

RE:NISSAN

2025年度第3四半期 決算報告

2026年2月12日



2025年度第3四半期実績



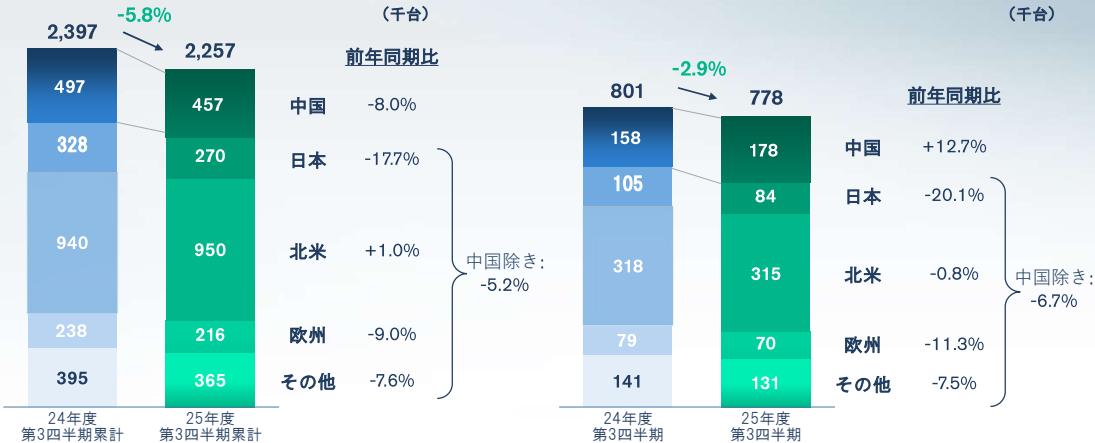
(CEO イヴァン エスピノーサ)

皆さん、こんにちは。

本日は2025年度第3四半期決算発表にご参加いただきありがとうございます。2025年度第3四半期は、事業とRe:Nissanの取り組みが目に見える進歩を遂げました。これも一重に厳しい環境下、従業員の持続的な活動と、パートナーの皆さんのが強いご支援があったからこそです。

今日はパパンより財務実績の詳細と通期の最新の見通しをご説明した後、私からRe:Nissanの業績改善の進捗についてお話ししたいと思います。プレゼンテーション終了後、皆さんのご質問にお答えしたいと思います。

小売販売台数



3

(CFO ジェレミー パパン)

2025年度第3四半期は、当社の決意が強く示され、全社一丸となってしなやかに、日産を前進させることができました。

まずは販売状況からご報告したいと思います。

2025年度第3四半期までのグローバルな累計販売台数は226万台となり、前年から5.8%減少しました。中国除きのグローバル販売台数は前年比5.2%減となりました。

2025年9月から12月までの3か月間は、前年に対する減少幅が縮小し、2.9%減となりました。北米の販売は堅調で第3四半期までの累計販売台数は前年比1%増、第3四半期の3か月間は前年並みとなりました。しかしながら、米国生産モデルを優先する「US for US」の戦略、ターゲットを絞ったインセンティブの使い方、ディーラーの参画意識の向上のおかげで小売り台数は拡大し、収益率を確保することができました。小売り台数は前年から3%増加し、総販売台数に占める小売りのシェアは0.8ポイント上昇しました。アメリカ国内で生産している「パスファインダー」、「フロンティア」、「ローグ」、「ムラーノ」、そしてインフィニティ「QX60」が販売をけん引しています。

