

Annual Report 2012



Annual Report 2012

アニュアルレポート 2012

2012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。

目次

財務ハイライト	02		
		パフォーマンス	
中期経営計画 2年目を迎えて		2011年度実績	14
Year 2 Power 88		2012年度販売見通し／新規投入技術	16
CEO メッセージ	03	財務レビュー	17
COO メッセージ	05	財務諸表	21
CFO メッセージ	07		
中期経営計画について	09	企業情報	
		役員	25
日産のブランドパワー		コーポレートガバナンス	
Innovation & Power of brand		高い透明性を確保し、信頼され続ける企業に	27
パーマー EVP メッセージ	10		
日産自動車 EV の軌跡	13	インフォメーション	41

このアニュアルレポートは、2011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/>

見通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、生産見通しなど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、これらの見通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。

財務ハイライト

終了事業年度	2011年度 2012年3月31日	2010年度 2011年3月31日	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
売上高 ¹ (百万円)	¥9,409,026	¥8,773,093	¥7,517,277	¥8,436,974	¥10,824,238
営業利益 または営業損失(△) (百万円)	545,839	537,467	311,609	△137,921	790,830
経常利益 または経常損失(△) (百万円)	535,090	537,814	207,747	△172,740	766,400
当期純利益 または当期純損失(△) (百万円)	341,433	319,221	42,390	△233,709	482,261
包括利益 (百万円)	290,600	189,198	—	—	—
純資産額 (百万円)	3,449,997	3,273,783	3,015,105	2,926,053	3,849,443
総資産額 (百万円)	11,072,053	10,736,693	10,214,820	10,239,540	11,939,482
1株当たり純資産額 (円)	750.77	703.16	663.90	644.60	860.17
1株当たり当期純利益金額 または当期純損失金額(△) (円)	81.67	76.44	10.40	△57.38	117.76
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益金額 ² (円)	—	—	—	—	117.56
自己資本比率 (%)	28.4	27.4	26.5	25.6	29.4
自己資本利益率 (%)	11.22	11.30	1.59	△7.62	13.68
株価収益率 ³ (倍)	10.79	9.65	77.02	—	7.00
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	696,297	667,502	1,177,226	890,726	1,342,284
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△685,053	△331,118	△496,532	△573,584	△867,623
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△308,457	110,575	△663,989	△135,013	△307,002
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	840,871	1,153,453	761,495	746,912	584,102
自動車事業実質有利子負債 (百万円)	△619,863	△293,254	29,658	387,882	△180,232
従業員数 ^{4,5} (人)	157,365	155,099	151,698	155,659	159,227
()内は臨時雇用者数で外数	(34,775)	(27,816)	(17,600)	(20,107)	(21,308)
	161,513	159,398	157,624	160,422	163,099
	(35,099)	(28,089)	(17,908)	(20,649)	(21,686)

注記：1. 売上高には、消費税などは含まれておりません。

2. 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、2010年度および2011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ていないため記載しておりません。

3. 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。

4. 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おります。

5. 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。

CEOメッセージ

さらなる躍進に向け 走り出した「日産パワー 88」

2011年度、日産は中期経営計画「日産パワー 88」の目標達成に向け、着実に前進することができました。確固たるパートナーシップと、ブランドおよびセールス・パワーの強化により、さらなる成長を目指していきます。



カルロス ゴーン 社長兼最高経営責任者 (CEO)

あらゆる分野で前進

2011年度、日産は過去最高の販売台数と成長を実現しました。自然災害と為替変動による逆風にもかかわらず、当社は速やかに必要な手立てを講じて事業の継続を図り、危機を乗り越える力をあらためて証明しました。不可抗力に満ちた不安定な経営環境のもと、日産はこの一年、あらゆる分野で飛躍的な進歩を遂げました。2011年6月には、事業の発展と拡大を目指した6カ年の包括的な中期経営計画「日産パワー 88」を発表しました。

「日産パワー 88」の「パワー」とは、お客さまの経験により焦点を当てた、ブランド・パワーとセールス・パワーの向上に向けた取り組みを指します。「88」は、グローバルな市場占有率8%の獲得と、売上高営業利益率8%を達成・維持する目標です。対象期間を6年間にすることで、長期戦略のもと、商品・技術・地理的拡大のための投資を行い、2016年度以降も成果を生み出し続ける計画です。

2011年度はさまざまな領域で進歩を遂げました。生産力の増強を目的とした投資を行うと同時に、ルノーとのアライアンスをはじめ、ますます拡大するパートナーとのネットワークを有効に活用しています。日産にとって最大の市場である中国では、花都第2工場で「ティーダハッチバック」の生産が始まりました。これにより、花都工場は年間60万台の生産能力を誇る、グローバル日産最大の生産拠点となりました。これは、中国のパートナーである東風の合併事業の力の証です。ブラジルとメキシコでは、レゼンダとアグアスカリエンテスでの新工場建設を発表しました。これにより、アメリカズ地域の年間生産能力は、2011年度の120万台から2014年度までに200万台に拡大します。

2012年の3月には、ダットサンの復活を宣言しました。2014年から、同ブランドをインド、インドネシアそしてロシアに展開するべく、準備を進めています。ダットサン・ブランドのもと、これら成長著しい市場で急速に拡大する将来有望な新しいクラスの中流層のお客さまに、モダンで価値のある、確かな商品をご提案していきます。小型商用車事業は、2011年度に初めて、グローバル販売100万台超えを果たし、2016年度までに世界最大の小型商用車メーカーになるという目標に向かって順調に歩みを進めています。

グローバルに広がる協力関係

世界中のパートナーとのネットワークも、業界で最も持続的な効果を発揮しています。ルノーとのアライアンスをはじめ、拡大するダイムラーとの戦略的協力関係、アショクレイランド、三菱自動車、そして今回、資本参加を発表したアフトワズなど、幅広い協力関係を実現しています。多くのメーカーが、ようやく協力関係を結び始めた一方、日産はすでに長年にわたるWIN-WINの関係を維持していききました。

2011年度も大きな成果を生み出しました。ルノーとのアライアンスでは、17億5,000万ユーロ相当のシナジー効果を創出しました。ロシアでは、アフトワズとのパートナーシップ拡大の一環として、ルノーと日産両社あわせて4億ユーロの投資を行い、同社のトリアッティ工場にて、3ブランドで合計5車種を生産する予定です。ダイムラーとは、

同社の最新プラットフォームを採用し、新たなインフィニティのエントリーカーを発表するとともに、日産の米国デカード工場で、メルセデスベンツとインフィニティに搭載するエンジンを生産すると公表しました。アショックレイランドとは、インド市場向けの手ごろな価格の小型ピックアップトラック「ドスト」を立ち上げました。「ドスト」は今後の同市場における小型商用車事業の成長に寄与するでしょう。三菱自動車とは、日本市場における軽自動車のデザイン、商品企画とエンジニアリングを行う合併会社を設立しました。

2012年度は量販のグローバルカー 3車種を含む、10車種を刷新します。その第1弾である新型「アルティマ」を、4月のニューヨーク国際オートショーで発表しました。その他新型「パスファインダー」「シルフィ/セントラ」「NV350」そしてロングホイールベースの「インフィニティMセダン」などを投入する予定です。

また、「日産パワー 88」の期間中に商品化を計画している90に上る新たな先進技術のうち、今年はアラウンドビューモニターのカメラ画像処理技術を採用したマルチセンシングシステムなど、15件を市場に投入します。また、次世代エクストロニックCVTも投入します。日産は今や、CVT技術の世界的なリーダーであり、この最新型は現行CVTに対し、燃費を10%まで向上します。低燃費技術は、当社の環境・安全・社会貢献活動のベースとなる、ブルーシチズンシップの取り組みの一環です。「日産パワー 88」では、先行研究開発予算の7割を、ゼロ・エミッションリーダーシップにかかわる取り組みを含めた環境技術の開発に割り当てます。

2012年も引き続き、新興市場での拡大を進めます。中国では独自ブランド、ヴェヌーシアのラインアップ第1弾「D50」の販売が始まりました。ヴェヌーシア・ブランドを投入することで、当社は400万台規模の中国のエントリーセグメントで初めて戦うことになります。

ロシアでは、パートナーのルノーとアフトワズの3社で合計40%の市場占有率獲得を目指しています。アフトワズとは2012年5月に協力関係の強化で合意しており、今年(2012年)後半には同社のトリアッティ工場で生産する現地生産のエントリーカー第1弾、「アルメーラ」を発売予定です。

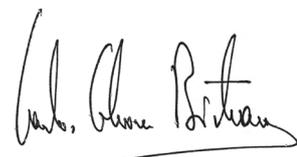
ラグジュアリー・ブランドについては、2012年5月後半にインフィニティの新しいグローバル本社を香港で正式にオープンしました。さらにチリやオーストラリアなど、インフィニティを複数の市場に新規投入し、2016年度までには70に上る市場で、販売台数50万台を目指します。

高まる日産のブランド力

「日産パワー 88」では、ブランド・パワーとセールス・パワーを会社の重点領域に位置づけています。強いブランド力は、販売・マーケティングプロセスのあらゆる測定可能な領域—オーバーオール・オピニオンからパーチェスインテンション、そして販売するすべての車から得られる収益に至るまで—に寄与します。2012年度は、オーバーオール・オピニオンの向上に特に力を入れていきます。オーバーオール・オピニオンは、市場シェアとの間に深い相関関係が見られることから、売上高の増大とあわせて評価することで、市場占有率の拡大を図る最もコスト効率の高い指標になると言えます。当社のこれまでの活動は世に認められつつあり、日産は、世界最大のブランドコンサルティング会社であるインターブランド社による、2011年ベスト・グローバル・ブランド・リストのトップ100社にランクインすると同時に、最もブランド価値が向上した企業に選ばれました。今年、日産史上初の試みとなるグローバル・ブランド・キャンペーンを実施しています。本キャンペーンは主な国際空港などで展開され、多くの人々が一貫したメッセージを目にすることになります。セールス・パワーの向上については、成長著しい新興市場で販売網を拡充し、より科学的な、地理的情報を利用したジオマーケティングという手法で、販売店舗の効率的な立地を図っていきます。2012年度は新たに750の販売店をオープンしますが、これは「日産パワー 88」の期間中で最大の増加数となります。また、販売効率を示す店舗当たりの販売台数を改善させます。

新年度を始めるに当たり、日産はすべての主要市場でさらに成長を加速させ、成功へと突き進む態勢が整っています。ブランド力の向上と、商品・技術、そして生産能力増強のための大規模な投資をもってすれば、「日産パワー 88」を完遂し、それ以降も発展することができるでしょう。今後も日産にご期待ください。

社長兼最高経営責任者 (CEO)
カルロス ゴーン



COOメッセージ

変化するビジネス環境と 求められるアクション

中期経営計画の1年目、日産は市場の地理的拡大やお客さまニーズの多様化への対応、幅広い環境技術の提供など、数々の課題に取り組みました。この計画はまさに、「すべては一人ひとりの意欲から始まる」という「日産ウェイ」の精神を象徴したものとなっています。



志賀 俊之 最高執行責任者 (COO)

逆境の中で発揮された日産の底力

昨年(2011年)3月11日に発生した東日本大震災は、東北を中心に甚大な被害を及ぼし、多くの人命が犠牲となり、今なお多くの方が不便な生活を強いられています。日産自動車といたしましては、被災地に所在するものとして、事業所の復旧、復興とともに、被災された方々への人道支援のほか、電気自動車「日産リーフ」、四輪駆動車「パトロール」の貸し出しや、被災地域の小さなお子様達のための移動図書館等、自動車会社としてできることに取り組んで参りました。

当社も、栃木工場、いわき工場が被災し、サプライチェーンが寸断されたことにより、2ヵ月におよび操業停止を余儀なくされました。そのような緊急事態の中、さまざまな活動に取り組み、早期復旧を成し遂げ、海外生産への影響を最小限にとどめることができました。これは、日ごろの業務を通じ培ってきた、日産社員の行動指針「日産ウェイ～すべては一人ひとりの意欲から始まる～」に基づいた迅速かつクロス・ファンクショナル、クロス・リージョナルな取り組みが全社的になされた結果です。また、この取り組みがその後の円高進行やタイ洪水での対応にも生かされ、その影響を最小限にとどめることができました。

2011年度は幾多の不可抗力な困難に直面しつつも、当社は過去最高の販売を記録し、対前年増益を達成することができました。日産の底力が試され、考え得るすべてのことを実行し、打ち勝つことができましたと思っています。しかし、われわれはこれに満足している訳では決してありません。日々、ビジネス環境は大きく変化し、国内のみならず、グローバル規模での競争が熾烈さを増しています。そのような中、如何に競争力を高め変化に対応していくか、その大きな変化とそれに対する取り組みについて以下に触れたいと思います。

多様化するお客さまニーズに応える

言うまでもなく、グローバルな競争環境は熾烈さを極め、自動車産業のみならず、日本の「モノづくり」企業が苦戦を強いられています。その共通の要因として、歴史的な円高があります。そのような中、日本に、あるレベルの開発、生産拠点を維持することは、グローバルな成長、競争を進めるうえで非常に重要だと当社は考えています。そのため、国内で年間100万台規模の生産を維持することを目標としながら、同時に円高を克服するためのさまざまな対策を講じています。すでにタイの連結子会社にて生産しているマーチの輸入を開始し、追浜工場では高付加価値の電気自動車



「日産リーフ」の生産を開始いたしました。また、アジア各国からのコスト競争力ある部品調達も視野に入れ、その地理的な優位性に着目した日産自動車九州株式会社の設立等、着々と円高への対策を打っています。日本の生産拠点は最先端の高付加価値「モノづくり」のマザー工場として技術、技能の蓄積をしていく一方、世界の拠点においては、地域最適な商品を地域最適な調達により競争力ある価格でお客様へ提供していきます。これは、躍進する競合他社との競争に総合力として勝ち抜くために必須であり、グローバル日産総力をあげて取り組んでいます。

