにおけるマテリアリティ (重要性) について

本章の最後に、CSRにおけるマテリアリティについて述べておく。

企業の事業の中で、マテリアリティ (重要性) つまり「企業に影響する重要な要因」をどのように特定するかが最大のポイントとなる。更に今まで論じてきたように、企業に影響する重要な要因は、ステイクホルダーにあると私は考えている。

そもそもマテリアリティとは会計分野の専門用語であり、財務側の専門家と、CSRで企業活動を評価する側の理解は異なっており、前者を「財務マテリアリティ」、後者を「ステイクホルダー・マテリアリティ」と捉えることが可能である。

特定のステイクホルダーの持つ関心が、社会や企業経営に大きな影響を与える場合は、ステイクホルダー・マテリアリティであると言えるし、従来のように株主が業績に影響を与えれば財務マテリアリティであると言える。更に言えば、前者は長期的に、後者は短期的に企業価値に影響を及ぼすものであると考えられる。

では、企業はどのような対応をすべきなのか？それは、時代の波に敏感になり、その変化に応じて、どのステイクホルダーに重きを置くかを柔軟に変えていくべきではないだろうか。勿論、これは、“ある特定のステイクホルダーをないがしろにし、別のステイクホルダーを鼻屑する”という物では決してない。

近年、環境問題が深刻化している中、次章でも述べるが「環境」というステイクホルダーの対策に重きを置く傾向が見られているのは明らかである。そして現在、ある一つのステイクホルダーだけに特化、またはそれを優遇するという時代ではないように思う。企業理念に「マルチ・ステイクホルダー」の概念を取り込んでバランスを維持しつつ、更にどのステイクホルダーに重きを置いて経営にあたるかは、全てのステイクホルダーの理解と協力を得て企業とステイクホルダーが一丸となれるか否か、に懸かっているのではないだろうか。そのためには、ステイクホルダーに対する企業側の十分な働きかけ（対話、情報開示など）が必要不可欠だと思われる。

第3章 自動車業界の現状

本章は、日産自動車のケースを扱う前に、業界の数社の業績比較と現状の把握を目的としている。

3.1 日本の自動車産業の特徴

日本の自動車産業は、今や世界に誇る圧倒的な優位性を保持しており、基幹産業であるといえる。特に、トヨタ自動車に関しては、世界の各地域で市場シェアを拡大し、これまでの覇者である欧米メーカーを窮地に追いやる勢いで成長を続けており、ロイターが発表した2008年上半期の自動車販売シェアランキングによると、世界1位の座を獲得したようだ。今回は世界のメーカーについて深く言及することはしない代わりに、日本の主要3社の経営指標を載せる。

(決算期)	売上高		営業利益		経常利益		純利益		総資産 (億円)
	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	
<トヨタ自動車>									
04/3	172,948	11.6%	16,669	31.1%	17,658	44.0%	11,621	54.8%	220,402
05/3	185,515	7.3%	16,722	0.3%	17,546	▲0.6%	11,713	0.8%	243,350
06/3	210,369	13.4%	18,783	12.3%	20,874	19.0%	13,722	17.2%	287,316
<ホンダ>									
04/3	81,626	2.4%	6,001	▲17.2%	6,419	5.3%	4,643	8.8%	83,288
05/3	86,501	6.0%	6,309	5.1%	6,568	2.3%	4,862	4.7%	93,170
06/3	99,080	14.5%	8,689	15.8%	8,146	3.0%	5,970	5.8%	105,717
<日産自動車>									
04/3	74,292	8.8%	8,249	11.9%	8,097	14.0%	5,037	1.7%	78,599
05/3	85,763	15.4%	8,612	4.4%	8,557	5.7%	5,123	1.7%	98,485
06/3	94,283	9.9%	8,718	1.2%	8,459	▲1.1%	5,181	1.1%	114,814
07/3	108,242	14.8%	7,908	▲9.3%	7,664	▲9.4%	4,823	▲7.0%	119,395

[表 3-1 主要自動車メーカー 3 社の経営指標の比較]
([3]、[15]より)

表 3-1 から分かることは、トヨタ自動車は群を抜いていること、ホンダが成長していること、日産が 2007 年度の業績で落ち込んでいることの三点が挙げられる。売上高と総資産を増やしながらかも、業績が好調であるとはあまり言い難い日産が、どのようにステイクホルダーに説明責任を果たしているのか、については次章に回す。

さて、自動車産業の特徴として挙げられるのは、広範に渡る関連産業を持つことであり、製造・販売をはじめとして整備や資材など、多岐に及ぶ。そのため、全就業人口と比較したとき、自動車関連の就業人口比率は極めて高い。関連産業が多い、ということは同時に雇用の創出にも繋がる産業であるといえるだろう。

数多くの部品を調達し、高い品質を守りながらコスト削減に励み、市場に受容されるような車を造ることは、完成車メーカーだけでなく、部品や素材メーカーのスムーズな連携、つまりサプライチェーン・マネジメントの仕組みの強化が自ずと必要になってくる。ましてや、グローバル企業ともなれば、海外拠点との連携を図ることは欠かせない事項であろう。

