



# 2024 中期経営計画

## Accelerating Towards Excellence

2024年5月10日

株式会社オートバックスセブン

**AUTOBACS SEVEN CO., LTD.**

# 1. 長期ビジョン「Beyond AUTOBACS Vision 2032」

---

# Beyond AUTOBACS Vision 2032



連結売上高  
5,000億円



パーパス

社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現

進化の方向性

「出かける楽しさ」を提案し続ける会社へ

自動車産業を取り巻く環境は、  
100年に一度といわれる大きな変革期



# 経営環境の変化と、進化の方向性

## 外部環境の変化

自動車産業を 取り巻く環境は、  
100年に一度といわれる大きな変革期

- 1 環境への関心の高まり
- 2 顧客ニーズや購買行動の多様化
- 3 整備の高度化と整備士不足
- 4 コネクテッドカーの増加
- 5 自動運転車両の普及
- 6 車の所有からシェアへの変化
- 7 カーボンニュートラル化

## 課題認識

社会、クルマ、人のくらしは今後さらに大きく、急速に変化していく

## 進化の方向性 「出かける楽しさ」を提案し続ける会社へ

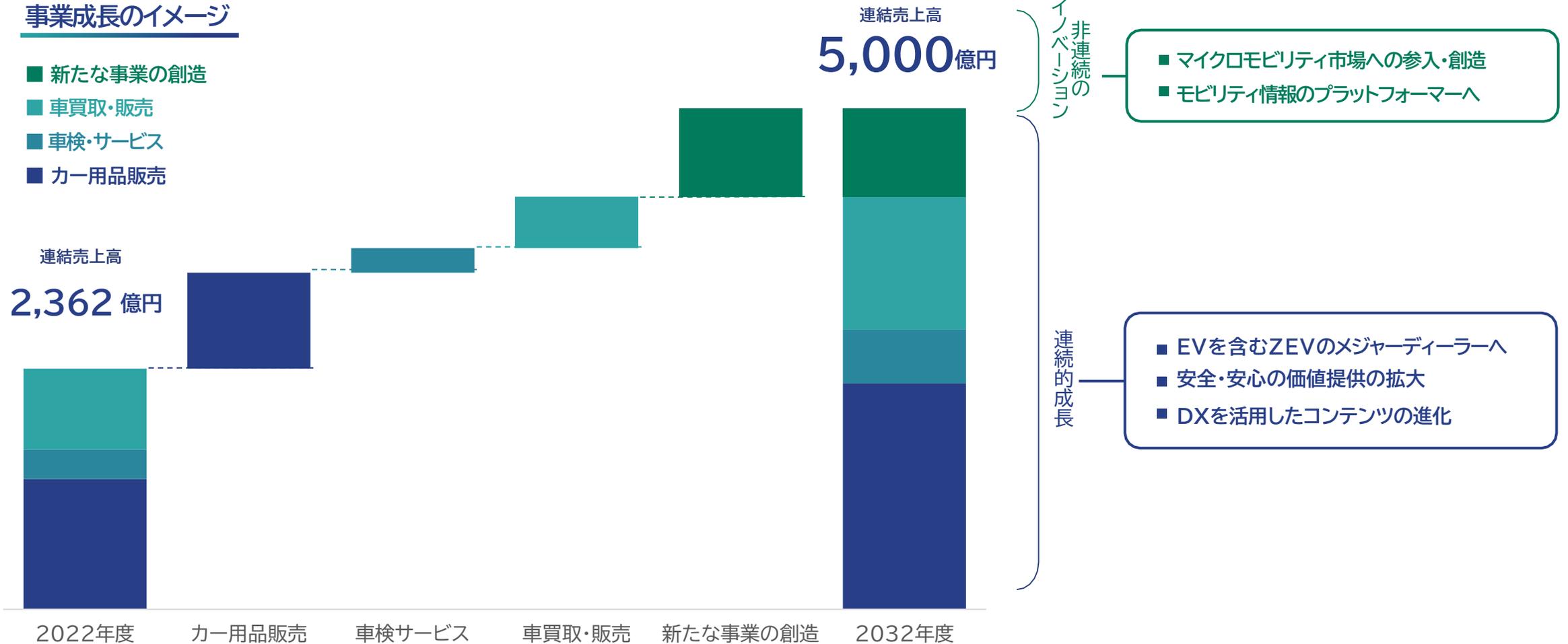
サステナブルな社会	人とクルマと環境が調和する安全・安心でやさしい社会をグローバルで実現する存在へ
新たな価値創造	お客様の「安全」と「豊かさ」への根本的なニーズにお応えし続けるグループへ
お客様とのつながり	社会の交通安全とお客様のライフステージに寄り添い、モビリティライフを支え続ける存在へ
商品・サービス	モビリティライフに合わせた商品やサービスを提供し続けるグループへ
DXイノベーション	データに基づいた最適なサービスで、「楽しさ」を加速させるモビリティライフのイノベーターへ
チャンネルの多様化	どのチャンネルからも「お客様とのつながり」を持てる場へ

