INTEGRATED REPORT 2024

株式会社オートバックスセブン
統合報告書2024

50th ANNIVERSARY

BEYOND AUTOBACS

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

1947年、自動車部品の個人商店として私たちの歩みがはじまりました。
モータリゼーションの進展とともに、人々の暮らしとカーライフはめまぐるしく変わり続け、
自動車産業は、100年に一度といわれる大変革期を迎えました。
変化の激しい時代の中でも、私たちが変わらず抱き続けてきたのは、
お客様の交通安全と、人々の個性豊かなカーライフを心から願う、永遠不変の想いです。
この想いを胸に刻み直し、さらなる進化を誓います。

企業理念

社是

願望実現

「願望実現」は、オートバックスセブングループのDNAとして、創業当時から受け継がれてきた言葉です。
「願望実現」には、“自らの心に描いた夢や未来を熱望し、深く信じ、行動すれば、それは必ず実現できる”という想いが込められています。
私たちのパーパスである「社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現」は、今までもこれからも変わらない「願望」です。
先の見えない時代にあっても、クルマやモビリティをビジネスの中心とする限り、
お客様に出かける楽しさを提案し続けるという信念と熱意をもって、パーパスの実現を目指してまいります。

理念

オートバックスチェン経営理念

オートバックスは常にお客様に最適なカーライフを提案し
豊かで健全な車社会を創造することを使命とします。

私たちのありたい姿

Professional & Friendly

当社は、さまざまなステークホルダーから、「プロフェッショナル」な存在として認められ、
「フレンドリー」で信頼される集団として、地域・社会に貢献し続ける企業を目指します。

行動理念

オートバックスセブングループ行動理念

挑戦　創造　感謝

従来の枠組みに捉われず新たな事業領域へ挑戦することで、
モビリティの未来を創造し、お客様に出かける楽しさを提案し続けます。
そして、支えてくださるすべてのステークホルダーの皆様への感謝の気持ちを持ち続けるとともに、
お客様から信頼され、感謝いただける企業グループを目指します。

目次

イントロダクション

01 パーパス
02 企業理念
04 オートバックス誕生50周年
05 50周年までのあゆみ
07 At a glance
08 ビジネスモデル
09 事業環境分析
10 パーパス実現に向けた戦略と計画

トップメッセージ

11 「モビリティにかかわる
お客様の煩わしさを軽減し、
『出かける楽しさ』を提案し続けることで、
より一層お客様に支持される
企業グループを目指します」

価値創造

14 価値創造モデル
15 価値創造モデルの解説

価値創造に向けた行動計画

17 5ヵ年ローリングプランの振り返り
18 2024中期経営計画
20 社外取締役による座談会
「2024中期経営計画の達成に向け、
実効性の高い経営監督を実現し
さらなる事業の選択と集中を推し進めることで
サステナブルな成長を支援する」

特集 2024中期経営計画の重要施策

25 モビリティライフを支え続ける「タッチポイントの創出」
26 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」
27 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」
28 管理統括メッセージ

コーポレート・ガバナンス

31 取締役
32 サクセッションプラン／
取締役の知見と経験
33 コーポレート・ガバナンス

事業別概況

37 ハイライト
38 国内オートバックス事業
40 海外事業
42 ディーラー・BtoB・
オンラインアライアンス事業
44 その他の事業

サステナビリティ

45 サステナビリティの考え方
46 マテリアリティを達成するための非財務目標とKPI
47 気候変動への対応
48 マテリアリティ：環境・社会に配慮した取組の充実
49 マテリアリティ：成長し続ける組織・人財
52 マテリアリティ：社会課題を解決する事業の創出
53 マテリアリティ：持続可能かつ強固な経営基盤
54 商品・サービスの品質管理に関する取り組み
55 コンプライアンス
56 リスクマネジメント
57 主要リスク

Data center

58 財務データ
59 非財務データ
60 ストアブランド／主要子会社
61 会社情報／株式情報

編集方針

本報告書は、オートバックスセブングループのビジネスの全体像、企業価値向上に向けた取り組みや非財務情報を総合的に掲載し、すべてのステークホルダーの皆様に、当社グループについてより一層理解を深めていただくことを目的に作成しています。
当社グループは「社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現」をパーパスに掲げ、2032年度のありたい姿を描いた長期ビジョン「Beyond AUTOBACS Vision 2032」を軸として、これまでのオートバックスを超越する進化と成長を遂げるための変革を進めています。
2024年5月には、長期ビジョン実現に向けた中期的なマイルストーンとして、中期経営計画を発表しました。この中期経営計画のシナリオに沿って、急速に変化する事業環境下で、どのように変化をチャンスに転換し、既存事業の成長と新たな事業の創出を実現していくのかが、本報告書のメインストーリーとなっています。
また、サステナビリティのページでは、個々のESGの取り組みがいかに中長期的な企業価値向上につながっているのかという、ESGと長期ビジョンとの親和性をわかりやすく説明し、納得感をもって読んでいただけることを重視しました。

対象期間

2023年4月～2024年3月
（組織体制や施策などについては、一部2024年度の情報を含みます。）

対象組織

株式会社オートバックスセブンおよび連結子会社

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にしています。

将来の見通しに関する記述について

本報告書に記載した業績予想などの将来に関する記述は、現時点で入手している情報などに基づき判断した見通しまたは現時点での見込みに関する記述が掲載されています。
これら将来見通しに関する記述にはリスクや不確実性が内在しており、将来の業績を保証するものではありません。実際には、さまざまな要因によってこれらの記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。

名称の定義

当レポートに記載されている「オートバックスセブン」は原則として単体を、「オートバックスセブングループ」または「当社グループ」は連結を示しています。「オートバックスチェン」は、連結の国内オートバックス事業およびフランチャイズ加盟法人を示しています。「オートバックスグループ」は、連結およびフランチャイズ加盟法人を示しています。

オートバックス誕生50周年

カー用品総合専門店「オートバックス」は、2024年に誕生50周年を迎えます。1974年11月に日本初のカー用品のワンストップショップとして、第1号店を大阪府大東市に出店して以降、「常にお客様に最適なカーライフを提案し、豊かで健全な車社会の創造を使命とする」ことを経営理念に掲げ、お客様のカーライフに寄り添い続け、カー用品業界のリーディングカンパニーへと成長を遂げました。

次の50年に向けて、これまでのオートバックスを超えるさらなる成長を遂げることへの誓いを込めて、「BEYOND AUTOBACS」をコンセプトに、お客様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に「これまでの感謝」と「オートバックスのこれから」をお伝えすべく、さまざまな50周年の特別企画を実施しています。

50th ANNIVERSARY

50周年記念事業

特設サイト

50年の軌跡や、懐かしのCM、50周年を記念したキャンペーン、オリジナルグッズ販売、カーライフイベントなどをご紹介する記念サイトを公開しました。

記念商品・記念キャンペーン

50年間の感謝をお伝えするお得なプライベートブランド商品や、懐かしのフォントを再現したロゴグッズを発売。また、幅広い年齢層のお客様にご参加いただける応募型企画やコラボ企画、ポイント山分けキャンペーンなどさまざまな記念キャンペーンを実施しました。

オートバックスが描く未来予想図

50年後のオートバックスの姿を想像し、オートバックスグループで目指すべき道しるべとして、「オートバックスが描く未来予想図」を制作しました。

記念イベント

TOKYO AUTO SALON 2024に50周年記念ブースを出展。また、大阪オートメッセ2024やSUPER GT、SUPER FORMULAにて、お子様向けにカーライフの楽しさを体験していただく50周年限定イベント「カーライフフェスタ」を開催しました。さらに、創業の地である大阪でオートバックス誕生50周年記念式典・記念パーティーを開催しました。

カーライフフェスタ（大阪オートメッセ2024）

オートバックス独自開発のスポーツカー「Garaiya（ガライヤ）」をEV コンバートした「Garaiya EV」を展示（TOKYO AUTO SALON 2024）

「オートバックスミュージアム」オープン

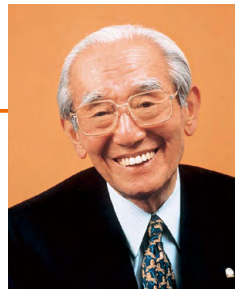
オートバックスの創業者の理念や歴史から学ぶ「住野敏郎記念館」と、オートバックスの未来を語る「オートバックス歴史・未来館」の2つの共創空間をオープンしました。

50周年までのあゆみ

日本初のカー用品総合専門店「オートバックス」は、1974年に1号店が誕生しました。
日本のモータリゼーションの発展とともに、独自の品ぞろえとサービスでお客様の多様な嗜好やニーズに応え、国内カー用品市場シェアNo.1の地位を築いてきました。
クルマを取り巻く事業環境が大きく変化し続ける中、海外進出や新たなサービスの展開、新業態の開発などを行いながら、事業拡大を図っています。
これからも常に新しい価値提供に挑戦し続けます。

1947年　自動車部品の個人商店として大阪で創業

住野敏郎が中心となり大阪市で自動車部品の卸売を目的とした個人経営の末廣商會を創業しました。翌年の1948年にはオートバックスの前身ともいえる株式会社冨士商会を設立します。冨士商会の名の由来は日本一のクルマの部品商店を目指し、日本一高い山である富士山にあやかって名付けたもので、「一番になるんだ。とにかく一番主義だ」という創業者の精神が反映されていました。


創業者 住野敏郎（本名 利男）

1974年　オートバックス1号店誕生。カー用品のワンストップ業態を開発

高度経済成長期を経て人々のマイカー購入への関心が高まる中、オートバックスは1974年に誕生しました。商品ごとに流通経路が異なっていた当時、カー用品一式の購入と取付ができるワンストップ業態が高い支持を獲得し、フランチャイズ展開で全国にビジネスを拡大しました。

また、プライベートブランド商品の開発にもいち早く着手し、1977年に販売を開始したプライベートブランドのタイヤ、オイルをはじめ、独自の品ぞろえとサービスでお客様の多様な嗜好やニーズに応え、今日の地位を確立しました。

オートバックス直営1号店　東大阪店

1990年代　スーパーオートバックスを開発。車検事業に本格参入

小売店舗の大型化が進む中、カーライフメガストア「スーパーオートバックス」を開発。広大な売場と取付・整備用ピットにCD販売や軽飲食のコーナーを併設した店舗で多彩なイベントを開催し、初心者ドライバーやファミリー層から愛好家まで、すべての人にカーライフの魅力を提案しました。

車検事業にも本格参入し、カーライフ支援の領域を拡大。また、1991年にはオートバックス初の海外店舗が台湾にオープン。これを皮切りに、シンガポール、タイ、マレーシアなどアジア諸国を中心に海外出店し、2024年7月末現在122店舗を運営しています。

1991年、初の海外店舗が台湾にオープン

Column

オートバックスのカルチャー 受け継がれる「願望実現」

お客様のため、個性豊かなカーライフ文化の創造のため、自分の心に描いた夢や未来を深く信じ、行動する。時代が変わり、ライフスタイルは変わっても、小売業世界一になるという目標を掲げて創業者が定めた社是「願望実現」は、オートバックスセブンのDNAとして脈々と受け継がれています。

フランチャイズ1号店誕生 1,400kmをつないだ信頼関係

フランチャイズ1号店が開設したのは、直営1号店の東大阪店のオープンからわずか5カ月後のことでした。場所は、大阪から約1,400km離れた函館。フランチャイズ加盟希望者の熱意に絆され、フランチャイズの展開事例も少ない時代に、土地探しや売り場づくりなど、創業者と加盟希望者が二人三脚で準備を進め、フランチャイズ1号店「オートバックス函館中道店」がオープン。オープン当日には創業者も応援に駆け付け、開店前からお客様が並び、初日の売り上げは460万円以上と、大成功のスタートを切りました。

加盟店と本部の相互の信頼関係をフランチャイズ経営の根幹とする思想は、チェン経営のルーツとして現在も受け継がれています。

創業時からの基本「一番店商法」

オートバックスは、まだ小さな店舗が多かった時代から「一番」を目指し、まい進してきました。創業2年足らずで当時世界一の小売業だったアメリカのシアーズ・ローバック社のカー用品小売部門を追い越すことを目標に掲げたほどです。目標が大きいほど能力を引き出すことができると確信し、どの店舗にも負けない一番を作り、お客様の支援を得ていくことを掲げました。これが「一番店商法」です。

一番を目指して会社一丸となって取り組む姿勢が、オートバックス発展の大きなファクターの一つです。

50周年までのあゆみ

2000年代　「カー用品」「車検・整備」「車買取・販売」を3つの柱に

エコカーの普及やクルマの使用年数の長期化など、カーライフのあり方が変化し、運転する方々の高齢化が進む中で、オートバックスは、誰もが長く安全に運転できるよう「車検・整備」のサービスを拡充し、「カー用品」「車買取・販売」を含む3つの柱で、お客様のカーライフ全般を支援する業態へと成長しました。

2010年代　力強い成長に向けた変革と創造

めまぐるしく変化する環境に対応し、社会、クルマ、人のくらしの変化を捉え、適応することで市場競争力を高めるために、2019年4月に「5ヵ年ローリングプラン」を策定。国内外の企業の株式取得を通じた事業拡大や、業界の垣根を越えた連携と事業基盤の強化などを推し進め、着実に成果を積み重ねてきました。

2021年　サステナブルな取り組みの推進

世界的な脱炭素の流れを受け、ガソリン車からEVへの移行が進むと見込まれる中、2021年にEV市場へ参入。ZEV（ゼロエミッション車）のメジャーディーラーを目指して新たなマーケットの創造にも挑戦しています。

2023年5月には、2032年のありたい姿を描いた長期ビジョン「Beyond AUTOBACS Vision 2032」を発表。社会課題の解決を通じた持続的成長に向けた取り組みを進めています。

A PIT AUTOBACS KYOTO SHIJOにおいて
HyundaiのEV（電気自動車）「IONIQ 5」を展示

2024年　オートバックス誕生50周年

Column

目指すはお客様の期待を超えて

1990年代のバブル崩壊後、日本の景気は低迷し、個人消費も伸び悩みモノが売れない時代に突入しました。そんな中、オートバックスが力を入れたのがCS（顧客満足度）を高めることでした。オートバックスでは創業期から、「お客様に感動を売ろう。お客様の感動体験が次の来店につながる」という考え方が社風として根付いていました。お客様にご満足いただくことで、オートバックスのファンになってもらい、来店や購入につなげる。改めてその考え方をグループ全体に浸透させるため、1997年の店舗経営戦略基本方針にCS運動の推進が打ち出され、オートバックスグループ全体でCSの向上に取り組み始めます。

2016年からは、お客様の生の声をアンケート形式で収集し、店舗の接客やオペレーションに改善に生かす「カスタマー・ボイス・プログラム（CVP）」を開始しました。

オートバックスが目指したのはお客様の期待以上を提供すること。接客や整備でも「ここまでやってくれるとは思わなかった」と思っていただき、さらにはお客様の想像を超える体験を提供することを目指したのです。

At a glance

オートバックスセブングループの事業概要

国内オートバックス事業

国内の顧客に向け、カー用品の卸売・小売販売、車の買取・販売、車検・整備、板金・塗装業務を展開しています。

海外事業

国外の顧客に向け、カー用品の卸売・小売販売、車の整備、板金・塗装業務を展開しています。

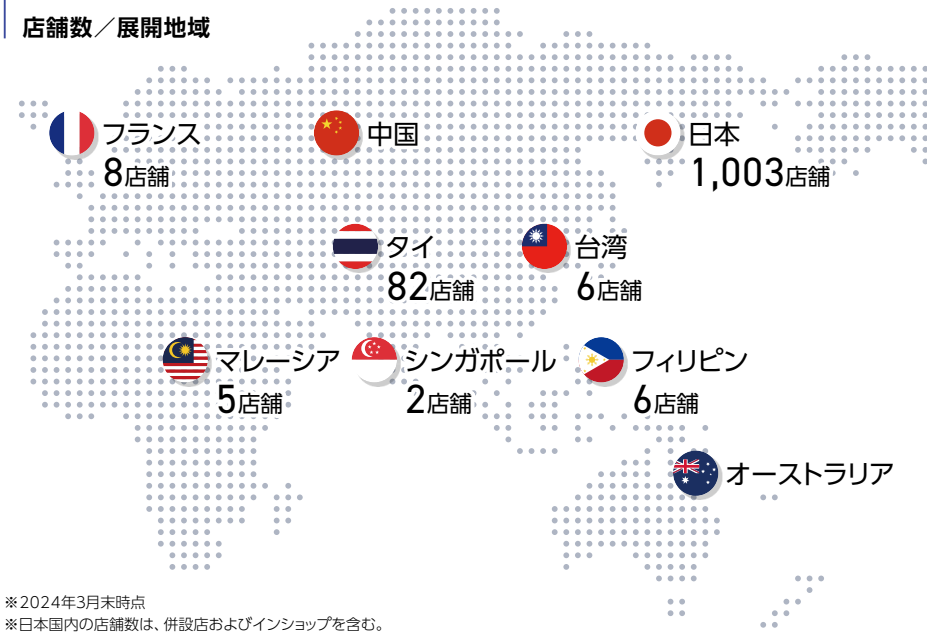
ディーラー・BtoB・オンライン アライアンス事業

ネット販売、カーディーラーの運営、ホームセンターや整備事業者などの法人に向けたカー用品の卸売を展開しています。

その他の事業

子会社がファイナンス事業を行うほか、ライフスタイルブランドの展開、不動産関連のデベロップメント事業ならびに車の買取・販売等を行っています。

店舗数／展開地域

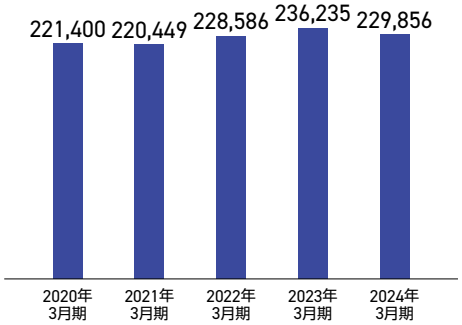


※2024年3月末時点
※日本国内の店舗数は、併設店およびインショップを含む。

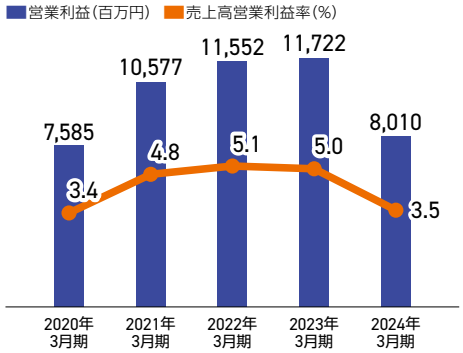
財務ハイライト

売上高

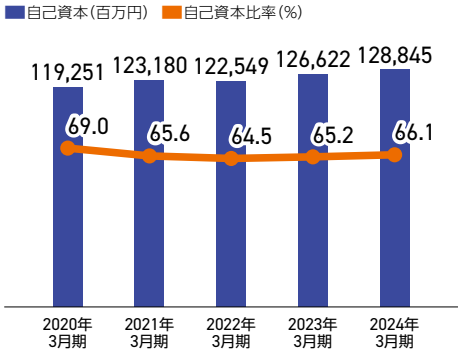
(百万円)



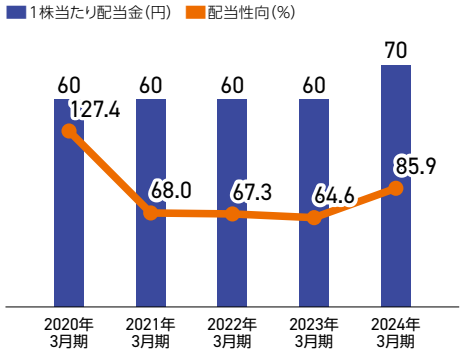
営業利益／売上高営業利益率



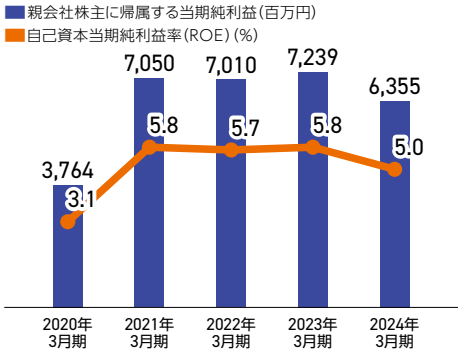
自己資本／自己資本比率



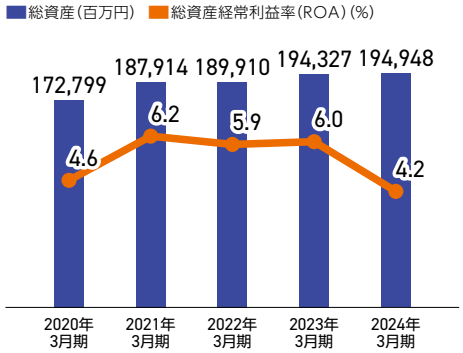
1株当たり配当金／配当性向



親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)

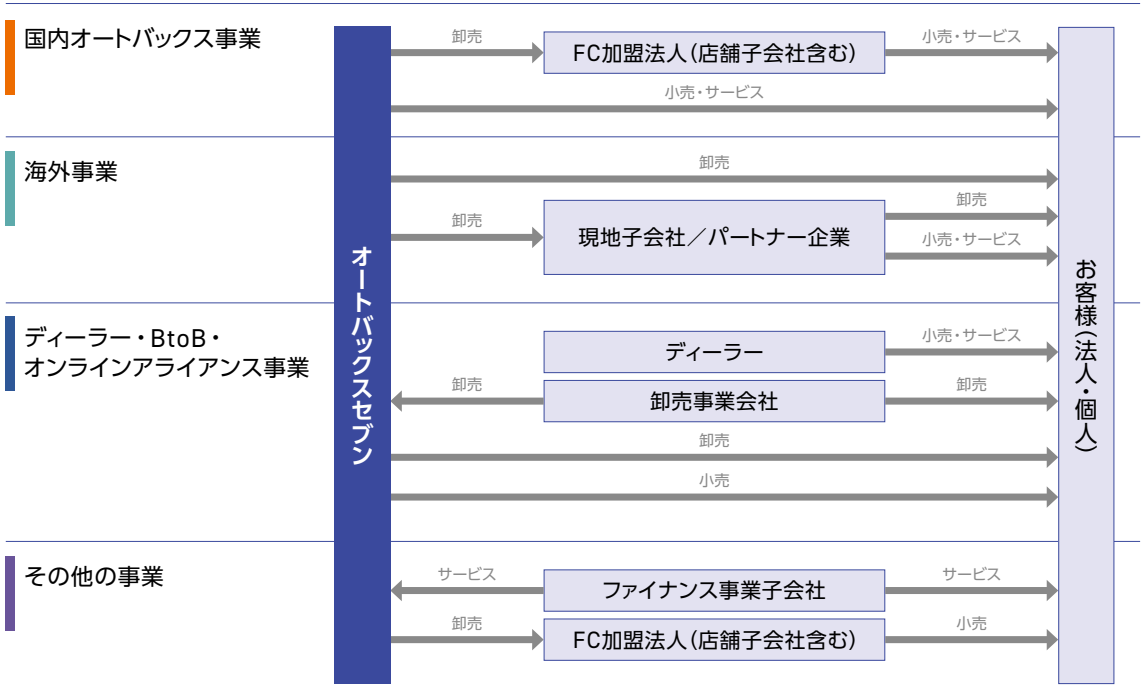


総資産／総資産経常利益率(ROA)



