

Performance and Corporate Governance

事業活動報告・コーポレートガバナンス

Governance

長期的な利益ある成長を目指して





「日産バリューアップ」進捗状況・ 2005年度決算概況

さまざまな課題に挑み順調に前進



3ヵ年経営計画「日産バリューアップ」の進捗状況

2005年4月より日産は未来に向けて「日産バリューアップ」に取り組み始めました。この3ヵ年計画は、これまでの「日産リバイバルプラン」や「日産180」と同じく、その目的とする意図が明確で、それを達成しようとする強い決意で進めています。

「日産バリューアップ」では、以下の3つの目標を掲げています。

- 同計画の期間中3ヵ年の各年度においてグローバルな自動車業界の中でトップレベルの営業利益率の維持
- 2008年度においてグローバル販売台数年間420万台の実現
- 同計画期間中平均で投下資本利益率 (ROIC) 20%以上 (手許資金を除く)

また、「日産バリューアップ」では主なブレークスルーとして以下の4つを目指しています。

- インフィニティを、世界で名立たるラグジュアリーブランドにする。
- 小型商用車のプレゼンスをグローバルに強化する。
- リーディング・コンペティティブ・カントリー (競争力のある国々) から、部品、機械、設備、ベンダー・ツーリング (取引先の型、治工具)、サービスを調達する。
- 中国、インド、タイ、ロシア、東欧、湾岸諸国、エジプトなどにおける地理的拡大を強化する。

日産は今後の取り組みの指針となるこの計画に従い、これまで以上に広範なグローバル市場の、より多くのステークホルダーの皆さまに対して、さらなる価値を創造していきます。

日産バリューアップの3つの目標

利益コミットメント

・各年度においてグローバルな自動車業界の中でトップレベルの営業利益率の維持

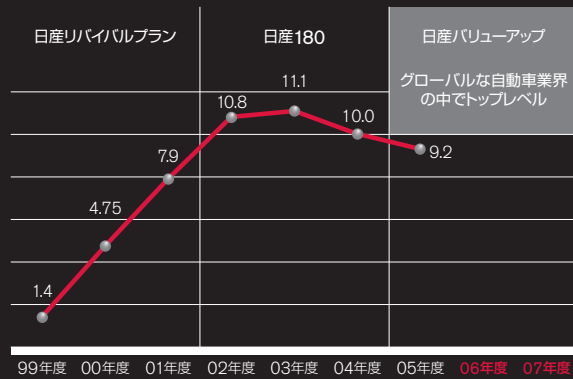
台数コミットメント

・2008年度においてグローバル販売台数年間420万台の実現

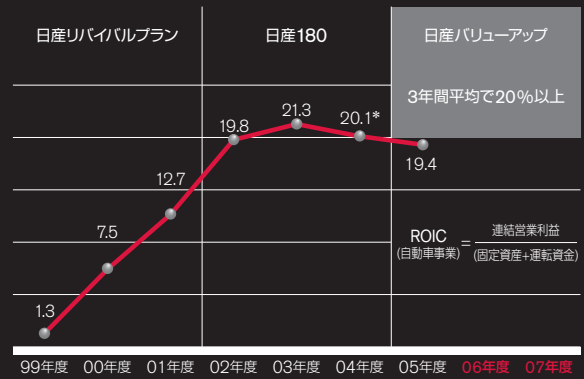
投下資本利益率

・同計画期間中平均で投下資本利益率(ROIC) 20%以上(手許資金を除く)

●連結営業利益率 (%)

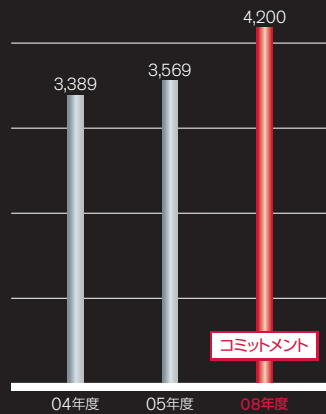


●投下資本利益率：ROIC<自動車事業> (%)

