

# ANNUAL REPORT 2019

アニュアルレポート 2019



NISSAN MOTOR CORPORATION



目次

このアニュアルレポートでは、2018年度の決算結果をご紹介しますとともに、投資家の皆さまに日産自動車の経営陣へのご理解を深めていただく機会を提供いたします。

使い方



各ページに、ナビゲーションボタンとカテゴリータブを設け、ページ間を容易に移動できるようにしました。

● カテゴリータブ



各カテゴリーのトップページへ移動します

● ナビゲーションボタン

- ◀ 矢印をクリックすると1ページ戻ります。
- ▽ 矢印をクリックすると前の表示に移動します。
- ▶▶ 矢印をクリックすると1ページ進みます。

● リンクボタン

- 🖥️ Webへリンクします。

■ 財務データについて  
より詳細な財務データは、IRウェブサイト「投資家の皆さまへ」に掲載しています。 ▶▶ [website](#)

■ 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、生産見直しなどの将来にかか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。

■ お問い合わせ先  
日産自動車株式会社 IR 部  
〒220-8686 神奈川県横浜市西区高島一丁目1番1号  
Tel : 045-523-5520  
Fax : 045-523-5771  
E-mail : [nissan-ir@mail.nissan.co.jp](mailto:nissan-ir@mail.nissan.co.jp)  
グローバルコミュニケーション本部 グローバル企業広報部  
Tel : 045-523-5521  
Fax : 045-523-5675

表紙：新型アルティマ

# VISION

## 人々の生活を豊かに

# MISSION

私たち日産は、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。



## 日産のサステナビリティ

ビジョン、ミッションを実現するための日産のサステナビリティ活動の詳細を紹介しています。

URL: <https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/>

## 財務ハイライト

	終了事業年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
		2019年3月31日	2018年3月31日	2017年3月31日	2016年3月31日	2015年3月31日
売上高	(百万円)	<b>¥11,574,247</b>	¥11,951,169	¥11,720,041	¥12,189,519	¥11,375,207
経常利益	(百万円)	<b>546,498</b>	750,302	864,733	862,272	694,232
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	<b>319,138</b>	746,892	663,499	523,841	457,574
包括利益	(百万円)	<b>195,999</b>	740,338	615,950	75,107	719,903
純資産額	(百万円)	<b>5,623,510</b>	5,701,710	5,167,136	5,140,745	5,247,262
総資産額	(百万円)	<b>18,952,345</b>	18,739,935	18,421,008	17,373,643	17,045,659
1株当たり純資産額	(円)	<b>1,355.18</b>	1,380.36	1,242.90	1,132.61	1,152.83
1株当たり当期純利益	(円)	<b>81.59</b>	190.96	165.94	125.00	109.15
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	<b>81.59</b>	190.96	165.94	124.99	109.14
自己資本比率	(%)	<b>28.0</b>	28.8	26.4	27.2	28.4
自己資本利益率	(%)	<b>6.0</b>	14.6	13.8	11.0	10.0
株価収益率	(倍)	<b>11.13</b>	5.78	6.47	8.33	11.21
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	<b>1,450,888</b>	1,071,250	1,335,473	927,013	692,747
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	<b>△1,133,547</b>	△1,147,719	△1,377,626	△1,229,280	△1,022,025
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	<b>△127,140</b>	36,810	320,610	530,606	245,896
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	<b>1,359,058</b>	1,206,000	1,241,124	992,095	802,612
従業員数	(人)	<b>138,893</b>	138,910	137,250	152,421	149,388
		<b>(19,240)</b>	(19,924)	(19,366)	(19,007)	(20,381)
( )内は平均臨時雇用者数で外数		<b>140,564</b>	140,603	138,917	154,700	151,710
		<b>(19,619)</b>	(20,290)	(19,716)	(19,343)	(20,748)

売上高には、消費税などは含まれていません。

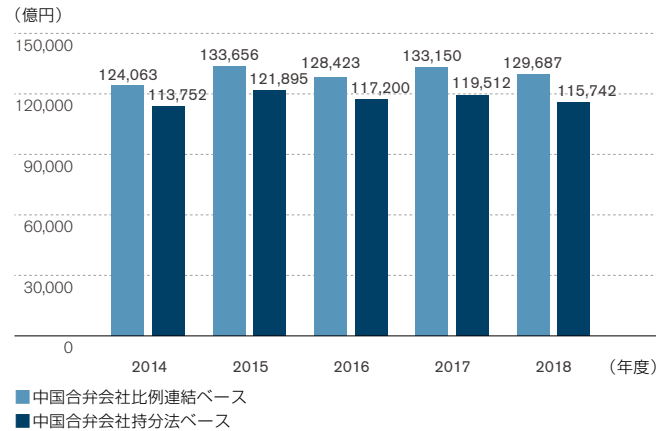
従業員数の下段に表示している人員数は、参考情報として持分法適用の非連結子会社の人員を含んだものです。

〔「税効果会計に係る会計基準」の一部改正〕(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018連結会計年度の期首から適用しており、2017連結会計年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

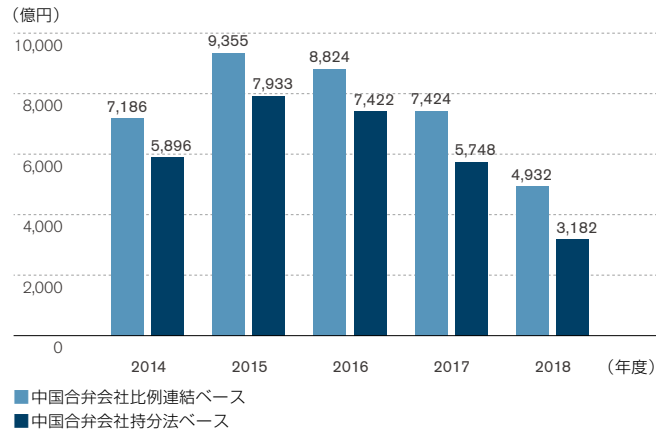
2018年度 決算のポイント  
(中国合弁会社持分法ベース)

