



(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。

本日は決算発表の場ではありますが、はじめに、先ほど発表したホンダとの経営統合の件について、私の方からコメントさせていただき、その後、CFOのパパンより、2024年度第3四半期の実績をご説明します。そして最後に私から昨年11月にお示したターンアラウンドの取り組みの進捗について、ご説明します。

01 2024年度 第3四半期実績

02 2024年度 見通し

03 ターンアラウンドの  
進捗



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

発表の通り、当社は本日、取締役会を開催し、昨年12月23日に発表したホンダとの経営統合の検討に関し、基本合意書を解約し、協議・検討を終了することを決議し、両社間で合意しました。また、三菱自動車を含む3社の協業形態の検討に関する覚書についても、解約することになりました。

ホンダとの経営統合に関しては、12月の発表後ただちに、両社で統合準備委員会にて統合準備に向けた議論を開始し、初期段階の検討として、大きなシナジー効果が期待できることを再確認しました。

しかし、そうした中、ホンダより、基本合意書で合意した枠組みとは異なる、株式交換による日産の完全子会社化に統合形態を変更したいという提案がありました。

これは、シナジー効果を得るためには、統合を迅速かつ効率的に進める必要があるという理由でなされたものでした。

その後、当社は取締役会において、慎重かつ真摯な審議を重ねましたが、最終的にその提案は受諾できないという結論に至りました。理由はいくつかありますが、最も大きかった点についてお話しします。

改めて申し上げますが、経営統合を実施する目的は、両社が力をあわせ、より強い企業体となることで、グローバル競争に打ち勝っていくためです。

しかし、今回の提案にあるように、日産がホンダの完全子会社となった場合、自主性はどこまで守られるのか、そして、日産が持つポテンシャルを本当に最大限引き出すことができるのか、その点について、我々は最後まで確信を持つに至らず、この提案を受け入れることはできませんでした。

今回の決定により、両社の経営統合に関する協議は終了となりましたが、それとは別に検討を進めている戦略的パートナーシップについては、新たな価値の創造と効率的な方法によるシナジー効果の実現を目指して、今後も継続して注力していきます。

01

2024年度  
第3四半期実績



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

## 2024年度第3四半期累計 サマリー

売上高

9兆1,432億円

-0.3%前年同期比

営業利益

640億円

-86.6%前年同期比

当期純利益

51億円

-98.4%前年同期比

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

4

(CFO ジェレミー パパン)

まず、2024年度の9か月間の主な財務指標についてご説明します。

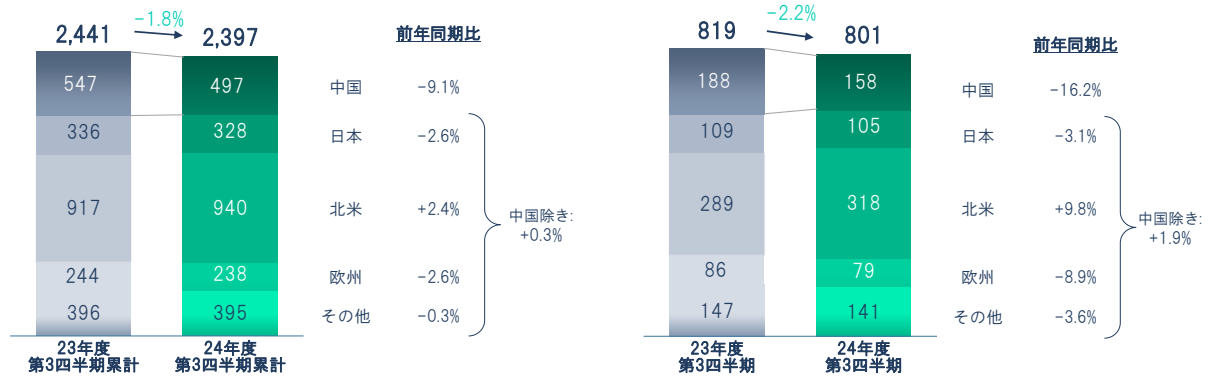
2024年度第3四半期累計の売上高は9兆1,000億円、営業利益は640億、当期純利益は51億でした。

## 24年度 第3四半期 小売販売台数実績

### 第3四半期累計

(千台)

