

2004年度決算報告 日産バリューアップ

2005年4月25日

日産自動車株式会社
取締役兼CEO
カルロス・ゴーン

アジェンダ

2004年度 販売状況

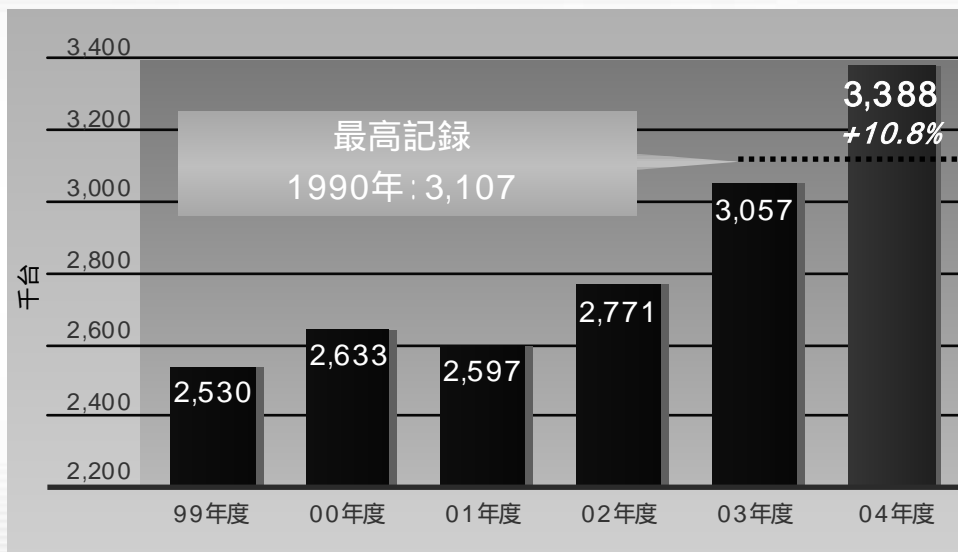
2004年度 財務実績

2005年度 見通し

日産180進捗報告

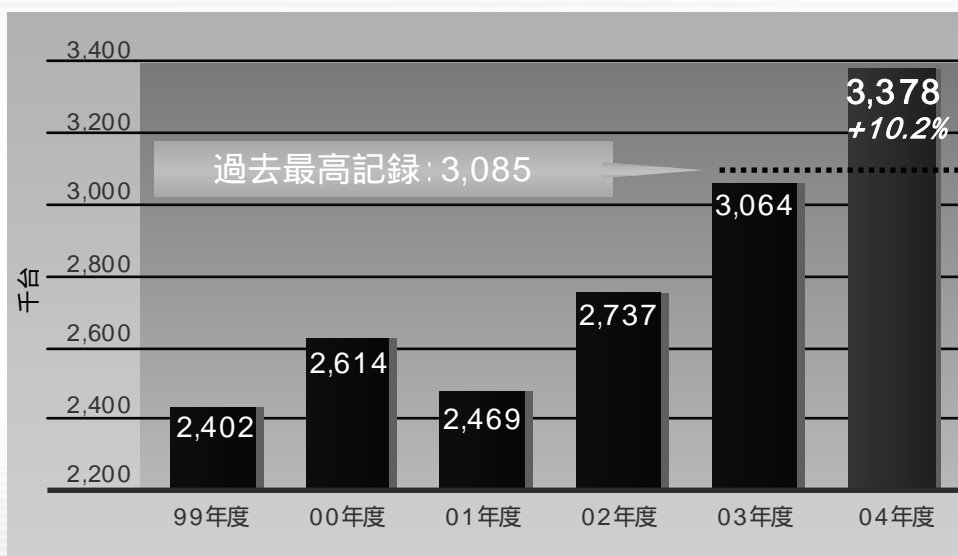
日産バリューアップ

2004年度 グローバル販売台数



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

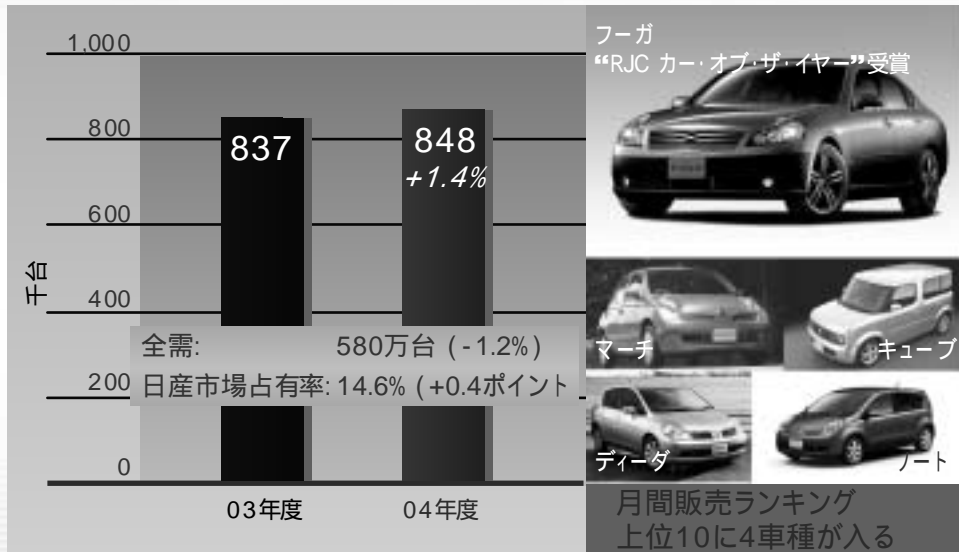
2004年度 グローバル生産台数



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

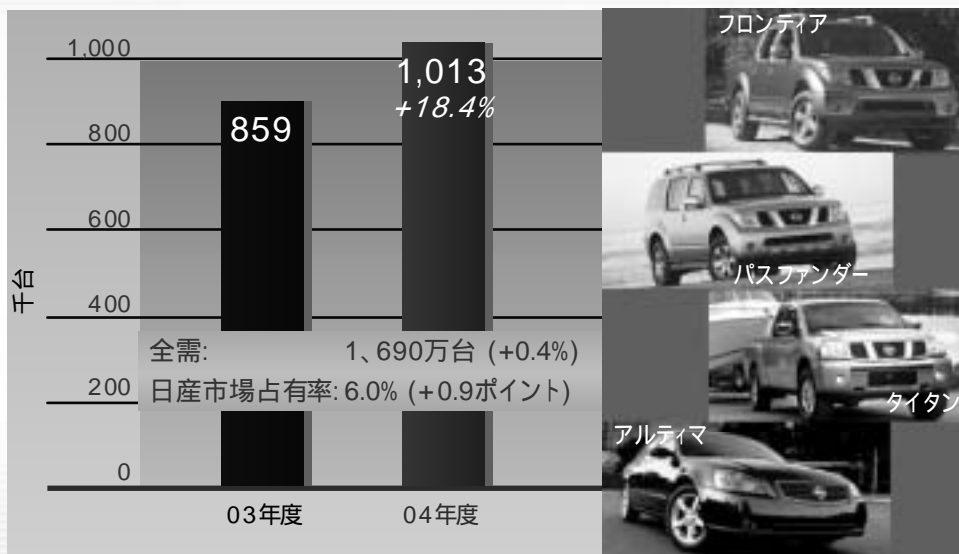
2004年度 販売状況

日本

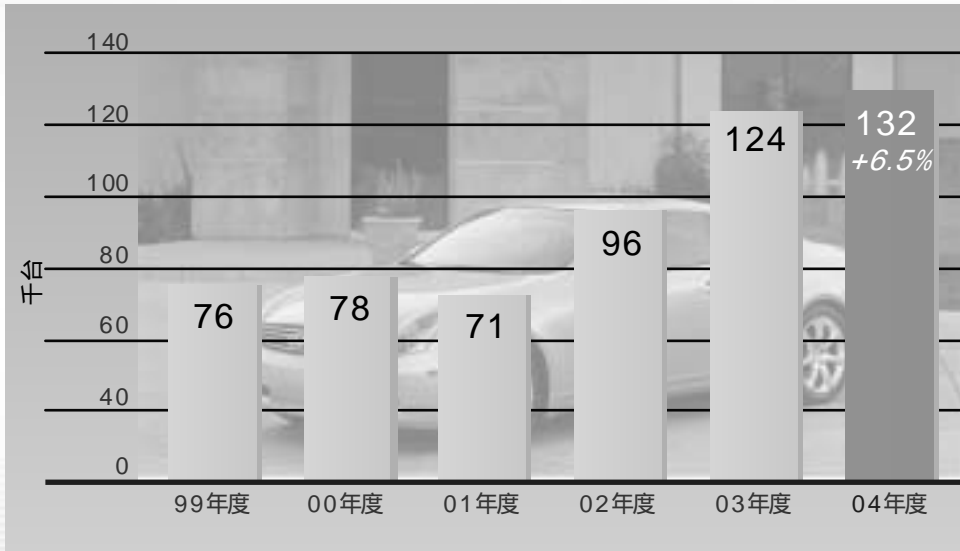