# 事業成長のイメージ

環境変化に適応し、事業領域の拡大と新たな事業の創造に挑戦し続ける  
そして2032年度に、連結売上高5,000億円を目指す

## 事業成長のイメージ

- 新たな事業の創造
- 車買取・販売
- 車検・サービス
- カー用品販売



## 2.「5年ローリングプラン」振り返り

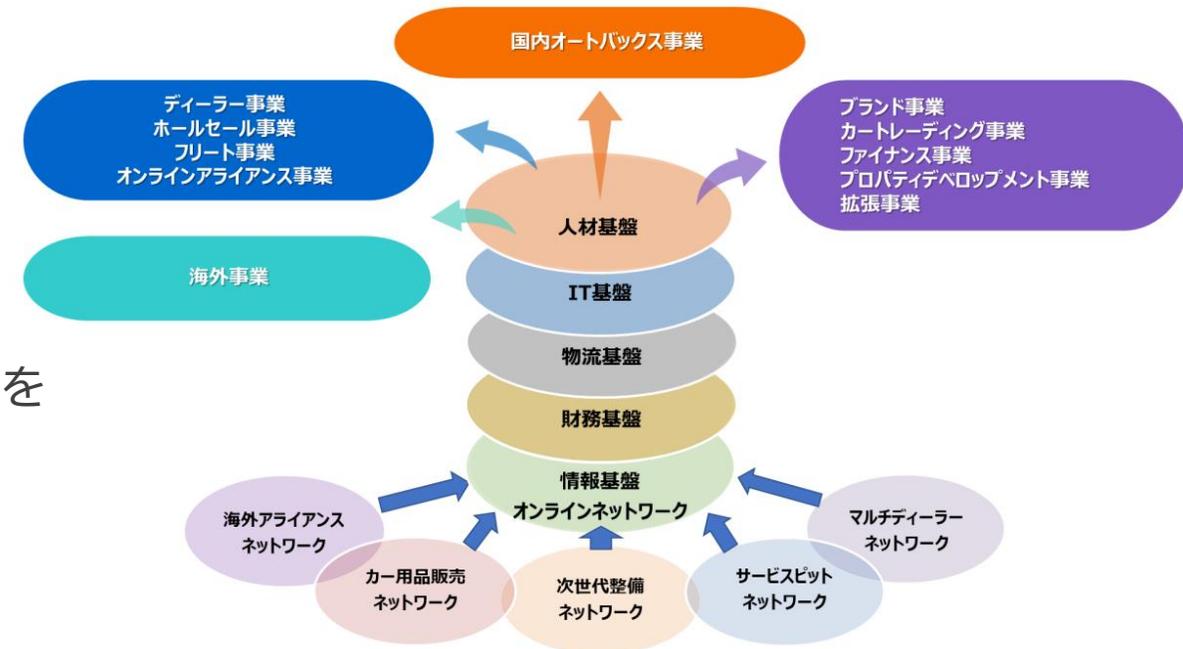
---

# 5カ年ローリングプランの振り返り

急激な事業環境の変化に対応するため、2019年に「5カ年ローリングプラン」を策定  
継続的に方向性と戦略を見直すとともに、事業基盤の整備を実施

- 使命:新しいカーライフ文化を創造し続けること
- 手法:時流に合わせて継続的に、5年後の方向性  
および戦略の見直しを実施
- 実現すること:クルマを利用するシーンに合わせたサービスを  
提供するために6つのネットワークを確立し、連携させる
- 目標:具体的な数値目標は単年ごとに発表

