



NISSAN MOTOR COMPANY



目次

このアニュアルレポートでは、2012年度の決算結果をご紹介するとともに、投資家の皆さまに日産自動車の経営陣への理解を深めていただく機会をご提供いたします。社長兼最高経営責任者（CEO）であるカルロス ゴーンおよび経営幹部が日産の哲学と方向性を語ります。

02..... VISION	17..... EV関連トピックス
03..... MISSION	18..... 2012年度 販売実績
04..... KEY FIGURES	20..... 2013年度 販売見通し
05..... TECHNOLOGY	21..... 2013年度 新規投入技術
06..... 財務ハイライト	22..... 2012年度 主な受賞関連情報
	23..... 2012年度 財務レビュー
	27..... 財務諸表
09..... CEOメッセージ	
12..... COOメッセージ	
14..... CFOメッセージ	30..... 役員
	31..... コーポレートガバナンス
16..... 中期経営計画について	

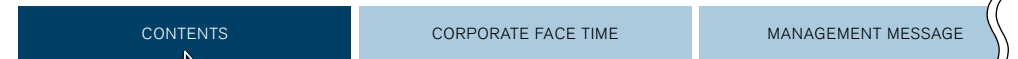
表紙：インフィニティ Q50

使い方



各ページに、ナビゲーションボタンとカテゴリータブを設け、ページ間を容易に移動できるようにしました。

● カテゴリータブ



各カテゴリーのトップページへ移動します

● ナビゲーションボタン

- ◀ 矢印をクリックすると1ページ戻ります。
- ▽ 矢印をクリックすると前の表示に移動します。
- ▶▶ 矢印をクリックすると1ページ進みます。

● リンクボタン

- ページの該当箇所へリンクします。
- 🖥️ Webへリンクします。

■ 財務データについて
より詳細な財務データは、IRウェブサイト「投資家の皆さまへ」に掲載しています。 ▶▶ website

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

■ お問い合わせ先
日産自動車株式会社 IR 部
〒220-8686 神奈川県横浜市西区高島一丁目1番1号

CORPORATE FACE TIME



VISION

日産：人々の生活を豊かに

日産には、将来に向けた明確なビジョンがあります。アライアンスパートナーのルノーとともに、意欲的にビジョンの実現を目指しています。社員、お客さま、販売会社、パートナー、株主の方々、そして社会全体との信頼関係を築き、人々の生活を豊かにすること。これこそが日産の使命です。

CORPORATE FACE TIME

1935 ダットサン 14型

日産の創業から2年も経たない1935年4月、当時竣工したばかりの日本最初の自動車量産工場、横浜工場から新型車「ダットサン14型」がオフラインしました。

**1957** ダットサン1000セダン 210型

1957年に発売された「ダットサン1000セダン(210型)」は、翌1958年には過酷な国際ラリーイベント「豪州ラリー」に出場。初出場にして見事にクラス優勝を収め、「ダットサン」の名を海外に広めました。

これが契機となり、同年に初の対米輸出、翌年には台湾で初の海外生産を開始するなど、「ダットサン1000」は日産の海外進出の扉を開く役割を果たしたのです。

1969 フェアレディZ(240Z) S30型

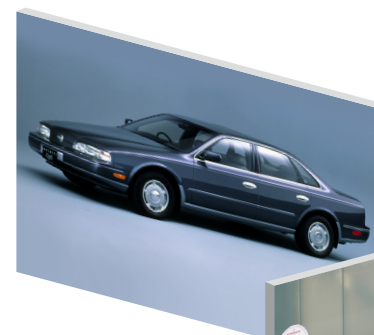
「Z」の初代モデル。時代の変化をとらえ、軽量オープンスポーツカーからクローズドボディを持つGTカーへ変身し、より低く、長く、ワイドになった優美なエクステリアで世界を魅了しました。

**1982** マーチ/マイクラ K10型

当初から約10年を想定したモデルライフ、徹底した軽量化による優れた基本性能、陳腐化しないスタイリングなど、従来の日本車にないコンセプトを満載。これらの価値は、現在の「マーチ」にもそのまま生き続けています。

1989 インフィニティQ45 G50型

1989年秋に米国で立ち上がった新ブランド「インフィニティ」のフラッグシップとしてデビュー。「ジャパン・オリジナル」をキーワードに、日本独自の美意識や繊細さによるおもてなしを体現した大型高級セダンとして、ターゲットである米国市場ではもちろん、本国である日本でも注目を浴びました。

**2010** 日産リーフ ZE0型

2010年に発売された「日産リーフ」は、持続可能なゼロ・エミッション社会に向けた新しいモビリティを提案する新開発の量産型100%電気自動車で、走行中にCO₂などの排出ガスを一切出さないクルマとして、高い環境性能を達成すると同時に、高い操縦安定性を実現し、今までにない運転感覚を可能としました。



years of moving people
NISSAN MOTOR COMPANY

日産自動車は1933年12月に創立され、本年12月に80周年を迎えます。
日産はこれからも、常に世界に向けて、オリジナリティあふれる商品やサービスを提供し続けていきます。

MISSION

私たち日産は、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、そして私たちが動き、事業を営む地域社会を指します。

CORPORATE FACE TIME

4,914 千台

グローバル販売台数

過去最高を記録。2012年度に新型車10車種を投入。

9兆6,296 億円

売上高

販売台数の増加と円高の修正によって、前年同期比2.3%増加。

5,235 億円 営業利益率 5.4%

営業利益

2016年度末までに営業利益率8%を目指す。

6.2%

グローバル市場占有率

2016年度末までにグローバル市場占有率8%を目指す。

16万530 人

従業員数(連結ベース)

世界20の国や地域に生産拠点を保有。
160以上の国や地域で、商品・サービスを提供。
(従業員数以外の数字は2012年3月時点)

R&I **A+** S&P **BBB+** ムーディーズ **A3**

長期信用格付け

2012年度はR&I、ムーディーズで格上げ。



KEY FIGURES

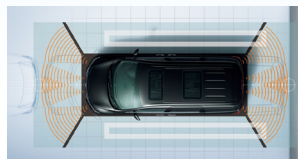
私たち日産は、世界中に向けて、オリジナリティ溢れる製品やサービスを提供し、さらなる成長を目指しています。こうした「私たちの今」を主要な指標とともにご紹介します。

*上記の指標は別途記載しているものを除き、すべて2013年3月31日に終了した1年間および2013年3月31日現在の実績です。

日産自動車の4つの戦略的技術開発領域

Safety

交通事故による死亡・重傷者数を「実質ゼロ」へ。



私たちが目指すのは、『安全性の新たな基準の確立』。車の安全性能を進化させ、レベルを底上げる役割を担い、この分野の世界的リーダーとしての地位を確かにすること。私たちは、独創的なテクノロジーをかたちにしながらか、その目標に向けて前進しています。

Environment

ゼロ・エミッション社会の実現へ。



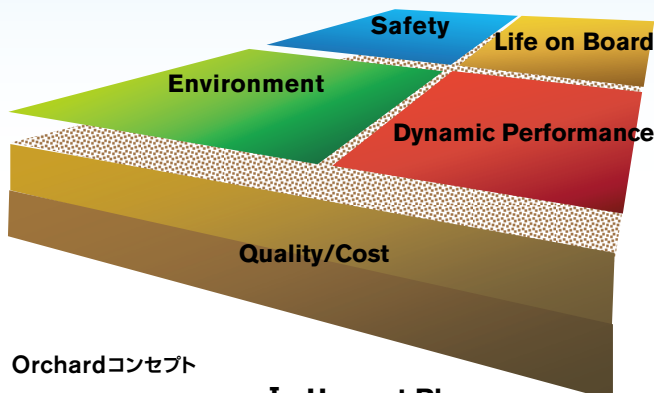
CO₂排出の総量をグローバルで究極のレベルまで削減するために、私たちは電気自動車や燃料電池車などの開発・普及によるゼロ・エミッション・モビリティの実現という長期的な目標を掲げています。

一方で、短期的にもエンジン搭載車のエネルギー効率を極限まで高めて燃料消費を減らし、CO₂排出を抑える取り組みに積極的に挑んでいます。

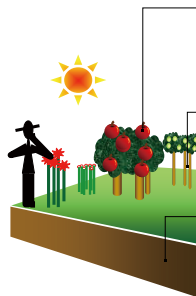
TECHNOLOGY

私たちの技術開発は、「Safety」「Environment」「Dynamic Performance」「Life on Board」の4分野から構成されています。

Orchardコンセプトのもと、これら分野では明確な目標を策定し、開発を推進しています。



Orchardコンセプト



I. Harvest Plan

- 商品化される技術、性能、機能
- 採用時期

II. Seeding & Growth

- Harvestに向け重点開発する要素技術の特定
- 開発促進方策の立案

III. Soil Enrichment

- Harvest, Seeding & Growthのために、継続的に保有するコンピテンシーの醸成
- 将来のHarvestに向けた基礎研究の推進

Life on Board

乗車から降車まで、すべての瞬間に新しい価値と体験を提供。



ロングドライブでも疲れずに快適さを感じられるシート。所有するほどにオーナーとしての喜びを実感できる内装。車に乗り込むところからの運転の準備、実際のドライビング、そして車を降りるまでのすべてのシーンに、かつてない価値と体験を提供することを目指しています。

Dynamic Performance

ドライバーのイメージを叶え、あらゆるシーンで、「意のまま」のドライビングを。



「人が車をどのように認知・判断・操作しているか」をあらゆる側面から分析し、「感覚や傾向」という曖昧な概念までを数値化し、洞察を深める。開発部門はこの取り組みに傾注し、そこで得た知見を活かしてダイナミック・パフォーマンスを研ぎ澄ましています。

Quality/Cost

財務ハイライト

	終了事業年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度
		2013年3月31日	2012年3月31日	2011年3月31日	2010年3月31日	2009年3月31日
売上高*1	(百万円)	¥9,629,574	¥9,409,026	¥8,773,093	¥7,517,277	¥8,436,974
営業利益または営業損失(△)	(百万円)	523,544	545,839	537,467	311,609	△137,921
経常利益または経常損失(△)	(百万円)	529,320	535,090	537,814	207,747	△172,740
当期純利益または当期純損失(△)	(百万円)	342,446	341,433	319,221	42,390	△233,709
包括利益	(百万円)	734,657	290,600	189,198	—	—
純資産額	(百万円)	4,073,993	3,449,997	3,273,783	3,015,105	2,926,053
総資産額	(百万円)	12,805,170	11,072,053	10,736,693	10,214,820	10,239,540
1株当たり純資産額	(円)	890.73	750.77	703.16	663.90	644.60
1株当たり当期純利益金額または当期純損失金額(△)	(円)	81.70	81.67	76.44	10.40	△57.38
自己資本比率	(%)	29.2	28.4	27.4	26.5	25.6
自己資本利益率	(%)	9.95	11.22	11.30	1.59	△7.62
株価収益率*2	(倍)	11.08	10.79	9.65	77.02	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	390,897	696,297	667,502	1,177,226	890,726
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△957,137	△685,053	△331,118	△496,532	△573,584
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	455,627	△308,457	110,575	△663,989	△135,013
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	798,361	840,871	1,153,453	761,495	746,912
ネットキャッシュ(自動車事業)	(百万円)	915,861	619,863	293,254	△29,658	△387,882
従業員数*3*4	(人)	160,530	157,365	155,099	151,698	155,659
		(36,449)	(34,775)	(27,816)	(17,600)	(20,107)
()内は臨時雇用者数で外数		166,881	161,513	159,398	157,624	160,422
		(37,314)	(35,099)	(28,089)	(17,908)	(20,649)

*1 売上高には、消費税などは含まれていません。

*2 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いません。

*3 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。

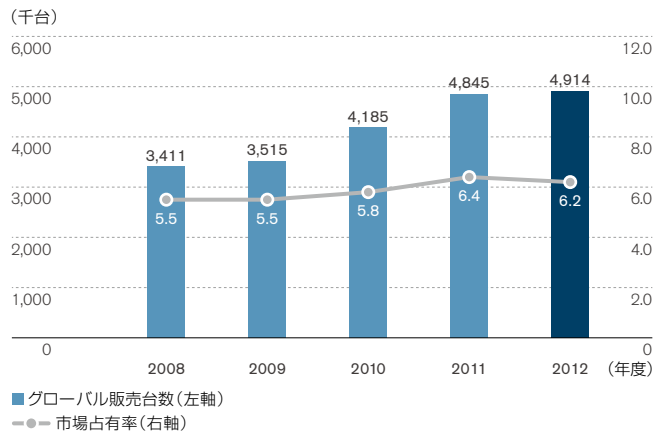
*4 従業員数の下段に表示している人員数は、参考情報として持分法適用の非連結子会社の人員を含んだものです。

