

# INTEGRATED REPORT 2023

NEXTAGE 統合報告書



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。

## philosophy

お客様に最も愛される企業

## mission

クルマを通して、  
最高の顧客体験を提供する。

経営理念  
philosophy

私たちの使命  
mission

提供価値  
brand value

## brand value

みんなの「期待」が  
「満足」に変わる。

### 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。





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。

### ベンチャー精神

変化を恐れない精神  
スピード感を持った意思決定・行動

### 現場主義

創業時から一貫したお客様目線経営  
現場主義からの事業改善



## 編集方針

株式会社ネクステージは、2022年より「統合報告書」を発行しています。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

2021年12月1日～2022年11月30日  
（一部に2022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 TREND
- 09 社長メッセージ
- 12 会長メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 CFOメッセージ
- 16 2022年11月期振り返り
- 17 中期経営計画の達成に向けて
- 18 2030年ビジョン達成への戦略
- 20 特集：店舗を動かす「4つの経営戦略」
- 27 ビジネスモデル
- 28 ビジネスモデルの強み
- 29 事業概況
- 33 マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス
- 34 ネクステージのマテリアリティ

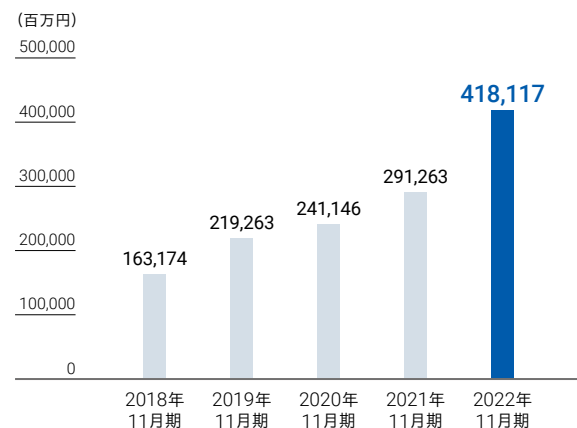
## 価値創造の基盤

- 35 ESG ネクステージが目指すもの
- 36 環境
- 42 社会
- 51 ガバナンス
- 65 株式情報／会社情報

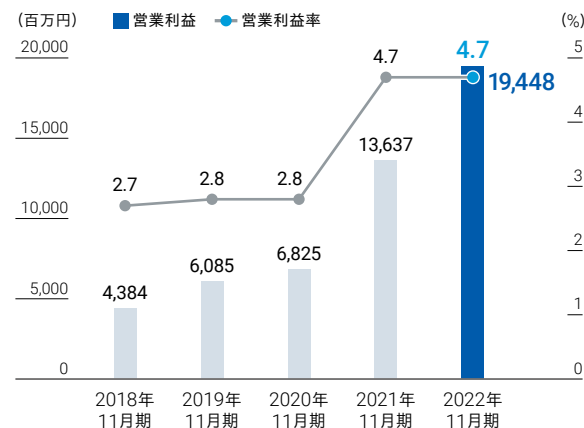




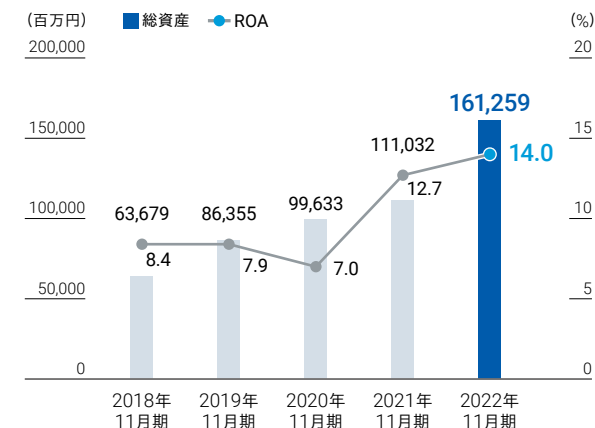
## 売上高



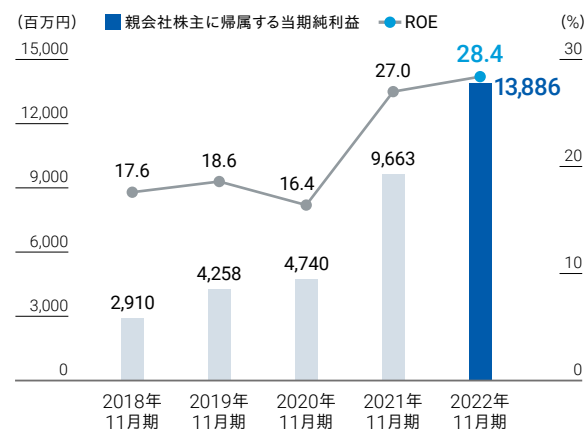
## 営業利益／営業利益率



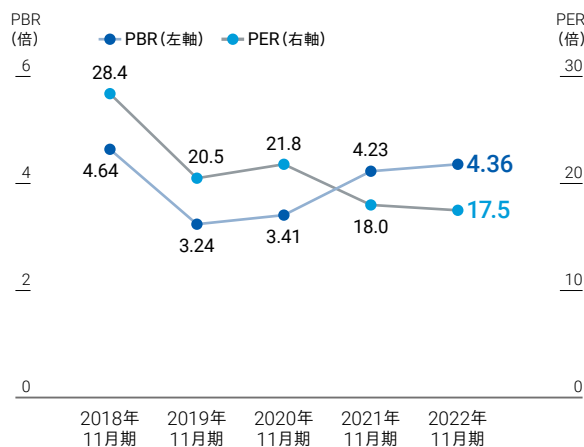
## 総資産額／ROA(総資産経常利益率)



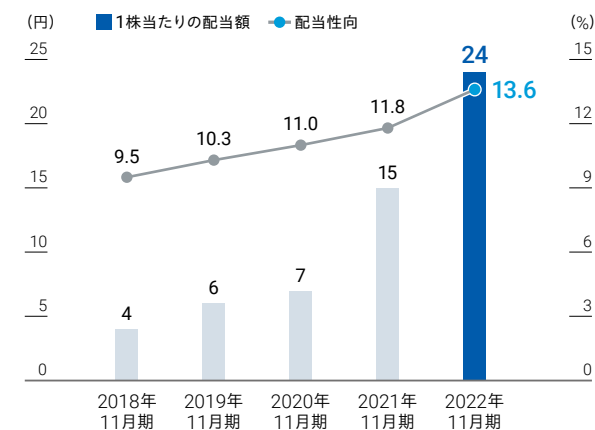
## 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE(自己資本利益率)



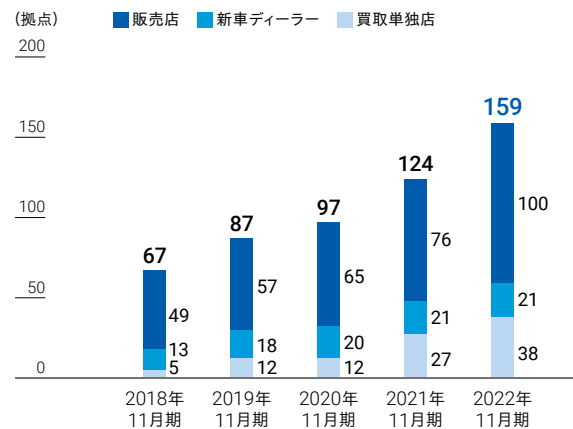
## PBR(株価純資産倍率)／PER(株価収益率)



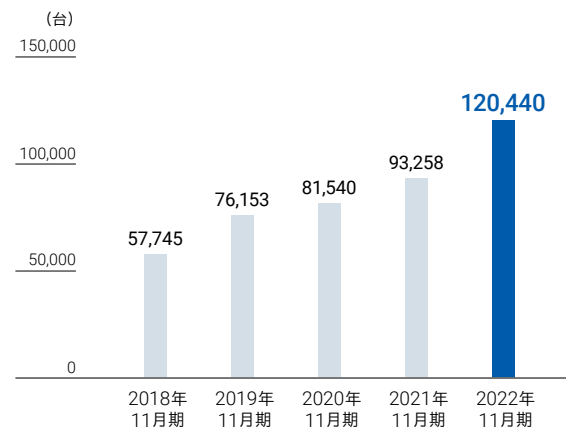
## 1株当たりの配当額／配当性向



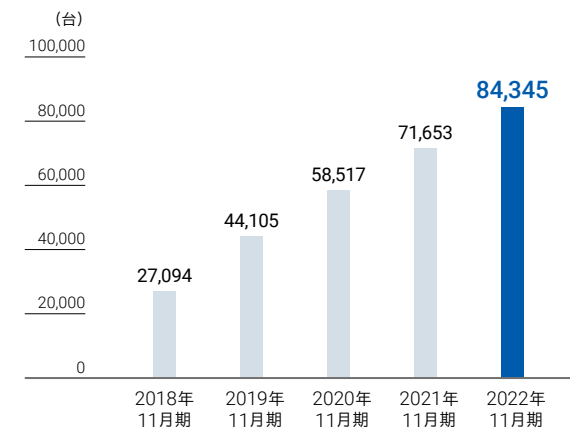
## ■ 拠点数



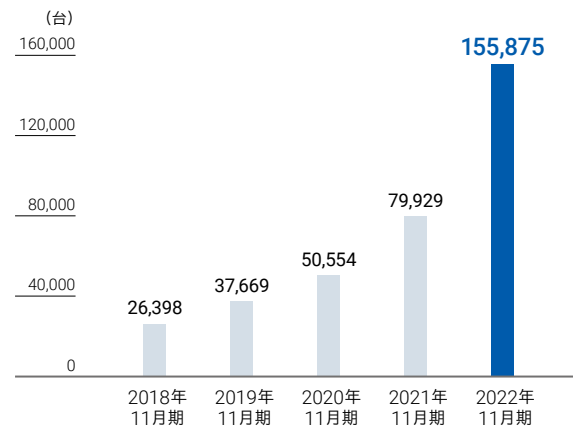
## ■ 小売販売台数



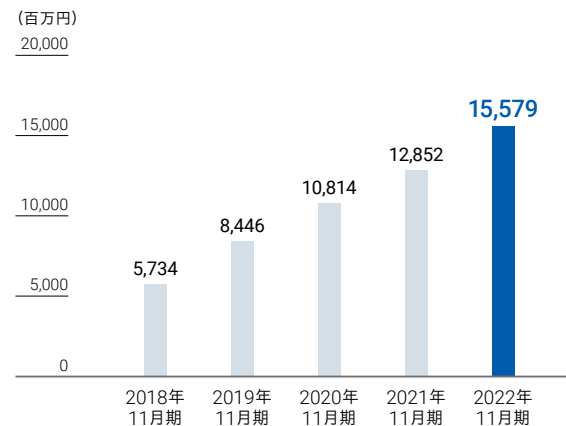
## ■ 車検台数



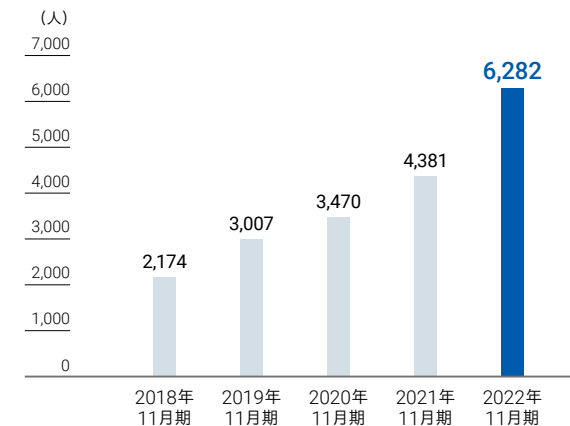
## ■ 買取台数



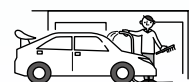
## ■ 収入保険料



## ■ 従業員数※



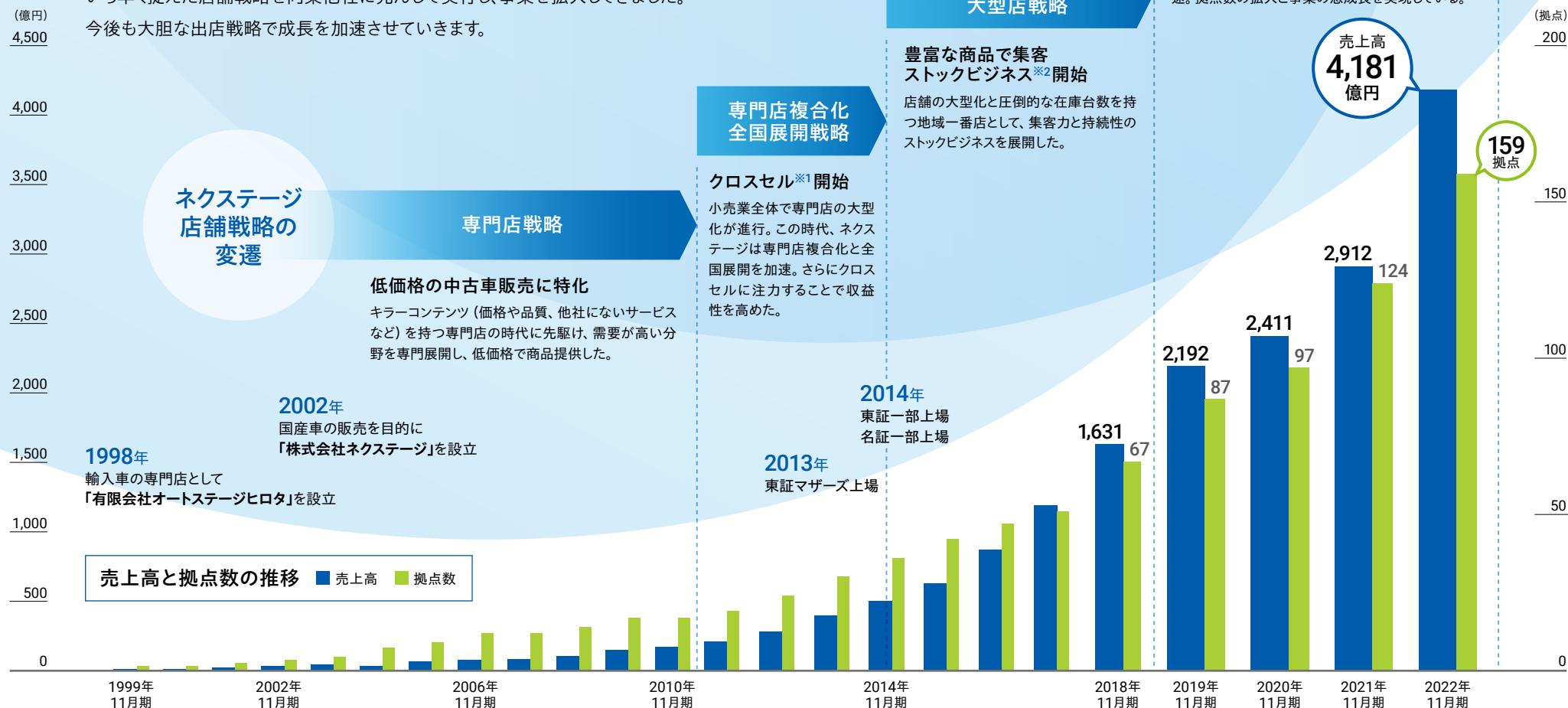
※ パートタイマー、アルバイトを含む





## 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

競争がひしめき、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。



※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



## 国内の市場環境

ネクステージの主力事業である国内の中古車市場は、これからどのように変化していくのか。当社を取り巻く自動車産業の過去から現在におけるデータを検証し、ネクステージの成長可能性を探ります。

### 1 自動車登録台数 (2021年12月～2022年11月)

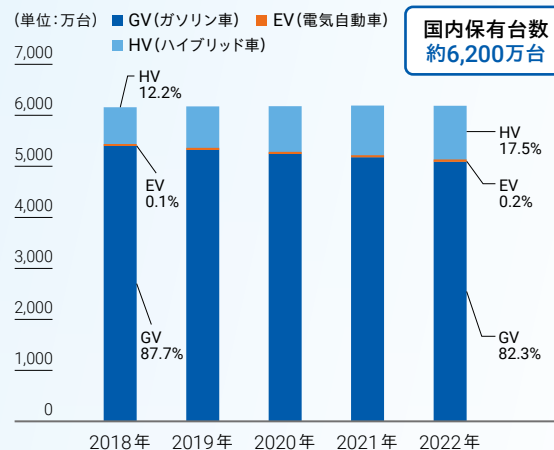
|             |      | (単位：台)    |           |       |           |       |
|-------------|------|-----------|-----------|-------|-----------|-------|
| 中古車<br>登録台数 |      | 当年実績      | 前年実績      | 前年比   | 前々年実績     | 前々年比  |
|             | 普通車  | 2,504,355 | 2,688,051 | 93.2% | 2,729,785 | 91.7% |
|             | 軽自動車 | 2,814,493 | 3,018,589 | 93.2% | 3,031,245 | 92.8% |
| 新車<br>登録台数  | 輸入車  | 555,121   | 581,422   | 95.5% | 592,274   | 93.7% |
|             |      | 当年実績      | 前年実績      | 前年比   | 前々年実績     | 前々年比  |
|             | 普通車  | 1,993,843 | 2,155,271 | 92.5% | 2,205,393 | 90.4% |
|             | 軽自動車 | 1,620,522 | 1,671,005 | 97.0% | 1,699,869 | 95.3% |
|             | 輸入車  | 239,967   | 263,988   | 90.9% | 257,508   | 93.2% |

