

**2000年度決算
及び
日産リバイバルプラン初年度振り返り**

カルロス ゴーン

日産自動車株式会社
社長

NRP コミットメント

- ✓ ~~• FY00 当期利益の黒字化~~
- FY02 実質連結有利子負債を7000億円以下に削減
- FY02 営業利益 \geq 売上高の4.5%

プレゼンテーション概要

- はじめに
- 2000年度
- 2001年度
- 将来展望
- 終わりに

2000年度

- NRPは売り上げの増加を前提としていない
- グローバル販売台数 年度4.0%増

| | |
|----------------|------------------|
| 1999年度: | 2,530,000 |
|----------------|------------------|

| | |
|----------------|------------------|
| 2000年度: | 2,632,000 |
|----------------|------------------|

2000年度

日産 小売台数 (00年度 -v- 99年度)

日本: 3.6%ダウン

- 全体需要 3.5%アップ
- 年度後半は新車投入により復活の兆し

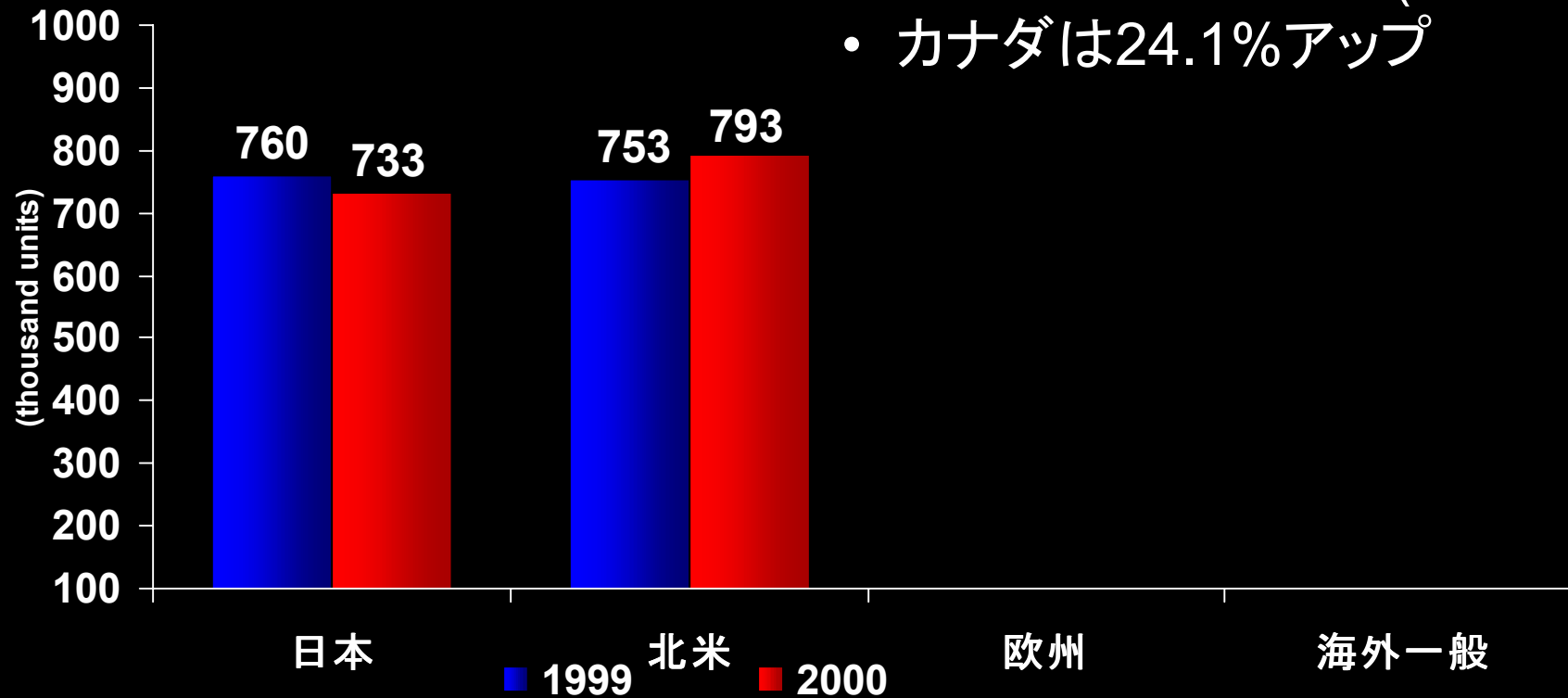


2000年度

日産 小売台数 (00年度 -v- 99年度)

北米 5.3%アップ
(米国& カナダ)

- 米国 は4.3%アップ (全需 1.5%ダウン)
- カナダは24.1%アップ

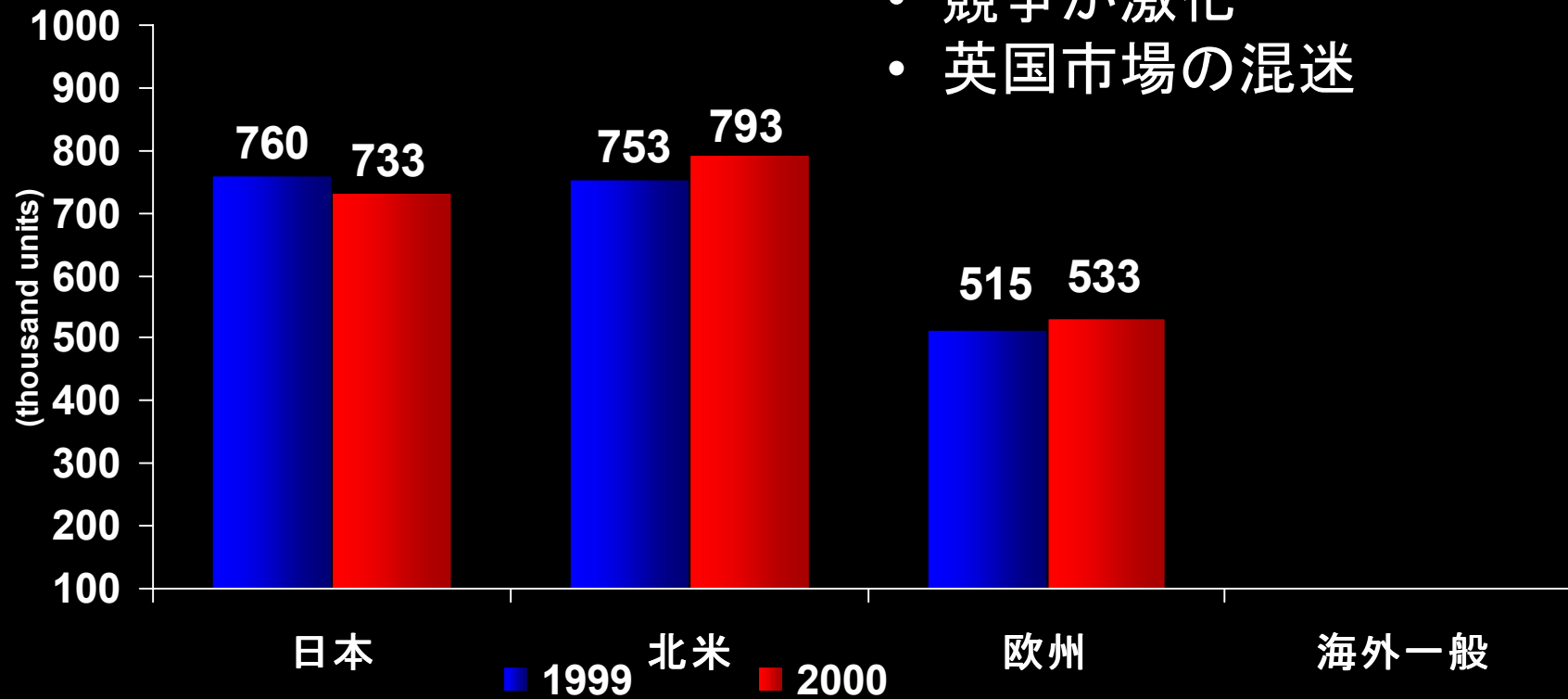


2000年度

日産 小売り台数 (00年度 -v- 99年度)

