

2006-2007

Annual Report  2007

2007年3月期



アニュアルレポート 2006-2007

## 目次

財務ハイライト	1
CEOメッセージ	2
役員	5
日産とルノーのアライアンス	6
日産ウェイ	7
<b>8 パフォーマンス</b>	
2006年度 実績	10
2007年度 展望	12
日産バリューアップ進捗状況	14
2006年度 財務レビュー	16
2006年度 株価推移	19
<b>20 地域ごとの活動状況</b>	
日本	22
北米	24
欧州	26
一般海外市場	28
<b>32 将来への投資</b>	
研究開発	34
インド	38
<b>40 財務セクション</b>	
<b>86 コーポレートデータ</b>	

### 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。

### レポートのご紹介

#### 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/>

#### プロフィール

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

### 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/>

#### 商品情報(国別)

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

#### 商品情報(日本)

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

#### 環境への取り組み

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

#### 社会貢献活動

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

#### 品質への取り組み

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

#### 安全への取り組み

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

#### 最新の技術

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

#### デザインへの取り組み

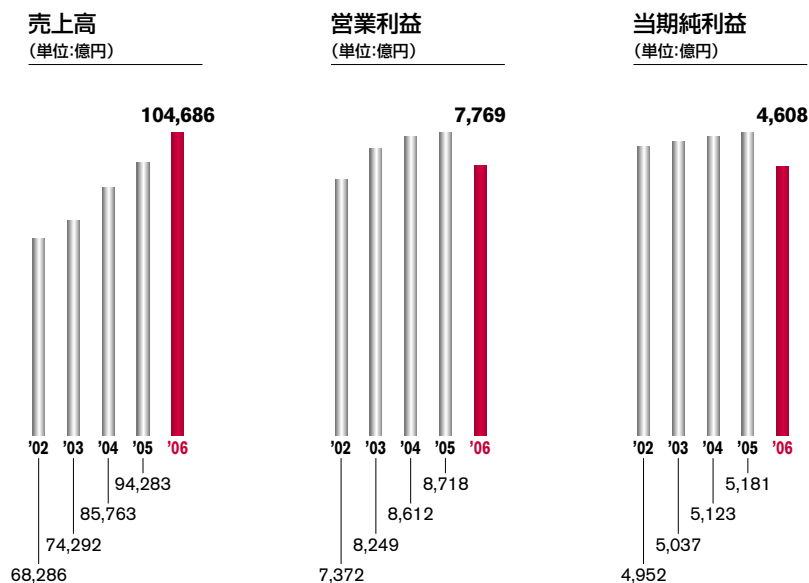
<http://www.nissan-global.com/JP/DESIGN/>

## 財務ハイライト

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2002—2006年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル <sup>(注1)</sup> (1株当たり金額を除く)
	2006年度 2007年3月31日	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	2006年度 2007年3月31日
売上高	¥10,468,583	¥9,428,292	¥8,576,277	¥7,429,219	¥6,828,588	\$ 88,717
営業利益	776,939	871,841	861,160	824,855	737,230	6,584
当期純利益	460,796	518,050	512,281	503,667	495,165	3,905
1株当たり当期純利益 <sup>(注2)</sup>	112.33	126.94	125.16	122.02	117.75	0.95
支払配当金 <sup>(注3)</sup>	131,064	105,661	94,236	74,594	50,800	1,111
純資産 <sup>(注4)</sup>	¥ 3,876,994	—	—	—	—	\$ 32,856
資本合計 <sup>(注4)</sup>	—	¥3,087,983	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	—
総資産	12,402,208	11,481,426	9,848,523	7,859,856	7,349,183	105,103
自動車事業連結実質有利子負債 <sup>(注5)</sup>	(254,638)	(372,893)	(205,791)	13,603	107,952	(2,158)
従業員数	186,336	183,356	183,607	123,748	127,625	

- 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、2007年3月31日の円相場1米ドル=118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。2007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. 2006年4月1日より、貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準および関連する適用指針を適用しています。新しい会計基準の下では、純資産の部は従来の資本の部、新株予約権と少数株主持分の合計となります。
5. 自動車事業連結実質有利子負債は、自動車及び消去等セグメントでの有利子負債から現金及び現金同等物を控除して算出されています。マイナスの数字は現金及び現金同等物の期末残高が有利子負債の期末残高を超過する状況を表しています。



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。当社も企業価値創造を唯一の使命としています。

しかし、この8年間で初めて、2006年度の当社の業績は当初の目標を下回る結果となり、これを受けて、「日産バリューアップ」のコミットメント達成時期を1年延長することとしました。

2006年度の業績を受け、当社の株価は低迷しましたが、私たちは当社の市場価値を上昇させる余地は多くあると考えています。

### 2006年度実績

2006年度、想定していた逆風はすべて現実のものとなり、環境は予想以上に厳しくなりました。その間、当社は新車投入が極めて少なく、「アルティマ」や「インフィニティG35セダン」等、新型車は好調だったものの、これらの新型車は年度の後半に投入されたため、通期での販売台数増には至りませんでした。新型車が販売を伸ばす一方で、現行車の販売が落ち込みました。また、将来に向けた多額の投資も、利益を減少させる結果となりました。

日、米、欧、そして南アフリカでは、生産能力、販売網、ヒト等の面で、利益の改善を目的としたさまざまな対策を講じています。しかしながら、現状は、会社が再生に取り組んでいた1999年当時とは異なり、業績向上のために、事業の調整を行っているのです。

### 企業価値創造の進捗

短期的な課題の解決に取り組むことは重要ですが、長期計画に基づき、持続的に利益ある成長を実現することも大切です。

当社は、長期計画の策定に際し、フリー・キャッシュフローの最大化に焦点を当てています。そのためには、トップラインの成長、収益性、将来に向けた投資、そしてアライアンスによる規模の経済という4つが主要バリュードライバーとなります。下記にありますように、当社はそれぞれの分野で目覚ましい進歩を遂げています。

最初のドライバーであるトップラインの成長を支えるのは、商品投入計画と地理的拡大です。

今年、「日産バリューアップ」で予定している28車種の新型車の発売後、次の3ヵ年計画では33を超える新商品を投入予定です。また、新車攻勢に出ると同時に、商品投入の平準化にも取り組んでいます。これにより、今後は2005年度や2006年度のような状況を回避することができ、利益の変動を抑えると同時に、持続的な成長も可能になります。

「日産バリューアップ」で掲げるブレークスルーのひとつである、地理的拡大については、新興市場におけるプレゼンスを着実に広げてきました。たとえば、インドでは、ルノーとともにマヒンドラ・マヒンドラとの提携を決定しました。今後も新興市場において、飛躍的な成長を果たしていきます。

もうひとつのブレークスルーであるインフィニティもグローバル展開を加速しています。2005年にはインフィニティを韓国に導入し、2006年にはロシア、2007年には中国とウクライナ、そして2008年には西欧全体に拡大していきます。

トップラインの成長は利益を伴わなければなりません。したがって、私たちは台数より利益を優先しています。また、収益性もキャッシュフロー最大化のドライバーであるため、ブランドと商品価値の向上は不可欠です。第三者の調査によると、当社のブランドと商品価値に関する先行指標は改善しています。

J.D. パワー・アンド・アソシエイツ社による米国自動車商品性評価(APEAL)調査では、性能、デザイン、装備、仕様などに関する商品魅力度についてユーザー評価を調べています。2006年の調査によると、ニッサンブランドとインフィニティブランドは19のセグメントのうち、5つで1位を獲得しました。ニッサンブランドでは「ムラーノ」、「タイタン」、そして「アルマーダ」が首位に輝きました。これにより、ニッサンブランドはトップを獲得したセグメントがもっとも多いブランドとなりました。インフィニティブランドでは「QX56」と「M」がそれぞれのセグメントで1位となりました。

米国では、多くのお客さまが、コンシューマー・レポートを参考に自動車を購入します。コンシューマー・レポートにおいて、新型「アルティマ」がファミリーセダン・セグメントでトップクラスの評価を受け、さらに、「G35」と「M」は、それぞれのセグメントで「Top Picks 2007」に選ばれました。

これらの先行指標が改善しても速やかに収益に反映されるわけではありませんが、先行指標こそ将来の利益ある成長を実現するエンジンなのです。事実、顧客満足度は利益を大きく左右します。

また、持続的に利益を拡大するためには、将来への投資が不可欠です。当社は、特に研究開発を中心に、多額の投資を行っています。1999年以降、年間の研究開発投資は倍増し、2007年度には5,000億円近くに達します。そして、アライアンスを通じて、ルノーの研究開発部門と多くの協力関係を築いてきました。

現在、研究開発における最大の課題は、環境対応において社会の期待に応えることです。その一環として、先行開発投資の4割を中期環境行動計画である、「ニッサン・グリーンプログラム2010」に配分しています。

自動車業界にとって、環境への取り組みが最大の技術課題です。さまざまな意見がありますが、万能な特効薬や応急処置は存在しません。また、ゴールも見えないのです。したがって、当社はルノーとともに、ハイブリッド車から燃料電池車、電気自動車、そしてクリーンディーゼル車等、あらゆる環境技術を追求していきます。

4月に、当社は、米国全州でクリーンディーゼル搭載の乗用車を2010年に発売すると発表しました。「マキシマ」には、日産・ルノーが共同開発したアライアンス・エンジンが搭載されます。

当社の技術は、再び競争力、そしてブランド・アイデンティティの中核となるでしょう。

利益ある成長を支えるドライバーの最後は、ルノーとのアライアンスです。アライアンスは、今後のさらなる成長に不可欠なものです。アライアンスというモデルは他に例がなく、広く理解されていませんが、このモデルは自動車業界でもっとも有効なものであるといえるでしょう。



ルノー・日産アライアンスはグローバル自動車業界で販売台数が第4位、収益が第2位となっています。両社は投資の効率化を目指し、プラットフォーム、技術、ベストプラクティスを共有しています。また、購買においては、毎年、前年を上回る相乗効果を生み出しています。

両社は研究開発で緊密な協力関係を築くことにより、環境のあらゆる分野を網羅することが可能なのです。ルノーと日産は共同で、同時にすべての領域で進歩を遂げているのです。

購買に関しては、アライアンスにより、当社は東欧等のリーディング・コンペティティブ・カントリー（価格競争力のある国々）において、新たな調達先を開拓しています。また、アライアンスを通じてインドにおける活動も加速しています。

ルノーと日産の間には、協力を拡大する余地が数多く残っています。

### 2007年度の見通し

2007年度、当社はグローバルで11の新型車を投入します。もっとも注目すべきは米国に発売する5車種です。



米国では新型「アルティマ クーペ」、「インフィニティG37 クーペ」、コンパクト・クロスオーバーの「ローグ」、コンパクト・ラグジュアリ・クロスオーバーの「インフィニティ EX」、そして新型「ムラーノ」の投入を控えています。2007年度は引き続き厳しい環境が予想されますが、これらの新型車によって利益ある成長を回復できると考えています。

#### 持続的な企業価値創造に向けて

当社は持続的な企業価値創造を使命としていますが、この数年間、当社の市場調整後総株主利益はマイナスとなっています。さらに、PER等の主要な評価指標は、競合他社の水準を下回っています。たしかに、これらの評価指標はあくまで概算に過ぎず、会計手法の相違等、さまざまな要因に左右されますが、競合他社とのギャップの大きさを見る限り、株式市場が当社の株価を相対的に過小評価しているのは明らかです。

社内分析では、ギャップの大部分は、投資家の方々が当社の将来性に悲観的になられていることが原因であることが判明しました。また、当社の最近の業績が期待を下回っていることもこのギャップの要因となっています。短期的な業績は将来の見通しに影響を与えるため、投資家の方々は当社の将来に悲観的になられたと考えています。

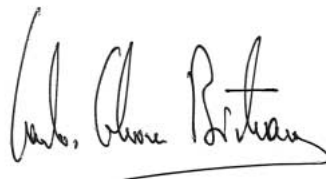
このギャップを縮小するためには、まずは短期的な業績を改善しなければなりません。ただし、株式市場から高い評価を得るには、株式市場の期待に沿う業績を長期間にわたり残し続けなければなりません。短期指向に陥り、最終目的を見失うことは避けなくてはなりません。短期的な業績を改善し続けることで、将来への期待も高まり、ギャップも縮小できるでしょう。

また、当社は投資家の方々と透明性の高いコミュニケーションを通じて、将来への期待向上に努めます。当社は現在、利益ある成長を目指す段階にあり、投資家の方々はさらに透明性の高いコミュニケーションを望んでいます。たとえば、当社の今後の戦略やビジョン、そして計画の具体的な実行方法について、投資家の方々は、さらに理

解を高めたいと考えているのです。

企業は、業績を伸ばし、透明性を向上することにより、株式市場からの信頼を築くことができます。信頼があって初めて、株式市場は当社の潜在力を株価に織り込むのです。不確実なビジネス環境下、企業は業績を伸ばし続けるだけでなく、市場に対して透明性の高いコミュニケーションを実践しなければなりません。

企業がつねに優れた業績を出し続けることは困難です。収益の変動は避けられません。だからこそ、企業は過去の失敗から学ばなければなりません。そして、同じ失敗を繰り返すことは許されないのです。こうした考え方はまさに当社のDNAとして企業文化となっています。当社は市場の信頼を回復し、卓越した業績を実現することに最善を尽くしていきます。



カルロス ゴーン  
社長兼最高経営責任者

## 役員



カルロス ゴーン



志賀 俊之



小枝 至

### 取締役および監査役

#### 代表取締役

カルロス ゴーン  
取締役共同会長兼社長

小枝 至  
取締役共同会長

志賀 俊之  
取締役

#### 取締役

西川 廣人  
山下 光彦  
カルロス タバレス  
今津 英敏  
高橋 忠生  
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



西川 廣人



山下 光彦



カルロス タバレス



今津 英敏



遠藤 淳一



コリン ドッジ

### 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  
西川 廣人  
山下 光彦  
カルロス タバレス  
今津 英敏  
遠藤 淳一  
コリン ドッジ

エグゼクティブ・コミッティ・メンバー

(2007年6月20日現在)

## 実りある確かなアライアンス

「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・コミッティの議長を兼務しており、アライアンスによってグローバルな視点や解決策が生み出されています。

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、業界での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。

日産とルノーはアライアンスの枠組みの中で、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。ひとつの例はパワートレインの共同開発です。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でも、アライアンスによって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)への迅速な参入が可能になります。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。両社にとって新たな市場やセグメントへ参入する際には、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。

日産とルノーでは市場変化に合わせ、新型ディーゼルエンジンを投入しました。両社の共同開発による新型2.0リッター コモンレール式ディーゼルエンジン「M1D」は、2006年からルノーおよび日産の各車種に搭載されています。また、2010年にクリーンディーゼルエンジンを北米向け「マキシマ」に搭載します。このディーゼルエンジンは、北米の排出ガス規制をクリアするものであり、CO<sub>2</sub>排

出量を削減し、石油燃料への依存度を低下させることとなります。

2007年7月に、メキシコ日産は新型車「アプリオ」をメキシコ市場に投入しました。このモデルは、すでに50カ国以上でルノーおよびダチアブランドとして販売されているルノー「ロガン」の派生車です。「アプリオ」は、ブラジルのクリチバにあるルノーの工場で生産されており、このモデルの投入が、アライアンスにおける最新の成果です。

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となります。

アライアンスには無限の可能性が 있습니다。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



セニック(ルノー)



デュアリス(日産)



## 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。

## パフォーマンス

エレガントで均質。直感的かつ調和の取れたバランス。期待を上回る走り。これらはすべて、日産の特徴であり、私たちがつくるクルマに不可欠な要素です。エントリーレベルからラグジュアリーブランド「インフィニティ」まで、私たちが提供するクルマは、卓越したパフォーマンスを約束します。日産の収益性・コスト競争力の高さが、そのパフォーマンスを実現し、ますます多くのお客さまに日産車の品質を理解し、評価していただくこととなります。





# Performance

## 2006年度 実績

### 継続する厳しい事業環境

2006年度は、想定していた逆風がすべて現実のものとなりました。成熟市場の全体需要は伸び悩み、インセンティブは高いレベルで推移し、自動車メーカーは原材料費の増加を価格に反映することができませんでした。

当社は、厳しいビジネス環境に晒される中、新車投入が極めて少なく、同時に将来に向けた多額の投資も行ってきました。

2006年度上期はけわしい道のりになると想定していましたが、新車攻勢の始まる下期からは販売・利益の両面で回復すると見込んでいました。

しかしながら、通期の業績は予測を下回りました。当社の取り組みは、設定した課題に対して不十分でした。この8年間で初めて、当社の業績は当初の目標を割る結果となりました。

#### 販売実績

当社の2006年度のグローバル販売台数は348万3,000台となり、前年比2.4%減となりました。グローバルで10車種の新型車を投入しましたが、複数の主力商品を含め、1つの例外を除いて、発売時期が下期に集中しました。たとえば、

- 米国で当社の最量販車種である新型「アルティマ」。
- インフィニティでもっとも販売に寄与している新型「G35」。
- 中国を皮切りに投入していく新しいグローバルカー「リヴィナ ジェニス」。

#### 2006年度財務実績

まず重要な事項として、2006年度に当社は自動車業界標準に合わせた連結会計期間へ変更しております。すでに発表しているように、透明性と一貫性を確保するため、従来、暦年ベースを採用していた海外子会社である欧州やメキシコ等を、日産自動車の会計期間である3月末決算の会計年度に統一しました。

規制上変更できない一部の国を除く、すべての海外子会社の会計期間を統一しています。従って、2006年度は暦年ベースを採用していた会社の第5四半期の実績を織り込みました。

- 連結売上高は2005年度の9兆4,283億円に対し、第5四半期実績の7,676億円を含み、10兆4,686億円となりました。
- 連結営業利益は2005年度の8,718億円に対し、第5四半期実績の214億円を含み、7,769億円となりました。
- 売上高営業利益率は2005年度の9.2%に対し、第5四半期影響も考慮し、7.4%となりました。
- 経常利益は2005年度の8,459億円に対し、第5四半期実績の185億円を含み、7,611億円となりました。
- 当期純利益は2005年度の5,181億円に対し、第5四半期実績の116億円を含み、4,608億円となりました。
- 2006年度末現在の実質手許資金は2,547億円となりました。

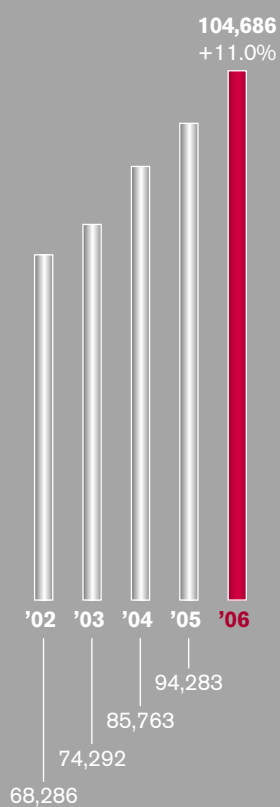
#### 日産バリューアップ・コミットメント

「日産バリューアップ」で掲げる3つのコミットメント:

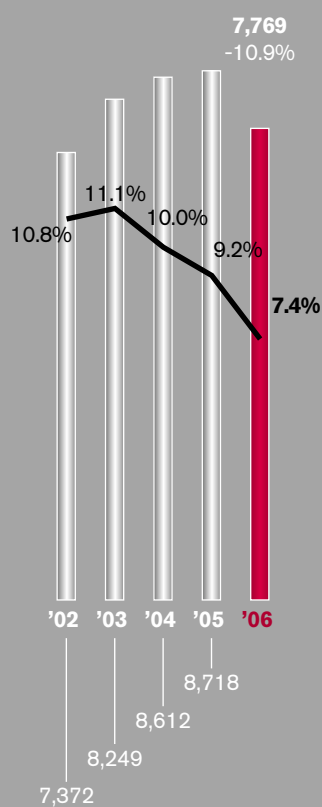
- 各年度においてグローバルな自動車業界の中でトップレベルの営業利益率の維持
- 2008年度においてグローバル販売台数年間420万台の実現
- 同計画期間平均で投下資本利益率 (ROIC) 20% (手許資金を除く)

2006年度の実績は「日産バリューアップ」の目標達成に貢献しませんでした。しかし、日産には事業計画のコミットメントを実現する潜在力があり、引き続きコミットメント完遂に全力を尽くします。これに伴い、「日産バリューアップ」のすべてのコミットメント達成時期を1年延長することとしました。

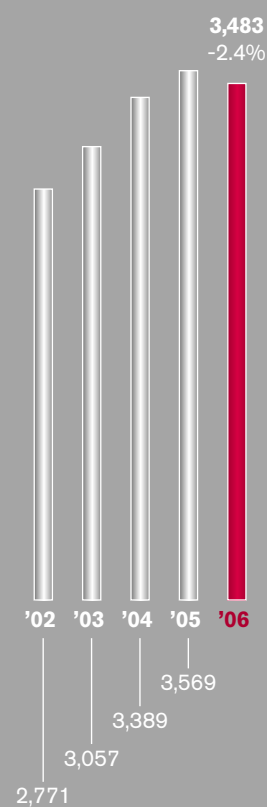
連結売上高  
(単位:億円)



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

#### 連結営業利益率

2005年	9.2%
2006年	7.4%

#### グローバル販売台数 (単位:千台)

2005年	3,569
2006年	3,483

#### 投下資本利益率:ROIC<自動車事業>

2005年	19.4%
2006年	15.3%

$$\text{ROIC (自動車事業)} = \frac{\text{連結営業利益}}{\text{(固定資産+運転資金)}}$$



## 2007年度 展望

### 業績向上を目指して

第3四半期決算発表において、2006年度の結果は満足いくものではないと理解しており、即刻手を打つとお約束しました。

まず、経営体制を変更し、エグゼクティブ・コミティの人数を7人から9人に増やして、事業上の優先課題への対応を強化しています。

また、収益性向上を目的とした取り組みを多数、行っています。

- 国内では、販売ネットワークを改革し、お客さまとの接点に、より多くの教育の行き届いた人財を集中させます。
- 第1四半期には、追浜工場と栃木工場を一直化し、国内の全体需要に合わせます。
- 日産車体は第一工場を閉鎖の上、第二工場に生産を統合するとともに、九州工場を新たに立ち上げます。
- 国内の全事業所を対象にセカンドキャリア支援制度を導入しました。
- 米国ではすでに早期希望退職を募りました。
- 欧州では効率の低い販売会社を、よりスリムなリージョナル・ビジネス・ユニットに変革し、販売網によりきめ細かいサポートを行っていきます。
- 南アフリカでは人員削減を発表し、生産性と競争力の向上を図っています。

