

2022年2月期 第2四半期

決算説明会

株式会社IDOM | 2021年10月15日

IDOM Inc.

株式会社IDOM CFOの西端です。
2022年2月期上期の決算についてご説明します。

- I. 上期業績の実績と通期業績の予想**
- II. 成長戦略の進捗**
- III. 業績・財務の補足情報**
- IV. 参考資料**

本資料に掲載されている当社の業績見込み等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでおります。市場の動向や経済情勢等の様々な要因により、実際の業績はこの予想とは大きく異なる結果となる可能性があります。

I. 上期業績の実績と通期業績の予想

※グラフ・表などの数値は単位未満を四捨五入、比率は百万円単位で計算後、単位未満を四捨五入して表示。

1 前年同期比

2 予想比

3 通期業績の予想

前年同期比、予想比、そして通期の業績予想についてお話しします。

最初に、前年同期比についてです。

2022年2月期 上期連結実績(前期比)

(単位:億円)

連結	2021年2月期 上期	2022年2月期 上期		
	実績	実績	増減額	前期比
売上高	1,781	2,278	+497	+28%
売上総利益	340	425	+85	+25%
販管費	299	330	+31	+10%
営業利益	41	94	+54	+133%

売上高は国内直営店の小売台数が増加。豪州子会社の新車販売台数も増加。販管費は個別が横ばい、為替相場が円安進行により豪州子会社が増加。結果として、営業利益は大幅増益。

5

売上高は前年同期の1,781億円から28%増加し、2,278億円となりました。

上期で過去最高です。

売上総利益は425億円、前期比+25%となりました。

売上高の伸長率を下回り、売上総利益率は低下しています。

個別の売上総利益率は20%で横這いですが、利益率の低い豪州事業の売上高が約2倍に伸びている事から売上総利益の「額は増額」、「率は低下」となっています。

販管費の管理は順調に進んでいます。

結果、営業利益が前年同期の41億円から94億円と2倍以上の大幅増益となりました。

2022年2月期 上期連結実績(前期比)

過去最高益を更新

(単位:億円)

連結	2021年2月期	2022年2月期		
	上期	上期	増減額	前期比
	実績	実績		
営業利益	41	94	+54	+133%
経常利益	31	90	+59	+186%
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	14	53	+39	+286%

上期実績として、全ての段階利益において過去最高益。

6

営業利益から下の段階利益の状況です。

前期の利益が新型コロナウイルス感染症の緊急事態宣言の影響を受け低かった事、今期の国内直営店及び豪州子会社が好調を続けている事で高い成長率となっています。

営業利益・経常利益・四半期純利益の全ての段階利益で過去最高益となりました。

2022年2月期 上期連結営業利益の差異要因(前期比)

		実績 (前期比)	差異要因
1	直営店 小売台数	↑	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前期新規出店した大型店の寄与 ・ 継続して取り組んでいる効果的な広告投下
2	台あたり粗利	→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前期比横ばい
3	個別販管費	→	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前期比横ばい
4	豪州子会社	↑	<ul style="list-style-type: none"> ・ 西オーストラリア新車市場の好況による新車販売台数の増加 ・ 継続して強化している中古車販売が好調維持
5	為替相場	↑	<ul style="list-style-type: none"> ・ 為替相場の円安進行による豪州セグメント利益が、前期の相場換算で約3億増加

直営店小売台数は、72,694台(前年同期比3.0%増)と上期実績としては過去最高。豪州子会社は、中古車販売の好調維持に加え、市場好況により新車販売が増加したこと、為替相場が円安進行したことにより増益。

7

連結営業利益の前年同期比を要因別に見て行きます。

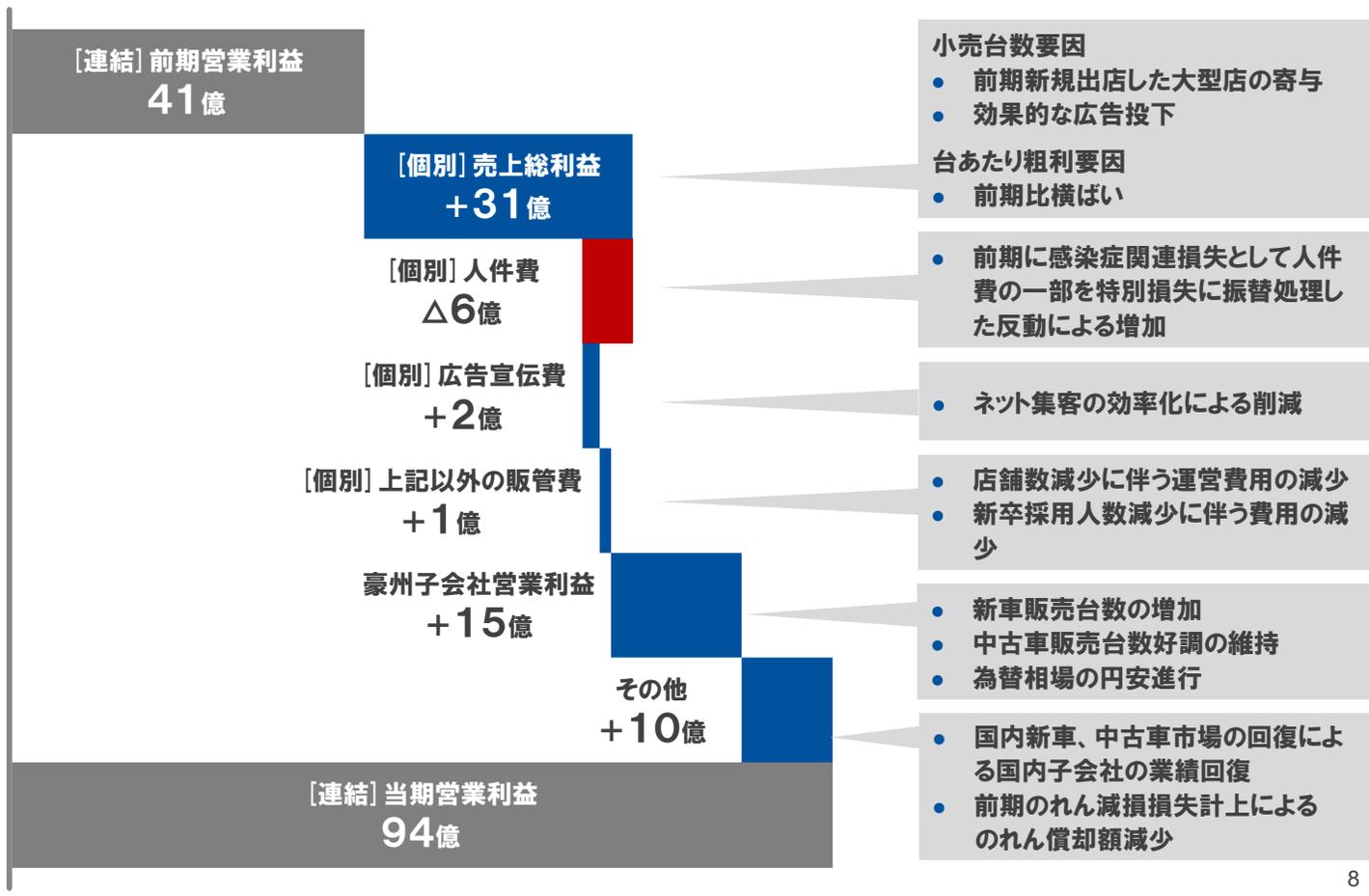
直営店が前期上期末の461店舗から452店舗に減少する中で、直営店小売台数は、72,694台と3%増加しました。上期実績としては過去最高です。

台あたりの粗利はほぼ横這いとなりました。

小売台数が拡大する中、販管費は横這いと効率化が進んでいます。人件費は昨年の補助金が今期はなくなっている為、増加していますが、広告宣伝費は効果的に使用し額は減少しています。

豪州子会社は為替相場が円安に進行(営業利益+3億円)したことに加えて、西オーストラリアで中古車販売が+23%と好調を維持したこと、新車販売も市場が好況だったことより+55%と大幅増加し、増益となりました。

2022年2月期 上期連結営業利益の差異要因(前期比)



スライド8は今、説明した概要を数値に落としたチャートです。

2022年2月期 上期個別実績(前期比)

過去最高益を更新

(単位:億円)

個別	2021年2月期 上期	2022年2月期 上期		
	実績	実績	増減額	前期比
営業利益	33	61	+28	+87%
経常利益	31	59	+28	+92%
四半期 純利益	20	32	+12	+58%

前期に新規出店した大型店が稼働したこと、広告効率の改善により大型店を含む既存店の来店客数の増加が図られたことにより、小売台数が過去最高になった。その結果、上期として過去最高益。