CORPORATE FACE TIME

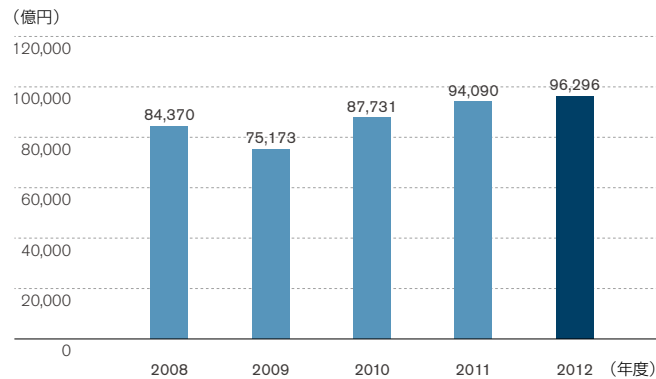
2012年度 決算のポイント

2012年度のグローバル全体需要は、前年比4.8%増の7,933万台となりました。当社のグローバル販売台数は前年比1.4%増の491万4,000台に達し、過去最高を更新しました。グローバルな市場占有率は前年比0.2ポイント減の6.2%となりました。売上高は前年から2,206億円増加し、9兆6,296億円となりました。営業利益は5,235億円となり、売上高営業利益率は5.4%となりました。

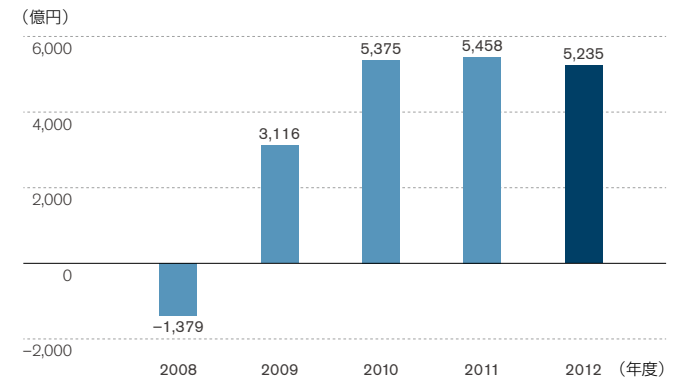
グローバル販売台数／市場占有率



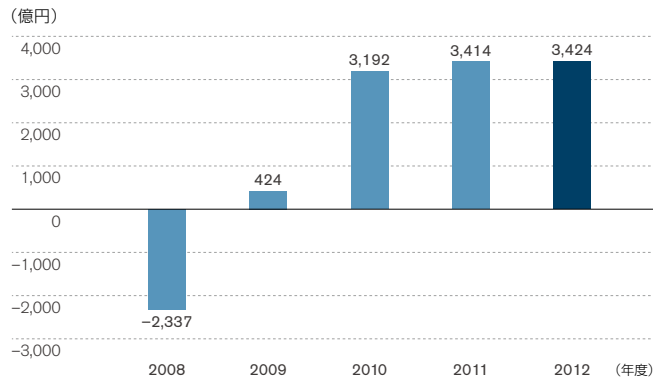
売上高



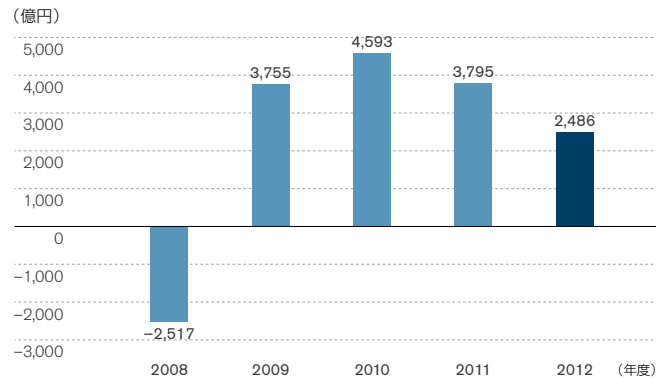
営業利益または営業損失



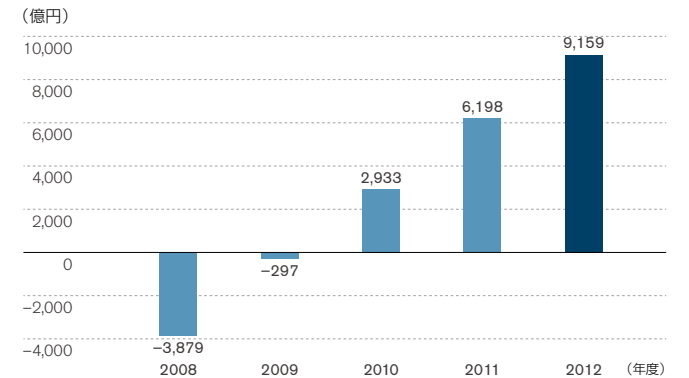
当期純利益または当期純損失



フリーキャッシュフロー (自動車事業)



ネットキャッシュ (自動車事業)



MANAGEMENT MESSAGE
ステークホルダーの皆さまへ

平素より格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。



カルロス ゴーン
 社長兼最高経営責任者 (CEO)

私たちが達成を目指す中期経営計画

グローバル市場占有率

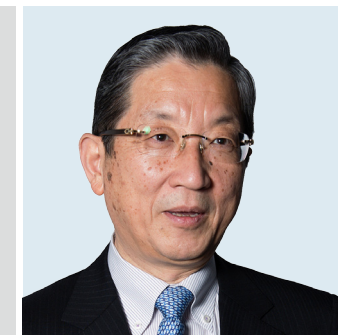


営業利益率



「日産パワー88」6つの戦略

- ▶ ブランドパワーの強化
- ▶ セールスパワーの向上
- ▶ クオリティの向上
- ▶ ゼロ・エミッション リーダーシップ
- ▶ 事業の拡大
- ▶ コストリーダーシップ



志賀 俊之
 最高執行責任者 (COO)



ジョセフ ピーター
 最高財務責任者 (CFO)

CEOメッセージ

日産にとって2012年度は、数々の課題に直面しつつも中期経営計画「日産パワー88」を着実に推し進め、成長を遂げた1年でした。通期売上高は予想通りに推移したほか、バランスシートを強化し、自動車事業において堅調な水準のフリーキャッシュフローを生み出すことができました。しかし、通期の営業利益は所期の目標達成に苦戦しました。こうした結果は、さまざまな取り組みの成果であり、同時に今後の課題を示すものでもあります。成果を上げた取り組みは2013年度もさらに強化し、日産は引き続き2016年度末までにグローバル市場占有率8%と、営業利益率8%の達成・維持を目指していきます。

2012年度、当社の商品は高く評価され、複数の賞をいただきました。例えば、日本では「ノート」が「2013年次RJCカー・オブ・ザ・イヤー」に輝きました。中国では、新型「シルフィ」が自動車メディア連盟から「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞したほか、自主ブランドの「ヴェヌーシアR50」が「最優秀経済車」に選ばれました。加えて、日産はインターブランドの2012年版「Best Global Brands 100」ランキングで過去最高の順位となり、グローバルでのブランド認知度が向上しました。

日本経済新聞社が実施した「第16回環境経営度調査」では、自動車部門で1位、製造業部門全体でも2位に輝きました。また、環境ブランドランキングの「Best Global Green Brands」では、2013年には5位となり、大幅にランクアップしました。日産は現在、どの自動車メーカーよりも多くのゼロ・エミッション車を販売しています。100%電気自動車「日産リーフ」は2010年12月の発売以来、世界で約7万台の販売を達成しました(2013年6月末現在)。また、米国で影響力のあるケリー・ブルーブックの「2013年ベスト・グリーンカー」のトップにも選ばれました。

**日産のファイティングスピリットを
燃やし、チャンスを実確につかみます。**

カルロス ゴーン
社長兼最高経営責任者 (CEO)



2012年度、飛躍的な拡大を果たしたもう一つの領域は、プレミアム・ブランドのインフィニティです。2012年度の販売台数は、対前年比12%増の17万3,000台で、過去最高を記録しました。新たにチリ、ドミニカ共和国、南アフリカ共和国、そしてオーストラリアでも販売を開始したほか、2012年12月には、英国サンダーランド工場で2015年からインフィニティの新型プレミアム・コンパクトカーを生産することを発表しました。また、インフィニティブランドの認知度向上のため、レッドブル・レーシングとの協力関係を大幅に拡大し、F1の2013年シーズンから、タイトルスポンサーならびにテクニカルパートナーとなりました。

「日産パワー88」の達成に向けて

日産はまた、将来のさらなる販売増に向けた足固めを目的に、他社とのパートナーシップを推し進めています。14年間の実績を持つルノー・日産アライアンスは、まさにパートナーシップの模範であり、共同投資や原価低減、業務全体の効率化が、相互に大きなシナジー効果をもたらしています。2012年度には、ロシア最大の自動車メーカーであるアフワズが仲間入りし、当アライアンスは拡大しました。成長著しいロシア市場で、40%の市場占有率を目指しています。2013年初旬には日産、ダイムラー、フォードの3社による燃料電池技術の協力関係を発表しました。早ければ2017年にも世界初の手頃な量販型燃料電池車を発売することを目指しています。

「日産パワー88」の目標達成に向けては、まず世界に通用する商品を生産、販売することが求められます。「日産パワー88」戦略の一環として、6年間の計画期間中、平均で6週間に1車種の割合で新型車を投入していきます。2012年度も計画通り、グローバル成長モデルの「アルティマ」、「ノート」、「セントラ」を含む画期的な新型車10車種をグローバルで発売しました。

タイ、オーストラリア、ブラジルなど成長著しい市場は、とりわけ大きな伸びを示しており、前年度の水準に比べ目覚ましい向上を遂げました。世界中の成長市場における事業の拡大に向けて生産能力を増強すべく、2012年度は過去最大の投資を行いました。2013年度も「日産パワー88」の戦略を継続し、成長市場を中心に2012年度を上回る規模の生産投資を行う予定です。

逆風から学んだ教訓を生かす

2012年度は数々の課題に直面した年でもありました。中国では他の日系メーカーと同様、当社も諸島をめぐる問題からの政治的緊張と、デモによる影響を受けました。昨年夏に諸島問題が議論された直後から顕著な影響が出始め、9月第2週にはディーラーの来店者数が急激に57%減少し、小売り台数も50%以上落ち込みました。販売実績は徐々に改善していますが、完全な回復にはしばらく時間がかかるでしょう。

しかし、中国ではニッサンブランドのフラッグシップ車「ティアナ」の新型モデルをはじめ、ニッサンとヴェヌーシアの両ブランドから数々の新型車投入を控えており、それらが販売増につながると見込んでいます。また、販売網の拡充に向け、2013年度はニッサン店舗を40カ所、ヴェヌーシア店舗は20カ所を新設する計画です。インフィニティは現在の60店舗から66店舗に増やします。

MANAGEMENT MESSAGES

米国では、新型車の立ち上げに伴う重要な設計変更が、サプライチェーンに支障を来し、供給問題に直面しました。しかし、問題はほぼ解消しており、今後同様の問題が起きないよう、供給体制を改善しました。

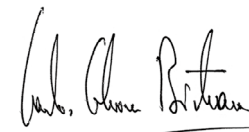
米国市場では2013年度も引き続き成長が見込めると考えています。現在、15ヵ月間で6車種のコアモデルを投入する計画を進めており、2012年度にはこのうち「アルティマ」、「パسفアインダー」、「セントラ」の新型車を発売しました。今年度はこれに「ヴァーサ・ノート」と「ローグ」が加わります。またお客さまの期待を常に上回るビジネスを実現するため、日産は米州地域の新たなリーダーを任命しました。この市場でカギを握るのは「適切なクルマを、適切な市場に、適切な価格で」提供することであり、リーダーたちが打ち出した戦略により、インターネットで新車を検索されるお客さまに対して日産車の表示回数を増やす、さらに検索内容からどの市場でどんな車種や装備への需要があるかをより正確に予測するといった施策を進めています。