2004年度 販売状況

米国

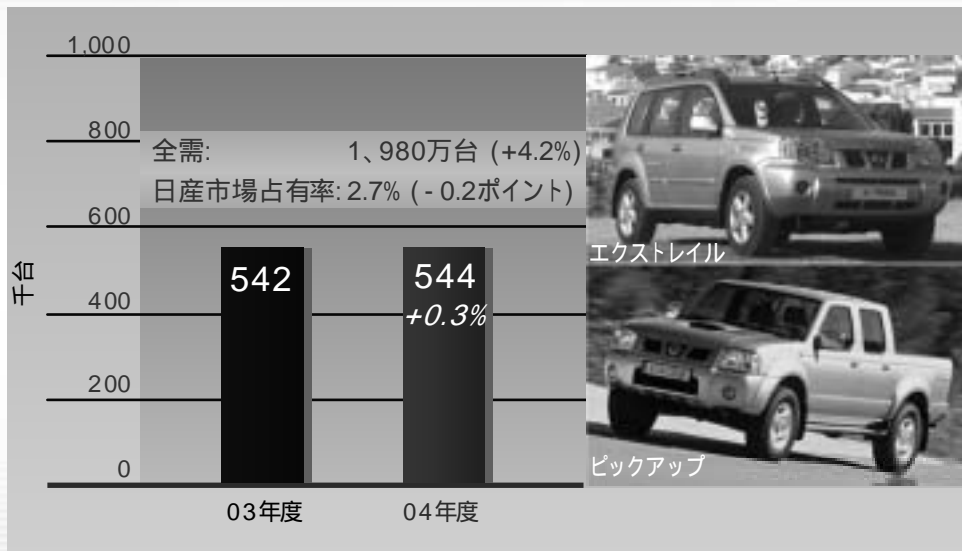


販売状況：インフィニティチャンネル



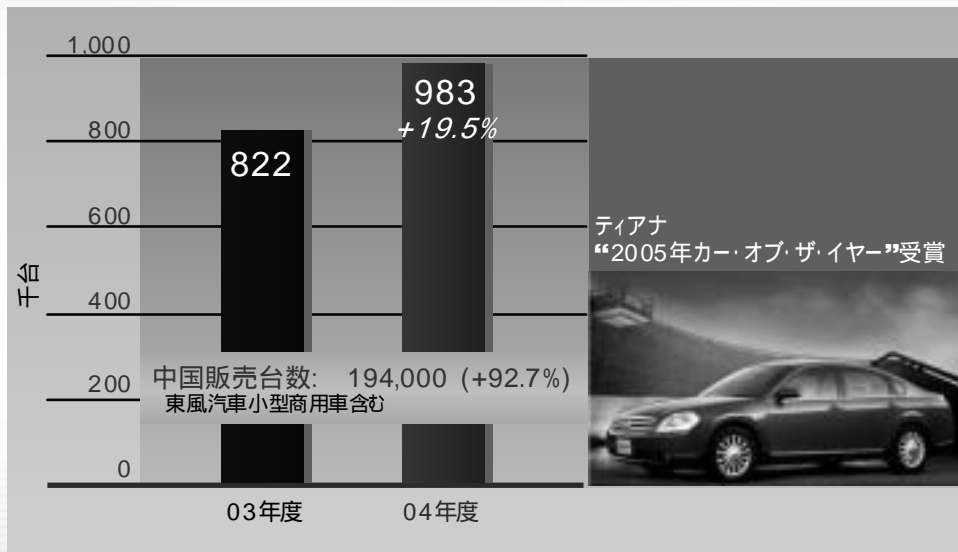
2004年度 販売状況

欧州



2004年度 販売状況

一般海外市場*



*メキシコ及びカナダを含む

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

アジェンダ

2004年度 販売状況

2004年度 財務実績

2005年度 見通し

日産180進捗報告

日産バリューアップ

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

2004年度 財務実績

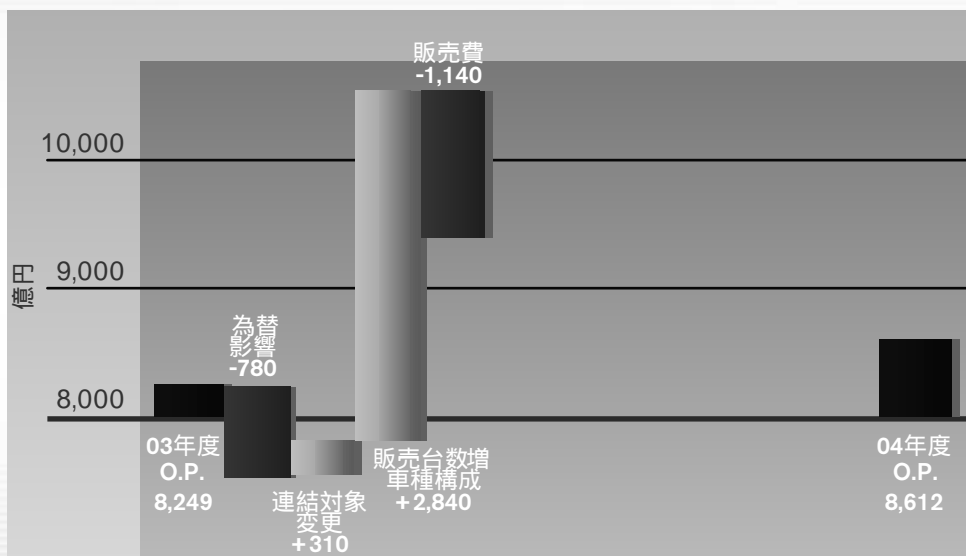
(億円)	03年度	04年度	差異
連結売上高	74,292	85,763	+15.4%
連結営業利益	8,249	8,612	+4.4%
連結売上高営業利益率	11.1%	10.0%	-1.1ポイント

