A white Nissan Patrol SUV is shown from a front-three-quarter view, driving on a paved road. The background features a modern cityscape with tall buildings and a curved architectural structure. The car has a black grille with the Nissan logo, and a license plate that reads "PATROL".

2024年度 第3四半期 決算報告 ターンアラウンドの進捗

2025年2月13日

01

2024年度 第3四半期実績

02

2024年度 見通し

03

ターンアラウンドの
進捗



01

2024年度 第3四半期実績



2024年度第3四半期累計 サマリー

売上高

9兆1,432億円

-0.3%前年同期比

営業利益

640億円

-86.6%前年同期比

当期純利益

51億円

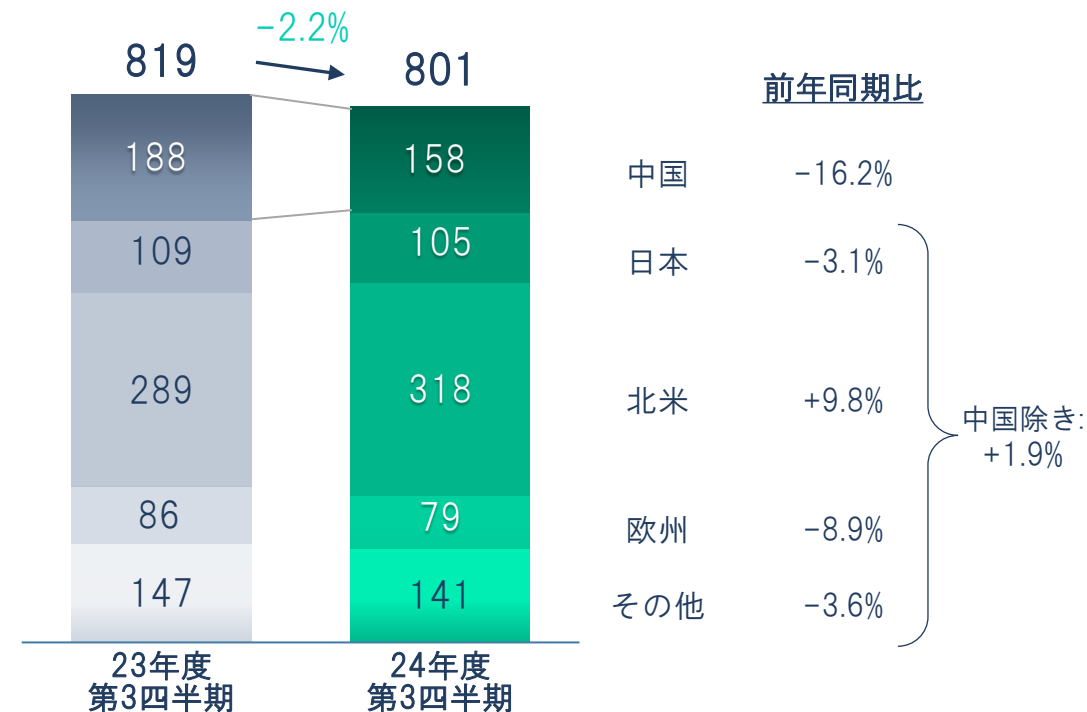
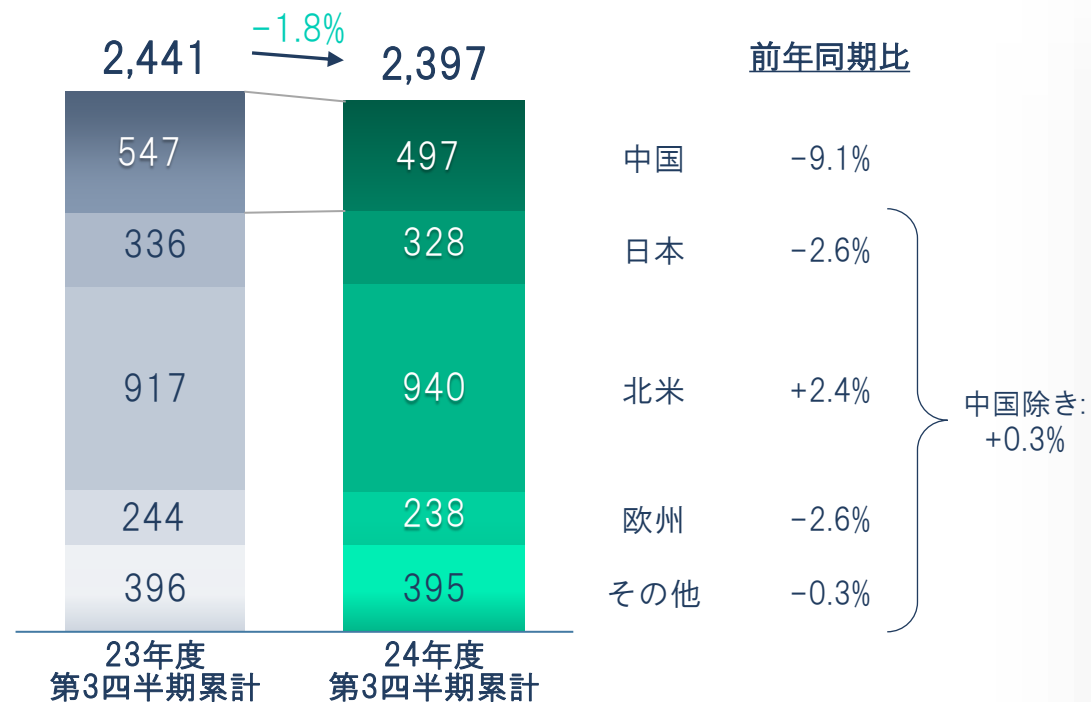
-98.4%前年同期比

24年度 第3四半期 小売販売台数実績

第3四半期累計

(千台)

第3四半期



24年度第3四半期累計 財務実績

■ 23年度 第3四半期累計 ■ 24年度 第3四半期累計 (億円)

連結計

売上高

91,714 91,432

営業利益
(営業利益率)

4,784
(5.2%)

640
(0.7%)

当期純利益*

3,254

51

設備投資

2,599

3,809

研究開発費

4,369

4,550

自動車事業
及び消去

売上高

83,089 81,956

営業利益
(営業利益率)

2,412
(2.9%)

-1,504
(-1.8%)

フリーキャッシュフロー

1,819

-5,067

ネットキャッシュ

13,307

12,410

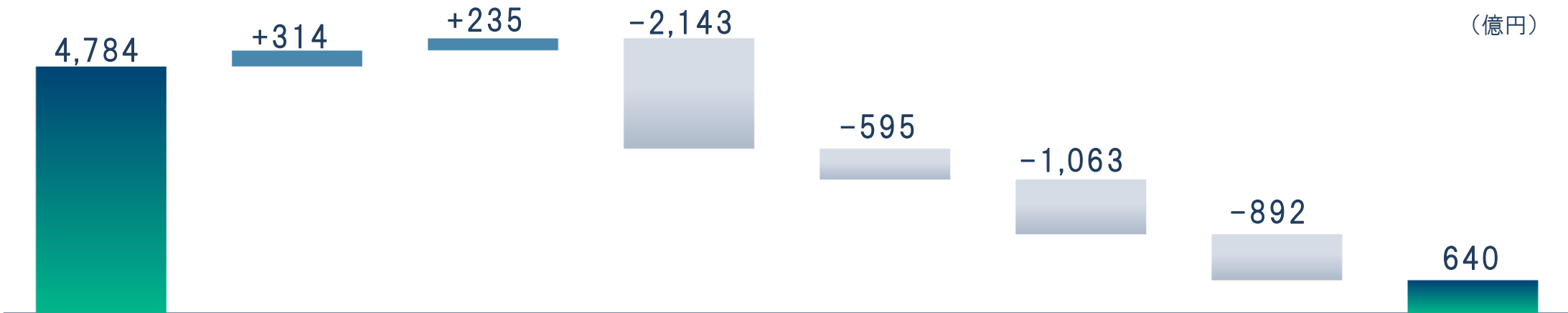
* 親会社株主に帰属する当期純利益

流動性の状況 (2024年12月末時点)

1. 自動車事業手元資金: 20,233億円
2. 未使用コミットメントライン: 17,759億円

営業利益増減分析

24年度第3四半期累計 対前年



23年度 第3四半期累計	為替	原材料	販売 パフォーマンス	モノづくり コスト	インフレ影響	その他	24年度 第3四半期累計			
		内訳	台数 / 構成	-1,043	生産費用	-62	モノづくり	-872	販売金融	-143
			販売費用 / 価格改定	-1,100	規制対応 / 商品性向上	-2	その他	-191	-クレジットロス	-251
			アフターセールス	+42	物流費	+35			-その他	+108
			その他	-42	研究開発費	-100			リマーケティング*	-508
					その他	-466			その他	-241

24年度第3四半期 対前年							
1,416	+34	+23	-198	-168	-350	-446	311

02

2024年度 見通し

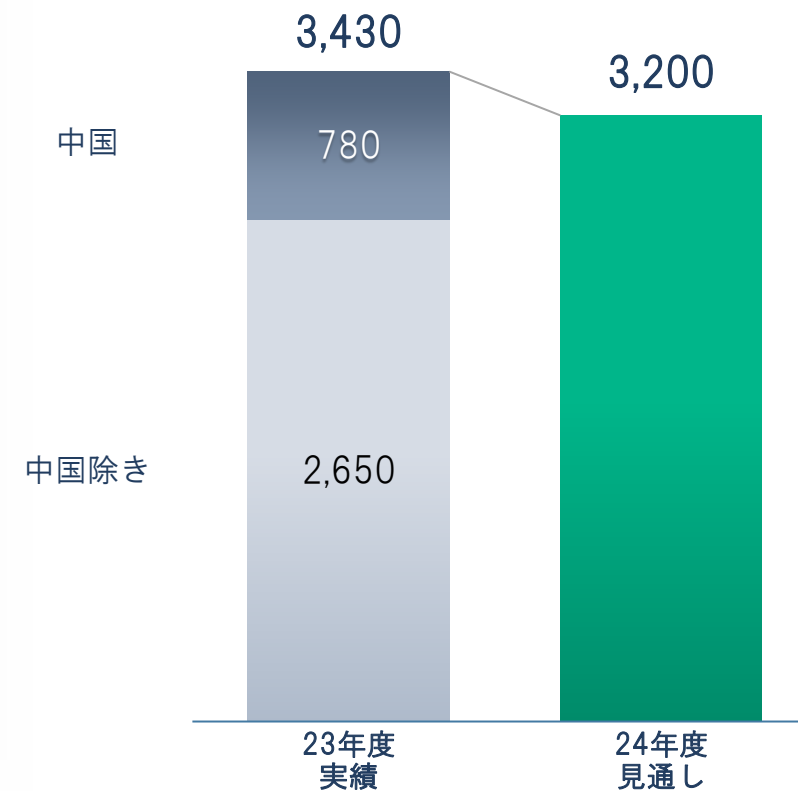
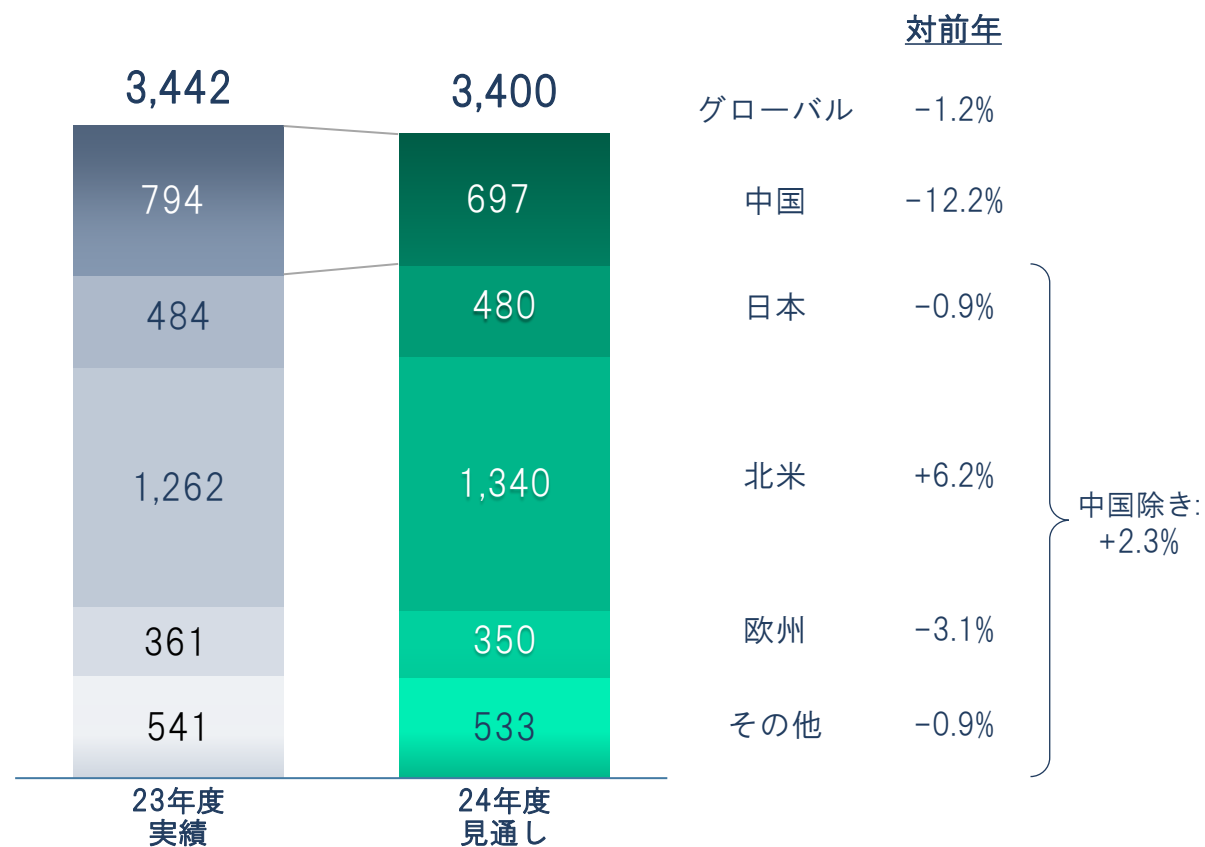


