

ネクステージ

3186 東証 1 部

2015 年 8 月 21 日 (金)

Important disclosures
and disclaimers appear
at the back of this document.

企業調査レポート
執筆 客員アナリスト
瀬川 健

■ 独自ビジネスモデルで急成長中、業界 No.1 狙う

ネクステージ<3186>は、愛知県名古屋市を本拠とする中古車販売事業者。商圈を特定地域に限定している同業者と異なり、広域で店舗展開をする独自ビジネスモデルで、急成長中だ。2015 年 11 月期第 2 四半期末時点で、17 都道府県に 38 拠点、48 店舗を運営している。特徴は、ローコストオペレーション、高い生産性、高在庫回転、専門店化、中型の店舗形態をベースとする高効率経営である。2015 年 11 月期の新規出店数は、16 店を計画している。

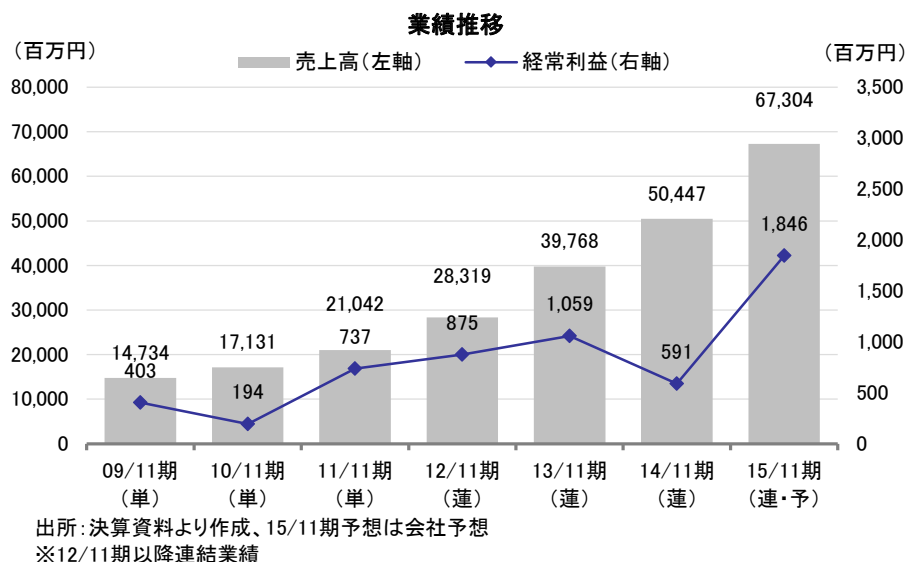
2015 年 11 月期第 2 四半期（2014 年 12 月－2015 年 5 月）の連結業績は、売上高が前年同期比 27.8% 増の 31,095 百万円、経常利益が同 3.3 倍の 847 百万円だった。第 2 四半期として、過去最高の利益額を計上した。ただし、2014 年 4 月に実施された消費税率引上げの影響が想定以上に長引いており、計画どおりの来店数や利益率が確保できず、期初予想に比べ利益面では未達となった。

2015 年 11 月期は売上高が前期比 33.4% 増の 67,304 百万円、経常利益が同 3.1 倍の 1,846 百万円を予想している。前期に出店した店舗がフルに寄与するうえ、当期の新規出店が増収を加速する。消費増税後の特殊要因がなくなり、例年どおりの事業環境を前提にしている。

長期ビジョンとして、2020 年に 200 店舗、売上高 2,000 億円、経常利益 100 億円、業界シェア 10% の目標を掲げている。

■ Check Point

- ・ 広域・多店舗展開という独自のビジネスモデルで急成長中
- ・ 2015 年 11 月期は V 字回復、経常利益は過去最高へ
- ・ 全国 No.1 の中古車ディーラーを目指し「2020 年ビジョン」を掲げる



■ 事業概要

広域・多店舗展開という独自のビジネスモデルで急成長中

中古車販売の仕入チャンネルが大きく変わり、同社の広域・多店舗展開という独自ビジネスモデルが可能になった。かつての中古車販売業は、個人から買い取った中古車を他の個人に販売するという形態をとっていたため、商圏が限定された。現在は、オートオークション市場からの仕入が一般的となり、地域ごとに市場規模、ユーザーニーズ、競合状況、自社の強みを考慮して、広域の出店が可能になった。広域で中古車販売事業を展開している会社は少なく、また多数の新規出店を継続している会社も見当たらない。同社は、前期までの3年間で店舗数を2.3倍に増やした。これまでの多店舗展開により、勝ちパターンとそれを支える事業体制が整ってきた。

