

じっくり解説！

統合報告書2026

STANDARD | 8291

日産東京販売ホールディングス株式会社

長谷川　直哉

日産東京販売ホールディングス株式会社
社外取締役
サステナビリティ委員会 委員長

法政大学　人間環境学部　教授　（経営学博士）

日本証券アナリスト協会　検定会員



©NTH All Rights Reserved

統合報告書発行のねらい

- 統合報告書2026の解説を通じて、当社の持続的成長に向けた取り組み、及び当社を取り巻く事業環境を踏まえた課題への対応について、ステークホルダーのみなさまにご理解いただくこと
- 上記の取り組みに対するステークホルダーのみなさまからの声を、今後の経営に活かしていくこと
- 当社の企業理念を通じ、さらなる企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただくこと

©NTH All Rights Reserved

当社の概要

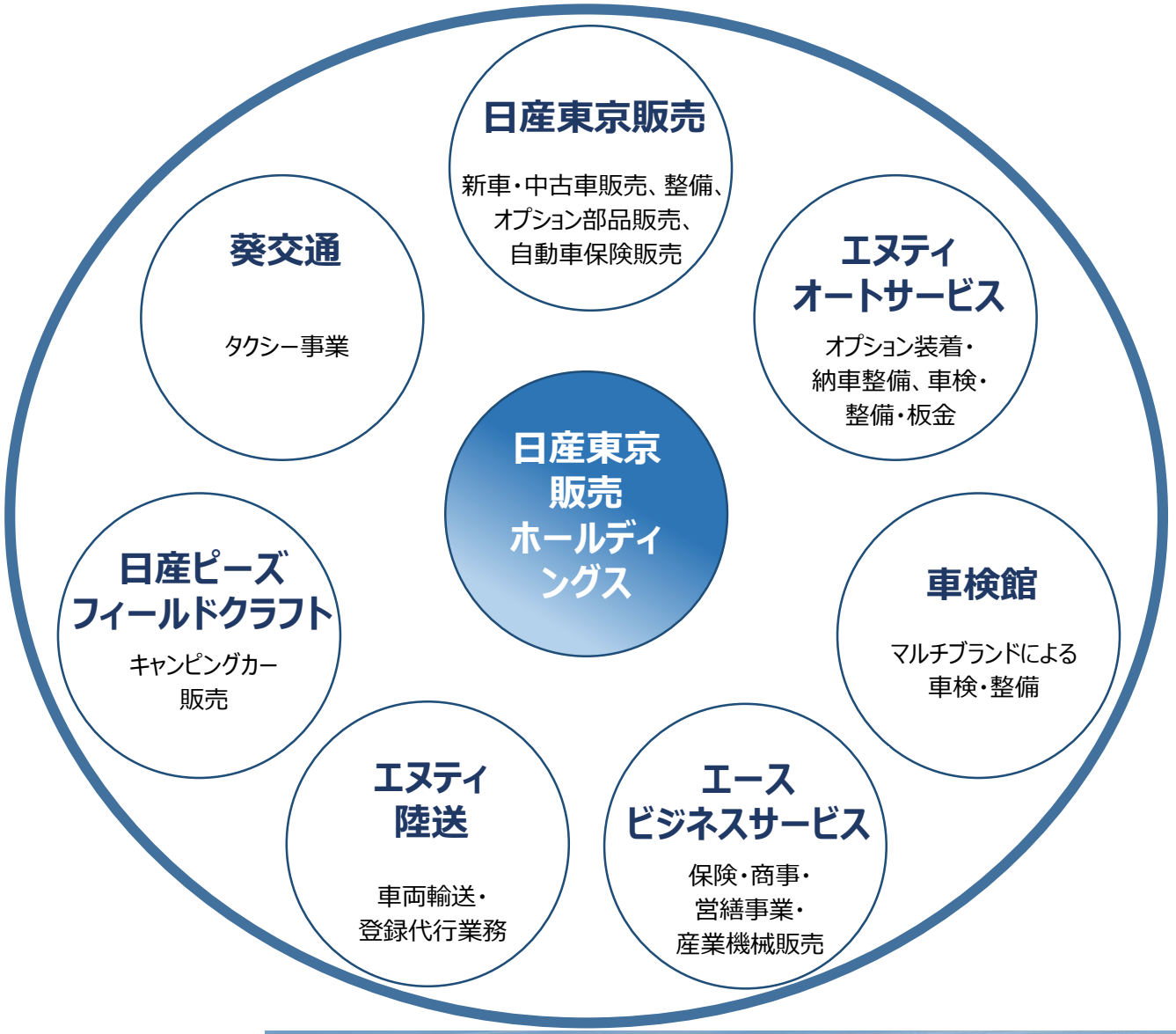
（2026年3月31日現在）

日産東京販売ホールディングス株式会社
（東証スタンダード市場）

所在地	東京都品川区西五反田4-32-1
設立	1942（昭和17）年11月16日
資本金	13,752百万円
従業員	全グループ*約3,000名 *非連結含む
事業内容	• 自動車ディーラーを中心とした自動車関連事業 • その他の事業
グループ会社	8社（連結5社＋非連結3社）

©NTH All Rights Reserved

モビリティ事業を中心としたグループ



グループ内のシナジーを高めながらモビリティ事業を中心に展開

©NTH All Rights Reserved

菊池　毅彦　代表取締役社長メッセージ

顧客基盤と現場力を活かしながら、モビリティの新時代を切りひらく企業グループを形成していく



Q 就任にあたっての決意と、ご自身の経営観をお聞かせください。

A 2042年を見据え、経営基盤の継承と変革を進めます

私はこれまでの6年間、3つの販売会社の統合と企業理念の刷新、現中期経営計画の策定・推進に携わってきました。この期間に築き上げてきた事業基盤をさらに強化し、グループ全体へ浸透させる局面で社長に就任することに、大きな責任と使命を感じています。

