NISSAN
MOTOR CORPORATION

2021年度 第1四半期
決算報告

日産自動車株式会社
2021年7月28日

（COO アシュワニ・グプタ）

皆さん、こんにちは。

本日はお忙しい中、ご参加いただきありがとうございます。

はじめに、この厳しい環境下、日産を支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまに心より感謝を申し上げます。

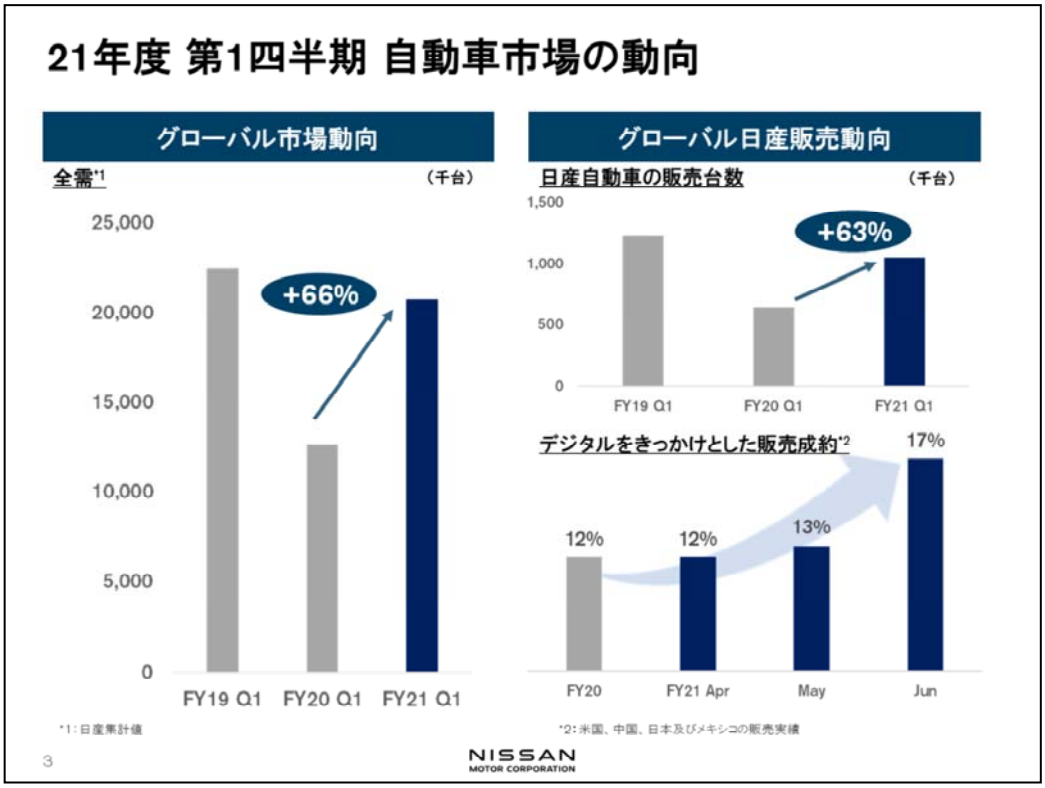
世界各地で制限が緩和されつつあるものの、皆さまにおかれましては、引き続き感染予防に万全を期し、健康第一でお過ごしください。

2021年度、当社の滑り出しは順調です。それは、効率的な事業運営と財務管理の徹底、そして刻一刻と変化する状況に対応した取り組みを徹底してきたことが功を奏しています。

