



NISSAN MOTOR CORPORATION



目次

このアニュアルレポートでは、2013年度の決算結果をご紹介するとともに、投資家の皆さまに日産自動車の経営陣へのご理解を深めていただく機会を提供いたします。社長兼最高経営責任者（CEO）であるカルロス ゴーンおよび経営幹部が日産の哲学と方向性を語ります。

| | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 02..... VISION & MISSION | 19..... ゼロ・エミッション リーダーシップ |
| 03..... KEY FIGURES | 21..... 技術開発の取り組みと新規投入技術 |
| 04..... TECHNOLOGY | 23..... 2013年度 販売実績 |
| 05..... 財務ハイライト | 24..... 2014年度 販売見通し |
| | 25..... 2013年度 財務レビュー |
| | 29..... 財務諸表 |
| 07..... CEOメッセージ | |
| | 32..... 役員 |
| | 33..... コーポレートガバナンス・内部統制 |
| 10..... CHIEF COMPETITIVE OFFICER | |
| 12..... CHIEF PLANNING OFFICER | |
| 14..... CHIEF FINANCIAL OFFICER | |
| 16..... CHIEF PERFORMANCE OFFICER | |
| 18..... 中期経営計画「日産パワー88」 | |

表紙：ローグ

使い方



各ページに、ナビゲーションボタンとカテゴリータブを設け、ページ間を容易に移動できるようにしました。

● カテゴリータブ



各カテゴリーのトップページへ移動します

● ナビゲーションボタン

- ◀ 矢印をクリックすると1ページ戻ります。
- ▽ 矢印をクリックすると前の表示に移動します。
- ▶▶ 矢印をクリックすると1ページ進みます。

● リンクボタン

- 📄 ページの該当箇所へリンクします。
- 🖥️ Webへリンクします。

■ 財務データについて
より詳細な財務データは、IRウェブサイト「投資家の皆さまへ」に掲載しています。 ▶▶ website

■ 見直しに関する注意事項
このア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、生産見直しなどの将来にかか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。

■ お問い合わせ先
日産自動車株式会社 IR 部
〒220-8686 神奈川県横浜市西区高島一丁目1番1号
Tel : 045-523-5520
Fax : 045-523-5771
E-mail : nissan-ir@mail.nissan.co.jp
グローバルコミュニケーション本部 国内企業広報部
Tel : 045-523-5521
Fax : 045-523-5675

CORPORATE FACE TIME

VISION & MISSION

日産：人々の生活を豊かに

日産には、将来に向けた明確なビジョンがあります。アライアンスパートナーのルノーとともに、意欲的にビジョンの実現を目指しています。社員、お客さま、販売会社、パートナー、株主の方々、そして社会全体との信頼関係を築き、人々の生活を豊かにすること。これこそが日産の使命です。

私たち日産は、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、すべ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。

CORPORATE FACE TIME

KEY FIGURES

私たち日産は、世界中に向けて、オリジナリティ溢れる製品やサービスを提供し、さらなる成長を目指しています。

こうした「私たちの今」を主要な指標とともにご紹介します。

5,188千台

グローバル販売台数

2013年度に新型車10車種を投入。

6.2%

グローバル市場占有率

2016年度末までにグローバル市場占有率8%を目指す。

11兆4,348億円

売上高(中国合併会社比例連結ベース)

販売台数の増加と円高の修正によって、前年同期比18.7%増加。

14万2,925人

従業員数(中国合併会社持分法ベース)

世界20の国や地域に生産拠点を保有。

(従業員数以外の数字は2013年3月時点)

6,057億円 **5.3%**

営業利益率

営業利益(中国合併会社比例連結ベース)

2016年度末までに営業利益率8%を目指す。

R&I S&P ムーディーズ

A+ BBB+ A3

長期信用格付け

2012年度から変更なし。



注：上記の指標は別途記載しているものを除き、すべて2014年3月31日に終了した1年間および2014年3月31日現在の実績です。

TECHNOLOGY

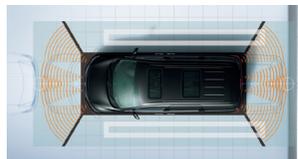
私たちの技術開発は、「Safety」「Environment」「Dynamic Performance」「Life on Board」の4分野から構成されています。
Orchardコンセプトのもと、これらの分野では明確な目標を策定し、開発を推進しています。



日産自動車の4つの戦略的技術開発領域

Safety

交通事故による死亡・重傷者数を「実質ゼロ」へ。



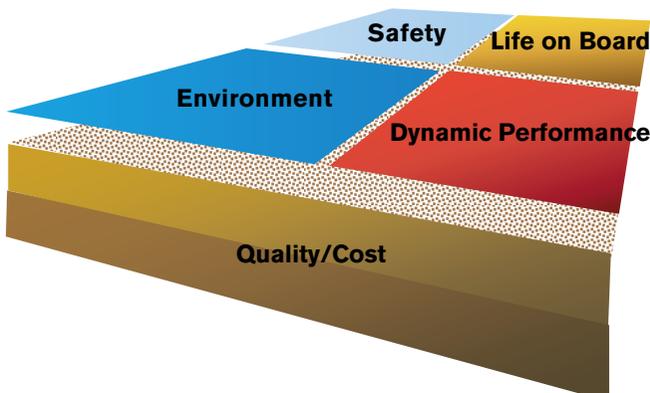
私たちが目指すのは、『安全性の新たな基準の確立』。車の安全性能を進化させ、レベルを底上げする役割を担い、この分野の世界的リーダーとしての地位を確かにすること。私たちは、独創的なテクノロジーをかたちにしながら、その目標に向けて前進しています。

Environment

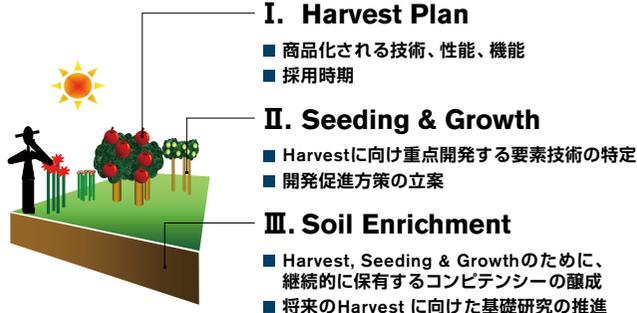
ゼロ・エミッション社会の実現へ。



CO₂排出の総量をグローバルで究極のレベルまで削減するために、私たちは電気自動車や燃料電池車などの開発・普及によるゼロ・エミッション・モビリティの実現という長期的な目標を掲げています。
一方で、短期的にもエンジン搭載車のエネルギー効率を極限まで高めて燃料消費を減らし、CO₂排出を抑える取り組みに積極的に挑んでいます。



Orchardコンセプト



▶▶ page_21

新技術を紹介しています

Life on Board

乗車から降車まで、すべての瞬間に新しい価値と体験を提供。



ロングドライブでも疲れずに快適さを感じられるシート。所有するほどにオーナーとしての喜びを実感できる内装。車に乗り込むところからの運転の準備、実際のドライビング、そして車を降りるまでのすべてのシーンに、かつてない価値と体験を提供することを目指しています。

Dynamic Performance

ドライバーのイメージを叶え、あらゆるシーンで、「意のまま」のドライビングを。



「人が車をどのように認知・判断・操作しているか」をあらゆる側面から分析し、「感覚や傾向」という曖昧な概念までを数値化し、洞察を深める。開発部門はこの取り組みに傾注し、そこで得た知見を活かしてダイナミック・パフォーマンスを研ぎ澄ましています。

財務ハイライト

| | 2013年度 | 2012年度*2 | 2011年度 | 2010年度 | 2009年度 | |
|-----------------------|--------|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| | 終了事業年度 | 2014年3月31日 | 2013年3月31日 | 2012年3月31日 | 2011年3月31日 | 2010年3月31日 |
| 売上高*1 | (百万円) | ¥10,482,520 | ¥8,737,320 | ¥9,409,026 | ¥8,773,093 | ¥7,517,277 |
| 経常利益 | (百万円) | 527,189 | 504,421 | 535,090 | 537,814 | 207,747 |
| 当期純利益 | (百万円) | 389,034 | 341,117 | 341,433 | 319,221 | 42,390 |
| 包括利益 | (百万円) | 796,533 | 721,860 | 290,600 | 189,198 | — |
| 純資産額 | (百万円) | 4,671,528 | 4,036,030 | 3,449,997 | 3,273,783 | 3,015,105 |
| 総資産額 | (百万円) | 14,703,403 | 12,442,337 | 11,072,053 | 10,736,693 | 10,214,820 |
| 1株当たり純資産額 | (円) | 1,035.06 | 890.38 | 750.77 | 703.16 | 663.90 |
| 1株当たり当期純利益金額 | (円) | 92.82 | 81.39 | 81.67 | 76.44 | 10.40 |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額*3 | (円) | 92.82 | — | — | — | — |
| 自己資本比率 | (%) | 29.5 | 30.0 | 28.4 | 27.4 | 26.5 |
| 自己資本利益率 | (%) | 9.64 | 9.92 | 11.22 | 11.30 | 1.59 |
| 株価収益率 | (倍) | 9.91 | 11.08 | 10.79 | 9.65 | 77.02 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 728,123 | 412,257 | 696,297 | 667,502 | 1,177,226 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △1,080,416 | △838,047 | △685,053 | △331,118 | △496,532 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 396,925 | 433,817 | △308,457 | 110,575 | △663,989 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | (百万円) | 832,716 | 711,901 | 840,871 | 1,153,453 | 761,495 |
| 従業員数*4 | (人) | 142,925 | 130,274 | 157,365 | 155,099 | 151,698 |
| ()内は臨時雇用者数で外数 | | (21,750) | (22,442) | (34,775) | (27,816) | (17,600) |
| | | 147,939 | 136,625 | 161,513 | 159,398 | 157,624 |
| | | (22,642) | (23,307) | (35,099) | (28,089) | (17,908) |

*1 売上高には、消費税などは含まれていません。

*2 2013年度より、一部海外関係会社において国際財務報告基準(IFRS)第11号「共同支配の取決め」(2011年5月12日)および国際会計基準(IAS)第19号「従業員給付」(2011年6月16日)を適用し、2012年度の関連する主要な経営指標などについて遡及処理後の数値を記載しています。

*3 2009年度、2010年度、2011年度および2012年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載していません。

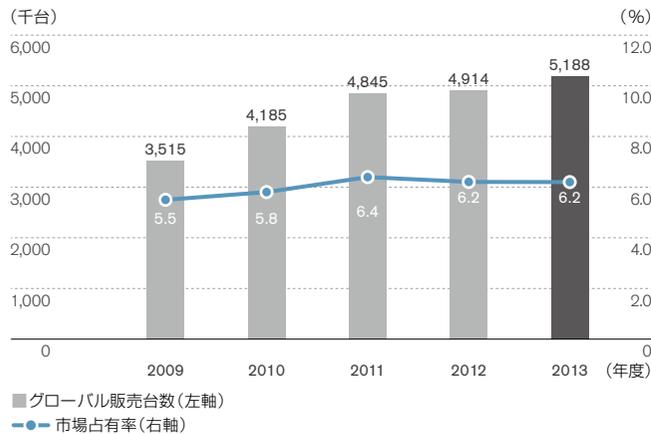
*4 従業員数の下段に表示している人員数は、参考情報として持分法適用の非連結子会社の人員を含んだものです。

CORPORATE FACE TIME

2013年度 決算のポイント
(中国合併会社比例連結ベース)

2013年度のグローバル全体需要は、前年比4.8%増の8,311万台となりました。当社のグローバル販売台数は前年比5.6%増の518万8,000台に達しました。グローバルな市場占有率は前年同様の6.2%となりました。売上高は前年から1兆8,052億円増加し、11兆4,348億円となりました。営業利益は6,057億円となり、売上高営業利益率は5.3%となりました。