9

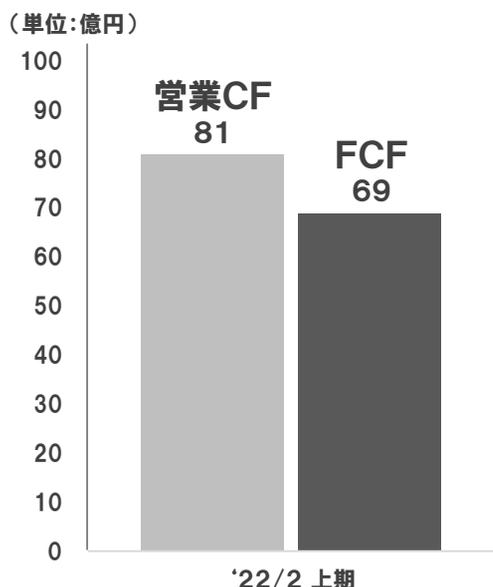
個別の損益計算書です。

先ほど、各要因で申し上げたように、国内直営店での販売台数が過去最高となり、販管費の管理も継続しており、各段階利益において、過去最高益となりました。

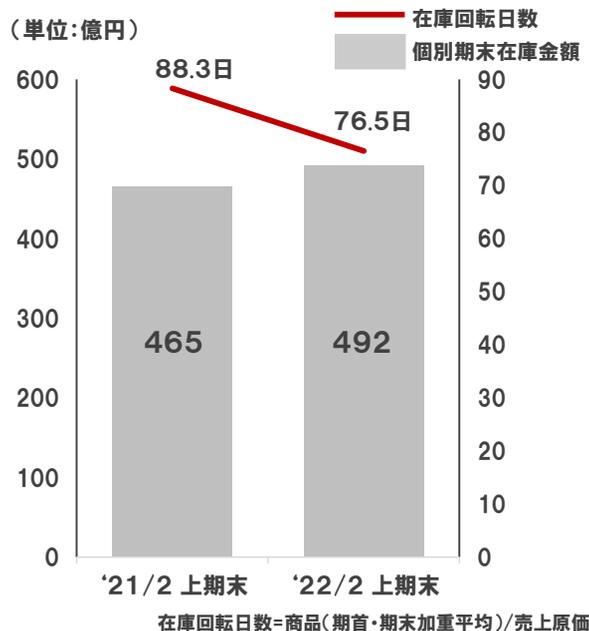
なお、第2四半期3ヵ月をみると対前期比で減益となっておりますが、これは前期の第2四半期が反動増の特殊要因があった為です。

営業利益増益と在庫コントロールによりFCFはプラス

上期の連結キャッシュ・フロー



個別期末在庫金額と在庫回転日数



営業利益増益。販売需要に応じた在庫コントロールを継続して実施した結果、在庫金額は増加したものの在庫回転日数は減少。結果としてフリーキャッシュフローはプラス。

スライド10ではKPIとして、連結のキャッシュフローと個別の在庫回転日数を示しています。

連結キャッシュフローについて、営業キャッシュフローは81億円のプラス、設備投資等のキャッシュアウトが12億円あり、フリーキャッシュフローは69億円のプラスとなっています。

今後、大型店の出店・整備工場の稼働などありますが、今期のフリーキャッシュフローはプラスとなる見込みです。

個別の在庫は昨年8月末が465億円、今年8月末が492億円と販売台数に応じて増加していますが、在庫回転日数は88日から77日と高回転化し、効率的に在庫を管理しています。

1 前年同期比

2 予想比

3 通期業績の予想

次に、予想対比についてお話しします。

2022年2月期 上期連結実績(予想比)

(単位:億円)

連結	2022年2月期 上期	2022年2月期 上期		
	予想	実績	増減額	予想比
営業利益	84	94	+10	+12%
経常利益	79	90	+12	+15%
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	39	53	+14	+36%

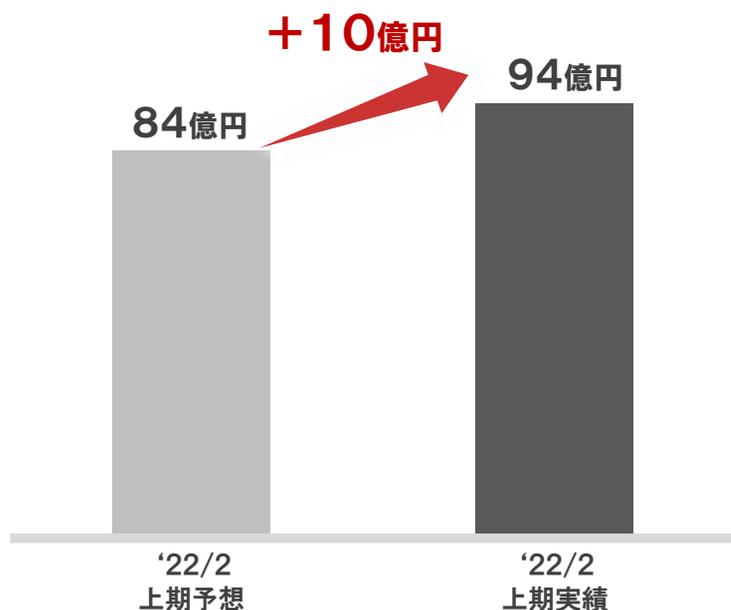
豪州子会社が想定以上に好調であったため、営業利益、経常利益が予想を上回った。親会社株主に帰属する四半期純利益は繰越欠損金がある一部豪州子会社が想定以上の増益となったこと、税負担率を保守的に見積もっていたことにより、予想を上回った。

12

業績予想において、連結営業利益は84億円と見ていました。これに対して、実績は94億円と約10億円上回りました。経常利益もほぼ同額の12億円の突き抜けです。

税前利益も同じ傾向ですが、繰越欠損金が残っている豪州子会社の利益が予想を上回り、税負担率が低下した事、また、予想では税負担率を保守的に見積もっていた事もあり、四半期純利益は53億円と14億円予想を上回る結果となりました。

連結営業利益



予想と実績の差異要因

豪州子会社 業績

- ・新車販売台数の増加
- ・為替相場が円安で進行

連結営業利益の予想との差異10億円は、豪州子会社の好景気に支えられた新車販売の伸びが、想定以上だった事で7億円、為替の影響で3億円によるものです。

豪州子会社業績

		実績 (予想比)	予想と実績の差異要因
1	新車販売	↑	鉄鋼石価格の上昇に起因する西オーストラリア新車市場の好況を背景に想定を超えて増加
2	中古車販売	→	想定通りの成長 (中古車販売強化による好調を維持)
3	販管費	→	想定通りの実績 (豪ドルベース)
4	為替相場	↑	豪ドル相場の想定以上の円安進行により、営業利益が約3億円上振れ

鉄鋼石価格の上昇による西オーストラリア新車市場の好況は当初の想定を超える状況で、結果として、新車販売台数が想定を超えて増加。為替相場円安進行も豪州子会社の利益を増加させる一因に。

このスライドでは豪州事業の予想との差異を示しました。
新車と為替については先のスライドのとおりです。

中古車販売は前期比+23%と好調ですが、予想通り。
販管費の管理も豪ドルベースでしっかり管理しております。

鉄鉱石価格と為替相場の円安進行

鉄鉱石価格の推移

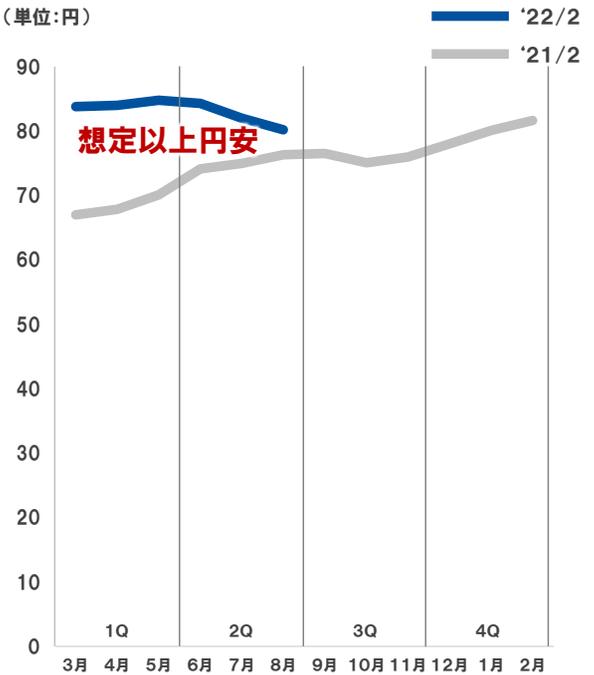
(単位:円/トン)



財務省 貿易統計より当社作成

豪ドル/円の為替レートの月次推移(月中TTM)

(単位:円)



