2024年度 決算報告

RE:NISSAN
日産経営再建計画

2025年5月13日

NISSAN MOTOR CORPORATION

（CEO　イヴァン エスピノーサ）

本日は、決算発表にご参加いただきありがとうございます。2024年度の通期の実績および競争の激しい環境下で日産を長期的な成功へと導くための再建計画についてご説明したいと思います。

これまで当社は、状況を深く掘り下げ、慎重な計画の策定を進めてきました。今日までお待ちいただきありがとうございました。CEO着任以来、強化された経営会議のメンバーとともに、会社資産の見直しを含む包括的な状況評価を実施し、主要市場における生産資産の減損処理を決定しました。

本日は、2024年度の業績を踏まえた新たな再建計画「Re:Nissan」についてお話ししたいと思います。

まずは、CFOのパパンより、2024年度の業績と2025年度の見通しについて説明します。

（CFO ジェレミー パパン）

2024年度は当社にとって厳しい一年となりましたが、日産を再生するにあたり、2025年度も厳しい状況が続くと想定されます。

当社は業績改善を図るとともに先行き不透明な市場に対応するべく、戦略的な活動を進めていきます。

では、2024年度通期の財務実績についてご説明したと思います。

2024年度サマリー

売上高	営業利益	当期純利益
12兆6,332億円	698億円	-6,709億円
前年比 -0.4%	前年比 -87.7%	

2024年度通期の売上高は12.63兆円となり、前年から0.4%減少しました。

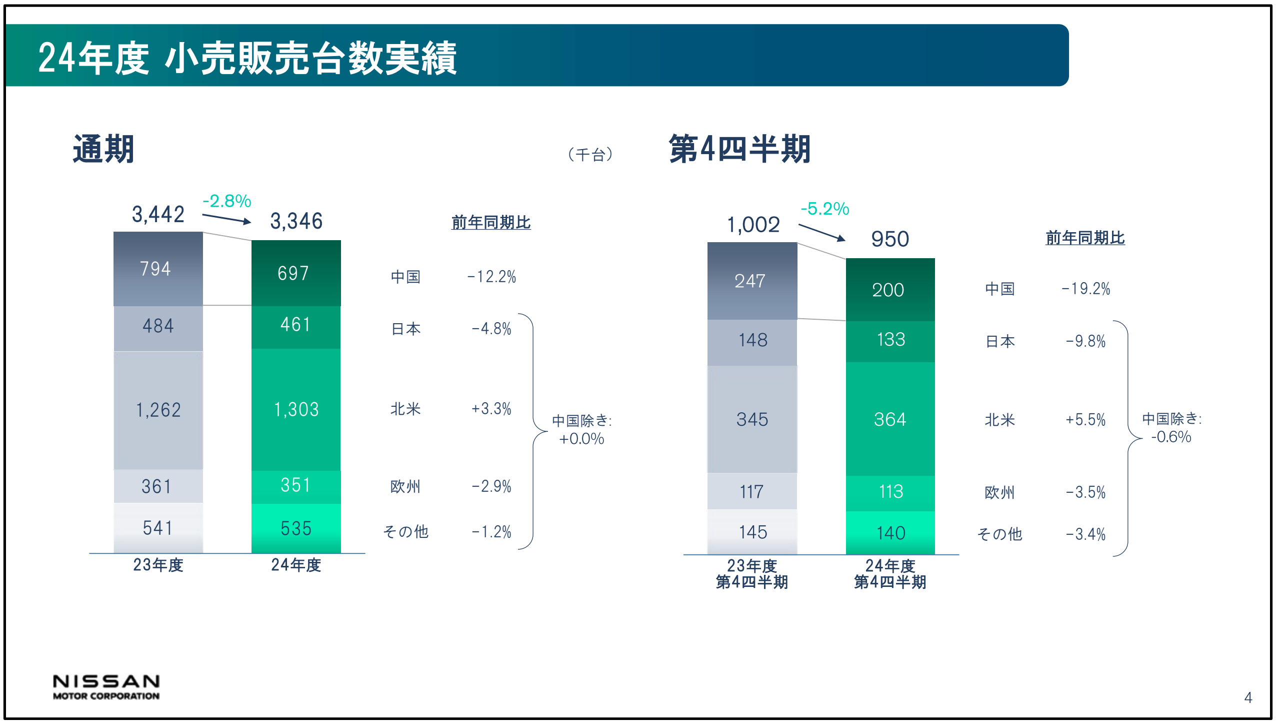
売上高は前年並みに留まったものの、販売台数の減少、ミックスの悪化、価格のプレッシャーやコスト増が業績を圧迫する中、営業利益は約700億円まで悪化しました。

4月にお伝えしましたように、これらの財務実績には、4,600億円を超える減損費用と約600億円のリストラ費用が含まれています。

これらに加えて繰延税金資産を取り崩した結果、当期純損失は6,710億円となりました。

のちほど、現在進行中の構造改革についてご説明する際に、キャッシュ以外の減損処理と追加のリストラクチャリング費用の必要性について詳しくご説明したいと思います。

まずは2024年度通期の実績をご説明したいと思います。



2024年度のグローバル販売台数は中国の販売が10万台近く落ち込む中、前年から2.8%減少しました。

中国を除いたグローバル販売台数は前年並みに留まりました。

新型車を投入した北米の販売台数は前年から3.3%伸び、その他市場の台数減を補いました。

欧州の販売台数は2.9%、国内の販売台数4.8%、その他市場では1.2%とそれぞれ減少しました。

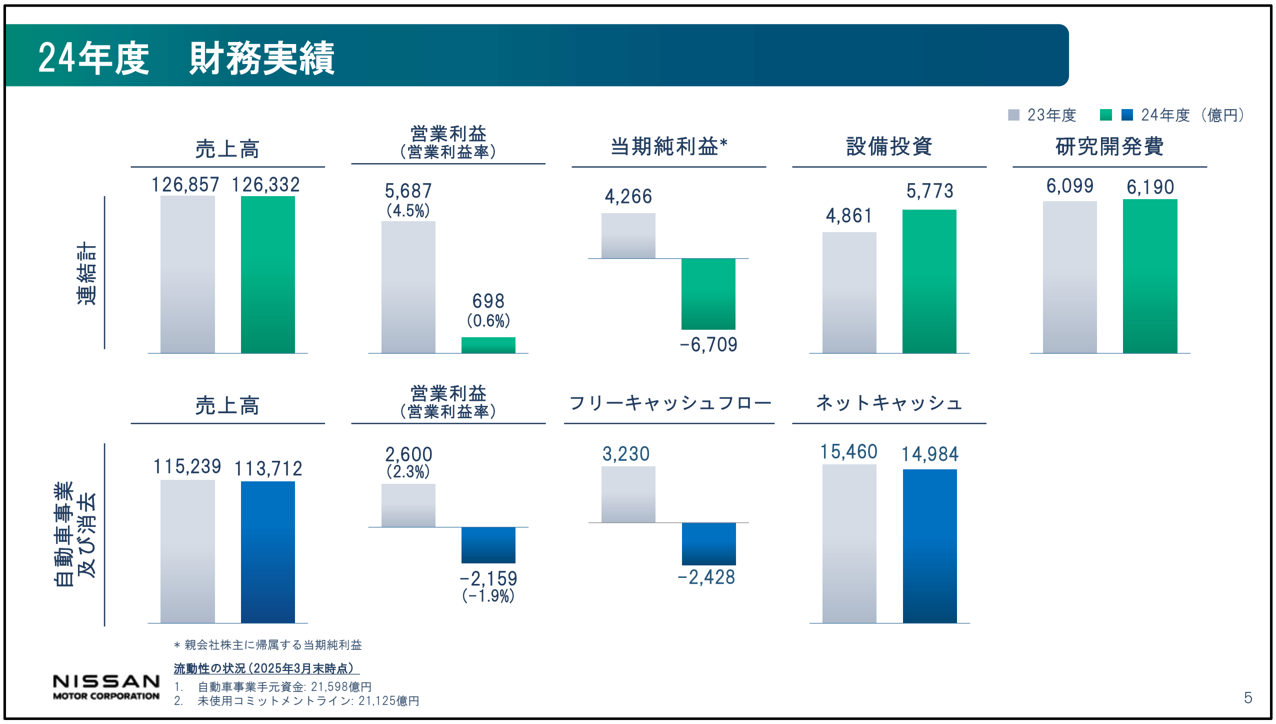
中国では、販売に合わせて生産調整を行い、中国ブランドの攻勢が激化する中、当社の小売台数は前年から12.2%減少しました。

