

# 日産におけるリスク管理の状況について

---

## 1 金融市場にかかわるリスク

---

### 1) 自動車事業

#### 1)-1 資金の流動性

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、継続的な研究開発活動、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、手許資金、グループによるキャッシュフローの創出、または社外からの資金調達によって確保しています。2017年度末時点（2018年3月末）で日産の自動車事業における手許資金は11,406億円（2017年3月末時点では11,900億円）となりました。また手許資金に加え、2018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5,160億円となっています。なお、社外からの資金調達に関しては、資本市場での社債やコマーシャルペーパーの発行、銀行からの長期や短期の借入れおよび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、負債の返済期限が集中してしまうリスクを軽減しています。本規程においては最低限必要とされる流動性の額は、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の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。

#### 1)-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）を利用してすべての金融市場リスクを消滅させることは不可能ですが、日産は金融市場リスクを軽減するために、特定の通貨および原材料に関するヘッジを機動的に行っています。

##### ● 外国為替

日産は、世界20か国・地域で完成車の生産を行い、170以上の国・地域で販売しています。原材料や部品、サービスの調達も多くの国で行っており、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ため、日産もさまざまな通貨の為替変動リスクにさらされています。為替変動リスクを軽減するための根本的な対策として、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、リスク管理規程およびデリバティブ取引に関する業務規程に基づいてデリバティブを活用することにより、為替変動リスクを一定の範囲内に限定することもあります。

##### ● 金利

長期の投資や永続的な運転資金にかかわ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。また、金利変動リスク回避のため、リスク管理規程およびデリバティブ取引に関する業務規程に基づき、デリバティブ取引を行うこともあります。

## ● 原材料価格

日産は、原材料を直接購入するほか、サプライヤーから部品という形でも購入しており、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、価格変動リスクを減らすことにもつながります。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、リスク管理規程およびデリバティブ取引に関する業務規程に基づき、一定の範囲内でデリバティブを用いて価格変動リスクをヘッジすることもあります。

## ● 有価証券

日産は、戦略的な理由や取引関係維持、キャッシュマネジメントなどの理由により市場性のある有価証券を保有する場合があります。日産はリスク管理規程においてこうした取引に関する決裁権限を明確化するとともに、時価評価につき定期的な報告を義務づけるなどの措置を講じています。

### 1)-3 取引先の信用リスク

日産は、販売会社や金融機関などさまざまな取引先と取引を行っており、取引先の債務不履行が発生するリスクなどにさらされています。

日産は、国内外の営業債権については、与信判断基準に基づく取引条件を設定しています。これにより日産は、銀行信用状や前受け取引など、適切な債権保全策を図ることができます。

また、銀行預金、資金運用やデリバティブなどの金融取引については、主に外部格付けのほか、さまざまな分析に基づいた与信管理システムを構築して、取引先の信用リスクを管理しています。日産はそのような取引を各国の信用度の高い金融機関のみを取引相手として取引を行っています。

### 1)-4 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求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、現金による年金の掛け金拠出金額や年金費用が著しく増加する可能性があります。

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、他のグローバル企業の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。

さらに、日産はグローバルペンションコミティを定期的開催し、運用実績や運用機関のパフォーマンス、運用戦略など、年金資産や債務にかかわる諸問題について議論を行っています。

## 2) 販売金融事業

### 2)-1 資金の流動性

日産は日本、米国、カナダ、メキシコ、中国、豪州、ニュージーランド、タイ、インドネシア、およびインドにおいて、過半出資の現地子会社を設立し販売金融事業を行っています。加えて、ロシアでの販売金融（銀行）会社にも資本参加しています。

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RCIBanqueをはじめ、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。