私どもは業績向上を目指し、事業内容の調整を行っています。短期的な課題に取り組むと同時に長期的な目標も見据えて、従業員のモチベーション向上と参画を注視しています。

#### 販売目標

- グローバル販売台数目標は前年比6.2%増の370万台。
- 国内販売については固めの70万台を計画し、全体需要のさらなる減少と競争の激化を見込んでいます。
- 米国の販売目標は110万台。
- 欧州の販売目標は60万台。
- メキシコとカナダを含む一般海外市場の販売台数は130万台。

#### 業績予測

2007年度も年間を通じて厳しい環境が続きます。原材料価格の高騰、エネルギー費の上昇、金利の上昇、為替レートの変動、そしてインセンティブも高いレベルで推移し、苦境に陥るサプライヤーや自動車メーカーが増えるでしょう。

数々の障壁を克服する唯一の手段は、「日産バリューアップ」を徹底的に完遂することです。

以上を鑑み、2007年度の業績予測について、次の通りとしております。為替予測は2006年度期中平均レートである1米ドル117円、1ユーロ148円を前提としています。

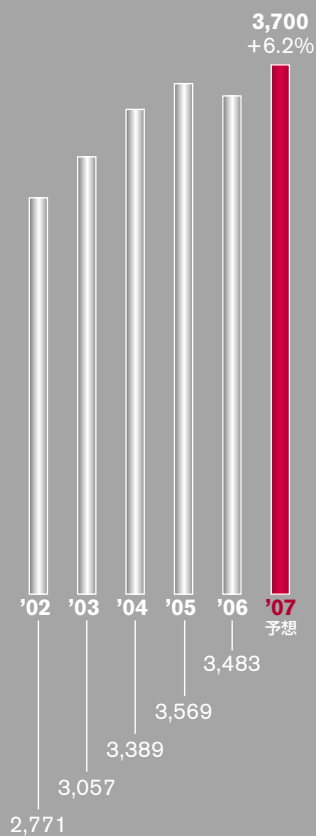
- 連結売上高は10兆3,000億円。
- 連結営業利益は8,000億円。
- 経常利益は7,730億円。
- 連結当期純利益は4,800億円。
- 設備投資は5,150億円。
- 研究開発費は4,900億円。

2007年度投入予定の新型車



グローバル販売台数

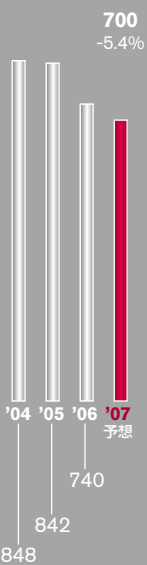
(単位:千台)



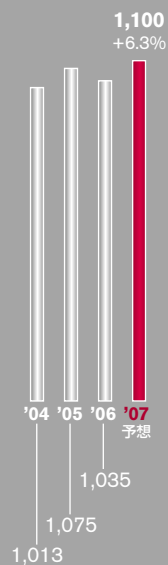
地域別販売台数

(単位:千台)

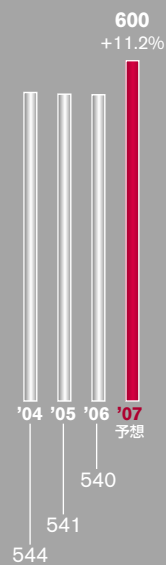
日本



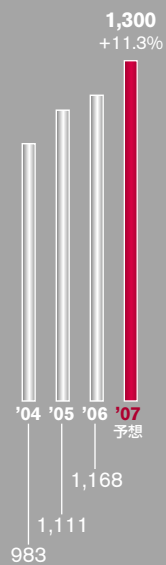
米国



欧州



一般海外市場<sup>\*1</sup>



\*1 一般海外市場:メキシコ、カナダを含む

## 日産バリューアップ進捗状況

# 厳しい事業環境の中、中期事業計画とブレークスルーが 当社のビジネスを牽引する

2006年度の実績は「日産バリューアップ」の目標達成に貢献しませんでした。しかし、日産には事業計画のコミットメントを実現する潜在力があり、引き続きコミットメント完遂に全力を尽くします。これに伴い、「日産バリューアップ」のすべてのコミットメント達成時期を1年延長することとしました。同時に、次の事業計画の策定も継続し、1年後に発表する予定です。

とはいえ、この1年間で、「日産バリューアップ」の中心となる、4つのブレークスルーは確実に前進を遂げました。

1つめのブレークスルーは、インフィニティを世界に名だたるラグジュアリー・ブランドにすることです。

2005年度にはインフィニティを韓国に投入しました。2006年度には急成長を遂げるロシア市場に投入し、滑り出しは順調です。

今後、インフィニティのグローバル展開を加速し、今年には中国とウクライナ、2008年には西欧全域に拡大していきます。

新規市場に対応するべく、新車投入も控えています。「G35セダン(日本名:スカイライン)」に続いて、今年には「G37クーペ(日本名:スカイラインクーペ)」とコンパクト・ラグジュアリー・クロスオーバーの「EX」を発売予定です。

今後、インフィニティは急成長を果たします。

2つめのブレークスルーは、小型商用車(LCV)のプレゼンスをグローバルに強化することです。

小型商用車のグローバル販売台数は日産バリューアップ開始以来、57%伸び、2006年度には49万台に達しました。さらに、売上高営業利益率のコミットメントである8%も過達したのです。今や小型商用車は、当社のグローバル事業を支える確かな柱となり、今後はさらに勢いを増していくでしょう。

3つめのブレークスルーは、部品、機械、設備、ベンダー・ツーリング、そしてサービスを、リーディング・コンパティティブ・カンパニー(LCCs)、すなわち価格競争力のある国々から調達することです。

日本向けの調達先は中国とアセアン諸国、北米向けはメキシコ、欧州については東欧に、それぞれ確立しています。活動を加速させるべく、次のステップではインドで調達先を確保します。

2006年度、日本、北米、欧州の購買額の15%をLCCsが占めましたが、2005年度は12%でした。2007年度以降はこれを加速し、24%まで拡大する予定です。

さらに、原価の低減と従業員をコア業務にシフトする一環として、間接業務と開発、情報システム、生産におけるさまざまな業務の外部委託を進めています。2006年度には、この活動は、原価の低減とコスト発生回避によって、430億円にのぼる節減効果をもたらしました。

4つめのブレークスルーは、新興市場、いわゆるBRICsと今後台頭してくる国々における地理的拡大です。

ブラジル事業には1億5,000万ドルにのぼる投資を行い、2009年までに4万台の販売台数を達成する見込みです。

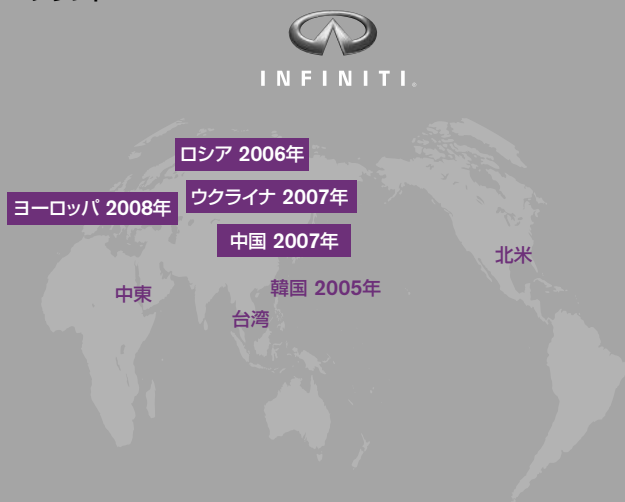
ロシアでは、サンクトペテルブルグの工場に2億ドルの投資を行い、2009年の操業開始時には、5万台の生産能力を確保します。

インドでは、ルノーとともに、マヒンドラ・マヒンドラと提携します。3社共同でチェンナイに新工場を建設し、2009年に操業を開始する予定です。生産能力は将来的に40万台を予定しています。

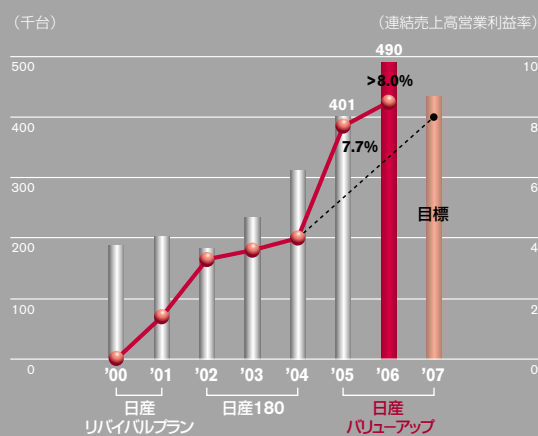
中国においては、2003年以来、東風汽車有限公司との合併事業に16億ドルを投じ、最近では、エンジン工場と研究開発センターを新設しました。

「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。

インフィニティを一流のグローバル・ラグジュアリーブランドへ



小型商用車 (LCV)



リーディング・コンペティティブ・カントリー (LCCs)



地理的拡大



## 2006年度 財務レビュー

2006年度の業績は、過去8年間で初めて当初の目標を下回る結果となりました。想定していた逆風はすべて現実のものとなった一方で、当社の取り組みは課題に対して不十分でした。

2006年度末には、収益性向上を目的とした取り組みを多数行っており、中期経営計画である「日産バリューアップ」を徹底的に完遂していきます。

透明性と一貫性を確保するため、従来、暦年ベースを採用していた子会社である欧州やメキシコ等を、日産自動車の会計期間である3月末決算の会計年度に統一しました。

規制上変更できない国にある一部の子会社を除く、すべての子会社の会計期間を統一しております。したがって、2006年度は暦年ベースを採用していた会社の2007年1月から3月までの実績を第5四半期として織り込みました。

これにより2006年度の売上高は7,676億円、営業利益は214億円、そして当期純利益は116億円にそれぞれ増加しております。

### 連結売上高

連結売上高は、10兆4,686億円に達し、前年比で11.0%の増となりました。これには、上記の第5四半期影響で7,676億円、為替レートの変動で、3,261億円の増収要因が織り込まれています。

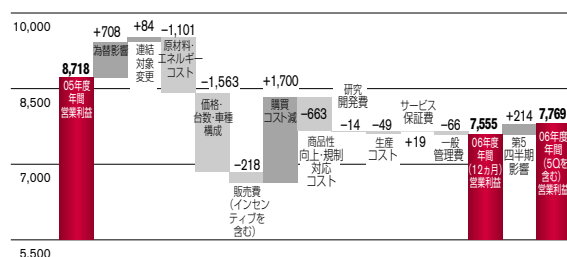
### 連結営業利益

当社の連結営業利益は、7,769億円となり、この結果、売上高営業利益率は7.4%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。

- 為替は、2006年度の連結営業利益に対し、708億円の増収要因となりました。そのうち、円安ドル高により392億円の増収要因となり、ユーロ高は、167億円の増収要因となりました。その他の為替通貨では、149億円の増収要因となりました。
- 連結対象範囲の変更による営業利益への影響は84億円の増収となりました。
- 原材料価格とエネルギー費は高騰し、1,101億円上昇しました。価格改訂、台数および車種構成の変化により1,563億円の減収要因となりました。これら2つの組み合わせが、2006年度の主な未達要因です。
- 販売費は、218億円増加しましたが、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。
- 購買原低は1,700億円の増収要因となりました。
- 規制対応を含む、商品性向上に関わるコストは、663億円の減収要因となりました。
- 研究開発費は14億円増大しました。
- 生産と物流費は49億円増加しました。
- サービス保証費用は19億円の増収要因となりました。
- 一般管理費他は、66億円の減収要因となりました。
- 前述の通り、暦年ベースを採用していた子会社の第5四半期の実績を織り込んだ結果、214億円の増収となりました。

### 連結営業利益変動要因分析

(単位：億円)





地域別では、日本事業の営業利益は2,706億円となり、前年の3,904億円を下回りました。軽自動車は採算性のある事業ですが、車種構成の悪化と台数の減少によって、国内事業の利益は落ち込みました。

米国とカナダの営業利益は2,826億円となり、前年の3,454億円から減少しました。収益悪化の30%は、QR25エンジンのリコールによる一時的な影響によるものです。欧州における営業利益は796億円となり、前年の672億円を上回りました。一般海外市場における営業利益は1,133億円となり、前年の1,012億円から増加しました。地域間の内部消去により、94億円の利益を計上しました。

### 連結当期純利益

営業外損益は158億円の損失となりましたが、前年の259億円の損失から改善しました。これは為替差損が今期にはなかったことによるものです。

特別損益は637億円の損失となり、前年度から268億円悪化しました。2006年度の特別損益には、今年4月に発表した国内のセカンドキャリア支援制度と米国の希望退職に関連する費用280億円が含まれます。

税金等調整前当期純利益は、6,974億円となりました。税金費用は2,121億円となり、連結ベースの実効税率は30.4%でした。

少数株主利益、これは100%子会社ではないカルソニック・カンセイ、愛知機械工業、日産車体等に関わるものですが、245億円になりました。その結果、当期純利益は、4,608億円となり、前年度の5,181億円から減少しました。

## ファイナンシャル・ポジション

### 貸借対照表

2006年度の連結総資産は8.0%増の12兆4,022億円となりました。

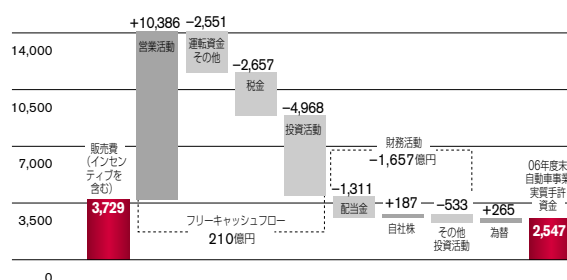
流動資産は、前連結会計年度末に比べて7.8%増加し、6兆4,929億円となりました。これは主として受取手形・売掛金が1,905億円、棚卸資産が1,482億円増加したこと等によるものです。固定資産は、前連結会計年度末に比べて8.3%増加し、5兆9,093億円となりました。

流動負債は、前連結会計年度末に比べて14.9%増加し、5兆5,753億円となりました。これは主として短期借入金が増加したこと等によるものです。固定負債は、前連結会計年度末に比べて9.4%減少し、2兆9,499億円となりました。これは主として長期借入金が増加したことによるものです。

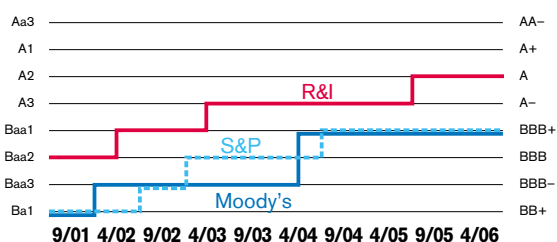
当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末の資本合計を連結財務諸表規則の改正に伴い純資産合計に変更した金額である3兆3,770億円に比べて14.8%増加し、3兆8,770億円となりました。これは主として、当期純利益4,608億円による増加、剰余金の配当1,311億円による減少等によるものです。

### 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

事業が生み出すキャッシュは1兆386億円となりましたが、運転資金の増加と税金の支払い、および設備投資により、フリーキャッシュフローは210億円となりました。財務活動は1,657億円のキャッシュアウトとなりましたが、これには1,311億円の配当金が含まれています。

2006年度末現在、自動車事業における実質手許資金は2,547億円となり、年度当初から1,182億円減少しました。これは事業が生み出すキャッシュの減少と設備投資の増加によるものです。

### 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2005年5月16日時点で、A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3月9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5,090億円となり、売上高比4.9%となりました。これには、新「デザインセンター」と「日産先進技術開発センター」建設への投資が含まれています。研究開発費は4,648億円となりました。これらは、新技術および新製品開発に使われていますが、当社は焦点の定まらない単発的な技術革新ではなく、安定した、機能横断的な革新を促す企業文化を確立しております。

また、アライアンスを通じて、ルノーの研究開発部門と多くの協力関係を築きました。両者は共同で、あらゆる分野で進歩を遂げています。

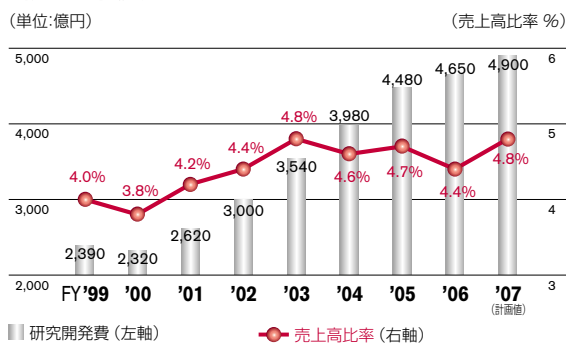
### 配当

2007年6月20日に開催された定時株主総会において、日産は2005年の1株当たり29円から増配し、1株当たり34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」の最終年となる2007年度は、当初の計画通り、1株当たりの配当を40円に増やす予定です。

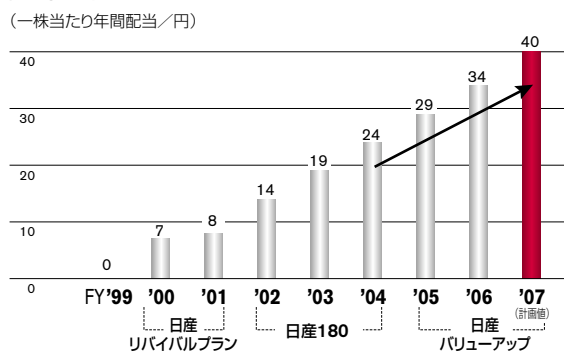
### 投下資本利益率 (ROIC)

投下資本利益率は、2006年度末15.3%となりました。昨年度末の19.4%からの悪化は、営業利益の減少が主な要因です。当社の投資は、引き続き、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きます。

### 研究開発投資



### 配当方針



## 2006年度 株価推移

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。

### 2006年度の株価推移

2006年度の株価リターンは、2005年度末の1,398円から2006年度末の1,263円まで株価が下落し、9.7%のマイナスとなりました。株主総利益（TRS: Total Return to Shareholders）は、1株当たりの配当が34円であったため、7.2%のマイナスとなり、市場調整後では、7.4%のマイナスとなりました。2006年度は、収益が大幅に下落しましたが、当社では、現状の業績に反映されてはいるものの、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

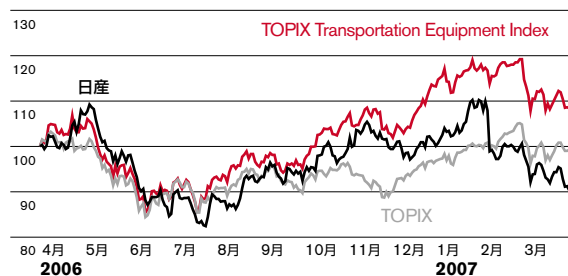
2004年6月23日に開催された定時株主総会において、日産は2005年度から2007年度までの3カ年の「日産バリューアップ」配当政策を発表しました。株主還元の高めやすさ、長期的な配当政策を提案しています。当社は、長期的な配当政策により、当社株式を所有している投資家の皆さま、または購入を検討されている投資家の皆さまにとっての不確実性が緩和されると考えています。

### 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上で、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上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くと考えています。

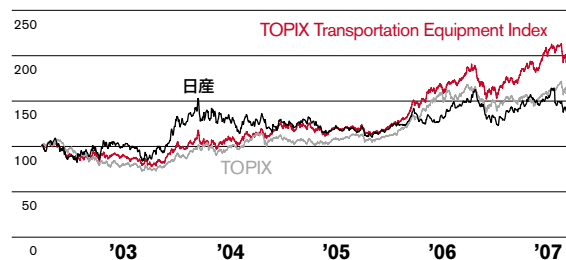
### 2006年度株価パフォーマンス

（インデックス：2006年3月30日=100）



### 過去5年間の株価パフォーマンス

（インデックス：2002年3月29日=100）



## 地域ごとの活動状況

日産の持続的な成長は、世界のさまざまな市場での事業展開を可能にし、私たちの強みを一層拡大することになります。私たちの成長スピードが加速したり、ラインアップに新車種を追加した時でも、焦点を絞った事業の拡大が重要なのです。ですから、私たちは、既存の市場や新興市場において、地域ごとにお客さまのニーズに合った、ビジネス展開を継続しています。



Re



# gional Action



日本

志賀 俊之  
最高執行責任者



## 競争優位確立を目指して

当社の2006年度日本国内販売は、対前年比12.1%マイナスの74万台に終わりました。全体需要の低迷、軽自動車へのシフト等の外的要因が大きかったのですが、当社の事情として、主要セグメントであるコンパクト、ミニバンの新型車投入がなかったことも影響しました。2006年度の全体需要は562万台、対前年比4.1%のマイナスとなりました。

軽自動車が過去最高の販売となる一方で、登録車市場は大きく低迷し、1977年以来29年ぶりの360万台割れとなりました。少子高齢化、お客さまの価値観の変化が進む中で、今後も全需の大きな伸びは期待できず、販売競争はますます熾烈となっています。

こうした中で、当社は市場環境やお客さまの購買行動の変化に後追いで対応するのではなく、「変化する時こそ競争優位を確立するチャンス」であると捉え、事業のさまざまな分野で改革に取り組んでいます。販売分野での改革のひとつが、2005年4月から実施した全車種完全併売です。同一ブランドでありながら販売チャンネルを複数化することは、市場が拡大している中では、マーケットシェアを引き上げる有効な手段でしたが、一旦、成長が止まれば、ネットワークの非効率を招くとともに、お客さまにとって真の利便性とは何かを問われることとなります。また、チャンネルを維持するためには、継続的な