これは、従業員一人ひとりが全力を尽くし、各部門の皆さんが総力を挙げて取り組んでくれたおかげです。

特に、半導体の供給不足に、効率的に対応してくれている生産およびサプライチェーンの皆さんの活動に敬意を表したいと思います。

では第1四半期の業績のポイントをご説明したいと思います。

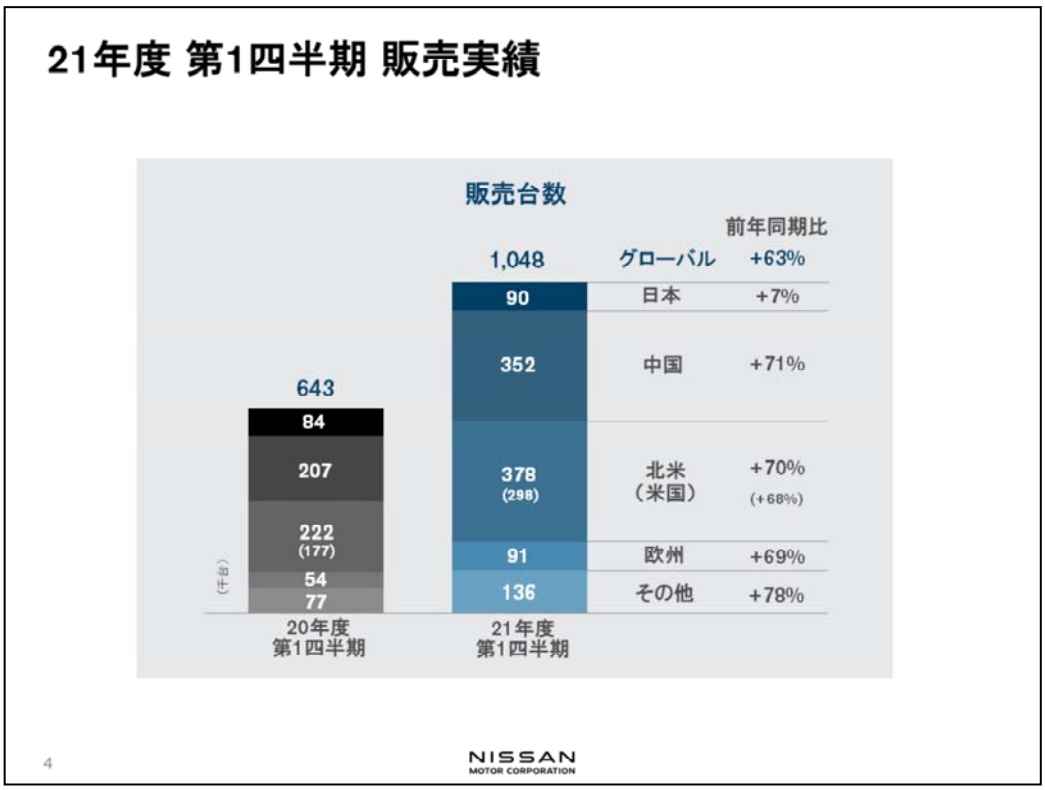


2021年度第1四半期は、前年度に新型コロナウィルス感染症拡大を受けて落ち込んだグローバル市場の回復に合わせ、当社のグローバル販売台数は急回復を果たしました。

全体需要と歩調をあわせ、日産の小売り台数も前年に対し、60%以上増加しました。

当社のデジタルをきっかけとした販売は、第1四半期にさらに増加しました。これは主に、不透明な供給状況の中で、お客さまがディーラーに行く前に、簡単にオンラインで在庫検索できるようにしたことが貢献しています。

不安定だった昨年度に比べ、販売活動は回復力を発揮し、力強い結果が出ています。



まず、商品の売れ行きが好調で、すべての市場で販売台数を伸ばしています。

米国では、新型車がけん引役となり、販売台数は前年から68%増加しました。同時に、カナダとメキシコを含む北米では70%増大し、37万8,000台に達しました。

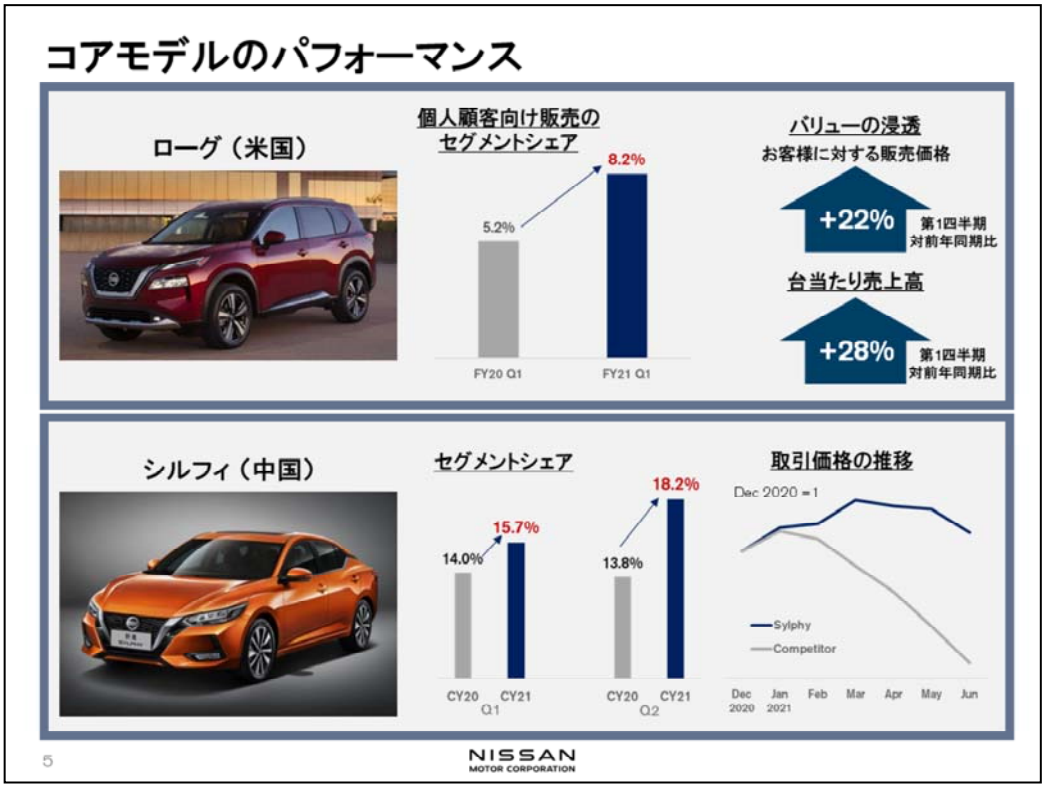
ホームマーケットである国内の販売台数は前年比7%増の9万台となりました。これは、軽自動車の販売台数は供給不足の影響を受けたものの、新型ノートなどの登録車が好調に推移したことで相殺されました。

