

コーポレートガバナンス

日産を形づくる哲学としくみ

目指す目標に誠実であること——。それが、日産の信念です。
これは、経営者層と社員、そして日産と社会の間の透明性を保つことを意味します。
明確な目標を掲げ、達成に向けて一丸となり行動するとともに、
どれだけ前進できたかを明らかにし、万一困難に直面した場合には
その解決方法を社内外に広く示していく。
経営の透明性が、日産の潜在能力を最大限に引き出しています。

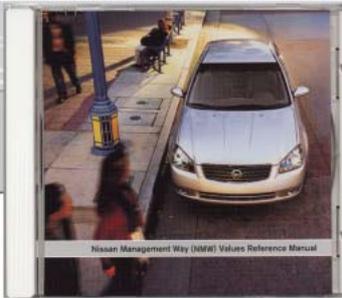
経営の透明性が日産を鍛える 3年先までの経営目標を社内外に公表

日産は、一貫性ある透明性の高いコーポレートガバナンス（企業統治）を重視します。これは、ステークホルダーからの信頼につながると考えます。そのために、まず、明確な目標を打ち出します。2000年度以降に行ってきた経営計画「日産リバイバルプラン」「日産180」、そして2005年度より開始した「日産バリュー

アップ」にも見られるとおり、日産は、早い段階で、常に3年先までの経営目標を社内外のステークホルダーに向けて公約してきました。そして達成状況や実績をできるだけ早く開示しています。目標を明示することは、高い期待をいただくことにつながります。しかし、その目標が達成されなければ批判をも受けることとなります。透明性を保つのはたやすいことではありませんが、これによりむしろ社員の意欲は高まり、また日産自身も鍛えられています。



取締役会メンバー：左から 山下取締役、高橋取締役、志賀取締役、ゴーン取締役共同会長兼社長、小枝取締役共同会長、西川取締役、タバレス取締役（ペラタ取締役、レヴィ取締役は除く）



Nissan Management Way (NMW) Values Reference Manual



「日産マネジメントウェイ バリューズ リファレンス マニュアル」(CD-ROM)

……………日産マネジメントウェイ……………

**健全な意見の衝突が
会社の競争力を強化する
日産独自の経営手法「日産マネジメントウェイ」**

日産には独自の経営手法「日産マネジメントウェイ」があります。これは組織全体の効率性と実効性を高め、経営の質の向上を図る手法です。

「日産マネジメントウェイ」には、いくつかの特徴的な柱があります。その1つが機能や地域や組織を横断した「クロスファンクショナルな活動」です。革新的なアイデアや成功は、孤立した状況からではなく、異文化が融合し、さまざまな経験や知識が集められたクロスファンクショナルな活動によって生まれると、私たちは考えています。当然、意見の衝突も生まれますが、むしろそのような異質な価値観のぶつかり合いこそが、社内外のステークホルダーの期待に応えるための「健全な衝突」となります。互いから学び、そして健全な意見の衝突を乗り越えようと挑戦するとき「ストレッチ」が生まれ、より高い目標を達成することができます。妥協を許さない前進ですが、だからこそ挑戦する意欲がわき、達成が大きな自信となり、好循環が生まれるのです。

「日産マネジメントウェイ」は企業活動の発展にともなって、その内容も進化を遂げ、深みを増していくものです。2004年には、これを「日産マネジメントウェイ

バリューズ リファレンス マニュアル」として明文化し、世界各地の管理職全員に配布しました。これをもとに、世界中の社員における日産マネジメントウェイの共有と浸透を図っています。

クロスファンクショナルチーム……………

全社的な新しい課題に対処するために、クロスファンクショナルチーム (CFT) と呼ばれる 10 程度のチームが常に存在しています。2003 年度から 2004 年度にかけては、2 つのクロスファンクショナルチームが新たに結成されました。1 つが「ダイバーシティ (多様性)」を高めていくための、もう 1 つが時間短縮のプロセスを考案するためのチームです。特に前者は、2004 年にダイバーシティディベロップメントオフィスの設立 (→P27) につながりました。

経営方針に関する社員への意識調査……………

経営の質の向上には、経営者層と社員の相互理解が重要です。そこで日産では、会社の方向性や経営方針の理解度に関する社員への意識調査をグローバルに実施しています。また、直接対話による双方向のコミュニケーションの場も定期的に設けています。

権限委譲基準……………

経営の実効性とスピードの向上を図るために、意思決定における方針、手順、規則を明確化した「権限委譲基準」を設け、全社員で共有しています。



ルノー・メガークーペと日産ムラーノをデザインしたアライアンスポスター



日産テクニカルセンター・ヨーロッパ社 (英国)