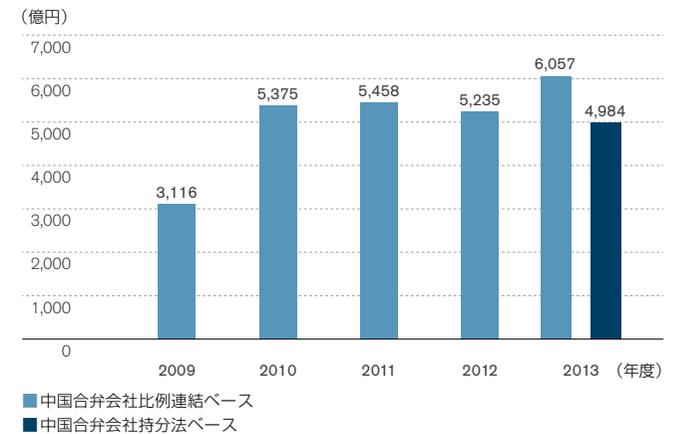
グローバル販売台数／市場占有率



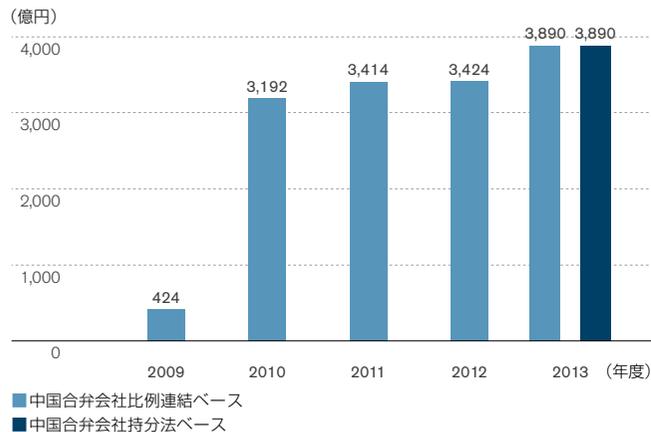
売上高



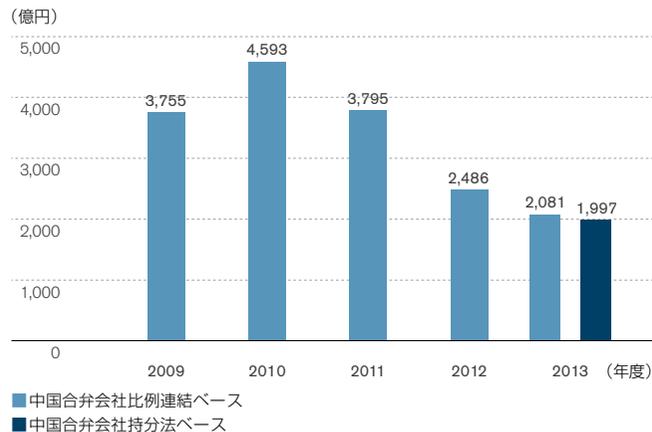
営業利益



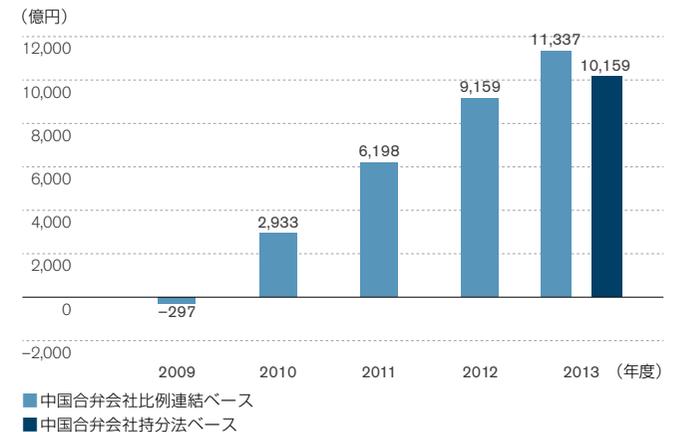
当期純利益



フリーキャッシュフロー (自動車事業)



ネットキャッシュ (自動車事業)



CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

平素より格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

2013年度、日産自動車は、確かな財務実績と、複数の事業分野における重要な目標を達成し、進歩を遂げました。

2013年度の当社の連結売上高は、前年比20%増の10兆4,825億円、当期純利益は前年比14%増の3,890億円となりました。(中国合弁会社持分法ベース)

6ヵ年計画「日産パワー88」の前半を締めくくるとともに2013年度に、当社は確固とした実績をあげました。「日産パワー88」の一環として、引き続き、2016年度末までに売上高営業利益率8%の達成・維持を目指します。

激化するグローバル競争、欧州経済の鈍化、そして新興国で不安定な状況が続く中、当社は目標達成に向かって、力強い進歩を遂げています。2013年度は経営体制を強化し、ルノー・日産アライアンスの新たな機能統合の目標を設定しました。また、複数の新工場も完成し、画期的な商品を発表し、継続的に数々の新技術を導入いたしました。

しかしながら、やるべきことが山積しています。当社はまだ実力を100%発揮していません。「日産パワー88」の達成に向け、競争力の向上、コストの抑制、そしてブランドパワー向上に向けた取り組みを加速させています。

「日産パワー88」の達成

「日産パワー88」の一環として、2013年度は新型「Q50」を投入したプレミアムブランドのインフィニティから、「GO」を発売したエントリーレベルのダットサンまで、あらゆるセグメントにおいてブランド・プレゼンスを向上させました。また、ニッサンブランドの新型「キャシュカイ」は幅広く好評を博しています。2013年度は新型車を10車種投入し、22件の新技術を商品化しましたが、2014年度も引き続き新車攻勢を進めていきます。

「日産パワー88」のもう一つの柱であるゼロ・エミッションについては、電気自動車「日産リーフ」と「e-NV200」で、活動を続けています。「日産リーフ」は今や、世界の電気自動車市場の50%を占め、販売台数は累計11万台を超えました。当社は電気自動車の普及を目指し、日本をはじめとする先進国のみならず、ブータン王国等、成長市場においても、充電インフラの整備と拡販を促進しています。



カルロス ゴーン
日産自動車株式会社 社長兼最高経営責任者 (CEO)

「日産パワー88」で掲げる当社のブランドパワーとゼロ・エミッションの戦略は、セールスパワーの向上とともに進めていきます。2013年度は、新たな6地域体制のもと、販売を強化しました。新体制のもと、2013年度のグローバル販売台数は前年比5.6%増の519万台となり、市場占有率は6.2%となりましたが、今後も成長をさらに加速化します。

新たな経営体制で、競争力、生産性、そして販売の強化を図っています。Chief Competitive Officerに就任した西川廣人は、会社の競争力とクルマ一台当たりの総コストの低減を担当しています。Chief Performance Officerのトレバー マンは、6地域体制を統括しています。Chief Planning Officerのアンディ パーマーは、従来の企画とマーケティング部門に加え、ゼロ・エミッション戦略とグローバル商品を統括しています。経営陣は、「日産パワー88」の完遂に向けて、集中的に取り組んでいます。

CEO MESSAGE

アライアンス

2013年に合計830万台を販売したルノー・日産アライアンスも、当社の今後の成長を支えます。私たちは、アライアンスからさらなるメリットを生み出す決意です。ルノー・日産アライアンスは今年で発足から15周年を迎え、研究・開発、生産・物流、購買、そして人事の重点4機能の統合を深めています。

機能統合は、そのまま効率化につながり、有利なスケールメリットを実現します。シナジー効果により、お客さまに、さらに価値の高い商品と、先進的な技術を提供することができます。以上のような取り組みを通じ、2016年までには少なくとも年間43億ユーロのシナジー効果を見込んでいます。

同時に、ダイムラーとのエンジンの共同開発、三菱自動車との軽自動車の取り組み、商用車ではアショク・レイランド、そして有望なロシア市場ではアフツズとの協力をはじめとする、ルノー以外とのパートナーシップも発展しています。

技術

ルノー・日産アライアンスの目標は、技術革新に対する堅固なコミットメントに根差しています。当社は自動車産業に革命を起こし得る自動運転において先陣を切っており、2020年までに自動運転車を商品化するとお約束しました。本活動は、死亡事故ゼロを目指す取り組みの一環で、当社は日系メーカーの中で初めて、自動運転車の公道運転を可能とするナンバーを取得しました。

2014年度

2014年度も、新車攻勢と、メキシコとブラジルをはじめとする新工場の稼働により、引き続き販売増を見込んでいます。2014年度は「ムラーノ」、欧州にはCセグメントのハッチバック「パルサー」、日本と欧州には電気商用車「e-NV200」、複数のダットサンモデル、新型1トンピックアップトラック、

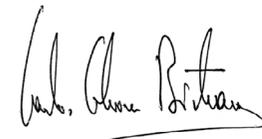
そして中国にはロングホイールベースのインフィニティモデルを含む10車種の新型車の発売を控えています。また、小型商用車、ゼロ・エミッション、そしてアフターセールスなどの重点領域でも、革新と拡大を続けていきます。

革新に向けた取り組みと、商品投入計画により、当社は世界中で拡大する市況のチャンスをとらえていきます。米国では引き続き業績が向上し、欧州は回復の兆しを見せています。ロシア市場の見通しも明るいと考えています。中国では健全なペースで販売が伸びる見込みです。同市場では、ヴェヌーシアブランドの電気自動車とインフィニティモデル2車種を投入し、中国で4番目の工場となる大連工場を開設する予定です。以上の効果により、駆け込み需要の反動で、全体需要が減少する可能性のある国内販売を補います。

まとめ

以上のように、当社は着実に前進しています。財務実績と販売状況が物語るように、当社は正しい方向に向かっています。その自信の証として、「日産パワー88」の後半は、配当性向の最低ラインを25%から30%に引き上げました。

日産自動車は、お客さま、従業員、そして株主の皆さまの期待を上回ることをお約束します。成長のチャンスをとらえ、品質、コスト競争力、セールスパワー、持続可能性、そして革新に取り組み、これからも皆さまとともに歩んでいきたいと考えております。



カルロス ゴーン
日産自動車株式会社 社長兼最高経営責任者 (CEO)

EXECUTIVE PROFILE

EXECUTIVE PROFILE

トータル・デリバード・コスト(TdC)の徹底管理は、すべての原価低減活動を会社の収益に直結させ、利益改善につなげるための鍵です。

西川 廣人
Chief Competitive Officer



従業員とともに、日産自動車の力を最大限に引き出すと同時に、お客さまの利益を守ることが私の役目です。

アンディ パーマー
Chief Planning Officer

当社には達成すべき計画があり、それを実施し、組織を実行に導くことが私の役目です。

トレバー マン
Chief Performance Officer



現在のバランスシートの健全性と「日産パワー88」の間に生み出してきたキャッシュフローを考えると、今こそ配当性向を上げるべきだと思います。

ジョセフ ピーター
Chief Financial Officer

西川 廣人**Chief Competitive Officer (CCO)**

西川は、それぞれの領域で競争力の向上を目指しています。幅広い業務の一環として、西川は日産自動車のプラットフォーム戦略、パワートレイン計画、日産グループ全体の生産体制の拡大とグローバルソーシングを担っています。

2013年11月の経営体制の変更に伴い、当社は地域ごとのマネジメントコミッティを、従来の3地域体制から6地域体制に変更し、各地域は、Chief Performance Officer (CPO)のトレバー マンにレポートしています。一方、Chief Planning Officer (CPLO)に就任したアンディパーマーは、新興国市場戦略、ブランド力の向上、価格の適正化、そしてマーケティングを含む分野を統括しています。

西川、マン、そしてパーマーに加え、最高財務責任者(CFO)のジョセフ ピーターの4名が、最高経営責任者(CEO)ゴーン直轄のもと、日産自動車のすべての戦略の実行責任を担っています。

「この4人がともに連携し、毎日の業務を、効率的かつ効果的に執行しています。CEOをサポートし、会社の目標を達成することが私たちの仕事です。」と西川は述べています。

西川がこのような重責を担うのは初めてではありません。体制変更前まで、西川は、グローバル購買、そして主要市場である日本と中国を含むアジア全域を統括していました。現在は、日産グループ全体の戦略を推進するとともに、コスト管理に重点を置いています。

