

# The Arc: 日産経営計画

現在から将来にわたって価値を向上し続ける

NISSAN  
MOTOR CORPORATION



長期ビジョンへの架け橋

# The Arc

価値の向上

FY24-FY26

Nissan NEXT  
事業構造改革

Nissan Ambition 2030  
ビジョンの実現

最適化、選択と集中、将来に向けた投資  
量から価値へ

## Nissan NEXT

事業構造改革



**-20%** 生産  
能力



**-20%** 商品  
ポートフォリオ



**12** 車種 前倒しでの  
新車投入



**e-POWER** B、Cセグメントへ  
拡大



**Alliance** より高い価値を生み出す  
コラボレーションへ

移動と社会の可能性を広げる

モビリティとその先を切り拓くビジョン

## The Arc

価値の向上

Nissan NEXT

事業構造改革

Nissan Ambition 2030

ビジョンの実現



27

車種の電動車両  
(19車種のEVを含む)



55%

グローバルな電動車両の  
モデルミックス

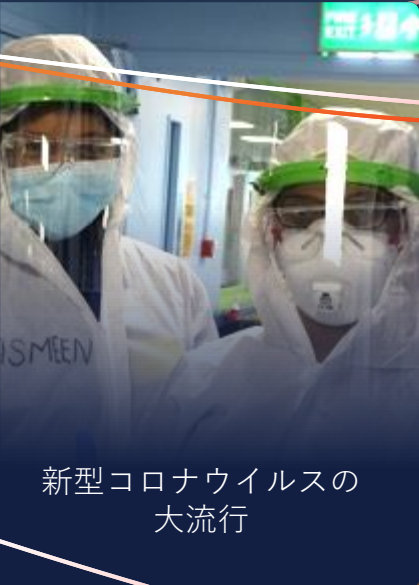


2兆円

電動化への  
投資

世界の状況

# 様々な混乱や分断



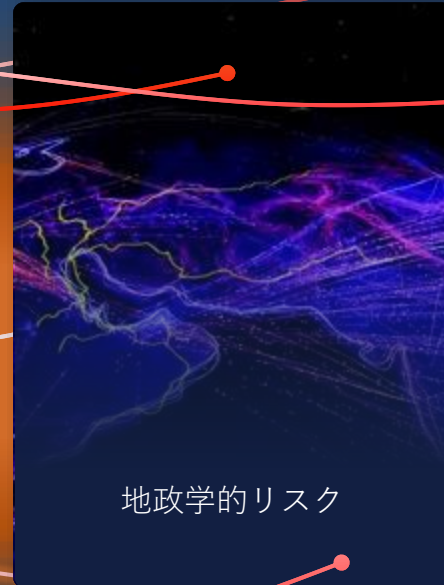
新型コロナウイルスの  
大流行



半導体の  
供給問題



新たな規制



地政学的リスク



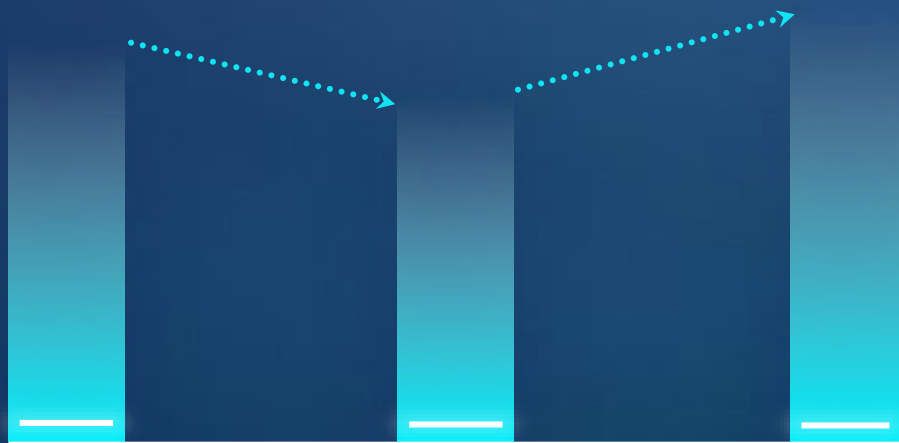
市場の分断化

# 複合する新たな課題



最適化、選択と集中、将来に向けた投資  
営業利益の維持

販売台数

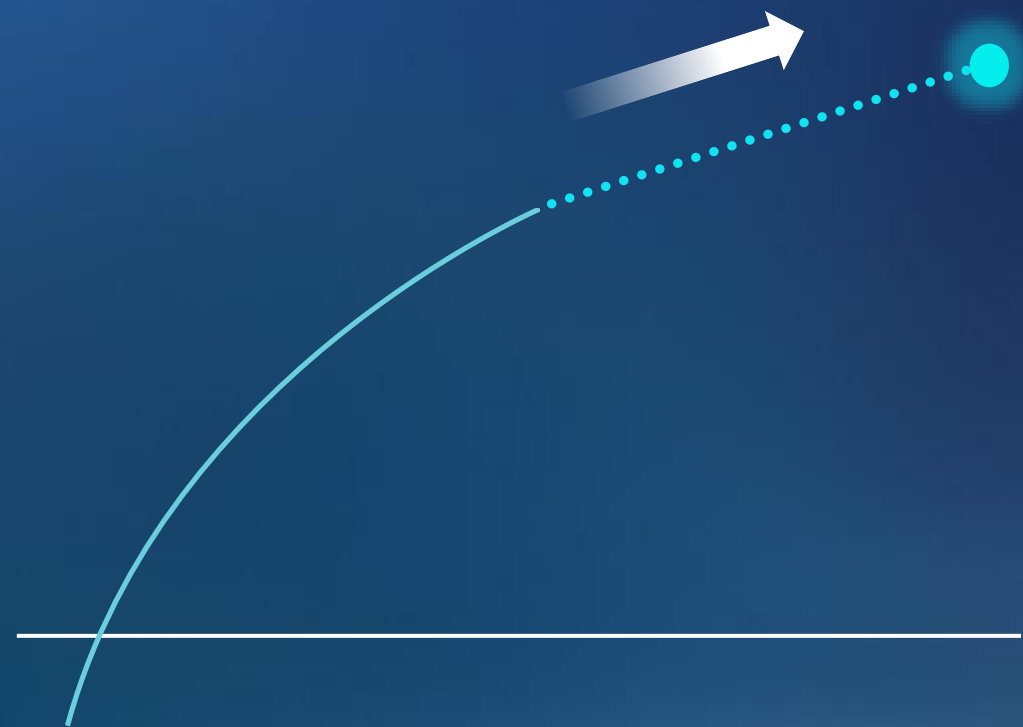


FY20

FY23

FY26

営業利益



FY20

FY23

FY26

日産が今すぐ取り組まなければならないこと

レガシー課題を解決し、将来の成長に向けて取り組む

## MAKE

EVの価格競争力と収益性を向上させ、ICEとEVのバランスの取れたポートフォリオを構築

## TRANSFORM

EVへの移行に備え、生産の革新と強靱なサプライチェーンの構築

## ENSURE

お客さまニーズに対応する地域ごとの戦略で価値と台数を向上

## FORGE

戦略上のギャップを補完するパートナーシップの構築