### 第3四半期



2024年度第3四半期累計の販売台数は対前年比で約2%減の240万台でした。

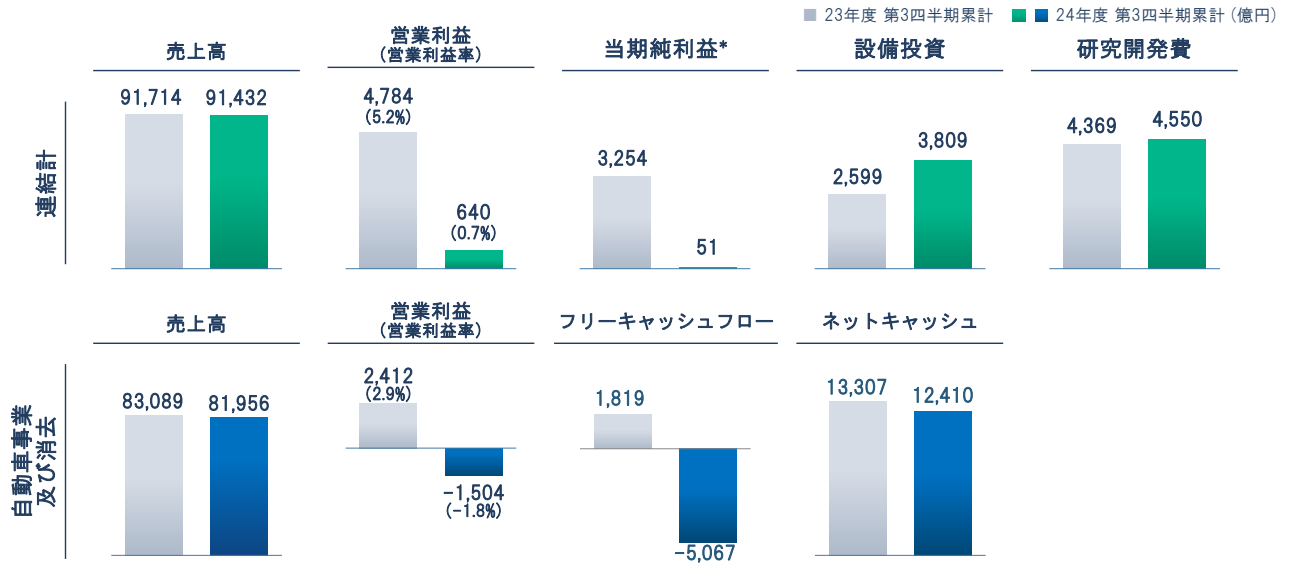
中国以外の地域の販売台数は僅かに増加しました。

前年から2.4%伸ばした北米の販売を、国内と欧州の台数減が打ち消しました。

中国では引き続き厳しい状況が続いており、当社の販売は前年から減少しました。

中国を除く第3四半期の販売台数は2%近く増加しており、特に新型車の販売が伸びている北米では10%近く増加しています。

## 24年度第3四半期累計 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12月末時点)

1. 自動車事業手元資金: 20,233億円
2. 未使用コミットメントライン: 17,759億円

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

6

こちらが主な財務指標の結果です。

2024年度第3四半期の連結売上高は前年並みの9兆円となりました。

連結営業利益は前年から悪化し、640億円に留まりました。

当期純利益は51億円に減少し、自動車事業のフリーキャッシュフローは5,067億円のマイナスとなりました。

今後の新商品の投入もあり、設備投資と研究開発は昨年よりも高い水準を維持しています。

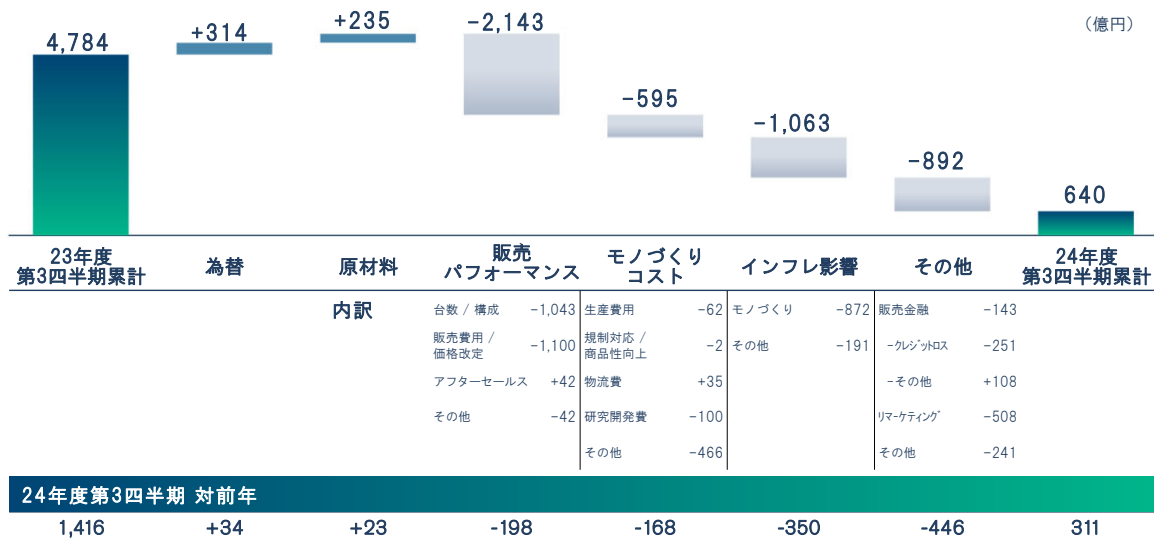
自動車事業の売上高は8兆円となりました。

売上高営業利益率は1.8%の赤字となりました。2024年度第3四半期末の自動車事業のネットキャッシュは1.24兆円となりましたが、自動車事業の手元資金で2兆円超、未使用コミットメントライン1兆7,000億円超の流動性を確保しています。



## 営業利益増減分析

24年度第3四半期累計 対前年



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

7

こちらは2024年度第3四半期までの9か月間の営業利益を前年同期と比較したものです。

為替変動が310億円の増益要因となりました。

原材料価格も230億円の増益要因となりました。

一方、販売パフォーマンスは2,140億円の減益要因となりました。

これは台数減および販売費用の増加、新モデルの投入に向けたマーケティング関連の投資を継続したことによるものです。

モノづくりコストは590億円、インフレの影響で1,060億円の減益要因となりました。

その他の項目で890億円のマイナスの影響がありましたが、販売金融事業の貸倒引当金およびマーケティング費用の影響が含まれます。

これらの結果は当社固有の課題および厳しい市場競争が利益を圧迫していることを示していますが、同時に進めている様々な取り組みにより、改善の兆しも見えてきています。

今後、新型車が台数増の主なけん引役となることをお伝えしましたが、中東のパトロール、キックス、インフィニティQX80や米国のアルマーダ等の販売増が台数増に貢献しています。

