

## 2024 年度第 2 四半期決算 アナリスト向け説明会

### 質疑応答

日時：2024 年 11 月 7 日 18:30-19:30

#### 登壇者：

代表執行役社長兼最高経営責任者 内田 誠

執行役最高財務責任者 スティーブン マー

取締役、執行役副社長、チーフモノづくりオフィサー 坂本 秀行

アメリカズ マネジメントコミッティ議長 ジェレミー パパン

### 質疑応答

---

#### 質問 1：

グローバルの生産能力を 2 割削減することですが、現在の生産能力と削減方法の詳細を教えてください。

#### 回答 1：

##### 内田

現在、当社はグローバルで約 500 万台の生産能力を保有しています。今回の生産能力削減により、小売台数が 350 万台レベルであったとしても、十分利益ができるような構造に変えてまいります。「The Arc」で発表した 2026 年度の小売販売台数目標を 450 万台を 350 万台に変更するということではなく、不透明で先が見えない市場の中で、350 万台レベルになっても利益が出る構造にする取り組みをターンアラウンドの第一歩としてやろうとしています。

固定費の削減については、生産部門の話だけでなく、一般管理費も見直す必要があります。具体的にどのように取り組んでいくのかについては、坂本が補足いたします。

##### 坂本

現在の当社の生産能力は約 500 万台（中国で約 150 万台、中国以外のグローバル日産で約 350 万台）です。稼働率は生産台数の見通しが 320 万台ですので、グローバル平均では 64%、中国以外では平均 72～73%です。

オペレーション上の生産能力を 20% 落とす方法といたしましては、一つ目はラインのスピードの低下とシフトパターンを変えるという形です。これが一番早く効果が出る方法で、既に計画に織り込んでいます。

二つ目は、複数ラインを持っている工場において、既に老朽化し更新が必要なラインを、比較的新しいラインへ統合することで、オペレーション全体を効率化させていく方法です。

三つ目は、既に栃木のインテリジェントファクトリーなどで取り組んでおりますが、ラインの自動化やインテリジェント化を部分的に適用することによって、オペレーション人員を削減する方法です。

これらの三つを、既に今年度から取り組み始めております。来年、再来年に効果が出てくる予定であり、ターンアラウンドプランの目標を達成に向け計画的に取り組んでまいります。

## 質問 2 :

「The Arc」のなかでは新車攻勢により販売台数を伸ばす計画になっていました。販売台数 350 万台を確保するためには、販売の質とブランド力の改善が求められると思いますが、どのように取り組んでいくのでしょうか？

## 回答 2 :

### 内田

「Nissan NEXT」で販売の質の向上を着実に進めてきたものの、新型コロナウイルスの流行期間中は、車の需要が非常に高くインセンティブを使わずに車を売れる環境でした。需給バランスが正常化した現在、北米の販売競争は激化し販売奨励金も増えているなか、当社のブランド力は計画したほど上がっていない状況です。いま一歩、二歩、頑張っていかなきゃいけないと思っています。日産というブランドで物を売っていけるように、販売会社とタッグを組み、ブランド力向上への取り組みは既に始めております。また、カスタマーエクスペリエンスに関しても、特にアメリカで力を入れていっております。この点に関して、ジェレミー・パパンが補足いたします。

### パパン

アメリカでは、商品を中心に据えたアプローチのマーケティング活動を行っており、新モデルを毎四半期投入することでブランド力を向上させられると思っています。特に第 4 四半期には、QX80 やキックス、アルマーダ、ムラーノの全ての新型モデルが販売されており、これらが売上の 20%以上を占める見込みです。このことにより、利益率が改善され成長を促進できると思っています。また、電動パワートレインの市場投入を予定より早めることで、ブランドの認知度向上にも寄与することを期待しています。

## 質問 3 :

「The Arc」で発表したモデル投入計画を減らさずに、固定費と変動費を減らし、販売台数 350 万台でも利益が出る体制にするとのことですが、今回発表した固定費や人員の削減の中には、地域単位で事業を縮小することも含まれているのでしょうか。

**回答 3 :**

**内田**

「The Arc」では小売販売台数 450 万台を目指すと発表いたしました。この目標は先行きが不透明な市場環境において掲げ続けるのは難しいと思い、当期の販売台数見通し 340 万台、生産台数 320 万台レベルでも十分利益の出せる体制に、固定費・変動費の削減等により変えていこうということが今回のターンアラウンドプランの趣旨です。「The Arc」で発表した 30 車種の投入に関しては、市場環境を見ながら投入時期の見直しを行います。また、戦略的に撤退する地域の有無や工場の閉鎖等については、それらを含めすべての可能性を現在検討中です。

**質問 4 :**

日産の戦略修正が遅いために、結果としてここまで業績が悪化するまで固定費の見直しに踏み込めなかったように見えます。マーケット環境に合わせて計画を修正できるようになるため、どのような経営体制を構築すべきと考えていますか？

**回答 4 :**

**内田**

下方修正を繰り返している現状があり、反省すべき点は多いと思っております。しかし、既に第 1 四半期の収益の状況を踏まえて、固定費の適正化には取り組んでおります。ただ、一番力を入れていく必要があるのは、「販売の精度」だと思っています。予想値に対してしっかり実績を出すには、販売台数の見通しの精度をあげ、生産の計画の振れ幅を少なくし、より厳格な管理を行うことが必要です。