2027年度から始まる新中期経営計画期間の成長はもちろん、その先の創業100周年となる2042年も見据え、経営の大きな方向性を定めたいと考えています。3年や5年ではなく、モビリティ社会の構造変化を長期的な視点で捉え、2040年代以降も当社グループが持続的に成長できるよう、何を変え、何を積み上げるべきかという観点で経営判断を行っていきます。

私の仕事上の信念は、自身の経験だけに頼るのではなく、社内外の多様な意見に耳を傾け、周囲を巻き込みながら最善の答えを導くことです。この考え方の原点は、約20年前に中国の現地法人へ赴任した経験にあります。文化や市場への理解が浅く、中国語も十分にわからないなかで失敗を重ねたことから、現地スタッフの意見を尊重し、多様な価値観を取り入れながら意思決定する大切さを学びました。

2011年に和歌山日産自動車の社長に就任した際には、東日本大震災や紀伊半島での豪雨災害への対応に直面しました。非常時には経営トップが覚悟を持って迅速に判断するとともに、現場にも主体的な判断を促すことが重要であると実感し、この経験は組織の一体感を高める貴重な学びとなりました。

2017年秋からは日産自動車グループ以外のモビリティ企業で、レンタカーやカーシェア事業の商品企画を統括しました。自動車メーカーとは異なる環境のなかで、新しいサービスを構想し、試行錯誤を重ねながら形にしていく経験は、私の視野を大きく広げました。こうした経験を積んできたからこそ、私は当社グループにはモビリティの進化に対応した新たな事業を創出できる可能性を感じられるのです。



Q 2026年3月期の業績と、現中期経営計画の進捗をどう総括されますか。

A 重点施策の成果を確認する一方、収益構造の課題も明確になりました

2025年度は、売上高が前年同期比8.9%減の1,289億円、営業利益は35.8%減の47.6億円となりました。まずはこの結果を率直に受け止めています。主な要因は、新車販売台数と中古車販売台数の減少です。とくに上半期は新型車の端境期が続き、新規来店客数が伸び悩んだことが大きく影響しました。下半期に新型「ルークス」、新型「日産リーフ」を投入し、回復の兆しは見られたものの、一部で納期遅延の影響もあり、新型車効果を年度内に十分取り切れなかった面があります。一方、整備事業は安定した顧客基盤に支えられ、3期連続で増収・増益となりました。車検・点検・メンテナンス需要を着実に取り込むとともに、グループ会社の車検整備を含めた店舗ネットワークの拡大も寄与し、ストックビジネスの強さを改めて確認できました。

