

# RE:NISSAN

## 2025年度第1四半期決算報告

2025年7月30日



0

(CEO イヴァン エスピノーサ)

皆さん、こんばんは。

津波警報が出ていますが、皆さんのご無事を心から願っています。十分に注意し、大切な方々と一緒に安全にお過ごしください。

11週間前、経営再建計画Re:Nissanの概要と挽回策の規模をご説明しました。

以来、当社の取り組みは前進しております。今後やるべき活動は明快で、新たなチーム体制のもと、本計画の実行を厳格且つ真摯に進めています。

2025年度の業績、特に上半期の状況は、当社が直面する課題の深さを反映していますが、同時に、現在進めている経営再建計画Re:Nissanの規律正しい取り組みを続けることの重要性を物語っています。

まずはRe:Nissanの内容のおさらいと、これまで進めてきた具体策についてご説明したいと思います。

- Re:Nissan 活動進捗
- 第1四半期決算報告
- 第2四半期見通し



## ■ Re:Nissan 活動進捗



## ■ 経営再建計画

RE:NISSAN

### 主要な柱

- 01 コスト構造の改善
- 02 市場・商品戦略の再定義
- 03 パートナーシップの強化

**黒字化**  
**自動車事業の**  
**営業利益とフリー**  
**キャッシュフロー**  
(26年度)



Re:Nissanの目的は2026年度までに自動車事業の利益とフリーキャッシュフローを黒字化することです。

しかしながら、これは最終目標ではなく、あくまで土台作りです。しっかりと持続可能な回復の実現を目指し、三つの重要な柱を中心に包括的に業績改善を進めています。

一つ目は、コスト削減の活動です。

二つ目は、商品および市場の考え方を見直し、より厳密に、ラインアップを市場のニーズに合わせていきます。

また、複数の重要なパートナーシップを強化し、規模の経済を実現するとともに、遥かに低いコストで価値を生み出していきます。



本日は、2つの柱について進捗をご説明したいと思います。

まずは原価低減です。当社はコスト構造を見直し、固定費と変動費を合計5,000億円削減することを目指しています。

## 変動費 - 決定と実行

RE:NISSAN

### 3カ月間の集中的な取り組み



#### TdC\* トランスフォーメーション

- 3カ月、集中してアイデアを創出
- 300名のエキスパートが注力
- 3,000名の各部門の従業員が、通常業務を離れ、集中的に取り組む



実行段階への移行を開始

4,000

のアイデアを創出

1,600

のアイデアが実行段階に

\* Total delivered Cost

当社は変動費削減のため、断固たる措置を講じてきました。現在、大部屋の活動を通じてスピード、規律、そして測定可能な効果を目指し、改革を進めています。

大部屋では、300人に上る専門家に加えて、3,000人が長期的な将来プロジェクトを一時中断して、集中的に本活動に従事しています。

彼らは3ヶ月間、コスト削減の考え方の見直しに集中的に取り組んでおり、速やかに効果を刈り取るべく迅速なスプリント態勢で活動を進めています。

これまで、大部屋活動を通じて4,000を超えるコスト削減案を生み出し、内1,600件は現在実行段階にあります。

これまでの活動でコスト削減目標の3分の2に相当する効果の目途が立っております。このように、規律あるコスト管理と迅速な改善に向けて固い決意で取り組んでいます。

さらに、規律と緊急性をもって一部の領域に残っている非効率を省き、従来の仕事のやり方の見直しを進めています。勢いをもって、改革を推進しているのです。



## 固定費 - 決定と実行

RE:NISSAN

規律あるコストマネジメントと効率の追求



### 統合・削減する7つの生産拠点のうち5つを決定

- アルゼンチン工場: 日産車の生産停止
- RNAIPL インド工場: 株式をルノーへ売却、日産車の生産は継続
- 追浜工場: 日産自動車九州への統合
- 日産車体湘南工場: 日産車の生産終了
- シバック工場: 車両生産を終了し、アグアスカリエンテス工場へ統合

#### その他

- タイ  
生産ラインの統合
- 米国・英国  
生産シフトの最適化



### タスクフォースチームがバリューチェーン全体のコストを精査

300 億円以上の経費削減  
(第1四半期)