24年度 台数見通し

小売販売台数

(千台)

生産台数



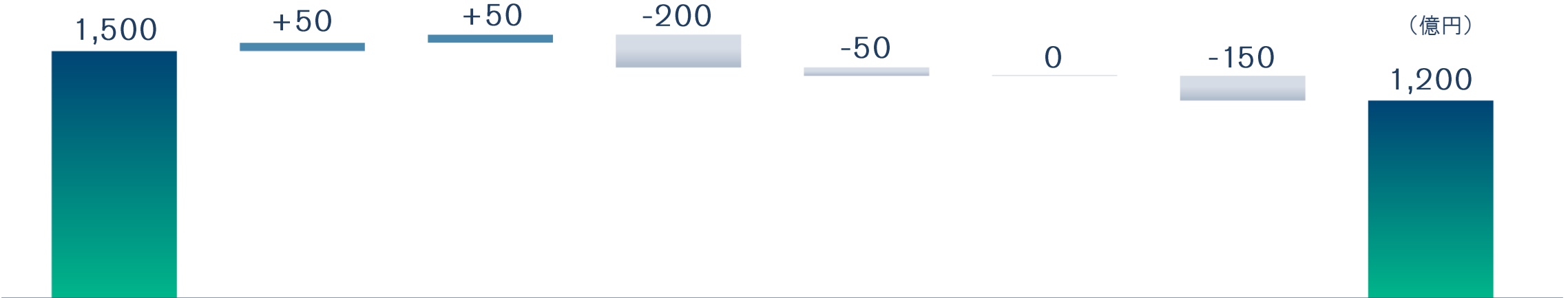
24年度 見通し

(億円)

	23年度 実績	24年度 前回見通し	24年度 今回見通し	対前年	対前回見通し
売上高	126,857	127,000	125,000	-1,857	-2,000
営業利益	5,687	1,500	1,200	-4,487	-300
営業利益率	4.5%	1.2%	1.0%	-3.5ポイント	-0.2ポイント
当期純利益*1	4,266	TBD	-800	-5,066	-
為替 レート*2 (ドル/円)	145	149	152	+7	+3
(ユーロ/円)	157	164	163	+6	-1
設備投資	4,861	5,800	5,800	+939	0
研究開発費	6,099	6,500	6,500	+401	0

営業利益増減分析

24年度今回見通し 対 前回見通し



24年度 前回見通し	為替	原材料	販売 パフォーマンス	モノづくり コスト	インフレ影響	その他	24年度 見通し			
内訳			台数/構成	-50	生産費用	+150	モノづくり	0	クレジットロス	0
			販売奨励金/ 価格改定	-250	規制対応 / 商品性向上	0	その他	0	リマーケティング	0
			その他販売費用	+100	物流費	0			一般管理費	+50
					研究開発	0			その他	-200
					その他	-200				

24年度見通し 対 23年度実績							
5,687	+300	+100	-2,700	+350	-1,000	-1,537	1,200



ターンアラウンドの進捗

ターンアラウンドの進捗



2026年度

事業の安定化と適正化

将来に向けて健全な成長を果たすため、
年間350万台の販売でも
持続可能な収益性とキャッシュを確保



中長期

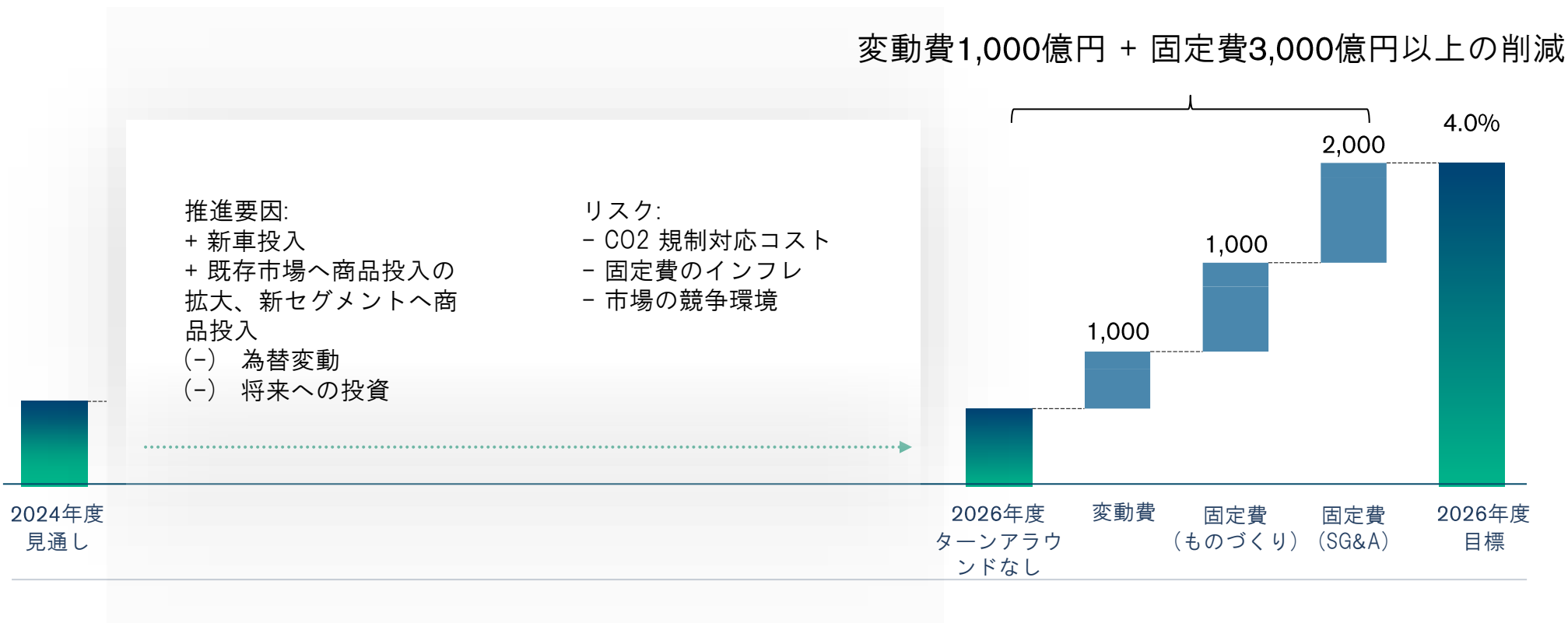
商品力の強化と将来への成長

商品競争力を向上させ、戦略的パートナー
シップの検討とともに取り組みを実行

組織と経営体制を改革し、プロセスを効率化

営業利益の推移見通し

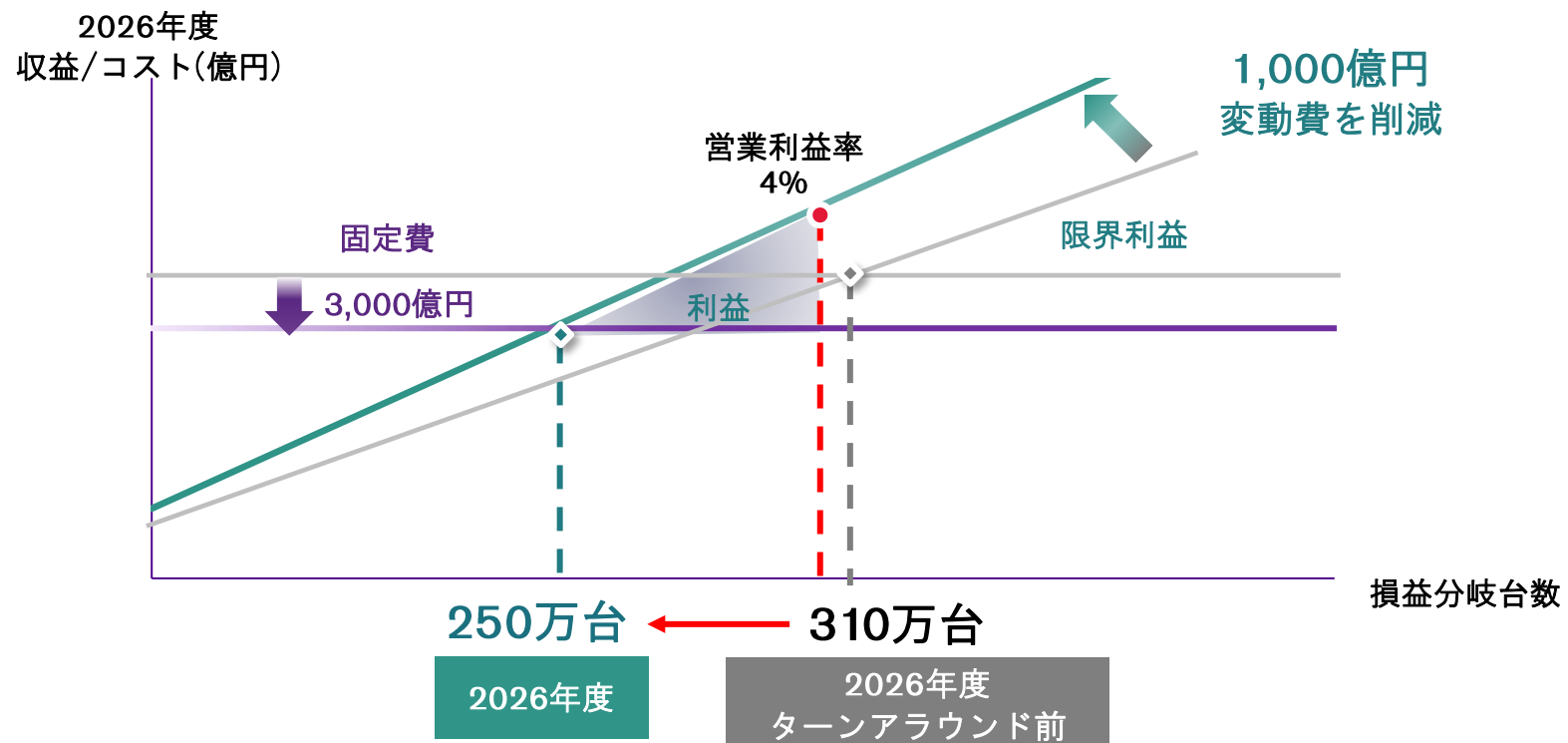
350万台規模で利益が出るコスト構造に



損益分岐台数の引き下げ

自動車事業の損益分岐台数を250万台へ

2026年度 ターゲット
(持分法ベース、中国除く)