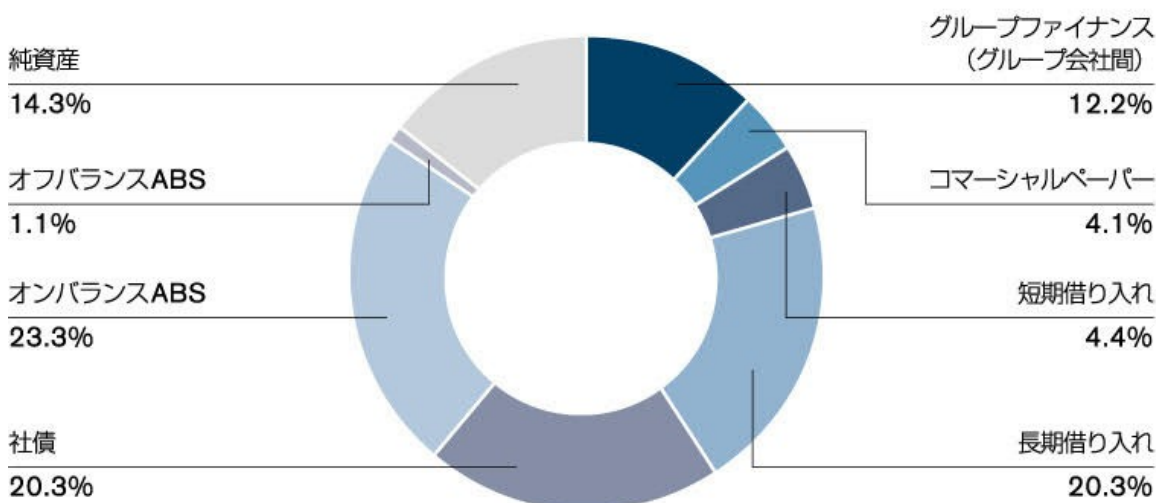
日産では販売金融子会社における流動性を継続的にモニターし、借入金を返済したり事業活動を継続したりするのに必要十分な流動性を確保できるようにしています。方針のひとつとして、可能な場合には負債側の期限を資産側の期限と合わせる（マッチファンディング）を目標としています。日産が事業を行っている国の中には長期の資本市場が十分に発達していないケースもあり、常に完全に一致させた調達を行えるわけではありませんが、この方針により、資本市場の事情によって日産が追加の借り入れができない状況になったとしても、期限の到来した借入金の返済を問題なく行うことができます。

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。

2018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9,254億円でした。また、日産は担保付の調達（24.4%）と無担保の調達（75.6%）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。

下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。2017年度においても日産は、銀行からの借り入れ、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（2018年3月現在）



## 2)-2 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、事前に定めたり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のタイミングを調節しています。

なお感応度分析では、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。

## 2)-3 信用リスク

顧客向けオートローンやリース、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は、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信用リスクにさらされています。

日産では審査から回収までのサイクル全体に対して適切なポリシーとプロセスを構築し、定期的レビューを行い、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価値や頭金の金額、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います。地域やリスクの特性に応じて、信用情報だけでなく、現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みます。

販売店に対する車両代金の融資限度額設定、限度額の変更、年度レビューは、各販売店の財務状況、販売店の内部格付け、オペレーション評価、金額の妥当性、保証・担保等を考慮してコミティ形式で決定しています。その際に使用されている社内で構築された内部格付け基準は主要な財務指標とオペレーション評価を勘案しています。

顧客向けおよび販売店向けのスコアリングモデルはマーケット動向に合わせて定期的に見直しを行っています。いくつかの国では貸出金利はスコアリングと連動しており、また、販売店向け在庫実地監査の頻度を決定します。

日産は、会計方針に基づき、回収不能見込み金額を適正に見積もり貸倒引当金を計上しております。実際の債権回収においては国によって異なる対策がありますが、支払い実績評価や自動連絡システム、外部リソース採用など、あらゆる手段を講じて早期そして最大限の回収を図っています。

## 2)-4 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こうむる残価リスクを抱えています。

日産ではこれらのリスクを軽減するために、いくつかの対策を取っています。運用面では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、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ことによって、客観的な残価設定を行っています。また、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、ブランド価値を高め、将来の中古車価格の維持に努めています。