次に、お客様ニーズの多様化への対応です。新興国の著しい成長は目を見張るものがあります。中でも、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を筆頭に、その周辺国における経済成長はとどまることを知りません。これに応じた顧客ニーズの多様化も顕著となってきています。当社は、明確な戦略を持って、この新興市場に取り組んでいます。その一つが新興市場における需要拡大の主役である、初めて車を購入されるお客様のニーズにしっかりと応えることができる商品、サービスの提供です。これらのお客様に、当社は、新ブランド「ダットサン」を導入する予定です。また富裕層向けには高級車ブランド「インフィニティ」を導入しており、日産ブランドとともに、商品ラインアップ、カバレッジを増やし、それぞれのお客様のニーズをよりきめ細かく把握していくことができる体制づくりを積極的に推進していきます。

幅広い環境対応技術を提供

さらに、環境技術の多様化への対応です。欧州ではディーゼルエンジン、ダウンサイジングエンジンが主流ですが、日米ではハイブリッド(HEV)や低燃費ガソリンエンジン技術が注目されています。新興国でもさまざまな異なるニーズがあり、例えば、エタノールエンジン車、タイのエコカー、インドネシアのグリーンカープログラム等です。当社はゼロ・エミッションである電気自動車と、クリーンディーゼルやエクストロニックCVT、ハイブリッドなどのPURE DRIVE技術を柱としています。また、電気自動車「日産リーフ」は、クルマとしての機能に加え、その蓄電能力を利用し、夜間に蓄電した電力を需要の高い昼間に家庭へ供給することが可能な「LEAF to Home」にも取り組んでいます。

しかし、ゼロ・エミッション、PURE DRIVEを含めた多種多様な環境技術すべてを単独で開発することは容易ではありません。ここで、重要な役割を担ってくるのがルノーとのアライアンスとその他のパートナーシップ戦略です。当社は1999年のルノーとのアライアンス締結以来、その良好かつ相互恩恵のある協力関係を育んできました。これにより、コスト面でのスケールメリットを享受する一方、戦略的な共同事業といった相互にメリットを享受できる領域で多くの成果を挙げてきました。また、中国での東風自動車との合併、インドにおけるアショクレイランドとの共同事業、ロシアにおけるルノー・日産アライアンスとアフタバズとの資本提携を進めてきました。これらにより、伸張する新興市場と多様化するお客様ニーズ、そして多様化する環境技術への対応を可能としています。

震災からの復旧、多様化するグローバル競争への対応に共通して言えることは、「日産ウェイ」の精神です。新中期経営計画「日産パワー88」を達成するために必要なことは、「日産ウェイ」に凝縮しているといっても過言ではありません。そして、その精神が定着してきたことが、確実に成果として現れてきています。これからも、当社は、筋肉質な、そして柔軟性に富んだ企業として、お客様に満足いただける、独創性に溢れ、革新的な商品、サービスを提供していく自動車会社として進化して参ります。今後の日産の成長にご期待下さい。

最高執行責任者 (COO)
志賀 俊之



CFOメッセージ

あらゆるリスクに備えつつ、 確実に成長を遂げる

中期経営計画をスタートさせた2011年度。日産は全般的に堅調な成果を上げることができました。「日産パワー88」で掲げた意欲的な目標に対し、2年目も順調な滑り出しを見せており、市場占有率と収益のさらなる拡大を見込んでいます。



ジョセフ ピーター 最高財務責任者 (CFO)

2011年の東日本大震災を受けて行った改革は？また震災から学んだことは何でしょうか？

総じて、大震災の結果として戦略や経営計画、ビジネスモデルを大きく変更したということはありません。率直なところ、震災への一連の対応により、従来の計画が有効であることが証明されたと思っています。というのも、対応のほとんどはすでに行ってきた戦略や重点施策、計画の延長線上にあったからです。

その一例が現地化戦略です。日産では2008年の経済危機のときから、生産・調達領域と販売領域のバランスを最適化するための取り組みを始めていました。当時の目標は、為替変動への対応やコスト削減でしたが、今日では生産におけるサプライチェーンリスクの軽減にも効果を発揮しています。日産はこうした戦略や取り組みを各所で段階的に進めています。例えば2010年度には、タイ、インド、中国、メキシコでVプラットフォームをベースとしたグローバルコンパクトカーの現地生産と販売を開始しており、2011年1月には、アメリカズ(北中南米)地域における完成車の現地生産率を、2010年の約69%から2015年までに85%に引き上げる計画を発表しました。この一環として、2012年には「日産リーフ」と「インフィニティ JX」の生産を米国テネシー州スマーナ工場を開始するほか、2013年には次期型「ローグ」の生産を日本から同工場へ移管する予定です。

もうひとつの例は、バランスシートの強化とフリーキャッシュフローの継続的な創出です。日産ではここ数年、フリーキャッシュフローの創出、自動車事業実質有利子負債の削減、短期借入金への依存度低減に重点的に取り組んでおり、昨年の災害対応にもこれが非常に役立ちました。今日では持続的にフリーキャッシュフローを生み出し、バランスシートを飛躍的に改善しており、最近のユーロ危機に伴う新たな市場不安に対しても効果を発揮しています。

震災後に大きく変わった点を挙げるとすれば、購買プロセスの見直しがあります。特に重要部品を中心に、パーツレベルでの事業継続計画を強化し、調達先の集中リスクの軽減に取り組んでいます。ただ、こうした見直しも、根本的に調達戦略を変更するというよりは、さらに進化するための改善の一環と認識しています。

中期経営計画1年目の手ごたえはいかがでしょう？

計画1年目の2011年度は、日本やタイにおける自然災害や容赦ない円高の影響で、厳しい年になりました。しかし、そうした逆境にもかかわらず、日産は中期経営計画のあらゆる指標で伸長し、目標達成に向けて順調に滑り出したと言えると思います。

2011年度のグローバル販売台数は昨年度比15.8%増の484万5,000台に達し、日産として過去最高を記録しました。通年のグローバル市場占有率も同0.6ポイント増の6.4%となり、これも最高値を記録しました。世界中の多くの市場が力強い成長を遂げたことで日産も広範な地域で堅調に売上を伸ばすことができました。

財務的な観点では、連結売上高は昨年度比7.2%増の9兆4,000億円に達しました。営業利益は5,458億円、当期純利益は3,414億円となり、円高による多大な為替差損の発生にもかかわらず、いずれも前年度を上回りました。さらに、自動車事業のネットキャッシュは6,198億円に増加しました。国内の大手自動車メーカーの業績と比較すると、これらの成果がいかに大きなものであるかが、おわかりいただけると思います。

「日産パワー 88」の確実な達成に向け、注力していることは何ですか？

私の役割はまず、日産が今後も目覚ましい業績を継続できるよう、経営陣と協働していくことです。新中期経営計画の推進により、当社は地理的拡大と商品・技術的發展の両面から事業を成長させていくことができます。そのためには新たな商品、生産拠点、販売網、販売金融事業などに対する投資が必要であり、その資金を確実に確保することが私の最も重要な仕事だと思っています。この面においては、フリーキャッシュフローの持続的な創出と、バランスシートの強化に引き続き取り組んでいきます。

さらに、経営陣と協力しながら、バリューチェーン全体の効率化を推進していきます。そのためには、経営陣やそのチームと緊密な連携を図りながら、中期経営計画の目標達成を確実なものとするための経営効率目標を設定し、ビジネスモデルを確立していくことが必要だと思っています。

市場シェアと売上高営業利益率のバランスをどう図るのですか？

私の考えでは、グローバル市場占有率8%と売上高営業利益率8%という目標は、決して相反するものではありません。正しい手法で販売台数や市場占有率を伸ばしていけば、収益も向上していくはずで、日産では投資案件を慎重に精査すべく、非常に統制のとれたプロセスを採用しています。また、事業策定においても確固たるプロセスを採用しており、事業環境の変化に合わせて戦略や投資を適宜見直し、より強化あるいは改善すべき分野を特定しています。環境の変化にリアルタイムに反応できるからこそ、2008年の金融危機や2011年の自然災害にもうまく対処することができたのです。

株主価値に関する考えをお聞かせください。

「日産パワー 88」で掲げた戦略と目的は、株主価値を大幅に高められるよう策定されています。事業の発展により売上高と利益を増加させ、持続的で力強いフリーキャッシュフローを生み出していくのです。これにより日産は企業価値を高めつつ、健全な財務内容を維持し、株主の皆さまにとって魅力ある配当を行っていきます。脆弱かつ不安定なグローバル経済の中ではありますが、日産はこの計画に自信を持っており、2012年5月には2012年度の配当を昨年比25%増の1株当たり25円にすることを発表しました。「日産パワー 88」の期間中は、当期純利益に対する配当性向を最低でも25%とすることを目指しており、信用格付けの改善とバランスシートの強化に引き続き取り組んでいきます。

最高財務責任者 (CFO)

ジョセフ ピーター

中期経営計画について

当社は、2011年度から2016年度までを対象とした中期経営計画「日産パワー 88」に基づき、事業を運営していきます。

「日産パワー 88」の「パワー」とは、私どもが力を結集して取り組む重要な目標である、ブランドパワーとセールスパワーを指します。

当社のコミットメントは、お客さまの購入検討から保有までの過程に重点を置いてブランドパワーの向上を図り、日産車をお買い求めいただくお客さま一人ひとりに、質の高いカーライフをご提供することです。

「88」は、本計画を達成することで得られる測定可能なリターンを意味しています。グローバルな市場占有率を2010年度の5.8%から8%に伸ばすと同時に、売上高営業利益率を2010年度の6.1%から8%に改善し、その後維持していきます。

「日産パワー 88」では、以下の6つの戦略を実行し目標達成を目指します。



1. ブランドパワー

ブランドパワーを強化するため、当社は開発・生産の強みを、販売・マーケティングとお客さまにとっての価値創造の領域に広げていきます。お客さまとの触れあいのレベルを高め、世界一流のサービス水準を実現し、日産車のオーナー一人ひとりと長期的な関係を築いていきます。ブランドパワーの強化を通じて、売上の創出、お客さまの一般的な好意度、そして購入意向度をはじめとする測定可能な領域におけるトップレベルとの格差を縮小していきます。

2. セールスパワー

各市場のお客さまのニーズを取り込み、販売台数と市場占有率を飛躍的に増大させます。新興市場では、しっかりと販売網を確立し、お客さまのニーズにきめ細やかに対応する態勢を整えます。一方、販売網がすでに確立されている成熟市場では、お客さまの定着率を図ると同時に、1店舗当たりの販売台数を増やして販売効率の向上を図るなど、戦略的に取り組んでいきます。

3. クオリティの向上

当社は製品品質の向上に向けて着実に歩みを進めていくことを目指します。日産パワー 88 の期間中に、製品品質の面で、ニッサン・ブランドをグローバル自動車業界のトップ・グループに位置づけると共に、インフィニティ・ブランドをラグジュアリー・ブランドのリーダーに育てていくことが目標です。

4. ゼロ・エミッション リーダーシップ

当社は最大の電気自動車の販売台数を誇るメーカーとして、自動車業界の先頭に立っています。今後、電気自動車のラインアップには、小型商用車と、インフィニティ・ブランドで 100% 電動のラグジュアリー・モデルを揃えていきます。アライアンス・パートナーのルノーとともに、2016 年までに累計 150 万台の電気自動車を販売する計画です。また、当社は引き続き、バッテリー・充電器・商品ラインアップの開発、送電網、バッテリーのリサイクル、そして蓄電池としてのバッテリーの活用等、さまざまな分野に携わっていくことで、持続可能なモビリティづくりに貢献していきます。

5. 事業の拡大

当社は 2016 年度にはグローバル市場占有率 8% を目指します。その内訳は、35% は成熟市場、65% は新興市場における伸長を想定しています。この成長を可能にするのは、平均で 6 週間ごとに新型車を 1 車種投入する商品投入計画、成長市場における継続的な取り組み、そしてインフィニティ事業と小型商用車事業の拡大です。

中国、北米、ブラジル、ロシアそしてインドを中心とした生産能力向上への投資が、台数増を支えます。

6. コスト リーダーシップ

当社は主としてサプライヤーを交えたクロス・ファンクショナルなモノづくり活動により、年間 5% の原価低減を果たしてきました。生産体制がますますグローバル化する中、これからもこのペースを維持し、世界中の生産拠点で本活動を徹底していきます。さらに、物流費と内製コストにも目を向け、生産と購入品、納車整備センターまでの物流費を含めたトータルコストを年間 5% 低減していきます。

以上のように、当社はブランドの向上と、商品・技術、そして生産能力増強のための大規模な投資によって「日産パワー 88」を完遂し、その対象期間だけでなく、長い将来にわたって発展・成長を目指して参ります。

パーマー EVP メッセージ



業界で最も成長著しい 「日産ブランド」

アンディ パーマー 副社長

この1年間で日産のブランド力が顕著に向上したことが、社内外の指標によって示されています。電気自動車(EV)市場におけるリーダーシップのほか、インフィニティの本社を香港に新設するなど、日産は「世界中のお客さまに新しい発想とワクワクをお届けする」というブランドメッセージを、全社を挙げて強力に発信しています。

日産ブランドの現状についての評価はどのようなものでしょうか？

日産のブランド力が向上していることは間違いありません。ブランド力をどのように測定するのか——それは非常に単純です。取引価格を上げると同時に市場シェアを拡大できれば、ブランド力が強化されていることになります。販売促進策を取れば販売台数は簡単に増えますが、価格を上げれば販売台数はすぐに下がります。しかし、価格を上げながら販売台数を増やすことができれば、それはブランド力が高まったことの何よりの証拠です。

