



Annual Report 2005

2006年3月期

アニュアルレポート2005



目次

財務ハイライト	1
CEOメッセージ	2
COOメッセージ	5
役員	7
日産とルノーのアライアンス	8
日産ウェイ	9
Performance	10
2005年度 実績	12
2006年度 展望	14
4つのブレークスルー	16
2005年度 財務レビュー	28
2005年度 株価推移	31
Growth Momentum	32
北米	34
欧州	38
一般海外市場	40
Investment for the Future	44
研究開発	46
品質	49
知的資産管理	50
販売金融事業	52
財務セクション	54
会社データ	94
主要関係会社	94
執行役員	97

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、当社の将来計画、目標、投資、商品計画、生産見直し等の将来に関わる情報が記載されています。実際の業績は、さまざまな要因により、これらの見直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、計画達成および目標達成に大きな影響を与えます。

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。

このアニュアルレポートは、2006年度の決算結果を紹介するとともに、日産のマネジメントチームへの投資家の皆さまのご理解を深める機会を提供します。社長兼CEOであるカルロス ゴーンおよび経営幹部が個別インタビューを通して、日産の哲学と方向性を語ります。

サステナビリティレポート

<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/CSR/LIBRARY/SR/>

アニュアルレポート

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

環境への取り組み

<http://www.nissan-global.com/JP/ENVIRONMENT/index.html>

ファクトファイル

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

ウェブサイトのご紹介

企業情報

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

IR情報

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

環境・安全情報

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

商品情報(国別)

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

商品情報(日本)

<http://www.nissan.co.jp/>

社会貢献情報

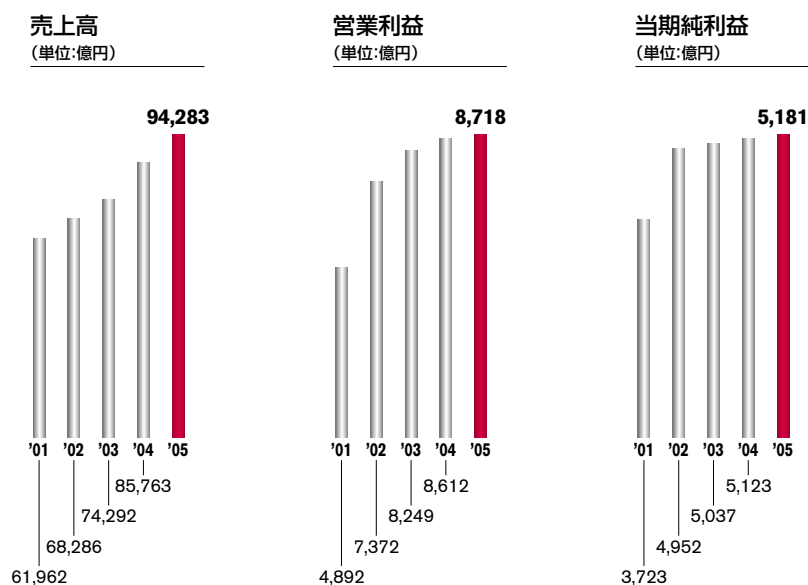
<http://www.nissan-global.com/JP/CITIZENSHIP/>

財務ハイライト

日産自動車株式会社及び連結子会社
2001—2005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)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2005年度 2006年3月31日
売上高	¥9,428,292	¥8,576,277	¥7,429,219	¥6,828,588	¥6,196,241	\$80,584
営業利益	871,841	861,160	824,855	737,230	489,215	7,452
当期純利益	518,050	512,281	503,667	495,165	372,262	4,428
1株当たり当期純利益 ^(注記2)	126.94	125.16	122.02	117.75	92.61	1.08
支払配当金 ^(注記3)	105,661	94,236	74,594	50,800	27,841	903
資本合計	¥3,087,983	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	¥1,620,822	\$26,393
総資産	11,481,426	9,848,523	7,859,856	7,349,183	7,215,005	98,132
自動車事業連結実質有利子負債 ^(注記4)	(372,893)	(205,791)	13,603	107,952	431,714	(3,187)
従業員数	183,356	183,607	123,748	127,625	125,099	

- 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、2006年3月31日の円相場1米ドル=117円を用いています。
 2. 1株当たりの純利益は、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株当たりの純利益は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。2005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. 自動車事業連結実質有利子負債は、2001年度と同一会計基準のもとでは、2003年度▲215,861百万円(キャッシュポジション)、2004年度▲453,470百万円(キャッシュポジション)、2005年度▲600,905百万円(キャッシュポジション)となります。



CEOメッセージ

上場企業の唯一の使命は、長期にわたり持続的に企業価値を創造することです。日産も企業価値創造を使命としており、当社の時価総額は、1999年度末のおよそ1兆2,000億円から2005年度末には6兆3,000億円に増加しました。

日産は株主価値創造に体系的に取り組んでいます。戦略ツールとして企業価値創造経営（VBM: Value-Based Management）を導入し、長期的な企業価値創造を目指してきました。

当社では3か年計画をVBMに基づいて策定しています。それぞれの計画では、会社の目標として、バリュードライバーとなる業務上および財務上のコミットメントを掲げています。現在、3つめの事業計画である「日産バリューアップ」に取り組んでいますが、この事業計画では、「日産リバイバルプラン」と「日産180」で生み出した価値のさらなる発展を目指しています。

1999年以來の当社の株価の推移を見れば、当社がいかに効果的にVBMを実践してきたかがわかるでしょう。日産の経営システムは、VBMを基盤とし、全社員が企業価値創造の実現に向け、意識を共有しています。

日産におけるVBM

当社のVBMは2段階から構成されています。まず、本質的価値、つまり、期待キャッシュ・フローの現在価値の最大化に努めます。次に、投資家とのコミュニケーションを通じて、株式市場の期待を適切なレベルに導き、市場価値が本質的価値と一致するように努めます。

第一段階には戦略策定・業績評価・報酬制度の3つステップがあります。

戦略策定はVBMの起点となるため非常に重要なステップです。将来を見据え、成長と業務改善の機会を探ります。このステップで、会社全体の目標と、バリュードライバーとなるコミットメントを設定します。

たとえば「日産バリューアップ」では、収益性、販売台数の増加、そして投資効率性といった主要バリュードライバーをコミットメントとして掲げています。



コミットメントは、業績評価と報酬制度という、戦略策定に続く次のステップを設計するうえでの基盤となります。会社全体としてのコミットメントは、社員一人ひとりのコミットメントにブレイクダウンされており、各社員の目標は明確になっています。成果主義ベースの報酬制度は、業績評価のステップで社員の業績を注意深くモニターすることで、運営が可能となります。この報酬制度は、企業価値創造への意識を社内に浸透させるうえで、大きな役割を果たしています。

ストックオプションはその代表例です。社員は、バリュードライバーとなる業務上のコミットメントを達成して初めて、オプションを行使できるのです。当社では、このようにして、株主の皆さまと社員の利害を合致させているのです。

しかし、本質的価値の最大化が、株主価値の最大化につながるかどうかは、次の段階である投資家とのコミュニケーション次第です。申し上げるまでもないことですが、本質的価値が向上しても、それが市場価値に反映されなければ、株主の皆さまに利益をもたらしません。従って、IR活動は、VBMにおいて非常に重要な役割を担っているのです。

IR活動では、当社の市場価値が本質的価値と一致するように努めています。株価が適切な価格で取引されていれば、株価の変動から株式市場の声を知ることができます。株価が将来の業績を評価するうえで、もっとも客観的な指標であるという考えのもと、当社では株式市場からのフィードバックを経営に活用しています。しかし、株価がノイズや憶測に左右され会社のファンダメンタルズを反映しない場合、株式市場の声という効果的なツールを活用することができなくなります。ですから、当社は本質的価値が市場価値に反映されるように努めているのです。

2005年度の株主価値創造

2005年3月から2006年3月までの1年間、日産の株価上昇率は27.2%でしたが、この上昇率は、主要競合他社や市場全体の平均を下回りました。この株価パフォーマンスを見れば、当社の財務実績が株式市場の期待に届えられなかったのは明らかです。

2004年度に続き、過去最高の営業利益と当期純利益を達成したものの、利益成長が鈍化したことが、主な理由のひとつです。

また、2005年度末時点の株価(1,398円)を逆算してわかったことは、日産の長期的な利益成長が、主要競合他社を下回ると、株式市場は想定していることです。長期的な利益成長は主要バリュードライバーであるため、当社に対する株式市場の悲観的な見方が株価に反映され、2005年度の株価パフォーマンスは悪化したのです。

2005年度の財務実績は平均的な結果に終わりましたが、本質的価値の最大化という点では大きく前進しま

した。第三者の調査によると、当社の先行指標は向上しています。

商品価値は着実に向上しています。性能、デザイン、装備、仕様などの商品性魅力度に関する調査である、J.D. パワー・アンド・アソシエイツ社による2005年米国自動車商品性評価(APEAL)調査では、ニッサンブランドとインフィニティブランドは共にスコアを上げました。ニッサンブランドはラグジュアリー以外のブランドの平均値を大幅に上回る水準を維持し、インフィニティブランドはラグジュアリーブランドの平均値を超えました。さらに、オートモティブ・リース・ガイド(ALG)によると、36ヵ月後の残存価値に関して、ニッサンブランドとインフィニティブランドの主要モデルは、それぞれのセグメントで高い競争力を維持しています。アルティマの競争力は着実に向上しており、「インフィニティG35セダン」と「クーペ」、そして「M」も、他の名だたる高級車に引けをとりません。

中国では2004年の「ティアナ」に続き、「ティーダ」が2005年のカー・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。更に、J.D. パワー アジア・パシフィック社による2005年中国自動車商品性評価(APEAL)調査では、「ティアナ」「ティーダ」ともに、それぞれのセグメントで第1位となりました。また、顧客サービスでも大きな改善を果たしています。J.D. パワー アジア・パシフィック社による2005年中国自動車顧客満足度(CSI)調査では、日産は第1位となり、「ユーザーに親切なサービス」と「サービスの質」という基準での評価がさらに向上した結果、中国市場での新たなベンチマークとなるスコアをマークしました。

当社のブランド力は向上しています。ビジネスウィーク誌のグローバル・ブランド・スコアボードによると、当社は、2003年から2005年の期間で、もっとも価値を成長させた自動車ブランドとなりました。

商品力とブランド力なくして、自動車メーカーが成功することはありえません。このように先行指標が改善しても、すぐには利益に反映されませんが、将来の利益成長に大きく貢献するでしょう。

2006年度の見通し

2006年度は上期と下期では様相が大きく変わる予定です。上期の状況は厳しく、台数と利益は下がると見込んでいます。一方、下期にはグローバルで8車種の新車投入に伴い、販売台数は増加し、営業利益は改善します。

新車投入でもっとも重要なのは米国です。米国には、「新型アルティマ」「セントラ」「インフィニティG35セダン」を皮切りに、新車攻勢が始まり、日産バリューアップ以降も続きます。2006年度は、地域別に、合計で23の商品イベントを予定しています。

VBMのさらなる発展を目指して

1999年以来、日産は株主価値を創造してきましたが、ここ3年間、当社の株主総利益(TRS: Total Return to Shareholders)は市場全体の平均を下回りました。興味深いことに、その間、当社の財務実績は改善しているのです。これは、経営再生の成功を受けて高まった株式市場の期待に、当社の業績が応えられなかったことが原因であると考えています。当社は、経営再生を終え、新たな段階に入っていますが、今後も株主価値創造を目指すうえでのアプローチに変わりはありません。つまり、主要バリュードライバーをさらに向上させることです。先に述べたように、先行指標は改善しているので、株主価値創造に向けた当社のアプローチは今後も有効であると確信しています。

一方、IR活動は、新しい時代のニーズに合わせて変えていかななくてはなりません。経営再生の過程では、投資家の皆さまは短期的な業績を重視していたので、短期的な目標や業績を詳細に公表しさえすれば、ニーズを満たすことができましたのです。

しかし、経営再生を終え、新たな段階に入った今、投資家の皆さまはさらなる透明性向上を求めており、当社の今までの透明性の水準ではニーズを満たせなくなりました。現在、投資家の皆さまは当社の将来ビジョンや長期戦略に高い関心を持つようになってきました。将来の期待フリー・キャッシュ・フローが現在の株価の大部分を占めていることを考えると、これは当然のことです。このように投資家の皆さまの関心が短期志向から長期志向へと変化したことで、IR活動は、経営陣の役割として、ますます重要になってきているのです。

近年、世界のビジネス環境の変動は激しさを増し、状況はますます厳しくなっています。このような環境下では、長期的に株主価値を創造できる企業しか生き残れません。従って、価値創造は掛け声だけに終わらせるわけにはいかないのです。価値創造は、上場企業の唯一の使命でなくてはなりません。当社は、VBMに基づき、本質的価値の最大化を図り、株式市場の期待を適切なレベルに導くことにより、株主価値の創造を目指し続けます。株主価値の創造への追求は、終わることはありません。



カルロス ゴーン
社長兼最高経営責任者

COOメッセージ



最高執行責任者(COO: Chief Operating Officer)としての私の役割は、「日産バリューアップ」を着実に実行に移し、コミットメントを達成することです。ビジネスプランが計画通りに進捗しないことがあれば、その原因を追究し、必要な手段を講じることで対応していきます。

現在、ゴーンはルノーと日産のCEOを兼任していますが、日産を運営するうえで問題はありません。この人事に関しては3年前から準備してきたことありますが、日産のユニークな経営システムと企業文化も現在の体制を支える重要な要因と考えています。まず経営システムに関しては、地域軸、機能軸、商品軸という三次元のマトリックスにより構成されるグローバル・マネジメントが機能しています。上級役員は、このマトリックスにおいて、機能軸および地域軸に責任を負います。

地域軸に関しては、4人の議長が、日本、北米、欧州、および一般海外市場(GOM)のマネジメント・コミッティを統括し、担当する地域の利益の最大化の責任を負って

ます。機能軸の責任者は、研究開発、製造、購買をはじめとする分野を統括し、コスト削減やリソース管理等に責任を負います。また、商品軸に関しては、プラットフォームごとにダイレクターが指名されます。

このような経営システムにおいては、それぞれの軸での意見の対立は避けられません。しかし、私たちは、妥協することなくオープンに議論する「健全なるコンフリクト(対立)」にこそ大きな価値があると確信しています。実際にコンフリクトが生じた場合には、次の段階の意思決定機関に解決を委ねます。マネジメント・コミッティおよびCEOが議長を務めるエグゼクティブ・コミッティが、戦略、方針、ビジネスプランをはじめとする経営課題に関して最終決定を担っています。

もうひとつの要因である企業文化に関しては、私たちは「日産ウェイ」の浸透を図っています。これは、私たちが「日産リバイバルプラン」以降の復活の過程で培ってきた心構えと行動のことです。日産の全社員に「日産ウェイ」を浸透させることで、彼らは目標達成に向け、高い参画意識を持ち、つねに高い目標に積極的にチャレンジする風土を維持、醸成しています。人財戦略に関しては、ゴーンが日産のCEOに就任して以来、経営者層を育成し、将来性の高い若手社員を抜擢することに注力してきました。この結果、現在、エグゼクティブ・コミッティの平均年齢は53歳となり、日本企業の中では非常に若い構成となっています。

COOとしての主な役割は、ビジネスプランの実行を監督することです。私は、「PDCA-plan(計画)-do(実行)-check(評価)-action(改善)」サイクルに基づき、品質、利益率、コスト削減、販売・マーケティング経費等の動向を注視しています。私たちは、問題はできるだけ早い段階で解決することとしています。これは、些細な問題であっても、解決を先延ばしにすることで、問題が悪化することがあり得るからです。たとえば、私は、「日産バリューアップ」月次報告書の主要業績評価指標(KPI)をモニターしています。KPIには社内外のものがありますが、「日産バリューアップ」のコミットメント達成にはどれも不可欠なものです。

投下資本利益率(ROIC)は、コミットメントのひとつであるため、売掛金や在庫等の要素に分けてKPIとしてモニターしています。もし、在庫が一定水準を超えるような事態が起これば、ただちにその原因を追究します。ただ結果を待つのではなく、積極的な姿勢で経営に取り組むところこそが、まさに「日産ウェイ」なのです。

また、COOとしての役割に加えて、GOM地域のマネジメント・コミティの議長としての役割があります。さらに、品質、人事、財務も私の担当業務です。その中で最優先しているのは日本市場です。今の日本市場の現状に満足しているものは誰もいません。日産は、利益の海外依存度が高くなっていますが、為替レートの変動に利益が左右されることを考慮すると、日本市場で確実に利益を出す必要があるのです。

日本は相変わらず競争が非常に厳しい市場です。国内総販売台数は、1990年代前半の800万台から、現在では600万台を下回る状況です。このように市場が縮小しているにもかかわらず、複数の販売チャンネルを展開し続け、顧客の確保と市場シェア拡大に躍起になっているメーカーが多いのが実情です。

日産も、2005年まで2つの販売チャンネルを展開していましたが、現在では、両チャンネルですべてのラインアップを販売しています。この方針は、顧客志向であると同時に利益志向でもあるため、長期的には正しい戦略であると確信しています。しかし、ディーラーネットワークの効率性を改善する必要があるのも事実です。2,500拠点のディーラーを統括する150社の販売会社のうち、52社が日産の連結子会社です。販売会社は、それぞれに経営陣、管理部門、資産を持っています。資産の中には本業に関連のない事業もあるのです。

このように非効率な経営を改善するために、4月に資産管理業務と自動車販売業務を分離しました。土地、建物、ショールーム等の資産のすべてを「日産ネットワーク・

ホールディングス(NNH)」の管理下に置きました。収益が改善されない店舗を閉鎖することもある一方で、再生の可能性があるならば、新たな店舗投資を行うことも考えられます。

私たちは、日本市場での収益改善に向けて3つの戦略で対応します。商品ラインアップの効率性向上、ディーラーネットワークの強化と効率性向上、そして、高い顧客満足の提供です。私たちは、お客さまへ質の高い満足の提供を追求します。

「ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウェイ(NSSW)」に基づいて、お客さま一人ひとりに適したサービスをすばやく、そして責任を持って提供することも不可欠です。日産では、スーパーバイザーが、カーライフアドバイザーのお客さま対応を評価し、フィードバックしています。私たちは、つねに顧客満足度とサービス満足度を評価し、全ディーラーでアンケート調査を実施しています。この結果、日本では顧客満足度は大変高いものとなっています。

2006年度は、「日産バリューアップ」の2年目の年となります。2006年度に、日産は「インフィニティ」「小型商用車(LCV)」「地理的拡大」「リーディング・コンペティティブ・カンントリー(LCCs)からの調達」の4つのブレイクスルーをグローバルで遂行します。上半期は、新車の投入が限られているため、厳しい結果となるかもしれません。しかし、私たちが提供する商品、社員に浸透する規律、顧客志向の姿勢が、厳しい競争環境においても利益をもたらす、株主の皆さまに持続的に価値を提供できると確信しています。



志賀俊之
最高執行責任者

役員



左から アランピエールレノー、山下光彦、高橋忠生、志賀俊之、カルロスゴーン、小枝至、西川廣人、カルロスタバレス

取締役および監査役

代表取締役

カルロス ゴーン
共同会長兼社長

小枝 至
共同会長

志賀 俊之

取締役

高橋 忠生
西川 廣人
山下 光彦
カルロス タバレス
シェマヤ レヴィー
パトリック ペラタ

監査役

小島 久義
大坪 健雄
中村 利之
村上 春雄

エグゼクティブ・コミッティ・メンバー

カルロス ゴーン
志賀 俊之
小枝 至
高橋 忠生
西川 廣人
山下 光彦
カルロス タバレス
アランピエール レノー

(2006年6月27日現在)

進化するアライアンス

「日産バリューアップ」では、持続的な成長に向けて積極的な目標を掲げていますが、パートナーであるルノーの協力なしでは、その達成は難しいといえるでしょう。カルロス・ゴーンが両社のエグゼクティブ・コミティの議長を兼務しており、アライアンスからグローバルな視点や解決策がさらに生まれることでしょう。

アライアンスでは、両社でベストプラクティスを共有することができます。アライアンス・ボードが定期的開催する会議では、戦略を策定したり、業界で問題点やビジネスチャンスについての理解を共有しています。

アライアンスでは、さまざまな活動を実施してきました。たとえば、両社間で詳細なベンチマークを行うことができますが、これはアライアンスのメリットのひとつです。こうした活動は、第三者との間では期待できないことです。

アライアンスでは両社間での透明性が重視されているため、情報開示が積極的に行われています。ですから、2つの視点から問題解決に取り組むことができるのです。

アライアンスは、エンジニアリングの分野でも重要な役割を果たしています。たとえば、両社はパワートレインを共同開発しました。部門や国境を越え、両社のエンジニアは、互いに切磋琢磨しているのです。

物流や生産設備の共有化などの分野にアライアンスを拡大することで、コストとリスクを軽減することができます。これにより、一般海外市場(GOM)へ迅速に参入することができるでしょう。また、両社の一方が参入してい

る市場では、協力を得たり、市場情報を活用することができます。また、両社にとって新たな市場やセグメントへ参入する時には、どちらが参入するかを検討します。最近の事例としては以下の2つがあります。

- 両社で1,300万ユーロを投資し、中欧にある両社のディーラーネットワーク向けに、共有の補修部品物流センターをハンガリーに開設しました。この施設では両社が共同開発したITシステムを活用しています。補修部品を一括管理することにより、物流コスト削減を図ります。
- 日産は、ルノー三星自動車(RSM)の釜山工場で生産される「SM3」ベースの小型セダンをグローバルで投入します。日産は、輸出向けモデルを初めて韓国から調達することとなりました。RSMでの年間生産台数は、最大で3万台となります。

アライアンスをさらに発展させるために、両社に利益をもたらすビジネスチャンスに限定して投資を行っています。たとえば、欧州を含む各国市場で、販売金融業務を共有しています。一方のパートナーにしか利益をもたらさないビジネスチャンスに関しては、利益を両社間で分け合えるように再検討するか、そのビジネスチャンスを断念することになります。

アライアンスには無限の可能性があります。日産とルノーは、それぞれの強みと目標を持っており、だからこそ互いに協力すべき分野が明確になるのです。両社は、互いに挑戦し合いながら、進化を続けていきます。

RENAULT NISSAN

多彩な車種 Bプラットフォーム



クリオ



ブルーバード シルフィ

日産の経営哲学

グローバル企業として、競争が激化する時代に生き残るためには、迅速に考え、行動することが不可欠です。だからこそ、「クロス・ファンクション」が「日産ウェイ」の中でもっとも重要なコンセプトであり、「日産バリューアップ」を遂行するうえでもっとも有効な経営ツールなのです。

「クロス・ファンクション」を理解していただくために、「クロス・ファンクショナル・チーム (CFT)」を紹介しましょう。CFTとは、異なる地域、文化、組織の壁を越えて編成されるグループです。そのため、彼らの経験や考え方は異なることが多く、あるメンバーにはもっともと思われる考えが、他のメンバーには全く意味のないものに見えることもあるのです。

さまざまなバックグラウンドを持つ社員が議論する過程では、いわゆる「健全なるコンフリクト (対立)」を避けることはできません。組織内での対立は避けるべきだと考えるのが一般的でしょうが、日産では違います。むしろ、このような対立からエネルギーや創造的なビジョンが生まれ、会社の競争力が向上すると考えているのです。

社員が「コンフリクト」を恐れずに議論を重ねるのは、全社員がお客さまの満足をさらに向上させたいと考えているからなのです。しかし、ひとつの機能が単独でお客さまのニーズを満たすことはできません。商品開発、販売、物流、サービスといったさまざまな機能が協力しなければならないのです。だからこそ、あらゆる業務に「クロス・ファンクション」が求められるのです。

「ストレッチ (伸張)」も「クロス・ファンクション」と同様に、日産の経営の核となるコンセプトです。業務上発生する問題には、業務プロセスに大きな影響を及ぼしかねないものもあります。その場合、解決策をできるだけ幅広く探し出す努力をしなければ、信頼できる策を見出すことはできません。そこで、グローバル企業であること

が有利になるのです。私たちは、グローバルで蓄積されている現場レベルの知識や考え方を問題解決に活用することができるのです。こうして組織は利益が期待できる新たな方向にストレッチされるのです。

オープンで建設的な意見交換は、双方向コミュニケーションに欠かせません。日産でのコミュニケーションの基盤となるのは、社内外を問わず、相互の信頼です。迅速な情報伝達が不可欠となっているため、日産には新たなコミュニケーションチャンネルが整備されています。ですから、日産社員は、社内情報にアクセスし、サプライヤー、メディア等のステークホルダーに、迅速に情報伝達ができるようになっています。

日産の強みの源泉は、モチベーションが高く情熱的な社員であるため、さまざまな手段を活用して彼らの意識向上に努めています。たとえば、権限委譲の促進は、そうした手段のひとつです。日産の経営陣は、厳しい説明責任のもとで業務を推進し、進捗状況を客観的にモニターします。また、優れた業績をあげた社員を高く評価します。このような経営陣の姿勢や倫理的な行動により、企業活動や意思決定への信頼感が高まるのです。また、社員も意思決定プロセスに積極的に参加しています。彼らは、日産における経営プロセスを理解しているからこそ、自信を持って自らの意見やアイデアを提言できるのです。

日産はこのような哲学を持って経営に取り組んでいます。この哲学を進化させながら、日産では持続的な利益ある成長を追求していきます。日産は、ブランド力、品質、収益性および業績の面で、世界をリードする自動車メーカーとなることを目指しています。日産は「日産ウェイ」を基本理念とし、企業としての本質を、お客さまのニーズと要望に合わせて柔軟に見つめ直していきます。



Performance

パフォーマンス

進化こそが「日産ウェイ」なのです。インフィニティを一流のグローバル・ラグジュアリーブランドに育て上げ、小型商用車(LCV)事業をビジネスの柱にします。また、中国、ロシア、インド、タイ等からの調達を拡大し、同時にこれらの地域で生産の現地化も推進します。日産のパフォーマンスは、高い利益率と優れたコスト効率を実現しているのです。



2005年度 実績

厳しい環境下で過去最高の業績を達成

2005年度は、当社にとって移行期であり、数々の厳しい課題に挑んだ年度でした。エネルギー費と原材料価格の高騰、法規制の強化とともに、金利が上昇しましたが、「日産180」のコミットメントをすべて達成し、過去最高の営業利益、当期純利益を記録しました。次のステップである長期的な利益ある成長を目的とした「日産バリューアップ」は好調に進展しています。

販売実績

2005年度は、「日産バリューアップ」期間中、もっとも新車投入の数が少ない谷間の年でしたが、グローバル販売台数は、昨年度の過去最高記録を5.3%上回る356万9,000台に達しました。

財務実績

連結売上高は9兆4,283億円となり、前年比9.9%の増収となりました。

連結営業利益は前年度に対して1.2%増加し、過去最高の8,718億円となりました。売上高営業利益率は9.2%となりました。

連結当期純利益は5,181億円となり、58億円の増益となりました。2005年度末の実質手許資金は、年度当初比で1,671億円増の3,729億円でした。

「日産バリューアップ」の目標

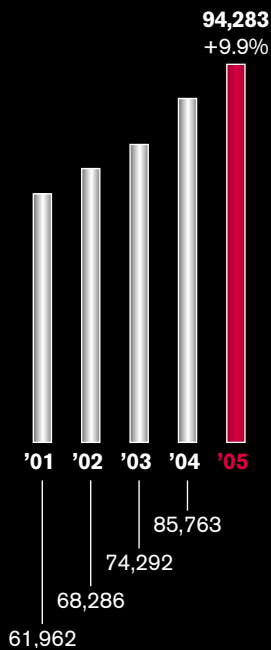
「日産バリューアップ」では3つの重要なコミットメントを掲げています。

利益: 「日産バリューアップ」の3年間の各年度で、グローバル自動車業界トップレベルの売上高営業利益率を維持します。

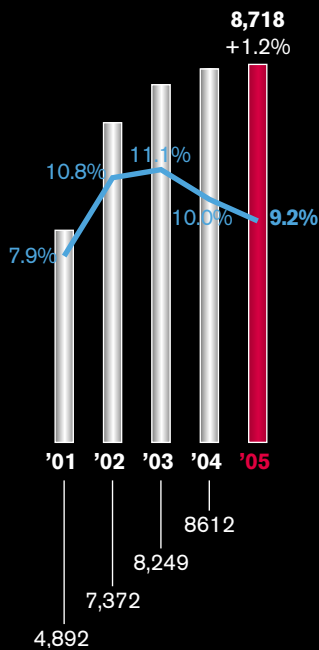
販売台数: 2008年度末までにグローバル販売台数420万台を達成します。

投下資本利益率 (ROIC): 「日産バリューアップ」の3年間平均で、投下資本利益率20%以上を確保します。

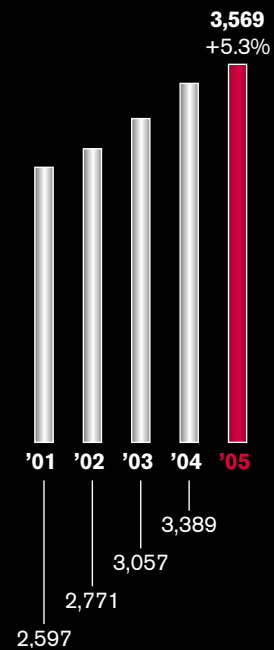
連結売上高
(単位:億円)



連結営業利益/率
(単位:億円/%)

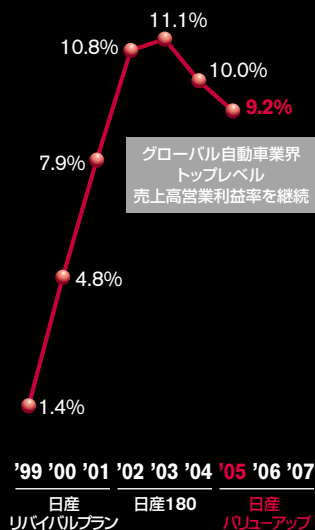


グローバル販売台数
(単位:千台)

