

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、これからは積極的な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。

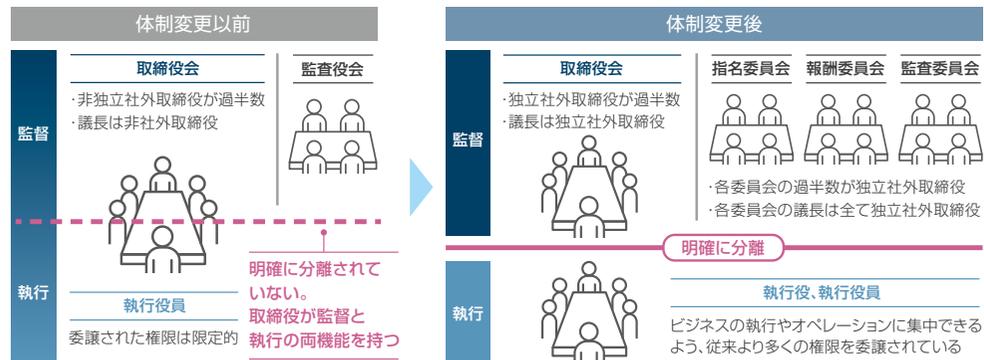
当社は2019年6月以降、指名委員会等設置会社に移行し、明確な形で執行と監督を分離し、独立性を有する社外取締役の牽引とすることで、意志決定プロセスの透明性向上、迅速で柔軟性ある業務執行が可能な体制としました。

### 1 執行と監督の分離

### 3 意思決定プロセスの透明性向上

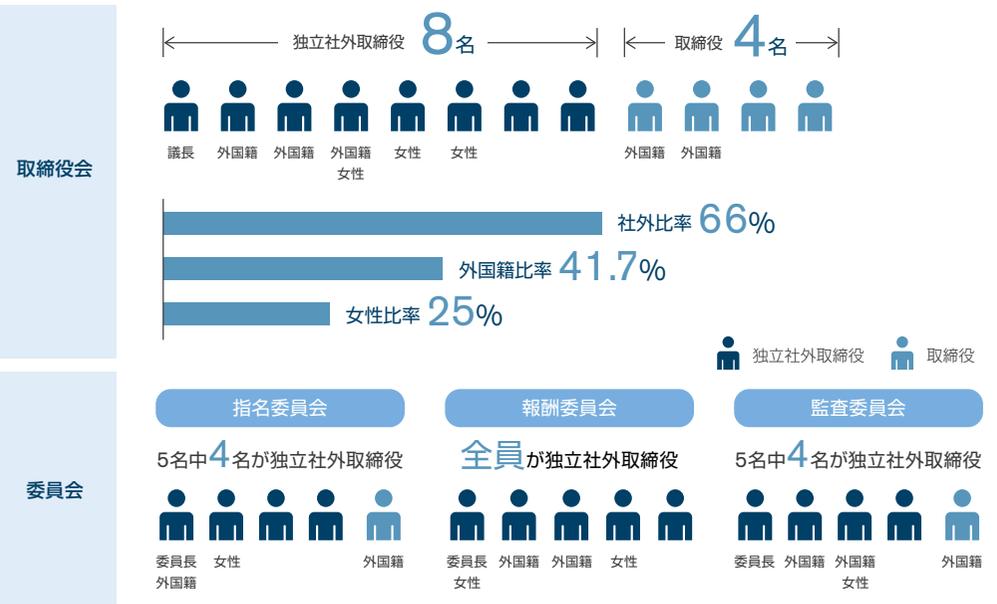
### 2 取締役会の独立性の向上

### 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

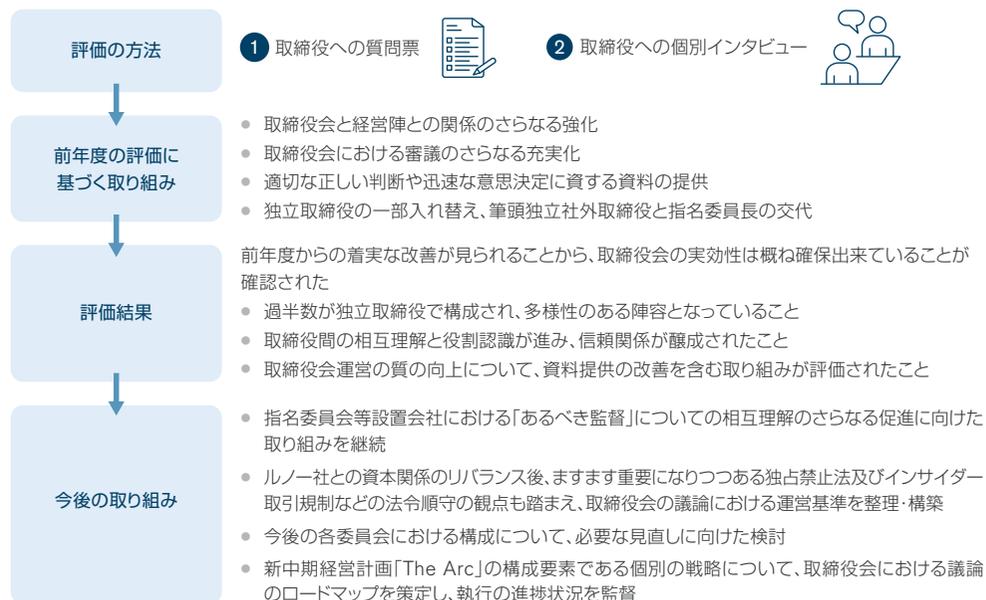
取締役会では、法令および取締役会規則に基づき、株主総会議案、各委員会の構成員、四半期および通期決算、事業計画などの当社グループ経営にかかわる重要事項などについて決議しています。2023年度の取締役会における主な決議および報告事項は以下の通りです。そのうち重大な懸念事項として、下請法に基づく公正取引委員会からの勧告に関する報告がなされました。

- 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トビリティ、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トビリティ

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。

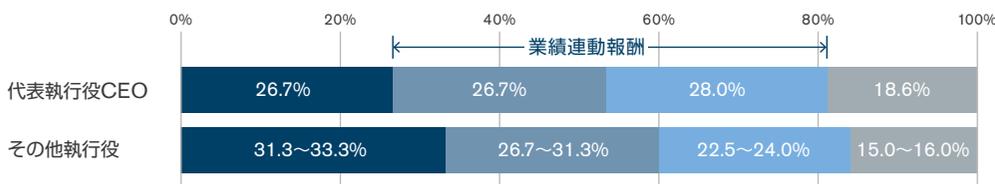
#### 変革と適応

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。