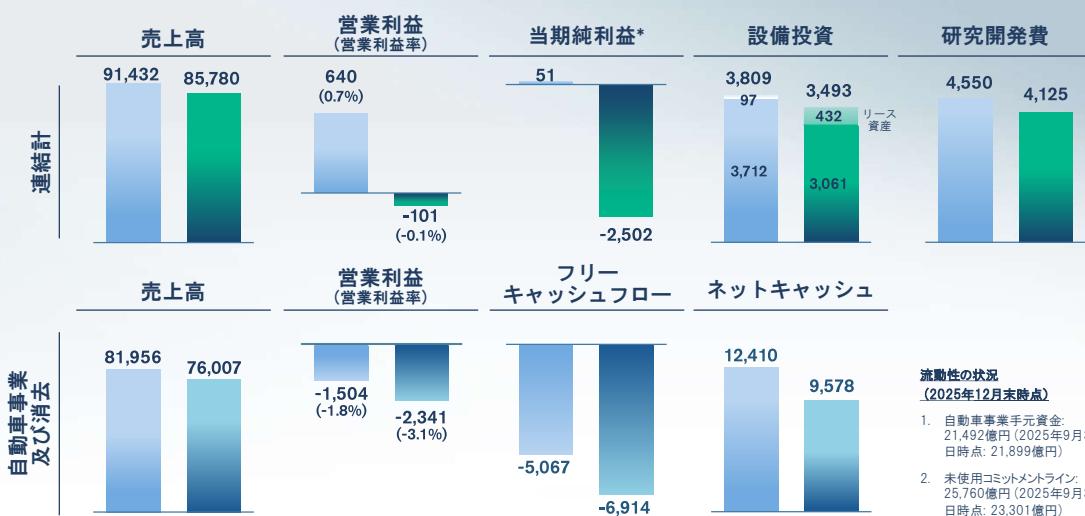
第3四半期までの中国の累計販売台数は前年から8%減少しました。しかしながら、第3四半期の3か月間では、12.7%増加し、好調なN7がけん引役を果たしています。中国の販売は、昨年の6月以降、前年越えを果たしています。

国内販売は厳しい状況が続いており、前年から17.7%減少しました。欧州の販売も軟化し、前年から9%減少し、その他地域の販売も前年から7.6%減少しました。

当社のグローバル販売は前年を下回ったものの、米国等での関税の影響を緩和し、ディーラーの参画意識を向上し、純粋な小売りを伸ばしています。台数減の要因の一つは、関税の影響を緩和することを目的としたカーフローの変更です。最近投入した新型車は、おかげさまで世界中でご好評をいただいている、今後もラインアップの刷新を図っていきます。

25年度第3四半期累計 財務実績

■ 24年度 第3四半期累計 ■ 25年度 第3四半期累計(億円)



*親会社株主に帰属する当期純利益

4

次に財務実績についてご説明したいと思います。

第3四半期までの9か月間の売上高は販売減を受け、8.58兆円に減少しました。一方、営業損失は上期から改善し、101億円となり、Re:Nissanのコスト改善活動の成果が表れ始めています。

当期純損失は2,500億円となり、主にこれまでの資産の減損とリストラクチャリング費用が影響しています。

引き続き規律正しい資本配分を徹底した結果、設備投資は3,490億円、研究開発費は4,120億円となり、不要不急の投資は行わず、重点プログラムを優先し、開発期間の短縮により、研究開発費も改善しました。