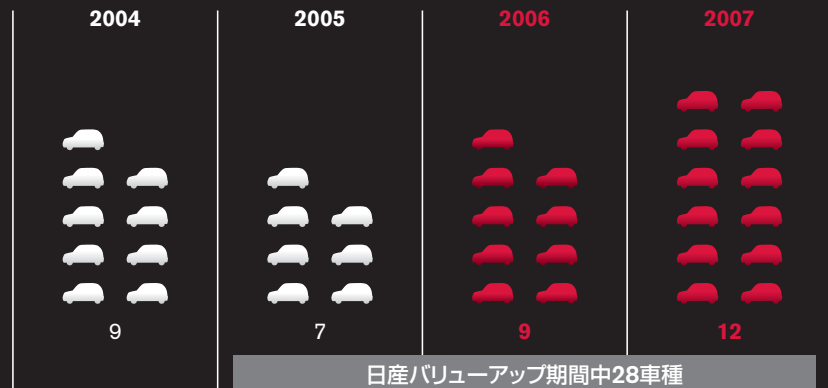


※2004年3月末時点より増加したキャッシュを除外し、損益報告書と同様の連結対象範囲を適用

●グローバル販売台数(千台)



●グローバル新型車投入計画：2005～2007年度(車種)



2005年度 決算概況

2005年度は日産にとって移行期でした。「日産180」の3つのコミットメントを完遂し、完全復活を遂げると同時に、次のステップである長期的な利益ある成長を目的とした「日産バリューアップ」が順調に進んでいます。

また、2005年度は逆風と激動の1年でもありました。原材料価格とエネルギー費の高騰、法規制の強化とともに、金利が大幅に上昇しました。競争激化の中、日産はコストの増加の大半を吸収しなければならず、これが利益を圧迫し成長を減速させる結果となりました。2005年度は「日産バリューアップ」の期間中で、最も新車投入の数が少ない谷間の年でした。

このような状況下、日産はすべての課題に挑みました。そして2005年度、日産は過去最高益とグローバル自動車業界トップレベルの売上高営業利益率を達成しました。

2005年度販売状況：グローバル販売台数は356万9,000台となり、前年比5.3%増となりました。2005年度はグローバルで7車種の新型車を投入しました。

2005年度財務実績：連結売上高は9兆4,283億円となり、前年比9.9%増となりました。為替レートの変動は売上高に対し、3,010億円の増収要因となりました。連結対象範囲の変更は、カルソニックカンセイ(株)などの追加を含め、1,178億円の増収要因となりました。連結営業利益は前年度から1.2%増加し、過去最高の8,718億円、連結売上高営業利益率は9.2%となりました。

2005年度 財務実績

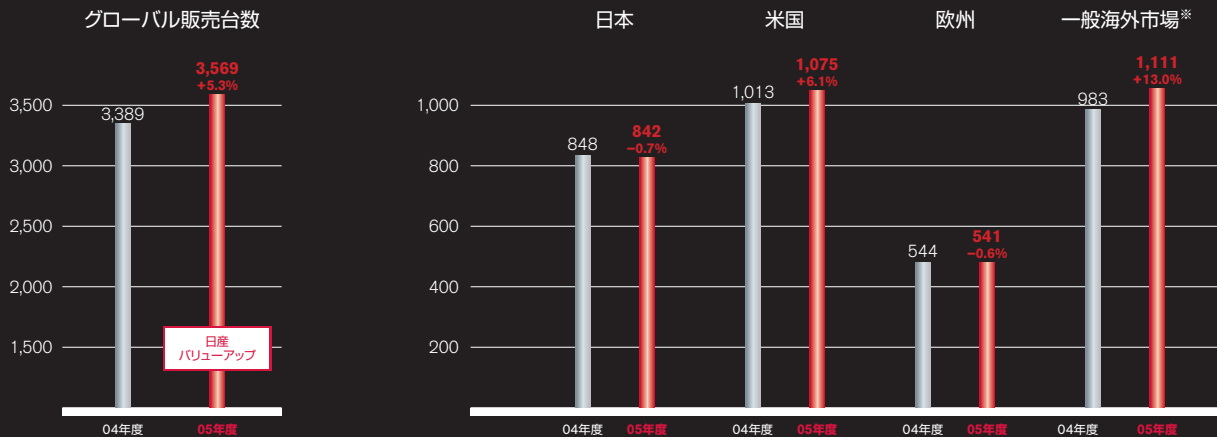
(億円)

