



Annual Report 2010

アニュアルレポート 2010

2010年3月期

NISSAN



ビジョン

日産：人々の生活を豊かに

ミッション

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。

注：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。

Vision Mission



目次

- 2 2009年度 主要ニュース
- 3 財務ハイライト

4 新たな次元での成長に向かって

- 4 CEO メッセージ
- 6 COO メッセージ
- 8 CFO メッセージ
- 10 CRO メッセージ

12 商品計画

- 12 金融危機からの戦略
- 15 ゼロ・エミッション戦略

18 パフォーマンス

- 18 2009年度 販売実績
- 20 2010年度 販売見通し／新規投入技術
- 22 財務レビュー
- 26 財務諸表

- 30 役員
- 32 コーポレートガバナンス

Contents



このアニュアルレポートは、2009年度の決算結果を紹介するとともに、日産のマネジメントチームへの投資家の皆さまのご理解を深める機会を提供します。社長兼CEOであるカルロスゴーンおよび経営幹部が個別インタビューを通して、日産の哲学と方向性を語ります。

レポートのご紹介

アニュアルレポート

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/LIBRARY/AR/>

サステナビリティレポート

<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/CSR/LIBRARY/SR/>

プロフィール

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/LIBRARY/PROFILE/>

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、当社の将来計画、目標、投資、商品計画、生産見直し等の将来に関わる情報が記載されています。実際の業績は、さまざまな要因により、これらの見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。日産の事業活動やその展開だけでなく、世界経済の動向や自動車産業を取り巻く情勢の変化なども、計画達成および目標達成に大きな影響を与えます。

2009

April [2009年 4月]

- ・ 7車種の燃費を向上させ、減税措置適合車種を拡大

June [2009年 6月]

- ・ ロシア サンクトペテルブルグの新工場で車両生産を開始
- ・ 中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム 2010」の進捗を公表

August [2009年 8月]

- ・ 電気自動車「日産リーフ」を初披露
- ・ 新グローバル本社屋の竣工式を実施



日産リーフ

October [2009年 10月]

- ・ 住友商事と電気自動車用バッテリーの2次利用事業の検討開始

December [2009年 12月]

- ・ 日本で新型軽自動車「ルークス」を発売開始



ルークス

February [2010年 2月]

- ・ 「ECOモード機能+ナビ協調変速機能」が第20回省エネ大賞において「資源エネルギー長官賞」を受賞

May [2009年 5月]

- ・ 日本を皮切りに小型商用車「NV200 バネット」を発売開始



NV200 バネット

July [2009年 7月]

- ・ NECとの合併会社、オートモーティブエナジーサプライ(AESC)が高性能リチウムイオン電池を試作開始
- ・ 中国における合併会社、東風汽车有限公司が花都工場の生産能力の増強を発表

September [2009年 9月]

- ・ 北米を皮切りに新型「370Z ロードスター」を発売開始



370Z ロードスター

November [2009年 11月]

- ・ 中国で「NT400 キャプスター」を発売開始
- ・ 日本で新型「フーガ」を発売開始

March [2010年 3月]

- ・ タイで新型グローバルコンパクトカー「マーチ」の発売開始
- ・ 北京に新デザインスタジオの開設を発表
- ・ ルノー・日産アライアンス、インド チェンナイ新工場の竣工式を実施



マーチ

2010

財務ハイライト

終了事業年度	2009年度 2010年3月31日	2008年度 2009年3月31日	2007年度 2008年3月31日	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日
売上高 (百万円)	¥7,517,277	¥8,436,974	¥10,824,238	¥10,468,583	¥9,428,292
営業利益 または営業損失(△) (百万円)	311,609	△137,921	790,830	776,939	871,841
経常利益 または経常損失(△) (百万円)	207,747	△172,740	766,400	761,051	845,872
当期純利益 または当期純損失(△) (百万円)	42,390	△233,709	482,261	460,796	518,050
純資産額 (百万円)	3,015,105	2,926,053	3,849,443	3,876,994	3,087,983
総資産額 (百万円)	10,214,820	10,239,540	11,939,482	12,402,208	11,481,426
1株当たり純資産額 (円)	663.90	644.60	860.17	862.29	753.40
1株当たり当期純利益金額 または当期純損失金額(△) (円)	10.40	△57.38	117.76	112.33	126.94
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益金額 (円)	—	—	117.56	111.71	125.96
自己資本比率 (%)	26.5	25.6	29.4	28.6	26.9
自己資本利益率 (%)	1.59	△7.62	13.68	13.89	18.66
株価収益率 (倍)	77.02	—	7.00	11.24	11.01
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	1,177,226	890,726	1,342,284	1,042,827	757,869
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△496,532	△573,584	△867,623	△1,114,587	△1,112,755
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△663,989	△135,013	△307,002	106,912	457,919
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	761,495	746,912	584,102	469,388	404,212
自動車事業実質有利子負債 (百万円)	29,658	387,882	△180,232	△254,638	△372,893
従業員数 (人)	151,698	155,659	159,227	165,729	162,099
()内は臨時雇用者数で外数	(17,600)	(20,107)	(21,308)	(20,607)	(21,257)
	157,624	160,422	163,099	169,299	165,397
	(17,908)	(20,649)	(21,686)	(21,177)	(21,564)

注記：1. 売上高には、消費税等は含まれておりません。

2. 純資産額の算定にあたり、2006年度から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号)

および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用しています。

3. 1株当たり当期純利益は各年度の普通株式の期中平均株式数により、1株当たり純資産は期末発行済株式数により計算されています。

4. 2008年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。

また、2009年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。

5. 2008年度の株価収益率については、1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。

6. 自動車事業実質有利子負債は、自動車及び消去等セグメントでの有利子負債から現金及び現金同等物を控除して算出されています。

マイナスの数値は現金および現金同等物の期末残高が有利子負債の期末残高を超過する状況を表しています。

7. 臨時雇用者数は、2008年度より期末臨時雇用者数から平均臨時雇用者数に変更して記載しています。

8. 従業員数の下段に表示している人員数は、参考情報として持分法適用の非連結子会社の人員を含んだものです。

Entering the Next Phase

Product Plan

Performance

新たな次元での成長に向かって

世界経済とグローバル自動車産業にとって、2009年度は極めて厳しい年となりました。今回のように、自動車産業が、金融危機、世界的な経済不況、サプライヤーの経営悪化、そして不安定な為替レートの脅威に同時に晒されたことは、歴史上初めてと言ってよいでしょう。

この危機に際し、日産はリカバリープランに基づき、業績回復に集中的に取り組んできました。当社は危機対応の体制を依然として継続しているものの、完全回復に向けて、順調に活動を進めています。2009年度の業績は、2008年度の赤字から、黒字に転じました。また、自動車事業のフリーキャッシュフローはプラスとなり、バランス・シートが強化されました。その結果、自動車事業実質有利子負債は飛躍的に減少し、前年度から大きく改善しました。

日産は、金融危機と景気後退に対処しつつも、重点戦略を犠牲にすることはありません。たとえば、ゼロ・エミッション社会の実現に向けた投資活動の手も緩めてはいません。今年の「日産リーフ」の発売をもって、ルノー・日産アライアンスは世界で初めて、手頃な量販電気自動車を販売することになります。当アライアンスは年間50万基のバッテリーの生産能力を目指して投資を行っていますが、これほど大規模な台数のバッテリーや電気自動車を生産するメーカーは他にはありません。そして、市場では電気自動車を受け入れる準備が整っています。「日産リーフ」への反響は大きく、1万を超えるお客さまの予約希望者登録をいただきました。米国および日本では、すでに2010年度の生産能力を上回るご予約をいただいています。

電気自動車に加え、日産は手頃なモビリティにも投資を行っています。現在、エントリー・セグメントは、グローバル全体需要6,400万台の25%を占めており、今後さらに拡大する見込みです。当社は、最大の価値を、手頃な価格でご提案していきますが、最新のVプラットフォームを採用するグローバルコンパクトカー・ラインアップはその第一弾です。同プラットフォームの展開が本格化した暁には、年間100万台の販売台数に達する見込みです。また、これら小型車に搭載される新型エンジンで、世界中のお客さまに燃費の新たな基準をご提供します。

さらに、新興国では、具体的な取り組みを進めています。中国では、2012年に年間100万台以上の生産体制を確保し、その後もさらに市場の成長に合わせて拡張していきます。インドチェンナイでは、アライアンス工場が操業開始しました。現在は20万台の生産能力ですが、本格稼働時には40万台に拡大し、インドの国内市場で販売するとともに、欧州、アフリカ、中東等、100カ国以上に輸出も行う予定です。またアショック・レイランド社との提携のもと、小型商用車の生産を開始し、バジャージ社とはアライアンスの超低コスト車の開発を進めています。ブラジルでは、商品ラインアップの拡充と販売網の拡大で、中期的に市場占有率を伸ばし、同市場におけるルノー・日産アライアンスのプレゼンス強化に寄与します。ロシアでも、複数の新車投入で、市場占有率の向上を図ると同時に、パートナー企業のルノーとアフトヴァズ社のプラットフォームと生産拠点を共用し、当社の生産能力の適正化を進めます。中東においては、販売網強化を通じて攻勢をかけていきます。また、インドネシアをはじめとするBRICs諸国に続く新興国の対応に備えて、準備を進めています。

2010年度はある程度の成長を見込みつつも、厳しい一年を想定しています。グローバル景気は回復しつつあるものの、未だ健全な状態とは言えません。日本と同様に、大部分の西洋諸国の消費傾向は、消費者心理の低迷を物語っています。また、原材料価格も、景気回復とともに高騰していくでしょう。しかしながら、最悪の時期は去りました。今年度、日産は完全に危機を脱し、2011年度には新たな中期経営計画を開始する予定です。

2010年度は前年に対し、売上高と利益の増大を見込んでいます。引き続きバランス・シートの改善に取り組み、プラスのフリーキャッシュフローを目指します。2010年度末には、自動車事業実質有利子負債をゼロにする見込みです。

当社の戦略的な取り組みは、日産がグローバル企業として、持続可能な価値創造を果たすという長期的なビジョンだけでなく、株主価値を最大化するという約束の証でもあります。現在の経営状況と、今年のリスクおよび好機を鑑みたくうえで、2010年度は、中間期に5円、期末に5円と、年間で10円の復配を実施する予定です。詳しい配当政策については、次期中期経営計画を発表する時点でご説明いたします。



日産の戦略の基礎は、発足から11年目になるルノー・日産アライアンスに準拠します。アライアンスは今後も引き続き、価値創造と業績改善に力を発揮するでしょう。2009年度はアライアンス活動を専門とするルノー・日産B.V.のサポートのもと、コストと設備投資の低減および回避を中心に、アライアンス全体で大きなシナジー効果享受しました。2010年には、売上の増大とコスト・設備投資の低減・回避等の領域で、新たなシナジー効果を見込んでいます。意思決定の早い段階で、アライアンス視点を入れることで、両社の将来計画により多くのシナジーの機会を織り込みます。

ダイムラーとの戦略的協力関係においても、シナジー効果を追求していきます。ダイムラーとは、同社の4気筒ガソリン/ディーゼル・エンジンおよび6気筒ディーゼル・エンジンをインフィニティに採用する等、パワートレインの共用を進める予定です。また、小型車、小型商用車、電気自動車、バッテリーを含め、双方にとって利益となる領域で協業を進めます。

ルノー・日産アライアンスは、自動車業界で有効なビジネスモデルを確立しました。大規模且つ複雑な組織体系でも、各社のアイデンティティと自主性を維持しつつ、規模を活かして協業することに成功しています。ルノー、そして新たに加わったダイムラーとの協力が、日産の本格回復に寄与し、今後の成長を支えるでしょう。

日産は正しい方向に進んでおり、今後も明確な優先順位に基づいて、積極的に取り組みを進めています。1999年の日産リバイバルの経験および2009年のリカバリー活動を教訓とし、今後もグローバル事業の運営に活かしていきます。日産は、今回の危機の経験を経て、競争力を向上し、より強くなります。私どもを突き動かすのは、価値を創造しお客さまにモビリティの楽しみをご提供することへの情熱です。これは、成熟市場においても新興市場においても、また、今現在においても将来の持続可能なモビリティの時代においても、変わることはありません。今後どのような状況にあっても、つねに全力を尽くすことを、ステークホルダーの皆さまにお約束いたします。

社長兼最高経営責任者 (CEO)
カルロス ゴーン

危機を乗り越えて

2008年の後半から金融危機が始まり、世界的な景気後退が急激に進む中、日産はいち早くリカバリープランを策定し、全社を挙げて危機に対応してきました。従業員一人ひとりが、会社の状況を理解し、そして何をやらなければいけないかを理解して、確実にプランを実行に移してきたのです。その成果が、2009年度の営業利益3,116億円という数字に表れています。

2009年度は、フリーキャッシュフローと連結営業利益をプラスにすることを目指して、あらゆる経費や投資の見直しを行う一方、市場が落ち込む中で、マーケットシェアや販売台数を増やすための取り組みを各国で積極的に行いました。たとえば米国、欧州、日本などで、各国政府のインセンティブによる内需喚起策が実施された際には、厳しく在庫を管理しながら柔軟に生産台数を増やして需要増加に対応しました。その結果、変動の激しい市場の中で機会損失を抑え、販売台数を増加させることができました。

中国、米国、日本では、当社の強みである小型で、燃費の良いクルマが販売台数増に貢献しました。特に日本では、「Nissan ECO(通称:NECO)シリーズ」と称して、政府による減税措置や購入補助金に適合する車種を迅速に拡充し、お客さまに提供してきました。また、中国では、1.6リッター以下のクルマに対する減税措置に適合する十分なモデルラインアップによって市場のニーズに応えることができました。

2010年度のグローバルな市場見通しですが、全体需要は残念ながら完全に回復したと言うには時期尚早と考えています。

日本や欧州では、政府支援の終了にとまなう反動減が考えられます。米国は徐々に回復基調にあると考えていますが、ピーク時に比べると、まだ低い水準になっています。また、ロシアや中東は回復の兆しがあるものの、確かな手ごたえを得るまでには至っていません。さらに、全体需要が完全には戻っていない状態の中で、原材料価格は上昇に転じてきています。これは大きなリスク要因です。また、為替も依然としてリスク要因です。円/ドルの為替レートが90円という円高の状況は、収益的にも売上に対しても厳しい状況と言わざるを得ません。

こうした厳しい環境が予想される中、当社の2010年度の販売見通しは過去最高の380万台を見込んでいます。これは2009年度の販売台数350万台に対して、8.1%の増加となります。

日本では、購入補助金が終了する10月以降の反動減が見込まれますが、環境に配慮した多くの新型車を投入することによって、この影響を最小限にしたいと考えています。低燃費の新型「マーチ」、「エクストレイル」へのクリーンディーゼルAT車追加、「フーガ ハイブリッド」、ゼロ・エミッションの電気自動車(EV)「日産リーフ」など、お客さまのニーズに合ったクルマを提供します。





米国は、全需の前提を1,200万台として、マーケットシェア7.9%、94.5万台を見込んでいます。競争の厳しい市場ですが、小型車の「ヴァーサ」やSUV「ローグ」などお客さまのニーズに合ったラインアップ、ならびにLCVモデルの新規投入により、米国でも販売を伸ばしていきたいと考えています。

欧州は、ギリシャ問題など不確実な要素が多い地域ですが、依然として「キャッシュカイ」が販売台数を伸ばしており、また、新型「マイクラ」、「ジューク」の投入もあります。これらによって、徐々にマーケットシェアを上げていくことを目指しています。

大きな伸びが期待される中国の販売は、86万台を見込んでいます。急速に全体需要が伸びる中、1台1台丁寧に販売し、お客さまの満足度、ブランド価値向上に取り組んでいきたいと考えています。一方で、中国では供給不足の状態が続いています。そのため、鄭州、花都工場で2012年までに生産能力を増強するなど、100万台以上の生産を目指し、増産に向けた努力を続けています。

その他の市場ですが、タイでは、2010年3月に販売開始されたグローバルコンパクトカー第1弾の「マーチ」の出足が非常に好調で、販売の大幅な増加が期待されます。また、インドでも、5月に現地生産を開始した「マイクラ」を投入しました。これは、当社にとって初となるインド国内生産車であり、現地ディーラーの期待も非常に高くなっています。このタイミングでインドでのプレゼンスを一気に上げたいと考えています。