2024年度第4四半期の小売台数は5.2%減少しました。中国の台数は2割近く減少しました。

第4四半期の中国を除くグローバル販売台数は前年から0.6%減少しました。

国内の販売台数は9.8%、欧州は3.5%、その他市場の販売は3.4%とそれぞれ減少しました。

一方、5.5%増加した北米の販売がその他市場の減少を補いました。



こちらは2024年度通期の持ち分法を適用した重要な財務指標の結果です。

連結売上高は前年並みの12.6兆円となりました。

先月、財務見通しを修正し、営業利益を850億円を見込んでおりましたが、その後、業績の精査を行った結果、2024年度の営業利益は698億円、営業利益率は0.6%となりました。

4,600億円以上の減損と600億円にのぼるリストラクチャリング費用、そして税金の増加を加えた結果、当期純損失は6,710億円となりました。

厳しい状況にある中、当社は新型車、サービス、技術など、将来に向けた投資を行い、2024年度通期の設備投資は5770億円に増加し、研究開発費は6190億円を維持します。

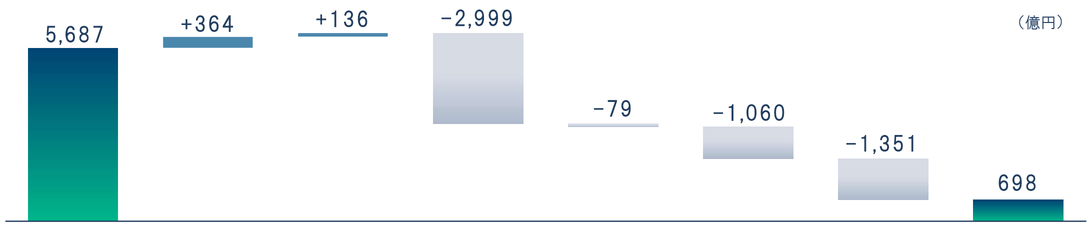
自動車事業の売上高は11.37兆円となり、自動車事業の営業損失は2,160億円です。

自動車事業の赤字や設備投資の増加がフリーキャッシュフローを圧迫し、自動車事業のフリーキャッシュフローはマイナス2,430億円となりました。

自動車事業のネットキャッシュは、前年並みの1.5兆円となりました。

営業利益増減分析

24年度 対前年



23年度	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
5,687	+364	+136	-2,999	-79	-1,060	-1,351	698

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	-1,118	生産費用	+81	モノづくり	-799	販売金融	-131
販売費用 / 価格改定	-1,775	規制対応 / 商品性向上	-63	その他	-261	-ｸﾚｼﾞｯﾄﾛｽ	-256
アフターセールス	-22	物流費	+60			-その他	+125
その他	-83	研究開発費	+71			ﾘﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ	-570
		その他	-228			その他	-650

24年度第4四半期　対前年

23年度	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
903	+50	-99	-856	+516	+3	-459	58

NISSAN MOTOR CORPORATION

次に2023年度と2024年度の営業利益の増減分析をご説明したいと思います。

2023年度の営業利益は5,690億円でした。それに対し、為替変動は360億円の増益要因となりました。

米ドルは増益要因となったものの、新興国通貨のマイナスが米ドルの増益を打ち消しました。

原材料費は、136億円の増益要因となりました。

最大のマイナス要因は、販売パフォーマンスで3,000億円近くの減益となりました。

これは販売台数の悪化、インセンティブを中心とする変動マーケティング費用の上昇、そして一部アフターセールスの売上の減少によるものです。

ものづくりコストは79億円の減益要因となりましたが、これは規制対応コスト、商品性向上コスト、その他費用の上昇を、物流および研究開発の生産コストの改善が打ち消したことによるものです。

インフレはコスト削減とサプライヤーコストに影響し、1,060億円の減益要因となりました。

販売金融の貸倒引当金の正常化、そしてリマーケティングを含むその他コストも上昇し、その他項目は1,350億円の減益要因となりました。

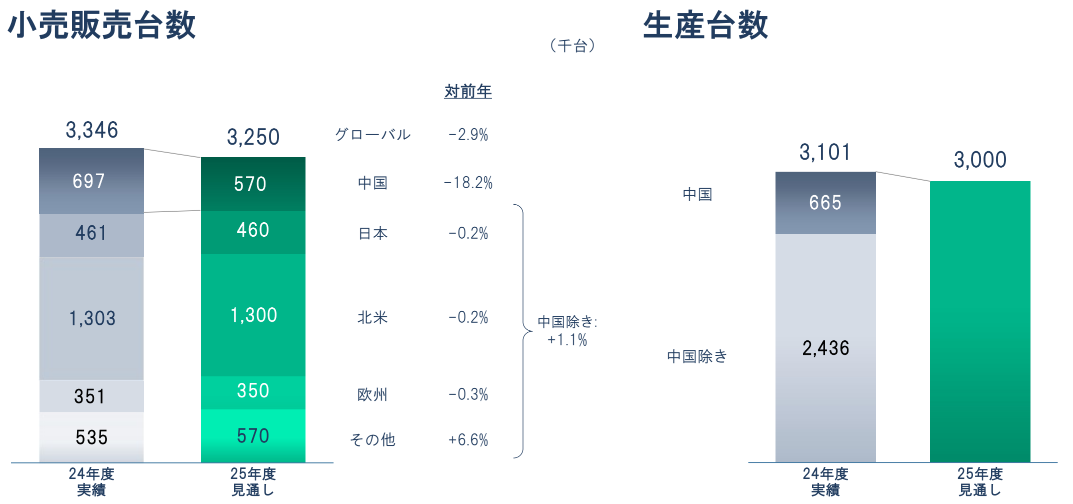
その結果、2024年度通期の営業利益は698億円となりました。

2024年度第4四半期の営業利益は58億円に悪化しました。

主に販売減に加え原材料価格の高騰が利益を圧迫しました。

2025年度見通し
NISSAN
MOTOR CORPORATION
FRONTIER PRO

25年度 台数見通し（関税影響除き）



NISSAN MOTOR CORPORATION

以上が2024年度通期の実績です。次に2025年度についてご説明したいと思います。

2025年度通期のグローバル販売台数は前年比2.9%減の325万台を見込んでいます。

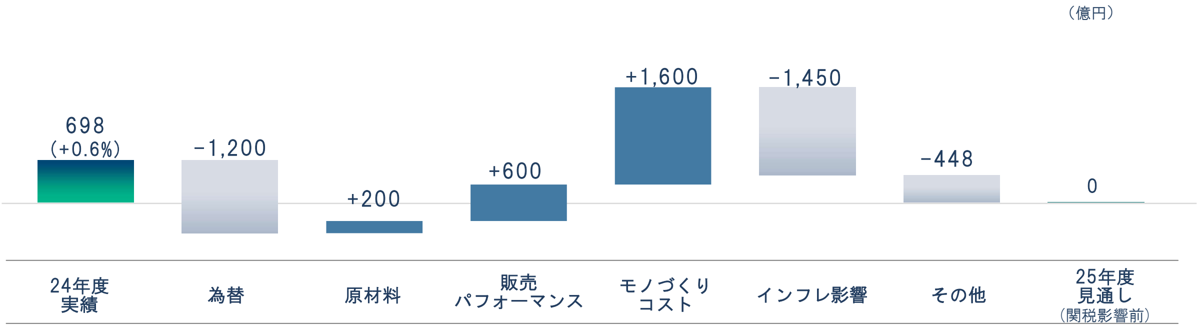
この数字には米国関税の影響は含まれていませんが、18%の減少を見込んでいる中国の販売が大きく影響しています。一方、中国を除くグローバル販売は１%の微増を見込んでいます。

日本や北米、欧州の販売は前年並み、その他市場、例えば、ブラジルやインドの販売は前年から6.6%増加すると予想しています。

グローバル生産台数は、在庫の適正化に向けた販売予測の減少に合わせて300万台まで減少すると見込んでいます。

営業利益増減分析（関税影響除き）

25年度見通し 対24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	-50	生産費用	+400	モノづくり	-1,250	販売金融	-50
	販売費用 / 価格改定	+650	物流費	+250	その他	-200	ﾘﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ	+350
			研究開発費	0			その他	-748
			その他	+950				