グローバル全体では、米州市場の2車種*に加え、欧州の「ノート」と「キャシュカイ」、中国の「ティアナ」、アジア地域の「エクストレイル」の新モデルなど、合計で7車種の「グローバル成長モデル」を2013年度中に投入する予定です。さらにダットサンブランドの準備も進めています。30年以上の時を経てダットサンブランドを復活させるにあたり、日産は全く新しいモデルをまず2014年初旬にインド市場へ、続いてインドネシア、ロシア、南アフリカ共和国の3市場へ投入していきます。全ブランドで横断的に販売を伸ばすため、グローバル販売網の拡充にも取り組み、現在の9,100店舗から2013年度末には9,600店舗まで増やす予定です。

*米州市場投入の新型車は合計4車種で、このうち「グローバル成長モデル」は2車種。

このように、日産のファイティング・スピリットはしっかりと燃え続けています。2012年度は予期せぬ逆風にさらされましたが、そこから価値ある教訓を学びました。2013年度の業績強化に向けた対策も特定できしており、日産は来たるチャンスを確実につかみとる態勢を整えています。

2013年7月



カルロス ゴーン

日産自動車株式会社
社長兼最高経営責任者 (CEO)

COOメッセージ



**創立80周年を迎え、さらなる
大きな成長を実現します。**

志賀 俊之
最高執行責任者 (COO)

過去最高のグローバル販売台数を記録

まず、日頃から当社の活動に多大なるご理解とご支援をいただき、当社の成長、発展を支えて下さっているステークホルダーの皆さまに、深く感謝を申し上げたいと思います。

2012年度の当社を取り巻く環境は、欧州での債務危機からの需要の低迷、9月以降の中国の諸島問題における日系メーカー車への影響など、幾多の困難に直面するものでした。しかしながら、最終的にはキャッシュフローを生み出し、バランスシートをさらに健全なものとしました。また、グローバル販売台数は491万台と過去最高を記録することができました。

2008年後半の金融・経済危機から昨年までの間、当社は試練ともいえるさまざまな課題への対応を迫られてきました。まさに、一瞬の気も抜けない荒波の中で、全社一丸となってこの試練に打ち勝ってき

ました。具体的には、原材料・原油価格の高騰に対応する為のコスト削減チャレンジ、円高への抵抗力をつけるための現地化推進と、中期の技術競争力の視点で、日本の「モノづくり」、「マザー工場」を維持するための国内でのさまざまな対策の遂行。2011年の東日本大震災における被災地の復興支援と事業所の復旧、タイ洪水災害、そして2012年中国の諸島問題での対応など、日産の底力が試される中、あらゆる知恵と工夫を考え、迅速に、きめ細かな対策をすべて実行することで、影響を最小限にとどめ、乗り越え、打ち勝つことができたと思っています。

そして、危機に立ち向かう中で多くのことを学び、当社のマネジメント力、個人が考え、やるべきことを着実に遂行する現場力はさらに培われ、より柔軟性を持ち、より筋肉質な企業体質に進化しました。

課題を糧にグローバル市場で飛躍

このような厳しい状況下にあっても、当社は短期的な課題への解決にのみ注力するのではなく、長期的な成長を確実なものとするため、人材、ブランド、商品、技術開発に対して継続した投資を行ってきました。今後も新たな課題と試練が予測されますが、同時に目標達成と新たな成長に向けたチャンスも生まれています。2013年度は、逆風の中で学んだ知恵と経験を生かし、「日産パワー88」の達成に向け、一気呵成に成長軌道にのせる成果を出すことが重要となります。

一方で、ビジネス環境は日々変化し、グローバル規模での競争が熾烈さを増しています。こうした変化に柔軟に対応しつつ、いかに競争力を高め、確実に成長を実現していくのか、私たちは今、まさに持続的な成長に向けて、日産が培ってきた多様性とクロスファンクショナルな企業風土を生かしながら、さまざまなチャレンジに取り組んでいます。

MANAGEMENT MESSAGES

日本市場では軽自動車全体市場の約4割までを占有し、販売台数を安定的に確保するためにますます重要なカテゴリーとなっています。より魅力ある、競争力のある商品を安定的にお客さまにお届けすることが、我々にとって急務であり、その実現のため、三菱自動車と合弁会社「NMKV」を設立し、日産が初めて商品企画から参画した新型軽自動車「デイズ」を6月に発売しました。今後もさらにラインアップの強化を図ることで、市場での存在感を高め、シェア拡大を実現します。

最大市場である中国と米国では、拡販活動を加速させます。中国では3月に発売したニッサンブランドのフラッグシップである新型「ティアナ」の販売が好調に推移しており、小売台数も2012年同期を上回るレベルまで回復しています(2013年4月時点)。米国では市場占有率の向上と利益改善を目指し、商品ラインアップを強化していきます。2013年度は、米国で新型「ローグ」を含む4車種の新型車の発売を行います。また、成長著しい新興国への積極的な投資を通じて、飛躍的な事業プレゼンスの向上を目指しており、現在、ブラジル、メキシコ、タイ、インドネシア、インド、中国で新工場の建設や拡張を進めています。

電気自動車の普及は自動車メーカーとしての責任

2010年12月に発売を開始した100%電気自動車「日産リーフ」は、2013年6月末現在までに累計販売約7万台を達成し、世界のEV市場でリーダーの地位を確保しています。ゼロ・エミッションによる持続可能なモビリティ社会の実現を、自動車メーカーとしての未来への責任と受けとめ、化石燃料を使わず、排出ガスをまったく出さないEVの普及を実現すべく、私たち日産は強い信念と大義を持って挑んでいます。

プレミアム・ラグジュアリーブランドであるインフィニティは最量販セグメントの次期型である「Q50」を世界の主要マーケットに投入し、ブランド力を大幅に引き上げる、大きな成長を実現します。一方で、新興国にお

ける旺盛な需要を牽引する中間層のお客さまに向けて、ダットサンブランドの第一弾を2014年の初旬よりインド、続いてインドネシア、ロシア、そして年末までに南アフリカ共和国に投入していきます。

日産は、世界中のお客さまに革新的で独創的な商品とサービスをお届けするグローバルカンパニーです。また、モノづくり、人づくり、おもてなしを大切とする日本企業の一員です。グローバル企業としての多様性と日本企業としての強みの両方を高い次元で併せ持つことで、日産は日本発のグローバルカンパニーとして業界を牽引することを目指しています。その実現のための基盤が、「日産ウェイ」です。「日産ウェイ」は価値を生み出す全従業員の心構え、行動に帰結し、これが企業文化を創り、さらに企業ブランドとしてお客さまからの普遍的な信頼を得ることにつながります。常に時代を見越したイノベーションを内から起こし、コンスタントに成果を上げていく強靱な組織づくりを目指します。

2013年度は日産にとって大きな節目にあたります。今年12月に、日産自動車は創立80周年を迎えます。脈々と受け継いできた先人の遺産に目を向け、創業の気概を持ち、従業員一人ひとりの意欲の総和とマネジメント力、そして現場力が一体となり、お客さまの期待を超える価値を提供し、社会への貢献を果たし、日産のさらなる大きな成長を実現していきます。皆さまのより一層のご支援を是非、お願い申し上げます。

2013年7月



志賀 俊之

日産自動車株式会社
最高執行責任者(COO)



NISSAN WAY

▶▶ website

「日産ウェイ」に関する詳細は
ウェブサイトをご覧ください

CFOメッセージ

厳しい状況下で前進を遂げた2012年度

中期経営計画「日産パワー88」の2年目となる2012年度は、日産にとって成長の年となりました。しかし一方で、数々の課題もありました。外部環境に起因する課題では、欧州市場の低迷に加え、とりわけ厳しい状況におかれたのが中国事業でした。諸島問題に伴う日中関係の悪化を背景に、販売台数と収益力が顕著に圧迫されました。社内的には、主力の米国市場で生産供給に支障が生じ、同市場で要となる新型「アルティマ」、新型「パスファインダー」の投入に苦戦しました。現在、この問題はすでにほぼ解消しているものの、2012年度の販売実績と収益力に影を落としました。

こうした逆境にもかかわらず、当社は「日産パワー88」の戦略と施策に引き続き注力し、2012年度は堅調な業績を上げることができました。日産のグローバル販売台数は、過去最高の491万4,000台を記録し、財務面では連結売上が前年対比2.3%増の9.6兆円に達しました。営業利益は5,235億円、当期純利益は3,424億円となり、諸島問題の影響に伴う中国事業の収益悪化にもかかわらず、当期純利益は前年度をわずかに上回りました。

自動車事業のフリーキャッシュフローは2,486億円で、堅調な水準となりました。しかもブラジル、メキシコ、ロシア、中国、インド、アセアン諸国など、将来の成長機会が見込める市場で生産能力拡大への投資を続けながら、これだけの水準を確保できたこととなります。安定したフリーキャッシュフローを生み出した結果、バランスシートの強化が進み、自動車事業のキャッシュポジションは過去最高の9,159億円となりました。

日産の中期経営計画は、事業の発展を通じて株主価値を大幅に高められるように策定されています。

ジョセフ ピーター
最高財務責任者 (CFO)



堅調な実績とバランスシートの改善は外部の信用格付機関からも認められており、2012年度中にムーディーズと格付投資情報センター (R&I) によって、日産の格付けが引き上げられました。現在、長期信用格付はそれぞれA3、A+となっています。

2013年度への期待と自信

2013年度のグローバル自動車販売台数は、過去最高をさらに更新し、業界全体で8,100万台を超えると予測しています。日産の販売台数も、中期経営計画の戦略と施策を着実に実行し、製品ラインアップを強化することで、530万台に達すると見込んでいます。

MANAGEMENT MESSAGES

財務管理においては、引き続きコスト効率を確保しながら、世界の成長市場で生産能力増強のための投資を増やしつつ、自動車事業で黒字のフリーキャッシュフローを生み出し、十分な流動性を持つ強固なバランスシートを維持することに注力していきます。下の表は、2013年度通期見通しです。2012年度との比較を容易にするため、このデータ上では中国の合併事業の連結方法を従来通り比例連結ベースとしております。ただし、2013年度からは会計基準の変更により、東京証券取引所に届け出る数値は、中国事業の連結方法を比例連結から持分法適用に変更します。

2013年度業績見通し

(億円)

	12年度実績 (A)	13年度見通し (B)*	増減 (B-A)	対前年比 (B/A)
売上高	96,296	112,000	+15,704	+16.3%
営業利益	5,235	7,000	+1,765	+33.7%
営業利益率	5.4%	6.3%	+0.9%	
経常利益	5,293	6,650	+1,357	+25.6%
当期純利益	3,424	4,200	+776	+22.6%
当期純利益率	3.6%	3.8%	+0.2%	
設備投資	5,245	5,700	+455	+8.7%
対売上高比	5.4%	5.1%	-0.3%	
研究開発費	4,699	5,200	+501	+10.7%
対売上高比	4.9%	4.6%	-0.3%	
想定為替レート	円/ドル	95.0	+12.1	
	円/ユーロ	106.8	+15.2	

* 中国合併会社比例連結ベース

要点を挙げると、中国合併事業の連結方法を従来通りの比例連結とした場合、連結売上高は前年度比16.3%増の11兆2,000億円、営業利益は同33%以上増加して7,000億円、営業利益率は6.3%を見込んでいます。当期純利益は同23%増の4,200億円、当期純利益率は3.8%と予想しています。中国合併事業に対し、新たな会計基準を適用すると、連結売上高でマイナス8,300億円、営業利益がマイナス900億円、経常利益ではマイナス200億円の調整値が発生しますが、純利益は変わりません。

最後になりますが、日産の中期経営計画は、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を生み出すことで、株主価値を大幅に高められるよう策定されています。日産はこの計画を着実に実行し、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まいります。

日産は中期経営計画に自信を持っており、またフリーキャッシュフローの持続的な黒字計上などの見通しを踏まえ、2013年5月に2013年度の配当金を20%引き上げ、1株当たり30円とすることを発表いたしました。

2013年7月



ジョセフピーター

日産自動車株式会社
最高財務責任者(CFO)

中期経営計画について



日産パワー 88



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、お客様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様一人ひとりに、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、6つの戦略を実行し目標達成を目指します。