#### 具体的な取り組み

エンジニアリングコスト  
(1時間あたり)を平均  
20%削減するための  
道筋を明確化

AIを活用した  
販売経費の  
適正化

早期退職制度の導入:  
米国、英国、日本

6

業績改善はまだ始まったばかりですが、固定費削減に向けて着実に前進しています。  
車両生産工場を7拠点減らすという目標については、内5拠点についてすでに発表しました。

改めてこれまで発表した内容をご説明します。

- ・ アルゼンチンで生産しているピックアップの「フロンティア」および「ナバラ」をメキシコに移管すること。
- ・ インドのルノーとの合併会社の持ち株51%をルノーに売却しました。同工場では今後も日産車を生産する予定です。
- ・ 国内については、追浜工場から日産自動車九州へ生産を移管し、2027年度末をもって追浜工場での車両生産を終了すること。
- ・ また、2026年度末をもって日産車体湘南工場に委託しているNV200の生産を終了すること。これにより、同工場における日産車の生産は終了することになります。
- ・ さらに本日、5つ目に当たるメキシコの生産拠点について発表を行いました。シバック工場からアグアスカリエンテス工場に生産を移管し、2025年度末をもってシバック工場での車両生産を終了します。

以上に加えて、複数の効率化を進めており、タイの工場では、組み立てラインを一本に統合し、米国およびイギリスの工場では勤務シフトの変更を発表しました。

生産以外の固定費削減を加速化するべく、専門のコスト・タスクチームを立ち上げました。すでに活動は実を結びつつあり、第1四半期で300億円にのぼるコスト削減を実現し、通年での目標達成の道筋が見えています。

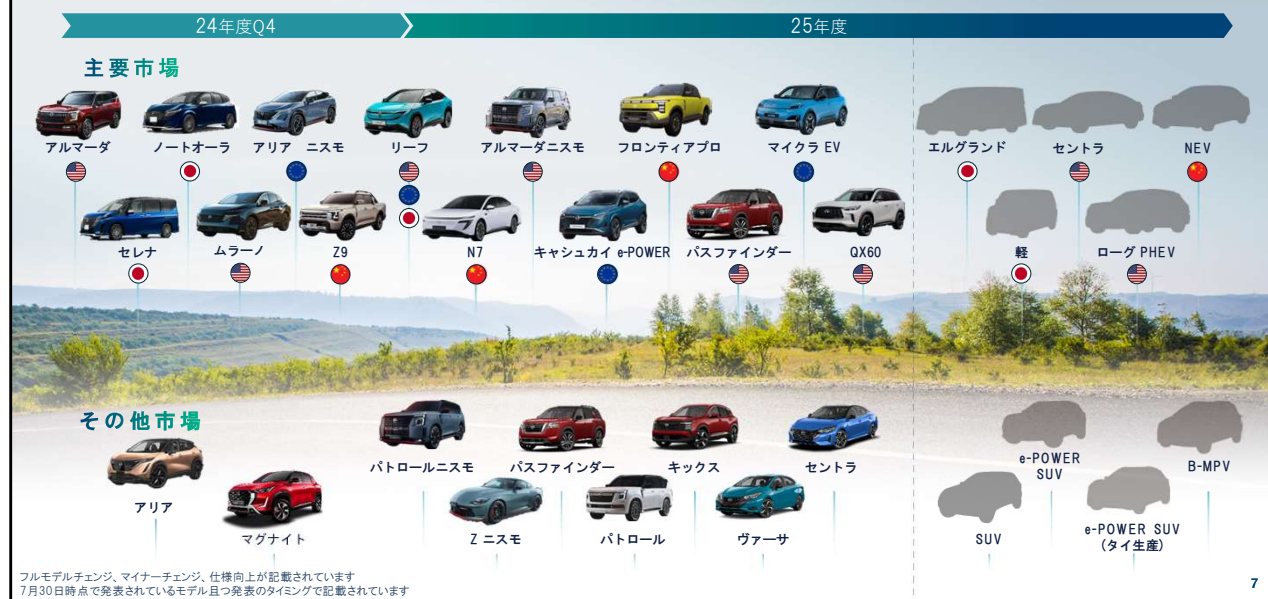
開発費の1時間当たりの平均単価を2割削減するという目標についても、達成に向けた明確なロードマップがあります。

