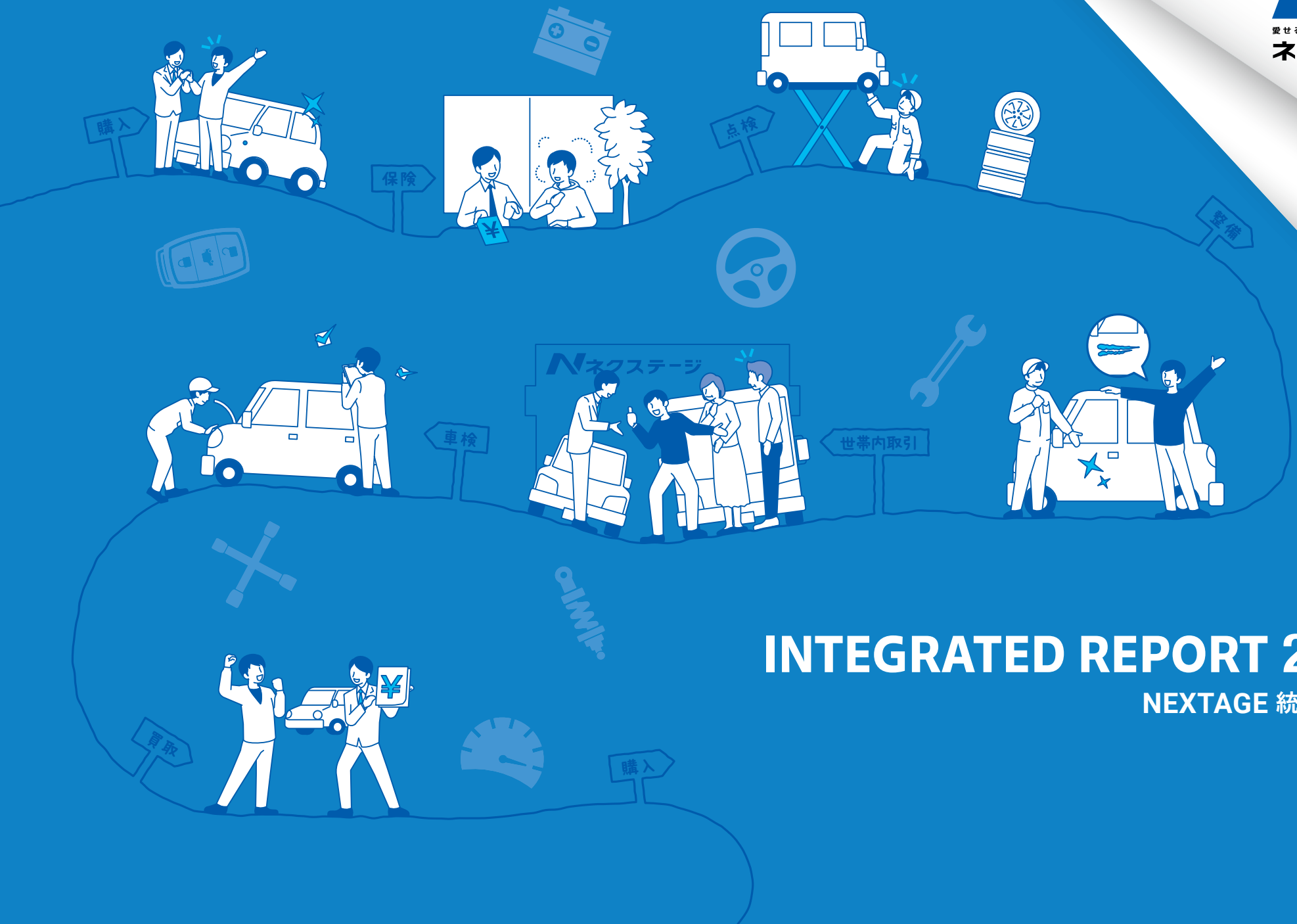
愛せるクルマを、愛せる価格で。
ネクステージ



INTEGRATED REPORT 2022

NEXTAGE 統合報告書

ネクステージ経営理念

企業が未来永劫、社会に存在し続けるために必要なことは何か。
それは「お客様に最も愛される企業」になることだとネクステージは考えます。
社会生活に不可欠なクルマを通して、最高の顧客体験を提供することをミッションに掲げ、
お客様の生涯のカーライフに寄り添い、お客様の要望や不満に全力で応えるサービスをお届けし、
当たり前のようにお客様から選ばれる企業となる。そして、私たちの事業を通して
お客様はもとよりすべてのステークホルダーから深く愛される存在を目指し、
自らの企業価値をいっそう高め、未来にわたって発展を続けていきます。

お客様に最も愛される企業

経営理念
philosophy

**クルマを通して、
最高の顧客体験を提供する。**

私たちの使命
mission

**みんなの「期待」が
「満足」に変わる。**

提供価値
brand value

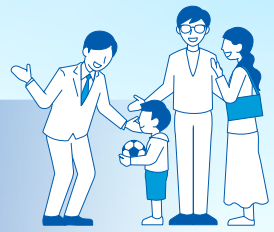








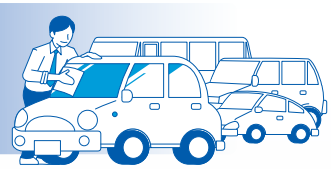
愛せる接客
明るい挨拶と誠実・丁寧な接客。
お客様をお待たせしない。



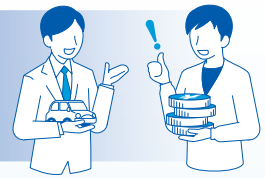
愛せる対応
お客様を正しく理解し、
期待や要望・不満に全力で応える。



愛せる商品
安心・納得の品質とサービス。
どこにも負けない品揃え。



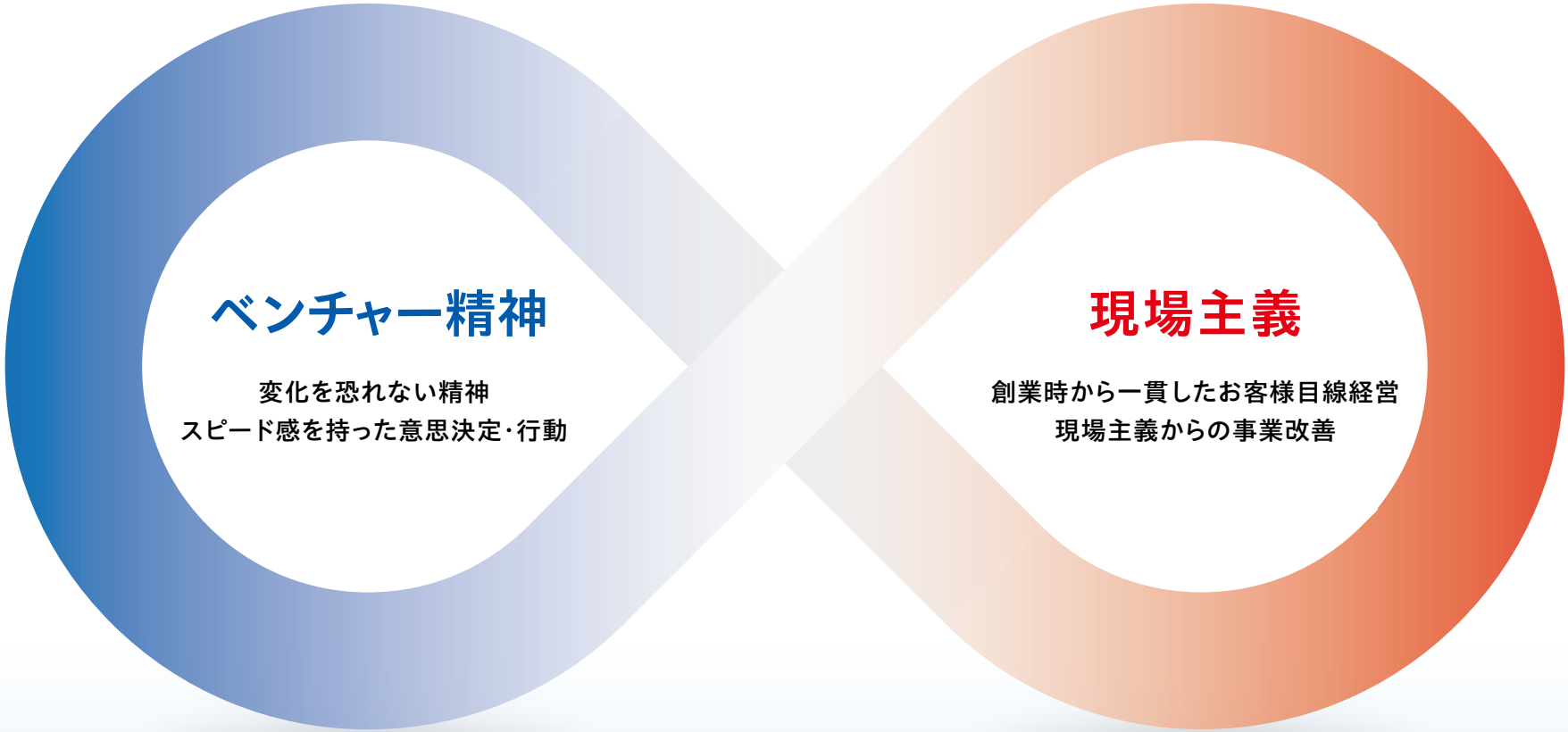
愛せる価格
望んだ商品やサービスが、
満足のいく価格で手に入る。



愛せる環境
地域と社会に貢献、
お客様と社員の幸せが叶う場所。



ネクステージが大切にしていること



1996年、たった2台の在庫からスタートしたネクステージ。そんな私たちがここまで大きく成長を遂げてきたのは、市場の変化に合わせて自ら変化することを恐れず、お客様の期待に応えるチャレンジを果敢に重ねてきたからです。そして、市場の変化を見逃さないために、何よりも現場を重んじてお客様と従業員の声に耳を傾け、より良いビジネスモデルを絶えず追求してきたからです。どんなに事業や組織が成長しようとも、「ベンチャー精神」と「現場主義」を貫き、私たちはさらなる成長を果たしていきます。

INTEGRATED REPORT 2022
NEXTAGE 統合報告書

編集方針

株式会社ネクステージは、2022年より新たに「統合報告書」を発行することといたしました。当報告書では成長過程にあるネクステージの財務・非財務情報を一体的に捉え、経営戦略や事業活動、その他の取り組みをわかりやすくお伝えしていきます。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省による「価値協創ガイダンス」を参考にしました。

■ 対象期間
2020年12月1日～ 2021年11月30日（一部に2021年12月以降の活動内容等を含みます）

■ 対象組織
株式会社ネクステージ及びグループ会社

■ 将来予測に関する記述について
本誌に掲載している業績見通しなどの将来予測に関する記述は、当社が現在入手している情報や合理的であると判断する一定の前提に基づいていますが、実際の業績は様々な要因によって異なる結果となり得ることをご承知おきください。

CONTENTS

ネクステージとは
01 ネクステージ経営理念
02 ネクステージが大切にしていること
03 編集方針／目次
04 主要ハイライト
06 店舗戦略と成長の軌跡

価値創造ストーリー
07 社長メッセージ
12 会長メッセージ
15 価値創造プロセス
16 資本
17 ビジネスモデル
19 強み
21 従業員インタビュー
24 事業概況
28 2030年ビジョン達成への戦略

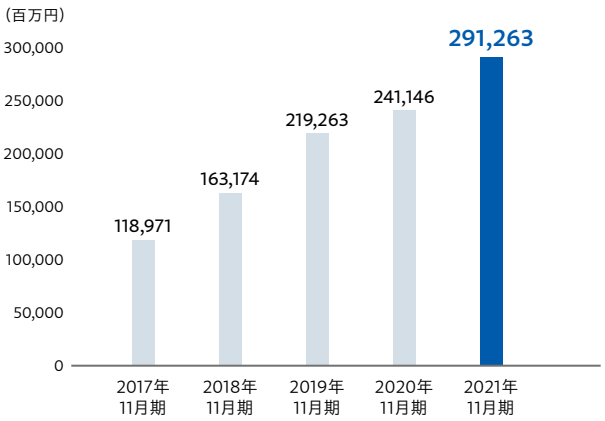
価値創造の基盤
33 ESG ネクステージが目指すもの
34 環境
35 環境適性に優れる中古車ビジネス
36 店舗での環境への取り組み
37 社会
38 人財育成サイクル
39 人財育成の取り組み
40 従業員の健康に対する取り組み
41 ダイバーシティ
42 お客様とのつながり
43 地域社会とともに
44 ステークホルダーとともに
45 ガバナンス
46 社外取締役メッセージ
49 役員一覧
50 選任理由
52 コーポレート・ガバナンス
53 取締役会について
54 コンプライアンス
55 リスクマネジメント

データセクション
58 主要財務データ
59 財務レビュー
61 主な連結財務諸表
64 株式情報／会社情報

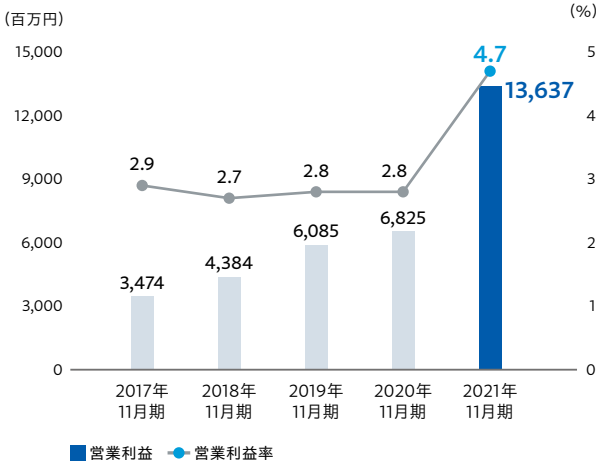


主要ハイライト

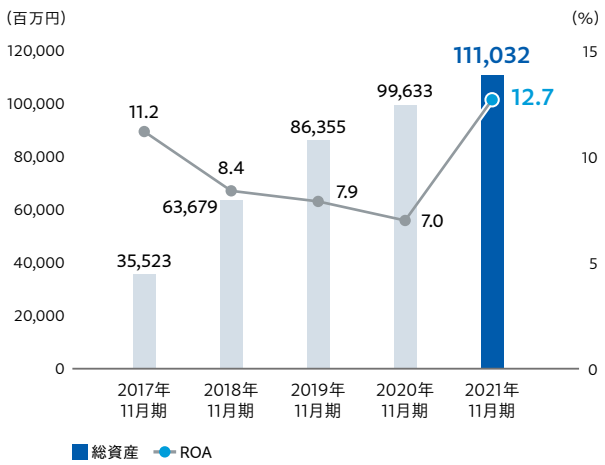
売上高



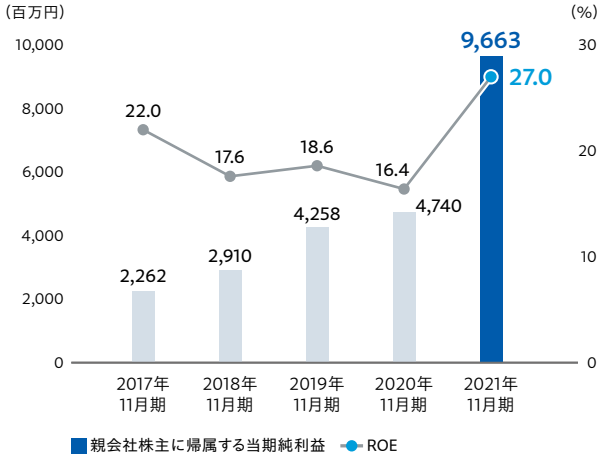
営業利益／営業利益率



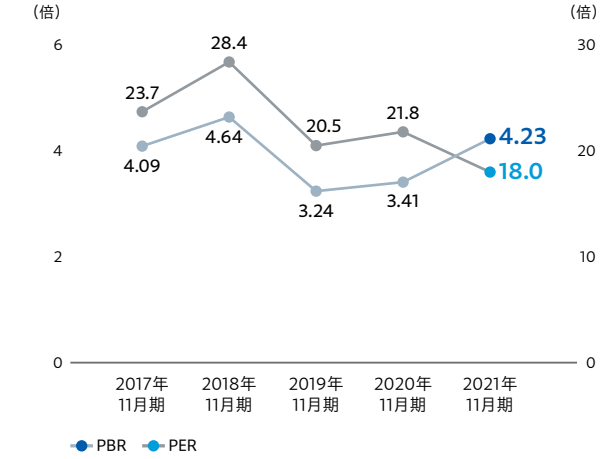
総資産額／ROA(総資産経常利益率)



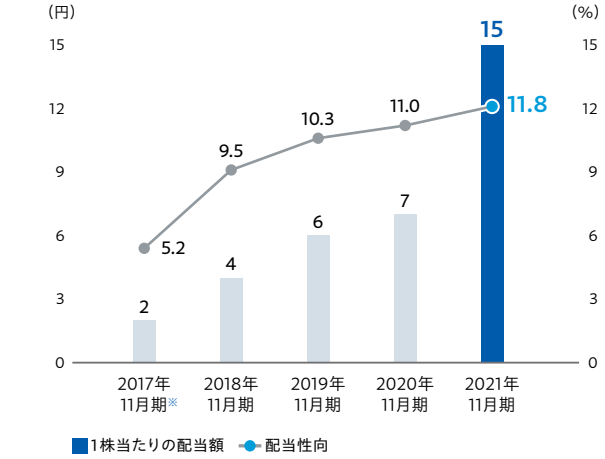
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE(自己資本利益率)



PBR(株価純資産倍率)／PER(株価収益率)



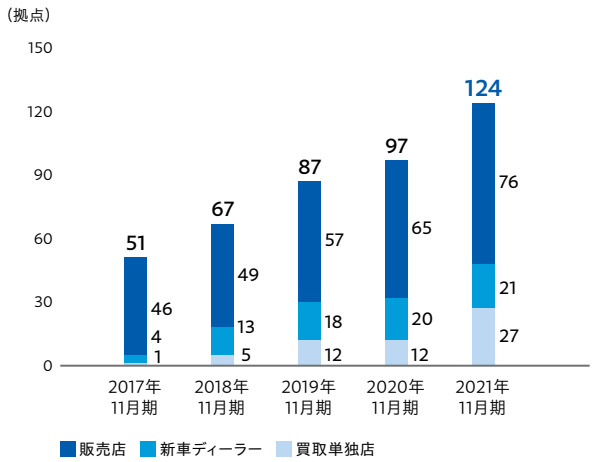
1株当たりの配当額／配当性向



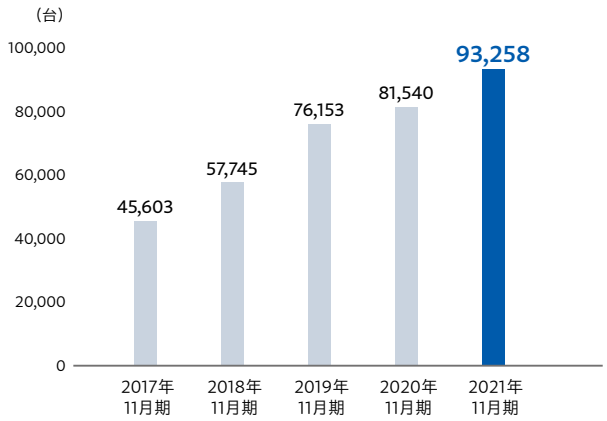
※ 2017年11月期に、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を実施しました。株式分割を考慮しない場合の配当額2円で記載していますが、株式分割を考慮する場合の配当額は6円となります

主要ハイライト

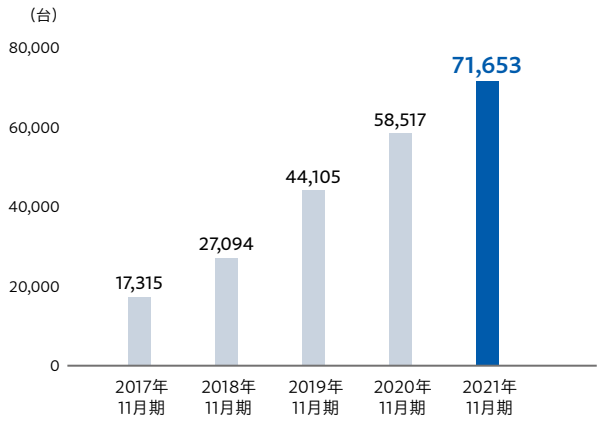
拠点数



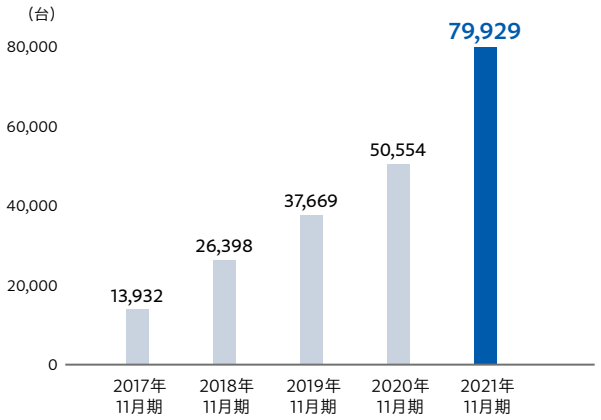
小売販売台数



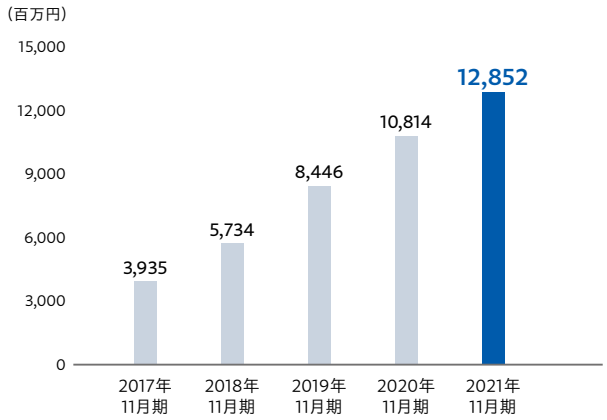
車検台数



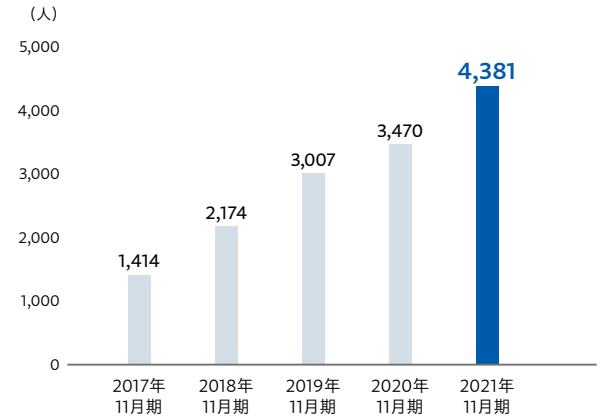
買取台数



収入保険料



従業員数※



※ パートタイマー、アルバイトを含む

店舗戦略と成長の軌跡

顧客ニーズと業界動向を敏感に先読みした店舗戦略が事業の成長を牽引しています

競合がひしめき、変化の激しい自動車小売業界において、
ネクステージは市場ニーズをいち早く捉えた店舗戦略を
同業他社に先んじて実行し、事業を拡大してきました。
今後も大胆な出店戦略で成長を加速させていきます。