事業の安定化と適正化

ターンアラウンドの主な施策

持続的な収益と財務の柔軟性を確保



固定費の削減

1. 販売費および一般管理費の削減
2. 生産拠点の再編
3. 研究開発の効率化

3,000億円以上
2026年度までに



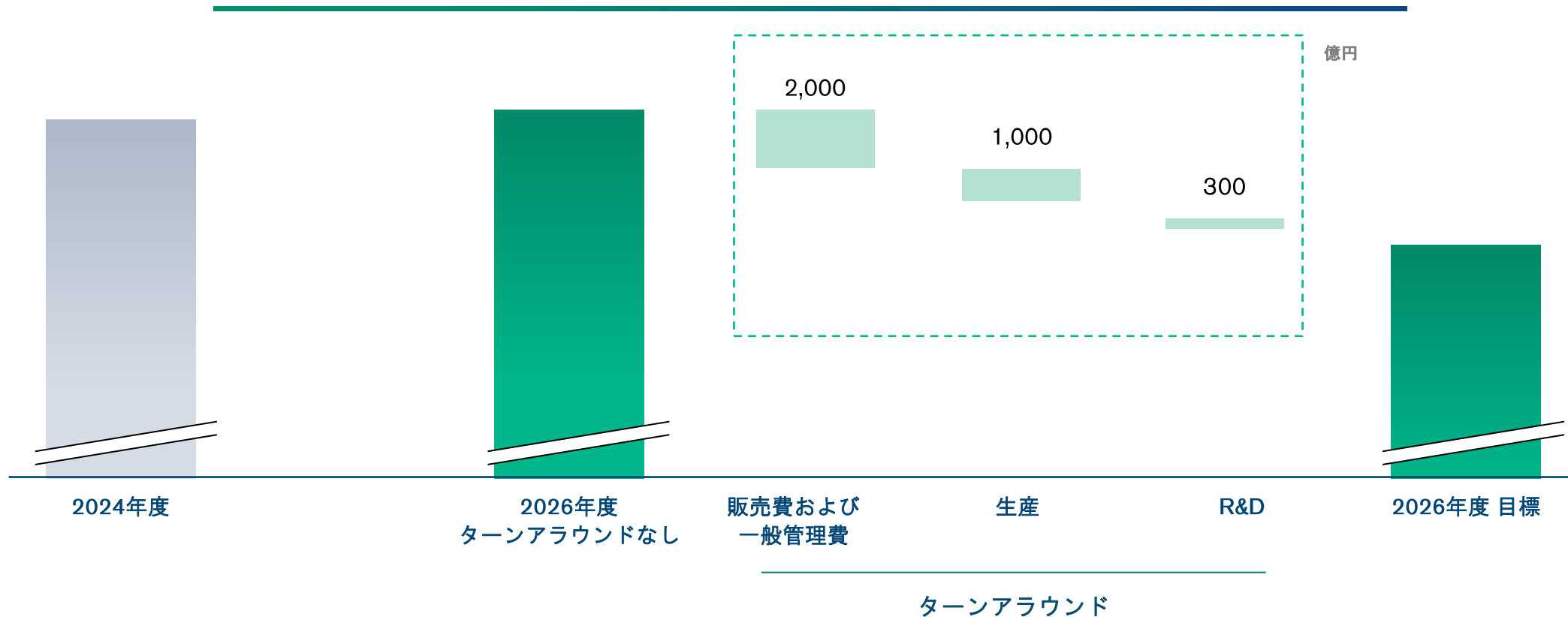
変動費の削減

1,000億円
2026年度までに

固定費の削減

削減目標：3,000億円以上

固定費差異分析



販売費および一般管理費の削減

2,000億円のコスト削減

主な施策



人件費と
経費の削減



FMIの効率化

主な取り組み

- グローバルで一般管理部門の人員を**2,500人**削減
 - 組織のスリム化によるポジションの削減
 - 新規採用の抑制と早期退職プログラムの導入
 - 労務費単価の低減
 - シェアードサービスセンターの活用を拡大(**1,000人**分の業務を追加移管)
 - 一般経費を**350億円**削減
-
- グローバル及びリージョンのマーケティング活動とスポンサーシップ活動の優先順位を付け、投資効果を最大化
 - 宣伝広告の計画と購入戦略を改革し、固定費を削減

生産拠点の再編

主な施策



規模の適正化 と再編



エンジニアリング とオペレーション の効率化

1,000億円のコスト削減

主な取り組み

- 車両、パワートレイン生産工場: 25年度に5,300人、26年度に 1,200人の削減を予定
 - ・ 3工場の閉鎖: FY25 Q1タイ工場#1、FY25 Q3およびFY26にその他2工場を閉鎖
 - ・ シフト変更: FY25にスマーナ工場#2、キャントン工場#2
 - ・ 470億円/年の固定費削減を実現し、さらに400億円/年の変動費削減を見込む

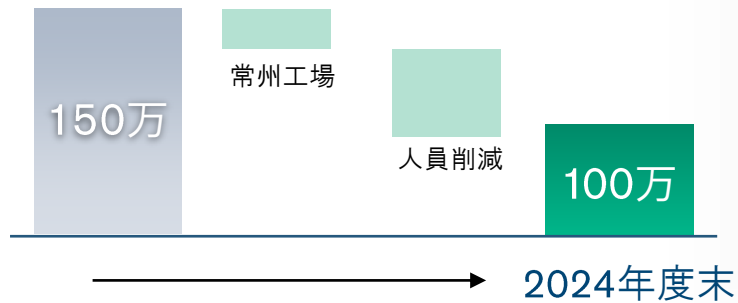
取り組み	人員	25年度	26年度
工場/ラインの最適化	間接/準直接員	1,000	500
	直接員	2,900	700
シフト変更	間接/準直接員	350	0
	直接員	1050	0

- 新車投入準備の効率化
- 新車投入に伴う設備投資とコストを削減

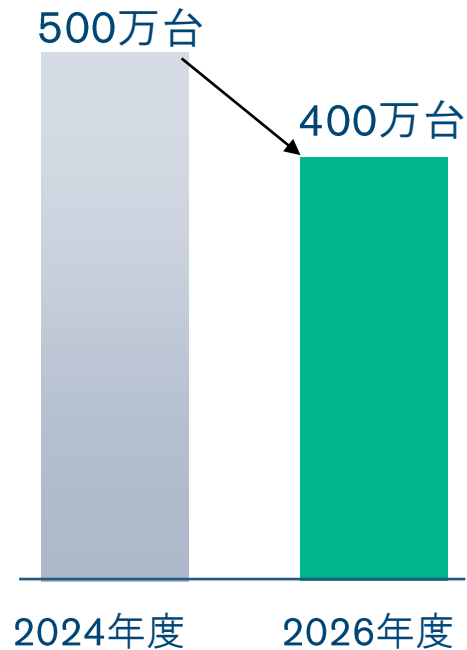
生産拠点の再編

グローバルな生産能力の削減と生産調整を実施（-20%）

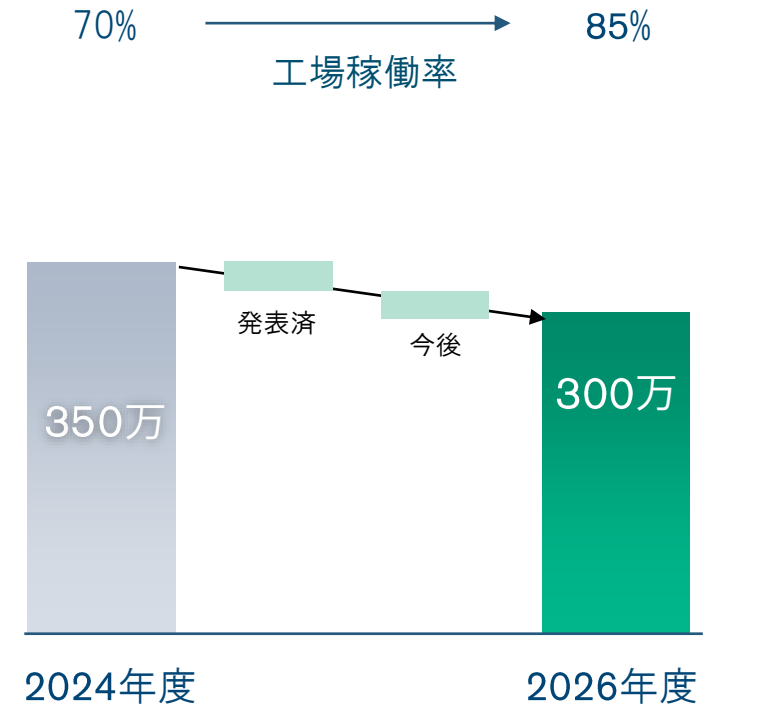
中国工場
(実施済)



グローバル(台)



連結工場
(中国除き)



**人員稼働率 90%

商品開発の効率向上

300億円以上のコスト削減目指す

主な施策



開発コストの削減
と開発期間の短縮



開発拠点の最適化

主な取り組み

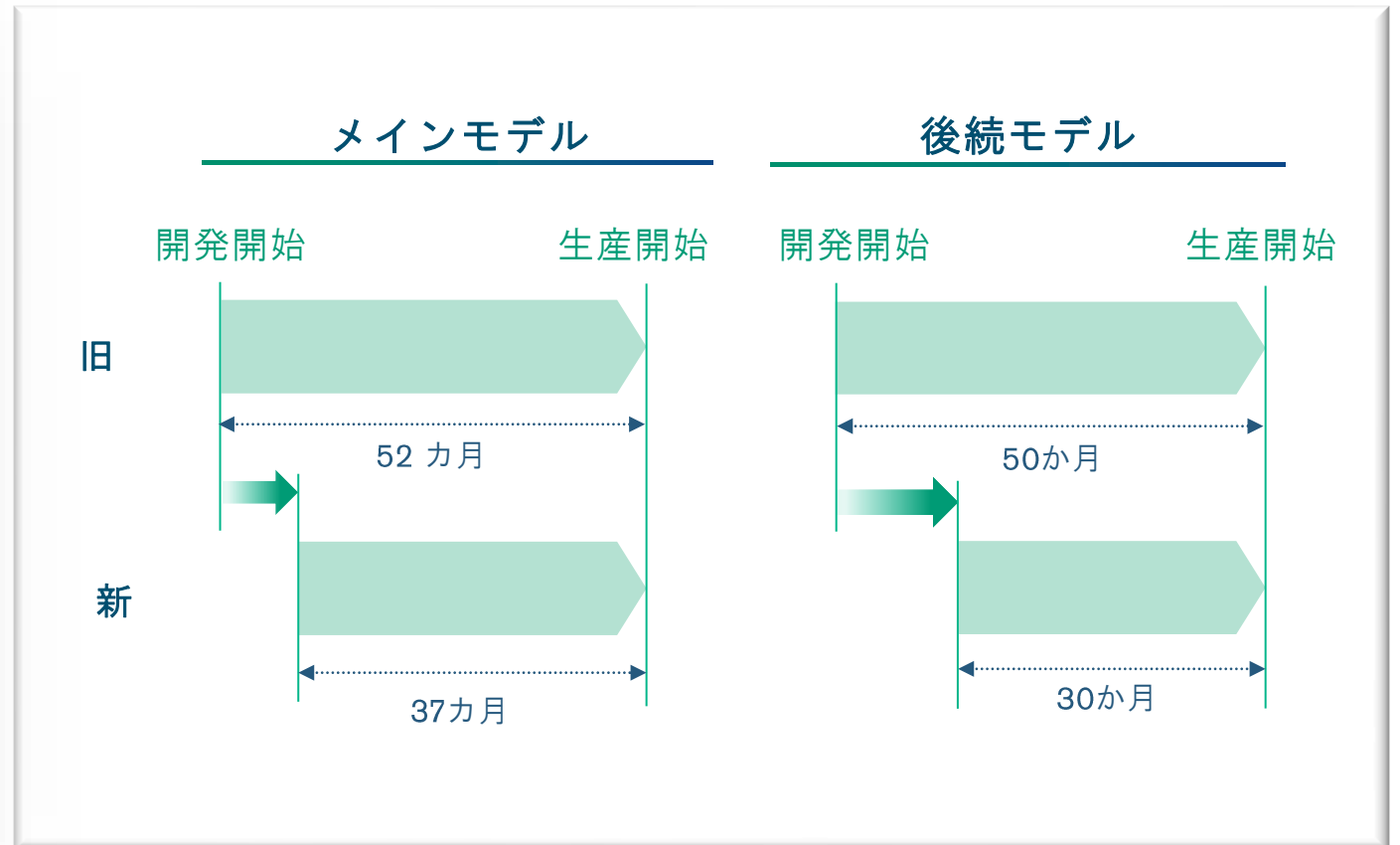
- 開発期間をメインモデルで15ヶ月、後続モデルで20ヶ月短縮
- ファミリー開発の適用により200億円のコスト削減
- 外部委託開発の最適化やコスト効率の高い拠点の活用

商品開発の効率向上



ファミリー開発により
市場投入期間を短縮し、
開発コストを削減

- 企画・開発サイクルの最小化、および試作ロットの大幅削減
- 新プロセスで開発した最初のモデルを2026年度に発売
- 進行中のプロジェクトにも適用し、2025年度からコスト削減効果を実現



変動費の削減

1,000億円のコスト削減を目指す

主な施策



仕様の適正化



製造コスト削減

主な取り組み

- 仕様の適正化により**600億円**を削減
 - ・ 最新の市場スタンダードにあわせて性能と仕様装備を見直し、競争力のある価格で高いお客さま価値を提供
 - ・ 現行の **グローバル主要6車種**から取り組みを開始
- 部品種類を **70%**削減
- 生産計画を改善することで、サプライチェーンを効率化し、倉庫費用を削減
- さらなる効率化とアフターセールスの倉庫費用の削減