▶ website

「日産パワー88」の詳細を掲載しています

中期経営計画「日産パワー88」6つの戦略		
1	ブランドパワーの強化	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	セールスパワーの向上	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、しっかりとした販売網を確立し、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、当社はブランドパワーの強化と、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・成長を目指します。

EV関連トピックス



Zero Emission



日産リーフ



スマーナ バッテリー工場

日産自動車は、自動車業界におけるゼロ・エミッションのリーダーとして、電気自動車の普及に取り組んでいます。

世界初の量産型100%電気自動車「日産リーフ」は、世界で最も売れている電気自動車です。2010年12月の発売以来、2013年6月末までのグローバル累計販売台数は約7万台となっています。今後も、車両性能の向上やコスト低減への努力を続けるとともに、充電インフラの整備などにも取り組み、お客さまが安心して電気自動車にお乗りいただける社会の実現を目指します。

当社のゼロ・エミッション事業に関する取り組みの最新情報をご紹介します。

1 「日産リーフ」のマイナーチェンジを実施

2012年11月の日本を皮きりに実施したマイナーチェンジでは、2010年12月の発売以来、初代モデルのお客さまからいただいた、多くのご意見を反映し、改善を行いました。

e-パワートレインの大幅な刷新や回生性能の向上、省電力暖房システムなどの採用、大幅な軽量化の実現などにより電費を改善し、一充電時の航続距離を延長しました。

また、より多くのお客さまに「日産リーフ」にお乗りいただくため、お求めやすい価格のグレードを設定しました。

他にも、各市場で装備の見直しなどを行い、利便性をいっそう向上させています。

2 現地生産の開始

日本の追浜工場(車両)、AESC座間事業所(バッテリー)に続き、米国、英国でも、車両、バッテリーの生産を開始しました。

米国

米国では、テネシー州スマーナ工場で、2013年1月に「日産リーフ」の本格生産を開始しました。

また車両生産に合わせ、2012年12月には、スマーナに米国生産の「日産リーフ」に搭載されるバッテリーの生産工場が稼働しました。この工場では、市場の需要に応じ、「日産リーフ」用バッテリーモジュールを、年間最大20万台分まで生産することが可能です。

欧州

欧州では、2013年3月、英国サンダーランド工場で、「日産リーフ」の生産を開始しました。この英国製「日産リーフ」には、2012年にサンダーランドで稼働を開始したバッテリー工場で生産されるリチウムイオンバッテリーが搭載されています。

3 充電インフラ整備の新組織立ち上げ

2013年4月、充電インフラ整備の新組織を、日本、米国、欧州で立ち上げました。

お客さまが電気自動車の購入を躊躇される理由の一つである「充電インフラの不足」への不安を解消するため、自治体・政府、関連企業との連携による適切な充電ポイントの提案や充電器を安く設置するノウハウの提供など、社内外のパートナーと連携し、充電インフラの早期整備に向けたさまざまな取り組みを行います。

4 電気自動車の新たな価値を提案

「日産リーフ」は、パワーコントロールシステムと組み合わせることにより、同車の24kWhという大容量バッテリーを蓄電池として活用し、家庭に電力を供給することができます。また、電力需要の低い夜間に蓄電した電力を昼間使用することで消費ピーク電力の低減、さらには非常時のバックアップ電源としての活用や、太陽光発電などの再生可能エネルギーの活用にも貢献するものとして期待されます。この「LEAF to Home」システムは、日本ですでに約1,500台以上販売されています(2013年6月末時点)。

本システムは、一般財団法人省エネルギーセンター主催(経済産業省後援)の「省エネ大賞」において、経済産業大臣賞を受賞しました。



サンダーランド バッテリー工場

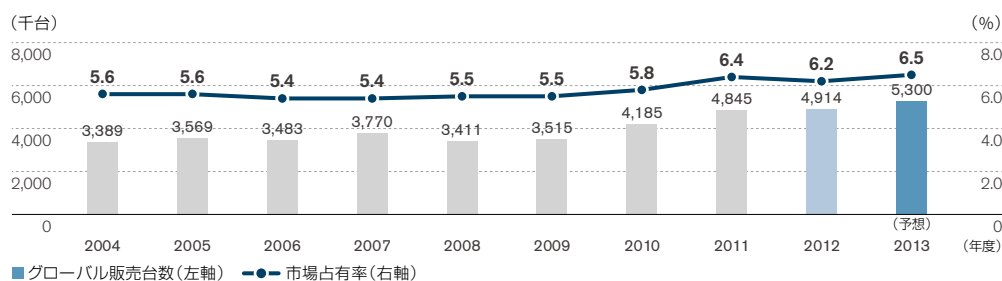


「LEAF to Home」

2012年度 販売実績

2012年度の当社のグローバル販売台数は491万4,000台となり、前年度から1.4%増加しました。グローバルの市場占有率は0.2ポイント減少の6.2%となりました。

グローバル販売台数／市場占有率



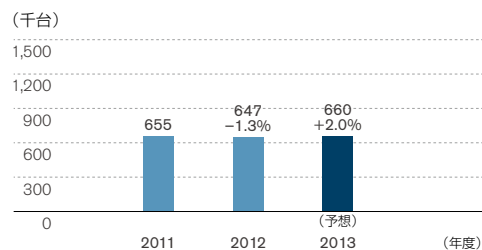
日本

日本国内の全体需要は、前年比9.6%増の521万台となりました。当社の販売台数は前年から1.3%減少し64万7,000台となり、市場占有率は1.4ポイント減の12.4%に留まりました。軽自動車市場への供給不足と、新型「ノート」発売時期がエコカー補助金の終了と重なったことが主な要因です。第4四半期の市場占有率は0.5ポイント増の13.9%となりました。



ノート

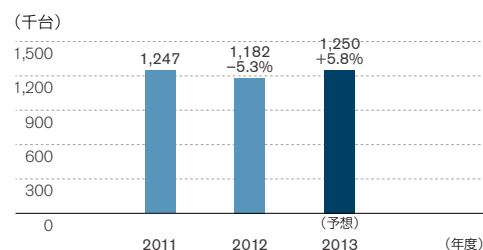
日本の販売台数



中国

中国の全体需要は前年比6.1%増の1,821万台となりました。一方、当社の販売台数は主に諸島問題の影響により、前年比5.3%減の118万2,000台でした。市場占有率は前年比0.8ポイント減の6.5%となりました。

中国の販売台数



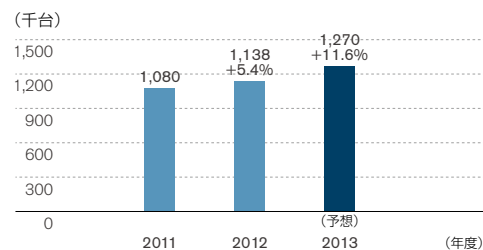
シルフィ

北米

米国の全体需要は前年比11.6%増の1,471万台となりました。当社の販売は前年比5.4%増の113万8,000台に達しました。

メキシコでは、引き続きトップブランドの地位を維持しており、市場占有率は24.8%、販売台数は24万8,000台を記録しました。

米国の販売台数



アルティマ

欧州

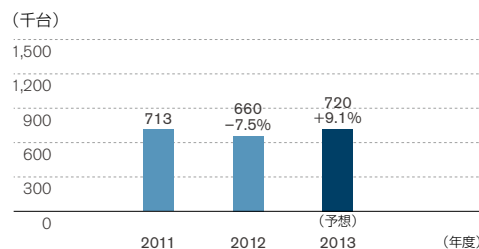
ロシアを含む欧州の全体需要は1,718万台と、6.4%減少しました。当社の販売台数も、市況の影響を受け、7.5%減少し、66万台に留まりました。

長引くユーロ圏の債務危機に加え、インセンティブ競争が主な要因となっています。さらに、当社はこの2年間、新車投入がなかったことも影響しました。こうした厳しい環境にもかかわらず、当社は市場占有率を維持し、3.9%を確保しました。スペイン、イギリス、そしてフランスでは過去最高の市場占有率を記録しました。



キャシュカイ

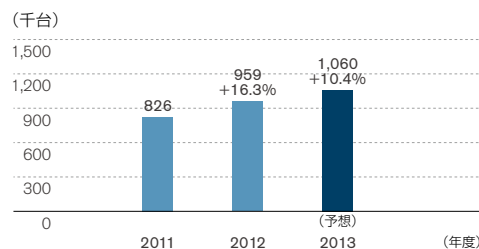
欧州の販売台数



その他市場

アジア、オセアニア、アフリカ、中南米、中東を含むその他市場における当社の販売台数は16.3%増の95万9,000台となりました。当社は、これらの市場の多くの国々で著しい成長を続け、全体需要の倍近くの販売の伸びを記録しました。例えば、タイでは、前年比80.4%増の13万8,000台を達成しました。ブラジルでは18.4%増の9万6,000台、中東では20.8%増の18万4,700台をそれぞれ記録しました。

その他市場の販売台数



マーチ

注目市場「アセアン5」

アセアン地域は中期経営計画「日産パワー88」を進める上で欠かせない地域です。域内に6億人の人口を抱え、経済成長に伴うモータリゼーションは全体需要を確実に押し上げ、今後さらなる成長が期待されています。

日産自動車は「アセアン5*」において、「日産パワー88」期間中に「年間販売台数50万台」、「15%のマーケットシェア」達成を目指し、さまざまな施策を行っています。また、販売需要の高まりに対応すべく、アセアン地域の年間生産能力を35万台から70万台へ引き上げる計画です。その一環として、2014年8月にはタイで第二工場が稼働開始予定となっています。

2012年度の「アセアン5」の販売台数は前年比47.7%増の259,876台となりました。特にタイでは「アルメーラ」が67,168台の販売となり、80.4%増の138,020台となりました。

今後も成長著しいアセアン地域に注目していきます。

* アセアン5: タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムの5カ国



2013年度 販売見通し

2013年度のグローバル全体需要は8,110万台を前提に、「日産パワー88」の戦略を引き続き実行していきます。当社のグローバル販売台数は前年比7.8%増で過去最高の530万台を見込んでおり、グローバル市場占有率は6.5%を想定しています。

2013年度は、「ローグ」と「インフィニティ Q50」を含め、新型車をグローバルに投入していきます。欧州でも「ノート」および「キャシュカイ」をはじめ、積極的に新型車を発売いたします。ダットサンブランド第一弾もその一例で、2014年の初旬にはインド、続いてインドネシア、ロシア、そして2014年末までに南アフリカ共和国に投入していきます。

地域別の販売見通しは以下の通りです。

日本では、2.0%増加の66万台を計画しています。6月には新型軽自動車「デイズ」を発売しました。さらに新型セダンの投入などが予定されています。



デイズ



インフィニティ Q50



ティアナ

中国での販売台数は5.8%増加の125万台を見込んでいます。諸島問題の影響から販売を回復させるために、引き続き努力を行っていきます。新型「ティアナ」をはじめとする日産とヴェヌーシアの新型車が、販売を支えます。

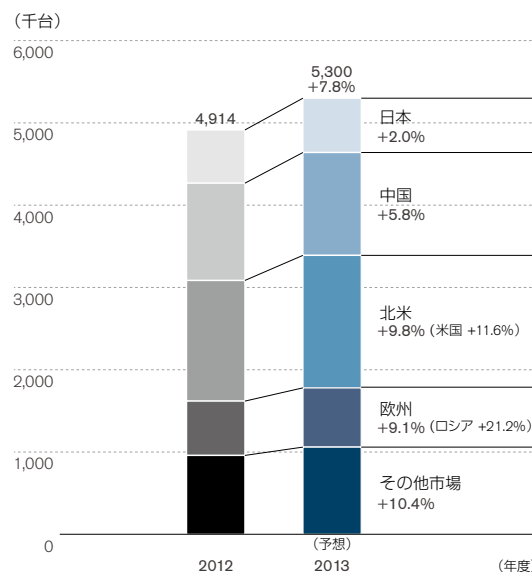
米国での販売台数は前年比11.6%増の127万台を見込んでいます。米国では市場占有率の向上と利益改善を目指し、商品ラインアップを強化しています。2013年度には、「ローグ」と「インフィニティQ50」を含む4車種の新型車の発売を控えています（北米全体では9.8%増加の161万台の販売台数を見込んでいます。）