1998年
輸入車の専門店として
「有限会社オートステージヒロタ」を設立

2002年
国産車の販売を目的に
「株式会社ネクステージ」を設立



2004年
「ネクステージ中川店（現 ネクステージ中川セダン･スポーツ専門店）**」**オープン

キラーコンテンツ（価格や品質、他社にないサービスなど）を持つ専門店の時代に先駆け、需要が高い分野を専門展開し、低価格で商品提供した。



2012年
「ネクステージ神戸西店（現 SUV LAND神戸店）**」**オープン

小売業全体で専門店の大型化が進行。この時代、ネクステージは専門店複合化と全国展開を加速。さらにクロスセルに注力することで収益性を高めた。

2013年
東証マザーズ上場

2014年
東証一部上場
名証一部上場



2015年
「SUV LAND」の展開

店舗の大型化と圧倒的な在庫台数を持つ地域一番店として、集客力と持続性のストックビジネスを展開した。



2021年
「ネクステージ 太田店」
オープン

価格のみならず価値あるサービスが重視される中、生涯取引のプラットフォームとなる総合店の出店を加速。拠点数の拡大と事業の急成長を実現している。

ネクステージ店舗戦略の変遷

専門店戦略	専門店複合化 全国展開戦略	地域一番店 大型店戦略	総合店出店 生涯取引戦略
低価格の中古車販売に特化	クロスセル※1開始	豊富な商品で集客 ストックビジネス※2開始	商品･コスト適正化 ストックビジネス強化

※1 車販売だけでなく、部品やコーティング、保証など関連商品やサービスを組み合わせて販売すること

※2 一度の車の販売のみに完結するのではなく、豊富な商品･サービスを接点にお客様との関係が長期的に継続するビジネスのこと

社長メッセージ



売上高1兆円へ向けての
基盤は整いつつある。これから
さらに成長を加速させます。

代表取締役社長執行役員
浜脇 浩次

業績は好調。「2030年ビジョン」実現へ向けての道筋は明確

ネクステージはいま「2030年ビジョン」を掲げ、2030年までに売上高1兆円、営業利益900億円を達成することを目指しています。私は2022年2月より代表権を持ち、代表取締役会長の広田靖治とともに、このビジョンの実現に向けて力を尽くしていく所存です。

私は長らく中古車業界に携わり、2016年2月にネクステージに参画して以来、取締役として経営の一翼を担ってきました。入社当時から、ネクステージは成長の可能性を大いに秘めた企業だと感じており、この6年ほどで車に関わるあらゆるサービスを提供する「生涯取引」を推進するとともに、そのプラットフォームとなる「大型店」を全国展開する戦略を指揮してきました。あわせて、すべての店舗で均一かつ高品質なサービス、及び優れた商品をお客様に提供できるよう、事業運営の「仕組み」をつくることにも力を注いできました。こうした取り組みが大きな成果として表れ、業績も好調に推移しています。さらなる成長のための基盤も整いつつあり、これから事業拡大のスピードをいっそう加速させていきます。

社長メッセージ

今後の積極的な出店戦略を支える「仕組み」をさらに強化する

2030年ビジョンでは、国内の乗用車保有台数6,200万台のうち5%のシェアを獲得することを目標に据えています。引き続き、大型店戦略を強力に推進し、2022年11月期も大型店を22店舗出店する計画です。この勢いを継続すれば、2030年に5%のシェアと1兆円の売上高、900億円の営業利益を達成するのは、決して無理なことではないと考えます。

毎期20店舗以上出店を継続するためには、「仕組み」をさらに強化することが重要です。当社では2016年から業務の標準化に取り組み、属人的な営業活動などを仕組みで行う体制を築いてきました。まず、業務のプロセスが明確な保険事業から着手し、お客様にとって最適な自動車保険を提案するフローを構築して運用したところ、納車台数に対する保険付保率が17%から45%に向上し、当時の業界水準を大幅に超える成果を挙げ、現在は70%を目標にしています。この成功を受けて、仕組みの重要性が各事業部門で認識され、現在では車検の入庫、買取の出張査定、車両販売のご提案などのフローを標準化し、それらをすべてN-BOOKという独自のマニュアルに収めています。このN-BOOKに基づく仕組みによって事業を運営していくことで、毎期問題なく20店舗以上出店できると考えています。

「お客様に最も愛される企業」になることで社会に必要とされる存在に

ネクステージの経営理念は「お客様に最も愛される企業」になることです。この理念を貫くことが2030年ビジョンの達成につながり、また、その後の永続的な発展につながっていきます。いま国内では自動車関連企業が8万社強存在し、中古車流通はまだ寡占化が進んでいない稀有な業界のひとつです。そんな中、当社を含めた大手3社が全国展開を図り、業界の勢力図が固まりつつあります。いま中古車は年間約260万台販売されていますが、今後この3社で市場の寡占化が進むと予想されており、シェアを伸ばすには競合との差異化がいっそう必要です。

店舗に関しては、どの企業も似通ってきているのが実情です。目に見えるハード面はどうしても真似されてしまいます。しかし、ネクステージが「お客様に最も愛される企業」になることを目指してつくり上げたN-BOOKは、他の企業には真似できないものです。私たちが確立した標準化フローであるN-BOOKに基づいて業務を進めることで、車両の販売、買取、カー用品の販売、保険、整備、車検など、抜け漏れなくお客様に価値提供することができ、お客様が不利益を被ることはありません。お客様に最も愛されるためにはどうあるべきなのか、常に追求していくことが自らの存在価値を高めていくと考えています。



社長メッセージ



中期経営計画を必ず成し遂げる

2030年ビジョン達成の前提として、2022年11月期からスタートした3カ年の中期経営計画を必ず成し遂げます。今回の中期経営計画では、総合店を毎期20店舗程度出店する計画です。現在、総合店の平均的な営業利益率は、1年目が3.9%、3年目が6.8%、5年目以降では8.8%に上っております。これは単に商品を値上げしたわけではなく、商品軸を増やすとともに、すべてのお客様に適切なタイミングで均一なサービスをご提案することで管理顧客数※を拡大した成果です。給油や駐車場以外の車に関するサービスは、すべてネクステージに任せれば安心だという状況をつくり、お客様にとって本当に価値のあるサービスをお客様本位で提供していくことで、営業利益率はおのずと上がると考えています。

現場のKPIは、過去の実績から設けるのではなく、未来に向けて私たちがお客様にどのくらい価値提供できるかという値を予測し、本来あるべき姿から定めています。例えば買取事業においても、過去の成約率を基準にするのではなく、本来達成すべき目標から逆算してKPIを設定しています。今期中に徳島県を除く全国エリアに買取事業を展開し、あるべき姿に近づけていきます。

※3年以内の取引ユーザー数

社員誰もが標準化された業務フローで お客様に均一なサービスを提供

中期経営計画を確実に達成するために、「仕組み」の精度もさらに高めていきます。例えば商品の販売に関して言えば、どのようなフローで情報を提供すればお客様にお伝えできるのかを考え、そのフローに沿ってトークスクリプトをつくり、販売に携わる社員全員が同じ水準で接客できるように努めています。このトークスクリプトも、経験に関わらずすべての社員がきちんと使いこなせる内容にして、誰もがお客様に寄り添って抜け漏れなく均一なサービスを提供できる形にしています。

買取事業を本格的にスタートした時も、現会長の広田が自ら出張査定でお客様のもとに赴き、現場で本来あるべき姿を把握して仕組みづくりを図りました。現在も担当役員が買取出張に同行し、いまの手法が果たして正しいのかを検証しながら最適なサービスを絶えず模索しています。私自身も役員とともに店舗を定期的に訪れ、その都度現場からの課題をもとに、実務を検証しながら解決策を一緒に考え、次なる課題を設けて改善を促しています。仕組みそのものに問題があれば、関係者を含めてディスカッションし、適時変更を施してより良い方向に導いており、こうした地道な取り組みを今後も重ねていきます。

社長メッセージ

バイブルであるN-BOOKを活用し人財を短期間で育成していく

今後の成長に向けて、最も重要なテーマのひとつが人財育成です。私は社員に対して、仕事に臨む姿勢として「型破り」と「型無し」を説いています。「型破り」は大いに推奨しており、一生懸命に仕事に取り組んで「業務の進め方をこう変更したい」というのなら、型を破ってくれていい。しかし、型が無いのに「こう変えたい」と訴えられても、それは認めるわけにはいきません。ですから、社員に対してはまず型を身に付けてほしいと要望しています。

その型を身に付ける上でのネクステージのバイブルがN-BOOKです。私は現場に向けて「誰が読んでもわかるようにN-BOOKを整備してほしい」と訴えています。誰もができることを繰り返していけば、必ず上手になる。近年は社内でN-BOOKの運用が定着し、新卒入社でN-BOOKをもとに育成された人財が3年ほどで店長に昇格しています。個性や性格に関わらず、誠実にN-BOOKを実践している人財がきちんと成果を上げて活躍しており、それは私としても嬉しい限りです。店舗内の会議もN-BOOKに基づいて運営されており、もはやN-BOOKがなければ業務が進まない環境になりつつあります。これから現場発信で自らN-BOOKを改善していく文化が根付けば、ネクステージはもっと強い企業になると思っています。

N-BOOKに基づいた仕組みによる経営がネクステージの最大の強み

現在では定着しつつあるN-BOOKですが、これを社内に浸透させるのは一筋縄ではいかず、導入後しばらくはまったく機能しませんでした。私も困難を感じていましたが、社外取締役の松井忠三氏の後押しもあって「絶対にやらなければならない」と導入に努めました。松井氏はかつて良品計画の社長を務めていたとき、店舗向けの業務基準書である“MUJIGRAM”の導入で成果を上げており、まさにN-BOOKのお手本となるもので、松井氏からは私も多くの知見を吸収させていただきました。険しい道でしたが、これを成し遂げないと我々の成長はただの膨張に終わると、懸命に取り組んだことを覚えています。

当時、このままでは売上高3,000億、4,000億が限界で、業務を標準化する仕組みを入れなければそれ以上伸びず、じきに衰退していくという危機感がありました。現会長の広田とも「もしN-BOOKがなかったら、ネクステージはもう崩壊していたかもしれない」とよく話しています。N-BOOK導入当初は社員も苦労したと思いますが、最近はその意義をみな理解して行動し、経営者冥利に尽きる思いです。このN-BOOKをベースにして事業を仕組みで動かす経営を実現したことが、ネクステージの最大の特徴であり、成長の原動力になっていると私は認識しています。



社長メッセージ

仕組みを確実に機能させるための システム投資にも注力していく

N-BOOKをベースにした仕組みを確実に回していくために、システム化にも力を入れています。お客様の再来店を促す「CRM（Customer Relationship Management）システム」をはじめ、販売時に1カ月点検までのスケジュールを管理する「納期管理システム」、そのデータを受け継いでお客様のあらゆる情報を管理する「SSS（生涯取引支援システム）」、さらにそれと並行して保険販売のプロセスを管理する「IPM（Insurance Process Management）」など、果敢なIT投資によって独自のシステムを数々構築しています。

さらに、新しいテクノロジーの活用にも積極的に取り組んでいます。例えば「SSS」と連動したタブレット端末「UIF（User Interface）」をお客様の前で操作し、すべてのお客様に均一なご提案ができる環境も今期中には整備する方針です。また、中古車商品の仕入及び各店舗の商品ラインナップに関しても、外部のビッグデータから売れる車を分析し、回転率を最大化できる仕入台数を算出するシステムの開発も進めています。こうして収益向上に貢献するシステムが整備されていることもネクステージの強みであり、今後もさらに進化させていきたいと考えています。

すべてのステークホルダーと これから得られる利益を分かち合いたい

未来に向けて、中期経営計画そして2030年ビジョンに掲げた数値目標を達成するのはもちろんですが、私としてはお客様に喜んでいただく機会をもっと広げていきたいという想いを強く抱いています。そのためにも、出店や人財育成、商品確保、経費管理などの仕組みをいっそう整え、店長やマネージャー、そしてスタッフ全員が標準化されたフローのもとで業務を進めていく企業にしたいと考えています。こうして業績を上げることで投資家の方々に株価でお応えし、また会社の成長に応じて増配していく考えです。

さらに、従業員に向けては、ネクステージが成長することで金銭的な充足とともに、精神的な充足ももたらしていきたいと思っています。お客様に最も愛される会社となり、経営陣をはじめ従業員がみな高い満足感を得られる企業になりたい。さらに、お客様のみならず、お取引先様からもネクステージとつきあいたいと選んでいただける企業となり、私たちが成長することですべてのステークホルダーと利益を分かち合っていきたいと考えています。



会長メッセージ



これからも「ベンチャー精神」と「現場主義」を何よりも重んじ、ネクステージを永続的に発展させます。

代表取締役会長
広田 靖治

さらなる成長へ向けて経営体制を変更し、より迅速に意思決定ができる企業へ

2022年、ネクステージは経営体制を一新しました。1996年に私がこのネクステージを一人で起こしてから、時代に合わせたビジネスモデルで事業と組織を拡大し、2021年に創業25年の節目を迎えました。これを機に、未来に向けてネクステージをさらに成長させていくため、私が代表取締役会長に就き、副社長を務めていた浜脇浩次が代表取締役社長を担うマネジメント体制を敷きました。この社長交代のみならず、委任型執行役員制度の導入も含めて取締役の役割を明確にし、よりスピーディーに意思決定ができる企業へと進化します。

ともに代表取締役を務める浜脇は、長きにわたり中古車業界で経営に携わり、いまから6年前に私がスカウトしてネクステージに参画した人物です。もともと当社は中古車販売業において、車種やカテゴリーを絞った専門店展開の販売戦略で成長してきました。しかし、そのモデルでは事業のさらなる拡大は難しいと考え、近年は総合店の出店によって生涯取引の拡大に努めています。これは浜脇が前職で実績を上げていた領域であり、彼が旗振り役となって推進しており、今後も彼を中心に事業を運営していきます。役割分担としては、浜脇が大型店戦略を指揮し、私がグループ全体の経営を見るという形になります。

会長メッセージ



業界の常識を疑うことが ネクステージの成長の原動力

私は常に「業界の常識は世間の非常識である」という観点で物事を捉えるように心がけています。例えば、中古車業界において車両販売で利益を出すのではなく、付帯するサービスで収益を上げるビジネスモデルをいち早く確立したこともそうです。中古車販売は、仕入れた車両の原価に利益を乗せて販売しますが、かつてこの業界は、交渉上手なお客様とそうでないお客様で販売価格やサービスに差が出るのが当然とされていました。こうした属人的なサービスが横行する中古車業界は経済合理性がないと問題意識を持ち、車両は仕入原価で販売し、お客様のニーズに合った付帯サービスを平等な価格で提供して収益を上げるべきだと判断し、いまから15年前にこのモデルを始めました。当初は同業からの反発があったものの、いまではファーストプライス※で販売することが業界標準になっています。

「生涯取引」の推進も同様です。車の乗り換えサイクルが9年弱に伸びているいま、お客様に寄り添ってライフタイムバリューを高めていくことが、結果として双方の利益になると考えて推進しています。生涯取引を実現することで、私たちはお客様のカーライフの様々な場面でビジネスに結びつけることが可能になります。これは競合他社にはない、私たちの強みだと認識しています。

※ 展示場で最初に付ける値付けのこと。適正な値付けを行うことで車を値崩れ・滞留させずに販売する手法のこと

大企業病にかからないために、 自らを進んで変化させていく

ネクステージの事業の根底にあるのは、経営理念に掲げている通り、「お客様に最も愛される企業」になるという想いです。「愛される」というのは、他人との関わりにおいて究極の形です。愛されることは信頼関係があるということであり、私たちがサービスを提供するお客様から絶対的な信頼を得たいという想いを「愛される」という言葉に込めました。この経営理念は現場に浸透しており、活動の軸になっています。当社の店舗には年間数十万人のお客様が訪れますが、日々お客様の声を吸い上げ、この理念に照らし合わせて活動の改善を図っています。そして、その改善策は、ネクステージにおける業務の標準化フローをまとめたN-BOOKに盛り込み、社内で徹底しています。

そしてネクステージは「ベンチャー精神」と「現場主義」を大切にしています。大企業病にかからないためには自らを変化させていくことが重要だと考え、「ベンチャー精神」を重んじています。また、過去にウォーレン・バフェット氏が「小売業は投資が難しい。動く的に矢を当てるようなものだ」と唱えましたが、その動く的に矢を当てるための手段が「現場主義」です。的に近づけば近づくほど、矢を当てやすくなる。市場の変化に応じて私たちも進んで変化すべきであり、そのきっかけを現場で感じとることを大切にしています。

会長メッセージ

2030年ビジョンを達成することが今後の日本社会への貢献にもつながる

ネクステージはいま2030年ビジョンの達成に向けて邁進しています。生涯取引につながる顧客数を増やすためには、店舗数を増やし、商品やスタッフも増強していかなければなりません。したがって「商品の調達」「人財の採用育成」「生産性の向上」の3つが今後の重要なテーマとなります。商品の調達については、販売営業職に加えて買取営業職を増員し、買取専門店も全国に広く展開します。また、成長を持続させるためには、それを担う人財が多数必要であり、多様な人財を採用してトレーニングしていく体制も整えていきます。生産性の向上に関しては、人財を早期に戦力化して生産性を上げるために、N-BOOKを核とした業務の仕組みづくりにも力を入れています。この3点をしっかり強化できれば、必ずこの業界で大きく成長し、高いシェアを獲得できるはずです。その後、2040年、2050年に向けても永続して成長し、売上高2兆円、3兆円を目指していきます。

私たちが大きく成長することによって、中古車に関して均一のサービスを人々に提供できるようになり、多くの恩恵を社会にもたらすことができると考えます。誰もが大きな経済的負担を負うことなく、重要な交通手段である車を保有することが可能になる。2030年ビジョンを達成することで、そうした社会の実現にも貢献できればと考えています。

市場に向けて発信したことはこれまでもこれからも必ず成し遂げる

ESGに関する取り組みも当然、重要な課題だと認識しており、今後いっそう注力していきます。ネクステージが推進する生涯取引は、お客様が車を長く保有することを支えるものであり、車を造る・廃棄するという工程が減ることでCO_2の排出が削減され、サステナブルな社会づくりにも寄与します。私たちのビジネスを通して、車をリユースして多くの人に長く使っていただくことが、結果として環境貢献につながっていくのです。また、再生可能エネルギーの活用に向けて、太陽光発電設備を店舗に設置し、自社で電力を生んで使用するシステムも構築中です。社会への貢献も図っており、全国規模での出店によって雇用を拡大することで地域に貢献できればと思っています。総じてまだまだ不十分なのが実情であり、今後も自らの事業の中でESGに資するものに進んで取り組んでいく考えです。

振り返れば2013年の上場時、ネクステージの株価はいまより低い位置からスタートしましたが、徐々に成長を成し遂げて株価も上がってきました。私たちは有言実行の企業であり、市場に向けて約束したことは必ず果たしてきた実績があります。いずれも強い想いや覚悟をもって発信しており、中期経営計画や2030年ビジョンもステークホルダーの皆様と寄り添いながら、ぜひとも達成したいと考えています。



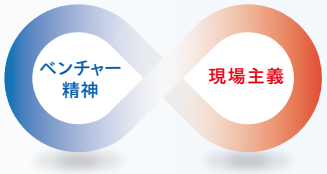
価値創造プロセス

ネクステージは、お客様のカーライフに長く寄り添う独自のビジネスモデルによって経済的・社会的価値を生み出し、
「2030年ビジョン」の達成と経営理念「お客様に最も愛される企業」の実現を目指します。

外部環境

- 巨大なマーケット P.30
- 車の乗り換えサイクルの長期化 P.18
- 社会全体の環境意識の拡大 P.35

ネクステージが大切にしていること



P.02

インプット

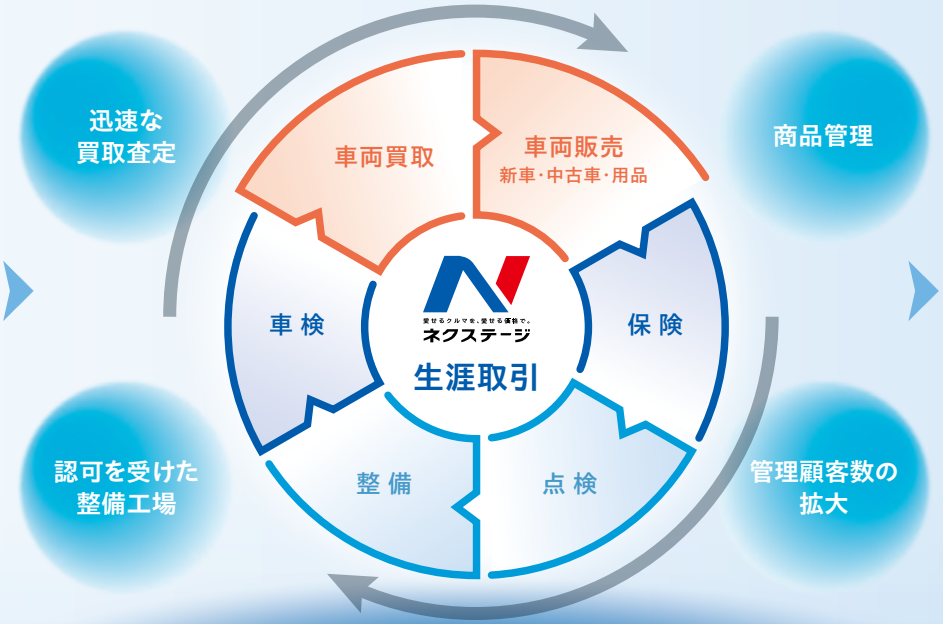
- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