三菱UFJ銀行 外国為替相場一覧表より当社作成

前下期並みとしていた西オーストラリアの新車市場が鉄鉱石価格上昇を主因として想定以上の好況。前期期中並みと想定していた為替相場が想定以上に円安に進行。

スライド15は西オーストラリアの景気を支える鉄鉱石の価格と為替の状況をお示ししています。

上期まではこの傾向が続いています。

今後、下期において、市場が動く可能性は常にあると思っています。

1 前年同期比

2 予想比

3 通期業績の予想

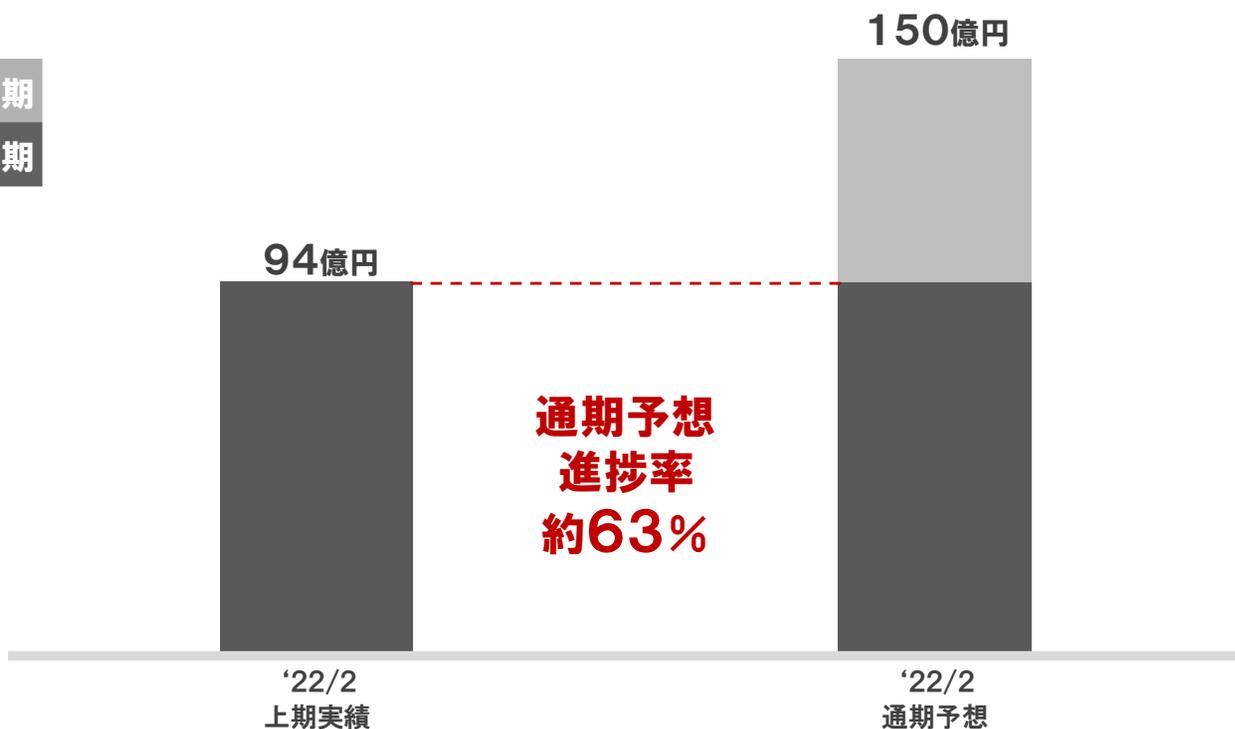
私の説明の最後のパートは通期業績の予想についてです。

2022年2月期 上期連結営業利益の進捗(予想比)

連結営業利益

下期

上期



上期において、通期連結営業利益予想の進捗率は約63%となった。大型店の新規出店は、5店舗が来期にスライドするものの営業利益の進捗は順調。

17

上期の連結営業利益が94億円となり、通期予想の150億円に対して63%の進捗率となりました。

4月にお話ししたように過去の課題を認識して対策を取り、大型店の開店と整備工場の稼働を進めています。

新規の投資スピードは想定より遅れ気味ではありますが、契約など着実に進展しています。

国内直営店・豪州中古車・その他と各事業は順調に成長しています。

2022年2月期 通期連結予想(前期比)

(単位:億円)

連結	2021年2月期	2022年2月期 予想		
	実績	予想	増減額	前期比
営業利益	106	150	+44	+42%
経常利益	96	139	+43	+44%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	15	80	+65	+439%

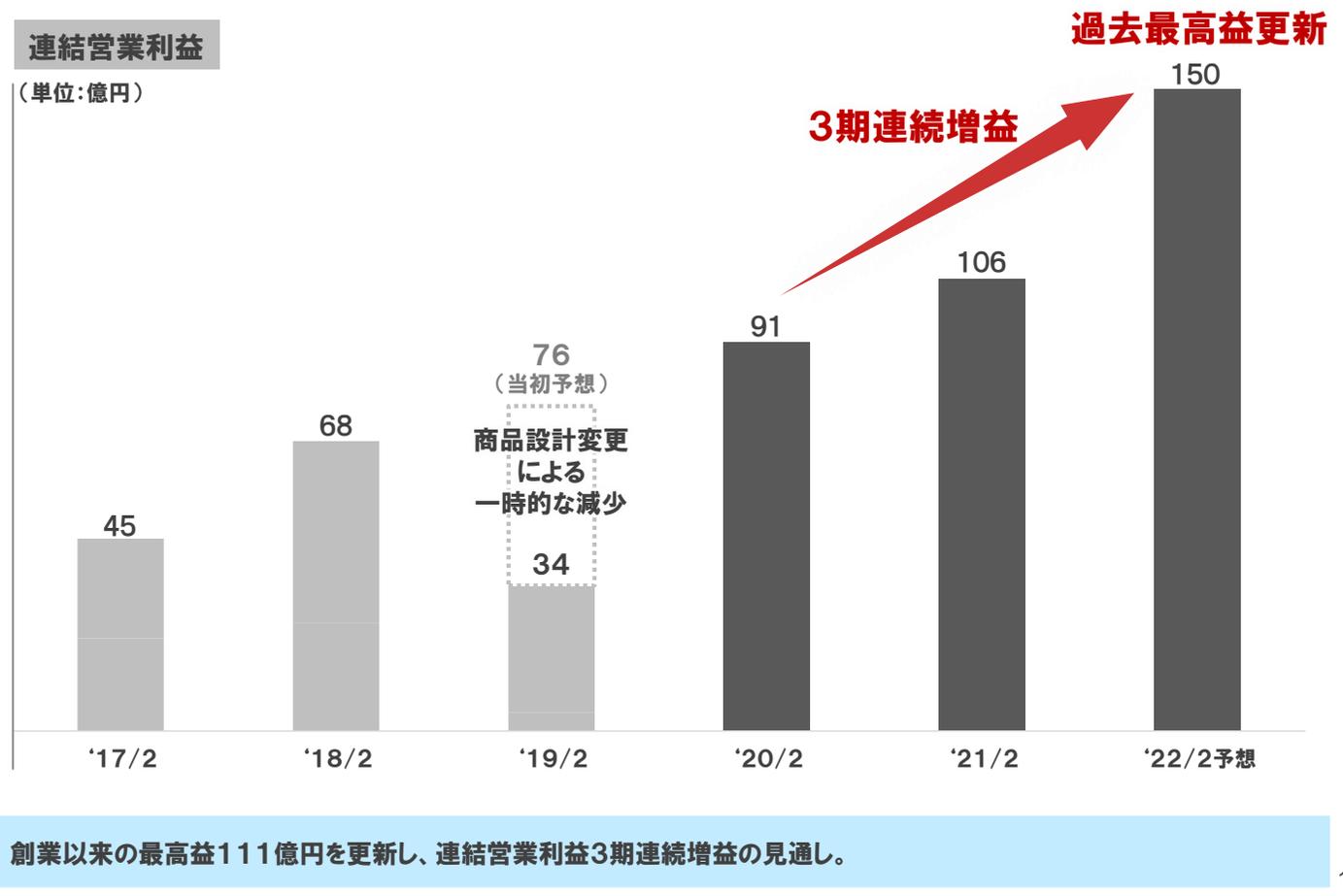
営業利益、経常利益は据え置き。親会社株式に帰属する当期純利益は、保守的に見積もっていた税負担率を見直し71億円から80億円に修正。

