

## 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



## 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合わせながら、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

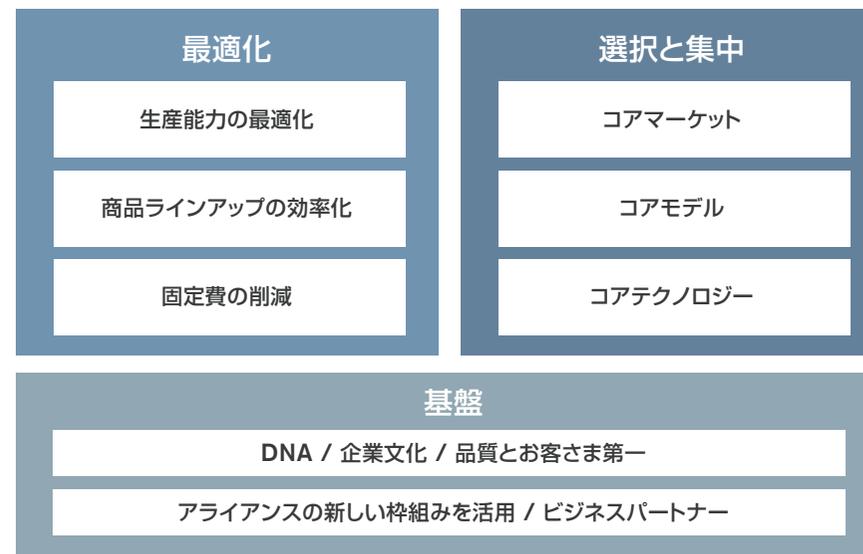
Nissan Ambition 2030  
ビジョンの実現

## 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ま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

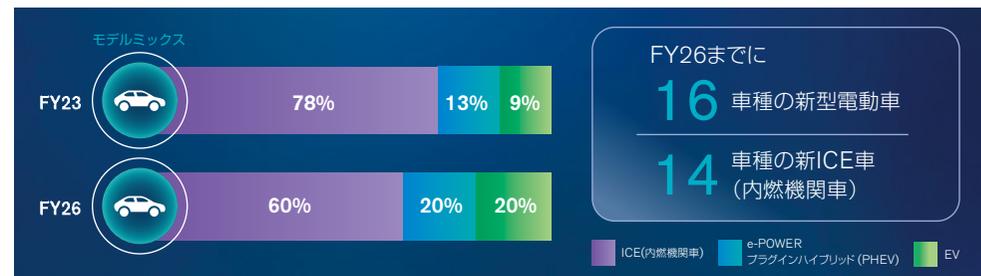
FY30  
売上ポテンシャル

## 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機会も創出していきます。