02

## 2024年度 見通し



2024年度通期見通しについてご説明します。

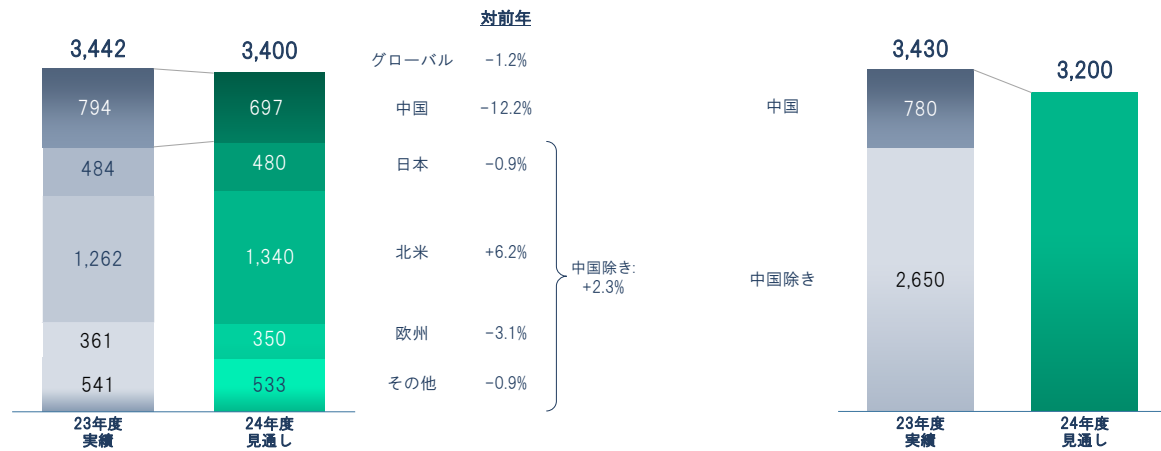


## 24年度 台数見通し

### 小売販売台数

(千台)

### 生産台数



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

売上高および生産台数については、第2四半期決算発表時の見通しを維持しており、小売販売台数は340万台、生産台数は320万台を計画しています。

## 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	127,000	125,000	-1,857	-2,000
営業利益	5,687	1,500	1,200	-4,487	-300
営業利益率	4.5%	1.2%	1.0%	-3.5ポイント	-0.2ポイント
当期純利益*1	4,266	TBD	-800	-5,066	-
為替 レート*2 (ドル/円)	145	149	152	+7	+3
(ユーロ/円)	157	164	163	+6	-1
設備投資	4,861	5,800	5,800	+939	0
研究開発費	6,099	6,500	6,500	+401	0

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

\*1: 親会社に帰属する当期純利益

\*2: 24年度第4四半期の想定為替レートは150円 (ドル/円) 及び157円 (ユーロ/円)

10

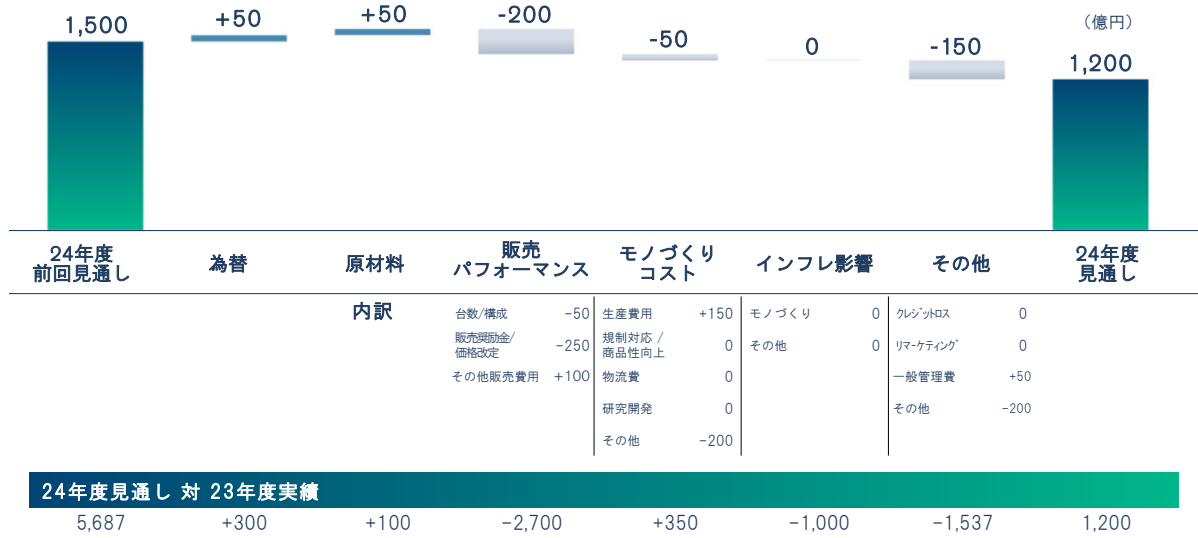
2024年度の販売台数、生産台数の見通しは維持していますが、卸売り台数の減少、変動販売費の増加等を考慮して、売上高の見通しを前回見通しから2,000億円減の12兆5,000億円に引き下げました。営業利益は300億円減の1,200億円、営業利益率は1.2%から1%に減少する見通しとなります。

24年度の当期純利益予想には、第4四半期に確定する予定のリストラ費用約1,000億円が含まれています。

第4四半期の為替予想は、1USドル150円および1ユーロ157円を想定しています。

## 営業利益増減分析

24年度今回見通し 対 前回見通し



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

11

ここで、前回見通しより300億円減少した修正後の営業利益1,200億円 の差異要因を見てみましょう。

為替および原材料はそれぞれ50億円のプラスに寄与しますが、一方で200億円の販売費の増加と50億円のモノづくりコストの増加に加えて、それ以外の項目で150億円のマイナスを見込んでいます。