日産では会計方針に基づき、定期的に最新の中古車相場の評価をし、残存価格の下落を示す事象が発生した場合には必要に応じて適切な残価損失引当金を計上しています。

## 2 事業戦略や競争力維持にかかわるリスク

### 1) 商品戦略

将来の商品ラインアップ計画に基づく日産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、日産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. グローバル全体需要が急激に落ち込む
2. セグメント間における需要シフトが、日産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、日産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、日産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（変動に対する安定性）を向上させるため、商品戦略策定時の主要な方針として、下記の対策をとっています。

- 各商品のグローバル投入、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き下げで、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やあらゆるセグメント・市場に対応できる、バランスのと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

今回、2022年度までの中期計画「Nissan M.O.V.E. to 2022」の策定にあたり、品質およびお客さま視点を事業の基盤と位置づけており、数値目標を設定して全社を挙げて推進しています。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を達成しているか、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得るリスクへの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、品質目標が達成できてい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た場合には、市場側と連携をとりながら、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、ただ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、「品質リスクマネジメント」のフレームワークを立ち上げ、運用しています。これは、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、より上位から俯瞰して、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。担当役員を議長として、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、燃費／CO<sub>2</sub>基準、化石燃料からの脱却、騒音、化学物質、リサイクル、水資源、生態系や自然資本への影響など、環境や安全にかかわるさまざまな規制や社会的要求による影響をバリューチェーン全体および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。日産は、こうした要請に応え、マテリアリティ（経営に重要な影響を与える要因）評価の考えに基づき、自社の潜在的な好機と課題を分析し、ステークホルダーと日産双方にとって重要なものを課題として設定し、環境戦略を策定しています。

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CO<sub>2</sub>を排出しないゼロ・エミッション車の普及だと日産は考えています。日産は2010年に世界で初めて手ごろな量産型電気自動車「日産リーフ」を発売し、また2022年に向けてルノー・日産・三菱アライアンスとして、「電気自動車（EV）領域でのNo.1ポジション維持」を目指し、各国政府や地方自治体などとゼロ・エミッションモビリティの推進、およびインフラ構築のための検討を進めています。

さらに、エンジン搭載車の燃費向上のための技術を継続して開発し、幅広く市場へ投入することでCO<sub>2</sub>排出量の低減を推進しています。特に、e-POWERに代表される電動化や革新的な可変圧縮比ターボエンジン、直噴エンジン、無段変速機（CVT）など、CO<sub>2</sub>排出量が少なく燃費性能に優れたクルマのラインアップを拡充しています。材料については、環境負荷物質の使用制限が各国で強化されています。日産は、環境負荷物質の管理強化、計画的な削減、および代替を推進しており、科学的にハザード（危害要因）が認定された、またはそのリスクが高いと考えられる物質や、NGOがリスクを指摘している物質などを含めて検討した、日産独自の物質使用方針を2005年に制定しました。2007年よりグローバルに展開し、また2016年にはアライアンスとして共通した技術標準を発行し、各国の法規よりさらに厳密な統一的基準で環境負荷物質の使用を制限しています。この方針に基づき、使用を禁止または管理する化学物質を規定し、開発初期段階から日産車に使用される原材料、部品、用品にまで適用しています。

新興国の経済発展に伴い、鉱物資源や化石資源の需要は継続して拡大しています。また電動化で採用の拡大が予想されるモーターやバッテリー用途の鉱物資源も含め、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を推進してバージン材料の使用量を削減し、また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2022年に生産するクルマに使用する原料のうち30%を新規採掘資源に頼らない材料に代替することを目指し、ライフサイクルに配慮し、軽量化、希少資源の使用量の削減、廃棄物の削減、再生材の採用拡大などを推進しています。さらに、クルマと部品の再利用機会を最大化するためリビルド、リマニファクチャリング、リユースの拡大を進めます。