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、日本自動車輸入組合データ

### 前年・前々年比で登録台数は減少

近年、新型コロナウイルス感染症による半導体の供給不足により、新車の納期が大幅に遅れ、登録台数が伸びていません。それに伴い中古車の登録台数も減少している状況です。

### 2 GV・EV・HVの国内乗用車保有台数の推移



出典：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」

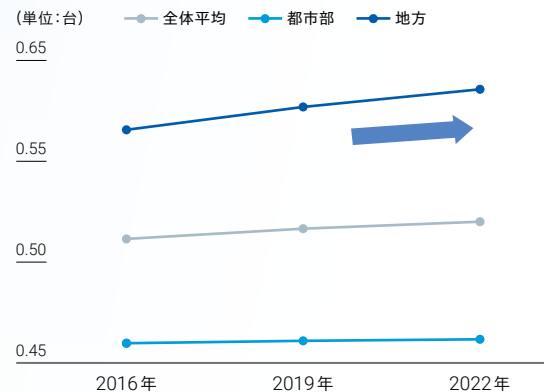
### 約6,200万台の保有台数は維持

ここ数年、登録台数は減少しているものの、社会を支える重要な交通手段としての自動車は変わらず必要とされており、約6,200万台の自家用乗用車の保有台数は維持されています。また、保有台数の大部分をGV (ガソリン車) が占めています。

### 地方での保有台数は増加

少子高齢化により国内の人口は減少しているものの、地方での一人当たりの乗用車保有台数は増えています。生活に欠かせない足として、地方ではまだまだ車が必要とされています。

### 3 一人当たりの国内乗用車保有台数の推移



出典：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」  
都道府県別人口の上位5位を都市部、下位5位を地方として作成



## 4

## 平均乗り換え年数（新車・二人以上世帯）



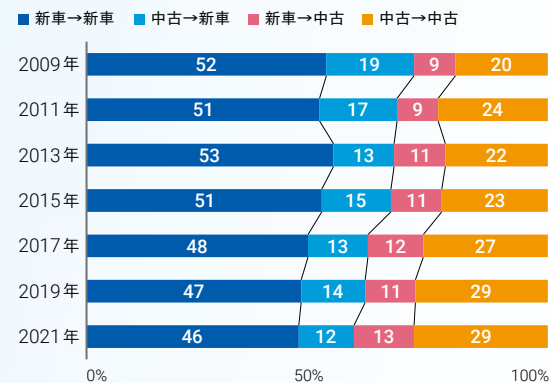
出典：内閣府「消費動向調査」

## 車の保有期間が長期化

技術の進歩によって自動車の品質や性能は年々向上し、故障などの不具合が発生せず耐用年数が延びています。その結果、乗り換えまでの一台当たりの保有期間が長期化しています。

## 6

## 国内新車・中古車の乗り換え比率の推移



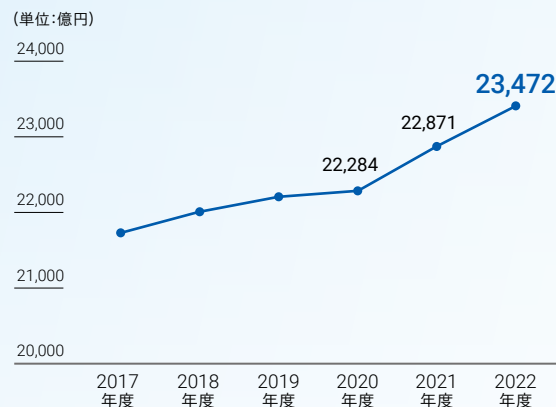
出典：一般社団法人日本自動車工業会  
「乗用車市場動向調査（2021年度、2015年度）」

## 5

## 車検整備売上高の推移

## 車検整備の売上高は増加

国内約6,200万台の保有台数が維持され、乗り換えまでの年数が長期化することで、車検整備のニーズが高まり、売上高が増加しています。整備需要は今後も拡大していくと思われます。



出典：日本自動車整備振興会連合会「自動車特定整備事業実態調査」

## 中古車への乗り換えが増加

中古車への乗り換え比率が年々拡大しています。自動車の性能向上や経済性、さらにリユースに対する世の中の意識の変化により、購入時に中古車が有力な選択肢となりつつあります。

国内の自動車小売業はいまなお巨大なマーケット。  
そのなかでも、社会の変化によって今後、  
中古車市場はさらに大きく伸びる可能性を秘めています。





浜脇 浩次

代表取締役社長執行役員

### 中期経営計画の初年度は 目標を大幅に上回る成果

昨今、自動車業界を取り巻く環境は大きく変化しています。コロナ禍の影響で新車の販売台数が過去2年間にわたって大きく減少し、国内の中古車登録台数は2年連続でダウンしました。こうした逆風のなかで2022年11月期より中期経営計画をスタートしましたが、初年度は売上高4,181億円、営業利益194億円と当初の目標を大きく上回りました。

中期経営計画では、毎年20店舗以上の大型店を出店し、さらに成長を加速させていく方針です。投資家の方々からは、急速な拡大に対する懸念も寄せられていますが、我々はN-BOOKをもとに、すべての従業員が統一したプロセスで業務を進める体制を築いており、既存店も新規店も好調に推移しています。N-BOOKは、ベストプラクティスを標準化して誰でも実行できる基準を示し、そのプロセスに問題があれば常に検証・改善していくマニュアルです。前期はこの運用が軌道に乗り、大きな成果に結びついた1年でもありました。

売上高1兆円へ向けた強固な「仕組み」を  
DXを活用しながらつくり上げていきます



## N-BOOKを絶えず進化させ 環境変化に迅速に対応していく

今後の出店戦略を成功させるためには、当社の強みであるN-BOOKをさらに磨き上げていく必要があります。これは絶対的なバイブルではなく、その前提となる条件の変化に応じて進化させていかなければなりません。これからはそのスピードがいっそう重要になります。例えば、ここ数年滞っていた新車の供給が足元で急回復しており、中古車の供給も増えていくことが見込まれます。こうした環境の変化に対応が遅れないように、N-BOOKも更新が必要です。会社全体が環境変化を認識し、スピード感を持って実行に移していくことが大切です。いまの社会情勢、経済情勢に対応していくためには、これまで以上に対応のスピードを速めなければならないと考えています。

また、ネクステージはいまや6,000名を超える従業員を抱える企業であり、トップがただ号令をかけるだけでは隅々にまで行き届かない規模になっています。経営陣の意思を、現場が即時に理解して実行できるようにするには、経営陣と店舗の間のマネージャー層の役割が重要になります。そこで現在、マネージャー層に向けたN-BOOKを策定しており、環境の変化に対してすぐにアクションを起こせる体制づくりを図っています。マネージャー層を強化することで、現場がスピーディーに改善するのはもちろん、彼らの成長につながり、結果として会社の成長にもつながるはずです。

## あらゆるプロセスをDXで革新し 生産性を大きく向上させる

加えて、成長をさらに加速させるためにいま特に力を入れているのが、DXによる生産性向上です。店舗では、お客様の来店予定、作業進捗、商品管理などをすべて「営業メインボード」で見える化し、リアルタイムで状況を把握して問題点があれば改善に取り組む体制を築いています。また、お客様との商談にタブレットを活用し、商品の説明を抜け漏れなく行う営業システムも当期中に実現する予定です。現在はN-BOOKに沿って抜け漏れなく説明し、この取り組みによって高いお客様満足度を得ていますが、これをシステム化して競争力を上げていきます。

商品管理や整備もDXを進めています。我々が主に扱う中古車は日々価格が変動するため、適切に仕入れることが重要です。そこで「仕入分析ツール」を開発し、自社の商品データとビッグデータから導いた市場のデータとを比較することで、商品不足時に需要のある商品を把握できる仕組みを構築しています。整備の現場では、ピットでの作業が渋滞しないようにシステムで全体を管理していきます。整備スタッフの配置も、業務に応じてAIが各人の能力をもとに最適なチームを組み、現場の負担を軽減しながらパフォーマンスを最大化するシステムも今後構築する予定です。買取業務もAIの導入を進めており、すでに外部の専門企業とアライアンスを組んでAI査定を開始し、大幅な業務効率化につながっています。軽自動車・コンパクトカーに関しては人間が査定する精

度に近づきつつあり、将来的には買取はAIで担えると考えています。

さらに、商品販売において、従来のアナログの価格ボードではなく、絶えず変化する中古車価格をリアルタイムで表示できる「デジタルプライスボード」を導入しています。いま業界では価格の総額表示が求められており、この「デジタルプライスボード」によってお客様に正しい金額をリアルタイムでお伝えすることを業界の常識にしていきます。

こうした取り組みにより、生涯取引が推進されるものと考えています。すでに稼働している「SSS（生涯取引支援システム）」を併せて活用しながら、お客様一人一人に抜け漏れなく提案活動を行い、販売から車検・点検、そして買取まで、あらゆる接点で取引を増やしていきます。

そして、お客様とネクステージとの関係をより深め、新たな顧客体験をもたらすために開発したのが「NEXTAGE CONNECT」です。このスマートフォンアプリは、お客様に整備や車検のタイミングを通知したり、あるいはお客様側から来店予約ができる機能を備えています。将来的にはお客様が必要とされる情報の入手や各種手続きをこのアプリですべて行うことができ、リアルタイムでインタラクティブにつながる世界を実現していきたいと考えています。

DXは、当社の経営理念を実現するために重要であり、あらゆる業務を高度に仕組み化してお客様満足を向上させていくことが大きな目的ですが、他業界と比べて寡占化が遅れ、デジタル化も遅れている中古車事業を変えたいという想いも強く抱えています。我々の取り組みが競合に模倣され



でもまったく問題はなく、それが結果としてお客様の利益になると考えています。

## 地域に愛され、従業員に愛される 企業となり、持続的に成長していく

ESGに関する取り組みも、今後の成長に向けて重要な課題です。我々が経営理念に掲げるのは「お客様に最も愛される企業」になることですが、その前提として地域や従業員に最も愛される企業でなければならないと考えています。地域に対しては、2023年度中をめどに全都道府県に出店する計画であり、雇用創出や所得増加などを通して地域経済に貢献していきます。従業員に向けても、いま政府が打ち出している賃上げに応え、中期経営計画期間中に全体の給与水準を30%アップすることを計画し、この1年はほぼ計画通りに進んでいます。そしてN-BOOKとDXによって働きやすい環境を整え、誰でも成長でき、誰でも収入が上がっていく仕組みをつくり、従業員のモチベーションを高めていきます。ダイバーシティも推進し、外国籍従業員採用を整備士中心に6年前から開始しています。女性の活躍推進についても、管理職比率は現在8.6%に上り、店舗でも女性管理職が増えています。これも働きやすい環境を整備した成果だと思っています。

気候変動対策をはじめ環境への取り組みに関しては、お客様に車を長く乗っていただくことが環境負荷低減につながると考えています。走行時はEVの方が環境負荷は少ないもの

の、製造時と廃棄時に負荷がかかっています。一台の車に長く乗っていただければ環境にも優しく、そのために我々のビジネスの根幹である「リユース」を促進し、生涯取引で点検・整備を行って耐用年数を延ばすことで、温室効果ガス削減に貢献できればと考えています。一方、世界規模でEV化は急速に進んでおり、この大きな動きにも対応しなければなりません。そこで中国のEVメーカーである「BYD」とディーラー契約を結び、2023年よりEV専門店を新規に出店します。加えて、当社は8年前から欧州の自動車メーカー※のディーラー事業も手がけており、これらの扱うEV車の販売にも力を入れていきます。決してEVを否定するわけではなく、世界の潮流に合わせて両面から環境問題解決に貢献していきたいと考えています。

※ 「VOLVO」「JAGUAR・LAND ROVER」「MASERATI」「VOLKSWAGEN」「AUDI」

## 株主還元も充実させ、あくまでも 成長志向で2030年売上高1兆円を達成

当社がこれから取り組まなければならないテーマは、大きく4つあると捉えています。「好立地な店舗を、適正なコストで計画的に展開していくこと」「従業員が高い成果を上げられる環境を整備し、多様な人財を確保すること」「車の販売だけでなくとどまらず整備や付帯サービスなどでお客様との接点を増やし、お客様の満足する取引を継続していくこと」そして「良質な商品を仕入れるために、お客様から直接買取る車を増やしていくこと」。この4つのテーマを確実に遂行し、中期



経営計画、そして「2030年ビジョン」を達成します。

その過程で配当も充実させていきます。当社株を長く安定的に保有されている株主様の期待にお応えするべく、配当については、2022年11月期は24円、そして2023年11月期は32円を予定し、配当性向も13.6%から14.8%へと拡大して還元を増やしていく予定です。まだまだ物足りない部分があるかと思いますが、我々は成長企業であり、しっかりと会社を成長させることで恩返ししたいと考えています。

私は経営者としてさらなる成長を志向しており、資金の調達と土地の確保、そして人財の採用と教育が果たせれば、2030年売上高1兆円は必ず達成できるものと信じています。そのための仕組みづくりを、DXを駆使しながらいっそう推進していく考えです。





## 「ベンチャー精神」と「現場主義」を継承し、 ネクステージがお客様の暮らしにとって 当たり前となる社会を実現していきます

### 経営体制変更によるガバナンス強化を図り 組織・事業ともに大きく発展した1年

2022年11月期は、ネクステージが企業として新たなフェーズを迎えた1年でした。経営体制を一新し、創業社長として長年にわたりネクステージを率いてきた私が代表取締役会長となり、副社長を務めていた浜脇浩次が代表取締役社長に就任しました。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、今後の成長を支えるガバナンスがさらに強化されました。

ともに代表取締役を務めている浜脇は、かつて経営者として中古車業界で大きな実績を上げ、いまから7年前にネクステージに参画した人物です。いま当社は、大型店の出店による生涯取引の拡大を掲げていますが、この指揮を浜脇が現場で担い、私はガバナンスも含めて中長期的な視点でグループの経営強化を図っていくという役割分担でマネジメントにあたっています。

そして、2022年11月期は、1,200名を超える新卒採用と20店舗もの大型店の新規出店を果たし、「2030年ビジョン」実現のための基盤がいっそう整えられた1年でもありました。一方、事業や組織の急激な拡大に伴い、様々な課題も現れており、将来に向けて解決に取り組まなければならないと決意を新たにしています。

広田 靖治  
代表取締役会長





## マネジメント層の能力をさらに向上させ 「当事者意識」と「徹底力」を高めていく

私は、「お客様に最も愛される企業」を経営理念に掲げ、「ベンチャー精神」と「現場主義」を大切に事業を営んできました。ネクステージがここまで成長を遂げることができたのも、業界の常識を疑い、あるべきビジネスモデルに果敢に挑んできた「ベンチャー精神」と、市場の変化をいち早く察し、自らを変化させて対応していく「現場主義」を貫いてきたからだと思っています。これはネクステージが継承すべきアイデンティティであり、我々が店舗運営の核としている業務標準化マニュアルのN-BOOKにも、そのマインドをしっかりと落とし込んで浸透を図っています。

我々の強みは、このN-BOOKに象徴されるように店舗運営を仕組み化し、従業員の誰もが主体的に高いパフォーマンスを発揮できるような環境をつくり上げてきた、その組織文化にあります。しかし、事業が大きく伸び、いまや6,000名を超える組織へと拡大するなか、従業員の間で「当事者意識」が薄れつつあるのも実情です。また、成長に向けて新たなテーマを次々と設定し、大胆にチャレンジしていくのがネクステージらしさですが、一度決定したことを最後までやり抜く「徹底力」をいっそう高めていかなければならないと考えています。こうした姿勢を社内にしっかりと根付かせていくためには、N-BOOKを通して意識改革や行動変革を図っていくとともに、経営陣の能力向上も重要です。私も含めて、経営陣がさらにスキルアップして高度な経営力を身に付けるととも

に、ブロック長や店長をはじめとするマネージャー層の成長も促し、組織力をもっと底上げしていきたい。これは「2030年ビジョン」の達成に向けて、ぜひとも乗り越えなければならない大きな課題だと認識しています。

## お客様、従業員、そして社会と 正々堂々と向き合い、永続的に成長する

いま日本の小売業は、スーパーマーケットやドラッグストアなど様々な業態で、大手による寡占化が進んでいます。そんななか、中古車販売業界は国内でまだ寡占化が進んでいない業界であり、我々はその主役となってこの市場を制していきたいと考えています。

その過程において、決して規模の拡大だけを追求するようなまねはしません。私の座右の銘は「正々堂々」であり、お客様はもちろん、従業員に対しても、社会に対しても正々堂々と向き合って、このネクステージを成長させていきたい。目指しているのは、カーライフにおいて社会のインフラとなる企業です。普段の暮らしのなかで、水道の蛇口をひねればどこでも水が出るように、我々が提供するサービスがお客様の生活の一部として当たり前存在している社会を実現したいのです。感動を与えることを目的としたサービスではなく、お客様が当然のように利用していただけるサービスが理想であり、カーライフで困ったことがあれば真っ先に頼られる存在になることが、我々が掲げる「お客様に最も愛される企業」なのだと

思っています。

我々は若い企業です。執行役員は30代40代のメンバーが中心であり、私自身もまだ40代です。この「若さ」はネクステージの大きな資産であり、成長余力はまだまだであると自負しています。これからは、売上や利益はもちろん、企業価値をさらに向上させて「2030年ビジョン」を達成し、その先の未来に向けても永続的に発展できる企業であり続けます。



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。





野村 昌史

取締役執行役員

## 適正な財務戦略のもとで成長投資を行い、 企業価値をいっそう向上させていきます

### 財務健全化に努めつつ新規出店に投資

2022年11月期は、出店戦略を加速し、積極的な人財採用によって組織を一気に拡大するなど、経営としてはチャレンジングな1年でしたが、結果的には好業績を収めることができました。ただ、最終の第4四半期に相場下落局面を迎え、在庫を調整しきれずに成長スピードが減速してしまったことが反省点であり、今期は環境変化にいち早く対応できるようマイクロマネジメントの強化に取り組んでいます。ネクステージは、KPIを細かく設定して見える化し、厳密に指標を管理していく経営スタイルです。それが我々の強みでもあり、これからいっそう実効性を高めて迅速かつ的確に異常値を把握し、事業に即反映させていきたいと考えています。

今後の成長に向けて、ネクステージの財務戦略は特に問題はないと認識しています。財務面で重視しているのは、在庫の資金です。我々が主に扱う中古車は、きわめて換金性の高い商品であり、その借入金と在庫額と預金の合計値を超えないように財務健全化に努めています。一方、新規出店は自己資本を用いており、かつ、ROE（自己資本利益率）を高水準で維持することを意識し、投資に対する回収期間や利益貢献を重視して事業を運営しています。前期は出店の加速により一時的にキャッシュ・フローが厳しい状況になりましたが、これ

