



アニュアルレポート

2004

2005年3月期



目次

財務ハイライト	1
CEOメッセージ	2
COOメッセージ	4
役員	5
事業活動の概要	6
<b>Who We Are</b>	<b>16</b>
Our Way	18
自動車事業	22
販売金融事業	28
産業機械・マリーン事業	30
日産とルノーのアライアンス	31
<b>Our Work</b>	<b>32</b>
プランニング	34
ブランド	37
デザイン	38
マーケティング	40
広報・CSR・IR	43
研究開発	44
購買	48
品質	49
製造	50
経理	53
財務	54
人事	56
<b>Our World</b>	<b>58</b>
日本	60
欧州	61
北米	62
中国	64
一般海外市場	66
<b>財務セクション</b>	<b>68</b>
会社データ	106
主要関係会社	106
執行役員	109

見直しに関する注意事項

このアナニュアルレポートには、当社の将来計画、目標、投資、商品計画、生産見直し等の将来に関わる情報が記載されています。実際の業績は、さまざまな要因により、これらの見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。日産の事業活動やその展開だけでなく、世界経済の動向や自動車産業を取り巻く情勢の変化なども、計画達成および目標達成に大きな影響を与えます。

ビジョン

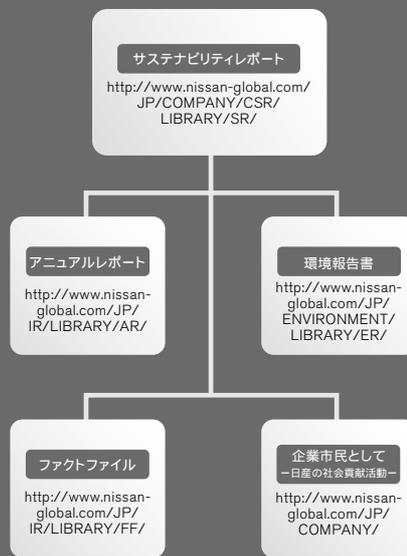
日産:人々の生活を豊かに

ミッション

わたくしたち日産は、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します。それらはルノーとの提携のもとに行っていきます。

注:ステークホルダーとは、お客さま、株主、社員、販売会社、部品メーカー、そして、私たちが働き事業を営む地域社会を指します。

このアナニュアルレポートは、2005年度の決算結果を紹介するとともに、日産のマネジメントチームへの投資家の皆さまのご理解を深める機会を提供します。社長兼CEOであるカルロス ゴーンおよび経営幹部が個別インタビューを通して、日産の哲学と方向性を語ります。



ウェブサイトのご案内

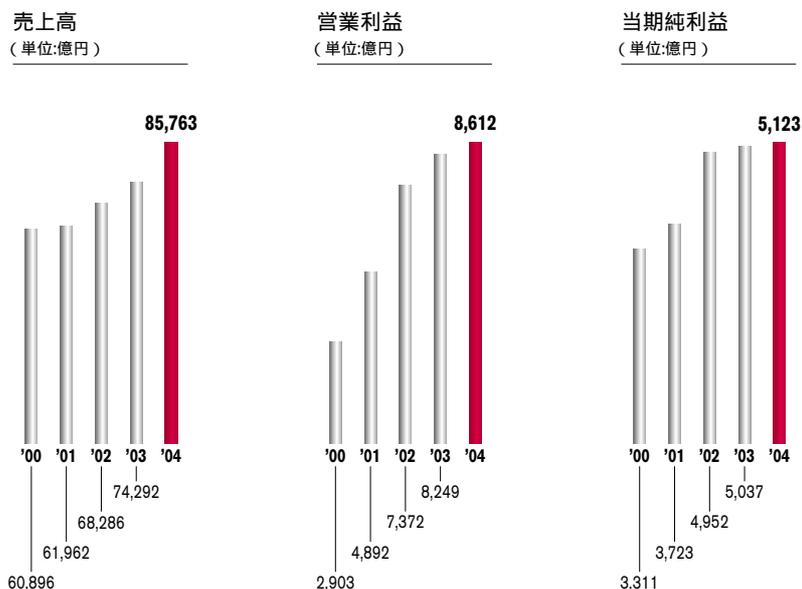
- 企業情報  
<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/>
- IR 情報  
<http://www.nissan-global.com/JP/IR/>
- 環境・安全情報  
<http://www.nissan-global.com/JP/PLAN/>
- 商品情報(国別)  
<http://www.nissan-global.com/JP/GLOBAL/>
- 商品情報(日本)  
<http://www.nissan.co.jp/>
- 社会貢献情報  
<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/CITIZENSHIP/>

## 財務ハイライト

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2000 2004年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル <sup>(注1)</sup> (1株当たり金額を除く)
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2004年度 2005年3月31日
売上高	¥8,576,277	¥7,429,219	¥6,828,588	¥6,196,241	¥6,089,620	\$80,152
営業利益	861,160	824,855	737,230	489,215	290,314	8,048
当期純利益	512,281	503,667	495,165	372,262	331,075	4,788
1株当たり当期純利益 <sup>(注2)</sup>	125.16	122.02	117.75	92.61	83.53	1.17
支払配当金 <sup>(注3)</sup>	94,236	74,594	50,800	27,841	0	881
資本合計	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	¥1,620,822	¥ 957,939	\$23,044
総資産	9,848,523	7,859,856	7,349,183	7,215,005	6,451,243	92,042
自動車事業連結実質有利子負債 <sup>(注5)</sup>	(205,791)	13,603	107,952	431,714	952,657	(1,923)
従業員数	183,607	123,748	127,625	125,099	133,833	

- 注記: 1. すべてのドル数値は、特に指示がない限り、米ドルを意味しています。円金額からドル金額への換算は、便宜上、2005年3月31日の円相場1米ドル=107円を用いています。  
 2. 1株当たりの純利益は、各年度の普通株式の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。1株当たりの純利益は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。  
 2005年3月31日現在の発行済株式数: 4,520,715,112株  
 3. 各年度における、子会社から日産以外の少数株主に対する現金配当の支払いは含まれておりません。  
 4. 自動車事業連結実質有利子負債は、2001年度と同一会計基準のもとでは、2002年度 8,602百万円(キャッシュポジション)、2003年度 215,861百万円(キャッシュポジション)、2004年度 453,470百万円(キャッシュポジション)となります。



## CEOメッセージ



企業には透明性と価値創造という、二つの重要な責任があります。

日産にとって、透明性はビジネスを行う上で不可欠です。特に不確実性が高い時期には、透明性によって、企業と株主の皆さまとの間に信頼関係が生まれるのです。当社は透明性こそが、日産への長期投資を促す最善策だと確信しております。

しかし、透明性は未だ一般的とは言えません。日産は将来の事業計画、業績指標、コミットメント、配当政策を公表する数少ない大企業の一つです。当社はこうした情報を開示することで、株主の皆さまに今後の会社の方向性をよりご理解いただけたと考えています。

「日産リバイバルプラン」を始めた1999年以来、当社はいくつかの重要なポイントに焦点を当て、価値を創造してきました。バリュードライバーとして、特に重点をおいたのは売上の増大、売上高営業利益率、そして投下資本利益率です。

2001年度末には「日産リバイバルプラン」のコミットメントを過達し、予定より1年前倒しで自動車事業実質有利子負債を50%削減し、目標としていた4.5%以上の売上高営業利益率を上回る収益性を確保しました。

「日産リバイバルプラン」終了後には次の3ヵ年計画である「日産180」を実施しました。「日産180」が終了した2004年度末を期限とするコミットメントは次の通りです。

- ・2001年度末の水準からグローバル販売台数を100万台増やすこと。当社は期限である、2005年9月までに、最後のコミットメントを達成する自信があります。
- ・売上高営業利益率8%以上。「日産180」の3年間、当社は毎年度、グローバル自動車業界トップレベルに相当する、売上高営業利益率10%以上を実現しました。
- ・自動車事業有利子負債ゼロ。現在、さらに厳しくなった新しい会計基準のもと、自動車事業の実質キャッシュは2,000億円以上です。

### 2004年度の振り返り

2004年度はグローバル自動車業界にとって極めて厳しい年となり、想定していたリスク、予定外のリスク共に現実のものとなりましたが、日産はすべての課題に挑みました。

連結売上高は8兆5,763億円に達し、前年比15.4%増を果たしました。連結営業利益は前年度から4.4%増加し、過去最高の8,612億円に到達しました。売上高営業利益率は10%となり、引き続きグローバル自動車業界トップレベルの収益性を維持しています。当期純利益は5,123億円に達し、2003年度の一株あたりの利益122円02銭から125円16銭に上昇しました。

### 日産バリューアップ

日産は再生を果たしました。次の3ヵ年計画である「日産バリューアップ」はその名称にある通り、ステークホルダーの皆さまに、持続可能で長期的な価値を生み出すことを目的としています。「日産バリューアップ」は進化的であって、今までの方針からかけ離れた革命的なものではありません。

「日産リバイバルプラン」と「日産180」と同様に、「日産バリューアップ」には三つの重要なコミットメントが設定されています。いずれも意欲的な目標であり、その達成には今まで以上に力を発揮しなければなりません。とはいえ、「日産バリューアップ」のコミットメントは現実的です。

### 利益

利益に関わるコミットメントは、2005年度から2007年度までの毎年度、グローバル自動車業界トップレベルの売上高営業利益率を維持することです。営業利益は引き続きマネジメントの主眼となり、日産の業績を判断するもっとも正確な尺度となります。

## 販売台数

日産は2008年度末までに、起点にあたる2004年度に対して、81万2,000台増に匹敵するグローバル販売台数420万台を達成します。

## 投下資本利益率

当社は「日産バリューアップ」の3年間平均で、投下資本利益率20%以上を確保します。この計算に手許資金は含まれていません。

このコミットメント達成を目指し、当社は「日産バリューアップ」の期間中に28モデルの新型車を投入予定です。28の新型車のうち、10モデルは極めて革新的なコンセプトとメリットを提供するクルマです。

先行技術には引き続き投資を行います。当社の研究開発費は2002年度から2005年度にかけて50%増加しました。向こう3年間は、年間売上高の5%を占める研究開発費をかけて、お客さまにとって価値ある、わくわくするような新技術を開発する予定です。

「日産バリューアップ」では会社にとって重要な複数の機会を追求します。

- ラグジュアリーブランドのインフィニティを中国やロシア等の新たな市場に展開し、一流のラグジュアリーブランドとしての地位を確立・強化します。
- 小型商用車 LCV 事業を、新規参入や商品投入を通じて、競争力のあるグローバル事業に育てます。
- より効率的なグローバル・ソーシング戦略を実施し、機会を最大限に活用すると同時に総コストを最小限に抑えながら、会社を成長させます。開発部門、生産部門、購買部門を一体化したグローバル事業として運営する態勢を整えます。
- 当社は引き続き、中国、インド、ロシアを含む新興市場に投資を行います。

「日産バリューアップ」は明確な配当政策を通じて、株主の皆さまにより大きな価値を提供します。「日産バリューアップ」終了時には、年間配当を、2004年度から66%の増配に相当する一株当たり40円以上とします。

## 株価の推移

今後の日産の株価はどうなるでしょうか？

長い目で見ると、株価は企業のファンダメンタルズを反映します。しかし、短期的には、株価は株式市場の期待と実際のパフォーマンスとのギャップに左右されます。

日産の場合、最近の株価には、不確実性が高まり、会社の成長が鈍化するのではないかという株式市場の見方が表れています。従って、こうした株式市場の予想に対応し、期待を上回る結果を出すことが、当社の課題です。つまり、情報開示と透明性が重要なのです。

日産の事業計画、コミットメント、そして、戦略を明確に説明することが、透明性を実現する上でもっとも有効な手段です。しかし、決算発表だけではもはや株式市場にとって十分なコミュニケーションとは言えません。さらに先を見据えた情報を提供し、株主や投資家の皆さまの不安材料である予想外の展開を回避する必要があります。

2005年度、当社は機関投資家の皆さまへの対応を向上する所存です。また、個人投資家の皆さまも歓迎したいと思います。当社の個人投資家の人数は2004年度から51,323人増加し、現在は193,000人にのぼります。

6月21日に横浜で開催された定時株主総会には1,800人以上の株主の方々が出席し、日産に対する関心の高さがうかがえます。株主の方々からは数多くの多岐にわたったご質問をいただきましたが、当社に対する皆さまの強い思いを感じて嬉しく思いました。

今までも、これからも、日産は透明性を確保しつつ、長期的な価値創造に努めます。今後とも皆さまのご支援をよろしくお願い致します。



カルロス ゴーン  
社長兼最高経営責任者

## COOメッセージ



日産の復活については多くのことが語られてきました。日産は先進的な商品、コスト構造の改善、製造効率の向上、ブランドの確立などにより復活してきましたが、実際は、日産社員こそがもっとも重要な復活の立役者だったのです。1990年代の経営危機、「日産リバイバルプラン」そして、「日産180」を通じて私たちが学んできたことが、「日産マネジメントウェイ」として、これからの経営の基盤となっています。「日産マネジメントウェイ」は、考え方や規律として、職位を問わず、日産の全従業員の指針となります。また、「日産マネジメントウェイ」は日産が過去6年間の変革のモメンタムを加速させ、さらに成長していく上でも重要な役割を果たすでしょう。

日産の社長兼CEOであるカルロス・ゴーンはルノー社のCEOを兼任することになりましたが、私たちの経営方針に変わりはありません。従来通り、カルロス・ゴーンが議長を務めるエグゼクティブ・コミティが、日産の戦略および経営方針に関する最高意思決定機関です。

私が現在務める最高執行責任者(COO: Chief Operating Officer)という役職は、そのタイトルが示す通り、「執行責任者」という役割を担います。COOとしての私の役割は、日産のビジネスプランを遂行し、業績を把握しながら、通常業務の指揮を執ることにより、CEOをサポートすることです。私が下す意思決定は、つねに「日産マネジメントウェイ」に基づくものであり、「日産バリューアップ」で掲げたコミットメントの達成に貢献するものです。

「日産マネジメントウェイ」の特徴は、利益志向であると同時に、顧客志向であること、戦略をグローバルで共有し、クロスファンクショナルに実行していくことです。クロスファンクショナルな活動は、日産の成功に不可欠なものです。クロスファンクショナルな活動を通して、日産は、独自の体制、視点、そして文化を持つ組織をつくりあげてきました。日産では、三つの軸—日本、米国等の地域軸、開発、生産等の機能軸、さらに商品軸—が、それぞれの収益の最大化を主張しつつ、積極的に連携を図っており、自分の責任範囲に限定された視野の狭い考え方は受け入れられません。

逆風や不確実な要因が多い中で、2005年度、私たちは引き続きチャレンジングな事業計画を策定しました。COOとしての私の優先事項は、日産の業績を注意深く把握し、コミットメントを確実に達成することです。コミットメントとして、2005年9月末までに100万台増販という「日産180」の最後に残されたコミットメントと2005年度の財務目標を達成することがあります。日産には、今後も高い業績を達成できるリーダーシップとマネジメントチームが備わっていると自負しております。

日産は、学習する組織になりました。私たちは、「日産リバイバルプラン」以降、今後のビジネスの基盤となるさまざまな変革を、十分に社内に浸透させてきました。日産社員は、会社を発展させ、日産ブランドを強化するために絶え間なく挑戦しています。彼らは、問題点について自由に意見を出し合い、ビジネスが直面する課題について、躊躇することなく、オープンに議論しています。これを「日産マネジメントウェイ」では、「健全なるコンフリクト(対立)」と呼び、透明性と説明責任に対する私たちの姿勢を象徴しています。

また、ルノーとのアライアンスも引き続き、日産の強みとなるでしょう。カルロス・ゴーンが日産およびルノーのCEOを兼任することにより、アライアンスはさらに強化され、新たなシナジーが醸成されると考えています。

以上のような強みがある一方で、リスクもあります。現状に満足してしまうことがその一つです。過去6年間、私たちは数多くの実績をあげ、困難なコミットメントをつねに達成してきましたが、挑戦すべきことはまだまだ数多くあります。自動車業界は、競争が激化しており、お客さまの要求は一段と高くなっており、ゆっくり休んで、これまでの成功を祝っている時間はありません。社員が絶え間なく挑戦を続け、すべてのステークホルダーの皆さまに価値を創造しようという意欲に満ち溢れる文化を引き続き日産に植え付ける必要があります。

日産が収益の高い、顧客志向の企業であることは世界的に知られています。「日産バリューアップ」のもとで、顧客志向の文化を、商品開発の初期段階から、アフターサービスに至るバリューチェーン全体に浸透させることがCOOとしての役割の一つです。利益志向を強化しつつ、顧客志向の姿勢をよりいっそう追求することにより、すべてのステークホルダーの皆さま、すなわち、従業員、社会、サプライヤー、パートナー、そして、もちろん、株主の皆さまにこれまで以上の価値を提供できると確信しています。

志賀俊之  
最高執行責任者

## 役員



左から 山下 光彦、高橋 忠生、志賀 俊之、カルロス ゴーン、小枝 至、西川 廣人、カルロス タバレス

### 取締役および監査役

**代表取締役**  
カルロス ゴーン  
共同会長兼社長

小枝 至  
共同会長

志賀 俊之

### 取締役

高橋 忠生  
西川 廣人  
山下 光彦  
カルロス タバレス  
シエマヤ レヴィー  
パトリック ペラタ

### 監査役

小島 久義  
市嶋 慎二  
今村 圭司  
村上 春雄

### エグゼクティブ・コミッティ・メンバー

カルロス ゴーン  
志賀 俊之  
小枝 至  
高橋 忠生  
西川 廣人  
山下 光彦  
カルロス タバレス  
アランピエール レノー

(2005年6月21日現在)

## 事業活動の概要

### 達成された再生計画

2004年度は厳しい年となり、想定していたリスク、予定外のリスク共に現実のものとなりましたが、日産はすべての課題に挑みました。2004年度、当社は売上高、営業利益、当期利益、販売台数、生産台数で過去最高を記録しました。

#### 販売実績

2004年度、当社のグローバル販売台数は338万8,000台となり、当初予測の338万台を上回りました。過去最高となったこの販売台数は前年比10.8%増、33万1,000台の販売増に相当します。またこれまでの過去最高を記録した1990年の販売台数を28万1,000台上回ります。2004年度はグローバルで9モデルの新型車を投入しました。販売台数と共に、グローバル生産台数も過去最高を記録しました。当社のグローバル生産台数は337万8,000台に到達し、前回の最高記録を29万3,000台上回りました。

#### 財務実績

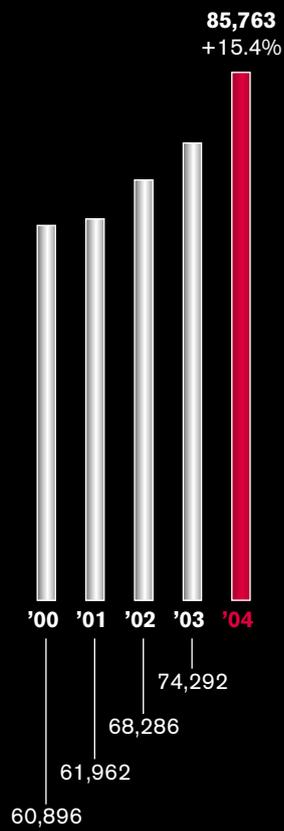
- ・連結売上高は8兆5,763億円となり、前年比15.4%の増収となりました。
- ・連結営業利益は前年度から4.4%増加し、過去最高の8,612億円となりました。売上高営業利益率は10%となりました。
- ・連結当期純利益は5,123億円となり、86億円の増益となりました。

#### 「日産180」の目標

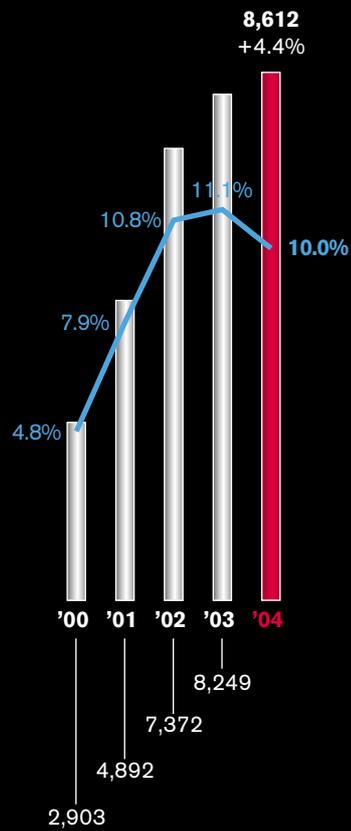
2004年度は「日産180」の最終年度でした。「日産180」が完了するのは、2005年度の9月末ですが、その三つのコミットメントのうち二つはすでに達成しています。

- ・「営業利益率8%の達成」というコミットメントについては、「日産180」のすべての年度で、売上高営業利益率10%以上となっています。
- ・「自動車事業実質有利子負債ゼロ」というコミットメントについては、さらに厳しくなった新会計基準のもと、現在、自動車事業のキャッシュポジションは、2,000億円のプラスとなっています。
- ・残る唯一のコミットメントである「販売台数の100万台増販」についても、ほぼ順調に推移しています。測定期間の折り返し地点にあたる現在、販売台数は180万9,000台と、2005年9月末までのコミットメントである359万7,000台に対して、若干前倒しで推移しています。

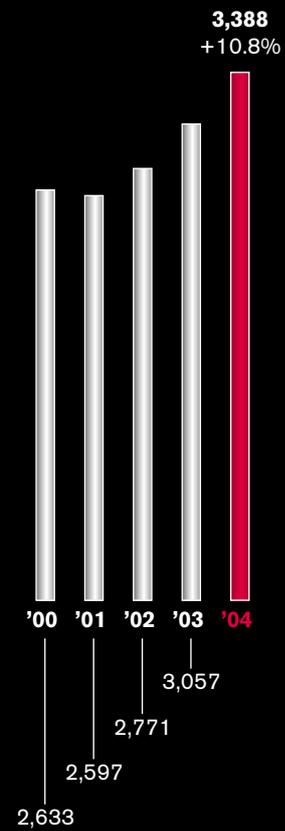
連結売上高  
(単位:億円)



連結営業利益 / 率  
(単位:億円 / %)



グローバル販売台数  
(単位:千台)



## 新年度に向けて

日産は2005年度も成長を続けます。グローバル市場の全体需要はほぼ横這いの6,100万台を前提に、2005年度の当社のグローバル販売台数は前年比6.8%増の361万8,000台を見込んでいます。

2005年度はグローバルで新型車6モデルを発売します。日本で5モデル、欧州で1モデルを投入します。地域別に合計で20の商品イベントを予定しています。

### 販売目標

- 日本: 前年比10%増の93万3,000台
- 米国: 前年比3.3%増の104万7,000台
- 欧州: 前年比1.1%増の55万台
- 一般海外市場: 前年比10.7%増の108万8,000台

### 財務の見通し

新年度はつねにリスクと好機が伴いますが、2005年度にも、高い不確実性とリスクが懸念されま。具体的には、為替レートの変動、金利の上昇、原材料価格の高騰、インセンティブの上昇、米国と日本の成長率の不透明性などです。好機は「日産バリューアップ」のスピーディかつ効果的な実施にあります。

以上を鑑みて、2005年度の業績予測は次の通りです。

為替レートは1ドル=105円、1ユーロ=130円を前提としています。

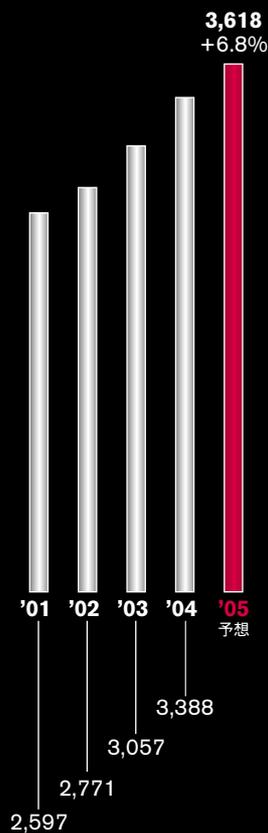
- 売上高は前年比4.9%増の9兆円。
- 営業利益は前年比1%増の8,700億円。
- 経常利益は前年比0.5%増の8,600億円。
- 当期純利益は前年比0.9%増の5,170億円。
- 設備投資は前年比13.1%増の5,400億円。
- 研究開発費は前年比13.0%増で、売上高比5%の4,500億円。
- 投下資本利益率は20%以上を維持。

2005年度投入予定の新型車



グローバル販売実績

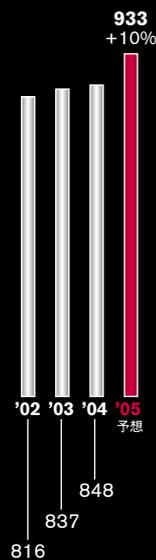
(単位:千台)



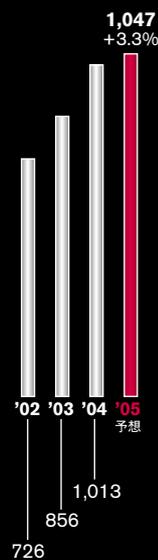
地域別販売台数

(単位:千台)

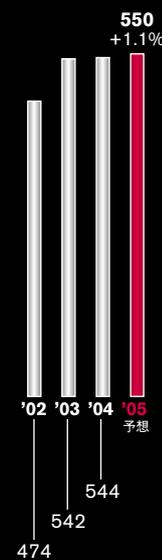
日本



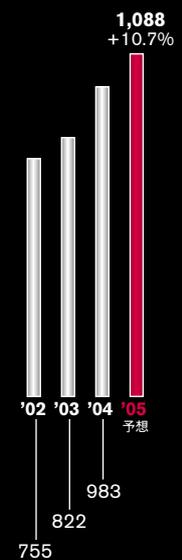
米国



欧州



一般海外市場\*



\*一般海外市場:  
メキシコ、カナダを含む

## 「日産バリューアップ」: 持続的な業績のために

日産の現在の状況は6年前とも、あるいは3年前の状況とも異なります。1999年当時、日産は危機に瀕しており、「日産リバイバルプラン」によって、会社を再生させ、将来の発展に備える必要がありました。「日産180」が始まった2002年4月、当社は再建プロセスの完了を目指し、利益ある成長に軸足を移しました。

「日産バリューアップ」は業績を持続させることを目的としています。今まで築いてきたお客さまとの関係、拡販、価値創造、利益の増大、マネジメントの向上による効果を刈り取ると同時に、それをさらに発展させることが狙いです。

「日産バリューアップ」の内容は、「日産180」から大きくかけ離れたものではありません。「日産バリューアップ」は進化的であって、革命的なものではないのです。日産は、今の日産を可能にした中核的な要素を継続させます。つまり、売上の増大、原価低減、品質・スピードの向上、そしてルノーとのアライアンスによる効果の最大化です。そしてさらにそれらを発展させます。

「日産バリューアップ」では、三つの重要なコミットメントが設けられています。

利益: 2005年度から2007年度の毎年度、グローバル自動車業界トップレベルの売上高営業利益率を維持することです。

販売台数: グローバル販売台数420万台を2008年度末までに達成することです。

投下資本利益率: 3年間平均で、投下資本利益率20%以上を確保することです。ROICの新たな算出法では手許資金は計算から除外します。

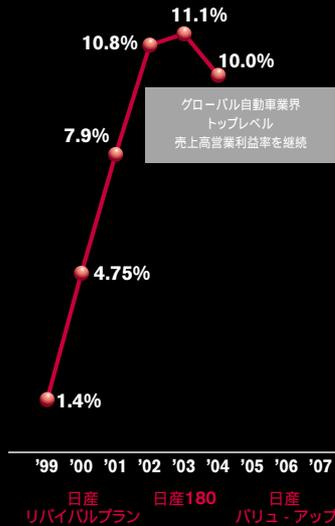
「日産バリューアップ」では28モデルの新型車を投入し、グローバルで70件の生産立上げが予定されています。これは、「日産180」における44件の生産立上げを大幅に上回ります。28の新型車のうち、18モデルは現行車のモデルチェンジ、10モデルは新規投入です。新規参入するセグメントもあり、新型車のうち6モデルはお客さまに喜んでいただける極めて革新的なコンセプトとメリットを提供します。

「日産バリューアップ」の実施と同時に、日産は四つの主要なブレークスルー、打開策を追求します。

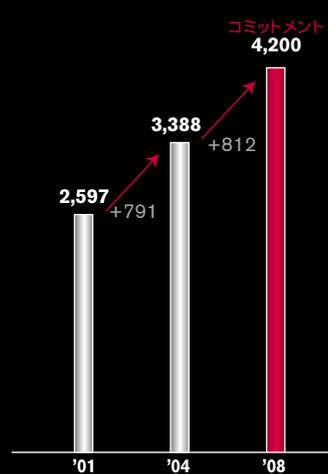
- ラグジュアリーブランドの「インフィニティ」を中国やロシア等の新たな市場に展開し、一流のラグジュアリーブランドとしての地位を確立・強化します。
- 小型商用車(LCV)事業を、新規市場参入や商品を通じて、競争力のあるグローバル事業に育てます。2007年までに、LCVの販売台数を2004年度より40%増の43万4,000台にする計画です。この期間中の営業利益率は、4%から2倍の8%を目指します。
- より効率的なグローバル・ソーシング戦略を実施し、機会を最大限に活用すると同時に総コストを最小限に抑えながら、会社を成長させます。開発部門、生産部門、購買部門を一体化したグローバル事業として運営する態勢を整えます。
- 当社は引き続き、中国、インド、ロシアを含む新興市場に投資を行います。

日産バリューアップ・コミットメント

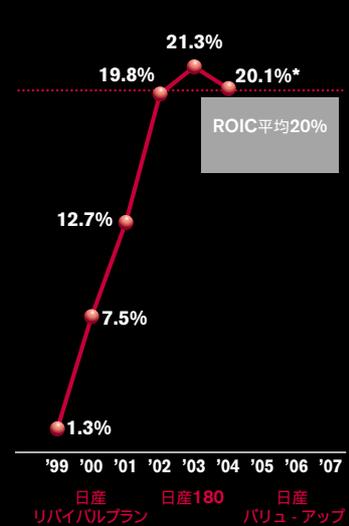
売上高営業利益率 (%)



グローバル販売台数 (単位:1,000台)



投下資本利益率(自動車事業) (%)



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

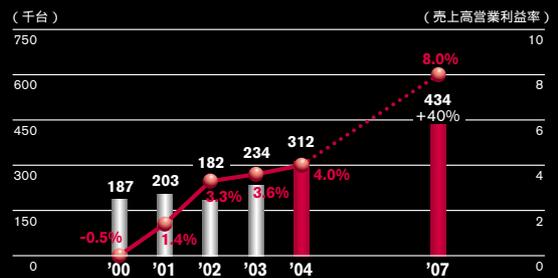
主要な四つのブレイクスルー

インフィニティを一流のグローバル・ラグジュアリー・ブランドへ



\*日本へのインフィニティ導入は日産バリューアップ以降を予定

小型商用車 (LCV)



リーディング・コンペティティブ・カントリー (LCCs)



地理的拡大



## 2004年度財務レビュー

2004年度、日産は売上高、連結営業利益、連結当期純利益、生産・売上台数で過去最高を計上しました。「日産180」の三つの目標のうち、「売上高営業利益率8%」と「自動車事業における実質有利子負債ゼロ」の二つを達成しました。残る目標は、「100万台の増販」です。2005年9月末までの到達目標を359万7,000台とするグローバル販売台数は、2005年中間期において180万9,000台と目標値をわずかに上回っています。

### 連結売上高

連結売上高は、8兆5,763億円に達し、前年比で15.4%増となりました。販売台数の増加と車種構成の改善が7,070億円の増収要因となりました。為替レートは、売上高に対し、1,730億円の減収要因となりました。連結対象範囲の変更は、主に「東風汽車有限公司」と「裕隆汽車製造股份有限公司」を連結した結果、4,320億円の増収要因となりました。

### 連結営業利益

当社の連結営業利益は、昨年度から4.4%増加し、過去最高の8,612億円に到達しました。この結果、売上高営業利益率は10.0%となりました。連結営業利益の増減要因は次の通りです。

- 2004年度の連結営業利益に対して、為替は780億円の減益要因となりました。円高ドル安は740億円の減益要因となり、さらにその他の為替通貨が130億円の減益要因となりました。ユーロ高は90億円の増益要因となっています。
- 連結対象範囲の変更による営業利益への影響は310億円の増益となりました。これは主に、「東風汽車有限公司」および「裕隆日産汽車股份有限公司」の連結によるものです。
- 台数増と車種構成の改善は2,840億円の増益要因となりました。主に米国での販売台数の増加が貢献しました。
- 販売費は1,140億円増加しましたが、これも主に米国での販売台数増によるものです。
- 購買コストの削減は1,310億円の増益要因となりました。
- 商品性の向上と規制対応に関わるコストは、920億円の減益要因となりました。

- 研究開発費は440億円増加し、商品と技術の開発の強化を図っています。
- 生産の効率化によるコスト削減効果は、キャントン工場の生産能力拡大に伴うコストで相殺され、生産と物流コストは150億円増加しました。
- サービス保証費用は、台数の増加などにより410億円増加しました。
- 最後に一般管理費とその他の経費は257億円増加しました。

所在地別では、日本事業の営業利益は2003年度に対して3.2%減の3,411億円となりました。主な要因は、不利な為替レート、過去最高となった研究開発費の増加です。

米国とカナダの営業利益は、台数増により2003年度から7.9%増の3,797億円となりました。

欧州事業の営業利益も、車種構成の改善とロシアの貢献度の上昇により、2003年度に対して13.8%増の560億円となりました。

メキシコを含む一般海外市場については、2003年度から28.5%増えて、2004年度は848億円でした。この主な要因は、「東風汽車有限公司」と「裕隆日産汽車股份有限公司」の連結によるものです。

最後に、地域間の利益の内部消去は、マイナス4億円となっています。

### 連結営業利益変動要因分析 (単位:億円)



### キャッシュ・フロー(自動車事業) (単位:億円)



### 連結当期純利益

営業外損益は55億円の損失となり、昨年より97億円改善しました。主な要因は、金融コストが53億円減少したこと、ルノー社を中心として持分法による投資利益が252億円増加したことです。特別損益は、昨年よりも107億円改善して625億円となりましたが、これは主に旧村山工場跡地の売却によるものです。税金等調整前当期純利益は、7,932億円となりました。税金は2,581億円となり、連結ベースの実効税率は33%となりました。「裕隆日産汽車股份有限公司」を中心とする少数株主利益は229億円でした。その結果、当期純利益は5,123億円となり、86億円増加しました。

### ファイナンシャル・ポジション

#### 貸借対照表

2004年度の連結総資産は25.3%増の9兆8,485億円となりました。

流動資産は1兆3,724億円、36.4%増加し5兆1,394億円となりました。これには、連結対象範囲の変更による増加分2,711億円と米国での売上拡大による販売金融債権の増加分8,406億円が含まれています。固定資産は6,168億円、15.1%増加し4兆7,081億円となりました。有形固定資産は、5,937億円増加しました。その主な要因は、4,775億円の設備投資とリース車輛の増加です。

流動負債は8,722億円、28.1%増加し3兆9,747億円となりました。これには、連結対象範囲の変更による増加分1,444億円と販売金融向けの短期借入金の増加分5,585億円が含まれています。

今年度の株主資本は2003年度の2兆240億円から2兆4,658億円へと増加しました。当期純利益5,123億円と当期純利益から還元される1,012億円の配当金の差額分である4,111億円が増加の主な要因です。連結株主資本は総売上上の29%および総資産の25%となりました。

### キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは3,694億円となり、前年度の7,974億円を下回りました。これは主に、米国と日本の金融債権が3,312億円増加したためですが、在庫と税金の支払も増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、1,089億円増えて8,650億円となりました。主な要因は、米国でのリース車輛の増加です。

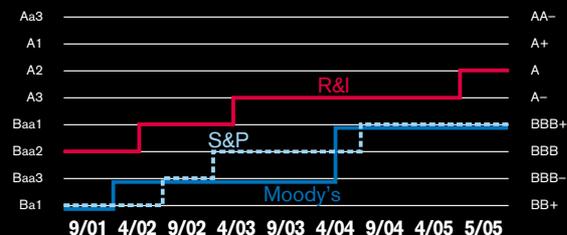
財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金6,662億円の増加などにより5,210億円となりましたが、配当金の支払で940億円、自己株式の取得で260億円が相殺されました。

現金および現金同等物は合計で、2004年度に対して956億円増の2,898億円となりました。

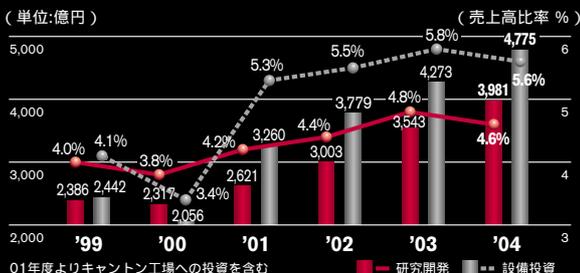
### 自動車事業実質有利子負債

大規模な設備投資および研究開発費投資を実施したにもかかわらず、自動車部門の営業活動によるキャッシュ・フローにより、自動車事業実質有利子負債を一掃することができました。2004年度末の自動車部門のキャッシュポジションは2,058億円のプラスでした。

## 格付け



## 将来への投資



## 格付け

日産の長期信用格付けについては、格付投資情報センター (R&I) が2005年5月11日、A-からAに格上げしました。スタンダード・アンド・プアーズ (S&P) は2004年7月20日、BBBからBBB+に格上げし、ムーディーズも2004年1月29日にBaa3からBaa1に格上げしています。

## 将来への投資

設備投資は502億円増加し4,775億円となり、売上高比5.6%となりました。これはキャントン工場の拡張などによるものです。研究開発費は440億円増加し3,981億円となりました。これらは、新技術および新商品開発に使われています。研究開発資源は短期的にも長期的にもお客さまに付加価値を提供し、期待収益を実現するプロジェクトに充てられます。

## 配当

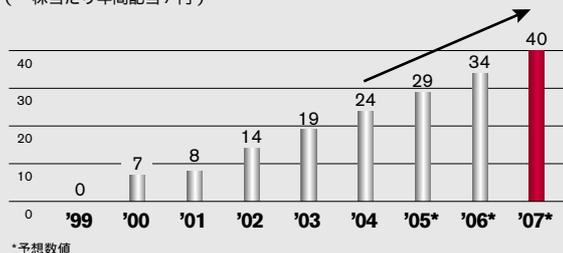
2005年6月21日に開催された定時株主総会において、日産は2003年度の1株当たり19円から増配し、1株当たり24円の配当金をお支払いすることを提案しました。次期3カ年経営計画「日産バリューアップ」の初年度の2005年は、1株当たり配当を29円に増やす予定です。2008年3月の「日産バリューアップ」終了時まで、1株当たりの年間配当は40円以上となる計画です。

## 投下資本利益率(ROIC)

当社の投資は、自動車事業の投下資本利益率の厳しいガイドラインに沿って行われています。投下資本利益率は、昨年度と同一の会計基準ベースで、20.1%となりました。

## 配当方針

(一株当たり年間配当/円)



## 2004年度の株価推移

2004年度の経営業績が過去最高であったものの、株価のリターンはマイナスとなり東証株価指数( TOPIX )を下回りました。そこで、2005年度の初めに、投資家向け広報( IR )チームを強化しました。投資家ニーズへの対応を改善し、より当社を理解していただくのがチーム強化の目的です。

### 2004年度の株価推移

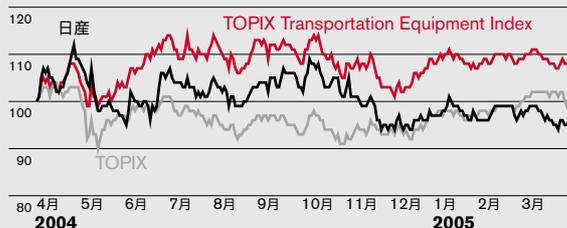
2004年度の株価は1,143円で始まり年度末には1,099円で終えたため、リターンはマイナス3.85%でした。配当利回りが2.18%( 1株当たり配当24円を年度末株価1,099円で除して算出 )であったにもかかわらず、トータル・シェアホルダー・リターン( TSR )はマイナス1.67%となりました。不利な為替レートと原材料価格の高騰が収益に及ぼした悪影響が、株価に反映されました。また、当社個別の事象も株価にマイナス要因となりました。本報告書中にて、経営幹部から当社が実施した対応策についての説明があります。

### 配当政策

2004年6月23日に開催された定時株主総会において、日産は2005年度から2007年度の3ヵ年の「日産バリューアップ」配当政策を発表しました。株主還元の高めるため、長期的な配当政策を提案しています。当社は、長期的な配当政策により、当社株式を所有している投資家の皆さま、または購入を検討している投資家の皆さまにとっての不確実性が緩和されると考えています。

### 2004年度株価パフォーマンス

(インデックス: 2004年4月1日=100)

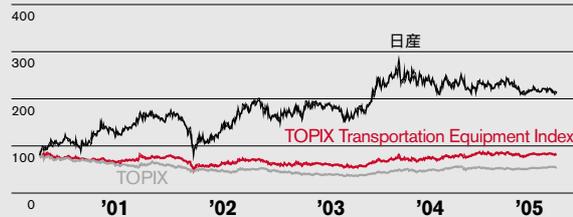


### IR活動

IRチームの業績は「日産バリューアップ」のもとで、主要な競合他社との相対的な比較を考慮した上で、株価収益率( PER )とボラティリティー( 株価変動率 )に基づき評価されます。PERは、日産の株価を本質的価値に近い水準に保つために、IRチームが当社に対する市場の期待を適切に維持できているかどうかを判定する指標です。もう一方の指標であるボラティリティーは、日産の株式を検討する際に、投資家の皆さまが認識するリスクを測る指標です。IRチームは、ボラティリティーを抑制することにより、投資家の皆さまがリスクに応じて求める最低限のリターンは低下すると考えています。IRチームは、双方の指標を改善するには情報開示活動の強化が必要であると考えています。決算結果ばかりでなく技術や製品などの日産のファンダメンタルに関して先を見据えた情報も開示する計画です。このような情報は、投資家の皆さまが今後の業績をより正確に予測する上で役立つものであり、将来に対する不確実性を減少させます。このため、日産は2005年度に投資家説明会、イベント、電話会議の開催数を増やします。

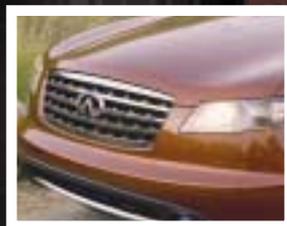
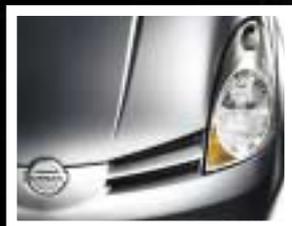
### 過去5年間の株価パフォーマンス

(インデックス: 2000年4月3日=100)



# WHO WE ARE Who We Are

日産は、お客さまの内なるニーズを満たす魅力的なクルマをつくり、そのブランド力と革新  
力から、新たなビジネスチャンスをつくり出します。日産には、ニッサンブランド、インフィニ  
ティブランドがあります。小型商用車(LCV)部門はラインアップを強化し、産業機械部門は高  
い技術力を生かしてフォークリフトやマリーン製品を製造しています。また、金融サービス部  
門では総合的なサービスメニューをお客さまに提供しています。これが日産のSHIFT\_です。





Who Are



WHO WE ARE



## 日産のビジネスウェイ

日産は、独自性を追求する企業であり、この独自性こそが先進的な自動車メーカーとしての日産の特長なのです。日産の経営哲学や行動指針は、慣習にとらわれることはありません。さまざまな部門や事業、そしてルノーとの提携を通じて情報交換しながら、独自の経験や知識に基づいているのです。

日産の経営哲学の中核を成すのが「日産マネジメントウェイ」です。ある経営幹部は次のように言っています。「日産マネジメントウェイは、すべての社員が受け入れることができる行動指針である」。基本とする理念は柔軟かつシンプルで、業績の向上を目指すことにあります。お客さまに価値を創造するには、社員がつねに顧客志向でなければならない、ということも「日産マネジメントウェイ」の一例です。

発想を転換するためには、優秀な経営陣が必要となります。このアニュアルレポートで紹介される経営幹部の行動やコメントは、力強いリーダーシップに基づいています。自身のビジョンを伝えること、アクションプランにコミットすること、説明責任を遂行すること、進捗状況を把握すること、高い業績を実現すること、こうした行動に経営幹部の力強いリーダーシップを見出すことができます。このような経営スタイルは、日産の隅々にまで深く浸透しているのです。

「日産マネジメントウェイ」の主要コンセプトの一つが「クロス・ファンクショナル」です。「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」と「V-upプログラム」は日産が独自に開発した強力なマネジメント・ツールとして、グローバルな日産グループのさまざまな機能・組織をカバーしています。組織や物理的な境界を越えて社員を結び付けてCFTを立ち上げる際、いわゆる「健全なるコンフリクト(対立)」が頻繁に発生します。「健全なるコンフリクト」は対立を引き起こすのではなく、チーム内の連携を深め、革新的な発想を生み出します。そしてここでも、すべては顧客中心主義から始まります。結局、一部門が他部門と協力することなく、単独でお客さまの求めるもの—最高のサービスとサポートに支えられた最高のクルマを提供することは不可能なのです。クロス・ファンクショナルな取り組みこそが日産の企業活動の中核であり、部門間コミュニケーションにより経営プロセスがより活発になるのです。

もう一つの主要コンセプトは「ストレッチ(伸張)」です。「ストレッチ」が生じるのは、全社横断的なプロジェクトの中で、各部門のさまざまな観点を取り入れてお客さまの期待に応えようとする時です。社員の多様なキャリアや経験、考え方を組み合わせることにより、組織を新たな方向にストレッチする解決策が生まれるのです。

「日産リバイバルプラン」のスタート以来、日産のあらゆる企業活動はコミットメントに基づいて実施されています。社員は、目標達成にコミットしなければいけません。コミットメントには社内における目標だけでなく、社員・株主・サプライヤー・お客さまなど社内外のステークホルダーにとって重要な意味を持つものもあります。しかし、目標を設定し、その実現のためにプロセスを開発することには、単なる目標達成以上の意味があります。こうした取り組みの目的は自信を高め、さらなる業績の向上を目指すことにあるのです。

やる気があり、モチベーションの高い人材は日産の大事な財産です。今日の日産の業績は社員一人ひとりが意欲的な姿勢で仕事に取り組んだ結果によるものです。そこで日産は、社員の熱意とモチベーションを保つために、以下のようなさまざまな取り組みを行っています。

第一に、会社としてのビジョンを明確に定義しています。このビジョンを一人ひとりが理解し、自分のものにしなければなりません。どんなに厳しい状況でも、説得力のあるビジョンがあれば皆、同じ方向に進むことができるのです。

第二に、公正かつ効果的に双方向のコミュニケーションを行えるように心がけています。社内外的関係はお互いの尊敬と信頼の上に成立するものであり、オープンな意見交換によって関係はさらに強化されるのです。日産では、新しいコミュニケーションチャンネルを設けることで、社員がより迅速かつ効果的に会社情報にアクセスし、投資家・株主・サプライヤー・メディアなどのステークホルダーとの間でタイムリーに情報を共有できるようになっています。

第三に、経営の一貫性を維持すると同時に、権限委譲を推進しています。経営の一貫性を維持することにより、企業基盤が強化され、企業の活動や意思決定への信頼が高まります。この揺るぎない企業基盤と信頼関係の上に権限委譲を実行することにより、社員はより積極的に意思決定プロセスに参加するようになります。そして、社員は経営の仕組みを理解することができ、自信を持って自らの意見やアイデアを述べることができるのです。

第四に、社員を公平に評価します。業績向上への貢献を的確に測るために、結果および実績を重視します。日産は、日本に根強く残る年功序列の雇用・報酬システムから成果報酬システムへと移行しました。また、さらに一歩踏み込んで、日産のビジョンを実践する活動を高く評価しています。日産はいまや、斬新でダイナミックな雇用システムを模索する企業にとってのベンチマークとなっているのです。

第五に、日産ブランドのアイデンティティを明確に定義しています。日産ブランドは社員の次に大切な資産であり、どんな有形資産よりも重要な資産です。

日産の経営哲学—持続的な利益ある成長の追求にあわせて進化する考え方はこうした取り組みから成り立っているのです。日産は世界トップの自動車メーカー、つまり品質・ブランド力・収益性・業績におけるリーダー企業になることを目指しています。このゴールへと向かう道を切り開くのが「日産マネジメントウェイ」なのです。日産は企業としての本質を、お客さまのニーズに合わせて柔軟に見つめ直していきます。

## コーポレート・ガバナンスの状況

### コ・ボレ・ト・ガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスの充実、当社の経営の最重要課題の一つです。当社のコーポレート・ガバナンスにおけるもっとも重要なポイントは、経営陣の責任の明確化であり、当社は、株主および投資家に向けて明確な経営目標や経営方針を公表し、その達成状況や実績をできるだけ早くまた高い透明性をもって開示しています。これによって経営陣の責任を明確にし、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

### 会社の機関の内容および内部統制システムの整備状況

当社は、監査役制度を採用しています。会社の機関として商法に規定する取締役会および監査役会を設置しており、重要な業務執行の決議、監督並びに監査を行っています。

取締役は、平成17年6月21日開催の第106回定時株主総会の決議により7名から9名になり、9名のうち1名は社外取締役です。取締役会は、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催して、重要な業務執行について審議・決定しています。

一方監査役については、同じく平成17年6月21日開催の第106回定時株主総会の決議により1名減じて4名体制となり、社外監査役3名と社外監査役以外の監査役1名で構成されています。また、4名の監査役のうち3名が常勤監査役です。各監査役は、取締役会に常時出席するとともに、監査役会が定めた年度の監査方針に従い、取締役の業務執行全般にわたり監査を行っています。

当社は、社長直轄の独立した内部監査部署として、国内内部監査室(14名)を設置し、当社および国内連結子会社の業務執行に関する監査を実施しています。また、海外子会社については、各地域の統括会社に設置された内部監査部署が担当しており、それらの活動をChief Internal Audit Officer(CIAO)が統括することにより、有効かつ効率的なグループ・グローバルな内部監査を行っています。

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役等からその職務の状況を聴取する等を行い、業務執行の全般にわたり監査しています。監査役会では、監査役相互の情報共有を図ることにより、監査機能の充実に努めています。また、監査役は、定期的に内部監査部署から、監査計画および監査実施結果の報告を受けるとともに、意見交換を行い、監査の参考としています。さらに、監査役は、会計監査人からも同様に報告を受け、その相当性を判断しています。

#### リスク管理体制の整備状況

当社は、リスクを「事業目的の達成を阻害する要因」と定義し、リスクをいち早く察知し、評価して必要な対策を検討・実行することにより、発生する確率と発生した場合の被害の最小化に努めています。

当社は、さまざまな観点から当社およびグループにおけるリスク評価を行い、あるべき管理体制および方法の検討を重ねてきました。財務部内に設置したリスクマネジメントチームは、平成16年から各グローバル機能と連携し、業務遂行上のリスクを洗い出し、その発生頻度と発生時の被害による影響度、並びにコントロールレベルをもとに、リスクの優先順位付けを行いました。そして、アクションが必要なリスクに関しては、管理責任者(担当役員)を指名し、具体的な対策を講じています。

また、当社では平成16年4月より、特定の地域での知的財産を保護し、日産の知的活動の成果を守る活動を強化すること、さらには新たな知的資産を抽出することを狙いとして、知的財産統括室を設け、日産ブランドの保護・創造活動を行っています。

平成17年度からは、従来のハザードリスクに加え、より戦略的なリスクやビジネスプロセスに関わるリスクにも対象を拡大しました。リスク管理を担当する機能または部署は、その状況をそれぞれのレポートラインにより報告し、EC(エグゼクティブコミティ)は、コーポレートレベルで管理すべきリスクを直接モニターすることとしています。

当社では、平成13年に「日産グローバル行動規範」を定め、国内外のグループ会社の社員に展開しました。また、平成16年には、それまで見直しを進めていた日本版を「日産行動規範(日本版)~わたしたちの約束~」としてまとめ、国内のグループ会社の社員に適用するものとして周知を図り、順次各社での採用・展開が進行しています。

明文化された行動規範は、すべての社員が理解し、実際の行動に反映されることが不可欠であるとの考えに立ち、周知徹底のための教育を重視しています。当社の社員に対しては、e-ラーニングまたはVTRによる教育プログラムの受講を義務付け、受講後には規範遵守に関する誓約書に署名することとしています。すでにほぼ全員の当社社員から、誓約書受領を完了しており、企業倫理の遵守の浸透が図られています。

さらに、これらの遵守状況を常時チェックし、保証するための仕組みとして、グローバルコンプライアンス委員会を設置しています。人事部門担当常務がGlobal Compliance Officer(GCO)として委員長となり、日本・北米・欧州・その他一般地域に、地域ごとのコンプライアンス委員会を設け、行動規範のさらなる整備や、課題の解決、啓発活動を推進しています。また、社員からの業務に関する意見や要望を、会社に自由に伝えるための仕組みとして、平成14年に導入した「イージーボイス・システム」は、コンプライアンス違反や、その可能性のある行為なども伝えることが可能であり、業務の改善を推進するとともに、企業倫理遵守の風土醸成にも貢献しています。



## お客さまの期待を超えて...日産のクルマ

日産のクルマ。それは、私たちのあらゆる活動の中心です。日産のクルマこそが、日産のブランドや企業価値そのものなのです。ドライバーの心を刺激し、期待を上回る性能を実現する日産のクルマ。大胆で考え抜かれたデザイン、革新的な技術、満足感を体感できる充実の走りによって、日産は自動車業界で独自の地位を築いています。

日産には、他の自動車メーカーとは一線を画する商品開発哲学があります。他社と同じものを競い合って提供するのではなく、他社が提供しないものに目を向けるのです。私たちはドライバーの声に耳を傾けて潜在したニーズや欲求を見出し、次なるトレンドをしっかりと見極めていきます。日産車の大胆なデザインは驚きと感動を呼び起こします。万人受けはしても誰の心にも響かないクルマには価値を認めていません。

日産車の魅力は、すばらしいボディラインや美しいボディカラーだけでなく、そのさらに奥深いところにあります。日産は、世界最高レベルの性能を誇るエンジンとトランスミッションを開発しています。名高いVQエンジンシリーズや最新のハイテク技術であるCVT(無段変速機)が代表としてあげられます。日産車は、走る喜びと安全性、優れた燃費性能、現実的な環境技術をすべて融合させたクルマなのです。

日産には、自動車業界のリーダーとして、また、イノベーターとしての長い歴史があります。横浜に会社が設立された1933年から世界最高のクルマづくりへの挑戦がスタートし、2年後には横浜工場の生産ラインで最初のDATSUN乗用車が誕生しました。以来、日産は大胆で革新的なクルマづくりで知られるようになったのです。日産は、日本企業として最初に、小型のピックアップトラックを設計・製造して日本から米国に送り出しました。また、スポーツセダンであるDATSUN 510を日本で初めて製造・輸出しました。真のスポーツカーでありながら手の届く価格のクルマ、フェアレディZを生み出したのも日産です。現在も日産では、優れたクルマを世界中の工場生産しており、これらの工場はどれも効率性・生産性・品質のすべてにおいてつねにトップランクに位置付けられています。

将来的に、日産ブランドを新たなセグメントや市場に投入していきます。そして、クルマの進化をさらに加速させていきます。私たちのクルマこそ日産ブランドの象徴であり、日産ブランドがすべてのステークホルダーの皆さまに不変の価値をもたらすのです。







## 世界的なラグジュアリーブランドを目指して

乗用車の分野において、ラグジュアリーカーとは羨望的となるサブブランドのような存在です。惜しめない配慮のもと特別に生産されるラグジュアリーカーは、クルマへの期待が非常に高く、クルマを心から愛するお客さまのためのものです。ラグジュアリーカーの取り扱いにはきめ細やかな配慮が必要とされるため、お客さまの要望やニーズに応える最高レベルの顧客サービスが求められます。

1989年にアメリカで発売されて以来、インフィニティはラグジュアリーブランドとしての地位を維持してきました。日産のテクノロジーと生産技術の粋を集めたインフィニティブランドは、躍動感のある性能、革新、そして、アートを融合させることにより、より高い完成度を実現しているのです。インフィニティは、競合する他のラグジュアリーブランドに取って代わる刺激的なクルマと言えます。

インフィニティは、北米市場のラグジュアリーブランドにおいて、3年連続で成長率トップを記録しています。インフィニティの顧客層のニーズを的確にとらえ、彼らの厳しい基準をも上回る独自のラグジュアリーカーを開発してきたことが成長を支えたと言えます。

北米での大成功を受けて、インフィニティブランドは、「日産バリューアップ」の一環として世界へ向けて展開されます。これまでは北米に加えて、中東と台湾で展開されてきましたが、2005年夏には韓国市場に参入し、本格的な世界進出への第一歩を踏み出しました。韓国のインフィニティ専売ディーラーではG35のスポーツセダンとスポーツクーペ、FXシリーズ、Q45から新開発のMシリーズまで、インフィニティブランド乗用車のフルラインアップを販売する予定です。

韓国は、インフィニティブランド初の本格的な世界進出先としてもっともふさわしい市場です。初年度の販売目標は控えめに設定しましたが、今後予定されているロシア、中国、そして最終的には日本への展開の足掛かりになると期待されています。

高い名声を誇るラグジュアリーブランドとして今後も確実に発展を続けるためには、ディーラー網の確立に加え、最高レベルのサービスや高度な訓練を受けたスタッフの育成が不可欠です。インフィニティブランドの世界進出は大規模な投資であり、当初から少しのミスも許されない完璧なものでなければなりません。そのため、新規市場への参入にあたっては、入念に検討したうえで、慎重に実行しなければなりません。こうしたアプローチが、インフィニティブランドの世界進出を成功に導くのです。

## 小型商用車(LCV)

### LCVの収益性改善に向けて



アンディ パーマー  
VP

自動車業界では、小型商用車(LCV)は操業の埋め合わせ程度と見なされ、わずかでも収益をあげればそれでよいと考えられてきました。しかし日産は今、あらゆるセグメント・市場でLCVの収益性を確保することができると考えています。現に日産のLCV事業は、過去2年半で赤字採算を脱却し、4%の営業利益率を達成しています。この数字はすでに業界水準を上回っています。さらに、私たちはLCV事業の収益率を他の事業と同じ水準まで引き上げることをコミットメントとしています。2007年度までには営業利益率を8%に引き上げ、販売台数は2004年度比40%増となる43万4,000台を計画しています。これによって、日産は規模・収益ともにトップランクのLCVメーカーとなるでしょう。

私たちが直面する大きな課題は、現在のLCVのラインアップが、発売から平均して10年近く経過したモデルであるという点です。このような古いラインアップで現状を打開するのは難しいため、私たちはLCV事業の存続意義を検討しました。最終的に、事業を存続し、利益を積極的に追求すべきだとの結論に達しました。その実現のために立案されたのが、次にあげる六つの戦略です。

- 商品ラインアップの一新「日産バリューアップ」の期間中に、9モデルの新型車開発に着手し、その一部を完了させます。
- コストの削減と価値の拡大「日産リバイバルプラン」以来、乗用車事業で用いてきた顧客志向の手法をLCV事業にも取り入れ、コスト削減と価値拡大を実現します。
- 新規市場への参入 日本は横ばいまたは下降傾向にある市場であり、欧州は競合相手がひしめき合う激戦区です。しかし、中国は今後強い成長が見込まれる市場であり、日産は現地のパートナー企業である「東風汽车有限公司」と緊密な関係を築いています。
- OEM活用の促進 私たちは、日産のLCVモデルを相手先ブランドで販売することに対してオープンです。



- バリューチェーンの強化 LCVの平均所有年数は7～10年で、その走行距離は乗用車の5倍にも達します。適切にお客さまに対応することで、車検やアフターサービスなどの付加的な収益源を確保し、次の販売につなげることができます。
- 学ぶ組織の構築 会社が再生するまで、日産はLCV市場に注力していませんでした。今後はデザイン、販売、コンバージョン(特装車)に関して蓄積したノウハウを体系化し、次の世代に継承する必要があります。

こうした戦略に加え、日産では11あるLCVのプラットフォームを2つに削減します。2つのプラットフォームでLCVの全モデルを製造することは不可能ですので、一部は乗用車からの派生となります。2006年には、2モデルを投入します。両モデル共に、日産が目指すLCVの方向性を象徴するものとなりますが、大きなブレークスルーは2007年と2008年に到来します。LCVは機能面が強調されがちですが、面白みがあるクルマでなければならぬと私たちは考えています。いかにして心躍るようなクルマをつくり出すのか、これを知るのがデザイン本部長である中村史郎です。私たちはLCVのイメージをシフトするような商品を新たに発表していきます。

もちろんリスクもあります。LCV市場は比較的小さい市場でありながら、数多くの競合相手がひしめき合っており、収益性を向上するには厳しい状況と言えます。しかし、2005年度に予測される最大の脅威は、原材料費の値上がりです。これらのリスクを軽減するために、日産は競合相手との明確な差別化に努めなければなりません。

ルノーとのアライアンスはLCV戦略を追求するにあたって不可欠なものです。なぜならば、グローバルでLCVのトップグループになることが両者の共通の目標だからです。アライアンスのメリットとして、クロスパッジや部品共有化があります。日産にはルノーの商用車事業部と連携した「クロス・カンパニー・チーム(CCT)」があり、情報やアイデアを毎月交換し合っています。



### バランスのとれた利益追求と販売支援へ



内村 直友  
株式会社日産フィナンシャル  
サービス(NFS)  
代表取締役社長

販売金融事業は、自動車会社のコアビジネスとなっており、自動車販売をサポートするだけでなく、利益を出すことでグループの収益拡大に貢献しています。日産の販売金融会社は厳しいリスク管理のもとで運営されており、利益の追求と積極的な販売支援をバランスよく行うことが求められています。

日本の自動車市場では、現金購入によるお客さまが約50%を占め、残る20%は法人ユーザー、30%が販売金融サービスを利用されるお客さまとなっています。私たちはこの30%の獲得に注力すると同時に、現金購入のお客さまの取り込みに努めています。日産フィナンシャルサービス(NFS)は業界トップレベルの利用率を誇り、また、カスタマーセンターへのオペレーションの集中化により、他の販売金融会社に対して優位性を保っています。

販売金融会社はさまざまなリスクにさらされていますが、そのひとつに金利変動があげられます。当社は資産と負債をできる限りマッチングさせることでリスクを緩和しており、ポートフォリオの約70%は固定金利での調達となっています。販売金融会社には信用リスクもありますが、景気の回復と、2.9%低金利プログラムの拡大により、当社のポートフォリオは改善しています。この低金利プログラムは競争力が高く、銀行ローンに流れがちな信用度の高いお客さまを取り込んできました。

NFSは信用分析の評価システムも強化し、ローン申込の60%を自動的に処理できる新与信システムを構築しました。これまで3~4時間要していた融資決定までの手続きも、システムの継続的な改善により、わずか18分に短縮されました。さらに、ディーラーがオンラインで申請データを送れば、処理時間は4分で済みます。処理時間の短縮によって顧客満足度は大きく向上しました。また、システムの集約化は信用基準の徹底にも役立っています。

信用評価システムを強化したことで、当社の貸倒れ率は0.3%未満に改善しました。重要なのは、ローンの申し込みをされた方のうち、95%の方へ融資を行っていることです。このように、貸倒れ率を減少させると同時に、辞退率を下げるのが目下の課題となっています。私たちは、金融サービスを提供することで販売支援をしながら、貸倒れ率を低く抑えたいと考えています。

NFSはこれまで、親会社である日産自動車に資金調達面で依存していましたが、日産とNFSの格付が向上したことを受けて、2003年9月に社債を初めて発行しました。また、コマーシャルペーパーも発行し、資金調達源の多角化を実現しています。この結果、資金調達面で親会社にはほとんど依存していません。

販売金融事業は「日産180」期間中の販売支援に積極的に取り組みました。販売金融事業はつねに日産の収益源でしたが、現在の目標はバリューチェーンのさらなる拡大です。オートローン、法人・個人向けカーリース、レンタカー、各種クレジットカード、保険、メンテナンスサービスほか、NFSは業界一豊富な商品メニューを取り揃えています。お客さまとの接点が多いため、クロス・セルの機会が多くあります。日産は小型商用車(LCV)に対する資源配分を拡大していますが、NFSにとってもLCVは最高のプラットフォームです。2年前には日産と共同でフリート組織を設立し、クルマだけでなく、フリート管理の総合アウトソーシングを含む包括的なサービスを提供しています。

ルノーとの提携は、ここ数年にわたるNFSの発展において中心的な役割を果たしています。NFSと米国日産販売金融会社(NMAC)は、ルノーとその販売金融会社であるRCIバンクと年に1回、グローバル・ファイナンス・シナジーミーティングを開いています。このセッションにおけるアイデアやベストプラクティスの情報交換は、双方に大きなメリットをもたらしています。フリートサービスを

提供するというコンセプトも、すでに同事業をヨーロッパで展開しているRCIバンクから出たものです。

NFSの業績は、販売台数のみならず総資本利益率(ROA)によっても評価されます。当社は今後も売上の拡大、機能再編によるコスト削減、集中したコールセンターの効率化推進、そしてIT強化に努めます。保険やメンテナンス事業を含む幅広い事業活動によって収益源の多角化を目指すとともに、顧客満足度の向上を図ります。日本一の販売金融会社になることがNFSの目標なのです。

## 北米における販売金融

# North America



スティーブン  
R. ランバート  
米国日産販売金融会社  
(NMAC)  
社長兼最高経営責任者

米国日産販売金融会社(NMAC)の使命は、競争力のある金融商品と優れた顧客サービスを提供することで日産の価値を最大化することです。私たちは、北米日産会社(NNA)の販売およびマーケティング計画に不可欠な存在となること、ディーラー・ファイナンスの最有力選択肢となること、そして、ニッサン、インフィニティ両系列のお客さまに選ばれる会社となることにより、今後もお客さまのサポートに励みます。NMACは主にクルマの販売時に日産のグローバル利益目標に貢献することになるので、NNAと緊密に協力しながら販売支援を行っています。主要業績評価指標(KPI)のひとつである新車の取扱率は、2004年度にはリテールとリースを併せて49.7%と高いものとなりました。つまり、米国におけるニッサンとインフィニティ販売台数全体のほぼ半分がインフィニティ・フィナンシャル・サービスまたはNMACの融資を受けたこととなります。

「日産180」期間中の業績も非常に好調であり、期間中の3年間を通じて、新車の取扱率と収益が共に目標を過達しました。この好調な業績は販売台数増によるところもありますが、それ以上に信用分析やポートフォリオ管理により貸倒れ率を低く抑えることができたのが大きな要因なのです。実際、当社ポートフォリオの約75%がフェア・アイザック社(FICO)のスコアにおいてTier1またはTier2に分類されています。その結果、2004年度リテール部門の貸倒れ率は1.1%、リース部門の貸倒れ率は0.4%となり、どちらも前年度に比べ改善しました。また、当社はディーラーの在庫金融のポートフォ

リオを拡大しました。2003年度初めには359のディーラーが当社の在庫金融を利用していましたが、2004年度末には595に増加しました。在庫金融は高収益事業であるだけでなく、ディーラーと強固な関係を築く上で基盤となるものでもあります。

コスト面においては、もうひとつのKPIである運営経費を効果的に管理してきました。2003年度初めから2004年度末における当社の運営効率率は20%以上改善し、コスト構造面で業界トップとなっています。

当社の資金調達戦略に関しては、資産担保証券(ABS)が資金調達のおよそ50%を占め、最大の資金調達源となっています。しかし、格上げを受け、コマーシャルペーパーや社債等の資金調達源を利用し始めたことにより、ABSによる資金調達の割合は減少しています。また、このように資金調達源を広げることにより、グループファイナンスを通じてNNAから資金調達する必要性は将来的に減少していくでしょう。

「日産バリューアップ」期間中、NMACは日産自動車およびNNAと協力し、新たなグローバル市場に販売金融事業を拡大していきます。販売金融事業の拡大は、販売台数増に非常に重要な要素だからです。「日産180」期間中には、メキシコの販売金融事業を立ち上げました。この成功にとどまらず、NMACはインフィニティのグローバル化や地域的拡大をサポートしていきます。また、小型商用車(LCV)向けの金融サービスの開発により、小型商用車(LCV)事業をサポートしていきます。

## コアビジネスからの可能性



青木 俊雄  
VP

フォークリフト事業部門を直接所有している自動車メーカーは日産だけです。このことが私たちの事業部にとってさまざまな相乗効果を生み出しています。フォークリフトのパワートレインをはじめとするコアビジネスとの自然な結びつきもその一例です。私たちの事業部は、日産が持つブランド、品質、コスト管理、マーケティング活動といった面でも恩恵を受けています。

重要な点は、フォークリフト事業が、会社全体の収益に貢献しているということです。2004年度には過去最高の売上と利益を達成し、業界トップレベルの収益性を実現しました。私はこの実績こそが、優れた品質に対する市場の認知度を反映していると確信しています。この事業では品質がすべてです。お客さまは自らのビジネスのためのツールに投資するからです。顧客サービスを向上させることで、マーケットリーダーとなることも可能です。

フォークリフトが事業の中心ですが、ファイバークラス製ボートや船外モーターといったマリン製品の製造、販売も手掛けています。2004年度、フォークリフト事業は、鉄鋼価格の上昇という大きな問題に直面し、フォークリフトの製造に深刻な影響を受けました。日産は、他社と同様に販売価格の引き上げを行いました。幸運にも、日本ならびにスペインに工場があるヨーロッパで販売目標を達成することができました。アメリカでは販売目標をやや下回りましたが、これは新モデルの生産開始が若干遅れ、年間生産台数が減少したことが原因です。業績はすでに回復していますが、この米国での業績が我々のフォークリフト事業にとって今後の継続成長の鍵になると考えています。

業績拡大の立役者は、2年前に日本市場に投入した新型フォークリフトです。それまで、私たちは7年以上新モデルを投入していませんでした。今後、日産ではバッテリー式の新モデルを主要な市場に投入し、サービス網の拡大を図る予定です。生産設備であるフォークリフトの売上は景気循環に大きく左右されます。利益を維持するためには、重要な収益源になる部品およびサービス事業を拡大する必要があります。