欧州: 3.5% アップ

- 全需 1.2%ダウン
- 競争が激化
- 英国市場の混迷

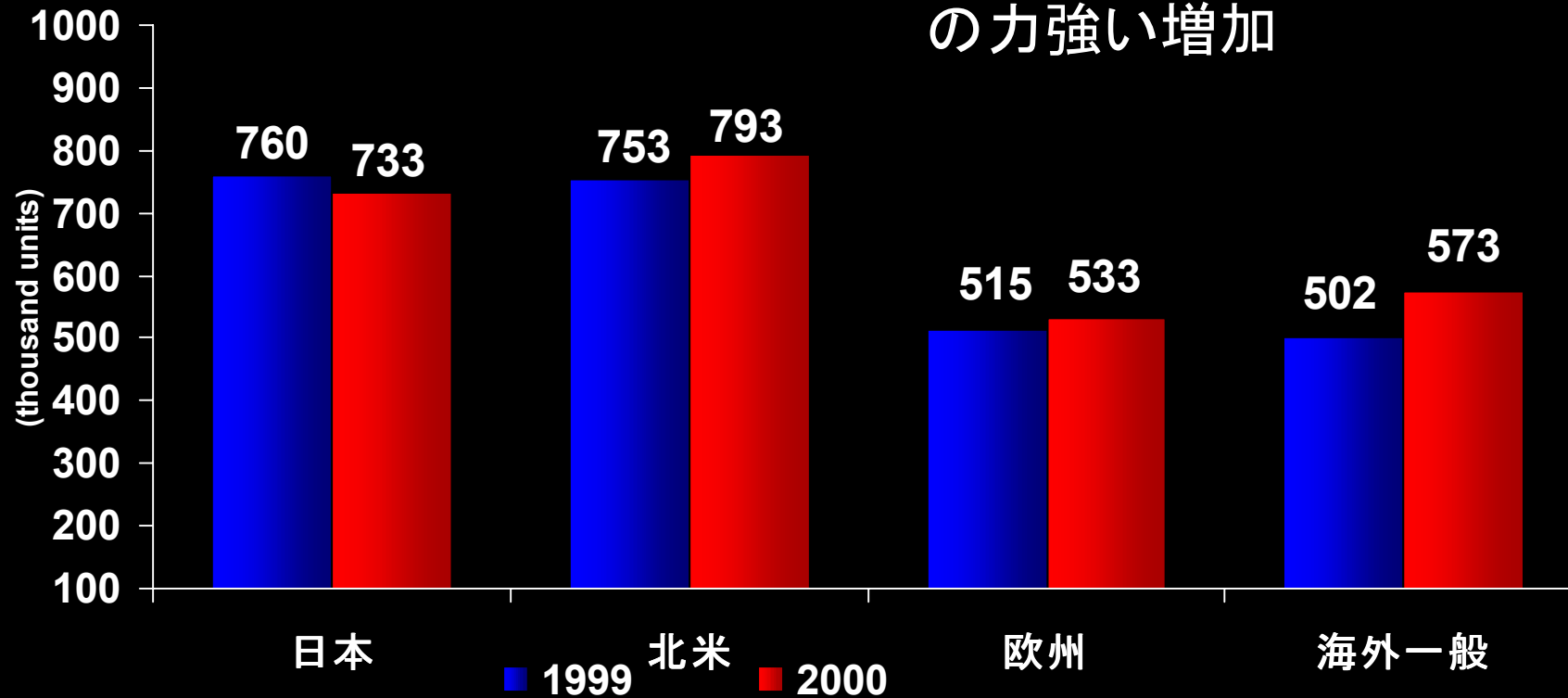


2000年度

日産 小売り台数 (00年度 -v- 99年度)

海外一般地域: 14.1% アップ

- メキシコ 28.3%アップ (シェア20.3%)
- タイ、シンガポール等の重要な市場での力強い増加



2000 年度 事業の発展

- **ブランド・マネジメントを積極的に開始**
 - BI教育継続 – 日本、米国で既に4,000 人が修了
 - 新カーバッジを発表

2000年度 投資

- 成長を確実化する重要な投資
 - 米国での生産能力向上
 - スマーナ、デカード、キャントン
 - 南米メルコスールへの投資
 - 英国サンダーランド工場への投資
 - タイへの投資
 - ルノーとの燃料電池共同開発プログラム

2000年度
グローバル・マネジメント

GNX
(グローバル日産本社)

欧州

北米

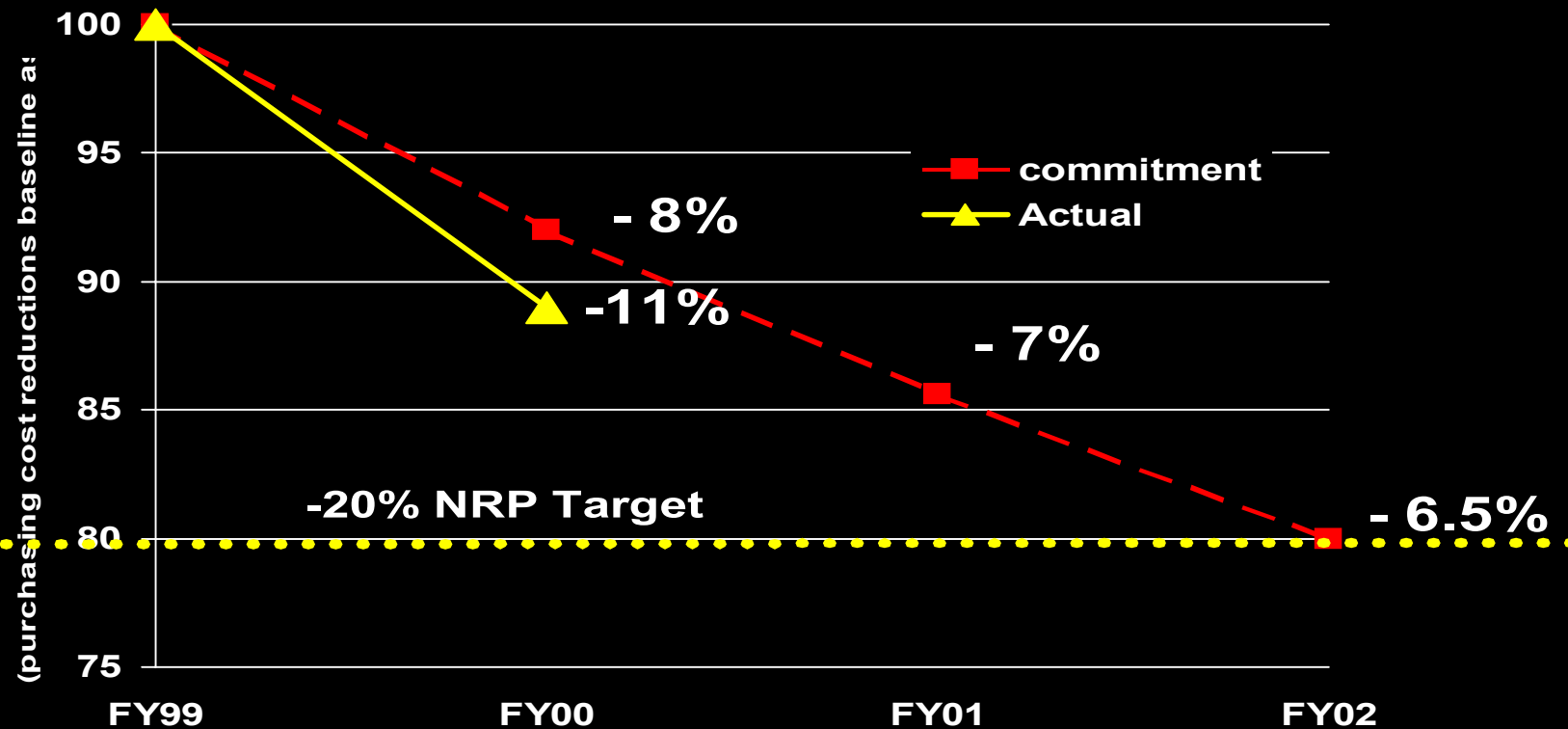
日本

海外一般地域
(General Overseas Markets)