世界最大のブランド・コンサルティング会社であるインターブランド社が毎年「ベスト・グローバル・ブランド」のトップ100社を発表していますが、日産は2011年に90位にランク入りしました。さらに、最もブランド価値が向上した企業にも選ばれています。同様に、英国WPP社が発表しているブランド価値のランキングレポート『BrandZ』では、何年も順位が下がる傾向にありましたが、今回は順位を上げました。

今年は多くの新型車を発売する非常に重要な年ですが、「日産リーフ」や「アルティマ」をはじめ、どのようなモデルが投入され、日産のブランド力とどう結びつくのですか？

「日産リーフ」によるブランドへの効果は絶大です。3、4年前を振り返ると、日産には革新的なブランドというイメージはありませんでした。しかし、今では電気自動車といえば日産の名が挙がるようになりました。「日産リーフ」によって当社の高い技術力が知られ、人々の話題に上るようになったのです。そして、発売予定の他の新型モデルも、「すべてのお客さまに新しい発想とワクワクをお届けする」という日産のブランドメッセージを強調する良い機会になるでしょう。

今年発売された最も重要な新型車として「アルティマ」が挙げられます。「アルティマ」は米国の量販セグメントの車種で、そこには当社が改良を加える最大のチャンスがあります。この車種の旧型モデルは米国市場で販売台数で第2位につけておりました。さらに当社の技術と知見の粋を集めた新型車を投入することにより、市場第1位となる可能性を秘めています。もちろん、それはブランドの価値を高めることとなります。

日産はほかにも「シルフィ」「ノート」「セントラ」などの新型車を発売します。いずれも、このクルマが「すべてのお客さまに新しい発想とワクワクをお届けする」ことにどう貢献できるのか、という観点から開発をスタートさせています。優れた商品をつくるということと、人に伝えたいような魅力的なストーリーをつかってそのストーリーをお客さまに支持していただくことは、別のものです。従来、この仕事はマーケティング部門と広報部門が担当していました。しかし1年半前、もっと早い段階でお客さまの声を汲み取れるように双方の機能を統合したうえ、商品企画との連携をより緊密にすることを決定しました。この体制により、さらに魅力的な手法で新型車の開発に関するストーリーを伝えることが可能となりました。

そうした例のひとつが、現在、世界の約30カ所の空港で展開している「WHAT IF」のブランド・キャンペーンです。毎年、約7億5,000万人がこの広告の前を通り、そのたびに「すべてのお客さまに新しい発想とワクワクをお届けする」という私たちのメッセージを受け取るわけです。

私たちは優れた商品をつくる技術力を持っています。ですから、魅力的なストーリーを語ることができ、そのストーリーを販売部門が確実にバックアップできれば、極めてパワフルな自動車メーカーとなります。

大きな注目を集めた新型インフィニティは、新たな次元に向かうのでしょうか？

業界を見渡してみますと、ラグジュアリー・ブランドには2種類あります。ひとつは、ラグジュアリー・カーの収益で成り立っているBMWやメルセデスなどのブランド、もうひとつは大手自動車グループの売上構成の一部を占めているラグジュアリー・カーのブランドです。フォルクスワーゲン・グループから一定の独立性を得ているアウディを除き、後者の多くは販売台数が10万台レベルのブランドです。

このため、インフィニティの展開を考えたとき、最初になすべきことは、独立性を与えること、すなわちインフィニティが思い通りの方向に発展できるよう、日産のブランドとは一定の距離が必要だと考えました。距離とは地理的なものですから、本社を移転しようということになったのです。移転先として欧州や米国、東南アジアなどを検討した結果、完璧に立地条件が整ったのは香港でした。香港は中国と東南アジアへのゲートウェイであり、日本からは飛行機でわずか4時間、英語が通じるため欧州や米国とのやりとりも容易で、大型空港もあります。

2番目は人材です。ラグジュアリー・カー市場での販売は、マスマーケットでの販売とは全く違います。このため、7月1日にインフィニティ事業の責任者としてヨハン・デ・ナイション氏を迎えられたことは、大きな自信となりました。

最後の要素は、「The Fusion of Inspired Performance and Hospitality」というブランドメッセージにふさわしい商品です。その第1弾が「インフィニティ JX」で、この商品に対する販売部門の熱意は相当なものです。おそらく当社は10万台強というブランドの壁を打ち破り、2012年度には20万台に達すると期待しています。そうすれば集団から抜け出し、ドイツの高級車やラグジュアリー・ブランドに肉迫できます。

インフィニティにおいて、ドイツのラグジュアリー・ブランドとの違いをどう打ち出すのですか？

注意すべき重要なポイントは、消費者がある程度の年齢に達し、いったんドイツのラグジュアリー・カーを支持するようになると、それを継続する傾向があるという点です。このため、かなり早い段階で顧客を獲得することが肝心です。この「若いプレミアム顧客」は、父親世代が乗っているのとは違うクルマを求めています。ドイツ車が保守的な直線デザインの古い高級車の代表とすれば、当社は、曲線とセクシーなデザインを特徴とするモダンなラグジュアリー・カーを提案したいです。性能の面ではドイツ車に並ぶ必要がありますが、インフィニティは、あるメーカーが自らをそう呼んでいるような、性能を発揮するための「機械」にはしたくないのです。私たちはもっと豊かな感性と人間性と温かみを大切にしたいと考えています。

また、日本の伝統もないがしろにしたいはありません。インフィニティには、ホスピタリティも同じように重要です。日本とアジアに根ざしたホスピタリティとは、お客さまが当社のクルマに乗り込んだとき、あるいはディーラーの店に入ったときに感じていただく感覚です。インフィニティを買うことが喜びでなければなりません。そして、クルマ自体の温かみのあるデザイン、包み込まれるような感覚、ディーラー店舗のデザイン、販売員の対応などに表れる当社の「おもてなしの心」こそが、他社との違いを示す要素であると考えています。

中期経営計画「日産パワー 88」では、初めて「ブランド」に重点を置いていますか？

「日産パワー 88」は、当社が「リカバリー」という足かせから自由になって初めての中期経営計画です。開発段階には優れた商品が揃い、財務状況も堅固です。では、残る弱みは何かといえば、「ブランドパワー」と「セールスパワー」です。そのため、中期経営計画ではこの「最後の弱み」に取り組むことを主眼としています。そうすれば、結果として「日産パワー 88」の「88」、すなわちグローバル市場占有率を8%に、営業利益率を8%にそれぞれ改善させることになるでしょう。しかし、これは最終目標ではありません。本当の目標は「パワー」、すなわち「ブランドパワー」と「セールスパワー」なのです。

では、クルマ自体の素晴らしさに見合う水準にまで消費者のブランド認識を高めるにはどうすればよいのか。マーケティングは芸術ではなく科学ですから、科学を導入してブランドを管理し、行動を起こし、反応を見極められるようにすることが必要です。

顧客ロイヤルティを実現し、多くの人から日産を長く支持してもらうためにどのようなことをしていますか？

マスメディアを利用した一般的な広告だけでは、消費者を説得することがますます難しくなっています。お客さまは、『ADAC』『What Car?』『コンシューマー・レポート』など、自分が信頼している雑誌を読み、他人の体験を参考にしています。また、インターネットで共有される体験も極めて重要になってきています。先日(2012年6月)、

当社はインドのチェンナイにソーシャルメディア・モニタリング拠点を開設しました。日産やインフィニティに関するインターネット上の会話すべてに耳を傾け、カテゴリーごとに分類し、お客さまが即時に発する本物の声に応えられるようにするものです。誰かが日産についてツイートしたら、それを聞いて、できればすぐに反応したい。反応が速ければ速いほど、ブランドへの信頼性を高められます。

「日産リーフ」はブランド力の向上にどのように貢献していますか？

「日産リーフ」は、日産の優れた革新性そのものを体現しています。2050年には、世界の人口の70%が都市部に住むと予想されています。^{*1} 2009年の1,000人当たりの自動車保有台数を見ると、米国では774台です。これに対してインドではわずか31台、中国でも47台に過ぎません。つまり、これらの新興国では今後20年以内に自動車が増増すると予想されます。増加の大半は都市部に集中すると考えられるため、早急に何らかの対策を取る必要があります。

そこで日産は電気自動車(EV)をつくりました。すべての自動車がEVになるとは言いませんが、人口の約10%が自然にEVに移行すると考えています。ガソリンよりはるかに安い電気を使って走るクルマがあるのに、わざわざ高いガソリンを使う必要がどこにあるでしょう。人口の10%がEVに乗れば、大気中の汚染物質と二酸化炭素がかなり抑制されるでしょう。

世界保健機関(WHO)は、現在2億3,500万人がぜんそくを患っていると推定しています。例えば、英国では過去25年間でぜんそく患者が5倍に増えていますが、その一因は汚染物質であり、それには自動車からの排出も含まれています。従って都市部の人口が増えるに伴い、汚染物質を抑える取り組みがさらに必要になるでしょう。EVは汚染物質を排出しないため、都市部での使用を増やせば増やすほど、子供たちによりきれいな空気を残すことができます。

米国では、自動車を保有する人の80%強が2台以上を保有しています。興味深いことに、「日産リーフ」のお客さまの多くが、初めはセカンドカーとして購入したものの、結局はファーストカーとして使っているようです。一方、ファーストカーと考えて購入したクルマはセカンドカーとして、たまに行く長距離ドライブに使っている。

当社では「日産リーフ」を筆頭に、第1世代として4車種の電気自動車を揃える計画です。「日産リーフ」に続いて電気商用車の「e-NV200」をすでに発表しました。3番目は「インフィニティ LE」です。これは、まさしくインフィニティが誇る正真正銘のプレミアム・カーです。4番目のモデルは未発表ですが、エントリー・カーになる予定です。

これらの4車種ですべてのセグメントがカバーされ、いずれも従来のクルマと同じような外観をしています。しかし、第2世代では必ずしも従来のコンセプトに従う必要はありません。エンジンは車体前部になくてもいいし、燃料タンクが後部座席の下にある必要もない。EVでこそ可能になる自由な発想でデザインや開発を掘り下げることから、未来のクルマをスタートさせます。

ハイブリッド車などのいわゆる環境に優しいクルマは、定着するまでに3世代かかりました。その点、第1世代で定着しつつある「日産リーフ」は特筆に値します。現在まで「日産リーフ」は3万2,000台以上^{*2}売れており、2012年には4万台の販売を見込んでいます。それは、「日産リーフ」が市場で販売される車種の上位25%を占めるということです。つまり、「日産リーフ」はニッチ商品ではないのです。そして、それほど多くのお客さまにとってEVの「金メダリスト」であることが、ブランド価値を押し上げる真の推進力になっているのです。

*1 「World Urbanization Prospects The 2009 Revision」(国際連合)による

*2 2012年6月時点

もし、ケータイでクルマを充電できたら？
リモート充電システム

NISSAN
SHIFT_

ケータイでリモート操作

100%電気自動車日産リーフ

今までなかったワクワクを。
facebook.com/nissangeotai

「WHAT IF」キャンペーンの広告

日産自動車EVの軌跡

ゼロ・エミッション車の領域でリーダーになることは、日産のコミットメントであり、その実現に向けて、さまざまな取り組みを行なっています。世界初の量産型EV「日産リーフ」は、すでに国内外で数々の賞を受賞するなど、多くのお客さまにその技術や考え方が認められており、日産のブランド価値を押し上げる推進力となっています。

ここに当社のこれまでの主な取り組みをご紹介します。

「日産リーフ」に関する軌跡

- 2009
 - 東京モーターショーに出展
 - 座間においてインバーターオフライン
 - 2009.10 横浜工場においてモーターオフライン
 - 2009.10 追浜工場において「日産リーフ」オフライン
- 2010
 - 2010.8 「日産リーフ」発表披露会 日本と米国で発売開始
 - 2010.10 「日産リーフ」欧州で発売開始
 - 2011.3 新型急速充電器を発売
 - 2011.9 「日産リーフ」の走行情報を活用した新たなサービス提供を開始
 - 2012.5 家庭へ電力を供給するシステム「Leaf to Home」発表

受賞履歴

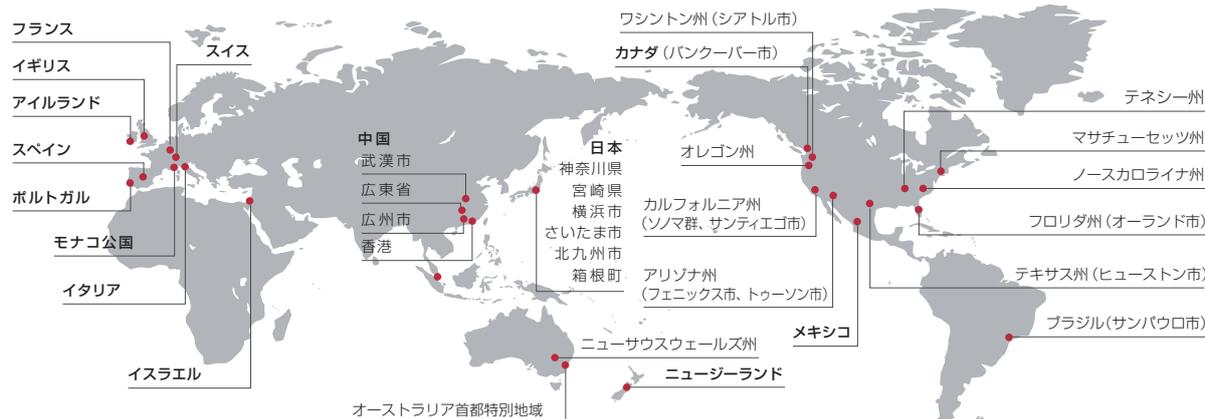
- 2010年度グッドデザイン賞 金賞「リーフのある生活」
- 欧州カー・オブ・ザ・イヤー2011
- 2011ワールド・カー・オブ・ザ・イヤー
- 2012年次 RJCカー オブ ザ イヤー
- 2011-2012 日本カー・オブ・ザ・イヤー