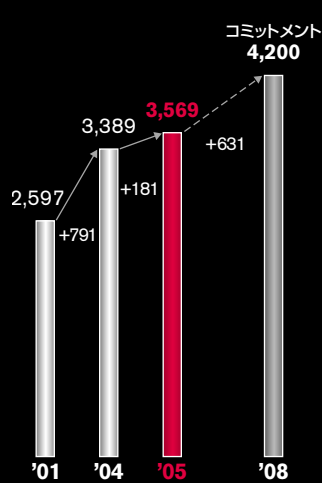


日産バリューアップ・コミットメント

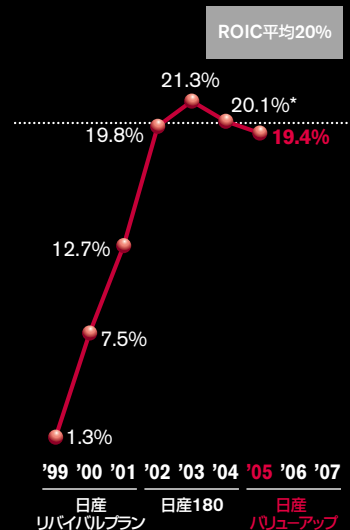
連結売上高営業利益率
(%)



グローバル販売台数
(単位:千台)



投下資本利益率(自動車事業)
(%)



*2003年度末時点より増加したキャッシュを除外し、損益報告書と同様の連結対象範囲を適用

下期から加速するモメンタム

2006年度は上期と下期とでは様相が大きく変わる予定です。上期には、台数、利益ともに減少すると見込んでいます。

一方、下期には新車投入に伴い、販売台数が10%以上拡大し、収益性が改善します。グローバルで9車種の新型車を投入する予定です。上期には1車種、下期には8車種の新車投入を行います。

2006年度は地域別に合計で23の商品イベントを予定しています。その中で、もっとも重要な市場である米国で新型「アルティマ」「セントラ」「インフィニティG35セダン(日本名:スカイライン)」を投入します。

グローバル全体需要は6,390万台を前提に、2006年度の当社のグローバル販売目標は前年比4.5%増の373万台です。

販売目標

- 日本：前年と同水準の84万6,000台
- 米国：前年比2.3%増の110万台
- 欧州：前年比3.7%増の56万1,000台
- 一般海外市場：前年比10.1%増の122万3,000台

財務の見通し

今年度、当社は厳しい環境に直面しています。為替レートの変動、そして原材料価格とエネルギー費の高騰に加えて金利も上昇するでしょう。インセンティブも高いレベルで推移し、日産は容赦ない競争にさらされています。こうした環境下でも、当社は、「日産バリューアップ」を達成に向けて前進していきます。

2006年度の業績予測は次の通りです。為替に関しては、1ドル110円、1ユーロ135円を前提としています。

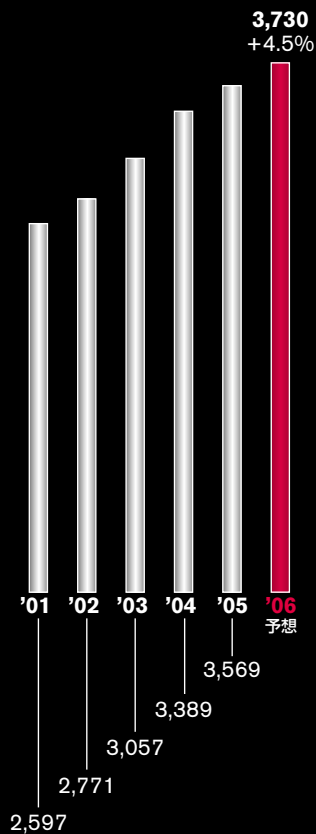
- 売上高は前年比6.9%増の10兆750億円
- 営業利益は前年比0.9%増の8,800億円
- 経常利益は8,700億円
- 当期純利益は5,230億円
- 設備投資は売上高の5.5%の5,500億円
- 研究開発費は売上高の4.9%の4,900億円
- 投下資本利益率は20%を維持

2006年度投入予定の新型車



グローバル販売台数予想

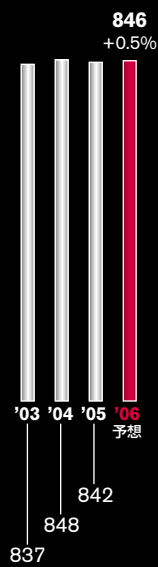
(単位:千台)



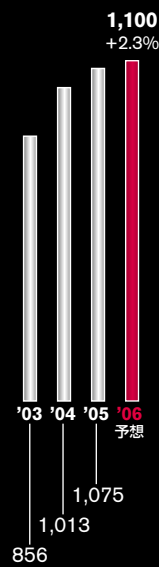
地域別販売台数予想

(単位:千台)

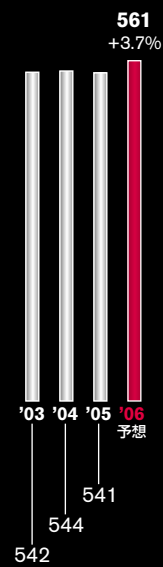
日本



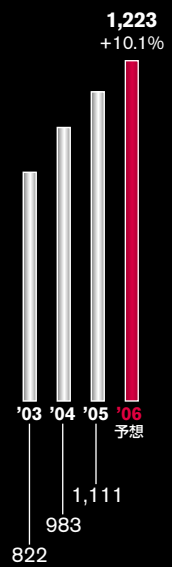
米国



欧州



一般海外市場*



*一般海外市場: メキシコ、カナダを含む


4つのブレークスルー

ブレークスルーの進捗状況

「日産バリューアップ」では、4つの主なブレークスルーを追求します。

1. インフィニティを一流のグローバル・ラグジュアリーブランドにする。

2005年の韓国への進出に続いて、ロシア、中国、西欧でインフィニティを展開する予定です。「M(日本名:フーガ)」と「G35(日本名:スカイライン)」の好調な販売もあり、インフィニティのグローバル販売台数は、前年比6,000台増の14万8,000台となりました。

 インフィニティを一流の
INFINITI. グローバル・ラグジュアリーブランドへ



3. リーディング・コンペティティブ・カントリー(LCCs)からの調達を拡大する。

部品、設備、ベンダー・ツーリングおよび各種サービスを、中国、タイなどのサプライヤーから調達することで、グローバルでのコスト競争にも打ち勝つことができます。

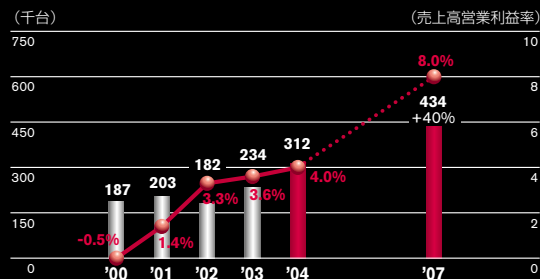
リーディング・コンペティティブ・カントリー(LCCs)



2. 小型商用車(LCV)事業をグローバルに展開する。

LCV事業は、8%の営業利益率、販売台数40%増という「日産バリューアップ」の目標達成に向けて順調に業績を向上させています。LCV専門ディーラーを設立し、LCVのお客さまの特別なご注文に対応しています。

小型商用車(LCV)



4. 地理的拡大を推進する。

日産は、中国、インド、タイ、ロシア、エジプト、東欧、湾岸諸国等の市場に進出し、工場、販売網、販売金融会社を設立しています。

地理的拡大





インフィニティをグローバル・ラグジュアリーブランドへ

インフィニティを世界へ

2005年度、インフィニティの業績は予想以上のものとなりました。利益も非常に良く、すべてのコミットメントを達成しました。

特に「Mシリーズ(日本名:フーガ)」の実績には大変満足しています。販売は好調で、数々の賞を受賞し、メディアによる試乗結果も非常に良いものでした。「Mシリーズ」の成功は、売上と利益の面で大きく貢献しただけでなく、インフィニティに対する社内での信頼を高めたのです。私たちは、米国市場での成功を受け、CEOやエグゼクティブ・コミッティに対して、自信を持って、インフィニティのラインアップ拡大を提案することができます。

インフィニティは、米国以外の地域ではまだあまり知られていませんが、過去5年間の努力により、ブランドの一貫性は向上しています。これは貴重な資産です。私たちは、流れるようなデザイン、特別なサービス、静と動を同時に実現するパフォーマンスというブランド・ピラミッドでインフィニティを表現していますが、これも非常に一貫性の高いものとなっています。こうした理由で、インフィニティブランドとその特徴はコミュニケーションしやすいものとなっています。

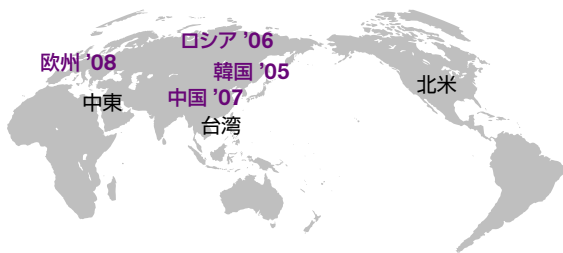
米国以外での販売も大幅に増加しています。韓国での実績は、計画を若干下回りましたが、私たちはこの結果に焦りを感じてはいません。一流の高級ブランドは、かなりの利益をもたらしますが、それをつくり上げるためにはかなりの時間が必要となるのです。商品は、インフィニティが提供するパッケージのほんの一部分に過ぎません。私たちは、高級車をお求めになるお客さまが期待される最

高のサービスをお届けしなくてはなりません。そして、お客さまがどこにいらしても、つねに最高のサービスをお届けしなければなりません。韓国では、まず3拠点のディーラーでスタートしたことにより、お客さまからのフィードバックをすばやく反映し、サービスの質を向上させることができました。

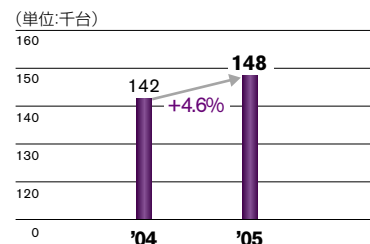
小規模の市場、あるいは韓国のような新市場でお客さまからのフィードバックを収集するのは、ツールが限られていることもあり、成熟市場での調査のようには行きません。こうした制約があるなかでは、私は、新車発売後から3年後に完璧なデータが揃うよりも、6ヵ月後に大まかなデータを手に入れる方が、有効だと考えています。こうすれば、問題があった場合に、迅速に対応できるからです。一方、お客さまがクルマに対しどのような印象や不満を持っているかを知るためには、お客さまに電話するという地道な調査も同時に実施しなければなりません。現地チームの役割は、調査結果を確認するのではなく、詳細に分析し、対応策を練り、実行することです。そして、対応の成果は、半年後の新たな調査結果に反映されるのです。

インフィニティを新規に展開する際には、お客さまにブランドに対して高いロイヤリティを持っていただけるように努力しています。なぜなら、インフィニティの次世代ラインアップは、現行ラインアップよりも高い価値を提供できるからです。新規参入する市場では、より多くの利益を得ることができると思っていますが、重要なのは顧客満足であり、短期志向の意思決定によって高級ブランドの価値を傷つけることがあってはなりません。インフィニティのブレークスルーは、商品だけではなく、高級ブランドに

インフィニティのグローバル展開



インフィニティのグローバル販売台数





相応しいサービスを提供することなのです。ですから、じっくりと時間をかけて取り組んでいるのです。

インフィニティを展開するうえで、2つの軸が成功の鍵となります。最初の軸は、新規参入する地域のトレンドとお客さまのニーズを捉えることができるかどうかです。たとえば、アジア市場では、ノイズを嫌う傾向があり、ロシアやその近隣諸国では、道路事情と気候に合わせた仕様を追加する必要があります。

また、西欧諸国は性能と技術に関して、もっとも要求が高い市場であるため、彼らのニーズに対応することで、インフィニティの水準をさらに向上させることができます。このように、地域性により戦略面で制約されることがありますが、高級車市場がもっとも同質性の高いセグメントであるのも事実です。私たちは、高級車を求めになる世界中のお客さまに満足していただけるように、能力を高めていきます。

第二の軸は、ネットワークとサービスです。新車投入には、生産開始時期と販売開始時期という、2つの重要なマイルストーンがあります。生産が開始されるのは、耐久性、燃費、操縦性等の性能の検証が完了してからです。

一方、販売の開始は、生産開始の基準とはまったく異なる基準で決定します。クルマ自体の性能はもちろんのこと、販売チャンネルは準備できているのか、販売スタッフは適切な訓練を受けたのか、メンテナンス用ツールは揃っているのか、倉庫には必要な部品が揃っているのかなどを確認します。私たちは、商品、サービス等のすべての準備が整ってから、販売を開始するのです。

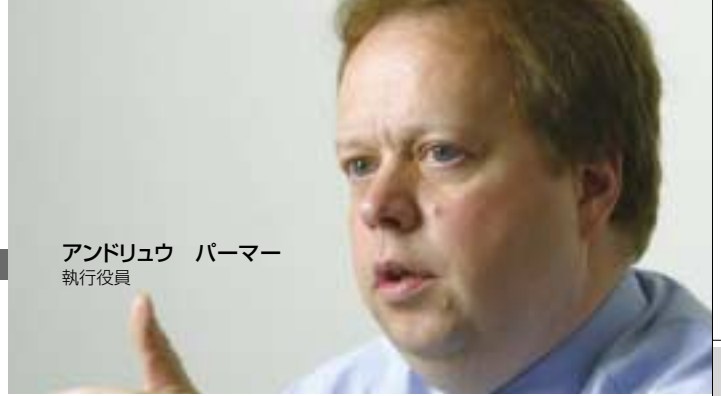
私たちは現在、欧州でディーラー候補を選別しているところです。私たちが求めているのは高級車ディーラーを経営できるプロフェッショナルです。プロフェッショナルとは、インフィニティのブランド力を信じ、長期投資としてインフィニティ・ディーラーの経営を考える人たちです。彼らは、インフィニティにはユニークな特性があることを理解しています。また、現行モデルに加えて、投入を予定している新モデルも非常に特徴的です。たとえば、「次期型FX」は、かなり魅力的なデザインです。デザインレビューの際に、CEOや役員が、それまで見せたこともないような驚きの表情を浮かべていました。

私は、欧州市場では、大型SUVからより環境にやさしいクルマへとトレンドがシフトしていると考えています。インフィニティのクロスオーバーは、柔軟性が高く、バランスも良いことから、欧州のお客さまに大きな価値を提供するでしょう。クロスオーバーは、オフロードでも高い性能を発揮し、安全性に優れ、視界も広く、走りを楽しむことができます。

私たちは、10月にロシアにインフィニティを投入する予定であり、さらに、中国への参入も計画しています。2008年には西欧諸国へ展開する予定ですが、その際には、より多くのラインアップと欧州市場で待ち望まれている新型V6ディーゼルエンジンを提供します。このように市場を拡大する過程で、インフィニティは、日産に利益をもたらし、新規のお客さまを高級車市場に呼び込むでしょう。これまでの成功を基盤として、一流の高級車ブランドとしてさらなる信頼を勝ち取りたいと考えています。

小型商用車

アンドリュウ パーマー
執行役員



きめ細かいサービスの提供に向けたインフラづくりを

2005年度は、当初の予想を超える良い結果となりました。小型商用車（LCV）事業でのブレークスルーは、2004年度の販売台数31万2,000台、営業利益率4%に対して、販売台数は40%増の43万4,000台、営業利益率は倍増の8%を目標としています。

昨年度は販売台数40万台、営業利益率7.7%という結果となりました。つまり、あと3万4,000台の販売を追加でき、営業利益率を0.3%改善すれば、目標を達成できるのです。

2005年度は、新車発売はありませんでしたが、その分ビジネスインフラの構築に重点的に取り組むことができました。現在、LCV部門を世界各地に設立しているところです。北米とメキシコには、LCV専門チームおよびフリート部門を設立しました。欧州にもLCV組織があり、活動の中心となっています。私たちの販売・マーケティング活動は非常に積極的なものです。一般海外市場（GOM）において新たな販売戦略を導入しているところです。エジプトで「アーバン（日本名：キャラバン）」の販売を開始しましたが、他のGOM市場でも既存モデルの販売を開始しています。

日本は年間14万台を販売するLCV分野で最大の市場です。中国は「東風汽車有限公司」と提携していることもあり、日本に次ぐ市場となっており、日産のLCV事業にとって重要な市場です。欧州のLCV部門は、将来に向け積極的に活動を開始しています。メキシコも、私たちにとって重要な市場であり、ピックアップトラックと「アーバン」の販売により、日産は上位に位置しています。私た

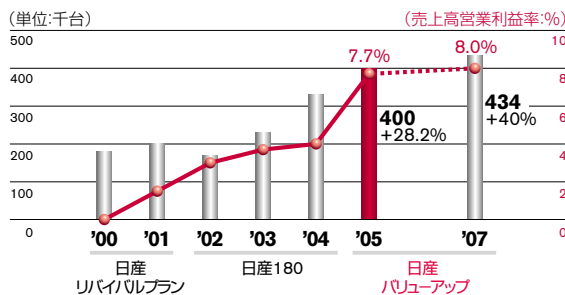
ちの計画では、メキシコは、ラテンアメリカに参入するうえで足場となる市場です。GOM地域は、現時点では比較的小さな市場ですが、2010年には、成長への鍵を握る市場になるでしょう。

私たちは、現時点では米国市場ではLCVを販売していませんが、これは大きなチャンスだと考えています。北米市場のLCVユーザーのニーズはまだ満たされていないからです。そのチャンスをつかむためには、まず、私たちは、どのような流通システムが適切で、どのようなニーズが満たされていないのかを理解しなければなりません。過去1年間の調査から、いくつかのビジネスチャンスを見つけ出しました。

日本は成熟市場ではありますが、私たちはビジネスプランよりも1万台多く販売しました。一般的に、日本にはもうチャンスはないと考えられてはいますが、私は、成長の機会は十分にあると見ています。サービスでお客さまを満足させられるかどうか鍵となります。

2年間の調査で判明したのは、LCVで求められるサービスは乗用車で求められるものとはまったく異なるものであり、サービスは、クルマそのものと同様に重要であるということです。LCVユーザーがクルマに求めるのは、故障することなく、低コストで、長期にわたり用途を果たすことです。お客さまは、インターネットで十分に情報収集をしてから、ディーラーにお越しになります。また、通常営業時間外でのサービスを望んでいます。各国で多少の違いはあるものの、こうしたニーズは、グローバルで共通なものです。

販売台数および営業利益率



各地域での取り組み





こうした調査に基づき、私たちは、日本向けに「商用車プロショップ」というコンセプトを開発しました。「商用車プロショップ」では、それぞれのお客さまに適した特装車の提案など、きめ細かいサービスを提供していきます。2005年度に東京都と神奈川県に、「商用車プロショップ」をオープンし、最近宮城県にもオープンしました。私たちは、「商用車プロショップ」を実行に移す中で、その成果や課題について経験を積んできました。今後は、さらに発展させた形で日本各地に展開していく計画です。また、このコンセプトを日本国内だけでなく、海外でも展開する予定です。たとえば、欧州では、現行のコンセプトを、欧州のお客さまのニーズに合わせて修正することになるでしょう。欧州には、トラック購入層とバン・ピックアップトラック購入層という、ニーズがわずかに異なる2つのタイプのお客さまがいらっしゃいます。こうした市場の特徴を考慮して「商用車プロショップ」のコンセプトを修正していきます。

LCVユーザーにはコンバージョンが不可欠です。たとえば、室内に収納ボックスや棚を備えたり、扉を付け加えたりします。北米のチームは、救急車やSWAT部隊の車両のように、ユーザーが特殊な環境でLCVを利用する状況を調査しています。この調査を通じて、お客さまのニーズを満たす数々のイノベーションを開発できるでしょう。

2年前には、私たちには、このような発想はありませんでした。私たちはLCV事業を乗用車事業と同様に考えており、お客さまが来店するのを待ち、標準モデルを販売していたのです。「商用車プロショップ」は、この考え方を180度転換させ、お客さまにきめ細かいサービスを提供できるようになったのです。

私たちには、6つの戦略があり、すべてが販売台数の40%増および利益率の倍増というブレークスルーに関連しています。第一に、商品ラインアップの一新です。第二に、コストを削減し、お客さまにとっての価値を拡大します。第三に、新規市場へ参入します。第四に、バリューチェーンを強化し、マーケティング、アフターサービス、コンバージョンなどのニーズに対応します。第五に、

OEM活用を促進します。そして、第六番目として、このブレークスルーから学んだ知識を、次世代のマネジャーに伝えていきます。

OEMに関しては解決すべき問題があります。2002年には、私たちの商品ラインアップは、他社からのOEM供給によるものばかりで、利益を生みにくい状況でした。いうまでもなく、自社製品である「ADバン」や「シビリアン」を販売するほうが、OEM供給車を販売するよりも、高い利益を得ることができます。

どんなに積極的な計画を立てても、8%の営業利益率を維持しながら、目標とする販売台数を確保することができませんでした。そこで、必要な販売台数を提供できる戦略的パートナーを探した結果、欧州では日産がルノートラックに新型トラックのOEM供給を行い、クロスバッジすることになりました。この契約により、ルノートラックは新しいセグメントへ進出でき、一方、私たちは販売台数を増やすことができます。日本では、マツダとの間で「ADバン」のOEM契約を交わしました。今後も、OEM契約は増えるでしょう。

日産はLCV事業で有利な立場にあるといえます。グローバルですべてのセグメントをカバーする企業はいませんが、大口顧客であるフリート事業会社は、グローバルな視点に立って、自動車を調達し始めています。私たちは、まだグローバルですべてのセグメントをカバーしていませんが、この実現に向けて、この2年間検討を重ねてきました。

2006年度と2007年度には、積極的に新車を投入していく計画です。本年度には、新車を投入するにつれ、ここ2年間準備してきたことが実を結びましょう。欧州市場では、フルモデルチェンジした「キャプスター」と、大幅に変更した3モデルを投入します。日本では1モデルの新車を投入します。2007年度には、新車を各地域で投入する予定なので、販売ネットワークは活気づくことでしょう。2007年度までには、世界市場のほぼ70%をカバーする計画です。



リーディング・コンペティティブ・カントリー (LCCs)

国境を越え、新しい購買のパートナーシップを構築する

日産は、グローバルコストリーダーでなければなりません。購買部門の使命は、部品、機械、設備、金型およびサービス等の面で優れた供給先をつねに開拓し続けることです。競争力の高い地域であるリーディング・コンペティティブ・カントリー (LCCs) からの購入を増やすことは、「日産バリューアップ」のブレークスルーのひとつです。

2005年度には中国とタイに重点を置きましたが、この地域での成果は、今後LCCs活動を推進するうえでのベストプラクティスとなるでしょう。エンジニアリング部門とともに学んだ中国とタイでの実践的な経験によって、新たな地域でもLCCs活動を迅速に推進することができるようになりました。

LCCs活動は、単にコスト削減を意図したものではありません。効率性を向上させ、コアビジネスに一層注力するということも目指しています。たとえば、バックオフィス機能やコールセンターをインドや中国などの国々に、アウトソースしています。これにより、定型業務のコストが下がり、事業の成長および拡大に伴うコスト増を軽減することができます。しかし、より重要なのは、コアビジネスや大きな価値を生む活動に貴重な経営資源を集中できることです。

LCCs活動の成果は、日本、北米、および欧州であらわれています。これらの地域では、LCCsからの調達で、今後、購買コストの15%以上を占めることとなり、2006年度以降、コスト削減に貢献することになるでしょう。

リーディング・コンペティティブ・カントリー (LCCs)



私たちは、こうした活動が正しい方向に向かっていると確信していますが、競争が激しいため、購買活動はさらにスピードを上げ、活動範囲を拡大する必要があります。日産の地理的拡大は、BRICs (ブラジル、ロシア、インドおよび中国) に注力していることもあり、2006年度の計画は順調に進んでいます。新しい地域でサプライベースを拡大する場合には、リスクを回避しなければなりません。そこで、今後のサプライチェーンの拡大には、体系的に物流マネジメントを強化することにより、対応します。品質と納期には決して妥協しません。

「ルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション (RNPO)」では、ルノーと共同でサプライヤー戦略 (コモン・サプライヤー・パネル) を策定してきており、この中から、候補となるサプライヤーを、LCCs地域にまで拡大し、特定しています。現在、日産は、ルノーが東欧とブラジルに持つLCCsサプライベースを活用することができます。ルノーとのアライアンスにより、互いにノウハウを交換し、LCCsでのさらなる機会を見出しています。

私たちは、サプライベース拡大に際し、サプライヤーと密に協力しています。「プロジェクトパートナー」というコンセプトを導入することにより、日産とサプライヤー共に、新規プロジェクトに必要な資源を、最大限に有効活用できるようになりました。このように上流工程でサプライヤーと協力することにより、問題が発生した場合、プロジェクトの初期段階で解決することができます。特に、新しいLCCsにサプライベースを立ち上げた場合には、上流工程でのサプライヤーとの密なる協力が何より大切です。

私たちは、LCCsにおける品質コントロールおよび供給能力を向上させていきます。LCCsにおいて、強固なサプライベースを確立するために、日産のグローバルネットワークを有効活用して、購買活動を効果的に展開していきます。また、サプライヤーとのパートナーシップをさらに強めていきたいと考えています。

地理的拡大

拡大する新興市場へ

日産は、新規に市場参入する前に、世界各国の市場の将来性を十分に検討しています。新規参入に際しては、まずは限られた数のディーラーと選び抜かれたモデルでスタートします。メディアを使った派手な手段よりも、市場での認知を高めたり、お客さまのニーズを把握することを重視しています。

しかし、いったん市場状況が理解できれば、迅速に拡大に向けて動き始めます。主要都市を中心として新規販売網をつくり上げます。市場が成熟するにつれて、現地工場の設立や現地調達等により現地化を進めることで、高まる需要に対応しながらコスト削減に取り組みます。

また、販売金融サービスを提供することによりお客さまを増やします。

ロシア、韓国、エジプト、タイ、中国、インド等の拡大を続ける新興市場において、この方針に基づき利益を増やしていきます。ルノーとのアライアンスは、私たちが地理的拡大を目指すなかで非常に重要な役割を果たします。日産が先行して進出している地域では、ルノーに協力することができますし、逆のケースでは、ルノーが日産に協力します。アライアンスにより、日産の地理的拡大は順調に進展しています。



地理的拡大

タイ THAILAND

タイがグローバル市場の担い手として成長するために



細川 光作
サイアムニッサン
オートモービル会社
社長

2005年度は販売台数を減少させましたが、サイアムニッサンオートモービル会社の経営を2004年に引き継いだ時点で、2005年度と2006年の前半の販売が厳しくなることは想定していました。

2005年に販売台数拡大にこだわらなかった理由はいくつかあります。まず第一に、稼ぎ頭である「ピックアップ」と「サニー」の2モデルがモデルサイクルの末期を迎えていたことです。次に、ショールームが魅力的でない、セールスマンやサービス技術者のお客さま対応に問題がある等、販売ネットワークに問題を抱えていたのです。

さらに、ショールームの立地がお客さまの生活圏と一致していなかったという問題もありました。お客さまの居住地区が首都バンコクの中心部から郊外に移っていたにもかかわらず、前経営陣はショールームの再配置を10年以上にわたって怠ってきました。このような状況下で、むやみに販売台数を伸ばそうとすると、逆にお客さまの不満を買うことになりかねなかったのです。

着任後、私はまず最初に新車投入に向け準備を開始しました。また、首都バンコクを中心に、ディーラーネットワーク開発活動に着手したのです。バンコクは、タイの自動車需要の半分を占めていますが、バンコクにおける日産車の販売状況は芳しくありませんでした。そこで、私たちは、まず、ショールームの立地を厳選し、その後、

ショールーム運営とアフターサービスに関して日産スタンダードを確立しました。

ディーラーネットワーク開発活動を通して実感したのは、新規ディーラー候補と拡大志向を持つ既存ディーラーを見つける必要があるということです。2005年末までに、バンコク市内に13カ所のショールームをオープンしましたが、2006年中には、新たに16カ所をオープンし、年末までには、ショールーム数は全国で201カ所となる予定です。各ディーラーは、日産グローバルスタンダードに基づいた設備と経営方針で運営されます。

昨年、タイでは自動車総販売台数が70万3,000台となり、過去最高を更新しました。2006年初頭には、4%から5%の成長が見込まれましたが、これまでのところほとんど伸びていません。これには3つの大きな理由があります。原油価格の上昇が止まらず、金利も高止まりしています。また、政治的混乱もあり、総選挙の結果が否決され、再選挙が決定されました。こうした理由が、購買意欲に水を差しているのです。

一方、「ティアナ」の好調な販売は私たちにとても良い材料です。2004年6月の販売開始からちょうど1年経過した後、「ティアナ」は、大型乗用車のベストセラーとなりました。価格帯が手頃だったことに加えて、原油価格が上昇する中、燃費の良さが人気を呼んだのです。先に投入した「セフィーロ」の販売はあまり振るいませんでしたが、「ティアナ」はこのセグメントの競合モデルと十分に張り合っています。販売ネットワークにまだ改善の余地があることを考慮すれば、「ティアナ」の好調な販売は、大きな収穫といえます。



タイでの「Shift_」イベント(2006年5月)



*「Shift_」イベントに出展された新型ティアナ



新型ティアナ

タイでは、日産ブランドは広く認識されており、品質も高く評価されています。タイにおける日産の歴史は古く、1952年にサイアムモータースと共同でタイに進出しました。実はこれが、日産初の海外進出だったのです。1997年に、タイパーツ危機が起こり、アジア経済が崩壊同然に陥りましたが、日産への影響も避けられませんでした。この時期に他の自動車メーカーは資金投入により現地のパートナーを危機から救済した結果として、子会社化を進めたのです。その一方で、日産は、1997年から98年にかけて、経営危機に陥っており、タイ事業に十分な資金投入ができず機会を逃し、他の自動車メーカーに後れをとる格好となってしまいました。

