

RE:NISSAN

2025年度上期 決算報告

2025年11月6日



(CEO イヴァン エスピノーサ)

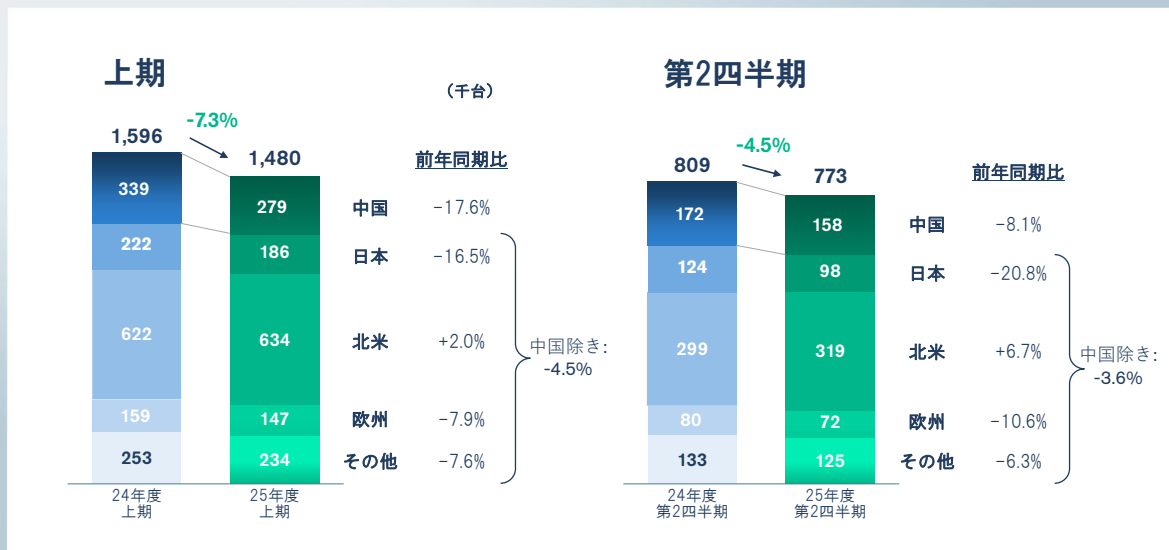
皆さん、こんにちは。改めて皆様のご支援に感謝いたします。先日はお忙しい中、多くの皆さんにJapan Mobility Showへお越しいただき、誠にありがとうございました。

Re:Nissanは順調に進んでおり、断固たる活動を実施する中、日産を信じて忍耐強く支えてくださっているすべての方々に心からお礼申し上げます。引き続き複数の課題に直面し、不安定な環境が続く中、日産は業績回復に集中的に取り組んでいます。

■ 2025年度上期実績



■小売販売台数



3

(CFO ジェレミー パパン)

当社はこれまでの規律正しい活動を通じて、コスト管理を徹底しています。厳しい外部環境の中でも、本活動の結果、心強い兆しが見えてきました。

では、小売りの状況についてご説明したいと思います。

25年度上半期のグローバル販売台数は150万台となり、前年から7.3%減少しました。中国を除くグローバルな販売台数は前年から4.5%減少しました。

第2四半期の中国を除くグローバル販売台数は前年から3.6%減少し、第1四半期より改善しました。第2四半期にはすでに好転の兆しが見えてきており、北米の販売は改善し、中国については6月以降、15か月ぶりに前年実績を上回りました。