中国では全体需要が急回復する中、当社の販売台数は前年比71%増の35万2,000台となり、「技術の日産」としてのブランド力を物語っています。

欧州では販売会社が休業を余儀なくされた前年度の第1四半期に対し、21年度の第1四半期は前年比69%増となる9万1,000台を販売しました。

その他市場における当社の販売は80%近く増加し、13万6,000台となりました。

半導体の供給不足など複数の逆風が吹く中、力強い結果を残すことができました。



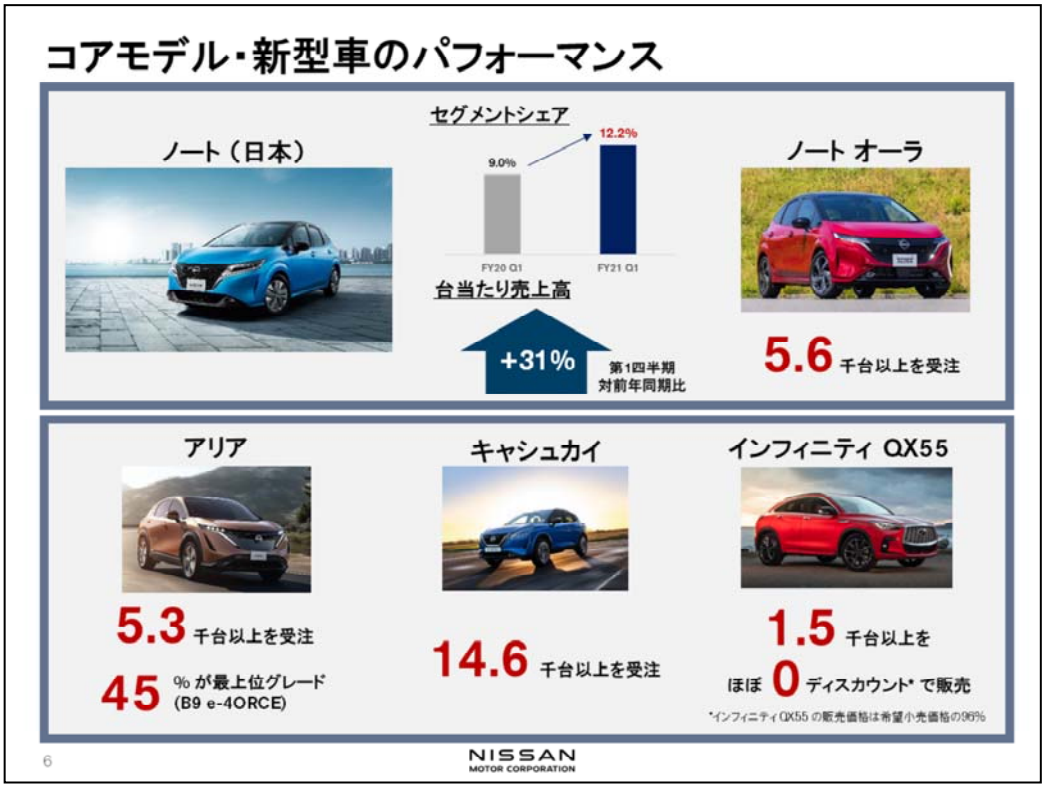
戦略の中心となるのが、大胆なデザインと魅力あふれる技術を搭載した新車の投入です。本活動により、販売価格とお客さま価値の改善を図ります。

例えば米国の「ローグ」は、第1四半期でセグメント・シェアを8.2%まで伸ばしました。

シェアが拡大しただけでなく、商品の価値がより高く評価され、販売価格が22%向上しました。その結果、台あたり売上高が28%増加しました。

むやみに台数増を追うのではなく、台当たりの利益と価値を優先する取り組みが功を奏しています。

同様に中国では、「シルフィ」が販売価格を維持しながらセグメント・シェアを伸ばしており、ライバルが軒並み値引きを行う中、力強い「技術の日産」としてのブランド力が際立っています。



