

RE:NISSAN

2025年度 決算報告

2026年5月13日



■ 2025年度実績



(CEO イヴァン エスピノーサ)

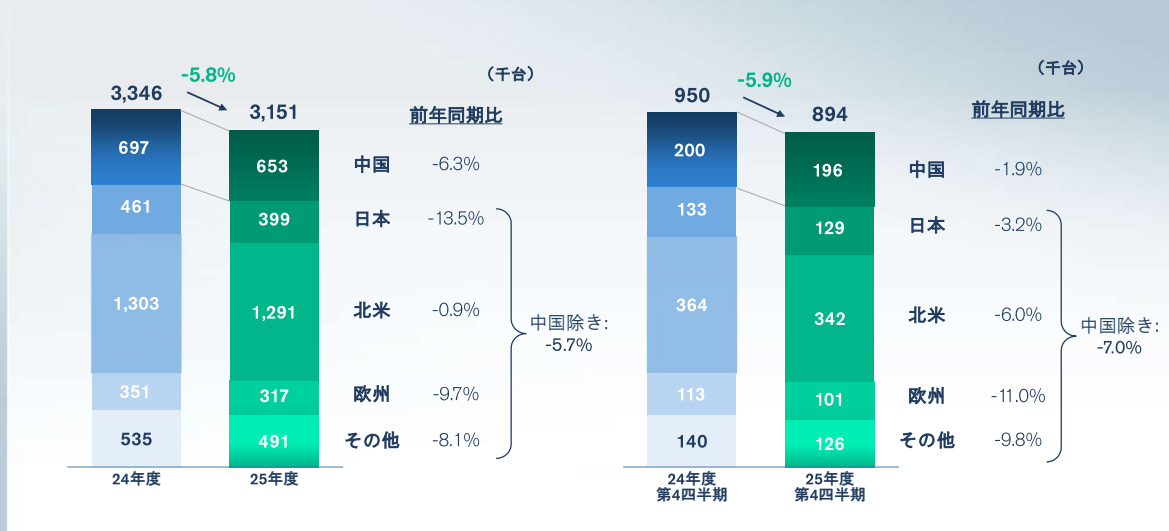
本日はご参加いただきありがとうございます。

Re:Nissanを開始して一年が経ちました。この間、当社は計画の実行に集中し、不透明な環境が続く中でも着実に進歩を遂げてきました。

これも一重に従業員の規律正しい活動とパートナーの皆さんの継続的なご協力のおかげです。私たちは力を合わせて断固たる措置をとり、よりしなやかな事業および財務基盤の構築に努めてきました。

CFOのレオンディスより財務実績および2026年度通期予測をご説明した後、私のほうからRe:Nissanの進捗状況についてお話ししたいと思います。

■ 小売販売台数



3

(CFO ジョージ レオンディス)

まずは2025年度の販売実績をご説明したいと思います。

2025年度の通期のグローバル販売台数は315万台となりました。

通期の台数は前年から5.8%減、第4四半期3か月間の販売は前年比5.9%減となりました。不透明で厳しい競争環境と各市場の販売状況のばらつきが影響しました。

重点市場の販売状況をご説明します。

中国における2025年度通期の販売台数は前年から6.3%減少しました。一方、第4四半期3か月間は前年比1.9%の減少に留まりました。しかしながら、下期は伸長しており、新たな新エネルギー車がけん引しています。