2000年度 コスト削減

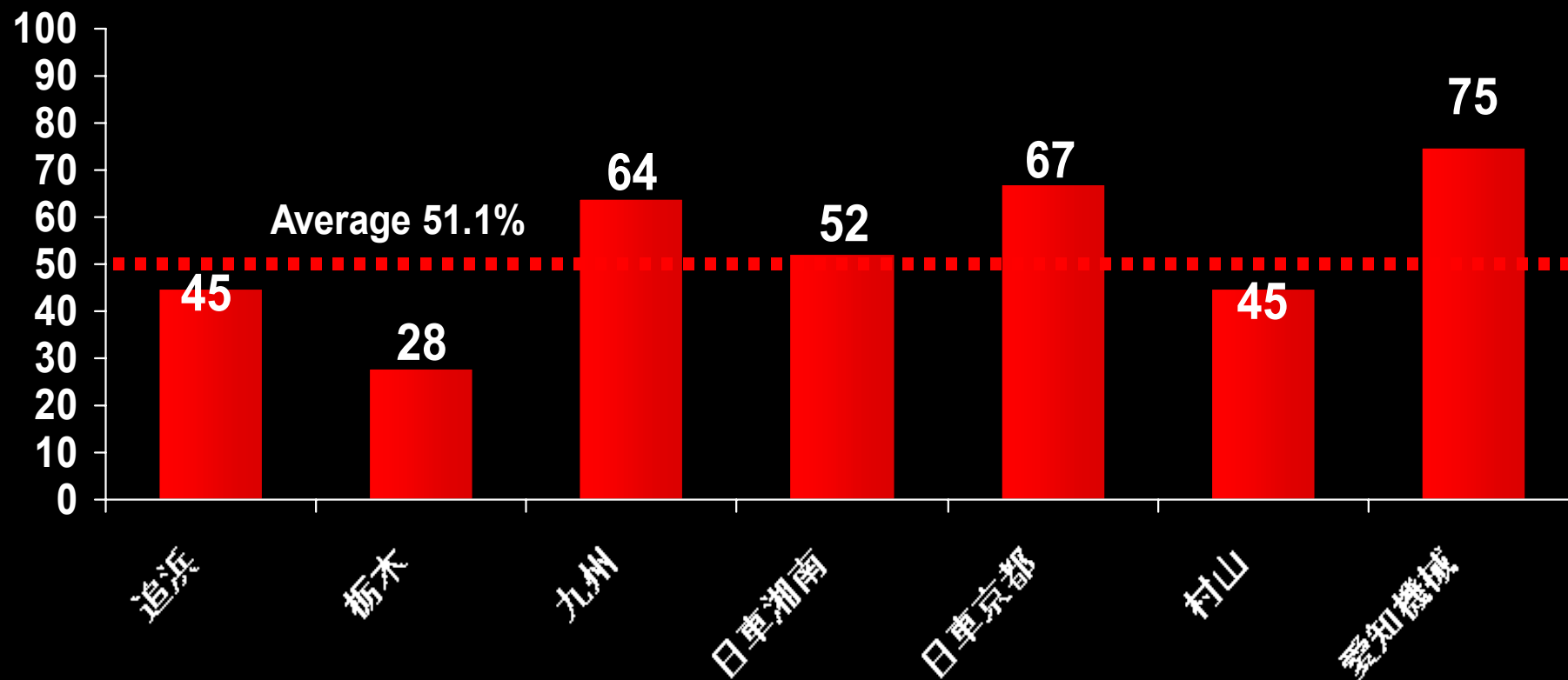
- 購買コスト削減はコミットメント／ターゲットをと
もに過達



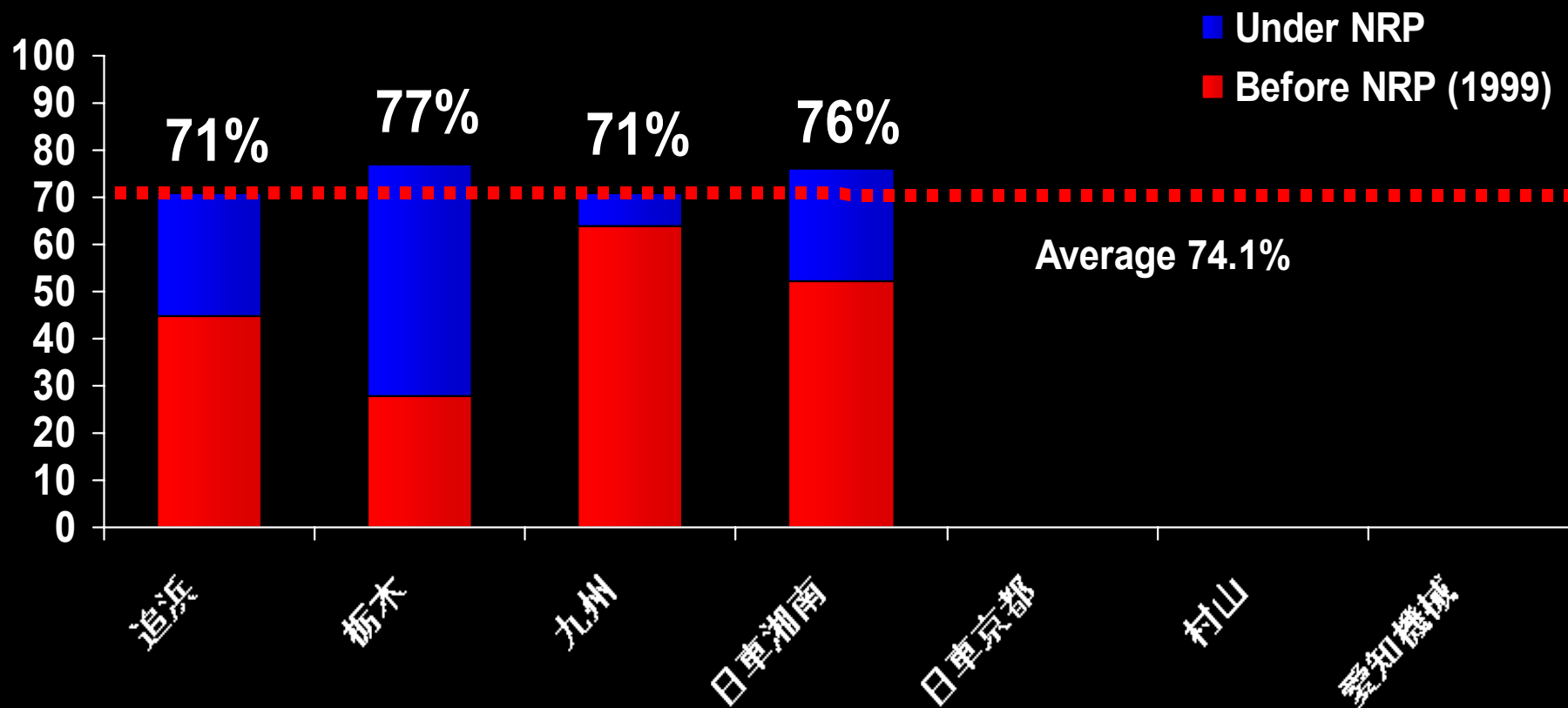
2000年度 コスト削減

- 購買コスト削減はコミットメント／ターゲットをともに過達
 - 部品サプライヤー30%削減;
 - 1,145 から 810へ
 - サービス・サプライヤー40%削減
- 工場閉鎖は計画通り進捗

日本での生産稼働状況 2000年度



日本での生産稼動状況 2001年度



Source: Nissan FY01 production plan based on 1.6 million unit capacity

2000年度 コスト削減

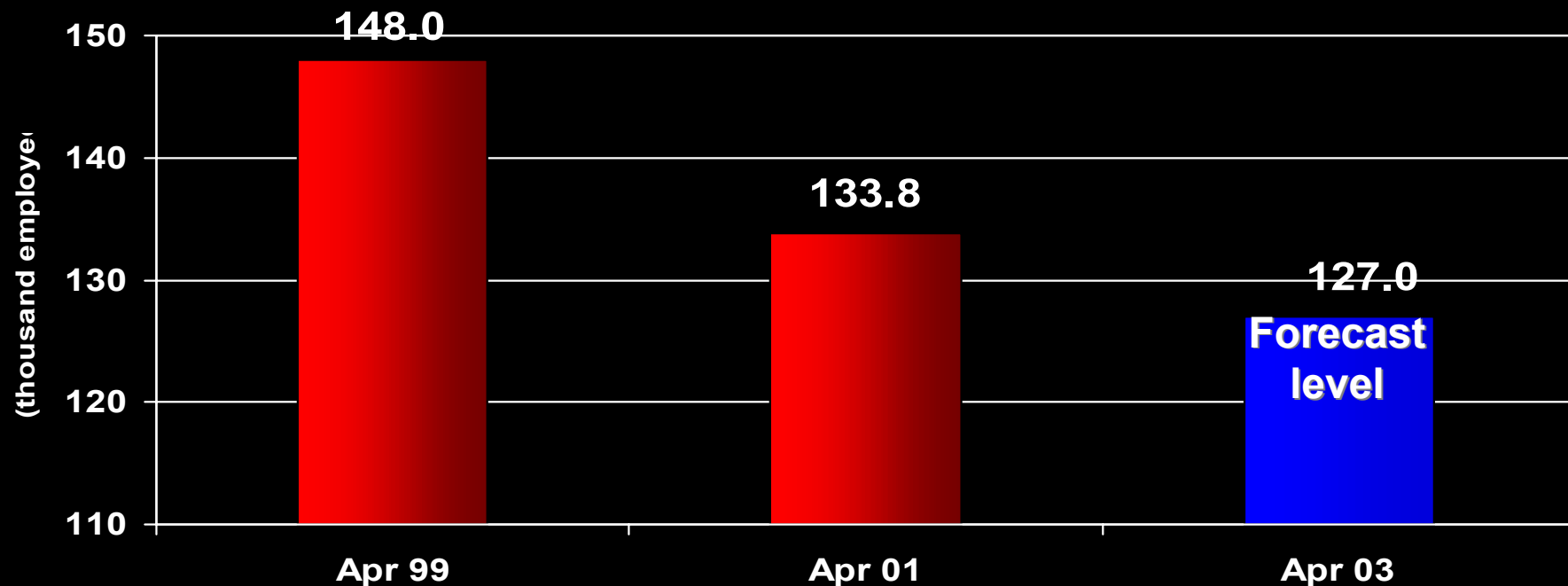
- 購買コスト削減はコミットメント／ターゲットをともに過達
 - 部品サプライヤー30%削減;
 - 1,145 から 810へ
 - サービス・サプライヤー40%削減
- 工場閉鎖は計画通り進捗
- R&D 効率の17%向上

2000年度 コスト削減

- 日本
 - 300の販売拠点閉鎖
 - 10販社の地場資本化
 - インセンティブの削減
- 欧州でルノーとのハブ共用
- 米国でのインセンティブ抑制継続

2000年度 コスト削減

- 連結従業員数: 133,800
 - 正味削減数: 14,200
 - 成長促進のため9,100を新規採用



(including temp & part time at start of FY99)

2000年度 資源の再配分

(10億円:キャッシュ・イン)

| | |
|-----|-----|
| 合計: | 341 |
|-----|-----|

| | |
|------|----|
| 不動産: | 87 |
|------|----|

| | |
|-------|-----|
| 有価証券: | 146 |
|-------|-----|

| | |
|---------|----|
| ノンコア事業: | 40 |
|---------|----|

| | |
|-------|----|
| 関連会社: | 68 |
|-------|----|

2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|-----------|------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | | | |
| 営業利益率 | | | |
| 経常利益 | | | |
| 当期利益 | | | |
| 当期利益率 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 負債／資本 | | | |

売上高への影響

| | |
|-----|---------|
| 合計: | 1.9% 増加 |
|-----|---------|

| | |
|-------------|---------|
| 会計処理 & 連結範囲 | 0.5% 増加 |
|-------------|---------|