04年度 為替前提 ¥107.6/\$1
¥134.4/€1

2004年度決算報告 日産バリュウアップ 2005年4月25日

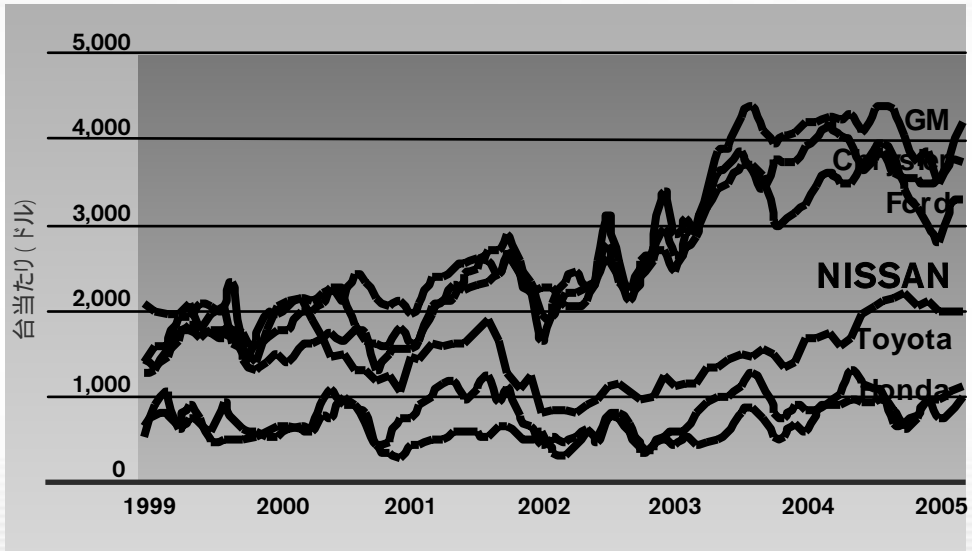
2004年度 財務実績

営業利益増減要因分析



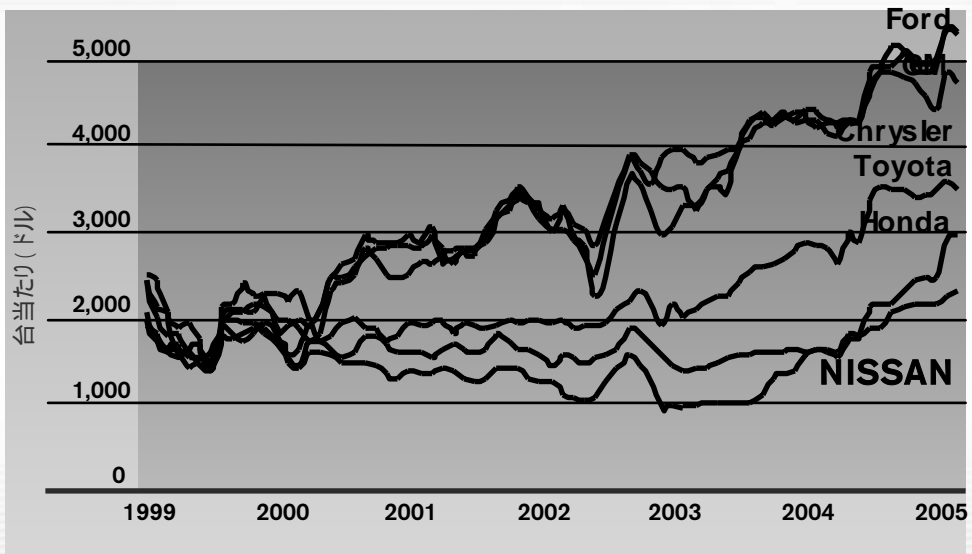
2004年度決算報告 日産バリュウアップ 2005年4月25日

米国のインセンティブ状況: Auto data



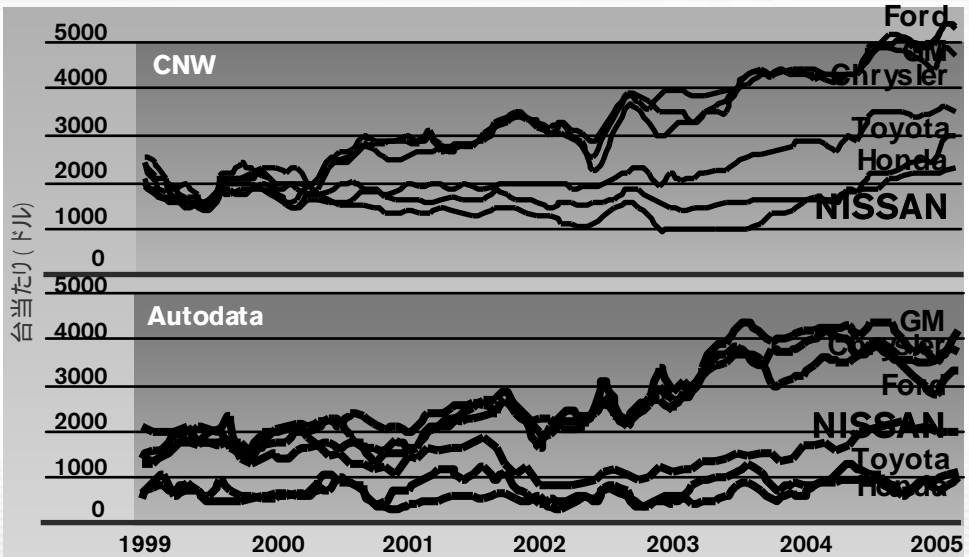
2004年度決算報告 日産バリュアップ 2005年4月25日

米国のインセンティブ状況: C NW data



2004年度決算報告 日産バリュアップ 2005年4月25日

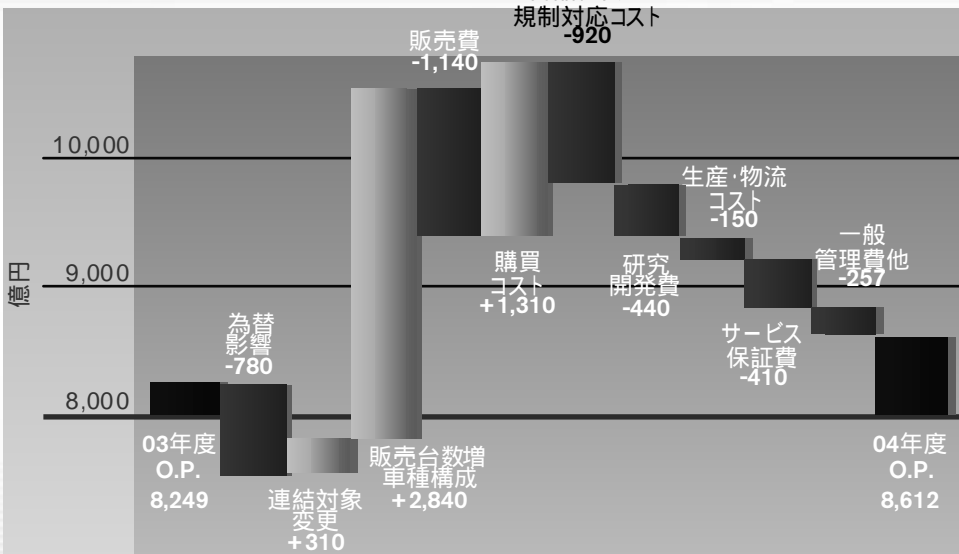
インセンティブ動向比較



2004年度決算報告 日産バリュアアップ 2005年4月25日

2004年度 財務実績

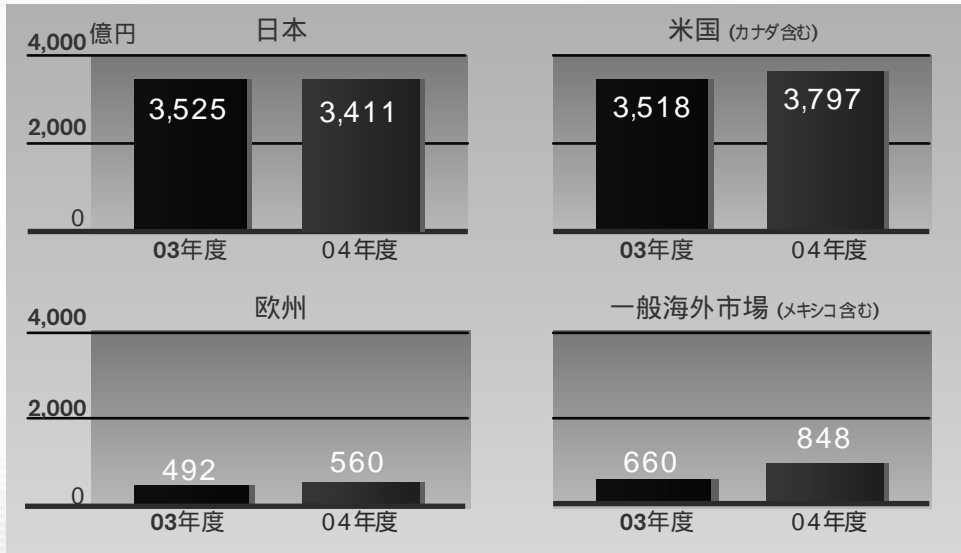
営業利益増減要因分析



2004年度決算報告 日産バリュアアップ 2005年4月25日

2004年度 財務実績

地域別営業利益



内部消去: 03年度 +54, 04年度: +4

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