から各店舗が成長を加速させていくことで投資を回収し、キャッシュポジションがポジティブになる見込みです。今期はキャッシュ・フローをフラットに近い水準にまで到達させ、来期はプラスに転じさせる計画です。長期的には、資本コスト上昇などのリスクを注視しながら適正な資本政策を推進し、財務面からも当面の大きな目標である「2030年ビジョン」達成に貢献したいと考えています。

### 成長によって市場からの期待に応える

我々が属する中古車販売業界は、投資家によって評価が異なっているのが実情です。これから業界再編によって寡占化が進めば、業界の構造自体が変わり、市場が活性化していく可能性を大いに秘めています。まだまだプレイヤーの多い中古車販売業界を、我々がイニシアチブをとって集約することで、スケールメリットを活かしたリーズナブルな商品・サービスをより多くの消費者にお届けすることができ、結果としてお客様の利益とネクステージの企業価値の向上につながっていきます。投資家の方々に、将来に向けてこの業界とネクステージが持つ成長性を正しく理解していただくことにも、これからいっそう注力していきたいと考えています。



## 既存店比較

売上高  
**3,225** 億円  
前年比  
↑118.3%

売上総利益  
**561** 億円  
前年比  
↑114.3%

営業利益  
**231** 億円  
前年比  
↑123.6%

販売台数・買取台数・車検台数のいずれも前期を上回り、一台当たり利益も商品リードタイムが改善したことで向上し、売上総利益は前期比で増加しました。さらに、販売費及び一般管理費（販管費）の抑制が奏功し、前期を大きく上回る営業利益を達成することができました。

## 新店比較

売上高  
**874** 億円  
前年比  
↑223.6%

売上総利益  
**152** 億円  
前年比  
↑206.6%

営業利益  
**51** 億円  
前年比  
↑236.3%

北海道・東北エリアに8店舗、関東・甲信越エリアに10店舗、東海・北陸エリアに7店舗、関西エリアに4店舗、中国・四国エリアに4店舗、九州・沖縄エリアに5店舗を新たにオープンし、強力な出店戦略を推進した結果、売上高・売上総利益・営業利益ともに前期を大きく上回ることができました。

## 事業部別の業績



## 販売店

売上高 **2,415** 億円 前年比 ↑142.7%  
売上総利益 **385** 億円 前年比 ↑139.4%



## 買取店

売上高 **1,231** 億円 前年比 ↑182.4%  
売上総利益 **222** 億円 前年比 ↑165.6%



## 整備店

売上高 **136** 億円 前年比 ↑128.3%  
売上総利益 **62** 億円 前年比 ↑129.0%



## 輸入車新車ディーラー

売上高 **433** 億円 前年比 ↑103.0%  
売上総利益 **64** 億円 前年比 ↑104.4%

## 主要KPI

## 小売販売台数

**120,440** 台 前年比 ↑129.1%

## 買取台数

**155,875** 台 前年比 ↑195.0%

## 車検台数

**84,345** 台 前年比 ↑117.7%

## 収入保険料

**155** 億円 前年比 ↑121.2%

当期は、大型店20店舗、買取店56店舗と過去最大の出店を行いました。その結果、日本全国エリアの95%をカバーする出張買取体制を築くことができ、買取台数は前年比195%となりました。さらに計画通りに出店した結果、小売販売台数・車検台数・収入保険料も順調に拡大しました。





## 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、中期経営計画でいかに成長スピードを速め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。

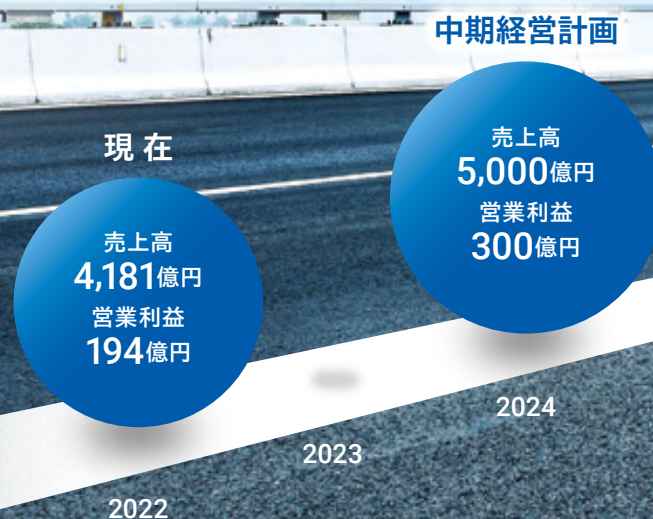
(単位：百万円)

|                     | 2021年11月期<br>実績 | 2022年11月期<br>実績 | 2023年11月期<br>予想 | 2024年11月期<br>計画 | 2030年11月期<br>ビジョン | 年平均成長率 |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
| 売上高                 | 291,263         | 418,117         | 500,000         | 500,000         | 1,000,000         | 14.7%  |
| 営業利益                | 13,637          | 19,448          | 25,000          | 30,000          | 90,000            | 23.2%  |
| 営業利益率               | 4.7%            | 4.7%            | 5.0%            | 6.0%            | 9.0%              | —      |
| 経常利益                | 13,388          | 19,080          | 24,500          | 29,700          | 90,000            | 23.5%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 9,663           | 13,886          | 17,200          | 20,800          | 63,000            | 23.1%  |



## 前人未到の1兆円企業へ向けて成長を加速

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900億円を目標に掲げています。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到達します。現在、2024年11月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画に沿って事業を推進しており、初年度の2022年11月期は想定を超える成長を果たしました。この勢いを今後も加速させて、「2030年ビジョン」達成を目指します。



### 2030年ビジョン

売上高  
1兆円  
営業利益  
900億円

2030

#### 国内シェア5%獲得

自動車保有台数  
約6,200万台

国内約6,200万台のうち5%のシェアを獲得し、管理顧客数300万人を実現することでビジョンを達成します。

年平均  
成長率

14.7%達成のための戦略

## 4つの経営戦略

- 全国的な店舗展開
- 管理顧客数の拡大
- 店舗オペレーションの標準化
- 商品管理

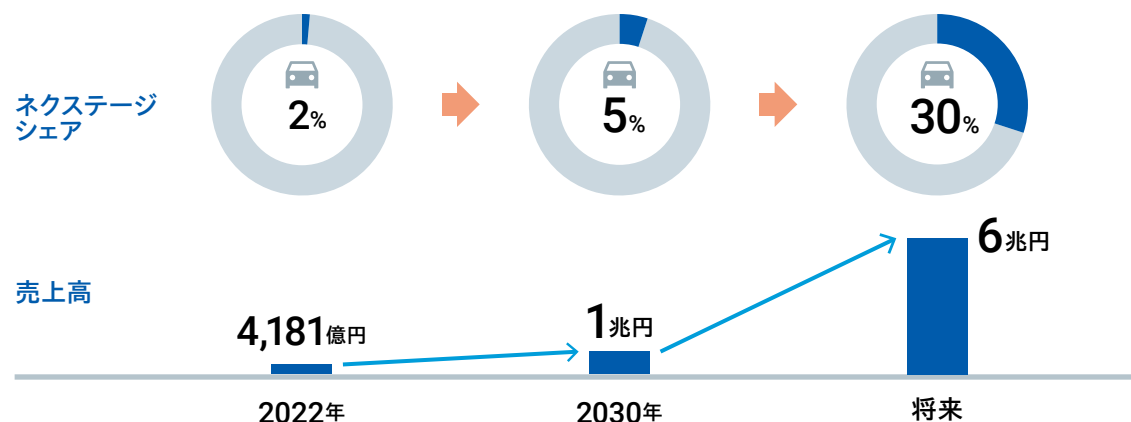
P.20: 特集



## 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2%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。なか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。この巨大な市場のなか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  
約6,200万台※1

#### 中古車小売

約2.6兆円※2  
(約255万台)

#### 新車輸入車

約1.5兆円※3  
(約24万台)

#### 新車国産車

約400万台※4

#### 下取・買取

約2.2兆円※5  
(約400万台)

#### 整備

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/2022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/2022年」、「車種別輸入車新規登録台数の推移(暦年)/2022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)/2022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)/2022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4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3年度自動車検査業務量(年報)」



## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

## 「総合店」の取り組み

「2030年ビジョン」の達成に向けて、ネクステージがいま強力に推進している

「全国的な店舗展開」「店舗オペレーションの標準化」「管理顧客数の拡大」「商品管理」の4つの経営戦略。

これらが現場でどのように実践されているのか、「総合店」を例にとりてご紹介します。

お客様の生涯のカーライフにおいて  
なくてはならないインフラとなるために





## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

### 「総合店」の取り組み

「総合店」では、ゆとりある商談スペースを設け、お客様に快適にお過ごしいただけるサービスを提供するとともに、豊富な展示車両と充実した整備工場を備えています。





## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

「総合店」の取り組み

# 全国的な店舗展開

## 地域で最も愛される 大型店の新規出店戦略を推進

ネクステージでは、主に地方都市を中心に地域で最も愛されるお店をつくり、新規のお客様を誘致する出店戦略を進めています。販売・保険・整備・車検・買取まで一貫したサービス環境を整えた大型店を全国に展開することで、生涯取引拡大の基盤を構築しています。

地域一番店

大型店でシェア獲得

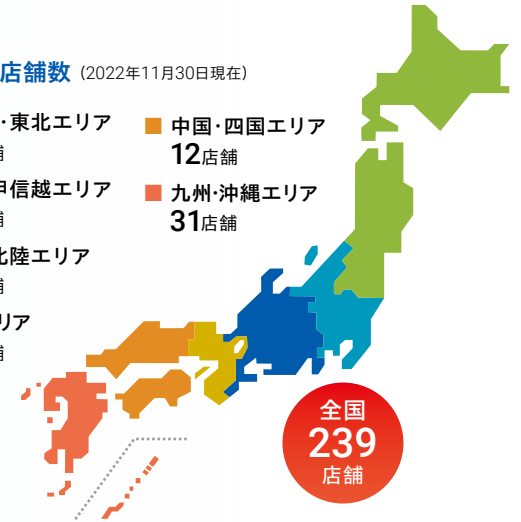


## エリア開発

人口20万人以上の都市をターゲットに  
現在、数百件の候補地をリストアップ

新規出店にあたっては、人口20万人以上の都市を対象にリサーチを行い、競合の状況などを鑑みてターゲットエリアを定めています。現在、全国で数百件の候補地をリストアップしており、不動産業者や金融機関などから情報を収集し、敷地面積（2,000～3,000坪）や路面認知（交通量）、商圏人口などの条件に合った物件を取得しています。本社には店舗開発専任のスタッフを多数擁しており、店舗の建築においても自社でマネジメントし、無駄なく開店できるようにコストダウンに努めています。また、大型店の出店が難しいエリアにおいては、買取単独店の出店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ます。

エリア別店舗数（2022年11月30日現在）



## 店舗運営

店長より

商品構成やアフターサービスで  
周辺の競合との差別化を図る

藤岡 龍生

ネクステージ刈谷店 店長



大型店は、交通量の多い主要幹線道路沿いに位置し、商圏に自動車ユーザーを多数抱えています。展示車両は300台以上に及び、平日は200組、週末になると300組を超えるお客様がいらっしゃり、顧客層も若い方からご年配の方まで多様です。また、周辺には大手自動車メーカー系の企業が多く、そのメーカーの車種を希望して来店されるお客様も見受けられます。一方、

近隣には当店と同等規模の競合他社が存在しており、マーケットは大きいものの競争が激しいエリアでもあります。このような地域特性を踏まえて、競合との差別化を図るために、特に「仕入」に力を入れています。売れ筋で欠品している車をいち早く把握し、お客様のニーズに合った商品を補充。買取部門とも連携し、いま仕入れるべき車について指示を出し、常に魅力的な商品がそろっている店舗づくりに努めています。さらに、近隣の競合の動向を分析し、ネクステージの強みである納車後のアフターフォローにいっそう注力し、保証サービスの提案などによってお客様との生涯取引につなげています。こうした取り組みにより、「お客様から最も愛される」店舗になることを目指して、引き続き取り組んでいきます。



## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

「総合店」の取り組み

## 店舗オペレーションの標準化

## 全店舗共通の業務フロー構築とKPI設定によって標準化を実現

今後の出店戦略を加速させるために、全店舗共通の業務フローを構築し、それに基づいたオペレーションを徹底することで、均一な店舗運営ができる仕組みを構築しています。さらに、全店舗共通のKPIを設定して絶えずモニタリングし、標準化フローに基づいて正しい運営がなされているかを管理しています。

## 全店共通マニュアル管理

## 共通KPIによる運営管理

## マニュアル管理の取り組み

## 営業チーフより

営業活動ではN-BOOKを徹底  
新人スタッフのトレーニングにも  
大きな成果

芝山 遥

ネクステージ刈谷店 営業チーフ



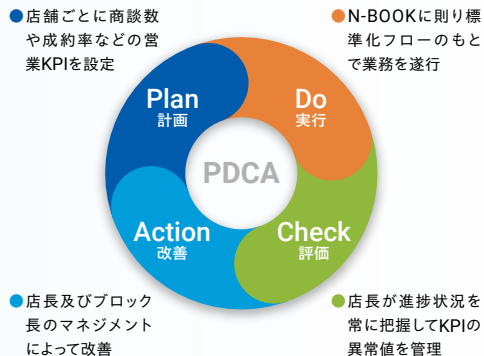
店舗での営業活動は、独自のマニュアルであるN-BOOKに沿って進めています。これは、店舗での業務フローをベストプラクティスに基づいて標準化したマニュアルであり、ネクステージのノウハウが随所に反映され、販売営業を行う上で当社の強みになっています。私も入社以来、成果が出ないときはこのマニュアルに立ち返り、標準化フローを抜け漏れなく実践することで売上

を伸ばしていきました。また、営業活動に関する一連のプロセスは「営業メインボード」で管理しています。例えば、ご入金いただいているのに納車のご連絡ができていないケースなど、業務上のエラーを「営業メインボード」ですぐに把握し対応できるので、お客様満足の向上にもつながっています。さらに、いま私は営業チーフとして新卒で配属されたスタッフのトレーニングにあたっていますが、ここでもN-BOOKに則った指導を行っています。私自身もN-BOOKという教科書があるので教えやすく、皆統一されたフローで販売を行うので新人スタッフ間で業績のバラつきもなくなりました。また、商品情報を自社HPにアップする作業なども、経験の有無を問わずN-BOOKに基づいて効率的に行うことができ、接客にあてる時間が増えて現場での営業活動が活発になっています。

## PDCAサイクルで業務効率向上・成果創出

## システムによるKPIの異常値管理

店舗ごとにお客様来店数、商談数、成約率、保証付帯率などの営業KPIを設定し、現在の進捗状況を見える化して異常値を管理し、改善につなげるシステムによってPDCAサイクルを回しています。さらに店舗の現場では、営業活動の一連の状況をリアルタイムで表示する「営業メインボード」を導入し、イレギュラー時に即時に改善を図る体制を築いています。



## 役員巡回

2021年11月期から毎月、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っています。展示場の商品美化についても、この役員巡回によって店舗間で基準が統一され、即決率・成約率の向上とリードタイムの短縮につながっています。2023年11月期からは、役員に加えてマネージャー層も巡回し、同等の改善指導ができる体制づくりを進めています。





## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

「総合店」の取り組み

## 管理顧客数の拡大

お客様の状況に応じた提案を  
適切な時期に実施し、生涯取引を実現

ネクステージでは、生涯取引の推進に向けて管理顧客数を重要指標として捉えており、一度取引いただいたお客様に継続して取引いただく仕組みを構築するべく、お客様の状況に応じた提案を適切な時期に提供する顧客管理を実施しています。また、取引実績がない既存顧客の世帯にアプローチすることで管理顧客数の拡大を図っています。

## 生涯取引の仕組みづくり

## 世帯内取引の推進



## 生涯取引の仕組みづくり

独自の「SSS」や「UIF」を活用し、  
お客様に抜け漏れの無い提案を実行

取引いただいたお客様と永続的な関係を築いていくために、店舗の現場では「SSS（生涯取引支援システム）」※1や「UIF（ユーザーインターフェイス）」※2を活用し、お客様一人一人に抜け漏れの無い提案活動を行い、次の取引につなげています。車両販売や買取営業、保険提案やアフターフォローを担うCLP（カーライフプランナー）、そして整備士に至るまで、すべてのスタッフが生涯取引を意識してお客様とコミュニケーションしています。

※1 お客様のお車に関する情報（車検満了日など）を管理するシステム

※2 お客様のお車の状況に合わせた保険の提案や買替の啓発活動を行うシステム

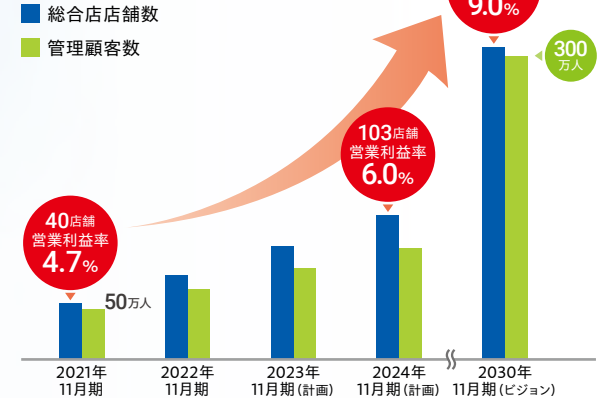
## お客様とつながり続けるための取り組み

「NEXTAGE CONNECT」で  
お客様と双方向のコミュニケーションを

お客様との接点強化のために、新たに「NEXTAGE CONNECT」というスマートフォンアプリを開発・提供しています。お客様にご購入いただいたお車がいまどのような状況であるかを「NEXTAGE CONNECT」を通じてお伝えし、点検予約などもアプリでできる仕組みを構築して生涯取引につなげています。