このスライドでは、2025年度の見通しと2024年度の実績の営業利益差異分析を示しています。尚、関税の影響は含まれていません。

為替変動は1,200億円の逆風となる想定です。原材料については、わずかなプラスの効果を見込んでいます。

販売パフォーマンスの改善を目的に、特に年度後半の在庫の適正化と新型車の発売をテコに、価格設定とインセンティブ管理を強化し、600億円の改善を目指します。

生産コスト管理の徹底、物流の強化、各地域の総流通コストの改善により、モノづくりは1,600億円の増益要因となる見込みです。今日ご説明する新たな計画の進行に伴い、コスト削減が進みます。

以上のプラス効果は、インフレによる1450億円のコスト増、CO2関連コストの上昇を含むその他費用450億円の減益で相殺されます。

関税の影響を除くと、2025年度の営業利益は損益分岐点となる見通しです。

米国関税影響と対策

台数影響

- メキシコからの輸出 約30万台
（ヴァーサ、セントラ、キックス、QX50、QX55）

- 日本からの輸出 約12万台
（アリア、アルマーダ、リーフ、QX80、ローグ、Z）

全米販売台数の45%未満

軽減対策

- 米国内製造モデルの販売強化
- 米国生産能力の活用
  - ローグ: スマーナ工場の2シフト体制を維持
- 戦略的な生産アロケーションの検討
  - 関税影響を受けた製品の他市場への販売の検討
- サプライヤーとの緊密な協働
- 更なる米国内での現地化検討

25年度のグロス影響額見込み
（軽減対策前）

最大で4,500億円

第1四半期で見込まれる軽減

～30%

NISSAN MOTOR CORPORATION

次に、米国関税に関する現状評価についてご説明します。メキシコおよび日本からの輸出が米国の総販売に占める割合は、45%未満です。
従い、関税による影響は、対策の効果を除いたグロスで4,500億円の影響があると見ています。

しかしながら、あらゆる対策を通じて関税の影響を抑える予定です。

スライドの右上にあるのが、現在進行中の取り組みです。

本活動により、第1四半期に想定される関税の影響の約30%を緩和できると考えています。

25年度 見通し

（億円）

	24年度 実績	25年度 見通し	対前年	25年度 第1四半期（米国関税影響含む）
売上高	126,332	125,000	-1,332	27,500
営業利益	698	未定	ー	-2,000
営業利益率	0.6%	未定	ー	-7.3%
当期純利益*1	-6,709	未定	ー	
為替レート（ドル/円）	153	145	-8	145
（ユーロ/円）	164	159	-5	159
自動車事業 フリーキャッシュフロー	-2,428	未定		-5,500
１株あたり配当金	0円	0円		

NISSAN MOTOR CORPORATION

*1: 親会社株主に帰属する当期純利益

2025年度通期の売上高は前年を下回る12.5兆円を見込んでいます。
2025年度通期の営業利益、当期純利益、自動車事業のフリーキャッシュフローの見通しについては未定です。関税の影響と追加のリストラクチャリング費用を算定中のため、通期予測は未定とさせていただいています。

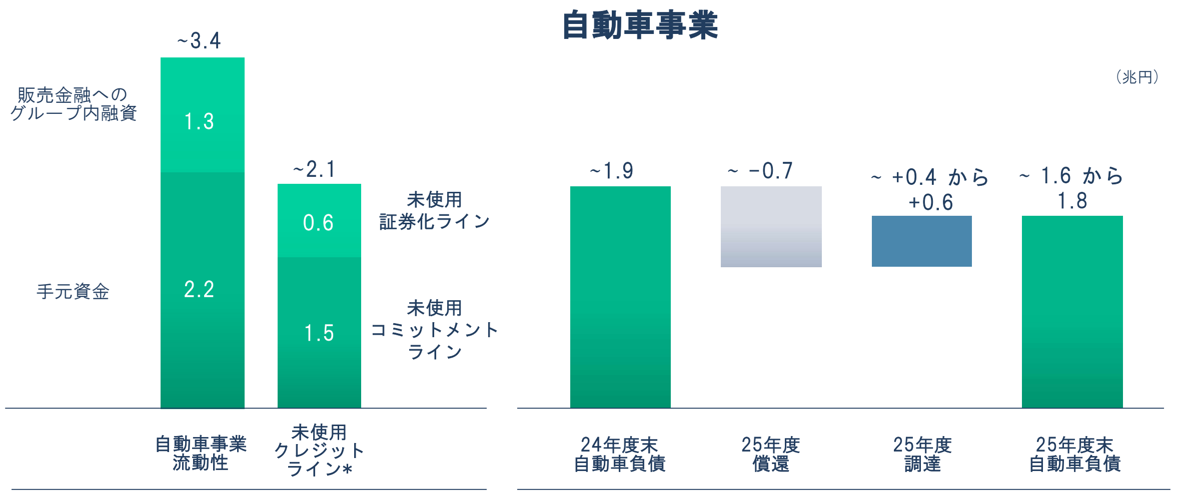
しかしながら、2025年度第1四半期については、関税の影響を考慮し、売上高2.75兆円、営業損失2,000億円を見込んでいます。