私たちは「日産バリューアップ」期間において、厳しいコミットメントを設定しています。これは、フォークリフト事業の収益性を向上させ、自動車事業と同じレベルにまで引き上げていくことです。そのためには大胆な取り組みが必要ですが、それにより業界のリーダー企業になれるのです。現在、各種マテリアルハンドリング機器・倉庫設備の分野へ事業を拡大しています。また、中国は競争の厳しい市場ではありますが、高品質フォークリフトに大きな可能性があると考えています。また、中古フォークリフト事業は、高い収益が見込まれるので、事業拡大を視野に入れていきます。

マリン製品のラインアップを拡大し、マリーナ運営を強化した2000年以来、日産のマリン関連事業は黒字を続けています。現在は大型ボートに注力し、中国での生産の可能性を調査しています。一方で、重要な環境課題であるプラスチックおよびファイバークラス製ボートのリサイクルに関する研究も進めています。

## 日産とルノーのальянс

# RENAULT NISSAN

## それぞれを成功に導くアльянс

多彩な車種

### B プラットフォーム



クリオ



マイクラ

### C プラットフォーム



メガヌ



セレナ

「日産バリューアップ」では、日産の持続的成長に向けて積極的な目標を掲げていますが、アльяンスのサポートがこの目標を達成する鍵となります。その役割は厳密に定義されているわけではありませんが、ルノーとのアльяンスが「日産バリューアップ」に欠かせない要素となることは間違いありません。

アльяンスにとっての大きな変化は、カルロス ゴーンがルノーおよび日産のCEOに就任したことです。両社のエグゼクティブ・コミッティの議長として、ゴーンは非常に貴重な二つの視点を併せ持つことができます。これは、日産における主要課題の解決、タイムリーなビジネスチャンスの把握、アльяンス・ボード内での戦略的議論の促進につながります。「シナジー(相乗効果)」は使い古された言葉ですが、このケースではまさにぴったりの表現と言えるでしょう。

この有意義な提携の成果として、ベンチマーキング・コンペティションがあります。機密性保持のために、企業間の業績を厳密に比較することはできません。しかし、日産とルノー間では、アльяンス方針によって透明性が重視されています。そのため情報公開がごく自然でかつ有益なものとなっており、双方の視点から新たな発展につながるアイデアが生まれる機会を提供しています。

エンジニアリングの分野では、このアльяンスが良好な協力関係と資源の最適化に貢献しています。例えばパワートレインの分野では、ルノーと日産のノウハウと生産能力を結集させることにより、両社がパワートレインの質・量を共に向上させています。両社の技術者が互いに競い合うことによって、すばらしいコンセプトが次々と生み出されるのです。

シナジー効果が期待されるもう一つの分野が、一般海外市場(GOM)です。アльяンスをさらに最適化させることにより、一般海外市場という広く分散した市場、その中でも特にアльяンスパートナーのいずれか一方だけが参入している市場への進出を図ることが可能となります。両社が参入していない新規市場に関しては、どちらが先に参入するかを事前に調整することができます。こうした協力体制は、販売・マーケティング戦略だけでなく、生産最適化にもつながります。パートナーの生産設備を利用して新市場を事前にテストすることで、コストとリスクを軽減することができるのです。

ここで重要なのは、両社が協力しながら経営を推進しなければならないことです。私たちは、双方にメリットをもたらすビジネスチャンスしか追求しません。パートナーの一方にしかメリットがない場合は、利益をバランスさせる対策を検討するか、プロジェクトを断念することになります。

2004年、「アльяンス・ビジョンー目指すべき姿」が発表され、両社を成功に導くための連携方針を再確認しました。「アльяンス・ビジョンー目指すべき姿」は、ルノー・日産アльяンスという、他に類を見ないパートナーシップをさらに強化し、アльяンスにおける明確な目標を定めました。「品質、主要技術、営業利益の面で世界のベスト3に入る自動車グループになること」も目標の一つです。「アльяンス・ビジョンー目指すべき姿」は、組織内部において相互に競い合う建設的な環境を実現したのです。

アльяンスの真価は、その将来性にあります。両社は異なった世界に属しているわけではありませんが、異なる企業文化や強みを持っています。ヨーロッパ市場に強いルノーと日本・北米市場に強い日産とのアльяンスは、双方にメリットをもたらします。両社は競い合うと同時に、その過程で互いを高め合うことができるのです。

OUR WORK

# Our Work

日産は世界有数の自動車メーカーです。役割やプロセスを明確に定義しなければ、ビジョンを描き、戦略を策定し、そして世界に向けて数百万台のクルマを製造・販売することはできません。日産では、アイデアは国境や文化、部門の枠を越えて共有されます。そして、効果的な解決策が提案され、成功をもたらしているのです。これが日産のSHIFT\_です。







カルロス タバレス  
副社長

## 強みを生かしながら、革新的に

プランニングの責任範囲は非常に幅広く、社内での主要業務の数を多く担当しています。例えば、企画室は経営戦略を統括し、エグゼクティブ・コミッティの指示に基づき、長期的な方向性を設定します。一方で、デザイン本部ならびに商品企画本部はクリエイティブ業務を担当し、お客さまに対して価値を創造します。これらの三つの部門は、他部門のサポートを受けながら、プランニングの中核を担っているのです。市場情報室は、デザイン本部や商品企画本部が、よりお客さまを理解できるようにサポートします。企画統括部は、日産のような大企業では不可欠な役割なのですが、資源配分プロセスを管理します。プログラム・ダイレクターオフィスは実行に責任を持ち、各部門の活動を結果につなげます。

企画室の役割は、将来を見据えて経営戦略を策定し、ビジネスチャンスを利益に結びつけることです。企画室はこれまで、「日産リバイバルプラン」、「日産180」等、主に3ヵ年計画に基づいて会社の方向性を設定してきましたが、この方針はステークホルダーの皆さまの利害に合致していたのです。日産の再生が完了した今、今後も日産が高いパフォーマンスを継続できるかどうかは、企画室が打ち出すビジョン次第と言えるでしょう。しかし、日産はビジョンの時間軸を広げ、中期計画に加え、長期計画を推進すべき段階に入っています。現在、企画室がエグゼクティブ・コミッティと協力しながら、長期計画を策定しているところです。

デザイン本部と商品企画本部は日産の強みを生み出す原動力です。両本部の役割は、お客さまの内なるニーズを満たし、価値を創造することです。日産の商品企画のDNAは、お客さまを見つけ出し、正確にターゲットングすることなのです。日産は、この点で他社よりも優れていると考えています。やみくもに商品を市場に投入して反応を待つのではなく、まずお客さまの反応を予測し、徹底的に理解することに努めます。そうして初めて、私たちの狙い通りの商品を開発することができるのです。

デザイン本部と商品企画本部が共に重視するのは顧客クラスターです。日産は万人受けする無難なクルマに投資することはありません。その一方で、あるイノベーションを高く評価してくれるお客さまがいるなら、その数が例え少数であっても、そのイノベーションに投資することもあるのです。また、ときには他社が目もくれない顧客クラスターをターゲットと

することさえあります。両本部のマーケティングプロセスは、深くかつ正確なものであり、日産の独自性を高め、価値を創造します。

「日産バリューアップ」の目標は、強力な商品を打ち出して日産ブランドを強化すること、新たなコンセプトとイノベーションを追求すること、地理的拡大を迅速に実行することです。「日産リバイバルプラン」および「日産180」の期間中、「ムラーノ」、「フェアレディZ」、「FX」、「X-TRAIL」といった革新的なモデルを投入して注目を浴びました。こうした成功を利用して、日産ブランドを強化しなければなりません。一方で、手持ちのコンセプトに頼ってばかりでもいられません。新製品の導入にあたっては、認知度や理解を高めるために、相当な投資が必要となります。成功するためには、他社との違いを明確にし、新しい商品やコンセプトを開発し、未開拓の領域に挑戦していかなければなりません。「日産バリューアップ」では、過去の成功を生かした商品だけでなく、斬新な商品も提供していきます。日産のブランド戦略のフレームワークである「ブランドピラミッド」は、「誠実に考え抜き、大胆に行動する」ことを訴えています。

市場情報室は、デザイン本部や商品企画本部を中心に、社内のさまざまな部門をサポートする比較的新しい組織です。市場情報室のアナリストは調査データを提供するだけでなく、質問に対して的確な回答が得られるように調査を設計します。また、調査にありがちな落とし穴を見つけ出します。彼らは、自らが導き出した結論を意思決定者に明確に伝えられなければなりません。専門家にしか理解できないような分析結果では、分析プロセスやデータそのものが無駄になってしまうからです。また、市場情報室はベストプラクティスを標準化し、グローバルに展開しなければなりません。もちろん、必要に応じて地域のニーズに合うアプローチを残す場合もあります。

企画統括部は日産の大切な財産の一つです。企画統括部はさまざまな規定を定めるため、堅いイメージを持っている社員もいることでしょう。しかし、規定のない企業の末路がどうなるかは簡単に想像できます。重要なのは、仕組みは維持しながらも、必要に応じてフレキシブルに対応することなのです。中核を担うクリエイティブ担当者は、例えば、先進技術担当者や情報交換することなどにより、価値を提供することができます。しかし、クリエイティブ担当者が満足できる結果



を出すためには、付加価値の創造という複雑なプロセスを誰かがサポートしなければなりません。このような裏方の役割を果たすのが企画統括部なのです。こうした役割がなければ、プロセスがうまく設計されようとも、実行されることはありません。日産では、企画統括部がスケジュール管理やプロセスの実行をサポートしています。プロセスが計画通りに機能しない場合は、彼らがプロジェクトに必要な軌道修正を行います。また、プロセスが機能しなくなり始めた場合は、速やかにタスクフォースを組織してその見直しを行っています。

つまり、企画室が経営の方向性を示し、デザイン本部と商品企画本部が価値ある商品を創造し、市場情報室と企画統括部がクリエイティブ業務をサポートしているのです。そして、実行の役割を担うのが、プログラム・ダイレクターオフィスに所属する6人のプログラム・ダイレクターです。プログラム・ダイレクターはプロジェクトに初期段階から参画します。彼らはビジネスパーソンであり、各プラットフォームのCEOとも言える存在です。担当する商品ラインアップは異なりますが、利益という共通の目標のもとに働いています。実現こそが彼らの使命なのです。プログラム・ダイレクターの役割は、各プロジェクトが企画から開発、立ち上げ、そして完了するまでのすべての段階で、一貫して利益を出すことなのです。プログラム・ダイレクターは強い個性と専門的なスキルを備えたリーダーであり、恐れることなく現状に異を唱えます。彼らの多様性は日産の成功に大きく寄与しています。このように、これらの部門が協力することで、プロセスが一貫したものとなり、上流プロセスが価値を創造できるのです。

過去6年間における日産のグローバルな実績を振り返ると、私たちは優れた商品を開発し、企業価値を向上してきました。多くの指標がこの実績を反映しており、ステークホル

ダーの皆さまは日産の成功をよく理解されています。しかし、将来に向けた準備を怠ることはできません。プランニングをさらに強化し、将来に向けてプロセスの標準化および改善を行わなければなりません。すばらしい業績は将来の不確実性を高めてしまうものです。成功はリスクを生み、成功を強調すればするほど投資家の皆さまの懸念を高めてしまいます。投資家の皆さまは、日産は既存商品を超える新商品をどのように送り出すのだろうか、いつまでも優れた商品を出し続けることができるのだろうか、などと不安を感じられているかもしれません。

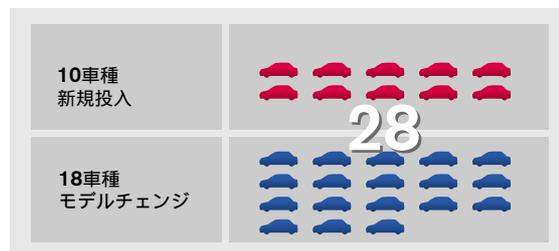
これまでの成長のスピードを維持するには、ルノーとのアライアンスをこれまで以上に活用する必要があります。このアライアンスは購買、開発、ベンチマーキング、販売網、市場情報や財務戦略といったさまざまな局面で効力を発揮します。ただし、私たちは日産とルノーのブランドアイデンティティをうまくバランスを図りながら、明確に区別しなければなりません。同じようなクルマをつくり、同じような企業文化を持ち、ブランドの見分けがつかなくなることは、両社とも望んでいないのです。私たちは、日産という企業のアイデンティティを維持しながら、今後もこの戦略的なパートナーシップを生かしていくつもりです。

社内のポジティブな緊張感日は日産の原動力となっています。近年の成功体験から日産独自の価値観やスキルが生まれています。また、私たちは日産が持つ中核となるスキルを活用することで、さらに躍進していきます。現在、日産には最高の人材がいるので、これらのスキルが失われることはないでしょう。組織の効率化はさらに進んでいます。また、私たちは強い自信に支えられることで、さらに高い目標に向かって進んでいくことができます。

#### グローバル新型車投入



#### 28車種の新型車





私たちは、こうした自信に支えられ、米国で「ムラーノ」を発売しました。クロスオーバーSUVは米国の消費者にとっては新しいコンセプトであったため、「ムラーノ」の販売はリスクを伴うものでした。しかし商品企画担当者がプロジェクトを大胆に推し進めたことで、「ムラーノ」は米国市場で成功を収め、その後、日本や欧州でも人気を得ました。「日産180」期間中に発売された新型車が44モデルだったのに対して、「日産バリューアップ」では70モデルと大幅に増加しています。また、対象とする市場も地理的に拡大しています。このような環境の中で、商品企画担当者は「ムラーノ」のグローバルでの成功から非常に大きな恩恵を得ることができました。彼らは、今ではコンセプト考案の段階からグローバルでの販売見通しを立てています。これまでの成功が彼らの自信につながったのです。彼らは、「ムラーノ」での成功を受け、新モデルのグローバル展開をつねに考えています。彼らは特定のお客さまを選択すると同時に、対象とする市場も選択しているのです。コンセプトに妥協を許さないためです。私たちは、欧州でも日本でも米国でもどこでも受け入れられるような当り障りのない平凡なクルマをつくるつもりはありません。万人受けを狙うカメレオンのようなクルマには魅力がないのです。「ムラーノ」が成功したのは、「ムラーノ」には革新的なコンセプトがあり、そして妥協を許さなかったからです。

プランニングが貢献できる分野は数多くあります。例えば、商品企画本部がある市場においてディーゼルエンジン車のニーズが大きいと判断すれば、エンジニアはそのニーズに合った商品を開発することができます。妥協することはありませんが、プロジェクトの初期段階でニーズへの対応策を考えます。「フェアレディZ」のようなクルマに関しては、一切の妥協を許しません。それが原因で、ある市場で販売台数が減少することがあるかもしれませんが、「フェアレディZ」のようなクルマは、販売台数の増大を狙っているわけではありません。ブランドの構築こそが目的なのです。

ブランド構築のもう一つの事例として、「インフィニティ」ブランドのグローバル展開があげられます。「インフィニティ」

の拡大は、まさにブランド戦略そのものです。広告戦略はラグジュアリーブランドと大衆向けブランドとで明確に区別しなければなりません。例えば、「インフィニティ」オーナーが「ニッサン」ではなく「インフィニティ」を購入したのは、「インフィニティ」の持つ高級感が理由かもしれません。だからこそ、私たちは「インフィニティ」の原点に立ち返りブランドを徹底的に分析したのです。そうして得た知識は感性品質、素材などに生かされています。

ブランドの中核となるのは一貫性です。つまり、私たちがお客さまのために最高のクルマをつくるプロフェッショナルであることを一貫して伝えていくことです。韓国で「インフィニティ」を展開するにあたっては、販売網、サービス、スタッフというブランドの根底にある要素すべてが最初から一流でなければなりません。日産は「インフィニティ」ブランドをこの5年間で世界中に展開し、成功を成し遂げます。

「日産バリューアップ」におけるもう一つのブレークスルーが小型商用車(LCV)事業です。他の完成車メーカー同様、日産はこれまでLCV事業をあまり重視してきませんでした。LCV事業の収益性に疑問を持つ向きもありますが、実際はお客さまのニーズを満たせないために収益を生み出せないだけなのです。日産は、LCV事業の収益性を他の事業部門と同等レベルにまで引き上げることをコミットメントとしています。そこで、日産はお客さまのニーズに応える機能を持つ革新的な新世代LCVを発売する予定です。また、デザインの間では、LCVも実用性だけでなくデザイン性も重要であることを実証していきたいと考えています。日産のLCVパイプラインにあるモデルが、LCV市場に新風を吹き込んでいくことでしょう。

私たちは、日産流の創造性を守らなくてはならないと考えています。しかし、持続的な成長と利益の実現するために、創造性を高めていく一方で、プロセスの向上・標準化を継続し、これまでの経験や知識を活用しなければなりません。創造性と徹底したプロセス管理のバランスをうまく取ることで、日産はグローバルでの利益ある成長を実現することができるのです。



スティーブン ウィルハイト  
常務

## 企業の魂となるもの

ビジネスにとって、ブランドの価値は非常に大きく、固定資産より大きな価値を持つケースも増えています。消費者にとっては、ブランドは企業そのものです。ですから企業は、自らのブランドを明確に位置付け、強化しなければなりません。こうしたブランド構築への活動は、社員、ディーラー、サプライヤー、そして株主の皆さまやその他のステークホルダーの皆さまに大きな価値をもたらします。また同時に、売上や利益の向上、マーケティングコストの削減、お客さまからの信頼の向上、ロコミの改善、市場での存在感の改善につながるのです。

ルノーとの提携後、日産の経営陣は非常に重要な決断を下しました。その一つに、日産を世界的なブランドとして確立することがありました。ありきたりな自動車売るのではなく、人々の想像力をかき立てるクルマをつくらうということです。運転するのが楽しいクルマ。人々が乗りたくなるクルマ。すべての人のためではないかもしれない。デザインや性能についての評価が両極端に分かれるかもしれない。しかしながら、決して無視できないクルマ。気持ちを高ぶらせるクルマ…。

日産には優れた商品があります。ですから、ブランドを確立できるかどうかは、ブランド戦略次第だと言えるのです。

もう一つの決断は、日産は、グローバルなブランドを持つワン・カンパニー(一つの会社)であるということでした。これは、世界中で同じクルマを同じように売るという意味ではなく、参入しているすべての市場で私たちのコアとなる価値を確立し、伝えていくというメッセージです。私たちは、ブラン

ドに関して明確な目標を設定しました。例えば、私の役割は、日産とインフィニティを、自動車業界でもっとも強力なブランドとして確立させることです。そのために、私たちの業績を測る指標として、ブランドスコアカードを作成しました。対象となるのは、小売販売、マーケットシェア、利益率、総流通経費に加え、購入意思やブランドに対する印象です。世界中のほぼすべての市場において、すべての指標は向上しています。これは大変喜ばしいことですが、もちろん、私たちはさらに上を目指します。

ブランドマネジメントは、ブランド基準を徹底すること、ビジュアルアイデンティティとブランドアイデンティティを守ること、そして知的資産を管理することであると考えられてきました。しかし、私たちは視点を変えて、単に既存の資産を守るのではなく、事業の成長に照らし合わせながら、より戦略的な視点でブランドマネジメントを考えていきます。

広告やPR、ショールームでの接客態度が、ブランドと誤解されてしまうことがあります。実際、私たちの企業としての行為、そのすべてがブランドに影響します。お客さまが私たちのブランドに触れるたびに、私たちの存在意義が、そのお客さまだけでなく、そのお客さまの周辺の方々にも伝わるのです。

端的に言えば、ブランドの力は企業の力です。資産はいつか消えてしまうものですし、財務力もはかないものです。ブランドが示す価値、ブランドが引き出す行動によって、企業の存在感が明らかになるのです。ブランドはまた、日産の社員に目指すべき方向性を示します。ブランドとは、正に企業の魂なのです。



2005 NAIAS(北米国際自動車ショー)での日産



2004 NAIAS(北米国際自動車ショー)でのインフィニティのプレゼンテーション



中村 史郎  
常務

## 世界をリードするデザインによる 強いブランドを目指して

私たちの目標は、きわめてシンプルです。それは「デザインの分野で世界をリードする企業になる」ことです。デザインは、商品をより魅力的に見せるものであると同時に、見える資産として、株主価値を創造し、競争優位をつくり出すものでもあります。デザインが魅力的であればあるほど、価格競争に巻き込まれることなく、適正価格または高価格で販売することができます。結局のところ、デザインの真の価値は、利益や販売台数によって測られるべきものなのです。

同時に、デザインは、企業が発信する視覚的なメッセージです。ブランド価値は利益に直結するため、ブランドには一貫した哲学が不可欠なのです。私の仕事は主にクルマのデザインですが、特にビジュアル・アイデンティティという視点では、デザインの対象として、モーターショー、ショールーム、新モデル導入イベント、さらには株主総会などがあります。このような媒体を通して、私たちはさまざまな視覚的なメッセージを発信していますが、メッセージは全体として、揺らぐことなく、首尾一貫していなければなりません。ブランドの統一感と力強さを感じさせるものでなければなりません。

現在、私は世界各地に7カ所あるデザイン拠点の総責任者を務めています。日本国内に3カ所、米国に2カ所、さらに欧州と台湾に各1カ所ずつデザインスタジオがあります。約1,000名(国内約700名、米国約100名、欧州約100名、台湾約30名)ものデザイナーが働いていますが、この割合は今のところ理想的なものでしょう。目標、戦略、プロセスを調整しながら、こ

の国際的なデザインチームをまとめています。一方で、それぞれのデザイン拠点の個性や文化を維持することで、創造性は高まるものです。実際、新しいアイデアが続々と生まれています。全員が同じ視点を持つ必要はありません。私たちは同じ目標に向かっていますが、その目標に到達する方法は各自それぞれで構いません。

例えば「フェアレディZ」のデザインでは、三つのデザインスタジオを競合させました。この競合は、チームにとって非常に自然なものであり、また刺激的なものでした。また、「タイタン」のデザイン・設計を米国で行ったように、一つのデザイン拠点にすべてを任せる場合もあります。ロンドンにある日産デザインヨーロッパでもこのアプローチを採ることがよくあります。各拠点間の人材交換は頻繁に行っており、管理者クラスも対象としています。日産デザインアメリカのアシスタントデザインディレクターの1人は、現在、日本でチーフデザイナーとして働いています。

私たちのデザインプロセスはシンプルです。コンセプト、セレクション、モデル・フリーズの3段階のプロセスを踏みます。コンセプトの段階では、市場情報室のリサーチデータや社内情報ソースを収集します。これらの情報を分析はしますが、そのデータをそのままデザインに反映させる訳ではありません。なぜならば、リサーチ結果に耳を傾けすぎると、万人受けだけをするようなつまらないデザインになってしまうからです。私たちはつねにお客さまの内なる声に耳を傾け、お客さまのライフスタイルや価値観を考えながら、真のニーズを



日産デザインアメリカ





探り出すことに努めています。例えば、日本にいながら海外のお客さまの価値観を理解することは難しいことですが、グローバルなデザインスタジオのネットワークがあるため、現地のお客さまのニーズに近づくことができます。また、デザイン決定会議の議長はカルロス・ゴーンが務めており、関連部門すべての役員が出席します。彼らは貴重な情報源にもなります。

ルノーとのアライアンスは、私たちのデザインに意味があるものです。お互いを研究し、それぞれの業績をベンチマークとし、ベストプラクティスを共有することができます。競合他社を完璧にベンチマークすることは不可能ですが、アライアンスにより、日産ルノー両社間での正確な情報交換が可能です。両社で特定のプロセスを選び、徹底的に研究し合うことができます。こうしたベンチマーク活動により、新しいアイデアが生まれています。しかし、お互いに協力できることは刺激的である一方、お互いに相手の真似をするのではなく、お互いの個性やアイデンティティを保っていくことが望ましいと考えています。それが真のアライアンスなのです。

日産は、「日産リバイバルプラン」および「日産180」では大きな成果をあげました。この成功の要因のひとつとして、経営陣が「日産リバイバルプラン」の開始直後にデザインに対して大型投資を行ったことが挙げられます。もしこの投資がなければ「日産180」で多くの新しいデザインの商品を発売することができなかつたはずで、「日産リバイバルプラン」がコスト削減を主眼に置いていたのは確かですが、魅力的な

クルマをつくるにはデザインを優先して強化する必要があることを、経営陣が認識していたのも事実です。

こうしたデザインへの投資は今日も継続しています。これまでに、ミシガン州ファーミントンヒルズの北米日産テクニカルセンターに隣接する日産デザインアメリカのスタジオを拡張し、また、カリフォルニア州サンディエゴの日産デザインアメリカのデザインスタジオを改修し、さらにロンドンに日産デザインヨーロッパを移転させ新たにスタートしました。日本では間もなく、イマジネーションファクトリーと呼ぶ新デザインセンターがオープンします。現在、日産には、世界の自動車業界をリードするデザイン施設があり、才能豊かで意欲溢れるスタッフが働いています。日産を希望する優秀なデザイナーには、非常に魅力的な環境が整っています。

私たちは、これまでの業績に満足している余裕はありません。競合他社も、日産のデザインへの強い姿勢に対抗しようとしているからです。日産には素晴らしいクルマがありますが、ブランドとしてはまだ業界トップではありません。これからもエキサイティングで魅力的なデザインのクルマを発表していき、2010年には世界のトップブランドになることを目指しています。同時に、利益に貢献できるモデルをデザインしていくのはもちろんのことです。日産の「持続可能な成長」に寄与することが、デザイナー、デザインセンターとしての最大の使命だと言えます。



ザルト コンセプトカー



アズィール コンセプトカー

## より優れた情報と、より優れた決断と

### 市場情報室



星野 朝子  
VP

企業が消費者を対象に市場調査を行うのは、消費者にAとBのどちらを好むのかを聞くためではありません。ただ、このように考えているマネジャーが多いのが現状です。お客様の行動の背景にある心理や社会トレンドに関する深い知識を蓄積しなければ、本当の意味でお客様志向のアイデアを生むことはできません。お客様を最大限に理解し、その理解に基づいて将来のトレンドを見極めることが私たちの狙い입니다。

市場情報室は、比較的新しい部門であり、これまで各部門が独自で行ってきたリサーチ機能を統合したものです。リサーチ機能を集約し、組織に独立性を持たせたことにより、実務上のさまざまなメリットが生まれました。私たちは、リサーチプロセスを統一し、リサーチ手法を改良し、データ分析の客観性を大幅に向上しました。市場情報室は、調査会社と意思決定者との間の単なる仲介役ではありません。私たちは、社内における市場調査のエキスパート集団であり、お客様の声の代弁者であり、また、いろいろな観点において他業界からベンチマークされることも多い部門となりました。

市場情報室の設立時、「方法論を非難してはならない」というのが、カルロス・ゴーンからの明確なメッセージでした。各部門は、私たちが否定的な情報や彼らが欲しい結果と異なる情報を発表した場合、方法論の論議をするのではなく、意思決定のために必要な有益な議論をするべきです。市場情報室の方法論こそ日産社内ではベストなものではなくはなら

ず、そのためにもどのような方法論を用いて、どのように結論に至ったのかを、オープンにしています。

私たちは、PDCA—plan(計画)—do(実行)—check(評価)—action(改善)のサイクルを、社内でもっとも効果的に活用したいと考えています。私たちはつねに情報の質と精度を高め、方法論を改良しています。また、PDCAセッションを毎年実施し、他部門と共に方法論をレビューします。このセッションでは誰もが市場情報室の価値を評価することができます。各部門と方法論やアプローチを共有できる貴重な機会にもなっています。

市場情報室では、マーケティング担当役員に限らず、すべての意思決定者を集めたトレンドレビューミーティングも開催しています。その目的は、社会・消費者・価値のトレンドを把握し、あらゆる分野でイノベーションの源泉を見つけ出すことです。市場情報室が独特な存在なのは、こうした活動を実施できるからです。市場情報室のアナリストはグローバルの社会トレンドや消費者トレンドに精通しているため、質の高い分析や予測を行うことができます。トレンドレビューミーティングにより、販売やマーケティングとは直接の関係性が薄い部門からの参加者も、顧客こそが日産のビジネスの中心であることを再認識します。

私たちは、さまざまなリサーチ専門家や調査会社と連携しています。これらのパートナーは、さまざまな高度技術を提供してくれます。例えば、目の動きを追うカメラ付きの眼鏡、脳波や瞳孔拡張を測定して嗜好を検知する機器、感性品質やデザインの評価を分析する新しい指標などです。市場情報室の役割は、調査会社と彼らのアウトプットの価値を見極め、問題解決に向けた最適な方法論を開発することです。私たちは、つねにツールの改良を重ね、調査精度を上げる新たなツールの開拓に努めています。外部の専門家との緊密な連携は、日産の競争優位性を生み出す源なのです。

繰り返しになりますが、顧客志向の姿勢からすべてが始まります。顧客中心のスタンスを確固たるものにすることで、日産は価値を創造することができます。市場情報室は「顧客志向組織への変革を説く、熱心な伝道師」でなければならないのです。



## 販売・マーケティング



関口 雄介  
VP

2003年に私がプロジェクトリーダーを務めた「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」は、従来の販売機能をマーケティング機能へと定義を改めました。私は現在、販売に加えて、宣伝や販売促進といった従来のマーケティング活動も統括しています。こうした変革は、世界の自動車業界でもっとも競争が厳しい市場の一つである日本市場に対する取り組みの一環なのです。

市場で実際に販売活動を行うのは日産のディーラーです。私たちの役割は、ディーラーの販売活動が日産の計画に沿うようにすることです。ショールームから顧客のフィードバックを集約しプロセスの改善方法を検討することもあります。これとは別に、オンラインでのダイレクトコミュニケーションもお客さまとコンタクトする新しいチャネルとなっています。

2004年、日本の自動車市場は落ち込みましたが、日産は市場シェアを拡大することができました。ただし、上半期と下半期の内容は大きく異なっています。上半期は1年以上も新製品が出ていなかったために「閑散期」状態が続きました。新製品が出ないことによる影響を過小評価していたのです。ディーラーが苦戦したのはこのためです。下半期にはSHIFT\_イベントを開催し、史上初の試みとして、新モデル6車種を一斉に披露しました。このイベントにより状況は一変しました。5ヵ月で6モデルを発売することはディーラーにとって挑戦的な試みでしたが、売上に大きなプラス効果をもたらしました。

日本の人口は2006年にピークを迎え、その後は自動車需要も減少に向かうと予測されています。この予測を背景とし

て、日産は、過去3年間にわたり、お客さまとの関係を築き上げることに努めてきました。市場での日産の存在感を向上させるためには、お客さまとの接点を増やさなければならないと考えています。そこで、これまで別のモデルを販売してきたレッドステージ・ブルーステージの両ディーラーで、全モデルを取り扱うことにしました。

次の課題は、販売およびサービスプロセスの質の向上させることです。私たちは、さまざまな手法によってブランドアンデンティティ管理を強化してきました。例えば、各ディーラーが行っていた新聞折り込み広告の作成を本社に移管したのもその一例です。この結果、コストが削減できただけでなく、お客さまに対し、より力強く、統一されたコミュニケーションを行えるようになりました。現在、折り込み広告がきっかけでショールームを訪れるお客さまの割合は、6%から15%に上昇しました。

「ティーダ」の発売は、お客さまとの双方向のコミュニケーションに関する興味深いテストケースとなりました。「ティーダ」発売の少し前から、海外と同様に日本でもブログがブームになりました。多くの自動車関係のブログで、お気に入りのクルマに関する情報交換が盛んに行われています。そこで、試験的に「ティーダ」のブログを立ち上げ、コメントの投稿を募りました。これが、日本で初めて自動車業界で積極的にブログを活用したケースとして大きな反響を呼び、トップクラスのアクセス数を誇るブログに成長しました。「ティーダ」ブログは、極めて効果的に口コミを醸成し、日産とお客さまとのコミュニケーションを促進しました。日産は今後もブログをさまざまな方法で活用していく予定です。

販売・マーケティング部門におけるもう一つの進歩は、仕事がいよいよクロス・ファンクショナルになっていることです。「V-upプログラム」や「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」の活動を通して、デザインや商品企画、広報といった上流部門とも頻りに連携を取っています。新しい製品やサービスをつくりあげた際に、ユニークな価値を「SHIFT\_ポイント」から顧客に伝えるのが私たちの仕事であるため、こうした情報交換は必要不可欠となります。私たちは新たな需要を生み出すことで、企業価値を創造するのです。



## アフターセールス



遠藤 淳一  
常務

グローバルアフターセールス部門は、かつての部品事業部の事業範囲を拡大し、2002年に設立されました。主に、新車購入以降のバリューチェーンの拡大を目指しており、魅力的なアフターセールス商品を幅広く取り揃えることで、日産車オーナーに長くお付き合いいただけるように努めています。アフターセールス商品には、補修部品、アクセサリ、メンテナンスパッケージ、カスタム化などのコンバージョン、そして新たなサービスとして短時間車検やクイックボディー修理などがあります。グローバルアフターセールス部門は、アフターセールス事業をグローバルに拡大していきます。

日産がグローバルでの事業展開を拡大する中で、アフターセールス事業の役割もますますグローバルになっています。例えば、日産の新サービス基準「プロジェクトSX」を採用することにより、グローバルでディーラーのサービスレベルは大幅に向上することでしょう。このプログラムを通じて、日産流の生産性、マーケティング、経営をディーラーへ提供できるようになります。ですから、「プロジェクトSX」の導入により、

ディーラーサービスは、より顧客志向の強いものになるでしょう。さらに、サービスをより効率的に提供するために、工場での経験を持つIE(インダストリアル・エンジニア)をサービスショップに派遣し、サービススタッフの業務プロセスを分析しています。この結果、修理時間が短縮され、顧客満足度が向上しています。また、「ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウェイ(NSSW)」の導入もディーラーサービスの向上に役立っています。NSSWを導入した結果、グローバルで顧客満足度が向上したのです。

コンバージョンビジネスは今後非常に期待できると考えています。私たちの調査で、自動車オーナーの半数は自分のクルマをカスタマイズしてみたいと考えており、28%はすでにカスタマイズをしていることがわかりました。つまり、他とは違うオリジナルなクルマを望む人が非常に多いのです。実際、日産の100%子会社である株式会社オーテックジャパンが販売する日産車のカスタムカー「ライダーシリーズ」は、若者を中心に絶大な人気を誇っています。「ライダーシリーズ」の成功を受け、私はコンバージョン事業の可能性を確信しています。

グローバルアフターセールスは設立以来、業績は好調です。「日産180」期間中もコミットメントを毎年達成し、日産の成長に貢献しています。同部門は2001年から2004年までに、約20%の成長を達成しており、この成長のスピードを「日産バリューアップ」でも継続していきます。今後は、競争力のある国々であるリーディング・コンペティティブ・カントリー(LCCs)から部品を調達することにより、コスト構造を最適化していきます。さらに、お客さまの車両の所有期間中に、さまざまな新サービスを提供していくことで、お客さまとの関係をより深めていきます。今後も、豊富なアフターセールスにより、日産の持続的な成長を支えていきます。

## 日産におけるモータースポーツ



モータースポーツは、日産ブランドをアピールできる、強力なマーケティング手段です。レースという過酷な状況で、日産の技術が限界に挑戦し、時には限界を超える成果を生むこともあります。

日産はスーパーGTシリーズをはじめとする世界中のさまざまなレースに参戦しています。スーパー

GTシリーズは日本でもっとも有名なレースであり、最近では世界中に中継されるようになりました。モータースポーツは重要なマーケティング手段として、日産ブランドの存在感を高め、技術力の向上に貢献しています。