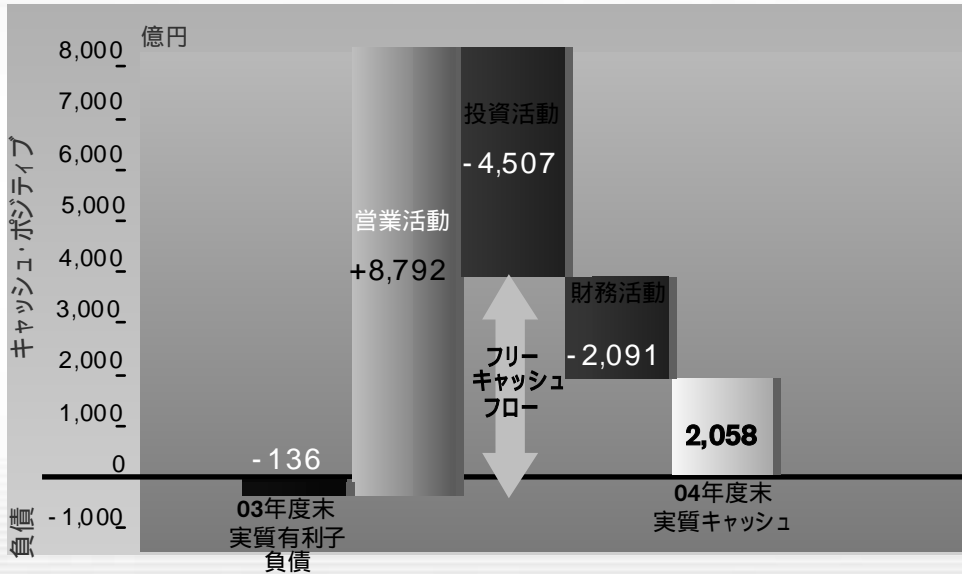
2004年度 財務実績

(億円)	03年度	04年度	差異
営業外損益 (- は損失)	-152	-55	+97
金融コスト	-157	-104	+53
経常利益	8,097	8,557	+5.7%
特別損益 (- は損失)	-732	-625	+107
税金等調整前当期純利益	7,365	7,932	+7.7%
法人税等調整額	-2,190	-2,580	-390
少数株主利益	-138	-229	-91
当期純利益	5,037	5,123	+1.7%

04年度為替前提 ¥107.6/\$1, ¥134.4/€1

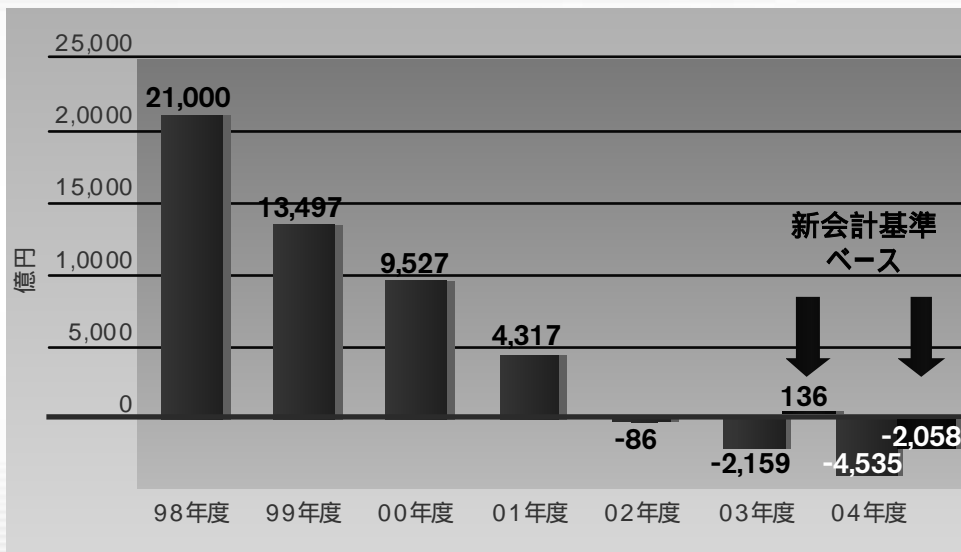
2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

実質キャッシュフロー(自動車事業)



2004年度決算報告 日産バリュウアップ 2005年4月25日

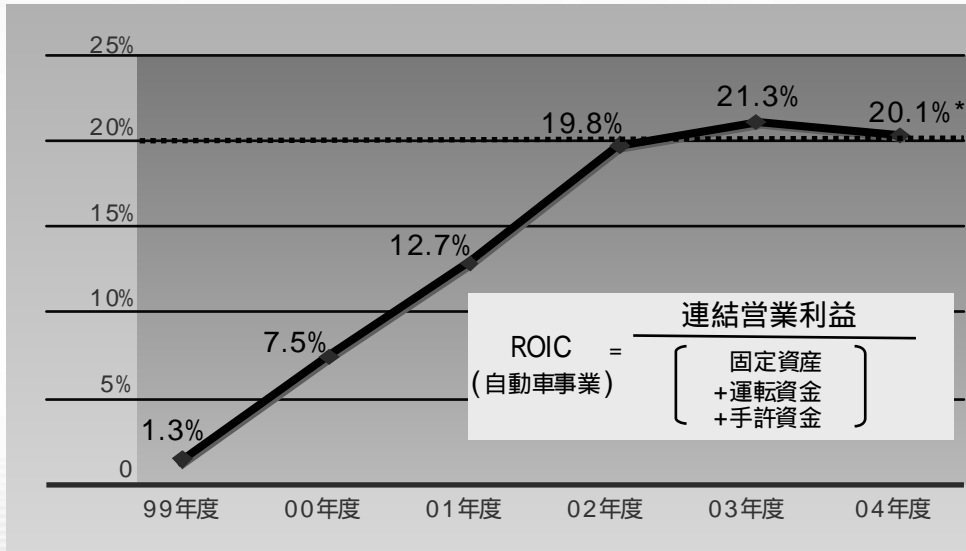
2004年度 財務実績 自動車事業実質有利子負債



2004年度決算報告 日産バリュウアップ 2005年4月25日

2004年度 財務実績

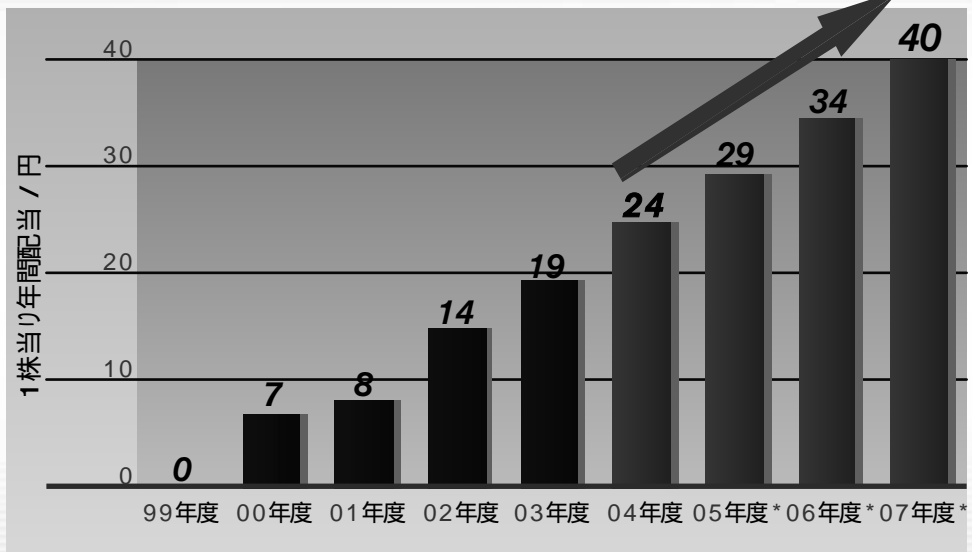
投下資本利益率(自動車事業)