3.2 自動車業界の現状と、今後求められること

まず、自動車業界の現状についてだが、本論文の準備に着手した頃と現在とは短期的に大きく景気の動向が変わっており、ここではより新しい情報を元に論じることとする。

日本の自動車産業は、紛れも無く輸出産業である。しかし、昨今の金融危機や円高により大きな打撃を受け、雇用創出の機会であるどころか、逆に雇用削減の動きが見られていることは、記憶に新しい。また、世界的に見ても業界全体が不振であり、販売台数がひどく落ち込んでいる。アメリカでは、自動車メーカー救済のためのガイドラインを公表するほどであるし、日本でもトヨタ自動車が昨年度の最高利益から一転し、初の営業赤字となった。よって業界全体と言えるのは、いかにコストを削減して経営赤字に歯止めをかけるか、という問題に追われていることが現状であろう。

また、CSRの観点から考えると、いま最も注目が集まっているのは、やはり「環境」というステイクホルダーに配慮した自動車の生産・販売である。業界全体として、すべてのステイクホルダーを意識しながらも、やはり一番は環境に重きが置かれているように思われる。そして、販売数量という規模の観点で存在を高めている日本の自動車メーカーは、一段と自動車技術の面で世界的なリーダーシップを強めることになるだろう。というのも、元々自動車技術は欧米から持ち込まれ、それを日本が改良するという方針であったが、環境に配慮した燃料電池車の開発において先陣を切ったのは、トヨタやホンダといった日本企業であった。今や、ルノーと日産のような技術的かつ戦略的な企業提携を行い、日本が主導となって技術開発に臨む時代になりつつあるのではないだろうか。

最もそれが顕著なのは、ハイブリッド車である。ハイブリッド車は、動力源を複数持ち、動力源を変えて走る、環境負荷の低い車とされ、トヨタ自動車の大幅な販売台数増加の一因でもある。更に、昨今の原油価格の高騰もあって、世界的に販売台数を大きく伸ばしたのである。

販売台数の増加、というのは企業の営業戦略勝ち、という面も考えられるのだが、寧ろ顧客というステイクホルダーの心境や行動にも変化があるのではないだろうか？前章で、消費者の自立を推進し、消費者主権の潮流を広げていくべきだと述べたばかりだが、販売台数が伸びているということはつまり、割高であっても消費者が自発的に「環境にやさしいクルマ」を購入していることになる。この現象は、消費者が環境問題について真摯に受け止め、環境対策に打ち出す日本企業に同意をしていることになるのではないだろうか。何より、複数のステイクホルダーが、うまくコミュニケーションを図れている証明になると思われる。

最後に、今後日本の自動車産業に求められることについてだが、日本国内では日本企業が主導していることもあってハイブリッドカーの普及は著しい。その反面、世界の主流はディーゼル車である。ディーゼル車は、その走行速度が増せば増すほど、燃費効率が高まるという特徴があるため、広い道路を高速で移動することが出来る海外では好ま

れる。これは、温室効果ガスとして知られる二酸化炭素の排出量は少ないものの、窒素酸化物の排出や黒煙といった問題を抱えている。技術革新に伴ってディーゼルエンジン自体の改良が進んで排出量は一昔前のガソリン車程度には抑制され、更に粒子状物質を除去するフィルターを設置して有害物質の排出量を抑えることも可能であるが、コストがかかるという欠点がある。割高なハイブリッドカーと比べてどちらの方がコストがかかるのか？という問題については、正確な数値データが無く比較は出来なかったが、この要因も、世界的なハイブリッドカー普及の一因なのではないだろうか。

ディーゼル車を規制によって強制的に排除してしまうことは、海外の文化を否定することにもなりかねないので不可能であろう。更に問題なのは、ハイブリッドカーの普及を見込んでも、自動車から出る二酸化炭素排出量の世界的な削減には長期的に影響しないと言われていることである。

従って、電気自動車や燃料電池車といった二酸化炭素や窒素酸化物を出さない自動車が市販されるようになるまでは、日本企業は、積極的に海外企業にハイブリッドカーの技術を今以上に改良、広めていく必要があると思われる。そして、ハイブリッドカーのコスト削減が課題となるのではないだろうか。また、海外企業は、窒素酸化物の排出量をより削減するディーゼル車と、ハイブリッドカーの開発、普及を求められることになるだろう。これからは、日本が主導となって、海外企業と協力しながら二酸化炭素や窒素酸化物を出さない長距離走行の可能な自動車を開発していくことが、望ましい。そして、ガソリン以外で自動車の燃料の元となるような素材（トウモロコシのような）の種類を、より多く模索していくことも必要であると感じる。

第4章 日産自動車のケース

4.1 会社概要と特徴

まず、会社概要についてだが、ホームページを参考にして次のように纏めた。

日産自動車株式会社		(2008/3/31 現在)
本社所在地	〒104-8023 東京都中央区銀座 6-17-1	
本店所在地	〒220-8623 神奈川県横浜市神奈川区宝町 2	
設立	1993 年（昭和 8 年）12 月 26 日	
業種	輸送用機器	
事業内容	自動車	
代表者	取締役共同会長兼社長兼最高経営責任者 カルロス・ゴーン	
資本金	6,058 億 1,300 万円	
売上高	10 兆 8,242 億円（2007 年度連結）	
グローバル販売台数	3,769,886 台	

グローバル生産台数	3,657,629 台
従業員数	31,453 名（単独ベース） 180,535 名（連結ベース）

[表 4-1 日産自動車株式会社概要]