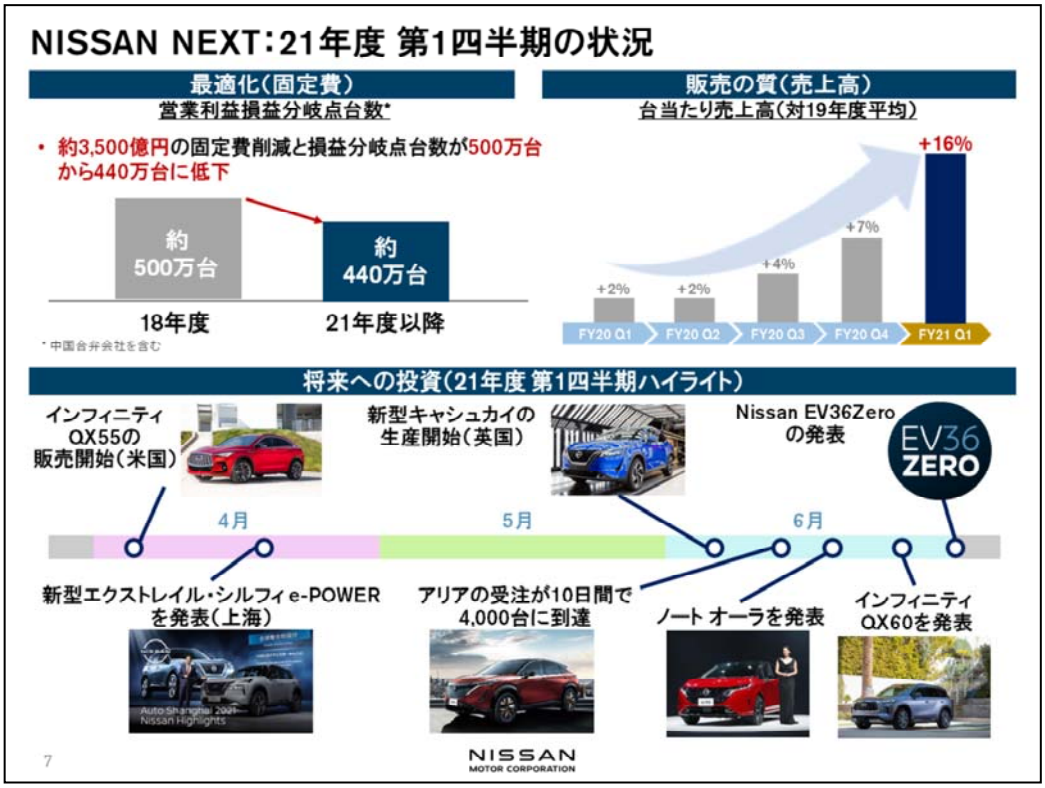
国内では、「ノート」が第1四半期に台当たりの売上高を31％改善し、セグメント・シェアは12.2％に達しました。これは、当社の新車の技術と魅力あるデザインをお客さまが評価してくださっていることを示しています。

商品力と勢いのある販売をテコに、国内では日産「ノート　オーラ」と新型電気自動車「アリア」、そして欧州では新型「キャシュカイ」等、発売前から数多くの予約注文をいただいております。

当社はお客さまが求める、市場をリードし、他社とは一線を画した商品群に注力し、プッシュ型から大きな値引きをすることのないプル型の販売への移行を進めています。

4月に発売したインフィニティ「QX55」は、価値によって差別化する、私たちのビジネスの変革を示す明確な例です。 現在までに1,500台をほぼ値引きなしで販売しました。

こうした結果は、当社の新型車が提供する優れた価値が、お客さまから高く評価されていることを物語っています。



当社は日産ネクストで掲げる目標の達成に向け、スピード感をもって邁進しています。

1.最適化

2018年度に対し、固定費を3,500億円削減しました。その結果、損益分岐点となる販売台数を当初の500万台から440万台まで引き下げました。

2. 販売の質

本四半期の台あたり売上高は、19年度と比較して16%向上しました。

この結果は、第1四半期を通じて好調だった商品の勢いに支えられたものです。さらに、4月には米国で新型インフィニティQX55を、中国では新型「エクストレイル」と「シルフィe-POWER」が発表されました。6月にはサンダーランド工場で新型「キャシュカイ」の生産を開始しました。

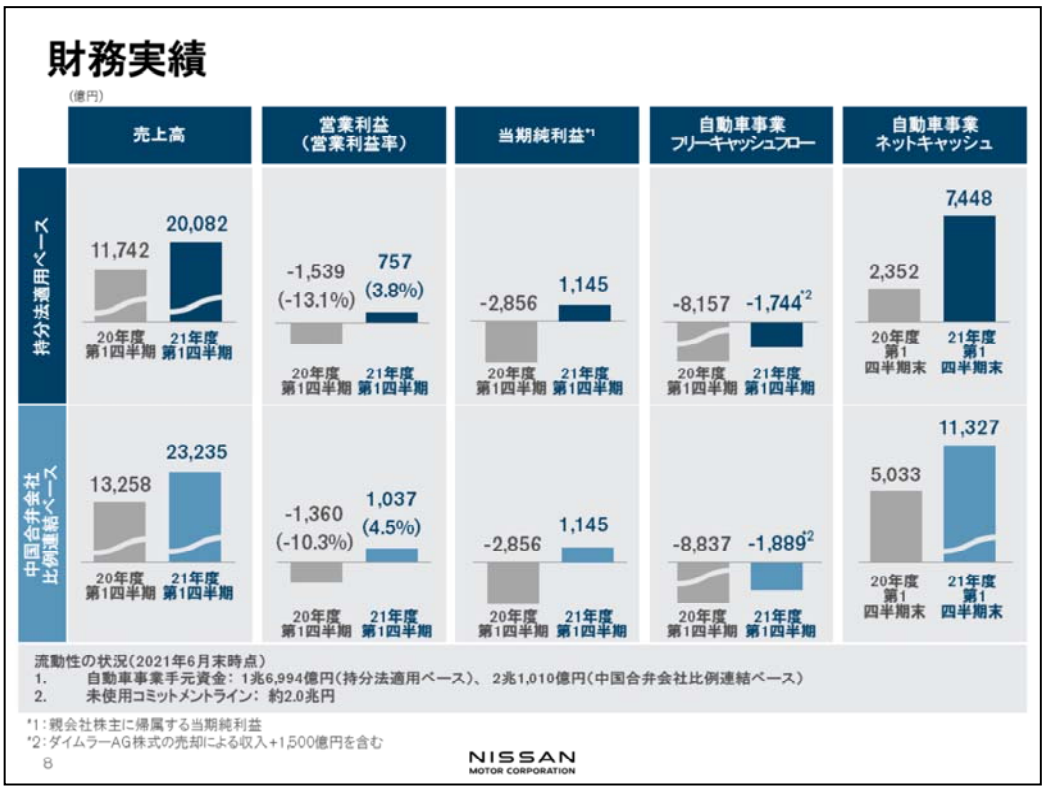
さらに6月は新車攻勢を加速し、国内では新型「アリア」が受付開始から最初の10日間で4,000台の予約注文をいただき、新型「ノート　オーラ」と新型インフィニティ「QX60」を発表しました。