北米の販売は前年比で2%、第2四半期は6.7%向上しました。メキシコでは販売が8%向上し、市場リーダーの地位を維持しています。

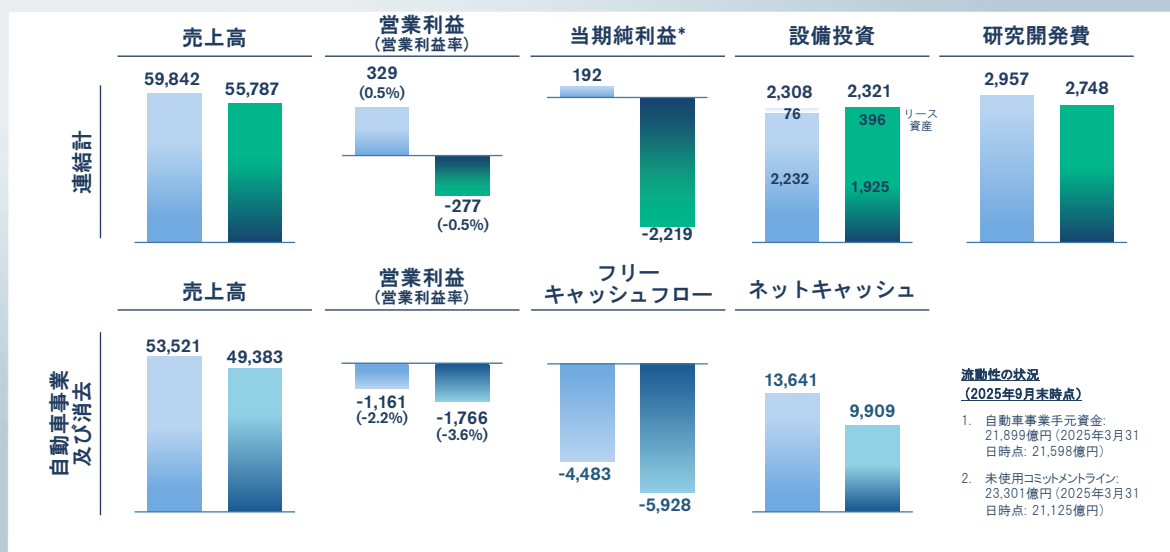
中国の販売台数は、上期は前年から17.6%減少しましたが、直近の5か月間は好調な「N7」が販売を支え、前年超えを果たしています。

上期の国内の販売台数は前年から16.5%減少しましたが、7月からはマーケティングの強化と販売会社を対象とするプログラムの変更により、回復の兆しが見えてきています。

欧州およびその他市場の販売は、モデルイヤーの切り替えや競争の激化により、一時的に減少しました。

25年度上期 財務実績

■ 24年度 上期 ■ 25年度 上期(億円)



*親会社株主に帰属する当期純利益

4

25年度上期の連結売上高は5.6兆円、連結営業損失は当初の想定より改善し、280億円となりました。

当期純損失は2,200億円となりましたが、これは主に持ち分法適用会社の利益の減少とリストラクチャリング費用によるものです。

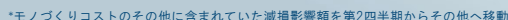
本業の自動車事業については、売上高は4.9兆円となり、関税による卸売台数の減少と為替変動が影響しました。

研究開発費は厳格なリソース配分などを通じて管理を徹底した結果、2,750億円となりました。開発期間の短縮と時間当たりのエンジニアリングコストの最適化により、一部のプロジェクトを繰り延べした結果です。

自動車事業の営業損失は1,770億円に悪化し、フリーキャッシュフローは約5930億円のマイナスとなりましたが、第2四半期は想定よりも改善し、2,020億円のマイナスとなります。2025年9月末現在のネットキャッシュは1兆円となりました。

当社は引き続きしっかりと流動性を確保しており、自動車事業の現金および現金同等物は2.2兆円、そして未使用のクレジットライン2.3兆円を維持しています。

(億円)



