



アニュアルレポート 2011

Annual Report 2011

Annual Report 2011

2011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
---------	----

中期経営計画

CEO メッセージ	03
COO メッセージ	07
CRO メッセージ	09
CFO メッセージ	10
成長戦略	
さらなる成長を加速させる「ブランドパワー」	13
「セールスパワー」の目指すもの	16
日産パワー88	18

パフォーマンス

2010 年度 実績	20
2011 年度 販売見通し／新規投入技術	22
財務レビュー	23
財務諸表	27

企業情報

役員	31
----	----

コーポレートガバナンス

高い透明性を確保し、信頼され続ける企業に	33
----------------------	----

インフォメーション	47
-----------	----

このアニュアルレポートは、2010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

NISSAN Annual Report 2011

02

	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	2006年度 2007年3月31日
売上高 ¹	¥8,773,093	¥7,517,277	¥8,436,974	¥10,824,238	¥10,468,583
営業利益 または営業損失(△)	537,467	311,609	△137,921	790,830	776,939
経常利益 または経常損失(△)	537,814	207,747	△172,740	766,400	761,051
当期純利益 または当期純損失(△)	319,221	42,390	△233,709	482,261	460,796
包括利益	189,198	—	—	—	—
純資産額	3,273,783	3,015,105	2,926,053	3,849,443	3,876,994
総資産額	10,736,693	10,214,820	10,239,540	11,939,482	12,402,208
1株当たり純資産額	703.16	663.90	644.60	860.17	862.29
1株当たり当期純利益金額 または当期純損失金額(△)	76.44	10.40	△57.38	117.76	112.33
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益金額 ²	—	—	—	117.56	111.71
自己資本比率	27.4	26.5	25.6	29.4	28.6
自己資本利益率	11.30	1.59	△7.62	13.68	13.89
株価収益率 ³	9.65	77.02	—	7.00	11.24
営業活動による キャッシュ・フロー	667,502	1,177,226	890,726	1,342,284	1,042,827
投資活動による キャッシュ・フロー	△331,118	△496,532	△573,584	△867,623	△1,114,587
財務活動による キャッシュ・フロー	110,575	△663,989	△135,013	△307,002	106,912
現金及び現金同等物の 期末残高	1,153,453	761,495	746,912	584,102	469,388
自動車事業実質有利子負債	△293,254	29,658	387,882	△180,232	△254,638
従業員数 ^{4,5}	155,099	151,698	155,659	159,227	165,729
	(27,816)	(17,600)	(20,107)	(21,308)	(20,607)
()内は臨時雇用者数で外数	159,398	157,624	160,422	163,099	169,299
	(28,089)	(17,908)	(20,649)	(21,686)	(21,177)

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年度および2010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。

日産の実力を 最大限発揮するために

新中期経営計画「日産パワー88」は日産を利益ある成長へと導く指針です。当社は成長を加速させ、革新的で魅力溢れる商品やサービス、よりクリーンで魅力溢れる手ごろな商品を世界中の人々に提供したいと考えています。

カルロス ゴーン 社長兼最高経営責任者（CEO）



日産パワー88

日産の新たな中期経営計画は、1999年以来、当社が学んできた教訓、生み出してきたシナジー効果、そして進めてきた投資を生かした内容です。1999年当時、日産には全社共通のグローバルなビジョンも、ステークホルダーのニーズに対する心配りも欠けていました。今や、日産には明解かつグローバルなビジョンがあり、世界中の主要な市場・セグメントでプレゼンスを確立し、挑戦しがいのある目標を達成し、会社の成長を加速化する意欲とリソースがあります。

「日産パワー88」の意味

「日産パワー88」と銘打った本計画は、全社的な目標達成の固い決意を裏付けています。

「日産パワー88」の「パワー」とは、日産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経験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8%に伸ばすと同時に、売上高営業利益率を8%に改善し、その後も維持していきます。

「日産パワー88」は6年間を対象期間にすることで、長期戦略を立て、一貫した経営判断を行うことができます。同時に、中間地点である向こう3年間を見据えた、数値化した具体的な重点目標を設定し、進捗を確認していきます。

本計画の重点項目が目指すのは、世界中の成長市場でリーダーになると同時に利益を生み出すこと、電気自動車と低排出ガス技術を通じた持続可能なモビリティ社会の積極的な推進、およびすべての人にモビリティをご提供することです。

幅広い商品計画

向こう6年間、当社は商品計画に基づき、平均で6週間ごとに1車種、新型車を発売する予定です。ニッサン・ブランドとインフィニティ・ブランドはともに、商品の重複を解消しながらラインアップを拡充していきます。中国、ブラジル、ロシア、インド、インドネシアなど、重要な成長市場のニーズにお応えする商品を増やしていきます。お客さまが自由に使えるモビリティをより身近に感じていただけるよう、ニーズに応じた取り組みを続けていきます。

日産にはすでに幅広く、きめ細かいグローバルな商品ラインアップが揃っています。「日産パワー88」の期間中には、合計51にのぼる新型車を投入します。1999年、日産はグローバルで49車種の商品ラインアップで、77%の市場・セグメントをカバーしていました。現在は64車種で80%の市場・セグメントをカバーしています。さらに2016年には、ニッサン・ブランドとインフィニティ・ブランド合わせて66車種を取り揃え、世界の市場・セグメントの92%をカバーします。その一環として、車種統合や新規投入を図っていきます。

さらに、同期間中に90以上の新たな先進技術を商品に搭載する計画です。これは平均で年間15件の新技術を投入していく計算になります。

人気の高い複数の「グローバル成長モデル」を刷新し、インフィニティ・ブランドのラインアップも拡充していきます。中国では、お客さま固有のニーズにお応えするため、ニッサン・ブランドとインフィニティ・ブランドのラインアップを拡充します。中国で10%の市場占有率獲得を目指す目標に揺らぎはありません。

幅広い用途に対応するVプラットフォームを活用し、スタイリッシュで高品質、そして手ごろな価格の商品群を世界中のお客さまにご提供していきます。Vプラットフォームをベースにしたグローバルカーのラインアップを3車種に広げ、2016年の販売台数を100万台以上に引き上げます。さらに、BRICs諸国やインドネシアをはじめとする新興市場の需要拡大に対応するべく、エントリー・プライスのセグメントにも力を入れていきます。

当社が長年にわたり携わってきた商用車事業も勢いを増しています。2016年度までに、日産は業界をリードする小型商用車メーカーとなります。

明解な戦略的方向性

「日産パワー88」は6つの戦略をテコに目標達成を目指します。

第1の柱：ブランドパワー

ブランドパワーを強化するため、日産は開発・生産の強みを、販売・マーケティングとお客さまの経験に基づく価値創造の領域に広げていきます。お客さまとのふ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志向、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。

第2の柱：セールスパワー

中期経営計画で目指すセールスパワーの狙いは、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ることです。

現在、当社には世界中で6,000店にのぼる主要販売拠点があります。これを「日産パワー88」期間中に7,500店舗に拡大します。

日産は今や中国、ロシア、そしてメキシコでナンバーワンの日系ブランドであり、さらに2016年度までに欧州で最大の販売台数を誇るアジア・ブランドの地位を目指し、前進を続けています。また、日本、米国とアセアン地域でもセールスパワーの向上に取り組んでいます。

第3の柱：クオリティの向上

日産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ともに、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。

第4の柱：ゼロ・エミッション リーダーシップ

日産のように、グローバル自動車メーカーで、持続可能なモビリティの仕組みづくりを推進する包括的な活動に従事している企業はほかにありません。当社はあらゆる面でトップランナーです。バッテリー・充電器・商品ラインアップの開発、送電網の調査、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など、さまざまな分野に携わっています。

2011年に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ちます。今後、ルノー・日産アライアンスで、販売好調な「日産リーフ」に続く7車種の100%電気自動車を発売予定です。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。

日産の持続可能なモビリティづくりの一環として、「PURE DRIVE (ピュア・ドライブ)」を支える低炭素・低排出の技術も採用しています。例えば日産独自のハイブリッド技術は、今後ニッサン・ブランドとインフィニティ・ブランドのモデルに適用を広げていきます。また、次世代エクストロニックCVT (無段変速機)の燃費をさらに改善し、採用していくことで、CVT技術のグローバルリーダーとしての地位を維持していきます。

第5の柱：事業の拡大

1999年、当社のグローバル市場占有率は4.6%でした。2010年は過去最高の5.8%を達成しました。2016年度にはグローバル市場占有率8%を目指します。

販売を支えるのは平均で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。

また、ブラジル、インド、ロシアおよび、それに続くインドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、そしてベトナムといったアセアン5カ国を含む第2のBRICs諸国におけるプレゼンス拡大にも力を入れていきます。

日産は中国で市場占有率6.2%を誇るナンバーワンの日系ブランドです。本計画期間中も、中国は引き続き当社にとって最大の市場です。2012年には、生産能力を現在の2倍近くに相当する120万台に増強します。さらに、市場占有率10%達成に向けて、生産能力を増強していきます。パートナーである東風汽車とともに、新型車と販売網の拡充に投資を行い、新たな自社ブランド、ヴェヌーシアの展開にも取り組んでいきます。

北米については、生産能力の増強を進めると同時に、メキシコ市場でトップメーカーの座を維持します。現在、メキシコの市場占有率は23.1%に達しています。

ブラジルでは、現在1.2%の市場占有率を5%以上まで高めていくことを目指します。そのために、ブラジルに新工場を建設し、まず20万台の生産能力を確保します。

欧州では、アジア・ブランドで最大の販売台数を目指します。ロシアでは2016年までに日産の市場占有率を7%に伸ばす計画です。

インドではチェンナイのアライアンス工場で新型車5車種を立ち上げます。また、販売会社を引き続き増やしていきます。

アセアンでは、タイ日産が戦略的な生産・輸出のハブ拠点です。今後はインドネシア市場での成長をにらみ、ジャカルタ近郊の生産拠点の能力を年間5万台から10万台に増強し、現地の需要に応え、アセアン5カ国の市場占有率を現在の6%から2016年までに15%に伸ばしていきます。

第6の柱：コスト リーダーシップ

当社は「日産リバイバルプラン」の実行以来、年間5%の原価低減を果たしてきましたが、これ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るものです。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、特に北米、中国、インド、ロシアを中心に、世界中の生産拠点で本活動を徹底していきます。

車種間・新旧モデル間の部品とシステムの共用化率を上げることで、プラットフォーム全体の効率化をさらに進めます。プラットフォームと商品のシナジー効果をパートナー各社とともに生み出していきますが、特に小型車・中型車の領域に力を入れています。

さらなる台数増で、コスト効率はより上昇します。購入部品のみならず、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。

日本では、円建ての売上増大を目指し、国内市場における拡販に取り組むとともに、円建てコストを削減するべく、海外工場の部品の現地化をさらに進めます。日本および各地域間でモノづくり活動を強化することが、コスト削減の鍵を握っています。これらの活動によって、国内で年間100万台の生産維持に努めます。

パートナーの強みを生かす

発足以来12年間成果を生み出してきたルノー・日産アライアンスの経験と、その他5つの実りあるパートナーシップが、今後も日産の業績に寄与していくでしょう。

ルノー・日産アライアンスとダイムラーの戦略的協力関係を通じ、日産はインフィニティモデルに採用するメルセデス・ベンツのエンジンの供給をはじめ、ディーゼルエンジンとパワートレイン技術で協力します。

ロシア市場ではアフトワズ社を含め、当アライアンス全体で40%の市場占有率を目指し、商品開発、現地生産と現地調達への投資を行っています。

中国のパートナーである東風汽車は、10%の市場占有率獲得に重要な存在です。

インドではアショク・レイランド社とともに、小型商用車の共同開発と生産を行います。

また、三菱自動車との協力関係を拡大し、軽自動車の合併会社を設立しました。

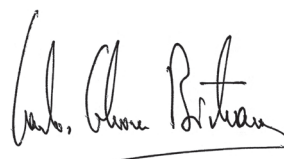
日産の将来にふさわしい計画

日産はゼロ・エミッションモビリティでも、新興市場でも、競争力向上に寄与する数ある安定的かつ実りあるパートナーシップの面でも自動車業界をリードする存在です。

今後は、ブランドパワー、セールスパワー、そして商品・サービスの質の向上に努め、持続可能なモビリティ社会の推進、すべての人にモビリティをご提供する取り組みを率先して進めていきます。