同社は、2014年11月期第2四半期末時点で17都道府県に38拠点、48店舗を運営している。地域別店舗数は、東海北陸地方が19店、関東甲信越地方が13店、関西地方が6店、九州沖縄地方が5店、北海道東北地方が4店、中国四国地方が1店であった。地域別販売高構成比は、東海北陸地方が40.4%、関東甲信越地方が25.6%、関西地方が11.8%、九州沖縄地方が10.4%、北海道東北地方が9.5%、中国四国地方が1.4%、国内合計で99.1%を占めた。当下半期に出店を加速し、2015年11月期末の店舗数は60店を計画している。

地域別店舗数 (期末)

	12/11 期	13/11 期	14/11 期	15/11 期 2Q	15/11 期 (予)
北海道東北地方	-	2	4	4	5
関東甲信越地方	3	8	11	13	20
東海北陸地方	15	16	18	19	21
関西地方	4	4	5	6	6
中国四国地方	-	2	1	1	1
九州沖縄地方	3	5	5	5	7
合計	25	37	44	48	60

出所：会社資料より作成

地域別販売高と販売台数の推移

	販売高 (百万円)				販売台数 (台)			
	13/11 期	14/11 期	15/11 期 2Q	構成比	13/11 期	14/11 期	15/11 期 2Q	構成比
北海道東北地方	434	3,624	2,969	9.5%	319	2,797	2,221	9.2%
関東甲信越地方	9,400	13,512	7,960	25.6%	5,655	9,083	5,197	21.6%
東海北陸地方	17,100	18,432	12,578	40.4%	14,977	16,061	10,737	44.7%
関西地方	5,865	7,055	3,675	11.8%	3,812	4,832	2,297	9.6%
中国四国地方	266	907	423	1.4%	334	870	360	1.5%
九州沖縄地方	6,144	6,308	3,222	10.4%	4,703	5,266	2,484	10.3%
国内 - 計	39,209	49,838	30,827	99.1%	29,800	38,909	23,296	96.9%
海外 (中古車輸出)	557	607	268	0.9%	1,785	1,820	744	3.1%
合計	39,766	50,445	31,096	100.0%	31,585	40,729	24,040	100.0%

出所：会社資料より作成

ビジネスモデルを構成する 3 本柱

同社の広域・多店舗展開というビジネスモデルを構成する 3 本柱は、(1) 低価格・高商品回転、(2) 専門店化、(3) クロスセルである。

(1) 低価格・高商品回転

インターネットの普及により、商品価格の比較が容易になった。また、多数の買取専門店 の出現で中古車の査定がマニュアル化され、公平性が高まった。その結果、中古車について、消費者による商品と価格の比較が容易になった。同社が最も重視しているのが、販売する車両価格の競争力である。価格訴求力が集客効果を高め、在庫の高回転率を実現する基となる。

高い商品回転率は、常に新しい在庫を展示するという好循環を生む。低価格戦略は、1 台当たりの利益率が抑えられるものの、高い回転率が利益のボリュームを積み上げることになる。同社の来店客に対する成約率は、業界平均の約 20% に比べ約 50% 程度と極めて高い。強い価格訴求力のおかげで、新規出店したエリアでも強い集客力を発揮する。

(2) 専門店化

店舗戦略として、専門店展開を行っている。大半の顧客は、購入する車種もしくはカテゴリーを決めて販売店舗を訪れ、展示されている中古車を自分の目で確かめて購入する。そのカテゴリーの展示在庫が豊富にある方が、高い成約率に結び付く。同社は、比較的規模の大きな店舗では、カテゴリー別に展示スペースをゾーン分けして複合店としている。