	2004年度	2005年度	差異
連結売上高	85,763	94,283	+9.9%
連結営業利益	8,612	8,718	+1.2%
連結売上高営業利益率	10.0%	9.2%	-0.8ポイント
営業外損益	-55	-259	-204
経常利益	8,557	8,459	-1.1%
特別損益	-624	-369	+255
税金等調整前当期純利益	7,933	8,090	+2.0%
法人税等調整額	-2,581	-2,544	+37
法人税率	32.5%	31.4%	-1.1ポイント
少数株主利益	-229	-365	-136
当期純利益	5,123	5,181	+1.1%
設備投資	4,775	4,750	-0.5%
研究開発費	3,981	4,476	+12.4%
減価償却費	2,574	3,071	+19.3%
実質手許資金(自動車事業)	2,058	3,729	+1,671

2005年度 為替レート ¥113.3/\$1
¥136.9/€1

2005年度 販売状況

(千台)



*メキシコ、カナダを含む

コーポレートガバナンス



高い透明性で持続的成長を確かなものに

コーポレートガバナンスの充実、CSR推進において要となる取り組みです。日産がコーポレートガバナンスでとくに重視しているのが経営の透明性です。ステークホルダー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。透明性を保ち続けることがステークホルダーとの信頼関係の基礎であると考えます。

次なる飛躍に向け、洗練された「日産ウェイ」

中核となる考え方は、“The power comes from inside”：
「すべては一人ひとりの意欲から始まる」

日産は異文化共生・多様性（ダイバーシティ）を実現しながら、価値を創出し続ける企業です。この独特の企業文化こそが先進的な自動車メーカーとしての日産の特徴です。日産とルノーのアライアンスという新たな提携形態に基づく独自の相互作用が、グローバル化時代にふさわしい経営哲学や行動、マインドセットを生み出しています。

その中核を成すのが「日産ウェイ」です。日産ウェイは、私たちが復活の過程で実践し、学習した「クロス・ファンクション」や「ストレッチ（伸張）」などからなる日産マネジメントウェイをより高めた日産にとっての新たな経営資産です。2006年度より、すべての日産社員がこの価値に確信を持って行動していきます。基本は、つねにお客さまに焦点を当て、お客さまから出発し、継続的に価値を創出

しながら業績向上を果たす活動を行っていくことです。これらを実行していくうえで、私たちは“The power comes from inside”「すべては一人ひとりの意欲から始まる」という考え方が大切であると考えています。

日産ウェイは、人が中心であり、現場に深く根ざしています。日産ウェイには、5つのマインドセットと5つの行動の価値があります。マインドセットは、「クロス・ファンクショナル、クロス・カルチュラル」「トランスペアレント」「ラーナー」「フルーガル」「コンペティティブ」です。行動の価値は、「モチベート」「コミット&ターゲット」「パフォーマンス」「メジャー」「チャレンジ」です。

多様性を基本とする環境では、成果を出し相手から信頼されることが大切であり、異なる人びとや会社から学び、異なる人びとと連携を深め、革新的な発想を生み出すことが求められます。これらを克服できるからこそ、“The power comes from inside”です。日産は今、日産ウェイをさらに磨いて、一段高い会社になろうとしています。なぜならば、私たちがもっとも大切に思う心“The power comes from inside”が、企業経営だけでなく激変する社会や世界の中で、持続可能で普遍的な価値を提供するものと確信しているからです。

世界トップの自動車メーカー、つまり品質、ブランド力、収益性・業績、環境・人への優しさにおけるリーダー企業になることを目指し、多様性の中から生まれた「日産ウェイ」で、日産はさらなる進化をお客さまとともに遂げることにコミットいたします。



エグゼクティブコミッティ（経営会議）メンバー：
左からレノー常務、山下副社長、
高橋副社長、志賀最高執行責任者、
ゴーン社長兼最高経営責任者、
小枝共同会長、西川副社長、タバレス副社長