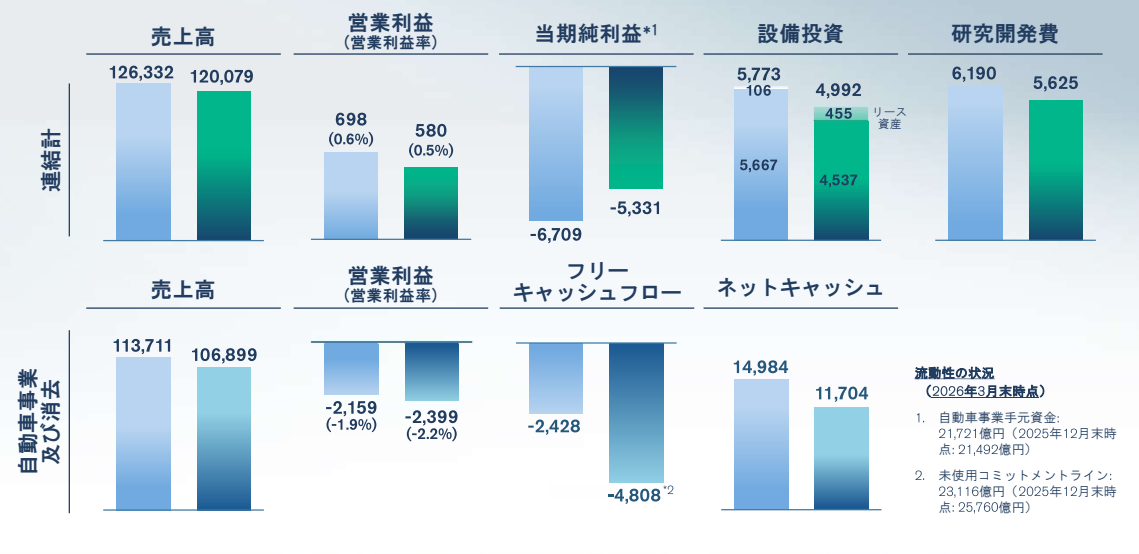
国内の販売台数は前年から13.5%減少しましたが、第4四半期3か月間では減少幅は縮小しました。「ルークス」や「リーフ」等の新型車が新規のお客様を獲得しています。

北米における通期の販売台数は前年並みだったものの、第4四半期3か月間では、フリート向けの販売の減少を受け、前年比6%減となりました。一方、小売り販売の増加で小売りのシェアは伸びております。

欧州の通期販売台数は前年比9.7%減、第4四半期3か月間は前年比11%減となりました。その他地域の通期販売台数は前年比8.1%減となりました。

■ 25年度 財務実績

■ 24年度 ■ 25年度 (億円)



*1 親会社株主に帰属する当期純利益
*2 25年度下期は+1,120億円

4

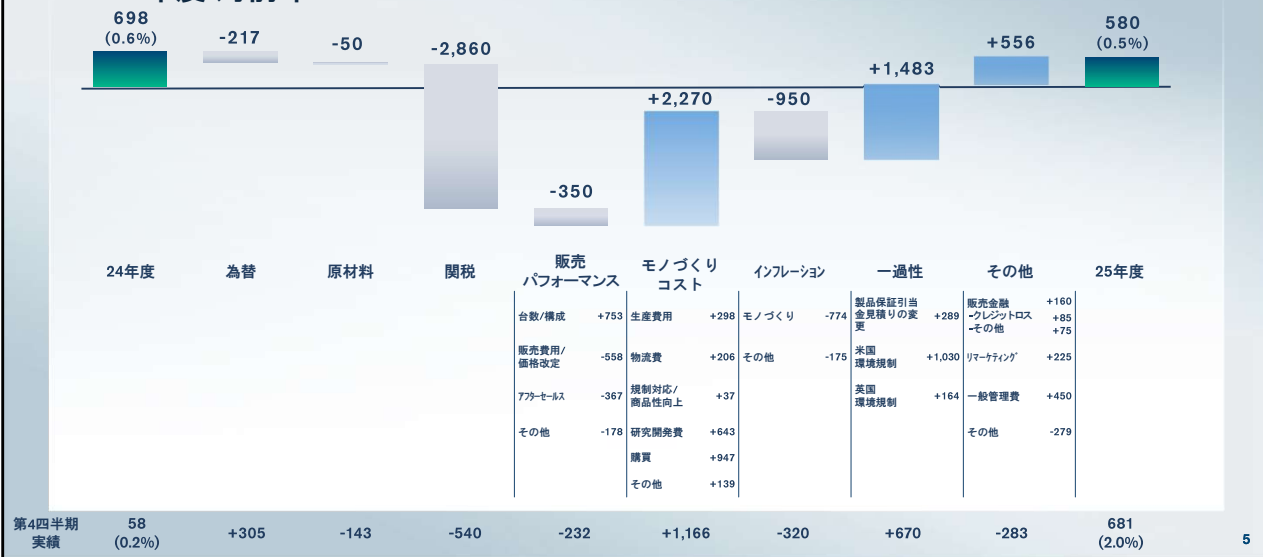
次に財務実績ですが、2025年度通期の連結売上高は12兆円となりました。連結営業利益は、当初の想定を上回る580億円の黒字となりました。Re:Nissanのコスト改善活動が大きく寄与しました。一方、生産体制の統廃合および減損処理を中心とする一過性の減益要因により、当期純損失は5,330億円となりました。資本配分については、Re:Nissanのもと、優先順位付けを行い、設備投資は前年比13.5%減の4,990億円、研究開発費は前年比9.1%減少しました。一方、研究開発プロジェクトについては大きく削減しておりません。