「NEXTAGE CONNECT」  
スマートフォンアプリ画面

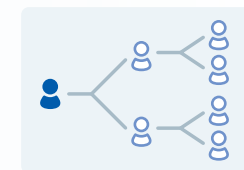
## 総合店店舗数と管理顧客数の推移



2030年に向けて継続的に出店し、管理顧客数を拡大していきます。年数が経過した店舗ほど営業利益率は高くなり、2030年時点で営業利益率9.0%を達成します。

無料の保証サービスなどの提案を通して  
既存ユーザーのご家族にもアプローチ

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」も併せて推進しています。無料のオイル交換などのサービス提供を通してお客様のご家族と接点を持ち、車検や買替などの取引につなげていくとともに、自動車保険についてもご家族の保険料を割引できるミニフリート契約の提案に注力し、新たな顧客獲得を目指しています。

一人のお客様から  
世帯単位の取引へ

## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

「総合店」の取り組み

# 商品管理

納車までのリードタイムを意識し、  
収益とお客さま満足とともに向上

店舗で多くの商品、幅広い車種を取り扱う当社の事業は、商品管理がきわめて重要です。そのため商品回転日数を重要指標とし、入庫から納車までのリードタイムを意識した事業運営を行っています。こ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。

## リードタイムの短縮

## 品質の管理

## リードタイムの短縮

デジタルプライスボードを導入し  
リードタイムをさらに短縮

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」までの3つで捉え、当該リードタイムの短縮に取り組んでいます。2022年11月末現在の中古車商品回転日数は約40日です。



### デジタルプライスボード

中古車相場の変化に迅速に対応し、適切な価格設定をリアルタイムで実施できるデジタルプライスボードを順次導入しています。

### 入庫

総合店では、仕入車両のコーティングなどを担う株式会社ASAPと密に連携し、スピーディーな商品化を行っています。



高品質な仕上げ作業

### 商品化

適切な価格設定と標準化フローに沿った営業活動により、30日以内に商品化車両の販売契約を結ぶことを目標にしています。



標準化された営業活動

### 契約

店舗に併設された整備工場において、納車前整備の内製化と作業の平準化を図り、リードタイムを短縮しています。



迅速かつ丁寧な納車前整備

### 納車

## 品質の管理

需要に応じた商品構成を実現し、  
お客さまにとって魅力ある店舗に

お客さまに支持される店舗となるためには、絶えず市場のニーズに応える商品構成を実現しなければなりません。そこで、外部の市場動向と自社の商品状況を把握・比較し、仕入れるべき車両を明らかにする「仕入分析ツール」によって魅力のある商品をそろえ、展示場においては訴求力の高い車両のレイアウトや商品の美化に取り組んでいます。



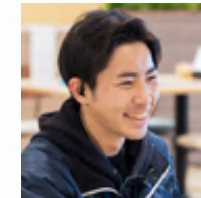
お客さまが比較・検討しやすいように同一車種ごとに展示

### 営業担当より

商品の店舗展示においても  
競合他社と差別化する工夫を

武知 遼平

ネクステージ刈谷店 営業



店舗での車両展示においても、競合との差別化を図る工夫を重ねています。例えば、市場でSUVが売れ筋であれば、お客様の興味を引くためにその商品群を店舗入口から最も近い場所に配置したり、あるいはブロックごとに同じカテゴリーの商品で固めてレイアウトするなど、お客さまにとってわかりやすく、かつ魅力的に映る展示場づくりに努めています。





## 特集

店舗を動かす4つの経営戦略

### 「総合店」の取り組み

経営戦略実現のための取り組み

## 本部との連携

### 全店共通で最適な仕組みを DXにより本部主導で構築

店舗で推し進められている経営戦略は、本部が企画開発した様々なシステムによって強力に支援されています。こうして店舗と本部が密に連携し、全店共通の最適な仕組みのもとで事業が運営され、どの店舗においても高水準のサービスを均一に提供できることが、ネクステージの大きな強みのひとつです。特に近年はDXに注力し、業務の生産性やお客様満足の上昇につながる新たなシステムを続々と投入しています。これらはほぼ内製化しており、環境の変化にスピーディーに対応できる経営体制を目指しています。

#### 店舗

##### 店舗オペレーションの 標準化



##### 管理顧客数の拡大



##### 商品管理



#### 本部

- CRM (顧客管理システム)
- 営業メインボード
- 営業支援ツール

お客様に向けては、顧客情報及び商談プロセスを管理する「CRM」を起点に、営業活動の一連の業務を「営業メインボード」で管理できる体制を全店で構築しています。また、今後導入予定の「営業支援ツール」によって誰もが標準化フローに沿った活動ができる環境を整備していきます。

- 計画管理システム
- 共有管理システム

PDCAサイクルを正しく回すために、「計画管理システム」によって各店舗の実績、営業KPIの進捗を把握しています。個人についても、「共有管理システム」で個人の実績やスキル取得状況を把握し、店舗・個人ともに改善につなげています。

- SSS (生涯取引支援システム)
- UIF (ユーザーインターフェイス)
- ビット予約システム
- 代車管理システム
- NEXTAGE CONNECT

営業活動においては、「SSS」や「UIF」をベースにお客様のステータスに応じた提案を行っています。また、整備の現場では「ビット予約システム」や「代車管理システム」によって生産性を向上させ、「NEXTAGE CONNECT」によって顧客接点をいっそう強化しています。

- 仕入分析ツール
- 中古車査定システム
- AI予測システム
- LAYS (展示場レイアウトシステム)
- ネクステージストア
- デジタルプライスボード

「仕入分析ツール」によって各店舗で仕入れるべき商品を見える化する一方、車両の買取においては「中古車査定システム」及び「AI予測システム」を導入し、業務の効率化と査定精度の向上を図っています。また、店舗における商品展示についても「LAYS」によって最適なレイアウトができる体制を整え、各店舗で商品情報を自社WEBサイトに容易にアップできる「ネクステージストア」も展開しています。





## 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。この生涯取引を実現するためのサイクルを、4つの戦略で強化しています。新たな顧客基盤を構築していくための全国的な店舗展開を強力に進めるとともに、ベストプラクティスに基づいて店舗オペレーションを標準化し、均一に高品質な店舗運営ができる仕組みも構築しています。さらに、お客様のニーズに応える商品を絶えず調達し、リードタイムを短縮しながら適正価格で提供する商品管理の強化や、購入後のお客様との接点を増やし、生涯取引につながる管理顧客数拡大のための取り組みにも注力しています。こうして当社ならではの戦略でビジネスモデルをさらに進化させ、未来に向けて大きく成長していきます。



## すべてのプロセスで、ネクステージだからこそ提供できる価値を

ネクステージは、ビジネスモデルのすべてのプロセスにおいて、競合他社とは一線を画する「強み」を多数有しています。この優位性を存分に発揮することで、お客様から高い支持を獲得し、さらなる事業拡大を図っています。

### 車両買取

- 全国規模での仕入網の確立
- お客様との多様な接点での買取強化
- 直接販売を前提とした高い買取価格
- 専門バイヤーによる出張買取

### 車検

- データによる工程管理が可能な最新設備を導入
- 定期的な社内監査・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
- 車検内製化により短納期で高パフォーマンスを実現

### 整備

- 安心・安全なカーライフのための多様なサービス
- 充実した保証とメンテナンスでお客様満足の向上
- 高い品質を担保する整備士を採用・育成
- 整備現場での事務作業をシステム化し生産性を向上

### 車両販売

- あらゆるニーズに応える圧倒的な商品ラインナップ
- 標準化フローによるオペレーションの徹底
- 入庫から納車までのリードタイムの短縮
- 専門性の高いプロフェッショナルな人材

### 保険・保証

- 保険の枠にとらわれないトータルサポート
- 全国店舗網による事故対応時の安心感
- CLP（カーライフプランナー）による高度な提案とフォロー
- スムーズな顧客対応を行うコールセンター設置

### 点検

- 国土交通省からの認可を取得した整備工場
- 指定工場・認証工場・特定整備工場での高品質な点検
- 国家資格を保有した整備士による整備・検査体制
- 「NEXTAGE CONNECT」によるお客様との接点強化



## 事業概況

## 車両販売



## 事業概要

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」を展開し、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する大型店の出店に力を入れています。また、新車販売では海外ブランド車※のディーラーを手がけ、2023年からは中国EVメーカーの「BYD」の取り扱いを開始しています。

※ 「VOLVO」「JAGUAR・LAND ROVER」「MASERATI」「VOLKSWAGEN」「AUDI」

## 生涯取引をつなぐ取り組み

車を購入されたお客様との関係を継続し、取引機会を増やしていくことに努めています。車両販売時、自動車保険はもとより、保証付きメンテナンスパック「サービスサポート」も併せてご提供し、まず1カ月点検のアポイントを獲得。「サービスサポート」には特に注力し、その付帯率は9割に上っています。以降も「NEXTAGE CONNECT」を通して、定期的な点検を繰り返してお客様からの信頼を高めています。

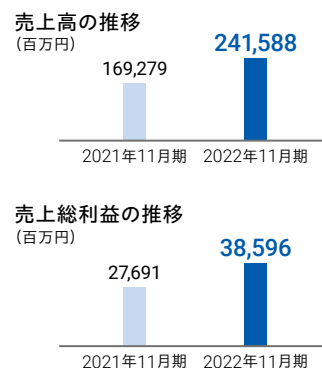


安藤 滋一  
専務執行役員 営業本部長

## 2022年11月期振り返り

## 好調に推移した売上の陰で、課題も明確に

営業活動のさらなる強化を図り、販売台数はもちろん、付帯商品の底上げによって一台当たりの利益も前期比で改善しました。新規来店に対する成約率や既存顧客の取引額も伸びており、売上は好調に推移しています。一方、積極的な従業員の採用により、N-BOOKの正しい実行を直ちに修得し、早期に戦力化させなければならぬという課題も明確になり、今後解決に向けて取り組んでいきます。



## 次年度方針

## 営業支援ツールやデジタルプライスボードで収益向上

経験の浅い営業担当者の知識・スキル不足をシステムで補い、各々が携帯するデバイスを活用して正しいプロセスの実行を支援するシステムの開発・導入を進めています。併せて、「デジタルプライスボード」を全店に導入し、相場に応じて適時適切な値付けを行うことで一台当たりの収益向上を図っていきます。また、マネージャー層を強化し、従来、役員が担っていた店舗巡回による現場改善指導を委譲することで、事業拡大に対応する体制づくりにも取り組んでいます。



全店に導入が進められている「デジタルプライスボード」。一台当たりの収益性の向上に貢献





# 保険・保証



## 事業概要

当社の自動車保険事業は、保険提案のプロセスを標準化した保険提案標準化フローに則り、お客様に商品の説明を抜け漏れなくすることで、業界水準の2倍に及ぶ保険付保率を達成しています。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、お客様のカーライフに安心・安全をお届けしています。

## 生涯取引をつなぐ取り組み

自動車保険に加入されたお客様と定期的にコミュニケーションを取り、点検から整備、乗り換えまでトータルにカーライフをサポートできる当社の価値を理解いただき、生涯取引につなげています。また、自動車保険と併せて提供している「サービスサポート」などの保証サービスを通じて、適切なタイミングでお客様に車検や乗り換えのご提案を行い、新たな取引機会の獲得と継続的な関係構築に努めています。



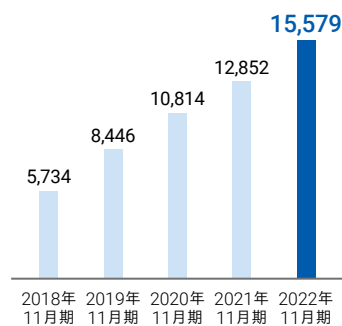
松村 勝義  
執行役員 事業本部長

## 2022年11月期振り返り

### 高い生産性を維持。保険契約のデジタル化も推進

前期は、多数の新卒採用により組織が拡大しましたが、保険提案標準化フローによる保険提案モデルが定着し、生産性を落とすことなく業績を上げることができました。今後、若年層の成長に伴い、営業力がさらに底上げされていくと思われます。また、ESGの観点から保険の電子契約やWEB証券発行によるペーパーレス化も推進しました。一方、保険付保率は横ばいであり、店舗によって保険提案標準化フローの徹底にバラつきが見られたため、今後の課題として強く認識しています。

収入保険料の推移 (百万円)



## 次年度方針

### 保険専門職を新たに配置し、新規顧客の獲得を強化

保険付保率70%を目標に、「IPM (インシュアランス・プロセス・マネジメント)」をベースに抜け漏れのない営業活動を全スタッフで徹底し、お客様のご家族の保険料を割引できるミニフリート契約の提案にも注力して新規顧客を獲得します。さらに、買取店に保険専門職「インシュアランスプランナー」を新たに配置し、対面での提案を強化して増収を図ります。また、「サービスサポート」の3年保証の拡販を重視し、お客様との関係を継続することで車検入庫率を向上させ、生涯取引につなげていきます。



保険付保率や車検入庫率の向上へ、「対面での提案」を強化



## 事業概況

## 整備・点検・車検



## 事業概要

全社で約1,100名の整備士を擁し、大型店にはすべて整備工場を設けています。さらに、お客様に整備・車検のご提案を行うCLP（カーライフプランナー）を配置し、互いに連携しながら価値提供を行っています。整備士は外国籍の従業員を積極的に採用し、すでに主要なポジションを務める人材も多く、また、CLPは女性管理職が多数活躍しており、ダイバーシティが進んでいることも大きな特徴です。

## 生涯取引をつなぐ取り組み

お客様が車検を受けられるタイミングで、継続してお乗りいただくよりも買替えた方が経済的なメリットが大きい場合、その旨をご説明して買取・販売につなげています。また、整備・車検から当社と初めて取引されるお客様の獲得にも努め、生涯取引に結びつく管理顧客数の拡大を図っています。そのために、無料のオイル交換やワイパー交換などのサービスを提供し、「NEXTAGE CONNECT」を通じてお客様と接する機会を増やしています。



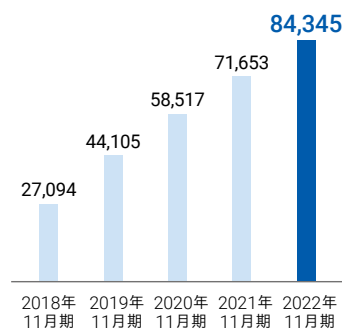
長谷川 泰司  
執行役員 整備本部長

## 2022年11月期振り返り

## 長期的な収益増のために、受入台数を増やすことに注力

前々年の2021年11月期は、収益性の高い整備・車検にリソースを集中し、初めて黒字化を達成しました。反面、軽微な点検などのご要望に応えきれず、生涯取引につながるお客様を逸してしまったため、2022年11月期は受入台数を増やすことに注力しました。整備現場の生産性を最大化するために、「ピット予約システム」「代車管理システム」の導入などDXを推進しています。こうして多数のお客様と接点を持つことで、当期以降、車検入庫率向上による持続的な高収益を見込んでいます。

車検台数の推移（台）



## 次年度方針

## DXをフル活用して車検入庫率を高め、生涯取引を拡大

引き続き「SSS（生涯取引支援システム）」や「UIF（ユーザーインターフェース）」の活用の精度を上げつつ、新たに導入された「NEXTAGE CONNECT」によってお客様一人一人とダイレクトにコミュニケーションをとって車検の入庫率を高めていきます。同時に、車検を受けないお客様に対しても買替につながるご提案を行い、生涯取引につなげていきます。その提案を担う整備士やCLPの育成にもいっそう注力していきます。



「NEXTAGE CONNECT」アプリでお客様とダイレクトコミュニケーション



## 事業概況

## 車両買取



## 事業概要

車両買取は、お客様から直接買取を行う形態と、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ます。現在は直接買取の比重を高めており、買取店を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。買取担当者全員に対して、豊富なトレーニングプログラムの受講を促進し、商品の価値を正確に見極めるための査定能力の向上に努めています。

## 生涯取引をつなぐ取り組み

車両買取は、商品の確保と供給を担う重要なプロセスです。魅力的な商品を仕入れることで集客が図られ、販売増につながります。また、買取は販売のチャンスでもあり、査定時に当社商品への乗り換えを提案することで新たな顧客の獲得に努めています。また、整備部門とも連携し、車検よりも買替の方が経済的なメリットが大きければ、買取と販売を合わせてお客様に提案することで生涯取引につなげています。

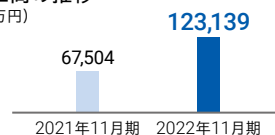
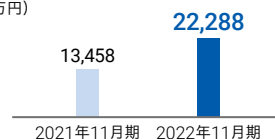


西脇 裕史  
専務執行役員 商品企画本部長

## 2022年11月期振り返り

## 買取台数は急拡大したものの、相場変動の影響も

前期は買取台数にこだわり、市場でのシェア獲得をKPIに設定しました。買取台数に関しては前期比195%、全国の出張可能な地域も95%にまで拡大し、予定通りの成果を上げることができました。一方、前期の終盤にオークション相場の下落局面を迎え、台数を追うあまり、適正ではない価格で仕入れるケースが一部に見られました。結果、一台当たりの収益を伸ばしきれず、その反省も踏まえ、需要の高い車を正しい価格で仕入れるプロセスを現在社内でも徹底しています。

売上高の推移  
(百万円)売上総利益の推移  
(百万円)

## 次年度方針

## 商談の精度を高め、DXによる新規顧客獲得も図る

買取担当者の商談プロセスを標準化したN-BOOKの精度をさらに高め、経験の浅い人材もすぐに成果を出せる体制を構築します。また、お客様からの買取希望にスピーディーに対応し、翌日までに正確に査定を完了するシステムを築き、競合と差別化していきます。さらに、AI査定活用により買取の作業効率を大幅に向上させていきます。リモート査定の導入や、買取車両を魅力的にPRする独自のWEBプラットフォームなども構築し、新規顧客獲得を図っていきます。