自動車メーカーにとって、大気汚染は気候変動や渋滞などととも、特に都市部における課題の1つであり、解決に貢献すべく課題に向き合う必要があります。

「日産リーフ」をはじめ、走行時に排出ガスを全く排出しないEVの普及は、都市部における大気汚染の改善に有効な手段となります。日産はそのリーダーとして各国政府、地方自治体、電力会社などをはじめとする様々な業界の団体とパートナーシップを締結しながら、ゼロ・エミッションモビリティの推進およびインフラ構築のための検討を進めています。

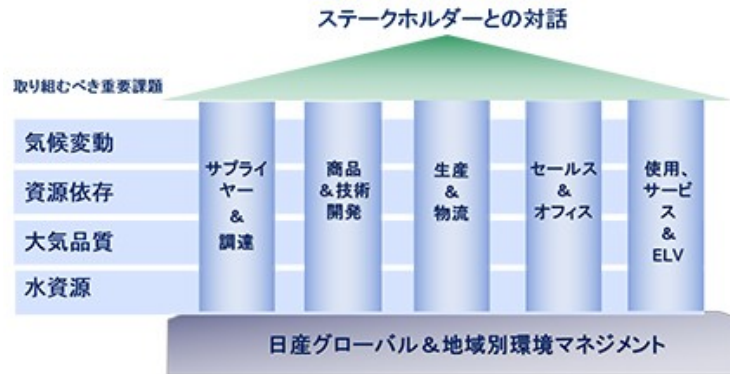
一方で、クルマの生産工場から排出される物質としては窒素酸化物（NOx）、硫黄酸化物（SOx）、揮発性有機化合物（VOC）が代表的ですが、日産ではこれらを含め大気に放出される物質に関する管理基準と仕組みをグローバルに徹底し、使用量と排出量の双方を低減する活動に取り組んでいます。また、各国の法規に対しても、より高いレベルでの対応を目指しています。

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、徹底した排水の水質管理といった取り組みを世界各地の工場などで進めています。

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。また、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」として運用しています。2012年度からは、CO<sub>2</sub>排出量やエネルギーなどの環境データの報告や環境負荷物質管理、資源循環、節水への対応状況の報告をサプライヤーに依頼し、サプライヤーとともにバリューチェーン全体の環境負荷低減を促進しています。

このように、日産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より高い目標を掲げ取り組んでいます。多様化する環境課題に対応しながら、包括的な環境マネジメントをグローバルに推進するため、取締役が共同議長を務めるグローバル環境委員会（G-EMC：Global Environmental Management Committee、年2回実施）および世界6地域における環境委員会（EMC）を通じて、活動の進捗確認と、全社的な方針や取締役会への報告内容の決議などを行います。

## グローバル環境マネジメントのフレームワーク



## 組織体制図



### 4) コンプライアンスとレピュテーション

日産は世界中のグループ会社で働く者を含むすべての従業員を対象として「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。法令・倫理の順守状況は各地域およびローカルレベルのコンプライアンス委員会がチェックし、「グローバルコンプライアンス委員会」に報告しています。また、グローバルで統一した内部通報制度を導入することにより、コンプライアンス違反の疑いのある行為などについての従業員からの通報を、日産の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、「グローバル内部者取引防止管理規程」「個人情報管理規程」「情報セキュリティポリシー」「日産グローバル賄賂防止ポリシー」などの社内規程を整備し、そうした社内規程や重要な法令の順守について、社内教育・研修プログラム・啓発活動を実施することで、コンプライアンス違反の未然防止に取り組み、レピュテーションに関するリスクの予防に努めています。