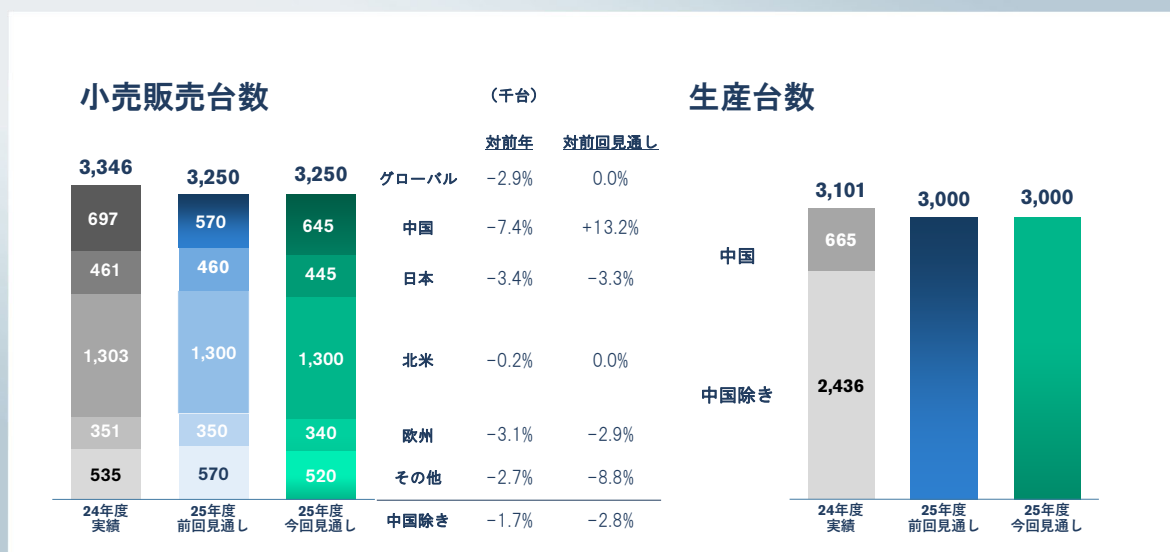
以上の増減要因の結果、25年度上期は280億円の営業損失となりました。

■ 2025年度見通し



次に年度末までの見通しについてご説明したいと思います。

2025年度台数見通し



7

下期には複数の新型車の投入と戦略的な取り組みで販売は好転する見込みです。

中国では「N7」の販売が好調で、中国の販売台数は当初の予測を13%以上上回る見通しです。北米の販売は勢いを維持し、国内、欧州、その他市場では取り組みを強化していきます。上期は前年から減少したものの、下期は前年に対し、着実に改善する自信があります。市場は引き続き厳しい状態が続いていますが、全体需要は安定的に推移すると見ています。

25年度通期のグローバル販売台数の前提は前年比2.9%減の325万台で変更はありません。中国の販売見通しを見直すと同時に、連結小売り台数については、上期の台数減を考慮し、見通しを引き下げました。生産台数は、在庫管理を徹底し、サプライチェーンのリスクを積極的に緩和することで、300万台を想定しています。最近発売した新型車および現行車の強化により、ラインアップを拡充し、お客様を引き付けていきます。日産車体九州の3直化を含め、オペレーションの改善により、生産台数を増やしていきます。

2025年度見通し

(億円)

	24年度 実績	25年度見通し (関税影響含む)	対前年
売上高	126,332	117,000	-9,332
営業利益	698	-2,750	-3,448
営業利益率	0.6%	-2.4%	-3.0ポイント
当期純利益*	-6,709	未定	-
為替レート (ドル/円)	153	146	-7
(ユーロ/円)	164	168	+4