ピックアップトラックは、タイ自動車市場の60%を占めるセグメントであり、昨年の生産台数は75万台となっています。タイは、ピックアップトラックの製造拠点として実績があります。米国に次ぐ世界第二のピックアップトラック生産国となっていることもあり、部品を中心に、優れたサプライチェーンが整備されています。競合メーカーはすでにタイをピックアップトラックの輸出拠点として確立していますが、私たちも以前から、同様の戦略を取るべきであると認識していました。

北米および欧州市場向けのピックアップトラックは、米国およびスペイン製で対応するため、タイ製ピックアップトラックは、米国および欧州以外の市場へ供給する計画です。2006年末までに、生産を開始する予定であり、現在生産準備をしているところです。

タイの自動車市場でピックアップトラックに次ぐセグメントは、小型および中型車セグメントです。このセグメントに、従来の「サニー」に代わり「ティーダ」のセダンとハッチバックを投入します。これによって、既存顧客を

囲い込みつつ、他社のお客さまも新規に獲得できるものと期待しています。

かつて、主要なグローバル自動車メーカーで販売金融会社を所有していなかったのは、日産だけでした。このために、お客さまを日産ブランドにつなぎとめておくことができなかったのです。通常、お客さまは日産のテレビコマーシャルやカタログをご覧になってショールームにいらっしゃいます。しかし、販売金融サービスを提供していなかったがために、購入プロセスの最終段階で、お客さまとの接点を失っていたのです。販売金融サービスを提供できなければ、お客さまとの長期的な関係を築きにくいのです。

販売金融会社が高い収益を生むことも、販売金融会社が欠かせない理由のひとつです。自動車販売に販売金融は不可欠なものであり、利益の源泉になるのです。

外資の金融会社は、タイ政府からの承認を得て初めて、タイ国内で業務を開始することができます。日産は今年3月にタイ政府より承認を得て以来、試験稼働を開始しており、5月末には本格稼働に入っています。販売金融サービスの提供により、6月末に販売が開始されたティーダの販売は加速するでしょう。

タイは、アセアン諸国を中心に、自由貿易協定を交わしています。これは、タイの立地を考慮すると、私たちにとって大きなチャンスです。日産は、7万台の輸出分を含めて、生産台数を20万台に増産する計画です。タイは、部品メーカーが充実しており、当社工場の生産コストの競争力は高いレベルにあります。こうした理由から、サイアム日産は、今後グローバル市場の担い手となり、「日産バリューアップ」に大きく貢献すると確信しています。

地理的拡大

ロシア **RUSSIA**

拡大する市場で利益を生む



斎藤 徹
ロシア日産自動車会社
社長

2004年1月、ロシア日産自動車会社としてロシアでの営業を開始し、2005年度の販売台数は前年度比63%増の4万6,500台に達しました。「350Z（日本名：フェアレディZ）」「パスファインダー」「ムラーノ」「ナバラ」の4モデルが成功したことが、この成長の要因です。日産ブランドが高い評価を得ていることも

あり、販売価格を高いレベルに設定しながらも販売力を維持することができます。だからこそ、高い利益を上げることができるのです。

この成長の背景としては、外的要因があげられます。石油収入やガスなどの天然資源の輸出により、ロシア経済は持続的な成長を遂げており、海外ブランド車を中心に自動車需要が拡大しています。ロシア国内では日本車メーカーのブランドが高く評価されており、なかでも日産は、優れた品質と性能により、特に高い評価を得ています。実際、「ナバラ」は2006年の「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

ロシア日産では、販売経費管理を徹底しており、インセンティブの活用も最小限に留めています。また、サプライチェーンの合理化も推進しています。マーケティング活動も積極的に実施しており、広報・宣伝活動を増やしています。現在の優先課題としては、販売網の拡大と、ロシアの厳しい道路環境状況に耐えつつお客さまのニーズを満たすモデルラインアップを提供することの2点です。現在

取り扱っているモデル数は決して多くはないのですが、各々のモデルの販売が非常に好調です。乗用車よりも利益が高いSUVの販売に占める割合が高いことが、好収益に貢献しているといえます。

ディーラーマージンも重要な要因です。ロシアでは、販売経費が比較的安く、ディーラー1社当たりの販売台数が多いため、西欧にくらべてディーラーマージンを低く抑えることができます。日産では、ディーラー数を増やすのではなく、ディーラーを大型化する方針を採用しているため、ロシア最大の市場であるモスクワのトップディーラーは昨年度約5,000台を販売し、ディーラー平均は約2,500台となりました。

現在、32社のディーラーと契約していますが、日産だけに特化していないディーラーもあります。私たちは、積極的に販売網を拡大する計画です。本年度中に、およそ10社、また来年度にさらに同程度のディーラーと新規に契約する計画です。モスクワとサンクトペテルブルグではすでに十分な数のパートナーと契約しているため、これからの課題は、シベリアなどの地方都市において優れたパートナーと契約することです。昨年にはウクライナでの販売を開始しています。

私たちのディーラー選定は厳格な基準に基づいて行っていますが、日産ブランドが高く評価されているため、良質なパートナー探しに困ることはありません。私たちは、ディーラー候補の評価にはかなりの時間を掛けます。実際に候補地に足を運び、ディーラーの財務状況を分析し、経営能力を診断します。こうした評価プロセスを経て、フランチャイズ権を供与しますが、一度契約を結んだディーラーには万全のサポート態勢で臨みます。年間販



サンクトペテルブルグのディーラー



モスクワのディーラー



ナバラが「2006カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞

売台数は、市場規模の小さい地方都市においても、1,000台以上を目標としています。

ロシアでは自動車への潜在需要はかなり高いのですが、消費者は自動車を購入できるだけの十分な現金資金を持ち合わせていないケースも多いです。したがって、自動車ローンへの需要は高く、昨年のローン取扱率は30%に達し、今後も需要は着実に増える見込みです。しかし、ロシアの金融市場は政府の保護下にあり、銀行ライセンス発行までに2年もかかることもあり、これだけの需要にも関わらず、現時点で販売金融子会社を持つ自動車会社はありません。日産は、ルノーの販売金融子会社であるRCI社と共同で日産車向け金融商品を開発しました。今年の4月から、インターナショナル・モスクワ・バンクと共同開発した商品「日産ファイナンス」を日産の販売網を通じて提供しています。

ロシアでの小型商用車(LCV)を含む年間総自動車販売台数は、約150万台で、昨年は、そのうちの60万台が海外ブランド車販売でした。地域別では、モスクワがロシア市場の約60%、サンクトペテルブルグが約10%となっています。過去3年間、海外ブランド車がロシアの自動車市場を牽引してきました。私たちの予想では、2006年度には、ロシア市場は、昨年度比45%増となる80万台を突破する見込みです。2006年度当初、本年度の販売台数目標を6万台程度に置いていましたが、すでに目標を上方修正しており、7万台の販売も視野に入っています。

2006年度のこれまでの実績に関して強調したいことは、「4x4」のラインアップが強力であるということです。現在、「パトロール」「パスファインダー」「ムラーノ」「ナバラ」および「X-TRAIL」を取り扱っていますが、その5モデルすべての販売が堅調です。ロシアではSUVセグメントのサイズは非常に大きく、市場の20%以上を占めています。ロシアでは、信頼性が高く、操作しやすく、デザインの良いクルマが好まれます。というのも、ロシアでは、半年の間、雪道を運転しなくてはならず、また、都市部でさえ道路状況が良くないからです。

今春、新型「ノート」と「アルメーラ・クラシック」の販売を開始しましたが、両モデルともに販売は好調です。「アルメーラシリーズ」は、ロシア市場において日産が最大の販売台数を誇るコンパクトカーであり、販売台数の約45%を占めています。「アルメーラ・クラシック」は、初の韓国製日本車として、韓国のルノー三星自動車会社が製造しています。また、ロシア向けに設計した上級サルーン「ティアナ」を、7月に市場に投入しました。私たちは、「ティアナ」の販売によって、高級セグメントで日産ブランドの存在感を高めたいと考えています。

10月には、「インフィニティ」の販売を正式に開始し、ラグジュアリー市場に参入します。この市場は、1月から4月の4か月間で前年比70%増の成長を記録しています。あえて「正式に」と申し上げたのは、現実には、アメリカから輸入された「インフィニティ」がすでに、グリーマーケットで販売されているからです。グリーマーケットといえども、「インフィニティ」を購入されたお客さまは日産ディーラーにサービスを求めるため、ディーラーでは「インフィニティ」の部品をストックし、いつでもサービスに応じられる体制を取っています。

私は、ロシア市場の将来には楽観的であり、今後もさらに成長すると見込んでいます。原油価格が現状レベルで推移すれば、ロシア経済は順調に成長するでしょう。ただし、石油と天然ガスへの依存度が高いため、価格下落が起きた場合のロシア経済への影響は避けられないでしょう。

ロシアにおいて市場リスクに対応するには、高級車、コンパクトカー、リーズナブルな価格のエントリーモデルなど、多様なモデルラインアップを提供しバランス良く販売する必要があります。

日産では、ロシアの自動車市場には大きな可能性があるかと判断し、サンクトペテルブルグに工場を建設する計画を発表しました。建設は来春に始まり、2009年初めには、生産を開始する計画です。生産能力は年間5万台を予定しています。現在、生産モデル、ライン数などに関して検討を進めているところです。

地理的拡大

インド INDIA

成長が見込める新市場へ



本廣 好枝
インド日産株式会社
社長

インド日産の設立は1年前で、現在「X-TRAIL」1車種を販売しています。インドでは、日産がグローバル企業であることやカルロス・ゴーン存在についてよく知られていますが、日産がインドでクルマの販売をしていることについてはほとんど知られていません。しかし、日産はインドという将来性のある市場

に果敢に挑戦していきます。

インドの自動車市場は、2004年と2005年で100万台を突破し、この10年間の年間成長率は11%でした。この成長を支えているのは、好調な経済と政府が掲げる安定した政策です。インドのGDP成長率は毎年平均7%から8%と高く、インド政府も今後3年から4年はこの傾向が続くと見えています。日産では、2010年にはインドの自動車市場は年間200万台を超えると見込んでいます。

「X-TRAIL」は、高級車でありながらレジャーにも利用できることもあり、高品質と優れた技術という日産のブランドイメージ構築には最適なモデルです。「X-TRAIL」のターゲットは富裕層で「X-TRAIL」をレジャー用としても日常用としても利用しています。4台目や5台目のクルマとしてお求めになるケースが多いです。

「X-TRAIL」はインドに完成車(CBU)として輸入されるため、111%の関税が掛けられています。これが現地組

み立てのノックダウン車(CKD)なら、関税はエンジンの排気量によって、わずか38%から48%となります。この関税の差により、CBUとCKDでは販売価格に大きな差が生じます。ディーラー数に関しては、昨年末時点で日産ディーラーは5社となっており、2005年度には160台を販売しました。

インド市場において日産が優れている点としては、競合他社で取り扱いのないディーゼルエンジン搭載車を販売していることがあげられます。インドの人々は燃費にシビアであり、燃費に優れたディーゼルエンジン車は、非常に人気が高く、インド市場では不可欠なものなのです。

もちろん、「X-TRAIL」1車種だけの販売に甘んじているわけではありません。今後は、販売台数増が見込めるセグメントとして、よりリーズナブルに価格設定されたAからDセグメントへ参入したいと考えています。地理的拡大は、「日産バリューアップ」で掲げているブレークスルーのひとつです。現在は中国が最優先市場として位置付けられています。インドは中国に次ぐ市場であると確信しています。日産は6月に、スズキとの事業協力関係の拡大を発表しました。両社の拠点を活用した相互車両生産を行うことも計画に織り込まれており、スズキのインド工場から開始する予定です。

昨年の会社設立以来、私たちはインド市場への理解を深め、長期戦略を策定してきました。現在、インド市場参入への事前調査は最終段階に近づいています。この調査を完了し次第、迅速に計画を実行していきます。



X-TRAIL (オートエキスポにて)



ムンバイのショールーム「アクエスト」



インド日産の社員

2005年度 財務レビュー

2005年度、日産は売上高、連結営業利益、連結当期純利益、生産・販売台数のすべてで過去最高記録を達成しました。連結当期純利益は、前年比1.1%増の5,181億円となり、6期連続の過去最高益を更新しました。グローバル販売台数は、競争の激しい市場にあって、5.3%増の356万9,000台と過去最高を記録しました。2005年度は、日産の3つめの中期経営計画である「日産バリューアップ」の初年度にあたり、「再生」から「持続可能な利益ある成長」へと移行しています。

連結売上高

連結売上高は、9兆4,283億円に達し、前年比で9.9%の増となりました。為替レートの変動は、売上高に対し、3,010億円の増収要因となりました。連結対象範囲の変更は、カルソニックカンセイ等の追加も含め、1,178億円の増収要因となりました。

連結営業利益

当社の連結営業利益は、前年度から1.2%増加し、過去最高の8,718億円となりました。この結果、売上高営業利益率は9.2%となりました。連結営業利益の増減要因は次のとおりです。

- ・2005年度の連結営業利益に対して、為替は1,178億円の増収要因となりました。そのうち、円安ドル高により772億円の増収要因となり、ユーロ高は、63億円の増収要因となりました。その他の為替通貨では、343億円の増収要因となり、特にメキシコのペソは153億円寄与しました。
- ・連結対象範囲の変更による営業利益への影響は210億円の増収となりました。これは主に、カルソニックカンセイグループの新規連結によるものです。
- ・価格改訂、台数増および車種構成の変化により204億円の増収要因となりました。

・販売費は、529億円増加しましたが、これは主に米国市場におけるインセンティブの上昇によるものです。

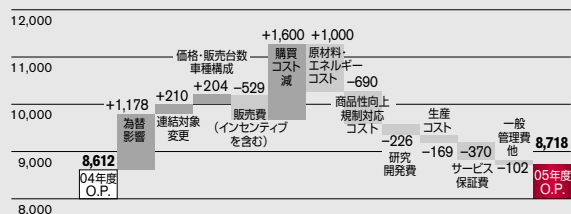
・購買コストの削減は1,600億円の増収要因となりました。しかし、原材料価格とエネルギー費の上昇による1,000億円の増収を吸収しなければなりません。

- ・商品性の向上と規制対応に関わるコストは、690億円の減収要因となりました。
 - ・研究開発費は226億円増加し、引き続き商品と技術開発の強化を図っています。
 - ・生産と物流コストは169億円増加しましたが、これは日産バリューアップ期間で予定している70件の生産立上げに伴う生産能力の増強と商品に関わる投資が含まれています。
 - ・サービス保証費用は370億円の減収要因となりましたが、これは、拡販とより積極的かつ迅速なお客さまへのサービス対応を推進したことによるものです。
 - ・一般管理費とその他経費は102億円増加しました。
- 各地域の営業利益は、グループ会社間の取引価格を改訂し、グローバルな開発費の大部分を負担する日本の収益を適正化しました。

日本の営業利益は3,904億円となり、2004年度の3,411億円から増加しました。米国とカナダの営業利益は3,454億円となり、2004年度の3,797億円からやや減少しました。

連結営業利益変動要因分析

(単位:億円)



欧州の営業利益は672億円となり、前年度の560億円から増加しました。メキシコを含む一般海外市場については1,012億円となり、2004年度の848億円から増加しました。地域間の内部消去は、324億円の減益要因となりましたが、これは主として在庫に関わる未実現利益によるものです。

連結当期純利益

営業外損益は259億円の損失となり、前年度から204億円悪化しました。主な要因は、為替差損によるものです。特別損益は369億円の損失となり、昨年度より255億円改善しました。当年度の損失は、主として固定資産の減損処理に関わる会計基準を適用した結果、一時的な費用が発生したためです。日産ディーゼル株のボルボへの売却益等がその他の特別損失を補いました。

税金等調整前当期純利益は、8,090億円となりました。法人税等は2,544億円となり、連結ベースの実効税率は31.4%でした。

「カルソニックカンセイ」「愛知機械工業」「日産車体」等、100%所有ではない子会社に関わる小数株主利益は365億円にのびりました。その結果、当期純利益は、5,181億円となり、昨年度より58億円増加しました。

ファイナンシャル・ポジション

貸借対照表

2005年度の連結総資産は16.6%増の11兆4,814億円となりました。

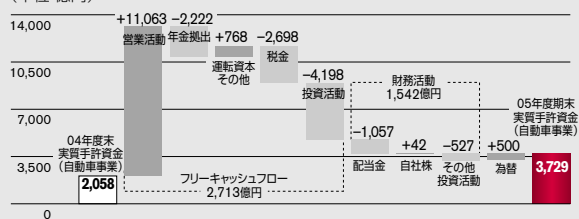
流動資産は17.2%増加し、5兆1,394億円から6兆223億円となりました。その主な要因は、5,623億円の販売金融債権の増加によるものでした。固定資産は7,506億円、15.9%増加して5兆4,587億円となりました。4,750億円の設備投資と2,286億円の為替差益により、有形固定資産は6,419億円増加しました。

流動負債は8,770億円、22.1%増加して4兆8,517億円となりました。これには、販売金融向けの短期借入金の増加分6,645億円と為替による増加分1,985億円が含まれています。

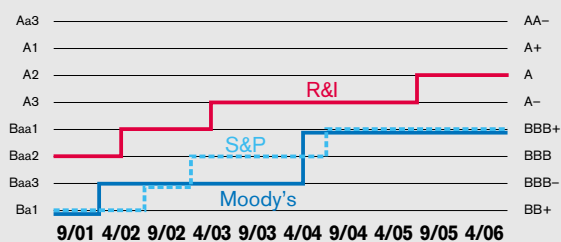
2005年度の株主資本は2兆4,658億円から3兆880億円へと増加しました。当期純利益5,181億円と当期純利益から還元される1,057億円の配当金の差額分が増加の主な要因です。連結株主資本は総売上の32.8%および総資産の26.9%となりました。

キャッシュ・フロー（自動車事業）

(単位:億円)



格付け



自動車事業実質手許資金

営業活動によるキャッシュ・フローは1兆1,060億円でした。日産グループの年金基金に2,222億円の一括拠出金があったものの、運転資本の改善と資産の売却等により2,713億円のフリーキャッシュ・フローがありました。財務活動による支出は、配当金の支払い1,057億円を含めて1,542億円でした。2005年度末の実質手許資金は3,729億円で、年度当初に対して1,671億円の改善となりました。

格付け

格付投資情報センター (R&I) は、日産の長期信用格付けを2006年5月16日時点で、A1にしています。スタンダード・アンド・プアーズ (S&P) は、2004年7月20日、BBBからBBB+に格上げし、ムーディーズも2004年1月29日にBaa3からBaa1に格上げしています。

将来への投資

設備投資は25億円増加し4,750億円となり、売上高比5%となりました。これには、「東風日産乗用車技術センター」建設への投資が含まれています。研究開発費は

495億円増加し4,476億円となりました。これらは、新技術および新製品開発に使われています。研究開発資源は短期的にも長期的にもお客さまに付加価値を提供し、期待収益を実現するプロジェクトに充てられます。

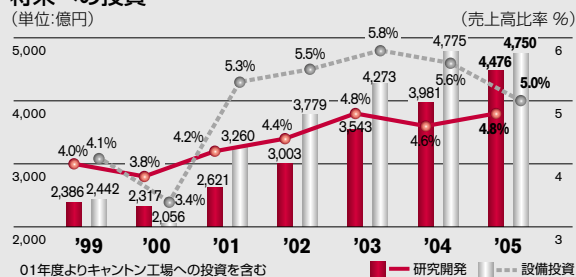
配当

2006年6月27日に開催された定時株主総会において、日産は2004年の1株当たり24円から増配し、1株当たり29円の配当金をお支払いすることを提案しました。「日産バリューアップ」の2年目となる2006年度は、1株当たりの配当を34円に増やす予定です。2008年3月の「日産バリューアップ」終了時までには、1株当たりの年間配当を40円以上とする計画です。

投下資本利益率 (ROIC)

当社の投資は、自動車事業の投下資本利益率の厳しいガイドラインに沿って行われています。投下資本利益率は、このガイドラインの下で、昨年末19.4%となりました。この結果は、「日産バリューアップ」の3年間平均で、投下資本利益率20%以上を確保するというコミットメントの計画通りとなっています。

将来への投資



配当方針



2005年度 株価推移

2005年度も過去最高の業績となりましたが、市場調整後の株価リターンはマイナスでした。当社の投資家向け広報（IR）チームは、投資家ニーズへの対応を改善し、より当社の業績を理解していただけるよう活動することを目的としています。

2005年度の株価推移

2005年度の株価リターンは、2004年度末の1,099円から2005年度末の1,398円まで株価が上昇したため、プラス27.2%でした。1株当たりの配当は29円であり、株主総利益（TRS: Total Return to Shareholders）は、プラス29.8%となりました。しかし、市場調整後では、当社のリターンはマイナスでした。2005年度は、商品投入が極めて少ない時期であり、成長が減速しました。その結果、投資家の皆さまが当社の将来性に対し、悲観的になったのではないかと考えています。当社の業績が十分満足のいくものであったとはいえませんが、当社では、現状の業績に反映されていないものの、将来を見据えた数々の活動に取り組んでいます。本報告書にて、経営幹部から当社が将来の業績を向上させるために取り組んでいる活動についての説明があります。

配当政策

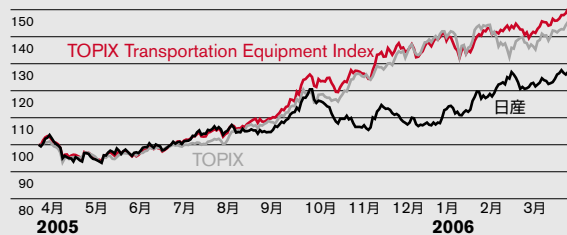
2004年6月23日に開催された定時株主総会において、日産は2005年度から2007年度までの3か年の「日産バリューアップ」配当政策を発表しました。株主還元の透明性を高めるため、長期的な配当政策を提案しています。当社は、長期的な配当政策により、当社株式を所有している投資家の皆さま、または購入を検討されている投資家の皆さまにとっての不確実性が緩和されると考えています。

IR活動

IRチームの業績は「日産バリューアップ」のもとで、主要な競合他社との相対的な比較を考慮したうえで、株価収益率（PER）とボラティリティ（株価変動率）に基づき評価されます。PERは、日産の株価を本質的価値に近い水準に保つために、IRチームが当社に対する市場の期待を適切なレベルに維持できているかどうかを判定する指標です。もう一方の指標であるボラティリティは、日産の株式を検討する際に、投資家の皆さまが認識されるリスクを測る指標です。IRチームは、ボラティリティを抑制することにより、投資家の皆さまがリスクに応じて求める最低限のリターンは低下すると考えています。また、IRチームは、これら指標を改善するにはディスクロージャー（情報開示）活動の強化が必要であると考えています。決算結果ばかりではなく、技術や製品などの日産のファンダメンタルズに関して、先を見据えた情報も開示する計画です。このような情報は、投資家の皆さまが今後の業績をより正確に予測するうえで役立つものであり、将来に対する不確実性を減少させます。さらに、当社の経営陣は、皆さまと直接お話しできる機会を増やします。これらの機会を通じて、投資家の皆さまに将来の当社の経営戦略を一層ご理解いただけると考えています。

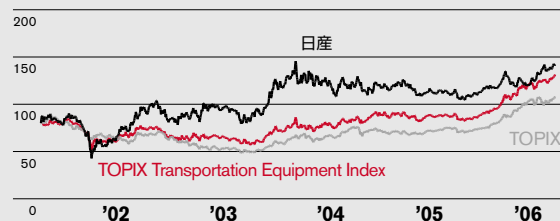
2005年度株価パフォーマンス

(インデックス: 2005年3月31日=100)



過去5年間の株価パフォーマンス

(インデックス: 2001年3月30日=100)



Growth Momentum

成長モメンタム

日産は、持続的に成長するために、日本、北米、欧州、一般海外市場の各市場で高い目標を設定し、その達成を目指しています。新たな市場や新たなニーズから新たなビジネスチャンスが生まれます。再生を完了した今、日産は数多くのビジネスチャンスから自らの強みを活かせるものを選別し、投資しているのです。







利益拡大に向けて着実に前進する

2005年度、北米日産会社（NNA）のニッサンブランドとインフィニティブランドによる販売台数は100万台を超え、前年比6.1%増となりました。強調したいのは、昨年度は新車の投入がなく、また、自動車業界を取り巻く環境もあまり良くなかったにもかかわらず、これだけの業績をあげることができたことです。

2005年度の国内自動車販売台数は約1,670万台でした。これはまずまずの結果ではありますが、米国メーカーが多額のインセンティブをつぎ込み、販売台数を稼いだこともあり、市場での競争は過熱しました。しかし、米国メーカーがインセンティブを縮小してからも、私たちの販売に大きな影響がありませんでした。約1ヵ月程は、販売は軟調なものとなりましたが、その後、目標に向けて販売は順調に回復し、良い結果を収めることができました。

燃料価格の高騰は販売に影響しました。「アルマーダ」および大型SUVは大きく影響を受けましたが、ピックアップトラックは、ビジネス用途での購入が多いため、影響は比較的限定的なものでした。

ですから、ピックアップトラックは一時的に販売は落ち込みましたが、大型SUVより早く回復しました。しかし、SUVの販売車種構成が示すように、小型SUVに需要がシフトしています。

私たちは、燃料価格の上昇を受けて、低燃費のエントリーセグメント向けモデルを投入する予定です。日産は、経営再生を完了し、高い利益をあげられるようになり、新しいセグメントにすばやくモデルを投入できます。これが日産の強みなのです。

昨年、米国日産は、本社をカリフォルニア州からテネシー州へ移転することを発表しました。主にコスト効率の向上がこの移転の目的であると理解されていますが、業務上のメリットも数多くあります。部門ごとに移転を実施し、今年の7月末までに全部門の移転が完了しました。いくつもの州をまたぐ大がかりな移転のため、社員は人生に関わる決心をしなくてはなりませんでしたが、かなりの数にのぼる社員がテネシー州への移転を

決めました。なかでも、マーケティング部門、セールス部門、商品企画部門、サービス部門等では、およそ半数の社員がテネシー州に移転しました。

同様な移転を実施した他社の状況と比較すると、私たちはこの結果に大変満足しています。退社した従業員のポジションを埋めるために積極的にリクルート活動を行いました。移転前にすでに、4万以上の応募が自動車業界内外からありました。今後、新しく入社する社員から多くのことを学ぶことができるでしょう。

米国市場は2006年度も引き続き良好で、国内総販売台数を1,650万台から1,690万台と見込んでいます。ニッサンブランドとインフィニティブランドを合わせて、2%強の増加となるでしょう。上半期は、前年並み、もしくは、前年を若干下回るかもしれませんが、下半期は、ほぼ毎月のように新車の投入があるため、前年を上回る販売実績をあげることができるでしょう。

NNAでは、日産のグローバル戦略と同様に、体系的に新セグメントに参入していきます。しかし、ニッサンブランドとインフィニティブランドそれぞれの特性を生かした方法で新セグメントに参入しなくてはなりません。つまり、私たちのブランドらしさを持つ商品を提供し、お客さまに喜んでいただく必要があるのです。「ヴァーサ（日本名：ティーダ）」はまさにこの良い例です。「ヴァーサ」は、日本メーカーが提供するどの競合モデルよりも優れた性能があるので、成功を確信しています。

どのセグメントについてもいえることですが、既存モデルによる商品ラインアップ拡大の機会があります。まだ最終決定ではありませんが、たとえば小型商用車（LCV）のような分野では、商品ラインアップ拡大可能性があるかもしれません。

ニッサンブランドとインフィニティブランドには、それぞれ独自のポジショニングがありますが、共通する特徴は、シャープでドラマチックなデザインと性能です。それぞれのモデルにも、独自の特徴があります。たとえば、「ヴァーサ」は低燃費でありながら、このセグメントではもっともサイズが大きいモデルのひとつです。ですから、家族での



快適なドライブを楽しむことができます。私たちの提供するモデルは、どのセグメントでも個性的なものであり、これが成功には不可欠なのです。

経営再生を完了し、私たちは、日産ブランドのDNAを再発見しました。近々発表される「新型アルティマ」が良い例です。旧モデルは、セグメント内でも個性的なモデルであり、米国市場で年間25万台を記録し、日産が米国市場でもっとも多く販売したモデルとなりました。最近の競合メーカーの戦略により、このセグメントのスポーツタイプのエリアに競合モデルがいなくなったため、私たちはこのエリアをさらに拡大していきます。

少し先の話になりますが、2008年には「GT-R」が北米に投入されます。「GT-R」は販売台数を見込めるモデルではありませんが、市場を賑わすことになるでしょう。最近開催した2006年度ディーラー向け新車発表会では、5車種の新モデルを紹介しましたが、サプライズで「GT-R」も紹介しました。ディーラーからの反響は物凄いものでした。

「GT-R」が魅了するのは一部の顧客層に限られますが、多くの人々がニッサンを話題にするようになり、ブランド力強化につながるでしょう。「GT-R」はすでに、高性能スポーツカーとして世界中で知られており、今後、ニッサンブランドを代表するモデルとなるでしょう。また、ブランドアイコンである「350Z（日本名：フェアレディZ）」の話題をさらに世間に広めることになるでしょう。「GT-R」発表を機にショールームへの来客が増え、「350Z」の売上にも貢献すると見込んでいます。

テネシー州ナッシュビルで開催した「クエスト」と「ヴァーサ」の試乗会で私が耳にして、とても強く印象に残ったコメントがあります。それは「本社移転等の変革は、通常、経営が行き詰ったときに実行するものだが、日産は業績が好調の中で変革を実行している」というくだりです。日産は経営再生を完了し、現在、安定して利益をあげることができる企業になっています。つまり、競争力を取り戻しただけではなく、北米市場で今後も成長し続けることができる態勢が整っているということです。