商品力の強化と将来への成長

商品ラインアップの強化

2024年度に刷新・強化された主要モデル

キャシュカイ



先進のコネクティビティを
備えたセグメントのパイオ
ニア

ジューク



大胆なデザインで多彩
なカスタマイズが可能
なクロスオーバー

キックス



インテリジェントAWDを搭載し
た表現力豊かなコンパクトクロ
スオーバー

アルマーダ



オフロードでの優れた走破性を実
現するフルサイズSUV

パトロール



高いオフロード性能を実現する
7代目

マグナイト



インドで生産され、各国へ輸出さ
れるエントリーレベルのB-SUV

ノート/オーラ



e-POWERを搭載する
洗練されたコンパクト
ハッチバック

QX80



先進の運転支援技術を搭載
したフラッグシップとなる
ラグジュアリーモデル

ムラーノ



快適なコネクティビティ
を備えた4世代目

商品ラインアップの強化

お客さまの多様なニーズに応えるモデルを市場投入

ハイブリッド



ローグ PHEV
2025年度



ローグ e-POWER
2026年度

モデルラインナップの刷新



軽自動車
2025年度



大型ミニバン
2026年度

最適なEV（新エネルギー車）を最適な市場へ



次世代リーフ
2025年度



コンパクトEV
2025年度



N7
2024年度

* 生産開始時期

第3世代e-POWERの適用

市場の拡大

性能の向上

第1世代

2016年度



日本

第2世代

2020 - 2024年度



アセアンと
欧州



中国



ラテンアメ
リカ

第3世代

2025 - 2026年度



キャッシュカイ
(欧州)



ローグ
(US)



大型ミニバン
(日本)

HEVセグメントで
最良燃費を実現

▲ 10 %
燃費改善
(第1世代比)

▲ 15%
高速燃費の向上



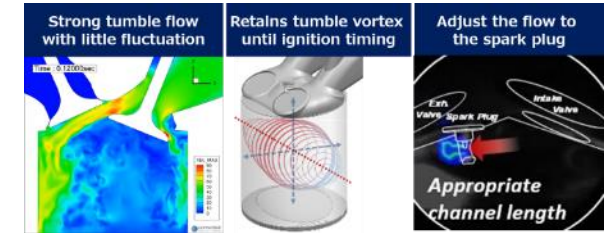
20%
燃費向上
(第1世代比)



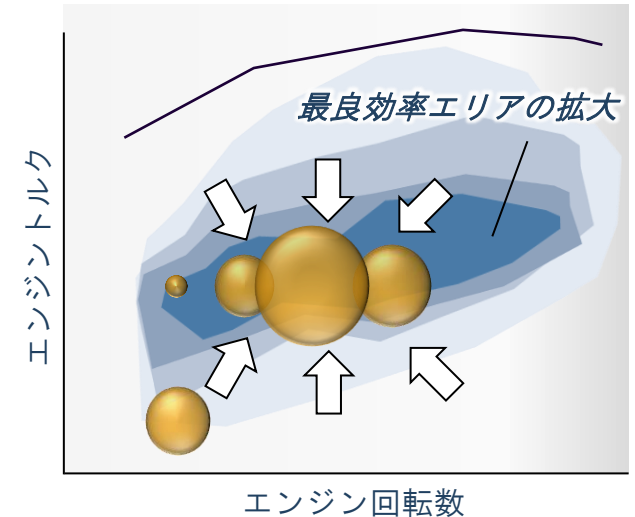
20%
コスト削減
(第1世代比)

e-POWER の進化

新燃焼コンセプトを採用した
e-POWER専用エンジン



最良効率エリアを徹底活用した
エネルギーマネジメントの実現



差別化を実現するイノベーション

現在～
2026年
まで

差別化を実現する技術

最先端の智能化コックピットと
ドライバーアシスト機能



Nissan Connect+Google Built-in
(2024年モデルイヤー ログより)

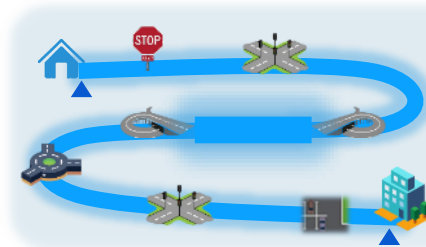


インテリジェントアラウンドビューモニター
(2025年モデルイヤー QX80より)
3次元表示+ フード透過表示

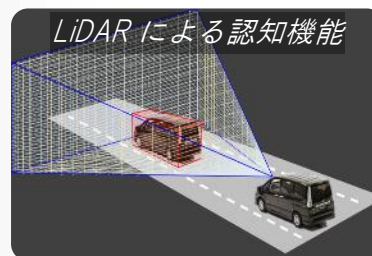
2026年
以降

将来に向けたイノベーション

革新的な自動運転技術



Nissan SDVプラットフォーム上で動作する
大規模言語モデルAIによるドアtoドア自動運転



世界初のステアリングによる回避機能を搭載した
空間認知車両制御技術 (Ground Truth Perception)



革新的なドライバーレス
モビリティサービス

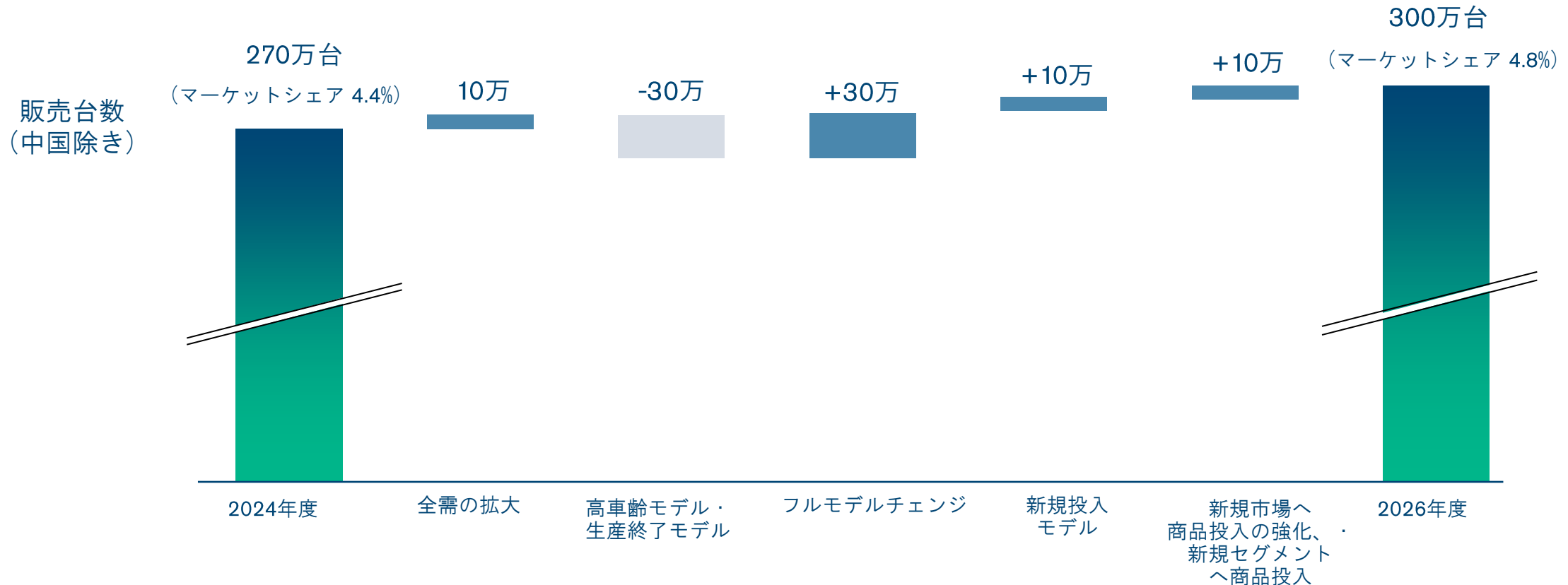


国内初の都市部における
混走でのドライバーレス運行(@横浜)

- 初のドライバーレス運行(25年3月)
- モビリティサービスの大規模実証実験(25年9月)

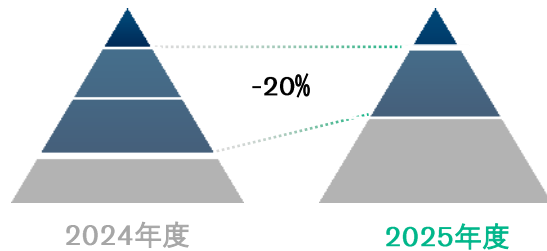
売上の成長

新車投入、新規市場への参入、戦略的な取り組みにより
成長を目指す



組織およびプロセスの最適化

役員体制の再編



現在の執行役員制度を廃止し、執行職制度（非役員）を導入する。階層を減らし、ポストも20%削減する



スリム化された、階層の少ない組織構造のもと、次世代の抜てき人事を促進

階層のスリム化



階層を減らし、管理者1人が管理している部下数や業務領域を拡大することで意思決定のスピードを向上



新たな統一されたグローバルシステムを活用し、事業目標に沿った役割とポジションの評価、再格付けを実施

グローバルとリージョンの役割分担の明確化



上流機能は本社に権限を集約、下流機能についてはリージョンに権限委譲し、スリムな本社を実現



より権限を与えられたリージョン組織による効率的な事業運営

今後のステップ

開始済みの取り組みに加え、さらなる方策を積極的に推進する。
業績改善に向けてあらゆる方策を実行していく。



事業とポートフォリオの再構築

- 市場での存在感を再評価し、当社が残るべき市場と、その他の市場における事業戦略を決定する
- 優先順位を付けて効率的に投資を行うため、コアとなる商品、プラットフォーム、パワートレインについてさらなる最適化を行う
- アライアンス、ホンダ、その他のパートナーとの共同プロジェクトを加速する



資産の最適化

- 厳格に企業資産を評価し、大幅なコスト削減と効率性向上に資するあらゆる機会を明確化する
- 事業のカーブアウト、資産のリースバック、資産の統合などについて検討を進める

ストラテジックレビュー(戦略検討)を行い、パートナーシップの機会を積極的に模索する



新たなパートナーシップの機会

- 日産の企業価値を大幅に高めることが可能な戦略的パートナーシップの機会を追求する



NISSAN
MOTOR CORPORATION

參考資料

24年度第3四半期 財務実績

■ 23年度 第3四半期 ■ 24年度 第3四半期 (億円)

連結計

売上高

31,081 31,590

営業利益
(営業利益率)

1,416
(4.6%)

311
(1.0%)

当期純利益*

291

-141

設備投資

1,047

1,501

研究開発費

1,609

1,593

自動車事業
及び消去

売上高

28,145 28,435

営業利益
(営業利益率)

723
(2.6%)

-343
(-1.2%)

フリーキャッシュフロー

-121

-584

ネットキャッシュ

13,307

12,410

* 親会社株主に帰属する当期純利益

参考資料

財務実績

(億円)

	23年度 第3四半期累計	24年度 第3四半期累計	増減
売上高	91,714	91,432	-282
営業利益	4,784	640	-4,144
営業利益率	5.2%	0.7%	-4.5 ポイント
営業外損益*1	617	954	
経常利益	5,401	1,594	-3,807
特別損益*2	-984	-658	
税金等調整前当期純利益	4,418	936	-3,482
税金費用	-1,137	-771	
少数株主利益*3	-27	-114	
当期純利益*4	3,254	51	-3,202
為替レート (ドル/円)	143	153	+9
(ユーロ/円)	155	165	+10

	23年度 第3四半期	24年度 第3四半期	増減
	31,081	31,590	+509
	1,416	311	-1,105
	4.6%	1.0%	-3.6 ポイント
	-142	123	
	1,274	434	-841
	-621	-404	
	654	30	-624
	-451	-159	
	89	-12	
	291	-141	-432
	148	152	+5
	159	163	+4

*1:持分法による投資利益 818億円（23年度第3四半期累計）、425億円（24年度第3四半期累計）を含む

*2: 23年度第3四半期累計で、訴訟費用関連：410億円、インドにおける減損損失: 536億円

*3: 非支配株主に帰属する当期純利益

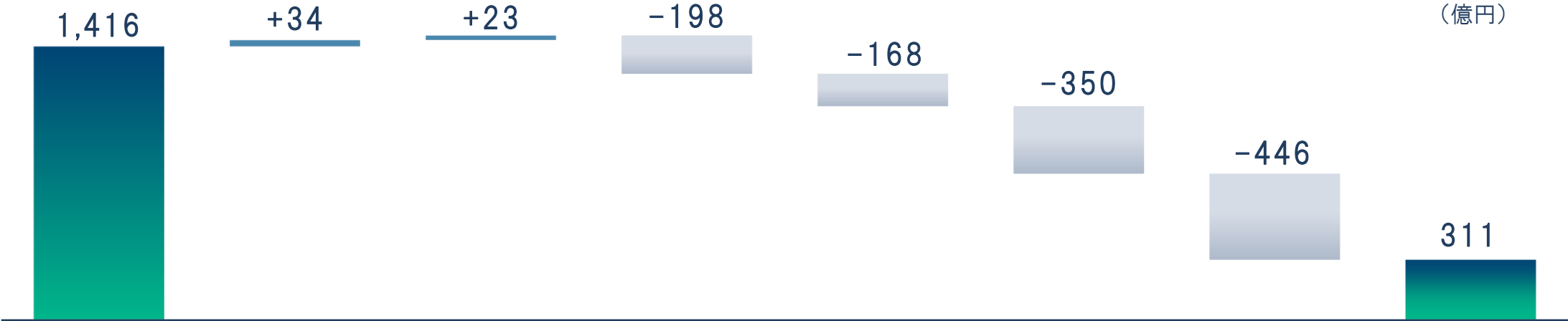
*4: 親会社株主に帰属する当期純利益

参考資料

営業利益増減分析

24年度第3四半期 対前年

(億円)