18

通期の予想は営業利益150億円、経常利益139億円は変更ありません。

当期純利益については税負担率の見通しが保守的であった事もあり、80億円に上方修正致します。

通期業績の推移



これにより、今期を通じて、3期連続の増益と過去の最高利益である2007年2月期の111億円を大きく更新する事に自信を深めています。

成長軌道に向けてしっかりと取組んで参りますので、引き続き宜しくお願い致します。

II. 成長戦略の進捗

社長の羽鳥貴夫です。

私からは、今年4月の決算説明会でご説明した、
成長戦略の進捗状況についてお話をさせていただきます。

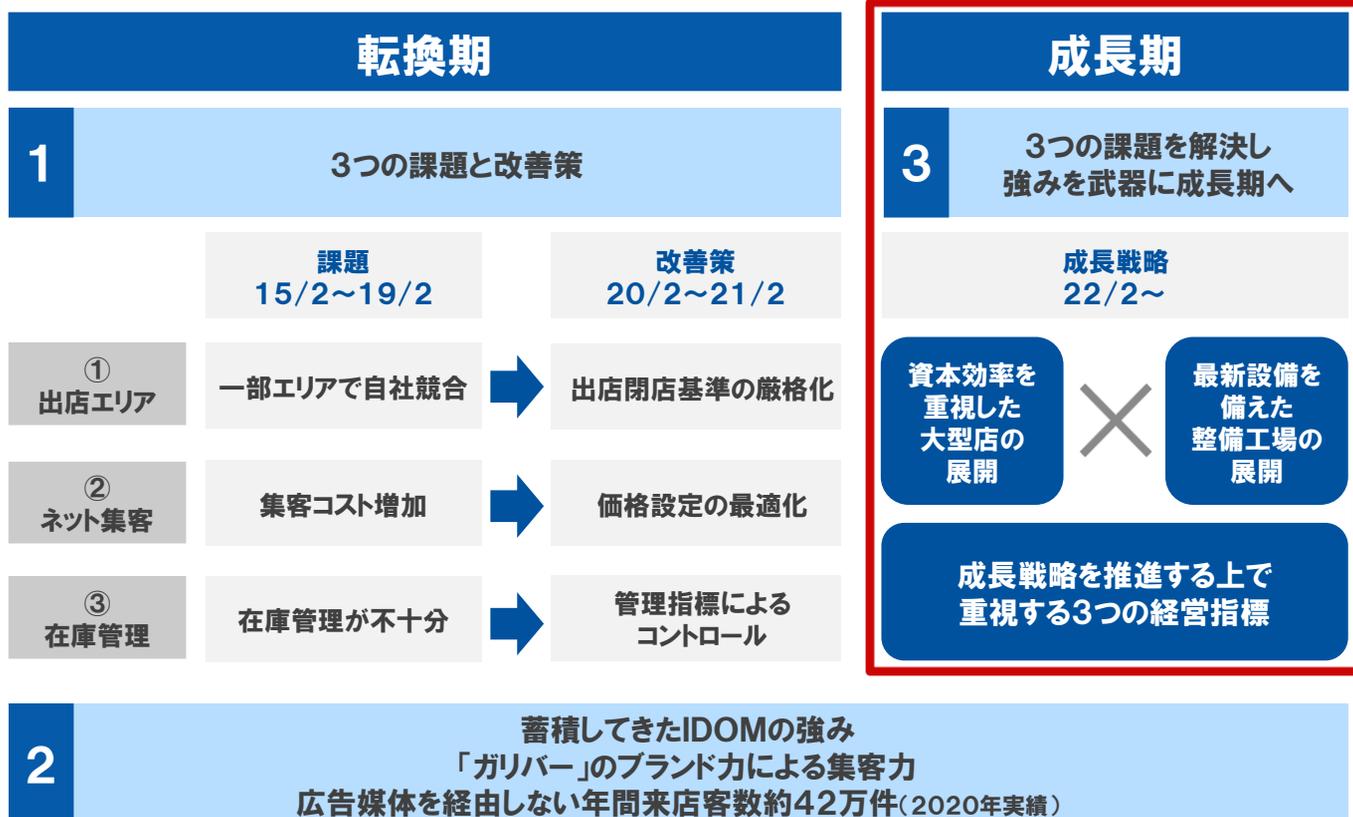


こちらのスライドは、4月の決算説明会のサマリーです。

1にありますように、買取モデルから小売モデルへの転換期において、3つ課題を認識し、2020年2月期から2年をかけまして改善策を実施して解決してまいりました。

2に記載している、着実に蓄積してきたガリバーのブランド力という強みを武器に本格的な成長期に入りました。

今期からは、「資本効率を重視した大型店の展開」と「最新設備を備えた整備工場の展開」を柱とする成長戦略を掲げました。
同時に、成長戦略を推進するにあたり、重視する3つの経営指標を掲げました。



3の成長期における成長戦略の内容と進捗状況について、既にご説明している部分は要約し、新たな要素や進捗している部分は詳しくお話しします。

資本効率を重視した 大型店の展開

魅力ある中古車市場で、
ガリバーブランドによる集客力
を武器に展開



最新設備を備えた 整備工場の展開

巨大な整備市場で、リピート顧
客獲得や内製化によるコスト効
率化を狙い、最新設備で展開

成長戦略を推進する上で 重視する3つの経営指標

1. 営業利益の拡大
2. 中長期的なフリーキャッシュフローの拡大
3. ROICの最大化

3の成長戦略のサマリーです。

資本効率を重視した 大型店の展開

魅力ある中古車市場で、
ガリバーブランドによる集客力
を武器に展開



最新設備を備えた 整備工場の展開

巨大な整備市場で、リピート顧
客獲得や内製化によるコスト効
率化を狙い、最新設備で展開

成長戦略を推進する上で 重視する3つの経営指標

1. 営業利益の拡大
2. 中長期的なフリーキャッシュフローの拡大
3. ROICの最大化

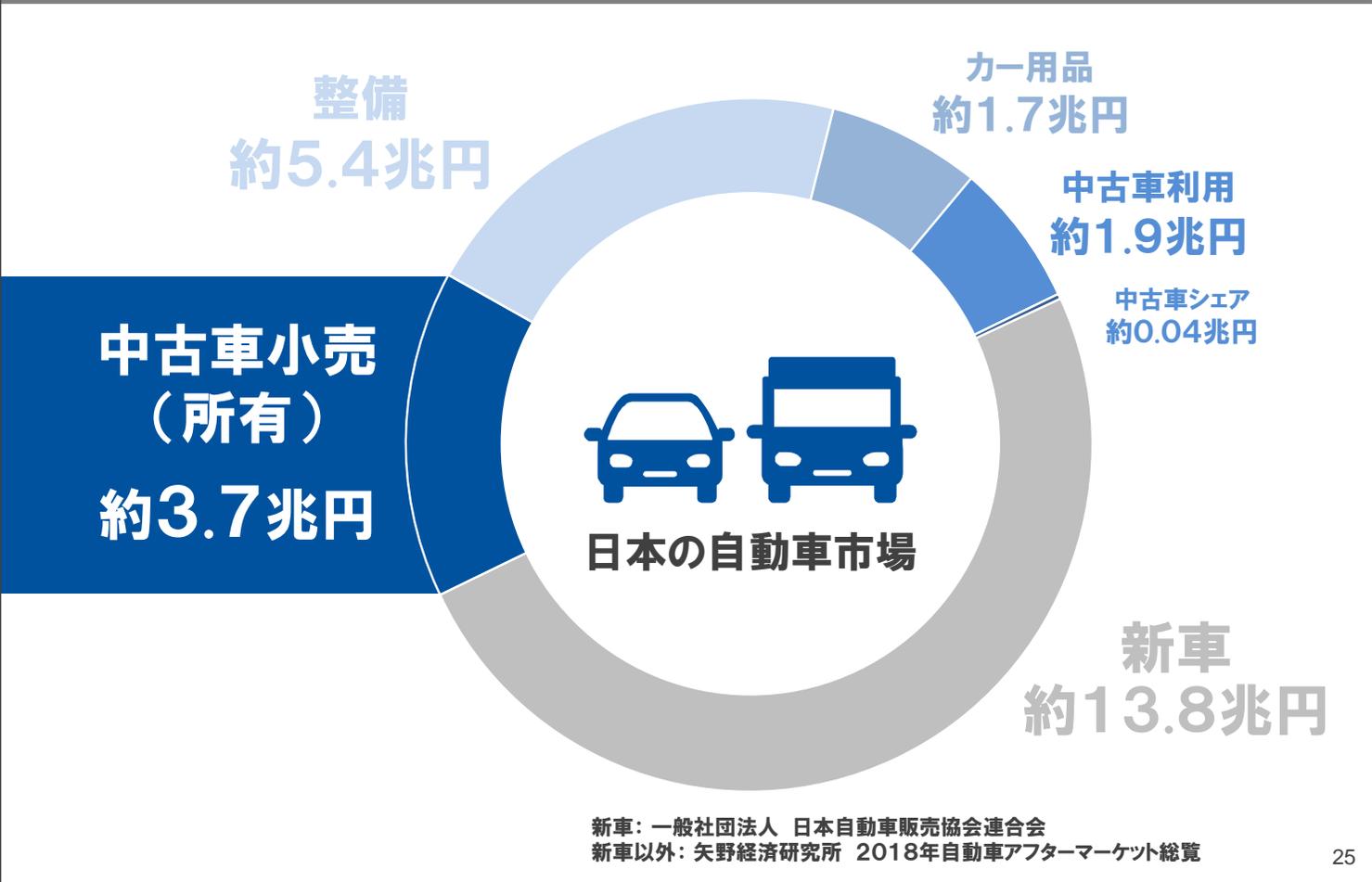
まず、成長戦略の柱のひとつ、大型店の展開についてです。

大型店を展開する中古車市場は、大変魅力ある市場です。

こうした魅力ある中古車市場で着実に培ってきたガリバーブランドという集客力を武器に大型店を展開してまいります。

中古車市場についてご説明します。

市場規模



中古車市場規模は、約3.7兆円という規模で、非常に大きな規模です。

中古車小売
(所有)
約3.7兆円

市場拡大余地がある

欧米と比較して中古車市場比率が低い
日本人の中古車の抵抗感が低下
コロナ禍における車に対する意識変化

IDOMのシェア拡大余地がある

中古車の推定流通台数は 約262万台
IDOMの小売台数シェアは 約5%

需要が安定している

コロナ禍においても中古車需要は
安定して推移

中古車の推定流通台数：矢野経済研究所 2020年自動車アフターマーケット総覧 26

こうした大きな市場でありながら、日本の新車を含めた自動車販売における中古車市場比率は欧米に比べて低く、今後、欧米なみの中古車市場比率に近づくことで市場の拡大余地はあるものと思っています。