売上高は前年から3,770億円減少し、11兆5,742億円となりました。  
営業利益は3,182億円、売上高営業利益率は2.7%となりました。

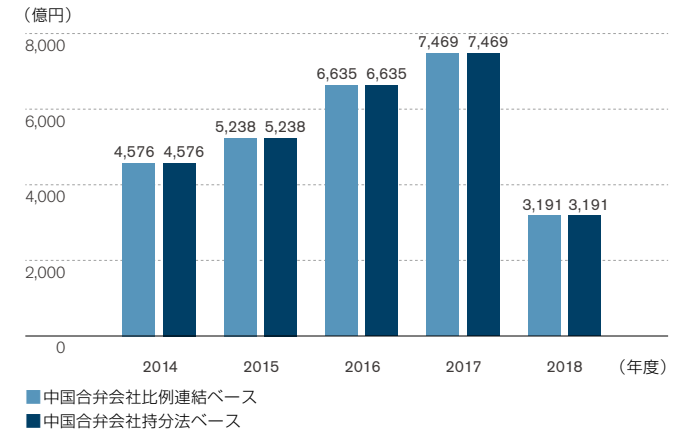
売上高



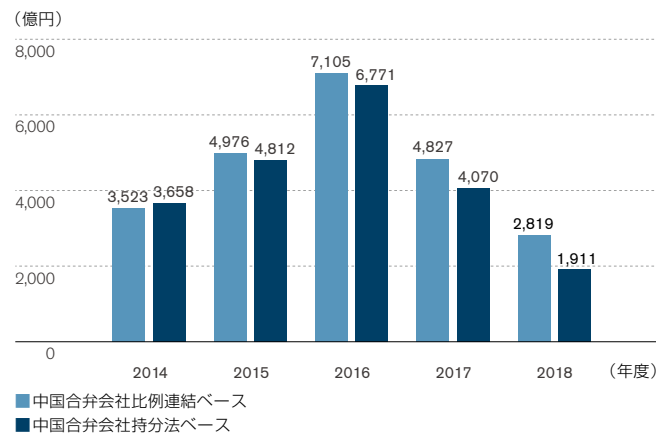
営業利益



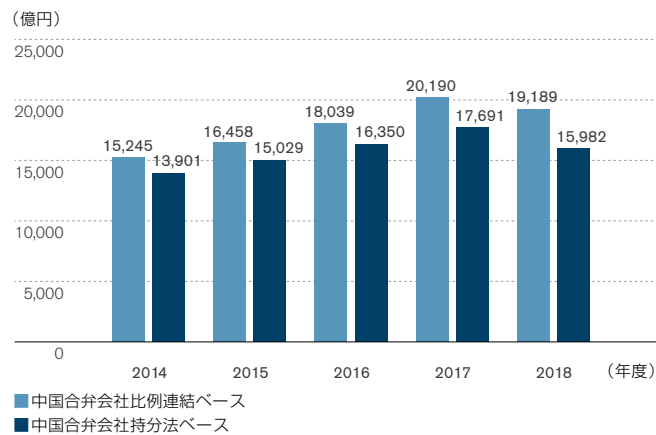
親会社株主に帰属する当期純利益



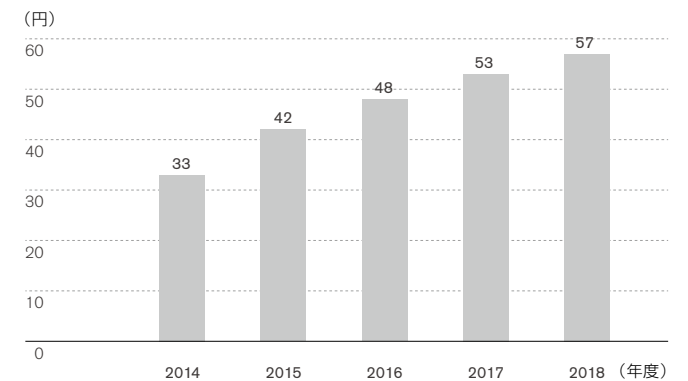
フリーキャッシュフロー (自動車事業)



ネットキャッシュ (自動車事業)



1株当たり年間配当金



売上高には、消費税などは含まれていません。

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018連結会計年度の期首から適用しており、2017連結会計年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

## 取締役メッセージ

### 木村取締役会議長



日産自動車が持続的に企業価値を高める会社となるよう、取締役会の議論をリードしてまいります。

日産自動車の課題として二点挙げるができると思います。一つ目は健全なガバナンス体制の確立と運営です。2019年6月の定時株主総会で指名委員会等設置会社に移行しましたが、これからの確実な運営こそが株主をはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼回復のために重要です。透明性を持ち公平無私という精神で、取締役会の運営、活性化に取り組んでいきたいと考えています。

二つ目は、当面の業績回復はもちろんのこと、自動車産業の構造変化へのスピーディーな対応が重要という点です。私は取締役会議長として、今までの企業経営の経験を活かし、活発な議論と執行役への効果的な助言や監督を行う取締役会の運営に努めてまいります。

また、今回独立社外取締役として様々なバックグラウンドのメンバーが着任しており、その多様な経験や視点がそれらの取り組みに大いに貢献できると確信しています。

ガバナンスの強化と並び日産自動車の重要課題である業績回復を推し進め、そして自動車産業が電動化、知能化、ニューモビリティサービスへと大きな変化を迎える中で、日産自動車が持続的に企業価値を高める会社となるよう、取締役会の議論をリードしてまいります。株主の皆さまには、今後とも一層のご支援をお願い申し上げます。

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

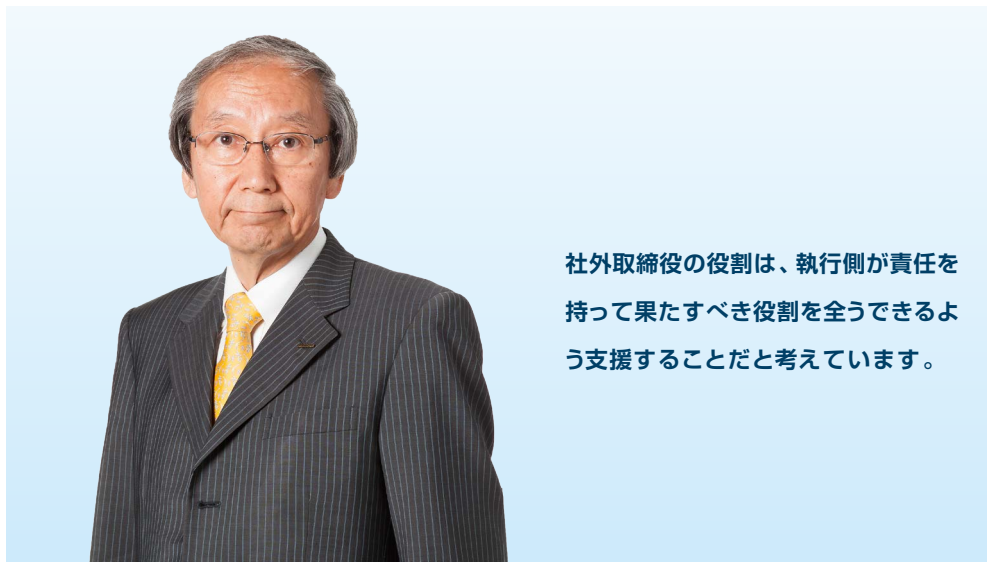
このたび、2019年6月の定時株主総会で日産自動車の独立社外取締役として選任され、取締役会議長に就任しました。

昨今、自動車業界を取り巻く事業環境は厳しく、競争環境もめまぐるしいスピードで変化しており、また日産自動車は、業績回復に向けた事業運営の面でも、それを監督するガバナンスの面でも、大きな変革の時を迎えています。このような状況において取締役会に課される責任は非常に重大であり、日産自動車の少数株主の権利や利益も十分配慮し、株主全体の利益の最大化を図るため、経営の透明性および企業価値を向上させることが使命であると考えています。

木村 康

取締役会議長  
木村 康

## 豊田筆頭独立社外取締役



**社外取締役の役割は、執行側が責任を持って果たすべき役割を全うできるように支援することだと考えています。**

私は2018年6月に社外取締役に就任しましたが、それから半年もたない2018年11月に、元会長らによる不正問題が発覚しました。この問題をきっかけに、日産自動車のそれまでのコーポレート・ガバナンスが機能不全に陥っていたことが明らかになり、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼を失う結果となりました。企業が持続的に成長しステークホルダーに価値を提供していくためには、機能するコーポレート・ガバナンスがいかに重要であるかを改めて認識いたしました。

独立した第三者の専門家と、私も含む日産自動車の社外取締役に構成された「ガバナンス改善特別委員会」は、ガバナンスの改善策と健全なガバナンス体制の在り方についての提言を行い、日産自動車はその提言を受け入れ、非常に短い期間で指名委員会等設置会社への移行の準備を行い、2019年6月の定時株主総会で新体制が発足しました。