アライアンス—目指すべき目標

アライアンス (提携) は、利益ある成長のための戦略を策定し実行することにより、以下3つの目標達成を目指しています。

- | | | |
|---|---|---|
| <p>1. 各地域、各市場セグメントで、製品品質、魅力品質、販売・サービス品質の3分野において、ベスト3に入る自動車グループであるとお客様から認識されること。</p> | <p>2. おのおの得意とする特定の領域で責任あるリーダーシップを発揮し、将来的に重要な技術で、世界のベスト3に入る自動車グループになること。</p> | <p>3. 高い営業利益率を維持し、常に成長することにより、両社の営業利益合計額が、世界の自動車グループの中で、常に3位以内に入る企業グループになること。</p> |
|---|---|---|

ルノーと日産によるアライアンス 独立性を保ちつつ、共に成長する企業提携

1999年3月27日に締結されたルノーと日産の提携は、日本とフランスの企業間で結ばれた初のアライアンスで、互いの企業文化やブランド・アイデンティティを尊重し合うことを基本としています。両社は、利益ある成長と共通利益の追求という共通戦略を掲げています。

アライアンスの運営組織

ルノーと日産が共同かつ株式を折半して所有する統括会社ルノー・日産BV*が、月例の会議であるアライアンスボードを主催しています。アライアンスボードでは、アライアンスの中長期戦略およびグローバルレベルでの共同活動の決定を行います。一方で両社は、おのおの経営会議のもとで日常の事業運営を行い、経営責任の独立性を保っています。

*BVとは、オランダの株式会社。ただし株式は非公開。

世界トップ4自動車グループのひとつ

ルノーと日産をあわせた2004年暦年のグローバル販売実績は、前年同期に対し、8.0%増の5,785,231台となりました。これにより、ルノー・日産のアライアンスは、世界で約9.6%のシェア (日産自動車: 5.5%、ルノー・グループ: 4.1%) を獲得し、世界のトップ4自動車グループのひとつに数えられています。

会社の機関と内部統制システムの状況 「日産グローバル行動規範」を 世界の日産グループで共有

取締役体制については、できる限り少人数とすることにより、経営の効率を高めるよう努めています。また、監査体制については、監査役、内部監査、会計監査人による三様監査を行っています。監査役による監査は、社外監査役を置き、機能の強化を図っています。内部監査は、グループ内組織の内部統制の評価を通じて、自浄作用を高めるとともに、業務プロセスの改善活動をサポートしています。また、グローバル内部監査の責任者を任命し、地域間の連携をとりながら、有効かつ効率的な内部監査に取り組んでいます。

2001年にグローバルコンプライアンス委員会を設置し、全世界の日産グループ全体における法令・倫理遵守の機能を高めるとともに、違法行為や非倫理的行為を未然に防ぐことに努めています。また同年、世界中の日産グループで働く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」として制定しました。そして、この日産グローバル行動規範を補完するために、世界の主要地域においては、それぞれの法令や慣習などを反映した地域ごとの行動規範を設けています。主要地域以外においても、今後順次制定のうえ、導入する予定です。



「日産グローバル行動規範」や「日産行動規範（日本語）～わたしたちの約束～」(左)をもとに、連結各社で作成した行動規範

日本では、日産自動車(株)が従来の行動規範を見直す形で「日産行動規範(日本語)～わたしたちの約束～」を2004年4月に制定。2004年度中は、これに沿った教育を全社員を対象に実施するとともに、一人ひとりの社員が規範を遵守する旨を約束する誓約を交わしています。関係会社、販売会社、部品販売会社においても、それぞれの事業形態にあわせて、日産行動規範に部分的に手を加えた各社版行動規範を導入しています。

日産の北米事業を統括している北米日産会社では、2004年、さまざまな研修の中でも特に、コンプライアンスに関する研修を強化しました。部門ごとに設けた倫理規定に関連する手引書などを活用した研修により、各社員は自身の責任や、日産社員としての心構えを、よりよく理解することができました。なお、従来より米国においては、コンプライアンスに関連した相談事項について、社員は誰でも、自由に匿名で、経営者層や

