

# アニュアルレポート

2003年3月期



# 2002

日産:人々の生活を豊かに



## 目次

- 1 財務ハイライト
- 2 社長からのメッセージ
- 6 事業活動の概要
- 12 日産マネジメントウェイ
- 14 商品
- 18 デザイン
- 20 テクノロジー
- 23 テレマティクス/IT & ITS (高度道路交通システム)
- 24 環境
- 26 安全
- 28 生産
- 31 購買
- 32 販売・マーケティング
- 37 販売金融
- 38 グローバル企業としての役割
- 40 ルノーとの提携
- 42 モータースポーツ
- 43 産業機械・マリーン事業
- 44 役員
- 46 会社の概要
- 47 財務セクション
  - 47 5年間の主要連結財務データ
  - 48 財務レビュー
  - 52 連結貸借対照表
  - 54 連結損益計算書
  - 55 連結株主持分計算書
  - 56 連結キャッシュ・フロー計算書
  - 57 連結財務諸表の注記
  - 84 公認会計士の監査報告書
  - 85 5年間の主要単独財務データ

## 86 関係会社

表紙:フェアレディ Z

## ビジョン

日産:人々の生活を豊かに

## ミッション

わたくしたち日産は、独自性に溢れ、革新的なクルマやサービスを創造し、その目に見える優れた価値を、全てのステークホルダーに提供します。それらはルノーとの提携のもとに行っていきます。

注:ステークホルダーとは、お客さま、株主、社員、販売会社、部品メーカー、そして、私たちが働き事業を営む地域社会を指します。

2002年度は、当社の発展に向けた3ヵ年経営計画「日産180」のスタートの年でした。過去最高の7,372億円の連結営業利益、業界トップレベルの10.8%の売上高営業利益率を達成し、自動車事業実質有利子負債を完全に解消しました。つまりその初年度に、日産180に掲げた3つの目標の内、2つを達成することができたのです。このアニュアルレポートで、日産180の順調な進捗をご報告できることは、大変喜ばしいことです。

当社の創立70周年にあたる2003年度にはいり、長い間に蓄えてきた日産の商品開発力、ブランド力、会社としての全ての力を発揮して、日産180の全目標の達成に向けて邁進しております。

日産には「人々の生活を豊かに」という将来へのビジョンがあります。このアニュアルレポートをご覧いただき、ビジョンの実現に向けての日産の取り組みをご理解いただければ幸いです。

### 見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートの記載内容のうち、歴史的事実でないものは、当社の将来にかかわる計画、目標およびそれに基づく商品計画や投資・生産の見通しです。実際の業績は、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。日産の事業活動やその展開だけでなく、世界経済の動向や自動車産業を取り巻く情勢の変化なども、実際の業績に大きな影響を与え得る要因に含まれています。

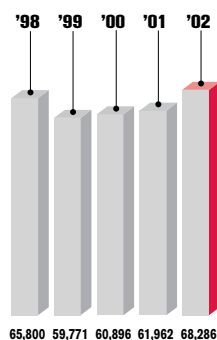
# 財務ハイライト

日産自動車株式会社及び連結子会社  
1998—2002年度

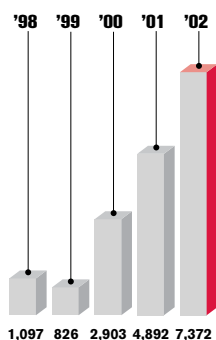
終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル(注記1) (1株当たり金額を除く)
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	1999年度 2000年3月31日	1998年度 1999年3月31日	2002年度 2003年3月31日
売上高	<b>¥6,828,588</b>	¥6,196,241	¥6,089,620	¥5,977,075	¥6,580,001	<b>\$56,905</b>
営業利益	<b>737,230</b>	489,215	290,314	82,565	109,722	<b>6,144</b>
当期純利益(損失)	<b>495,165</b>	372,262	331,075	(684,363)	(27,714)	<b>4,126</b>
1株当たり当期純利益(損失)(注記2)	<b>117.75</b>	92.61	83.53	(179.98)	(11.03)	<b>0.98</b>
支払配当金(注記3)	<b>50,800</b>	27,841	0	0	17,591	<b>423</b>
資本合計(注記4)	<b>¥1,808,304</b>	¥1,620,822	¥ 957,939	¥ 563,830	¥ 943,365	<b>\$15,069</b>
総資産(注記4)	<b>7,349,183</b>	7,215,005	6,451,243	6,175,658	6,606,331	<b>61,243</b>
自動車事業実質有利子負債	<b>(8,602)</b>	431,714	952,657	1,348,696	1,867,100	<b>(72)</b>
従業員数	<b>127,625</b>	125,099	133,833	141,526	131,260	

- 注記: 1. すべてのドル数値は、特に指示がない限り、米ドルを意味しています。円金額からドル金額への換算は、便宜上、2003年3月31日の円相場1米ドル=120円を用いています。  
 2. 1株当たりの純利益(損失)は、各年度の普通株式の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。1株当たりの純利益(損失)は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。2003年3月31日現在の発行済株式数: 4,520,715,112株  
 3. 各年度における、子会社から日産以外の少数株主に対する現金配当の支払いは含まれておりません。  
 4. 1998年度と1999年度の株主資本と総資産は、2000年度の為替換算調整勘定の計上に関する規則の変更により修正再表示されています。

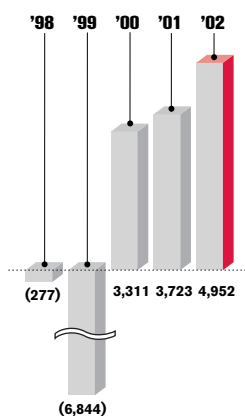
売上高  
[単位:億円]



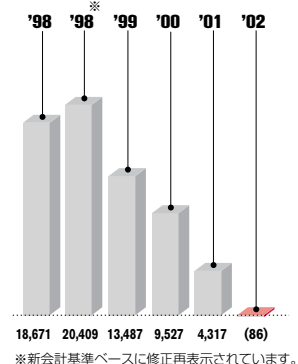
営業利益  
[単位:億円]



当期純利益(損失)  
[単位:億円]



自動車事業実質有利子負債  
[単位:億円]



\*新会計基準ベースに修正再表示されています。



「日産180」の初年度が終わりました。

初年度の成果は既に発表されている通り、記録的な売上高、業界トップレベルの営業利益率、同一会計基準のもとでの自動車事業実質有利子負債の解消と、大きな成果をあげることができました。しかし単年度の実績だけではなく、日産復活の過程を振り返ると、これらの業績の重要性はさらに際立ったものとなります。

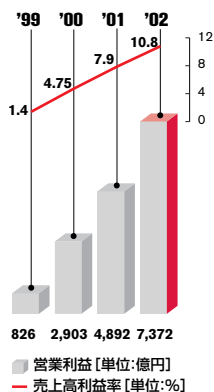
ルノーとの提携前の1999年の状況と比較すると、過去4年間の当社の業績は驚くべきものです。

まず売上高は1兆円増加しました。一連の魅力的な新商品の効果はもとより、非常に厳しい市場環境と経済状況の中で当社の販売が伸びていることは特筆すべき事実です。特に米国では、膨大な値引とゼロ金利を組み合わせた販売合戦が展開され、表面的には市場が伸長しましたが、日産はこれらの競争には加わっておりません。当社の戦略は、販売台数の追及よりも収益性の最適化に常に焦点を置いています。

成果を測るもうひとつの重要な指標は営業利益です。当社の営業利益は9倍となり、営業利益率は業界トップレベルの10.8%に達しました。私は、収益性は事業についての大切な情報を与えてくれると、様々な場面でお話してきました。利益が出ていないということは、病気で発熱しているのと同じ状況です。ビジネスで利益が出ないのは、何かが異常であることを示す危険信号です。商品が適切でない、マーケティングが不十分、コストが高すぎるなど、何かが間違っているのです。発熱を放っておけば、病気が悪化するかもしれません。同様に、利益が出ないことを無視すれば、状況が更に悪化するかもしれないのです。ですから、当社が再び大きな利益を上げたことは、健康な状態に戻ったという信号です。私たちの努力は正しいということを利益が物語っているのです。

連結当期純利益は4,952億円となり、これも日産が正常な状態に戻ったことを映し出しています。過去数年間に渡り、損失を出していることから当社の税額は通常より低い水準でしたが、より標準的な税額に回復することができました。

連結営業利益



Nissan's return to significant profitability is a healthy signal; our profits tell us that we are doing some things *right*.



2003年度には日本国内でようやく通常の課税対象扱いとなります。利益に照準を合わせた取り組みの結果、株主の皆様にも他社に負けないレベルの配当をお支払いできるようになりました。これは当然期待されるべきものです。当社の株価が2000年4月の日産リバイバル・プラン開始当時と比べて2倍以上に上昇したのも大変喜ばしいことで、その間、日経平均株価は50%も下がっています。当社は3年分の配当計画を発表しており、それは私たちの今後の業績についての自信を示すと共に、日産180が完了するまでには配当を3倍に、つまり2001年度の8円から2004年度には24円へと増配することを意味します。

最後の重要な指標は負債の削減です。提携前の自動車事業実質有利子負債は2兆1,000億円でした。現在では、同一会計基準の下、この負債を解消いたしました。さらに重要なのは、負債の削減を念頭に置かなくても経営を行えるようになったことです。これからは投下資本利益率(ROIC)を指標とし、投資の効果に基づいた投資判断を行っていくことができます。



米国ミシシッピ州キャントン新工場 オープニング式典  
(2003年5月27日)

## 従業員の力

ここ数年間の当社の目覚ましい発展を振り返ると、もうひとつの重要な事実気付かされます。それは、復活の最も大切な要因は従業員であるということです。

1990年代を通して業績悪化に悩み苦しんだ従業員が、高いモチベーションと固い決意を新たに、日産の将来の姿を変えようと団結しました。一人ひとりの貢献はその大小にかかわらず賞賛に値するものです。サプライヤーや販売会社、株主も含む多くの人々のチームワークと功績が当社の軌道修正を実現しました。

日産には変化を起こす力、将来のための大胆で新しい方向性を創造する力があるという強い確信を持って、私たちは誇りある企業の復活を進めています。劇的な変化を起こした力は内部から生まれました。世界中の125,000人の従業員の能力と経験こそが、当社の復活を支える頭脳であり筋肉です。世界中で働く日産の多様な従業員と接したり、オフィスや工場、ショールームを訪れば、私たちが変わりつつあることを感じる事ができるでしょう。プライドも高まりつつあります。考え方や行動も変わりました。復活は本物です。

## 今後の展開

2002年の記録的な業績を私たちは今後何につなげていくのか。

さらなる業績の向上と成長へとつなげていきます。健全な財務状況を実現し、当社は新市場・新商品セグメント・新技術でのチャンスを利用できるポジションにあります。

2003年度には、中国でトップ3に入る自動車メーカーである東風汽車会社と各々50%出資した合併会社を通じ、中国市場に参入しました。合併会社「東風汽車有限公司」は高い潜在能力を持つ大規模で安定した企業であり、世界で最も速く成長している中国市場で十分な力を発揮することができると確信しています。

北米では、需要が大きく収益性の高いフルサイズ車のセグメントに参入し、米国自動車メーカーの牙城へと乗り出します。ミシシッピ州キャントン新工場で生産されるフルサイズピックアップとフルサイズSUVは、当社がこれまで参入していなかったセグメントでの販売台数増を創出します。そしてこれらの新商品は私たちの意欲的な販売目標達成に寄与し、商品ラインアップの拡充により北米において日産ブランドがより注目されるでしょう。

当社は今後も商品・技術開発への着実で効果的な投資を継続します。革新は全ての企業の活力の源です。当社は長期的な競争力を維持するために必要な資源を確保することを約束します。

日産180の初年度は終了しましたが、復活はまだ完了していません。

世界の自動車産業を取り巻く環境は苛酷です。それを十分認識した上で、私たちは将来への熱意を高めています。コスト、品質、販売・マーケティング、流通の効率化をはじめ、当社の発展に向けたあらゆる面での取り組みを続け、決して慢心することなく、勢いを加速し続けていきます。



中国における新会社「東風汽車有限公司」設立合意の調印式(2002年9月19日)



キャントン新工場で生産される、初のフルサイズピックアップ「タイタン キングキャブ」

**Nissan continues to make steady and substantial investments in product and technology developments for the future.**



日産は1933年に創業され、2003年に創立70周年を迎えます。

日産180の初年度で、売上高営業利益率8%と自動車事業実質有利子負債ゼロの2つの目標を達成しましたが、3つ目の目標である販売台数の100万台増加を達成するためには全ての力を結集する必要があります。日産180の残りの期間中には、販売台数増を支える16の新商品の投入が予定されていますが、当社は高い販売台数目標を設定しています。魅力的な商品を開発し、生産し、販売する能力がまさに試されることになるでしょう。私たちの責務は、当社が前進を続け、日産180の全ての目標を達成し、そして自動車業界で最も利益率の高いグローバル企業であり続けるための経営を行うことです。

創立70周年となる2003年度にあたり、当社のこれまでの実績と、日産という名前の持つ高い価値について大変誇らしいことと考えています。当社は常に変化し、自らの潜在能力を最大限に発揮するために高い目標を設定していますが、決して変わらないものがあります。それは、「当社は優良な企業市民であり続ける」という約束です。環境保護と資源の有効活用、お客さまのために個性的で魅力的な商品を創造する情熱、全てのステークホルダーに約束した透明性、価値を創造し人間の生活を豊かにする決意、これらは変わることはありません。

日産の前途は明るいと信じて疑いません。今後とも一層のご支援をいただけますようお願い申し上げます。

カルロス ゴーン  
社長兼最高経営責任者



横浜工場ゲストホール及びエンジン博物館  
オープニング式典(2003年3月25日)

# Nissan: Once Again Among the Pacesetters

## 再び市場のペースメーカーに

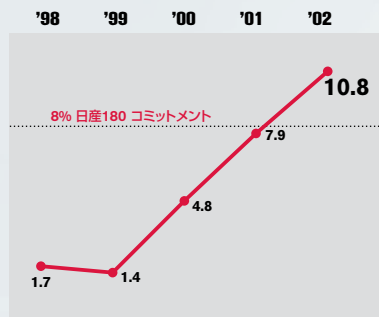
日産は3カ年計画「日産180」にとって重要な2年目に入りました。初年度の成果はまさに目覚ましいものでした。持続的な利益ある成長を目指す日産180は、2000年4月に実行に移された「日産リバイバル・プラン (NRP)」の成功を基に、日産の変革を着実に推進しています。

- ・1999年度の売上高5兆9,800億円に対し、2002年度売上高は**6兆8,286億円**へと増加。
- ・1999年度の営業利益830億円に対し、2002年度末時点の営業利益は**7,372億円**へと大きく増加。
- ・1999年度の売上高営業利益率1.4%に対し、今日の売上高営業利益率は**10.8%**。グローバル自動車業界トップレベルの収益性を実現。
- ・1999年のルノーとの提携前、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たのに対し、今日ではこの負債を完全に解消。2002年度末時点のキャッシュポジションは**86億円**。

日産の復活は現実となりました。3年前、日産の業績は悪化する一方でしたが、今では復活を果たしたのみならず、市場のペースメーカーの役割を果たしています。

### 売上高営業利益率

1998～2002年度  
[単位:%]





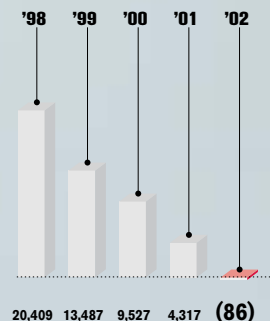
## 負債の解消

負債の削減は、もはや日産の事業運営における重要課題ではありません。今後は投下資本利益率（ROIC）、すなわち自動車事業に関わる固定資産、運転資金と現金に対する営業利益の割合に軸足を移します。現在の日産の投下資本利益率は19.8%に達しており、これは世界の主要な自動車メーカーで2位となっています。今後は20%以上の投下資本利益率を維持することを目標とし、売上高営業利益率と投下資本利益率の両方において、グローバル自動車業界で最高の収益率をあげる自動車メーカーを目指します。

2002年度、日産の株価はグローバル自動車業界で最も優れたパフォーマンスを見せました。2002年度末までに日産の株価は2000年4月に開始したNRP当初の2倍となり、この間日経平均株価は50%下落しています。2003年6月に開催した株主総会では、2002年10月に発表したとおり年間一株当たり14円の配当とすることを提案しました。2003年度の年間一株当たりの配当は19円、2004年度の年間一株当たりの配当は24円に増配する計画です。

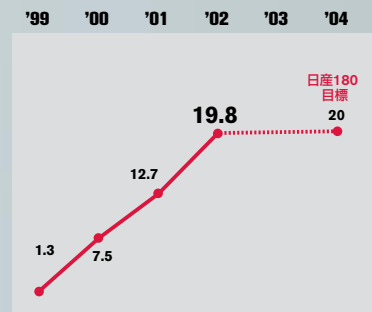
### 自動車事業実質有利子負債

1998～2002年度  
[単位:億円]



### 自動車事業:投下資本利益率 (ROIC)

1998～2004年度  
[単位:%]



# Building to One Million Additional Sales

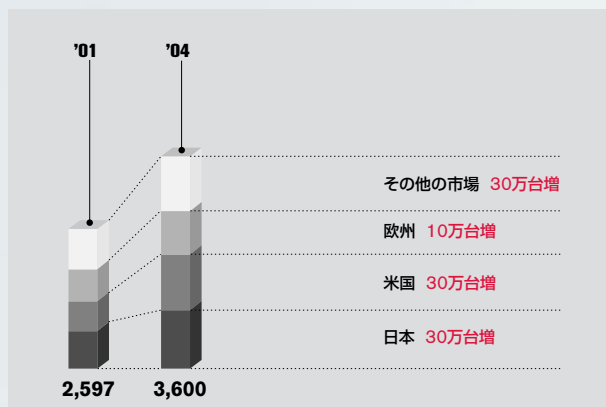
## 販売台数100万台増加に向けて

1999年、「日産リバイバル・プラン (NRP)」の発表当初、社会の多くの関心を集めたのは、日産が事業効率化のために行わなければならないこと、すなわち工場閉鎖、人員削減、サプライヤー数の削減、そして自動車事業に直接関連のない資産の売却などでした。しかし、これらはNRPの目標のほんの一部でした。NRPの真の目標は、自由な財源を確保し、グローバルな商品展開やブランド構築など、企業再建のための投資を可能とすることでした。NRPは、日産を持続的な利益ある成長へ導くための計画だったのです。

「日産180」には3つのコミットメントが設定されています。

- ・2004年度末(2004年10月～2005年9月)までに2001年度と比べグローバルでの販売台数を100万台増加。
- ・連結売上高営業利益率8%を達成(同一会計基準に基づく)
- ・自動車事業実質有利子負債0(ゼロ)を実現(同一会計基準に基づく)

日産180のグローバル販売台数目標  
[単位:千台]





東風汽車有限公司で生産される最初のモデル「サニー」

日産180の初年度に、その2つ目のコミットメントである連結売上高営業利益率8%は達成され、日産はグローバル自動車業界トップレベルの収益性を実現しました。

自動車事業実質有利子負債は、既に解消されています。そして今や1つ目のコミットメントである成長に向けて、力を集結しています。

## 2003年度の事業拡大

2003年度、日産躍進の時代が幕を開けます。

東風汽車会社との合併会社である新会社「東風汽車有限公司」が操業を開始し、2006年までに中国市場に6車種を投入します。これらは全て中国現地にて生産され、その最初の車種は「サニー」です。中国における販売台数を2006年迄には55万台に拡大する計画です。急成長を遂げる中国市場でのプレゼンスを拡大することは、大きな可能性を秘めた長期的なプロジェクトとなります。中国市場は当社に大きな成長と利益をもたらすチャンスに満ちた市場です。

## 2003年度投入予定の新型車



米国ではミシシッピ州キャントン新工場の操業が始まり、最初の生産車である新型ミニバン「クエスト」が7月に発売されます。

2003年度は「米国の年」です。今年度米国市場に投入する新型車は6車種、うち5車種をキャントン工場で生産します。どの新型車も需要が大きく収益性の高いセグメント向けのものばかりで、特に、キングキャブ・クルーキャブの「タイタン」、「パスファインダー・アルマーダ」、インフィニティ系フルサイズSUVは日産がこれまで参入していなかったフルサイズ車セグメントのモデルであり、これによる販売及び収益の拡大は、2003年度の業績に多大な貢献をもたらすことが期待されています。

## 人々の生活を豊かにするために

2003年、創立70周年を迎える当社の将来のビジョンは、これまで以上にはっきりとしています。日産リバイバルプランと同様に日産180も将来のための計画です。既に巨額の負債を処理し、今後はトップレベルの投下資本利益率を目指します。また、競争力を確保するのに不可欠な要素である、スリムなコストベースと魅力ある商品づくりに重点を置き、当社の復活を実現した数々のツール、マネジメント手法をさらに発展させ、今まで以上に強い決意を持ち続けます。設備投資については既に大幅に増加しており、将来の販売と利益を生み出す資産に投資してきました。

日産180は、持続的な利益ある成長を実現し、人々の生活を豊かにするための道しるべです。

## 将来の鍵を握る中国市場

中国市場は巨大で、また急速に成長しています。WTO（世界貿易機関）加盟後、自動車関税が徐々に引き下げられており、2002年の中国の自動車販売は38%以上増加しました。中国の人口の10%が自動車を購入するだけで、日本の全人口に相当する市場が創出されるという例からも、同市場におけるプレゼンスの拡大の重要性は明らかです。日産180以降も戦略上、中国は重要な市場となる見込みです。今日でも、日産の中国における販売は増加しており、2002年度の販売台数は2001年度の2倍以上です。

2003年6月9日、当社と東風汽車公司是2002年9月の戦略的な提携合意に基づき、新会社「東



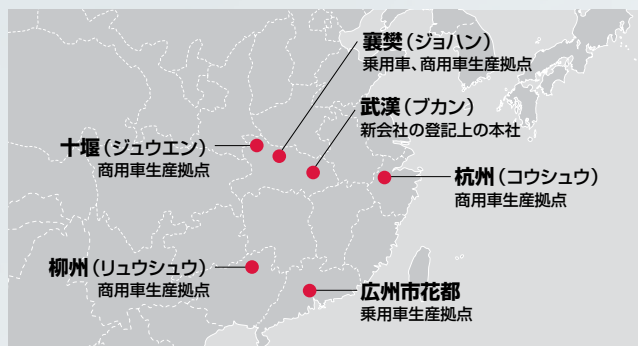
中国における新会社「東風汽車有限公司」  
設立発表の記者会見（2003年6月9日）

風汽車有限公司」の設立を発表しました。新会社「東風汽車有限公司」の資本金167億人民元（日本円：約2,400億円、米ドル：約20億ドル）は、両社から50%ずつ出資される予定で、事業は7月1日より開始されました。新会社の本社は湖北省武漢市に置かれ、関係会社を含めた総従業員数は74,000人に上ります。

「東風汽車有限公司」は中国と外資の提携として初めての、乗用車、商用車、トラック、バスを揃えたフル

ラインの自動車メーカーとなります。乗用車は日産ブランド、商用車は主に東風ブランドで販売され、2006年までに合計55万台（乗用車：22万台、商用車：33万台）の販売を目指しています。

現在の計画では、2006年までに新たに6車種を「東風汽車有限公司」で生産する予定で、その第1弾として、新型「サニー（陽光）」の生産が広州市の花都工場で開始され、2003年6月より中国で大幅な伸びを示す小型セダン市場に投入されました。日本で好評を得ている高級セダン「ティアナ」も、2004年より新会社にて生産する予定です。



東風汽車有限公司の事業所・生産拠点

品質が求められるのは商品だけではありません。グローバルなマネジメントの質を向上させることも成功をもたらす大切な要因です。「日産マネジメントウェイ」は革新的な考え方と迅速な意思決定のできるマネジメントを目指しています。

## マネジメントの質の向上

グローバルな競争に打ち勝つには、商品の質のみならず、マネジメントの質の高さが求められます。

「日産マネジメントウェイ」はマネジメントの質を向上し、意思決定を迅速にするためのプログラムで、その基礎は「日産リバイバル・プラン (NRP)」の期間中に構築されました。クロスファンクショナルチーム (CFT) とバリューアッププログラム (V-up Program) が「日産マネジメントウェイ」の2つの柱です。