グローバルコンパクトカーは、商品競争力を持たせながら、利益の出るクルマを標榜して開発されました。デザイン・設計の段階から、コスト低減に取り組む一方、性能、品質について妥協することなくクルマづくりを進めてきました。その結果、高い走行性能や十分な居住性を確保し、燃費、CO₂排出量といった環境性能でも非常に高い水準を実現しています。同車は、タイから日本、またインドから欧州など世界各国に輸出するグローバルモデルです。徹底した品質管理によって、世界中のお客さまから信頼されるクルマを提供することをお約束します。

日産はルノーとともに、「ゼロ・エミッション車で世界のリーダーになる」という目標を掲げています。2010年度は間違いなく、この目標達成のための大事な1年になるでしょう。当社は本年度、「日産リーフ」を日本、米国、欧州で販売開始し、2012年からのグローバルでの量販化に向けて、大きなコスト改善を計画しています。お求めやすい価格にすることで、EVを普及させていきたいと考えています。同時に、EVを通して、お客さまに新しい価値をご提供するとともに、当社の環境に対する取り組み、技術力の高さをお伝えし、ブランドの浸透を図っていききたいと思えます。

当社は、それぞれの市場ニーズに合ったクルマをタイムリーにお客さまにお届けすることを目指しています。一人ひとり丁寧に向き合うことで、お客さまの満足度を向上し、販売力を引き上げていきたいと考えています。自動車産業が大きな転換期を迎えている今、当社は環境技術、新興市場、グローバルコンパクトカーの投入など、さまざまな課題に果敢に挑戦しています。そして、この挑戦によって、当社の体力が強化されれば、競争力が大きく引き上げられていくものと信じています。

最高執行責任者 (COO)
志賀 俊之

厳しい条件下での利益創出

「すべての経験は、自分を強くする」—この言葉は、まさに昨年の状況を表しています。2008年に金融市場での混乱が始まり、世界的な経済危機が、特に自動車産業に大きな打撃を与えました。振り返ると、日産はどの自動車メーカーに対しても遜色なく、そして周囲の期待以上の形で、この危機を乗り越えることができたとは私は確信しています。危機の状況下で、キャッシュの確保と利益回復に注力し、リカバリー・プランを遂行したことが日産を確実に強くしました。2009年度、当社は営業利益3,116億円、当期純利益424億円と黒字に転じました。2008年度と比べて日本円が対ドルで8%上昇したにも関わらずこのような成果を出すことができたのです。

さらに、日産は、3,755億円のプラスのフリーキャッシュフローを達成しました。これは運転資本の管理や事業における収益性の向上に重点を置いた結果です。自動車事業の実質有利子負債は、昨年度から3,582億円改善し2010年3月末時点では297億円となりました。また、日産は、自動車事業においては、キャッシュおよび未使用のコミットメントラインが1兆円以上あり、十分な流動性を確保しています。短期借入金への依存を減らしたため、負債構成も改善しました。販売金融事業に関しても十分な流動性を有しており、資産および負債の満期構成も適切に調整されています。

私は日産の最高財務責任者(CFO)として、会計、経理、資金／リスク管理、IR、税務、販売金融事業を担当しています。経理財務部門は、会計、財務報告、資金管理、税務およびリスク管理を健全に機能させるだけでなく、事業活動チームと連携の取れた強固でグローバルに統合された財務組織をつくり出し、適切で正確な財務分析および戦略策定をタイムリーに行うことによって、事業活動で卓越した成果を生み出すためのサポート機能を果たしていきたいというビジョンを持っています。



ジョセフ ピーター 最高財務責任者(CFO)



私は、2009年10月に日産に着任しましたが、それ以前はゼネラル・モーターズ社で25年間以上、さまざまな財務管理業務を担当してきました。そこで、アジア・パシフィック地域や北米地域の財務管理部門のトップも経験しました。私のキャリアのおよそ半分の期間は、メキシコ、欧州、韓国、中国など米国以外の国で過ごしました。新興国の不安定な市場を経験したことにより、少ない資源で事業活動を行いながらも変わりやすい市場環境に柔軟に対応することの重要性を学びました。私は、日産に到来からの短い間に、日産は機敏性があり、急速に変化する環境下での活動に慣れているということを実感しました。このことから、当社は新興市場や新技術など将来の成長を後押しする分野での好機を活用し、有利な位置に立つことができるのだと思います。

私には事業活動担当のリーダーたちと協力して、業界トップレベルの収益性を生み出し、キャッシュフローを継続的に創出するビジネスモデルをつくる役割もあります。これにより力強い事業活動がキャッシュを生み出し、その結果バランスシートが強化され、事業が安定し、起こり得る市場の混乱や循環的な不況に耐え抜く力がつきます。そうすることで将来への投資も可能となるのです。

私たちは、新興市場における地理的事業拡大、また、「日産リーフ」などの新技術による事業拡大など、大きな可能性を持っています。革新的で優れた商品やサービスをお客さまに提供することは、日産の事業における生命線であり、そのために、私たちは商品ラインアップ、生産設備、販売ネットワークへの投資を今後も続けていきます。これは、過去18ヵ月間の経済危機の中でも続けていたことです。

危機下では、バリューチェーン全体にわたる投資およびコストをさらに厳しく精査するようになりました。これは、可能な限り効率的に業務を行っていくためのもので、ルノーとのアライアンスで生じるシナジーの追求も含まれます。すなわち経済危機により、新たな基準がつけられたのです。私たちは、危機が過ぎ去った後も、バリューチェーン全体にわたり、生産性を高め、無駄を省くことに注力していきます。

また同様に、3年前は円/ドルの為替レートが90円では利益が出ないと言われていましたが、当社は2010年度、この為替レートの水準でも利益が生み出せるよう業務の効率化、ならびに収益構造を改善しています。これらの改善により2010年度は1株あたり10円の復配を実施する予定です。日産は、長期的な企業価値を高め、株主利益を最大化させるという株主の皆さまへの責任をとっても重視しています。2011年度に次期中期経営計画を策定しますが、そこで株主利益に関する計画について詳細に述べる予定です。

私は、日産の新しい一員として、経済危機の際に従業員が危機感を持ち、集中して犠牲をいとわずに取り組んでくれたことにとても勇気づけられました。当社の業績は、2009年度の決算にも反映されているように大きく向上しました。しかし、私たちは完全に危機を脱したとは考えていません。ユーロ圏のいくつかの国の債務水準に対する市場不安が見られるように、金融市場や世界経済の回復状況はまだ不安定な状況にあります。景気回復は脆弱な状態にはありますが、今後どのような状況になろうとも、日産は事業面、財務面とも乗り越える力があると考えています。

最高財務責任者 (CFO)
ジョセフ ピーター

危機対応の経験を力に

昨年、私たちは金融危機を乗り切るための短期的措置として、リカバリー・プランを策定しました。このプランは、フリーキャッシュフローをプラスにすること、並びに連結営業利益の黒字化を目標としました。

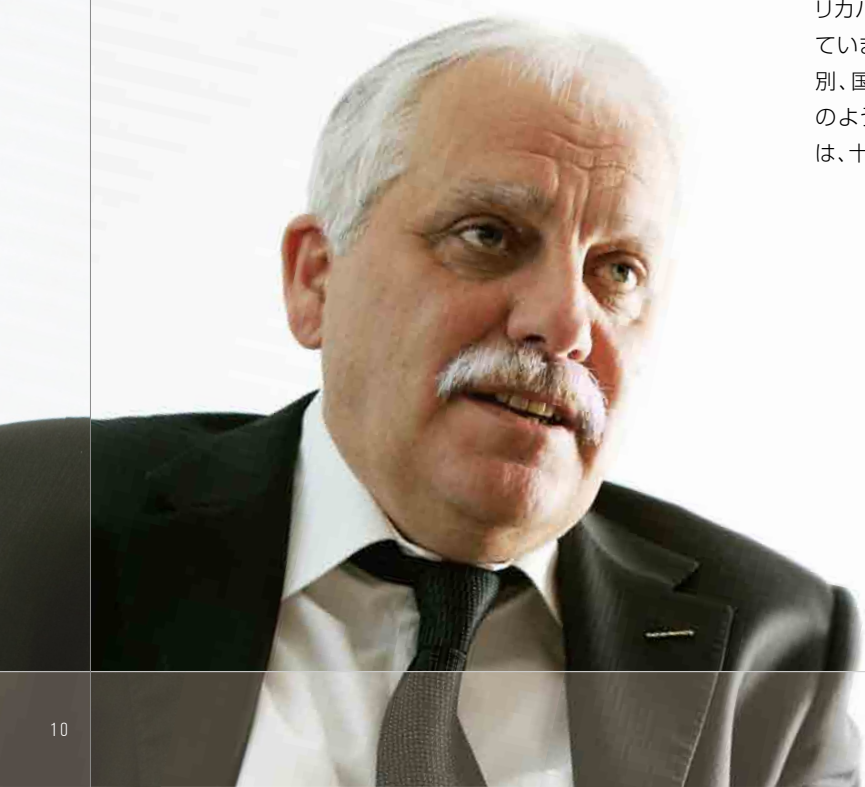
リカバリー・プランの重要な要素のひとつが、コスト削減です。その柱となるのが日産のモノづくりの中核である設計、購買、生産、サプライチェーンマネジメントによる、5%のコスト削減です。また、同時に設備投資、一般管理費の削減も計画しました。

この取り組みは、期待を大幅に上回る成果をもたらしました。2009年度は、前年度の連結営業損失1,379億円から、連結営業利益3,116億円へと改善しました。モノづくりコストの削減は、購買コストで1,344億円、生産コストで204億円、および研究開発費で645億円に達しました。また、一般管理費も大幅に削減しました。収益の改善により、フリーキャッシュフローも、大幅に改善し、3,755億円となりました。設備投資を1,100億円減少させ、2,736億円としたことも、この成果に貢献しています。

販売台数の増加は、生産台数増にもつながり、収益改善の支えとなりました。工場とサプライチェーン・チームの貢献により生産台数は対前年6.4%増の328.2万台となりました。これは生産部門とサプライヤーが市場の変化や新たな好機に迅速に対応したことが寄与しています。たとえば、各国政府が補助金などの支援策を開始した際、多くの他メーカーが対応に時間を要したのとは対照的に、私たちは、これらの支援策に適合するクルマをタイムリーに市場に投入しました。これは、日本のモノづくりのDNAを示した顕著な例であり、日産の強みの真髄と言えるでしょう。

日産は回復に向けて順調に活動を進めています。そのため、引き続きチーフ・リカバリー・オフィサー（CRO）を設置していることに疑問を持たれる方がいらっしゃるかもしれません。私たちがこの体制を継続している理由のひとつは、市場環境が依然として不安定な状況にあるからです。最近の例を挙げますと、アルミ、プラチナ、銅、鋼板の価格が短期間で劇的に変動したため、2か月前に予測した原材料価格に基づいて、約6週間かけてつくり上げた対策が、非現実的なものになってしまいました。また、為替レートの変動も大きなリスク要因です。

激しく変動する市場環境の中で、私たちは効果的な対応を行ってきました。リカバリー・コミッティは必要な対応策を策定し、パフォーマンスの最大化を図っています。戦略を決定するオペレーティング・コミッティ、エグゼクティブ・コミッティに対して、リカバリー・コミッティは、今この時に必要な対策に焦点を当てています。私たちは現在、急激な需要の変動に対応して、モデル別、国別の供給が最適になるよう管理を徹底しています。現在のような変動が激しい中では、通常のマネージメントでは、十分にすばやく対応することができません。



コリン ドッジ チーフ・リカバリー・オフィサー（CRO）



当社の収益性は自動車業界でトップレベルとなり、負債の削減によりバランスシートも強化されましたが、日産は依然として危機の状況下にあると認識しており、完全に回復したとは考えておりません。2009年度の連結営業利益の黒字化は実現したものの、私たちにはなすべきことが残されています。営業利益を危機前の水準に戻し、当期純利益をトップレベルの水準にまで引き上げ、また、さらに負債を削減し、ネットキャッシュポジションに戻す必要があります。これらの達成が、リカバリー・プランの完遂の目安となるでしょう。

これらを実現するうえで、もっとも重要な取り組みは、昨年度同様、主にモノづくりコストと一般管理費の徹底的な低減です。また、販売台数の増加も、有効な手段のひとつであり、2010年度は過去最高の380万台の販売台数を見込んでいます。

回復を果たすためには、外的要因の安定化も重要になります。そのひとつに米国の全体需要が挙げられます。米国の全体需要はピーク時の1,700万台レベルから900万台レベルに後退しましたが、2010年度は1,200万台まで戻ると予想しています。中国、ロシアなど主要新興市場の着実な成長も回復に寄与するでしょう。また、危機下で多くの国々に累積した政府の負債が確実に管理されることも重要です。

2010年度、私たちはリカバリー・プランを継続し、コストの徹底管理を行い、為替レートの変動、原材料費の上昇、また、不安定な市場の動きに対応していきます。

中期的には世界的な景気回復により原材料価格の上昇が続くでしょう。自動車業界にとっては、原材料価格の上昇が予想される中、それ以外のコストを削減することで、お客さまにこれまでと同じ価格でクルマを提供することが、最大の課題となります。そのため、当社は、モノづくり部門による原価低減活動に加えて、マーケティング費用、生産コスト、研究開発費、時間外手当、出張費、一般管理費等のすべての費用の効率化にも努めています。危機対応で導入した複数の暫定措置は部分的に解除するものの、新たな基準に照らして経費管理を行います。つまり、一部の危機対応措置が、全社的に新たな標準になるということです。

厳しい状況は今後も続きますが、2010年度は連結営業利益3,500億円、当期純利益1,500億円、そして、プラスのフリーキャッシュフローを見込んでいます。設備投資は3,600億円にまで増やす予定ですが、その状況下で、年度末までにはネットキャッシュポジションを達成できる見込みです。無駄のない経営を続け、2011年度以降の大きな成長に向けた取り組みを続けていきます。

チーフ・リカバリー・オフィサー (CRO)
コリン ドッジ

金融危機からの戦略



市場の変化に対応した 商品戦略

アンディ パーマー 常務執行役員

「危機さえも好機に」日産は2009年度、この考え方に沿って、あらゆる事業の前提条件、プロジェクトおよび投入商品などにおいて、当社の優先事項を見直しました。

たとえば、これまで日本の自動車メーカーは、新しさを好むお客さまに合わせて、多くの新型車を発売しており、当社も過去5年間平均で、毎月のように新型車を投入してきました。しかし、私たちはこれが非効率的であると判断し、より効率的な商品ラインアップに向けて取り組んできました。そして、金融危機に直面し、この取り組みの重要性がさらに高まりました。結果的に日産は、中期経営計画である「日産GT 2012」を一時中断し、グローバルでの投入モデル数を60から48へ削減しました。この取り組みが本格的に機能すれば、日産の商品ラインアップは、ボディタイプとエンジンラインアップの両面でトップレベルの競争力を持つことになるでしょう。

当社は中期経営計画を中断しましたが、「ゼロ・エミッション車でリーダーになる」という目標は継続しています。私たちは、電気自動車(EV)でリーダーになることが日産ブランド向上の牽引役になると確信しています。一方、商品ラインアップの9割を占めるであろうEV以外のクルマのCO₂排出レベルを下げる必要があると考えており、その達成に向けて技術開発に取り組んでいます。当社の低炭素、低排出ガス技術の総称である「PURE DRIVE(ピュアドライブ)」は、今後5年間、ゼロ・エミッションへの取り組みとともに、CO₂排出量を低減させるという商品戦略を実現する重要な要素となるでしょう。

⇨ 多様化するお客さまの嗜好

今回の危機は、グローバルでの市場バランスも変化させました。中国、インドなどの新興国が、成熟市場と同等の重要度を急速に持ち始めています。しかし新興市場のお客さまのニーズは、これまでの成熟市場のお客さまのものとは違っています。デザインに関する期待値が大きく、成熟市場よりもクルマが「自分の文化と自分自身」に合わせてつくられているかどうかを重要視します。

お客さまのクルマに対する価値観にも変化が見られます。環境に対する考え方も変わってきました。たとえば、米国などの成熟市場のお客さまにとって、燃費が良いことが必須条件になってきたため、エンジンの小型化は受け入れますが、クルマ自体の小型化は望みません。日本では、クルマを家電製品のような生活必需品と考えるお客さまが増えています。移動手段のひとつとして選択することを優先し、クルマが、心動かされる、自己表現のツールという点を重視しないお客さまもいらっしゃいます。