これこそ、会社の実力を100%引き出すべく、日産が積極的に進めている、「日産パワー88」の狙いです。

社長兼最高経営責任者（CEO）
カルロス ゴーン



マネジメント力と現場力の融合

2011年3月に発生した東日本大震災。日産の事業も大きな影響を受けましたが、総力を結集して迅速な復旧活動を進めています。日産は、今こそ「モノづくりの底力」を発揮し、さらなる成長を目指します。



志賀 俊之 最高執行責任者（COO）

リカバリーから成長へ

日産は2010年度を「リカバリーから成長へ」の転換期となる年と位置づけました。タイにおけるグローバルコンパクトカー「マーチ」の本格生産を皮切りに、インド・チェンナイ工場の操業開始、日産独自のハイブリッド技術を搭載した「フーガ ハイブリッド」を含む「PURE DRIVE（ピュア・ドライブ）」ラインアップの拡充、そしてゼロ・エミッションリーダーシップの象徴である「日産リーフ」の日・米・欧発売と、前例のないさまざまなチャレンジをすべて成し遂げました。同時に、円高への抵抗力をつけるための現地化の推進、原材料価格の高騰に対するコスト削減、商品ごとの利益率の改善策など、リカバリープランの中で策定されたタスクを確実に実行しました。その結果、ほぼすべての地域・主要市場でマーケットシェアを増やすとともに、グローバル販売台数は過去最高の418万5,000台を達成しました。

未曾有の災害に迅速に対応

2008年の金融・経済危機から回復し、着実に成長路線に向かう中で、2011年3月11日に東日本大震災が発生しました。震災の影響は想像以上に深刻で、関係会社と販売会社を含めた従業員5名がお亡くなりになりました。東北地方で国内全体の17%にあたる販売店舗が被災したほか、震源地に近い栃木工場といわき工場では、設備の倒壊、破損などの被害が発生しました。

このような未曾有の事態に対しても、当社はこれまでと同様に迅速に、そして集中的に対処してきました。その際に生きたのが、これまでに実施してきた災害対応シミュレーションです。災害によって起こり得るあらゆる事態を想定し、準備を重ねてきたことが対応の早さにつながりました。

災害時には、従業員の安否、被災地の状況など常に最新の情報を把握しながら、迅速に意思決定を行い、復旧に向けて的確な対応策を講じていく必要があります。今回の震災においては、地震発生の15分後に全社災害対策本部を設置し、被害状況の確認を進めるとともに、各拠点の復旧活動を取りまとめるなど、当社が培ってきたマネジメント力が初動段階から発揮されました。被災した設備に対しては、他工場から数百人規模の支援を動員しながら復旧活動を行い、震災の1ヵ月後には車両生産を再開しました。最も被害の大きかったいわき工場も5月17日には全面復旧を果たし、部品供給が整えば震災前と同レベルの生産が可能となりました。

全社災害対策本部の指示は日本国内のみならず、海外拠点へもほぼ同時に伝達され、各地域で必要な対応策が実施されました。迅速に意思決定を行うマネジメント力と、個々人がやるべきことを着実に遂行する現場力がグローバルにかみ合ったことが、復旧活動を推し進める大きな力となったのです。

部品サプライヤーの復旧、サプライチェーンの立て直しなど、まだまだ乗り越えなければならない壁はあります。また、今回のような大規模な災害に対処するには、1次サプライヤーはもちろん、2次、3次を含めたすべてのサプライヤーの事業継続計画(BCP)を実行できる体制が不可欠であることも分かりました。今後はさらに強固なサプライチェーンを構築しつつ、全体的なリスクマネジメントを進めていく必要があります。

モノづくりの底力

今回の震災がもたらしたものは、課題ばかりではありません。私は自動車産業に従事する関係者たちのひたむきな姿勢を目の当たりにし、日本のモノづくりの強さをあらためて認識しました。一人ひとりがやるべきことに献身的に取り組む、その集中力と組織力こそが日本のモノづくりの原点だと思います。

日産は、当初想定していた状況よりも迅速に、かつ強力で復旧を果たしつつあります。震災の多大な影響に加え、1ドル=82.3円という円高、原材料価格の高騰など、2010年度第4四半期は厳しい経営環境となりましたが、2010年度通期では営業利益は前年比72.5%増の5,375億円となり、営業利益率は6.1%に伸長しました。これは、まさに「日産のモノづくりの底力」、従業員の結束力を示したものにほかなりません。

日産の復旧への取り組みは、“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」を実践したものです。初動の早さに加え、一人ひとりの力を結集した復旧作業は、真に賞賛に値します。また、2008年の金融・経済危機への対応にあたったリカバリー・コミッティがその経験を生かし、グローバルでのビジネスの影響を最小化するさまざまな対策を講じたことも、日産の震災対応の強みだったと言えるでしょう。

さらなる飛躍へ

2011年度は、フル生産を早期に再開し、さらなる成長に向けて取り組むことが課題となります。グローバルな全体需要は、前年比4.7%増の7,600万台に達すると想定しています。その前提で、当社のグローバル販売台数は、前年比9.9%増の460万台、グローバル市場占有率は6.1%を見込んでいます。

また、2011年度は、新しい中期経営計画「日産パワー88」の初年度に当たります。日産は、高い危機対応能力をもって震災に対応してきました。震災によって再認識した日産のマネジメント力と現場力を持ってすれば、これまでの成長の勢いを緩めることなく、さらに加速することができると考えています。今後の日産の成長にご期待ください。

最高執行責任者 (COO)
志賀 俊之





コリン ドッジ

チーフ・リカバリー・オフィサー (CRO)

グローバルな連携で完全復旧へ

3月11日の東日本大震災以降、日産は全社を挙げて復旧に取り組んできました。震災直後に始動した全社災害対策本部が日本国内の対応を急ぐ一方、私が統括するリカバリー・コミッティはグローバルでの復旧活動、とりわけサプライチェーン全体の適正化とコストの調整に努めました。

リカバリー・コミッティは震災の発生以来、臨時会議を毎週開催し、復旧に関わる数々の方針を決定してきました。生産については、可能な限り多くの車両生産を進める「プッシュ・プロダクション」の方針を採り、あらゆる手段を講じて生産停止を回避してきました。また、商品開発の優先順位付け、復旧活動以外の設備投資費の抑制、復旧にかかる支出決定を迅速化するためのDOA（権限基準表）の一時的な見直し、全般的な経費削減など、コミッティで決まった方針はいずれも速やかに現場に伝達されました。

大震災で直接的な被害を受けたのは日本ですが、ビジネス面での影響は国内にとどまりません。モノづくりのグローバル化が進む中、日本での供給体制が寸断されれば、その影響は世界中の生産拠点やサプライチェーンに広がります。そこで、日産は事業活動を行うあらゆる地域で対策を講じています。

例えば英国、スペイン、ロシアに生産拠点を構える欧州地域では、震災直後から部品の供給確保に動き出しました。日本側と欧州のリージョナルチームが連携を密にし、日本国内から供給される部品の最新状況を、直ちに欧州域内の生産情報に織り込んでいきます。その連携の深さと精度には目を見張るものがあります。これにより欧州での生産見通しを絶えずアップデートし、日本の供給状況と足並みを揃えた体制を整えることが可能になりました。

さらに、生産への影響は販売面に直結するため、すべての地域で経費の削減に努めています。販売サポート費用、時間外勤務手当、新規採用の凍結に加え、一般管理費の削減を直ちに実行したほか、今後投入が予定されている新車のラインアップを精査し、広告宣伝費などの販売固定費と、車種ごとの販売奨励金も削減しています。販売・マーケティング部門では、受注から納車までの間、お客さまを日産車につなぎとめるための「キープ・ウォーム・プログラム」にも取り組んできました。生産体制に生じている問題点や、最新の状況に基づく納車時期の見通しなど、ご注文いただいたクルマの状況をお客さまに正確にお知らせし、加えて日産に関するさまざまな情報も頻繁にお伝えすることにより、お客さまとのコンタクトを密にしながら、より深い関係を築き上げるというのがこのプログラムの目的です。このように、販売面でもさまざまな取り組みを積極的に進めています。

サプライチェーン・マネジメントと経費の徹底管理は、欧州だけでなく、米国やほかの地域においても実施されています。各地域が連携しながら非常に効果的な対策を打ち出し、短期間で実行に移したことで、復旧活動は着実に前進しています。日産は今後も完全復旧に向けた活動を継続し、さらなる成長を目指していきます。



将来へ向けた力強い歩み

日産は2010年度、安定した業績で金融危機から立ち直り、過去最高の販売台数を記録しました。3月11日の東日本大震災の際には、迅速で確実な対応を行い、すでに復旧段階から持続可能な成長を目指す過程へと移行する態勢が整っています。

ジョセフ ピーター 最高財務責任者 (CFO)

記録的な業績を達成した1年

日産の2010年度の業績は全般的に堅調で、当社の事業における主要な数値指標のすべてで進展が見られました。まず、グローバル販売台数は418万5,000台に到達しました。これは2009年度比19.1%増で、日産として過去最高の販売台数となりました。また、通年のグローバル市場占有率が5.8%となり、市場占有率の調査を開始して以来の最高値を記録しています。

さらに心強いことに、今回の好調な業績は広範な地域にわたるものでした。個別の市場においては、二桁の伸びや記録的な市場占有率を達成した市場が多くありました。その中には米国のほか、昨年100万台以上を販売し、日産にとって単独市場として最大規模となった中国があります。

具体的に財務指標を見てみると、連結売上高は2009年度から16.7%増の8兆8,000億円に達しています。営業利益は前年度比72.5%増の5,375億円となり、売上高営業利益率は6.1%となりました。当期純利益は2009年度から2,768億円増加の3,192億円となり、売上高純利益率は3.6%でした。さらに、自動車事業のフリーキャッシュフローは4,593億円のプラスとなりました。結果として、自動車事業実質有利子負債が減少し、2,933億円のキャッシュ・ポジションとなりました。

ここで重要なのは、こうした成果が長期的な重点目標を犠牲にして生み出されたものではないということです。日産は2010年度も、すべての人にモビリティを提供するという戦略に従い、手ごろな価格のゼロ・エミッション車の投入、中国における事業拡大、環境に配慮した「PURE DRIVE (ピュア・ドライブ)」技術の展開、手ごろな価格帯の商品拡充を積極的に進めました。

2010年度は、日産にとって非常に堅調な1年でした。不利な為替状況、原材料価格の高騰、そして年度末の3月11日に東北地方を襲った大地震と津波など、大変厳しい状況にありながら良い結果を残すことができたことは、注目に値することです。

東日本大震災への確かな対応

未曾有の大震災を受け、日産はリカバリー体制に戻ることを余儀なくされました。2011年度の最初の優先課題は、好調な勢いを維持できるよう一刻も早く通常の操業を再開することでしたが、過去の逆境を通して進化・強化してきた日産のDNAにより、早い段階で稼働を再開させることができました。当社ではクロスファンクショナル、クロスリージョナルに協調する姿勢が浸透しており、常に行動を起こすことを重視しています。

今回の大震災後も、そうした姿勢に変わりはありません。全社的に人財を活用し、集中的に活動を行っています。地震発生直後には、COOの志賀が本部長を務める全社災害対策本部が召集され、地震による事業への影

響の把握、復旧活動の指揮にあたりました。このような活動の結果、地震発生1ヵ月後の4月11日には、日本にあるすべての日産の車両工場で生産を再開することができました。いわきのエンジン工場は、震源に近かったため最も大きな被害を受けましたが、5月中旬には全面復旧を果たしました。サプライチェーンの分断に対しては、必要に応じて代替部品を確保しながら、サプライヤーと緊密に協力して彼らの復旧活動をサポートしました。また、全社的に節電の取り組みを行い、今夏の電力不足の可能性に備えています。

こうした前例のない危機的状況に対する日産の対応は、決して場当たりのものではありません。東日本大震災への対応の多くは、すでに策定された戦略や計画、重点課題の継続でした。

その一例が、販売と生産・調達のバランスを最適化するための現地化戦略です。この戦略は、2008年に経済危機が始まったころ、為替レートの変動、とりわけ円高による影響の低減やコスト削減が最大の目標だったときに立てられたものでした。さまざまな取り組みが段階的に施行されており、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ました。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の割合を、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ています。本計画では、次期型「ローグ」の生産を2013年に日本からテネシー州のスマーナ工場へ移管する予定です。また同工場では、2012年に「日産リーフ」と「インフィニティ JX」の生産も開始します。さらに、北米全体で2013年度末までに、日本から輸入する購入部品の総額を半減させる予定です。