更に、日産の特徴を、近年の歴史を交えながら述べていく。

かつての日産には、トヨタと国内首位を競うばかりでなく、海外展開でも先行して、「技術の日産」と評価された輝かしい過去があった。しかし、1980年代を境として急速に市場シェアを下落させ、収益確保が遅れることによって財務体質を大幅に悪化させ、90年代後半まで厳しい経営危機に陥っていた。ここで、販売不振に陥った主な理由としては、①元来日産が販売戦略を不得手としていたから、②主力車種におけるデザインや製品戦略という面で、ヒット車種が出せなかったから、という理由が挙げられる。更に日産の抱える問題はこの自動車事業経営だけでなく、多重責務、多額の土地や株式保有に伴う資産効率の悪化、人的効率の悪化など様々な構造問題を背負い、過去の資産を食い潰す状況が続くことになった。

しかし、1999年のフランスのルノーとの資本提携を行い、同社から派遣されたカルロス・ゴーン氏の強力なリーダーシップと革命的な経営理念に主導されたリストラクチャリング計画「日産リバイバルプラン」の推進により、競争力と収益力を劇的に改善させることが出来た。人員・設備・資産整理というリストラそのものよりも、投下資本利益率（RoIC）という評価機軸の徹底や、日本的年功序列を打ち崩すような抜擢人事などの新しい人的評価、世界中から人材を呼び込む国際主義、ストックオプションを用いた報酬制度などといった根本的な構造改革の成果は、現在の日産の活力源となっているといっても過言ではない。また、車種ラインナップの整理と共にデザインを刷新し、積極的な新車投入を行ったことで、販売台数は伸び、国内シェア2位の座を奪回するという復活を遂げた。なお、ルノーとの提携に関しては、日産の特徴の一つであるといえる。

2002年2月に一年前倒しで「日産リバイバルプラン」の終了を宣言し、三ヶ月後には更なる成長を目指して「日産180」が掲げられる。「日産180」は、

「1」…2004年度末までにグローバルでの販売台数を100万台とする

（※2005年9月に達成されることになる）

「8」…連結売上高営業利益率8%を目指す

（※2002年度に10.8%を達成）

「0」…2004年度末までに自動車事業実質有利子負債0（ゼロ）を目指す

（※2002年度に0を達成）

から成り、最終的にコミットメントを達成させたのは2005年度であった。

しかし、「日産180」で投入した新車群の販売は不発であり、急成長の綻びが見え隠れしている。成長を急ぐことにより、かつての強みであったデザイン面などでの作りこ

みが不十分であるとも言われている。

4.2 日産のCSRへの取り組み



[図 4-1 日産のCSRへの取り組み]

([15]より)

ビジョン	日産：人々の生活を豊かに
ミッション	<p>わたくしたち日産は、独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、その目に見える優れた価値を、すべてのステークホルダー※に提供します。それらはルノーとの提携のもとに行っていきます。</p> <p>※ステークホルダーとは、お客さま、株主、社員、販売会社、部品メーカー、そして私たちが働き、事業を営む地域社会を指します</p>

[表 4-2 経営理念]

([17]より)

初めに、日産がどのようにCSRを捉えているか、同時にステイクホルダーをどう捉えているかについて述べる。

図 4-1、表 4-2 を通して分かることは、日産が「自社の持続的な利益ある成長」と「社会の持続的発展」を念頭に置き、それらの方向性を一致させるような経営を行っていくことを目指している。そのためにCSRの概念を経営に取り入れることで、ステイクホルダーとの信頼性を構築していくプロセスを踏む、という流れになっていることである。そして、ステイクホルダーについては、「顧客」「株主」「従業員」「販売会社」「部品メーカー」「地域社会」を挙げており、まんべんなく信頼性を構築していく姿勢を見せていることが分かる。

[1] 中期経営計画「日産バリューアップ」の意義

「日産180」で掲げられたコミットメントが達成された2005年、更なる成長を図るべく掲げられた目標が「日産バリューアップ」である。内容は、「日産180」と同じように、2005-2007年の3年間が対象となり、①利益コミットメント、②台数コミットメント、③投下資本収益率の三点から成り立っているものである。

それと同時に2005年は、“日産のCSRを定義づける年”でもあった。そして、2006年は“日産のCSRを体系化する年”とされ、2007年は“体系化した日産のCSRを社会に伝える年”として捉えられている。実際、2005年からサステナビリティレポートを追っていくと、内容自体に然程大きな変化は無いものの、枚数が格段に増えていた。

(1) 2005年“日産のCSRを定義づける年”

まず、「日産CSR方針」と「日産CSR重点9分野」を定めることで日産のCSRの定義づけを行い、その重点9分野の進展を管理するために「CSRステアリングコミッティ」が設置された。

日産CSR方針

日産のあらゆる活動は、倫理的行動、高い透明性に裏打ちされたコーポレートガバナンス（企業統治）、そして多様性の尊重のうえに成り立っています。

私たちが目指すのは、企業として持続的な利益ある成長を追求すると同時に、持続可能なモビリティと社会の実現に向けて積極的に貢献していくことです。

世界中のステークホルダーの声に耳を傾け、協力し合うことで、信頼と機会を生み出し、価値を創造し続けていきます。

[表 4-3 日産CSR方針]

([17より])

日産CSR重点9分野

誠実

公平・公正を旨とし、社員は日産グローバル行動規範に則って、事業を営むあらゆる場所で倫理的に行動します。

品質

世界で高品質が認められる製品やサービスを創造します。

安全

技術の革新に加え、安全推進活動に積極的に取り組み、クルマ社会をより安全なものにしていきます。

経済的貢献

持続的な利益ある成長を目指します。そして社会全体の経済的発展にも貢献します。

環境

クルマのライフサイクルから生じる環境負荷を低減し、持続可能なクルマ社会の実現に貢献します。

バリューチェーン

サプライチェーンのあらゆる段階において、倫理的で環境に配慮した行動がなされるよう促進していきます。

ブランド

人、環境、そして事業を営む地域社会への配慮で知られる、信頼されるブランドを創造します。

社員

多様な人材が自らの成長を実感できる、魅力的な組織となることを目指します。

社会貢献

NGOとのパートナーシップにより、地域社会や人びとの繁栄に寄与します。

[表 4-4 日産CSR重点9分野]