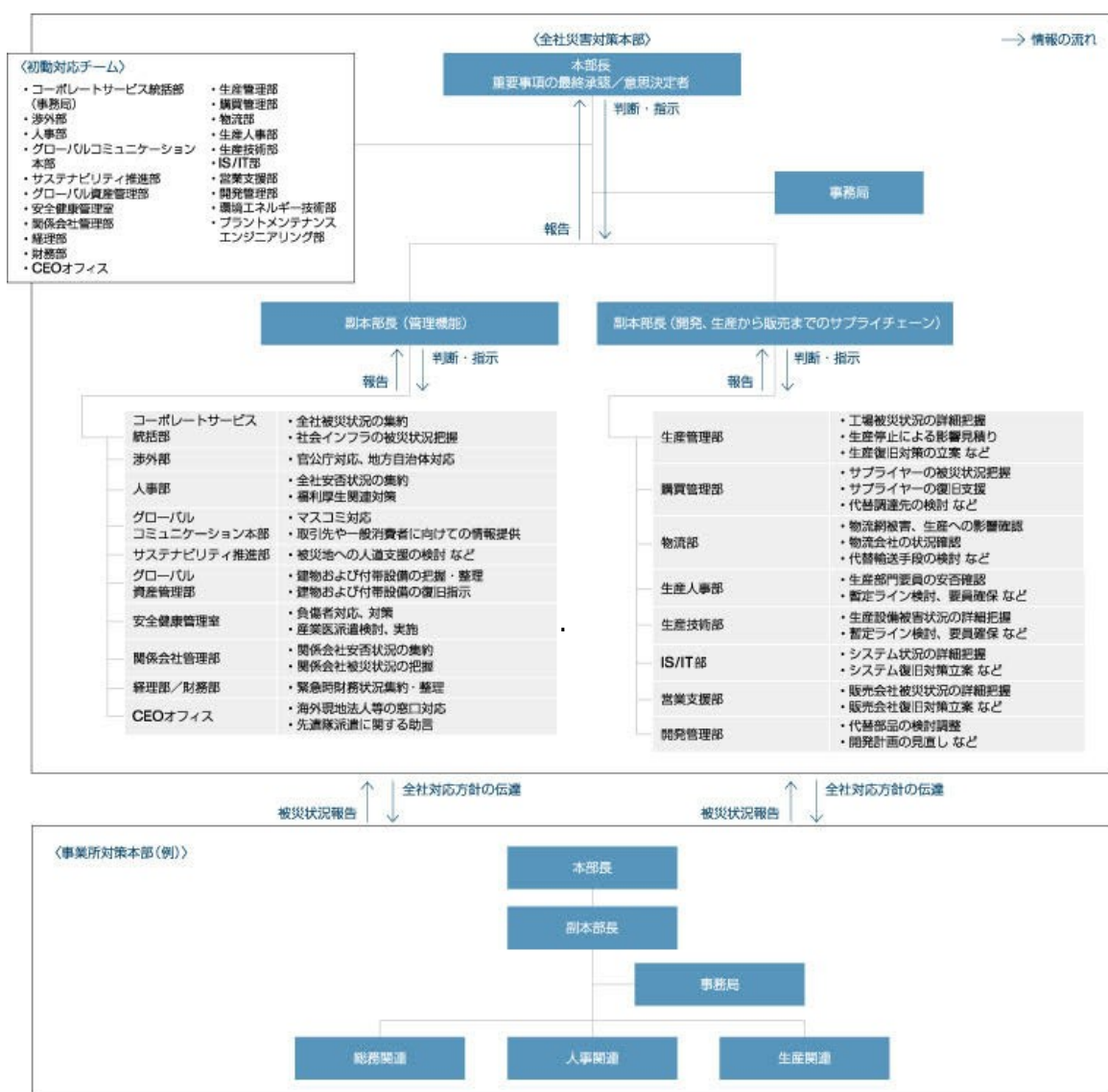
### 3 事業の継続にかかわるリスク

#### 1) 大規模災害の対応策

日産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、社内の全組織におい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事業継続計画（BCP）に対応した取り組みも、サプライヤーと協働し実施しています。策定後も、PDCAサイクルを回しながらBCPの見直しを毎年、実施していきます。

日産の対応組織（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毎年実施し、本部および各係、担当が機能でき、実際にアクションがと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、被災状況の確認を迅速に実施しました。