商品投入が必要であり、投資効率の面でも弊害が生じかねません。

当社の販売ネットワークも、歴史的に府県別・チャンネル別につくられてきましたが、全車種完全併売化により、すべての店舗ですべての日産車を提供できるだけでなく、生涯を通してお客さまのカーライフをフルサポートすることが可能となりました。また店舗効率、資産効率を高めるために、各商圏ごとの店舗最適配置にもいち早く着手しております。2006年度に、全連結販売会社52社を統括する日産ネットワークホールディングスを設立して、販売事業と資産管理を分離したのもその一環です。現在、府県別に販売会社の統合、店舗の最適配置（統合、閉鎖、新設）を進めています。2006年度に5都府県での実施が終わり、現在12府県での実行を進めています。

2007年3月に発表しました日産ネットワーク戦略は、こうした改革をさらに進化、加速化させ、日産の競争優位となるネットワークの確立を目指しています。お客さまとの接点となる店舗にフォーカスして、店舗経営のノウハウ、好事例を共有しながら日産圏で働く人財力を飛躍的に高め、高い顧客満足と高い収益力を兼ね備えた店舗づくりを進めていきます。また、競争が激化する中で、販売スタッフを強化維持しながら、販売会社のコスト構造を改善するための間接業務削減も全国レベルで推進しています。



日産にとって、日本での安定した販売および高いレベルの生産活動を維持することは、モノづくりのグローバルリーダーとしての競争力を確保する上で極めて重要な経営課題です。そのために、日本事業をより活性化し、日本市場での収益力を向上させる必要があります。前段にご紹介したネットワーク改革だけでなく、私たちは、魅力ある商品、技術の投入、日本でのモノづくりのコスト構造の変革など、さまざまな活動に取り組んでいます。

昨年11月に発売しました12代目「スカイライン」は、その高い商品力、技術により、発売以来、当初計画を上回る順調な販売を続けています。また、5月に発売した「デュアリス」も非常に好調な滑り出しとなっております。クルマへの価値観が変化する中でも、独創性に溢れ、革新的な価値をお客さまに提供する商品を投入していけば、私たちはさらに強いブランド、プレゼンスを日本市場で築けると考えています。

市場環境、競争環境の変化のスピードはますます速くなると思いますが、私たち自身もつねに変革し続けることで、この変化する日本市場での競争優位を確立していきます。

## 日産の国内販売の変革

### 強い店舗（現場）をつくり、持続性に発展するために

まず、日産自動車 国内マーケティング&セールス部門のあり方を根本から見直す

#### ◆ 現場重視

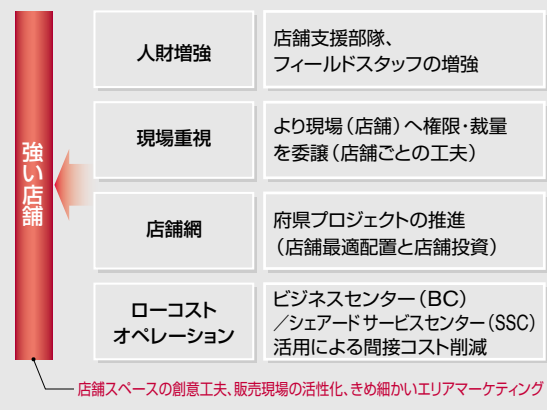
“日産自動車本社による一括管理” から  
“現場でのコミュニケーション重視”へ

#### ◆ ネットワークマネジメントの転換

府県別・販売別マネジメントから  
“店舗別マネジメント”へ

→ 強い店舗  
の実現へ

### 強い店舗実現に向けて



デュアリス



スカイライン



セレナ

北米

ドミニクトルマン  
北米日産会社  
SVP



## 最高の商品で競争に挑む

2006年度の米国自動車市場は、上半期と下半期で状況が一変しました。上半期は、市場は比較的良好でしたが、私たちは新型車を投入する機会がありませんでした。下半期に新車を投入しましたが、燃料価格が高騰し、住宅販売も悪化する等、経済環境が芳しくありませんでした。その結果、自動車市場は急速に落ち込みました。

販売台数が減少するにつれ、車種構成も悪化しました。お客さまはSUVからクロスオーバーへ、小型トラックからセダンや小型車へとシフトしました。特に新型モデルを中心にセダンの販売は比較的好調でしたが、トラックセグメントが落ち込みました。

米国は、現在でも世界でもっとも活力のある市場のうちの一つですが、2006年の国内総販売台数は1,650万台となり、2005年と比べ減少しました。2007年の総販売台数は、1,600万台から1,620万台の間に落ち着くと見込んでいます。2007年1月に、私たちは今年度の総販売台数が1,600万台に落ち込むと予測しました。残念ながら、現在のところ、私たちの予測通りになっています。このペースでいくと、2年間で米国市場は約100万台も減少することになります。

「ヴァーサ（日本名：ティード）」は、燃料価格が高騰している中、非常に良いタイミングで投入されました。たしかに、「ヴァーサ」は市場のニーズを十分に満たしていますが、小型車セグメントは大型車ほど収益性が高くないのも事実です。しかし、お客さまを他社メーカーに奪われるよりも、小型車で取り込む方が望ましいと考えています。

米国市場における競争は、インセンティブの高騰や絶え間ない新車投入からわかるように、引き続き厳しい環境下にあります。今日、インセンティブの上昇は止まるところを知りません。2006年には、一部のメーカーが販売価格を引き下げ、インセンティブを中止しました。しかし、年度末には方針を変え、特にトラックを中心にインセンティブを再開しました。

私たちは今後数年間にわたって新車を集中的に投入する計画です。新車投入により、厳しい環境下において、私たちは成長を加速することができるでしょう。昨年度は、

ニッサンブランドに「ヴァーサ」、「セントラ」、そして新型「アルティマ」を投入しました。また、今年の夏には、「アルティマ」初のクーペモデルを投入しました。そして下半期には、初の中型クロスオーバー車となる「ローグ」を投入します。私たちはこれまで参入していなかったセグメントに参入していきます。

2006年度下半期には、ニッサンブランドの最量販モデルである「アルティマ」の貢献もあり、セダンの販売台数が大幅に増加しました。これまでは、「セントラ」がエントリーレベルと小型車の両セグメントをカバーしていましたが、エントリーレベルの市場に「ヴァーサ」を投入したことにより、「セントラ」のポジショニングを変更し、小型車セグメントのみをカバーすることになりました。

「アルティマ クーペ」は、「アルティマ」の派生車ですが、非常にエキサイティングなモデルです。市場には他にも、いくつかクーペが販売されていますが、「アルティマ クーペ」は本当に「クーペ」の名に相応しいモデルといえるでしょう。クーペは、単にセダンを2ドアにしたものであってはなりません。「アルティマ」こそが、このセグメントで最初の真のクーペとなることでしょう。「アルティマ クーペ」は、たとえば、9つある車体パネルのうち、1つのパネルしかセダンと共有していません。また、ホイールベースも短縮しました。「アルティマ クーペ」は、セダンから劇的な変化を遂げています。

「ローグ」は、今日の市場で急成長している中型クロスオーバーのセグメントに投入されます。このセグメントは、現在のところ少数のモデルが独占しています。燃料価格の高騰によって、SUVから中型クロスオーバーに乗り換えるお客さまもいれば、小型SUVに買い換えているお客さまもいます。このセグメントへの参入は、販売台数を一層増加させるのには絶好のチャンスです。

インフィニティブランドでは、「G37クーペ（日本名：スカイライン クーペ）」を2007年度後半に投入します。このモデルは、成功を収めた「G35クーペ」の新型モデルで、メディアからもすでに大変良い評価を頂いています。

ニューヨーク国際自動車ショーでは、初のスモール・ラグジュアリー・クロスオーバーセグメント車種となる、

「インフィニティEX35」を発表しました。短期的に見ると、SUVから中型クロスオーバーや小型SUVへのシフトは、ニッサンおよびインフィニティの両ブランドにとって、最高のチャンスとなるでしょう。なぜならば、このセグメントは、急成長しており、また、私たちがこれまで参入していなかったからです。

トラックセグメントは大変競争が激しく、セグメント自体が縮小しています。私たちは今後もこのセグメントで隠することなく挑戦を続けていきますが、多額のインセンティブを使うことで、縮小する市場で大きなプレゼンスを確保しようとは考えていません。私たちにとってもっとも大事なものは、販売台数ではなく、収益性だからです。

ブランドに関しては、ニッサンブランドへの顧客ロイヤリティを高めることを目標としています。クルマを購入する際、多くのお客さまはコンシューマー・レポート誌を参考にしています。ですから、最近のコンシューマー・レポートで、新型「アルティマ」に大変良い評価を頂けたことを、私たち非常にうれしく思っています。

インフィニティに関しては、米国の高級車市場では比較的新しいブランドであるため、短期的にはブランドの認知度を向上させたいと考えています。コンシューマー・レポートで、「G35（日本名：スカイライン）」と「M（日本名：フーガ）」がそれぞれのセグメントで、「Top Picks 2007」に選ばれました。長期的には、インフィニティを一流のラグジュアリーブランドのひとつに育てることが目標です。ブランドは、こちらが主張するものではなく、お客さまに認めていただくものだと考えています。

私たちは、競争力のある、優れた商品が重要であるということをお話してきました。なぜならば、商品こそがお客さまが目にするものであり、そして究極には、購入を決める上でもっとも重要な要因となるからです。しかし、競争力のある商品を市場に送り出すためには、まず私たちが高い収益を上げなければなりません。そのためには、自動車業界においては、コスト競争力を高めなければならないのです。

コスト競争力を高めるには、まず第一に、有能な人材を雇わなければなりません。そして、購買コストを適切なレ

ベルに抑え、業務プロセスを効率化し、そして組織を効率的に運営しなければなりません。だからこそ、私たちは2006年に米国日産の本社をテネシー州のナッシュビルに移転したのです。

商品は、デザイン、生産、販売という一連の複雑なプロセスを経て、お客さまに届きます。最高の商品を競争力のあるコストでお客さまに届けるためには、北米日産は1つのチームとなって業務に取り組むことが必要です。販売、マーケティング、財務、そして全管理部門を、生産、物流、購買機能と同じ場所に集約することで、業務効率が向上し、お客さまのニーズをより良く理解できるようになります。

本社移転は、事前準備を十分に行ったため、スムーズに進み、混乱も最小限に抑えることができました。北米日産の新社屋は現在建設中で、2008年夏には移転が完了する予定です。

この新社屋の建設によって、北米日産はカナダからアルゼンチンまで広がる、広大で複雑なアメリカ大陸という市場をより効率的に統括することができるでしょう。本社屋というインフラを有効活用できる機会は豊富にあります。

「ヴァーサ」や「セントラ」といったメキシコで生産されたクルマは、アメリカ大陸地域内、主に米国に輸出されていますが、ロシアのような遠隔地へも輸出されています。ブラジルでは、アライアンスの効果によって、ルノーと管理部門機能や販売・物流、生産設備を共有しています。

北米日産は、お客さまにコスト競争力の高い、優れた商品を提供し、そしてステークホルダーに高いリターンを還元することを使命として、これからも地域統括会社として進化していきます。



ローグ



欧州

ブライアン キャロリン  
欧州日産自動車会社  
SVP



## スピードを加速しつつ高収益を目指す

欧州市場は成熟しており、飽和状態にあります。2006年度、欧州全体での販売台数は横ばいでしたが、西欧では減少しました。例外だったのはロシアで、自動車市場は著しい成長を遂げました。日産の販売台数は53万9千台となり、ほぼ昨年度並みの結果となりました。

しかしながら、西欧における日産のプレゼンスは低下しつつあります。そのひとつの要因は、欧州の多くの市場で販売していた「アルメーラ」「アルメーラ ティーノ」「プリメーラ」の3車種の販売を終了し、ラインアップを一新していることにあります。2006年に発売した「ノート」も、この3車種の空白分を十分に補うことはできませんでした。しかし、私たちは販売台数と市場シェアを維持するために、現在成長が著しいロシアに投資を行い、結果的に、ロシアでの販売台数は7万6千台に到達しました。

このような厳しい販売状況下でも、2006年度の欧州日産の連結営業利益は過去最高となりました。当社の中で、営業利益のコミットメントを達成することができたのは、地域別では欧州のみでした。販売台数はさらに増やすことはできたでしょうが、私たちは台数を追うよりも、収益を重視したのです。

2006年度は、販売ネットワークの再構築をはじめとした、さまざまな改革を実施しました。2006年1月、私たち

はドイツの全ディーラーに対し、今後の契約に関しての事前通告を行いました。その内容は、業績が良いディーラーとは契約更新をするが、小規模ディーラーや、財務面で問題を抱えるディーラーとは1年後に契約を終了するというものです。現在私たちは、店舗に優秀な販売スタッフを配置し、お客さまに対してより質の高い、広範囲のサービスを提供し、そしてより良い場所を提供できる投資家を募っているところです。

私たちは、ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、フィンランドの北欧4カ国において、従来の輸入業者に代わるリージョナル・ビジネス・ユニットを新設し、ディーラー網を再構築しました。ハンガリー、チェコ共和国、スロバキア、ポーランドといった中欧および東欧においても同様の改革を実施しました。

2006年度の功績のひとつは、ロシアにインフィニティブランドを導入したことです。私たちは、モスクワに2拠点、サンクトペテルブルグに1拠点あるショールーム型の大規模ディーラーで、インフィニティブランドの展開を始めました。これら3つのディーラーは、すべてインフィニティのグローバルデザイン基準を満たしています。インフィニティブランドの導入は成功し、2006年末までにおよそ750台のインフィニティをお客さまにお届けすることができました。それ以降も販売台数は飛躍的に伸びてお



り、特に「FX」は販売開始以来、大変好調です。実際、「FX」がモスクワやサンクトペテルブルグの街中を走っている姿をよく見かけます。

西欧では、来年3月のジュネーブモーターショーの際にインフィニティブランドを発表し、「G（日本名：スカイライン）」シリーズ、「FX」、新型スモール・ラグジュアリー・クロスオーバーの販売を2008年後半に開始します。まずは、ガソリン車だけの販売となりますが、ディーゼルエンジン搭載車も後に投入します。2008年秋に、西欧諸国に多数の販売拠点を開設する予定です。

今年度投入された「キャシュカイ（日本名：デュアリス）」と新型「X-TRAIL」は、いずれも日産にとって重要なモデルです。「キャシュカイ」は、日産が他社とは異なるモデルを提供できる証となり、日産ブランドを象徴するモデルになるでしょう。「キャシュカイ」は発売以来大変好調で、販売も予想を上回っており、非常に多くの注文を頂いています。

ルノーとのアライアンスによって、私たちは高品質のディーゼルエンジンを搭載することが可能となり、商品の競争力を高めることができます。また、欧州で高まりつつあるディーゼルエンジンへのニーズに対応することもできます。「キャシュカイ」が良い例で、私たちは1.5リッターのコモンレール式直噴ディーゼルターボと、最高出

力150馬力の最新鋭2.0リッター・ディーゼルエンジンの2種類を提供しています。

2007年9月頃、新型「X-TRAIL」をほとんどの市場に投入することになります。メディアの反応は、非常に好意的です。この新型「X-TRAIL」は、外装は先進的に見えますが、内装は革新的です。現行モデルよりも50%荷室が広くなり、また感性品質も大幅に改善しています。

2007年度、私たちは、収益と販売台数の両方の成長を目指します。この目標はルノーとのアライアンス以来未だに達成できていませんが、今年こそ達成したいと考えています。

私たちの成長は、「キャシュカイ」の成功にかかっています。日産ブランドは、欧州ではまだ改善の余地が大きいといえます。なぜならば、日産ブランドは、コストパフォーマンスに優れたブランドというイメージが強く、お客さまに感動を与えるような感性面のイメージ訴求が十分にできていないからです。私たちは、「キャシュカイ」のようなこれまでとは異なる個性を持つモデルを活用して、日産に対するお客さまの印象を変えていきたいと考えています。実際、「キャシュカイ」は、すでに数多くの賞を受けています。たとえば、最近では「ヨーロッパ新車アセスメントプログラム（ユーロNCAP）」の乗員保護性能で、最高ランクの5つ星を獲得しています。



新型X-TRAIL



ナバラ



ロシアにインフィニティFXを投入



一般海外市場

中村 克巳  
東風汽車有限公司  
総裁



中国

加速する成長と挑戦

中国の自動車市場は世界第2位の規模を誇りますが、競争は非常に熾烈な状況にあります。上位10社のメーカーが、それぞれ約5%から10%程度のシェアをひしめく中で、2006年度、東風日産の市場シェアは4.8%となり、9位にランクされています。全体需要は、乗用車市場420万台、商用車280万台、合計で700万台を超え、乗用車については、2005年から2006年にかけて100万台も増加しました。

2006年度は、乗用車、小型商用車(LCV)、大型トラックを含めた総販売台数目標として、48万4千台を見込んでいましたが、実績は48万2千5百台となりました。大型商用車の販売台数が減少した一方で、乗用車の販売は大幅に増加し、20万台に到達しました。LCVの販売も好調で、私たちは現在中国の同セグメントでは2位にランクされています。東風汽車が開発した大型トラックは「トラック・オブ・ザ・イヤー」に選ばれ、またもっとも燃費効率と性能の良いモデルにも選ばれました。

中国での価格競争は激化しています。現在発売されている156モデルのうち、10万台以上の販売を記録したのは10モデルに過ぎません。価格競争も厳しく、最上級セグメントであるDセグメントでさえ、価格が下落している状況なのです。Dセグメントの価格下落がCセグメント、さらにはBセグメントの価格下落を引き起こしています。たとえば、「シルフィ」の場合、私たちは2リッターエンジンのモデルを投入したのですが、Dセグメントの価格下落がシルフィの販売に影響したことから、1.6リッターのモデルを投入することにより販売を回復させたのです。これがまさに中国の自動車市場の現状なのです。

昨年、私たちは「シルフィ」と「リヴィナ ジェニス」の2つの新型モデルを投入しました。両モデルとも、販売はほぼ計画通りに推移しています。中国のお客さまは新型モデルへの関心が高いため、競合他社と同様に、つねに新型モデルの投入に追われています。中国の自動車市場自体は拡大しているのですが、これはさまざまなメーカーが絶えず新型モデルを投入しているからであり、1モ

デルあたりの販売台数を大幅に拡大することは非常に難しくなっています。

これまで、中国において日産ブランドの認知度向上を最大の目標として掲げてきました。私たちは、中国において、3年をかけて日産ブランドを確立させてきたのです。日産が中国に参入したのは比較的最近であるため、特に若い世代のお客さまの間では、日産ブランドは十分に認知されていませんが、状況は改善しています。J.D. パワー社による2006年中国自動車顧客満足度(CSI)調査では、私たちはトップにわずかな差で第2位となりました。2006年中国自動車セールス満足度(SSS)調査では、私たちは第6位という結果でしたが、2位と6位までのスコアの差はわずかなものでした。また、「ティーダ」は、J.D. パワー社による2006年中国自動車初期品質調査(IQS)と、2006年中国自動車商品性評価(APEAL)調査において、エントリー・ミッドサイズカーセグメントで第1位にランクされました。「ティーダ」は昨年11万台の販売を記録した私たちの最量販モデルですが、このセグメントは中国でもっとも競争が激しいセグメントであり、この2つの受賞は誇るべきものです。2007年度は、これら3つの調査において、3位以内に入ることを目指しています。

日産のイメージをさらに向上させるため、私たちは販売促進や社会貢献活動、恵まれない人々への寄付などを実施しています。これらの活動を通じて、現地の人々と良好な関係を構築し、草の根レベルにおいても、日産のイメージが向上すると確信しています。

2004年から始まった第一次事業計画では、東風日産と東風汽車の事業基盤を確立することに力を注いできましたが、今年はその最終年にあたります。私たちは、新規販売ネットワークや生産拠点を設立し、また新しい経営手法を確立しました。現在、この事業基盤をもとに、2008年から2010年にかけての第二次3か年事業計画を策定中です。中国では、自動車メーカーは新型モデル、販売ネットワークとサービスに絶えず投資を続けなければなりません。実際、多くのメーカーが新しいサービスを考案しています。私たちも同じような努力をしなければ、販売



台数は減少し、サービスからの収益も縮小しかねないのです。

2007年、私たちは前年比50%増にあたる、日産ブランド車30万台の販売を目標としています。乗用車に関しては、今後のさらなる新型モデルの投入に対応するため、2008年までに広州の工場の生産能力を27万台から36万台に引き上げます。また、販売ネットワークを拡大し、ディーラー拠点数を現在の300強から400拠点に拡大する予定です。2006年度、私たちのディーラーのうち70%以上が十分な収益を上げ、またその多くが、サービスからの収益だけで固定費を賄っていました。現在私たちは、各地域に中規模ディーラーを設立することで販売ネットワークの拡大を図っています。

LCV事業でも大きな成長が続いています。今年の1～3月期は、LCVの全体需要が前年比10%増だったのに対し、私たちのLCV販売は30%増となっています。さらに、東風汽車ブランドのLCVを活用することにより、販売台数の拡大を狙うと同時に、私たちは、より高い品質と性能を備えた日産ブランドのLCVを投入する計画です。

中国からの乗用車輸出の計画はありません。というのも、年間20%という著しい成長を実現し、かつ、これだけ

の規模を持つ巨大市場は中国だけだからです。まず、中国市場に集中するつもりです。一方で、東風汽車有限公司の商用車事業部門は、東風ブランドのトラックをパキスタンやアフリカ、アフガニスタンといった新興諸国や中東地域へ輸出しています。2006年度の輸出実績台数は1万台で、2007年の輸出台数は1万2千台を見込んでいます。

今年4月に開催された上海モーターショーでは、新型「リヴィナ」を発表しました。「リヴィナ」は、東風日産にとって非常に戦略的なモデルです。なぜならば、価格帯を8万元から10万元の間に設定しており、初めてクルマを購入するお客さまにも十分手が届きやすくなっているからです。「リヴィナ」により、これまで中国メーカーに流れることが多かったこうしたお客さまを取り込むことができます。「リヴィナ」は、優れた品質を備えた日産ブランドのモデルであり、「ティーダ」とほぼ同等の大きさの室内空間を有しています。このモデルは、初めてクルマを購入する人、特にファミリー層をターゲットとしています。「リヴィナ」は発売後1ヵ月で、受注が目標の50%を上回る4千台に達しました。今後も、この「リヴィナ」によって、私たちの中国での販売が一層成長することを期待しています。