自動車事業の売上高は7.6兆円となりました。

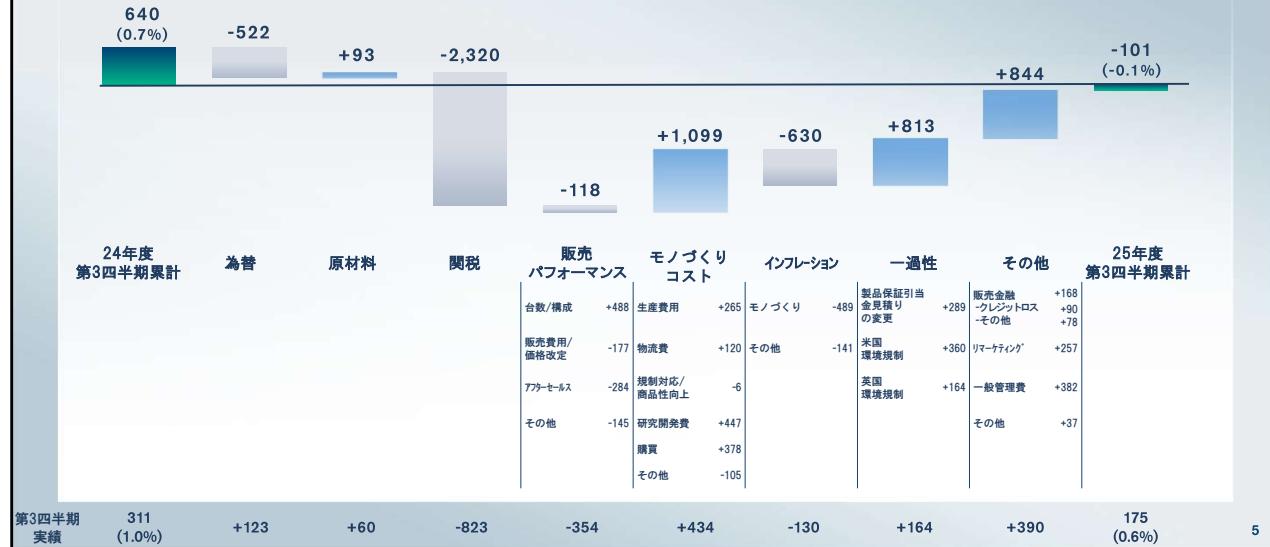
営業損失は2,340億円となり、自動車事業のフリー キャッシュフローは6,910億円のマイナスとなりました。2025年12月末現在のネットキャッシュは9,580億円となりました。

流動性は引き続き高水準を維持しており、自動車事業の現金及び現金同等物は2.15兆円、未使用のコミットメントラインは2.58兆円です。3月以来、流動性に変更はありません。

営業利益増減分析

(億円)

25年度第3四半期累計実績 対前年



こちらは前年同期と比較した営業利益の増減分析です。

為替変動は522億円の減益要因となり、引き続き利益を圧迫しています。
原材料価格は93億円の増益要因となりました。

これまでの四半期と同様に関税の影響は最大のマイナス要因となり、2,320億円の減益要因となりました。

車種構成は改善したものの、販売パフォーマンスは118億円の減益要因となりました。
増益要因については、生産と研究開発の効率化および物流の最適化を中心にモノづくりコストが大きく改善し、引き続き増益に貢献しています。