EVコンセプトカーの軌跡

- 1970 ニッサン シティ 東京モーターショー
- 1990
- 1991 FEV 東京モーターショー
- 1995 FEV II 東京モーターショー
- 2000 ハイパーミニ 東京モーターショー
- 2005 ビボ 東京モーターショー
- 2007 ミキシム フランクフルトモーターショー
- 2007 ビボ2 東京モーターショー
- 2008 ニューブ パリモーターショー
- 2009 ランドライダー 東京モーターショー
- 2010 タウンボッド パリモーターショー
- 2010 ニューモビリティコンセプト APEC
- 2011 エスフロー ジュネーブモーターショー
- 2012 ビボ3 東京モーターショー
- e-NV200コンセプト デトロイトモーターショー
- インフィニティエマージュE ジュネーブモーターショー
- インフィニティLE ニューヨークモーターショー
- ヴェヌーシアeコンセプト 北京モーターショー

世界中でパートナーシップを拡大

日産は、アライアンスパートナーであるルノーとともに、ゼロ・エミッションモビリティの実現を目指しています。新しいモビリティの実現には、各国の政府、地方自治体、電力会社、その他企業の協力が不可欠です。そのため、ルノー・日産アライアンスは、ゼロエミッションの普及に向けたパートナーシップを結んでいます。



2011年度 実績

2011年度 販売状況

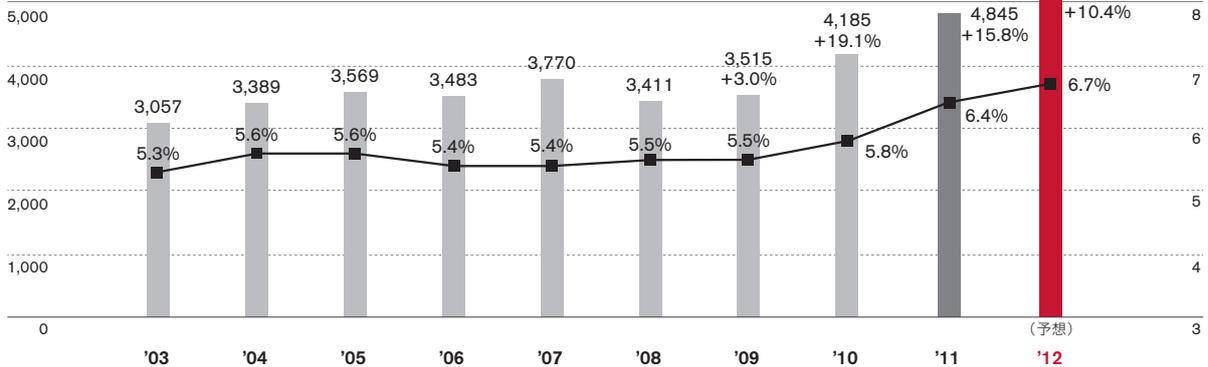
2011年度のグローバル販売台数は484万5,000台となり、前年度から15.8%増加しました。当社の販売は、4.2%という全体需要の増加を大きく上回り、グローバルの市場占有率は0.6ポイント増加の6.4%となりました。

2011年度は、グローバルで新型車5車種を投入しました。中国には「ティーダ」、日本には「ラフェスタ ハイウェイスター」、欧州では商用バン「NV400」の前輪駆動と後輪駆動の2タイプ、そして、米国では「インフィニティ JX」を投入しました。

また、2011年度は「日産リーフ」が世界最大の販売台数を誇る電気自動車となりました。「日産リーフ」の販売台数は2011年度だけで2万3,000台に達しました。

グローバル販売台数

(単位：千台)



日本

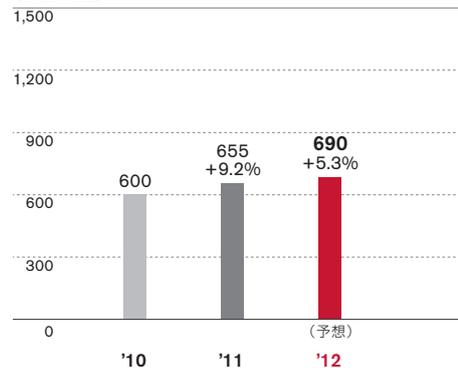
日本国内の全体需要は、前年から3.3%伸びる一方、当社の販売台数は前年比9.2%増加の65万5,000台となりました。市場占有率は前年比0.8ポイント増加の13.8%です。販売好調な「セレナ」と「ジューク」がシェア拡大に寄与し、「日産リーフ」の販売台数は8,700台に達しました。



セレナ

日本の販売台数

(単位：千台)



中国

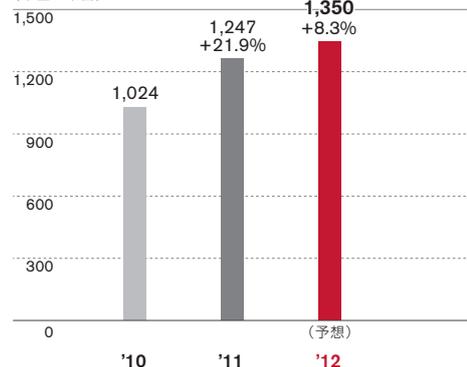
中国の全体需要は前年比3.3%増加の1,720万台となりました。当社の販売台数は前年比21.9%増加の124万7,000台となり、市場占有率は1.1ポイント増加の7.3%となりました。特に健闘が目覚しかったのは、「サニー」、「ティアナ」、「シルフィ」、「キャシュカイ」、そして「ティーダ」の5車種で、それぞれ10万台を超える販売を実現しました。



サニー

中国の販売台数

(単位：千台)



北米

北米の販売台数は前年比で12.7%増加し、140万4,000台でした。

米国の全体需要は前年比8.9%増加の1,320万台となりました。当社の販売は前年比11.8%増加の108万台となり、市場占有率は0.2ポイント増加の8.2%に達しました。「アルティマ」、「ローグ」、そして「ヴァーサ」が販売を支えています。「日産リーフ」の販売も1万1,000台となり、拡販を支えました。

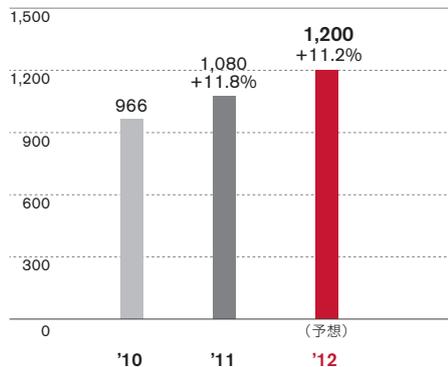
メキシコでは、市場占有率をさらに2.2ポイント伸ばし、25.3%を達成するとともに、前年比20.7%増加の23万5,300台の販売を記録し、トップブランドの地位を維持しています。一方、カナダにおける日産の販売台数は前年比5%増加の8万7,500台となりました。



アルティマ

米国の販売台数

(単位：千台)



欧州

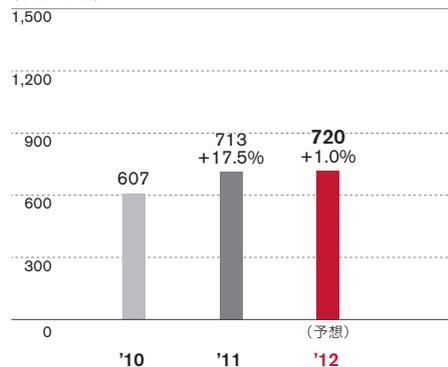
欧州は、全体需要が前年から1.7%伸びる一方、当社の販売台数は前年比17.5%増加の71万3,000台となり、市場占有率は3.9%に達しました。ロシアを除く欧州の販売台数は前年から9.4%増加し、55万2,000台となりました。ロシアにおける当社の販売台数は前年比57.3%増加の16万1,000台を記録しました。



ジューク

欧州の販売台数

(単位：千台)



その他市場

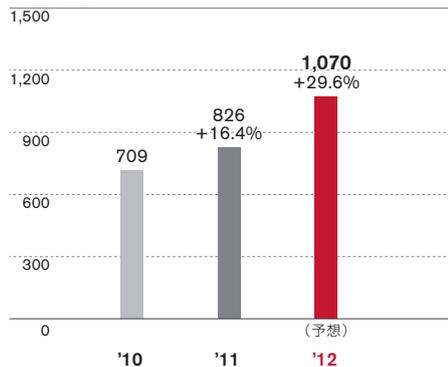
その他市場では、前年比16.4%増加の82万6,000台となりました。中南米における販売台数は前年から33.2%伸び、22万5,600台に到達しました。特にブラジルの販売台数は前年比94.8%増加の、8万1,000台を記録しました。インドネシアでも急成長を果たし、販売台数は41.8%増加の6万400台となる一方、インドでは前年の二倍以上に相当する3万1,300台を販売しました。



マーチ/マイクラ

その他市場の販売台数

(単位：千台)



2012年度 販売見通し／新規投入技術

2012年度 販売見通し

2012年度のグローバル販売台数は前年比10.4%増加の535万台を見込んでいます。グローバル全需は7,970万台を前提に、当社の市場占有率は0.3ポイント増加の6.7%を見込んでいます。

2012年度は、量販のグローバルカー 3車種を刷新します。その第1弾である新型「アルティマ」を、2012年4月のニューヨーク国際オートショーで発表しました。2012年度は「アルティマ」に加え、「パスファインダー」、「シルフィ/セントラ」そして「NV350」、「インフィニティ M」のロングホイールベースモデルを含め、10車種の新型車を投入する予定です。

地域別では、日本は5.3%増加の69万台の販売を計画しています。

4月には、5代目となる「シーマ」を発売しました。

中国の販売台数は8.3%増加の135万台を計画しています。「シルフィ」に加え、自主ブランド、「ヴェヌーシア」の第1弾である「D50」を投入しました。同ブランドからはもう1モデルが投入される予定です。

北米での販売台数は、8.3%増加の152万台、米国での販売台数は11.2%増加の120万台を想定しています。米国には「アルティマ」を投入、さらに「パスファインダー」などの新車投入を計画しています。

欧州の販売台数は1.0%増加の72万台を計画しています。

その他地域の販売台数は29.6%増加の107万台と大幅な販売増加を計画しています。

(すべての2012年度見通しは2012年5月11日時点のものです。)



シーマ



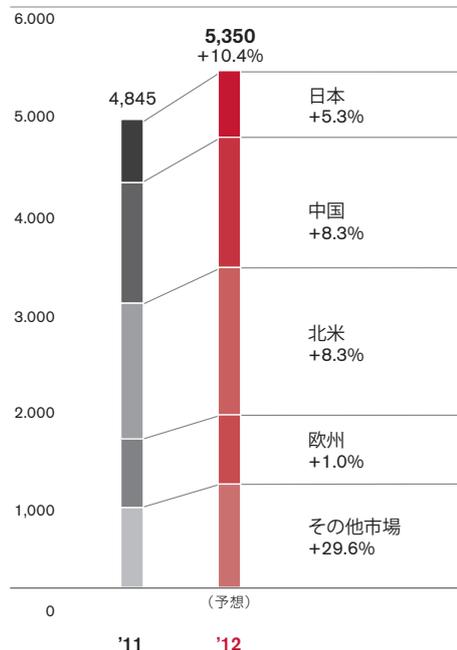
シルフィ



アルティマ

2012年度 販売台数の見通し

(単位：千台)



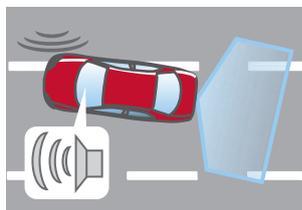
新規投入技術

2012年度に商品化する主な新技術についてご紹介いたします。

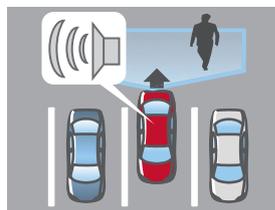
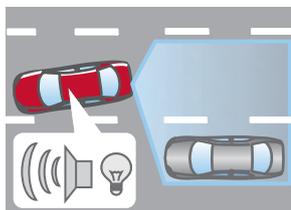
- ・アラウンドビューモニターのカメラ画像処理技術を応用することで、後方・側方の人・クルマ・道路を検知し、危険を判断して運転者に知らせるマルチセンシングシステムを投入。
- ・次世代エクストロニックCVTを投入。日産は今や、CVT技術の世界的なリーダーであり、この最新型は、現行CVTに対し、燃費を10%まで向上します。

2012年度はこれらの新技術を含め、合計15件の新技術を市場にご提案します。

このように、当社は今後も数々の革新的な技術を投入してまいります。



マルチセンシングシステム



次世代エクストロニック CVT

財務レビュー

2011年度 財務実績

売上高

2011年度の連結売上高は前年比7.2%増の9兆4,090億円となりました。これは円高の影響による減収があったものの、台数増による増収がそれを大きく上回ったことによるものです。