2014 年 11 月期末のカテゴリー別店舗数は、輸入車取扱店が 3 店、国産普通車取扱店が 30 店、軽自動車取扱店が 11 店舗であった。国産普通車取扱店は、SUV 専門店が 11 店、ミニバン専門店が 10 店、セダン・スポーツ専門店が 5 店舗、コンパクト専門店が 4 店舗に分かれる。

カテゴリー別専門店と主要取扱車種

中古車販売事業	国産普通車取扱店	輸入車取扱店	3店舗	(メルセデスベンツ、アウディ等)
		SUV専門店	11店舗	(ハリアー、エクストレイル等)
		ミニバン専門店	10店舗	(アルファード、エルグランド等)
		セダン・スポーツ専門店	5店舗	(クラウン、スカイライン等)
		コンパクト専門店	4店舗	(フィット、デミオ等)
		軽自動車取扱店	11店舗	(アルト、ムーブ等)

出所：会社資料等より作成

※店舗数は、2014 年 11 月期末

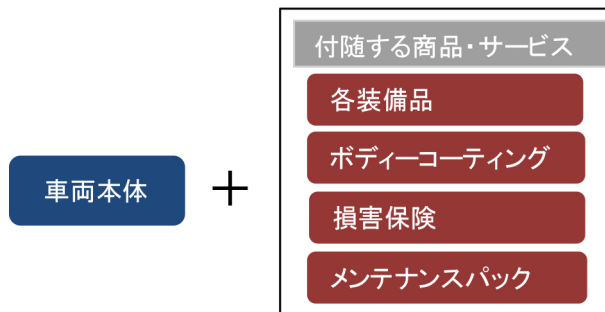
様々なカテゴリーの車種を扱うことは、需要の変化に対するリスク分散にもなる。かつて進出先のニーズが想定と異なっていたとき、需要の多いカテゴリーに店舗を転換した。専門店化、取扱車種が絞られるため、販売員も短期間で商品知識などを身につけることができる。

2015 年 8 月 21 日 (金)

(3) クロスセル

クロスセルは、1 台当たりの販売金額を高め、収益源を増やす。同社は、車両本体に加え、付随する商品・サービス（各装備品、ボディコーティング、損害保険、メンテナンスパック）を提供する。

車両本体と付随する商品及びサービスの提案販売

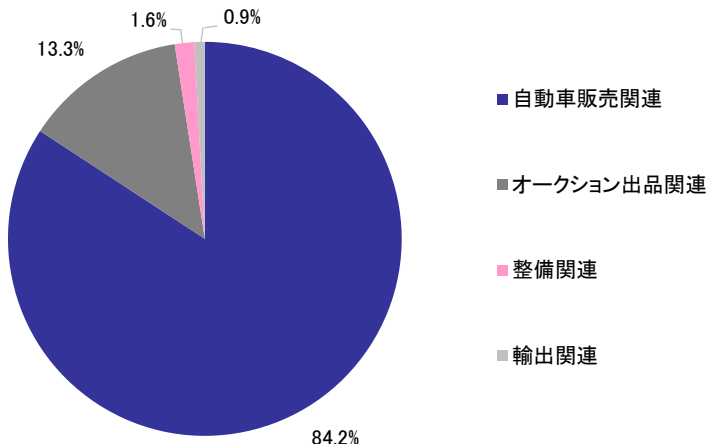


出所：会社資料より作成

顧客の 10 人中 9 人は、車両だけでなく何らかの付帯商品やサービスを購入する。同社は、過去の購買履歴を基に、装備品やサービスをメニュー化している。店舗の販売員が、車種に応じたカーナビ、セキュリティ、ETC などの装備品やサービスを提案することができるため成約率が高くなる。カーナビなどの自動車用品は、大量発注することで調達コストを抑えている。

2015 年 11 月期第 2 四半期の売上高構成は、自動車販売関連が 84.2%、オークション出品関連が 13.3%、整備関連が 1.6%、輸出関連が 0.9% であった。

売上高の構成比 (2015年11月期第2四半期)



出所：決算資料より作成

2015 年 8 月 21 日（金）

■ 国内自動車販売市場

メガプレーヤーが存在しない中古車販売市場

中古車販売市場は細分化されており、メガプレーヤーが存在しない。メーカーでは上位企業へのシェア集中が見られるのに対し、ディーラーは商圏や車種が限定されるため総じて規模が小さい。中古車市場は規模が大きく、車検制度のおかげで需要も安定している。独立系企業が、自己の裁量で事業拡大できる余地がある。同社は、「2020 年ビジョン」の下、2020 年に店舗数を 200 店舗、売上高を 2,000 億円、市場シェア 10% を目指している。

