

# Integrated Report 2024

統合報告書 2024

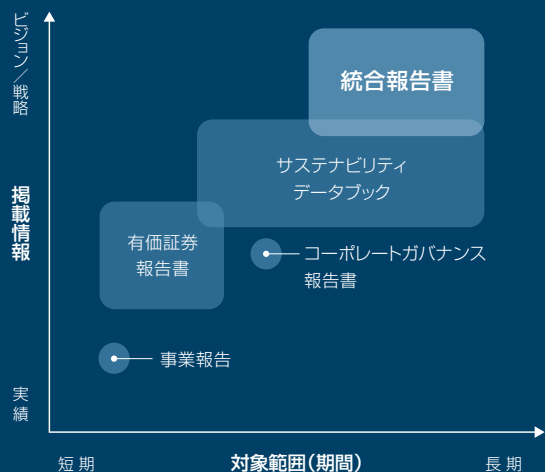
**NISSAN**  
MOTOR CORPORATION



## 発行にあたって

このたび日産は、統合報告書を発行いたしました。現在、発行している「サステナビリティデータブック」で開示するサステナビリティの取り組み・実績のみならず、企業理念や長期ビジョン・戦略、マネジメント、財務情報を統合し、発信することで、当社の経営の方向性と全体像をご理解いただければ幸いです。

私たちを取り巻く事業環境は目まぐるしく変化し、不確実性がますます高まっています。そのような状況において、日産が今後どういった形で事業を展開し、価値を提供していくのか、本報告書を通してステークホルダーの皆さまにお伝えしていきたいと考えています。



### 編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまを対象に発行しています。皆さまとの対話のためのコミュニケーションツールと位置づけ、当社の持続的成長に向けた取り組みを、財務面および非財務面の双方から統合的にお伝えすることを目的としています。編集にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイダンス」や、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。



### 本報告書の対象範囲期間

会計年度である2023年度(2023年4月～2024年3月)を基本とし、該当外のものについては期間を文中に明記しています。

### 本報告書の対象組織

日産自動車株式会社および海外拠点(欧州日産自動車会社、北米日産会社など)を含む日産グループ

### 将来の見通しに関する免責事項

本報告書に記載されている将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいており、リスクと不確実性を含んでいます。従いまして、今後の当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替の変動等により、実際の業績がこれらの記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# Contents

## Overview

### Section: 01

## 日産の価値創造ストーリー

### 1 発行にあたって

### 3 DNA

### 4 価値創造のあゆみ

### 5 パーパス／ミッション

### 6 At a Glance

### 8 CEOメッセージ

#### Business Strategy

### 12 価値創造プロセス

### 13 長期ビジョン Nissan Ambition 2030

### 15 経営計画 The Arc

#### Sustainability

### 25 日産のサステナビリティ

### 27 ニッサン・グリーンプログラム2030(NGP2030)

特集：ライフサイクル全体で目指す  
カーボンニュートラル

特集：サーキュラーエコノミーの実現

### 32 ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)

特集：人財戦略

特集：企業文化改革

### Section: 02

## 価値創造を支えるマネジメント

#### Corporate Governance

### 37 独立社外取締役／取締役会議長メッセージ

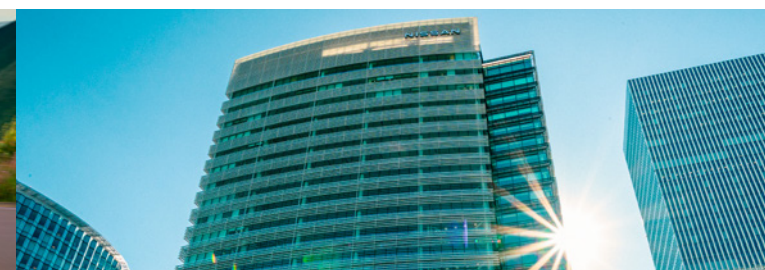
### 38 コーポレートガバナンス

### 41 取締役一覧／スキルマトリックス

## Corporate Data

### 42 11カ年財務サマリー

### 43 会社概要



DNA

# 他のやらぬことを、やる

1930年代初頭、日本の自動車市場を外国車が独占する中、日産自動車は、良質で低価格な国産自動車製造を行う本格的な自動車メーカーとして横浜の地で創業しました。

“他のやらぬことを、やる”。日産の創業者や歴代の従業員たちは、この大胆な精神にインスパイアされ、イノベーションをドライブし続けてきました。

時代を切り拓き、クルマと技術の力により人々の生活を豊かにするような、ワクワクするドライビング体験と革新的な技術を提供してきた日産は、

今、人を中心に据えた人のつながりを強くするテクノロジーのイノベーションを推進しています。

より安全で、よりクリーンで、よりインクルーシブな未来を目指し、モビリティの可能性、社会の可能性を広げ、人々のより豊かな生活の実現に向け挑戦を続けています。

# 価値創造のあゆみ

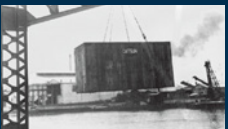
創業期・戦後復興期

## 1933-1957

1933年に創業者である鮎川義介が、当時の自動車市場を独占していた外国車に対抗できる良質・低価格の国産自動車の製造に向けて、自動車製造株式会社(旧社名)を横浜に設立。翌年、日産自動車株式会社(以下、当社)に改称した。横浜工場において、国産自動車として初の量産までを行える一貫生産体制を整え、アジア・中南米などへの輸出も開始した。



日産自動車創立



「ダットサン」の輸出開始

高度成長期

## 1958-1972

国内の道路網が整備され、自家用乗用車の普及が急速に進む中、1966年に当社が発売した「ダットサン サニー1000」は質実剛健なつくり、実用性、経済性が評価され、画期的な製品として社会現象となった。また同年には、プリンス自動車工業と合併し、さらに商品ラインナップを拡充。その後、「技術の日産」として商品企画力・開発力に磨きをかけていく。



乗用車の対米輸出開始



プリンス自動車工業(株)と合併

グローバル展開期

## 1973-1984

1973年のオイルショックを受け、自動車の低燃費化が求められる中、日産では安全・環境技術を強化。米国への輸出が好調の中、1981年に海外市場でのブランド力向上のため輸出ブランド名を「NISSAN」に統一。米国における技術開発拠点や英国での製造会社などを設立し、グローバル生産体制の礎を築いた。



米国日産自動車製造会社設立



輸出車のブランド名を「NISSAN」に統一する方針へ

グローバル発展期

## 1984-1992

日本国内が好景気に沸き、「高級車ブーム」が起こる中、当社は数々の名車や技術を世に送り出した。1990年代に入ると、多様化するニーズに応えた製品開発を積極的に推進。SUV(スポーツ用多目的車)やミニバンといった新たなクルマが販売の中心を担い始め、コンパクトカーの拡販も進んだ。



高級乗用車「ローレル」フルモデルチェンジで先遣装備



ニッサン・ヨーロッパ・テクノロジー・センター社設立

転換期

## 1992-1999

グローバル化の進展などにより、国境を越えた自動車メーカーの合併や業務提携などが相次いだ。当社においてはバブル崩壊後の販売不振のあおりを受け、1990年代後半に経営危機に直面。1999年3月、仏自動車メーカー、ルノーと戦略的な資本提携に踏み切った。



自社製マシン「Nissan R91CP」で初の総合優勝

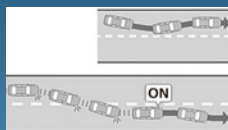


ルノーと資本参加を含むグローバルな提携契約に調印

再生期

## 2000-2007

自動車に対する「環境・安全技術」への要求水準が一段と高まる中、2000年、極超低排出ガス車の「セントラCA」を米国で発売。国内でも2003年に発売した「ブルーバードシルフィ」が日本初の「平成17年基準排出ガス75%低減レベル(SULEV)」に認定されるなど、技術的優位性を発揮した。また、電気自動車(EV)の開発を進め、ノウハウの蓄積にも力を注いだ。



世界初の「レーンキーサポートシステム」をシマに搭載

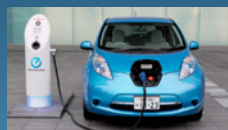


GPEC(グローバル車両生産技術センター)誕生

革新・拡大期

## 2007-2014

環境問題に対する世界的な関心が高まる中、当社は電動車の普及を牽引すべく、グローバル市場へ向けた商品としては世界初となる量産型EV「日産リーフ」を2010年に発売。翌年には「日産リーフ」の駆動用バッテリーから一般住宅へ電力供給するシステムを公開するなど、ゼロエミッションとエネルギーマネジメントの課題にいち早く取り組んだ。



世界初の量産電気自動車「日産リーフ」を発売



4R\*事業に向け、住友商事(株)とフォーアールエナジー株式会社を設立

変革期

## 2015-2023

2020年からの新型コロナウイルス感染拡大による影響で、自動車業界は生産台数が減少するなどの大きな打撃を受けた。その中で、当社は2021年に、電動化を戦略の中核とし、移動と社会の可能性を広げるワクワクするクルマと技術の提供を目指す長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」を発表。「他のやらぬことを、やる」企業として、新たな価値の創造に向けて挑み続けている。



持続的成長に向けた事業構造改革「Nissan NEXT」を発表



長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」を発表

\*再利用、再製品化、再販売、リサイクル

## パーパス/ミッション

### パーパス

# 人々の生活を豊かに。 イノベーションをドライブし続ける。

コーポレートパーパスは、私たちのあらゆる活動の中心となるものです。日産は何のために存在し、どのような役割を果たしていくのか、という問いの答えであり、進むべき方向を明確にする羅針盤のような働きで従業員を結び付けます。社会的な責任を果たすことに全員で挑み、ステークホルダーの皆さまに会社として一貫した価値をお届けします。長年、ビジョンとして日産が描いてきた「人々の生活を豊かにする」ことを軸足に、人々の暮らしや社会に寄り添うパートナーとして、クルマに乗っているときも、乗っていないときも享受できる革新的な価値を提供していきます。

### ミッション

私たち日産は信頼される企業として、  
独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、  
その目に見える価値を、すべてのステークホルダーに提供します。



# At a Glance

2023年度

連結売上高

12兆6,857億円

連結営業利益

5,687億円

親会社株主に帰属する当期純利益

4,266億円

フリーキャッシュフロー\*1

3,230億円

ネットキャッシュ\*1

1兆5,460億円

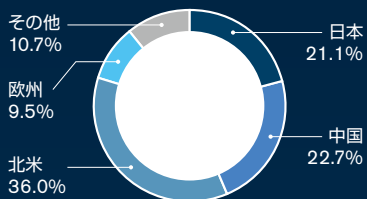
開発費

6,099億円

設備投資費

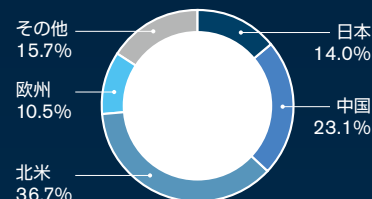
4,861億円

グローバル生産台数\*2



3,430千台

グローバル販売台数\*3 \*4



3,442千台

電動車両の販売台数



507千台

研究開発拠点



15市場

車両生産拠点



13市場 29拠点

グローバル従業員サービススコア



71 pt

連結従業員数



133,580人

女性管理職比率



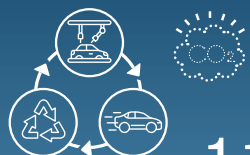
15.9%

日産の従業員の国籍の数



100+

ライフサイクルからの  
CO<sub>2</sub>排出量削減率\*5



-11%

新車からの  
CO<sub>2</sub>排出量削減率\*5



グローバル  
-12% 4地域\*6  
-15%

生産活動からの  
CO<sub>2</sub>排出量削減率\*5



-0.5%

サステナブル  
マテリアル比率



32%

\*1 自動車事業 \*2 台数集約期間は2023年4月から2024年3月までである \*3 台数集約期間は、アジアに含まれる中国、台湾は2023年1月から2023年12月まで、日本、北米、欧州、その他、並びに中国、台湾を除くアジアは2023年4月から2024年3月までである

\*4 中国には合併会社である東風汽車有限公司の販売台数が含まれる \*5 2018年比 \*6 4地域: 日本、米国、欧州、中国

## Section: 01

## 日産の価値創造ストーリー

- 8 CEOメッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 長期ビジョン Nissan Ambition 2030
- 15 経営計画 The Arc
- 25 日産のサステナビリティ
- 27 ニッサン・グリーンプログラム2030  
(NGP2030)
  - 特集： ライフサイクル全体で目指す  
カーボンニュートラル
  - 特集： サークュラーエコノミーの実現
- 32 ニッサン・ソーシャルプログラム2030  
(NSP2030)
  - 特集： 人財戦略
  - 特集： 企業文化改革





## CEOメッセージ

# 私が先頭に立ち 日産の変革をリードします。

## 内田 誠

取締役

代表執行役社長兼最高経営責任者

当社は3月7日に下請法に関連して公正取引委員会より勧告を受けました。本勧告により、当社活動に関わる方々だけでなく、広く関係各署に多大なご迷惑をおかけしましたこと、お詫び申し上げます。私たちはこのことを大変重く受けとめ、パートナーからの信頼を回復するための取り組みを進めています。割戻金制度の撤廃やお取引先専用ホットラインの開設、そしてお取引先へ足を運び、困りごとや要望をうかがう新しい部署も設置しました。重要なことは仕組みを導入するだけでなく、そこに血を通わせることです。その先頭に立つのは、私を含む経営陣です。強い責任感と覚悟を持って、社内プロセス、企業風土の改革を率先して進めていくことをお約束します。

具体的な取り組みについては、サステナビリティデータブックをご覧ください。

[https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2024/ASSETS/PDF/DB24\\_J\\_All.pdf#page=119](https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2024/ASSETS/PDF/DB24_J_All.pdf#page=119)



## CEOメッセージ

日産は、持続可能な未来に向けた取り組みをまとめた統合報告書を発行しました。

私たちはサステナビリティを事業戦略の中核に据え、より持続可能な世界の実現に向けた意思決定と行動の指針としています。

### 新しい時代に求められる新しい考え方へ

日産は、長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」の実現に向け、グローバルプレイヤーとして、世界中のお客さまにワクワクするモビリティを通じて、移動の可能性と社会の可能性を広げることを目指しています。

現在、自動車業界は100年に一度の大変革期の中にあり、地球温暖化による環境問題、さらには世界各地の地政学的な問題など、さまざまなリスクにも直面しています。多くの国や地域でカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みが進められていますが、その内容やスピードは異なり、電気自動車へ移行するペースも一定ではありません。また、中国OEMやEV専門メーカーの台頭に見られるように市場は激しく急速に変化し続け、お客さまのニーズもますます多様化しています。かつては、グローバルで共通のビジネスモデルを構築し、各市場に適用していました。しかし、このやり方は、もはや通用しません。各市場での変化に柔軟かつ迅速に対応しなければなりません。そのためには、企画から開発、生産、販売にいたるまで、仕事のやり方や考え方を変革していく必要があります。

### コーポレートパーパスと企業文化改革

従業員が失敗を恐れず挑戦し、本来の力を十分に発揮できる環境を整えるためには、企業の文化を改革することが必要と考え、2019年にCEO直轄の「コーポレートカルチャー改革部」を設立し、企業文化改革に着手しました。

会社の存在意義や目指す方向性を明確に示すため、日産のコーポレートパーパスを「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける」と定め、私たちの行動指針である「日産ウェイ」においても、コアとなる価値を再定義しました。

さらに、日産のリーダーに求められる行動をまとめた「日産リーダーシップウェイ」と、働きやすい環境づくりの方針を定めた「Our Promise」を策定し、「日産ウェイ」と合わせて「Our Nissan」と定義しました。これによって、従業員一人ひとりがモビリティの未来を見据えて、柔軟かつ迅速に取り組み、会社と従業員がともに成長し続ける企業文化を醸成したいと考えています。

### 販売の質を向上

企業文化改革と並行して、私たちは事業構造改革も推進してきました。「Nissan NEXT」(2020-2023年度)を通じて、過去の拡大成長戦略から大きく転換し、事業の最適化、選択と集中、将来に向けた戦略的投資に取り組みました。

会社を成長軌道へと戻し、次の10年に備えるため、事業構造を再編し、各地域で販売の質を向上させ、生産能力と商品ラインアップをそれぞれ約20%削減し、最適化しました。また、12車種の新車を投入し、EVラインアップの充実やe-POWERのセグメント拡大を推進しました。そしてNissan NEXTの成果として、収益性は大幅に改善し、2021年度に黒字転換を果たすことができました。

## CEOメッセージ

### 長期ビジョン達成への架け橋「The Arc」

「Nissan NEXT」の取り組みを基盤として、長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」の実現へ向けた「架け橋」となるのが、新たに発表した経営計画「The Arc」です。本計画を通じて、各メーカーによる開発競争の激化の中においても新たな価値を創造し、競争力を強化することで、持続的な成長と収益性の確保を目指していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けては、市場やお客さまのニーズにあわせて電動化を推進し、EVやPHEV、e-POWER搭載車のラインナップを拡充していきます。また、ICE(内燃機関)モデルの60%を刷新し、バランスの取れた商品ポートフォリオを構築し、多様なお客さまの要望に応えていきます。さらに、EVの競争力を強化するため、次世代EVのコストを30%削減(現行日産アリア比)し、2030年度までにICE車と同等のコストを実現することを目指します。