北米日産本社 新社屋イメージ
(2008年中頃完成予定)



セントラ



ヴァーサ

NISSAN



業績好調をさらなる上昇トレンドに



ビル ボスリー
北米日産会社
VP

2005年度は、北米日産会社とニッサン部門で過去最高の販売結果となりました。私たちは、シェアを拡大し、前年度比6%増となる107万5,000台を販売しました。この業績は、日産の利益に大きく貢献したと私は確信しています。

原油価格の高騰により、自動車需要がより小型で低燃費のクルマにシフトしてはいますが、北米の自動車市場は安定しているといえます。SUVやピックアップトラックは、牽引能力や積載能力等の面で優れているために、北米市場には必要なセグメントであり、需要は引き続き大きいと、私は考えています。

今年度は、5つのモデルを投入します。これは、好機でもあり、挑戦でもあります。「マキシマ」「クエスト」の2モデルは、ビッグ・マイナー・チェンジを実施し、「セントラ」「アルティマ」は、フルモデルチェンジされます。

「ヴァーサ(日本名:ティエダ)」の投入が最大のニュースです。このモデルにより、北米市場で初めてエントリーセグメントに参入することになったのです。お客さまを早い段階でブランドに取り込むことができれば、彼らはブランドとともに成長することになります。また、「ヴァーサ」は、中古車購入層を呼び込むでしょう。「ヴァーサ」の購入者は、今後、「アルティマ」「マキシマ」あるいはSUVやインフィニティを購入することも考えられます。

ニッサンブランドを購入するのは、もっとも若い顧客セグメントです。リスクとしては、彼らは年齢層が高いお客さまとくらべると、ブランドを頻繁に替えるため、ニッサンブランドに引きつけておくのが難しいことです。しか

し、流行をいち早く取り入れる若い顧客セグメントを取り入れられることには大きな利点があるのです。

現在、北米には約1,100拠点のディーラーがあり、適切な拠点数であると考えています。現在、「N-REDI」(Nissan Retail Environment Design Initiative)プログラムを推進し、ディーラーの看板、内装、外装の統一を図っています。約35%のディーラーではすでに改装を終え、50%が現在改装中です。

N-REDIプログラムを開始するまで、私たちは10年以上もビジュアル・アイデンティティ活動を実施していませんでした。統一された基準がなかったため、ディーラーによって、ビジュアルはバラバラだったのです。しかし、強固で一貫性のあるブランドをつくり上げるためには、ビジュアル・アイデンティティ活動が重要であると考え、N-REDIプログラムを開始したのです。ディーラー拠点のビジュアルは、プログラム実施後、大きく変わっています。

このようなプログラムを実施することは非常に珍しいことであり、重要な意味を持つのです。私は、ディーラー拠点自体がブランドを象徴する必要があると考えています。各社のディーラーが並んだ通りでは、ニッサンディーラーがよく目立っています。

最後になりますが、日産は継続的に利益をあげることができる、業績の安定した会社となりました。この結果、新製品開発やインフラへの投資を行うことができるようになりました。このような投資は、競争の厳しい業界で生き抜くためには欠かすことはできません。また、新しい消費者トレンドにもいち早く対応することができます。これから投入するモデルは、お客さまの新しいニーズを満たすでしょう。

INFINITI



グローバルレベルのラグジュアリーブランドを目指して



マーク アイゴ
北米日産会社
VP

2005年度は利益面で良い結果を出すことができ、また、高めに設定した目標を達成することができました。しかし、販売台数は、新モデルの投入がなく、前年度並みとなりましたが、これは計画通りの結果です。現在、ブランド強化に取り組んでおり、インフラの見直しが必要となっています。既存のディーラーだけでは、対応が難しくなっているのです。お客さまが急増しているため、質の高いサービスを提供するためには、ディーラーネットワークの拡大が必要なのです。

まずは、ディーラー拠点の拡張や改装が必要となります。1989年にインフィニティを投入した当時は、4カ所のショールームに6カ所が7カ所のサービス拠点という体制でした。年間販売台数が4万台の時代では、それで十分でしたが、昨年の実績は13万3,000台となり、ここ数年で販売台数はさらに伸びることを考えれば、ディーラーネットワーク拡大が必要なのです。ディーラー拠点を拡張するのは、販売を増やすためではなく、サービスを充実させるためです。高級車のお客さまには、迅速なサービスを望まれます。そのために、私たちは、昨年20カ所のディーラー拠点で改装を行い、また、今年は新たに約40カ所のディーラー拠点を拡張する予定です。この結果、サービス拠点の能力が4倍から5倍ほどになります。お客さまが急増している中で、満足していただけるサービスを提供するには、これだけの数の技術者とサービス拠点が不可欠なのです。

ディーラーネットワークは基盤となるものであり、万全なものでなければなりません。現在は、約180のディーラー拠がありますが、長期的には200拠点到まで拡大する計画です。2005年度における最大の挑戦は、「Mセダン（日本名：フーガ）」の投入でした。このモデルにより、インフィニティの平均取引価格は、約3万5,000ドルから4万ドルにまで上昇しました。ディーラーは、販売の増加に備えて、準備を万全に整えていたのです。

インフィニティの顧客層は、セグメントでもっとも若く、高い教育を受けています。彼らは、高級車に先入観を持っていません。ブランドと同様に、先進技術、デザイン、自分のライフスタイルに高い関心を持っています。ですから、スタジオレベルの優れた音響性能を備えた「新型G35セダン（日本名：スカイライン）」は、成功すると確信しています。彼らは、オーディオファンの視点から「新型G35セダン」を評価するでしょう。このモデルは、性能が優れており、走りを楽しむことができるでしょう。従来の高級車にはない経験を楽しんでいただければ幸いです。

私たちは、若い世代のお客さまを取り込んでいきたいと考えています。彼らは、インフィニティブランドと共に成長していくでしょう。インフィニティブランドに対する評価は、着実に向上しています。

インフィニティは、技術面での評判が高く、若い世代からの支持が多いため、オンラインショッピングで非常に人気があります。お客さまはディーラーを訪れる前に、十分な情報を得ており、販売のステップを最初から進めていく必要はありません。最後の数ステップだけで十分な場合もあるのです。ですから、臨機応変な販売対応が求められます。

私たちは、北米の高級車市場の将来に非常に楽観的です。インフィニティの新モデルは、非常に高品質なものです。「新型G35セダン」は、美しく進化したクルマであり、お客さまが乗り換えたいくなるような魅力を十分に持っています。私は、クロスオーバーにも注目しています。原油価格の高騰により需要が増えていますし、まだ新しいセグメントでもあるからです。

高級車市場はいまや、真にグローバルになっています。世界中のお客さまが高級車に同じような期待感を抱いているのです。たとえば、インフィニティを韓国に投入したことで、カリフォルニアでの販売にも好影響を与えています。さらにインフィニティを中国や欧州市場で展開すれば、北米で販売台数が大きく伸びることも考えられます。インフィニティは、市場を拡大するにつれ、高級ブランドとしてのイメージが高まっていくでしょう。



欧州市場でのさらなる発展を目指す

2005年度、欧州地域において、営業利益を前年度の560億円から672億円に伸ばし、過去最高益を記録しました。この業績には、主として3つの要因があげられます。まずは、全販売台数に占める大型車の割合が高くなり、車種構成が大きく改善したことです。次が、生産・購買コストを削減できたことであり、そして、一般管理費を削減できたことが3つめの要因です。

私たちは、2005年度に「パスファインダー」「ナバラ」、そして「ムラーノ」などの大型車を市場に投入し、成功を収めました。この新車投入が利益の拡大に貢献しました。

新車投入に関しては、生産部門の果たした役割は大きなものでした。2005年度、スペインのバルセロナ工場では、「パスファインダー」「ナバラ」、ルノーにOEM供給する小型商用車(LCV)を生産し、過去最高の生産台数を記録しました。この結果、一台あたりの生産コストを大幅に削減することができたのです。

また、一般管理費をこれまで以上に低く抑えることができました。コアビジネス以外の業務のオフショアリングや、サポート業務の合理化を目的とする「グローバル・サービス・エフィシエンシー・プログラム」をスタートさせた結果、初年度から効果が出ています。

昨年度の総販売台数は、2004年度の54万4,000台に対してほぼ横ばいの54万1,000台でした。ロシアでの販売が非常に好調であったため、ドイツとイタリアでの販売低迷を補うことができました。そのほかの国々では、計画通りとなり、対前年比をやや上回る結果でした。

ドイツとイタリアでは、販売ネットワークの問題により、販売が低迷しました。両国には小規模のディーラー拠点多すぎるうえに、業績が振るわない拠点も多すぎました。また、ディーラー拠点の立地が適切でなく、新車販売に貢献することができなかったのです。

たとえば、イタリアでは、南部にディーラー拠点多すぎる一方で、日産が提供する高級セグメントの販売に適した北部には、拠点が少ないといった状況でした。

ドイツもイタリアと同様で、地方や都市近郊にディーラー拠点が集中する一方で、ミュンヘンのような大都会

には拠点が不足するという状況でした。そこで、2006年1月から販売ネットワークの再構築を開始し、大型ディーラーによる日産フランチャイズへの投資を促進し、顧客満足度の向上を目指しています。その結果、販売実績は大きく改善しています。

さらに、昨年は、市場調査に基づき、新車投入計画に適した販売ネットワークをデザインしました。この新たな販売ネットワークでは、西欧の主な大都市圏が網羅されています。

ロシアは、3年前に進出して以来、販売は非常に好調ですが、さらに販売を拡大できると確信しています。2006年初頭、ロシア市場でのさらなる拡大を目指して、サンクトペテルブルグに新工場を建設することを決定しました。

また、インフィニティを一流のラグジュアリーブランドにするという「日産バリューアップ」のコミットメントの一環として、2006年の秋、インフィニティをロシアで展開する予定です。2008年後半には、インフィニティを西欧諸国で展開する計画があるので、ロシア市場への参入はその足がかりとなるものです。

これまで、欧州市場が複雑であることを理由に、組織が複雑になっても、それが問題視されることはありませんでした。しかし、私たちは、複雑な組織は必要ないことを証明しようとしています。たとえば、欧州全域に点在していた36社の法人を15社にまで縮小しました。これで管理費を削減することができ、お客さまに質の高い商品とサービスを提供するために資源を費やすことができるようになったのです。

リージョナルビジネスユニットは、複雑でコストがかかる欧州市場で効率的にビジネスを展開するために考案した新たなビジネスモデルです。東欧と中欧の各国がEUに新たに加盟したことで、新たなビジネスモデルをつくり上げる必要性が一段と高まったのです。

私たちは、国単位で販売会社を持つのではなく、リージョナル統括本部を置くことにしました。たとえば、ハンガリーを拠点とする中欧と東欧のリージョナル統括本部は、国内市場だけでなく、ポーランド、スロバキアおよび



チェコの販売会社を統括します。北欧のリージョナル統括本部はフィンランドを拠点とし、デンマーク、ノルウェイ、スウェーデンを統括します。東部地域では、ロシアの販売会社がウクライナとカザフスタンを統括します。

リージョナル統括本部制を活用することで、販売およびマーケティング活動の効率は向上し、標準化されたシステムとプロセスにより業務を遂行することで、管理業務の効率も向上しました。

欧州では日産ブランドはまだあまり知られていませんが、状況は徐々に改善されています。これまで、日産車の多くが欧州車のエッセンスを取り入れ過ぎたために、日産の独自性をうまく表現できていなかったのです。しかし、それも過去の話です。

私たちは、「パスファインダー」と「ナバラ」の投入により、四輪駆動SUVセグメントに注力してきました。欧州市場において、この2つのモデルの販売は著しく成長しています。欧州で販売されているピックアップトラックの10台のうち4台は日産車であるといわれるほど、日産は欧州のピックアップトラックセグメントをリードしています。また、欧州市場に日産初のクロスオーバーとして投入され、大好評を得た「ムラーノ」に続き、新たなモデルをこの収益性の高いセグメントに投入する予定です。

2006年の秋には、フルモデルチェンジした小型トラック「キャプスター」を発売します。これは、スペインのアピラ工場にとって記念すべきことであると同時に、小型トラックのネットワークを拡大するうえでも重要な意味を持ちます。

乗用車セグメントでは、従来から展開している「ティーノ」「アルメーラ」「プリメーラ」が、モデル末期にあります。しかし、ラインアップの一新が、2006年2月に投入した「ノート」からすでに始まっています。このモデルは、英国のサンダーランド工場で生産されています。販売実績は、販売直後から私たちの予想を上回る結果となりました。

今年9月のパリモーターショーが近づくにつれて、日産ブランドに対する期待が高まりつつあります。というのは、2004年のジュネーブモーターショーでクロスオーバーコンセプトとして紹介した「キャシュカイ」の生産モデルを発表するからです。「キャシュカイ」は、今後、欧州市場で、日産の新たな顔として重要な役割を担うことになるでしょう。

ルノーとのアライアンスにより、私たちは今後も、多くの分野でシナジー効果を生み出すことができるでしょう。たとえば、シェアードサービス、IT、ルノー・クレジット・インターナショナルと提携した販売金融事業、また、小型商用車(LCV)やディーゼルエンジンに至るまでの幅広い分野でのシナジー効果が見込まれます。



パスファインダー



ムラーノ



ノート



中国

競争の激しい市場でさらに成長するために

「東風汽車有限公司 (DFL)」は、日産自動車株式会社と「東風汽車集団」が50%ずつ出資した合併企業であり、乗用車および商用車を販売しています。2005年度は、私たちにとって非常に実りのある年となりました。乗用車の販売台数は、2004年度の2.6倍にあたる15万8,000台に達し、私たちは中国市場でもっとも成長した自動車メーカーとなりました。また、「ティーダ」で受賞した中国カー・オブ・ザ・イヤー、J.D. パワー アジア・パシフィック社の2005年中国自動車顧客満足度 (CSI) 調査の第1位をはじめとする40以上の賞を受賞しました。

乗用車市場は、私たちの予想通り25%ほどの成長となりました。25%という成長率は、2003年度の70%の成長率にはまったく及びませんが、ほとんどの市場が成長率が20%にも満たない状況下では、十分に高いものです。

2004年9月に投入した「ティアナ」、2005年に投入した「ティーダ セダン」および「ティーダ ハッチバック」の3モデルの好調な販売が、2005年度の成長を支えました。「ティアナ」は主要な競合車の追従を許さず、「ティーダ」の2モデルは、中型セグメントのお客さまのニーズに応えました。今年6月には「ティアナ」と「ブルーバード」の中間に位置付けられる「シルフィ」を発表しました。

商用車に関しては、中型および大型商用トラック市場を中心に、国内総販売台数が減少しました。この状況で、競合他社が苦戦する中、私たちの商用車部門は、この市場で第1位のシェアを獲得しました。小型商用車 (LCV) は、非常に好調で販売台数は40%増となりました。2005年度は、将来の成長に向けて非常に良いステップとなり、会社としての基礎を固めることができました。

ビジネスでの利用が多い商用車のお客さまにとっては、トラック購入は非常に大きな投資なのです。2005年末で、中国の経済開発5カ年計画は終了したため、政府がこの時期に政策を変更することが考えられます。今後の展開が不透明である場合には、お客さまは躊躇してしまうものです。これが、昨年、中型および大型トラック市場が低迷した原因のひとつです。

もうひとつの要因は、政府によるマクロ経済の引き締めです。経済が不動産投資を中心に過熱気味になっており、環境問題も発生していました。過熱した経済下で、多くの新規のお客さまが2004年度にトラックを購入したのです。しかし、2004年の後半からビジネス環境に変調が生じ始めたのです。

お客さまの期待にも変化が見られます。より大型のトラックを購入するか、あるいはサイズを下げたLCVを購入するか、という2つの傾向が見られます。2006年5月、「天竜」という新大型トラックを発売しました。このトラックにはルノートラックの11リッターディーゼルエンジンに、日産ディーゼルのキャビンテクノロジーが組み入れられています。「天竜」は、長距離・大型積載量の輸送に耐えるトラックをお求めのお客さまを想定して開発されたモデルです。

乗用車に関しては、私たちが目標とする販売台数を達成するためには、ディーラーネットワークを拡大することが必要不可欠です。1ディーラーで2,000台までの販売は可能であると考えていますが、それ以上の販売となると、上海や北京などの大都市ですら容易ではありません。国内で1ディーラー当たりの年間平均販売台数は800台程度ですから、30万台以上を販売するためには、400拠点のディーラーが必要となります。昨年は250拠点を目標とし、それを達成しました。今年は、350拠点を目標としています。そして2007年までに、400拠点のディーラーを目標としています。私たちはすでに、チベット自治区を含むすべての省に少なくとも1ディーラーを開設しています。今後、各省の中規模都市にディーラーを開設する計画です。

私たちは、コスト競争力を高めるために、現地化を推進しています。たとえば、広州に研究開発センターを設立することを決定しました。このセンターでは、シャシーおよびボディのテストやプラスチック部品の耐久テストをさまざまな天候下で実施する予定です。

また、今年2月から新エンジン工場に1.6リッターと2リッターエンジンの生産を開始しました。これらは、国内市场向けの量産型エンジンです。当面は、年間18万台の



生産を予定していますが、最終的には36万台まで増産する予定です。既に現地生産の1.6リッターエンジンを「ティータ」に搭載しています。現地生産のエンジンは、品質面で日本製エンジンと比較しても、遜色ありません。

私たちは、毎年1モデルもしくは2モデルの乗用車を投入することを計画しています。この計画に対応するためには、生産能力を拡大する必要があります。広州工場は、現在年間15万台の生産能力がありますが、これを27万台に拡大する計画です。さらには、36万台にまで拡大する予定です。

私たちは、保守的あるいは悲観的シナリオと楽観的シナリオの2つの成長シナリオを想定しています。より悲観的なシナリオが現実になったとしても、投資を拡大することが当然に思えるほど、中国市場は成長しています。しかし、投資時期の見極めを誤ると、リスクが生じかねません。なぜならば、中国のような成長が著しい国では、市場が上昇と下降を繰り返すことが多いからです。ですから、私たちの投資方針は、ROICすなわち投下資本利益率を投資基準として、一歩ずつ確実に行うというものです。

中国で直面する最大の問題は、市場の成長スピードではなく、厳しい競争なのです。グローバルな自動車メー

カーの多くがさらなる成長を目指して中国に参入しています。その中には、すでに投資を行っているメーカーもあれば、今後投資を計画しているメーカーもあります。さらに、国内ブランドも成長してきています。

私たちの戦略は、乗用車セグメントでは日産ブランドの価値を高め、商用車セグメントでは東風ブランドの価値を高めることです。私たちは、乗用車セグメントでは有望なチャレンジャーであり、商用車セグメントではチャンピオンなのです。東風ブランドはすでに大きな資産であり、東風のお客さまは東風ブランドに高いロイヤリティを持っています。

「東風汽車集団」との関係は、競争の厳しい中国市場において今後も発展するうえで大きな資産であり、不可欠な要素なのです。日産とルノーのアライアンスに匹敵するものと考えています。この関係により、今後も中国で成功することができると確信しています。

最新のニュースとしては、本社を湖北省の省都である武漢に移転したことがあります。この本社移転は、3年前にDFLが設立されたとき、すでに計画していたものです。私たちは、グローバル自動車メーカーの仲間入りを果たす準備が十分にできています。



日産ディーラー「広大」



東風日産の新エンジン工場(花都)



新型シルフィを披露



アジア、オセアニア

新市場での成功を確かなものにするために

2005年度、一般海外市場(GOM)は80万台強の販売を達成し、比較的良好な業績となりました。原油価格が高騰し、新車投入が限られていたことから、一部のGOM地域で伸び悩みましたが、2006年度は、中国およびパキスタン等の成長市場で大幅な伸長を見込んでおり、販売台数は90万台を超える見通しです。

パキスタンおよびインドに関しては、今後の事業拡大に向けて事前調査を進めてきたところです。パキスタンでは、以前は新車需要の規模は大きくありませんでしたが、昨年は、需要が急激に伸び16万台から17万台に達しています。また、インドに関する事前調査はほぼ完了しており、まもなくビジネスプランを発表する予定です。

オーストラリアの自動車総販売台数は、100万台程度で推移しています。日産はオーストラリア市場において輸入車メーカーとしての競争力は高く、最近では「バスファインダー」「ムラーノ」「ティータ」の新車を投入したところです。これらの新車は、オーストラリア市場での販売台数増に貢献すると確信しています。

オーストラリアには、「マルチ・フランチャイズ」ディーラーが数多くあり、1つのショールームで複数のブランドを取り扱っています。そこで、私たちは、日産専売ディーラーを増やす活動を行っています。この活動の一環として、ディーラーの内外装を一新するビジュアル・アイデンティティ・プログラムを実施しています。このプログラムでは、私たちがショールームのリニューアル資金の一部を提供することにより、多くの都市部ディーラーを日産専売ディーラーに転換させることを狙いとしています。

昨年7月、日産は「インフィニティ」を韓国市場に導入しました。北米以外の市場での本格的な展開は初めてのことです。韓国には日産の販売ネットワークがなかったため、「インフィニティ」導入に合わせて、販売ネットワークを整備し、販売会社を設立しました。販売台数規模はまだ大きくありませんが、立ち上がり初年度から利益をあげることができ、その後、販売台数も順調に増えています。

私たちは、韓国においても、ルノーとWIN-WINの関係を築くことができました。今年のはじめ、私たちはルノー・

サムスンから「SM3」のOEM供給を受け、湾岸諸国、ラテンアメリカおよびアフリカへの輸出を開始しました。この過程で、ルノーは生産規模を拡大することができ、一方、私たちは価格競争の厳しいセグメントで十分競争できるモデルを手に入れることができたのです。

私たちは、GOM地域でさらに販売台数を拡大するために、さまざまな活動に着手していますが、そのひとつが、販売金融サービスです。この分野では、GOM市場に参入する企業が激しい競争を繰り広げています。私たちは、タイに販売金融子会社を2006年に設立しました。また、韓国では、ルノーの販売金融会社であるルノー・クレジット・インターナショナルがインフィニティのお客さま向けにサービスを提供しています。販売金融サービスを充実させることにより販売台数が拡大し、自動車事業はメリットを得ることができます。

また日産は、現在、マーケティングや販売機能の一部を東京からGOM地域に移管しているところです。その一環として、昨年、シンガポールにアジア地域本社を設立しました。地域本社は、担当地域の状況を熟知しており、市場変化にもすばやく対応できます。さらには、経費を比較的低く抑えられることもあり、一般管理費の削減が見込めます。

2006年度は、5車種の新車をGOM地域に投入する予定です。その中には、他の市場に先駆けて中国で発表するグローバルモデルも含まれています。このモデルはコスト競争力が高く、また、お客さまの幅広いニーズに応えている戦略的なモデルです。私たちは、1990年代にこのようなモデルへのニーズの存在を認識してはいましたが、当時は資金面での制約により対応することができませんでした。しかし、GOM地域での売上高は、現在では2000年から倍増し、販売台数も順調に拡大しつつあり、今では積極的な投資ができる環境にあります。GOM地域の更なる成長により、この投資は十分回収可能なものであると確信しています。



リヴィナ ジェニス

ジル ノルマン
執行役員



中東、アフリカ、中南米、カリブ海地域

多様化した市場で成長するために

2005年度、一般海外市場（GOM）は、6期連続で過去最高の販売台数を達成し、成長率は、GOM全体で19%、中南米とカリブ海地域では24.1%、中東では21.4%となりました。地理的拡大は、「日産バリューアップ」のブレークスルーのひとつであり、私たちはこの成果でさらなる成長に自信を深めました。

地理的拡大は、ラインアップ拡大や無駄のない大型投資により新規顧客を獲得することで、加速するのです。まず、エジプトでは、多額の投資を通じて現地企業を子会社化し、新型「ピックアップ」の現地生産に着手しました。2005年度の販売台数は、前年度の9倍となる4,500台を超えており、2006年度には、1万台突破を目標としています。「ピックアップ」に続き、「サニー」の現地生産を開始しており、さらに、今年の後半には、好評を得ている「X-TRAIL」の生産を開始する予定です。

次に、南アフリカでは高い目標を掲げていますが、現地生産の新型モデルをはじめとしてラインアップを拡大したこともあり、順調に目標達成に近づいています。また、2005年度から生産方式や工場管理の抜本的な改革を始めています。

さらに、中南米とカリブ海地域においては、日産の勢いは、過去5年間でさらに加速しています。中南米、カリブ海地域、中東の経済は、原油と原材料の価格上昇により好調ですが、私たちはこの経済環境を販売に生かすことができました。ピックアップトラック、SUV、クロスオーバーは、これらの地域の市場で、非常に人気のあるセグメントです。このセグメントで日産のブランドが確立されていることが、私たちの強みです。もちろん、日産はほかのセグメントでのラインアップも充実していきます。たとえば、「ティーダ」を乗用車のラインアップに追加します。「ティーダ」は新たに若い世代のお客さまを日産ブランドに引き寄せるでしょう。

インフィニティに関しては、私たちはインフィニティを一流のグローバル・ラグジュアリー・ブランドに育て上げる、というブレークスルーの実現に向けて貢献することができました。中東では、昨年の8倍となる約3,700台を販売

しました。この要因は、特に好評な「M45（日本名：フーガ）」をはじめとしてラインアップを拡大したことやインフィニティ専属ディーラーを展開したことです。

GOM地域では、地理的拡大とインフィニティのグローバル展開に加え、日産のブランド価値の向上に取り組んでいます。だからこそ、私たちは過去数年にわたって、抜本的な改革を着実に進めてきたのです。この改革を通して、考え方、行動様式、スタンダードを社内外において改善してきました。また、ディーラーの水準、ショールームの雰囲気、そして、お客さま対応を改善するためにさまざまな活動を行ってきました。

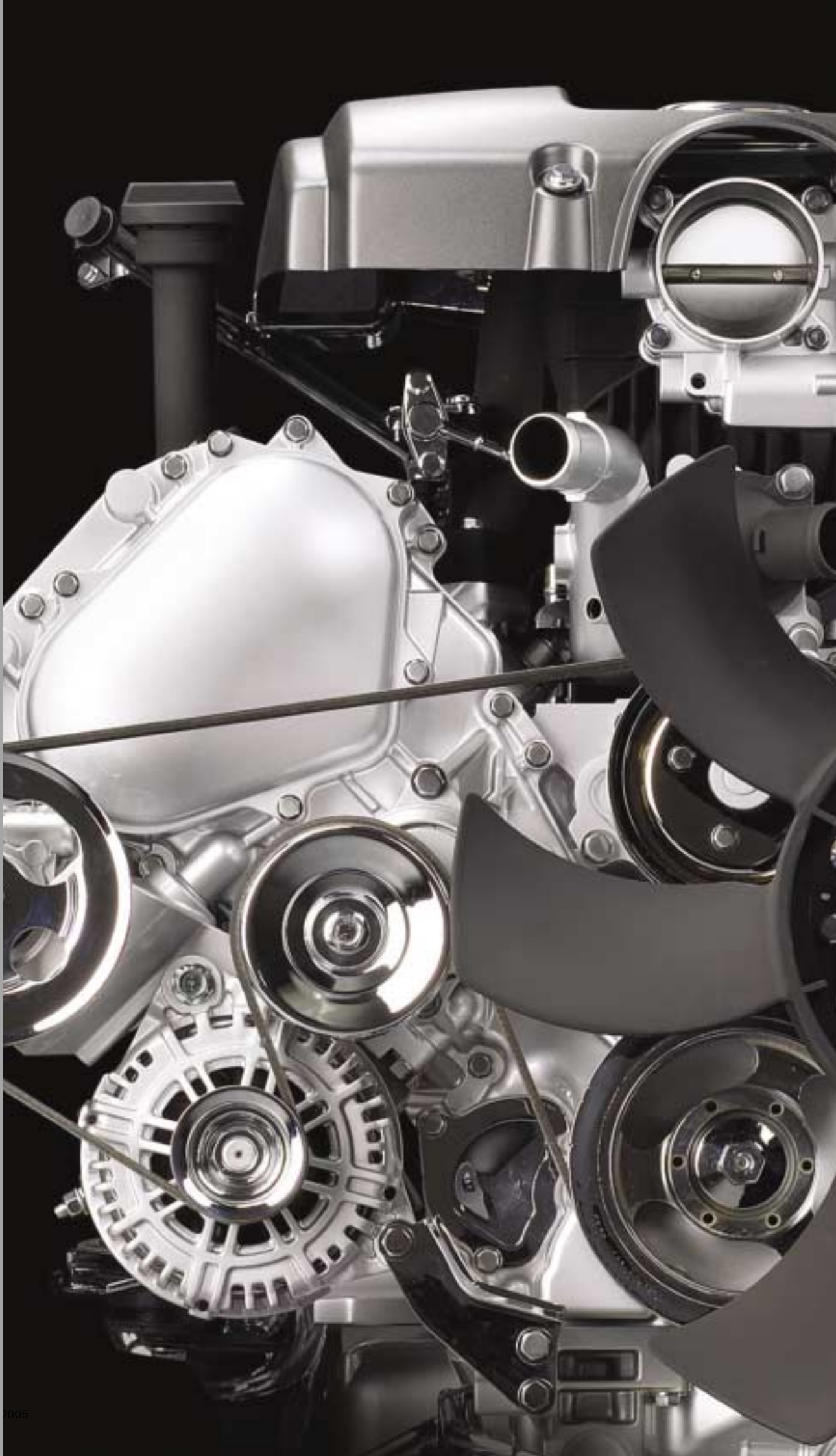
私たちは、ビジュアル・アイデンティティや工場へ継続的に投資をしていますが、先に紹介した活動により、こうした投資が大きな効果を生み出しています。私たちは、南アフリカで、卓越した顧客満足度指数を達成した企業に贈られる「シノバイト・プラチナ・アワード（Synovate Platinum award）」を受賞しましたが、この受賞はこれまでの活動の成果だといえます。また2005年に、17カ国で実施された競合ベンチマーク調査によると、販売満足度指数では10カ国でトップ3に、より厳しいパフォーマンスが求められる顧客満足度指数では12カ国でトップ3にランクされました。