自動車事業の売上高は10.7兆円となりました。関税の影響を含め、自動車事業の営業損失は2400億円、自動車事業のフリーキャッシュフローはマイナス4,810億円となりました。関税影響を除くと、自動車事業の営業利益は黒字です。同時に、2025年度下期には自動車事業のフリーキャッシュフローは1,120億円のプラスに転じました。運転資本の管理の徹底が寄与した結果です。2025年度末のネットキャッシュは1.17兆円となりました。

■ 営業利益増減分析

(億円)

25年度 対前年



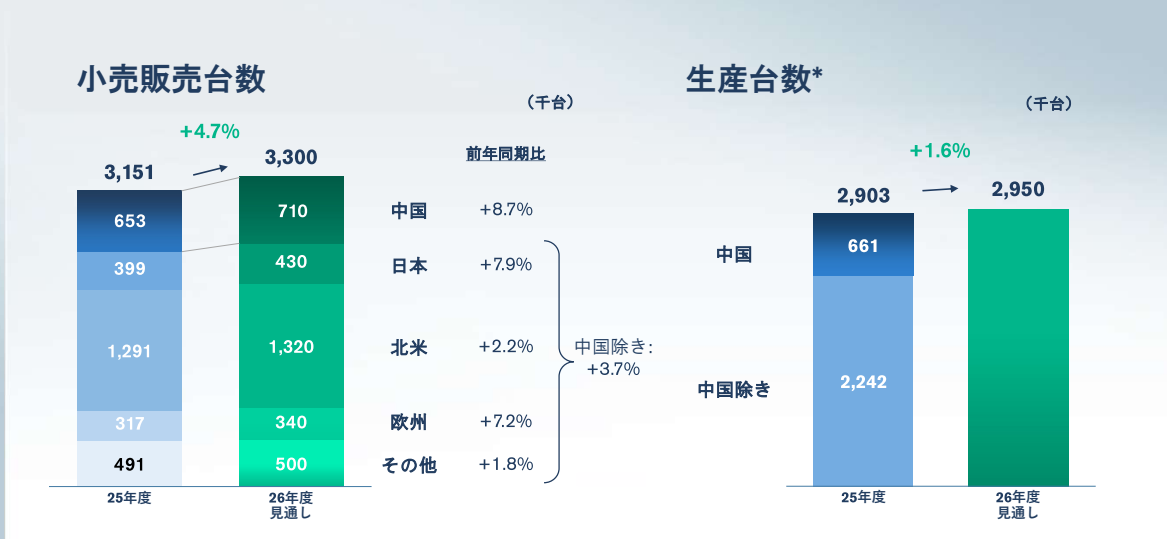
2025年度通期の営業利益の増減要因をご説明したいと思います。
 為替変動は217億円の減益要因となりました。米ドルは前年並みで推移したものの、複数の新興諸国の通貨が大きく変動しました。
 原材料費は50億円の減益要因となり、銅・アルミを中心とする材料価格が上昇しています。米国関税は2,860億円の減益要因となりました。

販売パフォーマンスは350億円の減益要因となりました。米国をはじめとする重点市場で販売構成比と台数が改善した一方、販売の勢いを支えるため販売費用が増加しました。
 販売パフォーマンスは減益要因となる一方、コスト管理の徹底がそれを上回る950億円の増益要因となりました。モノづくりコストの削減は2,270億円の増益要因となり、生産・物流・研究開発・購買コストの改善が寄与しました。
 一過性の項目は1,480億円の増益要因となり、米国およびイギリスの排出規制に関わるコストとサービス補償費の改善が含まれます。
 その他項目は556億円の増益要因となり、販売金融、リマーケティングおよび一般管理等の費用の低減が寄与しました。
 以上の結果、2025年度通期の営業利益は想定を上回る580億円の黒字となりました。