P.16

事業活動/アウトプット

2030年ビジョンの実現に向けた成長戦略

ビジネスモデル



全国的な店舗展開・店舗オペレーションの標準化
徹底した顧客情報管理・プライシング管理

P.31

アウトカム

経済的価値

安定した成長

- 売上高
- 営業利益
- 自己資本利益率

P.04

社会的価値

ESG

- 環境
- 社会
- ガバナンス

P.33

目指すべき姿

経営理念
お客様に最も愛される企業

P.01

2030年ビジョン
売上高 1兆円
営業利益 900億円

P.28

コーポレート・ガバナンス P.52

価値創造プロセス

資本

ネクステージは創業以来「ベンチャー精神」と「現場主義」を大切に力強い成長を果たしてきました。
その過程で蓄積してきた資本を十分に活用し、さらなる成長に向けて事業を進めています。

財務資本

ニーズの高い車種で主要商品を構成、全体の商品数を適正化させるビジネスモデルの転換により、2020年11月期より営業キャッシュフローは黒字化しました。財務キャッシュフローのみならず、営業キャッシュフローは、今後の出店コストを支える重要な要素となります。

キャッシュの総出力（営業キャッシュフロー）

△9,213百万円（2019年11月期） → 19,269百万円（2020年11月期） → 3,214百万円（2021年11月期）

製造資本

車の乗り換えサイクルが長期化する中で、日々のメンテナンスや車検といった販売・買取以外の取引は増加傾向にあります。ネクステージにとっての整備工場は、今後の生涯取引拡大を支える基盤として重要な要素となります。

整備工場数

認証※1 82 / 指定※2 39（2020年11月期） → 認証 94 / 指定 49（2021年11月期）

※1 認証工場：国土交通省が自動車分解整備事業を認可した工場
※2 指定工場：認証工場の内、車検に必要な検査ラインも兼ね備えた、車検の全工程を完結できる工場

知的資本

日々変革が求められる自動車業界で、約4,000名の社員の業務品質を維持するために、ネクステージグループ全社共通の生きたマニュアルであるN-BOOKの整備・運用は必須です。2022年に入社した1,000名強の新入社員の育成にも、N-BOOKは重要な要素となります。

1日当たりN-BOOK閲覧数

15,132回

人的資本

2030年ビジョンの達成のために、毎期20店舗の総合店出店を計画しています。当該新規出店のため、毎期約1,000名の増員が継続的に必要です。そのため成長戦略を実現する上での人財の獲得はネクステージにとって重要な要素となります。

新卒採用数

400名強（2021年11月期） → 1,000名強（2022年4月現在）

社会関係資本

ネクステージでは、新規ユーザーの獲得のみならず、一度取引したお客様が継続して利用できる仕組みを構築するべく、お客様の状況に応じたご提案を適切な時期に提供できるよう、お客様のアフターフォローを実施しています。

管理顧客数
（3年以内の取引ユーザー数）

50万人（2021年11月期）

自然資本

ネクステージの事業活動は、本社・店舗で使用する電力の利用など、自然資本と密接に関わっています。今後、自然資本の効率的な利用と環境負荷低減を通じて、地球環境の維持と経済価値創出を推進します。

電気使用量

20,486MWh（2021年11月期）

ビジネスモデル

お客様のカーライフに生涯にわたって寄り添い、車に関するすべてのサービスをワンストップで提供

ネクステージは、車両やカー用品の販売だけではなく、保険、点検、整備、車検、買取、そして次の乗り換え車のご提案まで、車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供するビジネスモデルを構築しています。こうしてお客様のカーライフに長く寄り添い、ライフタイムバリューを高める「生涯取引」を推進することで収益向上を図っています。この生涯取引のサイクルを支えているのが、当社ならではの数々の戦略です。お客様のニーズに応える優れた商品を適正価格で提供する商品管理の強化、生涯取引につながる管理顧客数の拡大のための体制構築、認可を受けた整備工場の拡充、迅速な買取システムの確立などに力を入れて取り組んでいます。さらに今後、積極的な店舗展開とともに店舗オペレーションの標準化なども推し進め、この生涯取引のビジネスモデルをさらに強固なものにすることで、未来に向けて大きく成長していきます。



全国的な店舗展開・店舗オペレーションの標準化

詳細は P.18~20、31 をご覧ください

ビジネスモデル

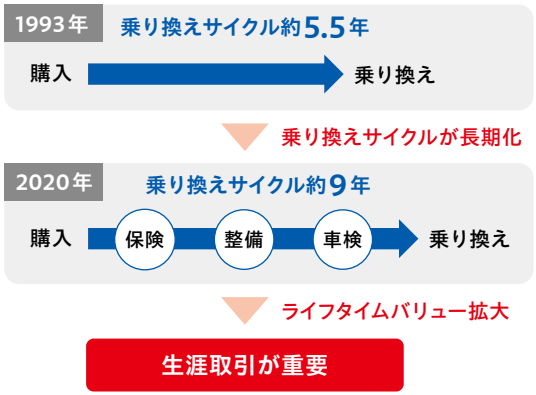
生涯取引の推進へ向けて、「管理顧客数拡大」と「総合店展開」に注力

カーライフのあらゆるステージで満足度を高め、生涯取引につながる管理顧客数を拡大

当社が掲げる「生涯取引」を推進するためには、管理顧客数の拡大が重要な経営課題だと捉えています。車の平均的な乗り換えサイクルは約9年であり※、この間、一度取引いただいたお客様が継続して利用できる仕組みを構築し、お客様の状況に応じたご提案を適切な時期に実施できるように取り組んでいます。そのために、お客様のニーズに的確にお応えできる車両知識の豊富な販売スタッフをはじめ、購入時の保険のご提案や購入後のフォローを行うカーライフプランナー、お客様一人一人に寄り添ったメンテナンスサービスを提供できる整備士など、それぞれ専門性を持つプロフェッショナルな人財を育成し、各店舗に配置しています。こうしてカーライフのあらゆるステージでお客様の満足度を高めることによって、生涯取引につながる新たな機会を創出しています。さらに、既存ユーザーの世帯内でまだ取引実績がないご家族にアプローチすることで、管理顧客数を拡大していく取り組みも実施しています。

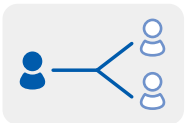
※出典：内閣府「消費動向調査／2021年4月」

新車の乗り換えサイクルの変化



世帯内取引の推進

生涯取引につながる管理顧客数の拡大の一環として、既存ユーザーのご家族にアプローチする「世帯内取引」を同時並行的に推進しています。お客様とご家族ぐるみでおつきあいいただくことでより豊かなカーライフのサポートが行えます。



一人のお客様から世帯単位の取引へ

あらゆるサービスをワンストップで提供できる「総合店」を広く展開し、生涯取引の基盤に

生涯取引を推進するプラットフォームとして、お客様があらゆるサービスをワンストップで享受できる「総合店」の出店を強化しています。総合店とは、車両やカー用品の販売から、保険や車検、整備、点検、そして買取まで一貫したサービスが提供できる店舗です。現在、全国規模でこの総合店を展開していくことを推し進めており、既存の店舗についても総合店への転換を図っています。この大型店戦略によって、ネクステージと取引いただいたお客様の生涯のカーライフに寄り添い、お客様一人一人に対して最適なサービスを提供することで、管理顧客数を拡大し、当社が目指す生涯取引を実現していきたいと考えています。

総合店紹介

地域一番店を目指す、群馬県初の総合店「ネクステージ太田店」

2021年9月、全国で172店舗目、総合店としては42店舗目となる「ネクステージ太田店」がオープンしました。群馬県では初の総合店です。

太田市は人口約22万人を擁し、ドライブ30分圏内の商圏人口は約70万人にものぼる魅力的なエリア。店舗は国道354号線沿いに立地し、敷地1万3,745㎡に展示台数220台（別にバックヤードに160台・お客様用駐車場34台）を擁します。保険、整備、買取など、総合店ならではの強みを発揮し、この地域の一番店を目指しています。



ビジネスモデル

強み

当社のビジネスモデルを構成する各サービスの「強み」を、
強み／特徴、ビジネスモデルの差異化要素に関する様々な側面から整理しました。

		車両販売・用品販売	保険	点検
強み／特徴	業種別特徴（顧客へのメリット）	• お客様のニーズをとらえた圧倒的な商品ラインナップ • 徹底したオペレーション（車を「生鮮品」と同様に捉え、仕入から店頭、そしてお客様までを可能な限り短縮し、「鮮度（価値）」を維持） • 「入庫から商品化」、「商品化から契約」、「契約から納車」までのリードタイムの短縮（各フェーズでの品質担保、商品回転率の改善） • 充実した販売プラットフォーム整備：総合店・SUV LAND・UNIVERSE • 保証など、購入後の安心感の訴求が可能	• 保険の枠に捉われない、トータルサポートの提供（整備工場があることで実現。事故入庫の際は、保険手続代行＋最適なリペアプランの提案・提供が可能） • 全国店舗網があることによる事故対応時の安心感	• 国土交通省から認可を受けた指定工場・認証工場・特定整備工場 • 国家資格を保有した整備士による、確かな品質の整備・検査体制 • 公式アプリ「NEXTAGE CONNECT」により、点検や車検の時期をリマインド
	事業別人財	• 販売に関する各分野の専門性に特化したプロフェッショナルな人財 • 車の悩みや相談に寄り添える、車両知識の豊富な販売スタッフ	• 購入時の保険のご提案や購入後のフォローを行うカーライフプランナー • コールセンターによるスムーズな受付対応ができるスタッフの配置	• 購入後のフォローを行うカーライフプランナーによる定期的な顧客への接触
	共通（経営面）	• 強固な財務基盤（資本力）による大型店の展開 • 人財の全国採用、トレーニングの徹底 • 迅速な経営の意思決定 • 独自のマーケティング戦略、顧客管理（全国共通の顧客管理網を保有） • 本社システムによる顧客情報の一元化（来店情報を含む顧客データを本社システムで一括管理） • 本社データベースからの市場状況把握 • 出店の加速によるシェア拡大 • 生涯取引+世帯内取引を増加させるための施策 • 関連KPIの設定 • 標準化フロー確立によるマニュアルへの落とし込みが可能（意思決定の伝達スピードアップ、業務品質の公平性担保）		
ビジネスモデルの差異化要素	事業別（当社へのメリット）	• 本社データベースで需要に応じてタイムリーに車両価格を判断 • 商品回転率向上（商品化、納車リードタイム） • 関連KPIの設定（商品回転率 、台当たり利益） • 商品管理のシステム化（不足商品の可視化）	• 生涯取引のビジネスモデル、管理顧客の増加による、豊富な保険・点検・整備・車検の提案機会 • 車両販売時のみならず、点検・車検時にも提案可能	• 関連KPIの設定（管理顧客数、付帯率） • 定期来店の仕組化により、部品交換・車検等の提案機会、定期来店誘致による管理顧客数拡大機会の増加
		市場すべてに注力できる、ワンストップサービスの大型店の展開		
	外部環境認識	• 中古車小売市場：約2.6兆円 • 新車輸入車市場：約1.3兆円		

ビジネスモデル

強み

当社のビジネスモデルを構成する各サービスの「強み」を、
強み／特徴、ビジネスモデルの差異化要素に関する様々な側面から整理しました。

		整備（保証）	車検	車両買取
強み／特徴	業種別特徴（顧客へのメリット）	• 安心・安全なカーライフのための各種保証・メンテナンスサービス • 整備資格保有者の生産性向上を目的に、請求書発行、データ入力等の事務業務を完全分業・仕組化	• データによる工程管理可能な最新設備を導入 • 年2回の社内監査、年1回の社外監査により信頼性を担保 • 国家資格を保有する車検専任スタッフによる提案 • 車検の内製化により短い納期で高いパフォーマンスを実現	• 全国的な仕入網の確立 • お客様との多様な接点での買取強化（販売店併設の買取専門店や買取単独店の展開による店頭買取や出張買取など） • 買取価格の決定力 • 専門バイヤーによる出張買取 • 直接販売を前提とした高い買取価格
	事業別人財	• 高い品質を担保する整備士	• 定期的な顧客への接触により、車検入庫率を高める	• 「愛情査定＆愛情買取」を掲げ、お客様目線に立って配慮の届いた査定の実施により、信頼を勝ち取る人財。 • コールセンターによるスムーズな受付対応ができるスタッフの配置
	共通（経営面）	• 強固な財務基盤（資本力）による大型店の展開 • 人財の全国採用、トレーニングの徹底 • 迅速な経営の意思決定	• 独自のマーケティング戦略、顧客管理（全国共通の顧客管理網を保有） • 本社システムによる顧客情報の一元化（来店情報を含む顧客データを本社システムで一括管理） • 本社データベースからの市場状況把握	• 出店の加速によるシェア拡大 • 生涯取引+世帯内取引を増加させるための施策 • 関連KPIの設定 • 標準化フロー確立によるマニュアルへの落とし込みが可能（意思決定の伝達スピードアップ、業務品質の公平性担保）
ビジネスモデルの差異化要素	事業別（当社へのメリット）	• トータルサポート保険、バンパーサポートの提供により事故時の入庫率向上 • 事業規模を活かした商品開発（オイル、コーティング）による低価格で高品質な商品の提供	• 関連KPIの設定（ネクステージで車を購入した顧客の車検入庫率、オイル交換等で来店した顧客の入庫率） • 定期的なニーズが発生する特性により、継続的な収益基盤につながる • 顧客管理により車検満了日から逆算し、適切な時期にアプローチが可能	• 本社データベースで需要に応じてタイムリーに車両価格を判断 • 公平・公正かつ高価な買取の実現 • 充実した買取チャネル整備 • 関連KPIの設定（買取情報数 、買取成約率）
		市場すべてに注力できる、ワンストップサービスの大型店の展開		
	外部環境認識	• 整備市場：約5.7兆円		• 中古車下取・買取市場：約2.2兆円

お客様の生涯のカーライフに寄り添うライフタイムバリューの拡大＝当社企業価値向上

ビジネスモデル



INTERVIEW 従業員インタビュー

ネクステージは、生涯取引を推進するビジネスモデルで持続的な成長を目指しています。このビジネスモデルは現場でどう実行されているのか、主要な業務に携わる４人の従業員の取り組みをご紹介します。



INTERVIEW 01

車両販売



お客様の満足を高める商談を追求し販売起点で生涯取引を実現する

ネクステージ東浦店
櫻井 稚也

商談のフローを標準化したN-BOOKを社内に展開

ネクステージが近年、店頭での販売力向上のために取り組んでいるのが、商談フローの標準化です。成功事例から導き出されたナレッジがN-BOOKというドキュメントに集約され、キャリアの浅い営業担当者もこれを参照することで、適正な商談を進めることができます。N-BOOKは単に数字を上げるための営業マニュアルではなく、お客様に納得いただいた上でネクステージを選んでいただくためのフローが構築されています。これを忠実に実行することでお客様の満足度が高まり、結果として生涯取引につながっていきます。

車を軸にしてお客様の情報を収集・共有し、生涯取引へ


生涯取引を視野に入れたヒアリングを重視

私たち販売営業担当者は、車を軸にしてお客様に関する情報を最もよく知ることができる立場にあります。ご契約の際、ご家族も含めた車の利用状況などをしっかりとヒアリングし、社内に蓄積して共有することで、その後、点検や保険、乗り換えなどのご提案が適切なタイミングでできるようになります。お客様のネクステージへの信頼も増していくはずです。これからも現場のリーダーとして、こうしたお客様に寄り添うマインドをしっかりと店舗に根付かせていくことで、販売起点で生涯取引の実現に貢献できればと考えています。

ビジネスモデル

INTERVIEW 02

保険・点検



お客様との接点を積極的に増やし一生おつきあいできる関係を築く

SUV LAND名古屋店
小川 りんか

カーライフプランナーとしてお客様の来店誘致と保険提案を担う

ネクステージでは、車両を購入いただいたお客様に点検や車検の誘致を行い、また、ご来店のお客様に保険などのサービスをご案内する役割を担う“カーライフプランナー（CLP）”を各店舗に配置しています。私はいま名古屋市内の店舗でこのCLPを務めており、毎月、点検の時期を迎えるお客様をリストアップし、電話で連絡を取ってご来店を促しています。ご来店後、お客様に最適な保険をご提案していくこともCLPの大切な任務です。

点検の入庫率向上に力を注ぎ、そこから生涯取引につなげる

生涯取引を実現するためには、車両販売後のお客様との接点を増やすことが重要であり、そのきっかけとなる点検の入庫率を上げることに特に注力しています。お客様にご連絡する際、点検の重要性をしっかりと説明し、一人でも多くのお客様に来店いただけるよう努めています。そしてお客様のカーライフプランに応じて次回の点検や車検をご案内するとともに、乗り換えのニーズが伺えれば、車両の買取部門や販売部門とも連携して新たなお取引につなげています。こうした意識をCLP全員で共有し、お客様と密に接してネクステージと一生のおつきあいができる環境を整えていきたいと思っています。



重要なのは、お客様のニーズを適切に把握すること

INTERVIEW 03

整備・車検



お客様本位の整備で信頼を獲得し保険契約や世帯内取引につなげる

SUV LAND名古屋店
川迸 公介

整備の品質向上のための人財育成が重要なテーマ

私は現在、名古屋市にある大型店舗内の整備工場の責任者を務め、約10名の整備スタッフを管理しています。工場長として力を入れて取り組んでいるのが、整備の品質を向上させるための人財育成です。新入社員には先輩社員が整備や接客に同行してトレーニングする体制を敷き、チーム全体のレベルアップを図っています。スタッフたちには、常にお客様の立場になって物事を考え、お客様にとって価値のある整備をご提案するように指導しています。



整備品質向上のための人財育成に注力

お客様のために「愛情点検ポリシー」を徹底して実践

ネクステージの整備部門が掲げているのは「愛情点検ポリシー」。これは、お客様にとって車の点検修理が不利益にならないよう、カーライフプランに合わせて経済的かつ安心・安全な点検整備を行う私たちの姿勢をうたったものです。愛情点検ポリシーは店頭でお客様に明示され、全スタッフがこのポリシーを徹底しています。こうしてお客様本位の整備を実施することで信頼を獲得できれば、保険の契約や世帯内取引などにもつながっていきます。点検終了後はカーライフプランナーと連携し、消耗品の交換時期に再来店いただく約束をお客様と交わすなど、生涯取引に向けたリレーションの構築にも力を注いでいます。

ビジネスモデル

INTERVIEW 04

車両買取



ネクステージの総合力を活かして生涯取引に結びつく車両買取を

ネクステージ岐阜21号バイパス店
大西 敦士

査定力の向上に努め、エビデンスのある買取金額を提示

車両買取は、ネクステージの商品力を強化するための重要なプロセスです。競合他社と比べて魅力ある買取価格を提示することはもちろん、査定時にお客様の大切な車を汚すことのないよう足マットや手袋を装着するなど、誠実なサービスを徹底して実行しています。商談にあたっては、中古車の価格相場を熟知し、エビデンスをもって説得力のある金額を提示することで、他社に先んじて契約いただけることを目指しています。そうした査定力を高めていくために、スタッフ全員が中古車検査検定資格を取得し、さらに業務フローの標準化も進めています。

部門間の連携を強化し、新たな商機の発掘にも努める

一方、ワンストップであらゆるサービスを提供できるネクステージならではの強みを活かして、他部門との連携による新たな商機の発掘にも努めています。例えば整備部門と連携し、点検のタイミングで乗り換えを意識した査定をご提案したり、また、査定されたお客様に自社商品への乗り換えをお勧めして販売営業につなげるなど、部門間の協業を積極的に推し進めています。こうして生涯取引につながる取り組みを重ね、ネクステージの事業全体をさらに成長させる力になりたいと思っています。



他部署との連携によりお客様に寄り添った提案を行う

What's N-BOOK 4つの特長

ネクステージのビジネスモデルを支える強力なツールがN-BOOKです。
これは店舗での業務フローをベストプラクティスに基づき標準化した独自のマニュアルであり、ネクステージのノウハウが随所に反映され、競争力の源泉となっています。

特長1 全店共通で品質を統一

過去、自動車業界の人財育成は「学ぶより動け」でしたが、現場でのOJTだけでは店舗ごとに品質にバラつきが生じ、全国展開を図る上で大きな壁となっていました。このN-BOOKの導入により、すべての店舗で業務品質が統一され、全国展開が加速しました。



特長2 誰もが理解できる内容

業務マニュアルは、全社員が手に取って活用しなければ意味がありません。N-BOOKは文字が少なくビジュアルによる図示でわかりやすく制作されています。現場での社員トレーニングはこのN-BOOKをベースにすることで、より効率的に行われています。



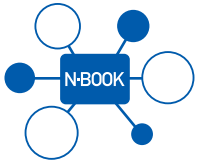
特長3 現状に即して絶えず更新

スピーディーな意思決定で日々成長しているネクステージのビジネスに合わせて、N-BOOKは絶えずアップデートされ、現場からの声も反映されています。タイムラグを避けるために2021年より電子マニュアル化され、WEB上で検索・閲覧できるようになりました。



特長4 社内での行動規範として運用

社内での業務変更のアナウンスはN-BOOKを通して通達され、研修もN-BOOKを教科書としています。本部からは隔週で更新状況をアナウンスし、様々な場面でN-BOOKに触れてもらう機会を設け、全社員へ浸透させる工夫を行っています。



事業概況

車両販売

商品美化や営業力強化などの数々の施策が奏功し、業績が大きく伸長



専務執行役員 営業本部長
安藤 滋一

事業概要

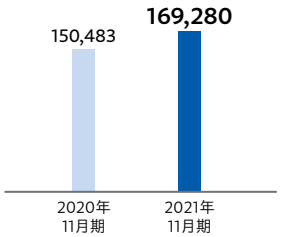
中古車販売と新車販売の2つの事業を推進しています。中古車販売では、すべてのカテゴリーの車を扱い地域一番店を目指す「総合店」、SUVを専門に扱う「SUV LAND」、輸入車に特化した「UNIVERSE」を中心に展開し、お客様のカーライフに関わるあらゆるサービスをワンストップで提供できる大型店の出店に力を入れています。また、新車販売では「VOLVO」「Audi」など海外ブランド車のディーラーを運営しています。