## CAPTURE

クルマのライフサイクル全体を通じて新たな売上の機会を捉える

## MAINTAIN

財務規律の維持と株主還元





中長期

# 着実な成長とイノベーション、そして未来への基盤

中期

地域ごとに最適化した戦略により、販売台数増とEV移行の準備を推進

中長期

EVへの移行を可能にし、長期的な利益ある成長を実現

バランスの取れた商品ポートフォリオ



主要市場での販売台数増



財務規律



スマート  
パートナーシップ



EVの競争力



イノベーションによる差別化



新たな  
売上の機会



中長期

着実な成長とイノベーション、そして未来への基盤

中期

地域ごとに最適化した  
戦略により、販売台数増と  
EV移行の準備を推進

バランスの取れた  
商品ポートフォリオ

主要市場での  
販売台数増

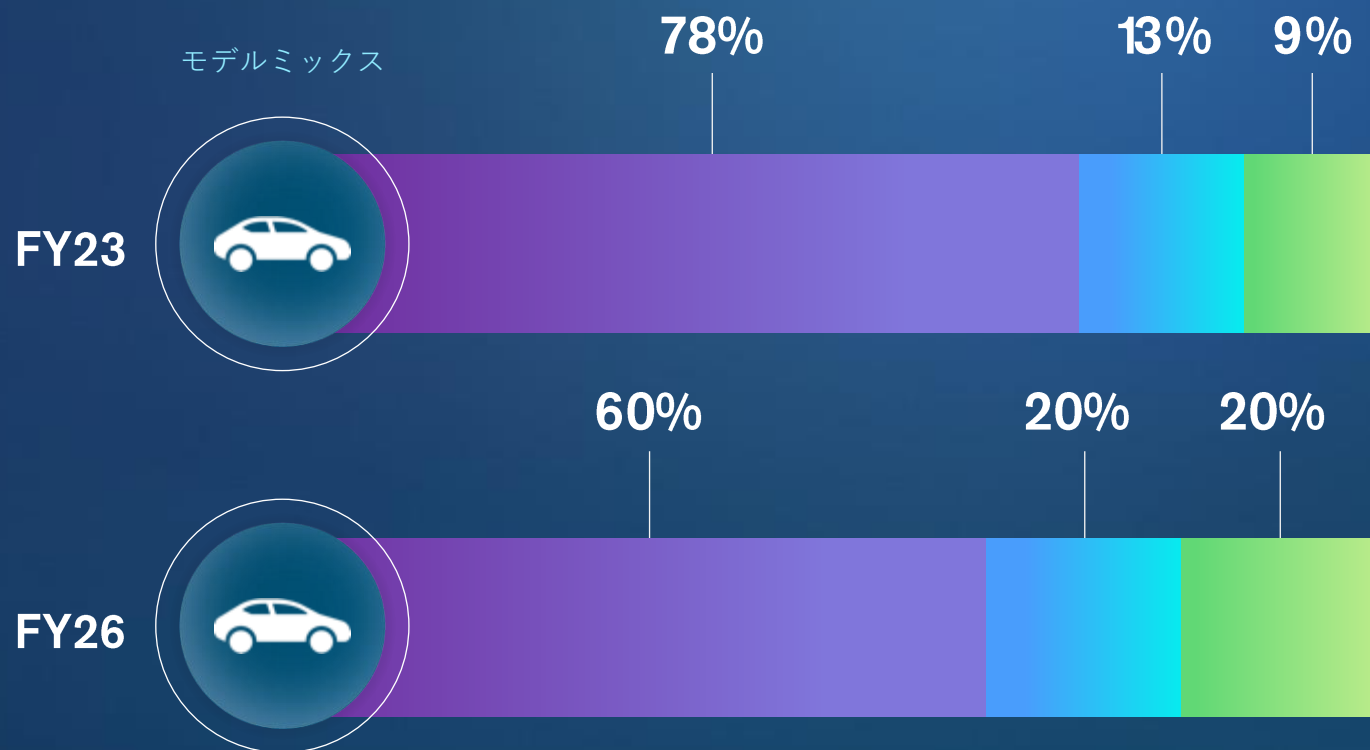
財務規律





# バランスの取れた商品ポートフォリオ

バランスの取れた商品ポートフォリオ  
多様なお客さまのニーズに対応



FY26までに

**16** 車種の新型電動車

**14** 車種の新ICE車  
(内燃機関車)



バランスの取れた商品ポートフォリオ

ICE:モデルラインナップを刷新・強化し、台数と収益性を確保

**FY24**

**4 車種**

インフィニティ

- 新型QX80

日産

- 新型ムラーノ
- 新型パトロール/アルマーダ
- 新型キックス

**FY25**

**6 車種**

**1** 新規投入

**5** フルモデル  
チェンジ

**FY26**

**5 車種**

**4** 新規投入

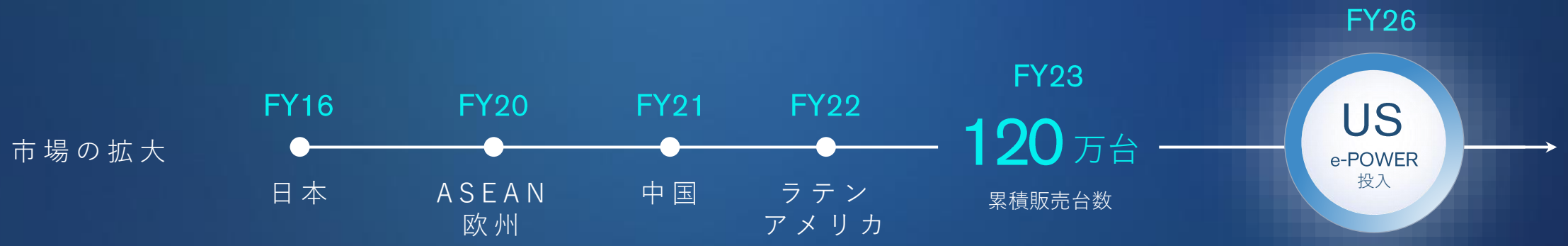
**1** フルモデル  
チェンジ

**60%**

のICE乗用車を  
刷新・強化

**FY26 までに**

# バランスの取れた商品ポートフォリオ e-POWER：市場の拡大と性能の向上

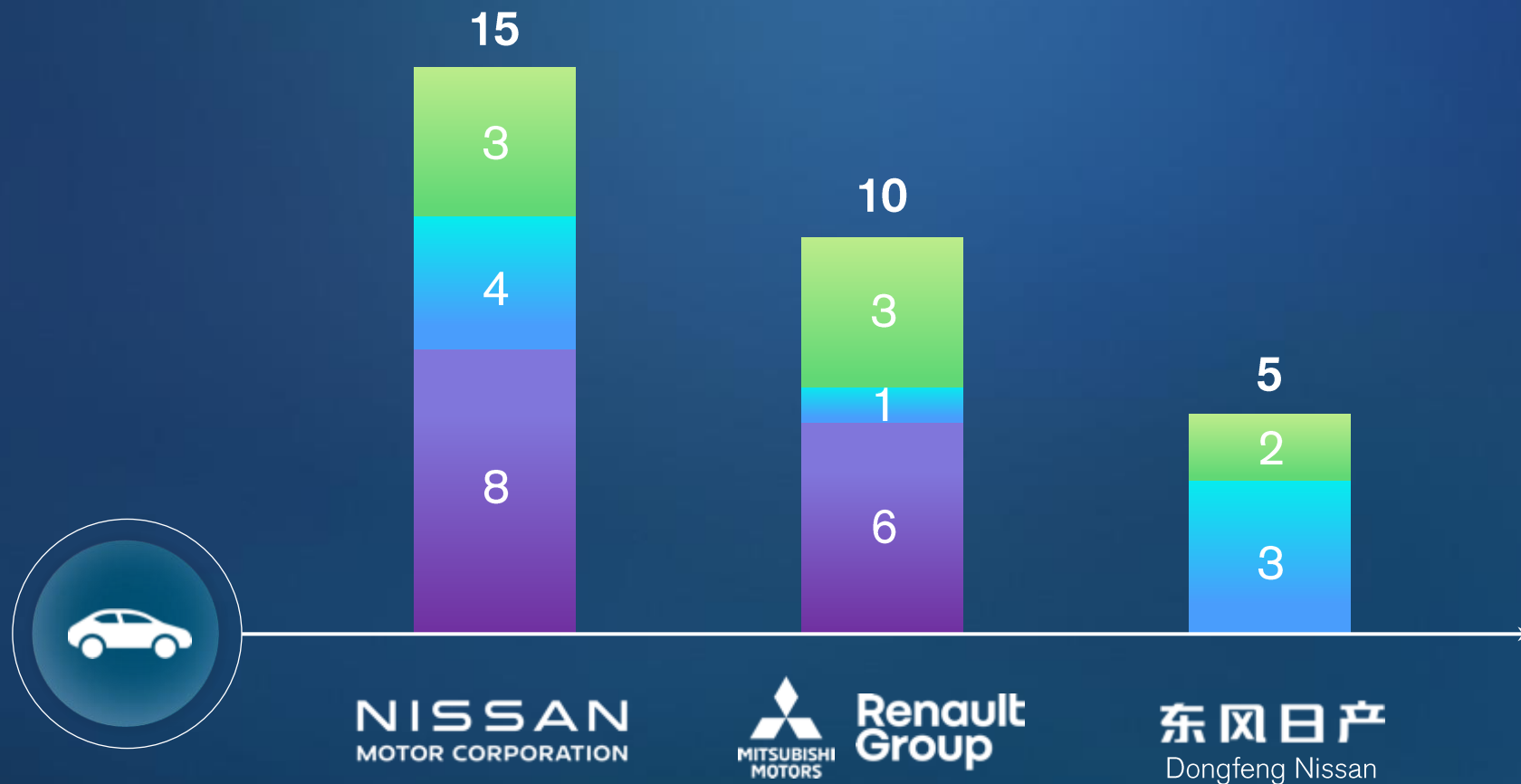


バランスの取れた商品ポートフォリオ

## 電動化：多様なパワートレインの新車を投入



バランスの取れた商品ポートフォリオ  
アライアンスと中国合弁会社の活用



30 車種中  
15 車種

15の新型車が戦略的  
パートナーによる開発



EV

e-POWER  
プラグインハイブリッド (PHEV)ICE  
(内燃機関車)