もうひとつの例として挙げられるのは、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への取り組みです。今回の災害が起こった際、日産の事業基盤は2008年の金融危機の時よりも安定した状態にありました。過去2年間に、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だことにより、安定した基盤のもとで目下の課題をかじ取りできるのです。

また、私たちは今回の地震から新たな教訓を学びました。今後は購買プロセスを改善し、部品レベルでの事業継続計画の強化、1次サプライヤー以前の調達先における集中リスクの低減に取り組んでいきます。こうした取り組みは、当社の調達戦略における抜本的な変更ではなく、改善プロセスの一環と考えています。

力強い未来に向けて

日産は2011年度に新たな中期経営計画「日産パワー88」を発表しました。私の役割は、日産が今後も目覚ましい業績を継続していくために経営陣と協働していくことです。新中期経営計画を打ち出すことで、当社は地理的拡大と、商品拡充および新技術開発という両面から事業を発展させる非常に大きな機会を得ることができるでしょう。そのためには新しい商品、生産拠点、販売網に対する継続的な投資が必要であり、私の仕事の重点のひとつとして、今後も日産が事業を発展させていくための資本を確保していくことが挙げられます。

この点においては、過去2年にわたって取り組んできた活動を今後も継続し、フリーキャッシュフローの持続的な創出を重視しながら、自動車事業からのキャッシュを増加させることでバランスシートを強化していきます。これらの取り組みには、経営陣とさまざまなチームが緊密に協力し、適切な経営効率目標を設定してビジネスモデルを確立していくことが必要となります。そうすることで、販売台数や売上高を伸ばしながら、利益の拡大と継続的なプラスのフリーキャッシュフローを確保することができるのです。

新中期計画の名称にある「88」という数字は、この計画の成果を示す重要な数字です。当社はグローバル市場占有率を8%に伸ばすと同時に、できる限り早い段階で、売上高営業利益率を8%に引き上げ、その後も維持していくという目標を立てました。これらは決して矛盾したものではありません。双方は必ず均衡を保つものなのです。私たちは、販売台数や市場占有率の増加が、即座でなくとも、非常に短期間で高い収益性を生み出すものだという前提に立っています。そうでなければ、それらを伸ばす投資など行うべきではありません。日産では、投資案件を慎重に精査し、収益性と企業価値を高めると確信できたときにのみ実施するという、非常に統制のとれたプロセスを採用しています。

日産は、事業環境の変化に合わせて、戦略だけでなくリスクや好機の見直しを行うための、確固たる事業計画策定プロセスを用いています。各計画の中でより強化すべき、あるいは改善の機会を捉える必要のある分野を特定することで、現在起こっていることにリアルタイムに反応し、状況の変化に素早く効果的に対応することができます。2008年の金融危機の際には、この機能をうまく活用し、市場や事業環境の変化に対処しました。また、3月11日の大震災後にもこの機能が奏功しました。

経営陣のパフォーマンスを測る最終的な指標は、株主価値です。これは私が非常に重要視している当社の責任です。「日産パワー88」の戦略と目的は、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の創出を通じて継続的にバランスシートを強化することで、株主価値を大幅に上昇させるように策定されています。私たちは今回の計画に自信を持っており、それは2011年度の配当を昨年比100%増の1株当たり20円にすると発表したことに反映されています。「日産パワー88」の期間中、当社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た配当政策を行っていきます。また、信用格付けの改善とバランスシートの強化という目標も掲げています。この政策のもと、「日産パワー88」の期間中に引き続き増配を行う計画です。

最高財務責任者（CFO）

ジョセフ ピーター



さらなる成長を加速させる 「ブランドパワー」

アンディ パーマー 副社長

新中期経営計画の実施にあたり、日産はブランドの重要性を新たに見直しました。「日産パワー88」では、持続的かつインタラクティブなブランド構築を図る包括的な戦略を打ち出し、さらなる発展を目指しています。



ニーズを的確に捉える

お客さまのクルマに対する考え方や消費行動は、世の中の報道や将来予測、さらに個々人の経済力への見通しによっても絶えず変化しています。日産の強みは、こうした変化を見越して素早く対応し、時流に合わせた商品づくりやコミュニケーションができることだと思います。

当社のそうした商品企画プロセスは奏功しており、魅力あるラインアップが揃っています。市場からの手応えも力強く、2010年度の日産の販売はグローバルで非常に好調なものでした。中国では、当社の販売台数が初めて100万台を越え、ほかにも市場占有率を伸ばした主要市場が複数ありました。

新たな中期経営計画「日産パワー88」によって、日産はこの成功を次の段階へと引き上げていきます。本計画では、2016年までにグローバル市場占有率を8%に伸ばすなど、意欲的でありながら達成可能な目標を設定しており、さまざまな方策を立てています。

例えば、お客さまニーズを察知するという点で言うと、日産は新興市場でラグジュアリー・カーに対するニーズが高まっていると考え、インドネシア、マレーシア、シンガポール、メキシコで、当社のラグジュアリー・ブランドである「インフィニティ」の販売を開始します。また電気自動車(EV)の販売を中心に、さらに市場を広げていく計画です。日産では、ゼロ・エミッションモビリティを重要なコンセプトのひとつと位置づけており、「日産リーフ」だけでなく、商用車やラグジュアリー・カーの領域にもEVを投入していく予定です。今後は全く新しい方法で、お客さまにEV技術を発信していきます。

ラグジュアリーとホスピタリティ

今後数年間の重点課題のひとつが、インフィニティのラインアップ拡充です。今こそインフィニティに注力する絶好のタイミングであり、私たちは集中的かつ多角的に取り組んでいきます。

まず、車種およびエンジンの種類を増やして商品ラインアップを強化します。世界初となるEVタイプのラグジュアリー・セダンを投入するほか、コンパクト・ラグジュアリー・セグメントにも参入します。また、ディーゼルおよびガソリン両タイプで全く新しいエンジンを開発し、インフィニティのブランドプロミスである「インスパイアード・パフォーマンス」を損なうことなく、ラグジュアリー・ブランドにふさわしい環境性能を実現します。

さらに、販売店を置く市場を新たに増やし、ディーラーネットワークを拡大していくことで、世界中のより多くのお客さまへ当社の商品をお届けしていきます。インフィニティ・ブランドの新規ディーラーはいずれも、一貫したグローバルスタンダードのもと、徹底したホスピタリティを提供していきます。

大きな成長を遂げるには、収益力のある商品が必要です。日産は、2016年までにインフィニティの販売台数を2010年の15万台から、グローバルのラグジュアリー市場の10%、すなわち現在の市場規模でみると50万台とすることを目標としています。これにより、インフィニティ・ブランドは日産にとって収益面での強力な推進役になると同時に、日産全体のイメージ強化を牽引する商品ラインとなります。インフィニティが、グローバル・

ラグジュアリー市場の主要プレイヤーとなり、より多くのお客さまに私たちが提供するホスピタリティと高性能を体感していただけることを期待しています。

グローバルな成長に向けて

日産にとって市場にお届けするクルマ1台1台が重要なものです。すべての人にクルマを提供することが、日産ブランドの基本姿勢と言えるでしょう。今後6年間にわたる「日産パワー88」の期間中は、平均で6週間ごとに新型車を1車種投入する計画で、これにより商品ラインアップを大幅に拡大していきます。さらに、この中の数車種を「グローバル成長モデル」と位置づけ、販売先となる全市場で、各セグメントの最多販売車種とすることを目指します。その成功を確実なものとするため、日産はより多くの時間や開発資源、マーケティング力を投じていきます。また、重複している車種を統合することで、商品ごとの投資額を抑えつつ、よりお客さまのニーズに合ったラインアップを効率的に増やしていきます。

商品ラインアップの効率化を目指すという方針を象徴するものが、Vプラットフォームです。日産では、タイ、インド、中国、メキシコと、Vプラットフォームを立ち上げたすべての市場で販売も行っています。これらの工場で生産されている「マーチ／マイクラ」は、地場市場のほか日本、中東および欧州へも輸出されています。Vプラットフォームについては意欲的な目標を設定していますが、現時点ですべての目標をクリアしています。2011年を通して、Vプラットフォームは日産の成長の牽引役となるでしょう。今後、同プラットフォームをベースとした3車種目を生産しますが、これはおそらく先進国においてより顕著な成功を収めることになると思います。私たちはコスト意識を念頭に、一からVプラットフォームを開発しました。このプラットフォームをベースとするのは3車種に限られていますが、3車種で年間100万台を販売すれば、高い収益性を確保することができます。小型車でもこうした賢い方法なら利益の推進役となり得ることが、当社によって証明されることでしょう。

ブランドを支える革新性

この1年間で、お客さまの日産に対する見方は大きく変化しました。それが最も端的に表れているのが、市場占有率の伸長です。また、数値化されてはいませんが、ゼロ・エミッション車の電気自動車「日産リーフ」の投入とマーケティングにより、日産は革新的な会社としてお客さまに認知され始めています。この分野でリーダーの地位を確立できたことは日産の誇りであり、ゼロ・エミッション車を通じたブランド価値創造の手を緩めることは決してありません。

「日産リーフ」は当社のブランド力向上に貢献する中心的な商品であり、自動車の新たな分野を切り拓く画期的なクルマと言えます。同様の商品として挙げられるのが、躍動感ある走りを楽しめる「NISSAN GT-R」です。日産のブランド力を強化していく中で、こうした商品こそが日産を表現しているクルマであるということを鮮明に打ち出していきます。「日産リーフ」でも証明された通り、革新性は日産ブランドのDNAに不可欠な要素なのです。

この革新性が、私たちの商品と幅広いラインアップを通じてもたらされる魅力と一体となることで、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考えが徐々に認められていくことでしょう。「日産パワー88」の期間中は、日産ブランドの評価をトップレベルに向上させることに全力を尽くします。

ストーリーを伝える

良いブランドをつくるには、良い商品をつくる必要があります。しかし、それだけではありません。「日産パワー88」では、今後の成長を支える最も重要なポイントのひとつとしてブランド力の向上を挙げており、さまざまな取り組みを行っています。

社内的には、マーケティングと広報機能の線引きをなくしてひとつの組織として統合し、商品企画との連携を強化しました。これによって、お客さまの声がクルマづくりに直接反映され、逆にマーケティングチームは、商品のメリットをより効果的に伝えていくことができます。現在お客さまはマーケティングと広報を区別していません。デジタルメディアやソーシャルメディアの普及により、企業側が発信する広告や情報に対してお客さまが直接フィードバックできるようになったためです。また、消費者は仲間同士のコミュニケーションを通じて互いに企業ブランドを形成しています。ブランドは、もはやテレビコマーシャルだけで形成されるものでは

ありません。消費者はもっと賢明であり、企業はより永続的なブランド価値を確立できるよう、さらに洗練されたマーケティング手法を行っていく必要があります。

一方、社外的には、私たちの商品や技術に関する魅力的なストーリーを発信することに重点を置いています。日産グローバルサイトでは、「日産グローバルメディアセンター」が制作するコンテンツを掲載しています。ここでは、日産の革新的な活動を推進する社員の声や、3月11日の大震災の復旧活動に関する最新情報、商品開発の舞台裏など、日産の事業のあらゆる側面について情報を提供しています。今後はさまざまな言語でこれらのストーリーをお届けしていく予定です。

「日産パワー88」の期間中、私たちは各セグメントや市場へ投入する商品の強みを明確に反映する形で、ブランド力を強化していきます。このパワーを全社的なパフォーマンスに直結させ、各セグメントのナンバーワンブランドに対抗できる地位を獲得することが狙いです。それぞれのセグメントで商品の強みを生かし、実売価格の適正化と市場占有率向上を目指していきます。これらの目標に向かって具体的かつ明確な活動を実施することで、ニッサンそしてインフィニティの両ブランドがさらに魅力的なブランドとなることを確信しています。