【概念図】:6つのネットワークと5つの基盤と11の事業



5カ年ローリングプラン2022

# 5カ年ローリングプランの振り返り

各事業の推進と事業基盤構築に向けた取り組みを進めるとともに、これらの実行スピードを向上させるべく自社の構造改革に着手し、収益体質を改善

## 事業・事業基盤の取り組み

### お客様との接点強化

- 拠点拡大
- 顧客情報プラットフォームの構築
- 利便性の拡充

### 環境変化への能動的な対応

- 車検指定店舗の全店舗で特定整備認証取得

### 人づくりのための取り組み

- リスキリングの促進

## 構造改革の推進

### 経営機構改革

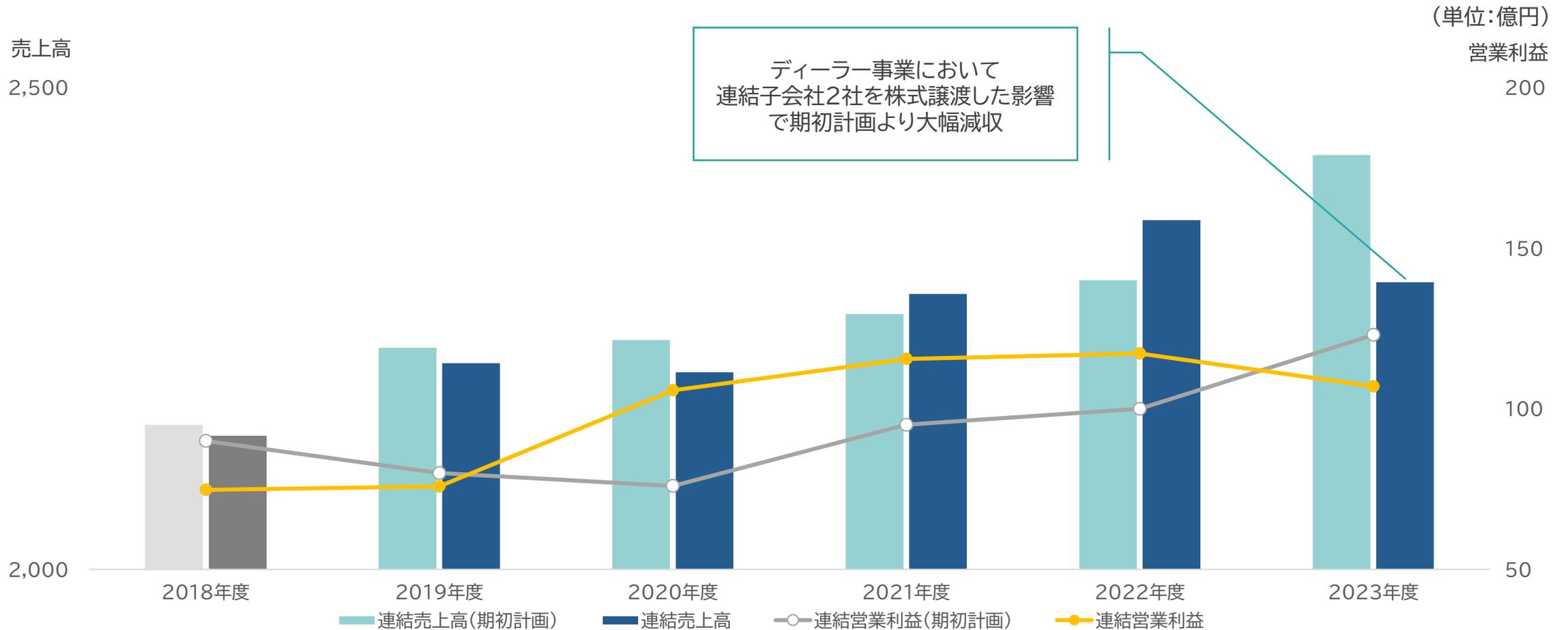
- 本部のスリム化
- 執行役員制度の廃止
- 経営者人材の育成
- DX戦略の推進
- 人事制度の見直し

### 収益基盤の強化

- 事業ポートフォリオの見直し
- フランチャイズチェーンパッケージの変更
- ROIC経営の推進

# 5年ローリングプランの振り返り

国内オートバックス事業で培った事業基盤を生かし、国内オートバックス事業以外の連結売上高が約270億円増加  
5年ローリングプラン前の2018年度と比べ、連結営業利益は改善※