([17]より)

なお、これらの策定に際して行ったことは、社内外からのフィードバックである。更に、「CSRステアリングコミッティ」でのミッションとして掲げられたのは、“重点

9分野における3つのバランスを追求すること”であり、それは、

- ①短期視点と長期視点のバランス
- ②日産の成長と社会の発展のバランス
- ③日産が提供する価値のステイクホルダー間のバランス

である。そして、いずれもマルチ・ステイクホルダーの観念が垣間見られる日産の経営理念(表4-2)、そして図4-1で示された取り組みの方針と一貫性を持つと考えられる。

(2) 2006年 “日産のCSRを体系化する年”

2006年は、「日産CSR方針」「日産CSR重点9分野」に基づいて、体系化を図る年であった。

具体的には、重点9分野に関係する部門の部次長約20人から成る「CSRステアリングコミッティ」を組織化し、第一回となる「2006年度上半期CSRステアリングコミッティ」を開催して重点9分野ごとに将来のオポチュニティやリスクについての議論を行った。そこで初めて、管理ツールとして「CSRスコアカード」を用いる。これは、重点9分野ごとに、日産が現在実行している事業活動の価値観や管理指標、企業に対する社会からの要請を記載して、そのバランスを保つためには、将来、どのような価値観や管理指標が想定されるかを検討するものである。又、スコアカードの横軸では、②日産の成長と社会の発展のバランスを追求していくことを狙い、設計を行う。一方、縦軸では、③日産が提供している価値のステイクホルダー間でのバランスの追求を目標としている。そして横軸と縦軸の両軸を踏まえ、全体として、①短期視点と長期視点のバランスを追求いく、といった仕組みになっている。

また、社外のCSR有識者を招いてCSRステアリングコミッティのメンバーとの討論会や、世界から環境の有識者を招いた環境アドバイザー・ミーティングも開催されるなど、体系化を図ることを目的とした年度ならではの方策であると感じる。

(3) 2007年 “体系化した日産のCSRを社会に伝えていく年”

2007年は、体系化した日産のCSRを社会に伝えていく年であると共に、日産独自のCSR推進手法である「日産CSRマネジメントウェイ」の骨格をつくる年となる。具体的には、CSRスコアシートの公開である。元々スコアシートは重点9分野ごとに微細な目標を立てて、独自で活動の進捗状況を確認、見直しを行っていたわけだが、サイト等で公開することによって多数のステイクホルダーがそれを目にし、企業に意見することが容易になる。それと同時に「日産CSRマネジメントウェイ」の真髄である“社会の声に耳を傾け、オポチュニティとリスクの芽を見出す”ことが可能となるのである。

[2]各ステイクホルダーへの対応

この項では、日産の挙げるステイクホルダーそれぞれについての対応を順に述べていくこととする。

(1) 顧客（消費者）

「顧客の期待以上の高い品質のクルマやサービスをお届けしたい」。日産はそう考えている。やはり、自社の品質を評価するのは顧客である、と捉え、顧客の視点に立った製品の提供を目指していることが伺える。以下は、顧客に対しどんな対応をしているかの具体例、そして個人的に興味深く感じた事項をまとめたものである。

品質向上への取り組み
<ul style="list-style-type: none">・顧客が安心して使える「当たり前品質」、顧客が魅力を感じるような「魅力品質」、顧客満足度を高めるような「営業・サービス品質」の3領域のグローバルな満足度調査を外部調査機関に依頼し、品質向上へ生かす努力を行っている・リコールに対する迅速な対応を行う「フィールド・クオリティ・センター」の設置
店舗での多様性
<ul style="list-style-type: none">・販売店における、女性カーライフ・アドバイザーやテクニカルアドバイザーの育成、スタッフ強化により、様々な客層に対応することが可能・高齢者や障害者向けの福祉車両（ライフケアビークル/LV）をカーラインアップの重要な1つとし、LV認定店や専門知識のあるLVアドバイザーリースタッフが增加傾向にある・モータースポーツ文化の発展のため、「ニッサン・ドライバー・ディベロップメント・プログラム」を設立し、若手ドライバーの育成

[表 4-5 顧客への対応]

表 4-5 の考察だが、品質の高いクルマを提供することは、おそらく業界内では当たり前といった認識があると共に、顧客もまた当然だと考える傾向があると思われる。そこで、「店舗での多様性」を特化させることで、他の企業との差別化が図れると感じる。特にCSRの観点で考えると、積極的な女性雇用の創出とその育成、表 2-1 で示したような社会的商品の開発に重要性を見出していることなどは、評価すべき点ではないだろうか。特に後者については、「本業を通じて社会貢献を行っている」といえるため、最も望ましいCSR活動である。

(2) 株主・投資家

日産は、株主・投資家に対する責任を「透明性の高い情報開示」であると自ら明言し、それによって彼らと自社の信頼性を高められるとしている。

彼らに対する広報（IR）活動は、主に株主総会や増加傾向にある個人投資家のための説明会や工場見学会が行われているようである。

また、第13回「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において日産は1位に選ばれた。これは、企業の情報開示向上を目的として、毎年各業界を担当する証券アナリストがアンケート形式で各社のIR活動を評価するものであり、日産はフェア・ディスクロージャーの取り組みや自主的な情報開示の姿勢が評価され、3年連続で上位に選ばれている。