買取査定のシステム構築をさらに進め、「リモート査定」の実現を図ります





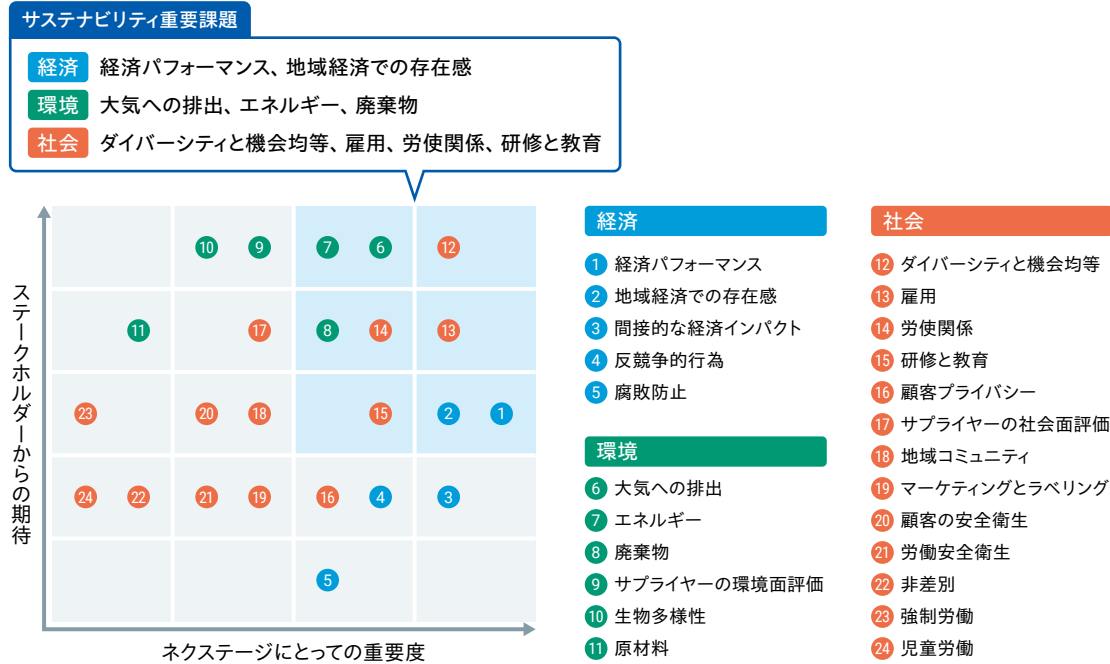
# マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

## Step1 サステナビリティ重要課題の抽出

企業が経済、環境、社会に与えるインパクトを報告し、持続可能な発展への貢献を説明するためのフレームワークであるGRIスタンダードをもとに、課題を検証しました。

GRIスタンダードが開示を求める経済、環境、社会の各項目について、ネクステージは考慮すべき重要な要素<sup>※1</sup>を踏まえて、「ステークホルダーからの期待」と「ネクステージにとっての重要度」の軸でインパクト評価<sup>※2</sup>を実施しました。

結果、サステナビリティ重要課題として下記を抽出しました。



※1 考慮すべき重要な要素

- 4つの経営戦略（「全国的な店舗展開」「店舗オペレーションの標準化」「管理顧客数の拡大」「商品管理」）
- 各ステークホルダーの関心事
- メガトレンド（長期的な経済・環境・社会の変化）

※2 インパクト評価の際に考慮した要素

発生可能性/発生した場合の規模感/影響を与える範囲/リカバリーの難易度/経営に与えるプラス・マイナスの影響の大きさ/企業価値に与えるプラス・マイナスの影響の大きさ

## Step2 サステナビリティ重要課題に対応した取り組みの整理

Step1で抽出したサステナビリティ重要課題に対応した、当社の事業及び取り組みについて整理しました。

| サステナビリティ重要課題    | 取り組みテーマ            |
|-----------------|--------------------|
| 1 経済パフォーマンス     | DX推進によるオペレーションの高度化 |
| 2 地域経済での存在感     | DX推進による適正な仕入・商品管理  |
| 12 ダイバーシティと機会均等 | ダイバーシティの推進         |
| 13 雇用           | 採用活動の強化            |
| 14 労使関係         | 従業員エンゲージメントの向上     |
| 15 研修と教育        | トレーニングによるスキル向上     |
| 6 大気への排出        | 脱炭素社会・循環経済との共生     |
| 8 廃棄物           |                    |
| 7 エネルギー         | エネルギーの削減           |

## Step3 マテリアリティの特定

Step2で整理した取り組みについて、「お客様」「従業員」「地域社会」の各ステークホルダーごとに整理し、ネクステージのマテリアリティとして特定しました。

マテリアリティは、経営理念、「2030年ビジョン」に基づき、ネクステージが経済的価値・社会的価値を実現するために、4つの経営戦略にひも付く指針であり、経営における重要課題として価値創造プロセスに組み込んでいます。

| 主なステークホルダー | ネクステージのマテリアリティ   |
|------------|------------------|
| お客様        | DX推進によるお客様満足度の向上 |
| 従業員        | 人的資本の拡大          |
| 地域社会       | 環境取り組みの加速        |

| マテリアリティ(重要課題)      | 取り組みテーマ                | リスク                                                                                                                                                                                                                 | 機会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 目標・KPI                                                                                                                                                                           | 関連するSDGs                                                                                                                                                                    |
|--------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DX推進による<br>お客様満足の上 | DX推進による<br>オペレーションの高度化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進が遅れることで、提案の抜け漏れが発生するリスク</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>システムを活用し、「仕組み」の制度をさらに高め、抜け漏れのない提案を実現</li> <li>店舗や個人の実績をシステムで見える化する「仕組み」を構築し、KPIを日々確認</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業支援ツール×デジタルプライスボード→小売販売台数16万台</li> <li>ピット予約システム<br/>×NEXTAGE CONNECT<br/>→初回車検入庫率：80%</li> <li>保険提案標準化フロー×IPM<br/>→保険付保率：70%</li> </ul> |       |
|                    | DX推進による<br>適正な仕入・商品管理  | <ul style="list-style-type: none"> <li>仕入、商品管理が適時適切に行えないことで、収益が低下するリスク</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の入庫から商品化までシステムを活用した「仕組み」による商品管理を実現</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>仕入分析ツール×中古車査定システム<br/>→商品回転日数：40日</li> <li>仕入先構成比率：下取・買取比率60%以上</li> </ul>                                                                |                                                                                                                                                                             |
| 人的資本の拡大            | 採用活動の強化                | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の人口減少により、新規雇用に支障をきたすリスク</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用、中途採用の強化により、安定した人材の確保を実現することで、店舗の計画的な出店に対応</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用：1,000名以上</li> <li>中途採用：2,000名以上</li> </ul>                                                                                           |                                                                                          |
|                    | トレーニングによる<br>スキル向上     | <ul style="list-style-type: none"> <li>マネージャー層の強化、スタッフのスキル向上が進まないことで、経営の意思決定が速やかに現場で実践できないリスク</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員拡大に対応するため、エリアごと、部署ごとにリーダーシップを発揮して組織をリードできるマネジメント人材の育成</li> <li>従業員のスキル向上に伴う提案力の向上</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修の拡充</li> <li>各種リーダー制度の拡充</li> </ul>                                                                                                  |                                                                                          |
|                    | ダイバーシティの推進             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの推進が遅れることで、計画通りに採用及び定着が進まないリスク</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性採用、外国籍従業員（ヒーロー※）採用、障がい者（パートナー※）採用の拡大</li> <li>産育休に関する福利厚生拡大、時間単位有給制度の導入など、すべての従業員が働きやすい職場環境の整備</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：10%以上</li> <li>男性育児休業取得率：100%</li> </ul>                                                                                          |                                                                                          |
|                    | 従業員エンゲージメントの<br>向上     | <ul style="list-style-type: none"> <li>離職率が高まることで、事業拡大に支障をきたすリスク</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブローテーション、社内公募によるキャリアアップ施策</li> <li>従業員との対話に基づく職場環境の改善</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアアップ施策・制度の拡充</li> <li>従業員満足度の向上</li> </ul>                                                                                             |      |
| 環境取り組みの加速          | 脱炭素社会・<br>循環経済との共生     | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会への移行に伴い、各種コストが増加するリスク</li> <li>気候変動に伴い、自然災害が増加、店舗や商品への被害が増加するリスク</li> <li>新車EVのニーズが高まることで、中古車の流通が一時的に減少するリスク</li> <li>環境へ貢献する取り組みが進まないことで、お客様から当社が選ばれなくなるリスク</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>電気使用量やガソリン使用量を削減し、CO<sub>2</sub>排出量を削減</li> <li>CDPへの回答を通じたESGスコアの獲得</li> <li>自然災害リスクをおさえるためのBCPの見直し</li> <li>「BYD」取り扱い開始に伴う、EV販売・EV整備を通じて、新たな市場への拡大と価値提供を行う</li> <li>本業であるリソースとメンテナンスの促進を通じて車の寿命を長期化することで、CO<sub>2</sub>排出量を削減</li> <li>廃棄物のリサイクルを促進することで、限りある資源を循環し、持続的な社会構築に貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル</li> <li>CDPのスコアB-以上獲得</li> </ul>                                                                                              |   |
|                    | エネルギーの削減               | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量が増加することで、店舗の運営コストが増加するリスク</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗へ太陽光パネルや節水装置を導入することで、エネルギー使用量の削減に貢献</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光パネルを順次導入</li> <li>節水装置を順次導入</li> </ul>                                                                                                 |   |

※ 社内呼称



# 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。

私たちは多様な人材が活躍できる体制を整えるとともに、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」の実現を目指します。

36  
環境  
Environment

42  
社会  
Social

51  
ガバナンス  
Governance





# Environment

## 環境

### 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います。

37 TCFDへの取り組み

40 ネクステージの環境取り組み



## 気候変動関連のリスク・機会を特定し 環境への貢献と事業の持続的成長を両立

ネクステージは、国内・地域の環境を守ることがサステナブルな事業活動、そして経営理念である「お客様に最も愛される企業」の実現につながっていると考えています。そのため、の重要課題である気候変動問題に対応するため、TCFD提言への賛同を表明するとともに、TCFD提言が推奨する4つの開示項目に沿って、中長期的な視点で事業活動に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会の分析、及び財務情報・非財務情報の開示の拡充を図っています。また、経営による適時適切な監督・監視により、環境への貢献と事業の成長をともに実現していきます。

PDF TCFDに基づく情報開示

### ガバナンス

取締役社長が委員長を務め、取締役、執行役員、常勤監査役、部長及び内部監査室長で構成されているリスクマネジメント委員会において、原則として半期に1回以上経営会議に付随して、気候変動に関連するリスクと機会についての対応状況の確認、対応策の策定、取り組み内容の検証を行い、取締役会に報告を行う予定です。取締役会は最高意思決定機関として、リスクマネジメント委員会の提言について審議、決議を行うとともに、執行状況の監督を行い、経営の持続性と事業の強靭性を確保しています。

### リスク管理

リスク管理体制を強化するため、事業計画の策定、予算統制、リスクマネジメント規定及び行動規範を含む諸規定に基づく業務運営と、内部監査体制の強化による内部統制の充実に取り組んでいます。気候変動に関連するリスクの選別・管理・評価については、リスク管理プロセスに従って、リスクマネジメント委員会にて全社的なリスクマネジメントと統合の上、詳細に検討を行い、経営において重要なリスクと機会を抽出し、対応策を決定、最終的に取締役会へ報告を行います。

### 戦略

#### 気候変動リスクと機会の検討期間の定義

当社は、現中期経営計画の期間を「短期」、「2030年ビジョン」の期間末を「中期」、パリ協定の温室効果ガス削減の目標期間である2050年を「長期」、気候変動リスクが拡大した場合に、甚大な被害発生が想定される21世紀末を「超長期」と位置付けています。

#### シナリオ分析にあたっての前提

既存の研究に基づき、パリ協定の目標である「産業革命前からの全世界の平均気温の上昇を1.5℃未満に抑える」ことを想定した「1.5℃シナリオ」と、温暖化対策が進まずに気温が上昇した「4℃シナリオ」の2つの世界を想定し、分析を行いました。

#### 各シナリオにおける、リスクと機会の分析、事業へのインパクト

気候変動に関連するリスク及び機会について、シナリオごとに発現時期を想定して、事業への財務影響について分析・検証を行いました。財務影響度は、営業利益を基準に、目標営業利益の0.5%未満を「小」、0.5～1%を「中」、1%超を「大」と定義しています。

### 指標と目標

ネクステージでは、気候関連リスク・機会の評価に用いる指標として、CO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2、3）を採用し、算定及び開示を行っています。また、管理に用いる指標として、売上高当たりCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2）を採用し、計画的に削減を進めています。

#### 長期目標

ネクステージは、Scope1とScope2を2050年までに0にする（カーボンニュートラルを達成する）ことを目標に、削減に向けた取り組みを進めています。

#### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2、3)



■ Scope1: 4,892t-CO<sub>2</sub>  
■ Scope2: 11,229t-CO<sub>2</sub>  
■ Scope3: 5,131,548t-CO<sub>2</sub>

## 気候変動リスク・機会のシナリオ分析

| 事業への影響                                     | 財務影響度※1       |               | 発現時期※2 | 対応策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | 1.5℃シナリオ      | 4℃シナリオ        |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 移行リスク                                      |               |               |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 【政策法規制リスク】<br>炭素税の導入・拡大によってコストが増加する可能性     | 中<br>(▲6.5億円) | —             | 中期～長期  | <div>既存の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 店舗における自動調光システム導入による節電</li><li>● 店舗に反射率の高い壁紙を使用し、照明機器の数を減らすことで、従来比で消費電力の約20％を削減</li></ul> <div>今後の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 太陽光パネルの店舗への設置</li></ul>  |
| 【政策法規制リスク】<br>再生可能エネルギー比率の上昇により、電力コストが増加   | 小<br>(▲3.7億円) | —             | 中期～長期  | <div>既存の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 空調の温度設定ルールの徹底</li><li>● 完全退社時刻を21:00から20:30に前倒しを実施、これを徹底することで消費電力を削減</li><li>● 店舗照明のLED化</li></ul>                                                                              |
| 【技術リスク】<br>EV拡大に伴う充電設備投資コストの増加             | 小<br>(▲4.0億円) | —             | 中期～長期  | <div>既存の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 輸入車ディーラー店舗での充電器の設置</li></ul> <div>今後の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 需要に応じて、店舗への充電器の設置を検討</li></ul>                                                       |
| 【市場リスク】<br>EV新車販売比率が増加することで、中古車の流通が減少する可能性 | 大<br>(▲9.2億円) | —             | 中期～長期  | <div>既存の対策・取り組み</div> <div>今後の対策・取り組み</div> <p>4つの経営戦略を通じて、2030年の売上高1兆円達成など、中古車市場におけるシェア拡大を実現することで、EV保有の拡大に伴うリスクを上回る成長を実現可能と予測</p>                                                                                                          |
| 【市場リスク】<br>原油価格の上昇によってガソリン価格が上昇し、輸送コストが増加  | —             | 小<br>(▲4.3億円) | 中期～長期  | <div>既存の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 店舗間陸送の効率化、削減</li></ul> <div>今後の対策・取り組み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>● リモート査定の促進によるガソリン使用量の削減</li></ul>                                                         |

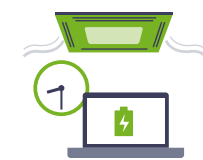
※1 「2030年ビジョン」の目標営業利益900億円を基準に、財務影響度を判定。小：営業利益の0.5%未満（4.5億円未満） 中：営業利益の0.5%～1%（4.5億円～9億円） 大：営業利益の1%超（9億円超）

※2 中期：2030年まで 長期：2050年まで





## 気候変動リスク・機会のシナリオ分析

| 事業への影響                                                                                  | 財務影響度※1        |                | 発現時期※2 | 対応策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | 1.5℃シナリオ       | 4℃シナリオ         |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 物理的リスク                                                                                  |                |                |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <div>【急性リスク】</div> <div>豪雨の頻発に伴い、大規模な洪水災害が発生し、店舗や商品車への損害、店舗復旧までの休業に伴う利益損失が発生する可能性</div> | 中<br>(▲5.1億円)  | 大<br>(▲10.2億円) | 短期～超長期 | <div>既存の対策・取り組み</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>● BCP（事業継続計画）を策定し、台風や線状降水帯による大雨が予測される場合は、店舗スタッフが決められたルールに則り、浸水を防ぐことができる場所（高台のヤードなど）まで車両を移動するスキームとしている</li><li>● 出店する店舗については、出店検討の際に、ハザードマップの情報を考慮する</li></ul></div> <div>今後の対策・取り組み</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>● 自然災害の多発化、大規模化に備え、BCPの見直しを行う</li></ul></div> <div></div> |
| <div>【慢性リスク】</div> <div>気温上昇に伴う空調コストの増加</div>                                           | —              | 小<br>(▲1.1億円)  | 中期～超長期 | <div>既存の対策・取り組み</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>● 空調の温度設定ルールの徹底</li><li>● 完全退社時刻を21:00から20:30に前倒しを実施、これを徹底することで消費電力を削減</li></ul></div> <div>今後の対策・取り組み</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>● 太陽光パネルの店舗への設置</li></ul></div> <div></div>                                                                                            |
| 機会                                                                                      |                |                |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <div>【製品サービス】</div> <div>「BYD」などEVの取り扱い強化によるEV新車販売・EV整備の売上高増加</div>                     | 大<br>(+10.9億円) | —              | 短期～長期  | <div>既存の対策・取り組み</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>● 輸入車ディーラー事業におけるEVの販売、整備</li></ul></div> <div>今後の対策・取り組み</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>● 「BYD」の取り扱い開始に伴い、EV販売、整備の拡大</li><li>● 「BYD」の取り扱い開始に伴い、中古EVの買取、販売、整備に関するノウハウの拡大</li></ul></div> <div></div>                                                                        |
| <div>【市場】</div> <div>EVが普及することにより、EV中古車マーケットが拡大する可能性</div>                              | 中<br>(+7.6億円)  | —              | 中期～長期  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