スライドに示す通り、生産、販売管理費等の固定費を改善することが出来ました。



## ターンアラウンドの進捗

（CEO 内田 誠）

次に、ターンアラウンドの取り組みの進捗状況について、ご説明します。

## ターンアラウンドの進捗



### 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

商品競争力を向上させ、戦略的パートナー  
シップの検討とともに取り組みを実行

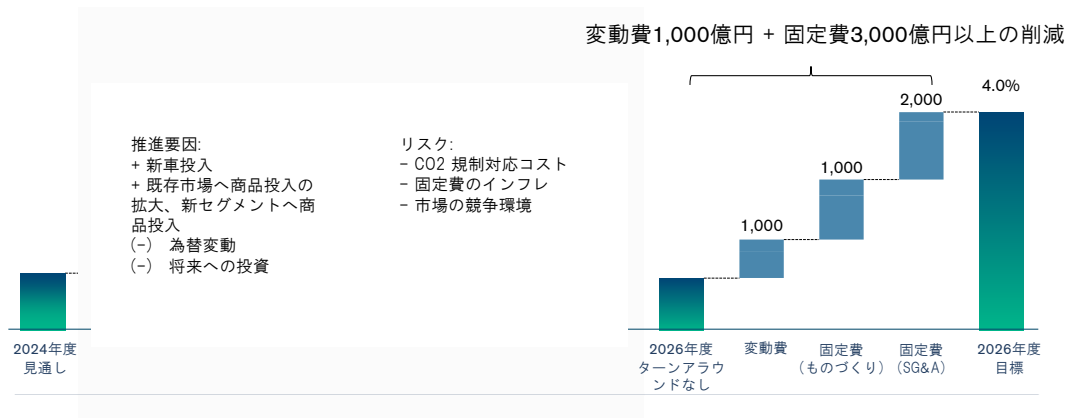
組織と経営体制を改革し、プロセスを効率化

振り返りとなりますが、日産はターンアラウンドを通して、2026年度までに年間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できる体制に会社を変革し、戦略的パートナーシップの推進などを通じて、投資効率と商品競争力を高めていくことを目指しています。

そして、これらの取り組みを迅速に進めるため、組織および経営体制を改革し、プロセスの効率化を進めます。

## 営業利益の推移見通し

### 350万台規模で利益が出るコスト構造に



具体的な中身に触れる前に、ターナラウンドの取り組みの前提について少し触れたいと思います。

The Arcでは当初、2026年度に450万台レベルの販売台数を計画しておりました。しかし、市場環境は厳しさを増しており、今後もその状況は続くと見ているため、現在は前提を350万台に変更しており、これが先ほどの台数の根拠となっています。

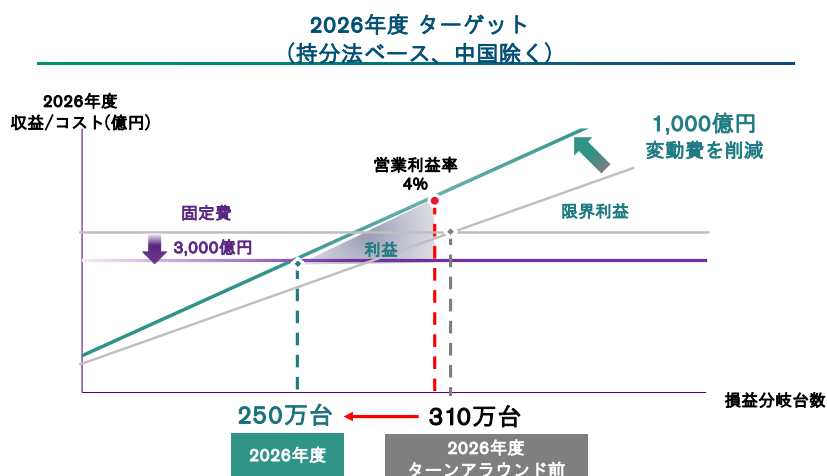
2026年度に向けては、競争力の高い新型車の投入や既存市場への商品投入拡大、さらに新セグメントへ商品投入を図っていきますが、その一方で、為替の変動や将来への投資、CO2排出規制への対応コストや固定費が増大するリスクなど、収益に影響を与える要素が多くあります。

そのため、仮に現状のまま事業運営を続けた場合、販売台数は増加するものの、営業利益は今年度に対し、微増にとどまる見込みです。この状態から、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には、現在の販売計画に沿った適切なコスト構造に変革することが不可欠であり、2026年度に4%の営業利益率を実現するためには、変動費で1,000億円、固定費で3,000億円以上の削減が必要と考えています。



## 損益分岐台数の引き下げ

### 自動車事業の損益分岐台数を250万台へ



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

15

これは弊社の自動車事業の損益分岐点を表した表です。数字は中国を除いたものとなります。持続的な成長を実現するためには、本業である自動車事業でしっかりと利益を上げることができる構造に変えていく必要があります。

ターンアラウンドの取り組みを実施しない場合、2026年度の損益分岐点は310万台となりますが、これを固定費、変動費を削減することで、250万台にまで引き下げていきます。