消費者行動の変化をいち早くとらえ、私たちの商品にお客さまのニーズを確実に反映するのが、先行商品企画室と市場情報室の役割です。

⇨ 手頃な価格のエントリーカーの投入

日産は、新興市場でますます増加するお客さまのニーズに応えるため、手頃な価格のエントリーカーの投入に力を入れています。このセグメントでの需要は2015年に2,000万台規模に達すると考えられています。当社は、このエントリーカーセグメントには参入してきませんでした。今後は、このような初めてクルマを購入するお客さまにも選ばれることが重要となってきました。

この取り組みでの課題は、収益性と信頼性を確保しながら手頃な価格のクルマをつくることです。品質に妥協は許されません。お客さまの多くは、年収以上のお金を初めてのクルマに費やすこととなります。そのため、ブランドイメージを維持しながら、お客さまのニーズも満たすことが必要となります。私たちは、インド、中国、ロシアにおけるパートナーシップを活用しながら、この課題に取り組んでいきます。

✦ 包括的なアプローチ

当社はこれまで、注目に値するクルマを世に送り出してきました。しかし、良いクルマが必ずしもブランドに直結するとは限りません。たとえば、「NISSAN GT-R」は類まれなクルマですが、すぐには日産車とイメージできない人もいます。そこで私たちは、多くの方々が世界初の量産EVと認識している「日産リーフ」を、日産ブランドと印象づけることに注力します。

日産は、今後数年間で「日産リーフ」以外に、3車種のゼロ・エミッション車を発売する予定です。どのクルマも日産ブランドと印象づける必要があります。また、EVだけではなく、「PURE DRIVE」の適用により、CO₂排出量の低減および燃費の効率化においてもマーケットリーダーを目指します。年収が1万ドルでも10万ドルでも、6人家族でも1人でも、長距離通勤者でも都市に暮らす人でも、私たちは、それぞれのお客さまに合った最適な環境性能を持ったクルマを提供していきます。

私たちは、一つの技術が大多数を占めるとは考えていません。EV以外にもクリーンディーゼル、ハイブリッドに加え、新型Vプラットフォームのような手頃な価格の小型車にスーパーチャージャーとアイドルストップを装備した3気筒ガソリンエンジンを搭載し、CO₂排出量95g/kmというトップレベルの燃費性能を提供することが可能です。

✦ グローバルコンパクトカーの拡大

日産のVプラットフォームプロジェクトでは、手頃な価格のクルマを新興国で生産することを企画しました。この計画に基づき、タイ、インド、中国およびメキシコでVプラットフォームをベースにしたクルマを生産します。これにより、コスト基盤を強化し、大きく成長する新興国市場のお客さまに近い場所で生産・販売が可能となります。

私たちはVプラットフォームをベースとしたクルマを3車種投入し、その販売はグローバルで約100万台に達する見込みです。これは日産のグローバル販売台数の中で大きな割合を占めることとなります。

✦ 魅力的な小型商用車を市場へ

小型商用車(LCV)は、日産の重要な商品のひとつです。2002年度の販売計画台数は16万3千台でしたが、今年度は70万台以上の販売を目指しています。LCVは収益性があり、今回の金融危機の影響も軽微でした。私たちは、将来的にLCVを100万台以上販売したいと考えています。これを達成するためには、新型モデルの投入とまだ進出していないLCV市場でのプレゼンス向上が必要となります。今秋、日産は米国のお客さま向けに設計した「NV1500」「NV2500」「NV3500」という新型NVシリーズを発売することで、米国LCV市場に新規参入します。



マーチ/マイクラ

日産が、中期的視点から重要視しているもう1つのLCV市場はインドです。この国で当社は、アショック・レイランド社とパートナーシップを結んでいます。大型トラックを販売しているアショック・レイランド社は当社と競合しない立場にありますが、LCV市場への参入を望んでいました。彼らのインド市場に対する知識と、日産のLCV分野での経験により、このパートナーシップはお互いにメリットが大きいものとなるでしょう。インドでのLCV生産は2011年半ばに開始する予定です。

✦ ダイムラーとの戦略的協力

多くの最新技術はラグジュアリーカーセグメントであるインフィニティを通して市場に投入されています。このセグメントの総販売台数における割合は小さいですが、全体の収益で見るとかなりの割合を占めています。

現在、当社はインフィニティブランドのクルマを年間10万台以上販売しています。私たちはインフィニティのプレゼンス向上を目指していますが、そのためにはお客さまに評価頂くことが大切です。当社はブランド戦略に重点を置いており、お客さまに、日本の卓越したデザインとモノづくりにより実現されたインフィニティの性能と匠の技を感じていただきたいと考えています。

金融危機以降、ラグジュアリーカー市場のお客さまは、燃費やCO₂排出量を重視し始めました。私たちの商品ラインアップで特に欠けているのは、欧州向けの優れたディーゼルエンジンです。優れたディーゼルエンジン技術、パワートレイン技術を持っているダイムラーとの協力関係は、これまでの流れを大きく変えることができると考えています。この協力により、当社は優れ

たエンジンを搭載した魅力的なクルマを市場に投入し、欧州で高いプレゼンスの獲得を目指します。ラグジュアリーカーを購入されるお客さまはインフィニティとメルセデスを直接比較することはほとんどないため、日産とダイムラーの競合は最小限に抑えることができます。そのため、私たちはこの戦略的協力において、両社のラグジュアリーカーのラインアップにとって有益なプロジェクトが実現できると確信しています。

✦ グローバル視点の新たな取り組み

私たちは、世界中の重要セグメントで競争していくため、ニッサンおよびインフィニティブランドの商品ラインアップの中から、販売台数増加に大きく貢献するグローバルモデルを選定しました。そして、それら車種については、デザインから販売ネットワークに至るビジネスプロセスによって優先順位を明確にし、グローバルでの成長モデルにするための取り組みを徹底的に行うこととしました。

私たちは危機によって、もっとも重要なのはお客さまであることを再確認しました。たとえば以前は、特に新しいセグメントの新型車に関しては発売を急ぐあまり、発売後も改良を続けたり、結果的に別の車種と入れ替えたケースがありました。現在は、「モデル凍結」と呼ばれるクルマのデザインの最終確定直前であっても、必要に応じて修正を行い、発売時期を遅らせるなどして、お客さまにとって最善のクルマを投入しています。妥協せず、最良なものを提供することが私たちのブランドや将来にとって必要不可欠だと考えます。



NISSAN NV

新たな ゼロ・エミッション社会の構築

渡部 英朗 執行役員



日産は、ゼロ・エミッションモビリティでグローバルリーダーになることを目指しています。企業市民として環境に対する責任を果たしながら人々の生活を豊かにする社会を創造することが私たちの最終目標です。当社は、電気自動車(EV)の開発を行うだけでなく、持続可能なモビリティを推進するため、自動車メーカーがこれまで取り組んだことがない戦略的なバリューチェーンを活用した取り組みを行っています。

ルノー・日産アライアンスは、すでに世界中で60以上の政府、地方自治体や企業などとパートナーシップを締結し、ゼロ・エミッション社会を推進するためにEVの普及や教育・啓蒙活動に取り組んでいます。多くの政府は、EV購入の際の補助金や低金利融資を提供し、EVの需要促進、バッテリー工場の建設、インフラの整備を支援しています。

日産は、ガソリンおよびディーゼルエンジンの性能向上や、ハイブリッド車、燃料電池車などの新技術の開発によるCO₂排出量の削減に長年取り組んでいます。当社の新しいEV「日産リーフ」は、排出ガスゼロを目指す取り組みにおける大きな成果なのです。また、私たちは電気モーター、インバーター、バッテリーなど独自のコア技術の開発も平行して行ってきました。

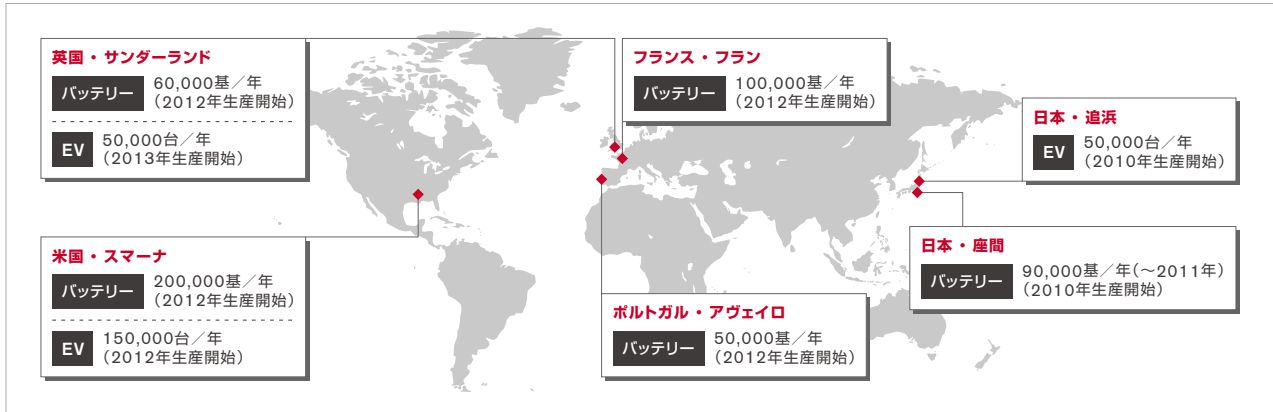
薄型のラミネート構造セルを採用した日産のリチウムイオンバッテリーは、ゼロ・エミッションモビリティを実現するために必要な技術のひとつです。私たちは、「プレーリージョイ」「アルトラ」「ハイパーミニ」などでEV用バッテリー技術の開発を20年近く行っています。また、優れた技術を結集させた革新的で手頃な価格のEVを提供するだけでなく、NECとの合弁会社オートモーティブエナジーサプライ株式会社(AESC)を設立してリチウムイオンバッテリーの開発・生産においてもリーダーとなることを目指しています。2007年に設立されたAESCは、リチウムイオン電池の量産に向け、昨年7月同社の座間事業所においてリチウムイオンバッテリーの試作を開始しました。2011年までに、同工場での生産能力を90,000基/年にする予定です。

「日産リーフ」の販売開始は数ヵ月先ですが、すでに、リサイクルへの取り組みを開始しており、総重量のほぼ100%が再利用可能となっています。バッテリーは5年間の使用後も約80%のエネルギー貯蔵能力を持っているため、バッテリーの2次利用についても検討しています。新たなエネルギー貯蔵ソリューションを提供するため、日産は住友商事株式会社と提携して「4R」(再利用:Reuse、再販売:Resell、再製品化:Refabricate、リサイクル:Recycle)の分野におけるバッテリーの事業を立ち上げます。たとえば、再製品化されたバッテリーは、風力発電や太陽光発電においてエネルギー貯蔵やバックアップ電池として利用できることが大きく期待されています。このようにEV用バッテリーの高い残存価値を活用することで、結果的にお客さまのコスト負担を減らすことができると考えます。また、自動車が環境に与える影響を削減する取り組みにも貢献します。この4R事業は、「日産リーフ」の販売開始に合わせ、順次進められる予定です。当社はEV投入前という早い段階から、すでにバッテリーの2次利用について検討を行っています。

EV戦略を成功させるためには、インフラの整備が必要不可欠ですが、日本では、すでに地方自治体や第三者機関により、急速充電設備約160基が設置されています。また、日産は、全国の日産ディーラー全店舗2,200店に普通充電設備を設置する予定です。そのうちおよそ200店舗に急速充電設備を設置します。日産は独自に開発した急速充電器を全国の日産部品販売会社で販売し、競争力のある価格で提供することで、必要なインフラの整備を加速させたいと考えています。

また、米国においては、日産がパートナーシップを締結しているエレクトリック・トランスポーテーション・エンジニアリング社が、米エネルギー省の支援を受け、アリゾナ、オレゴン、カリフォルニア、テネシー、ワシントン各州の主要な人口密集地域で約1万1,000ヵ所に急速・普通充電設備の設置を行っています。ポルトガルにおいては、2010年までに最大320ヵ所、さらに2011年末には1,300ヵ所の充電設備が稼働する予定です。

EVバッテリー／日産EV グローバル生産能力



EVを世界現象に

日産はEVをニッチ市場向けのクルマや、風変わりな選択肢のひとつとしてつくっているわけではありません。魅力的で競争力のある車両を開発し、それらを世界中で生産、量販することが私たちの戦略です。このようなアプローチにより、コストを下げ、EVの価格をさらに手頃なものにすることができるのです。

私たちはこの取り組みにおいて、ルノーとのアライアンスを最大限に活用しています。アライアンスでは、共同研究・開発の成果を共有し、バッテリー生産へ投資を行い、グローバルなパートナーシップを強化し、世界でさまざまなシナジーを創出できるような戦略を推進しており、日本、米国、英国、フランスおよびポルトガルの5つのバッテリー工場建設について発表しています。バッテリーの生産能力はグローバルで最大50万基／年になる予定です。

日産は、2010年10月より追浜工場で「日産リーフ」の生産を開始し、年間生産能力は5万台となる予定です。また、米テネシー州スマーナ工場では2012年より年間生産能力15万台で、英サンダーランド工場では2013年より同5万台で生産を開始します。

日産は、「日産リーフ」の生産・販売だけでなく、その他のEVモデルラインアップについても検討しています。e-LCV、市街地走行向けの2人乗りの「ランドグライダー」をコンセプトとしたモデル、およびインフィニティの高級セダンを投入する予定です。ルノーにおいても4車種のEVを発売する予定であり、アライアンスでさまざまな商品ラインアップを提供し、市場シェア拡大を目指します。

エコカーを越えたクルマ「日産リーフ」

「日産リーフ」でもっとも注目されるのはその環境性能ですが、「日産リーフ」は、大人5人がゆったり乗れる室内スペースと広々とした荷室を備え、デザイン性と走行性能を両立させた妥協のないCセグメント車でもあるのです。また、あらゆる地域の衝突安全基準もクリアしています。

さらに「日産リーフ」は、革新的で、これまでにない新鮮なドライブ体験ができるクルマです。従来のガソリン車とは異なり、発進時に電気モーターが、一瞬のうちに最大トルクを生み出すため、滑らかで直線的な加速が可能です。アクセルを踏んだ直後の加速性能は3.5リッターのV6エンジン車をも上回ります。

フロントにエンジンを搭載しているガソリン車とは異なり、「日産リーフ」の重心は、バッテリーが搭載されている床下の中心部分にあります。このため、安定感を持ちつつキビキビとした走りを実現されています。「日産リーフ」はCセグメントのクルマですが、低い重心によりハンドリングや乗り心地は、2段階上のセグメントのような印象を与えます。

EVは、エンジン回転音がないため走行音が静かです。しかしながら、静かなEVやハイブリッド車の接近に歩行者が気づきにくいとの指摘がありました。日産は、車両が接近していることを歩行者に知らせるシステムを開発しました。低速走行時(時速30km以下)、車両の先端部分に設置されたスピーカーから音を発します。歩行者は、時速30kmに達すると車両走行音に気付くため、走行速度が時速30kmに達すると、「車両接近音」は自動的に消え、再度減速し、時速25kmになると再び音が鳴り出します。

「日産リーフ」はあらゆる意味において、今までにない新しい価値を提供するクルマです。実際に運転して初めて、「日産リーフ」がいかに素晴らしいクルマなのかを感じていただくと幸いです。

✦ EVはライフスタイルを変える

「日産リーフ」を始めとしたEVは、私たちのライフスタイルを変えるでしょう。たとえば、ガソリンスタンドを探して給油する代わりに、家に帰って充電ケーブルをソケットに差し込むだけでいいのです。また、食事や買い物をしている間に充電することもできます。200Vのコンセントを使えば、約8時間でフル充電にでき、一方で急速充電設備を使えば、約10分の充電で50kmの走行が可能となります。

EVの航続距離に不安に感じられるお客さまが多いのですが、世界中のドライバーの80%以上の1日あたりの運転距離は平均100km未満で、多くの人はかなり短い距離しか運転していません。「日産リーフ」はフル充電するとUS LA4モードで160km(100マイル)の走行が可能です。

「日産リーフ」には、航続距離に対する不安を解消するためのITサポート機能が装備されています。これは、最新のITシステムを活用し日産のグローバルデータセンターを通じ、運転に必要な情報を提供する機能です。これによりルート案内や、最寄りの充電スタンド情報の提供を行います。情報は自動的に更新され、またアクセスすることもできます。また、使い勝手の良い車載ディスプレイには、バッテリー残量や航続可能距離など最新の情報がつねに表示されます。

エアコンの使用は航続距離に影響を及ぼしますが、クルマに乗る前に充電ケーブルをソケットにつないだままでエアコンをつけることができるため、走行開始後の車内温度調整のために必要な電力を節約することができます。また、クルマに乗り込んだ瞬間から快適に過ごせます。