※2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。2021年3月期までは、当該基準は適用していません。

オートバックスセブングループのビジネスモデル



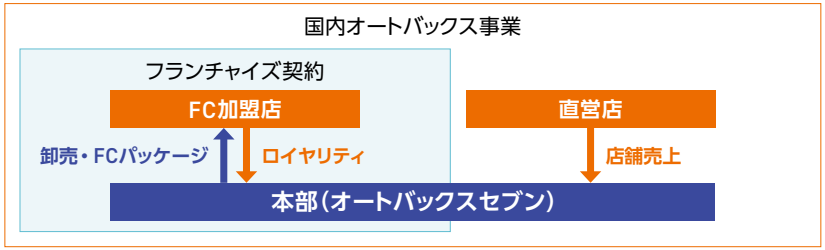
オートバックスフランチャイズシステム

国内オートバックス事業における店舗には、直営店とFC加盟店があり、国内全店舗のうち約98%※がFC加盟店です。

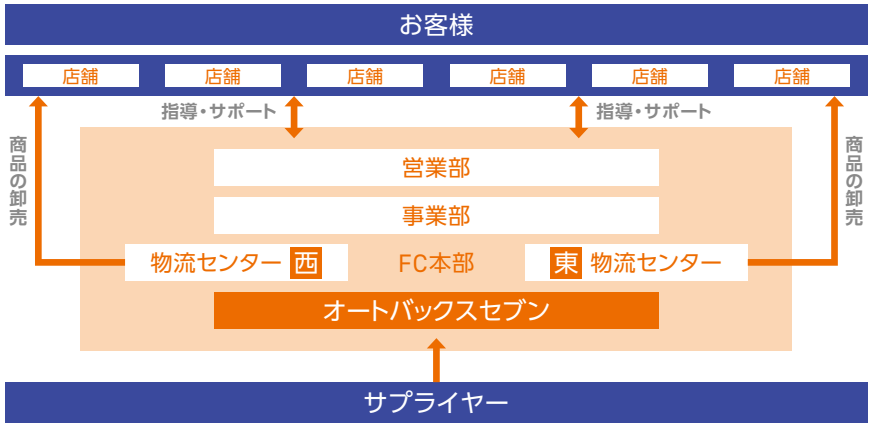
FC本部である当社は、加盟店への商品の卸売のほか、加盟店からのロイヤリティなどで営業収入を得ています。2024年3月期の国内オートバックスチェン全業態の売上高は、2,815億円でした。

2024年4月より、フランチャイズチェン改革の一環として、当社からFC加盟店への卸売価格を従来より引き下げると同時に、ロイヤリティ料率を1%から9%へ変更しました。これにより、FC加盟店とFC本部が共に小売を重視する経営をより一層推進してまいります。

※連結子会社が運営する店舗（約21%）を含む



FCシステムにおける店舗サポート



▶ 営業/マーケティング支援

全国12エリアの営業部に100人以上のカウンセラー（スーパーバイザー）を配し、店舗改革の立案と実施をサポートしています。

▶ 人材教育支援/整備士派遣

店舗におけるOJT計画・人材育成計画の支援、店舗幹部向け研修会などを開催しています。子会社の株式会社チェングロウスを通じて、整備士の育成やオートバックスチェン内への派遣を実施しています。

▶ カスタマー・ボイス・プログラム（CVP）

店舗をご利用いただいたお客様の生の声をアンケート形式で収集し、各店舗の接客・品揃えやオペレーション、商品開発、販売促進、設備等の改善につなげるプログラムを2017年3月期より本格稼働。2024年3月期は53万件以上のお客様の声を収集しました。

事業環境分析

経営環境の変化	リスクと機会	オートバックスセブングループの対応
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	**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 ●車齢の長寿化に伴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	P17-18 価値創造に向けた行動計画 P25-27 特集 2024中期経営計画の重要施策 P37 事業別概況
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	**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	P28-30 管理統括メッセージ P33 コーポレート・ガバナンス
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	**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サステナブルな組織の構築 ●多様な人材の採用　●DXを活用した業務効率化	P49-51 成長し続ける組織・人財 ●人的資本強化に向けて ●多様な人材が活躍できる企業風土づくり ●整備士の地位向上と育成 P53 データ分析人材の育成
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** ●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	P47 気候変動への対応 P48 環境・社会に配慮した取組の充実

パーパス実現に向けた戦略と計画

長期ビジョン「Beyond AUTOBACS Vision 2032」では、2032年度を目標年度としオートバックスセブングループの進化の方向性を示しています。
この長期ビジョンの達成に向け、さらに加速度的な成長を実現すべく、2026年度を最終年度とする2024中期経営計画「Accelerating Towards Excellence」を策定いたしました。
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」に向けた取り組みを、迅速、果断な意思決定によって推進するとともに、お客様と社会にとってなくてはならない企業グループを目指します。

2024中期経営計画

Accelerating Towards Excellence

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

戦略骨子

1. 最も得意とする小売と卸売の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

2026年度 経営目標

連結売上高	2,800億円
連結営業利益	150億円
ROIC	7.0%

長期ビジョン

Beyond AUTOBACS Vision 2032

課題認識

経営環境の変化

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

成長目標

連結売上高
2032年度 5,000億円へ

パーパス

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

オートバックスセブンの進化の方向性

出かける楽しさを
提案し続ける会社へ

進化の方向性

サステナブルな社会

新たな価値創造

お客様とのつながり

商品・サービス

DXイノベーション

チャネルの多様化

トップメッセージ

モビリティにかかわるお客様の煩わしさを軽減し、「出かける楽しさ」を提案し続けることで、より一層お客様に支持される企業グループを目指します

代表取締役 社長　堀井 勇吾

50周年 誕生から今までの振り返り 現在私たちが置かれている背景

願望実現――この言葉は、創業者である住野敏郎がオートバックスセブンの社是として残し、今もなお当社のDNAとして存在するものです。これは、自らの心に描いた夢や未来を熱望し、深く信じ行動すれば、それは必ず実現できるとの想いが込められた言葉です。

創業者が生み出した、カー用品や自動車部品が1カ所で購入できワンストップで取り付けられる店舗「オートバックス」は、1974年11月に誕生し、2024年に50周年を迎えました。当時はまだ珍しかったフランチャイズ展開にて大きく成長し、日本のモータリゼーションの発展を背景にわずか5年間で100店舗を達成しました。

1977年にプライベートブランド商品の開発・販売を開始し、1986年には海外に初進出いたしました。現在は、台湾、タイ、シンガポール、フランス、マレーシア、フィリピンでオートバックスを約100店舗まで展開するに至り、中国、オーストラリアではオイルやオーディオなどの卸売を行っております。

2002年からは全店で車検・整備の取り扱いを始め、同年にオートバックスカーズとして中古車の買取・販売を開始しました。

今では「カー用品」「車検・整備」「車買取・販売」の3つが店舗の事業の柱となっており、グループの総店舗数は国内外で約1,000店舗となりました。

トップメッセージ

一方で、第1号店オープン当初は、労働力人口の増加や自動車がステータスであったという時代背景、カークーラーやカーオーディオ、クルマのカスタマイズの流行、また、カーナビゲーションの取付需要などに支えられ、自動車アフターマーケットは盛り上がりの時期にありましたが、2000年以降その勢いは衰え、カー用品市場は徐々に縮小しております。

そのような中、中古車の買取・販売や車検・整備などを開始したことで、新たな売上を確保することはできたものの、カー用品市場の縮小から現状維持に留まっており、約20年間は大きな成長を遂げることができておりません。

環境変化も大きくなるなか、私たちは何度も中期経営計画を策定し、挑戦をしてきましたが、結果として計画を実現できないということが続きました。こうした状況を打開するため、2019年度に、「5ヵ年ローリングプラン」を打ち出しました。

5ヵ年ローリングプランの振り返り

事業環境の変化に柔軟に対応できるよう5年先の数値計画は公表せず、当期のみの数値計画を公表し、5年先のあるべき姿を毎期ローリングさせることを目的に、私たちは5ヵ年ローリングプランを策定しました。

しかし、ローリングプランを策定した2019年度以降は、事業環境は変化どころか先の読めない乱気流に突入したような状況となりました。コロナ禍を経て働き方が変わり、ロシアのウクライナ侵攻をきっかけとした物価の上昇、急速に進む円安など著しい変化が続くなか、時流に合わせた見直しを図ってまいりました。

成果としては、主要事業であるオートバックス事業の周辺領域を広げ、自動車ディーラー事業、BtoB事業、オンラインアライアンス事業、ライフスタイル事業により拠点を拡大し、顧客情報プラットフォームの構築やアプリ開発に着手するなど利便性の拡充を行いました。また、海外事業においては小売から卸売へシフトし、売上の拡大を図りました。

そして、これらの実行スピードを上げるため、構造改革に着手し、執行役員制度の廃止、本部のスリム化を行い、人事制度の見直しや経営者人材の育成を進めるなど、さまざまな改革を進めることで再成長を遂げるための土台を構築し、以前に比べ、利益水準を一段上げることに成功いたしました。

なかでも、昨年度に実行したフランチャイズチェンパッケージの変更は、50年間のフランチャイズ運営のなかで初めての試みであり、当社のみならずFC加盟法人も含めたオートバックスグループ全体にとっても挑戦でありました。

私は、我々が事業環境の変化を上回るスピードで進化し続けるためには、店舗と本部が一体となることが必要不可欠であると判断し、これを進めました。具体的には2024年4月1日より、当社からの店舗への卸売価格を引き下げ、小売に付随するロイヤリティ料率を引き上げました。これにより、店舗での売上がFC本部の売上に直接結びつく仕組みへと変更し、店舗と本部が一体となり、お客様視点で商品やサービスの開発・提供を行っていけるものとしました。

この施策には一体感の醸成以外に、これまで十分ではなかったオートバックスというブランドの統一を進めるという目的もあります。フランチャイズの良さを最大限生かすためには、ブランドの訴求力の強化など、フランチャイズ全体で取り組むべきことは多くあります。しかし、これまでは一部の施策において、FC加盟法人ごとに実施有無を判断することがあり、足並みがなかなか揃わないことも多くありました。例えば、お客様の利便性を向上するためのDXソリューションもそのひとつですが、今後は、DX推進など中長期の成長投資は、ロイヤリティの一部を活用することで、早期に全店導入することが可能となることから、さらにオートバックスの進化を加速させることができます。

フランチャイズチェンパッケージ変更による成果はこれからですが、5ヵ年ローリングプランでは、これらを含め国内オートバックス事業で培った事業基盤を生かし、オートバックス事業以外で連結売上高を270億円増加することができました。

また、5ヵ年累計総還元性向を100%とする方針も掲げておりましたが、2023年9月にBMW/MINI正規ディーラー事業を売却した一時的な利益を除き5ヵ年累計の総還元性向は102.9%となりました。

5ヵ年ローリングプラン（2019年度～2023年度）の成果

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ンパッケージの変更
- ROIC経営の推進

トップメッセージ

新たな中期経営計画とその実現に向けて

2023年5月、私たちは2032年度の連結売上高5,000億円を掲げた長期経営計画を発表しました。既存事業の進化に加え、マイクロモビリティなど新たな事業の創造により2022年度の2倍の売上高となる成長です。これは、これまでの延長線上では成し得ない、つまり、これまでのようにやっていては達成できない目標であり、「願望実現」として挑戦をいかに具現化し、スピード感を持ち実践できるかが重要と考えております。

そして、5ヵ年ローリングプランの期間中は、コロナ禍など環境変化が激しいなかではありましたが、土台の構築を進めることができました。そこで、私たちは再成長に向けさらにアクセルを踏みこみ、利益水準をもう一段上げるべく、2024中期経営計画「Accelerating Towards Excellence」を策定し2024年5月にこれを発表しました。

2024中期経営計画において私たちは、最も得意とする小売と卸売の2軸に今後の方向性を集中し、グローバルにこれを展開することを主たる戦略としています。

そして、その戦略骨子は、「タッチポイントの創出」「商品・ソリューションの開発と供給」「新たな事業ドメインの設定」の3つとしております。

タッチポイントの創出では、今までの固定概念を覆し、居ぬき物件の活用や柔軟な店舗形態を模索することで、ローコストで採算性の高い店舗運営を目指します。また、商品・ソリューションの開発と供給では、サプライチェーンの見直し等により、魅力ある商品・サービスの開発を加速させ、これをデジタルの力も使いながらお客様に提供するなど、IT・DX化を進めてまいります。そして新たな事業ドメインの設定では、刻々と変化するモビリティの趨勢に合わせ、事業の方向性を柔軟に変更しながら、既存のアセットを活用した新たな事業と、EVやモビリティ周辺の新たな事業ドメインへ挑戦いたします。

2024中期経営計画をまとめるにあたっては、次の経営幹部として中期的な未来を担うであろう部長や課長を中心にメンバーを選出し、取締役会と共に議論を重ねてまいりました。これは、価値創造の源泉として掲げる人的資本経営において、多様性を生かして議論し計画を策定することが重要であると考えるからです。私は、計画の策定から実行までを彼らと共に進め、彼らの主体性と多様性を生かすことが、私の責務であり、私たちの次なる進化とイノベーションの創出につながると考えています。

「BEYOND AUTOBACS」をこの50年の節目に掲げ、社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現のために、私は、これからも「進化」と「成長」の両輪で事業構造の改革を推し進めてまいります。

最後に

これからも、モビリティを取り巻く環境は大きく、そして目まぐるしいスピードで変化し続けることでしょう。私は、モビリティを取り巻く環境がどのように変化しようとも、モビリティにかかわるお客様の煩わしさを軽減し、「出かける楽しさ」を提案し続けることに、国内外を問わず邁進してまいります。そして、より一層お客様に支持される企業グループへと進化させ、お客様にとって我々が生活の基盤になるような存在「モビリティライフのインフラ」を目指します。

オートバックスが誕生して50年。FC加盟法人をはじめ、オートバックスグループのスタッフの皆様、お客様、お取引先様、株主の皆様など、さまざまなステークホルダーの皆様に支えられ、この50年を迎えることができました。本書を通じ、改めて感謝の気持ちをお伝えするとともに厚く御礼申し上げます。

私は、今後も皆様との対話をこれまで以上に活発にし、経営に生かしていきたいと考えております。私たちは、非常に大きな挑戦に踏み出しています。しかし、私には迷いはありません。ステークホルダーの皆様と共に、次なる進化を遂げたいと考えております。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

価値創造モデル

インプット → 価値創造に向けたアクション → アウトプット・アウトカム → 目指す姿

6つの資本

財務資本
健全な財務基盤と
安定した収益力

社会・関係資本
独自のフランチャイズシステムと
信頼のオートバックスブランド

人的資本
オートバックスチェン
約1万5千人の人材

製造資本
国内外1,112店舗の
販売拠点、調達・物流網

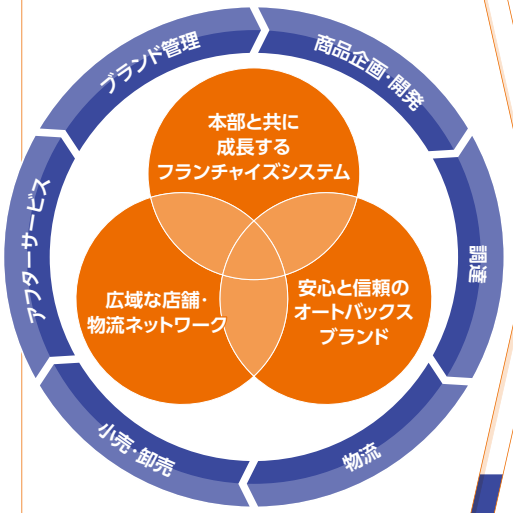
知的資本
PB商品開発力や商品選定・
売場づくりのノウハウ

自然資本
エネルギーやプラスチックを
はじめとしたすべての環境資源

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

バリューチェーンと強み



2024中期経営計画

Accelerating Towards Excellence

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

3つの戦略

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」 P25

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」 P26

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」 P27

人材戦略 P49	コーポレートガバナンス P33	品質管理 P54	コンプライアンス P55

マテリアリティ P45

社会課題を解決する事業の創出	環境・社会に配慮した取組の充実	成長し続ける組織・人財	持続可能かつ強固な経営基盤

アウトカム

アウトプット

2026年度経営目標	
連結売上高	2,800億円
連結営業利益	150億円
ROIC	7.0%

- 持続的成長
  高収益体質の実現
- サービスを通じた
  提供価値の拡大
- 多様な人材の活躍
  イノベーションを創出する
  組織の実現
- 店舗数・業態の拡大
  調達・物流の効率化
- PB商品比率向上
  DXの推進による競争力強化
- 環境負荷軽減
  循環型・共生型社会の実現

目指す姿

出かける楽しさを提案し続ける会社へ

価値創造モデルの解説

※数字は2024年3月期または2024年3月末時点

インプット

財務資本

当社は新たな価値創造に向けた成長領域への投資を可能にする健全な財務基盤を堅持しています。また、投資収益管理の強化と事業ポートフォリオの見直しを進めることで、資本効率の向上を目指しています。

- 純資産……1,291億円
- 営業利益……80億円
- 営業キャッシュフロー……144億円

社会・関係資本

当社はカー用品店および中古車買取・販売店をフランチャイズ展開し、店舗を拡大してきました。さらに、お客様へ満足いただける商品・サービスを提供することで、外部評価機関からそのブランド力を高く評価いただいています。

- 国内外店舗数……1,112店舗
- 指定工場（民間車検工場）……440店舗
- オートバックス会員数……823万人
- 国内カー用品専門店市場……シェアNo.1

人的資本

成長し続ける組織・人財が企業の稼ぐ力向上につながるという考えのもと、多様な人材が活躍し、一人ひとりが成長できる環境づくりを進めています。整備士人材の確保と育成、DXのリスキリングも推進し、企業価値を高める人材の育成を推進しています。

- オートバックスチェン従業員数……約15,000人
- 自動車整備士……約3,800人
- カーライフアドバイザー……約9,000人
- 女性管理職比率……7.9%

製造資本

当社は国内にとどまらず世界各地で商品調達、卸売・小売を行っています。また、PB商品の開発・販売も行っており、国内・海外に広がる製造・調達・販売拠点および物流網は当社の重要な資本です。

- 展開地域……日本および8つの国・地域
- 物流ネットワーク……国内47都道府県
- 設備投資……91億円

知的資本

日本初のカー用品のワンストップショップという独自のビジネスを生み出し、業界のリーディングカンパニーとしてノウハウやフランチャイズ展開の知見を蓄積してきました。PB商品の開発強化とDXの加速により、オートバックスならではの提供価値を拡大させています。

- 培ってきた知見とノウハウ
  - ・商品選定・売場づくり
  - ・出店戦略・フランチャイズ運営
  - ・PB商品開発

自然資本

事業活動を通じてエネルギーやプラスチックをはじめとしたあらゆる環境資源を消費していますが、環境資源を賢く活用し環境問題を解決することも企業の使命であるという考えのもと、サステナビリティ経営を推進し環境保全に取り組んでいます。

- CO_2排出量……16,808t-CO_2
- 電力消費量……3,200万kWh

バリューチェーンと強み

当社グループは、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」を軸として企業活動を行っています。モビリティをビジネスの中心とし、社会環境の変化に応じてビジネスモデルを進化させながらパーパス実現を目指しています。成長の基盤となる「商品企画・開発」「調達」「物流」「小売・卸売」「アフターサービス」「ブランド管理」のバリューチェーンにおいて、当社は3つのコアとなる強みを有しています。

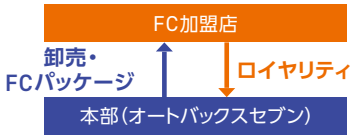
1 本部と共に成長するフランチャイズシステム

当社は、1974年11月にオートバックス1号店をオープンし、翌年にフランチャイズ1号店を出店しました。その後、急速なモータリゼーションの進展の中で、当時自動車業界では珍しかったフランチャイズシステムにより店舗の拡大を続け、現在は国内約1,003店舗を展開し、内766店舗がFC加盟店です。

2024年4月からはフランチャイズチェンパッケージ変更を実施し、FC加盟店への卸売価格を引き下げました。同時に、FC店舗で売上後に徴収しているロイヤリティを引き上げ、店舗での売上がFC本部の売上に直接つながる仕組みへと変更しました。フランチャイズパッケージ内で全国均質の高品質なサービスを提供できるよう、DX推進等を強化していく計画で、より一層、本部とFC加盟店が共に成長する経営を推進しています。

フランチャイズチェンパッケージ変更の概要

卸売価格引き下げ
FCパッケージの充実



ロイヤリティ変更
1%→9%

2 安心と信頼のオートバックスブランド

当社は、お客様が安全に、そして安心してクルマをご利用いただけるよう良質な商品サービスを提供し、お客様の期待を超える価値の提供を目指してまいりました。これらが奏功し、外部機関の調査において、ブランド力を高く評価いただいています。ここ数年は、社会全体で「モノ」より「コト」へと新たな価値観への転換が進んでいます。お客様がクルマとの関わりから得られるすべての体験を、より便利に、豊かに彩るため、お客様のカーライフをトータルでサポートする企業へと進化するべく事業領域の拡大を進めながら、さらなるブランド力強化を進めていきます。

「カー用品に関する調査」において
カー用品販売店
No.1※1
（3年連続）

「タイヤに関する調査」において
タイヤ販売店
No.1※2
（8年連続）

「中古車販売店」において
オートバックスカーズ
総合1位※3
（3年連続）

※1 株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「カー用品に関する調査（2024年）」における結果
※2 株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「タイヤに関する調査（2024年）」における結果
※3 株式会社oricon MEが実施する「2023年 オリコン顧客満足度®調査 車買取会社ランキング」および「2024年 オリコン顧客満足度®調査 中古車販売店ランキング」における結果

3 広域な店舗・販売ネットワーク

当社は国内外でカー用品店および中古車買取・販売店をフランチャイズ展開し、店舗数は国内外1,112店舗を数えます。国内にとどまらず世界各地から多様な商品を調達し日本および世界8つの国と地域で卸売・小売を行っています。また、当社子会社からの商品仕入も行っています。それら広範な地域・ステークホルダーからの商品調達力と販売網は当社の競争優位性です。今後は、サプライチェーンマネジメントを強化することで、サプライチェーンの高度化と効率化を図っていきます。

価値創造モデルの解説

進化の方向性と戦略

2024中期経営計画

当社グループがサステナブルな存在になるために、「社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現」を追求し、そのパーパスを経営と一体にしていくことが重要だと考えています。当社グループを取り巻く環境は、自動車保有台数の減少、カーシェアリングやサブスクリプションサービスの台頭、人々のニーズや購買行動の多様化など急速な変化に直面しています。