*親会社株主に帰属する当期純利益

8

2025年度通期の売上高は11.7兆円を見込んでいます。

先月、予測を修正した際にお伝えしましたように、25年度通期は2,750億円の営業損失を想定しておりますが、関税の影響を除くと損益分岐点に相当します。

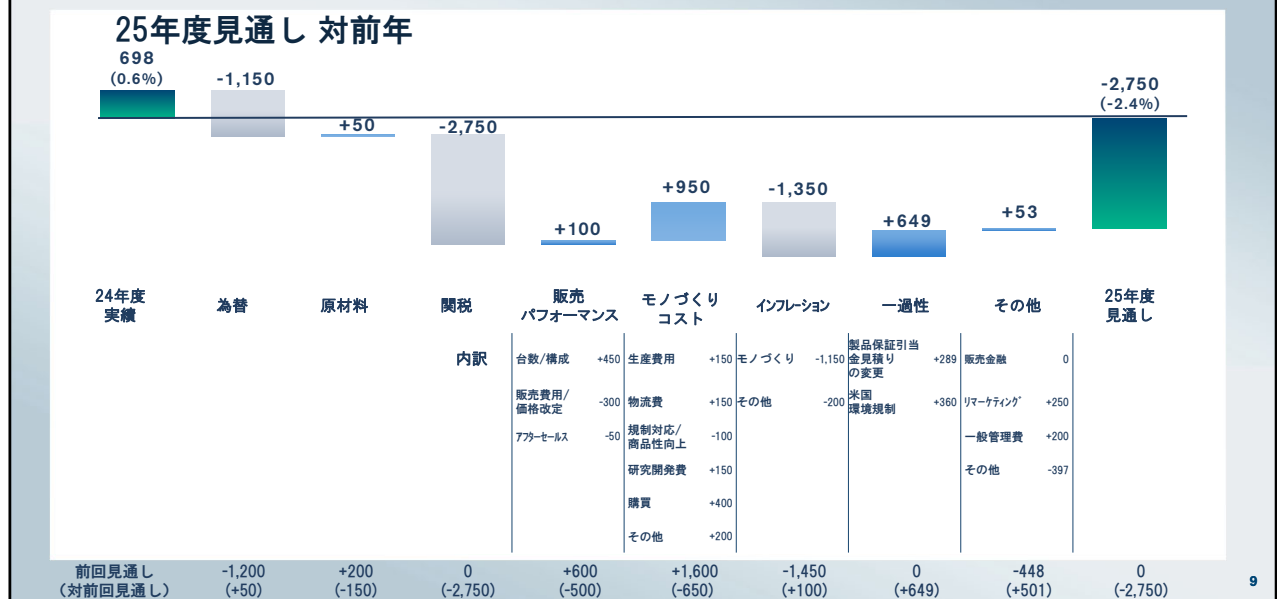
その内、250億円は想定される供給リスクの影響ですが、今後の状況の改善にあわせ、改めて影響を見極めます。

Re:Nissanの影響を引き続き評価しているため、現時点では当期純利益の見通しはお示ししておりません。

最新予測の為替レートは、1米ドル146円を前提にしています。

■ 営業利益増減分析

(億円)