サイモン スプロール  
VP

## 迅速に、わかりやすく、そして信頼される情報提供を目指して

日産のコミュニケーションは、以前とは比べものにならないほどダイナミックな役割を果たしています。私たちは、宣伝・広告などの従来の枠にとらわれず、ステークホルダーの皆さまに向けてより戦略的なコミュニケーションを図っています。私たちは、効果だけではなく、効率も向上させながら、より積極的なコミュニケーションを心がけています。情報を発信してしまえば、何か問題が発生しない限り対応しないという受身のコミュニケーションは日産のコミュニケーションの姿ではないのです。

積極的なコミュニケーションを実現するために、私たちはグローバルに目を向けています。ステークホルダーの皆さまと対話し、ビジネスに影響しかねない問題に対しアンテナを張り巡らせています。日産のコミュニケーションの目的は、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくストーリーを伝えることなのです。

なかでも優先すべき目標の一つは、コミュニケーションのグローバル化です。私たちはグローバルで一貫したコミュニケーションを目指しています。つまり、地域単位でばらばらに活動するのではなく、一貫したメッセージを伝えるグローバルな組織を目標としているのです。もちろん、それぞれの地域特性にも配慮したコミュニケーションも行っています。

日産では、社内向けコミュニケーションも重視されています。「ノーサプライズ(No surprises)」をモットーに掲げており、社員が社内での出来事を、先にメディアから知ることとはあってはならないのです。メディアによる報道にはつねに憶測が含まれており、社員もそうした報道に触れることもあります。私たちは、社員にメディアによる報道よりも、社内向けコミュニケーションを信頼してもらえるように努力しています。社員が日産に関するメディア報道に触れたときに、真っ先に社内を確認できるような体制を確立したいと考えています。

また、CNNやBBCなどのニュースメディアと同じくらい迅速に有用な情報を提供できる社内向けコミュニケーションが不可欠だと考えています。そこで、日産は昨年、イントラネット

を活用した、「WIN(日産ワークフォース・インテグレーション)」というグローバルな社内コミュニケーションツールを新たに導入しました。WINはグローバルでのコミュニケーションツールとして、パソコンを利用する全社員を結びます。WINの導入前は、社員が社内行事を映像で見るのに数週間もかかっていましたが、WINやストリーミング技術などのおかげで今では数時間もあれば社員に映像を提供することができるのです。また、私たちはモバイル通信にも着目しています。現在プロジェクトを立ち上げ、携帯電話などのモバイル機器を活用したコミュニケーションを実現する予定です。

また、企業としてさまざまな問題に対応することも必要です。その一例として、企業の社会的責任(CSR)が挙げられます。世界各国でCSRに対する関心が高まるなか、日産は今年度、CSR部を新設しました。初年度は、日産におけるCSRの方向性を定め、特に重点を置くべき分野や成果の評価指標を検討します。また私たちは、コーポレート・シチズンシップ(企業の社会貢献活動)を見直しており、日産と日産社員の価値にふさわしい社会貢献を行いたいと考えています。

CSRとコーポレート・シチズンシップは密接に関わっています。私たちは、企業活動すべてに、日産、そして日産ブランドを反映させたいと考えています。コーポレート・シチズンシップ活動は私たちの価値観を反映するものでなければなりません。日産のコーポレート・シチズンシップは、教育、環境、人道支援活動の三つの柱からなっています。例えば、人道支援に関しては、被災地に小切手を送付するだけの経済的支援ではなく、より積極的な姿勢で支援に関わっていきたいと考えています。私たちは、この方針をグローバルで展開していきたいと考えています。

株価は、コミュニケーション活動や投資家の皆さまの期待を反映して形成されるものです。投資家の皆さまに情報提供をする際には、迅速さと透明性がきわめて重要であると考えています。日産のIR部は、他のコミュニケーションチームと協力し、タイムリーに情報を提供しよう努めています。迅速に、わかりやすく、そして信頼される情報提供が、日産のあらゆるコミュニケーション活動の要なのです。



山下 光彦  
副社長

## 卓越した技術力が価値を生み出す

私には二つの重要な目標があります。一つは、『人々の生活を豊かに』という日産のビジョンをエンジニアリングの立場から実現すること。もう一つは、研究開発に携わる人たちのために未来のビジョンをつくることです。研究開発とは卓越した技術を通してお客さまに価値を提供することです。これは同時に、株主価値を向上させます。こうした目標を達成するため、日産は技術力の向上に積極的に取り組んでいます。

### 研究開発

日産の研究開発費は増加しています。2004年度には、約4,000億円を研究開発に投資しました。これは、売上高の4.6%に相当します。今後も4.5%から5%程度の投資を続ける予定です。もちろん、研究開発への投資は回収に時間がかかりますので短期間の評価は困難ですが、最近の成果を考えれば、日産の技術は着実に前進していると確信しています。

日産の特許取得件数の急速な増加はその一例と言えるでしょう。2003年度に取得した特許は4,000件を超え、1999年度の2倍以上です。また、学会で発表した論文の数も、2004年度には飛躍的に増えました。私たちの研究開発の成果がここにはっきりと表れています。また日産は、「アラウンドビューモニター」や「レーン・デパーチャー・プリベンション」といった新技術を数多く生み出しています。

さらに、エンジニアが3年かけて構築した「V3P」と呼ばれる新しい自動車開発プロセスを活用し、開発工程を短縮する

ことに成功しました。「V3P」とは、製品( Product )、プロセス( Process )、プログラム( Program )を革新的にバリューアップ( Value-up )するというを示しています。これにより、20ヵ月かかっていた新型車の開発期間がわずか10.5ヵ月、およそ半分に短縮され、日産が開発面での世界のベンチマークになったと確信しています。こうした改善により、日産の研究開発は、柔軟性や実行力が高まり、結果的に会社の収益向上を加速させることになるでしょう。

過去3年間に発表した新型車は、30モデル以上と画期的なものでした。これは優れた技術力の成果であり、この結果として、数多くの日産の新型車を街で見かけられるようになりました。

しかし、研究開発のインフラはまだ十分とは言えません。そのため、私たちは国内の日産テクニカル・センター( NTC )と日産アドバンスド・テクノロジー・センター( NATC )に新しい施設の建設を始めました。こうした投資は非常に重要なものであり、技術力の維持・向上に真剣に取り組む日産の姿勢を表しています。

日産の研究開発の中心は日本にあり、およそ1万名が研究開発に携わっています。その他にも北米とヨーロッパに主要な技術センターを置き、規模は小さくはなりませんが、台湾、中国、タイ、南アフリカ、ブラジルの各国にも開発拠点があります。以前は、こうした拠点は個別に活動することがほとんどでしたが、現在では共同プロジェクトが大幅に増え、協力する機会が多くなりました。技術の核となる部分は共通しているため、異



リアアクティブステア



インテリジェントクルーズコントロール



歩行者障害軽減ボディ

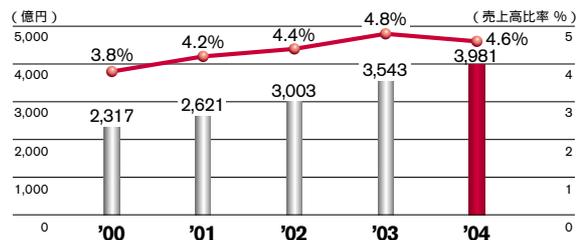


なる組織が緊密に連携することが可能であり、また効率性も向上しています。各開発拠点が現地の嗜好や仕様に応える責任がある一方で、日本のNTCが全体のリソース管理と設備投資管理を行うことにより、グローバルでの一貫性を維持しています。

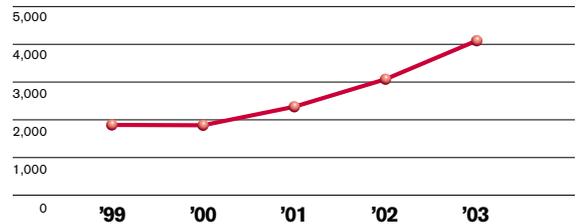
私たちは、プロジェクトパートナーとしてサプライヤーとの協力体制を強化し、開発の早い段階からサプライヤーの協力を取り込んでいきます。その一環として、NATCに建設した施設では、計画段階のかなり早い時期からサプライヤーと共同で開発することが可能になりました。そのためには、今まで以上にオープンでなければなりません、パートナーと日産の双方が得られるメリットも多いと考えています。

ルノーとのアライアンスも日産の研究開発の強みとしてあげられます。両社が共通して関心を持つ分野を見出し、プロジェクトを分担して行うことが可能になりました。重複して研究することは避けるというのが、基本的な方針です。私たちは別々に研究を進めることもできますし、また両社ともに関心のあるものならば、一緒に研究を行うこともできます。たとえば、燃料電池車(FCV)、最先端素材、安全などの分野については共同で研究を行っています。ルノーと日産の共通の目標は、アライアンスの利点を最大限に活用し、技術分野で世界のトップ3に入ることです。

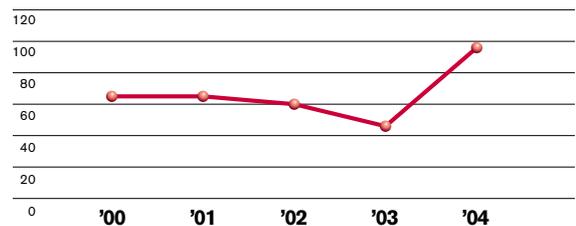
### 研究開発費



### 特許数



### 論文数



日本機械学会(JSME)、自動車技術会(JSAE)、米国自動車技術会(SAE)、国際自動車技術会連合(FISITA)にて発表された論文数



日産先進衝突実験場での衝突実験



カーウイングス



アルミパーツ

## 安全性

私たちは「ビジョンゼロ」という目標を設定し、死亡・重傷者数をゼロにまで減らすことを目指しています。1995年に日産車がかかわった死亡・重傷者数をこの目標の基点としました。事故を完全に回避することはできませんが、日産車がかかわる事故の件数の実質ゼロ化を技術のゴールとしています。その達成に向け、私たちは中間目標を定めました。死亡・重傷者数を2015年までに半減(1995年比)することはその一つです。

日本では、死亡事故が減少している一方、事故全体の件数は増加しています。まず、事故件数そのものを減らすことが当面の目標です。それにより、死亡事故の件数も減ることになります。未熟な運転技術やスピードの出しすぎなど、事故を引き起こす要因はさまざまです。こうした要因に基づいて、日産は「セーフティ・シールド」というより高度で積極的な安全の考え方を推し進めています。「セーフティ・シールド」では、通常運転から事故直前、衝突、そして事故後の救助までと時間経過に応じて段階的に状況を設定しています。

かつて、安全技術は主に、エアバッグ、車体の構造設計、シートベルトやクラッシュアブソルブゾーン(衝撃吸収ボディ)など車両の内外部の損傷へ対応することに重点を置いていました。現在、私たちは通常運転の状態では、いかに車両とドライバーを安全な運転状態に保つことができるかを研究しています。運転環境が安全でなくなった場合、何らかの警報を発することでドライバーを安全な状態に戻すようにします。ドラ

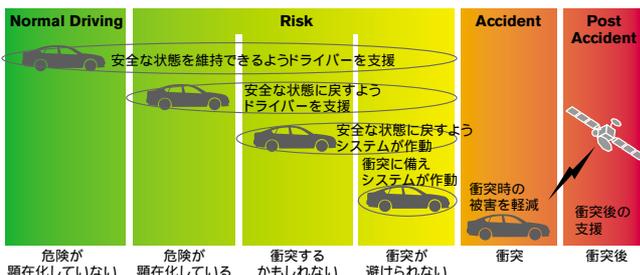
イバーが危険な状況にある場合は、おそらく車両をコントロールできなくなっていますから、車両自体が自動的にドライバーをサポートする安全技術を考えなければなりません。その一例が、日産の「レーン・デパーチャー・プリベンション」というブレーキ補助システムです。これは、車両が車線を逸脱しそうになった場合に、表示や警報ブザーによりドライバーに警告するだけでなく、必要に応じて車両の向きを変える力を発生させ、安全な状態を確保するシステムです。

「アラウンドビューモニター」も、日産の新しい安全技術のひとつです。これは、運転席のディスプレイで車両の周囲360度を見ることができるシステムです。運転中の死角が著しく軽減されるだけでなく、ドライバーの視野が広くなり車両の操縦が容易になるため、駐車の際にも非常に便利になります。

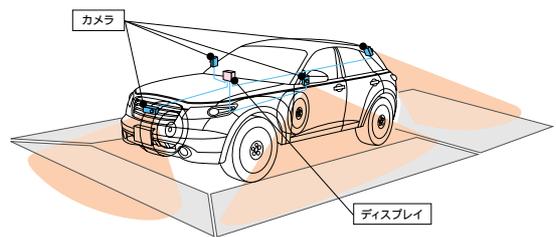
安全技術の開発にあたり、私たちは、衝突が避けられなくなる直前の状況についても研究しています。事故後の通報や救助の要請という対応に加えて、その研究結果を利用することにより、衝撃や損傷を最小限に留める技術を提供することができます。「セーフティ・シールド」の最後の段階では、実際の交通事故データの収集・解析を行い、その結果を開発に反映させることとなります。

今後3年間で、通常の運転から衝突段階までを網羅した新しい安全技術を10件以上投入することを目標としています。

その他の日産の安全への取り組みについては、「2005年日産サステナビリティレポート」をご参照ください。



「セーフティ・シールド」概念図



アラウンドビューモニター



アルティマ ハイブリッド



セントラ CA (米国)

## 環境

日産は、「ビジョンゼロ」のコンセプトを環境技術についての取り組みにも採用しています。日産の目標は、環境負荷ゼロです。日産は、これまで主に二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量の削減に取り組んできており、この分野で大きな成果をあげています。

日産の最大の武器は、CVT(無段変速機)をはじめとする広く普及可能な技術です。CVTは低コストの先端技術であり、あらゆる種類の車両に搭載してCO<sub>2</sub>の排出を大幅に削減することが可能です。CVT搭載車両のCO<sub>2</sub>排出量削減効果は、HEV(ハイブリッド車)の1/5です。つまりCVT搭載車両を5台販売すれば、HEV1台と同じ効果を得られます。CVT搭載車両をグローバルで年間100万台販売する計画なので、これはHEVを20万台販売するのと同等の大きな効果が期待できます。

日産は、ハイブリッド技術についても開発しています。しかし、この技術は市場で広く普及するほどにはまだ十分に成熟していません。1,000台や1万台を販売することは容易ですが、その台数では環境問題への有効な解決策とは言えず、またメーカーにとっても利益が見込めるものでもありません。

40年、50年という長いスパンで考えると、私たちはCO<sub>2</sub>排出レベルを画期的に低減しなければなりません。そのためには、有力な将来技術の開発と、そのような新技術の普及という二つの柱が必要であると考えています。

第一の柱である将来技術の開発のためには、明確な将来ビジョンを持たなければなりません。これまでに私たちは40年後、50年後のさまざまなシナリオを想定し、将来ビジョンの

実現に必要な技術について考えてきました。今後20年間で、ガソリンエンジンとディーゼルエンジンを大幅に改良する計画であり、この効果は早々に出てくる予定です。同時に私たちは、次世代の電動化技術を開発しています。HEV、EV(電気自動車)およびFCVの普及のためには、これらに共通する技術であるモーター、インバーター、バッテリーの低コスト化や小型化が重要と考え、それらの技術開発を進めています。また、自社開発燃料電池スタックについてもさらなる改良に積極的に取り組んでいます。

第二の柱は、こうした新技術をどのようにグローバル市場で普及させるかを考えることです。環境に実効性が高く、かつ、将来を見据えて取り組むことで、見かけではなく本当に環境に良いことをしたいと考えています。最先端であっても、高価な技術は、小型で低価格のクルマに採用することはできません。現在のCVTの普及は、我々の考え方を示す良い例であると言えます。

私たちはCO<sub>2</sub>低減だけでなく、排出ガス低減についても顕著な成果をあげています。「セントラCA」は世界でもっともクリーンなガソリン車と認定されましたし、「ブルーバードシルフィ」は平成17年基準排出ガス75%低減レベル(SU-LEV)に日本で初めて認定されました。

私たちはこれまでの成功を誇りに思う一方で、さらなるCO<sub>2</sub>低減と排出ガス削減に取り組んでいき、「ビジョンゼロ」を実現したいと考えています。

その他の日産の環境への取り組みについては、「2005年日産サステナビリティレポート」をご参照ください。



X-TRAIL FCV



自社開発燃料電池



CVTは、変速ショックがなく、無段階に連続的に変速するため、スムーズなレスポンスと力強い走りが楽しめるとともに、低燃費で環境にすぐれた変速機です。



西川 廣人  
副社長

## 価値と品質の向上と WIN-WINのパートナーシップ

日産の購買活動の進化は、「日産リバイバルプラン」から始まり、「日産180」期間中も継続しました。「日産バリューアップ」では、そのスピードはさらに加速するでしょう。改革ではなく進化と呼んでいるのは、過去6年間の購買活動の変革が、一時的なものではなく、考え方の変化として、今後も私たちのあらゆる行動の基盤となり続けるからです。

購入品費は原価に占める最も大きな費目です。「日産バリューアップ」期間中、購買活動の価値をさらに高め、この6年間の変革のスピードを維持することに努めていきます。

「日産リバイバルプラン」では業界水準に追いつくことに全力を傾けました。次の「日産180」では、「日産リバイバルプラン」で設定したベンチマークに到達することを目指しました。そして、現在の「日産バリューアップ」での目標は、グローバルコストリーダーになることへと進化しているのです。

新規市場や新興市場は、「日産バリューアップ」のブレークスルーの一つとして、重要な役割を果たすことになるでしょう。販売面では、中国、インド、ロシア、ASEAN諸国などの市場は日産にとって大きなビジネスチャンスとなります。一方、購買面では、これらの市場のコスト優位性をさらに活用し、グローバルでの日産の競争力を高めていきたいと考えています。

日産は、コスト、品質、供給の安定性の面で競争力の高い地域をリーディング・コンペティティブ・カントリー(LCCs)として注目しています。中でもまずは中国、そしてASEAN諸国に重点を置きます。これら地域の活用により、日本、北米、西欧といった主要市場でコスト優位性が高まり、さらに競争力が向上することを狙っています。また、東欧やメルコスール、インドからの調達も検討しています。

ルノーとのアライアンスは、購買面で大きなシナジーをもたらしました。現在ルノーおよび日産の購買の70%以上は

2001年に設立したルノーとの共同購買会社「ルノー・ニッサン・パーチェシングオーガニゼーション(RNPO)」を通じて行われています。日産はRNPOを通じてルノーのLCCsサプライヤーを活用することによりさらなる恩恵を得るを見込んでいます。

日産の経営が大きく転換する過程で、サプライヤーが果たした役割は非常に大きいものでした。日産は、今後もサプライヤーとの連携を強化し、お互いの価値を高めていきます。その取り組みの一環として「日産3-3-3プログラム」をよりいっそう強化します。

また、プロジェクトパートナーというコンセプトを導入し、サプライヤーに商品開発のより早い、上流段階のプロセスから参画していただいています。このプログラムでは、まず日産とサプライヤー双方が多大な投資を必要とする主要技術やイノベーションを特定します。そしてそれぞれの分野別にサプライヤーをプロジェクトパートナーとして選定し、連携しながら低コストかつ高品質な解決策を共同開発するのです。このようなWIN-WINアプローチは、内装とシャシー開発ですでに実行されています。

昨年、原材料調達に関連して若干困難がありました。価格および供給面でのリスクに関しては、これからも問題点の把握に努め、解決策を講じていく必要があります。昨年は供給が深刻な問題でしたが、今後は価格が問題になると想定しています。従って「日産バリューアップ」では、原材料サプライヤーおよび部品サプライヤーとの協力をいっそう強化し、コスト削減策を迅速に実行することが不可欠となります。

日産の購買活動の理念は、価値、品質、協力関係の3点です。日産が目指す購買プロセスとは、透明性が高く、問題解決に積極的に取り組み、日産とサプライヤーの双方の価値を高めるものであるべきだと考えています。



今井 英二  
常務

## 品質向上へ探求は続く

品質は、日産の成功に不可欠な要素です。信頼性、親しみやすさ、そして独自性と共に、品質は、日産ブランドを語る上で重要なものです。品質は、お客さまやステークホルダーの皆さまの信頼をつくりあげるものですから、ブランドを広める上でも重要な要素です。

2004年は、残念ながら新しく立ち上がった米国キャントン工場製の車両の初期品質が大きな問題となった年でした。ただ、好材料としては、米国生産車を含めて、すべての新モデルの品質が大幅に改善したことです。これは開発・生産・品質保証部門がそれぞれの品質保証に関するノウハウを結集した成果です。しかし、このような成果に甘んじることなく、私たちは今後も日産車の品質向上に努めなければなりません。

実は、これまでの日産の品質保証のシステムは個別に実行されてきましたが、全体としてまとめられてグローバルには展開されてきませんでした。そこで私たちは「日産180」期間中に「ニッサン・プロダクト・クオリティ・ポリシー(NPQP)」の見直しを行い、修正を加えました。新しいNPQPでは三つの目標を掲げています。第一に、品質が全自動車メーカーの中でどのマーケットでもどのセグメントでもベスト3に入ること。第二に、グローバルで統一された品質の規格を地域の独自の基準を包含して確立すること。第三に、「ニッサン・クオリティ・アシランス・ウェイ(NQAW)」をグローバル品質保証システムとして導入し、継続的に実施することです。

NPQPがトップダウンのプロセスであるのに対して、NQAWはボトムアップのプロセスです。NQAWの概要は次のようになっています。

第一に、それぞれの取り組みに対して明確かつ適切な目標を設定し、各段階においてその達成度を評価します。

第二に、問題点はプロセスの後工程で発見されることが多いため、問題発見プロセスを前段階で実施します。私たちは、設計段階、サプライヤーの段階、デザインモデルの段階のいずれかの段階において問題発生を予測しなければなりません。もちろん、工程の最終段階で問題が発見されることもありますので、その際は、迅速なフィードバックが求められます。

第三に、車両の開発段階ではあらかじめこちらが立たず、ということが数限りなくあります。クルマは数千ものパーツで構成されているので、デザイン部門と設計部門、設計部門と製造部門といった部門間で適切な「擦り合せ」を行う仕組みや意思決定のプロセスが構築されています。

さらにNQAWには、設計ロバスト性と工程能力のバランスを取ることを、標準化を推進すること、継続的改善とブレークスルーを目指すこと、という三つの項目があります。いずれも基本的ではありますが、きわめて重要な項目です。

こうして設定した品質基準を維持するために、日産では「プロジェクト・クオリティ・ダイレクター(PQD)」という役職を新設しました。海外プロジェクトを含め、自動車ラインごとに6名のPQDを配属しています。PQDは、開発の初期段階および、中間工程における品質目標を設定します。また、品質テスト走行の実施、生産前モデルの品質監査をはじめとして、そのクルマのライフサイクルを通して製品品質に全責任を負います。

品質保証には、問題への対応だけでなく、問題を未然に防ぐことも必要です。そのために私たちは、無数の不具合の可能性を想定し、事前レビューを実施します。例えば、新型車の開発段階に市場で起こりうる不具合を想定して事前にフェイルセーフ機能を織り込んだり、不具合の可能性を少しでも減らすことができる対策を採用したりしています。よって、問題点を明らかにすることができるのです。また、さまざまな年式の中古車を検査することにより、直射日光や酸性雨といった条件下での部品の耐久性を調査し、競合他社の部品と比較し、自らの品質レベルを把握しています。

このように、日産には品質問題に対応する社内スタンダードがあります。一方で、お客さまの品質への期待はとどまることのないので、この高い期待に対応するには、実際に品質の動向を調査し、自らの弱点を把握することが必要です。また、さらなる品質向上を実現するためには、あらゆるクルマをライフサイクルの全段階で徹底的に調査し、これを日産の規格にフィードバックする必要があります。この調査はグローバルレベルで実施し、つねに改善しなければなりません。



高橋 忠生  
副社長

## 世界に誇る生産力と効率性

日産は、お客さまとの同期を目指した「ニッサン・プロダクション・ウェイ (NPW)」を実施することにより、フレキシブルな生産システムを構築し、サプライヤーとの統合およびグローバルでの統合を推進しています。この結果として、日産は世界一の生産効率および短いリードタイムを誇る自動車メーカーとなっているのです。

また、日産の稼働率は大幅に改善されました。1999年の国内稼働率は54%でしたが、2004年度には限りなくフル稼働に近い186%まで上昇しました。「日産パリュウアップ」期間中に、グローバル稼働率を現在の約74%から80%以上に引き上げる予定です。工場を閉鎖して、この目標を達成するではありません。実際、米国と中国に工場を新設し、その他の工場においても生産能力を増強しています。

私たちは「日産180」期間中、生産分野において数々の実績を残しました。その中でも特に重要なのは、米国キャントン工場の立ち上げです。キャントン工場では、設立してからわずか8ヵ月間で5モデルの新型車を立ち上げました。中国では二つの工場を新設し、エジプトでも操業を再開しました。また、米国テネシー州デカードのパワートレイン工場を大幅に拡張しました。現在、北米向けモデルのすべてのエンジンをデカード工場もしくはメキシコ工場で生産しています。

さらに、ルノーとの共同生産も始まり、日産はメキシコでルノーの「プラティナ」、そしてスペインで「トラフィック」の生産に着手し、同様にルノーも、同社のブラジル工場で日産の「ピックアップ」および「エクステラ」の生産を開始しました。また、ルノーとの共通エンジンの生産も開始しました。横浜工場および日産子会社である愛知機械工業株式会社にて、新型車「ティーダ」<sub>JK</sub>、「ノート」<sub>JK</sub>、「ラフェスタ」向けの4気筒エンジンを生産しています。国内では、わずか6ヵ月の間に「ムラーノ」<sub>JK</sub>、「フーガ」<sub>JK</sub>、「ラフェスタ」<sub>JK</sub>、「ティーダ」<sub>JK</sub>、「ティーダ ラテオ」<sub>JK</sub>、および「ノート」の新型車6モデル、中国では、「ティーダ」<sub>JK</sub>、「ティアナ」および「ティーダ ラテオ」の3モデルを立ち上げました。

キャントン工場製の新型車に対するJ. D. パワー・アンド・アソシエイツ社の米国自動車初期品質調査 (IQS) の評価結果は期待はずれのものとなりました。以来、問題解決に向けて有効な措置を講じてきましたが、この経験は私たちにとって良い教訓となりました。品質保証のために新しいシステムや

手法を確立し、国内および中国の新工場において採用しました。その結果として、中国工場では、品質においても成功を収めました。このケースは、課題の顕在化と改革という日産の「限りない」挑戦の一例と言えます。

外部で定められた品質評価指標以外に、ルノーと共同で開発した車両評価システムであるAVES (Alliance Vehicle Evaluation System) を活用しています。AVESは、1台につき2名で4~5時間かけて評価する高度なシステムです。また、工場内にて1時間で行える短縮版AVESも開発しました。

品質に続いて、物流にも力を入れています。物流は、複雑さが増えています。日本から海外への部品の出荷は従来から行っていますが、今後競争力の高い国々であるリーディング・コンペティティブ・カンントリー (LCCs) からの部品の出荷が増える予定です。2004年に、米国の西海岸での貨物処理問題をきっかけにした部品供給遅れが起こったため、より精度の高い生産・供給計画とパイプラインの監視システムの構築に取り組んできました。当時、このようなシステムがあれば、あらかじめ問題を予測し適切に対処することが可能だったと思います。

日産の生産性は、世界をリードするレベルにありますが、日産はこれからもプロセス改善を継続的に行っていきます。私たちは、デザイン・スタンダード・タイム・レシオというシステムを導入し、このシステムをグローバルで展開することにより、世界各地の生産性をほぼ同レベルにまで向上しました。その結果、LCCsでも低コストで、効率的な生産が可能になりました。また、新たな事業機会として、LCCsでの低コストの治具や金型の生産があります。私たちはタイの金型工場の生産能力を倍増し、中国でも同様の計画を検討しています。

生産においてもっとも重要な指標となるのは、グローバルでの1台あたりの生産コストです。「日産180」期間中、私たちは1台に対し14%のコストを削減しました。これは仕様向上などの影響を加味しても8.3%のコスト削減になります。また、三つの指標を活用し、リードタイムとスピードを評価しています。一つ目の指標は、受注から納車までのリードタイムです。これは私たちの受注生産システムにとって重要なデータとなります。これまで受注から納車までのリードタイムを24日または25日に短縮しましたが、最終的には18日を目標としています。



二つ目の指標は、新型車のモデル凍結段階から生産開始までの期間です。この指標は、生産、研究開発にとって重要な指標です。最近国内で発表された「ノート」では、この期間を初めて10ヵ月半まで短縮しました。三つ目は、生産開始からフル生産までの期間です。この期間は通常約2ヵ月とされますが、日産の目標は2週間であり、「ティーダ」と「ノート」では、この目標を達成することができました。スピードと高品質の両者を同時に実現したのです。

NPWの基本思想である二つの「限りない」挑戦のもう一つが、限りないお客さまへの同期です。このプロセスは、お客さまからの注文から始まります。注文には、色や仕様などのお客さまの希望が含まれます。発注を受けて、順序と時間を確定した生産計画を作成し、生産工程を決め、納入日を割り出します。そして、確定した情報を、社内の各工程およびサプライヤーに、一斉に伝えます。問題が生じた場合、誰もが直ちに把握できるようにすることで、問題解決に向けた迅速な対

応が可能となります。「フィッシュボーン・システム」も同様です。このシステムは、直線的な生産ラインとは異なり、文字通り魚の骨のような構造を特徴とした太くて短いラインで、各作業に必要な部品を一個ずつ順番通りに供給しています。また、人にやさしいラインとするために「ストライクゾーン」を採用し、ライン作業者の手が届く範囲に部品を届けることで、品質および生産性の向上を図っています。同期生産には物流も関わるため、関係者は早い段階から検討に参画します。

これまで紹介したシステムはすべて「ニッサン・インテグレイテッド・マニュファクチャリング・システム(NIMS)」の一部です。NIMSにより、生産がよりフレキシブルになります。例えば、一つの生産ラインで8モデルを生産することが可能です。「日産180」期間中、主要18ラインのうち、16ラインにNIMSを導入しました。「日産バリューアップ」期間中には、NIMSを22ラインに増やす予定です。

## 北米における製造 North America



ダン ゴーデット  
北米日産会社  
SVP

長年にわたって、日産の米国工場が、国内でもっとも生産性が高い工場の一つであることを誇りに思います。「ハーバー・レポート」において過去12年間、自動車組み立て生産性ランキングの1位をキープしてきました。現在、工場はフル稼働に近い状態にあります。スマーナ工場は年間55万台、そしてキャントン工場は年間40万台の生産能力がありますが、両工場ともに生産能力の約85%で操業しています。

北米では、フレキシブルな生産体制により、競争優位に立っています。スマーナ、キャントン両工場は、それぞれ5モデルを生産できる体制にあり、市場の変化に迅速に対応することができます。また、需要拡大や輸出増加により、今後生産能力を拡大する必要も出てくるのではないかと見ています。

キャントン工場は「日産180」のチャレンジそのものです。新規5モデルを立ち上げ、生産を開始しなければならなかったのです。また、デカード工場は、2種類の新型エンジンの生産が加わり、エンジンの年間生産能力を25万基から95万基に増強しました。「日産180」は、挑戦的な経験ではありましたが、同時にエキサイティングでもありました。

J. D. パワー・アンド・アソシエイツ社による最新の米国自動車初期品質調査(IQS)の結果で、日産の評価が大幅に上昇したことを大変嬉しく思っています。しかし、これに満足することなく、さらに高いレベルを目指します。これからも「ニッサン・プロダクション・ウェイ(NPW)」を指針とし、高品質で無駄のない生産を心がけます。



「日産バリューアップ」期間中は、1か月に2回の割合で世界のどこかで新モデルを立ち上げ、計70モデルの生産を開始するため、フレキシブルな生産システムが求められます。これを実現するには、旧システムでは不可能です。特に新モデルの立ち上げ時は、生産ラインにさまざまな問題が発生する恐れがあるため注意を要します。このような問題の未然防止と解決のために、グローバル・ローンチング・エキスパート・システムを構築しました。エキスパートの役割は、状況を客観的に分析し、適切な解決策を策定することにあります。日産では、現在世界各地からローンチング・エキスパートの発掘、育成、派遣を行っています。2006年には、グローバル・プロダクション・エンジニアリング・センターを開設し、立ち上げのプロセスへさらに改良を加えていく予定です。現在、複数の工場ですべて同一モデルを生産する場合、立ち上げ準備は別々に実施していますが、今後、デジタル試作による立ち上げプロセスの革

新、金型づくりの革新等により、すべての立ち上げのレベルアップを図っていきます。そして、各地の生産工場も、この新しいプロセスを活用することになります。

日産は、「日産バリューアップ」期間中、品質、コスト、タイムリーな量の確保、環境の4項目をキー・サクセス・ファクターとして掲げています。特に環境に関しては、CO<sub>2</sub>低減、再資源化、および化学物質の削減の3項目を取り組み課題として定めました。この取り組みは、国内だけでなく、グローバルでの新しい挑戦と言えます。

私たちの目標は、最新技術と専門知識を積極的に導入し、世界をリードする自動車メーカーとしての地位を維持することです。私たちのプロセスは、グローバルに低コストでスピーディな商品の立ち上げを可能にします。このプロセスにより、日産は世界に誇る最高品質のクルマを生産できるだけでなく、早期に投資回収ができています。

## 欧州における製造 Europe



コリン ドッジ  
欧州日産自動車会社  
SVP

この4年間で、「ニッサン・プロダクション・ウェイ（NPW）」はグローバルな生産の基準となりました。NPWは日本、イギリス、スペイン、アメリカをはじめ、どの国でも利用できるシステムです。誰もがNPWを自分がつくりあげたものだと考えているのです。サンダーランド工場は、西側諸国の中でも最高の生産効率を誇る自動車工場です。優秀な人材が多いのは確かですが、NPWこそが成功要因だと言えます。

欧州は競争が非常に厳しい市場であり、15もの自動車メーカーがシェア拡大を目指して、しのぎを削っています。このような状況の中、私たちはすで

に確立されたセグメントで真向から勝負を挑むのではなく、ユニークかつ収益性の高いモデルで対抗します。例えば、2007年初めに発売予定のコンセプトカー「キャッシュカイ」をベースにした新型クロスオーバー車です。この新モデルは、「トーン」そしてクーペカブリオレタイプの「マイクラ C+C」と共に、サンダーランド工場ですべて2006年から生産が開始される3モデルのうちのひとつです。「日産180」は私たちに大きな成功をもたらしました。現在、スペイン工場はフル稼働の状態にあり、サンダーランド工場も前述の3モデルの生産に向けて準備を進めています。



アランビエール レノー  
常務

## ステークホルダーの皆さまの期待に応える意思決定を

経理部門はグループ全体の業績管理・評価を行います。その基準となるのは株主の皆さまが期待する投資リターンです。つまり、価値創造のサポートこそが私たちの主要な役割なのです。営業利益、当期純利益、投資の正味現在価値 (NPV)、投下資本利益率 (ROIC) を指標として、価値の創造を測定しています。

私たちは、グローバルでの目標設定と、目標達成に向けたモデル作成のサポートを行います。現在、経理部門は「日産バリューアップ」のコミットメント達成に全力を傾けています。このコミットメントは、2005年度から2007年度にかけてグローバル自動車業界トップレベルの営業利益率を維持すること、2008年度に420万台を販売すること、そして、期間中に3年間平均で投下資本利益率 (ROIC) 20%以上を確保することです。