現在、会社のモノづくり総コストであるトータル・デリバード・コスト(TdC)、そしてネットTdC低減に向けた、大規模な活動が実行されています。本活動は、生産、企画から技術、装備向上、原材料、規制対応を含め、事業のあらゆる領域で発生するクルマ1台当たりの原価低減を目的としています。

**西川廣人は、
自らが率いる研究・開発、購買、生産・物流、
そして品質の4つのグローバル機能に、
モノづくりの原則を適用しています。**

コストを削減することは、そのまま会社の利益率に大きく貢献します。

「理想的なTdCの水準を目指し、生産の現地化と効率化、原材料の調達、2次、3次サプライヤーを含むサプライチェーン全体の効率化など、あらゆる分野でのコストの適正化を進めています。無論、鍵はモノづくりの効率化ですが、総コストの目標を達成するには、商品力向上、規制対応、そしてサービス保証費など、さまざまなコスト項目を改善しなくてはなりません。」

事業のあらゆる領域でコストを徹底管理するべく、TdCリーダーのネットワークが構築されました。現在、20を超える分野での取り組みが進んでいます。日産グループ全体で厳しい精査を行うことで、各商品のコスト競争力を確保しています。

商品力を向上させ、競争力を維持すると同時に、規制に対応し、お客さまにその価値を提供するためにはコストが伴います。それがこの課題の重要性を物語っています。

「私たちは集中的に、品質、オーバーオール・オピニオン(好意度)、さらなる原価低減、そして売上高管理の徹底に取り組んでいます。」

西川は、それぞれのコスト項目の徹底した管理を行っています。当社のTdCを1%改善すると、700億円の効果に相当します。だからこそ、コストの抑制を通じて、競争力向上を図ることは、「日産パワー88」の中心的な取り組みなのです。

EXECUTIVE PROFILE

「『日産パワー88』の前半は、商品開発、技術、そして事業の拡大に向けた戦略的な投資を進めてきました。これからはその成果が現われてくるのです。」

日産自動車は、メキシコとブラジルの新工場の建設、ロシアとインドの事業拡大、そしてベトナムの生産活動を含め、多額の投資を行っています。「日産パワー88」の前半にピークに達した投資コストも、後半3年間は横ばい、または減少に転じる見込みです。今後、当社は投資のリターンを着実に刈り取り、新たな成長のチャンスを掴んでいきます。

コストと投資への徹底したアプローチは、日産自動車に留まらず、ルノー・日産アライアンス全体で取り組んでいきます。西川は、アライアンス統合の深化が、大幅な効率化とコスト競争力の向上を生み出すと考えています。

重複を無くすため、ルノー・日産アライアンスは、研究・開発、生産・物流、購買、そして人事の重点4機能を統合すると発表しました。

「機能統合を進めることで、ルノーと日産自動車の経営資源を、それぞれ一人のリーダーのもとに集約し、研究・開発の効率性と効果を飛躍的に向上させ、生産戦略とソーシングの効率性と柔軟性を改善します。さらに、より多くの車種で部品の共用化を図る取り組みである、コモン・モジュール・ファミリー(CMF)のメリットを実現します。」

西川によると、日産自動車はすでに、CMFの効果を享受しています。例えばCMFを採用した北米の新型「ローグ」と、数々の賞を獲得した欧州の新型「キャシュカイ」、日本・中国の新型「エクストレイル」は市場で好評を博しています。

「お蔭さまでお客さまに大変ご好評いただいております。競争力と投資効率の面でも、CMFの効果を実感しています。」

「新たなアライアンス体制のもと、CMFの採用をC/DセグメントからA/Bセグメントまで拡大していきます。これにより、大きなスケールメリットと、新商品のさらなる競争力の向上を実現します。」

個々の明確な市場戦術、商品デザイン、そして各ブランドの持つ文化を保持しながら、日産自動車とルノー間の統合を深化させることは、両社の幅広い競争力向上につながります。

この目標に向かって、西川は事業のあらゆるコストを対象に、PDCAサイクルを回しています。原価低減を目指し、「Plan(計画)」、「Do(実行)」、「Check(評価)」、「Action(改善)」を徹底させています。

「TdCの徹底管理は、すべての原価低減活動を、会社の収益に直結させ、利益率改善につなげるための鍵です。TdCはまさに、当社の競争力を左右する決め手の一つなのです。」

アンディ パーマー Chief Planning Officer (CPL)



「クルマづくりにあたっては、必ず、対象となる特定のお客さまを念頭におかなくてはなりません。ブランド・ポジション、技術の採用、販売活動の向上、将来に向けた計画を含め、あらゆる取り組みに、お客さまの視点を織り込む必要があります。」とパーマーは語ります。

パーマーの一貫したお客さま志向は、中期経営計画「日産パワー88」の2つの重点課題である、ブランドパワーとセールスパワーの向上にも反映されています。パーマーには、果たすべき使命があります。日産自動車のブランドの総合的な魅力度を向上させることで、実売価格の改善、インセンティブ(販売施策費)の低減、そして市場占有率の拡大を目指しています。

その戦略が功を奏し、昨年からの効果が出始めています。インセンティブを中心に、当社のマーケティング費用は激減した結果、重要市場である米国と欧州で、実売価格が改善されました。

これは、昨年導入した「レベニュー・コントロール・タワー」の成果です。「レベニュー(売上高)・コントロール・タワー」とは、販売・マーケティング費、車種構成、実売価格などの最適なバランスを、科学的な手法によって導き出す仕組みで、収益に対する改善の効果をすべて測定できます。

さらに、パーマーは、商品開発と、販売をつなぐことが自分の役目であり、生産工程の効率化を実現するモノづくり論を、販売・マーケティング戦略にも適用すべきだと考えています。

この取り組みは、ブランドとセールスの5つの領域で実施しています。まず、市場調査室の知見を活かし、お客さまのトレンドを把握し、さまざまなクルマの需要を見極めることで、適切な商品を、適

**アンディ パーマーは、
日産自動車におけるお客さま志向の第一人者です。
Chief Planning Officer (CPL)であるパーマーは、
グローバル・セールス&マーケティング、商品企画、経営企画を統括し、
世界中のお客さまに対する日産自動車の魅力度向上に努めています。**

切な地域・セグメントに投入しています。お客さまの求める技術や商品が揃っていない場合は、自社開発、またはアライアンスパートナーの力を借ります。ダイムラーの4気筒エンジンの採用や、三菱自動車との軽自動車の合併会社が、パートナーとの取り組みの具体例です。

二つ目は、ニッサン、ダットサン、そしてインフィニティブランドのマーケティングと広告宣伝活動の強化です。当社は「Innovation that excites(今までになかったワクワクを)」をテーマにグローバルな広告宣伝を実施し、顧客志向の取り組みが評価されています。ある独立機関の調査によると、「Innovation that excites」は、お客さまの共感を得ています。当社はインターブランド社によるグローバル・ブランド・ランキングで確実に順位をあげ、現在は65位にランキングされています。僅か4年前は、トップ100の圏外でした。

三つ目は、販売会社においてお客さまに、より貴重な経験をしていただくことを目指す取り組みです。ブランドに対する好意度を維持するためには、販売網の一貫性が欠かせません。当社は、国内でプロトタイプモデル店舗を構築し、新たな販売テクニックやデータ解析を試験的に実施し、販売網全体に展開する取り組みを進めています。各店舗が、当社のブランド価値と広告キャンペーンのメッセージを体現することが目標です。その結果、お客さまの定着率の向上、実売価格の上昇、そして台当たりインセンティブの低減を実現します。同時に、受賞対象となるような優れた新商品を着実にお届けすることも求められます。これが、4つ目の重点領域です。

EXECUTIVE PROFILE

「日産パワー88」開始以降、当社は「セントラ」、「ノート」、「デイズ」、そして「アルティマ」など、日産ブランドの魅力を支える、10車種を超える新型車を発売しました。新型「ローク」と「キャッシュカイ」をはじめとする次世代商品は、北米や西欧などの市場における会社のブランドパワー向上を目指し開発し、高く評価されています。新車攻勢は、長年にわたるルノー・日産アライアンスのメリットも享受しています。アライアンスを通じ、ルノーと日産両社は、商品開発と調達において、より大きな「規模の経済」を実現しています。例えば、次世代マイクラは、フランス北部に位置するルノーの工場生産され、ルノー・日産共通のコモン・モジュール・ファミリーの部品を採用します。お客さまのご期待に応えるクルマづくりに向けて、パーマーは、車両評価を専門とする、「チーフ・ビークル・アセスメント・スペシャリスト」のチームを発足させました。この専門家チームは、最も要求水準の高いお客さまの視点で、開発の段階から、新型車を評価し、求められる性能を満たすクルマづくりに貢献しています。

「チーフ・ビークル・アセスメント・スペシャリスト」は、最も厳しいお客さまを代弁しています。本活動はブランド魅力度向上に向けた次のステップです。」

商品企画戦略の一環として、当社は引き続き電気自動車と自動運転車をはじめとする先進技術の革新に取り組み、長期的なお客さまニーズの変化に対応していきます。ゼロ・エミッションと自動運転車の先駆者として、自動化、IT化の推進、環境負荷の低減、そしてクルマの持ち方の多様化を求める将来の市場ニーズに応えます。

パーマーは、お客さまのニーズを先取りした、日産自動車による革新の一例として、100%電気自動車「日産リーフ」を挙げています。「日産リーフ」は、現在最も売れているハイブリッド車の初代モデルよりも短い期間でグローバル販売台数を伸ばしています。いずれ電気自動車は、世界中で増え続ける、巨大都市を脅かす汚染問題の解決に欠かすことのできない存在になるとパーマーは予測しています。

5つ目の重点活動は、インフィニティブランドを、アジア生まれ、アジア育ちの、初めての真のプレミアムブランドに育て、世界中の市場に展開することです。インフィニティブランドは、幅広いお客さまに対応する、商品ラインアップで、欧州のラグジュアリプレミアムブランドに対抗するライバルとして頭角を現しています。

ニッサンブランド、インフィニティブランド、そしてダットサンブランドはそれぞれ異なるステージにあります。パーマーによると、中核となるニッサンブランドは2014年に転換点を迎え、ブランドパワーとセールスパワーをさらに強化し、台数と利益率の両方を向上させます。一方、インフィニティブランドとその商品戦略は、「10ヵ年計画」の途上にあり、「日産パワー88」の終了時に成果を見込んでいます。ダットサンブランドは、成長著しい市場の、前向きで将来有望な新たなお客さまを対象に、グローバルなプレゼンスの実現に向けて、歩みを始めたばかりです。

「一朝一夕で達成できる目標ではありませんが、進歩を遂げています。従業員とともに、日産自動車の力を最大限に引き出すと同時に、お客さまの利益を守ることが私の役目です。これは私個人だけでなく、日産自動車全体の志です。」

ジョセフ ピーター Chief Financial Officer (CFO)



「商品、品質、売上高の管理、そしてコストについてはやるべきことはわかっています。営業利益率の目標は手の届く範囲にあり、当社は前進しています。」と最高財務責任者(CFO)に就任して5年目になるピーターは語ります。

その勢いは2013年度の結果にも現れています。中国事業比例連結ベースで、2013年度の連結売上高は前年比18.7%増の11兆4,348億円に達しました。連結営業利益は前年比15.7%増の6,057億円、当期純利益は13.6%増の3,890億円となりました。

2013年度の自動車事業フリーキャッシュフローは2,081億円のプラスとなり、2013年度末の自動車事業実質有利子負債は1兆1,337億円のネットキャッシュポジションとなりました。ピーターはフリーキャッシュフローの創出と、力強いバランスシートの実現を、就任以来の最重要課題に挙げています。ピーターがCFOに就任して以来、当社の信用格付けは上昇し、会社の実質有利子負債はネットキャッシュポジションに転じました。

「日産パワー88の開始当初から、しっかりとしたフリーキャッシュフローの実現に集中してきました。日産パワー88の期間中、1兆5,000億円にのぼるフリーキャッシュフローを生み出すことが目標です。3年経った今、目標の半分以上を実現しています。」