本タスクチームは、コスト効率を向上させるためのあらゆる機会をとらえ、バリューチェーン全体の経費総額の見直しと、設備投資を精査しています。

追加のアクションについては、確定次第ご説明したいと思います。

## 継続的で確実な商品計画

RE:NISSAN



次に2つ目の柱である商品戦略と市場戦略の見直しについて説明します。

Re:Nissanの活動開始以降、市場戦略の見直しと重点地域における市場の実情に合わせたラインアップの調整を進めてきました。

2024年度の第4四半期に発売した新型車はおかげさまでご好評をいただいております、その勢いをテコにさらに弾みをつけようとしています。

2025年度第1四半期には複数の新型車を投入し、年度後半およびそれ以降も商品ラインアップの拡充に努めていきます。

第1四半期のハイライトとしては、新たなハートビートモデルとして、新型「リーフ」を米国、欧州、日本に投入します。

国内では、人気の高い次期型の軽自動車や「エルグランド」を発表します。

米国では、プラグインハイブリッドの「ローグ」、「アルマーダ」、「パスファインダー」、インフィニティQX60等、SUVのラインアップを拡充していきます。北米のコアモデルである新型「セントラ」も発売する予定です。

欧州では、電動化が市場をけん引しており、EVの「マイクラ」と次世代のe-POWERを搭載した「キャッシュカイ」を発表しました。

メキシコでは引き続き首位の座を維持し、ご好評いただいている「マグナイト」等、複数の新型車が販売とセグメント・シェアの拡大に寄与しています。

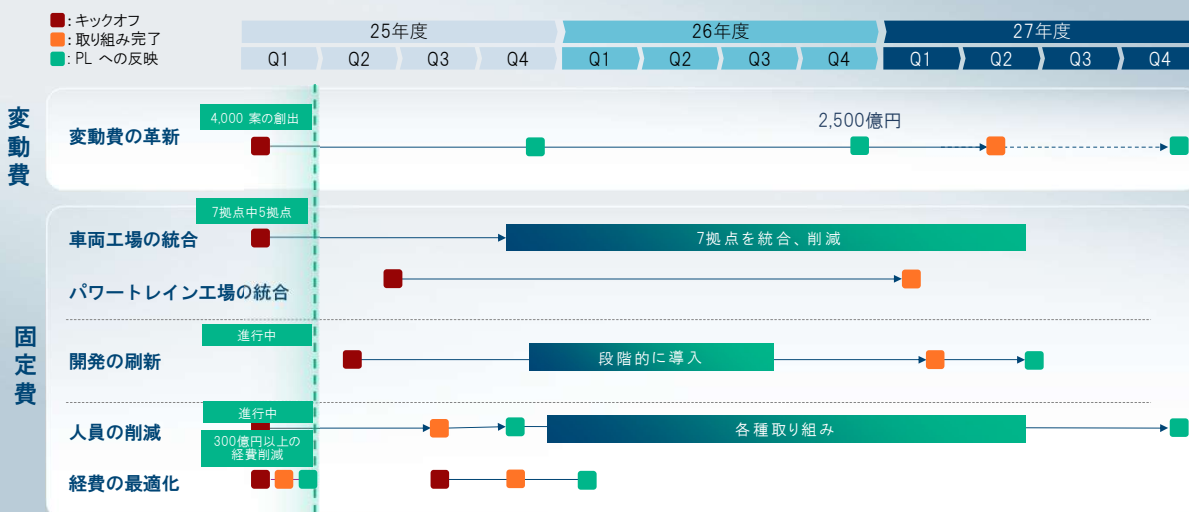
中国では新型「N7」の販売が好調で今後中国製の車種を輸出するべく準備を進めています。

新車攻勢は加速しており、今後数か月間も複数の新車発表を控えています。



## 進捗

RE:NISSAN



8

繰り返しになりますが、経営再建計画Re:Nissanは2か年計画であり、規律と強い意志をもって適切なペースで活動を進めています。

2025年度は過渡期にあたり、取り組みを決定すると同時に実行を開始しています。本活動は計画に沿って段階的に進め、マイルストーンを設けて説明責任をもって取り組んでいます。