2021年11月期業績振り返り

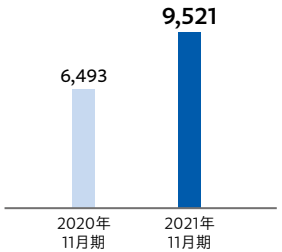
3つのテーマに注力して中古車販売事業の売上を拡大

中古車販売事業は2021年11月期、積極的な出店により業績が大きく伸びました。注力したのは①一台当たりの利益改善②展示場の商品美化③営業担当者の商品知識の強化です。①については、在庫回転率アップ、抜け漏れのない提案、システムを使った商品構成などの取り組みで、一台当たりの利益改善を実現しました。②に関しては、車両のコーティングを担う子会社ASAPの陣容を強化し、入庫から展示までの仕組みを徹底的につくり込みました。③については、新入社員でもお客様に適切に応対できるよう、商品知識習得のフローをN-BOOKに記載して学習、管理者がチェックするプロセスを導入しました。このN-BOOKの運用の定着も業績に寄与しています。

売上高の推移（百万円）



営業利益の推移（百万円）



次年度方針

「生涯取引リーダー」「カーライフプランナー」といった人財をさらに強化し、部門間の連携を向上

営業担当者の商品知識の強化に取り組むとともに、商談数を自ら創出していく姿勢を現場に根付かせていきます。ベストプラクティスを基にしたN-BOOK上の業務フローを抜け漏れなく実行することを徹底し、商談数を増加させて商品回転率のいっそうの向上を図っていきます。さらに生涯取引の拡大に向け、部門間の連携を強化していきます。その具体策として、各店舗に「生涯取引リーダー」「カーライフプランナー」を置いています。特に、生涯取引リーダーの配置によって、店長候補となる人財を育て、整備来店のお客様にアプローチして乗り換えのニーズを発掘し、案件を営業担当者につないで商談の管理をする体制を構築していきます。この生涯取引リーダーの育成にも力を入れて取り組みます。



生涯取引リーダーが商談数創出の要となる

TOPIC

役員による定期的な店舗巡回によって、商品美化の基準を統一



役員による毎月の「総回診」で改善指導を実施

2021年11月期から始めた全社施策が、毎月、役員全員で全国の店舗を巡回し、現場が抱えている課題を直に把握して改善指導を行う「総回診」です。展示場の商品美化についても、この総回診によって店舗間で基準が統一され、商品価値をいっそう向上させることができました。この取り組みによって即決率や成約率が上がり、リードタイムも前期比で4～5日短縮することができ、大きな収益貢献を果たしています。

事業概況

保険・保証



価値提供する「仕組み」をつくり上げ、保険・保証ともに事業は順調に成長

執行役員 事業本部長
松村 勝義

事業概要

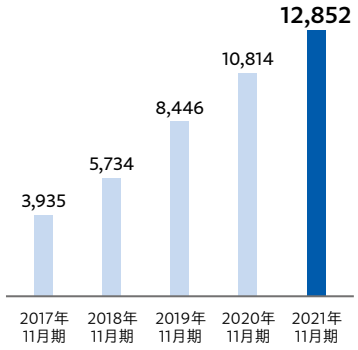
生涯取引につながる「保険」と「保証」のサービスを提供しています。2015年から本格的にスタートした自動車保険事業は、販売乗り換え時や車検点検時に補償内容の見直し提案に努め、起ち上げ当初は年間約17億円だった収入保険料が、直近では約130億円にまで伸びています。保証サービスについても、無償で部品交換・修理対応を行うサービスサポートなどの独自商品を開発し、お客様に安心・安全なカーライフをお届けしています。

2021年11月期業績振り返り

収入保険料は前年比118%、保証サービス拡販で車検入庫率も向上

収入保険料は2021年11月期に118%増加し、保有契約数は10万件を超えました。保険はストック商品であり、一契約に対して保険料自体は毎年下がっていきますが、それを超えるペースで新規の契約を上積みしています。当社は営業フローを標準化し、どの店舗でもお客様に同じように価値提供できる「型」を定めており、それが競合との差異化ポイントになっています。保証サービスについては、1年・2年・3年の保証期間を設けているサービスサポートにおいて、統計上、車検の入庫率が高い3年保証の販売強化に取り組みました。その結果、3年サポート加入率が大きく上昇し、車検入庫率も向上しました。

収入保険料の推移（百万円）



次年度方針

お客様にとって適正なフローを抜け漏れなく実践し、保険付保率70%を目指す

保険事業に関しては、適正な保険に加入いただく業務フローはほぼ出来上がりつつあります。このフローを現場に定着させ、正しく運用して生産性のさらなる向上を図っていきます。顧客データを分析すると、当社で保険に加入いただいた方は、高い確率で当社の車に乗り換えていただいています。保険は生涯取引につながる重要なツールであり、現在40～45%の保険付保率をいま以上に上げる目標を掲げています。個店ベースではすでに目標の70%以上を継続して達成している店舗もあり、フローの抜け漏れをゼロにすれば全店で達成できると考えています。保証サービスについては付加価値の高い商品を開発し、顧客満足度を高めて生涯取引につなげていきます。

自動車保険新規付保率の推移（%）



TOPIC

各店舗において「Fリーダー」を任命し、現場での価値提供活動を徹底



Fリーダー主導によるお客様の保険の見直しにより保険事業を拡大

保険事業の拡大に向けては、すべてのお客様の保険の内容を見直し、アドバイスを行い、フローに沿った価値提供活動を行うことが重要です。そこで、各店舗の販売営業担当者から「F（ファイナンス）リーダー」を任命し、この活動を現場で徹底させる取り組みを進めています。保険事業については体系化された仕組みが出来上がっており、今後の出店にも十分対応できると考えています。

事業概況

整備・車検



黒字化を果たし、生涯取引の要となる この重要な事業をさらに成長させていく

執行役員 整備本部長
長谷川 泰司

事業概要

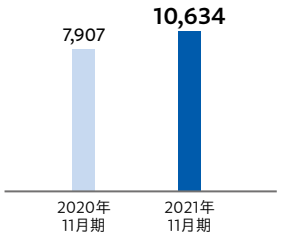
現在、全社で約800名の整備スタッフを抱え、大型店（総合店、SUV LAND、UNIVERSE）にはすべて整備工場を設けています。整備事業は、生涯取引のほぼすべてのプロセスに関わる重要な事業です。納車前の整備からはじまり、納車後の点検や車検はもちろん、車検時の乗り換えのご提案も整備スタッフが担い買取と販売につなげていくなど、お客様が車を購入されてから手放されるまで一貫して携わっています。

2021年11月期業績振り返り

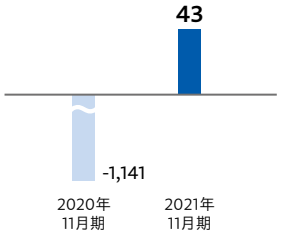
生産性向上と抜け漏れのない提案によって収益が大きく改善

2021年11月期は、生産性の向上と顧客への提案強化に注力し、初めて黒字化を達成しました。生産性の向上に関しては、整備スタッフの稼働率を見える化し、稼働力向上によるお客様へのメリットを現場に周知し、意識の浸透を図りました。当初は40%ほどであった稼働率を60%に伸ばすKPIを設定しましたが、最終的には60%を超える成果を上げました。さらに、整備スタッフ一人一人が顧客に対して抜け漏れのないご提案を行うことに努め、整備や車検のニーズを引き出して取引を拡大し、収益を大きく改善させることができました。

売上高の推移（百万円）



営業利益の推移（百万円）



次年度方針

整備スタッフ一人一人が最大限能力を発揮できる環境を構築

従来からの活動を継続し、整備スタッフの「質」と「量」をさらに高めていきます。「質」については、N-BOOKに基づいた活動を徹底させるとともに、若手の技術力向上のために先輩社員とセットで作業する同行整備を推進していきます。N-BOOKが定着することによって現場でのトレーニングが均質化し、店舗によるバラつきがなくなります。このトレーニング体制は、他社の整備事業にはないネクステージならではの強みです。「量」については、整備士の採用強化はもちろん、残業削減を含めて労働環境を改善し、働き甲斐のある職場をつくることで離職者数の低減を図り、誰もがモチベーション高く能力を発揮できる組織をつくっていきます。



「質」と「量」の両輪で若手整備スタッフを育成

TOPIC

ダイバーシティを推進し、外国籍の整備スタッフも多数活躍中



整備スタッフの約30%を占める外国籍社員はすでに重要な戦力

整備事業部門では、中国、ベトナム、ネパール、パキスタン、バングラデシュなどの外国籍スタッフを早くから採用し、戦力となっています。N-BOOKも重要な箇所については外国語版を制作し、工場長に次ぐチーフメカニックにも外国籍スタッフが数名昇格しています。現在では、整備スタッフの約30%が外国籍社員であり、彼らが活躍できるかどうかが今後の整備事業の発展においてきわめて重要だと考えています。

事業概況

車両買取



全国規模でのシェア拡大に挑み、買取台数は前期比で大幅にアップ

専務執行役員 商品企画本部長
西脇 裕史

事業概要

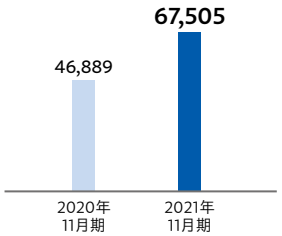
車両買取事業は、商品となる車を確保するという重要な使命を担っています。直接お客様の自宅にお伺いして出張買取を行う形態と、オートオークションやリース会社からBtoBで仕入れる形態があり、特に台数の確保を重視して事業を推進しています。出張買取については、大型のコールセンターを設けて集中してアポイントを取る一方、買取店は全国に展開してスピード重視の営業体制を築いています。

2021年11月期業績振り返り

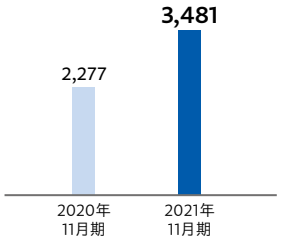
全国へのサービス展開と直接買取比率の向上を果たす

2021年11月期の買取台数は前期比で158%の伸びを記録しました。全国のお客様への買取サービス提供を目標にシェア拡大に努め、前期は60%であった全国カバー率を81%にまで上昇させました。収益をいっそう向上させるために、従来のオートオークションによる仕入よりも利益率の高い買取下取に力を入れ、前期はオークション53%：買取下取27%だった比率が、当期は45%：35%と拮抗してきました。今期中には直接買取の比率を50%超にしたいと考えています。また、直接買取の比率をさらに高めていくために、大手レンタカー各社からリース車両を買取る施策も推進しています。

売上高の推移（百万円）



営業利益の推移（百万円）



次年度方針

営業一人当たりの成約率を上げて、高収益体制をつくる

車両買取は業界内での競争が激化し、一台当たりの買取収益は低下傾向にあります。それを補うために、営業担当一人当たりの生産性を向上させます。毎月、営業担当者を対象に専門の研修を実施して正しい査定方法を習得させるとともに、N-BOOKにまとめられたベストプラクティスに基づく買取標準化フローを徹底することで、成約率アップを目指します。また、これまでは中古車情報サイトなどの媒体を活用して集客を行ってきましたが、自社での顧客獲得も大きな課題であり、効率的なプロモーション活動にも力を入れていきます。



正確、迅速な査定も成約率アップの要因

TOPIC

東京都内に初の買取専門店を設け、有望なマーケットに進出



2021年8月にグランドオープンした
「ネクステージ池袋店」
買取単独店として東京都内3店舗目

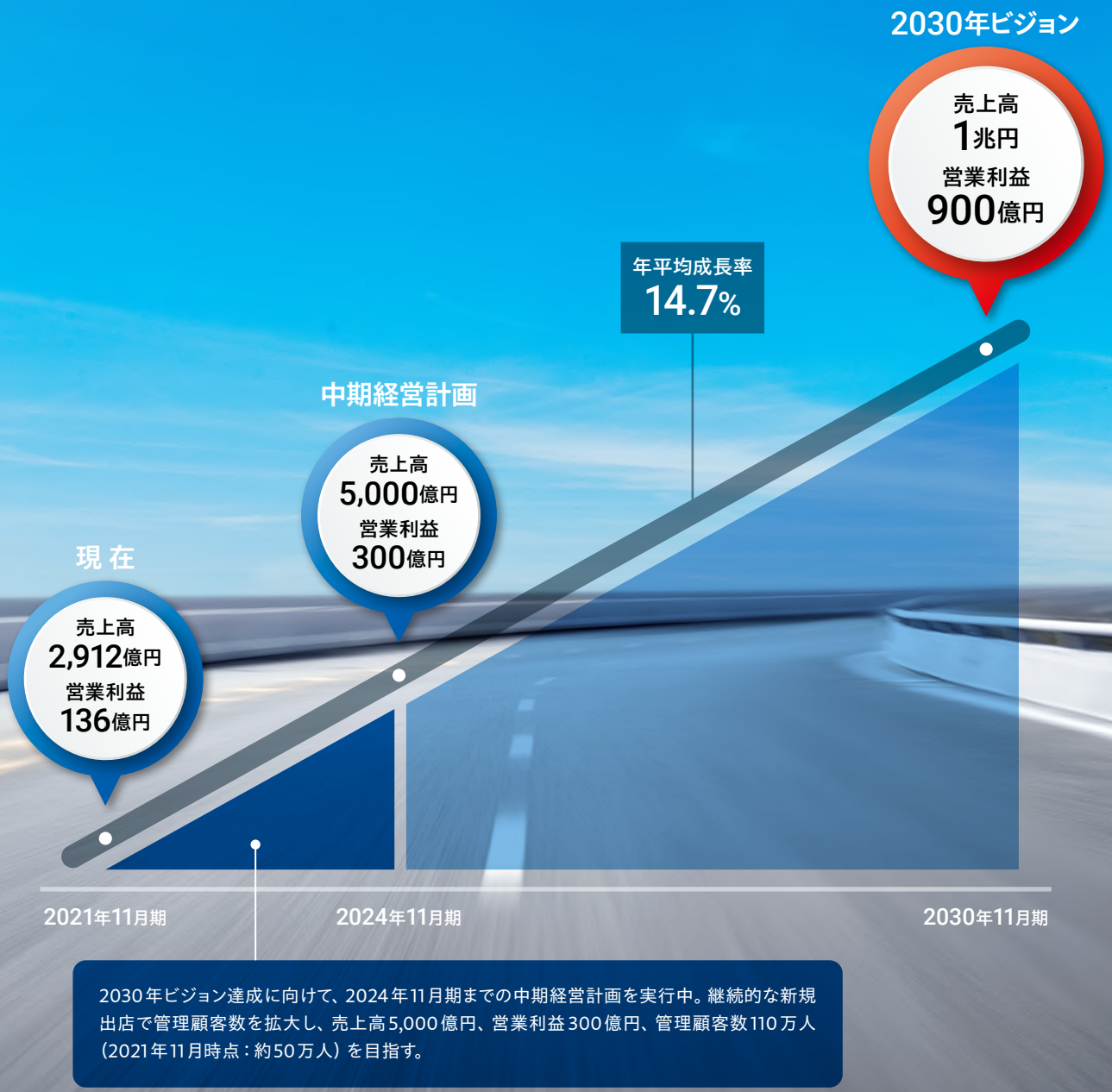
2021年11月期は買取専門店として東京都内に初進出し、5店舗を起ち上げました。全国規模での買取ネットワーク構築の一環であり、都内のマーケットはボリュームも大きく、高級車や輸入車の買取も多いため、商品ラインナップの拡充にも寄与しています。また、買取査定の精度を高め、生産性を向上させるために、車両価格の相場を判断するAIなどデジタルテクノロジーの導入も積極的に進めています。

2030年ビジョン達成への戦略

自動車小売業界において、前人未踏の1兆円企業へ

ネクステージは、2030年ビジョンとして売上高1兆円、営業利益率9%、営業利益900億円を目標として掲げています。この目標値は、主に国内における乗用車保有台数約6,200万台※に対して管理顧客数約300万人を実現することで達成を目指しています。当社は、2019年10月の消費税増税、及び2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症拡大など、事業環境の急激な変化にも迅速に対応し、強固な経営基盤を確立しています。2030年ビジョンの達成に向けては、この基盤の上で成長を加速させる今後3年間がきわめて重要な期間だと位置付け、2024年11月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画を策定しました。国内の自動車業界は成熟傾向にありますが、こうした環境下でも高い成長を維持していくためには管理顧客数の拡大が不可欠です。これを最重要課題と認識し、中期経営計画の実現に力を尽くしていきます。

※ 一般財団法人自動車検査登録情報協会「わが国の自動車保有動向／自動車保有台数推移表／2021年」



2030年ビジョン達成に向けて、2024年11月期までの中期経営計画を実行中。継続的な新規出店で管理顧客数を拡大し、売上高5,000億円、営業利益300億円、管理顧客数110万人（2021年11月時点：約50万人）を目指す。

2030年ビジョン達成への戦略

売上高1兆円に向けて、年平均成長率14.7%を目指します

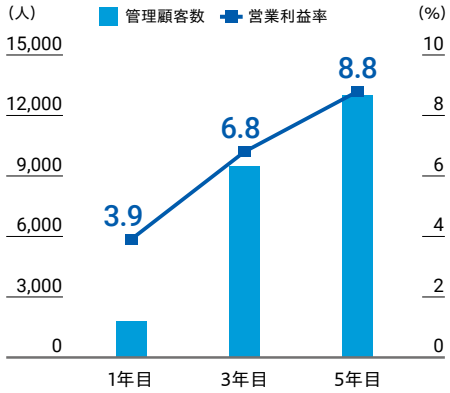
成長ドライバーは、毎期約20店舗の「総合店展開」と「管理顧客数拡大」

2030年に売上高1兆円を達成するには、今後14.7%の年平均成長率が必要です。これを実現するための基本戦略は、当社ビジネスモデルの強みを最も発揮しやすい「総合店」を毎期20店舗程度新規出店し、生涯取引の推進による「管理顧客数」の拡大に取り組んでいくことです。

出店にあたっては当社がまだ進出していないエリアに進出し、お客様のあらゆるニーズにお応えできる地域一番の店舗を実現し、競合店のお客様を誘致して市場シェアを獲得していきます。

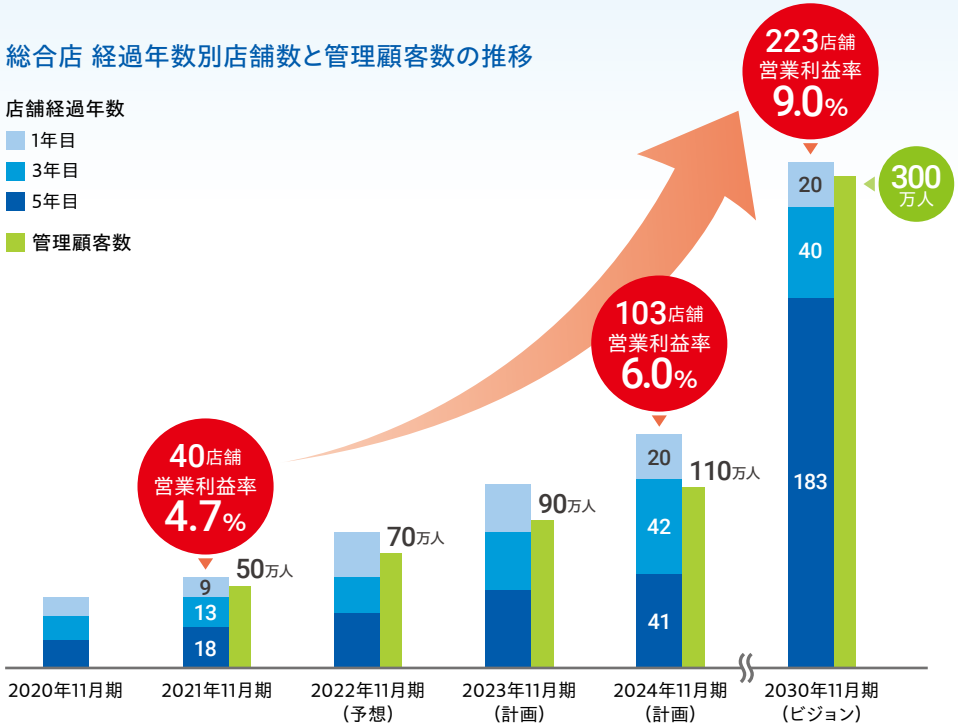
管理顧客数の拡大については、お客様のカーライフを豊かにするために必要な販売・保険・整備・車検・買取などのあらゆるサービスを高いレベルで提供できる体制を整え、すべての店舗でお客様と生涯を通じて当社とお取引いただける関係を構築していきます。

2021年11月期 総合店 経過年数別営業利益率・管理顧客数



総合店は年数が経過すると管理顧客数が増加します。現状、5年以上経過した店舗は多くの管理顧客を抱え、保険・点検・整備・車検などの取引によって顧客一人当たりの収益が拡大し、高い営業利益率を記録しています。

総合店 経過年数別店舗数と管理顧客数の推移



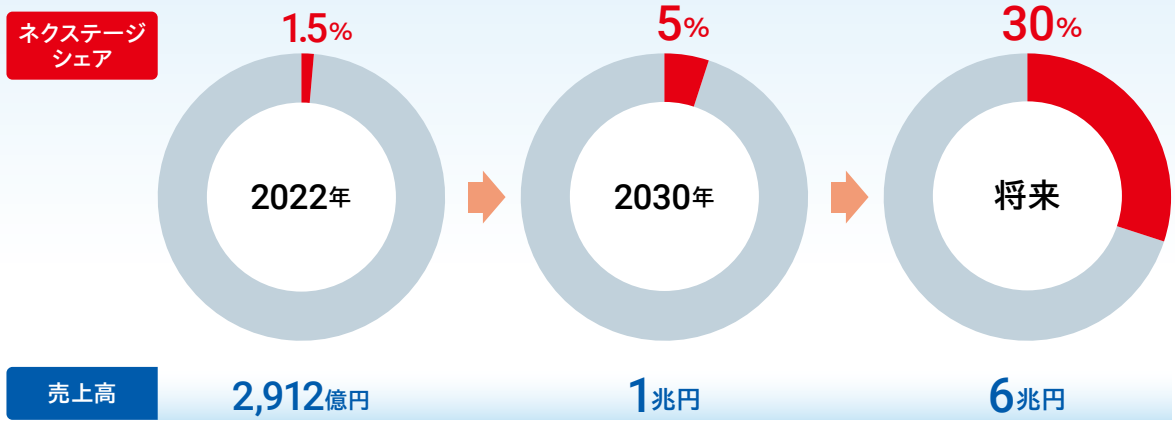
今後、新規出店によって新たな顧客を獲得し、生涯取引の推進によって管理顧客数を拡大して収益性を高めていきます。年数が経過した店舗ほど営業利益率が高くなるため、2030年に向けて継続的に出店し、店舗数を拡大していくことで営業利益率9.0%を達成します。