この体制の変更は会社にとって非常に大きなものではありませんが、ステークホルダーの皆さまの信頼回復に向けた第一歩でしかありません。今後、この新しい体制が、日産自動車の企業価値向上に資するよう有効に機能させていくことが重要です。

私はこのたび、社外取締役のみで構成され、定期的に行われる「社外取締役ミーティング」の幹事役を務める筆頭独立社外取締役に就任いたしました。社外取締役の役割は、執行側が責任を持って果たすべき役割を全うできるように支援することだと考えています。あくまでも主役であるべき執行側が健全なリスクをとれる環境を作り、委縮することなく、執行に専念できるように監督し、助言することが私共の任務です。このような体制が整うと、執行側が優れたパフォーマンスを示し、株主の皆さまをはじめ多くのステークホルダーの利益につながるものと確信しています。まだ新体制がスタートしてから間もないのですが、社外取締役のメンバーとはこの共通認識を持ってしっかりと責任を果たしていきたいと思えます。

ステークホルダーの皆さまには、より一層のご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

筆頭独立社外取締役  
豊田 正和

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

1. 日産は、「人々の生活を豊かに」というビジョンのもと、信頼される企業として、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するために、コーポレート・ガバナンスの向上を経営に関する最重要課題のひとつとして取り組みます。
2. 社会からの要請や社会的責任を常に意識しながら事業活動を展開し、事業の持続的な成長とともに、持続可能な社会の発展に尽くします。
3. 明確な形で執行と監督・監視・監査を分離できる指名委員会等設置会社を選択します。これにより、意思決定の透明性を向上するとともに、迅速かつ機動的な業務執行を実行します。
4. 取締役会その他の機関による監督・監視・監査を通じて、内部統制、コンプライアンスおよびリスク管理体制の実効性を担保します。当社の執行役および役職員は、かかる監督・監視・監査に対し、常に真摯に対応します。

### コーポレート・ガバナンス体制

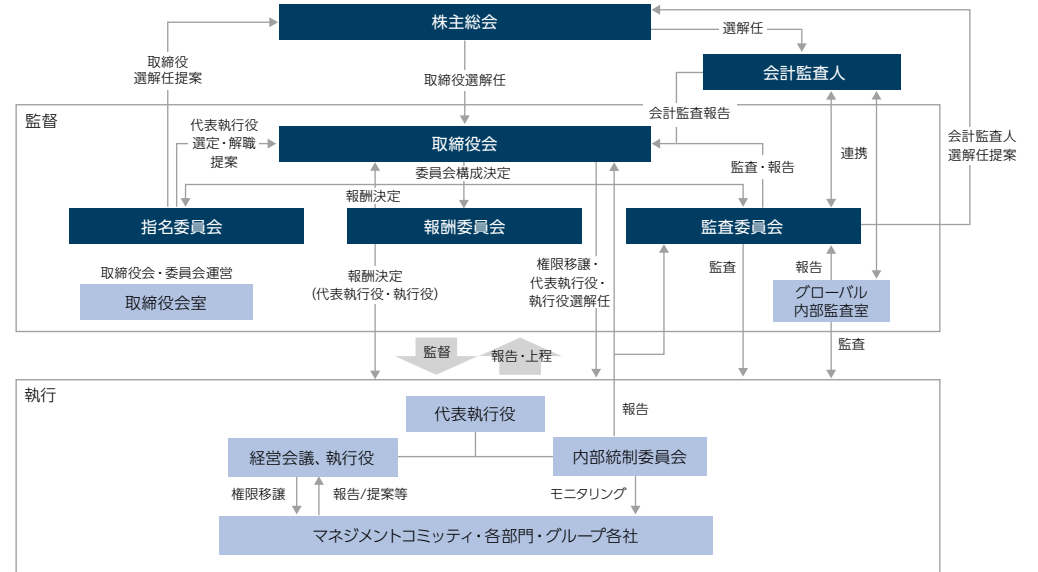
日産ではコーポレート・ガバナンス体制を強化すべく、2019年6月より、明確な形で執行と監督・監視・監査を分離できる指名委員会等設置会社に移行しました。これまで取締役が重要業務の執行と個々の取締役の職務執行に対する監督を行っていましたが、指名委員会等設置会社への移行に伴い、執行と監督の役割を分離しました。新たに設置された執行役(Executive Officer)が業務の執行を担い、取締役会が職務執行の監督に注力することで、意思決定の透明性を向上させるとともに迅速で機動的な業務の執行が可能になりました。

また、取締役会において社外取締役を増員し過半数を社外取締役にすることで、多様な視点を経営に反映させるとともに、監督機能のさらなる強化を図っています。

取締役会には取締役候補者を決定する指名委員会、取締役および執行役の報酬を決定する報酬委員会、取締役および執行役などの職務執行を監査する監査委員会という3つの委員会を設置しています。各委員会においても社外取締役が過半数を占めており、各委員会を社外取締役がけん引することで、経営の健全性を確保するとともに、取締役会その他の機関が監督・監視・監査を実施することで、内部統制、コンプライアンスおよびリスク管理体制の実効性を担保しています。執行役および役職員は、取締役会その他の機関による監督・監視・監査に対して常に真摯に対応していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図

2019年6月末時点



### 取締役会の体制

独立性を有する社外取締役がけん引する取締役会は、多様な視点を持って経営の基本方針を決定するとともに、執行役などの職務執行を監督する役割を担っています。取締役を構成する員数を適正な規模とすることで活発な議論と迅速な意思決定を実現しています。また、構成員数の過半数を独立性を有する社外取締役とし、取締役会の議長も独立性を有する社外取締役とすることで、社外取締役によりけん引される環境を創出しています。取締役会においては、経営の基本方針をはじめ、法令、定款および取締役会規則で定めた重要事項の決定を行うとともに、効率的で機動的な経営を行うため、業務執行に関する権限の多くを執行役に委譲しています。

2019年6月末時点において取締役会は取締役11名で構成されており、そのうち7名が社外取締役となっています。



### 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容を決定します。また、取締役会に提案する代表執行役の選定および解職に関する議案内容を決定するとともに、社長兼最高経営責任者の後継者計画の内容の策定および年次の検証を行う権限を有しています。委員長は独立性を有する社外取締役とし、委員についても過半数を独立性を有する社外取締役としています。2019年6月末時点において指名委員会は6名で構成されており、そのうち5名が独立性を有する社外取締役となっています。

### 報酬委員会

報酬委員会は取締役および代表執行役の個人別の報酬額を決定する権限を有しており、取締役および執行役の個人別の報酬などの内容にかかわる決定に関する方針、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。委員長は独立性を有する社外取締役とし、委員についても過半数を独立性を有する社外取締役としています。2019年6月末時点において報酬委員会は4名で構成されており、その全てが独立性を有する社外取締役となっています。

### 監査委員会

監査委員会は、適切な資質・能力を有する取締役を委員として選任し、執行役などの職務執行状況を監査するとともに、取締役会の監督機能の実効性についても適切な監査を行います。さらに、監査委員会は、執行役などマネジメントの関与が疑われる内部通報の通報先となっています。委員長は独立性を有する社外取締役とし、委員についても過半数を独立性を有する社外取締役としています。2019年6月末時点で5名で構成されており、そのうち4名が独立性を有する社外取締役となっています。