### クロスファンクショナルチーム (CFT)

1999年、グローバルで部門を横断したメ

ンバーからなる9つのクロスファンクショナルチーム(CFT)を作りました。全てのCFTは、事業の発展・収益の改善・コスト削減を目的とする計画の提案という共通の目的の下、それぞれ2名のエグゼクティブ・コミッティ・メンバーがリーダーとなり、議論の取りまとめ役である1名のパイロットの下でチーム毎の課題に取り組んできました。そこには一つのルールしかありません。「聖域・タブー・制約は一切排除する」というものです。NRPIはこれらの提案を基に索定されたのです。

現在は14のCFTが活動中で、会社の発展のための戦略的課題や構造的な問題に取り組む、事業と収益の拡大につながる画期的なアイデアを提案する役割を果たしています。CFTは過去のやり方にとらわれることなく、新鮮で独創的なアイデアを生み出すことを期待されています。

マネジメントの質(クオリティ・オブ・マネジメント)を上げることが活動目的とし、企業の目標とする成果(アウトプット)を最小の経営資源(インプット)でより短期間に最大化するための取り組みを展開しているCFTもあります。

北米では、「マキシマ」、「クエスト」、「タイタン」そして新型フルサイズSUVを連携して立ち上げるためのクロスファンクショナル



北米日産の従業員



本社で行われた従業員と社長の意見交換会



米国ミシシッピ州キャントン新工場の従業員と  
ゴーン社長（2003年5月27日）

チームを結成しています。2002年型「アルティマ」の立ち上げにクロスファンクショナルな考え方を導入し、透明性に重点をおいた効率的なコミュニケーションを図ったことが、「アルティマ」の成功の要因となりました。

### バリューアッププログラム (V-up Program)

バリューアッププログラム(V-up Program)は、日産180達成のためのツールで、NRP期間中に培われ成功した手法を引き継いでい

ます。CFTと同様、バリューアッププログラムも部門を横断したクロスファンクショナルな組織で、効果的なツールを用い、定量的で測定可能な成果を生み出すことを目標としています。

これまでに、300人のVパイロットと4,000人のVクルーを育成しており、バリューアッププログラムは2003年4月からフルスピードで全社に展開されています。

### 従業員の意見を重視

日産180の柱のひとつである「品質とスピードの向上」は、単なるトップダウンの活動ではありません。CFTやバリューアッププログラムは、社内からのアイデアを経営に活かすための仕組みでもあります。また当社は、品質とスピードの向上のために、社内からの建設的なフィードバックの吸い上げにも積極的に取り組んでいます。2002年には、従業員意識調査（日産180マネジメントサーベイ）をグローバルで実施し、合計で2万人の意見を集めました。

### 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実施の状況

当社は、コーポレートガバナンスの充実を経営の重要課題の一つと考えております。

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素早くまた高い透明性をもって開示しております。

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人になり、できるだけ少数の取締役にして経営の効率化を高めるよう努めております。

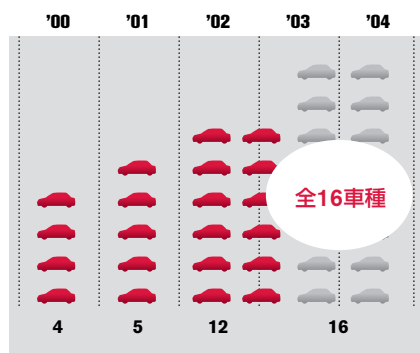
4名の監査役のうち、3名を社外監査役とし、監査機能の強化に努めております。また、当社の中に国内内部監査室を設置し、当社の業務執行に関する内部監査を定期的に行っているのみならず、Chief Internal Audit Officerがグローバルに監査を実施しており、監査役、会計監査人、内部監査室の三様監査が行われております。

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。

2002年度、日産は力強く業績を改善しました。それを可能にしたのは相次ぐ新型車の投入です。グローバルで12の新型車を発表するなど、2002年度は日産史上最大の新車攻勢の年となりました。今後も日産は商品ラインアップの充実を継続し、成長を加速させていきます。

## 成功は新商品から生まれる

新車投入計画  
2000～2004年度



日産の今後の利益ある成長の基礎となるものは一つです。それは「クルマを売る」ということです。「日産180」では、2005年9月までに2001年度と比べグローバルでの販売台数を100万台増加するという、大胆な目標を設定しました。地域別には、欧州で10万台、日本・米国・一般海外市場でそれぞれ30万台、販売台数を増加させます。それは、世界中の市場で占有率の向上を可能にする、魅力ある収益性の高い新商品を創造することを意味します。

2002年度は日産史上最大の新車攻勢の年となりました。軽自動車から高級セダンまで、様々なセグメントにグローバルで12の新型車を発表しました。日産180を達成するまでには、グローバルで28の新型車を発表していきます。

それは、単に車種の数が増えるということではありません。カルロス ゴーンは言っています。「多くの新型車を投入します。しかし、日産は次のような2種類のクルマは作りません。」

フェアレディZ





#### 2002年度に発表された新型車

日本:	エルグランド、スカイライン・クーペ、フェアレディZ、キューブ、ティアナ、モコ
米国:	インフィニティG35セダン・クーペ、350Z、インフィニティFX45、マキシマ、ムラーノ
欧州:	マイクラ、プリマスター、インタースター
中国:	パラディン
一般海外市場:	エクストレイル、プラティーナ



キューブ

ティアナ

1つ目に収益の出ないクルマ、2つ目にスタイリングと性能で人々のところを動かせないようなクルマです。日産は新しい海外市場と新しいセグメントへの参入を目指し、商品を開発しているのです」

「日産は幅広い商品基盤を確立し、それにより将来の発展に備え、収益性を強化したいと考えています。日産は数多くの強力な新商品の投入を計画しますが、2003年または2004年までその効果がフルで見られない重要な商品もあります。日産の復活はコスト削減と資産売却のみによって実現したという批判は、大事な点を見落としています。そして、結果を見て驚くでしょう」

#### 日本

2002年度の日産の国内市場における力強い成長の原動力となったのは、様々なセグメントへの新型車の投入でした。「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。

「モコ」の投入で日産は日本で重要な軽自動車市場への参入を果たしました。「エルグランド」は、存在感のあるスタイリングと8人が乗ってもゆったりとくつろげる室内空間をもつ日産の最高級ミニバンです。日米で爆発的なヒット車となった「Z」は、新型「フェアレディZ」として復活しました。「キューブ」は「自分の道具として自由に使えるハコ」として開発されました。コンパクトながら広く快適な室内をもち、24通りのカラーコーディネーションが選べます。「スカイライン・クーペ」はロー&ワイドなボディ、ロングホイールベース、そしてハイパワーなVQ35DE(NEO)エンジンを備え、余裕と感動の走りを実現したプレミアムスポーツクーペです。新型車「ティアナ」は、品格あるインテリアとゆとりある快適な走りを備え持つ洗練された大人のための高級セダンです。





クエスト



インフィニティFX45



マイクラ

インフィニティG35クーペ

### 北米

北米市場では「インフィニティG35セダン・クーペ」、「ムラーノ」、「インフィニティFX45」、新型「マキシマ」が発売されました。「ムラーノ」は北米市場向けに開発されたクロスオーバーSUVであり、同セグメントの他モデルへの強力な対抗馬として認められています。数々の賞を受賞した「アルティマ」と同じFF-Lプラットフォームをベースに、SUVとしての強靭さとスポーツセダンのスタイルを実現しました。同じくクロスオーバーSUVの「インフィニティFX45」はV8のパワーとインフィニティの名にふさわしいスタイルと高級感を兼ね備えています。「マキシマ」は北米市場におけるフラッグシップセダンで、過去17年間で輸入車V6モデルの中で最大の販売台数を誇ります（R.L.POLK社の自動車所有データによる）。「アルティマ」は革新的で斬新な外観に生まれ変わりました。新デザインのヘッドライト、特徴的な外観、洗練されたドライブトレイン、高性能サスペンションに加え、インテリアに関しても、ほぼ全ての主要寸法を大き

くしました。当社の一貫したデザインコンセプト、車格ごとにグルーピングされたデザイン的な特徴に加え、「アルティマ」独自のスタイリングと個性を兼ね備えたモデルです。

### 欧州

「マイクラ」は欧州市場において日産を代表するモデルです。日本国内で販売される「マーチ」の姉妹車ですが、欧州のデザインチームによるインテリアを採用し、英国で生産されます。「マイクラ」はルノーとの提携の最初の成果である共有プラットフォーム、Bプラットフォームを採用しました。

欧州市場の鍵を握るのはディーゼルエンジンです。日産は「マイクラ」、「アルメーラ」、「アルメーラ・ティーノ」から「プリメーラ」に至るまで、幅広いラインアップにディーゼルエンジンを搭載しています。その一部はルノーと共有しています。

2002年度、欧州では「インタースター」と「プリマスター」という2車種が小型商用車ラインアップに追加されました。「プリマスター」





プラティーナ



タイタン クルーキャブ



プレサージュ

Zロードスター

は日産のスペイン・バルセロナ工場生産されています。この2つのモデルはルノーと日産の商品の相互活用戦略の結果誕生しました。「インタースター」と「プリマスター」は高い機能性と商用車としての厳しい使用環境に耐えうる機能的でなめらかなデザインを併せ持っています。

### メキシコ

2002年に発表されたモデルは、「プラティーナ」と「350Z」です。「プラティーナ」は、ルノーの「クリオ」をベースとしており、提携の成果の1つです。メキシコのサブコンパクト市場で好評を博しています。

### 2003年度の新型車

2003年度、日産は10の新型車を発表し、世界各地で23の商品イベントを実施する計画です。日本では6車種、米国では6車種(その大半はミシシッピ州キャンTONの新工場生産されます)、欧州では3車種、一般海外市場では8車種が投入されます。

日本では、まず「プレサージュ」を発表しました。「プレサージュ」は、ミニバン本来の広さや使いやすさに加えて、多彩なシートアレンジなど、快適性を重視した装備を加えた高級ミニバンです。また、三菱自動車との合意に基づき、日産は年間2万台のOEM供給を受け、日本市場で軽商用車の販売を開始します。これにより、2002年に「モコ」で初めて参入した軽自動車市場での当社のプレゼンスを拡大していきます。

米国では、キャンTON新工場生産される革新的新型ミニバンの「クエスト」、フルサイズの「パスファインダー アルマーダ」、フルサイズトラックの「タイタン」、そしてインフィニティフルサイズSUVが発売されます。

欧州では、2003年の最初の新型車は「350Z」です。ルノーの「カンゲー」をベースとした小型商用車「キュービスター」も2003年に発売されます。



デザインは日産ブランド発展の鍵です。デザインはお客さまが商品に抱く第一印象を決定付けています。そしてさらに、商品を超えてブランドのアイデンティティをお客さまに伝える役割を果たしています。NISSAN DESIGNが目指すのは人の心に響くデザインの創造です。人の視覚に訴え、コンセプトやメッセージを明確に語ることです。

## 世界をリードするデザインで強いブランドを構築

デザインはお客さまとブランドを結びつけるものです。その形には、国境を越え、世界中のお客さまに日産のブランドを伝えるスピードとパワーがあります。

クルマは単なる鉄の塊ではなく、また単なる移動手段でもありません。クルマは、お客さまの自由な精神や自己表現そして夢や憧れの象徴でもあるのです。デザインはそうしたクルマに寄せる情熱と実用性を両立させ、お客さまのこころを満たす新たな価値を創

### 数々の賞を受賞

2002年、日産は数々のデザインに関する賞を受賞しました。

#### フェアレディZ:

- ・(財)日本産業デザイン振興会主催  
GOOD DESIGN AWARD 2002  
商品デザイン部門
- ・Car styling誌主催  
Japan Car design Award 2002-2003  
「ゴールドクレイトロフィー」
- ・日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会主催  
2002-2003日本カー・オブ・ザ・イヤー  
特別賞「Most Fun」賞
- ・カナダ自動車ジャーナリスト協会(AJAC)主催  
「ベスト・カー・オブ・ザ・イヤー」  
「ベストデザイン・オブ・ザ・イヤー」

#### G35スポーツセダン/クーペ:

- ・モータートレンド・カー・オブ・ザ・イヤー

#### マーチ:

- ・(財)日本産業デザイン振興会主催  
GOOD DESIGN AWARD 2002  
商品デザイン部門
- ・(社)日本流行色協会(JAFCA)主催  
AUTO COLOR AWARDS 2003「グランプリ」  
「オートカラーデザイナーズ賞 カラー企画部門」

#### キューブ:

- ・(社)日本流行色協会(JAFCA)主催  
AUTO COLOR AWARDS 2003  
「オートカラーデザイナーズ賞  
内外コーディネイト部門」

#### ステージャ:

- ・(財)日本産業デザイン振興会主催  
GOOD DESIGN AWARD 2002  
商品デザイン部門

#### エルグランド:

- ・(財)日本産業デザイン振興会主催  
GOOD DESIGN AWARD 2002  
商品デザイン部門

#### ムラーノ:

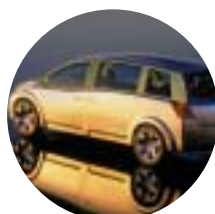
- ・カナダ自動車ジャーナリスト協会(AJAC)主催  
「ベスト・トラック・オブ・ザ・イヤー」

#### 日産銀座ギャラリー/本社ギャラリー:

- ・(社)日本商環境設計家協会(JCD)主催  
「JCDデザイン大賞」



2002年北米国際オートショー(米国デトロイト)で発表された「クエストコンセプト」





新日産デザインヨーロッパ社

**デザインへの強いコミットメント:**

**日産デザインヨーロッパの新デザインセンター**

日産は欧州におけるデザインの優位性を高めるために、日産デザインヨーロッパ社の新たなデザインセンターをロンドンのパディントン地区に開設しました。日産デザインヨーロッパ社の新拠点は、英国国有鉄道メンテナンス車庫の跡地であるロタングダ (Rotunda) と呼ばれる建物を改修したものです。日産はここに、ヨーロッパにおける全てのデザイン機能を統合しました。日産は欧州事業の強化を着実に進めており、2003年度は50万台以上の販売を目標としています。欧州生産車の台数は増加しており、加えて欧州でデザインされたモデルの数も増えています。

日産デザインヨーロッパ社は、約50名の多国籍のデザイナーとモデラー、サポートスタッフにより構成され、他の5ヶ所 (日本:3ヶ所、米国:2ヶ所) のデザイン拠点と共に、欧州のみならずグローバルで投入する日産車の今後のデザインをリードする役割を担います。

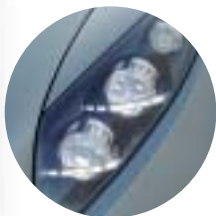


造します。だからこそ、デザインはブランド力と密接な関わりをもっているのです。日産のデザインチームは、プランナーやエンジニアとともに、革新的なコンセプトとデザインを育み、想像力と才能を研ぎ澄まし、大胆で考え抜かれたデザインを追求しています。

NISSAN DESIGNのコミットメントは明快です。これからも日産のデザインが新しい価値への探究心を喚起し、革新を加速し、これまで以上に魅力的で特徴的な商品を創造していくことです。



2003年北米国際オートショー (米国デトロイト) で発表されたコンセプトカー「インフィニティ トライアント」



日産は持続的な利益ある成長を目標に掲げ、改革を進め、資源と労力を集中し、大きな課題を達成してきました。しかしその過程においても将来のための技術革新への投資の重要性を見失うことはありませんでした。

## 未来への投資

「日産リバイバル・プラン (NRP)」はコスト削減とリストラを中心とする計画であると誤解されがちですが、NRPの中心は将来の成長のための資産の再配分でした。

それを最も明確な形で示したのが研究開発費の拡大です。2000年度の研究開発費は2,317億円、当社はこれを拡大し続け2002年度の研究開発費は3,003億円となりました。

これは総売上高の伸び率を上回るもので、総売上高に対する研究開発費の比率は3.8%から4.4%へと増加しています。設備投資も2,050億円から3,779億円へと大幅に拡大しました。

投資の一部は研究開発拠点の拡充に向けられました。世界で6番目のデザイン拠点として日産デザインヨーロッパ社をロンドンに新しく開設し、米国デトロイト近郊の日産テクニカルセンター・ノースアメリカの拡張のためにも4,000万ドルを投資しています。日本でも青山学院大学の厚木キャンパス跡地を買い取り、当地に日産先行開発センターの建設を予定しています。

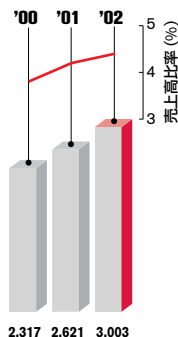
研究開発拠点以外への投資としては、当社の成長に貢献する情熱と能力のある研究開発員の増強を進めています。

### 人に優しい、現実的な技術の開発

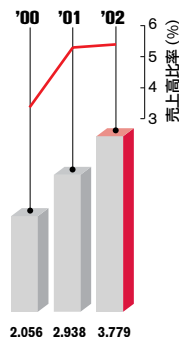
日産の技術は、現実の世の中のニーズに即し、有用かつ現実的で使いやすいものでなくてはなりません。その代表例が、ハイブリッ

### 成長に向けての投資

研究開発費  
【単位:億円】



設備投資  
【単位:億円】



日産テクニカルセンター(日本)

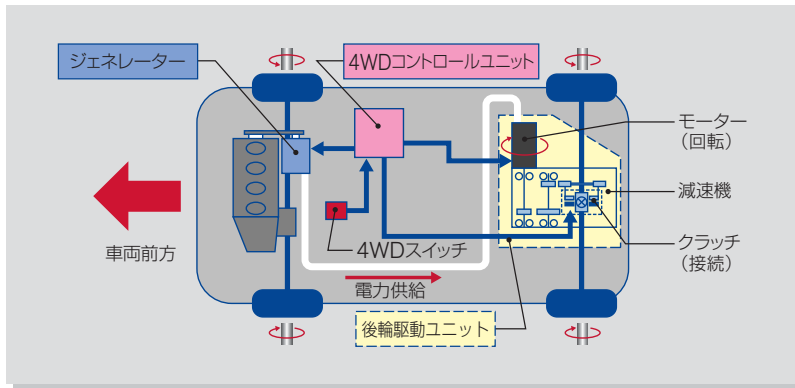


日産テクニカルセンター・ノースアメリカ



日産テクニカルセンター・ヨーロッパ

## e-4WDシステム



ドカー研究から生まれ、現在は「マーチ」、「キューブ」に搭載されている新開発の4WDシステム「e・4WD」です。「e・4WD」はコンパクトかつ軽量で、必要な時だけ4WDの駆動力と安定性を生み出すシステムです。複数のセンサーが前輪のスリップ量を検知し、後輪駆動ユニットへの電力供給を指示する仕組みで、後輪を駆動させるためのプロペラシャフトとトランスファーが不要で、必要な時だけ4WDとして作動することから燃費も向上されます。

当社は、先進の技術の採用を他社に先駆けて拡大しています。例えば、現実的な技術に重点を置いて商品化したもののひとつに次世代のキーレスシステム「インテリジェントキー」があります。キーを携帯して車に近づくとだけで車載センサーがそれを感知、ポケッ

トやバッグからキーを取り出す必要が無く、簡単なボタン操作でドア・トランクのロック・アンロックや、エンジンの始動が出来ます。また、車両防盜システムであるエンジン・イモビライザーシステムにも当社の「スマートキー」が隠されています。キーに内蔵されたICチップからエンジンに信号が送られ、その信号を検知しないとエンジンが始動しない仕組みで、2004年度までに全てのLクラス以上の乗用車、スポーツカー、SUVに標準装備されます。

車外の明るさに応じて自動的にヘッドランプなどを点灯させるオートライトシステムも、トンネルの多い日本で便利な新技術です。

### より多くの人々に走る喜びを

「人々の生活を豊かに」。それは日産のビジョンです。日産車を運転していただければこれを直接実感できます。

それを実現する為の基本となるのがプラットフォームです。例えばFF-Lプラットフォームは、エンジン、トランスミッションといったメカニズムのスペースを最小としながら、ゆとりある室内空間と取り廻しの良い車両サイズ、魅力的なスタイルを実現しています。FR-Lプラットフォーム (FMパッケージ) は、コンパクトなサイズと広い室内、スポーティな走りと乗り心地の良さを両立を実現しています。



マーチ



インテリジェントキー





3.5リッター VQエンジン



dCi ディーゼルエンジン



タイタンの新開発フレーム式プラットフォーム

タイタン クルーキャブ



日本メーカーの乗用車として初めて2002年北米カー・オブ・ザ・イヤーを受賞した「アルティマ」の成功の基となったのがFF-Lプラットフォームです。カナダ・トラック・オブ・ザ・イヤーを受賞した新型SUV「ムラーノ」や、高い販売台数を維持している「マキシマ」、そして新型高級セダン「ティアナ」も、FF-Lプラットフォームを採用しています。

新型「フェアレディZ（北米名：350Z）」はFR-Lプラットフォーム採用モデルの代表格で、日本カー・オブ・ザ・イヤー特別賞「Most Fun」賞、米国PBSテレビ番組「モーターウィーク」のベスト・オブ・ザ・イヤー賞、キップリンジャー・パーソナル・ファイナンス誌のベスト・ニュー・スポーツ・カー賞、カナダ・カー・オブ・ザ・イヤー賞など数々の栄冠に輝きました。米国モータートレンド誌のカー・オブ・ザ・イヤーを受賞した「インフィニティG35」、そして新型「スカイライン」も同様に、FR-Lプラットフォームを採用し、走る喜びを最大限に実現しています。

新開発フレームプラットフォームを採用して高い耐久性を実現した新型フルサイズ・ピックアップトラック「タイタン」の生産は本年度中に米国で開始されます。これにより日産のプラットフォーム技術は再度注目を集めます。

2002年度、日産のVQエンジン（V型6気筒3.5リッター）が米国ワーズ社の10ベストエンジンに史上初の9年連続で選ばれ、当社のパワートレイン技術の優位性がまた証明されました。

ヨーロッパでは、ディーゼルエンジン車の販売が好調な中、ルノーとの提携を有効に活用し、ルノーのdCiエンジンの採用を拡大しました。dCiエンジンは力強く滑らかな走りが強みで、欧州の「マイクラ」、「アルメーラ」、「アルメーラ・ティーノ」、そして「プリメーラ」に搭載されています。

#### 安全、環境、そして先進のテクノロジー

運転をより楽しくすることは、日産が得意とする技術の一部に過ぎません。6つのSRSエアバッグなどの新安全技術は、ドライバー・乗員双方の安全性を同時に高めています。また燃料電池など、環境への影響を軽減する、未来のための技術開発にも重点を置いています。

日産バーチャルエンジンは、燃料噴射から燃焼の拡散までの燃焼シミュレーションを従来の可視化エンジンテストユニットを使わずにコンピューター上で行えるようにします。また日産は、強度を向上させながら軽量化を実現するための金属材料研究にも力を入れており、レーザー溶接、成形技術、高速変形強度解析、そして表面改質技術や超精密加工技術を基盤としたエンジン・トランスミッションの摩擦低減と小型化などにも取り組んでいます。





国内初の総合テレマティクスサービス「カーウイングス」は、カーライフに関連した様々な情報を提供します。それは運転をより効率的で楽しいものにする最先端のテレマティクス情報技術・ITS (高度道路交通システム) 技術です。

## より快適で便利な ドライブのために



カーウイングス

### テレマティクス/IT

日産は、有人・無人のサービス及び車・携帯電話・パソコン技術を連携・統合した国内初の総合テレマティクスサービス「カーウイングス」を開始しました。「カーウイングス」では、リアルタイムな交通情報、天気予報、ニュースやレストラン情報などのサービスに加え、ハンズフリーフォン、現在地のメール送信、有人オペレーターサービスによる目的地の設定や情報検索などが可能です。また、パソコンや携帯電話を使って、目的地や経由地を設定することもできます。現在(2003年7月)

「マーチ」、「キューブ」には1DINタイプ、「エルグランド」、「プリメーラ」、「フェアレディZ」、「ティアナ」、「エクストレイル」、「プレサージュ」にはカーウイングス対応のDVD方式ナビゲーションシステムが用意されており、採用は順次拡大される予定です。

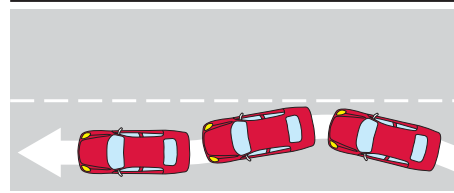
### 高度道路交通システム (ITS)