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も、速やかに行いました。

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実施しました。

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。

2012年度は、三連動地震（東海・東南海・南海連動型地震）発災を想定し、前年度訓練で課題となった広範囲な物流網の寸断、燃料不足などへの対応状況などの確認を行いました。

2013年度から2015年度は、想定を首都直下型地震として、内閣府により発表された最新の被害想定に基づき、広域の停電、通信規制など、厳しいリスクを想定したシミュレーション訓練を行いました。シミュレーション訓練を行うにあたり、事前に関係部署との情報共有や連携方法を確認する机上訓練の実施、各部の固有課題や複数部署にまたがる課題に対する対応方針を共同で検討しました。

また、休日に発災した場合に備えて、参集できる事業所近隣在住のメンバーを組織化し、有事の際には対策本部として活動する訓練も会社休日に行いました。

2016年度は、4月に発生した熊本地震対応の課題への対応策の検証を行うため、会社休日夜間に活断層地震が発生したことを想定した初動訓練を行いました。また、例年行っているシミュレーション訓練では、再び三連動地震を想定した訓練を実施。改めて被災エリアが広範囲にわたる場合の課題を抽出し、今後さらなる改善を図ることとしています。

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

グローバルでの事業の拡大に伴い、海外拠点においても自然災害への対応力向上が求められる中、2012年度には各グローバル拠点における成功事例の水平展開、日本で実施しているシミュレーション訓練の視察等を行うとともに、各リージョンでの災害発生を想定した海外拠点間の通信訓練を開始。以降、毎年4回定期的に通信訓練を実施しています。

2013年度には、各国ごとの災害対策状況評価の可視化ツールを作成し、それをベースに毎年PDCAサイクルを回して、グローバルでの災害対策への対応力向上を進めています。

なお、日本の全社対策本部が設置されてい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。

## 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。

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、会社および職場がと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

日産の生産部門では、生産の3要素に対する各種リスクを鑑み、さまざまな対策を進めてきました。特に自然災害への備えとして、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、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、海外拠点での生産継続を視野に入れた部品輸出業務のBCP策定など、グローバルでの生産継続のための対応力強化を図っています。

また生産のグローバル拡大に伴うリスクへの対応として、日産グローバル各拠点での生産継続への影響の大きいクリティカル（重点）設備を特定。設備管理ノウハウをグローバル標準化した設備の維持管理ガイドの徹底による予防保全の強化に取り組むと同時に、万が一の故障発生時のバックアッププランを策定し、生産への影響を最小限にとどめる備えも行っています。

一方で、増加している新興国からの部品調達におけるリスクへの対応も、さらなる市場拡大のためには非常に重要になります。日産では、サプライヤー選定前監査・選定後の改善支援、生産準備フェーズでの品質監査ならびに量管理プロセス評価の実施、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の強化により、グローバルでの市場拡大と成長に備えています。これらの活動を効率的・効果的に推進するために、プロセスや評価の改善のためのツール・プロセスをグローバルに標準化するとともに、各主要地域（北米、欧州、中国、日本、タイ、インド、ブラジル等）でのサプライヤーリスクマネジメント組織に適用していくことで、部品供給リスクを未然に防ぐ体制を強化しています。

また、増加しているサイバー攻撃を未然に防ぐ、また発生時に日産への影響を最小限にするといったことも重要になっています。日産では、生産工場のあらゆる設備やPCを把握しその状態を管理すると同時に、その設備に対してアンチウィルスを導入したり、ライフサイクルの見直しを実施することでリスクを事前に回避しています。また万が一サイバー攻撃が発生した場合でも被害を最小限にするための初動対応チームやBCPのシミュレーション訓練を定期的な実施しています。