自動車事業のフリーキャッシュフローは、第1四半期はマイナス5,500億円になると想定しています。

第1四半期は従来からの季節性の要因を受けて、最も厳しい四半期になることが想定されます。

年度が進むにつれて、商品ポートフォリオの刷新とコスト削減策の効果により、段階的に改善するとみています。

潤沢な流動性



*未使用証券化ラインは販売金融関連
未使用コミットメントラインの内訳は、自動車事業で6,000億円、販売金融で9,000億円

流動性は3.4兆円確保しています。内2.2兆円は現金または現金同等物で、1.3兆円は自動車事業から販売金融事業に貸し出している金額です。

さらに、必要に応じて引き出せる未使用のコミットメントラインが2.1兆円あり、そのうち約6,000億円は自動車事業に関連しています。

2024年度末の自動車事業実質有利子負債は2兆円でした。

内、約7,000億円は2025年度に満期を迎えますが、4,000億円から6,000億円は借り換えを行う予定です。

つまり、2025年度末の負債額は前年並みの1.6兆円から1.8兆円あたりになる見込みです。

2025年度は、当社にとって過渡期となり、決断の年となります。
日産は、ニーズを賄うのに十分な流動性を確保しており、再建計画を後押しします。

2025年度も不透明且つ厳しい環境が続くことが想定されますが、現在実行中の新たな挽回策により、2026年度にはプラスの結果を生み出す予定です。

RE:NISSAN
FY25-26
NISSAN
MOTOR CORPORATION

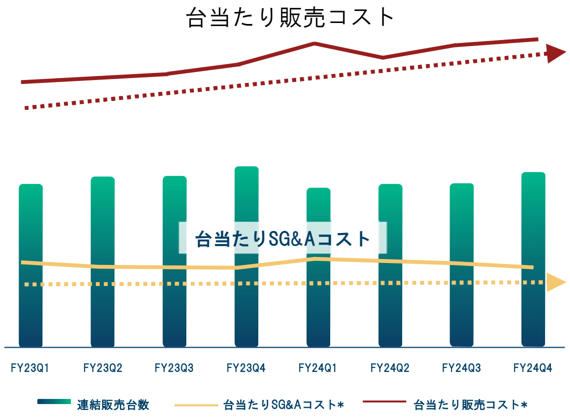
現状

RE:NISSAN

変動費の上昇

固定費が現在の売上高で
賄えない水準で高止まり

25年度の売上高は
横ばいの見通し



（連結販売台数を基に算出した比率）

NISSAN MOTOR CORPORATION

（CEO　イヴァン エスピノーサ）

ご覧の通り、2024年度通期の実績は、警鐘を鳴らす内容でした。

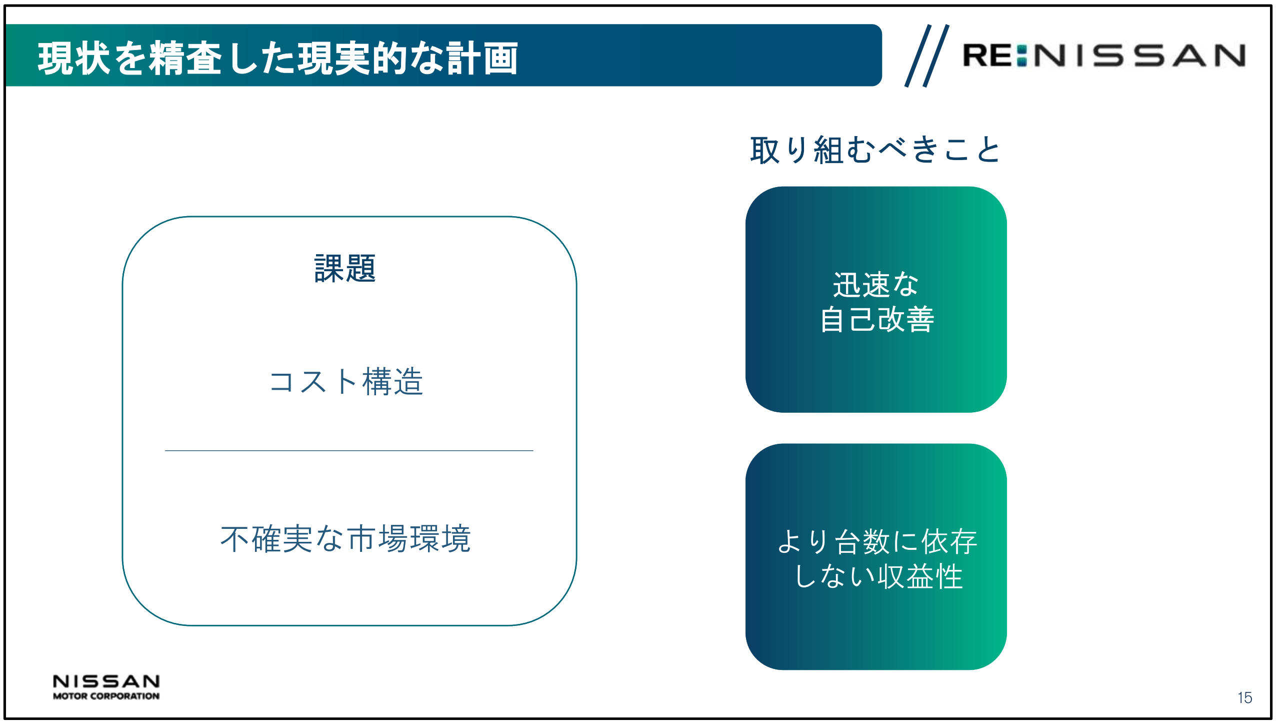
当社の実情は明白です：

1.　変動費が増加しています。

2.　固定費は、現在の収益では賄いきれない水準にあります。

3.　2025年度は過渡期となります。

従い、慎重を期し、売上高は前年並みを想定しています。

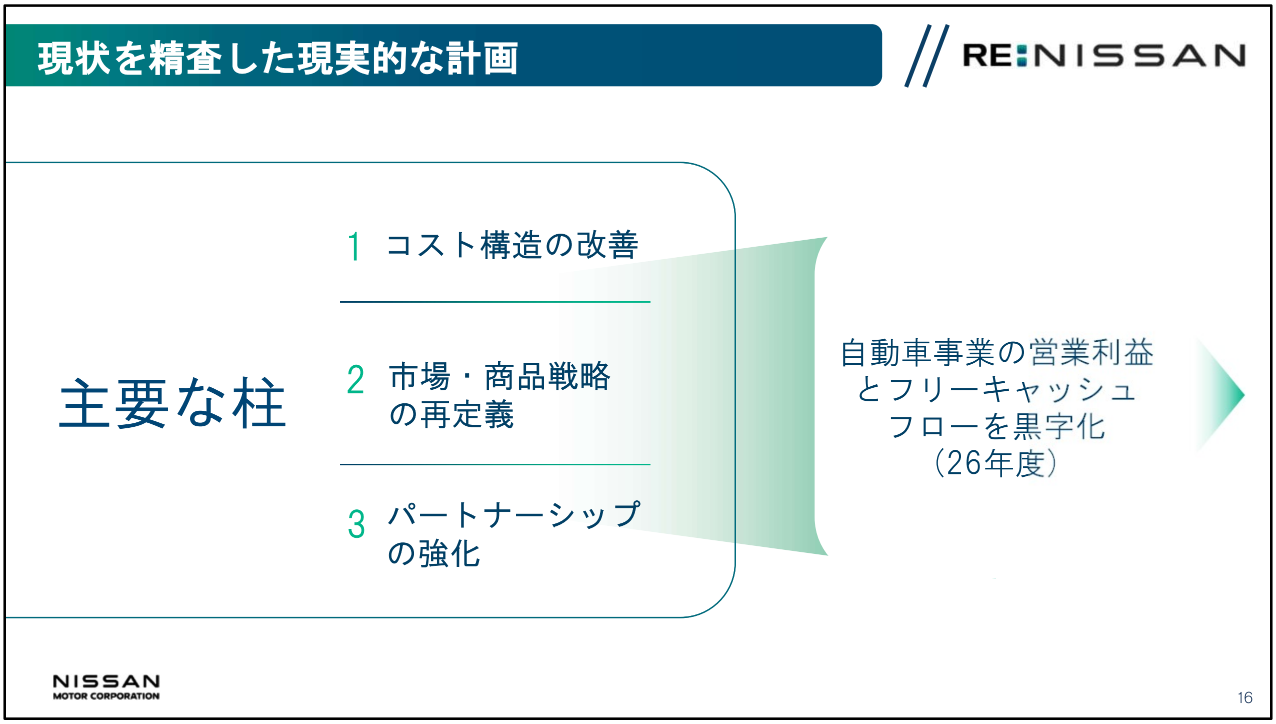


当社の現状は明らかで、高コスト構造の問題を抱えています。

さらに悪いことに、グローバルな市場環境は不安定且つ不透明な状況にあり、そのような中、計画策定と投資の判断が極めて難しくなっています。

従い、当社は業績改善をより緊急かつ迅速に進め、販売に頼らず収益を確保できる体質にならなくてはなりません。

これが、新たな再建計画「Re:Nissan」の目的です。



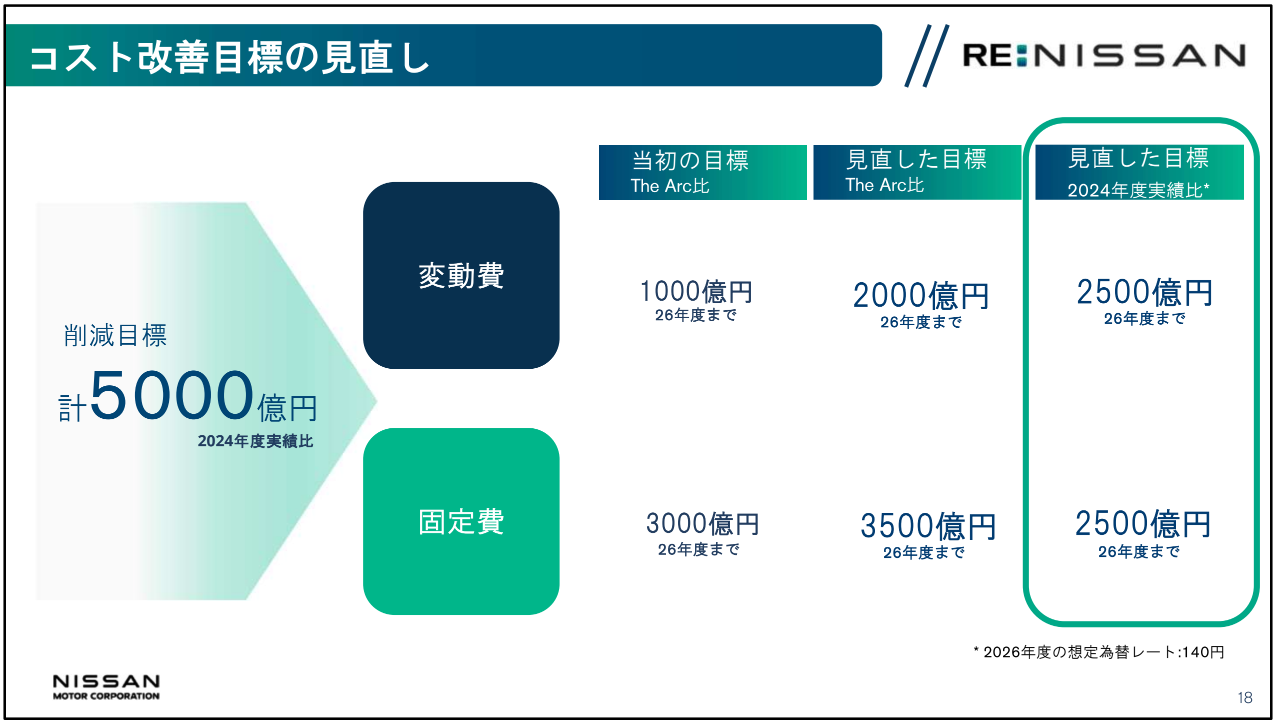
本計画では、2026年度に黒字化を果たし、自動車事業のフリーキャッシュフローをプラスにするために、3つの重要なドライバーがあります。