ティーダ



シルフィ



オート上海2007 (2007年4月)

一般海外市場

橋本 泰昭  
執行役員



アジア、オセアニア

一般海外市場 (GOM) での  
モメンタム回復に向けて

2006年度、一般海外市場 (GOM) での販売台数は、昨年度比8%増加の86万台に到達し、全体的に良い業績となりました。

しかし、2006年度は、外的要因のみならず、内的要因により厳しい一年となりました。インドネシア、タイ、台湾といった地域では、全体需要の減少や新車投入の不足により、販売が停滞しました。たとえば、台湾では経済および政治的な事情により、全体需要が30%下落しました。インドネシアはかつて原油の輸出国でしたが、現在は輸入の方が多くなっており、原油価格の上昇とその他経済的状況により苦境に陥っている状況です。その結果、全体需要が40%下落しました。タイでは、自動車市場の50%以上をピックアップトラックが占めていますが、日産の多くの主要商品、特に「ピックアップ」がモデルサイクルの末期に差し掛かっていたことが販売に影響しました。

一方、明るいニュースもありました。韓国では、「インフィニティG35 (日本名:スカイライン)」が輸入車部門およびセグメント部門で「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。また、ルノーとのアライアンスによる共通プラットフォームとパワートレインは引き続き重要な要素であり、また、双方の生産設備を活用することで、コスト削減効果も生み出しています。

2007年度は好調に推移しています。タイでは今年1月に、フルモデルチェンジした新型ピックアップトラック「フロンティア ナバラ」を投入しました。このモデルの売れ行きは大変良く、他メーカーからの「乗り換え」によって販売を大きく伸ばしています。インドネシアでは、新型グローバル戦略車「グランド リヴィナ」が、私たちの予想以上にお客さまから良い評価を得ています。また、ルノーから新たにディーゼルエンジンの供給を受ける予定です。ディーゼルは、GOM市場で成功するための鍵となります。というのも、GOM地域のお客さまは燃費に敏感であり、またガソリンエンジンに比べてディーゼルの方がクルマの維持費ははるかに安くなるからです。

中国での競争は厳しいですが、私たちは収益を伸ばしながら、販売台数を拡大しています。中国で発表した「リ

ヴィナ」の販売は大変好調です。また「ティーダ」も販売台数と収益性の両面で中国での成長を支えています。現在のところ、中国における2007年度の乗用車販売台数は、6月までの累計で約12万8,000台、対前年度比30%増と大きく伸ばしています。

GOM地域は、主に新興市場であるため、私たちは多大なリスクとチャンスの両方に直面します。リスクを取らなければ、これらの市場に進出することはできません。幸運なことに、私たちの事業環境は概ね良好です。パキスタンとインドの緊張関係も和らいできており、また現在のところ中国でも特にサプライズもありません。

現在、GOMにおいては地域本社へ一層の権限委譲を進めています。これにより、地域本社がより迅速に市場の変化に対応することが可能になります。また、現地のチームが商品や事業戦略を現地のニーズに合わせられるよう、研究開発と購買分野でもより多くの権限を委譲していく予定です。私たちは、すでにこれらの分野において、将来の地理的拡大のための準備を進めています。

私たちは中国やインド、パキスタン、韓国といった国々で販売台数のさらなる拡大を見込んでいます。そのためには、販売網を強化する必要があります。今年度、GOM地域では、2006年度比約14%増の、約100万台の販売を目標としています。



フロンティア ナバラ



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

### 加速する成長

2006年度、一般海外市場(GOM)のうちアフリカ、中東、中南米では、2005年度と同様に、すべての地域で前年比2桁増の成長を記録しました。販売台数は前年度比18%増、マーケットシェアは平均で7.7%に達しており、中南米、サブサハラ地域、カリブ海地域、マグレブ諸国、中東でバランス良く販売台数を拡大しました。ベネズエラやエジプトでは前年度の2倍以上の販売台数を達成し、南アフリカでは18%増、中南米やサブサハラ地域の一部では20%増を超えており、飛躍的な成長を遂げました。

原材料と原油価格の上昇は、この地域にはプラス要因となっています。たとえば、世界一の銅産出国であるチリでの販売は上昇傾向にあります。スエズ運河とパナマ運河における輸送量の増加も、この地域の販売に貢献しています。エジプトの販売台数は昨年度の2倍となり、パナマでも大幅に拡大しています。

昨年、中南米とカリブ海地域では、「アメリカ大陸カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した「ティエダ」を含めて合計で4車種の新車を投入しました。中東には、ルノー三星製の「サニー」を含めて数車種を投入しました。「サニー」の販売は当初の販売予想を大幅に上回っており、中東と南アフリカのディーラーに十分な供給ができていない状況となっています。高級車市場に関しては、中東におけるインフィニティの販売が前年比28%増にあたる4,700台に達しました。私たちはこの地域でインフィニティの販売をさらに拡大できると考えています。

当初、私たちはこの地域でエントリーレベルのモデルをラインアップに揃えておらず、チャンスを逃していました。しかし、このセグメントはグローバルにみてチャンスがあるとされており、このセグメントへの参入に向けて取り組んでいます。

一方、日産のブランド力は向上しています。日産と競合他社との価格差は縮小されています。市場やセグメントによっては、日産が競合他社を上回っています。また、南アフリカでは販売とサービス品質において、顧客満足の全4つの分野で金賞を受賞しました。

私たちはさらなる成長を目指し、引き続き投資を行っていきます。昨年、1億5,000万ドルを投じて、ブラジルとアルゼンチンに新商品をフルラインアップで投入すると発表しました。ブラジルをバイオエタノールとフレックス燃料技術の開発拠点としても位置づけています。米国や欧州のような成熟市場において、エタノールやフレックス燃料がガソリンの代替燃料として真剣に検討されていることもあり、これらの技術の開発は非常に重要となっています。

2007年度は、私たちにとって一層進歩を遂げる一年になるでしょう。中東では、「アルティマ セダン/クーペ」、「エクステラ」、「キャシュカイ」、新型「アルマーダ」、新型「ナバラ」を含めた過去最高となる8車種の新車を投入します。マグレブ諸国でも、過去最高となる6車種を投入します。

また、「リヴィナ」シリーズもすでに販売しています。「リヴィナ」はグローバルモデルですが、他の市場に先駆けてまずGOM市場に投入しています。このモデルは中国とインドネシアではすでに発売されており、他のGOM地域の国々にも投入される予定です。インフィニティブランドに関しては、「G37クーペ(日本名:スカイラインクーペ)」、「EX」に加え、その他のモデルも投入することでラインアップを充実させます。インフィニティの販売目標は、6,000台です。

このように、GOMでの「革新」は終わることはありません。私たちは、商品、現地での活動、そしてビジネスパートナーとの協力を通じ、引き続きお客さまのニーズに応えていきます。



2007年6月 カタールにショールームをオープン

## 将来への投資

私たちは、先進技術開発に集中するために新たに設立された研究開発センターを活用し、高次元の研究開発に力を注いでいます。また、私たちは、インドやロシアの新工場をはじめとした海外生産拠点の生産能力拡大に向けて、多くの投資をしています。さらに、グローバル企業として、現地でのプレゼンスを高めるために、現地から部品やサービスを継続的に調達するようにしています。





for the Future



研究開発

山下 光彦  
副社長



## 長期的な研究開発を通して 企業価値向上を目指す

日産の研究開発は、信頼のドライビングプレジャーという価値をお客さまに提供することを念頭において技術開発に取り組んでいます。信頼のドライビングプレジャーは、「環境」「安全」「ダイナミック・パフォーマンス」「ライフ・オン・ボード」の4つ技術領域から成り立っています。この重点4領域について具体的な目標値を設定し、短・中・長期的な取り組みを展開しています。

### 1. 環境

環境については、中期環境行動計画であるニッサン・グリーンプログラム2010 (NGP2010) を昨年の12月に発表しました。日産は、「CO<sub>2</sub> (二酸化炭素) 排出量の削減」「エミッションのクリーン化 (大気・水・土壌の保全)」「資源循環 (リデュース、リユース、リサイクルの推進)」の3つを重要課題として掲げています。ここでは最重要課題として掲げている「CO<sub>2</sub> (二酸化炭素) 排出量の削減」に向けた取り組みをご紹介します。

日産は、短中期ではエンジンがクルマの動力源の中心であり続けると考え、ガソリン車の燃費を大幅に向上させる技術を開発していきます。また、クリーンディーゼル車や植物などからつくられるバイオエタノール燃料に対応するクルマの開発も進めていきます。その一方で、未来

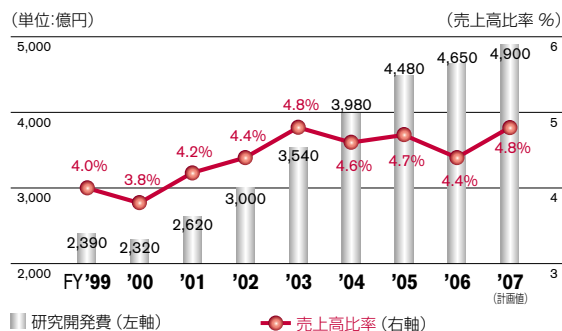
を見据えたさらなるCO<sub>2</sub>削減に向け、ハイブリッド車、プラグイン・ハイブリッド車、燃料電池車、電気自動車などの電気エネルギー車の開発を強力に推進します。

ガソリンエンジンについては、CVTを組み合わせ、「平成22年燃費基準+20%」と「平成17年排出ガス基準75%低減レベル (SU-LEV)」という最高ランクの燃費と排気を達成するエンジンを搭載したモデル6車種を発売しました。

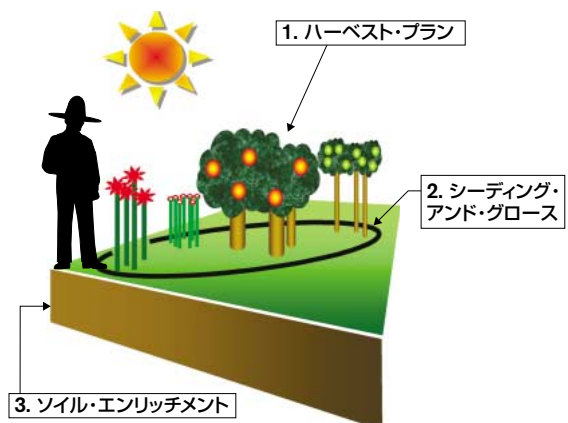
そして、ディーゼルエンジンと同等レベルまでCO<sub>2</sub>排出量を削減 (約20%削減) するガソリンエンジンを開発し、2010年度よりグローバルに投入します。また、CO<sub>2</sub>排出量を約10%低減可能なバルブ作動角・リフト量連続可変システム (VVTEC) を搭載したエンジンを2007年度よりグローバルに搭載を開始します。さらに、ハイブリッド車と同等レベルまでCO<sub>2</sub>排出量を削減 (約30%削減) する車両、3リッターカー (3リットルのガソリンで約100km走行可能:燃費30km/L以上) を2010年を目標に日本から投入を開始します。

ディーゼルエンジンについては、将来の排気規制を早期にクリアするクリーンディーゼル車を投入していきます。2007年度前半には、初めて「キャシュカイ」に2Lクラスのクリーンディーゼルエンジン (Euro4) を搭載し、

### 研究開発投資



### オーチャード・コンセプト





欧州へ投入しています。今後日本のポスト新長期規制、北米Tier2Bin5、そして欧州Euro5相当をクリアするクリーンディーゼルを日本、北米、中国へ2010年度より拡大投入していきます。北米では、2010年に日産・ルノーが共同開発した日産初のクリーンディーゼルエンジン搭載車として「マキシマ」を販売します。

バイオエタノールについては、日産はグローバルのすべての車種においてバイオエタノール混合率が10%の燃料への対応を終えています。また、日本メーカーとしては先行してすでに北米でバイオエタノール燃料85%に対応した「タイタンピックアップFFV (Flexible Fuel Vehicle)」を2005年から販売しており、2007年からは「アルマーダFFV」も投入しています。さらに、ブラジルではバイオエタノール燃料100%のE100対応車を3年以内に発売します。

トランスミッションにおける日産の強みはCVTです。CVTはATに比較して約10%実用燃費を向上させ、CO<sub>2</sub>削減に非常に有効な技術です。このCVT搭載車のグローバル販売台数を2007年度までに年間100万台以上に引き上げます。

一方、電気エネルギー車については、将来の電動車両の普及に向け、ハイブリッド車を投入し、電気自動車、燃料

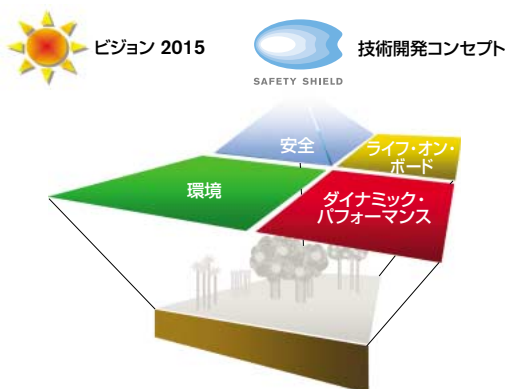
電池車を将来に向けて先行投入します。さらに、プラグイン・ハイブリッドを将来の電動車両の重要な技術と位置づけ、研究開発を推進します。また、これらすべての電動車両に共通の重要技術として、1992年以来技術を蓄積してきたリチウムイオンバッテリーの開発を加速します。

ハイブリッド車については、2010年度の北米、日本への投入を目標に、日産独自のシステムを搭載したハイブリッド車を開発します。さらにCO<sub>2</sub>削減に有効な技術として、プラグイン・ハイブリッド車の研究開発を推進していきます。

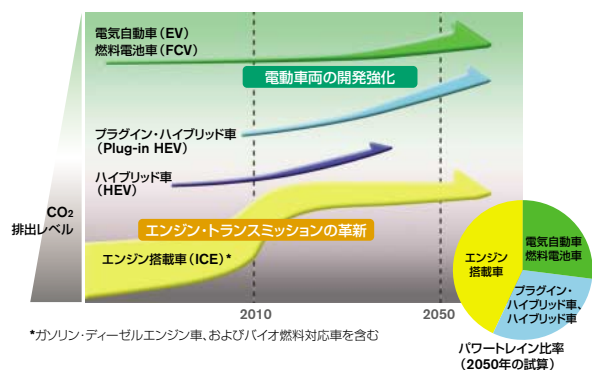
燃料電池車については、70メガパスカルの高圧水素タンクや自社開発の燃料電池スタックなどを搭載した「X-TRAIL」FCV05年モデルで、ガソリン車並の航続距離および加速性能を実現するなど、積極的に開発を続けてきました。今後は、自社開発スタックの性能をさらに高めた新型の燃料電池車を2010年代の早い時期に、北米、日本へ投入します。

電気自動車は、電動化技術の進化によって、航続距離が延長し、あわせて充電設備などインフラの整備を他業界と連携して推進することにより、2010年代前半から普及拡大していくと考えています。日産では2010年までに実証実験を実施し、2010年代の早い時期に、まず日本から

## ビジョン 2015



## 未来に向けて開発を進める日産のクルマづくり



研究開発

新型の電気自動車を投入することを目指しています。

すべての電動車両を実現するための重要な基幹技術は、モーター、バッテリー、インバーターの3つです。日産は、NGP2010達成のために、モーター、バッテリーおよびインバーターの性能向上、コストダウンをさらに推し進めていきます。

また、従来からの日産の強みであるリチウムイオンバッテリーに関しては、NECと合弁会社を設立しました。この新会社設立によってバッテリーの性能の飛躍的な進化と大幅なコスト削減をはかり、電動車両用バッテリーのスタンダードを確立したいと考えています。このリチウムイオンバッテリーは、ハイブリッド車、燃料電池車および電気自動車にも搭載する予定です。

競合他社の中には、リチウムイオンバッテリー開発を安全性等の問題を理由に中止したところもありますが、日産が開発を行っているリチウムイオンバッテリーは他社が開発したものと種類が異なるものであり、安全性に優れている特徴を持っています。

2. 安全

「安全」について、日産は、真に安全な車社会を実現するために、「ビジョン・ゼロ」という究極の目標に向けて、死

亡・重傷者数の低減を目指しています。具体的には、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目標を掲げ、安全なクルマづくりに取り組んでいます。すでに、日本における日産車が関与した事故の1万台あたりの死亡・重傷者数が2004年には、1995年比で27%、2005年には34%の減少を達成し、着実な成果を挙げています。事故件数は、減少傾向にはあるものの、依然として事故発生件数の大幅な減少には至っていません。この状況に基づき、2004年より日産は、セーフティ・シールド「クルマが人を守る」という、より高度で積極的な安全に対する独自の考え方に基づいた技術開発を推進しています。これ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、6つの段階としてとらえ、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考え方です。

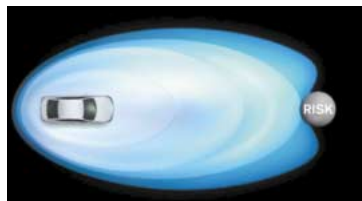
その考え方に基づく先行技術開発の成果として、2007年度には、車間維持支援システム、レーンデパーチャープリベンション、アラウンドビューモニター等の世界初の技術として投入します。

Safety Shield 「クルマが人を守る」という考え方

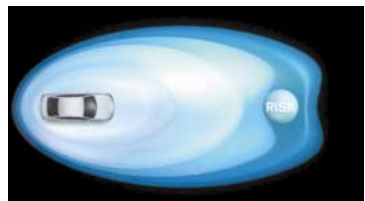


通常運転から衝突後まで、クルマが状況に応じてさまざまなバリア機能を働かせ、少しでも危険に近づけないようサポートし続けます。

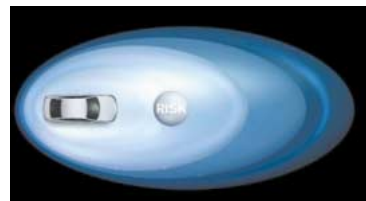
いつでも安心して運転できるようドライバーをサポートします。



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。



さらに、日本では飲酒運転によって引き起こされる事故は、年々その深刻度を増しており、社会全体の大きな関心事となっています。日産は、飲酒運転防止について、飲酒運転防止機能の技術開発、ドライバーを含む乗員の啓蒙の両面から取り組んでいます。具体的な例としては、自治体と共同で飲酒運転防止機能のうちアルコールインターロック装置のトライアルやナビゲーションの画面にエンジンを始動させると約5秒間「お酒を飲んだら、運転はやめましょう」というメッセージの表示(今夏よりHDD方式カーウイングスナビゲーションに追加)による飲酒運転防止活動を開始しています。

真に安全なクルマ社会の実現のため、さまざまな角度から幅広く取り組んでおり、今後、飲酒運転根絶に向けての技術開発も、積極的に取り組んでいきます。

### 3. ダイナミック・パフォーマンス、ライフ・オン・ボード

日産の「重点4領域」の第三の技術領域は「ダイナミック・パフォーマンス」です。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」を始動後30mで実感して欲しいと考えています。さらに、4つの代表的な走行シーンにおいて日産の考える「ダイナミック・パフォーマンス」を体感いただけることを目指しています。このた

めにパワートレインや足回りを中心とした技術開発に継続的に取り組んでいます。「ライフ・オン・ボード」というコンセプトが第四の領域です。「ライフ・オン・ボード」とは、クルマに乗る生活のすべてのことです。運転しやすいコックピット、その他の乗員にとって快適なインテリア、これらを包み込む上質な造りのインテリアが「ライフ・オン・ボード」の目指す姿です。この目指す姿の実現のため、さまざまなインテリアの要素技術開発に取り組んでいます。

### 4. アライアンス

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。

日産は、4つの技術領域に中・長期的に取り組むことにより、お客さまにさらなる価値を提供していきます。これは同時に株主価値を向上させることになると確信しています。



SU-LEV クリーンディーゼル



飲酒運転防止コンセプトカーの運転席アルコールセンサー



インド

カルロス タバレス  
副社長



## 戦略的市場での競争を勝ち抜く

インドは、5、6年前の中国と同様に、現在日産にとって戦略的な市場であると考え、意思決定を行っています。インドは将来的に大変重要な市場であるため、私たちは長期的な視点から投資を行っています。インドでは引き続きGDPの著しい成長が見込めることから、日産では、2011年までにインドの自動車市場は現在の2倍に当たる約200万台に到達すると予想しています。

インドは、参入しているメーカーの数からすると、もっとも競争が激しい市場とはいえませんが、価格競争に関しては、世界でもっとも熾烈な市場といえるでしょう。インドの自動車市場は、現在手厚い保護下にありますが、その大きな将来性ゆえに、戦略的に重要な市場だといえます。インドでは、輸入車に高い関税が課せられており、高級車以外の完成車を輸入することは現実的ではありません。私たちは現在、「X-TRAIL」と「ティアナ」を輸入し販売していますが、今後もインドで持続的に販売を拡大するためには、現地生産に切り替える必要があります。

インドでは、BセグメントとCセグメントが今後も成長を拡大していくでしょう。私たちは、韓国や日本メーカーだけでなく、強力な現地メーカーとも競争しなければなりません。インド市場でのトップメーカーは、市場シェアの約50%を占めており、価格設定に大きな影響力を持っています。

高級車に関しては、市場は開かれたものとなっていますが、市場規模は小さく、メーカーがラインアップに4、5台揃えていても、年間の販売規模は1,000台から10,000台に過ぎません。自動車メーカーは、高級車を活用することにより、ブランドやイメージを確立することはできても、このセグメントだけではビジネスは成り立ちません。時期を見て、現地生産の量販モデルを投入する必要があります。

そこで、私たちは、マヒンドラ&マヒンドラ社、ルノーとともに、チェンナイに新工場を建設する旨の覚書を交わしました。また3社は同時に、共同生産事業への一連の優遇措置の認可についても、タミル・ナードゥ州政府と覚書を締結しました。通常、こうした事業提携は、締結に至