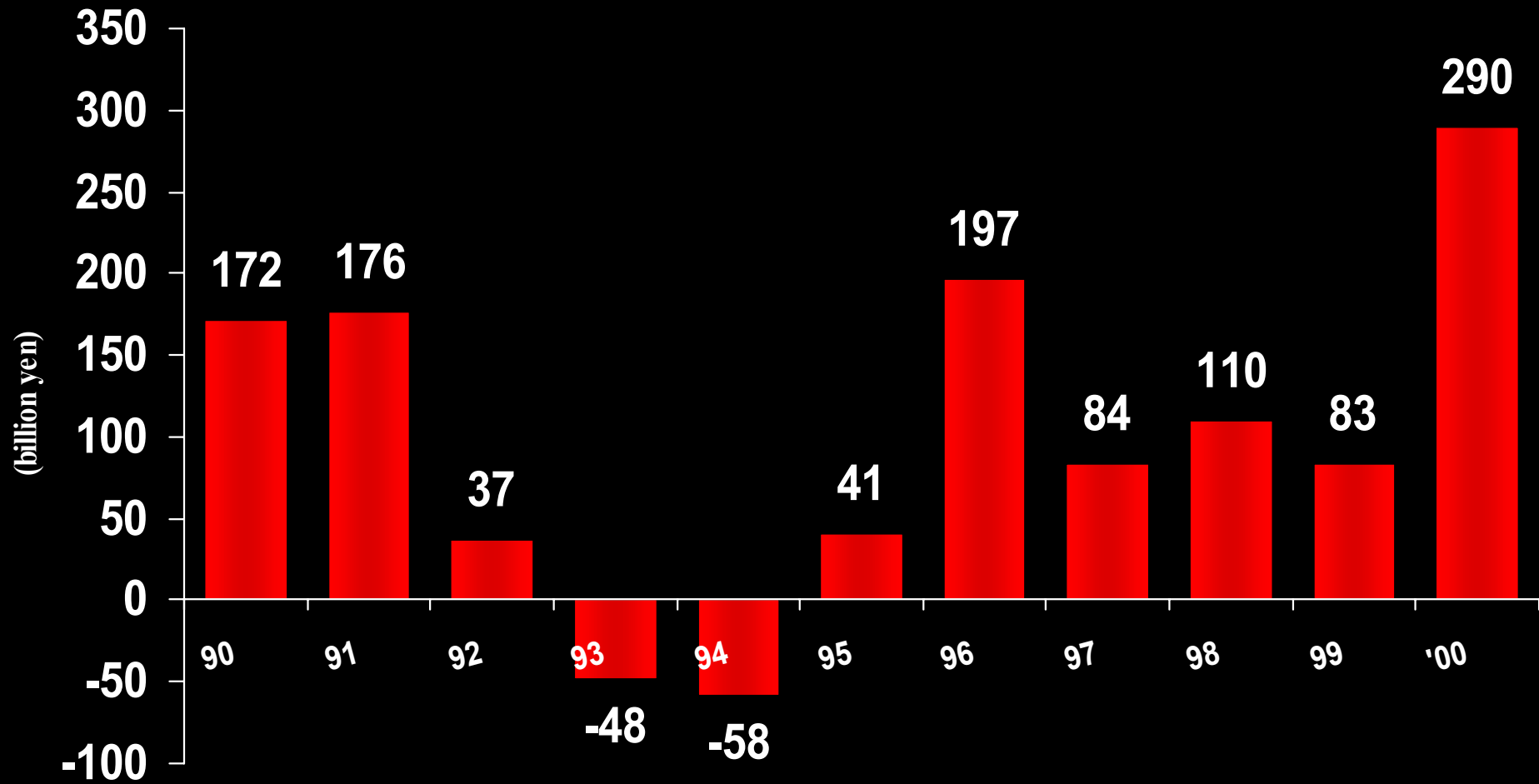
| | |
|---------------|---------|
| 台数/ミックス/販売価格: | 4.7% 増加 |
|---------------|---------|

| | |
|-------|---------|
| 為替変動: | 3.3% 減少 |
|-------|---------|

2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | | | |
| 経常利益 | | | |
| 当期利益 | | | |
| 当期利益率 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 負債／資本 | | | |

連結営業利益 FY90-00

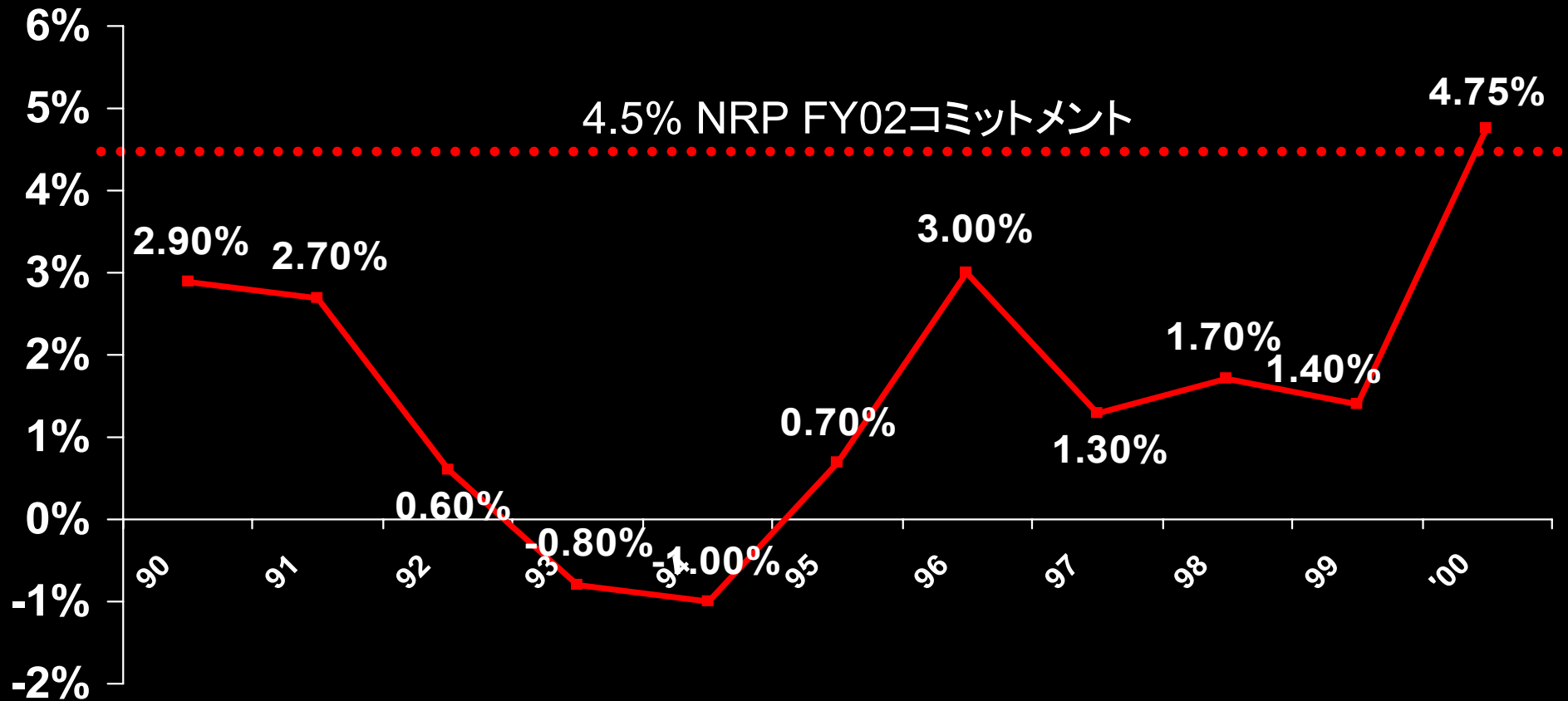


注)94年度以前はカレントレート法にて補正

2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | 1.4% | 4.75% | -- |
| 経常利益 | | | |
| 当期利益 | | | |
| 当期利益率 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 負債／資本 | | | |