日産の実現したITS技術は、より効率的で環境に優しく、そして快適で楽しい運転を約束します。

レーンキープサポートシステム(直線路車線維持支援装置)は、高速道路などの直線路において、道路の傾きや横風などにより、進路を乱されそうになった時でも、車線に沿って走行することで、運転者のステアリング操作負担を軽減します。このシステムは車線検知センサー(カメラ)により車線を検出し、車両が車線に沿って走行するようステアリングに補助的な力を加えます。

車間自動制御システム(ACC)も運転操作負担を減らし運転をさらに快適にする技術です。ACCは、レーダーセンサーからの情報により、アクセルとブレーキを制御して加減速を行い、設定した車速を上限として、一定の車間距離を保つよう制御するシステムです。

### レーンキープサポートシステム(直線路車線維持支援装置)



レーンキープサポートシステム(直線路車線維持支援装置)は、高速道路などの直線路において、道路の傾きや横風などにより、進路を乱されそうになった時でも、車線に沿って走行することで、運転者のステアリング操作負担を軽減します。

日産は、環境保全に関する行動計画「日産グリーンプログラム2005」を推進しています。当計画では2003年3月末に80%以上の国内乗用車を「超-低排出ガス車(U-LEV)」にすることを目標としていましたが、この目標は計画に先行して達成されました。日産は他社に先行してU-LEVの拡大採用を実現、未来の技術を先取りしています。

## 環境保全に関する行動計画



NISSAN  
GREEN PROGRAM 2005

日産は2002年1月に日本国内での中期環境行動計画「日産グリーンプログラム2005」を発表、2005年までに達成すべき数々の目標を設定しています。

商品・開発の分野における目標は次の通りです。

- ・2010年ガソリン車燃費基準を2005年までに達成
- ・U-LEVの早期導入により、2003年3月末に国内ガソリン乗用車でのU-LEV販売比率を80%以上とする(計画に先行して達成済み、グラフ参照)
- ・クリーンエネルギー車開発では、燃料電池車(FCV)実用化に向けた技術開発を2005年までに完了
- ・新型車におけるリサイクル可能率を2005年までに95%以上とする



「超-低排出ガス(U-LEV)」認定車表示マーク



国内で放映された当社U-LEV認定車のTV広告より

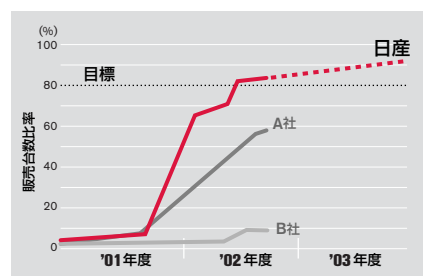
そのほかの主な分野における目標は次の通りです。

- ・生産:直接埋立ゼロ化(2001年までに全工場達成済み)、廃棄物焼却量を2005年度までに1999年度比50%以上低減
- ・販売・サービス:2001年末までに全販売会社でISO14001に準じた「日産グリーンショップ」の認定を完了(達成済み)／新たな廃車処理への対応技術開発及び展開
- ・リサイクル:リサイクル活動への全社的取り組みの推進

### 計画を前倒してU-LEV比率80%以上を達成

2003年1月末時点で国内販売台数の80.7%がU-LEVとなり、計画を約2ヶ月前倒して達成しました。U-LEVとは、排出ガス量の低減レベルが「平成12年基準排出ガス75%低減レベル」をクリアした低公害車です。今回の目標達成により、NOx、HCの削減において、FCV等のゼロエミッション車を年間約40万台普及させるに等しい空質改善効果

### 他社に先行してU-LEVを拡大採用



をもたらしたことになります。日産は、手頃な価格で広く普及できる実効性の高い技術により、空質改善にも大きく貢献しています。

#### 燃料電池車 (FCV) への取組み

U-LEVIは現在の環境保全に貢献する広く普及できる現実的で実効性が高い技術です。一方、日産は未来に向けた革新的で創造的な技術であるFCVの開発にも積極的な役割を果たしています。燃料供給インフラ整備などの課題の解決には未だ時間を要するものの、燃料電池の優れた効率とゼロエミッション性は、将来の自動車における主動力源のひとつとして有望視されています。当社は経済産業省の「水素・燃料電池実証プロジェクト Japan Hydrogen & Fuel Cell Demonstration Project」に参加しており、FCVの今後の普及に向けたこれらの問題解決に取り組んでいます。

日産がFCV技術開発に着手したのは1996年で、現在は国土交通大臣認定を取得した「エクストレイル FCV」の公道での走行試験を開始しています。これをベースに当初計画よりも2年早く2003年中には限定販売を行う予定です。「エクストレイル FCV」は、当社の電気自動車などですでに商品化している小型高性能リチウムイオン・バッテリーを搭載した高効率なハイブリッド方式の燃料電池車で、米国UTCFC社製の燃料電池スタックを採用しています。



エクストレイル FCV

米国では「California Fuel Cell Partnership」に参加し、2001年4月より米国内で「エクステラ FCV」を用いた公道走行実験を実施しています。

#### トヨタとハイブリッド技術で協力

2002年9月、ハイブリッド技術で業界をリードするトヨタと、ハイブリッドシステムについての技術協力を含む長期に渡る取引関係を築くことに合意しました。本合意により、日産は10年以上の長期間にわたりトヨタの先進のハイブリッドシステムの提供を受け、高性能リチウムイオン・バッテリーなどに代表される当社のハイブリッド技術を更に充実させていく計画です。また、双方が独自に開発を進めているハイブリッドシステムに関連するコンポーネントについて、今後情報交換及び共同開発の協議を行っていきます。

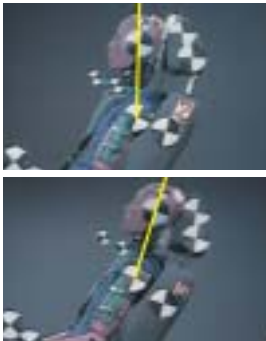


日産・大久保亘夫副社長(左)とトヨタ・斎藤明彦副社長(右)

現実の事故を見つめること。そこから安全開発の第一歩が始まります。日産は、死亡・重傷事故の半減という目標を掲げ、国内外の日産車の事故データを徹底的に分析し、より安全なクルマづくりを追求しています。

## リアルワールド セーフティの追求

### アクティブヘッドレスト



アクティブヘッドレストは後面追突事故の際に、頭部や頸部への衝撃を抑える効果があります

「Real World Safety (リアル ワールド セーフティ)」を追求すること、これが日産の安全に対する基本姿勢です。従来より安全なクルマづくりに努めていますが、死亡・重傷者数を1995年より半減することを目標に掲げ、日産車の事故データを分析し、技術開発を進めています。

具体的には、後面からの衝突に対して効果のある「アクティブヘッドレスト」や、側面の衝突に対して効果のある「SRSカーテンエアバッグシステム」の採用拡大を、速やかに進めていきます。死傷事故の約50%が後面衝

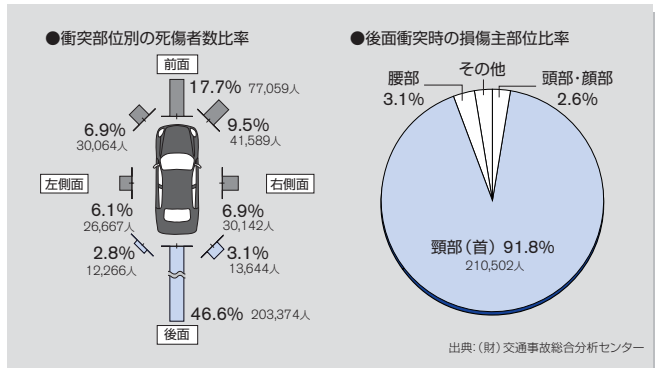
突事故によるもの、また、追突された乗員の傷害比率では首(頸部)の障害が90%以上にものぼります。当社のアクティブヘッドレストは、追突された場合に、瞬時にヘッドレストを前方に移動させ、「首を後ろに曲げようとする力」と「頭部が後ろに大きく傾く角度」を抑制します。これにより首への曲げ力を約45%、頭部の後傾角度を約60%低減し、頸部への負担を大きく軽減します。「アクティブヘッドレスト」は2004年度までに全ての乗用車・RV車に標準設定されます。

側面衝突時には、頭部、顔部や頸部などの傷害比率が高く、3つの部位の合計は約75%です。側面に衝撃を受けるとSRSカーテンエアバッグシステムによって、ルーフサイドに組み込まれたエアバッグが瞬時に膨らみ、前後席の乗員を保護します。乗員の頭部、顔部をピラーやサイドガラスによる衝撃から保護す



SRSカーテンエアバッグシステム

### 自動車乗車中の年間死傷事故(死亡+負傷)(2000年)





### 日産ハローセーフティキャンペーン (Nissan Hello Safety Campaign)

年に3回、全国販売会社と協力して、幼児やその保護者を対象にチャイルドシートの着用を促し、交通安全ルールを徹底するために、塗り絵やゲームを幼稚園に配布したり、交通安全ポスターを掲示します。



日産自動車ホームページより

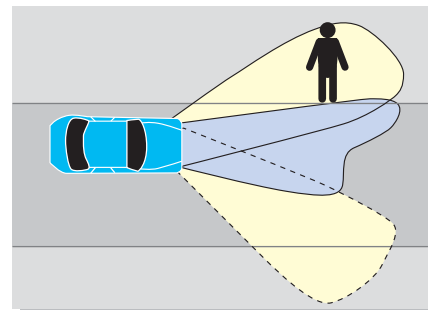
るとともに、首の過度な屈曲を抑制し、頸部の障害も軽減します。SRSカーテンエアバッグシステムは、2005年度中にほぼ全ての乗用車、RV車に設定されます。

### 日産独自の技術開発

当社独自の新技术としてはこの他に、運転者のブレーキ操作から衝突の可能性を検知し、シートベルトを巻き取ることで乗員を迅速に拘束し、衝突した場合の被害を軽減する「プリクラッシュ・シートベルト」を開発し、2003年より実用化していきます。この新技术は死傷事故の約25%で効果を発揮すると考えられています。同技術の特許については、すでに他社から要請があり、ライセンス供与することとしています。プリクラッシュ・シートベルトはシーマに搭載した世界初の「レーンキープサポートシステム」や、現在Mクラス以上の日産車に設定している「車間自動制御システム (ACC)」等と同様、日産ASV (先進安全研究車) に搭載し、実用化研究開発を進めてきた成果のひとつです。

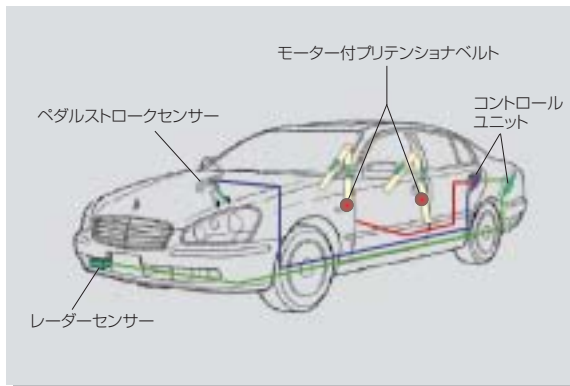
「赤外線イメージセンサー」によって、夜間50メートル先の歩行者を検知することができます。検知した場合、ヘッドライトが歩行者を照らし、ドライバーに注意を促します。この他にAピラーに内蔵したセンサーで人間の車両内への侵入を検知し警報を発する侵入警報など、安全のための様々な応用例が考えられます。

### 赤外線イメージセンサー



夜間50メートル先の歩行者を検知することができます。歩行者を検知した場合、ヘッドライトが歩行者を照らし、ドライバーに注意を促します。

### プリクラッシュ・シートベルト



緊急ブレーキ感応型プリクラッシュ・シートベルトシステムは、乗員のブレーキ操作 (踏み込み速度とストローク) を計測し、コントロールユニットが緊急ブレーキであることを判断した時、シートベルトを電動モータで巻き取りベルトのたるみを減少させる。また、追突速度低減ブレーキが作動した場合にも同様にシートベルトは巻き取られる。衝突に至らないブレーキ時は体がシートに引き寄せられることで安心感を提供する。万が一衝突が発生した場合は、他の拘束装置 (エアバッグ等) とともに乗員拘束性能を高める。

日産は高い生産性で業界をリードしていますが、さらに高いレベルの生産性と品質を求め、様々な分野での努力を続けています。市場に近い生産拠点への大規模な投資を行い、変化し続ける市場のニーズにいち早く応えられる生産体制の構築を目指しています。

## 世界トップレベルの 生産性を礎に

日産の生産性は、グローバル自動車業界でトップクラスです。英国のサンダーランド工場は、ワールドマーケットリサーチセンターの調査で7年連続で欧州における最も生産性の高い自動車工場に選ばれました。また、米国テネシー州スマーナ工場は、「ハーバーレポート」で9年連続で米国における最も生産性の高い工場としての評価を受けています。日本の生産拠点も国内で高いレベルの生産性を誇ります。

しかし現状に甘んじることはありません。日産復活のために、生産分野での重点は6つ、高い生産性はその一項目に過ぎません。ほかの5つの重点項目は、工場稼働率の向上、柔軟な生産体制、共通プラットフォームの採用、ルノーとの生産拠点の相互活用、そして現地

生産です。

工場稼働率の向上は重要な課題でした。日本国内の工場稼働率は、1999年に比べて大きく改善されました。ひとつのラインで複数の車種が生産できる柔軟なシステム（フレキシブル・マニファクチャリング・システム）によって、生産ラインの移管にかかるリードタイムとコストを削減しました。プラットフォームの数も、日産車間で、また、ルノー車との間で共有することで削減し、開発費の削減と開発期間の短縮を実現しました。ルノーとの生産拠点の相互活用により、日産はブラジル、アルゼンチンの市場への参入を果たしました。ブラジルにはルノー工場内にルノー・日産共同の小型商用車工場を立ち上げています。ルノーもまた、日産の生産拠点を活用してメキシコ市場への再参入を果たしており、同時に日産はメキシコでの工場稼働率を向上させています。



米国テネシー州のスマーナ工場



英国サンダーランド工場におけるマイクラの生産





米国ミシシッピ州のキャントン工場の生産ライン



サニー (中国東風汽車有限公司)



マイクラ (英国サンダーランド工場)



パスファインダー アルマーダ (米国キャントン工場)

### 現地生産

クルマを実際に使われる市場に近いところで生産するために、必要な投資を行うこと、これが当社の現地化の最も明確な考え方です。それは為替変動のリスクを減らすだけでなく、市場のニーズにいち早く応えられることを意味します。2003年5月には米国ミシシッピ州キャントンの新工場が生産を開始し、3月には中国の鄭州日産が本格的SUV「パラディン」の第1号車を出荷しました。

投資額14億ドル(約1680億円)、敷地面積約32.5万平方メートルのキャントン工場では、人気のミニバン「クエスト」に続き、フル

サイズピックアップトラックの「タイタン」、フルサイズSUVの「パスファインダー アルマーダ」を生産する予定です。また米国テネシー州のスマーナ工場とデカードのエンジン工場の生産能力も拡大し、北米における生産能力増強を進めています。

2003年6月、日産と東風汽車公司是、中国における包括的、戦略的な提携関係に基づき、新会社「東風汽車有限公司」の設立を発表しました。「東風汽車有限公司」は、中国と外資の提携としては初めてのフルラインの自動車メーカーです。2003年6月からは、まず新型「サニー」が日産ブランドの車として生産されています。

欧州では、需要の増加に対応するために、英国サンダーランド工場での「マイクラ」の生産能力を25%増加し、年間20万台としました。

### 日産生産方式

日産は、1994年より日産生産方式(Nissan Production Way: NPW)の体系化を進め、その理想的な姿である同期生産(お客さまと同期化した受注確定生産)の実現のために全力を注いでいます。

NPWの第一の目的は顧客満足度を高めることです。品質、納期、コストの競争力を高め、最大級のサービスを提供し、コストパフォーマンスが高く高品質な商品をお客さまへ短い納期で届けることです。



2003年6月16日、中国でのサニー オフライン式





米国ミシシッピ州キャントン工場の生産ライン

第二の目的は、在庫削減により棚卸資産回転率を高め、キャッシュフローを向上させることです。

また在庫削減はモノづくりの課題を顕在化させる為の方策でもあり、第三の目的は、この顕在化した課題を解決することでモノづくりをより高いステージへ進化させることです。

そして進化した日産のモノづくりは、その方策や活動と共に日産生産方式（NPW）へ反映され、常にお客さまの要求にタイムリーに応えられるようにNPWをさらに高いステージへと進化させます。

### 供給の平準化と品質の向上

2001年末、当社は受注から納車までの期間を短縮し、在庫を削減し、サプライチェーン全体にかかるコストを下げるために「SCM（サプライチェーンマネジメント）本部」を新設しました。それまで各部署が個別に取り組んでいた車両の受注から生産、お客さまへの納車に至るSCM関連業務を一部門に統合することで、車両・部品などモノの流れ、及び顧客からの情報の流れを効率よく管理することができます。2002年度に発売された日産史上最高の12の新型車の成功にも、SCMの効率化が重要な役割を果たしました。

### モジュール生産の推進

開発効率向上、生産性向上、品質向上に効果をあげたのが、「モジュール化」の拡大採用です。国内工場に続き、米国のキャントン工場、そして当社の世界中の工場へと採用を拡大しています。モジュール化の下、サプライヤーはフロントエンドやインストパネルなど、部品をまとめてユニット化し、必要なときに組み立てラインに納入します。この技術により、生産性向上、品質向上が実現され、部品の共用化や統合が促進され、コスト削減や新商品の開発期間の短縮にもつながります。



購買コストの削減は日産の競争力向上の鍵です。会社の総費用の中で最も多くを占めるのが購買コスト。日産3-3-3プログラム、ルノーとの提携によるシナジー効果、そしてサプライヤーと日産が新たに双方に利益ある関係(WIN-WIN)を構築したことが功を奏し、購買コストの削減目標は当初の予定より早く進んでいます。

## WIN-WINの関係

自動車メーカーにとって、購買部門は全事業部門の中で最も多額のコストを扱っている部門です。しかし、日産は早くから購買コストの削減が日産の復活と持続的な利益ある成長の鍵を握っていることを認識しました。そして当初の予定より1年早く、2002年3月までに購買コスト20%削減という目標を達成しました。

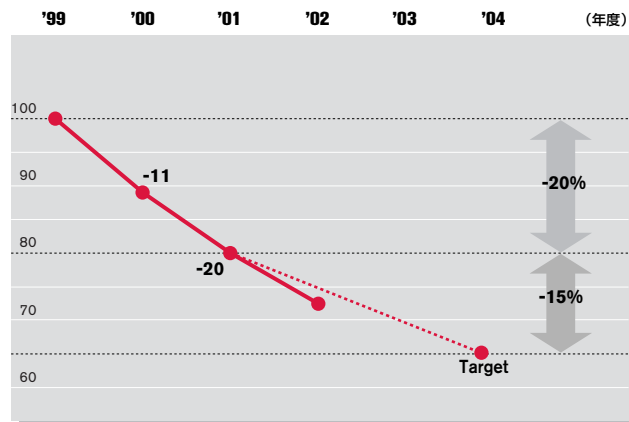


日産3-3-3活動

現在では、3か年計画である「日産180」のもと、購買コストをさらに15%削減するというコミットメントが設定されています。日産180の初年度である2002年度の購買コストの削減は計画通りに実現されました。

日産3-3-3プログラムは購買コスト削減に

コスト削減  
[単位:%]



とって重要な役割を果たしており、コスト削減目標額の半分は日産3-3-3プログラムに課せられています。成功の鍵を握るのは、一つ目の3、つまり、サプライヤー・購買部門・技術開発部門の三者が一体となってコスト削減に取り組むことです。「非常に多くのサプライヤーがNRPを実行し、日産との仕事の進め方が変わることを受け入れました。同時に、サプライヤー自身の業績の改善にも力を注ぎました」カルロス・ゴーンは言います。「サプライヤーは日産が必要としていた成果を出してくれました。現在サプライヤーは、日産がさらなる成長を実現し、より多くの部品が売れることを期待しています。そして日産はその両方の期待に応えます。日産180の期間中に少なくとも28の新型車を発表しますが、それはサプライヤーにとっては事業拡大のチャンスです。まさに双方に利益がある状況、つまりWIN-WINの関係なのです。」日産3-3-3はコスト削減のみならず、品質への影響なしに、開発の効率化と業績の向上にも貢献しています。

### 提携によるシナジー

ルノー・日産の提携の下で設立した共同購買会社「ルノー・日産・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション (RNPO)」は、購買分野における品質、コスト、デリバリーに関して最も高い競争力を獲得し、サプライヤーに関連する事項を世界規模でマネジメントするための役割を果たしています。

RNPOは、「サプライヤーへのワンボイス」という基本理念に基づき運営されており、2002年度は目標以上のコスト削減を達成するとともに、主にパワートレイン分野における共同購買品目の拡大に成功しています。

RNPOを通じて行っている共同購買の規模は、既に年間約210億USドルに達しており、これは両社のグローバルな購買額の43%にあたります。この比率は徐々に70%以上へと引き上げられる予定です。

シェアと利益の拡大を目標とした基盤作りは既に完了し、2002年度はグローバルに大きく成長しました。また、ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウエイ(NSSW)も、お客さまとの重要な接点である販売会社での顧客満足度の向上を目指して順調に展開されています。

## 拡大成長路線への転換

「日産180」の初年度にあたる2002年度は、販売台数の増加を達成し、当社が強力な収益性の高い会社として新たに生まれ変わったことを示した、本格的な新車攻勢の幕開けの年となりました。

お客さま一人ひとりの目に見える形での変化は、販売会社で見られます。日産は強力な新商品の投入に向け、より印象的で魅力的な販売会社網を構築するために投資をしています。数多くの日本国内の店舗を改装し、需要の高い地域では店舗を新設し、また店舗が重複する地域では拠点統合を進めています。単なる外見上の改装だけではなく、店内レイアウトの大幅変更により店内に入ったお

客さまに高い質感を感じていただけるようにしています。既に約300店舗の改装を完了しており、ほぼ全ての店舗の改修が完了するのは2005年度となる予定です。

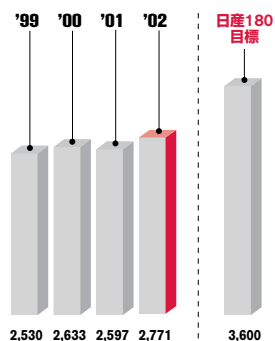
### ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウエイ

ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウエイ(NSSW)は、商品だけでなく、日産車の購入体験でも他社とは違う日産らしさを出していくことを目的としたグローバルな活動です。販売会社における体験は、お客さまが日産車を買うか買わないかを左右する決定的な要因のひとつです。

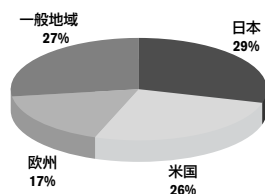
NSSWは第一に、強固な基盤を確立し、世界中の販売会社において顧客対応の基礎が浸透することを目指します。第二段階では日産らしさの確立に重点を置きます。大胆な新商品の発表により日産のブランド力が向上すると、高い期待を抱いた新規のお客さまが日産の販売会社に初めて足を踏み入れることとなります。商品が他社との違いを明確に表現しているように、お客さまの自動車購入体験も、視覚的、感覚的、そして実質的に日産らしさを明確に表現するものでなくてはならないのです。

今後も日産は、世界中で日産ブランドをさらに強固なものとするために努力していきます。

グローバル販売実績  
1999～2002年度  
[単位:千台]



売上高の所在地別内訳  
2002年度



国内販売店



米国の販売店



ティアナ



マーチ



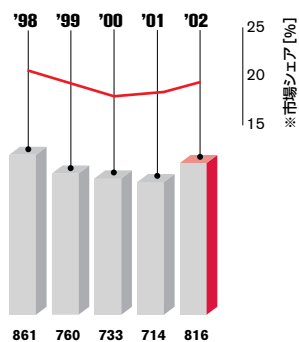
フェアレディZ



## 日本

### 販売台数の推移

【単位:千台/軽自動車を含む】



※市場シェアは軽自動車を含まない

2002年度の日本国内での販売は非常に好調でした。厳しい経済環境の下、当社の国内販売台数は前年より14.3%多い816,000台となり、軽自動車を除いたシェアは19%と前年比1.1ポイント上昇しました。日産が国内シェアを1%以上伸ばしたのは31年振りのことです。

販売台数増の牽引役を果たしたのは、特に重要性の高いエントリーレベルと軽自動車のセグメントでの販売で、その代表モデルは「マーチ」です。また日本では、強く待ち望まれていた「フェアレディZ」の投入も大きな効果を上げました。高級セダンの新型「ティアナ」と「スカイライン・クーペ」も、2002年度後半の販売台数増に大きく貢献しています。2002年度に発表された「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」、「ティアナ」の6車種全てで販売目標を達成しています。