#### 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。



#### 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。



#### 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。



## 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たいためには、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

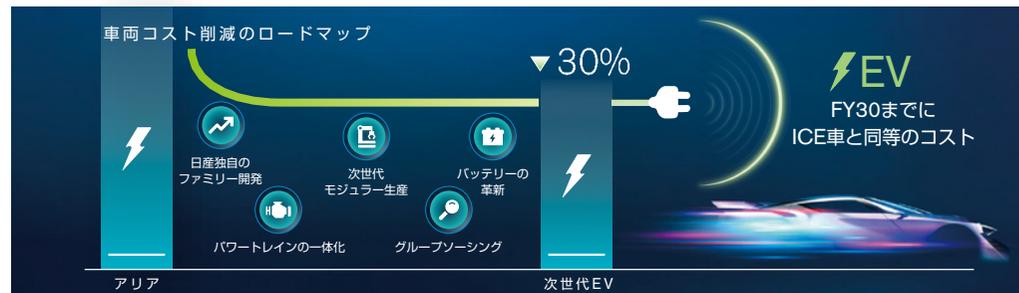


#### グループソーシングによる効率向上

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



次世代モビリティサービス

エネルギー  
マネジメントサービス



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。



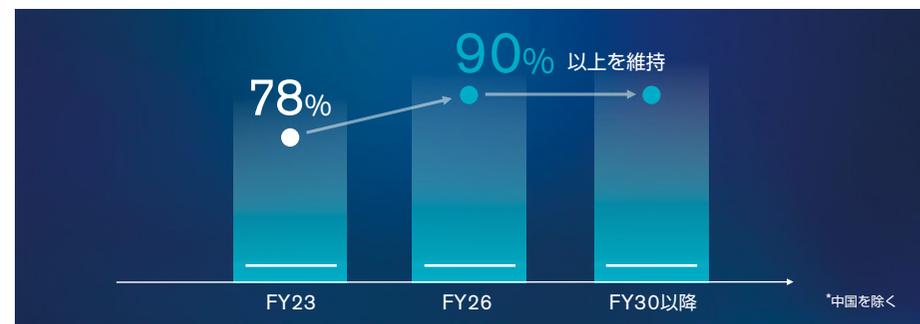
### 開発費および設備投資

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。

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

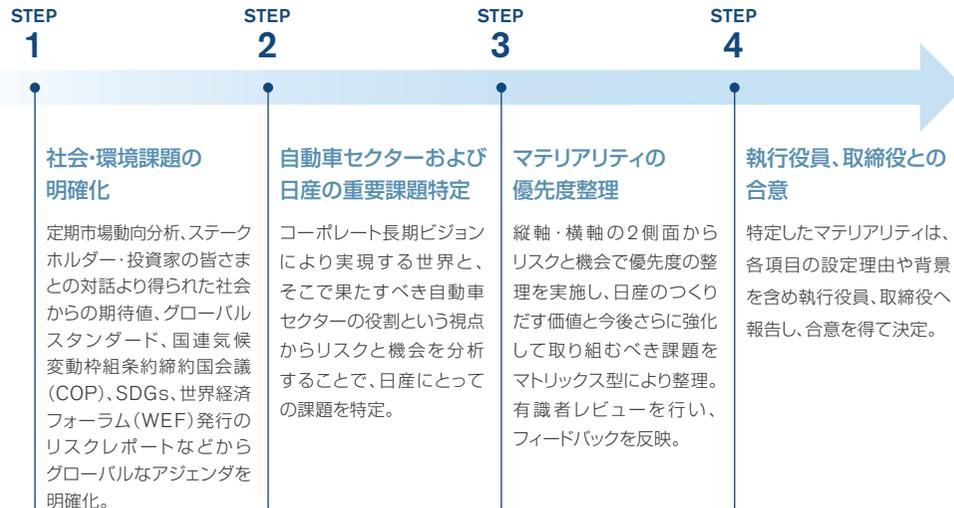
## マテリアリティの特定

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。

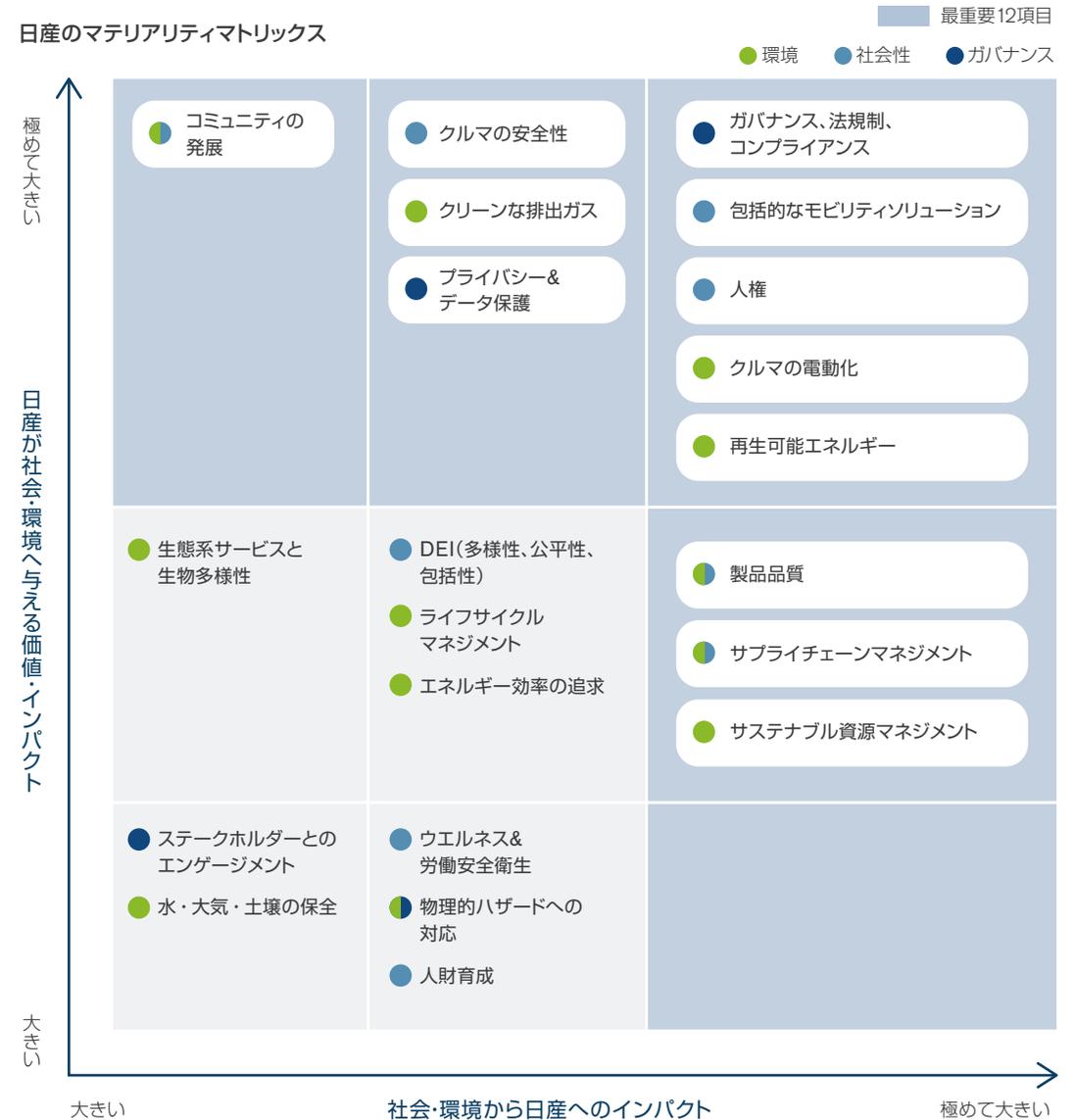
特定にあたってはダブルマテリアリティの考え方を取り入れ、これまでも投資家からの関心が高かった「社会・環境が日産へ与えるインパクト(財務的影響)」の視点に、「日産が社会・環境へ与える影響や価値」という新しい見方を加えています。この2つの側面から企業活動とサステナビリティを相互に検討し、日産のつくり出す価値と取り組む優先順位を提示しています。