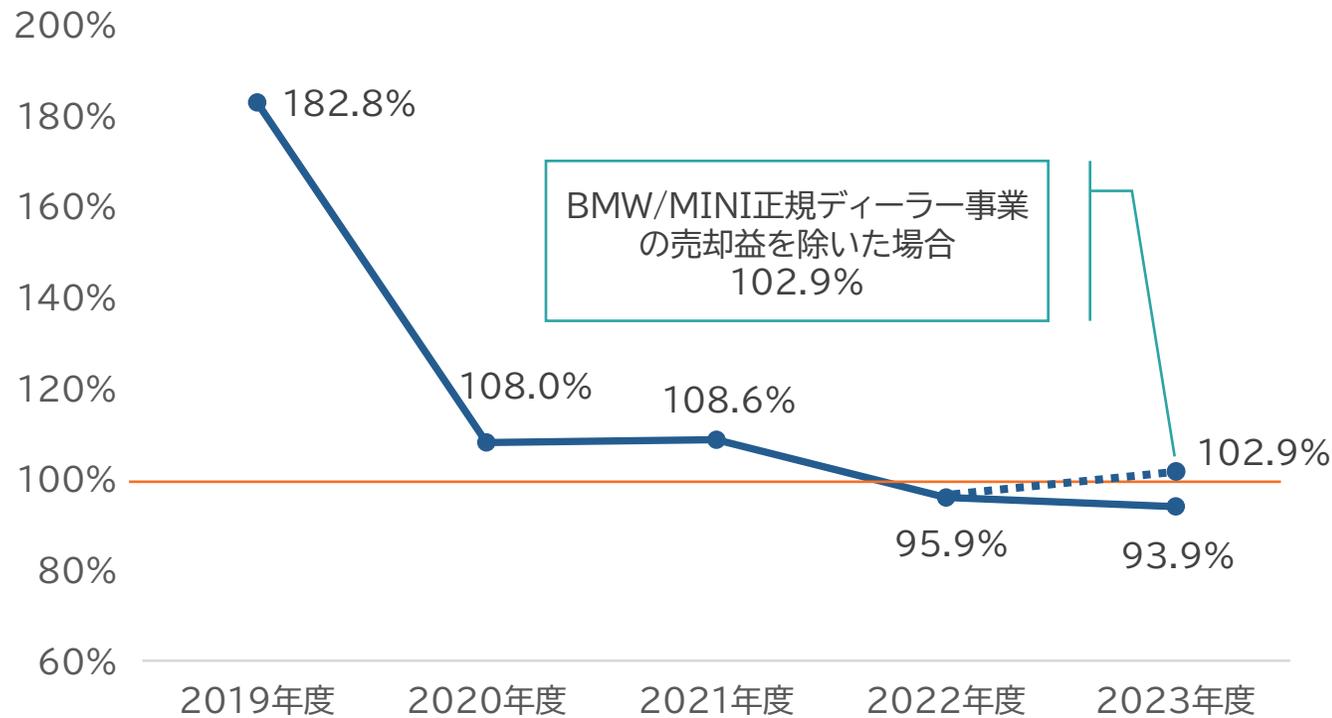


※2023年度 営業利益:チェンパッケージ変更による一時的な減額(▲約30億円)を除く

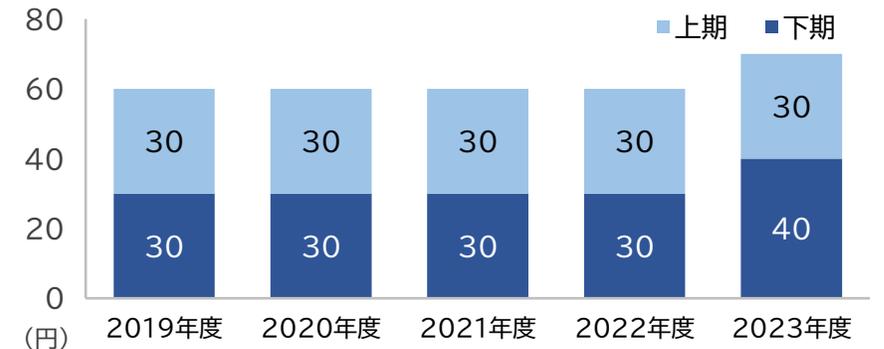
# 5カ年ローリングプランの振り返り

2019年度より5カ年累計の総還元性向100%とする方針を掲げ、安定的かつ機動的な株主還元を実施  
 BMW/MINI正規ディーラー事業売却による一時的な利益を除いた場合、5カ年累計の総還元性向は102.9%

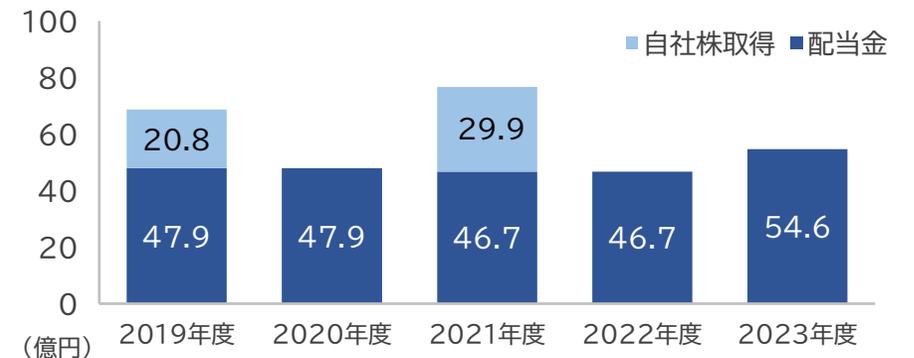
総還元性向(5カ年累計)