インフレの影響は630億円の減益要因となりました。

一過性の増益要因は810億円でしたが、新たな項目として影響したのは、イギリスのCAFEに
関わるコストの改善による164億円の増益です。

その他項目は844億円の増益要因となり、販売金融、リマーケシング費用、そして一般管理費は押しなべて改善しています。

その結果、売上高営業利益率はマイナス0.1%となりました。12月末までの9か月間の実績に
加え、第3四半期の3か月間も前四半期から改善が見られます。

営業利益は175億円となり、為替変動と原材料価格が増益要因となりましたが、特に継続的なモノづくりコストの効率化が利益を押し上げています。

関税影響と台数減が利益を圧迫する中、販売の減少幅は縮小しており、社内のコスト改善の取り組みもさらに大きく貢献しています。

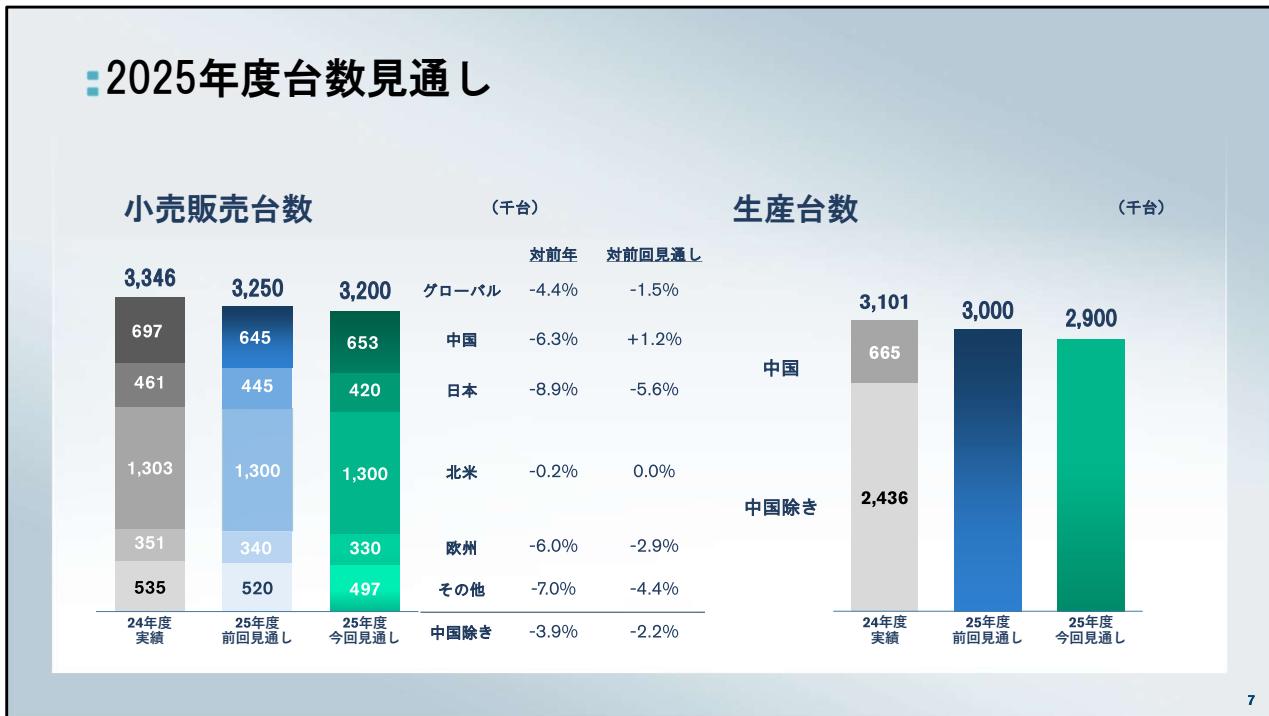
営業利益、フリーキャッシュフロー、そして事業効率の継続的な改善は、Re:Nissanの取り組みにより、当社の実力が上がっている証です。

：2025年度見通し



次に25年度通期の見通しについてご説明しますが、当初の想定を上回る結果を受け、上方修正を行いました。

2025年度台数見通し



7

この9か月間の厳しい販売状況を受け、通期のグローバル販売台数は320万台を見込んでいます。これは前回の予測に対し、1.5%下回る水準です。

一方、財務指標については、新型車の商品力と市場の好反応、そして関税の見通しが立ったことを受け、前向きな見方を維持しています。

米国については、引き続き小売りを優先し、小売り台数は前月に対して拡大しています。また、ブランドイメージの向上でさらに伸びると期待しています。

国内ではターゲットを絞り込んだマーケティング投資で集客力向上を図っています。さらに、第4四半期にはすでに日産車をお使いいただいている既存のお客様の好調な販売を見込んでいます。

中国市場は引き続き軟化する中、当社はコア商品の販売に集中し、お客様のニーズにお応えしていきます。

通期の販売台数の修正に合わせて、生産台数の通期予測も290万台に修正しました。

2025年度見通し

(億円)

	24年度 実績	25年度 前回見通し	25年度 見通し	対前年	対前回見通し
売上高	126,332	117,000	119,000	-7,332	+2,000
営業利益	698	-2,750	-600	-1,298	+2,150
営業利益率	0.6%	-2.4%	-0.5%	-1.1ポイント	+1.9ポイント
当期純利益*1	-6,709	未定	-6,500	+209	-
為替レート*2(ドル/円)	153	146	149	-4	+3
(ユーロ/円)	164	168	173	+9	+5