変動費改善の目に見える成果は、今年度末に見えてくる予定ですが、その効果が収益に現れるまでは少し時間がかかります。効果を刈り取るには、事業運営の枠組みを変える必要があるからです。

生産体制の見直しも2027年度に向けて計画通り進捗しています。パワートレインの生産体制についても整理を進めており、進捗状況については、時期が来ましたらご説明したいと思います。

人員削減も段階的に進め、各拠点の体制もそれに合わせて見直しています。

並行して販売管理費の最適化も進めており、すでに進歩が見られます。

開発のスリム化も順調に推移しており、2027年度上期にはその成果が出始める見込みです。

Re:Nissanの取り組みはすべて持続的な価値創造を目指し、厳格に、献身的な活動を推進していきます。

ではここから、CFOのパパンより2025年度第1四半期の業績をご説明します。



(CFO ジェレミー パパン)

皆さん、こんばんは。

先ほど説明がありましたように、Re:Nissanは着実に進んでおり、心強い限りです。同時に、第1四半期の結果にあるように、当社は依然として大きな課題に直面しており、引き続き緊急性をもった規律ある活動が求められます。

## ■25年度第1四半期実績サマリー



### 財務実績

- 第1四半期の小売販売台数は対前年10%減
- 営業損失は一過性の利益はあったものの、予測値より改善し791億円
- 固定費削減の成果が出始めている
- 自動車事業のフリーキャッシュフローはマイナス3,905億円、手元資金は2.1兆円と堅調

### 流動性と資金調達

- 2025年7月の普通社債及び転換社債発行で8,600億円の資金を調達し、長期年限を含む調達手段を多様化
- 26年度までの自動車事業での満期債務分をすべて調達済み
- 総流動性は3.1兆円、未使用クレジットラインは1.8兆円

### 見通しと回復への道筋

- 25年度の小売販売台数及び関税影響前営業利益(0)は前回より変更なし
- 第2四半期の営業損失は1,000億円の見通し一過性を除いた第1四半期よりやや改善
- 第2四半期のフリーキャッシュフロー見通しはマイナス3,500億円、下期はプラスになる見込み

10

では、2025年度第1四半期の結果をご説明したいと思います。

想定通り、第1四半期は控えめなスタートを切り、グローバル販売台数は前年から10%減少しました。

営業損失の790億円は、一過性の増益と固定費の削減が進んだことにより、想定を上回る水準となりました。

自動車事業のフリーキャッシュフローはマイナス3,900億円となりましたが、キャッシュポジションは2兆円を超える堅調な水準を維持しています。

流動性のさらなる向上を目指し、7月には8,600億円分の普通社債と転換社債を発行しました。25年度に満期を迎える負債の返済を十分賄えます。

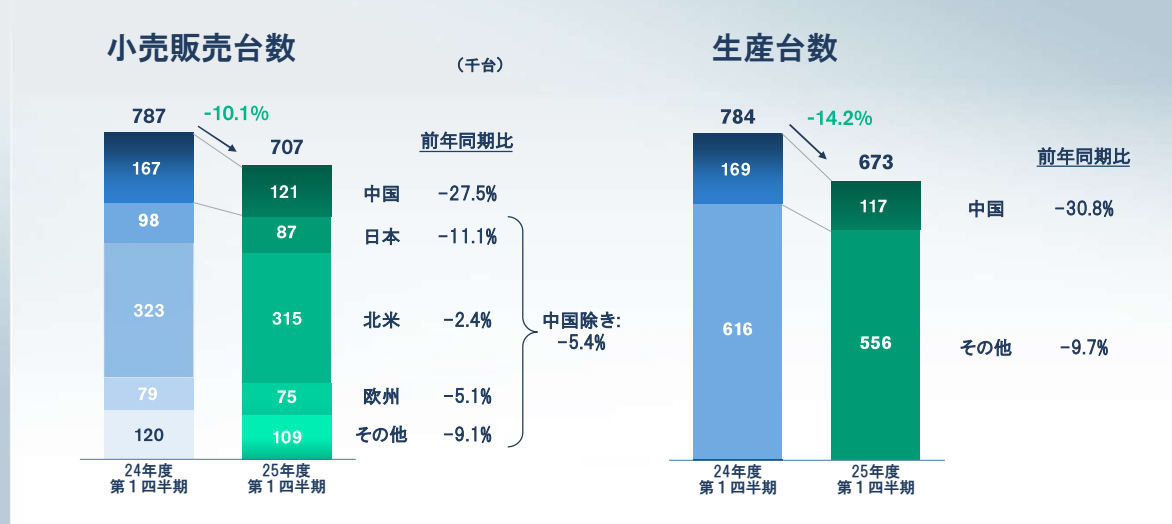
現在の流動性は3.1兆円となり、内2.1兆円は手元資金で、1兆円は販売金融への貸付です。このほかに、未使用のクレジットラインも1.8兆円あります。