## 主要市場での販売の成長

# 主要市場での販売台数増 モデルの刷新と電動化の推進

## AMERICAS

 商品投入

US

カナダ

メキシコ

南米

7 車種の新型車

78%

乗用車ラインナップ  
の刷新 (日産ブランド)

Launch

e-POWERとプラグイン  
ハイブリッド(PHEV)の投入

Launch

e-POWERの投入

8

8車種の新型車を投入

Expand

e-POWERの刷新

6

6車種の新型車を投入

Expand

e-POWERの拡大



カスタマー  
エンゲージメント

2億USドル

USにおいて統合型カスタマー  
エクスペリエンスに投資

Capture

新たなビジネスと売上の機会の獲得



販売台数増

33万台増

FY26



主要市場での販売台数増  
モデルの刷新と電動化の推進

中国



商品投入

73%

日産ブランドのモデル  
ラインナップを刷新

8

4車種の日産ブランド  
モデルを含む8車種の  
新エネルギー車を投入

販売台数増

20万台増

FY26の100万台に向  
け販売を増加

10万台

2025年から輸出を開始し、  
10万台レベルを目指す

事業効率の向上

生産能力の最適化

パートナーと生産能力の  
最適化を推進

# 主要市場での販売台数増 モデルの刷新と電動化の推進

日本 / ASEAN

日本

 商品投入

80%

乗用車ラインナップを刷新

5

5車種の新型車を投入

70%

乗用車ラインナップの70%を電動化

 新たなビジネス機会

Full-scale

エネルギーマネジメントとユーティリティサービス、バッテリー二次利用サービスの拡大

Expand

日産の自動運転技術を活用したモビリティ・サービスの拡大

Enrich

コネクテッドサービスの充実

 販売台数増

9万台増

FY26の60万台に向け  
販売を増加

ASEAN

 商品投入

Enhance

EVとe-POWERで  
モデルラインアップを強化




# 主要市場での販売台数増 モデルの刷新と電動化の推進

## AMIEO

 商品投入

欧州	中東	オセアニア	インド	アフリカ
<p><b>6</b></p> <p>6車種の新型車を投入</p> <p><b>&gt;40%</b></p> <p>FY26までに乗用車のEV販売比率を40%以上に</p> <p><b>Launch</b></p> <p>第3世代e-POWERの投入</p>	<p><b>5</b></p> <p>5車種のSUVを投入</p> <p><b>Introduce</b></p> <p>AセグメントICE車とCセグメントEVを投入</p>	<p><b>1トン</b></p> <p>新型1トンピックアップを投入</p> <p><b>Introduce</b></p> <p>CクロスオーバーEVを投入</p>	<p><b>3</b></p> <p>3車種の新型車を投入</p> <p><b>10万台</b></p> <p>10万台レベルの輸出</p>	<p><b>2</b></p> <p>2車種のSUVを投入</p> <p><b>Expand</b></p> <p>AセグメントICE車を投入</p>

 カスタマーエンゲージメント

**New revenue**

新たな売上の機会の拡大

**M&S**

マーケティング&セールスの革新

 販売台数増

**30万台増**  
FY26



バランスの取れた商品ポートフォリオ

果敢な取り組みとグローバルなポートフォリオにより販売台数を増加



30

車種の新型車



100万台

販売増



6%+

営業利益率

バランスの取れた商品ポートフォリオ

果敢な取り組みとグローバルなポートフォリオにより販売台数を増加

**NISSAN**  
**MOTOR CORPORATION**

中長期

着実な成長とイノベーション、そして未来への基盤

中長期

EVへの移行を可能にし、  
長期的な利益ある成長を実現スマート  
パートナーシップ

EVの競争力

イノベーションに  
よる差別化

新たな売上の機会





# スマートパートナーシップ

# スマートパートナーシップ 戦略のギャップを補完

商品ポートフォリオ

市場と領域全体で

技術

ソフトウェアサービス

欧州

アンペアとの協業を最大化

中国

中国アセットの活用

ラテンアメリカ、**ASEAN**、インド  
アライアンスの活用

日本、**US**  
新たなパートナーシップを模索

スマートパートナーシップ  
アライアンスプロジェクト



# スマートパートナーシップ 協働型の高付加価値創造プロジェクト

## 欧州

ルノー

- 将来のコンパクトEV
- 最初のソフトウェア定義車両(SDV)

## 日本

三菱自動車

- ICEとEVの軽自動車でさらなる協働

## 北米

三菱自動車

- メキシコで1トンピックアップを生産
- 三菱自動車：日産のEVのアセットを活用
- PHEV

## ラテンアメリカ

ルノー

- AセグメントEV
- ルノー製0.5トンピックアップと日産製1トンピックアップ

## インド

ルノー

- AセグメントEV, CMF-A/B の商品
- アライアンス工場・エンジニアリングセンター

## グローバル

三菱自動車

- 次世代1トンピックアップ (EVまたはPHEVを含む)
- バッテリーの共用戦略

## ASEAN & オセアニア

三菱自動車

- 将来モデル
- 1トンピックアップ(オセアニア)

スマートパートナーシップ

戦略的パートナーシップの検討を開始

NISSAN  
MOTOR CORPORATION



HONDA



スマートパートナーシップ  
バッテリーの生産能力を確保(FY30まで)