この高い目標を達成するためには、これまでの開発や生産手法の在り方を変える必要があります。例えば、ひとつの柔軟なプラットフォームを5つのファミリーモデルで共有し、各モデルの独自性や魅力を確保しながら、アッパーボディのパーツまで共通化する開発を行います。また、次世代EVの生産を可能にする新たな生産方式を導入し、大幅な自動化の

実現により、台あたりの生産時間を20%短縮します。

こうした取り組みを進める上で、ビジネスパートナーであるサプライヤーとの協業を発展させることが、より一層重要となります。共に成長するためにサプライヤーと対等なパートナーシップを築き、水平分業を進化させ、プロセスのより早い段階から参加いただくことで、企画・開発を共同で行います。また、これまで10年以上にわたってEVやバッテリーの開発、販売、リサイクルに取り組んできたことも、日産の大きな強みとなっています。私たちはEVを活用して社会に貢献し、EVならではの新しい価値を創造してきました。今後も市場や用途にあわせた多様な電動車、全固体電池開発、再生可能エネルギー供給のエコシステム構築などさまざまな面でイノベーションを提供することで、グローバルにEV市場をリードしていきたいと考えています。

安全性については、「セーフティ・シールド」コンセプトに基づき、20年以上にわたって運転支援技術を進化させ続けています。日産独自のプロパイロットは、ドライバーにより安心して疲労の少ないドライビングを提供します。2027年度には、ドア・ツー・ドアの自動運転技術を搭載した次世代プロパイロットを投入する予定です。2030年度には、アクティブセーフティとAI技術を融合させることで、究極のゴールであるゼロフェイタリティへさらに近づくことを目指します。

### 多様なパートナーシップを活用

スピーディかつ効率的に各市場での競争力を高め、持続的に成長するためには、パートナーシップの活用が欠かせません。これにより、コアとなる商品、技術、市場にリソースを集中することができます。

その点で、ルノー・三菱自動車とのアライアンスは今後も大きな強みとなります。昨年、アライアンスは1つの大きな節目を迎えました。これは急速に変化する事業環境に対し、各社が柔軟かつ機敏に対応できるための進化であり、日産の成長を大きく後押しするものです。現在、複数のプロジェクトが進行していますが、今後も各社の強みを生かしながら、新たな成長機会を追求していきます。

市場の分断化は世界中で進んでおり、変化のスピードはそれぞれ異なります。こうした状況に対処するためには、各市場、各領域で、強みをもつ最適なパートナーとタッグを組みながら、変化に対応していく必要があります。

三菱商事との共同事業やホンダとの戦略的パートナーシップの検討はその一例であり、今後もそれぞれの強みを生かした新たな協業の形を検討していきます。

## CEOメッセージ

### よりクリーンで、安全で、インクルーシブな 世界の実現に向けて

私たちは環境課題に対する包括的な取り組みである「ニッサン・グリーンプログラム」に2002年から取り組み、2023年には第5世代となる「ニッサン・グリーンプログラム2030

(NGP2030)」を開始しました。あわせて、人を中心とした企業になることを目指し、社会性の取り組みをさらに推進するプログラム「ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)」を策定しました。この2つのプログラムを「The Arc」の土台と位置付け、企業としての責任を果たしながら日産らしさを追求し、社会とともに成長していきたいと考えています。

ダイバーシティ(多様性)は、イノベーションを生み出す上で重要な役割を果たしており、大きな強みとなっています。従業員のイノベティブな発想こそが、私たちをさらに前進させるのだと確信しています。

今後も日産が日産らしくあり続けるために、伝統や強み、DNAである「他のやらぬことを、やる」をしっかりと継承していきます。そして、社会に必要とされる企業であり続けるために、私が先頭に立って変革をリードしていきます。「Nissan Ambition 2030」の実現に向け、「The Arc」を着実に実行することで、革新と新たな価値の創造に取り組み、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えしていきます。

2024年7月

内田誠



# 価値創造プロセス

## コーポレートパーパス

# 人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける

よりクリーンで、安全、よりインクルーシブな世界へ



\*1 現行日産アリア比  
\*2 A/S: Active Safety

長期ビジョン

# Nissan Ambition 2030



共に切り拓く  
モビリティとその先へ

日産は、事業構造改革計画「Nissan NEXT」を着実に進展させ、事業の再生から未来の創造へとギアをシフトするべく、2021年11月に長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」を発表しました。

「Nissan Ambition 2030」は、日産に対する期待やニーズ、あるいは世界の潮流を踏まえた上で、日産が10年先を見据え、真にサステナブルな企業を目指すための宣言です。本ビジョンの策定にあたっては、日産のお客さまをはじめ、サプライヤーや販売会社、

従業員、株主などさまざまなステークホルダーの皆さまから広く意見を募り、日産に対する期待や課題提起をいただきました。その後社外取締役を含めた多くのメンバーによる議論を重ね、日産の存在意義を示すコーポレートパーパス「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける」を実現する指針となるよう、形作りました。日産はイノベーションを加速し、お客さまや社会から必要とされる企業への変革を続けています。

## 3つの重点取り組み

よりクリーンで、安全で、インクルーシブな、誰もが共生できる世界の実現を推進していくために、日産は次の3つの重点分野に注力しています。これらの重点分野に取り組むことで、人々の移動の可能性と、社会の可能性を広げていきます。

### 1 電動化を推進し、多様な選択肢と体験を提供

段階的に投資を増加し、車両の電動化と技術革新をさらに加速させます。2030年度までに、すべてのセグメントをカバーする、34車種の新型電動車(EV)を導入し、グローバルにおいて、電動車のモデルミックス(車種構成)を60%以上とすることを目指しています。

### 2 より多くの人の自由な移動を実現するモビリティの革新

バックグラウンドや場所などの制約を超え、モビリティをすべての人にとって、より身近で革新的なものにします。

### 3 モビリティとその先に向けたグローバルなエコシステムを構築

モビリティを活用することで、誰もがどこでも利用でき、持続可能で公平な交通ソリューションを支える、グローバルなエコシステムの構築を目指します。

## コーポレートパーパス

人々の生活を豊かに。  
イノベーションをドライブし続ける。



## 3つの重点取り組み

### 1 電動化を推進し、多様な選択肢と体験を提供

#### ■ 電動車ラインナップの拡充

2030年度までに、多種多様な電動車を提供することで、社会の電動車普及を促進し、脱炭素化の実現に貢献します。



\*2024年3月発表の経営計画「The Arc」にて数値を更新しています

### 2 より多くの人の自由な移動を実現するモビリティの革新

#### ■ 運転支援技術の進化

運転支援技術「プロパイロット」やコネクテッドカーシステムなどの新たなテクノロジーに一層の投資を行うことで、より安全で、効率的で、パーソナライズされたモビリティソリューションを創造します。

2027年度までに	ドア・ツー・ドアの自動運転技術を搭載した次世代プロパイロットを投入
2030年度までに	アクティブセーフティとAI技術を融合させたシステムで、ゼロフェイタリティの目標へさらに近づくことを目指す

#### ■ 全固体電池(ASSB)の進化

EVの安全性、効率性の向上や低価格化にも貢献する全固体電池(ASSB)の自社開発を進め、2028年度までに自社開発の全固体電池(ASSB)を搭載したEVの市場投入を目指しています。

バッテリーの小型化	充電時間を3分の1に短縮
バッテリーコストの削減	安全性の向上
幅広い温度域で使える	劣化しにくく長寿命

#### ■ 新しいモビリティサービスの実現

2027年度のサービス提供開始を見据えた自動運転車両のオンデマンド配車サービスや、東日本大震災からの復興と持続可能な「未来のまちづくり」に取り組む福島県浪江町での実証実験をはじめ、世界各国で新しいモビリティサービスの実現を目指しています。



福島県浪江町での実証実験

### 3 モビリティとその先に向けたグローバルなエコシステムを構築

#### ■ EV36Zero

日産独自のEV生産ハブ「EV36Zero」を日本、中国、米国を含む主要地域へ拡大。モビリティとエネルギーマネジメントを組み合わせ、生産とサービスを統合したエコシステムを構築します。

#### ■ バッテリー循環サイクルの構築

フォーアールエナジー社と10年にわたり築いたノウハウを活用し、バッテリーの再利用・再製品化・再販売・リサイクルによる二次利用の循環サイクルの構築を目指します。

#### ■ Vehicle to Everything (V2X)

EVの魅力さをさらに向上させる分散型のエネルギーモデルを実現し、電力の需給バランスの安定に貢献します。EVの活用で地域課題の解決に取り組む「ブルー・スイッチ」のほか、EVが家庭や社会へ電力を供給するサービス「Nissan Energy Share(ニッサンエナジー・シェア)」を2024年より開始しました。

## 経営計画 The Arc

### ■ The Arcの位置付け

日産の新しい経営計画「The Arc」は、これまでの事業構造改革「Nissan NEXT」の成果を土台とし、長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」へつなぐ架け橋の役割を果たすと同時に、日産が未来へ向かう道筋を示しています。変化し続ける市場環境に対して常に前進し、柔軟に適応する能力を高めていく意思表示でもあります。日産は、The Arcに定めた計画をスピーディかつ着実に実行し、自社の価値と競争力を向上させ、将来につながる事業成長を実現していきます。

# THE ARC

## Nissan Business Plan

価値の向上

FY24-FY26

Nissan NEXT  
事業構造改革

Nissan Ambition 2030  
ビジョンの実現

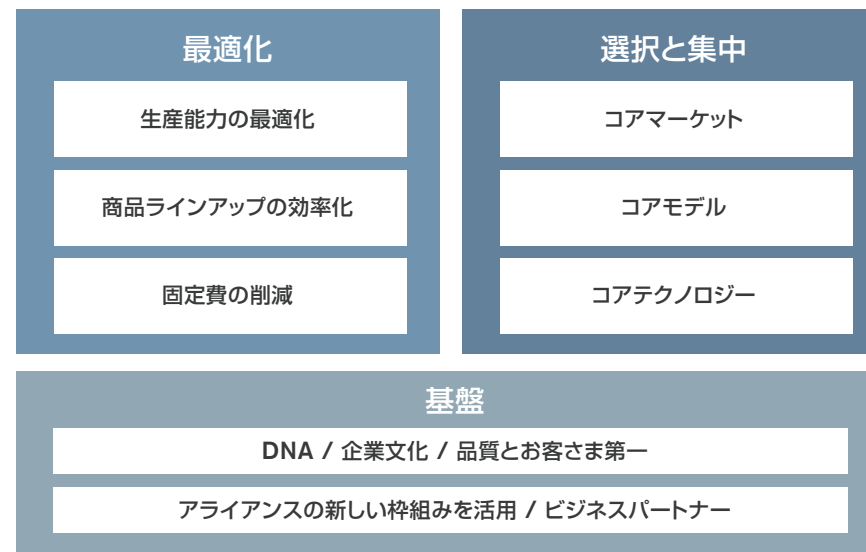


## NEXTの成果と課題

2020年より4カ年計画として進めてきた事業構造改革計画「Nissan NEXT」では、持続的な成長と安定的な収益の確保を目指し、「最適化」と「選択と集中」、そして「将来に向けた投資」を行いました。生産能力の20%削減ならびに商品ポートフォリオの20%削減を達成し、コストの最適化を実現しました。また、選択と集中によりコアマーケットへコアモデルを積極的に投入し、日産アリアや日産サクラを始め、e-POWERをBおよびCセグメントに拡大するなど計12車種を発売しました。さらに、コアテクノロジーへの投資を行い、電動化や先進的な自動運転技術の開発を促進してきました。その結果、販売台数を減らしつつも営業利益を維持し、販売の質と財務規律に重点を置いたことで、最終年度である2023年度通期決算では営業利益率4.5%と収益性を大きく改善できました。一方で事業や自動車産業を取り巻く環境変化のスピードはさらに速くなり、混迷が続く世界情勢を背景に、各国の車両の電動化に向けた施策の整備や、各メーカーによる開発競争の激化などが予想される中で、自動車業界はそのあり方を見直す必要に迫られています。自動車業界においては、絶え間なく変化し続けるというのが、もはやニューノーマルであると考えています。また、従来からの仕事のやり方を見直して抜本的な改革をさらに推進していくことで、経営層から社員一人ひとりで事業への取り組み方と問題意識を変えていく必要を認識しています。そのためには生産能力の速やかな適正化に務め、パートナー企業の協力を得て商品ラインナップを拡充させていく必要があります。この課題意識に基づいた改革への意思表示こそが、「The Arc」です。着実に実行へ移し、計画を実現していくことで、日産のすべてのステークホルダーに価値を提供し続けます。

Nissan NEXTの 成果	量の追求から価値の創出へ	未来への強固な基盤を構築
	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産能力 20%削減</li> <li>商品ポートフォリオ 20%削減</li> <li>新型車 前倒しで12車種投入</li> <li>販売の質の向上</li> <li>アライアンスの進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオの刷新</li> <li>堅実な収益性</li> <li>キャッシュフローの改善</li> <li>未来への投資の実現</li> <li>パートナーシップの強化</li> <li>配当の再開</li> </ul>

### NEXTにおけるロードマップ



### レガシー課題を解決し、将来の成長に向けて取り組む



## The Arcの全体像

事業の着実な成長を目指すため、「The Arc」ではバランスの取れた商品ポートフォリオの構築による販売台数の増加と、電動化への移行の準備を加速させます。

### 2026年度末までに達成する具体的な目標(KPI)

- 年間販売台数100万台の増加と、営業利益率6%以上を目指す
- 30種の新型車(16車種の電動車両、14車種の内燃機関(ICE)車)を投入

同時にEVのコスト競争力を高めるべく、米国や中国など地域ごとの生産とサプライチェーンを最適化することで市場戦略を強化します。また、戦略のギャップを補完するため、領域や市場ごとにパートナーシップを活用していくことで持続可能な事業成長を推進。Nissan Ambition 2030の実現をより確実にするための重要な期間と位置づけます。

### 中長期

## 着実な成長とイノベーション、そして未来への基盤

#### 中期

地域ごとに最適化した戦略により、販売台数増とEV移行の準備を推進

バランスの取れた  
商品ポートフォリオ



FY26までに

16 車種の新型  
電動車  
14 車種の  
新型ICE車

主要市場での  
販売台数増



FY26までに

100 万台  
販売台数増

財務規律



FY26までに

6%+  
営業利益率

#### 中長期

EVへの移行を可能にし、長期的な利益ある成長を実現

スマート  
パートナーシップ



技術

商品ポートフォリオ  
ソフトウェアサービス

EVの競争力



-30%  
EVの車両コスト

イノベーションに  
よる差別化



FY28  
全固体電池の市場投入

FY27  
次世代  
プロパイロット

新たな  
売上の機会



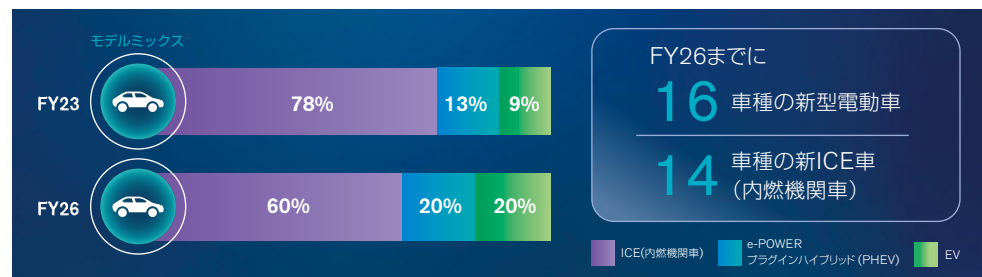
2.5 兆円  
FY30  
売上ポテンシャル

## 中期 地域ごとに最適化した戦略により、販売台数増とEV移行の準備を推進

### バランスの取れた商品ポートフォリオ

日産は2026年度末までに、16車種の新型電動車両（BEV、e-POWER、PHEV）と14車種の新型ICE（内燃機関）車を市場投入します。約半分ずつの割合でバランスの取れた商品ポートフォリオを構築することで、お客さまに選択肢の幅を提供し多様なニーズに対応します。また、世界の地域や市場で異なる電動化の普及ペースに対して適応し、売上を維持・向上させます。

2024年度から2030年度の間に計34車種の電動車両を投入し、すべてのセグメントをカバーします。グローバルで展開する電動車のモデルミックス（車種構成比）は2026年度に40%へと向上し、2030年度に60%となる見込みです。



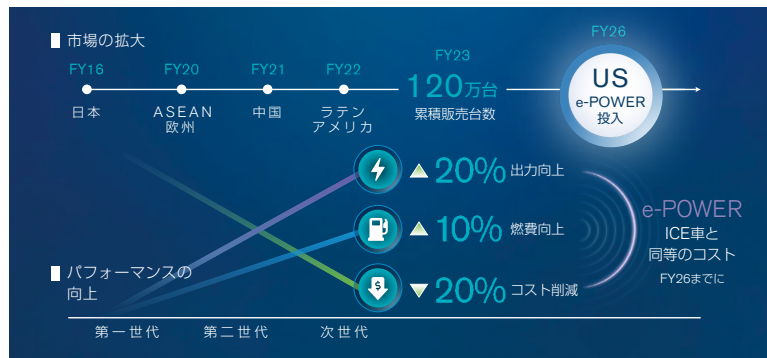
### ICE車 (内燃機関車)