9

営業利益の増減分析をご説明したいと思います。

2024年度の700億円の営業利益に対し、今年度は関税の影響や為替変動などの大きな逆風を想定しています。

プラス面としては、車種構成の改善や、米国生産のモデルへのリソース投入を想定していきます。

Re:Nissanの活動が定着するに伴い、インフレが利益を圧迫する中でも、コストは前年に対し改善する見込みです。

下期は、関税の影響を考慮したカーフローの調整や、生産効率が落ちるため、コストが増加します。

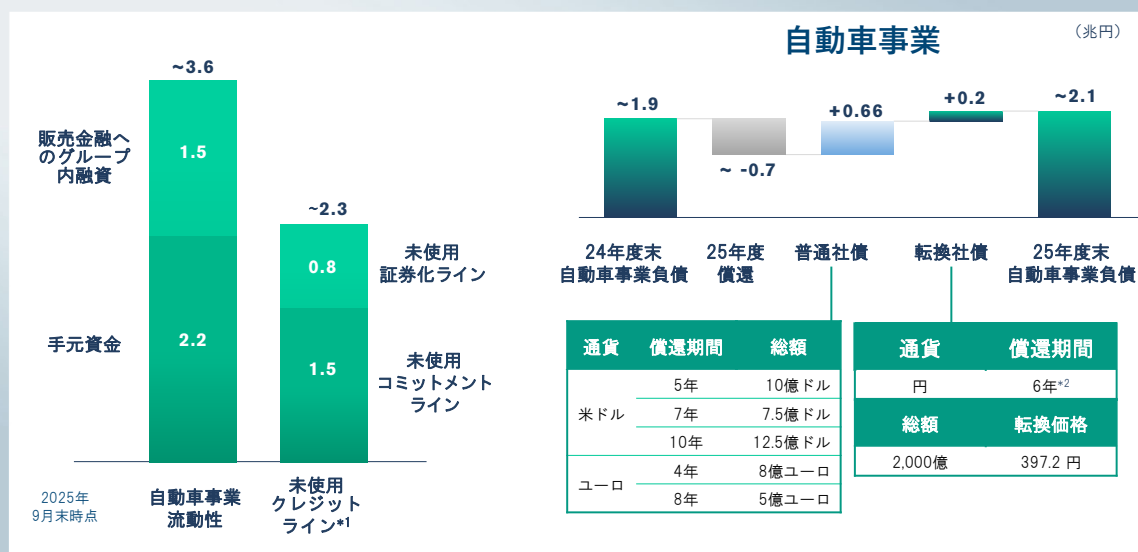
物流、研究開発、購買については、改善する見込みです。

一過性の増益要因には、サービス補償費や、米国の排出規制の改正に関わる引当金の減少等が含まれます。

また、その他項目の中には、250億円の供給リスクの影響が含まれます。

以上を踏まえ、25年度は2,750億円の営業損失となる見込みです。

資金調達および流動性の状況



*1 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
 *2 4年後から行使可能なプットオプションを含む

10

当社はバランスシートの管理を徹底し、十分な流動性の確保に努めています。

現在の流動性は3.6兆円で、内2.2兆円は現金及び現金同等物です。

さらに2.3兆円の未使用のクレジットラインを維持しています。

年度末に想定している自動車事業の負債2.1兆円は、当初の計画通りです。

また、社債の発行で7,000億円の借り換えを行いました。

■ 25年度上期実績サマリー



販売実績

- 市場の変動と競争環境下でも堅調さを維持第2四半期の減少幅縮小、安定化の兆候
- 北米：第2四半期は堅調な成長
- 中国：N7が牽引し、対前年比で6月以降伸長
- 一時的な成長の鈍化は、今後の新製品投入や販売店向けプログラムにより、回復が見込まれる

財務実績

- 7月の資金調達により手元資金は2.2兆円、自動車事業の流動性は3.6兆円
- Re:Nissanの施策により、上期の固定費削減額は800億円超を達成

見通し

- Re:Nissanの取り組みにおける商品投入により、下期は台数回復が期待される
- 営業損失2,750億円は、関税影響除きで損益分岐点となる見込み
- 年度末時点での目標ネットキャッシュは1兆円、下期の自動車事業フリーキャッシュフローはプラスを見込む
- Re:Nissanの枠組みの中で、前向きな姿勢とリスク管理の慎重さを両立

11

（CEO イヴァン エスピノーサ）

では簡単に25年度上期の実績および今後の見通しについておさらいをします。

まず販売状況です。

不安定な市場環境と競争が激化する中でも、当社はしなやかに対応しています。第2四半期の減少率は縮小しており、安定化の兆しが見えてきています。

一方、北米では第2四半期は着実な台数増と勢いを見せています。電気自動車以外の小売り販売の市場シェアは、3四半期連続で成長しており、10月もその傾向が続いています。

6月以降、中国の販売は好調な「N7」に支えられ、好転しています。

国内と欧州の販売は軟化したものの、モデルの刷新と販売会社のプログラムにより、好転する見込みです。

次に財務実績についてです。

私たちは、7月に実施した社債発行により2.2兆円まで増額した現金を含め、合計3.6兆円の流動性を保有しています。

上期には、Re:Nissanの挽回策を実施した結果、800億円以上のコスト改善を果たしました。

関税と為替変動が収益を圧迫する中、コスト管理の徹底と構造的な効率化が、成果を生み出しています。

最後に今後の見通しについてお話ししたいと思います。

Re:Nissanで投入する新商品と第2四半期からの勢いを維持することで、下期はより強い業績を見込んでいます。営業利益は関税の影響除きで損益分岐点という当初の目標達成に向けて順調に進んでいます。