各拠点で展開されるコンプライアンス施策 委員会で情報を共有し、経営に反映

コンプライアンス（法令順守）はCSR推進の土台です。日産は2001年に、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」として定め、グローバルに展開しました。同年、これらの順守状況をチェックしながら、法令・倫理順守機能を高め、違法行為や非倫理的行為を未然に防ぐ仕組みとして「グローバルコンプライアンス委員会」を設置。コンプライアンスの施策は、日本、北米・中南米、欧州、一般海外地域といった各拠点に配置された委員会が連携して、グローバルに進めています。

明文化された行動規範は、日産で働くすべての社員が理解し、実際の行動に反映されて初めて意味を持ちます。そのために日産では、周知徹底のための教育を重視しています。北米ではイントラネットを活用して法令を順守するための全社員教育を定期的実施し、欧州では各国共通のコンプライアンス施策のガイドラインを作成しました。また成長著しいアジア、アフリカ、ラテンアメリカなどの一般海外地域でも、コンプライアンスに関するガイドラインを作成。大きく異なる各国の事情を考慮しながら、事業拠点ごと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て、コンプライアンスに対する意識を高めるための各種活動を進めています。

日産グローバル行動規範

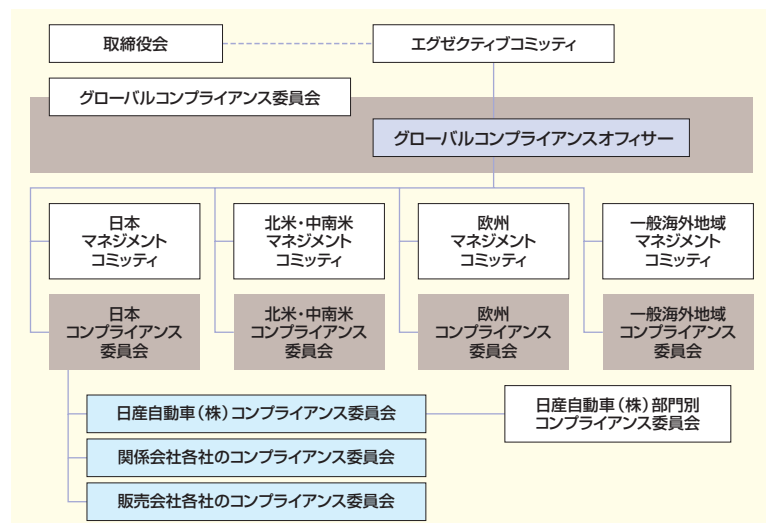
信条

私たちは、お客さま・従業員・株主・取引先・地域社会に対し、つねに実直・誠実・公正・敬意の姿勢を持って接します。下記行動規範は、日産グループに働くすべての従業員に適用となります。また、我々一人ひとり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・ルールの順守
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。



「日産行動規範(日本語版)~わたしたちの約束~」



日本では日産自動車(株)が、2004年に制定した「日産行動規範(日本語版)~わたしたちの約束~」について、全社員がe-ラーニングまたはVTRによる教育を受講し、受講後には規範順守に関する誓約書に署名するなど、社内での周知徹底を図ってきました。日本のグループ会社各社でも、日産自動車(株)が策定した同規範をベースに、各社版行動規範を導入しています。

また、2002年に「イージーボイスシステム」を導入しました。これは社内における自浄作用を高めるための仕組みで、誰でも専用の意見書の投函を通じて、意見・質問・要望を直接窓口部署に届けることができます。この仕組みについても、日本のグループ各社で導入しています。なお、本システムは2006年4月に施行された公益通報者保護法で求められている通報者保護の観点も織り込んでいます。

力の結集、そして成果へ

互いの独自性を保ちつつ、成果を求めて力を結集させる

1999年3月27日に締結されたルノーと日産のアライアンス(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、お互いの企業文化やブランド・アイデンティティを尊重しあ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・ビジョンー目指すべき目標

2004年3月、アライアンス5周年に際し、両社はアライアンスのさらなる飛躍に向けた決意を表明するとともに、両社で共有すべき価値観および理念について再確認しました。