「日産リーフ」の回生協調ブレーキシステムも航続距離を伸ばします。ブレーキを踏んだり、アクセルから足を離してスピードを落とすと、電気モーターが発電機の役割を果たします。エコモードの選択でより多くのエネルギーを回生することができます。加速力やエアコンの効き具合を抑えることで市街地での運転の場合、航続距離が約10%伸びます。

「日産リーフ」に使われている技術以外にも、私たちは、航続距離への不安を解消するためのさまざまな解決策を検討しています。たとえば、長距離ドライブのために非常に安い料金でレンタカーサービスを提供したり、24時間のサポートサービスを行う国もあります。

EVの普及は、CO₂排出量を削減し、人々が暮らしやすい街や都市をつくれます。また、非接触充電設備や「パーク&ライド」などの重要インフラが増えることで、私たちのライフスタイルはより魅力的に変わります。静かで排出ガスを出さないEVは、ガソリン車の乗り入れが規制されるエリアでも走行ができます。このように日産は、グローバルで持続可能なモビリティ社会を推進するために幅広い取り組みを行っていきます。



日産リーフ

2009年度実績

✚ 2009年度 販売状況

[Refer to + Chart 01]

2009年度のグローバル販売台数は351万5,000台となり、前年度から3%増加しました。当社の販売は、全体需要にほぼ連動した結果となり、グローバルな市場占有率は5.5%となりました。2009年度の第4四半期のグローバル販売台数は、前年同期比29.7%増の101万台に達しました。中国の販売の伸びと、大部分の成熟市場の販売回復が台数増につながりました。

当社は2009年度も積極的な新車投入を行い、「G37 コンパチブル」や「フーガ」等、グローバルで8車種の新型車を発売しました。

日産車は数々の賞や高いランキングを獲得しました。「NV200」がインターナショナル・バン・オブ・ザ・イヤー、「フェアレディZ ロードスター」がオートカラーアワード2010をそれぞれ受賞しました。

日本

[Refer to + Chart 02]

日本国内の全体需要は政府によるエコカー減税、買い替え補助金に支えられ、前年を3.8%上回りました。当社の販売台数も前年比2.9%増の63万台となりました。市場占有率は前年並みの12.9%です。

グローバルな新型車としては2009年5月に新世代小型商用車の「NV200 パネット」、11月に「フーガ」、12月に「ルークス」が日本に投入されました。

北米

[Refer to + Chart 02]

北米の販売台数は前年比で5.8%減少し、106万7,000台でした。

米国の販売台数は前年比3.8%減の82万4,000台となり、市場占有率は前年の7.6%となりました。第4四半期の米国における販売台数は30.6%増加し、市場占有率は過去最高の9%に到達しました。

メキシコの販売台数は16.4%減少の16万2,200台、カナダでの販売台数は0.9%減少し8万500台でした。

この地域にはグローバルな新型車として2009年6月に「G37 コンパチブル」と9月に「370Z ロードスター」の2車種が米国に投入されました。

欧州

[Refer to + Chart 02]

欧州の販売台数は前年比2.4%減の51万7,000台となりました。市場占有率は2.8%と増加に転じました。各国政府の買い替え助成に支えられ、西欧における当社の販売台数は前年から24.5%伸びましたが、60.6%減少したロシアの販売落ち込みで相殺されました。

グローバルな新型車としては2009年5月に「PIXO(ピクソ)」が欧州に投入されました。

中国

[Refer to + Chart 02]

中国における当社の販売台数は前年比38.7%増の75万6,000台に達しました。一方、市場占有率は、市場の伸びに供給が追いつかなかったため、前年比わずかに減少し6%に留まりました。2009年度第4四半期の中国の販売台数は前年比48.1%増の21万4,100台となりました。2010年度第1四半期の販売は引き続き伸びており、前年比68.2%増の24万3,200台に達しました。

その他市場

その他市場では、前年比7.8%減の54万5,000台を販売しました。グローバルな新型車としては2010年3月に新型グローバルコンパクトカーの「マーチ」を投入しました。

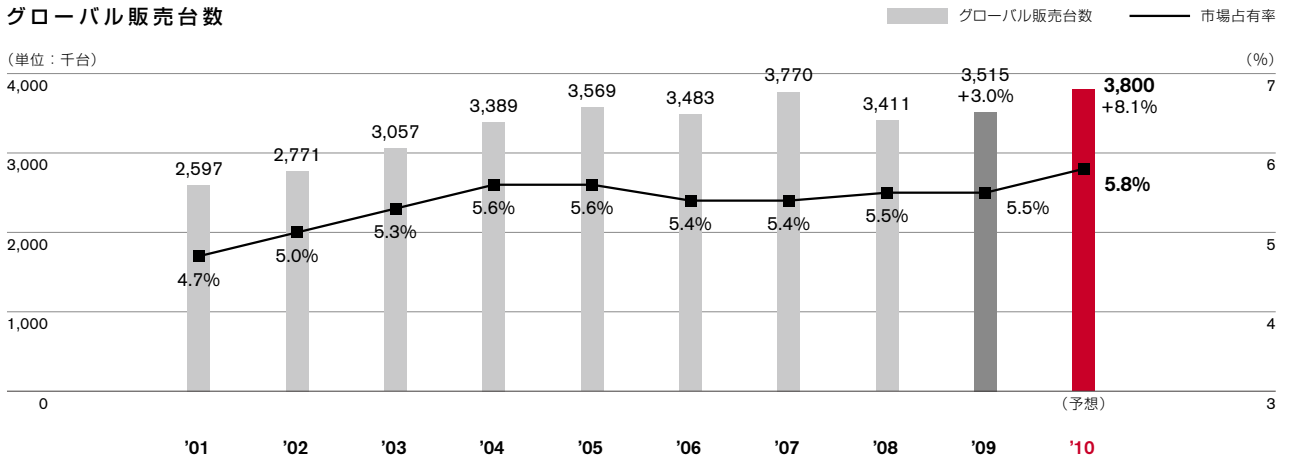
タイでは前年比24.2%増3万4,600台を販売し、新型「マーチ」が「もっとも環境に優しいクルマ」部門でカー・オブ・ザ・イヤーを獲得しました。その他の主要地域では、中東の販売台数は19.7%減の17万9,100台、豪州の販売台数は1.2%減の5万5,600台となりました。

A フーガ B 370Z ロードスター C PIXO(ピクソ) D マーチ



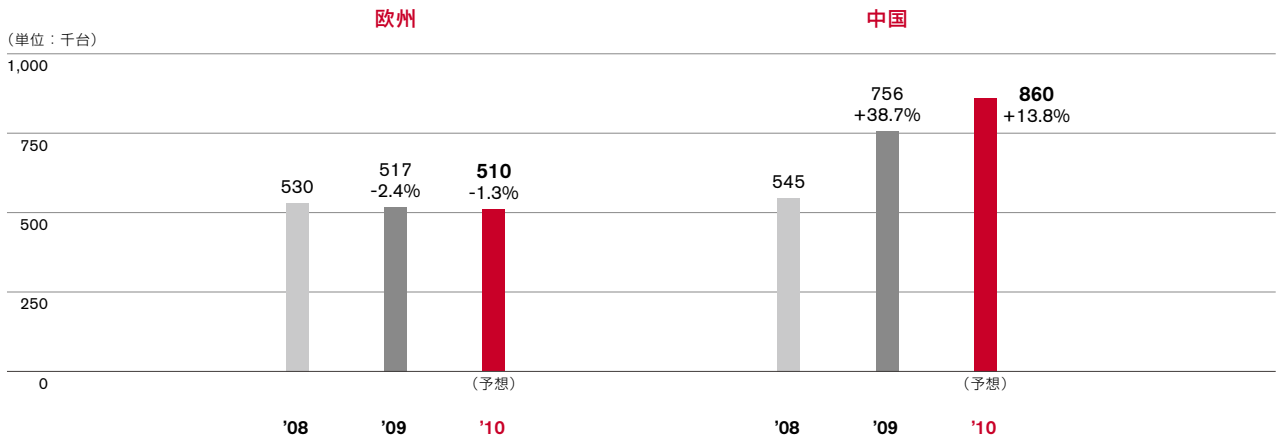
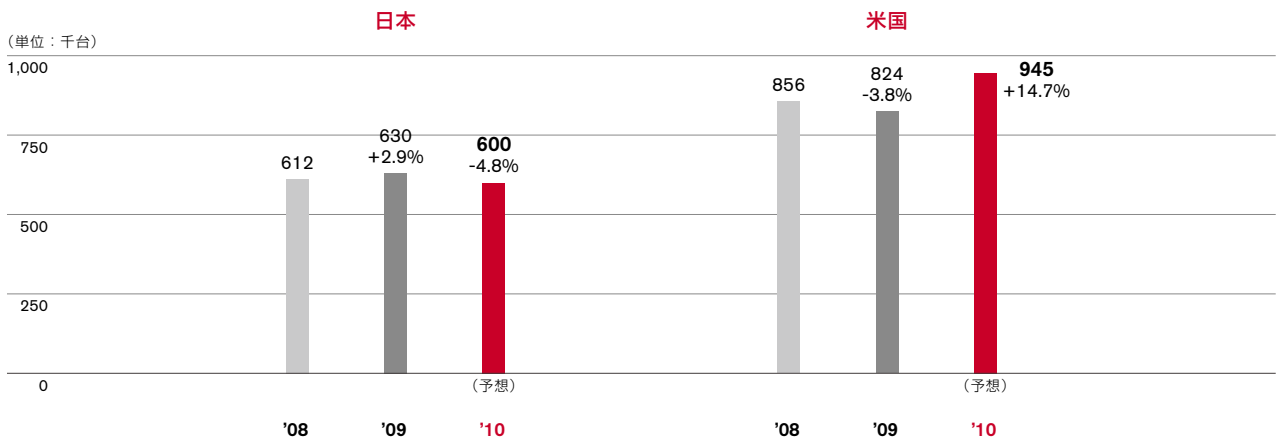
+ Chart 01:

グローバル販売台数



+ Chart 02:

主要市場の販売台数



(すべての2010年度見通しは2010年5月12日時点のものです。)

2010年度 販売見通し / 新規投入技術

☆ 2010年度 販売見通し

[Refer to + Chart 03]

2010年度はグローバルで10車種の新型車を発売します。グローバル販売台数は前年比8.1%増の380万台を見込んでいます。グローバル全体需要は6,600万台を前提に、当社の市場占有率は0.3%増の5.8%を見込んでいます。

日本

[Refer to + Chart 02 / 03]

日本では60万台の販売を計画しています。

グローバルな新型車では2010年6月に発売された「ジューク」に続き、「エルグランド」、新型ミニバン、新型軽自動車が入入される予定です。

北米

[Refer to + Chart 02 / 03]

2010年度に北米では120万5,000台の販売を計画しており、その内米国は2009年度より14.7%増の94万5,000台となる見込みです。

この地域に投入される予定のグローバルの新型車は「クエスト」「コンバーチブル クロスオーバー」、小型商用車NVシリーズ、インフィニティ「QX」、そして待望の電気自動車「日産リーフ」です。

欧州

[Refer to + Chart 02]

欧州の販売は1.3%減少して51万台となる見込みです。各国政府の助成金が打ち切られ、前提となる全体需要が10%下がると見られる中、「日産リーフ」「ジューク」「マイクラ」「QX」「M」の新型車を投入し、前年並の販売台数を維持します。

ロシアのサンクトペテルブルグ工場では従来の、「エクストレイル」「ティアナ」に加え、「ムラーノ」の生産も開始します。

中国

[Refer to + Chart 02]

中国では13.8%増の86万台の販売を計画しており、2009年に引き続き高い成長を見込める市場です。充実したモデルラインアップの中から、お客さまにご満足いただけるクルマを提供していきます。

その他市場

上記以外の市場での販売は14.7%増加し、62万5,000台となる見込みです。

新たに建設したインドのチェンナイ工場で「マイクラ」の生産を開始しました。

☆ 新規投入技術

[Refer to + Chart 04]

2009年度は17にのぼる重要な新技術を商品化しました。これには以下の4つの新技術が含まれます。

- ・ 隣接レーンに車両が存在するときにドライバーがレーンチェンジを開始すると、表示と音によりドライバーに警報するとともに、隣接の車両に近づけないようドライバーの運転操作を支援する、ブラインドスポットインターベンションを新型インフィニティ「M」に採用。
- ・ 人が気持ちよと感じる空気の状態を考えた結果たどり着いた森の空気をお手本に、ストレスの元を取り除き、空気の質を整えるフォレストエアコンを世界で初めて新型「フーガ」に採用。
- ・ クルマの制御でエコ運転をサポートするこのエコペダルを新型「フーガ」に採用。
- ・ ナビゲーションの道路情報とドライバーの運転操作情報でクルマの動きを予測し、トランスミッションを最適制御し、より燃費のよい運転を可能とするECOモード+NAVI協調制御を「ティーダ」「ティーダ ラティオ」「キューブ」から採用。

2010年度も先進技術の開発に引き続き取り組み、15の新技術を商品化する予定です。

(すべての2010年度見通しは2010年5月12日時点のものです。)

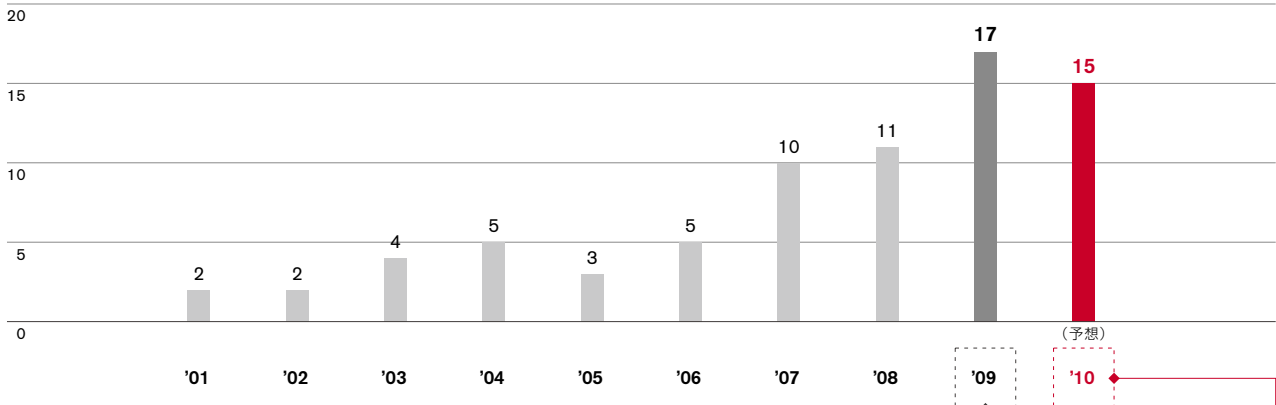
+ Chart 03:

2010年度投入予定の新型車



+ Chart 04:

商品化された新技術数の推移



◆ 2009年度に商品化された新技術



車両統合制御システム・エコペダル

フォレストエアコン

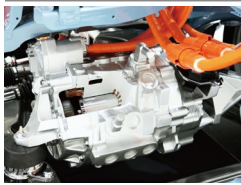
ブラインドスポットインターベンション

エコモード+NAVI協調制御

◆ 2010年度に商品化される予定の新技術

Zero Emission

PURE DRIVE



EVパワートレイン



リチウムイオンバッテリー



FR-ハイブリッド



クリーンディーゼル(AT)



アイドリングストップ

財務レビュー

☆ 2009年度 財務実績

売上高

[Refer to + Chart 05]

2009年度の連結売上高は前年比10.9%減の7兆5,173億円となりましたが、これは円高の影響が、台数増による増収を相殺したことによるものです。

営業利益

[Refer to + Chart 06 / 08]

営業利益は2008年度の1,379億円の損失から、3,116億円の黒字に転じました。増減の要因は以下のとおりです。

- ・ 為替レートの変動により、1,625億円の減益となりました。通貨別には、主に米ドルが860億円、ロシアルーブルが280億円、そしてカナダドルが140億円の減益要因となりました。
- ・ 購買コストの削減は2,154億円の増益要因となりました。これには、原材料価格とエネルギー費の減少による810億円の増益が含まれています。
- ・ 台数・車種構成はグローバル販売台数が増加した結果、269億円の増益要因となりました。2009年度第4四半期はほとんどの市場で台数が回復した結果、1,531億円の増益要因となりました。
- ・ 販売・マーケティング費用は宣伝費等の固定費削減で、271億円の増益要因となりました。一方、欧州では厳しい市場に対応するため、販売奨励金が増加しました。
- ・ 北米のリース車両残存価値リスクに対する引当金は1,417億円の増益要因となり、中古車価格の改善によるリース期間終了車両の売却益も寄与しました。
- ・ 研究開発費は645億円減少しました。
- ・ 販売金融事業は501億円の増益要因となりました。これは主として各国で資金調達コストが改善するとともに、貸倒引当金が前年度に比べ、減少したためです。
- ・ 残る863億円の増益要因は、生産コスト、一般管理費等の固定費の削減と関係会社の利益改善によるものです。