- コスト削減による損益分岐点の達成
- より焦点をはっきりさせた製品および市場戦略
- パートナーシップを強化し、当社の戦略を補完する

それでは、詳しくご説明します。

コスト削減 については、今まで以上に迅速かつ徹底的に進める必要があります。

コスト構造の改善



クロスファンクショナルチームを立ち上げ、従来の予測の前提条件をすべて洗い出し、精査しました。

当社の抱える構造的な課題と市況を勘案すると、より大規模なコスト削減を実現する必要があることがわかりました。

新たな目標として、総額5,000億円の削減を掲げています。これには、変動費2,500億円、固定費を2,500億円削減することが含まれます。

変動費の削減目標を引き上げ、2027年度にさらに改善を図り、しっかりとした持続可能な収益性の確保を目指しています。

当初の目標は、中期計画The Arcの前提に基づいて設定していました。

今後は、2024年度の実績に基づいて現実的且つ測定可能な目標を設定します。これらの目標に対し、進捗状況を確認し、適時ご報告します。

変動費の削減

効率の向上

RE:NISSAN

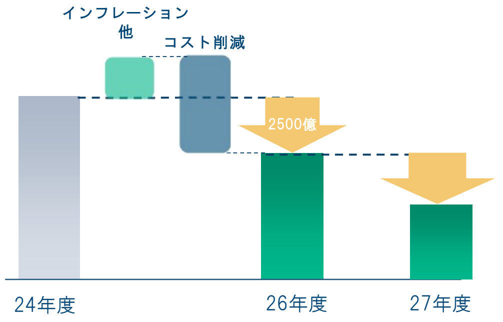
コスト削減: 2500億円

変動費革新プログラムの実行

エンジニアリングとコストの効率を向上

サプライチェーンの再考：
- 日産固有基準の見直し
- 効率の向上

目標：3年間で10%削減



変動費削減を実現するには、それ専用のプログラムとタスクフォースがなくてはなりません。

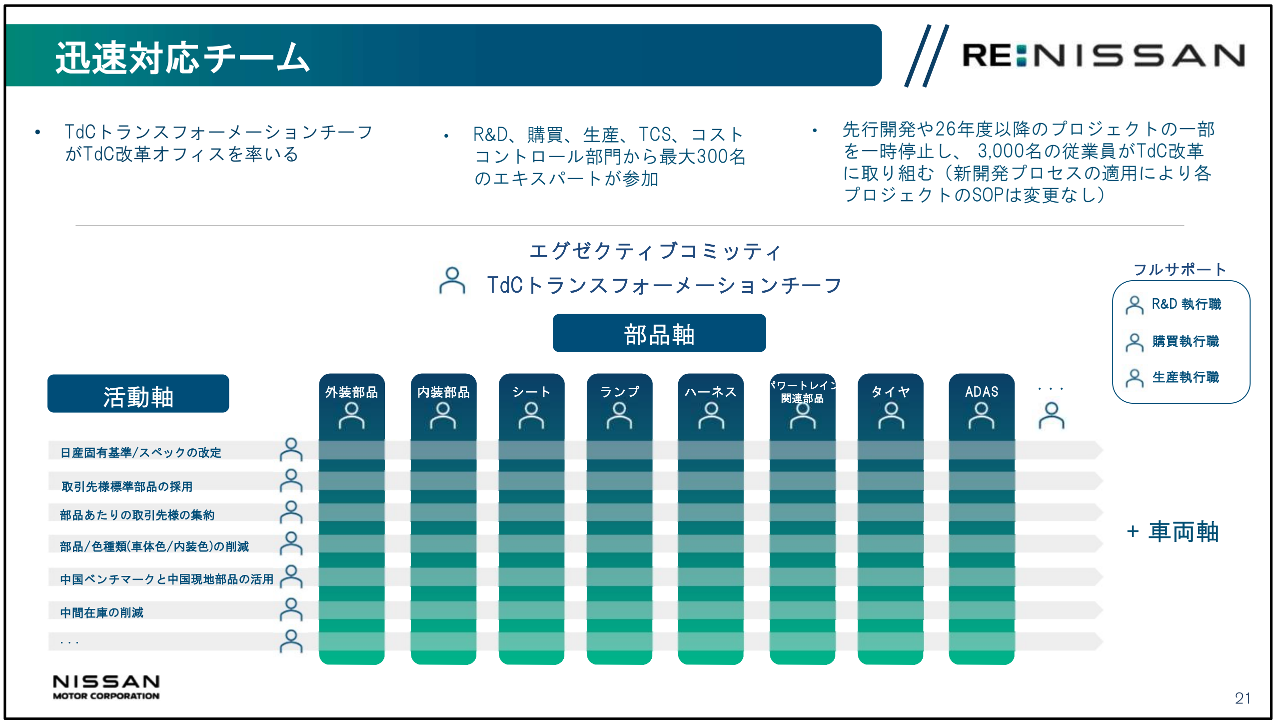
すでに新たな変動費改革プログラムを確定し、開発およびコスト効率の最大化に向け取り組みを進めています。

もう一つの重要な領域はサプライチェーンです。

ベンチマークを行いながら、サプライベースを見直し、より少ない数のサプライヤーでより多くの量を確保し、効率化を図っていきます。

また、実用的な成果を目指し、社内基準も見直していきます。。

これにより、3年間で10%の削減を目指し、2027年度にはさらに大幅な節減が期待できます。



当社は非常に大きな厳しい課題を抱えています。

すべての削減活動を速やかに洗い出し、実行し、達成することを目的に、有効なガバナンスモデルを導入する必要があります。そのため、Chief TdC Officerの下、スプリントチームを発足し、経営会議に直接リポートする体制を整えました。