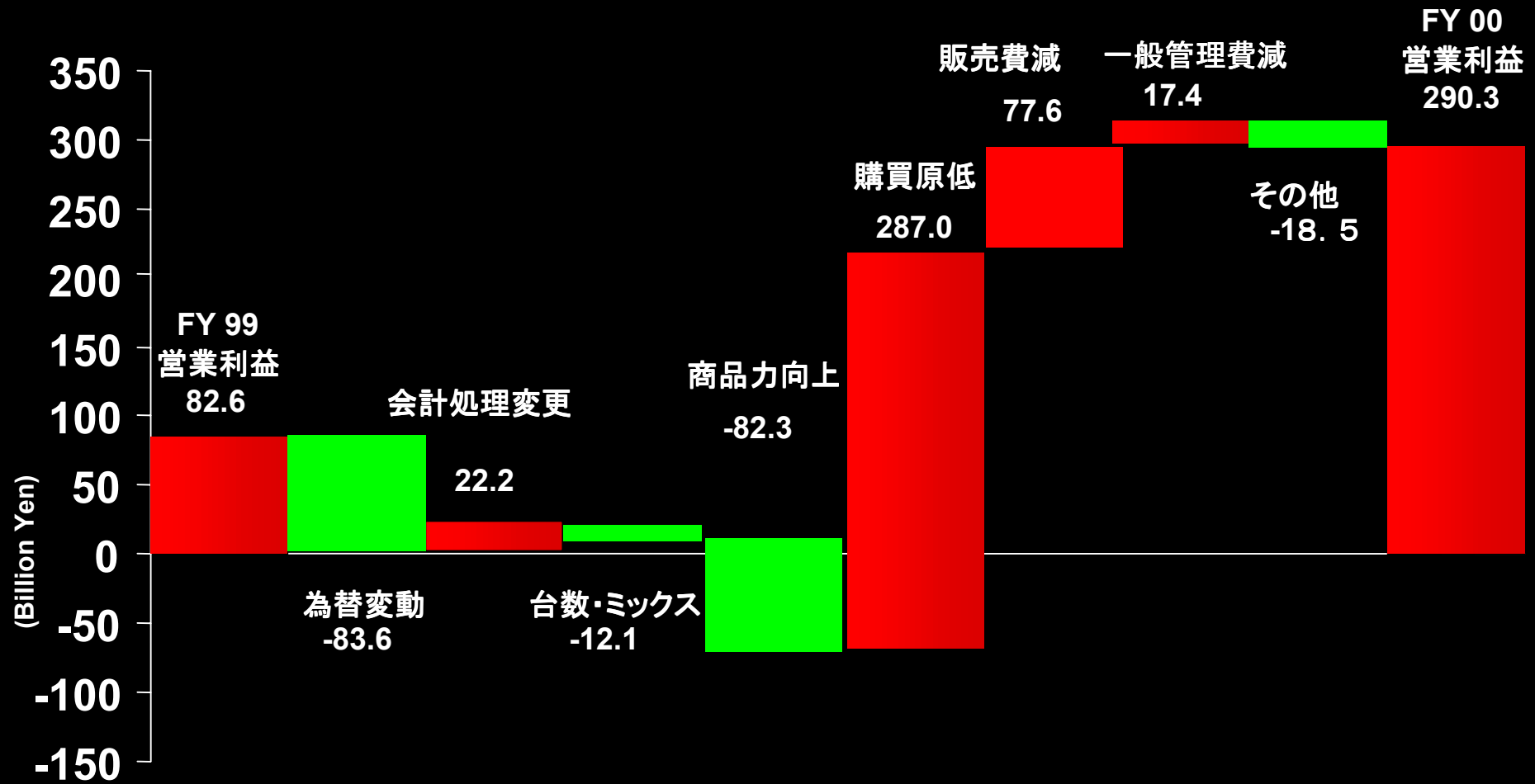
連結営業利益率 FY90-00



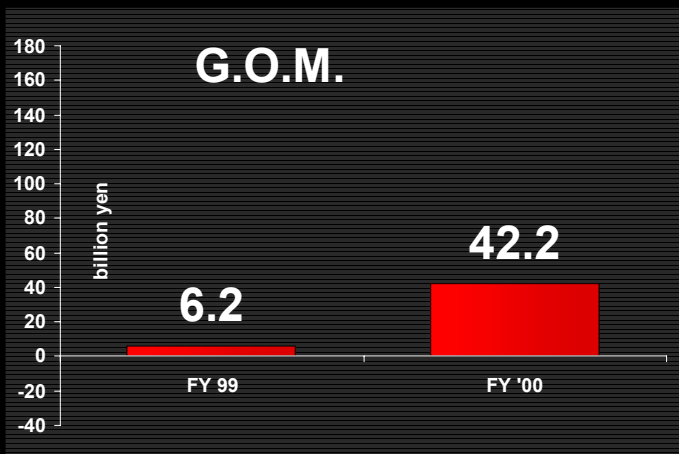
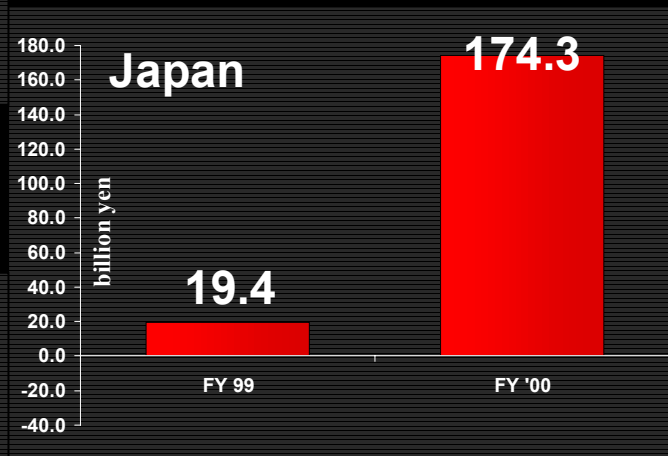
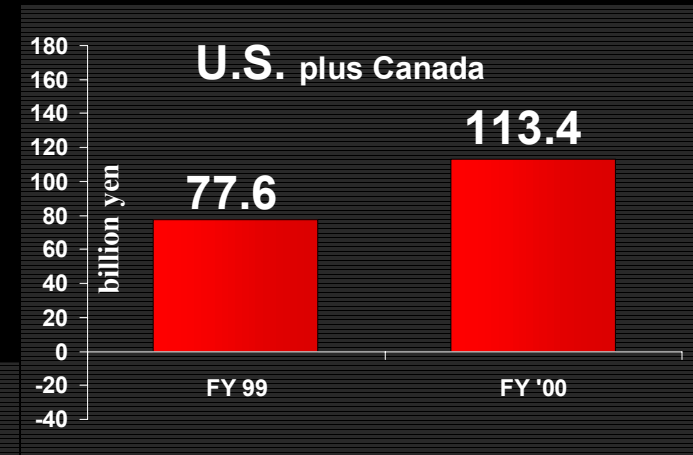
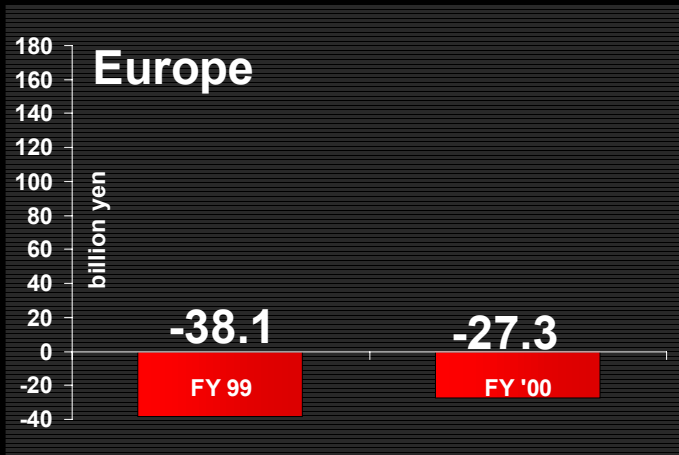
注)94年度以前はカレントレート法にて補正

2000年度

営業利益変動要因: FY99 -v- 00



2000年度 所在地別営業利益



Eliminations: bn yen

| | |
|-------|-------|
| FY99: | 17.5 |
| FY00: | -12.3 |

2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | 1.4% | 4.75% | -- |
| 経常利益 | -1.6 | 282.3 | -- |
| 当期利益 | | | |
| 当期利益率 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 負債／資本 | | | |

経常利益への影響

FY99 -v- FY00

| 営業外収益 | (10億円) | |
|---------------|--------|-------|
| | FY99 | FY00 |
| 財務コスト: | -60.6 | -31.1 |
| 有価証券売却: | 14.3 | 38.6 |
| 年金債務償却: | 0 | -24.7 |
| その他: | -37.9 | 9.2 |
| 持分法適用会社による影響: | -19.0 | 9.2 |

当期利益への影響

FY99 -v- FY00

| | (10億円) |
|---------|--------|
| 当期税額: | 68.1 |
| 繰り延べ税金: | -130.6 |
| 少数株主利益: | 21.1 |

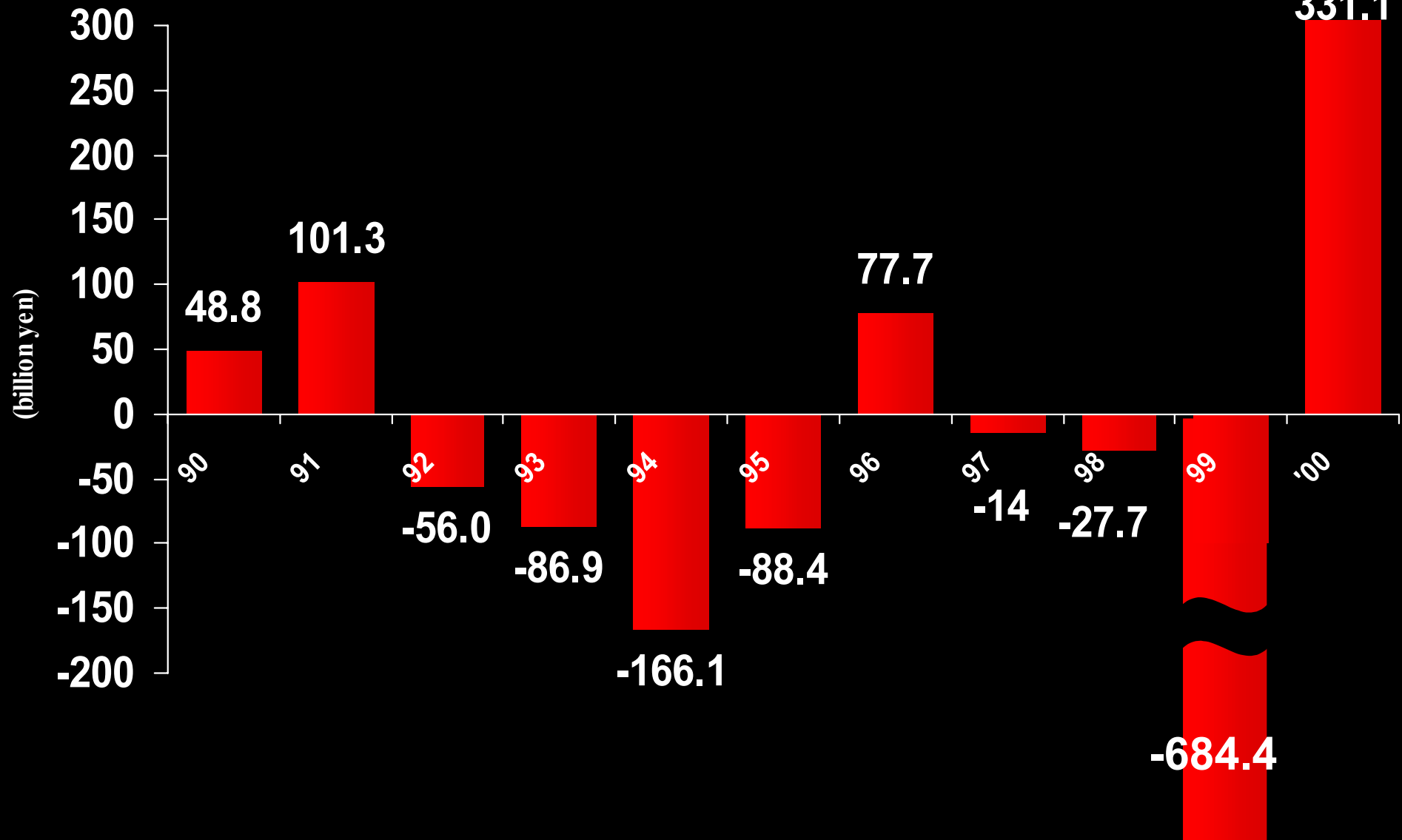
2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | 1.4% | 4.75% | -- |
| 経常利益 | -1.6 | 282.3 | -- |
| 当期利益 | -684.4 | 331.1 | -- |
| 当期利益率 | | | |
| 株主資本 | | | |
| 負債／資本 | | | |