当期純利益

[Refer to + Chart 07]

営業外損益は、2008年度の348億円の損失に対し、1,039億円の損失となり691億円悪化しました。これは主に、持分法による投資損失が492億円増加したこと、為替差損失が2008年度為替差益50億円に対し、2009年度は為替差損が106億円になったことにより、156億円の悪化になったこと等によります。その結果、連結経常利益は2,077億円となり、2008年度の連結経常損失1,727億円に対し、3,804億円の増益となりました。

特別損益は、2008年度の460億円の損失に対し、2009年度は661億円の損失となり、201億円悪化しました。これは特別退職加算金の減少等により特別損失が215億円改善したものの、固定資産売却益の減少等により特別利益が416億円減少したことによるものです。

法人税等は、915億円と2008年度に比べ546億円の増加となりました。また、少数株主利益は、77億円となりました。

上記の結果、当期純利益は、424億円と2008年度に比べ2,761億円の増益となりました。

☆ ファイナンシャル・ポジション

貸借対照表項目

2009年度の総資産は0.2%減の10兆2,148億円となりました。

流動資産は2008年度末に比べて5.7%増加し、5兆5,804億円となりました。これは主として現金及び預金が1,697億円、受取手形及び売掛金が2,121億円それぞれ増加したことによるものです。固定資産は、2008年度末に比べて6.6%減少し、4兆6,344億円となりました。これは主として機械装置及び運搬具が1,687億円減少したことによるものです。

流動負債は2008年度末に比べて3.3%減少し、3兆8,569億円となりました。これは主として短期借入金が3,115億円、コマース・ペーパーが4,648億円減少した一方、支払手形及び買掛金が3,794億円増加したことによるものです。固定負債は、2008年度末に比べて0.5%増加し、3兆3,429億円となりました。これは主として長期借入金が920億円増加し、社債が882億円減少したこと等によるものです。

2009年度末の純資産合計は、前年度末の2兆9,261億円に比べて3%増加し、3兆151億円となりました。これは主として、当期純利益で424億円、為替換算調整勘定の変動で303億円減少したこと等によるものです。

フリーキャッシュフロー・実質有利子負債(自動車事業)

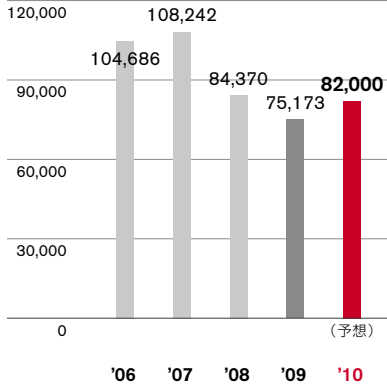
2009年度のフリーキャッシュフローは累計で3,755億円のプラスとなりました。グロスとネット両方において、自動車事業有利子負債は飛躍的に減少しています。2009年度末現在の自動車事業実質有利子負債は297億円となり、2008年度末に対して、3,582億円減少しました。負債の構成も、より不安定な短期借入れの比率を減らしてきた結果、改善しています。

また、在庫管理を徹底した結果、2009年度末の新車の在庫は低水準の47万台に留まっています。私どもは引き続き厳格な在庫管理に取り組み、フリーキャッシュフローへの影響を最小限に抑えます。

+ Chart 05:

売上高

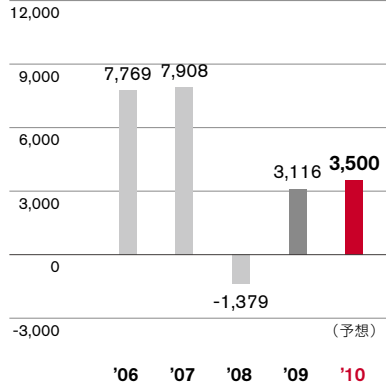
(単位：億円)



+ Chart 06:

営業利益

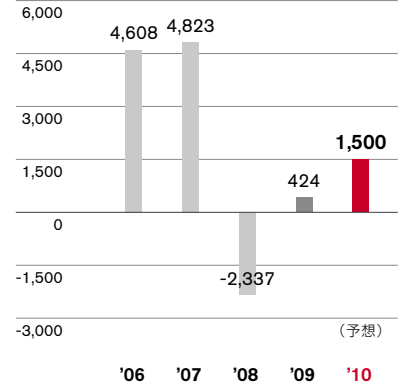
(単位：億円)



+ Chart 07:

当期純利益

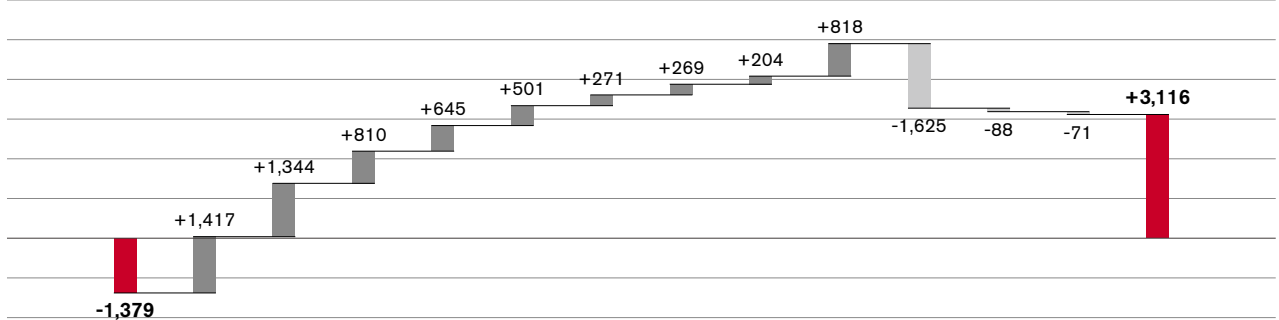
(単位：億円)



+ Chart 08:

営業利益変動要因分析

(単位：億円)



2008年度
営業利益

リース
車両
残存価値
リスクに
対する
引当金

リース

車両

残存

価値

リスク

に

対

す

る

引

当

金

リース車両残存価値リスクに対する引当金 購買コスト減 原材料・エネルギーコスト 研究開発費 販売金融 販売費 価格・台数・構成 生産コスト その他 為替影響 サービス保証費 商品性向上・規制対応コスト 2009年度営業利益

格付け

[Refer to + Chart 09]

格付投資情報センター(R&I)による日産の長期信用格付けは「A-」(方向性:安定的)です。スタンダード・アンド・プアーズ(S&P)は、「BBB」(見通し:安定的)、ムーディーズは「Baa2」(見通し:安定的)となっています。

販売金融部門

販売台数の減少に応じて、2009年度の販売金融事業の総資産は前年度の4兆6,389億円に比べ6.1%減少し、4兆3,559億円となりました。また、営業利益は775億円でした。

2009年度は各国で資金調達コストが改善し、貸倒引当金が前年度に比べ減少しました。

将来への投資

[Refer to + Chart 10]

2009年度、設備投資は2,736億円となり、売上高比3.6%となりました。当社は、経済危機に対応しつつも、将来の競争力維持のための投資を行いました。2010年度は環境に配慮した電気自動車の「日産リーフ」やグローバルコンパクトカーのVプラットフォームなどに投資を行っていきます。

2009年度、新技術および新製品開発のための研究開発費は3,855億円となりました。アライアンスを通じてルノーの研究開発部門と協力関係を築き、広範囲に及ぶ共同開発を行っていることは日産の大きな強みとなっています。

配当

[Refer to + Chart 11]

日産の戦略的取り組みは、グローバル企業として持続可能な価値創造を果たすという長期的なビジョンだけではなく、株主価値を最大化するという日産のコミットメントでもあります。現在の経営状況と今年のリスクおよび好機を鑑みた上で、2010年度は、中間期に5円、期末に5円と、年間で10円の復配を実施する予定です。

2010年度 見通し

2010年度のリスクは長引く円高、原材料価格の高騰、先行き不透明な世界市場、そして不安定な欧州情勢です。一方、好機は為替レートが想定より改善すること、中国市場の拡大、そしてアライアンス・パートナーであるルノーとのシナジー創出の加速化、そしてダイムラーとのさらなる戦略的協力です。

グローバル販売台数を前年比8.1%増の380万台、為替は1米ドル90円、1ユーロ120円を前提とした見通しに基づいて、2010年度の業績予測を2010年5月12日、東京証券取引所に届出を行いました。

- ・ 売上高は8兆2,000億円
- ・ 営業利益は3,500億円
- ・ 当期純利益は1,500億円
- ・ 研究開発費は4,300億円
- ・ 設備投資は3,600億円

2009年度に対する営業利益の増減要因は主に以下5つの要因によるものです。

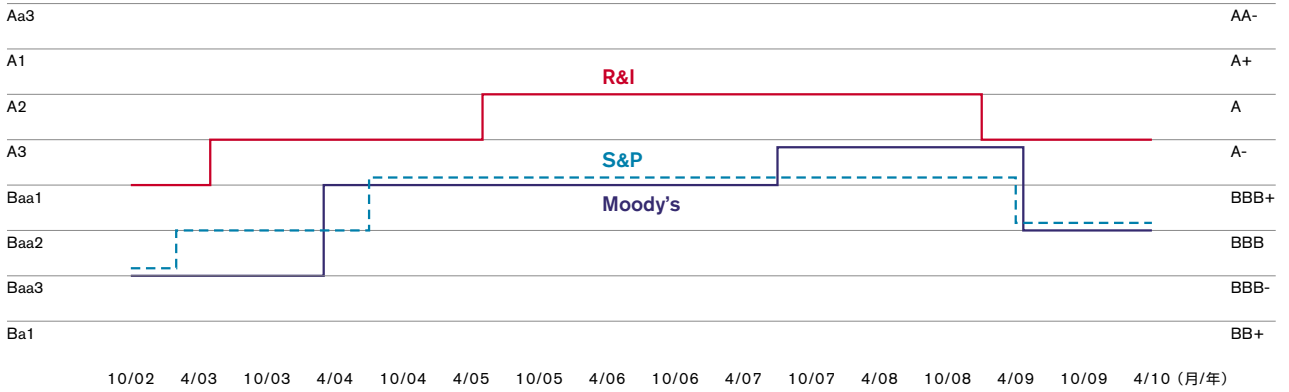
- ・ 1,000億円の減益要因となる原料価格の高騰
- ・ 1,400億円の減益要因となる販売台数増加にともなう販売費の増加
- ・ 1,600億円の増益要因となる購買コスト低減
- ・ 2,700億円の増益要因となる台数・車種構成の改善
- ・ 1,516億円の為替レート悪化を中心としたその他の減益要因

当社は上記の前提条件に基づいて、運転資本の改善と設備投資の徹底管理によりプラスのフリーキャッシュフローの達成を目指します。

(すべての2010年度見通しは2010年5月12日時点のものです。)

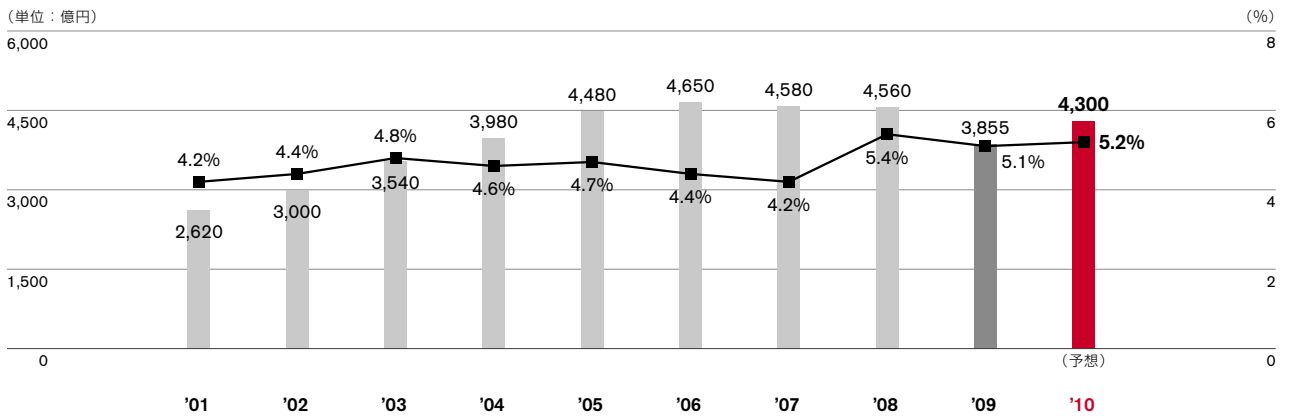
+ Chart 09:

格付け



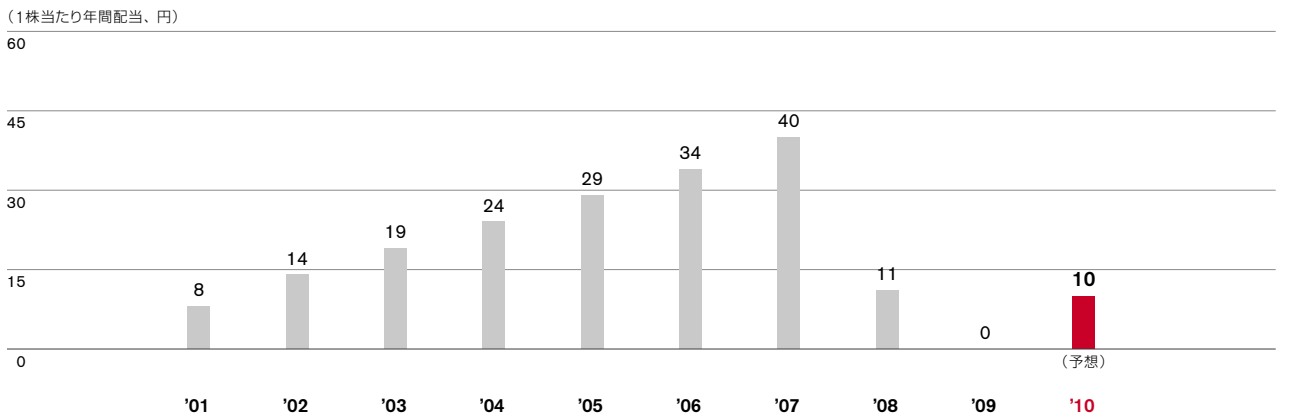
+ Chart 10:

研究開発費



+ Chart 11:

配当金額



財務諸表

✦ 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 平成21年3月31日	当連結会計年度 平成22年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	632,714	802,410
受取手形及び売掛金	429,078	641,154
販売金融債権	2,710,252	2,645,853
有価証券	126,968	50,641
商品及び製品	498,423	540,407
仕掛品	118,794	127,190
原材料及び貯蔵品	142,853	134,681
繰延税金資産	226,516	229,093
その他	492,460	500,434
貸倒引当金	△98,676	△91,453
流動資産合計	5,279,382	5,580,410
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	668,943	679,829
機械装置及び運搬具(純額)	2,149,693	1,980,991
土地	688,704	675,029
建設仮勘定	147,126	125,792
その他(純額)	455,581	396,488
有形固定資産合計	4,110,047	3,858,129
無形固定資産	167,218	143,911
投資その他の資産		
投資有価証券	300,577	268,755
長期貸付金	23,045	11,125
繰延税金資産	113,320	133,666
その他	251,951	223,696
貸倒引当金	△6,000	△4,872
投資その他の資産合計	682,893	632,370
固定資産合計	4,960,158	4,634,410
資産合計	10,239,540	10,214,820

(単位：百万円)