Messages for Our Stakeholders



日産自動車(株)
人事部 報酬・労務グループ
種子島 由子

ことに従うという文化から、なすべきことをきちんと行う文化へ

相次ぐ不祥事を受け、企業に対しては法令や社会的規範を順守した事業活動の遂行が求められています。

日産は、グローバルに事業展開している各拠点、グループ各社と連携を図りながら、コンプライアンス体制強化・各種活動を推進していますが、社内体制や行動規範を整えたとしても、それだけでは完璧ではありません。社員全員が法令順守するためには、私たちのしている仕事に社会に役立っていると実感し、自信と責任を持って活動することが重要だと考えます。そのためには、経営トップが法令順守の認識のもと社員

に対してサステナブルな社会に向けた日産としてのビジョンを伝え、そのための施策を確実に実行することが非常に大切です。

日産のコンプライアンス体制を立ち上げた当初、ゴーンCEOがグローバル全社員に伝えたメッセージ、「ことに従うという文化から、なすべきことをきちんと行う文化へ…」にもあるように、株主の皆さまへなすべきこと、お客さまへなすべきこと、サプライヤーへなすべきこと、そして私たち社員がお互いになすべきことをつねに考えながら、社会から信頼されるコンプライアンス活動を進めていきたいと思っています。



東京で開催された「第3回アライアンス・コンベンション」



アライアンスポスター

アライアンス・ビジョン - 目指すべき姿

ルノーと日産のアライアンスは、2つのグローバル企業同士が株式の相互保有を伴って、下記の特徴を実現した、世界に類のない企業グループである。

- ・ルノーと日産は、一貫した戦略や共通の目標と理念を掲げ、シナジーを成果に結びつけ、ベストプラクティスの共有化を通じて、力を結集して高い成果を目指す。
- ・ルノーと日産は、おのこの個性とブランドを尊重し、それをさらに強化していく。

I アライアンスの行動指針

アライアンスは、相互に信頼し尊敬しあう透明性の高い組織のもとで、以下を実現する。

- ・明確な意思決定による迅速な実行、アカウントビリティ、意欲的な水準の業績を目指す。
- ・両社の強みを相互に活用し、共同組織、CCT(クロス・カンパニー・チーム)、プラットフォームや部品の共通化を通じたシナジーの創出による効率の最大化を図る。

アライアンスは、魅力的な仕事と挑戦する機会を社員に提供することにより、つねに優秀な人財を引きつけ、

グローバルな視野と起業家精神を育成する。

アライアンスは、それぞれの株主にとって魅力的なリターンをもたらし、世界の模範になるような企業統治機構を実践する。

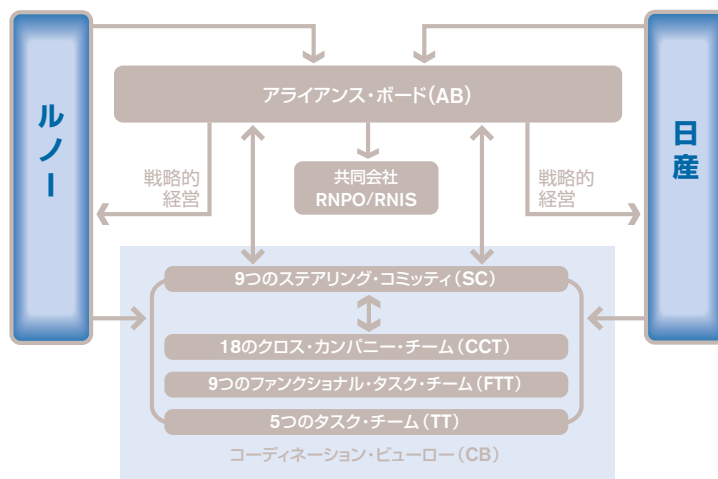
アライアンスは、世界の持続可能な発展、すなわち、環境、社会的責任、経済成長の調和のとれた発展に貢献する。

II 目指すべき目標

アライアンスは、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す。

- 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さまから認識されること。
- 2.おのこ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。
- 3.高い営業利益率を維持し、つね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、つねに3位以内に入る企業グループになること。