2025年度通期のグローバル販売予測に変更はありません。第2四半期の営業損失は1,000億円になると見込んでいます。

第2四半期の自動車事業のフリーキャッシュフローはマイナス3500億円を想定していますが、下期にはプラスに転じる見込みです。

では、第1四半期の結果の詳細をご説明します。

## 25年度第1四半期 台数実績



11

2025年度第1四半期の販売台数が減少したのは、主として、引き続き厳しい状況が続く中国に起因しています。中国では競争が激化し、当社の主戦場であるノンプレミアムの合弁ブランドの市場が縮小する一方、中国メーカー間の価格戦争が激しさを増しています。

中国の当社の販売台数は前年から27.5%減少しました。

また、国内販売は前年から11.1%減少しましたが、これは軽自動車セグメントの競争が再燃していることと、日産に対する消費者の信頼低下によるものです。

北米の当社の販売台数は、関税の影響と競争環境の変化により、前年から2.4%減少しました。米国製のモデルの販売活動を強化すると同時に、個人向けの小売りを優先する一方、レンタカーの販売は抑制しました。この戦略は徐々に成果を上げており、月をおうごとに小売りシェアの改善が見られます。

当社はJDパワーの初期品質調査で量販ブランドナンバーワンに輝きました。この評価を受け、ブランドイメージと販売に弾みがつくことを期待しています。

欧州では前年から5%、販売台数は減少しました。これは、主に電動車両に対する需要の減少、特に「リーフ」のフルモデルチェンジとNV400の打ち切りによるものです。

その他市場の販売台数は9%減少しましたが、これは主にブラジルの「キックス」のモデルチェンジに起因しています。

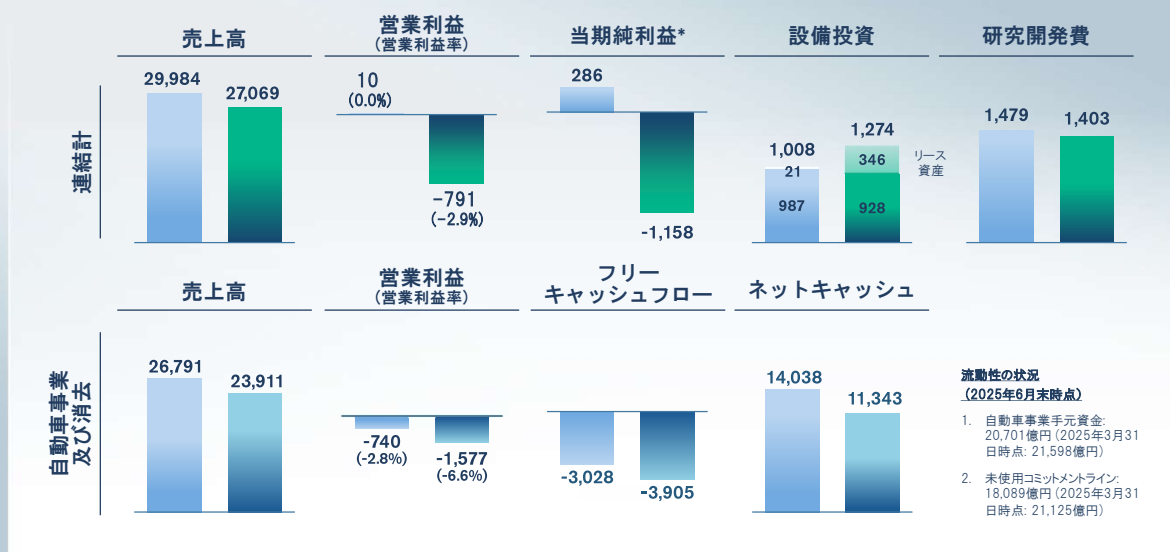
一方、中東では好調な「マグナイト」と新型「パトロール」の投入により、販売を伸ばしています。