また、最大手である当社をもって、市場シェアは5%程度であり、シェアの拡大余地も大きいと思っています。

中古車の需要はコロナの感染拡大といった、外部環境変化の影響を受けにくく安定しております。

当社が展開している日本の中古車市場は、まだまだ大きなポテンシャルを秘めた魅力的な市場といえると思います。

大型店の特徴と概要

特徴

- ① 洗練された店舗デザイン
- ② 地域最大級の展示台数
- ③ エリア毎に最適化された価格と品揃え
- ④ 車選びを楽しむための商談エリア



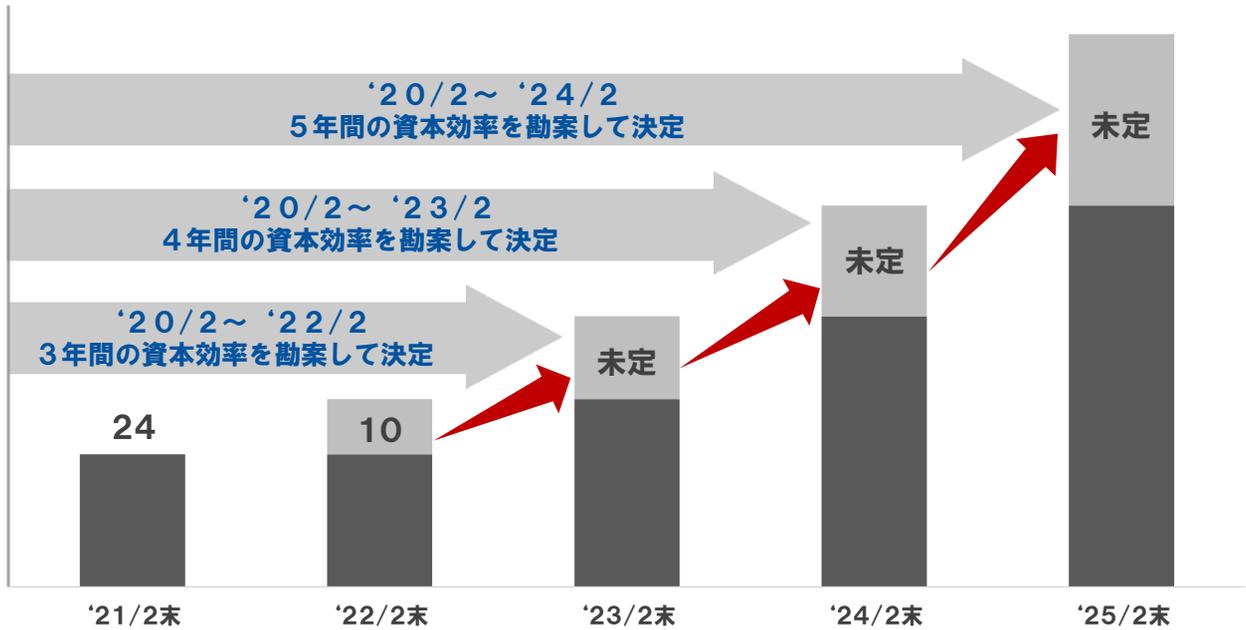
概要

敷地面積	2,500坪～
展示台数	約300台
設備投資額	約2億円
投資回収期間	約3年(税引後CF、設備投資の回収)

大型店の特徴と概要です。

展示台数が多くなりますので、敷地面積は2,500坪以上あります。
設備投資額、これは主に建物への投資ですが、約2億円。
この2億円は、約3年で投資回収をすることを想定し進めていきます。

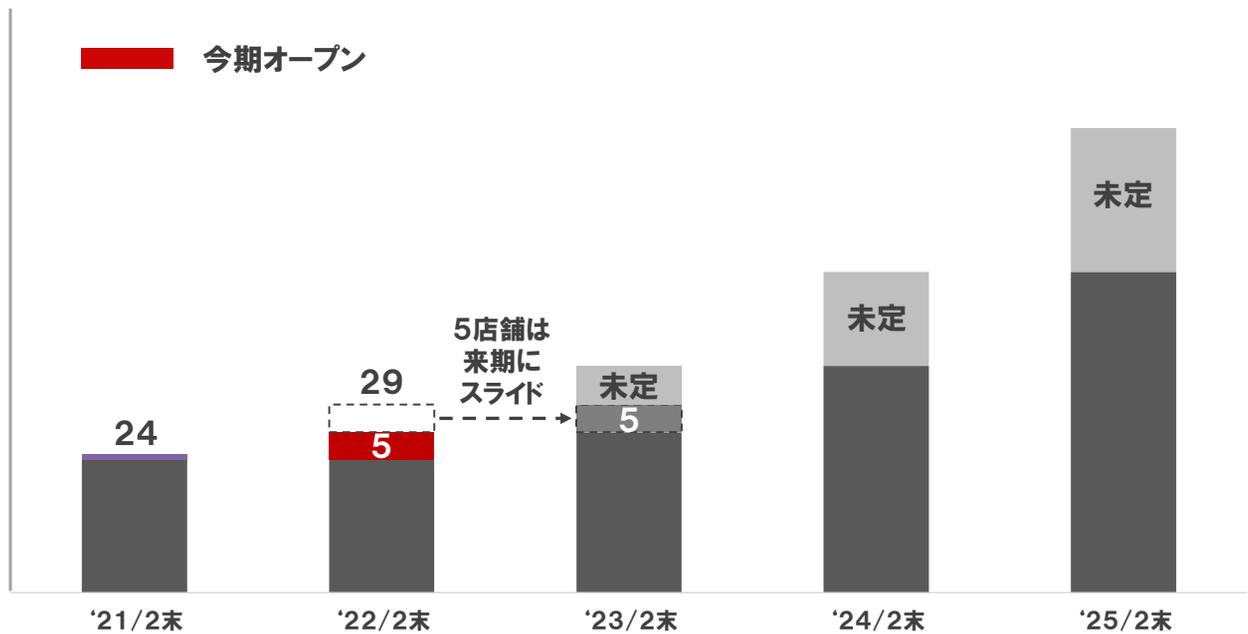
大型店の出店ペースは資本効率を見極めながら段階的に加速



店舗数そのものに拘らず、出店した既存店の資本効率を勘案して、出店ペースを決定する方針。

大型店の出店のペースは、店舗数ありきではなく、実績として資本効率を見極めながら、段階的に出店を加速していく考えです。

今期計画10店舗のうち5店舗は来期へスライド



今期計画10店舗オープンのうち、今期5店舗オープン予定。5店舗は、来期にスライド。

今期の出店計画は10店舗としておりました。

そのうち既にオープンしている3店舗を含め5店舗は今期オープンすることができる予定です。

残りの5店舗については、用地確保や契約は完了しております。

寄せられる多くの物件情報から慎重に用地を選定いたしました。そのため、オープンまで想定より若干時間を要しているため、来期前半にスライドします。

新規出店した大型店

Gulliver

小山店(2021年9月開店)
栃木県小山市



盛岡南店(2021年10月開店)
岩手県盛岡市



LIBERALA
POWERED BY GULLIVER

LIBERALA千葉(2021年9月開店)
千葉県千葉市



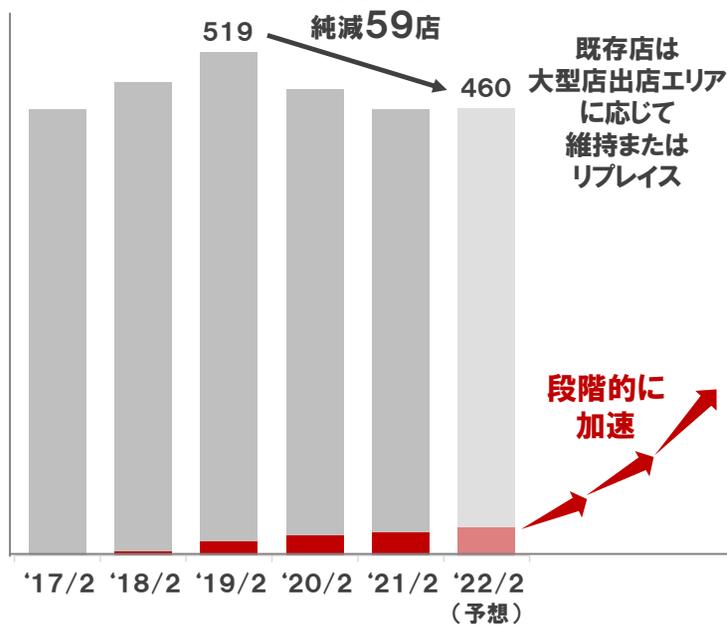
今期出店した大型店です。
小山店、盛岡南店は後程ご説明する最新設備の整備工場を併設しております。

出店方針と小売台数推移の見通し

直営店舗数

(単位:店)

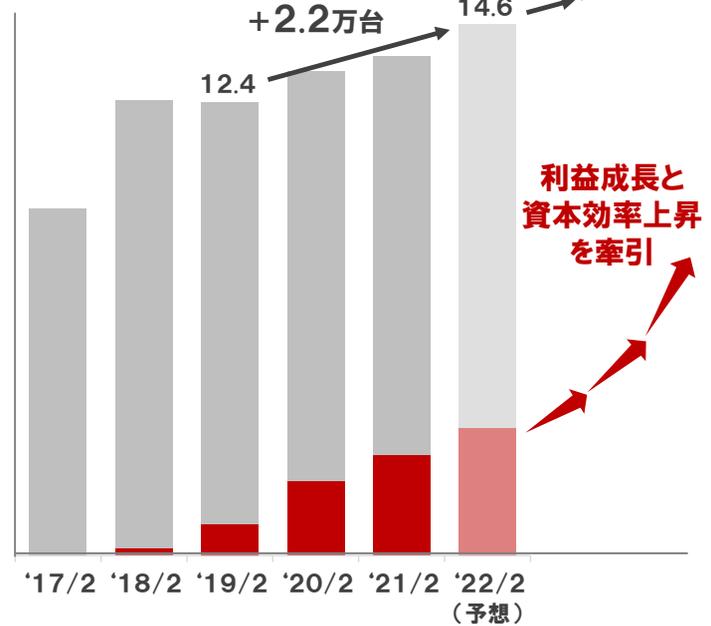
■ うち大型店
店舗数



直営店小売台数

(単位:万台)

