

# 2024年度 上期 決算報告

2024年11月7日

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

(CEO 内田 誠)

皆さん、本日はご参加いただきありがとうございます。

これから2024年度上期の実績をご説明しますが、これは市場環境の変化と当社固有の課題の影響を受けた結果となりました。

- 01 2024年度 上期実績
- 02 2024年度 見通し
- 03 ターンアラウンドの  
取り組み

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

まずは私より、2024年度上期の実績の概要をご説明したいと思います。

この後、CFOのマーより、2024年度上期及び第2四半期の実績について詳しくご説明します。

続いて、私のほうから足元の状況を踏まえた通期の見通しについてお話しした上で、現在着手しているターンアラウンドの取り組みについてご説明します。



売上高

5兆9,842億円

-1% 前年同期比



営業利益

329億円

-90% 前年同期比



当期純利益

192億円

-94% 前年同期比

先ほど申し上げましたように、2024年度上期の業績は、外部要因だけでなく、当社固有の課題が大きく影響しました。

2024年度上期の売上高は前年並みの5兆9,842億円となりました。  
営業利益は前年比90%減の329億円に留まりました。  
当期純利益は前年比94%減の192億円となりました。

詳細については、CFOのマーよりご説明いたします。

01

2024年度  
上期実績



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

# 24年度 上期 台数実績

## 小売販売台数

## 生産台数



(CFO スティーブン マー)

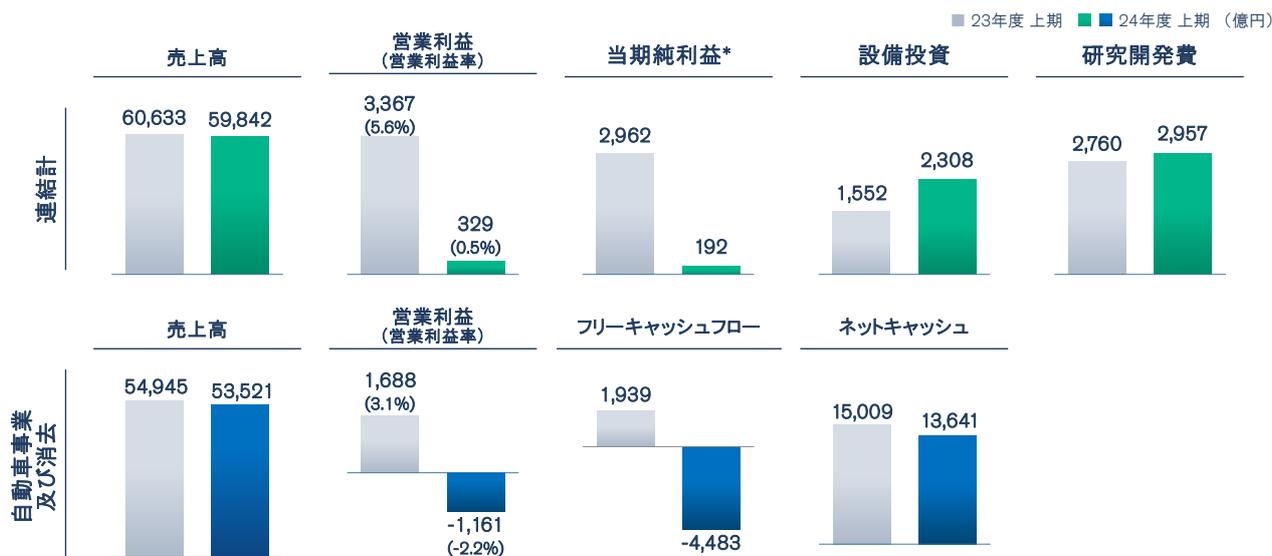
2024年度上期の主な指標についてご説明したいと思います。

2024年度上期の当社のグローバル販売台数は前年比1.6%減の159万6,000台となりました。中国を除いた販売台数は前年から0.5%減少しました。

当社の小売台数は中国では5.4%、国内では2.4%、そして北米では1%とそれぞれ前年から減少しました。

欧州の小売販売台数は前年から1%近く増加し、その他市場では1.5%伸びました。グローバル生産台数は売れ行きに合わせて在庫を調整した結果、前年比7.9%減の156万台となりました。