2002年度の「マーチ」の販売台数は158,000台となりましたが、これは「マーチ」としては過去最高、また当社が1991年度以降に国内に投入した商品の中でも最高の年間販売台数です。「マーチ」は発売以来1年間月間車名別販売ランキング上位10位以内にランクインしており、また「キューブ」も同ランキングで8ヶ月以上もの間、上位10位以内に名を連ねています。



キューブ



インフィニティFX45



マキシマ



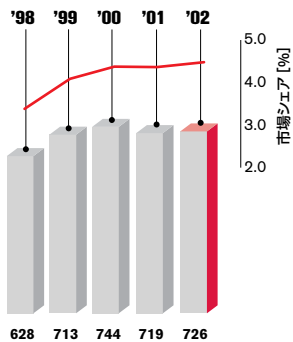
インフィニティG35セダン



## 米国

### 販売台数の推移

[単位:千台/小売ベース]



全体需要が1.9%減少する中、2002年度の日産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。インフィニティ・チャンネルは1989年の設立以来、最高の販売を記録し、米国で最も急成長した高級ブランドとなりました。モーター・トレンド誌のカー・オブ・ザ・イヤーを受賞した「インフィニティG35セダン」と「インフィニティG35スポーツクーペ」、また「インフィニティFX45」、「インフィニティM45」が牽引役となり、販売台数は96,000台に達しました。また、インセンティブを高級車ブランドの中で最低のレベルに抑えました。

ニッサン・チャンネルの販売台数は前年比2.7%減の631,000台にとどまりました。「アルティマ」と「350Z」の販売は引き続き好調で、「アルティマ」の販売は前年比30%増の

204,000台となり、「350Z」は米国でベストセラーのスポーツカーとなりました。日産の戦略は販売台数の追及よりも収益性の最適化に常に重点をおいており、エントリーレベルのセダンとトラック市場における過去にない激しいインセンティブ競争に、当社は加わっておりません。その結果、「セントラ」、「フロンティア」、「エクステラ」の販売は計画を下回りました。2002年度の第4四半期に発表した「ムラーノ」と「マキシマ」は、現在本格的な新車効果を発揮し始めています。



ムラーノ



マイクラ



エクストレイル



ピックアップ



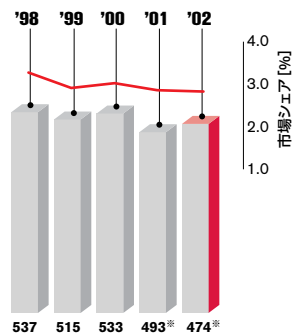
## 欧州

欧州では引き続き厳しい販売状況が続いています。2002年度の欧州の全体需要はマイナス2%、日産の販売台数は前年比3.8%マイナスの474,000台となりました。但し、欧州の会計年度は暦年ベースのため、新型「マイクラ」の好調な販売は反映されていません。2003年1月から3月の「マイクラ」の

販売は前年同期と比べ42%増加しており、この需要拡大に合わせて、英国サンダーランド工場の「マイクラ」の生産能力を25%増強し、20万台にまで拡大しています。「ピックアップ」と「エクストレイル」も欧州での販売に大きく貢献しています。

### 販売台数の推移

【単位:千台/小売ベース】



※2001年度よりトルコ、イスラエルの販売実績含む



サニー

## メキシコ

メキシコでの販売は非常に好調で前年比11.3%増の211,600台となりました。「ツル(サニー)」と「セントラ」はメキシコでの人気を維持しています。



セントラ

## アジア・大洋州

急速に伸長し続ける中国市場では、日産の販売は前年度の2倍以上となり目覚ましい成長を遂げました。台湾における販売も15.3%増加して61,900台となり、当社は台湾市場で第3位となりました。タイにおける販売台数は44,000台で、「フロンティア」の販売好調により、前年比28%と大きく伸長しました。オーストラリア市場でも日産は大きく成長しました。オーストラリアでの販売は12.8%増加しており、「エクストレイル」と「4WDピックアップ」の販売が大変好調です。

## 中南米

アルゼンチン、ベネズエラにおける経済社会不安と、ブラジルの経済停滞にもかかわらず、日産の中南米における販売は1998年以来最高となりました。販売台数は2001年度より22.5%増加し、域内シェアを0.6ポイント押し上げ2.2%としました。その要因は、ブラジルのピックアップ・オブ・ザ・イヤーを始めとする3つの賞を獲得したブラジル製「フロンティア」の立ち上げ成功と中米・ドミニカ共和国、プエルトリコにおける販売好調です。



エクストレイル



フロンティア

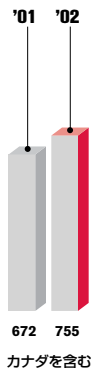
## GCC諸国

GCC諸国における日産の販売は1982年以来最高となりました。特に「パスファインダー」と「サニー」は地域全体を通してお客さまから好評でした。一方で、イラクでの戦争による緊張の高まりでサウジアラビアの自動車市場が低迷、当社の販売も13%減少しました。

## 南アフリカ

「アルメーラ」の販売好調と新型「ピックアップ」の投入効果で、南アフリカでの販売は10.6%増加し、29,900台となりました。

販売台数の推移  
[単位:千台/小売ベース]



販売金融事業は、重要なコアビジネスのひとつです。日産の販売金融部門は、徹底したリスク管理により高い収益性と健全な財政状態を維持しながら、自動車販売を強力にサポートしています。

## 包括的な販売金融サービスの提供



米国日産販売金融会社 (NMAC)

2002年度、日本、米国およびカナダの販売金融会社は活発な事業活動を展開し、自動車販売にも大きく貢献しました。売上高は対前年度比7.9%増加の3,960億円となり、総資産も8.4%伸長し3兆1,040億円に達しています。日本では国内営業部門の自動車販売戦略に販売金融戦略を統合し、販売会社とメーカーと販売金融会社の三者間による強い協力関係を構築しました。米国においても、販売金融事業は順調に伸長しました。こうした販売金融事業の成長は、質の高い資産内容を維持するための徹底したリスク管理と慎重なクレジットポリシーに支えられたものでした。2002年度の営業利益は600億円、売上高営業利益率は15.2%となり、2002年の税引き前利益ベースの総資産利益率 (RoA) は1.5%を上回りました。

### 日本市場における利用率向上

日産フィナンシャルサービス (NFS) は、オートローン、カーリース、クレジットカード、レンタカー、保険などの包括的な商品・サービスを展開し、国内の自動車販売をサポートしています。2002年度中、NFSの新車の販売金融利用率は前年の18.7%から22.4%に上昇しました。その要因は国内自動車販売部門と協力して魅力的な金融プログラムを次々に展開したこと、そし



NFS 顧客サービスセンター

て販売会社やお客さまへのサービスの質を改善したことです。またNFSはウェブ技術と自動与信システムを導入し、与信審査にかかる時間を大幅に短縮しました。幕張のカスタマーセンターは、お客さまに双方向のコミュニケーションを提供するための重要な役割を果たしています。NFSはまた、カーリースやフリートマネジメントサービスの分野の法人向け事業の拡大も進めています。2003年4月には、法人のお客さまの様々な事業ニーズに応えるために、NFSと日産の国内営業部門が協力して法人向けフリート事業部を設立しています。

### 北米における販売金融事業の拡大

2002年度、米国日産販売金融会社 (NMAC) は米国市場でのプレゼンスをさらに向上させました。新車の販売金融の利用率は2001年度の52%から54%へ上昇しており、その要因はお客さまとニッサン・インフィニティ系ディーラーに対するサービスの質の向上と徹底したリスク管理です。2002年度にNMACのインフィニティ部門は米国JDパワー社の調査で高級車ブランド分野でのローン顧客初期満足度トップの評価を受けました。2003年4月、NMACの新しい顧客サービスセンターがテキサス州ダラス郊外アービングに完成し、お客さまとディーラーをより効率的にサポートできるようになりました。新オフィスは約6万平方メートルで、今後の販売台数増による事業拡大にも対応できる広さとなっています。

NMACはディーラー在庫金融にも力をいれており、NMACの在庫金融を利用しているニッサン・インフィニティ系ディーラーは2001年度末時点の25%から35%へと増加しました。

NMACはカナダ日産販売金融会社 (NCFI) との連携を強化し、ノウハウやバックオフィスの共有化を進めました。その結果、NCFIの総資産は46%増加し、新車の取扱率も49%に達し、カナダにおける日産車の売上増加に貢献しました。

工業社会から知識社会へと社会が大きく変わり続ける中で、日産は社会の変化とともに革新し、「社会的価値」を創造する企業でありたいと考えています。「未来への投資」というミッションの下、未来を志向する人々が明日の社会を築いていくことを学ぶ機会を提供していきます。

## 明日の社会を築くために



ニッサン童話と絵本のグランプリ  
募集ポスター

日本では、1984年より、優れた童話・絵本と作家を発掘し世に輩出することを目的とする「ニッサン童話と絵本のグランプリ」を主催、大賞を受賞した作品を出版し、各地の販売会社を通じて全国の図書館（約3,500館）に寄贈しています。

日産は多くのNPOとパートナーシップを組んで、社会に投資しています。特に、子供の創造力の育成や環境保護への理解促進に力を入れています。そのために童話コンテストやコンサートへの協賛、環境教育など多くの



日産NPOラーニング奨学金制度  
修了式・スタートアップセミナー（2003年6月23日）

プログラムを実施しています。例えば、日産は子供の本の分野における世界的なプログラム、「国際アンデルセン賞」のメインスポンサーとなっています。

また2003年で6年目を迎える「日産NPOラーニング奨学金制度」は、若者にNPOでの仕事を通じて知的経験を豊かにする機会を提供することを目的としています。

1974年に創設された「日産科学振興財団」では、環境問題や自然科学に関する先端の学術研究に対する研究助成を行っています。

### 海外の日産グループ各社による 社会貢献活動

北米・ヨーロッパでも、日産グループ企業を中心となり、各国のニーズに応じたさまざまな社会貢献活動が展開されています。

まず米国では、「日産ミシシッピ奨学金プログラム」として100万ドルを拠出し、ミシシッピ州の高校生の大学進学を支援しています。また、1992年に設立した「日産ファウンデーション」は、アメリカの多様な文化に対する理解促進を目的とした教育プログラムの支援と、若者の自動車産業でのキャリア形成の可能性を高める活動を行っています。そのほか、United We Stand（ユナイテッド・ウィ・スタンド）への支援、ワシントンでのアメリカ赤十字とTwin Towers Fund（ツイ



「日産ファウンデーション」の教育プログラム支援を受けている学校（米国）





日産ヒスパニック奨学金プログラム

ン・タワーズ・ファンド)への100万ドルの募金を行いました。これらの基金へは日産の社員からの募金活動も行われており、その総額は337,000ドルになります。また「日産ネイバース」は全米各地で地域社会の課題解決に取り組む人々を支援する全社プログラムです。

フランスでは、2003年4月1日から2004年3月31日まで、4WD車を1台販売するごとにユニセフ募金を行うプログラムを展開中です。これは六大疾病に対する予防注射を実施するための資金となり、主にアフリカのモリタニアの子供たちのために使われます。1台分の募金額で3人分の注射をまかなえるため、フランス国内での4WD車販売台数が1万台に達すれば3万人の子供に予防注射を行うことができます。また、このキャンペーンの一環として、ワクチンを安全に運ぶ冷蔵庫付きの「パトロール」を1台、ユニセフに寄付しました。

イギリスでは、1981年にオックスフォード大学内に「日産日本問題研究所」を開設したり、恵まれない子供たちのためのクリスマスプレゼント集めなどの活動を行っています。この他欧州全域で教育訓練プログラムなど、幅広い社会貢献活動を実施しています。

最近では重症急性呼吸器症候群(SARS)対策を支援するために「パラディン」SUV4台とバス1台を中国の関係機関に寄贈しました。



オックスフォード大学内「日産日本問題研究所」

### 社員参加の社会貢献活動

より良い明日の社会を築いていこうという日産の取り組みは、会社の外だけで行われているわけではありません。ボランティア活動参加のための資金援助など、社員のコミュニティーへの参画意識を高める活動も展開しています。社員による活動の例としては、1995年の阪神・淡路大地震後の募金活動や献血活動のほか、台湾大地震被災地や2001年9月11日の米国同時多発テロ被害者、アフガン難民への支援などがあります。

日産が長期的に利益ある成長の道に復帰する上で、ルノーとの提携は重要な役割を果たしました。提携のシナジー効果により、共同購買、生産協力、共通プラットフォーム、世界の市場での販売網強化など、広い領域に渡る数多くの成果が生み出されました。

## 成長のためのシナジー効果

1999年3月27日、日産とルノーは提携の合意を交わしました。これはお互いの文化やアイデンティティを尊重する形で日本とフランスの企業間で結ばれた最初の提携関係です。両社共通の目的を、利益ある成長とビジネス価値の共有に置き、共通の目的を推進するため、1999年6月にはほとんどの業務領域をカバーする共同体制を立ち上げました。

現在、日産とルノーのグローバル販売台数は年間500万台を超え、グローバル市場で9%以上のシェアを獲得しています。

また両社は販売や生産の面で強力な補完関係にあり、グローバルな自動車市場での発展を可能にしてきました。またこれらの補完関係により、原価低減やシナジー効果につながるベストプラクティスの交換も生まれています。



日産モトル・イベリカ会社の「プリマスター」組立ライン

現在両社は互いの収益に直接的な貢献をしています。2003年3月末時点で、ルノーは日産の株式44.3%を保有し、日産はルノーの株式15%を保有しています。

### 提携の運営組織

2002年3月28日、共同運営組織「ルノー・日産BV」を設立しました。「ルノー・日産BV」は当社とルノーが共同で、且つ対等の立場で運営する統括会社であり、その下には「アライアンス・ボード」が置かれています。第1回アライアンス・ボードは2002年5月29日に開催されました。

アライアンス・ボードは中長期（3年、5年及び10年）戦略、商品・パワートレインの共通化、及び財務方針に関する原則を決定する役割を担います。またアライアンス・ボードは共同会社の設立、市場戦略・商品体系の大幅な変更、大規模な投資、及び第三者との戦略的な協業等についての提案を行うことができる唯一の組織で、2つの共同会社「ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション（RNPO）」と「ルノー・日産インフォメーションサービス（RNIS）」の管理を行っています。

### 提携の成果

提携の締結後4年の間に早くも多くの成果が生み出されました。その内容は共通プラットフォームの開発、互いの生産設備の有効活用、研究開発協力、そして購買、情報システム、販売の分野における共同組織の設立などです。



日産とルノーの初の共同工場、ブラジル・クリチバ工場にて、第1号生産車「フロンティアピックアップ」のオフライン式



## RENAULT NISSAN

### 商品:

#### 商品の相互活用、共通プラットフォーム、 パワートレインの相互活用

2001年	9月: 日産のトランスミッションを搭載したルノー「カン グー4x4」発売
2002年	3月: 共通プラットフォームを採用した最初のモデル日 産「マーチ」、日本にて発売
	3月: 日産のVQ35エンジン (V6、3.5リッター) を搭 載したルノー「ベルサティス」発売
	3月: ルノー「マスター」をベースとした日産「インター スター」、欧州にて発売
	4月: 日産の メキシコ・アグアスカリエンテス工場 で生産された日産「プラティエラ」販売開始
	9月: 共通Cプラットフォームを採用したルノー「メガ ヌII」発売
2003年	10月: 欧州最初の共同生産車 (スペイン・バルセロナ工 場)「X83コンパクトバン」を日産「プリマスター」 として発売
	12月: ルノーの1.5リッターディーゼルエンジンを搭載し た日産「アルメーラ」、欧州にて発売
	12月: ルノーの1.9リッターディーゼルエンジンを搭載し た日産「プリメーラ」、欧州にて発売
2003年	4月: 欧州市場におけるコモンレールディーゼルエンジ ンの新ラインナップが完成

### 販売・マーケティング:

#### パートナーのサポートによる新規市場への参入、 販売網の再編成

2000年	10月: モロッコにてルノーが日産車の販売開始
2001年	2月: スイスとオランダにて初の日産・ルノー共同の販 売統括会社 (SLE) 設立
	5月: オーストラリアにて、日産の支援を受けたルノーが 初のショールームをオープン
	7月: 台湾にて、日産の現地販売網を活用したルノー車 の販売開始
	11月: インドネシアにて、日産の現地配給会社を活用し たルノー車の販売開始
2002年	9月: ドイツにて、3番目のSLE設立.
	12月: パナマにて、当社のパートナーであるFASAグ ループがルノー車の輸入開始

2003年	1月: クウェートにて、日産の現地販売網を活用したル ノー車の販売開始
	1月: ルーマニアにて、ルノーが日産車の輸入・配給管 理を開始
	2月: バーレーンにて、日産の現地販売網を活用したル ノー車の販売開始
	5月: カタールにて、日産の現地販売網を活用したル ノー車の販売開始
	5月: チュニジアにて、ルノー車の輸入を行うARTESが 日産車の配給を開始
	6月: オーストリアにて、4番目のSLE設立

### 生産:

#### 生産設備の相互活用、ベストプラクティスの交換

2000年	12月: 日産のメキシコ・クエルナバカ工場にて、ルノー 「セニック」生産開始
2001年	12月: 日産のメキシコ・アグアスカリエンテス工場にて、 ルノー「クリオ」生産開始
	12月: ブラジル・クリチバにて、共同の商用車工場を竣工
2002年	12月: ブラジル・クリチバ商用車工場にて最初の生産車 となるルノー「マスターバン」生産開始
	3月: ルノー「クリオ」をベースとした日産「プラティエ ラ」、メキシコ・アグアスカリエンテス工場にて生 産開始
	4月: ブラジル・クリチバ商用車工場にて2番目の生産 車となる日産「フロンティアピックアップ」生産開始
2003年	10月: 日産のスペイン・バルセロナ工場にて、欧州最初 の共同生産車「X83コンパクトバン」生産開始
	3月: ブラジル・クリチバ商用車工場にて3番目の生産 車となる日産「エクステラ」生産開始

### 購買・情報システム

2001年	4月: 共同会社「ルノー・日産・ニッサン・パートナーシップ フォーメーション (RNPO)」設立
2002年	7月: 共同会社「ルノー・日産インフォメーションサービ ス」(RNIS) 設立

モータースポーツは日産のブランドを表現する格好の舞台です。日産は、国際的ラリーからアマチュアドライバーも楽しめる入門レースシリーズのサポートまで、幅広い活動を行っています。

## 世界の舞台で技術を証明

モータースポーツは、お客さまに感動を与え、日産ブランドを表現する格好の舞台です。またレース参戦は、技術をさらに進化させ、その進化した技術を発表する場であると、日産は考えています。

モータースポーツ活動の先駆者として日産はラリー、ルマン24時間レース、インディ・レーシング・リーグ、ツーリングカーレースなど、様々なカテゴリーに挑戦してきました。今後も、生産モデルに近い車両を使用する、お客さまにとって身近なカテゴリーを中心に世界の舞台で挑戦し続け、ブランド強化と販売台数増加を狙います。

### ダカールラリーにワークス参戦

日産は、3週間弱でフランスからアフリカまでの8,500キロ以上を走破する過酷なレース、ダカールラリーに参戦しています。厳しい砂漠を舞台とするダカールラリーは、50年以上に渡って数多くの4輪駆動車を生み出してきた日産の高度な技術力を、ヨーロッパを始めとする世界中のモータースポーツファンに証明する理想的な舞台です。

ワークス参戦初年度である今年の2003年ダカールラリーでは、5台の南アフリカ製の日産ピックアップが参戦し、うち3台が5位、7位、11位で完走しました。

ワークス体制での参戦は4年間で予定しており、チームは既に2年目の参戦準備を開始しています。初年度にして素晴らしい成果を収めた今回の参戦から得られたデータをもとに、来年以降もより高い順位を目指し挑戦を続けます。

### 全日本GT選手権

日本国内最高峰のツーリングカーレースである全日本GT選手権に、日産は「スカイラインGT-R」で参戦、激しいバトルを展開しています。市販車をベースに極限まで性能を高めたツーリングカーが、厳しいレギュレーションの下、平均観客動員数約5万人の前で迫力のあるレースを繰り広げます。

### マーチカップ

多くの人々にとってレースは観戦するスポーツですが、日産はワンメイクレースのマーチカップを開催し、レーシングドライブの興奮を一般の方にも実感してもらっています。人気車「マーチ」のレース専用車両を使用し、アマチュアドライバーもコストを抑えながら本格的なレースを手軽に楽しめます。また、プロドライバーによるレーシングスクールも併催し、車載計測器を活用したラップタイム短縮方法などのドライビングテクニックに加え、レースマナーやメンテナンス技術などの講習を行っています。



ダカールラリー



全日本GT選手権



日産は、これまで順調に事業の合理化を進め、コアビジネスである自動車関連事業の発展に力を集中してきました。一方で、それ以外の2つの事業分野、すなわち産業機械事業とマリーン事業の分野でも、優れたエンジンと製造技術によりその競争力の向上に努めています。

## 自動車技術の応用



アグレス

「日産リバイバル・プラン (NRP)」以来、日産はコアビジネスへの重点化と、事業の合理化を進めてきました。自動車関連事業の分野で素晴らしい独自の技術を築いてきたその一方で、それ以外の事業にも力を入れてきました。

### 産業機械事業

フォークリフトの生産には、エンジン、車両のデザイン、技術開発力を要します。当社は自動車で得た技術を活かして1957年からフォークリフトの生産を開始しました。日本、米国、スペインの3ヶ国に生産拠点をもち、耐久性・信頼性に優れたフォークリフトを幅広いラインアップで各市場のニーズに合わせて生産しています。年間27,000台以上を生産、世界85ヶ国で販売しています。

商品としては、1.0～7.0トンのガソリン式／天然ガス式／ディーゼル式フォークリフトと、1.0～3.0トンの三輪または四輪タイプのバッテリー式フォークリフト、リーチタイプバッテリー式フォークリフト及びけん引車などがあります。



BXシリーズ

当社の産業機械は性能と品質の良さで高い評価を受けており、最近では自動車事業で培った技術を応用した低排出ガスエンジンで市場をリードしています。

2002年、日産は中国にて100%子会社である日産叉車(上海)有限公司を設立し、需要の伸長の著しい中国市場におけるフォークリフトの販売とサービスの拡大も追求しています。

そして2003年7月、新しいエンジンを搭載したフォークリフト、アグレスを日本及び一般海外市場にて発売しました。顧客のニーズと要望を最大限に考慮し、革新的な技術を用いて開発されたアグレスは、低排出ガス・低燃費・当社独自の運転支援装備の3つを強みとする、日産の主要モデルです。

### マリーン事業

日産は自動車事業で培ったエンジン技術を船外機(エンジン)の開発に応用しています。4ストロークエンジン及び2ストロークエンジンは低燃費で静粛性・信頼性に優れた画期的モデルとして高く評価されており、またTLDIエンジンは米国モーターボート・マガジン誌の編集者賞を受賞しました。



サンクルーズ22

# 役員

## 取締役員及び監査役

### 代表取締役

カルロス ゴーン  
取締役共同会長兼社長

小枝 至  
取締役共同会長

### 取締役

大久保 宣夫  
松村 矩雄  
パトリック ペラタ  
高橋 忠生  
シエマヤ レヴィー

### 監査役

森山 寛  
竹中 治彦  
今村 圭司  
中村 英男

### エグゼクティブ・コミッティ・メンバー

カルロス ゴーン  
小枝 至  
大久保 宣夫  
松村 矩雄  
パトリック ペラタ  
高橋 忠生  
志賀 俊之  
アランピエール レノー



カルロス ゴーン

F. Pichal/Nissan



小枝 至



松村 矩雄



大久保 宣夫



パトリック ペラタ



高橋 忠生



アランピエール レノー

(2003年6月19日現在)

2003年6月19日で、塙 義一は取締役任期を満了し会長を退任し、相談役名誉会長に就任した。2003年6月19日で、最高財務責任者及び副社長を務めるティエリー ムロンゲは取締役の任期を満了し、退任した。