25 GWh 欧州

US 60 GWh

40 GWh 中国

日本 10 GWh



パートナーとの協業

AESC | CATL | VEJ | SUNWODA



## EVの競争力

## EVの競争力

# 手頃な価格で収益性の高いEVを実現するアプローチ

車両コスト削減のロードマップ







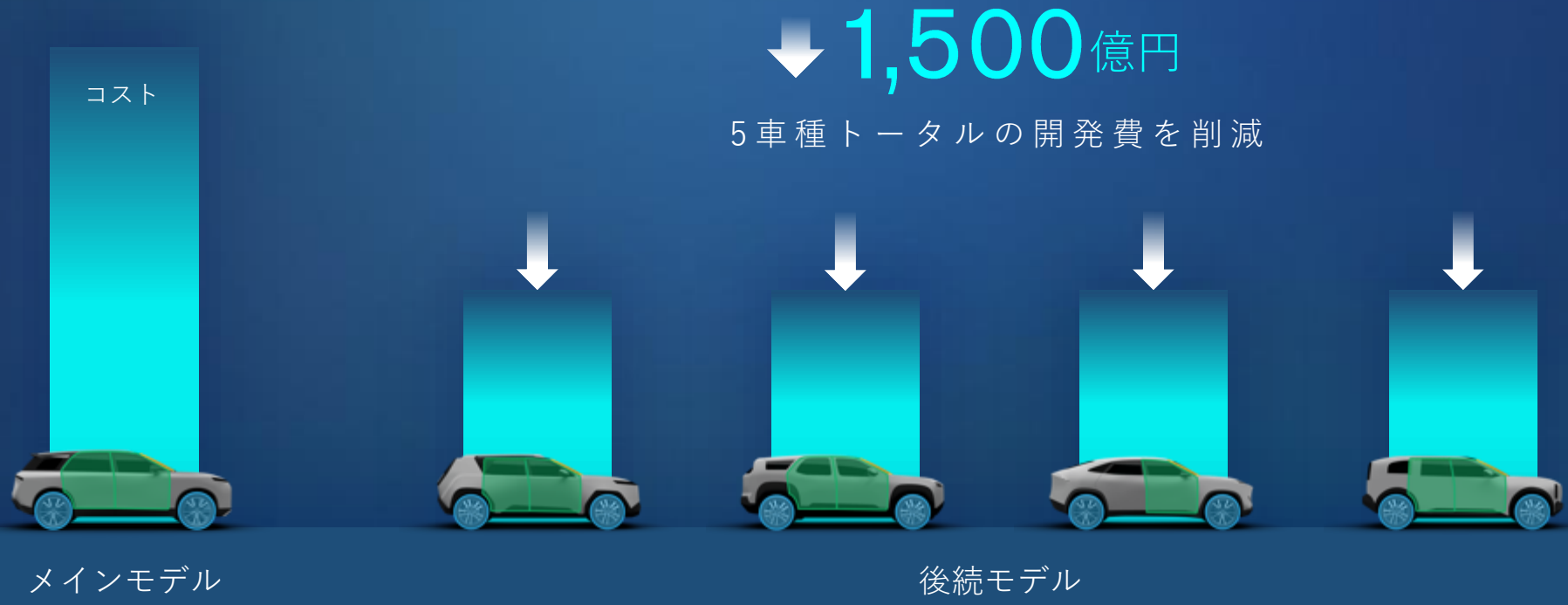
# モジュール化によるコスト効率の向上

モジュール化によるコスト効率の向上  
日産独自のファミリー開発

5つの異なるモデルをファミリーとして開発



モジュール化によるコスト効率の向上  
後続モデルで大幅なコスト削減を実現



FY27  
より生産を開始



**-50%**  
開発費の削減

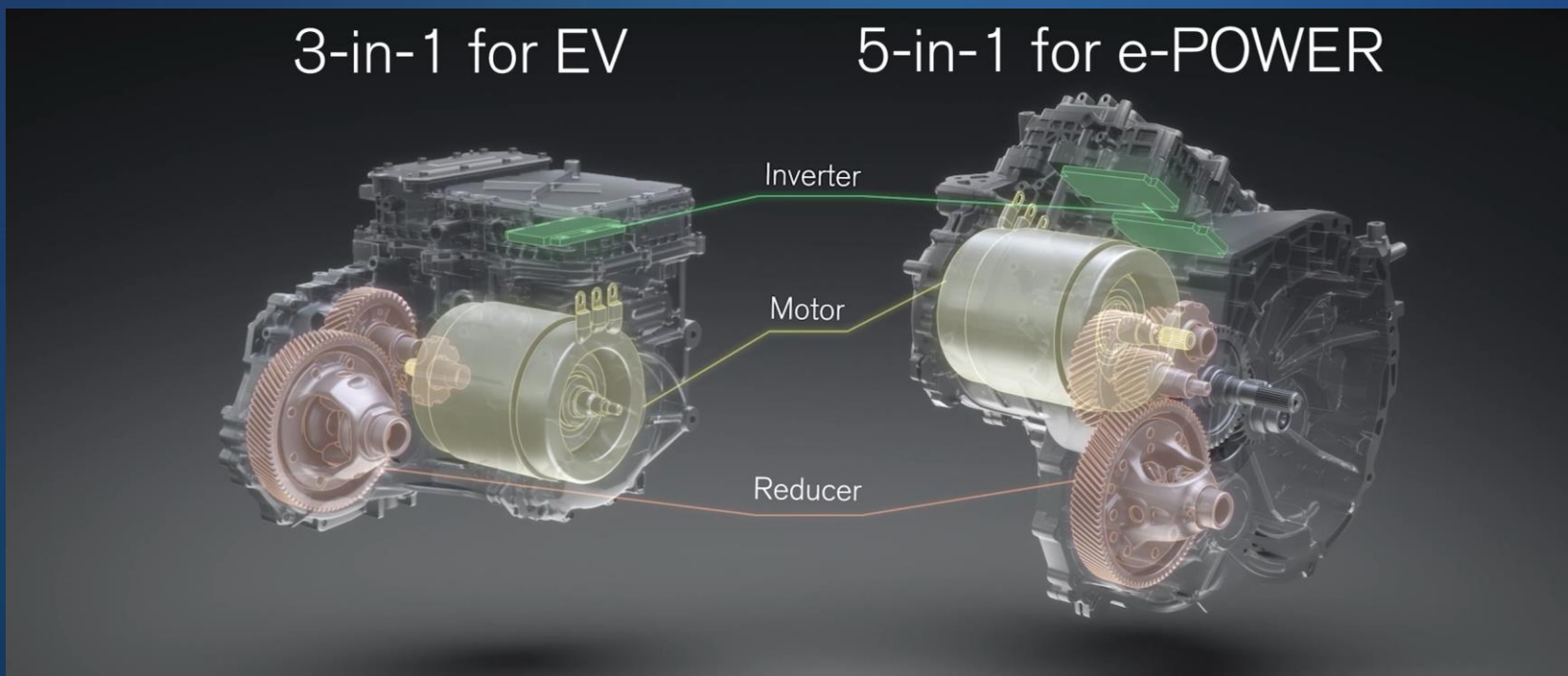


**-70%**  
トリム部品の  
バリエーションの削減



**4ヶ月**  
開発期間を  
短縮

モジュール化によるコスト効率の向上  
パワートレインの一体化：X-in-1