# 24年度 上期 財務実績



\*親会社株主に帰属する当期純利益

流動性の状況 (2024年9月末時点)

1. 自動車事業手元資金: 14,384億円
2. 未使用コミットメントライン: 19,376億円

こちらが主な財務指標の結果です。

2024年度上期の連結売上高は5.98兆円、営業利益は329億円となりました。

当期純利益は192億円となりました。

設備投資は2,308億円、研究開発費は2,957億円とそれぞれ増加し、引き続き新車投入と全固体電池に関わる投資を重点的に進めています。

自動車事業の売上高は5.35兆円となりました。

当期純損失は1,161億円となり、フリーキャッシュフローは4,483億円のマイナスとなりました。

しかし、当社は引き続き十分な流動性を維持しています。

ネットキャッシュは1.36兆円です。

# 財務実績

(億円)

	23年度 上期	24年度 上期	増減	23年度 第2四半期	24年度 第2四半期	増減
売上高	60,633	59,842	-791	31,457	29,858	-1,599
営業利益	3,367	329	-3,038	2,081	319	-1,762
営業利益率	5.6%	0.5%	-5.1 ポイント	6.6%	1.1%	-5.5 ポイント
営業外損益 <sup>1</sup>	759	831		380	190	
経常利益	4,127	1,161	-2,966	2,461	509	-1,952
特別損益 <sup>2</sup>	-363	-255		10	-256	
税金等調整前当期純利益	3,764	906	-2,858	2,471	253	-2,219
税金費用	-686	-612		-502	-310	
少数株主利益 <sup>3</sup>	-116	-101		-62	-36	
当期純利益 <sup>4</sup>	2,962	192	-2,770	1,907	-93	-2,001
為替レート (ドル/円)	141	153	+12	145	150	+5
(ユーロ/円)	153	166	+13	157	164	+7

<sup>1</sup>:持分法による投資利益 654億円 (23年度上期)、521億円 (24年度上期) を含む

<sup>2</sup>:訴訟費用関連:410億円 (23年度上期)

<sup>3</sup>:非支配株主に帰属する当期純利益

<sup>4</sup>:親会社株主に帰属する当期純利益

次に2024年度の上期および第2四半期の3か月間の財務実績についてご説明します。

前年に対し、売上高は上期で791億円減少し、第2四半期では1,599億円落ち込みました。

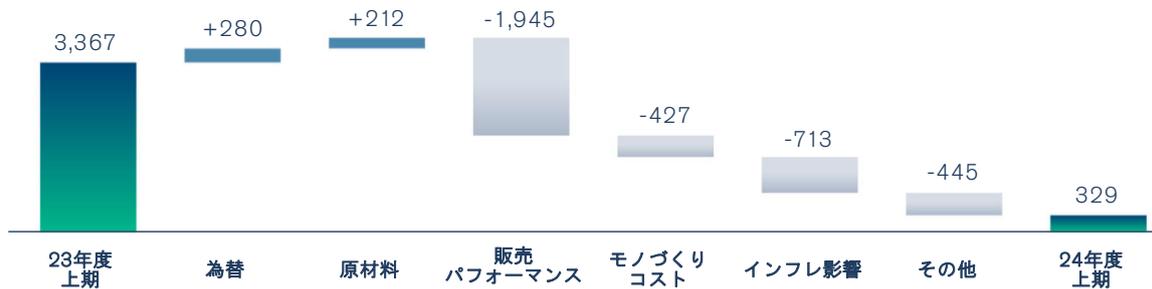
営業利益は上期で前年から3038億円減の329億円となり、第2四半期では前年から1,762億円減の319億円となりました。