独立社外取締役が過半数を占める監査委員会が、効果的かつ効率的な監査を行えるように、監査委員会事務局にはスタッフを必要数配置し、監査委員の指揮命令のもとでその職務を遂行しています。また、監査委員会事務局のスタッフに対する評価は監査委員間で協議しており、人事異動や懲戒処分については監査委員会の同意を必要としています。

### 執行役の体制

執行役は、取締役会決議により委任された業務の執行を決定するとともに、その執行を担っています。また、会社の重要事項や日常的な業務執行に関する事項について審議し議論する会議体を設置するとともに、効率的かつ機動的な経営を行うために、業務執行については明確な形で執行役員および従業員に権限を委譲しています。2019年6月末時点で、執行役として9名（うち、代表執行役2名）が選任されています。

### 内部統制システムの基本理念

日産は、将来にわたり世界をリードし信頼される企業として、優れた価値を全てのステークホルダーに提供することを目指し、その基盤となる健全なガバナンス体制を構築すべく、様々な取り組みを行っています。この基本理念のもと、取締役会では、会社法に定める内部統制システムおよびその基本方針を決議しました。取締役会はその責任において、体制と方針の実行状況を継続的に注視するとともに、必要に応じて変更・改善を行っています。また、内部統制について担当する執行役を置いています。

## 監査の体制

日産では、社外取締役、監査委員会、内部監査部門および外部の会計監査人が連携することで、内部統制システムの実効性をさらに向上させています。社外取締役は、独立性を有するため取締役会をけん引し、取締役会において経営の基本方針を決定するとともに、取締役、執行役などの職務の執行を監督します。また、監査委員会は内部監査部門を管轄し、内部監査部門に対して監査に関する指示を行い、内部監査部門は、継続的に職務の執行状況および発見事項などを報告しています。会計監査人からも同様に報告を受けるとともに、監査の品質管理体制について詳細な説明を受け、その妥当性を確認しています。

## 独立した組織による内部監査

日産は、独立したグローバル内部監査部署を設置しています。各地域では統括会社に設置された内部監査部署が担当し、具体的な監査活動を内部監査の責任者が統括することにより、グループ・グローバルに有効かつ効率的な内部監査を実施しています。

新体制をより円滑に運営していくため、コーポレートガバナンスガイドライン、取締役独立性基準、取締役会規則、内部統制基本方針、各委員会規則など、新たなガバナンス体制の詳細なルール・方針を決定しました。

コーポレート・ガバナンスに関する詳細はこちらをご覧ください。

コーポレートガバナンス ガイドライン:

[https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/CORPORATEGOVERNANCE/pdf/Guidelines\\_JP.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/CORPORATEGOVERNANCE/pdf/Guidelines_JP.pdf)

取締役独立性基準:

[https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/CORPORATEGOVERNANCE/pdf/Standards\\_JP.pdf](https://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/PROFILE/CORPORATEGOVERNANCE/pdf/Standards_JP.pdf)

## 利益相反の回避

取締役および執行役と会社の利益が相反する取引については、事前にと取締役会の承認を得ること、および取引後に当該取引に関する重要な事実を取締役に報告することを取締役会規則に規定しています。また、利益相反の可能性を考慮し、代表執行役は、主要株主もしくはアライアンスの相手方である三菱自動車工業株式会社およびその子会社、関連会社の取締役、執行役その他の役職員を兼任してはならず、当社の代表執行役就任時に当該役職員に就任している場合には、速やかに兼任を解消するための措置を採るものとしています。

監査委員会の委員の選定にあたっては、少数株主との間の利益相反等を考慮し、主要株主またはその子会社、関連会社において取締役、執行役その他の役職員を務めた経験(日産からの派遣によるものを除く)を有する者が監査委員会の委員となることは望ましくないと規定しています。

さらに、取締役利益相反解消指針を新規に制定しました。取締役と会社との利益相反とは何かを定義し、取締役に對し利益相反または潜在的な利益相反を報告する義務を課するとともに取締役の利益相反を解決するプロセスなどを規定しています。

当社の最新のコーポレート・ガバナンスの状況につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

コーポレートガバナンス報告書:

<https://www.nissan-global.com/JP/IR/LIBRARY/GOVERNANCE/>

社外取締役について

2019年6月の定時株主総会および取締役会において、7名の社外取締役の選任および各委員会の委員長と構成する委員が決定されました。全ての社外取締役につきましては、東京証券取引所の定める独立性基準に抵触していないとともに、当社の取締役独立性基準を満たしていることから、独立役員に指定しています。

氏名	選任の理由
井原 慶子	国際的な女性レーシングドライバーとして様々な国際的レースで活躍するとともに、世界各国の自動車メーカーとの技術開発およびブランディング等に長年携わり、国内での電気自動車インフラ整備や慶應義塾大学大学院でのMaaS(モビリティ・アズ・ア・サービス)研究などを通じて深く自動車産業の発展に関わってきました。また、同氏は国際機関や国内上場企業でのガバナンス、安全環境、教育分野においても様々な提言や活動を行っています。昨年度は当社のガバナンス改善活動において重要な役割を果たし、暫定指名・報酬諮問委員会委員長も務めました。
豊田 正和	経済産業審議官や内閣官房参与など要職を歴任し、経済、国際貿易、およびエネルギーなどの分野において豊富な経験と知見を有しています。昨年度は、当社のガバナンス改善活動において重要な役割を果たし、社外取締役会を率いてきました。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、以上の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、選任しています。
ベルナルド デルマス	アジア市場と日本市場における自動車業界での国際的な経営経験を有するとともに、研究開発や事業計画に関する知見を持ち、複数部門を統括するリーダーシップを有しています。また同氏の欧州企業での経験は当社に多様な視点をもたらすものと期待されます。
アンドリュー ハウス	国際的な企業経営の経験とともに、グローバル企業での要職を通じた消費者向け製品の顧客ニーズや新しいテクノロジーへの理解を有するほか、国内外での業務経験を通じた多文化的視点も持ち合わせています。また、同氏の他業界での経験は、当社に多様な視点をもたらすものと期待されます。
木村 康	日本の基幹産業における経営者としての経験を有するとともに、企業経営に関する非常に深い経験と知見を持ち、経団連での役職のほか、石油連盟会長の経験を有しています。
永井 素夫	株式会社みずほコーポレート銀行(現:株式会社みずほ銀行)、みずほ信託銀行株式会社等の要職を歴任し、リスク管理等の分野において豊富な経験と知見を有しています。また、平成26年より当社の常勤監査役として豊富な業務経験を有し、当社のコンプライアンス、ガバナンス体制のさらなる強化への貢献が期待できます。
ジェニファー ロジャーズ	法務、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する豊富な経験を有するとともに、グローバル展開を行っている日本企業における取締役としての経験、また、国際的な金融機関において企業内弁護士、法務責任者としてマネジメント業務経験も有しています。同氏の女性、国際人ならではの視点は、当社にとっては多様性の面から極めて有益であります。

各社外取締役の経歴は以下のウェブサイトからご確認いただけます  
<https://global.nissannews.com/ja-JP/corporate-officers-j>

各委員会の構成(2019年6月時点)

	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
井原 慶子	○	○(委員長)	
豊田 正和	○(委員長)		○
ベルナルド デルマス		○	
アンドリュー ハウス	○		
木村 康	○		○
永井 素夫	○	○	○(委員長)
ジェニファー ロジャーズ		○	○
ジャンドミニク スナール	○		
ティエリー ボロレ			○

役員

取締役 (2019年6月時点)