右側の表にあるように、生産台数は前年から14%減少しましたが、これは主に30.8%減産した中国によるものです。これは継続中のリストラクチャリングと操業時間の短縮や生産調整等、生産体制を最適化した結果です。

並行して、米国のモデルイヤーの切り替えや欧州や日本での新型車投入に先立ち、ディーラー在庫の削減を進め、生産を販売予想に合わせて調整し、フリーキャッシュフローの改善に努めています。

## 25年度第1四半期 財務実績

■ 24年度 第1四半期 ■ 25年度 第1四半期(億円)



\* 親会社株主に帰属する当期純利益

12

2025年度第1四半期の連結売上高は2.7兆円となりました。連結営業損失は791億円です。

当期純損失は1,160億円となりました。

セールス&リースバックを除く設備投資は前年並みで推移しています。コアとなる研究開発費については、管理を徹底し、1480億円から1400億円に下げました。

本業の自動車事業については、消去後の売上高は2.39兆円となりましたが、これは卸売台数の減少と為替変動による約2千億円の減収要因によるものです。

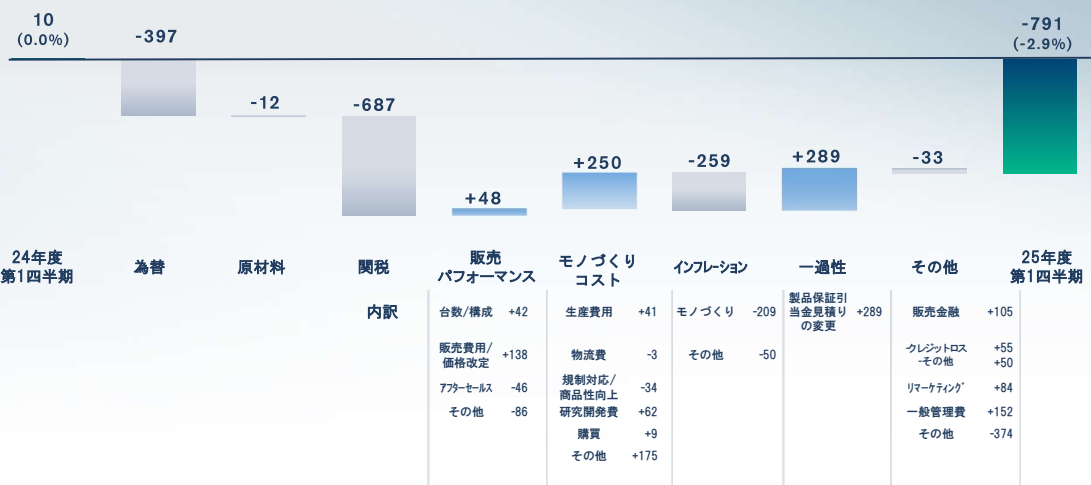
自動車事業の営業損失は1,580億円に悪化し、内、関税の影響は700億円近くにのぼります。自動車事業のフリーキャッシュフローは3,900億円のマイナスとなりました。これは季節的な要因で想定内の水準です。第1四半期の買掛金の減少が運転資本の悪化につながりました。

第1四半期末のネットキャッシュは1.1兆円となりました。

## ■ 営業利益増減分析

(億円)

