

2020 年度通期決算 アナリスト向け説明会
質疑応答

日程： 2021 年 5 月 11 日

登壇者：

取締役 代表執行役社長兼最高経営責任者

内田 誠(以下、内田)

取締役 代表執行役最高執行責任者兼チーフパフォーマンスオフィサー

アシュワニ・グプタ(以下、グプタ)

執行役最高財務責任者

スティーブン・マー(以下、マー)

質疑応答

質問1：

21 年度見通しで、半導体リスクや原材料価格の高騰がビジネスリスクとして想定されているが、これらのリスクの定量的度合いについて教えてほしい。

回答1：

内田：今、足元の半導体不足による影響が大きく出ており、上期で約 50 万台程度の生産に影響が出ると想定している。これを下期で、少なくともその半分をリカバリーするかたちの算出根拠としている。

併せて、足元の原材料市況が非常に高騰しており、こうしたリスクを全て勘案して、かつそれを抑制していく内容を踏まえて、現段階においては何とか持分法適用ベースでの営業利益をブレイクイーブンにする。

21 年度第 1 四半期の結果を踏まえて、さらにこの見通しの数値に関しては、もう少しお示しできるようにしたいと考えている。

質問2：

直近、グローバルでバッテリーEV だけの販売目標を出す会社が増えてきているが、御社はどのように考えているのか。

併せて、バッテリーを内製することが付加価値につながるという考え方もあるが、この内外製の考え方を教えていただきたい。

回答2:

内田:日産の電動化戦略という視点でお話をさせていただくと、我々は2030年代早期より、主要市場に投入する新型車を全て電動車両にすることを目指すと申し上げている。

Nissan NEXTでは、2023年度に電動車両の販売台数を主要マーケットにて約100万台にするという数値を掲げている。

一方で、電動化に対する市場の状況や取り組みのスピードは地域ごとに異なると思っている。市場のニーズに合わせた戦略が必要であって、その中で日産はバッテリーEV、e-POWERの二つの柱を持っているので、市場に見合った最適な商品をタイムリーに投入していく、これが我々の置いている計画。

総保有コストを鑑みながら、各国のカーボンニュートラルに向けての規制に対して、最終的には我々の商品価値を評価いただくのはお客様なので、結果としてそれが販売台数につながっていくという考え方だと思っている。

総保有コストを下げていく一つの活動として、コスト競争力を高めていく。そのためのバッテリーの内外製については、サプライヤー戦略と現地化が一つ重要だと思っている。電動化のキーとなる部品のサプライヤー戦略については、今後さらに電動化が加速される可能性を踏まえて、将来を見据えた中期的、包括的な論議を行っている。

併せて、その中でどういった技術を日産の中に持つのか、どこを協力サプライヤーにお願いするのかということも併せて整理する。

加えて、コスト競争力を高めるためには、主要市場での現地化を強力に進めていく必要があるため、今はまだ具体的に申し上げられる段階にはないが、自社だけではなく、アライアンスの枠組みの活用や政府との協働をしながら取り組んでいる。

共用化という点においては、アライアンスにおけるスケールメリットを出しながら、並行して技術革新、コバルトフリー、全固体電池というようなロードマップも策定して進めている。

そして、電動化による従来の枠を超えた取り組みで、10年に及ぶ経験と知識を用いて、ライフサイクル全体で包括的な取り組みをしていることが我々の強みだと思っている。

質問3:

ビジネスリスクを1,500億円程の減益要因で見ていると思うが、通期ベースで、ネットで25万台ぐらい半導体不足の影響があることを考慮すると、1,500億円という数字より、もう少し減益があってもいいような気がする。ビジネスリスクは収益改善策も含めた数字になっているのか。

回答3:

内田:ビジネスリスクには、現時点で想定できる部分の改善策も織り込んでいる。

グプタ:例えば、半導体については、配分を採算性の低いモデルから、高収益のモデルにシフトして、できるだけ財務的な影響を最小限に抑えている。7月には、半導体供給不足やそれによる財務的な影響など、具体的なお話しができると思う。

質問 4:

3月の半ばぐらいにメディアのインタビュー記事で、グプタ COO が収益目標に関しては1年前倒しでできるのではないかというような趣旨の発言があったが、その認識は正しいのか。そうであれば、来期23年3月期の中国合弁会社比例連結ベースで5%の営業利益率達成に向けてこういった要因がそこまで日産の業績をよくしているのか、ご解説をいただきたい。

回答 4:

内田:20年度第3四半期の結果を見ていただくとご記憶にあるとおり、既にNissan NEXTで掲げた21年度の営業利益ベース目標を我々は達成している。

併せて、20年度第1四半期はコロナの影響が大きくあったが、四半期毎に実績が上がってきており、そのペースでいけば2023年度の営業利益率5%の達成は非常に手応えがある。

我々が一番力を入れているのは、財務規律を徹底して、過度な量から、バリュー、質への転換を図ることの価値観を醸成しつつ、この明確な目標を持って、持続成長のための強固な基盤をつくることであり、これがNissan NEXTの一番のポイント。この厳しいコロナ禍の中においても、この点に関しては計画以上に進められた。

グプタ:Nissan NEXTで、我々は2021年度下期に自動車事業のフリーキャッシュフローがプラスになると申し上げた。そして2020年度の結果を見ると、第2、第3、第4四半期で、自動車事業のフリーキャッシュフローはプラスになっており、我々は1年早く目標を達成している。

固定費の削減についても、当初の想定は、18年度対比の2年間で3,000億円の固定費削減であったが、実際には3,500億円以上の固定費削減を達成した。

そして、販売の質については、当初、2021年度にアメリカのリテールセールスが回復するとお伝えしていたが、20年度第4四半期をご覧いただくと、アメリカにおいてはインセンティブを大幅に削減し台当たりの売上高は上がった一方で、マーケットシェアも上昇した。

この3点からNissan NEXTの進捗は1年早く実現できているとお話した。

かなり詳細にわたったインタビューだったが、そこでは利益率についてはお話ししていない。むしろ1年前倒しできたアクションや成功要因について語った。

質問 5:

21年度見通しの当期純損失について、解説いただきたい。また、先日発表されたダイムラー株の売却益を見通しに織り込んでいるかについてもコメントをいただきたい。

回答 5:

マー: 営業利益ゼロから当期純損失 600 億円にいたる最大の要因は税金で、900 億円程度ある。販売金融事業などを中心に利益が出ている国もあるため、税金の支払が発生する。タイムラー株の売却益もこの数字に入っている。

持分法適用関連会社は 20 年度ほど悪くなるとは思っていない。

また、昨年度発行した社債の支払金利が通期で 400 億円程度あり、これらが大きな要因。

質問 6:

21 年度の設備投資の計画について、比較的高い水準だと思っている。以前、日産が生産能力を増強している時期も、これに近い水準の設備投資だったと思う。今はもちろん新型車関連の投資というのは理解できているが、それ以外の部分でも、それなりに高い水準の計画になっている気がするが、どうか。

回答 6:

内田: 設備投資に関しては、これからの CASE 対応等を踏まえると、それなりの投資が必要であり、適切な投資額を今回見通している。

マー: 設備投資の対売上高比率は、歴史的に見ても高い水準だが、金額でいうと、ほぼ前年並み。

おっしゃるとおり、従来は生産能力の投資が多かったが、今回の設備投資の中身は従来とは違う。生産能力への投資は少なく、商品や技術に対する投資が多い。Nissan NEXT で申し上げたように、当社は適切な水準の技術への投資を行って、競争力を維持していく。

質問 7:

金融会社など、黒字会社で税金が発生するということは理解したが、例えばアメリカなど、連結納税によってもう少し税金費用は低くならないのか。

回答 7:

マー: もちろん、可能な限り税負担の最適化を進めている。地域別の詳細で見て取れるように、米国事業は利益が出ているため税金の負担は発生する。

質問 8:

ビジネスリスクとして 1,500 億円の減益要因があるが、これは、原材料で台当たり 3~4 万円程度のコスト増を想定すると約 1,000 億円、半導体リスクによる生産台数減 25 万台で 1,500 億円の合計で 2,500 億円程の減益があり、それを値上げやモデルミックスの改善で打ち返していくことが含まれているという理解で良いか。また、半導体の供給見通しについては、7 月になったら見えてくるとのことだが、4~6 月を過ぎると少し状況が良

くなるなど、どのような感触をつかまれた上で、第1四半期が終わると、もう少し確度や精度の高い業績予想になるのか。

回答 8:

グプタ: 第1四半期について、それほど大きな回復は想定していない。

なぜなら、2つのボトルネックがある。1つは、グローバルで見た一般的な半導体のキャパシティの問題。これは、サプライヤーによって異なるが、彼らが生産能力を昨年11月、12月に増やしてきた結果、この6~8月にキャパシティが徐々に回復してくると考えている。