木村 康  
独立社外取締役  
取締役会議長



ジャンドミニク  
スナール  
取締役  
取締役会副議長



豊田 正和  
独立社外取締役  
筆頭独立社外取締役  
指名委員会委員長



井原 慶子  
独立社外取締役  
報酬委員会委員長



永井 素夫  
独立社外取締役  
監査委員会委員長



ベルナル デルマス  
独立社外取締役



アンドリュー ハウス  
独立社外取締役



ジェニファー  
オジャーズ  
独立社外取締役



ティエリー ポロレ  
取締役



西川 廣人  
取締役



山内 康裕  
取締役

エグゼクティブ・コミティメンバー (2019年9月時点)



山内 康裕  
代表執行役  
社長兼最高経営責任者代行  
兼 最高執行責任者



クリスチャン  
ヴァンデンヘンデ  
執行役副最高執行責任者  
兼 チーフクオリティオフィサー



フィリップ クラン  
執行役チーフプランニング  
オフィサー



軽部 博  
執行役最高財務責任者



坂本 秀行  
執行役副社長



星野 朝子  
執行役副社長



川口 均  
執行役副社長



中畔 邦雄  
執行役副社長



関 潤  
専務執行役員



ホセ ルイス バルス  
専務執行役員



内田 誠  
専務執行役員

2020年1月1日までに、内田 誠が代表執行役社長兼最高経営責任者(CEO)に就任予定です。  
また、現三菱自動車工業株式会社最高執行責任者(COO)のアッシュウニ グプタ氏が代表執行役最高執行責任者(COO)、現日産自動車株式会社の専務執行役員である関 潤が執行役副最高執行責任者(副COO)に就任予定です。

全役員の詳細はウェブサイトからご覧いただけます  
<https://global.nissannews.com/ja-JP/corporate-officers-j>

## CFOメッセージ



**軽部 博**  
最高財務責任者(CFO)

### ガバナンスの改善

まず、株主の皆さまには当社のガバナンスに関連する一連の問題で多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことをお詫び申し上げます。当社は指名委員会等設置会社に移行し、取締役会を多様な経験を有する独立社外取締役が過半を占める形にするなど、ガバナンス体制を一新して新たなスタートを切りました。株主および投資家の皆さまの信頼を取り戻すには体制を整えるだけでなく、会社の業績を立て直し、利益ある成長により企業価値の向上を実現する必要があると考えています。

CFOとして、財務報告に係る内部統制やコンプライアンスを徹底して適正な情報開示を適時に行うことや、株主および投資家の皆さまのご意見を取締役や執行役と共有して日産の企業価値の向上に向けた経営の改善に努めます。

### 2018年度の振り返り

2018年度は当社にとって厳しい1年となりました。

当該年度の連結営業利益は3,182億円となりました。これは、販売台数の減少に加えて、為替や原材料価格の上昇、規制への対応費用の増加等の外部要因が大きく影響しました。

中国を含めたグローバル販売台数は、日本や中国が販売をけん引したものの、米国および欧州では主要モデルの経年化や販売正常化の取り組み、環境規制対応の影響により、前年から4.4%減の552万台となりました。

### 当社が直面する課題と今後の活動

現在、当社は様々な課題に直面しています。

- ガバナンスに関しては指名委員会等設置会社に移行したことで改善に向けての第一歩を踏み出したものの、それをしっかりと機能させ実効性を伴ったものとして発展させていくこと。
- 収益性の低下に歯止めをかけ、十分な利益・フリーキャッシュフローを継続的に生み出せる体質に変わること。
- 安定した経営と株主リターンを実現すること。

当社は、これらの課題に対応するために、ガバナンス改革、組織改革、事業改革の3つの柱から成る事業構造改革「New Nissan Transformation」に取り組んでいます。事業改革では、①米国事業のリカバリー、②事業及び投資効率の適正化、③新商品、新技術、「ニッサン インテリジェント モビリティ」を軸にした着実な成長、に注力することで、2022年度に6%超の営業利益率の達成を目指します。

固定費や販売奨励金等のコスト管理を徹底する一方で、自動車業界を取り巻く環境の変化への対応と魅力的な商品の開発に向けた研究開発費の増額などによって、電動化や自動運転などの競争力の高い技術力という当社の強みをさらに強化し、会社の持続可能な成長を確実なものにするための財務的なサポートを行います。

#### 財務戦略と株主還元

当社は、研究開発活動や設備投資および販売金融事業の運営のための適切な資金確保を行い、最適な流動性を確保し、健全なバランスシートを維持することを財務方針としています。2018年度末で自動車事業のネットキャッシュ・ポジションは約1.6兆円に達しており、財務体質は健全です。足元では収益悪化や投資増加に伴いフリーキャッシュフローも減少していますが、今後収益改善に合わせて回復すると見込んでいます。

株主還元に関しましては、手元資金の水準、利益およびフリーキャッシュフローの実績や見通し、将来に向けた必要投資等を勘案しつつ、安定的な配当を行うことを目指しています。当社は今年度の配当の見通しを40円と発表しました。一日も早く事業を立て直し、業績の回復に従い適正かつ魅力的な株主還元を実現できるよう、事業改革の取り組みを着実に実行してまいります。

#### ESGの取り組み

近年、当社のESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組みに対して高いご関心をいただいています。

当社は2018年度にサステナビリティ戦略「Nissan Sustainability 2022」を策定し、CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）が中心となり同戦略の推進に取り組んでいます。

また、当社は2019年6月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。気候変動による当社への財務的インパクトを開示するには課題は多くありますが、社内でも分析して検討を行った上で開示を進めてまいります。

このように、従来の財務情報に加え、投資家の皆さまへの非財務情報のコミュニケーションも新たなチャレンジとして捉え、対話を通して日産の中長期の企業価値向上をご理解いただけるよう取り組んでまいります。

一刻も早く新たなガバナンス体制を定着させ事業を立て直した上で、サステナブルな成長による企業価値向上を実現できるよう、全社一丸となって注力しています。株主、投資家の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