*2004年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

2004年度 財務実績

配当政策



*予想数値

アジェンダ

2004年度 販売状況

2004年度 財務実績

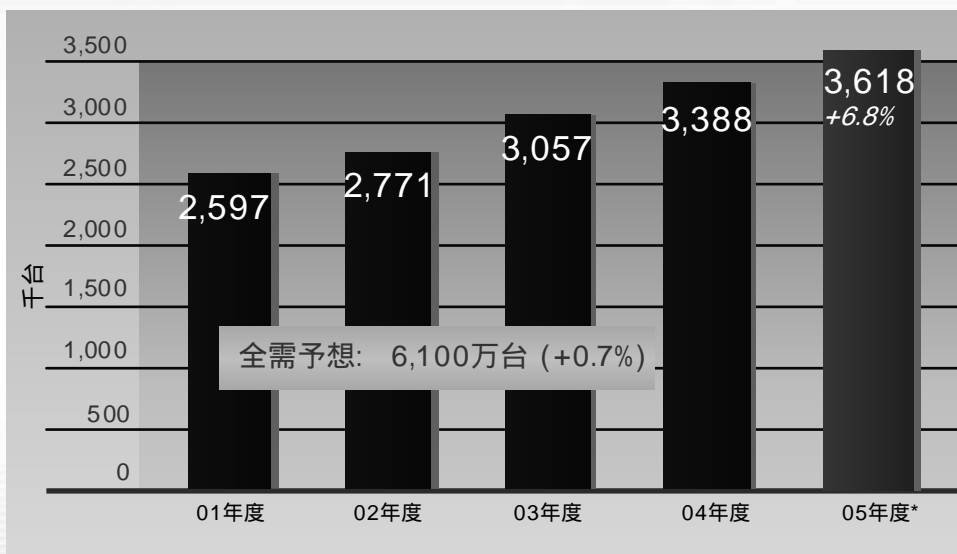
2005年度 見通し

日産180進捗報告

日産バリューアップ

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

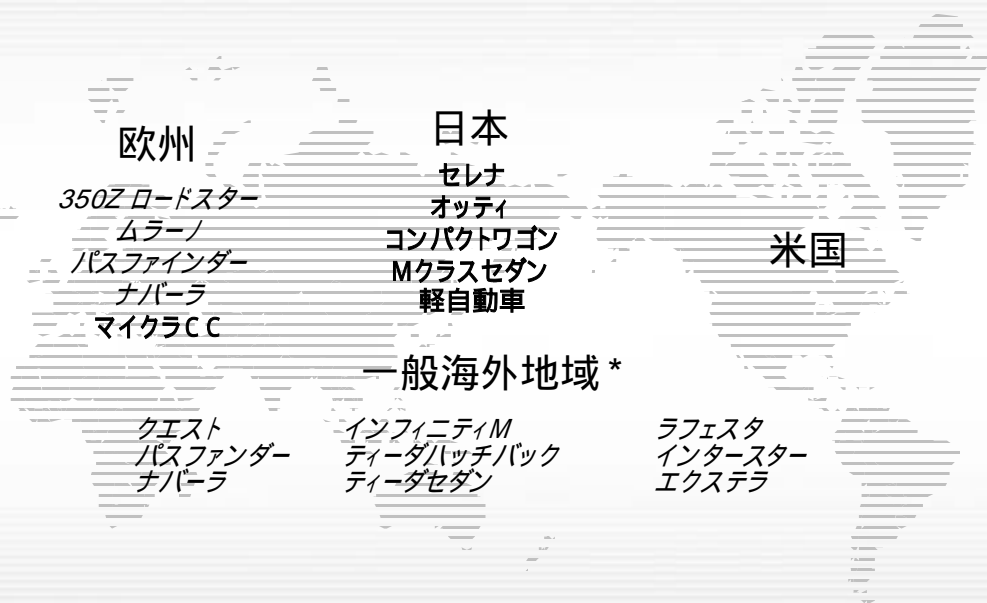
2005年度見通し



* 予想数値

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

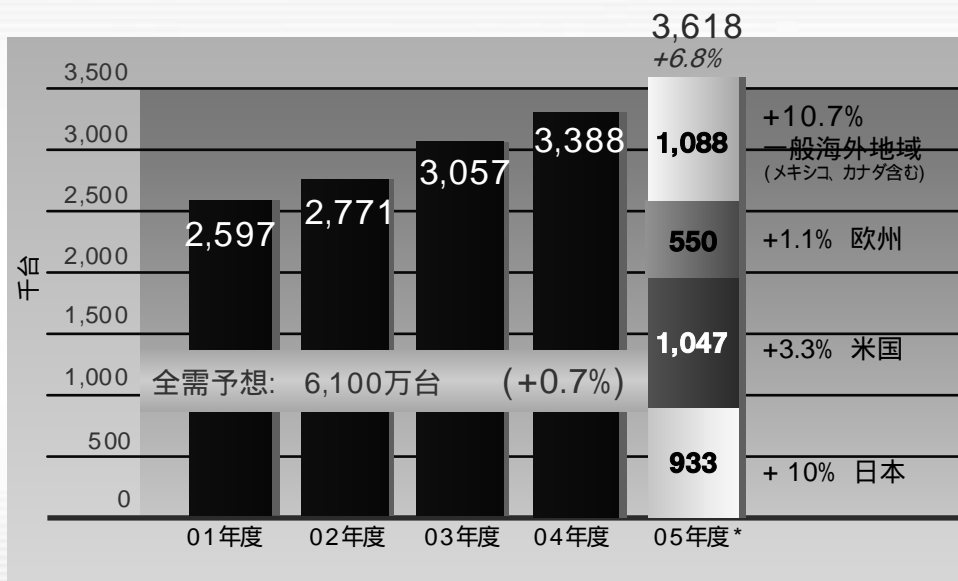
2005年度新型モデル



*メキシコ及びカナダを含む

2004年度決算報告 日産バリュウアップ 2005年 4月 25日

2005年度見通し



* 予想数値

2004年度決算報告 日産バリュウアップ 2005年 4月 25日

2005年度見通し

リスク

為替レートの変動
金利の上昇
原材料価格の高騰
エネルギー費の増加
インセンティブの上昇
米国及び日本経済の
成長不確実性

好機

日産バリューアップ

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

2005年度見通し

	(億円)	04年度	05年度(予想)	差異
連結売上高		85,763	90,000	+4.9%
連結営業利益		8,612	8,700	+1.0%
経常利益		8,557	8,600	+0.5%
当期純利益		5,123	5,170	+0.9%
設備投資		4,775	5,400	+13.1%
研究開発費		3,981	4,500	+13.0%
投下資本利益率 (ROIC)		20.1%	20% 以上	----
			05年度 為替レート前提	¥105/\$1 ¥130/€1

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

アジェンダ

2004年度 販売状況

2004年度 財務実績

2005年度 見通し

日産180進捗報告

日産バリューアップ

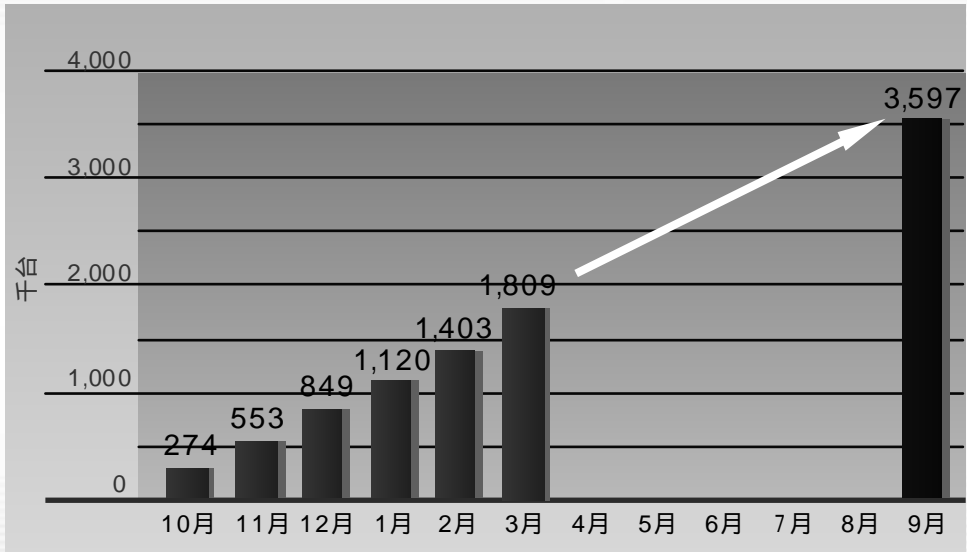
日産180 コミットメント

1 00万台グローバル増販

✓ 8 % 売上高営業利益率達成

✓ 0 自動車事業実質有利子負債ゼロ

日産180販売進捗状況



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

日産180販売進捗状況 マーケットカバレッジ拡大



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

アジェンダ

2004年度 販売状況

2004年度 財務実績

2005年度 見通し

日産180進捗報告

日産バリューアップ

卓越した企業への軌跡

日産リバイバルプラン	日産180	日産バリューアップ
“会社の再生”	“再建を完了し、利益ある成長へ軸足を移動”	“更なる発展と価値創造”
コミットメント		
<ul style="list-style-type: none"> 00年度の黒字化 02年度までに 売上高営業利益率>4.5% 02年度までに 自動車事業実質有利子負債50%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 05年9月末までグローバルで100万台増販 売上高営業利益率8%達成 自動車事業実質有利子負債ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> 08年度に420万台 業界トップレベルの売上高営業利益率を維持 投下資本利益率(ROIC)期間平均20%