志賀 俊之

## 執行役員

### 最高経営責任者

カルロス ゴーン

### 副社長

小枝 至

購買

関係会社管理

大久保 宣夫

研究

技術・開発

コストエンジニアリング

松村 矩雄

グローバル販売・マーケティング

グローバルアフターセールス

北米事業

パトリック ペラタ

企画・デザイン

欧州事業

高橋 忠生

生産

サプライチェーンマネジメント

産業機械事業

マリーナ事業

### 副会長

伊佐山 建志

渉外

### 常務

阿部 栄一

山県 秀司

今井 英二

北洞 幸雄

富井 史郎

志賀 俊之

ベルナール レイ

ジャンジャック ルゴフ

中村 史郎

渡邊 邦幸

戸井田 和彦

菅 裕保

石田 繁夫

今津 英敏

アランピエール レノー

関山 定男

西川 廣人

(2003年7月1日現在)

# 会社の概要

(2003年3月31日現在)

## 日産自動車株式会社

### 本店

〒220-8623

神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地

### 本社事務所

〒104-8023

東京都中央区銀座六丁目17番1号

Tel:03-3543-5523

**設立:**1933年12月26日

**資本金:**605,813百万円

**発行済株式総数:**4,520,715,112株

**株主総数:**119,440名

## 大株主

※(%)

ルノー ..... 44.3

日本マスタートラスト信託銀行  
株式会社(信託口) ..... 4.1

日本トラスティ・サービス  
信託銀行株式会社(信託口) ..... 3.2

ステート ストリート バンク  
アンドトラスト カンパニー ..... 2.9

第一生命保険相互会社 ..... 1.9

日本生命保険相互会社 ..... 1.7

株式会社損害保険ジャパン ..... 1.4

ザ チェース マンハッタン バンク  
エヌエイ ロンドン  
エス エル オムニバス アカウンド ..... 1.4

モックスレー・アンド カンパニー ..... 1.4

UFJ信託銀行株式会社(信託勘定A口) ..... 1.3

※発行済株式総数に対する所有株式数の割合

## 上場証券取引所

### 国内

東京

### 海外

ナスダック(アメリカ)

## 株主関連業務

### 株式名義書換代理人

中央三井信託銀行株式会社

〒105-8574

東京都港区芝三丁目33番1号

## 米国預託証券(ADR)の名義書換預託代理人

JPMorgan Chase Bank

One Chase Manhattan Plaza,

New York, New York 10081, USA

## 監査法人

新日本監査法人

## 主要事務所及び事業所

### 国内

本社事務所

日産テクニカルセンター

### 北米

北米日産会社

日産テクニカルセンター・ノースアメリカ

会社

日産デザイン・アメリカ会社

### 欧州

欧州日産会社

日産テクニカルセンター・ヨーロッパ社

日産デザイン・ヨーロッパ会社

## 主要生産拠点

### 国内

追浜工場

栃木工場

九州工場

横浜工場

いわき工場

### 北米

北米日産会社

メキシコ日産自動車会社

### 欧州

英国日産自動車製造会社

日産モトール・イベリカ会社



# 財務セクション

## 5年間の主要連結財務データ

日産自動車株式会社及び連結子会社  
1998—2002年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル(注記1) (1株当たり金額を除く)
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	1999年度 2000年3月31日	1998年度 1999年3月31日	2002年度 2003年3月31日
売上高	¥6,828,588	¥6,196,241	¥6,089,620	¥5,977,075	¥6,580,001	\$56,905
営業利益	737,230	489,215	290,314	82,565	109,722	6,144
当期純利益(損失)	495,165	372,262	331,075	(684,363)	(27,714)	4,126
1株当たり当期純利益(損失)(注記2)	117.75	92.61	83.53	(179.98)	(11.03)	0.98
支払配当金(注記3)	50,800	27,841	0	0	17,591	423
資本合計(注記4)	¥1,808,304	¥1,620,822	¥957,939	¥563,830	¥943,365	\$15,069
総資産(注記4)	7,349,183	7,215,005	6,451,243	6,175,658	6,606,331	61,243
長期債務	1,603,246	1,604,955	1,402,547	1,655,610	1,591,596	13,360
減価償却費	371,125	374,827	360,191	434,553	498,444	3,093
従業員数	127,625	125,099	133,833	141,526	131,260	

注記: 1. すべてのドル数値は、特に指示がない限り、米ドルを意味しています。円金額からドル金額への換算は、便宜上、2003年3月31日の円相場1米ドル=120円を用いています。  
2. 1株当たりの純利益(損失)は、各年度の普通株式の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。1株当たりの純利益(損失)は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。2003年3月31日現在の発行済株式数:4,520,715,112株  
3. 各年度における、子会社から日産以外の少数株主に対する現金配当の支払いは含まれておりません。  
4. 1998年度と1999年度の株主資本と総資産は、2000年度の為替換算調整勘定の計上に関する規則の変更により修正再表示されています。

### 生産・売上台数

終了事業年度	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	1999年度 2000年3月31日	1998年度 1999年3月31日
グローバル生産台数(注記1)	2,761,246	2,474,888	2,613,948	2,402,264	2,465,796
日本	1,444,314	1,272,851	1,313,527	1,336,918	1,528,461
米国	392,458	363,366	352,927	348,214	279,392
メキシコ	337,631	329,091	334,061	216,140	169,339
スペイン	96,218	109,813	153,807	105,245	96,000
英国	303,411	290,046	332,532	286,865	275,993
その他	187,214	109,721	127,094	108,882	116,611
グローバル売上台数	2,635,686	2,460,484	2,564,160	2,415,433	2,541,736
日本	792,767	702,657	725,842	758,603	872,507
北米(注記2及び3)	1,040,684	968,030	985,168	874,160	656,789
欧州(注記3)	458,222	453,697	513,048	500,836	549,547
その他(注記2)	344,013	336,100	340,102	281,834	462,893

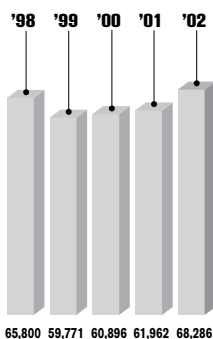
注記: 1. グローバル生産台数についてのすべての数値は、4月から3月までを基準としています。  
2. 1999年度から2002年度のメキシコでの売上台数は、1999年4月から採用された新しい地域区分により、北米の売上台数に算入されています。1998年度以前は、その他に算入されていました。  
3. 欧州とメキシコでの売上台数は、1月から12月の暦年ベースで算出されています。

## 財務レビュー

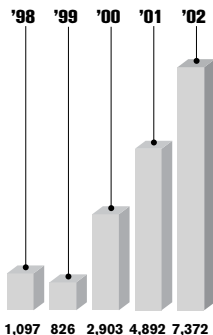
日産は引き続き勢いを増しています。そしてその進歩を支えているのは、従業員の高いモチベーションによって進行中の「日産180」です。

日産180は、グローバル販売台数を2004年度末までに100万台増加、売上高営業利益率8%の達成、自動車事業実質有利子負債の解消を目標としています。2002年度、日産180の最初の年に、そのうちの2番目と3番目の目標を既に達成しました。

### 売上高 [単位:億円]



### 営業利益 [単位:億円]



### 2002年度の実績

2002年度、日産のグローバル販売台数は、極めて厳しい環境にも拘わらず2,771,000台となりました。これは前年比6.7%増、174,000台の販売増に相当します。

2002年度は日産史上最大の新車攻勢の年となりました。2002年度、日産はグローバルで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で販売と市場占有率を伸ばしました。

### 連結売上高

連結売上高は前年比10.2%増の6兆8,286億円に達しました。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は三菱系のオートマチックトランスミッション/CVTメーカーであったダイヤモンドマチック(株)がジヤトコ(株)の100%子会社になったことによるものです。昨年と同じ連結対象範囲で比較すると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。

### 連結営業利益

日産の連結営業利益は2001年度の4,892億円から50.7%改善し、過去最高の7,372億円となりました。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。

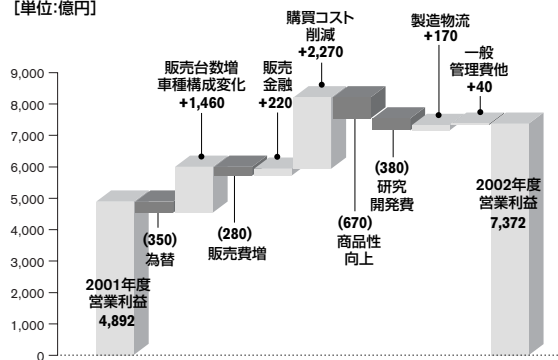
2001年度の連結営業利益4,892億円と2002年度の7,372億円の差は、以下の増減要因によるものです。

- ・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。
- ・販売金融は220億円の増益要因となりました。

- ・ 営業利益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。2002年度の業績はサプライヤーの競争力向上にも寄与しています。
- ・ 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。
- ・ 既に発表しているように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。
- ・ 一般管理費は40億円の増益要因となりました。

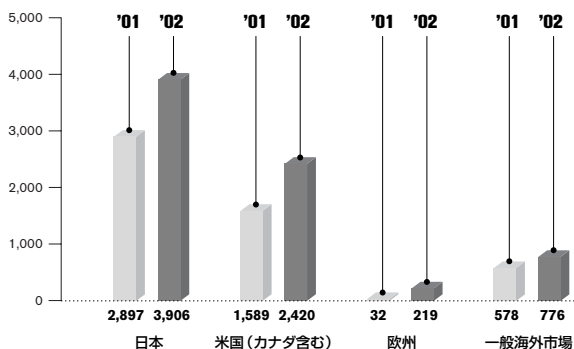
### 連結営業利益変動要因

2002年度  
[単位:億円]



### 所在地別営業利益

2001~2002年度  
[単位:億円]



内部消去 '01 -204  
'02 51

### 連結当期純利益

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ことによるものです。少数株主利益は2002年度は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%増、売上高当期純利益率で7.3%の4,952億円となり、過去最高を記録しました。

### ファイナンシャル・ポジション

#### 資産

連結総資産は2002年3月末の7兆2,000億円に比べて1.9%増の7兆3,000億円となりました。

流動資産も5.2%つまり1,830億円増えて3兆7,000億円となりました。販売金融債権が181億円増加し、その要因は米国日産販売金融会社(NMAC)の利用率の伸長です。

固定資産は2.9%減少し3兆7,000億円から3兆6,000億円となりました。関連会社が保有する自己株を普通株へと株式種類の変更を行ったことから、投資有価証券が減少したのが主な要因です。

有形固定資産は1,100億円増加し、キャントン新工場への投資を含む設備投資は3,779億円、減価償却費は2,042億円となりました。

2002年5月、日産はルノーの株式1.5%を追加取得し、ルノーへの持ち株比率を15%まで引き上げました。この結果、日産とルノーの間に株式の持ち合いが成立しました。当面の間これ以上の変更は予定されていません。

## 株主資本

収益改善により、今年度の株主資本は2001年度の1兆6,200億円から1兆8,100億円へと増加しました。

連結株主資本も総売上の26%および総資産の25%へと増加しました。

2003年6月19日に開催された定時株主総会において、日産は2001年度の1株当たり8円から増配し、1株当たり14円の配当金をお支払いすることを提案しました。日産は3年間増配を行う計画で、2003年度は1株当たり19円、2004年度は1株当たり24円の配当金とする予定です。

## 有利子負債

自動車事業における実質有利子負債をゼロにするという目標は、日産180の計画より2年前倒しの2002年度末時点で達成されました。これにより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。事業収益や運転資金の改善が、2002年度における実質有利子負債の削減に大きく貢献しました。

1999年度末には2兆1,000億円あった自動車事業実質有利子負債は完全に解消されました。

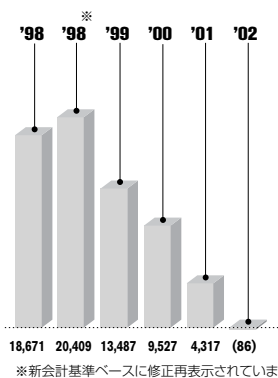
日産の格付は上昇し、現在、投資適格な格付となっています。

## キャッシュ・フロー

2002年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、昨年度の2,220億円の2倍以上に相当する5,750億円に達しました。これには営業利益の改善と運転資金の改善が多大な貢献を果たしています。このキャッシュで、将来の成長のための投資を行いました。

### 自動車事業実質有利子負債

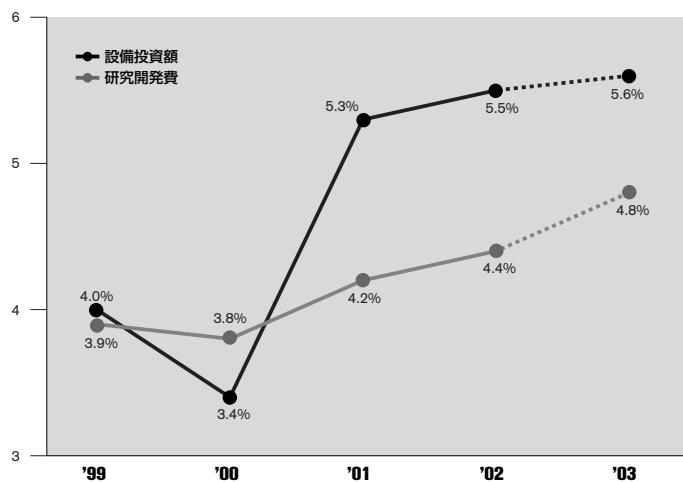
[単位:億円]



### 技術開発に対する投資の推移 (売上高比率)

1999～2003年度

[単位:%]



## 連結貸借対照表

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2002年及び2001年会計年度

資 産	百万円		千米ドル <sup>(注3)</sup>
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
<b>流動資産：</b>			
現金及び現金同等物 <sup>(注8)</sup>	¥ 269,817	¥ 279,653	\$ 2,248,475
短期投資 <sup>(注19)</sup>	36	666	300
受取債権、貸倒引当金控除後 <sup>(注4及び8)</sup>	2,328,383	2,179,854	19,403,191
棚卸資産 <sup>(注5)</sup>	543,608	534,051	4,530,067
その他の流動資産	558,213	523,031	4,651,775
流動資産合計	3,700,057	3,517,255	30,833,808
<b>有形固定資産<sup>(注6、8及び16)</sup>：</b>			
減価償却累計額控除	(3,211,740)	(3,332,394)	(26,764,500)
有形固定資産純額	2,989,334	2,879,158	24,911,117
<b>投資及びその他の資産<sup>(注8及び19)</sup>：</b>			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	236,404	117,969	1,970,033
その他	30,642	281,144	255,350
その他の資産	392,746	419,479	3,272,884
投資及びその他の資産合計	659,792	818,592	5,498,267
<b>資産合計</b>	<b>¥7,349,183</b>	<b>¥7,215,005</b>	<b>\$61,243,192</b>

連結財務諸表の注記を参照のこと



## 連結損益計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2002年、2001年及び2000年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル <sup>(注3)</sup>
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2002年度 2003年3月31日
売上高	¥6,828,588	¥6,196,241	¥6,089,620	\$56,904,900
売上原価 <sup>(注6及び11)</sup>	4,872,324	4,546,526	4,633,780	40,602,700
売上総利益	1,956,264	1,649,715	1,455,840	16,302,200
販売費及び一般管理費 <sup>(注6及び11)</sup>	1,219,034	1,160,500	1,165,526	10,158,617
営業利益	737,230	489,215	290,314	6,143,583
その他の収益(費用):				
受取利息	7,566	12,250	7,692	63,050
支払利息	(25,060)	(34,267)	(42,241)	(208,833)
持分法による投資利益	11,395	921	9,239	94,958
その他-純額 <sup>(注12)</sup>	(36,507)	103,903	24,694	(304,225)
	(42,606)	(124,999)	(616)	(355,050)
法人税等及び少数株主持分調整前当期純利益	694,624	364,216	289,698	5,788,533
法人税等 <sup>(注13)</sup> :				
当年度分	113,185	87,446	68,105	943,208
繰延税額	85,513	(102,148)	(130,637)	712,608
	198,698	(14,702)	(62,532)	1,655,816
少数株主へ帰属する利益	(761)	(6,656)	(21,155)	(6,342)
当期純利益 <sup>(注18)</sup>	¥ 495,165	¥ 372,262	¥ 331,075	\$ 4,126,375

連結財務諸表の注記を参照のこと。





## 連結株主持分計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2002年、2001年及び2000年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル <sup>(注3)</sup>
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2002年度 2003年3月31日
<b>資本金</b>				
期首残高				
(2002—4,517,045,210株; 2001—3,977,295,210株; 2000—3,977,293,751株)	¥ 604,556	¥ 496,606	¥ 496,605	\$ 5,037,967
第三者割当 <sup>(注10)</sup>				
(2001—539,750,000株)	—	107,950	—	—
転換社債の転換				
(2002—3,669,902株; 2000—1,459株)	1,258	—	1	10,483
期末残高	¥ 605,814	¥ 604,556	¥ 496,605	\$ 5,048,450
<b>資本剰余金</b>				
期首残高	¥ 803,212	¥ 690,262	¥ 690,262	\$ 6,693,434
第三者割当 <sup>(注10)</sup>	1,258	112,950	—	10,483
転換社債の転換	—	—	0	—
期末残高	¥ 804,470	¥ 803,212	¥ 690,262	\$ 6,703,917
<b>利益剰余金(欠損金)</b>				
期首残高	¥ 430,751	¥ 87,626	¥(237,301)	\$ 3,589,592
当期純利益	495,165	372,262	331,075	4,126,375
現金配当金	(50,800)	(27,841)	—	(423,333)
取締役及び監査役賞与	(407)	(286)	(131)	(3,392)
その他 <sup>(注14)</sup>	3,946	(1,010)	(6,017)	32,883
期末残高	¥ 878,655	¥ 430,751	¥ 87,626	\$ 7,322,125
<b>その他有価証券評価差額金</b>				
期首残高	¥ 4,406	¥ 1,438	¥ —	\$ 36,717
当期中の純変動額	(2,575)	2,968	1,438	(21,459)
期末残高	¥ 1,831	¥ 4,406	¥ 1,438	\$ 15,258
<b>為替換算調整勘定</b>				
期首残高	¥(221,973)	¥(316,481)	¥(365,526)	\$(1,849,775)
当期中の純変動額	(98,303)	94,508	49,045	(819,192)
期末残高	¥(320,276)	¥(221,973)	¥(316,481)	\$(2,668,967)

連結財務諸表の注記を参照のこと。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2002年、2001年及び2000年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル <sup>(注3)</sup>
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2002年度 2003年3月31日
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>				
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥ 694,624	¥ 364,216	¥ 289,698	\$ 5,788,533
減価償却費:				
リース資産	158,370	169,213	133,145	1,319,750
その他の資産	212,755	205,614	227,046	1,772,958
貸倒引当金(取崩額)繰入額	(503)	39,273	17,320	(4,192)
有価証券未実現損失	769	6,757	14,152	6,408
リース車輛に係る未実現損失	6,050	6,069	7,619	50,417
受取利息及び受取配当金	(8,520)	(13,837)	(11,139)	(71,000)
支払利息	80,255	102,656	108,188	668,792
有形固定資産売却益	(58,796)	(28,229)	(55,497)	(489,967)
有形固定資産除却損	15,587	11,285	16,730	129,892
有価証券売却(益)損	(4,324)	26,823	(65,043)	(36,033)
会計基準変更時差異費用処理額	23,923	23,925	24,729	199,358
退職給付引当金繰入	100,629	60,870	62,075	838,575
退職給付支払額	(86,917)	(81,326)	(67,351)	(724,308)
事業構造改革費用支払額	(4,644)	(9,213)	(28,035)	(38,700)
売掛債権	44,989	7,334	(100,533)	374,908
金融債権	(327,357)	(434,665)	(389,555)	(2,727,975)
棚卸資産	(28,404)	53,162	16,633	(236,700)
支払手形及び買掛金	36,877	78,255	24,476	307,309
その他	(83,947)	(178,517)	(6,837)	(699,558)
小計	771,416	409,665	217,821	6,428,467
利息及び配当受取額	8,238	11,483	8,024	68,650
利息支払額	(80,902)	(104,958)	(109,206)	(674,183)
法人税等支払額	(123,374)	(93,976)	(43,388)	(1,028,117)
営業活動から得られた現金(純額)	575,378	222,214	73,251	4,794,817
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>				
短期投資の減少	789	3,411	3,690	6,575
投資有価証券の購入	(32,053)	(230,397)	(9,294)	(267,108)
投資有価証券売却収入	45,263	99,666	177,731	377,192
長期貸付金の実行	(11,343)	(8,730)	(2,280)	(94,525)
長期貸付金の回収	13,097	6,978	9,831	109,142
固定資産の取得	(377,929)	(293,800)	(205,636)	(3,149,408)
有形固定資産の売却収入	98,699	108,935	98,692	822,492
リース車両の購入	(483,704)	(396,213)	(362,781)	(4,030,867)
リース車両の売却	259,075	185,152	192,635	2,158,958
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却 <sup>(注15)</sup>	8,395	13,639	10,331	69,958
連結子会社株式の追加取得	(692)	(2,634)	(2,568)	(5,767)
事業の売却による収入 <sup>(注15)</sup>	-	-	40,379	-
その他	(34,971)	(10,396)	33,685	(291,425)
投資活動に使用した現金(純額)	(515,374)	(524,389)	(15,585)	(4,294,783)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金(減少)増加	(54,310)	308,869	(16,403)	(452,584)
長期借入金の増加	534,053	631,451	248,298	4,450,442
社債の増加	85,000	246,822	50,000	708,333
長期借入債務の返済・償還	(524,115)	(1,092,066)	(555,045)	(4,367,625)
新株式の発行による収入	-	220,899	-	-
自己株式の取得	(58,383)	-	25,975	(486,525)
自己株式の売却収入	5,670	2,324	25,975	47,250
リース債務の返済	(9,879)	(9,543)	(15,919)	(82,325)
現金配当金の支払	(50,800)	(27,841)	-	(423,333)
財務活動から得られた(使用した現金)(純額)	(72,764)	280,915	(263,094)	(606,367)
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	654	10,371	7,155	5,450
現金及び現金同等物の純減少	(12,106)	(10,889)	(198,273)	(100,883)
現金及び現金同等物期首残高	279,653	288,536	490,708	2,330,441
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加	2,297	2,006	564	19,142
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少	(27)	-	(4,463)	(225)
現金及び現金同等物期末残高	¥ 269,817	¥ 279,653	¥ 288,536	\$ 2,248,475

連結財務諸表の注記を参照のこと。

## 連結財務諸表の注記

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)

### 1. 作成の基礎

日産自動車株式会社(以下、「当社」といいます。 )及び国内子会社は日本の財務会計基準に従って会計帳簿を保持しており、海外子会社はそれぞれの所在国の財務会計基準に従って会計帳簿を保持しております。

添付の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められ適用されている会計原則及び会計慣行(それは日本以外の国及び管轄区において一般

に公正妥当と認められた会計原則及び会計慣行と重要な点について異なるかもしれない)に従って作成されており、日本の証券取引法の要求に従い当社が作成した連結財務諸表から編集されています。

過年度の財務諸表の一部の金額は当年度の表示に合致させるため再分類しています。

### 2. 重要な会計方針の要約

#### (a) 連結の基本方針及び非連結子会社及び関連会社投資の会計処理

添付の連結財務諸表は、当社及び当社が直接又は間接的に支配している重要な子会社の勘定を含んでおります。当社が営業及び財務の方針に影響力を行使している会社は持分法により連結財務諸表に含められています。重要な関係会社間の債権債務及び取引高は連結上消去されています。

当社のメキシコ子会社を含む一部の在外子会社の財務諸表は貨幣価値変動会計に基づいて作成されています。同基準による再評価修正は当該国におけるインフレーションの影響を反映するために行われ、添付の連結財務諸表上は差益又は差損及び直接剰余金として計上されています。

連結されておらず持分法も適用されない子会社及び関連会社に対する投資は、取得原価がそれ以下で評価されています。このような投資の価値が永久的に下落した場合には、当社は投資の評価減を行っております。

連結子会社及び持分法適用会社への投資の取得原価と公正価値による純資産額との差額は、20年を超えない期間に亘って均等償却されています。

#### (b) 外貨換算

海外連結子会社の貸借対照表項目は、取得日の為替相場で換算される資本の部の構成要素を除き、貸借対照表日の為替相場により換算されています。収益及び費用項目は期中の平均為替相場により換算しておりますが、メキシコ子会社については貸借対照表日の為替相場により換算されています。換算差額は、資本の部の為替換算調整勘定および少数株主持分に含めて表示しています。