**日産自動車が「日産パワー88」の後半戦に臨む中、
ジョセフ ピーターは引き続き、中期経営計画の中心である、
コストとフリーキャッシュフローという重要な財務指標に力を入れています。**

日産パワー88開始以降、会社が直面してきたさまざまな逆風を考えると、確かな実績と言えます。「『日産パワー88』は、東日本大震災とタイの洪水被害の影響が残る中で始まりました。当社は統制のとれたチームワークによって、他社より早く回復を果たしました。」とピーターは語ります。

昨今、当社は円高是正の恩恵を享受してきました。しかしながらピーターは、円ドルレートは歴史的な平均値に比べまだ円高であると言います。

ピーターは、有利な為替変動よりも、会社の実力を計る上でより適した指標があると言います。「他社に比べ優れている指標を見るときには、何が強みになっているのかを見極めなくてはなりません。」

「当社の場合、米国と中国を中心に、複数の重要市場で主な同業他社を上回る販売台数を達成しています。」

「財務的な観点から見ると、円高是正の恩恵は他社ほど大きくありませんでした。これは、当社が以前からコストと売上高のバランスをとってきたからです。重要市場に生産を移管してきており、長期的には為替変動に影響されない地産地消のほうが有利です。」

EXECUTIVE PROFILE

本戦略の一環として進めてきた工場への投資によって、成長著しい市場を中心に、需要に合わせて生産能力を調整することが可能になります。

「『日産パワー88』の後半に、これまでの投資の成果を刈り取ることができます。これにより、他社との利益率の差を埋めることができるでしょう。」とピーターは語ります。投資に対するリターンと、北米をはじめとする成熟市場におけるコスト管理の強化が、効果を高めます。

「2012年は米国で、新車投入と品質の面で問題が起きました。従って、米国市場を再び活性化することが最優先課題でした。これらの問題はすでに解決し、当社は一部の競合他社に比べ、2~3倍のペースで成長しています。現在の重点領域は、売上高のマネジメントとコストの効率化を通じて、市場における勢いを業績に反映させることです。」

本活動の一環として、当社は車両の総コストを特に重視しています。厳しい競争環境でも、一台当たりの利益を向上させる効率化を進めています。同時に、長年にわたるルノーとのアライアンスによるシナジー効果もさらに増やしていきます。先日発表した4機能の統合により、ルノー・日産アライアンスは2016年までに少なくとも年間43億ユーロ相当のシナジー効果を目指します。

以上の取り組みが、売上高営業利益率8%達成、維持のコミットメント実現の自信につながっています。8%の売上高営業利益率は、中国の合併会社を比例連結した場合の値です。当社はグローバル市場占有率8%もターゲットとして引き続き目指していきます。

「8%の市場占有率は、当社を導く北極星のようなものです。現在進めているブランドパワーとセールスパワーの取り組み、商品ラインアップの実力、電気自動車におけるリーダーシップ、新興市

場での拡大、新技術の採用を考慮すると、市場占有率8%を達成する実力はあります。」

ピーターは、当社の目標達成は2013年度に一部の新興市場で見られたような市場の変動や、国内の消費税増税をはじめとする政策変更の影響を受けることもあると言います。しかしながら、これらの問題によって日産自動車が戦略の方向性を変えることはありません。

「2014年度の初めの数ヶ月間の国内市場を見てみると、一部、販売低下の影響が見られたものの、全体需要は当初の想定ほどには減少していません。」

外部要因の穏やかな影響、売上高のマネジメントの強化、新型車の販売、そしてコスト管理の徹底が、2014年度通期予測の売上高10兆7,900億円の達成に寄与します。また、連結営業利益は5,350億円、営業利益率は5%を見込んでいます(中国合併会社持ち分法ベース)。

以上の通期見通しと、2014年度もさらなる自動車事業のフリーキャッシュフローを生み出し続けるという想定のもと、年間配当金は前年比10%増の1株当たり33円の増配を予定しています。「日産パワー88」の残りの期間中、配当性向の最低ラインを25%から30%に引き上げます。

日産自動車のバランスシートを担ってきたこの5年間で、ピーターは会社の流動性と財務管理を向上させてきました。

「株主に利益を還元しなくてはなりません。現在のバランスシートの健全性と、『日産パワー88』の間に生み出してきたキャッシュフローを考えると、今こそ、配当性向を上げるべきだと思います。」

トレバー マン

Chief Performance Officer (CPO)



「私は、日産という機械が、最も効率的に機能しているかどうかを確認する役割を担っています。各地域は、それぞれ、グローバル本社で決められた戦略を実行しなくてはなりません。」とマンは語ります。

マンは、毎月2カ所の地域を訪れ、業績を確認します。つまり、マンは四半期ごとに世界中を旅していることとなります。今週はブラジルのレゼンデ工場、翌週はトロントにあるカナダの営業部門と、マンの行く先には、解決すべき課題が待っています。問題が深刻な場合、マンはグローバル本社、あるいは他地域から専門家集団を引き連れ、組織が正しく機能できるように対応します。

エンジニアであると同時に、組織の士気を高めるオーガニゼーション・モチベーターでもあるマンは、自らが担っている重責が生み出す良い意味での緊張感を楽しんでいます。昨年、当社が、1つの管理単位が広範囲にわたる従来の3地域体制を改め、各市場によりきめ細やかに対応する6地域体制に移行した結果、その緊張感が高まりました。

「私は、各地域の業績を精査して課題を洗い出し、その課題を解決することによって、域内の販売・マーケティングを含む事業全体の業績が向上するよう支援をしています。グローバル機能部門のリーダーが、各事業の目標と戦略的な方向性を設定しますが、世界中の地域におけるそれぞれの機能と戦略の実行を担うのは、各地域のリーダーです。そして、地域のリーダーを統括しているのは私です。」

トレバー マンは、日産自動車でも業績向上に責任を負う中心的な存在です。25年近く、数々の重要な業務に携わってきた Chief Performance Officer (CPO)のマンは、その経験を活かし、当社が事業を展開する世界全6地域で、たゆまぬ効率化を推進しています。

本体制は、生産の効率性、販売・マーケティング、商品投入、販売会社やサプライヤーへの対応、価格設定から品質管理まで、一連の領域で、会社の目標達成を可能にすることが目的です。

旧体制では、1つの管理単位は幅広い範囲にわたり、他の主任務を負う役員が目が行き届きにくい環境でした。手を広げ過ぎた結果、商品投入の遅れを招き、品質問題が発生し、コスト管理も不十分でした。当初は処理可能だった問題が、深刻な問題に発展することがありました。

マンはこの状況を変えてみせると断言しています。2013年11月に発表された組織変更の一環として、マンは、新たに設定された世界6地域の統括を任されました。マンの指揮下にある、各地域の議長は、研究開発、工場の効率性、購買、物流、販売・マーケティング、ブランド向上まで、担当地域内の複数の機能を統括しています。緊張感は確かにあります。一部の機能部署のマネージャーは、価格設定、市場占有率等の面で、Chief Competitive Officerの西川やChief Planning Officerのパーマーの要求にも応えなくてはなりません。

「私は、地域と機能部門の間に緊張感をもたらします。ベスト・プラクティスを標準化すると同時に、規律をもたらす調整役が求められます。」とマンは語ります。

マンは現在、北米と中国に特に注目しています。

「北米と中国がくしゃみをすると、世界中が風邪をひきます。北米の販売台数は、当社の総販売台数の4分の1を占めています。北米で実力を100%発揮できるよう十分な注意を払わなくてはなりません。それは当社にとって北米の次に重要な中国についても同様です。」

EXECUTIVE PROFILE

マンによると、複数の機能から成る組織と、数々の市場を網羅するマネジメントは複雑であるものの、課題は明快です。

「一人ひとりが何をすべきかを理解しています。財務実績を見れば、現在の状況がわかります。2013年度の売上高営業利益率は5.3%でした。「日産パワー88」終了までに、売上高営業利益率8%の達成・維持を目指しています。」

「パフォーマンス(業績)」を肩書に持つマンは、日産自動車は、幅広い分野の業績向上を加速化する必要があると言います。このためには、クルマ一台当たりの総コストを削減し、販売・マーケティングの向上が求められます。つまり、クルマが店頭へ届くまでのあらゆる工程の効率化を進めなくてはなりません。購買、生産、物流、売上高の管理など、さまざまな分野で効率性を追求しています。

例えば、生産の面では、マンはレゼンデヤアグアスカリエンテスの新工場の効率性を実現しなくてはなりません。

「生産現場だけを見ていると事業を運営することはできません。市場に適切に対応し、ブランド力の高い、優れた商品を提案し、効率的な販売・マーケティングを行うことで、工場の稼働率は上がります。」とマンは言います。

異なる機能が、より効果的に同期することで、台数は拡大し、工場への投資に対するリターンを確保できるようになるということです。

マンが推進する取り組みは、モノづくりに留まりません。

「全社のすべてのエリアをカバーするのが私の役目です。事業と地域全体の良い意味での緊張感を生み出すことで、常に効率化を追求していきます。」

当社は、すでに、CPOが指揮するパフォーマンス・チームが各機能を精査する新体制の効果を享受しつつあります。例えば、ダットサンブランドの展開では、新興市場における同ブランドの実力を最大限に引き出しています。

マンは、この会社が進歩を遂げていると感じています。

「私たちは良い仕事をしていますが、問題は、常に、会社全体の動きと、その影響を正確に把握することです。常に選択肢を求め、リスクを洗い出し、対応しなくてはなりません。」

2014年5月に開催された社内会議で、当社の経営陣は、会社の抱えるリスクを評価し、目標の達成状況を確認しました。これまでの取り組みに自信を持った経営陣は、中期経営計画「日産パワー88」のコミットメント達成の決意を新たにしました。

「日産パワー88」のコミットメント達成に向けて、マンは今年も世界中をまわり、課題を洗い出し、状況を診断し、対応策を提案します。

「視察時には、すべての機能部門の業績の精査を行います。原価低減目標、品質目標、市場占有率の目標の達成状況を評価すると同時に、販売費が当初の想定内に収まっているかどうかを確認します。」

「各機能が実力を100%発揮しているのかどうかを判断し、地域と機能に課題を提起し、計画を達成させます。」

「『日産パワー88』の後半に入り、アセアン、中国、米国をはじめとする複数の重点地域に注力しなくてはなりません。」

「しかしながら、好機は遥かにリスクを上回ります。当社には達成すべき計画があり、それを実施し、組織を実行に導くことが私の役目です。ワクワクする仕事です。ひるむことなく、力強く歩みを進めていきます。」

中期経営計画「日産パワー 88」



当社は、2011年度から2016年度までを対象とした中期経営計画「日産パワー88」に基づき、事業を運営していきます。

「日産パワー88」の「パワー」とは、私どもが力を結集して取り組む重要な目標である、ブランドパワーとセールスパワーを指します。

当社のコミットメントは、お客様の購入検討から保有までの過程に重点を置いてブランドパワーの向上を図り、日産車をお買い求めいただくお客様一人ひとりに、質の高いカーライフをご提供することです。

「88」は、本計画を達成することで得られる測定可能なリターンを意味しています。グローバルな市場占有率を2010年度の5.8%から8%に伸ばすと同時に、売上高営業利益率を2010年度の6.1%から8%に改善し、その後維持していきます。