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きます。

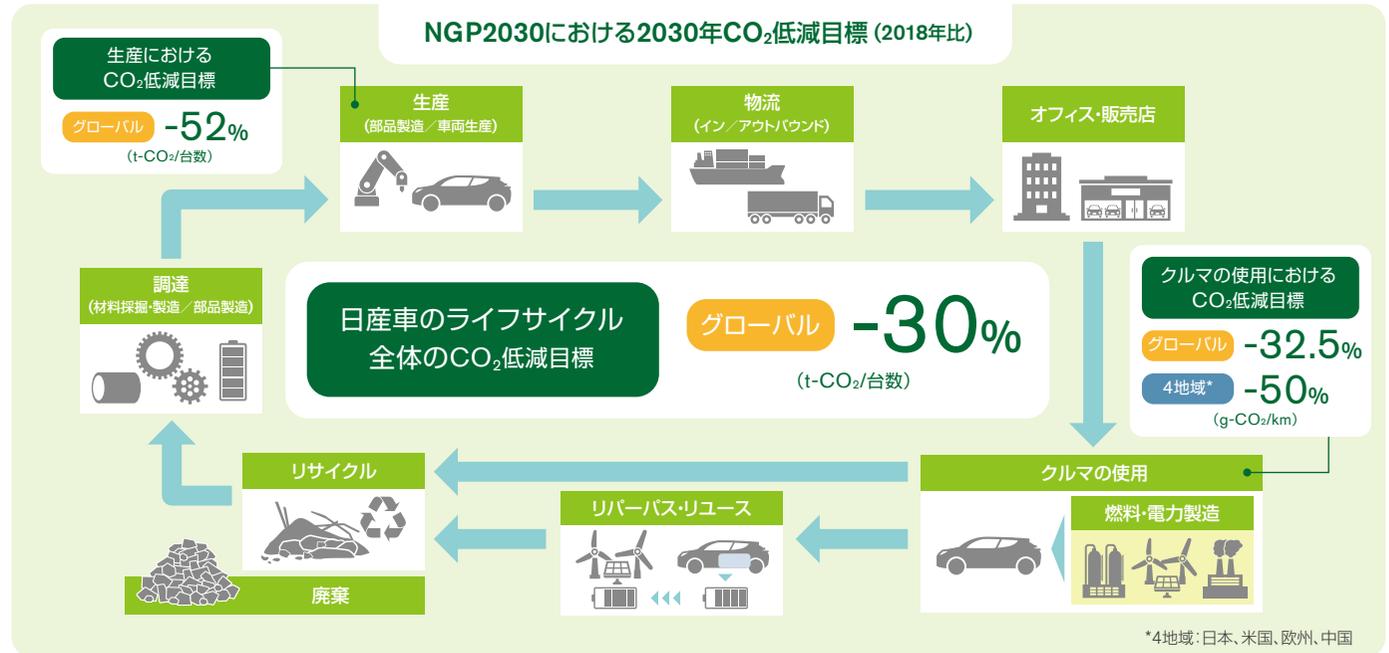
## カーボンニュートラルを目指すイニシアチブと連動

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



\*4地域: 日本、米国、欧州、中国

## 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

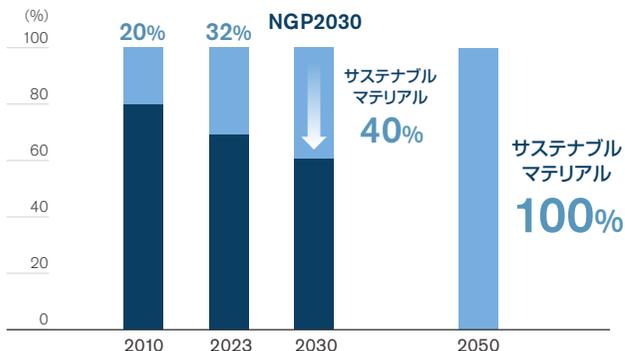
2050年には世界の人口が90億人を超えると予測される中、鉱物資源や化石資源などの新規採掘資源への需要拡大が予想され、資源の価値を最大限に引き出すことが一層重要になってきています。また、2015年に国連が採択した「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」においても、新規採掘資源を含む天然資源の持続可能な管理および効率的な利用は、重要目標の1つに位置づけられています。