### 25年度第1四半期実績 対前年



13

790億円の営業損失の増減分析は次の通りです。

為替変動は397億円の減益要因となりましたが、これは主に米ドルとカナダドルの下落によるものです。

関税の影響は687億円の減益要因となりました。

販売パフォーマンスは、台数・車種構成、そしてインセンティブ・価格改定のプラスの効果により488億円の増益要因となりました。

一方、卸売台数の減少によるアフターセールスの減益がそれを打ち消しました。

モノづくりコストは250億円の増益要因となりましたが、変動費が上昇した一方で固定費は改善し、生産設備の償却費が減少しました。

インフレは259億円の減益要因となりました。

今期は、一過性の項目が290億円の増益要因となりましたが、これは主にサービス保障費の引当の見直しによるものです。

販売金融とリマーケティングは190億円の増益要因となりました。

しかしながら、CO2排出規制に関わるコストが発生しています。

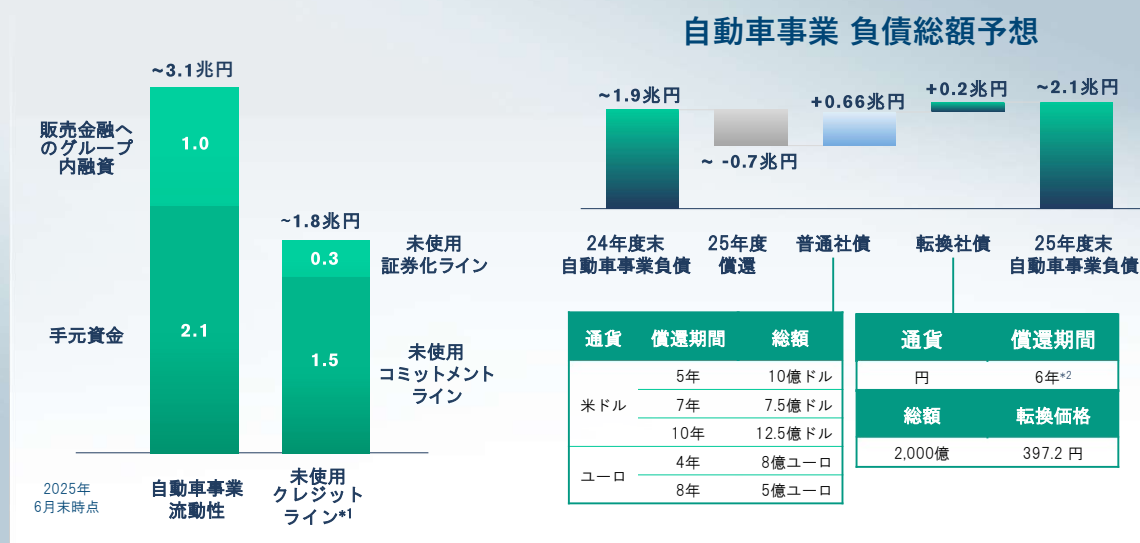
790億円の営業損失は、2025年度当初に複数の潜在的なリスク要因を考慮し、慎重な見通しを立てた結果、想定を上回る結果となりました。

一過性の増益要因を除くと、第1四半期の営業損失は1,090億円となります。

関税の影響、商品ミックス、販売金融のクレジットロス、リマーケティング等、複数の項目が当初の想定よりも良好な結果となりました。また、固定費削減も寄与しています。



## 資金調達および流動性の状況



14

当社は引き続き自動車事業の流動性の管理を徹底しています。

今月はじめには6,600億円にのぼるユーロ建ておよび米ドル建ての普通社債を発行しましたが、償還の期間は、4年から10年です。加えて6年ものの転換社債を2,000億円発行しました。