■ 2026年度見通し



■ 2026年度台数見通し



* パートナーによる生産委託車両を含まない

Re:Nissanの進捗と重点市場の需要のトレンドを鑑み、今年度は業績改善を見込んでいます。グローバル販売台数は前年比**4.7%増の330万台**を見込んでいます。複数の新型車およびモデルチェンジの投入により、すべての重点市場で台数およびシェアを伸ばす想定です。

2026年度は各地域で台数を拡大する計画です。

販売増を支えるべく、生産台数は**295万台**に増大します。

■ 2026年度見通し

(億円)

	25年度 実績	26年度 見通し	対前年
売上高	120,079	130,000	+9,921
営業利益	580	2,000	+1,420
営業利益率	0.5%	1.5%	+1.0ポイント
当期純利益 ^{*1}	-5,331	200	+5,531
為替レート ^{*2} (ドル/円)	151	150	-1
(ユーロ/円)	175	175	-
一株当たり配当金(円)	0	0	

^{*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

2026年度通期の売上高は販売増により、13兆円となる見込みです。
 2026年度通期の営業利益は2,000億円を想定しており、これは1.5%の売上高営業利益率に相当します。関税を除くと自動車事業の営業利益とフリーキャッシュフローは黒字になる見込みです。
 2026年度通期の当期純利益は200億円を見込んでいます。
 為替レートは1米ドル150円、1ユーロ175円を前提としています。

■ 営業利益増減分析

26年度見通し 対前年

(億円)



9

では、営業利益の増減要因をご説明したいと思います。

為替変動は200億円の減益要因となる見通しです。アルミと原油価格の高騰を背景に、

原材料価格は850億円の減益要因になると想定しています。

2025年度に対し、米国関税の影響は300億円の増益要因となる見通しで、日本から米国への輸出の関税率15%が年間を通して影響する結果です。

最大のプラスとなるのはRe:Nissanの取り組みで、3,400億円の増益要因となる見通しです。これには固定費と変動費両方の削減効果を見込んでいます。

一方、インフレは600億円の減益要因となる見通しです。2025年度の1,500億円の増益要因は今年度は減益要因となります。

その他項目は700億円の減益要因となる見通しです。

以上の結果、2026年度通期の営業利益は2,000億円となる見込みです。

まとめますと、Re:Nissanは着実に進歩しています。計画の実行および事業基盤の改善に向け、ぶれない取り組みを続けています。

2026年度の優先課題は、引き続き目標を達成することです。

■実績サマリー



販売実績

- 厳しい市場環境により25年度全体の販売は弱含み
- 米国は、米国生産モデルによる小売販売が堅調
- メキシコは、引き続き堅調な需要とコアモデルの投入が販売を強くけん引
- 日本と欧州では、弱い需要とモデルサイクル変更のタイミングの影響により販売は落ち込み
- 中国は、新エネルギー車（NEV）のN7とN6の投入により、2025暦年で堅調に推移

財務実績

- 第4四半期におけるコスト削減の推進により、通期で2,000億円超の固定費削減及び550億円の変動費削減を実現
- 運転資本の回収が進み、また規律ある運転資金の管理により下期の自動車事業フリーキャッシュフローは黒字化達成
- 25年度の自動車事業営業利益（関税影響を除く）は、計画を前倒しして黒字化を達成
- 期末自動車事業ネットキャッシュは1.17兆円を維持

見通し

- 新型モデルの投入が小売販売を押し上げ、グローバル販売台数は330万台に拡大する見込み
- 26年度:
 - 連結営業利益黒字
 - インフレーションや原材料価格の上昇影響が見込まれるものの、自動車事業に係るフリーキャッシュフローと営業利益は関税影響除きで黒字となる見通し
- 期末自動車事業ネットキャッシュは1兆円を上回る見通し
- Re: Nissanの最終年度の取り組みは着実に進捗予定