もっとも今回の減収・減益は、新車・中古車販売の変動を、ストック収益だけで完全に補うには至らなかったことも示しています。この点を率直に受け止めて、新規事業の早期確立をはじめ、事業構造の変革を加速させねばなりません。

現中期経営計画で掲げている「電動化リーダー」「安全・運転支援技術」「モビリティ事業」という3つの重点施策は、当初思い描いていたシナリオに沿って、順調に進捗しています。ただし、社会情勢やお客さまのニーズが想定以上に変化したため、戦略の微修正と、施策の実行速度を上げていく必要があると認識しています。

「電動化リーダー」は、EVの市場に踊り場感があるなか、e-POWER車やハイブリッド車を含む電動車全体は伸び基調になりました。そこでe-POWER車を、ヒューマンエラーを防ぐ安全技術の優位性とセットで打ち出しながら、提案・拡販活動に努めました。同時にEV販売のトップランナーとして、ラインナップも拡充しました。急速充電器については、すでに次世代型を全店に配備完了しており、お客さまのご自宅へ充電設備を設置するスキームも構築済みです。

重点施策の二つ目に掲げる「安全・運転支援技術」では、「プロパイロット」に代表される先進の運転支援技術が、お客さまの安心・安全なカーライフに直結する重要な付加価値になっています。2025年度も、クルマの先進機能を支える整備を担う人財の採用・育成、および整備品質の向上策と、一体で取り組んできました。

三つ目の重点施策「モビリティ事業」では、現場が生み出したベストプラクティスを全社で共有し、水平展開する仕組みが、当社グループの強みとして機能しています。例えば個人リース「P.O.P」の販売手法のベストプラクティス共有によって、すべての店舗がお客さまへの説得力ある提案スキルを身に付けたことで、契約率が顕著に上がっています。これは現中期経営計画期間中に複付けした全社共有の好例でもあります。個人リースは重要な成長エンジンと位置付けており、受注全体に占める比率をさらに高めていきます。

2026年度はこれらの重点施策を継続することに加え、新型車投入効果を確実に活かし、さらに整備事業を中心とするストック収益を積み上げていきます。連結子会社売却による事業規模の変化を踏まえる必要がありますが、現中期経営計画期間を通じて、整備事業を中心とする収益基盤の強化は着実に進展したと評価しています。

現在、2027年度から始まる次期中期経営計画の策定を進めています。詳細は今後改めてお示しします が、安定収益源としてのストックビジネスの強化による収益構造の構築、既存事業の収益性向上、新たな成長領域の育成を主要な論点として議論を深めています。

Q 事業環境の変化をどう捉え、強みをどう活かしていきますか。

A 顧客基盤、現場力、デジタルを組み合わせ、新たな価値を生み出します

現在、自動車業界を取り巻く環境が想定以上のスピードで変化していますが、とりわけ顧著なのはAI技術の進展です。AIの活用は、販売計画の策定や管理部門の業務プロセスの効率化が進み、大きな成果をもたらすことになるでしょう。現在は、需要予測を活用した車両発注の高度化、カーライフアドバイザーの事務作業削減、整備業務の生産性向上などを重点テーマとして、実証と効果検証を進めています。導入効果を確認しながら、成果が認められた施策から順次展開していきます。

2026年4月には、AIなどのデジタル技術を業務に適用し、競争優位を確保するために、「DX事業部」を新設し、エキスパート人財を外部から採用しました。日々の業務課題への対処策から大局的な経営判断に至るまで、適用範囲を広げるべく、さまざまなトライアルを行っているところです。

一方、国内のEV市場に目を向けると、他メーカーの参入や新商品の投入が相次いでおり、明らかにトレンドが変わってきました。EVへの注目度が高まり、競争が激化していくフェーズは、当社にとってむしろチャンスです。EVのパイオニアとして16年にわたって蓄積した販売、整備、インフラ設備のノウハウが、強みとして活かせるからです。東京という国内最大級のマーケットで、私たちが最も事業を継続できている原動力は、個々の業務に誠実かつ丁寧に向き合ってきた社員にあります。販売や整備拠点の現場力も、高い安定した収益基盤を背景に、5期連続増配の27円を予定しています。今後も利益成長と財務基盤の状況を踏まえ、中長期的な還元水準の向上をめざします。