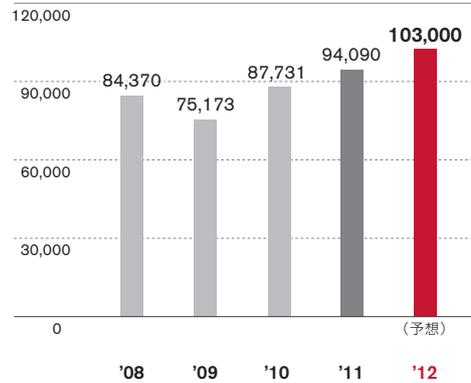
営業利益

連結営業利益は前年度比1.6%増加し、5,458億円となりました。増減の要因は以下の通りです。

- 1,700億円に上る為替変動による減益は、主として米ドルに対する円高によるものです。
- 原材料価格とエネルギー費の上昇は1,156億円の減益要因となりました。
- 購買コストの削減は2,001億円の増益要因となりました。
- 台数・車種構成は2,236億円の増益要因となりました。
- 販売費の増加は、1,513億円の減益要因となりました。
- 研究開発費は331億円増加しました。
- 販売金融事業は498億円の増益要因となりました。
- その他項目は48億円の増益要因となりました。

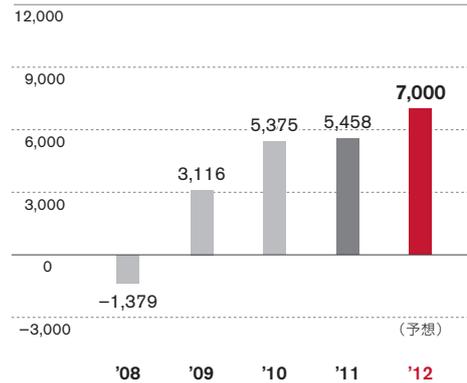
売上高

(単位：億円)



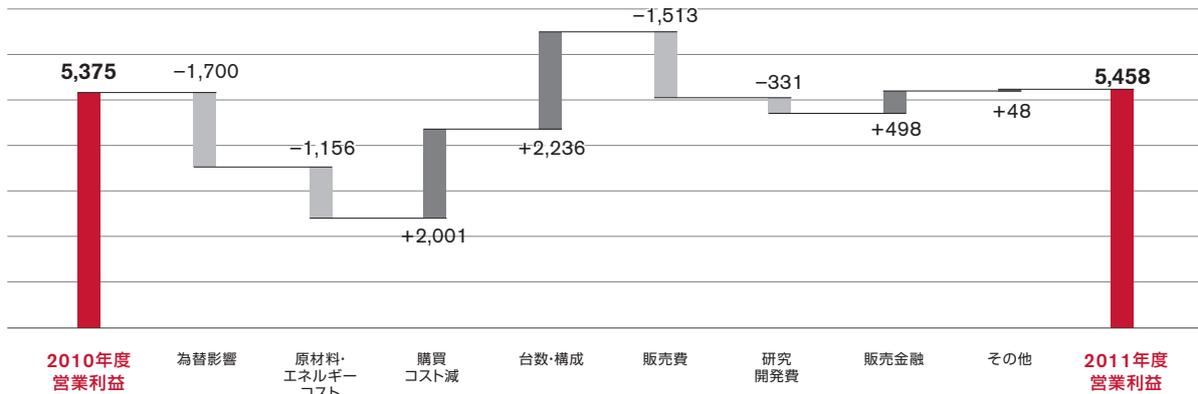
営業利益

(単位：億円)



営業利益増減要因分析

(単位：億円)



当期純利益

営業外損益は、2010年度の3億円の利益に対し、2011年度は107億円の損失となり110億円悪化しました。これは主に、2010年度の特分法による投資利益430億円が、2011年度は191億円となり、239億円悪化したことによるものです。その結果、2011年度の連結経常利益は5,351億円となり、2010年度の連結経常利益5,378億円に対し、27億円の減益となりました。

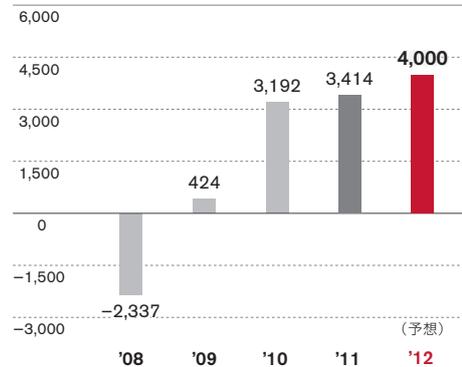
特別損益は、2010年度の577億円の損失に対し、2011年度は58億円の損失となり、519億円改善しました。災害による損失が2010年度に比べ97億円減少したことに加え、負のれん発生益が241億円、投資有価証券の売却益が81億円貢献したことにより、2010年度より改善いたしました。

法人税等は、1,515億円と2010年度に比べ194億円の増加となりました。また、少数株主利益は、364億円となりました。

上記の結果、当期純利益は、3,414億円と2010年度に比べ222億円の増益となりました。

当期純利益

(単位：億円)



ファイナンシャル・ポジション

貸借対照表項目

2011年度の総資産は3.1%増の11兆721億円となりました。

流動資産は、2010年度末に比べて4.2%増加し、6兆6,101億円となりました。これは主として現金および預金が2,334億円減少したものの、受取手形および売掛金が811億円、販売金融債権が4,635億円それぞれ増加したことによるものです。固定資産は、2010年度末に比べて1.6%増加し、4兆4,620億円となりました。これは主として建設仮勘定が1,567億円増加したことによるものです。

流動負債は、2010年度末に比べて5.4%減少し、4兆1,452億円となりました。これは主として支払手形および買掛金が1,958億円増加したものの、短期借入金3,485億円、コマーシャル・ペーパーが2,182億円それぞれ減少したことによるものです。

固定負債は、2010年度末に比べて12.8%増加し、3兆4,768億円となりました。これは主として長期借入金4,555億円増加したことによるものです。

2011年度末の純資産合計は、2010年度末の3兆2,738億円に比べて5.4%増加し、3兆4,500億円となりました。これは主として為替換算調整勘定(損)が721億円増加したものの、当期純利益を3,414億円計上したことによるものです。

フリーキャッシュフロー・ネットキャッシュ(自動車事業)

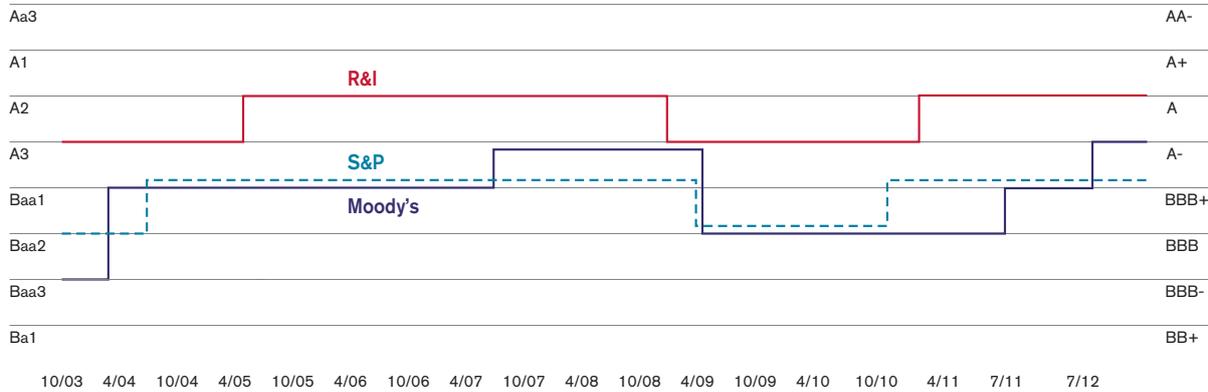
2011年度のフリーキャッシュフローは累計で3,795億円のプラスとなりました。2011年度末の自動車事業のネットキャッシュは前年から飛躍的に改善し、6,198億円のキャッシュポジションとなりました。負債の構成も、短期借入れの比率を減らしてきた結果改善しています。

また、私どもは引き続き徹底した在庫管理に取り組み、2011年度末時点で在庫台数は77万台となっています。厳格な在庫管理によりフリーキャッシュフローへの影響を最小限に抑えます。

格付け

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：ポジティブ)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「A3」(見通し：安定的)となっています。

格付け



販売金融部門

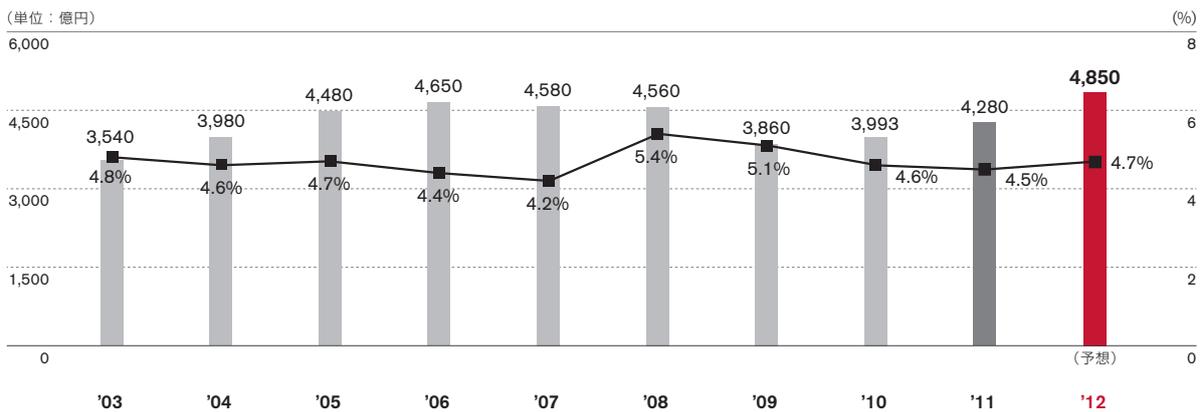
販売台数の増加に応じて、2011年度の販売金融事業の総資産は前年度の4兆4,143億円に比べ13.6%増加し、5兆149億円となりました。また、営業利益は前年度の1,004億円に比べ、2011年度は1,401億円となりました。

将来への投資

2011年度、設備投資は4,064億円となり、売上高比4.3%となりました。当社は、災害からの復旧に対応しつつも、将来の競争力維持のための投資を行ないました。

2011年度、新技術および新製品開発のための研究開発費は4,280億円となりました。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。

研究開発費



配当

日産の戦略的な取り組みは、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に基づいているだけでなく、株主価値を最大化するという日産のコミットメントを表すものでもあります。

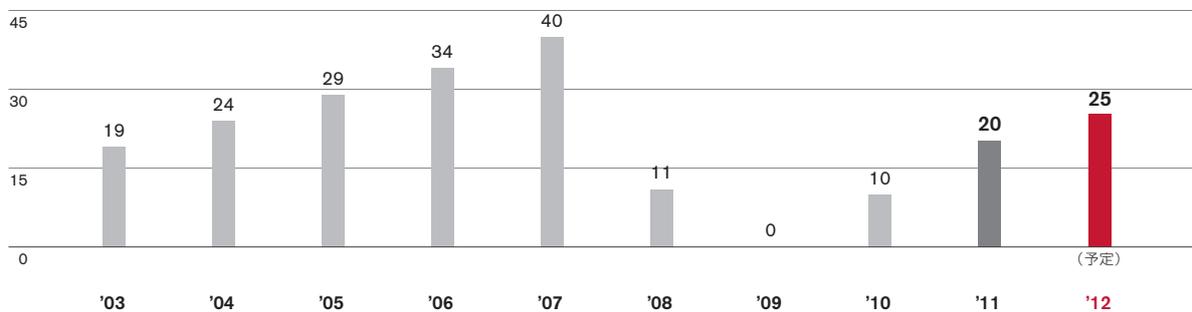
2011年度の配当金については、期末配当金を一株当たり10円としました。年間配当金では、中間配当金10円と合わせ、一株当たり20円となりました。

2012年度の配当金につきましては、現在の経営状況と今年のリスクおよび好機を鑑みたくえで、年間で25円の配当を実施する予定です。

配当金額

(1株当たり年間配当、円)

60



2012年度 見通し

グローバル販売台数を前年比10.4%増の535万台、為替は1米ドル82円、1ユーロ105円を前提とした見通しに基づいて、2012年度の業績予測を2012年5月11日、東京証券取引所に届出を行いました。

- 連結売上高は10.3兆円
- 連結営業利益は7,000億円
- 連結当期純利益は4,000億円
- 設備投資は5,500億円
- 研究開発費は4,850億円

2012年度に対する営業利益の増減要因は主に以下の要因によるものです。

- 400億円の為替変動による増益は、主として米ドルとロシアルーブルによるものです。
- 原材料価格とエネルギー費の上昇と、購買コスト削減は、ネットで1,800億円の増益要因となる見込みです。
- 台数・車種構成はグローバル販売台数の増加に伴い、1,750億円の増益要因となる見込みです。
- 販売費用の上昇は、台数増に伴い、1,250億円の減益要因となります。
- 販売金融は、170億円の減益要因です。
- 今後の成長へのコストおよびその他は988億円の減益要因となる見込みで、研究開発費の増加と、ブラジルとメキシコをはじめとする生産能力増強のための費用がその大部分を占めます。

(すべての2012年度見通しは2012年5月11日時点のものです。)

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23年3月31日	当連結会計年度 平成24年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	998,822	765,423
受取手形及び売掛金	738,950	820,008
販売金融債権	2,746,836	3,210,342
有価証券	158,012	77,476
商品及び製品	641,055	665,262
仕掛品	139,529	153,228
原材料及び貯蔵品	201,649	200,476
繰延税金資産	283,789	266,540
その他	519,148	506,947
貸倒引当金	△81,955	△55,630
流動資産合計	6,345,835	6,610,072
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	645,414	615,921
機械装置及び運搬具(純額)	1,841,480	1,874,277
土地	659,985	649,509
建設仮勘定	98,663	255,333
その他(純額)	391,500	336,206
有形固定資産合計	3,637,042	3,731,246
無形固定資産	133,769	120,114
投資その他の資産		
投資有価証券	381,549	371,259
長期貸付金	17,147	5,617
繰延税金資産	69,711	92,378
その他	155,993	144,605
貸倒引当金	△4,353	△3,238
投資その他の資産合計	620,047	610,621
固定資産合計	4,390,858	4,461,981
資産合計	10,736,693	11,072,053