10

（CEO イヴァン エスピノーサ）

まとめますと、2025年度の業績は厳しい環境を反映しており、そのような中、当社は着実に対策を進めてきました。

米国では、戦略的に小売りに集中することでフリート販売への依存度を低減しています。

また、メキシコでは年間を通じて好調を維持しています。

中国では新たな新エネルギー車が販売を支えています。

一方、全体需要の低迷と新車投入タイミングの問題で国内および欧州の販売は振るいませんでした。

財務面では、業績が好転する兆しが見えてきています。

2026年3月末現在で2,000億円にのぼる固定費削減と550億円の変動費削減を達成しました。

何よりも、2025年度第下期には自動車事業のフリーキャッシュフローがプラスに転じました。しっかりとした運転資本の改善と厳格な資本配分の徹底が功を奏しています。

関税の影響を除くと、自動車事業の営業利益は予定を上回るペースで改善しています。

2025年度末のネットキャッシュは1.17兆円となりました。

ご覧のように、今年度見込んでいた新型車による拡販、継続的なコスト削減、そして財務規律の徹底で今後の見通しはより明るいものになっています。

外部環境は依然として厳しい状況が続きますが、複数の新型車が販売台数を330万台に押しあげてくれると考えています。営業利益とフリーキャッシュフローは正しい方向に進んでいます。また、本業の自動車事業の利益はさらに改善する見込みです。年度末のネットキャッシュは1兆円以上を維持する見通しです。

以上のように、勢いをつけてRe:Nissanの最終年度は始まっています。

■ Re:Nissanの進捗



RE:NISSAN



コスト削減



市場・商品戦略の
再定義



パートナーシップの
強化

12

ここからは、Re:Nissanの進捗状況についてご説明したいと思います。

Re:Nissanは3本柱から成っています。コスト構造の改善、市場および商品戦略の見直し、そしてパートナーシップの強化です。

まずはコスト改善に集中し、固定費の削減、効率化、そして財務規律の徹底を目指し、対策をとってきました。

本活動が根付いていく中、今後の成長に向けた次の段階に軸足を移してきました。その一環として、市場へのアプローチの見直し、より市況に合った商品計画、重点市場における新型車の投入やモデルの刷新の加速化等を進めています。

同時に、パートナーシップは引き続き重要な役割を果たしています。

ではそれぞれの状況をご説明します。

原価低減については、固定費と変動費あわせて5,000億円削減するという目標を掲げています。

コスト削減 - 固定費

RE:NISSAN



事業リスクに対応するため、継続的なコスト削減を推進

固定費削減は予定を上回るペースで進んでおり、すでに2,000億円を達成しました。固定費削減の効果は増大しており、生産体制の見直しを含め、全社的に実行を徹底しています。これまでの成果に貢献してくれたすべての方々に改めて感謝いたします。

コスト削減 - 固定費

RE:NISSAN

生産の再編

Q1 | 2025年3月

1. アルゼンチン工場
2. インド工場

Q2 | 2025年7月

3. 追浜工場
4. 日産車体湘南工場
5. シバック工場

Q3 | 2025年10月

6. COMPAS(コンパス)工場
メキシコ

Q4 | 2026年1月

7. ロスリン工場 南アフリカ
(条件および規制当局の承認を
前提として合意済み)

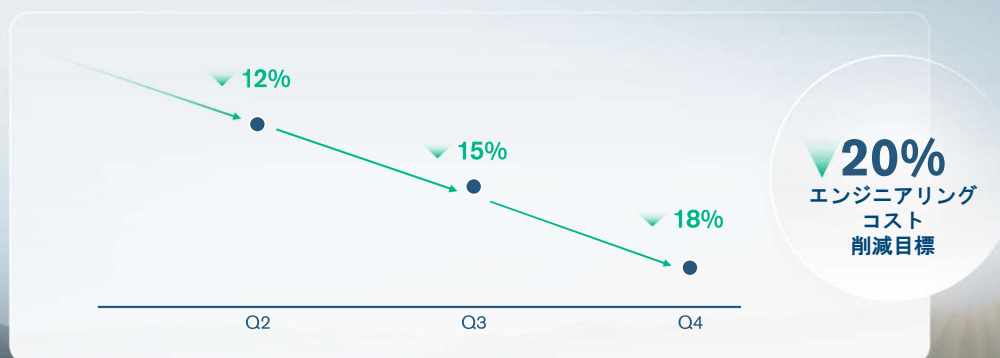
10か月で全7拠点を発表、26年度内に6拠点を統廃合

生産体制の見直しは、コストベース改善の要です。グローバルな生産能力を100万台削減することを目指し、グローバルな生産拠点を17から10に見直すことを決定しました。最初の10か月間で7拠点すべての決定を発表し、2026年度中には7つの内6つの拠点の統廃合を完了する予定です。