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)	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 (年1回以上)	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) ウェブ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) 海外拠点での生産継続を視野に入れた部品輸出業務のBCP策定(2012年度)	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	F-PES (Fire Prevention Evaluation System) によるリスク監査の実施(年1回)	同左	同左 監査結果による設備標準改定
労働災害	SES (Safety Evaluation System) によるリスク監査の実施(年1回) 安全衛生マネジメントシステム監査(年1回)	同左	同左
パンデミック	インフルエンザ対応マニュアルの作成(2009年度)	取引先にも同様のマニュアル作成を依頼	—
需要変動	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)	需要予測と供給能力の定期的確認と対策の実施	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	—	—	過去事例の水平展開と予防保全への織り込み 設備標準への織り込み クリティカル(重点)設備の管理強化 設備の維持管理ガイド(点検周期・点検部位・点検方法)の徹底による予防保全強化
電力不足	—	—	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
新興国製の部品採用拡大	—	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、生産準備フェーズでの品質監査ならびに量管理プロセス評価の実施 豊産段階での品質確認(Gate1-3活動)とリスク発生に備えたバックアップ事前検討による供給リスク低減 主要地域でのSRMT (Supplier Risk Management Team) 強化(2013年度)	—
サイバー攻撃(2018年度)	災害発生を想定した初動対応チーム	—	パッチ/アンチウィルスの管理(ツール&プロセス) 機器のライフサイクルの見直しと古いOS延命策の導入 設置端末の把握と管理責任分担の整理
その他(高技能者、エキスパートの希薄化)	高技能者育成の計画と実施(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

サプライチェーンにおける供給リスクを最小限に抑えるため、大災害発生時のみならず、日常的に起こるリスクに対し、方策の策定と実行フォローを行っています。

##### ●事業継続計画（BCP）の推進

##### 1. リスクの特定とリカバリープラン策定

自然災害などのリスクやシングルソースのリスクを特定し、リスクエリアにあるサプライヤーやリスクの高い部品について生産復旧の計画をサプライヤーと策定し、最新の状態への更新を進めています。

##### 2. サプライチェーンの見える化

大災害の際、サプライヤーの被災状況を把握し、影響の大きいサプライヤーに対し迅速な復旧支援を実施して、日産車の早期生産復旧につなげるために、サプライヤーとその構成部品・材料を含めたサプライチェーンのデータベースを構築し最新の情報に更新しています。

##### 3. サプライヤーBCPレベルの底上げ

従来からサプライヤー現場訪問、ベンチマーク事例の紹介を実施しています。さらに、サプライヤーのBCP体制・活動評価を目的とした「BCPチェックリスト」による調査と評価結果の通知、およびフォロー活動を実施しています。この調査では、従来の地震・津波に加え、洪水、労働ストライキ、テロのリスクに対する調査を追加し、グローバルベースで調査地域を拡大しました。

##### 4. サプライヤー財務状況の確認

サプライヤーの財務状況を、ルノーを含めグローバルで日常的に確認し、健全な経営の維持に向けた緊密なコミュニケーションを行っています。

#### 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

日産では、事故や災害発生時に備え自家保有、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管理を行っています。

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、以下の方針に従って行っています。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。グローバルプログラムの実施により、以下のリスクがカバーされます。

##### ●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伴う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。全世界の重要な取引先サプライヤーを特定することにより、部品供給網の中断により発生する損害についても十分にカバーする保険を手配しており、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たうえで、保険市場の引き受け能力も勘案しながら決定しています。

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。また新たに2017年度よりアライアンスパートナーである三菱自動車へプログラムを拡大しています。

•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。

さらに地理的に分散したリスクをグローバルで一本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。

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。新たに2017年度よりアライアンスパートナーである三菱自動車へプログラムを拡大しています。

•賠償責任（製造物責任および業務遂行や所有・管理する施設が原因となる偶発的な事故による賠償責任 [一般賠償責任]を含む）

会社の防御戦略とグローバルに整合性のとれた対応を行うため、また全世界で一貫した保険カバーを低廉な保険料で入手するために、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. グループ内保険会社の活用

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、日産のグループ内保険会社を活用しています。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

保険成績を改善し保険料削減につなげるため、これまでも損害防止活動を行ってきましたが、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、ひょう害対策のためのヘイルネット設置などがあります。