

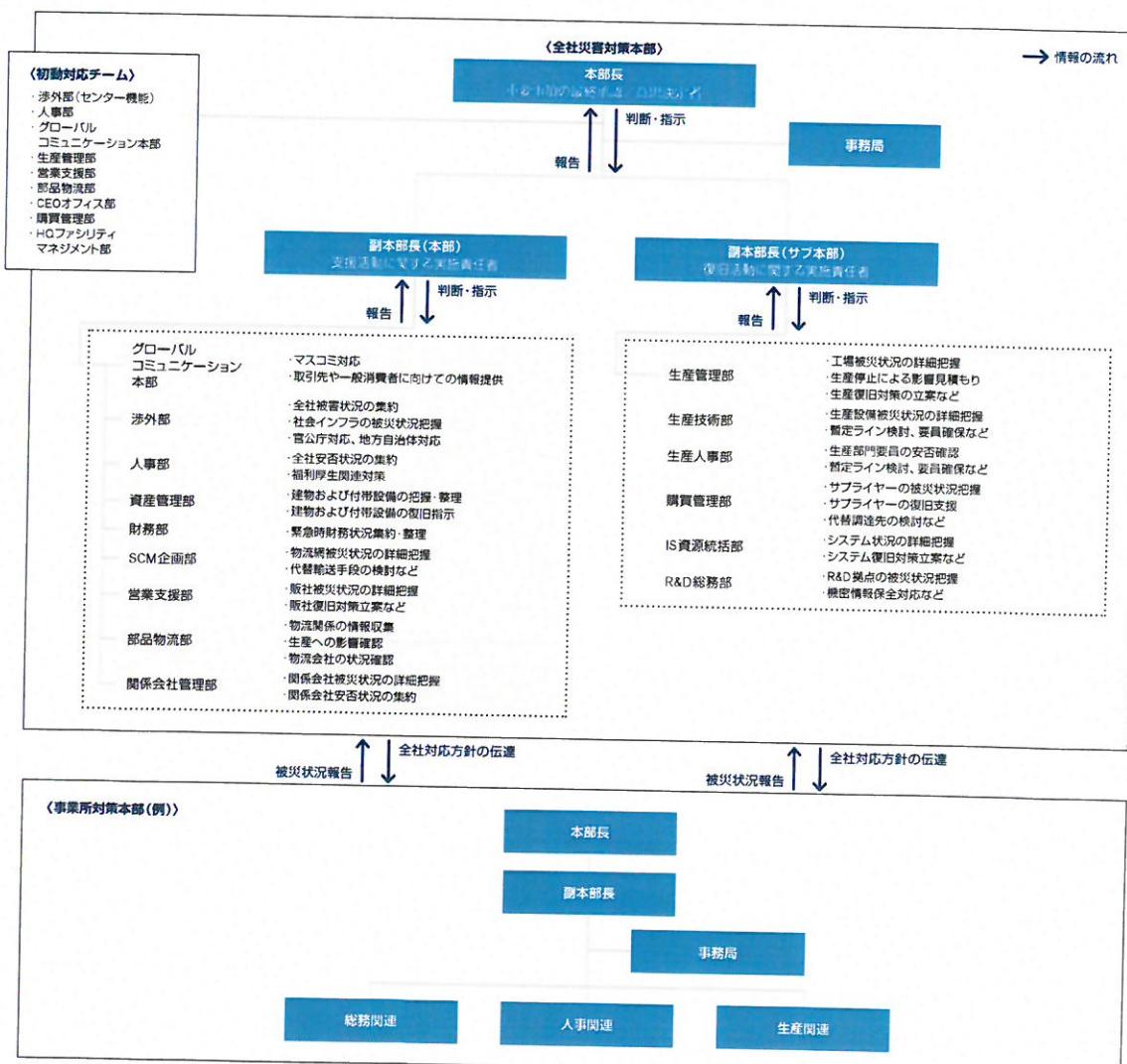
事業の継続にかかるリスク

1) 大規模災害の対応策

日産では大地震を想定したリスク対応として、**国内において震度5強以上の地震が発生した場合やその他の自然災害により事業活動へ影響を及ぼす甚大な被害が発生した場合は、初動対応チーム（全社災害対策本部の主要組織がメンバー）**が動き、情報を集め、次のアクションを決めていきます。必要に応じて全社対策本部および事業所対策本部を立ち上げるとともに、安否の確認、被災状況確認と事業継続に向け動くことになります。

また、社内の全組織において自部署の優先業務を洗い出し、事業を継続するための対応策について**事前に決めておくなど事業継続計画（BCP）**に対応した取り組みも、サプライヤーと協働し実施しています。策定後も、PDCAサイクルを回しながら BCP の見直しを毎年、実施しています。