このような状況下で、当社は「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」を中期経営計画の新たな方向性としています。これは、クルマが生活の足として欠かせない地方エリアにおいても、私たちがクルマのある生活を守るインフラとして存在するということを表現しています。また、リアルとデジタルを融合することで、お客様の手間や煩わしさを軽減し、出かける楽しさの提案という新たな価値も提供してまいります。

出かける楽しさを提案し続ける企業として、国内外を問わず、商品やソリューションの開発と供給を行い、より一層お客様に支持される FCチェンへ進化していきます。お客様にとってオートバックスが生活の基盤となるような欠かせない存在となるためには、お客様とのタッチポイントの創出によりさらなるシェア拡大が必要です。加えて、カー用品市場が縮小し、モビリティの所有の形とモビリティ自体の形態が変化する中で持続的に成長し続けるためには、新たな事業ドメインを創出する必要があります。これらを踏まえ、中期経営計画においては以下の3つを戦略骨子に設定しました。

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」

マテリアリティ

当社は、SDGsやISO26000、GRIスタンダード等から当社が取り組むべき社会課題リストを作成し、それらの重要性を経済性と社会性の2軸で評価し、妥当性の検証等を経てマテリアリティを「社会課題を解決する事業の創出」「環境・社会に配慮した取組の充実」「成長し続ける組織・人財」「持続可能かつ強固な経営基盤」の4つに特定しました。

自然環境や人権への配慮といった企業に対するサステナビリティ経営への社会的要請は年々高まり、人材不足の深刻化やデジタル技術の進歩など、当社を取り巻く環境は急速に変化し、厳しさを増しています。こうした事業環境を踏まえ、「出かける楽しさを提案し続ける会社」となるために対応すべき喫緊の課題を整理・抽出し、中期経営計画において重点的に取り組むべき非財務課題を「社会・環境に配慮した取組の充実」「人的資本の最大化」「イノベーションを創出する組織の変革」「戦略的な人材配置」と設定しました。

本中計期間に推進する重点課題

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	（2030年度　目標）
環境・社会に配慮した取組の充実	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	43店舗
		EV車検の推進（車検台数）	3,440台／年
		EV販売の推進（販売台数）	2,500台／年
	環境配慮型店舗の設置によるCO_2の削減	環境配慮型店舗の推進	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	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）	▲22万缶(削減)

人事中期方針	人的資本への重点投資分野	KPI	（2030年度　目標）
人的資本の最大化	人材育成・リスキリング	データ分析人材の育成	320名
		2級整備士の確保と育成	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	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	30.0%
		男性育休取得の推進	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)	3.0

アウトプット（2023年度実績）

事業ポートフォリオの見直しによる財務基盤強化

- 売上高……2,298億円
- 営業利益……80億円
- ROIC……4.1%
- 営業キャッシュフロー…144億円

環境負荷軽減

- 急速充電器設置……6店舗
- EV車検台数……516台/年
- EV販売台数……324台/年
- 環境配慮型店舗……73店舗
- 環境にやさしい商品開発…124商品
- オイル缶削減……3万缶/年

フランチャイズチェンパッケージ変更

フランチャイズチェンパッケージ変更により、FC加盟店と本部（当社）の持続的な発展に寄与するビジネスモデルへと変更

非財務資本の拡充

- データ分析人材……教育受講者72名
- 2級整備士……726名
- 女性役職者（課長以上）比率…7.9%
- 女性従業員比率……18.4%
- 男性育休取得率……52.0%
- 従業員エンゲージメント……2.7

アウトカム

当社では、長期ビジョンの目指す姿である「出かける楽しさを提案し続ける会社」になるため、事業活動を通じてお客様の根本的ニーズにお応えする新たな価値の提供を社会へ与えるインパクト（アウトカム）と位置づけています。モビリティをビジネスの中心とする当社グループへの社会からの期待や要望を踏まえ、「体験・発見」「環境への配慮」「安全・安心」「煩わしさの解消」「利便性の向上」「自己表現」の6つの価値提供を目指しています。

価値創造に向けた行動計画 5ヵ年ローリングプランの振り返り

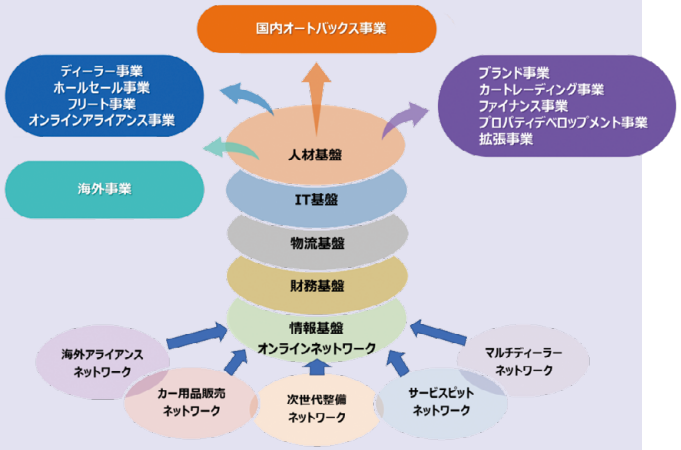
外部環境が急速に変化する中で持続的な成長を実現するためには、変化するお客様のニーズを捉え、素早く対応できる体制の整備が必要であるとの考えから、2019年より時流に合わせて継続的に5年後の方向性と戦略を見直す「5ヵ年ローリングプラン」を策定いたしました。

クルマの利用シーンを支えるすべての商品やサービスを、オートバックスグループで提供するだけではなく、それぞれの領域で強みを持つ事業者間の垣根を越えた連携を「6つのネットワーク」と定義し、5つの事業基盤の整備と事業の強化を進めました。

5ヵ年ローリングプラン（2019年度～2023年度）

使命	新しいカーライフ文化を創造し続けること
方向性	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:5ヵ年ローリングプラン2023



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、再成長を遂げるための土台を構築

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

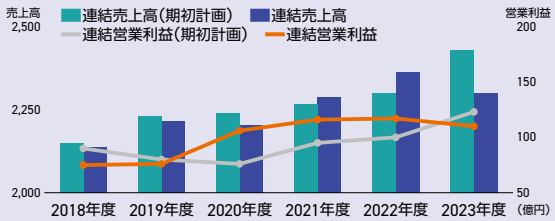
経営機構改革
- 本部のスリム化
- 執行役員制度の廃止
- 経営者人材の育成
- DX戦略の推進
- 人事制度の見直し

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ンパッケージの変更
- ROIC経営の推進

5ヵ年ローリングプラン導入からのあゆみ

	2019年度実績	2022年度実績	2023年度実績
売上高	2,214億円	2,362億円	2,298億円
営業利益	75億円	117億円	80億円
経常利益	80億円	115億円	80億円
親会社株主に帰属する当期純利益	37億円	72億円	63億円
ROE	3.1%	5.8%	5.0%

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ヵ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※



株主還元についてはP28管理統括メッセージへ

※2023年度の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

価値創造に向けた行動計画 2024中期経営計画

2024中期経営計画「Accelerating Towards Excellence」は、2032年度に向けた長期ビジョン「Beyond AUTOBACS Vision 2032」を達成するために、2024年度からの3年間は何をすべきなのかというバックキャスティングと、「5ヵ年ローリングプラン」の振り返りに基づくフォアキャスティングの両軸から策定しました。

新たな方向性

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と卸売の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

※小売はマルチナショナル戦略、卸売はトランスナショナル戦略

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」 P25

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」 P26

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」 P27

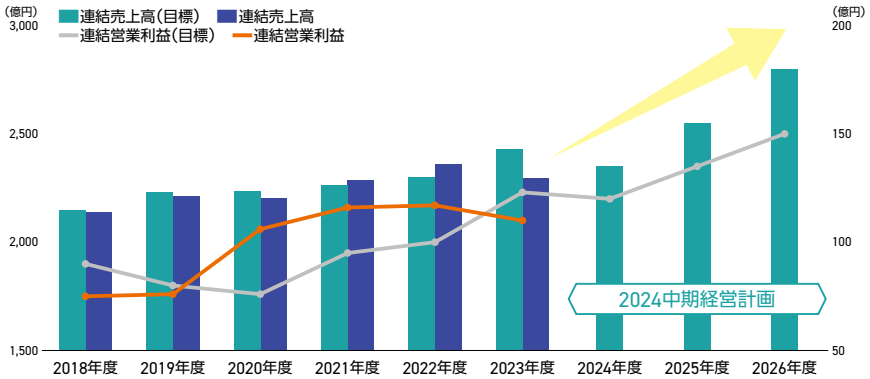
- 過去の実績の積み上げによる中期的な到達点を設定
- 「Beyond AUTOBACS Vision 2032」からバックキャストしたマイルストーンを設定

価値創造に向けた行動計画 2024中期経営計画

2024中期経営計画の経営目標と概要

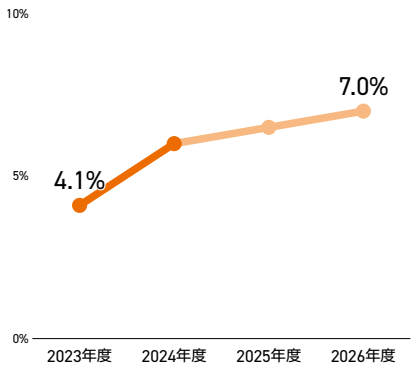
	2026年度 経営目標	2023年度 実績
連結売上高	2,800億円	2,298億円
連結営業利益	150億円	80億円
ROIC	7.0%	4.1%

連結売上高／連結営業利益



※ 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

ROIC

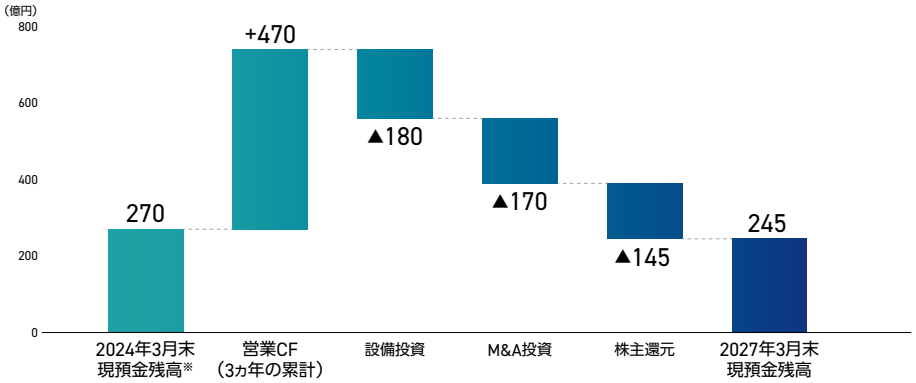


キャピタルアロケーション、財務戦略

2024年度からの3年間は、設備投資や事業拡大に向けたM&Aによる投資により、累計約350億円の投資を実施する計画です。

株主還元については、長期ビジョンの達成に向けた成長機会への投資を優先し、原則として1株当たり年間60円の安定的な配当を実施していくことを基本方針として定めています。また、営業キャッシュ・フローの増大分については投資に充当する計画です。

キャピタルアロケーション計画



※銀行休日の影響を考慮した実質残高

目指す姿を具現化する取り組み（サステナビリティへの取り組み）

- 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、本中計期間に推進する重点課題を設定

社会・環境

マテリアリティ	社会への貢献（非財務目標）	
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	P48
	環境配慮型店舗の設置によるCO_2の削減	
	環境配慮型ビジネスの推進	
	サーキュラーエコシステムの実現	

人的資本

人事中期方針	人的資本への重点投資分野	
人的資本の最大化	人材育成・リスキリング	P49
	ダイバーシティ&インクルージョン	
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	
戦略的な人材配置	エンゲージメント向上	

社外取締役による座談会

2024中期経営計画の達成に向け、実効性の高い経営監督を実現し さらなる事業の選択と集中を推し進めることでサステナブルな成長を支援する

小泉 正己
社外取締役
監査等委員

金丸 絢子
社外取締役
監査等委員

三村 孝仁
社外取締役

松田 洋祐
社外取締役

社外取締役による座談会

Q 堀井社長体制となって2年余りが経過しましたが、社風にはどのような変化が感じられますか？

小泉　私は前任の小林社長の頃から社外取締役を務めていますが、当時から、非常にオープンで自由にものが言える会社という印象でした。堀井社長就任後も、こうした良い社風は大きく変わっていないように思います。創業時からの強みであるFC本部とフランチャイジーの一体感も、しっかりと受け継がれています。堀井社長は組織改革にも積極的に取り組んでいますが、これからも自らのカラーを出して、より良い組織風土に変えていってくれることを期待しています。

松田　私はこの6月に就任したばかりで、以前との違いはわからないのですが、皆さんの意見を吸い上げて合意形成を重視するのが堀井社長のスタイルではないかという印象を受けています。会議などを見ても、皆さん積極的に発言されていて、非常にオープンな会社だという印象です。堀井社長のスタイルがこれから当社にどのような影響を与えていくのか、期待しています。

松田 洋祐

まつだ・ようすけ／事業会社の経営経験を有し、事業ポートフォリオ経営の導入により収益性を改善した実績を持つ。2024年6月に当社取締役に就任。

金丸　私も以前との比較は難しいのですが、堀井社長は「会社を変えたい」「改革したい」という意欲を強く表明する一方、強硬的に進めるのではなく、周りの意見をしっかり傾聴する姿勢をとっているように感じています。取締役会の議長としても、皆さんに意見を聞きながら進めていくというスタイルです。当社にはものを言いにくいという雰囲気はないように思いますが、今後、改革を推し進めていかざるを得ない局面が訪れたときに、どのように対応されるのか、注目したいと思います。

三村　皆さんがおっしゃるとおり、小林会長に遠慮して堀井社長がご自身の色を出せていないということはないでしょう。堀井社長は基本的に、率直な意見を発言させて、それを丁寧に、慎重すぎるくらいの時間を取って話を聞いていくというスタイルです。慎重かつ着実に物事を進めていくタイプですね。小林会長もそうだったのですが、その姿勢は、堀井社長になって、より強くなっていると思います。だからこそ、堀井社長がこれからどのように自らの思いを具現化していくのか、社外取締役として注視していきたいと思います。いろいろと新しいことを始める中、現場サイドでそれがしっかりと腹に落ちているのか、次世代のリーダーたちがどんな意見を持っているのか、それをもっとうまく汲み上げる方法はないのかといったことなどについて苦心しているようにも見受けられます。

Q 2023年度で終了した経営計画「5ヵ年ローリングプラン」の成果をどう評価しますか？

三村　「5ヵ年ローリングプラン」では、残念ながら目標とした数字を達成することはできませんでした。ただ、この計画は小林前社長が主体となって動かしたものであり、堀井社長の成果は次の中計の結果で判断することになります。堀井社長には今回の結果を反省点として、次の中計は、きちんと現場の実行プランにまで落とし込んだ上で、自らがリーダーとなって推し進めてもらいたいと期待しています。計画を実現するには、いかにして社員に納得感を与えられるかが重要であり、そこで問われるのは、その受け皿となる組織基盤でしょう。「縦割りだった組織を、ビジネス単位で動ける組織に変える」「小売と卸売を軸にする」といった、いま進めている改革において、いち早く成果があがるように全社で取り組んでほしいと思います。

三村 孝仁

みむら・たかよし／事業会社における長年の経営経験を有し、グローバル市場での開拓・成長をけん引した実績があり、一般株主保護の観点から当社の経営を監督。2022年6月に当社取締役に就任。

金丸　「FCチェンパッケージ変更」は、長年続いていたやり方を抜本的に変えるという意味で、非常に大きな取り組みの一つでした。フランチャイジーに対してロイヤリティ料率を引き上げるということは、ビジネスの構造自体を見直すとともに、フランチャイジーに対してそのロイヤリティに見合った価値を与えることができるのかが問われる場面でもあります。それぞれのフランチャイジーに納得してもらってFCパッケージを変更するというのは、非常に大変な作業です。こじれるのではないかと心配した時期もありましたが、堀井社長をはじめ、皆さんが丁寧に説明された結果、想定よりもスムーズな移行ができたという印象を持っています。重要なのは、フランチャイジーに商品を卸したらそれで終わりではなく、最終的にお客様に商品を届けるところまで、フランチャイジーと本部が一貫して同じ方向性を持つことです。「お客様に販売して、その時点で初めて本部もロイヤリティをいただきます。そこま

社外取締役による座談会

小泉 正己

こいずみ・まさみ／事業会社における管理実務の経験に基づき、経営管理・IR・ガバナンスに関する知見に加え、SPAに関する経験および知見を有する。2021年6月に当社取締役に就任。

で一体として考えましょう、同じ方向を見ましょう」というメッセージが、フランチャイジーの抵抗感を少しずつほぐしていったのだと思います。

松田　「5ヵ年ローリングプラン」の数字が未達だったことを踏まえて、次の中計をどう実現していくのかがポイントになってくると思います。しかも、次の中計にはかなりチャレンジングなところがあって、これまでの延長線上にはないものを目指しています。「5ヵ年ローリングプラン」を通じて得られた知見もあると思いますが、それを踏まえて、非連続の成長をどう実現するのかについて注視していきたいと思います。例えばDXでは、これまでの小売や卸売のビジネスとはまったく違う筋肉を使うこと、まったく違った発想が求められます。堀井社長がどのようにリーダーシップを発揮していくのか、注視していきたいと思います。

小泉　当社の利益の大半は国内オートバックス事業が稼ぎ出していますが、その国内オートバックス事業自体が「これまでどおり成長し続けるものではない」という厳しい環境下にあります。さまざまなブランドを立ち上げてチャレンジしていますが、個々のブランドや事業がそれぞれ単独で運営されているだけで、横のシナジーが期待ほど創出できていないという印象があります。また、今後拡大が期待できない国内市場で、何を軸にして事業を展開していくのかという姿が、「5ヵ年ローリングプラン」の当初の定量目標未達からも描ききれなかったと思います。一方で、「5ヵ年ローリングプラン」で掲げた6つのネットワークと5つの基盤は、堀井社長が掲げた長期ビジョン、そして次の中計を達成するためのベースになっています。これは、「5ヵ年ローリングプラン」の成果だったと認識しています。

Q 2024中期経営計画「Accelerating Towards Excellence」についての印象をお聞かせください。

三村　日本では少子化が進み、クルマの持ち方も変化しています。国内市場は、追い風を受けている状況ではありません。このことを踏まえると、中長期において「新しいオートバックス」を作っていかなければなりません。今まったく見えていない市場をどうやって顕在化させるか、いろいろな角度から取り組んでいかなければなりません。今はそのような時期ですから、2024中計で掲げた連結売上高 2,800億円というのは、ややストレッチした目標に見えるかもしれません。しかし、長期ビジョンで掲げた5,000億円と比べれば、まだまだ助走段階の数字です。

今後、市場の状況が変わったり、予期せぬライバルが現れたりするかもしれません。重要なのは、そのための布石を打っておくことです。例えば、EVシフトはインフラ整備の遅れなどもあって予想より時間がかかっていますが、最終的にはシフトしていくはずで、中でも、個人所有車両より稼働率の高い商用車の領域は電動化が加速するでしょう。その上で、EVについては、車両だけでなく、車両を取り巻く周辺についてもビジネスを作っておくことが重要です。プライオリティーをどこへ置くかは当社にとって重要な問題です。いつか来るEVの本格的な普及期に向けて、どのような準備をしておくか、しっかりと議論すべき時です。

金丸　EVや自動運転のような新しい技術やビジネスが出てくる時には、少し後から法的な問題、特に法的な規制が追いかけてきます。今後、予想できなかったようなトラブルが起きる可能性はありますが、それは、そのビジネスの参加者全員が負うリスクであって、当社だけが負うリスクでも、当社特有のリスクでもありません。新しいビジネスに積極的に踏み込む一方で、どんな世の中になっても「お客様のモビリティライフを支える」という信念を貫くために、常に情報をウォッチし、自らの立ち位置をはっきりさせておくことが求められます。

松田　DXに関してですが、EV化が進むとクルマの中がエンターテインメント化するという話があり、車内のユーザーインターフェース（UI）をどうデザインするかについては、面白いものがあるとみています。ただ、先ほども申し上げたとおり、DXでは卸売や小売とはまったく違う筋肉を使うことが求められ、発想を大きく変えねばなりませんから、堀井社長が当社のカルチャーをどのように変えたいのかがポイントになってくると思います。堀井社長には「この会社を変えていきたい」という強い思いがあり、私に対しては、ゲーム・エンターテインメントというまったく別の業界からの視点を求めているのだと思います。さまざまな角度からの多様な視点があることは、会社にとって強みになります。

金丸 絢子

かなまる・あやこ／弁護士として法律に関する専門知見を有し、他社の社外監査役および社外取締役として企業法務に携わっており企業実務にも精通。2023年6月に当社取締役に就任。

社外取締役による座談会

同じ発想だけでは、事業の広がりも出てきません。

小泉　中期経営計画の策定あたっては、「選択と集中」「ポートフォリオの組み換え」を積極的に進めるべきだという意見が、社外取締役を中心に出ました。国内オートバックス事業と親和性の高い事業については比較的理解しやすいですが、そうではない事業もあります。選択と集中をすべきです。中計の戦略骨子は「お客様とのタッチポイントを増やす」「魅力ある商品・ソリューションを開発する」「新たな事業ドメインを設定する」の3つですが、その中でも「お客様とのタッチポイントを増やす」は重要だと思います。クルマを「買う」「修理する」「乗り換える」というカーライフサイクルの中で、いかに多くのタッチポイントを作れるかという発想から、ディーラー事業や整備工場も展開しているわけですが、最終的にはそれぞれの点をつないでいかなければなりません。またカーアフター市場が激変する中で、特に不採算な事業については、次の中計に向けてしっかりと精査した上で、事業継続の是非を判断していくべきだと思います。

三村　今のビジネスの延長線上では、事業の転換を図ることができません。ポートフォリオを変えていくためには、組織の形を変える、人の登用の仕方を変える必要があります。そうした提言は、これまでも社外取締役の立場でしてきましたが、執行役からすれば、受け入れられる提言もあれば、そうではないものもあるでしょう。しかし、会社が大きく変わるためには、大きな発想の転換が避けられません。

金丸　ジャンプアップするためには、限られたリソースをどう配分していくかが重要で、そのためにも「選択と集中」が必要です。これまでにない体制をとることで、社内にハレーションも生まれることもあるでしょうし、中計をまとめるには、苦労も多かったのではないかと思います。

Q 中古車業界における不正問題の影響と、当社のコンプライアンスへの評価についてお聞かせください。

三村　広く報道された「中古車販売大手による不正」によって、業界全体の体質に疑いの目が向けられてしまったことは否めません。当社でも実際に、店舗でお客様から不信感をぶつけられたケースもあったようで、取締役会にも報告がありました。しかし、当社はそうした会社とは対極に位置する、不器用なくらい真面目な会社です。特に中古車を扱っている部門は、外部機関の調査で「オートバックスは信頼できる」といった高い評価をいただいています。今後もこれまで以上に愚直に、この部分を強化していこうと考えています。