*1 親会社株主に帰属する当期純利益

*2 為替レートは、通期平均値

8

25年度通期の売上赤は11.9兆円で前回の予測を2,000億円上回る見込みです。

営業損失の通期予測は600億円となり、Re:Nissanのもと、進めている固定費削減の活動が功を奏しています。

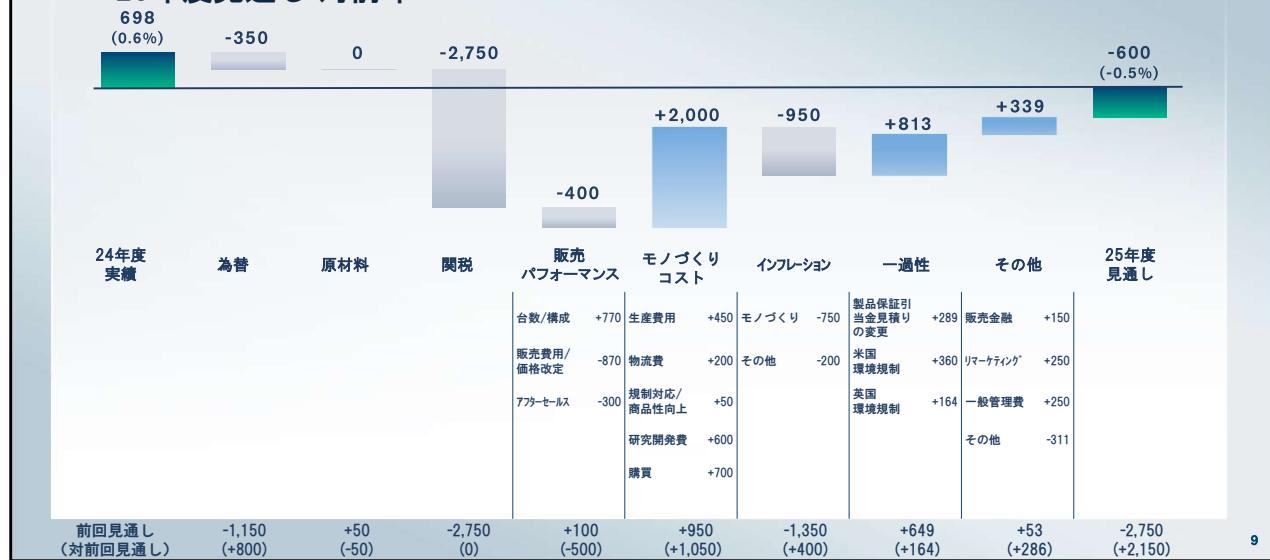
通期の当期純損失は6,500億円を見込んでおりますが、この中には、Re:Nissanのリストラクチャリング費用と、第4四半期に追加の可能性があるリストラクチャリング費用と経営判断の影響が含まれます。当期純損失の大部分は、現金支出を伴わないノンキャッシュ項目です。

為替レートは、1米ドル149円と1ユーロ173円を前提としています。

■ 営業利益増減分析

(億円)

25年度見通し 対前年



こちらが営業利益の増減分析です。

為替変動は通期で350億円の減益要因となる見込みです。

原材料価格の影響に変更はありません。

関税の影響は2,750億円を見込んでいます。

モノづくりコストの2,000億円の改善は、インフレの950億円の減益要因を打ち消します。

また、813億円の一過性の増益要因に加え、その他項目の339億円のプラス要因があります。

以上が、最新の財務状況です。業績改善の兆しが見えてきています。固定費削減は進んでおり、効果を発揮しています。変動費の効率化は、改善の兆しが見えてきています。当社は土台の強化を進めており、勢いがついてきています。

ではここからイヴァンにバトンタッチします。

実績サマリー



販売実績

- 厳しい市場環境において、第3四半期の販売は苦戦
- 米国では小売販売を重視し、フリート販売比を減少させたことにより、市場シェアが安定
- 日本と欧州では、弱含みの需要と競争激化の影響を受けた
- 中国は新型の新エネルギー車（NEV）の投入により、2025暦年で堅調に推移
- 第3四半期に投入した新型車により勢いを増していく

財務実績

- 第3四半期の営業利益は175億円となり、コスト削減が関税影響を吸収
- 各取り組みを厳格に実行し、固定費を削減（累計1,600億円超）
- 第2四半期比でフリーキャッシュフローが改善。運転資金の規律ある管理を継続
- Re:Nissanにおける資産の最適化の取り組みにより、ネットキャッシュは1兆円レベルを維持