その結果、仮に2026年度の販売台数が中国除きで300万台であったとしても、十分な利益が出ることが可能となります。



## 事業の安定化と適正化

では、はじめに「事業の安定化と適正化」の取り組みについてご説明します。

## ターンアラウンドの主な施策

### 持続的な収益と財務の柔軟性を確保



#### 固定費の削減

1. 販売費および一般管理費の削減

2. 生産拠点の再編

3. 研究開発の効率化

**3,000億円以上**

2026年度までに



#### 変動費の削減

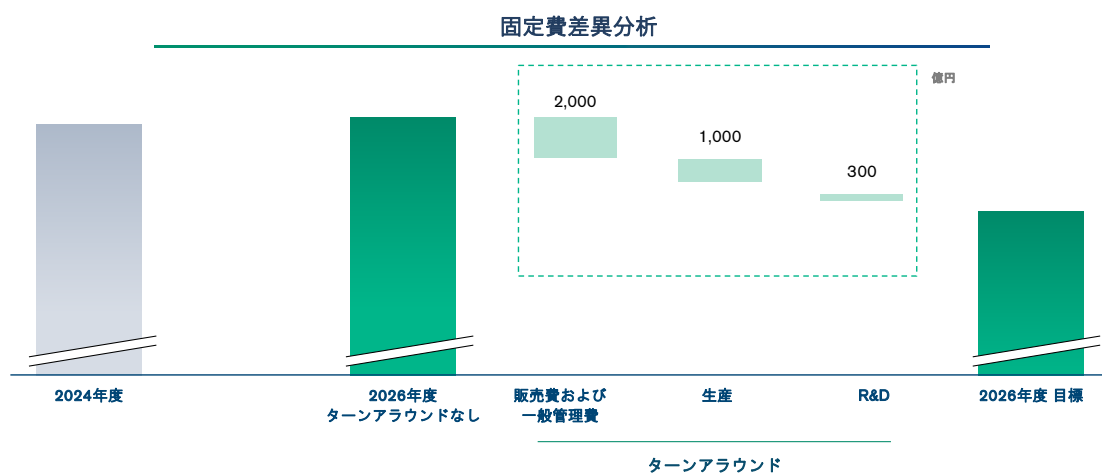
**1,000億円**

2026年度までに

ここからは、固定費、変動費、それぞれの取り組みの詳細と進捗状況についてご説明しますが、いずれも具体的な実施計画はほぼ固まっており、すでに実行している活動も多くあります。

## 固定費の削減

削減目標：3,000億円以上



2026年度の固定費は、仮に対策を打たない場合、今年度と同レベルの水準となることが想定されます。そのため、4%の営業利益率を実現するには、少なくとも3,000億円以上の削減が必要となります。

## 販売費および一般管理費の削減

### 2,000億円のコスト削減

#### 主な施策



#### 人件費と 経費の削減



#### FMIの効率化

#### 主な取り組み

グローバルで一般管理部門の人員を**2,500人**削減

- 組織のスリム化によるポジションの削減
- 新規採用の抑制と早期退職プログラムの導入

労務費単価の低減

- シェアードサービスセンターの活用を拡大(**1,000人**分の業務を追加移管)

一般経費を**350億円**削減

グローバル及びリージョンのマーケティング活動とスポンサーシップ活動の優先順位を付け、投資効果を最大化

宣伝広告の計画と購入戦略を改革し、固定費を削減

販売費及び一般管理費では2,000億円のコスト削減を見込んでいます。

組織をスリム化することにより、ポジションを削減するとともに、採用の抑制、早期退職制度を拡大し、間接部門の人員をグローバルで2,500人削減します。

さらに、1,000人分の業務をシェアードサービスセンターに移管し、単位労働コストを削減します。

併せて、全体的に経費の削減を進めています。

また、すべてのマーケティング活動、スポンサーシップ活動に優先順位をつけ、投資効果を最大化していきます。加えて、広告の計画、購入戦略の改革、広告制作のアプローチを抜本的に見直すことで、固定費を削減していきます。

## 生産拠点の再編

### 1,000億円のコスト削減

#### 主な施策



#### 規模の適正化 と再編



#### エンジニアリング とオペレーション の効率化

#### 主な取り組み

- 車両、パワートレイン生産工場: 25年度に**5,300人**、26年度に **1,200人**の削減を予定
- ・ 3工場の閉鎖: FY25 Q1タイ工場#1、FY25 Q3およびFY26にその他2工場を閉鎖
  - ・ シフト変更: FY25にスマーナ工場#2、キャントン工場#2
  - ・ 470億円/年の固定費削減を実現し、さらに400億円/年の変動費削減を見込む

取り組み	人員	25年度	26年度
工場/ラインの最適化	間接/準直接員	1,000	500
	直接員	2,900	700
シフト変更	間接/準直接員	350	0
	直接員	1050	0

新車投入準備の効率化

新車投入に伴う設備投資とコストを削減

生産部門では1,000億円のコスト削減を見込んでいます。

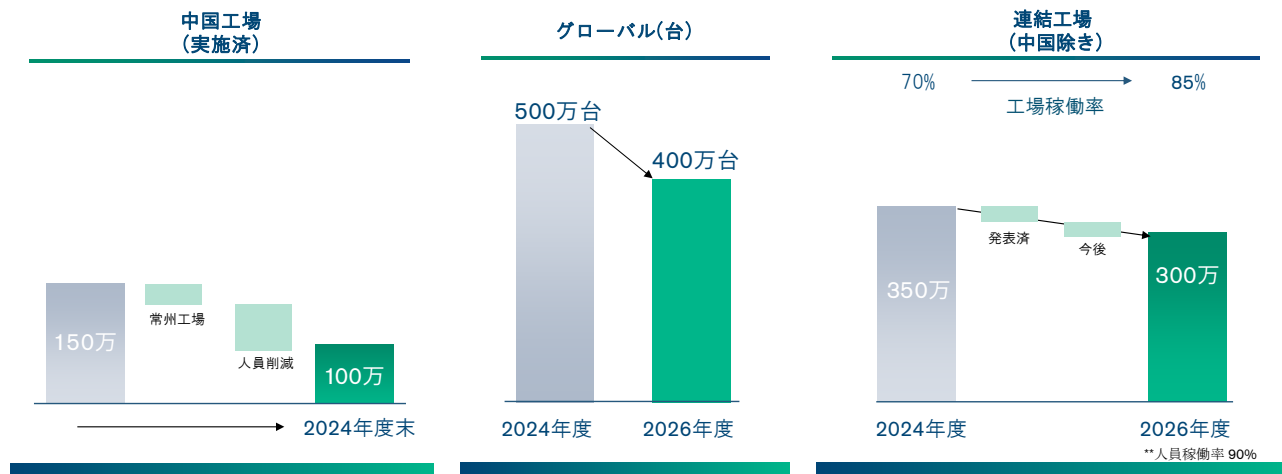
拠点の適正化と再編を進めるため、車両工場、パワートレイン工場では、2025年度に5,300人、2026年度には1,200人の人員削減を予定しています。具体的には3つの工場の閉鎖を計画しており、2025年度の第1四半期にはタイの第一工場を閉鎖し、第二工場に統合します。その他、2つの工場も2025年度の第3四半期と2026年度に閉鎖する予定です。また、スマーナ及びキャントン工場では2025年度より、シフト変更を実施していきます。その結果、工場・ラインの最適化、シフト変更などを通じて、年間470億円の固定費削減を実現し、さらに400億円の変動費削減を見込んでおります。