コスト削減 - 固定費

RE:NISSAN

エンジニアリングコスト(時間当たり労務費)



10か月で18%削減を達成

研究開発の優先課題は開発の効率化で、平均の労務費単価を20%改善するという目標を設定しています。

生産と同様に、本活動も順調に進んでおり、最初の10か月で18%改善しました。同時に、重要な車両プログラムは支障なく、開発を進めています。

コスト削減 - 変動費

RE:NISSAN

550億円のコスト削減を実現



変動費については、すでに5,000件を超える改善案を洗い出し、想定効果額は2,700億円にのぼります。2025年度は550億円の効果を刈り取りました。これからも改善案を発売予定の新型車に織り込み、2026年度以降のコスト削減につなげていきます。
本活動は技術、商品の革新、よりスマートな物流等、幅広い分野で進めています。

コスト削減の進捗

RE:NISSAN

	アクション	2025年度の実績	2026年度のアクション
生産の再編 (27年度まで)	生産拠点を17から10に統廃合し、生産能力を350万台から250万台に削減（中国除き）	10か月で7つの生産拠点について発表	6拠点の発表済み施策の実行を推進
	生産効率の向上	主要拠点のライン統合やシフト最適化を通じ、生産体制を効率化	生産ライン・シフトの最適化を継続
開発の刷新 (24年度比)	エンジニアリングコスト（時間当たり労務費）20%削減	エンジニアリングコスト（時間当たり労務費）18%削減	エンジニアリングコスト（時間当たり労務費）20%削減
	開発期間を30か月へ	25年に投入した新型車の多くで、開発スケジュール短縮のための施策のいくつかを導入	全ての新規プロジェクトで短縮した開発期間を採用し、日産ファミリー戦略も導入
経費の削減	規律ある費用管理による支出の削減	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング効率は前年比14%改善 各機能、地域における費用の厳格な管理と優先付け 	外部委託の活用、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、ならびに費用の厳格な管理を通じた改善を継続
	20,000人削減による人員規模の適正化（27年度まで）	自主退職プログラムの導入（米国、英国、日本）	

17

コスト削減の状況をまとめますと

生産体制については、最初の10か月間で全7拠点の決定を発表し、今は実行段階にあり、今年度を通じて生産能力の調整を進めていきます。

研究開発については、効率化と迅速化の両方を進めており、平均の労務費単価はすでに18%改善し、開発期間も短縮しました。今後は、計画しているさらなる改善を果たし、商品のファミリー開発の戦略のもと、速やかに新たな仕組みに移行していきます。

人員体制と経費に関わる取り組みも順調に進んでいます。機能部門・地域全体で販管費の管理を厳格化しています。

2026年度は引き続き実行に集中し、コスト管理の徹底、リソースの有効活用を推進していきます。

RE:NISSAN



コスト削減



市場・商品戦略の
再定義



パートナーシップの
強化

25年度の商品投入

RE:NISSAN

Q1	Q2	Q3	Q4
 中国 N7 2025年4月	 欧州 マイクラ EV 2025年7月	 日本 ルークス 2025年10月	 米国 セントラ 2025年11月
	 欧州 キャッシュカイ e-POWER 2025年8月	 中国 ティアナ ファーウェイ 2025年11月	 中国 N6 PHEV 2025年12月
	 米国 & 日本 リーフ 2025年9月 & 2026年1月	 中国 フロンティア プロ ICE & PHEV 2025年12月	 オーストラリア ナバラ 2026年3月

Re:Nissanでは、業績改善と将来の成長に向けた活動を同時に進めています。2025年度前半は事業の安定化に集中していましたが、下期は将来の成長に向けた活動に軸足を移しました。