上期の当期純利益は192億円となり、第2四半期では93億円の純損失となりました。

# 営業利益増減分析

24年度上期 対 23年度上期

(億円)



内訳	台数 / 構成	生産費用	モノづくり	販売金融	
	-960	-39	-586	-103	
販売費用 / 価格改定	-1,027	規制対応 / 商品性向上	+39	クレジット	-168
アフターセールス	+19	物流費	+35	-その他	+65
その他	+23	研究開発費	-138	リマーケティング	-339
		その他	-324	その他	-3

こちらは、2023年度上期と2024年度上期を比較した増減分析です。

為替変動は、米ドルを含む複数の通貨に対する円安の影響で280億円の増益要因となりました。

原材料価格は212億円の増益要因となりました。

販売パフォーマンスは1,945億円の減益要因となりました。

モノづくりコストは427億円、インフレ影響は713億円とそれぞれ減益要因となりました。

販売金融、貸倒引当金、そしてリマーケティング費用を含むその他項目は445億円の減益要因となりました。

以上の結果、2024年度上期の営業利益は329億円となりました。

02

2024年度 見通し

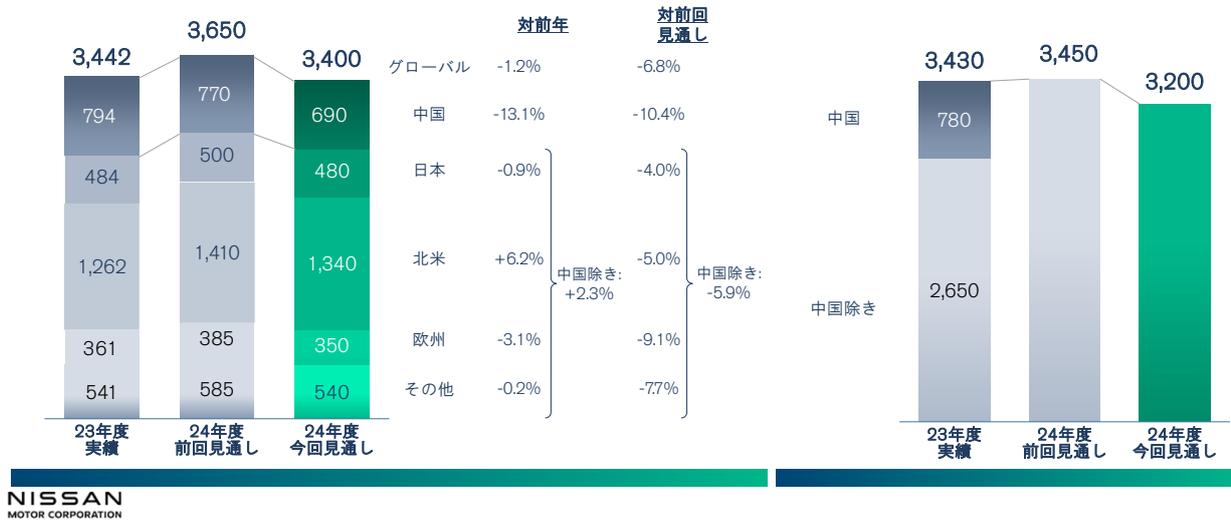


# 24年度 台数見通し

## 小売販売台数

(千台)

## 生産台数



(CEO 内田 誠)

足元の厳しい状況を受けて、当社は2024年度通期の販売台数見直しを見直します。

グローバル販売台数は、前回の見通しから6.8%減の340万台としました。  
中国の販売台数は13.1%減少する一方、中国を除く、その他市場は2.3%増加する見込みです。

国内は48万台、北米は6.2%増の134万台を見込んでいます。  
一方、欧州は3.1%、その他市場では0.2%と僅かに減少する見通しです。

通期の生産台数は320万台を計画しております。

## 24年度 見通し

(億円)