■ うち大型店
小売台数



2019年に閉店基準を厳格化したことにより店舗数純減も小売台数増加。今後は、大型店の段階的加速に伴う小売台数の増加が、利益成長と資本効率上昇を牽引。小売台数は純増トレンドを維持していく。

31

出店方針と、小売台数の見通しについて、まとめます。

左のグラフは、直営店の店舗数の推移です。

過去から振り返りますと、2019年には、出店基準と閉店基準を見直し、基準を厳格化したため、4年間で59店舗ほど純減となります。

一方で、右のグラフにあるように、直営店の小売台数は、2.2万台増加となります。

今後につきましては、大型店の出店を段階的に加速していき、小売台数を押し上げていきます。

生産性の高い大型店が、当社の利益成長と資本効率の上昇を牽引していきます。

既存店は、大型店を出店するエリアに応じて、維持をするか、大型店に統合するか、いずれかを判断していく考えです。

小売台数全体としては、純増トレンドを続けていけると考えています。

資本効率を重視した 大型店の展開

魅力ある中古車市場で、
ガリバーブランドによる集客力
を武器に展開



最新設備を備えた 整備工場の展開

巨大な整備市場で、リピート顧
客獲得や内製化によるコスト効
率化を狙い、最新設備で展開

成長戦略を推進する上で 重視する3つの経営指標

1. 営業利益の拡大
2. 中長期的なフリーキャッシュフローの拡大
3. ROICの最大化

成長戦略のもうひとつの柱である、整備工場の展開についてご説明します。



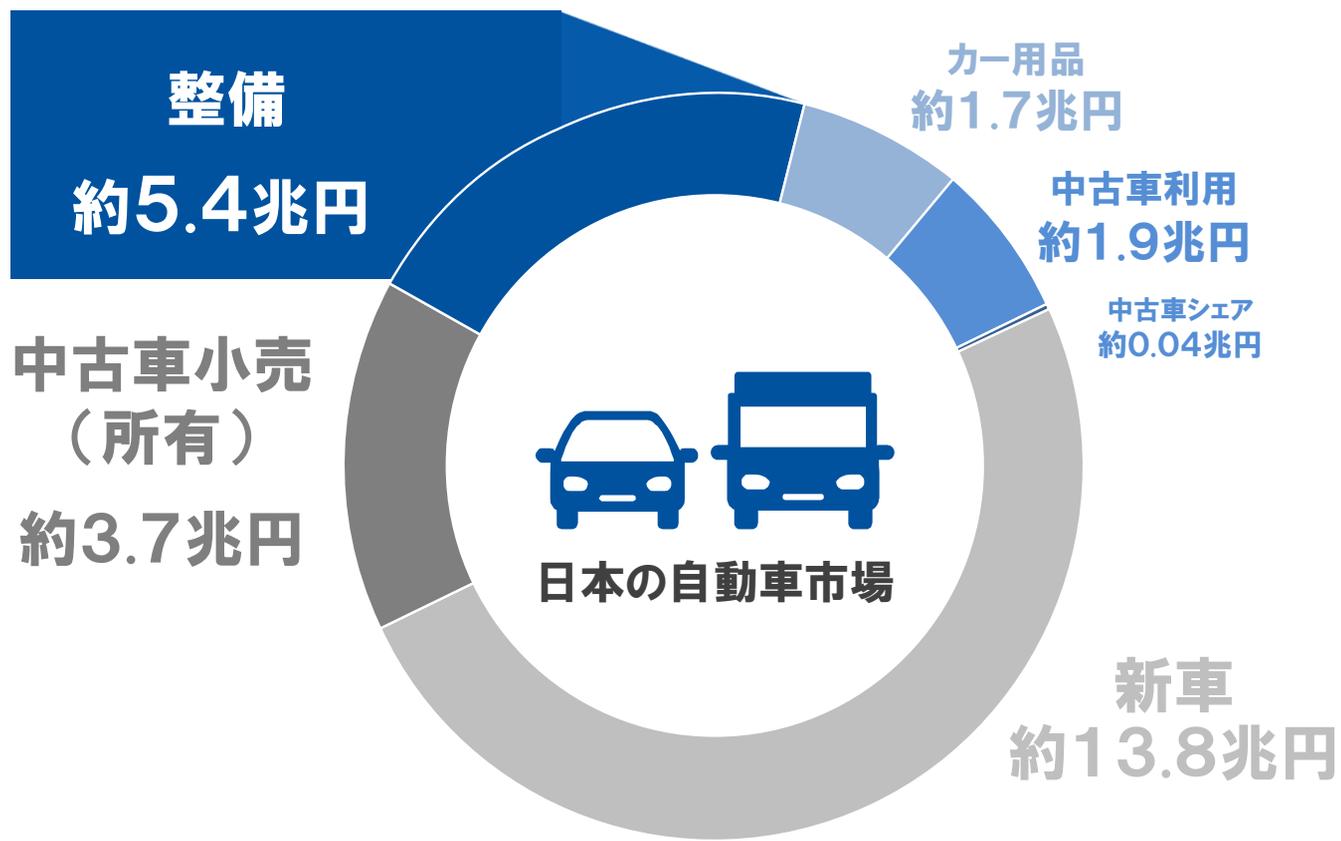
**なぜ今
IDOMが整備工場に投資するのか？**



理由は4つ

改めて、当社が、なぜ整備工場の展開を行うのか、その理由について
簡単にご説明します。
理由は4つあります。

1. 整備市場規模

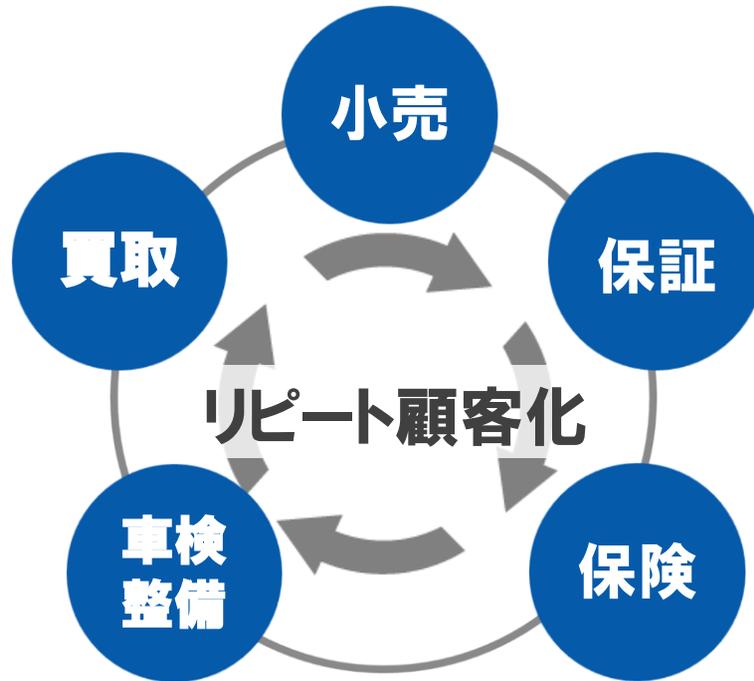


新車：一般社団法人 日本自動車販売協会連合会
新車以外：矢野経済研究所 2018年自動車アフターマーケット総覧

まず、日本における自動車整備の市場規模は、約5.4兆円と、中古車小売の市場規模と並び、大変大きな規模であることです。

2. ライフタイムバリューの最大化

取引循環サイクルを拡大することで、リピート顧客化し
生涯顧客として囲い込む



次に、中古車小売ビジネスの取引をサイクルとして繋げられることがあげられます。

顧客とのタッチポイントを増やすことで、リピート顧客の獲得につながり、IDOMの生涯顧客として、ライフタイムバリューの最大化を図ることができると思っています。

小売台数の拡大に比例して、 内製化による効率化効果も拡大

直営店小売台数
累計約100万台



外注コスト
(納車前整備+車検)