3. 将来への投資

不確実な市場状況にもかかわらず、18ヵ月の間に12モデル中11モデルを発表し、将来へ向けた勢いを生み出しています。

商品ラインナップの最適化、コア市場への注力、生産能力の最適活用などを推進した結果、大胆な新商品の継続的な開発に、改めて投資できるようになりました。

また、直近では、EV36Zeroを発表し、日産の電気自動車の未来を拡げる段階に入っています。英国の新しいEVハブでゼロエミッションのエコシステムに全力で取り組み、電動化戦略を拡大していきます。



2021年度第1四半期はオペレーショナル・エクセレンスに加え、マーケティングおよび財務規律の徹底により、想定以上の結果となりました。

このスライドは、中国事業持分法ベースと比例連結ベースの主な財務指標を示しています。

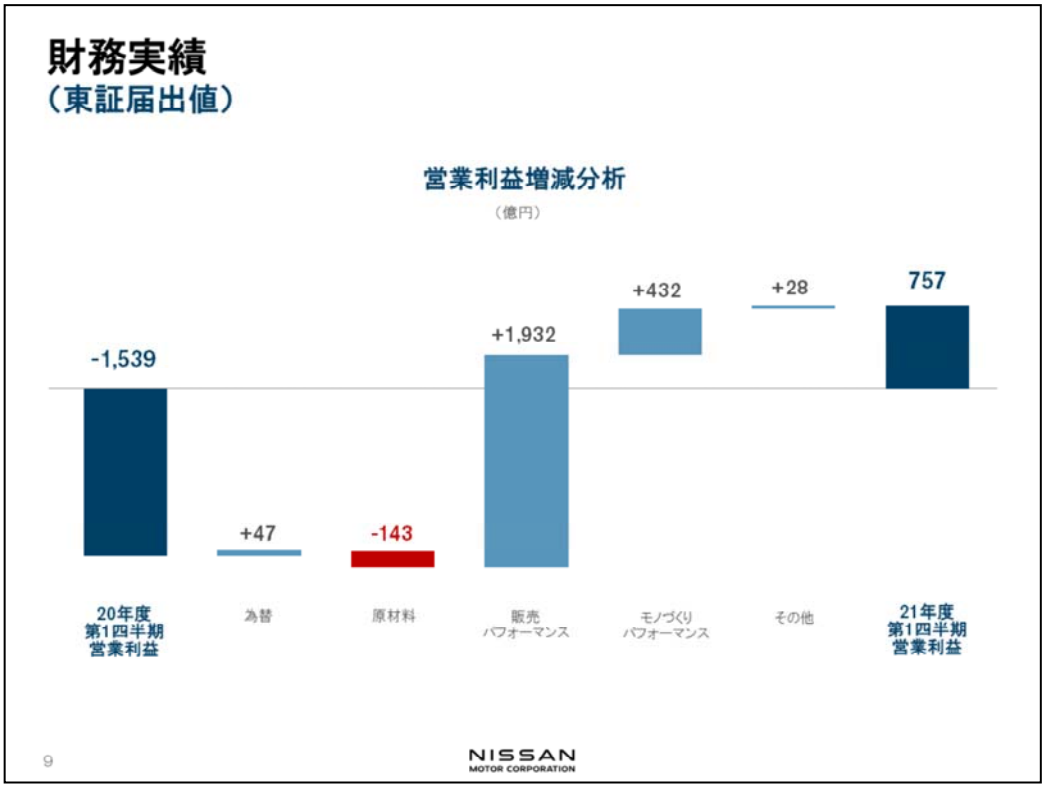
中国合弁会社を比例連結した会計基準では、営業利益は1,037億円となり、売上高営業利益率は4.5%となりました。日産ネクストで掲げている2021年度末までに2%の営業利益率を達成するという目標に向け、好調なスタートを切ったと考えています。

中国事業持分法ベースの営業利益は757億円となり、売上高営業利益率は3.8%となりました。自動車事業のフリーキャッシュフローはマイナス1,744億円となりました。

そして、当期純利益は、1,145億円となりました。

この結果は、前年から大きく改善したものの、半導体供給不足による生産台数の減少と季節的な要因によりマイナスとなりました。2021年6月末現在のネットキャッシュは7,448億円となりました。

当社は引き続き高い流動性を維持しています。2021年6月末時点で、自動車事業の現金および現金同等物は約1.7兆円でした。さらに、約2兆円の未使用のコミットメントラインを引き続き保有しています。