**-30%**

コストと  
サイズを削減



**3-in-1**

CクロスオーバーEV  
より採用開始



効率化の推進

# 次世代の生産方式と 強靱なサプライチェーン

新世代の生産方式  
生産方式の革新

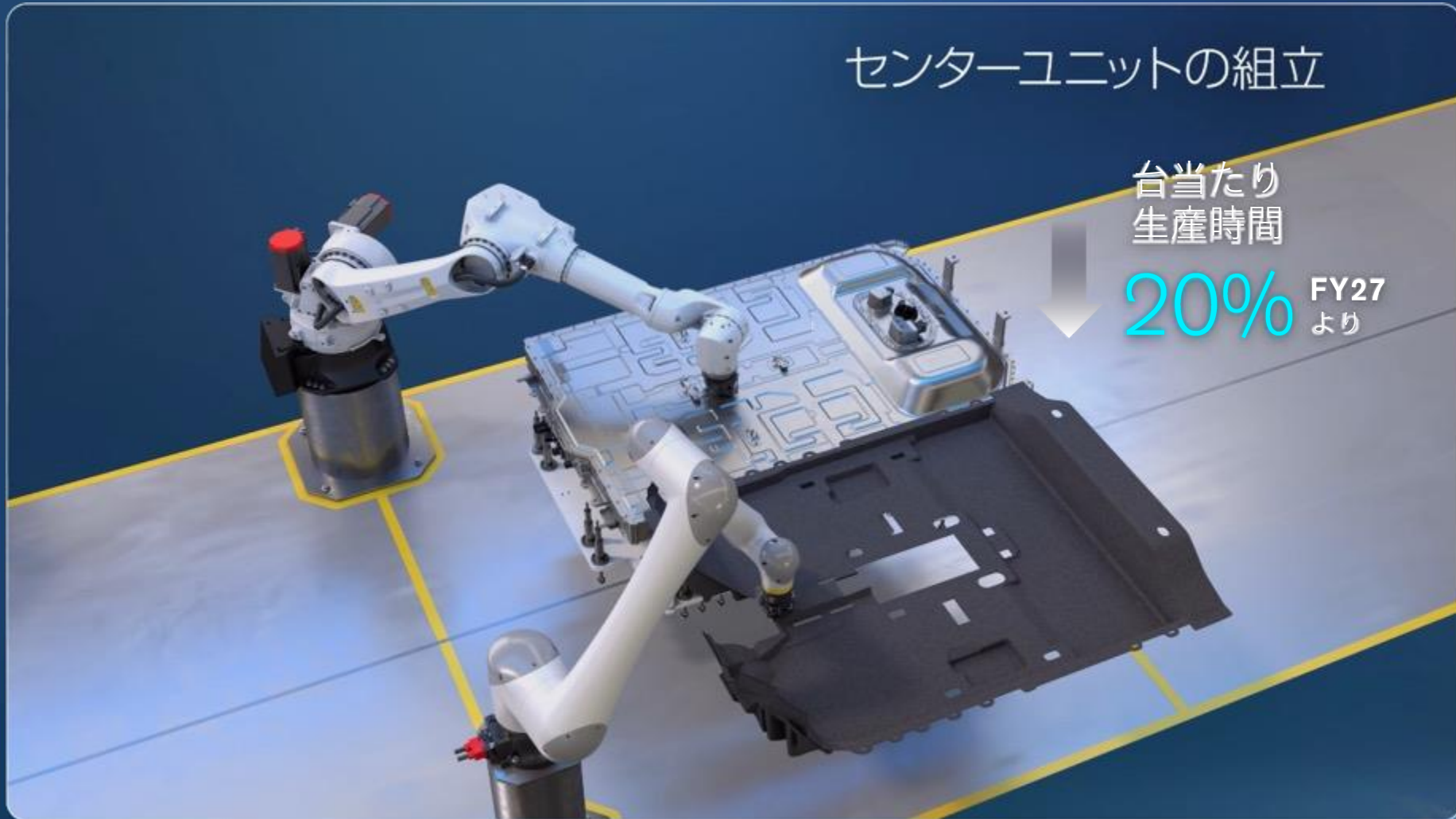


モジュール化によるコスト効率の向上  
次世代モジュラー生産

センターユニットの組立

台当たり  
生産時間

20% FY27  
より



# 強靱なサプライチェーン サプライヤーとの信頼構築

取引・交渉ベースの  
アプローチ



エンドツーエンドでサプライヤーと統合

ナレッジの創造

ノウハウの  
共用

プロセスの  
最適化

グループソーシング

イノベーションを  
生み出すパートナー

インフラと  
コストをシェア

戦略的な統合



迅速化



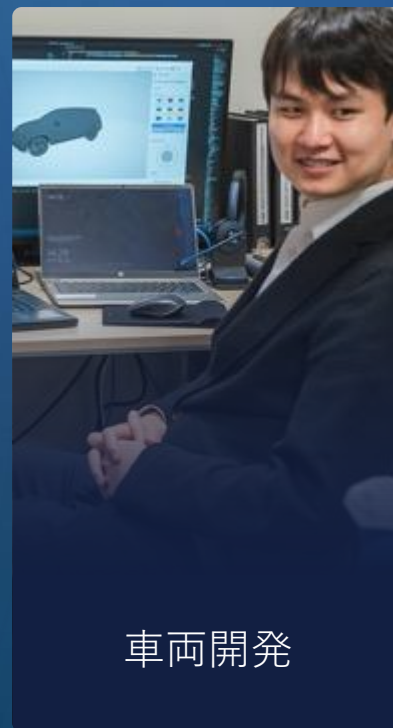
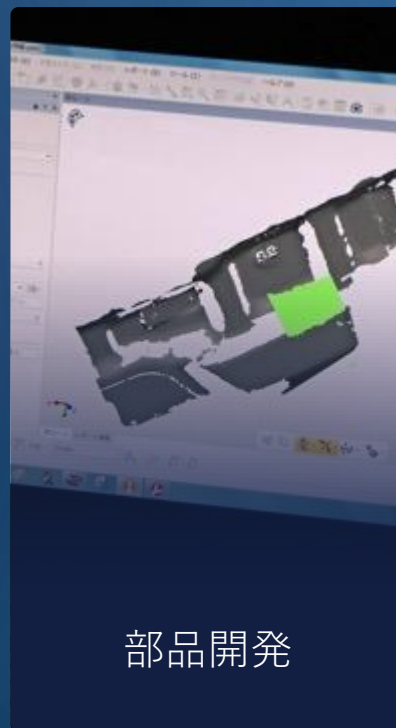
強靱化