	前連結会計年度 平成21年3月31日	当連結会計年度 平成22年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	621,904	1,001,287
短期借入金	660,956	349,427
1年内返済予定の長期借入金	770,494	695,655
コマーシャル・ペーパー	639,152	174,393
1年内償還予定の社債	220,884	407,130
リース債務	71,379	64,984
未払費用	452,065	523,444
繰延税金負債	198	114
製品保証引当金	79,881	76,816
その他	471,781	563,608
流動負債合計	3,988,694	3,856,858
固定負債		
社債	595,309	507,142
長期借入金	1,700,015	1,791,983
リース債務	105,539	86,552
繰延税金負債	447,140	445,299
製品保証引当金	102,142	102,516
退職給付引当金	185,012	175,638
役員退職慰労引当金	1,971	1,303
その他	187,665	232,424
固定負債合計	3,324,793	3,342,857
負債合計	7,313,487	7,199,715
純資産の部		
株主資本		
資本金	605,814	605,814
資本剰余金	804,470	804,470
利益剰余金	2,415,735	2,456,523
自己株式	△269,540	△267,841
株主資本合計	3,556,479	3,598,966
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	△2,622	1,045
繰延ヘッジ損益	△9,490	△4,012
連結子会社の貨幣価値変動会計に基づく再評価積立金	△13,945	△13,945
在外子会社の年金会計に係る未積立債務	1,337	1,115
為替換算調整勘定	△906,126	△875,818
評価・換算差額等合計	△930,846	△891,615
新株予約権	2,089	2,387
少数株主持分	298,331	305,367
純資産合計	2,926,053	3,015,105
負債純資産合計	10,239,540	10,214,820

Entering the Next Phase

Product Plan

Performance

✦ 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日	当連結会計年度 自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日
売上高	8,436,974	7,517,277
売上原価	7,118,862	6,146,219
売上総利益	1,318,112	1,371,058
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	223,542	158,451
サービス保証料	57,968	63,031
製品保証引当金繰入額	92,093	81,764
販売諸費	259,342	87,378
給料及び手当	377,456	337,872
退職給付費用	37,151	28,223
消耗品費	6,264	5,177
減価償却費	78,020	65,289
貸倒引当金繰入額	94,941	45,984
のれん償却額	6,494	6,221
その他	222,762	180,059
販売費及び一般管理費合計	1,456,033	1,059,449
営業利益又は営業損失(△)	△137,921	311,609
営業外収益		
受取利息	18,663	12,805
受取配当金	4,048	2,963
為替差益	5,012	—
雑収入	10,398	13,358
営業外収益合計	38,121	29,126
営業外費用		
支払利息	33,798	28,995
持分法による投資損失	1,369	50,587
退職給付会計基準変更時差異の処理額	11,023	10,905
為替差損	—	10,554
デリバティブ損失	—	11,251
雑支出	26,750	20,696
営業外費用合計	72,940	132,988
経常利益又は経常損失(△)	△172,740	207,747
特別利益		
固定資産売却益	57,577	8,473
投資有価証券売却益	440	3,080
国内販売会社の再編に伴うみなし売却益	—	3,921
その他	4,139	5,078
特別利益合計	62,156	20,552
特別損失		
固定資産売却損	6,253	2,469
固定資産廃棄損	17,456	17,439
減損損失	19,649	35,682
投資・債権評価損	3,449	5,783
連結子会社の事業の再編に伴う損失	4,150	—
北米会社の退職給付債務計算基準日変更に伴う損失	1,949	—
特別退職加算金	42,389	18,344
その他	12,892	6,962
特別損失合計	108,187	86,679
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△218,771	141,620
法人税、住民税及び事業税	△18,348	112,825
法人税等調整額	55,286	△21,285
法人税等合計	36,938	91,540
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△22,000	7,690
当期純利益又は当期純損失(△)	△233,709	42,390

✦ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自平成20年4月1日 至平成21年3月31日	当連結会計年度 自平成21年4月1日 至平成22年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△218,771	141,620
減価償却費(リース車両除く固定資産)	438,849	397,553
減価償却費(長期前払費用)	25,966	21,086
減価償却費(リース車両)	301,547	242,375
減損損失	19,649	35,682
貸倒引当金の増減額(△は減少)	27,978	△4,818
投資勘定の評価減	3,047	5,252
リース車両残価損失(将来実現分)	107,354	
リース車両残価損失純増減(△は益)		△31,594
受取利息及び受取配当金	△22,711	△15,768
支払利息	132,853	108,179
固定資産売却損益(△は益)	△51,324	△6,004
固定資産廃棄損	17,456	17,439
投資有価証券売却損益(△は益)	△399	△2,092
国内販売会社の再編に伴うみなし売却損益(△は益)	—	△3,921
売上債権の増減額(△は増加)	239,067	△196,302
販売金融債権の増減額(△は増加)	377,422	5,079
たな卸資産の増減額(△は増加)	108,393	△16,425
仕入債務の増減額(△は減少)	△488,226	461,428
退職給付会計基準変更時差異の処理額	11,023	10,905
退職給付費用	60,795	63,683
退職給付引当金の取崩による支払額	△35,403	△83,917
その他	34,619	92,673
小計	1,089,184	1,242,113
利息及び配当金の受取額	22,601	16,126
利息の支払額	△130,857	△107,529
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△90,202	26,516
営業活動によるキャッシュ・フロー	890,726	1,177,226
投資活動によるキャッシュ・フロー		
短期投資の純増減額(△は増加)	△3,681	△77,979
固定資産の取得による支出	△386,122	△275,740
固定資産の売却による収入	156,261	49,791
リース車両の取得による支出	△664,077	△498,933
リース車両の売却による収入	372,952	367,669
長期貸付けによる支出	△21,816	△12,885
長期貸付金の回収による収入	16,321	16,609
投資有価証券の取得による支出	△24,374	△19,104
投資有価証券の売却による収入	1,618	3,307
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	7,922
その他	△20,666	△57,189
投資活動によるキャッシュ・フロー	△573,584	△496,532
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△622,231	△773,286
長期借入れによる収入	1,561,421	847,540
社債の発行による収入	73,336	316,414
長期借入金の返済による支出	△781,986	△751,393
社債の償還による支出	△150,017	△216,936
少数株主からの払込みによる収入	1,991	1,937
自己株式の取得による支出	△34	△54
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△86,630	△85,424
配当金の支払額	△126,303	—
少数株主への配当金の支払額	△4,574	△2,787
その他	14	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△135,013	△663,989
現金及び現金同等物に係る換算差額	△27,760	△2,239
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	154,369	14,466
現金及び現金同等物の期首残高	584,102	746,912
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	8,441	149
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△32
現金及び現金同等物の期末残高	746,912	761,495

Entering the Next Phase

Product Plan

Performance

✦ エグゼクティブ・コミッティ・メンバー



カルロス ゴーン

志賀 俊之

コリン ドッジ



西川 廣人

山下 光彦

カルロス タバレス



今津 英敏

遠藤 淳一

ジョセフ ピーター



アンディ パーマー

✦ 取締役および監査役

代表取締役

カルロス ゴーン

取締役会長兼社長

志賀 俊之

取締役

コリン ドッジ

西川 廣人

山下 光彦

カルロス タバレス

今津 英敏

ジャン バプティステ ドゥザン

中村 克己

監査役

青木 征彦

中村 利之

名倉 三喜男

大戸 武元

(2010年6月23日現在)

✦✦ 執行役員

最高経営責任者

カルロス ゴーン*

最高執行責任者

志賀 俊之*

渉外
知的資産管理
デザイン
ブランド マネジメント
コーポレート ガバナンス
グローバル インターナル オーディット

副社長

コリン ドッジ*

地域:欧州・アフリカ・中東・インド
ニュープロジェクト

西川 廣人*

地域:日本・アジアパシフィック
産業機械事業
マリーナ事業
関係会社管理
購買

山下 光彦*

研究・開発
TCSX
(トータル カスタマー
サティスファクション ファンクション)

カルロス タバレス*

地域:アメリカズ(北中南米)

今津 英敏*

生産
SCM

*エグゼクティブ・コミティメンバー

常務執行役員

遠藤 淳一*

アンディ パーマー*

ジョセフ ピーター*

中村 史郎

川口 均

篠原 稔

加藤 和正

酒井 寿治

志津田 篤

山内 康裕

加東 重明

片桐 隆夫

グレッグ ケリー

執行役員

星野 朝子

佐藤 明

宮谷 正一

行徳 セルソ

大伴 彰裕

トーマス レイン

ジル ノルマン

田川 丈二

平井 敏文

廣瀬 淳

西沢 正昭

坂本 秀行

豊増 俊一

山口 豪

吉本 真

浅見 孝雄

アラン ブデンデック

ヴァンサン コベ

木村 昌平

ジョン マーティン

村上 秀人

西村 周一

斎藤 徹

高橋 雄介

津川 裕章

軽部 博

大谷 俊明

渡部 英朗

フェロー

富田 公夫

久村 春芳

(2010年6月23日現在)

Entering the Next Phase

Product Plan

Performance

高い透明性を確保し、信頼され続ける企業に

コーポレートガバナンス(企業統治)の充実、当社の経営の最重要課題のひとつです。
 当社のコーポレートガバナンスにおける最も重要なポイントは、経営陣の責任の明確化であり、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開示しています。
 日産は経営の透明性を高いレベルで維持し、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。

内部統制システム・コンプライアンス

公正で透明性のある企業活動を維持する内部統制システム

日産は、社内外に対して透明性の高い経営を重視するとともに、明確なコミットメントを達成するために、一貫性のある効率的な経営を目指しています。この基本理念のもと、取締役会では、会社法に定める内部統制システムおよびその基本方針を決議しました。取締役会はその責任において、体制と方針の実行状況を継続的に注視するとともに、必要に応じて変更・改善を行っています。また、内部統制全般について担当する取締役を置いています。

日産では、監査役会制度を採用しています。監査役は、取締役会への出席のほか、取締役などから職務状況の聴取などを行い、取締役の職務執行全般にわたり監査をしています。また、定期的に会計監査人から監査の計画および実施結果の報告を受けるとともに、意見交換を行い、その妥当性を判断しています。同様に、内部監査部署からも定期的に報告を受け、監査の参考としています。

倫理的な企業活動を支える法令順守の枠組み

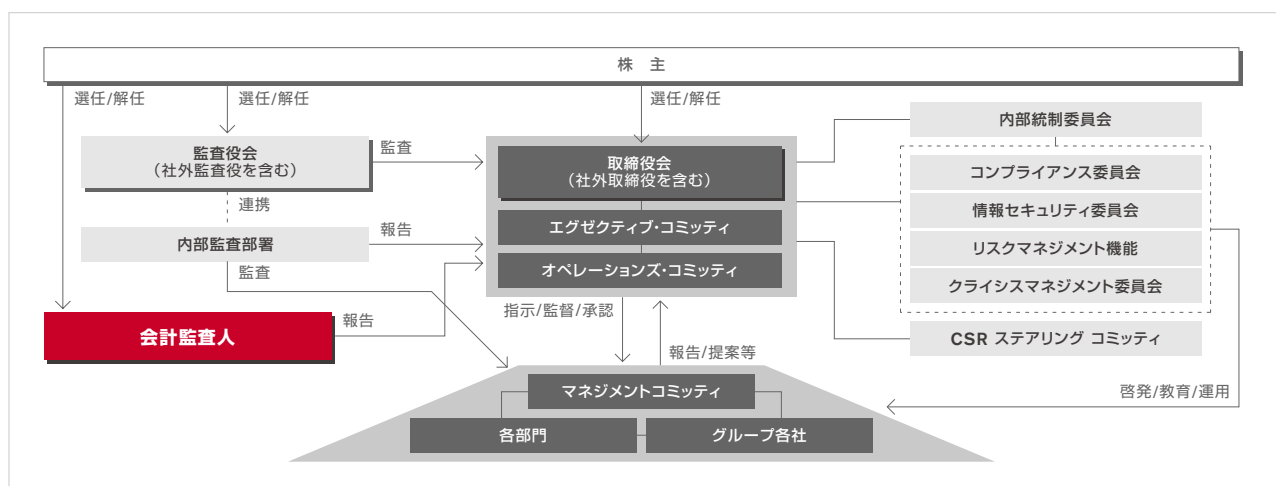
すべての社員が高い倫理観を持ってコンプライアンス(法令順守)を実践することが、日産のCSR推進の基盤です。2001年には、日産グループすべての社員がどのように行動すべきかを「日産グローバル行動規範」として定め、着実に展開しています。さらに「グローバルコンプライアンス委員会」を3つの地域ごとに設置して、違法行為や非倫理的行為を未然に防ぐグローバルな体制を構築。法令・倫理順守機能を高めるため、各拠点が連携しながらコンプライアンスの周知徹底に取り組んでいます。

グループ・グローバルに推進するコンプライアンス啓発活動

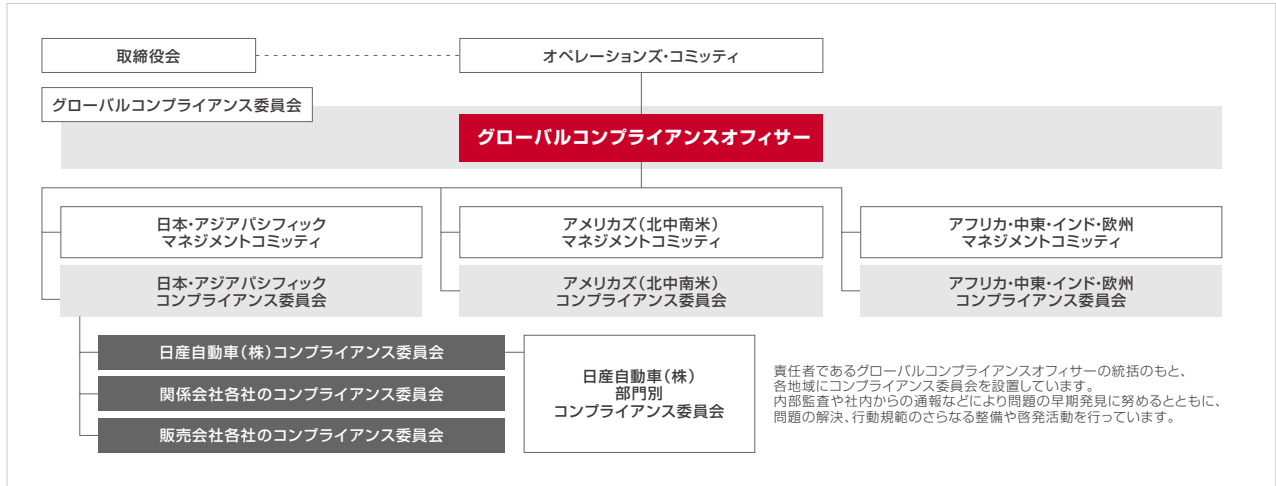
日産は世界の各拠点に、コンプライアンス施策を進める担当部署と推進責任者を配置し、コンプライアンス意識の醸成に努めています。また、すべての社員が行動規範を正しく理解し、透明かつ公正な判断によって行動するための教育を重視しています。

+ Chart 01:

日産の内部統制システムの概要



2010年度 グローバルコンプライアンス委員会組織



日本では、役員を含めたすべての社員を対象に「日産行動規範(日本版)～わたしたちの約束～」(2004年4月制定)に関するe-ラーニングまたはVTR教育を行い、受講後には規範順守の誓約書へ署名を求めるとともに、周知徹底を図っています。また2010年度には、法改正などに対応するため、行動規範の一部を改定し、2010年度以降に全社員への再教育を実施し、コンプライアンスをさらに強化していきます。

北米では法令順守の全社員教育を定期的実施し、欧州では各国共通のガイドラインを作成。一般海外地域でも、各国の事情を考慮したガイドラインを作成して周知活動に取り組んでいます。グループ各社でも同規範を基準とした行動規範を導入しています。

また、「グローバル内部者取引防止管理規程」や「個人情報管理規程」などの社内規程を整備し、教育・研修プログラムを通じて、周知徹底と啓発に取り組んでいます。

人権尊重と差別・いやがらせの禁止

日産は、「日産グローバル行動規範」の第6条「多様性の尊重と機会平等」において、社員や取引先、お客さま、地域社会の多様性を受容、評価、尊重し、差別やいやがらせは、どんな形、程度にせよ容認しないことを定めています。役員および社員は、相互の人権を尊重し、人種、国籍、性別、宗教、身体障がい、年齢、出身、その他の理由で差別やいやがらせを行ったり、その状態を容認することを禁止しています。また、職場におけるセクシュアル・ハラスメントやその他のハラスメント(いやがらせ)を許さないという立場で、男女を問わず、すべての社員が被害に遭わないよう、その防止に努めています。

健全な企業活動のための内部通報制度

日産は社員一人ひとりがコンプライアンスを徹底し、企業活動が正しく行われるよう、内部通報制度「イージーボイスシステム」を採用しています。社員が意見・質問・要望を会社に直接伝える仕組みを整え、業務や職場の改善はもとより、企業倫理を順守する風土づくりに役立てています。2006年4月に施行された公益通報者保護法に則した通報者保護の観点も織り込み、日本の日産グループ各社でも導入されています。