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 平成23年3月31日	当連結会計年度 平成24年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	1,181,469	1,377,254
短期借入金	593,095	244,582
1年内返済予定の長期借入金	933,976	822,268
コマーシャル・ペーパー	256,601	38,437
1年内償還予定の社債	87,280	187,198
リース債務	77,598	38,190
未払費用	580,350	660,369
繰延税金負債	116	136
製品保証引当金	85,688	85,535
災害損失引当金	12,128	—
その他	572,244	691,259
流動負債合計	4,380,545	4,145,228
固定負債		
社債	640,850	584,962
長期借入金	1,422,478	1,877,997
リース債務	67,135	34,584
繰延税金負債	463,347	486,699
製品保証引当金	98,668	100,431
退職給付引当金	182,155	159,369
役員退職慰労引当金	914	544
その他	206,818	232,242
固定負債合計	3,082,365	3,476,828
負債合計	7,462,910	7,622,056
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	2,733,253	3,009,090
自己株式	△162,024	△149,542
株主資本合計	3,981,513	4,269,832
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	20,862	16,979
繰延ヘッジ損益	1,904	△5,108
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
為替換算調整勘定	△1,048,919	△1,121,059
その他の包括利益累計額合計	△1,040,098	△1,123,133
新株予約権	2,415	2,415
少数株主持分	329,953	300,883
純資産合計	3,273,783	3,449,997
負債純資産合計	10,736,693	11,072,053

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自平成22年4月1日 至平成23年3月31日	当連結会計年度 自平成23年4月1日 至平成24年3月31日
売上高	8,773,093	9,409,026
売上原価	7,155,100	7,772,832
売上総利益	1,617,993	1,636,194
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	187,490	203,650
サービス保証料	52,865	66,181
製品保証引当金繰入額	93,842	77,278
販売諸費	118,304	141,508
給料及び手当	333,824	333,745
退職給付費用	21,906	24,630
消耗品費	6,369	5,445
減価償却費	56,860	48,718
貸倒引当金繰入額又は戻入額(△)	21,425	△8,127
のれん償却額	5,786	5,251
その他	181,855	192,076
販売費及び一般管理費合計	1,080,526	1,090,355
営業利益	537,467	545,839
営業外収益		
受取利息	14,551	17,174
受取配当金	1,045	5,776
持分法による投資利益	43,022	19,103
為替差益	—	14,756
デリバティブ収益	14,102	—
雑収入	13,883	12,343
営業外収益合計	86,603	69,152
営業外費用		
支払利息	28,357	32,892
退職給付会計基準変更時差異の処理額	10,671	10,146
為替差損	28,854	—
デリバティブ損失	—	20,816
雑支出	18,374	16,047
営業外費用合計	86,256	79,901
経常利益	537,814	535,090
特別利益		
固定資産売却益	18,571	8,716
負ののれん発生益	—	24,086
投資有価証券売却益	2,458	10,643
退職給付信託設定益	—	7,048
その他	6,960	5,498
特別利益合計	27,989	55,991
特別損失		
固定資産売却損	4,164	1,924
固定資産廃棄損	8,957	7,106
減損損失	10,891	12,117
投資・債権評価損	2,350	1,218
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	3,808	—
災害による損失	39,605	29,867
特別退職加算金	7,200	4,200
その他	8,687	5,320
特別損失合計	85,662	61,752
税金等調整前当期純利益	480,141	529,329
法人税、住民税及び事業税	90,223	115,185
法人税等調整額	41,904	36,321
法人税等合計	132,127	151,506
少数株主損益調整前当期純利益	348,014	377,823
少数株主利益	28,793	36,390
当期純利益	319,221	341,433

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22年4月1日 至 平成23年3月31日	当連結会計年度 自 平成23年4月1日 至 平成24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	480,141	529,329
減価償却費(リース車両除く固定資産)	404,673	364,122
減価償却費(長期前払費用)	19,554	20,852
減価償却費(リース車両)	208,221	195,370
減損損失	10,891	12,117
災害による損失	19,785	8,245
退職給付信託設定益	—	△7,048
負のれん発生益	—	△24,086
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△3,032	△23,968
リース車両残価損失純増減(△は益)	△14,291	10,095
受取利息及び受取配当金	△15,596	△22,950
支払利息	80,933	87,890
固定資産売却損益(△は益)	△14,407	△6,792
固定資産廃棄損	8,957	7,106
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,422	△10,624
売上債権の増減額(△は増加)	△131,116	△89,495
販売金融債権の増減額(△は増加)	△319,874	△432,957
たな卸資産の増減額(△は増加)	△208,924	△70,615
仕入債務の増減額(△は減少)	329,918	317,945
退職給付会計基準変更時差異の処理額	10,671	10,146
退職給付費用	53,668	55,141
退職給付引当金の取崩による支払額	△33,675	△62,695
その他	△7,826	△2,051
小計	876,249	865,077
利息及び配当金の受取額	13,625	23,070
利息の支払額	△81,641	△85,398
法人税等の支払額	△140,731	△106,452
営業活動によるキャッシュ・フロー	667,502	696,297
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)	82,847	1,597
固定資産の取得による支出	△281,952	△400,623
固定資産の売却による収入	59,120	27,458
リース車両の取得による支出	△601,702	△625,646
リース車両の売却による収入	335,727	317,211
長期貸付けによる支出	△29,343	△4,222
長期貸付金の回収による収入	13,251	22,816
投資有価証券の取得による支出	△12,221	△17,340
投資有価証券の売却による収入	1,846	6,124
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	537
国内販売会社の再編に伴う支出	—	△927
拘束性預金の純増減額(△は増加)	90,074	17,336
その他	11,235	△29,374
投資活動によるキャッシュ・フロー	△331,118	△685,053
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)	360,057	△536,782
長期借入れによる収入	724,529	1,379,490
社債の発行による収入	233,087	135,329
長期借入金の返済による支出	△705,607	△1,034,056
社債の償還による支出	△394,147	△88,459
少数株主からの払込みによる収入	4,116	2,606
自己株式の取得による支出	△13	△9,015
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△87,401	△81,118
配当金の支払額	△20,922	△62,748
少数株主への配当金の支払額	△3,124	△13,704
財務活動によるキャッシュ・フロー	110,575	△308,457
現金及び現金同等物に係る換算差額	△60,315	△15,630
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	386,644	△312,843
現金及び現金同等物の期首残高	761,495	1,153,453
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	5,314	261
現金及び現金同等物の期末残高	1,153,453	840,871

役員

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

西川 廣人

グレッグ ケリー

取締役

コリン ドッジ

山下 光彦

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

安藤 重寿

(2012年6月26日現在)

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



西川 廣人



コリン ドッジ



山下 光彦



今津 英敏



アンディ パーマー



ジョセフ ピーター



片桐 隆夫

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
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
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)

副社長

西川 廣人*

地域：日本・アジア
購買

コリン ドッジ*

地域：AMIE (アフリカ・中東・インド・欧州)
地域：アメリカス (北中南米)

山下 光彦*

研究・開発

今津 英敏*

生産
SCM (サプライチェーンマネジメント)

アンディ パーマー*

グローバル商品企画
グローバルプログラム マネジメント
グローバル市場情報
グローバルIS
グローバル Infiniti (& Luxury) ビジネスユニット
グローバルマーケティングコミュニケーション
グローバル企画室 (含む OEM ビジネス)
ピークル インフォメーション テクノロジー
パフォーマンス プログラム ダイレクター

ジョセフ ピーター*

財務
経理
IR
M&A 支援
グローバル販売金融ビジネスユニット

片桐 隆夫*

グローバルセールス
グローバルアフターセールス
グローバルLCV ビジネスユニット
グローバルゼロエミッションビジネスユニット
グローバルバッテリービジネスユニット
グローバルダットサンビジネスユニット
日本営業 & マーケティング

*エグゼクティブ・コミティ・メンバー

常務執行役員

中村 史郎

川口 均

篠原 稔

志津田 篤

山内 康裕

加東 重明

グレッグ ケリー

西沢 正昭

櫻井 亮

坂本 秀行

大谷 俊明

トレバー マン

ヨハン ダニション

執行役員

星野 朝子

行徳 セルソ

田川 丈二

平井 敏文

廣瀬 淳

豊増 俊一

山口 豪

吉本 真

浅見 孝雄

ヴァンサン コベ

木村 昌平

村上 秀人

西村 周一

高橋 雄介

軽部 博

渡部 英朗

サイモン スプロール

松村 基宏

太田 憲男

ラケッシ コッチャ

長谷川 亨

加藤 顕央

関 潤

立石 昇

フェロー

富田 公夫

久村 春芳

(2012年6月26日現在)

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。

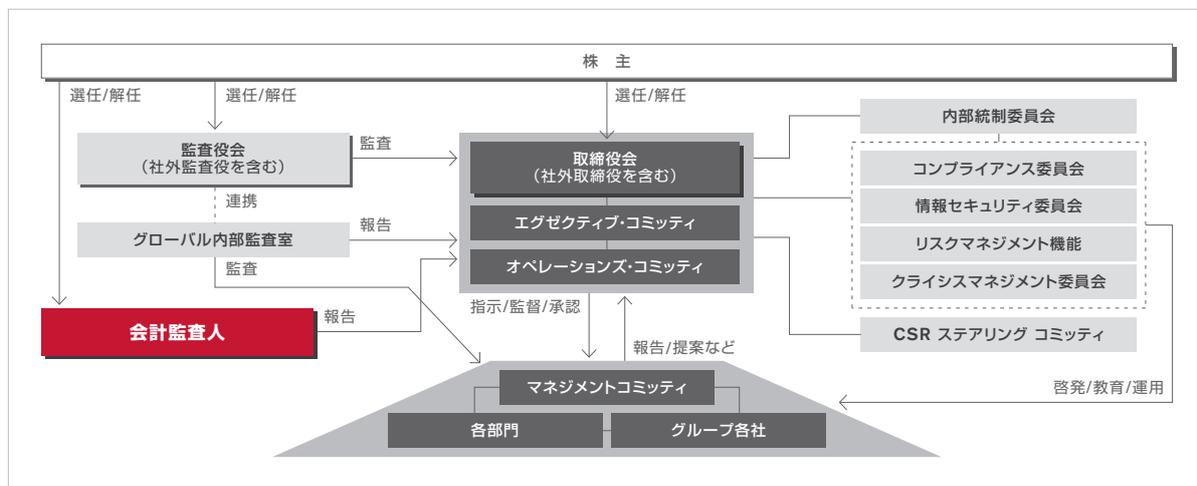
日産では、監査役会制度を採用しています。監査役は、取締役会への出席のほか、取締役などから職務状況の聴取などを行い、取締役の職務執行全般にわたり監査をしています。また、定期的に会計監査人から監査の計画および実施結果の報告を受けるとともに、意見交換を行い、その妥当性を判断しています。同様に、グローバル内部監査室からも定期的に報告を受け、監査の参考としています。

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。取締役や執行役員に対しても、「取締役・執行役員の法令順守ガイド」を策定し、定期的にセミナー・啓蒙活動を実施することなどによりその順守を徹底しています。

さらに「グローバルコンプライアンス委員会」の統括のもとに「リージョナ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。

日産の内部統制システムの概要



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。

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など、周知徹底を図り、コンプライアンスに対する意識付けを強化しています。北米では法令順守のためのさまざまな社員教育を定期的に行い、欧州では各国共通のガイドラインを作成。その他の海外地域でも、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「日産行動規範」を基準とした行動規範を導入しています。この「日産行動規範」は3年ごとに見直しを行っており、2010年度に最新版に更新しました。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」、「情報セキュリティポリシー」「グローバル賄賂防止ポリシー」などの社内規程に基づいて、コンプライアンス違反の未然防止に取り組んでいます。

人権尊重と差別・いやがらせの禁止

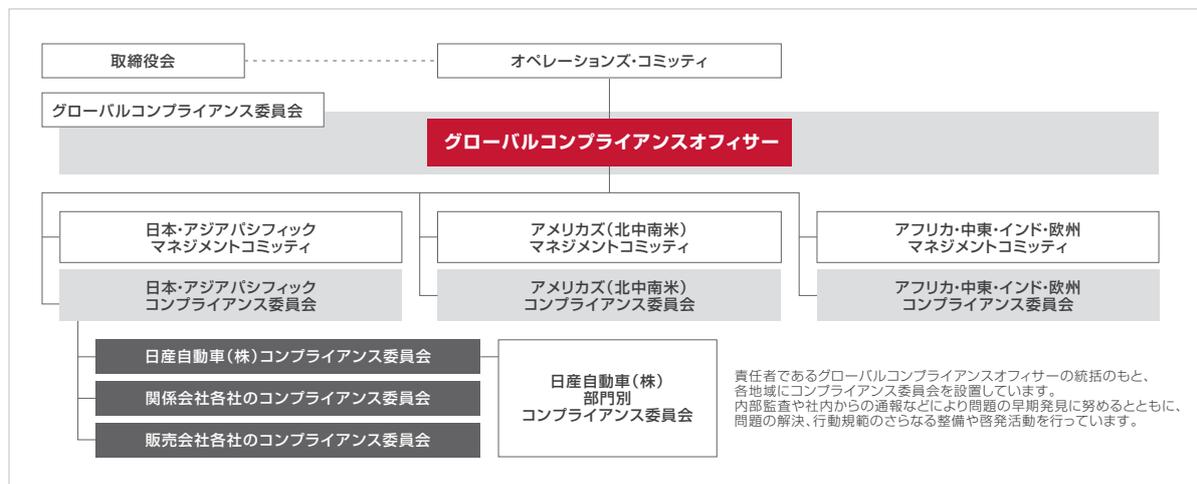
日産は、「日産グローバル行動規範」の第6条「多様性の尊重と機会平等」において、社員や取引先、お客さま、地域社会の多様性を受容、評価、尊重し、差別やいやがらせは、どんな形、程度にせよ容認しないことを定めています。役員および社員は、相互の人権を尊重し、人種、国籍、性別、宗教、身体障がい、年齢、出身、その他の理由で差別やいやがらせを行ったり、その状態を容認することを禁止しています。また、職場におけるセクシュアル・ハラスメントやその他のハラスメント(いやがらせ)を許さないという立場で、男女を問わず、すべての社員が被害に遭わないよう、その防止に努めています。