また、私たちは各部門、地域、製品の業績をそれぞれの目標に照らし合わせながら管理しています。そのために、部門、地域ごとに経理担当者がおり、次の二つの重要な役割を果たしています。第一に、部門、地域、あるいは製品レベルでの業務運営を管理し、必要があれば疑問を投げかけます。第二に、日産の収益情報を提供し、リスクとビジネスチャンスを把握することです。年度目標管理に加え、予算と投資管理の監督も行っています。

年度予算は、「日産バリューアップ」の3ヵ年計画の目標に基づいており、製品、地域、部門のすべてが一貫しています。予算の承認後、私たちは毎月実績と予算をつき合わせて分析します。こうして、「日産バリューアップ」と年度予算とが一貫したものになるのです。また、年間3回、業績予測を行い、経営陣がグループ全体の業績をよりいっそう理解できるようにしています。将来をできるだけ正確に予測することで、優先して対応すべき課題が見えてきます。そして、リスクに関しては、最小限に止め、ビジネスチャンスは最大限生かせるよう努力しています。

投資管理は、ステークホルダーの皆さまも非常に関心がある分野ですが、これも経理部門の役割です。私たちは収益を基準に投資決定を行っています。これまで製品ラインアップから研究開発、生産能力、海外事業展開の分野で、適切に投資を行ってきました。2004年度は、日産の研究開発投資は、売上高の4.6%でしたが、これは他の国内自動車メーカーと同レベルです。日産は過去に研究開発の分野で必要な投資を行わず、研究開発に出遅れました。技術力を立て直し、持続的に成長するために、研究開発能力の向上を図っています。製品ラインアップの成功および業界最高レベルの営業利益はもちろんですが、日産の再生こそが、私たちの投資決定が正しかったことを如実に物語っています。

海外事業拡大も投資管理と同様に、収益を基準に投資決定を行っています。このほど私たちは、中国とタイに投資しました。これらの競争の激しい国々で、市場を拡大し、生産拠点を開発することが目的です。これらの市場はリスクが高いですが、日産は事業の初年度から利益をあげることができました。

業務運営の評価にあたっては、一般管理費と販売費も管理しています。販売台数目標と収益性のバランスを判断する上で、販売費は重要な指標です。北米では、日産ブランドやインフィニティブランドのインセンティブは業界で最低水準であるにもかかわらず、グローバルでの販売台数は過去3年間で22%伸びています。売上を大幅に伸ばしているなか、市場の圧力に負けずにインセンティブを低く抑えることができます。

経理部門の使命は、「日産バリューアップ」のコミットメントを達成できるよう、経営陣をサポートすることです。日産は健全な企業となり、資金も十分ありますが、これにより投資決定方針が変わることはありません。経理部門の任務は、経営陣の意思決定が価値を創造し、株主の皆さまの期待に応えるものになるようにサポートすることなのです。

佐藤 明  
VP

## 財務機能は集約化・グローバル化へ

以前、財務機能は集約されておらず、各地のオフィスが現地の銀行と直接取引を行っていました。しかし4年前、グローバル・トレジャリー・センターとして東京に財務機能を集約させることで、財務活動を一貫して管理し、効率化を図ってきました。

グローバルでの税金の最適化、リスク管理、そしてバランスシートの改善の3点が、「日産バリューアップ」期間中の私の主な役割です。日産の課税所得が増加している現在、グローバルでの税金の最適化は重要な課題です。かつては税務政策への積極的な対応はしてきませんでした。税金がキャッシュアウト項目の中でも大きなものとなっており、現在はより積極的に対応する必要があると考えています。2004年度に法人税等の支払額はおよそ2,000億円で、実効税率は33%となりました。設備投資が約4,800億円、研究開発費が約4,000億円であることを考えると、法人税等の支払額はかなりの金額となっているため、税務戦略の重要性は増しているのです。そこで、税法の範囲内で、実効税率を引き下げられるように、長期戦略を策定しています。例えば、最近国内に導入された研究開発投資優遇税制の活用も一つの方法です。製造拠点を決める際にも、地域間での税率の差は、重要な項目となります。

リスク管理も財務部門が集約し、強化しています。金利や為替レートの変動などの従来の金融リスクに加え、日産はさまざまな物的リスクにも直面しています。日産のリスク管理は、クルマに例えるなら、ブレーキではなく、エアバッグなのです。すべてのリスクを回避することはできませんが、リスクの影響を最小限に止めることで、業務を支障なく継続することは可能なのです。

日産の製造施設にはさまざまなリスクがあります。日本国内の製造施設では、地震による被害が懸念されます。そのため、私たちは200億円を投資し工場すべての柱を補強しています。また、「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」によるリスクマッピングにより、約860ものリスクを特定しました。

私たちは、それらのリスクを優先付けし、影響を最小限に止められるように対策を進めています。

金融リスクの一つである為替変動に関しては、「投機はしない」が基本方針です。通常は、1~2カ月という短期間の為替リスクのヘッジしか行いません。1ドルにつき1円の変動により、営業利益が110億円、1ユーロにつき1円の変動により、営業利益が20億円ほど変動することになるため、外国為替は重要課題となっています。そこで、スイスにあるルノー・ファイナンス社と毎週テレビ会議を行い、意見交換とトレンド予測を行っています。

バランスシートの状況について言えば、現在日産の負債は健全なレベルにあります。1998年の負債は2兆1,000億円でしたが、現在日産は新会計基準のもとで、キャッシュポジションが2,058億円のプラスとなっています。私たちはバランスシートの改善にさらに力を入れています。バランスシートに影響する要因は、年金と減損会計です。減損会計に関しては、過去5年間で数々のノン・コア資産の売却を進め、時価と簿価の差により生じるキャピタル・ロスのリスクを大幅に削減しています。

年金の積立不足への対応策としては、2005年6月、当社の年金基金に2,280億円を拠出しました。この目的は、年金基金の健全性を維持し、また、営業利益へのマイナス影響を減少させることです。この拠出のための資金は、社債の発行で調達しました。社債市場が低迷していたにもかかわらず、当社の社債は投資家の皆さまに好評でした。透明性の高いコミュニケーションが功を奏したと考えています。

現在日産は、大手外資格付け機関からBBBプラスの格付けを付与されていますが、私たちの目標はシングルAです。格付け向上のためには、格付け会社が最重要視する項目である、安定した収益性を実現することが第一となります。日産はここ数年間、収益を順調に伸ばしていますが、さらに長期にわたって利益成長を持続させなければなりません。また同時に、バランスシートも格付け向上に重要な要素となります。流動性が、格付け向上に非常に重要な項目の一つだからです。そ

ここで、Aプラスの格付け企業をベンチマークした結果、手元資金を売上高の3.5%から8%に引き上げることにしました。投下資本利益率(ROIC)の計算式を変更した理由もここにあります。以前、手元資金は計算式の中では、分母の項目の一つでした。つまり、手元資金を上げるとROICは低下してしまうのです。このように、流動性を改善することでROICが低下するという状況は避けなければなりません。現金は、資金源であり、現金を持つことにより柔軟に研究開発などの事業機会に投資することができるからです。

流動性は販売金融事業にとっても重要な要素です。業務上多額の現金を必要とするためです。日産は、これまで販売金融会社に対して多額のグループローンを行ってきましたが、格付けが向上した時点で、この方針を変更する予定です。格付けの向上により、多様な資金調達が可能になるからです。財務管理を適切に行うことにより、多様な資金調達源とコスト効率性のバランスを保ちたいと考えています。

「日産バリューアップ」では、期間中平均で20%のROICを維持することがコミットメントの一つです。このコミットメント実現に向けて、財務部門は運転資金管理の面で、引き続き重要な役割を果たすと考えています。「日産180」では、特にサプライチェーンマネジメントを改善することができました。新しいサプライチェーンマネジメントシステムの導入により、運転資金をより迅速に現金化することが可能になったのです。

しかし、2004年度は在庫が増加しました。これには二つの理由があります。第一に、春のシーズンに向けて在庫を増やす必要があったからです。ただ、2005年度のこれまでの堅調な販売実績を見る限り、在庫を増やしたことは正解だったと思われる。第二の理由は、新規連結企業の影響です。新規連結企業の経営はまだ日産ほど効率的でないためです。しかし、新規連結企業に対しても日産の運転資金管理方式を適用できると考えています。私たちは、連結ベースで運転資金を削減することを目指しています。

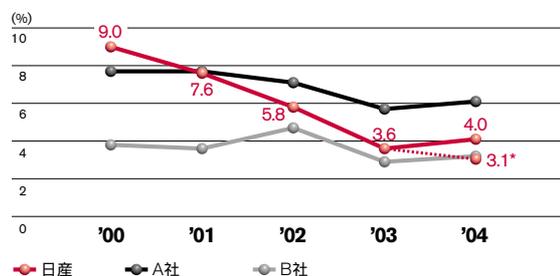
「日産バリューアップ」配当計画を変更する予定はありません。今後3年間の配当計画をすでに発表していることから

も明らかのように、当社の配当方針の透明性は高いと言えます。長期の配当計画は、株主の皆さまが日産株から得られるリターンを予測する上で有益であると考えています。日産は、長期保有株主の増加を目指しており、配当政策はその実現のための戦略です。配当と同時に自社株買いも行っていますが、これは主にストックオプションでの利用が目的です。M&Aなど事業機会に対応できるように、自社株買いはある程度まで継続する予定です。

日産がグローバルな成長を続ける中、財務機能を新しい地域に拡大する必要があります。つまり、グローバル・トレジャリー・センターを第二フェーズへ発展させるということです。例えば、競争力のある国々であるリーディング・コンペティティブ・カンTRIES(LCCs)での事業が拡大するにつれ、キャッシュフローが為替変動により複雑になります。そこで、私たちは第一段階として、シンガポールにオフィスを開設したのです。

ワールドクラスの財務部門になるために、私たちは世界中のベストプラクティスと比較することにより、業績を客観的に評価しています。投資家の皆さまから客観的な評価をいただくこともあります。そのためには、私たちは透明性を高め、資本市場の声にもつねに注意を払わなければなりません。こうした行動により、株主価値を効果的に高めることができると確信しています。

#### 運転資金管理



連結自動車事業運転資金 ÷ 連結自動車事業売上高

\* 2004年度の損益計算書と同様の連結対象範囲を適用

川口 均  
常務

## ダイナミズムと多様性と

かつては官僚的で改革に消極的だと言われていた日産の人事部も、「日産180」期間中に劇的に変わりました。急激に改革しすぎていると指摘する人もいるくらいです。しかし改革の結果として、プラスのダイナミズムが生まれ、日産はさらに強力な企業に成長するのです。

経営トップは、率先して改革の多くを実行しています。カルロス ゴーンは、人事オペレーションに関しては直接関与しています。組織問題に特化した「クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)」もあり、人事政策の変革に関して提案を行っています。また、人事スタッフの半数は他企業での経験を持つ人材であるため、人事部内からもさまざまな提案が出ています。社外から人材を積極的に登用する制度を採用している大手企業は日本ではとても珍しい存在です。日産ではこの新しい人事方針を「ミッドキャリアスカウティング」と呼んでいます。こうした変革がダイナミズムを象徴しています。まさにこのダイナミズムが日産に多様性をもたらしているのです。

多様性が人事改革の中核となっていることは、間違いありません。現在人事部では、女性の人材活用、ミッドキャリアスカウティング、そして異文化の受け入れの3点を特に重視しています。日産は、女性社員が能力を発揮できる場を積極的に提供しています(P57のダイバーシティディベロップメントオフィスについてのコラム参照)。ルノーには女性の役員が多く、そのほとんどは家庭を持っています。ルノーは、女性の人材をどのように活用すべきかを理解する上で、大変参考になりました。残念ながらルノーの女性役員のように仕事と家庭をバランスよく両立させることは、役職に関わらず、まだ日本では難しいのが現状です。

ミッドキャリアスカウティングは、日本の会社ではまだ一般的な制度ではありません。しかし、異なる企業文化の中でキャリアを積んできた人たちの視点は非常に貴重なものなので、私たちは彼らの視点を活用しています。

異文化の受け入れは、特にルノーとの提携後、重要な検討事項となりました。急遽、多くの外国人役員を迎えた日産本社では、日本語と同じくらい英語が飛び交うようになりました。また、管理職でない社員も含め、多くの人材が海外に配属されるようになりました。現在では英語に堪能であることは日産の管理職の必須条件となっています。このように多様化を促進することによって、私たちの企業文化は変化してきています。

「日産180」の中でもっとも興味深い成果の一つとして、提携先のルノーにならって採用された「キャリアコーチ」制度の導入が挙げられます。人事部は、給与など組織や制度の機能を担当する部門です。「キャリアコーチ」制度では社員一人ひとりのキャリア開発が行われます。現在、主要な部門にそれぞれ1名ずつ、計5名のキャリアコーチが配属されています。コーチたちは、潜在能力の高い人材を見極め、彼らに最適なキャリアプランを作成します。コーチたちは人事部員であり、私の部下なのですが、人事部の外で働いています。コーチは1か月に1度、カルロス ゴーンを議長とする「日産アサインメント委員会」に出席し、活動を報告しています。

日産の社員はまた、社内イントラネット上にある「セルフキャリア」システムを利用して、自分のキャリアパスを自分で決定することができます。管理職は、システムに登録している社員の中からオープンポジションに見合う人材を探し出したり、オープンエントリーシステムのポータルにオープンポジションを掲載することができます。オープンエントリーシステムは以前からありましたが、セルフキャリアシステムが日産に導入されたのは2005年度初めのことです。どちらのシステムも今後グローバルに展開していく予定です。

報酬については、日産は日本の伝統的な給与制度からは脱却しています。年間の基本給は業界水準と同レベルですが、日産では成果主義ベースの給与制度と「コミットメントとストレッチ・ターゲット」制度の導入に成功しています。日産は、優れた業績には相応の報酬で報います。コミットメントやストレッチ・ターゲットを達成した社員には、さらに高い報酬が払われますし、役員の場合には、ストックオプションが付与されます。2004年には500人近い社員がストックオプションを付



日産ラーニングセンター マネジメント インスティテュート



与され、また、ストックオプションを付与される社員数を増やしています。こうした制度改革により日産は賃金水準において業界トップとなり、さらに高いパフォーマンスを目指す企業文化を根付かせたのです。

日産をさらに優れた企業に成長させたいという意欲を社内に浸透させるためには、人事部の役割はさらに重要になります。一例として、経営者の育成を目的として箱根に設立した日産マネジメント インスティテュートがあげられます。研修センターは他にもありますが、この施設はリーダー養成に主眼を置いた初めての施設です。日産の次世代を担うリーダー育成を目的とするプログラムによって選抜された社員が、ここで研修を受けます。

私のビジョンは、グローバルな人事組織をつくることです。その組織が関連会社も含めて日産グループ全体を管轄することになります。人事方針をグループ会社間で一つにすることにより、グループ会社をまとめやすくなります。その結果、日産グループは一つになると確信しています。

日産を強力な組織につくりあげるうえで、人事部は重要な役割を果たしています。私たちは意欲にあふれたチームをつくり、明日のリーダーを育成するために質の高いトレーニングの場を提供します。強いリーダーシップの下でこれまで数々の変革が起こりました。カルロス ゴーンのようなリーダーを20人も30人も生み出すことができれば、日産が将来どのような会社になるのか想像するだけでワクワクします。

## 日産におけるダイバーシティ(多様性)



吉丸 由紀子  
ダイバーシティ  
ディベロップメントオフィス  
室長

ダイバーシティ(多様性)には、性別、国籍、年齢といった属性から個人の価値観、ライフスタイルなどまでを含みます。多様な個々人からは多様な視点やアイデアが生まれ、それらが融合することにより会社の価値は飛躍的に高まります。日本市場におけるクルマの購入決定の60%に女性が関わっているといったビジネスニーズ、そして社内の現状から、まず緊急度の高い「女性の能力活用」に最初のステップとして取り組んでいます。

また、会社の成長に女性がさらに大きく貢献できるポテンシャルがあるとも考えています。このダイバーシティディベロップメントオフィスが設立された2004年10月時点では、女性は管理職の1.6%、全従業員の5.7%を占めるにすぎませんでした。女性のキャリア開発支援の取り組みや、社員のダイバーシティ・マインドの定着・浸透、さらに、ワーク・ライ

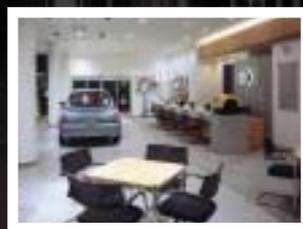
フ・バランス支援についても活動を行っています。この課題は、女性のみならず男性にとっても大きな関心事です。これらの結果としてより多くの有能な女性がビジネスの意思決定の場に参画し「日産バリューアップ」終了時には全管理職に占める女性の割合が5%になることを指標としていますが、これがダイバーシティ推進のトリガーになっていくと考えています。

自動車市場におけるお客さまニーズの多様化を考えると、ダイバーシティの推進は日産の成功の鍵を握っています。企業戦略としてこの課題に取り組むことで、日産はイノベーションを加速し、より優秀な人財を獲得することが可能となります。このほど、日産のダイバーシティ推進の取り組みが厚生労働省東京労働局から高く評価され、他の日本企業も日産の取り組みを注目し始めています。

OUR WORLD

# Our World

日産はグローバルなブランドです。この日本生まれのブランドが作るクルマは、アメリカ、イギリス、スペイン、タイ、中国、エジプト、ブラジルなど150ヵ国以上で製造・販売され、世界中を走行しています。日産が提供する「走る喜び」に国境はありません。これが日産のSHIFT\_です。





orld



OUR WORLD

日本

# Japan



## 停滞する市場で前進するために



戸井田 和彦  
常務

日産は2004年度、日本市場で安定した業績をあげました。収益は1.4%増加し、市場シェアは0.4%増で14.6%まで伸びました。下半期に新型車を6モデル発表したことにより、業績は飛躍的に伸び、市場シェアが前期比で1.1%も増加しました。そして19年ぶりに4モデル(「ティーダ」「ノート」「マーチ」「キューブ」)がベスト10にランクインしたのです。

「ムラーノ」と「ティーダ」両モデルの好調に後押しされ、国内市場では2005年に入ってから安定した成長が続いています。この2モデルのユニークな魅力は、顧客の心を素早く引きつけました。日産はまた、重要な市場である小型車市場においても地位を固めることができました。今後は、三菱自動車よりOEM供給される「オッティ」と、スズキよりOEM供給される「モコ」の販売を通して、さらなる地位の強化に努めていきます。依然として、SUV市場にて競争力を強めていく必要はありますが、日産のシェアは全般的に拡大しつつあります。

私たちは、2005年度の販売目標として、93万3,000台という意欲的な数字を掲げました。前年比10%増を目指すことになりませんが、力強い商品ラインアップにより、この目標を達成できるものと確信しています。例えば、フルモデルチェンジした「セレナ」を最近発表しました。「セレナ」により、ミニバン市場での日産の存在感は高まるでしょう。また、ブルーステージ、レッドステージ共に全モデルを取り扱うことになり、どの店舗でもすべてのモデルをご覧いただけるようになりました。複数の販路を抱える従来のディーラーシステムとはまったく異なるシステムをとることになるわけです。

高齢化により、日本の自動車市場は厳しい状況に直面しています。今後、売上は横ばいか、あるいは低下するものと予測されますが、市場の新規分野には大きな可能性があると考えています。日産は、女性のカーライフアドバイザーとテクニカルアドバイザーを積極的に採用し、女性や年配のお客さまが気軽に販売やサービスについて相談できる環境を整えま

した。カーライフアドバイザーとテクニカルアドバイザーはディーラーでの販売とサービスのプロセスの透明性を高め、分かりやすくするという重要な役割を担っています。国内事業において、サービスは非常に収益性の高い分野であり、今後さらに質の高いサービスを提供していくことは重要な課題となっています。

日産は、二つの計画を実施し、停滞する市場で売上を拡大していきます。第一に、高品質の商品に相応しい、より効果的なマーケティング戦略を展開していきます。第二に、ディーラーのネットワークを効率化し、お客さまの満足度をさらに高めていきます。二つの計画の実施に成功できれば、売上ならびに顧客リテンションを伸ばすことが可能となります。

最近、日産製品の品質が大幅に向上したという意見が多くのディーラーから寄せられています。品質向上の事実については、当然、上流工程の段階から分かっていることではありませんが、実際に市場からの声が必要を実証してくれたことは大きな意味を持ちます。日本の市場では、品質はつねにリスク要因です。日本のお客さまは品質上の問題に対して厳しい視線を向けているからです。インターネットにより、あらゆる情報の共有が進むにつれ、ディーラーとお客さまからもさまざまな情報が次々と入ってくるようになりました。また、現在、日産の中古車価格も着実に上昇していますが、これは、日産ブランドが認められ、高く評価されていることの確かな表れであると言えます。

日産にとって、日本は本拠地として極めて重要な市場です。国内の収益は総収益に貢献しています。日産は、今後も商品とサービスの質の向上に努め、売上と収益の拡大を目指していきます。



ティーダ



セレナ



## 収益力を誇るスモールプレーヤーとして



ドミニク トルマン  
欧州日産自動車会社  
SVP

欧州の自動車市場は、世界中でもっとも細分化された、極めて競争の激しい市場の一つと言えるでしょう。しかしながら、私たちはスモールプレーヤーではありますが、欧州市場で利益をあげています。実際、北米市場などの収益水準には達していませんが、**2004年度に「日産180」**の目標を達成しました。収益はすでに欧州の一流メーカーと肩を並べており、今後さらに改善す

ることができると考えています。

欧州において日産ブランドは広く認知されています。四輪駆動車、オフロード車、ピックアップトラックというイメージが先行してはいますが、「マイクラ」を中心とした都市走行用のモデルについても着実に実績を築いています。「マイクラ」は、第一世代、第二世代ともに極めて好調で、第三世代も売上を伸ばしています。現在、四輪駆動車での実績やSUVでの強みを乗用車市場に活用するために、乗用車の性能と四駆の多機能性を併せ持つクロスオーバーSUVの開発を進めています。2004年のジュネーブモーターショーに出展したコンセプトカー「キャシュカイ」がクロスオーバーSUVの第一弾となります。「キャシュカイ」は手頃な価格の小型車で、欧州の道路での走行に適した仕様になっています。2007年初めに英国サンダーランド工場での製造が開始される予定です。大型高級車市場における「キャシュカイ」の前身とも言えるのが、今年発表された「ムラーノ」です。「ムラーノ」は欧州市場で好評を博しており、売上は当初計画をはるかに上回る伸びを見せています。「ムラーノ」の成功により日産は、人々が手に入れたいと思うブランドへと成長しつつあります。

日産は、欧州では依然としてスモールプレーヤーであり、大西洋からロシア、フィンランドからイスラエルまでの広大で多様な市場において、販売台数は55万台となっています。これまで欧州市場には複数の販路を抱えていましたが、今は販路を削減しているところですが、欧州市場には収益の拡大を困難

にする要因があります。ディーゼル車とガソリン車、またマニュアル車とオートマチック車というように、豊富なラインナップを提供しなければなりません。また、欧州地域での高速走行を実現するクルマを開発しなければなりません、この対応にはコストがかかります。

他の多くの成熟市場と同じように、欧州市場でもインセンティブ競争が激化しています。欧州での私たちの戦略は、他の市場と同様に、インセンティブは必要に応じて使う程度に抑え、つねに収益を優先することです。日産の利益ある成長の基盤となっているのは、価格で勝負するのではなく、お客さまがスタイルや性能を高く評価するクルマを提供するという姿勢なのです。日産は現在、幅広い商品ラインアップを展開しており、2005年には新たに「パスファインダー」「ナバラ」など5モデルを投入しました。また、フランクフルトモーターショーに出展した「マイクラ C+C」を9月に生産を開始しました。「マイクラ C+C」は、電動開閉式ハードトップ型の屋根を持つコンバーチブルで、オプションでガラスルーフを選ぶこともできます。

日産は欧州で最先端の製造技術を誇っています。英国サンダーランド工場は、「ハーバーレポート」において、欧州でもっとも生産性の高い工場であると評価されています。同工場では、2006年初め頃から、コンセプトカー「トーン」をベースにした新しいBセグメントカーの製造を開始します。続いて、2007年初め頃からは、クロスオーバー車「キャシュカイ」の製造を開始する予定です。スペインのバルセロナ工場では、SUV、四輪駆動車、小型商用車の製造を行っており、2005年の半ばよりフル稼働の状態です。また、小型商用トラックに特化しているスペインのアピラ工場では、2006年の後半に、人気モデル「キャプスター」の後継モデルの製造を開始する予定です。欧州の製造拠点は高い効率性を誇り、日産の利益ある成長シナリオの中核を担っているのです。

「日産バリューアップ」は、収益と販売台数の拡大を目標としていますが、私たちは収益を犠牲にして販売台数を追求することはありません。早く結果を出し、目標を達成したいと考えています。私たちは、今後もさらに成長を続けます。そして、スモールプレーヤーであっても、激戦地の欧州市場で大きな収益を上げることが可能であるということを実証していきます。



## 巨大市場でのさらなる拡大に向けて



ジェド コネリー  
北米日産会社  
SVP

昨年は、北米日産会社にとってすばらしい年でした。停滞する米国自動車市場において、**2004年の販売台数は24.7%も増加した**のです。北米全体の自動車販売台数増が**23万7,000台**であったなかで、日産は販売台数を**19万1,000台**も伸ばしました。この好調な業績は豊富な商品ラインアップに支えられています。「アルティマ」は主力商品として、販売台数増に貢献しています。「アルティマ」は年間**20万台**以上、月間**2万台**のペースで売っていますが、ライフサイクルの後半に差し掛かっていることを考えると、この販売は驚異的なものと言えるでしょう。「インフィニティ」もここ数年すばらしい実績をあげており、「G35スポーツセダン」ならびに「G35スポーツクーペ」がブランドシンボルとして、販売台数増と収益拡大に貢献しています。

こうした成功を支えているのは、まさに商品なのです。**2004年**は、「ニッサン」および「インフィニティ」ともに、エントリーレベルからラグジュアリーに至るまで、最高の商品ラインアップに恵まれました。価格設定についても、取引価格に限りなく近づけ、インセンティブを低く抑えてきたことが功を奏しました。4年にわたってこの方針を実践してきた結果、私たちが最高の商品を適正な価格で提供していることはお客さまにもご理解いただいております。一貫したマーケティングメッセージも、私たちの成功に不可欠です。「SHIFT」キャンペーンが展開されてからしばらく経ちますが、このメッセージは一般消費者に浸透し始めています。これまでとは違う日産を、商品やディーラーを通じて感じていただいているのではないのでしょうか。

しかし、「クエスト」については反省点が残ります。初期品質に問題があったのと、トリムミックスでお客さまとの要望とギャップがあったのですが、それらを修正した後はお客さまに最適な選択をしていただけるようになりました。

2005年度には前年比**3.3%増**の販売台数目標を掲げていますが、4月から6月の3ヵ月間で販売台数が、なんと**18%も**

伸びたのです。ただ、前年末に発売した新モデルの好調な販売が反映されているため、このレベルの成長を通年で維持できると考えるのは現実的ではありません。しかし、このようにすばらしいスタートを切ることができ、私たちは本年度も目標を達成できると確信しています。

2005年度には新モデルの発売予定がありません。販売台数は順調に増加するでしょうが、本年度は過去4年間のような華々しい業績を達成するのは難しいかもしれません。「アルティマ」は発売から5年目を迎えましたが、その販売は引き続き好調で、今後も成長の原動力となります。昨年にモデルチェンジした新型「パスファインダー」も健闘しています。また、「フロンティア」の販売も好調です。「フロンティア」は中型トラックでは最高のモデルといえます。ただし、今のところ中型トラックは厳しい市場であるのも事実です。

私たちは過去4年間にわたって北米市場で高い業績を残してきましたが、今後もさらに躍進できると考えています。私たちは順調に成長を続けており、引き続き日産ブランドの確立に努めています。新モデルにより私たちはさらに躍進するでしょう。「ムラーノ」は北米市場における「ニッサン」ブランドのイメージ向上に大きく貢献しました。「インフィニティ」ブランドでは、BMW 5シリーズに対抗する中型高級セダン「M45」を発売しました。発売から3ヵ月間にわたり「M45」の販売は好調です。私たちは、引き続き「ニッサン」ブランドの確立に努めると同時に、「インフィニティ」ブランドもさらに強化していきます。「インフィニティ」には、高級クロスオーバー「FX」、そして高級セダン「M」といった競争力の高いモデルが揃っています。「インフィニティ」のモデルはどれも競争力の高いクルマなのです。

2005年度は新モデルの発売予定がないため、厳しい年になると思われるかもしれませんが、現行の各モデルの販売は好調ですし、2006年には多数の新モデルの発売も予定されています。今後予測されるリスクとしては、主に米国経済や金利、原油価格や競合他社の動向といった外的要因が考えられます。インセンティブや大幅な値引きも市場を阻害する要因となり、値引き競争の激化がお客さまに混乱を招いているのです。このような外的要因は私たちにはコントロールできないものです。

「日産バリューアップ」期間中には、再び桁成長を実現できるでしょう。今後投入する新商品で、新しい市場に参入する

からです。私たちの成長の原動力は商品ですが、ブランド力も競争力向上に不可欠です。2004年までに、10億ドル余りを投入してニッサンチャネルのディーラー施設を改善しました。このような投資を2005年および2006年も継続する一方で、インフィニティチャネルのディーラー施設の改善も開始しています。今、「ニッサン」も「インフィニティ」も大きく変わろうとしています。

少し気がかりとなるのは、もはや人々を驚かせることが難しくなってきたことです。人々を驚かせるのは楽しい経験でしたが、いまや簡単にはそうはいかなくなっており、これが課題となっているのです。20%を超える成長を達成した今、メディアからは、まるでそれが当たり前であるかのように「なぜ今年も二桁成長にならないのか」との質問を頻繁に受けます。業績が向上すればするほど、それまでのように人々を驚かせるような業績を達成するのは難しくなるのです。もちろん、実際のところは、私たちの業績は向上しているのです。やはりこれまでの成長のスピードを維持しなければならないということでしょう。

米国市場は今後も堅調に推移するでしょうが、競争はますます激化するでしょう。その結果、お客さまに評価される「勝ち組」と市場でのポジションを見出せない「負け組」とに二極化していくでしょう。日産はもちろん前者です。私たちには明確な方向性と戦略があり、その戦略を確実に実行する自信があります。その戦略を見失わない限り、日産の成功は揺るぎないものです。

北米市場は海外メーカーの業績に大きく貢献しています。米国はダイナミックな市場ですが、これは日産にとって都合が良いのです。日産は、今まさに米国市場の中で成長が著しい分野で成長しているからです。現在サンベルト地帯で業界水準以上の業績をあげていますが、今後この地域が発展すれば私たちの成長にも追い風となります。また、日産は若い世代から高い支持を得ていますが、今後この世代はますます重要になるでしょう。急速に人口が増加しているラテンアメリカ系やアフリカ系米国人の間でも日産車は高い人気があります。日産にとって文句なしの条件がそろってきています。他社を引き離すチャンス的到来と言えるでしょう。



アルティマ



クエスト



インフィニティ M45



## 激化する競争の中でこそ成功を



中村 克巳  
東風汽車有限公司  
総裁

日産自動車株式会社と「東風汽車公司」との合併企業である「東風汽車有限公司(DFL)」ほど、日産の中国に対する強い意気込みを象徴しているものはありません。DFLは、日産と東風が50%ずつ出資した、資本金167億人民元(およそ20億米ドル)の中国自動車業界最大の合併企業です。「東風汽車公司」は中国の主要な商用車メーカーの一つで、東風ブランドは中国全土で広

く知られています。DFLは従業員7万人、子会社50社以上を抱える企業であり、日産と東風の両社にとって戦略的提携となります。中国では、外資メーカーとの合併企業は一般に小規模で、提携外資メーカーの製品生産に特化しているケースがほとんどです。それとは対照的に、DFLは日産の技術と製品、そして「日産マネジメントウェイ」を取り入れながら、日産と東風の両ブランドの生産を行っています。

2004年は、競争激化と経済の停滞により、乗用車市場にとって厳しい年になりました。その中で私たちNISSANブランドは昨年、中国でおよそ9万2,000台の乗用車を販売しました。この内訳は、DFLが生産した日産ブランドが6万1,000台、鄭州日産が生産した「ピックアップ」とSUVが2万1,000台、そして輸入車が1万台です。また、東風ブランドの小型商用車もおおよそ8万8,000台の売上を達成しました。

2004年度には、原材料コストの上昇と販売価格の下落が商用車事業に大きな打撃を与えました。その結果、DFLから日産に寄与した営業利益は、予想を下回る100億円となりました。私たちは原材料価格の上昇に対処しながら、製品の品質と価格競争力の改善に努めています。また、中国で生産する商用車モデルをアフリカや南米、中近東へ輸出する予定です。

2、3年前、中国の乗用車市場は売り手市場でした。しかし、マクロ経済の引き締め政策と過剰供給で、昨年の後半に状況は一変しました。その結果、ほとんどの自動車メーカーが値引き競争に走りましたが、私たちはブランドイメージが損なわれることを懸念し、他社に追随することなく、値引き以外の手

段で市場の変化に対応しました。注目が高かった「ティアナ」の発売に際し、販売価格を値下げしなかったのもこのためです。また、2004年12月には、日産車購入後に価格が下がった場合、その差額を払い戻す方針を発表しました。そして、「サニー」のモデルチェンジを発売しました。こうした戦略により高いブランドイメージを維持することができました。同時に、顧客ロイヤリティが向上し、販売につながり、在庫も減ったのです。

2005年は良い業績が見込まれる年になることでしょう。「ティアナ」は大ヒットを収め、2005年中国カー・オブ・ザ・イヤーなど、12の賞を受賞しました。「ティアナ」の大ヒットにより、日産の品質に対する信頼は確かなものになりました。「ティアナ」は引き続き好調で、2005年度に発売される5モデルの足がかりを築きました。4月に「ティーダ セダン」、6月に「フーガ」、7月に「ティーダ ハッチバック」、9月には米国から輸入する「クエスト」、2006年に入ってから「350Z」を発表します。「ティーダ セダン」は上海モーターショーにおいて、ベストニューモデルおよび高収容性能モデルとして、二つの賞を獲得しています。また、新開発コンパクトエンジン搭載により、中国市場からの燃費に対する高い要求にも応えています。

2005年6月、中国の国家工商行政管理総局は日産の商標(NISSAN)を「著名商標」として認定しました。「著名商標」は、中国に高い評価を得ている商標にのみ付与されます。この認定は日産が中国でブランド確立を目指す上で貴重な成果であり、また同時に、日本の自動車メーカーとして初めて中国で「著名商標」と認められた貴重なケースでもあります。現在「著名商標」を取得している日本企業は日産とYKKのみとなっています。日産のブランドイメージが中国で確立されたので、今後は、さらにブランド認知度を高めなければなりません。「ティアナ」は、その最初のステップであり、日産車の高い品質と中国での高い評価を象徴しています。

2004年の厳しい市場状況にもかかわらず、DFLが生産した日産ブランドの乗用車の販売台数は、2005年の上半期だけで6万6,000台に達しました。これは、新製品のラインアップとブランドイメージの高さ、他社と異なる価格戦略の成果です。上半期の好調な販売結果により、DFLは中国自動車メーカーとして第9位にランクを上げました。今年の私たちの目標は、日産ブランドの乗用車を約17万台販売すること