見通し

- 通期のグローバル販売台数の見通しは320万台に修正。第4四半期は力強い着地を見込む
- Re:Nissanの着実な進捗により、2025年度の営業損失を600億円まで圧縮
- 下期の自動車事業フリーキャッシュフローはプラスに転じる見通し
- Re:Nissanの取り組みは着実に進捗

10

（CEO イヴァン エスピノーサ）

まとめますと、25年度第3四半期は、販売状況は厳しかったものの、同時に、当社の断固たる活動が、事業の安定化につながり、回復への道筋がついてきています。

米国では、小売りを優先し、フリート販売の構成比を削減した結果、堅調な業績を維持しています。一方、国内と欧州は全体需要の軟化と競争の激化に晒されました。

同時に、中国では回復の兆しが見え始めており、当社の新エネルギー車の販売は勢いをつけています。また、先進的な車載技術を採用した「ティアナ」に対する反応も上々です。今年度末までに、商品攻勢で通期の販売計画を達成し、同時に重点市場における複数の課題に対応していきます。

財務実績は想定を上回りました。固定費はこれまでに1,600億円を削減しており、25年度通期では、2,000億円以上の改善を目指しています。

運転資本の管理の徹底でフリーキャッシュフローが改善しており、ネットキャッシュは1兆円近く確保し、バランスシートの強化を図っています。

25年度第3四半期の営業利益は175億円となり、コスト節減の徹底が、820億円の関税影響を吸収し、事業が改善しています。Re:Nissanの取り組みが勢いを増し、営業損失は600億円に留まる見込みで、フリーキャッシュフローも下期にはプラスに転じる見通しです。

改めて申し上げますと、当社の実力は上がっており、営業利益の見通しを大幅に改善することができました。通期の当期純損失の大部分は、長期的な業績改善に向けたリストラクチャリングに関わる現金支出を伴わないノンキャッシュ項目です。

Re:Nissanの進捗



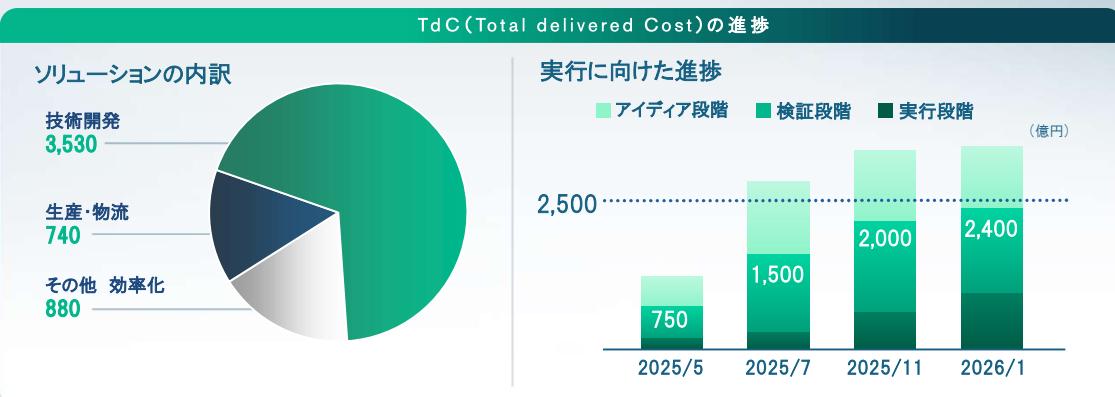
次に、日産をより強く、より競争力のある組織にするための土台作りを目指すRe:Nissanの進捗についてお話ししたいと思います。

変動費 - 決定と実行

RE:NISSAN

5,150 件のアイディアを創出

～2,400億円 想定効果額



12

ご存じのように、当社は合計5,000億円のコスト改善を目指し、変動費用および固定費の削減に取り組んでいます。

変動費用については、これまで5,100件を超える改善案を生み出し、想定効果額は約2,400億円です。

この中には3,500件を超える新規の技術に関する項目と740件にのぼる生産および物流の革新に加えて数百のその他項目が含まれます。

これら改善案は、実行段階に移行しつつあり、削減目標に向かって順調に進んでいます。同時に開発プロセスを継続的に見直し、コスト削減の加速化を図っています。

：固定費・その他 - 実行中の取り組み

RE:NISSAN

規律あるコストマネジメントと効率化



生産の再編

10か月で
7つの生産拠点について発表

7. ロスリン工場 南アフリカ

生産資産の売却を合意

- | | |
|------------------|-------------------|
| 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 |