多様な市場ニーズに合わせたよりターゲットを絞った商品展開がその一例です。

中国では年度の初めに「N7」を投入し、その後「フロンティアプロ」、Huaweiの技術を搭載した「ティアナ」、そして年度末には「N6」PHEVを発売しました。

欧州では「キャッシュカイe-POWER」とEVの「マイクラ」、国内では新型「ルークス」が軽自動車におけるプレゼンスに寄与しました。

米国では新型「セントラ」を投入し、台数増を目指しSUVの「パスファインダー」をはじめとする重点モデルを刷新しました。

インドでは、インド国内に加え、輸出も視野に入れた「グラバイト」を発売しました。

25年度 市場実績

RE:NISSAN

米国

ビジネスの質向上

- 主要ブランド中で8か月連続トップの成長率
- 小売販売：14か月連続で前年越え
- 「米国生産、米国販売」戦略により収益を向上
- 販売チャネルの改善により小売販売6.2%増（39,000台）

日本

ブランドへの信頼を向上

- 商品競争力の向上
ルークス：受注55,000台
リーフ：受注8,000台
- 販売店への来店数が2024年度を上回る水準に回復

中国

着実な進捗

- 小売販売の回復：
25年度下期 +4.5%
- 多様なパワートレインを搭載したNEV攻勢
N7：48,000台販売*
N6：5% セグメントシェア獲得

重点市場

強固な市場プレゼンス

- メキシコ
18年連続で市場シェアNo.1
- GCC諸国
2025年度の市場シェアは10.7%

事業運営の質向上

徹底した在庫管理 - 収益性の高い販売チャネル - 精度の高いマーケティング

* 2026年3月発売後の総販売台数

2025年度の勢いは、当社の市場および商品戦略が今まで以上に明確になったことを物語っています。

米国では事業の質を向上させており、持続的に小売りに集中し、意図的に採算性の高い販売チャネルにシフトすることで販売を強化しています。

国内では、市場ニーズにお応えする商品投入でシェアを回復し、マーケティング活動の強化を図っており、販売店の集客力は戻ってきています。

中国ではよりターゲットを絞りこんだアプローチを通じて当社の新エネルギー車はより明解なポジショニングを確立しつつあります。

戦略的な重点市場においては、プレゼンスの向上を図っています。
同時に、事業の運営方法も改善し、在庫管理を徹底し、販売チャネルを厳選し、より緻密なマーケティングを実施しています。

26年度の商品計画

RE:NISSAN

NX8
中国



テクトン
インド



N7 & フロンティアプロ
中国からの輸出



インフィニティ QX65
米国



エルグランド
日本



26年度に
発売予定の
モデル

ムラーノ
日本への輸出



ローグ e-POWER
米国



キックス
日本



*画像は米国モデル

2026年4月から1年以内に発表予定の市販モデル

テラノ PHEV
コンセプト
中国



アーバンSUV PHEV
コンセプト
中国



2026年度もこの勢いは続きます。

国内では「キックス」と「エルグランド」を投入し、米国から「ムラーノ」を逆輸入します。

米国ではインフィニティ「QX65」の投入を控えており、その後「ローグ」e-POWERハイブリッドを発売します。

中国では「NX8」を投入し、1年以内に、「テラノ コンセプト」と「アーバンSUVコンセプト」をベースとした生産モデルを発表予定です。

インドでは「テクトン」を販売します。

中国からは「N7」と「フロンティアプロ」の輸出が始まり、商品攻勢に寄与します。

RE:NISSAN



コスト削減



市場・商品戦略の
再定義



パートナーシップの
強化

■ パートナーシップの強化

RE:NISSAN



2025年 8月

- 自動運転モビリティサービス パイロットプログラム (横浜と神戸)
- LICAP 全固体電池パートナーシップ (米国)



2025年 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)