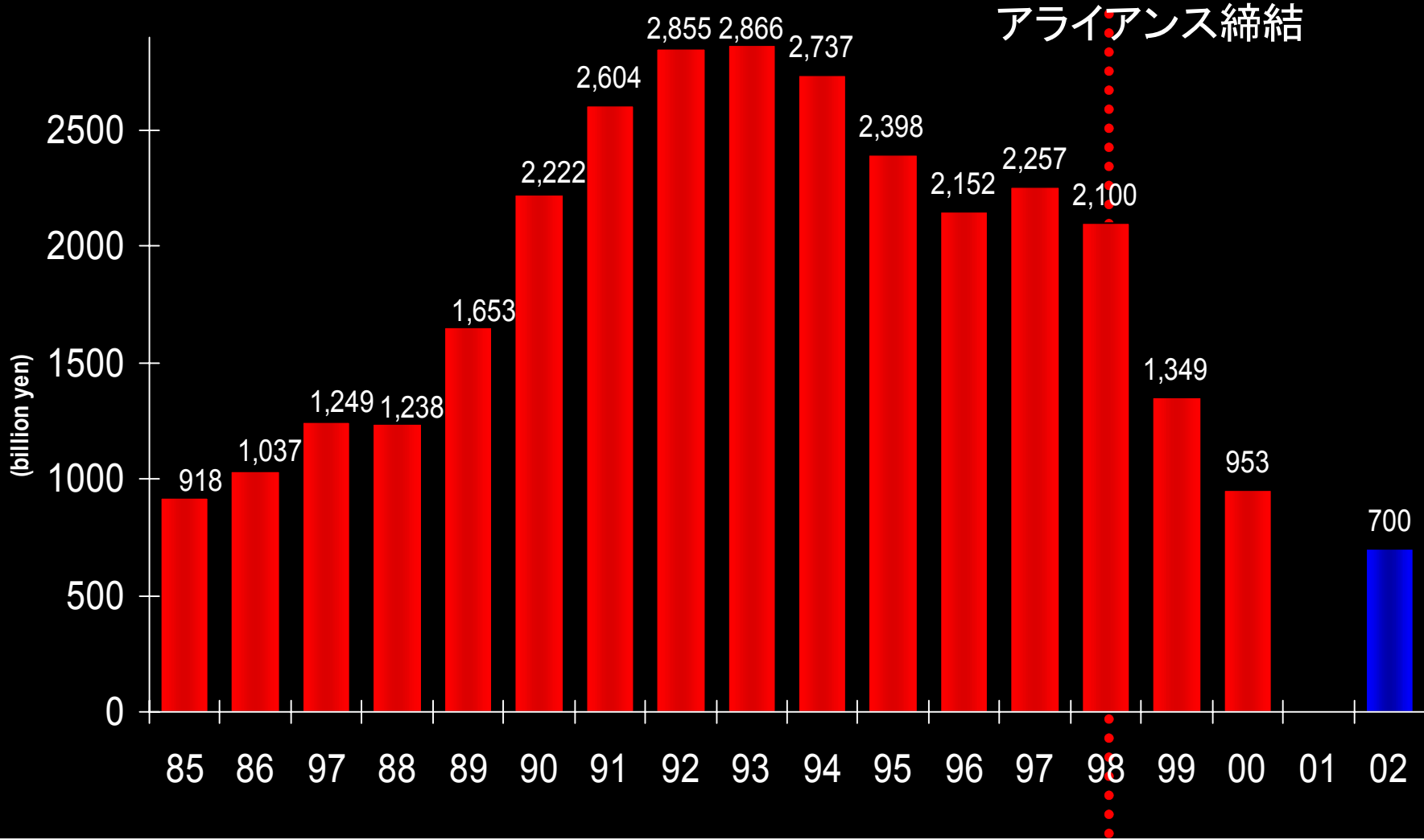
2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | 1.4% | 4.75% | -- |
| 経常利益 | -1.6 | 282.3 | -- |
| 当期利益 | -684.4 | 331.1 | -- |
| 当期利益率 | -- | 5.4% | -- |
| 株主資本 | | | |
| 負債／資本 | | | |

連結当期利益 FY90-00



2000年度 連結自動車事業実質有利子負債



2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | 1.4% | 4.75% | -- |
| 経常利益 | -1.6 | 282.3 | -- |
| 当期利益 | -684.4 | 331.1 | -- |
| 当期利益率 | -- | 5.4% | -- |
| 株主資本 | 563.8 | 957.9 | 69.9% |
| 負債／資本 | | | |

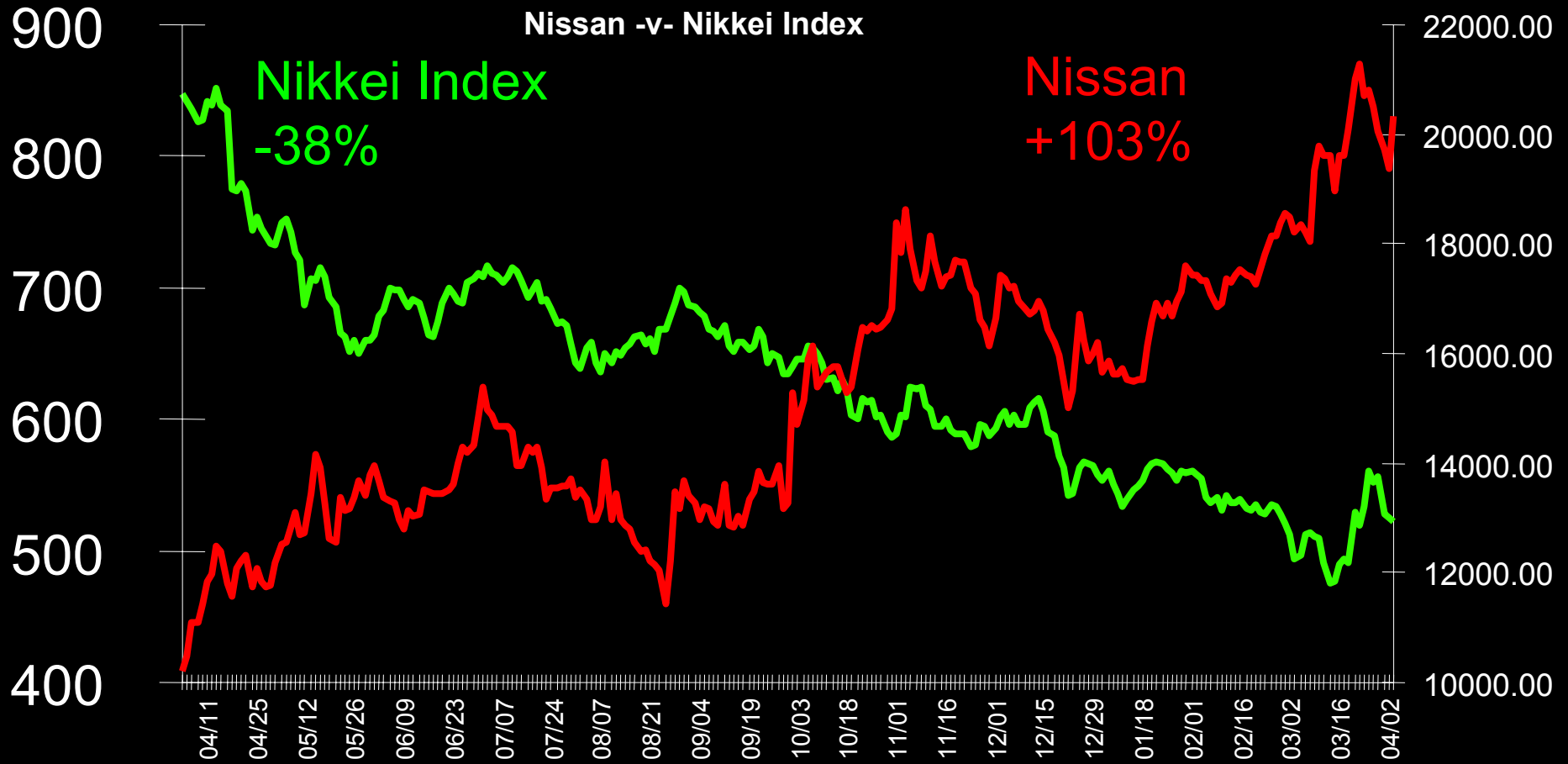
注)99年度資本は為替換算調整勘定補正後ベース

2000年度 業績サマリー

| (10億円) | 03/00 | 03/01 | % 変化 |
|------------------|-----------|--------------|--------|
| 販売台数 (連結小売台数) | 2,530,000 | 2,632,000 | 4.0% |
| 売上高 | 5,977 | 6,090 | 1.9% |
| 営業利益 | 82.6 | 290.3 | 251.6% |
| 営業利益率 | 1.4% | 4.75% | -- |
| 経常利益 | -1.6 | 282.3 | -- |
| 当期利益 | -684.4 | 331.1 | -- |
| 当期利益率 | -- | 5.4% | -- |
| 株主資本 | 563.8 | 957.9 | 69.9% |
| 負債／資本 | 2.4 | 1 | -- |

注)99年度資本は為替換算調整勘定補正後ベース

2000年度 還元と報償



業績サマリー

FY00単独業績

| (10 億円) | 03/00 | 03/01 |
|---------|-------|-------|
| 売上高 | 3,000 | 3,000 |
| 営業利益 | -15.6 | 127.7 |
| 経常利益 | -35.8 | 135.6 |

プレゼンテーション概要

- はじめに
- 2000年度
- 2001年度

2001年度
為替レート

FY01予想為替レート

114円 = 1ドル



















105円 = 1ユーロ

2001年度

| | | |
|--------------|-----------|-------|
| 国内全需: | 4.2 百万 | 2.0%増 |
| 販売台数: | 764,000 | 4.2%増 |
| シェア: | 18.2% | |
| 米国全需: | 15.9 百万 | 7.3%減 |
| 販売台数: | 762,000 | 2.4%増 |
| シェア: | 4.8% | |
| 欧州全需: | 16.4 百万 | 2.0%減 |
| 販売台数: | 523,000 | 1.9%減 |
| シェア: | 3.1% | |
| 海外一般地域 販売台数: | 622,000 | 8.6%増 |
| グローバル販売台数計*: | 2,721,000 | 3.4%増 |