「セールスパワー」の 目指すもの

片桐 隆夫 副社長

グローバルで自動車市場の拡大が見込まれる中、日産は多様化するお客さまのニーズを的確に捉え、販売台数と市場占有率を増大させることを目指していきます。



市場の変化に戦略的に対応

グローバル自動車市場の今後6年間の推移を考えると、新興市場においては、モータリゼーションの普及が加速することにより、中国、インド、ロシア、ブラジルといったBRICs諸国はもちろん、タイやインドネシアなどのアセアン諸国でも全体需要の増加が見込まれます。

成熟市場においては、日本市場は横ばいの推移が想定されますが、当社の主要市場である北米では人口の増加が後押しとなり、全体需要の回復が見込まれています。欧州市場でも、経済の回復や、東欧諸国での需要増により、全体需要は増加するでしょう。つまり、グローバルでの自動車市場は拡大を続けると予測されています。

日産は、2011年から2016年における成長のロードマップとなる中期経営計画「日産パワー88」を発表しました。この計画において、拡大していく自動車需要を他社よりも効果的に捉え、グローバル市場占有率を2010年度の5.8%から8%まで大幅に引き上げるという目標を打ち出しています。

この意欲的な数値目標を実現するための戦略のひとつが「セールスパワー」です。セールスパワーとは、より多くのお客さまに日産車をご購入いただくための販売力および、より多くのお客さまにカーライフをご満足いただくことで、日産ブランドとお客さまとの「絆」を構築し、さらに強くするためのサービス力の拡充です。具体的には、当社の販売ネットワークを「量」と「質」の両面で拡充し、各市場におけるお客さまの多様なニーズを的確に捉えながら、お客さまが日産ブランドと接するあらゆる場面で、さらにご満足いただける経験を提供することを目指していきます。販売ネットワークの「量」と「質」を同時に確保することは、日産の目指す成長を確かなものにするために不可欠な戦略となります。

販売ネットワークの「量」

今後6年間は、新興市場を中心に自動車の需要が加速的に拡大することが予測されています。こうした市場の変化に迅速に対応するには、お客さまのニーズがある地域に確実に販売拠点を構築する必要があり、お客さまの増加に合わせて、点検や修理をするためのサービス施設や、サービス・スキルを持った人員の確保も重要になります。日産は、販売店やサービス施設の数を増加させるなど、販売ネットワークの「量」を拡大していきます。

現在、当社にはグローバルで6,000店にのぼる主要販売拠点がありますが、これを2016年までに7,500店に拡大していきます。実際に販社を運営する人財を確保するという視点では、日産というフランチャイズの持つ高い将来性を示すことで、実績と意欲のある有力な投資家や経営者を積極的に誘致していきます。さらに、先進国などの成熟市場で培った販売とサービスに関するノウハウを活用し、お客さまのニーズにしっかりと対応できる体制を整備していきます。

販売ネットワークの「質」

販売ネットワークの「質」については、ネットワークがすでに確立されている成熟市場を中心に、その向上に注力していきます。日産は、お客さまが関わるすべての場面で「質」向上の機会と考え、お客さまにご満足いただける購入体験を提供します。また、クルマの保有期間においてもお客さまが十分な安心と満足を感じられるサービスを提供し、次の買い替え時に、再度日産車をご購入いただけるような絆を構築し、その大切な絆を強固なものにできるネットワークを整備していきます。

日本や欧州のような成熟市場においては新車需要の約9割が代替需要となります。例えば、日本における日産車の保有台数は約600万台です。成長を達成するには、この600万台の日産車をご使用いただいているお客さまに次の買い替え時も日産車を選んでいただくことが重要になります。そのためには、お客さまと密にコミュニケーションを取りながらタイムリーにサービスを提供し、お客さまにご満足いただくことで、日産ブランドとの絆を深めていかなければなりません。日産にとって、お客さまの定着率は販売ネットワークの「質」を測る重要な尺度です。

新興国においてもお客さまとの絆が重要であることは言うまでもありません。新興国では代替需要そのものは当面少ないものの、購買層の平均年齢が低いため、生涯を通じて買い替えていただける回数が多いと言えます。従って、新興国においても、長期的な視点に立って、お客さまの定着率を高めていくことは大変重要です。

「質」の向上を他社よりも確実に実施するためには、マネジメント力、人財、資金力、設備といった販売会社・販売店におけるすべての要素が優れている必要があります。そのために、日産がさまざまな市場で展開しているネットワーク運営のノウハウや、「質」向上の取り組みや仕組みを共有化し、地域間でより高めていけるような取り組みを拡充していきます。

日産は今や中国、ロシア、そしてメキシコでナンバーワンの日系ブランドであり、さらに2016年度までに欧州で最大の販売台数を誇るアジア・ブランドになることを目指し、前進を続けています。また、日本、米国およびアセアン地域でもセールスパワーの格段な向上に取り組んでいます。

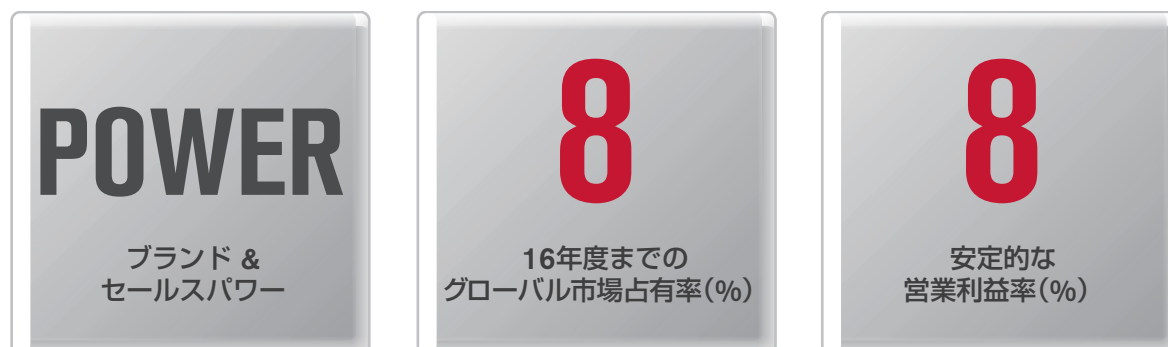
日産の中期経営計画におけるセールスパワーの役割は、販売ネットワークの「量」と「質」両面での拡充を通じて、販売台数と市場占有率の大幅な拡張を実現し、日産の中長期の成長を確かなものにするにあるのです。



日産は2011年6月に中期経営計画「日産パワー88」を発表しました。

「日産パワー88」と銘打った本計画は、新規の市場とセグメントを含む世界市場での成長を加速させることに主眼を置いた、広範にわたる6ヵ年(2011年度～2016年度)計画となります。

この中期経営計画の名称は、日産にとって重要な目標を表現しています。当社はお客さまの購入検討から保有までの経験に重点を置いて、ブランドパワーおよびセールスパワーの向上を図ります。さらに、2016年度末までにグローバル市場占有率を8%に伸ばすと同時に、売上高営業利益率を8%に引き上げ、その後維持していきます。



「日産パワー88」は下記の通り、2016年度までの当社の明解かつグローバルなビジョンを示しています。

- 新たな幅広い商品計画に従い、平均6週間ごとに1車種、新型車を投入する予定です。計画終了時には、66車種を取り揃え、世界の市場・セグメントの92%をカバーすることになります。
- 持続可能なモビリティを推進する取り組みの一環として、ゼロ・エミッションに加えて、ピュア・ドライブ戦略のもと、低燃費技術のラインアップを拡充します。アライアンスパートナーのルノーと合わせて、期間中に累計150万台の電気自動車を販売する計画です。
- すべての人にモビリティを提供するため、エントリーセグメントと新興市場のニーズに応える新型乗用車・小型商用車を投入します。
- 90以上の新たな先進技術を商品に搭載します。これは平均で年間15件の新技術を投入していく計算になります。
- ブランドの向上や販売網への投資拡大などにより、お客さまの購入検討から保有期間を含めたトータルの経験価値を向上させます。

「日産パワー88」は6つの戦略をテコに目標達成を目指します。

第1の柱**ブランドパワーの強化**

ブランドパワーを強化するため、日産は開発・生産の強みを、販売・マーケティングとお客さまの経験に基づく価値創造の領域に広げていきます。お客さまとのふ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。

第2の柱**セールスパワーの向上**

中期経営計画で目指すセールスパワーの狙いは、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ることです。

第3の柱**クオリティの向上**

日産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、すなわち2016年度までに製品品質の面で、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ともに、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。

第4の柱**ゼロ・エミッションリーダーシップの有効活用**

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ちます。今後、ルノー・日産アライアンスで、販売好調な「日産リーフ」に続く7車種の100%電気自動車を発売予定です。日産の電気自動車ラインアップには、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2014年までに揃えていきます。

第5の柱**事業の拡大を通じた成長の加速化**

5つ目の柱は事業拡大に関わる戦略です。1999年、当社のグローバル市場占有率は4.6%でした。2010年は過去最高の5.8%を達成しました。2016年度には市場占有率8%を目指します。

第6の柱**コストリーダーシップ**

市場を問わず、会社の成長には高いコスト競争力が不可欠です。従って、コストリーダーシップを6つ目の柱に据えました。さらなる台数増で、コスト効率はより上昇します。購入部品のみならず、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。

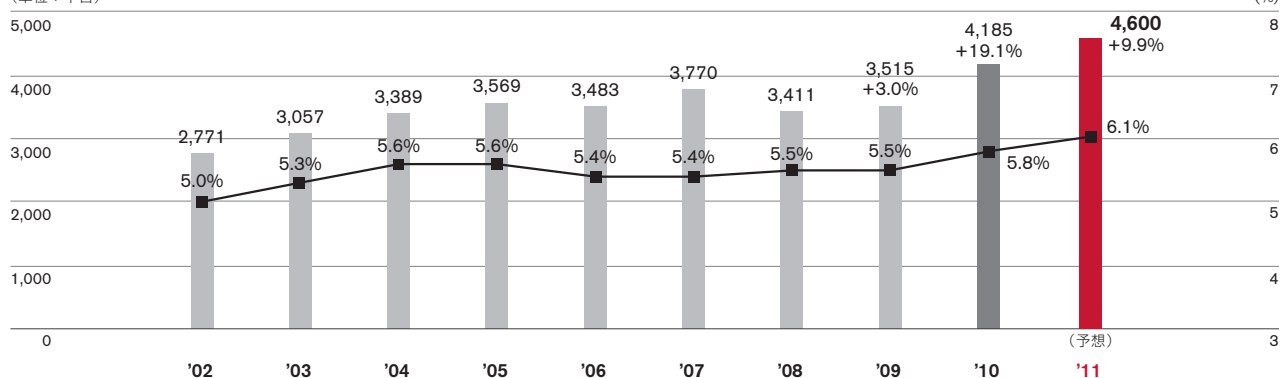
2010年度 販売状況

2010年度のグローバル販売台数は418万5,000台となり、前年度から19.1%増加しました。当社の販売は、12.6%という全体需要の増加を上回り、グローバルの市場占有率は5.8%となりました。2010年度の第4四半期のグローバル販売台数は、前年同期比15.6%増の117万台に達しました。

当社は2010年度も積極的な新車投入を行い、ゼロ・エミッション車の第一号である電気自動車の「日産リーフ」をはじめ、グローバルで10車種を投入しました。特に「日産リーフ」はお客さまや環境団体をはじめ、多くの方から好評をいただいております。2011年欧州カー・オブ・ザ・イヤーや、2011年ワールド・カー・オブ・ザ・イヤーなど数多くの賞を受賞しました。

グローバル販売台数

(単位：千台)



日本

日本国内での当社販売台数は前年比4.7%減の60万台に留まったものの、市場占有率は0.1%増の13.0%に改善しました。

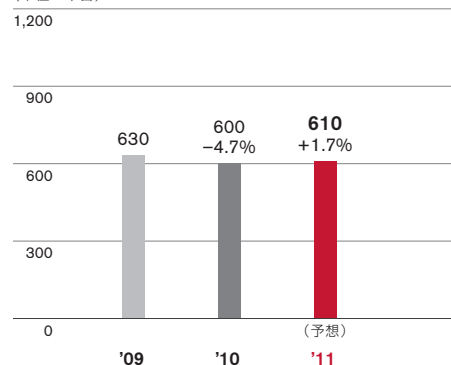
グローバルな新型車として、2010年6月に「ジューク」、8月に「エルグランド」、11月に「セレナ」、2011年2月に「モコ」が日本に投入され、好調な販売を記録しています。



セレナ

日本の販売台数

(単位：千台)



