

日産のビジネスウェイ

日産は、独自性を追求する企業であり、この独自性こそが先進的な自動車メーカーとしての日産の特長なのです。日産の経営哲学や行動指針は、慣習にとらわれることはありません。さまざまな部門や事業、そしてルノーとの提携を通じて情報交換しながら、独自の経験や知識に基づいているのです。

日産の経営哲学の中核を成すのが「日産マネジメントウェイ」です。ある経営幹部は次のように言っています。「日産マネジメントウェイは、すべての社員が受け入れることができる行動指針である」。基本とする理念は柔軟かつシンプルで、業績の向上を目指すことにあります。お客さまに価値を創造するには、社員がつねに顧客志向でなければならない、ということも「日産マネジメントウェイ」の一例です。

発想を転換するためには、優秀な経営陣が必要となります。このアニュアルレポートで紹介される経営幹部の行動やコメントは、力強いリーダーシップに基づいています。自身のビジョンを伝えること、アクションプランにコミットすること、説明責任を遂行すること、進捗状況を把握すること、高い業績を実現すること、こうした行動に経営幹部の力強いリーダーシップを見出すことができます。このような経営スタイルは、日産の隅々にまで深く浸透しているのです。

「日産マネジメントウェイ」の主要コンセプトの一つが「クロス・ファンクショナル」です。「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」と「V-upプログラム」は日産が独自に開発した強力なマネジメント・ツールとして、グローバルな日産グループのさまざまな機能・組織をカバーしています。組織や物理的な境界を越えて社員を結び付けてCFTを立ち上げる際、いわゆる「健全なるコンフリクト(対立)」が頻繁に発生します。「健全なるコンフリクト」は対立を引き起こすのではなく、チーム内の連携を深め、革新的な発想を生み出します。そしてここでも、すべては顧客中心主義から始まります。結局、一部門が他部門と協力することなく、単独でお客さまの求めるもの—最高のサービスとサポートに支えられた最高のクルマを提供することは不可能なのです。クロス・ファンクショナルな取り組みこそが日産の企業活動の中核であり、部門間コミュニケーションにより経営プロセスがより活発になるのです。

もう一つの主要コンセプトは「ストレッチ(伸張)」です。「ストレッチ」が生じるのは、全社横断的なプロジェクトの中で、各部門のさまざまな観点を取り入れてお客さまの期待に応えようとする時です。社員の多様なキャリアや経験、考え方を組み合わせることにより、組織を新たな方向にストレッチする解決策が生まれるのです。

「日産リバイバルプラン」のスタート以来、日産のあらゆる企業活動はコミットメントに基づいて実施されています。社員は、目標達成にコミットしなければいけません。コミットメントには社内における目標だけでなく、社員・株主・サプライヤー・お客さまなど社内外のステークホルダーにとって重要な意味を持つものもあります。しかし、目標を設定し、その実現のためにプロセスを開発することには、単なる目標達成以上の意味があります。こうした取り組みの目的は自信を高め、さらなる業績の向上を目指すことにあるのです。

やる気があり、モチベーションの高い人材は日産の大事な財産です。今日の日産の業績は社員一人ひとりが意欲的な姿勢で仕事に取り組んだ結果によるものです。そこで日産は、社員の熱意とモチベーションを保つために、以下のようなさまざまな取り組みを行っています。

第一に、会社としてのビジョンを明確に定義しています。このビジョンを一人ひとりが理解し、自分のものにしなければなりません。どんなに厳しい状況でも、説得力のあるビジョンがあれば皆、同じ方向に進むことができるのです。

第二に、公正かつ効果的に双方向のコミュニケーションを行えるように心がけています。社内外的関係はお互いの尊敬と信頼の上に成立するものであり、オープンな意見交換によって関係はさらに強化されるのです。日産では、新しいコミュニケーションチャンネルを設けることで、社員がより迅速かつ効果的に会社情報にアクセスし、投資家・株主・サプライヤー・メディアなどのステークホルダーとの間でタイムリーに情報を共有できるようになっています。

第三に、経営の一貫性を維持すると同時に、権限委譲を推進しています。経営の一貫性を維持することにより、企業基盤が強化され、企業の活動や意思決定への信頼が高まります。この揺るぎない企業基盤と信頼関係の上に権限委譲を実行することにより、社員はより積極的に意思決定プロセスに参加するようになります。そして、社員は経営の仕組みを理解することができ、自信を持って自らの意見やアイデアを述べることができるのです。

第四に、社員を公平に評価します。業績向上への貢献を的確に測るために、結果および実績を重視します。日産は、日本に根強く残る年功序列の雇用・報酬システムから成果報酬システムへと移行しました。また、さらに一歩踏み込んで、日産のビジョンを実践する活動を高く評価しています。日産はいまや、斬新でダイナミックな雇用システムを模索する企業にとってのベンチマークとなっているのです。

第五に、日産ブランドのアイデンティティを明確に定義しています。日産ブランドは社員の次に大切な資産であり、どんな有形資産よりも重要な資産です。

日産の経営哲学—持続的な利益ある成長の追求にあわせて進化する考え方はこうした取り組みから成り立っているのです。日産は世界トップの自動車メーカー、つまり品質・ブランド力・収益性・業績におけるリーダー企業になることを目指しています。このゴールへと向かう道を切り開くのが「日産マネジメントウェイ」なのです。日産は企業としての本質を、お客さまのニーズに合わせて柔軟に見つめ直していきます。