一株当たり配当金の推移



配当と自社株買い金額

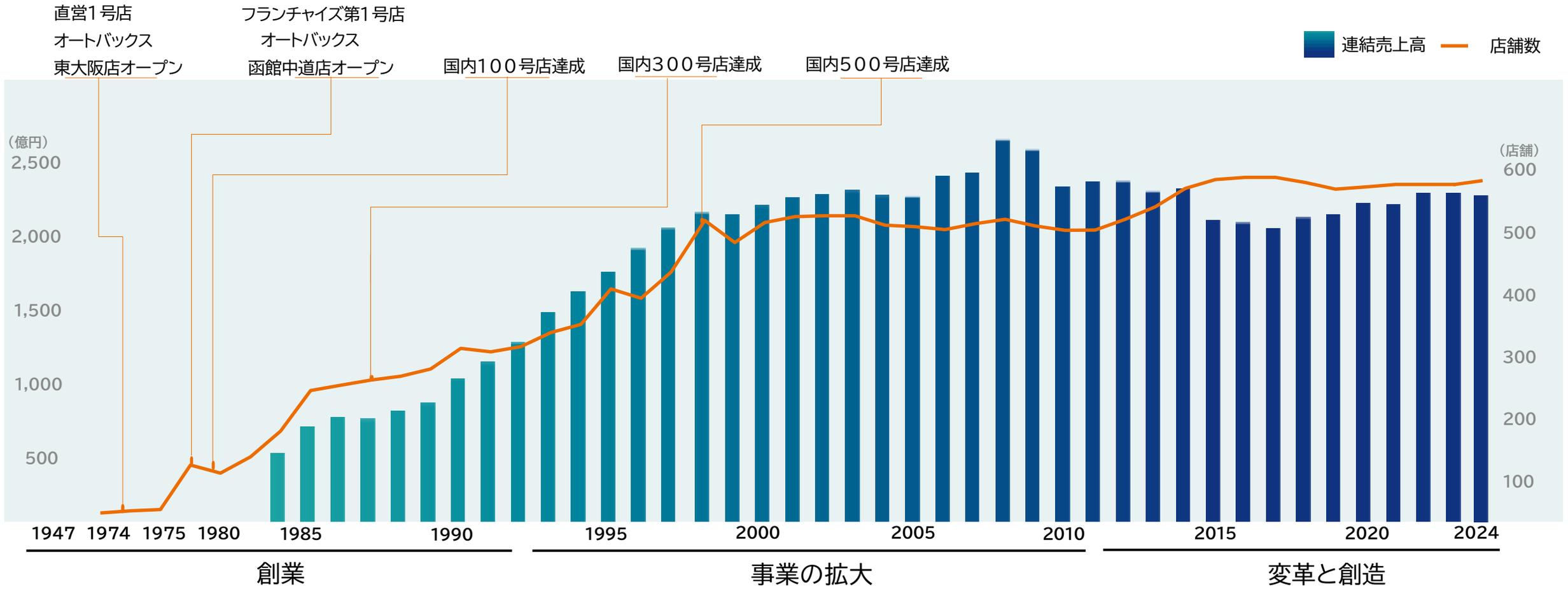


## 3. 2024 中期経営計画

---

# オートバックスグループの過去の歴史

2000年以降、カー用品市場の縮小により現状維持に留まり、約20年大きな成長を遂げることができていない  
 しかしながら、5カ年ローリングプランにおいて自社の構造改革に着手し、再成長を遂げるための土台を構築



## 経営環境の変化

## リスクと機会



### 自動車業界

- 電動化や自動運転化などの急速な技術革新
- クルマのサブスクリプションなどの新たなサービスの台頭
- 物流の2024年問題
- EV推進政策
- ハイブリッド車需要の増加



### 社会

- お客様の購買行動の変化
- 業界の枠を超えた競争激化
- 少子高齢化による顧客構成の変化
- 顧客ニーズの多様化



### 資本市場

- 資本コストを上回る収益性の確保要請
- ガバナンス機能強化の要請



### 従業員

- 労働力不足
- ダイバーシティ
- 少子高齢化
- 人権への配慮要請



### 環境

- カーボンニュートラル実現に向けた潮流
- 各国のEVシフト政策

- ⊗ **リスク**
  - ・技術進化への対応の遅延
  - ・物流コストの増加
  - ・EV/ハイブリッド車販売機会の損失
  - ・原材料コストの高騰
  - ・円安の継続と物価高
  - ・物価高による購買意欲の低下

- ⊙ **機会**
  - ・新規市場への参入
  - ・新たな商品需要の獲得
  - ・ZEVのメジャーディーラーとしての地位確立
  - ・DXを活用したコンテンツの進化と顧客接点の拡大
  - ・異業種との連携による新たな顧客接点の創出
  - ・車齢の長寿化にともなうメンテナンス需要の増加
  - ・高度整備化への早期対応による優位性確立
  - ・生産・物流プロセスの効率化