るまで半年から1年は必要となるものですが、私たちはそれを3ヵ月弱で締結させました。日産とルノーのアライアンス、そして、ルノーとマヒンドラ&マヒンドラ社の強固な関係があったからこそ、迅速に事業提携を締結することができたのです。

私たちがチェンナイで計画する投資には2種類あります。上記の共同生産事業に関連する投資と、日産が今後所有する資産への投資です。共同事業は、おそらく車両生産工場、土地、パワートレイン工場、プレス工場といった生産機能に限定したものとなるでしょう。また、3社は共同で、溶接や塗装ライン、車体工程に投資する予定であり、現在のところ合計で9億ドル以上を投じると公約しています。

インドからの輸出は、現地での販売よりも大幅に拡大するでしょう。そこで、私たちは、まずはチェンナイを輸出拠点として活用したいと考えています。まず時間あたり30台、年間18万台の生産能力を持つラインから生産を始め、3、4年後には時間あたり45台から60台へと、段階的に能力を引き上げたいと考えています。インドを輸出拠点とする計画は現在検討中ですが、輸出先としては、欧州、米国、日本のような成熟市場が考えられます。

日産は、インドを活用することで新しい価格帯に参入することになるでしょう。コストを抑えながら、開発、生産、販売を行うことができれば、中国メーカーと互角に競い合えます。つまり、優秀なサプライヤーとともに開発コストを抑え、販売・マーケティング活動を無駄なく行い、そして、効率的な物流を行う必要があるのです。小型車セグメントで生き残ることができるのは、これらのすべての分野において優れたメーカーに限られます。

現地サプライヤーを活用すれば、コスト競争力が向上するうえ、現地での販売において、売上とコストで通貨のミスマッチから生じる為替リスクを軽減することができます。そのため、輸入部品の組立に留まることなく、真の現地化を目指す必要があるのです。

私たちは、資本関係を持たない日産専売ディーラーを増やし、販売ネットワークを拡大するという戦略のもと、ディーラーを所有するパートナーと契約を締結する方針



です。インドにおいて、この10年間で計画通りに成長を遂げるには、私達の販売ネットワークを大幅に拡大する必要があります。私たちは、インドにおいては、生産と販売で別々のパートナーと提携することで、事業リスクの最小化に努めます。なぜならば、たとえば、労働組合やマスコミと良好な関係を築いたり、現地のビジネス慣習を理解することは、必要とされるスキルが異なるからです。

インドをリーディング・コンペティティブ・カントリー（LCCs）として活用するのは、私たちにとって大きな挑戦です。まず、インドでの現地調達率を90%以上にまで引き上げなければなりません。そのためには、少なくとも現地でパワートレインの主要部品を調達し、組み立てる必要があります。また、現地サプライヤーからの調達が必要です。さらには、サプライヤーに対し、ただ設計図通りに作るよう依頼するだけでは十分ではなくなっています。つまり、日産のエンジニアは自らの技術を活用する一方で、従来の考え方を否定し続けなければなりません。インドでの競争を勝ち抜くためには、現地の生産設備や生産方法に適合するよう車両部品の設計を見直

し、必要に応じて従来とは異なる素材を使うこともあるでしょう。

チェンナイでは、もっとも価格プレッシャーが高いセグメントである小型車を生産する予定です。私たちは、ひとつの小型車専用のプラットフォームをベースに小型車をシリーズで生産し、インド国内向け、輸出向けともに積極的に投入したいと考えています。インドへの参入には確かにリスクはありますが、もし今参入しなければ、10,000ドルから11,000ドル以下の低価格車市場という大規模な市場に留まることはできないでしょう。ロシアがその良い例です。私たちがサンクトペテルブルグに工場を建設すると決断した時が、ロシア市場に参入する最後のタイミングでした。現在、外国メーカーはロシアで完成車を輸入販売して成功しています。この傾向はあと1年か2年は続くでしょうが、2009年までにロシアでの現地生産を開始しなければ、10,000ドルから20,000ドルの低価格車市場に留まることはできないでしょう。インドにも同じことがいえるのです。



日産、ルノー、マヒンドラ&マヒンドラ社による覚書を締結



地理的拡大—インド



# Financial Section



## 目次

5年間の主要連結財務データ	42
事業等のリスクについて	43
コーポレート・ガバナンスの状況	45
連結貸借対照表	48
連結損益計算書	50
連結株主資本等変動計算書	51
連結株主持分計算書	53
連結キャッシュ・フロー計算書	54
連結財務諸表の注記	55
独立監査人の監査報告書	84
5年間の主要単独財務データ	85
コーポレートデータ	
主要関係会社	86
執行役員	89
インフォメーション	90

## 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  
2002～2006年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル <sup>(注記1)</sup> (1株当たり金額を除く)
	2006年度 2007年3月31日	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	2006年度 2007年3月31日
売上高	¥10,468,583	¥9,428,292	¥8,576,277	¥7,429,219	¥6,828,588	\$ 88,717
営業利益	776,939	871,841	861,160	824,855	737,230	6,584
当期純利益	460,796	518,050	512,281	503,667	495,165	3,905
1株当たり当期純利益 <sup>(注記2)</sup>	112.33	126.94	125.16	122.02	117.75	0.95
支払配当金 <sup>(注記3)</sup>	131,064	105,661	94,236	74,594	50,800	1,111
純資産の部 <sup>(注記4)</sup>	¥ 3,876,994	—	—	—	—	\$ 32,856
資本合計 <sup>(注記4)</sup>	—	¥3,087,983	¥2,465,750	¥2,023,994	¥1,808,304	—
総資産	12,402,208	11,481,426	9,848,523	7,859,856	7,349,183	105,103
長期債務	1,956,661	2,225,603	1,963,173	1,694,793	1,603,246	16,582
減価償却費	771,223	655,402	525,926	461,037	371,125	6,536
従業員数	186,336	183,356	183,607	123,748	127,625	

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、2007年3月31日の円相場1米ドル=118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。  
 2007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. 2006年4月1日より、貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準および関連する適用指針を適用しています。新しい会計基準の下では、純資産の部は従来の資本の部、新株予約権と少数株主持分の合計となります。

## 生産・売上台数

(単位:台)

終了事業年度	2006年度 2007年3月31日	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
グローバル生産台数	3,428,981	3,340,827	3,293,339	2,883,409	2,586,602
日本	1,191,937	1,364,868	1,481,563	1,475,063	1,444,314
米国	716,211	808,586	803,556	619,665	392,458
メキシコ <sup>(注記2)</sup>	534,841	362,591	325,086	308,322	340,658
スペイン <sup>(注記2)</sup>	266,295	193,604	142,889	116,589	84,919
英国	384,669	315,297	319,652	331,924	297,719
その他	335,028	295,881	220,593	31,846	26,534
グローバル売上台数	3,699,747	3,537,614	3,470,422	2,946,782	2,635,686
日本	716,405	810,968	819,152	799,206	792,767
北米 <sup>(注記1及び2)</sup>	1,444,039	1,369,630	1,394,099	1,204,882	1,040,684
欧州 <sup>(注記2)</sup>	741,701	597,250	554,901	548,693	458,222
その他	797,602	759,766	702,270	394,001	344,013

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. 2006年度の欧州とメキシコでの生産・売上台数は、2006年1月から2007年3月までの期間で算出されています。  
 (2005年度、2004年度及び2003年度の欧州とメキシコでの生産・売上台数は、1月から12月までの期間で算出されています。)  
 (2002年度の欧州とメキシコでの生産台数は、4月から3月までの期間で算出されています。)

## 事業等のリスクについて

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがある。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(平成19年6月25日)現在において当社グループが判断したものである。

### (1) 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、海外一般地域における景気、およびそれに伴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時は、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。

### (2) 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、一般海外地域で行われている。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時は、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。

- ・ 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

### (3) 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。

### (4) 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、保険で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には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影響が及ぶ可能性がある。

### (5) 為替レートの変動

当社グループは海外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。

### (6) 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うことがある。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利益を享受できないという可能性がある。また、これらデリバティブ取引を行う場合は信用度の高い金融機関を相手に行うが、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影響を及ぼす可能性がある。

### (7) 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。

### (8) 公的規制

自動車業界は、排出ガス基準、ガソリン燃費基準、あるいは騒音等、環境や安全に係る規制の影響を受け易く、これらの規制は今後より一層厳格になる傾向にある。これら法規制を遵守するために投資等の多大な出費が必要となり、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影響を及ぼす可能性がある。

### (9) 知的財産保護の限界

当社グループは、他社製品と差異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財産を抽出することを狙いとして、知的資産統括室を設け、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。

### (10) 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影響を及ぼす可能性がある。

**(11) 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務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影響を及ぼす可能性がある。

**(12) 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、調達先については調達先の財務情報をもとに独自の格付けを行っており、またその他の取引先についても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影響を及ぼす可能性がある。

**(13) 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。

**(14) 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できるかどうか等は、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。

## 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化であり、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

取締役会は、会社の重要な業務執行を決定し、また個々の取締役の職務の執行の監督を行なっている。取締役は、平成19年6月20日開催の第108回定時株主総会の決議により9名から10名になり、10名のうち1名は社外取締役である。効率的かつ機動的な経営を行なうために、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敷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。

当社は、監査役制度を採用している。監査役は、社外監査役3名を含む4名で監査役会を構成しており、うち3名が常勤監査役である。各監査役は、監査役会が定めた当社監査役監査基準及び監査方針に従い、取締役の職務の執行を監査している。また、監査役の監査業務を支援するため、監査役室を設けて専任スタッフを配置している。

#### (2) 内部統制システムの整備状況

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」を決議し、内部統制全般について担当する取締役を置いた。その体制の概要及びその整備状況は以下のとおりである。

i) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 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なっている。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。
- ② 効率的で機動的な経営を行なうため、取締役会の構成は小規模なものとし、業務執行については明確な形で執行役員及び従業員に権限を委譲している。
- ③ 会社の重要事項について審議し議論するエグゼクティブコミッティを設置している。
- ④ 地域及び特定の事業領域に関する事項を審議し議論するマネジメントコミッティを設置している。

- ⑤ クロス・ファンクション活動(機能横断的活動)を進めるため、クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を置いている。CFTは、会社が取組むべき各種の課題や問題を発掘し、それをライン組織に提案している。
  - ⑥ 社内意思決定の迅速化を図り、意思決定プロセスを明確にするため、明確で透明性の高い権限基準を整備している。
- ii) 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ① 世界中のグループ企業で働く全ての社員を対象として「グローバル行動規範」を策定し、その周知・徹底を図っている。
  - ② 行動規範の遵守を確実にものとするため、eラーニングなどの教育プログラムを充実させている。
  - ③ 当社の取締役や執行役員を対象に、「取締役・執行役員の法令遵守ガイド」を策定し、その遵守を徹底している。
  - ④ これらの遵守状況をチェックし、遵守を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。
  - ⑤ 社員からの意見・質問・要望を会社に自由に伝えるための仕組みとして、内部通報制度(「イージーボイスシステム」)を運営している。
  - ⑥ 社内規程を整備している。「グローバル内部者取引防止管理規程」や「個人情報管理規程」などの規程類を整備し、教育・研修プログラムを通じて、周知徹底と啓発を行っている。
  - ⑦ 財務報告の正確性と信頼性を確保するための内部統制の仕組みを強化するべく努めている。
  - ⑧ 当社及びグループ会社の業務執行に関する監査及び法令、定款、企業倫理の遵守状況の確認等を定期的に行なうことを目的に、専門の内部監査部署を設置し、有効かつ効率的な内部監査を行なっている。
- iii) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ① リスクを早期に発見し、必要な対策を検討・実行することにより、発生率の低減を図るとともに、万一発生した場合に会社に与える被害の最小化に努めている。
  - ② さまざまな観点から当社及びグループにおける業務遂行上のリスクを抽出し、その発生頻度と発生時の損害による影響度、及び管理の実効性をもとにリスクの優先順位付けを行なうべく努めている。
  - ③ 全社的な組織横断的なリスクのマネジメントについては、各エグゼクティブコミッティメンバーを管理責任者として任命し、その責任の下リスク管理マニュアルを策定する等具体的対策を講じるべく努めている。
  - ④ 全社レベルのリスク以外の個別のビジネスリスクの管理は、それぞれの部門の責任においてリスクの発生を極小化するために、日常業務の一環として必要な措置を講じるべく努めている。



iv) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ① 法令及び取締役会規則の定めるところに従い、取締役の職務の執行に係る取締役会の議事録を作成し、適切に保管・管理している。
- ② 各部署の業務遂行に伴って職務権限基準に従って決裁される案件は、電子システムあるいは書面によって決裁を行ない、適切に保管・管理している。
- ③ これらの情報は、主管部署が秘匿管理に配慮した厳格な保管・管理を行ない、取締役、監査役等から業務上の必要により閲覧の申請があった場合には、閲覧できる仕組みとしている。
- ④ 情報の適切な保管・管理を徹底し、情報の漏洩や不適切な利用を防止するために、情報セキュリティに関する規程や文書の保管・管理に関する規程を整備するべく努めている。

v) 当社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① 適正かつ効率的で統一的なグループ経営が行なわれるよう、グループ会社横断的な各種マネジメントコミッティを設置している。
- ② マネジメントコミッティを通じて、グループ企業に対して情報を伝えるとともに、当社の経営方針を共有し、国内外のグループ会社の意思決定が効率的かつ迅速に行なわれることを確保している。
- ③ 各グループ会社においても、明確で透明性の高い権限基準を策定している。
- ④ グローバル行動規範の下に、グループ各社は各社独自の行動規範を策定するとともに、コンプライアンス委員会を設置し、法令や企業倫理の遵守を図っている。グローバルコンプライアンス委員会では、定期的に国内外のグループ会社の状況をモニターし、さらなる法令及び定款の遵守並びに企業倫理の徹底に取り組んでいる。また、グループ会社でも内部通報制度（イーザーボイスシステム）を導入し、意見・質問・要望等を直接所属会社あるいは当社に提出する仕組みを整備している。
- ⑤ 当社の内部監査部署は、グループ会社の業務執行及び法令・定款の遵守状況やリスク管理状況の確認等を目的としてグループ会社監査を実施している。主要なグループ会社においては、内部監査部署を設置し、当社の内部監査部署の統括の下に独自の内部監査を行なっている。
- ⑥ 当社の監査役は、連結経営の観点より、グループ全体の監査の実効性を確保するため、定期的にグループ各社の監査役と情報及び意見の交換を行なっている。

vi) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項並びに当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- ① 監査役の職務を補助するための組織として監査役室を置き、専任の管理職を配置し、監査役の指揮命令の下にその職務を遂行している。
- ② 監査役室の使用人の評価は監査役の協議で行い、人事異動や懲戒処分については、あらかじめ監査役会の同意を得ている。

vii) 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

- ① 監査役は、年度監査計画を策定し、監査を実施する。当該計画には社内各部門による業務報告を含み、これに従って、取締役及び使用人は報告を実施している。
- ② 取締役は、会社に著しい損害を及ぼす事実またはそのおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査役に報告している。
- ③ 取締役及び使用人は、監査役から業務の執行状況について報告を求められた場合、迅速に対応している。
- ④ 内部監査部署は、その監査計画や監査結果を監査役に定期的に報告している。

viii) その他監査役の監査が実効的に行なわれることを確保するための体制

- ① 監査役のうち半数以上を社外監査役とし、独立性を強化している。監査役は定期的に監査役会を開催し、監査役相互の情報・意見交換を通じて課題を共有するとともに、必要に応じて随時協議を行なっている。
- ② 社長を始めとする代表取締役と監査役は、定期的に会合を持ち、幅広く意見の交換を行なっている。

(3) 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（11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ローバルな内部監査を行なっている。

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役等から定期的かつ随時に業務報告を聴取する等を行ない、取締役の職務執行を監査している。監査役は代表取締役とも定期的に会合を持ち、幅広く意見を交換している。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、意見交換を行な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る。

**(4) 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	古川	康信
指定社員	業務執行社員	太田	建司
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

※ 継続監査年数については、全員7年以内であるため、記載を省略している。  
 ※ 同監査法人はすでに業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう自主的に措置をとっている。

監査業務に係る補助者の構成は、公認会計士13名、会計士補22名、その他4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。

**(5) 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同社は当社の株式を44.3%保有している。

社外監査役 大坪 健雄及び社外監査役 中村 利之と当社の間には特別な利害関係はない。

社外監査役 村上 春雄は、ソフトバンクテレコム株式会社の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が、社外監査役個人が直接利害関係を有するものではない。

**(6) 取締役の定数**

当社は、6名以上の取締役をおく旨を定款で定めている。

**(7) 取締役の選任の決議要件**

当社は、取締役の選任の決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めている。

**(8) 中間配当の決定機関**

当社は、株主への機動的な利益還元ができるよう、取締役会の決議によって中間配当を実施することができる旨を定款に定めている。

**(9) 自己の株式の取得の決定機関**

当社は、機動的な資本政策を遂行できるよう、会社法第165条第2項に基づき、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる旨を定款に定めている。

**2. 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なっている。

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なっている。

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なっている。

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9名に対し、2,518百万円、監査役4名に対し68百万円である。そのうち、社外役員(取締役1名及び監査役3名)の報酬等の額が45百万円含まれている。また、その他に取締役8名に対し、株価連動型インセンティブ受領権を510万株相当数付与した。(参考:付与時点における株価を用いて算定した公正な評価単価は、222.30円/株となる。) なお、同受領権の行使可能数は、被付与者の業績目標の達成度に応じ、510万株相当数を上限として最終的に決定される。

**3. 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	521百万円
・ 上記以外の業務に基づく報酬	17百万円

**4. 責任限定契約の内容と概要**

社外取締役及び社外監査役は、当社と会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償限度額は、金500万円と法令の定める最低限度額とのいずれか高い額となる。

## 連結貸借対照表

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2006年及び2005年会計年度

資 産	百万円		千米ドル(注記3)
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
<b>流動資産：</b>			
現金及び現金同等物 (注記19)	¥ 469,388	¥404,212	\$ 3,977,864
短期投資 (注記19)	16,792	22,149	142,305
受取債権、貸倒引当金控除後 (注記4及び8)	4,140,259	3,989,748	35,086,941
棚卸資産 (注記5)	1,004,671	856,499	8,514,161
その他流動資産	861,776	749,646	7,303,187
流動資産合計	6,492,886	6,022,254	55,024,458
<b>有形固定資産 (注記6、8及び16)</b>	<b>9,226,537</b>	8,516,356	<b>78,190,992</b>
減価償却累計額控除	(4,349,349)	(4,077,548)	(36,858,890)
有形固定資産純額	4,877,188	4,438,808	41,332,102
<b>投資及びその他の資産 (注記8及び19)</b>			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	362,407	351,667	3,071,246
その他	23,805	51,719	201,737
その他の資産	645,922	616,978	5,473,915
投資及びその他の資産合計	1,032,134	1,020,364	8,746,898
<b>資産合計</b>	<b>¥12,402,208</b>	¥11,481,426	<b>\$105,103,458</b>

負債及び純資産（資本）	百万円		千米ドル <sup>(注記3)</sup>
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
<b>流動負債：</b>			
短期借入金及び1年以内返済予定の長期借入債務 <sup>(注記8)</sup>	¥ 3,147,832	¥2,592,289	\$ 26,676,542
支払手形及び買掛金 <sup>(注記7)</sup>	1,692,523	1,532,320	14,343,415
製品保証引当金	92,279	81,112	782,025
未払法人税等 <sup>(注記13)</sup>	71,865	105,987	609,025
その他の流動負債	570,820	540,001	4,837,459
流動負債合計	5,575,319	4,851,709	47,248,466
<b>固定負債：</b>			
長期借入債務 <sup>(注記8)</sup>	1,956,661	2,225,603	16,581,873
退職給付引当金 <sup>(注記9)</sup>	194,494	267,695	1,648,254
製品保証引当金	130,111	132,107	1,102,636
その他の固定負債	668,629	630,436	5,666,348
固定負債合計	2,949,895	3,255,841	24,999,111
少数株主持分	—	285,893	—
<b>純資産<sup>(注記10)</sup>：</b>			
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－2006年度－4,520,715,112株	605,814	—	5,134,017
資本剰余金	804,470	—	6,817,542
利益剰余金	2,402,726	—	20,362,085
自己株式控除－取得原価；2006年度－409,296,746株	(226,394)	—	(1,918,593)
株主資本合計	3,586,616	—	30,395,051
評価・換算差額等	(41,379)	—	(350,670)
新株予約権	2,711	—	22,975
少数株主持分	329,046	—	2,788,525
純資産合計	3,876,994	—	32,855,881
<b>契約債務および偶発債務<sup>(注記17)</sup></b>			
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>¥12,402,208</b>	<b>—</b>	<b>\$105,103,458</b>
<b>資本<sup>(注記10及び14)</sup>：</b>			
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－4,520,715,112株	—	605,814	—
資本剰余金	—	804,470	—
利益剰余金	—	2,116,825	—
その他有価証券評価差額金	—	14,340	—
為替換算調整勘定	—	(204,313)	—
	—	3,337,136	—
自己株式控除－取得原価；2005年度－422,762,529株	—	(249,153)	—
資本合計	—	3,087,983	—
<b>契約債務および偶発債務<sup>(注記17)</sup></b>			
<b>負債及び資本合計</b>	<b>—</b>	<b>¥11,481,426</b>	<b>—</b>

連結財務諸表の注記を参照のこと。

## 連結損益計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2006年、2005年及び2004年会計年度

終了事業年度	百万円			千米ドル (注記3)
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
売上高	¥10,468,583	¥9,428,292	¥8,576,277	\$88,716,805
売上原価 (注記6及び11)	8,027,186	7,040,987	6,351,269	68,027,000
売上総利益	2,441,397	2,387,305	2,225,008	20,689,805
販売費及び一般管理費 (注記6及び11)	1,664,458	1,515,464	1,363,848	14,105,576
営業利益	776,939	871,841	861,160	6,584,229
その他の収益(費用):				
受取利息	24,313	17,359	14,934	206,042
支払利息	(30,664)	(25,646)	(26,656)	(259,864)
持分法による投資利益	20,187	37,049	36,790	171,076
その他－純額 (注記12)	(93,343)	(91,562)	(92,995)	(791,042)
	(79,507)	(62,800)	(67,927)	(673,788)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	697,432	809,041	793,233	5,910,441
法人税等 (注記13) :				
当年度分	202,328	274,463	179,226	1,714,644
繰延税額	9,834	(20,055)	78,837	83,339
	212,162	254,408	258,063	1,797,983
少数株主へ帰属する利益	(24,474)	(36,583)	(22,889)	(207,407)
当期純利益 (注記18)	¥ 460,796	¥ 518,050	¥ 512,281	\$ 3,905,051