「日産パワー88」では、6つの戦略を実行し目標達成を目指します。

▶ website

「日産パワー88」の詳細を掲載しています

| 中期経営計画「日産パワー88」6つの戦略 | |
|----------------------|---|
| 1 | <p>ブランドパワーの強化</p> <p>ブランドパワーを強化するため、当社は開発・生産の強みを、販売・マーケティングとお客様にとっての価値創造の領域に広げていきます。お客様との触れあいのレベルを高め、世界一流のサービス水準を実現し、日産車のオーナー一人ひとりと長期的な関係を築いていきます。ブランドパワーの強化を通じて、売上の創出、お客様の一般的な好意度、そして購入意向度をはじめとする測定可能な領域におけるトップレベルとの格差を縮小していきます。</p> |
| 2 | <p>セールスパワーの向上</p> <p>各市場のお客様のニーズを取り込み、販売台数と市場占有率を飛躍的に増大させます。新興市場では、しっかりとした販売網を確立し、お客様のニーズにきめ細やかに対応する態勢を整えます。一方、販売網がすでに確立されている成熟市場では、お客様の定着率を図ると同時に、1店舗当たりの販売台数を増やして販売効率の向上を図るなど、戦略的に取り組んでいきます。</p> |
| 3 | <p>クオリティの向上</p> <p>当社は製品品質の向上に向けて着実に歩みを進めていくことを目指します。日産パワー88の期間中に、製品品質の面で、ニッサンブランドをグローバル自動車業界のトップ・グループに位置づけると共に、インフィニティブランドをラグジュアリー・ブランドのリーダーに育てていくことが目標です。</p> |
| 4 | <p>ゼロ・エミッションリーダーシップ</p> <p>当社は最大の電気自動車の販売台数を誇るメーカーとして、自動車業界の先頭に立っています。今後、電気自動車のラインアップには、小型商用車と、インフィニティブランドで100%電動のラグジュアリー・モデルを揃えていきます。アライアンス・パートナーのルノーとともに、2016年までに累計150万台の電気自動車を販売する計画です。また、当社は引き続き、バッテリー・充電器・商品ラインアップの開発、送電網、バッテリーのリサイクル、そして蓄電池としてのバッテリーの活用等、さまざまな分野に携わっていくことで、持続可能なモビリティづくりに貢献していきます。</p> |
| 5 | <p>事業の拡大</p> <p>当社は2016年度にはグローバル市場占有率8%を目指します。その内訳は、35%は成熟市場、65%は新興市場における伸長を想定しています。この成長を可能にするのは、平均で6週間ごとに新型車を1車種投入する商品投入計画、成長市場における継続的な取り組み、そしてインフィニティ事業と小型商用車事業の拡大です。</p> <p>中国、北米、ブラジル、ロシアそしてインドを中心とした生産能力向上への投資が、台数増を支えます。</p> |
| 6 | <p>コストリーダーシップ</p> <p>当社は主としてサプライヤーを交えたクロス・ファンクショナルなモノづくり活動により、年間5%の原価低減を果たしてきました。生産体制がますますグローバル化する中、これからもこのペースを維持し、世界中の生産拠点で本活動を徹底していきます。さらに、物流費と内製コストにも目を向け、生産と購入品、納車整備センターまでの物流費を含めたトータルコストを年間5%低減していきます。</p> |

以上のように、当社はブランドパワーの強化と、商品・技術、そして生産能力増強のための大規模な投資によって「日産パワー88」を完遂し、その対象期間だけでなく、長い将来にわたって発展・成長を目指します。

ゼロ・エミッション リーダーシップ



Zero Emission

当社のゼロ・エミッション事業に関する最新情報をご紹介します。

x100,000

「日産リーフ」、グローバル累計販売10万台を達成

2014年1月、世界初の量産型の100%電気自動車「日産リーフ」のグローバル累計販売台数が10万台に達しました。「日産リーフ」は、グローバルシェア45%で、世界で最も売れている電気自動車です。

2010年12月の発売以来、「日産リーフ」の販売台数は毎年増加してきました。2014年1月現在、4大陸35カ国で販売されており、ノルウェーでは、2013年10月に、ガソリン車も含めたすべてのクルマの中で、最も売れたモデルとなりました。また、日本市場では、2013年10月に累計3万台の販売を達成しています。



100%電気自動車「日産リーフ」

日産自動車は、自動車業界におけるゼロ・エミッションのリーダーとして、電気自動車の普及に取り組んでいます。

電力給電「Vehicle to Building」システムを開発、実証実験を開始

「Vehicle to Building」は、複数の「日産リーフ」を同時に接続し、オフィスビルやマンションなどの建物に電力を供給するシステムです。最大6台の「日産リーフ」により、3相200Vでビルの配電盤に電力を供給することで、より多くの電気を効率的に流すことができるシステムとなっています。本実証実験は、2013年7月より当社先進技術センター(厚木市)で開始されました。



超小型モビリティを活用したワンウェイ型大規模カーシェアリング「チョイモビヨコハマ」



「チョイモビヨコハマ」は、当社と横浜市が協働で進める「ヨコハマモビリティプロジェクトZERO」(YMPZ)の一環として、両者が中心となり、「低炭素交通の推進」、「都市生活・移動のクオリティアップ」、「観光の振興」を目的に、約1年間の期間限定で実施します。

国土交通省の「超小型モビリティ導入促進」事業の支援を受け実施される本取り組みは、開始時に30台、期間内には約100台規模となる「日産ニューモビリティコンセプト」を使用し、横浜市都心エリアに設置される約45カ所のカーステーションで自由に借出し返却できる、ワンウェイ型の新しいカーシェアリングです。

100%電気商用車「e-NV200」を発表

日産EV初の商用車となる「e-NV200」を、2014年10月より全国一斉に発売します。

「e-NV200」は、世界で累計10万台以上(2014年1月現在)を販売した「日産リーフ」に続き、日産がグローバルに販売する2車種目の量販EVです。内燃機関の商用車と比較して、ランニングコストを抑えるだけでなく、周辺騒音への配慮や環境への貢献という面で、企業のイメージアップに貢献します。また、EVならではのスムーズで力強い加速性能や静粛性によりドライバーの疲労を軽減し、より安全な業務運行を実現します。

航続距離は、油圧式制御ブレーキの採用により、多くの制動シーンで回生が可能になり、満充電時に185km~190km(JC08モード)を実現します。



自動車メーカー4社、電動車両(PHV,PHEV,EV)の充電インフラ普及に向けた支援内容を決定

トヨタ自動車株式会社、本田技研工業株式会社、三菱自動車工業株式会社と、電動車両(PHV・PHEV・EV)の充電器の設置活動を共同で推進すること、および、利便性の高い充電ネットワークサービスの構築を共同で実現することに合意し、新会社「日本充電サービス(合同会社:略称NCS)」を共同出資により設立しました。

今回の合意のもと、4社で共同プロジェクトを発足させて以下の具体的な活動を進めていきます。

1. 国内における充電器設置促進活動の推進
2. 上記充電器の設置費用と維持費用の一部を一時負担して充電器設置活動を推進
3. お客さまが快適なPHV・PHEV・EVライフを過ごすことができる充電インフラネットワークサービスの構築
4. 官庁や地方自治体との連携

ブータン王国と国家EV戦略において協力

国内の自動車を電気自動車化することを目指すブータン王国をサポートし、環境に配慮した将来のビジョンを達成するという共通の目標をブータン王国政府と共有し、合意しました。ブータン政府は、ゼロ・エミッション国家になるという目標の実現にあたり、EVを重要な戦略として位置づけています。まず第1段階として、日産は、政府公用車やタクシー、実証実験等に使用する車両の「日産リーフ」をブータン王国に提供することを検討します。また、ヒマラヤ山脈の麓に位置するブータン王国全域のインフラを整備する、という政府の計画を実現するために、急速充電器の提供も検討していきます。さらに、今回のパートナーシップには、技術上のさらなる協力に向けた実行可能な案件の検討も含まれています。



技術開発の取り組みと新規投入技術

自動運転技術

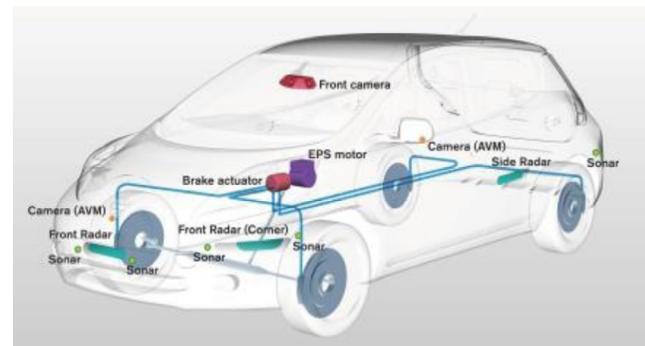
日産自動車の自動運転技術概要

日産自動車は2013年8月に、2020年までに複数の車種において、自動運転を実用化することを発表しました。

日産の自動運転技術は、車両の周囲360度の危険をモニタし、必要な場合には、ドライバーへ警告を発し、アクションを取るというセーフティ・シールドの考え方の延長線上にあります。

レーザースキャナーとカメラを搭載した自動運転技術の実験車両「Autonomous Drive」は周囲360度の状況を常に把握。また、蓄積された知識データの中から人工知能が状況に応じた適切な行動を選択します。信号機のない交差点への侵入や、駐車車両の追い越しなど複雑な運転環境においても正しく状況を認知・判断し、安全な走行を実現しています。

自動運転のような画期的なコンセプトは、クルマのデザインや構造すべてに影響をもたらします。例えば、人よりも素早く反応し、複雑な動きを行うことができる衝突防止システムは、シャシーやトラクションコントロールに新たな要求をもたらします。日産は、自動運転のためのソリューションを完成させるべく、80年にわたる研究開発の知見を活用しています。



自動運転のイメージ



さまざまな運転シーンを考慮した自動運転技術



自動運転技術搭載車両の実証実験

日産は将来の自動運転システムの実用化に向けて、公道での実証実験を開始しています。

2013年9月に「日産リーフ」ベースの自動運転技術の実証実験車両にて、日本で初めてナンバープレートを取得し、高速道路での実証実験を、神奈川県との協力の下、相模縦貫道路で開始しました。

本車両は、周辺の道路状況を検知し、ハンドル、ブレーキ等を自動的に制御する自動運転技術が搭載されており、高速道路の入口から出口まですべてを自動運転で走行することができます。

日産は、実証実験を通じ、将来の自動運転システムの実現に向けた基盤技術の安全かつ信頼性の高い開発を進めていきます。

また、自動運転技術がもたらす利便性・安全性をより早くお客さまにお届けし、メリットを享受して頂くために、自動運転につながる要素技術である「カメラ認知技術」や「操作自動化技術」をさまざまな形で量販車に採用し、普及拡大を進めていきます。

以下にその採用例をご紹介します。

■アラウンドビューモニター

「クルマのまわりが見える。駐車がスムーズ、死角が見えて安心」といったベネフィットをお客さまに提供することの技術は、すでに多くの車種に搭載されていますが、今後さらなる採用拡大を予定しています。

■エマージェンシーブレーキ

クルマと人を見つけて止まるこの技術は、多くのお客さまにご好評いただいています。今後軽自動車、セダン、商用車にも採用を拡大していきます。

■インテリジェントパーキングアシスト

日産で初めて採用した先進技術です。車庫入れや縦列駐車を自動操舵でサポートし、運転が苦手な方でも駐車をスムーズに行うことができます。

■スマート・ルームミラー

2014年3月のジュネーブモーターショーで発表した、液晶モニターとルームミラーとを任意に切り替えることを世界で初めて可能にしたこの技術は、さまざまな走行環境においてクリアな後方視界をドライバーに提供し、快適な運転操作を可能にします。通常のみラーよりクリアな後方視界を確保することができます。



2014年度新規投入技術

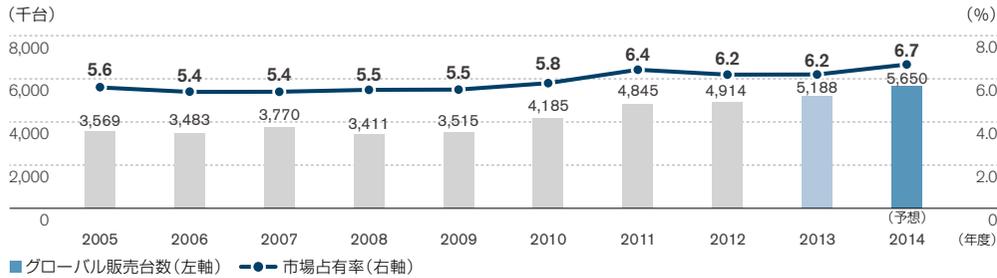
2014年度は、FFミッドサイズハイブリッドシステムやアドバンスドドライブアシストディスプレイなど5件の新技術を市場投入いたします。