こちらが営業利益の増減分析です。2021年度第1四半期と2020年度第1四半期の営業利益の変動は主に販売マーケティングのパフォーマンスとモノづくり活動に起因しています。

販売パフォーマンスは1,932億円の増益要因となりましたが、販売の質を改善する活動により、販売台数が拡大したと同時に、販売費用が改善したおかげです。

また、タイトな需給バランスの続く有利な市場環境の中、複数の新型車の投入も営業利益を押し上げています。

モノづくりパフォーマンスは購買コストの削減および生産コストの改善を中心とする取り組みにより、432億円の増益要因となりました。

為替変動は僅かに増益要因となる一方、上昇が続いている原材料価格は約140億円の減益要因となりました。

その他項目は28億円の増益要因となりました。

財務実績
（東証届出値）

（億円）	20年度 第1四半期	21年度 第1四半期	増減
売上高	11,742	20,082	+8,340
営業利益	-1,539	757	+2,296
営業利益率	-13.1%	3.8%	
営業外損益	-784*1	146*1	
経常利益	-2,323	903	+3,226
特別損益	-723*2	802*3	
税金等調整前当期純利益	-3,046	1,705	+4,751
税金費用	203	-488	
少数株主利益*4	-13	-72	
当期純利益 *5	-2,856	1,145	+4,001
為替レート （ドル/円）	107.6	109.5	+1.9
為替レート （ユーロ/円）	118.6	131.9	+13.3

*1: 持分法による投資損益 +103億円（21年度 第1四半期）、-847億円（20年度 第1四半期）を含む
*2: 新型コロナウイルス感染拡大による操業停止等に伴う損失（純額） -332億円 及び 事業構造改革費用 -401億円を含む
*3: ダイムラーAG株式の売却益 +761億円を含む
*4: 非支配株主に帰属する当期純利益
*5: 親会社株主に帰属する当期純利益

10

NISSAN MOTOR CORPORATION

このスライドは、中国合弁会社に持分法を適用した第1四半期の財務実績を示しています。

売上高は前年比8,340億円増の2兆円に達しました。

営業利益は前年から2,300億円近く増加し、757億円となり、売上高営業利益率は3.8%となりました。

また、経常利益も前年から3,226億円増加しました。

当期純利益は1,145億円となり、前年比で4,000億円以上の大幅な改善を果たしています。761億円の利益をもたらしたダイムラー株の売却を除いても利益を確保しています。

日産ネクストの取り組みと販売の質向上に向けた活動により、第1四半期は黒字化を果たしました。

結論として、将来の成長の原動力に焦点を当てながら、固定費を最適化し、売上高を増加させ、私たちは日産ネクストの第一章を閉じることができました。

チームは事業全体にまたがり、ビジネスを行う企業文化に真の変化をもたらし、量から価値へと移行するために、これまで以上の努力をしてくれました。

こうした厳しい状況はしばらく続くと予想していますが、これまでの経験を踏まえ、影響を最小限に抑えるために、生産や在庫に細心の注意を払っていきます。

今年度は、好調なスタートを切ることができました。この勢いを慎重に持続させていきます。そして、差別化された、お客さまに焦点をあてた、環境に優しい技術と商品を原動力に、私たちは持続可能な成長フェーズへと移行していきます。

それでは、CEOの内田さんに、通期の見通しをご説明いただきます。

（CEO 内田 誠）
それでは次に、私より今年度通期の見通しについて、お話しさせて頂きます。

2021年度　業績見通し
（東証届出値）

（億円）	20年度 実績	21年度 前回見通し*1	21年度 今回見通し	増減 対前年	増減 対前回見通し*1
販売台数（千台）	4,052	4,400	4,400	+348	-
中国を除く販売台数（千台）	2,595	2,870	2,870	+275	-
売上高	78,626	91,000	97,500	+18,874	+6,500
営業利益	-1,507	0	1,500	+3,007	+1,500
営業利益率	-1.9%	0.0%	1.5%	+3.4 ポイント	+1.5 ポイント
当期純利益*2	-4,487	-600	600	+5,087	+1,200
想定為替レート*3 (ドル/円)	106.1	105.0	108.4	+2.3	+3.4
想定為替レート*3 (ユーロ/円)	123.8	120.8	129.0	+5.2	+8.2

*1：2021年5月11日発表の前回見通し
*2：親会社株主に帰属する当期純利益
*3：第2四半期以降の想定為替レートは108円（ドル/円）、128円（ユーロ/円）

12　NISSAN MOTOR CORPORATION

当社は、5月の決算発表の際に、売上高9兆1,000億円、営業利益プラスマイナスゼロ、当期純損失600億円という見通しを発表しましたが、第1四半期の実績を鑑み、見通しを次のとおり修正することといたしました。