北米

北米の販売台数は前年比で16.6%増加し、124万5,000台でした。

米国の販売台数は前年比17.3%増の96万6,000台となり、市場占有率は前年の7.6%から8.0%となりました。第4四半期の米国における販売台数は前年比25.0%増加し28万5,000台となり、市場占有率は過去最高の9.3%を記録しました。

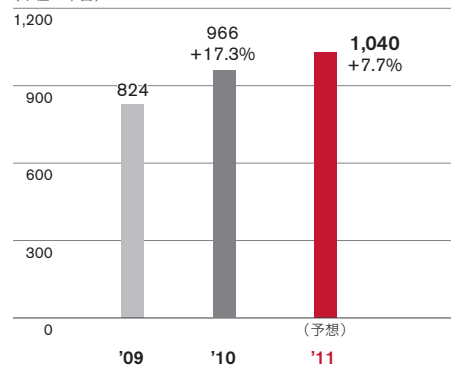
メキシコの販売台数は20.2%増加の19万5,000台、カナダでの販売台数は3.5%増加し8万3,300台でした。



クエスト

米国の販売台数

(単位：千台)



燃費の良い「ローグ」や「セントラ」、「アルティマ」が北米全体の販売を支えています。

米国には、グローバルな新型車として2010年6月に「インフィニティ QX」、12月に「日産リーフ」、2011年1月に「クエスト」、3月には「ムラーノ クロスカブリオレ」、NVシリーズが投入されました。

欧州

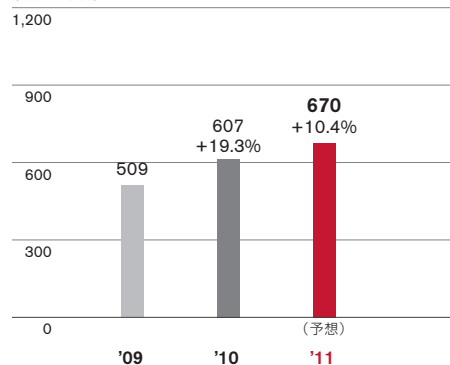
欧州は、全体需要が前年度から0.5%減少したものの、当社の販売台数は前年比19.3%増の60万7,000台となり、市場占有率は3.3%へ増加しました。ロシアにおける販売台数は前年から84.9%増の10万2,500台となりました。西欧では「キャッシュカイ」や2010年9月に発売開始した「ジューク」の販売が貢献し、販売台数が前年度より10.6%増加しました。



ジューク

欧州の販売台数

(単位：千台)



中国

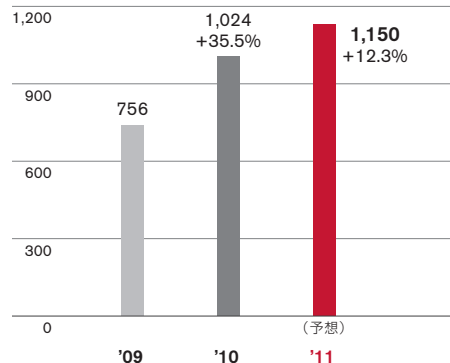
中国の2010年全体需要は31.6%の増加となりましたが、中国における当社の販売台数は前年比35.5%増の102万4,000台に達し、当社の市場占有率は6.2%へと増加しました。「ティアナ」、「シルフィ」、そして「キャッシュカイ」が販売増の牽引役となりました。



シルフィ

中国の販売台数

(単位：千台)



その他市場

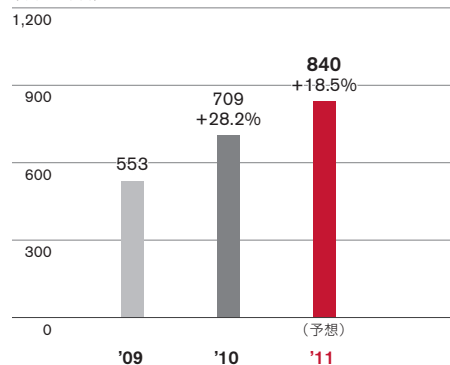
その他市場では、前年比28.2%増の70万9,000台を販売しました。中南米では前年比65.7%増の16万9,000台となり、タイでは、前年比87.6%増の6万4,900台に、インドネシアでは前年比65.4%増の4万2,600台を販売しました。タイやインドで投入した「マーチ/マイクラ」がその他市場での販売増に寄与しています。



マーチ/マイクラ

その他市場の販売台数

(単位：千台)



2011年度 販売見通し

2011年度のグローバル販売台数は前年比9.9%増の460万台を見込んでいます。グローバル全体需要は7,600万台を前提に、当社の市場占有率は0.3%増の6.1%を見込んでいます。

地域別では、日本は1.7%増加の61万台の販売を計画しています。6月に販売した「ラフェスタ ハイウェイスター」の貢献が期待されます。

北米での販売台数は、6.8%の増加、米国での販売台数は7.7%の増加を想定しています。米国には新型のインフィニティモデルの投入を計画しています。

欧州の全体需要は前年度比2.7%の増加と想定していますが、当社の販売台数は全体需要を上回り10.4%の増加を計画しています。欧州では、「NV400」の前輪駆動と後輪駆動の2タイプが発売されます。

中国では、全体需要9.4%の伸びに対し、当社の販売台数は12.3%の増加を計画し、シェアアップを図る予定となっています。

その他地域では、全体需要2.3%の伸びに対し、当社の販売台数は18.5%と大幅なシェアアップを計画しています。

(すべての2011年度見通しは2011年6月23日時点のものです。)



ラフェスタ ハイウェイスター



NV400



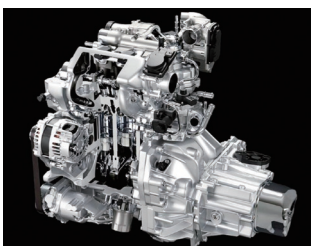
ティーダ

新規投入技術

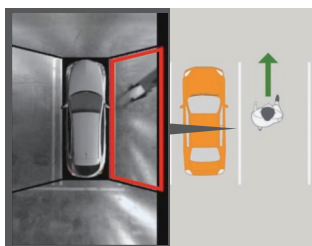
2011年度に商品化する主な新技術についてご紹介します。

- 3気筒直噴 スーパーチャージャーのダウンサイジングエンジンは、ガソリン車の燃費としては世界トップクラスとなります。
- ご好評をいただいているアラウンド・ビュー・モニターはさらに進化し、車両周辺の人などを検知してドライバーに知らせます。
- 後退時、進路にほかの車両が進入しようとするのをブレーキを作動させるBCI (バックアップ・コリジョン・インターベンション) という技術を投入し、ドライバーの危険回避操作を支援します。
- ルノーと共同開発した、クラストップの燃費と動力性能を兼ね備えたディーゼルエンジンを商品化する予定です。

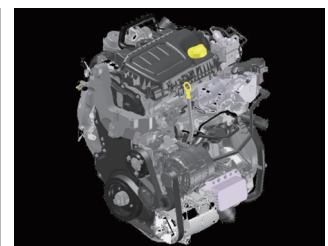
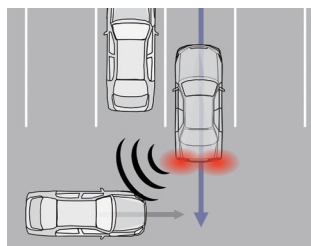
このように、当社は今後も数々の革新技术と商品を投入していきます。



新型 3 気筒エンジン



MOD (移動物検知) BCI (バックアップ・コリジョン・インターベンション)



新型ディーゼルエンジン

2010 年度 財務実績

売上高

2010年度の連結売上高は前年比16.7%増の8兆7,731億円となりました。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。

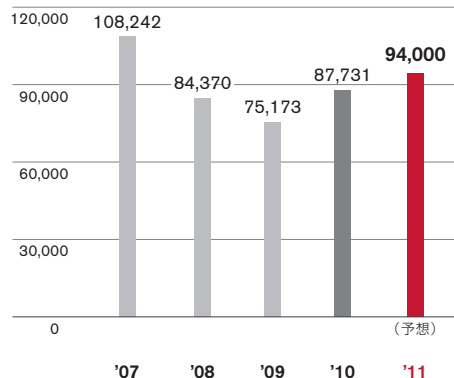
営業利益

連結営業利益は前年度比72.5%増加し、5,375億円となりました。増減の要因は以下の通りです。

- 為替レートの変動により、1,475億円の減益となりました。通貨別には、米ドルが1,173億円、ロシアルーブルが177億円、そしてカナダドルが18億円の減益要因となりました。
- 購買コストの削減は1,058億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上昇による852億円の減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、4,331億円の増益要因となりました。
- 販売・マーケティング費用は、1,915億円の減益要因となりました。これは主として販売台数増加に伴う、販売奨励金の増加によるものです。
- 研究開発費は185億円増加しました。
- 販売金融事業は295億円の増益要因となりました。これは各国で資金調達コストが改善するとともに、貸倒率が前年度に比べ低下したためです。
- 残る150億円の増益要因は、主として関係会社の利益改善によるものです。

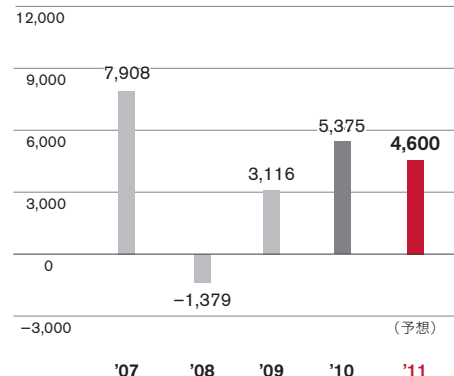
売上高

(単位：億円)



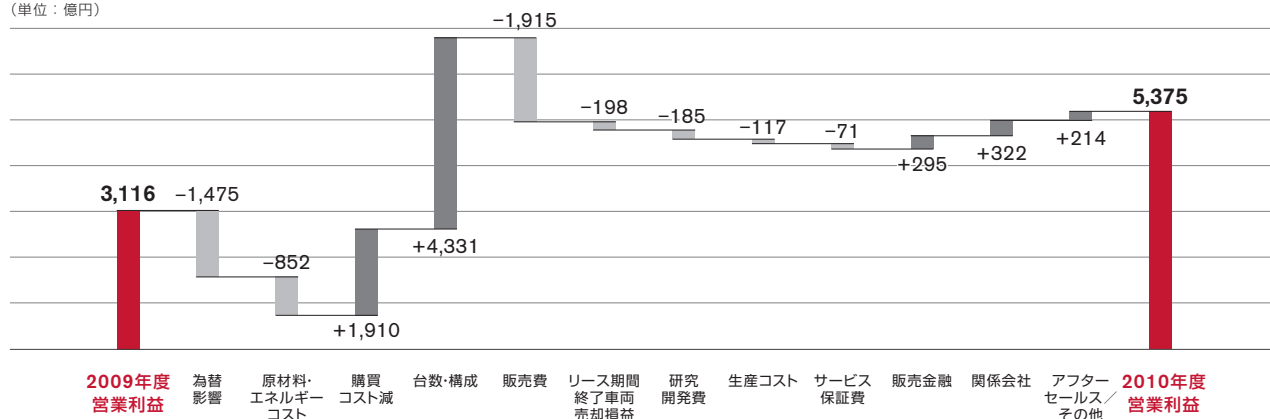
営業利益

(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、2009年度の1,039億円の損失に対し、2010年度は3億円の利益となり1,042億円改善しました。これは主に、2009年度の持分法による投資損失506億円が、2010年度は持分法による投資利益430億円となり、936億円改善したことによるものです。その結果、2010年度の連結経常利益は5,378億円となり、2009年度の連結経常利益2,077億円に対し、3,301億円の増益となりました。

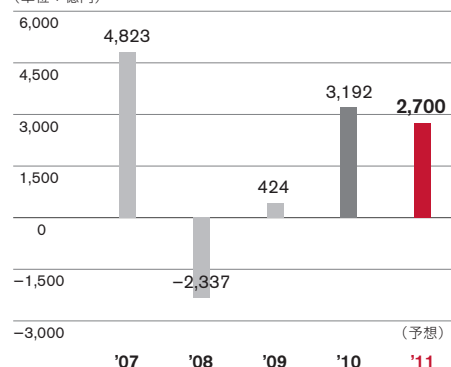
特別損益は、2009年度の661億円の損失に対し、2010年度は577億円の損失となり、84億円改善しました。2010年度は、災害による損失が396億円発生しましたが、固定資産の廃売却損益の改善168億円、固定資産の減損損失の減少248億円、特別退職加算金の減少111億円などの要因により、2009年度より改善しました。