また、新車に関わる生産準備コストの最適化や、新車導入に伴う設備投資、コストの削減を進めていきます。



## 生産拠点の再編

### グローバルな生産能力の削減と生産調整を実施（-20%）



グローバルの生産能力は、今年度の500万台から2026年度には400万台まで、20%削減する計画ですが、すでに取り組みは始まっています。

中国については、150万台の生産能力を持っていますが、常州工場の閉鎖、シフト変更を含めた生産体制を最適化により、実質的な生産能力は、100万台に調整済みとなっております。今年からは新エネルギー車の生産も始まりますので、今後の能力削減については、パートナーとも協議の上、進めてまいります。

中国を除く地域では、先ほどご説明した計画を含め、工場ラインの最適化、生産体制の見直しにより、350万台から300万台に減少する見込みで、工場稼働率は現在の70%から85%に上昇します。

## 商品開発の効率向上

### 300億円以上のコスト削減目指す

#### 主な施策



開発コストの削減  
と開発期間の短縮



開発拠点の最適化

#### 主な取り組み

開発期間をメインモデルで**15ヶ月**、後続モデルで**20ヶ月**短縮

ファミリー開発の適用により**200億円**のコスト削減

外部委託開発の最適化やコスト効率の高い拠点の活用

次に、商品開発プロセスの効率化による300億円以上のコスト削減についてご説明します。

詳細は次のページでご説明しますが、企画・開発プロセスを抜本的に見直すことで、リードモデルで15か月、後続モデルで20か月の期間の短縮を図ります。さらに、ファミリー開発を導入することで、コスト面でも200億円の削減効果を見込んでいます。

また、アウトソーシングの最適化とコスト競争力のある開発拠点を積極的に活用することで計画を実現していきます。

## 商品開発の効率向上

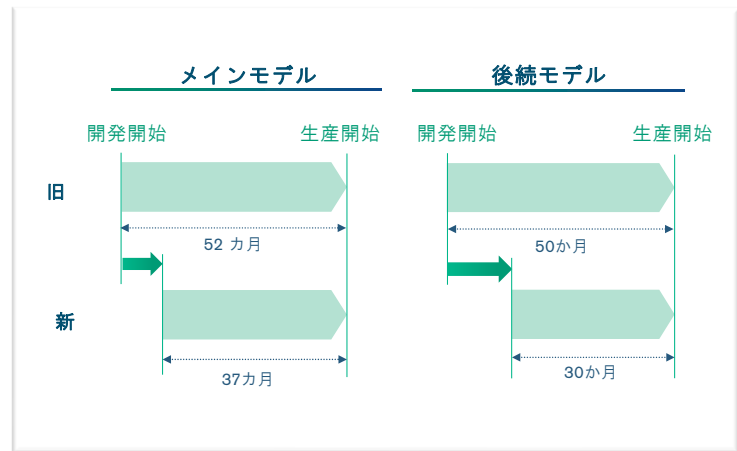


ファミリー開発により  
市場投入期間を短縮し、  
開発コストを削減

企画・開発サイクルの最小化、および  
試作ロットの大幅削減

新プロセスで開発した最初のモデルを  
2026年度に発売

進行中のプロジェクトにも適用し、  
2025年度からコスト削減効果を実現



この新しいプロセスは、企画と開発の連携をさらに強化することで、開発リードタイムの短縮とフィジカルの試作ロット削減に貢献します。

本プロセスを適用した最初のモデルは2026年度に市場投入する予定です。また、すでに進行中のプロジェクトにも一部適用することで、開発費の削減効果は2025年から出てくると見込んでいます。

## 変動費の削減

### 1,000億円のコスト削減を目指す

#### 主な施策



#### 仕様の適正化



#### 製造コスト削減

#### 主な取り組み

仕様の適正化により**600億円**を削減

- ・最新の市場スタンダードにあわせて性能と仕様装備を見直し、競争力のある価格で高いお客さま価値を提供
- ・現行の **グローバル主要6車種**から取り組みを開始

部品種類を **70%**削減

生産計画を改善することで、サプライチェーンを効率化し、倉庫費用を削減

さらなる効率化とアフターセールスの倉庫費用の削減

次に、1,000億円の変動費削減についてですが、これは、主に2つの手段で実施していきます。

1つは、お客様に競争力のある価格で価値を提供するため、市場の基準にあわせて、商品設計を見直し、コストを最適化します。6つの主要なグローバルモデルから適用することで、600億円の削減を実現します。

また、部品点数の70%削減と生産計画の改善により、サプライチェーンの効率化を図り、保管費用を削減していきます。さらにアフターセールス部品についても管理を効率化し、コストを削減していきます。