PERFORMANCE

2013年度 販売実績

2013年度の当社のグローバル販売台数は518万8,000台となり、前年度から5.6%増加しました。グローバルの市場占有率は6.2%となりました。

グローバル販売台数/市場占有率



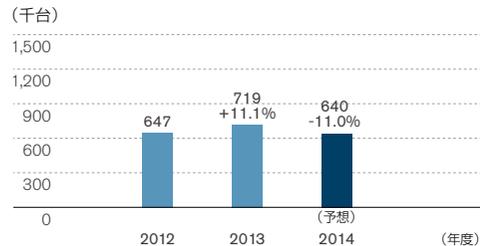
日本

日本国内の全体需要は前年比9.2%増の569万台となりました。当社は全需の伸びを上回る11.1%増の71万9,000台を販売し、市場占有率は12.6%となりました。デイズ・シリーズとコン・モジュール・ファミリー (CMF)採用モデルの第一弾 新型「エクストレイル」が大きく貢献しました。2013年度 (特に第4四半期)の販売増は、消費税増税前の駆け込み需要に支えられた面もあります。



エクストレイル

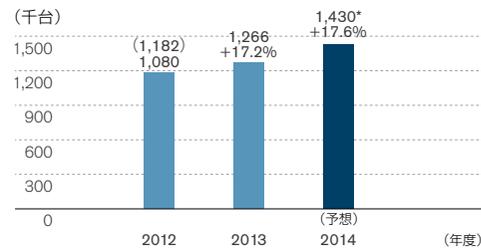
日本の販売台数



中国

中国の全体需要は前年比14%増の2,075万台となりましたが、当社の販売は前年比17.2%増の126万6,000台に達しました。上期は諸島問題の影響を受けたものの、「キャッシュカイ」、新型「シルフィ」がヴェヌーシア、インフィニティブランドの新型車とともに、販売の増加に貢献しています。

中国の販売台数



* 重・中型商用車事業売却後調整値 ()内は売却前値



キャッシュカイ

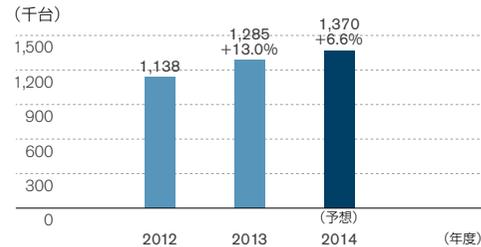
北米

米国の全体需要は前年比6.4%増の1,565万台となりましたが、当社の販売は13%増の128万5,000台に達しました。好調な新型「ローグ」と「アルティマ」が大きく貢献しています。

カナダでは当社の販売台数は前年比20.9%増の96,000台となり、前年比4.6%増の175万台となった全体需要の伸びを上回りました。新型「ローグ」が販売の勢いに寄与しています。

メキシコでは、引き続きトップブランドの地位を維持しており、市場占有率は24.9%、販売台数は26万5,000台を記録しました。メキシコの販売ランキング トップテンの内、5車種は日産車で、メキシコ日産はCSI (顧客満足度)で1位を獲得しています。

米国の販売台数



ローグ

PERFORMANCE

2014年度 販売見通し

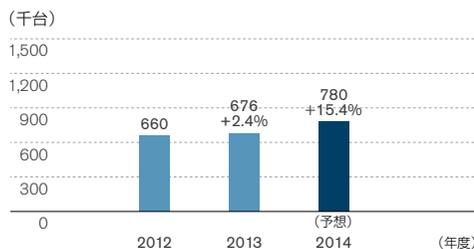
欧州

ロシアを含む欧州では、当社の販売台数は前年比2.4%増の67万6,000台となる一方、全体需要の増加は1.8%でした。当社の市場占有率は3.9%を維持しています。



キャッシュカイ

欧州の販売台数



その他市場

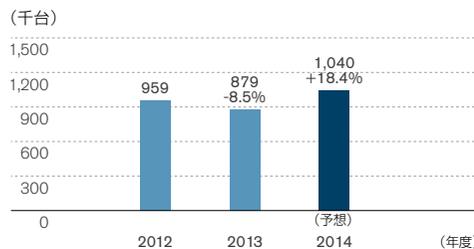
その他市場の当社の販売は前年比8.5%減の87万9,000台に留まりました。アジアとオセアニアでは前年比17.8%減の36万3,000台となり、中南米では前年比16.1%減の18万6,000台となりました。一方、中東の販売台数は前年比22.5%増の22万6,000台となり、台数減の一部を補いました。

新興市場では、成功の兆しが見えはじめ、インドでは、先日、新型ダットサン「GO」を発売し、新型「テラノ」も高く評価されています。



ダットサンGO

その他市場の販売台数



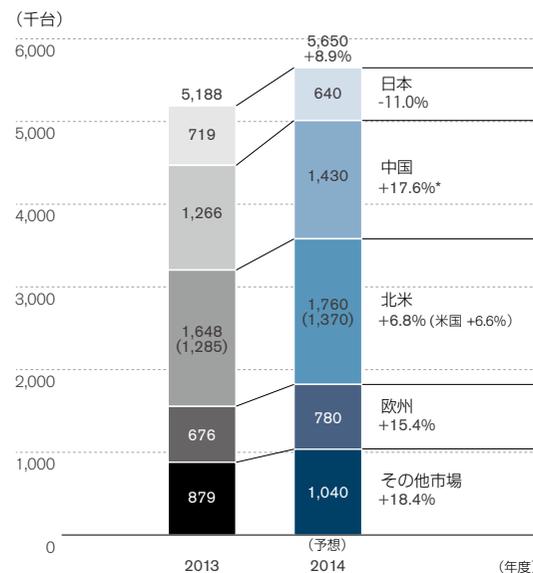
2014年度の全体需要は、前年比1.6%増の8,442万台を前提に、当社の小売販売台数は前年から飛躍的に伸ばし、565万台を見込んでいます。グローバル市場占有率は過去最高の6.7%を想定しています。

日本では、消費税増税による反動減が予想されますが、中国、北米、欧州での台数増は、これを大きく上回る予想です。また、2013年度に落ち込んだ他の市場での台数増も見込んでいます。

2014年度は、新型車10車種を投入していきます。米国には、4月のニューヨーク国際オートショーで発表した新型「ムラーノ」、インド、ロシア、インドネシア、南アフリカではダットサンモデル、そして日本と欧州では新しいゼロ・エミッション車である100%電気商用車「e-NV200」を発売します。さらに新型のグローバルピックアップトラック「NP300ナバラ」、そして、中国ではインフィニティ「Q50」と「QX50」両車種のロングホイールベース車を投入します。

(すべての2014年の見通しは2014年5月12日時点のものです。)

2014年度 地域別販売台数の見通し



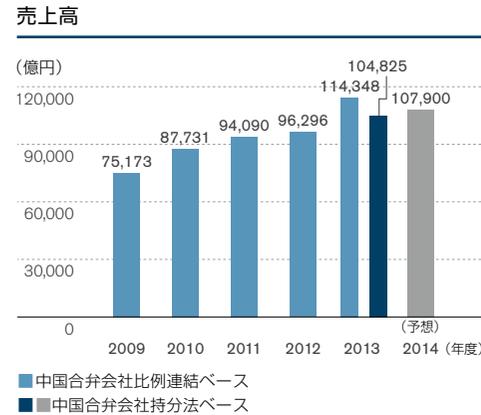
* 重・中型商用車事業売却後調整値

2013年度 財務レビュー

2013年度 財務実績

売上高(中国合弁会社比例連結ベース)

2013年度の連結売上高は、前年比18.7%増の11兆4,348億円となりました。

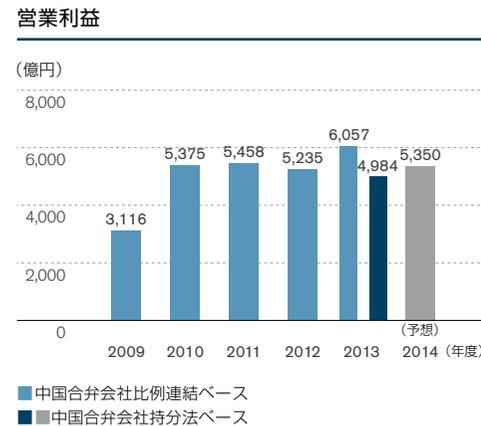


営業利益(中国合弁会社比例連結ベース)

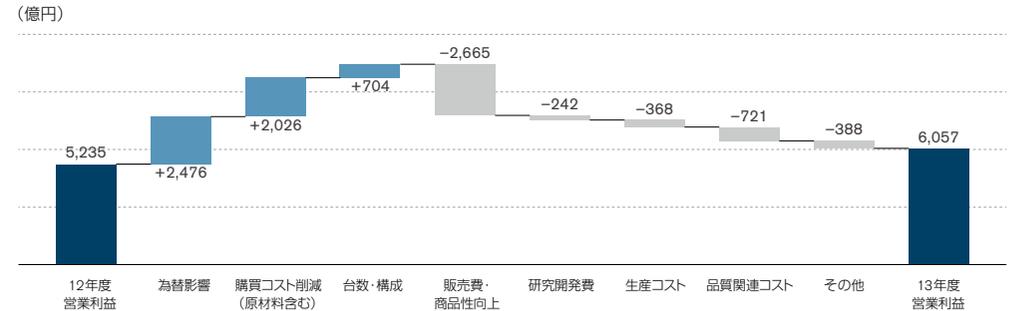
2013年度の連結営業利益は、前年比15.7%増の6,057億円となりました。

増減の要因は以下の通りです。

- 2,476億円の為替変動による増益は、主として、米ドルに対する円安によるものです。
- 原材料価格を含む購買コストの削減は2,026億円の増益要因となりました。
- 台数・車種構成は704億円の増益要因となりました。
- 商品性向上を含む販売費の増加は2,665億円の減益要因となりました。
- 研究開発費は242億円増加しました。
- 生産コストは368億円増加しました。
- サービス保証費とリコール費用は721億円増加しました。
- リース車両残価損失を含むその他項目は388億円の減益要因となりました。



営業利益増減要因分析(中国合弁会社比例連結ベース)



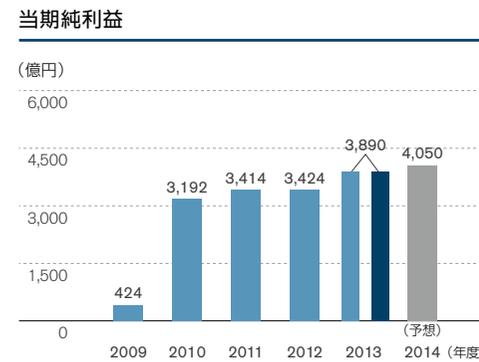
当期純利益(中国合弁会社比例連結ベース)

営業外損益は533億円の損失となり、前年度の58億円の収益に対し、591億円悪化しました。これは主に、為替差損益が324億円悪化したことや、持分法による投資利益が300億円減少したことなどによるものです。

特別損益は260億円の収益となり、前年度の126億円の損失に対し、386億円改善しました。これは主に、事業譲渡益が163億円増加したことや、退職給付信託設定益が122億円あったことなどによるものです。

法人税等は1,498億円となり、前年度に比べ35億円の増加となりました。

当期純利益は3,890億円となり、前年度の3,424億円から466億円の増加となりました。



ファイナンシャル・ポジション

貸借対照表項目(中国合併会社持分法ベース)

2013年度末の総資産は18.2%増の14兆7,034億円となりました。

流動資産は、2012年度末に比べて19.3%増加し、8兆6,093億円となりました。これは主として、販売金融債権が8,716億円増加したことによるものです。固定資産は、2012年度末に比べて16.6%増加し、6兆941億円となりました。これは主として機械装置及び運搬具(純額)が3,938億円、投資有価証券が2,127億円それぞれ増加したことによるものです。

流動負債は、2012年度末に比べて22.0%増加し、5兆1,872億円となりました。これは主として支払手形及び買掛金が3,433億円、短期借入金が1,868億円それぞれ増加したことによるものです。固定負債は、2012年度末に比べて16.7%増加し、4兆8,446億円となりました。これは主として長期借入金が3,302億円、社債が2,471億円それぞれ増加したことによるものです。