しかし、グループ関係会社やフランチャイジーが今後さらに増えていくと、コンプライアンスを隅々にまで浸透させるのは非常に難しい作業になってきます。社内だけでも大変なのに、M&Aで新たにグループ入りする会社にも浸透させていかなければなりません。こうした作業については、先進企業のやり方を学んで徹底していくしかないと思います。さらにはスピードも求められます。今回の中古車問題に限らず、ブランド価値が毀損するのは一瞬ですから。

金丸　当社としては、この問題を大きな教訓にすることができたと思います。コンプライアンスのチェック機能や、問題が起きたときのレポーティングラインをどうするかといった仕組みはすでにできていますが、この問題を機にあらためて見直すことができました。こうした仕組みが実効性のある形で機能しているかどうかを、定期的に見直していくことが重要です。保険会社と関係のある事業をしている部門には、不正の有無を確認しましたが、問題はありませんでした。その上で、問題点があるとしたらどんなことが考えられるか、コンプライアンスが浸透しているのかについても確認を継続しています。フランチャイジーについては、基本的に当社とは別の会社ですので完全にコントロールするのは困難ですが、オートバックスチェンのコンプライアンス方針をどうやって浸透させていくのかといった課題意識を持って取り組んでいます。

松田　コンプライアンスは、商品・サービスそのものです。商品・サービスが持つクオリティの一部だといえるでしょう。サービスを提供する以上、そのクオリティを上げていかなければなりません。コンプライアンスはできて当たり前、必要最低限のことで、クオリティを満たす一番下のレベルです。これはどの業界でも同じです。サービスを提供する以上は、お客様の期待に応えるものになっていなければなりません。

小泉　不正問題では、自動車関連業界全体で信頼を損なうことになったと思います。当社については真面目な従業員が多く、また、それを支える内部統制やコンプライアンス、リスクマネジメントなどの体制や、行動指針、行動規範などもしっかりと整備されています。こうした仕組みは上場会社であればどの会社も持っていますが、大切なのはそれが正しく機能しているかという「実効性」の問題です。体制を整備してマニュアルを整えたにもかかわらず、そこに安心してしまい、実行が伴っていないことが不正につながっていくと思います。この点については不断に見直しをかけながら、実効性を高めていくことが重要です。

フランチャイジーを含めたグループ全体で実効性を高めていくのは難しい部分もあると思いますが、堀井社長も不正については高い問題意識を持っており、FC経営者会議等を通じてグループ全体で不正防止に取り組む方針を発信しています。直営店もFCも同じ基準でコンプライアンスが浸透していかなければなりません。

Q 当社のESG・SDGsへの取り組みについての評価をお聞かせください。

松田　今まさに当社の「ESG・SDGs推進プロジェクト」について勉強しているところです。メンバーを毎期入れ替えている点、それぞれのKPIごとに横展開して推進するチームを設け、プロジェクトと事業部が一体となってKPIを推進している点などに工夫を感じています。具体的にどういう取り組みがなされ、それがどういう形で実を結んでいるのか、これからしっかりと報告を聞いていきたいと思っています。

三村　3カ月に1回、各々のチームのリーダーが事業統括者会議で進捗を報告する機会があります。いつも実直に報告してくださる姿勢はすばらしいと感じています。しかし、ESGの最終的な目標、すなわち「何のためにそれをするのか」を忘れてしまってはいけません。ESGは最終的に企業の業績や成長に結びつくものでなければならないと考えています。そうでなければ、定着もしないし、達成感を共有することもできないでしょう。さまざまなKPIを掲げていますが、その最終目標が会社の業績や成長であることを一人ひとりが理解した上で進めていくべきだと思います。

社外取締役による座談会

金丸　私は多様性、中でも特に女性活躍についての取り組み、例えば女性管理職比率などに注目するようにしています。項目によってはKPIを達成できず、苦戦している部分もあるようですが、それぞれの部門が責任をもって報告してくださるので、引き続き、進捗を見守っていきたいと思います。

小泉　早い段階でプロジェクトチームを作り、実際に事業を担当している事業統括を巻き込んで、事業と関連づけて進めてきたことを評価しています。ESGが当社のビジョンや長期的な戦略と結びつき、企業利益とつながり、各ステークホルダーの利益に資するものであり、継続的に企業価値が高まる、というサイクルをこれから作っていくのだと受け止めています。

Q 当社が今後も成長し続けるために乗り越えるべき課題と期待することは何ですか？

三村　当社は「事業をやめる決断」をさらに進めなければなりません。大きな樹を育てるには、足元の雑草を刈る必要があります。やめるという決断をする、やめると決めたらマイルストーンを作って実行に移していくことを企業風土として定着させることが重要です。

バックキャストとは具体的に設計された将来計画をベースに達成までの実行マイルストーンを作り進めるものですが、当社は、数字はあるものの、そのような明確な実行プランが見えてきません。もっと、新しい発想のもとにビジネスデザインを作っていくことを期待しています。

戦略は現在の延長線上では組み立てられません。また、人材は急に育成ができませんから、ある期間は、そのようなプラン構築に長けた人材を招き、当社の戦略性の強化を図る必要もあるかもしれません。

金丸　新しい事業や取り組みの事前検討をする際に、当該部署だけでなく横の連携をしながら全社的に取り組んでいくことが重要だと考えています。横の連携がないと、大きな絵が描けません。こうしたことができるスキルや人材を整えていくことで、より成長できると考えます。

松田　厳しい言い方かもしれませんが、中計はやや総花的であるように思います。本来なら、明確な戦略があり、その戦略のとおりに実行して、それが数字につながるべきですが、肝心な戦略の部分の輪郭がもっと明確であってほしいです。例えばM&A案件への取り組み方でいうと、大きな絵があって、それを実現するために個々のM&A案件があるわけですが、現状は「こういうM&A案件があって、ここにはめます」という部分最適になってしまっています。案件ごとに単独で考えているようでは、会社全体のエクイティー・ストーリーを描けません。投資家にもそのように見えているのではないでしょうか。明確な戦略意図をもつエクイティー・ストーリーにかなったM&Aになっているかなどを、もっと今後の開示や、決算説明資料などにおいて、積極的に発信することで投資家の理解が深まると思います。

小泉　攻めのガバナンスでは、社外取締役として業務執行取締役の意思決定の後押しができるように心がけています。一方、株主利益に資するかどうかがよく見えないM&A案件には、目的・ねらいの真因や投資回収の合理性などを確認し、意見をしています。守りのガバナンスでは、M&Aなど新しいことを始めると、コンプライアンスリスクが増し、経理部門の仕事が増えるなど管理コストが増えてくると、大きな不祥事が発生するリスクが高まる懸念があります。こうした点も社外取締役として注視しています。攻めである事業戦略の推進と守りであるガバナンス強化のバランスをとりながら、健全なリスクテイクによる企業価値の向上につなげて行くことが必要です。

特集 2024中期経営計画の重要施策 小売

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」

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

お客様との新たなタッチポイントを創出し、お困りごとや問題を解決する

重点施策	取り組み内容
出店を含む新規拠点・チャネルの拡大（100拠点）	オートバックス拠点の拡大 AUTO IN店舗の出店等による整備拠点の拡大 オートバックスグループ外へのオートバックスカーズFCの展開 積極的なM&Aの実施
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	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
社会課題を解決する新たなサービスの展開	社会インフラとして必要とされる地域への出店 仮設店舗や出張販売を展開

Focus1

社会インフラとして必要とされる地域への出店

人口減少や高齢化が進む地域においては、小売店が減少傾向にある一方で、生活インフラとしての役割が期待されています。生活に必要な車に関わるサービスを提供する当社は、社会に必要とされる存在であり続けるために、収益性を加味しながら戦略的に過疎地域への出店を進めています。2024年4月には東北エリアに4店舗を新規出店しました。いずれもオンライン接客や滞留通知システムを導入した次世代型店舗です。業務効率化とサービスの向上を図り、地域のお客様を全力でサポートさせていただく店舗運営を目指します。

オンライン接客

Focus2

M&Aで拠点とタッチポイントを拡大

当社は、M&Aを活用した拠点の拡大を積極的に進めています。2024年8月には、中期経営計画における重点施策「出店を含む新規拠点・チャネルの拡大（100拠点）」の一環として、オトロンカーズ株式会社を完全子会社化しました。オトロンカーズは、独自の審査による自社ローン専門の中古車販売店「オトロン」を運営し、関東圏を中心とする12都県で16店舗を展開しています。

また、自動車整備業界では、高齢化や後継者不足による事業継承問題が深刻化しています。当社は、そうした問題の解決策としてもM&Aを検討しています。さらに、必要な資産やノウハウを効率的に取得できるM&Aのメリットを生かし、国内外のディーラーブランドの獲得も積極的に検討しています。

特集 2024中期経営計画の重要施策 卸売

新たな方向性を実現するための戦略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・販売支援策のパッケージ化による外販強化

お客様の根本的なニーズを解決するため、商品・サービスの開発と供給および情報提供をさらに充実させる

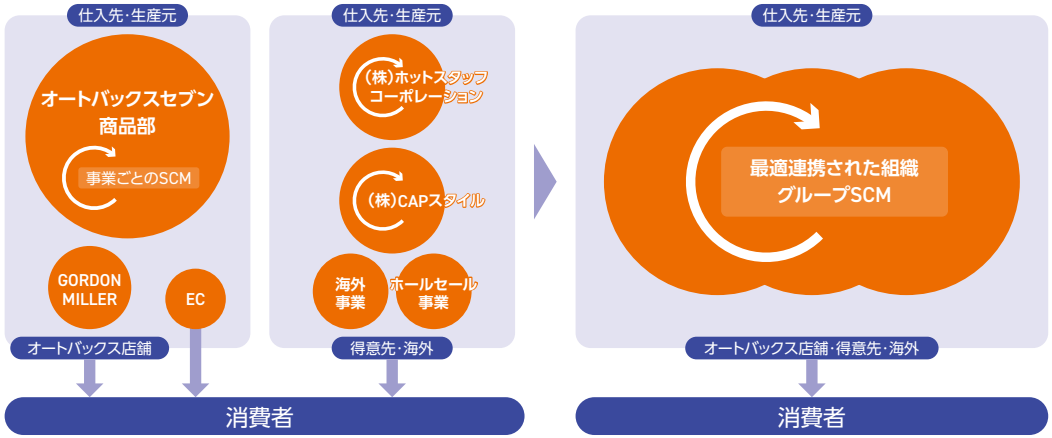
重点施策	取り組み内容
魅力ある商品・ソリューションの開発による卸売販路の拡大	顧客ニーズを直接商品開発へ生かすPB商品を開発 IT・DXによるUX向上 FC、整備子会社、アライアンス整備拠点、海外拠点への卸売販路拡大
サプライチェーンマネジメントおよびFC本部機能集約による競争力の強化	事業子会社との機能統合による実行スピードの向上とコストの合理化 本部機能の集約と合理化
PB商品・サービス・販売支援策のパッケージ化による外販強化	商品・サービス+提供方法のトータルソリューションをパッケージとして提供

Focus1

サプライチェーンマネジメントの推進

当社では、商品開発・仕入れ・販売・物流などを部署や子会社ごとに行っているため、流通経路において余分なコストや連携スピードの低下が発生しているという課題がありました。そこで、流通経路における無駄を削減し、スピード向上・コスト削減・商品の安定供給を図ることを目的に、SCMプロジェクトを発足しました。

本プロジェクトでは、商品調達・開発機能の集約、物流機能の集約、営業機能の集約の3つの側面から、部署や子会社ごとに進められてきた商品開発・仕入れ・販売・物流をグループ全体最適の視点で再編し、新たなビジネスインフラを構築します。商品調達・開発機能の集約では、グループ間での商品の共同開発・調達により、高品質な商品を低コストかつ効率的に開発することを目指します。物流機能の集約では、物流効率化による物流コスト削減を、営業機能の集約では、車両データ等のアセットの活用と営業力強化を図る計画です。



特集 2024中期経営計画の重要施策 新規事業

新たな方向性を実現するための戦略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

モビリティの変化を見据えて新たな事業ドメインを設定し、将来の成長事業の構築へ着手する

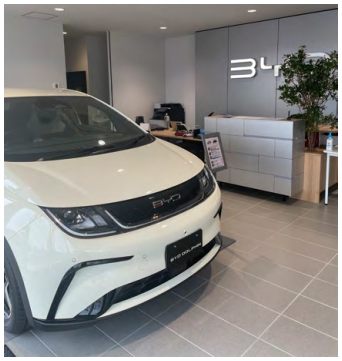
重点施策	取り組み内容
市場拡大が期待されるEVソリューション事業の開発	ZEVディーラーの運営、EVソリューション事業の開発 EV新車・中古車の販売、充電器や蓄電池の販売・設置を拡大 充電・放電ステーションの展開
マイクロモビリティその他の販売およびアフターサービス	マイクロモビリティの販売とメンテナンス モビリティ販売を軸に保険・メンテナンス・用品/サービスまでトータル提案できる新たな業態の開発
既存事業にシナジーのある水平・垂直統合によるグループ会社化の推進	M&Aによる周辺事業領域の拡大 事業ポートフォリオ運営の強化

Focus1

ZEVディーラーの運営とEV充電インフラの整備

EVは地球温暖化対策の中核的な技術の一つであり続けるとの見立てから、中長期的には「EVシフト」が避けられないと考えています。当社は、EVが本格的な普及段階に到来した際に優位性を発揮できるよう、EVの正規ディーラー事業を行っています。

EV普及のネックとなっているのが、充電インフラの数不足や充電速度の問題です。当社はこうした課題への対策として、急速充電器および超急速充電器を当社店舗の駐車場へ設置する取り組みを進めています。さらに、将来的なEV普及を見据え、家庭用EV充電器の販売も開始しました。



Focus2

マイクロモビリティ領域への参入

電動マイクロモビリティは、「ラストワンマイル問題」への対策として、また、高齢者や交通弱者の移動手段として活用ニーズが高まっています。当社では、マイクロモビリティの取扱店舗や商品ラインナップを順次拡大するとともに、整備・メンテナンスなどのアフターサービス体制の整備も進めています。また、取扱店舗では、研修を受けたスタッフが、操作方法や交通ルール、ナンバー取得から自賠責保険の加入などについても丁寧にご説明しています。

管理統括メッセージ

キャッシュフロー・マネジメントと健全な財務体質の維持、非財務資本も十分に勘案し、将来を見据えた経営判断を行います

管理統括　平賀 則孝

「5ヵ年ローリングプラン」により成長基盤の構築と収益性の改善を実現

「5ヵ年ローリングプラン」期間中の2019年度から2023年度は、新型コロナウイルスの世界的蔓延という未曽有の事態が経済の停滞や物流の混乱を招き、私たちの生活様式や価値観は変化を余儀なくされました。自動車業界においては、100年に一度といわれる変革期を迎え、電動化や自動化など自動車の技術革新が急速に進んでいます。このような状況下で当社は、急激な事業環境の変化に対応するため、「5ヵ年ローリングプラン」によって、単年度ごとに継続的に方向性と戦略を見直しながら、各事業の収益拡大とそれを支える事業基盤の整備を進めてまいりました。この結果、国内オートバックス事業以外の連結売上高は約270億円増加し、カー用品販売以外の領域での成長基盤を構築することができました。また、2023年度はディーラー事業において連結子会社2社の株式を譲渡した影響で減収減益となりましたが、売上高営業利益率は、3.4%（2019年度）から5.0%（2022年度）へ上昇し、収益性向上についても一定程度の成果を残すことができたと認識しています。一方で、国内オートバックス事業の十分な成長が実現できていないこと、結果として降雪に伴うスタッドレスタイヤなどの冬季用品の売上への依存度が高いことが継続課題となります。

財務面では、株主還元などによりキャッシュを必要運転資金の水準に留めるといった当初の計画は達成できましたが、ROEは5.8%（2022年度）、5.0%（2023年度）とまだまだ満足できる数値ではありません。将来に向けた投資を積極的に実施する一方で、投資収益性の低い事業は撤退も検討するなど、引き続き資本コストを超えるROEを意識し、投資収益管理の強化と事業ポートフォリオの見直しを実施してまいります。

2023年度の業績は、連結売上高が前年同期比2.7%減少の2,298億56百万円、連結当期純利益が前年同期比12.2%減少の63億55百万円と、計画を下回る結果となりました。減収減益の大きな要因は、暖冬によりタイヤの売上が大きく低迷したことに加え、フランチャイズチェンパッケージ変更に伴いFC加盟店舗が保有している2024年度の期首在庫に対して、卸売価格引き下げ後と同水準の価格に合わせる措置を講じたため、一時的な会計処理として売上および利益に約30億円のマイナスを計上したことです。

2024年4月より開始したフランチャイズチェンパッケージ変更では、FC加盟店舗とFCチェン本部である当社が共に小売をより一層重視する経営を実現するため、当社からFC加盟店舗への卸売価格を引き下げる一方、小売に付随するロイヤリティ料率を引き上げました。これに

管理統括メッセージ

より、卸売で先行して利益を獲得する仕組みから、小売売上のロイヤリティで利益を得る仕組みへと変更することができました。2024年度以降は、これまで本部の収益となっていなかったFC加盟店舗のピットサービス工賃売上が、ロイヤリティとして本部の収益に加算される見込みです。また、全店舗が統一して質の高いサービスを提供できるよう、店舗のDX推進のためのコストをロイヤリティに内包する対応も徐々に進めていく計画です。

2024中期経営計画で加速的成長に向けた投資を推進

2024年5月に中期経営計画「Accelerating Towards Excellence」(以下、中計)を発表しました。本中計策定の背景にあるのは、当社が2000年以降、カー用品市場の縮小により大きな成長を遂げられていないという事実です。お客様のモビリティの利用に欠かせない存在になること、そして、縮小する国内市場だけでなくグローバル市場においてプレゼンスを確立することが当社の再成長の鍵であるとの認識のもと、徹底した顧客視点に立ち、国内オートバックス事業の売上回復と周辺事業の加速的成長を実現するため、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ことを当社の新たな方向性として定めました。

計画策定にあたっては、連結売上高、営業利益、ROICを指標として、2026年度に連結売上高2,800億円、連結営業利益150億円、ROIC7.0%を目指すこととしました。この目標は、中計期間以降も継続的に成長するための布石をしっかりと織り込み、長期ビジョンで掲げる2032年度の目標売上高5,000億円からバックキャスティングで算出したもので、最低限目指すべき目標だと認識しており、必ず達成する決意で取り組んでまいります。

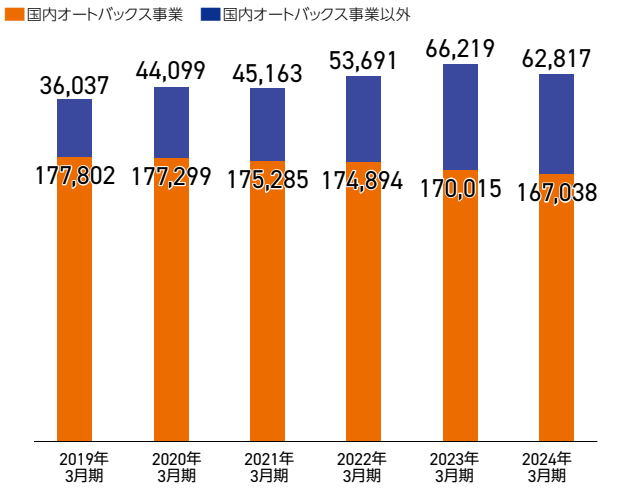
中計期間中の投資額は、ディーラー事業、ネット事業、M&A関連の投資を中心に、累計で350億円を計画しています。3年間で段階的に投資額を引き上げていき、特にM&A投資では累計170億円を見込んでおり、非連続の成長に向け、投資機会の探索と検討を進めていきます。M&Aについては、取締役会においても、初期検討段階での審議やPMIの進捗報告を実施し、早期のシナジー発揮に向けた議論とモニタリングを行っています。引き続き、投資対効果をしっかりと発揮することを念頭に、効果検証をしながら投資判断を行っていきます。

2024年度の連結業績計画は、売上高が前期比4.5%増加の2,403億円、当期純利益が21.2%増加の77億円を見込んでいます。これは、車齢の長寿化に伴う車検・整備、メンテナンスの需要増加と中古車買取・販売市場の拡大という市場環境に加えて、前期が暖冬だった反動で、タイヤの売上が微増となる想定をしています。下期には車検対象台数が増加タームに入るため、車検・整備、オイル、バッテリーなどが底堅く推移する見込みです。一方で、カーエレクトロニクスの低調トレンドは継続する認識です。

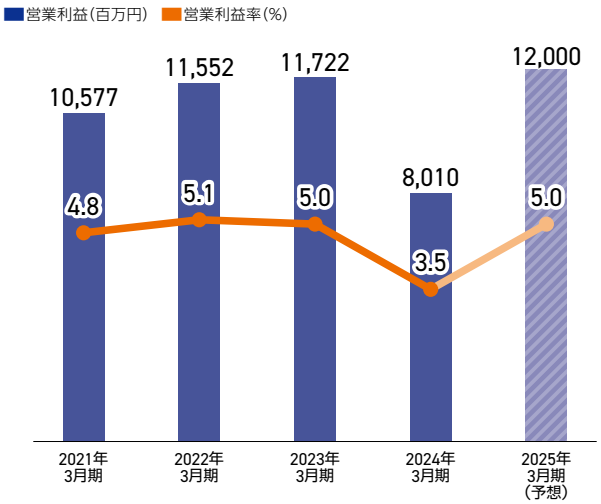
資本収益性向上に向けた取り組み

当社は、資本効率の改善に向けて事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資源を競争力のある分野へ集中させてきました。2023年度は、海外事業においてAUTOBACS FRANCE S.A.S.の不採算店舗の閉鎖や、PT AUTOBACS INDOMOBIL INDONESIAの合弁解

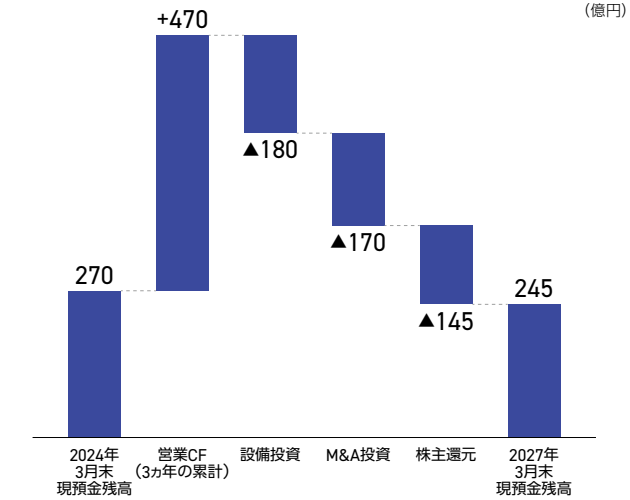
事業別売上高の推移



営業利益・営業利益率の推移



キャピタルアロケーション計画



管理統括メッセージ

消により収益性が改善し、海外事業全体の営業利益が黒字転換しました。

カー用品市場が縮小する中で、今後も当社グループが持続的に成長し続けるためには、既存事業の効率改善や新陳代謝の促進に加え、成長領域への投資と新たな事業の育成が一層重要なテーマになると考えており、ROICを指標とした資本コストを重視した経営管理を進めています。2023年度は、事業別ROICの見える化によりROIC経営の基盤を構築しました。2024年度からは事業ごとのROIC目標を設定したので、今後は、事業別ROICを事業ポートフォリオ見直しの判断手段として活用することで、全社ROICの改善につなげてまいります。