## 商品力の強化と将来への成長

次に商品力の強化と将来への成長について、お話しします。

## 商品ラインアップの強化

### 2024年度に刷新・強化された主要モデル

キャシュカイ



先進のコネクティビティを  
備えたセグメントのバイオ  
ニア

ジューク



大胆なデザインで多彩  
なカスタマイズが可能  
なクロスオーバー

キックス



インテリジェントAWDを搭載し  
た表現力豊かなコンパクトク  
ロスオーバー

アルマーダ



オフロードでの優れた走破性を実  
現するフルサイズSUV

ノート/オーラ



e-POWERを搭載する  
洗練されたコンパクト  
ハッチバック

パトロール



高いオフロード性能を実現する  
7代目

マグナイト



インドで生産され、各国へ輸出さ  
れるエントリーレベルのB-SUV

QX80



先進の運転支援技術を搭載  
したフラッグシップとなる  
ラグジュアリーモデル

ムラーノ



快適なコネクティビティ  
を備えた4世代目

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

26

2024年度は各市場での競争力を強化するために、多くのモデルを投入しました。

例えば、日本では、マイナーチェンジした「ノート」「オーラ」がコンパクトカー市場においてNo.1モデルに輝き、電動化を牽引しています。

米国では、新型「キックス」が高い実用性とデザイン性で好調な販売を記録しました。フラッグシップSUV「QX80」は、先進技術とラグジュアリーな快適性が評価され、グローバル市場での存在感を高めています。また、フルサイズSUVの「アルマーダ」、クロスオーバーSUVの「ムラーノ」も発売後、大変好評をいただいております。

中東では、圧倒的なオフロード性能を誇る「パトロール」が引き続き高い支持を獲得し、堅調な販売を維持しています。販売が好調なパトロール、アルマーダ、QX80を生産する日産車体九州では、現在、これらの車種を増産する準備を進めています。



## 商品ラインアップの強化

お客様の多様なニーズに応えるモデルを市場投入

ハイブリッド

モデルラインナップの刷新



ローグ PHEV  
2025年度



ローグ e-POWER  
2026年度



軽自動車  
2025年度



大型ミニバン  
2026年度

最適なEV（新エネルギー車）を最適な市場へ



次世代リーフ  
2025年度



コンパクトEV  
2025年度



N7  
2024年度

\*生産開始時期

NISSAN  
MOTOR CORPORATION

27

このモメンタムを維持するため、今後も引き続き、商品ラインアップの刷新を進めていきます。

これらはその一部ですが、米国では、ローグのPHEV、e-POWERを投入します。日本では、軽自動車、大型ミニバンを投入し、ラインナップを強化します。バッテリーEVについては、新型LEAFをグローバルに投入し、欧州にはコンパクトEVを投入します。さらに、中国では新エネルギー車の「N7」が今年いよいよ発売となります。これらはルノー、三菱自動車、東風とのパートナーシップをフルに活用し、効率的に投入していきます。

## 第3世代e-POWERの適用



市場の拡大



性能の向上

第1世代

2016年度



日本

第2世代

2020 - 2024年度



アセアンと  
欧州



中国



ラテンア  
メリカ

第3世代

2025 - 2026年度



キャシュカイ  
(欧州)

ローグ  
(US)

大型ミニバン  
(日本)

HEVセグメントで  
最良燃費を実現



▲ 20%  
燃費向上  
(第1世代比)



▲ 15%  
高速燃費の向上

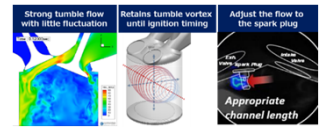


▼ 20%  
コスト削減  
(第1世代比)

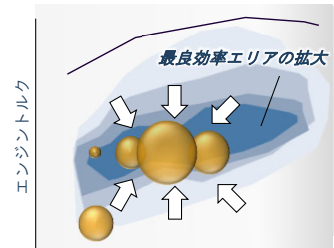
▲ 10 %  
燃費改善  
(第1世代比)

e-POWERの進化

新燃焼コンセプトを採用した  
e-POWER専用エンジン



最良効率エリアを徹底活用した  
エネルギーマネジメントの実現



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

28

電動化戦略の柱の1つであるe-POWERについては、第3世代のシステムを今年、キャシュカイから投入し、その後、ローグ、大型ミニバンへと順次展開していきます。

e-POWER専用エンジンの進化と電動パワートレインの統合化により、第3世代では、燃費、静粛性が大幅に向上し、コストも大きく下がります。また、長距離移動が多い海外で重視される高速燃費においても優れた性能を発揮します。最初に投入するキャシュカイでは第2世代に対して15%改善し、クラストップレベルを実現する見込みです。

## 差別化を実現するイノベーション

現在～  
2026年  
まで

### 差別化を実現する技術

最先端の知能化コックピットと  
ドライバーアシスト機能



Nissan Connect+Google Built-in  
(2024年モデルイヤー ログより)

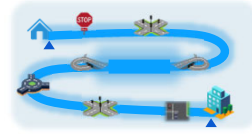


インテリジェントアラウンドビューモニター  
(2025年モデルイヤー QX80より)  
3次元表示+ フード透過表示

2026年  
以降

### 将来に向けたイノベーション

#### 革新的な自動運転技術



Nissan SDVプラットフォーム上で動作する  
大規模言語モデルAIによるドアtoドア自動運転



世界初のステアリングによる回避機能を搭載した  
空間認知車両制御技術 (Ground Truth Perception)

#### 革新的なドライバーレス モビリティサービス



国内初の都市部における  
混走でのドライバーレス運行(@横浜)

- 初のドライバーレス運行(25年3月)
- モビリティサービスの大規模実証実験  
(25年9月)