#### (c) 現金同等物

取得時から3ヶ月以内に満期が到来する流動性の高いすべての投資を現金同等物としてみなしています。

#### (d) 棚卸資産

棚卸資産は主として低価法で評価しています。製品、仕掛品及び購入部品の原価は主として総平均法により、原材料及び貯蔵品の原価は後入先出法により決定されています。

#### (e) 短期投資及び投資有価証券

子会社および関連会社株式を除く有価証券は、売買目的、満期保有、あるいはその他有価証券に分類されています。売買目的有価証券は公正価値で評価され、満期保有有価証券は償却原価で評価されます。その他有価証券に分類された市場性ある有価証券は、公正価値で評価され、未実現損益の変動は、適用される税額控除後の金額で株主持分に直接含められます。その他有価証券に分類された市場性のない有価証券は原価で評価されます。売却された有価証券の原価は移動平均法により決定されています。

#### (f) 有形固定資産及び減価償却

当社および連結子会社の有形固定資産の減価償却費は、会社により決定された見積耐用年数と残存価額に基づき、主として定額法により計算されています。重要な改良や追加は取得原価で資産計上されています。維持および修繕費は発生時に費用処理しています。

#### (g) リース

解約不能リース取引は、主としてオペレーティング・リース(このようなリースがオペレーティング・リースあるいはファイナンス・リースのどちらに分類されるかに関わらず)として会計処理しています。但し、リース契約上、リース資産の所有権が借手に移転する場合にはファイナンス・リースとして会計処理しています。

#### (h) 退職給付

退職給付引当金は、主として貸借対照表日現在の退職給付債務及び年金資産の公正価値に基づき、会計基準変更時差異の未処理額、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務債務を調整した額を計上しています。退職給付債務は期間定額基準で算定されています。

会計基準変更時差異は、定額法により主として15年で処理しています。

数理計算上の差異は、発生年度の翌年度から、従業員の平均残存勤務期間以内である主として8年から18年に亘って定額法により処理しています。一部の海外連結子会社は、数理計算上の差異の処理について回廊アプローチを採用しています。

過去勤務債務は、発生年度より、従業員の平均残存勤務期間以内である主として9年から15年に亘って定額法により処理しています。

厚生年金基金の会社部分に係る給付債務からの分離に関する会計処理方法については注記9を参照のこと。

#### (i) 法人税等

連結財務諸表において、資産及び負債の財務報告上の金額と税務上の評価額との差額について繰延税金資産及び負債が認識されており、それらは当該差額が解消すると期待される時点で適用される税率と税法を用いて計算されています。

#### (j) 研究開発費

研究開発費は発生時に費用として処理しています。

#### (k) 収益の認識

製品の販売による収益は、通常製品の出荷時に認識されます。

#### (l) 販売奨励金の会計処理

2002年3月31日に終了した事業年度から米国で適用された販売奨励金の新会計基準に従い、従来販売費および一般管理費に含まれていた米国およびメキシコ子会社の販売奨励金の一部(販売数量に基づいて現金で支払われる奨励金)を、売上控除として処理しております。この変更により、従来の処理によった場合と比較し、2002年3月31日に終了した事業年度の売上高および売上総利益はそれぞれ98,920百万円減少しております。しかしながら、当該変更による営業利益および法人税等および少数株主持分調整前当期純利益への影響はありません。注記21を参照のこと。

#### (m) デリバティブ金融商品

当社及び一部の連結子会社は、外国為替相場、金利、株価およびコモディティ価格の不利な変動から生じるリスクを管理するために種々のデリバティブ取引を行っています。デリバティブ金融商品は公正価値で評価され、未実現損益の変動は利益又は損失として計上されています。ただし、繰延ヘッジ会計の要件を満たす場合には、当該未実現損益は資産又は負債として繰延べられています。ヘッジ会計の要件を満たした外国為替先物予約契約によりヘッジされている受取債権及び支払債務は当該予約レートで換算されています。

#### (n) 利益処分

日本の商法においては、特定の事業年度に係る利益処分は、事業年度終了後に開催される株主総会の決議により行われます。従って、各事業年度の財務諸表にはこのような利益処分は反映されておりません。注記22を参照のこと。

#### (o) 自己株式および法定準備金の取崩

2002年4月1日付けで自己株式および法定準備金の取崩に関する新基準が発効しました。当該新基準の適用が2003年3月31日を以って終了した事業年度の経営成績に及ぼした影響は軽微です。

### 3. 米ドル金額

米ドル金額は単に読者の便宜のために示しております。2003年3月31日現在の為替相場である1米ドル=120円が用いられています。これらの金額の

記載は、円金額がこのレートあるいは他のレートで米ドルに換金、実現あるいは決済された、またはされうるということを意味しているものではありません。

#### 4. 受取債権

2003年及び2002年3月31日現在の受取債権の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
受取手形及び売掛金	¥ 501,127	¥ 532,936	\$ 4,176,058
金融債権	1,896,953	1,716,024	15,807,942
貸倒引当金控除	(69,697)	(69,106)	(580,809)
	<b>¥2,328,383</b>	<b>¥2,179,854</b>	<b>\$19,403,191</b>

金融債権は、主に自動車の販売に関連して金融子会社が実行した顧客に対する貸付債権です。

#### 5. 棚卸資産

2003年及び2002年3月31日現在の棚卸資産の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
製品	¥394,936	¥381,671	\$3,291,134
仕掛品及びその他	148,672	152,380	1,238,933
	<b>¥543,608</b>	<b>¥534,051</b>	<b>\$4,530,067</b>

#### 6. 有形固定資産

2003年及び2002年3月31日現在の有形固定資産は以下のように要約されます。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
土地	¥ 782,009	¥ 768,800	\$ 6,516,742
建物及び構築物	1,251,036	1,288,439	10,425,300
機械装置	3,914,070	3,997,661	32,617,250
建設仮勘定	253,959	156,652	2,116,325
	<b>¥6,201,074</b>	<b>¥6,211,552</b>	<b>\$51,675,617</b>

2003年3月31日に終了した3年間の各事業年度の有形固定資産の減価償却費は以下のとおりです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2002年度 2003年3月31日
	<b>¥355,372</b>	<b>¥362,601</b>	<b>¥334,168</b>	<b>\$2,961,433</b>

#### 7. 支払手形及び買掛金

2003年及び2002年3月31日現在の支払手形及び買掛金の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
支払手形及び買掛金	¥656,411	¥611,311	\$5,470,092
未払費用及びその他	390,953	378,962	3,257,941
	<b>¥1,047,364</b>	<b>¥990,273</b>	<b>\$8,728,033</b>

## 8. 短期借入金及び長期借入債務

2003年及び2002年3月31日現在の短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
借入金(主として銀行).....	¥ 436,897	¥ 610,872	\$ 3,640,809
輸入手形.....	-	2,390	-
コマーシャル・ペーパー.....	132,034	62,038	1,100,283
1年以内返済予定の長期借入債務.....	746,291	749,504	6,219,092
	<b>¥1,315,222</b>	<b>¥1,424,804</b>	<b>\$10,960,184</b>

2003年及び2002年3月31日現在の短期借入金に適用される利率は、主として、それぞれ0.1%から7.8%、0.2%から11.7%です。

2003年及び2002年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
担保付債務:			
銀行及びその他の金融機関からの借入、 期限は2012年までで利率は0.7%から8.0% .....	¥1,039,807	¥ 926,113	\$ 8,665,058
無担保債務:			
銀行及びその他の金融機関からの借入、 期限は2018年までで利率は0.1%から6.4% .....	442,796	520,496	3,689,967
円建社債、期限は2007年までで利率は0.6%から3.6% .....	617,320	626,100	5,144,333
米ドル建てメディアム・ターム・ノート、 期限は2008年までで利率は1.3%から3.3% .....	59,258	4,130	493,817
円、米ドル及びユーロ建てユーロ・メディアム・ターム・ノート、 期限は2006年までで利率は2.5%から5.0% .....	17,556	102,254	146,300
1.6%円建転換社債、期限2003年 .....	-	2,566	-
円建変動金利型新株引受権付社債、期限2004年.....	172,800	172,800	1,440,000
	<b>2,349,537</b>	<b>2,354,459</b>	<b>19,579,475</b>
1年以内返済予定額控除 .....	<b>746,291</b>	<b>749,504</b>	<b>6,219,092</b>
	<b>¥1,603,246</b>	<b>¥1,604,955</b>	<b>\$13,360,383</b>

2004年満期変動金利型社債とともに発行された新株引受権に関する情報は注記10を参照して下さい。

2003年3月31日現在、すべての新株引受権がその時点の行使価格で行使されたと仮定したならば、154,100千株の新株式が発行されることになります。

新株引受権の行使価格は株式分割を含む特定の場合には調整されます。すべての新株引受権の行使に十分な普通株式数が留保されています。

長期借入債務の返済期限は以下のように要約されます。

3月31日に終了する事業年度	百万円	千米ドル
2004年.....	¥ 746,291	\$ 6,219,092
2005年.....	589,589	4,913,241
2006年.....	544,802	4,540,017
2007年及びそれ以降.....	468,855	3,907,125
	<b>¥2,349,537</b>	<b>\$19,579,475</b>

2003年3月31日現在、短期借入金375,758百万円(3,131,317千米ドル)及び長期借入債務1,039,807百万円(8,665,058千米ドル)の担保として以下の資産が差し入れられています。

	百万円	千米ドル
現金.....	¥ 38	\$ 317
受取債権.....	1,076,738	8,972,817
有形固定資産(簿価).....	554,341	4,619,508
	<b>¥1,631,117</b>	<b>\$13,592,642</b>

上記のほか、2003年3月31日現在で、連結子会社株式42,423百万円(353,525千米ドル)が関連会社の債務12,240百万円(102,000千米ドル)の担保に差し出されています。この債務は連結財務諸表に計上されておりません。



## 9. 退職給付制度

当社及び国内連結子会社は、確定給付型の退職給付制度として、実質的にすべての従業員を対象とする厚生年金基金制度、適格退職年金制度及び退職一時金制度を設けており、従業員は基本給、勤続年数、及び退職の事由を基礎として決定される金額を、一時金あるいは年金で受取る権利を与えられています。一部の海外連結子会社は、確定給付型と確定拠出型の退職給付制度を有しております。

以下の表は、2003年および2002年3月31日現在の当社及び連結子会社の確定給付型退職給付制度に係る積立及び引当状況、並びに連結貸借対照表上計上されている金額を示しております。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
退職給付債務	¥(1,135,273)	¥(1,428,222)	\$ (9,460,608)
年金資産の公正価額	359,922	674,642	2,999,350
未積立退職給付債務	(775,351)	(753,580)	(6,461,258)
会計基準変更時差異の未処理額	179,611	317,098	1,496,758
未認識数理計算上の差異	231,637	132,217	1,930,308
未認識過去勤務債務	(69,134)	(96,056)	(576,116)
退職給付債務純額	(433,237)	(400,321)	(3,610,308)
前払年金費用	29	21	242
退職給付引当金	¥ (433,266)	¥ (400,342)	\$ (3,610,550)

上記の表に示されている金額は厚生年金基金の代行部分を含んでいます。2001年3月31日に終了した事業年度において、当社及び一部の連結子会社は、2000年3月の日本の厚生年金保険法の改正に伴い、代行部分の給付について年金支給年齢に関する厚生年金基金制度の改正を行い、また、退職一時金制度及び適格退職年金制度についても改定を行いました。さらに、2001年4月1日を発効日として、厚生年金基金制度について、将来の役員提供に関する給付の一部を廃止いたしました。この結果、2002年および2001年3月31日をもって終了した事業年度において過去勤務債務が発生しています。

当社は、2003年3月1日において、厚生労働大臣から厚生年金基金の代行部分に関する将来分支給義務の免除申請について認可を受けました。当社は、「退職給付会計に関する実務指針」で規定された経過措置を適用し、免除申請の認可を受けた日において、代行部分に係る退職給付債務と対応する年金資産の日本政府への返還が完了したものとみなし、厚生年金基金の代行部分に係る給付債務を会社部分に係る給付債務から分離する会計処理を行っております。この結果、当社は2003年3月31日に終了した事業年度において、30,945百万円(257,875千米ドル)の損失を認識しました。なお、2003年3月31日現在で計算されている返還されるべき年金資産の金額は241,203百万円(2,010,025千米ドル)であります。

2003年および2002年3月31日に終了した事業年度の退職給付費用の構成要素は以下の通りです。

終了事業年度	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
勤務費用	¥51,543	¥50,147	\$429,525
利息費用	45,269	43,086	377,242
期待運用収益	(26,708)	(27,791)	(222,567)
会計基準変更時差異の費用処理額	24,280	24,369	202,333
数理計算上差異の処理額	11,464	13,378	95,533
過去勤務債務の処理額	(7,762)	(7,408)	(64,683)
その他	5	(190)	42
小計	98,091	95,591	817,425
厚生年金基金の代行部分返上に伴う損失	30,945	-	257,875
合計	¥129,036	¥95,591	\$1,075,300

上記制度の会計処理に用いられた仮定は以下のとおりです。

割引率	終了事業年度	2002年度	2001年度
		2003年3月31日現在	2002年3月31日現在
割引率	国内会社	2.3% - 2.5%	3.0%
	海外会社	5.4% - 7.3%	5.5% - 7.5%
期待運用収益率	国内会社	主として4.0%	主として4.0%
	海外会社	6.5% - 9.0%	7.0% - 9.0%



## 10. 株主持分

日本の商法に従い、当社は利益処分として利益準備金を積み立てており、これは利益剰余金に含まれています。商法は、利益準備金および資本準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、利益処分のうち現金で支払われる金額の少なくとも10%以上を利益準備金として積み立てることを要求しています。当該利益準備金は2003年及び2002年3月31日現在、53,840百万円(448,667千米ドル)および53,839百万円です。

商法は、資本準備金および利益準備金を配当することを禁止していますが、株主総会の決議により両者を欠損填補に充当するか、あるいは、取締役会の決議により資本金へ組み入れることが認められます。2001年10月1日に商法が改定されました。改定後の商法によれば、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%を超過している場合、株主総会の決議により、超過分を資本の払い戻しもしくは利益の配当として、株主へ分配することができます。さらに、改定商法により株式の額面が廃止され、2001年10月1日現在発行済みのすべての株式が無額面株式へ転換されました。さらに、改定商法により、2001年10月1日以降発行されるすべての株式は無額面となります。改定商法が施行されるまでは、当社株式の額面は50円でした。

1999年5月28日に、当社は1,464,250千株の新規普通株式を1株当たり400円、総額585,700百万円で、フランスの会社であるルノー社に発行しました。

同日、当社は2004年満期新株引受権付変動金利型社債215,900百万円を、ルノー社に対し発行しました。この新株引受権は第三者への譲渡が禁止されており、ルノー社に、当社の普通株式を1株当たり400円で引受ける権利を与えていました。

2002年3月にルノー社はこの新株引受権を行使し、当社はルノー社に対し、220,900百万円を発行価額として、当社の普通株式539,750千株を発行しました。この結果、2002年3月31日現在でのルノー社の当社に対する持分比率は44.37%に増加しました。2002年3月および5月において、当社は間接的に、持分比率15%相当のルノーの株式を247,566百万円で取得しました。

## 11. 研究開発費

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度の販売費及び一般管理費、及び製造費用に含まれる研究開発費は、それぞれ300,330百万円(2,502,750千米ドル)、262,121百万円、231,672百万円です。

## 12. その他の収益(費用)

2003年3月31日に終了した3年間の各事業年度の「その他の収益(費用)」の「その他(純額)」の内訳は以下の通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2000年度 2001年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
受取配当金	¥ 954	¥ 1,587	¥ 3,447	\$ 7,950
有価証券売却益	-	-	38,599	-
有価証券未実現損失	(769)	(6,757)	(14,152)	(6,408)
有形固定資産売却益	58,796	28,229	55,497	489,967
有形固定資産廃却損	(15,587)	(11,285)	(16,730)	(129,892)
投資有価証券売却(損)益	4,324	(26,823)	26,444	36,033
為替差(損)益	18,318	(1,895)	(2,797)	152,650
会計基準変更時差異費用処理額	(23,923)	(23,925)	(24,729)	(199,358)
厚生年金基金の代行部分返上に伴う損失(注記9)	(30,945)	-	-	(257,875)
その他	(47,675)	(63,034)	(40,885)	(397,292)
	¥(36,507)	¥(103,903)	¥ 24,694	\$ (304,225)

### 13. 法人税等

当社及び国内連結子会社に課される税金は、法人税、住民税及び事業税であり、その合計の法定税率は、2002年、2001年及び2000年において約42%でした。海外連結子会社の税金は、一般的に設立された国で適用される税率に基づいています。

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度の連結損益計算書に反映されている実効税率は以下のような理由により法定税率と異なっております。

終了事業年度	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2000年度 2001年3月31日現在
法定税率	41.9%	41.9%	41.9%
影響:			
評価性引当額の減少	(10.4)	(42.9)	(60.9)
海外子会社に適用される税率差異	(3.8)	(4.3)	(2.9)
税率変更による期末繰延税金資産及び負債の減額修正	0.8	-	-
その他	0.1	1.3	0.3
実効税率	28.6%	(4.0)%	(21.6)%

2003年3月に新たな法律が制定され、この結果、2004年3月31日以降に開始する事業年度における法定税率が41.9%から40.6%へ変更されることになりました。この税率変更により、2003年3月31日現在の繰延税金資産（繰延税金負債控除後）が5,467百万円（45,558千米ドル）減少し、2003年3月31日に終了した事業年度の繰延税金費用が5,501百万円（45,842千米ドル）増加しております。

2003年及び2002年3月31日現在の、繰延税金資産及び負債の重要な構成要素は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
繰延税金資産:			
繰越欠損金	¥86,643	¥165,554	\$722,025
退職給付引当金	159,828	147,614	1,331,900
製品保証引当金	47,359	-	394,658
事業構造改革引当金	-	26,659	-
その他	316,634	320,260	2,638,617
繰延税金資産総合計	610,464	660,087	5,087,200
評価性引当金	(66,439)	(169,634)	(553,658)
繰延税金資産計	544,025	490,453	4,533,542
繰延税金負債:			
租税特別措置法上の準備金等	(266,326)	(197,806)	(2,219,383)
連結調整勘定	(68,517)	(70,553)	(570,975)
その他有価証券評価差額金	(1,362)	(2,146)	(11,350)
その他	(102,452)	(17,249)	(853,767)
繰延税金負債計	(438,657)	(287,754)	(3,655,475)
繰延税金資産純額	¥105,368	¥202,699	\$878,067

#### 14. 利益剰余金

2003年3月31日に終了した3年間の各事業年度の利益剰余金のその他の増減は以下の通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2000年度 2001年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
貨幣価値変動会計による連結子会社の				
勘定の再評価による修正 <sup>(注記2(a))</sup> .....	¥14,464	¥ 1,455	¥ 4,346	\$ 120,533
自己株式売却損 .....	(2,664)	-	-	(22,200)
連結範囲、持分法適用範囲の増加・減少に伴う				
期首剰余金の修正、及びその他の修正 .....	(7,854)	(2,465)	(10,363)	(65,450)
	¥ 3,946	¥(1,010)	¥ (6,017)	\$ 32,883

#### 15. 補足的キャッシュ・フロー情報

##### a) 株式の売却により連結除外となった会社の資産及び負債の要約

以下は、2003年3月31日に終了した事業年度における株式会社リズム他2社の株式売却、2002年3月31日に終了した事業年度における日産アルティア他8社の株式売却および2001年3月31日に終了した事業年度における株式会社日産サテオ山形他13社の株式売却による移動資産・負債、売却金額、及び純現金収入の要約です。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2000年度 2001年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
流動資産 .....	¥ 22,561	¥ 46,516	¥ 41,441	\$ 188,008
固定資産 .....	7,493	51,729	40,385	62,442
有価証券売却(損)益 .....	(1,765)	2,048	4,254	(14,708)
流動負債 .....	(11,991)	(53,027)	(46,563)	(99,925)
固定負債 .....	(5,366)	(24,526)	(12,596)	(44,717)
少数株主持分 .....	(1,962)	(6,612)	(3,360)	(16,350)
株式売却収入 .....	8,970	16,128	23,561	74,750
子会社が保有する現金及び現金同等物 .....	(575)	(2,489)	(13,230)	(4,792)
純収入 .....	¥ 8,395	¥ 13,639	¥ 10,331	\$ 69,958

##### b) 事業譲渡により減少した資産及び負債の要約

2000年会計年度 (2001年3月31日に終了した事業年度)	百万円
流動資産 .....	¥26,325
固定資産 .....	33,700
有形固定資産売却益 .....	6,856
流動負債 .....	(12,346)
固定負債 .....	(3,625)
事業構造改革引当金 .....	(10,522)
事業譲渡収入 .....	40,388
現金及び現金同等物 .....	(9)
純収入 .....	¥40,379

## 16. リース取引

### a) 借手側の会計

以下の仮定の金額は、もしファイナンス・リースの会計が、現在オペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに適用されたとしたならば連結貸借対照表に計上されていたであろう、2003年及び2002年3月31日現在のリース資産の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び帳簿価額相当額を示しています。

2002年会計年度（2003年3月31日現在）	百万円			千米ドル		
	取得価額	減価償却 累計額	帳簿価額	取得価額	減価償却 累計額	帳簿価額
機械装置	¥ 89,470	¥35,823	¥ 53,647	\$ 745,583	\$298,525	\$ 447,058
その他	155,704	60,472	95,232	1,297,533	503,933	793,600
合計	¥245,174	¥96,295	¥148,879	\$2,043,116	\$802,458	\$1,240,658

2001年会計年度（2002年3月31日現在）	百万円		
	取得価額	減価償却 累計額	帳簿価額
機械装置	¥ 64,835	¥ 22,940	¥41,895
その他	132,844	77,903	54,941
合計	¥197,679	¥100,843	¥96,836

添付の連結財務諸表においてオペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに係る支払リース料は、2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度において、それぞれ45,638百万円（380,317千米ドル）、47,317百万円および52,053百万円でした。リース期間に亘り定額法で計算したリース資産の減価償却費相当額及び支払リース料に含まれる支払利息相当額は、2003年3月31日に終了した事業年度においてはそれぞれ42,444百万円（353,700千米ドル）及び3,039百万円（25,325千米ドル）であり、2002年3月31日に終了した事業年度においてはそれぞれ44,282百万円及び3,207百万円であり、2001年3月31日に終了した事業年度においてはそれぞれ49,136百万円及び3,160百万円でした。

解約不能オペレーティング・リース及びオペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに係る2003年3月31日以降の将来の支払リース料は以下のように要約されます。

3月31日に終了する事業年度	百万円		千米ドル	
	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース
2004年	¥ 53,648	¥ 4,731	\$ 447,067	\$ 39,425
2005年及びそれ以降	97,532	20,638	812,767	171,983
合計	¥151,180	¥25,369	\$1,259,834	\$211,408

b) 貸手側の会計

以下の金額は、オペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに関する2003年及び2002年3月31日現在のリース資産の取得価額、減価償却累計額及び帳簿価額を示しています。

2002年会計年度 (2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	取得価額	減価償却 累計額	帳簿価額	取得価額	減価償却 累計額	帳簿価額
機械装置	¥89,924	¥41,199	¥48,725	\$749,367	\$343,325	\$406,042
その他	7,483	3,768	3,715	62,358	31,400	30,958
合計	¥97,407	¥44,967	¥52,440	\$811,725	\$374,725	\$437,000

2001年会計年度 (2002年3月31日現在)	百万円		
	取得価額	減価償却 累計額	帳簿価額
機械装置	¥91,035	¥43,055	¥47,980
その他	5,018	3,163	1,855
合計	¥96,053	¥46,218	¥49,835

添付の連結財務諸表において、オペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに係る受取リース料は、2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度において、それぞれ21,216百万円(176,800千米ドル)、21,850百万円及び37,591百万円でした。オペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに係るリース資産の減価償却費及び受取リース料に含まれる受取利息相当額は、2003年3月31日に終了した事業年度においてはそれぞれ18,351百万円(152,925千米ドル)及び2,649百万円(22,075千米ドル)であり、2002年3月31日に終了した事業年度においてはそれぞれ18,946百万円及び3,452百万円であり、2001年3月31日に終了した事業年度においてはそれぞれ23,751百万円及び2,125百万円でした。

解約不能オペレーティング・リース及びオペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに係る2003年3月31日以降の将来の受取リース料は以下のように要約されます。

3月31日に終了する事業年度	百万円		千米ドル	
	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース
2004年	¥17,490	¥163,917	\$145,750	\$1,365,975
2005年及びそれ以降	36,666	239,166	305,550	1,993,050
合計	¥54,156	¥403,083	\$451,300	\$3,359,025