しかし、サステナビリティレポートにおいて株主・投資家の項目があまりに少なく、実際に株主や投資家が企業をどう捉え、どのような関係性が構築されているかは、他のステイクホルダーからは分からないと思う。

(3) 社員（従業員）

グローバル企業である日産は、「多様な“人財”がもたらす力の結集が企業としての強みとなる」と述べ、多様性を重視している。そのため、「いかに多様性を生かして、環境づくりをするか」を考えているようだ。

継続的な社員への意識調査やイントラネットの拡充、社員と経営トップによる交流会などでコミュニケーションを図ると共に信頼性を強め、もはや社員は持続的な発展の原動力として欠かせないといえる。勿論社員教育もある。特に、女性社員の支援においては、米国NPO法人カタリストによって毎年女性のキャリア開発・登用を支援する画期的な活動を行っている企業に与えられる賞を、日産は受賞している。確かに、「プロジェクトや組織のリーダーとなる女性が必要」と考え、女性キャリアアドバイザーを女性社員一人一人につける、ということをやっていれば納得はいくが、少し優遇されすぎではないか、と感じた。

また、社員の健康を考えて、外部専門機関と連携したメンタルヘルスプログラムを導入し、社員とその家族、更には生産ラインの社員にも対象を広げ、相談やカウンセリングを利用できるようにしたり、南アフリカ日産自動車会社では、エイズ問題を抱える地域の支援を行っている。

客観的に見て、社員を“人財”（人的資源）とみなし、配慮のある対応をしているように思えるし、十分責任を果たしているようにも感じる。だが、サステナビリティレポートだけでは、実際、社員と企業間の双方のコミュニケーションがどういう結果に繋がっているのかが明記されていないのと、社員像が全く見えてこない。

(4) ビジネスパートナー

日産は、ビジネスパートナーとは常に対等な関係、双方の声を聞くことが重要であり、

信頼関係を構築していくことが重要である、と考えている。

まず、サプライヤーについてだが、新規参入については、国籍や規模、取引実績に関わらず広く門戸を開いている姿勢が伺える。選定の際には関係部門を集め、意見交換を行う。そして選定結果は選定プロセスに携わった全サプライヤーに対して告知される。実際の取引は、「日産グローバル行動規範」（第4項「公平・公正な関係」）を順守し、公平・公正な業務の徹底を高い水準で維持するよう努める。また、ルノーと日産の購買部門が協働して、取引を行うにあたって大切にしている価値やプロセスを、「The Renault-Nissan Purchasing Way」という一冊にまとめている。すべてのサプライヤーと公平・公正に取引すること、透明性のあるプロセスによってサプライヤー選定を行うという大原則をあらためて明記するとともに、日産とルノーの目標、基本的な考え方、プロセスやマネジメントツールなども説明している。ここで述べている考え方は、日産とルノーの購買活動においてグローバルに適用されるもので、全サプライヤーと共有していくものである。日産とルノーでは、このブックレットを日産・ルノー共同購買会社の全世界の1次取引先サプライヤーに配布し、サプライヤーとの信頼関係の構築に励んでいる。

また、「日産3-3-3プログラム」ではサプライヤー、日産の購買部門、開発部門の3者が、コスト低減と高品質を両立させながら、パフォーマンスを最大限に高めていくことを目指す活動を行い、より競争力の高い商品を生むために、コスト低減の専門家であるコストエンジニアによる科学的な判断と、サプライヤーとの密接なコミュニケーションを基本に、ともにアイデアを出し合い、ベストプラクティスを目指す活動を展開している。また、グローバルでもサプライヤーの競争力を高めるため、日産からサプライヤーにスタッフを派遣し、協働して生産工程の改善を図っている。

最後に、「グリーン調達ガイドライン」を発行し、サプライ・チェーン全体で環境対策に乗り出しているのが特徴的である。環境負荷の低減を呼び掛けるほか、環境マネジメントの国際規格「ISO14001」や、環境省の策定した環境活動評価プログラム「エコアクション21」の取得を促すものである。これは対象範囲を国内サプライヤーから1次取引先サプライヤーに拡大させ、現在も環境負荷低減を継続させるよう努力を続けている。

続いて販売会社について述べる。

「常に顧客の視点に立って製品・サービスを提供する」ことを追求する日産では、「ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウェイ（NSASW）」という、販売・セールスの質を高めるための指針をグローバルに設けており、CS向上のため、この指針を元に活動を行っている。例えば、ディーラートレーニングや満足度調査といったものである。

以上のことから、サプライヤーについて日産がどう捉えているか？それは、サプライヤーを対等とし、日産という企業を支える存在としてあるのではないだろうか。サプラ

イヤーとのコミュニケーションを円滑にして信頼性を構築することで、「大きな日産」という存在が出来上がるように思う。それによって、他のステイクホルダーに対する不十分な対策を改善する余地が生まれるのではないだろうか。

そして、日産が明言しているように、「信頼性の構築を目的として、サプライヤーを対等とし、双方のコミュニケーションを図る努力を怠らないこと」が、日産の果たすべき責任であると考えられる。