ROICの社内浸透にあたっては、事業別ROICを事業統括の業績評価の指標にするなど、ROICの人事評価指標への組み込みも進めています。今後は、ROICツリーなどによって社内浸透を図り、従業員一人ひとりの行動変容を促していきたいと考えています。

全社ROICの目標については、2026年度7.0%を目標に掲げています。また、資本コスト（WACC）を上回るROICの維持・拡大を目指し、各事業のROIC向上に加え、成長投資に際しては他人資本を活用しながらWACCのコントロールも進めてまいります。

当社のPBRは1.0倍前後を推移しておりますが、これは、当社グループとして将来の成長をお示しできていないことが要因だと考えています。この点については、事業投資と収益管理を通じ、各事業における収益を着実に積み上げ、中計にてお示しした利益目標や成長投資を達成することが必須です。加えて、投資収益性を確保できる事業領域であるかどうかを適切に見極め、もしできなければ撤退するという判断も、次のステージにおいては一層重要になると考えています。

株主還元方針

株主還元につきましては、当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つと位置づけています。「5ヵ年ローリングプラン」の計画期間においては、5年間累計総還元性向100%を基本方針といたしましたが、当該期間の累計総還元性向は93.9%となりました。なお、2024年度に実施したBMW/MINI正規ディーラー事業の売却に伴う一時的な利益を除いた5年間の累計総還元性向は102.9%です。

中計期間である2024年度からの3年間の株主還元につきましては、長期ビジョンの達成に向けた成長機会への投資を優先し、原則として1株当たり年間60円の安定的な配当を実施していくことを基本方針として定めています。また、営業キャッシュ・フローの増大分については投資に充当する計画としています。

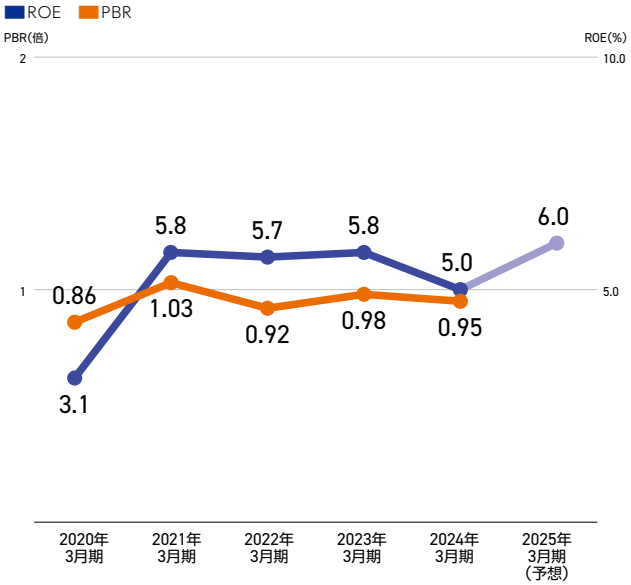
目標配当性向の設定や増配により、株主還元の強化を期待する声があることも承知しておりますが、本中計期間においては、再成長のための投資を優先し中計目標を確実に達成することで、株主・投資家の皆様に当社の中長期的な成長性を確信いただきたいと考えています。

企業価値向上に向けて

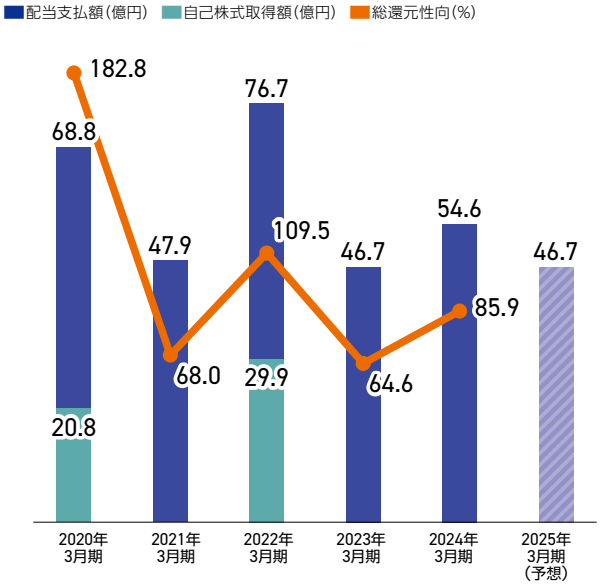
管理統括として、資本効率を高めるキャッシュフロー・マネジメントと健全な財務体質の維持はもちろんですが、非財務資本も十分に勘案した上で、将来を見据えた経営判断を行うことが重要だと考えています。新たに発表した中計においても、オートバックスグループ全体で社会・環境課題を解決し、人的資本へ重点投資することで、さらなる経済価値を創造する方針を掲げています。

私は2024年度より、IR対応として、投資家の皆様と直接コミュニケーションをとる機会が増加しました。時には厳しい言葉をいただくこともありますが、株式市場が今何を求めているかを知り、相互理解を深めることは企業価値向上に不可欠であると感じています。当社グループのビジョンと戦略についてステークホルダーの皆様に深く理解していただけるよう、財務・非財務情報の開示や説明会の機会等を通して、今後もより一層、誠実かつ信頼性の高い対話に取り組んでまいります。

PBR・ROEの推移



株主還元・総還元性向の推移



取締役

松田 洋祐（まつだ ようすけ）	三村 孝仁（みむら たかよし）	藤原 伸一（ふじわら しんいち）	堀井 勇吾（ほりい ゆうご）	西川 征宏（にしかわ まさひろ）	金丸 絢子（かなまる あやこ）	池田 知明（いけだ ともあき）	小泉 正己（こいずみ まさみ）
社外取締役	社外取締役	専務取締役	代表取締役 社長	取締役	社外取締役	取締役	社外取締役

サクセッションプラン

当社連結グループの持続的な成長に向け、優秀な人材の確保は必要不可欠であると認識しています。そのため、当社は子会社を含めた連結グループ内人材のタレントマネジメントを行い、重要ポストを担える人材を中長期的視点で育成することを目的に、「サクセッションプラン」を策定しております。同プランのもと当社は、CEOおよび経営幹部を筆頭に、当社連結グループの経営幹部、トップマネジメントおよびCFO、CLO等のスペシャリスト人材の育成を計画的に進めております。また、社外取締役を委員長とし、社外取締役全員と取締役会議長および代表取締役で構成されるガバナンス委員会においては、定期的にプランの確認や見直しのための議論を実施し、プランの客観性と透明性を確保しております。

後継者候補の育成については、各階層に応じて子会社等の経営現場や当社内で異職能を経験させることにより、戦略的に経験やスキル、キャリアの拡充を図っています。

当社連結グループの経営幹部に求める要素は、「経験・知識・スキル」「能力」「資質」「価値観・人柄・倫理観」です。各要素において求める水準は、経営幹部の中でもポジションにより異なり、高位になるほど「資質」および「価値観・人柄・倫理観」の比重を高めております。

取締役の知見と経験（スキルマトリックス）

取締役会は、その責務を果たすため、適切な知見・経験を有する取締役から構成されることが重要と考えております。

当社グループにおいては、変化し続ける環境に対応し、既存事業に捉われない新たな価値を提供することにより、社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現のため、「経営経験」「資本コスト経営」「財務戦略」「ポートフォリオ運営」「組織、人材戦略」をはじめとする下表の知見・経験が重要であると考えております。取締役会全体、各取締役におけるそれらの知見・経験の状況は以下のとおりです。

氏名	役職		スキル										
			経営経験	資本コスト経営	財務戦略	ポートフォリオ運営	組織、人材戦略	当社の各事業の知見・経験を持つ分野	会計、税務	リスクマネジメント	コンプライアンス	ESG・サステナビリティ	ダイバーシティ
堀井 勇吾（ほりい ゆうご）	監査等委員でない取締役	代表取締役 社長	○	○		○		流通・グローバル			○		○
藤原 伸一（ふじわら しんいち）		専務取締役	○			○	○	小売・マーケティング	○	○			
西川 征宏（にしかわ まさひろ）		取締役			○		○	小売		○		○	
三村 孝仁（みむら たかよし）		社外取締役	○	○		○		製造・流通・グローバル				○	○
松田 洋祐（まつだ ようすけ）		社外取締役	○	○		○		デジタル・サービス・マーケティング	○			○	
池田 知明（いけだ ともあき）	監査等委員である取締役	取締役		○	○			卸・小売	○			○	
小泉 正己（こいずみ まさみ）		社外取締役	○	○	○			卸・小売	○	○			
金丸 絢子（かなまる あやこ）		社外取締役				○	○	グローバル			○		○

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「パーパス」、「オートバックスセブングループ 行動規範・行動指針」および「オートバックスセブングループサステナビリティ基本方針」等に基づき、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行っています。社会の公器として、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、社会に貢献するため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めます。

この基本的な考え方のもと、業務執行と監督の分離や、迅速かつ果断な意思決定と適切なモニタリングに取り組むなど、公正かつ透明性ある経営を実現する仕組みを構築し、それらを実質的かつ十分に機能させることに努めます。

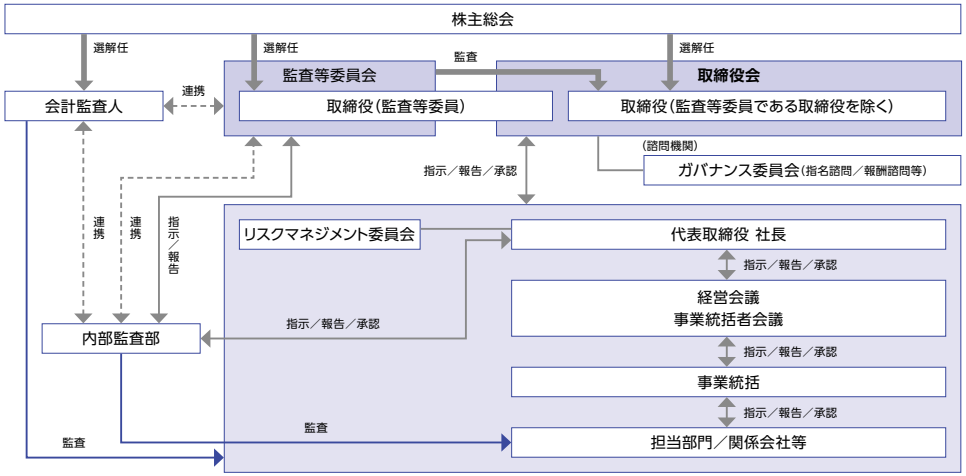
当社コーポレート・ガバナンスの特徴

当社は、業務執行と監督を分離し、迅速かつ果断な意思決定と適切なモニタリングを両輪とする、より実効的なコーポレート・ガバナンス体制を実現し、さらなる持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、監査等委員会設置会社の特徴を生かしつつ、次の5つを実行することによりコーポレート・ガバナンス体制のさらなる増強を行っています。

1. **3分の1以上の独立社外取締役の選任**：監督機能の強化、一般株主の利益保護
2. **取締役会の諮問機関である委員会の設置**：透明性、客観性および適正性の確保
3. **常勤監査等委員および選定監査等委員の選定**：監査等委員会活動の実効性確保、監査機能の強化
4. **事業統括の配置**：事業ポートフォリオ運営の強化
5. **監査等委員による事業統括等との定期的なミーティングの開催**：モニタリングの強化

コーポレート・ガバナンス体制図

（2024年4月1日現在）



2023年4月1日より、意思決定および企業変革のスピード向上を目的とし、執行役員制度を廃止し、事業ポートフォリオ運営を強化するために、各事業に責任を持つ事業統括制度に変更しております。

名称	定期開催	議長・委員長	構成員	取締役（監査等委員である取締役を除く）		監査等委員である取締役		事業統括	主な役割
				社内	社外	社内	社外		
取締役会	原則月1回	取締役会の定めるところにより選任	取締役	●	●	●	●	—	中長期的な方向性や年度経営計画のほか、法令または定款で定められた事項および会社の事業活動に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督
監査等委員会	原則月1回以上	委員の互選により監査等委員より選任	監査等委員である取締役	—	—	●	●	—	・常勤および選定監査等委員を通じた監査および内部監査部監査を通じた内部統制システムによる監視・検証を通じて、取締役の職務執行を監査 ・重要会議や会計監査人との会合へ出席するとともに、常勤監査等委員は、監査環境の整備を行うほか、重要書類の閲覧等により社内情報を収集し、重要事項については他の監査等委員にも共有 ・監査等委員会の監査の方針および監査結果について、取締役会にて定期的に説明および報告
ガバナンス委員会	原則月1回	委員の互選により社外取締役より選任	社外取締役と代表取締役および取締役会議長	●（代表取締役および取締役会議長のみ）	●	—	●	—	取締役会に対して以下の事項に関する答申および提言を行うことで、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任の強化により取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の深化を図る a. 取締役候補者（監査等委員である取締役候補者を含む）の選任および解任 b. 代表取締役の選定および解任、サクセッション・プラン c. 事業統括の選任（当社グループ外部より招聘した者を事業統括に登用する場合に限る） d. 取締役（監査等委員である取締役を除く）および事業統括の報酬体系 e. コーポレート・ガバナンスに関するその他の事項
経営会議	原則月1回	取締役会議長	取締役	●	●	●	●	—	執行側による案件の審議・合意形成の場として位置づけており、取締役会決議事項に内在するリスクおよびその対策等を事前に審議し、その過程および結果を取締役会に報告するほか、全社方針・計画を立案
事業統括者会議	原則月1回	社長	事業統括	○	○	○	○	●	各事業および事業基盤における執行状況の確認や対策の検討など、業務執行の推進に向けた討議
リスクマネジメント委員会	原則年1回	代表取締役 社長	業務執行取締役および内部統制機能を担当する事業統括	●	○	○	○	●（内部統制担当）	・マネジメント年度方針を策定 ・リスクマネジメントの円滑、適正な推進

●：出席対象者　○：オブザーバー

2024年7月23日現在

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、中長期的な方向性および年度経営計画のほか、法令または定款で定められた事項および会社の事業活動に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行の監督を行っております。

中期経営計画の実現に向けた最善の努力

長期ビジョンの達成に向け、さらに加速度的な成長を実現すべく、2024中期経営計画「Accelerating Towards Excellence」を策定し、2024年5月に公表しております。

中期経営計画では新たな方向性として、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ことを掲げております。当社が最も得意とする「小売」と「卸売」の2軸に集中し、強化する体制に変更し、グローバルに展開することや長期ビジョンを実現するための周辺領域への挑戦を行っていくことによって、利益水準をもう一段押し上げつつ、安定的な還元を実現してまいります。

事業年度毎に単年度予算と実績との乖離に関する原因分析は定期的に行っており、決算発表などを通じ株主を含むステークホルダーに対し開示・説明を行ってまいります。

取締役会の構成

- 知識・経験・能力※のバランスを重視し、当社事業に精通した社内取締役と、女性1名を含む多様な経歴を持つ社外取締役によって構成
- ジェンダーや国際性、職歴、年齢を含む多様性と適正規模についても十分に検討し決定

※当社グループにおいては、変化し続ける環境に対応し、既存事業に捉われない新たな価値を提供することにより、社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現のため、「経営経験」「資本コスト経営」「財務戦略」「ポートフォリオ運営」「組織、人材戦略」をはじめとする知見・経験が重要であると考えています。

経営陣幹部の選解任、取締役候補者の指名の方針と手続き

当社の取締役は、オートバックスフランチャイズチェンにおける加盟店・取引先や従業員等との相互信頼関係の重要性を理解し、中長期の企業価値、株主共同利益を向上させる意思と能力を有する者としています。

社内取締役候補者は、当社の事業に精通している者とし、社外取締役候補者は、企業の経営経験や、法令、金融、ガバナンス、リスクマネジメント等、専門知識や経験を備え、かつ、(株)東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2の規定および当社が定める独立性の要件を満たす者としています。また、監査等委員である取締役のうち1名以上は、財務・会計に関する相当程度の知見を有する者とするよう努めています。

当社は、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし社外取締役全員と取締役会議長および代表取締役により構成するガバナンス委員会を設置しており、取締役候補者の選定および取締役の解任に関する株主総会議案の決定に際しては、同委員会に諮問・答申を経て、取締役会にて決定します。なお、監査等委員である取締役の選任は、取締役候補者の選定の際に、代表取締役と監査等委員会との間で人材要件を協議しながら進めております。

また、2024年3月期より代表取締役の選解任の適時性・公正性を確保することを目的として、ガバナンス委員会においてそのパフォーマンスを評価し、役割を適切に果たしていることの検証を行っています。

また、監査等委員会は、監査等委員である社外取締役が参加しているガバナンス委員会において、各候補者の資質、取締役としての適格性等を考慮した決定方針や指名手続の状況を踏まえ、また業務執行取締役候補者においては各事業年度における業務執行状況および業績貢献を踏まえ、検討をした結果、適任かどうかの意見表明を実施しています。

社外取締役

選任の状況

当社の社外取締役は女性1名を含む多様な経歴を持つ人員によって構成しています。社外取締役は、いずれも、(株)東京証券取引所が定める独立性の基準および当社の定める独立性要件を満たしています。多様な分野における経験・知識を有した各々の社外取締役が、独立した客観的な立場から取締役会などの議論に積極的に貢献しています。

独立社外役員連絡会の開催

当社は、筆頭独立社外取締役を設置しています。

また、独立社外取締役4名で構成し、筆頭独立社外取締役が主催する独立社外役員連絡会を年数回開催し、社外取締役の相互の情報共有とコミュニケーションを強化しています。2024年3月期は5回開催し、代表取締役に対して提言を行いました。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役に対しては、就任時に、当社の経営理念、戦略および事業内容等の説明や主要拠点の視察等を実施しております。

取締役会および経営会議に関しては、資料および議事録を電子メールまたは紙資料にて送付し、事務局または議案の上程部門は、必要な情報を適宜提供するほか、必要に応じて事前説明を行っています。

また、社外取締役が十分な情報に基づいて適切な判断をするため、取締役会決議事項に対する事前審議の場として、取締役で構成される経営会議を設け、決議事項についての事業収益性およびリスク等について事前審議を行っています。さらに、全事業統括により構成される事業統括者会議にもオブザーバーとして参加し、各事業および事業基盤における執行状況の確認や対策の検討など、業務執行の推進状況を把握できる仕組みを導入しております。社外取締役はこれらの会議に参加することにより、決議事項および自社の課題をより深く理解した上で、取締役会で十分に議論することが可能となっております。

WEB／社外取締役の独立性要件

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会がその役割を適切に果たしていることを検証し、また、取締役会における課題を見出し、継続的に改善を行うことを目的として、2015年度から毎年、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っております。

2024年3月期の実効性評価は、すべての取締役が選択式および記述式で回答いたしました。また、2023年3月期の実効性評価で新たに取り入れた「取締役会議案の重要度と議論量に関するギャップ分析」につきましても、今後の取締役会の討議テーマの参考材料として、引き続き実施いたしました。その結果に基づき、取締役会およびガバナンス委員会で複数回議論を行い、評価の結果を確定しました。

評価項目	取締役会全体評価、取締役会の運営、取締役会の構成、取締役会の議題、取締役会の議論と意思決定プロセスについて、社外取締役に対する支援体制、監査等委員会、ガバナンス委員会、投資家・株主との関係、2022年度指摘課題への対応　等

2024年3月期の評価結果

評価された点
- 取締役会、監査等委員会、ガバナンス委員会は概ね実効性が確保されている
- 取締役会の運営面が改善したことに加え、社外取締役に対する支援体制および監査等委員会、ガバナンス委員会の運営面は昨年に引き続き高評価

向上を期待された点
- 「中長期戦略に関する議論のさらなる充実」や「内部統制・コンプライアンスリスクに関する議論・取り組み」については、改善の余地がある
- 課題事項については、取締役会での議論の結果、主に以下の取り組みを実施することを決定

対応策

〈中長期戦略に関する議論のさらなる充実〉
- 中長期戦略の実現に向けて、ブランド戦略をはじめ、事業ポートフォリオ、オートバックス事業のあり方等、各種戦略課題の議論を行う
- 中期経営計画の検討メンバーとのコミュニケーションの場を継続的に設ける

〈内部統制・コンプライアンスリスクに関する議論と取り組み〉
- コンプライアンス意識調査の結果や子会社管理体制、規程の整備状況等に関する確認を行う
- 子会社化した会社の従業員に対する教育・管理等、グループガバナンスの向上に関する議論を行う

サステナビリティ活動に関するモニタリング

当社ではサステナビリティ全般に関する課題を重要なテーマと捉え、社長をプロジェクトリーダーとして「ESG・SDGs推進プロジェクト」を発足し（2021年1月）、全社プロジェクトとして推進しています。その議論・決定内容は取締役会に報告され、取締役会においては、当社としての取り組みについて承認および必要な指示・監督を行っています。

TOPICS

取締役会での主な審議・報告事項（2024年3月期）

経営戦略	• 中期経営計画 • 客数・店舗売上の拡大戦略に沿ったFCチェンパッケージへの変更 • 子会社株式の追加取得 • 政策保有株式の保有継続の可否 • BMWディーラー事業売却 • 投資後モニタリング／PMI
サステナビリティ	• CDP気候変動質問書への回答 • ESG・SDGs推進プロジェクトKPI進捗 • サステナビリティに係る社会の要求と当社の対応について
ガバナンス	• 取締役会の実効性に係る課題 • 2024年3月期取締役会の実効性評価

監査等委員会およびガバナンス委員会の活動実績（2024年3月期）

監査等委員会（開催回数：15回）	• 内部監査部等による監査を含めて監査事項について検討・審議 • 社長、各事業部門の担当事業統括や、業務監査の過程で発見された事項について関連部門から状況をヒアリングし、改善すべき事項について提言を実施 • 子会社監査について、店舗を運営する全子会社が報告を行う経営報告会において情報を収集し、事業子会社6社（うち海外子会社2社）に対し往査およびリモートによる監査を実施 • 子会社監査役を担当する部門とのミーティングを月1回開催し、子会社の監査および内部統制の状況について情報・意見交換を実施
ガバナンス委員会（開催回数：14回）	• 取締役候補者（監査等委員である取締役候補者を含む）の検討 • 取締役（監査等委員である取締役を除く）および事業統括の報酬制度の検討 • CEOのパフォーマンス評価 • 当社のガバナンス対応全般の状況確認と対応の検討

コーポレート・ガバナンス

経営幹部・取締役の報酬決定の方針と手続き

当社は、オートバックスグループの企業価値の維持、増大を図るために報酬決定方針を定めております。監査等委員である取締役を除いた取締役報酬の決定にあたっては、社外取締役を委員長とし社外取締役全員と取締役会議長および代表取締役から構成されるガバナンス委員会の諮問を経ることで、客観性・透明性を確保しております。