	23年度 実績	24年度 前回見通し	24年度 今回見通し	対前年	対前回見通し
売上高	126,857	140,000	127,000	+143	-13,000
営業利益	5,687	5,000	1,500	-4,187	-3,500
営業利益率	4.5%	3.6%	1.2%	-3.3ポイント	-2.4ポイント
当期純利益 <sup>*1</sup>	4,266	3,000	未定	-	-
為替レート <sup>*2</sup> (ドル/円)	145	155	149	+4	-6
(ユーロ/円)	157	167	164	+7	-3
設備投資	4,861	6,200	5,800	+939	-400
研究開発費	6,099	6,650	6,500	+401	-150

2024年度通期の業績見通しについても修正いたします。

売上高は12.7兆円、営業利益は前回の見通しから3,500億円減の1,500億円へとそれぞれ修正します。

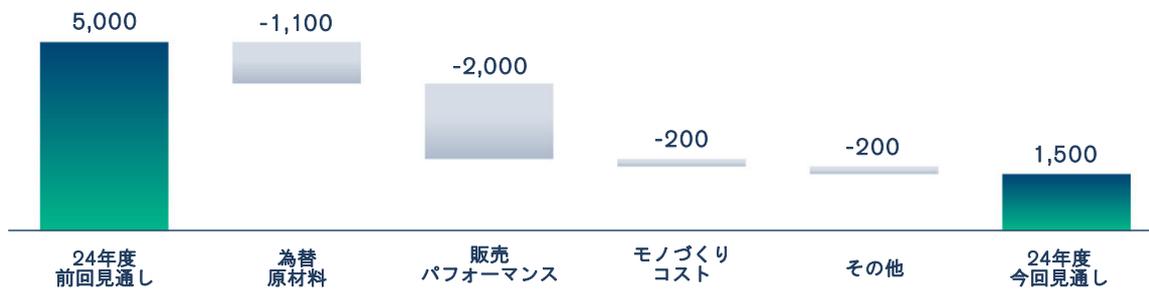
尚、当期純利益については、ターンアラウンドに関わるコストを試算中のため、現時点では未定とさせていただきます。

設備投資は5,800億円、研究開発費は6,500億円を見込んでいます。

# 営業利益増減分析

24年度今回見通し 対 前回見通し

(億円)



内訳		台数 / 構成	生産費用	クレジットロス
	販売費用 / 価格改定	-1,000	-300	-100
			規制対応 / 商品性向上	リマーケティング
			物流費	0
			研究開発費	0
			その他	-100
				0
				+100