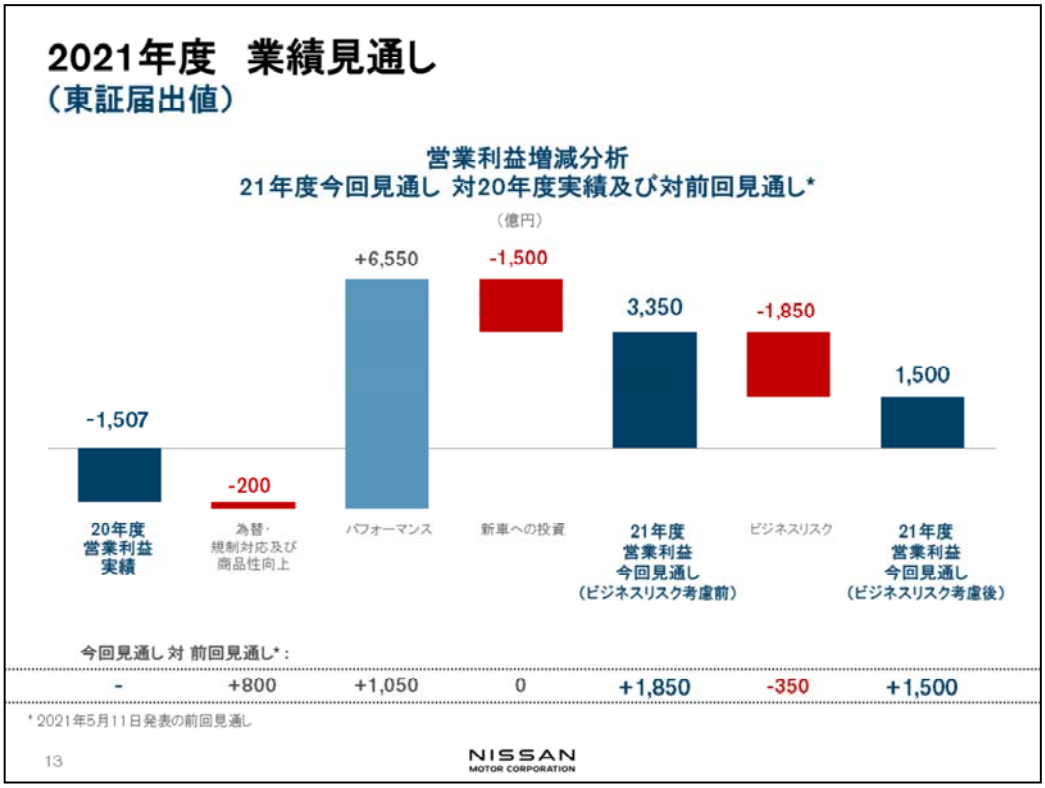
販売台数については、前回の見通しから変更無しの、グローバルで440万台、中国除きで287万台です。

売上高は、為替前提の変更や販売の質の向上の影響を反映し、9兆7,500億円に上方修正します。

営業利益は1,500億円、営業利益率は1.5%の見通しです。これは中国合弁会社比例連結ベースで2%以上に相当し、Nissan NEXTで掲げる2021年度のマイルストーンを達成できると考えています。

当期純利益は前回見通しより1,200億円改善し、プラスの600億円の見通しです。

なお、第2四半期以降の想定為替レートを、ドル円は108円、ユーロ円は128円に変更しています。



このページは、今回修正した見通しの対前年分析をお示ししています。グラフの下には、5月に発表した前回見通しとの差額も記載しています。

為替と規制対応・商品性向上は、為替の前提レート変更により前回見通しから800億円改善し、今回の見通しでは200億円の減益の予想です。

パフォーマンスは、販売の質の向上や、足元の好調な販売金融事業や中古車価格上昇の影響等を反映し、1,050億円改善した6,550億円の増益を見込んでいます。

新車への投資は前回見通しと変わらず、1,500億円の減益要因になると見込んでいます。将来の成長に向け、引き続きしっかり投資を行ってまいります。

ビジネスリスクは今回の見通しでは原材料価格上昇のリスクを追加で織り込み、1,850億円と見込んでいます。

以上の説明の通り、今年度は大きなビジネスリスクを抱えていますが、こうした環境においてもNissan NEXTは着実に進んでおり、今回、年度見通しを上方修正させて頂きました。

Nissan NEXTで設定した今年度の目標を必ず達成し、最終ゴールである2023年度営業利益率5%の達成に向け、全社一丸となって、さらに改革を進めていきます。

私がCEOに就任して約1年8カ月が経ちました。日産は確実にその輝きを取り戻しつつあり、社内の雰囲気、お客さまから頂く声にも変化を感じています。そうした今、我々がやるべきことは、その先の未来について、明確なビジョンを社内外に示し、日産を社会に貢献し、持続的な成長を続けることができる企業へと確実に変えていくことだと考えています。

