

2025 年度決算 アナリスト向け説明会

質疑応答

日時：2026 年 5 月 13 日 19:00-20:00

登壇者：

代表執行役社長兼最高経営責任者 イヴァン エスピノーサ

執行役最高財務責任者 ジョージ レオンデイス

質疑応答

質問 1：

26 年度見通しにおける中東影響と固定費と変動費の削減効果はどの程度織り込まれていますか？その上で、2,000 億に対するリスクとオポチュニティは？

回答 1：

エスピノーサ

中東情勢による影響については、現時点で上期において約 1 万 9,000 台、150 億円程度を予想に織り込んでいます。影響緩和のため、車両輸送の代替ルートを確認しており、このルートを活用して 25 年度も納車を実施しました。その結果、26 年度における中東情勢の影響は限定的な水準にとどまっています。今後も代替ルートの活用を継続することで、想定している 1 万 9,000 台を下回る影響に抑えられる可能性があります。加えて、中東向け車両を他地域へ振り向ける取り組みも進めており、例えば九州工場で生産しているパトロールおよび QX80 については、仕様を大きく変更することなく北米など他の市場で販売することが可能です。

次に固定費削減については、26 年度に向けた 2,500 億円の削減目標のうち、すでに 2,000 億円を達成しています。引き続き、同目標の達成に加え、さらなる改善余地があれば削減を進めていきます。

変動費については、大部屋活動の効果により 25 年度に 550 億円の削減を実現しました。例えば、設計変更による貴金属の消費量の低減や、原材料の消費量の改善などの施策の効果がモデルイヤーの切り替えや設計変更が実施される 26 年度下期から出てくる予定です。

レオンデイス

中東情勢の影響により原油価格が上昇した場合、マクロ経済全体にも影響が波及する可能性があり、その影響の程度を見通すことは容易ではないことから、リスクとして認識しています。

一方で、為替については通期で円／ドルレートを 150 円と想定しているため、状況によっては業績に対する上振れ要因となる可能性があり、オポチュニティと捉えています。

また、米国における最高裁の判決次第では関税の還付を受けられる可能性があり、これも収益およびキャッシュフローの改善要因となり得ると考えています。

質問 2 :

競争環境も厳しいなか、26 年度では販売台数が伸び、価格効果もプラスになる計画になっていますが、販売パフォーマンスの詳細を教えてください。

回答 2 :**エスピノーサ**

中国の販売台数は、25 年度上期はスローだったが、下期は前年に対して約 4.5%台数が伸びました。26 年度の第 1 四半期は新型の新エネルギー車や中国国内の需要や状況に合わせたアプローチにより、前年対比 7%強を達成しています。

日本国内では、マーケティング活動が効果を発揮し、ディーラーの集客力は 2024 年度をやや上回る水準まで回復しています。一方で、成約率については十分な回復には至っていない状況です。こうした課題を踏まえ、本年度は日本のお客様からの信頼獲得に引き続き取り組むとともに、試乗機会の拡充を通じて製品価値の訴求強化を図っていきます。試乗を通じて商品力をご理解いただくことで、購買につながると考えています。また、より焦点を絞った販売戦略を策定し、複数の施策を講じています。具体的には、ディーラー間で見られる販売パフォーマンスのばらつきに対して、適切な対応を進めていきます。

北米におけ 26 年度の小売販売台数は、前年並みを見込んでいます。一方で、足元では純粋な小売販売は着実に増加しています。当社としては、従来のフリート販売において収益性の低い構成を見直し、小売販売へのシフトを進めています。小売顧客は再購入率が高く、また販売コストの観点でも効率的であると考えています。さらに、一部の小売顧客は販売金融サービスも利用しており、これが将来的な収益貢献にもつながると見込まれます。こうした取り組みを継続することで、質を重視した販売構成への転換が進んでおり、足元ではその成果も現れ始めています。

欧州では、2025 年度は市場全体の需要低迷に加え、中国メーカーの台頭により厳しい環境に直面しました。一方で、2026 年度については、昨夏に販売を開始した第 3 世代 e-POWER 搭載のキャッシュカイおよび昨年末に投入したマイクラ EV の新型車 2 車種の効果が通年で寄与する見込みです。

適切な施策の着実な実行により、2024 年度のグローバル販売台数 334 万台の達成は十分に可能であると見えています。

質問 3 :

FY26 通期見通しでは、生産能力 250 万台まで下がり、稼働率が高い想定も関わらず営業利益率 1.5%にとどまっているその背景を教えてください。また、どのような改善策があるのか、長期目線でご説明ください。

回答 3 :**エスピノーサ**

生産能力の削減目標は中国を除いて 100 万台としました。26 年度中に 7 工場のうち 6 工場を統廃合することで、稼働率が 80%に引き上がる見込みです。残る追浜工場は、その次の年度で統廃合することにより、27 年度以降はさらなる稼働率上昇を見込んでいます。

質問 4 :

26 年度通期見通しにおいて、営業利益 2,000 億円に対して当期利益が 200 億円となる背景について、営業利益以下の項目をご説明ください。また、27 年度以降の当期利益水準および配当実施の見通しについてもご見解をお願いします。

回答 4 :**レオンデイス**

2026 年度見通しにおける営業利益 2,000 億円、当期純利益 200 億円については、当期純利益を黒字化し、損失計上が継続しない水準とすることを基本的な考え方としています。

営業利益と当期純利益の差異の主因は資金調達コストの増加であり、2025 年中旬に実施した社債発行の影響が通年で反映されることによるものです。加えて、「Re:Nissan」に関連して約 700 億円規模の潜在的なプロジェクト費用を織り込んでおり、一定のバッファーを確保しています。大規模なリストラチャリングは現時点では想定していませんが、英国サンダーランド工場における生産ライン統合に伴う費用などを見込んでいます。