取締役報酬

基本方針

フランチャイズシステムからなるオートバックスグループの企業価値の維持増大を図るとともに、業務執行の監督機能を有効に機能させるための優秀な人材を、オートバックスセブンの取締役として確保することを、取締役報酬決定に関する基本方針とします。

報酬水準

報酬水準は、第三者機関による役員報酬に関する調査データを参考とし、また、業界における当社のポジション、目標達成の難易度および役割等を勘案して設定しています。

報酬の構成と基本的な考え方

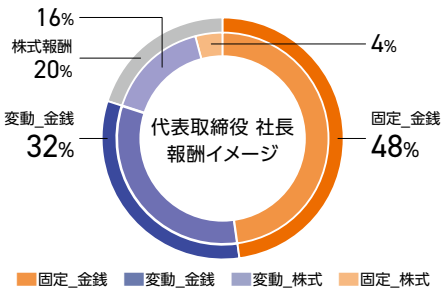
取締役の報酬

当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する報酬は、「固定報酬」としての「金銭報酬」と「株式報酬」により構成しております。当社の取締役の「固定報酬」に占める「金銭報酬」と「株式報酬」の割合は、代表取締役においては2：1、取締役においては7：3を目安としております。社外取締役および監査等委員である取締役は、役割に応じて設定した「固定報酬」としての「金銭報酬」を支給しております。

固定報酬_金銭報酬	取締役としての基礎報酬に加え、個々の役割に応じて設定するその他委任職務の報酬により決定
固定報酬_株式報酬	中長期的な業績と企業価値向上および株主の皆様との一層の価値共有を目的として、個々の役割に応じて設定した額面により譲渡制限付株式を事前交付

取締役の業務執行に係る報酬

当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）のうち業務執行を担う者の報酬は、取締役としての「固定報酬」に加え、業務執行を担う社長および事業統括としての「固定報酬_金銭報酬」および「変動報酬_金銭報酬」「変動報酬_株式報酬」により構成しております。当社の取締役に対する「固定報酬_金銭報酬」「変動報酬_金銭報酬」「株式報酬」の割合は、最高経営責任者である代表取締役社長においては48%：32%：20%を目安とし、業務執行取締役としての役位が高いほど「変動報酬」の割合を高く設定しております。



固定報酬_金銭報酬	管掌の範囲や責任、連結グループ経営への影響度のほか、前年度の功績を勘案して報酬テーブルより決定
変動報酬_金銭報酬	単年度の連結営業利益目標の達成を対象役員共通の支給条件とし、全事業の経常利益目標および担当分野に応じた経常利益目標といった財務的な業績数値のほか、財務的な業績数値だけでは測ることができない中長期視点を含む戦略課題を個々に設定し、その達成度に応じて基準額の0～150%の幅で変動
変動報酬_株式報酬	単年度業績等の達成と連動させ、個々の役割に応じて設定した額面により、中長期的な業績と企業価値向上、株主の皆様と一層の価値共有を目的とする譲渡制限付株式（業績連動型株式報酬）を事前交付

報酬決定のプロセス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬	あらかじめ株主総会で決議された報酬限度枠の範囲内でガバナンス委員会の諮問を経て客観性・透明性を確保した報酬体系とともに、取締役会で決定
社長および事業統括を兼務する取締役の事業統括に係る報酬	ガバナンス委員会の諮問を経て取締役会で決定した事業統括の報酬体系に基づき、社長が決定
監査等委員である取締役の報酬	あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員会にて決定

当社の「変動報酬_金銭報酬」は、管掌の範囲や責任を考慮し、共通の評価指標である単年度の連結経常利益目標、執行担当分野に応じた経常利益・ROIC目標といった財務的な業績数値のほか、非財務目標として、ESG・SDGsの重要KPIを設定し、ガバナンス委員会の諮問を経て取締役会にて決議した報酬制度に基づき算出しております。

2024年3月期に係る報酬等の総額

役員区分	固定報酬		業績連動報酬		譲渡制限付株式報酬		報酬等の総額（百万円）
	支給人員（名）	支給額（百万円）	支給人員（名）	支給額（百万円）	支給人員（名）	支給額（百万円）	
監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）	5	157	—	—	4	16	174
監査等委員でない取締役（社外取締役）	3	24	—	—	—	—	24
監査等委員でない取締役　計	**8**	**181**	**—**	**—**	**4**	**16**	**198**
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	2	25	—	—	—	—	25
監査等委員である取締役（社外取締役）	3	36	—	—	—	—	36
監査等委員である取締役　計	**5**	**61**	**—**	**—**	**—**	**—**	**61**

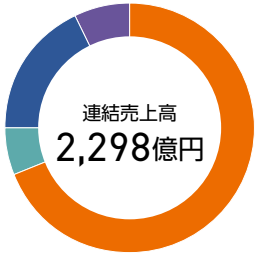
1. 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。
2. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第72期定時株主総会決議に基づき7名以内、年額480百万円以内（うち、社外取締役年額50百万円以内）と決議いただいております。
3. 取締役（監査等委員）の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第72期定時株主総会決議に基づき5名以内、年額120百万円以内と決議いただいております。
4. 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付き株式の付与のための報酬限度額は、2019年6月21日開催の第72期定時株主総会決議に基づき年額100百万円以内、対象となる取締役の数7名以内と決議いただいております。

事業別概況　ハイライト

当社は、国内オートバックス事業を主力事業とし、カー用品の販売と取付・交換サービス、車検・整備を提供する小売店舗で構成されるフランチャイズチェン（FC）の本部として運営しています。
また、国内オートバックス事業で獲得したノウハウや人材を強みに、成長ドライバーとしてディーラー・BtoB・オンラインアライアンスなどの事業やグローバル展開なども推し進めています。

2024年3月期

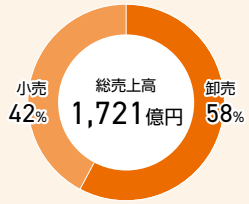
連結売上高	2,298億円
連結営業利益	80億円
営業利益率	3.5%



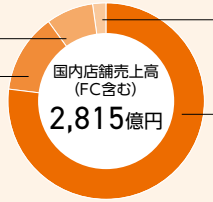
- 国内オートバックス事業 …… 69%
- 海外事業 …… 6%
- ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業 …… 18%
- その他の事業 …… 7%

国内オートバックス事業

- 国内のフランチャイズ加盟法人等に対してタイヤ・ホイールおよびカーエレクトロニクスなどのカー用品等の卸売
- 国内の一般消費者に対してカー用品等の販売、取付サービス、車の整備、車検および車の買取・販売

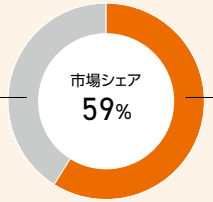


商品別国内店舗売上高構成比



- 車検整備 …… 8%
- 車買取・販売 …… 13%
- 中古品・燃料 …… 2%
- カー用品販売＋サービス …… 77%

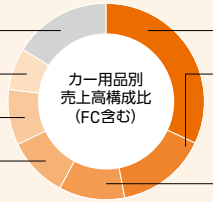
市場シェア



- 当社を除くAPARA加盟企業3社の合計売上 …… 41%
- 当社 国内店舗売上 …… 59%

※自動車用品小売業協会（APARA）加盟企業4社の合計店舗売上高に占める当社店舗売上高（FC含む）の割合

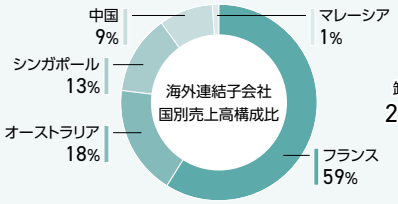
カー用品別売上高構成比

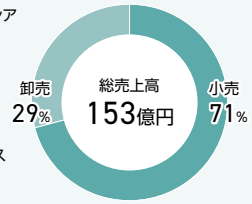


- その他 …… 16%
- バッテリー …… 7%
- オイル …… 9%
- メンテナンス …… 10%
- タイヤ …… 32%
- カーエレクトロニクス …… 15%
- アクセサリー …… 11%

海外事業

- **卸売**　海外向けオリジナル商品を中心としたカー用品等を海外のフランチャイズ加盟法人や小売業者などへ卸売・輸出販売
- **小売・サービスビジネス**　カー用品販売とメンテナンスサービスを提供する店舗を運営





ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業

- **ディーラー事業**　主に国内の一般消費者に対して輸入車や電気自動車の販売およびサービスを提供
- **BtoB事業**　ホームセンター等へのカー用品の卸売を行うホールセール事業と社用車向けサービスを提供するフリート事業の2つの事業を展開
- **オンラインアライアンス事業**　オンラインを活用してBtoCおよびBtoBの両事業の拡大につながるプラットフォームの構築を推進

総売上高	442億円
店舗数	Audiディーラー …… 2
	BYD AUTOディーラー …… 3
	AUTO IN …… 7

その他の事業

- **ブランド事業**　ライフスタイル提案型のブランド「GORDON MILLER」などの展開
- **カートレーディング事業**　車の買取・販売を推進・管理
- **ファイナンス事業**　クレジット関連事業、保険代理店、提携カードの発行、国内のフランチャイズ加盟店への備品等のリース
- **プロパティデベロップメント事業**　店舗開発、流通・立地開発
- **拡販事業**　SX事業、マイクロモビリティの取り扱い

総売上高	180億円
店舗数	オリジナルブランドストア …… 2
	コンセプトストア …… 1

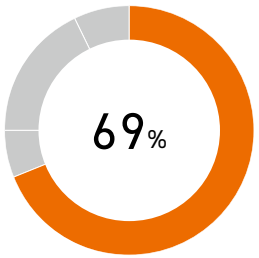
※1　2024年3月期または2024年3月末時点の数値です。
※2　総売上高はセグメント間取引を含みます。

事業別概況

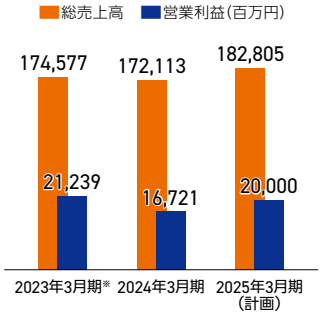
国内オートバックス事業

2024年3月期の概要

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益



※2024年3月期からの報告セグメント変更に伴い、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しています。

2024年3月期のポイント

- ☑ 暖冬の影響で冬タイヤ・タイヤチェーンなどの冬季用品の売上が大幅前年割れ
- ☑ 既存車のメンテナンス需要を背景に、車検・整備、オイル、バッテリーが好調
- ☑ 中古車買取を強化し、車買取・販売が好調
- ☑ FCチェンパッケージ変更に伴う店舗在庫の価格低減措置により利益が減少

国内最大規模の売上高を誇るカー用品総合専門店

事業概要

- カー用品総合専門店「オートバックス」をはじめとする店舗をフランチャイズ（FC）展開
- 店舗でのカー用品等の販売、取り付けサービス、車の整備、車検、車の買取販売
- FC本部として国内のFC加盟法人に対するカー用品等の卸売

強み

- カー用品販売店No.1※1、タイヤ販売店No.1※2のブランド力・販売力
- 中古車買取・販売店顧客満足度No.1※3
- グループ連携によって強化された商品開発・調達力
- ピットサービスの高い技術力と品質

機会

- 車齢の長期化によるメンテナンス需要の増加
- 新車価格の上昇に伴う中古車需要の拡大
- DXの活用や異業種との連携による新たな顧客接点の創出
- 高度整備技術への早期対応による優位性確立
- M&Aによる機会拡大

リスク

- 自動車保有台数の減少
- 原材料高騰、円安などによるコスト上昇
- EV化によるオイル等の需要減少
- 整備士人材不足
- 整備技術の高度化への対応難
- 国内市場縮小による競争激化
- 暖冬による冬季用品需要減
- ディーラー、ECへの顧客流出

成長戦略

過去5年間、国内オートバックス事業以外の事業が大きく成長した一方で、国内オートバックス事業の成長は、カー用品市場の縮小により、ほぼ横ばいとなっています。また、カー用品のネット購入比率が高まり、業界の枠を超えた競争も激化しています。

このような事業環境を踏まえ、中期経営計画では、オートバックスの拠点拡大に加え、競争優位性のある商品や利便性向上策によりさらに店舗の魅力とブランド力を高めてまいります。また、リアル店舗を全国に持つ当社の強みを生かし、ネットとリアルの融合により、リアルとデジタルの双方からお客様接点を強化することで、国内オートバックス事業の再成長を図ります。

中古車の買取・販売については、新車価格の上昇により比較的安価である中古車の需要は拡大傾向にあります。国内オートバックス事業の再成長にあたっては、中古車買取・販売の拡大を中核と位置づけ、それらに付随する車検・整備の成長も目指します。

※1　株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「カー用品に関する調査（2024年）」における結果
※2　株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「タイヤに関する調査（2024年）」における結果
※3　株式会社oricon MEが実施する「2023年 オリコン顧客満足度®調査 車買取会社ランキング」および「2024年 オリコン顧客満足度®調査 中古車販売店ランキング」における結果

事業別概況

国内オートバックス事業

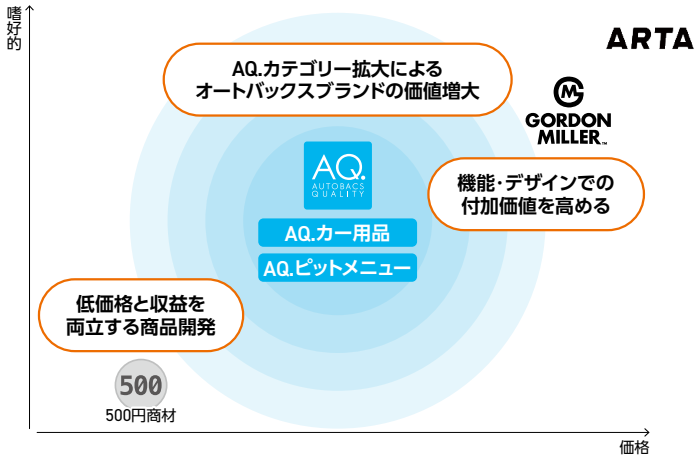
カー用品

プライベートブランド商品・サービスの拡販

車両規格の高度化が進み物価上昇が続く中、店舗の魅力を高める施策の一環として、付加価値の高い商品・サービスの開発と低価格商品によるシェア拡大を図っています。具体的には、安心できる商品を納得いただける価格でご提供するプライベートブランド（PB）であるAQ.のカテゴリーを拡大することで、オートバックスならではの品揃えを強化し、売上高に占めるPB構成比の拡大を目指しています。

2023年度は、AQ.から低価格・高品質のオリジナルピットサービス「AQ.ピットメニュー」を発売しました。今後は、オートバックスのPB商品をホームセンターやドラッグストアなどへ外販し、収益拡大とブランド認知度の向上を目指してまいります。

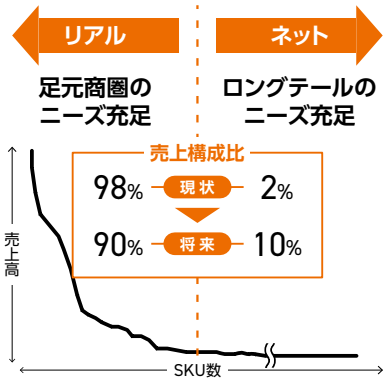
AQ.の領域を拡大し品揃えを強化



ネットとリアルの融合による店舗への送客

顧客接点の拡大やネット競合対策として、ネット（ECサイト）とリアル（店舗）の融合を進めています。店舗で在庫できる数には限りがあるため、ECサイトではロングテール戦略をとっています。ネットとリアルの購買チャネルをシームレスにつなげる仕組みとして、ネットで注文した商品に店舗の在庫を引当てることにより、店舗ですぐに受け取ることができる店舗在庫引当を実施しています。商品別の店舗在庫引当件数は、取付・交換作業が必要なタイヤとカーエレクトロニクスが9割以上を占め、リアル店舗への送客と店舗の売上にも貢献しています。今後も新機能追加などにより、さらに店舗利益と送客数を増やすとともに、タイヤの流通改革を進める等により物流コスト削減を進める計画です。

ネットとリアルの役割



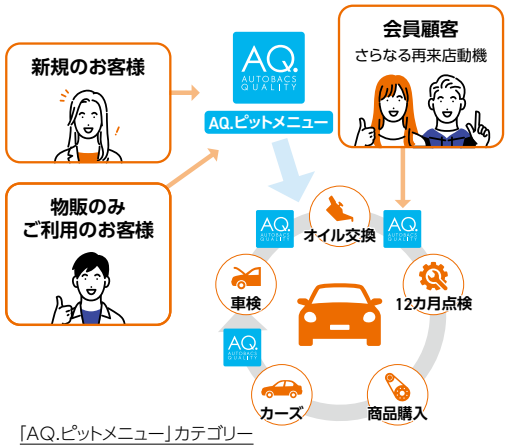
車検・整備

さらなるピット活性化で客数拡大を目指す

店舗客数が減少する中、車両メンテナンス需要を背景に、ピット利用率は継続的に増加しています。12カ月点検や車検など車両のメンテナンスサイクルに、低価格で高品質の「AQ.ピットメニュー」をドアノック・再来店のきっかけとして活用し、来店機会拡大を図っています。

また、EV車検や次世代整備への対応など、自動車整備技術は年々高度化していることから、全店に向けてテクニカルサポートセンターを設け、ピットサービスの質向上策も実施しています。さらに、ウェアラブルカメラを使った電装作業の遠隔支援やグループ内での技術・ノウハウの共有等も実施しています。今後は、ピット内でのAIカメラの搭載によるピットの見える化なども進め、より一層お客様へ安全・安心を提供してまいります。

AQ.ピットメニューを通じた来店への動機づくり



「AQ.ピットメニュー」カテゴリー
- ガラス撥水
- 車内消臭
- ヘッドライト汚れ落とし
- サイドミラー撥水

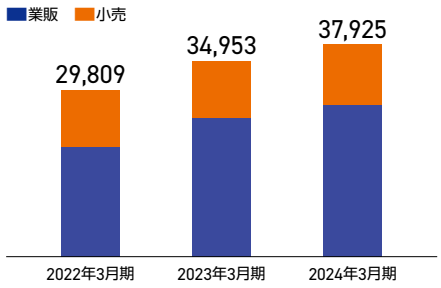
価格：1,100円～

車販売

買取を軸に取引台数を増やし事業拡大へ

カーエレクトロニクスなどのカー用品市場が縮小する中で、車買取・販売のカーズ事業の拡大は必須となっています。売上は年々増加し、店舗の総売上に占めるカーズ売上の割合も増加しています。カー用品店という限られたリソースの中で中古車買取・販売を運営することから、カーズ事業は車両の「買取」に主軸を置いています。今後は、加盟店による出張査定を拡大することで、さらに買取台数を増やしていくとともに、買取車両の直売・即売で収益性を高めてまいります。

車販売台数の推移



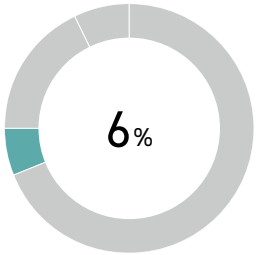
オートバックスカーズのグループ外へのFC展開（カートレーディング事業）についてはP44をご参照ください。

事業別概況

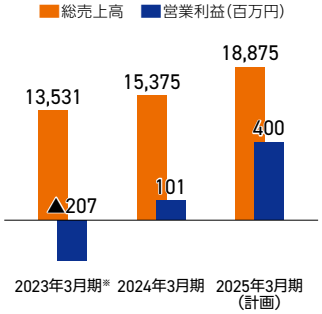
海外事業

2024年3月期の概要

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益



※2024年3月期からの報告セグメント変更に伴い、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しています。

2024年3月期のポイント

- ☑ 卸売事業において既存取引先への営業強化などにより、売上・粗利が大幅伸長し、黒字化を達成
- ☑ 事業ポートフォリオの見直しを実施

小売から卸売への戦略転換により収益改善
東南アジア地域を中心に卸売と小売事業を拡大

事業概要

- ジャパンクオリティをテーマに高品質でリーズナブルなオリジナル商品を海外向けに開発・製造し、各国の販売代理店や小売店へ卸売
- 東南アジア地域を中心にカー用品販売とメンテナンスサービスを提供するオートバックス店舗を運営

強み	機会	リスク
• 日本のカー用品店No.1※であるオートバックスの品質 • グループ連携によって強化された商品調達機能 • ローカルパートナーとの信頼関係・営業力	• 人口増加に伴う自動車関連需要の拡大 • EVの普及に伴う新たな需要の発生 • 東南アジアの高い成長性	• 自動車環境規制など各種規制の強化 • ウクライナ情勢や金融不安といった世界経済の直接的な後退要因 • インフレ等による各種コストの上昇 • 外部環境変化に伴うサプライチェーンの混乱

成長戦略

海外事業は、これまでさまざまな国でオートバックス小売店舗を展開してきましたが、文化の違いやオートバックスブランドが海外ユーザーに対しては訴求力が低かったことから、投資回収が困難な国がありました。これを踏まえ、当面は卸売事業を確立させることを優先し、オートバックスブランドの浸透を図り、その国と地域の理解を深めます。特に、オイル・バッテリーを中心にPB商品の開発強化と販路拡大を図ってまいります。

小売事業については、卸売事業の状況を踏まえた上で展開を検討し、その進出方法については、直営にこだわらず現地企業とのパートナーシップに基づく現地企業のオペレーションによる展開を含めて柔軟な展開を検討してまいります。

※　株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「カー用品に関する調査（2024）」における結果

事業別概況

海外事業

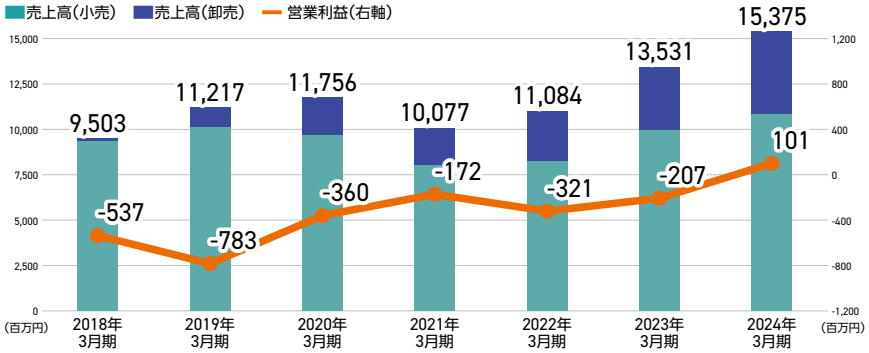
小売から卸売へ戦略転換

小売からスタートする方法を転換し、まずは卸売から展開し、その国の市場を学び、現地の基盤を確立することを第一フェーズとしています。良い取り組みができる現地パートナーがいれば関係性を構築し、小売業としてより成功しやすい展開方法を次のフェーズとして検討していくという戦略をとっています。また、卸売を軸に調達力をグローバルで高めて商品の優位性を確立することにも力を入れています。