*グローバル販売台数はカナダの販売見込み50千台を含む

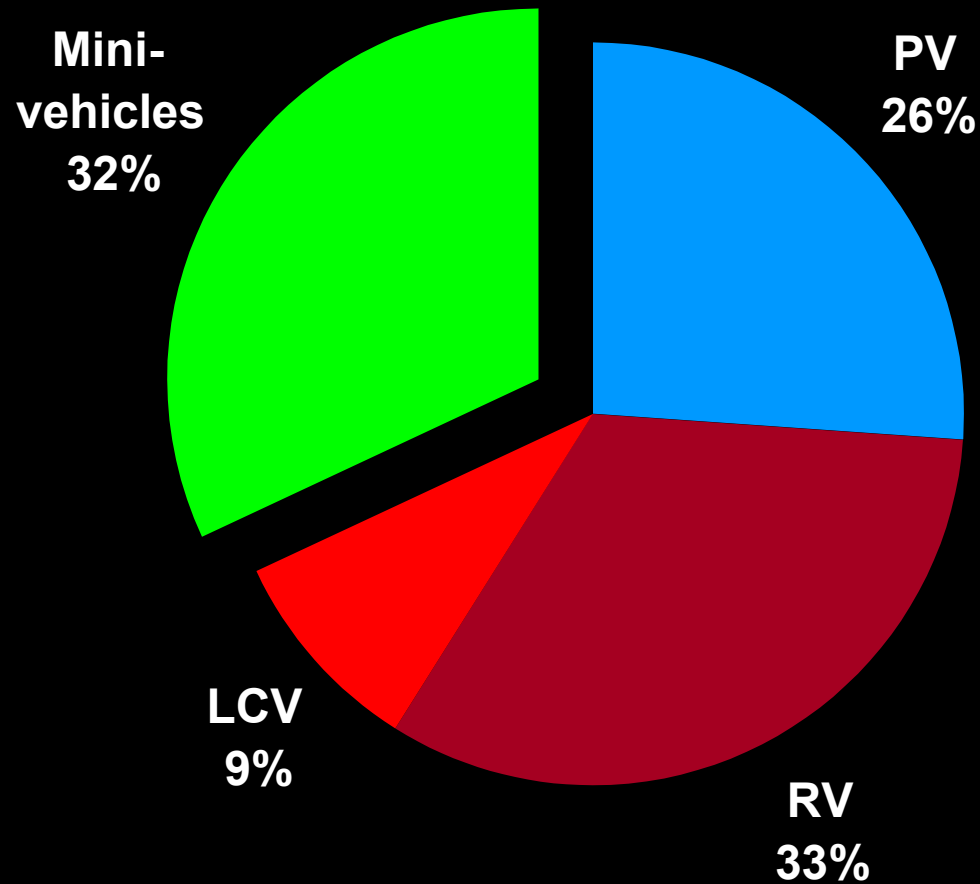
2001年度 5つの新型車

| | 00FY | 01FY | 02FY |
|--|---|---|--|
|  ブルーバード・シルフィ |  |  |  |
|  X-TRAIL | |  |  |
|  シーマ | |  |  |
|  プリメーラ ・セダン ・ワゴン |  | |       |
| 国内市場向け <small>NOT include sister car</small> | | | |
| Number of Models | | 5 | 13 |

2001年度 事業の発展

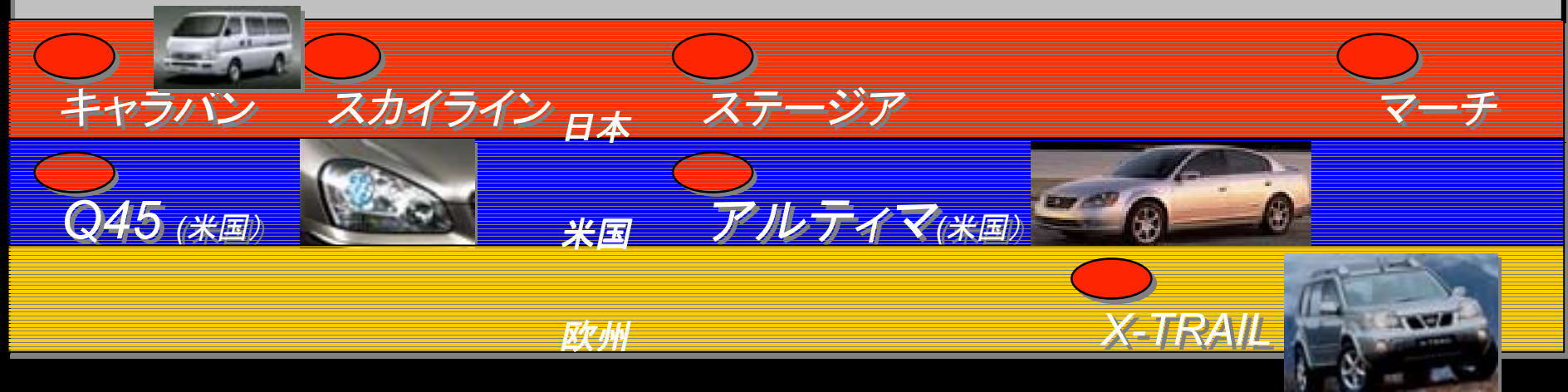
- 軽自動車市場への参入

➤ セグメント別 日本国内市場 (00暦年)



2001年度 事業の発展

2001年度 新型車発表スケジュール



2001年度 事業の発展

- アジア市場での事業展開
 - タイ事業への投資
 - 中国でビジネスチャンス模索

2001年度 事業の発展

- **ブランド力強化の継続**
 - 新型モデル導入時にBIを強く訴求
 - 6つの新型車を発表する2001年10月の東京モーターショーにおいて、主要モーターショーでの活動が総括される

2001年度 事業の発展

- **ブランド力強化の継続**
 - 新型モデル導入時にBIを強く訴求
 - 6つの新型車を発表する2001年10月の東京モーターショーにおいて、主要モーターショーでの活動が総括される
- **グローバルな部品事業の拡大**
- **NMAC と NFSの事業強化**

2001年度 コスト削減

- 購買コスト削減の継続
- 製造コスト削減の継続
- 販売コストの削減
 - インセンティブ抑制の継続
 - 国内販売ネットワークの再編
- 資産売却の継続
 - 有価証券
 - 不動産
 - 関係会社

アライアンスの最新状況

自動車産業における世界トップレベルの
2国間グループの創造

アライアンスの最新状況

- B及びCプラットフォーム共用化作業の継続
- 共同生産
 - メキシコでクリオの生産開始(01年12月)
 - ブラジルでフロンティア の生産開始(02年初)
 - バルセロナで小型商用車 を生産(02年)
- ルノー日産共同購買会社(RNPO)の設立(4月12日)
 - NRPコスト削減に更に1% 追加(2年間)

減益要因と増益要因

減益要因

- 世界的な需要の減退
- インセンティブの増加

増益要因

- 為替レート
- 日産リバイバルプラン

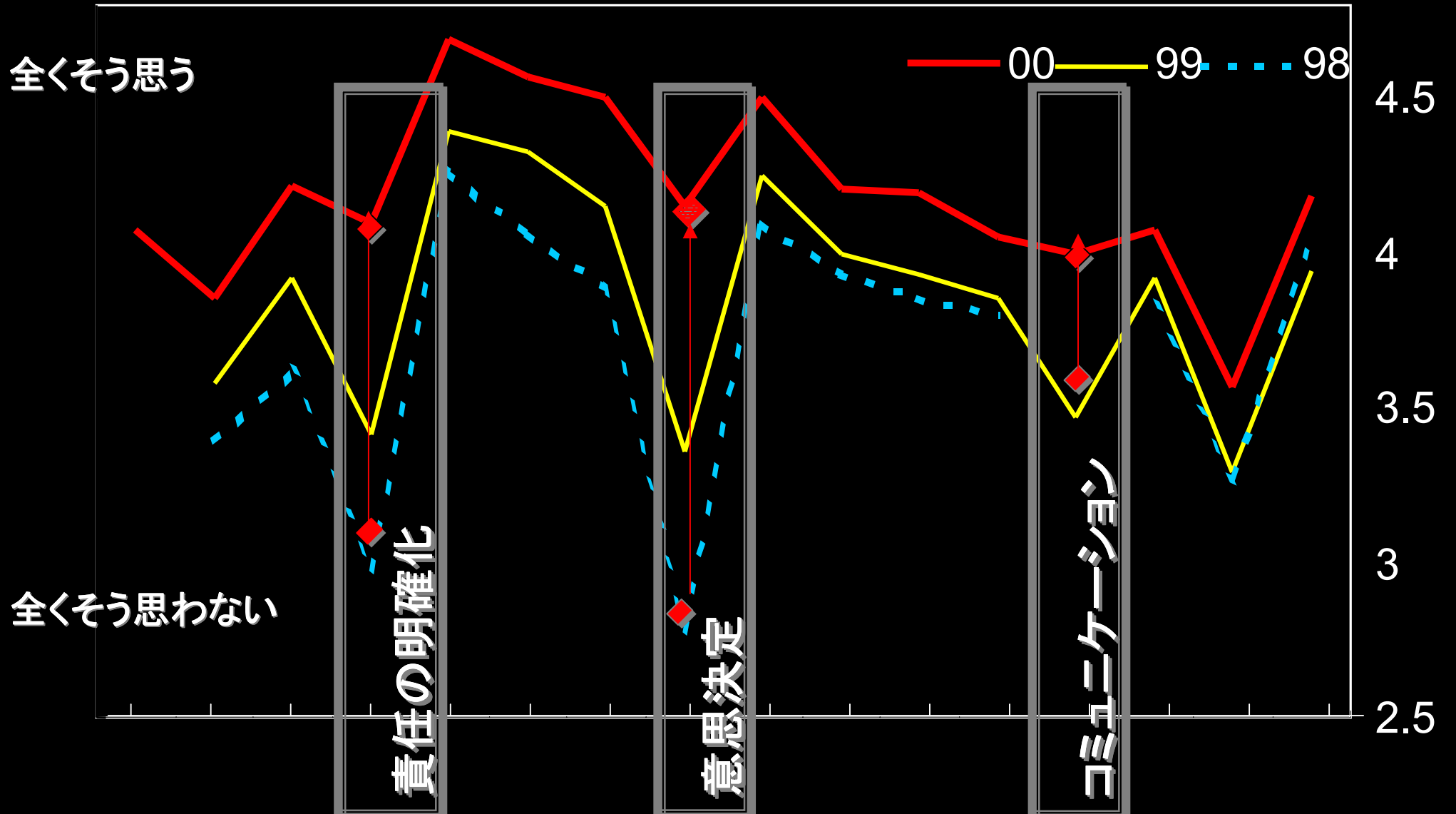
2001年度業績予想

| <u>2001年度業績予想:</u> | <u>(10億円)</u> |
|--------------------|---------------|
| 売上高 | 6,300 |
| 営業利益 | 350 |
| 経常利益 | 290 |
| 当期利益 | 330 |
| 設備投資 | 315 |
| 実質自動車事業有利子負債 | <850 |