です。DFLは、昨年の販売台数の2倍以上にあたる15万台を生産する計画です。約2万台に関しては、鄭州日産での生産と輸入車になる計画です。また、DFLが生産する小型商用車の販売台数はおよそ10万台を見込んでいます。この目標は、大きなチャレンジではありますが、達成できる数字であると確信しています。

どの市場でも言えることですが、中国での事業展開にはリスクが伴います。今では、中国も日産にとっては他の市場と同じだと考えています。中国におけるリスクのうち深刻なものとしては、競争激化、為替レートの変動、政府によるマクロ経済の引き締め政策です。私たちは、二つの基本戦略に基づき、リスクを最小化し、チャンスを最大化させます。市場のニーズに応えること、そして、質の高い製品を生産することです。DFLは、成功に必要な不可欠となる製品、販売網、工場、そして研究開発力を備えています。

中国ではチャンスの方がリスクよりはるかに大きいと、私は確信しています。今年、日本・中国間の政治的緊張が高まったにもかかわらず、受注もディーラーへの来店者数も順調でした。DFLの2007年度における日産ブランド乗用車販売目標台数は30万台です。さらに、年間30万基の生産能力を予

定するエンジン工場を花都に現在建設中です。花都工場の稼働は、ルノーとのアライアンスに新たなチャンスを生み出し、ローカライゼーション(現地化)のレベルを80%近くにまで引き上げることが可能となります。

DFL成功の要因として、私たちがDFLを中長期計画に基づき運営していることがあげられます。2004年、私たちはDFL向けに戦略を立て、実行しました。たとえば、「ティアナ」によるブランド構築戦略はその一環です。「ティアナ」で築いたブランド力を足がかりとして、2005年の「ティーダ」など、多くの商品を市場に送り出しました。これらのモデルは、これからの可能性が期待できるセグメントをターゲットとしています。中国が持つ可能性を考えれば、中国市場には長期的に大きな成長が期待できます。「日産バリューアップ」では高い目標を設定していますが、私はその目標を達成できると確信しています。

日産は中国での事業展開のスタンダードを確立しました。他地域と同様に、中国でも市場分析を行っています。消費者と市場の理解を深めることで、優れた製品を届けたいと考えています。このアプローチにより、日産は中国という新興市場で大きな成功を収めることができるでしょう。



ティアダ



ティアナ



フーガ



アジア、オセアニア

成長を実現する堅実な戦略



橋本 泰昭  
VP

アジア市場が網羅する地域はきわめて広く、パキスタンからタイまでさまざまな国を含む広大な地域です。2004年度は、この地域が10%以上販売を伸ばした好調な年でした。すべての主要市場で業績を拡大しましたが、特に販売台数7万台の台湾と、6万3,000台のオーストラリアが大きく貢献しました。とりわけ、オーストラリアの自動車市場は好調で、日産は同国で第4位の

自動車メーカーとなりました。「ピックアップ」と「X-TRAIL」の人気の販売を押し上げました。乗用車の新モデルの発売はありませんでしたので、この業績は、既存の製品ラインの販売に尽力したディーラーの努力のたまものです。

以前は、各国での販売をそれぞれの国の販売会社の自主性に任せてきましたが、その戦略を転換し、ブランドおよび顧客へのサービスレベルの統一を図っています。一貫性を強調することにより、販売会社に対して、日産のビジネス手法を推進しやすくなりました。また、マネージメントコントロール強化のため、タイや台湾などで、現地会社への株式保有額を増やしました。

2005年度は目立った新モデル発売の予定がないため、厳しい年になると見えています。しかし、私たちはその中でも成長に向けて全力を傾けています。市場ごとに明確な戦略を策定し、ターゲットを絞った顧客アプローチを実施することにより、この地域における日産のポジションは強化されると考えています。

タイは日産の将来にとって重要な市場です。タイでの年間販売台数は現在5万台程度ですが、「日産バリューアップ」では、大幅な販売増を計画しています。さらに同国での現地生産能力を拡大し、タイを「ピックアップ」の輸出基地とする計画です。またタイから世界各地に部品を輸出する予定であり、この計画によりコスト優位が大幅に改善されるでしょう。また、マレーシアとインドネシアもビジネスチャンス秘めた市場だと考えています。

インドとパキスタンも注目すべき地域です。「日産バリューアップ」でも、グローバル拡大に向けて、この両国を次なるステップと位置付けています。現在、パキスタンの自動車市場は年間10万台程度、インドは年間120万台の販売台数ですが、どちらの市場も成長が期待されます。インドとパキスタンでの戦略については、事前調査に基づき、今年中に決定する予定です。すでにムンバイに100%子会社を設立し、まずは完成車の輸入販売を開始すると共に、インド市場の将来の可能性を検証する前線基地としても活用していきます。

2005年夏の韓国での「インフィニティ」の導入が、アジアの最大のニュースと言えるでしょう。インフィニティブランドの商品ラインアップが、米国以外でインフィニティ専用販売網を通じて発売されるのは、これが初めてです。韓国は、「インフィニティ」を世界で認められるラグジュアリーブランドとして展開する第一歩として規模の面でも望ましい市場です。3年後の年間販売目標台数は5,000台と控えめですが、今後予定されているロシア、中国、さらには日本での展開に先駆けて、韓国はインフィニティブランドの確立に向けての戦略的に重要な市場となるでしょう。

東南アジアも日産の主要な成長市場です。私たちは東南アジア向けの戦略を準備しており、強みをさらに強化しています。投資への準備は万全です。



ピックアップ



韓国のインフィニティ店舗



中近東、アフリカ、中南米、カリブ海地域

## 拡大のための拡大ではなく、利益ある成長の実現に向けて



宮谷 正一  
VP

一般海外市場(GOM)のうち、私が担当している国は110ヵ国近くですが、そのうちの90ヵ国には日産の配給販売会社があります。国の大きさもさまざまで、言語や文化も多様です。

2004年度はすべての販売目標と利益目標を達成しました。日産のグローバル販売台数340万台のうち、67万8,000台がGOMでの販売でした。GOMは、販売台数と収益の両面で日産の

業績に貢献しており、GOMの営業利益率は全社の平均を上回っています。

業績が特に好調な地域は、南アフリカなどのアフリカ諸国と中南米です。市場全体が堅調であることも私たちが好調である要因ではありますが、南アフリカと中南米で「ピックアップ」が継続的に売れ続けていることも重要な要素です。「アルマーダ」などの大型車が好まれる中近東を除き、「ピックアップ」と「X-TRAIL」が一貫して好調でした。「ピックアップ」は南アフリカで生産され、現在同国での販売台数は年間4万台を超えています。その結果、日産のマーケットシェアはおおよそ9%になっています。ここで生産されるモデルはアフリカだけでなく、2006年初めにはヨーロッパ、オーストラリア、そしてニュージーランドでも販売を開始します。中近東では、2004年後半のインフィニティブランドの導入と日産ブランドの新モデル発売により、2005年に入りすでに大幅な販売増を達成しています。

私たちの担当地域は多様であるため、政治問題、経済問題、その他の外部要因など、さまざまなリスクが伴います。日産では、つねに柔軟性を持って、状況に対応する方針をとっています。たとえば、当初「パスファインダー」をスペインから中近東に供給する予定でしたが、ユーロ高によってコストが上がっ

たため、即座に米国での生産に切り替えました。私たちの仕事は多岐にわたるため、GOMではクロスファンクショナルな戦略強化が必要であると感じました。そこで、GOM企画部を設立しました。GOM企画部は、生産、購買、設計などのさまざまな部門で構成するクロス・ファンクショナルな部隊です。このGOM企画部の業務は、以前はマーケティング・セールス部門が担当していたものです。

私たちの担当地域では新モデル発売は多くありませんでしたので、売上拡大のためにはネットワークを改善する必要があります。私たちが次に新しく売り出す中核モデルは、中国での立ち上げに成功した「ティーダ」です。「ティーダ」の発売は非常に重要です。なぜならば、2005年から2006年にかけて、担当地域のすべての市場でこのモデルの導入を完了させる予定だからです。新モデルの導入により、「日産バリューアップ」期間中、市場での優位性をさらに高めることができると考えています。

今年のもう一つ、エジプトで「ピックアップ」の生産を開始するという重要な進展がありました。業界ではその成功を危ぶむ声が多かったものの、私たちは品質目標を達成することができました。エジプトで生産されるモデルは中近東や北アフリカ地域に輸出されます。

ヨーロッパは、日本と同様に、厳しい市場です。北米のような主要市場への依存が高すぎる場合、リスクがあります。GOM事業は米国依存のリスクを軽減します。GOMは、日産全体の利益に大きく貢献するようになるでしょう。現在私たちは事業の土台を固めることに重点を置いています。数年前、六つの活動を定めて、各国の販売会社に行行させました。2005年には、さらに一歩進んだ取り組みを行っていきます。販売会社の業績を定期的に見直し、時には業績がおもわしくない販売会社を取り替えるなど強い態度で臨むこともあります。このような理由で、私たちが拡大のための拡大ではなく、利益を伴う成長を実現できているのです。GOMこそが日産が確実に成長できる市場なのです。

財務セクション

# Financial Section

# Financial Section

## 目次

5年間の主要連結財務データ	70
事業等のリスクについて	71
連結貸借対照表	72
連結損益計算書	74
連結株主持分計算書	75
連結キャッシュ・フロー計算書	76
連結財務諸表の注記	77
独立監査人の監査報告書	104
5年間の主要単独財務データ	105

## 5年間の主要連結財務データ

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2000 2004年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル <sup>(注1)</sup> (1株当たり金額を除く)
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2004年度 2005年3月31日
売上高	¥8,576,277	¥7,429,219	¥6,828,588	¥6,196,241	¥6,089,620	\$80,152
営業利益	861,160	824,855	737,230	489,215	290,314	8,048
当期純利益	512,281	503,667	495,165	372,262	331,075	4,788
1株当たり当期純利益 <sup>(注2)</sup>	125.16	122.02	117.75	92.61	83.53	1.17
支払配当金 <sup>(注3)</sup>	94,236	74,594	50,800	27,841	0	881
資本合計	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	¥1,620,822	¥ 957,939	\$23,044
総資産	9,848,523	7,859,856	7,349,183	7,215,005	6,451,243	92,042
長期債務	1,963,173	1,694,793	1,603,246	1,604,955	1,402,547	18,347
減価償却費	525,926	461,037	371,125	374,827	360,191	4,915
従業員数	183,607	123,748	127,625	125,099	133,833	

注記: 1. すべてのドル数値は、特に指示がない限り、米ドルを意味しています。円金額からドル金額への換算は、便宜上、2005年3月31日の円相場1米ドル=107円を用いています。  
2. 1株当たりの純利益は、各年度の普通株式の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。1株当たりの純利益は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。  
2005年3月31日現在の発行済株式数: 4,520,715,112株  
3. 各年度における、子会社から日産以外の少数株主に対する現金配当の支払いは含まれておりません。

## 生産・売上台数

(単位:台)

終了事業年度	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日
グローバル生産台数 <sup>(注1)</sup>	3,293,339	2,883,409	2,586,602	2,428,279	2,475,730
日本	1,481,563	1,475,063	1,444,314	1,272,851	1,313,527
米国	803,556	619,665	392,458	363,366	352,927
メキシコ	325,086	308,322	340,658	328,946	312,691
スペイン	142,889	116,589	84,919	137,502	136,807
英国	319,652	331,924	297,719	296,788	327,792
その他	51,572	31,846	26,534	28,826	31,986
グローバル売上台数	3,470,422	2,946,782	2,635,686	2,460,484	2,564,160
日本	819,152	799,206	792,767	702,657	725,842
北米 <sup>(注1及び2)</sup>	1,394,099	1,204,882	1,040,684	968,030	985,168
欧州 <sup>(注2)</sup>	554,901	548,693	458,222	453,697	513,048
その他 <sup>(注1)</sup>	702,270	394,001	344,013	336,100	340,102

注記: 1. メキシコでの売上台数は、北米の売上台数に算入されています。  
2. 欧州とメキシコでの売上台数は、1月から12月の暦年ベースで算出されています。(2002年度以前は4月から3月の期間で算出されています。)

## 事業等のリスクについて

「企業内容等の開示に関する内閣府令」の一部改正に伴い、事業等のリスクに関する情報を有価証券報告書(2005年3月期)に掲載したものと同様の内容です。

### 【経済状況】

当社グループの製品の需要は、製品を販売している国または地域の経済状況の影響を受けています。従って、日本はもとより、当社グループの主要な市場である北米、欧州、アジアにおける景気、及びそれに伴う需要の変動については正確な予測に努めていますが、予測を超えた変動がある時は、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【国際的活動及び海外進出に関するリスク】

当社グループの海外での生産及び販売活動は、米国や欧州、並びにアジアの発展途上市場や新興市場等で行われております。これらの海外市場への事業進出の際には以下に掲げるようなリスクの検討を十分行っています。しかしながら、予期しないリスクが発生した時は、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

- 不利な政治または経済要因
- 法律または規則の変更
- 潜在的な不利な税影響
- ストライキ等の労働争議
- 人材の採用と確保の難しさ
- テロ、戦争、その他の要因による社会的混乱

### 【研究開発活動】

当社グループの技術は、世の中のニーズに即し、有用かつ現実的で使い易いものでなくてはなりません。当社グループは、将来の世の中のニーズを予測し、優先順位をつけ、新技術に投資していません。しかし、予測を超えた環境の変化や、世の中のニーズの変化により、最終的に、お客様にその新技術が受け入れられない可能性があります。

### 【製品の欠陥】

当社グループは、製品の安全を最優先の課題として、開発・製造から販売サービスまで最善の努力を傾けています。製造物にかかる賠償責任については保険に加入していますが、保険にカバーされないリスクもあり、また、顧客の安全のため大規模なリコールを実施した場合等、多額のコストが発生する等、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【為替レートの変動】

当社グループは海外の各国に輸出を行なっています。一般的に他の通貨に対する円高は当社グループの業績に影響を及ぼし、反対に、円安は当社グループの業績に好影響をもたらします。また、当社グループが生産を行なう地域の通貨価値が上昇した場合、それらの地域の生産コストや調達コストを押し上げ、当社グループの競争力の低下をもたらす可能性があります。

### 【通貨ならびに金利リスクヘッジ】

当社グループは外貨建債権債務の為替変動のリスク回避、有利負債の金利変動リスク回避及び、コモディティの価格変動リスク回避を目的とし、デリバティブ取引を行なっています。こうしたデリバティブ取引によりリスクを回避することができる一方で、為替変動、金利変動等によってもたらされるベネフィットを享受できないという可能性があります。また、当社グループは信用度の高い金融機関を相手にデリバティブ取引を行なっていますが、万が一それらの金融機関が倒産するような場合には、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【重要な訴訟等】

現在、当社及びグループ関連会社を相手とした訴訟については、当社側の主張・予測と相違する結果となるリスクもあり、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【公的規制】

自動車業界は、排出ガス基準、ガソリン燃費基準、あるいは騒音、安全基準等の規制に影響を受け易く、これらの規制は今後より一層、厳格になる傾向にあります。これらの環境関連の法規制を遵守するために投資等の多大な出費が必要となる可能性があります。これらのコストの増加は当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 【知的財産保護の限界】

当社グループは他社製品と差異化できる技術とノウハウを保持しています。これらの技術とノウハウは今後の当社グループの発展には不可欠なものです。これらの資産の保護については最善の努力を傾注していますが、特定の地域では、知的財産権による完全な保護が困難であったり、または限定的にしか保護されない状況にあります。そのため、第三者が当社グループの知的財産を使用して類似した製品を製造することを防止できない可能性があります。

尚、当社では、2004年4月より、このような特定の地域での知的財産を保護し、日産の知的活動の成果を守る活動を強化すること、さらには新たな知的資産を抽出することを狙いとして、知的財産統括室を設け、日産ブランドの保護・創造活動を行っています。

### 【自然災害】

日本を本拠とする当社グループにとって、現在、そして今後も最大のリスクのひとつであり続けるものに地震リスクがあります。当社グループでは、地震リスクマネジメント基本方針を設定するとともに、最高経営責任者(CEO)をトップとするグローバルベースの地震対策組織を設置しています。また、工場などの建屋や設備などの耐震補強を積極的に推進しています。しかし、大規模な地震により、操業を中断するような場合は、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【販売金融事業のリスク】

販売金融事業は、重要なコアビジネスのひとつです。当社グループの販売金融部門は、徹底したリスク管理により高い収益性と健全な財政状態を維持しながら、自動車販売を強力にサポートしています。しかし、販売金融には、金利変動リスク、残存価格リスク、信用リスク等のリスクが避けられません。これらのリスクが、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【取引先の信用リスク】

当社グループは数多くの取引先と取引を行なっています。当社グループは毎年、取引先からの財務情報をもとに独自の格付けを行なっており、取引先の信用リスクに備えています。しかし、倒産のような予期せぬ事態により債権回収に支障が発生した場合等、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### 【退職給付債務】

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、割引率等数理計算上で設定される前提条件や年金資産の期待収益率に基づいて算出されています。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され、将来にわたって定期的に認識されるため、一般的には将来期間において認識される費用および計上される債務に影響を及ぼします。

### 【原材料および部品の購入】

当社グループは、多数の取引先から原材料および部品を購入しています。当社グループがコントロールできない市況変動及びその取引先が継続的に原材料および部品を確保出来るかどうか等は、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 連結貸借対照表

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2004年及び2003年会計年度

資 産	百万円		千米ドル <sup>(注記3)</sup>
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 289,784	¥ 194,164	\$ 2,708,262
短期投資（注記8及び19）	23,916	704	223,514
受取債権、貸倒引当金控除後（注記4及び8）	3,489,545	2,602,876	32,612,570
棚卸資産（注記5）	708,062	542,792	6,617,402
その他流動資産	628,087	426,427	5,869,973
流動資産合計	5,139,394	3,766,963	48,031,721
有形固定資産（注記6、8及び16）：			
減価償却累計額控除	7,461,812	6,431,023	69,736,561
	(3,664,865)	(3,227,771)	(34,251,075)
有形固定資産純額	3,796,947	3,203,252	35,485,486
投資及びその他の資産（注記8及び19）：			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	335,628	339,703	3,136,710
その他	26,293	20,641	245,729
その他の資産	550,261	529,297	5,142,626
投資及びその他の資産合計	912,182	889,641	8,525,065
資産合計	¥9,848,523	¥7,859,856	\$92,042,272

連結財務諸表の注記を参照のこと。

負債及び資本	百万円		千米ドル <sup>(注記3)</sup>
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
流動負債：			
短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務 <sup>(注記8)</sup>	¥1,983,950	¥1,411,262	\$18,541,589
支払手形及び買掛金 <sup>(注記7)</sup>	1,384,163	1,126,277	12,936,103
製品保証引当金	61,762	45,550	577,215
未払法人税等 <sup>(注記13)</sup>	63,563	94,008	594,047
その他の流動負債	481,276	425,384	4,497,906
流動負債合計	3,974,714	3,102,481	37,146,860
固定負債：			
長期借入債務 <sup>(注記8)</sup>	1,963,173	1,694,793	18,347,411
退職給付引当金 <sup>(注記9)</sup>	508,203	442,266	4,749,561
製品保証引当金	122,990	107,047	1,149,439
その他の固定負債	556,992	385,490	5,205,533
固定負債合計	3,151,358	2,629,596	29,451,944
少数株主持分	256,701	103,785	2,399,075
資本 <sup>(注記10、14及び22)</sup> ：			
資本金 - 無額面普通株式：			
授權株式数 - 6,000,000,000株；			
発行済株式数 - 2004年度および2003年度 - 4,520,715,112株	605,814	605,814	5,661,813
資本剰余金	804,470	804,470	7,518,411
利益剰余金	1,715,099	1,286,299	16,028,963
その他有価証券評価差額金	7,355	4,392	68,738
為替換算調整勘定	(400,099)	(431,744)	(3,739,243)
	2,732,639	2,269,231	25,538,682
自己株式控除 - 取得原価；2004年度 - 141,235,573株、 2003年度 - 122,116,426株	(266,889)	(245,237)	(2,494,289)
資本合計	2,465,750	2,023,994	23,044,393
契約債務および偶発債務 <sup>(注記17)</sup>			
負債及び資本合計	¥9,848,523	¥7,859,856	\$92,042,272

## 連結損益計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2004年、2003年及び2002年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル <sup>(注記3)</sup>
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
売上高	<b>¥8,576,277</b>	¥7,429,219	¥6,828,588	<b>\$80,152,121</b>
売上原価 <sup>(注記6及び11)</sup>	<b>6,351,269</b>	5,310,172	4,872,324	<b>59,357,654</b>
売上総利益	<b>2,225,008</b>	2,119,047	1,956,264	<b>20,794,467</b>
販売費及び一般管理費 <sup>(注記6及び11)</sup>	<b>1,363,848</b>	1,294,192	1,219,034	<b>12,746,243</b>
営業利益	<b>861,160</b>	824,855	737,230	<b>8,048,224</b>
その他の収益(費用):				
受取利息	<b>14,934</b>	10,321	7,566	<b>139,570</b>
支払利息	<b>(26,656)</b>	(27,290)	(25,060)	<b>(249,121)</b>
持分法による投資利益	<b>36,790</b>	11,623	11,395	<b>343,832</b>
その他 - 純額 <sup>(注記12)</sup>	<b>(92,995)</b>	(83,012)	(36,507)	<b>(869,112)</b>
	<b>(67,927)</b>	(88,358)	(42,606)	<b>(634,831)</b>
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	<b>793,233</b>	736,497	694,624	<b>7,413,393</b>
法人税等 <sup>(注記13)</sup> :				
当年度分	<b>179,226</b>	137,745	113,185	<b>1,675,009</b>
繰延税額	<b>78,837</b>	81,295	85,513	<b>736,794</b>
	<b>258,063</b>	219,040	198,698	<b>2,411,803</b>
少数株主へ帰属する利益	<b>(22,889)</b>	(13,790)	(761)	<b>(213,917)</b>
当期純利益 <sup>(注記18)</sup>	<b>¥ 512,281</b>	¥ 503,667	¥ 495,165	<b>\$ 4,787,673</b>

連結財務諸表の注記を参照のこと。

## 連結株主持分計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2004年、2003年及び2002年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル <sup>(注記3)</sup>
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
資本金				
期首残高				
(2004 - 4,520,715,112株; 2003 - 4,520,715,112株; 2002 - 4,517,045,210株)	¥ 605,814	¥ 605,814	¥604,556	\$ 5,661,813
転換社債の転換				
(2002 - 3,669,902株)	—	—	1,258	—
期末残高	¥ 605,814	¥ 605,814	¥ 605,814	\$ 5,661,813
(2004 - 4,520,715,112株; 2003 - 4,520,715,112株; 2002 - 4,520,715,112株)				
資本剰余金				
期首残高	¥ 804,470	¥ 804,470	¥ 803,212	\$ 7,518,411
転換社債の転換	—	—	1,258	—
期末残高	¥ 804,470	¥ 804,470	¥ 804,470	\$ 7,518,411
利益剰余金				
期首残高	¥1,286,299	¥ 878,655	¥ 430,751	\$12,021,486
当期純利益	512,281	503,667	495,165	4,787,673
現金配当金	(94,236)	(74,594)	(50,800)	(880,710)
取締役及び監査役賞与	(404)	(410)	(407)	(3,776)
その他 <sup>(注記14)</sup>	11,159	(21,019)	3,946	104,290
期末残高	¥1,715,099	¥1,286,299	¥ 878,655	\$16,028,963
その他有価証券評価差額金				
期首残高	¥ 4,392	¥ 1,831	¥ 4,406	\$ 41,047
当期中の純変動額	2,963	2,561	(2,575)	27,691
期末残高	¥ 7,355	¥ 4,392	¥ 1,831	\$ 68,738
為替換算調整勘定				
期首残高	¥ (431,744)	¥ (320,276)	¥(221,973)	\$ (4,034,991)
当期中の純変動額	31,645	(111,468)	(98,303)	295,748
期末残高	¥ (400,099)	¥ (431,744)	¥(320,276)	\$ (3,739,243)
自己株式				
期首残高				
(2004年、2003年及び2002年4月1日現在、それぞれ、 122,116,426株、54,512,876株及び173,987株)	¥ (245,237)	¥ (162,190)	¥ (130)	\$ (2,291,934)
当期中の純変動額				
(2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した 事業年度において、それぞれ、19,119,147株、 67,603,550株及び54,338,889株)	(21,652)	(83,047)	(162,060)	(202,355)
期末残高	¥ (266,889)	¥ (245,237)	¥ (162,190)	\$ (2,494,289)
(2005年、2004年及び2003年3月31日現在、それぞれ、 141,235,573株、122,116,426株及び54,512,876株)				
資本合計	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	\$23,044,393

連結財務諸表の注記を参照のこと。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2004年、2003年及び2002年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル <sup>(注記3)</sup>
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
営業活動からのキャッシュ・フロー				
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥ 793,233	¥736,497	¥694,624	\$ 7,413,393
減価償却費:				
リース資産	157,346	134,354	158,370	1,470,523
その他の資産	368,580	326,683	212,755	3,444,673
貸倒引当金(取崩額)繰入額	(6,464)	3,732	(503)	(60,411)
有価証券未実現損失	128	323	769	1,196
受取利息及び受取配当金	(16,274)	(11,591)	(8,520)	(152,093)
支払利息	73,220	63,423	80,255	684,299
有形固定資産売却益	(24,038)	(4,163)	(58,796)	(224,654)
有形固定資産除却損	20,115	24,823	15,587	187,991
有価証券売却(益)損	(7,232)	7,113	(4,324)	(67,589)
会計基準変更時差異費用処理額	11,795	13,936	23,923	110,234
退職給付引当金繰入	65,103	67,262	100,629	608,439
退職給付支払額	(82,924)	(80,650)	(86,917)	(774,991)
事業構造改革費用支払額	—	—	(4,644)	—
その他	(115)	45,934	(77,897)	(1,076)
営業資産及び負債の変動額:				
売掛手形及び売掛金	15,494	24,539	44,989	144,804
金融債権	(794,349)	(463,110)	(327,357)	(7,423,822)
棚卸資産	(108,903)	(28,220)	(28,404)	(1,017,785)
支払手形及び買掛金	152,213	68,879	36,877	1,422,551
小計	616,928	929,764	771,416	5,765,682
利息及び配当受取額	16,098	10,699	8,238	150,449
利息支払額	(71,318)	(65,231)	(80,902)	(666,523)
法人税等支払額	(192,293)	(77,815)	(123,374)	(1,797,131)
営業活動から得られた現金(純額)	369,415	797,417	575,378	3,452,477
投資活動からのキャッシュ・フロー				
短期投資の(増加)減少	(12,370)	(710)	789	(115,607)
投資有価証券の購入	(31,896)	(119,372)	(32,053)	(298,093)
投資有価証券売却収入	3,098	40,330	45,263	28,953
長期貸付金の実行	(4,019)	(3,741)	(11,343)	(37,561)
長期貸付金の回収	4,860	4,766	13,097	45,421
固定資産の取得	(461,146)	(428,387)	(377,929)	(4,309,776)
有形固定資産の売却収入	71,256	53,932	98,699	665,944
リース車両の購入	(590,605)	(476,613)	(483,704)	(5,519,673)
リース車両の売却収入	173,812	191,105	259,075	1,624,411
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得	(1,292)	—	—	(12,075)
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 <sup>(注記15)</sup>	7,697	192	8,395	71,935
連結子会社株式の追加取得	(500)	(2,531)	(692)	(4,673)
その他	(23,930)	(15,097)	(34,971)	(223,645)
投資活動に使用した現金(純額)	(865,035)	(756,126)	(515,374)	(8,084,439)
財務活動からのキャッシュ・フロー				
短期借入金の増加(減少)	666,191	(137,575)	(54,310)	6,226,084
長期借入金の増加	1,050,841	847,393	534,053	9,820,944
社債の増加	140,663	150,000	85,000	1,314,607
長期借入債務の返済・償還	(1,145,534)	(720,694)	(524,115)	(10,705,925)
自己株式の取得	(33,366)	(101,957)	(58,383)	(311,832)
自己株式の売却収入	6,816	9,744	5,670	63,701
リース債務の返済	(69,244)	(84,742)	(9,879)	(647,140)
現金配当金の支払	(94,236)	(74,594)	(50,800)	(880,710)
その他	(1,085)	(1,315)	—	(10,140)
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	521,046	(113,740)	(72,764)	4,869,589
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	4,369	(2,604)	654	40,831
現金及び現金同等物の純増加(減少)	29,795	(75,053)	(12,106)	278,458
現金及び現金同等物期首残高	194,164	269,817	279,653	1,814,617
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加 <sup>(注記15)</sup>	65,825	310	2,297	615,187
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少	—	(910)	(27)	—
現金及び現金同等物期末残高	¥ 289,784	¥194,164	¥269,817	\$ 2,708,262

連結財務諸表の注記を参照のこと。

## 連結財務諸表の注記

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)

### 1. 重要な会計方針の要約

#### (a) 作成の基礎

日産自動車株式会社(以下、「当社」といいます。 )及び国内子会社は日本の財務会計基準に従って会計帳簿を保持しており、海外子会社はそれぞれの所在国の財務会計基準に従って会計帳簿を保持しております。

添付の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則(それは国際財務報告基準の適用および開示要求と異なる点がある )に従って作成されており、日本の証券取引法の要求に従い当社が作成した連結財務諸表から編集されています。

過年度の財務諸表の一部の金額は当年度の表示に合致させるため再分類しています。

#### (b) 連結の基本方針及び非連結子会社及び関連会社投資の会計処理

添付の連結財務諸表は、当社及び当社が直接又は間接的に支配している重要な子会社の勘定を含んでおります。当社が営業及び財務の方針に影響力を行使している会社は持分法により連結財務諸表に含められています。重要な関係会社間の債権債務及び取引高は連結上消去されています。

当社のメキシコ子会社を含む一部の在外子会社の財務諸表は貨幣価値変動会計に基づいて作成されています。同基準による再評価修正は当該国におけるインフレーションの影響を反映するために行われ、添付の連結財務諸表上は差益又は差損及び直接剰余金として計上されています。

連結されておらず持分法も適用されない子会社及び関連会社に対する投資は、取得原価がそれ以下で評価されています。このような投資の価値が永久的に下落した場合には、当社は投資の評価減を行っております。

連結子会社及び持分法適用会社への投資の取得原価と公正価値による純資産額との差額は、20年を超えない期間に亘って均等償却されています。

#### (c) 外貨換算

海外連結子会社の貸借対照表項目は、取得日の為替相場で換算される資本の部の構成要素を除き、貸借対照表日の為替相場により円換算されています。収益及び費用項目は期中の平均為替相場により換算しております。換算差額は、資本の部の為替換算調整勘定および少数株主持分に含めて表示しています。

#### (d) 現金同等物

取得時から3ヶ月以内に満期が到来する流動性の高いすべての投資を現金同等物としてみなしています。

#### (e) 棚卸資産

棚卸資産は主として先入先出法に基づく低価法により評価しています。注記2(a)を参照のこと。

#### (f) 短期投資及び投資有価証券

子会社および関連会社株式を除く有価証券は、売買目的、満期保有、あるいはその他有価証券に分類されています。売買目的有価証券は公正価値で評価され、満期保有有価証券は償却原価で評価されます。その他有価証券に分類された市場性ある有価証券は、公正価値で評価され、未実現損

益の変動は、適用される税額控除後の金額で株主持分に直接含まれません。その他有価証券に分類された市場性のない有価証券は原価で評価されます。売却された有価証券の原価は移動平均法により決定されています。

#### (g) 有形固定資産及び減価償却

当社および連結子会社の有形固定資産の減価償却費は、会社により決定された見積耐用年数と残存価額に基づき、主として定額法により計算されています。重要な改良や追加は取得原価で資産計上されています。維持および修繕費は発生時に費用処理しています。

#### (h) リース

実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引はファイナンス・リースとして処理しております。その他のすべてのリース取引はオペレーティング・リースとして処理され、関連する支払額は発生時に費用として処理しております。注記2(c)を参照のこと。

#### (i) 退職給付

退職給付引当金は、主として貸借対照表日現在の退職給付債務及び年金資産の公正価値に基づき、会計基準変更時差異の未処理額、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務債務を調整した額を計上しています。退職給付債務は期間定額基準で算定されています。

会計基準変更時差異は、定額法により主として15年で処理しています。

数理計算上の差異は、発生年度の翌年度から、従業員の平均残存勤務期間以内である主として8年から18年に亘って定額法により処理しています。一部の海外連結子会社は、数理計算上の差異の処理について回廊アプローチを採用しています。

過去勤務債務は、発生年度より、従業員の平均残存勤務期間以内である主として9年から15年に亘って定額法により処理しています。

厚生年金基金における会社部分に係る給付債務と代行部分に係る給付債務の分離に関する会計処理方法については注記9を参照のこと。

英国の連結子会社による新たな会計基準の適用については、注記2(b)を参照のこと。

#### (j) 法人税等

連結財務諸表において、資産及び負債の財務報告上の金額と税務上の評価額との差額について繰延税金資産及び負債が認識されており、それらは当該差額が解消すると期待される時点で適用される税率と税法を用いて計算されています。

#### (k) 研究開発費

研究開発費は発生時に費用として処理しています。

#### (l) 収益の認識

製品の販売による収益は、通常製品の出荷時に認識されます。

#### (m) デリバティブ金融商品

当社及び一部の連結子会社は、外国為替相場、金利、株価およびコモディティ価格の不利な変動から生じるリスクを管理するために種々のデリバティブ取引を行っています。デリバティブ金融商品は公正価値で評価され、未実現損益の変動は利益又は損失として計上されています。ただし、繰延ヘッジ会計の要件を満たす場合には、当該未実現損益は資産又は負債として繰延べられています。ヘッジ会計の要件を満たした外国為替先物予約契約によりヘッジされている受取債権及び支払債務は当該予約レートで換算されています。

#### (n) 利益処分

日本の商法においては、特定の事業年度に係る利益処分は、事業年度終了後に開催される株主総会の決議により行われます。従って、各事業年度の財務諸表にはこのような利益処分は反映されておりません。注記22を参照のこと。

## 2. 会計方針の変更

(a) 2003年3月31日までに終了した事業年度においては、製品、仕掛品および原材料に含まれている購入部品は総平均法に基づく低価法により、購入部品を除く原材料および貯蔵品は後入先出法に基づく低価法により、それぞれ計上されておりました。2003年4月1日より、当社および一部の連結子会社は、すべての棚卸資産を先入先出法に基づく低価法により評価しております。この変更は、近年購買コストの削減が進み、今後もこの傾向が続くことが見込まれることから、当該価格変動を棚卸資産計上額に適切に反映させて財務の健全化を図るとともに、棚卸資産の受払に連動した評価方法へ移行することでより適正な期間損益の把握と原価管理の推進を行うためのものであります。この会計処理の変更が2004年3月31日に終了した事業年度の連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

(b) 連結子会社である英国日産自動車製造会社は、2003年4月1日より英国の新たな退職給付に係る会計基準を早期適用いたしました。この変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較し、退職給付費用が2,178百万円増加し、営業利益と法人税等および少数株主持分調整前当期純利益が、それぞれ1,686百万円および2,178百万円減少しております。さらに、会計基準変更時差異および数理差異を直接利益剰余金から減額したことにより、従来の方法によった場合と比較して、2004年3月31日に終了した事業年度の利益剰余金は18,132百万円減少しております。当該変更がセグメント情報に与える影響については注記21を参照のこと。