## 17. 契約債務及び偶発債務

2003年3月31日現在、当社及び連結子会社は以下の偶発債務を有していました。

	百万円	千米ドル
銀行割引営業受取手形の裏書き人として .....	¥ 816	\$ 6,800
従業員の住宅借入金及びその他の保証人として .....	232,680	1,939,000
	¥233,496	\$1,945,800

上記のほか、2003年3月31日現在、当社は、非連結子会社及び関連会社の債務のうち総額3,296百万円(27,467千米ドル)につき銀行に保証の予約をしています。さらに、当社は関連会社の債務75百万円(625千米ドル)に関し、金融機関へ経営指導念書を差し出しています。当社はまた、受取債権未決済残高121,007百万円(1,008,392千米ドル)を購入した金融機関に経営指導念書を差し出しています。遡及権付で売却した割賦債権の2003年3月31日現在の未決済残高は240百万円(2,000千米ドル)です。

連結子会社はその顧客およびその他との間で、総額39,151百万円(326,258千米ドル)の当座貸越契約および貸出コミットメント契約を締結しており、2003年3月31日現在で、当該契約に基づく貸付金残高および貸出未実行残高はそれぞれ3,361百万円(28,008千米ドル)および35,790百万円(298,250千米ドル)であります。これらの契約の多くは実行されることなく終了し、借入人の信用状況の審査を条件として実行される場合もあるため、必ずしも未実行残高全額が利用されるわけではありません。

## 18. 1株当たり金額

終了事業年度	円			米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2000年度 2001年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
当期純利益:				
基本 .....	¥117.75	¥92.61	¥83.53	\$0.981
希薄化後 .....	116.88	92.13	79.45	0.974
年度に対応する現金配当 .....	14.00	8.00	7.00	0.117

(2001年度中に発行された株式に対する1株当たり配当は4円です。)

	円		米ドル
	2002年度 2003年3月31日現在	2001年度 2002年3月31日現在	2002年度 2003年3月31日現在
純資産 .....	¥434.11	¥358.84	\$3.618

2002年3月31日に終了した事業年度までは、基本的1株当たり利益は、連結損益計算書上の当期純利益と各事業年度の発行済加重平均普通株式数(自己株式を除く)を基礎として、希薄化後1株当たり利益は、当期純利益と、転換社債の転換および新株引受権の行使によって発行される普通株式の希薄化効果を考慮した各事業年度の発行済加重平均普通株式数(自己株式を除く)を基礎として、それぞれ計算されていました。1株当たり純資産は、連結貸借対照表上の純資産と貸借対照表日現在の発行済普通株式数(自己株式を除く)を基礎として計算されていました。

2002年4月1日に発効した1株当たり利益に関する新会計基準に準拠して、2003年3月31日に終了した事業年度においては、基本的1株当たり利益は、普通株主に分配可能な当期純利益と各事業年度の発行済加重平均普通株式数(自己株式を除く)を基礎として、希薄化後1株当たり利益は、普通株主に分配可能な当期純利益と、転換社債の転換および新株引受権の行使によって発行される普通株式の希薄化効果を考慮した各事業年度の発行済加重平均普通株式数(自己株式を除く)を基礎として、それぞれ計算されています。1株当たり純資産は、普通株主に分配可能な純資産と貸借対照表日現在の発行済普通株式数(自己株式を除く)を基礎として計算されています。2003年3月31日に終了した事業年度における基本1株当たり利益、希薄化後1株当たり利益および1株当たり純資産の金額を、従来の方法により計算した場合の金額はそれぞれ、¥109.93、¥109.17および¥404.89です。

1株当たり現金配当金は各事業年度に対応して取締役会で提案された中間配当を含む現金配当を意味しています。

## 19. 有価証券

a) 2003年および2002年3月31日現在での、満期保有目的負債証券及びその他有価証券に分類された市場性ある有価証券の情報は以下の通りです。

### 満期保有目的負債証券

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	帳簿価額	公正価値	未実現(損)益	帳簿価額	公正価値	未実現(損)益
公正価値が簿価を超える有価証券:						
政府債	¥ 60	¥ 61	¥ 1	\$ 500	\$ 508	\$ 8
社債	313	336	23	2,608	2,800	192
小計	¥ 373	¥ 397	¥ 24	\$ 3,108	\$ 3,308	\$ 200
簿価が公正価値を超える有価証券:						
社債	¥3,068	¥3,068	¥ 0	\$25,567	\$25,567	\$ 0
小計	¥3,068	¥3,068	¥ 0	\$25,567	\$25,567	\$ 0
合計	¥3,441	¥3,465	¥24	\$28,675	\$28,675	\$200

2001年会計年度(2002年3月31日現在)	百万円		
	帳簿価額	公正価値	未実現(損)益
公正価値が簿価を超える有価証券:			
政府債	¥ 67	¥ 70	¥ 3
社債	348	363	15
小計	¥ 415	¥ 433	¥ 18
簿価が公正価値を超える有価証券:			
社債	¥1,400	¥1,263	¥(137)
小計	¥1,400	¥1,263	¥(137)
合計	¥1,815	¥1,696	¥(119)

### 市場性のあるその他有価証券

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	取得原価	帳簿価額	未実現(損)益	取得原価	帳簿価額	未実現(損)益
帳簿価額が取得原価を超える有価証券:						
株式	¥ 1,243	¥ 4,492	¥3,249	\$ 10,358	\$ 37,433	\$27,075
負債証券	19	20	1	158	166	8
その他	8,976	9,779	803	74,800	81,492	6,692
小計	¥10,238	¥14,291	¥4,053	\$ 85,316	\$119,091	\$33,775
取得原価が帳簿価額を超える有価証券:						
株式	¥ 3,544	¥ 2,883	¥ (661)	\$ 29,534	\$ 24,025	\$ (5,509)
負債証券	100	82	(18)	833	684	(149)
小計	¥ 3,644	¥ 2,965	¥ (679)	\$ 30,367	\$ 24,709	\$ (5,658)
合計	¥13,882	¥17,256	¥3,374	\$115,683	\$143,800	\$28,117

2001年会計年度(2002年3月31日現在)	百万円		
	取得原価	帳簿価額	未実現(損)益
帳簿価額が取得原価を超える有価証券:			
株式	¥ 1,040	¥ 5,886	¥4,846
負債証券	27	30	3
小計	¥ 1,067	¥ 5,916	¥4,849
取得原価が帳簿価額を超える有価証券:			
株式	¥222,146	¥221,588	¥ (558)
負債証券	2,000	1,916	(84)
その他	200	200	0
小計	¥224,346	¥223,704	¥ (642)
合計	¥225,413	¥229,620	¥4,207

b) 2003、2002年および2001年3月31日に終了した事業年度における、その他有価証券に分類された有価証券の売却額、売却利益総額および売却損総額の金額は以下のとおりです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	2002年度 2003年3月31日
有価証券売却額	¥ 12,770	¥ 72,388	¥ 145,621	\$106,417
売却利益総額	3,446	12,818	43,888	28,717
売却損総額	(3,167)	(43,720)	-	(26,392)

c) 2003年3月31日現在で、その他有価証券に分類された満期がある有価証券及び満期保有目的負債証券の償還予定は以下のように要約されます。

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
政府債	¥ 60	¥ 20	¥0	¥ 0
社債	5,090	245	0	60
その他の負債債券	3,068	0	0	105
合計	¥8,218	¥265	¥0	¥165

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	千米ドル			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
政府債	\$ 500	\$ 167	\$0	\$ 0
社債	42,417	2,042	0	500
その他の負債債券	25,567	0	0	875
合計	\$68,484	\$2,209	\$0	\$1,375





## 20. デリバティブ取引

### ヘッジ方針

当社および当社の連結子会社（以下、当社グループと総称します。）は、為替相場、金利および市場価格の変動をヘッジするためデリバティブ取引を利用しておりますが、当社取締役会で承認された金融市場リスク管理規定に基づき投機を目的としたデリバティブ取引は行っておりません。金融市場リスクは当社で集中管理しており、当社からの承認及び当社への定期的な報告なしで、連結子会社がデリバティブ取引等のリスクヘッジ業務を行ってはならない旨が当該規則で定められています。

### デリバティブによるヘッジの対象となるリスク

#### (1) 市場リスク

当社グループが通常業務遂行上さらされている金融市場リスク、及びそれをヘッジする主なデリバティブ取引は以下の通りです。

- ・外貨建て資産、負債にかかる為替変動リスク：為替予約、通貨オプション、通貨スワップ
- ・資金の運用・調達にかかる金利変動リスク：金利スワップ
- ・保有株式等有価証券の価格変動リスク：株式オプション
- ・コモディティー（主に貴金属）の価格変動リスク：コモディティー先物契約

#### (2) 信用リスク

取引の相手方が債務不履行に陥ることにより、将来得られるはずである効果を受用できなくなるリスクが存在しますが、信用度の高い金融機関を取引相手としてデリバティブ取引を行っており、信用リスクはほとんどないと判断しております。また、ルノー・ファイナンス社（ルノーの金融子会社）との間でデリバティブ取引を行っていますが、同社は、その裏付けとして独自の格付け手法を活用して選んだ信用度の高い金融機関を取引相手としてデリバティブ取引を行っているため、信用リスクに係る問題はないと判断しております。

#### (3) リーガルリスク

不適切な契約条件を含んだ取引に関する契約を締結するリスク、及び関連法規の改定により既存の取引が影響を受けるリスクが存在しますが、法務室は財務部と共同で主要な新規契約書の内容の確認を行い、当社で集中的にドキュメンテーションを管理することにより適切なものとなるよう最善の注意を払っています。

### リスク管理

当社グループのデリバティブ取引は金融市場リスク管理規定に基づいて行われています。当該規定では、デリバティブ取引の基本的取り組み方、管理方針、管理項目、実行手順、取引相手方の選定基準及び報告体制などが定められています。金融市場リスクは当社で集中管理しており、当社からの承認及び当社への定期的な報告なしで、連結子会社がデリバティブ取引等のリスクヘッジ業務を行ってはならない旨が定められています。

また、デリバティブ取引の取得方針は、毎月最高財務責任者および担当役員以下担当スタッフを含めた定例会議で決定され、これを受けて当該社内規定に基づき取引が行われています。デリバティブ取引は、財務部内の専門部署で取引され、その取引契約、残高照合等は会計及びリスク管理の専門部署で行われています。尚、コモディティー先物取引に関しては、年二回を目的に購買担当役員と最高財務責任者により開催されるMRMC（コモディティーリスクマネジメント委員会）でヘッジのガイドラインが設定され、これにもとづき財務部内にてヘッジ取引が行われています。

デリバティブ取引の状況は、日報を担当役員へ、年度報告を取締役会へ報告しております。

尚、信用リスクについては、主に外部格付けや純資産レベルに基づいたルノーの評価方法を加味して取引相手を定量的に分析しています。リスクに基づく取引上限を設け、財務部がグループ全体の管理を行い、日々モニタリングを行っています。

a) 以下に要約したのは、2003年および2002年3月31日現在でのデリバティブ取引残高の契約金額及び公正価値です。

1) 通貨関連取引

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	契約金額	公正価値	未実現(損)益	契約金額	公正価値	未実現(損)益
為替予約						
売建:						
US\$ .....	¥103,749	¥102,000	¥1,749	\$864,575	\$850,000	\$14,575
AU\$ .....	-	-	-	-	-	-
その他.....	1	1	0	8	8	0
買建:						
CAN\$ .....	10,542	10,663	121	87,850	88,858	1,008
£ Stg. ....	2,391	2,365	(26)	19,925	19,708	(217)
US\$ .....	-	-	-	-	-	-
Euro .....	-	-	-	-	-	-
その他.....	691	600	(91)	5,758	5,000	(758)
通貨スワップ:						
US\$ .....	¥ 8,645	¥ (320)	¥ (320)	\$ 72,042	\$ (2,667)	\$ (2,667)
£ Stg. ....	34,186	339	339	284,883	2,825	2,825
CAN\$ .....	2,242	(59)	(59)	18,683	(491)	(491)
Euro .....	34,840	(1,032)	(1,032)	290,333	(8,600)	8,600
合計.....	-	-	¥ 681	-	-	\$ 5,675

2001年会計年度(2002年3月31日現在)	百万円		
	契約金額	公正価値	未実現(損)益
為替予約			
売建:			
US\$ .....	¥ 1,919	¥ 1,904	¥ 15
AU\$ .....	705	706	(1)
その他.....	438	520	(82)
買建:			
£ Stg. ....	15,064	14,786	(278)
US\$ .....	22,744	22,525	(219)
Euro .....	33,280	33,691	411
その他.....	1,301	1,223	(78)
通貨スワップ:			
US\$ .....	¥ 4,927	¥ (45)	¥ (45)
£ Stg. ....	4,755	677	677
CAN\$ .....	2,284	(114)	(114)
Euro .....	912	148	148
合計.....	-	-	¥434

注: 上記で示されている為替予約及び通貨スワップの契約金額には、外貨建受取債権及び支払債務をヘッジするために行われ、添付の連結貸借対照表上当該債権債務が契約レートで換算されているものを含んでおりません。

2) 金利関連取引

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	契約金額	公正価値	未実現(損)益	契約金額	公正価値	未実現(損)益
金利スワップ:						
受取変動/支払固定	¥187,187	¥(2,095)	¥(2,095)	\$1,559,892	\$(17,458)	\$(17,458)
受取固定/支払変動	262,154	7,247	7,247	2,184,617	60,392	60,392
受取変動/支払変動	2,500	(30)	(30)	20,833	(250)	(250)
オプション:						
売建キャップ	¥461,860			\$3,848,833		
(オプション料)	-	(4,605)	(4,605)	-	(38,375)	(38,375)
買建キャップ	¥461,860			3,848,833		
(オプション料)	-	4,605	4,605	-	38,375	38,375
合計	-	-	¥ 5,122	-	-	\$ 42,684

2001年会計年度(2002年3月31日現在)	百万円		
	契約金額	公正価値	未実現(損)益
金利スワップ:			
受取変動/支払固定	¥260,996	¥(5,327)	¥(5,327)
受取固定/支払変動	244,650	8,347	8,347
受取変動/支払変動	2,500	(48)	(48)
オプション:			
売建キャップ	¥448,872		
(オプション料)	-	(5,092)	(5,092)
買建キャップ	¥448,872		
(オプション料)	-	5,092	5,092
合計	-	-	¥ 2,972



## 21. セグメント情報

当社及び連結子会社は、主に自動車セグメントにおいて製品の製造・販売を行い、販売金融セグメントにおいて、当社製品のユーザー向けに各種金融サービスの提供を行っています。当社の製品は日本及び海外、主に北米と欧州で販売され、乗用車、バス、トラック並びに関連部品が含まれます。金融サービスには、主として、日本および北米でのリースおよびクレジットが含まれます。自動車セグメントの売上高、営業利益（損失）及び総資産が2001年に終了した事業年度において連結合計の90%以上を占めるため、事業の種類別セグメントの開示を省略しています。

### 事業別セグメント

2003年および2002年3月31日に終了した事業年度における当社および連結子会社の事業の種類別セグメント情報は以下の通りです。

	2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
	百万円				
<b>I. 売上及び営業利益</b>					
外部売上	¥6,444,460	¥ 384,128	¥6,828,588	¥ -	¥6,828,588
セグメント間売上及び振替	42,775	11,740	54,515	(54,515)	-
売上合計	6,487,235	395,868	6,883,103	(54,515)	6,828,588
営業費用	5,818,023	335,986	6,154,009	(62,651)	6,091,358
営業利益	¥ 669,212	¥ 59,882	¥ 729,094	¥ 8,136	¥ 737,230
<b>II. 資産、減価償却費及び資本的支出</b>					
総資産	¥5,607,323	¥3,103,889	¥8,711,212	¥(1,362,029)	¥7,349,183
減価償却費	¥ 213,569	¥ 157,556	¥ 371,125	¥ -	¥ 371,125
資本的支出	¥ 410,003	¥ 451,630	¥ 861,633	¥ -	¥ 861,633

	2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
	千米ドル				
<b>I. 売上及び営業利益</b>					
外部売上	\$53,703,833	\$ 3,201,067	\$56,904,900	\$ -	\$56,904,900
セグメント間売上及び振替	356,458	97,833	454,291	(454,291)	-
売上合計	54,060,291	3,298,900	57,359,191	(454,291)	56,904,900
営業費用	48,483,525	2,799,883	51,283,408	(522,091)	50,761,317
営業利益	\$ 5,576,766	\$ 499,017	\$ 6,075,783	\$ 67,800	\$ 6,143,583
<b>II. 資産、減価償却費及び資本的支出</b>					
総資産	\$46,727,692	\$25,865,742	\$72,593,434	\$(11,350,242)	\$61,243,192
減価償却費	\$ 1,779,742	\$ 1,312,966	\$ 3,092,708	\$ -	\$ 3,092,708
資本的支出	\$ 3,416,692	\$ 3,763,583	\$ 7,180,275	\$ -	\$ 7,180,275

	2001年会計年度(2002年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
	百万円				
<b>I. 売上及び営業利益</b>					
外部売上	¥5,842,648	¥ 353,593	¥6,196,241	¥ -	¥6,196,241
セグメント間売上及び振替	49,755	13,059	62,814	(62,814)	-
売上合計	5,892,403	366,652	6,259,055	(62,814)	6,196,241
営業費用	5,435,656	328,536	5,764,192	(57,166)	5,707,026
営業利益	¥ 456,747	¥ 38,116	¥ 494,863	¥ (5,648)	¥ 489,215
<b>II. 資産、減価償却費及び資本的支出</b>					
総資産	¥5,418,619	¥2,862,560	¥8,281,179	¥(1,066,174)	¥7,215,005
減価償却費	¥ 209,174	¥ 165,653	¥ 374,827	¥ -	¥ 374,827
資本的支出	¥ 346,994	¥ 343,019	¥ 690,013	¥ -	¥ 690,013

2002年3月31日に終了した事業年度から米国で適用された販売奨励金の会計処理基準に従い、従来販売費および一般管理費に含まれていた米国およびメキシコ子会社の販売奨励金の一部(販売数量に基づいて現金で支払われる奨励金)を、2002年3月31日に終了した事業年度から売上控除として処理しております。この変更により、従来の処理によった場合と比較し、自動車セグメントにおける2002年3月31日に終了した事業年度の売上高および営業費用がそれぞれ98,920百万円減少しております。

以下の表は、2003年および2002年3月31日に終了した事業年度における事業の種類別の要約財務諸表をまとめたものです。販売金融セグメントの数字は日本と北米の販売金融子会社の数字をあらわします。自動車セグメントの数字は連結合計から販売金融セグメント分を差し引いた差額を表します。

#### 1) 事業別要約貸借対照表

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	自動車	販売金融	連結計	自動車	販売金融	連結計
現金及び現金同等物	¥ 263,146	¥ 6,671	¥ 269,817	\$ 2,192,883	\$ 55,592	\$ 2,248,475
短期投資	21	15	36	175	125	300
受取債権、貸倒引当金控除後	267,704	2,060,679	2,328,383	2,230,866	17,172,325	19,403,191
棚卸資産	526,062	17,546	543,608	4,383,850	146,217	4,530,067
その他の流動資産	397,157	161,056	558,213	3,309,642	1,342,133	4,651,775
流動資産合計	1,454,090	2,245,967	3,700,057	12,117,416	18,716,392	30,833,808
有形固定資産	2,223,124	766,210	2,989,334	18,526,034	6,385,083	24,911,117
投資有価証券	256,515	10,531	267,046	2,137,625	87,758	2,225,383
その他の資産	311,542	81,204	392,746	2,596,184	676,700	3,272,884
資産合計	¥4,245,271	¥3,103,912	¥7,349,183	\$35,377,259	\$25,865,933	\$61,243,192
短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務	¥ (653,588)	¥1,968,810	¥1,315,222	\$ (5,446,566)	\$16,406,750	\$10,960,184
支払手形及び買掛金	1,015,967	31,397	1,047,364	8,466,391	261,642	8,728,033
未払法人税等	36,907	-	36,907	307,558	-	307,558
その他の流動負債	432,629	89,696	522,325	3,605,242	747,466	4,352,708
流動負債合計	831,915	2,089,903	2,921,818	6,932,625	17,415,858	24,348,483
長期借入債務	1,024,686	578,560	1,603,246	8,539,050	4,821,333	13,360,383
その他の固定負債	772,081	155,283	927,364	6,434,009	1,294,025	7,728,034
固定負債合計	1,796,767	733,843	2,530,610	14,973,059	6,115,358	21,088,417
負債合計	2,628,682	2,823,746	5,452,428	21,905,684	23,531,216	45,436,900
少数株主持分	88,451	-	88,451	737,092	-	737,092
資本金	523,707	82,107	605,814	4,364,225	684,225	5,048,450
資本準備金	774,403	30,067	804,470	6,453,358	250,558	6,703,916
剰余金	730,373	148,282	878,655	6,086,442	1,235,683	7,322,125
その他有価証券評価差額金	1,934	(103)	1,831	16,116	(858)	15,258
為替換算調整勘定	(340,089)	19,813	(320,276)	(2,834,075)	165,109	(2,668,966)
自己株式	(162,190)	-	(162,190)	(1,351,583)	-	(1,351,583)
資本合計	1,528,138	280,166	1,808,304	12,734,483	2,334,717	15,069,200
負債及び資本合計	¥4,245,271	¥3,103,912	¥7,349,183	\$35,377,259	\$25,865,933	\$61,243,192

2001年会計年度(2002年3月31日現在)	百万円		
	自動車	販売金融	連結計
現金及び現金同等物	¥ 272,742	¥ 6,911	¥ 279,653
短期投資	651	15	666
受取債権、貸倒引当金控除後	363,953	1,815,901	2,179,854
棚卸資産	521,577	12,474	534,051
その他の流動資産	364,171	158,860	523,031
流動資産合計	1,523,094	1,994,161	3,517,255
有形固定資産	2,103,261	775,897	2,879,158
投資有価証券	373,379	25,734	399,113
その他の資産	352,711	66,768	419,479
資産合計	¥4,352,445	¥2,862,560	¥7,215,005
短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務	¥ (317,818)	¥1,742,622	¥1,424,804
支払手形及び買掛金	957,597	32,676	990,273
未払法人税等	46,706	-	46,706
その他の流動負債	417,494	128,738	546,232
流動負債合計	1,103,979	1,904,036	3,008,015
長期借入債務	1,022,274	582,681	1,604,955
その他の固定負債	769,883	134,041	903,924
固定負債合計	1,792,157	716,722	2,508,879
負債合計	2,896,136	2,620,758	5,516,894
少数株主持分	77,289	-	77,289
資本金	534,949	69,607	604,556
資本準備金	785,645	17,567	803,212
剰余金	319,023	111,728	430,751
その他有価証券評価差額金	3,728	678	4,406
為替換算調整勘定	(264,195)	42,222	(221,973)
自己株式	(130)	-	(130)
資本合計	1,379,020	241,802	1,620,822
負債及び資本合計	¥4,352,445	¥2,862,560	¥7,215,005

## (有利子負債)

2002年会計年度(2003年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	自動車	販売金融	連結計	自動車	販売金融	連結計
外部からの短期借入金	¥ 420,041	¥ 895,181	¥1,315,222	\$ 3,500,342	\$ 7,459,842	\$10,960,184
販売金融会社への内部融資	(1,073,629)	1,073,629	-	(8,946,908)	8,946,908	-
貸借対照表上の短期借入金	(653,588)	1,968,810	1,315,222	(5,446,566)	16,406,750	10,960,184
社債	772,220	5,940	778,160	6,435,167	49,500	6,484,667
外部からの長期借入債務	252,772	572,314	825,086	2,106,433	4,769,283	6,875,716
販売金融会社への内部融資	(306)	306	-	(2,550)	2,550	-
貸借対照表上の長期借入債務	252,466	572,620	825,086	2,103,883	4,771,833	6,875,716
有利子負債合計	371,098	2,547,370	2,918,468	3,092,484	21,228,083	24,320,567
現金及び現金同等物	263,146	6,671	269,817	2,192,883	55,592	2,248,475
有利子負債純額	107,952	2,540,699	2,648,651	899,601	21,172,491	22,072,092
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	116,554	-	116,554	971,283	-	971,283
有利子負債純額 (キャントン工場関連分を除く)	¥ (8,602)	¥2,540,699	¥2,532,097	\$ (71,682)	\$21,172,491	\$21,100,809