法人税などは、1,321億円と2009年度に比べ406億円の増加となりました。また、少数株主利益は、288億円となりました。

上記の結果、当期純利益は、3,192億円と2009年度に比べ2,768億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

2010年度の総資産は5.1%増の10兆7,367億円となりました。

流動資産は2009年度末に比べて13.7%増加し、6兆3,458億円となりました。これは主として現金および預金1,964億円、販売金融債権が1,010億円、有価証券が1,074億円、商品および製品が1,006億円それぞれ増加したことなどによるものです。固定資産は、2009年度末に比べて5.3%減少し、4兆3,909億円となりました。これは主として機械装置および運搬具が1,395億円減少したことなどによるものです。

流動負債は2009年度末に比べて13.6%増加し、4兆3,805億円となりました。これは主として支払手形および買掛金が1,802億円、短期借入金が2,437億円、1年内返済予定の長期借入金が2,383億円とそれぞれ増加し、1年内償還予定の社債が3,199億円減少したことなどによるものです。固定負債は、2009年度末に比べて7.8%減少し、3兆824億円となりました。これは主として長期借入金が3,695億円減少したことなどによるものです。

2010年度末の純資産合計は、前年度末の3兆151億円に比べて8.6%増加し、3兆2,738億円となりました。これは主として、当期純利益で3,192億円、為替換算調整勘定(損)が1,731億円増加したことなどによるものです。

フリーキャッシュフロー・実質有利子負債(自動車事業)

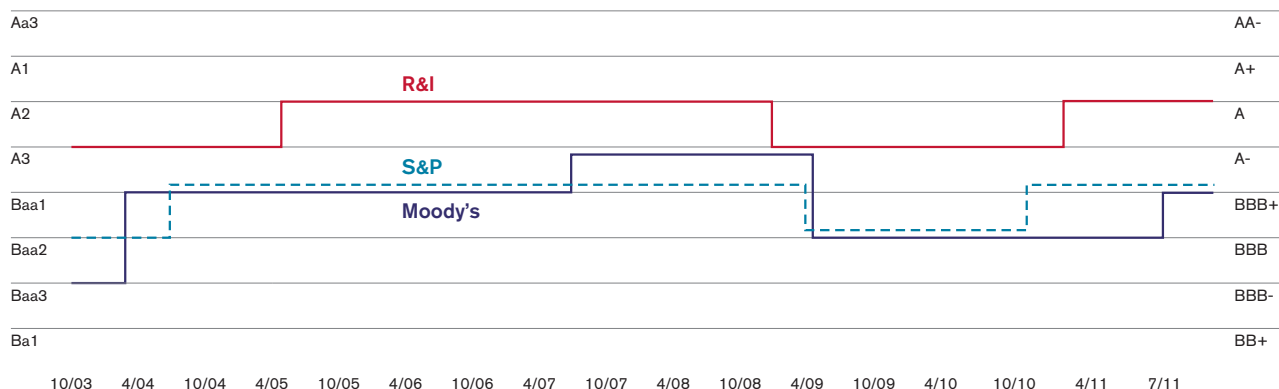
2010年度のフリーキャッシュフローは累計で4,593億円のプラスとなりました。2010年度末の自動車事業実質有利子負債は前年から飛躍的に改善し、2,933億円のキャッシュポジションとなりました。負債の構成も、短期借り入れの比率を減らしてきた結果改善しています。

また、当社は引き続き徹底した在庫管理に取り組み、2010年度末時点で在庫台数は61万台となっています。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: 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: ネガティブ)、ムーディーズは「Baa1」(見通し: ポジティブ)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、2010年度の販売金融事業の総資産は前年度の4兆3,559億円に比べ1.3%増加し、4兆4,143億円となりました。また、営業利益は前年度の775億円に比べ、2010年度は1,004億円となりました。2010年度は各国で資金調達コストが改善し、貸倒率が前年度に比べ低下したことが増益要因です。

将来への投資

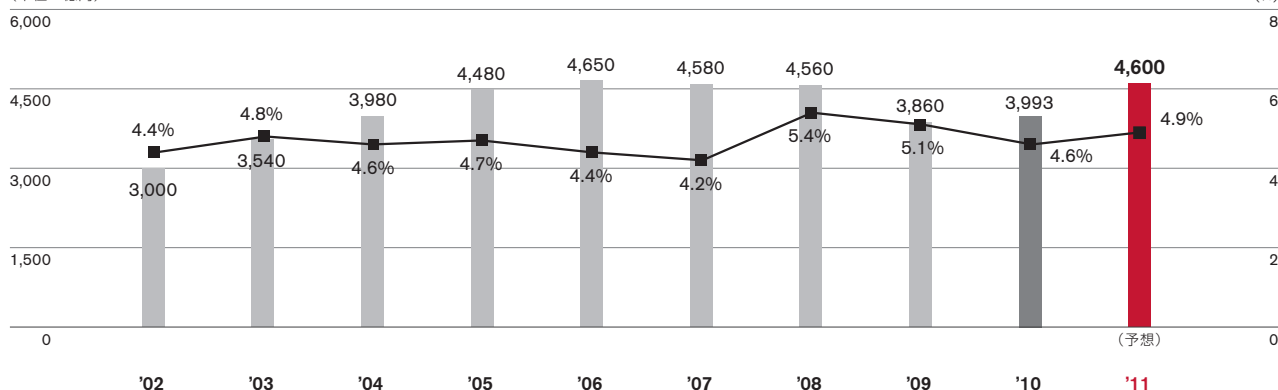
2010年度、設備投資は3,120億円となり、売上高比3.6%となりました。当社は、経済危機に対応しつつも、将来の競争力維持のための投資を行いました。2010年度は環境に配慮した電気自動車の「日産リーフ」やグローバルコンパクトカーのVプラットフォームなどに投資を行いました。

2010年度、新技術および新製品開発のための研究開発費は3,993億円となりました。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。

日産は、中期経営計画期間中である、2016年までに90以上の新たな先進技術を商品に搭載する計画です。これは、平均で年間15件の新技術を投入していく計画になります。

研究開発費

(単位: 億円)



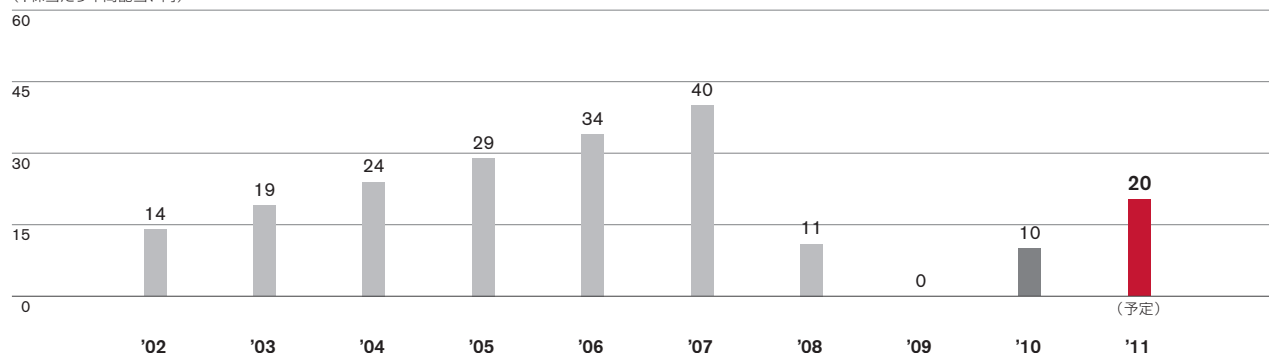
配当

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くて、2010年度は、中間期に5円、期末に5円と、年間で10円の復配を実施しました。

また、2011年度は、1株当たり年間20円へ増配する予定です。2011年度以降の中期経営計画期間中、当社は配当政策として、配当性向を最低でも25%とすることを目指していきます。

配当金額

(1株当たり年間配当、円)



2011年度 見通し

グローバル販売台数を前年比9.9%増の460万台、為替は1米ドル80円、1ユーロ115円を前提とした見通しに基づいて、2011年度の業績予測を2011年6月23日、東京証券取引所に届出を行いました。

- 売上高は9兆4,000億円
- 営業利益は4,600億円
- 当期純利益は2,700億円
- 研究開発費は4,600億円
- 設備投資は4,100億円

2010年度に対する営業利益の増減要因は主に以下7つの要因によるものです。

- 1,350億円の減益要因となる為替レートの悪化
- 1,550億円の減益要因となる原材料・エネルギーコストの上昇
- 1,120億円の減益要因となる販売台数増加に伴う販売費・広告宣伝費の増加
- 620億円の減益要因となる研究開発費の増加
- 2,000億円の増益要因となる購買コスト低減
- 1,900億円の増益要因となる台数・車種構成の改善
- 35億円のその他の減益要因

2011年度のリスクは、原材料価格の高騰、世界経済の成長ペース鈍化、日本での電力不足が挙げられます。一方、好機は新興国での販売、アライアンスシナジー創出の加速化、そして当社の発表した中期経営計画「日産パワー88」です。

(すべての2011年度見通しは2011年6月23日時点のものです。)

連結貸借対照表

(単位：百万円)

前連結会計年度

平成22年3月31日

当連結会計年度

平成23年3月31日

資産の部		
流動資産		
現金及び預金	802,410	998,822
受取手形及び売掛金	641,154	738,950
販売金融債権	2,645,853	2,746,836
有価証券	50,641	158,012
商品及び製品	540,407	641,055
仕掛品	127,190	139,529
原材料及び貯蔵品	134,681	201,649
繰延税金資産	229,093	283,789
その他	500,434	519,148
貸倒引当金	△91,453	△81,955
流動資産合計	5,580,410	6,345,835
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	679,829	645,414
機械装置及び運搬具(純額)	1,980,991	1,841,480
土地	675,029	659,985
建設仮勘定	125,792	98,663
その他(純額)	396,488	391,500
有形固定資産合計	3,858,129	3,637,042
無形固定資産	143,911	133,769
投資その他の資産		
投資有価証券	268,755	381,549
長期貸付金	11,125	17,147
繰延税金資産	133,666	69,711
その他	223,696	155,993
貸倒引当金	△4,872	△4,353
投資その他の資産合計	632,370	620,047
固定資産合計	4,634,410	4,390,858
資産合計	10,214,820	10,736,693

連結貸借対照表

(単位：百万円)

前連結会計年度

平成22年3月31日

当連結会計年度

平成23年3月31日

負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	1,001,287	1,181,469
短期借入金	349,427	593,095
1年内返済予定の長期借入金	695,655	933,976
コマーシャル・ペーパー	174,393	256,601
1年内償還予定の社債	407,130	87,280
リース債務	64,984	77,598
未払費用	523,444	580,350
繰延税金負債	114	116
製品保証引当金	76,816	85,688
災害損失引当金	—	12,128
その他	563,608	572,244
流動負債合計	3,856,858	4,380,545
固定負債		
社債	507,142	640,850
長期借入金	1,791,983	1,422,478
リース債務	86,552	67,135
繰延税金負債	445,299	463,347
製品保証引当金	102,516	98,668
退職給付引当金	175,638	182,155
役員退職慰労引当金	1,303	914
その他	232,424	206,818
固定負債合計	3,342,857	3,082,365
負債合計	7,199,715	7,462,910
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	2,456,523	2,733,253
自己株式	△267,841	△162,024
株主資本合計	3,598,966	3,981,513
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,045	20,862
繰延ヘッジ損益	△4,012	1,904
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	1,115	—
為替換算調整勘定	△875,818	△1,048,919
その他の包括利益累計額合計	△891,615	△1,040,098
新株予約権	2,387	2,415
少数株主持分	305,367	329,953
純資産合計	3,015,105	3,273,783
負債純資産合計	10,214,820	10,736,693