コストの  
最適化



# 強靱なサプライチェーン グループソーシングによる効率向上



投資の最適化



競争力の高い  
コストの実現



市場投入までの  
期間短縮



エンドツーエンドでサプライヤーと一体化



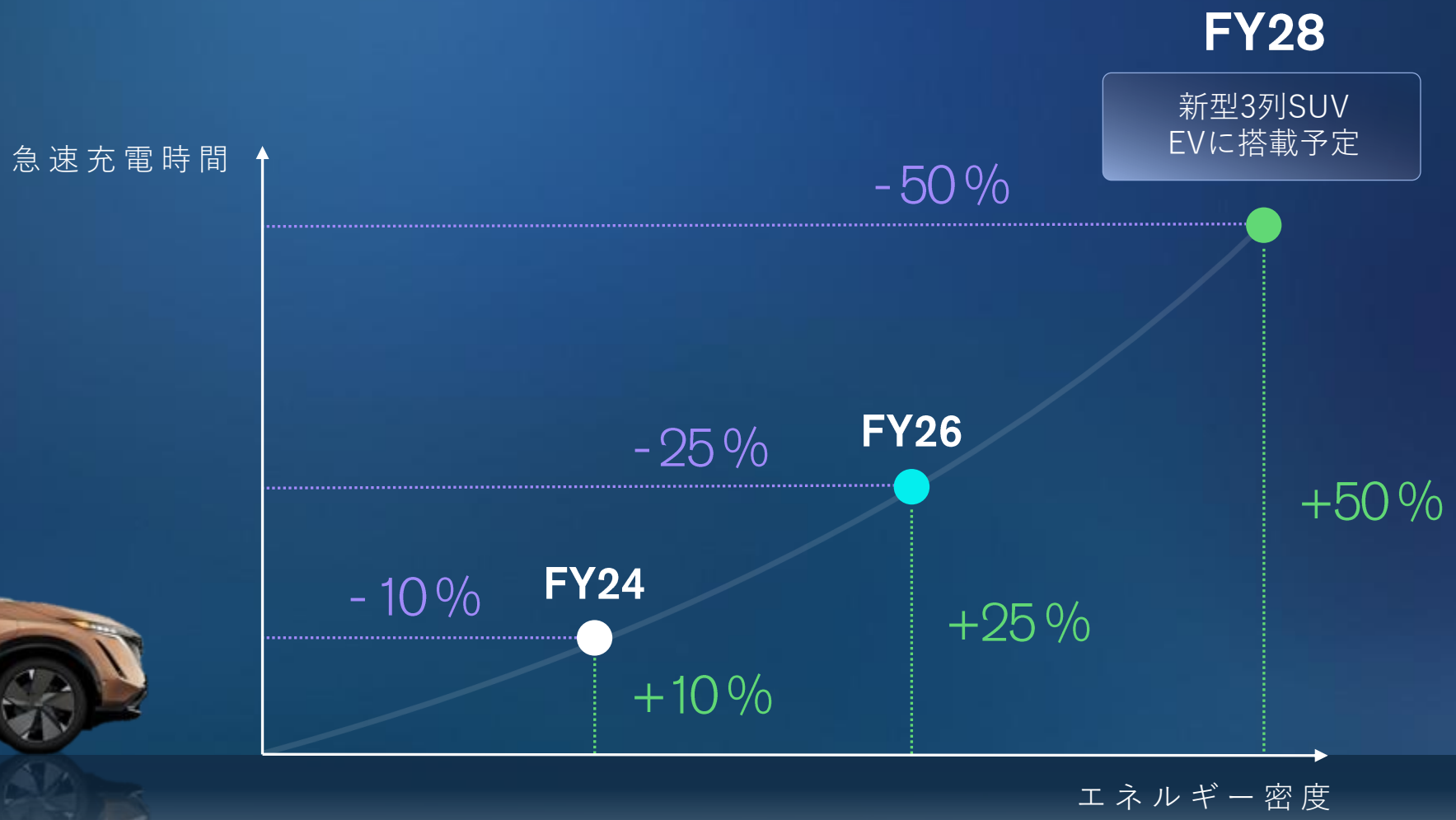
イノベーションによる差別化

# バッテリーの革新

# バッテリーの革新 究極のNCM\*リチウムイオンバッテリーへ



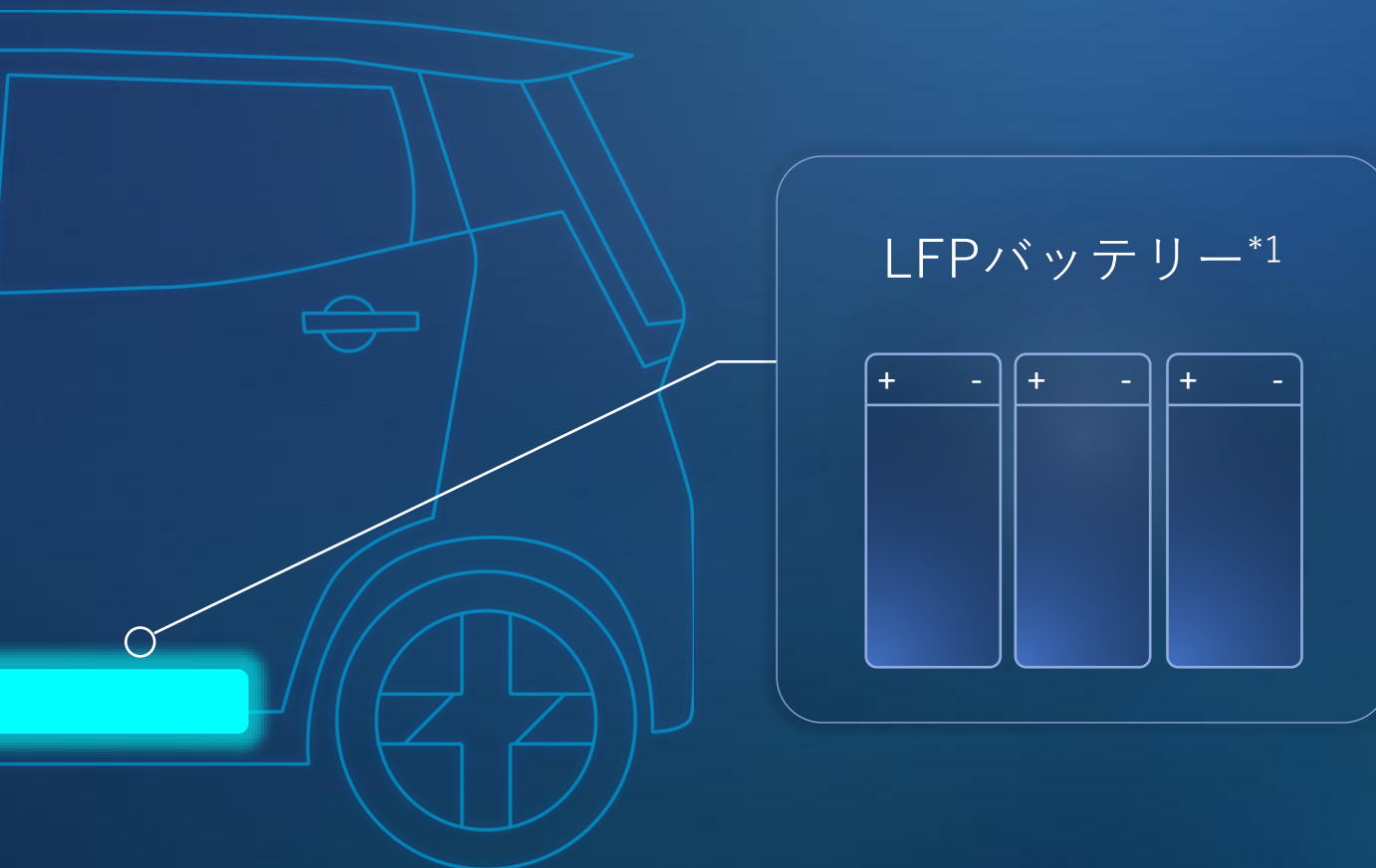
「日産アリア」比



\* ニッケル、コバルト、マンガン

バッテリーの革新

より手頃で購入しやすいEVを提供



**30%**  
vs サクラ\*2

大幅なコスト削減

**FY28**

日本で開発・生産し、  
軽EVから搭載予定

\*1 リン酸鉄リチウムイオンバッテリー

\*2 NCMリチウムイオンバッテリー採用

バッテリーの革新  
全固体電池の開発を加速

FY18



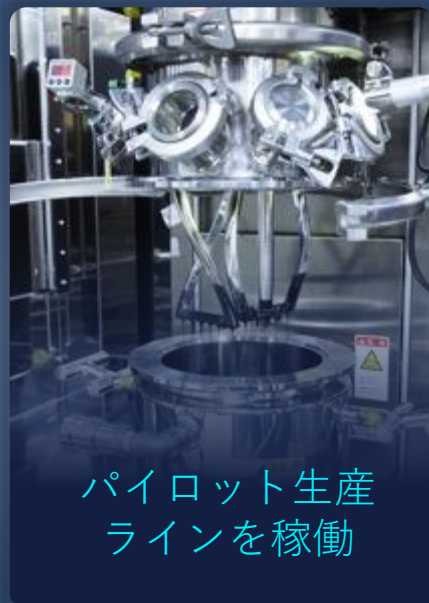
研究フェーズ

FY22



試作生産設備

FY24



パイロット生産  
ラインを稼働

FY26



試作車を  
公道でテスト

FY28



新型EVに搭載予定



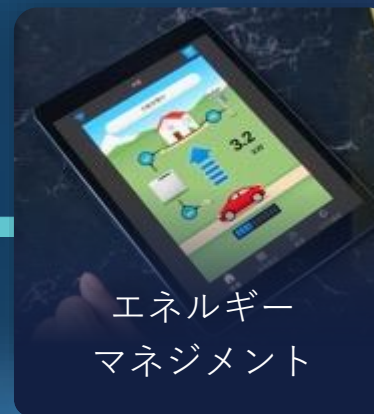
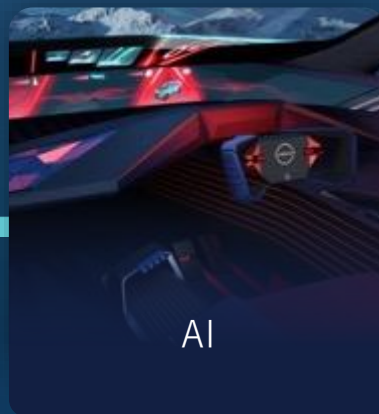
イノベーションによる差別化

# 知能化技術の向上

# 知能化技術の向上 現在から将来へ向けた技術開発



日産の技術イネーブラー



# 知能化技術の向上 運転支援技術の進化

FY23

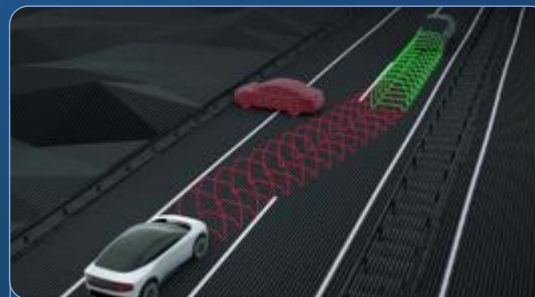


## プロパイロット2.0

安心して疲労度の少ないドライビング

- カメラやレーダーによるセンシング
- 自社開発ソフトウェアによる制御

FY27



## 次世代プロパイロット

ハンズフリードライビングを  
ドアツードアへと拡大

- LiDAR技術を活用したグラウンドトゥルースパーセプション技術
- クラウドAI

FY30



## 将来のプロパイロット

ゼロフェイタリティの目標へ向けて

- アクティブセーフティと生成AIの融合



知能化技術の向上  
次世代プロパイロット



次世代プロパイロット

FROM

高速道路から

TO

一般道、敷地内、  
最終目的地まで



# EVへの移行

EVへの移行

# ニッサン・インテリジェント・ファクトリー



EVへの移行  
EV36Zero





新たな売上の機会

新たな売上の機会

新たなビジネス機会を創出

車両販売  
カスタマーサービス



データに基づいた  
カスタマイズサービス



オンデマンド  
機能更新



EVエネルギー  
エコシステム



モビリティ  
サービス

FY30までに  
売上ポテンシャル

2.5兆円

将来に向けて拡大

新たな売上の機会

## ライフサイクルマネジメント

FY23 現在

- 車両販売
- コネクテッドサービス
- アフターセールス

FY24 加速

OVER-THE-AIR (OTA)

- オンデマンドサブスクリプション
- OTAによるアップデート

事業領域

- 利用ベース自動車保険(UBI)
- 広告サービス
- フリート向けサービス

FY27

拡大

カスタマーロイヤリティ  
プログラム

- 継続的なアフターサービス
- エンターテインメント
- パーソナライズされたCRM  
(顧客関係管理)
- ポイント還元

新たな売上の機会

# EVエネルギーエコシステム

家庭用

**FY23** 現在

- V2H
- V2Gの実証実験

AIを活用した充電マネジメントシステム

家庭用日産ESS  
(エネルギーストレージシステム)

**FY25**

新たな売上の獲得へ  
取り組みを拡大

低価格双方向充電器と  
V2Xのサービス

**FY27**

拡大

日本

US

欧州



新たな売上の機会

# EVエネルギーエコシステム

商業用

FY23

現在

V2B

シームレスなプラグアンド  
チャージサービス

エネルギーストレージシステムの  
実証実験, 公共充電サービス

商業施設向け大型日産ESS  
(エネルギーストレージシステム)