- ⊗ **リスク**
  - ・市場からの改善要請に応えられないことによる企業価値棄損
  - ・ガバナンス機能不全

- ⊙ **機会**
  - ・コーポレート・ガバナンスおよびリスク管理の高度化
  - ・資本コストや資本収益性を意識した経営の実践による企業価値向上

- ⊗ **リスク**
  - ・人材採用難
  - ・残業時間の増加
  - ・離職者の増加
  - ・人件費の増加

- ⊙ **機会**
  - ・企業と従業員の成長を同時に実現する持続可能な組織の構築
  - ・多様な人材の採用
  - ・DXを活用した業務効率化

- ⊗ **リスク**
  - ・自然災害等による物理リスク
  - ・環境規制の厳格化などの移行リスク

- ⊙ **機会**
  - ・環境配慮型商品の需要増加
  - ・ZEV関連マーケットへの参入

# 2024 中期経営計画

## Accelerating Towards Excellence

オートバックスセブングループは成長を加速させる

## お客様にとっての「モビリティライフのインフラ」をグローバルで目指す

1. 最も得意とする小売りと卸売りの2軸に集中し強化する体制に変える※
2. 長期ビジョンを実現するための周辺領域への挑戦も行う
3. 利益水準をもう一段押し上げつつ、安定的な還元を実現する