日産グローバル行動規範

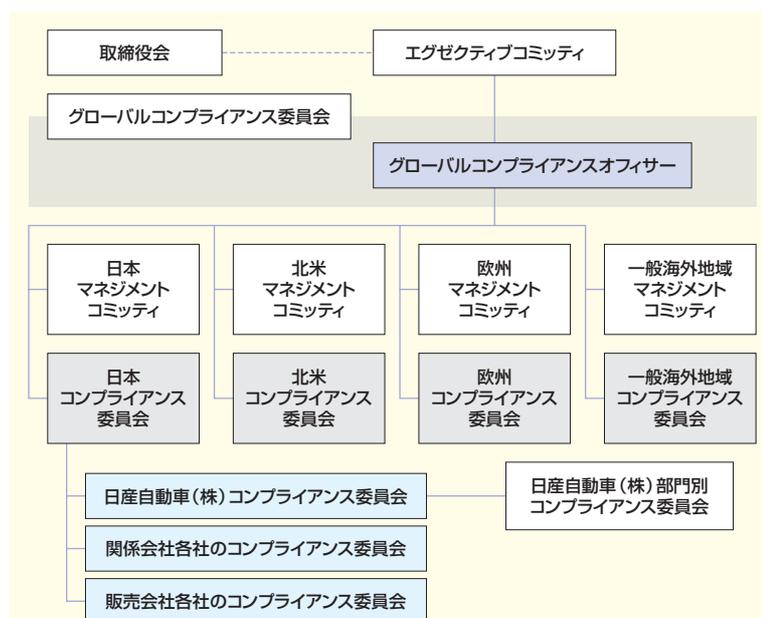
信条

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・敬意の姿勢をもって接します。下記行動規範は、日産グループに働く全ての従業員に適用となります。また、我々一人一人は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。

グローバル行動規範(抜粋)

1. 法律・ルールの遵守
2. 利益相反行為の禁止
3. 会社資産の保護
4. 公平・公正な関係
5. 透明性と説明責任の確保
6. 多様性の尊重と機会平等
7. 環境保護
8. 実践・報告の義務

グローバルコンプライアンス委員会組織



責任者であるグローバルコンプライアンスオフィサーの統括のもと、各地域ごとのコンプライアンス委員会を設置しています。内部監査や社内からの通報などにより問題の早期発見に努めるとともに、問題の解決、行動規範のさらなる整備や啓発活動を行っています。



英国日産自動車製造会社



工場内防火パトロール (日本・九州工場)

イーザーボイスシステム

日産自動車(株)では、同社で働くすべての人を対象に、コンプライアンスに関わる問題、疑問点はもとより、日常業務に対する改善や要望について、現場の声を拾い上げるためのしくみ「イーザーボイス

システム」を2002年より導入しています。社内における自浄作用を高めるためのしくみです。意見や通報したい案件があれば誰でも専用の意見書の投函を通じて、コンプライアンス部門に声を届

けることができます。同部門は、意見書を受理してから1ヵ月以内に、その対応結果について回答することを基本としています。日本の日産グループ各社でも同様のシステムを導入しています。

人事部、法務部、監査室、あるいはコンプライアンス委員会に対して、連絡・通報できる体制としています。欧州では2005年1月より欧州各社で統一の規範を導入しています。またその他の地域においても、個別の行動規範の策定と導入を目指しています。

財務部門内に設置したリスクマネジメントチームは、2004年からグローバルに各機能部署と連携し、業務遂行上のリスクを洗い出し、その頻度と発生時の被害の影響度およびコントロールレベルをもとに、リスクの優先順位をつけました。アクションが必要なリスクに対しては、責任者を任命し、順次、その対策を進めています。

リスクマネジメント 取り組みとその考え方

企業活動を行っている以上、リスクはつきものです。日産はリスクを「目標達成の阻害要因」と定義しています。日産はリスクをいち早く察知し、評価をして、必要な対策を検討、実行することにより、発生する確率と発生した場合の被害の最小化に努めています。そのためには組織の透明性が重要であり、不安な要素を隠すような組織であってはならないと考えます。一方で、リスクを気にするあまり、チャレンジ精神にブレーキがかかることがあってはなりません。リスクは、避けるのではなく、コントロールすることが大切だと考えています。

2005年度からは従来の災害などを中心としたリスクに加え、より戦略的なリスクやビジネスプロセスに関わるリスクにまで対象を拡大します。各機能部署は、責任を持ってそれぞれが抱えるリスクを管理し、報告する一方で、エグゼクティブ コミッティ(最高経営会議)が全社レベルで重要だと判断したリスクを直接モニターするという体制となります。

工場の防火対策

工場における防火対策は、リスクマネジメントの重要な管理項目のひとつです。防火ルールの徹底、消火訓練やパトロールの実施など、重点的な取り組みを行っています。

注記：事業等のリスクについて、P71に詳細を記載しています。



2004年度に日本市場に投入する新型モデル6車種を一斉に披露
(2004年9月2日、横浜「大さん橋ホール」)

SHIFT_ — 変革すること

SHIFT_^{シフト} は単なるタグラインではありません。それは私たち自身が誰で、何をよりどころにしているのかをあらわすものであり、私たちの働き方そのものです。そしてシフトは、私たちが新たな視点に立ち、より良く、より高いレベルの成果を実現するための原動力となっています。シフトは、すべての社員、販売店、そしてサプライヤーが従来のやり方を見直し、より大きな価値を創造していくための挑戦です。日産はすべてをシフトし、シフトしたすべてのことを、より良く、より日産らしくしていきます。