進化を伴った計画

日産180の中核となった要素



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

日産バリューアップ・コミットメント

利益に対するコミットメント

2005 - 2007年度間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

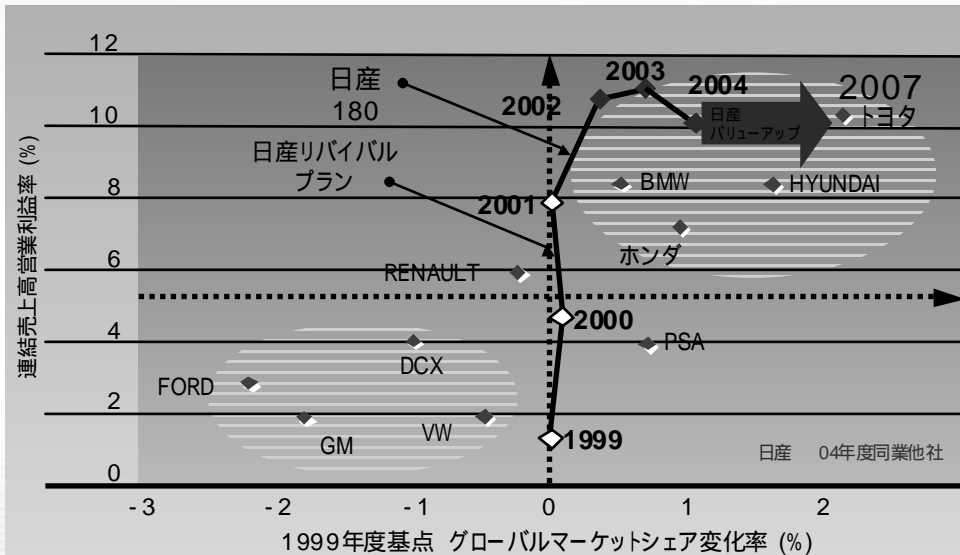


業績の持続

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

日産バリューアップ・コミットメント

業界トップレベルの売上高営業利益率



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

日産バリューアップ・コミットメント

利益に対するコミットメント

2005-2007年度間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

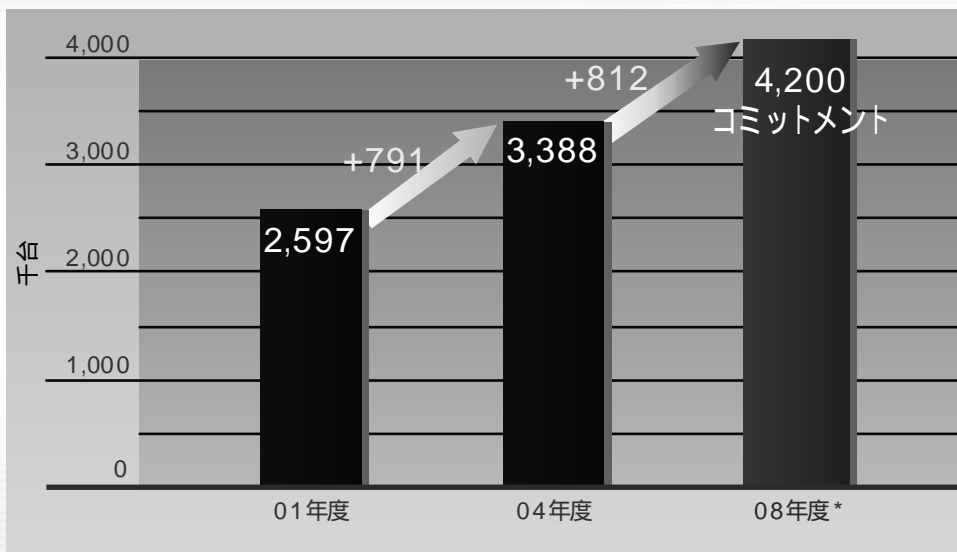
台数に対するコミットメント

08年度に420万台

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

日産バリューアップ・コミットメント

グローバル販売台数



* 予想数値

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

日産バリューアップ・コミットメント

利益に対するコミットメント

2005 - 2007年度間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

台数に対するコミットメント

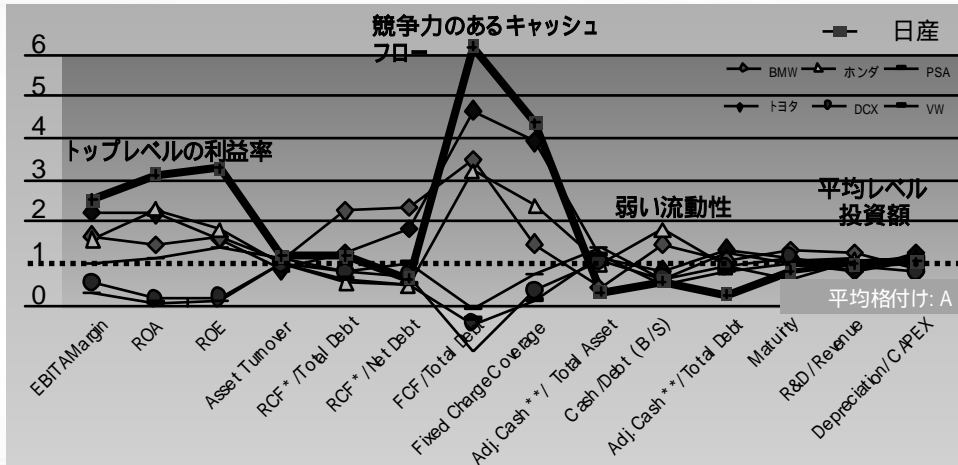
08年度に420万台

投下資本利益率

投下資本利益率3年間平均20%以上

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

財務指標比較分析



*Retained cash flow: Cash flow from operation - change in working capital - dividend

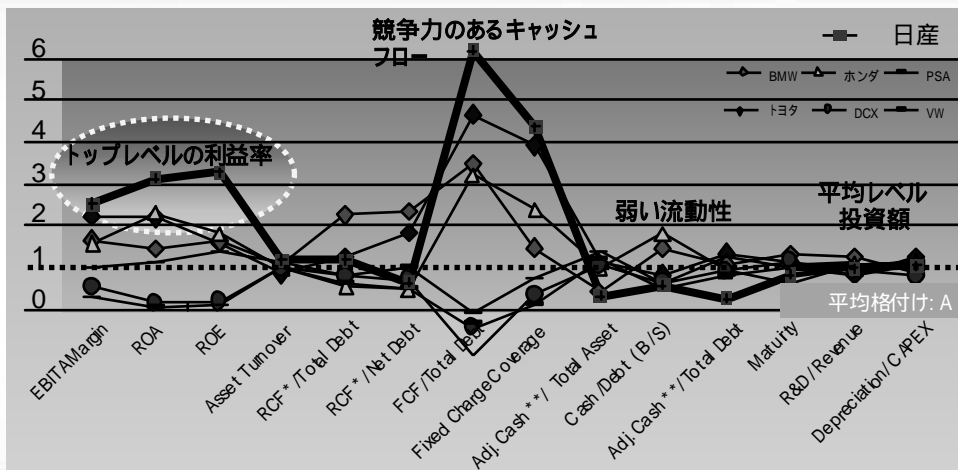
**Adjusted cash: Cash + marketable securities + VEB A (Voluntary employee's beneficiary association)