健全性を高める内部通報制度

日産では、グローバルに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、内部通報制度を導入しています。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は、「イージーボイスシステム」として定着しています。

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に設置された内部監査部署が担当し、具体的な監査活動をチーフ・インターナル・オーディットオフィサー(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。

2011年度 グローバルコンプライアンス委員会組織

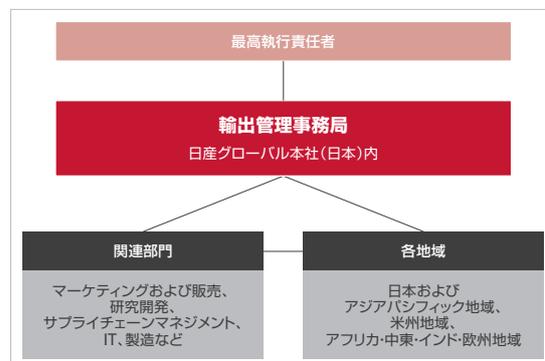


安全保障に関する輸出取引管理

日産では、国際社会からの要請を考慮し、日本国法をはじめとする各国法令、規制の順守の徹底に取り組んでいます。そのひとつが、国際的な平和および安全の維持に向けた取り組みです。大量破壊兵器、通常兵器などに加え、その開発などに関連する貨物、技術の拡散防止の観点から、日産では輸出取引管理規程を定め、最高執行責任者(COO)を長とする自主管理体制のもと、同規程に沿った輸出管理業務を遂行しています。

また、グループとしての対応を強化するため、日産の関係会社も同規程に従ってコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

輸出管理に関するグローバル組織図



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。

全社的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。リスク管理は常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、全社的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もと、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上に「全社的リスクマネジメント」のサイトを設け、日本・北米・欧州およびその他の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。

2011年10月にタイで大規模な洪水が発生した際は、サプライチェーンの寸断により、日産の現地生産工場も4週間の操業停止を余儀なくされました。しかし、2011年3月の東日本大震災での経験を生かし、操業停止期間の短縮と他工場への影響回避を実現できました。日産ではこれらを貴重な教訓として対応の振り返りを行い、その結果を全社で共有しています。また、2012年3月に実施した全社災害対策本部のシミュレーション訓練では、新たに顕在化した課題をシナリオに織り込み、難易度を上げることで対策の有効性をチェックし、より実効性の高い体制を目指しています。

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

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、グループ内の手許資金または、社外からの借入れによって確保しています。2011年度末時点(2012年3月末)で日産の自動車事業における手許資金は7,810億円(2011年3月末時点では1兆1,330億円)となりました。東日本大震災後の不測の事態に備えていたため、2010年度末時点の手許資金は例外的に高くなっていました。また手許資金に加え、2012年3月末現在で自動車事業の未使用のコミットメントラインは4,690億円となっています。なお、社外からの借入れに関しては、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、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など、複数の調達手段を活用しています。

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、税金など)、ピーク時の運転資金など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。

販売金融事業

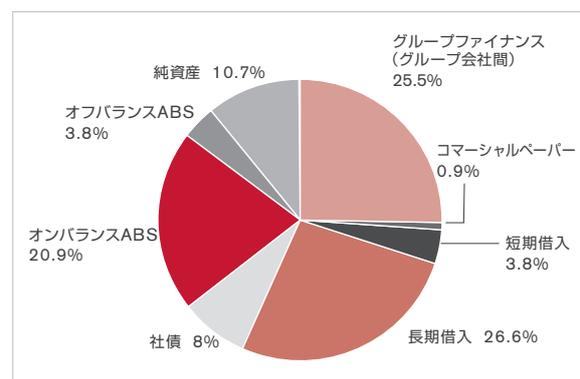
日産は日本、米国、カナダ、メキシコ、中国、豪州、タイで専用の販売金融子会社を通じて事業を行っています。これらの国では銀行その他の金融機関もまた日産車の顧客や販売会社に資金の貸付を行っています。また、欧州やその他の地域においてはRCI Banqueおよびその他のいくつかの銀行や金融機関が顧客や販売会社に貸付を行っています。

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で(マッチファンディング)を目標にしています。日産が事業を行っている国の中には長期の資本市場が十分に発達していないケースもあり、常に完全に一致させた調達を行えるわけではありませんが、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。

マッチファンディング方針に加え、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融通、資金調達ソースの多様化・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。2012年3月末現在、販売金融子会社の流動性(現金および未使用のコミットメントライン)は約8,600億円でした。また、日産は担保付の調達(24.7%)と無担保の調達(75.3%)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。

右の円グラフ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。2011年度においても日産は、銀行からの借入れ、資産の証券化、資産担保コマーシャルペーパー、コマーシャルペーパー、社債といった多様な手段を通じて新たな資金調達をすることができました。

販売金融事業における資金調達手段 (2012年3月現在)



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。ただしいくつかのケースでは、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常として、為替リスクがあります。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、日産も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、生産を現地化したり、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、リスク管理規定およびデリバティブ取引に関する業務規定に基づき、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、長期の投資や永続的な運転資金に係る資金調達は固定金利、通常の運転資金や流動性確保のためには変動金利という2つの原則を基本方針としています。

原材料価格

日産は、原材料を直接購入するほか、サプライヤーからの部品という形でも購入しています。日産は、直接/間接購買にかかわらず、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。

触媒に使用されている貴金属については、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、リスク管理規定およびデリバティブ取引に関する業務規定に基づき、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け取る利息収入と、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、販売金融子会社の持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などを行っていますが、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当社との取引実績を考慮することで、データに表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け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、リースなど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、会計方針として每期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、中古車市場など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いないものの、一方で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。

5) 年金

日産は主に日本、米国および英国において、退職給付年金制度を整備しています。これら退職給付年金制度への資金拠出の方針は、該当する規制によって定められている内容に沿って定期的に拠出することです。給付債務と年金コストは、割引率や給与・賃金の増加率など多種多様な要因によって算出されています。

年金資産は債券や株式などさまざまな金融資産に投資されていることから、これらの資産は金融市場リスクにさらされています。これらの資産の時価が下落すると、年金の積み立て不足の金額が増加し、それは年金制度への将来の資金拠出という形で日産のキャッシュアウトやコストに重大な影響を及ぼす可能性があります。

こうしたリスクを管理する方策として、年金制度の運用方針は、年金債務のプロファイルと長期の運用見通しに基づき、他社年金制度の運用ポートフォリオに関するベンチマーク情報も参考にしながら決定されています。

それに加え、日産は定期的にグローバルペンションコミティを開催し、運用実績や運用機関のパフォーマンス、運用ポートフォリオ等の確認やその他年金にかか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) 製品の品質

日産では、2016年度までの中期経営計画「日産パワー 88」の6つの戦略のひとつ「クオリティの向上」に全社を挙げて取り組んでいます。このプランでは下記の領域において数値目標を設定して活動を進めています。

- お客さまが、クルマのオーナーとしてご使用の過程で感じるクルマ自体の品質(製品品質)
- 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)

例えば、製品の品質については、各市場のお客さまが最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を設定し、モデルごとの目標値を設定して、継続的に進捗状況をモニターしています。

また、それぞれの新型車プロジェクトでは、品質目標を達成するために、設計、生産準備、そして生産に至るプロセスにおいて節目会議を設定し、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され、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ます。さらに出荷判断会においては、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、市場に出してから常にも品質情報を収集して、問題があれば迅速に改善することで品質向上活動を図っています。万が一、安全上または法規不適合の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、直ちにリコールなどの必要なアクションを実施しています。そして発

生じ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が、現在進行中のもの、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て、客観的に会社としてのリスクとリスクレベルを評価し、レベルに応じて責任者を決めて、フォローしていく仕組みです。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ッティ」を開催し、リスク案件とリスクレベルの評価、責任者の設定を実施しています。

3) 環境問題・気候変動対応

自動車業界は、排出ガス基準、CO₂／燃費基準、騒音、リサイクルなど、環境や安全に係るさまざまな規制の影響を世界のほとんどのマーケットで受けており、これらの規制はより一層厳格になってきています。その中で、自動車メーカーにとって環境保全と需要創出に対応する長期的な最善策は、走行中にCO₂排出が全くないゼロ・エミッション車の普及です。日産は2010年に世界で初めて手ごろな量販電気自動車「日産リーフ」を発売し、またルノー・日産アライアンスとして各国政府や地方自治体などとゼロ・エミッション社会の実現に向けたパートナーシップ締結を拡大しています。

さらに、エンジン搭載車の燃費向上のための技術を継続的に開発し、幅広く市場へ投入することでCO₂低減を図ります。特に、ハイブリッドシステムや低燃費の直噴エンジン、無段変速機(CVT)など、CO₂排出量の少ない技術「PURE DRIVE (ピュアドライブ)」を拡充していきます。

材料における環境負荷物質はその使用制限強化が各国で求められています。日産は自社が生産・販売する新型乗用車において、規制などへの対応を着実に進めるとともに、世界各国で実施されている環境規制に対応できる自主的な基準を設けて、環境負荷物質の低減に取り組んでいます。

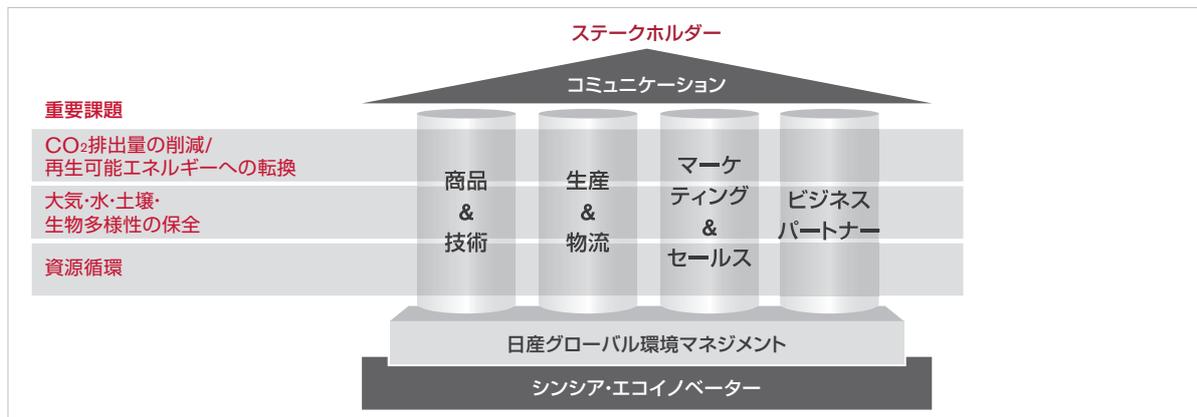
新興国の急激な経済成長により、金属や石油などの天然資源の需要が急速に拡大しています。資源の有限性の観点からだけでなく、採掘時に生態系へ及ぼすさまざまな影響からも、省資源化や資源循環によるパーズン材料の使用量削減を推進するとともに、生態系への影響がより少ない資源を調達することが重要となっています。日産は2011年に発表した中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム2016」において、2016年までに再生材の使用量を25%に引き上げる目標を掲げ、ライフサイクルに配慮した設計、廃棄物の削減、リサイクル材の採用拡大を推進していきます。

また、世界的な人口増加や経済発展による水使用量の増加に加え、気候変動による氷河の減少や降水量の変化により、水資源問題は重要な課題となってきています。生産工程などにおいて水資源を利用している日産は、この問題の重要性を深く認識し、使用量の削減ならびに排水の再利用といった資源保護を世界各地で進めています。

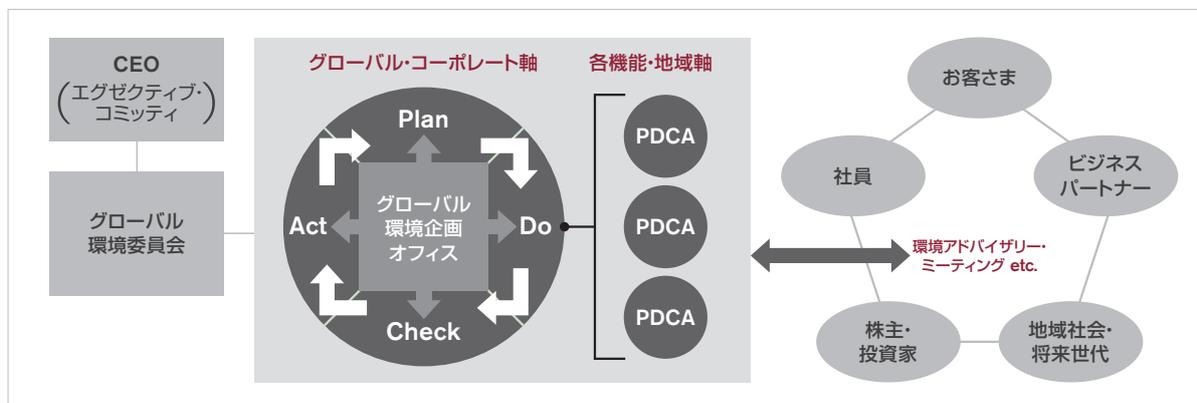
日産とルノーの購買部門は、サプライヤーとの取引上の考え方をまとめた「The Renault-Nissan Purchasing Way」や、「ルノー・日産サプライヤー CSRガイドライン」に基づき、サプライチェーン・マネジメントを行っています。自動車の部品・資材のサプライヤーにおける環境面での取り組み基準を「ニッサン・グリーン調達ガイドライン」として運用を開始し、サプライヤーと環境理念、行動計画を共有し、サプライチェーン全体での環境負荷低減を促進しています。