※卸売りはトランスナショナル戦略、小売りはマルチナショナル戦略

# 2026年度 経営目標



連結売上高

**2,800億円**

2023年度:2,298億円

連結営業利益

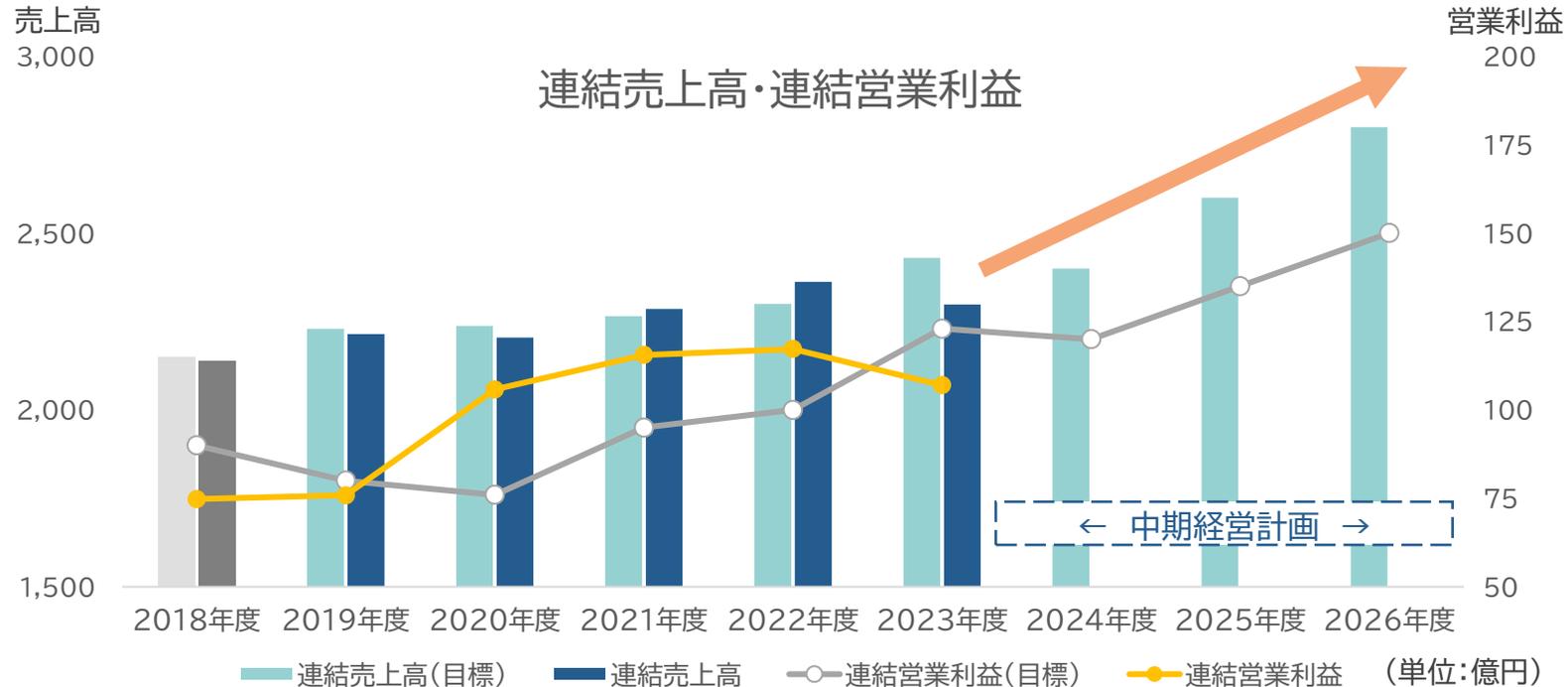
**150億円**

2023年度:80億円

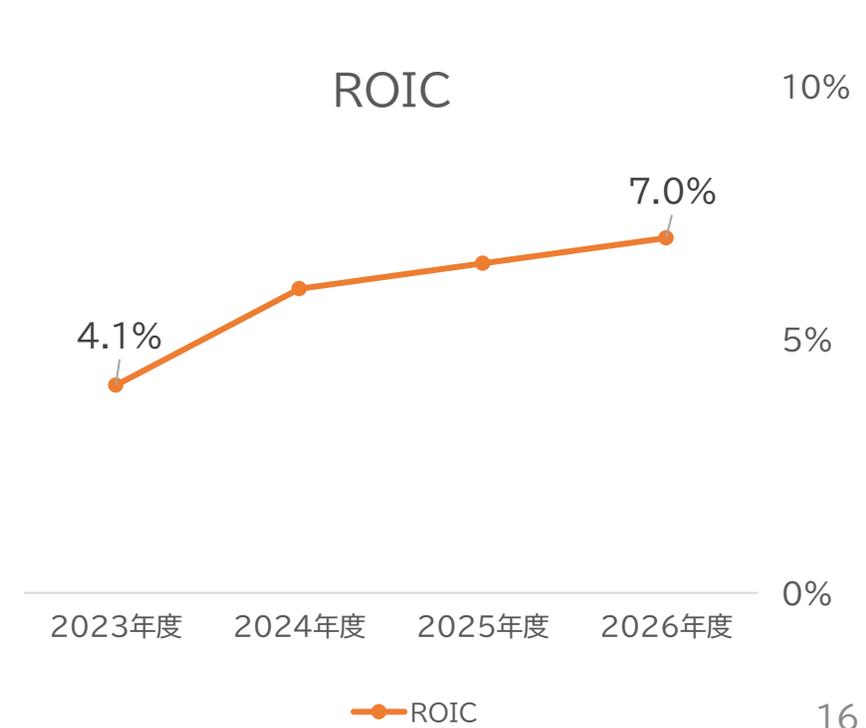
ROIC

**7.0%**

2023年度:4.1%



※2023年度 営業利益:チェンパッケージ変更による一時的な減額(▲約30億円)を除く



## ■ 新たな方向性を実現するための戦略

- ① モビリティライフを支え続ける「**タッチポイントの創出**」
- ② モビリティライフに合わせた「**商品・ソリューションの開発と供給**」
- ③ モビリティライフの変化に対応した「**新たな事業ドメインの設定**」

# 戦略骨子① モビリティライフを支え続ける『タッチポイントの創出』

## 重点施策

- ☑ 出店を含む新規拠点・チャネルの拡大（100拠点）
- ☑ オンライン上における新たなマーケットプレイスの構築
- ☑ 社会課題を解決する新たなサービスの展開

### 新規拠点・チャネルの拡大

- オートバックス
- オートバックスカーズ
- 海外拠点 など
- AUTO IN
- ディーラー
- アライアンス整備拠点



### マーケットプレイスの構築

- モビリティ領域でのオンラインマーケットプレイスの構築



### 新たなサービス

- 出張販売サービス など



# 戦略骨子② モビリティライフに合わせた『商品・ソリューションの開発と供給』

## ■重点施策

- ☑ 魅力ある商品・ソリューションの開発による卸売り販路の拡大
- ☑ サプライチェーンマネジメントおよびFC本部機能集約による競争力の強化
- ☑ PB商品・サービス・販売支援策をパッケージ化による外販強化

### 卸売り販路の拡大

- オートバックスFC加盟法人
- 整備子会社
- アライアンス整備拠点
- 海外 など



### サプライチェーンマネジメント／FC本部機能改革

- サプライチェーンマネジメント
- 本部のスリム化、各機能の統合・集約
- DX・情報プラットフォーム化(車両、商品適合、購買情報)

### PB商品・サービス・販売支援策をパッケージ販売

- PB商品の販売ラインナップ拡充および海外販売強化
- PB商品と販売支援策のパッケージ販売 など



# 戦略骨子③ モビリティライフの変化に対応した『新たな事業ドメインの設定』

## ■重点施策

- ☑ 市場拡大が期待されるEVソリューション事業の開発
- ☑ マイクロモビリティその他の販売およびアフターサービス
- ☑ 既存事業にシナジーのある水平・垂直統合によるグループ会社化の推進

### EVソリューション事業の開発

- ZEVディーラーの運営
- EV、太陽光、蓄電池、充電器に関する事業開発
- 充電ステーションの構築 など



### マイクロモビリティの取り扱い

- オートバックス店舗での販売およびメンテナンス
- 取り扱い商品ラインアップの拡大
- 保険・メンテナンス・用品/サービスまでトータル提案できる新業態の開発を検討