(5) 地域社会

最後に地域社会についてである。日産は、自社を地域社会に内包されるものと捉えており、「教育への支援」「環境への支援」「人道支援」の3つを社会貢献活動として行っている。そして、「社会貢献活動は、企業市民として果たすべきものである」とも明記している。2006年には「社会貢献 ステアリングコミッティ」を会社横断的に組織し、社会貢献活動に力を入れている。ここで日産が重要視していることは、

1. 社員の自発的な参加意識を育てる
2. 会社の強みや特性を生かした社会貢献活動を考える
3. 専門性のある NGO/NPO との協働

の3点である。

具体例を抜粋して、以下の表にまとめることとする。

国内での活動 <ul style="list-style-type: none">・子どもたちに夢や創造性溢れる絵本や童話を届ける「ニッサン童話と絵本のグランプリ」・NPO活動に関心のある大学生を対象とし、実績に応じて奨学金を支払う「日産NPOラーニング奨学金制度」・地域との協働で車いすマラソン大会を開催、「太陽募金」を設立し、障害者陸上競技団体へ寄付・「日産ボランティア活動資金支援制度」で社員の社会貢献活動への参加を促す・被災地への義援金やレンタカー無償貸与・小学生を対象に、組立おもちゃによる車の製造及び工程改善にチャレンジしてもらうプロジェクトや、実際の組み立て工程で用いられる工具の使用、工場見学など
国外での活動 <ul style="list-style-type: none">・北欧において、未来のエンジニアを育てる学習プログラムへの出資・被災地の清掃活動における社員のボランティア活動・中国で、小学生を対象とした交通安全イベントに協賛・南アフリカ日産自動車会社による、南アフリカの教育・職業訓練プログラム

[表 4-6 日産の社会貢献活動]

実際は、表の倍ほどの活動が掲載されていたが、場所は違えど類似する活動が多かったため抜粋した。

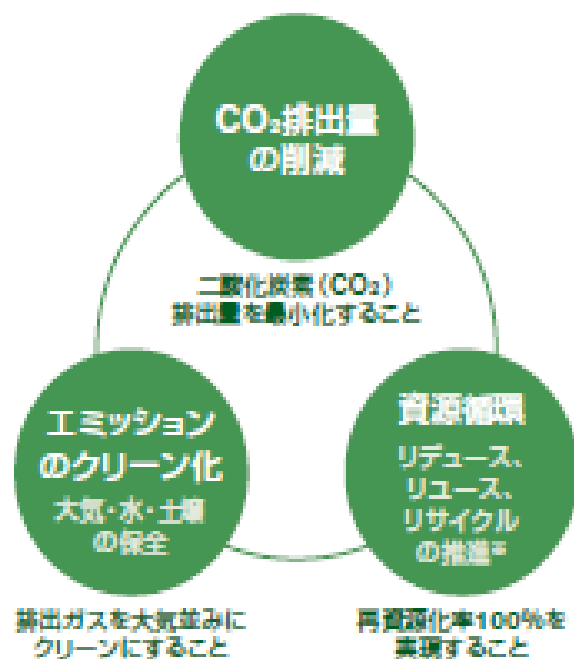
寄付金による支援活動は独自で行っているものが多かったが、その他のプログラムに関しては明言通り、大体が地域の教育委員会、NPO/NGO、などといった団体とのコラボレーションが実現していた。国内外問わず、教育や人材育成の方面に力を入れている印象が見受けられた。

[3]環境について

さて、ここまで環境について触れてこなかったことには理由がある。それは、日産が環境をステイクホルダーとして捉えていなかったためである。しかし日産のCSRにおいて、特に重要性を見出している項目として挙げられるCSR重点9分野として、「環境」という要素が組み込まれているのは表4-4の通りである。そして環境については、サステナビリティレポートを見る限り、一番内容量が多いこともあり、特に重要性を見出していると考えられるため、節を改めて論じることとする。

(1) 日産のビジネスと環境

自動車は多くの資源と化石燃料により走行する。日産は、独自のビジネスと環境への負荷を考え、最小限に留めるために究極の目標と達成すべき3つの課題を定めている。まず、究極の目標は「事業活動やクルマの走行時に生じる環境負荷や資源利用を、自然が吸収できるレベルに抑えること」であり、3つの課題としては、①二酸化炭素排出量の削減②大気・水・土壌の保全③資源循環の推進、としている。



[図 4-2 3つの重要課題]

([17]より)

(2) 中期行動計画「ニッサン・グリーンプログラム 2010」

これは、前項で述べた環境における究極の目標と3つの重要課題のために何をすべきか、ということをもとに2010年に達成すべき目標と取組をまとめたものである。

① 二酸化炭素排出量の削減

まず、この課題については対応が急がれる時代になっていることは言うまでもない。そして自動車燃費における各国政府の規制も厳しくなっているし、欧州では業界団体と欧州委員会との間に自主的に平均的な二酸化炭素排出量の協定が結ばれるほどで、にこの問題については世界的に深刻化しているのである。

日産のこの問題についての取り組みは、生産～物流～販売～リサイクルといった拡大製造者責任の考えの下、各段階ごとでそれぞれ定められており、例えば生産工程では省エネを、物流面では船舶や鉄道輸送への切り替え、そしてリサイクルに積極的に取り組んでいる。しかし、この課題においては技術革新だけでなく社会全体で取り組まなければならないという認識を持っている。そこで、グローバルCO2マネジメントウェイ“QCT・C”を導入される。これは従来の経営指標の、品質 (Quality)、コスト (Cost)、納期 (Time) に「CO2」を加え、全社的に排出量削減に取り組むことを示した新たな経