削減、合理化

バリューチェーン全体を精査

25年度第3四半期累計
以上の固定費を削減
1,600 億円 (上期:800億円)

具体的な取り組み

- 外部委託、マーケティング費用の効率化、シェアードサービスの活用促進が着実に進捗
- エンジニアリングコスト(時間当たり労務費)は、目標の20%削減に対して、15%まで進捗
- グローバル人員体制の最適化も着実に進捗

13

固定費については、スピードをもって規律正しい取り組みを進めています。Re:Nissanを発表して10か月の間に予定していた7つの車両生産拠点に関するすべての発表を終えました。直近では、南アフリカの生産工場をチェリー（奇瑞汽車）に売却することを合意しました。

固定費削減はすでに1,600億円に達し、前倒しで進んでいます。2026年度末までには2,500億円を過達する見込みです。

アウトソーシングに関わる断固たる措置、マーケティング資金の効率的な活用、シェアードサービス利用の拡大、そして経費管理の徹底を進めてきた結果です。

1時間あたりの開発単価の削減については、これまで15%改善し、20%の目標に向かって順調に進んでいます。開発期間の短縮とグローバルな開発体制の効率化が功を奏しています。

また、人員体制の見直しについては、責任ある取り組みを進め、規律正しく、考え抜いた手続きに則って丁寧に実行しています。

■ 継続的で確実な商品計画

RE:NISSAN



14

将来を見据え、日産のポジショニングを再定義することもRe:Nissanの目的の一つです。これまで発売してきた新型車に対する市場の反応は上々です。

当社の商品の勢いは増しており、新型車はおかげさまでご好評をいただいております。

国内では「リーフ」の受注台数が、約5,000台に達しました。日産のアイコンである「リーフ」は、世界中で高く評価されており、複数の賞をいただきました。まさにお客様の信頼を取り戻している証です。

「ルークス」の受注台数は40,000台以上に達し、RJCカーオブザイヤーも受賞しました。

米国の「セントラ」の小売り台数は1月に前年から30%上昇し、この最も競争の激しいセグメントで存在感を取り戻しています。

中国では、HUAWEIの「HarmonySpace5.0」を搭載した「ティアナ」が最初の1か月で10,000台のご注文をいただき、お客様とメディアの間で好評を博しています。

このように日産車は市場で勢いをつけており、Re:Nissanが次の段階に移行したと自信を持つことができました。

■ 繼続的で確実な商品計画

RE:NISSAN



15

今後も商品ラインアップの強化で回復を図っていきます。これから、次の新型車投入の波を控えています。複数の重点セグメントにイノベーションと魅力を兼ね備えた新たな商品群を投入していきます。

12月には中国およびグローバル向けの「フロンティアPro」と中国では「N6」プラグインハイブリッドを発売し、世界で最も競争の厳しい市場の一つである中国の電動車両のラインアップを拡充しています。

さらに今後数カ月の間に、複数の戦略的なモデルを展開していきます。インドの「グラバイト」、新型インフィニティQX65、そしてオーストラリアの新型「ナバラ」ピックアップです。

これらの素晴らしい商品群を優先し、今後の成長を支える土台を強化し、日産がグローバル市場でより効果的に戦える態勢を整えていきます。

皆さんのご質問にお答えする前に、改めて申し上げます。日産は、業績改善に向けて順調に歩を進めています。当社は引き続き財務規律を徹底すると同時に、画期的な商品と技術の投入を加速していきます。日産は一貫して断固たる決意をもってやるべきことを実行し、持続的な回復を実現し、新たな章を切り開いていきます。

ご清聴ありがとうございました。

RE:NISSAN



本資料に記載されている将来に関する記述は、現時点での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ください。