台数と収益性を確保するために、26年度までにICE乗用車の60%を刷新します。24年度はインフィニティではQX80、日産ブランドではムラーノ、パトロール/アルマーダ、キックスの新型車を投入し、その後も継続的に新車を投入していきます。



### e-POWER

2016年にe-POWERを発売して以来、私たちは着実に市場を拡大し、今年度で累計120万台の販売を達成しました。26年度には米国市場に投入する予定です。e-POWERは、継続的に出力と燃費を向上させてきました。今後投入予定の第三世代は、第一世代と比較して出力を20%、燃費を10%向上させ、コストを20%削減します。これにより、26年度までにe-POWERのコストをICEと同等レベルにしています。



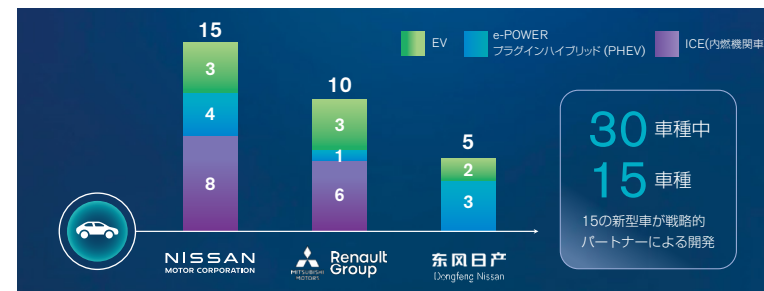
### 電動化

24年度はEVを2車種、25年度はEVを2車種とe-POWERを1車種、プラグインハイブリッドを1車種投入します。26年度は10車種の電動車両を投入する予定です。合計すると、26年度までに16車種の新型電動車両を投入する予定です。



### 戦略的 パートナー

具体的には計30車種の新型車のうち、半数がパートナーによって開発される予定です、アライアンスで10車種、中国の東風日産で5車種を開発します。



## 中期 地域ごとに最適化した戦略により、販売台数増とEV移行の準備を推進

### 主要市場での販売台数増加

SUVとピックアップの需要が高い米国、欧州では環境に関する厳しい規制への対応、そして日本では電動化のリーダーとなることを目指した革新的な技術導入をはかるなど、各国の状況やニーズに最適化した戦略を実施することで、主要市場における着実な販売台数の増加、および電動化への移行を推進していきます。これらの施策により、2026年度末までに合計30車種の新型車を投入し、グローバル販売台数を年間100万台増加させ、営業利益率6%以上を目指します。

### 主要市場における、2026年度までの取り組み

**アメリカス**  
(米国、カナダ、メキシコ、南米)

米国とカナダで7車種の新型車を投入し、日産ブランドの乗用車モデルラインナップの78%を刷新。地域全体で33万台の増加を目指します。  
米国では統合型のカスタマー・エクスペリエンスに2億ドルを投資し、新たなビジネスと売上  
の機会も創出していきます。

商品投入				カスタマー エンゲージメント
US	カナダ	メキシコ	南米	
7車種の新型車				2億USドル USにおいて 統合型カスタマー エクスペリエンスに投資  Capture 新たなビジネスと 売上の機会の獲得
78% 乗用車ラインナップの 刷新(日産ブランド)	8 8車種の新型車を 投入	6 6車種の新型車を 投入		
Launch e-POWERと プラグインハイブリッド (PHEV)の投入	Expand e-POWERの 刷新	Expand e-POWERの 拡大		
Launch e-POWERの 投入				

**中国**

日産ブランド車のラインナップの73%を刷新し、8車種の新エネルギー車(NEV)を投入。年間販売台数100万台を目指すほか、2025年から輸出を開始し、第一段階として10万台レベルを目指します。  
また合併パートナーとともに生産能力の最適化を推進していきます。

商品投入	販売台数増	事業効率の向上
73% 日産ブランドのモデル ラインナップを刷新	20万台増 FY26の100万台に 向け販売を増加	生産能力の最適化
8 4車種の日産ブランド モデルを含む8車種の 新エネルギー車を投入	10万台 2025年から輸出を 開始し、10万台レベル を目指す	パートナーと生産能力の 最適化を推進



**日本/ASEAN**

日本では乗用車ラインナップの80%を刷新し、70%を電動車に。2024年3月より始まった「ニッサンエナジーシェア」の提供をはじめ、EVの魅力さをさらに向上させる商品や革新的技術を導入し、電動化のリーダーの役割を果たし、年間60万台の販売を目指します。  
ASEANでは、EVとe-POWERでモデルラインナップを強化します。

日本			ASEAN
商品投入	新たなビジネス機会	販売台数増	商品投入
80% 乗用車ラインナップを刷新	Full-scale エネルギーマネジメントとユーティリティ サービス、バッテリー二次利用サービスの拡大	9万台増 FY26の 60万台に向け 販売を増加	Enhance EVとe-POWERで モデルラインナップを強化
5 5車種の新型車を投入	Expand 日産の自動運転技術を活用した モビリティサービスの拡大		
70% 乗用車ラインナップの70%を 電動化	Enrich コネクテッドサービスの充実		

**AMIEO**  
(アフリカ、中東、インド、欧州、オセアニア)

欧州では乗用車のEV販売比率を40%以上とし、6車種の新型車を投入。中東では5車種の新型SUVを投入。インドでは3車種の新型SUVを投入。オセアニアでは、1トンピックアップとCセグメントクロスオーバーEVを投入。アフリカでは2車種の新型SUVを投入。地域全体での販売台数は、2023年度比で30万台増加を目指します。

商品投入					カスタマー エンゲージ メント
欧州	中東	オセアニア	インド	アフリカ	
6 6車種の新型車を投入	5 5車種のSUVを 投入	1トン 新型1トン ピックアップを投入	3 3車種の新型車を 投入	2 2車種のSUVを 投入	New revenue 新たな売上の機会の 拡大  M&S マーケティング& セールスの革新
>40% FY26までに乗用車の EV販売比率を40%以上に	Introduce AセグメントICE車と CセグメントEVを投入	Introduce Cクロスオーバー EVを投入	10万台 10万台レベルの 輸出	Expand Aセグメント ICE車を投入	
Launch 第3世代e-POWERの投入					

## 中長期 EVへの移行を可能にし、長期的な利益ある成長を実現

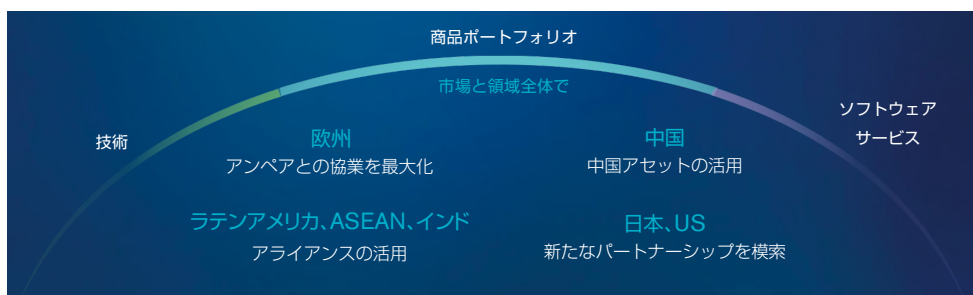
### スマートパートナーシップ

日産は、市場ごとにさまざまなパートナーの技術、商品ポートフォリオ、ソフトウェア・サービスを活用。グローバル市場全体で包括的に、事業戦略のギャップを補完し合います。ラテンアメリカ、アセアン、インドでは、アライアンスをさらに活用します。欧州では、電動化戦略を補完するためにアンペアを最大限活用します。また、中国のアセットを最大限に活用することで、中国市場とそれ以外の市場へも商品を生産します。日本と

米国では新たなパートナーシップを模索していきます。

EVへ移行するために、私たちはバッテリーの生産能力の確保に重点を置き、主要な市場で、AESCやCATL、VEJやSunwodaなど、最適なパートナーと協力しながらバッテリーを開発・調達していきます。

そして、30年度までに、グローバルで合計135GWhの生産能力を確保する予定です。



### 協働型の高付加価値創造プロジェクト

欧州	アンペアとの協業を最大化し、コンパクトEVを含む複数のEVを販売します。
ラテンアメリカ、ASEAN、インド	ラテンアメリカではルノーとの協業により、AセグメントのEVのほか、2026年度までに0.5トン・ピックアップトラックと1トン・ピックアップトラックを投入予定。ASEANでは、三菱自動車との協業により次世代の1トン・ピックアップトラックを投入します。インドでは日産・ルノーで共通のモジュール・ファミリーをベースにした商品の生産を実施。今後も強力なハブ(中心地)となるため、豊富なアライアンス資産を活用していきます。
日本、US	三菱自動車との協業により、日本ではEVとICEの軽自動車を、米国ではPHEVを投入。一方で三菱自動車は、日産のEVアセットを活用します。また新たにホンダとの協業により、電動化と知能化の分野で戦略的パートナーシップの検討を進めています。



## 中長期 EVへの移行を可能にし、長期的な利益ある成長を実現

### EVの競争力

日産は、複数のEVのファミリー開発、パワートレインの一体化、次世代モジュラー生産、グループソーシング、バッテリーの革新など、新しいアプローチを積極的に採用。現行日産アリア比で次世代EVのコストの30%削減を目標・通過点とし、2030年度までにEVの製造コストをICE車と同等レベルとすることを目指します。

#### サプライヤーとの信頼構築

製品の開発から生産、販売までのすべてを自社で行う垂直統合型のEV専門メーカーが台頭し、競争は一層激化しています。その中で競争力を高めしていくためには、それぞれに高い専門性を持ったサプライヤーとこれまで以上に連携を深め、強靱なサプライチェーンを構築する必要があります。そこには、対等なビジネスパートナーとしての信頼関係が不可欠です。The Arcを着実に実行し、サプライヤーとともに成長することで、自動車メーカーとしての責任を果たし、新たな価値の創造に取り組みます。

#### 水平分業の発展

サプライヤーとの水平分業をより発展させ、より早い段階から開発プロセスに参加していただきます。共同で企画・開発を行い、コストを分担し、革新的なパートナーになることが可能になります。知識や経験、スキルを共有し、プロセスを最適化することで、双方がベネフィットを得られるようにしていきます。



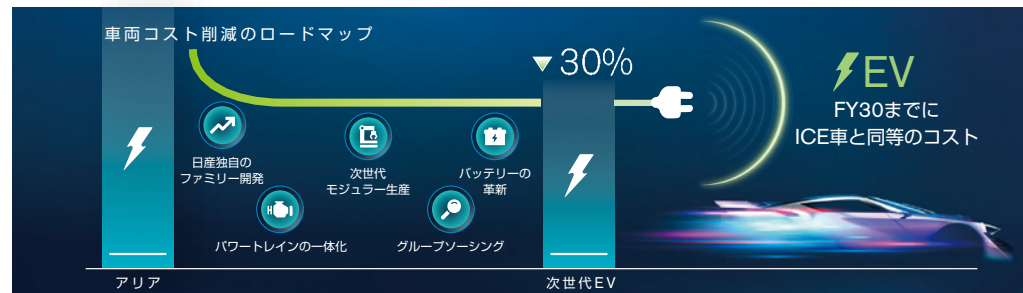
強靱な  
サプライ  
チェーン

#### グループソーシングによる効率向上

商品企画から部品の開発、車両の開発・生産に至るまで、エンド・ツー・エンドでサプライヤーと協業していきます。そして、ファミリー開発する車種に高品質な共通部品を採用することで、台当たりのコストを削減し、市場投入までのスピードを短縮していきます。



エンドツーエンドでサプライヤーと一体化



#### 次世代 モジュラー 生産

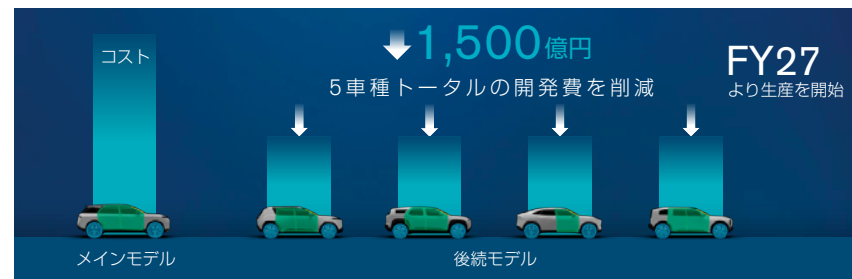
次世代モジュラー生産を導入し、大幅な自動化を実現し、新しい構造を持つ次世代EVの生産を可能にします。この生産方式を採用することにより、車両の生産ラインを短縮し、27年度から台あたりの生産時間を20%短縮します。

#### パワー トレインの 一体化

電動パワートレインを一体化した「X-in-1」は、EVとe-POWERの部品共用を最大化することで、コストとサイズを2019年比で30%削減します。3-in-1は、CセグメントのクロスオーバーEVから投入する予定です。

#### 日産独自の ファミリー 開発

5つのモデルをファミリーとして一括で開発します。5つのモデルは一つの柔軟なプラットフォームを共有し、ファミリー内で異なるボディタイプのモデルをカバーします。各モデルの独自性や魅力を確保しながら、アッパーボディのパーツまで共通化していきます。



#### バッテリーの 革新

日産は次世代バッテリーを、さまざまなお客さまのニーズに合わせて準備していきます。

##### リチウムイオンバッテリー

28年度までに、日産アリア比でエネルギー密度を50%向上させ、急速充電時間は50%短縮します。

##### LFPバッテリー

日産サクラに搭載しているリチウムイオンバッテリーと比較して、コストを30%削減する計画です。日本国内で開発・生産し、28年度に軽EVから搭載を開始する予定です。

## 中長期 EVへの移行を可能にし、長期的な利益ある成長を実現

### イノベーションによる差別化

#### 全固体電池開発の強化

日産は「全固体電池」の開発を加速させ、2028年度には、ゲームチェンジャーとなる画期的なバッテリーを搭載した新型EVの発売を目指しています。



#### 知能化技術の向上

日産のプロパイロットは、ドライバーに安心で疲労の少ないドライビングを提供し、さらに自動運転技術を向上させ、ゼロフェイタリティの目標へさらに近づくことを目指しています。



#### EVへの移行

##### ニッサン・インテリジェント・ファクトリー

「ニッサン・インテリジェント・ファクトリー」は、革新的な技術で次世代のクルマづくりをサポートし、カーボンニュートラルの実現に貢献するコンセプトの新しい工場です。2021年度に栃木工場からスタートした当コンセプトは、グローバルの主要生産拠点へ順次拡大していきます。



#### EVへの移行

##### EV36Zero

日産独自のEV生産ハブ「EV36Zero」は、主要な生産拠点に順次導入される予定です。これらのイノベーションをさらに進化させ、競争優位性を高めていきます。



## 中長期 EVへの移行を可能にし、長期的な利益ある成長を実現

### 新たなビジネス機会の創出

#### ライフサイクルマネジメント

OVER-THE-AIR (OTA)によるサブスクリプションや無線通信の車両ソフトウェア更新、利用ベースの自動車保険、フリート向けサービスなどを段階的に導入・拡大します。



**FY23** 現在

- 車両販売
- コネクテッドサービス
- アフターセールス

**FY27** 拡大

- カスタマーロイヤリティプログラム
- 継続的なアフターサービス
  - エンターテインメント
  - パーソナライズされたCRM (顧客関係管理)
  - ポイント還元

**FY24** 加速

#### OVER-THE-AIR (OTA)

- オンデマンドサブスクリプション
- OTAによるアップデート

#### 事業領域

- 利用ベース自動車保険(UBI)
- 広告サービス
- フリート向けサービス

#### EVエネルギー・エコシステム

10年以上の経験を持つ競合優位性を活用し、家庭向けでは、次世代充電管理システム、蓄電システム「日産エナジースト리지」の発売を計画。商業向けでは、シームレスなプラグアンドチャージサービスなどの提供を通じて、バッテリーの持つ可能性を広げていきます。



#### 家庭用

**FY23** 現在

- V2H
- V2Gの実証実験

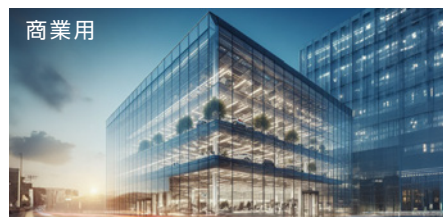
**FY27** 拡大

- 日本
- US
- 欧州

**FY25** 新たな売上の獲得へ取り組みを拡大

- 低価格双方向充電器とV2Xのサービス
- AIを活用した充電マネジメントシステム
- 家庭用日産ESS(エネルギーストレージシステム)

#### 商業用



**FY23** 現在

- V2B
- エネルギーストレージシステムの実証実験、公共充電サービス

**FY27** 拡大

- 日本
- US
- 欧州

**FY25** 新たな売上の獲得へ取り組みを拡大

- 再生可能充電ネットワークを経由するインテリジェント・ルートプランナー
- シームレスなプラグアンドチャージサービス
- 商業施設向け大型日産ESS(エネルギーストレージシステム)

