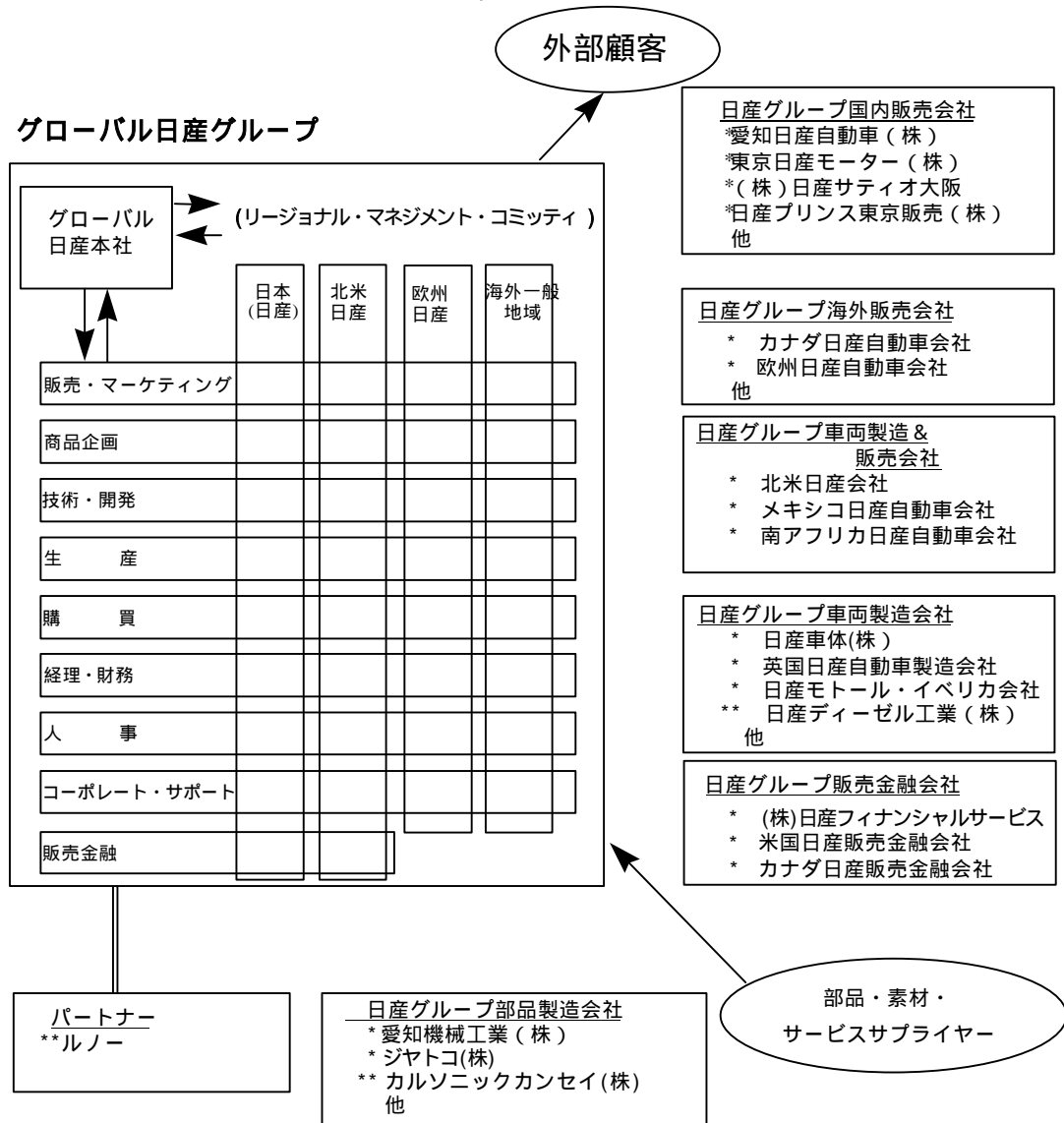


# 1. 企業集団の状況

日産グループは日産自動車(株)とその子会社、関連会社及びその他の関係会社等で構成され、自動車、フォークリフト、マリーン及びそれぞれの部品の製造・販売を主な事業内容とし、さらに上記事業に関連する物流、金融をはじめとした各種サービス活動を展開している。