魅力的な商品とトップレベルのサービスをお客さまにお届けするという私たちの戦略が、このような成功につながったのです。GOM地域では現在の勢いを引き続き維持し、2006年度も過去最高の販売台数を達成したいと考えています。



オマーンの世界最大級のショールーム

INVESTMENT FOR THE FUTURE





Investment Investment for the Future

将来への投資

日産の技術は進化しています。日産は研究開発費を増やしており、技術ノウハウはさらに進化しています。また、日産ブランドとこれまでに蓄積した技術資産を新規市場で活用しています。新興市場では販売金融事業を展開することで、より多くのお客さまが日産車を購入できるようになりました。



将来の技術の可能性を探る

日産の研究開発は、「オーチャード・コンセプト」という枠組みに基づき、エンジニアリング全体を3つのフェーズに分類しています。「オーチャード・コンセプト」とは、技術という果実を実らせ、お客さまへお届けするための技術開発の取り組みを果樹園での栽培、育成にたとえて、3つのフェーズで定義した日産独自の考え方です。「ハーベスト・プラン（どんな技術をいつ採用するのか、といった収穫計画）」が最初のフェーズで、次が戦略にあたる「シーディング・アンド・グロース（どのようにして技術として結実させるか、といった技術の開発戦略）」です。最後のフェーズが「ソイル・エンリッチメント」であり、基盤技術もしくは基礎研究に相当します。このステージでは、どのように研究開発活動をサポートし、将来に向けて技術を生み出すかということを検討します。研究開発部門の約1万人の社員が、この3つのステージに基づいて研究開発業務を行っています。

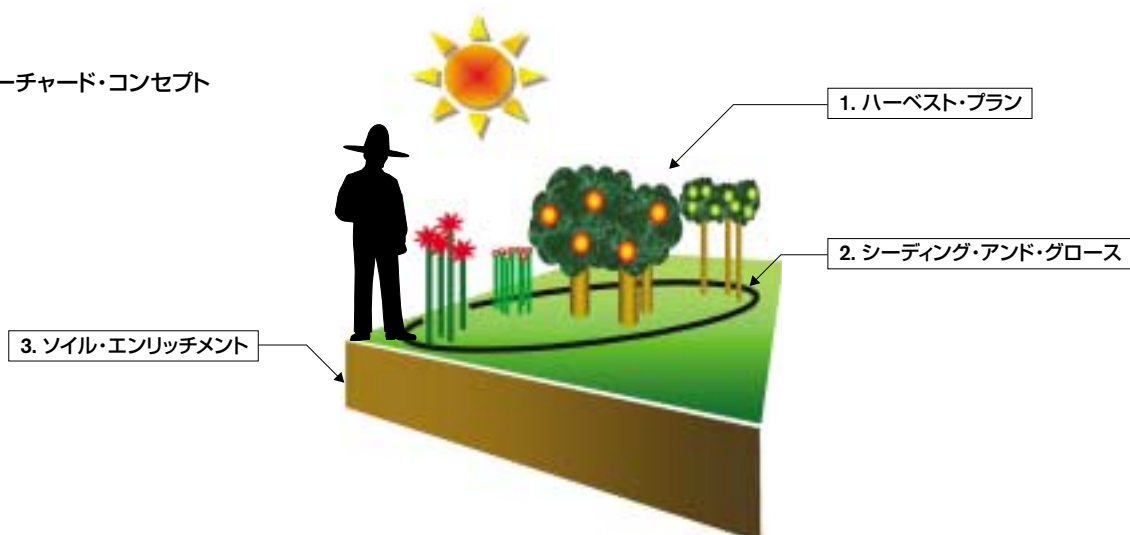
日産は、「日産180」および「日産バリューアップ」をはじめとして、3か年のビジネスプランを経営の指針としています。3か年という期間は、目標管理が行いやすく、経営の視点からは適切な期間です。今の日産があるのは、これまでの3か年計画を達成したからなのです。

しかし、研究開発にとっては、3年は十分な期間ではありません。もちろん、開発にも3年で十分な場合もありますが、エンジンおよびパワートレインのようなコア技術に関しては、通常その倍の時間が必要です。そこで、2005年度に「ビジョン2015」という10か年計画を考案したのです。「ビジョン2015」は、「安全」「環境」「ダイナミック・パフォーマンス」「ライフ・オン・ボード」という4つの戦略的技術領域から構成されています。

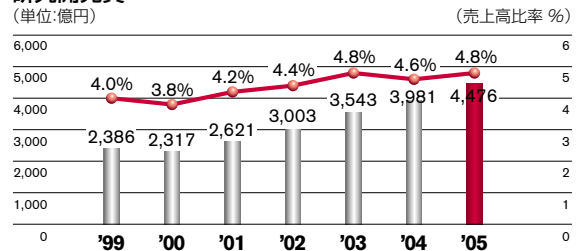
最初の技術領域である「安全」では、死亡・重傷者数を減らすことを目標としています。具体的には、現実の世の中（リアルワールド）で起きている事故分析をもとに安全なクルマづくりを進めることによって、1995年比で2015年までに日産車が関与する死亡・重傷者数を半減させることです。

しかしながら、社会での事故実態を見ると事故件数そのものは依然多いのが現実です。私たちは「クルマが人を守る」というより高度で積極的な考え方「セーフティ・シールド」を推進することにより、目標達成を目指しています。「セーフティ・シールド」は、クルマがおかれている状態を、「危険が顕在化していない」状態から「衝突後」に至るまで広くとらえ、それぞれの状態において発生する危険要因に対して最適なバリア機能を働かせ、少しでも危険に近づけないようサポートするという考え方です。

オーチャード・コンセプト



研究開発費



その中のひとつの技術として私たちが開発した「車間維持支援システム」は、特に頻繁なブレーキ操作が必要となる渋滞時に役立ちます。

このシステムは、車両前部に設置したレーダーセンサーによって得られた情報を基に、少しでも危険に近づけないよう先行車両との車間距離を維持することを支援します。先行車両が減速した時など、ドライバーのブレーキ操作が必要であるとシステムが判断した場合は、インストルメントパネルへの表示と音でドライバーへ報知するとともに、アクセルペダルを戻す方向に力を発生させ、ブレーキペダルへの踏み替えを促します。

「ビジョン2015」の第二の技術領域である「環境」では、二酸化炭素(CO₂)排出削減をキーインデックスとしており、具体的には、2015年までに2005年比40%減を目指しています。目標達成に向け、「トリプル・レイヤード(3層)・アプローチ」という考え方に基づき、「クルマ」「人」「交通環境」という3つの要素で取り組みを進めています。

「クルマ」に関しては、現在、コンベンショナルパワートレインでの燃費向上と、燃料電池車(FCV)、電気自動車(EV)、およびハイブリッド車(HEV)などの電動車両技術の開発に取り組んでいます。

電動車両技術の開発においては、モーターおよびバッテリーの小型化、軽量化、コスト削減が、HEV、FCV、EVの

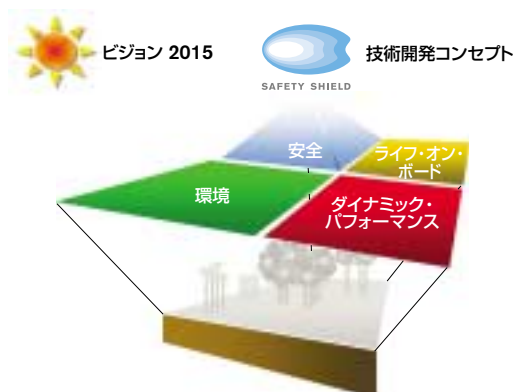
普及に不可欠です。たとえば、日産は、リチウムイオンバッテリーの分野では、最先端に位置付けられており、バッテリー製造メーカーを凌ぐほどです。

また、燃料電池の開発にも取り組んでいます。かつては燃料電池をサプライヤーから調達していましたが、その後内製化へ方針を変更し、2004年度に自社開発しました。自社開発燃料電池は、2005年度から車両に搭載されています。

私たちは、最新技術開発だけでなく、無段変速機(CVT)のような既存技術の普及・開発も更に注力していきます。CVTは、CO₂排出削減を低コストで実現する実用性の高い技術であり、私たちが強みを持つ分野です。CVT技術を持つメーカーは他にもありますが、小型車から3.5リッターエンジン等の高排気量モデルまで搭載できるのはメーカーの中でも日産だけです。私は、日産のCVTがもっとも高性能で、エンジンとの適合性も高いと確信しています。

次に、「人」に関しては、「エコ・ドライビング・サポート」に取り組んでいます。たとえば、インストルメントパネルに、燃料消費状況をリアルタイムで表示すると、ドライバーの運転の仕方が変わります。私たちの調査では、燃費が5%から10%ほど改善しました。このような運転サポートは、燃費向上に役立っています。

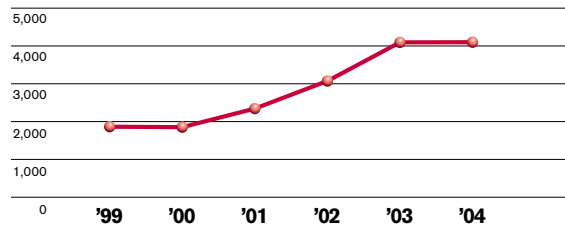
ビジョン 2015



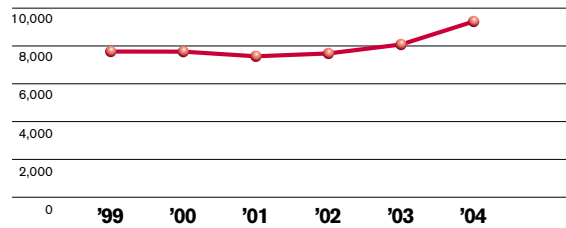
トリプル・レイヤード(3層)・アプローチ



特許申請数



特許登録数



最後の要素である「交通環境」に関しては、渋滞の緩和およびストレスの少ない運転等を目標としています。私たちは、一年半ほど前から、「SKYプロジェクト」と称して、高度道路交通システム(ITS)を開発するプロジェクトをスタートしました。このプロジェクトでは、民間企業および政府機関と共同研究をしています。

まず、第一段階として神奈川県からスタートします。今年の後半には、ITSの実用テストを開始する予定です。テストが成功すれば、ITSを日本だけでなく世界へ展開していきたいと考えています。

「ビジョン2015」の第三の技術領域は、「ドライビング・プレジャー」です。日産のエンジニアは、このコンセプトの通り、ダイナミックな走りのクルマを開発することで知られています。私たちは、すべてのお客さまに「ダイナミック・パフォーマンス」を最初の30mで実感して欲しいと考えています。そして、「ライフ・オン・ボード」というコンセプトが第四の領域で、クルマの中で起こるさまざまな出来事を意味します。お客さまは、インテリアの良さを実感し、カーナビゲーションシステムの使いやすさ等を瞬時に評価しています。このため、「ライフ・オン・ボード」は非常に大事なコンセプトなのです。

コスト削減および車両軽量化は、エンジニアと自動車開発にとって永遠の課題です。私たちはこの分野で成功を収めてきましたが、より一層の成果が求められているのも事実です。そこで、2006年度にコスト・軽量化推進室を新設し、今後もコスト削減および車両軽量化を進めていきたいと考えています。この部門は、長期的視野に立ち課題解決に取り組み、また、大学および他企業の研究所と協力することになります。

ルノーとのアライアンスは、今後も良い結果を生むでしょう。現在、共通プラットフォームが両社の生産に占める割合が増えており、今後もこの傾向は続くでしょう。また、パワートレイン、エンジン、およびトランスミッションを共通化することにより、開発面で両社間での重複を避けることができます。

「信頼のドライビング・プレジャー」は、研究開発がお客さまに提供できる価値なのです。つまり、安全、走行性能、快適性、そして高級感といった要素をクルマに取り入れることにより、「ライフ・オン・ボード」のコンセプトを実現させていきます。私たちは、お客さまが求める技術の研究開発を通して、価値を創造していきます。

Safety Shield 「クルマが人を守る」という考え方



通常運転から衝突後まで、クルマが状況に応じてさまざまなバリア機能を働かせ、少しでも危険に近づけないようサポートし続けます。

いつでも安心して運転できるようドライバーをサポートします。



危険な状態になりそうなきも安全な状態に戻すようドライバーをサポートします。



万一衝突が避けられないときに被害を最小限にとどめます。





優れた品質をすべてのカテゴリーと地域で徹底させる

日本における日産の品質は、最高レベルを堅持しています。課題が残る地域はあるものの、ここ数年、全体としては品質レベルは向上しています。たとえば、J.D. パワー・アンド・アソシエイツ社の2006年米国自動車初期品質調査 (IQS) では、日産のランクは16位から12位へと改善しました。私たちは、「日産バリューアップ」の終了時点までに、品質がすべてのカテゴリーで世界のベスト3に入ることを目標としています。この目標を達成に向けて、日本で実践する品質保証ウェイをグローバルで展開しています。

日産では、「日産バリューアップ」期間中、全世界で70の生産立ち上げを計画しているうえに、地理的にも拡大を図っていることもあり、グローバルでの品質保証が不可欠となっています。拡大には品質に特有なリスクが伴います。なぜならば、新モデルの開発や新地域での生産がある場合、部品、工程、およびサプライヤーが一掃されることもあるからです。特にリーディング・コンペティティブ・カンパニー (LCCs) のように、サプライヤーに日産との取引経験がまだ十分でない場合は、さらにリスクが拡大しかねません。

日産は、系列による調達を行っていないため、サプライヤーとのパートナーシップを強化する必要があります。私たちは、部品のほとんどをサプライヤーから調達しており、部品コストが全コストの70%を占めるためです。部品関連のリスクを最小限に抑えるために、「サプライヤー・スコアカード」「グローバル・サプライヤー・クオリティ・ミーティング」および「日産クオリティ・アワード・システム」をはじめとする、サプライヤー品質保証活動を実施しています。

ワランティ費用を2004年度比で25%減少させることを「日産バリューアップ」の主要な目標としていますが、2005年度の進捗は順調でした。グローバル販売台数が拡大する中で、2008年以降は、1台当たりのワランティ費用を減少させ、総ワランティ費用は横ばいにする予定です。

2006年末には、日産テクニカルセンター (NTC) にフィールド・クオリティ・センター (FQC) を開設するので、部品の不具合分析を迅速に行うとともに、確実な対策を実施することを可能にします。また、品質保証担当者が社

内の開発・生産エンジニアおよびサプライヤーとコミュニケーションを向上させます。また、NTCのエンジニアと他地域にあるサブチームから構成される10のグローバル・クオリティ・リード・チーム (GQLT) も組織しました。

2006年以前には、品質保証部門は製品の品質保証の業務に特化していましたが、現在は販売およびアフターサービス業務におけるお客さま対応の質の向上についても、ニッサン・セールス・アンド・サービス・ウェイ (NSSW) グループと連携して、これを推進する責任を持っています。営業・サービス品質を向上させる業務は、製品品質の面と密接に関わっているため、当部門でその両方を統括しています。また、関連する業務プロセスおよびシステムを改善することにより、それぞれの業務も改善することができます。このように担当範囲が拡大したこともあり、私たちの部門名称はトータル・カスタマー・サティスファクションと変更されました。

他の新しい試みとしては、カスタマー・サティスファクション・オフィサー (CSO) という役職を新設しました。日本、北米、南米、欧州、および一般海外市場 (GOM) に、各1名のCSOが任命され、製品、販売およびアフターサービスの品質管理を担当しています。

ルノーとのアライアンスはこれからも重要な役割を担います。現在の取り組みとして、「共通パワートレイン」「ニュー・キャブスター」「新型LCV」および「2.0リッターディーゼルエンジン」などのアライアンス・プロジェクトを推進するために、ルールを策定しています。もちろん、日産には社内ルールが存在していますが、ルノーと共有することで、グローバルで汎用性の高いものになるのです。

現在、品質管理の標準化を推進しています。北米、欧州、およびGOMにおいて、業務プロセスが異なる場合があるためです。日産はGOM地域の現地法人の連結化が推進されたため、品質保証業務をグローバルに一貫した方針・システムで推進しています。私たちは、このようにグローバルの視点に基づき、「サプライヤー品質保証活動」「GQLT活動」「クオリティ・アワード・システム」および、「サプライヤー・ミーティング」などについて、組織的に展開しているので、今後、日産の品質はグローバルでさらに向上するものと考えます。



日産のブランドと技術を新分野で活かす

日産は、2つの大きな構造変化を受け、知的資産統括室を2004年に設立しました。そのひとつが、ビジネス環境の変化であり、市場のグローバル化が進展する過程で、人材、資金、研究開発資源に容易にアクセスできるようになったことです。もうひとつが、内部での変化であり、日産は再生を終え、利益ある持続可能な成長を追求するという次の段階にあるということです。今では、資源不足により、計画が実行できないということはありません。

グローバル市場のフラット化は加速しています。以前は、各国の市場には特有の慣習や障壁があり、また、政府はさまざまな形でビジネスに干渉していたのです。このような環境では、企業がグローバル戦略を展開することは困難だったのです。

しかし、状況は一変しました。関税や国家間の障壁は姿を消しつつあり、世界の市場から、資源を見つけ出し、活用することが容易になっています。たとえば、かつて各国政府は、国立大学、研究所、調査機関が外部組織と接触することを望んでいなかったため、企業が協力して活動することはできませんでした。しかし、今では、政府や各機関はこれまでの方針を変更し、積極的にパートナーを探し始めています。このようなビジネス環境の変化により、グローバルでの競争の仕組みが根本的に変わってしまったのです。新しいビジネス環境では、これまでアクセスできなかった資源をいかに効果的に活用できるかが、勝敗を分けることになるでしょう。

内部変化とは、日産が再生を終えたことです。これまでの中期計画を通して、日産は経営基盤を大幅に改善し、グローバル自動車メーカーの中で最高の営業利益率を誇る会社となりました。

現在の「日産バリューアップ」では、日産はさらなる発展と価値創造を目指しています。私たちは、「日産バ

リューアップ」の検討段階において、今後の目標や競争の構造について議論しました。そのなかで、研究開発、販売・マーケティング、顧客満足等のあらゆる要素をグローバルな視点から分析しました。

日産は高い技術力を持つ企業として知られてきました。ですから、社内には技術資産が数多くあるのですが、これらを十分に活用できておらず、これはまさに機会損失ではないか、と考えたのです。そして、CEOとエグゼクティブ・コミッティの承認を得て、2004年に知的資産統括室を設立しました。

私たちには、「競争力分析」「積極的資産管理」「消極的資産管理」の3つの役割があります。日産が持つ特許、開発プロセスや製造の段取り、技術的ノウハウ、ブランド等の資産の客観的評価、開発および保護、販売、ライセンス契約をミッションとしています。私たちは、知的資産管理を新たな収益源にすることを目標としているのです。

私たちの業務は、日産の資産を客観的に分析することから始まります。客観分析では、特許や技術資産の価値を評価するだけでなく、リスクと機会の分析も行います。しかし、日産の技術競争力を測定する基準がなければ、客観分析は行えません。

そこで、私たちは研究開発を134項目の技術領域に分類し、日産の競争力分析を行いました。その結果、日産は10項目の技術領域において特に競争力が高いことが判明したのです。私たちは、日産リサーチ・センター(NRC)、日産アドバンスド・テクニカル・センター(NATC)および日産テクニカル・センター(NTC)の社員と協力して業務を行っています。彼らは、私たちの分析や提案をプロジェクトに取り入れていますし、私たちが彼らの分析をサポートすることもあります。

次の「積極的資産管理」の分野では、収益を生み出すことが目標です。パートナーやライセンス契約者の獲得

には2つの方法があります。特許申請者は参照した類似の発明や従来発明との相違点を検討するため、この情報を活用するのがひとつの方法です。もうひとつは、日産の特許を引用した申請者を見つける方法です。どちらの方法も、交渉へのきっかけとなっています。

私たちは、日産が持つ技術のライセンス契約に成功しています。たとえば、ダイヤモンドのようなカーボン・コーティング技術「超フリクション低減技術」には、自動車業界内外のグローバル企業が興味を示しています。

知的資産管理に取り組んで以来、研究者が積極的に新技術開発にチャレンジしているのがうれしい誤算です。かつては、技術が製品に採用されないかぎり、研究者は高い評価を得ることはなかったのですが、今は違います。また、特許によって、日産の技術優位性を外部に明らかにすることができます。

日産の資産を活用するもうひとつの手法が商品化であり、玩具やゲームがその例です。ビジネススクールの学生用を対象にしたマネジメントゲームにも商品化の可能性があると考えています。これまでは、ゲームに日産車を使用したいという依頼に対し、日産のブランド価値を考慮したうえで交渉するということなく、使用を許可していました。しかし、現在日産のブランド価値が高く評価されていることを考えれば、商品化権に対してより積極的な姿勢で交渉に臨む必要があります。

ルノーは、商品化の分野では日産よりかなり先行しており、すでに商品化事業部を設立しています。この分野においても、両社はお互いうまく補完し合っています。というのも、ルノーはインテリアとエクステリアのデザインに強みを持ち、日産は技術に強みを持つからです。知的資産管理の分野でも、シナジーを得ることができるのです。

3つめの分野である「消極的資産管理」では、日産の知的財産保護が非常に重要となります。アジアでは偽造

品があふれ、中国では知的財産が侵害されています。偽造業者は、日産車や他メーカーのモデルの部品を模造しているのですが、それらをオリジナルの部品であると主張しています。ブレーキパッドのような部品の模造は問題が深刻で、模造品が純正部品が売られている隣で十分の一の価格で売られている場合もあります。

私たちは、偽造品販売の防止に向けて取り組まなければなりません。かなりの費用がかかる活動ではありますが、避けて通るわけにはいきません。これまでの活動の結果、中国の国家工商行政管理総局は、2005年に日産の商標(NISSAN)を「著名商標」として認定しました。この認定を受けられるのは、中国で高い評価を得ているブランドだけであり、日本企業では、日産とYKKの2社のみとなっています。このように、中国での日産のブランド構築は順調に進捗しています。

日産の知的資産管理の特徴は、客観的な分析に基づき、積極的な姿勢で知的資産管理に取り組んでいることです。日産は、一貫した戦略で知的資産管理を行っている数少ない企業のひとつなのです。もちろん、私たちは現状に満足しているわけではありません。実際、私たちのベンチマークは、この分野で経験が豊富な米国や欧州の会社であり、その中でも特にIT関連企業です。私たちは、IBM、GE、シーメンスと協力して活動をしており、知的資産管理のさらなる発展を目指しています。

日産の技術を売り込むためには、知的資産管理を取り巻く基盤を改善しなければなりません。その改善も順調に進んでおり、日産は、無形資産が重要性を増しつつある経済構造において最前線にいるといえます。知的資産統括室はまだ設立されて間もないのですが、日産が持つ数多くの資産をうまく提供できるようにさらに努力していきます。



販売支援とお客さまサポートが利益を生む

2005年度は、世界的な金利上昇の影響により、販売金融事業の事業環境は厳しくなり、収益は減少しました。とはいえ、こうした環境の中では、本年度のパフォーマンスは比較的良かったと考えています。米国、日本、カナダ、メキシコの販売金融会社において、過去最低レベルの貸倒れ率を達成するなど、貸倒れ損失や支払い遅延を低く抑えることができたことが本年度のパフォーマンスに貢献しました。

新車取扱率も大幅に拡大しました。米国日産販売金融会社 (NMAC) では、約50%に達し、日産フィナンシャルサービス (NFS) では、36%と2004年度より若干増加、カナダ日産販売金融会社 (NCF) では、リースの好調もあって73%を記録しました。また、メキシコのエヌアール・エフ・メヒコ社 (NRFM) でも34%と最高記録を達成。販売金融事業平均としては、43%という結果になり、新車販売に大きく貢献しました。

新車取扱率の上昇と好調な販売を受けて、販売金融事業の総資産は拡大しています。現時点では、低コストでの調達が可能で資産担保証券 (ABS) が資金調達のほぼ50%を占めています。今後もABSを活用しますが、日本および米国においては、コマーシャルペーパーおよび社債による資金調達も増加しています。メキシコにおいても、コマーシャルペーパーおよび社債発行を予定しています。

資金調達源の基本戦略としては、調達方法を多様化させ、ABSやグループファイナンスによる調達を減少させる方向で考えています。当社の格付けは改善されており、

今後、現状のBBB+の格付けからAに改善されれば、資金調達源をさらに多様化することができるよう。実際、日産の社債はセカンダリーマーケットですでにA相当の格付けで取引されています。

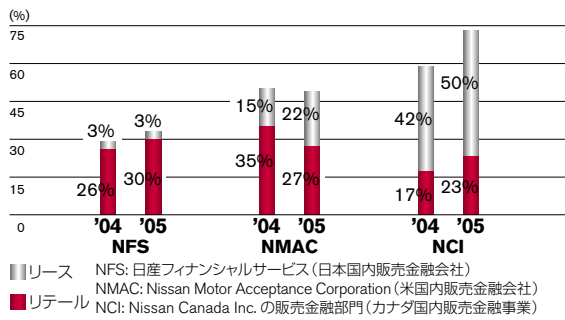
販売金融事業の財務上、注意すべきリスクは金利リスクです。このリスクは資産と負債のデュレーションのミスマッチから生じます。日産ではデリバティブの活用等の投機的な金利リスク管理は行わず、ナチュラルヘッジによる管理を行っています。この方針に基づき、タームマッチヘッジを最優先しています。

資産負債管理 (ALM) の面では、販売金融事業には外国為替リスクはありません。たとえば、NMACは米ドルで資金調達するというように、販売金融会社は現地通貨で資金調達を実施しているからです。

販売金融事業の資本、あるいは自動車事業から得られるキャッシュ・フローを活用することも、ナチュラルヘッジに欠かせません。自動車事業が生み出す潤沢なキャッシュ・フローは、研究開発および設備投資、株式配当等に優先的に割り当てられますが、余剰となったキャッシュの一部を、販売金融事業の調達資金として活用しています。市場金利が上がると、調達コストの上昇により、販売金融事業の収益は下がりますが、同時に、自動車事業にとっては、販売金融事業からの金利収入増が見込めます。

販売金融事業は資本集約型ビジネスであり、特にIT関連には多額の投資が必要となります。そこで、販売金融事業の立ち上げには、年間契約件数を基準のひとつとしています。タイでは今後、大幅な市場成長が見込まれるため、販売金融会社を設立しました。また中国でも販売金融会

新車取扱率



社の設立を計画しています。少なくとも5万台から6万台の新車販売が見込まれる市場で、30%から40%の取扱率を獲得したいと考えています。

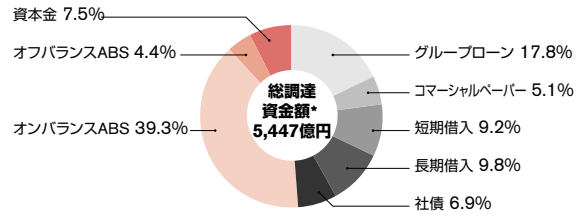
ルノーとのアライアンスは日産の販売金融事業にとって大きな武器です。日産とルノーが共同の販売金融会社を設立し、両社のディーラーに販売金融サービスを提供することが理想的です。まさにメキシコがそのケースです。両社のうち、販売面で先行する会社が、イニシアティブを取るとい方針なのです。

韓国に関しても、ルノーが日産に販売面で先行しているため、この方針を採用する計画です。一方、タイのように、日産がルノーに先行して進出し、販売金融会社を設立している市場では、ルノーは、日産の販売金融会社を活用することができるのです。

中国、ロシア、南アフリカなどは、十分な市場規模が見込まれるため、日産とルノーのどちらが販売金融会社を設立すべきかを検討している段階です。日産とルノーが持つ経験、人財、システムを活用することで、両社とも成長を加速させることができるのです。

自動車市場はつねに浮き沈みするものですが、販売金融事業はそれを緩和する役割も担っています。日産の販売も同様に浮き沈みがありますが、販売金融のポートフォリオは安定しており、ローン契約後、3年から5年の期間中、コンスタントに収入を見込めるのです。また、もし日産が販売金融会社を持っていなければ、クルマを販売し、利益を得る機会を失いかねません。お客さまが銀行でローンを組む場合、利益だけでなく、顧客ベースも銀行に譲ることになります。

資金調達方法



* (= 総資産 - その他負債 + オフバランス調達)

販売金融会社は、マーケティング活動に不可欠なツールであり、顧客ロイヤリティを向上し、顧客データベースを管理するうえで重要な役割を果たします。クルマを販売した後、ディーラーとお客さまとの接点は限られてしましますが、販売金融会社は3年から5年のローン契約期間中、お客さまと定期的に接触する機会があり、お客さまの生活状況や収入の変化をつかむことができます。この機会を生かして、次回の購入に向けた新車情報を提供したり、保険商品やそのほかの関連商品を販売することもできるのです。