#### 次世代モビリティサービス

より多くの人々の自由な移動を実現するためのさまざまな取り組みを進めています。その一つとして、三菱商事と連携し、次世代モビリティとEVを活用したエネルギー関連サービスの事業化を目指す検討を進めています。

**FY24** 日本で三菱商事と新規事業を検討



いつでもどこでも誰にでもモビリティを提供

非常用電源の確保

再生エネルギーの活用

電力のピークシフト



## 財務規律の徹底

当社は、株主還元と資本効率の向上、財務フレキシビリティの維持、そして将来の成長に向けて、継続的に財務パフォーマンスを改善することに取り組んでいます。新経営計画「The Arc」の策定にあたり、営業利益率、フリーキャッシュフロー、ネットキャッシュ、さらに研究開発費と設備投資費などの重要な財務指標を詳細に分析評価しました。2024年3月末時点のPBRは0.4倍程度と割安な水準であることも認識しています。戦略の実行と基本的KPIの改善は、日産の市場価値を向上させるための重要な鍵であると考えています。「The Arc」を確実に実行することで、日産の競争力を強化し、持続可能な収益性を実現します。

### 販売台数・営業利益率

日産は、2026年度までにグローバル販売台数を100万台増やし、営業利益率は2026年度までに6%以上、2030年度は8%を目指し、財務規律を維持しながら着実な事業成長を推進します。



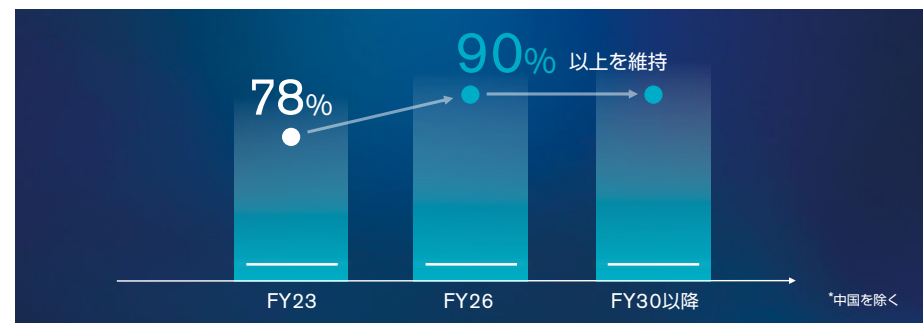
### 開発費および設備投資

開発費および設備投資費は、バランスの取れた投資を行っていきます。電動化への投資は段階的に増加させ、2026年度までに全体の70%以上となる計画です。バッテリーの設備には4,000億円以上を投資する計画です。一方で、開発費と設備投資費は、総売上高の7%~8%の範囲に留めるようマネジメントしていきます。



### 工場稼働率の最適化

Nissan NEXTの成果を活かし、引き続き工場稼働率の最適化に取り組んでいきます。現在、中国を除いたグローバルの工場稼働率は78%ですが、2026年度までに90%以上へ引き上げるとともに、以降も90%以上の稼働率の維持を目指していきます。



### レジリエントで収益性の高い業績を実現

すべてのステークホルダーに価値を提供し続け、電動化への投資を行ったあともフリーキャッシュフローはポジティブを維持し、株主総還元率は30%以上の確保を目指します。

日産はまた、新しいパートナーシップを積極的に検討しており、新たな資本提携のための一時的なキャッシュアウトも見込んでいます。この取り組み後もネットキャッシュは1兆円レベルと、健全な水準を維持します。



# 日産のサステナビリティ

## CSOメッセージ

## サステナビリティが支える日産の未来

### 田川 丈二

専務執行役員

チーフ サステナビリティオフィサー (CSO)

現代社会が抱えるさまざまな課題に対して、人々の関心は日々高まっています。私たちは将来世代にどのような世界を残すのか、日産は企業として、これらの課題にどのように取り組むのか、私たちはあらゆる場面で検討する必要に迫られています。日産のプレゼンスは世界中に広がっています。私たちが存在価値を維持し、社会から信頼され続けるためには、世界経済や気候変動から、一人ひとりのお客さま、従業員、ビジネスパートナーに至るまで、社会のあらゆる側面に及ぼす潜在的な影響を考慮し、必要に応じて積極的に行動することが不可欠です。

私たちは自身の行動を通じて、より良い世界を実現することを目指しています。私たちのあらゆる取り組みは、計画から実行に至るまで、「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける」というコーポレートパーパスによって貫かれています。これは日産が価値ある企業であり続けるための鍵なのです。



### ビジネスにおけるサステナビリティの実践

日産が行うすべての事業活動は、サステナビリティの考え方と深く結びついています。その範囲はとて広く、各部門がサステナビリティの取り組みを確実に実践するためには、体系的かつ戦略的なアプローチが必要です。

私たちはまず、社内外のステークホルダーとの対話やリスク・機会分析を踏まえて、今日の世界に存在する無数の社会的課題を日産の事業と社会の双方にどのようなインパクトを与えるかという観点から検証し、日産にとってのマテリアリティ(優先的に取り組むべき重要課題)を特定することから始めました。特定したマテリアリティには、人権の尊重や気候変動への対応など、全社的な取り組みが必要なものも含まれています。

こういった課題は、私が委員長を務め、関連部門の代表者が参加する「グローバル・サステナビリティ・ステアリング・コミッティ」で議論しています。本コミッティは、私たちの行動方針の決定から進捗状況のモニタリング、そして最終的な結果の開示に至るまで、各ステップをフォローしています。CEOの内田と私が共同議長を務めるグローバル環境委員会(G-EMC: Global Environmental Management Committee)では、環境に関する戦略の策定や方針の決議を行います。議論の結果は、経営陣が集まる最上位の会議体や取締役会にも報告されます。それにより、サステナビリティに関わる十分な情報に基づいた意思決定を可能としています。

さらに、サステナブルな企業活動を実現するため、さまざまな事業領域における行動計画を取りまとめた中長期のプログラムを策定しています。

### 新たなサステナビリティプログラムの開始

日産は20年以上にわたり「ニッサン・グリーンプログラム(NGP)」を推進し、環境への依存と影響を自然が吸収できる範囲に抑える、という究極のゴールに向け継続的に環境課題に取り組んできました。

5世代目となるNGP2030では、「気候変動」「資源依存」「大気品質と水」を重要領域として設定しました。カーボンニュートラルを目指した1.5°Cシナリオとの整合、サーキュラーエコノミーへの移行、自然や生態系への依存と影響の最小化等、企業全体で環境課題への取り組みを促進すると同時に、新たな社会価値の創出に取り組めます。

社会課題については、これまで多種多様な問題に個別に取り組んできましたが、より複雑化する課題に対応するため、事業全体を通じて包括的に活動を推進する枠組みとして、「ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)」を新たに策定しました。

NSP2030では「人」を中心とした企業になることを目指し、ステークホルダーへの配慮を特に必要とする6つの重点分野を定めました。ビジネスを進めるうえで忘れてはならない「人」の存在を各分野の活動に明確に織り込んでいます。

### 今後の企業活動におけるサステナビリティの位置づけ

長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」への架け橋となる新経営計画「The Arc」においても、NGP2030とNSP2030は重要な要素であり、あらゆる企業活動にサステナビリティの考え方が織り込まれています。大切なのは、影響を受けるステークホルダーを念頭に、世の中の声に耳を傾け、進むべき方向性について継続的に社内でさまざまな意見を交わしながら、活動を進化させることです。それは、一見すると非効率的に映る行動かもしれませんが。

しかし、ビジネスを長期的に持続可能なものとするためには、着実に将来に向けて準備をしていく必要があります。そうすることで、持続可能な企業、引いては持続可能な社会を築く道筋が開けます。日産はこの考え方を企業の根幹に据え、最適な方法でサステナビリティを推進し、よりクリーンで、より安全で、よりインクルーシブな社会の実現に向けて取り組みを推進していきます。

田川 丈二

# マテリアリティ

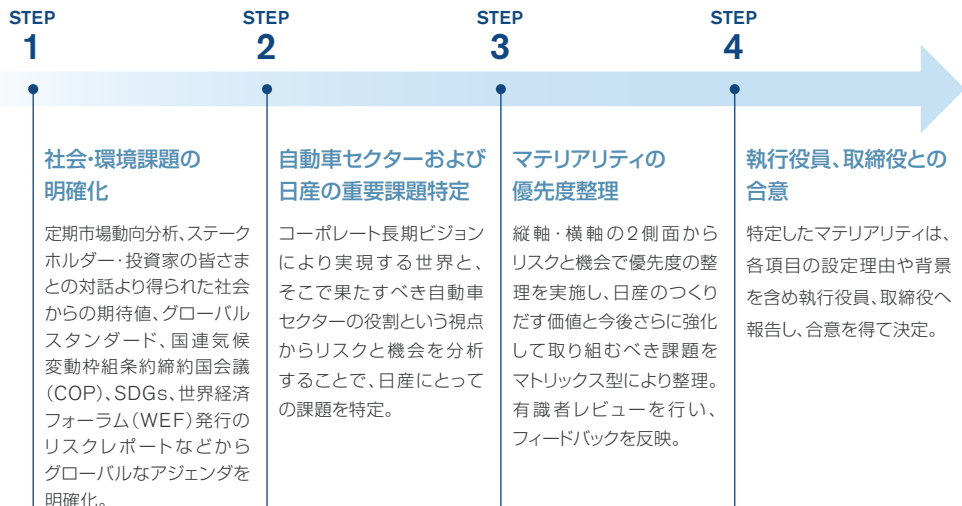
## マテリアリティの特定

Nissan Ambition 2030の実現に向けてサステナビリティ戦略を強化する上で、日産の優先課題を定義することは不可欠です。日産は、ステークホルダーの皆さまの関心、ならびに技術革新などの最新動向を踏まえながら、リスクや機会分析を行い、会社全体として取り組むべき21項目のマテリアリティを特定しました。

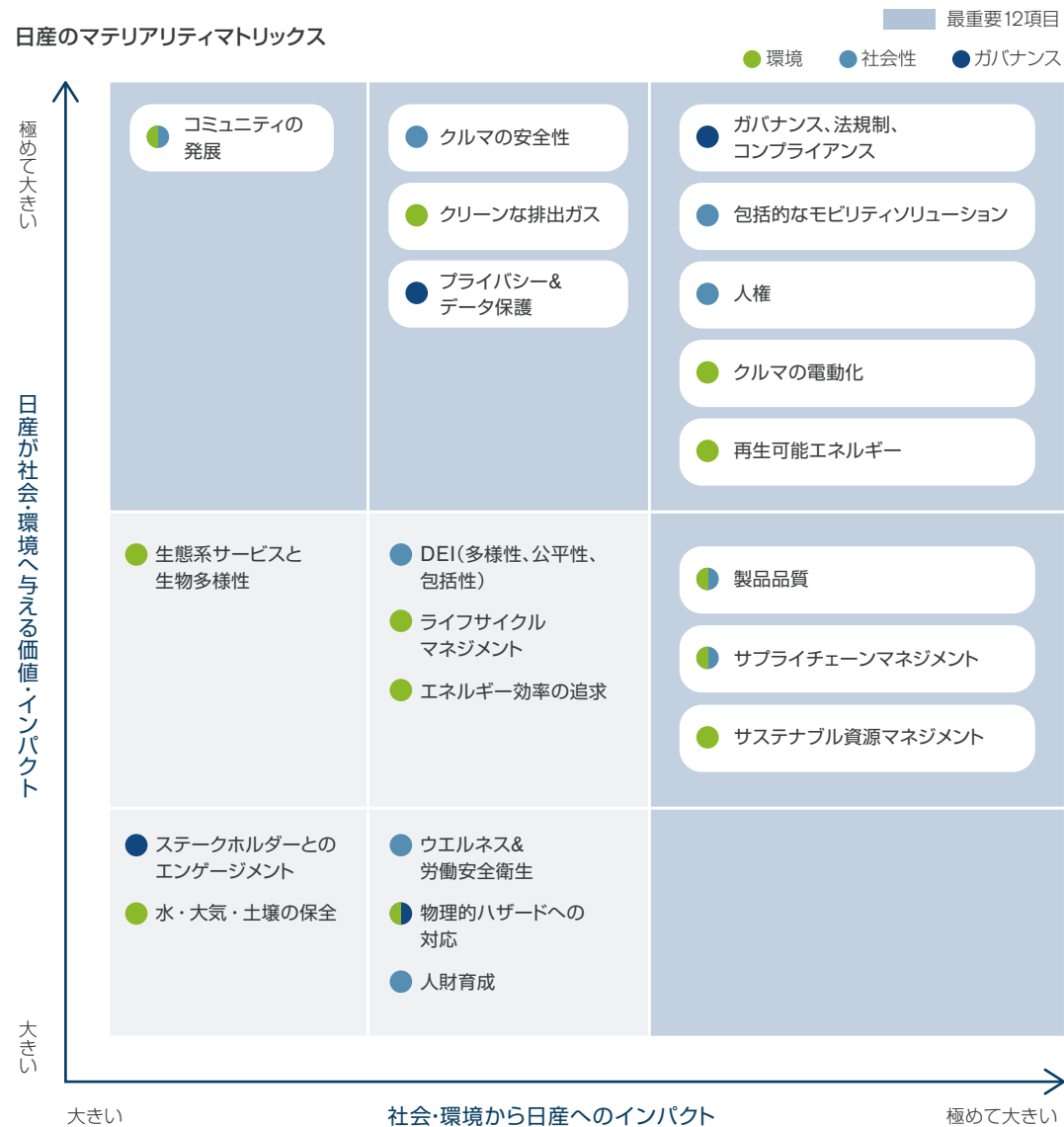
特定にあたってはダブルマテリアリティの考え方を取り入れ、これまでも投資家からの関心が高かった「社会・環境が日産へ与えるインパクト(財務的影響)」の視点に、「日産が社会・環境へ与える影響や価値」という新しい見方を加えています。この2つの側面から企業活動とサステナビリティを相互に検討し、日産のつくり出す価値と取り組む優先順位を提示しています。

特定した21項目を、日産が社会・環境へ与える価値・インパクトを表す縦軸、社会・環境から日産へ与えるインパクトを表す横軸のマトリックス図に整理し、インパクトが最も大きい縦軸最上段、横軸最上段の項目を「最重要12項目」としています。特定された各項目は、事業活動へ織り込んでいくことで協働機会を拡大し、より一層充実した活動推進につなげ、コーポレートパーパスを具現化していきます。

## マテリアリティの特定プロセス



## 日産のマテリアリティマトリックス



\* 各象限内での項目重要度に優劣はありません

環境

# ニッサン・グリーンプログラム2030(NGP2030)

日産は、環境理念である「人とクルマと自然の共生」を実現するため、中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム(NGP)」を2002年に発表し、環境への依存と影響を自然が吸収できる範囲に抑える、という究極のゴールを目指して取り組みを続けてきました。

そして第5世代にあたる「NGP2030」を2023年に策定しました。日産は、自然と調和するサステナブルな社会の実現に向け、環境負荷のさらなる低減と、環境にポジティブなインパクトを与える価値の創造を推進していきます。

## NGP2030の重要課題と取り組み

「NGP2030」では、会社全体として取り組むべきマテリアリティ(重要課題)をもとに、中長期的な環境戦略として取り組むべき重要領域を「気候変動」「資源への依存」「大気品質と水」と設定しました。「NGP2030」は、コーポレートパーパスの実現に向け、「Nissan Ambition 2030」の環境的側面を実行するための具体的な行動計画です。

「NGP2030」では、カーボンニュートラルを目指した1.5℃シナリオ適合への取り組みの推進や、サーキュラーエコノミーへの移行、自然や生態系への依存と影響の最小化、事業基盤の強化等、企業全体で環境課題への取り組みを加速させると同時に、新たな社会価値の創出に取り組めます。