### 水平・垂直統合によるグループ会社化

- M&Aによる周辺事業領域の拡大
- 事業ポートフォリオ運営の強化 など

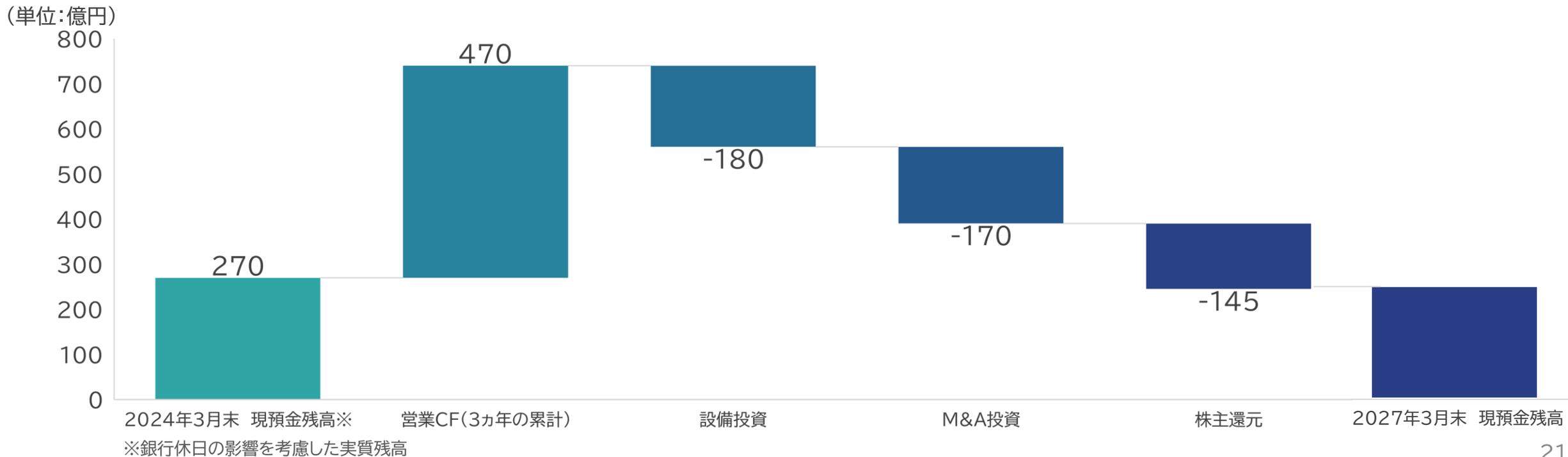
# キャピタルアロケーション

- ☑ 累計350億円を投資する
- ☑ 株主還元は年間60円/株の**安定配当**を基本とする

営業CFの増大は投資に充当しつつ、手元資金が継続的に必要運転資金を上回る場合、別途の株主還元を検討する

ROIC－WACCの拡大を目指し、それぞれのROIC向上に加え、成長投資に際し他人資本を活用しWACCのコントロールにも力点を置く

## キャピタルアロケーション計画



# 目指す姿を具現化する取り組み

- ☑ 人とクルマと環境が調和する安全・安心でやさしい社会の実現
- ☑ 社会価値と経済価値の両立に向け、重点課題を設定

## ①社会・環境

マテリアリティ	社会への貢献 (非財務目標)	経済価値の創造		
		KPI	(2023年度 実績)	(2030年度 目標)
環境・社会に配慮した 取組みの充実	脱炭素社会の実現に向けた 安全・安心なEV普及の推進	急速充電器設置	6店舗	43店舗
		EV車検の推進(車検台数)	516台/年	3,440台/年
		EV販売の推進(販売台数)	324台/年	2,500台/年
	環境配慮型店舗の設置による CO2の削減	環境配慮型店舗の推進	73店舗	140店舗
	環境配慮型ビジネスの推進	環境にやさしい商品開発	124商品	300商品
	サーキュラーエコシステムの実現	オイル缶削減 (量り売りオイル販売比率向上)	▲3万缶(削減)	▲22万缶(削減)

# 目指す姿を具現化する取り組み

- ☑ 人とクルマと環境が調和する安全・安心でやさしい社会の実現
- ☑ 社会価値と経済価値の両立に向け、重点課題を設定

## ②人的資本

人事中期方針	人的資本への 重点投資分野	KPI	(2023年度 実績)	(2030年度 目標)
人的資本の最大化	人材育成・リスクリング	データ分析人材の育成	教育受講者72名	320名
		2級整備士の確保と育成	726名	1,100名
	ダイバーシティ&インクルージョン	女性役職者(課長以上) 比率の向上	7.9%	18.0%
イノベーションを創出する 組織の変革	リソース・タレントマネジメント	女性従業員比率	18.4%	30.0%
		男性育休取得の推進	58.0%	100.0%
戦略的な人材配置	エンゲージメント向上	従業員エンゲージメント (旧いきいき度)	2.7	3.0