最後に、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

経営基盤を継承しながら、新規事業の創出力を有する企業組織をつくり上げます

私たちの存在意義は、お客さまの暮らしと地域社会の安全安心を、多様なモビリティサービスの組み合わせによって支えることにあります。今後、世の中がどのように移り変わっても、揺らぐことはありません。この存在意義のもとで、業の中身を進化させ、個々の人財が持つポテンシャル大限に発揮できる環境整備にも努めてまいります。

さらに株主・投資家の皆さまに対しては、利益水準の向上資本効率の改善、先にも触れました安定的な株主還元そして IRの充実を通じて、企業価値の持続的な向上を図っていく決意を、改めて述べておきます。経営のバトンを託された私が担うべき最も大切な役割は、当社グループの企業理念と存在意義、および経営基盤を継承しながら、新規事業の創出力を当社の強みに加えることにあります。2040年代のモビリティ社会をイメージしながら、着実に一歩ずつ、歩みを進めてまいります。引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

Q 投資家からの評価、財務・資本戦略、および株主還元についての考えをお聞かせください。

A 成長投資、資本効率、株主還元を一体で進めます

現在のPBRや株価は、当社の持続的な利益成長と資本効率向上への道筋について、資本市場から十分な評価を得られていない結果であると受け止めています。情報発信の充実に加え、各事業の稼ぐ力を高め、実績を積み重ねることで市場の信頼を高めていくことが、経営の責任であると認識しています。当社は整備・保険・リースなどの安定的な収益源であるストックビジネスをベースに、新車および中古車の販売による収益を積み上げる事業構造となって

A 人への投資を、組織能力と企業価値の向上につなげます

人的資本の充実は、当社にとってマテリアリティ（重要課題）の一つでもあり、現中期経営計画期間でも重視してきました。私たちのビジネスモデルは、人によって価値が生み出されるものですから、「人への投資＝成長投資」という認識を持っています。この3年あまりで新たに始めた取り組みや、改善した人事制度などを一つひとつ着実に実行してきました。

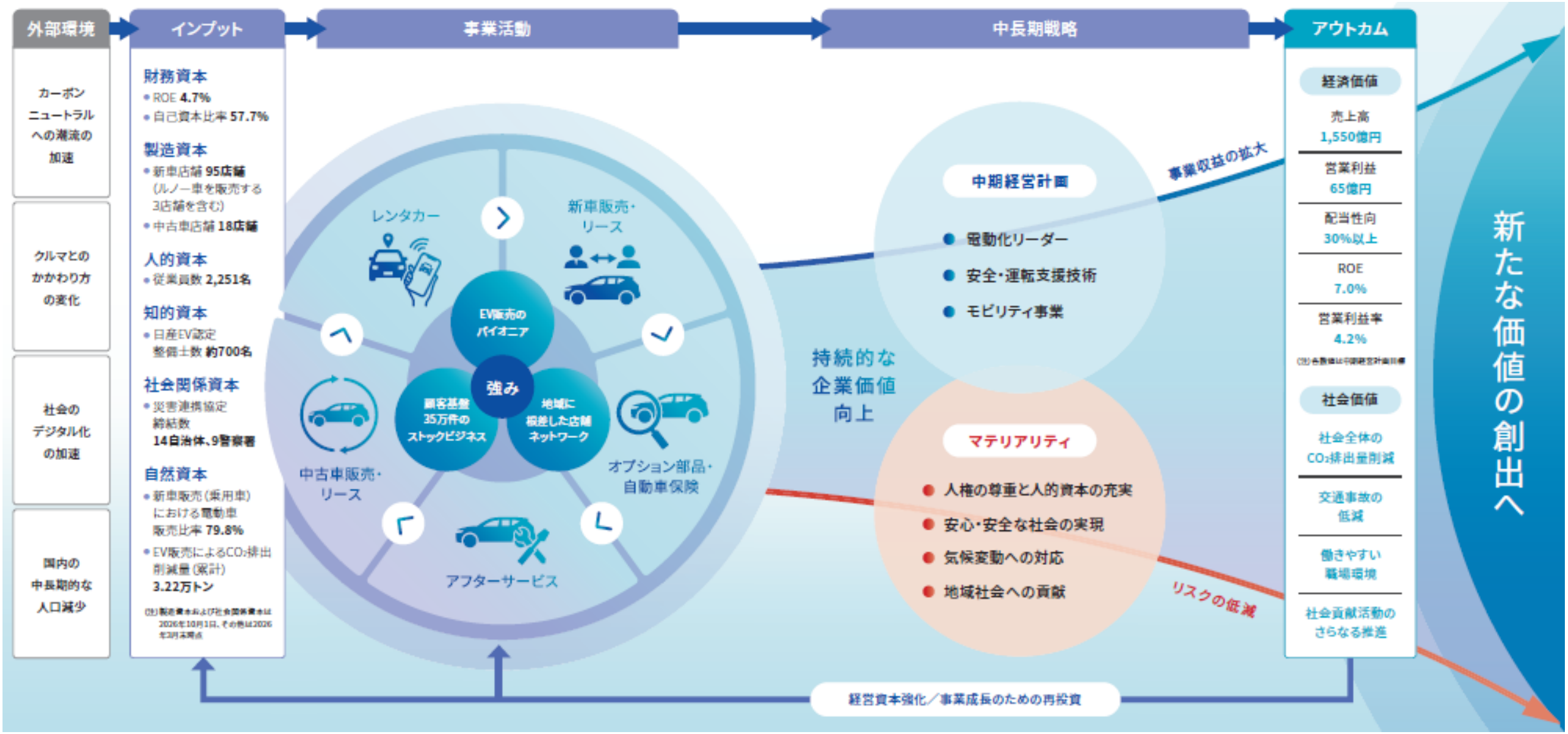
その一例は、社員の育成プログラムです。販売技術や整備技術などテクニカルな内容に、キャリア形成の観点が加わり、チームマネジメントやコミュニケーションスキルを高めるプログラムとなっています。マネジメント層向けのものは、単なる業務管理にとどまらず、部下の成長を支援し、チームとして成果を出せる状態をつくるための研修に注力した内容になっています。