海外事業　業績推移

卸売 売上高（2019年度比）
約2.5倍

卸売 売上構成比（2019年度比）
15.2% ➡ 29.5%



卸売事業の強化

2023年度は、豊洲本部で改革が進み、黒字化に大きく寄与しました。現在は東南アジアを中心に卸売を展開していますが、世界中ボーダレスに、オイル・バッテリーを中心としたPB商品の拡販を目指しています。現在は取引量に偏りがあるため、カントリーリスクも考慮しバランスよく展開していくことが課題です。また、地元の販売代理店やパートナーのほかに、マレーシアでは独自にオーソライズドディーラー（認定取扱店）の加盟店を200店舗以上に増やし、卸売が拡大しています。このような成功フォーマットを増やし、新規顧客やビジネスチャンスを獲得していきます。

また、国内で販売しているPB「GORDON MILLER」の海外展開なども行っており、今後は商品開発力と調達力をさらに強化することで、新たな国への販路拡大も図ってまいります。

小売・サービス事業の収益改善

小売・サービス事業の収益性改善に向けて、経営資源の選択と集中を進めています。2023年度は、フランスとインドネシアの不採算店舗を閉店しました。今後も、それぞれの成長性と収益性を踏まえた選択と集中を実施し、収益率の向上を図ります。

小売分野ではタイが著しく事業拡大しています。コロナ禍でも出店を重ね、現在95店舗まで拡大しました（2024年7月末現在）。今後はオートバックスPBオイルを導入することで収益性を高めていく計画です。タイに関しては、エリアマスターフランチャイザーとしてのマジョリティの経営権を現地の企業に渡すという大きなチャレンジに踏み切りました。今後もこのように現地企業とのパートナーシップを強化し、現地企業のオペレーションによる展開を検討してまいります。

小売・サービス、卸売の拡大と新たな価値創造に向けた取り組み

項目	取り組み例
小売・サービス拠点への支援強化	• ピットマイスター検定 • マネジメント研修 • マーチャンダイジング（売場づくり）研修
卸売事業の拡大	• 商品開発 • 販路拡大 • サプライチェーン改革
新たな価値創造への挑戦	• M&Aやスタートアップとの事業連携によるイノベーションへの挑戦

海外連結子会社の状況

フランス	冷夏や降雨により夏季用品の需要が減少するも、価格の適正化や営業活動の最適化などの対策により売上が増加。法定最低賃金の引き上げにより人件費が増加。不採算の2店舗を閉店。
オーストラリア	インフレや金利上昇を背景に、消費者の購買意欲が低下したことなどにより売上が減少。
シンガポール	COE（車両購入権）の価格上昇に伴い、既存車のメンテナンス需要拡大を取り込み、ピットサービスが好調に推移。
中国	日本への輸出が増加し、営業損益が改善。
マレーシア	卸売上の拡大に向けオーソライズドディーラー（認定取扱店）店舗数を拡大するも、既存顧客のリピートオーダーが課題。

事業別概況

ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業

国内オートバックス事業とのシナジーを発揮しながら、将来の収益の柱を育成

事業概要

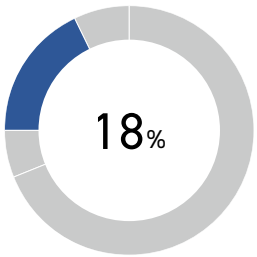
ディーラー事業
- AudiおよびBYDの輸入車および電気自動車の販売・サービス
- 家庭用充電器設置サービス等のEVソリューション事業

BtoB事業
- 法人顧客へのカー用品等の卸売
- 法人や官公庁の社用車に対するカー用品の販売および出張取付サービス
- 車検と軽整備に特化した業態「AUTO IN」の店舗運営
- アライアンスパートナーとの協業事業

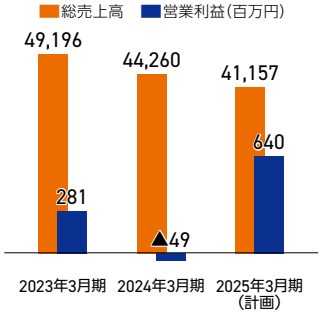
オンラインアライアンス事業
- 公式通販サイトやECモールを通じたカー用品等の販売
- 公式アプリを通じたカーライフ情報の提供
- 社用車管理サービスの提供

2024年3月期の概要

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益



2024年3月期のポイント

- ☑ ディーラー事業は、Audi正規ディーラーを運営する子会社が好調も、BMW/MINI正規ディーラー事業を行う子会社2社を譲渡した影響で減収減益
- ☑ BtoB事業は、車両メンテナンス需要を背景に管下の子会社が寄与し増収増益
- ☑ オンラインアライアンス事業は、自社ECサイトのアイテム数を増やすなどの取り組み強化により増収増益

強み
- カー用品No.1※1のオートバックスのブランド力
- 安価で高品質なPB商品
- 中古車買取・販売店顧客満足度No.1※2
- オートバックス店舗や子会社拠点、物流網などのネットワーク

機会
- 車齢の長期化によるメンテナンス需要の増加
- クルマの所有形態の変化に伴う法人保有車両の増加
- EVなどの環境配慮型モビリティの需要拡大
- オンラインを通じた新たな顧客接点の創出
- 新車価格の上昇に伴う中古車需要の拡大
- M&Aによる機会拡大

リスク
- 自動車保有台数の減少
- 原材料高騰、円安などによるコスト上昇
- 整備事業者の高齢化と後継者不足
- 整備士人材不足
- 整備技術の高度化への対応難

成長戦略

ディーラー事業においては、積極的なM&Aにより国内外のブランドを獲得し、ディーラー拠点と事業の拡大を図ります。また、ブランド横断型で自動車メーカーの動向から今後の市場を見通し、市場競争力の強化につなげます。

ホールセール事業においては、国内外のメーカー・企業・事業者との販路拡大による外販強化と、SCMを通じてグループ内アセットを最大限活用し、事業領域の拡大と生産性の大幅改善を目指してまいります。フリート事業では、整備事業者との提携および買収、AUTO INの拠点拡大、全国出張取付サービスなど、お客様とのタッチポイントの創出を強化してまいります。

オンラインアライアンス事業においては、リアル店舗と連携したOMO型のプラットフォームを構築することで、当社の社会的価値の向上につながるビジネスモデルの構築を推進していきます。

※1　株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「カー用品に関する調査（2024）」における結果
※2　株式会社oricon MEが実施する「2023年 オリコン顧客満足度®調査 車買取会社ランキング」および「2024年 オリコン顧客満足度®調査 中古車販売店ランキング」における結果

事業別概況

ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業

ディーラー事業

ディーラー事業の基盤拡大およびEV関連事業の展開

当社のディーラー事業は、複数の輸入車メーカーの新車・中古車を取り扱うマルチディーラーです。BMWからスタートし、Audi、BYDと取り扱いブランドを拡大してきました。2023年度にBMW事業を売却しましたが、事業基盤の回復に向けて、フォルクスワーゲングループとの関係を強化し、Audi事業の拡大を図っています。また、これまでは輸入車の取り扱いのみでしたが、今後は国内外を問わずさまざまな自動車ブランドとの提携を検討し、新たなブランドの獲得を目指しています。

BYD AUTO 練馬

EVに関しては、足元では普及に減速感がみられますが、EVは地球温暖化対策として中核的な技術の一つであり続けるとの見立てから、中長期的にはEVシフトが避けられないと考えています。EVの普及期が本格的に到来した際にいち早く対応し優位性を確立できるよう、子会社のバックスeモビリティを通じて、BYDの新車販売に加え、幅広いメーカーのEV中古車の買取・販売、EVで必要となる家庭用充電施設や太陽光発電設備などのEVファシリティを販売しており、EVとそれに関連するソリューションのワンストップ提供を進めています。

BtoB事業

アライアンスパートナーとの協業強化

国内オートバックス事業の成長が鈍化する中で、BtoB事業ではオートバックスグループ外への外販を通じて、グループ全体の売上・利益への貢献と、オートバックスになじみのないお客様へのブランド認知拡大を目指しています。具体的には、日産自動車との協業による車種専用商品の開発や、大手コンビニエンスストアやホームセンターでの商品展開などを行っています。今後は、協業企業との関係をさらに強化するとともに、新たな販路拡大に取り組みます。

日産セレナ専用インテリアアイテム

車検・整備拠点の拡大

車両技術の高度化により、メンテナンス需要は増加傾向にありますが、事業継承問題や整備士減少等により、個人整備事業者は減少傾向にあります。整備事業者のM&Aを積極的に検討し拠点を増やすとともに、カー用品を扱わず車検と軽整備に特化した業態「AUTO IN」の出店拡大に向けて、異業種との協業も視野に多店舗化を進めていきます。

自動車整備市場

市場規模：約5.9兆円
年平均成長率（CAGR）：1.2%

（出典）一般社団法人 日本自動車整備振興会連合会「令和5年度 自動車特定整備業実態調査結果の概要について」
※市場規模は2023年度、CAGRは2019年度から2023年度までの期間

法人会員制度の加盟企業拡大

自動車保有台数は年々減少する一方で、カーシェアやリースなどの普及から、企業の保有車両は増加傾向にあります。当社のフリートビジネスでは、法人や官公庁の社用車を対象に、カー用品の販売・取付やメンテナンスなどを契約し、その約9割をオートバックス店舗へ送客しており、お客様のご要望によっては出張取付も行っています。今後も、オートバックス法人会員制度の会員数増加に向けて営業を強化してまいります。

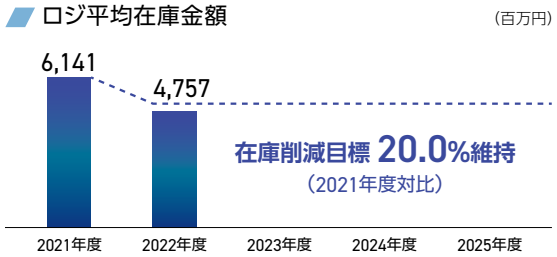
オンラインアライアンス事業

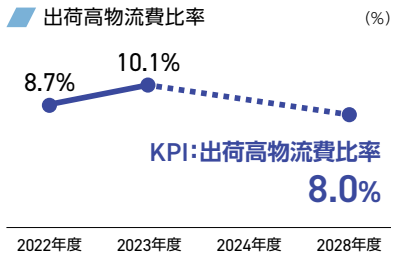
ネットとリアルをシームレスに連携し新たな経済圏を創出

オンラインアライアンス事業では、①カーライフ総合情報サイト「MOBILA」を通じた新規顧客獲得、②お客様情報を活用した利便性向上、③既存商品・サービスを軸としたオンラインによる事業拡大の3つの領域を設定し、これらをシームレスに連携させることで経済圏化を目指しています。

物流改革によるコスト削減

オンラインアライアンス事業における一番の課題は物流コストの削減です。運賃と保管費を削減するため店舗在庫引当スキームを活用した販売体制の構築と倉庫の内製化を図り、在庫期間と管理コストの両面からキャッシュフローを意識した在庫管理を進めています。在庫の平準化においてはロジからの配送枠に上限を設け、それを超える場合は次回に繰り越すなど、トラック数の削減を意識した取り組みをしています。これらの施策により、2028年度の出荷高に対する物流比率を8.0%まで低減させる計画です。





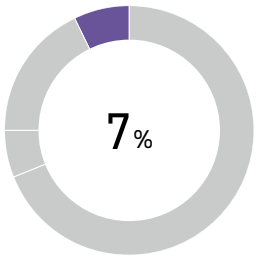
※ロジ平均在庫金額および出荷高物流費比率は、オンラインアライアンス事業以外の事業を含む。

事業別概況

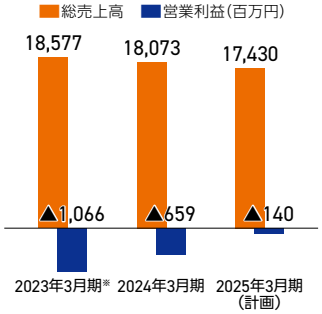
その他の事業

2024年3月期の概要

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益



※2024年3月期からの報告セグメント変更に伴い、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しています。

2024年3月期のポイント

- ☑ ブランド事業において、一部事業を撤退したことにより赤字縮小
- ☑ ファイナンス事業ではリース取引が好調

クルマを通じた新しい楽しみ方の提案と新規市場開拓

事業概要

ブランド事業　PB商品開発、オンラインおよび実店舗展開

カートレーディング事業　車買取・販売のフランチャイズとしてオートバックスカーズの展開

ファイナンス事業　保険事業、ローン・クレジット事業

プロパティデベロップメント事業　出店開発、環境配慮型店舗・什器の開発、不動産賃貸業務

拡張事業　SX事業、マイクロモビリティの販売

強み	機会	リスク
• オートバックスのブランド力 • 全国のオートバックス店舗や子会社拠点などの販売・調達ネットワーク	• マイクロモビリティなど新たなモビリティサービスへの参入 • 新車価格の上昇に伴う中古車需要の拡大	• 新型モビリティに対する法規制 • 原材料高騰、円安などによるコスト上昇

CASE

車買取・販売事業のオートバックスカーズ　フランチャイズ加盟をグループ外へ拡大

当社は、オートバックスカーズとして車買取・販売をオートバックスグループ内で展開しており、現在、その店舗数は全国393店舗（2024年6月末時点）を数えます。

事業立ち上げ当初より「正直商売」を事業理念に掲げ、お客様に真摯に向き合ってきた姿勢を評価いただき、2023年 オリコン顧客満足度調査「車買取会社 担当者の接客力」において、5年連続で1位に選出いただきました。

中古車販売業界には、一部企業の不祥事による不信感が少なからず漂っています。「中古車業界の健全化を進め、今後の自動車業界・クルマ社会に新しい価値を提供する」という使命を果たし、さらなるお客様の期待に応えるため、2024年4月より、オートバックスグループ外からのFC加盟店の募集を開始しました。オートバックスカーズのさらなる拡大・発展を図ってまいります。

付加価値訴求型PBの確立　新レーベル「GORDON MILLER WORKS UTILITY」を発表

ブランド事業では、ガレージライフをコンセプトとした「GORDON MILLER」とレーシングスポーツブランド「ARTA」を展開しています。両ブランドは、オートバックスの既存商品群と市場を奪い合わない商品設計をしており、オートバックス店舗への新規送客を最終目標としています。

2024年8月には、「GORDON MILLER」から、「働くをカッコよく」をコンセプトとした新レーベル「GORDON MILLER WORKS UTILITY」を立ち上げ、軽トラックをベースとした車両「GMLWU T-01」の販売を開始しました。

これまでに発売したカスタムカー「GORDON MILLER MOTORS」の販売台数は年々伸長しており、今後も、「GORDON MILLER」と「ARTA」の両ブランド共にクルマの販売に注力する計画です。

サステナビリティの考え方

当社は、サステナビリティ基本方針において、「社会課題を解決する事業の創出」や「環境・社会に配慮した取り組みの充実」を掲げ、提供する商品・サービスなどを通じて、人とクルマが共存し続けられる持続可能な社会をつくっていきたいと考えています。こうした社会の実現へ向け従業員が一丸となって推進していくことは、当社グループに期待されるさまざまな社会課題を解決し、「持続可能な開発目標（SDGs）」の実現にも貢献すると考えています。

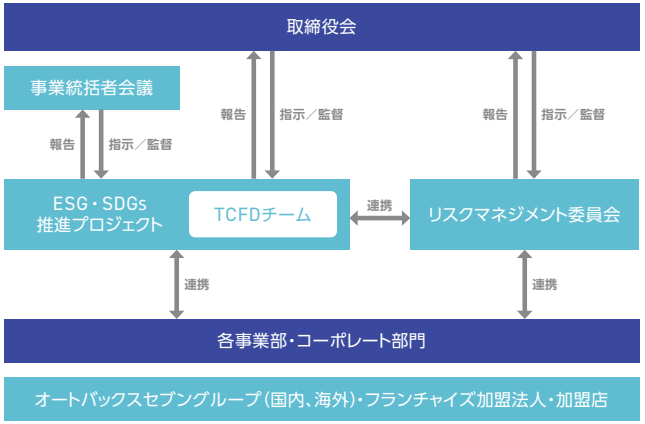
WEB／サステナビリティ基本方針

推進体制

当社は、サステナビリティ全般に関する課題を重要なテーマと捉え、代表取締役社長をプロジェクトリーダーとして「ESG・SDGs推進プロジェクト」を発足し、全社プロジェクトとして推進しています。その議論・決定内容は取締役会に報告され、取締役会においては、当社としての取り組みについて承認および必要な指示・監督を行っています。

2022年5月には非財務目標を設定し、2030年度におけるKPIを策定しました。このKPIは取締役非兼務事業統括が達成まで責任をもって遂行する体制を取っており、各事業部やコーポレート部門と連携を図りながら推進しています。非財務目標のKPIの進捗は、事業統括および取締役全員が出席する事業統括者会議において年4回取り上げ、各事業統括が取り組み内容を発表し、進捗の共有をしています。また、KPIを変更する場合は、会議内での審議・決定により実行されています。

この推進体制のもと、各実行施策の進捗状況のモニタリングを事業統括者会議で継続的に実施し、「人とクルマと環境が調和する安全・安心でやさしい社会」の実現への確度を高めています。



オートバックスセブンの4つのマテリアリティ

社会課題を解決する事業の創出
EVへの対応等SDGsに資する事業開発やその事業組成をオープンイノベーション型で創造

環境・社会に配慮した取組の充実
省エネ等のCO_2削減や環境負荷軽減、地域社会との共生を図る

成長し続ける組織・人財
次世代人材や整備士の育成、働き方改革、健康経営、ダイバーシティ&インクルージョンの実現

持続可能かつ強固な経営基盤
DXによる経営改革の推進、ESGを中心に置いた経営の実践により強固な経営基盤を構築

マテリアリティ特定のプロセス

当社は、2021年5月にマテリアリティを特定しました。特定にあたっては、SDGsやISO26000、GRIスタンダード等から社会課題リストを作成し、そのリストをもとにESG・SDGs推進プロジェクトメンバーにより議論を行い、ワークショップを開催して当社が取り上げるべき社会課題を選定しました。その後、社会課題の重要性を経済性と社会性の2軸で評価し、マテリアリティ案として整理しました。社外有識者、社長および取締役、事業統括と意見交換を行い、その妥当性を検証し、取締役会での討議、承認を経て、マテリアリティを「社会課題を解決する事業の創出」「環境・社会に配慮した取組の充実」「成長し続ける組織・人財」「持続可能かつ強固な経営基盤」の4つに特定しました。

今後は、社会環境や事業状況の変化に応じてマテリアリティの見直しを行うとともに、当社グループの各種方針にもESGの視点を組み込むことで、持続可能な社会の実現に向けた事業活動を実践していきます。

2021年1月	「ESG・SDGs推進プロジェクト」発足
2021年5月	プロジェクトメンバーによる議論、社外有識者との意見交換、取締役会での承認を経て、マテリアリティ特定
2022年5月	非財務目標設定
2022年6月	TCFD提言へ賛同表明
2023年4月	サステナビリティ基本方針、人権方針、ダイバーシティ方針および調達方針を制定。環境方針を改定
2023年7月	CDP気候変動質問書へ回答
～2030年	KPI達成に向けた取り組みの推進と事業環境の変化に応じたマテリアリティ等の見直し

マテリアリティを達成するための非財務目標とKPI

非財務目標としてテーマごとに重視する取り組みを設定し、それぞれ指標と目標を設定しています。当社の向かうべき方向性を明確にし、的確な進捗管理を行うことにより、着実に実行していきます。各指標の進捗状況は会議体を通じてモニタリングされ、2023年度においては、すべての事業統括の評価へ反映されています。

マテリアリティ

- 社会課題を解決する事業の創出
- 環境・社会に配慮した取組の充実
- 成長し続ける組織・人財
- 持続可能かつ強固な経営基盤

非財務目標とKPI

非財務目標	範囲	KPI	2023年度実績	2030年度目標	関連ページ
交通事故ゼロへの取り組み推進	連結	事故抑止商品の販売	19万個/年	23万個/年	P52
	連結	タイヤチェック・駆け込み拠点の構築（連携先の拠点を含む）	250拠点	734拠点	
	連結	地域交通安全イベントの開催	9回/年	25回/年※	
整備士の地位向上と育成	連結	検査員の確保と育成	510名	1,000名	P51
	連結	2級整備士の確保と育成	726名	1,100名	
	連結	EV対応教育の完了	586名	1,096名	
クルマに関わる社会貢献の推進	連結	クルマを活用した災害支援	45台	111台	P52
環境配慮型店舗の設置によるCO_2の削減	連結	環境配慮型店舗の推進	73店舗	140店舗	P48
環境配慮型ビジネスの推進 サーキュラーエコシステムの実現	単体	環境にやさしい商品開発	124商品	300商品	
	連結	オイル缶削減（量り売りオイル販売比率向上）	3万缶/年	22万缶/年	
脱炭素社会の実現に向けた 安全・安心なEV普及の促進	連結	急速充電器設置	6店舗	43店舗	
	連結	EV車検の推進（車検台数）	516台/年	3,440台/年	
	連結	EV販売の推進（販売台数）	324台/年	2,500台/年	
多様な人材が活躍できる企業風土づくり	連結	女性従業員比率の向上	18.4%	30.0%	P49
	連結	女性管理職比率の向上	7.9%	18.0%	
	連結	男性育休取得の推進	52.0%	100.0%	
チャレンジを評価する仕組みづくり	単体	社員いきいき度の維持	2.7	3.0	P50
健康で活力あふれる職場づくり	連結	喫煙者比率低減の推進	34.3%	20.0%	
ESG・SDGsに関する方針の見直し・策定 およびそれらの遵守	単体	サステナビリティ方針および関連方針の整備	既存方針定点チェック、 関連方針策定・開示	更新	P45
さらなるモニタリングの強化	単体	ガバナンス体制と進捗状況のモニタリング強化	社内周知および適切な開示の実施	改良	P35
価値創造に向けたデータ基盤整備と活用	連結	データ活用プロジェクトの推進	顧客データ基盤の構築完了。利用促進中	データの 連携・活用	P53
	単体	データ分析人材の育成	教育受講者72名	320名	

※2023年度実績が2030年度目標を上回ったため上方修正

気候変動への対応

TCFD提言に基づく開示

当社では、気候変動への対応を重要な経営課題の一つと位置づけ、2022年6月に、TCFD提言に賛同を表明しました。また、気候変動がもたらすリスク・機会の財務的影響について情報開示を求めるTCFD提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」の開示推奨項目に準拠した情報開示を積極的に進めています。今後も気候変動関連情報の拡充と開示を通じて、ステークホルダーとの円滑な対話を進め、さらなる企業価値向上を目指します。

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、代表取締役社長をプロジェクトリーダーとする「ESG・SDGs推進プロジェクト」が取り組みを推進しています。その議論・決定内容は取締役会に報告され、取締役会においては、当社としての取り組みについて承認および必要な指示・監督を行っています。また、事業統括者会議への報告も実施し、必要な指示・監督を実施しています。

戦略

当社は、気候変動に伴うさまざまなリスク・機会を、事業戦略策定上の重要な観点の一つとして捉えています。当社では2050年までを対象期間とし、パリ協定の目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすること」を想定した「1.5℃/2℃（未満）シナリオ」、および現在のペースで温室効果ガスが排出されることを想定した「4℃シナリオ」の2つの世界を想定しています。当社は、この2つのシナリオを踏まえて、TCFD提言に沿って、気候関連リスク・機会を抽出し、その上で、気候変動がもたらす移行リスクや物理的リスク、気候変動への適切な対応による機会を特定しました。