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日	当連結会計年度 自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日
売上高	7,517,277	8,773,093
売上原価	6,146,219	7,155,100
売上総利益	1,371,058	1,617,993
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	158,451	187,490
サービス保証料	63,031	52,865
製品保証引当金繰入額	81,764	93,842
販売諸費	87,378	118,304
給料及び手当	337,872	333,824
退職給付費用	28,223	21,906
消耗品費	5,177	6,369
減価償却費	65,289	56,860
貸倒引当金繰入額	45,984	21,425
のれん償却額	6,221	5,786
その他	180,059	181,855
販売費及び一般管理費合計	1,059,449	1,080,526
営業利益	311,609	537,467
営業外収益		
受取利息	12,805	14,551
受取配当金	2,963	1,045
持分法による投資利益	—	43,022
デリバティブ収益	—	14,102
雑収入	13,358	13,883
営業外収益合計	29,126	86,603
営業外費用		
支払利息	28,995	28,357
持分法による投資損失	50,587	—
退職給付会計基準変更時差異の処理額	10,905	10,671
為替差損	10,554	28,854
デリバティブ損失	11,251	—
雑支出	20,696	18,374
営業外費用合計	132,988	86,256
経常利益	207,747	537,814
特別利益		
固定資産売却益	8,473	18,571
投資有価証券売却益	3,080	2,458
国内販売会社の再編に伴うみなし売却益	3,921	—
その他	5,078	6,960
特別利益合計	20,552	27,989
特別損失		
固定資産売却損	2,469	4,164
固定資産廃棄損	17,439	8,957
減損損失	35,682	10,891
投資・債権評価損	5,783	2,350
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
特別退職加算金	18,344	7,200
その他	6,962	8,687
特別損失合計	86,679	85,662
税金等調整前当期純利益	141,620	480,141
法人税、住民税及び事業税	112,825	90,223
法人税等調整額	△21,285	41,904
法人税等合計	91,540	132,127
少数株主損益調整前当期純利益	—	348,014
少数株主利益	7,690	28,793
当期純利益	42,390	319,221

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21年4月1日
至 平成22年3月31日

当連結会計年度
自 平成22年4月1日
至 平成23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	141,620	480,141
減価償却費(リース車両除く固定資産)	397,553	404,673
減価償却費(長期前払費用)	21,086	19,554
減価償却費(リース車両)	242,375	208,221
減損損失	35,682	10,891
災害による損失	—	19,785
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△4,818	△3,032
投資勘定の評価減	5,252	—
リース車両残価損失純増減(△は益)	△31,594	△14,291
受取利息及び受取配当金	△15,768	△15,596
支払利息	108,179	80,933
固定資産売却損益(△は益)	△6,004	△14,407
固定資産廃棄損	17,439	8,957
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,092	△2,422
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)	△196,302	△131,116
販売金融債権の増減額(△は増加)	5,079	△319,874
たな卸資産の増減額(△は増加)	△16,425	△208,924
仕入債務の増減額(△は減少)	461,428	329,918
退職給付会計基準変更時差異の処理額	10,905	10,671
退職給付費用	63,683	53,668
退職給付引当金の取崩による支払額	△83,917	△33,675
その他	92,673	△7,826
小計	1,242,113	876,249
利息及び配当金の受取額	16,126	13,625
利息の支払額	△107,529	△81,641
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	26,516	△140,731
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,177,226	667,502
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)	△77,979	82,847
固定資産の取得による支出	△275,740	△281,952
固定資産の売却による収入	49,791	59,120
リース車両の取得による支出	△498,933	△601,702
リース車両の売却による収入	367,669	335,727
長期貸付けによる支出	△12,885	△29,343
長期貸付金の回収による収入	16,609	13,251
投資有価証券の取得による支出	△19,104	△12,221
投資有価証券の売却による収入	3,307	1,846
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	—
拘束性預金の純増減額(△は増加)	—	90,074
その他	△57,189	11,235
投資活動によるキャッシュ・フロー	△496,532	△331,118
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)	△773,286	360,057
長期借入れによる収入	847,540	724,529
社債の発行による収入	316,414	233,087
長期借入金の返済による支出	△751,393	△705,607
社債の償還による支出	△216,936	△394,147
少数株主からの払込みによる収入	1,937	4,116
自己株式の取得による支出	△54	△13
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△85,424	△87,401
配当金の支払額	—	△20,922
少数株主への配当金の支払額	△2,787	△3,124
財務活動によるキャッシュ・フロー	△663,989	110,575
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,239	△60,315
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	14,466	386,644
現金及び現金同等物の期首残高	746,912	761,495
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	149	5,314
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	761,495	1,153,453

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

取締役

コリン ドッジ

山下 光彦

今津 英敏

カルロス タバレス

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

(2011年6月29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

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：アメリカズ（北中南米）

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）

今津 英敏*

生産

SCM

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 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）

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

グローバル価格戦略車ビジネスユニット

日本営業 & マーケティング

常務執行役員

中村 史郎

川口 均

篠原 稔

加藤 和正

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

執行役員

星野 朝子

佐藤 明

宮谷 正一

行徳 セルソ

トーマス レイン

ジル ノルマン

田川 丈二

平井 敏文

廣瀬 淳

坂本 秀行

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

ジョン マーティン

村上 秀人

西村 周一

斎藤 徹

高橋 雄介

軽部 博

大谷 俊明

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

フェロー

富田 公夫

久村 春芳

（2011年6月29日現在）

* エグゼクティブ・コミティ・メンバー

コーポレートガバナンス(企業統治)の充実は、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

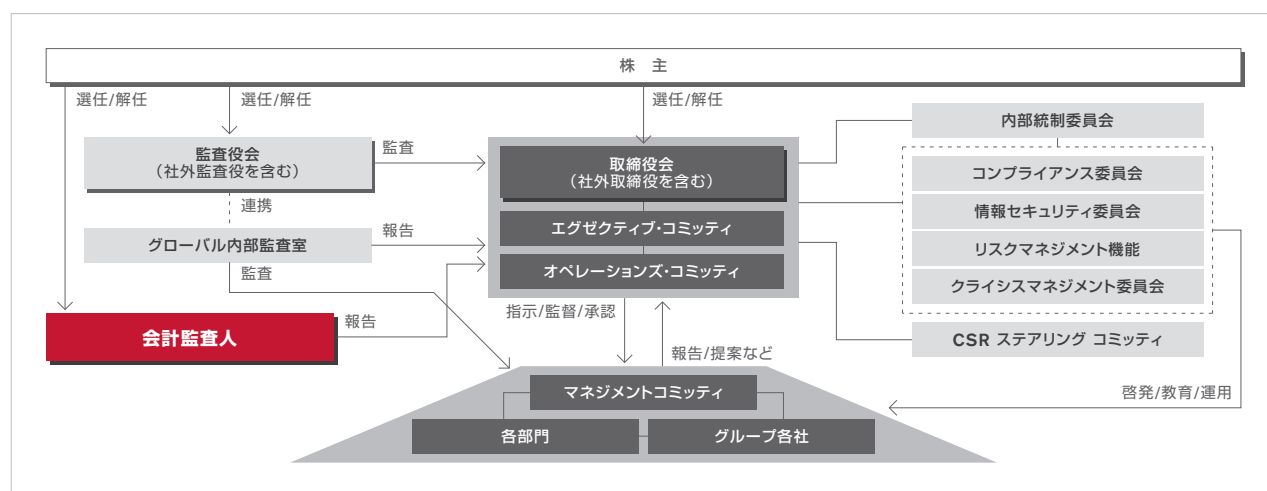
日産は、社内外に対して透明性の高い経営を重視するとともに、明確なコミットメントを達成するために、一貫性のある効率的な経営を目指しています。この基本理念のもと、取締役会では、会社法に定める内部統制システムおよびその基本方針を決議しました。取締役会はその責任において、体制と方針の実行状況を継続的に注視するとともに、必要に応じて変更・改善を行っています。また、内部統制全般について担当する取締役を置いています。

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。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。

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、周知徹底を図っています。また2010年には、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、コンプライアンスをさらに強化するために社員への再教育を実施しています。

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。

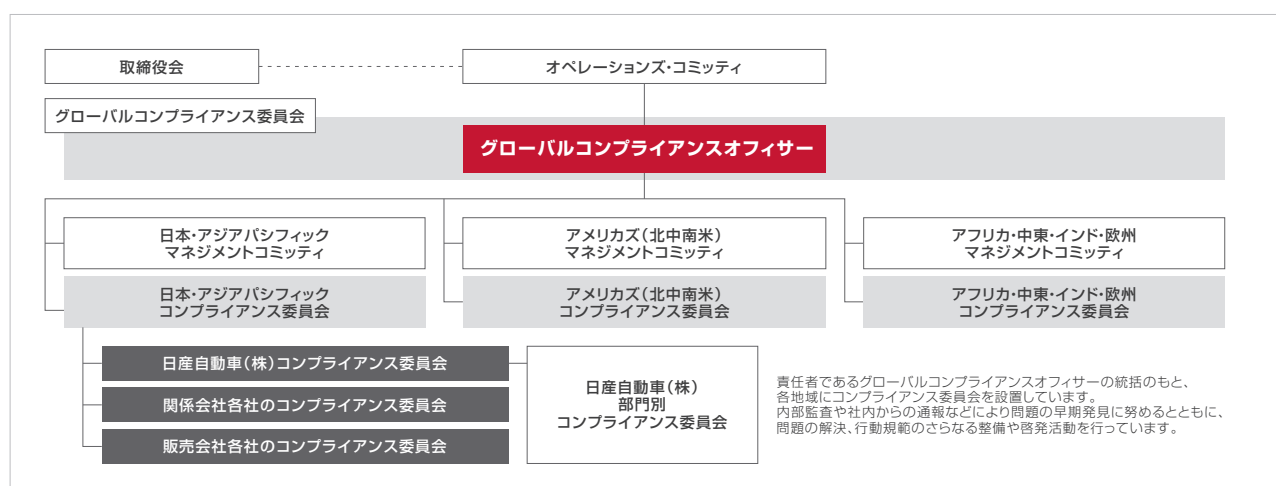
健全な企業活動のための内部通報制度

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。また、世界の日産グループ各社にも同様のシステムが導入されています。

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に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。

2011年度 グローバルコンプライアンス委員会組織



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。

全社的な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、全社的な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、対策に取り組みます。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会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「全社的な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。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、それまでに実施してきた耐震補強や事業継続計画(BCP)の整備、シミュレーション訓練などの対策が功を奏し、直接的な被害を最小限に止めるとともに、全社対策本部を速やかに立上げることができました。また、全社対策本部を通じて常に最新の情報を共有し、会社全体で整合性の取れた対応をすることにより、サプライヤーから販売会社までを含めたバリューチェーン全体の復旧を効果的に行うことができました。また、今夏に予想される電力不足に対しても業界を挙げて積極的に対策に取り組んでおり、節電と事業継続の両立を目指しています。

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

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。2010年度末時点(2011年3月末)で日産の自動車事業における手許資金は1兆1,325億円(2009年度末時点では7,465億円)となりました。また、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、

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など、複数の調達手段を活用しています。なお、2011年3月末現在、自動車事業の未使用のコミットメントラインは4,658億円となっています。

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。

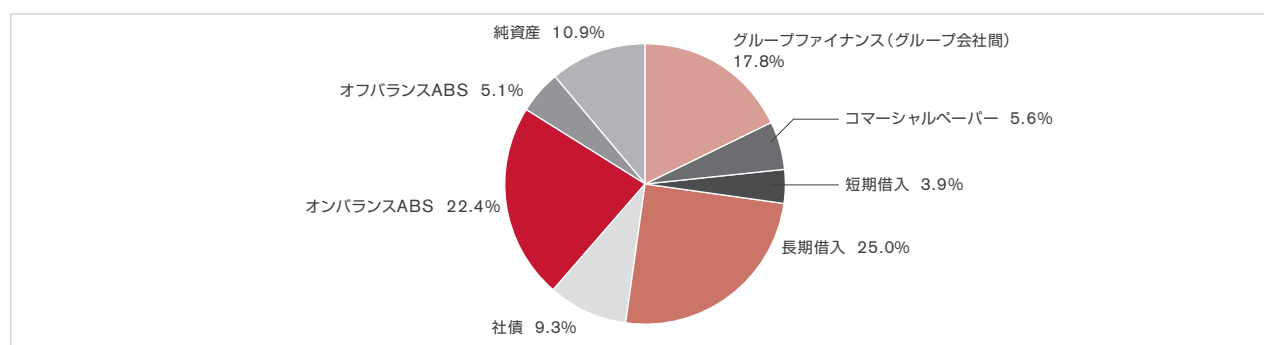
日産では販売金融子会社における流動性を継続的にモニターし、借入金を返済したり事業活動を継続するのに必要十分な流動性が確保できるようにしています。方針のひとつとして、可能な場合には負債側の期限を資産側の期限と合わせること(マッチファンディング)を目標にしています。日産が事業を行っているうちのいくつかの国では長期の資本市場が十分に発達していないこともあり、常に完全に一致させた調達を行える訳ではありませんが、この方針により、資本市場の事情によって日産が追加の借入れができない状況になったとしても、期限の到来した借入金の返済を問題なく行うことができます。