ロシアを含む欧州では、9.1%増の72万台を計画しています。新型「ノート」や新型「キャシュカイ」が販売を支えます。

その他地域では、10.4%増の106万台を想定しています。

(すべての2013年の見通しは2013年5月10日時点のものです。)

2013年度 販売台数の見通し

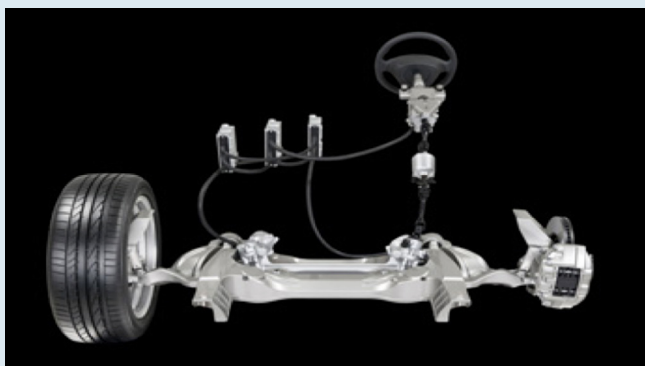


2013年度 新規投入技術

「日産パワー88」の期間である2016年度末までに商品化する予定の90件の新技術のうち、2013年度に商品化される主な技術をご紹介します。

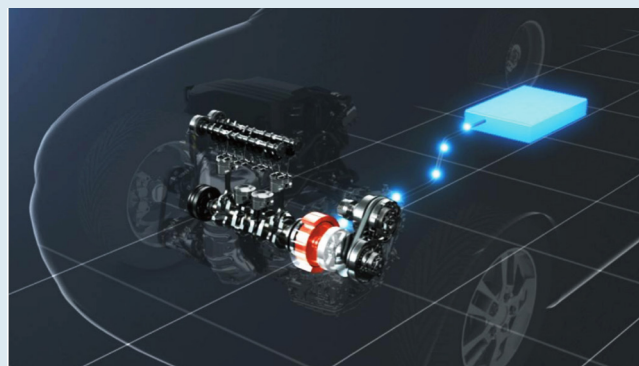
ダイレクト・アダプティブ・ステアリング

ハンドルの動きからドライバーの意図を読み取り、電気信号に置き換えてタイヤを操舵するシステムです。その際、機械的なシステムよりも素早くドライバーの意図を車輪に伝えるとともに、路面からの情報をより早く、分かり易くドライバーにフィードバックすることで、ダイレクト感を向上させています。また、道路上の不要な外乱要因は車両側で制御して遮断することで、必要な情報だけをドライバーに伝えることが可能となります。



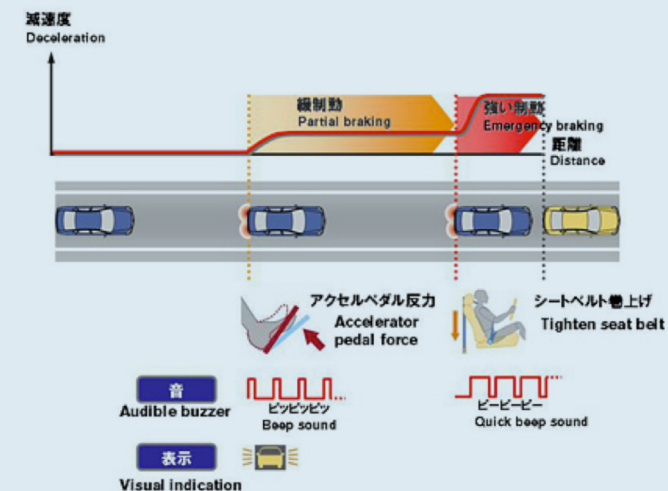
FF専用ハイブリッドシステム

新型CVTに1モーター、2クラッチシステムを内蔵。高効率CVTにダウンサイジングエンジン+モーター、さらにパワーが必要なモデルにはスーパーチャージャーを追加。高出力かつ素早い充放電が可能なリチウムイオンバッテリーと組み合わせることで、パワフルでレスポンスのよい加速を実現しながら、ハイブリッドシステムをかつてないほどに軽量コンパクト化しています。



エマージェンシー・ブレーキ

高感度レーダーセンサーにより前方の車両との距離と相対速度を監視します。ドライバーによる減速操作が必要と判断すると、表示と音で注意を喚起し、ドライバーの減速操作を促すとともに、アクセルペダルを押し戻して滑らかに緩制動を行い、ドライバーの減速操作を支援します。さらに追突の可能性があると判断すると、自動的に強い制動を実施。この際、シートベルトを巻き上げ、たるみを減少させることで、乗員の拘束性も高めています。



2013年度はこれら新技術を含む合計20件の新技術を市場投入いたします。



「日産総合研究所シリコンバレーオフィス」の開設

ルノー・日産アライアンスは2013年2月、米国 カリフォルニア州 シリコンバレーにあるサニーバール市に、総合研究所機能の一部を担う主要海外研究拠点として、「日産総合研究所シリコンバレーオフィス」(Nissan Research Center Silicon Valley, NRC-SV)を開設し、ネットワークに接続したコネクテッド・カーと自動運転車両およびインターフェース技術の研究を進めています。

この自動運転車両の技術は、世界中のお客さまにとって、非常に重要な可能性を持った先進技術です。



2012年度 主な受賞関連情報

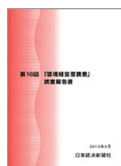
企業関連の受賞

■ ブランドランキング

2012年版インターブランド*1「Best Global Brands 100」ランキングで、過去最高のランク(73位)となりました。



またインターブランドによる環境ブランドランキングの「Best Global Green Brands」では、初めて上位50社にランクインし、21位となりました。(なお、2013年度は5位となり、大きく躍進しています)。



「環境経営度調査」報告書

■ 環境経営度調査

日本経済新聞社による第16回「環境経営度調査」では、自動車部門では1位、製造業部門では2位を獲得しました。

■ ダイバーシティ

ダイバーシティ関連では、東京証券取引所による「なでしこ銘柄」への選出に続き、NPO法人J-WIN*2による「J-WINダイバーシティアワード2013」の「大賞」を受賞、さらに経済産業省が主催する「ダイバーシティ経営企業100選」にも選出されるなど、ダイバーシティ関連で3つの賞を受賞しました。



商品関連の受賞

■ カー・オブ・ザ・イヤー

日本では、新型「ノート」が、「2013年次RJC*3カー・オブ・ザ・イヤー」に輝きました。2012年次の「日産リーフ」に続いての連続受賞です。



NOTE



中国では、自動車メディア連盟により、新型「シルフィ」が「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞、さらに、自主ブランドの「ヴェヌーシアR50」が「最優秀経済車」に選ばれました。

SYLPHY

*1 インターブランド: 1974年にロンドンで設立された世界最大のブランドコンサルティング会社。

*2 J-WIN (ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク): 企業におけるダイバーシティの促進・定着の支援を目的に設立されたNPO法人。

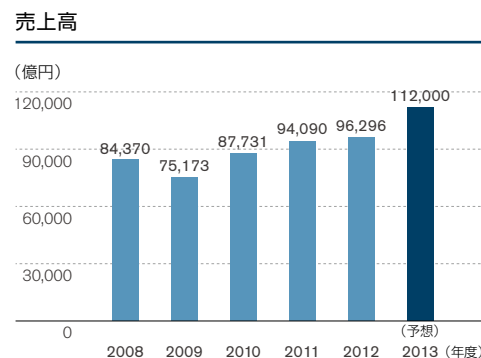
*3 RJC (日本自動車研究者・ジャーナリスト会議): 自動車工学に関する研究者および自動車評論家、自動車ジャーナリストによるNPO法人。

2012年度 財務レビュー

2012年度 財務実績

売上高

2012年度の連結売上高は、前年比2.3%増の9兆6,296億円となりました。

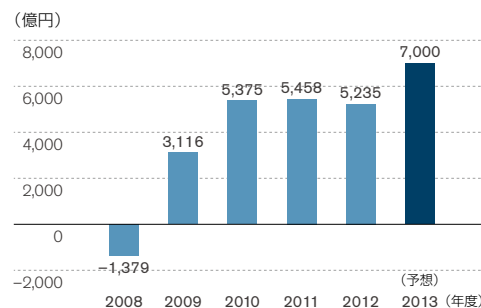


営業利益

2012年度の連結営業利益は、前年比4.1%減の5,235億円となりました。増減の要因は以下の通りです。

- 302億円の為替変動による増益は、主として、米ドルによるものです。
- 原材料価格の低下を含む購買コスト削減は1,904億円の増益要因となりました。
- 台数・車種構成は572億円の減益要因となりました。
- 販売費の増加は535億円の減益要因となりました。
- 研究開発費は370億円増加しました。
- 生産コストは537億円増加しました。
- 販売金融事業は2億円と若干の増益要因となりました。
- 関連会社および日本の販売会社の減益、中古車事業の減益、メキシコ・ブラジルFTAの変更に伴うブラジルの輸入コストの増加など、その他項目は、417億円の減益要因となりました。

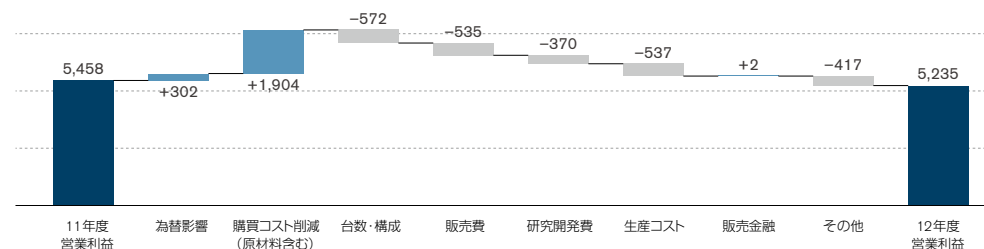
営業利益



* 中国合弁会社比例連結ベース

営業利益増減要因分析

(億円)



当期純利益

営業外損益は、2011年度の107億円の損失に対し、2012年度は58億円の利益となり、165億円改善しました。これは主に、2011年度のデリバティブ損失208億円が、2012年度は64億円となり、144億円改善したことによるものです。その結果、2012年度の連結経常利益は5,293億円となり、2011年度の連結経常利益5,351億円に対し、58億円の減益となりました。

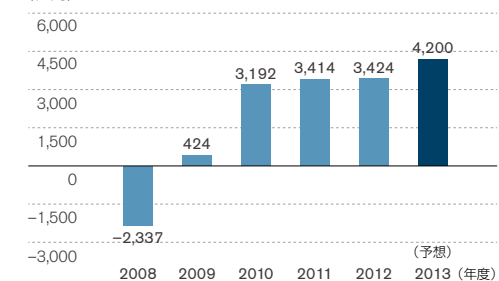
特別損益は、2011年度の58億円の損失に対し、2012年度は126億円の損失となり、68億円悪化しました。これは主に災害による損失299億円の計上がなくなったことなどにより、特別損失が256億円改善した一方で、負ののれん発生益の減少などにより、特別利益が324億円悪化したことによるものです。

法人税等は、1,463億円と2011年度に比べ52億円の減少となりました。また、少数株主利益は、280億円となりました。

上記の結果、当期純利益は、3,424億円と、2011年度に比べ10億円の増益となりました。

当期純利益

(億円)



販売金融部門

販売台数の増加に応じて、2012年度の販売金融事業の総資産は前年度の5兆149億円に比べ25.8%増加し、6兆3,108億円となりました。また、営業利益は前年度の1,401億円に比べ、2012年度は1,461億円となりました。

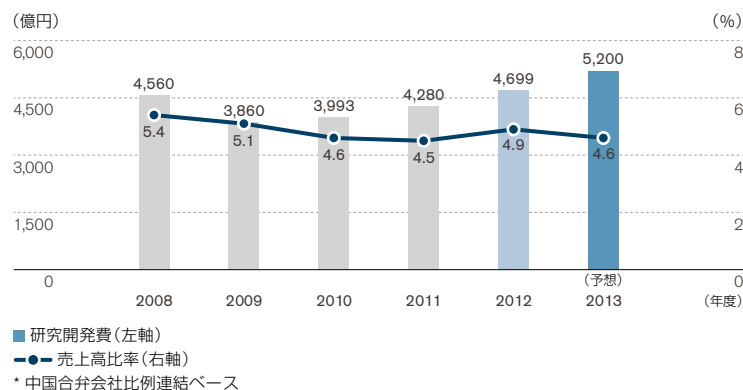
将来への投資

2012年度、設備投資は5,245億円となり、売上高比5.4%となりました。当社は、将来の競争力維持のための投資を行ないました。

2012年度、新技術および新製品開発のための研究開発費は4,699億円となりました。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、広範囲に及び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「日産パワー88」の期間中である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