(c) 2003年3月31日までに終了した事業年度においては、当社および国内連結子会社は、リース資産の所有権が借主に移転する解約不能リース取引はファイナンス・リースとして処理し、それ以外のすべてのリース取引(ファイナンス・リースあるいはオペレーティング・リースのどちらに

#### (o) 新しい会計基準

2002年8月に、新たに「固定資産の減損に係る会計基準」が公表され、2005年4月1日以降に開始する事業年度から適用されることになりました。新基準は、有形および無形固定資産を原価から減価償却額を控除した金額で計上し、固定資産の帳簿価額を回収することができないかもしれないことを示すような事象もしくは状況の変化があった場合には、減損が生じたかどうかの検討をすることを要求しております。会社は、もし、資産の減損が生じたことを示す兆候があり、資産の帳簿価額が、その資産が将来生み出すキャッシュ・フローの割引前合計額を超える場合には、減損損失を損益計算書上で計上することが求められます。当社は、現在、この新基準が当社の財政状態および経営成績に与える影響を評価している段階です。

分類されるかにかかわらず)をオペレーティング・リースとして処理しておりました。2003年4月1日より、当社および国内連結子会社は、実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引を、オペレーティング・リースとして処理する方法からファイナンス・リースとして処理する方法へ変更しました。この変更は、リース取引の重要性が高まったこと及び国際的な会計慣行との整合性の観点から、製造原価を適切に計算し、費用と収益をより適正に対応させるとともに、リース取引を財務諸表に的確に反映させることにより財政状態をより適正に表示するためのものであります。この会計処理の変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較し、売上高、売上原価と販売費及び一般管理費が、それぞれ、17,943百万円、38,910百万円および624百万円減少し、営業利益と法人税等および少数株主持分調整前当期純利益が、それぞれ21,591百万円および17,659百万円増加しております。また、2004年3月31日現在で、従来の方法によった場合と比較して、売上および販売金融債権、有形固定資産およびリース債務が、それぞれ、70,670百万円、66,514百万円および120,061百万円増加しております。当該変更がセグメント情報に与える影響については注記21を参照のこと。

(d) 2004年3月31日までに終了した事業年度においては、当社および一部の連結子会社は、運賃及び発送諸費を販売費及び一般管理費に計上しておりました。2004年4月1日より、当社及びこれらの連結子会社は、運賃及び発送諸費を売上原価として処理しております。この変更は、運賃及び発送諸費を売上原価に計上し、売上と直接対応させることによって、売上総利益をより適正に表示するとともに、日本国外での製造活動の拡大に伴い、海外生産に使用される輸出部品にかかる発送諸費が増加したことを考慮し、日産グループ間での会計方針を統一するためのものであります。

この変更により、2005年3月31日に終了した事業年度において、売上原価が112,074百万円(1,047,421千米ドル)増加し、売上総利益と販売費及び一般管理費が同額減少しております。従来の方

比較して、2005年3月31日に終了した事業年度における営業利益、法人税等および少数株主持分調整前当期純利益と当期純利益に与える影響はありません。当該変更がセグメント情報に与える影響はありません。

### 3. 米ドル金額

米ドル金額は単に読者の便宜のために示しております。2005年3月31日現在の為替相場である1米ドル = 107円が用いられています。これらの金額の記載は、円金額がこのレートあるいは他のレートで米ドルに換金、実現あるいは決済された、またはされうということを意味しているものではありません。

### 4. 受取債権

2005年及び2004年3月31日現在の受取債権の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
受取手形及び売掛金	¥ 538,029	¥ 462,716	\$ 5,028,308
金融債権	3,026,788	2,203,174	28,287,738
貸倒引当金控除	(75,272)	(63,014)	(703,476)
	<b>¥3,489,545</b>	<b>¥2,602,876</b>	<b>\$32,612,570</b>

金融債権は、主に自動車の販売に関連して金融子会社が実行した顧客に対する貸付債権です。

### 5. 棚卸資産

2005年及び2004年3月31日現在の棚卸資産の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
製品	¥502,032	¥386,874	\$4,691,888
仕掛品及びその他	206,030	155,918	1,925,514
	<b>¥708,062</b>	<b>¥542,792</b>	<b>\$6,617,402</b>

### 6. 有形固定資産

2005年及び2004年3月31日現在の有形固定資産は以下のように要約されます。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
土地	¥ 781,693	¥ 759,640	\$ 7,305,542
建物及び構築物	1,435,423	1,259,048	13,415,168
機械装置	4,995,081	4,158,336	46,683,000
建設仮勘定	249,615	253,999	2,332,851
	<b>¥7,461,812</b>	<b>¥6,431,023</b>	<b>\$69,736,561</b>

上記残高に含まれるファイナンス・リース資産に係る取得原価と償却累計額は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
建物及び構築物	¥ 20,530	¥ 29,028	\$ 191,869
機械装置	295,345	317,040	2,760,234
	315,875	346,068	2,952,103
償却累計額	(141,309)	(190,679)	(1,320,645)
	<b>¥174,566</b>	<b>¥155,389</b>	<b>\$1,631,458</b>

2005年3月31日に終了した3年間の各事業年度の有形固定資産の減価償却費は以下の通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
	<b>¥514,261</b>	<b>¥449,254</b>	<b>¥355,372</b>	<b>\$4,806,178</b>

## 7. 支払手形及び買掛金

2005年及び2004年3月31日現在の支払手形及び買掛金の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
支払手形及び買掛金	¥ 939,786	¥ 768,201	\$ 8,783,047
未払費用及びその他	444,377	358,076	4,153,056
	<b>¥1,384,163</b>	<b>¥1,126,277</b>	<b>\$12,936,103</b>

## 8. 短期借入金及び長期借入債務

2005年及び2004年3月31日現在の短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
借入金(主として銀行)	¥ 597,737	¥ 311,928	\$ 5,586,327
コマーシャル・ペーパー	491,336	38,000	4,591,925
1年以内返済予定の長期借入債務	836,545	1,010,870	7,818,178
短期リース債務	58,332	50,464	545,159
	<b>¥1,983,950</b>	<b>¥1,411,262</b>	<b>\$18,541,589</b>

2005年及び2004年3月31日現在のリース債務を除く短期借入金に適用される加重平均利率は、それぞれ2.1%及び1.8%です。

2005年及び2004年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
<b>担保付債務:</b>			
銀行及びその他の金融機関からの借入、 期限は2009年までで加重平均利率は2.9%.....	<b>¥1,351,212</b>	¥1,257,157	<b>\$12,628,150</b>
<b>無担保債務:</b>			
銀行及びその他の金融機関からの借入、 期限は2022年までで加重平均利率は1.5%.....	<b>658,823</b>	441,125	<b>6,157,224</b>
円建て社債、期限は2010年で利率は0.4%から3.6%.....	<b>551,960</b>	685,340	<b>5,158,505</b>
米ドル建て普通社債、期限は2010年までで利率は4.6%.....	<b>80,543</b>	—	<b>752,738</b>
米ドル建てメディアム・ターム・ノート、 期限は2008年までで利率は2.6%から3.3%.....	<b>43,327</b>	51,237	<b>404,925</b>
米ドル及びユーロ建てユーロ・メディアム・ターム・ノート、 期限は2006年までで利率は1.6%から2.8%.....	<b>13,574</b>	13,825	<b>126,860</b>
円建て変動金利型新株引受権付社債、期限2004年.....	—	172,800	—
その他.....	<b>3,735</b>	—	<b>34,907</b>
リース債務.....	<b>154,876</b>	134,643	<b>1,447,439</b>
	<b>2,858,050</b>	2,756,127	<b>26,710,748</b>
1年以内返済予定額控除.....	<b>894,877</b>	1,061,334	<b>8,363,337</b>
	<b>¥1,963,173</b>	¥1,694,793	<b>\$18,347,411</b>

リース債務を除く長期借入債務の返済期限は以下のように要約されます。

3月31日に終了する事業年度	百万円	千米ドル
2006年.....	¥ 836,545	\$ 7,818,178
2007年.....	412,414	3,854,336
2008年.....	600,105	5,608,458
2009年及びそれ以降.....	854,110	7,982,337
	¥2,703,174	\$25,263,309

2005年3月31日現在、短期借入金449,020百万円(4,196,449千米ドル)及び長期借入債務1,351,212百万円(12,628,150千米ドル)の担保として以下の資産が差し入れられています。

	百万円	千米ドル
短期投資.....	¥ 161	\$ 1,505
受取債権.....	1,318,927	12,326,420
有形固定資産(簿価).....	789,418	7,377,738
その他の資産.....	699	6,533
	¥2,109,205	\$19,712,196

上記のほか、2005年3月31日現在で、連結子会社株式1,036百万円(9,682千米ドル)が関連会社の長期債務472百万円(4,411千米ドル)の担保に差し出されています。この債務は連結財務諸表に計上されておりません。

## 9. 退職給付制度

当社及び国内連結子会社は、確定給付型の退職給付制度として、実質的にすべての従業員を対象とする厚生年金基金制度、適格退職年金制度及び退職一時金制度を設けており、従業員は基本給、勤続年数、及び退職の事由を基礎として決定される金額を、一時金あるいは年金で受取る権利を与えられています。一部の海外連結子会社は、確定給付型と確定拠出型の退職給付制度を有しております。

以下の表は、2005年および2004年3月31日現在の当社及び連結子会社の確定給付型退職給付制度に係る積立及び引当状況、並びに連結貸借対照表上計上されている金額を示しております。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
退職給付債務	¥(1,217,260)	¥(1,041,483)	\$ (11,376,262)
年金資産の公正価額	500,815	377,169	4,680,514
未積立退職給付債務	(716,445)	(664,314)	(6,695,748)
会計基準変更時差異の未処理額	120,718	131,666	1,128,206
未認識数理計算上の差異	154,689	152,867	1,445,691
未認識過去勤務債務	(66,720)	(61,833)	(623,551)
退職給付債務純額	(507,758)	(441,614)	(4,745,402)
前払年金費用	445	652	4,159
退職給付引当金	¥ (508,203)	¥ (442,266)	\$ (4,749,561)

上記の表に示されている金額は厚生年金基金の代行部分を含んでいます。

当社は、2003年3月31日をもって終了した事業年度において、厚生労働大臣から厚生年金基金の代行部分に関する将来分支給義務の免除申請について認可を受けました。一部の国内連結子会社も、2004年3月31日をもって終了した事業年度において、厚生労働大臣から同様の認可を受けました。当社およびそれらの国内連結子会社は、「退職給付会計に関する実務指針」で規定された経過措置を適用し、厚生労働大臣から免除申請の認可を受けた日において、代行部分に係る退職給付債務と対応する年金資産の日本政府への返還が完了したものとみなし、厚生年金基金の給付債務を会社部分と代行部分に分離処理しております。この結果、当社は2003年3月31日に終了した事業年度において、30,945百万円の損失を認識し、国内連結子会社は、2004年3月31日に終了した事業年度において、総額3,669百万円の利益と、総額1,587百万円の損失を認識しました。なお、国内連結子会社が返還すべき年金資産の金額は、2004年3月31日現在で35,770百万円であり、当社が返還すべき年金資産の金額は2003年3月31日現在で241,203百万円であります。

2005年、2004年および2003年3月31日に終了した事業年度の退職給付費用の構成要素は以下の通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
勤務費用	¥47,802	¥48,418	¥ 51,543	\$446,748
利息費用	33,288	33,012	45,269	311,103
期待運用収益	(17,999)	(15,523)	(26,708)	(168,215)
会計基準変更時差異の費用処理額	12,009	14,169	24,280	112,234
数理計算上差異の処理額	12,298	18,689	11,464	114,934
過去勤務債務の処理額	(5,431)	(7,049)	(7,762)	(50,757)
その他	179	57	5	1,673
退職給付費用	82,146	91,773	98,091	767,720
厚生年金基金の代行部分返上に伴う(利益)損失	(1,107)	(5,594)	30,945	(10,346)
計	¥81,039	¥86,179	¥129,036	\$757,374

上記制度の会計処理に用いられた仮定は以下の通りです。

	終了事業年度	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日
割引率	国内会社	2.3% - 2.5%	2.3% - 2.5%
	海外会社	2.5% - 9.5%	5.0% - 7.0%
期待運用収益率	国内会社	主として3.0%	主として3.0%
	海外会社	2.2% - 9.5%	7.0% - 9.0%

## 10. 株主持分

日本の商法に従い、当社は利益処分として利益準備金を積み立てており、これは利益剰余金に含まれています。商法は、利益準備金および資本準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、利益処分のうち現金で支払われる金額の少なくとも10%以上を利益準備金として積み立てることを要求しています。当該利益準備金は2005年及び2004年3月31日現在ともに、53,838百万円(503,159千米ドル)です。

商法は、資本準備金および利益準備金を配当することを禁止していますが、取締役会の決議により両者を欠損填補に充当するか、あるいは資本金へ組み入れることが認められます。商法によれば、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%を超過している場合、株主総会の決議により、超過分を資本の払い戻しもしくは利益の配当として、株主へ分配することができます。

## 11. 研究開発費

2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した事業年度の販売費及び一般管理費、及び製造費用に含まれる研究開発費は、それぞれ398,148百万円(3,721,009千米ドル)、354,321百万円、300,330百万円です。

## 12. その他の収益(費用)

2005年3月31日に終了した3年間の各事業年度の「その他の収益(費用)」、「その他 - 純額」の内訳は以下の通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
受取配当金	¥ 1,340	¥ 1,270	¥ 954	\$ 12,523
有形固定資産売却益(純額)	24,038	4,163	58,796	224,654
固定資産廃却損	(20,115)	(18,449)	(15,587)	(187,991)
投資有価証券売却(損)益(純額)	7,232	(7,113)	4,324	67,589
為替差益	801	16,444	18,318	7,486
会計基準変更時差異費用処理額	(11,795)	(13,936)	(23,923)	(110,234)
厚生年金基金の代行部分返上に伴う利益(損失) <sup>9)</sup>	1,107	5,594	(30,945)	10,346
欧州事業の再編に伴う損失	—	(26,164)	—	—
連結子会社の事業再編に伴う損失	(8,752)	—	—	(81,794)
退職給付制度脱退による一時金の支払いに伴う損失	(6,337)	—	—	(59,224)
その他	(80,514)	(44,821)	(48,444)	(752,467)
	¥(92,995)	¥(83,012)	¥(36,507)	\$ (869,112)

### 13. 法人税等

当社及び国内連結子会社に課される税金は、法人税、住民税及び事業税であり、その合計の法定税率は、2004年において約41%、2003年及び2002年において約42%でした。海外連結子会社の税金は、一般的に設立された国で適用される税率に基づいています。

2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した事業年度の連結損益計算書に反映されている実効税率は以下のような理由により法定税率と異なっております。

	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日
法定税率	40.6%	41.9%	41.9%
影響:			
評価性引当額の減少	(1.9)	(5.5)	(9.7)
海外子会社に適用される税率差異	(2.7)	(4.3)	(3.8)
税額控除	(1.5)	(2.0)	—
持分法による投資利益	(1.9)	(0.6)	(0.7)
税率変更による期末繰延税金資産及び負債の減額修正	—	—	0.8
その他	0.1	0.2	0.1
実効税率	32.5%	29.7%	28.6%

2005年及び2004年3月31日現在の、繰延税金資産及び負債の重要な構成要素は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
繰延税金資産:			
繰越欠損金	¥ 24,660	¥ 40,150	\$ 230,467
退職給付引当金	172,379	162,926	1,611,019
製品保証引当金	38,047	44,381	355,579
その他	379,543	299,344	3,547,131
繰延税金資産総合計	614,629	546,801	5,744,196
評価性引当金	(36,369)	(36,689)	(339,897)
繰延税金資産計	578,260	510,112	5,404,299
繰延税金負債:			
租税特別措置法上の準備金等	(379,924)	(306,316)	(3,550,692)
連結調整助定	(88,840)	(72,508)	(830,280)
その他有価証券評価差額金	(5,971)	(2,853)	(55,804)
その他	(128,577)	(91,028)	(1,201,654)
繰延税金負債計	(603,312)	(472,705)	(5,638,430)
繰延税金(負債)資産純額	¥ (25,052)	¥ 37,407	\$ (234,131)

#### 14. 利益剰余金

2005年3月31日に終了した3年間の各事業年度の利益剰余金のその他の増減は以下の通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
貨幣価値変動会計による連結子会社の勘定の				
再評価による修正(注記1(b))	¥12,942	¥ 9,460	¥14,464	\$120,953
自己株式売却損	(4,700)	(8,171)	(2,664)	(43,925)
英国子会社の退職給付会計に係る				
新会計基準適用に伴う影響(注記2(b))	—	(18,132)	—	—
海外子会社の年金会計に係る未積立債務の減少	(369)	—	—	(3,449)
連結範囲、持分法適用範囲の増加・減少に伴う				
期首剰余金の修正、及びその他の修正	1,104	(4,176)	(7,854)	10,318
海外子会社の土地再評価に伴う増加	2,182	—	—	20,393
	¥11,159	¥(21,019)	¥ 3,946	\$104,290

#### 15. 補足的キャッシュ・フロー情報

以下は、2005年3月31日に終了した事業年度において、カルソニックカンセイ株式会社が実施した第三者割当増資を当社が引き受けた結果、新規連結子会社となったカルソニックカンセイ株式会社とその子会社11社の資産及び負債の要約です。

終了事業年度	百万円	千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2004年度 2005年3月31日
流動資産	¥ 69,926	\$ 653,514
固定資産	126,242	1,179,832
資産合計	¥196,168	\$1,833,346
流動負債	¥ (21,146)	\$ (197,626)
固定負債	(55,714)	(520,692)
負債合計	¥ (76,860)	\$ (718,318)

以下は、2005年3月31日に終了した事業年度において、当社の連結子会社である日産(中国)投資有限公司へ全株式を譲渡した結果、新規連結子会社となった東風汽車有限公司の資産及び負債の要約です。

終了事業年度	百万円	千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2004年度 2005年3月31日
流動資産	¥ 106,744	\$ 997,607
固定資産	44,094	412,093
資産合計	¥ 150,838	\$ 1,409,700
流動負債	¥(109,922)	\$(1,027,308)
固定負債	(22,218)	(207,645)
負債合計	¥(132,140)	\$(1,234,953)

以下は、2003年3月31日に終了した事業年度における株式会社リズム他2社の株式売却による移動資産・負債、売却金額、及び純現金収入の要約です。

	終了事業年度	百万円 2002年度 2003年3月31日
流動資産		¥22,561
固定資産		7,493
投資有価証券売却損		(1,765)
流動負債		(11,991)
固定負債		(5,366)
少数株主持分		(1,962)
株式売却収入		8,970
子会社が保有する現金及び現金同等物		(575)
純収入		¥ 8,395

## 16. リース取引

### a) 借手側の会計

解約不能オペレーティング・リースに係る2005年3月31日以降の将来の支払リース料は以下のように要約されます。

3月31日に終了する事業年度	百万円	千米ドル
2006年	¥ 5,729	\$ 53,542
2007年及びそれ以降	24,004	224,336
合計	¥29,733	\$277,878

### b) 貸手側の会計

解約不能オペレーティング・リースに係る2005年3月31日以降の将来の受取リース料は以下のように要約されます。

3月31日に終了する事業年度	百万円	千米ドル
2006年	¥228,770	\$2,138,037
2007年及びそれ以降	311,015	2,906,682
合計	¥539,785	\$5,044,719

実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引に係る会計処理の変更については、注記2(c)を参照のこと。

## 17. 契約債務および偶発債務

2005年3月31日現在、当社及び連結子会社は以下の偶発債務を有していました。

	百万円	千米ドル
銀行割引営業受取手形の裏書き人として	¥ 5,301	\$ 49,542
従業員の住宅借入金及びその他の保証人として	243,384	2,274,617
	¥248,685	\$2,324,159

上記のほか、2005年3月31日現在、当社は、非連結子会社及び関連会社の債務のうち総額2,712百万円(25,346千米ドル)につき銀行に保証の予約をしています。遡及権付で売却した割賦債権の2005年3月31日現在の未決済残高は20,687百万円(193,336千米ドル)です。

一部の連結子会社はその顧客およびその他との間で、総額107,247百万円(1,002,308千米ドル)の当座貸越契約および貸出コミットメント契約を締結しており、2005年3月31日現在で、当該契約に基づく貸付金残高および貸出未実行残高はそれぞれ12,094百万円(113,028千米ドル)および95,153百万円(889,280千米ドル)であります。これらの契約の多くは実行されることなく終了し、借入人の信用状況の審査を条件として実行される場合もあるため、必ずしも未実行残高全額が利用されるわけではありません。

## 18. 一株当り金額

	円			米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
当期純利益:				
基本.....	¥125.16	¥122.02	¥117.75	\$1.170
希薄化後.....	124.01	120.74	116.88	1.159
年度に対応する現金配当.....	24.00	19.00	14.00	0.224

	円		米ドル
	2004年度 2005年3月31日現在	2003年度 2004年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在
純資産.....	¥604.49	¥493.85	\$5.649

基本的な一株当り利益は、普通株主に分配可能な当期純利益と各事業年度の発行済加重平均普通株式数(自己株式を除く)を基礎として、希薄化後一株当り利益は、株主に分配可能な当期純利益と、転換社債の転換および新株予約権の行使によって発行される普通株式の希薄化効果を考慮した各事業年度の発行済加重平均普通株式数(自己株式を除く)を基礎として、それぞれ計算されています。

一株当り純資産は、株主に分配可能な純資産と貸借対照表日現在の発行済普通株式数(自己株式を除く)を基礎として計算されています。

一株当り現金配当金は各事業年度に対応して取締役会で提案された中間配当を含む現金配当を意味しています。

## 19. 有価証券

a) 2005年および2004年3月31日現在での、満期保有目的負債証券及びその他有価証券に分類された市場性ある有価証券の情報は以下の通りです。

### 満期保有目的債券

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	帳簿価額	公正価値	未実現 (損)益	帳簿価額	公正価値	未実現 (損)益
簿価が公正価値を超える有価証券:						
社債.....	¥201	¥201	¥0	\$1,879	\$1,879	\$0
合計.....	¥201	¥201	¥0	\$1,879	\$1,879	\$0

2003年会計年度(2004年3月31日現在)	百万円		
	帳簿価額	公正価値	未実現 (損)益
簿価が公正価値を超える有価証券:			
社債.....	¥249	¥249	¥0
合計.....	¥249	¥249	¥0

市場性あるその他有価証券

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	取得原価	帳簿価額	未実現 (損)益	取得原価	帳簿価額	未実現 (損)益
<b>帳簿価額が取得原価を超える有価証券:</b>						
株式	¥3,781	¥15,833	¥12,052	\$35,336	\$147,972	\$112,636
負債証券	19	20	1	178	187	9
その他	15	18	3	140	168	28
小計	¥3,815	¥15,871	¥12,056	\$35,654	\$148,327	\$112,673
<b>取得原価が帳簿価額を超える有価証券:</b>						
株式	¥ 679	¥ 428	¥ (251)	\$ 6,346	\$ 4,000	\$ (2,346)
その他	214	191	(23)	2,000	1,785	(215)
小計	¥ 893	¥ 619	¥ (274)	\$ 8,346	\$ 5,785	\$ (2,561)
合計	¥4,708	¥16,490	¥11,782	\$44,000	\$154,112	\$110,112

2003年会計年度(2004年3月31日現在)	百万円		
	取得原価	帳簿価額	未実現 (損)益
<b>帳簿価額が取得原価を超える有価証券:</b>			
株式	¥1,042	¥7,934	¥6,892
負債証券	19	20	1
小計	¥1,061	¥7,954	¥6,893
<b>取得原価が帳簿価額を超える有価証券:</b>			
株式	¥2,486	¥1,939	¥(547)
小計	¥2,486	¥1,939	¥(547)
合計	¥3,547	¥9,893	¥6,346

b) その他有価証券に分類された有価証券の売却額、売却利益総額および売却損総額の金額は以下のように要約されます。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2004年度 2005年3月31日
有価証券売却額	¥2,032	¥4,048	¥12,770	\$18,991
売却利益総額	1,225	1,500	3,446	11,449
売却損総額	(13)	(32)	(3,167)	(121)

c) 2005年3月31日現在で、その他有価証券に分類された満期がある有価証券及び満期保有目的債券の償還予定は以下のように要約されます。

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			
	1年内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
政府債	¥ 20	¥0	¥ 0	¥0
社債	147	0	54	0
その他	0	4	0	0
合計	¥167	¥4	¥54	¥0

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	千米ドル			
	1年内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
政府債	\$ 187	\$ 0	\$ 0	\$ 0
社債	1,374	0	505	0
その他	0	37	0	0
合計	\$1,561	\$37	\$505	\$0

## 20. デリバティブ取引

### ヘッジ方針

当社および当社の連結子会社以下、「当社グループ」と総称します。は、為替相場、金利および市場価格の変動をヘッジするためデリバティブ取引を利用しておりますが、当社取締役会で承認された金融市場リスク管理規定に基づき投機を目的としたデリバティブ取引は行っておりません。金融市場リスクは当社で集中管理しており、当社からの承認及び当社への定期的な報告なしで、連結子会社がデリバティブ取引等のリスクヘッジ業務を行ってはならない旨が当該規定で定められています。

### デリバティブによるヘッジの対象となるリスク

#### (1) 市場リスク

当社グループが通常業務遂行上さらされている金融市場リスク、及びそれをヘッジする主なデリバティブ取引は以下の通りです。

- ・外貨建て資産、負債にかかる為替変動リスク: 為替予約、通貨オプション、通貨スワップ
- ・資金の運用・調達にかかる金利変動リスク: 金利スワップ
- ・保有株式等有価証券の価格変動リスク: 株式オプション
- ・コモディティー(主に貴金属)の価格変動リスク: コモディティー先物契約

#### (2) 信用リスク

取引の相手方が債務不履行に陥ることにより、将来得られるはずである効果を享受できなくなるリスクが存在しますが、信用度の高い金融機関を取引相手としてデリバティブ取引を行っており、信用リスクはほとんどないと判断しております。また、ルノー・ファイナンス社(ルノーの金融子会社)との間でデリバティブ取引を行っていますが、同社は、その裏付けとして独自の格付け手法及び純資産レベルを活用して選んだ信用度の高い金融機関を取引相手としてデリバティブ取引を行っているため、信用リスクに係る問題はないと判断しております。

#### (3) リーガルリスク

不適切な契約条件を含んだ取引に関する契約を締結するリスク、及び関連法規の改定により既存の取引が影響を受けるリスクが存在しますが、法務室は財務部と共同で主要な新規契約書の内容の確認を行い、当社で集中的にドキュメンテーションを管理することにより適切なものとなるよう最善の注意を払っています。

### リスク管理

当社グループのデリバティブ取引は金融市場リスク管理規定に基づいて行なわれています。当該規定では、デリバティブ取引の基本的取り組み方、管理方針、管理項目、実行手順、取引相手方の選定基準及び報告体制などが定められています。金融市場リスクは当社で集中管理しており、当社からの承認及び当社への定期的な報告なしで、連結子会社がデリバティブ取引等のリスクヘッジ業務を行ってはならない旨が定められています。

また、デリバティブ取引の取得方針は、毎月財務に関する最高責任者以下担当スタッフを含めた定例会議で決定され、これを受けて当該社内規定に基づき取引が行なわれています。デリバティブ取引は、財務部内の専門部署で取引され、その取引契約、残高照合等は会計及びリスク管理の専門部署で行なわれております。尚、コモディティー先物取引に関しては、年二回を目途に購買担当役員と最高財務責任者により開催されるMRMQ(コモディティーリスクマネジメント委員会)でヘッジのガイドラインが設定され、これにもとづき財務部内にてヘッジ取引が行われております。

デリバティブ取引の状況は、日報を担当役員へ、年度報告を取締役会へ報告しております。

尚、信用リスクについては、主に外部格付けや純資産レベルに基づいたルノーの評価方法を加味して取引相手を定量的に分析しています。リスクに基づく取引上限を設け、財務部がグループ全体の管理を行い、日々モニタリングを行っています。

以下に要約したのは、2005年および2004年3月31日現在でのデリバティブ取引残高の契約金額及び公正価値です。

1) 通貨関連取引

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	契約金額	公正価値	未実現 (損)益	契約金額	公正価値	未実現 (損)益
<b>為替予約</b>						
<b>売建:</b>						
US\$.....	¥ 9,678	¥9,222	¥456	\$ 90,449	\$586,187	\$4,262
CAN\$.....	7,122	7,201	(79)	66,561	67,299	(738)
ZAR.....	777	729	48	7,262	6,813	449
GBP.....	3,100	3,075	25	28,972	28,738	234
<b>買建:</b>						
CAN\$.....	—	—	—	—	—	—
US\$.....	7,238	7,026	(212)	67,645	65,664	(1,981)
<b>通貨スワップ:</b>						
Euro.....	¥116,844	¥ (1)	¥ (1)	\$1,092,000	\$ (9)	\$ (9)
£Stg.....	—	—	—	—	—	—
US\$.....	107,144	662	662	1,001,346	6,187	6,187
AU\$.....	26,216	41	41	245,009	383	383
HK\$.....	5,307	—	—	49,598	—	—
CAN\$.....	—	—	—	—	—	—
<b>合計</b> .....	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>¥940</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>\$8,787</b>

2003年会計年度(2004年3月31日現在)	百万円		
	契約金額	公正価値	未実現 (損)益
<b>為替予約</b>			
<b>売建:</b>			
US\$.....	¥23,293	¥22,778	¥ 515
CAN\$.....	7,959	7,932	27
ZAR.....	685	702	(17)
<b>買建:</b>			
CAN\$.....	29,456	29,899	443
£Stg.....	—	—	—
US\$.....	20,714	20,362	(352)
<b>通貨スワップ:</b>			
Euro.....	¥86,958	¥ 347	¥ 347
£Stg.....	35,732	58	58
US\$.....	21,185	298	298
CAN\$.....	1,129	(97)	(97)
<b>合計</b> .....	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>¥1,222</b>

注: 上記で示されている為替予約及び通貨スワップの契約金額には、外貨建受取債権及び支払債務をヘッジするために行われ、添付の連結貸借対照表上当該債権債務が契約レートで換算されているものを含んでおりません。

2) 金利関連取引

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	契約金額	公正価値	未実現 (損)益	契約金額	公正価値	未実現 (損)益
<b>金利スワップ:</b>						
受取変動/支払固定	¥185,695	¥2,774	¥2,774	\$1,735,467	\$ 25,925	\$ 25,925
受取固定/支払変動	192,885	3,287	3,287	1,802,664	30,720	30,720
<b>オプション:</b>						
売建キャップ	¥441,875			\$4,129,673		
(オプション料)	(—)	(7,289)	(7,289)	(—)	(68,121)	(68,121)
買建キャップ	¥441,875			\$4,129,673		
(オプション料)	(—)	7,289	7,289	(—)	68,121	68,121
<b>合計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>¥6,061</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>\$ 56,645</b>

2003年会計年度(2004年3月31日現在)	百万円		
	契約金額	公正価値	未実現 (損)益
<b>金利スワップ:</b>			
受取変動/支払固定	¥187,454	¥ (851)	¥ (851)
受取固定/支払変動	186,223	4,398	4,398
<b>オプション:</b>			
売建キャップ	¥445,376		
(オプション料)	(—)	(4,219)	(4,219)
買建キャップ	¥445,376		
(オプション料)	(—)	4,219	4,219
<b>合計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>¥3,547</b>

注: 上記で示されている金利スワップ及びオプションの契約金額には繰延ヘッジ会計を適用しているものを含んでおりません。

## 21. セグメント情報

当社及び連結子会社は、主に自動車セグメントにおいて製品の製造・販売を行い、販売金融セグメントにおいて、当社製品のユーザー向けに各種金融サービスの提供を行っています。当社の製品は日本及び海外、主に北米と欧州で販売され、乗用車、バス、トラック並びに関連部品が含まれます。金融サービスには、主として、日本および北米でのリースおよびクレジットが含まれます。

### 事業別セグメント

2005年、2004年および2003年3月31日に終了した事業年度における当社および連結子会社の事業の種類別セグメント情報は以下の通りです。

	2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
百万円					
<b>I. 売上および営業利益</b>					
外部売上	¥8,177,841	¥ 398,436	¥ 8,576,277	¥ —	¥8,576,277
セグメント間売上及び振替	23,742	13,509	37,251	(37,251)	—
売上合計	8,201,583	411,945	8,613,528	(37,251)	8,576,277
営業費用	7,429,760	338,388	7,768,148	(53,031)	7,715,117
営業利益	¥ 771,823	¥ 73,557	¥ 845,380	¥ 15,780	¥ 861,160

<b>II. 資産、減価償却費および資本的支出</b>					
総資産	¥6,646,594	¥4,596,322	¥11,242,916	¥(1,394,393)	¥9,848,523
減価償却費	¥ 349,163	¥ 176,763	¥ 525,926	¥ —	¥ 525,926
資本的支出	¥ 469,283	¥ 582,468	¥ 1,051,751	¥ —	¥1,051,751

	2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
千米ドル					
<b>I. 売上および営業利益</b>					
外部売上	\$76,428,421	\$ 3,723,700	\$ 80,152,121	\$ —	\$80,152,121
セグメント間売上及び振替	221,889	126,253	348,142	(348,142)	—
売上合計	76,650,310	3,849,953	80,500,263	(348,142)	80,152,121
営業費用	69,437,010	3,162,504	72,599,514	(495,617)	72,103,897
営業利益	\$ 7,213,300	\$ 687,449	\$ 7,900,749	\$ 147,475	\$ 8,048,224

<b>II. 資産、減価償却費および資本的支出</b>					
総資産	\$62,117,701	\$42,956,281	\$105,073,982	\$ (13,031,710)	\$92,042,272
減価償却費	\$ 3,263,206	\$ 1,651,990	\$ 4,915,196	\$ —	\$ 4,915,196
資本的支出	\$ 4,385,823	\$ 5,443,626	\$ 9,829,449	\$ —	\$ 9,829,449

	2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
百万円					
<b>I. 売上および営業利益</b>					
外部売上	¥7,072,982	¥ 356,237	¥7,429,219	¥ —	¥7,429,219
セグメント間売上及び振替	22,916	9,752	32,668	(32,668)	—
売上合計	7,095,898	365,989	7,461,887	(32,668)	7,429,219
営業費用	6,340,631	301,179	6,641,810	(37,446)	6,604,364
営業利益	¥ 755,267	¥ 64,810	¥ 820,077	¥ 4,778	¥ 824,855

<b>II. 資産、減価償却費および資本的支出</b>					
総資産	¥5,847,139	¥3,479,171	¥9,326,310	¥(1,466,454)	¥7,859,856
減価償却費	¥ 313,289	¥ 147,748	¥ 461,037	¥ —	¥ 461,037
資本的支出	¥ 441,384	¥ 463,616	¥ 905,000	¥ —	¥ 905,000

(a) 注記2(b)に記載のとおり、連結子会社である英国日産自動車製造会社は、2003年4月1日より英国の新たな退職給付に係る会計基準を早期適用いたしました。この変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、「自動車」セグメントの営業利益が1,686百万円減少しております。