連結財務諸表の注記を参照のこと。



## 連結株主資本等変動計算書

日産自動車株式会社及び連結子会社  
2006年会計年度

百万円

	2005年度 2006年3月31日		2006年度中の変動額										2006年度 2007年3月31日	
	2005年度 連結株主 持分計算書	純資産の 部に関する 新会計基準 適用に伴う 振替額 (注2(d))	新会計基準 に準拠した 2005年度 連結株主 資本等 変動計算書	現金配当金	取締役及び 役員賞与	当期利益	自己株式の 処分	自己株式の 取得	合併による 変動	連結範囲の 変動	持分法の 適用範囲の 変動	株主資本 以外の項目 の連結会計 年度中の 変動額合計	2006年度中 の 変動額合計	
資本金	¥ 605,814	- ¥ 605,814	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- ¥ 605,814	
資本剰余金	804,470	-	804,470	-	-	-	-	-	-	-	-	-	804,470	
利益剰余金	2,116,825	¥(35,664)	2,081,161	¥(131,064)	¥(560)	¥460,796	¥(3,477)	-	¥361	¥(3,728)	¥(763)	-	¥321,565	2,402,726
その他有価証券評価差額金	14,340	(14,340)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	(204,313)	204,313	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
自己株式(注10)*	(249,153)	-	(249,153)	-	-	-	33,134	¥(10,375)	-	-	-	-	22,759	(226,394)
<b>株主資本合計</b>	<b>¥3,087,983</b>	<b>154,309</b>	<b>3,242,292</b>	<b>(131,064)</b>	<b>(560)</b>	<b>460,796</b>	<b>29,657</b>	<b>(10,375)</b>	<b>361</b>	<b>(3,728)</b>	<b>(763)</b>	<b>-</b>	<b>344,324</b>	<b>3,586,616</b>
その他有価証券 評価差額金	-	14,340	14,340	-	-	-	-	-	-	-	-	¥(8,514)	(8,514)	5,826
繰延ヘッジ損益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,817	1,817	1,817
連結子会社の 貨幣価値変動会計に 基づく再評価積立金	-	49,915	49,915	-	-	-	-	-	-	-	-	19,008	19,008	68,923
在外子会社の 土地再評価差額金	-	5,134	5,134	-	-	-	-	-	-	-	-	(39)	(39)	5,095
在外子会社の 年金会計に係る 未積立債務	-	(19,385)	(19,385)	-	-	-	-	-	-	-	-	5,559	5,559	(13,826)
為替換算調整勘定	-	(204,313)	(204,313)	-	-	-	-	-	-	-	-	95,099	95,099	(109,214)
<b>評価・換算差額等</b>	<b>-</b>	<b>(154,309)</b>	<b>(154,309)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>112,930</b>	<b>112,930</b>	<b>(41,379)</b>
新株予約権	-	3,144	3,144	-	-	-	-	-	-	-	-	(433)	(433)	2,711
少数株主持分	-	¥285,893	285,893	-	-	-	-	-	-	-	-	43,153	43,153	329,046
<b>純資産合計</b>	<b>-</b>	<b>- ¥3,377,020</b>	<b>¥(131,064)</b>	<b>¥(560)</b>	<b>¥460,796</b>	<b>¥29,657</b>	<b>¥(10,375)</b>	<b>¥361</b>	<b>¥(3,728)</b>	<b>¥(763)</b>	<b>¥155,650</b>	<b>¥499,974</b>	<b>¥3,876,994</b>	

\*2007年3月31日現在、409,296,746株。期首(2006年4月1日時点)の422,762,529株より13,465,783株減少した。

千米ドル

	2005年度 2006年3月31日		2006年度中の変動額										2006年度 2007年3月31日	
	2005年度 連結株主 持分計算書	純資産の 部に関する 新会計基準 適用に 伴う振替額 (注記2(d))	新会計基準 に準拠した 2005年度 連結株主 資本等 変動計算書	現金配当金	取締役及び 役員賞与	当期利益	自己株式の 処分	自己株式の 取得	合併による 変動	連結範囲の 変動	持分法の 適用範囲の 変動	株主資本 以外の項目 の連結会計 年度中の 変動額合計	2006年度中 の 変動額合計	
資本金	\$ 5,134,017	—	\$ 5,134,017	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	\$ 5,134,017
資本剰余金	6,817,542	—	6,817,542	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6,817,542
利益剰余金	17,939,195	\$(302,237)	17,636,958	\$(1,110,712)	\$(4,746)	\$3,905,051	\$(29,466)	—	\$3,059	\$(31,593)	\$(6,466)	—	\$2,725,127	20,362,085
その他有価証券評価差額金	121,525	(121,525)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	(1,731,466)	1,731,466	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式(注記10)*	(2,111,466)	—	(2,111,466)	—	—	—	280,797	\$(87,924)	—	—	—	—	192,873	(1,918,593)
<b>株主資本合計</b>	<b>\$26,169,347</b>	<b>1,307,704</b>	<b>27,477,051</b>	<b>(1,110,712)</b>	<b>(4,746)</b>	<b>\$3,905,051</b>	<b>251,331</b>	<b>(87,924)</b>	<b>3,059</b>	<b>(31,593)</b>	<b>(6,466)</b>	<b>—</b>	<b>2,918,000</b>	<b>30,395,051</b>
その他有価証券 評価差額金	—	121,525	121,525	—	—	—	—	—	—	—	—	\$(72,153)	(72,153)	49,372
繰延ヘッジ損益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,398	15,398	15,398
連結子会社の 貨幣価値変動会計に 基づく再評価積立金	—	423,008	423,008	—	—	—	—	—	—	—	—	161,085	161,085	584,093
在外子会社の 土地再評価差額金	—	43,508	43,508	—	—	—	—	—	—	—	—	(330)	(330)	43,178
在外子会社の 年金会計に係る 未積立債務	—	(164,279)	(164,279)	—	—	—	—	—	—	—	—	47,110	47,110	(117,169)
為替換算調整勘定	—	(1,731,466)	(1,731,466)	—	—	—	—	—	—	—	—	805,924	805,924	(925,542)
<b>評価・換算差額等</b>	<b>—</b>	<b>(1,307,704)</b>	<b>(1,307,704)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>957,034</b>	<b>957,034</b>	<b>(350,670)</b>
新株予約権	—	26,644	26,644	—	—	—	—	—	—	—	—	(3,669)	(3,669)	22,975
少数株主持分	—	\$2,422,822	2,422,822	—	—	—	—	—	—	—	—	365,703	365,703	2,788,525
<b>純資産合計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>\$28,618,813</b>	<b>\$(1,110,712)</b>	<b>\$(4,746)</b>	<b>\$3,905,051</b>	<b>\$251,331</b>	<b>\$(87,924)</b>	<b>\$3,059</b>	<b>\$(31,593)</b>	<b>\$(6,466)</b>	<b>\$1,319,068</b>	<b>\$4,237,068</b>	<b>\$32,855,881</b>

\* 2007年3月31日現在、409,296,746株。期首(2006年4月1日時点)の422,762,529株より13,465,783株減少した。  
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年及び2004年会計年度

	百万円	
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
<b>資本金</b>		
期首及び期末残高		
(4,520,715,112 株)	¥ 605,814	¥ 605,814
<b>資本剰余金</b>		
期首及び期末残高	¥ 804,470	¥ 804,470
<b>利益剰余金</b>		
期首残高	¥1,715,099	¥1,286,299
当期純利益	518,050	512,281
現金配当金	(105,661)	(94,236)
取締役及び監査役賞与	(573)	(404)
その他 (注記14)	(10,090)	11,159
期末残高	¥2,116,825	¥1,715,099
<b>その他有価証券評価差額金</b>		
期首残高	¥ 7,355	¥ 4,392
当期中の純変動額	6,985	2,963
期末残高	¥ 14,340	¥ 7,355
<b>為替換算調整勘定</b>		
期首残高	¥ (400,099)	¥ (431,744)
当期中の純変動額	195,786	31,645
期末残高	¥ (204,313)	¥ (400,099)
<b>自己株式</b>		
期首残高	¥ (266,889)	¥ (245,237)
当期中の純変動額	17,736	(21,652)
期末残高	¥ (249,153)	¥ (266,889)
<b>資本合計</b>	<b>¥3,087,983</b>	<b>¥2,465,750</b>

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  
2006年、2005年及び2004年会計年度

	百万円			千米ドル (注記3)
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>				
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥ 697,432	¥ 809,041	¥793,233	\$ 5,910,441
減価償却費：				
リース資産	305,402	236,572	157,346	2,588,153
その他の資産	465,821	418,830	368,580	3,947,636
減損損失	22,673	26,827	-	192,144
貸倒引当金繰入額(取崩額)	9,996	4,561	(6,464)	84,712
有価証券未実現損失	459	212	128	3,890
受取利息及び受取配当金	(25,546)	(21,080)	(16,274)	(216,492)
支払利息	145,547	104,265	73,220	1,233,449
有形固定資産売却益	(28,485)	(16,742)	(24,038)	(241,398)
固定資産除却損	25,403	22,213	20,115	215,280
有価証券売却益	(3,566)	(40,223)	(7,232)	(30,220)
会計基準変更時差異費用処理額	10,928	11,145	11,795	92,610
退職給付引当金繰入	55,438	63,564	65,103	469,814
退職給付支払額	(157,821)	(314,349)	(82,924)	(1,337,466)
その他	12,118	13,587	(115)	102,695
営業資産及び負債の変動額：				
受取手形及び売掛金	(114,960)	90,391	15,494	(974,237)
金融債権	44,341	(311,685)	(794,349)	375,771
棚卸資産	(88,765)	(117,120)	(108,903)	(752,246)
支払手形及び買掛金	54,368	88,129	152,213	460,744
小計	1,430,783	1,068,138	616,928	12,125,280
利息及び配当受取額	24,622	21,034	16,098	208,661
利息支払額	(143,650)	(102,219)	(71,318)	(1,217,373)
法人税等支払額	(268,928)	(229,084)	(192,293)	(2,279,051)
営業活動から得られた現金(純額)	1,042,827	757,869	369,415	8,837,517
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>				
短期投資の減少(増加)	7,210	7,078	(12,370)	61,102
投資有価証券の購入	(17,117)	(23,930)	(31,896)	(145,059)
投資有価証券売却収入	36,486	46,060	3,098	309,203
長期貸付金の実行	(12,625)	(3,549)	(4,019)	(106,992)
長期貸付金の回収	4,211	3,225	4,860	35,686
固定資産の取得	(546,848)	(471,029)	(461,146)	(4,634,305)
有形固定資産の売却収入	72,308	55,790	71,256	612,780
リース車両の購入	(957,356)	(953,285)	(590,605)	(8,113,186)
リース車両の売却収入	304,912	264,124	173,812	2,584,000
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得 (注記15)	(1,391)	-	(1,292)	(11,788)
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 (注記15)	1,308	4,705	7,697	11,085
連結子会社株式の追加取得	-	(16,020)	(500)	-
その他	(5,685)	(25,924)	(23,930)	(48,179)
投資活動に使用した現金(純額)	(1,114,587)	(1,112,755)	(865,035)	(9,445,653)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の増加	492,538	376,048	666,191	4,174,051
長期借入金の増加	969,461	883,548	1,050,841	8,215,771
社債の増加	123,730	390,706	140,663	1,048,559
長期借入金の返済	(1,102,015)	(809,466)	(765,588)	(9,339,110)
社債の償還	(190,515)	(200,840)	(379,946)	(1,614,534)
少数株主からの払込みによる収入	260	1,321	30	2,203
自己株式の取得	(10,375)	(22,208)	(33,366)	(87,924)
自己株式の売却収入	29,087	26,423	6,816	246,500
リース債務の返済	(66,775)	(76,071)	(69,244)	(565,890)
現金配当金の支払	(131,064)	(105,661)	(94,236)	(1,110,712)
少数株主への配当金の支払額	(7,453)	(6,487)	(678)	(63,161)
その他	33	606	(437)	281
財務活動から得られた現金(純額)	106,912	457,919	521,046	906,034
<b>為替相場変動の現金及び現金同等物に対する影響額</b>	16,640	11,389	4,369	141,017
<b>現金及び現金同等物の純増加</b>	51,792	114,422	29,795	438,915
<b>現金及び現金同等物期首残高</b>	404,212	289,784	194,164	3,425,525
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加</b>	13,384	6	65,825	113,424
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	¥ 469,388	¥ 404,212	¥289,784	\$ 3,977,864

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  
2006会計年度(2007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評価・換算差額等(2005年度は利益剰余金)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少数株主持分以外の純資産の部の構成要素(2005年度は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、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。

#### (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純資産(2005年度は資本の部)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。

#### (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。

#### (i) 退職給付

退職給付引当金または前払年金費用は、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。

#### (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と期待される時点で適用される税率と税法を用いて計算されています。

#### (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、当該未実現損益は純資産（2005年度は資産又は負債）として繰延べられています。注記2(a)を参照のこと。

**(n) 新しい会計基準**

2006年5月に公表された、企業会計基準委員会が発行した新しい会計基準に従い、企業は、連結財務諸表の作成にあたり、企業と海外連結子会社の会計方針を統一することが求められます。当該新基準は2008年4月1日以降に作成される連結財務諸表に適用されます。当社は、現在、この新基準が当社の財政状態および経営成績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)** 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、計上されていました。

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。

**(b)** 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。

**(c)** 2006年4月1日より、当社はストック・オプションにかかる新たな会計基準および関連する適用指針を適用しております。これにより、従来の方法によった場合と比較し、営業利益及び法人税等および少数株主持分

調整前当期純利益は、それぞれ1,037百万円(8,788千米ドル)減少しております。当該変更がセグメントに与える影響については注記21を参照のこと。

**(d)** 2006年4月1日より、当社は、貸借対照表の純資産の部の表示に関する新たな会計基準および関連する適用指針を適用しております。2007年3月31日における、従来の資本の部の合計に相当する金額は、3,543,420百万円(30,028,983千米ドル)です。さらに、当社は、2007年3月31日に終了した事業年度については、連結株主持分計算書にかえて、連結株主資本等変動計算書を作成しております。

**(e)** 2006年3月31日までに終了した事業年度においては、決算日が連結決算日と異なる連結子会社55社については、連結決算日との差異が3ヶ月以内であるため、当該連結子会社の事業年度の財務諸表に基づき連結を行なっておりました。2007年3月31日に終了した事業年度より、当該連結子会社において決算早期化に対応した仮決算のための社内システムが整備されたことを機に、連結決算日と連結子会社の決算日を統一して連結財務諸表開示をより適正化するため、連結子会社22社については、各自の決算日の代わりに、親会社の決算日現在において連結目的で作成された財務諸表で連結する方法に変更し、連結子会社33社については決算日を3月31日に変更しました。この変更により、連結子会社55社については、2006年1月1日から2007年3月31日までの15ヶ月決算となっており、その結果、従来の方法によった場合と比較し、売上高、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、当期純利益は、それぞれ767,606百万円(6,505,136千米ドル)、21,443百万円(181,720千米ドル)、15,661百万円(132,720千米ドル)、11,589百万円(98,212千米ドル)増加しております。当該変更がセグメント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。

2007年3月31日現在の為替相場である1米ドル=118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

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
受取手形及び売掛金	¥ 679,119	¥ 488,600	\$ 5,755,246
金融債権	3,557,223	3,589,127	30,145,958
貸倒引当金控除	(96,083)	(87,979)	(814,263)
	<b>¥4,140,259</b>	<b>¥3,989,748</b>	<b>\$35,086,941</b>

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

### 5. 棚卸資産

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
製品	¥ 712,696	¥607,149	\$6,039,797
仕掛品及びその他	291,975	249,350	2,474,364
	<b>¥1,004,671</b>	<b>¥856,499</b>	<b>\$8,514,161</b>

### 6. 有形固定資産

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
土地	¥ 733,651	¥ 740,716	\$ 6,217,382
建物及び構築物	1,531,902	1,513,774	12,982,220
機械装置	6,808,155	6,021,596	57,696,229
建設仮勘定	152,829	240,270	1,295,161
	<b>¥9,226,537</b>	<b>¥8,516,356</b>	<b>\$78,190,992</b>

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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
建物及び構築物.....	¥ 16,346	¥ 15,570	\$ 138,525
機械装置.....	275,258	322,391	2,332,695
	291,604	337,961	2,471,220
償却累計額.....	(160,851)	(187,405)	(1,363,144)
	¥130,753	¥150,556	\$1,108,076

2007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。

	百万円			千米ドル
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
減価償却費.....	¥705,380	¥635,344	¥514,261	\$5,977,797

提出会社及び一部の国内連結子会社は、市場価格等の著しい下落により、将来の使用が見込まれていない遊休資産、処分が決定された資産について帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しました。

2007年3月31日に終了した事業年度における減損損失22,673百万円(192,144千米ドル)の内訳は、遊休資産9,298百万円(78,797千米ドル)(土地6,907百万円、建物・構築物2,305百万円、機械装置86百万円)、売却資産1,078百万円(9,136千米ドル)(土地467百万円、建物・構築物611百万円)、処分予定資産12,297百万円(104,212千米ドル)(土地7,476百万円、建物・構築物4,821百万円)であります。

2006年3月31日に終了した事業年度における減損損失26,827百万円の内訳は、遊休資産19,190百万円(土地17,186百万円、建物1,525百万円、その他4,799百万円)、売却資産7,637百万円(土地4,654百万円、建物・構築物1,434百万円、その他1,549百万円)であります。

なお、当該資産の回収可能価額は正味売却価額により測定しており、遊休資産及び処分予定資産は不動産鑑定評価基準に基づく評価額等により評価し、売却資産については売買約定額により評価しております。

## 7. 支払手形及び買掛金

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
支払手形及び買掛金.....	¥1,103,186	¥ 983,594	\$ 9,349,034
未払費用及びその他.....	589,337	548,726	4,994,381
	¥1,692,523	¥1,532,320	\$14,343,415

## 8. 短期借入金及び長期借入債務

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
借入金(主として銀行).....	¥1,056,319	¥1,159,743	\$ 8,951,856
コマーシャル・ペーパー.....	965,238	366,998	8,179,983
1年以内返済予定の長期借入債務(リース債務は除く).....	1,075,854	1,007,025	9,117,407
短期リース債務.....	50,421	58,523	427,296
	¥3,147,832	¥2,592,289	\$26,676,542

2007年及び2006年3月31日現在のリース債務を除く短期借入金および1年以内返済予定の長期借入債務に適用される加重平均利率は、それぞれ3.1%及び2.8%です。

2007年3月31日現在の一年以内返済予定のリース債務に適用される加重平均利率は、1.3%です。

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007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2011年までで加重平均利率は4.8%.....	¥1,423,586	¥1,583,358	\$12,064,288
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2.9%.....	718,923	680,536	6,092,568
円建て社債、期限は2010年までで利率は0.4%から2.4%.....	557,977	642,980	4,728,619
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%.....	206,391	205,573	1,749,076
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5.4%から5.6%.....	11,159	29,711	94,568
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	—
メキシコペソ建てメディアム・ターム・ノート、 期限は2011年までで利率は7.4%から7.8%.....	53,650	—	454,661
その他.....	1,689	3,346	14,313
リース債務.....	109,561	130,231	928,483
	3,082,936	3,291,151	26,126,576
1年以内返済予定額控除.....	1,126,275	1,065,548	9,544,703
	¥1,956,661	¥2,225,603	\$16,581,873

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
2008年.....	¥1,075,854	\$ 9,117,407
2009年.....	739,319	6,265,415
2010年.....	636,846	5,397,000
2011年及びそれ以降.....	521,576	4,420,136
	¥2,973,595	\$25,199,958

2007年3月31日現在の連結貸借対照表上、社債発行差金220百万円(1,864千米ドル)は社債の額面金額から直接控除されています。

リース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
2008年.....	¥ 50,421	\$427,297
2009年.....	22,839	193,551
2010年.....	10,486	88,864
2011年及びそれ以降.....	25,815	218,771
	¥109,561	\$928,483

2007年3月31日現在、短期借入金612,193百万円(5,188,076千米ドル)及び長期借入債務1,422,841百万円(12,057,975千米ドル)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.....	¥1,378,786	\$11,684,627
有形固定資産(簿価).....	1,057,988	8,966,000
その他の資産.....	445	3,771
	¥2,437,219	\$20,654,398

上記のほか、2007年3月31日現在で、販売金融債権55,066百万円(466,661千米ドル)を短期借入金54,957百万円(465,737千米ドル)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

当社及び多くの連結子会社は確定給付制度および確定拠出年金制度を併用もしくはどちらかを採用しています。

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

一部の連結子会社は当事業年度及び前事業年度において上記の退職給付制度にかかる給付債務の一部を確定拠出年金制度に移行しました。これに関連して、2007年3月31日に終了した事業年度において、4,493百万円(38,076千米ドル)、2006年3月31日に終了した事業年度において45,762百万円の年金資産が確定拠出年金制度に移管されました。

以下の表は、2007年および2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
退職給付債務.....	¥(1,273,725)	¥(1,239,004)	\$(10,794,280)
年金資産の公正価額.....	1,008,771	817,371	8,548,907
未積立退職給付債務.....	(264,954)	(421,633)	(2,245,373)
会計基準変更時差異の未処理額.....	89,822	99,966	761,203
未認識数理計算上の差異.....	81,493	120,920	690,619
未認識過去勤務債務.....	(54,049)	(66,714)	(458,042)
退職給付債務純額.....	(147,688)	(267,461)	(1,251,593)
前払年金費用.....	46,806	234	396,661
退職給付引当金.....	¥ (194,494)	¥ (267,695)	\$(1,648,254)

上記の金額には厚生年金基金の代行部分が含まれております。

一部の国内連結子会社は、2006年および2005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支給義務の免除申請および過去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。