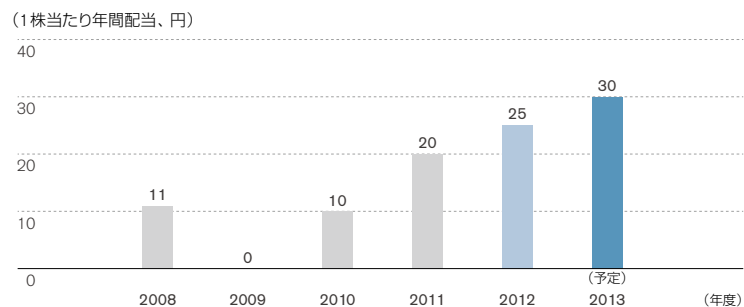
配当

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反映したのもあります。

2012年度の配当金については、期末配当金を1株当たり12.5円とする予定です。年間配当金では、中間配当金12.5円と合わせ、1株当たり25円としました。

2013年度の配当金につきましては、現在の経営状況と今年度のリスクおよび好機を鑑みた上で、年間で30円の配当を実施する予定です。

配当金額



2013年度 業績見通し

2013年度の当社のグローバル販売台数は前年比7.8%増の530万台と、前年に続き、過去最高を見込んでいます。

グローバルな全体需要は前年比2.2%増の8,110万台を前提に、当社のグローバル市場占有率は2012年度の6.2%から6.5%に伸ばす計画です。

以上の見通しに基づき、2013年度の業績予想は、為替前提を1米ドル95円、1ユーロ122円とし、以下の通りとしています。

2013年度連結決算予想(日産試算)

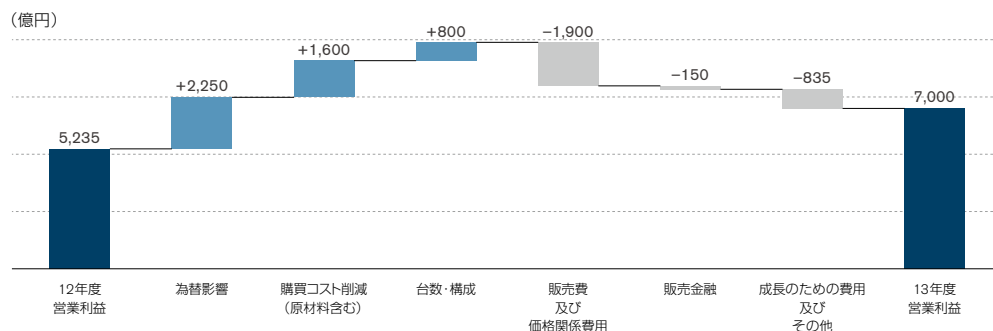
■ 連結売上高	11兆2,000億円
■ 連結営業利益	7,000億円
■ 連結当期純利益	4,200億円

2013年度は386,000台の販売台数増を達成し、「日産パワー88」で掲げる2016年度までに、グローバル市場占有率8%獲得に向かって歩みを進めていきます。

この計画を推進するための研究開発費や設備投資は当社の長期的な成長を支えるものです。

2012年度から2013年度に向けての営業利益の増減分析は以下の通りです。

営業利益増減要因分析(見通し)



* 中国合弁会社比例連結ベース

営業利益の増減要因

- 2,250億円の為替変動による増益は、主として米ドルによるものです。
- 購買コスト削減(原材料含む)は、1,600億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、800億円の増益要因となる見込みです。
- 販売費用の上昇は、1,900億円の減益要因となります。
- 販売金融事業は、150億円の減益要因となります。
- 今後の成長のための投資とその他コストは835億円の減益要因となる見込みです。

2013年度の業績予想においては、IFRS第11号の適用により東風汽車有限公司の連結方法を2012年度までの比例連結から持分法による連結に変更しています。当該連結方法の変更により、売上高や営業利益、経常利益では影響があるものの、当期純利益には影響はありません。

2013年度連結決算予想(東京証券取引所届出ベース)

■ 連結売上高	10兆3,700億円
■ 連結営業利益	6,100億円
■ 連結当期純利益	4,200億円
■ 設備投資	5,200億円
■ 研究開発費	5,080億円

新会計基準(IFRS第11号)の適用により、営業利益は900億円の減益要因となる見込みです。

(すべての2013年度見通しは2013年5月10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 2012年3月31日	当連結会計年度 2013年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	765,423	690,817
受取手形及び売掛金	820,008	712,165
販売金融債権	3,210,342	4,161,925
有価証券	77,476	107,651
商品及び製品	665,262	711,402
仕掛品	153,228	104,259
原材料及び貯蔵品	200,476	309,460
繰延税金資産	266,540	244,133
その他	506,947	608,588
貸倒引当金	△55,630	△53,296
流動資産合計	6,610,072	7,597,104
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	615,921	641,915
機械装置及び運搬具(純額)	1,874,277	2,326,711
土地	649,509	644,656
建設仮勘定	255,333	313,243
その他(純額)	336,206	436,088
有形固定資産合計	3,731,246	4,362,613
無形固定資産	120,114	121,698
投資その他の資産		
投資有価証券	371,259	448,862
長期貸付金	5,617	13,111
繰延税金資産	92,378	103,200
その他	144,605	161,296
貸倒引当金	△3,238	△2,714
投資その他の資産合計	610,621	723,755
固定資産合計	4,461,981	5,208,066
資産合計	11,072,053	12,805,170

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 2012年3月31日	当連結会計年度 2013年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	1,377,254	1,336,234
短期借入金	244,582	519,180
1年内返済予定の長期借入金	822,268	779,881
コマーシャル・ペーパー	38,437	219,453
1年内償還予定の社債	187,198	181,336
リース債務	38,190	32,678
未払費用	660,369	659,970
繰延税金負債	136	116
製品保証引当金	85,535	87,424
その他	691,259	743,973
流動負債合計	4,145,228	4,560,245
固定負債		
社債	584,962	678,585
長期借入金	1,877,997	2,352,450
リース債務	34,584	22,795
繰延税金負債	486,699	555,249
製品保証引当金	100,431	93,519
退職給付引当金	159,369	164,503
役員退職慰労引当金	544	395
その他	232,242	303,436
固定負債合計	3,476,828	4,170,932
負債合計	7,622,056	8,731,177
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	3,009,090	3,254,206
自己株式	△149,542	△149,549
株主資本合計	4,269,832	4,514,941
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	16,979	20,897
繰延ヘッジ損益	△5,108	△8,578
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	△1,121,059	△780,013
その他の包括利益累計額合計	△1,123,133	△781,639
新株予約権	2,415	2,415
少数株主持分	300,883	338,276
純資産合計	3,449,997	4,073,993
負債純資産合計	11,072,053	12,805,170

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 自 2011年4月1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日
売上高	9,409,026	9,629,574
売上原価	7,772,832	8,022,658
売上総利益	1,636,194	1,606,916
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	203,650	229,067
サービス保証料	66,181	55,099
製品保証引当金繰入額	77,278	71,320
販売諸費	141,508	131,660
給料及び手当	333,745	329,771
退職給付費用	24,630	11,855
消耗品費	5,445	4,544
減価償却費	48,718	48,361
貸倒引当金繰入額又は戻入額(△)	△8,127	6,199
のれん償却額	5,251	4,612
その他	192,076	190,884
販売費及び一般管理費合計	1,090,355	1,083,372
営業利益	545,839	523,544
営業外収益		
受取利息	17,174	14,866
受取配当金	5,776	4,846
持分法による投資利益	19,103	11,643
為替差益	14,756	19,388
雑収入	12,343	15,279
営業外収益合計	69,152	66,022
営業外費用		
支払利息	32,892	27,471
退職給付会計基準変更時差異の処理額	10,146	9,947
デリバティブ損失	20,816	6,360
雑支出	16,047	16,468
営業外費用合計	79,901	60,246
経常利益	535,090	529,320

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 自 2011年4月1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日
特別利益		
固定資産売却益	8,716	10,998
投資有価証券売却益	10,643	1,597
負ののれん発生益	24,086	110
退職給付信託設定益	7,048	—
受取保険金	—	1,082
事業譲渡益	—	8,070
その他	5,498	1,753
特別利益合計	55,991	23,610
特別損失		
固定資産売却損	1,924	1,597
固定資産廃棄損	7,106	8,247
減損損失	12,117	12,352
災害による損失	29,867	—
その他	10,738	14,020
特別損失合計	61,752	36,216
税金等調整前当期純利益	529,329	516,714
法人税、住民税及び事業税	115,185	105,659
法人税等調整額	36,321	40,692
法人税等合計	151,506	146,351
少数株主損益調整前当期純利益	377,823	370,363
少数株主利益	36,390	27,917
当期純利益	341,433	342,446

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 2011年4月1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013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	529,329	516,714
減価償却費(リース車両除く固定資産)	364,122	352,376
減価償却費(長期前払費用)	20,852	18,836
減価償却費(リース車両)	195,370	219,155
減損損失	12,117	12,352
災害による損失	8,245	—
退職給付信託設定益	△7,048	—
負ののれん発生益	△24,086	△110
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△23,968	△6,112
リース車両残価損失純増減(△は益)	10,095	12,378
受取利息及び受取配当金	△22,950	△19,712
支払利息	87,890	85,183
固定資産売却損益(△は益)	△6,792	△9,401
固定資産廃棄損	7,106	8,247
投資有価証券売却損益(△は益)	△10,624	△1,564
事業譲渡損益(△は益)	—	△8,070
売上債権の増減額(△は増加)	△89,495	123,816
販売金融債権の増減額(△は増加)	△432,957	△561,046
たな卸資産の増減額(△は増加)	△70,615	10,408
仕入債務の増減額(△は減少)	317,945	△147,345
退職給付会計基準変更時差異の処理額	10,146	9,947
退職給付費用	55,141	30,324
退職給付引当金の取崩による支払額	△62,695	△46,178
その他	△2,051	△33,152
小計	865,077	567,046
利息及び配当金の受取額	23,070	20,143
利息の支払額	△85,398	△87,798
法人税等の支払額	△106,452	△108,494
営業活動によるキャッシュ・フロー	696,297	390,897

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 自 2011年4月1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日
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)	1,597	24
固定資産の取得による支出	△400,623	△526,818
固定資産の売却による収入	27,458	60,255
リース車両の取得による支出	△625,646	△709,995
リース車両の売却による収入	317,211	323,615
長期貸付けによる支出	△4,222	△8,439
長期貸付金の回収による収入	2,2816	239
投資有価証券の取得による支出	△17,340	△34,155
投資有価証券の売却による収入	6,124	2,332
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	15,106
拘束性預金の純増減額(△は増加)	17,336	△14,722
事業譲渡による支出	—	△56,644
その他	△30,301	△7,935
投資活動によるキャッシュ・フロー	△685,053	△957,137
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)	△536,782	377,439
長期借入れによる収入	1,379,490	1,122,914
社債の発行による収入	135,329	242,754
長期借入金の返済による支出	△1,034,056	△952,145
社債の償還による支出	△88,459	△182,877
少数株主からの払込みによる収入	2,606	9,942
自己株式の取得による支出	△9,015	△7
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△81,118	△52,944
配当金の支払額	△62,748	△94,306
少数株主への配当金の支払額	△13,704	△15,143
財務活動によるキャッシュ・フロー	△308,457	455,627
現金及び現金同等物に係る換算差額	△15,630	67,723
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△312,843	△42,890
現金及び現金同等物の期首残高	1,153,453	840,871
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	261	548
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△168
現金及び現金同等物の期末残高	840,871	798,361

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	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
-------------------------------	--	--