フリーキャッシュフローについては、自動車事業における黒字化に向けて改善を進めており、26 年度は 25 年度対比での改善を見込んでいますが、現時点では黒字化は想定していません。なお、関税影響を除けば、当年度において黒字化を達成できる見込みです。

また、配当方針については、ネットキャッシュ 1 兆円以上、営業利益および当期純利益の黒字、並びにフリーキャッシュフローの黒字化を条件としており、これらの基準を満たした場合に復配を検討する方針です。このため、2025 年度は無配を想定しており、2026 年度についても現時点では復配を提案できる状況にはありません。一方で、今後、当期純利益の拡大により配当基準を満たした場合には、株主をはじめとするステークホルダーへの還元を実施していく考えです。

質問 5 :

2025 年度における第三世代 e-POWER 車の欧州での販売動向について、市場での評価を含めてご説明ください。また、今後の販売見通しについてもお聞かせください。

回答 5 :**エスピノーサ**

欧州に限らず、日本および米国メディア向けに実施した試乗会においても、第三世代 e-POWER に対する反応は総じて良好でした。燃費性能の向上に加え、静粛性や洗練された乗り味など、車両の基本性能についても高い評価をいただいています。

なお、2025 年度においては一時的に第三世代 e-POWER の供給に制約がありましたが、現在は解消され、安定的な供給体制を確立しております。こうした状況を踏まえ、今後は欧州市場においても十分に受け入れられるものと考えています。また、今夏に北米で発表を予定している第三世代 e-POWER 搭載 Rogue についても、高い需要を獲得できる自信があります。

質問 6 :

営業利益予想の増減分析における原材料影響額年間 850 億円には、原材料価格の高騰影響がすべて織り込まれているのか教えてください。

回答 6 :**レオンデイス**

中東情勢の影響による原材料価格高騰リスクについては、26 年度見通しに可能な限り織り込んでいます。具体的には、直近 2 カ月間の原材料価格のスポットレートを基に、アルミニウム、原油、銅、貴金属などの価格動向を反映しています。一方で、中東情勢が長期化した場合には、原材料価格に追加的な上昇圧力が生じる可能性があることを認識しています。今後の見通しにおいては、同情勢がどの程度の期間継続するか、また原材料価格にどのような影響を及ぼすかが重要なポイントになると考えています。特に今後数カ月から下期にかけての動向については、慎重に見極めていきます。ただし、営業利益全体で見た場合には、米国における関税を巡る司法判断により還付を受けられる可能性があります。また、関税負担の軽減に向けた施策として、部品調達の見直しなどに取り組むとともに、価格改定についても必要に応じて検討しています。これらの施策により、原材料価格上昇の影響を一定程度吸収できる可能性があると考えています。

質問 7 :

26 年度営業利益 2,000 億円の目標は保守的な目標でしょうか？また、26 年度通期営業利益の見通しは 2,000 億円ですが、上期・下期に分けた場合の収益構成の前提についても教えてください。

回答 7 :**エスピノーサ**

25 年度は関税など不確実性の高い環境にあったため、四半期ごとに見通しを開示していました。また、同様の環境を背景に、多くの同業他社においても上期時点では通期見通しを提示していない状況でした。一方で、26 年度については、事業環境に対する見通しの精度が高まっており、今回公表した営業利益 2,000 億円の計画については、十分な確度を持って達成可能であると考えています。

レオンデイス

26 年度通期の見通しについては、四半期ごとに業績が段階的に改善していく前提で計画しています。特に下期においては、新車投入による効果により収益の改善を見込んでいます。加えて、これまで取り組んできた変動費削減施策についても、新型モデルへの適用が進むことから、新車効果と相まって下期により大きな効果が発現する見通しです。

質問 8 :

足元の米国市場環境を踏まえると、販売奨励金を抑制しながら販売台数を拡大することは容易ではないと考えられますが、どのような戦略で販売台数の増加を図っていく方針でしょうか。

回答 8 :

エスピノーサ

米国における販売奨励金は足元で増加していますが、これには主に二つの要因があります。

一つ目は、ハイブリッド車の投入が遅れたことにより、需要維持のためにインセンティブの活用が必要であった点です。一方で、2026年度は主力車種である「Rogue」に e-POWER 搭載モデルを投入予定であり、この効果によりインセンティブの抑制が可能になると見込んでいます。

二つ目は、ディーラー向けインセンティブプログラム「Nissan One」の最適化です。本プログラムはディーラーの販売実績に連動する仕組みとなっており、昨年度以降、ディーラーエンゲージメントの向上を通じて販売パフォーマンス、特に小売販売の改善が進んでいます。今後は、報酬体系の見直しを含めたさらなる精緻化を図ることで、インセンティブの効率的な運用を強化していきます。

レオンディス

加えて、市場環境を踏まえ、販売施策については引き続き規律ある運用を徹底し、コストの最適化を図るとともに、価格改定の機会についても適切に対応し、収益性の改善につなげていきます。

また、販売戦略としては、台当たり利益の最大化を重視し、収益性の高いモデルおよび上級グレードへの集中を進めています。特に現地生産車については関税の影響を受けにくいことから、これらの販売を積極的に推進しています。あわせて、収益性の低いフリート販売は抑制し、小売販売へのシフトを通じて全体収益の最適化を図っています。

さらに、販売金融やアフターセールスの活用を通じてグループ内での収益取り込みを強化するとともに、モデルイヤーの切り替えを計画通りに実行することで過剰在庫の抑制と収益性の維持・向上を図っています。

ミックスの観点では、足元で電動車両（EV）の販売が一時的に低迷していることにより、相対的に収益性の高いモデルの構成比が上昇しており、これも収益改善要因となると見込んでいます。

以上