当社は世界的な本社機能として「グローバル日産本社」を設置し、4つの地域のマネジメント・コミッティによる地域事業と研究・開発、購買、生産といった機能軸による地域を越えた活動を有機的に統合した組織(グローバル日産グループ)により運営している。当グループの構成図は以下の通りである。



- \* 連結子会社
- \*\* 持分法適用会社

- ・上記の他に\*日産トレーディング(株)、\*日産不動産(株)他の関係会社がある。
- ・また上記のうち、国内証券市場に上場している連結子会社は以下の通りである。  
 日産車体(株)...東京、 愛知機械工業(株)...東京・名古屋

## 2.コーポレートガバナンスに関する基本的考え方及びその施策の状況

当社は、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つであると考えておりません。

コーポレートガバナンスにおける最も重要なポイントは、経営陣の責任の明確化であると考えております。その意味で、当社は、株主、取引先、地域社会、従業員等の社内外のステークホルダーに向けて、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おり、これによって経営陣の責任を明確にし、ひいてはコーポレートガバナンスの充実に資するものと考えております。

また当社は、コーポレートガバナンスの充実に向けて様々な制度的改革も図っております。具体的には、当社の取締役は2003年6月の株主総会以降は9人から7人になる予定であり、できるだけ少数の取締役にして経営の効率を高めるよう務めております。

4名の監査役のうち、3名を社外監査役とし、監査機能の強化に務めております。また、当社の中に国内内部監査室を設置し、当社の業務執行に関する内部監査を定期的に行っているのみならず、Chief Internal Audit Officer がグローバルに監査を実施しており、監査役、会計監査人、内部監査室の三様監査が行われております。

さらに当社は、「日産グローバル行動規範」を設定するとともにグローバル・コンプライアンス委員会を設置し、全世界の日産グループ全体における法令・倫理遵守の機能を高めるとともに、違法行為や非倫理的行為を未然に防ぐことに努めております。

### 3. 日産180進捗状況

日産は引き続き勢いを増しています。そしてその進歩を支えているのは、従業員の高いモチベーションによって進行中の、日産180<sup>ワンエイティ</sup>です。

日産180は平成16年度末までにグローバル販売台数を100万台増加し、営業利益率8%を達成し、自動車事業実質有利子負債をゼロにすることを目指しています。

- グローバル販売台数は、2001年度に対して6.7%増、174,000台の増加となる2,771,000台となりました。
- 営業利益は、7,372億円、売上高営業利益率10.8%を達成しました。
- ルノーとアライアンス締結前の1999年初頭、日産は2兆1,000億円という莫大な自動車事業実質有利子負債を抱えていましたが、現在、自動車事業実質有利子負債は解消されました。

### 4. 2002年度経営実績

2002年度、極めて厳しい環境にも拘わらず当社のグローバル販売台数は、2,771,000台となりました。

2002年度は日産史上最大の新車攻勢の年となりました。当社はグローバルで12の新型車を発表し、地域別に合計で21の商品イベントを実施しました。欧州以外の全ての地域が販売と市場占有率を伸ばしました。

国内販売台数は102,000台増加しました。国内の全体需要が0.8%の微増という厳しい環境下、当社の国内販売台数は軽自動車込みで前年比14.3%増の816,000台となりました。軽自動車を除いても7.7%増の768,000台です。牽引力となったのは、新型車6車種、モコ、エルグランド、フェアレディZ、キューブ、スカイライン・クーペ、そしてティアナです。これら全ての車種が販売目標を達成、または過達しました。