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。

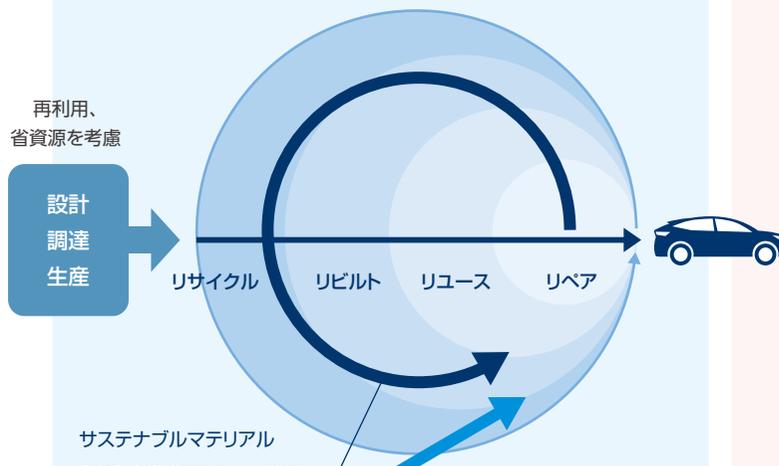
### サステナブルマテリアルの長期ビジョン



## 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

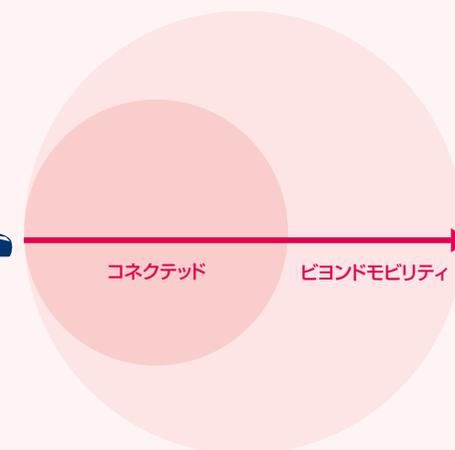
- ・低炭素材料
- ・倫理的に調達された材料
- ・毒性の無い材料
- ・認証材

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。

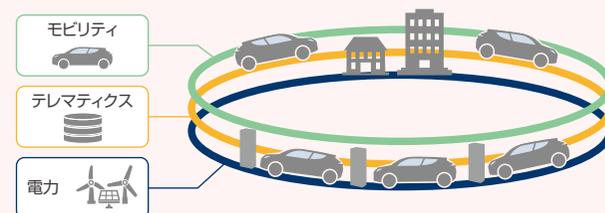
## クルマを資源として最大活用

「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

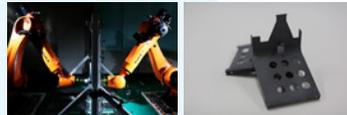
## 少ないエネルギーで資源の循環利用

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

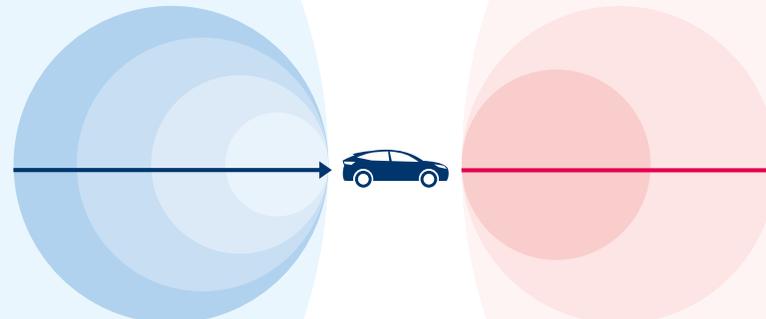
使用済み自動車を再生処理する際に発生するシュレッダーダストに含まれる混合プラスチックを高度選別し、特性に合わせてリサイクルする技術の開発に取り組んでいます。