日産の対応組織（地震）



〈大地震時の対処方針〉

1. 人命第一（安否確認システムの活用）
2. 二次災害の防止（自衛消防体制、防災用備品の完備、防災情報の提供など）
3. 迅速な生産事業復旧と事業継続（ハード対策と応援体制および BCP 策定）
4. 地域社会への貢献（近隣地域、企業との連携支援、行政との協力体制、物資などの提供）

全社対策本部および事業所対策本部は、大地震を想定したシミュレーション訓練を実施し、本部および各係、担当が機能でき、実際にアクションがとれるか検証するとともに、課題を明確にしたうえで対応策を見直し、有事に備えています。

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、これまでに実施してきたシミュレーション訓練の成果を發揮し、初動対応チームが中心となってスムーズに全社災害対策本部および各事業所対策本部を立ち上げるとともに、安否の確認、被災状況の確認を迅速に実施しました。

また、対処方針のひとつである「地域社会への貢献」に基づき、帰宅困難者の受け入れや被災地への支援なども、速やかに行いました。

事業復旧の段階においては、対策本部および機能ごとの対策チームが常に最新の情報を共有化し、災害後の生産・事業再開に向けた課題・対策を全社が連携して検討・実行することで、部品供給、生産、物流、販売、サービスなどサプライチェーン全体の復旧を効果的に実施しました。

2011年度には同震災対応の振り返りを行い、機能ごとに顕在化した課題の確認、対応策の検討を実施。2012年3月には、各課題を盛り込んだ新たなシナリオによるシミュレーション訓練を行い、対応策を検証しました。

2012年度は、三連動地震（東海・東南海・南海連動型地震）発災を想定し、前年度訓練で課題となった広範囲な物流網の寸断、燃料不足等への対応状況等の確認を行い、2013年度には、想定を首都直下型地震として、首都圏の社会インフラの機能停止というこれまで以上に厳しいリスクを想定しながら、本社を中心とする首都圏事業所の事業継続対策の訓練を行いました。

また、休日に発災した場合に備えて、参考できる事業所近隣在住のメンバーを組織化し、有事の際には対策本部として活動する訓練も会社休日に行いました。

2014年度は、前年12月に内閣府により発表された最新の首都直下型地震発災時の被害想定に基づき、広域の停電、通信規制等、前年以上に厳しい状況を想定した訓練を行いました。物流やサービスの協力会社も訓練に参加し、有事の際の各社の状況を踏まえて、日産からの要請への対応の可否を判断してもらい、その現実的な回答に基づいて必要な対策を講じる訓練を行いました。

また、訓練の補足として事前に机上訓練も行い、関係部署との情報共有や連携方法について確認を行いました。例年同様に、部門ごとに事前にリスク想定を行うことにより、

地震被害への対応力向上を図っています。

訓練により顕在化した新たな課題への対応や、行政機関発表の想定地震規模変更への対応など、今後も PDCA サイクルを回して災害対策を進めていきます。

グローバルでの事業の拡大に伴い、海外拠点においても自然災害への対応力向上が求められる中、2012 年度には各グローバル拠点における成功事例の水平展開、日本で実施しているシミュレーション訓練の視察等を行うとともに、各リージョンでの災害発生を想定した海外拠点間の通信訓練を開始。以降、毎年 4 回定期的に通信訓練を実施しています。

2013 年度には、各国ごとの災害対策状況評価の可視化ツールを作成し、それをベースに毎年 PDCA サイクルを回して、グローバルでの災害対策への対応力向上を進めています。

なお、日本の全社対策本部が設置されているグローバル本社ビル（2009年8月竣工）は、「制震ブレースダンパー」を使用した制震構造を採用しており、当地で想定される最大級の地震に対しても耐震安全性を確保しています。_

2) 新型インフルエンザ対策

2009 年 4 月の H1N1 型インフルエンザ発生を契機に、グローバルで感染予防・拡大防止に関する基本ポリシーを定め、各リージョンにて対応チームを組織化することにより、具体的活動を進めています。

感染状況については、各リージョンの対応チームからレポートされる仕組みが確立されており、グローバルでのモニタリングが可能となっています。

グローバルポリシーでは、①人命第一、②感染拡大の防止、③事業継続を基本理念とし、感染予防・拡大防止策を進めてきました。

具体的な取り組みとしては、従業員行動ガイドラインを策定し、従業員、会社および職場がとるべき対応を明文化することにより、感染時対応の周知・徹底を図っています。

また、社内の各業務領域において事業継続計画（BCP）を策定し、感染状況に応じた BCP 発動基準のもと、感染ピーク時において事業が継続できるよう対応準備を図りました。

組織改正や異動に伴う対応チームメンバーや BCP の更新、感染予防に向けた啓発活動、医薬衛生品の備蓄などの活動に関する基本サイクルを確実に回すことにより、強毒性インフルエンザなどに備えています。