アライアンスの新組織



- AB** : アライアンス・ボード (Alliance Board)
アライアンスの中長期的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。
- SC** : ステアリング・コミッティ (Steering Committee)
アライアンス・ボード・ミーティングの議題とすべき重要な課題を提案し、傘下のCCT/FTT/TTの活動を管理し、CCT/FTT/TTが決断を下せない問題を解決します。
- CCT** : クロス・カンパニー・チーム (Cross Company Team)
ルノー・日産間のシナジーの可能性を追求し、共同プロジェクトを企画・提案し、進捗を管理します。
- FTT** : ファンクショナル・タスク・チーム (Functional Task Team)
CCTの活動を支援し、プロセス、標準化、管理、情報ツールなどを含むサポート機能面から、ルノー・日産間のシナジー創出に貢献します。
- TT** : タスク・チーム (Task Team)
特定の課題が発生したときに、解決に向けて取り組みます。
- CB** : コーディネーション・ビューロー (Coordination Bureau)
ルノーはパリに、日産は東京にオフィスを置き、SCやCCT、FTT、TTの活動のサポートと、アライアンス・ボード・ミーティングの準備を行います。



日産で初めて開催された「アライアンス・ランデヴー」

アライアンスの新組織と決定プロセス

2005年秋からスタートしたアライアンスの新組織は、9つのSC、18のCCT、9つのFTT、5つのTT、ルノー・日産サンパチェンシングオーガニゼーション(RNPO)とルノー・日産インフォメーションサービスズ(RNIS)という2つの共同会社で構成されています。SCのリーダーは、ルノーと日産の副社長あるいは常務が担当し、CCT/FTT/TTは原則としてこの9つのSCの傘下に入ります。SCは傘下のCCT/FTT/TTを管理し、CCT/FTT/TTが決断を下せない問題を解決します。また、SCは実務的な課題を扱い、戦略的な課題については、アライアンス・ボード・ミーティング(ABM)で議論、決定されます。

アライアンス・コンベンション

2005年10月に、3回目となる「アライアンス・コンベンション」を東京において開催し、日産とルノーの役員およびSC、CCT、FTT、TTメンバーなど約300名が出席しました。出席者は約10名ずつのチームに分かれ、「提携からの6年間について」「アライアンスの組織と決定プロセス」「アライアンス・ビジョン『目指すべき姿』』という共通議題について、ワークショップ形式で議論を行いました。コンベンションの最後では、3回のワークショップで出された提案・質問について、ゴーンCEOおよび両社役員によるパネルディスカッションを行いました。

アライアンス・ランデヴー

2005年11月、アライアンスに関する情報を社内で共有するイベント「アライアンス・ランデヴー*」を日産で初めて開催し(ルノーは2003年より開催)、会場となった東京本社とテクニカルセンター(神奈川県厚木市)に約400名の社員が集まりました。このランデヴーでは「アライアンスにおけるR&D活動」をテーマに、志賀COOのキックオフメッセージ、ルノーと日産の研究開発担当の役員によるアライアンス活動の報告を行いました。

当日の様子は、日産自動車(株)の日本の多数の拠点に生中継されたほか、ビデオ編集し、世界中の拠点に配信、アライアンスの最新情報をグローバルに共有しました。今後、テーマごとに両社の担当役員が出席し、定期的を実施していく予定です。

*ランデヴー(Rendez-Vous)：フランス語で「会合」「会う約束」

リスクマネジメント体制 考え方と取り組み

日産ではリスクを「事業目的の達成を阻害する要因」と定義しています。リスクが発生する可能性を分析すると同時に、リスクをいち早く察知し、評価して必要な対策を検討・実行することにより、リスクが発生する確率と発生した場合の被害を最少にとどめる努力をしています。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であってはならないと考えます。