クロスファンクショナルおよびクロスリージョナルに専門家300人を集め、TdC削減に集中的に取り組んでいます。

現時点で66のコモディティを整理し、少なくとも19の活動を設定しました。

スプリントチームは合計2,300にのぼる案を策定し、内800以上は実行を控えており、2026年度の想定効果額は750億円です。

今後も活動を増やし、より迅速に進めていきます。

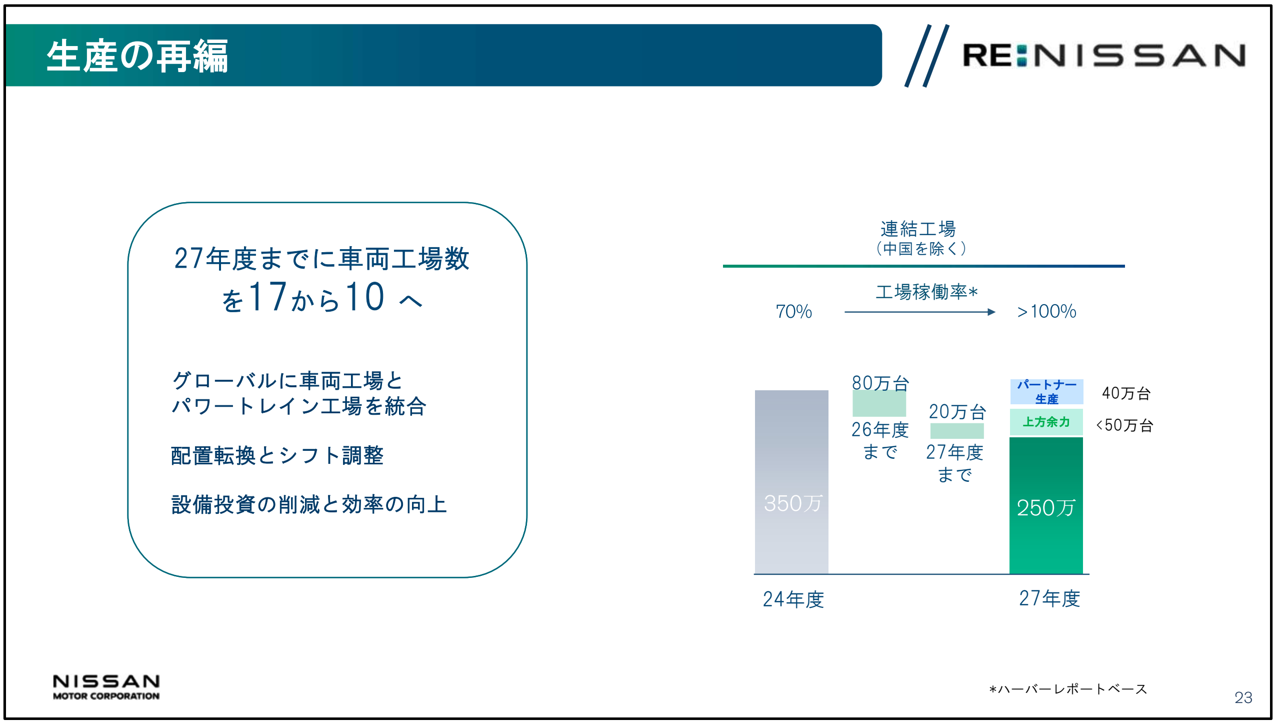
加えて、2026年度以降の一部の先進的なプロジェクトを一時中断し、3,000人をTdC削減活動に割り当てます。

しかしながら、開発プロセスの短縮したため、新型車の生産開始が遅れることはありません。

このように、私共が本活動に真剣にコミットしていることが、ご理解いただけたと思います。

変動費削減に取り組む一方で、固定費削減の効率化も引き続き進めていきます。

施策は複数ありますが、その中でも重要な取り組みをいくつかご紹介します。



まずは生産体制の改革です。

これには、国内を含む、グローバルな車両およびパワートレイン工場の集約が含まれます。これにより、生産体制を17拠点からから10拠点に減らすと同時に、稼働率を2027年度には、100%に引き上げる予定です。

さらに、2027年度までに生産能力を250万台に削減し、需要の増加に合わせ50万台の上方弾力性を持たせます。

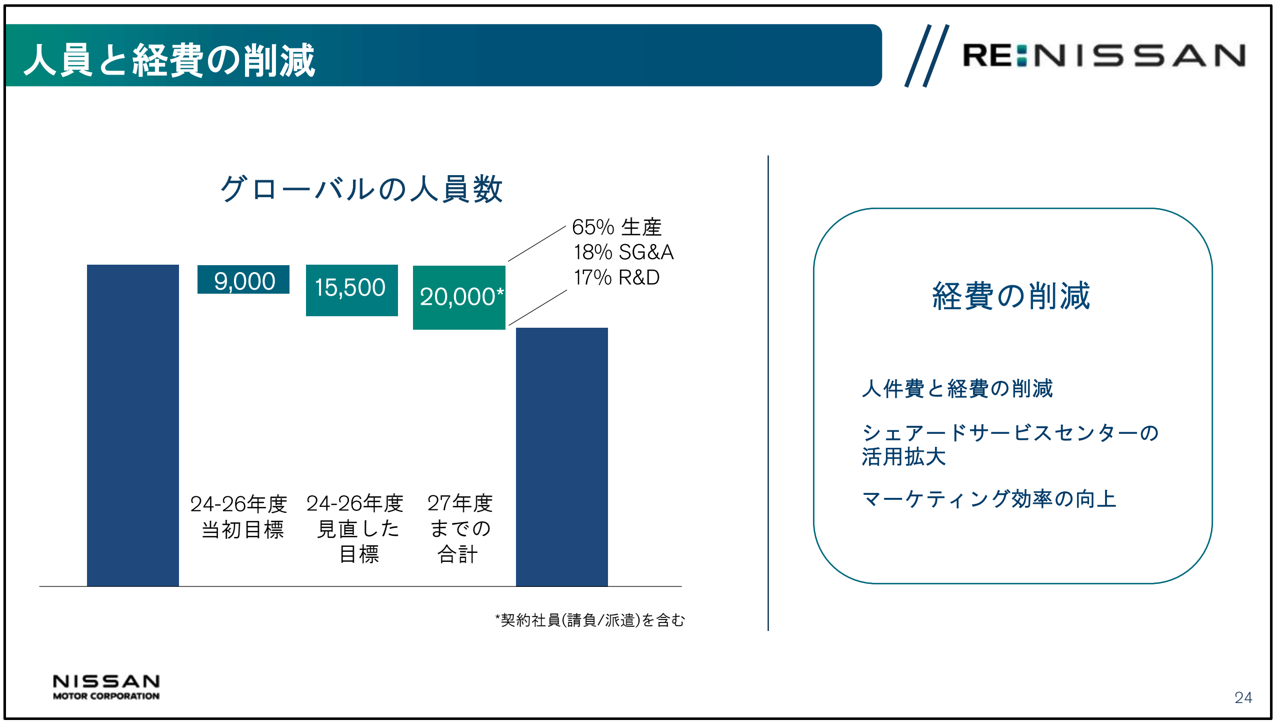
加えて、必要に応じてパートナーの工場を活用していきます。

すでに決定した内容は次の通りです。

アルゼンチンからメキシコへピックアップの生産を集約すること

パートナーのルノーとインド事業を再編すること

そして国内に建設を予定していたリン酸鉄リチウムイオンバッテリー（LFP）工場への投資を断念すること。

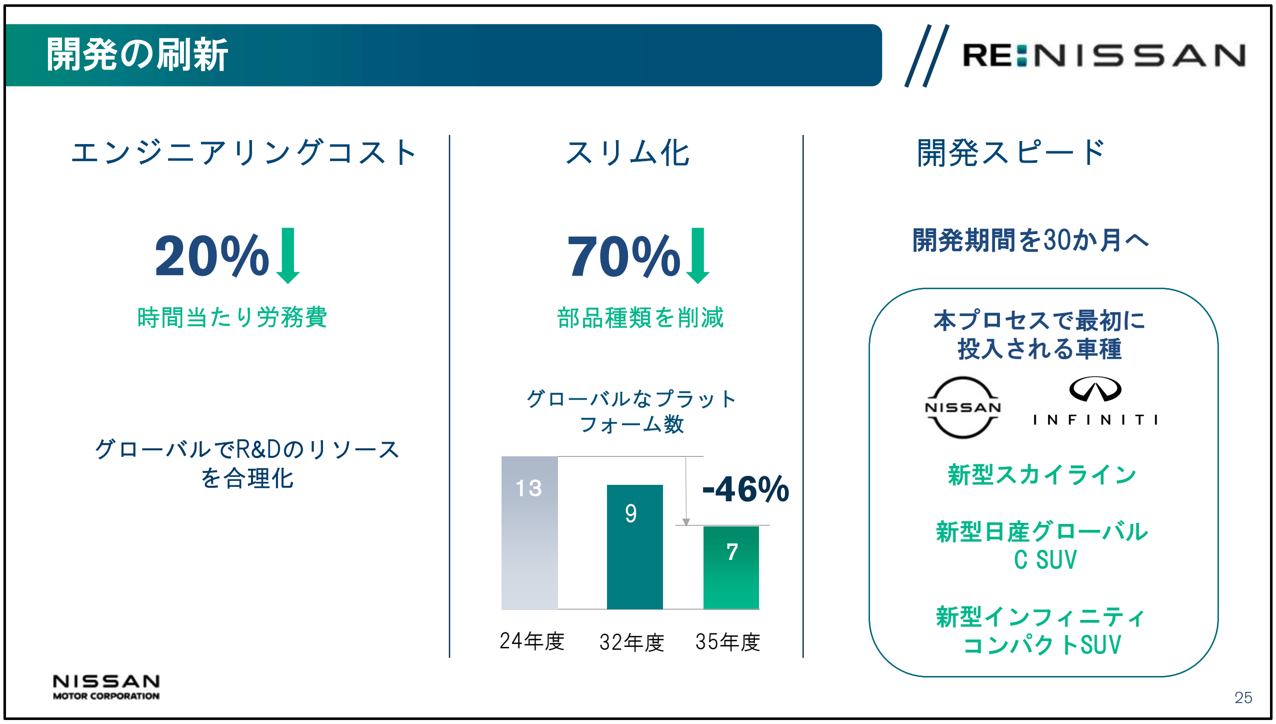


「Re:Nissan」の一環として、生産拠点集約を中心とする人員の最適化をさらに進める必要があります。

目標を見直し、2027年度までにグローバルで2万人を削減することとしました。内約65%は生産機能、18%は販売管理機能、17%は契約スタッフを中心とする研究開発機能です。