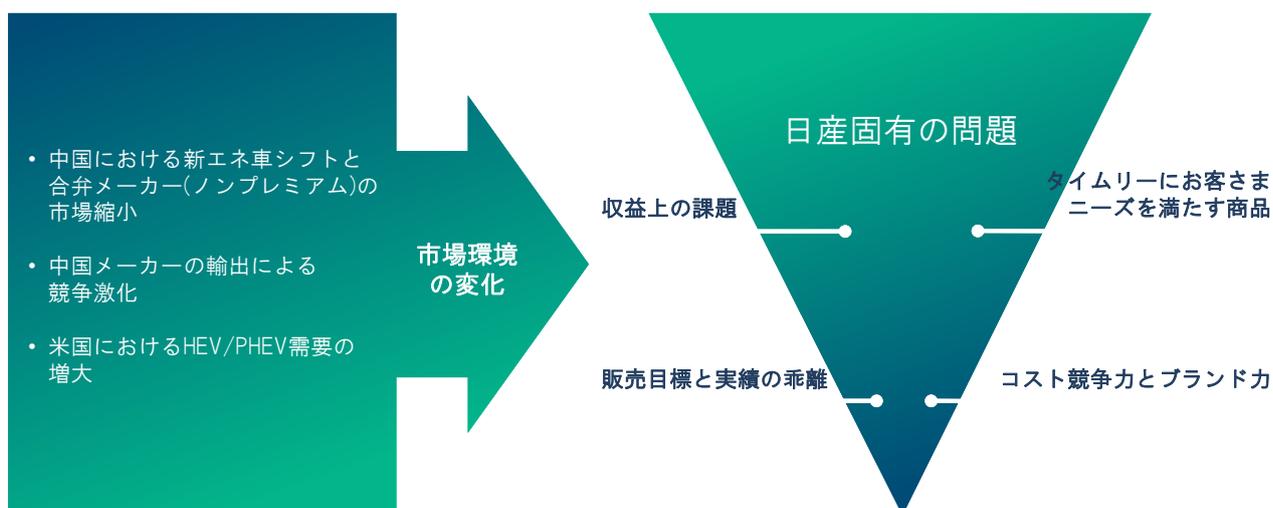
こちらが、前回お示しした予測との比較です。

為替変動および原材料価格は1,100億円の減益要因となります。  
 また、在庫調整に関わる販売費用の増加を中心に費用がかさんでいることから、販売パフォーマンスは2,000億円の減益要因となります。  
 モノづくりコストは200億円、その他コストは200億円の減益要因となります。  
 以上のことから、通期の営業利益は1,500億円に修正しました。

尚、今年度の配当金についてですが、当社は引き続き株主還元を重視しているものの、足元の状況を踏まえ、中間配当金は見送らせていただくこととしました。期末配当については、今後、業績改善の状況を見極めた上で、改めて判断いたします。

03

## ターンアラウンド の取り組み



以上、今年度の第2四半期及び上半期の決算結果、並びに通期の見通しについてご説明させていただきましたが、今回の結果を踏まえ、経営としての責任を示すため、わたくしの報酬を今月から50パーセント返上させていただくことといたします。また、経営会議メンバーに関しても私に準じた形で報酬の自主返上を行います。

次に、なぜこのような厳しい状況に陥ってしまったのか、その大きな原因についてご説明します。

はじめに、市場環境を見ると、コア市場である中国では、ここ数年、現地メーカーの新エネルギー車が急速に拡大しています。その影響で、当社を含む合弁メーカーが主戦場としているノンプレミアムの市場が縮小していますが、今年はそのスピードがさらに加速しており、価格競争も激しさを増しています。

また、現地メーカーは中国国外への輸出も大幅に増やしており、東南アジア、中東、中南米など、日産がビジネスを展開している他の市場においても、影響が出ています。

また、我々にとって重要な市場であるアメリカでは、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車の需要が急速に高まっており、現在、こうしたラインナップを持っていない当社は苦戦を強いられています。

一方で、日産固有の課題があります。

一番の要因は、販売計画を達成できていない状況が続いていることです。その理由は1つではありませんが、市場が急速に変化する中、我々の計画がストレッチし過ぎたものであったことは否定できません。

販売台数が減少する中、一般管理費を中心に固定費が増えているほか、原材料価格の上昇、取引先であるパートナーさまに対する補償費用の発生などにより、変動費も増加しています。また、モデルミックスの悪化、在庫削減や競争環境に対応するためのインセンティブの増加も収益を圧迫する要因となっています。

また、アメリカのようにお客さまのニーズにお応えする商品をタイムリーに提供できていないことも大きな課題となっています。

日産は昨年度まで事業構造改革「Nissan NEXT」に取り組んできました。様々な取り組みにより、収益率については、最終的に目標に近い結果を残すことができました。しかし、その背後には半導体の供給不足により、需要と供給のバランスが大きく崩れたことで、結果として、インセンティブに頼らずに販売ができたことが影響していたと考えています。