23年度第3四半期	為替	原材料	販売パフォーマンス	モノづくりコスト	インフレ影響	その他	24年度第3四半期
		内訳	台数/構成	生産費用	モノづくり	販売金融	
			-84	-23	-286	-41	
		販売費用/価格改定	-73	規制対応/商品性向上	-64	-クレジットロス	-83
		アフターセールス	+23	物流費		-その他	+42
		その他	-64	研究開発費	+38	リマーケティング	-169
				その他	-143	その他	-236

24年度第3四半期 対前年							
4,784	+314	+235	-2,143	-595	-1,063	-892	640

営業利益増減分析

24年度今回見通し 対 23年度実績



内訳		販売パフォーマンス		モノづくりコスト		インフレ影響		その他	
台数/構成	-950	生産費用	+150	モノづくり	-600	クレジットロス	-300		
販売奨励金/価格改定	-1,600	規制対応 / 商品性向上	+50	その他	-400	リマーケティング	-550		
その他販売費用	-150	物流費	+50			一般管理費	+100		
		研究開発	+100			その他	-787		
		その他	0						

24年度第3四半期 対前回見通し

1,500 +50 +50 -200 -50 0 -150 1,200

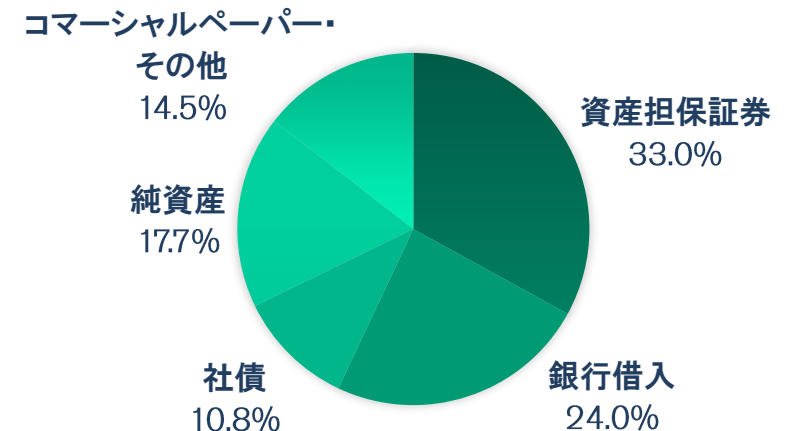
販売金融

■ 23年度 第3四半期累計 ■ 24年度 第3四半期累計 (億円)



資産調達方法 (2024年12月末現在)

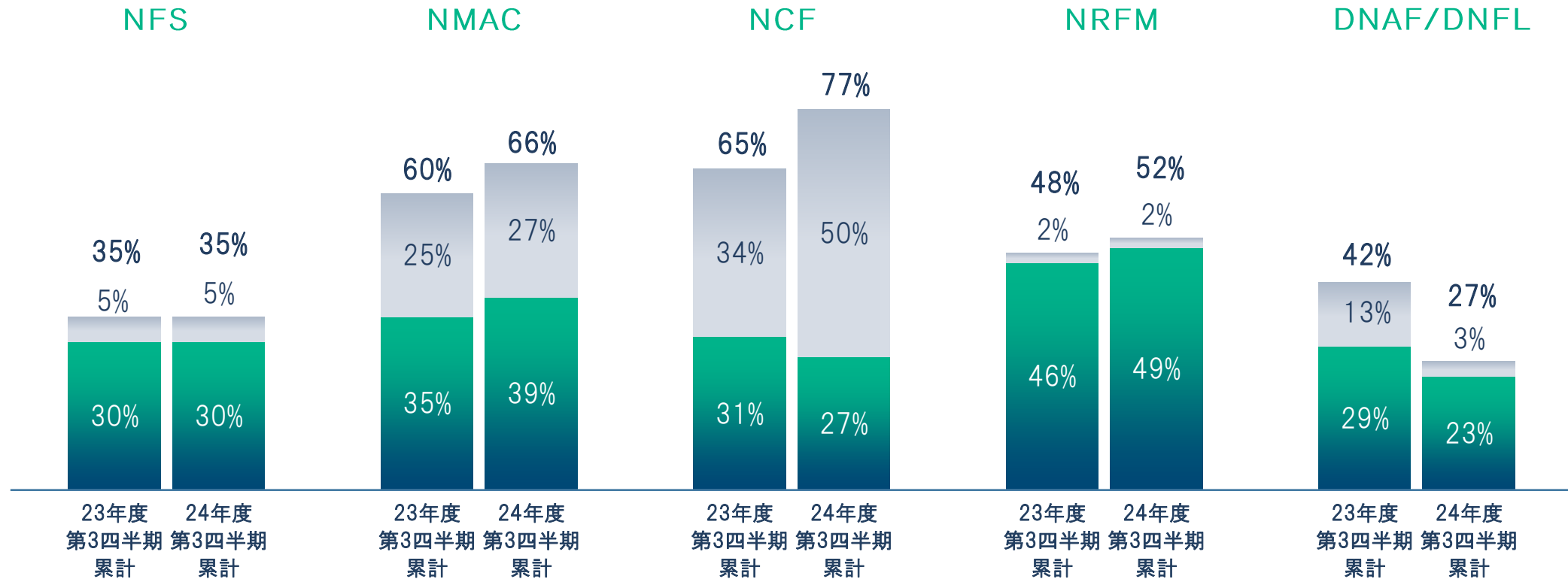
総資金調達金額: 10兆190億円



- 営業利益は、クレジットロスの正常化、金利上昇に伴う資金調達コストの増加により為替影響が相殺されたものの、23年度の一過性の会計調整を差し引くと、前年同期並みの水準
(24年度のネット・クレジットロスは業界平均並み)
- 総資産は、主に為替影響と米国市場での成長により前年同期比で増加したものの、中国での小売販売の減少により部分的に相殺されました。
- 多様な資金調達方法と強固な流動性及び自己資本を維持

参考資料：販売金融
ペネトレーション

■ リース ■ リテール



NFS: 日産フィナンシャルサービス（日本）

NMAC: Nissan Motor Acceptance Company LLC（米国）

NCF: Nissan Canada Inc.の販売金融部門（カナダ）

NRFM: NR Finance Mexico（メキシコ）

DNAF: Dongfeng Nissan Auto finance（中国）

DNFL: Dongfeng Nissan Financial Leasing（中国）

ネット・クレジットロスレシオ

	NFS			NMAC			NCF			DNAF/DNFL		
	リース	リテール	合計	リース	リテール	合計	リース	リテール	合計	リース	リテール	合計
23年度 第3四半期累計	0.02%	0.05%	0.05%	0.04%	0.63%	0.40%	0.00%	0.06%	0.03%	0.91%	0.52%	0.57%
24年度 第3四半期累計	0.01%	0.06%	0.05%	0.42%	0.84%	0.69%	0.05%	0.14%	0.09%	1.06%	0.75%	0.82%
増減	-0.01pt	+0.01pt	0.00pt	+0.38pt	+0.21pt	+0.29pt ^{*1}	+0.05pt	+0.08pt	+0.06pt	+0.15pt	+0.23pt	+0.25pt ^{*2}

NFS: 日産フィナンシャルサービス（日本）

NMAC: Nissan Motor Acceptance Company LLC（米国）

NCF: Nissan Canada Inc.の販売金融部門（カナダ）

DNAF: Dongfeng Nissan Auto Finance（中国）

DNFL: Dongfeng Nissan Financial Leasing（中国）

*1 NMACリースの増加は、米国における中古車価格の正常化と高い延滞率によるもの

*2 DNAFリテールの増加は、小売上の減少とペネトレーションの低下による資産の大幅な減少と高い延滞率によるもの

参考資料：販売金融

営業利益・資産

	NFS (億円)		NMAC (百万ドル)		NCF (百万カナダドル)		NRFM (百万メキシコペソ)		DNAF/DNFL (百万人民元)	
	資産	営業利益	資産	営業利益	資産	営業利益	資産	営業利益	資産	営業利益
23年度 第3四半期累計	13,929	246	40,523	818	6,624	161	97,977	3,417	47,873	1,757
24年度 第3四半期累計	14,765	272	40,740	652	6,953	160	121,123	3,544	35,897	971
増減	+836	+25	+218	-166 ^{*1}	+329	-2	+23,146	+127	-11,976	-786 ^{*2}

NFS: 日産フィナンシャルサービス（日本）

NMAC: Nissan Motor Acceptance Company LLC（米国）

NCF: Nissan Canada Inc.の販売金融部門（カナダ）

NRFM: NR Finance Mexico（メキシコ）

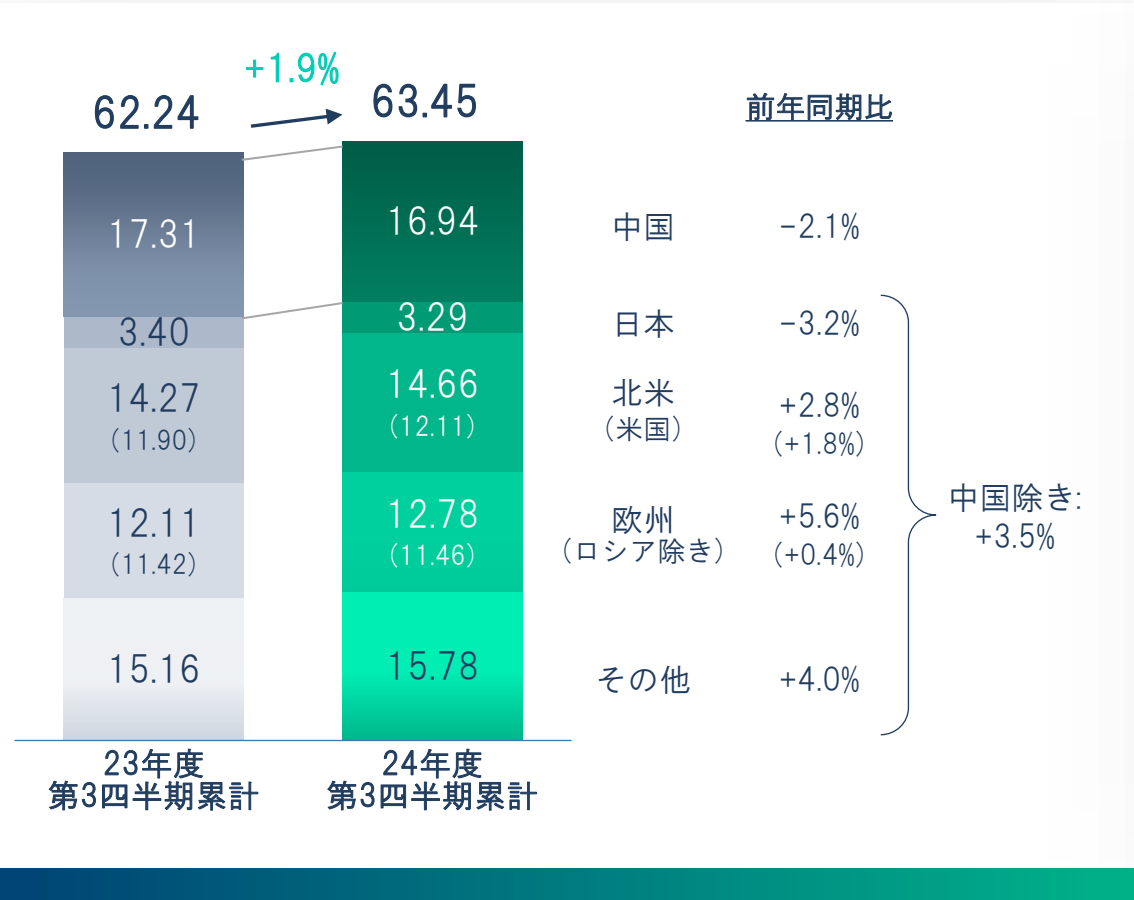
DNFL: Dongfeng Nissan Financial Leasing（中国）