FY25

新たな売上の獲得へ  
取り組みを拡大

再生可能充電ネットワークを経由する  
インテリジェント・ルートプランナー

FY27

拡大

日本 | US | 欧州

# 新たな売上の機会 モビリティサービス

FY24

日本で三菱商事と新規事業を検討





日産ならではの強みを活かす

強みを生かす

# 90年のヘリテージ

他のやらぬことをやる



累計販売100万台に及ぶ  
グローバルなEVの実績



数十年に及ぶ  
バッテリー自社開発



EVバッテリーを二次利用  
する先駆的な取り組み



強固な生産システムと  
高度な技術を持つ作業者

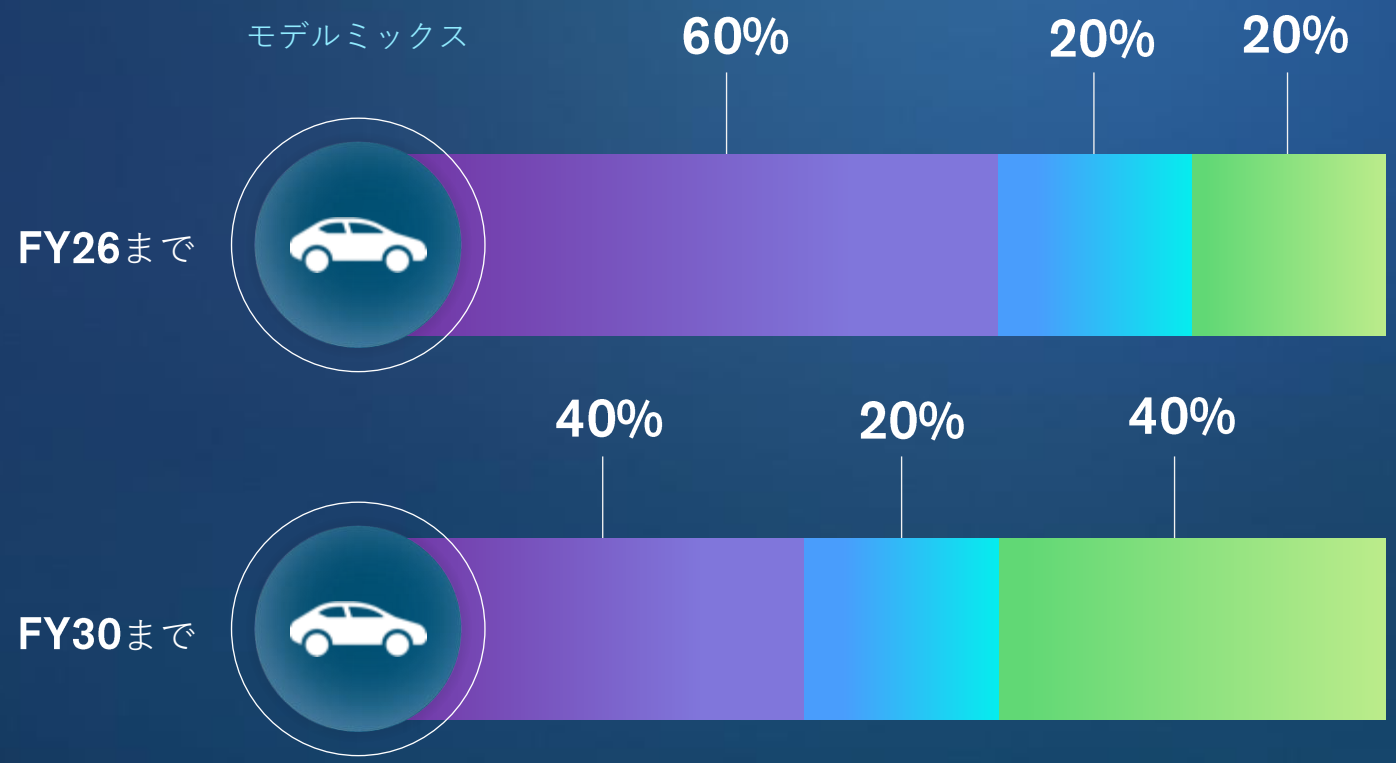


多様な市場での実績



数々の世界初の  
知能化技術

# 電動化の推進 より多くのEVをより広いセグメントへ



FY24-30  
**34** 車種の新型電動車  
すべてのセグメントをカバー



- ICE (内燃機関車)
- e-POWER プラグインハイブリッド(PHEV)
- EV



## 財務規律の維持

財務規律の維持

# Nissan Ambition 2030へ向けて着実に成長

販売台数増

100万台増

FY26までに

営業利益率

FY26

6%+

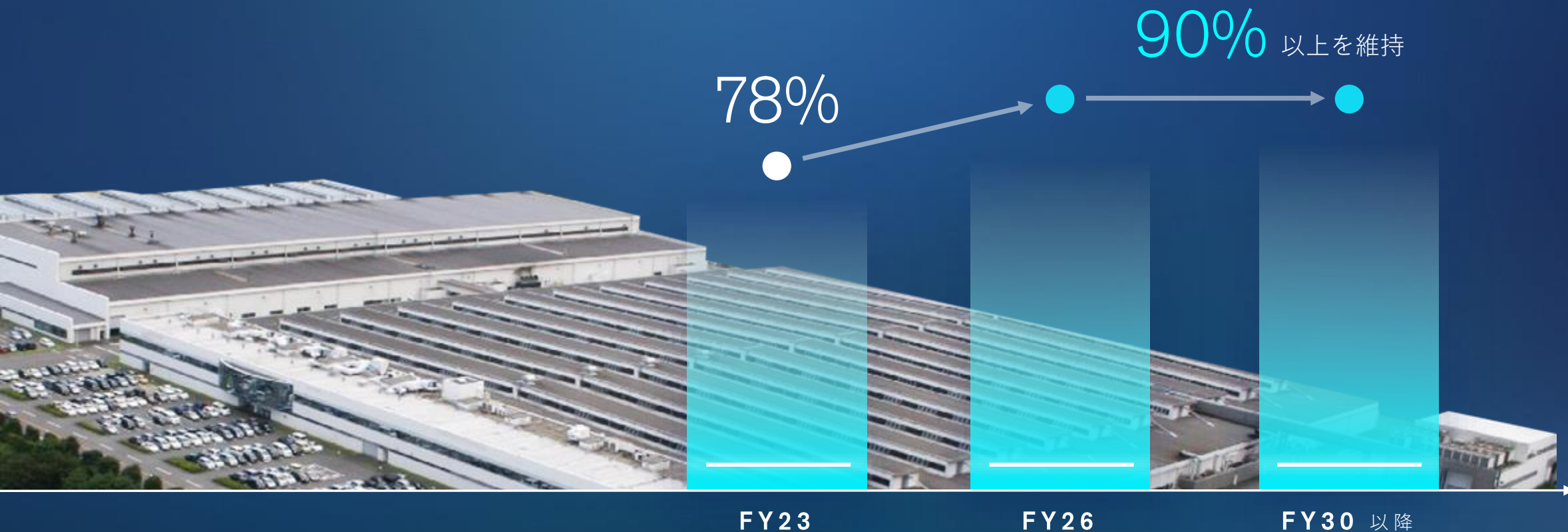


FY30

8%~



財務規律の維持  
工場稼働率の最適化





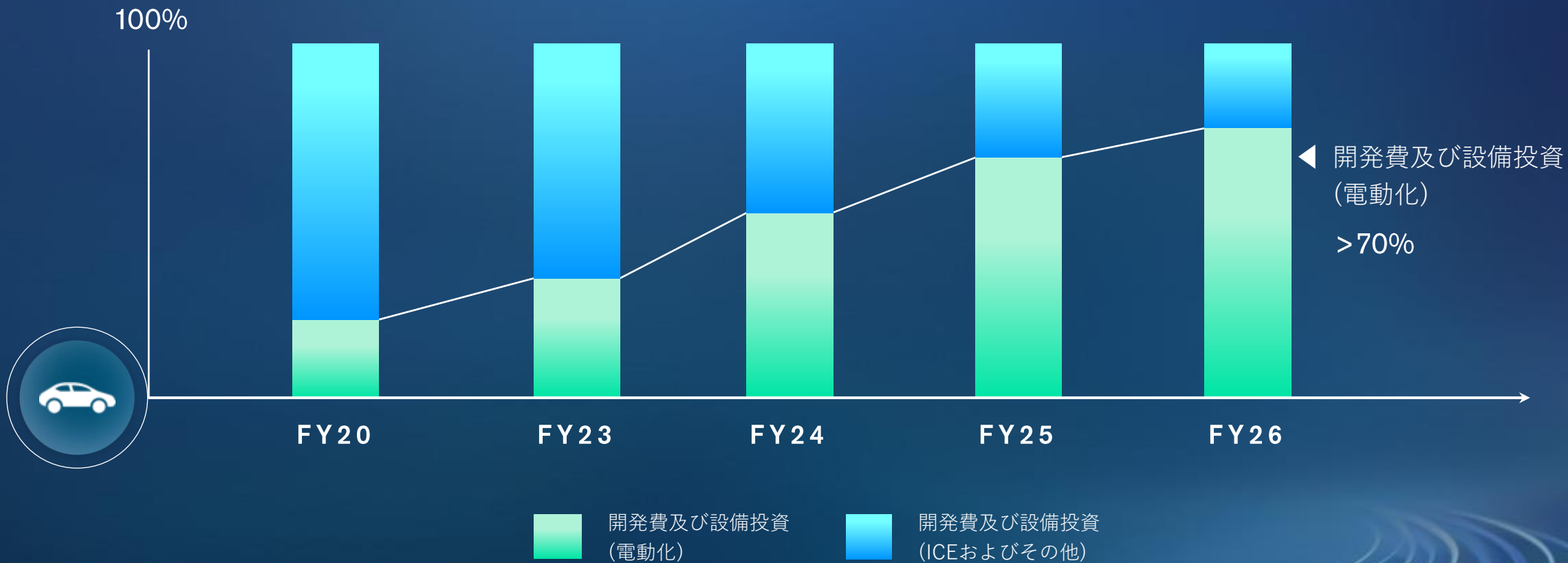
財務規律の維持

# 開発費及び設備投資

開発費及び設備投資売上高比率

FY24-26

7-8% + バッテリー設備投資  
4,000億円以上



財務規律の維持

レジリエントで収益性の高い業績を実現

フリーキャッシュフロー

ポジティブ

FY24-26 M&A前

ネットキャッシュターゲット

1兆円レベル

FY24-26

株主総還元率

> 30%

配当及び自社株買い

スマートパートナーシップ

価値創造型

## サマリー

## 着実な成長とイノベーション、そして未来への基盤

バランスの取れた  
商品ポートフォリオ

FY26までに

16 車種の新型  
電動車14 車種の  
新型ICE車主要市場での  
販売台数増

FY26までに

100 万台  
販売台数増

財務規律



FY26までに

6%+  
営業利益率スマート  
パートナーシップ

技術