知能化技術の開発にも引き続き、力を入れています。

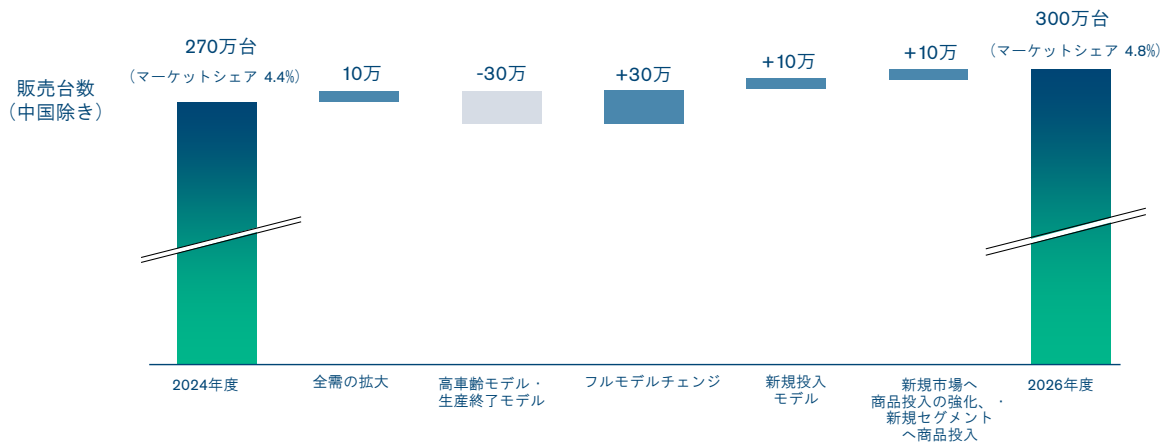
2026年までは、インテリジェントコックピットと運転支援技術の進化に注力していきます。

2026年以降は、Door-to-Doorの自動運転技術、LiDAR技術による次世代の衝突回避機能などを実用化し、その普及を目指していきます。

その先は、ドライバーレスのモビリティサービスを実用化し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献していきます。

## 売上の成長

新車投入、新規市場への参入、戦略的な取り組みにより  
成長を目指す



NISSAN  
MOTOR CORPORATION

30

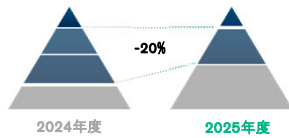
次に、収益を支える販売面での成長について、触れたいと思います。

今年度は中国除きで270万台を見込んでおりますが、新車投入や既存市場への商品投入拡大により、2026年度には中国除きで300万台を想定として置いています。

また、パートナーシップを活用し、競争力の高い商品を投入するとともに、中国からの輸出による販売機会の最大化を含め、戦略的な検討を進めています。

## 組織およびプロセスの最適化

### 役員体制の再編



現在の執行役員制度を廃止し、執行職制度（非役員）を導入する。階層を減らし、ポストも20%削減する



スリム化された、階層の少ない組織構造のもと、次世代の抜てき人事を促進

### 階層のスリム化



階層を減らし、管理者1人が管理している部下数や業務領域を拡大することで意思決定のスピードを向上



新たな統一されたグローバルシステムを活用し、事業目標に沿った役割とポジションの評価、再格付けを実施

### グローバルとリージョンの役割分担の明確化



上流機能は本社に権限を集約、下流機能についてはリージョンに権限委譲し、スリムな本社を実現



より権限を与えられたリージョン組織による効率的な事業運営

次に組織とプロセスの最適化についてお話しします。

役員体制については、今年4月からその数を大幅に削減し、CEOおよび、各ファンクション、リージョンの責任者のみとします。あわせて、現在の執行役員体制を廃止し、執行役員は新たに設定する執行職となります。

執行職の人数は、現在の執行役員から2割削減します。これにより、一人当たりの担当領域、責任範囲は広がりますが、レイヤーがなくなることによって、意思決定や実行のスピードを高めることが可能となります。また、若手の抜擢を促進することで、次世代リーダー層の育成と社内の活性化を図っていきます。

また、組織における階層を減らし、一人当たりの管理範囲を拡大することで、意思決定のスピードを向上させます。

グローバルとリージョンの役割分担については、上流機能は本社に権限を集約し、下流機能はリージョンへの権限委譲を進めます。それにより、本社機能をスリム化し、全体としてオペレーションの効率性を向上させます。

## 今後のステップ

開始済みの取り組みに加え、さらなる方策を積極的に推進する。  
業績改善に向けてあらゆる方策を実行していく。



### 事業とポートフォリオの再構築

- 市場での存在感を再評価し、当社が残るべき市場と、その他の市場における事業戦略を決定する
- 優先順位を付けて効率的に投資を行うため、コアとなる商品、プラットフォーム、パワートレインについてさらなる最適化を行う
- アライアンス、ホンダ、その他のパートナーとの共同プロジェクトを加速する



### 資産の最適化

- 厳格に企業資産を評価し、大幅なコスト削減と効率性向上に資するあらゆる機会を明確化する
- 事業のカーブアウト、資産のリースバック、資産の統合などについて検討を進める

ストラテジックレビュー(戦略検討)を行い、パートナーシップの機会を積極的に模索する



### 新たなパートナーシップの機会

- 日産の企業価値を大幅に高めることが可能な戦略的パートナーシップの機会を追求する

以上がターンアラウンドの取り組みの進捗ですが、今後さらに実行スピードを加速させ、1日も早く成果を出していきます。

一方で、先ほどご説明した足元のパフォーマンスや変化している事業環境を踏まえると、あらゆる選択肢を聖域なく検討し、さらに踏み込んだ構造改革を進めることが不可欠と考えています。

そのため、まず、事業とポートフォリオについては、どのマーケットに残り、どう事業運営していくのかを、より明確化していきます。

また、商品、プラットフォーム、パワートレインについても優先順位をつけ、残すもの、止めるものを決めていきます。

アライアンスやホンダを含む、現在パートナーと進めているプロジェクトについては、今後、取り組みをさらに加速させていただきます。

資産の最適化については、コスト削減と効率性向上につながる、あらゆる機会を明確化していきます。

さらに、事業の効率性を高めるため、事業のカーブアウトや資産の統合、リースバックなどについても検討していきます。

こうした取り組みはすでに開始しており、詳細については、1か月をめどに皆さんにご説明したいと考えています。



一方で、現状の事業環境においては、これだけで生き残っていくことは厳しいと考えています。

そのため、現在のパートナーシップの効果を最大化するとともに、今後、ストラテジック・レビュー、すなわち、戦略検討を行い、新たなパートナーシップの機会についても積極的に模索し、企業価値の最大化を図っていきます。

私からの説明は以上です。

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。