同社の競合先は、ディーラーと地域店となる。ディーラーの中古車販売は、新車販売の際の下取り車を中心になる。メーカーの信用を後ろ盾とするアドバンテージがあるものの、新車の販売台数が増えない状況では、仕入面での制約を受ける。地域店は、地元での知名度があり、顧客基盤を持っているが、資本力に乏しく、瞬発力に欠ける。同社は、メーカーの縛りを受けないうえ、プライシングの決定権を持つ。下取り車を販売するという観点からでなく、顧客のニーズに即した仕入・販売・アフターサービスという業務フローを確立することができる。課題は、オートオークション市場の相場が強まり、新車と中古車の価格差が縮小したときの利益確保になる。そのため、商品の鮮度を保つ在庫管理の厳格化と顧客の生涯価値の獲得を重視する。

競争要因である QPS（品質・価格・サービス）では、同社はすべての項目に強みを持つ。品質は、『プロ品質』をうたっている。専門バイヤーによるプロ仕入は、各車両の徹底調査によりトラブルの多いモデルや年式を避ける。納車前点検整備を行うメカニックは、専門店展開のため取り扱う車種に精通している。車両販売価格の競争力は強い。サービスでは、「90 日以内返品可能」や「おもしろ保証」などを提供しており、安心のカーライフに配慮している。オプションの有料サービスサポートには、顧客の 85% が利用するなど高い支持を得ている。このサービスパックには 6 ヶ月ごとのエンジンオイル無料交換が含まれており、来店の動機付けとなる。

■ 業績動向

2015 年 11 月期は大幅増収増益を見込む

2015 年 11 月期第 2 四半期（2014 年 12 月～2015 年 5 月）は、売上高が前年同期比 27.8% 増の 31,095 百万円、営業利益が同 2.2 倍の 782 百万円、経常利益が同 3.3 倍の 847 百万円、四半期純利益が同 4 倍の 490 百万円となった。前年同期に消費税増と雪害など天候不順により利益水準が落ち込んでいたため、増益率が大きくなった。第 2 四半期ベースでは、過去最高益を更新した。

2015 年 11 月期第 2 四半期業績

（単位：百万円）

	14/11 期 2Q		15/11 期 2Q				
	実績	対売上記	期初計画	実績	対売上記	同期比	計画比
売上高	24,338	-	29,176	31,095	-	27.8%	6.6%
売上総利益	4,030	16.6%	-	4,674	15.0%	16.0%	-
販管費	3,675	15.1%	-	3,892	12.5%	5.9%	-
営業利益	354	1.5%	1,114	782	2.5%	120.9%	-29.8%
経常利益	254	1.0%	980	847	2.7%	233.5%	-13.5%
当期純利益	124	0.5%	509	490	1.6%	295.2%	-3.6%

出所：会社資料より作成

2015年8月21日（金）

2015年11月期通期では、売上高が前年比33.4%増の67,304百万円、営業利益を同2.7倍の2,075百万円、経常利益を同3.2倍の1,846百万円、当期純利益を同3.1倍の1,001百万円の大幅増収増益を見込む。

上半期中に、新拠点で2店舗、既存店の併設店として2店舗、計4店舗を開設した。下半期は、1拠点に2～3店舗形態の複合店を含む、12店舗を新たに出店する。愛知県内では、単独大型店を上半期の1店に続き、下半期も2店の出店が予定されている。総店舗数は、今期末に前期比16店増の60店舗が計画されている。

在庫管理の厳格化により将来の収益性改善を目指す

2015年11月期の第2四半期の実績は、期初予想に対し売上高で6.6%増加したものの、経常利益は13.6%減の未達であった。売上総利益率が、前年同期の16.6%から15.0%へ悪化したのが主な要因であった。2015年5月までの6ヶ月間の国内中古車登録台数は、338万台と前年同期比4.3%減少した。消費増税の影響が想定より長引いており、新車及び中古車への消費マインドが冷え込んでいる。同社は、棚卸資産の不良化を防ぎ、将来の収益性を担保するため、在庫管理の厳格化を図った。すなわち、在庫管理ルールを、従来の90日から60日に変更した。基準より滞留期間が長期化した在庫は、オートオークションへの出品で処理したことから在庫処分損が発生した。