さらに、ビジネスパートナー等外部のステークホルダーとの対話によるニーズ把握や、彼らへの行動変容の働きかけを通じ、持続可能な社会の共創に努めていきます。

### 「NGP2030」一覧表

重要課題	領域	2030年目標	環境的価値	関連するマテリアリティ	
<b>気候変動</b> 	ライフサイクル(t-CO <sub>2</sub> /台数)	グローバル -30%	車両の電動化とモノづくりの革新による、クルマのライフサイクル全体におけるカーボンニュートラルへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クルマの電動化</li> <li>・再生可能エネルギー</li> <li>・サプライチェーンマネジメント</li> <li>・コミュニティの発展</li> <li>・サステナブル資源マネジメント</li> <li>・エネルギー効率の追求</li> <li>・ライフサイクルマネジメント</li> <li>・物理的ハザードへの対応</li> <li>・生態系サービスと生物多様性</li> </ul>	
	クルマの利用(g-CO <sub>2</sub> /km)	グローバル -32.5% 4地域* -50%			
	生産(t-CO <sub>2</sub> /台数)	グローバル -52%			
	サプライヤー	ライフサイクル目標の達成を目指す			
	物流				
	R&D拠点				
	オフィス				
販売店					
<b>資源依存</b> 	材料資源	サステナブルマテリアルの拡大(重量ベース)	4地域* 40%	資源の効率的・持続的な利用 およびクルマの活用を最大化する仕組みの創造による、サーキュラー・エコノミーの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クルマの電動化</li> <li>・再生可能エネルギー</li> <li>・サステナブル資源マネジメント</li> <li>・サプライチェーンマネジメント</li> <li>・コミュニティの発展</li> <li>・生態系サービスと生物多様性</li> </ul>
		廃棄物/埋め立ての管理	低水準の維持		
	クルマの活用	エネルギー管理・機能の拡大	EVへの搭載率100% (日本、米国、欧州)		
<b>大気品質と水</b> 	水	生産拠点での水リスク管理の強化	ハイリスクサイト数のゼロ化を目指す	クルマや事業活動からのエミッション低減による大気品質への影響の最小化、および地域課題を考慮した水使用量の削減と水質管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品品質</li> <li>・サプライチェーンマネジメント</li> <li>・サステナブル資源マネジメント</li> <li>・クリーンな排出ガス</li> <li>・生態系サービスと生物多様性</li> <li>・水・大気・土壌の保全</li> <li>・物理的ハザードへの対応</li> </ul>
		生産拠点での使用量の削減			
		生産拠点での排水の水質管理			
	大気品質	クルマからのエミッション削減(テールパイプ以外も含む)	技術の開発と適用		
	生産拠点でのVOC管理	活動の継続(塗装)			
	車室内空質の管理	車室内VOCの日産基準の遵守			
<b>基盤</b>	責任ある調達の実施	サプライチェーンのリスクマネジメントの実施	バリューチェーン全体における環境リスクの特定・説明責任の遂行、および環境パフォーマンス向上の仕組み構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス、法規制、コンプライアンス</li> <li>・サプライチェーンマネジメント</li> <li>・ステークホルダーとのエンゲージメント</li> </ul>	
	バリューチェーン情報の統合管理および説明責任の確保(トレーサビリティ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業活動/部品製造からのカーボンフットプリント等の情報管理システムの構築/運用</li> <li>・サプライチェーン情報の信頼性向上</li> </ul>			
	環境ガバナンスの強化				

\* 4地域: 日本、米国、欧州、中国

特集

# ライフサイクル全体で目指すカーボンニュートラル

## 2050年カーボンニュートラル実現に向けて

2015年の国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)において、世界の気温上昇を2℃よりも「十分に低く」抑えることを掲げた枠組みが採択され、世界中で脱炭素に向けた取り組みが進みました。その後2021年に開催されたCOP26では、「気温上昇を1.5℃に抑える努力を追求する」という、意欲的な表現が盛り込まれたことで、更なる取り組みの加速が求められています。

日産は、2021年、2050年までにクルマのライフサイクル全体におけるカーボンニュートラルを実現する目標を発表しました。そして日産の長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」および経営計画「The Arc」において、電動車拡充、モビリティ革新、EVエコシステムの構築等、事業におけるCO<sub>2</sub>低減の取り組みを加速します。

さらにニッサン・グリーンプログラム2030(NGP2030)では、日産として初めてライフサイクルのCO<sub>2</sub>低減目標を設定したほか、自動車メーカーとしての責任を果たすため、内製の生産工場および車両の使用時のCO<sub>2</sub>低減を最優先で取り組み、1.5℃目標と整合する取り組みを進めています。

## カーボンニュートラルを目指すイニシアチブと連動

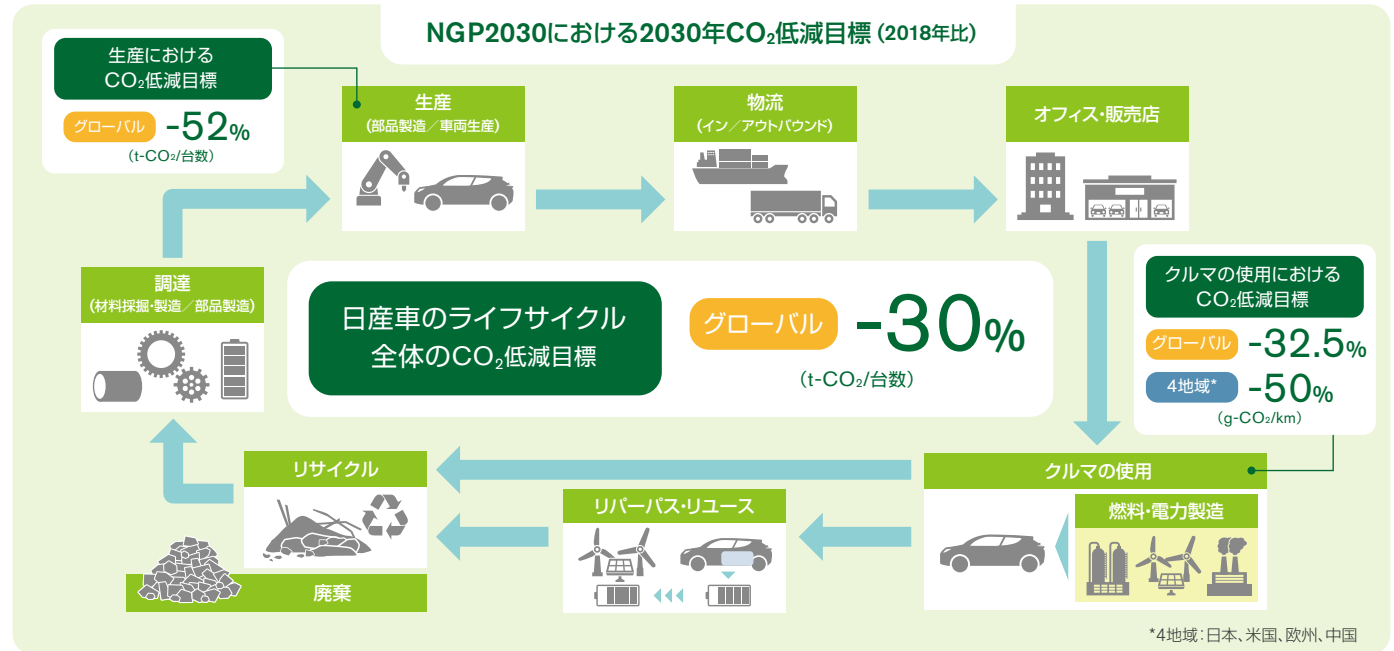
日産では、将来の完全な電動化やカーボンニュートラルの実現に向けて、さまざまなキャンペーンやイニシアチブに参画しています。

2021年には、日産の環境に対する取り組みやカーボンニュートラルを目指す中間目標が評価され、日本の自動車メーカーとして初めてSBT\*の認証を取得しました。同時に、SBTの承認機関であるSBTi(SBTイニシアチブ)が実施する、世界の気温上昇を産業革命以前のレベルから1.5℃に抑えることを目指す「Business Ambition for 1.5℃」キャンペーンへの賛同を表明しています。

また、同年には2050年までにゼロカーボンの実現を目指し、国連が支援するグローバルキャンペーン「Race to Zeroキャンペーン」へ、日系自動車メーカーとして初の参加を発表しました。

これらのキャンペーンへの参画やSBTの認証を通じて、志をともにする世界中の企業や自治体とともに気候変動の課題解決に取り組み、持続可能な社会を実現していきます。

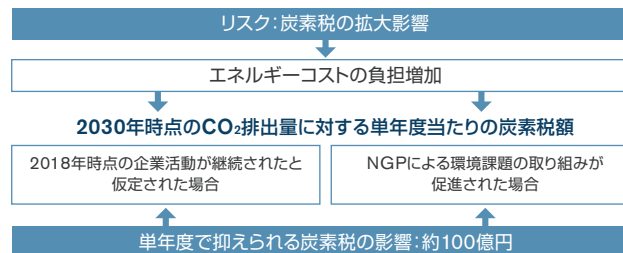
\* Science Based Targetsの略称。CDP、国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)などが協力する、企業が最新の気候科学に基づいて野心的な排出削減目標を設定できるようにするためのグローバル組織



## 情報開示の枠組みに賛同

日産は、TCFD\*の提言を支持し、TCFDが推奨する枠組みに沿った情報を開示しています。この開示を通じて、日産における気候変動リスクに関する認識および取り組みについて、投資家をはじめとするステークホルダーから評価を得るとともに、ステークホルダーとの対話を通じて得られた知見等を戦略やアクションに反映させています。TCFD提言に基づく情報開示においては、気候変動がもたらす機会とリスクを把握するため、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の報告書をもとにシナリオ分析を行い、戦略のレジリエンス性を検討しています。直近ではシナリオ分析に基づく財務へのインパクト評価を行い、炭素税の影響を分析しています。

### 2030年時点のGHG排出量の炭素税試算



\* 金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の略称

TCFD対照表  
<https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2023/TCFD/>

## 外部機関からの評価

### CDP「気候変動」部門にて11年連続で「A」「A-」認定を取得

環境分野の国際的な非営利団体であるCDPの「気候変動」部門において、当社は2013年度以降11年連続で「A」または「A-」認定を取得しています。また「ウォーターセキュリティ」部門では5年連続でA評価を取得しており、「気候変動」と「ウォーターセキュリティ」の2部門で「リーダーシップレベル」の認定を取得しています。



特集

# ライフサイクル全体で目指すカーボンニュートラル

## エネルギー効率をさらに向上させた 電動車の開発

### 電動車ラインナップの拡充

ICE(内燃機関)車と電動車のモデルミックスを刷新し、2030年度に向けてEVの割合はグローバルで40%に、e-POWERとプラグインハイブリッドを含めた電動車の割合は、60%となる計画です。

2030年

電動車  
グローバル  
モデルミックス



FY24-30

34 車種の新型電動車  
(すべてのセグメントをカバー)

## より競争力の高い効率的なEVの開発に向けた バッテリー技術の革新

### バッテリーの革新

NCMリチウムイオンバッテリー  
(2028年度)

- エネルギー密度50%向上
- 急速充電時間50%短縮

LFPバッテリー  
(2028年度)

- コストパフォーマンスに優れる
- 日本国内で、軽EVから搭載開始予定

全固体電池 (ASSB)  
(2028年度)

- EVにおけるゲームチェンジャーとして期待
- パイロット生産ラインを横浜工場内に建設中

バッテリー設備へ4,000億円以上の投資を計画

主要な市場で、最適なパートナーと連携しバッテリーを開発・調達していく

ASSB実装に向けたロードマップ



## カーボンニュートラルへの 取り組みを推進



エネルギー効率をさらに向上させた  
e-POWERの開発



より競争力の高い効率的なEVの開発に向けた  
バッテリー技術の革新



再生可能エネルギーによる分散型発電に貢献する  
バッテリーエコシステムの開発



生産技術イノベーションによる  
エネルギーと資源の利用効率向上

2030年代早期より、主要市場に投入する  
新型車すべてを電動車両へ

2050年

クルマのライフサイクルでの  
カーボンニュートラル実現

## 再生可能エネルギーによる分散型発電に貢献する EVエネルギーエコシステムの開発

### EVエネルギーエコシステム

EVには一般家庭の消費電力量の数日分に相当する大容量バッテリーが搭載されており、またクルマが寿命を迎えても殆どのバッテリーは新品時の60~80%の容量を保持しています。

これらのバッテリーを蓄電ソリューションとして活用することで、発電のコントロールが難しい再生可能電力の安定化や普及促進が可能となります。日産は、EVエネルギーエコシステムの一環として、以下のサービスを提供していきます。



家庭用のサービス (2025年度)

- AIを活用した次世代充電管理システム
- 手頃な価格の双方向充電器とV2Xサービス
- 家庭用蓄電システム



商業サービス (2025年度)

- シームレスなプラグ&チャージサービス
- 大型蓄電システム
- インテリジェントルートプランナー

2027年度以降、家庭用・商業用ともに日本、米国、欧州で事業・サービスを拡大していく

## 生産技術イノベーションによるエネルギーと 資源の利用効率向上

### ニッサンインテリジェントファクトリー(NIF)とEV36Zeroのグローバル展開

ニッサン・インテリジェント・ファクトリー

- 革新的な技術で次世代のクルマづくりをサポートし、カーボンニュートラルの実現に貢献
- 2021年度に日本の栃木工場を開始、2026年度以降、日・米・欧の主要生産拠点へ順次拡大

EV36Zero

- モビリティとエネルギー管理を組み合わせ、生産とサービスを統合したEV生産ハブ
- 2021年度に英国サンダーランド工場を開始、2025年度に栃木工場へ導入後、日・米の主要な生産拠点に順次拡大

ニッサン・インテリジェント・ファクトリーとEV36Zeroを拡大により、  
日産は競争優位性をさらに高めていく

特集

# サーキュラーエコノミーの実現

## 新規採掘資源依存ゼロに向けて

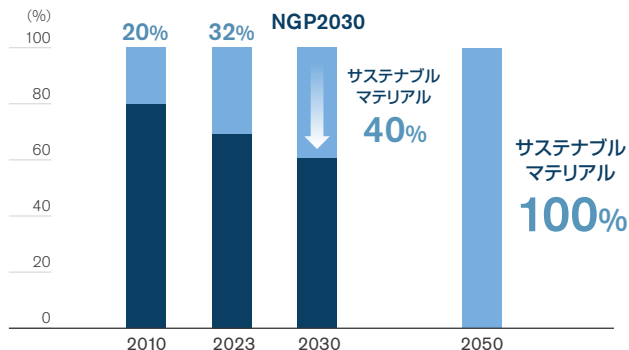
2050年には世界の人口が90億人を超えると予測される中、鉱物資源や化石資源などの新規採掘資源への需要拡大が予想され、資源の価値を最大限に引き出すことが一層重要になってきています。また、2015年に国連が採択した「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」においても、新規採掘資源を含む天然資源の持続可能な管理および効率的な利用は、重要目標の1つに位置づけられています。

日産では、ニッサン・グリーンプログラム 2030 (NGP2030)において、「2050年の新規採掘資源依存ゼロ」の実現を目指し、「サーキュラーエコノミー」の考え方を取り入れ、この課題の解決を目指しています。資源をライフサイクル全体にわたり効率的かつ持続的に活用する仕組みを発展させるとともに、クルマを効果的に活用する新たな機会の創出に取り組んでいます。

### サステナブルマテリアル利用の拡大

①新規採掘資源でない材料 および ②循環利用可能な新規材料で、さらに日産独自のサステナビリティ要件を満たす材料をサステナブルマテリアルと定義し、新車や交換部材への適用を進めています。2050年には使用率100%を目指しています。

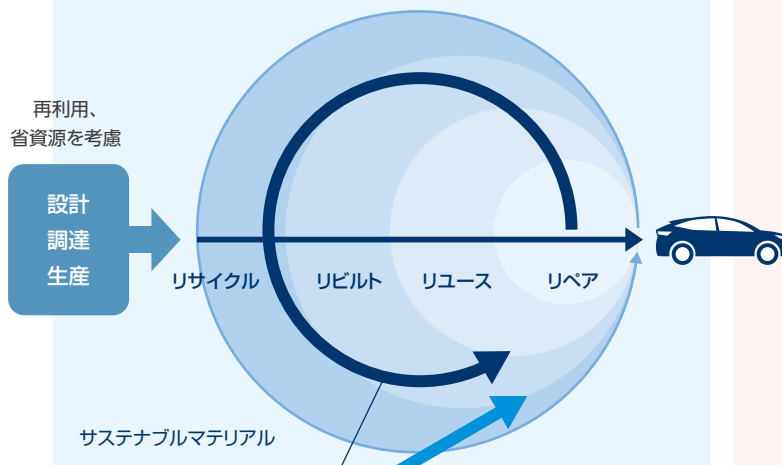
### サステナブルマテリアルの長期ビジョン



## 少ないエネルギーで資源を循環利用

「NGP2030」目標

サステナブル  
マテリアル比率 **40%** (日・米・欧・中)



サステナブルマテリアル

- ①新規採掘資源でない材料
- ②循環利用可能な新規材料

サステナビリティ要件

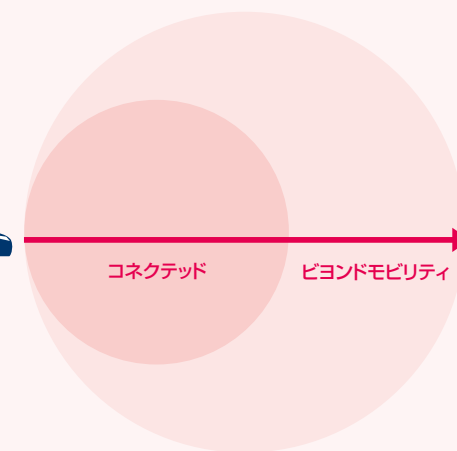
- ・低炭素材料
- ・倫理的に調達された材料
- ・毒性の無い材料
- ・認証材

設計・調達・生産段階から資源の再利用や省資源を考慮し、化学物質の適正な管理、車体軽量化等に継続的に取り組みます。また、新車へのリサイクル材料の適用だけでなく、お客さまの修理・交換部品への循環部品の適用やEV用バッテリーの二次利用も引き続き拡大していきます。さらに、将来の持続可能な資源利用も考慮し、新規資源を使用する場合にも、資源の循環性を考慮した採用を進めます。