しかし、市場が正常化し、本来の競争環境が戻ってきた現在、コスト競争力やブランド力など、様々な課題が浮き彫りとなりました。

ビジネス環境の変化に機敏に対応できる  
スリムで迅速、強靱な事業構造へ



## 2026年度

### 事業の安定化と適正化

将来に向けて健全な成長を果たすため、  
年間350万台の販売でも  
持続可能な収益性とキャッシュを確保



## 中長期

### 商品力の強化と将来への成長

戦略的パートナーシップを通じて  
投資効率と商品競争力を  
向上させながらThe Arcを実行

組織と経営体制を改革し、プロセスを効率化

こうした中、当社は「Nissan Ambition 2030」実現への架け橋として、今年3月に中期計画「The Arc」を発表しました。しかし、Arcを策定した後も、市場はさらに大きく変化しており、足元の状況を踏まえると、本計画の一部を見直さざるを得ない状況となりました。

これより、ターンアラウンドの取り組みについてご説明させていただきますが、その目的は、現在の業績悪化と市場環境を踏まえ、今後のいかなるビジネス環境の変化にも柔軟・機敏に対応できる「スリムで強靱な事業構造」に再構築すること、そして、事業のコアである商品力を高め、再び成長軌道に会社を戻すことです。

具体的には、2026年度までに、年間350万台レベルの販売台数でも株主還元や将来の成長に向けた投資を継続的に可能とする門構え、収益構造に会社を変革します。

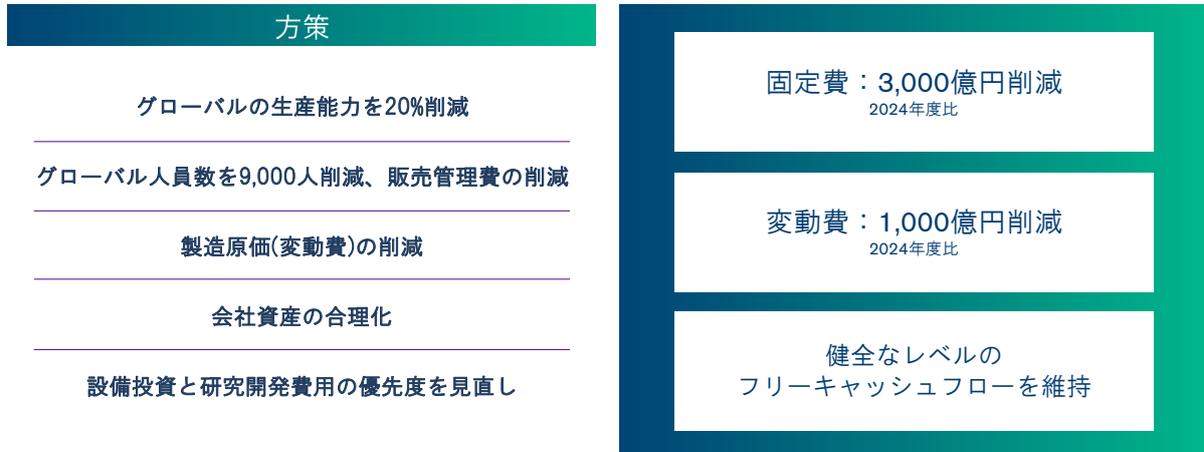
併せて、中長期的視野に立ち、ルノー、三菱自動車、ホンダとの戦略的パートナーシップの推進などにより、投資効率、商品競争力を高め、持続的な成長を実現していきます。

そして、これらの取り組みを迅速な意思決定のもと進めていくため、役員体制を見直します。最初のステップとして、12月1日付けで、販売と収益に責任を持つ、チーフ・パフォーマンス・オフィサーを任命します。さらに、来年1月と4月に経営体制を変更する予定です。また、今後の事業環境の変化に速やかに対応できるよう、本社と地域拠点の役割を明確化し、スリムな組織、効率的なプロセスに変更していきます。