コーポレート・ガバナンスの状況

コ・ボレ・ト・ガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスの充実、当社の経営の最重要課題の一つです。当社のコーポレート・ガバナンスにおけるもっとも重要なポイントは、経営陣の責任の明確化であり、当社は、株主および投資家に向けて明確な経営目標や経営方針を公表し、その達成状況や実績をできるだけ早くまた高い透明性をもって開示しています。これによって経営陣の責任を明確にし、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

会社の機関の内容および内部統制システムの整備状況

当社は、監査役制度を採用しています。会社の機関として商法に規定する取締役会および監査役会を設置しており、重要な業務執行の決議、監督並びに監査を行っています。

取締役は、平成17年6月21日開催の第106回定時株主総会の決議により7名から9名になり、9名のうち1名は社外取締役です。取締役会は、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催して、重要な業務執行について審議・決定しています。

一方監査役については、同じく平成17年6月21日開催の第106回定時株主総会の決議により1名減じて4名体制となり、社外監査役3名と社外監査役以外の監査役1名で構成されています。また、4名の監査役のうち3名が常勤監査役です。各監査役は、取締役会に常時出席するとともに、監査役会が定めた年度の監査方針に従い、取締役の業務執行全般にわたり監査を行っています。

当社は、社長直轄の独立した内部監査部署として、国内内部監査室(14名)を設置し、当社および国内連結子会社の業務執行に関する監査を実施しています。また、海外子会社については、各地域の統括会社に設置された内部監査部署が担当しており、それらの活動をChief Internal Audit Officer(CIAO)が統括することにより、有効かつ効率的なグループ・グローバルな内部監査を行っています。

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役等からその職務の状況を聴取する等を行い、業務執行の全般にわたり監査しています。監査役会では、監査役相互の情報共有を図ることにより、監査機能の充実に努めています。また、監査役は、定期的に内部監査部署から、監査計画および監査実施結果の報告を受けるとともに、意見交換を行い、監査の参考としています。さらに、監査役は、会計監査人からも同様に報告を受け、その相当性を判断しています。

リスク管理体制の整備状況

当社は、リスクを「事業目的の達成を阻害する要因」と定義し、リスクをいち早く察知し、評価して必要な対策を検討・実行することにより、発生する確率と発生した場合の被害の最小化に努めています。

当社は、さまざまな観点から当社およびグループにおけるリスク評価を行い、あるべき管理体制および方法の検討を重ねてきました。財務部内に設置したリスクマネジメントチームは、平成16年から各グローバル機能と連携し、業務遂行上のリスクを洗い出し、その発生頻度と発生時の被害による影響度、並びにコントロールレベルをもとに、リスクの優先順位付けを行いました。そして、アクションが必要なリスクに関しては、管理責任者(担当役員)を指名し、具体的な対策を講じています。

また、当社では平成16年4月より、特定の地域での知的財産を保護し、日産の知的活動の成果を守る活動を強化すること、さらには新たな知的資産を抽出することを狙いとして、知的財産統括室を設け、日産ブランドの保護・創造活動を行っています。

平成17年度からは、従来のハザードリスクに加え、より戦略的なリスクやビジネスプロセスに関わるリスクにも対象を拡大しました。リスク管理を担当する機能または部署は、その状況をそれぞれのレポートラインにより報告し、EC(エグゼクティブコミティ)は、コーポレートレベルで管理すべきリスクを直接モニターすることとしています。

当社では、平成13年に「日産グローバル行動規範」を定め、国内外のグループ会社の社員に展開しました。また、平成16年には、それまで見直しを進めていた日本版を「日産行動規範(日本版)~わたしたちの約束~」としてまとめ、国内のグループ会社の社員に適用するものとして周知を図り、順次各社での採用・展開が進行しています。

明文化された行動規範は、すべての社員が理解し、実際の行動に反映されることが不可欠であるとの考えに立ち、周知徹底のための教育を重視しています。当社の社員に対しては、e-ラーニングまたはVTRによる教育プログラムの受講を義務付け、受講後には規範遵守に関する誓約書に署名することとしています。すでにほぼ全員の当社社員から、誓約書受領を完了しており、企業倫理の遵守の浸透が図られています。

さらに、これらの遵守状況を常時チェックし、保証するための仕組みとして、グローバルコンプライアンス委員会を設置しています。人事部門担当常務がGlobal Compliance Officer(GCO)として委員長となり、日本・北米・欧州・その他一般地域に、地域ごとのコンプライアンス委員会を設け、行動規範のさらなる整備や、課題の解決、啓発活動を推進しています。また、社員からの業務に関する意見や要望を、会社に自由に伝えるための仕組みとして、平成14年に導入した「イージーボイス・システム」は、コンプライアンス違反や、その可能性のある行為なども伝えることが可能であり、業務の改善を推進するとともに、企業倫理遵守の風土醸成にも貢献しています。