プレゼンテーション概要

- はじめに
- 2000年度
- 2001年度
- 将来展望

従業員意識の変化



ポストNRP概要

- 3分野でのゴール:
 - 力強い成長
 - トップレベルの収益性
 - 有利子負債ゼロ

ポストNRP概要 - 成長

- 第一のゴールは成長 - 100万台
- 商品: 3年間で22の新型モデル

| 03FY | 04FY | 05FY |
|-------------------------------------|------|------|
| 22 の新型モデル 年間平均7モデル | | |

ポストNRP概要ー 成長 ブランドカ

- クリエイティブで魅力あるデザイン
- クリエイティブで使う人にやさしいIT技術
- 高い技術力を通じての強力な運転性能
- 競争力あるサービス

ポストNRP概要ー 成長 技術

- 走るよろこびと安全をもたらす先進技術
 - 指先操作による情報入手
 - ユーザーに使いやすいシステム
- 先進の環境技術
 - SULEV(超-低排出ガス車)
 - ブルーバードシルフィやセントラCA
 - 燃料電池自動車

ポストNRP概要 – 利益

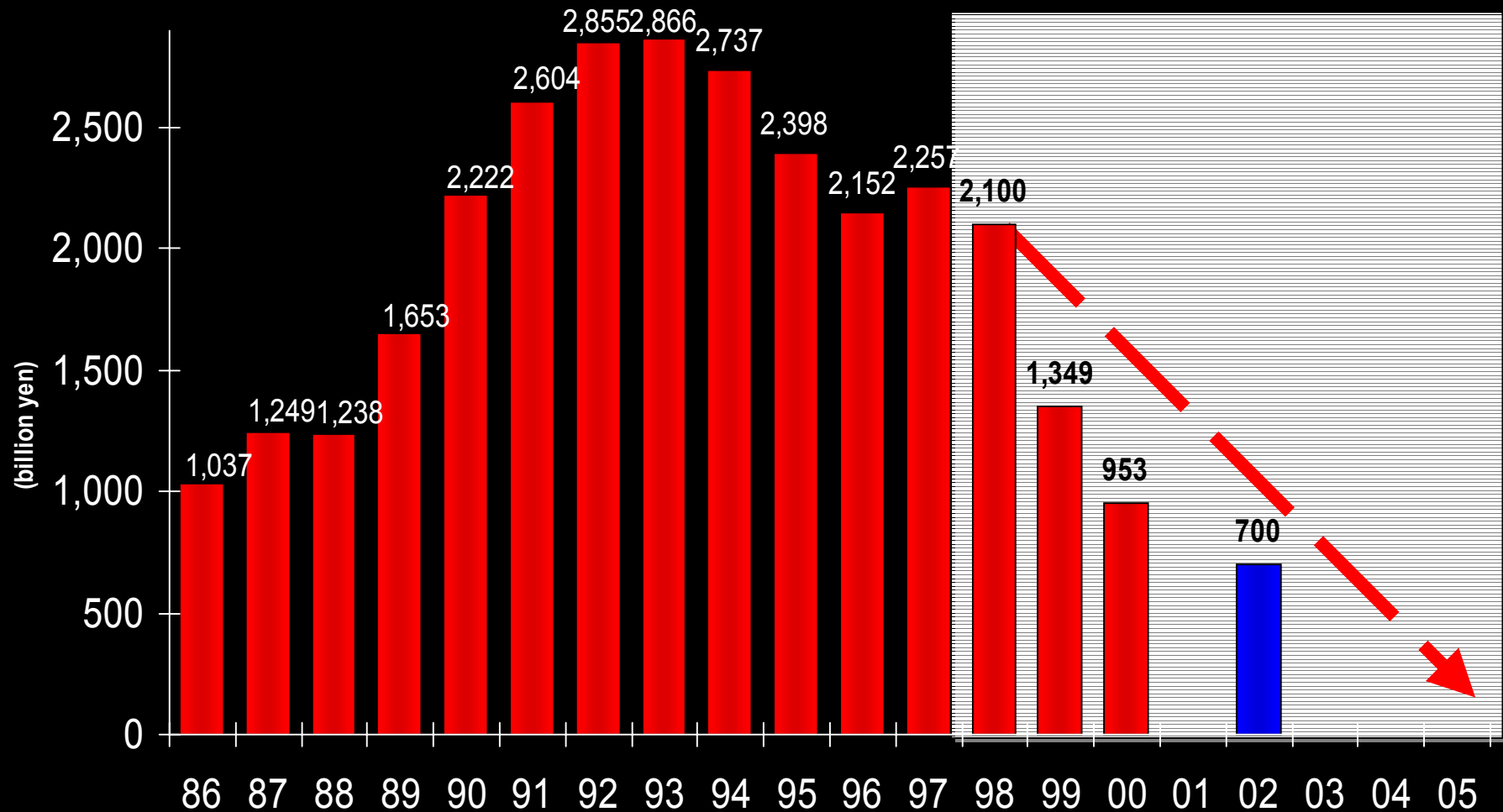
コスト競争力

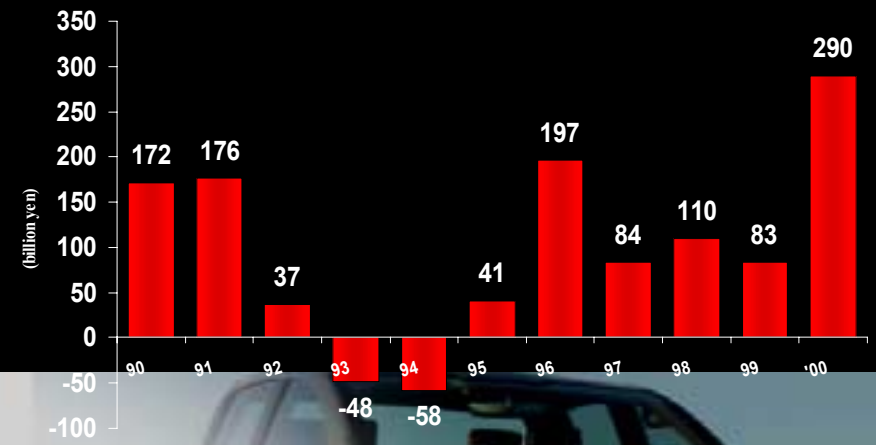
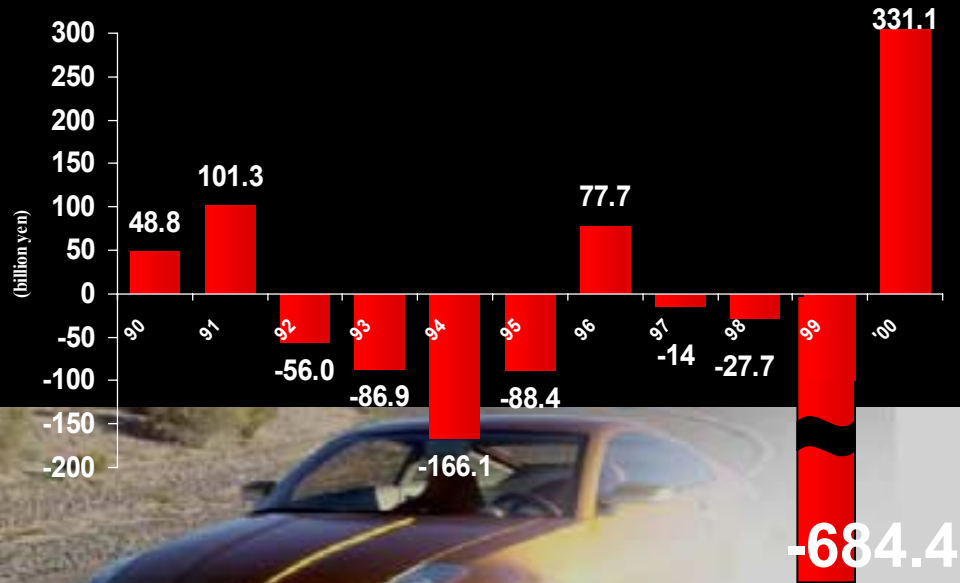
- 収益性 – 業界でも最も高い収益性を持つ会社となる
 - 販売台数増
 - 地域ミックスの適正化
 - 強いブランド・アイデンティティ
 - コスト競争力
 - ルノーとのシナジーの加速

ポストNRP概要 – 利益 コスト競争力

- 流通 – 総コストの26%
 - 2005年まで3%削減
- 研究・開発
 - NRP目標に上乗せして開発コストを20%削減
 - デザイン決定から生産開始までの期間の半減

2000年度 連結自動車事業實質有利子負債





Nissan is Back