売上総利益率の落ち込み（1.6%ポイントマイナス）を、販管費率の引き下げ（2.6%ポイントマイナス）で相殺したことから、売上高営業利益率は1.0%改善した。

在庫回転率の改善により、今第2四半期末の商品（流動資産）は、期中に4店舗の新規出店をしたにもかかわらず、前期末比で2,164百万円減少した。また、ローン債権の減少等により売掛金も1,050百万円低下した。それらを短期借入金の返済に充てたことから、有利子負債額は前期末比2,558百万円減少した。自己資本比率は、前期末比6.3%増の29.6%へ改善した。

貸借対照表

（単位：百万円）

	14/11期	15/11期2Q	増減額
現預金	2,400	3,221	821
商品	8,108	5,943	-2,164
売掛金	1,269	219	-1,050
流動資産	12,425	9,978	-2,447
有形固定資産	2,564	2,718	155
無形固定資産	131	142	11
その他	846	1,047	201
固定資産	3,541	3,909	367
資産合計	15,967	13,888	-2,079
買掛金	1,248	864	-384
短期借入金	5,734	2,650	-3,084
1年以内返済予定の長期借入金	570	619	49
流動負債	9,133	6,021	-3,111
社債	600	495	-105
長期借入金	2,258	2,954	696
固定負債	3,110	3,753	643
純資産	3,723	4,113	389
負債・純資産合計	15,967	13,888	-2,079
流動比率	136.0%	165.7%	29.7%
有利子負債額	9,402	6,843	-2,558
自己資本比率	23.3%	29.6%	6.3%

出所：会社資料より作成

2015 年 8 月 21 日 (金)

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	14/11 期 2Q	15/11 期 2Q	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	-1,252	4,071	5,323
税引前純利益	249	847	598
減価償却費	186	245	58
棚卸資産	-1,038	2,209	3,248
売上債権	-391	1,050	1,441
仕入債務	-92	-384	-291
投資活動によるキャッシュ・フロー	-337	-546	-208
有形固定資産の取得	-285	-367	-81
差入保証金	-65	-128	-63
財務活動によるキャッシュ・フロー	767	-2,722	-3,490
現金及び現金同等物の増減	-822	802	1,624
現金及び現金同等物の期末残高	1,634	3,171	1,536

出所：会社資料より作成

2015 年 11 月期の第 2 四半期のキャッシュ・フロー計算書は、大幅な増益及び棚卸資産の削減、売上債権の減少により、営業活動によるキャッシュ・フローが前年同期のマイナス 1,252 百万円から 4,071 百万円のプラスに転じた。投資活動によるキャッシュ・フローは、新規出店に伴い 546 百万円のマイナスとなった。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済により 3,489 百万円のマイナスであった。この結果、今第 2 四半期末の現金及び現金同等物の残高は、前年同期の 1,634 百万円から 3,171 百万円に増加した。

効率経営の徹底のための 4 つの施策

2015 年 11 月期の方針は効率経営の徹底であり、4 つの施策により構成される。

第 1 の「ローコストオペレーション」では、効率重視の方針に変更して広告宣伝費を見直した。今第 2 四半期の広告宣伝費は 464 百万円と前年同期比 29.8% 削減されたが、小売販売台数は 14,529 台と同 22.2% 増えており、1 台当たりの広告宣伝費は 31,936 円となり、同 42.5% 減少した。

第 2 の「1 人当たりの生産性向上」では、1 人当たりの販売台数が需要期の第 1 四半期 (12 月 -2 月) に 5.7 台、前年同期比 1.0 台増、第 2 四半期 (3 月 -5 月) が 4.7 台、同 0.7 台増となり、取組みが効果を上げている。