独立した組織による効率的な内部監査を実施

日産は、最高執行責任者(COO)直轄の独立した組織であるグローバル内部監査部署を設置しています。各地域では統括会社を設置された内部監査部署が担当しており、具体的な監査活動をChief Internal Audit Officer(CIAO)が統括することにより、グループ・グローバルに有効かつ効率的な内部監査を実施しています。監査は、オペレーションズコミッティで承認された監査計画に基づき実施され、その結果をCOO以下関係者へ報告しています。また、監査役に対しても定期的に監査計画および監査結果を報告しています。

全社リスクマネジメントの基本方針と管理体制

日産はリスクを「日産グループの事業目標達成を阻害する要因」と定義し、リスクをいち早く察知・評価し、必要な対策を検討・実行することにより、発生確率の低減と発生した場合の損害を最小にとどめる努力をしています。リスク管理はつねに具体的な対策とつながった実質的な活動でなければなりません。日産では「グローバルリスク管理規程」に基づき、グループ全体で活動を推進しています。

具体的には、事業環境の変化に迅速に対応するため、リスク管理の専門部署による役員層へのインタビューを毎年実施。さまざまなリスクの洗い出しを行い、インパクトと頻度、コントロールレベルを評価し、全社リスクマップの見直しを行います。そして経営会議において、全社的に管理すべきリスクとその管理責任者を決定し、責任者のリーダーシップの下、対策に取り組めます。さらに、それらの進捗状況は内部統制担当取締役が取締役に適宜報告しています。

個別のビジネスリスクに対しては、発生時の影響と発生時の頻度を最小にするため、各部門の責任において、本来業務の一環として必要な予防対策を講じるとともに、発生時の緊急対応策を整備しています。国内外の連結会社とも連携を深め、グループ全体でリスクマネジメントの基本的なプロセスやツールの共通化、情報の共有化を進めています。

また、社内のコミュニケーションツールとして導入されているイントラネット、「WIN」上に「全社リスクマネジメント」のサイトを2009年に開設。日本・北米・欧州のほか一般海外地域や主要な関係会社向けにもリスクマネジメントに関する情報を発信しています。

リスク管理の状況

1. 金融市場に係るリスク

1) 資金の流動性

自動車事業

資金の流動性のリスクはあらゆるビジネスにとって重要なリスクのひとつであり、2008年後半から2009年にかけて発生した信用危機を契機に、このリスクを管理することの重要性がさらに高まりました。日産でも、このリスクを認識するとともにリスク管理のためのいくつかの対応策を講じています。

自動車事業においては、日常の業務遂行のための運転資金、将来の事業拡大のための設備投資、借入金の返済といった資金需要に応えるため、適切な流動性が必要です。

流動性は、グループ内のフリーキャッシュフローまたは、社外からの借入れによって確保しますが、2009年度末時点（2010年3月末）で日産の自動車事業における実質有利子負債は300億円ありました。（2009年3月末現在では3,880億円）このように、資金需要に応えるためには銀行や資本市場等の外部から調達する必要があるため、金融市場の停止や借入れ枠の喪失が発生すれば流動性のリスクが顕在化します。

これに対応するために日産では、資本市場での社債の発行、銀行からの長期や短期の借入れ、政府系金融機関からの長期の借入れ、短期のコマーシャルペーパーの発行、銀行との間でのコミットメントラインの設定等、複数の調達手段を活用しています。

資金調達のほとんどは日産自動車株式会社（NML）が行っていますが、一部の調達についてはNMLの子会社により海外でも行われています。

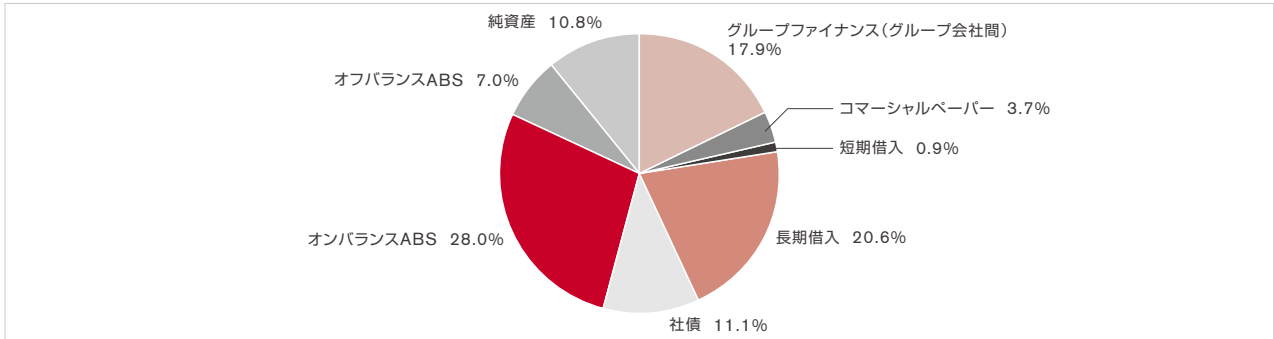
2009年度の自動車事業では、1,020億円の長期借入金の返済を行った一方、上記のさまざまな調達手段を組み合わせ、合計で3,110億円の新たな長期借入れを行いました。2010年3月末現在、流動性は7,470億円の現金と約5,470億円の未使用のコミットメントラインとで確保されています。さらなる流動性が必要になった場合には、上記に加え、短期の借入れとコマーシャルペーパー発行による調達が継続的に可能です。2010年3月末現在でコマーシャルペーパーの発行済残高は250億円でしたが、ピーク時の残高5,160億円と比較すると非常に低い金額になっています。年度を通じて短期借入金及びコマーシャルペーパーへの依存度を下げてきており、有利子負債合計に占める割合は2009年3月末現在の29.6%から2010年3月末現在では7.5%に低下しています。長期借入金の返済期限もバランスよく分散させており年間の返済金額が4,000億円を超える年はありません。

日産は流動性リスク管理規程を制定しており、適切な流動性を確保すると同時に、コントロールできない返済期限の一斉到来といったリスクを低減しています。目標とする流動性の額は、借入金の返済期限、将来発生する支払い（配当、投資、税金等）、ピーク時の運転資金等の要素を考慮し客観的に定義されています。目標額については、主要な日本企業やグローバルな自動車会社とベンチマークを行っており、目標設定の前提条件が合理的であることを確認しています。

また、調達手段を分散化するとともに、調達する地域についても分散化を図っています。2009年度では総額2,080億円の新規のクレジットライン及び借入れを、日本、米国、欧州の政府系の金融機関から行いました。これに加え欧州においては、電気自動車のための投資資金援助について政府が支援する金融機関と交渉を行っています。

販売金融事業における資金調達手段

(2010年3月現在)



販売金融事業

販売金融事業では事業活動のための資金を金融市場から調達して来る必要がありますので、金融市場へのアクセスが制限されたり金融市場における流動性が損なわれた場合は、販売金融事業の縮小や調達コストの上昇を余儀なくされます。

日産は日本、米国、カナダ、メキシコ、中国、豪州、タイで専用の販売金融子会社を通じて事業を行っています。これらの国では銀行その他の金融機関もまた日産車の顧客や販売会社に資金の貸付を行っています。また、欧州やその他の地域においてはRCI Banque及びその他いくつかの銀行や金融機関が顧客や販売会社に貸付を行っています。

日産では販売金融子会社における流動性を継続的にモニターし、借入金を返済したり事業活動を継続するのに必要十分な流動性が確保できるようにしています。方針のひとつとして、可能な場合には負債側の期限を資産側の期限と合わせること(マッチ ファunding)を目標にしています。日産が事業を行っているうちのいくつかの国では長期の資本市場が十分に発達していないこともあり、つねに完全に一致させた調達を行える訳ではありませんが、この方針により、資本市場の事情によって日産が追加の借入れができない状況になったとしても、期限の到来した借入金の返済を問題なく行うことができます。

マッチ ファunding方針に加え、販売金融における流動性リスクに対しては、現金や未使用のコミットメントラインの保有、担保に入っていない資産(主にオートローンやリース)の活用、自動車事業で現金に余裕がある場合には自動車事業からの資金援助、資金調達手段及び場所の多様化・分散化といったいくつかの対応策を通じて管理しています。日産の販売金融会社はそれぞれ事業を行っている国の銀行や資本市場から調達を行っています。これにより地域的な分散化と調達手段の多様化をより確実なものにしています。2010年3月末現在、販売金融子会社の流動性(現金及び未使用のコミットメントライン)は約6,330億円でした。また、日産は担保付の調達(49%)と無担保の調達(51%)との健全な組み合わせにより、より強固なバランスシートの実現と、担保に入っていない資産を活用した追加の流動性を確保しています。

日産の販売金融子会社は、借り換えの場合にも合理的なコストで行えるように、良質の資産を維持することにも注意を払っています。従って、2008年後半から2009年の厳しい経済環境下でも追加の借入れやかなりの額の借り換えを支障なく行うことができました。

上表は販売金融事業における分散化された資金調達の状況を表しています。2009年度においても日産は、銀行からの借入れ、資産の証券化、資産担保商業ペーパー、商業ペーパー、社債といった多様化された手段を通じて新たな資金調達を行うことができました。

2) 金融市場

日産は、為替、金利、原材料価格といったさまざまな金融市場リスクにさらされています。デリバティブ(金融派生商品)はこれらリスクを低減する恒久対策ではないため、リスク管理のための基本的な手段にはしないというのが日産の基本方針です。日産は金融市場リスクを最小化するために、次のような対応策を講じています。

外国為替

輸出を行っている会社のつねとして、日産も、製造コストの通貨とお客さまに販売した通貨とが異なる結果、さまざまな通貨の為替リスクにさらされています。根本的な対策として為替のエクスポージャー自体を小さくするために、生産を海外に移したり、原材料や部品を外貨建てで購入したりしています。短期的な対策としては、リスク管理規定及びデリバティブ取引に関する権限規定に基づき、為替変動リスクを一定の範囲内でヘッジすることもあります。

金利

金利リスクについては、長期の投資に係る資金調達は固定金利、流動性確保のためには変動金利という原則を管理の基本方針としています。

原材料価格

日産が原材料を直接購入することは限定的ですが、サプライヤーからの購入部品の価格には原材料価格が含まれているので、原材料価格変動のリスクはサプライヤーへの購入品費の支払金額の変動という形で表れます。多くの場合日産は原材料価格変動の全部または一部をサプライヤーに対して補償していますので日産としても原材料価格の変動リスクにさらされていることとなります。貴金属は触媒等に使用されていますが、日産は技術革新によって使用量を減らす努力を継続的に行っており、その結果、価格変動リスクを減らすことにもなります。短期的な対策としては、一定期間、固定価格での購入が可能な場合には固定価格での契約を行うこともありますし、また、リスク管理規定及びデリバティブ取引に関する権限規定に基づき、一定の範囲内でデリバティブを用いてヘッジすることもあります。

3) 販売金融

金利リスク

日産が行っている販売金融事業は金利の変動リスクにさらされています。これは販売金融子会社が保有する金融資産から一定期間に受取る利息収入と、調達した負債に対して同期間に支払う支払利息が、市場金利の変動によりそれぞれ異なった影響を受けるために販売金融子会社のもつ収益やポートフォリオ全体の価値を増減させるリスクを指します。

日産では、さまざまな金利シナリオを用いた金利感応度分析によりリスクを測定し、事前に定めたりリスク許容範囲に収まるように資産と負債それぞれの金利更改タイミングの調節を行っています。

なお前記の感応度分析では、モンテカルロ・シミュレーションなど統計学上妥当と考えられる手法に基づいて分析を行っていますが、実際の金利変動はモデル上で仮定した条件と大きく異なることも考えられます。

また日産では、金利変動リスクを望ましいレベルに維持するため、金利スワップなどの金融商品取引を行うことがあります。こうした取引の主たる目的はリスクの軽減にあり、投機や金融収益の拡大を狙う目的で行うことはありません。

信用リスク

日産の販売金融事業では顧客向けオートクレジットやリース、在庫車両を担保にした販売店への車両購入代金の貸付などの融資業務等を行っていますが、経済情勢や顧客の信用状況の変化などにより、顧客もしくは販売店からこれら債権の回収ができなくなるリスクにさらされています。当社では適切な審査・回収体制を構築し、信用リスクの綿密な管理を行っています。

顧客に対する与信審査では、十分な情報を活用したスコアリングモデルに基づく丁寧な審査を行っています。具体的には、顧客から得られた情報や外部信用機関からの信用情報などを活用し、これまでの支払履歴、収入や債務残高などから判断される支払能力、顧客の安定性、ファイナンス対象車両の担保力や頭金額、支払期間などの取引条件を総合的に勘案したうえで与信判断を行うものです。地域やリスクの特性に応じて、信用情報だけでなく、実地調査による顧客の資産状況の把握や過去の弊社との取引実績を考慮することで、データに現れないリスクの大小についても極力織り込むようにしています。

販売店に対する車両代金の融資については、各販売店の財務状況を社内で構築された内部格付基準に照らし合わせて与信判断を行っており、また必要に応じて在庫車両の担保に加え個人保証や不動産担保などの取得による債権保全措置を行っています。それぞれ審査基準の妥当性については、過去の実績などに基づき継続的なレビューを行っています。なお地域やローン、リース等商品によっても異なりますが、顧客の信用状況に応じて適用金利を上乗せするなど、リスクに応じた貸付金利の設定を行っています。

また日産は、会計方針として毎回収不能となる金融債権、売掛債権などのポートフォリオの減損金額を適正に見積り、貸倒引当金を計上しています。実際に貸倒れた債権の回収にあたっては、経済情勢や個人の信用状況の変化に応じて機動的に組織体制を変更したり外部リソースを活用することで速やかな回収を図っています。

残価リスク

日産が賃貸人となっているリース車両や残価据置型クレジットでは、契約満了時の残存価格を当社が保証しているものがありますが、満了時に当社に返却され、中古車市場等で売却したときの売却価格が契約残価を下回った場合に損失を被る残価リスクを抱えています。

北米においては第三者発行のAutomotive Lease Guideによる将来の残価予想を契約残価の基準としており、また日本においては過去の中古車価格の変動を統計的手法により分析して得られる残価予測を用いるなど、客観的な契約残価の設定をしています。

新車販売奨励金の適切な管理、フリート（大口販売先）販売量の制限、あるいは認定中古車販売を含めた中古車戦略を通じて中古車価格の維持に努めています。また、定期的に最新の中古車相場の評価をしており、残存価格の下落を示す事象が発生した場合には減損の有無を評価し、必要に応じて十分な残価損失引当金を計上しています。

4) 取引先の信用リスク

日産は銀行預金、短期投資やデリバティブ取引などを通じ、複数の金融機関に対して一定額の金融資産を保有しています。日産は財務体力の優れた金融機関との取引しか行ってはいないものの、一方で我々は独自の与信管理システムを構築し、取引先の倒産リスクに備えています。

日産が使用している評価システムは、取引先の長期格付け、財務力格付けや自己資本のレベルに基づくものです。このシステムは、グローバルの日産グループの全金融取引を対象とし、グループとして特定の金融機関との取引金額に上限を設定しています。さらには月次での分析を行うことで、状況の変化に対し柔軟かつスピードのある対応が可能となっています。

日産は主に日本、米国及び英国において、退職給付年金制度を整備しています。それぞれの事業所の所在する各国法規の定めるところにより、掛金を拠出しています。各会社で運用されている年金資産については、それぞれの拠点の主要経営層を含むメンバーで構成されるペンションコミティにより管理されています。これら年金の運用方針については、年金債務のプロファイルと長期の運用見通しに基づき、他の同等規模の企業の運用実態も参考にしながら決定されています。ペンションコミティは定期的なミーティングを通じて、運用実績や運用機関のパフォーマンス、投資ポートフォリオやその他年金に関わる諸問題について議論を行っています。

2. 事業戦略や競争力維持に係るリスク

1) 商品戦略

将来の商品ラインアップ計画に基づく当社の収益性の確保と継続的な成長をより確かなものにするため、将来のグローバルな市場変動や需要変動などの複数リスクシナリオに対して、当社の商品ラインアップ全体での収益性(COP)へのインパクトを商品戦略策定プロセスの中でモニターしています。

<リスクシナリオの例>

1. 過去の例を参考に、グローバル全需が急激に落ち込む
2. セグメント間における需要シフトが、当社の経営計画の前提を大幅に上回る
3. 成熟市場から新興成長市場間への需要シフトが、当社の経営計画の前提を大幅に上回る