(b) 注記2(c)に記載のとおり、2003年4月1日より、当社および国内連結子会社は、実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引を、オペレーティング・リースとして処理する方法からファイナンス・リースとして処理する方法へ変更しました。この会計処理の変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、「自動車」セグメントにおいて、売上高と営業費用がそれぞれ、237百万円および21,805百万円減少し、営業利益、総資産、減価償却費および資本的支出がそれぞれ、21,568百万円、136,522百万円、46,986百万円および55,581百万円増加する一方、「販売金融」セグメントでは、売上高、営業費用および資本的支出が、それぞれ、33,351百万円、33,374百万円および29,716百万円減少し、営業利益、総資産および減価償却費が、それぞれ23百万円、662百万円および292百万円増加しております。また、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、「消去等」の売上高および営業費用が15,645百万円増加しております。

	2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
	百万円				
<b>I. 売上および営業利益</b>					
外部売上	¥6,444,460	¥ 384,128	¥6,828,588	¥ —	¥6,828,588
セグメント間売上及び振替	42,775	11,740	54,515	(54,515)	—
売上合計	6,487,235	395,868	6,883,103	(54,515)	6,828,588
営業費用	5,818,023	335,986	6,154,009	(62,651)	6,091,358
営業利益	¥ 669,212	¥ 59,882	¥ 729,094	¥8,136	¥ 737,230
<b>II. 資産、減価償却費および資本的支出</b>					
総資産	¥5,607,323	¥3,103,889	¥8,711,212	¥(1,362,029)	¥7,349,183
減価償却費	¥ 213,569	¥ 157,556	¥ 371,125	¥ —	¥ 371,125
資本的支出	¥ 410,003	¥ 451,630	¥ 861,633	¥ —	¥ 861,633

以下の表は、2005年、2004年および2003年3月31日に終了した事業年度における事業の種類別の要約財務諸表をまとめたものです。販売金融セグメントの数字は日本、米国、カナダおよびメキシコの販売金融子会社の数字をあらわします。自動車及び消去等セグメントの数字は連結合計から販売金融セグメント分を差し引いた差額を表します。

1) 事業別要約連結貸借対照表

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	自動車及び消去等	販売金融	連結計	自動車及び消去等	販売金融	連結計
現金および現金同等物	¥ 280,176	¥ 9,608	¥ 289,784	\$ 2,618,468	\$ 89,794	\$ 2,708,262
短期投資	20,431	3,485	23,916	190,944	32,570	223,514
受取債権、貸倒引当金控除後	296,364	3,193,181	3,489,545	2,769,757	29,842,813	32,612,570
棚卸資産	702,534	5,528	708,062	6,565,738	51,664	6,617,402
その他の流動資産	388,956	239,131	628,087	3,635,104	2,234,869	5,869,973
流動資産合計	1,688,461	3,450,933	5,139,394	15,780,011	32,251,710	48,031,721
有形固定資産	2,774,719	1,022,228	3,796,947	25,931,953	9,553,533	35,485,486
投資有価証券	361,632	289	361,921	3,379,738	2,701	3,382,439
その他の資産	427,389	122,872	550,261	3,994,290	1,148,336	5,142,626
資産合計	¥5,252,201	¥4,596,322	¥9,848,523	\$49,085,992	\$42,956,280	\$92,042,272
短期借入金および1年以内 返済予定の長期借入債務	¥ (552,052)	¥2,536,002	¥1,983,950	\$ (5,159,364)	\$23,700,953	\$18,541,589
支払手形および買掛金	1,343,000	41,163	1,384,163	12,551,402	384,701	12,936,103
未払法人税等	56,256	7,307	63,563	525,757	68,290	594,047
その他の流動負債	485,753	57,285	543,038	4,539,747	535,374	5,075,121
流動負債合計	1,332,957	2,641,757	3,974,714	12,457,542	24,689,318	37,146,860
長期借入債務	626,437	1,336,736	1,963,173	5,854,551	12,492,860	18,347,411
その他の固定負債	914,039	274,146	1,188,185	8,542,421	2,562,112	11,104,533
固定負債合計	1,540,476	1,610,882	3,151,358	14,396,972	15,054,972	29,451,944
負債合計	2,873,433	4,252,639	7,126,072	26,854,514	39,744,290	66,598,804
少数株主持分	256,656	45	256,701	2,398,654	421	2,399,075
資本金	517,260	88,554	605,814	4,834,206	827,607	5,661,813
資本剰余金	774,403	30,067	804,470	7,237,411	281,000	7,518,411
利益剰余金	1,487,577	227,522	1,715,099	13,902,589	2,126,374	16,028,963
其他有価証券評価差額金	7,189	166	7,355	67,187	1,551	68,738
為替換算調整勘定	(397,428)	(2,671)	(400,099)	(3,714,280)	(24,963)	(3,739,243)
自己株式	(266,889)	—	(266,889)	(2,494,289)	—	(2,494,289)
資本合計	2,122,112	343,638	2,465,750	19,832,824	3,211,569	23,044,393
負債および資本合計	¥5,252,201	¥4,596,322	¥9,848,523	\$49,085,992	\$42,956,280	\$92,042,272

2003年会計年度(2004年3月31日現在)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
現金および現金同等物	¥ 190,135	¥ 4,029	¥ 194,164
短期投資	319	385	704
受取債権、貸倒引当金控除後	246,310	2,356,566	2,602,876
棚卸資産	536,172	6,620	542,792
その他の流動資産	284,614	141,813	426,427
流動資産合計	1,257,550	2,509,413	3,766,963
有形固定資産	2,425,940	777,312	3,203,252
投資有価証券	356,925	3,419	360,344
その他の資産	340,270	189,027	529,297
資産合計	¥4,380,685	¥3,479,171	¥7,859,856
短期借入金および1年以内返済予定の			
長期借入債務	¥ (565,677)	¥1,976,939	¥1,411,262
支払手形および買掛金	1,086,094	40,183	1,126,277
未払法人税等	88,000	6,008	94,008
その他の流動負債	428,791	42,143	470,934
流動負債合計	1,037,208	2,065,273	3,102,481
長期借入債務	769,515	925,278	1,694,793
その他の固定負債	743,539	191,264	934,803
固定負債合計	1,513,054	1,116,542	2,629,596
負債合計	2,550,262	3,181,815	5,732,077
少数株主持分	103,785	—	103,785
資本金	520,692	85,122	605,814
資本剰余金	774,403	30,067	804,470
利益剰余金	1,096,203	190,096	1,286,299
その他有価証券評価差額金	4,211	181	4,392
為替換算調整勘定	(423,634)	(8,110)	(431,744)
自己株式	(245,237)	—	(245,237)
資本合計	1,726,638	297,356	2,023,994
負債および資本合計	¥4,380,685	¥3,479,171	¥7,859,856

## (有利子負債)

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
外部からの短期借入金	¥ 363,701	¥1,561,917	¥1,925,618	\$ 3,399,075	\$14,597,355	\$17,996,430
販売金融会社への内部融資	(973,169)	973,169	—	(9,095,037)	9,095,037	—
貸借対照表上の短期借入金	(609,468)	2,535,086	1,925,618	(5,695,962)	23,692,393	17,996,430
社債	320,602	172,523	493,125	2,996,281	1,612,364	4,608,645
外部からの長期借入金	209,291	1,164,213	1,373,504	1,955,991	10,880,495	12,836,486
販売金融会社への内部融資	—	—	—	—	—	—
貸借対照表上の長期借入金	209,291	1,164,213	1,373,504	1,955,991	10,880,495	12,836,486
リース債務	153,960	916	154,876	1,438,878	8,561	1,447,439
有利子負債合計	74,385	3,872,738	3,947,123	695,188	36,193,812	36,889,000
現金および現金同等物	280,176	9,608	289,784	2,618,468	89,794	2,708,262
有利子負債純額	(205,791)	3,863,130	3,657,339	(1,923,280)	36,104,018	34,180,738
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	93,719	—	93,719	875,879	—	875,879
上記に含まれるリース債務	153,960	916	154,876	1,438,878	8,561	1,447,439
有利子負債純額 (キャントン工場関連分およびリース債務を除く)...	¥(453,470)	¥3,862,214	¥3,408,744	\$(4,238,037)	\$36,095,457	\$31,857,420

2003年会計年度(2004年3月31日現在)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
外部からの短期借入金	¥ 480,948	¥ 879,850	¥1,360,798
販売金融会社への内部融資	(1,096,792)	1,096,792	—
貸借対照表上の短期借入金	(615,844)	1,976,642	1,360,798
社債	508,864	33,960	542,824
外部からの長期借入金	177,054	890,736	1,067,790
販売金融会社への内部融資	—	—	—
貸借対照表上の長期借入金	177,054	890,736	1,067,790
リース債務	133,664	979	134,643
有利子負債合計	203,738	2,902,317	3,106,055
現金および現金同等物	190,135	4,029	194,164
有利子負債純額	13,603	2,898,288	2,911,891
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	95,800	—	95,800
上記に含まれるリース債務	133,664	979	134,643
有利子負債純額 (キャントン工場関連分およびリース債務を除く)...	¥ (215,861)	¥2,897,309	¥2,681,448

2) 事業別要約連結損益計算書

2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
売上高	¥8,164,332	¥411,945	¥8,576,277	\$76,302,168	\$3,849,953	\$80,152,121
売上原価	6,094,196	257,073	6,351,269	56,955,103	2,402,551	59,357,654
売上総利益	2,070,136	154,872	2,225,008	19,347,065	1,447,402	20,794,467
営業利益	787,603	73,557	861,160	7,360,775	687,449	8,048,224
営業利益率	9.6%	17.9%	10.0%	9.6%	17.9%	10.0%
金融収支	(10,371)	(11)	(10,382)	(96,925)	(103)	(97,028)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	720,764	72,469	793,233	6,736,113	677,280	7,413,393
当期純利益	¥ 472,680	¥ 39,601	¥ 512,281	\$ 4,417,570	\$ 370,103	\$ 4,787,673
金融収支総額	¥ (10,371)	¥ (11)	¥ (10,382)	\$ (96,925)	\$ (103)	\$ (97,028)
リースに係る利息	(4,097)	(20)	(4,117)	(38,290)	(187)	(38,477)
セグメント消去	(12,524)	—	(12,524)	(117,047)	—	(117,047)
セグメントの金融収支	6,250	9	6,259	58,411	84	58,495

2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
売上高	¥7,063,230	¥365,989	¥7,429,219
売上原価	5,098,056	212,116	5,310,172
売上総利益	1,965,174	153,873	2,119,047
営業利益	760,045	64,810	824,855
営業利益率	10.8%	17.7%	11.1%
金融収支	(15,669)	(30)	(15,699)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	671,513	64,984	736,497
当期純利益	¥ 465,329	¥ 38,338	¥ 503,667
金融収支総額	¥ (15,669)	¥ (30)	¥ (15,699)
リースに係る利息	(4,603)	(20)	(4,623)
セグメント消去	(5,322)	—	(5,322)
セグメントの金融収支	(5,744)	(10)	(5,754)

2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
売上高	¥6,432,720	¥395,868	¥6,828,588
売上原価	4,617,368	254,956	4,872,324
売上総利益	1,815,352	140,912	1,956,264
営業利益	677,348	59,882	737,230
営業利益率	10.5%	15.1%	10.8%
金融収支	(16,543)	3	(16,540)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	634,818	59,806	694,624
当期純利益	¥ 458,611	¥ 36,554	¥ 495,165
金融収支総額	¥ (16,543)	¥ 3	¥ (16,540)
セグメント消去	(5,677)	—	(5,677)
セグメントの金融収支	(10,866)	3	(10,863)

3) 事業別要約連結キャッシュ・フロー計算書

2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>						
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益.....	¥720,764	¥ 72,469	¥793,233	\$6,736,113	\$ 677,280	\$7,413,393
減価償却費.....	349,163	176,763	525,926	3,263,205	1,651,991	4,915,196
販売金融債権の増減.....	17,131	(811,480)	(794,349)	160,103	(7,583,925)	(7,423,822)
その他.....	(207,813)	52,418	(155,395)	(1,942,178)	489,888	(1,452,290)
営業活動から得られた(使用した)現金(純額).....	879,245	(509,830)	369,415	8,217,243	(4,764,766)	3,452,477
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>						
子会社株式を含む投資有価証券の						
売却による収入.....	10,285	510	10,795	96,122	4,766	100,888
有形固定資産の売却による収入.....	71,256	—	71,256	665,944	—	665,944
固定資産の購入.....	(453,357)	(7,789)	(461,146)	(4,236,982)	(72,794)	(4,309,776)
リース車両の購入.....	(15,926)	(574,679)	(590,605)	(148,841)	(5,370,832)	(5,519,673)
リース車両の売却による収入.....	16,143	157,669	173,812	150,869	1,473,542	1,624,411
その他.....	(79,115)	9,968	(69,147)	(739,392)	93,159	(646,233)
投資活動に使用した現金(純額).....	(450,714)	(414,321)	(865,035)	(4,212,280)	(3,872,159)	(8,084,439)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>						
短期借入金の増減.....	174,500	491,691	666,191	1,630,841	4,595,243	6,226,084
長期借入金の増減.....	(391,244)	296,551	(94,693)	(3,656,486)	2,771,505	(884,981)
社債の増加.....	—	140,663	140,663	—	1,314,607	1,314,607
その他.....	(191,998)	883	(191,115)	(1,794,373)	8,252	(1,786,121)
財務活動から(使用した)得られた現金(純額).....	(408,742)	929,788	521,046	(3,820,018)	8,689,607	4,869,589
為替相場変動の現金および現金同等物に対する影響額.....	4,427	(58)	4,369	41,373	(542)	40,831
現金および現金同等物の増加.....	24,216	5,579	29,795	226,318	52,140	278,458
現金および現金同等物期首残高.....	190,135	4,029	194,164	1,776,963	37,654	1,814,617
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加.....	65,825	—	65,825	615,187	—	615,187
現金および現金同等物期末残高.....	¥280,176	¥ 9,608	¥289,784	\$2,618,468	\$ 89,794	\$2,708,262

2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)

	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>			
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥ 671,513	¥ 64,984	¥736,497
減価償却費	313,146	147,891	461,037
販売金融債権の増加	(154)	(462,956)	(463,110)
その他	57,936	5,057	62,993
営業活動から得られた(使用した)現金(純額)	1,042,441	(245,024)	797,417
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>			
子会社株式を含む投資有価証券の売却による収入	40,488	34	40,522
有形固定資産の売却による収入	53,827	105	53,932
固定資産の購入	(422,326)	(6,061)	(428,387)
リース車両の購入	(19,295)	(457,318)	(476,613)
リース車両の売却による収入	20,857	170,248	191,105
その他	(101,534)	(35,151)	(136,685)
投資活動に使用した現金(純額)	(427,983)	(328,143)	(756,126)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の増減	(306,969)	169,394	(137,575)
長期借入金の増減	(244,774)	371,473	126,699
社債の増加	120,000	30,000	150,000
その他	(253,031)	167	(252,864)
財務活動から(使用した)得られた現金(純額)	(684,774)	571,034	(113,740)
為替相場変動の現金および現金同等物に対する影響額	(2,095)	(509)	(2,604)
現金および現金同等物の減少	(72,411)	(2,642)	(75,053)
現金および現金同等物期首残高	263,146	6,671	269,817
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	310	—	310
連結除外に伴う現金および現金同等物の減少	(910)	—	(910)
現金および現金同等物期末残高	¥ 190,135	¥ 4,029	¥194,164

2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)

	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>			
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥634,818	¥ 59,806	¥694,624
減価償却費	213,569	157,556	371,125
販売金融債権の増減	64,057	(391,414)	(327,357)
その他	(115,097)	(47,917)	(163,014)
営業活動から得られた(使用した)現金(純額)	797,347	(221,969)	575,378
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>			
子会社株式を含む投資有価証券の売却による収入	39,816	13,842	53,658
有形固定資産の売却による収入	94,828	3,871	98,699
固定資産の購入	(376,429)	(1,500)	(377,929)
リース車両の購入	(33,522)	(450,182)	(483,704)
リース車両の売却による収入	15,644	243,431	259,075
その他	(46,720)	(18,453)	(65,173)
投資活動に使用した現金(純額)	(306,383)	(208,991)	(515,374)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の増減	(369,506)	315,196	(54,310)
長期借入金の増減	(81,106)	91,044	9,938
社債の増加	85,000	—	85,000
自己株式の売却による収入	5,670	—	5,670
その他	(144,062)	25,000	(119,062)
財務活動から(使用した)得られた現金(純額)	(504,004)	431,240	(72,764)
為替相場変動の現金および現金同等物に対する影響額	1,174	(520)	654
現金および現金同等物の(減少)増加	(11,866)	(240)	(12,106)
現金および現金同等物期首残高	272,742	6,911	279,653
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	2,297	—	2,297
連結除外に伴う現金および現金同等物の減少	(27)	—	(27)
現金および現金同等物期末残高	¥263,146	¥ 6,671	¥269,817

## 所在地別セグメント

2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した事業年度の当社及び連結子会社の所在地別セグメント情報は以下の通りです。

	2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
	百万円						
外部売上	¥2,556,683	¥3,726,456	¥1,254,007	¥1,039,131	¥ 8,576,277	¥ —	¥8,576,277
セグメント間売上及び振替	1,981,104	81,794	51,109	7,622	2,121,629	(2,121,629)	—
売上合計	4,537,787	3,808,250	1,305,116	1,046,753	10,697,906	(2,121,629)	8,576,277
営業費用	4,196,667	3,392,676	1,249,110	996,529	9,834,982	(2,119,865)	7,715,117
営業利益	¥ 341,120	¥ 415,574	¥ 56,006	¥ 50,224	¥ 862,924	¥ (1,764)	¥ 861,160
総資産	¥5,590,397	¥4,714,272	¥ 799,778	¥ 637,065	¥11,741,512	¥(1,892,989)	¥9,848,523

	千米ドル						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
外部売上	\$23,894,234	\$34,826,692	\$11,719,692	\$9,711,503	\$ 80,152,121	\$ —	\$80,152,121
セグメント間売上及び振替	18,514,991	764,430	477,654	71,234	19,828,309	(19,828,309)	—
売上合計	42,409,225	35,591,122	12,197,346	9,782,737	99,980,430	(19,828,309)	80,152,121
営業費用	39,221,187	31,707,252	11,673,925	9,313,355	91,915,719	(19,811,822)	72,103,897
営業利益	\$ 3,188,038	\$ 3,883,870	\$ 523,421	\$ 469,382	\$ 8,064,711	\$ (16,487)	\$ 8,048,224
総資産	\$52,246,701	\$44,058,617	\$ 7,474,561	\$5,953,878	\$109,733,757	\$(17,691,485)	\$92,042,272

	2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
	百万円						
外部売上	¥2,559,806	¥3,278,966	¥1,164,032	¥426,415	¥7,429,219	¥ —	¥7,429,219
セグメント間売上及び振替	1,725,491	35,384	31,690	4,663	1,797,228	(1,797,228)	—
売上合計	4,285,297	3,314,350	1,195,722	431,078	9,226,447	(1,797,228)	7,429,219
営業費用	3,932,835	2,914,529	1,146,549	412,938	8,406,851	(1,802,487)	6,604,364
営業利益	¥ 352,462	¥ 399,821	¥ 49,173	¥ 18,140	¥ 819,596	¥ 5,259	¥ 824,855
総資産	¥4,805,718	¥3,664,382	¥ 607,926	¥219,109	¥9,297,135	¥(1,437,279)	¥7,859,856

(a) 注記2(b)に記載のとおり、連結子会社である英国日産自動車製造会社は、2003年4月1日より英国の新たな退職給付に係る会計基準を早期適用いたしました。この変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法による場合と比較し、「欧州」セグメントの営業利益が1,686百万円減少しております。

(b) 注記2(c)に記載のとおり、2003年4月1日より、当社および国内連結子会社は、実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引を、オペレーティング・リースとして処理する方法からファイナンス・リースとして処理する方法へ変更しました。この会計処理の変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法による場合と比較し、「日本」セグメントの売上高と営業費用がそれぞれ、17,943百万円および39,534百万円減少し、「日本」セグメントの営業利益と総資産が、それぞれ21,591百万円および137,184百万円増加しております。

## 2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)

	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
	百万円						
外部売上.....	¥2,554,374	¥2,879,500	¥963,440	¥431,274	¥6,828,588	¥	—
セグメント間売上及び振替.....	1,766,102	32,763	26,765	4,174	1,829,804	(1,829,804)	—
売上合計.....	4,320,476	2,912,263	990,205	435,448	8,658,392	(1,829,804)	6,828,588
営業費用.....	3,929,920	2,607,699	968,253	418,682	7,924,554	(1,833,196)	6,091,358
営業利益.....	¥ 390,556	¥ 304,564	¥ 21,952	¥ 16,766	¥ 733,838	¥ 3,392	¥ 737,230
総資産.....	¥4,881,842	¥3,463,261	¥502,028	¥140,849	¥8,987,980	¥(1,638,797)	¥7,349,183

## 海外売上高

2005年、2004年及び2003年3月31日に終了した事業年度における、当社及び国内連結子会社の輸出売上及び海外連結子会社の売上(日本への輸出を除く)を含む海外売上高は以下のように要約されます。

## 2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)

	北米	欧州	その他在外	計
	百万円			
海外売上高.....	¥3,662,436	¥1,269,204	¥1,401,592	¥6,333,232
連結売上高.....				8,576,277

	千米ドル			計
海外売上高.....	\$34,228,374	\$11,861,720	\$13,098,991	\$59,189,085
連結売上高.....				80,152,122
連結売上高に占める海外売上高の割合.....	42.7%	14.8%	16.3%	73.8%

## 2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)

	北米	欧州	その他在外	計
	百万円			
海外売上高.....	¥3,222,497	¥1,201,035	¥773,248	¥5,196,780
連結売上高.....				7,429,219
連結売上高に占める海外売上高の割合.....	43.4%	16.2%	10.4%	70.0%

## 2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)

	北米	欧州	その他在外	計
	百万円			
海外売上高.....	¥2,785,334	¥974,872	¥763,368	¥4,523,574
連結売上高.....				6,828,588
連結売上高に占める海外売上高の割合.....	40.8%	14.3%	11.1%	66.2%

## 22. 後発事象

a) 商法280条の20および280条の21の規定ならびに2004年6月23日開催の定時株主総会の決議に基づき、2005年4月15日開催の取締役会において、2005年4月25日付けで当社の従業員の一部、当社の子会社の役員および従業員の一部に対して当社の普通株式の購入予約権を無償で付与することが決議されました。新株購入予約権の保有者は、当社の普通株式を一株当たり1,119円で購入することができます。付与された新株購入予約権数および購入できる普通株式数の上限は、それぞれ、133,950個および13,395,000株です。

b) 当社の以下の利益処分が2005年6月21日開催の株主総会において承認されました。

	百万円	千米ドル
期末現金配当		
（一株当たり12円 = 0.112米ドル）.....	¥52,553	\$491,150
役員賞与 .....	390	3,645

c) 当社は、2005年6月2日及び2005年6月15日に、未積立退職給付債務の積立に充当するために、以下の円建て無担保社債を発行しました。

	百万円	千米ドル
円建て社債、期限は2008年で利率は0.4%.....	¥ 50,000	\$ 467,290
円建て社債、期限は2010年で利率は0.71%.....	128,000	1,196,262
円建て社債、期限は2009年で利率は0.62%.....	50,000	467,290

## 独立監査人の監査報告書



■ Certified Public Accountants  
Hibiya Kokusai Bldg.  
2-2-3, Uchisaiwai-cho  
Chiyoda-ku, Tokyo 100-0011  
C.P.O. Box 1196, Tokyo 100-8641

■ Phone: 03 3503-1100  
Fax: 03 3503-1197

日産自動車株式会社取締役会御中

我々は、添付の日産自動車株式会社及び連結子会社の2005年及び2004年3月31日現在の円表示の連結貸借対照表並びにこれらに関連する2005年3月31日をもって終了した3年間の各会計年度の円表示の連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、我々の責任は、連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

我々は、日本において一般に公正妥当と認められた監査基準に従って監査を実施した。これらの監査基準は、我々に連結財務諸表に重要な虚偽の記載がないかどうかについて合理的保証を得ることを求めている。監査は試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針およびその適用方法並びに経営者によって行われた見積もりの評価も含め、連結財務諸表全体としての表示を検討することを含んでいる。我々は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

我々の意見によれば、上記の財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則に従って、日産自動車株式会社及び連結子会社の2005年及び2004年3月31日現在の連結財政状態並びに2005年3月31日をもって終了した3年間の各会計年度の連結経営成績及び連結キャッシュ・フローを適正に表示している。

### 追記情報

注記2に記載のとおり、会社および一部の子会社は、2003年4月1日から、棚卸資産、退職給付および解約不能のリース取引に係る会計処理を変更し、2004年4月1日から、運賃及び発送諸費に係る会計処理を変更した。

添付の2005年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表に記載されている米ドル金額は、単に便宜のため示したものである。我々の監査は、円金額の米ドルへの換算を含んでおり、我々の意見では、当該換算は注記3に述べられている方法により行われている。

2005年6月21日

## 5年間の主要単独財務データ

日産自動車株式会社  
2000 2004年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル(注記1) (1株当たり金額を除く)
	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2004年度 2005年3月31日
売上高	<b>¥3,718,720</b>	¥3,480,290	¥3,419,068	¥3,019,860	¥2,980,130	<b>\$34,754</b>
営業利益	<b>231,764</b>	245,836	316,059	242,279	127,762	<b>2,166</b>
当期純利益	<b>102,415</b>	80,713	72,869	183,449	187,485	<b>957</b>
1株当たり当期純利益(注記2)	<b>23.24</b>	18.15	16.09	45.61	47.14	<b>0.22</b>
1株当たり支払配当金(注記3)	<b>24.00</b>	19.00	14.00	8.00	7.00	<b>0.22</b>
資本合計	<b>¥1,685,893</b>	¥1,709,705	¥1,798,716	¥1,829,052	¥1,450,159	<b>\$ 15,756</b>
総資産	<b>3,981,914</b>	4,055,579	3,933,993	3,915,031	3,576,466	<b>37,214</b>
長期債務	<b>489,151</b>	653,392	902,118	942,518	798,009	<b>4,572</b>
減価償却費	<b>102,145</b>	115,180	56,760	56,265	49,074	<b>954,626</b>
従業員数	<b>32,177</b>	31,389	31,128	30,365	30,747	

- 注記: 1. すべてのドル数値は、特に指示がない限り、米ドルを意味しています。円金額からドル金額への換算は、便宜上、2005年3月31日の円相場1米ドル=107円を用いています。  
 2. 1株当たりの純利益は、各年度の普通株式の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。1株当たりの純利益は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。  
 2005年3月31日現在の発行済株式数: 4,520,715,112株  
 3. 支払配当金は、各事業年度に対応して取締役会で提案された額と各事業年度中間期での現金配当支払額との合計を表示しています。  
 4. 2004年度の支払配当金は1株につき24.00円です。

## 主要関係会社

2005年3月31日現在

### 連結子会社

会社名	住所	主要な事業の内容	資本金(百万)	議決権所有の割合(%)
<b>日本</b>				
日産車体(株)	神奈川県平塚市	自動車及び部品製造・販売	¥7,904	43.80
愛知機械工業(株)	名古屋市熱田区	自動車部品製造・販売	¥8,518	41.70
ジヤトコ(株)	静岡県富士市	自動車部品製造・販売	¥29,935	81.76
日産工機(株)	神奈川県高座郡寒川町	自動車部品製造・販売	¥2,020	97.73
カルソニックカンセイ(株)	東京都中野区	自動車部品製造・販売	¥40,606	41.87
日産専用船(株)	東京都中央区	海外向自動車輸送	¥640	60.00
日産トレーディング(株)	横浜市西区	自動車及び部品その他の輸出入業	¥320	100.00
(株)日産フィナンシャルサービス	千葉市美浜区	割賦販売斡旋業及び自動車賃貸業	¥16,387	100.00
(株)オーテックジャパン	神奈川県茅ヶ崎市	特装を含む少量限定生産車の開発・製造・販売	¥480	100.00
日産不動産(株)	東京都中央区	不動産の賃貸及び売買業	¥1,000	70.50
日産ファイナンス(株)	東京都港区	金融業及び経理業務代行業	¥2,491	100.00
愛知日産自動車(株)	名古屋市熱田区	自動車及び部品販売	¥100	100.00
東京日産モーター(株)	東京都大田区	自動車及び部品販売	¥100	100.00
日産プリンス東京販売(株)	東京都品川区	自動車及び部品販売	¥100	100.00
日産部品中央販売(株)	横浜市磯子区	自動車補修部品の販売	¥545	80.61
<b>米国</b>				
北米日産会社	カリフォルニア州 ガーデナ	米州地域における子会社の統括 並びに自動車及び部品製造・販売	\$1,791	100.00
米国日産販売金融会社	カリフォルニア州 トーランス	米国における小売金融及び卸売金融	\$499	100.00
ハワイ日産自動車会社	ハワイ州 ホノルル	自動車及び部品販売	\$6	100.00
日産キャピタル・アメリカ	カリフォルニア州 トーランス	グループ内金融	\$1	100.00
日産テクニカルセンター	ミシガン州	米国における車両開発・技術調査・	\$16	100.00
ノースアメリカ会社	ファーミントンヒルズ	車両評価・認証業務		
ニッサンモーター インシュランス社	ハワイ州 ホノルル	損害保険業	\$10	100.00
北米日産フォークリフト会社	イリノイ州 マレンゴ	フォークリフト製造・販売及び フォークリフト用部品販売	\$34	100.00
<b>カナダ</b>				
カナダ日産自動車会社	オンタリオ州 ミシソーガ	自動車及び部品販売	CAN\$68	100.00
<b>メキシコ</b>				
メキシコ日産自動車会社	メキシコシティ	自動車及び部品製造・販売	P17,056	100.00

欧州

欧州日産自動車会社	フランス トランプ	欧州地域における生産・販売の統括	€1,626	100.00
日産オランダ金融会社	オランダ アムステルダム	グループ内金融	€13	100.00
フランス日産自動車会社	フランス トランプ	自動車及び部品販売	€4	94.77
英国日産自動車会社	イギリス リックマンズワース	自動車及び部品販売	£136	100.00
日産英国持株会社	イギリス サンダーランド	英国内子会社の持株会社	€870	100.00
イタリア日産自動車会社	イタリア ローマ	自動車及び部品販売	€5	100.00
英国日産自動車製造会社	イギリス サンダーランド	自動車及び部品製造・販売	£250	100.00
日産テクニカルセンター・ ヨーロツバ社	イギリス クランフィールド	欧州における車両開発・技術調査・ 車両評価・認証業務	£15	100.00
欧州日産フォークリフト会社	オランダ アムステルダム	フォークリフト及び部品・販売	€6	100.00
日産モトール・イベリカ会社	スペイン バルセロナ	自動車及び部品製造・販売	€725	99.76
スペイン日産自動車会社	スペイン バルセロナ	自動車及び部品販売	€12	100.00
スペイン日産フォークリフト会社	スペイン ノアイン	フォークリフト及び部品製造・販売	€9	100.00

オーストラリア

豪州日産自動車会社	ビクトリア州 タンデノン	自動車及び部品販売	A\$290	100.00
-----------	--------------	-----------	--------	--------

ニュージーランド

日産ニュージーランド社	オークランド	ニュージーランドにおける子会社の 統括と自動車の販売	NZ\$51	100.00
-------------	--------	-------------------------------	--------	--------

南アフリカ

南アフリカ日産自動車会社	ロスリン	アフリカ地域における子会社の 統括と自動車の製造・販売	R39	100.00
--------------	------	--------------------------------	-----	--------

中東

中東日産会社	アラブ首長国連邦 ドバイ	自動車の販売	Dh.2	100.00
--------	--------------	--------	------	--------

中国

日産汽車(中国)有限公司	香港	自動車の販売	HK\$16	100.00
東風汽車有限公司	湖北省	自動車及び部品製造・販売	RMB16,700	50.00

台湾

裕隆日産汽車股份有限公司	苗栗県	自動車及び部品製造・販売	NT\$3,000	40.00
--------------	-----	--------------	-----------	-------

タイ

サイアムニッサン オートモービル会社	サムットプラカーン	自動車及び部品製造・販売	THB1,931	75.00
-----------------------	-----------	--------------	----------	-------

その他連結子会社	156社			
連結会社合計	200社			

持分法適用の子会社及び関連会社

会社名	住所	主要な事業の内容	資本金(百万)	議決権所有の割合(%)
日本				
日産ディーゼル工業(株)	埼玉県上尾市	自動車及び部品製造・販売	¥65,835	24.38
鬼怒川ゴム工業(株)	千葉市 稲毛区	自動車部品製造・販売	¥5,654	20.25
フランス				
ルノー	ビヤンルーク	自動車及び部品製造・販売	€1,086	15.00
その他持分法適用子会社及び関連会社	17社			
持分法適用子会社及び関連会社 合計	20社			

## 執行役員

2005年6月21日現在

### 最高経営責任者

カルロス ゴーン

北米事業( MC-NA & MC-US )  
グローバル コミュニケーション・CSR・IR  
グローバル インターナル オーディット

### 最高執行責任者

志賀 俊之

日本事業( MC-J )  
GOM事業( MC-GOM )  
中国事業  
グローバル販売・マーケティング  
グローバル アフターセールス&コンバージョンビジネス  
コーポレート品質保証&お客様サービス  
人事  
財務

### 副社長

小枝 至

関係会社管理( MC-AFL )  
渉外  
知的資産管理  
産業機械事業  
マリーン事業

高橋 忠生

生産  
SCM( サプライチェーンマネジメント )  
グローバル情報システム

西川 廣人

欧州事業( MC-E )  
購買

山下 光彦

研究、技術・開発  
コストエンジニアリング

カルロス タバレス

デザイン  
経営企画  
商品企画  
市場情報  
LCV事業

### 副会長

伊佐山 建志

渉外部、知的資産統括室

### 常務

今井 英二

コーポレート品質保証&お客様サービス本部

ベルナール レイ

CEO / COOオフィス、グローバルモータースポーツ、  
アライアンスコーディネーションオフィス、セキュリティオフィス、  
法務室、組織・プロセス開発部、秘書室

中村 史郎

デザイン

戸井田 和彦

日本マーケティング&セールス、MC-Dealer、  
販売ネットワーク本部、フリート事業部

今津 英敏

原価低減推進室、生産事業本部、  
追浜工場、栃木工場、九州工場、横浜工場、いわき工場、  
海外部品物流管理部

アランピエール レノー

グローバルコントローラー

関山 定男

車両生産技術本部

中村 公泰

第三車両開発本部、車両性能開発部、車体開発部、内外装開発部

スティーブン ウィルハイト

グローバル販売管理部、  
マーケティング&セールスブランドマネジメントオフィス、  
グローバルマーケティング部、グローバルインフィニティサポート部

遠藤 淳一

グローバルアフターセールス事業本部、アフターセールス本部、  
GOMアフターセールス本部、コンバージョンビジネス

川口 均

人事部、ダイバーシティディベロップメントオフィス

篠原 稔

総合制御戦略室、環境・安全技術部、技術企画部、  
材料技術部、先行車両開発本部、電子技術本部

薄葉 洋

パワートレイン開発本部

## お問い合わせ先

### 日産自動車株式会社

〒104-8023

東京都中央区銀座6-17-1

グローバル広報・IR本部 IR部

インベスターリレーションズ

Tel: 03-5565-2207

Fax: 03-5565-2228

グローバル広報・IR本部 広報部

企業広報グループ

Tel: 03-5565-2141

Fax: 03-3546-2669

ホームページ

IR情報

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/>

企業情報

<http://www.nissan-global.com/JP/HOME/>

本アニュアルレポートは再生紙を使用しています。



**NISSAN**  
MOTOR COMPANY