2025年 12月

- 「Wayve AI Driver」を次世代プロパイロットに採用



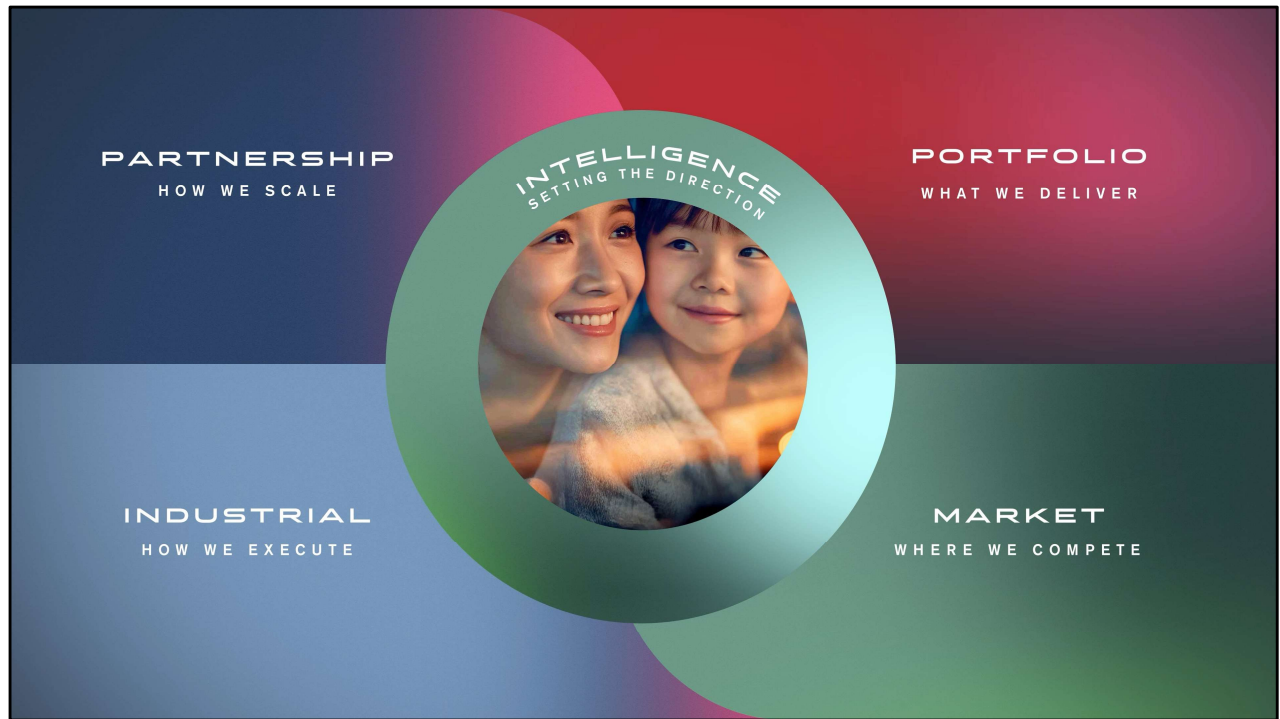
2026年 3月

- WayveおよびUberとのロボタクシーでの協業 (東京)

3本目の柱はパートナーシップです。複数のパートナーシップを生かし、革新と成長につなげていきます。

AI自動運転の分野で、Wayve社との協業を拡大し、さらに、Wayve社とUber社と協力し、ロボタクシーの試験運行の実施に向けた準備を進めています。

中国ではHuawei社と協力し、インテリジェント・コックピットの開発を進めています。同時に、アライアンス・パートナーであるルノーと三菱自動車とも協業を続けており、重点市場におけるスケールや補完性を担保しています。



最後に日産の今後の方向性についてお話ししたいと思います。

Re:Nissanは業績改善に留まらず、日産の足場を固め、会社を次の段階に導く力強い土台作りを目的とする取り組みです。土台を強化することで、将来の道筋をつけているのです。



MOBILITY INTELLIGENCE FOR EVERYDAY LIFE

モビリティの智能化で、毎日を新たな体験に

「モビリティの智能化で、毎日を新たな体験に」が今後の道筋であり、当社がどのように戦い、成長していくかを示す指針です。

長期ビジョンの方向性はすでに見えてきています。

2025年度は営業利益の黒字化を果たし、下期には自動車事業のフリーキャッシュフローがプラスに転じました。

2026年度はRe:Nissanの最終年度にあたります。今年度も一貫して取り組みを徹底し、目標達成を目指します。

この勢いをテコに、業績改善から持続可能性へと軸足を移し、よりしなやかで確かな事業基盤を構築していきます。そして持続可能性を成長につなげ、日産の持つ力を高いパフォーマンスにかえて、「モビリティの智能化で、毎日を新たな体験に」を実現していきます。

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。