これらのリスクシナリオにおける影響を定期的にモニターし、当社の将来の収益性と継続的な成長を確保するために定期的に商品ラインアップ計画のアップデートを実施しています。

また、これらリスクに対する商品ラインアップのロバストネスを向上するため、商品戦略策定時の主要な方針として、下記の対策を取っています。

- ・ 各商品のグローバルな投入、市場への対応力強化により、個別マーケット変化のリスクに対応
- ・ 台数拡大、商品の効率向上による損益分岐点の引下げで、グローバルな需要変動への対応力を向上
- ・ 幅広い、お客さまのニーズ、セグメント、市場に対応できる、バランスの取れた商品ラインアップによる、特定の市場への偏りを排除

2) 製品・サービスの質

日産では2012年度までに品質領域でリーダーになるという全社品質プラン、「クオリティリーダーシップ」に取り組んでいます。このプランでは下記の4領域において数値目標を設定して活動を進めています。

- ① 販売店のショールームでお客さまがクルマを見て触れて感じる品質感(感性品質)
- ② クルマのオーナーとして経験していただくクルマ自体の品質(製品品質)
- ③ ご商談等でご来店いただいた際の営業担当の対応や、点検・整備の際に経験いただく対応などの質(営業・サービス品質)
- ④ そしてこれらを支える日産の従業員のモチベーションを向上するための社内のマネジメントの質(マネジメント品質)

たとえば、製品の品質については、各市場のお客さまがもっとも気にされる品質指標(Most Influential Indicator: MII)でトップレベルになることを目標に掲げ、この目標を達成するための品質向上活動の進捗を社内の指標できちんとモニターできるように、MIIと相関を取った社内指標での目標を設定し、これをモデルごとに目標化しています。活動の進捗は副社長が議長である「品質委員会」で毎月確認し、必要なアクションを決定、PDCAを回すことで活動を進めています。そして「クオリティリーダーシップ」全体の進捗は年に1回、COOを議長とする「グローバル品質会議」で論議し、全世界の活動の進捗を確認しています。活動を開始して2年、全体のプランは順調に進んでおり、目標の必達を確信しています。

それぞれの新型車プロジェクトでは、きちんとそれぞれの品質目標を達成するため、設計、生産準備、そして生産に至るプロセスに節目会議を設定し、各段階での品質目標はきちんと達成しているか、過去の不具合が再発しないように予防できているか、新技術／新機構／変更点に対して想定しうるリスクに対して、きちんと対応ができているかを確認します。そして、最終的に量産移行判断会において、すべての課題がクリアできて、きちんと品質目標が達成できることを確認したうえで、本格的な量産を開始し、さらに出荷判断会において量産品質や市場側の準備状況も確認したうえで、その新型車を販売できるか否かの最終判断を下します。

このように、新型車として世に送り出す前に徹底した品質確認を実施し、かつ、市場に出してからも品質情報を収集し迅速に改善することで品質向上活動を推進しています。万が一、安全上または法規不適合といった問題が発生してしまった場合には、市場側と連携を取りながら、会社の経営とは切り離れたプロセスで市場への対応を決定し、直ちにリコール等の必要なアクションを実施しています。そして発生した不具合は徹底的に内容を解析し、同じ不具合を繰り返さないように生産中のクルマや開発中のクルマでの再発防止を図っています。

これら、それぞれの新型車プロジェクトでの品質保証や、日常的な品質改善活動に加えて、2009年度より「品質リスクマネジメント」のフレームワークを立ち上げました。前述のようにそれぞれの新型車プロジェクトでは、品質リスクを洗い出し、各案件に対して対応をしています。しかしながら、これら現在進行中の、あるいは将来のプロジェクトの管理をさらに確かなものにするために、さらに上位から俯瞰し、会社として相対的にリスクレベルを判断し、レベルに応じて責任者を決めて、フォローしていく会議体を決める仕組みです。副社長を議長として、半年に一度、「品質リスクマネジメントコミティ」を開催し、リスク案件とそのリスクレベルの評価、責任者の設定を実施しています。

3) コンプライアンスとレピュテーション

前述のとおり、当社は世界中のグループ会社で働く者を含むすべての社員を対象として「日産グローバル行動規範」を策定し、eラーニングなどの教育プログラムを充実させることでその周知・徹底を図っています。そしてそれら遵守状況を「グローバルコンプライアンス委員会」によってチェックしています。また、内部通報制度（イージーボイスシステム）を導入することにより、社員からの意見・質問・要望及びコンプライアンス違反の疑いのある行為等について、直接当社マネジメントに伝えることを可能にしています。

その他にも、社内規定の整備に努め、グローバル内部者取引防止管理規定や個人情報管理規定を整備し、そのような社内規定や重要な法令の遵守について、社内教育・研修プログラム・啓発活動を継続的に実施することで、会社の評判に関するリスクの予防に努めています。

3. 事業の継続に係るリスク

1) 大規模災害の対応策

当社では大地震を想定したリスク対応として、国内において震度5強以上の地震が発生した場合は、初動対応チーム（全社災害対策本部の主要組織がメンバー）が動き、情報を集め、次のアクションを決めていきます。必要に応じて全社対策本部及び事業所対策本部を立ち上げるとともに安否の確認、被災状況確認と事業継続に向け動くこととなります。

また、社内の全組織にて自部署の優先業務を洗い出し、事業を継続するための対応策について事前に決めておくなど、昨今のBCP(Business Continuity Plan)に対応した取り組みもサプライヤーを巻き込んで実施しています。なお、BCP策定後も毎年見直しを行い、PDCAサイクルを回していきます。

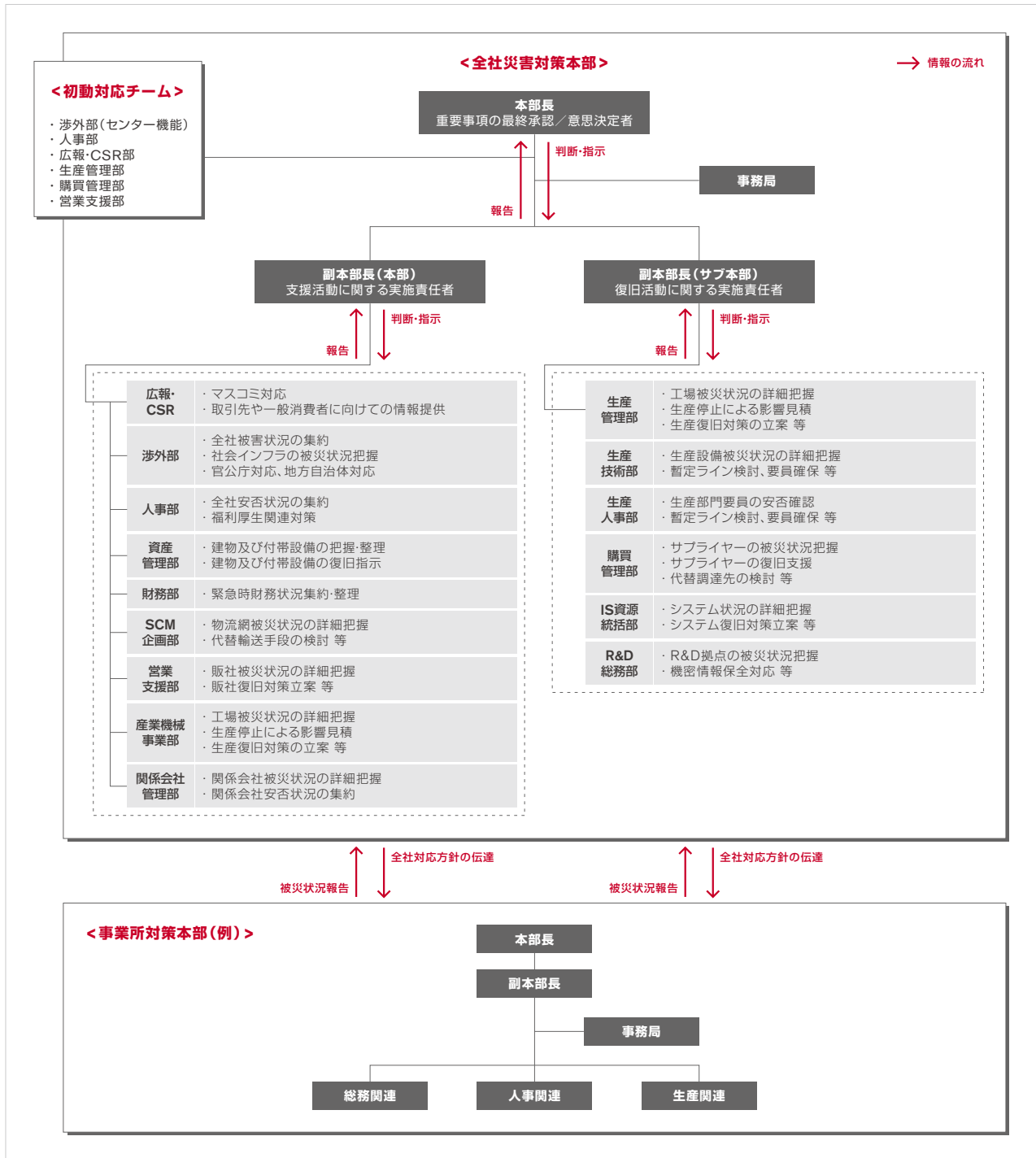
<大地震時の対処方針>

- ① 人命第一（安否確認システムの活用、常時携帯する地震対策ポケットマニュアル等）
- ② 二次災害の防止（自衛消防体制、防災用備品の完備、防災情報の提供等）
- ③ 迅速な生産事業復旧と事業継続（ハード対策と応援体制及びBCP策定）
- ④ 地域社会への貢献（近隣地域、企業との連携支援、行政との協力体制、物資等の提供）

全社対策本部及び事業所対策本部は、大地震を想定したシミュレーション訓練を実施し、本部及び各係り、担当が機能でき、実際にアクションが取れるか検証するとともに課題を明確にしたうえで対応策を見直し、有事に備えています。

また、全社対策本部が設置されるグローバル本社ビル（2009年8月竣工）は、「制震ブレースダンパー」を使用した制震構造を採用しており、当地で想定される最大級の地震に対しても耐震安全性を確保しています。

当社の対応組織（地震）



2) 新型インフルエンザ対策

2009年4月の新型インフルエンザ発生を契機に、グローバルで感染予防・拡大防止に関する基本ポリシーを定め、各リージョンにて対応チームを組織化することにより、具体的な活動を進めています。

また、各リージョンの感染状況については、各リージョンの対応チームからレポートされる仕組みが確立されており、グローバルでのモニタリングが可能となっています。

グローバルポリシーでは、①人命第一、②感染拡大の防止、③事業継続を基本理念とし、感染予防・拡大防止策を進めてきました。

具体的な取り組みとしては、従業員行動ガイドラインを策定し、従業員、会社及び職場が取るべき対応を明文化することにより、感染時対応の周知徹底を図っています。

また、社内の各業務領域において事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を策定し、感染状況に応じたBCP発動基準の下、感染ピーク時において事業が継続できるよう対応準備を図りました。

組織改正や異動にともなう対応チームメンバーやBCPの更新、感染予防に向けた啓発活動、医薬衛生品の備蓄等の活動に関する基本サイクルを確実にまわすことにより、新たな感染に備えています。

3) 生産の継続のための対応

当社生産部門では、生産の3要素に対する各種リスクを鑑み、下表のような対策を進めてきました。2009年度は、地震のハード対策(建屋・設備の耐震/補強工事)の継続に加え、被災後の復旧時間を短縮すべく復旧マニュアルの整備に取り組みました。また、2009年5月に発生した新型インフル

エンザへの対応として、インフルエンザ対応マニュアルも作成しました。

このような生産リソースへの直接的なダメージだけでなく、需要の変動に対応してリソースをどう調整していくかもBusiness Continuityの面で、極めて重要です。2009年度は中盤から、各国の景気刺激策が功を奏し、自動車の需要は急激に回復しました。これへの対応として、当社では、従業員の工場間応援を実施したり、他業界からの応援者を頂いたり、最終的には期間工の採用をして、需要回復に合わせた生産が実施できました。購入部品についても、取引先へのタイムリーな情報提供・業務連携により、調達上の問題もなく生産を継続できました。

2010年度は、自然災害への備えをさらに充実させる一方で、増加していく新興国からの部品調達における品質リスクへの対応として、サプライヤー選定前監査・選定後の改善支援に加え、量産段階では、生産・物流の各ポイントで品質を確認して、流出防止、源流対策につなげる活動も展開していく予定です。

生産の3要素 リスク要因	生産の3要素		
	人	物(購入部品・材料)	設備
自然災害(主に地震)	<ul style="list-style-type: none"> 事務所の耐震工事実施(完了) 地震対策マニュアル整備/避難訓練実施(1回/年) 安否確認システム登録率向上活動 	<ul style="list-style-type: none"> 地震リスク地域にある主要取引先に対する地震対策監査実施(2008年度) Webベースの被災状況報告システムの導入(2010年度予定) 	<ul style="list-style-type: none"> 建屋・設備の耐震/補強工事実施(継続実施) 設備復旧マニュアルの整備(2009年度)
火災	<ul style="list-style-type: none"> F-PES(Fire Prevention Evaluation System)によるリスク監査の実施(1回/年) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 監査結果による設備標準改定
労働災害	<ul style="list-style-type: none"> SES(Safety Evaluation System)によるリスク監査の実施(1回/年) 安全衛生マネジメントシステム監査(1回/年) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 同左
パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> インフルエンザ対応マニュアルの作成(2009年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先にも同様のマニュアル作成を依頼 	—
需要変動	<ul style="list-style-type: none"> 工場間応援の実施(必要に応じ) 企業間応援の実施(必要に応じ) 期間労働者の採用(必要に応じ) 	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測と供給能力の定期的確認と対策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> フレキシブル生産システムの導入(完了) 需要予測と生産能力の定期的確認と対策の実施 主要パワートレーンの補完生産体制の構築
その他(設備故障)	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 過去事例の水平展開と予防保全への折込 設備標準への折込
その他(新興国製の部品採用拡大)	—	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー選定前の“ものづくり力”評価と選定後の改善支援の実施 生産準備フェーズの品質監査 量産段階での品質確認(Gate1-3活動) 	—
その他(高技能者、エキスパートの希薄化)	<ul style="list-style-type: none"> 育成システムの再構築(2010年度) 	—	—

4) サプライチェーンの継続

サプライヤー信用リスクの高まりに備え以下のように対応を強化しました。

① リスク評価

従来からのサプライヤー別財務評価とサプライヤーリスクマネジメントコミッティ(SRMC)での管理に加え、リスク内容と想定支出額をグローバルに月次で報告開始。さらに、日産及びルノーがグローバルでサプライヤー評価を常時管理できるような受け皿の検討を開始

② 危機対応

不測の事態発生時はタイムリーかつ機動的に対応できるようにクロスファンクショナルなコミッティを設立。速やかな意思決定を可能にした

③ 業務体系整備

従来SRMCの規定に加え、対策方法と支出額を承認するための権限規定を整備

個人情報保護の徹底と情報セキュリティに対する取り組み

日産では、「個人情報の保護に関する法律」を順守し、お客さまの情報を適正に扱うことが社会的責務であると認識し、社内の管理体制およびルール、手続きを整備した個人情報管理規定を策定し、日本国内のグループ会社において徹底しています。

また、情報セキュリティ全般に対する取り組みの基本方針である情報セキュリティポリシーをグローバルに共有化し、情報セキュリティ委員会のもと、社内外の情報漏えい事案などをもとに、情報セキュリティの強化に必要な対策も随時実施しています。さらに、その徹底のため、情報セキュリティの社内教育を毎年継続的に実施し、周知・定着を図っています。

財務データ

より詳細な財務データは、
IR情報ウェブサイト「投資家の皆様へ」に掲載しています。
<http://www.nissan-global.com/JP/IR/>

お問い合わせ先

日産自動車株式会社

〒220-8686 神奈川県横浜市西区高島1丁目1番1号

IR部

Tel : 045-523-5520 Fax : 045-523-5770
E-mail : nissan-ir@mail.nissan.co.jp

グローバルコミュニケーション・CSR本部 国内企業広報部

Tel : 045-523-5521 Fax : 045-523-5675

企業情報ウェブサイト

<http://www.nissan-global.com/JP/>

個人投資家向けメール配信サービス

「NISSAN IR NEWS」では、
日産のニュース・情報をメールでタイムリーに配信しています。
<https://www.nissan-register.jp/irregister/>