2030年ビジョン達成への戦略

まだまだ開拓の余地が大いにある市場で、2030年までにシェア5%獲得を目指します

国内の自動車流通業は8万社以上の小売業者※がひしめき、まだまだ混沌とした市場です。確かな戦略によって市場シェアを拡大することで、当社は飛躍的に成長できる可能性を秘めています。2030年に向けて、現状1.5%のシェアを5%にまで伸ばし、売上高1兆円を達成したいと考えています。

※ 総務省「平成28年経済センサス-活動調査／事業所に関する集計」



市場規模

自動車関連産業は、様々な業態によって数十兆円規模の市場が形成されています。中でも中古車小売業はリユース社会の進展に伴い、ビジネスのさらなる発展が期待されます。この巨大な市場の中で果敢に事業機会を獲得し、自らの成長につなげていきます。

自動車保有台数
6,200万台※1

中古車小売	新車輸入車	新車国産車	下取・買取	整 備
約2.6兆円※2 (約255万台)	約1.3兆円※3 (約25万台)	約430万台※4	約2.2兆円※5 (約400万台)	約5.7兆円※6 (車検 約1,630万台)

※1 一般財団法人自動車検査登録情報協会「わが国の自動車保有動向／自動車保有台数推移表／2021年」
※2 矢野経済研究所「中古車流通総覧2020年版」
※3 日本自動車輸入組合「車両本体価格帯別輸入乗用車新規登録台数の推移／2020年」、「車種別輸入車新規登録台数の推移（暦年）／2020年」
(価格帯中央値を平均値とし、各台数に掛け合わせ市場規模を当社にて算出)
※4 一般社団法人日本自動車販売協会連合会「新車・年別販売台数（登録車＋軽自動車）（暦年）／2020年」
日本自動車輸入組合「車種別輸入車新規登録台数の推移（暦年）／2020年」
※5 矢野経済研究所「中古車流通総覧2017年版」
株式会社ユーストカー「全国オートオークション実績／2020年」
※6 一般社団法人自動車整備振興会連合会「令和2年度自動車特定整備業実態調査結果の概要について」
国土交通省統計情報「令和2年度自動車検査業務量（年報）」

2030年ビジョン達成への戦略

2030年ビジョンの達成に向けて、4つの経営戦略を遂行します

1 全国的な店舗展開

地方をメインに地域一番の店舗を出店

総合店を中心とした出店でシェア獲得

出店戦略については、主に地方都市を中心に地域で最も管理顧客数を抱える一番店をつくり、競合店のお客様の誘致を図っていきます。こうして売上規模を拡大し、経営基盤が強固になれば、都市部を含めた店舗展開も容易になると想定しています。大型店の出店が難しいエリアにおいては、中型店、買取単独店の設置を推進することにより、エリアごとの人口や自動車保有台数に応じた店舗展開を行っていきます。販売はもとより、保険、車検、整備、買取まで一貫したサービス環境を整えた総合店の全国展開をいっそう推進することで、生涯取引件数拡大の基盤を構築していきます。

2 店舗オペレーションの標準化

全店共通のマニュアル管理

共通KPIによる運営管理

今後の出店戦略を加速させるためには、それを担う人財を新卒採用・中途採用によって大幅に獲得する必要があります。経験の浅いスタッフで店舗を効率的に運営していく上では、オペレーションを標準化して運用していくことが重要です。そのためにグループ共通の業務フローを構築し、それに基づいた接客オペレーションを徹底することで、均一な店舗運営が保持できる仕組みを構築していきます。また、全店舗共通のKPIを設定し、絶えずモニタリングすることで、標準化フローに基づいて正しい店舗運営がなされているかを管理していきます。

3 管理顧客数の拡大

生涯取引への仕組みづくり

世帯内取引の推進

お客様が車を購入されて手放すまでのサイクルは、現在約9年※です。この間、日々のメンテナンスや車検、保険、買取などの様々な取引が発生します。当社では、管理顧客数を重要指標として捉えており、新規ユーザーの獲得のみならず、一度取引いただいたお客様が継続して利用できる仕組みを構築するべく、お客様の状況に応じたご提案を適切な時期にできるアフターフォローを実施していきます。また、取引実績がない既存ユーザーの世帯内家族にアプローチすることで、管理顧客数を拡大する取り組みを実施していきます。

※ 内閣府「消費動向調査／2021年4月」

4 商品管理

リードタイムの短縮

品質の管理

当社は、各店舗で多くの商品、幅広い車種を取り扱うことになるため、商品管理が重要になります。そのため、商品回転日数を重要指標として注視しており、リードタイムを意識した経営を実施しています。リードタイムを「入庫から商品化」「商品化から契約」「契約から納車」の3つのフェーズで捉え、それぞれのリードタイムをコントロールすることが、日々変化する市場価格を反映した適正な値付けにつながると考えています。なお、2021年11月末現在の当社における中古車商品回転日数は43日であり、これをいっそう短縮することに取り組んでいきます。

2030年ビジョン達成への戦略

中期経営計画を確実に実行し、2030年に向けて成長を加速させます

2030年ビジョンを達成するためには、今後3年間の中期経営計画でいかに成長のスピードを上げるかが重要だと捉え、以下のような目標数字を設定しています。
これらを確実に実行し、2030年の売上高1兆円、管理顧客数300万人に向けて成長に拍車をかけていきたいと考えています。

（単位：百万円）

	2021年11月期	2022年11月期 予想	2023年11月期 計画	2024年11月期 計画	2030年11月期 ビジョン	年平均成長率
売上高	291,263	350,000	430,000	500,000	**1,000,000**	**14.7%**
営業利益	13,637	17,500	23,700	30,000	**90,000**	**23.2%**
営業利益率	4.7%	5.0%	5.5%	6.0%	**9.0%**	**—**
経常利益	13,388	17,200	23,400	29,700	**90,000**	**23.5%**
親会社株主に帰属する当期純利益	9,663	12,000	16,300	20,800	**63,000**	**23.1%**
管理顧客数	50万人	70万人	90万人	110万人	**300万人**	**—**

ESG

ネクステージが目指すもの

基本的な考え方

ネクステージは事業活動を通して、お客様の生活をより便利に、
より快適なものとするサポートをしています。

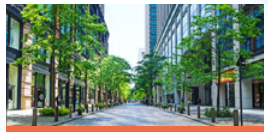
私たちはいま、車の販売やサービスの提供だけでなく、社会の課題、環境問題などに向き合いながら、
ガバナンスやコンプライアンス、リスクマネジメントに取り組み、価値創造を行うことが求められています。

昨今、経済環境の変化により、リユースに対する価値観や意識は変化し、
中古車に対するイメージ、意識も変化してきています。

私たちは事業活動を通して、循環されるべき価値のある車を少しでも多くのお客様へ販売し、
持続可能な企業として、「お客様に最も愛される企業」の実現を目指してまいります。



34
環境
Environment



37
社会
Social



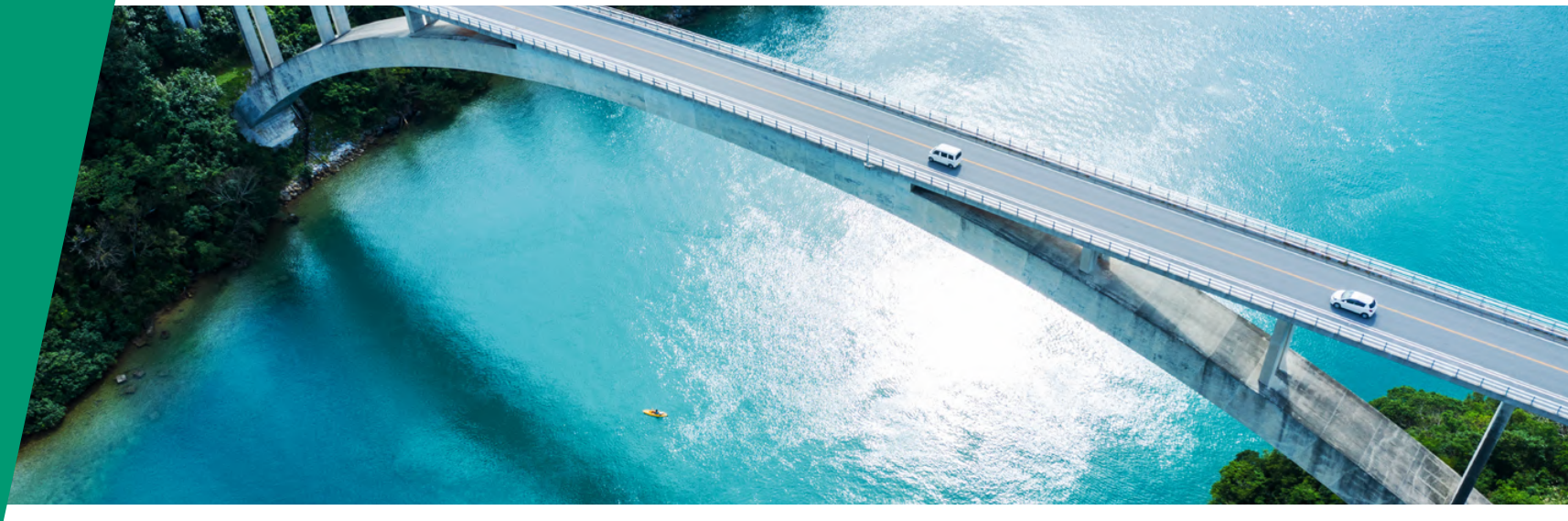
45
ガバナンス
Governance

環境
Environment

35　環境適性に優れる中古車ビジネス
36　店舗での環境への取り組み

ネクステージの環境ポリシー

ネクステージは、車に関わる様々なサービスをご利用いただくことを通じて、
お客様に安心・安全なカーライフを提供しています。
そして事業活動と同時に地球環境を守ることが重要な課題であると認識し、
その課題に取り組んでいきたいと考えております。



環境適性に優れる中古車ビジネス

中古車への乗り換えを促進することで環境負荷の低減に貢献しています

ネクステージが手がける中古車ビジネスは、地球規模の課題である温室効果ガス削減にも大いに貢献しています。新車乗り換えやEV（電気自動車）乗り換えに比べて、中古車は温室効果ガスであるCO_2の排出量をトータルで抑えることができます（下図参照）。

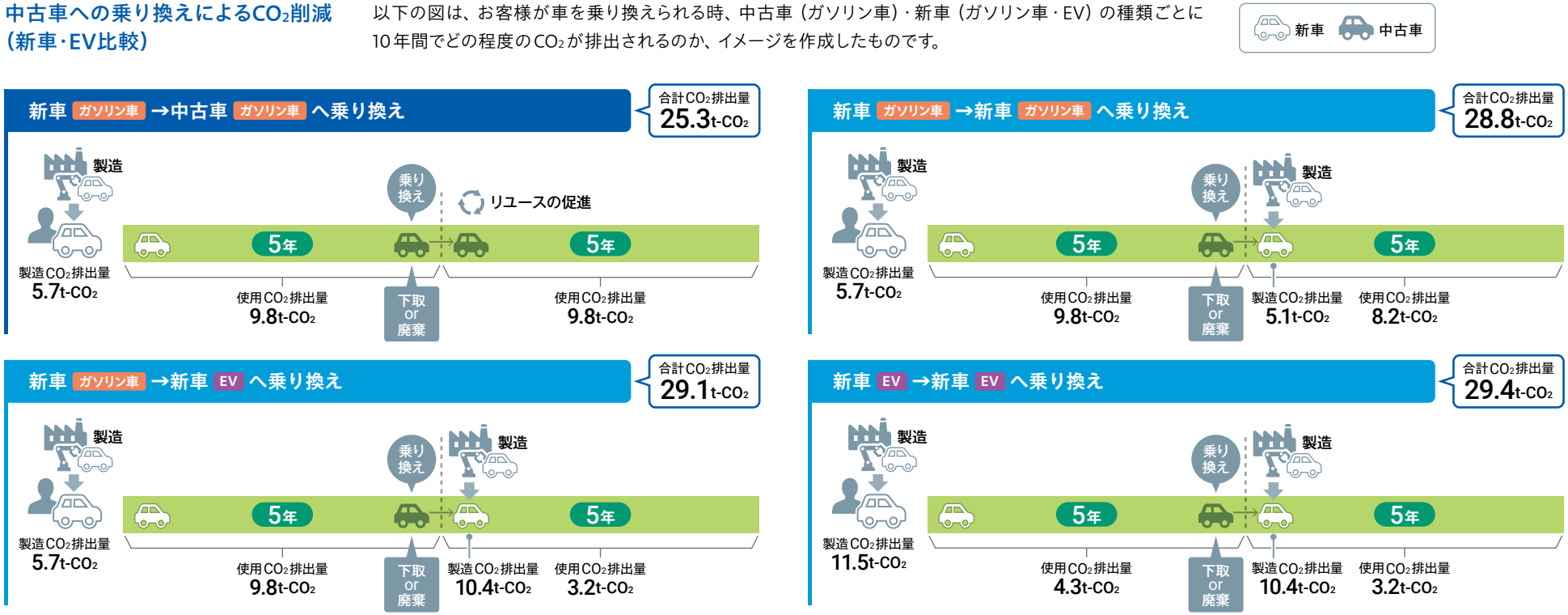
また、お客様から買取りした車や、点検・車検でお預かりした車を適正にメンテナンスすることで、車の平均寿命を伸ばすことにつながります。研究によると、車が製造されてから廃棄されるまでの期間を延長することで、CO_2の総量削減につながることから、整備事業を通じて、環境への貢献を図っています。※

ネクステージは事業を通じて車のリユース促進及び平均寿命を伸長させることで、循環型経済の構築に寄与し、環境負荷の低減に貢献していきたいと考えています。

※ 出典：論文「A generalized framework for analyzing car lifetime effects on stock, flow, and carbon footprint」（著者：九州大学・主幹教授 加河茂美、大分大学・講師 中本裕哉／2021年9月）

中古車への乗り換えによるCO_2削減（新車・EV比較）

以下の図は、お客様が車を乗り換えられる時、中古車（ガソリン車）・新車（ガソリン車・EV）の種類ごとに10年間でどの程度のCO_2が排出されるのか、イメージを作成したものです。



出典：「経済産業省 資源エネルギー庁 平成29年度石油産業体制等調査研究（我が国の自動車部門におけるエネルギー供給構造等の在り方に関する調査）調査報告書2018年3月30日」掲載のデータを参考に、CO_2排出量の推計値を算定。
本算定は、自動車のLife-Cycle AssessmentのCO_2排出量イメージを可視化するために行ったものです。

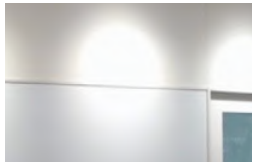
店舗での環境への取り組み

ネクステージは、車に関わる様々なサービスをご利用いただくことを通じて、お客様に安心・安全なカーライフを提供しています。
加えて、店舗づくりや事業に必要となる資源の削減等、様々な側面から環境負荷の低減に貢献していきたいと考えています。



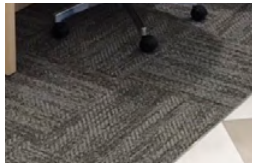
1 反射率の高い壁紙

反射率の高い壁紙を使用することで照明機器の数を減らし、消費電力の従来比約20%削減が可能となります。今後、オープンの店舗に順次導入予定です。



2 再生材比率が高いタイルカーペット

再生材比率が高いタイルカーペット（製造段階でCO_2排出量を従来比63%削減）の導入を進めています。今後、オープンの店舗に順次導入予定です。



自動調光

外光の照射を考慮して、照明器具を自動調光するシステムを店舗で試験運用中です。計画では年間6,833kWhの電力の削減が可能です。



車両契約書の電子化

お客様から車を買取る際の契約書のやり取りをスムーズにするため、2020年7月から電子契約書を本格導入しました。現在では、電子契約書の運用を車両販売にも拡大しています。今後も紙資源削減とともに商談時間の短縮も図るなど、サービスの向上にもつなげていきたいと考えています。

買取に係る契約書



販売に係る契約書



企業版ふるさと納税を活用した、自治体との連携による環境貢献

2021年11月、ネクステージは京都市に対して、次世代自動車の普及推進に向けた啓発活動や公用車への導入促進を目的として、企業版ふるさと納税を実施しました。今後も自治体と連携を図り、事業に関連する形で環境に貢献していきたいと考えています。

1 次世代自動車導入の一部補助

2 次世代自動車の環境学習

3 電気自動車用充電設備の拡充

社会
Social

38　人財育成サイクル
39　人財育成の取り組み
40　従業員の健康に対する取り組み
41　ダイバーシティ
42　お客様とのつながり
43　地域社会とともに
44　ステークホルダーとともに

ステークホルダーとともにより良い社会へ

ネクステージは、お客様はもちろんのこと、
すべてのステークホルダーとともにより良い関係を築き、
将来にわたり維持発展させながら、
社会貢献の一翼を担っていきたいと考えています。





人財育成サイクル

ネクステージにとって「人財」は何よりも大切な経営資源です。2030年ビジョンの実現に向けても、優秀な人財をいかに確保するかが大きな鍵を握っています。
これを重要課題と捉え、独自の理念に基づいた人財育成サイクルを運用し、ネクステージの企業価値をいっそう向上させる人財の創出を図っています。



人財育成の取り組み

独自の人財育成サイクルによって従業員の能力開発を行うとともに、共育ノートや各種の研修制度、表彰制度を通して、
成長を実感できる組織づくりに取り組んでいます。

人財育成サイクル

1 機会

従業員に対して平等な機会を提供することに努めています。例えば営業部門において、経験の浅い若手でも成果を上げられるように「接客機会の均等化」を推進しています。また、店舗の新規出店に伴い新たなチャンスが生まれ、社歴に関わらず能力のある従業員を昇格させています。

2 挑戦

従業員の自主性を尊重し、目標に向けて失敗を恐れずに挑戦することを支援する企業風土を醸成しています。その上で結果だけを評価するのではなく、そこに至るプロセスを重視し、不足している点を指導することで挑戦の成功確率を上げるトレーニングを行い、従業員の経験値を高めています。

3 実感

各事業部門において、様々な業務にKPIを設定して目標達成度を可視化し、成長実感が得やすい環境を整え、従業員のモチベーションアップにつなげています。

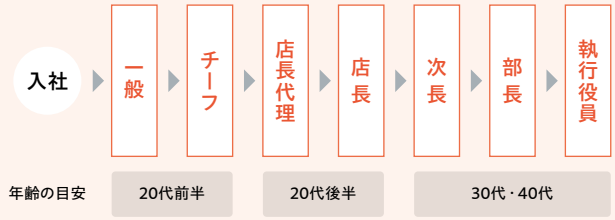
4 報酬

成果を正当に評価し、従業員に対して公平なインセンティブを支給しています。さらに、成績優秀者は社内で表彰を行い、努力を称えることで仕事に対する誇りをさらに高めています。また、成果を上げた人財はスピーディーに昇格させ、より高いステージで実力を発揮してもらっています。

キャリアプラン

スピード感のあるキャリアアップが社内に活力をもたらしています

ネクステージは年齢に関係なく、能力のある人財に責任ある仕事やポジションを委ねる文化です。20代からマネジメントに関わる社員が多く、30代で役員を務めている人間も少なくありません。こうした「若さ」がもたらすダイナミズムが、ネクステージの成長をいっそう促しています。



「共育ノート」の導入

新入社員に対して、習得すべき知識やスキルをまとめた「共育ノート」を配布し、本人と共育担当者や管理者がともにスキルを把握できる体制をとっています。このノートによって全店でスキルを統一することができ、N-BOOKと同様に業務標準化を支えるツールとなっています。



研修制度

従業員の早期戦力化に向けて新入社員トレーニングを強化するとともに、入社2年目社員、次期店長候補者や店長研修など管理者育成にも力を注いでいます。また、スキルアップとキャリア形成を目的として「リーダー制度」を導入し、今後のネクステージを担う人財の育成を図っています。



年間表彰制度

従業員のモチベーションアップを図る目的で、WEBなどを通じて社員総会を年1回開催しています。社員総会では、前期のレビューや当期の営業方針説明が行われるほか、前期1年間の店舗営業活動において優秀な成績を収めた従業員を表彰しています。



従業員の健康に対する取り組み

従業員一人一人がストレスなく能力を存分に発揮してこそ、企業は大きく成長します。そのために従業員の健康には特に留意しており、心身ともに絶えず良好な状態で業務に取り組める環境を整備しています。

持続的な成長を果たしていくために従業員の健康管理に力を入れています

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」は、持続的な成長を果たしていくために取り組まなければならない、きわめて重要なテーマのひとつです。ネクステージにおいても、従業員の健康への投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性向上などをもたらし、結果的に業績や株価の向上につながると考えています。具体的な施策として、21時以降の業務の制限、土・日・祝日の休日取得、システム化による作業効率向上、コンディションチェックアンケートの実施などを推進しています。

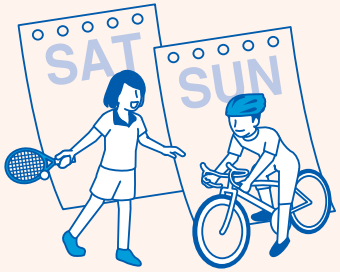
21時以降の業務を制限

かつてネクステージでは、営業系社員を中心に残業量が増えがちでしたが、そうした状況を改革すべく、業務に必要な社内システムを強制的に21時以降は使用できない体制にしました。勤務にリミットがあることで、営業時間内に効率良く働き、オフにしっかり休息をとるというメリハリのある業務スタイルを実現しています。