ネットキャッシュは年末時点での1兆円の達成を目指しており、下期の自動車事業のフリーキャッシュフローはプラスになる見通しです。

今後も、プラスの見通しと慎重なリスク管理のバランスをとりながら、厳しい外部環境に対応していきます。

まとめますと、下期は成長する態勢が整っており、新型車の投入、オペレーションの改善、そして対策の実行を徹底していきます。

■ Re:Nissan 活動進捗



次に戦略的な取り組みの進捗状況をご説明したいと思います。

厳しい環境でかじ取りを進める中、当社はRe:Nissanの活動を通じて着実に前進しています。これまで戦略を見直し、イノベーションを加速化し、持続可能な成長に向けた土台を強化してきました。

■ 経営再建計画

RE:NISSAN

主要な柱

- 01 コスト構造の改善
- 02 市場・商品戦略の再定義
- 03 パートナーシップの強化

黒字化
自動車事業の
営業利益とフリー
キャッシュフロー
(26年度)*



*関税影響を除く

13

これまで私たちは、直近の課題に対応するだけでなく、将来に向けた道筋をつける取り組みを進めてきました。

本取り組みに3本の柱があります。
まず、規律正しいコスト削減により財務基盤を強化すること。

第二に、大胆に各市場とモデルの考え方を再定義し、真にお客様が求めるものをご提案すること。

第三に複数のパートナーシップを強化し、スケールの確保と効率化を進めること。

以上の取り組みには明解な目標があります。私たちは、2026年度末までに関税影響除きで自動車事業の営業利益の黒字化とフリーキャッシュフローをプラスにすることを目指しています。

■ 2026年度 コスト削減目標

RE:NISSAN

削減目標
5,000 億円
2024年度実績比

変動費

▼ **2,500** 億円

固定費

▼ **2,500** 億円

2024年度実績比、2026年度の想定為替レート: 140円



目標達成のために何をすべきかはわかっています。
だからこそ、固定費と変動費をあわせて5,000億円削減する目標を掲げています。コスト構造を変革し、競争力を向上させることが目的です。

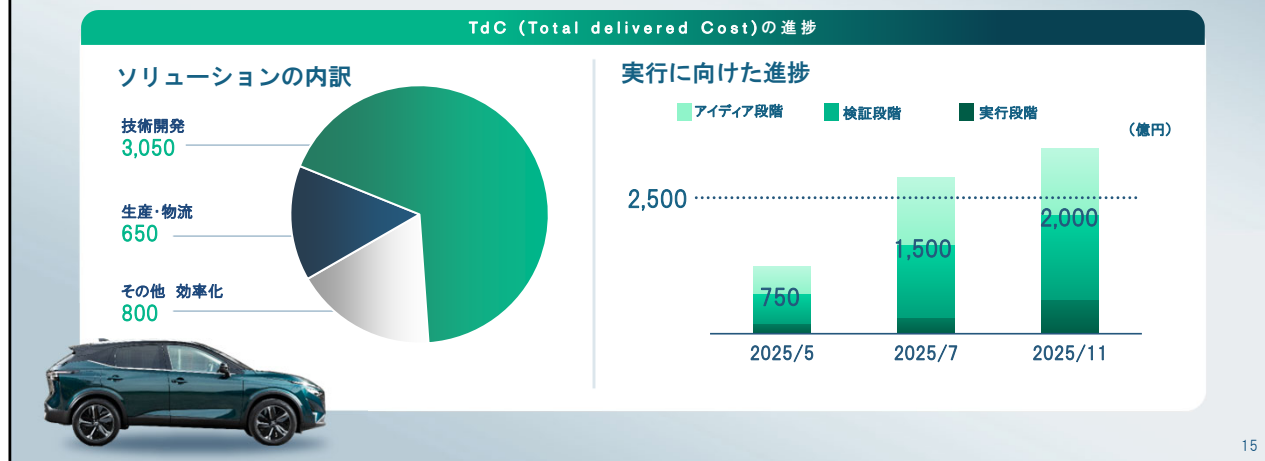
では、それぞれの目標に対する進捗状況と、これまで進めてきた活動内容と進捗をご説明したいと思います。