このように、日産自動車は法規制を順守することはもとより、企業の社会的責任として自主的に高い目標を掲げ取り組んでいます。環境マネジメントをグローバルに推進するため、最高執行責任者(COO)を議長とするグローバル環境委員会(G-EMC)にて、全社的な方針や経営会議への提案内容の決議などを行います。また、経営企画室環境企画グループは各部門・地域での活動目標を決定し、PDCA (Plan-Do-Check-Act)に基づく進捗状況の効率的な管理・運用を担っています。

グローバル環境マネジメントのフレームワーク



グローバル環境マネジメント組織体制



4) コンプライアンスとレピュテーション

前述の通り、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。そしてそれらの順守状況を「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・要望およびコンプライアンス違反の疑いのある行為などについて、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、グローバル賄賂防止ポリシーなどを整備し、そのような社内規定や重要な法令の順守について、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。

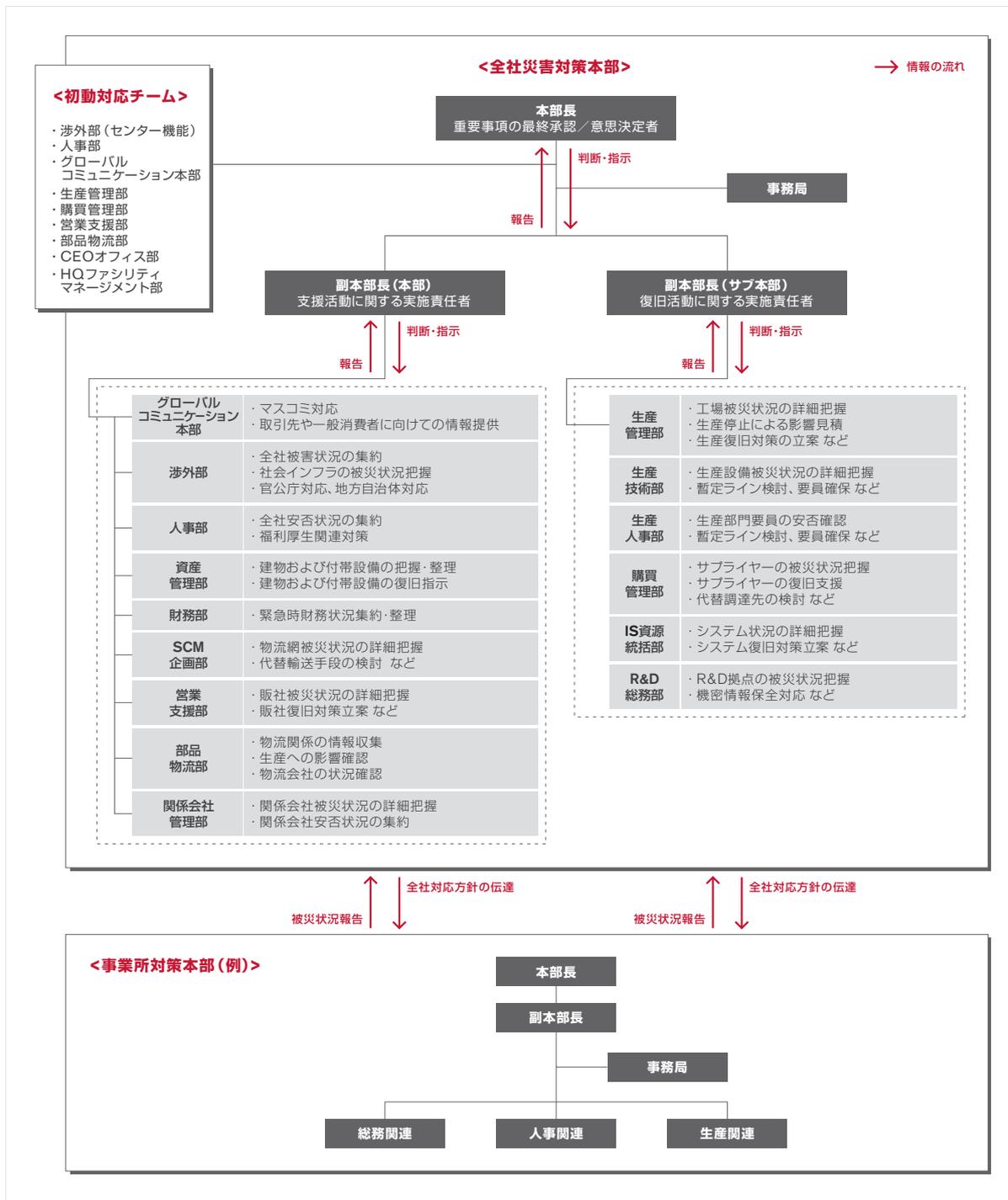
3. 事業の継続に係るリスク

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やその他の自然災害により事業活動へ影響を及ぼす甚大な被害が発生した場合は、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およ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、昨今の事業継続計画（BCP）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。

当社の対応組織(地震)



<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)
- ②二次災害の防止(自衛消防体制、防災用備品の完備、防災情報の提供など)
- 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および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、物資などの提供)

全社対策本部およ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、本部および各係、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。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、これまでに実施してきたシミュレーション訓練の成果を発揮し、初動対応チームが中心となってスムーズに全社災害対策本部および各事業所対策本部を立ち上げるとともに、安否の確認、被災状況の確認を行うことができました。

また、対処方針のひとつである「地域社会への貢献」に基づき、帰宅困難者の受け入れや被災地への支援など、速やかに対応することができました。

事業復旧の段階においては、対策本部および機能ごとの対策チームが常に最新の情報を共有化し、災害後の生産・事業再開に向けた課題・対策を全社が連携して検討・実行することで、部品供給、生産、物流、販売、サービスなどサプライチェーン全体の復旧を効果的に行うことができました。

2011年度には同震災対応の振り返りを行い、機能ごとに顕在化した課題の確認、対応策の検討を実施。2012年3月には、各課題を盛り込んだ新たなシナリオによるシミュレーション訓練を行い、対応策を検証しました。

訓練により顕在化した新たな課題への対応や、昨今の行政機関発表の想定地震規模変更への対応など、今後もPDCAサイクルを回して災害対策を進めていきます。

なお、全社対策本部が設置された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。今回の震災においても、地震後に行った点検により建物の安全性や機能には全く問題がないことが確認されています。

2) 新型インフルエンザ対策

2009年4月のH1N1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、具体的活動を進めています。

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、会社およ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)を策定し、感染状況に応じたBCP発動基準のもと、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。

組織改正や異動に伴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、医薬衛生品の備蓄などの活動に関する基本サイクルを確実に回すことにより、強毒性インフルエンザなどに備えています。

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。特に自然災害への備えとして、継続的な地震のハード対策(建屋・設備の耐震/補強工事)、被災後の復旧時間を短縮するための復旧マニュアルの整備やBCPシミュレーション訓練の定期的な実施に由来から継続的に取り組んできましたが、東日本大震災やタイ大洪水での経験・教訓を踏まえた活動の見直し・強化を実施しています。具体的には大規模被災時の生産再開日程を2週間と定め、そのために必要な対策を洗い出し、対策実行計画を立てています。また復旧マニュアルについては事業所ごとに、より実践的な内容を加えたものに見直し、さらにマニュアル通り実行可能な状態になっているか確認するための定期監査も開始しています。

このような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リスクへの対応も、今後グローバルに市場を拡大していくためには非常に重要な活動だと認識しています。当社ではその対応として、サプライヤー選定前監査・選定後の改善支援、量産段階での生産・物流の各ポイントでの品質確認による流出防止、源流対策につなげる活動、さらに量に対する供給リスクへの対応も品質同様の活動を展開し、今後のさらなるグローバルでの市場拡大と成長に備えています。

生産の3要素 リスク要因	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／ ・災害対策訓練実施(1回/年以上) 	<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) ・震災想定エリアの取引先に対し、想定災害発生時のBCPの確認を実施(2011年度) 	<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見直し(2011年度) ・事業所別定期監査の実施
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) 	・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) 	・同左	・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 ・主要パワートレインの補完生産体制の構築
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み ・設備標準への折込み
電力不足	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ・節電活動の徹底 ・政府、電力会社の要請に応じた設備対応、勤務時間調整
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“モノづくり力”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(Gate 1-3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"> ・高技能者育成計画と実施(工場別)(2010年度から実施) ・GPP(Global Pilot Plant)を通じたグローバル人材育成(2011年度から実施) ・技術伝承のためのエキスパートの充実(2012年度から計画と実施) 	—	—

4) サプライチェーンの継続

サプライヤーリスクの高まりに備え、以下のリスク対応を行っています。

サプライヤー財務リスクへの対応

① リスク評価(毎年)

- ・提携先のルノーと連携し、グローバルでサプライヤー別財務評価を最新データにて実施

② リスク回避策の早期決定

- ・リスク評価結果に基づくクロス・ファンクショナルな会議体による迅速な意思決定を実施
- ・サプライヤーごとのリスクと想定支出額の月次管理を徹底
- ・上記運用プロセスの確実な定着化を推進

サプライヤー災害リスクへの対応

① 事業継続性の確保

2011年度は、東日本大震災・タイ洪水の自然災害が発生し、その復旧がサプライヤーと連携した重要な活動となりました。これら取り組みの成果は、被災サプライヤーへの支援や早期生産再開などの形で表れました。主な取り組みとしては、次の項目が挙げられます。

- 生産復旧に関する情報をサプライヤーと早期に、頻度を多くして共有化
- 電力対応では、輪番停電、夏期週末稼働に対し、サプライヤーからの要望を事前に確認し対策をまとめ、必要に応じてサプライヤーへの支援を実施
- サプライチェーンでのBCPを策定（日本およびタイ）

② 海外拠点におけるBCP

2012年度は、タイ以外の海外拠点に対しても日本での取り組みを紹介し、同様にBCPの策定を進めていく計画です。

5) リスクファイナンスと損害防止活動

① グローバル保険管理の考え方

日産グループでは、事故や災害発生時に備え、以下の方針に従い自家保有、保険による外部転嫁などを組み合わせてグローバルベースでリスクファイナンスを行っています。

リスク管理コストを最小化するため、グローバル保険管理は、以下の方針に従い行っています。この方針に基づき、近年発生している予測不可能かつ巨大な災害による損害は、適切にカバーされています。

- 事故の発生頻度が高くかつ発生しても損害が軽微なリスク
 - 連結ベースで保有可能なレベルまで自家保有
- 予測不可能で、発生頻度は限られるが、損害が巨大となるリスク
 - 財務的な影響が保有可能なレベルを超える部分については、外部保険会社との保険契約によりカバー

② グローバル保険プログラム

保険契約については、保険料コスト削減とグループ全体または地域をまたがって発生するリスクを集中的に管理するために、主要保険種目に関してはグローバルプログラムを導入し、グローバル本社財務部が一括して、保険条件・内容の決定、保険会社との交渉を行っています。契約先保険会社は、戦略上重要なパートナーであり、リスク分散も考慮し、支払能力が十分なグローバル保険会社を選定しています。以下のリスクが、これらグローバルプログラムの方針でカバーされています。

- 所有資産の物的損害および災害による事業中断損害

所有資産に対する物的損害をカバーするのはもちろんのこと、災害による事業中断リスクや、部品・製品の国際的な相互供給体制拡大による部品供給停止による構外利益損害についても考慮し、保険内容を決定しています。保険カバーの限度額については、外部専門家の調査をもとに予想最大損害額を算出し、それに基づき決定しています。

また2011年度より、アライアンスパートナーであるルノーと共同で、保険条件の決定、保険会社との交渉を行うことにより、さらなる保険プログラムの条件向上、効率化を実現しました。
- 商品車の物流および保管中の損害

部品・製品の国際的な相互供給体制拡大によって複雑化した商流・物流を効率的にカバーしています。また地理的に分散したリスクをグローバルで一歩化してカバーすることにより、保険成績の安定化、事故データの一元管理を図っています。

また本保険も2011年度よりシナジー効果を最大限に生かし、ルノーと共同で保険条件の決定、保険会社との交渉を行うことにより、保険プログラムの条件向上、効率化を実現しました。
- 製造物責任

会社の防御戦略とグローバルに整合性の取れた対応を行うため、本社主導で、地域の賠償責任の法制度、慣習などの特性に合わせたプログラムを導入しています。

③ キャプティブ保険会社の活用

これらの保険プログラムにおいては、連結ベースで効率的にリスクを自家保有するため、バミューダに設立したキャプティブ保険会社(グループ内保険会社)であるNissan Global Reinsurance社が、各プログラムの一定限度額を再保険という形で引き受けています。これにより、

- グループとして必要最小限の保険のみ購入
- グループ各社に対しては、必要な保険カバーを提供
- 自家保有限度額内の事故に関しても、事故データの収集・分析が可能

というニーズを満たすことが可能となります。

④ 損害防止活動への取り組み

損害防止活動は、保険成績を改善し保険料削減につなげるため、従来より行ってきましたが、グローバルプログラムの構築で、低廉となった保険料を維持するため、グローバルでより積極的に取り組んでいます。日産の損害防止活動の例としては、外部専門機関によるリスク監査と改善提案の実施、台風接近時の対応マニュアルの整備、雹害対策のためのヘイルネット設置などがあります。

インフォメーション

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/>