もう一つのボトルネックは、ルネサスの那珂工場の火災であり、回復するのに2カ月かかった。もちろん在庫もあるが、Tier1から我々カーメーカーに至るまで、その影響が出てくる。

もちろん我々は、事業継続の為、半導体を採算性が悪いものからコアマーケットの採算性が高いモデルに移行するなど、努力をしている。

7月になると、4~6月でどのくらい生産台数を落としたか分かるし、より正確に下期でどのくらい回復できるかという見通しもつくため、7月にもう少し詳細をお話しすることができると考えている。

質問 9:

復配の可能性や21年度の自動車事業のフリーキャッシュフローについてどのように考えているか。

回答 9:

内田: Nissan NEXTの発表の際に21年度下期には自動車事業のフリーキャッシュフローをポジティブにしたということを示した。

今の自動車産業を取り巻く状況で、半導体の供給不足、そして今回我々が掲げている通期の見通しの状況を踏まえると、今この時点において配当の予測を行うことは非常に難しい。

一方で、引き続きできるだけ早く自動車事業のフリーキャッシュフローの黒字化を確固たるものにして、ネットキャッシュポジションを十分な水準に戻していくことで、なるべく早期に復配できるようにしたいと考えている。

フリーキャッシュフローだけで見ると、昨年第1四半期以降、確実にポジティブサイドに来ており、このモメンタムを維持していくことが重要だと思っている。

直近の話でいうと、半導体の状況が大きく影響しているが、オペレーションのパフォーマンスで見ると確実に我々が申し上げてきたことが早い段階で達成できているのが実態。早期に復配できるようにしたいという意味は変わらない。

質問 10:

半導体供給不足の影響について、50万台の生産台数減という数字が非常に大きく聞こえる。この数字は、もう既に上期でほぼ見えていて、不透明というのは、もしかしたらさらに減るかもしれない、もしくは下期にどの程

度回復できるか分からないということを言っているのか。それとも、この 50 万台という台数自体が保守的に見積もったものなのか。

回答 10:

内田:50 万台の半導体影響に対して、下期のリカバリー度合いやどのモデルにどうシフトできるのか等を今、徹底的に詰めていっている状況。

当社は、新車のローグやノート等に多く半導体を使用しており、ダブルネガティブインパクトという表現がいいのか分からないが、半導体の供給不足プラス我々の新車のタイミング、採用しているモデルがより多い為に影響度合いが大きいというのがある。

グプタ:当社はベスト・エスティメイトをして事業を運営しており、もともと当社のカーフローは、生産計画を四半期ごとに見直していたが、今はカーフローを月に 1 回、あるいは週に 1 回ぐらい調整している。この 50 万台という影響は、20 年度第 4 四半期、1~3 月の影響や見通し、どのようにリカバリーし着地したのかといった経験に基づいて推計した。

質問 11:

中国の利益のトレンドを構造的な観点で教えてほしい。恐らく 18 年度ぐらいがピークで、台数は増えているけれども、利益は高水準ながら、横ばいから少し低下トレンドにあると思う。その背景や、できれば日産ブランド、ヴェヌーシア、商用車と分けて、どこが悪化しているか教えてほしい。

また、22 年 3 月期の計画も、小売台数を見るとそんなに増加しない計画になっていると思うが、中国の見方、何か構造的に転換しなければいけない部分があるのか教えてほしい。

回答 11:

内田:中国は、ご承知のとおり 2018 年までは前年対比で成長していた市場だった。2018 年以降、前年対比マイナスになっており、またプレーヤーが非常に多い中で、過去のような新しい商品を持ってくればそのまま純増で販売が伸びるという市場から大きく転換している。

そういった中で、販売価格のダウントレンドが続いており、それを踏まえると、今のレベルというのは、当社のパフォーマンスが落ちてきたというよりも、今ある力を継続できている状況にあると思っている。

20 年度の結果として最終的にシェアを見ていただいても第 4 四半期は上がっており、台当たりの奨励金も減っている。販売価格は業界平均で約 5%下がっている中で、当社の販売価格減少は非常に低いレベルで抑えられているというのが実態。

引き続き中国は我々の重要なマーケットとして適正なレベルの利益を稼いでいける市場だと思う。

一方で、電動化が大きく進んでおり、上海モーターショーを見ても、当社もゆっくり見ているわけにはいかないので、電動化戦略を中国でも引き続き継続して実行していく。