#### 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。



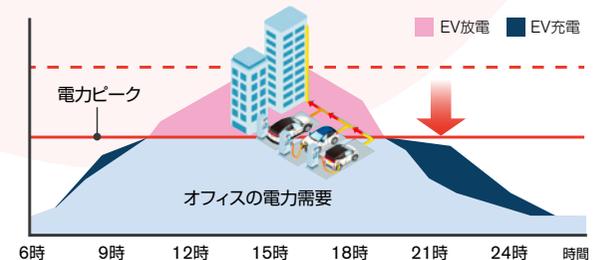
#### エネルギーマネジメント

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、「従業員の権利」「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	
従業員の権利	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」を社内でも実施しています。

\*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

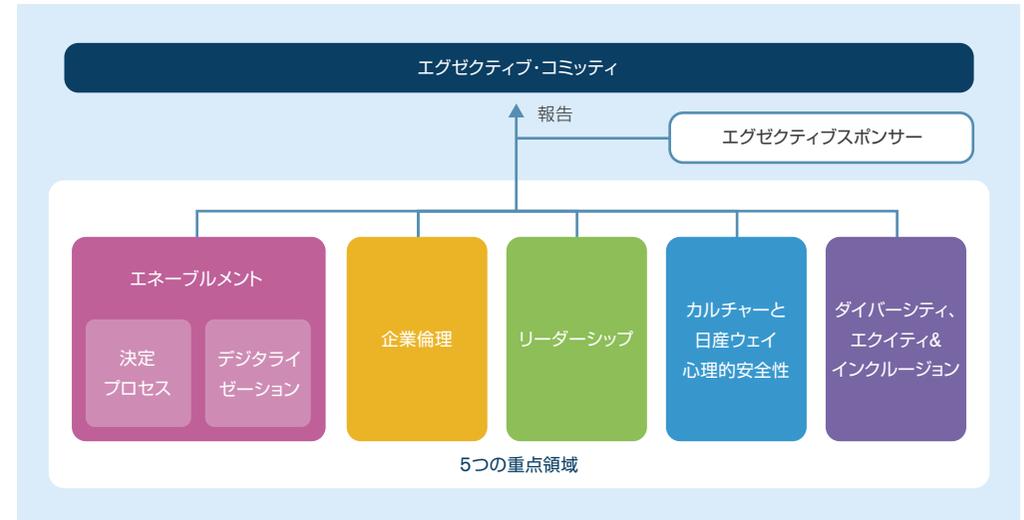
- DEIに関する各種トレーニング、オープンなコミュニケーション、インクルーシブなリーダーシップをグローバルに実践し、DEIを推進する企業文化の醸成を推進しています。
- あらゆるジェンダーに対して公平な機会を提供すべく、ジェンダーダイバーシティやLGBTQ+施策等を推進し、さまざまなバックグラウンドを持つ従業員が高いモチベーションと参画意欲を保てるような両立支援および環境づくりに取り組んでいます。
- 日本では「ジェンダー」、「LGBTQ+アライ」、「マルチカルチャー」、「育児両立」の4つの領域において従業員リソースグループを立ち上げました。誰もが価値ある存在として認められそして尊重されるよ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

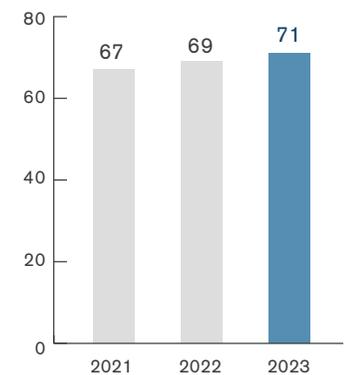
また、2005年から毎年実施しているグローバル従業員サーベイを通じて継続的に会社の重点指標をモニタリングしているほか、近年のスコアおよび、寄せられた9万件に及ぶフリーコメントの内容を分析し、優先度の高い5つの重点領域を課題として特定しました。それぞれの課題ごとにリーダーをアサインして2021年から改善活動を行っています。2024年2月に実施したサーベイでは、「エンゲージメント」のスコアにおいて前年比で2ポイントの改善が見られました。また、5つの重点領域においても、スコアは着実に改善しています。

## 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、社会から真に必要な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な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。