2007年、2006年および2005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。

	百万円			千米ドル
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2004年度 2005年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
勤務費用.....	¥51,696	¥41,022	¥47,802	\$438,102
利息費用.....	41,209	36,809	33,288	349,229
期待運用収益.....	(39,625)	(29,581)	(17,999)	(335,805)
会計基準変更時差異の費用処理額.....	11,147	11,265	12,009	94,466
数理計算上差異の処理額.....	9,031	12,542	12,298	76,534
過去勤務債務の処理額.....	(6,925)	(5,967)	(5,431)	(58,686)
その他.....	3,732	2,476	179	31,626
退職給付費用.....	70,265	68,566	82,146	595,466
厚生年金基金の代行部分返上に伴う利益.....	—	(772)	(1,107)	—
確定拠出年金制度への移行に伴う(利益)損失.....	(18,782)	3,570	—	(159,169)
計.....	¥51,483	¥71,364	¥81,039	\$436,297

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。

	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在
割引率		
国内会社.....	2.1% - 2.3%	2.1% - 2.3%
海外会社.....	2.8% - 6.2%	2.5% - 6.0%
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.....	2.8% - 9.0%	3.0% - 9.0%
過去勤務債務の償却年数		
.....	主として	主として
.....	9 - 15 years	9 - 15 years
数理計算上の差異の償却年数		
.....	主として	主として
.....	9 - 18 years	9 - 18 years



## 10. 純資産 (株主持分)

2006年5月1日に商法の大部分の規定を廃止する会社法が施行されました。この会社法に従い、当社は資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、資本準備金以外の資本剰余金と利益準備金以外の利益剰余金の利益処分のうち配当される額の10%相当をそれぞれ資本準備金と利益準備金に組み入れることを要求しています。会社法は、特定の条件に合致すれば、株主総会及び取締役会の決議によりいつでも資本剰余金及び利益剰余金からの配当を可能としています。しかし、資本準備金と利益準備金を配当することは禁止されています。

(1) 2007年3月31日現在の連結株主資本等変動計算書に関する情報は以下の通りです。

### a. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	2006年3月31日	増加株式数	減少株式数	2007年3月31日
発行済株式				
普通株式	4,520,715	—	—	4,520,715
自己株式				
普通株式 (注1, 2)	422,763	16,193	29,659	409,297

注1：普通株式の自己株式の増加要因	(千株)
持分法適用会社が取得した自己株式(当社株式)の当社帰属分	8,337
自己株式の取得	7,810
単元未満株式の買取	46
2：普通株式の自己株式の減少要因	
新株予約権の行使	29,657
持分法適用会社が処分した自己株式(当社株式)の当社帰属分	2

### b. 新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	新株予約権の 目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数 (千株)					
			2006年3月31日	増加株式数	減少株式数	2007年 3月31日	2007年3月31日 現在残高 (百万円)	2007年3月31日 現在残高 (千米ドル)
提出会社 (親会社)	2007年満期 ユーロ円建新株 引受権付社債 (注1)	普通株式	15,937	—	15,937	—	—	—
	2008年満期 ユーロ円建新株 引受権付社債 (注2)	普通株式	44,703	—	11,625	33,078	¥1,674	\$14,187
	ストック・オプション としての新株予約権		—	—	—	—	1,037	8,788
<b>合計</b>			—	—	—	—	<b>¥2,711</b>	<b>\$22,975</b>

注1：2007年満期ユーロ円建新株引受権付社債の減少は、新株引受権の行使によるものである。

注2：2008年満期ユーロ円建新株引受権付社債の減少は、新株引受権の一部行使によるものである。

c. 配当に関する事項

1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たりの 配当額 (円)	基準日	効力発生日	配当金の総額 (千米ドル)	1株当たりの 配当額 (米ドル)
平成18年6月27日定時株主総会 (注)	普通株式	¥61,329	¥15	平成18年 3月31日	平成18年 6月28日	\$519,737	\$0.13
平成18年10月26日取締役会 (注)	普通株式	¥69,735	¥17	平成18年 9月30日	平成18年 11月28日	\$590,975	\$0.14

注：配当金の総額は、ルノーに対する配当金を調整している。

2) 基準日が2006年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が2007年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の 総額 (百万円)	配当の原資	1株当たりの 配当額 (円)	基準日	効力発生日	配当金の総額 (千米ドル)	1株当たりの 配当額 (米ドル)
平成19年6月20日定時株主総会 (注)	普通株式	¥69,894	利益 剰余金	¥17	平成19年 3月31日	平成19年 6月21日	\$592,322	\$0.14

注：配当金の総額は、ルノーに対する配当金を調整している。

(2) ストック・オプション

当社は、新株予約権方式によるストック・オプション制度を採用しています。当該制度は、2001年改正旧商法第280条ノ20及び第280条ノ21、2006年施行会社法第236条、第238条及び第239条の規定に基づき、当社並びに当社子会社及び関連会社の取締役及び使用人に新株予約権が付与されています。

ストック・オプションの内容		NESS2003	NESS2004	NESS2005	NESS2006
付与対象者の区分及び人数	当社使用人	548	590	620	456
	当社子会社取締役	101	96	88	72
	当社子会社使用人	5	4	4	
	計	654	690	712	528
新株予約権の行使により 発行されるべき株式の 種類及び数	普通株式	12,405,000株	12,770,000株	13,150,000株	13,075,000株
付与日		2003年5月7日	2004年4月16日	2005年4月25日	2006年5月8日
権利行使期間		2005年5月8日 から 2010年5月8日 まで	2006年4月17日 から 2013年6月19日 まで	2007年4月26日 から 2014年6月23日 まで	2008年5月9日 から 2015年6月20日 まで

権利確定条件は、以下の通りです。

- 1) 新株予約権を保有する者(以下、「新株予約権者」という。)が新株予約権の行使が可能となる日まで当社又は当社子会社若しくは関連会社等に継続して雇用されており又は委任関係を保持していること。
- 2) 当社の業績が一定の水準を満たすこと。
- 3) 新株予約権者が個々に設定されている業績目標等を達成すること。

ストック・オプションの数	NESS2003	NESS2004	NESS2005	NESS2006
権利確定前の新株予約権				
2006年3月31日現在	—	10,078,000	13,150,000	—
付与	—	—	—	13,075,000
失効	—	—	4,728,000	75,000
権利確定	—	10,078,000	—	—
<b>2007年3月31日現在</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>8,422,000</b>	<b>13,000,000</b>
権利確定後の新株予約権				
2006年3月31日現在	8,655,500	—	—	—
権利確定	—	10,078,000	—	—
権利行使	1,434,100	690,400	—	—
失効	20,000	109,500	—	—
<b>2007年3月31日現在</b>	<b>7,201,400</b>	<b>9,278,100</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
権利行使価格(円)	932	1,202	1,119	1,526
行使時平均株価(円)	1,386	1,403	—	—
付与日における公正な評価単価(円)	—	—	—	222.3

2007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に含まれるストック・オプション費用は、1,037百万円(8,788千ドル)です。付与されたストックオプションの公正価値は以下の加重平均された前提のもとづいて二項モデルにより計算されています。

NESS2006

株価変動性	21.00%
予想残存期間	5.5年
予想配当	40円
無リスク利率	1.50%

## 11. 研究開発費

2007年、2006年及び2005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464,839百万円(3,939,314千ドル)、447,582百万円、398,148百万円です。

## 12. その他の収益(費用)

2007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
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
受取配当金	¥ 1,233	¥ 3,721	¥ 1,340	\$ 10,449
固定資産売却益	28,498	16,742	24,038	241,508
固定資産廃却損	(25,402)	(22,213)	(20,115)	(215,271)
投資有価証券売却益(純額)	9,480	40,223	7,232	80,339
為替差損益	5,796	(34,836)	801	49,119
会計基準変更時差異費用処理額	(10,928)	(11,145)	(11,795)	(92,610)
厚生年金基金の代行部分返上に伴う利益	—	772	1,107	—
連結子会社の事業再編に伴う損失	(3,824)	(9,404)	(8,752)	(32,407)
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	(22,673)	(26,827)	—	(192,144)
確定拠出年金制度の導入に伴う損益(純額)	18,782	(3,570)	—	159,169
株価連動型インセンティブ受領権制度に係る費用	—	(18,332)	—	—
北米事業会社の本社移転に伴う損失	(10,827)	—	—	(91,754)
特別退職加算金	(31,933)	—	—	(270,619)
その他	(51,545)	(26,693)	(80,514)	(436,821)
	¥(93,343)	¥(91,562)	¥(92,995)	\$ (791,042)

### 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2006年度、2005年度及び2004年度において約41%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。

2007年、2006年及び2005年3月31日に終了した事業年度の連結損益計算書に反映されている実効税率は以下のような理由により法定税率と異なっております。

終了事業年度	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日
法定税率	40.6%	40.6%	40.6%
影響：			
評価性引当金の減少	(0.0)	(1.0)	(1.9)
海外子会社に適用される税率差異	(5.4)	(3.1)	(2.7)
税額控除	(2.8)	(2.7)	(1.5)
持分法による投資利益	(1.2)	(1.9)	(1.9)
その他	(0.8)	(0.5)	(0.1)
実効税率	30.4%	31.4%	32.5%

2007年及び2006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
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
繰延税金資産：			
繰越欠損金	¥ 56,141	¥ 20,343	\$ 475,771
退職給付引当金	128,515	157,319	1,089,110
製品保証引当金	70,364	67,461	596,305
その他	499,960	454,878	4,236,950
繰延税金資産総合計	754,980	700,001	6,398,136
評価性引当金	(72,601)	(38,880)	(615,263)
繰延税金資産計	682,379	661,121	5,782,873
繰延税金負債：			
租税特別措置法上の準備金等	(451,404)	(440,939)	(3,825,458)
投資差額	(78,917)	(81,634)	(668,788)
その他有価証券評価差額金	(4,166)	(14,828)	(35,305)
その他	(182,082)	(155,465)	(1,543,068)
繰延税金負債計	(716,569)	(692,866)	(6,072,619)
繰延税金負債純額	¥ (34,190)	¥ (31,745)	\$ (289,746)

#### 14. 利益剰余金

2006年3月31日に終了した2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	
	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005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
自己株式処分差損	(11,507)	(4,700)
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)
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
海外子会社の土地再評価に伴う変動	1,646	2,182
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)	—
	¥(10,090)	¥11,159

#### 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 2005年3月31日	2004年度 2005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 2005年3月31日	2004年度 2005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2007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
2008年.....	¥ 7,098	\$ 60,153
2009年及びそれ以降.....	25,470	215,847
合計.....	¥32,568	\$276,000

### 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2007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
2008年.....	¥382,028	\$3,237,525
2009年及びそれ以降.....	418,280	3,544,746
合計.....	¥800,308	\$6,782,271

## 17. 契約債務及び偶発債務

2007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.....	¥ 5,229	\$ 44,314
従業員の住宅借入金及びその他の保証人として.....	211,585	1,793,093
	¥216,814	\$1,837,407

上記のほか、2007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1,064百万円(9,017千米ドル)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2007年3月31日現在の未決済残高は6,076百万円(51,492千米ドル)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229,767百万円(1,947,178千米ドル)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、2007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63,039百万円(534,229千米ドル)及び166,728百万円(1,412,949千米ドル)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
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
当期純利益:				
基本.....	¥112.33	¥126.94	¥125.16	\$0.952
希薄化後.....	111.71	125.96	124.01	0.947
年度に対応する現金配当.....	¥ 34.00	¥ 29.00	¥ 24.00	\$0.288

2006年度 2007年3月31日現在	円		米ドル
	2006年度 2007年3月31日現在	2005年度 2006年3月31日現在	2006年度 2007年3月31日現在
純資産.....	¥862.29	¥753.40	\$7.308

基本的一株当たり利益は、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、新株予約権と少数株主持分を除いた純資産(2005年度は株主持分)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) 2007年および2006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

2006年度 (2007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:						
負債証券.....	¥294	¥294	¥-	\$2,492	\$2,492	\$-
社債.....	59	59	-	500	500	-
合計.....	¥353	¥353	¥-	\$2,992	\$2,992	\$-

2005年度 (2006年3月31日現在)	百万円		
	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	¥-
合計.....	¥59	¥59	¥-

市場性あるその他有価証券

2006年度(2007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.....	¥3,508	¥14,613	¥11,105	\$29,729	\$123,839	\$94,110
その他.....	2,704	2,751	47	22,915	23,314	399
小計.....	¥6,212	¥17,364	¥11,152	\$52,644	\$147,153	\$94,509
取得原価が帳簿価額を超える有価証券:						
株式.....	¥ 926	¥ 708	¥ (218)	\$ 7,847	\$ 6,000	\$ (1,847)
負債証券.....	20	20	—	169	169	—
その他.....	1,869	1,868	(1)	15,840	15,831	(9)
小計.....	¥2,815	¥ 2,596	¥ (219)	\$23,856	\$ 22,000	\$ (1,856)
合計.....	¥9,027	¥19,960	¥10,933	\$76,500	\$169,153	\$92,653

2005年度(2006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.....	¥4,646	¥29,549	¥24,903
負債証券.....	19	20	1
小計.....	¥4,665	¥29,569	¥24,904
取得原価が帳簿価額を超える有価証券:			
株式.....	¥766	¥539	¥(227)
小計.....	¥766	¥539	¥(227)
合計.....	¥5,431	¥30,108	¥24,677

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	円			米ドル
	2006年度 2007年3月31日	2005年度 2006年3月31日	2004年度 2005年3月31日	2006年度 2007年3月31日
有価証券売却額.....	¥25,700	¥6,156	¥2,032	\$217,797
売却利益総額.....	11,996	305	1,225	101,661
売却損総額.....	—	(37)	(13)	—

c) 2007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債券の償還予定は以下のように要約されます。

2006年度(2007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
負債証券.....	¥314	¥—	¥—	¥—
社債.....	—	—	59	—
合計.....	¥314	¥—	¥59	¥—

2006年度(2007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
負債証券	\$2,661	\$—	\$—	\$—
社債	—	—	500	—
合計	\$2,661	\$—	\$500	\$—

## 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容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、年二回を目的に購買担当役員と最高財務責任者により開催されるMRMC(コモディティーリスクマネジメント委員会)でヘッジのガイドラインが設定され、これにもとづき財務部内にてヘッジ取引が行われております。

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おります。

以下に要約したのは、2007年および2006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

2006年度(2007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 .....	¥12,849	¥12,928	¥ (79)	\$108,890	\$109,559	\$ (669)
EUR .....	1,064	1,080	(16)	9,017	9,153	(136)
ZAR .....	695	694	1	5,890	5,881	9
GBP .....	22	22	0	186	186	0
Others .....	12	12	0	102	102	0
買建:						
EUR .....	757	763	6	6,415	6,466	51
USD .....	3,483	3,477	(6)	29,517	29,466	(51)
Others .....	10	10	0	85	85	0
通貨スワップ:						
EUR .....	¥59,657	¥ (269)	¥(269)	\$505,568	\$ (2,280)	\$ (2,280)
USD .....	20,816	424	424	176,407	3,593	3,593
AUD .....	1,291	(29)	(29)	10,941	(246)	(246)
CAD .....	4,353	(42)	(42)	36,890	(356)	(356)
THB .....	25,513	(81)	(81)	216,212	(686)	(686)
合計 .....	—	—	¥ (91)	—	—	\$ (771)

2005年度(2006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 .....	¥ 8,326	¥8,523	¥ (197)
EUR .....	1,117	1,134	(17)
ZAR .....	668	717	(49)
GBP .....	9	9	—
Others .....	33	32	1
買建:			
EUR .....	876	828	(48)
USD .....	3,078	3,082	4
Others .....	174	168	(6)
通貨スワップ:			
EUR .....	¥105,906	¥(253)	¥ (253)
GBP .....	16,771	(16)	(16)
USD .....	37,049	422	422
AUD .....	39,199	(605)	(605)
HKD .....	5,222	100	100
CAD .....	4,106	(1,120)	(1,120)
ZAR .....	2,450	(27)	(27)
合計 .....	—	—	¥(1,811)

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

2006年度(2007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	¥203,495	¥ 108	¥ 108	\$1,724,534	\$ 915	\$ 915
受取固定/支払変動	251,648	280	280	2,132,610	2,373	2,373
オプション:						
売建キャップ	¥460,851			\$3,905,517		
(オプション料)	(-)	(1,558)	(1,558)	(-)	(13,203)	(13,203)
買建キャップ	460,851			3,905,517		
(オプション料)	(-)	1,558	1,558	(-)	13,203	13,203
合計	-	-	¥ 388	-	-	\$ 3,288

2005年度(2006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	¥127,717	¥ 640	¥ 640
受取固定/支払変動	239,000	757	757
オプション:			
売建キャップ	¥515,208		
(オプション料)	(-)	(5,823)	(5,823)
買建キャップ	515,208		
(オプション料)	(-)	5,823	5,823
合計	-	-	¥1,397

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

2007年、2006年および2005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。

	2006年度(2007年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
百万円					
<b>I. 売上および営業利益</b>					
外部売上	¥9,790,484	¥ 678,099	¥10,468,583	¥ —	¥10,468,583
セグメント間売上及び振替	28,767	16,613	45,380	(45,380)	—
売上合計	9,819,251	694,712	10,513,963	(45,380)	10,468,583
営業費用	9,171,272	618,959	9,790,231	(98,587)	9,691,644
営業利益	¥ 647,979	¥ 75,753	¥ 723,732	¥ 53,207	¥ 776,939
<b>II. 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出</b>					
総資産	¥7,910,116	¥5,910,380	¥13,820,496	¥(1,418,288)	¥12,402,208
減価償却費	¥ 447,924	¥ 323,299	¥ 771,223	¥ —	¥ 771,223
固定資産減損損失	¥ 22,673	¥ —	¥ 22,673	¥ —	¥ 22,673
資本的支出	¥ 578,363	¥ 925,841	¥ 1,504,204	¥ —	¥ 1,504,204

	2006年度(2007年3月31日に終了した事業年度)				
	自動車	販売金融	計	消去等	連結
千米ドル					
<b>I. 売上および営業利益</b>					
外部売上	\$82,970,203	\$ 5,746,602	\$ 88,716,805	\$ —	\$ 88,716,805
セグメント間売上及び振替	243,788	140,788	384,576	(384,576)	—
売上合計	83,213,991	5,887,390	89,101,381	(384,576)	88,716,805
営業費用	77,722,644	5,245,415	82,968,059	(835,483)	82,132,576
営業利益	\$ 5,491,347	\$ 641,975	\$ 6,133,322	\$ 450,907	\$ 6,584,229
<b>II. 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出</b>					
総資産	\$67,034,881	\$50,087,966	\$117,122,847	\$(12,019,389)	\$105,103,458
減価償却費	\$ 3,795,966	\$ 2,739,822	\$ 6,535,788	\$ —	\$ 6,535,788
固定資産減損損失	\$ 192,144	\$ —	\$ 192,144	\$ —	\$ 192,144
資本的支出	\$ 4,901,382	\$ 7,846,110	\$ 12,747,492	\$ —	\$ 12,747,492

	2005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				
<b>I. 売上および営業利益</b>					
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
<b>II. 資産、減価償却費、減損損失および資本的支出</b>					
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

	2004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				
<b>I. 売上および営業利益</b>					
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
<b>II. 資産、減価償却費および資本的支出</b>					
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

- a) 注記2(b)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 26,794百万円減少、販売金融事業の資産は 33百万円減少しております。
- b) 注記2(c)に記載のとおり、2006年4月1日より、当社はストックオプションにかかる新たな会計基準および関連する適用指針を適用しております。これにより、2007年3月31日に終了した事業年度において、自動車セグメントの営業利益は、1,037百万円(8,788千米ドル)減少しております。
- c) 注記2(e)に記載のとおり、2006年4月1日より、連結子会社22社について、各自の決算日の代わりに、親会社の決算日現在において連結目的で作成された財務諸表で連結する方法に変更し、連結子会社33社については決算日を3月31日に変更しました。この変更により、2007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、売上は自動車セグメントで759,391百万円(6,435,517千米ドル)、販売金融セグメントで9,586百万円(81,237千米ドル)、消去で1,371百万円(11,618千米ドル)それぞれ増加しております。また、営業利益は自動車セグメントで18,785百万円(159,195千米ドル)、販売金融セグメントで1,796百万円(15,220千米ドル)それぞれ増加し、消去における利益が862百万円(7,305千米ドル)増加しております。

以下の表は、2007年、2006年および2005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、メキシコおよびタイの販売金融子会社および事業の数字を表します。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

2006年度(2007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	¥ 459,964	¥ 9,424	¥ 469,388	\$ 3,898,000	\$ 79,864	\$ 3,977,864
短期投資	16,610	182	16,792	140,763	1,542	142,305
受取債権、貸倒引当金控除後	437,415	3,702,844	4,140,259	3,706,907	31,380,034	35,086,941
棚卸資産	986,150	18,521	1,004,671	8,357,203	156,958	8,514,161
その他の流動資産	594,434	267,342	861,776	5,037,576	2,265,611	7,303,187
流動資産合計	2,494,573	3,998,313	6,492,886	21,140,449	33,884,009	55,024,458
有形固定資産	3,097,369	1,779,819	4,877,188	26,248,890	15,083,212	41,332,102
投資有価証券	384,337	1,875	386,212	3,257,093	15,890	3,272,983
その他の資産	515,549	130,373	645,922	4,369,060	1,104,855	5,473,915
資産合計	¥6,491,828	¥5,910,380	¥12,402,208	\$55,015,492	\$50,087,966	\$105,103,458
短期借入金および1年以内 返済予定の長期借入債務	¥ (245,284)	¥3,393,116	¥ 3,147,832	\$ (2,078,678)	\$28,755,220	\$ 26,676,542
支払手形および買掛金	1,637,666	54,857	1,692,523	13,878,525	464,890	14,343,415
未払法人税等	51,588	20,277	71,865	437,186	171,839	609,025
その他の流動負債	575,215	87,884	663,099	4,874,704	744,780	5,619,484
流動負債合計	2,019,185	3,556,134	5,575,319	17,111,737	30,136,729	47,248,466
長期借入債務	448,692	1,507,969	1,956,661	3,802,475	12,779,398	16,581,873
その他の固定負債	612,435	380,799	993,234	5,190,128	3,227,110	8,417,238
固定負債合計	1,061,127	1,888,768	2,949,895	8,992,603	16,006,508	24,999,111
負債合計	3,080,312	5,444,902	8,525,214	26,104,340	46,143,237	72,247,577
資本金	513,167	92,647	605,814	4,348,873	785,144	5,134,017
資本剰余金	773,623	30,847	804,470	6,556,127	261,415	6,817,542
利益剰余金	2,092,036	310,690	2,402,726	17,729,119	2,632,966	20,362,085
自己株式	(226,394)	—	(226,394)	(1,918,593)	—	(1,918,593)
株主資本合計	3,152,432	434,184	3,586,616	26,715,526	3,679,525	30,395,051
評価・換算差額等	(69,979)	28,600	(41,379)	(593,043)	242,373	(350,670)
新株予約権	2,711	—	2,711	22,975	—	22,975
少数株主持分	326,352	2,694	329,046	2,765,694	22,831	2,788,525
純資産合計	3,411,516	465,478	3,876,994	28,911,152	3,944,729	32,855,881
負債純資産合計	¥6,491,828	¥5,910,380	¥12,402,208	\$55,015,492	\$50,087,966	\$105,103,458