3つ目です。

これまでは、全国の整備工場と、整備ネットワークという提携グループをつくったうえで、外注により対応してきました。

これらの小売車両の納車前整備や車検を外注から内製化するだけでも、大きなコスト効率化が期待できます。

創業からの累計販売台数は100万台を超えます。そのすべてのお客様が整備工場の見込み客といえます。

こちらは後でもう少し詳しくご説明します。

最新設備を完備することによる 差別化のチャンス

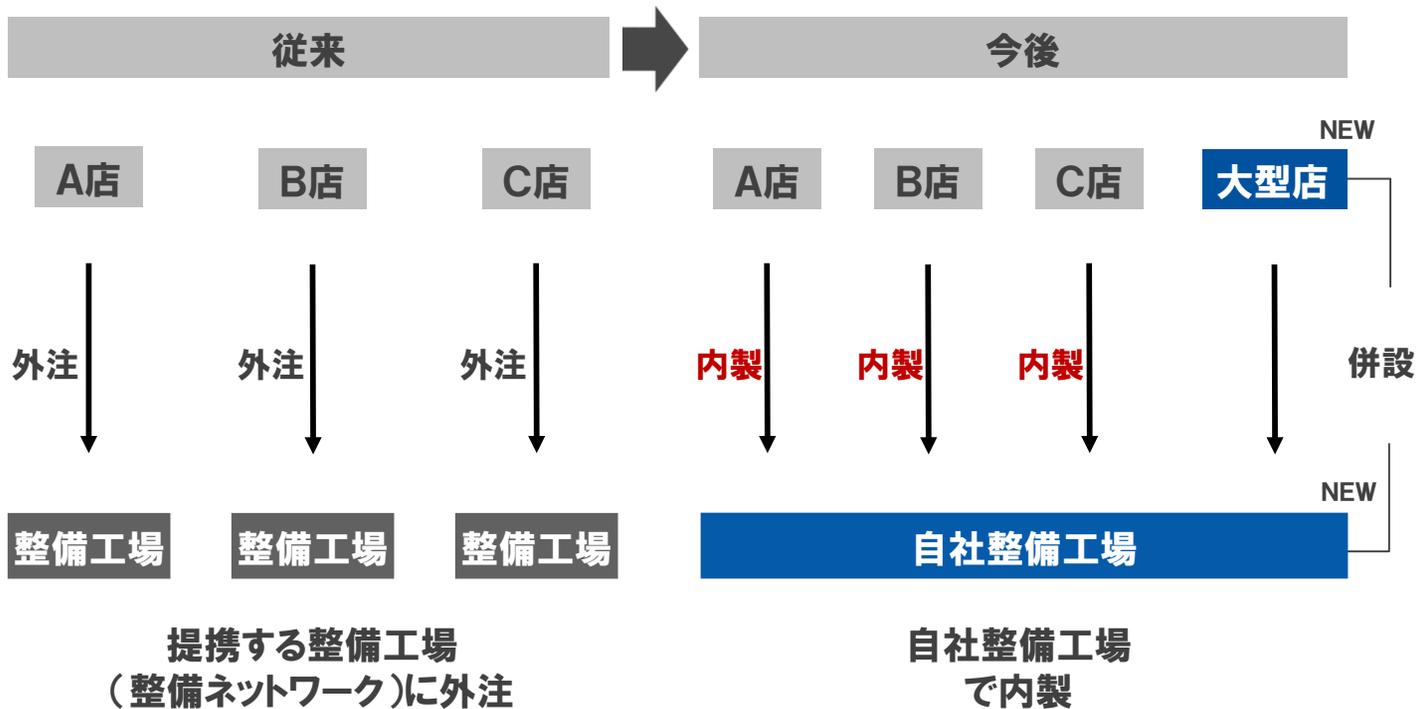
- 2020年4月の改正道路運送車両法施行により、自動車特定整備の範囲が拡張。
- 従来の「分解整備」に加え、「電子制御装置整備」(先進安全装置のセンサーの調整など)が追加。
- 新たな投資が可能な工場との選別が始まる。

4つ目です。

昨年4月の法改正により、整備工場は従来に増して新たな投資が求められています。

我々は、最新の法制度に基づき、最新の設備を投資することができますので、今が参入のチャンスだと思っています。

納車前整備や車検を外注から内製へ切り替え



整備工場を展開する理由の3つ目にありました、内製化による効率化について

もう少し詳しくご説明します。

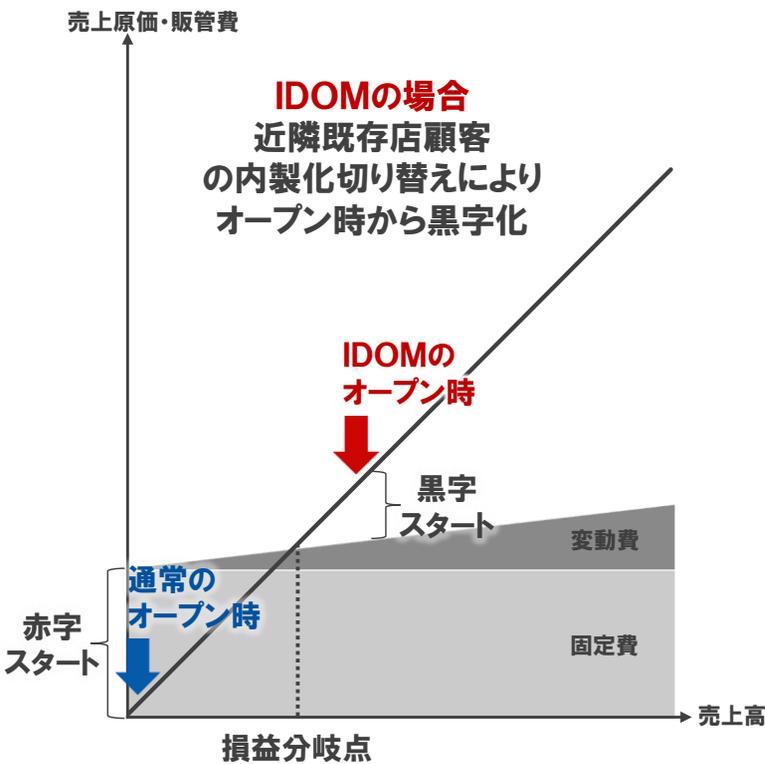
左側の図のように、これまでは、全国の整備工場と、整備ネットワークという提携グループをつくったうえで、納車前整備や車検を外注により対応してきました。

今後は右側の図のように自社で整備工場を展開することで、従来外注していた納車前整備や車検を内製化します。

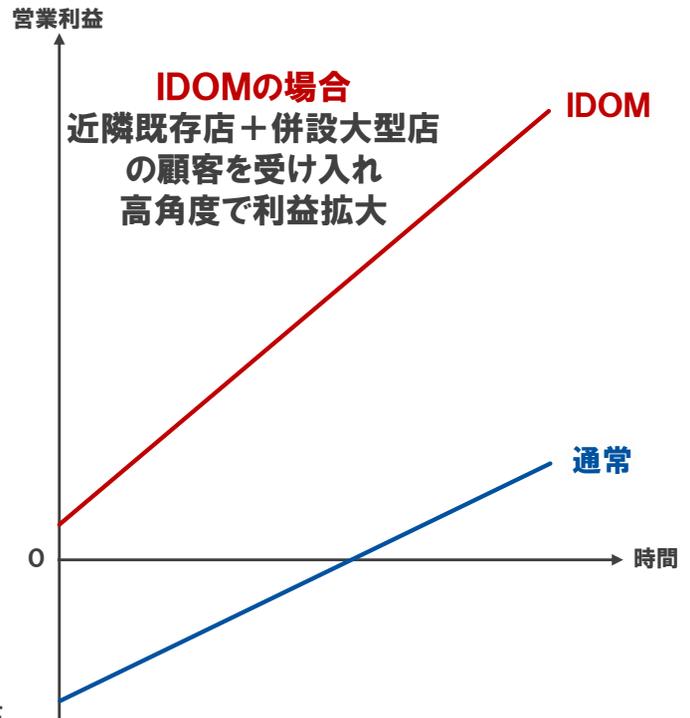
また、内製化は、外注コストの削減のみならず、納車日数の短縮や車検日数の短縮による、顧客サービスの向上にもつながると考えております

整備工場の損益構造と利益推移イメージ

整備工場の損益構造



整備工場の利益推移



一般の整備工場と当社が展開する整備工場の損益構造と利益推移の比較です。

左側のグラフは損益の構造を示しています。通常は売上がないところからのオープンになりますので、赤字でスタートします。当社の場合、オープン当初から近隣既存店からの納車前整備や車検顧客の受け入れにより、既に多くの顧客がいる状態です。したがって、オープン時からの黒字化が可能です。

右側のグラフは時間経過による利益の推移を示しています。一般的に整備工場を展開する場合、顧客の確保が大きな課題となりますが、当社の場合、近隣既存店舗の納車前車両の整備や車検を内製化するだけでも収益を高角度で拡大することができます。

さらに、過去に小売したお客様が、整備工場が無いがために、車検や修理等で他社へ流出していた顧客を取り戻すことが可能と考えています。

このように当社の整備工場の展開はリスクが低い投資といえます。

2011年より関東近郊店舗の納車前整備を実施する 指定工場※である関東商品化センターを運営

- **整備工場の運営ノウハウがある**
- **整備士育成の場がある**



関東商品化センター 千葉県野田市

※一定基準以上の整備設備はもちろんのこと、車検検査用の設備と検査を行なうための資格をもった自動車検査員をおくなど、すべての条件が整ったうえで、地方運輸局長によって指定を受けた工場。一般には民間車検工場と呼ばれ、点検整備から、車検検査まですべて行なうことができる。

整備工場の展開について、投資家の皆さまからご質問もありましたので、ご説明いたします。

1つめはこれまで、経験していない整備工場の運営が簡単に軌道にのせられるのかということ、
2つめは整備士の育成が可能なのかについてです。

当社は2011年より千葉県野田市に関東エリアの小売車両の納車前整備を実施する関東商品化センターを運営しております。
関東商品化センターは指定工場ですので、整備工場としての条件はすべてそろっております。

10年以上にわたる関東商品化センターの運営を通じて、整備工場の運営ノウハウは充分蓄積されております。

また、この整備工場では、多くの整備士の育成も行っています。

整備工場の特徴と概要

特徴

- ① 最新設備を完備
- ② ガリバー店舗に併設
- ③ 洗練された外観デザイン
- ④ 作業待ちスペースが充実
- ⑤ エリアによっては钣金工場併設



概要

作業項目	車検、納車前整備
設備投資額	約2億(钣金工場併設の場合約4億)
投資回収期間	約3年(税引後CF、設備投資の回収)
店舗計画	既存店への追加も含めて、当面10店舗を計画