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。2011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4,740億円でした。また、日産は担保付の調達(39%)と無担保の調達(61%)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。2010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、社債といった多様化された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

(2011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。ただし例外的に、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、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、リスク管理規定およ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原則を管理の基本方針としています。

原材料価格

日産は、一部の原材料を直接購入していますが、大半をサプライヤーからの部品として購入しています。部品の価格には原材料価格が含まれているため、原材料の価格変動リスクは、サプライヤーへの購入部品価格の変動という形で表れます。日産は、原材料市況改定ルールを策定し原材料価格の変動額を購入価格に反映していますので、直接、間接購買に関わらず、原材料価格の変動リスクにさらされていることになります。

触媒などには貴金属が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、リスク管理規定およ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、一方で私たち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。

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晒されています。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) 製品の品質

日産では2016年度までに名実ともに品質領域でリーダーと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領域において数値目標を設定して活動を進めています。

- 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)
- 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)
- ご商談など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)

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」でグローバルに毎月確認し、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。

また年に一回、志賀COOを議長として、グローバルに品質責任者の参加を得てグローバル品質会議(GQM)を開催し、全世界の日産の品質向上の進捗を確認しています。

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、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ッティ」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) 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年に世界ではじ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。日産が生産・販売する新型乗用車は、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。

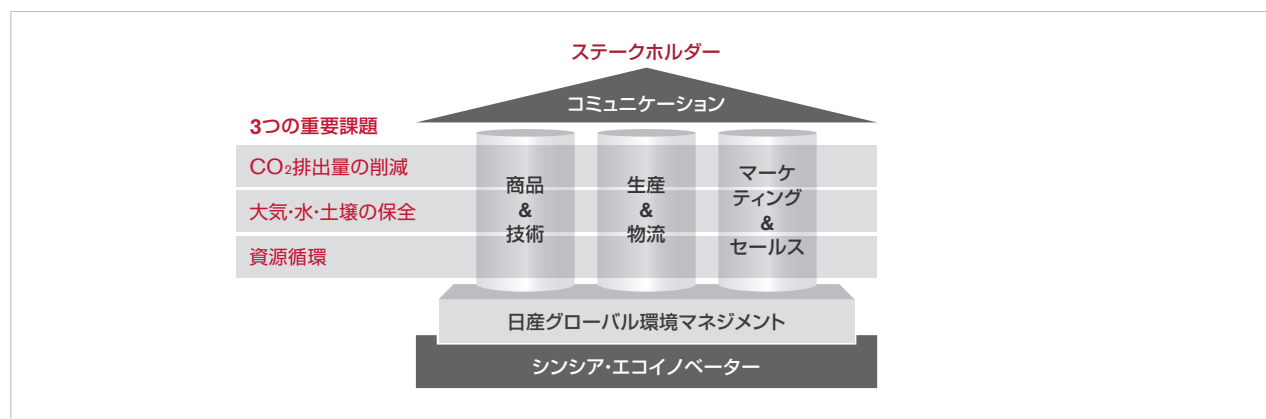
新興国の急激な経済成長により、金属や石油などの天然資源の需要が急速に拡大しています。資源の有限性の観点からだけでなく、採掘時に生態系へ及ぼすさまざまな影響からも、省資源化や資源循環によるバージン材料の使用量削減を推進するとともに、生態系への影響がより少ない資源を調達することが重要となっています。日産は使用済み自動車の100%再資源化を掲げ、ライフサイクルに配慮した設計、廃棄物の削減、リサイクル材の採用拡大を推進していきます。

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に努めています。

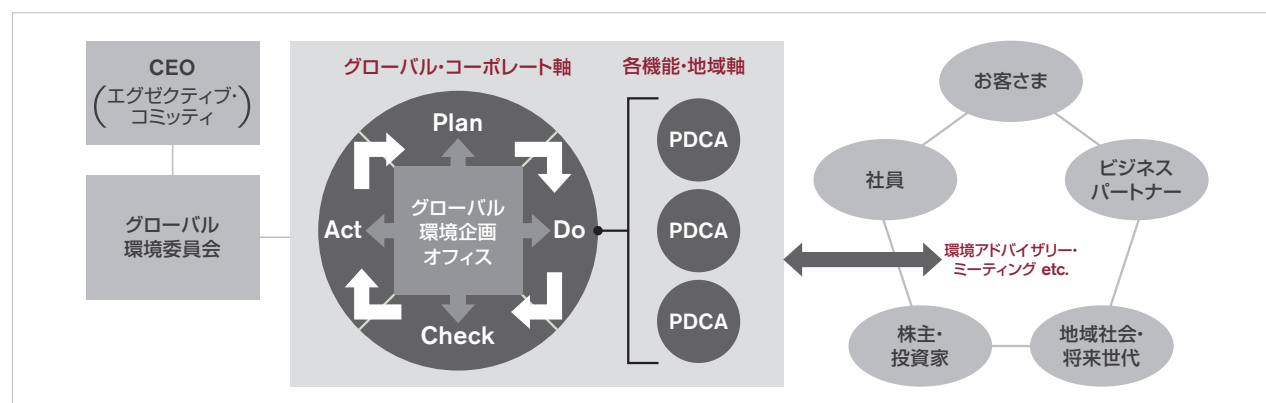
日産とルノーの購買部門は、サプライヤーとの取引上の考え方をまとめた「The Renault-Nissan Purchasing Way」や、「ルノー・日産サプライヤー CSRガイドライン」に基づき、サプライチェーン・マネジメントを行っています。自動車の部品・資材のサプライヤーにおける環境面での取り組み基準を「ニッサン・グリーン調達ガイドライン」として運用を開始し、サプライヤーと環境理念、行動計画を共有し、サプライチェーン全体での環境負荷低減を促進しています。

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、さらに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。環境マネジメントをグローバルに推進するため、日産では最高執行責任者(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、グローバル環境企画オフィスは各部門での具体的な取り組みを決定し、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。

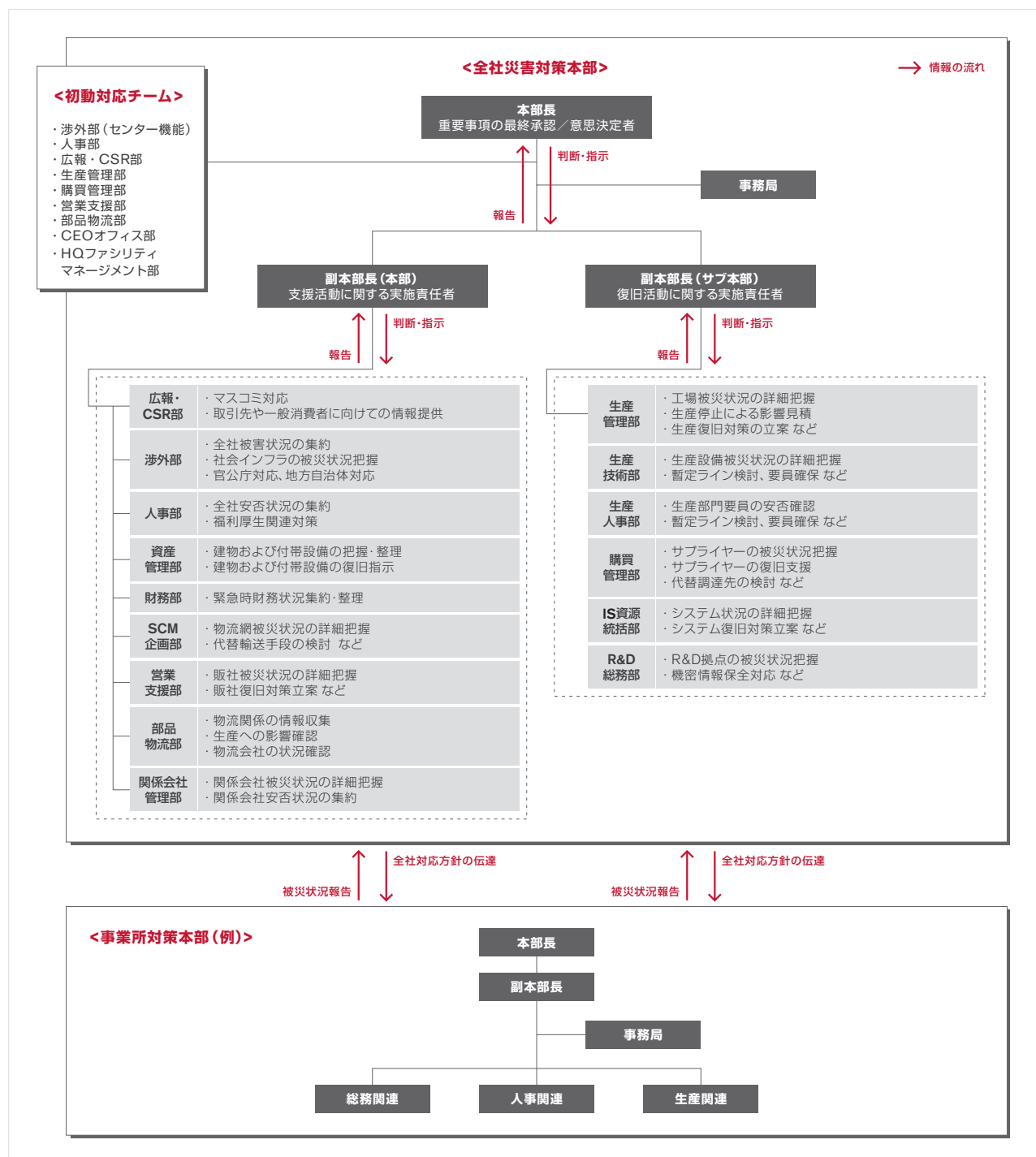
3. 事業の継続に係るリスク

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になります。

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、常時携帯する地震対策ポケットマニュアルなど)
- 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。

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。

また、対策のひとつとして在宅勤務を想定し、そのための環境整備を進めておいたことで、2011年3月11日の東日本大震災の影響による計画停電やガソリン不足で通勤が困難になった時も、速やかに在宅勤務に移行することができました。

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も定期的に実施してきました。

東日本大震災では、2003年から継続的に実施してきたハード面での対策が功を奏し、日産グループの工場の被害は最小限に止めることができました。被災した工場に対しては、損傷の内容に応じた復旧支援部隊を速やかに派遣し、取引先からの応援もあわせて、短時間での復旧・生産再開を図ることができました。

一方、今回の震災を通じ想定の見直しが必要な項目も明らかになっており、特に津波対策やTier-Nまで含めたサプライヤー部品のリスク評価・対策、さらには生産補完体制についても今後取り組んでいく予定です。

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品質リスクへの対応も今後のグローバルでの市場拡大の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、2010年度はサプライヤー選定前監査・選定後の改善支援、さらには量産段階での生産・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を展開してきました。2011年度はさらに新興国での供給リスクへの対応も強化すべく品質リスク対応と同様の活動を展開し今後のグローバルでの市場拡大と成長に備えていきます。

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(1回／年) ・安否確認システム登録率向上活動	・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)	・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	・F-PES(Fire Prevention Evaluation System)によるリスク監査の実施(1回／年)	・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(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	・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
その他(設備故障)	—	—	・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)	—	・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(Gate 1-3活動)	—
その他(高技能者、エキスパートの希薄化)	・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、日産およ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を構えた。

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

従来の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。

東日本大震災では、被災したサプライヤーに対し、支援物資を提供するとともにサプライヤーからの支援要請に基づき、積極的な復旧支援を行いサプライチェーンの復旧に努めました。

また、想定される電力不足対策についてもサプライヤーも含めた対応を進めています。

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。

- 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、リスク分散も考慮し、支払い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活かし、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、従来から行ってきましたが、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。

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

企業情報ウェブサイト

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