本決定は、業務効率を向上させ、長期的な持続可能性を確保するために不可欠です。実行にあたり、対象となる従業員には必要な支援を行います。

以上の取り組みに加え、労務費の削減、シェアードサービスの更なる活用、そしてマーケティングの効率化を進めていきます。



開発分野では、以下3つの重点領域で効率化を推進します。

- 開発コスト
- 種類
- スピードです。

人員の時間当たりの平均単価を20%削減することを目指し、研究開発拠点を合理化し、グローバルな研究開発体制の中で最も競争力のある拠点に業務を割り当てます。

加えて、2つの主要分野で種類削減に取り組みます。

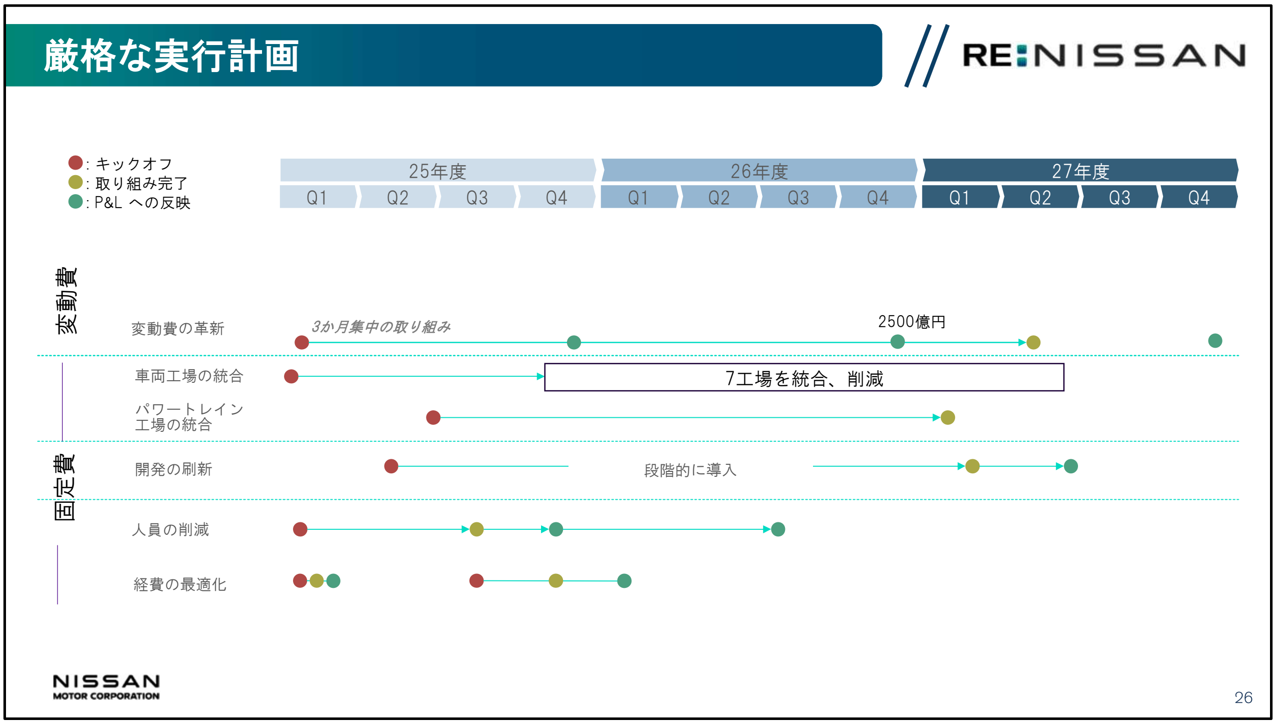
一つ目は部品種類で、部品種類は70%の削減を目指します。

二つ目はプラットホームの数です。プラットホームの削減には時間がかかりますが、削減すれば開発負荷の低減につながります。

グローバルな車両プラットフォームの数を2035年度までに13から7つにほぼ半減させる予定です。

スピードに関しては、ファミリー開発コンセプトを通じて開発リードタイムを短縮する取り組みを進めています。

本活動には特に力を入れておりますが、新たなプロセスを適用する最初の3車種をご紹介します。新型スカイライン、新たなグローバルCセグメントのSUV、そして新型のINFINITIコンパクトSUVです。



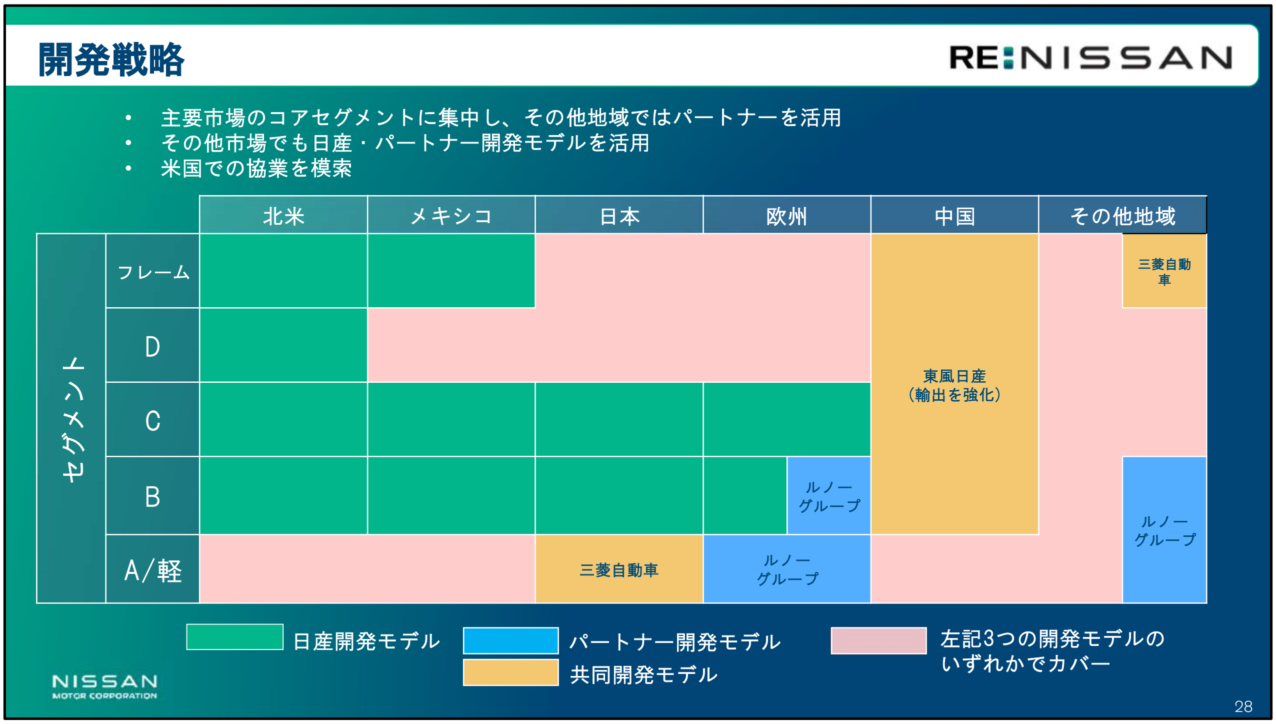
こちらは2027年度までの実施スケジュールです。

ご覧のように、強い決意で本活動を進めており、透明性をもったプロセス管理を徹底しています。

当社はステークホルダーとのオープンなコミュニケーションを信条としており、こちらのスケジュールに基づいて進捗を管理し、取り組みの効果を刈り取っていきます。

発表内容について説明責任を負わなければならないことは重々承知しております。

次に、二つ目の重点領域である市場・商品・パートナーシップの戦略の見直しについてご説明したいと思います。



先ほどお伝えしましたように、コスト削減だけでは持続可能な回復は望めません。力強い商品ラインアップが必要です。

そのため、当社はコア市場に向けた商品開発に集中する一方で、その他市場やニーズについては、複数のパートナーの力をお借りします。

こちらが、当社が開発に集中するセグメントとパートナーと協力するセグメント・市場です。

例えば、欧州ではルノーと、米国では三菱自動車と、そして中国では中国国内に加えて輸出についても東風日産と協力していきます。

以上のように複数のアプローチで、異なる市場をカバーし、米国では環境の変化に対応するべく、さらなる協業の可能性を模索していきます。

市場と商品の優先順位をつけることで市場の動向にあわせて適切なクルマを、適切な市場に、適切な価格で需給のバランスをとりながら販売していきます。つまり、地域ごとに戦略を立てるということです。