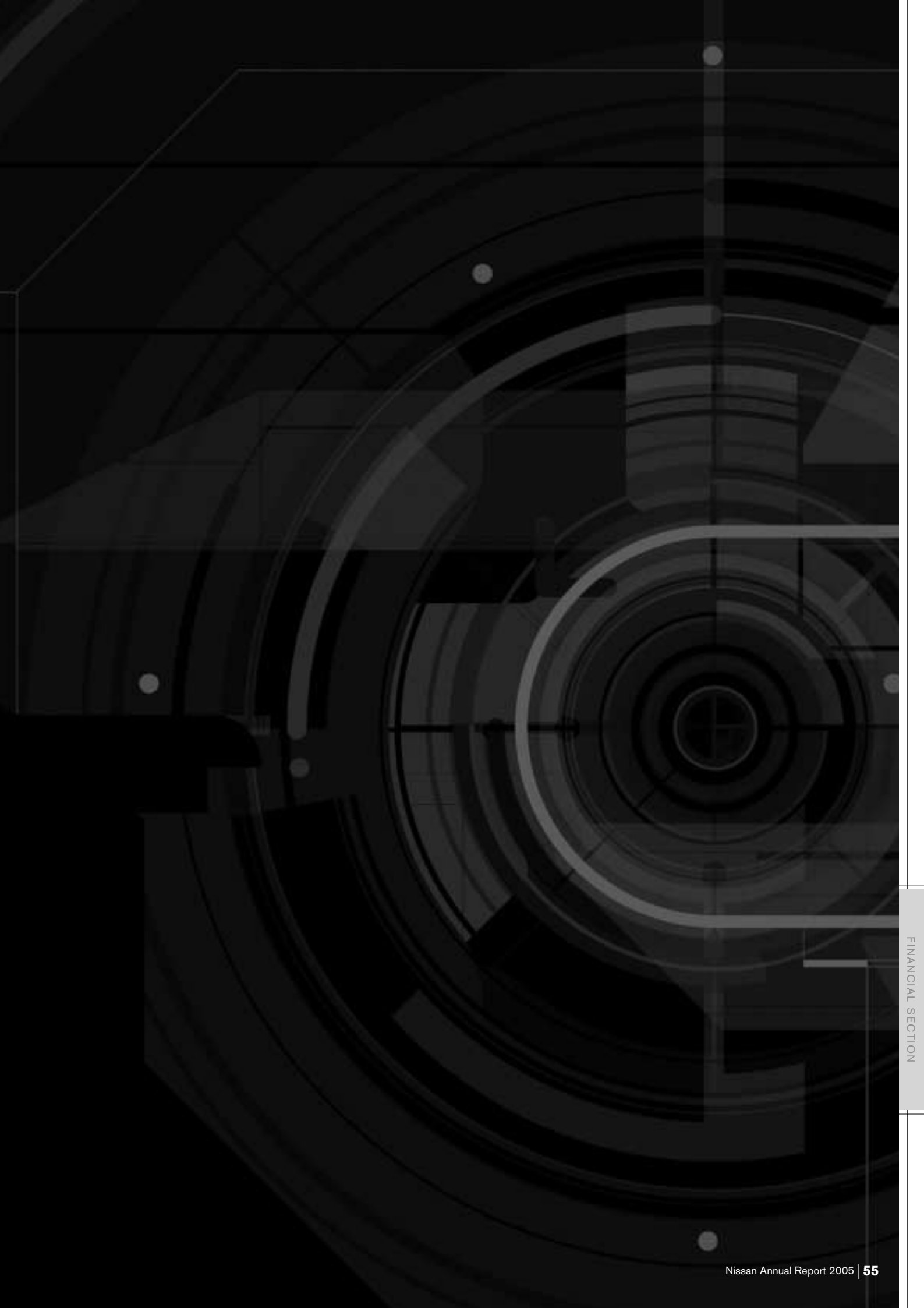
販売金融事業は自動車事業を映す鏡のようなものです。米国、欧州、日本などの既存の主要市場のみに注力することも可能ですが、今後、市場の成長が見込まれるのは、新興市場であり、販売金融事業がその成長の実現に大きな役割を果たします。中国、タイなどの新興市場において進出当初から大きな利益を得ることは望めませんが、これらの市場で販売台数が増加するにつれ、自動車事業も販売金融事業もともに収益を拡大できると期待しています。

2006年4月、日産の全販売金融会社をグローバルに統括するバーチャルな組織を立ち上げました。彼らにはルノーの販売金融事業部門と協力してビジネスを推進する役割もあります。責任者であるアメリカ人は世界中の販売金融会社を定期的に訪問し、最新の状況を把握しています。その責任者には、販売金融事業やIS分野の経験が豊富な6名のスタッフがレポートしています。私は、このチームの活躍に期待しています。

*Financial Section***財務セクション**

目次

5年間の主要連結財務データ	56
事業等のリスクについて	57
コーポレート・ガバナンスの状況	58
連結貸借対照表	60
連結損益計算書	62
連結株主持分計算書	63
連結キャッシュ・フロー計算書	64
連結財務諸表の注記	65
独立監査人の監査報告書	92
5年間の主要単独財務データ	93



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
2001—2005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)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2005年度 2006年3月31日
売上高	¥ 9,428,292	¥8,576,277	¥7,429,219	¥6,828,588	¥6,196,241	\$80,584
営業利益	871,841	861,160	824,855	737,230	489,215	7,452
当期純利益	518,050	512,281	503,667	495,165	372,262	4,428
1株当たり当期純利益 (注記2)	126.94	125.16	122.02	117.75	92.61	1.08
支払配当金 (注記3)	105,661	94,236	74,594	50,800	27,841	903
資本合計	¥ 3,087,983	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	¥1,620,822	\$26,393
総資産	11,481,426	9,848,523	7,859,856	7,349,183	7,215,005	98,132
長期債務	2,225,603	1,963,173	1,694,793	1,603,246	1,604,955	19,022
減価償却費	655,402	525,926	461,037	371,125	374,827	5,602
従業員数	183,356	183,607	123,748	127,625	125,099	

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、2006年3月31日の円相場1米ドル=117円を用いています。
2. 1株当たりの純利益は、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株当たりの純利益は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。
2006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。

生産・売上台数

(単位：台)

終了事業年度	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日
グローバル生産台数 (注記1)	3,340,827	3,293,339	2,883,409	2,586,602	2,428,279
日本	1,364,868	1,481,563	1,475,063	1,444,314	1,272,851
米国	808,586	803,556	619,665	392,458	363,366
メキシコ	362,591	325,086	308,322	340,658	328,946
スペイン	193,604	142,889	116,589	84,919	137,502
英国	315,297	319,652	331,924	297,719	296,788
その他	295,881	220,593	31,846	26,534	28,826
グローバル売上台数	3,537,614	3,470,422	2,946,782	2,635,686	2,460,484
日本	810,968	819,152	799,206	792,767	702,657
北米 (注記1及び2)	1,369,630	1,394,099	1,204,882	1,040,684	968,030
欧州 (注記2)	597,250	554,901	548,693	458,222	453,697
その他 (注記1)	759,766	702,270	394,001	344,013	336,100

注記：1. メキシコでの売上台数は、北米の売上台数に算入されています。
2. 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。

事業等のリスクについて

「企業内容等の開示に関する内閣府令」の一部改正にともない、事業等のリスクに関する情報を有価証券報告書（2006年3月期）に掲載したものと同様の内容です。

【経済状況】

当社グループの製品の需要は、製品を販売している国または地域の経済状況の影響を受けている。したがって、日本はもとより、当社グループの主要な市場である北米、欧州、アジアにおける景気、およびそれにもなう需要の変動については正確な予測に努めているが、予測を超えた変動があるときは、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性がある。

【国際的活動および海外進出に関するリスク】

当社グループの海外での生産および販売活動は、米国や欧州、ならびにアジアの発展途上市場や新興市場等で行われている。これらの海外市場への事業進出の際には以下に掲げるようなリスクの検討を十分行っている。しかしながら、予期しないリスクが発生したときは、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

- ・ 不利な政治または経済要因
- ・ 法律または規則の変更
- ・ 潜在的な不利な税影響
- ・ ストライキ等の労働争議
- ・ 人材の採用と確保の難しさ
- ・ テロ、戦争、その他の要因による社会的混乱

【研究開発活動】

当社グループの技術は、世の中のニーズに即し、有用かつ現実的で使い易いものでなくてはならない。当社グループは、将来の世の中のニーズを予測し、優先順位をつけ、新技術に投資している。しかし、予測を超えた環境の変化や、世の中のニーズの変化により、最終的にお客さまにその新技術が受け入れられない可能性がある。

【製品の欠陥】

当社グループは、製品の安全を最優先の課題として、開発・製造から販売サービスまで最善の努力を傾けている。製造物にかかる賠償責任については保険に加入しているが、保険にカバーされないリスクもあり、また顧客の安全のため大規模なリコールを実施した場合等、多額のコストが発生する等、当社グループの業績と財務状況に悪影響が及ぶ可能性がある。

【為替レートの変動】

当社グループは海外の各国に輸出を行っている。一般的に他の通貨に対する円高は当社グループの業績に悪影響を及ぼし、反対に、円安は当社グループの業績に好影響をもたらすことになる。また、当社グループが生産を行う地域の通貨価値が上昇した場合、それらの地域の生産コストや調達コストを押し上げ、当社グループの競争力の低下をもたらす可能性がある。

【通貨ならびに金利リスクヘッジ】

当社グループは外貨建債権債務の為替変動のリスク回避、有利子負債の金利変動リスク回避および、コモディティの価格変動リスク回避を目的とし、デリバティブ取引を行っている。こうしたデリバティブ取引によりリスクを回避することができる一方で、為替変動、金利変動等によってもたらされるベネフィットを享受できないという可能性がある。また、当社グループは信用度の高い金融機関を相手にデリバティブ取引を行っているが、万が一それらの金融機関が倒産するような場合には、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

【重要な訴訟等】

現在、当社およびグループ関連会社を相手とした訴訟については、当社側の主張・予測と相違する結果となるリスクもあり、当社グループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性がある。

【公的規制】

自動車業界は、排出ガス基準、ガソリン燃費基準、あるいは騒音、安全基準等の規制に影響を受け易く、これらの規制は今後より一層、厳格になる傾向にある。これらの環境関連の法規制を順守するために投資等の多大な出費が必要となる可能性がある。これらのコストの増加は当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

【知的財産保護の限界】

当社グループは、他社製品と差別化できる技術とノウハウを保持している。これらの技術とノウハウは今後の当社グループの発展には不可欠なものである。これらの資産の保護については最善の努力を傾注しているが、特定の地域では知的財産権による完全な保護が困難であったり、または限定的にしか保護されない状況にある。

当社は2004年4月より、このような特定の地域での知的財産を保護し、日産の知的活動の成果を守る活動を強化すること、さらには新たな知的資産を抽出することを狙いとして、知的財産統括室を設け、日産ブランドの保護・創造活動を行っているが、第三者が当社グループの知的財産を使用して類似した製品を製造することを防止できない可能性がある。

【自然災害】

日本を本拠とする当社グループにとって、現在、そして今後も最大のリスクのひとつであり続けるものに地震リスクがある。当社グループでは、地震リスクマネジメント基本方針を設定するとともに、最高経営責任者（CEO）をトップとするグローバルベースの地震対策組織を設置している。また、工場などの建屋や設備などの耐震補強を積極的に推進している。しかし、大規模な地震により、操業を中断するような場合は、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

【販売金融事業のリスク】

販売金融事業は、重要なコアビジネスのひとつである。当社グループの販売金融部門は、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る。しかし、販売金融には、金利変動リスク、残存価格リスク、信用リスク等のリスクが避けられない。これらのリスクが、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

【取引先の信用リスク】

当社グループは数多くの取引先と取引を行っている。当社グループは毎年、取引先からの財務情報をもとに独自の格付けを行っており、取引先の信用リスクに備えている。しかし、倒産のような予期せぬ事態により債権回収に支障が発生した場合等、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

【退職給付債務】

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、割引率等数理計算上で設定される前提条件や年金資産の期待収益率に基づいて算出されている。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、その影響は累積され、将来にわたって定期的に認識されるため、一般的には将来期間において認識される費用および計上される債務に影響を及ぼすことになる。

【原材料および部品の購入】

当社グループは、多数の取引先から原材料および部品を購入している。当社グループがコントロールできない市況変動ならびにその取引先が継続的に原材料および部品を確保出来るかどうか等は、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性がある。

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスの充実、当社の経営の最重要課題の一つである。当社のコーポレート・ガバナンスにおける最も重要なポイントは、経営陣の責任の明確であり、当社は、株主及び投資家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できるだけ早く、また高い透明性をもって開示している。これによって経営陣の責任を明確にし、コーポレート・ガバナンスの充実を図っている。

(1) 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備状況等

① 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備状況

当社は、監査役制度を採用している。法令に基づく会社の機関として取締役会を設置し、会社の重要な業務執行の決定及び個々の取締役の職務の執行の監督を行っている。また、監査役会を構成する監査役は、取締役の職務の執行を監査している。効率的かつ機動的な経営を行うために、取締役会の構成はスリムなものとし、業務執行については執行役員制度をしいて明確な形で執行役員及び従業員に権限委譲している。また、エグゼクティブコミッティを設置し、会社の重要事項について審議している。

取締役は9名で構成され、うち1名は社外取締役である。取締役会は、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催して、重要な業務執行について審議・決定している。

監査役は、社外監査役3名と社外監査役以外の監査役1名の計4名で構成されており、うち3名が常勤監査役である。各監査役は、取締役会に常時出席するとともに、監査役会が定めた年度の監査方針に従い、取締役の業務執行全般にわたり監査を行っている。

当社は、社内外に対して透明性の高い経営を重視するとともに、明確なコミットメントを達成するための一貫性のある効率的な経営を目指している。この基本理念の下、当社の取締役会は、会社法及び会社法施行規則に定める「会社の業務の適正を確保するための体制」を平成18年5月17日開催の取締役会で決議した。当社の取締役会は、その責任の下に、その体制と方針の実行状況を継続的にモニターするとともに必要に応じて変更・改善を行うものとする。

② 内部監査及び監査役監査の状況

当社は、社長直轄の独立した内部監査部署として、国内内部監査室(14名)を設置し、当社及び国内連結子会社の業務執行に関する監査を実施している。また、海外子会社については、各地域の統括会社に設置された内部監査部署が担当しており、それらの活動をChief Internal Audit Officer (CIAO)が統括することにより、有効かつ効率的なグループ・グローバルな内部監査を行っている。

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役等からその職務の状況を聴取する等を行い、業務執行の全般にわたり監査している。監査役会では、監査役相互の情報共有を図ることにより、監査機能の充実に努めている。また、監査役は、定期的に内部監査部署から、監査計画及び監査実施結果の報告を受けるとともに、意見交換を行い、監査の参考としている。さらに、監査役は会計監査人からも同様に報告を受け、その相当性を判断している。

③ 会計監査の状況

会計監査については新日本監査法人を選任している。監査証明業務を執行した公認会計士は以下のとおりである。

業務を執行した公認会計士の氏名

指定社員	業務執行社員	鈴木 和男*
指定社員	業務執行社員	古川 康信
指定社員	業務執行社員	室橋 陽二
指定社員	業務執行社員	堀 健

*継続関与年数は17年である。新日本監査法人は、公認会計士法上の規制開始及び日本公認会計士協会の自主規制実施に先立ち自主的に業務執行社員の交替制度を導入しており、同法人において策定された交替計画に基づいて平成19年3月期会計期間をもって交替する予定となっていたが、同法人の交替規程改訂により、前倒しで平成18年3月期会計期間をもって交替する予定である。

監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士15名、会計士補25名、その他6名であり、当該構成員にはシステム専門家等が含まれている。

④ 社外取締役及び社外監査役との関係

当社社外取締役 シェマヤ レヴィーは、平成14年3月から平成16年3月までルノー 上席副社長に就任しており、当事業年度末時点で当社は当社の株式を44.3%保有している。

当社社外監査役は、市嶋真二、今村圭司の両氏が平成18年6月27日開催の第107回定時株主総会の終結の時をもって退任し、新たに大坪健雄、中村利之の両氏を同定時株主総会の決議により選任した。

当社社外監査役に選任された大坪健雄は、平成18年6月まで独立行政法人環境再生保全機構理事に就任していたが、当事業年度において同機構と当社との間には利害関係はない。

同じく当社社外監査役に選任された中村利之は、平成18年6月まで横浜銀行取締役に就任していたが、当事業年度において同行と当社との間には利害関係はない。

また、当社社外監査役 村上 春雄は、平成18年6月に日本テレコム株式会社の執行役会長を退任し、同社非常勤相談役に就任しており、当事業年度において同社と当社との間には、ネットワーク管理及び回線利用等に関する営業取引がある。

(2) リスク管理体制の整備状況

当社は、リスクを「事業目的の達成を阻害する要因」と定義し、リスクをいち早く察知し、評価して必要な対策を検討・実行することにより、発生する確率と発生した場合の被害の最小化に努めている。

リスク管理体制

当社は、さまざまな観点から当社及びグループにおけるリスク評価を行い、あるべき管理体制及び方法の検討を重ねてきた。財務部内に設置したリスクマネジメントチームは、平成16年から各グローバル機能と連携し、業務遂行上のリスクを洗い出し、その発生頻度と発生時の被害による影響度、並びにコントロールレベルをもとに、リスクの優先順位付けを行った。そして、アクションが必要なリスクに関しては、管理責任者(担当役員)を指名し、具体的な対策を講じている。

また、当社では平成16年4月より、特定の地域での知的財産を保護し、日産の知的活動の成果を守る活動を強化すること、さらには新たな知的資産を抽出することを狙いとして、知的財産統括室を設け、日産ブランドの保護・創造活動を行っている。

平成17年度からは、従来のハザードリスクに加え、より戦略的なリスクやビジネスプロセスに関わるリスクにも対象を拡大した。リスク管理を担当する機能又は部署は、その状況をそれぞれのレポートラインにより報告し、EC(エグゼクティブコミッティ)は、コーポレートレベルで管理すべきリスクを直接モニターすることとしている。

企業倫理の遵守とコンプライアンス体制

当社では、平成13年に「日産グローバル行動規範」を定め、国内外のグループ会社の社員に展開した。また、平成16年には、それまで見直しを進めていた日本版を「日産行動規範(日本版)～わたしたちの約束～」としてまとめ、国内のグループ会社の社員に適用するものとして周知を図り、順次各社での採用・展開が進行している。

明文化された行動規範は、すべての社員が理解し、実際の行動に反映されることが不可欠であるとの考えに立ち、周知徹底のための教育を重視している。当社の社員に対しては、e-ラーニング又はVTRによる教育プログラムの受講を義務付け、受講後には規範遵守に関する誓約書に署名することとしている。すでにほぼ全員の当社社員から、誓約書受領を完了しており、企業倫理の遵守の浸透が図られている。

さらに、これらの遵守状況を常時チェックし、保証するための仕組みとして、グローバルコンプライアンス委員会を設置している。人事部門担当常務がGlobal Compliance Officer (GCO)として委員長となり、日本・北米・欧州・その他一般地域に、地域ごとのコンプライアンス委員会を設け、行動規範のさらなる整備や、課題の解決、啓発活動を推進している。また、社員からの業

務に関する意見や要望を、会社に自由に伝えるための仕組みとして、平成14年に導入した「イージーボイス・システム」は、コンプライアンス違反や、その可能性のある行為なども伝えることが可能であり、業務の改善を推進するとともに、企業倫理遵守の風土醸成にも貢献している。

(3) 役員報酬の内容

当社の取締役に対する報酬は、平成15年6月19日開催の第104回定時株主総会において決議されたとおり、確定額金銭報酬と株価連動型インセンティブ受領権から構成されている。確定額金銭報酬は、平成17年6月21日開催の第106回定時株主総会の決議により年額26億円以内とされており、その範囲内で年度業績のダイナミックな反映及びグローバルな競争力のある報酬を基本とした運用を行っている。

一方、株価連動型インセンティブ受領権は、当社の持続的な利益ある成長に対する取締役の意欲を一層高めることを目的としており、年間付与総数を当社普通株式600万株相当数を上限として中長期的な業績連動型のインセンティブとして運用を行っている。

監査役に対する報酬は、同じく平成17年6月21日開催の第106回定時株主総会の決議により年額1億2,000万円以内とされており、その範囲内で監査役がより安定的に透明性の高い監査機能を果たすことを促進することを基本とした運用を行っている。

当事業年度の取締役および監査役に支払われた報酬の額は取締役11名に対し、2,527百万円、監査役6名に対し86百万円である。また、その他に取締役4名に対し利益処分による役員賞与390百万円及び退任取締役2名に対し退職慰労金624百万円、退任監査役2名に対し退職慰労金88百万円を支払っている。また取締役7名に対し株価連動型インセンティブ受領権を480万株相当数付与した。

(4) 監査報酬の内容

当事業年度の監査法人に対する報酬は、以下のとおりある。

- ・ 公認会計士法(昭和23年法第103号)第2条第1項に規定する業務に基づく報酬 510百万円
- ・ 上記以外の業務に基づく報酬 14百万円

連結貸借対照表

日産自動車株式会社及び連結子会社
2005年及び2004年会計年度

資 産	百万円		千米ドル ^(注記3)
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 404,212	¥ 289,784	\$ 3,454,803
短期投資 ^(注記19)	22,149	23,916	189,308
受取債権、貸倒引当金控除後 ^(注記4及び8)	3,989,748	3,489,545	34,100,410
棚卸資産 ^(注記5)	856,499	708,062	7,320,504
その他流動資産	749,646	628,087	6,407,231
流動資産合計	6,022,254	5,139,394	51,472,256
有形固定資産^(注記6、8及び16)	8,516,356	7,461,812	72,789,368
減価償却累計額控除	(4,077,548)	(3,664,865)	(34,850,838)
有形固定資産純額	4,438,808	3,796,947	37,938,530
投資及びその他の資産^(注記8及び19)			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	351,667	335,628	3,005,701
その他	51,719	26,293	442,043
その他の資産 ^(注記8)	616,978	550,261	5,273,316
投資及びその他の資産合計	1,020,364	912,182	8,721,060
資産合計	¥11,481,426	¥9,848,523	\$98,131,846

連結財務諸表の注記を参照のこと。

負債及び資本	百万円		千米ドル(注記3)
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
流動負債：			
短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務 (注記8)	¥ 2,592,289	¥1,983,950	\$22,156,316
支払手形及び買掛金 (注記7)	1,532,320	1,384,163	13,096,752
製品保証引当金	81,112	61,762	693,265
未払法人税等 (注記13)	105,987	63,563	905,872
その他の流動負債	540,001	481,276	4,615,393
流動負債合計	4,851,709	3,974,714	41,467,598
固定負債：			
長期借入債務 (注記8)	2,225,603	1,963,173	19,022,248
退職給付引当金 (注記9)	267,695	508,203	2,287,991
製品保証引当金	132,107	122,990	1,129,120
その他の固定負債	630,436	556,992	5,388,342
固定負債合計	3,255,841	3,151,358	27,827,701
少数株主持分	285,893	256,701	2,443,530
資本 (注記10、14及び22)：			
資本金－無額面普通株式：			
授權株式数－6,000,000,000株：			
発行済株式数－2005年度および2004年度－4,520,715,112株	605,814	605,814	5,177,897
資本剰余金	804,470	804,470	6,875,812
利益剰余金	2,116,825	1,715,099	18,092,521
その他有価証券評価差額金	14,340	7,355	122,564
為替換算調整勘定	(204,313)	(400,099)	(1,746,264)
	3,337,136	2,732,639	28,522,530
自己株式控除－取得原価：2005年度－122,100,582株、 2004年度－141,235,573株	(249,153)	(266,889)	(2,129,513)
資本合計	3,087,983	2,465,750	26,393,017
契約債務および偶発債務 (注記17)			
負債及び資本合計	¥11,481,426	¥9,848,523	\$98,131,846

連結損益計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社
2005年、2004年及び2003年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル ^(注記3)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
売上高	¥9,428,292	¥8,576,277	¥7,429,219	\$80,583,692
売上原価 ^(注記6及び11)	7,040,987	6,351,269	5,310,172	60,179,376
売上総利益	2,387,305	2,225,008	2,119,047	20,404,316
販売費及び一般管理費 ^(注記6および11)	1,515,464	1,363,848	1,294,192	12,952,684
営業利益	871,841	861,160	824,855	7,451,632
その他の収益(費用):				
受取利息	17,359	14,934	10,321	148,368
支払利息	(25,646)	(26,656)	(27,290)	(219,197)
持分法による投資利益	37,049	36,790	11,623	316,658
その他—純額 ^(注記12)	(91,562)	(92,995)	(83,012)	(782,581)
	(62,800)	(67,927)	(88,358)	(536,752)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	809,041	793,233	736,497	6,914,880
法人税等 ^(注記13) :				
当年度分	274,463	179,226	137,745	2,345,838
繰延税額	(20,055)	78,837	81,295	(171,411)
	254,408	258,063	219,040	2,174,427
少数株主へ帰属する利益	(36,583)	(22,889)	(13,790)	(312,675)
当期純利益 ^(注記18)	¥ 518,050	¥ 512,281	¥ 503,667	\$ 4,427,778

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
2005年、2004年及び2003年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル ^(注記3)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
資本金				
期首及び期末残高 (4,520,715,112株)	¥ 605,814	¥ 605,814	¥ 605,814	\$ 5,177,897
資本剰余金				
期首及び期末残高	¥ 804,470	¥ 804,470	¥ 804,470	\$ 6,875,812
利益剰余金				
期首残高	¥1,715,099	¥1,286,299	¥ 878,655	\$14,658,966
当期純利益	518,050	512,281	503,667	4,427,778
現金配当金	(105,661)	(94,236)	(74,594)	(903,085)
取締役及び監査役賞与	(573)	(404)	(410)	(4,897)
その他 ^(注記14)	(10,090)	11,159	(21,019)	(86,241)
期末残高	¥2,116,825	¥1,715,099	¥1,286,299	\$18,092,521
その他有価証券評価差額金				
期首残高	¥ 7,355	¥ 4,392	¥ 1,831	\$ 62,863
当期中の純変動額	6,985	2,963	2,561	59,701
期末残高	¥ 14,340	¥ 7,355	¥ 4,392	\$ 122,564
為替換算調整勘定				
期首残高	¥ (400,099)	¥ (431,744)	¥ (320,276)	\$ (3,419,650)
当期中の純変動額	195,786	31,645	(111,468)	1,673,386
期末残高	¥ (204,313)	¥ (400,099)	¥ (431,744)	\$ (1,746,264)
自己株式				
期首残高 (2005年、2004年及び2003年4月1日現在、それぞれ、 141,235,573株、122,116,426株及び54,512,876株)	¥ (266,889)	¥ (245,237)	¥ (162,190)	\$ (2,281,103)
当期中の純変動額 (2006年、2005年及び2004年3月31日に終了した 事業年度において、それぞれ、-19,134,991株、 19,119,147株及び67,603,550株)	17,736	(21,652)	(83,047)	151,590
期末残高 (2006年、2005年及び2004年3月31日現在、それぞれ、 122,100,582株、141,235,573株及び122,116,426株)	¥ (249,153)	¥ (266,889)	¥ (245,237)	\$ (2,129,513)
資本合計	¥3,087,983	¥2,465,750	¥2,023,994	\$26,393,017

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
2005年、2004年及び2003年会計年度

	百万円			千米ドル ^(注記3)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
営業活動からのキャッシュ・フロー				
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥ 809,041	¥793,233	¥736,497	\$6,914,880
減価償却費：				
リース資産	236,572	157,346	134,354	2,021,983
その他の資産	418,830	368,580	326,683	3,579,743
減損損失	26,827	—	—	229,291
貸倒引当金繰入額(取崩額)	4,561	(6,464)	3,732	38,983
有価証券未実現損失	212	128	323	1,812
受取利息及び受取配当金	(21,080)	(16,274)	(11,591)	(180,171)
支払利息	104,265	73,220	63,423	891,154
固定資産売却益	(16,742)	(24,038)	(4,163)	(143,094)
固定資産除却損	22,213	20,115	24,823	189,855
有価証券売却(益)損	(40,223)	(7,232)	7,113	(343,786)
会計基準変更時差異費用処理額	11,145	11,795	13,936	95,256
退職給付引当金繰入	63,564	65,103	67,262	543,282
退職給付支払額	(314,349)	(82,924)	(80,650)	(2,686,744)
その他	13,587	(115)	45,934	116,129
営業資産及び負債の変動額：				
受取手形及び売掛金	90,391	15,494	24,539	772,573
金融債権	(311,685)	(794,349)	(463,110)	(2,663,974)
棚卸資産	(117,120)	(108,903)	(28,220)	(1,001,026)
支払手形及び買掛金	88,129	152,213	68,879	753,239
小計	1,068,138	616,928	929,764	9,129,385
利息及び配当受取額	21,034	16,098	10,699	179,778
利息支払額	(102,219)	(71,318)	(65,231)	(873,667)
法人税等支払額	(229,084)	(192,293)	(77,815)	(1,957,983)
営業活動から得られた現金(純額)	757,869	369,415	797,417	6,477,513
投資活動からのキャッシュ・フロー				
短期投資の減少(増加)	7,078	(12,370)	(710)	60,496
投資有価証券の購入	(23,930)	(31,896)	(119,372)	(204,530)
投資有価証券売却収入	46,060	3,098	40,330	393,675
長期貸付金の実行	(3,549)	(4,019)	(3,741)	(30,333)
長期貸付金の回収	3,225	4,860	4,766	27,564
固定資産の取得	(471,029)	(461,146)	(428,387)	(4,025,889)
有形固定資産の売却収入	55,790	71,256	53,932	476,838
リース車両の購入	(953,285)	(590,605)	(476,613)	(8,147,735)
リース車両の売却収入	264,124	173,812	191,105	2,257,470
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得	—	(1,292)	—	—
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,705	7,697	192	40,214
連結子会社株式の追加取得	(16,020)	(500)	(2,531)	(136,923)
その他	(25,924)	(23,930)	(15,097)	(221,573)
投資活動に使用した現金(純額)	(1,112,755)	(865,035)	(756,126)	(9,510,726)
財務活動からのキャッシュ・フロー				
短期借入金の増加(減少)	376,048	666,191	(137,575)	3,214,085
長期借入金の増加	883,548	1,050,841	847,393	7,551,692
社債の増加	390,706	140,663	150,000	3,339,368
長期借入金の返済	(809,466)	(765,588)	(627,238)	(6,918,513)
社債の償還	(200,840)	(379,946)	(93,456)	(1,716,581)
少数株主からの払込みによる収入	1,321	30	—	11,291
自己株式の取得	(22,208)	(33,366)	(101,957)	(189,812)
自己株式の売却収入	26,423	6,816	9,744	225,838
リース債務の返済	(76,071)	(69,244)	(84,742)	(650,179)
現金配当金の支払	(105,661)	(94,236)	(74,594)	(903,085)
少数株主への配当金の支払額	(6,487)	(678)	(712)	(55,444)
その他	606	(437)	(603)	5,178
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	457,919	521,046	(113,740)	3,913,838
為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額	11,389	4,369	(2,604)	97,341
現金及び現金同等物の純増加(減少)	114,422	29,795	(75,053)	977,966
現金及び現金同等物期首残高	289,784	194,164	269,817	2,476,786
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加 ^(注記15)	6	65,825	310	51
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少	—	—	(910)	—
現金及び現金同等物期末残高	¥ 404,212	¥289,784	¥194,164	\$3,454,803