そして、日産では独自の試算により（地球の平均気温の上昇を2℃以内に抑えるために、大気中の二酸化炭素濃度レベルを550ppm以下で安定させる必要があると仮定）、

“2050年までに新車の二酸化炭素排出量を70%削減する”必要性があるという認識をすると共に、長期的な目標としてそれを掲げることになった。そこで、短・中期的には、

- ・ガソリンエンジンの燃費の向上
- ・ディーゼルエンジンの排出ガスのクリーン化とコスト削減
- ・ハイブリッド車の普及

を進行させることが不可欠である。

しかし、それだけでは更なる削減には至らずやはり燃料電池車、電気自動車を実用化・普及させる必要があり、それには「再生可能なエネルギーの利用」が条件となり、エネルギーセクターとの連携強化が必須となる。

では、実際の製品開発はどうなっているのか？日産の場合は、ハイブリッド車である「アルティマ ハイブリッド」の発売、クリーンディーゼル車「キャシュカイ」の発売がなされている。しかし、根本的解決の糸口となるようなバイオ燃料100%で走行する車や、リッター30km以上を実現する燃費の良い車や、電気自動車などは未だ開発段階にあり、具体的な発売に関する告知は無いのが現状である。

②大気・水・土壌の保全

大気・水・土壌に影響を及ぼす物質の使用、排出を低減するには、クルマの開発・生産・使用・廃棄の流れを、包括的に捉える必要がある。また車室内で発生するホルムアルデヒドやトルエンなどの揮発性有機化合物による健康への影響も最小化する必要もあり、クルマをつくる上での材料から考慮しなくてはならないということになる。

日産では、具体的にどのような取り組みを行っているか？これは、トヨタがハイブリッド車を売りにしているのに対して、日産は「ガソリンエンジンのクリーン化による低排出ガス車」を強みとしていると考えられる。というのも、予てから、環境問題に関心を持っており、“自社の持つ技術を環境対策に最大限発揮させるには、ガソリンエンジンの改良が最善策なのではないか？”という可能性を模索しながら、開発に携わっていたからである。現実には2000年にアメリカで発売した「セントラCA」は、ガソリン車としては世界で初めて、カリフォルニア州大気資源局の制定する排出ガス基準値をクリアし、PZEVの認定を受けた。その後も次々と低排出ガス車を開発しては、国内でULEV, SULEVの認定も受け、今や国内販売台数の80%は排出ガスのクリーン度が最高ランクであるSULEVに認定されている。その結果、販売台数の40%を電気自動車にした場合とほぼ同等の窒素酸化物と炭化水素の削減効果が得られると、試算している。

また、ディーゼル車の更なるクリーン化にも意欲を示している。これはディーゼル車

が主流となっている欧州向けの製品であると考えられる。

以上より、各国の強化された排ガス規制を早期にクリアした日産のすべきことは、地域に応じた燃費の良い低排出ガス車の開発なのではないだろうか。そして、焦りのあまり開発を急ぎ、低品質の電気自動車の投入を行うよりは、ディーゼル車の主流の欧米にクリーンディーゼル車と低排出ガス車を上手く配分・投入し、シェアを広げていくのが望ましいのではないかと感じた。

③資源循環の推進

日産は、自動車リサイクルによる持続可能なモビリティ社会の実現を目指しており、廃棄物となるものを、「減らす（リデュース）」「再使用する（リユース）」「再生利用する（リサイクル）」の3点を念頭に置いて、クルマのライフサイクル（開発から廃棄までの工程）のあらゆる段階で、限りある貴重な資源を有効利用して効率的に循環させるような取り組みを行っている。

日本においては、「ニッサン・グリーンプログラム 2010」で掲げた目標である「2015年までに使用済自動車のリサイクル実効率 95%達成という自動車リサイクル法の基準を5年前倒して2010での達成」という項目は、2006年に達成されている。そして今後は、ルノーとの提携を生かしてその取り組みのノウハウを欧州に発信したり、実効率100%を目標に、この取り組みを継続していくことが望ましい。

以下は、各工程における具体的な方策をまとめた表である。

開発段階 <ul style="list-style-type: none">・使用済み後について、特にリサイクルのしやすさを考慮した部品を用いた設計を行う・ルノーとの提携により、設計の初期段階でクルマのリサイクル率やコストを算出するリサイクルシミュレーションシステム「オペラ」を開発し、リサイクル性を考慮した設計に活用する
生産・物流段階 <ul style="list-style-type: none">・国内では、再資源化率（廃棄物発生量のうち、熱回収を含めて再資源化し、活用した廃棄物の割合）100%を目指して3R活動を行う（既に4工場、1事業所、連結製造会社2社が達成）・部品の梱包用の木製パレットをスチールやプラスチック素材に変え、パレットのリターナブル化を進め、ほぼグローバルで切り替えを完了・梱包方法自体を見直して、梱包材の使用量を削減
サービス・使用済み段階 <ul style="list-style-type: none">・販売会社において、日産独自の環境マネジメントシステム「日産グリーン・ショップ」認定制度を基盤として、使用済み自動車や排出物の適正処理及び環境設備管理、顧客へのPRの実施・使用済み自動車の処理の際、リサイクル業者に依頼して再利用可能な部品を分別、日産が回