軽部 博

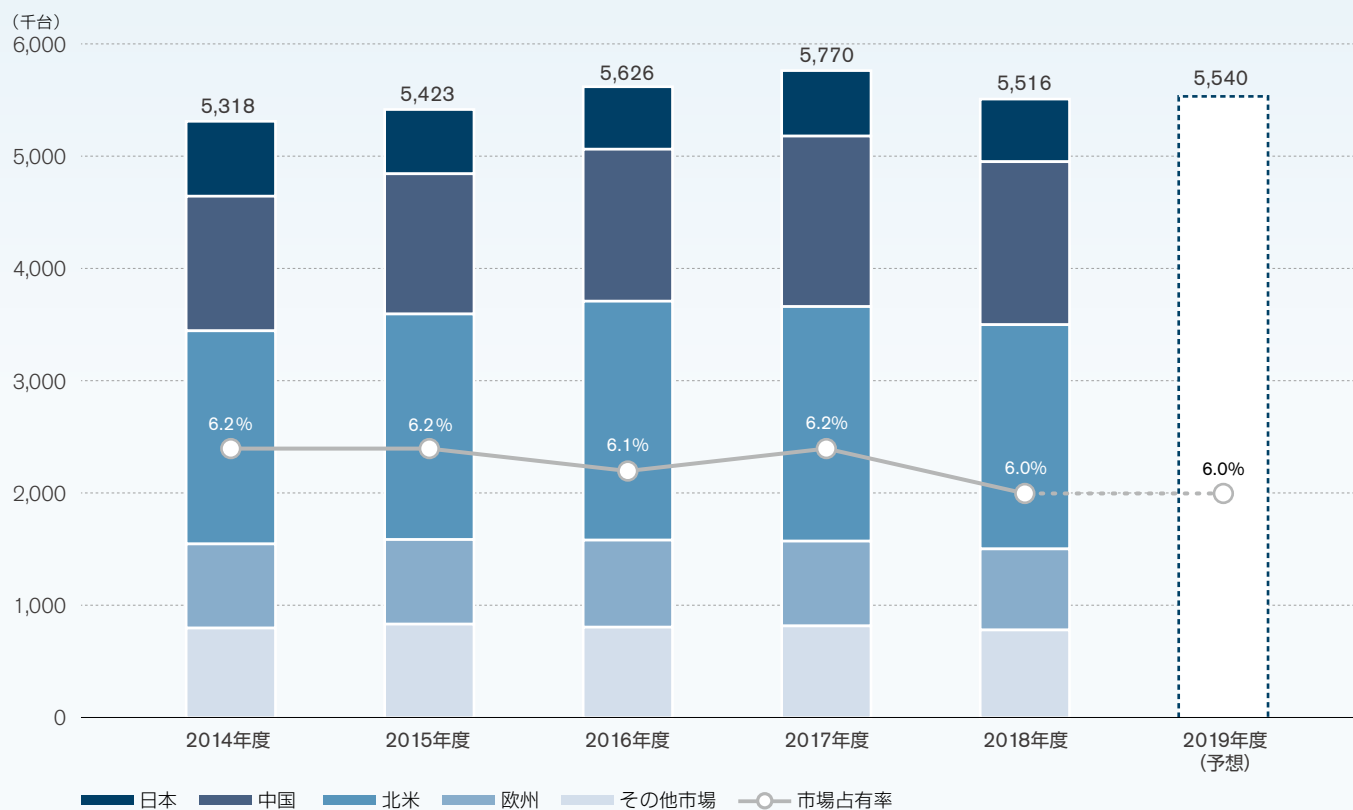
最高財務責任者(CFO)

## 2018年度販売実績および2019年度販売見通し

2018年度のグローバル全体需要は、前年比1.5%減の9,209万台となりました。当社のグローバル販売台数は前年比4.4%減の551万6千台、グローバル市場占有率は前年比0.2ポイント減の6.0%となりました。

2019年度は、グローバル全体需要が前年比0.8%増の9,285万台となることを前提に、当社の販売台数をグローバル市場の伸びを上回る前年比0.4%増の554万台と見込んでいます。また、グローバル市場占有率は6.0%を想定しています。

### 地域別販売実績・販売見通し



### 2018年度地域別販売実績

#### 日本



セレナ e-POWER  
ノート e-POWER

総販売台数: **596**千台

#### 中国



エクストレイル  
シルフィ ゼロ・  
エミッション

総販売台数: **1,564**千台

#### 北米



ローグ  
新型アルティマ

総販売台数: **1,897**千台

#### 欧州



キャシュカイ  
日産リーフ

総販売台数: **643**千台

#### その他市場



キックス  
テラ

総販売台数: **815**千台

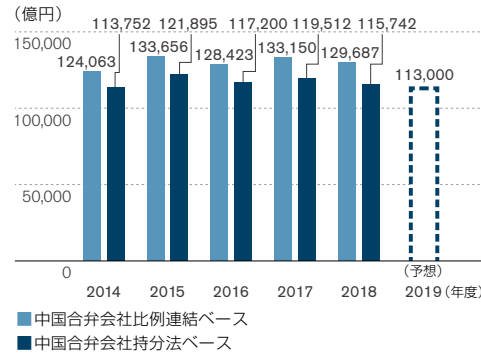
## 2018年度財務実績および2019年度業績見通し

### 2018年度 財務実績 (中国合弁会社持分法ベース)

#### 売上高

2018年度の連結売上高は、前年比3.2%減の11兆5,742億円となりました。

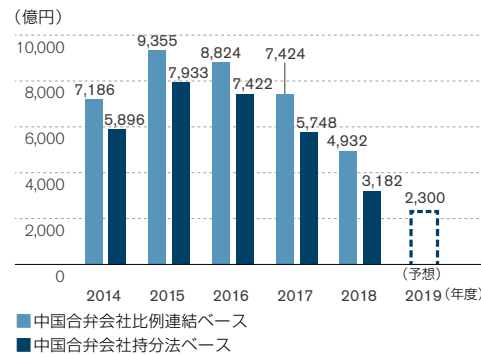
#### 売上高



#### 営業利益

2018年度の連結営業利益は3,182億円、売上高営業利益率は2.7%となりました。

#### 営業利益

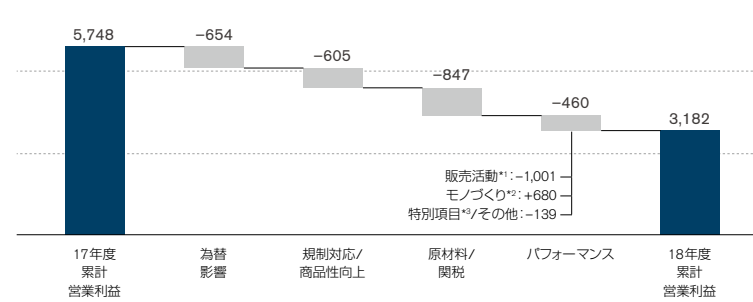


2017年度の連結営業利益5,748億円に対する増減の要因は次の通りです。

- 為替変動による減益は654億円になりました。
- 規制対応や商品性向上のためのコスト増加が605億円の減益要因になりました。
- 原材料価格の上昇や関税の影響による減益は847億円になりました。
- 販売活動 (販売マーケティング費用や台数および車種構成を含む)は1,001億円の減益要因となりました。
- モノづくり (購買コストの削減、研究開発費、生産費用を含む)は680億円の増益要因となりました。
- 特別項目 (完成検査問題の影響、集団訴訟和解に係る費用、過年度財務情報の修正額および米国市場における保証期間延長費用を含む)・その他は139億円の減益要因となりました。

#### 営業利益増減要因分析

(億円)



\*1 台数/構成、販売費用を含む

\*2 購買コストの削減、研究開発費、生産費用を含む

\*3 完成検査問題の影響、集団訴訟和解に係る費用、過年度財務情報の修正額および米国市場における保証期間延長費用を含む

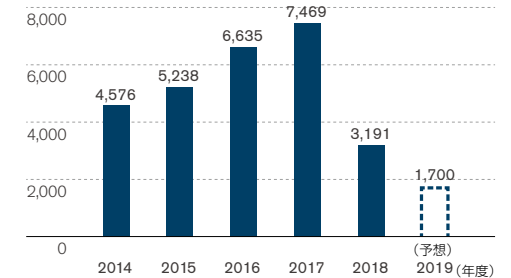
#### 当期純利益\*

当期純利益は3,191億円となりました。前年度の当期純利益7,469億円には、米国における税制改革による影響が含まれていることもあり、大幅な減少となりました。

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

#### 当期純利益\*

(億円)





**ファイナンシャル・ポジション(中国合弁会社持分法ベース)**

**貸借対照表項目**

流動資産は、前連結会計年度末に比べて0.7%増加し、11兆6,131億円となりました。これは主として受取手形及び売掛金が2,277億円減少したものの、現金及び預金が848億円、有価証券が683億円およびその他に含まれる拘束性預金が1,427億円それぞれ増加したことによるものです。