普通社債の発行は今年度満期を迎える7,000億円の借り換えに充当します。

転換社債の発行は、電動化やSDVを対象とした2030年度までの新商品や技術への投資に割り当てる予定です。

2025年度第1四半期の社債発行前の流動性は3.1兆円でした。

内2.1兆円は現金および現金同等物で、約1兆円は自動車事業から販売金融事業への貸し出し残高です。

第1四半期に、販売金融から自動車事業に一部を返済し、販売金融では証券化の割合を増やしました。

加えて、1.8兆円の未使用のクレジットラインがあります。

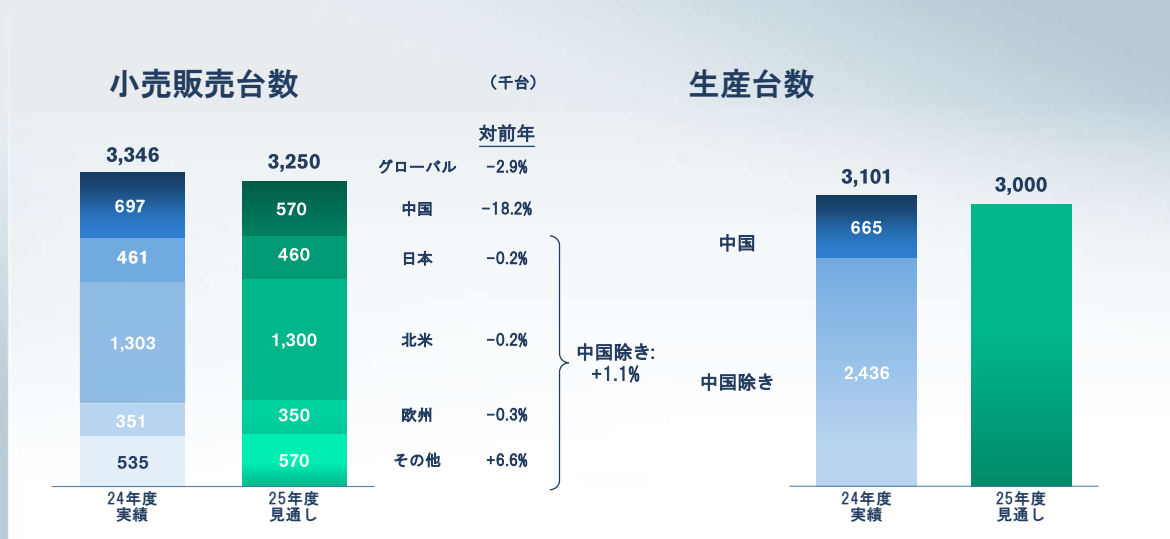
以上のように、今後償還を迎える債権の返済と事業改革をまかなうのに十分な流動性を確保しています。

## ■第2四半期見通し



ここからは、見通しについてご説明いたします。

## ■ 2025年度見通し（変更なし）



16

5月に発表した予測について変更はありません。

2025年度通期のグローバル販売台数は前年比2.9%の325万台を想定していますが、これは主に18.2%の販売減を見込んでいる中国によるものです。

日本、北米、そして欧州の販売台数は前年並み、その他市場の販売台数は前年から6.6%増加する見込みです。

先ほど話がありましたように、グローバルな商品攻勢を続けていきますので、状況を反転させ、第2四半期以降は販売を伸ばしていきます。

生産台数は在庫管理を継続する中、2025年度通期は300万台となる見込みです。

## 2025年度見通し

(億円)

	24年度 実績	25年度 見通し	対前年	25年度 第2四半期 (米国関税影響含む)
売上高	126,332	125,000	-1,332	28,000
営業利益	698	未定	-	-1,000
営業利益率	0.6%	未定	-	-3.6%
当期純利益*1	-6,709	未定	-	未定
為替レート(ドル/円)	153	145	-8	145
(ユーロ/円)	164	159	-5	159
自動車事業 フリーキャッシュフロー	-2,428	未定		-3,500
1株当たり配当金	0円	0円		

\* 1 親会社株主に帰属する当期純利益

17

2025年度通期の売上高は12.5兆円となる見込みです。

市場環境と関税に関わる不透明な状況を受け、現時点で詳しい通期予測の提示は控えたいと思います。

第2四半期の現在の見通しをお伝えします。

第2四半期の売上高は2.8兆円、営業損失は1,000億円、自動車事業のフリーキャッシュフローは3,500億円のマイナスを想定しています。

まとめますと、Re:Nissanの実行を急ぐことが求められる状況であるということです。同時に、第2四半期は、一過性の項目を除いた第1四半期に対し、一定の改善を見込んでいます。

先ほどエスピノーサがお伝えしましたように、Re:Nissanは単なる計画ではなく、日産の全社的なコミットメントです。

明快な監督体制と機能横断的な実行で、Re:Nissanは当社の競争力向上に寄与しています。従業員とパートナーの皆さんの強い決意とご協力に改めて感謝いたします。

ご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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。