資料出許: Moody's Rating Methodology: Global Auto Industry (2004年9月)

Analysis: NISSAN IR

2004年度決算報告 日産バリュアアップ 2005年4月25日

財務指標比較分析



*Retained cash flow: Cash flow from operation - change in working capital - dividend

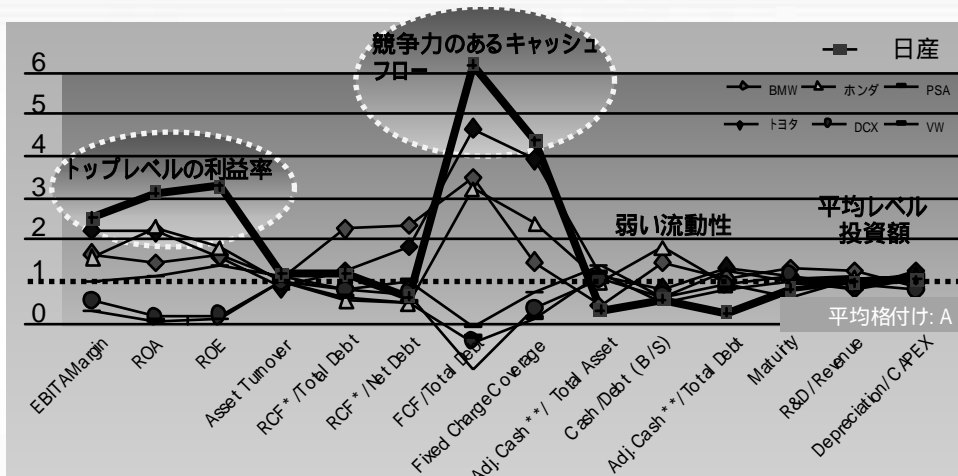
**Adjusted cash: Cash + marketable securities + VEB A (Voluntary employee's beneficiary association)

資料出許: Moody's Rating Methodology: Global Auto Industry (2004年9月)

Analysis: NISSAN IR

2004年度決算報告 日産バリュアアップ 2005年4月25日

財務指標比較分析



*Retained cash flow: Cash flow from operation - change in working capital - dividend

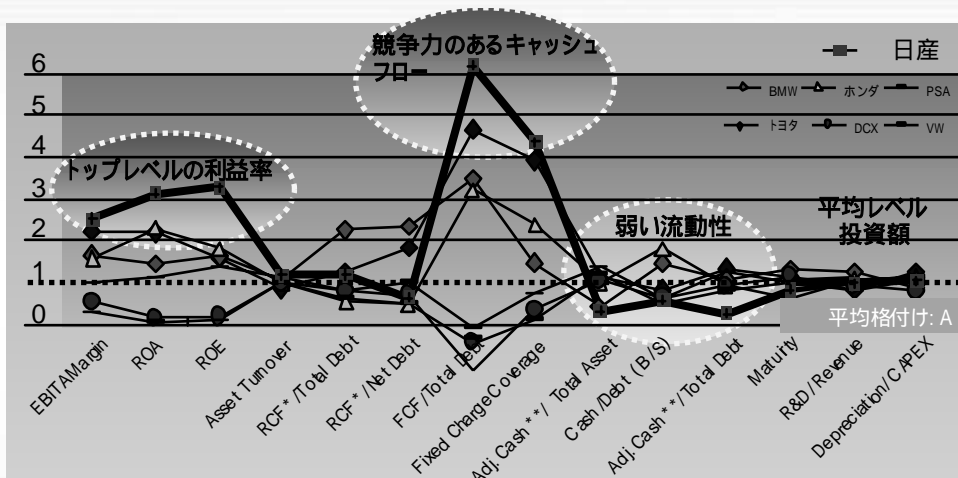
**Adjusted cash: Cash + marketable securities + VEBA (Voluntary employee's beneficiary association)

資料出許: Moody's Rating Methodology: Global Auto Industry (2004年9月)

Analysis: NISSAN IR

2004年度決算報告 日産レビューアップ 2005年4月25日

財務指標比較分析



*Retained cash flow: Cash flow from operation - change in working capital - dividend

**Adjusted cash: Cash + marketable securities + VEBA (Voluntary employee's beneficiary association)

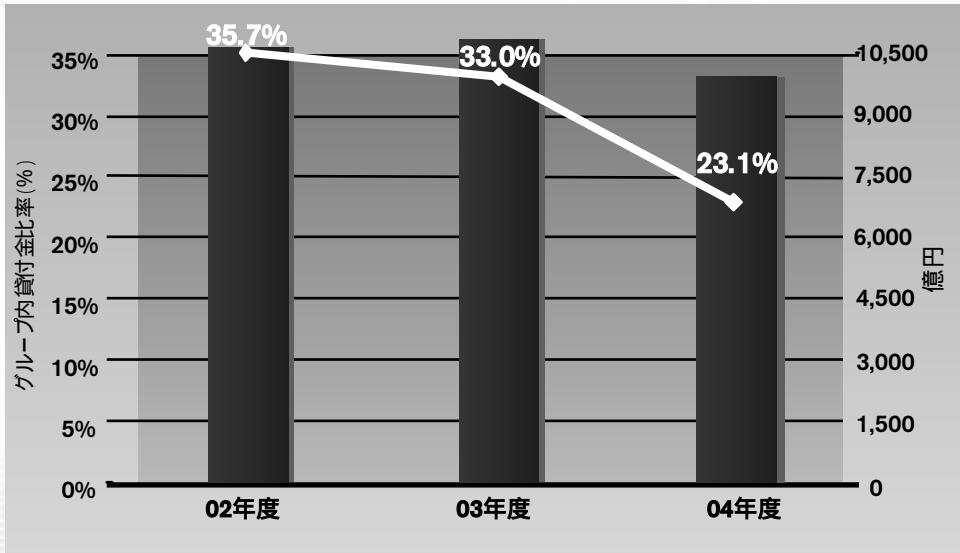
資料出許: Moody's Rating Methodology: Global Auto Industry (2004年9月)

Analysis: NISSAN IR

2004年度決算報告 日産レビューアップ 2005年4月25日

グループ内貸付金

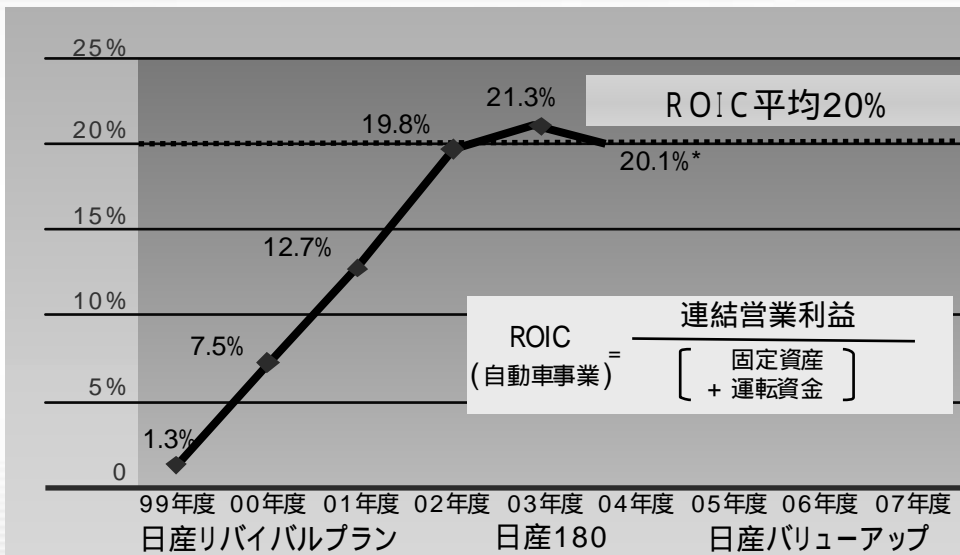
自動車事業から販金金融会社へ



グループ内貸付金比率 (%) = グループ内貸付金 / 自己資本を除いた投資額

日産バリューアップ コミットメント

投下資本利益率 (自動車事業)