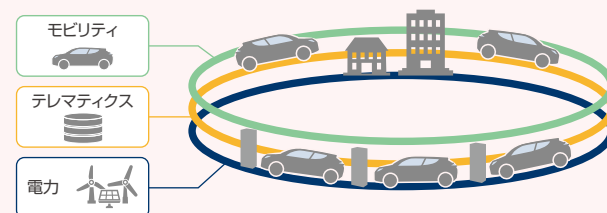
## クルマを資源として最大活用

「NGP2030」目標

新車EVへのエネルギー  
マネジメント機能搭載率 **100%** (日・米・欧)



クルマの走行に際してはライドシェア等の新たなサービスを通じたモビリティとして、駐車時はバッテリーの電力を家や社会とシェアするエネルギー源として、クルマの最大限の活用を目指します。



特集

# サーキュラーエコノミーの実現

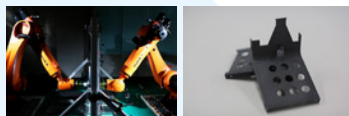
## 少ないエネルギーで資源の循環利用

クルマを修理しながら使うリペア、可能な限り部品やユニットとしての再利用を図るリユース・リビルド、そして素材としての循環を行うリサイクル。より少ないエネルギーでの循環を目指し、内側の循環ループでの資源再利用を積極的に進めます。

また、新規資源を使用する場合においても、資源の循環性を考慮した、環境影響の小さい資源利用を目指します。

### リペア

金型を用いることなくボディパネルを成形する「対向式ダイレス成形」や、3Dプリンターなどの新技術により、多品種少量生産が求められるアフターサービス部品や旧型車の補修部品の延長生産が可能となります。これにより、クルマを修理しながら利用することができ、廃棄物の発生を抑制に貢献します。



### リユース・リビルド

#### 日産グリーンパーツ

使用済み自動車から回収した部品や、修理の際に交換した部品を、洗浄・再生し適切な品質確認を行い、「日産グリーンパーツ」という商品名で販売しています。

リビルド  
部品



リユース  
部品



#### リチウムイオンバッテリーの二次利用

使用済みのリチウムイオンバッテリーを、エネルギー貯蔵のソリューションとして幅広く再利用します。2010年9月に住友商事と合併で設立したフォーアールエナジーでは、再利用(Reuse)、再製品化(Refabricate)、再販売(Resell)、リサイクル(Recycle)の4分野において、高性能なリチウムイオンバッテリーの二次利用に取り組んでいます。



フォーアールエナジー社

### リサイクル

#### シュレッダーダストのリサイクル技術開発

使用済み自動車を再生処理する際に発生するシュレッダーダストに含まれる混合プラスチックを高度選別し、特性に合わせてリサイクルする技術の開発に取り組んでいます。

#### クローズドループ・リサイクルの実施

日・米・欧の生産拠点において、製造時に発生するアルミニウムの端材スクラップを再度自動車用アルミ板材にリサイクルするクローズドループ・リサイクルを行っています。

#### 電動ユニットのリサイクル技術開発

EVの駆動用モーター向けの新規採掘レアアースの使用量を削減するため、高効率なレアアースリサイクル技術や回収技術の開発に取り組んでいます。

## サーキュラーエコノミーの実現

## クルマを資源として最大活用

クルマの電動化やコネクテッドカーの技術を通じ、ライドシェアなど新たなモビリティサービスの提供やエネルギー源としての活用を推進し、クルマから人、社会へとつながるサービスを拡大しています。

### モビリティ・エネルギーによるまちづくり

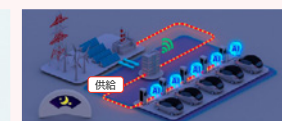
#### モビリティサービス

日産は、福島県浪江町での実証実験「なみえスマートモビリティ」において、EVやコネクテッドの技術を活用した公共交通網の構築により、暮らす人・訪れる人たちに移動の自由を持続的に提供することを目指します。



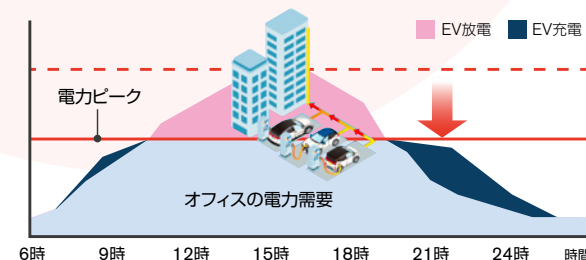
#### エネルギーマネジメント

日産は、浪江町の再生可能エネルギー発電設備、双方向充電器、EVや再生バッテリー、日産の充放電制御システムを活用し、クリーンエネルギーの地産地消とCO<sub>2</sub>排出の低減を促進します。



### ニッサンエナジー・シェア

日産独自のエネルギーマネジメント技術により、クルマの使用予定やバッテリー残量等をリアルタイムに把握しながら、クルマとしての利便性を損なうことなく、受給電タイミングを自律的にコントロールします。ピークシフトやピークカット等、電力の効果的な利用を図るとともに、再生可能電力との連携によりCO<sub>2</sub>低減に貢献する等、EVの価値を最大限に引き出す、クルマの使われ方を熟知した日産ならではの仕組みです。





社会

# ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)

マテリアリティ評価で特定された社会課題に最優先で取り組み、その活動を事業へ織り込んでいくことで企業価値と同時に社会的な価値を創造することを目指して、日産は新たに「ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)」を策定しました。「NSP2030」は、革新的かつインクルーシブな取り組みを通して、経営計画「The Arc」の土台となり、長期ビジョンである「Nissan Ambition 2030」の実現に貢献していきます。

日産は、企業価値と社会価値を創造しながら、従業員、地域社会、パートナー、そしてより広範な社会と共に成長し、「人」を中心とした企業になることを目指しています。社会課題への取り組みをこれまで以上に強化することで、持続可能な事業を実現するとともに、次世代に向けたより良い社会づくりに貢献するという使命を果たし、ポジティブなインパクトをもたらしていきます。

## NSP2030の重点領域と取り組み

「NSP2030」では、マテリアリティ評価に基づき、「安全」「品質」「知的財産」「責任ある調達」「地域社会」「Power of Employees」の6つの領域で取り組みを進めています。

日産では従来より「人」を大切にし、人権を尊重することを経営の基本としており、「NSP2030」の6領域を含め、あらゆる活動の根底にあるのが人権尊重の姿勢です。

各領域では、2030年に向けた目標とアクションプラン\*1を設定するとともに、プログラムを実行することでどのような社会的価値を提供できるかを明確にしています。

また、「Power of Employees」領域は、「従業員の人権」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」「従業員の能力開発」「労働安全衛生」の4つに細分化し、「人」と組織の力を最大化するための人財戦略「HR Ambition 2030」\*2と連動して活動を進めています。

\*1 各領域のアクションプランについては、こちらをご参照ください

\*2 「HR Ambition 2030」の具体的内容については、P.33で紹介しています

「NSP2030」一覧表

領域	2030年目標	社会的価値	関連するマテリアリティ
安全	運転支援技術やコネクテッドカーシステムなどの新たなテクノロジーに投資することによって、より安全で、効率的で、そしてより一層パーソナライズされたモビリティソリューションを創造する	交通事故およびそれに伴う死傷者の削減、安心・安全な社会システム構築への貢献	・クルマの安全性 ・包括的なモビリティソリューション
品質	トップレベル品質*3、品質不具合ゼロ、コンプライアンス問題ゼロを達成する	製品・サービス品質によるお客さまの満足	・製品品質
知的財産	他社とともに知的財産活動を推進し、イノベーションを促進することにより、社会課題の解決に貢献する(IPエコシステム)	人・社会・地球の共存共栄に貢献する、IPエコシステムを通じた効率的/効果的なイノベーションの促進	・クルマの安全性 ・包括的なモビリティソリューション ・製品品質
責任ある調達	「人権侵害ゼロ」を目指して、サプライチェーンにおける人権デューデリジエンスの仕組みを構築する	サプライチェーンにおける人権尊重の推進および人権への負の影響の軽減と防止	・サプライチェーンマネジメント
地域社会	日産らしさを活かして社会課題を解決するとともに、次世代の子どもたちの可能性を広げる	教育機会の提供、被災地支援、地域が抱える社会課題への対応	・コミュニティの発展
人権	Power of Employees	従業員一人ひとりが自信を持ち、支えられ、自分らしさを発揮できるような働き甲斐のある職場環境を築くことで、従業員の能力が最大限に発揮できることを目指す	
従業員の人権	人権尊重を通じた「人を中心とする企業文化」の実現	・人権を尊重する企業文化、具体的なルールの発展と浸透促進 ・個人の尊厳や地位の保護、活力の付与	・人権
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	一人ひとりの個性を尊重し、インクルーシブでワクワクする日産の実現	・多様な豊かな従業員が尊重し合える環境を実現 ・そこから生まれる独自性に溢れ革新的なクルマやサービスで、人々の生活を豊かに	・DEI(多様性・公平性・包括性)
従業員の能力開発	高いスキルとモチベーションを持った従業員の育成	個人のエンプロイアビリティの向上、変革に対応できる人財の育成(個々人の対応力の向上)	・人財育成
労働安全衛生	従業員が安全・安心・健康に働くことができ、活気ある職場の実現	社会全体の生産性向上 医療機関への負担軽減	・ウェルネス&労働安全衛生

\*3 製品品質、セールス&サービス品質において各市場にてトップ3になる

特集

# 人財戦略

## 人財戦略の 方針・考え方

日産では、コーポレートパーパス、ひいては長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」を実現するのは、ほかならぬ「人」であると考えています。人財戦略「HR Ambition 2030」は、従業員の持つ力を最大化することを目指し、コーポレートパーパスを実現するための基盤となるものです。「HR Ambition 2030」に基づき、従業員一人ひとりが自発的に学び、それぞれの能力やポテンシャルを発揮し、会社と従業員がともに成長し続ける企業文化の醸成と人財育成に取り組んでいます。また、自身のキャリア実現にオーナーシップを持ち、自ら能力開発を推進するだけでなく、周囲との積極的な協働やチームワークの強化を図れる人財の育成を進めています。

## 人財戦略の 5つの柱



「HR Ambition 2030」では、高まる不確実性/将来への不安、ESG/SDGsに関するビジネスニーズの高まり、デジタル技術の進化、労働人口・労働市場の変化、価値観の多様化、働き方の多様化という6つのメガトレンドを踏まえ、5本の柱により取り組みを進めています。

### 5つの柱における主な取り組み

#### 1

#### 従業員体験の強化

コアスキルを持つ多様な人財を惹きつけ、エンゲージメントを高めて組織への定着を図ることで、日産の持続的成長に貢献します

- 2005年からグローバル従業員サーベイを実施し、継続的にエンゲージメントと従業員満足度をモニタリングしています。柔軟なワークライフバランスを実現することで、従業員のウェルビーイング向上を目指すとともに、競争力のある報酬と福利厚生を充実させています。
- 2024年1月に、EVP(エンプロイヤー・バリュー・プロポジション:従業員価値提案)として「OUR PROMISE」を策定し、「We Care, We Drive, We grow」というコアとなる考え方をともに、4つの柱となる価値「世の中に変化を生み出す」、「充実した毎日で、人生を豊かに」、「ともに挑み、ともに成長する」、「互いを助け合うワンチーム」を明確にしました。これら価値観の実現に向けて各イニシアチブを推進しています。

#### 2

#### スキル重視の人財マネジメント

電動化、新たなモビリティサービス、技術革新を支えるコア人財・コアスキルの獲得と育成に注力しています

- 研究開発領域においては、世界共通の総合教育プログラムによってリスキル、アップスキルを進めています。
- 研究開発部門では、先進技術領域において3,000人以上のエンジニアを新たに採用する目標を掲げ、2023年度末までに約1,400名を採用しました。
- その他の部門においても、将来的に重要なスキルの充足に向けて、3B\*施策を推進しています。

\*Buy(採用)/Build(育成)/Borrow(社外人財の活用)

#### 3

#### リーダーシップの強化

協働力と共感力のあるリーダーの養成を通じて、Nissan Ambition 2030を実現するための人財強化を促進します

- 将来のリーダー候補のパイプラインの充実を図ります。
- 「日産リーダーシップウェイ(P.35参照)」を策定し、グローバルに浸透活動を推進しています。
- グローバル共通の総合教育プログラムである「Nissan Charge」の内容を更に充実させるとともに、受講を促進していきます。

#### 4

#### 企業文化の変革とイノベーションの促進

従業員のエンゲージメントとエネーブルメント\*を高めることでイノベーションを加速させ、日産のDNA「他のやらぬことを、やる」を体現していきます

- 企業文化改革における重点領域の課題を特定し改善活動を推進しています。
- 企業文化改革を推進する活動として「OUR NISSAN(P.35参照)」を新たに立ち上げ、コーポレートパーパスの実現に向け、モビリティの未来を見据えて、日産ならではの企業文化を醸成していきます。
- 日産や社会全体が抱えている課題の解決や、将来に向けた新たな価値を提供するアイデアを募集する「New Business Contest」や、「New Value Co-Creation」を社内で開催しています。

\*社員の意欲をサポートする環境、能力を発揮するための働きやすさ

#### 5

#### ダイバーシティ、エクイティ& インクルージョン(DEI)

日産の強みであるダイバーシティに継続して取り組むとともに、職場におけるエクイティとインクルージョンの実現を加速していきます

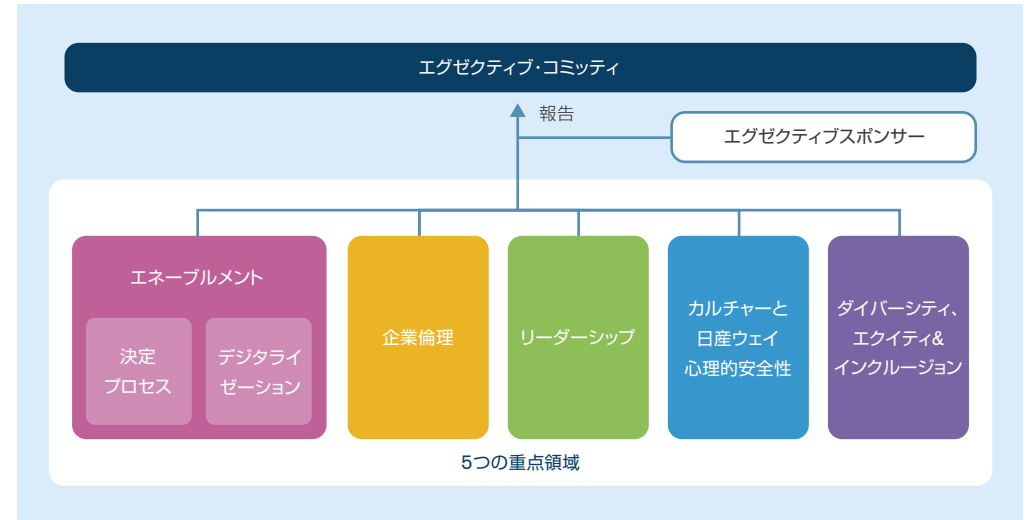
- DEIに関する各種トレーニング、オープンなコミュニケーション、インクルーシブなリーダーシップをグローバルに実践し、DEIを推進する企業文化の醸成を推進しています。
- あらゆるジェンダーに対して公平な機会を提供すべく、ジェンダーダイバーシティやLGBTQ+施策等を推進し、さまざまなバックグラウンドを持つ従業員が高いモチベーションと参画意欲を保てるような両立支援および環境づくりに取り組んでいます。
- 日本では「ジェンダー」、「LGBTQ+アライ」、「マルチカルチャー」、「育児両立」の4つの領域において従業員リソースグループを立ち上げました。誰もが価値ある存在として認められそして尊重されるよう、真に多様性に富み、公平でインクルーシブな職場環境作りを推進しています。海外の各拠点においても、それぞれの特徴に合わせた活動を積極的に展開しています。

特集

# 企業文化改革



企業文化改革体制図



## 企業文化改革の変遷

2019年、日産は企業文化改革に特化した「コーポレートカルチャー改革部」を立ち上げ、ガバナンス体制を刷新したことから始まり、コーポレートパーパスの策定、従業員の行動指針となる「日産ウェイ」の再定義を行いました。

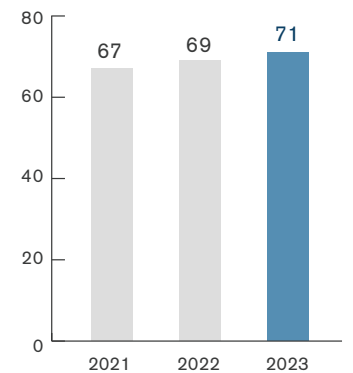
また、2005年から毎年実施しているグローバル従業員サーベイを通じて継続的に会社の重点指標をモニタリングしているほか、近年のスコアおよび、寄せられた9万件に及ぶフリーコメントの内容を分析し、優先度の高い5つの重点領域を課題として特定しました。それぞれの課題ごとにリーダーをアサインして2021年から改善活動を行っています。2024年2月に実施したサーベイでは、「エンゲージメント」のスコアにおいて前年比で2ポイントの改善が見られました。また、5つの重点領域においても、スコアは着実に改善しています。

## 企業文化改革の背景

日産を取り巻く環境は常に変化し、お客さまも、お客さまのニーズも変化しています。事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、コーポレートパーパスや長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」の実現はもとより、あらゆるステークホルダー、社会から真に必要とされるサステナブルな企業となるためにも、企業文化改革は不可欠なものであると考えます。