今後の強化ポイントは、多様な人財がそれぞれの持ち場で能力を発揮できる仕組みづくりと環境整備です。外国籍社員や女性社員の活躍推進、60歳以上のベテラン社員が持つ経験やノウハウをどう活かすかなど、あらゆる方向



©NTH All Rights Reserved

価値創造プロセス



©NTH All Rights Reserved

統合報告書2026のポイント

1. グループ会社の取り組み

新車・中古車販売、整備、その他モビリティ関連の各事業ごとの取り組みを紹介

2. DX推進の考え方

最新のデジタル技術で「現場力」を増幅していくにあたっての考え方を紹介

3. 人的資本の充実

誰もが活躍できる職場づくりについて、5人の女性店長が考え方を語る

©NTH All Rights Reserved

グループ会社の取り組み　～各事業の視点で事業会社の取り組みを紹介

新車・中古車販売、整備、保険

日産東京販売株式会社



日産東京販売株式会社

事業間の連携強化で

さらなるお客さま満足と企業価値の向上を

代表取締役社長
宗形 慎一郎

整備

エヌティオートサービス株式会社



エヌティオートサービス株式会社

中長期的な成長ドライバーとして

板金事業を重点的に強化

代表取締役社長
有松 真一

車両輸送、登録代行

エヌティ陸送株式会社



エヌティ陸送株式会社

環境への対応を新たな成長へ

モーダルシフトを活かし新たな需要を開拓

代表取締役社長
中沢 裕之

©NTH All Rights Reserved

DX推進の考え方　～強みとする「現場力」を最新のデジタル技術で増幅

変化に強い体質を構築し、新たな事業機会を創出

CDIOメッセージ

私の使命は、当社の最大の強みである「現場力」を、AIと最新のデジタル技術で増幅させ、最大化することです。



日産東京販売ホールディングス
執行役員
CDIO（チーフデジタル＆インフォメーションオフィサー）、
DX事業部担当
山口 稔彦

DX推進の2つの時間軸

短期視点

日々の課題解決を自分たちで素早く、着実に実現。変化を先取りし、柔軟に対応できる現場の機動力を深化させる

中長期視点