商品ポートフォリオ  
ソフトウェアサービス

EVの競争力



-30%

EVの車両コスト

イノベーションに  
よる差別化

FY28

全固体電池の市場投入

FY27

次世代  
プロバイロット新たな  
売上の機会

2.5 兆円

FY30  
売上ポテンシャル

グローバルカンパニー

あらゆる人へワクワクする先進のモビリティを提供



強固な基盤

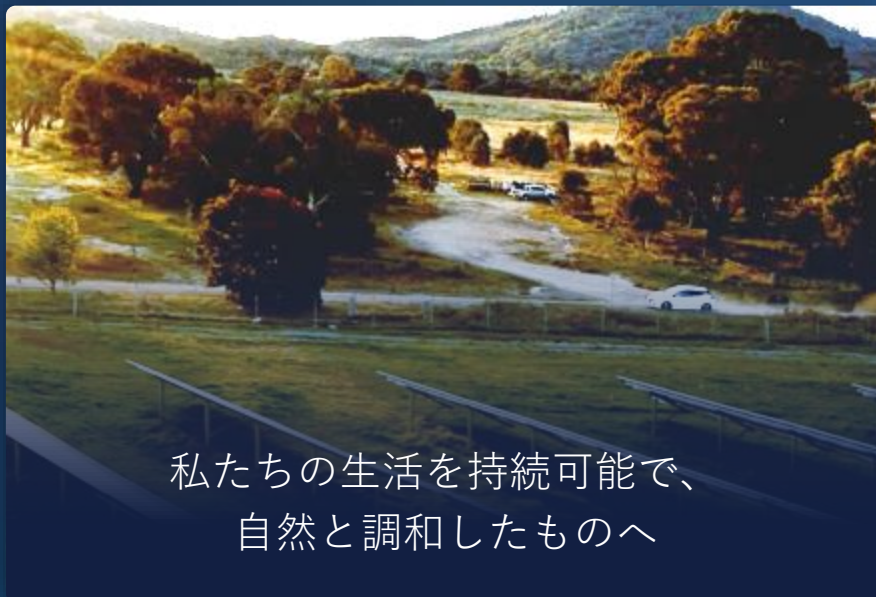
原動力はパーパスと企業文化

パーパス

人々の生活を豊かに。  
イノベーションをドライブし続ける

サステナビリティ：日産のビジネスのコア

よりクリーンで安全、インクルーシブな世界の実現へ



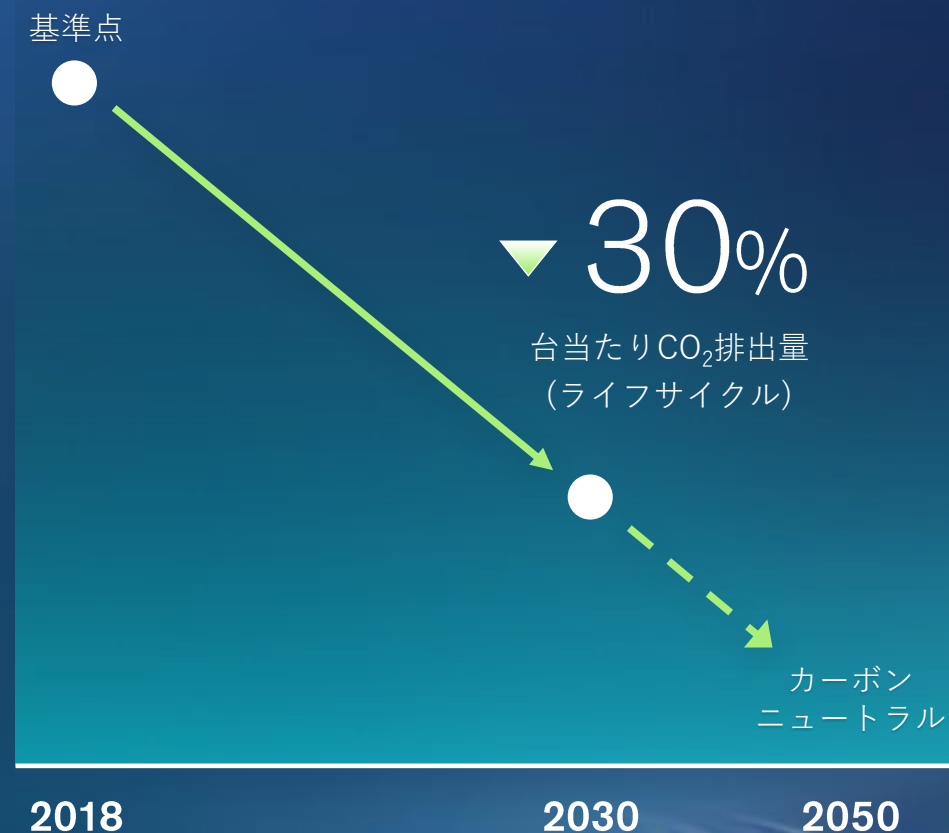
日産グリーンプログラム



日産ソーシャルプログラム

# サステナビリティ：日産のビジネスのコア カーボンニュートラルに向けて

CO<sub>2</sub>の効率的な削減に向けサーキュラーエコノミーを推進



OUR NISSAN

機敏、効率的でインクルーシブ



成功のために  
協力しあう価値観

**NISSAN WAY**



従業員を大切にし、  
共に成長し、  
共に挑戦する職場の実現

**OUR PROMISE**



日産がより大きな  
実力を発揮するよう  
Head(頭)とHeart(心)でリード

**LEADERSHIP WAY**



パーパス・ドリブン

生涯にわたるお客さまとのエンゲージメント



さらなるエンパワーメント  
新しいリーダーシップチーム



内田 誠

社長兼最高経営責任者

星野 朝子

チーフブランド&  
カスタマーオフィサー  
日本-ASEANマネジメント  
コミッティ議長

ギョーム カルティエ

AMIEOマネジメント  
コミッティ議長

ジェレミー パパン

AMERICASマネジメント  
コミッティ議長

山崎 庄平

中国マネジメント  
コミッティ議長

イヴァン エスピノーサ

チーフプランニング  
オフィサー



中畔 邦雄

チーフテクノロジー  
オフィサー

坂本 秀行

チーフモノづくり  
オフィサー

安徳 光郎

チーフクオリティ  
オフィサー

スティーブン マー

最高財務責任者

渡部 英朗

チーフストラテジー&  
コーポレートアフェアーズ  
オフィサー

井原 徹

チーフHRオフィサー



THE  ARC  
Nissan Business Plan