**質問 5 :**

内田社長は 2019 年に大掛かりな固定費削減を行った実績がありますが、前回と違い今回は販売車種も先行投資も増えるフェーズであり、前回ほどは簡単に固定費削減をできないのではないのでしょうか？また、構造改革の時間軸を教えてください。

**回答 5 :**

**内田**

市場環境が急速に変わるなかで、組織体制を大きく刷新させるのが、今回のターンアラウンドプランの目的です。まず、「Nissan NEXT」ではやりきれなかった役員体制を大きく変革し、意思決定のスピードを上げ、スリム化しつつも強靱な組織にしていきます。また、これは固定費の削減にもつながります。変動費 1,000 億円の削減について

は、モデル別に変動費削減計画があります。これらの固定費・変動費については当社でコントロールできることなので達成可能と考えています。一方で、一番難しい課題は、販売力とブランド力の改善・強化だと認識しております。

**質問6：**

9月にルノーからの自社株買いを受け入れた背景と、本日三菱自動車株の売却を決めた背景について教えてください。また、今後の両パートナーとの関係性はどうなっていくのでしょうか？

**回答6：**

**内田**

三菱自動車様とのさまざまな協業も進化してきていると思っています。以前から、政策保有の観点から、適正な保有レベルについては論議していました。今回、三菱自動車様からお話をいただき、経営戦略のサポートという観点から売却いたしました。

ルノーの信託にある株式については、当社のキャッシュポジションなどを見ながら、都度判断してまいります。

**マー**

9月の自社株買いについては、正直に申し上げますとルノーからのオファーは予想外でした。しかし、当社の株価が低かったため、買い戻すことにしました。今後ルノーから売却を打診された場合は、毎回状況に応じて判断をいたします。

**質問7：**

特に米国で新車効果が必ずしも発揮されてないように思いますが、今後どのようにして新車の販売パフォーマンスを向上させていくのでしょうか？

**回答7：**

**マー**

販売の質については、販売の質の戦略を「Nissan NEXT」で改善に取り組んでまいりました。しかし、コロナ渦の生産制約で、一部の新車投入のタイミングが遅れたり、思ったような台数を生産できなかったりと、新車効果を発揮できませんでした。生産制約が解消したことや昨年の教訓を受け今年度はモデルイヤーの切り替えを早い段階で行っております。今期は市場の環境に合わせて予定通り4車種の新型車を投入しております。

**質問 8 :**

生産能力を 2 割削減した場合、350 万台の販売でどの程度の利益が見込めるのでしょうか？

**回答 8 :**

**内田**

現在の生産能力は、中国が約 150 万台、その他の地域が約 350 万台となっています。また、損益分岐点は 320～330 万台となっています。それを踏まえ、中国を除く他地域の生産能力を 20%削減の 300 万台レベルで利益の出る構造をつくるというのがターンアラウンドプランで目指しているものです。どの工場をどうするのか、どの国で減産するのかなどは、慎重に見極めていきます。まずは、当社でコントロールできる固定費、変動費から注力し、ターンアラウンドプランの詳細・進捗については、別途お伝えしてまいります。

**質問 9 :**

中間配当を無配としたのはどのような考え方に基いているのでしょうか？また、ターンアラウンドプランにより還元方針に変化はありますか？

**回答 9 :**

**マー**

配当方針に変更はありません。営業利益と当期純利益、自動車事業フリーキャッシュフローがプラスであること、ネットキャッシュポジションが健全であることが配当を行う条件です。今回の中間配当に関しましては、自動車事業フリーキャッシュフローがマイナス 4,483 億円だったため、取締役会で 0 円と決定しました。期末配当に関しましては、現段階では未定です。今回発表した見通し通りに利益・自動車フリーキャッシュフローともにプラスが達成できれば、配当の実行について議論いたします。

**質問 10 :**

今期の 1,500 億円の営業利益計画に一過性の要因は含まれていますか？

**回答 10 :**

**マー**

期初に発表した生産台数計画を下方修正したためのサプライヤー関連費用が含まれております。また、市場の正常化によりクレジットロスとマーケティングの利益が少し悪くなっております。

一過性と言う意味ではアメリカの早期退職のコストを特別損失にて計上しています。

**質問 1 1 :**

商品ポートフォリオの販売時期を見直すとのことだが、米国における PHEV、e-POWER 搭載車の投入について、もう少し詳しくお聞かせください。

**回答 1 1 :**

マー

「The Arc」では 2026 年後半に e-POWER の投入と発表しておりましたが、これを数カ月前倒しし 2026 年前半に早めようとしております。プラグインハイブリッドについては、ローグのプラグインハイブリッドの投入を 2025 年に前倒します。市場のニーズに合わせてポートフォリオの優先順位を見直しております。

**質問 1 2 :**

経年モデルの競争力と今後の戦略についてどのように考えていますか？

**回答 1 2 :**

内田

「Nissan NEXT」で課題になっていたモデルのエイジングはリフレッシュし、モデル車齢を米国、欧州、日本は平均で 4 年程度に引き下げました。中国のモデル車齢は平均 4 年以上です。中国以外の地域に関しては、今期新車を投入したキックス、QX80、パトロールが計画より上振れて売れています。

中国に関しては、新エネルギー車を作る必要があるため、平均モデル車齢が長くなっています。しかし、「The Arc」で新エネルギー車を 4 モデル投入すると発表しましたが、第 1 弾のモデルが数カ月後に投入予定です。

以上