土・日・祝日の休日取得

ネクステージの店舗で、最も来店数が多いのは土・日曜日と祝日です。以前は、店舗スタッフ全員の出勤が当たり前でしたが、顧客満足のみならず従業員満足も重視するネクステージでは、月2回は必ず土・日・祝に休みが取得できる仕組みに変更しました。従業員のワークライフバランスがいっそう充実しています。



システム化による作業効率向上

業務のシステム化による作業効率向上にも力を入れています。「システム=IT」ではなく、例えば店舗内の壁面に、次にやるべき作業を明記して可視化するといったアナログの仕組みなども工夫しています。全店で「抜けなく、漏れなく、ダブりなく」業務を進められる体制を整備し、高い生産性を維持しながら残業の抑制を図っています。



コンディションチェックアンケートの実施

離職防止の取り組みとして、全従業員に対して体調や心境をヒアリングする「コンディションチェックアンケート」を毎月WEB上で実施し、問題が見受けられる従業員にはフォローしています。また、2021年2月から社内ワークフローを活用して、本人から直接人事本部へ様々な相談ができる取り組みを行っています。



ダイバーシティ

ネクステージは、ダイバーシティ（多様性）を企業の競争力強化の源泉であると認識し、外国籍人財の活用や女性の活躍促進、
さらには出向者の受け入れや定年退職者の再雇用などに積極的に取り組んでいます。

企業価値を高める成長戦略としてのダイバーシティを推進しています

多様なバックグラウンドを持つ人財や価値観の異なる人財が、それぞれの強みを活かして会社の成長に貢献していくことが、ネクステージが目指す理想の姿です。例えば外国籍人財の採用もそこに向けた取り組みの一環であり、2021年11月期には204名の外国籍の従業員（前期は121名）が主に整備部門で活躍しています。女性管理職の育成及び登用にも力を入れており、2021年11月期は66名の女性管理職（前期は35名）が主要なポジションに就いてマネジメントに力を振るっています。今後も成長性に加えて多様性がネクステージの企業価値となるよう、成長戦略としてのダイバーシティを推進していきます。

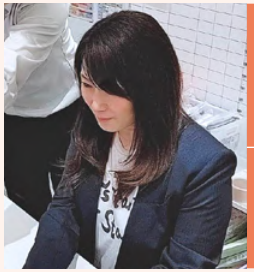


整備士として入社し、全社で1名のみが選ばれる最優秀新人賞を受賞

SUV LAND 札幌店
ゴパリ ニラン

私はネパールの出身で、2016年に来日しました。もともと興味のあった車に関わる仕事がしたいと整備士養成の専門学校に通い、卒業後の2020年にネクステージに入社しました。SUV LAND札幌店に配属となり、慣れない環境で当初は不安でしたが、工場長や先輩方に時間を割いて丁寧に指導していただきました。私に仕事を指示いただく際も、新しい仕事を毎日少しずつ学べるように工夫してくださって着実に成長できました。できる仕事がどんどん増えて、仕事に対するモチベーションも上がっていきました。こうして周りの方々の支えもあって楽しく仕事に取り組んだ結果、1年後、全部門の新入社員から1名のみが選ばれる最優秀新人賞を受賞。まさか外国籍の私が選ばれるとは思ってもみなかったので非常に驚きましたが、私の頑張りを見てきちんと評価してくださったことを、とてもうれしく思います。この賞に恥じないよう、これからいっそう仕事の幅を広げ、会社に貢献していきたいと考えています。

- **16カ国、外国籍従業員数204名**
（前期13カ国、外国籍従業員数121名）



専業主婦からの転職。家庭と両立しながら大きくキャリアアップ

ネクステージ岡崎美合店
城戸 香子

私がネクステージに入社したのは2014年です。それまでは専業主婦として家事や育児にいそしんでいました。子育ても一段落してそろそろ仕事を始めようと考え、パートタイムではなくキャリアアップを望める企業を探していたところ、出会ったのがネクステージでした。「大企業に入るのではなく大企業を創ろう」というスローガンにとても惹かれて入社を決意しました。家庭も大切にしたいという希望を伝えたところ、土・日・祝が休める事務職に配属となり、以来、登録事務、買取事務、サービスフロント、そして現在の営業事務と様々な業務に従事しました。そのたびに新しいことを経験して成長を実感してきました。ここまで多様な仕事に携わったケースは過去にあまりなく、私の経験が後輩たちのキャリアモデルになればと思っています。社内には、私のような中途社員にもチャレンジさせてくれる雰囲気があり、これからも周囲から絶対的に信頼される事務職を目指して、さらに成長していきたいと思っています。

- **育児休業取得延べ人数126名**（前期育児休業取得延べ人数80名）
- **女性管理職数66名**（前期女性管理職数35名）

お客様とのつながり

経営理念として「お客様に最も愛される企業」を掲げるネクステージでは、ご利用いただくお客様一人一人に対して
均一かつ高品質なサービスを提供し、すべての方に心から満足していただくことを目指しています。

お客様満足度向上の取り組み

ネクステージは、お客様満足度を向上させることがすなわち、自らの企業価値を向上させることであり、その積み重ねの先に2030年ビジョン達成があると考えています。その基本方針として、「お客様の声に真摯に向き合い、スピーディーに対応」することが「お客様に最も愛される企業」の実現につながるというスローガンを掲げ、様々な取り組みを展開しています。

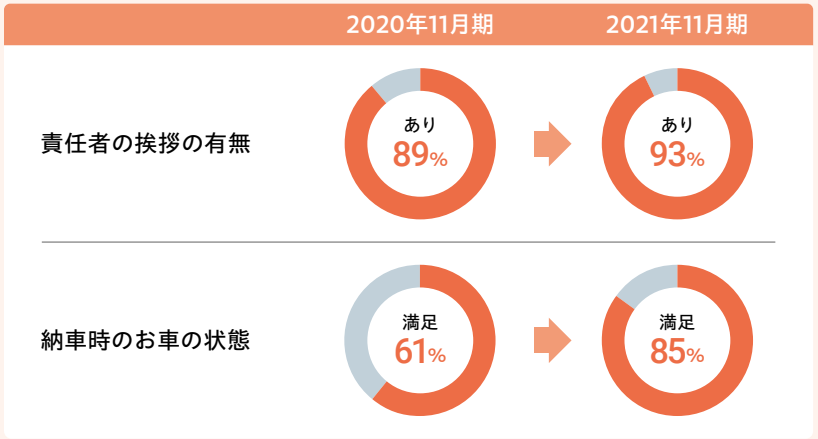
主な取り組み内容

納車後・買取後のアンケートや本部に設置されたカスタマーセンターを通して、お客様のご意見やご要望を迅速に把握し、毎月開催されている経営層参加の「CS向上会議」において議論され、今後の事業活動に活かす改善や検討がなされています。

実施項目	実施結果	
納車後/買取後アンケート実施	●従来の書類によるアンケートから、外部専門業者による電話アンケートへ変更	●お客様の回答率が2020年11月期42%から2021年11月期54%へ向上 ●書類から電話への回答方法変更で、郵送のタイムラグをカット
本部機能としてカスタマーセンター設置	●当事者ではない専門スタッフがお客様の申し出内容を丁寧にお聞きする ●速やかに然るべき部署、担当者へエスカレーションする体制を整備	●当事者でない専門スタッフが聞くことで、よりお客様目線でお声を聞く ●担当者不在時でもお客様の声を聞く機会を広く設ける
経営層とのCS向上会議	●毎月1回経営層でCS向上会議を開催	●お客様の声を経営層に伝え、対応方法を考える

取り組み結果

お客様満足度を測るための指標を設けてモニタリングし、改善につなげています。例えば2021年11月期においては、下図に示した通り、責任者の挨拶の有無や納車時のお車の状態への満足度が大きく改善されています。



すべてのお客様に、均一かつ高品質なサービスを提供

中古車販売業は、業界全体でまだまだクリーンではない印象を抱かれています。ネクステージは、お客様からいただいた声をオープンにしていくことで、誠実かつクリーンな企業であることをお伝えしていきたいと考えています。飲食業や小売業は、お客様に均一なサービスを提供するのが当たり前です。ネクステージも独自の業務マニュアルであるN-BOOKに基づいて均一なサービスを提供するとともに、お客様の満足度も同じ指標で測り、より良い会社を目指していきます。

地域社会とともに

ネクステージは、車に関わる事業を通じて地域社会との連携や協調を図り、社会の一員としての責任を果たすとともに、
地域の発展や豊かな生活環境づくりに貢献していきたいと考えています。

活動方針

ネクステージは、各地域において、事業を通じて雇用やインフラの整備をはじめとした地域貢献・地域社会の課題解決と発展に努めています。今後も地域社会との連携を密にし、社会の活性化を促進することを目指してまいります。

地域の雇用創出

ネクステージは、地方都市を中心として日本全国への出店を継続して行っています。今後も各地への出店を加速していくことで、出店エリアでの雇用を創出し、地域の活性化につなげていきます。

出店によるインフラ整備への貢献

地方都市では、公共交通機関が少なく、日常生活に車が欠かせない場所も多数存在します。ネクステージは、優れた商品を適正な価格で販売し、点検や保険など車を安心・安全に乗るために必要なサービスを提供することで、出店地域の交通インフラの充実に貢献します。

災害時の防災拠点としての役割

自然災害が起こった際には、店舗を防災拠点として活用することが可能です。万が一の際に各店舗を防災拠点として提供することで、地域住民の安全を守ることに貢献します。

寄付を通じた地域支援

地域が抱える課題解決に貢献するために、様々な寄付活動を実施しています。現在「熊本城災害復旧支援金」「交通遺児育英会」「首里城火災復旧・復興支援寄附金」に対して、地域の店舗での販売台数等に応じた寄付を行っています。







中部国際空港からの出向者受け入れ


出向者の皆様を対象にした説明会の様子

2021年6月より、中部国際空港旅客サービス株式会社から出向者を受け入れています。ネクステージは2030年ビジョン達成に向けて積極的に出店しており、お客様からのお問い合わせにスムーズに対応できる体制の拡充が求められています。一方、中部国際空港旅客サービスは、コロナ禍による航空機減便などの影響を受け、一部の従業員が稼働できない状況が続いています。そこで、同社と連携して空港内に当社のコールセンターを設置することにより、両社の課題解消を図っています。出向者の業務研修にはN-BOOKが用いられ大きな効果を上げました。業種は異なりますが、お客様に質の高いサービスを提供するという共通の立場から、この取り組みを両社のサービス向上につなげていきたいと考えています。

ステークホルダーとともに

ネクステージは、お客様はもちろんのこと、すべてのステークホルダーから愛される企業となるべく、
より良い社会の実現に向けた様々な取り組みを推進しています。

お取引先様

基本方針

ネクステージは、社会責任を果たし、お客様に安心・安全な商品やサービスの提供を行うとともに、お取引先様と公正かつ透明な関係を築き、パートナーとして相互繁栄が図れるような取引関係を継続できるよう取り組みます。また法令等の順守はもとより、当社の「企業倫理規定」に則り、お取引先様とともに、すべてのステークホルダーの皆様からのご要望を考慮した事業活動を推進していきます。

行動指針

法令・社会規範の順守

- 事業活動を行う各地域における法令等の順守

公平・公正な取引

- 適正な表示
- 公平・公正な競争
- リベート要求等の禁止
- 反社会勢力との取引禁止

株主/投資家の皆様

継続的な対話の実施

ネクステージでは、定時株主総会、機関投資家向け決算説明会、四半期ごとの投資家とのミーティングを通じて、継続的な対話を実施しています。

第23期定時株主総会（2022年2月22日開催）では総会の模様をオンライン配信いたしました。2021年11月期中に実施した投資家との個別ミーティングは120社、368名です。

株主還元

当社は、株主に対する利益還元を重要な要素のひとつとして認識しており、経営基盤の強化と財務体質の健全性を勘案しつつ、株主への配当を安定かつ継続的に実施することを配当についての基本方針として位置付けています。事業活動を通じて成長を続けながら、企業価値の向上に努め、株主の皆様への安定的な利益還元を行うことを目指します。

1株当たり年間配当額



情報管理

基本方針

ネクステージは、事業活動を通して個人情報を取得する機会が多く存在します。お客様をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼の獲得や、社会的信用を保つためには、情報管理の徹底が重要な責務であると認識しています。当社は、法令等の順守に加えて当社の「個人情報保護規程」に基づき、すべての情報において適切な管理・取扱に努めています。

個人情報保護についての五箇条

1. 個人情報は適正かつ公正な手段により取得すること
2. 個人情報の利用目的を特定し、なおかつ本人に通知すること
3. 本人からの開示手続と正確性の確保に努めること
4. 第三者への個人データ提供の制限などを義務づけること
5. 個人データの漏洩や滅失など、安全管理のために必要な措置を講じること

取り組み事例

- マニュアルを作成し、ネクステージグループ全従業員に情報管理に関する周知を徹底
- SNSへの投稿の禁止
- PC等電子機器のパスワード設定の徹底
- 書類保管場所の明確化、施錠管理
- 社外デバイスから社内システムへのアクセス禁止
- Pマークの取得による外部機関からの情報管理に関する認証

ガバナンス
Governance

46　社外取締役メッセージ
49　役員一覧
50　選任理由
52　コーポレート･ガバナンス
53　取締役会について
54　コンプライアンス
55　リスクマネジメント

コーポレート･ガバナンスに関する基本的な考え方

ネクステージは、経営理念である「お客様に最も愛される企業」の実現に向けて、
効率的かつ透明性の高い経営により企業価値の最大化と健全性の確保の両立を図ることが、
経営の重要課題であると認識し、
①株主の利益の最大化
②すべてのステークホルダーとの良好な信頼関係構築
③継続的かつ安定的な成長
をコーポレート・ガバナンスの基本的な方針と考えております。



ネクステージが永続的に成長するための課題を指摘し、議論を起こしていきます

N-BOOKを自らつくり上げた実行力は、大いに評価できる

私は2015年に社外取締役に就任して以来、様々な面からネクステージの成長に資する意見を述べてきました。就任後、当時の広田社長から相談を受けたのは、かつて私が良品計画で導入して成果を上げた“MUJIGRAM”のような業務基準書をつくることでした。その頃はまだ業務の「型」がほとんどなく、属人的なナレッジで仕事が行われていましたが、それでは事業は広がりません。業務を標準化して「見える化」することが、サービスの品質を高める上でも、人財を育成する上でも大切であり、それを実践するべくネクステージ版の業務基準書であるN-BOOKを作成する運びとなりました。ネクステージは非常に実行力のある会社であり、私のアドバイスをもとに自分たちの手でN-BOOKをつくり出し、いまではN-BOOKがないと店舗が運営できず、人財が育たないという次元にまで達しています。

こうした体制を築き、近年、ネクステージは新規出店に非常に力を注いでいます。スーパーやコンビニ、ドラッグストアといった流通業は、どの業種もいまや数社に寡占されつつあり、中古車業界も同じような道を歩むと思われます。ネクステージはその一社になる最短距離の企業ですが、市場を制するためには生涯取引における顧客満足度をどう向上させるかが重要であり、戦略面や人財面に関する課題を取締役会に提起するよう努めています。

本業を通じて、サステナビリティを実現していく企業へ

ネクステージは、創業者である広田会長がリーダーシップをもって大きく成長させてきた企業です。しかし、オーナー企業に見受けられがちな独断専行型の経営者ではなく、社外取締役の意見にも耳を傾け、開かれた企業を目指しています。昨年度、指名・報酬諮問委員会を設けたのもその表れです。それぞれの委員会では、定期的に経営人財の育成や報酬体系の構築について議論していますが、まだ緒に就いた段階です。さらに討議を重ねてサクセッションプランを整備し、ネクステージが永続的に成長するための仕組みを確立していく考えです。

サステナビリティに対する取り組みも、ネクステージは遅れているのが実情です。難しいテーマですが、時間をかけてでも会社全体の考え方や行動様式を変えていくことを社外取締役として促しています。本来あるべき姿としては、事業を通じてサステナビリティを実現すべきであり、中古車販売や買取、保険、車検などの業務全体をサステナブルな視点から推進していくことがいっそう求められます。これからの社会でネクステージがきちんとポジショニングできるよう、社内の経営陣が気づいていないポイントを指摘し、議論を起こしていくことが私の役割だと捉えています。こうしたアクションを重ねてネクステージのさらなる発展に貢献できればと考えています。



社外取締役 **松井 忠三**

株式会社西友ストアー（現・株式会社西友）を経て、株式会社良品計画に入社し、2001年に社長に就任。商品開発・販売・経営・人材育成・システムとすべての領域にわたって仕組み化を進め、業績を回復。2015年に良品計画を退社し、ネクステージの社外取締役に就任。指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長を務める。

事業の成長と組織の成長を同期させて、2030年ビジョンの達成に貢献します



社外取締役 **遠藤 功**

新卒で三菱電機株式会社に入社。その後、2000年に欧州系最大の戦略コンサルティングファームである株式会社ローランド・ベルガーの日本法人社長に就任。2006年から10年間、早稲田大学ビジネススクールの教授も務める。2021年、ネクステージの社外取締役に就任。

次々と現れる経営課題は、ネクステージの可能性でもある

私はこれまで30年以上にわたり、コンサルタントとして企業の経営支援に携わってきました。そこで培った知見をもとに、ネクステージが直面する経営課題に対して、多面的なアドバイスを行っていくことが私に課せられた役割だと認識しています。ネクステージがいま抱える大きな課題は、事業と組織の成長スピードが同期していないことです。急成長に伴い課題が次々と浮き彫りになっていますが、それがネクステージの可能性であり、私自身はポジティブに捉えています。

現状、ネクステージのビジネスモデルは強力であり、だからこそ消費者に支持されています。マーケットのポテンシャルも高く、ホワイトスペースをいち早く確保するために全国規模での出店を加速させています。戦略としては正しいものの、エリアが広がれば広がるほどマネジメントは難しくなる。いまは組織の成長よりも、事業の成長が先行している状況であり、それをいかにリンクさせるかが経営の重要なテーマです。企業が肥大化するとコンプライアンスや内部統制上のリスクも生じてくるため、その点はしっかりとモニタリングしていきます。さらに、新たに設立された指名・報酬諮問委員会にて経営トップの人事や報酬の透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に努めていきます。

若い人財が活躍し続ける、新しい日本企業の形を示したい

今年度、代表取締役を2名置く経営体制に変更されましたが、この点についても指名・報酬諮問委員会にて議論がなされ、今後の成長に応えていくためには広田会長・浜脇社長が役割分担しながら経営を進めるのが合理的だと判断し、意思決定を行いました。また、経営と執行の分離も図り、出店計画などは執行側に委ねて議題から削除し、取締役会での議論をより中長期的な事業戦略にフォーカスするように促しています。こうした取り組みはすべて2030年ビジョンの達成につながっています。

ネクステージは、いま停滞気味の日本の小売業において、売上高1兆円を目指せる稀有な企業です。30代の取締役が就任するなど、フレッシュな会社でもあります。売上高3,000億円規模で30代が役員を務める東証プライム企業は、日本ではなかなか見かけません。さらに組織が成長しても、意欲ある若い人財が活躍し続けることができる、新しい日本企業の形を示したいと思っています。リユースやリサイクルに対する社会の価値観が変化する中、ネクステージが手がける中古車ビジネスの成長余地は大きく、企業価値をさらに高められる可能性は非常に高いと考えます。一方、事業と組織の成長を同期させるためには「規模」のみならず「質」も求めていく必要があり、そこに社外取締役として貢献できればと考えています。

人財育成とダイバーシティ推進に貢献し、ネクステージの急成長を支えていきます

ネクステージは成長企業ならではの魅力に溢れている

私は長らく損害保険業界で自動車小売業を担当するとともに、人材育成やダイバーシティ&インクルージョンに携わってまいりました。2022年2月にネクステージの社外取締役に就任しましたが、企業全体に勢いがあり、社員の皆様もポジティブで、成長企業の魅力を非常に感じております。

例えば、現場のメカニックの方が「ネクステージに勤めている間は、将来に対する不安は何もない」とお話しされていましたが、会社が成長し、それによって自分自身の成長も実感できているからこその言葉であり、大変感銘を受けました。社員がこのように堂々と言える会社をつくることこそ、経営の本来の使命であるとあらためて実感した次第です。

また、初めて取締役会に出席した際、役員の皆様がトップに対して自由に意見を述べ、オープンな議論がされていることに驚きました。議長である広田会長が自由闊達な議論ができる心理的安全性の高い場をつくられているからだと感じましたし、私自身議論にスムーズに参加することができました。

誰もが活躍できる仕組みを一緒につくっていきたい

私が社外取締役として、成長企業であるネクステージで貢献すべき領域は人財の育成とダイバーシティの推進だと理解しています。様々なバックグラウンドを持つ人財が集い、性別も学歴も関係なく、個としての強みを発揮できる企業になることが、結果として雇用機会の提供や地域社会への貢献にもつながると考えております。

ダイバーシティの推進はなにも女性活躍推進だけではありませんが、第一段階として柔軟な休暇制度の導入などを提言し、女性が働き続けられる環境をつくっていきたいと考えています。女性が働きやすい環境は、結果としてすべての人に働きやすい環境を提供することになると考えるからです。

女性管理職の登用に関しては、優秀だと思われる人財に、「期待」をかけて「機会」を提供し、しっかりと「鍛える」ことが重要であり、そのような環境づくりを要望しています。

急成長を続けるネクステージは、社員数も数年で倍増する見込みであり、トレーニング制度をさらにつくり込んでいかなければなりません。先入観を持つことなく新しいことにチャレンジし続けるネクステージだからこその人財育成や離職防止の仕組みづくりを、経営陣の皆様と一緒につくっていきたいと考えております。



社外取締役 **福島 純子**

1992年に新卒で安田火災海上保険株式会社（現・損害保険ジャパン株式会社）に入社以来、自動車営業部長や人事部特命部長、東京業務部長を歴任し、現在はSOMPOビジネスソリューションズ株式会社に出向し、取締役常務執行役員 人財開発本部長を務めている。2022年、ネクステージの社外取締役に就任。

役員一覧 (2022年2月22日現在)



福島 純子　遠藤　功　松井 忠三　野村 昌史　広田 靖治　浜脇 浩次　西脇 裕史　安藤 滋一　山下 雄貴　宮﨑 公嘉

取締役

●は委員長

氏名	役職	独立役員	在任年数	委員会		取締役会への参加状況(2021年度)
				指名諮問委員会	報酬諮問委員会	
広田 靖治	代表取締役会長		23年2カ月	○	○	13/13回(100%)
浜脇 浩次	代表取締役社長執行役員		6年	○	○	13/13回(100%)
野村 昌史	取締役執行役員		―			―
松井 忠三	社外取締役	○	6年9カ月	●	●	12/13回(92.3%)
遠藤　功	社外取締役	○	1年	○	○	10/10回(100%)
福島 純子	社外取締役	○	―	○	○	―