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
2005年会計年度(2006年3月31日に終了した事業年度)

1. 重要な会計方針の要約

(a) 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た会計原則(それは国際財務報告基準の適用および開示要求と異なる点がある)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。

(b) 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。

(c) 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円換算されています。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。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。

(d) 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。

(e) 棚卸資産

棚卸資産は主として先入先出法に基づく低価法により評価しています。注記2(a)を参照のこと。

(f) 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。

(g) 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。固定資産の減損にかかる新たな会計基準の適用については、注記2(f)を参照のこと。

(h) リース

実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引はファイナンス・リースとして処理しております。その他のすべてのリース取引はオペレーティング・リースとして処理され、関連する支払額は発生時に費用として処理しております。注記2(c)を参照のこと。

(i) 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主として15年による均等額を費用処理しています。

数理計算上の差異は、主として各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数に亘って定額法により按分した額を、それぞれ発生の日翌連結会計年度から費用処理しています。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、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数に亘って定額法により費用処理しています。

英国の連結子会社による新たな会計基準の適用については、注記2(b)を参照のこと。

(j) 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。

(k) 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。

(l) 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。

(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。注記2(e)を参照のこと。

(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10及び22を参照のこと。

(o) 新しい会計基準

2005年12月に、企業会計基準委員会によりストック・オプションに係る新しい会計基準が公表されました。新たな会計基準により、企業は、付与したストック・オプションについて、付与時の公正価値をストック・オプションの権利が確定するまでの期間に亘って費用として計上することが求められます。当該新基準は2006年5月1日以降付与されたストック・オプションに適用されます。当社は、現在、この新基準が当社の連結財務諸表に与える影響を評価している段階です。

2. 会計方針の変更

(a) 2003年3月31日までに終了した事業年度においては、製品、仕掛品および原材料に含まれている購入部品は総平均法に基づく低価法により、購入部品を除く原材料および貯蔵品は後入先出法に基づく低価法により、それぞれ計上されておりました。2003年4月1日より、当社および一部の連結子会社は、すべての棚卸資産を先入先出法に基づく低価法により評価しております。この変更は、近年購買コストの削減が進み、今後この傾向が続くことが見込まれることから、当該価格変動を棚卸資産計上額に適切に反映させて財務の健全化を図るとともに、棚卸資産の受払に連動した評価方法へ移行することでより適正な期間損益の把握と原価管理の推進を行うためのものであります。この会計処理の変更が2004年3月31日に終了した事業年度の連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

(b) 連結子会社である英国日産自動車製造会社は、2003年4月1日より英国の新たな退職給付に係る会計基準を早期適用いたしました。この変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較し、退職給付費用が2,178百万円増加し、営業利益と法人税等および少数株主持分調整前当期純利益が、それぞれ1,686百万円および2,178百万円減少しております。さらに、会計基準変更時差異および数値差異を直接利益剰余金から減額したことにより、従来の方法によった場合と比較して、2004年3月31日に終了した事業年度の利益剰余金は18,132百万円減少しております。当該変更がセグメント情報に与える影響については注記21を参照のこと。

(c) 2003年3月31日までに終了した事業年度においては、当社および国内連結子会社は、リース資産の所有権が借主に移転する解約不能リース取引はファイナンス・リースとして処理し、それ以外のすべてのリース取引(ファイナンス・リースあるいはオペレーティング・リースのどちらに分類されるかにかかわらず)をオペレーティング・リースとして処理しておりました。2003年4月1日より、当社および国内連結子会社は、実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引を、オペレーティング・リースとして処理する方法からファイ

ナンス・リースとして処理する方法へ変更しました。この変更は、リース取引の重要性が高まったこと及び国際的な会計慣行との整合性の観点から、製造原価を適切に計算し、費用と収益をより適正に対応させるとともに、リース取引を財務諸表に的確に反映させることにより財政状態をより適正に表示するためのものであります。この会計処理の変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較し、売上高、売上原価と販売費及び一般管理費が、それぞれ、17,943百万円、38,910百万円および624百万円減少し、営業利益と法人税等および少数株主持分調整前当期純利益が、それぞれ21,591百万円および17,659百万円増加しております。当該変更がセグメント情報に与える影響については注記21を参照のこと。

(d) 2004年3月31日までに終了した事業年度においては、当社および一部の連結子会社は、運賃及び発送諸費を販売費及び一般管理費に計上しておりました。2004年4月1日より、当社及びこれらの連結子会社は、運賃及び発送諸費を売上原価として処理しております。この変更は、運賃及び発送諸費を売上原価に計上し、売上と直接対応させることによって、売上総利益をより適正に表示するとともに、日本国外での製造活動の拡大に伴い、海外生産に使用される輸出部品にかかる発送諸費が増加したことを考慮し、日産グループ間での会計方針を統一するためのものであります。

この変更により、2005年3月31日に終了した事業年度において、売上原価が112,074百万円増加し、売上総利益と販売費及び一般管理費が同額減少しております。従来の方法によった場合と比較して、2005年3月31日に終了した事業年度における営業利益、法人税等および少数株主持分調整前当期純利益と当期純利益に与える影響はありません。当該変更がセグメント情報に与える影響はありません。

(e) 2005年3月31日までに終了した事業年度においては、当社および国内連結子会社は、外貨建売上取引をヘッジするために締結した先物為替予約について振当処理を行ない、これらの売上および売掛金は連結財務諸表上予約レートで換算され、計上されておりました。

2005年4月1日より、当社および国内連結子会社は、これらの外貨建売上、外貨建売掛金および先物為替予約に係る会計処理について、振当処理から原則法へ変更しました。原則法のもとでは、外貨建売上はそれぞれ取引日の為替レートで換算され、外貨建売掛金は貸借対照表日の為替レートで換算され、換算差額は損益として処理される一方、先物為替予約は公正価値により評価されます。この変更は、先物為替予約に係る新たな社内業務システムが導入されたことをうけ、デリバティブ取引にかかる損益をより適正に表示するためのものです。この変更が2006年3月31日に終了した事業年度の連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

(f) 2005年4月1日より、当社および国内連結子会社は固定資産の減損にかかる新たな会計基準を適用しております。当社グループは、固定資産の

減損損失の評価にあたり、事業セグメント(自動車および販売金融)および地域セグメントに基づいて資産のグルーピングを行っています。ただし、遊休あるいは除却予定の固定資産は、個々の資産ごとに減損の要否を判定しています。

当該新基準を適用した結果、遊休資産および除却予定資産の公正価値が著しく下落していたため、当社および国内連結子会社は、これらの資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、26,827百万円(229,291千米ドル)の減損損失を計上しました。したがって、当該変更により、従来の方法によった場合と比較して、2006年3月31日をもって終了した事業年度の法人税等および少数株主持分調整前当期純利益が同額減少しております。当該変更がセグメント情報に与える影響については注記21を参照のこと。

3. 米ドル金額

米ドル金額は単に読者の便宜の為に示しております。2006年3月31日現在の為替相場である1米ドル=117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

2006年及び2005年3月31日現在の受取債権の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
受取手形及び売掛金	¥ 488,600	¥ 538,029	\$ 4,176,068
金融債権	3,589,127	3,026,788	30,676,299
貸倒引当金控除	(87,979)	(75,272)	(751,957)
	¥3,989,748	¥3,489,545	\$34,100,410

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

2006年及び2005年3月31日現在の棚卸資産の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
製品	¥607,149	¥502,032	\$5,189,308
仕掛品及びその他	249,350	206,030	2,131,196
	¥856,499	¥708,062	\$7,320,504

6. 有形固定資産

2006年及び2005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
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
土地.....	¥ 740,716	¥ 781,693	\$ 6,330,906
建物及び構築物.....	1,513,774	1,435,423	12,938,239
機械装置.....	6,021,596	4,995,081	51,466,633
建設仮勘定.....	240,270	249,615	2,053,590
	¥8,516,356	¥7,461,812	\$72,789,368

上記残高に含まれるファイナンス・リース資産に係る取得原価と償却累計額は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
建物及び構築物.....	¥ 15,570	¥ 20,530	\$ 133,077
機械装置.....	322,391	295,345	2,755,479
	337,961	315,875	2,888,556
償却累計額.....	(187,405)	(141,309)	(1,601,752)
	¥150,556	¥174,566	\$1,286,804

2006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通りです。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
減価償却費.....	¥635,344	¥514,261	¥449,254	\$5,430,291

7. 支払手形及び買掛金

2006年及び2005年3月31日現在の支払手形及び買掛金の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
支払手形及び買掛金.....	¥ 983,594	¥ 939,786	\$ 8,406,786
未払費用及びその他.....	548,726	444,377	4,689,966
	¥1,532,320	¥1,384,163	\$13,096,752

8. 短期借入金及び長期借入債務

2006年及び2005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通りです。

	百万円		千米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
借入金(主として銀行).....	¥1,159,743	¥ 597,737	\$ 9,912,333
コマーシャル・ペーパー.....	366,998	491,336	3,136,735
1年以内返済予定の長期借入債務.....	1,007,025	836,545	8,607,051
短期リース債務.....	58,523	58,332	500,197
	¥2,592,289	¥1,983,950	\$22,156,316

2006年及び2005年3月31日現在のリース債務を除く短期借入金に適用される加重平均利率は、それぞれ2.8%及び2.1%です。

2006年及び2005年3月31日現在の長期借入債務の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006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年までで加重平均利率は4.1%.....	¥1,583,358	¥1,351,212	\$13,532,974
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2026年までで加重平均利率は2.2%.....	680,536	658,823	5,816,547
円建て社債、期限は2010年までで利率は0.4%から2.4%.....	642,980	551,960	5,495,556
米ドル建て普通社債、期限は2011年までで利率は4.6%から5.6%.....	205,573	80,543	1,757,034
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4.6%から5.2%.....	29,711	43,327	253,940
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4.1%から4.7%.....	15,416	13,574	131,761
その他.....	3,346	3,735	28,599
リース債務.....	130,231	154,876	1,113,085
	3,291,151	2,858,050	28,129,496
1年以内返済予定額控除.....	1,065,548	894,877	9,107,248
	¥2,225,603	¥1,963,173	\$19,022,248

リース債務を除く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
2007年.....	¥1,007,025	\$ 8,607,051
2008年.....	850,796	7,271,761
2009年.....	683,711	5,843,684
2010年及びそれ以降.....	619,388	5,293,915
	¥3,160,920	\$27,016,411

2006年3月31日現在、短期借入金548,342百万円(4,686,684千米ドル)及び長期借入債務1,583,358百万円(13,532,974千米ドル)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
受取債権.....	¥1,539,492	\$13,158,051
有形固定資産(簿価).....	930,487	7,952,881
その他の資産.....	1,660	14,188
	¥2,471,639	\$21,125,120

上記のほか、2006年3月31日現在で、販売金融債権106,201百万円(907,701千米ドル)を短期借入金106,092百万円(906,769千米ドル)の担保に供しています。この販売金融債権は連結貸借対照表では連結処理により消去されております。

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。

2005年7月1日において、上記の退職給付制度にかかる給付債務の一部が新たに設立された確定拠出型年金制度に移行されました。これに関連して、2006年3月31日に終了した事業年度において、45,762百万円(391,128千米ドル)の年金資産も、確定拠出型年金制度に移換されました。

なお、一部の海外連結子会社では、確定給付型と確定拠出型の退職給付制度を設けております。

以下の表は、2006年および2005年3月31日現在の当社及び連結子会社の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
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
退職給付債務	¥(1,239,004)	¥(1,217,260)	\$ (10,589,778)
年金資産の公正価額	817,371	500,815	6,986,077
未積立退職給付債務	(421,633)	(716,445)	(3,603,701)
会計基準変更時差異の未処理額	99,966	120,718	854,410
未認識数理計算上の差異	120,920	154,689	1,033,505
未認識過去勤務債務	(66,714)	(66,720)	(570,205)
退職給付債務純額	(267,461)	(507,758)	(2,285,991)
前払年金費用	234	445	2,000
退職給付引当金	¥ (267,695)	¥ (508,203)	\$ (2,287,991)

一部の国内連結子会社は、2006年、2005年および2004年3月31日をもって終了した事業年度において、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および過去分支給義務と関連する年金資産の返上申請について認可を受けました。

2006年、2005年および2004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
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
勤務費用	¥41,022	¥47,802	¥48,418	\$350,615
利息費用	36,809	33,288	33,012	314,607
期待運用収益	(29,581)	(17,999)	(15,523)	(252,829)
会計基準変更時差異の費用処理額	11,265	12,009	14,169	96,282
数理計算上差異の処理額	12,542	12,298	18,689	107,197
過去勤務債務の処理額	(5,967)	(5,431)	(7,049)	(51,000)
その他	2,476	179	57	21,162
退職給付費用	68,566	82,146	91,773	586,034
厚生年金基金の代行部分返上に伴う利益	(772)	(1,107)	(5,594)	(6,598)
確定拠出年金制度への移行に伴う損失	3,570	—	—	30,513
計	¥71,364	¥81,039	¥86,179	\$609,949

上記制度の会計処理に用いられた仮定は以下の通りです。

終了事業年度		2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
割引率	国内会社	2.1%- 2.3%	2.3%- 2.5%
	海外会社	2.5%- 6.0%	2.5%- 9.5%
期待運用収益率	国内会社	主として 3.0%	主として 3.0%
	海外会社	3.0%- 9.0%	2.2%- 9.5%
過去勤務債務の償却年数		主として 9年から15年間	主として 9年から15年間
数理計算上の差異の償却年数		主として 9年から18年間	主として 8年から18年間

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、利益準備金及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2006年および2005年3月31日現在ともに、53,838百万円(460,154千米ドル)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、取締役会の決議により両者を欠損填補に充当するか、あるいは資本金へ組み入れることが認められます。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。

2006年5月1日に商法の大部分の規定を廃止する新会社法が施行されました。会社法では、剰余金の分配に関し、商法と同様の規制が設けられていますが、配当時期については、株主総会(又は一定の要件を満たした場合には取締役会)の決議により、いつでも行うことが可能となりました。

11. 研究開発費

2006年、2005年及び2004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447,582百万円(3,825,487千米ドル)、398,148百万円、354,321百万円です。

12. その他の収益(費用)

2006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
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
受取配当金.....	¥ 3,721	¥ 1,340	¥ 1,270	\$ 31,803
固定資産売却益.....	16,742	24,038	4,163	143,094
固定資産廃却損.....	(22,213)	(20,115)	(18,449)	(189,855)
投資有価証券売却(損)益(純額).....	40,223	7,232	(7,113)	343,786
為替差損益.....	(34,836)	801	16,444	(297,744)
会計基準変更時差異費用処理額.....	(11,145)	(11,795)	(13,936)	(95,256)
厚生年金基金の代行部分返上に伴う利益(注記9).....	772	1,107	5,594	6,598
連結子会社の事業再編に伴う損失.....	(9,404)	(8,752)	(26,164)	(80,376)
退職給付制度脱退による一時金の支払いに伴う損失.....	—	(6,337)	—	—
固定資産減損損失(注記2(f)).....	(26,827)	—	—	(229,291)
確定拠出型年金制度の導入に伴う損失.....	(3,570)	—	—	(30,513)
株価連動型インセンティブ受領権制度に係わる費用.....	(18,332)	—	—	(156,684)
その他.....	(26,693)	(80,514)	(44,821)	(228,143)
	¥(91,562)	¥(92,995)	¥(83,012)	\$(782,581)

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、2005年度及び2004年度において約41%、2003年度において約42%でした。海外連結子会社の税金は、一般に各国で適用される税率に基づいています。

2006年、2005年及び2004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。

	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日
法定税率	40.6%	40.6%	41.9%
影響:			
評価性引当額の減少	(1.0)	(1.9)	(5.5)
海外子会社に適用される税率差異	(3.1)	(2.7)	(4.3)
税額控除	(2.7)	(1.5)	(2.0)
持分法による投資利益	(1.9)	(1.9)	(0.6)
その他	(0.5)	(0.1)	0.2
実効税率	31.4%	32.5%	29.7%

2006年及び2005年3月31日現在の、繰延税金資産及び負債の主な原因は以下の通りです。

	百万円		千米ドル
終了事業年度	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
繰延税金資産:			
繰越欠損金	¥ 20,343	¥ 24,660	\$ 173,872
退職給付引当金	157,319	172,379	1,344,607
製品保証引当金	67,461	38,047	576,590
その他	454,878	379,543	3,887,846
繰延税金資産総合計	700,001	614,629	5,982,915
評価性引当金	(38,880)	(36,369)	(332,308)
繰延税金資産計	661,121	578,260	5,650,607
繰延税金負債:			
租税特別措置法上の準備金等	(440,939)	(379,924)	(3,768,709)
投資差額	(81,634)	(88,840)	(697,726)
その他有価証券評価差額金	(14,828)	(5,971)	(126,735)
その他	(155,465)	(128,577)	(1,328,762)
繰延税金負債計	(692,866)	(603,312)	(5,921,932)
繰延税金負債純額	¥ (31,745)	¥ (25,052)	\$ (271,325)

14. 利益剰余金

2006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
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
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(注記1(b))	¥9,331	¥12,942	¥9,460	\$79,752
自己株式売却損	(11,507)	(4,700)	(8,171)	(98,350)
英国子会社の退職給付会計に係る				
新会計基準適用に伴う影響(注記2(b))	—	—	(18,132)	—
海外子会社の年金会計に係る未積立債務の増加による減少	(884)	(369)	—	(7,556)
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	(2,672)	1,104	(4,176)	(22,838)
海外子会社の土地再評価に伴う変動	1,646	2,182	—	14,068
海外関連会社の国際財務報告基準の全面適用による減少高	(6,004)	—	—	(51,317)
	¥(10,090)	¥11,159	¥(21,019)	\$ (86,241)

15. 補足的キャッシュ・フロー情報

以下は、2005年3月31日に終了した事業年度において、カルソニックカンセイ株式会社が実施した第三者割当増資を当社が引き受けた結果、新規連結子会社となったカルソニックカンセイ株式会社とその子会社11社の資産及び負債の要約です。

終了事業年度	百万円 2005年度 2006年3月31日
流動資産	¥ 69,926
固定資産	126,242
資産合計	¥196,168
流動負債	¥ (21,146)
固定負債	(55,714)
負債合計	¥ (76,860)

以下は、2005年3月31日に終了した事業年度において、当社の連結子会社である日産(中国)投資有限公司へ全株式を譲渡した結果、新規連結子会社となった東風汽車有限公司の資産及び負債の要約です。

終了事業年度	百万円 2005年度 2006年3月31日
流動資産	¥ 106,744
固定資産	44,094
資産合計	¥ 150,838
流動負債	¥(109,922)
固定負債	(22,218)
負債合計	¥(132,140)

16. リース取引

a) 借手側の会計

解約不能オペレーティング・リースに係る2006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
2007年.....	¥ 6,975	\$ 59,615
2008年及びそれ以降.....	20,913	178,744
合計.....	¥27,888	\$238,359

b) 貸手側の会計

解約不能オペレーティング・リースに係る2006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
2007年.....	¥329,177	\$2,813,479
2008年及びそれ以降.....	422,419	3,610,419
合計.....	¥751,596	\$6,423,898

実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引に係る会計処理の変更については、注記2(c)を参照のこと。

17. 契約債務および偶発債務

2006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.....	¥ 3,666	\$ 31,333
従業員の住宅借入金及びその他の保証人として.....	221,778	1,895,538
	¥225,444	\$1,926,871

上記のほか、2006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2,515百万円(21,496千米ドル)につき銀行に保証の予約をしています。遡及権付で売却した割賦債権の2006年3月31日現在の未決済残高は12,252百万円(104,718千米ドル)です。

一部の連結子会社はその顧客及びその他との間で、総額152,879百万円(1,306,658千米ドル)の当座貸越契約及び貸出コミットメント契約を締結しており、2006年3月31日現在で、当該契約に基づく貸付金残高及び貸出未実行残高はそれぞれ15,627百万円(133,564千米ドル)及び137,252百万円(1,173,094千米ドル)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. 一株当たり金額

終了事業年度	円			米ドル
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
当期純利益:				
基本.....	¥126.94	¥125.16	¥122.02	\$1.085
希薄化後.....	125.96	124.01	120.74	1.077
年度に対応する現金配当.....	29.00	24.00	19.00	0.248

2006年3月31日現在	円		米ドル
	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
純資産.....	¥753.40	¥604.49	\$6.439

基本一株当たり利益は、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、希薄化後一株当たり利益は、株主に分配可能な当期純利益と、新株引受権および新株予約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。

一株当たり純資産は、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。

一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) 2006年および2005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。

満期保有目的債券

2005年会計年度(2006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
簿価が公正価値を超える有価証券:						
社債.....	¥59	¥59	¥—	\$504	\$504	\$—
合計.....	¥59	¥59	¥—	\$504	\$504	\$—

2004年会計年度(2005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
簿価が公正価値を超える有価証券:						
社債.....	¥201	¥201	¥—			
合計.....	¥201	¥201	¥—			

市場性あるその他有価証券

2005年会計年度(2006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	¥4,646	¥29,549	¥24,903	\$39,709	\$252,556	\$212,847
負債証券	19	20	1	162	171	9
小計	¥4,665	¥29,569	¥24,904	\$39,871	\$252,727	\$212,856
取得原価が帳簿価額を超える有価証券:						
株式	¥ 766	¥ 539	¥ (227)	\$ 6,547	\$ 4,607	\$ (1,940)
小計	¥ 766	¥ 539	¥ (227)	\$ 6,547	\$ 4,607	\$ (1,940)
合計	¥5,431	¥30,108	¥24,677	\$46,418	\$257,334	\$210,916

2004年会計年度(2005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	¥3,781	¥15,833	¥12,052
負債証券	19	20	1
その他	15	18	3
小計	¥3,815	¥15,871	¥12,056
取得原価が帳簿価額を超える有価証券:			
株式	¥ 679	¥ 428	¥ (251)
その他	214	191	(23)
小計	¥ 893	¥ 619	¥ (274)
合計	¥4,708	¥16,490	¥11,782

b) 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ように要約されます。

終了事業年度	百万円			千米ドル
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2005年度 2006年3月31日
有価証券売却額	¥6,156	¥2,032	¥4,048	\$52,615
売却利益総額	305	1,225	1,500	2,607
売却損総額	(37)	(13)	(32)	(316)

c) 2006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およ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。

2005年会計年度(2006年3月31日現在)	百万円			
	1年内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
政府債	¥20	¥—	¥—	¥—
社債	—	—	59	—
その他	—	4	—	—
合計	¥20	¥ 4	¥59	¥—

2005年会計年度(2006年3月31日現在)	千米ドル			
	1年内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
政府債	\$171	\$—	\$—	\$—
社債	—	—	504	—
その他	—	34	—	—
合計	\$171	\$34	\$504	\$—

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定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:先物為替予約、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取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及び純資産レベル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、当社で集中的に関連書類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なわれています。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、毎月財務に関する最高責任者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なわれています。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なわれております。尚、コモディティー先物取引に関しては、年二回を目途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おります。

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。

以下に要約したのは、2006年および2005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

2005年会計年度(2006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:						
USD	¥ 8,326	¥8,523	¥ (197)	\$ 71,162	\$72,846	\$ (1,684)
EUR	1,117	1,134	(17)	9,547	9,692	(145)
ZAR	668	717	(49)	5,709	6,128	(419)
GBP	9	9	—	77	77	—
Others	33	32	1	282	273	9
買建:						
EUR	876	828	(48)	7,487	7,077	(410)
USD	3,078	3,082	4	26,308	26,342	34
Others	174	168	(6)	1,487	1,436	(51)
通貨スワップ:						
EUR	¥105,906	¥ (253)	¥ (253)	\$905,179	\$ (2,163)	\$ (2,163)
GBP	16,771	(16)	(16)	143,342	(137)	(137)
USD	37,049	422	422	316,658	3,607	3,607
AUD	39,199	(605)	(605)	335,034	(5,171)	(5,171)
HKD	5,222	100	100	44,632	855	855
CAD	4,106	(1,120)	(1,120)	35,094	(9,573)	(9,573)
ZAR	2,450	(27)	(27)	20,940	(231)	(231)
合計	—	—	¥(1,811)	—	—	\$(15,479)

2004年会計年度(2005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:			
USD	¥ 9,678	¥9,222	¥456
CAD	7,122	7,201	(79)
ZAR	777	729	48
GBP	3,100	3,075	25
買建:			
USD	7,238	7,026	(212)
通貨スワップ:			
EUR	¥116,844	¥ (1)	¥ (1)
USD	107,144	662	662
AUD	26,216	41	41
HKD	5,307	—	—
合計	—	—	¥940

注: 上記で示されているデリバティブ取引の契約金額にはヘッジ会計が適用されているものは含まれておりません。

2) 金利関連取引

2005年会計年度(2006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.....	¥127,717	¥ 640	¥ 640	\$1,091,598	\$ 5,470	\$ 5,470
受取固定/支払変動.....	239,000	757	757	2,042,735	6,470	6,470
オプション:						
売建キャップ.....	¥515,208			\$4,403,487		
(オプション料).....	(-)	(5,823)	(5,823)	(-)	(49,769)	(49,769)
買建キャップ.....	515,208			4,403,487		
(オプション料).....	(-)	5,823	5,823	(-)	49,769	49,769
合計.....	-	-	¥1,397	-	-	\$11,940

2004年会計年度(2005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.....	¥185,695	¥2,774	¥2,774
受取固定/支払変動.....	192,885	3,287	3,287
オプション:			
売建キャップ.....	¥441,875		
(オプション料).....	(-)	(7,289)	(7,289)
買建キャップ.....	441,875		
(オプション料).....	(-)	7,289	7,289
合計.....	-	-	¥6,061

注: 上記で示されているデリバティブ取引の契約金額にはヘッジ会計が適用されているものは含まれておりません。

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。

事業別セグメント

2006年、2005年および2004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。

	2005年会計年度(2006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					
I. 売上および営業利益					
外部売上	¥8,895,143	¥ 533,149	¥ 9,428,292	¥ —	¥ 9,428,292
セグメント間売上及び振替	28,563	14,794	43,357	(43,357)	—
売上合計	8,923,706	547,943	9,471,649	(43,357)	9,428,292
営業費用	8,160,292	478,218	8,638,510	(82,059)	8,556,451
営業利益	¥ 763,414	¥ 69,725	¥ 833,139	¥ 38,702	¥ 871,841
II. 資産、減価償却費、および資本的支出					
総資産	¥7,152,144	¥5,710,239	¥12,862,383	¥(1,380,957)	¥11,481,426
減価償却費	¥ 400,787	¥ 254,615	¥ 655,402	¥ —	¥ 655,402
固定資産減損損失	¥ 26,794	¥ 33	¥ 26,827	¥ —	¥ 26,827
資本的支出	¥ 503,916	¥ 920,398	¥ 1,424,314	¥ —	¥ 1,424,314

	2005年会計年度(2006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					
I. 売上および営業利益					
外部売上	\$76,026,863	\$ 4,556,829	\$ 80,583,692	\$ —	\$80,583,692
セグメント間売上及び振替	244,129	126,444	370,573	(370,573)	—
売上合計	76,270,992	4,683,273	80,954,265	(370,573)	80,583,692
営業費用	69,746,086	4,087,333	73,833,419	(701,359)	73,132,060
営業利益	\$ 6,524,906	\$ 595,940	\$ 7,120,846	\$ 330,786	\$ 7,451,632
II. 資産、減価償却費、および資本的支出					
総資産	\$61,129,435	\$48,805,462	\$109,934,897	\$(11,803,051)	\$98,131,846
減価償却費	\$ 3,425,529	\$ 2,176,197	\$ 5,601,726	\$ —	\$ 5,601,726
固定資産減損損失	\$ 229,009	\$ 282	\$ 229,291	\$ —	\$ 229,291
資本的支出	\$ 4,306,975	\$ 7,866,649	\$ 12,173,624	\$ —	\$12,173,624

	2004年会計年度(2005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					
I. 売上および営業利益					
外部売上	¥8,177,841	¥ 398,436	¥ 8,576,277	¥ —	¥8,576,277
セグメント間売上及び振替	23,742	13,509	37,251	(37,251)	—
売上合計	8,201,583	411,945	8,613,528	(37,251)	8,576,277
営業費用	7,429,760	338,388	7,768,148	(53,031)	7,715,117
営業利益	¥ 771,823	¥ 73,557	¥ 845,380	¥ 15,780	¥ 861,160
II. 資産、減価償却費および資本的支出					
総資産	¥6,646,594	¥4,596,322	¥11,242,916	¥(1,394,393)	¥9,848,523
減価償却費	¥ 349,163	¥ 176,763	¥ 525,926	¥ —	¥ 525,926
資本的支出	¥ 469,283	¥ 582,468	¥ 1,051,751	¥ —	¥1,051,751

2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)