グループ全体のシステム基盤を、AI時代に最適な形へデザインし直す





©NTH All Rights Reserved

人的資本の充実　～多様な視点が高める店舗の価値

多様な視点が生み出すマネジメントの力

5人の女性店長による座談会



○女性活躍を、「特別」ではなく「当たり前」に

○多様な視点が、店舗マネジメントを強くする

○社員一人ひとりの個性が活きる会社へ





©NTH All Rights Reserved

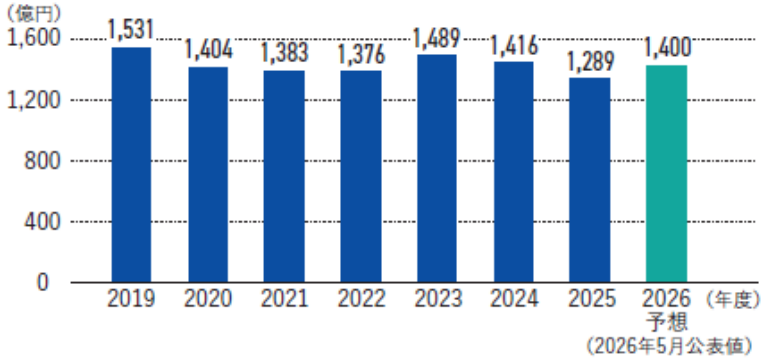
財務・資本戦略

当社グループならではの強みと収益構造をわかりやすくお伝えしながら、明確な根拠をともなった成長ストーリーを提示していく

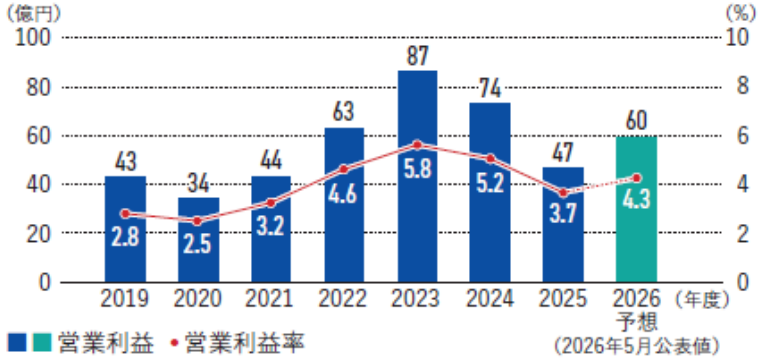


販売台数減が影響し、減収・減益。2026年度は増収・増益を見込む

売上高

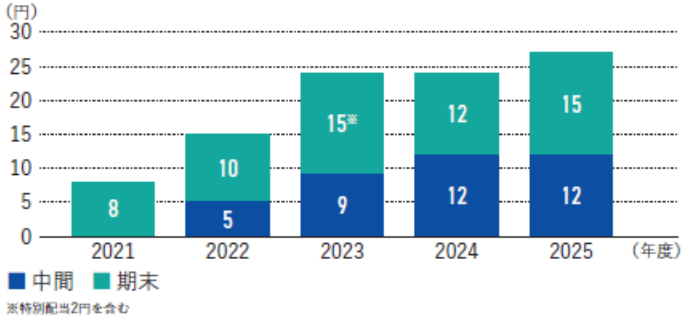


営業利益/営業利益率



「バランスシートの回転」を意識した財務運営を徹底。配当方針は「DOE3%以上」へ変更

配当推移



©NTH All Rights Reserved

社外取締役メッセージ

社外取締役メッセージ

中長期的な企業価値向上に向けて、
「総合モビリティサービス企業」への進化を
独立した立場から見極め、支えていきます。

社外取締役
長谷川 直哉



るための重要な示唆です。耳の痛い内容もありますが、その一つひとつに正面から向き合い、経営に反映させていくことこそが、取締役会に求められる役割だと考えています。

そこで私は、取締役会でも、資本コストを意識したうえで、投資の目的と回収の道筋を示し、その進捗をきちんと検証していかなければならないと申し上げてきました。中期経営計画は最終年度を迎えていますが、当初の定量目標の達成は容易ではありません。だからこそ、次期中期経営計画が極めて重要になります。その策定に向けては、社外取締役としての視点から提言を整理し、執行側との議論に活かしていきたいと考えています。経営陣に具体的な戦略と資本政策を求め、その実行を監督していくことが、私の果たすべき役割だと認識しています。