変動費 - 決定と実行

RE:NISSAN

4,500 アイディアを創出

～2,000億円 想定影響額



15

これまで進めてきた変動費用の削減に向けた取り組みは勢いをつけています。

2025年11月現在、4,500件にのぼる改善案を生み出し、2,000億円相当の改善効果を特定しました。想定される改善効果は5月には750億円だったものが、7月には1,500億円に飛躍的に増加しました。

これら改善案の3分の2以上は、技術的な解決策です。ヘッドランプの設計を変更して効率化したり、シートの設計を最適化して材料費を削減するなどの取り組みです。

最も重要な原価低減活動は、グローバルの「ローグ」や「キックス」、北米の「パスファインダー」や国内の「セレナ」等、量販車を対象に集中的に適用します。

重要なことは、すべての取り組みは品質第一の考え方で進めており、お客様の求める安全性や信頼性、性能を損なうことはありません。

また、生産、物流、さらに部品種類の削減やサプライヤーとの協業も着実に進捗しています。こうしたアイディアが、時を追うごとに、コンセプトの段階から実行の段階に移る件数が増えてきており、本当に心強いです。

この体系的な取り組みにより信頼性のある持続可能なコスト節減を、商品設計と事業運営に定着させながら、品質第一を担保しています。

■ 固定費・その他 - 決定と実行

RE:NISSAN

規律あるコストマネジメントと効率の継続的 pursuit

生産の再編

統合・削減する7つの生産拠点
のうち6つを決定

- | | |
|----------------|-------------|
| 1. アルゼンチン工場 | 4. 日産車体湘南工場 |
| 2. RNAIPLインド工場 | 5. シバック工場 |
| 3. 追浜工場 | |

6. COMPAS* (コンパス) 工場
2025年11月 日産車の生産終了

*Cooperation Manufacturing Plant Aguascalientes (COMPAS)

削減、合理化

800 億円以上の経費削減(上期)
タスクフォースチームがバリューチェーン全体のコストを精査
(第1四半期:300億円)

具体的な取り組み

- エンジニアリングコスト(時間当たり労務費)を20%削減する目標に対して、12%まで進捗
- 次期型ローグで品質を犠牲にすることなく、60%以上の部品種類を削減
- 横浜本社ビルのセールアンドリースバック(20年間)
- グローバルデザインスタジオの再編
- 日産グローバル情報システムセンターの移転

固定費については、断固たる取り組みで好スタートを切り、上期で800億円にのぼる削減を行いました。今年度末までに1,500億円以上削減することを目指しており、2026年度末までに目標の2500億円を過達する自信があります。

専門のコスト・タスクチームが効率化を図るべく、バリューチェーン全体を吟味しています。生産については、すでに7拠点中6拠点について発表を完了し、6つ目のCOMPASについては今月の後半に生産を終了する予定です。

開発については、一人当たりの単価を20%削減する目標に対し、12%まで進捗しています。部品種類の削減については大部屋活動にも支えられ、確かな成果が出ており、次世代「ローグ」では前型に対し、6割部品種類を削減します。

また、資産の最適化を進めて構造改革の成果を刈り取っていきます。その重要な一歩は横浜のグローバル本社です。このグローバル本社については、セールス&リースバックを実施します。リース期間は20年の契です。これにより、日産は引き続きここ横浜を拠点とし、地域社会にコミットしていきます。従業員や事業運営への影響はありません。

売却益は、AI主導のシステム構築やデジタル化を推進し、改革の取り組みに必要な投資を賄う一方でイノベーションと会社の成長に向けた投資も確保します。

こうした取り組みは、コスト改善のみならず、よりスリムでアジャイルな組織づくりに寄与し、日産が勝ち残る態勢を整えます。

■ 継続的で確実な商品計画

RE:NISSAN

9月 米國
Wards 10 ベスト
エンジン & 推進システム

リーフ



10月 日本
カーオブザイヤー
10ベストカー

26年前半 EU
The SUN紙
カーオブザイヤー

HEARTBEAT

2025年度
投入
モデル

PARTNERSHIP

CORE

4月
発売開始から6カ月で
累計販売台数
4万台

N7



5月
キックス



クアトロダス誌 |
2025ベストバイSUV (ブラジル)