監査役

氏名	役職	独立役員	在任年数	委員会		取締役会への参加状況(2021年度)	監査役会への参加状況(2021年度)
				指名諮問委員会	報酬諮問委員会		
磯貝 哲也	常勤監査役		1年			10/10回(100%)	13/13回(100%)
春馬　学	社外監査役	○	11年10カ月			13/13回(100%)	13/13回(100%)
村田 育生	社外監査役		9年5カ月			13/13回(100%)	13/13回(100%)

役付執行役員

氏名	役職	氏名	役職
西脇 裕史	専務執行役員 商品企画本部長	山下 雄貴	常務執行役員 店舗開発本部長
安藤 滋一	専務執行役員 営業本部長	宮﨑 公嘉	常務執行役員 人事本部長

選任理由

取締役

氏 名	役 職	選任理由
広田 靖治	代表取締役会長	当社創業者である広田靖治は、創業以来代表取締役社長として、常に高いビジョンを持ち、当社グループの事業拡大や企業価値向上に尽力してまいりました。また中古車業界全体の発展も常に意識し、当社グループが目標とする「2030年ビジョン」達成に向け、強いリーダーシップを発揮しております。その経験と能力は、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に資すると判断したためです。
浜脇 浩次	代表取締役社長執行役員	長年、中古車業界において営業の最前線で指揮を執り、経営者として豊富な経験と幅広い見識、また経営に関する監督能力を有しております。当社グループが目標とする「2030年ビジョン」達成に向け、生涯取引の拡大を進めるべく、店舗運営並びに管理部門の統制に尽力してまいりました。その経験と能力は、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に資すると判断したためです。
野村 昌史	取締役執行役員	会計・税務知識を活かし、当社入社後は、経理部門や内部監査室を担当し、その後は財務部門や経営企画部門の部長として経営管理に携わってまいりました。2020年2月から管理本部長として財務・経理・総務並びにIR部門を統括し、管理部門の組織基盤構築を進め、当社グループの成長を支えてまいりました。その経験と能力は、当社グループのさらなる成長と企業価値向上に資すると判断したためです。
松井 忠三	社外取締役	企業経営における豊富な経験と深い見識を持ち、当社グループの店舗営業における管理体制や仕組みの構築、人財トレーニングや内部統制、コンプライアンス体制の強化に対し十分な役割を果たしていただけるものと判断したためです。また、当社と松井氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じる恐れはないと考え、独立役員に指定しております。
遠藤　功	社外取締役	企業経営における豊富な経験と幅広い見識を持ち、当社グループの経営に対し多角的な観点から的確な提言をいただき、また取締役会の意思決定及び業務執行に対する監督機能の実効性強化に対し十分な役割を果たしていただけるものと判断したためです。また、当社と遠藤氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じる恐れはないと考え、独立役員に指定しております。
福島 純子	社外取締役	企業経営における豊富な経験と深い見識を持ち、当社グループの店舗営業における管理体制及び人財開発、内部統制やコンプライアンス体制の強化に対し十分な役割を果たしていただけるものと判断したためです。また、当社と福島氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じる恐れはないと考え、独立役員に指定しております。

監査役

氏 名	役 職	選任理由
磯貝 哲也	常勤監査役	管理部門、マーケティング部門、仕入部門など当社の事業や内部統制に関する豊富な知識、見識を有しており、それらを当社の監査業務に活かし、客観的かつ公正な立場で、当社グループ経営の監督を適切に遂行できるものと判断したためです。
春馬　学	社外監査役	弁護士として、専門的見地、豊富な経験、実績を有しており、コンプライアンスの観点を含めた客観的かつ公正な立場で、当社グループ経営の監督を適切に遂行いただけるものと判断したためです。また、当社と春馬氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じる恐れはないと考え、独立役員に指定しております。
村田 育生	社外監査役	当社と同業種である事業会社での経営者として、豊富な経験と知識を有しており、客観的かつ公正な立場で、当社グループ経営の監督を適切に遂行いただけるものと判断したためです。

選任理由

取締役候補者選定の方針及びプロセス

当社の取締役候補者の選定方針は以下の通りです。

- 経営理念を理解し、優れた経営判断能力と豊富な実務経験による迅速な意思決定が行えること
- 当社グループ事業のさらなる成長や発展への貢献が期待できること
- 当社が抱えるリスクや課題、問題の把握とその解決能力を有していること
- 法令や企業倫理に高い意識と見識を有していること

当該方針を基に、指名諮問委員会で総合的に審議し、取締役会にて候補者を決定しております。

取締役の多様性

当社の取締役会は、経営・営業・管理に関する専門知識のバランスを考慮し、豊富な経験をもとに迅速な意思決定ができることを基準に選任した取締役と、事業経営に関する豊富な経験と見識を有する社外取締役で構成されています。また、迅速な意思決定を目的として取締役会の人数を10名以内と定めております。

取締役、監査役の専門性と経験

氏名	役職	年齢	企業経営 経営戦略	財務戦略 会計・税務	労務・人事 人財開発	店舗開発 マーケティング	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	販売 ビジネス	買取 ビジネス
広田 靖治	代表取締役会長	48歳	●	●		●		●	●
浜脇 浩次	代表取締役社長執行役員	52歳	●	●			●	●	●
野村 昌史	取締役執行役員	36歳	●	●	●		●		
松井 忠三	社外取締役	72歳	●	●	●	●			
遠藤　功	社外取締役	65歳	●	●	●	●			
福島 純子	社外取締役	52歳	●		●		●		
磯貝 哲也	常勤監査役	52歳		●		●		●	●
春馬　学	社外監査役	48歳					●		
村田 育生	社外監査役	63歳	●	●				●	●

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

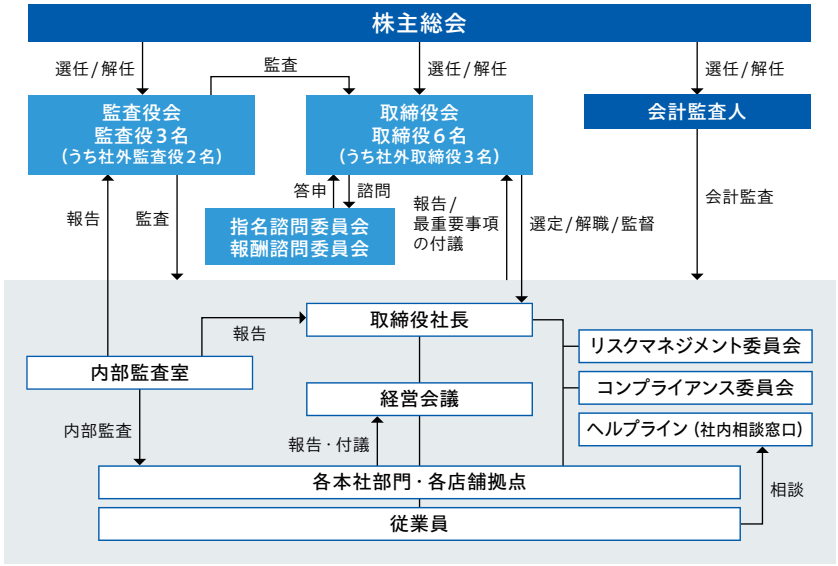
当社は、経営理念である「お客様に最も愛される企業」の実現に向けて、効率的かつ透明性の高い経営により企業価値の最大化と健全性の確保の両立を図ることが、経営の重要課題であると認識し、①株主の利益の最大化、②すべてのステークホルダーとの良好な信頼関係構築、③継続的かつ安定的な成長をコーポレート・ガバナンスの基本的な方針と考えています。

そのために、業務執行に対する厳正かつ適法な監督・監査機能を実現し、有効的な内部統制の整備及び運用、コンプライアンスを常に意識した経営、グループ統治による子会社との適正な連携を意識した組織運営に注力しています。

コーポレート・ガバナンス体制

企業統治の体制の概要とその体制を採用する理由

業務の意思決定・執行及び監査について、コンプライアンスの徹底、リスク管理及び内部統制の向上を図るため、以下の体制を採用しています。



各委員会の役割・責務

取締役会

取締役会は、社外取締役3名を含む6名で構成されており、法令・定款が定める取締役会で決議すべき事項のほか、当社グループ経営に関わる事項や最重要案件の審議、決議を行うとともに、経営会議等で議論された事項の付議や報告を通じて、業務の執行状況の監督を行い、経営の公正性・透明性を確保しています。

監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む3名で構成されており、諸法令、定款、諸規程及び監査役会が定めた監査役会規程に基づき、独立した立場で取締役の職務執行の監査を行っており、また会計監査人及び内部監査室とも定期的に会合を行い、意見交換を適切に行っています。

指名諮問委員会/報酬諮問委員会

取締役等の指名・報酬に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を担保することにより、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、任意の指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。なお、委員会の構成は、取締役会の決議により選定された3名以上の取締役または社外監査役とし、その半数以上は独立社外取締役とします。また、各委員会の委員長は独立社外取締役である委員の中から選定いたします。

指名諮問委員会

委員会では、取締役等の選解任の方針及び基準に関する事項、プロセス全般を審議し、取締役会へ答申を行います。

報酬諮問委員会

委員会では、取締役等の報酬体系及び報酬決定の方針に関する事項、プロセス全般を審議し、取締役会へ答申を行います。

委員会メンバー

委員長	松井 忠三（独立社外取締役）
委員	遠藤　功（独立社外取締役）
委員	福島 純子（独立社外取締役）
委員	広田 靖治（代表取締役会長）
委員	浜脇 浩次（代表取締役社長執行役員）

取締役会について

取締役候補者の選定方針及びプロセス

当社の取締役候補者の選定方針は以下の通りです。

- 経営理念を理解し、優れた経営判断能力と豊富な実務経験による迅速な意思決定が行えること
- 当社グループ事業のさらなる成長や発展への貢献が期待できること
- 当社が抱えるリスクや課題、問題の把握とその解決能力を有していること
- 法令や企業倫理に高い意識と見識を有していること

当該方針を基に、指名諮問委員会で総合的に審議し、取締役会にて候補者を決定しております。

独立性の考え方

当社は、独立社外取締役を金融商品取引所が定める基準を参考に、実質的な独立性を担保するとともに、独立した立場から取締役会における活発な論議を期待できる資質を持った候補者を選定しています。

役員報酬

取締役の報酬体系は金銭報酬の他、2021年2月より新たに導入した非金銭報酬として譲渡制限付株式報酬で構成されています。報酬諮問委員会にて、会社の業績や経営の状況、経営に対する貢献度等を総合的に勘案、審議し、その総額を株主総会で決定した範囲内で毎年見直し、取締役会にて決定いたします。なお、譲渡制限付株式報酬につきましては、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とのいっそうの価値共有を進めることを目的に2021年2月に開催した定時株主総会で承認いただき導入しています。

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の機能・実効性の向上を図ることを目的として外部専門家による評価を実施いたしました。この結果、第23期における取締役会の実効性は確保できていること、また、取締役会の監督機能の充実及びガバナンスの強化が図られていることを確認いたしました。今後につきましては、今回の評価を踏まえ、取締役会のさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

政策保有株式の保有方針

当社は、政策保有株式としての上場株式を保有していません。基本的に政策保有株式は保有しない方針でありますが、発行会社との業務提携・取引関係の強化等、業務上の必要性があると判断した場合は、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に検討し、総合的に勘案してその保有の可否を決定いたします。保有継続の判断につきましては、個別銘柄ごとに当社とのシナジーや経済的合理性を考慮し、その保有の意義を定時の取締役会で定期的・継続的に検証し決定いたします。保有株式に関する議決権の行使につきましては、その議案が発行会社の中長期的な企業価値向上につながる意思決定であるかどうかを適切に判断し決定いたします。

コンプライアンス

推進体制

ネクステージでは、取締役社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、委員長並びに委員会事務局である管理本部総務課が中心となり、コンプライアンスの推進を行っています。委員会において検討された内容については、経営会議メンバーと議論がなされています。

法令違反やコンプライアンス違反、ハラスメントなど役員や従業員による不適切な行為を発見した場合、またそのおそれがある行為などについて、従業員が相談や通報できる窓口として、「ネクステージヘルプライン」を設置しています。また、一般のお客様からのお問い合わせは、「カスタマーセンター/お客様相談室」を設置し、ホームページにお問い合わせ窓口を公開しています。相談や通報をしたことにより、相談者が不利益な扱いを受けることがないようプライバシーの保護を図るとともに、速やかな調査、適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で、社内で共有化し、類似事案の再発防止を図っています。

N-BOOKには、従業員が遵守すべきコンプライアンスにおけるマニュアルを整備しており、これを社内に周知・徹底しています。

コンプライアンス委員会

当社グループにおいてコンプライアンスを徹底するための基本方針・施策などの検討、策定を行うとともに、コンプライアンス体制の強化活動における課題や問題点などを議論しています。

社内通報制度

ネクステージでは、健全な会社運営のために社内通報制度として「ネクステージヘルプライン」を導入しています。従業員の利用しやすさを配慮し、匿名での通報や相談も可能としており、電話やメールにて受付を行っております。寄せられた通報については、相談者が不利益を被ることがないようにプライバシーの保護の徹底や適切な措置をとる体制を整えています。

反社会的勢力排除に向けた体制

反社会的勢力による不当要求事案へは、管理本部総務課が中心となり組織的に対応することに加え、店舗においては不当要求防止責任者を選任しています。また、店舗営業活動における対応については、お客様相談室と連携を図りながら、顧問弁護士に相談並びに助言を受ける体制を整備しています。N-BOOKには、不当要求・反社会勢力対策におけるマニュアルを整備しており、これを社内に周知・徹底しています。

リスクマネジメント

推進体制

ネクステージでは、取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、委員長並びに委員会事務局である内部監査室が中心となり、リスクマネジメント体制を推進しています。委員会において検討された内容は、経営会議メンバーへ報告されています。当社グループの経営、営業活動に内在するリスクを抽出し把握するため、N-BOOKと連動させることで、より具体的にリスクを分析し、重要性に応じてリスク対策を策定しています。各部門はリスクに関する事項について、事務局と定期的に見直しを行いながらリスクの評価、周知、徹底を図っています。

リスクマネジメント委員会

当社グループの経営、営業活動に内在する阻害リスクを抽出し分析の上、重要性に応じ適切なリスク対応策を策定しています。リスク対策の主管部門により対策の進捗を確認し、計画的に取り組みを推進しています。

個人情報保護方針

ネクステージでは、事業を実施する上で、お客様の個人情報が重要であることを深く認識し、法令及び社内規程に則り、個人情報を取り扱います。また、組織体制を整備し、個人情報の適切な保護に努めます。

BCP(事業継続計画)の取り組み

ネクステージでは、事業継続に向けたマネジメント体制の強化を進めています。現在において発生する可能性のある災害に対して、本社や店舗における初動基準を策定しています。災害が発生した際に、店舗においてはお客様の安全、従業員の安全を最優先とし、従業員が対応すべき項目は、N-BOOKにおいてマニュアルを整備しており、従業員が正しく行動できるよう取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症への対応

ネクステージでは、新型コロナウイルス感染症の対応として、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、従業員とその家族の安全、感染予防と感染拡大防止を最優先としながら、日々変化する状況に対応すべく事業継続に向けた取り組みを実施しています。

店舗では、ショールーム、事務所、休憩室等、店内の換気を定期的に行っています。また車両展示場は主に屋外（または半屋外）となっており、風通しが良く、安心してご覧いただける環境となっています。従業員は毎日の検温、手洗い・消毒を常に行うなどの健康管理や衛生管理を徹底しています。このほか、車の購入、車検や修理のご相談など、お客様のご要望に応じて、電話やオンラインでも対応させていただいております。



主要なリスク

2030年ビジョンの実現に向けた成長に関するリスク

	リスクの内容	リスクに対する対応策
①計画通りに出店を行えないリスク	当社グループは、大型店の出店をメインに行っています。大型店は、主要幹線道路沿いかつ大きな敷地面積を要することから、計画的に物件を確保することが困難な可能性があります。	当社グループでは、主要幹線道路沿いの好立地な店舗を適正な価格で出店するために、全国に店舗開発人員を配置し、レジャー施設、他業種を含めた小売業等の多様な情報を取得することで、多くの候補地の中から最も条件の良い店舗展開を進めていきます。
②人財を確保できないリスク	顧客にとって満足度の高いサービスを提供する方針の基に、事業の拡大を図っていますが、その実現のためには継続的に人財を確保していく必要があると考えています。しかしながら、予想以上に人財獲得競争が激化し、期待する人財を獲得できない、あるいは離職により人財流出する可能性があります。	当社グループでは、人財の獲得については、面接から採用までのリードタイムを短縮することで人財獲得数増加の取り組みを進めていきます。また、離職防止の取り組みについては、グループ共通の店舗マニュアルに基づいた接客オペレーションによる仕組みを構築することにより、すべてのスタッフが均一で高い成果を上げられる労働環境を用意し、離職率の低下を図っていきます。
③商品を確保できないリスク	当社グループは、小売車両の約半数をオートオークション会場からの仕入に依存しています。市場環境の変化により、オートオークション会場への出品台数が減少し、良質な商品を確保できない可能性があります。	当社グループでは、市場の変化に対応しつつ良質な商品を確保するために、ユーザーからの直接買取の拡大とレンタカー会社をはじめとした企業間での仕入を拡大することで、需要に応じた商品構成の見直しを進めていきます。
④経費増加による業績悪化リスク	当社グループは、出店コスト、広告宣伝費等店舗運営のための経費が必要となります。経費コントロール不足により、当社グループの収益性が悪化する可能性があります。	当社グループでは、経済環境の変化や市場環境の変化に影響を受けにくい経営体制を構築するため、間接経費削減や業務効率化による固定費削減を実施していきます。売上高販売管理費比率を重要指標と捉え、スタッフ個人ごとにコスト意識をもたせることで店舗コストの削減を進めるとともに、システム化により業務を効率化することでコストの削減を進めていきます。
⑤経済情勢に係るリスク	国内中古車市場及び新車市場は、国内景気、消費者の購買意欲の変動によって左右されます。景気変動は、消費者購買意欲の減退を通じて販売台数の変動につながる可能性がある他、中古車市場におけるオートオークション相場にも影響を及ぼします。オートオークション相場の下落は、たな卸資産に関して商品評価損を計上する結果、利益率の変動をもたらす可能性があります。	当社グループでは、お客様との継続的な生涯取引の拡大により、市場動向、国内景気の変動においても持続可能な収益基盤づくりを推進しています。また、在庫回転率に注視し市場の動向にあわせた在庫管理を行うことで、滞留在庫の発生を防止する取り組みを行っていきます。
⑥モビリティ革命により自動車所有に対する認識が変化するリスク	モビリティサービスの拡大や、それに伴う消費者の意識変化により、中古車及び新車販売台数の減少・販売価格の変動の可能性があります。これらの要因により当社グループが提供する商品・サービスの市場における評価が大幅に変化した場合には、当社グループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。	消費者の価値観や嗜好ニーズの把握に努めるとともに、適正に仕入商品の選定や、仕入・販売の価格設定を徹底していきます。また、市場や消費者の動向を分析し、事業の方向性や経営戦略の適切性の評価を行うことで市場環境の変化に迅速・柔軟に対応していきます。
⑦新型コロナウイルス感染症拡大に伴うリスク	当連結会計年度の我が国の経済は、新型コロナウイルス感染症拡大の防止策を講じ、持ち直しの動きがありますが、同感染症の影響は依然収束していない状況が続いています。今後、新型コロナウイルス感染症の感染状況やその経済環境への影響が変化した場合には、来店数の減少等により当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは引き続き、新型コロナウイルス感染症の対応について、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、従業員とその家族の安全、感染予防と感染拡大防止を最優先とし、日々変化する状況に対応しながら事業継続に向けた取り組みを実施していきます。

主要なリスク

その他業績に大きな影響を及ぼすリスク

	リスクの内容	リスクに対する対応策
①個人情報管理及び システム管理のリスク	当社グループは、販売した車両の名義変更等で顧客の印鑑証明書や住民票、運転免許証の写し等の個人情報を取得します。個人情報が外部に流出した場合には、当社グループのビジネスに対する信頼が低下するだけでなく、実際に当該情報を利用した詐欺被害等が発生する可能性が皆無とは言えず、これら信頼の低下や損害賠償請求等に伴い当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	個人情報の管理に関しては、研修等により継続的に啓発活動を行い、役職員の個人情報保護に対する意識を高めるとともに、個人情報保護の具体的な業務手続きを定めた個人情報保護規程に則って業務を遂行しています。また、例えばコンピュータシステム及びサーバー等のセキュリティ・アクセス権限は対象者に限定するなど、システム部門の牽制体制を構築し、情報漏洩の防止に努めています。
②古物営業法の遵守について	当社グループの行う中古車両の買取及び販売業務は古物営業法の規制を受けます。当社グループは古物取扱業者として、公安委員会より許可を受け中古車の買取及び販売業務を行っています。今後、法令の改正が生じた際の対応が不十分であったり、オペレーションミスが発生すること等により監督当局より処分を課される可能性は皆無ではなく、結果、営業許可の取消等により、当社グループの業績及び財政状態に影響が及ぶ可能性があります。	当社グループでは、警察署への届出の要否を確認する手続き等を社内規程に定め、古物営業法の遵守に努めており、現時点では違反事由は発生していません。また、法令改正等に関する情報収集をするために、社内体制の構築をしています。
③有利子負債の依存について	出店資金を主に銀行等金融機関からの借入れで調達しています。近年出店を積極的に行った結果、有利子負債の残高は増加しています。そのため、金融情勢の変化に伴い金利が変動した場合には、今後の資金調達に対する支払利息が増加する等、当社グループの業績及び財政状態に影響が及ぶ可能性があります。	当社グループでは、成長戦略実現のために必要な資金を銀行等金融機関からの借入により十分確保できると考えており、引続き安定的な業績と強固な財務体質により高い信用力を維持し、十分な調達能力を確保していきます。また、資金調達の要否については、出店計画、資金需要の金額と支払タイミング、運転資金、営業キャッシュ・フロー等を総合的に検討して決定していきます。
④天候・災害によるリスク	当社グループは全国に店舗を展開していますが、大雪や台風といった天候上の問題により営業活動を行えない可能性があります。このような状態が長期にわたった場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響が及ぶ可能性があります。	当社グループでは、北海道から沖縄県まで出店エリアがあり、リスクが集中しないような店舗展開を行っています。また、平時より老朽化したインフラへの投資、施設の定期的な点検、防災教育などを行っています。
⑤風評リスク	ホームページ等のメディアを通じた集客を行う一方、SNSやインターネット掲示板を通じて当社グループの商品・サービス・役職員に関する誹謗・中傷等の風説が流布される可能性があります。それにより、内容の正確性に関わらず、顧客の当社グループへの信頼や企業イメージが低下し、財政状態、経営成績等に重要な影響を与える可能性があります。	教育研修制度により人財育成を行うことで、顧客満足度の向上を図り、顧客からの誹謗・中傷等の抑制・防止に努めています。また、トラブルが生じた場合には、専門部署による迅速な対応を行うとともに、クレーム案件に関しては、事例を分析し、再発防止に向けた取り組みを行っています。