当社のエントリーレベルのセグメントに対する戦略は功を奏しました。マーチは売上に大きく寄与し、過去最高の158,000台を記録しました。これはこの12年間に、当社が国内に投入したクルマの中で最高の年間販売台数です。また、マーチは2002年3月の発売以来、毎月例外なく、月間車名別販売ランキング上位10位にランクインしています。更に、キューブの販売も好調です。

2002 年度の日産の国内の市場占有率は 19.0%となり、前年比 1.1 ポイント上昇しました。当社が国内シェアを 1%以上伸ばしたのは実に 31 年振りのことです。更に、販売の質も向上しています。当社の売上は施策費を増やすなどの人為的な操作の結果ではなく、主に商品力によるものです。

次に米国の状況です。2002 年度の米国における販売台数は、前年比 1%増の 726,000 台に達しました。その間、全体需要は 1.9%減少しています。米国ではニッサンとインフィニティという 2 系列で販売を行っております。

インフィニティ・チャンネルは 1989 年の設立以来、最高の売上を記録しました。販売台数は、過去最高の 95,000 台を実現し、前年比で 35%増加しました。インフィニティは米国で最も急成長を遂げている高級車ブランドとなったのです。牽引役を果たしたのは FX45、M45、そして特に雑誌モーター・トレンドのカー・オブ・ザ・イヤーを受賞、注目を浴びた新型 G35 セダンとクーペです。インフィニティ・チャンネルは、米国市場のラグジュアリー・セグメントの中でインセンティブが最低レベルでありました。

ニッサン・チャンネルの販売台数は前年比マイナス 2.7%の 631,000 台に留まりました。アルティマと 350Z の販売は引き続き好調です。アルティマの売上は前年比 30%増の 204,000 台に達しました。Z は今や米国でベストセラーのスポーツカーとなり、発売後 8 ヶ月間の販売台数は 23,000 台となりました。ムラーノとマキシマは、2002 年度の最後の四半期に発売したため、今本格的な新車効果を発揮し始めたばかりです。売上が振るわなかったのはセントラ、フロンティア、そしてエクステラが該当するエントリーレベルのセダンとトラック市場です。エントリーレベルのセダンとトラック市場では過去にないレベルの激しいインセンティブ競争が続いていますが、当社はその競争には加わっておりません。その結果、日産の販売台数は予測を下回りました。しかしながら、以前と同様、私どもの戦略は、販売台数の追及より、収益性の最適化なのです。

欧州では引き続き販売が課題となっています。2002 年度、欧州の全体需要はマイナス 2%でした。当社の販売台数は前年比 3.8%減の 474,000 台となりましたが、欧州の会計年度は暦年ベースのため、新型マイクラの売上は反映されておりません。1 月に投入した新型マイクラの販売は好調で、欧州事業は元気を取り戻しつつあります。マイクラの奏功で、伸び悩むアルメーラとプリメーラの販売をカバーしています。2003 年の 1 月～3 月にかけて、欧州におけるマイクラの販売台数は前年同期比 42%増でした。拡大する需要に対応するべく、

当社はサンダーランド工場のマイクラの生産能力を 25%増強し、20 万台まで拡大することを決定しました。

次は一般海外市場です。メキシコとカナダを含めた一般海外市場の販売台数は前年比 12.3%増の 755,000 台に達しました。メキシコ、中国、カナダ、そしてオーストラリアで大幅な伸長を遂げています。

連結売上高は前年比 10.2%増の 6 兆 8286 億円に達しました。これは主に、販売台数の増加と、車種構成の改善、連結対象範囲の拡大によるものです。連結対象範囲の変更の主なものには三菱系のオートマチックトランスミッション / CVT のメーカーであったダイヤモンドマチック社がジヤトコの 100%子会社になったことによるものです。昨年と同じ連結範囲対象で比較すると 9.5%増となります。また為替は 870 億円の減収要因となりました。