※1 「2030年ビジョン」の目標営業利益900億円を基準に、財務影響度を判定。小：営業利益の0.5%未満（4.5億円未満） 中：営業利益の0.5%～1%（4.5億円～9億円） 大：営業利益の1%超（9億円超）

※2 短期：2021～2024年度まで 中期：2030年まで 長期：2050年まで 超長期：21世紀末

## 事業を通じて、サステナブルな地域社会の発展に貢献

ネクステージの環境取り組みには、省エネなどのリデュース、ひとつのモノを長く利用するリユース、そして資源として再生利用するリサイクルと、大きく3つの柱があります。取り組みの対象としては、電気・水などのエネルギー、紙や使用済み部品から出る資源、そして車から排出されるCO<sub>2</sub>があります。事業を通じた環境負荷削減の取り組みをご紹介します。



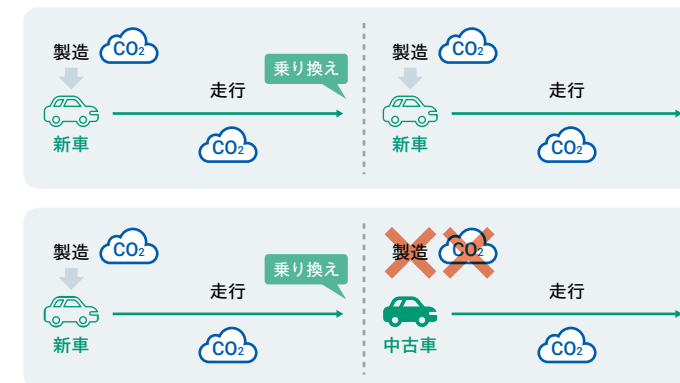
## リユースの促進

自動車は主に、製造時と走行時にCO<sub>2</sub>を排出します。新車乗り換えに比べて、中古車は製造によって排出されるCO<sub>2</sub>がないため、リユースを促進して1台の車を長く乗り続けることで、CO<sub>2</sub>の排出をトータルで抑えることができます。



PDF TCFDに基づく情報開示

中古車は製造によるCO<sub>2</sub>排出がないため、環境にやさしい



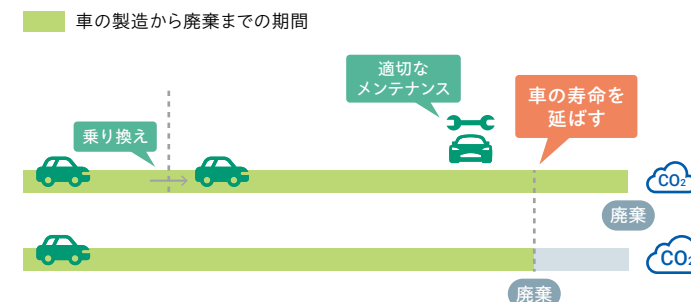
## メンテナンスの促進

車を定期的かつ適切にメンテナンスすることで、故障などのリスクを低減し、寿命を延ばすことができます。車の寿命を延ばすことで、CO<sub>2</sub>排出を減らすことができるとされており、ネクステージの事業の根幹であるリユースとメンテナンスを促進することで、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献することができます。



PDF TCFDに基づく情報開示

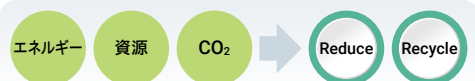
車の寿命を延ばすことで、CO<sub>2</sub>を削減





## 店舗づくり

ネクステージでは、環境に配慮した店舗づくりを推進しています。消費電力を削減し、省エネルギーに貢献するシステムの導入を図るとともに、店内の設備についても、環境負荷の低減につながるものを採用しています。



## 環境にやさしい店内

高反射率の壁紙や自動調光システムで消費電力を削減。また、製造時のCO<sub>2</sub>が少ない、再生材比率の高いタイルカーペットを採用しています。

- 1 反射率の高い壁紙
- 2 自動調光システム
- 3 再生材比率が高いタイルカーペット



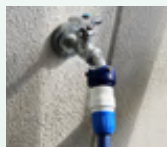
## 太陽光パネルの設置

現在、店舗への太陽光パネル導入を進めています。2023年10月をめどに、4つの店舗に太陽光パネルを設置する予定です。



## 節水装置の導入

2022年8月より各店舗に節水装置の導入を進めており、主に洗車のときに使用する水の使用量削減に取り組んでいます。



## 電気使用量の削減

従業員のみが使用する事務所・休憩室については、空調の温度設定ルールを定めており、完全退社は20時30分と従来より時刻を前倒しで設定することで、電力の削減に努めています。さらに、店舗の照明は順次LED照明を導入しています。



## 電気自動車の販売

輸入車ディーラー事業では、電気自動車の販売を行っています。2023年2月からは「BYD」の取り扱いを開始し、電気自動車の普及・拡大に貢献しています。



## 紙の使用量削減

これまで紙面で行っていた各種手続きを電子化し、保険証券や商品購入時の契約書類をデジタル化することで、紙の使用量の削減に取り組んでいます。



- 1 販売・買取契約書の電子化
- 2 自動車保険のペーパーレス手続き
- 3 自動車保険証券のWEB化



## 廃棄物のリサイクル

事業に伴う廃棄物についても、お取引先様を通じて、リサイクルによって可能な限り資源の循環を図っています。



## 廃バッテリー

廃棄されたバッテリーは、回収後、精錬所にて再利用可能な鉛や樹脂を選別し、新しいバッテリーの製造に活用されています。



## 廃タイヤ

廃タイヤのゴムやスチールをリサイクルするとともに、加工したタイヤチップは熱エネルギーとして再利用されています。



## 廃オイルなど

エンジンオイルは蒸留処理を行って再生重油に。オイルエレメントは洗浄処理を行い、金属くずは原料、廃油は燃料として利用されています。





# Society

## 社会

### 人財の価値を最大化して社会に貢献

ネクステージにとって最も大切な経営資源である「人財」の確保や育成に努め、人的資本をいっそう高めつつ、お客様をはじめ取引先様や地域社会などすべてのステークホルダーとより良い関係を築き、将来にわたって維持発展させながら、企業価値を高めて社会に貢献していきたいと考えています。

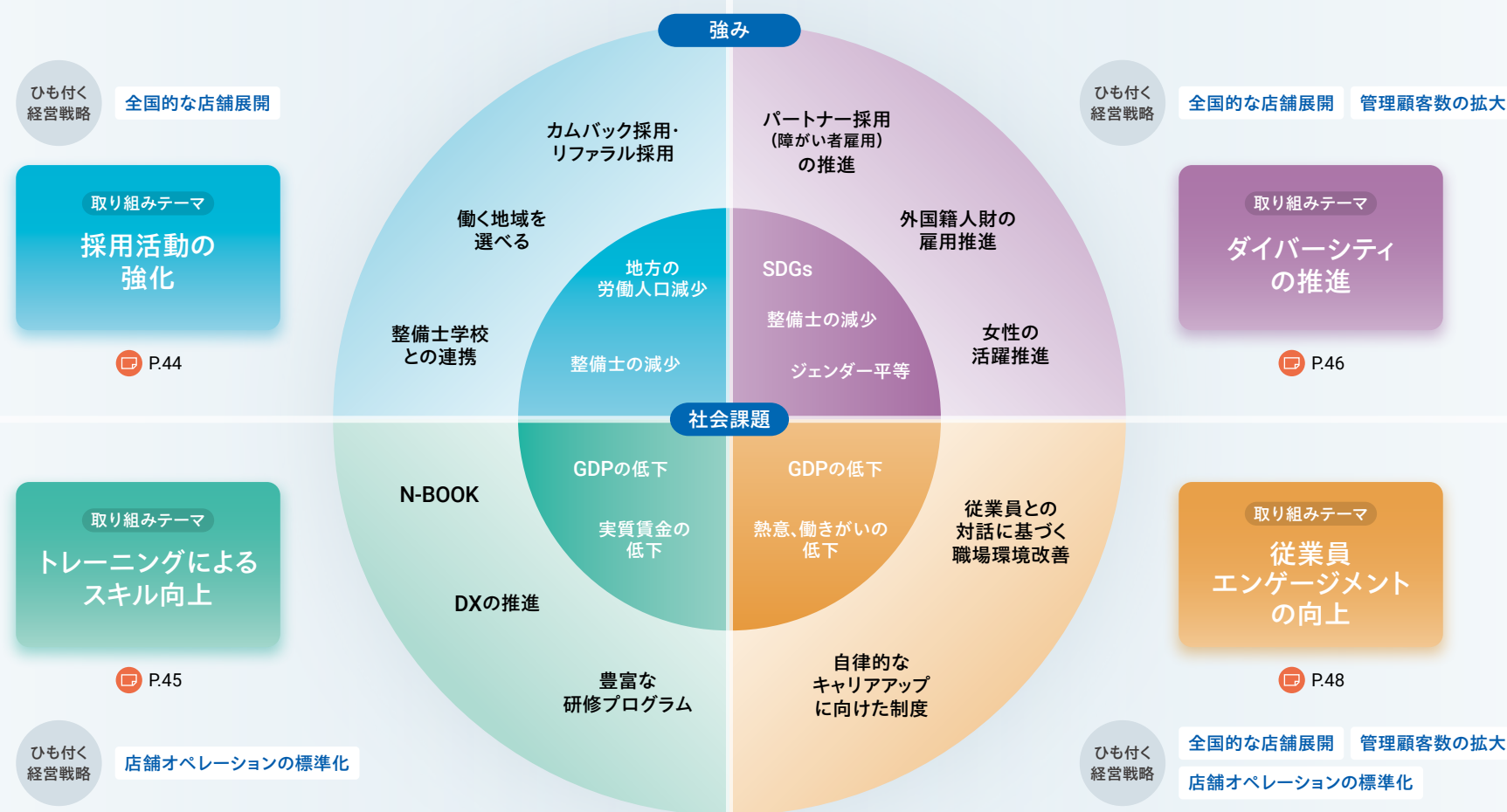
#### 43 人的資本

- 44 採用活動の強化
- 45 トレーニングによるスキル向上
- 46 ダイバーシティの推進
- 48 従業員エンゲージメントの向上

#### 49 お客様

#### 50 お取引先様・株主の皆様





### 人財採用・育成方針

ネクステージは、次に掲げる人財の採用・育成を促します。

- お客様に寄り添い、お客様満足に全力を尽くせる人財
- 自ら学び、成長し続けることができる人財
- 責任感を持ち、最後までやり抜くことができる人財

### 社内環境整備方針

ネクステージは急速に変化する社会・環境のなかでも成長し続けるために、次に掲げる職場環境の整備に努めています。

- すべての人財がイキイキと働ける、風通しの良い職場環境
- ダイバーシティの促進を通じて、すべての人財が働きやすい職場環境
- キャリアアップ制度を通じて、すべての人財にとって働きがいのある職場環境



ネクステージは採用活動において「大企業に入るより、ともに大企業を創ろう」という想いを共有し、お客様の満足に全力を尽くせる人財の採用を進めています。事業を持続的に成長・拡大していくためには、会社の基盤となる人財の計画的な採用は不可欠です。また、ネクステージで働きたいと思ってもらえるような仕組みづくりや取り組みも随時取り入れています。

## カムバック採用

ネクステージでは、一度当社を離れて他の業界・企業に挑戦した人財について、「カムバック採用」を行っています。外から客観的にネクステージを見て、「やっぱりいい会社だから」と再入社する人財も増えています。当社は外部での経験も評価し、適切な報酬を提供することで、経営理念の実現とともに目指す仲間を広げていきたいと考えています。

## リファラル採用

ネクステージでは、従業員からの知人・友人の紹介による「リファラル採用」も行っています。従業員から紹介を受け、面談を経て採用に至る制度であり、会社と従業員のエンゲージメントを向上させることが、こうした採用につながるものと考えています。



### 採用担当より

採用リードタイムをKPI管理で短縮し、内定承諾率を向上

佐倉 康介  
人事本部 次長

## 勤務地域を選択し、 従業員の希望に応じた働き方を実現

すべての従業員は、「グローバル型」「中域型」「地域型」と勤務範囲を選択することが可能です。

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| グローバル型 | 全国転勤あり                         |
| 中域型    | 特定のエリア内で転勤あり<br>(2022年11月より導入) |
| 地域型    | 転居を伴わない異動に限定                   |

勤務地・勤務範囲を選択できる環境を整えることで、各地方での雇用創出や、従業員一人一人の考えに沿ったキャリアプラン、ライフプランに応じた働き方を支援しています。

新卒・中途採用に関しては、内定までのリードタイムをKPI管理により短縮することで応募者の負担を軽減するとともに、本部に採用コールセンターを設け、応募者と迅速にコミュニケーションすることで内定承諾率の向上を図っています。また、未経験の方にはN-BOOKの存在を伝えることや、内定者向けのフィードバック面談などの実施によって、応募者が安心して入社できる体制づくりに努めています。今後も継続的な採用が不可欠ですが、応募者本位の様々な施策を通して採用効率を高めています。これらの取り組みにより、継続的に必要な採用数は確保できる見通しです。

## 整備士学校との連携

2019年より、専修学校中部国際自動車大学校及び専門学校北日本自動車大学校を運営する学校法人土岐学園と提携し、整備士育成に向けたサポートを実施しています。自動車業界において整備士が不足するなか、教員派遣や、実習の場の提供を学校と密に連携することで、次世代の整備士養成につなげています。また、学生に対しネクステージの魅力を伝えていくことで、卒業後にネクステージで活躍する事例も増加しています。

● 2023年4月入社：26名  
(内、15名が外国籍)



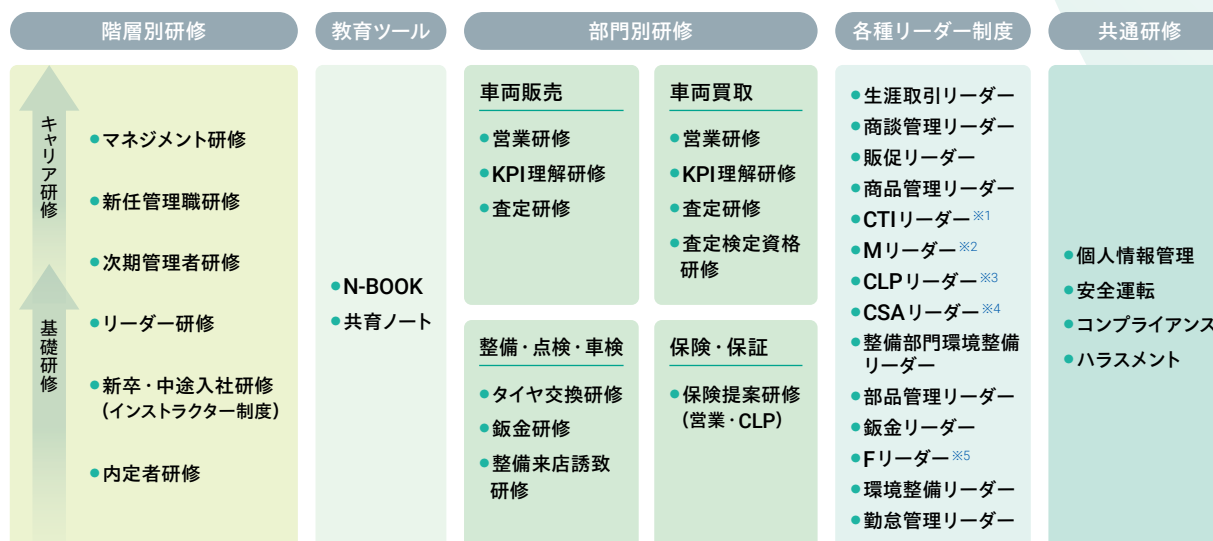
多数の優秀な整備士育成をサポートすることは、重要な採用活動の一環でもあります





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。スキルアップ・キャリアアップに向けた研修・制度の拡充で、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。

### ネクステージの人財育成体制



ネクステージでは、N-BOOKによる業務理解はもちろんのこと、スキルアップやキャリアアップを目的として、職種や役職に応じた研修を年間を通じて実施しています。社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、各種リーダー制度を採用しています。日々営業活動を行うなかで、様々なリーダーを経験しながら店長を目指していきます。段階に応じた人財育成体制を拡充することで、今後のネクステージの成長を担う人財の育成を推進しています。

※1 CTIリーダー：インターネットからの査定依頼を管理するリーダー

※2 Mリーダー：整備関連の保証を管理するリーダー

※3 CLPリーダー：店舗のカーライフプランナーの業務を管理するリーダー

※4 CSAリーダー：カスタマー/ショールーム アテンダントの業務を管理するリーダー

※5 Fリーダー：保険・保証、割賦のKPIを管理するリーダー

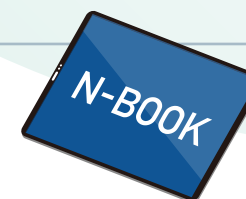
## N-BOOK

### 業務フローをベストプラクティスに基づいて標準化

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いて標準化したマニュアルであり、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。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事業に合わせて、現場からの意見を反映しながら絶えずアップデートされています。WEB上で常に検索・閲覧することができ、社内での業務変更のアナウンスもN-BOOKを通して通達されます。このN-BOOKを正しく運用することで、すべての店舗で業務品質が統一され、全国展開が加速しています。

### 4つの特長

- 1 全店共通で品質を統一
- 2 誰もが理解できる内容
- 3 現状に即して絶えず更新
- 4 社内での行動規範として運用



ダイバーシティを推進し、多様な人財がそれぞれの能力を最大限発揮できる環境を整備することは重要課題であると認識しています。そのために、すべての従業員にとって働きやすい環境づくりを進めています。

## ダイバーシティ推進方針

多様な人財が活躍できる就労環境を整備するために、以下の3点を推進しています。

- 1 多様な人財を採用すること
- 2 ダイバーシティに関する理解を促進すること
- 3 すべての従業員が働きやすい環境を整備すること

## 「ダイバーシティ推進委員会」の設置

ダイバーシティを今後さらに推し進めるため、2022年より経営陣を責任者とした「ダイバーシティ推進委員会」を設置しました。当委員会は、本部及び全国の店舗で働く従業員から広く募ったメンバーで構成され、多様な考えを取り入れられる体制としています。すべての従業員がより働きやすく、活躍するための環境づくりに向けて、当委員会において方針の策定や制度の拡充、従業員への理解浸透を図っています。