2001年会計年度(2002年3月31日現在)	百万円		
	自動車	販売金融	連結計
外部からの短期借入金	¥ 444,998	¥ 979,806	¥1,424,804
販売金融会社への内部融資	(762,816)	762,816	-
貸借対照表上の短期借入金	(317,818)	1,742,622	1,424,804
社債	786,258	9,900	796,158
外部からの長期借入債務	249,263	559,534	808,797
販売金融会社への内部融資	(13,247)	13,247	-
貸借対照表上の長期借入債務	236,016	572,781	808,797
有利子負債合計	704,456	2,325,303	3,029,759
現金及び現金同等物	272,742	6,911	279,653
有利子負債純額	431,714	2,318,392	2,750,106
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	-	-	-
有利子負債純額 (キャントン工場関連分を除く)	¥ 431,714	¥2,318,392	¥2,750,106



2) 事業別要約損益計算書

2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車	販売金融	連結計	自動車	販売金融	連結計
売上高	¥6,432,720	¥395,868	¥6,828,588	\$53,606,000	\$3,298,900	\$56,904,900
売上原価	4,617,368	254,956	4,872,324	38,478,067	2,124,633	40,602,700
売上総利益	1,815,352	140,912	1,956,264	15,127,933	1,174,267	16,302,200
営業利益	677,348	59,882	737,230	5,644,566	499,017	6,143,583
営業利益率	10.5%	15.1%	10.8%	10.5%	15.1%	10.8%
金融収支	(16,543)	3	(16,540)	(137,858)	25	(137,833)
法人税等及び少数株主持分調整前当期純利益	634,818	59,806	694,624	5,290,150	498,383	5,788,533
当期純利益	¥ 458,611	¥ 36,554	¥ 495,165	\$ 3,821,758	\$ 304,617	\$ 4,126,375

(金融収支の明細)

2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車	販売金融	連結計	自動車	販売金融	連結計
金融収支総額	¥(16,543)	¥3	¥(16,540)	\$(137,858)	\$25	\$(137,833)
セグメント消去	(5,677)	-	(5,677)	(47,308)	-	(47,308)
セグメントの金融収支	(10,866)	3	(10,863)	(90,550)	25	(90,525)

2001年会計年度(2002年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車	販売金融	連結計
売上高	¥5,829,589	¥366,652	¥6,196,241
売上原価	4,294,565	251,961	4,546,526
売上総利益	1,535,024	114,691	1,649,715
営業利益	451,099	38,116	489,215
営業利益率	7.7%	10.4%	7.9%
金融収支	(20,428)	(2)	(20,430)
法人税等及び少数株主持分調整前当期純利益	327,197	37,019	364,216
当期純利益	¥ 349,890	¥ 22,372	¥ 372,262

(金融収支の明細)

2001年会計年度(2002年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車	販売金融	連結計
金融収支総額	¥(20,428)	¥(2)	¥(20,430)
セグメント消去	(5,469)	-	(5,469)
セグメントの金融収支	(14,959)	(2)	(14,961)



3) 事業別要約キャッシュ・フロー計算書

2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車	販売金融	連結計	自動車	販売金融	連結計
営業活動からのキャッシュ・フロー						
法人税等及び少数株主持分調整前当期純利益	¥ 634,818	¥ 59,806	¥694,624	\$ 5,290,150	\$ 498,383	\$ 5,788,533
減価償却費	213,569	157,556	371,125	1,779,742	1,312,967	3,092,709
販売金融債権の増減	64,057	(391,414)	(327,357)	533,808	(3,261,783)	(2,727,975)
その他	(115,097)	(47,917)	(163,014)	(959,142)	(399,308)	(1,358,450)
営業活動から得られた(使用した)現金(純額)	797,347	(221,969)	575,378	6,644,558	(1,849,741)	4,794,817
投資活動からのキャッシュ・フロー						
子会社株式を含む投資有価証券の売却による収入	39,816	13,842	53,658	331,800	115,350	447,150
有形固定資産の売却による収入	94,828	3,871	98,699	790,233	32,259	822,492
固定資産の購入	(376,429)	(1,500)	(377,929)	(3,136,908)	(12,500)	(3,149,408)
リース車両の購入	(33,522)	(450,182)	(483,704)	(279,350)	(3,751,517)	(4,030,867)
リース車両の売却による収入	15,644	243,431	259,075	130,367	2,028,591	2,158,958
その他	(46,720)	(18,453)	(65,173)	(389,333)	(153,775)	(543,108)
投資活動に使用した現金(純額)	(306,383)	(208,991)	(515,374)	(2,553,191)	(1,741,592)	(4,294,783)
財務活動からのキャッシュ・フロー						
短期借入金の増減	(369,506)	315,196	(54,310)	(3,079,217)	2,626,633	(452,584)
長期借入金の増減	(81,106)	91,044	9,938	(675,883)	758,700	82,817
社債の増加	85,000	-	85,000	708,333	-	708,333
自己株式の売却による収入	5,670	-	5,670	47,250	-	47,250
その他	(144,062)	25,000	(119,062)	(1,200,517)	208,334	(992,183)
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	(504,004)	431,240	(72,764)	(4,200,034)	3,593,667	(606,367)
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	1,174	(520)	654	9,783	(4,333)	5,450
現金及び現金同等物の(減少)増加	(11,866)	(240)	(12,106)	(98,884)	(1,999)	(100,883)
現金及び現金同等物期首残高	272,742	6,911	279,653	2,272,850	57,591	2,330,441
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加	2,297	-	2,297	19,142	-	19,142
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少	(27)	-	(27)	(225)	-	(225)
現金及び現金同等物期末残高	¥ 263,146	¥ 6,671	¥269,817	\$ 2,192,883	\$ 55,592	\$ 2,248,475



2001年会計年度(2002年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車	販売金融	連結計
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>			
法人税等及び少数株主持分調整前当期純利益	¥ 327,197	¥ 37,019	¥364,216
減価償却費	209,174	165,653	374,827
販売金融債権の増減	135,274	(569,939)	(434,665)
その他	(42,492)	(39,672)	(82,164)
営業活動から得られた(使用した)現金(純額)	629,153	(406,939)	222,214
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>			
子会社株式を含む投資有価証券の売却による収入	106,292	7,013	113,305
有形固定資産の売却による収入	108,874	61	108,935
固定資産の購入	(293,100)	(700)	(293,800)
リース車両の購入	(53,868)	(342,345)	(396,213)
リース車両の売却による収入	38,213	146,939	185,152
その他	(233,522)	(8,246)	(241,768)
投資活動に使用した現金(純額)	(327,111)	(197,278)	(524,389)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の増減	(331,786)	640,655	308,869
長期借入金の増減	(415,935)	(44,680)	(460,615)
社債の増加	236,922	9,900	246,822
自己株式の売却による収入	2,324	-	2,324
その他	183,515	-	183,515
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	(324,960)	605,875	280,915
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	9,937	434	10,371
現金及び現金同等物の(減少)増加	(12,981)	2,092	(10,889)
現金及び現金同等物期首残高	283,717	4,819	288,536
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加	2,006	-	2,006
現金及び現金同等物期末残高	¥ 272,742	¥ 6,911	¥279,653



所在地別セグメント

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度の当社及び連結子会社の所在地別セグメント情報は以下の通りです。

	2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
	百万円						
外部売上 .....	¥2,554,374	¥2,879,500	¥963,440	¥431,274	¥6,828,588	¥ -	¥6,828,588
セグメント間売上及び振替 .....	1,766,102	32,763	26,765	4,174	1,829,804	(1,829,804)	-
売上合計 .....	4,320,476	2,912,263	990,205	435,448	8,658,392	(1,829,804)	6,828,588
営業費用 .....	3,929,920	2,607,699	968,253	418,682	7,924,554	(1,833,196)	6,091,358
営業利益 .....	¥ 390,556	¥ 304,564	¥ 21,952	¥ 16,766	¥ 733,838	¥ 3,392	¥ 737,230
総資産 .....	¥4,881,842	¥3,463,261	¥502,028	¥140,849	¥8,987,980	¥(1,638,797)	¥7,349,183

	千米ドル						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
外部売上 .....	\$21,286,450	\$23,995,833	\$8,028,667	\$3,593,950	\$56,904,900	\$ -	\$56,904,900
セグメント間売上及び振替 .....	14,717,517	273,025	223,042	34,783	15,248,367	(15,248,367)	-
売上合計 .....	36,003,967	24,268,858	8,251,709	3,628,733	72,153,267	(15,248,367)	56,904,900
営業費用 .....	32,749,333	21,730,825	8,068,775	3,489,017	66,037,950	(15,276,633)	50,761,317
営業利益 .....	\$ 3,254,634	\$ 2,538,033	\$ 182,934	\$ 139,716	\$ 6,115,317	\$ 28,266	\$ 6,143,583
総資産 .....	\$40,682,017	\$28,860,508	\$4,183,567	\$1,173,742	\$74,899,834	\$(13,656,642)	\$61,243,192

	2001年会計年度(2002年3月31日に終了した事業年度)						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
	百万円						
外部売上 .....	¥2,370,162	¥2,649,212	¥818,555	¥358,312	¥6,196,241	¥ -	¥6,196,241
セグメント間売上及び振替 .....	1,458,965	15,475	32,912	4,709	1,512,061	(1,512,061)	-
売上合計 .....	3,829,127	2,664,687	851,467	363,021	7,708,302	(1,512,061)	6,196,241
営業費用 .....	3,539,431	2,455,062	848,239	356,794	7,199,526	(1,492,500)	5,707,026
営業利益(損失) .....	¥ 289,696	¥ 209,625	¥ 3,228	¥ 6,227	¥ 508,776	¥ (19,561)	¥ 489,215
総資産 .....	¥4,988,676	¥3,506,180	¥471,008	¥114,081	¥9,079,945	¥(1,864,940)	¥7,215,005

2002年3月31日に終了した事業年度から米国で適用された販売奨励金の新会計基準に従い、従来販売費および一般管理費に含まれていた米国およびメキシコ子会社の販売奨励金の一部(販売数量に基づいて現金で支払われる奨励金)を、売上控除として処理しております。この変更により、従来の処理による場合と比較し、北米セグメントにおける2002年3月31日に終了した事業年度の売上高および営業費用がそれぞれ98,920百万円減少しております。

	2000年会計年度(2001年3月31日に終了した事業年度)						連結
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	
	百万円						
外部売上	¥2,536,750	¥2,469,918	¥822,756	¥260,196	¥6,089,620	¥ -	¥6,089,620
セグメント間売上及び振替	1,381,037	12,134	17,606	2,410	1,413,187	(1,413,187)	-
売上合計	3,917,787	2,482,052	840,362	262,606	7,502,807	(1,413,187)	6,089,620
営業費用	3,743,458	2,331,590	867,648	258,617	7,201,313	(1,402,007)	5,799,306
営業利益(損失)	¥ 174,329	¥ 150,462	¥ (27,286)	¥ 3,989	¥ 301,494	¥ (11,180)	¥ 290,314
総資産	¥4,984,516	¥2,416,774	¥425,172	¥ 76,373	¥7,902,835	¥(1,451,592)	¥6,451,243

#### 海外売上高

2003年、2002年及び2001年3月31日に終了した事業年度における、当社及び国内連結子会社の輸出売上及び海外連結子会社の売上(日本への輸出を除く)を含む海外売上高は以下のように要約されます。

	2002年会計年度(2003年3月31日に終了した事業年度)			
	北米	欧州	その他在外	計
	百万円			
海外売上高	¥2,785,334	¥974,872	¥763,368	¥4,523,574
連結売上高				6,828,588

	千米ドル			
	北米	欧州	その他在外	計
海外売上高	\$23,211,117	\$8,123,933	\$6,361,400	\$37,696,450
連結売上高				56,904,900
連結売上高に占める海外売上高の割合	40.8%	14.3%	11.1%	66.2%

	2001年会計年度(2002年3月31日に終了した事業年度)			
	北米	欧州	その他在外	計
	百万円			
海外売上高	¥2,588,300	¥825,696	¥670,556	¥4,084,552
連結売上高				6,196,241
連結売上高に占める海外売上高の割合	41.8%	13.3%	10.8%	65.9%

2002年3月31日に終了した事業年度から米国で適用された販売奨励金の新会計基準に従い、従来販売費および一般管理費に含まれていた米国およびメキシコ子会社の販売奨励金の一部(販売数量に基づいて現金で支払われる奨励金)を、売上控除として処理しております。この変更により、従来の処理による場合と比較し、北米セグメントにおける2002年3月31日に終了した事業年度の売上高がそれぞれ98,920百万円減少しております。

	2000年会計年度(2001年3月31日に終了した事業年度)			
	北米	欧州	その他在外	計
	百万円			
海外売上高	¥2,429,722	¥794,251	¥554,221	¥3,778,194
連結売上高				6,089,620
連結売上高に占める海外売上高の割合	39.9%	13.0%	9.1%	62.0%

## 22. 後発事象

a) 商法280条の20および280条の21の規定ならびに2002年6月20日開催の定時株主総会の決議に基づき、2003年4月23日開催の取締役会において、2003年5月7日付けで当社の従業員の一部、当社の子会社の役員および従業員の一部に対して当社の普通株式の購入予約権を無償で付与することが決議されました。新株購入予約権の保有者は、当社の普通株式を一株当り932円で購入することができます。付与された新株購入予約権および購入できる普通株式の総数は、それぞれ、124,300個および12,430,000株です。

b) 当社および東風汽車公司是、両者の包括的かつ戦略的な提携に基づき、東風汽車有限公司を共同で設立いたします。新会社は2003年5月20日付けで営業許可を中国当局より取得し、2003年7月1日から営業を開始する予定であり、その従業員数は約74,000名(新会社の子会社を含みます)です。新会社は、主として乗用車、商用車、バスおよびトラックの製造および販売に従事します。その登録資本は16,700百万人民元(約240,000百万円)であり、当社が現金、東風汽車会社が営業資産により、それぞれ50%を出資いたします。

c) 当社の以下の利益処分が2003年6月19日開催の株主総会において承認されました。

	百万円	千米ドル
期末現金配当 (1株当り10円=0.083米ドル) .....	¥44,662	\$372,183
役員賞与 .....	390	3,250



## 公認会計士の監査報告書



■ Certified Public Accountants  
11th ya Kosu-sai Bldg.  
2-2-1, Uchibisaiwai-cho  
Chiyoda-ku, Tokyo 100-0011  
C.P.O. Box 1196 Tokyo 100-9641

■ Phone: 03-6503-1100  
Fax: 03-6503-1197

日産自動車株式会社取締役会御中

我々は、添付の日産自動車株式会社及び連結子会社の2003年及び2002年3月31日現在の円表示の連結貸借対照表並びに、これらに関連する2003年3月31日をもって終了した3年間の各会計年度の円表示の連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、我々の責任は、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

我々は、日本で一般に認められ、適用されている監査基準、手続及び慣行に従って監査を実施した。これらの監査基準、手続および慣行は、我々に連結財務諸表に重要な虚偽の記載がないかどうかについて合理的保証を得ることを求めている。監査は試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針およびその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め、連結財務諸表全体としての表示を検討することを含んでいる。我々は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

我々の意見によれば、上記の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計慣行に従って、日産自動車株式会社及び連結子会社の2003年及び2002年3月31日現在の連結財政状態並びに2003年3月31日をもって終了した3年間の各会計年度の連結経営成績及び連結キャッシュ・フローを適正に表示している。

添付の2003年3月31日に終了した会計年度の連結財務諸表に記載されている米ドル金額は、単に便宜のため示したものである。我々の監査は、円金額の米ドルへの換算を含んでおり、我々の意見では、当該換算は連結財務諸表の注記3に述べられている方法により行われている。

2003年6月19日

日本の会計原則及び会計慣行による日産自動車株式会社及び連結子会社の連結財務諸表の作成の基礎を説明している連結財務諸表の注記1を参照のこと。

## 5年間の主要単独財務データ

日産自動車株式会社  
1998—2002年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル <sup>(注1)</sup> (1株当たり金額を除く)
	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2000年度 2001年3月31日	1999年度 2000年3月31日	1998年度 1999年3月31日	2002年度 2003年3月31日
売上高	¥3,419,068	¥3,019,860	¥2,980,130	¥2,997,020	¥3,319,659	\$28,492
営業利益	316,059	242,279	127,762	(15,674)	15,165	2,634
当期純利益(損失)	72,869	183,449	187,485	(790,694)	(34,809)	607
1株当たり当期純利益(損失) <sup>(注2)</sup>	16.09	45.61	47.14	(204.93)	(13.85)	0.13
1株当たり支払配当金 <sup>(注3及び4)</sup>	14.00	8.00	7.00	0.00	0.00	0.12
資本合計	¥1,798,716	¥1,829,052	¥1,450,159	¥1,263,075	¥1,477,498	\$14,989
総資産	3,933,993	3,915,031	3,576,466	3,563,853	3,595,272	32,783
長期債務	902,118	942,518	798,009	909,178	750,028	7,518
減価償却費	56,760	56,265	49,074	89,858	105,229	473
従業員数	31,128	30,365	30,747	32,707	39,467	

- 注記:
- すべてのドル数値は、特に指示がない限り、米ドルを意味しています。円金額からドル金額への換算は、便宜上、2003年3月31日の円相場1米ドル=120円を用いています。
  - 1株当たりの純利益(損失)は、各年度の普通株式の加重平均発行済株式数に基づいて計算されています。1株当たりの純利益(損失)は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。2002年3月31日現在の発行済株式数: 4,520,715,112株
  - 支払配当金は、各事業年度に対応して取締役会で提案された額と各事業年度中間期での現金配当支払額との合計を表示しています。
  - 2001年度の支払配当金は1株につき14.00円です。



## 関係会社

2003年3月31日現在

### 連結子会社

会社名	住所	主要な事業の内容	資本金(百万)	議決権所有の割合(%)
<b>日本</b>				
日産車体(株)	神奈川県平塚市	自動車及び部品製造・販売	¥7,904	42.59
愛知機械工業(株)	名古屋市熱田区	自動車部品製造・販売	¥8,518	41.51
ジヤトコ(株)	静岡県富士市	自動車部品製造・販売	¥29,935	81.76
日産工機(株)	神奈川県高座郡寒川町	自動車部品製造・販売	¥2,020	91.82
日産専用船(株)	東京都中央区	海外向け自動車輸送	¥640	60.00
日産トレーディング(株)	横浜市西区	自動車及び部品その他の輸出入業	¥320	100.00
(株)日産フィナンシャルサービス	千葉県美浜区	割賦販売斡旋業及び自動車賃貸業	¥16,387	100.00
(株)オーテックジャパン	神奈川県茅ヶ崎市	特装を含む少量限定生産車の開発・製造・販売	¥480	100.00
日産不動産(株)	東京都中央区	不動産の賃貸及び売買業	¥1,000	70.50
日産ファイナンス(株)	東京都港区	金融業及び経理業務代行	¥2,491	100.00
愛知日産自動車(株)	名古屋市熱田区	自動車及び部品販売	¥4,000	100.00
東京日産モーター(株)	東京都大田区	自動車及び部品販売	¥3,400	100.00
日産プリンス東京販売(株)	東京都品川区	自動車及び部品販売	¥3,246	100.00
(株)日産サティオ大阪	大阪府大阪市	自動車及び部品販売	¥2,000	100.00
日産部品中央販売(株)	横浜市磯子区	自動車補修部品の販売	¥545	80.61
日産京浜サービスセンター(株)	神奈川県綾瀬市	新車点検及び整備	¥215	100.00
(株)日産ユーズドカーセンター	神奈川県座間市	中古車及び部品販売	¥480	100.00
<b>米国</b>				
北米日産会社	カリフォルニア州 ガーデナ	米州地域における子会社の統括、 自動車及び部品製造・販売	\$1,791	100.00
米国日産販売金融会社	カリフォルニア州 トーランス	米国における 小売金融及び卸売金融	\$499	100.00
ハワイ日産自動車会社	ハワイ州 ホノルル	自動車及び部品販売	\$6	100.00
日産キャピタル・アメリカ	カリフォルニア州 トーランス	グループ内金融	\$1	100.00
日産シーアール会社	ミシガン州 ファーミントンヒルズ	自動車及び部品販売	\$28	100.00
日産テクニカルセンター ノースアメリカ会社	ミシガン州 ファーミントンヒルズ	米国における車両開発・技術調査・ 車両評価・認証業務	\$16	100.00
ニッサンモーター インシュランス社	ハワイ州 ホノルル	損害保険業	\$10	100.00
北米日産フォークリフト会社	イリノイ州 マレンゴ	フォークリフト製造・販売及び フォークリフト用部品販売	\$34	100.00
<b>カナダ</b>				
カナダ日産自動車会社	オンタリオ州 ミシノーガ	自動車及び部品販売	CAN\$68	100.00
カナダ日産販売金融会社	オンタリオ州 ミシノーガ	カナダにおける 小売金融及び卸売金融	CAN\$170	100.00
<b>メキシコ</b>				
メキシコ日産自動車会社	メキシコシティ	自動車及び部品製造・販売	P17,056	100.00



## 欧州

欧州日産自動車会社	フランス トラップ	欧州地域における生産・販売の統括	€1,626	100.00
日産オランダ金融会社	オランダ アムステルダム	グループ内金融	€13	100.00
フランス日産自動車会社	フランス トラップ	自動車及び部品販売	€4	94.77
英国日産自動車会社	イギリス リックマンズワース	自動車及び部品販売	£136	100.00
日産英国持株会社	イギリス サンダーランド	英国内子会社の持株会社	€870	100.00
イタリア日産自動車会社	イタリア ローマ	自動車及び部品販売	€5	100.00
英国日産自動車製造会社	イギリス サンダーランド	自動車及び部品製造・販売	£250	100.00
日産テクニカルセンター・ヨーロッパ社	イギリス クランフィールド	欧州における車両開発・技術調査・車両評価・認証業務	£15	100.00
欧州日産フォークリフト会社	オランダ アムステルダム	フォークリフト及び部品販売	€6	100.00
日産モトール・イベリカ会社	スペイン バルセロナ	自動車及び部品製造・販売	€725	99.74
スペイン日産自動車会社	スペイン バルセロナ	自動車及び部品販売	€12	100.00
スペイン日産フォークリフト会社	スペイン ノアイン	フォークリフト及び部品製造・販売	€9	100.00

## オーストラリア

豪州日産自動車会社	ビクトリア州 タンデノン	自動車及び部品販売	A\$290	100.00
-----------	--------------	-----------	--------	--------

## ニュージーランド

日産ニュージーランド社	オークランド	ニュージーランドにおける子会社の統括と自動車の販売	NZ\$51	100.00
-------------	--------	---------------------------	--------	--------

## 南アフリカ

南アフリカ日産自動車会社	ロスリン	アフリカ地域における子会社の統括と自動車の製造・販売	R39	99.39
--------------	------	----------------------------	-----	-------

## 中東

中東日産会社	アラブ首長国連邦 ドバイ	自動車の販売	Dh2	100.00
--------	--------------	--------	-----	--------

## アジア

日産汽車(中国)有限公司	香港	自動車の販売	HK\$16	100.00
--------------	----	--------	--------	--------

その他連結子会社	189社
----------	------

連結子会社合計	234社
---------	------

## 持分法適用の子会社及び関連会社

会社名	住所	主要な事業の内容	資本金(百万)	議決権所有の割合(%)
<b>日本</b>				
カルソニックカンセイ(株)	東京都中野区	自動車部品製造・販売	¥12,048	32.23
日産ディーゼル工業(株)	埼玉県上尾市	自動車及び部品製造・販売	¥13,603	23.22
鬼怒川ゴム工業(株)	千葉県稲毛区	自動車部品製造・販売	¥5,654	20.48
橋本フォーミング工業(株)	横浜市戸塚区	自動車部品製造・販売	¥2,211	25.20
(株)大井製作所	横浜市磯子区	自動車部品製造・販売	¥2,766	29.06
<b>台湾</b>				
裕隆汽車製造股份有限公司	苗栗県	自動車の製造・販売	NT\$18,291	25.04
<b>フランス</b>				
ルノー	ビヤンルーク	自動車及び部品製造・販売	€1,086	15.00
その他持分法適用子会社及び関連会社	33社			
持分法適用子会社及び関連会社合計	40社			

## お問い合わせ先

### 日産自動車株式会社

〒104-8023  
東京都中央区銀座6-17-1

グローバル広報・IR部  
インベスターリレーションズ  
Tel: 03-5565-2207  
Fax: 03-5565-2228

グローバル広報・IR部  
企業広報グループ  
Tel: 03-5565-2141  
Fax: 03-3546-2669

### ホームページ

#### IR情報

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/>

#### 企業情報

<http://www.nissan-global.com/JP/HOME/>

本アニュアルレポートは再生紙を使用しています。

**NISSAN**  
MOTOR COMPANY