9月
キャシュカイ
e-POWER



第三世代 e-POWER |
ハイブリッドオブザイヤー(英国) |
モーターアワード2025

9月
ルークス



発表後6週間で
15,000台受注

今後2027年度までに投入される新型車についても9車種を発表済

コスト改善の取り組みは大きく前進しており、これからはRe:Nissanの残る二つの柱に軸足を移していきます。

一つ目は商品と市場戦略の見直しと、二つ目はパートナーシップの強化です。

当社の商品ラインアップをご覧いただければそれがわかりいただけると思います。数々の賞を受賞した「リーフ」から軽自動車の新世代「ルークス」まで、当社のモデルは注目を集めています。

今から2027年度までに、日産は9車種の新型車を発売します。今後の商品戦略は3本柱から成っています。

まずはハートビート・モデルです。ハートビート・モデルは日産のDNAとイノベーションを体現するモデルで、世界で認められた「リーフ」が一例です。

二つ目はコア・モデルです。コア・モデルは、重点市場をリードするモデルで、具体例はクラストップの燃費を誇るe-POWER搭載車の「キャシュカイ」と最近ブラジルで「2025年ベスト・バイ」に選ばれた「キックス」です。

三つ目はパートナーシップ・モデルです。パートナーシップ：モデルは、当社のカバー率を拡大するモデルで、これまでに中国で4万台を販売した「N7」やわずか6週間で15,000台のご注文をいただいた「ルークス」がそれにあたります。

テクノロジー



8月 | Boldly、京浜急行電鉄、
プレミア・エイド
自動運転モビリティサービスの実証実験



9月 | Wayve 次世代運転支援技術
(ProPILOT) を公開



10月 | ファーウェイ
「HarmonySpace5.0」
スマートコックピットを採用 (中国)

最後に当社の将来に向けて、パートナーシップがいかに重要かについてご説明したいと思います。
先ほどお話しした多くの商品にも、協業の成果が表れています。

技術面のパートナーシップについては、次世代のモビリティ時代における日産の立場を強化する上で重要です。直近では複数のパートナーシップの取り組みを発表しました。

BOLDY株式会社、株式会社Premier Aid、そして、京浜急行電鉄株式会社との協力のもと、横浜市で自動運転モビリティサービスの実証実験を実施します。

英国のAIドライバーのソフトウェアのパイオニアであるWayve社と協業し、運転支援技術の新たな基準を確立し、次世代プロパイロットに採用します。

中国では先進的なインテリジェントなコネクテッド技術を搭載した新型「ティアナ」が、ガソリン車で初めてHuaweiのHarmony Space 5.0 Smart Cockpitを採用しています。

以上のパートナーシップは、単なるプロジェクトに留まらない、戦略的な取り組みであり、日産をインテリジェント・モビリティのトップランナーに押し上げます。



最後に、上期の結果は、当社が複数の課題に直面していることを物語っていますが、同時に、日産が着実に回復に向かって歩を進めていることを示しています。当社は大きく前進しており、まだやるべきことはあるものの、将来の発展に向けた土台づくりはできています。

利益を回復するために断固たるコスト削減対策を実施しながら、今は次の段階に向けて、新型車、重点市場、そしてブレークスルーとなる技術について優先的に取り組みを加速しています。

下期も複数の課題に直面することが予想されますが、ぶれない活動と、規律正しい取り組みをもってすれば、よりよい結果を出せると信じています。日産には成長と価値創造を実現するために必要な戦略、商品群、そしてチームが揃っています。日産は力を合わせて、これから進む道を切り開き、自信をもってチャンスをつかみ、イノベーションでリードしていきます。

ご清聴ありがとうございました。皆様のご質問にお答えしたいと思います。

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。