2005年度(2006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	¥ 392,505	¥ 11,707	¥ 404,212
短期投資	22,051	98	22,149
受取債権、貸倒引当金控除後	228,405	3,761,343	3,989,748
棚卸資産	847,243	9,256	856,499
その他の流動資産	481,236	268,410	749,646
流動資産合計	1,971,440	4,050,814	6,022,254
有形固定資産	2,926,753	1,512,055	4,438,808
投資有価証券	401,520	1,866	403,386
その他の資産	471,474	145,504	616,978
資産合計	¥5,771,187	¥5,710,239	¥11,481,426
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
支払手形および買掛金	1,482,002	50,318	1,532,320
未払法人税等	90,428	15,559	105,987
その他の流動負債	539,351	81,762	621,113
流動負債合計	1,503,605	3,348,104	4,851,709
長期借入債務	627,788	1,597,815	2,225,603
その他の固定負債	677,426	352,812	1,030,238
固定負債合計	1,305,214	1,950,627	3,255,841
負債合計	2,808,819	5,298,731	8,107,550
少数株主持分	284,062	1,831	285,893
資本金	514,489	91,325	605,814
資本剰余金	773,623	30,847	804,470
利益剰余金	1,855,971	260,854	2,116,825
その他有価証券評価差額金	14,156	184	14,340
為替換算調整勘定	(230,780)	26,467	(204,313)
自己株式	(249,153)	—	(249,153)
資本合計	2,678,306	409,677	3,087,983
負債および資本合計	¥5,771,187	¥5,710,239	¥11,481,426

(有利子負債)

2006年度(2007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	¥ 693,500	¥2,403,911	¥3,097,411	\$ 5,877,119	\$20,372,127	\$26,249,246
販売金融会社への内部融資	(988,603)	988,603	—	(8,377,992)	8,377,992	—
貸借対照表上の短期借入金	(295,103)	3,392,514	3,097,411	(2,500,873)	28,750,119	26,249,246
社債	349,689	380,018	729,707	2,963,466	3,220,492	6,183,958
外部からの長期借入金	65,168	1,102,646	1,167,814	552,271	9,344,457	9,896,728
販売金融会社への内部融資	(25,305)	25,305	—	(214,449)	214,449	—
貸借対照表上の長期借入金	39,863	1,127,951	1,167,814	337,822	9,558,906	9,896,728
リース債務	108,959	602	109,561	923,381	5,102	928,483
販売金融会社からの内部融資	1,918	(1,918)	—	16,255	(16,255)	—
有利子負債合計	205,326	4,899,167	5,104,493	1,740,051	41,518,364	43,258,415
現金および現金同等物	459,964	9,424	469,388	3,898,000	79,864	3,977,864
有利子負債純額 (現金及び現金同等物)	(254,638)	4,889,743	4,635,105	(2,157,949)	41,438,500	39,280,551
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	94,861	—	94,861	803,907	—	803,907
上記に含まれるリース債務	108,959	602	109,561	923,381	5,102	928,483
有利子負債純額 (現金及び現金同等物) (キャントン工場関連分および リース債務を除く)	¥(458,458)	¥4,889,141	¥4,430,683	\$(3,885,237)	\$41,433,398	\$37,548,161

2005年度(2006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	¥ 302,471	¥2,231,295	¥2,533,766
販売金融会社への内部融資	(968,451)	968,451	—
貸借対照表上の短期借入金	(665,980)	3,199,746	2,533,766
社債	381,346	326,861	708,207
外部からの長期借入金	174,734	1,270,954	1,445,688
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
リース債務	129,512	719	130,231
有利子負債合計	19,612	4,798,280	4,817,892
現金および現金同等物	392,505	11,707	404,212
有利子負債純額 (現金及び現金同等物)	(372,893)	4,786,573	4,413,680
上記に含まれるキャントン工場関連の負債	98,500	—	98,500
上記に含まれるリース債務	129,512	719	130,231
有利子負債純額 (現金及び現金同等物) (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

## 2) 事業別要約連結損益計算書

2006年度(2007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	¥9,773,871	¥694,712	¥10,468,583	\$82,829,415	\$5,887,390	\$88,716,805
売上原価	7,498,350	528,836	8,027,186	63,545,339	4,481,661	68,027,000
売上総利益	2,275,521	165,876	2,441,397	19,284,076	1,405,729	20,689,805
営業利益	701,186	75,753	776,939	5,942,254	641,975	6,584,229
営業利益率	7.2%	10.9%	7.4%	7.2%	10.9%	7.4%
金融収支	(5,664)	546	(5,118)	(48,000)	4,627	(43,373)
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	621,236	76,196	697,432	5,264,712	645,729	5,910,441
当期純利益	¥ 413,529	¥ 47,267	¥ 460,796	\$ 3,504,483	\$ 400,568	\$ 3,905,051
金融収支総額	¥ (5,664)	¥ 546	¥ (5,118)	\$ (48,000)	\$ 4,627	\$ (43,373)
リースに係る利息	(3,323)	(13)	(3,336)	(28,161)	(110)	(28,271)
セグメント消去	(55,569)	—	(55,569)	(470,924)	—	(470,924)
セグメントの金融収支	53,228	559	53,787	451,085	4,737	455,822

2005年度(2006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	¥8,880,349	¥547,943	¥9,428,292
売上原価	6,649,937	391,050	7,040,987
売上総利益	2,230,412	156,893	2,387,305
営業利益	802,116	69,725	871,841
営業利益率	9.0%	12.7%	9.2%
金融収支	(4,555)	(11)	(4,566)
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
当期純利益	¥ 476,688	¥ 41,362	¥ 518,050
金融収支総額	¥ (4,555)	¥ (11)	¥ (4,566)
リースに係る利息	(3,952)	(16)	(3,968)
セグメント消去	(37,507)	—	(37,507)
セグメントの金融収支	36,904	5	36,909

2004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



3) 事業別要約連結キャッシュ・フロー計算書

2006年度(2007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	¥621,236	¥ 76,196	¥ 697,432	\$5,264,712	\$ 645,729	\$5,910,441
減価償却費	447,924	323,299	771,223	3,795,966	2,739,822	6,535,788
販売金融債権の増減	(22,914)	67,255	44,341	(194,187)	569,958	375,771
その他	(528,386)	58,217	(470,169)	(4,477,847)	493,364	(3,984,483)
営業活動から得られた現金(純額)	517,860	524,967	1,042,827	4,388,644	4,448,873	8,837,517
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	37,794	—	37,794	320,288	—	320,288
有形固定資産の売却による収入	72,308	0	72,308	612,780	0	612,780
固定資産の購入	(537,129)	(9,719)	(546,848)	(4,551,941)	(82,364)	(4,634,305)
リース車両の購入	(41,234)	(916,122)	(957,356)	(349,440)	(7,763,746)	(8,113,186)
リース車両の売却による収入	7,253	297,659	304,912	61,466	2,522,534	2,584,000
その他	(35,804)	10,407	(25,397)	(303,425)	88,195	(215,230)
投資活動に使用した現金(純額)	(496,812)	(617,775)	(1,114,587)	(4,210,272)	(5,235,381)	(9,445,653)
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	418,824	73,714	492,538	3,549,356	624,695	4,174,051
長期借入金の変動・社債の償還	(215,299)	(107,770)	(323,069)	(1,824,568)	(913,305)	(2,737,873)
社債の増加	—	123,730	123,730	—	1,048,559	1,048,559
その他	(186,460)	173	(186,287)	(1,580,169)	1,466	(1,578,703)
財務活動から得られた現金(純額)	17,065	89,847	106,912	144,619	761,415	906,034
為替相場変動の現金および現金同等物に対する 影響額						
影響額	16,775	(135)	16,640	142,161	(1,144)	141,017
現金および現金同等物の増減	54,888	(3,096)	51,792	465,152	(26,237)	438,915
現金および現金同等物期首残高	392,505	11,707	404,212	3,326,314	99,211	3,425,525
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	12,571	813	13,384	106,534	6,890	113,424
現金および現金同等物期末残高	¥459,964	¥ 9,424	¥ 469,388	\$3,898,000	\$ 79,864	\$3,977,864

2005年度(2006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
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>			
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥739,962	¥ 69,079	¥809,041
減価償却費	400,787	254,615	655,402
販売金融債権の増減	19,341	(331,026)	(311,685)
その他	(468,999)	74,110	(394,889)
営業活動から得られた現金(純額)	691,091	66,778	757,869
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>			
子会社株式を含む投資有価証券の売却による収入	50,765	—	50,765
有形固定資産の売却による収入	55,789	1	55,790
固定資産の購入	(456,550)	(14,479)	(471,029)
リース車両の購入	(47,366)	(905,919)	(953,285)
リース車両の売却による収入	37,523	226,601	264,124
その他	(59,951)	831	(59,120)
投資活動に使用した現金(純額)	(419,790)	(692,965)	(1,112,755)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増加額	16,565	359,483	376,048
長期借入金の変動・社債の償還	(228,985)	102,227	(126,758)
社債の増加	227,386	163,320	390,706
その他	(183,960)	1,883	(182,077)
財務活動から得られた(使用した)現金(純額)	(168,994)	626,913	457,919
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
現金および現金同等物の増加	112,323	2,099	114,422
現金および現金同等物期首残高	280,176	9,608	289,784
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加	6	—	6
現金および現金同等物期末残高	¥392,505	¥ 11,707	¥ 404,212

2004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
<b>営業活動からのキャッシュ・フロー</b>			
法人税等および少数株主持分調整前当期純利益	¥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
<b>投資活動からのキャッシュ・フロー</b>			
子会社株式を含む投資有価証券の売却による収入	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)
<b>財務活動からのキャッシュ・フロー</b>			
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

## 所在地別セグメント

2007年、2006年及び2005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。

	2006年度(2007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	¥2,478,549	¥4,550,498	¥2,038,026	¥1,401,510	¥10,468,583	¥ —	¥10,468,583
セグメント間売上及び振替	2,205,469	138,945	128,388	27,528	2,500,330	(2,500,330)	—
売上合計	4,684,018	4,689,443	2,166,414	1,429,038	12,968,913	(2,500,330)	10,468,583
営業費用	4,411,824	4,329,427	2,084,112	1,370,801	12,196,164	(2,504,520)	9,691,644
営業利益	¥ 272,194	¥ 360,016	¥ 82,302	¥ 58,237	¥ 772,749	¥ 4,190	¥ 776,939
総資産	¥6,031,316	¥6,085,485	¥1,482,333	¥1,070,801	¥14,669,935	¥(2,267,727)	¥12,402,208

	2006年度(2007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
	千円ドル						
外部売上	\$21,004,653	\$38,563,542	\$17,271,407	\$11,877,203	\$88,716,805	\$ —	\$ 88,716,805
セグメント間売上及び振替	18,690,415	1,177,500	1,088,034	233,288	21,189,237	(21,189,237)	—
売上合計	39,695,068	39,741,042	18,359,441	12,110,491	109,906,042	(21,189,237)	88,716,805
営業費用	37,388,339	36,690,059	17,661,966	11,616,958	103,357,322	(21,224,746)	82,132,576
営業利益	\$ 2,306,729	\$ 3,050,983	\$ 697,475	\$ 493,533	\$ 6,548,720	\$ 35,509	\$ 6,584,229
総資産	\$51,112,847	\$51,571,907	\$12,562,144	\$ 9,074,585	\$124,321,483	\$(19,218,025)	\$105,103,458

	2005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

	2004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

- a) 注記2(b)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 26,827百万円減少しております。
- b) 注記2(c)に記載のとおり、2006年4月1日より、当社はストックオプションにかかる新たな会計基準および関連する適用指針を適用しております。これにより、2007年3月31日に終了した事業年度において、日本セグメントの営業利益は、1,037百万円(8,788千米ドル)減少しております。
- c) 注記2(e)に記載のとおり、2006年4月1日より、連結子会社22社について、各自の決算日の代わりに、親会社の決算日現在において連結目的で作成された財務諸表で連結する方法に変更し、連結子会社33社については決算日を3月31日に変更しました。この変更により、2007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、売上は日本セグメントで62,479百万円(529,483千米ドル)、北米セグメントで219,878百万円(1,863,373千米ドル)、欧州セグメントで454,769百万円(3,853,975千米ドル)、その他セグメントで87,087百万円(738,025千米ドル)、消去で56,607百万円(479,720千米ドル)それぞれ増加しております。また、営業利益は日本セグメントで1,586百万円(13,441千米ドル)、北米セグメントで21,403百万円(181,381千米ドル)、欧州セグメントで2,744百万円(23,254千米ドル)、その他セグメントで210百万円(1,780千米ドル)それぞれ増加し、消去における利益が4,500百万円(38,136千米ドル)減少しております。

### 海外売上高

2007年、2006年及び2005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。

	2006年度(2007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	¥4,410,531	¥2,023,772	¥1,829,617	¥ 8,263,920
連結売上高				10,468,583
	千米ドル			
海外売上高	\$37,377,381	\$17,150,610	\$15,505,229	\$70,033,220
連結売上高				88,716,805
連結売上高に占める海外売上高の割合	42.1%	19.3%	17.5%	78.9%
	2005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
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%

- a) 注記2(e)に記載のとおり、2006年4月1日より連結子会社22社について、各自の決算日の代わりに親会社の決算日現在において連結目的で作成された財務諸表で連結する方法に変更し、連結子会社33社については決算日を3月31日に変更しました。この変更により、2007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、海外売上は北米で177,178百万円(1,501,508千米ドル)、欧州で402,598百万円(3,411,847千米ドル)、その他在外で138,990百万円(1,177,881千米ドル)それぞれ増加しております。

**22. 後発事象**

当社は、2007年6月19日に、一般運転資金のために、以下の円建て無担保社債を発行しました。

	百万円	千米ドル
円建て社債、期限は2012年で利率は1.76%.....	¥65,000	\$550,847
円建て社債、期限は2014年で利率は1.95%.....	35,000	296,610



## 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2007年及び2006年3月31日現在の連結貸借対照表並びにこれらに関連する2007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及び連結キャッシュ・フロー計算書並びに2007年3月31日をもって終了した事業年度の連結株主資本等変動計算書及び2006年及び2005年3月31日をもって終了した2年間の各事業年度の連結持分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もりの評価も含め、連結財務諸表全体としての表示を検討することを含んでいる。我々は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

我々の意見によれば、上記の財務諸表は、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2007年及び2006年3月31日現在の連結財政状態並びに2007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)および(b)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。
2. 注記2(d)に記載のとおり、会社は、2006年4月1日から、貸借対照表の純資産の部の表示に係る新しい会計基準を適用した。
3. 注記2(e)に記載のとおり、2007年3月31日に終了する事業年度から、決算日が連結決算日と異なる連結子会社22社は、当該連結子会社の事業年度の財務諸表に替えて、連結目的で作成された親会社の決算日現在の財務諸表を使って連結されている。また、連結子会社33社については、決算日を3月31日に変更した。

添付の2007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

2007年6月20日

## 5年間の主要単独財務データ

日産自動車株式会社  
2002-2006年度

終了事業年度	百万円 (1株当たり金額と従業員数を除く)					百万米ドル <sup>(注記1)</sup> (1株当たり金額を除く)
	2006年度 2007年3月31日	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	2006年度 2007年3月31日
売上高	¥3,608,934	¥3,895,553	¥3,718,720	¥3,480,290	¥3,419,068	\$30,584
営業利益	185,561	254,159	231,764	245,836	316,059	1,573
当期純利益	79,481	240,593	102,415	80,713	72,869	674
1株当たり当期純利益 <sup>(注記2)</sup>	18.01	54.88	23.24	18.15	16.09	0.15
1株当たり支払配当金 <sup>(注記3,4)</sup>	34.00	29.00	24.00	19.00	14.00	0.29
純資産合計 <sup>(注記5)</sup>	¥1,775,413	—	—	—	—	\$15,046
資本合計 <sup>(注記5)</sup>	—	¥1,827,030	¥1,685,893	¥1,709,705	¥1,798,716	—
総資産	3,804,369	3,845,041	3,981,914	4,055,579	3,933,993	32,240
長期債務	417,220	508,463	489,151	653,392	902,118	3,536
減価償却費	133,493	127,543	115,180	102,107	56,760	1,131
従業員数	32,489	32,180	32,177	31,389	31,128	

- 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、2007年3月31日の円相場1米ドル=118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。  
2007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. 2006年度の支払配当金は1株につき34円です。
5. 2006年4月1日より、当社は、貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準および関連する適用指針を適用しています。この変更により、純資産の部は従来の資本の部、新株予約権と少数株主持分の合計となります。

## 主要関係会社

### 連結子会社

2007年3月31日現在

会社名	住所	主要な事業の内容	資本金 (百万)	議決権所有 の割合(%)
<b>日本</b>				
日産車体(株)	神奈川県平塚市	自動車及び部品製造・販売	¥7,905	43.09
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	41.47
ジヤトコ(株)	静岡県富士市	自動車部品製造・販売	¥29,935	74.96
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	¥41,455	41.47
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	千葉県美浜区	割賦販売斡旋業及び自動車賃貸業	¥16,388	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
日産ネットワーク ホールディングス(株)	東京都中央区	国内販売ネットワークの事業管理、 不動産の所有、賃貸および管理受託	¥1,510	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	¥90	100.00
日産特販(株)	東京都港区	自動車及び部品販売	¥480	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	¥95	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
<b>米国</b>				
北米日産会社	テネシー州 ナッシュビル	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	\$1,792	100.00
米国日産販売金融会社	テネシー州 ナッシュビル	米国における小売金融及び卸売金融	\$500	100.00
日産テクニカルセンター ノースアメリカ会社	ミシガン州 ファーミントンヒルズ	米国における車両開発・技術調査・ 車両評価・認証業務	\$16	100.00
ニッサンモーター インシュランス社	ハワイ州 ホノルル	損害保険業	\$10	100.00
北米日産フォークリフト会社	イリノイ州 マレンゴ	フォークリフト製造・販売及び フォークリフト用部品販売	\$34	100.00
<b>カナダ</b>				
カナダ日産自動車会社	オンタリオ州 ミシソーガ	自動車及び部品販売	CAN\$68	100.00
<b>メキシコ</b>				
メキシコ日産自動車会社	メキシコシティ	自動車及び部品製造・販売	P17,056	100.00

**欧州**

欧州日産自動車会社	フランス	トラップ	欧州地域における生産・販売の統括	€1,626	100.00
日産オランダ金融会社	オランダ	アムステルダム	グループ内金融	€14	100.00
ニッサンウエストヨーロッパ社	フランス	トラップ	自動車及び部品販売	€4	100.00
ニッサンインターナショナル ホールディングスビービー	オランダ	アムステルダム	子会社の持株会社	€2,795	100.00
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	€871	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	€6	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	克蘭フィールド	欧州における車両開発・技術調査・ 車両評価・認証業務	£16	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	€7	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	€726	99.76
イベリア日産自動車会社	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	R40	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	THB1,931	75.00
------------------	-----------	--	--------------	----------	-------

その他連結子会社	144社
----------	------

連結会社合計	188社
--------	------

**持分法適用関連会社**

2007年3月31日現在

会社名	住所	主要な事業の内容	資本金 (百万)	議決権所有 の割合(%)
<b>日本</b>				
鬼怒川ゴム工業(株)	千葉県稲毛区	自動車部品製造・販売	¥5,655	20.28
<b>フランス</b>				
ルノー	ピヤンクール	自動車及び部品製造・販売	€1,086	15.42
その他持分法適用関連会社	45社			
持分法適用関連会社合計	47社			

## 執行役員

2007年6月20日現在

### 最高経営責任者

#### カルロス ゴーン

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  
財務

### 最高執行責任者

#### 志賀 俊之

日本事業 (MC-J)  
人事

### 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  
マリーナ事業

#### 西川 廣人

アメリカ事業 (MC-America & MC-US)  
購買

#### 山下 光彦

研究・開発  
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)

#### カルロス タバレス

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

#### 今津 英敏

欧州事業 (MC-E)  
生産  
SCM

### 副会長

#### 高橋 忠生

渉外  
知的資産管理

### 常務執行役員

#### 中村 史郎

戸井田 和彦

#### 中村 公泰

遠藤 淳一

#### 川口 均

篠原 稔

薄葉 洋

真行寺 茂夫

渡辺 義章

コリン ドッジ

加藤 和正

フィリップ クラン

酒井 寿治

### 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

村田 恵一

大谷 秀一

サイモン スプロール

行徳 セルソ

加東 重明

久村 春芳

大伴 彰裕

アンディ 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

志津田 篤

田川 文二

ティエリ ピアデュ

山内 康裕

平井 敏文

廣瀬 淳

片桐 隆夫

マーク マクナブ

西沢 正昭

### フェロー

富田 公夫

## インフォメーション

### 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

**グローバルコミュニケーション・CSR本部  
インベスターリレーションズ**  
Tel: 03-5565-2334  
Fax: 03-3546-2669

**グローバルコミュニケーション・CSR本部  
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