収・品質確認を行った上で、販売会社において修理用の中古部品「ニッサングリーンパーツ」として販売（価格は新品の1/3~1/5程度）

- ・全国のリサイクル業者と協力して、日産車のアルミホイールを回収し、再生素材として用いる
- ・リサイクルの実効性を高めるため、リサイクル業者と協力してクルマの解体実証実験を実施
- ・2005年の自動車リサイクル法施行により、自動車メーカーに特定の部品の引き取りやリサイクルが義務化されるようになったことで、日産主導の下、業界全体でリサイクル促進チーム「ART」を結成し、リサイクル業務の効率化を推進

[表 4-7 リサイクルを念頭に置いた各工程の取り組み]

第5章 結論と提言

本論文では理論編、ケーススタディ編と分け、理論にケースを照らし合わせながら論ずるという形式を取っていたが、それを通してわかったことは、必ずしも企業のCSR経営が理論と合致するとは限らない、ということである。殊に環境において言うならば、環境をステイクホルダーの一つとして捉えた上で、諸々のステイクホルダーに対してバランスよく対応していく、或いは時代の潮流を察知してどのステイクホルダーに重要性を見出すか、といったステイクホルダー・マネジメントを行っていくという理論であったに対し、日産のケースでは、環境を重要視すべき“分野”の一つとして考え、独自のCSRの要素に組み込む方法を取っていたため、戸惑わざるを得なかった。とはいえ、改めて考えてみると「環境」という点においては共通しており、位置づけが異なるだけで、理論においてもケースにおいても、企業の果たすべき責任は満たされているように感じる。

勿論、理論を元に日産独自のCSRは成立していることが明白だと思われた面も多い。例えば経営理念に見られるマルチ・ステイクホルダー、環境という“分野”にマテリアリティを見出している点。そして、理論編で論じてきた「諸々のステイクホルダーに対して企業がどう捉え、どんなCSRを行うべきか」という解については、日産のケースではサステナビリティレポート等において開示され入手出来る情報から考えれば、ほぼ望ましい行動を取っていると思われる。

そして、ケーススタディにおける日産のCSRから、分かることを次のように表に示した。

Strengths	<ul style="list-style-type: none"> ・「認定」という形で国内外から評価を与えられた自社の低排出ガス車の製造技術 ・積極的な NPO/NGO とのコラボレーションを図った社会貢献活動、本業に則った社会的商品の開発 ・ルノーとの提携による資本提携、共同開発など ・サプライチェーン全体でリサイクル活動に精力的である点
Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からの不得手な営業戦略 ・いま社会から求められているハイブリッド車の生産が少ない（もし、低排出ガス車に特化するのであれば、明確に説明責任を果たすべき）
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> ・ルノーとの提携（まだまだ活かしきれてないように思えるため） ・環境問題に関心が高まる時世だけに、新たな技術革新・製品開発の機会が存在している
Threats	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな輸出企業だけに、金融危機などの景気変動に左右されやすい

[表 5-1 日産における SWOT 分析]

提言としては、やはり「ルノーとの提携」の成果が十分に表れていない（明確な表記がされていない）ため、弱みを強みに変えられる可能性はまだあるのではないだろうか。サステナビリティレポートにおいて、“ルノーとの提携によって…（略）…努力しています”といった表記が多く、結果が表れていない事象が多かったため、今後の成果に期待したいと思う。そして、サプライチェーン全体でリサイクル活動に従事し、成果を上げられるのは、双方の理解と意思疎通が十分に得られているからであろう。継続的に信頼関係の構築を目指していければ良いと思う。

いま、環境問題は業界を越えて世界に共通する問題であり、重要性が認められることは言うまでもない。そして、環境に重きを置いた企業の CSR 活動が、この先しばらく続くと思われる。国際社会と政府との連携による環境対策が上手くいかない中で、各地に進出することにおいて比較的自由度の高い企業の行動には、更なる注目が寄せられることになるだろう。

<参考目録>

書籍

- [1] 谷本寛治『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社[2004]
- [2] 伊吹英子『CSR経営戦略』東洋経済新報社[2005]
- [3] 中西孝樹『業界研究シリーズ 自動車』日本経済新聞社[2006]
- [4] D・スチュアート（著）、企業倫理研究グループ（訳）『企業倫理』白桃書房[2006]

Web ページ

- [5] エコロジー・シンフォニー
(<http://www.ecology.or.jp/index.html>)
- [6] All About
(<http://allabout.co.jp/>)
- [7] はてなキーワード
(<http://d.hatena.ne.jp/keyword/>)
- [8] 北海道洞爺湖サミット
(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/summit/toyako08/index.html>)
- [9] 環境省
(<http://www.env.go.jp/index.html>)
- [10] 自動車排出ガス規制 (wikipedia より)
(<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%87%AA%E5%8B%95%E8%BB%8A%E6%8E%92%E5%87%BA%E3%82%AC%E3%82%B9%E8%A6%8F%E5%88%B6>)
- [11] 排ガス規制
(<http://www2.ocn.ne.jp/~kk-sakae/temabetu/haikigasu-kisei/haikigasu-kisei-to-p.html>)
- [12] チーム・ビルディング・ジャパン
(<http://www.teambuildingjapan.com/index.html>)
- [13] 株式会社創コンサルティング
(<http://www.sotech.co.jp/csr/06.html>)
- [14] ロイター
(<http://jp.reuters.com/>)
- [15] 日産自動車ホームページ
(<http://www.nissan.co.jp/>)
- [16] carview ニュース
(<http://www.carview.co.jp/news/>)
- [17] 日産自動車「サステナビリティレポート 2008」
(http://www.nissan-global.com/JP/DOCUMENT/PDF/SR/2008/SR2008_J_all.pdf)