ダイバーシティ推進委員会で、定期的に労働環境改善案を検討

## 1 多様な人財の採用

「2030年ビジョン」の達成に向けて人財の確保は必要不可欠です。性別や国籍をはじめ多様なバックグラウンドの従業員を採用することで、人財を確保するとともに、それぞれの能力を活かすことで、ネクステージのさらなる発展につなげていきます。

### 女性

2022年11月末時点で、従業員全体の23%が女性となっています。性別に関わらず活躍できる環境を推進するため、女性管理職比率の向上を目指しています。

- 女性管理職比率：**9.1%**  
(2023年2月時点)

### 障がい者 (パートナー※)

ネクステージは障がい者雇用における法定雇用率を達成し、2022年11期末時点の障がい者雇用率は、2.4%となりました。本社だけでなく、全国の店舗や在宅での勤務など、多様な職種・働き方での就労を可能にすることで、様々なバックグラウンドを持った従業員が活躍しています。

- 障がい者雇用率：**2.4%**  
(2022年11月時点 / 前年：1.6%)

※ 社内呼称

### 外国籍従業員 (ヒーロー※)

2022年11月末現在、17カ国343名の外国籍従業員が在籍しており、外国籍従業員数は前年比で168%増加しています。その内リーダー職が22名、管理職は1名在籍しており、国籍に関係なく活躍できる環境を整備しています。

- 外国籍従業員：**17**カ国、**343**名  
(2022年11月時点 / 前年：15カ国、204名)

### 一人親世帯

ネクステージでは、子育てや育児との両立で就労が不安定な方々を積極的に採用しています。日本において貧困率が高くなっている一人親世帯を支援し、活躍できる機会・環境を提供しています。

- 一人親世帯の雇用者数：**176**名  
(2022年11月時点)



## 2 ダイバーシティに関する理解促進

### 従業員向けの啓発活動

#### ● マネージャー層向けの研修：2022年12月より随時開催

| 実施年月         | 目的                                                                                                     | 開催者          |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 2022年<br>12月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>アンコンシャス・バイアスへの理解</li> <li>アンコンシャス・バイアスを撲滅するための考え方の習得</li> </ul> | ダイバーシティ推進委員会 |
| 2023年<br>2月  | <ul style="list-style-type: none"> <li>性別に関係なく、平等に個々の能力を活かせる環境の理解</li> </ul>                           |              |
| 2023年<br>3月  | <ul style="list-style-type: none"> <li>外国籍従業員が抱える問題把握</li> <li>他国籍・他宗教への理解</li> </ul>                  |              |

働きやすい環境づくりのためには、すべての従業員が多様性を理解することが大切です。今後は、マネージャー層だけでなく、すべての従業員からの理解が得られるよう、活動範囲を拡大していきます。



社内にアンコンシャス・バイアスの認知・対応についての啓発を実施

## 3 労働環境の整備

従業員一人一人の能力を最大限発揮できる環境を整備するために、経営陣や人事本部、「ダイバーシティ推進委員会」により、プライベートとの両立や健康に配慮した就労環境を拡充しています。

### 妊娠、育児サポートの強化

子育て中の従業員に対して、保育園探しや、子育てに関する相談が可能なサービスの提供を開始しました。子育てと業務の両立をサポートすることで、子どもがいる従業員も活躍できる環境を充実させていきます。また、不妊治療を受ける際に、最長1年間の休職を可能とする制度を導入し、不妊治療を受ける従業員を継続雇用することで、治療前後の生活をサポートしていきます。

### 障がい者(パートナー)が働きやすい職種の新設・環境整備

障がい者(パートナー)の方が、学校での実習等で経験する機会が多く、人気の高い「清掃」の業務を選んでいただけるように、整備工場をはじめ、店舗の美化・環境整備を行う清掃員の職種を新設しました。また、「週30時間以上」を標準としていた勤務時間を「週20時間以上」での就労も選択可能とし、一人一人のペースや考えに沿った働き方を選べるよう、制度を拡充しています。

### 男性の育休取得

性別にかかわらず育児休業を取得しやすい環境整備の拡充を図っています。

### 外国籍従業員(ヒーロー)への支援ツール、支援制度

ネクステージでは、業務を行う上で言語の違いで苦労している外国籍従業員は少なくありません。こうした問題を解決するために、業務に必要な日本語能力を習得するためのe-learningの提供のほか、N-BOOKや共有ノートの重要な部分は英語版を作成しています。また、日本語版は漢字に細かくルビをふること理解を促進し、安心して働くことができる環境整備を推進しています。

### 時間単位での有給休暇取得制度

有給休暇に関して、1年に40時間※を限度に1時間単位で取得できる制度を導入しました。この制度により、さらに休暇を取りやすく、業務とプライベートの両立をサポートしています。また、時間単位での休暇は業務との調整が容易なため、さらなる有給消化率の向上や、こまめなりフレッシュによる生産性の向上にもつなげていきます。

※ 有給休暇5日分





会社と従業員のエンゲージメントを向上するためには、コミュニケーションの促進と、改善に向けたスピード感を伴う取り組みの実行が何よりも重要と考えています。従業員のモチベーションや働きがいの向上を実現するために、一人一人の意見や考えを尊重するとともに、すべての従業員が働きやすい職場となるよう、環境整備を推進しています。

## ジョブローテーション

従業員の適性や希望を考慮した上で、適宜ジョブローテーションを実施しています。店舗・本部などの垣根なくあらゆる職種へのジョブローテーションを可能にすることで、適材適所の人財配置を行っています。ジョブローテーション後には、さらに活躍している従業員が多く在籍しています。



### INTERVIEW

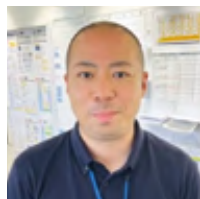
店舗での現場経験をもとに  
経理・人事の新制度構築に注力

本田 英臣  
人事企画課 課長

私は2015年に新卒で入社後、店舗の販売営業からキャリアをスタートし、本部の経理課を経て、現在は人事企画課に所属しています。経理課では会計の知識はもちろん、PCに関するスキルが飛躍的に向上。店舗での販売経験をもとに、ここで獲得したITスキルを活かして経理の業務改善や新たな制度づくりを手がけました。さらに人事部門に移ってからは、現場と本部との懸け橋となり、店舗出身の私が体感した人財に関する課題を経営陣に伝えて、現場職の評価・給与制度などの見直しを図り、スタッフがより働きやすい環境整備に力を注いでいます。

## 社内公募

本人の希望で新たな部署への応募が可能な社内公募制度を運用しています。キャリアアップにつなげたり、それまで認識していなかった新たな適性ややりがいへの気づきを得ることができ、自律的な成長を促進しています。



### INTERVIEW

将来のライフプランを考えて  
社内公募で故郷の店舗に異動

村上 優太  
姫路店 販売営業 チーフ

2015年10月に入社して以来、主に東日本地区の店舗で販売営業のキャリアを重ね、5年目にチーフに昇格しました。私も妻も兵庫県出身で、両親の介護など将来のライフプランを考え、地元に近い店舗に移りたいと思い始めた矢先、ネクステージで最大級の姫路店がオープンすると知って社内公募に応募。姫路店に異動後は、会社からの期待に応えるべく、いっそう結果にこだわった営業活動を行っています。チーフとして現場を引っ張り、地域に愛されるお店にすることに力を注ぐとともに、さらなるキャリアアップのためにまずは副店長を目指しています。

## 従業員との対話に基づく職場環境改善

全従業員を対象に、「みんカタ（みんなで語らう）」を毎月WEB上で実施し、フォローしています。この「みんカタ」は、会社と従業員の相互コミュニケーションを意識して運用しています。また、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。加えて、働く環境に対する意見に対し、環境改善や新たな制度の導入により対応することで、従業員満足の向上や離職防止に努めています。

みんカタ  
みんなで語らう😊

### 社内報の発行によるタイムリーな情報共有

月に1～2回ほどの頻度で社内報を発行し、役員やマネージャー層からのメッセージや、活躍している従業員の体験談、その他従業員に周知したい情報を発信しています。社内報の発行により、会社理解を深めるとともに、モチベーション向上にもつながるよう、内容を工夫しています。

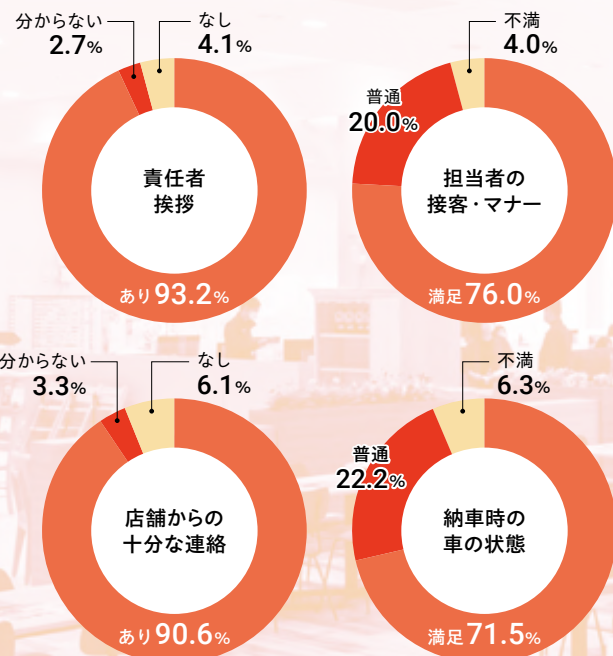


経営理念として「お客様に最も愛される企業」を掲げるネクステージでは、ご利用いただくお客様一人一人に対して均一かつ高品質なサービスを提供し、すべての方に心から満足していただくことを目指しています。

## 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。

### お客様アンケート結果 (2022年11月)



## 取り組み内容

### 納車後アンケートのデジタル化

納車後に実施するアンケートを、外部専門業者による電話からSMS・アプリを通じたオンライン形式に変更しました。オンラインへ変更したことで、お客様の都合の良い時間に対応いただけるようになり、アンケートの回答率向上につながっています。お客様の声をより聞くことができる環境を整備することで、お客様のニーズをより正確に把握し、今後の改善に活かしています。

### 「相談ツール」の活用によるお客様対応の円滑化

お客様対応において、店舗での対応が難しい案件が発生した際に、本部の専門部署へ内容を共有し、チャット形式で対応方法を相談できる「相談ツール」を2022年11月期より運用しています。この相談ツールの活用により、全店舗への確かな対応を迅速に伝えることが可能になりました。また、お客様をお待たせすることなく対応することで、お客様満足度の向上につながっています。

### お客様の声 (納車後アンケートより)

2022年2月／札幌美しが丘店

最初の挨拶が笑顔で丁寧、説明が非常に分かりやすかった。

2022年3月／SUV LAND 横浜町田

納車までの時間がスピーディーで、車種の特徴などの説明が具体的でとても頼りになった。

2022年4月／大高店

店舗に子どもの遊び場があって、とても良かったです。

2022年3月／松阪店

説明や接客がとても良かった。他店と比べて教育が行き届いている感じがした。

2022年5月／新宮店

買取をお願いしたところ、即日車を引取りたいと言われました。もう少しゆとりがほしいと思いました。



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、個人投資家向けセミナーへの参加を通じて、継続的な対話を実施しています。

第24期定時株主総会（2023年2月22日開催）では総会の模様をオンライン配信しました。2022年11月期中に実施した投資家との個別ミーティングは145社、延べ463名です。

株主還元

当社は、株主に対する利益還元を重要な課題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、株主の皆様へ安定的に利益を還元することを目指します。

1株当たり年間配当額





# Governance

## 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

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。

- 52 社外取締役鼎談
- 55 役員一覧
- 56 役員の選定
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 59 取締役会について
- 60 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント



## 2030年、売上高1兆円を達成するためには 過去の成功体験にとらわれない経営力が必要

ネクステージの取締役会は、社外取締役3名を含む6名で運営されています。社外取締役は、小売業の経営経験が豊富な松井忠三氏、経営コンサルタントとして数々の実績を重ね、ビジネススクールの教授を務めた経歴も持つ遠藤功氏、そして大手損保会社で営業や人事に長らく携わってきた福島純子氏と、多彩な知見を持つメンバーで構成されています。今回、社外取締役3名による鼎談を行い、取締役会の実効性やガバナンスに関する課題、「2030年ビジョン」達成に向けての経営のあり方などについて意見を交わしました。



福島 純子  
社外取締役

遠藤 功  
社外取締役

松井 忠三  
社外取締役



## 忌憚のない意見が飛び交う取締役会 今後はガバナンスのいっそうの強化が急務

### — コーポレート・ガバナンスの特徴と課題についてどのようにお考えでしょうか

**松井** ネクステージの取締役会は、参加者から活発に意見が飛び交い、熱気ある雰囲気の中で実施されています。会長や社長だけが発言する形式的なものではなく、いわゆるワイガヤ風の会議で、それはネクステージらしさでもあり、経営が健全な証しだと感じています。

**福島** おっしゃる通りで、会長や社長に対して誰もが忌憚なく発言し、反対意見も堂々と主張しています。さわめて心理的安全性の高い会議体であり、こうした議論ができることで

問題点が顕在化しやすくなっていると思います。意見が分かれたときも、議長の一声で決めるのではなく、次回までに必要なデータを集めて再度検討するなど、何事にも議論を尽くすスタイルです。

**遠藤** ネクステージはまだ成長過程の会社ですので、会長・社長をはじめとする経営陣が社外取締役に對し、自社に足りない点をどんどん指摘してほしいという姿勢で臨んでいます。ですから我々もコミュニケーションが取りやすく、フラットに議論ができる。ただ、広田会長も浜脇社長も果敢にアクセルを踏むタイプの経営者であり、社外取締役として適切にブレー

キをかけることを意識しています。いま事業や組織が急拡大するなかで、これまで見えなかったリスクも現れ、経営により微調整が求められる段階に入ってきたと感じています。

**松井** その意味でも、ガバナンスをさらに強化していくことが求められています。2021年に指名・報酬諮問委員会が新たに設立されたことも、ネクステージにとっては大きな進歩です。人事や報酬について、透明性と公平性を持った仕組みをオープンにすることで、投資家からの評価が高まり、従業員の納得度も上がって組織がより活性化していくと思います。

**遠藤** 指名・報酬諮問委員会はいま機能し始めたばかりで、5年先10年先を見て次世代のリーダーをどんなスキームでどう育てていくのか、議論しなければならないことを多々抱え

ています。それは、「2030年ビジョン」達成に向けてまさに取り組まなければならないテーマであり、これから中身を充実させていかなければなりません。

**福島** 加えて、いまネクステージではDXを強力に推進していますが、それに合わせてITガバナンスの強化もいっそう必要だと考えています。すでにシステムリスク管理体制の構築には十分取り組んでいるものの、昨今、サイバー攻撃はより複雑化しており、そうした環境変化に対応していくための情報セキュリティマネジメントの強化がますます重要になります。それを怠れば売上高1兆円達成に向けてのウィークポイントにもなりかねません。この点も取締役会でさらに議論を深められればと思っています。

## いまの勢いで中期経営計画は達成できる しかしその先は経営を新たなステージへ

### — 中期経営計画、2030年ビジョンの見通しをお聞かせください

**松井** いま進行している中期経営計画（以下、中計）は、客観的に見て達成できる可能性は高いと思います。しかし、相場変動の影響を受けて足元の利益率は低下しており、決して楽観はできません。私は2015年に社外取締役に就任して以来、かつて経営を担っていた良品計画での経験をもとに、業務を標準化するN-BOOKの策定を主導し、定着させてきました。すでにN-BOOKは店舗業務や人財育成に不可欠なツールとなっていますが、N-BOOKは日々従業員の声やお客様の声で変化する生きたパイプであり、さらに踏み込んでレベルを上げていかなければなりません。それが果たせれば、目標の営業利益に届くと考えています。

**遠藤** 中古車市場にはまだまだ追い風が吹いており、中計で掲げるトップラインは達成できるでしょう。しかし、日本経済が不透明になるなか、いままでの延長線上ではボトムラインはついてこない。今後は新規出店や人財採用などのコストが一段と上がっていくため、社内の無駄を減らして筋肉質な経営にチャレンジするモードにすべきであり、そのこ







とは会長や社長も重々理解しています。

**福島** 私も売上高は射程圏内であると捉えています。しかし、懸念点としては新規出店のスピードに店舗の組織体制が追いついておらず、マネジメント経験に乏しい人財が店長に配置され、N-BOOKに基づいた標準化が遅れているケースも見受けられることです。結果として管理顧客数の伸び悩みを招きかねません。マネジメントできる人財の教育は私自身のミッションでもあり、特に注力して取り組みたいと考えています。

**松井** その先の「2030年ビジョン」で掲げる売上高1兆円は、非常にハードルの高い目標です。そもそも、国内の小売業で

売上高1兆円を超える企業は数えるほどしかなく、どの企業も卓越した指導力で、ビジネスモデルを絶えず革新しながらその地位を築き上げてきました。これからネクステージも、そうした経営力が求められます。生涯取引推進による事業拡大というネクステージの強みを活かしつつ、従来とは異なる新たなビジネス構造を築かなければ、おそらく売上高1兆円は達成が難しいと思います。そのためには、いままでにない仕組みをあえて導入するなど、経営も新たなステージに移行する必要があるでしょう。

**遠藤** 松井さんがおっしゃった通り、売上高1兆円に向けてどう成長を加速させていくか、その戦略を考えることがこれから経営に課せられる大きなテーマです。その前提として、圧倒的な組織力を付けて、どんな戦略も実行できる体制にすることが大切だと考えています。