日産ではこれまでも企業文化の醸成に取り組んできました。お客さまや社会に必要とされる企業であり続けるためには、日産が持つ強みをさらに磨き、変革を進めなければなりません。企業文化改革を従業員一人ひとりが自分事として捉え、変化を受け入れ、不確実な状況に迅速に対応していくことが重要であり、そのための取り組みを進化させ続けていく必要があると考えています。

エンゲージメントスコア



特集

## 企業文化改革

### 企業文化改革の取り組み「OUR NISSAN」とは

これまでの企業文化改革の活動をさらに推進する取り組みとして2024年1月に「OUR NISSAN」を新たに立ち上げました。「OUR NISSAN」とは、日産の価値観を具現化し、働きがいのある職場環境を作り上げていくための道筋を従業員に示すものです。日産の企業文化を構成する3つの重要な要素「日産ウェイ」「日産リーダーシップウェイ」「OUR PROMISE」に基づき、従業員一人ひとりの行動や意思決定、仕事に対する姿勢や取り組みを日産共通の価値観に沿ったものとする事で、あらゆる場面で一貫性を持ち、一丸となって企業文化改革を進めていきます。

### OUR NISSANをどのように進めていくのか

企業文化の改革は、一朝一夕には成しえません。会社を変革していくためには、従業員一人ひとりが、職場環境をつくる上で重要な役割を果たしていることを認識し、一丸となって挑戦していくことが重要であると考えます。

企業文化改革の推進においては、これまでも全社・全部門でさまざまな取り組みを展開してきました。引き続き目指している企業文化に近づいているのかを評価するための指標を定め、企業文化改革の進捗状況を透明性を持って共有し、従業員からのフィードバックや意見を聞く機会を設け、全従業員が一丸となって改革を進めていきます。

## 日産ウェイ

- #1 お客様のことを常に考える
- #2 事実を示し、現実を直視する
- #3 プロ意識を持って自発的に行動する
- #4 既成概念にとらわれない
- #5 人に誠実に、社会に誠実に

私たちには、コーポレートパーパスを実現するために、何を重視し、どのように行動するかを示す「日産ウェイ」と呼ぶ5つの共通の価値観があります。

# OUR NISSAN

## 日産リーダーシップウェイ



役職にかかわらず、従業員一人ひとりが「日産リーダーシップウェイ」に則り、時代の変化とともに進化し続け、日産が常に前進していくよう頭と心でリードします。

## OUR PROMISE



日産は従業員一人ひとりが可能性を最大限に発揮して、将来に向け、ともに挑み、ともに成長する場を提供すること、さらには、一人ひとりが充実した毎日で人生を豊かに送れるようにすることを約束します。

NISSAN

Section: 02

# 価値創造を支えるマネジメント

- 37 独立社外取締役／取締役会議長メッセージ
- 38 コーポレートガバナンス
- 41 取締役一覧／スキルマトリックス

# コーポレートガバナンス

独立社外取締役／取締役会議長メッセージ

多様性に富んだ当社の取締役会体制で、  
高い透明性と公平性を確保する役割を果たす



## 木村 康

独立社外取締役 取締役会議長

今年の3月7日に当社は公正取引委員会より下請法の抵触に関する勧告を受けました。

取締役会としても重く受け止めており、経営トップが率先して問題解決、原因究明、再発防止に努めること、さらには透明性をもって説明責任を果たすことを確認し、本勧告を受けた下請事業者への返金および、割戻金の運用の廃止を速やかに実施しました。

さらには、より積極的にお取引先のお困りごとやご要望を求めめるために、お取引先専用ホットライン開設および新設の部署の設置等を実施しており、取締役会としてもこうした政策がしっかりと運営されているかを監督して参ります。当社がイノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な成長と社会的課題の解決を図っていくためには、お取引先との適正な取引、責任ある調達によるサプライチェーン全体の共存共栄が欠かせません。

取締役会としまでも高い倫理観を持って、実効性あるガバナンスの構築のみならず、順法精神を始めとする企業文化改革、再発防止策の確実な実行と風化させない取り組みについて、重点的に確認していくことで取締役会としての責任を果たすことをお約束します。

## 「Nissan NEXT」から「The Arc」、 さらにその先を見据えて

日産では、2020年度からスタートした事業構造改革「Nissan NEXT」のもと、コーポレートガバナンスの強化を経営に関する最重要課題の一つとして取り組んできました。2023年度は、2020年度から4年かけて実行してきたこの「Nissan NEXT」の集大成の年であったのと同時に、続く新中期経営計画の策定に向けた重要な年であり、取締役会でも活発な議論を進めてきました。

新中期経営計画の策定にあたり、経営陣には大きく3つのことをお願いしました。まず、ここまでやってきた「Nissan NEXT」を土台として、当社のどんな価値を提供していくかを選択と集中の観点で、中長期的な時間軸の中でこの新中期経営計画をどんな位置づけにするかを具体的かつ明確にすること。次に、その先の成長を見据えた種まきとして何に取り組むべきかを考えてほしいということ。そして、ルノーと対等な資本関係になったことを踏まえ、新生Nissanとしてどのようにアライアンスを活用していくかを示してほしいということです。

このたび発表された経営計画「The Arc」は、まさに、「Nissan NEXT」と長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」の架け橋となるものです。グローバルプレイヤーであり続けたいという強い覚悟のもと、2024年度から2026年度までの販売台数増を支える商品ポートフォリオと財務規律を軸とした取り組みと、「その先」、EV移行に向けた幅広い取り組み、パートナー戦略や新規事業を軸とした取り組みから構成されています。日産がこれまでに続けてきた電動化へのたゆまぬ努力を土台にした、野心的でありながら十分に実現可能な経営計画となりました。取締役会では「The Arc」の達成を目指し、引き続きさまざまな角度から執行側の取り組みを監督しながら、この新中期経営計画の実行を後押ししてまいります。

## 先進的なガバナンス体制のもと、 独立社外取締役が牽引する取締役会

日産の取締役会は、さまざまな専門性、ジェンダー、国籍を有しており、構成員12名のうち8名が独立性を有する社外取締役、私自身も独立社外取締役の立場で議長を務めるなど、監督機能の透明化をはかっています。また、経営の意思決定を迅速かつ機動的に行うために執行側への大幅な権限委譲を行っており、日本の中でも先進的なガバナンス体制となっています。監督機能としての取締役会に求められるのは、日々の業務執行状況のモニタ

リングのみならず、本質的な問題点を踏まえた当社の方向性に関する議論と、議論を行ううえでの透明性と公平性の確保です。私は議長として、取締役会における審議を活性化させ、生産性の高い建設的な議論に導くために、経営陣に対しては、簡潔かつ要点を押さえた説明と迅速な情報提供、とくに悪い情報ほど速やかに報告することを求めており、独立社外取締役に対しては、全株主の利益代表の目線から、日産の企業価値向上という目的のために、経営陣に対してそれぞれの知見を踏まえて積極的に助言や意見をするように働きかけています。

これにより、経営陣と取締役会が互いを尊重しながら、会社の持続的な成長に向けた議論を継続し、すべてのステークホルダーの皆さまに対してその責任を果たしていきたいと考えています。

## 社会とステークホルダーの皆さまとともに サステナブルな成長を目指して

日産は、サステナビリティを企業の基盤や文化の中核に位置付けており、よりクリーンで、安全で、インクルーシブな、誰もが共生できる世界の実現を目指しています。

中長期的な企業価値向上の観点から、環境、社会、お客さまからのニーズに応えるために、サステナビリティを軸とする経営方針の策定、そして優先的に取り組んでいくべき重要課題の特定に監督の立場で関与しながら、取締役会においては日産が真にサステナブルな企業に成長できるかという問いかけを執行側に行って参りました。

2023年度は、長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」で掲げた、2050年までにカーボンニュートラルを実現するミッション達成のために、経営計画「The Arc」を発表しました。その土台として、環境・社会的課題を解決するための両輪である「ニッサン・グリーンプログラム2030(NGP2030)」、「ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)」を開示し、商品や技術、サービスの提供のみならず、包括的なライフサイクル全体といったあらゆるビジネスの側面で、サステナビリティを優先した取り組みを加速する準備ができたと考えております。

社会とステークホルダーの皆さまにも、当社の取り組みを知っていただき、ご理解いただくために、これから積極的に情報発信を経営陣にお願いする一方で、掲げた目標の達成状況をしっかりと確認し、より持続可能な未来の実現に向けて貢献していく所存です。

木村 康

## コーポレートガバナンスに関する方針・考え方

日産は、「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。」というコーポレートパーパスのもと、信頼される企業として、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、全てのステークホルダーに提供するために、コーポレートガバナンスの向上を経営に関する最重要課題のひとつとして捉えています。

気候変動に伴うリスクと機会への対応をはじめ、社会からの要請や社会的責任を常に意識しながら事業活動を展開し、事業の持続的な成長とともに、持続可能な社会の発展に貢献します。

また、明確な形で執行と監督・監視・監査を分離できる指名委員会等設置会社を選択し、意思決定の透明性を向上するとともに、迅速かつ機動的な業務執行を実行します。取締役会その他の機関による監督・監視・監査を通じて、内部統制、コンプライアンス及びリスク管理体制の実効性を担保します。当社の執行役員及び役職員は、かかる監督・監視・監査に対し、常に真摯に対応します。

## コーポレートガバナンス体制

将来にわたって持続可能な企業であり続けるためには、高い倫理観と透明性、また強固な基盤を備えたガバナンス体制が不可欠です。

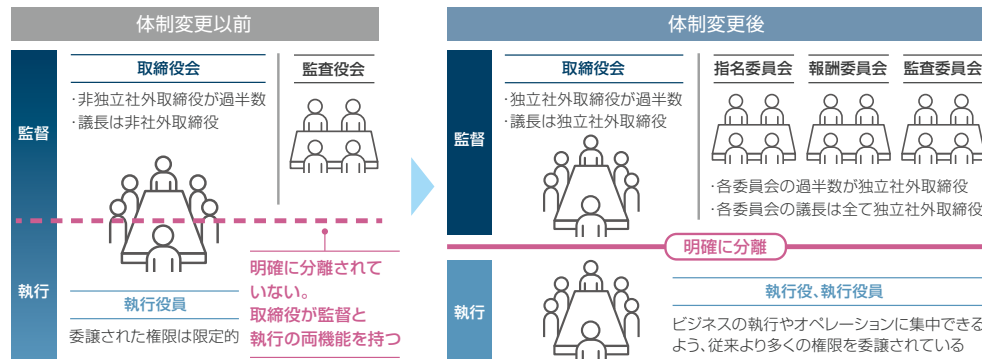
当社は2019年6月以降、指名委員会等設置会社に移行し、明確な形で執行と監督を分離し、独立性を有する社外取締役の牽引とすることで、意思決定プロセスの透明性向上、迅速で柔軟性ある業務執行が可能な体制としました。

### 1 執行と監督の分離

### 3 意思決定プロセスの透明性向上

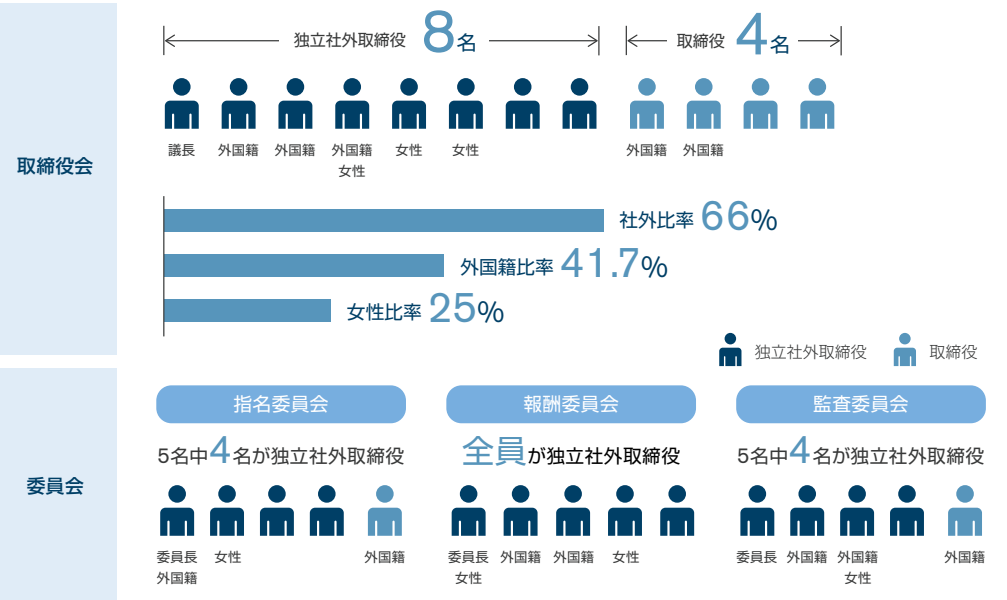
### 2 取締役会の独立性の向上

### 4 迅速で柔軟性ある業務執行



## 取締役会と委員会構成における高い独立性

取締役会では、各委員会も含め社外取締役が過半数を占めており、報酬委員会は社外取締役のみで構成されています。取締役会議長と各委員会の委員長はすべて独立社外取締役が務めています。



## ガバナンス強化の取り組み

### 内部監査の独立および三様監査による内部統制の透明性と実効性の向上

日産は、独立した組織であるグローバル内部監査機能を設置しています。レポートラインを監査委員会のみとし、必要に応じて監査委員会による内部監査・統制部門に対する指示はCEOを含む執行役員による指示に優先させることとしています。また、内部監査部署、監査委員会および会計監査人の三者が適切な関係を構築し、連携することで外部の視点をより積極的に活用し、内部統制の透明性と実効性の向上を図っています。

### 取締役会の独立性基準

取締役会の高い独立性を担保するため、独立取締役の条件として取締役独立性基準を定めています。当基準は、一般社団法人日本取締役協会作成にかかる「取締役会規則における独立取締役の選任基準〔モデル〕」の内容をベースに国際的な動向を踏まえて策定されています。

### 社外取締役ミーティングの実施

社外取締役が当社のコーポレートガバナンスおよびビジネスについて幅広く議論するための場として、社外取締役のみで実施するミーティングを定期的に開催しています。議論された内容は必要に応じて、取締役会へ報告または執行役員へ通知され、活発な議論を通じて取締役会の質の向上を図っています。

## 取締役会と委員会の役割

当社の取締役会は、独立性を有する社外取締役の牽引により、多様な視点を持って、経営の基本方針を決定するとともに、執行役を監督する役割を担っています。

\*独立社外取締役の条件はこちらを参照

[https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/GOVERNANCE/ASSETS/PDF/Standards\\_JP.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/GOVERNANCE/ASSETS/PDF/Standards_JP.pdf)

### 取締役会と委員会の役割

#### 取締役会

執行役に対する業務執行の決定権限の大幅な委譲を前提として、その構成員の過半数および議長に独立性を有する社外取締役を選任した上で、執行役などの職務執行状況の監督に注力しています。

#### 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容、取締役に提案する代表執行役の選定および解職に関する議案の内容、社長兼最高経営責任者の後継者計画などを審議しています。

#### 報酬委員会

取締役および執行役の報酬に関する方針や報酬などを審議しています。

#### 監査委員会

執行役などの職務執行状況や取締役会の監督機能の実効性を監査（モニタリング、監督）しています。

## 2023年度の取締役会の活動状況

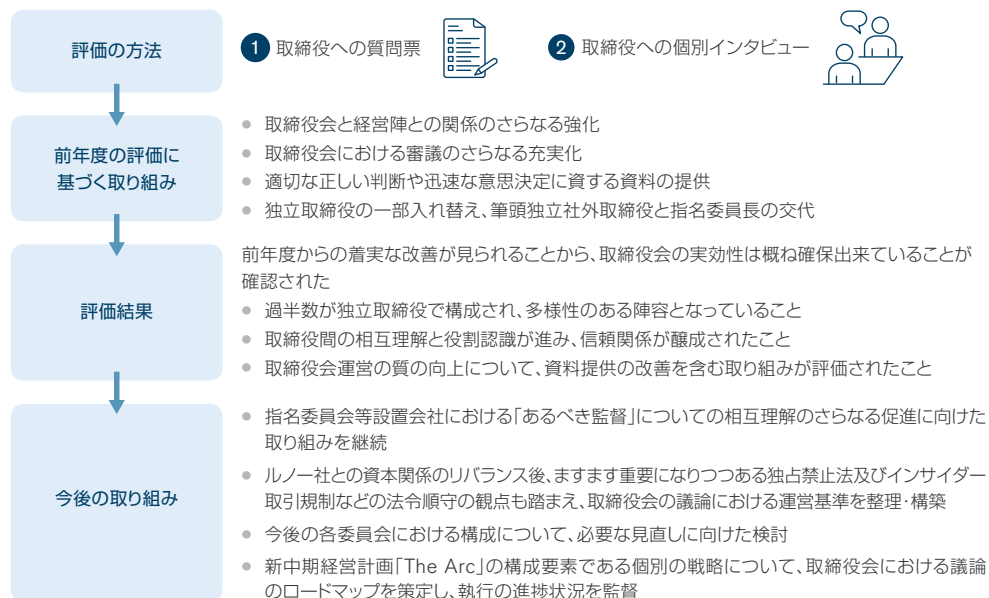
取締役会では、法令および取締役会規則に基づき、株主総会議案、各委員会の構成員、四半期および通期決算、事業計画などの当社グループ経営にかかわる重要事項などについて決議しています。2023年度の取締役会における主な決議および報告事項は以下の通りです。そのうち重大な懸念事項として、下請法に基づく公正取引委員会からの勧告に関する報告がなされました。