日産は、さまざまな観点から日産および日産グループにおけるリスク評価を行い、管理体制や方法について検討を重ねてきました。2004年から財務部門に設置したリスクマネジメントチームが、各グローバル機能と連携し、業務遂行上のリスクを洗い出し、その発生頻度と発生時の被害による影響度、コントロールレベルをもとに、リスクの優先順位づけを行っています。そしてアクションが必要なリスクに関しては管理責任者(担当役員)を指名し、具体的な対策を講じています。2005年度からは、より戦略的なリスクやビジネスプロセスにかかわるリスクにも対象を拡大しました。リスク管理を担当する機能や部署は、その状況をそれぞれのレポートラインにより報告し、エグゼクティブコミッティ(経営会議)のメンバーは、コーポレートレベルで管理すべきリスクを直接モニターしています。

「日産ミーティングウェイ」を策定

日々、数多く開催されている会議は、日常業務はもとより、グローバル、クロスファンクショナルな活動の基盤となるものです。会議の効率と質を高め、アウトプットを向上させるという会議のバリューアップを目指し、日産はグローバルに共通する会議のルール「日産ミーティングウェイ」を策定しました。

「日産ミーティングウェイ」はペーパーレス、移動レス、1ユニット1時間などのルールと、グローバルに統合された共通の「WIN」や「テレビ会議/電話会議」などの推奨ツールを活用して、会議のバリューアップを目指すものです。2005年10月に日産自動車(株)で導入を開始し、北米日産や欧州日産にも順次導入しています。



内部統制システムのモニタリング

取締役会は、会社の業務執行を決議するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。

また、日産では、監査役制度を採用しています。監査役は、取締役会やその他の重要な会議に出席するほか、取締役などから職務状況の聴取などを行い、取締役の職務執行の全般にわたり監査しています。また、監査役は、定期的に会計監査人から、監査計画および監査実施結果の報告を受けるとともに、意見交換を行い、その相当性を判断しています。同様に内部監査部署からも、定期的に報告を受け、監査の参考としています。監査役会では、監査役相互の情報共有を図ることにより、監査機能の充実に努めています。

一方、内部監査部署は、CEO(最高経営責任者)直轄の独立した組織として、日産および日本国内の連結子会社の業務執行に関する監査を実施しています。グローバルでは、各地域の統括会社に設置された内部監査部署が担当して

おり、それらの活動をチーフ・インターナル・オーディット・オフィサー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行っています。

個人情報保護法に対する取り組み

(株)日産フィナンシャルサービスでは
プライバシーマークを取得

日本では2005年4月に個人情報保護法が全面施行されました。日産自動車(株)では、グループ全体で個人情報の適正な管理などの環境整備と、情報保護の意識向上のために社員教育に取り組んでいます。

日本で日産車の販売を金融面からサポートしている(株)日産フィナンシャルサービスでは、金融事業という特性もあり、法律の施行以前から個人情報保護のための取り組みや体制の整備を進めてきました。2005年度末には、個人情報の適切な取り扱いを実施している企業に認定される「プライバシーマーク」を取得しました。

Messages for Our Stakeholders



日産自動車(株)
グローバル・インターナル・オーディット
チーフ・インターナル
オーディット・オフィサー
ピエール スベストル

日産の企業価値を高めること、それが私たちの使命です

内部監査部門は、日産グループ全体のガバナンスや、業務の透明性・効率性を向上させるために内部統制を強化するという役割を担っています。

内部統制はそれ自体が目的ではなく、日産の企業価値を高めるための手段です。私たちは、業務プロセスや情報システム、財務の信頼性、法令順守、不正行為の調査といった各種の監査を通じて、経営課題に対する適切な評価・支援ができるよう日々努めています。こうした業務は、経営基盤の安定やリスク軽減、プロセス改善といった結果がともなってはじめて、その使命が達成されることとなります。

CEO直轄の部署としてグローバルレベルの監査を行うほか、主要な地域にもチームを置き、現場に根ざした監査を実施しています。各チームは、それぞれの独立性を保ちながらも、専門的能力を確保するため、ネットワークを通じて互いのノウハウや知識を共有しています。さらにルノーの内部監査部門とも緊密な連携を図っています。

2005年からは企業リスクに対する管理体制を整備し、責任の所在を明確化するなど、対応を強化しています。これも私たちが日産のサステナビリティに貢献する取り組みのひとつなのです。