面で大きな強みになるでしょう。

そのうえで私が注目しているのは、菊池社長が次期中期経営計画において、どれだけ具体的で説得力のある成長戦略と資本政策を示すことができるか、ということです。当社の2025年度の業績は、新型車の端境期であったことや、日産ブランドを取り巻く事業環境の変化の影響を受け、減収・減益という厳しい結果となりました。それでも黒字を維持できたのは、整備や車検、リース、保険といったストックビジネスが収益基盤として機能し、お客さまとの長年の信頼関係が事業を支えたからです。逆風のなかで示されたこの底堅さこそが、当社の真の競争力だと考えています。

今後は、メーカーや景気の動向に左右されやすい新車販売への依存度を下げ、自ら稼ぐ力をさらに高めることが

曜できる環境づくりも求められています。こうした現状こそ、当社が変えていかなければならない課題です。

そして、その課題を解決する鍵となるのが、DE&Iです。性別や国籍、経歴の異なる多様な人財がそれぞれの視点を持ち寄り、店舗づくりやお客さまとの関係性に新しい発想や価値を生み出すこと――それ自体が、企業の成長力に直結します。女性店長や女性の営業担当が増えれば、店舗の雰囲気もお客さまとの関わり方も変わります。外国籍人財や中途採用人財の活躍は、当社に新たな視点をもたらします。DE&Iの推進は、将来に向けて当社の競争力を高める最重要テーマの一つだと位置付けています。

どれほど技術が進化しても、EVや先進安全技術の価値をお客さまに伝え、届けていくのは人の力です。私は社外取締役として、こうした人的資本への投資が中期経営計画のなかに明確に位置付けられ、実行に結び付いているかを、独立した立場から確認していきます。

○ サステナビリティ経営について、お考えをお聞かせください。

私は以前から、サステナビリティは経営と別のテーマではないと申し上げてきました。稼ぐ力が利益の「量」だとすれば、サステナビリティは利益の「質」に関わるものです。そして利益の質を高めるには、社員一人ひとりが力を発揮し、成長し続けられる組織をつくることが欠かせません。前述した人的資本の充実は、まさにこの「利益の質」を高める取り組みそのものです。

この考えのもと、当社ではマテリアリティを特定し、サステナビリティ委員会から取締役会へ答申するプロセスを整えるなど、サステナビリティを経営に組み込む仕組みづくりを進めてきました。

ただ、仕組みは整った一方で、それがグループの社員一人ひとりにまで十分浸透しているかという点では、まだ課題が残ります。とくに営業の現場では、拠点によって理解度や実践度に差が生まれています。グループ全体への浸透策を継続するとともに、実践度を高めていくことが次の課題です。仕組みを整えるだけでなく、それが現場の行動変容にまでつながっているかを検証し、経営陣に働きかけていくことも、社外取締役としての私の役割です。

当社グループは、ホールディングス化から15年という節目を迎え、次の10年、20年を見据えた新たな成長ステージに立っています。人やモノの移動は、社会を支える重要なインフラです。とくに東京という大きな市場において当社グループがどのようなサービスを提供し、お客さまとの関係を深めていくのか。その方向性を次期中期経営計画で具体的に示していく必要があります。私は社外取締役として、経営陣との議論を重ねながら、「総合モビリティサービス企業」への進化を支えてまいります。

©NTH All Rights Reserved

統合報告書をステークホルダーのみなさまとの大切なコミュニケーションツールに

企業理念

モビリティの進化を加速させ、
新しい時代を切りひらく

笑顔あふれる未来のために、
わたしたちは走り続ける

大切にする価値観

- お客さまを笑顔に
- チームワーク
- チャレンジ
- 地域との共生
- 働く仲間も笑顔に
- プロフェッショナル
- 考えながら動く
- 社会的責任





©NTH All Rights Reserved



本資料につきましては、株主・投資家の皆さまへの情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上でご利用ください。

業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性保証するものではありません。

本資料は、株主・投資家の皆さまがいかなる目的にご利用される場合においても、株主・投資家の皆さまご自身の判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

NTH
Nissan Tokyo Sales Holdings Co., Ltd.

日産東京販売ホールディングス株式会社
広報・IR部

TEL: 03-5496-5234
https://www.nissan-tokyo-hd.co.jp