主要財務データ

（百万円）

	2012年11月期	2013年11月期	2014年11月期	2015年11月期	2016年11月期	2017年11月期	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期
売上高	28,319	39,768	50,447	63,113	87,201	118,971	163,174	219,263	241,146	291,263
営業利益	895	1,028	757	1,269	2,163	3,474	4,384	6,085	6,825	13,637
営業利益率（%）	3.2	2.6	1.5	2.0	2.5	2.9	2.7	2.8	2.8	4.7
経常利益	875	1,059	591	1,340	2,086	3,304	4,186	5,888	6,527	13,388
親会社株主に帰属する当期純利益	483	585	326	841	1,333	2,262	2,910	4,258	4,740	9,663
減価償却費	197	313	402	554	714	917	1,604	2,742	3,337	3,933
総資産	7,912	12,974	15,967	17,859	23,465	35,523	63,679	86,355	99,633	111,032
現金及び現金同等物	1,256	2,457	2,369	1,785	2,197	6,639	16,493	11,030	27,443	22,718
商品	4,076	6,975	8,108	10,051	12,522	15,217	23,347	38,675	32,951	41,352
有利子負債残高	4,766	7,444	9,402	9,893	12,909	13,721	34,864	43,905	52,224	50,772
自己資本	1,679	3,427	3,718	4,471	5,446	15,080	17,984	27,852	30,013	41,617
ROE（%）	33.5	22.9	9.1	20.6	26.9	22.0	17.6	18.6	16.4	27.0
自己資本比率（%）	21.2	26.4	23.3	25.0	23.2	42.5	28.2	32.3	30.1	37.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	△45	△1,647	△953	975	△90	△266	△2,083	△9,213	19,269	3,214
投資活動によるキャッシュ・フロー	△927	△973	△1,013	△1,899	△2,137	△3,478	△7,422	△10,822	△8,529	△8,256
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,423	3,812	1,874	340	2,642	8,187	19,359	14,572	5,673	317
支払配当金	22	56	60	60	58	135	278	452	527	1,171

財務レビュー

経営者による財政状態、経営成績及び キャッシュ・フローの状況の分析

経営成績の状況

2021年11月期における我が国の経済は、社会経済活動が正常化に向かう中で、各種政策や海外経済の改善もあり、景気が持ち直していくことが期待されます。ただし、国内外の新型コロナウイルス感染症の動向や世界金融資本市場の変動の影響等について留意する必要があります。

このような環境の中、中古車業界におきましては、2020年12月から2021年11月までの国内中古車登録台数は6,288,062台（前年比99.0%）と前年を下回る結果となりました。車種別では、普通乗用車登録台数が3,269,473台（前年比98.4%）であり、軽自動車の登録台数は3,018,589台（前年比99.6%）という結果となりました。（出典：一般社団法人日本自動車販売協会連合会統計データ・一般社団法人全国軽自動車協会連合会統計データ）

当社グループにおきましては、このような状況の中、「お客様に最も愛される企業」という経営理念に基づき、ライフタイムバリューと管理顧客数を意識した店舗運営を行ってきました。

出店に関しましては、総合店として2021年4月に宮崎県に初出店となる「宮崎北店」、愛知県に「日進駅前店」、高知県に初出店となる「高知店」、2021年5月に千葉県に「幕張店」、2021年7月に大分県に「大分店」、岩手県に初出店となる「盛岡店」、2021年9月に群馬県に「太田店」、埼玉県に「新座店」、2021年11月に北海道に「札幌手稲店」をオープンいたしました。

専門店としては、2021年4月に「一宮スバル車専門店」、2021年5月に「UNIVERSE千葉北」、2021年11月に「広島安芸店」をオープンいたしました。また、既存店に併設して買取専門店10店舗を出店するとともに、買取店の単独店舗として「いわき店」、「長久手グリーンロード店」、「浜松店」、「昭島店」、「さいたま中央店」、「石岡店」、「葛飾店」、「広島三篠店」、「池袋店」、「京都八幡店」、「奈良店」、「橿原店」、「八王子店」、「世田谷店」、「弘前店」をオープンいたしました。輸入車正規ディーラーに関しましては、フォルクスワーゲン正規販売店として「フォルクスワーゲン大阪枚方」をオープンいたしました。

中古車販売事業

中古車販売事業は、北海道東北地方4拠点（4店舗）、関東甲信越地方10拠点（11店舗）、東海北陸地方4拠点（4店舗）、関西地方3拠点（3店舗）、中国四国地方3拠点（3店舗）及び九州沖縄地方2拠点（2店舗）を出店いたしました。また、併設店として買取専門店10店舗を出店したことにより、2021年11月末の拠点数は103拠点（159店舗）となりました。

新車販売事業

新車販売事業は、関西地方に1拠点（1店舗）を出店したことにより、2021年11月末の拠点数は21拠点（23店舗）となりました。

その結果、2021年11月末の拠点数は124拠点（182店舗）となりました。

売上高分析

2021年11月期の売上高は、前年度から501億17百万円（20.8%）増加し、2,912億63百万円となりました。前年度は、消費税増税・新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けましたが、当年度は新規出店による市場拡大等により売上高が前年比で増加しました。

売上総利益率の分析

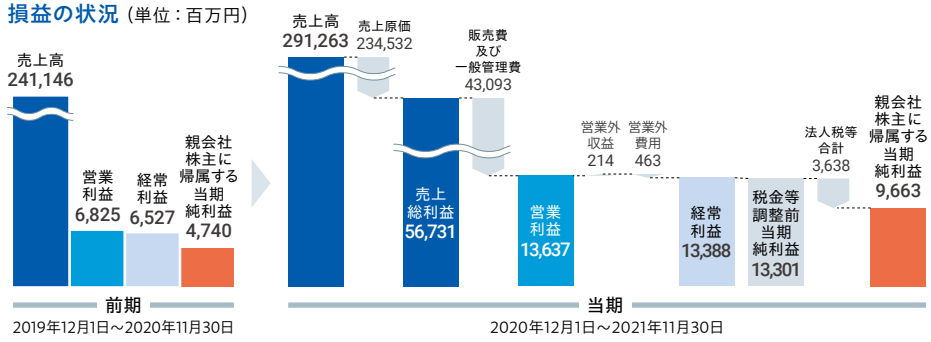
2021年11月期の売上総利益率は、前年度から1.3ポイント増加し、19.5%となりました。当年度では、新型コロナウイルス感染症影響の反動増による市場の需要回復及び商品リードタイム短縮による台当たり利益改善により売上総利益率は前年比で上昇しました。

販売費及び一般管理費の分析

2021年11月期の販売費及び一般管理費は、前年度から59億89百万円増加し、430億93百万円となりました。主な要因は、社員数の増加による人件費の増加、販売台数増加に伴う販売諸費用の増加、新規出店に伴う地代家賃・減価償却費の増加です。

上記の結果、2021年11月期の売上高は2,912億63百万円（前年比20.8%増）、営業利益は136億37百万円（前年比99.8%増）、経常利益は133億88百万円（前年比105.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は96億63百万円（前年比103.9%増）となりました。

損益の状況（単位：百万円）



財務レビュー

財政状態の状況

2021年11月末の総資産は1,110億32百万円となり前年度末に比べ113億98百万円増加いたしました。

流動資産は前年度末に比べ59億76百万円増加し、748億65百万円となりました。主な要因は現金及び預金が46億94百万円減少したものの、売掛金が8億70百万円増加及び商品が84億円増加したことによるものです。

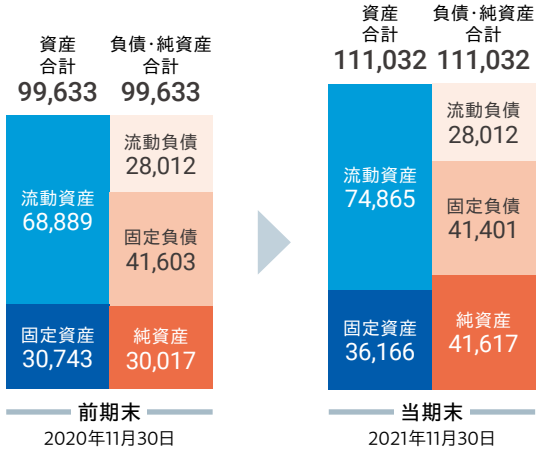
固定資産は前年度末に比べ54億22百万円増加し、361億66百万円となりました。主な要因は新規出店等により、建物及び構築物が46億78百万円増加したことによるものです。

2021年11月末の流動負債は280億12百万円となりました。買掛金が9億96百万円減少及び1年内償還予定の社債が10億円減少したものの、未払法人税等が17億16百万円増加となりました。

固定負債は前年度末に比べ2億1百万円減少し、414億1百万円となりました。主な要因は長期借入金が6億79百万円減少したことによるものです。

純資産は前年度末に比べ116億円増加し、416億17百万円となりました。この要因は株式の発行に伴う増資等により資本金が10億36百万円増加、資本剰余金が10億36百万円増加及び利益剰余金が91億36百万円増加したことによるものです。

資産・負債・純資産の状況（単位：百万円）



キャッシュ・フローの状況

2021年11月末における現金及び現金同等物は、前年度末に比べ47億24百万円減少し、227億18百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、32億14百万円の収入（前年は192億69百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益133億1百万円、減価償却費39億33百万円に加え、たな卸資産の増加額85億69百万円及び法人税等の支払21億51百万円があったことによるものです。

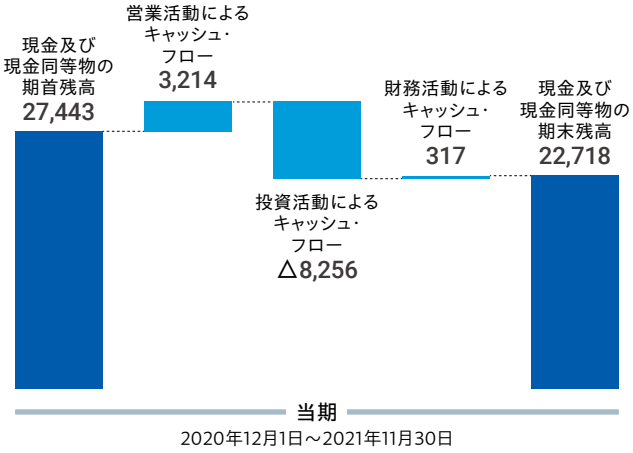
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、82億56百万円の支出（前年は85億29百万円の支出）となりました。これは主に、新規出店等に伴う有形固定資産の取得による支出73億49百万円及び差入保証金の差入による支出6億82百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、3億17百万円の収入（前年は56億73百万円の収入）となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出61億30百万円があった一方、長期借入れによる収入55億円及び株式の発行による収入19億95百万円があったことによるものです。

キャッシュ・フローの状況（単位：百万円）



主な連結財務諸表

連結貸借対照表

（百万円）

	前連結会計年度（2020年11月30日）	当連結会計年度（2021年11月30日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	27,443	**22,748**
売掛金	6,416	**7,286**
商品	32,951	**41,352**
仕掛品	99	**128**
貯蔵品	429	**568**
その他	1,556	**2,784**
貸倒引当金	△7	**△3**
流動資産合計	68,889	**74,865**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	24,602	**31,119**
減価償却累計額	△5,717	**△7,556**
建物及び構築物（純額）	18,884	**23,563**
機械装置及び運搬具	4,843	**5,878**
減価償却累計額	△1,302	**△1,863**
機械装置及び運搬具（純額）	3,540	**4,014**
建設仮勘定	1,612	**464**
その他	2,618	**3,646**
減価償却累計額	△1,422	**△2,025**
その他（純額）	1,195	**1,620**
有形固定資産合計	25,232	**29,663**
無形固定資産	895	**722**
投資その他の資産		
投資有価証券	78	**82**
長期貸付金	313	**520**
退職給付に係る資産	267	**343**
繰延税金資産	923	**1,154**
差入保証金	2,707	**3,346**
投資不動産	–	**35**
減価償却累計額	–	**△0**
投資不動産（純額）	–	**34**
その他	324	**297**
投資その他の資産合計	4,615	**5,780**
固定資産合計	30,743	**36,166**
資産合計	99,633	**111,032**

（百万円）

	前連結会計年度（2020年11月30日）	当連結会計年度（2021年11月30日）
負債の部		
流動負債		
買掛金	6,403	**5,407**
短期借入金	6,276	**6,455**
1年内償還予定の社債	1,000	**–**
1年内返済予定の長期借入金	5,201	**5,250**
リース債務	73	**136**
未払法人税等	1,430	**3,147**
その他	7,626	**7,615**
流動負債合計	28,012	**28,012**
固定負債		
長期借入金	39,746	**39,066**
リース債務	320	**579**
繰延税金負債	15	**17**
資産除去債務	1,191	**1,493**
その他	328	**244**
固定負債合計	41,603	**41,401**
負債合計	69,615	**69,414**
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,925	**7,961**
資本剰余金	9,332	**10,369**
利益剰余金	17,578	**26,714**
自己株式	△3,724	**△3,333**
株主資本合計	30,112	**41,712**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△0	**1**
退職給付に係る調整累計額	△98	**△96**
その他の包括利益累計額合計	△99	**△94**
新株予約権	3	**0**
純資産合計	30,017	**41,617**
負債純資産合計	99,633	**111,032**

主な連結財務諸表

連結損益計算書

（百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年12月1日 至 2020年11月30日）	当連結会計年度 （自 2020年12月1日 至 2021年11月30日）
売上高	241,146	**291,263**
売上原価	197,216	**234,532**
売上総利益	43,930	**56,731**
販売費及び一般管理費	37,104	**43,093**
営業利益	6,825	**13,637**
営業外収益		
違約金収入	93	–
受取保険金	27	**16**
廃棄物リサイクル収入	14	**16**
補助金収入	–	**52**
その他	82	**128**
営業外収益合計	218	**214**
営業外費用		
支払利息	251	**246**
賃貸原価	6	**6**
支払手数料	182	**99**
その他	75	**110**
営業外費用合計	516	**463**
経常利益	6,527	**13,388**
特別利益		
助成金収入	175	–
新株予約権戻入益	–	**1**
特別利益合計	175	**1**
特別損失		
災害による損失	8	–
感染症関連損失	90	–
減損損失	105	**89**
特別損失合計	204	**89**
税金等調整前当期純利益	6,498	**13,301**
法人税、住民税及び事業税	1,987	**3,867**
法人税等調整額	△229	**△229**
法人税等合計	1,757	**3,638**
当期純利益	4,740	**9,663**
親会社株主に帰属する当期純利益	4,740	**9,663**

（百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年12月1日 至 2020年11月30日）	当連結会計年度 （自 2020年12月1日 至 2021年11月30日）
当期純利益	4,740	**9,663**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△0	**2**
退職給付に係る調整額	△62	**1**
その他の包括利益合計	△62	**4**
包括利益	4,677	**9,667**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	4,677	**9,667**
非支配株主に係る包括利益	–	**–**

主な連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年12月1日 至 2020年11月30日）	当連結会計年度 （自 2020年12月1日 至 2021年11月30日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,498	**13,301**
減価償却費	3,337	**3,933**
減損損失	105	**89**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	1	**△3**
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	15	**△76**
受取利息及び受取配当金	△2	**△3**
支払利息	251	**246**
支払手数料	182	**99**
売上債権の増減額（△は増加）	△1,182	**△870**
たな卸資産の増減額（△は増加）	5,819	**△8,569**
仕入債務の増減額（△は減少）	△765	**△996**
前受金の増減額（△は減少）	681	**527**
その他	6,427	**△2,070**
小計	21,368	**5,607**
利息及び配当金の受取額	2	**3**
利息の支払額	△248	**△245**
法人税等の支払額	△1,854	**△2,151**
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,269	**3,214**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△28	**△90**
定期預金の払戻による収入	58	**60**
有形固定資産の取得による支出	△8,039	**△7,349**
無形固定資産の取得による支出	△305	**△90**
貸付けによる支出	△60	**△185**
貸付金の回収による収入	2	**60**
差入保証金の差入による支出	△289	**△682**
差入保証金の回収による収入	147	**43**
その他	△14	**△21**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,529	**△8,256**

（百万円）

	前連結会計年度 （自 2019年12月1日 至 2020年11月30日）	当連結会計年度 （自 2020年12月1日 至 2021年11月30日）
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△5,666	**179**
長期借入れによる収入	17,200	**5,500**
長期借入金の返済による支出	△3,214	**△6,130**
社債の償還による支出	–	**△1,000**
株式の発行による収入	1,658	**1,995**
自己株式の取得による支出	△3,724	**–**
リース債務の返済による支出	△82	**△118**
自己株式の処分による収入	–	**494**
配当金の支払額	△452	**△527**
シンジケートローン手数料の支払額	△45	**△75**
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,673	**317**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	16,413	**△4,724**
現金及び現金同等物の期首残高	11,030	**27,443**
現金及び現金同等物の期末残高	27,443	**22,718**

株式情報／会社情報（2021年11月30日現在）

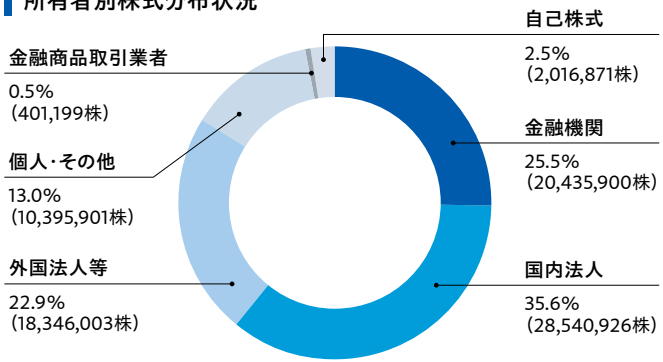
株式情報

発行可能株式総数
180,288,000株

発行済株式の総数
80,136,800株

株主数
4,683名

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数（百株）	持株比率（%）
株式会社SMN	283,000	36.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	64,249	8.2
JP MORGAN CHASE BANK 385632	53,167	6.8
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	42,993	5.5
損害保険ジャパン株式会社	35,400	4.5
東京海上日動火災保険株式会社	21,327	2.7
広田 靖治	17,444	2.2
野村信託銀行株式会社（投信口）	13,743	1.7
野村信託銀行株式会社（ネクステージ従業員持株会専用信託口）	13,227	1.6
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,038	1.5

※当社は自己株式2,016,871株を保有しております。また持株数は百株未満を、持株比率は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。
なお、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

TSR（Total Shareholder Return）

（%）

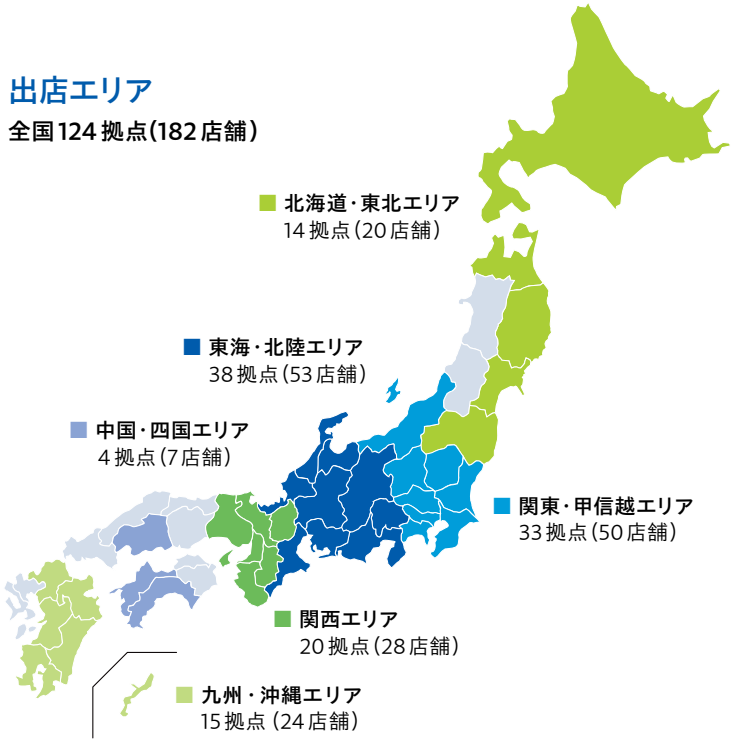
回次	第19期	第20期	第21期	第22期	第23期
決算年月	2017年11月	2018年11月	2019年11月	2020年11月	2021年11月
株主総利回り	313.2	417.5	422.6	495.7	820.6
（比較指標：配当込みTOPIX）	(124.5)	(118.4)	(123.7)	(130.9)	(146.9)

会社概要

商号	株式会社ネクステージ
本社所在地	愛知県名古屋市中区新栄町一丁目1番地 明治安田生命名古屋ビル14階
設立	1998年12月
資本金	79億6,196万2,185円
連結子会社	株式会社ASAP（カーコーティング事業） 株式会社NEW（フォルクスワーゲン正規ディーラー運営） 株式会社Ai（アウディ正規ディーラー運営） 株式会社ユニバースレンタカー（レンタカー事業）
営業店舗数	124拠点（182店舗）
従業員数	4,381名 ※連結、平均臨時雇用人員656名を含む

出店エリア

全国124拠点（182店舗）



愛せるクルマを、愛せる価格で。

ネクステージ

https://www.nextage.jp