DNAF: Dongfeng Nissan Auto finance（中国）

24年度第3四半期累計 販売実績

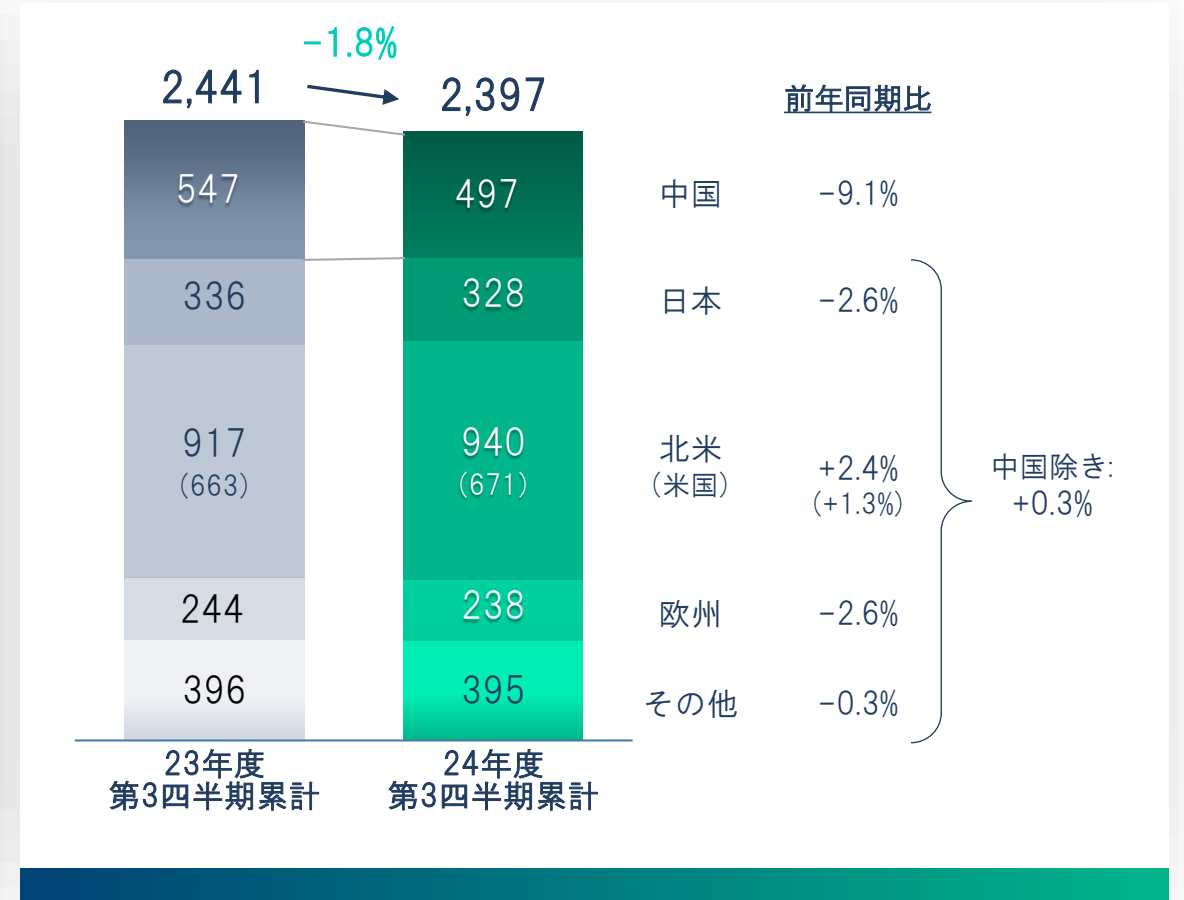
全需

(百万台)



小売販売台数

(千台)



*全需は日産集計値、中国は現地ブランドとLCVを含む

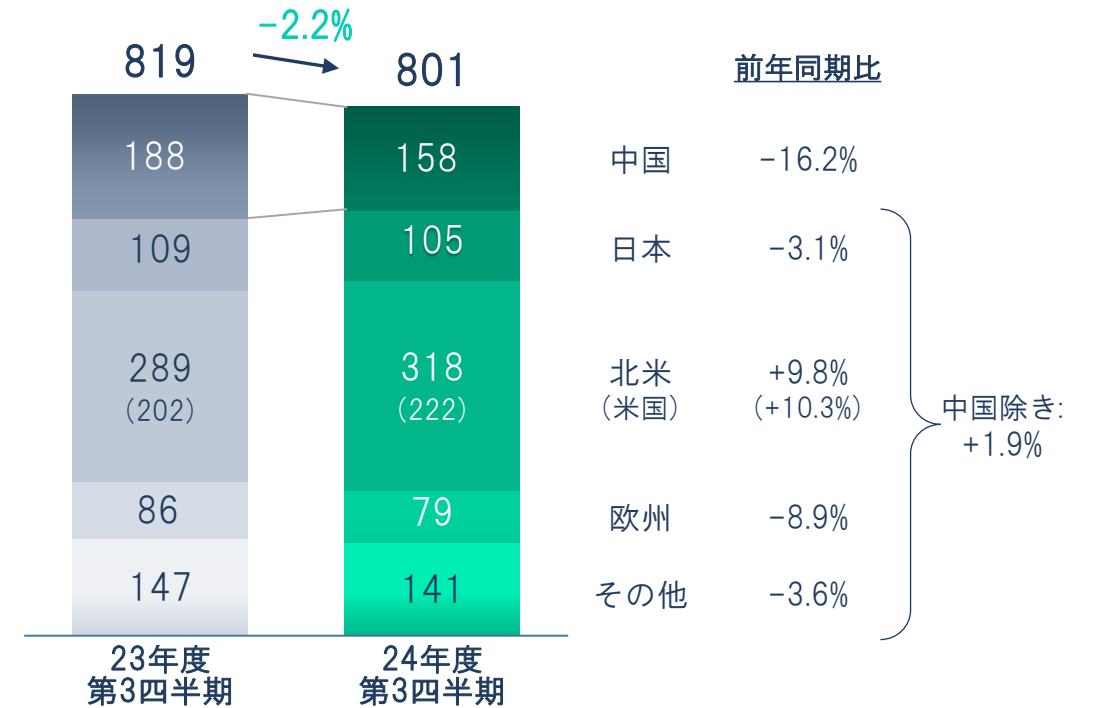
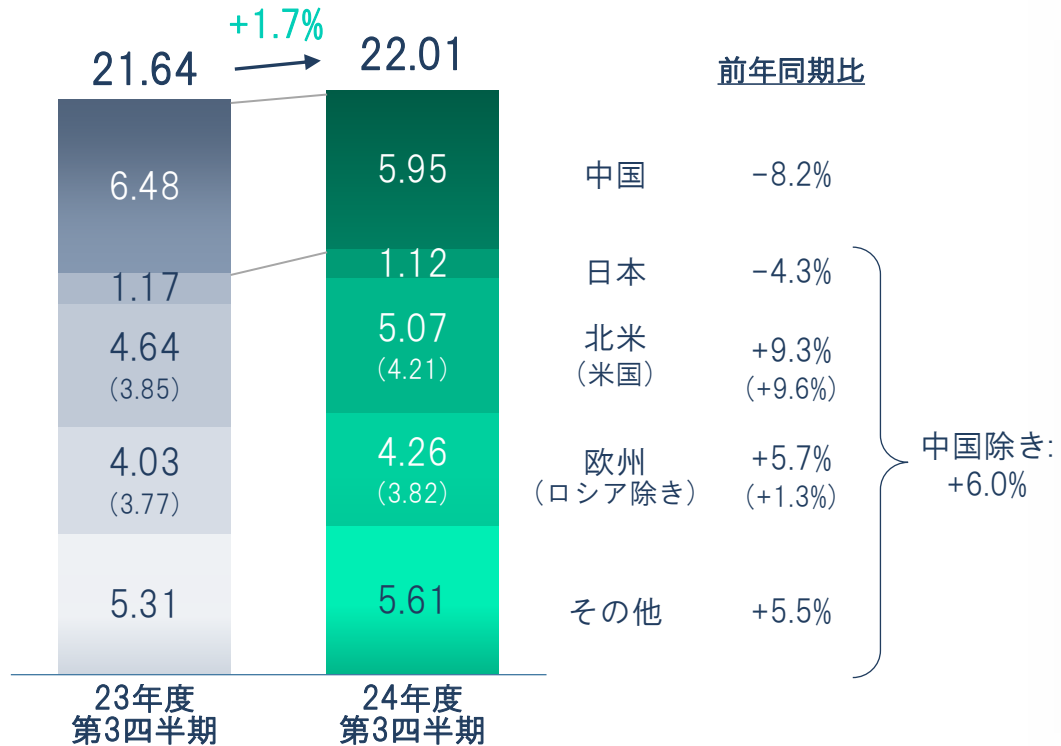
24年度第3四半期 販売実績

全需

(百万台)

小売販売台数

(千台)



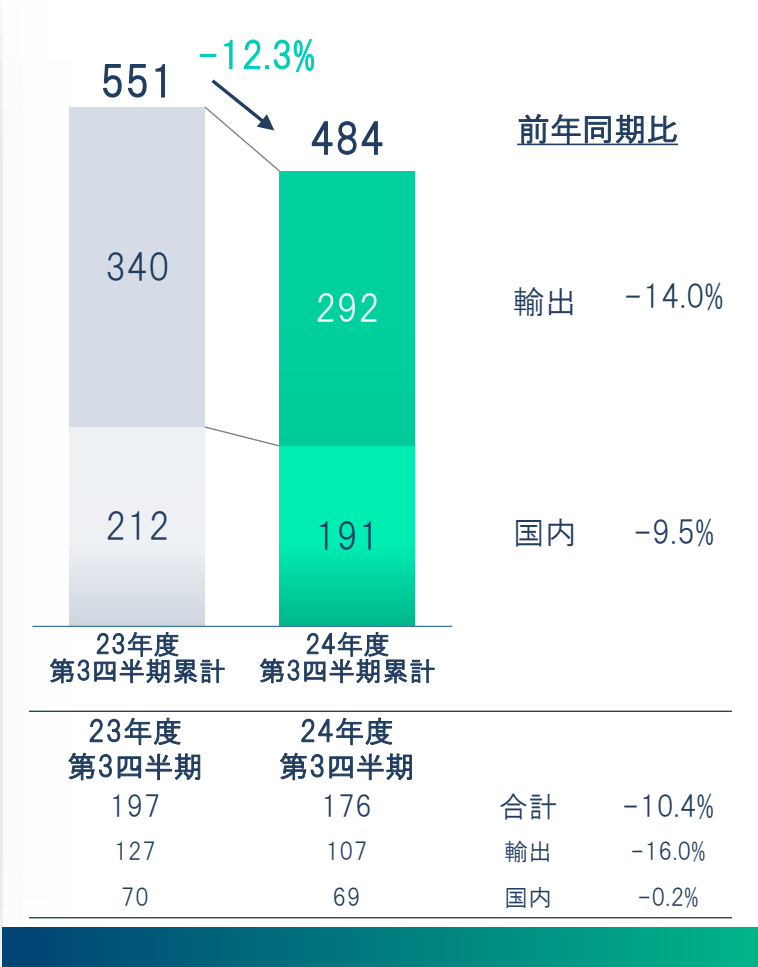
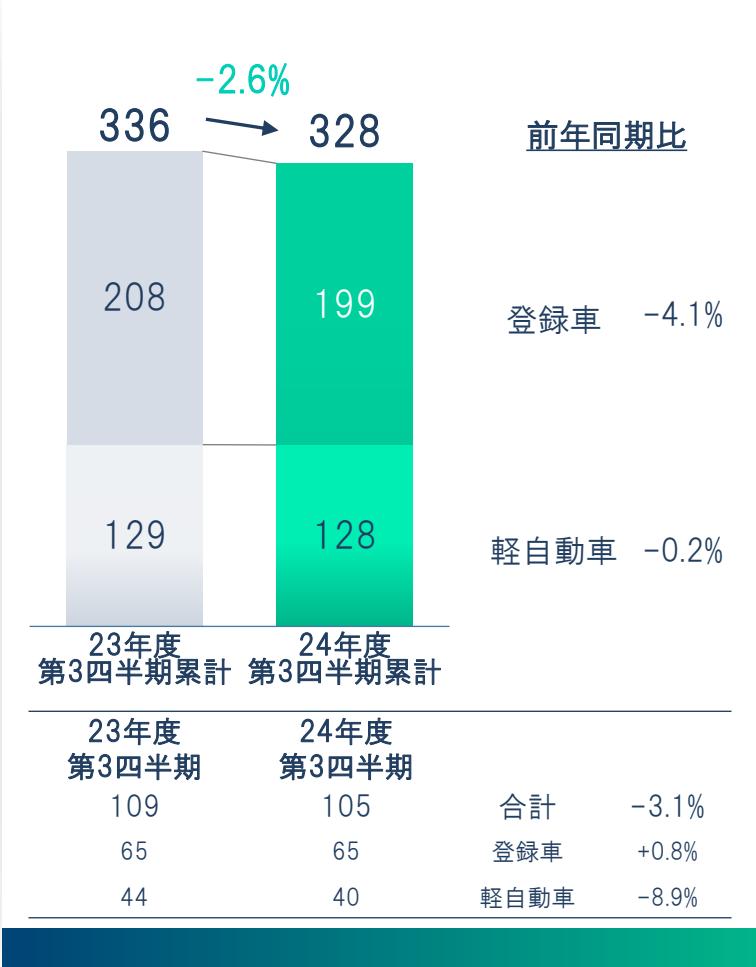
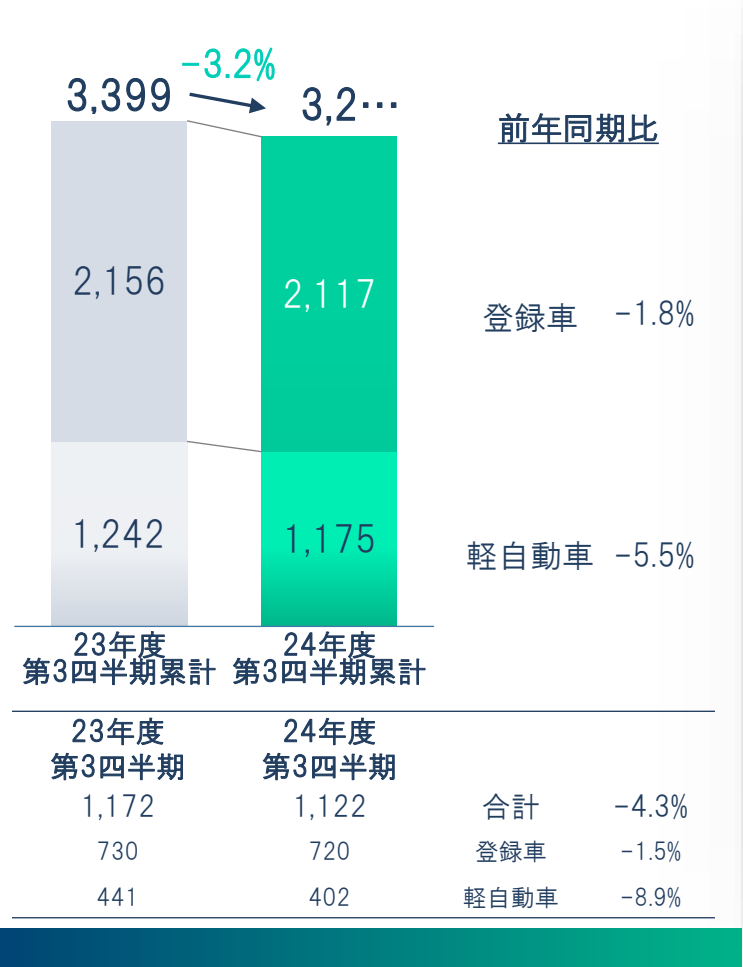
*全需は日産集計値、中国は現地ブランドとLCVを含む