(2013年6月25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 ビーター



片桐 隆夫



トレバー マン

執行役員

最高経営責任者 取締役会長 取締役社長 代表取締役 カルロス ゴーン*	副社長 取締役 今津 英敏* 生産 SCM(サプライチェーンマネジメント)	常務執行役員 中村 史郎 川口 均 志津田 篤 山内 康裕 加東 重明 グレッグ ケリー 櫻井 亮 坂本 秀行 大谷 俊明 ヨハンダ ネイシン 浅見 孝雄	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 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 サイモン スプロール 松村 基宏 太田 憲男 ラケッソ コッチャ 長谷川 亨 加藤 顕央 立石 昇 ルー ドゥ プリース トニー レイドン 中畔 邦雄 フェロー 富田 公夫 久村 春芳
最高執行責任者 代表取締役 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 ゼロエミッションビークル企画・戦略 グローバルバッテリービジネスユニット	副社長 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) ビークル 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	最高財務責任者 ジョセフ ビーター* 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 関係会社管理、マリオン事業管理室	
副社長 チーフコンペティティブオフィサー 代表取締役 西川 廣人* 地域:アジア(日本・中国・アセアン・ オセアニア・他アジア地域) 購買 TCSX(トータルカスタマーサティスファクション) ソーシングステアリングコミッティ TdC競争力強化推進	副社長 チーフパフォーマンスオフィサー 取締役 コリン ドッジ* 地域:アメリカス(北中南米)	副社長 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 グローバルダットサンビジネスユニット 日本営業& マーケティング	
副社長 取締役 山下 光彦* 研究・開発	副社長 トレバー マン* 地域:AMIE(アフリカ・中東・インド・欧州)		

*エグゼクティブ・コミッティ・メンバー

(2013年6月25日現在)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス・内部統制への取り組み

日産は、すべての従業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、より強固な情報セキュリティを構築すること、そして、効果的で適切なリスク管理体制をグローバルに整備すること、この3つを基盤にガバナンスを推進しています。世界の各拠点が連携しながら従業員への啓発活動に取り組み、周知徹底を図っています。

2012年度の実績

- 情報セキュリティ研修をグローバルに実施、グローバル本社においては自己評価も実施
- 「安全保障に関する輸出管理」の規程の見直し
- 賄賂防止に関するグローバルポリシーの策定、および教育を実施

今後の取り組み

- コーポレートガバナンス・内部統制をグローバルで強化

内部統制システム・コンプライアンス

CSRを推進するうえで、すべての従業員が高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践することが重要です。日産は世界の各拠点に、コンプライアンス施策を推進す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。

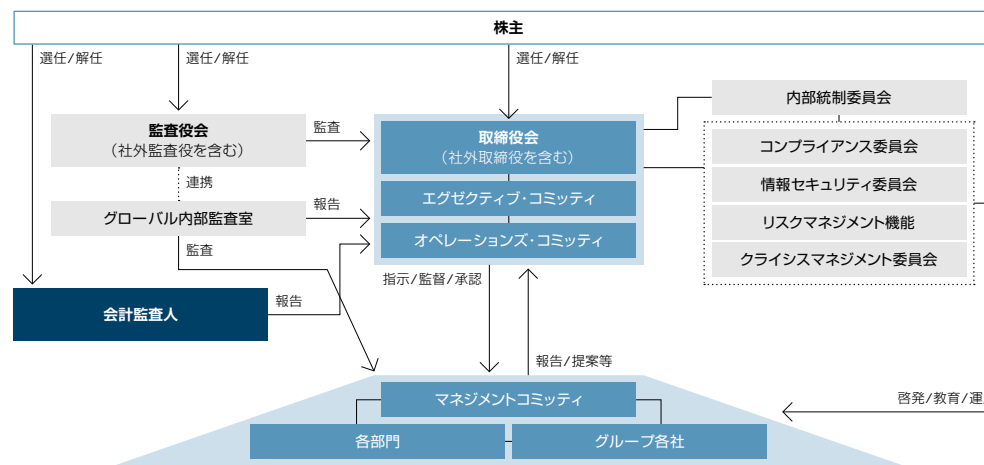
内部統制

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。

また、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。会計監査人からは定期的に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。

日産の内部統制システムの概要



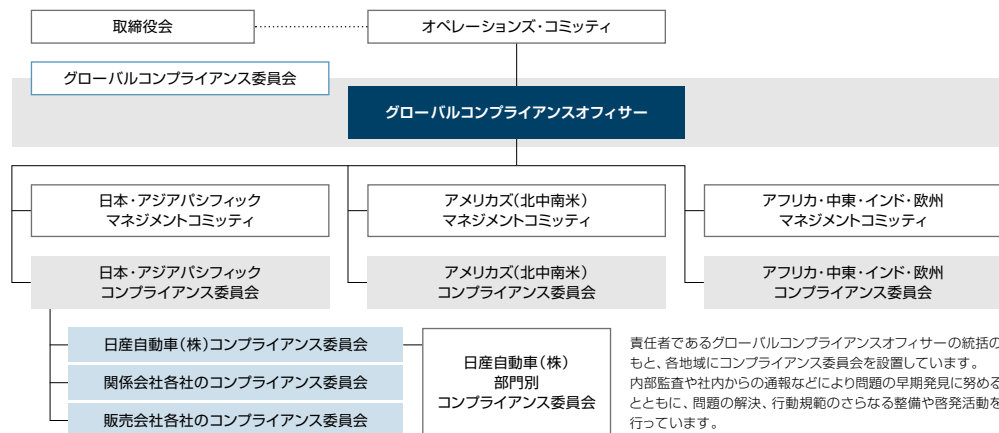
法令順守の枠組み

すべての従業員が高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践することが、日産のCSR推進の基盤です。2001年には、従業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、グループ全社でグローバルに適用しています。

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・啓発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、各地域、拠点が連携しながらコンプライアンスの周知徹底と違法行為の未然防止活動に取り組んでいます。日産グループでは、従業員が行動規範や法律に違反・抵触した場合、厳しく対処しています。

2013年度グローバルコンプライアンス委員会組織



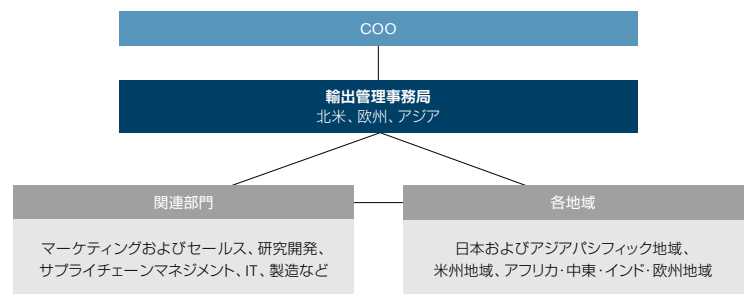
安全保障に関する輸出管理

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。輸出管理業務は、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、技術の拡散防止にも及びます。そのため、日産では日本国法をはじめとする各国法令・規制に基づく輸出管理規程を定め、最高執行責任者(COO)を長とする自主管理体制のもと、規程に沿った管理業務を遂行しています。

具体的には、輸出管理機能部署が監視および取引審査のプロセスを定め、その手続きに従って厳格に実施しています。また内部管理の徹底と改善に向け、輸出管理機能部署と関連部署の連携のもと、従業員教育にも力を入れています。

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



コンプライアンスの徹底

日産では「日産グローバル行動規範」を定め、世界の各拠点にコンプライアンス施策を推進す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、すべての従業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、すべての従業員を対象に「日産行動規範(日本版)～わたしたちの約束～」(2010年10月改定)に関するe-ラーニングまたはVTR教育を行い、受講後には規範順守の誓約書へ署名を求めると、周知徹底を図り、コンプライアンスに対する意識づ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従業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。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。

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」*「グローバル・ソーシャルメディア・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活動に取り組んでいます。

日産グローバル行動規範

信条

私たちは、お客さま・従業員・株主・取引先・地域社会に対し、常に実直・誠実・公正・敬意の姿勢を持って接します。

下記行動規範は、日産グループ(以下日産)に働くすべての従業員に適用されており、従業員一人ひとりにこの行動規範をしっかりと維持・改善していく責任があります。

▶▶ [website](#)

「日産グローバル行動規範」に関する詳細はウェブサイトをご覧ください

グローバル行動規範

- | | |
|---|--|
| <p>① 法律・ルールの遵守
日産の従業員は、事業活動を行うすべての国の法律、すべての会社のルールを遵守します。</p> <p>② 利益相反行為の禁止
従業員が心がけるべき最も重要なことは日産の利益です。会社の利益に反して、行動・活動すること、あるいは情報を使用することは禁じられています。</p> <p>③ 会社資産の保護
日産の従業員は会社のあらゆる資産、資金、情報および知的財産を維持し、保護する責任があります。許可なくこれらを使用または流用することは禁じられています。</p> <p>④ 公平・公正な関係
日産の従業員は取引先(販売会社、部品メーカー、その他の関係先等)と、公平かつ公正な関係を維持していかなければなりません。</p> <p>⑤ 透明性と説明責任の確保
日産の従業員は、株主、お客さま、他の従業員、地域社会等の関係者に対し、企業活動にかかわる情報を、公正性と透明性をもって、適時・適切に開示します。</p> | <p>⑥ 多様性の尊重と機会平等
日産は従業員、取引先、お客さま、および地域社会の多様性を評価・尊重します。また、差別やいやがらせは、どんな形・程度にせよ容認されるべきではありません。</p> <p>⑦ 環境保護
日産の従業員は、製品を開発し、サービスを提供する際、事業目的の範囲内で環境保護を考慮しなければなりません。あわせてリサイクル・省資源・省エネルギーの推進に努めなければなりません。</p> <p>⑧ 実践・報告の義務
日産の従業員は、この行動規範に従い、業務を遂行することを期待されています。また、行動規範の違反を察知した場合には、速やかにその旨を報告する義務を負っています。その際、当該従業員は報復を受けることのないよう保護されます。</p> |
|---|--|

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、従業員や取引先、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。役員および従業員は、相互の人権を尊重し、人種、国籍、性別、宗教、身体の障がい、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、すべての従業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、グローバルに従業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。従業員が意見・質問・要望を会社に直接伝える仕組みを整え、業務や職場の改善をもとより、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。

独立した組織による内部監査

日産は、独立した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。

リスクマネジメント

日産ではリスクを「日産グループの事業目標達成を阻害する要因」と定義しています。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、発生確率を低減し、発生した場合でも、その損害を最小にとどめる努力を続けています。

全社的リスクマネジメントの基本方針と管理体制

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に続き、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。そしてエグゼクティブ・コミッティ(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、各リスクへの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であるCOO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。

日産は現在、中期経営計画「日産パワー88」に取り組んでいます。グローバル市場占有率と営業利益率をともに引き上げるといった意欲的な計画を達成するには、世界各地に展開している工場の生産能力を活用して投資を抑え、何らかのアクシデントが発生し停止した場合でも迅速に復旧させるなど、効率的な生産が不可欠です。

この中期計画をリスクマネジメントの観点からサポートするため、東日本大震災やタイの洪水で得られた貴重な教訓をさらに進化させ、取り組みの範囲をグローバルに、またサプライチェーンにも拡大して対応を進めています。

リスク管理の状況

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、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、グループによるキャッシュフローの創出、または社外からの借入れによって確保しています。2012年度末時点(2013年3月末)で日産の自動車事業における手許資金は7,710億円(2012年3月末時点では7,810億円)となりました。また手許資金に加え、2013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4,800億円となっています。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。方針として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。

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)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、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ため、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、リスク管理規程およびデリバティブ取引に関する業務規程に基づき、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

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。

● 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、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、それらの有価証券の価格変動リスクを負っています。このため株価や債券価格の変動により当社の業績および財務状況に影響が及ぶ可能性があります。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、サプライヤー、販売会社、金融機関などさまざまな地域の数多くの取引先と取引を行っています。世界的な経済危機をきっかけにした倒産のような予期せぬ事態が顕在化した場合、調達側ではライン停止など生産活動への支障、販売先または金融機関の重大な経営破たんは当社グループの業績および財務状況に負の影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、サプライヤー、販売会社、金融機関に対して、入手可能な最新の財務情報をもとに継続的な評価を行うことにより、取引先の信用リスクの度合いを把握しています。

こうしたリスク評価に基づき必要なリスク回避・軽減策を迅速に講じることができ体制をとっています。

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、グローバルな他社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という会議を定期的に開催し、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、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（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