固定資産は、前連結会計年度末に比べ1.8%増加し、7兆3,392億円となりました。これは主として投資有価証券が743億円増加したことによるものです。この結果、総資産は、前連結会計年度末に比べて1.1%増加し、18兆9,523億円となりました。

流動負債は、前連結会計年度末に比べて14.6%増加し、7兆7,305億円となりました。これは主として1年内返済予定の長期借入金が4,781億円、コマーシャル・ペーパーが2,946億円および1年内償還予定の社債が1,868億円それぞれ増加したことによるものです。

固定負債は、前連結会計年度末に比べて11.1%減少し、5兆5,983億円となりました。これは主として長期借入金が5,145億円、社債が1,956億円それぞれ減少したことによるものです。この結果、負債合計は、前連結会計年度末に比べて2.2%増加し、13兆3,288億円となりました。

当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末の5兆7,017億円に比べて1.4%減少し、5兆6,235億円となりました。これは主として利益剰余金が403億円増加したものの、その他の包括利益累計額が1,346億円減少したことによるものです。

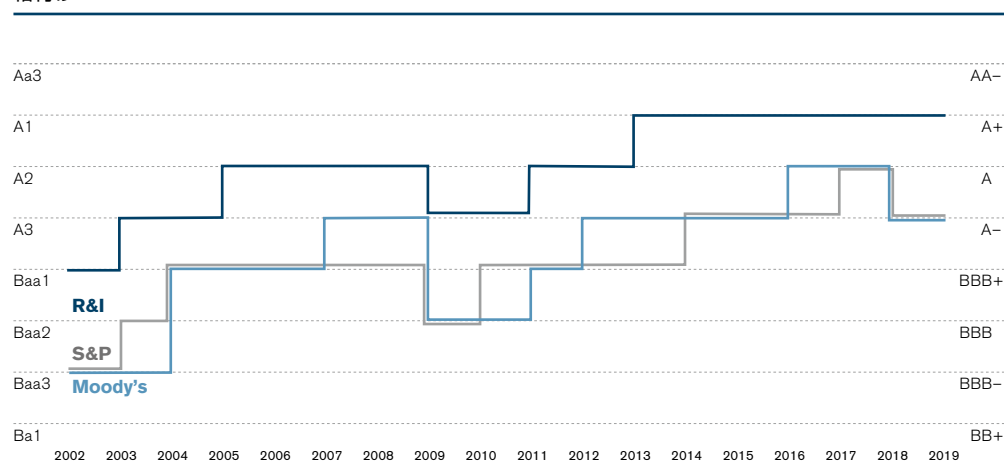
**フリーキャッシュフロー・実質有利子負債(自動車事業)**

自動車事業の2018年度のフリーキャッシュフローは1,911億円のプラスとなりました。その結果、2018年度末では自動車事業における手元資金が有利子負債額を上回り、自動車事業の実質有利子負債は1兆5,982億円のネットキャッシュ・ポジションとなりました。

**長期信用格付け**

格付投資情報センター(R&I)による日産の長期信用格付けは「A+」(方向性:ネガティブ)です。スタンダード・アンド・プアーズ(S&P)は、「A-」(見通し:ネガティブ)、ムーディーズは「A3」(見通し:ネガティブ)となっています。

**格付け**



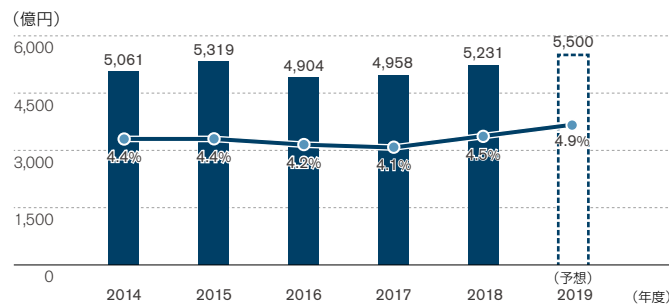
販売金融部門

2018年度の販売金融事業の総資産は前年度の10兆9,129億円に比べ1.9%増加し、11兆1,223億円となりました。また、営業利益は前年度の2,153億円に比べ、2018年度は2,280億円となりました。

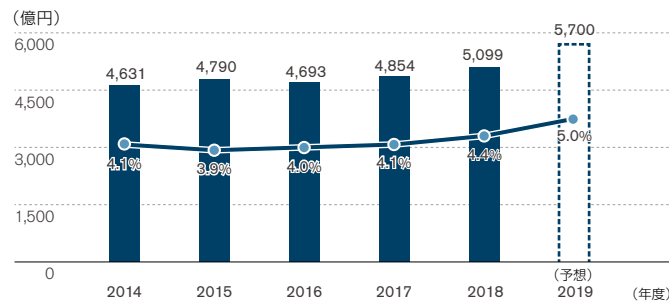
将来への投資

2018年度、当社は、将来の競争力維持のための投資を行いました。設備投資は5,099億円となり、売上高比4.4%となりました。新技術および新製品開発のための研究開発費は5,231億円となりました。

研究開発費



設備投資



■ 中国合弁会社持分法ベース ● 売上高比率 (中国合弁会社持分法ベース)

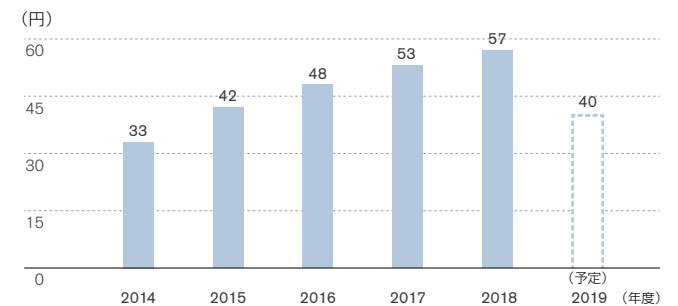
配当

当社は、株主への利益還元を重要な経営方針のひとつとして位置づけています。株主還元は配当を中心に行い、手元資金の水準、利益およびフリーキャッシュフローの実績や見通し、将来に向けた必要投資等を勘案しつつ、安定的な配当を行うことを目指しています。

2018年度の年間配当金は、1株当たり57円としました。

2019年度の配当金につきましては、厳しいビジネスの状況、競争力の回復に向けて必要となる投資、手元の資金の状況等を勘案し、年間で40円の配当を実施する予定です。

1株当たり年間配当金額



2019年度 業績見通し (中国合弁会社持分法ベース)

2019年度の当社のグローバル販売台数は前年比0.4%増の554万台を見込んでいます。以上の販売見通しに基づき、2019年度の業績予想は、為替前提を1米ドル110円とし、以下の通りとしています。