第 3 の「在庫回転率の引き上げ」は、いまだ道半ばだ。第 1 四半期は、集客、在庫回転を意識するあまり価格に負荷がかかり、車両本体の利益率低下を招いた。第 2 四半期は、全在庫を 60 日間で回転させる取組みを敢行したことから、一時的に在庫処分費が増加した。下半期は、在庫保有期間 60 日管理の徹底を維持しながら、利益率改善を図る。プライシング精度の改善とオークション処分費の抑制が必要となる。とりわけ、仕入が重要課題になる。中古車販売は、仕入が売れ行きの 8 割方を決めると言われる。消費者から買い取れるクルマと売れるクルマは、必ずしも一致しない。同社は、販売店舗で売りやすい、年式が新しく、走行距離の少ない無事故の高品質商品の仕入に努めている。増員により、仕入部門の強化を図っている。

4 番目の施策は、「中型店舗の多店舗展開」である。スピード展開が実現できるよう、中型店舗及び複合店の出店を積極的に行う。

4 つの施策は、いまだ課題に取り組んでいる在庫回転率以外は、おおむね改善傾向にある。

■ 長期目標

マニュアル化と仕組み化で大量出店の実現を目指す

同社は、全国 No.1 の中古車ディーラーを目指し「2020 年ビジョン」を掲げている。長期的な数値目標は、200 店舗、売上高 2,000 億円、経常利益 100 億円、売上高経常利益率 5% である。2014 年 11 月期との比較では、売上高が約 4 倍、店舗数は 5.4 倍となる。

将来の大量出店を可能にするため、業務のマニュアル化と仕組み化を推進している。マニュアル化は、現場を管理サポートするスーパーバイザー的役割の人員が中心になって行っている。彼らが現場のベストプラクティスを収集し、マニュアル化する。それらが現場で実行されるよう、仕組み化を進めている。初めての試みに、現場の抵抗や試行錯誤はつきものであるが、経営トップが店長などと将来ビジョンを共有するなどのコミュニケーションに努めている。組織を挙げた全社的な業務改善活動を継続することで、同社独自のベストプラクティスが時間の経過とともに形成されていくことになろう。

中途採用者の教育は、OJT を主体とする現場任せであったが、現在は入社後に本部研修を行うことに改めた。また、成約率が低い営業員に対しても、商品知識や接客スキル向上のための研修を行うなど、組織を上げたレベルアップを図っている。

店舗開発では、短期間の投資回収を狙って、以前は居抜きの物件を探した。今後は、店舗のオペレーションを標準化するため、店舗は自社設計のものにする。

良品計画の前会長、松井忠三氏が社外役員に

同社のマニュアル化と仕組み化は、強力な実践者の参加によって高いレベルに進化することが期待される。同社は、既に社外取締役として、IPO の準備時からアドバイザーを務めている、事業会社及び投資会社の業務経験がある藤巻正司（ふじまきまさし）氏を選任しており、2015 年 5 月には良品計画〈7453〉の前会長であった松井忠三（まついただみつ）氏を新たに社外取締役に迎えた。

松井氏は、2001 年に良品計画の社長に就任後、業務の標準化、マニュアル化、仕組み化を推進した。全 13 冊、約 2000 頁に及ぶ良品計画の独自店舗業務マニュアル「MUJIGRAM」は、特に有名だ。同マニュアルは、現場の改善提案を反映して定期的に改訂され続け、それが全店で周知、実行される仕組みができています。出店に当たっても、商圏人口や 20 ~ 40 代シェアなど約 20 項目が入力される出店基準評価表をベースに行い、担当者の印象や勤が介在しない仕組みを作り上げている。

良品計画は、2001 年 8 月中間期に当期純損失を計上した。松井氏は、属人的な経験至上主義を排し、会社の体質を根本的に変え、V 字回復を果たした。仕組みが出来上がった良品計画の躍進は続いている。2015 年 2 月期の当期純利益は 16,623 百万円であった。

■ 株主還元策

2015 年 11 月期は 1 株当たり 6 円の安定配当を予定

2015 年 11 月期の 1 株当たり配当金は、前期と同水準の 6 円を計画している。現在は、成長投資を重視して、安定配当を心掛けている。将来は、株主還元策として、20% の配当性向を目指す。なお、2015 年 1 月に 151,500 株の自社株買付けを終了した。

ディスクレーマー（免責条項）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