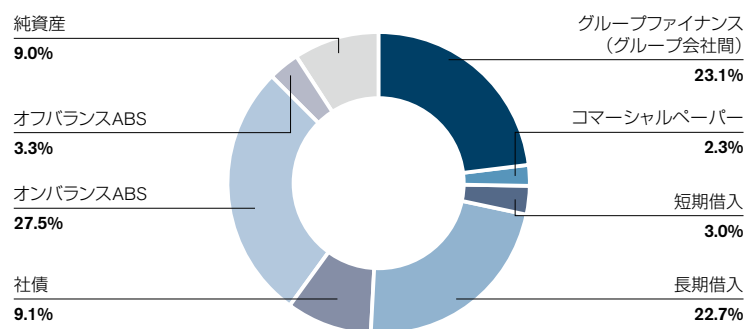
できない状況になったとしても、期限の到来した借入金の返済を問題なく行うことができます。

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。

2013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5,380億円でした。また、日産は担保付の調達（30.8%）と無担保の調達（69.2%）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。2012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（2013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

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、会計方針として毎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。

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。

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. 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、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、下記の対策をとっています。

- ・ 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

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、「MII(お客さまに最も影響のある指標)」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と相関をと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を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への対応がきちんと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、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年度には「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。従来、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していましたが、現在進行中のものの、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。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、化学物質、リサイクルなど、環境や安全にかかわるさまざまな規制による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。日産は、こうした規制に加え社会からの要望にも応えるため、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CO₂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、またルノー・日産アライアンスとして、「ゼロ・エミッションリーダー」となる目標を掲げ、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CO₂排出量の低減を推進しています。特に、ハイブリッドシステムや直噴エンジン、無段変速機（CVT）など、CO₂排出量が少なく燃費性能に優れたクルマを「PURE DRIVE（ピュアドライブ）」と呼び、製品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、環境負荷物質削減に関してグローバルに統一した方針に基づき、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、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、さらにNGOとの連携により危険性の指摘を受けた物質などを自主的に取り上げ、各国の法規を超える水準まで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。

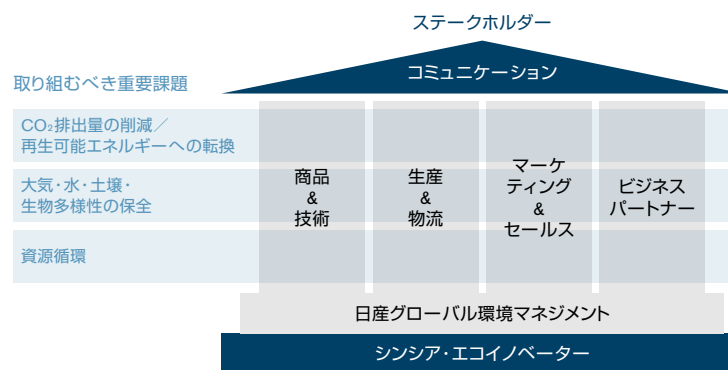
新興国の経済発展に伴う鉱物資源や化石資源の需要が継続して拡大しています。資源の有限性の観点からだけでなく、採掘時に生態系へ及ぼすさまざまな影響からも、省資源化や資源循環を推進しバージンの材料の使用量を削減し、また生態系への影響がより少ない資源を調達することが重要となっています。日産は2016年度までに再生材の使用量を25%に引き上げる目標を掲げ、ライフサイクルに配慮した設計、希少資源の使用量の削減、廃棄物の削減、再生材の採用拡大などを推進しています。

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ました。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。

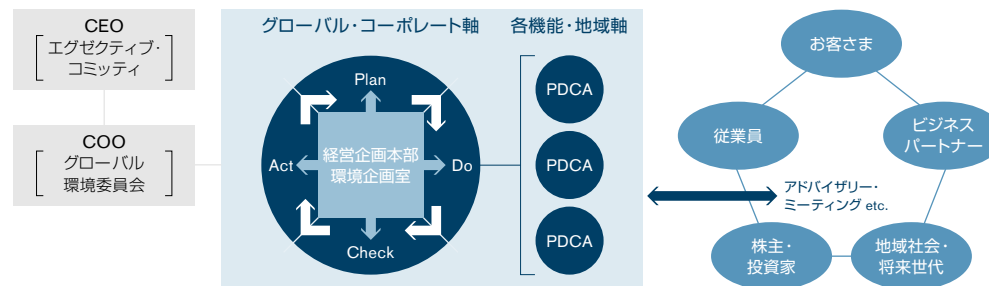
日産とルノーの購買部門は、サプライヤーとの取引上の考え方をまとめた「The Renault-Nissan Purchasing Way」や、「ルノー・日産サプライヤーCSRガイドライン」に基づき、サプライチェーン・マネジメントを行っています。自動車の部品・資材のサプライヤーにおける環境面での取り組み基準を「ニッサン・グリーン調達ガイドライン」として運用しています。2012年度からは、CO₂排出量やエネルギーなどの環境データの報告や環境負荷物質管理、資源循環、節水への対応状況の報告をサプライヤー選定の要件に加え、サプライヤーとともに環境負荷低減を促進しています。

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、全社的な方針やエグゼクティブ・コミッティ(経営会議)への提案内容の決議などを行います。また、経営企画本部環境企画室は各部門・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



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「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。法令・倫理の順守状況は「グローバルコンプライアンス委員会」が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、従業員からの意見・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」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」などの社内規程を整備し、そのような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・啓発活動を継続的に実施することで、コンプライアンス違反の未然防止に取り組み、会社の評判に関するリスクの予防に努めています。

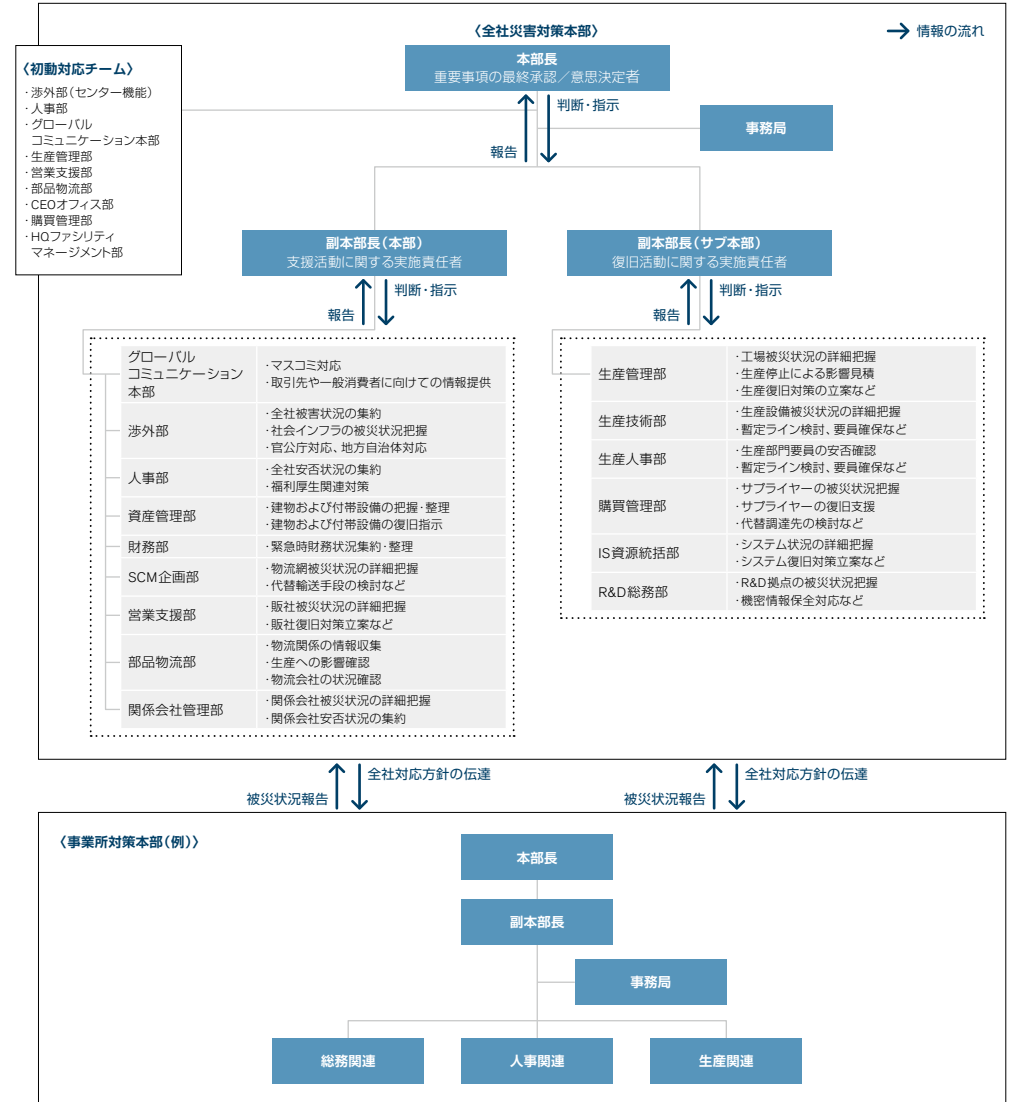
3 事業の継続にかかわるリスク

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働くこととなります。

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、速やかに対応しました。

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、引き続き三連動地震(東海・東南海・南海連動型地震)発災を想定した訓練を行い、前年度の訓練で課題となった、広範囲な物流網の寸断、燃料不足等への対応状況等を確認しました。さらに、今年度は、事前に各部門が自ラリスク想定を行うことにより、地震被害への対応力向上を図りました。

また、グローバルでの事業の拡大に伴い、海外拠点における自然災害への対応力向上が求められる中、各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(年4回)を実施しました。

訓練により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、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。東日本大震災においても、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

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、右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、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に継続的に取り組んでいます。また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も策定し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。

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。日産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、さらに量に関する供給能力の確認・改善支援等の活動を展

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。具体的には従来からある北米・欧州・日本に加えタイ・中国・インドでサプライヤーリスクマネジメント組織を設立し、部品供給リスクを未然に防ぐ体制をグローバルに強化しています。

生産の3要素 リスク要因	人	モノ(購入部品・材料)	設備
自然災害(主に地震)	<ul style="list-style-type: none"> 事務所の耐震工事実施(完了) 地震対策マニュアル整備/避難訓練実施(年1回以上) 	<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) 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した部品輸出業務のBCP策定(2012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(年1回) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 監査結果による設備標準改定
労働災害	<ul style="list-style-type: none"> SES(Safety Evaluation System)によるリスク監査の実施(年1回) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 同左
パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> インフルエンザ対応マニュアルの作成(2009年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先にも同様のマニュアル作成を依頼 	<p>—</p>
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 主要バウトレインの補完生産体制の構築
設備故障	<p>—</p>	<p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> 過去事例の水平展開と予防保全への折り込み 設備標準への折り込み
電力不足	<p>—</p>	<p>—</p>	<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
新興国製の部品採用拡大	<p>—</p>	<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(Gate1-3活動) 主要新興国拠点でのサプライヤーリスクマネジメント組織の設立(2012年度) 	<p>—</p>
その他(高技能者、エキスパートの希薄化)	<ul style="list-style-type: none"> 高技能者育成計画の実施(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) 	<p>—</p>	<p>—</p>

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

2012年度は、前年から継続しているサプライチェーンでの災害対策活動について、主に以下の取り組みを実施しています。

- サプライチェーンの見える化活動の推進(サプライチェーンの状況を調査し、あらかじめ、供給される部品と生産車両とのつながりやリスクの把握を行うことにより、速やかな初動対応につなげる活動)
- サプライヤーBCPの策定状況フォロー
- サプライヤーに対する初動対応プロセスのメンテナンス実施(生産・開発・購買部門で連携し改定)

2. 海外拠点におけるBCP

2012年度は、タイ以外の海外拠点(北米、欧州、中国、インド)に対しても日本での取り組みを紹介し、同様にサプライチェーンにおけるBCPの検討を開始しました。

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、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散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。

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。

- 業務遂行や所有・管理する施設が原因となる偶然な事故による賠償責任(一般賠償責任)

各国の法制度や補償基準も考慮しつつ、グローバルに整合性のとれたカバーの維持と保険料コストの低減を実現するために、グローバルで統一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(一般賠償を除く)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。

情報セキュリティ

日産では、「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、内外の情報漏えい事案などを参考に、情報セキュリティの強化に必要な対策を随時実施しています。また、社内教育も毎年継続的に実施し、周知・定着を図っています。

個人情報保護と情報セキュリティへの取り組み

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程を策定し、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参考に、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。