当社の連結営業利益は 2001 年度の 4,892 億円から 50.7%増加し、過去最高の 7,372 億円を達成しました。売上高営業利益率は 10.8%に達し、グローバル自動車業界トップレベルの収益性を実現したのです。これは日産史上では群を抜いて最高の営業利益率でもあります。

2001 年度の連結営業利益 4,892 億円と 2002 年度の 7,372 億円の差は、以下の増減要因によるものです。

- 2002 年度通期の連結営業利益に対し、為替は 350 億円の減益要因となりました。
- 連結対象範囲の変更による、営業利益への影響はありませんでした。
- 台数増減及び車種構成は、1,460 億円の増益要因となりました。
- 販売費は 2001 年度に比べ、280 億円増加しました。
- 販売金融会社は 220 億円の増益要因となりました。
- 営業利益増加に最も寄与したのは、引き続き購買コストの改善です。2002 年度、購買コスト削減は、2,270 億円の増益をもたらしました。当社の収益性の改善は、当社のみならず、当社のパートナーにもメリットをもたらしています。
- 商品性向上と、規制対応に関わるコストは 670 億円の減益要因となりました。
- 研究開発費は増加し、380 億円の減益要因となりましたが、これは商品開発の強化と新たな技術の開発を目的とするものです。
- 生産と物流の効率化によって、170 億円の増益を生み出しました。
- 一般管理費他は 40 億円の増益要因となりました。

営業外損益は、2001年度の745億円の損失から当年度は271億円の損失となりました。財務コストは、自動車事業実質有利子負債の減少により2001年度の204億円から当年度は165億円に減少しました。これらの結果、2002年度の連結経常利益は、2001年度の4,147億円に対して、71.2%増加し7,101億円となりました。

特別損益項目においては、2001年度の505億円の損失から当年度は155億円の損失に改善しました。これは、厚生年金基金の代行部分の返上に伴う損失309億円が発生した一方で投資有価証券売却益が311億円、固定資産売却益が306億円増加したことなどによるものです。結果として、税金等調整前当期純利益は、2001年度から90.7%増加し、6,946億円となりました。

法人税等調整額を含めた税金費用は1,987億円となり、税金等調整前当期純利益の29%相当となりました。これは、単独決算で処理した在アムステルダムの欧州日産会社清算による損失に伴って連結上の税金費用が減少したことから、法定税率よりも低い実効税率となったものです。少数株主利益は2002年度7億円の損となりました。

その結果、当期純利益は2001年度の3,723億円に対して、2002年度は33.0%増、連結売上高比率で7.3%の4,952億円となり、過去最高を記録しました。

販売金融事業では、売上高が2001年度に対して8.0%増加し3,959億円となりました。これは、主に北米でのペネトレーションの上昇によるものです。営業利益は、売上増及び低金利の影響により、対前年で57.1%増の599億円となりました。当期純利益は、対前年で63.4%増の366億円となりました。

貸借対照表に関しては、自動車事業実質有利子負債が、2001年度末の4,317億円に対して、同一会計基準ベースで86億円のキャッシュポジションとなりました。営業活動によるキャッシュフローの改善により、負債は完全に解消されました。

## **5. 2003年度業績予想**

環境は常に変化しており、当社のビジネスはリスクと好機にさらされています。

リスク要因としては、日本経済の低迷、米国・欧州における全体需要の低迷や予想以上のインセンティブの増加があり、一方、プラス要因として最大の潜在力を秘めているのは、日産 180 のスピーディーな実行であります。

これらの認識に基づき、通期の連結売上高は前年同期比 9.1%増の 7 兆 4,500 億円、連結営業利益は同 11.2%増の 8,200 億円、連結経常利益は同 10.0%増の 7,810 億円を見込んでいます。連結当期純利益は、通常レベルに戻る税額を踏まえた上で、4,950 億円の見込みです。

また、2003 年度の事業活動から産み出されるキャッシュフローは、東風汽車有限公司への折半出資に伴う 1,200 億円の投資を織り込んだ上で、1,000 億円に達する見通しです。