	2003年会計年度(2004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					
I. 売上および営業利益					
外部売上	¥7,072,982	¥ 356,237	¥7,429,219	¥ —	¥7,429,219
セグメント間売上及び振替	22,916	9,752	32,668	(32,668)	—
売上合計	7,095,898	365,989	7,461,887	(32,668)	7,429,219
営業費用	6,340,631	301,179	6,641,810	(37,446)	6,604,364
営業利益	¥ 755,267	¥ 64,810	¥ 820,077	¥ 4,778	¥ 824,855
II. 資産、減価償却費および資本的支出					
総資産	¥5,847,139	¥3,479,171	¥9,326,310	¥(1,466,454)	¥7,859,856
減価償却費	¥ 313,289	¥ 147,748	¥ 461,037	¥ —	¥ 461,037
資本的支出	¥ 441,384	¥ 463,616	¥ 905,000	¥ —	¥ 905,000

a) 注記2(b)に記載のとおり、連結子会社である英国日産自動車製造会社は、2003年4月1日より英国の新たな退職給付に係る会計基準を早期適用いたしました。この変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、「自動車」セグメントの営業利益が1,686百万円減少しております。

b) 注記2(c)に記載のとおり、2003年4月1日より、当社および国内連結子会社は、実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引を、オペレーティング・リースとして処理する方法からファイナンス・リースとして処理する方法へ変更しました。この会計処理の変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、「自動車」セグメントにおいて、売上高と営業費用がそれぞれ、237百万円および21,805百万円減少し、営業利益、総資産、減価償却費および資本的支出がそれぞれ、21,568百万円、136,522百万円、46,986百万円および55,581百万円増加する一方、「販売金融」セグメントでは、売上高、営業費用および資本的支出が、それぞれ、33,351百万円、33,374百万円および29,716百万円減少し、営業利益、総資産および減価償却費が、それぞれ23百万円、662百万円および292百万円増加しております。また、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、「消去等」の売上高および営業費用が15,645百万円増加しております。

c) 注記2(f)に記載のとおり、2005年4月1日より、当社および国内連結子会社は、固定資産の減損に係る新しい会計基準を適用しております。これにより2006年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、自動車事業の資産は 26,794百万円(229,009千米ドル)減少、販売金融事業の資産は 33百万円(282千米ドル)減少しております。

以下の表は、2006年、2005年および2004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、米国、カナダおよびメキシコの販売金融子会社および事業の数字をあらわします。自動車及び消去等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) 事業別要約連結貸借対照表

2005年会計年度(2006年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
現金および現金同等物	¥ 392,505	¥ 11,707	¥ 404,212	\$ 3,354,744	\$ 100,059	\$ 3,454,803
短期投資	22,051	98	22,149	188,470	838	189,308
受取債権、貸倒引当金控除後	228,405	3,761,343	3,989,748	1,952,179	32,148,231	34,100,410
棚卸資産	847,243	9,256	856,499	7,241,393	79,111	7,320,504
その他の流動資産	481,236	268,410	749,646	4,113,128	2,294,103	6,407,231
流動資産合計	1,971,440	4,050,814	6,022,254	16,849,914	34,622,342	51,472,256
有形固定資産	2,926,753	1,512,055	4,438,808	25,014,983	12,923,547	37,938,530
投資有価証券	401,520	1,866	403,386	3,431,795	15,949	3,447,744
その他の資産	471,474	145,504	616,978	4,029,692	1,243,624	5,273,316
資産合計	¥5,771,187	¥5,710,239	¥11,481,426	\$49,326,384	\$48,805,462	\$98,131,846
短期借入金および1年以内 返済予定の長期借入債務	¥ (608,176)	¥3,200,465	¥ 2,592,289	\$ (5,198,086)	\$27,354,402	\$22,156,316
支払手形および買掛金	1,482,002	50,318	1,532,320	12,666,684	430,068	13,096,752
未払法人税等	90,428	15,559	105,987	772,889	132,983	905,872
その他の流動負債	539,351	81,762	621,113	4,609,838	698,820	5,308,658
流動負債合計	1,503,605	3,348,104	4,851,709	12,851,325	28,616,273	41,467,598
長期借入債務	627,788	1,597,815	2,225,603	5,365,709	13,656,539	19,022,248
その他の固定負債	677,426	352,812	1,030,238	5,789,966	3,015,487	8,805,453
固定負債合計	1,305,214	1,950,627	3,255,841	11,155,675	16,672,026	27,827,701
負債合計	2,808,819	5,298,731	8,107,550	24,007,000	45,288,299	69,295,299
少数株主持分	284,062	1,831	285,893	2,427,880	15,650	2,443,530
資本金	514,489	91,325	605,814	4,397,342	780,555	5,177,897
資本剰余金	773,623	30,847	804,470	6,612,162	263,650	6,875,812
利益剰余金	1,855,971	260,854	2,116,825	15,863,000	2,229,521	18,092,521
その他有価証券評価差額金	14,156	184	14,340	120,991	1,573	122,564
為替換算調整勘定	(230,780)	26,467	(204,313)	(1,972,478)	226,214	(1,746,264)
自己株式	(249,153)	—	(249,153)	(2,129,513)	—	(2,129,513)
資本合計	2,678,306	409,677	3,087,983	22,891,504	3,501,513	26,393,017
負債および資本合計	¥5,771,187	¥5,710,239	¥11,481,426	\$49,326,384	\$48,805,462	\$98,131,846

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
現金および現金同等物	¥ 280,176	¥ 9,608	¥ 289,784
短期投資	20,431	3,485	23,916
受取債権、貸倒引当金控除後	296,364	3,193,181	3,489,545
棚卸資産	702,534	5,528	708,062
その他の流動資産	388,956	239,131	628,087
流動資産合計	1,688,461	3,450,933	5,139,394
有形固定資産	2,774,719	1,022,228	3,796,947
投資有価証券	361,632	289	361,921
その他の資産	427,389	122,872	550,261
資産合計	¥5,252,201	¥4,596,322	¥9,848,523
短期借入金および1年以内			
返済予定の長期借入債務	¥ (552,052)	¥2,536,002	¥1,983,950
支払手形および買掛金	1,343,000	41,163	1,384,163
未払法人税等	56,256	7,307	63,563
その他の流動負債	485,753	57,285	543,038
流動負債合計	1,332,957	2,641,757	3,974,714
長期借入債務	626,437	1,336,736	1,963,173
その他の固定負債	914,039	274,146	1,188,185
固定負債合計	1,540,476	1,610,882	3,151,358
負債合計	2,873,433	4,252,639	7,126,072
少数株主持分	256,656	45	256,701
資本金	517,260	88,554	605,814
資本剰余金	774,403	30,067	804,470
利益剰余金	1,487,577	227,522	1,715,099
その他有価証券評価差額金	7,189	166	7,355
為替換算調整勘定	(397,428)	(2,671)	(400,099)
自己株式	(266,889)	—	(266,889)
資本合計	2,122,112	343,638	2,465,750
負債および資本合計	¥5,252,201	¥4,596,322	¥9,848,523

(有利子負債)

2005年会計年度(2006年3月31日現在)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
外部からの短期借入金	¥ 302,471	¥2,231,295	¥2,533,766	\$ 2,585,222	\$19,070,898	\$21,656,120
販売金融会社への内部融資	(968,451)	968,451	—	(8,277,359)	8,277,359	—
貸借対照表上の短期借入金	(665,980)	3,199,746	2,533,766	(5,692,137)	27,348,257	21,656,120
社債	381,346	326,861	708,207	3,259,368	2,793,683	6,053,051
外部からの長期借入金	174,734	1,270,954	1,445,688	1,493,453	10,862,855	12,356,308
販売金融会社への内部融資	—	—	—	—	—	—
貸借対照表上の長期借入金	174,734	1,270,954	1,445,688	1,493,453	10,862,855	12,356,308
リース債務	129,512	719	130,231	1,106,940	6,145	1,113,085
有利子負債合計	19,612	4,798,280	4,817,892	167,624	41,010,940	41,178,564
現金および現金同等物	392,505	11,707	404,212	3,354,744	100,059	3,454,803
有利子負債純額	(372,893)	4,786,573	4,413,680	(3,187,120)	40,910,881	37,723,761
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	98,500	—	98,500	841,880	—	841,880
上記に含まれるリース債務	129,512	719	130,231	1,106,940	6,145	1,113,085
有利子負債純額 (キャントン工場関連分およびリース債務を除く)	¥(600,905)	¥4,785,854	¥4,184,949	\$(5,135,940)	\$40,904,736	\$35,768,796

2004年会計年度(2005年3月31日現在)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
外部からの短期借入金	¥ 363,701	¥1,561,917	¥1,925,618
販売金融会社への内部融資	(973,169)	973,169	—
貸借対照表上の短期借入金	(609,468)	2,535,086	1,925,618
社債	320,602	172,523	493,125
外部からの長期借入金	209,291	1,164,213	1,373,504
販売金融会社への内部融資	—	—	—
貸借対照表上の長期借入金	209,291	1,164,213	1,373,504
リース債務	153,960	916	154,876
有利子負債合計	74,385	3,872,738	3,947,123
現金および現金同等物	280,176	9,608	289,784
有利子負債純額	(205,791)	3,863,130	3,657,339
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	93,719	—	93,719
上記に含まれるリース債務	153,960	916	154,876
有利子負債純額 (キャントン工場関連分およびリース債務を除く)	¥(453,470)	¥3,862,214	¥3,408,744

2) 事業別要約連結損益計算書

2005年会計年度 (2006年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
売上高	¥8,880,349	¥547,943	¥9,428,292	\$75,900,419	\$4,683,273	\$80,583,692
売上原価	6,649,937	391,050	7,040,987	56,837,068	3,342,308	60,179,376
売上総利益	2,230,412	156,893	2,387,305	19,063,351	1,340,965	20,404,316
営業利益	802,116	69,725	871,841	6,855,692	595,940	7,451,632
営業利益率	9.0%	12.7%	9.2%	9.0%	12.7%	9.2%
金融収支	(4,555)	(11)	(4,566)	(38,932)	(94)	(39,026)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	739,962	69,079	809,041	6,324,462	590,418	6,914,880
当期純利益	¥ 476,688	¥ 41,362	¥ 518,050	\$ 4,074,256	\$ 353,522	\$ 4,427,778
金融収支総額	¥ (4,555)	¥ (11)	¥ (4,566)	\$ (38,932)	\$ (94)	\$ (39,026)
リースに係る利息	(3,952)	(16)	(3,968)	(33,778)	(137)	(33,915)
セグメント消去	(37,507)	—	(37,507)	(320,573)	—	(320,573)
セグメントの金融収支	36,904	5	36,909	315,419	43	315,462

2004年会計年度 (2005年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
売上高	¥8,164,332	¥411,945	¥8,576,277
売上原価	6,094,196	257,073	6,351,269
売上総利益	2,070,136	154,872	2,225,008
営業利益	787,603	73,557	861,160
営業利益率	9.6%	17.9%	10.0%
金融収支	(10,371)	(11)	(10,382)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	720,764	72,469	793,233
当期純利益	¥ 472,680	¥ 39,601	¥ 512,281
金融収支総額	¥ (10,371)	¥ (11)	¥ (10,382)
リースに係る利息	(4,097)	(20)	(4,117)
セグメント消去	(12,524)	—	(12,524)
セグメントの金融収支	6,250	9	6,259

2003年会計年度 (2004年3月31日に終了した事業年度)	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
売上高	¥7,063,230	¥365,989	¥7,429,219
売上原価	5,098,056	212,116	5,310,172
売上総利益	1,965,174	153,873	2,119,047
営業利益	760,045	64,810	824,855
営業利益率	10.8%	17.7%	11.1%
金融収支	(15,669)	(30)	(15,699)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	671,513	64,984	736,497
当期純利益	¥ 465,329	¥ 38,338	¥ 503,667
金融収支総額	¥ (15,669)	¥ (30)	¥ (15,699)
リースに係る利息	(4,603)	(20)	(4,623)
セグメント消去	(5,322)	—	(5,322)
セグメントの金融収支	(5,744)	(10)	(5,754)

3) 事業別要約連結キャッシュ・フロー計算書

2005年会計年度(2006年3月31日に終了した事業年度)	百万円			千米ドル		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
営業活動からのキャッシュ・フロー						
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥739,962	¥ 69,079	¥ 809,041	\$6,324,462	\$ 590,418	\$6,914,880
減価償却費	400,787	254,615	655,402	3,425,529	2,176,197	5,601,726
販売金融債権の増減	19,341	(331,026)	(311,685)	165,308	(2,829,282)	(2,663,974)
その他	(468,999)	74,110	(394,889)	(4,008,538)	633,419	(3,375,119)
営業活動から得られた現金(純額)	691,091	66,778	757,869	5,906,761	570,752	6,477,513
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	50,765	—	50,765	433,889	—	433,889
有形固定資産の売却による収入	55,789	1	55,790	476,829	9	476,838
固定資産の購入	(456,550)	(14,479)	(471,029)	(3,902,137)	(123,752)	(4,025,889)
リース車両の購入	(47,366)	(905,919)	(953,285)	(404,838)	(7,742,897)	(8,147,735)
リース車両の売却による収入	37,523	226,601	264,124	320,709	1,936,761	2,257,470
その他	(59,951)	831	(59,120)	(512,401)	7,102	(505,299)
投資活動に使用した現金(純額)	(419,790)	(692,965)	(1,112,755)	(3,587,949)	(5,922,777)	(9,510,726)
財務活動からのキャッシュ・フロー						
短期借入金の純増加額	16,565	359,483	376,048	141,581	3,072,504	3,214,085
長期借入金の変動・社債の償還	(228,985)	102,227	(126,758)	(1,957,137)	873,735	(1,083,402)
社債の増加	227,386	163,320	390,706	1,943,470	1,395,898	3,339,368
その他	(183,960)	1,883	(182,077)	(1,572,307)	16,094	(1,556,213)
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	(168,994)	626,913	457,919	(1,444,393)	5,358,231	3,913,838
為替相場変動の現金および現金同等物に対する影響額	10,016	1,373	11,389	85,607	11,734	97,341
現金および現金同等物の増加	112,323	2,099	114,422	960,026	17,940	977,966
現金および現金同等物期首残高	280,176	9,608	289,784	2,394,667	82,119	2,476,786
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	6	—	6	51	—	51
現金および現金同等物期末残高	¥392,505	¥ 11,707	¥ 404,212	\$3,354,744	\$ 100,059	\$3,454,803

2004年会計年度(2005年3月31日に終了した事業年度)

	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
営業活動からのキャッシュ・フロー			
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥720,764	¥ 72,469	¥793,233
減価償却費	349,163	176,763	525,926
販売金融債権の増減	17,131	(811,480)	(794,349)
その他	(207,813)	52,418	(155,395)
営業活動から得られた(使用した)現金(純額)	879,245	(509,830)	369,415
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	10,285	510	10,795
有形固定資産の売却による収入	71,256	—	71,256
固定資産の購入	(453,357)	(7,789)	(461,146)
リース車両の購入	(15,926)	(574,679)	(590,605)
リース車両の売却による収入	16,143	157,669	173,812
その他	(79,115)	9,968	(69,147)
投資活動に使用した現金(純額)	(450,714)	(414,321)	(865,035)
財務活動からのキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増加額	174,500	491,691	666,191
長期借入金の変動・社債の償還	(391,244)	296,551	(94,693)
社債の増加	—	140,663	140,663
その他	(191,998)	883	(191,115)
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	(408,742)	929,788	521,046
為替相場変動の現金および現金同等物に対する影響額	4,427	(58)	4,369
現金および現金同等物の増加	24,216	5,579	29,795
現金および現金同等物期首残高	190,135	4,029	194,164
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	65,825	—	65,825
現金および現金同等物期末残高	¥280,176	¥ 9,608	¥289,784

2003年会計年度(2004年3月31日に終了した事業年度)

	百万円		
	自動車及び 消去等	販売金融	連結計
営業活動からのキャッシュ・フロー			
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥ 671,513	¥ 64,984	¥736,497
減価償却費	313,146	147,891	461,037
販売金融債権の増加	(154)	(462,956)	(463,110)
その他	57,936	5,057	62,993
営業活動から得られた(使用した)現金(純額)	1,042,441	(245,024)	797,417
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	40,488	34	40,522
有形固定資産の売却による収入	53,827	105	53,932
固定資産の購入	(422,326)	(6,061)	(428,387)
リース車両の購入	(19,295)	(457,318)	(476,613)
リース車両の売却による収入	20,857	170,248	191,105
その他	(101,534)	(35,151)	(136,685)
投資活動に使用した現金(純額)	(427,983)	(328,143)	(756,126)
財務活動からのキャッシュ・フロー			
短期借入金の増減	(306,969)	169,394	(137,575)
長期借入金の変動・社債の償還	(244,774)	371,473	126,699
社債の増加	120,000	30,000	150,000
その他	(253,031)	167	(252,864)
財務活動から(使用した)得られた現金(純額)	(684,774)	571,034	(113,740)
為替相場変動の現金および現金同等物に対する影響額	(2,095)	(509)	(2,604)
現金および現金同等物の減少	(72,411)	(2,642)	(75,053)
現金および現金同等物期首残高	263,146	6,671	269,817
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	310	—	310
連結除外に伴う現金および現金同等物の減少	(910)	—	(910)
現金および現金同等物期末残高	¥ 190,135	¥ 4,029	¥194,164

所在地別セグメント

2006年、2005年及び2004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。

	2005年会計年度（2006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	¥2,674,549	¥4,100,662	¥1,414,674	¥1,238,407	¥ 9,428,292	¥ —	¥ 9,428,292
セグメント間売上及び振替	2,194,405	138,585	82,632	13,928	2,429,550	(2,429,550)	—
売上合計	4,868,954	4,239,247	1,497,306	1,252,335	11,857,842	(2,429,550)	9,428,292
営業費用	4,478,536	3,852,304	1,430,127	1,194,714	10,955,681	(2,399,230)	8,556,451
営業利益	¥ 390,418	¥ 386,943	¥ 67,179	¥ 57,621	¥ 902,161	¥ (30,320)	¥ 871,841
総資産	¥5,961,342	¥5,751,652	¥ 746,016	¥ 798,533	¥13,257,543	¥(1,776,117)	¥11,481,426

	千米ドル						
	日本	北米	欧州	その他在外	計	消去等	連結
	千米ドル						
外部売上	\$22,859,393	\$35,048,393	\$12,091,231	\$10,584,675	\$ 80,583,692	\$ —	\$80,583,692
セグメント間売上及び振替	18,755,598	1,184,487	706,256	119,044	20,765,385	(20,765,385)	—
売上合計	41,614,991	36,232,880	12,797,487	10,703,719	101,349,077	(20,765,385)	80,583,692
営業費用	38,278,085	32,925,675	12,223,308	10,211,231	93,638,299	(20,506,239)	73,132,060
営業利益	\$ 3,336,906	\$ 3,307,205	\$ 574,179	\$ 492,488	\$ 7,710,778	\$ (259,146)	\$ 7,451,632
総資産	\$50,951,641	\$49,159,419	\$ 6,376,205	\$ 6,825,068	\$113,312,333	\$ (15,180,487)	\$98,131,846

	2004年会計年度（2005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	¥2,556,683	¥3,726,456	¥1,254,007	¥1,039,131	¥ 8,576,277	¥ —	¥8,576,277
セグメント間売上及び振替	1,981,104	81,794	51,109	7,622	2,121,629	(2,121,629)	—
売上合計	4,537,787	3,808,250	1,305,116	1,046,753	10,697,906	(2,121,629)	8,576,277
営業費用	4,196,667	3,392,676	1,249,110	996,529	9,834,982	(2,119,865)	7,715,117
営業利益	¥ 341,120	¥ 415,574	¥ 56,006	¥ 50,224	¥ 862,924	¥ (1,764)	¥ 861,160
総資産	¥5,590,397	¥4,714,272	¥ 799,778	¥ 637,065	¥11,741,512	¥(1,892,989)	¥9,848,523

	2003年会計年度（2004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	¥2,559,806	¥3,278,966	¥1,164,032	¥426,415	¥7,429,219	¥ —	¥7,429,219
セグメント間売上及び振替	1,725,491	35,384	31,690	4,663	1,797,228	(1,797,228)	—
売上合計	4,285,297	3,314,350	1,195,722	431,078	9,226,447	(1,797,228)	7,429,219
営業費用	3,932,835	2,914,529	1,146,549	412,938	8,406,851	(1,802,487)	6,604,364
営業利益	¥ 352,462	¥ 399,821	¥ 49,173	¥ 18,140	¥ 819,596	¥ 5,259	¥ 824,855
総資産	¥4,805,718	¥3,664,382	¥ 607,926	¥219,109	¥9,297,135	¥(1,437,279)	¥7,859,856

a) 注記2(b)に記載のとおり、連結子会社である英国日産自動車製造会社は、2003年4月1日より英国の新たな退職給付に係る会計基準を早期適用いたしました。この変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較し、「欧州」セグメントの営業利益が1,686百万円減少しております。

b) 注記2(c)に記載のとおり、2003年4月1日より、当社および国内連結子会社は、実質的に資産の保有に係るすべてのリスクと便益が借主に移転する解約不能リース取引を、オペレーティング・リースとして処理する方法からファイナンス・リースとして処理する方法へ変更しました。この会計処理の変更により、2004年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較し、「日本」セグメントの売上高と営業費用がそれぞれ、17,943百万円および39,534百万円減少し、「日本」セグメントの営業利益と総資産が、それぞれ21,591百万円および137,184百万円増加しております。

c) 注記2(f)に記載のとおり、2005年4月1日より、当社および国内連結子会社は、固定資産の減損に係る新しい会計基準を適用しております。これにより2006年3月31日に終了した事業年度において、従来の方法によった場合と比較して、日本の資産は 26,827百万円(229,291千米ドル)減少しております。

海外売上高

2006年、2005年及び2004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。

	2005年会計年度 (2006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	¥4,014,475	¥1,414,929	¥1,655,630	¥7,085,034
連結売上高				9,428,292

	千米ドル			
	北米	欧州	その他在外	計
海外売上高	\$34,311,752	\$12,093,410	\$14,150,684	\$60,555,846
連結売上高				80,583,692
連結売上高に占める海外売上高の割合	42.6%	15.0%	17.6%	75.2%

	2004年会計年度 (2005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	¥3,662,436	¥1,269,204	¥1,401,592	¥6,333,232
連結売上高				8,576,277
連結売上高に占める海外売上高の割合	42.7%	14.8%	16.3%	73.8%

	2003年会計年度 (2004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	¥3,222,497	¥1,201,035	¥773,248	¥5,196,780
連結売上高				7,429,219
連結売上高に占める海外売上高の割合	43.4%	16.2%	10.4%	70.0%

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2005年6月21日開催の定時株主総会の決議に基づき、2006年4月25日開催の取締役会において、2006年5月8日付けで当社の従業員の一部、当社の子会社の役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たり1,526円(13.043米ドル)で購入することができます。付与された新株購入予約権数および購入できる普通株式数の上限は、それぞれ、132,200個および13,220,000株です。

b) 当社の以下の利益処分が2006年6月27日開催の株主総会において承認されました。なお、この利益処分は、2006年3月31日をもって終了した事業年度の連結財務諸表に反映されておりません。

	百万円	千米ドル
期末現金配当		
（一株当たり15.00円=0.128米ドル）.....	¥65,979	\$563,923
役員賞与.....	390	3,333

独立監査人の監査報告書



Certified Public Accountants

Hibiya Kokusai Bldg.

2-2-3, Uchisaiwai-cho

Chiyoda-ku, Tokyo, Japan 100-0011

C.P.O. Box 1196, Tokyo, Japan 100-8641

Tel: 03 3503 1100

Fax: 03 3503 1197

日産自動車株式会社

取締役会 御中

我々は、円貨で表示された添付の日産自動車株式会社及び連結子会社の2006年及び2005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2006年3月31日をもって終了した3年間の各事業年度の連結損益計算書、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、監査に基づき、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、日本において一般に公正妥当と認められた監査基準に従って監査を実施した。これらの監査基準は、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及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積り等の評価も含め、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に準拠し、日産自動車株式会社及び連結子会社の2006年及び2005年3月31日現在の連結財政状態並びに2006年3月31日をもって終了した3年間の各事業年度の連結経営成績及び連結キャッシュ・フローの状況を、すべての重要な点において、適正に表示している。

追記情報

1. 注記2(a)、(b)及び(c)に記載のとおり、会社及び一部の連結子会社は、2003年4月1日から、棚卸資産、退職給付及び解約不能のリース取引に係る会計処理を変更した。
2. 注記2(d)に記載のとおり、会社及び一部の連結子会社は、2004年4月1日から、運賃及び発送諸費に係る会計処理を変更した。
3. 注記2(e)及び(f)に記載のとおり、会社及び一部の国内連結子会社は、2005年4月1日から、先物為替予約に係る会計処理を変更するとともに、固定資産の減損に係る新しい会計基準を適用した。

添付の2006年3月31日に終了した事業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、当該換算は注記3に述べられている方法により行われている。

新日本監査法人

2006年6月27日

5年間の主要単独財務データ

日産自動車株式会社
2001—2005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)
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2003年度 2004年3月31日	2002年度 2003年3月31日	2001年度 2002年3月31日	2005年度 2006年3月31日
売上高	¥3,895,553	¥3,718,720	¥3,480,290	¥3,419,068	¥3,019,860	\$33,295
営業利益	254,159	231,764	245,836	316,059	242,279	2,172
当期純利益	240,593	102,415	80,713	72,869	183,449	2,056
1株当たり当期純利益 (注記2)	54.88	23.24	18.15	16.09	45.61	0.47
1株当たり支払配当金 (注記3)	29.00	24.00	19.00	14.00	8.00	0.25
資本合計	¥1,827,030	¥1,685,893	¥1,709,705	¥1,798,716	¥1,829,052	\$15,616
総資産	3,845,041	3,981,914	4,055,579	3,933,993	3,915,031	32,864
長期債務	508,463	489,151	653,392	902,118	942,518	4,346
減価償却費	127,543	102,145	115,180	56,760	56,265	1,090
従業員数	32,180	32,177	31,389	31,128	30,365	

- 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、2006年3月31日の円相場1米ドル=117円を用いています。
2. 1株当たりの純利益は、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株当たりの純利益は、1円単位または1米ドル単位で表示しています。
2006年3月31日現在の発行済株式数: 4,520,715,112株
3. 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。
4. 2005年度の支払配当金は1株につき29.00円です。

主要関係会社

2006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(%)
日本				
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	43.31
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	41.69
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	97.73
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	¥41,165	41.80
日産専用船(株)	東京都中央区	海外向自動車輸送	¥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	千葉市美浜区	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	100.00
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業	¥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	¥100	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	¥100	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	¥100	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
米国				
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並びに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
日産テクニカルセンター	ミシガン州	米国における車両開発・技術調査・	\$16	100.00
ノースアメリカ会社	ファーミントンヒルズ	車両評価・認証業務		
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
カナダ				
カナダ日産自動車会社	オンタリオ州 ミシソーガ	自動車及び部品販売	CAN\$68	100.00
メキシコ				
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	99.76
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	100.00
--------------	------	--	--------------------------------	-----	--------

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
--------	----------	-----	--------	-----	--------

中国

日産汽車(中国)有限公司	香港		自動車の販売	HK\$16	100.00
東風汽車有限公司	湖北省		自動車及び部品製造・販売	RMB16,700	50.00
日産(中国)投資有限公司	北京市		中国における子会社の統括と自動車販売	RMB8,401	100.00

台湾

裕隆日産汽車股份有限公司	苗栗県		自動車及び部品製造・販売	TWD3,000	40.00
--------------	-----	--	--------------	----------	-------

タイ

サイアムニッサン オートモービル社	サムットプラカーン		自動車及び部品製造・販売	THB1,930	75.00
----------------------	-----------	--	--------------	----------	-------

その他連結子会社	144社
----------	------

連結会社合計	187社
--------	------

持分法適用関連会社

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(%)
日本				
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	20.43
フランス				
ルノー	ビヤンクール	自動車及び部品製造・販売	€1,086	15.52
その他持分法適用関連会社	16社			
持分法適用関連会社合計	18社			

執行役員

2006年6月27日現在

最高経営責任者

カルロス ゴーン

アメリカ事業 (MC-America&MC-US)
グローバルコミュニケーション・CSR・IR
グローバル インターナル オーディット

最高執行責任者

志賀 俊之

日本事業 (MC-J)
GOM事業 (MC-GOM)
中国事業
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&コンバージョンビジネス
TCSX(トータル カスタマー サティスファクション ファンクション)
人事
財務

副社長

小枝 至

MC-Dealer
国内ネットワーク戦略
関係会社管理 (MC-AFL)
渉外
知的資産管理
産業機械事業
マリーン事業

高橋 忠生

生産
SCM(サプライチェーンマネジメント)
グローバル情報システム

西川 廣人

欧州事業 (MC-E)
購買

山下 光彦

研究・開発

カルロス タバレス

経営企画
プログラム
市場情報
商品企画
デザイン
ブランドマネジメント
LCV事業

副会長

伊佐山 建志

常務執行役員

今井 英二

ベルナール レイ

中村 史郎

戸井田 和彦

今津 英敏

アランピエール レノー

中村 公泰

スティーブン ウィルハイト

遠藤 淳一

川口 均

篠原 稔

薄葉 洋

真行寺 茂夫

渡辺 義章

執行役員

星野 朝子

嘉悦 朗

佐藤 明

青木 俊雄

橋本 泰昭

宮谷 正一

森谷 弘史

村田 恵一

大谷 秀一

関口 雄介

サイモン スプロール

行徳 セルソ

加東 重明

久村 春芳

村田 薫

大伴 彰裕

アンドリュウ パーマー

エマニュエル ディレイ

石渡 章弘

トーマス レイン

ジル ノルマン

酒井 寿治

志津田 篤

田川 丈二

ティエリ ビアデュ

山内 康裕

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本部 IR部

インベスターリレーションズ

Tel: 03-5565-2334

Fax: 03-5565-2669

グローバル広報・IR本部 広報部

企業広報グループ

Tel: 03-5565-2141

Fax: 03-3546-2669

ホームページ

企業情報

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

IR情報

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



NISSAN
MOTOR COMPANY