3) 生産の継続のための対応

日産の生産部門では、生産の3要素に対する各種リスクを鑑み、右表のような対策を進めてきました。特に自然災害への備えとして、大規模被災時の生産再開日程を2週間と定め、そのために必要な対策を洗い出し、継続的な地震のハード対策（建屋・設備の耐震／補強工事）、被災後の復旧時間を短縮するための復旧マニュアルの整備やBCPシミュレーション訓練の定期的な実施、海外拠点での生産継続を視野に入れた部品輸出業務のBCP策定など、グローバルでの生産継続のための対応力強化を図っています。また生産のグローバル拡大に伴うリスクへの対応として、日産グローバル各拠点での生産継続への影響の大きいクリティカル重点）設備を特定。設備管理ノウハウをグローバル標準化した設備の維持管理ガイドの徹底による予防保全の強化に取り組むとともに、万が一の故障発生時のバックアッププランを策定し、生産への影響を最小限にとどめる備えも行っています。

一方で、増加している新興国からの部品調達におけるリスクへの対応も、さらなる市場拡大のためには非常に重要になります。日産では、サプライヤー選定前監査・選定後の改善支援、生産準備フェーズでの品質監査ならびに量管理プロセス評価の実施、量産段階での生産・物流の各ポイントでの品質確認による流出防止、源流対策につなげる活動の強化により、グローバルでの市場拡大と成長に備えています。これらの活動を効率的・効果的に推進するために、プロセスや評価の改善のためのツール・プロセスをグローバルに標準化するとともに、各主要地域（北米・欧州・中国・日本・タイ・インド・ブラジル等）でのサプライヤーリスクマネジメント組織に適用していくことで、部品供給リスクを未然に防ぐ体制を強化しています。

09

生産の3要素 リスク要因	人	物(購入部品・材料)	設備
自然災害(主に地震)	<ul style="list-style-type: none"> 事務所の耐震工事実施(完了) 地震対策マニュアル整備／避難訓練実施(年1回以上) 	<ul style="list-style-type: none"> 地震リスク地域にある主要取引先に対する地震対策監査実施(2008年度) ウェブベースの被災状況報告システムの導入(2010年度) 震災想定エリアの取引先に対し、想定灾害発生時のBCPの確認を実施(2011年度) 海外拠点での生産継続を視野に入れた部品輸出業務のBCP策定(2012年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 建屋・設備の耐震／補強工事実施(継続実施) 設備復旧マニュアルの見直し(2011年度) 事業所別定期監査の実施
火災	<ul style="list-style-type: none"> F-PES(Fire-Prevention Evaluation System)によるリスク監査の実施(年1回) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 監査結果による設備標準改定
労働災害	<ul style="list-style-type: none"> SES(Safety Evaluation System)によるリスク監査の実施(年1回) 安全衛生マネジメントシステム監査(年1回) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 	<ul style="list-style-type: none"> 同左
パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> インフルエンザ対応マニュアルの作成(2009年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先にも同様のマニュアル作成を依頼 	—
需要変動	<ul style="list-style-type: none"> 工場間応援の実施(必要に応じ) 企業間応援の実施(必要に応じ) 期間労働者の採用(必要に応じ) 	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測と供給能力の定期的確認と対策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> フレキシブル生産システムの導入(完了) 需要予測と生産能力の定期的確認と対策の実施 主要パワートレインの補完生産体制の構築
設備故障	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 過去事例の水平展開と予防保全への折り込み 設備標準への折り込み クリティカル(重点)設備の管理強化 設備の維持管理ガイド(点検周期・点検部位・点検方法)の徹底による予防保全強化
電力不足	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 節電活動の徹底 政府、電力会社の要請に応じた設備対応、勤務時間調整
新興国製の部品採用拡大	—	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー選定前の「モノづくり力」評価と選定後の改善支援の実施、生産準備フェーズでの品質監査ならびに量管理プロセス評価の実施 量産段階での品質確認(Gate1-3活動)とリスク発生に備えたバックアップ事前検討による供給リスク低減 主要地域でのSRMT(Supplier Risk Management Team)強化(2013年度) 	—
その他(高技能者、エキスパートの希薄化)	<ul style="list-style-type: none"> 高技能者育成の計画と実施(工場別)(2010年度から実施) GPP(Global Pilot Plant)を通じたグローバル人財育成(2011年度から実施) 技術伝承のためのエキスパートの充実(2012年度から計画と実施) 	—	—