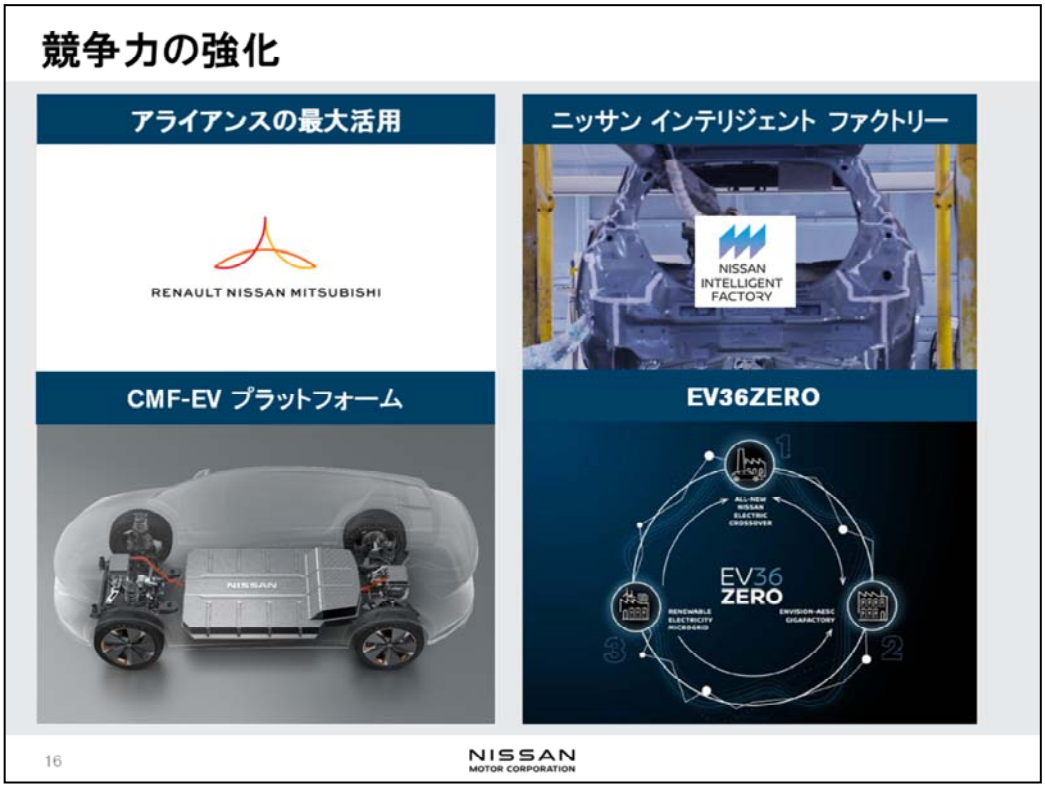
その実現に向け、舵を切っていきたいと思っています。

既に6月の株主総会でも申し上げておりますが、現在我々は、この先10年、そして更にその先を見据えた長期ビジョンと、その実現に向けたロードマップの議論を進めています。詳細については今年秋に発表したいと思っていますが、その大きな柱の1つとなる電動化については、現在3つの視点から、取り組みを進めています。

電動化が進むスピード、お客様のニーズは市場によって異っており、それらに柔軟に対応できる商品戦略が求められています。日産はこれにEVとe-POWERの2つの技術で対応していきます。

EVについては、新型クロスオーバーEV「アリア」に続き、三菱自動車との共同プロジェクトとして、NMKVで企画・開発している軽のEVを2022年度初頭に日本国内に投入する予定です。また、先日、英国では、欧州市場向けの新世代クロスオーバーEVの生産計画を発表しました。今後も商品ラインナップを増やし、様々なニーズに対応してまいります。

e-POWERについては、今年度より、中国、欧州への導入を開始し、日本での成功をグローバルへと広げていきます。



また、アライアンスを活用し、基幹部品の規格を統一し、共通化を進めることで、スケールメリットを高め、生産コストを下げていきます。さらに、将来に向け、更なる技術革新に取り組み、競争力を高めていきます。

そして、クルマの高度化に伴い、生産工程もそれに適合させていかなくてはなりません。こうした高度な電動車両を生産する「ニッサン インテリジェント ファクトリー」を、今年、初めて栃木工場に導入し、「アリア」の生産を開始します。

また、長期的なサプライヤー戦略のもと、生産・調達の現地化を進めていきます。今月、英国にて、世界初の電気自動車生産ハブ「EV36Zero」は、地産地消とカーボンニュートラルの取り組みを組み合わせた、将来のモノづくりの姿を示すものです。現在、日本含む他のマーケットでの展開について検討しているところです。

これまでのクルマの枠を超えた新しい価値を提供することも、電動車両の普及には大変重要です。

EVを活用して、地域の課題解決を図る「ブルー・スイッチ」の取り組みは、日本国内で137件に達しました。

バッテリーを中心に据えたエコシステムでは、EVを動く蓄電池として活用し、使用済みバッテリーは4Rエナジーを通して二次利用します。これらのバッテリーに再生可能エネルギーを組み合わせ、エネルギーセクターとの連携もより一層強化していきます。日産はEVのパイオニアとして、長年培った技術・ノウハウで実社会に貢献していきます。

以上、ご説明いたしました通り、日産は足元の業績回復と並行して、その先の長期ビジョンの策定と、カーボンニュートラル実現に向けた包括的な取り組みを着々と進めています。長期ビジョンの前提になるのは、「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける」という日産のパーパスです。日産は引き続き、お客様と社会に必要とされる企業を目指して、挑戦を続けてまいります。

最後にもう一言だけコメントさせていただきたいと思います。

これまでの日産は、どちらかというと、自分自身との闘いでした。これからが、本当の意味で日産という会社の真価が問われるのだと思っています。「日産がなくてはならない」と皆さまに言っていただけるよう、全社一丸となって頑張る所存です。

ご清聴ありがとうございました。

本資料に記載されている将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいており、リスクと不確実性を含んでいます。従いまして、今後の当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替の変動等により、実際の業績がこれらの記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

NISSAN
MOTOR CORPORATION