## 人財力をさらに高め、自己否定も厭わない 企業文化を醸成し、ビジョン達成に挑む

### — 今後の経営課題とご自身の役割についてお聞かせください

**福島** いま日本では、多くの業界で再編が図られ、上位数社による寡占が進んでいます。私が関わっている損保業界もそうであり、これから中古車業界も同様になっていくでしょう。市場が大手数社で寡占されたとき、ユーザー目線では集客力は商品力の差がつかなくなり、

どの企業も似たように映ってしまう可能性があります。そのようななかで最後に問われるのは、先ほど遠藤さんがおっしゃった組織力と人財力。誰にでもできることはシステムで担保して効率化し、人財の能力を最大化することが、これからの企業にとって究極の強みになります。1兆円企業を目指すいまのタイミングで、その人財力を強化することに寄与できればと思っています。

**遠藤** 私は、経営のリーダーシップをさらに高めていく力になればと考えています。今後、ネクステージが新たなステージに入るなかで、過去の成功体験があるからこそうまくいかない事態も往々にあるでしょう。そんなとき、自己否定を厭わず、新しいビジネスモデルに積極果敢に挑む気運を起こしていきたい。いまの日本において、これだけ成長力のある会社は稀だと思いますし、市場からも期待されています。ネクステージが成長力のある会社であり続けるために、社外取締役として尽力していきます。

**松井** まずは中計を成し遂げることが、いまのネクステージにとって喫緊の課題であり、それが売上高1兆円にチャレンジする土台となります。中計達成に向けて、足元の課題解決を是が非でもやり切ることが重要であり、その企業文化醸成も含めて私も経営にいっそう貢献したいと考えています。



## 取締役



## 広田 靖治

代表取締役会長  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員

在任年数:24年2カ月  
取締役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>

**重要な兼職の状況**  
株式会社NEW 代表取締役会長  
株式会社Ai 代表取締役会長



## 浜脇 浩次

代表取締役社長執行役員  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員

在任年数:7年  
取締役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>

**重要な兼職の状況**  
株式会社ASAP 代表取締役会長  
株式会社NEW 取締役  
株式会社Ai 取締役  
株式会社ユニバースレンタカー 代表取締役会長



## 野村 昌史

取締役執行役員

在任年数:1年  
取締役会出席回数:10/10回<sup>※1 ※2</sup>

**重要な兼職の状況**  
株式会社ASAP 取締役



## 松井 忠三

独立役員

社外取締役  
指名諮問委員会委員長  
報酬諮問委員会委員長

在任年数:7年9カ月  
取締役会出席回数:12/13回<sup>※1</sup>

**重要な兼職の状況**  
株式会社松井オフィス 代表取締役社長  
フェスタリアホールディングス株式会社 社外取締役  
株式会社エヌ・シー・エヌ 社外取締役



## 遠藤 功

独立役員

社外取締役  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員

在任年数:2年  
取締役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>

**重要な兼職の状況**  
株式会社シナ・コーポレーション 代表取締役  
SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役



## 福島 純子

独立役員

社外取締役  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員

在任年数:1年  
取締役会出席回数:10/10回<sup>※1 ※2</sup>

**重要な兼職の状況**  
SOMPOビジネスソリューションズ株式会社  
取締役常務執行役員人財開発本部長

## 監査役

## 磯貝 哲也

常勤監査役

在任年数:2年  
取締役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>  
監査役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>

## 春馬 学

社外監査役

在任年数:12年10カ月  
取締役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>  
監査役会出席回数:13/13回<sup>※1</sup>

独立役員

**重要な兼職の状況**  
and LEGAL 弁護士法人 代表弁護士  
株式会社HNコンサルティング 代表取締役  
ポパール興業株式会社 社外監査役  
株式会社コプロ・ホールディングス 社外監査役

## 村田 育生

社外監査役

在任年数:10年5カ月  
取締役会出席回数:12/13回<sup>※1</sup>  
監査役会出席回数:12/13回<sup>※1</sup>

**重要な兼職の状況**  
村田作戦株式会社 代表取締役社長  
株式会社サイバーセキュリティクラウド 社外監査役

## 役付執行役員



## 西脇 裕史

専務執行役員  
商品企画本部長



## 安藤 滋一

専務執行役員  
営業本部長



## 宮崎 公嘉

常務執行役員  
人事本部長

※1 2022年度 ※2 取締役就任(2022年2月)後の出席回数を記載

[PDF](#) 役員の詳細については「有価証券報告書 P.39」



## 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

当該方針をもとに、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います。

## 取締役、監査役の専門性と経験

| 区 分 | 氏 名   | 企業経営<br>経営戦略 | 財務戦略<br>会計・税務 | 労務・人事<br>人財開発 | 店舗開発<br>マーケティング | 法務<br>コンプライアンス<br>リスクマネジメント | 販売<br>ビジネス | 買収<br>ビジネス |
|-----|-------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------------------|------------|------------|
| 取締役 | 広田 靖治 | ●            | ●             |               | ●               |                             | ●          | ●          |
|     | 浜脇 浩次 | ●            | ●             |               |                 | ●                           | ●          | ●          |
|     | 野村 昌史 | ●            | ●             | ●             |                 | ●                           |            |            |
|     | 松井 忠三 | ●            | ●             | ●             | ●               |                             |            |            |
|     | 遠藤 功  | ●            | ●             | ●             | ●               |                             |            |            |
|     | 福島 純子 | ●            |               | ●             |                 | ●                           |            |            |
| 監査役 | 磯貝 哲也 |              | ●             |               | ●               |                             | ●          | ●          |
|     | 春馬 学  |              |               |               |                 | ●                           |            |            |
|     | 村田 育生 | ●            | ●             |               |                 |                             | ●          | ●          |

## 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名以内と定めています。





## 選任理由

## 取締役

## 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きました。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います。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います。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きました。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きました。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きました。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います。

## 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の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います。

## 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います。

## 監査役

## 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います。

## 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。



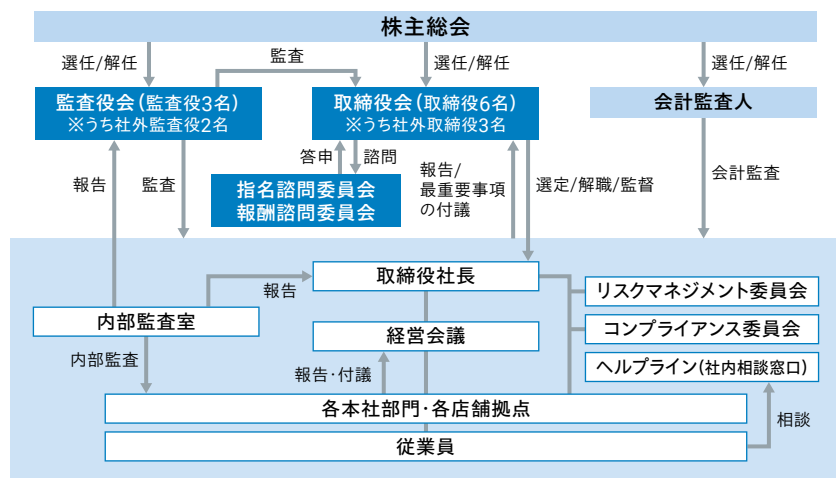
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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なかから選定します。

#### 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しました。この結果、第24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。

## 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。

## 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します。

## 役員報酬

### 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針は、取締役会で決議しています。その内容は、株主総会で定められた金額の範囲内において、取締役会により、当社の支給基準に沿って業績等を考慮するなか、役員報酬規程に基づき各役員別報酬額を決定しています。

また、監査役の報酬については、株主総会で定められた金額の範囲内において、監査役会で協議の上、決定しています。

### 役員の報酬等の額等の決定に関する役職ごとの方針の内容

当社の取締役の報酬は、当社グループの企業価値向上に資することを原則とし、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性を考慮し、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」、非金銭報酬として、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」により構成しています。なお、社外取締役の報酬は、その職責に鑑み固定報酬としての金銭報酬のみとしています。また、当社は2021年2月22日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の額の決定に関する方針を決議しています。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬諮問委員会が原案について取締役会で決議された決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

PDF 役員報酬の詳細については「有価証券報告書 P.46～47」





## 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。

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。

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、その恐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、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に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。加えて、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います。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。



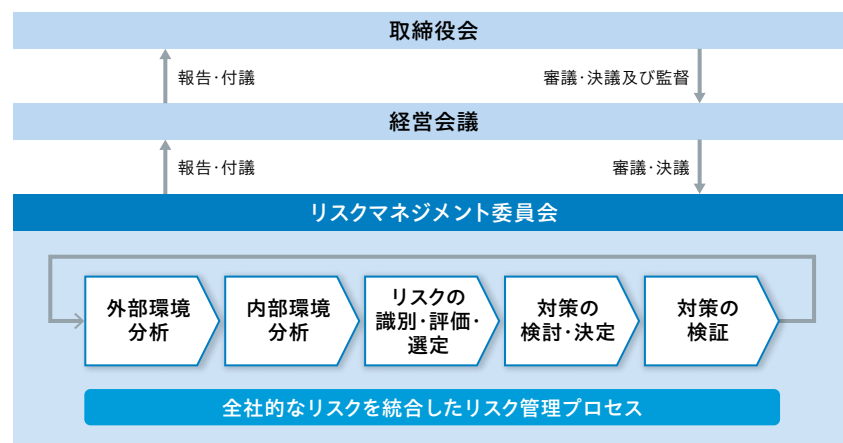
## 推進体制

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。

### リスク管理プロセス



## 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。

### 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. 個人データの漏えいや滅失など、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
- プライバシー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

## 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。



## 整備事業におけるガバナンス体制

ネクステージは、車検や点検における不正などを発生させないため、徹底したガバナンス体制を構築しています。現場に運用・判断を一任することなく、整備本部への集約化を徹底しており、常に整備本部と現場が連携し、本部主体で独自の監査・教育などのサポートや、改善活動を行っています。

| フェーズ                                                                                               | 取り組み内容                                                                                                                                                                                                                     | 求められる水準                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | お客様に提供する安心・安全、及びネクステージへの信頼                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>整備実施前</b><br>  | <b>社内監査</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>整備本部にて、社内監査を指定工場は年2回、認証工場は年1回実施</li> <li>社内監査は国が求める点検表をベースに、さらに精度を高めるため(例えば、全員が正しく記録できるような体制づくりなど)、独自点検項目を追加し、より高い水準を追求</li> <li>上記以外にも、外部の協力による指定工場監査を年2回実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>自店舗独自の属人的な判断を取り除き、客観的視点を取り入れた整備を行うことで、常に改善できる体制を構築</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>どの店舗でも高水準な品質で安心・安全な検査、整備体制を構築</li> </ul>                                              |
|                                                                                                    | <b>社内ルール</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車検査員によって保安基準判断に差があるもの、適正に数値化し可否を判断できないもの、お客様のカーライフに悪影響を及ぼす恐れがあるものなど、社内ルールに照らし、改善できない場合は入庫をお断りする</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>トラブルを未然に防ぐために自主規制を設け、無理な対応は事前にお断りする体制を構築</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>統一された基準での対応が難しいものについては、無理に対応しないことを徹底することで、後日トラブルが発生することを未然に防ぎ、お客様との信頼関係を構築</li> </ul> |
| <b>整備作業中</b><br> | <b>工程管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>システムによる工程管理で作業を効率化</li> <li>自店舗で対応可能な作業量を超えることが予測される場合、外注に依頼し、店舗での作業量を調整</li> <li>システム制御を通じた適正な整備・車検の実施</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>納車前のシステム管理、「ビット予約システム」による来店予約管理、及び1日の全体作業を「工程管理ボード」によって進捗を把握するなど、各フェーズごとにシステムによる工程管理で効率化を実現</li> <li>20時30分に完全退社する運用としており、システムで20時30分退社を超えることが予測される場合、外注に依頼し作業量の調整を徹底</li> <li>システム制御により、不適合な場合は次の検査工程に進めない仕組みを導入。また、検査機器で計測した数値はPCにデータ連動させ、意図的な数値の改ざんや転記ミスなどを防止</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>過度な詰め込み作業を減らし、適切な工程での作業を実施することで、安心・安全な検査・整備体制を構築</li> </ul>                           |
|                                                                                                    | <b>集約化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗で判断がつかないケースでは、整備本部に問い合わせをして、判断を仰ぐルールとし、個人や店舗の属人的な判断を取り除く</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>自店舗独自の属人的な判断を取り除き、本部判断による全社共通の検査、整備を実施</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>どの店舗でも統一された水準で安心・安全な検査、整備体制を構築</li> </ul>                                             |
|                                                                                                    | <b>不備発覚後のフォロー体制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内監査または外部からの指摘による不備発覚のいずれにおいても、整備本部にて速やかに陸運支局への自主届出を徹底</li> <li>不備が発覚した後に現場から本部に共有するフローを設け、整備本部にて集約し、全社への啓発を徹底</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>本部主体で自主届出を徹底することで、隠蔽が行われない体制を構築</li> <li>本部主体で、ブロック長会議における啓発、店舗での月例勉強会の実施、全社へのメール発信による周知徹底などを行い、同様の事案が発生しないよう啓発活動を徹底</li> </ul>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>本部主体で常に改善活動が実施され、サービス品質のレベルアップ及びミスを防止できる体制を整備することで、お客様との信頼関係を構築</li> </ul>            |
| <b>その他の取り組み</b>                                                                                    | <b>不正防止</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>現場での個別判断などによる保険会社様への不正な請求を未然に防ぐため、板金については整備本部で見積書、請求書を作成するなど、本部に集約</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>板金の見積書、請求書作成を本部に集約することで、保険会社様への不正請求を防止</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>どの店舗でも均一な水準の見積もり、請求を実施する体制を整備することで、お客様との信頼関係を構築</li> </ul>                            |





## 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、多くの候補地のなか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もとに、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35%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持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合わせた商品管理を行うことで、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、適正な仕入商品の選定や、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。                                                     |



## 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、例えばシステムの利用権限、ドキュメントへの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、情報漏えい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れにより十分確保できると考えており、引き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い、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、お客様満足の向上を図り、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。                                          |



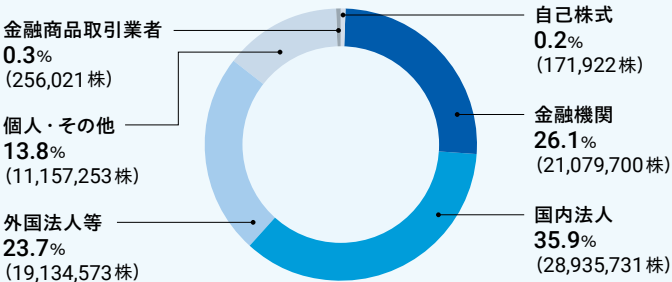
# 株式情報

発行可能株式総数  
180,288,000株

発行済株式の総数  
80,735,200株

株主数  
6,117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  | 35.1     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)       | 77,043   | 9.5      |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT   | 51,308   | 6.3      |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)            | 48,425   | 6.0      |
| 損害保険ジャパン株式会社                   | 35,400   | 4.3      |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632    | 26,510   | 3.2      |
| 東京海上日動火災保険株式会社                 | 21,327   | 2.6      |
| 広田 靖治                          | 17,504   | 2.1      |
| 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) | 10,306   | 1.2      |
| ネクステージ従業員持株会                   | 8,252    | 1.0      |

※当社は自己株式171,922株を保有しています。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います。なお、持株比率は自己株式を控除して計算しています

## TSR (Total Shareholder Return)

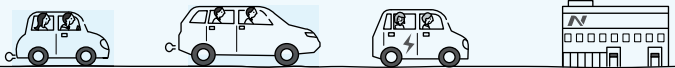
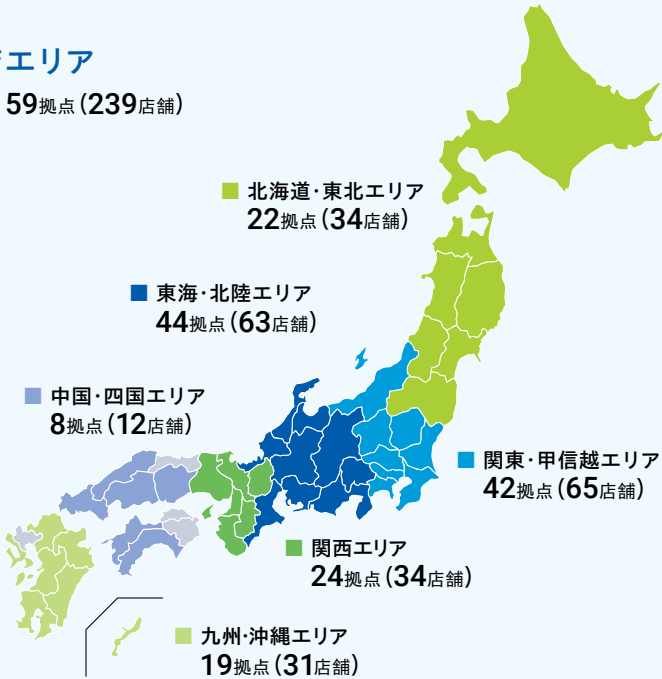
| 回次                | 第20期     | 第21期     | 第22期     | 第23期     | 第24期     |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 決算年月              | 2018年11月 | 2019年11月 | 2020年11月 | 2021年11月 | 2022年11月 |
| 株主総利回り            | 133.5    | 135.2    | 158.7    | 263.1    | 358.7    |
| (比較指標: 配当込みTOPIX) | 95.1     | 99.4     | 105.1    | 118.0    | 124.8    |

# 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<br>明治安田生命名古屋ビル14階                                                                        |
| 設立    | 1998年12月                                                                                                    |
| 資本金   | 80億3,610万5,735円                                                                                             |
| 連結子会社 | 株式会社ASAP (カーコーティング事業)<br>株式会社NEW (フォルクスワーゲン正規ディーラー運営)<br>株式会社Ai (アウディ正規ディーラー運営)<br>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 | 159拠点 (239店舗)                                                                                               |
| 従業員数  | 6,282名 ※連結、平均臨時雇用人員931名を含む                                                                                  |

## 出店エリア

全国159拠点 (239店舗)





愛せるクルマを、愛せる価格で。



<https://www.nextage.jp>