2013年度末の純資産合計は、2012年度末の4兆360億円に比べて15.7%増加し、4兆6,715億円となりました。これは主として当期純利益を3,890億円計上したことと、為替換算調整勘定(損)が3,109億円減少したことによるものです。

フリーキャッシュフロー・実質有利子負債(自動車事業)(中国合併会社比例連結ベース)

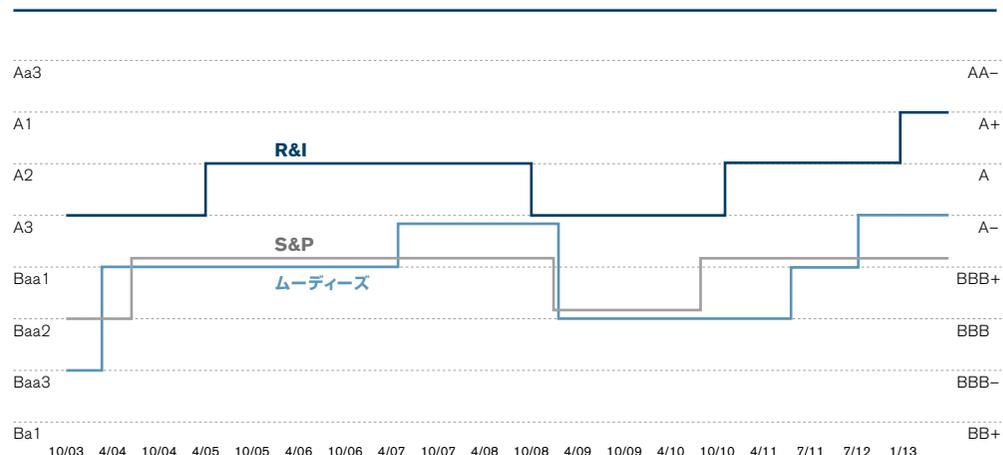
2013年度のフリーキャッシュフローは累計で2,081億円のプラスとなりました。2013年度末の自動車事業のネットキャッシュは前年度から改善し、11,337億円のキャッシュポジションとなりました。

また、私どもは引き続き徹底した在庫管理に取り組み、2013年度末時点で在庫台数は97万台となっています。厳格な在庫管理によりフリーキャッシュフローへの影響を最小限に抑えます。

長期信用格付け

格付投資情報センター(R&I)による日産の長期信用格付けは「A+」(方向性:安定的)です。スタンダード・アンド・プアーズ(S&P)は、「BBB+」(見通し:安定的)、ムーディーズは「A3」(見通し:安定的)となっています。

格付け



PERFORMANCE

販売金融部門(中国合弁会社持分法ベース)

販売台数の増加に応じて、2013年度の販売金融事業の総資産は前年度の6兆3,108億円に比べ21.7%増加し、7兆6,821億円となりました。また、営業利益は前年度の1,423億円に比べ、2013年度は1,647億円となりました。

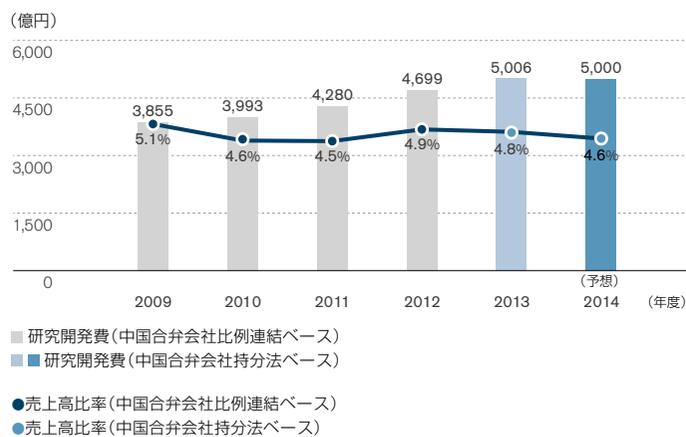
将来への投資(中国合弁会社持分法ベース)

2013年度、設備投資は5,363億円となり、売上高比5.1%となりました。当社は、将来の競争力維持のための投資を行ないました。

2013年度、新技術および新製品開発のための研究開発費は5,006億円となりました。アライアンスを通じてルノーの研究開発部門と協力関係を築き、広範囲に及び共同開発を行っていることは日産の大きな強みとなっています。

日産は、中期経営計画「日産パワー88」の期間中である2016年までに、90以上の新たな先進技術を商品に搭載する計画です。これは、平均で年間15件の新技術を投入していく計画になります。

研究開発費



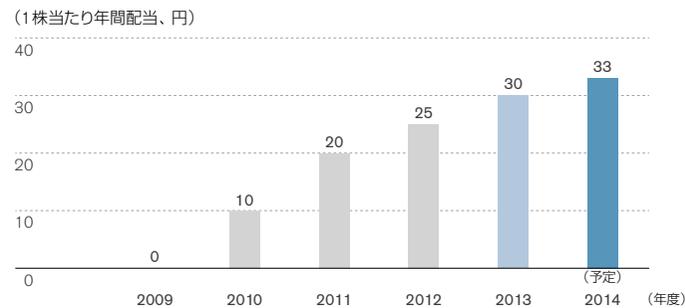
配当

日産の戦略的な取り組みは、グローバル企業として持続可能な価値創造を果たすという長期的なビジョンだけでなく、株主価値を最大化するという日産のコミットメントを反映したのもでもあります。

2013年度の配当金については、期末配当金を1株当たり15円とする予定です。年間配当金では、中間配当金15円と合わせ、1株当たり30円としました。

2014年度の配当金につきましては、現在の経営状況と今年のリスクおよび好機を鑑みた上で、年間で33円の配当を実施する予定です。

配当金額



2014年度 業績見通し(中国合併会社持分法ベース)

2014年度の当社のグローバル販売台数は前年比8.9%増の565万台を見込んでいます。

グローバルな全体需要は前年比1.6%増の8,442万台を前提に、当社のグローバル市場占有率は2013年度の6.2%から6.7%に伸ばす計画です。

以上の見通しに基づき、2014年度の業績予想は、為替前提を1米ドル100円、1ユーロ140円とし、以下の通りとしています。

2014年度連結決算予想

| | |
|-----------|------------|
| ■ 連結売上高 | 10兆7,900億円 |
| ■ 連結営業利益 | 5,350億円 |
| ■ 連結当期純利益 | 4,050億円 |

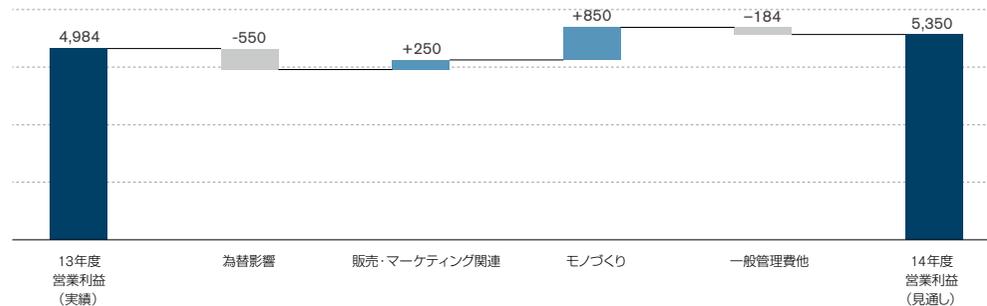
2014年度は565万台の販売台数を達成し、「日産パワー88」で掲げる2016年度までに、グローバル市場占有率8%獲得に向かって歩みを進めていきます。

この計画を推進するための研究開発費や設備投資は当社の長期的な成長を支えるものです。

2013年度から2014年度に向けての営業利益の増減分析は以下の通りです。

営業利益増減要因分析(見通し)(中国合併会社持分法ベース)

(億円)



営業利益の増減要因

- 為替変動により550億円の減益となる見込みです。
- 販売とマーケティング関連の改善により250億円、さらにモノづくり関連の改善により850億円の増益となる見込みです。
- 一般管理費やその他のコストの増加により184億円の減益となる見込みです。

2014年度の業績予想においては、IFRS第11号の適用により東風汽車有限公司の連結方法を2012年度までの比例連結から持分法による連結に変更しています。当該連結方法の変更により、売上高や営業利益、経常利益では影響があるものの、当期純利益には影響はありません。

(すべての2014年度見通しは2014年5月12日時点のものです。)

財務諸表

連結貸借対照表(中国合弁会社持分法ベース)

| | (単位:百万円) | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 前連結会計年度 2013年3月31日 | 当連結会計年度 2014年3月31日 |
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 604,357 | 822,863 |
| 受取手形及び売掛金 | 583,112 | 785,954 |
| 販売金融債権 | 4,161,925 | 5,033,558 |
| 有価証券 | 107,652 | 13,470 |
| 商品及び製品 | 663,889 | 769,676 |
| 仕掛品 | 97,952 | 94,386 |
| 原材料及び貯蔵品 | 283,418 | 287,789 |
| 繰延税金資産 | 244,133 | 210,395 |
| その他 | 511,744 | 650,143 |
| 貸倒引当金 | △43,664 | △58,956 |
| 流動資産合計 | 7,214,518 | 8,609,278 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物(純額) | 600,336 | 615,127 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 2,265,006 | 2,658,776 |
| 土地 | 644,656 | 642,932 |
| 建設仮勘定 | 250,858 | 337,635 |
| その他(純額) | 421,482 | 503,568 |
| 有形固定資産合計 | 4,182,338 | 4,758,038 |
| 無形固定資産 | 75,446 | 92,334 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 717,555 | 930,293 |
| 長期貸付金 | 13,052 | 13,529 |
| 繰延税金資産 | 83,705 | 117,437 |
| その他 | 158,420 | 185,047 |
| 貸倒引当金 | △2,697 | △2,553 |
| 投資その他の資産合計 | 970,035 | 1,243,753 |
| 固定資産合計 | 5,227,819 | 6,094,125 |
| 資産合計 | 12,442,337 | 14,703,403 |

| | (単位:百万円) | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 前連結会計年度 2013年3月31日 | 当連結会計年度 2014年3月31日 |
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 支払手形及び買掛金 | 1,168,584 | 1,511,910 |
| 短期借入金 | 519,796 | 706,576 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 779,856 | 910,546 |
| コマーシャル・ペーパー | 219,453 | 151,175 |
| 1年内償還予定の社債 | 181,336 | 226,590 |
| リース債務 | 32,673 | 32,838 |
| 未払費用 | 598,890 | 693,438 |
| 繰延税金負債 | 116 | 316 |
| 製品保証引当金 | 80,311 | 93,151 |
| その他 | 672,245 | 860,709 |
| 流動負債合計 | 4,253,260 | 5,187,249 |
| 固定負債 | | |
| 社債 | 671,693 | 918,783 |
| 長期借入金 | 2,352,170 | 2,682,381 |
| リース債務 | 22,795 | 23,580 |
| 繰延税金負債 | 555,249 | 605,140 |
| 製品保証引当金 | 89,021 | 105,884 |
| 退職給付引当金 | 164,672 | — |
| 退職給付に係る負債 | — | 216,583 |
| その他 | 297,447 | 292,275 |
| 固定負債合計 | 4,153,047 | 4,844,626 |
| 負債合計 | 8,406,307 | 10,031,875 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 605,814 | 605,814 |
| 資本剰余金 | 804,470 | 804,485 |
| 利益剰余金 | 3,252,876 | 3,526,646 |
| 自己株式 | △149,549 | △149,315 |
| 株主資本合計 | 4,513,611 | 4,787,630 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他の有価証券評価差額金 | 20,897 | 81,630 |
| 繰延ヘッジ損益 | △8,578 | △7,015 |
| 連結子会社の貨幣価値変動会計に基づく再評価積立金 | △13,945 | △13,945 |
| 為替換算調整勘定 | △780,137 | △469,202 |
| 退職給付に係る調整累計額 | — | △40,444 |
| その他の包括利益累計額合計 | △781,763 | △448,976 |
| 新株予約権 | 2,415 | 2,401 |
| 少数株主持分 | 301,767 | 30,473 |
| 純資産合計 | 4,036,030 | 4,671,528 |
| 負債純資産合計 | 12,442,337 | 14,703,403 |