- 業務執行状況の報告
- 経営計画「The Arc」の審議および決議
- ルノーグループとの新たなアライアンス契約締結の決議
- ルノーグループからの自己株式取得および消却の決議
- 公正取引委員会の勧告を受けた下請法違反に関する決議および社内調査結果の報告
- IR報告
- ニッサン・グリーンプログラム2030 (NGP2030)およびニッサン・ソーシャルプログラム2030 (NSP2030)の報告および審議
- 内部統制およびリスクマネジメント報告
- コーポレートガバナンス報告書の決議

## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性や運営環境を継続的に向上させていくために、年に1回、取締役会の実効性評価を実施しています。また、当社コーポレートガバナンスガイドラインに則り3年に1度は外部機関による評価を実施しています（今回は2022年に実施）。

直近では、2023年度の取締役会の活動を対象として、全取締役からの質問票に基づく評価を2024年2月に実施し、その結果をもとに2024年3月に外部のコーポレートガバナンス専門家による各取締役へのインタビューを行い、意見の深掘りを行いました。これらの結果を踏まえ、2024年5月の取締役会にて2023年度の評価および2024年度に向けた取り組み内容を決定しました。



取締役会の実効性評価の詳細については、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

[https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/GOVERNANCE/ASSETS/PDF/g\\_report.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/GOVERNANCE/ASSETS/PDF/g_report.pdf)

## 代表執行役の選定・解職および社長兼最高経営責任者の後継計画

当社の代表執行役の選定・解職については、事業の成長および企業価値の向上を実現するための最適な業務執行体制を構築すべく、指名委員会での審議と提案を踏まえ、取締役会が決定します。

社長兼最高経営責任者の後継者計画については、急速に変化する事業環境を踏まえ、活動内容についてベンチマークを実施しながら、求められるリーダー像について指名委員会を中心となって審議を行い、執行側との連携の下、ポテンシャルを有する適切な人材を見極め、育成方針に基づき、定期的なモニタリングを行うことで、当社の将来を担うことが出来る次世代のリーダーを育成しております。

社長兼最高経営責任者は、グループグローバルに事業の成長を牽引するリーダーシップおよび経営における豊富な知見と経験を有し、当社の競争力と企業価値の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを基本方針としています。



## 役員報酬に関する方針・考え方

当社の役員報酬は、顧客、株主、事業を展開する地域社会、従業員といったステークホルダーに最大限の価値をもたらすべく、その価値創造に向けて動機付けられるよう設計されることを基本方針としています。ガバナンスと監督責任、公平性と透明性、価値創造とアカウンタビリティ、競争力のある報酬水準、運用の実行、変革と適応といった、6つの原則を総合的に勘案して、決定しています。

### 役員報酬の原則

#### ガバナンスと監督責任

当社は、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、及び企業倫理のより一層の向上に努めている。報酬プログラムについても、このような動きを踏まえて、効果的に運用され、方針に沿っているかを適切に監督していく。

#### 公平性と透明性

人種、性別、国籍、個人の属性にかかわらず、公平で一貫した報酬プログラムとする。業績評価や報酬の仕組みは、透明性のある開かれたものとし、公平な取扱いを前提とする。

#### 価値創造とアカウンタビリティ

顧客、株主、事業を展開する地域社会、従業員といった当社のステークホルダーに対して長期的な価値を創造できるような業績や行動に繋がる報酬のプログラムとする。

#### 競争力のある報酬水準

人材確保において競合している自動車企業やグローバル企業に比肩する、競争力のある報酬を提供する。

#### 運用の実行性

報酬プログラムは、適切に運用され、役員にも理解しやすく、費用対効果が高く、グローバルに適用される、実効性があるものとする。

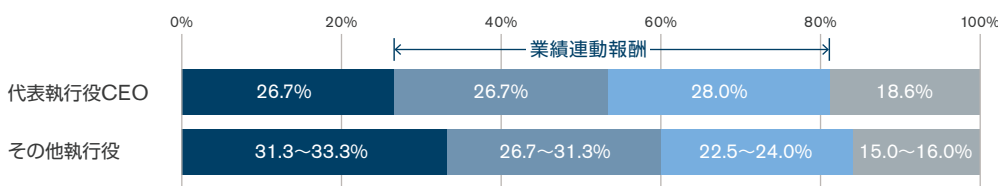
#### 変革と適応

当社は、テクノロジーや人々の生活が大きく変化している環境下で、グローバルに事業を展開している。よって、グローバル基準の視点を持って、今後も人材市場とビジネス環境の多様性に報酬プログラムを適応させる。

## 役員報酬の報酬体系

報酬水準の決定にあたっては、報酬のベンチマーク結果を参考にしています。この参照先企業とは、当社と同等の事業規模と事業展開上の複雑性を有するグローバル企業としており、当社と競合する主要な自動車会社を含んでおります。また、執行役の変動報酬は、毎年の業績に応じて支給する「年次賞与」と、株主価値を高め、会社の持続的成長と収益性を高める行動を動機付けることを目的とした2種類の「長期インセンティブ報酬」で構成されています。さらに、「長期インセンティブ報酬」は、非業績連動報酬である「譲渡制限付株式ユニット(RSU)」と、目標が達成された場合にのみ支払う「業績連動型インセンティブ(金銭報酬)」で構成されており、その比率は4:6です。業績連動型インセンティブ(金銭報酬)は、複数年にかかる業績指標により評価することから、当社の変動報酬プログラムは、経営陣が半年度と中長期の両方の業績目標達成および株主価値の向上等に対し動機付けられる設計となっております。

### 執行役の報酬構成割合



\* 上記割合は、2023年度の変動報酬の目標の総合達成率を100%とした場合の理論値で計算しております。

## 執行役の2023年業績連動報酬

2023年度の年次賞与については、「Nissan NEXT」の最終年度として重点的に取り組むべき事項に対応し、業績連動型インセンティブ(金銭報酬)については、当社の中長期的な企業価値および社会価値の向上に対応しています。

2021年より業績連動型インセンティブ(金銭報酬)には、サステナブルな企業となるための戦略のうち、特に事業への影響が大きくステークホルダーの関心も高い2つの観点について、関連する評価指標(カーボンニュートラル、人権尊重)を設定しました。

### 評価指標とウェイト

#### ▶ 年次賞与

評価指標(全社業績目標)	
営業利益	20%
売上高営業利益率	20%
自動車事業のフリーキャッシュフロー*	40%
品質	10%
コーポレートカルチャー	10%

#### ▶ 業績連動型インセンティブ(金銭報酬)

財務的価値指標	
売上高営業利益率	30%
自動車事業のフリーキャッシュフロー*	30%
売上高	30%
社会的価値指標	
カーボンニュートラル(環境)外部評価	5%
人権尊重(社会)外部評価	5%

\* 中国合弁会社比例連結ベースの数値により目標を設定

### 年次賞与と業績型インセンティブ(金銭報酬)の支給率モデル

$$\text{支給額} = \text{基本報酬額(年額)} \times \text{役位別比率} \times \text{目標の総合達成率}$$

役員報酬額などの詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

[https://www.nissan-global.com/JP/IR/FINANCIAL\\_RESULTS/ASSETS/FR/2023/PDF/fr2023.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/IR/FINANCIAL_RESULTS/ASSETS/FR/2023/PDF/fr2023.pdf)

## 取締役一覧／スキルマトリックス (2024年7月1日時点)

取締役のスキルマトリックスは以下の通りです。なお、今後の事業の成長に向け優先されるスキル項目を見直した結果、2024年4月より取締役のスキルマトリックス項目から「政府機関」を削除し、「企業戦略」を新たに追加しました。

氏名	役職	委員会	在任期間	2023年度の出席状況(出席回数／開催回数)				スキルマトリックス								
				取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	グローバル マネジメント	企業戦略	自動車 業界	法務/ リスク マネジメント	財務/会計	ESG	製品/技術	セールス/ マーケ ティング	DX
木村 康	独立社外取締役 取締役会議長	指名委員会	5年	19/19回 (100%)	11/11回 (100%)	-	12/12回 (100%)	●	●			●	●	●	●	
ジャンドミニク・スナール	取締役 取締役会副議長	指名委員会	5年2ヵ月	17/19回* (89%)	11/11回 (100%)	-	-	●	●	●	●	●	●			
ベルナルド・デルマス	独立社外取締役 筆頭独立社外取締役	報酬委員会 監査委員会	5年	19/19回 (100%)	-	15/15回 (100%)	8/8回 (100%)	●	●	●			●	●	●	
井原 慶子	独立社外取締役 報酬委員会委員長	指名委員会 報酬委員会	6年	19/19回 (100%)	11/11回 (100%)	15/15回 (100%)	-	●	●	●			●	●	●	●
永井 素夫	独立社外取締役 監査委員会委員長	指名委員会 報酬委員会 監査委員会	5年	19/19回 (100%)	11/11回 (100%)	15/15回 (100%)	12/12回 (100%)	●	●	●	●	●	●			
アンドリュー・ハウス	独立社外取締役 指名委員会委員長	指名委員会 報酬委員会	5年	18/19回 (95%)	11/11回 (100%)	8/9回 (89%)	-	●	●				●	●	●	●
ブレンダ・ハーヴィー	独立社外取締役	監査委員会	1年	13/13回 (100%)	-	-	8/8回 (100%)	●	●				●	●	●	●
朝田 照男	独立社外取締役	監査委員会	新任	-	-	-	-	●	●		●	●	●			
得能 摩利子	独立社外取締役	報酬委員会	新任	-	-	-	-	●	●		●	●	●		●	
ピエール・フルーリオ	取締役	監査委員会	4年4ヵ月	17/19回* (89%)	-	-	12/12回 (100%)	●	●		●	●	●			
内田 誠	取締役 代表執行役社長 兼最高経営責任者		4年4ヵ月	19/19回 (100%)	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●
坂本 秀行	取締役 執行役副社長		4年4ヵ月	19/19回 (100%)	-	-	-	●	●	●	●		●	●		●

\*ジャンドミニク・スナール及びピエール・フルーリオについては、その兼職の状況を鑑みて、利益相反解消のための方針に従い、ルノーに関する案件が審議された取締役会を2回欠席しています。

# 11カ年財務サマリー

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>年度</b>												
売上高	(百万円)	10,482,520	11,375,207	12,189,519	11,720,041	11,951,169	11,574,247	9,878,866	7,862,572	8,424,585	10,596,695	12,685,716
自動車事業	(百万円)	9,896,564	10,699,631	11,381,102	10,905,237	11,027,863	10,584,080	8,915,910	6,989,028	7,475,648	9,686,842	11,782,516
販売金融事業	(百万円)	683,852	811,330	964,874	983,231	1,149,317	1,197,629	1,163,277	1,020,024	1,031,729	1,023,825	1,161,778
消去	(百万円)	-97,896	-135,754	-156,457	-168,427	-226,011	-207,462	-200,321	-146,480	-82,792	-113,972	-258,578
売上総利益	(百万円)	1,846,457	2,133,866	2,392,521	2,297,490	2,137,168	1,903,845	1,435,961	1,050,825	1,354,054	1,713,849	2,066,914
営業利益又は損失	(百万円)	498,365	589,561	793,278	742,228	574,760	318,224	-40,469	-150,651	247,307	377,109	568,718
自動車事業	(百万円)	317,762	374,847	540,014	534,749	335,574	65,997	-264,182	-437,021	-155,059	42,952	221,574
販売金融事業	(百万円)	164,706	195,497	232,111	183,883	215,338	227,993	210,530	267,880	374,824	311,908	308,718
消去	(百万円)	15,897	19,217	21,153	23,596	23,848	24,234	13,183	18,490	27,542	22,249	38,426
営業利益率	(%)	4.8	5.2	6.5	6.3	4.8	2.7	-0.4	-1.9	2.9	3.6	4.5
当期純利益又は純損失* 1</td <td>(百万円)</td> <td>389,034</td> <td>457,574</td> <td>523,841</td> <td>663,499</td> <td>746,892</td> <td>319,138</td> <td>-671,216</td> <td>-448,697</td> <td>215,533</td> <td>221,900</td> <td>426,649</td>	(百万円)	389,034	457,574	523,841	663,499	746,892	319,138	-671,216	-448,697	215,533	221,900	426,649
<b>キャッシュフロー</b>												
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	728,123	692,747	927,013	1,335,473	1,071,250	1,450,888	1,185,854	1,322,789	847,187	1,221,051	960,899
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	-1,080,416	-1,022,025	-1,229,280	-1,377,626	-1,147,719	-1,133,547	-708,687	-369,121	-146,835	-447,041	-812,664
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	396,925	245,896	530,606	320,610	36,810	-127,140	-155,494	-639,692	-1,092,645	-670,607	-131,551
研究開発費	(百万円)	500,595	506,147	531,889	490,354	495,824	523,133	544,769	503,486	484,065	522,221	609,927
売上高研究開発費比率	(%)	4.8	4.4	4.4	4.2	4.1	4.5	5.5	6.4	5.7	4.9	4.8
設備投資*2	(百万円)	536,316	463,149	479,023	469,276	485,359	509,913	509,249	405,418	344,982	350,797	486,117
減価償却費*2	(百万円)	347,071	373,283	401,857	380,836	384,159	377,785	372,906	270,332	289,381	316,791	351,396
<b>年度末</b>												
総資産	(百万円)	14,703,403	17,045,659	17,373,643	18,421,008	18,746,901	18,952,345	16,976,709	16,452,068	16,371,481	17,598,581	19,855,151
自己資本	(百万円)	4,338,654	4,834,416	4,721,265	4,861,847	5,397,712	5,302,675	4,064,289	3,944,593	4,580,601	5,134,649	5,981,647
自己資本比率	(%)	29.5	28.4	27.2	26.4	28.7	28.0	23.9	24.0	28.0	29.2	30.1
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.6	10.0	11.0	13.8	14.6	6.0	-14.3	-11.2	5.1	4.6	7.7
<b>1株当たり情報</b>												
1株当たり当期純利益又は純損失	(円)	92.82	109.15	125.00	165.94	190.96	81.59	-171.54	-114.67	55.07	56.67	110.47
1株当たり純資産	(円)	1,035.06	1,152.83	1,132.61	1,242.90	1,380.36	1,355.18	1,038.95	1,007.80	1,170.17	1,310.74	1,599.28
年間配当金	(円)	30.00	33.00	42.00	48.00	53.00	57.00	10.00	0.00	5.00	10.00	20.00
<b>台数情報</b>												
グローバル生産台数*3	(千台)	5,082	5,061	5,203	5,654	5,672	5,362	4,757	3,634	3,404	3,381	3,430
グローバル販売台数*3	(千台)	5,188	5,318	5,423	5,626	5,770	5,516	4,930	4,052	3,876	3,305	3,442
連結売上台数*4	(千台)	4,058	4,169	4,169	4,409	4,329	3,974	3,350	2,471	2,294	2,451	2,786
<b>為替レート</b>												
ドル/円		100.20	109.80	120.20	108.30	110.90	110.92	108.70	106.10	112.39	135.50	144.59
ユーロ/円		134.20	138.70	132.60	118.70	129.70	128.44	120.81	123.76	130.55	140.99	156.75

\*1 親会社株主に帰属する当期純利益又は純損失

\*2 設備投資と減価償却費は、ファイナンスリース関連の金額を含む

\*3 グローバル販売台数及びグローバル生産台数の中国・台湾については、1-12月ベースの数字

\*4 連結売上台数は連結財務諸表のベースとなるものである

# 会社概要

## 会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	日産自動車株式会社 (英文名:Nissan Motor Co., Ltd.)
主な事業	自動車の製造、販売および関連事業
設立	1933(昭和8)年12月26日
資本金	6,058億13百万円
代表者	代表執行役社長兼最高経営責任者 内田 誠
本店所在地	〒220-8623 神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地
本社所在地	〒220-8686 神奈川県横浜市西区高島一丁目1番1号
従業員数	24,034名(単独) 133,580名(連結)

## 株式情報 (2024年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	7201
一単元の株式数	100株
株主名簿管理人 (特別口座の口座管理機関)	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式総数	4,009,715,112株
株主数	579,126名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
配当金の基準日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日

## 株主構成 (2024年3月31日現在)

### 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)
ナティクシス エスエイ アズトラスティー フォー フィデューシー ニュートン 701910	987,730
ルノー エスエイ	633,107
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	375,419
ジェーピー モルガン チェース バンク 380856	126,313
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	113,139
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234	46,462
日本生命保険相互会社	37,820
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	33,109
ビーエヌワイエムエスエーエヌブイ ノントリーティ アカウント	25,869
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	24,520

(注) 1. 上記のほか、自己株式21,932千株を保有しております。

2. ルノーエスエイがナティクシスエスエイに移管した株式の一部売却を決定したため、当社は2024年3月28日にナクティシスエスエイから当社株式100,243千株を取得、取得した株式全てを2024年4月3日に消却しております。

### 所有者別状況