米国ではクロスオーバーとSUVに集中します。また、ハイブリッドを増やし、インフィニティのプレゼンスを強化する計画です。

国内では日産ならではのブランド力を取り戻し、より大型のクルマとシグネチャー技術をテコに平均単価の改善を図ります。

中国では合弁会社をより有効活用することでコストを抑制し、新エネルギー車の生産を最適化していきます。更に、新エネルギー車を中国国外の仕向け地に輸出をはじめ、スピード、コスト競争力、そして技術革新を実現します。

成長著しいインド市場では、商品ラインアップを刷新し、アライアンスのシナジーの最大化を図ります。その一環として、インドの工場の持ち株をルノーに売却しました。いずれ同工場でアライアンス・パートナーに次世代の日産車の生産を委託し、輸出の好機をつかんでいきます。

欧州では、サンダーランド工場で電動車両の生産を増やし、プレゼンスの強化を図ります。

また、ルノーとのアライアンス・パートナーシップを活かし、ルノーの組み立てラインやＥＶアーキテクチャーを活用していきます。

最後に、メキシコおよび中東では、現在ある強いブランド力を生かし、利益ある事業を維持していきます。

端的に申し上げると、商品に関わる取り組みは、日産の心臓の鼓動をより強くすることが目的です。

商品ポートフォリオに向けた投資は次の三つの目的を中心に、優先させていきます。

第一に既存のお客様にとって価値のあるクルマをご提案することで既存のお客様の維持に努めます。

第二に、ターゲットを絞り込んだ市場で新規のお客様を獲得するべく、地理的およびセグメントの拡大を図ります。

第三に、アイコニックなモデルを対象とする販売マーケティングの取り組みを強化します。アイコニックモデルは、まさに日産の心臓の鼓動です。これらの車で日産ブランドに対するお客様の情熱に再び火をつけていきます。

当社は、これら日産の心臓の鼓動を象徴するアイコニックなモデルに誇りを持っています。これらのクルマはまさに日産の真のDNAを体現しているからです。

アイコニックなモデルは販売台数のみならず、アイコニックなデザイン、エンジニアリングの志、そして何よりも、日産の価値観を体現しています。

また、パートナーシップを活かし、様々なセグメントや地域に対し、投資の最適化を行うことで、当社はコアとなるプロジェクトにリソースを振り向けることができます。

当社はコアモデルに集中する一方で、パートナーとの協業を通じて、車両の開発を補完していきます。

ルノーとは欧州、インド、そして中南米で協力関係を強化していきます。

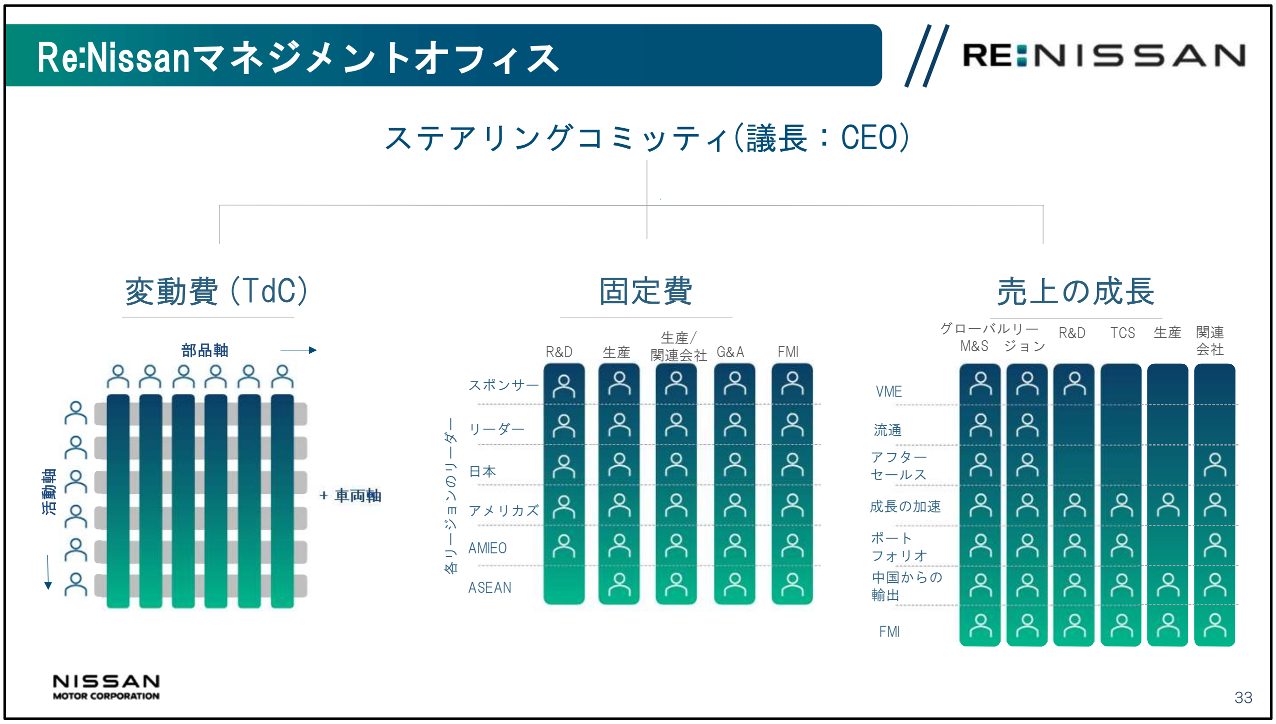
また、三菱自動車とホンダさんとは、知能化と電動化の分野での協業の可能性を検討しています。

三菱自動車とは、ピックアップとEVバッテリーの共用で協力を進めております。

また、米国の市場の変化に対応するべく、積極的に協業の可能性を模索しています。

パートナーシップのプロジェクトに加え、strategic reviewも並行して進めており、適時ご報告したいと思います。

結果重視のチーム



当社は、計画を実行に移すことだけでなく、その結果についてもコミットしております。

変革を推進するべく、すべての活動を監督する特別なステアリングコミッティを発足させました。

本ステアリングコミッティには各地域およびグローバル機能から精鋭を集め、全体を網羅し、進捗状況を把握し、説明責任を負います。

私が議長をつとめ、経営会議のメンバーにもサポートしてもらいます。

本活動を担ってくれている当社のリーダーと幹部、そして目標達成に向けて日々取り組みを進めてくれているすべての従業員に改めて感謝します。

先ほど申し上げましたように、日産の業績回復は急務です。

当社の未来をまもるためには、より踏み込んで、より速く取り組みを進めていかなくてはなりません。現時点の赤字から上昇していかなくてはならないのです。

今後は、アクションに基づいた、現実に即した、Re:Nissanリカバリープランを断固たる取り組みで実行していきます。

計画達成はたやすいことではありません。全社をあげて献身的な活動を進め、規律をもって多大な努力をすることが求められます。

しかしながら、日産の再生に必要ものは揃っていると信じています。

改めて、ビジネスパートナー、ステークホルダー、そして今後ご協力いただくパートナーの皆さんのご支援ご協力を賜りたく、お願い申し上げます。

日産従業員にはベクトルをあわせ、日産をあるべき姿に戻す力があります。

以前申し上げましたように、ワンチームで協力する限り、参加できない競争はありません。

今日から、私たちは、日産の未来を切り開いていきます。

ご清聴ありがとうございました。

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。

NISSAN MOTOR CORPORATION