4) サプライチェーンの継続

サプライチェーンにおける供給リスクを最小限に抑えるため、大災害発生時のみならず、日常的に起こるリスクに対し、方策の策定と実行フォローを行っています。

■事業継続計画（BCP）の推進

1. リスクの特定とリカバリー・プラン策定

自然災害などのリスクやシングルソースのリスクを特定し、リスクエリアにあるサプライヤーやリスクの高い部品について、生産復旧の計画をサプライヤーと策定しています。

2. サプライチェーンの見える化

大地震の際、サプライヤーの被災状況を把握し、影響の大きいサプライヤーに対し迅速な復旧支援を実施して、日産車の早期生産復旧につなげるために、サプライヤーとその構成品・材料を含めたサプライチェーンのデータベース構築を実施しています。

3. サプライヤーBCPレベルの底上げ

震災リスクの高いサプライヤーを訪問して、リスクへの対応状況や、ベンチマークとしてのサプライヤーのBCP活動状況を確認するとともに、ベストプラクティスを取引先に紹介しています。

4. サプライヤー財務状況の確認

サプライヤーの財務状況を、ルノーを含めグローバルで日常的に確認し、健全な経営の維持に向けた緊密なコミュニケーションを行っています。

5) リスクファイナンスと損害防止活動

1. グローバル保険管理の考え方

日産では、事故や災害発生時に備え、以下の方針に従い自家保有、保険による外部転嫁などを組み合わせてグローバルベースでリスク管理を行っています。

リスク管理コストを最小化するため、グローバル保険管理は、以下の方針に従い行っています。この方針に基づき、近年発生している予測不可能な災害による損害は、適切にカバーされています。

- ・事故の発生頻度が高くかつ発生しても損害が軽微なリスク
- 連結ベースで保有可能なレベルまで自家保有
- ・予測不可能で、発生頻度は限られるが、損害が巨大となるリスク
- 財務的な影響が保有可能なレベルを超える部分については、外部保険会社との保険契約によりカバー

2. グローバル保険プログラム

保険契約については、保険料コスト削減とグループ全体または地域をまたがって発生するリスクを集中的に管理するために、主要保険種目に関してはグローバルプログラムを導入し、グローバル本社財務部が一括して、保険条件・内容の決定、保険会社との交渉を行っています。契約先保険会社は、戦略上重要なパートナーであり、リスク分散

も考慮し、支払能力が十分なグローバル保険会社を選定しています。グローバルプログラムの実施により、以下のリスクがカバーされます。

- ・所有資産の物的損害および災害による事業中断損害

所有資産に対する物的損害をカバーするのはもちろんのこと、災害による事業中断リスクや、部品・製品の国際的な相互供給体制拡大による部品供給停止による構外利益損害についても考慮し、保険内容を決定しています。全世界の重要な取引先サプライヤーを特定することにより、部品供給網の中止により発生する損害についても十分にカバーする保険を手配しており、保険カバーの限度額については、外部専門家の調査をもとに予想最大損害額を算出したうえで、保険市場の引き受け能力も勘案しながら決定しています。

また 2011 年度より、アライアンスパートナーであるルノーと共同で、保険条件の決定、保険会社との交渉を行うことにより、さらなる保険プログラムの条件向上、効率化を実現しました。

- ・商品車の物流および保管中の損害

部品・製品の国際的な相互供給体制拡大によって複雑化した商流・物流を効率的にカバーしています。

さらに地理的に分散したリスクをグローバルで一本化してカバーすることにより、保険成績の安定化、事故データの一元管理を図っています。

本保険も 2011 年度よりシナジー効果を最大限に生かし、ルノーと共同で保険条件の決定、保険会社との交渉を行うことにより、保険プログラムの条件向上、効率化を実現しました。_

- ・賠償責任（製造物責任および業務遂行や所有・管理する施設が原因となる偶然な事故による賠償責任【一般賠償責任】を含む）

会社の防御戦略とグローバルに整合性のとれた対応を行うため、また全世界で一貫した保険カバーを低廉な保険料で入手するために、本社主導で、地域の賠償責任の法制度、慣習などの特性に合わせたプログラムを導入しています。

3. グループ内保険会社の活用

これらの保険プログラムにおいては、連結ベースで効率的にリスクを自家保有するため、日産のグループ内保険会社を活用しています。これにより、

- ・グループとして必要最小限の保険のみ購入
- ・グループ各社に対しては、必要な保険カバーを提供
- ・自家保有限度額内の事故に関しても、事故データの収集・分析が可能というニーズを満たすことが可能となります。

4. 損害防止活動への取り組み

保険成績を改善し保険料削減につなげるため、これまででも損害防止活動を行ってきま

したが、グローバルプログラムの構築で低廉となった保険料を維持するため、グローバルでより積極的に取り組んでいます。

日産の損害防止活動の例としては、外部専門機関によるリスク監査と改善提案の実施、台風接近時の対応マニュアルの整備、雹害対策のためのヘイルネット設置などがあります。