全需

(千台)

小売販売台数

生産台数

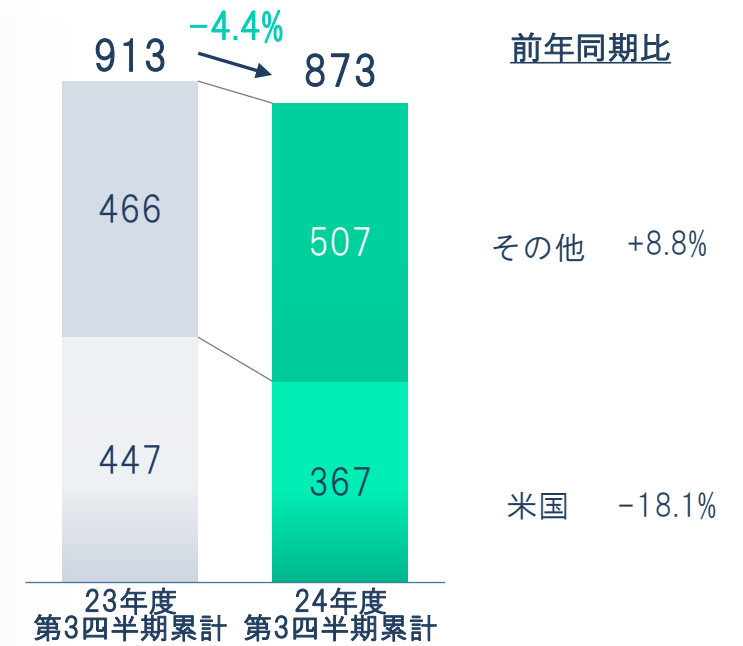
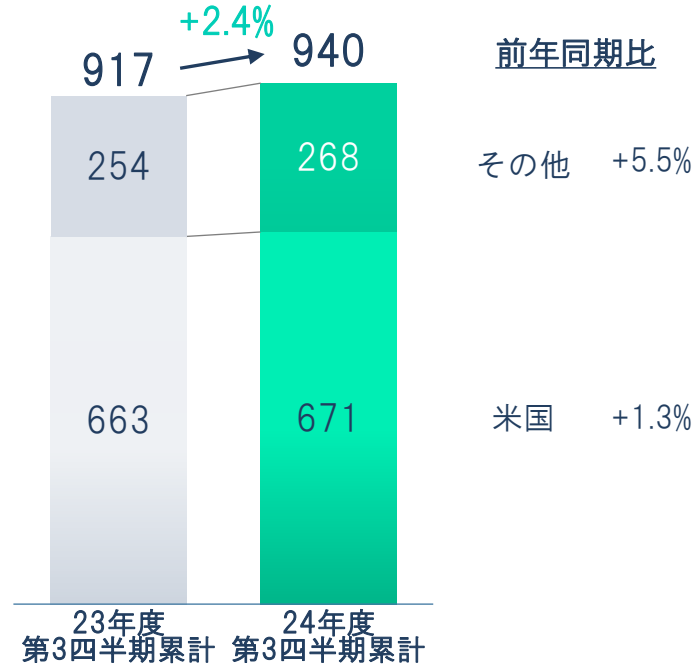
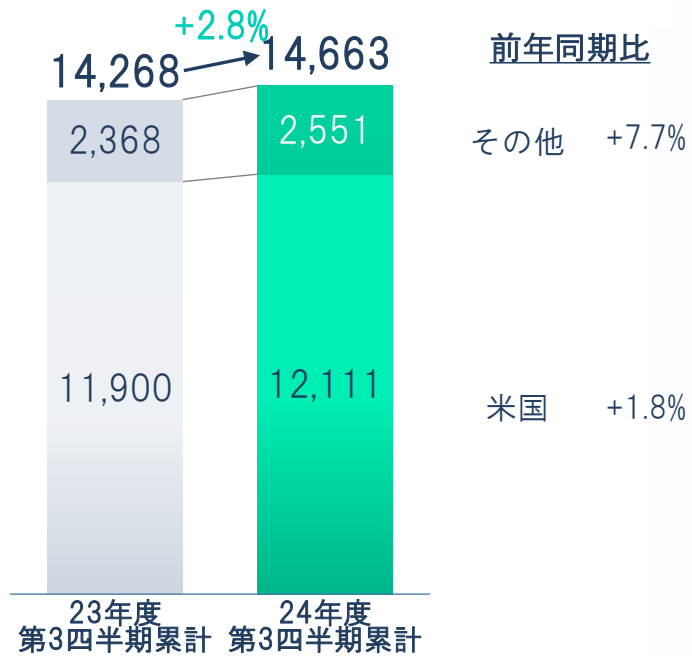


全需

(千台)

小売販売台数

生産台数



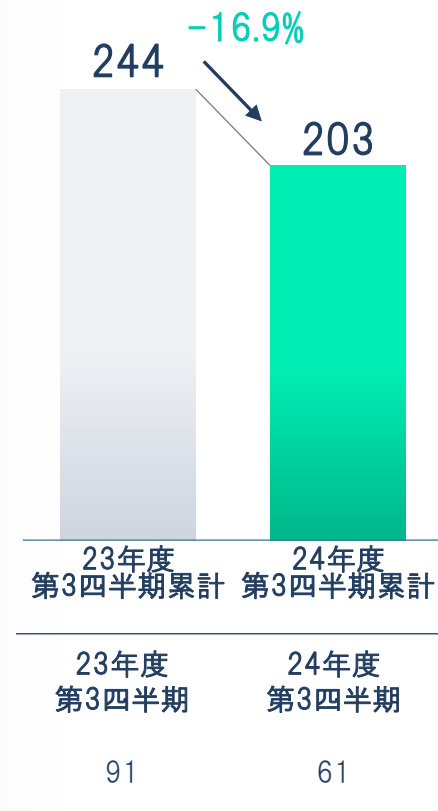
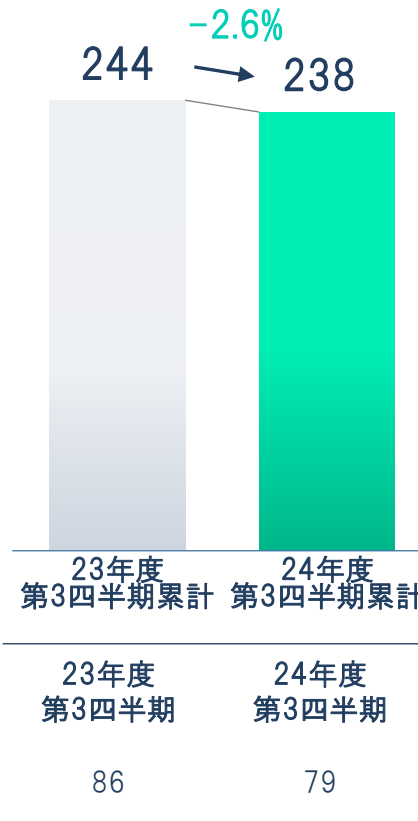
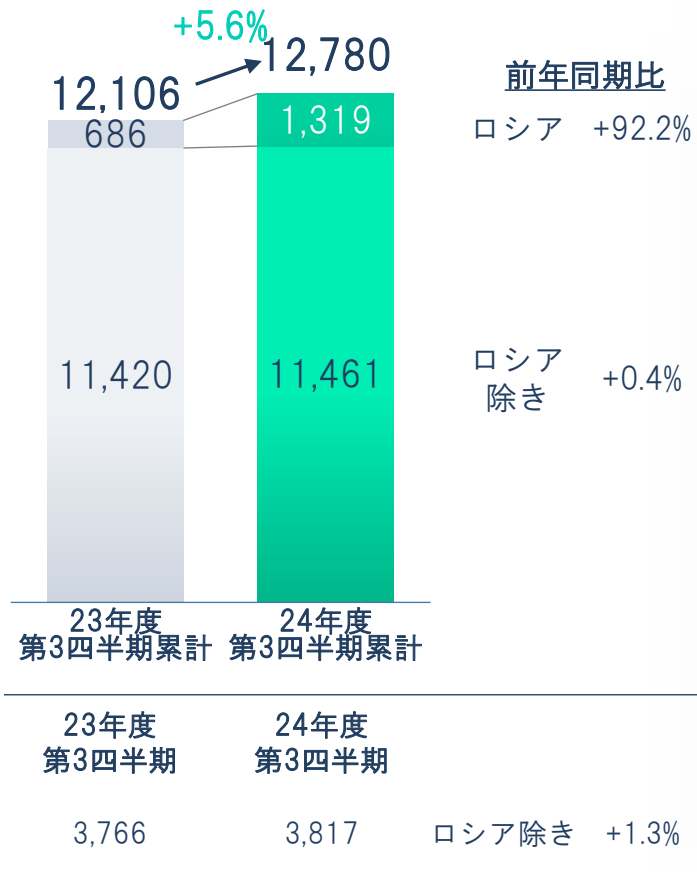
欧州

全需

(千台)

小売販売台数

生産台数



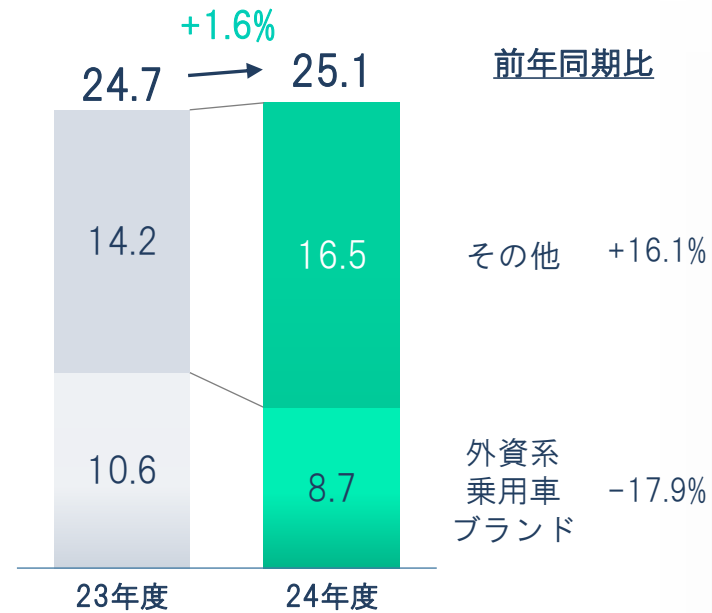
全需

(百万台)

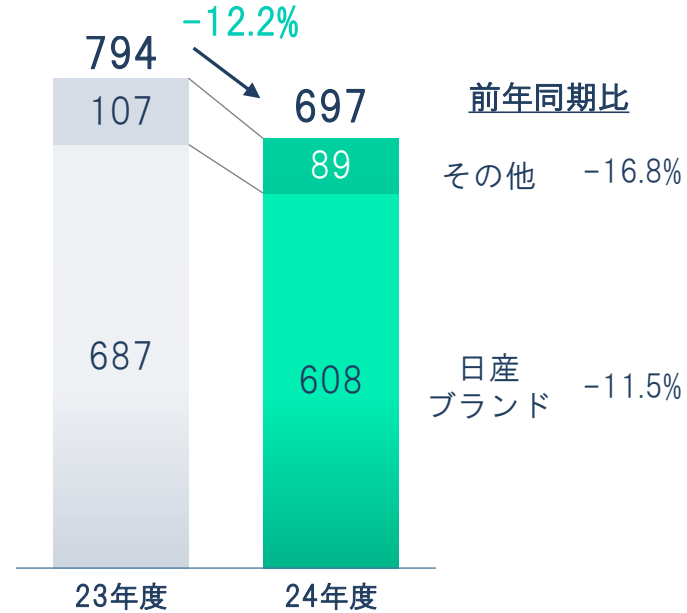
小売販売台数

(千台)