連結損益計算書(中国合弁会社持分法ベース)

| | (単位:百万円) | |
|-------------------|--|--|
| | 前連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日 | 当連結会計年度 自 2013年4月1日 至 2014年3月31日 |
| 売上高 | 8,737,320 | 10,482,520 |
| 売上原価 | 7,289,987 | 8,636,063 |
| 売上総利益 | 1,447,333 | 1,846,457 |
| 販売費及び一般管理費 | | |
| 広告宣伝費 | 214,076 | 289,098 |
| サービス保証料 | 50,671 | 100,255 |
| 製品保証引当金繰入額 | 68,363 | 107,480 |
| 販売諸費 | 129,337 | 204,953 |
| 給料及び手当 | 311,139 | 354,908 |
| 退職給付費用 | 11,306 | 25,174 |
| 消耗品費 | 3,581 | 3,637 |
| 減価償却費 | 46,031 | 43,515 |
| 貸倒引当金繰入額 | 6,248 | 31,869 |
| のれん償却額 | 2,104 | 1,814 |
| その他 | 165,654 | 185,389 |
| 販売費及び一般管理費合計 | 1,008,510 | 1,348,092 |
| 営業利益 | 438,823 | 498,365 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 11,276 | 17,064 |
| 受取配当金 | 4,672 | 6,013 |
| 持分法による投資利益 | 80,186 | 78,815 |
| 為替差益 | 19,092 | — |
| 雑収入 | 8,796 | 9,254 |
| 営業外収益合計 | 124,022 | 111,146 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 26,312 | 28,677 |
| 退職給付会計基準変更時差異の処理額 | 9,947 | 9,075 |
| デリバティブ損失 | 6,359 | 18,166 |
| 為替差損 | — | 13,063 |
| 雑支出 | 15,806 | 13,341 |
| 営業外費用合計 | 58,424 | 82,322 |
| 経常利益 | 504,421 | 527,189 |

| | (単位:百万円) | |
|----------------|--|--|
| | 前連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日 | 当連結会計年度 自 2013年4月1日 至 2014年3月31日 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | 10,775 | 9,168 |
| 投資有価証券売却益 | 1,549 | 3,774 |
| 退職給付信託設定益 | — | 12,175 |
| その他 | 2,945 | 2,011 |
| 特別利益合計 | 15,269 | 27,128 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産売却損 | 1,020 | 1,694 |
| 固定資産廃棄損 | 8,247 | 11,456 |
| 減損損失 | 12,280 | 2,130 |
| 特別退職加算金 | 789 | 4,744 |
| その他 | 10,021 | 4,915 |
| 特別損失合計 | 32,357 | 24,939 |
| 税金等調整前当期純利益 | 487,333 | 529,378 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 86,065 | 131,990 |
| 法人税等調整額 | 38,229 | △16,939 |
| 法人税等合計 | 124,294 | 115,051 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 363,039 | 414,327 |
| 少数株主利益 | 21,922 | 25,293 |
| 当期純利益 | 341,117 | 389,034 |

連結キャッシュ・フロー計算書(中国合弁会社持分法ベース)

| | (単位:百万円) | |
|--------------------|--|--|
| | 前連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日 | 当連結会計年度 自 2013年4月1日 至 2014年3月31日 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 487,333 | 529,378 |
| 減価償却費(リース車両除く固定資産) | 329,459 | 364,926 |
| 減価償却費(長期前払費用) | 18,836 | 24,086 |
| 減価償却費(リース車両) | 219,155 | 288,276 |
| 減損損失 | 12,280 | 2,130 |
| 退職給付信託設定益 | — | △12,175 |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少) | △6,283 | 12,160 |
| リース車両残価損失純増減(△は益) | 12,378 | 11,633 |
| 受取利息及び受取配当金 | △15,948 | △23,077 |
| 支払利息 | 84,025 | 101,451 |
| 持分法による投資損益(△は益) | △80,186 | △78,815 |
| 固定資産売却損益(△は益) | △9,755 | △7,474 |
| 固定資産廃棄損 | 8,247 | 11,456 |
| 投資有価証券売却損益(△は益) | △1,520 | △3,774 |
| 売上債権の増減額(△は増加) | 104,140 | △173,228 |
| 販売金融債権の増減額(△は増加) | △550,158 | △587,060 |
| たな卸資産の増減額(△は増加) | △14,804 | △38,057 |
| 仕入債務の増減額(△は減少) | △93,228 | 334,367 |
| 退職給付会計基準変更時差異の処理額 | 9,947 | 9,075 |
| 退職給付費用 | 31,767 | 37,701 |
| 退職給付引当金の取崩による支払額 | △44,287 | — |
| 退職給付に係る負債の取崩による支払額 | — | △36,658 |
| その他 | △2,804 | 38,523 |
| 小計 | 498,594 | 804,844 |
| 利息及び配当金の受取額 | 15,814 | 20,654 |
| 持分法適用会社からの配当金の受取額 | 59,966 | 98,907 |
| 利息の支払額 | △86,847 | △99,861 |
| 法人税等の支払額 | △75,270 | △96,421 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 412,257 | 728,123 |

| | (単位:百万円) | |
|--------------------------------|--|--|
| | 前連結会計年度 自 2012年4月1日 至 2013年3月31日 | 当連結会計年度 自 2013年4月1日 至 2014年3月31日 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 短期投資の純増減額(△は増加) | △25 | △3,360 |
| 固定資産の取得による支出 | △455,703 | △551,808 |
| 固定資産の売却による収入 | 59,714 | 79,578 |
| リース車両の取得による支出 | △709,995 | △1,004,141 |
| リース車両の売却による収入 | 323,615 | 465,501 |
| 長期貸付けによる支出 | △8,439 | △1,292 |
| 長期貸付金の回収による収入 | 239 | 254 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △33,628 | △37,617 |
| 投資有価証券の売却による収入 | 2,200 | 2,223 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入(△は支出) | 15,106 | △1,321 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入(△は支出) | — | 972 |
| 拘束性預金の純増減額(△は増加) | △22,727 | △8,628 |
| その他 | △8,404 | △20,777 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △838,047 | △1,080,416 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 短期借入金の純増減額(△は減少) | 354,254 | △19,920 |
| 長期借入れによる収入 | 1,122,914 | 1,373,644 |
| 社債の発行による収入 | 236,311 | 444,666 |
| 長期借入金の返済による支出 | △952,033 | △1,058,838 |
| 社債の償還による支出 | △182,877 | △181,628 |
| 少数株主からの払込みによる収入 | 9,514 | 9,599 |
| 自己株式の取得による支出 | △7 | △11 |
| 自己株式の売却による収入 | — | 127 |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出 | △52,941 | △44,312 |
| 配当金の支払額 | △94,306 | △115,265 |
| 少数株主への配当金の支払額 | △7,012 | △11,137 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 433,817 | 396,925 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 50,550 | 74,850 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 58,577 | 119,482 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 652,944 | 711,901 |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額 | 548 | 1,333 |
| 連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額 | △168 | — |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 711,901 | 832,716 |

役員

取締役および監査役

代表取締役

カルロス ゴーン
取締役会長兼社長

西川 廣人
志賀 俊之
グレッグ ケリー

取締役

坂本 秀行
松元 史明
山下 光彦
ジャン バプティステ ドゥザン
ベルナルド レイ

監査役

今津 英敏
中村 利之
永井 素夫
安藤 重寿

(2014年6月24日現在)

エグゼクティブ・コミッティ・メンバー



カルロス ゴーン



西川 廣人



アンディ パーマー



ジョセフ ビーター



トレバー マン



片桐 隆夫



ホセ ムニョス



中村 公泰



坂本 秀行



松元 史明

執行役員

最高経営責任者 Chief Executive Officer

取締役会長
取締役社長
代表取締役
カルロス ゴーン*

Chief Competitive Officer

西川 廣人*

Chief Planning Officer

アンディ パーマー*

グローバル商品企画
グローバルプログラム マネジメント
グローバル市場情報
グローバルIS
グローバルInfinitiビジネスユニット
グローバルマーケティングコミュニケーション
グローバル企画室 (含むOEMビジネス)
ピークル インフォメーションテクノロジー
グローバルセールス

最高財務責任者 Chief Financial Officer

ジョセフ ビーター*

財務
経理
IR
M&A支援
グローバル販売金融ビジネスユニット
関係会社管理、マリーン事業管理室

Chief Performance Officer

トレバー マン*

6地域マネジメントコミッティ統括
グローバルアフターセールス
グローバルダットサンビジネスユニット

副社長

片桐 隆夫*
地域: 日本、アジア、オセアニア
日本営業&マーケティング

副社長

ホセ ムニョス*
地域: 北米

副社長

中村 公泰*
TCSX (トータルカスタマー サティスファクション本部)

副社長

坂本 秀行*
製品開発

副社長

松元 史明*
生産事業

副社長

山口 豪
アライアンス 技術開発

副社長

木村 昌平
アライアンス生産&SCM (サプライチェーンマネジメント)

副会長

志賀 俊之
渉外
知的資産管理
コーポレート ガバナンス

専務執行役員

中村 史郎
川口 均
山内 康裕
グレッグ ケリー
櫻井 亮
浅見 孝雄
関 潤

ホセ ルイス バルス
秦 孝之
ポール ウィルコックス

常務執行役員

星野 朝子
行徳 セルソ
田川 丈二
平井 敏文
廣瀬 淳
豊増 俊一
ヴァンサン コベ
高橋 雄介
軽部 博
太田 憲男
ラケッシ コッチャ
長谷川 亨
加藤 顕央
立石 昇
ルー ドゥ・ブリース
トニー レイドン
中畔 邦雄
安徳 光郎
アルン バジャージュ
藤本 直也
平井 俊弘
ハリ ナダ
長岡 宏
大伴 彰裕
アトゥール バスリチャ
浦西 信哉
フィリップ ゲラン ブトー

フェロー

久村 春芳

(2014年8月1日現在)

*エグゼクティブ・コミッティ・メンバー

コーポレートガバナンス・内部統制

本項目につきましては、当社「サステナビリティレポート」に全編を記載しています。



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスを充実させることは、日産の経営の最重要課題のひとつです。そのために最も重要なのは、経営陣の責任を明確にすることであり、日産はすべてのステークホルダーに対し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速やかに高い透明性を持って開示しています。

(下記内容につきまして、「サステナビリティレポート」に記載しています。)

- 企業統治の体制
- 内部統制システムの基本理念
- 独立した組織による内部監査

コンプライアンス

CSRを推進するうえで、すべての従業員が高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践することが重要です。日産は世界の各拠点に、コンプライアンス施策を推進する担当部署と推進責任者を配置し、コンプライアンス意識の醸成に努めています。

(下記内容につきまして、「サステナビリティレポート」に記載しています。)

- 従業員におけるコンプライアンスの徹底
- 安全保障に関する輸出管理
- コンプライアンスの徹底
- 人権尊重と差別・いやがらせの禁止
- 健全性を高める内部通報制度

リスクマネジメント

日産ではリスクを「日産グループの事業目標達成を阻害する要因」と定義しています。リスクをいち早く察知・評価し、必要な対策を検討・実行することにより、発生確率を低減し、万が一発生した場合でも、その損害を最小にとどめる努力を続けています。

(下記内容につきまして、「サステナビリティレポート」に記載しています。)

- 全社的リスクマネジメントの基本方針と管理体制
- 個人情報保護と情報セキュリティへの取り組み
- 金融市場にかかわるリスク
- 事業戦略や競争力維持にかかわるリスク
- 事業の継続にかかわるリスク

▶ website

コーポレートガバナンス・内部統制の詳細はサステナビリティレポート 2014 P97をご覧ください。

▶ website

リスクに関する管理状況の詳細はサステナビリティレポート 2014 P109をご覧ください。