*2004年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

主要前提条件

- 2007年度グローバル全体需要
6,300万想定
- 為替レート前提

05年度	105円/\$	130円/€
06年度, 07年度	100円/\$	120円/€

グローバル新型車投入

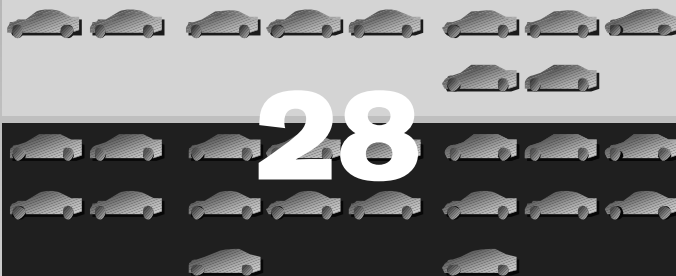


日産バリューアップ

28車種新規投入

10車種
新規投入

18車種
モデルチェンジ



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

ブレークスルー

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

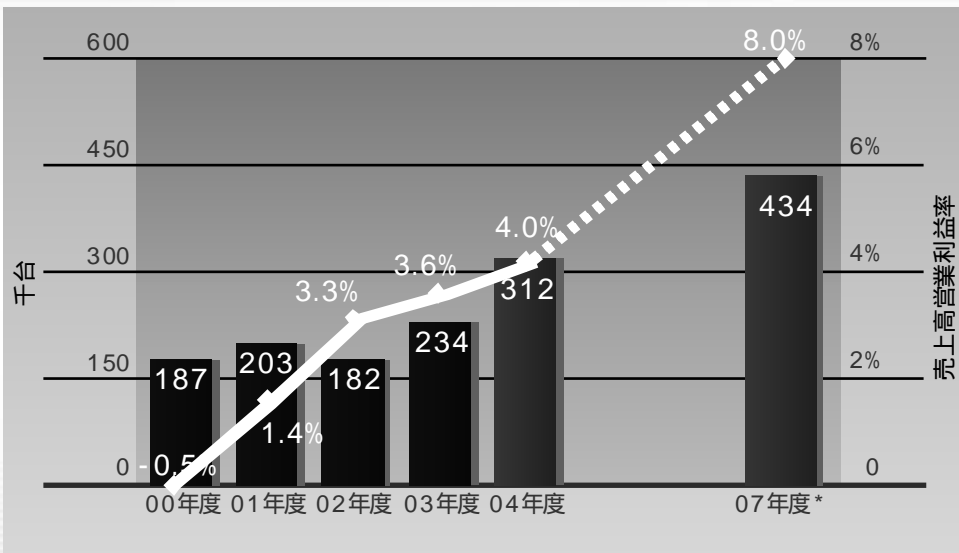
2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

ブレークスルー 小型商用車



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

ブレークスルー 小型商用車



* 会社予想数値

2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日

ブレイクスルー

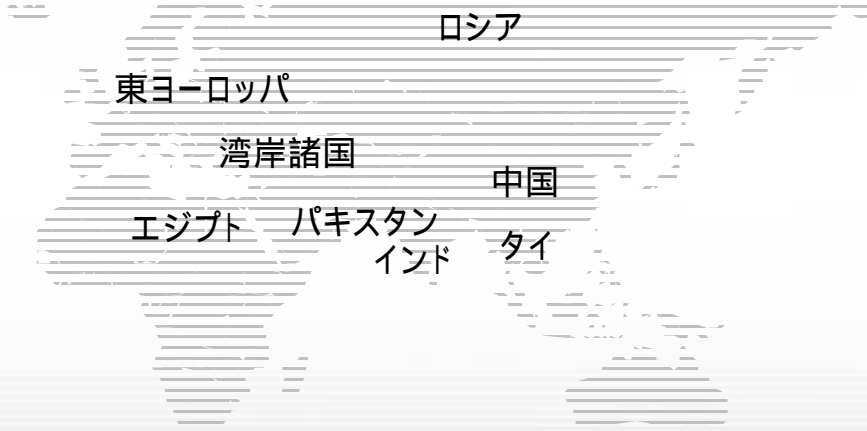
リーディング・コンペティティブ・カンTRIES (LCCs)



機会の最大限活用、総コストの最小化

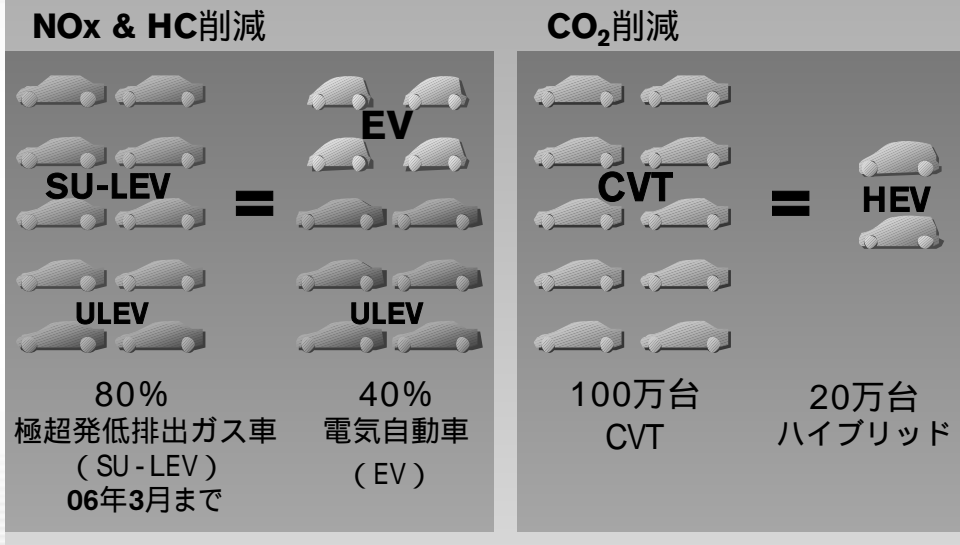
ブレイクスルー

地理的拡大



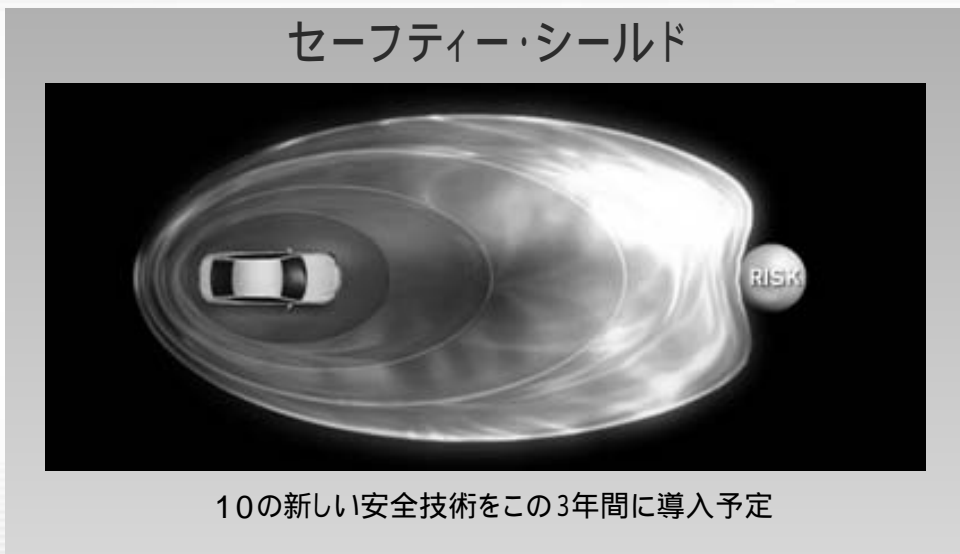
新たな機会

環境技術



新たな機会

新しい安全技術への取り組み



NISSAN
Value-Up



2004年度決算報告 日産バリューアップ 2005年4月25日