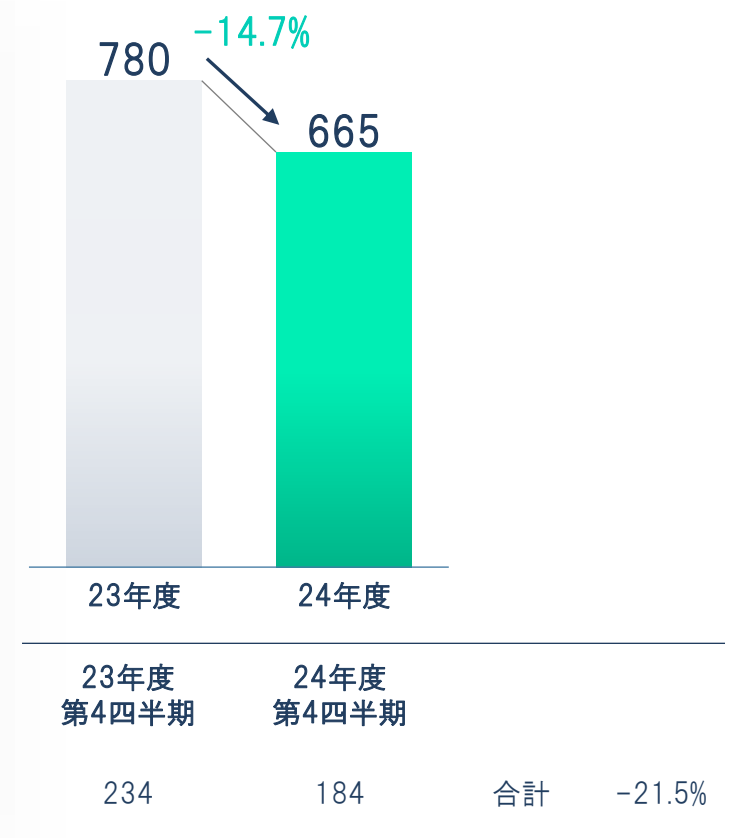
生産台数



23年度 第4四半期	24年度 第4四半期	合計	
7.4	8.2	合計	+10.3%
4.5	5.6	その他	+25.7%
3.0	2.6	外資系乗用車 ブランド	-12.6%



23年度 第4四半期	24年度 第4四半期	合計	
247	200	合計	-19.2%
27	25	その他	-9.7%
220	175	日産 ブランド	-20.4%

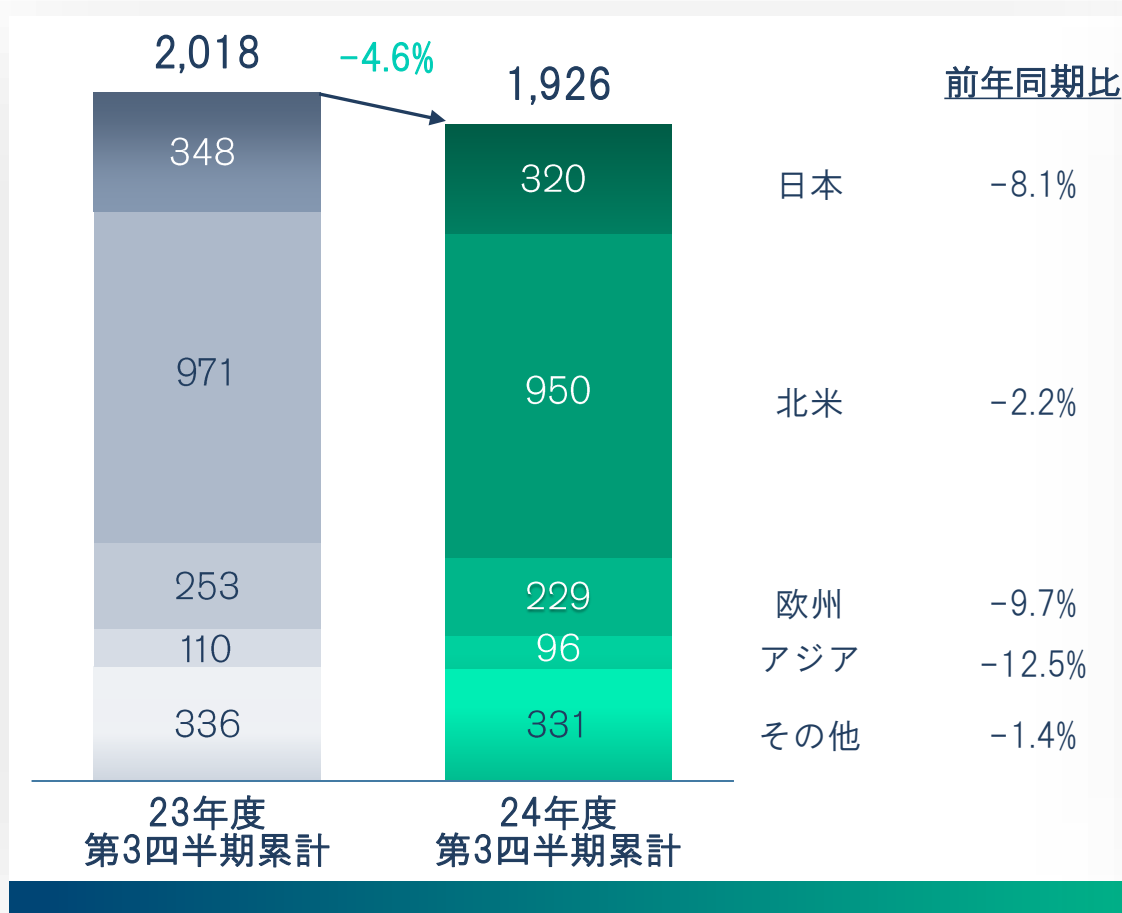


23年度 第4四半期	24年度 第4四半期	合計	
234	184	合計	-21.5%

連結売上台数

24年度 第3四半期累計

(千台) 24年度 第3四半期



営業利益増減分析 為替

為替	23年度 第3四半期累計 レート	24年度 第3四半期累計 レート	営業利益 影響 (億円)
米ドル	143.3	152.6	845
カナダドル	106.3	110.9	121
メキシコペソ	8.2	8.2	104
英ポンド	179.6	195.5	99
豪ドル	94.3	100.8	77
ユーロ	155.3	164.9	-71
エジプトポンド	4.6	3.1	-99
タイバーツ	4.1	4.3	-103
アルゼンチンペソ	0.5	0.2	-134
トルコリラ	5.7	4.6	-186
中国人民元	19.6	21.0	-228
その他	--	--	-111
合計	--	--	314

為替	23年度 第3四半期 レート	24年度 第3四半期 レート	営業利益 影響 (億円)
米ドル	147.9	152.4	192
メキシコペソ	8.4	7.6	87
英ポンド	183.5	195.4	25
豪ドル	96.3	99.5	11
カナダドル	108.6	109.0	2
台湾ドル	4.6	4.6	2
ブラジルリアル	29.8	26.1	-31
タイバーツ	4.2	4.5	-44
中国人民元	19.9	20.9	-49
トルコリラ	5.2	4.4	-57
エジプトポンド	4.8	3.1	-64
その他	--	--	-38
合計	--	--	34

営業利益増減分析 販売パフォーマンス

(億円)

24年度 第3四半期累計

24年度 第3四半期

台数・構成

	台数*1	構成	販売奨励金*2	合計
日本	-50	+21	+19	-10
米国	-542	-502	+267	-777
欧州	-323	-122	+229	-215
メキシコ・カナダ	+164	-201	+9	-28
その他	-31	-69	+87	-13
合計	-782	-872	+611	-1,043

	台数*1	構成	販売奨励金*2	合計
日本	-12	-10	+5	-16
米国	-107	-83	+64	-126
欧州	-197	-38	+173	-62
メキシコ・カナダ	+38	-88	+10	-41
その他	+109	+37	+17	+162
合計	-170	-182	+269	-84

販売費・
価格改定

	販売奨励金*3/ 価格改定	その他	合計
日本	+84	-16	+68
米国	-1,000	-258	-1,258
欧州	-678	+40	-638
メキシコ・カナダ	-121	-39	-160
その他	+902	-14	+889
合計	-813	-287	-1,100

	販売奨励金*3/ 価格改定	その他	合計
日本	+18	+3	+21
米国	+4	-96	-92
欧州	-317	+44	-273
メキシコ・カナダ	-49	-7	-56
その他	+339	-12	+327
合計	-5	-68	-73

*1: カントリーミックスを含む

*2: 台数・構成による販売奨励金の増減

*3: 台当たりの販売奨励金増減の影響

自動車事業フリーキャッシュフロー

(億円)

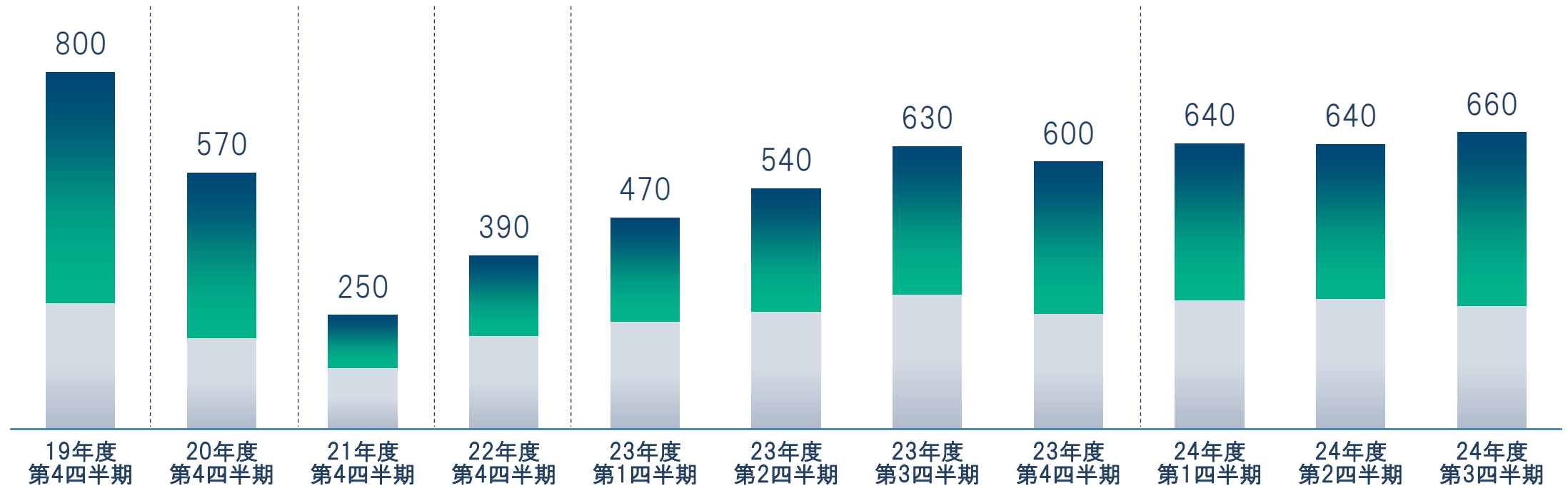
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	累計
PL項目による現金収支	+754	-82	+1,138	+1,811
買掛金・売掛金	-985	+42	-1,216	-2,158
在庫	-479	-426	+1,134	+228
運転資本	-1,464	-384	-83	-1,931
税金・その他営業活動	-1,211	+47	-1,095	-2,260
営業活動によるキャッシュフロー	-1,921	-419	-40	-2,380
設備投資*	-1,226	-1,148	-1,311	-3,685
その他	+119	+111	+767	+996
自動車事業フリーキャッシュフロー	-3,028	-1,456	-584	-5,067
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	累計
23年度 自動車事業フリーキャッシュフロー	+1,095	+844	-121	1,819

*ファイナンス・リース関連の投資は含まれない

在庫状況（中国合併会社除く）

■ 販売会社在庫（一部のマイナーな国を除く）
 ■ 日産連結在庫（一部のマイナーな国を除く）

（千台）



事業セグメント別 ネットキャッシュ

(億円)

	2024年3月31日時点			2024年12月31日時点		
	自動車事業 及び消去	販売金融事業	合計	自動車事業 及び消去	販売金融事業	合計
第三者借入	20,283	57,831	78,114	21,179	65,796	86,974
販売金融へのグループ内融資（ネット）	-15,600	15,600	0	-13,355	13,355	0
手元資金	20,143	1,119	21,262	20,233	684	20,918
ネットキャッシュ	15,460	-72,312	-56,852	12,410	-78,467	-66,056

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