なお、The Arcでは中期目標として、100万台の販売増、6%以上の営業利益率の実現を掲げていましたが、現状を踏まえ、それぞれ目標を見直します。

次に、これらの計画を実現するための取り組みについて、「事業の安定化と適正化」、「商品力の強化と将来への成長」、この2つの視点でご説明します。

健全なレベルのキャッシュフローを維持し、収益性を向上



事業を安定化させるための取り組みはすでに着手しています。

マーケティング費用、販売費および一般管理費の厳格な管理  
 設備投資と研究開発費の優先度の見直し  
 米国における早期退職制度の実施  
 生産調整と在庫管理の徹底化

など、すでに複数の取り組みを実行していますが、今後も様々な手を打ち、事業の安定化を図ります。

また、健全なレベルのキャッシュフローを維持し、収益性を向上させるため、グローバルの生産能力を20%削減し、グローバル人員数を9,000人、販売費および一般管理費をそれぞれ削減します。製造原価の削減については、次世代EVのコスト削減方策の1つである部品種類の最小化、仕様の最適化をICE、e-POWERモデルにも前倒しで適用するなど、様々な取り組みを実行していきます。あわせて、会社資産の合理化、設備投資、研究開発費の優先度の見直しを実施します。

これらにより、2024年度比で、固定費を3,000億円、変動費を1,000億円、それぞれ削減します。

## 市場機会を最大限に生かすため、The Arcの取り組みを加速



### 商品ポートフォリオ

- 中国への新エネ車、米国へのPHEVとe-POWER投入の加速
- 車種当たりの販売台数を増加
- ブランド力の強化



### 競争力

- 開発期間(市場投入期間)を30ヶ月へ短縮



### パートナーシップ

- アライアンス、Hondaとのパートナーシップを最大活用
- 技術やソフトウェアの分野でスマートパートナーシップを構築

今年度投入した新車はいずれも高い評価をいただいております。商品力は確実に向上していると考えています。

しかし、市場の変化はさらに早く、大きくなっています。この状況に対応するには更なる取り組みが必要と認識しています。

市場機会を最大限に生かすため、商品ポートフォリオについては、中国における新エネルギー車、米国へのプラグインハイブリッド車、e-POWERの導入を加速させます。

さらに、車種当たりの販売台数を増加させることで、効率性を高めていきます。また、ブランド力も強化していきます。

競争力については、開発期間を30ヶ月に短縮することで、お客さまのニーズを速やかに商品に反映させるとともに、市場環境の変化に対応できるよう、多様なパワートレインを提供していきます。

そして、これらを実現するため、開発効率を向上させるための取り組みも継続して進めていきます。

また、我々の成長戦略を支える、重要なパートナーシップについては、ルノー、三菱自動車とのアライアンスを最大活用するとともに、ホンダとのパートナーシップを深化させていきます。

また、技術やソフトウェアサービスの分野を補完するスマートパートナーシップを構築していきます。

以上がターンアラウンドの取り組みの概要となりますが、その進捗については、今後、決算発表など、機会をとらえてお知らせしたいと考えております。

最後に、2019年12月に私は社長に就任し、翌年5月から約4年間、Nissan NEXTに取り組み、将来の成長に向けて、The Arcをスタートしたその初年度に、このような厳しい状況を迎えていることは、私自身、痛恨の極みです。  
世界13万人以上の従業員とその家族の生活を預かる身として、責任を痛感しています。

ご理解いただきたいのは、このターンアラウンドの取り組みは、決して縮小均衡を意味するものではありません。

冒頭にも申し上げましたが、この目的は、今後のいかなるビジネス環境の変化にも柔軟・機敏に対応できる「スリムで強靱な事業構造」に再構築すること、そして、事業のコアである商品力を高め、再び日産を成長軌道に戻すことです。

その道筋をつけることが私の社長としての最大の役割と認識しており、果たすべき務めをやり遂げる覚悟です。

私からは以上です。

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。