整備工場の特徴と概要はご覧のとおりです。

設備投資額は約2億円、こちらも大型店と同様、3年での投資回収を想定して進めていきます。

整備工場は、大型店との併設で展開していきます。

一部エリアによっては、钣金工場を併設します。钣金工場が併設された場合、投資額が整備工場と合わせて約4億円となりますが、投資回収期間は約3年で変わりません。

当面10工場のオープン計画は順調に推移

1	宇部整備工場	2021年8月オープン済
2	小山整備工場	2021年9月オープン済
3	中津整備工場	2021年9月オープン済
4	札幌清田整備工場	2021年9月オープン済
5	盛岡南整備工場	2021年10月オープン済
6	和歌山バイパス整備工場	2021年10月オープン済
7	姫路整備工場	2021年11月オープン予定
8	宮崎南整備工場	2022年1月オープン予定
9	オープン準備中	未定
10	オープン準備中	未定

**今期8工場
オープン予定**

当面は10工場オープンする計画です。
資本効率を中心に実績を見極めながら、拡大の判断を行っていきます。

今期は、既にオープンしている6工場を含め、8工場がオープンする予定です。
また、既に10工場が稼働できる整備士の採用・育成は完了しております。

今期オープンした整備工場



宇部整備工場(2021年8月オープン)
山口県宇部市



小山整備工場(2021年9月オープン)
栃木県小山市



札幌清田整備工場(2021年9月オープン)
北海道札幌市



中津整備工場(2021年9月オープン)
大分県中津市



今期オープンした工場です。

今期オープンした整備工場



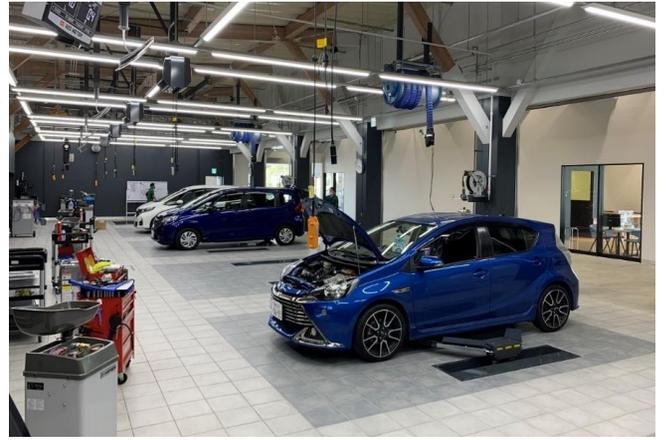
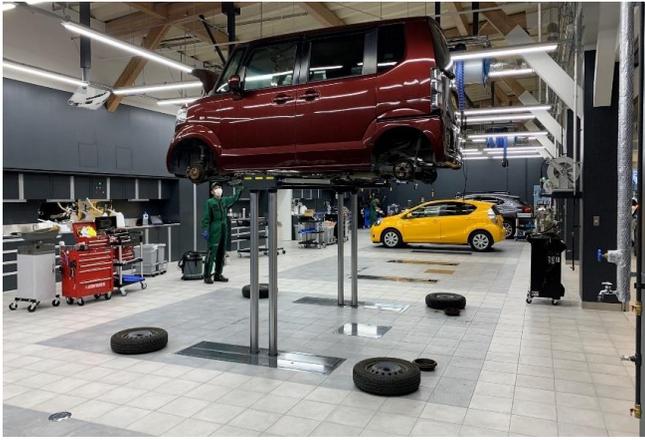
盛岡南整備工場(2021年10月オープン)
岩手県盛岡市



和歌山バイパス整備工場(2021年10月オープン)
和歌山県和歌山市



最新設備の整備工場



45

こちらは整備工場が稼働している画像です。

工具などが乱雑としないように、収納は埋め込みとし、扉をつけフラットにしております。

グレーと白のシンプルで清潔感のあるデザインを基調としております。
また、最新設備導入による整備工程の規格化を実現しております。

こうした労働環境は、整備士の採用においてもプラスに働いております。

**資本効率を重視した
大型店の展開**

魅力ある中古車市場で、
ガリバーブランドによる集客力
を武器に展開



**最新設備を備えた
整備工場の展開**

巨大な整備市場で、リピート顧
客獲得や内製化によるコスト効
率化を狙い、最新設備で展開

**成長戦略を推進する上で
重視する3つの経営指標**

1. 営業利益の拡大
2. 中長期的なフリーキャッシュフローの拡大
3. ROICの最大化

成長戦略を推進するにあたり、重視する3つの経営指標についてご説明します。

重視する経営指標

1	営業利益の拡大	営業利益を着実に増益させる
2	フリー キャッシュフロー の拡大	投資フェーズと回収フェーズをしっかりと認識しつつ 中長期的に拡大させる
3	ROICの最大化	資本コストを意識しつつ、当面10%を目指す

1つめは、「営業利益」、営業利益は、着実に増益すること
2つめは、「フリーキャッシュフロー」フリーキャッシュフローは、大型店の出店が
加速する投資フェーズと回収フェーズをしっかりと認識しつつ、中長期的に拡大
させること
3つめは、「ROIC」ROICは資本コストを意識しつつ、当面10%を目指しま
す。

大型店の展開、整備工場の展開を軸として成長戦略を推進するにあたり、当
社ではこの3つの指標を重視していきます。

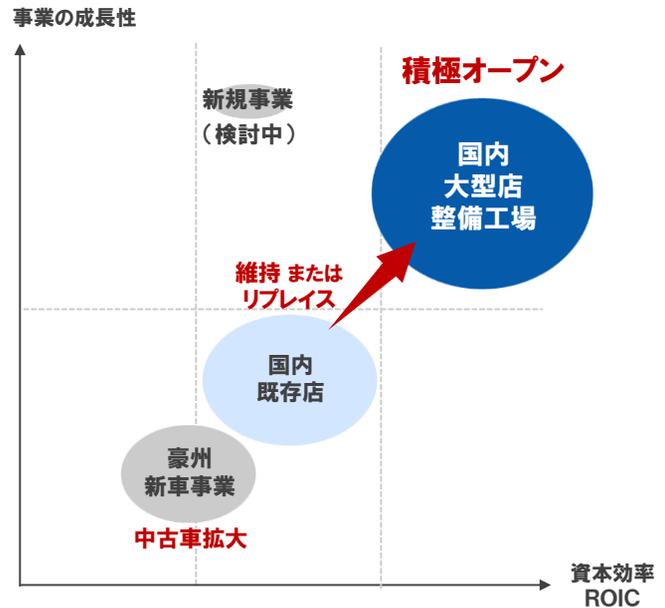
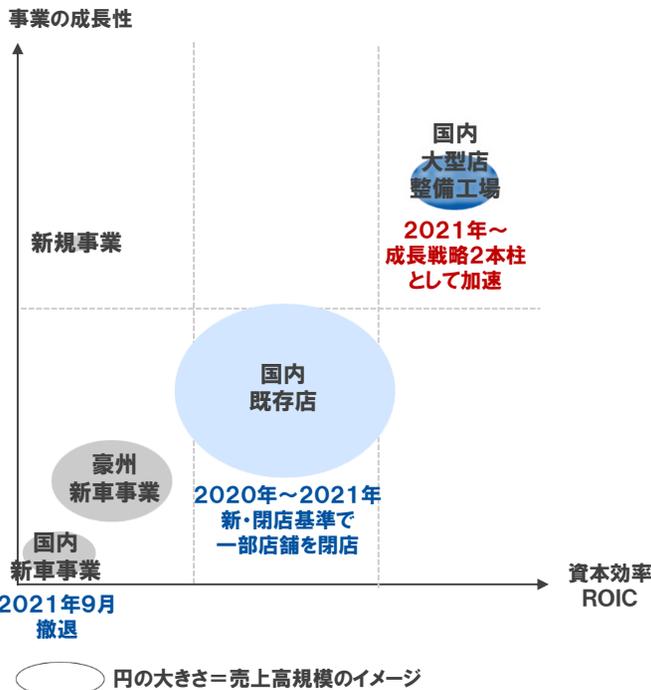
中長期的に目指す事業ポートフォリオの姿

現在の姿

成長性と資本効率が高い事業に選択と集中を行い、経営資源の再配分を実施。

中長期的に目指す姿

成長性と資本効率が高い事業へ重点的に投資を行う。



最後に当社が中長期的に目指す事業ポートフォリオの姿についてご説明します。

左の図にあるように、ここ数年間、重視する経営指標に基づき、成長性と資本効率が高い事業に選択と集中を行い、経営資源の再配分を実施してきました。そうした経営判断のひとつとして、BMW・MINIを扱う新車ディーラーのモーターランツ、モーターグローバルの株式を売却し、国内新車事業から撤退しました。

右の図では、中長期的に目指す姿を表しています。

今期から成長戦略の柱として、大型店、整備工場の展開を掲げ、それらに重点的に投資を行ってまいります。

「営業利益」、「フリーキャッシュフロー」、「ROIC」、この3つの指標を重視しつつ、成長戦略を推進し、株主価値の最大化に取り組んでまいります。

引き続きよろしくお願いいたします。