2019年度連結決算予想

- 連結売上高 11兆3,000億円
- 連結営業利益 2,300億円
- 連結当期純利益\* 1,700億円

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

## 財務諸表

## 連結貸借対照表(中国合弁会社持分法ベース)

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2018年3月31日	当連結会計年度 2019年3月31日
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	1,134,838	1,219,588
受取手形及び売掛金	739,851	512,164
販売金融債権	7,634,756	7,665,603
有価証券	71,200	139,470
商品及び製品	880,518	827,289
仕掛品	91,813	64,386
原材料及び貯蔵品	318,218	366,248
その他	775,771	945,449
貸倒引当金	△116,572	△127,092
<b>流動資産合計</b>	<b>11,530,393</b>	<b>11,613,105</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	600,675	590,717
機械装置及び運搬具(純額)	3,392,134	3,436,437
土地	598,780	595,776
建設仮勘定	209,237	233,070
その他(純額)	464,808	449,698
<b>有形固定資産合計</b>	<b>5,265,634</b>	<b>5,305,698</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>128,782</b>	<b>134,471</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	1,264,532	1,338,875
長期貸付金	12,654	13,983
退職給付に係る資産	10,552	8,499
繰延税金資産	321,426	326,759
その他	207,764	213,313
貸倒引当金	△1,802	△2,358
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>1,815,126</b>	<b>1,899,071</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>7,209,542</b>	<b>7,339,240</b>
<b>資産合計</b>	<b>18,739,935</b>	<b>18,952,345</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2018年3月31日	当連結会計年度 2019年3月31日
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	1,646,638	1,580,452
短期借入金	802,952	850,995
1年内返済予定の長期借入金	1,152,719	1,630,771
コマーシャル・ペーパー	402,918	697,549
1年内償還予定の社債	396,637	583,457
リース債務	25,766	19,846
未払費用	1,114,053	1,183,888
製品保証引当金	115,568	116,492
その他	1,087,133	1,067,081
<b>流動負債合計</b>	<b>6,744,384</b>	<b>7,730,531</b>
<b>固定負債</b>		
社債	1,887,404	1,691,844
長期借入金	3,053,712	2,539,186
リース債務	16,248	16,038
繰延税金負債	375,087	339,991
製品保証引当金	120,210	116,425
退職給付に係る負債	352,861	378,967
その他	488,319	515,853
<b>固定負債合計</b>	<b>6,293,841</b>	<b>5,598,304</b>
<b>負債合計</b>	<b>13,038,225</b>	<b>13,328,835</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	605,814	605,814
資本剰余金	815,913	814,682
利益剰余金	4,921,722	4,961,980
自己株式	△139,970	△139,457
<b>株主資本合計</b>	<b>6,203,479</b>	<b>6,243,019</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	68,179	30,004
繰延ヘッジ損益	9,537	4,762
連結子会社の貨幣価値変動会計に基づく再評価積立金	△13,945	△30,882
為替換算調整勘定	△733,571	△790,131
退職給付に係る調整累計額	△135,967	△154,097
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△805,767</b>	<b>△940,344</b>
新株予約権	84	—
非支配株主持分	303,914	320,835
<b>純資産合計</b>	<b>5,701,710</b>	<b>5,623,510</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>18,739,935</b>	<b>18,952,345</b>

## 連結損益計算書(中国合弁会社持分法ベース)

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年4月1日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日
売上高	11,951,169	11,574,247
売上原価	9,814,001	9,670,402
売上総利益	2,137,168	1,903,845
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	304,328	302,472
サービス保証料	74,569	146,851
製品保証引当金繰入額	122,135	122,818
販売諸費	251,593	221,536
給料及び手当	410,156	409,222
退職給付費用	17,883	19,105
消耗品費	4,413	2,780
減価償却費	53,928	55,685
貸倒引当金繰入額	90,461	82,356
のれん償却額	1,057	1,118
その他	231,885	221,678
販売費及び一般管理費合計	<b>1,562,408</b>	<b>1,585,621</b>
営業利益	<b>574,760</b>	<b>318,224</b>
営業外収益		
受取利息	21,092	30,206
受取配当金	6,663	8,132
持分法による投資利益	205,645	218,565
デリバティブ収益	—	24,751
雑収入	15,938	29,532
営業外収益合計	<b>249,338</b>	<b>311,186</b>
営業外費用		
支払利息	12,670	13,478
デリバティブ損失	5,001	—
為替差損	26,772	38,293
債権流動化費用	13,854	12,888
雑支出	15,499	18,253
営業外費用合計	<b>73,796</b>	<b>82,912</b>
経常利益	<b>750,302</b>	<b>546,498</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年4月1日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日
特別利益		
固定資産売却益	10,408	17,712
事業譲渡益	—	7,993
その他	2,184	2,611
特別利益合計	<b>12,592</b>	<b>28,316</b>
特別損失		
固定資産売却損	4,149	2,960
固定資産廃棄損	10,644	15,941
減損損失	16,166	13,339
支払補償費	13,612	16,998
特別退職加算金	3,445	39,832
販売体制の再編費用	—	4,027
その他	4,135	4,009
特別損失合計	<b>52,151</b>	<b>97,106</b>
税金等調整前当期純利益	<b>710,743</b>	<b>477,708</b>
法人税、住民税及び事業税	140,571	156,115
法人税等調整額	△193,485	△20,322
法人税等合計	<b>△52,914</b>	<b>135,793</b>
当期純利益	<b>763,657</b>	<b>341,915</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	<b>16,765</b>	<b>22,777</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	<b>746,892</b>	<b>319,138</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書(中国合弁会社持分法ベース)

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 自 2017年4月1日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	710,743	477,708
減価償却費(リース車両除く固定資産)	388,427	385,737
減価償却費(長期前払費用)	31,264	33,954
減価償却費(リース車両)	469,540	479,850
減損損失	16,166	13,339
貸倒引当金の増減額(△は減少)	12,558	3,028
リース車両残価損失純増減(△は益)	40,716	31,828
受取利息及び受取配当金	△27,755	△38,338
支払利息	168,206	208,074
持分法による投資損益(△は益)	△205,645	△218,565
固定資産売却損益(△は益)	△6,259	△14,752
固定資産廃棄損	10,644	15,941
投資有価証券売却損益(△は益)	△53	△1,483
売上債権の増減額(△は増加)	73,149	228,010
販売金融債権の増減額(△は増加)	△530,842	87,606
たな卸資産の増減額(△は増加)	9,612	13,098
仕入債務の増減額(△は減少)	108,330	△43,721
退職給付費用	11,028	27,545
退職給付に係る支払額	△24,025	△26,644
その他	76,234	△52,424
<b>小計</b>	<b>1,332,038</b>	<b>1,609,791</b>
利息及び配当金の受取額	28,203	41,706
持分法適用会社からの配当金の受取額	134,300	144,376
利息の支払額	△159,578	△202,757
法人税等の支払額	△263,713	△142,228
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>1,071,250</b>	<b>1,450,888</b>

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 自 2017年4月1日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年4月1日 至 2019年3月31日
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期投資の純増減額(△は増加)	3,868	675
固定資産の取得による支出	△398,797	△422,569
固定資産の売却による収入	39,742	46,433
リース車両の取得による支出	△1,430,561	△1,298,702
リース車両の売却による収入	645,167	666,375
長期貸付けによる支出	△555	△372
長期貸付金の回収による収入	732	3,390
投資有価証券の取得による支出	△26,207	△31,328
投資有価証券の売却による収入	10,168	178
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入(△は支出)	—	440
拘束性預金の純増減額(△は増加)	9,124	△134,474
事業譲渡による収入	—	46,176
その他	△400	△9,769
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△1,147,719</b>	<b>△1,133,547</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△147,508	213,577
長期借入れによる収入	1,413,908	1,313,294
社債の発行による収入	858,002	363,868
長期借入金の返済による支出	△1,463,828	△1,344,303
社債の償還による支出	△362,911	△416,059
自己株式の取得による支出	△6	△5
自己株式の売却による収入	1,357	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△34,633	△27,044
配当金の支払額	△197,541	△215,101
非支配株主への配当金の支払額	△15,757	△15,354
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△13
子会社の自己株式の取得による支出	△14,273	—
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>36,810</b>	<b>△127,140</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,535	△38,258
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△35,124	151,943
現金及び現金同等物の期首残高	1,241,124	1,206,000
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	1,115
現金及び現金同等物の期末残高	1,206,000	1,359,058