気候変動リスク・対応策の一例

	気候変動要因	対応策
物理的リスク（4℃）	自然災害の激甚化	・物流拠点およびデータセンターの分散化 ・仕入先の分散化 ・BCPの観点からの出店地選定、店舗構造の工夫 ・店舗への復旧支援の実施による、早期営業体制の構築
	平均気温の上昇	・保険加入による被災時の補償 ・季節商品以外の商品ラインナップの強化
移行リスク（1.5℃/2℃未満）	カーボンプライシングの導入	・店舗へのLED照明の積極導入 ・店舗の省エネ推進
	CO_2排出規制の強化	・政府補助金の活用
	循環型ビジネスの推進	・量り売り商品の拡販 ・中古カー用品販売の拡大
	プラスチック規制等の強化	・包装の簡素化推進
	ZEV需要の増加	・EV（電気自動車）整備拠点の増加および設備の拡充 ・EV充電器の提供

WEB／気候変動リスク・機会の分析、事業への影響、影響時期および対応策に関する詳細な開示

リスク管理

全社のリスクを一元管理する組織として、代表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、事業活動に潜むリスクを定期的に洗い出し、重要リスクの特定とその管理体制の強化を行っています。

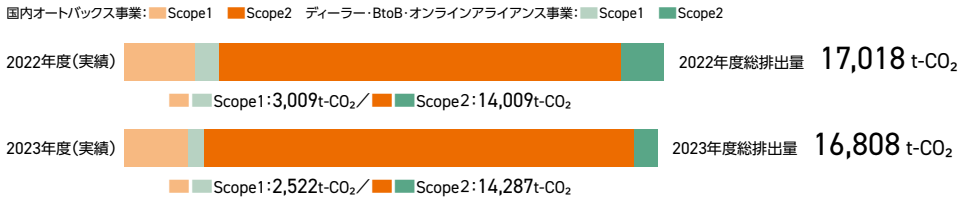
リスクマネジメント委員会では、事業への影響度・頻度などを分析・評価し、リスクの高いものから対応策が議論され、発生前のけん制を行うことを目指しています。また、取締役会への重要リスクの報告、およびリスクの対策に関する各部門への具体的な支援を行っています。

サステナビリティに関わるリスクについては、ESG・SDGs推進プロジェクトが主体となり、各事業よりリスク情報を収集し、リスクの特定と評価を実施しています。気候変動は別途TCFDチームの組成により、リスクと機会を特定し、財務的影響の算出等を行っています。特定されたリスクと対応の進捗を、リスクマネジメント委員会と共有することで、組織全体のリスク管理項目に統合していきます。

指標および目標

「人とクルマと環境が調和する安全・安心でやさしい社会」を目指し、温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。削減目標として、日本政府の宣言に基づき、2050年度にカーボンニュートラル（排出量実質ゼロ）を掲げ、取り組みを推進します。

スコープ別排出量



2050年度（目標）　**総排出量0t-CO_2を目指す**

2022年度	算定範囲	[事業] 国内オートバックス事業、ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業 [対象] 日本国内　事業所、直営および子会社店舗、物流拠点（196拠点）
	算定期間	2022年4月1日～2023年3月31日
2023年度	算定範囲	[事業] 国内オートバックス事業、ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業、その他の事業 [対象] 日本国内　事業所、直営および子会社店舗、物流拠点（204拠点）
	算定期間	2023年4月1日～2024年3月31日

Scope 1：燃料の燃焼、工業プロセス等、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope 2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出

マテリアリティ：環境・社会に配慮した取組の充実

WEB／オートバックスセブングループ環境方針

脱炭素社会の実現に向けた安全・安心なEV普及の促進

地球環境に優しいクルマであるEVの普及促進とEV充電インフラの整備を通じて、カーボンニュートラルへの貢献と「EVのことならオートバックス」とお客様に支持される企業を目指します。

EV関連目標と進捗

	2021年度	2022年度	2023年度		2030年度目標
急速充電器設置店舗	5店舗	7店舗	6店舗	➡	43店舗
EV車検台数	200台/年	363台/年	516台/年	➡	3,440台/年
EV販売台数	5台/年	115台/年	324台/年	➡	2,500台/年

※対象：オートバックスセブングループ（直営・子会社が運営するオートバックス店舗や、自動車販売店等）

電気自動車充電スタンドを設置

気候変動対策の有力な手段の一つとして普及が進む電気自動車（EV）ですが、充電インフラの不足や充電器の出力の低さが課題となっています。当社は、電気自動車充電スタンドをオートバックスグループ105店舗（2024年3月末時点）に設置するなど、充電インフラの整備を推進してまいりました。

2023年度は、オートバックス店舗では急速充電器を新たに3店舗に導入し、うち1店舗に150kWの超急速EV充電器を設置しました。2024年度は7店舗へ超急速EV充電器を導入する予定で、急速EV充電器や超急速EV充電器を、全国のスーパーオートバックス72店舗へ設置することを目指しています。

「スーパーオートバックス広島観音新町」に、広島市内初の超急速充電が可能なチャージステーションが稼働開始。最大2台の電気自動車の超急速充電に対応

EVの販売・車検台数の拡大

EV販売については、ディーラー事業において、BYDとAudiの正規ディーラーとして両社のEVを販売しています。新車だけでなく中古車にも着目し、テスラを含む全メーカーのEV車を専門とした中古車販売店であるEVショップ バックスeモビリティを宇都宮と練馬にオープンしました。また、EV車には必須となる家庭用充電器の設置工事も手掛けています。これらの取り組みによりEVに関することは何でもご相談いただける体制を構築しています。

EVが普及すれば、それに付随する車検・整備の需要も拡大します。当社は、お客様が安心してEVの車検をお任せいただけるよう、EV車検・整備に関するマニュアルや動画の作成、オンライン勉強会の実施、店舗向けテクニカルサポートセンターの開設など、EV整備の体制を強化しています。

環境配慮型店舗の設置によるCO_2の削減

店舗の照明のLED化や省エネエアコンの導入、遮熱塗料の採用、緑化などの基準を満たした環境配慮型店舗の推進や、再生可能エネルギーの活用を通じ、エネルギー使用量の削減に取り組んでいます。

2024年4月にはエネルギー消費量56%削減の木造建築店舗を新規オープンしました。

グループ初の木造建築
オートバックス佐賀大和インター店

タイヤ売場棟

CASE

農林水産省と「店舗新築時における建築物木材利用促進協定」を締結

2024年6月に農林水産省と「店舗新築時における建築物木材利用促進協定」を締結しました。当社は、今後整備する自社の店舗の構造や内外装に木材を用い、一定量の地域材を積極的に活用することで、2050年カーボンニュートラルの実現や山村の活性化等への貢献を目指します。

環境配慮型ビジネスの推進／サーキュラーエコシステムの実現

環境にやさしい商品開発

当社は、省資源・脱プラスチック商品、環境に配慮した素材を使用している商品、長寿命、詰め替え、量り売り、分解および分別容器である等の特徴を持った商品を「環境にやさしい商品」と定義し、プライベートブランドAQ.の全商品が環境にやさしい商品となるよう企画しています。

AQ.の商品一例

量り売りオイルの販売比率向上によるオイル缶削減

200リットルのドラム缶の量り売りオイル販売は、4リットルペール缶売りオイルと比較すると単価が下がりますが、缶の削減により環境負荷が軽減でき、粗利も向上します。

当社は、アプリを通じて量り売りオイルでのオイル交換をおすすめする活動も実施しています。

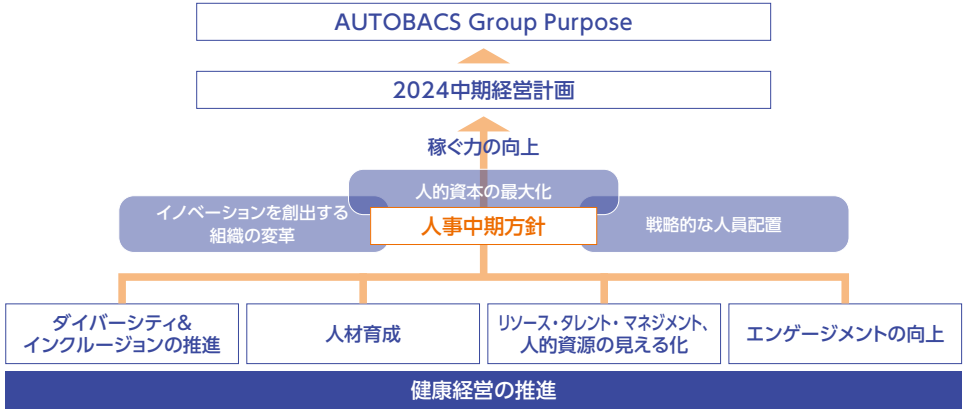
200リットルドラム缶を展示した量り売りオイルの販売

マテリアリティ:成長し続ける組織・人財

人的資本強化に向けて

人材戦略

当社グループでは「2024中期経営計画」の実現に向け、成長し続ける組織・人財を基盤としてグループの稼ぐ力を向上させるため、「人的資本の最大化」、「イノベーションを創出する組織の変革」、そして「戦略的な人員配置」の3つの人事方針のもと、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」、「人材育成」、「リソース・タレント・マネジメント、人的資源の見える化」および「エンゲージメントの向上」を重点課題と位置づけて取り組んでいます。



人事制度改定の進捗

当社の持続的な成長を実現するためには、全社的に「稼ぐ力」を向上していかなければならないという認識のもと、2023年度より、より働きがいのある職場づくりのための制度へと人事制度の改定を進めています。人事制度改定の第1フェーズでは、将来的な労働力低下への対応、キャリア再開発支援などを実施しました。第2フェーズでは、全社的な生産性向上のための制度の見直しを進めています。

アクション／第1フェーズ（2023年4月～）

- 管理職の期待役割と責任権限の見直し
- 職務等級基準の明確化
- 定年および再雇用年齢の延長
- 役職定年年齢の引き上げ
- 55歳以上の処遇制度の新設
- 顧客対応業務の専門職スタッフの追加
- エリア限定社員制度の運用開始
- キャリア再開発支援

アクション／第2フェーズ（2024年4月～）

- 管理職の要件整理
- 新たな報酬フレームへの移行
- 職務等級ごとの期待役割と報酬制度の見直し
- キャリア再開発支援の強化
- 働き方の多様化に対応した制度
- 手当の見直し

WEB／オートバックスセブングループ ダイバーシティ方針

多様な人材が活躍できる企業風土づくり

人材関連目標と進捗

	2021年度	2022年度	2023年度		2030年度目標
女性従業員比率	16.7%	17.9%	18.4%	➡	30.0%
女性役職者比率	7.8%	8.6%	7.9%	➡	18.0%
男性の育休取得率	—	37.1%	52.0%	➡	100.0%

※対象:オートバックスセブングループ

ダイバーシティ&インクルージョン

「多様な人材が活躍し組織に異なる視点をもたらすことがイノベーションの源泉となり企業価値をより高める」との考えのもと、知と経験の多様化を進めるため、性別を問わずさまざまな職歴・経験を有する人材の採用、店舗での外国人技能実習生の受け入れ、連結子会社からの中核人材の戦略的配置など、多様な人材の積極的な活用や中核人材への登用を推進しています。さらに、テレワーク、フレックスタイムの導入や短時間勤務の適用拡充、男性従業員の育児休業取得を進めるなど、結婚、出産、育児、介護など多様なライフイベントを経ても仕事と生活の調和を図ることができる働きやすい環境の整備に努めています。

WEB／女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

CASE

社会福祉法人太陽の家との取り組み

子会社の株式会社オートバックス・マネジメントサービスを通じ、障がいのある人の雇用、就労支援などを行う別府市の社会福祉法人太陽の家に、当社グループで使用する名刺の作成・発送をはじめ、オートバックス店舗で接客や商品管理などに使用するタブレット端末へのアプリケーションのインストールといったキッティング作業等さまざまな業務を委託しています。

今後もオートバックスグループ会社における業務を太陽の家へ積極的に委託し、障がいのある人々への働く機会の提供や社会課題の解決に取り組んでまいります。

マテリアリティ:成長し続ける組織・人財

多様な人材が活躍できる企業風土づくり

人材育成、リソース・タレント・マネジメント

多様な人材一人ひとりがキャリアを開発し、持てる力を最大限に発揮できるよう、階層別・年齢別・事業別など多様な研修を整備し実施するほか、キャリア研修や社内外の相談窓口設置によるキャリア自律支援、自己啓発の補助金制度(カフェテリアプラン)による積極的な能力開発を推進しております。また、データ活用人材の育成やオートバックス店舗で活躍できる販売スキルなどの取得といったリスキリングを推進しております。

また、連結グループの人材データの整備を行い、人的リソースの見える化により、人材育成や戦略的人員配置につなげてまいります。

若年層選抜研修	将来の管理職・経営幹部の担い手として、30歳未満の若年層を外部研修に派遣。経営戦略やマーケティング、アカウンティングなど多岐にわたる事業展開を見据えた人材を育成しています。
若手経営人材の育成	当社グループの主力事業である国内オートバックス事業において重要な役割を担う店舗子会社の次世代経営人材を育成するため、店舗子会社のカンパニー幹部や本部の営業部長などを対象とした研修を実施しています。
キャリアローテーションとスキルアップ	社員が幅広い知識や経験を得るためにジョブローテーションを意識した定期人事異動を実施。また、一定の条件を満たした社員であれば、業務を志望することができる社内公募・フリーエージェント制度や、専門性を深めるスペシャリストとしての専門職コースも設置しています。
能力開発プログラム	社内研修に加えて、外部団体による通信教育やeラーニング、公開セミナーの受講など約160コースが利用可能な「カフェテリアプラン」を設けています。社員の自発的なキャリア開発を支援することを目的に一人あたり年間10万円まで会社が補助。また、会社が指定する公的資格の取得者には報奨金を支給しています。

チャレンジを評価する仕組みづくり

社員いきいき度(エンゲージメントサーベイ)

当社は「こころの健康づくりの推進」を重点取り組み課題として掲げ、単体の全従業員に年1回ストレスチェックを実施しています。ワーク・エンゲージメントに関する設問(自分の仕事に誇りを感じる等)から社員のいきいき度を測定し、これをKPIとして設定しています。2023年度の当社のスコアは、満点4.0点に対し2.7点(業界平均2.6点)でした。2030年度までに3.0点を目指しています。

CASE

オートバックスアワード

オートバックスチェンでは、オートバックスグループの価値向上や、客数増加を目的として、「接客の質」や「技術の質」を高める取り組みを行っています。接客や技術の質を評価する仕組みとして、お客様の声を収集・分析するCVP(カスタマーボイスプログラム)を実施し、お客様に感動体験を与えた店舗やスタッフなどを『カスタマーエクスペリエンス大賞』として表彰しています。また、『ベスト・ピット・オブ・ザ・イヤー』『タイヤグランドチャンピオンシップ』など、個人に加え、店舗の表彰も行い、FC加盟法人のさらなる研鑽とモチベーションの向上につながることを期待しています。

健康で活力あふれる職場づくり

健康経営の推進

当社は、創業以来、経営の三本柱の一つとして「従業員の心と身体の健康」を掲げてきました。現在も、従業員の「心の健康」と「身体の健康」がすべての土台になるという考えのもと、健康経営を推進しています。当社の健康経営の目標や取り組みを健康経営戦略マップとして整理し、その戦略に基づいた6つの重点課題に取り組んでいます。これにより、すべての従業員が同じ志を持ち、PDCAサイクルを回しながら一層の健康推進を図っています。

WEB／健康経営

喫煙者比率低減の推進

「喫煙」が、生活習慣病やがんに悪影響を与えることは一般的にも知られていますが、オートバックスセブングループではまだ、社会の平均よりも喫煙率が高い状態にあります。従業員の「身体の健康」を維持・向上させるためには第一に取り組む課題と考えています。

「禁煙推進企業コンソーシアム」にも参加し、他社事例の収集や当社成功事例の提供を行っています。また、喫煙者に対して遠隔禁煙外来の補助に関する案内を送付し、禁煙の促進を行っています。2023年度末の喫煙率は34.3%(連結)となりました。引き続き卒煙に向けた風土作りと、禁煙支援策を実施していきます。

マテリアリティ:成長し続ける組織・人財

整備士の地位向上と育成

整備士人材の確保・育成は、当社だけでなく自動車業界全体における喫緊課題の一つです。当社は、自動運転、運転支援機能に代表される先進安全技術の開発と普及に伴い、それを整備する人材の採用・育成・定着化が必須と考えています。自動車整備士を、社会課題を解決する事業の創出に不可欠な人材として捉え、整備士の地位向上と育成を図っています。

整備士関連目標と進捗

	2021年度	2022年度	2023年度		2030年度目標
検査員の確保と育成	185名	467名	510名	➡	1,000名
2級整備士の確保と育成	303名	683名	726名	➡	1,100名
EV対応教育の完了	414名	528名	586名	➡	1,096名

※対象:オートバックスセブングループ

整備士を増やす取り組み

国内で自動車整備士として働く方々の数は約33万人おり、オートバックスチェンでは、約3,800名の整備士を抱えています。日本国内の自動車整備士は、ここ5年間で微減しており、平均年齢が約47歳と上昇傾向にあるといわれています。オートバックスグループでは、中長期的に整備士を増やす活動として、子会社である株式会社チェングロウスを通じて普通高校を卒業した方や就業後に資格取得を目指す方を対象に、整備士資格を取得できる支援活動を続けています。

また、ピットの一斉休憩取得や、効率的作業が可能なピット機器の最新化など、ピットの労働環境改善にも取り組んでいます。

整備士資格の取得を支援する活動

子会社の株式会社チェングロウスを通じて、各種ピットサービスをはじめ、国家資格である自動車整備士・検査員の育成を行っています。充実した教育研修体系の構築と運用により、高い合格率を誇る整備士育成プログラムを有しています。

その一環として、福岡県自動車整備振興会および千葉県自動車整備振興会の協力のもと「3級整備士短期講習」と「2級整備士短期講習」を開催しています。また、2024年度は外国人人材向けに1カ月間集中の「外国人向け3級整備士短期講習」も開催。整備士としての知識・技術を習得できるよう、各種教材とともに経験豊富な講師陣をそろえ、自動車整備士を目指す人材が確実に資格取得できる高いクオリティの講習を提供しています。

今後も、自動車整備士・検査員の育成を通じて、自動車業界における整備士人材の不足という喫緊の課題解決と自動車整備業界全体の発展に貢献してまいります。

EV対応教育

自動車の変化に伴い、高度化する技術やEV整備への対応が求められています。当社は、EVおよびHVの高電圧部位の基礎知識を学べる電気自動車等の整備業務に係る特別教育を実施しています。EV構造から安全作業法、トラブルシューティングまで、EV専門の技術と知識を学べる機会を提供し、EVのメンテナンスを安全かつ効率的に実施できる体制を整備しています。

外国人技能実習生

株式会社チェングロウスを通じて、技術習得を目指す外国人人材の育成を行っています。フィリピンの外国人技能実習生や特定技能外国人を日本国内店舗に配属し、日本の高度な自動車整備技術の継承を図っています。

オートバックスグループでは、2006年から本取り組みを実施しており、これまで526名(2023年10月末時点)の外国人技能実習生を受け入れています。また、2019年より在留資格として特定技能制度が開始されたことに伴い、2023年10月末現在103名の「特定技能1号※」資格者がオートバックスグループ店舗で就労しています。

外国人技能実習生が身につけた技術を生かして、自国のモータリゼーションの発展と、地域の安全・安心に貢献していくことを目指しています。

※特定技能1号:特定産業分野に属する相当程度の知識または経験を必要とする技能を有する業務に従事する外国人向けの在留資格

マテリアリティ:社会課題を解決する事業の創出

クルマに関わる社会貢献の推進

地域やNPO等との協働で災害支援活動を行い、有事における防災・減災に努めます。

クルマを活用した災害支援

2021年7月に日本カーシェアリング協会と災害時における車両支援協定を締結し、「モビリティ・レジリエンス・アライアンス※」に参画しています。被災地ではクルマが再建の一歩を踏み出す大きな力となることから、これまでも、災害時の車両提供をはじめ貸出車両の無償メンテナンスなど、クルマを活用した災害時のライフラインを支える支援を行ってまいりました。災害発生時に迅速に被災地に届けられるよう支援するため、2023年度より日本カーシェアリング協会への定期寄贈を開始しています。また、貸し出すクルマの安全性を確保するため、同協会が所有する一部の貸出車両の整備・メンテナンスも実施しています。

今後は、災害時には停電やプライベート空間の確保が問題となることから、災害時に無料でキャンピングカーを貸し、平時にはキャンピングカーのレンタル事業を行う仕組みなども検討してまいります。

※「モビリティ・レジリエンス・アライアンス」とは、日本カーシェアリング協会を事務局とした、企業・自治体との災害支援ネットワークです。

クルマ文化の創出

当社は、クルマを楽しむ文化の発展に貢献する企業として、クルマとともにある豊かな生活を積極的に提案します。

モータースポーツの発展

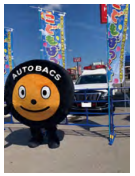
モータースポーツ全体を活性化するため、自動車レース「SUPER GT」シリーズに協賛しています。世界に通用する日本人ドライバーの発掘・育成から国内外のレースへの参戦など多方面の活動を展開し、レースの感動を通じたファンづくりを継続的に進めています。

また、新たなモータースポーツ文化の創出を目指し、eモータースポーツ大会「JEGT」を主催するなど、eモータースポーツをより一層盛り上げるべく取り組んでいます。

交通事故ゼロへの取り組み推進

「社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現」をパーパスに掲げ、クルマが安全に走るための整備やタイヤの販売などを行う当社にとって、交通安全への貢献は使命です。この認識のもと、交通事故ゼロに向けた取り組みを進めてまいります。

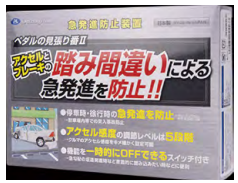
地域交通安全イベントの開催



啓発活動や交通安全イベントを長期的かつ継続的に実施し、クルマに乗るすべての人に常に交通の安全意識を持っていただくことを目指しています。

2023年度は、春と秋の全国交通安全運動に合わせて、全国の店舗にて「歩行者の安全確保と正しいシートベルトの着用」の啓発活動を実施しました。また、各県警と連携し、地域密着型の「交通事故ゼロへの取り組み推進」イベントを共同開催。「こどもばっくす」と地元の警察署とのタイアップがうまく相乗効果を発揮して好評をいただき、イベント開催数の当初の目標であった4回を大きく上回り、21回開催することができました。「こどもばっくす」はオートバックスの各店舗で、お子さまにもクルマに関わるさまざまな体験をしてもらい親子で楽しんでいただけるイベントで、将来のお客様との接点にもなります。

事故抑止商品の販売



昨今、高齢者によるペダルの踏み間違い事故や車内への子供の置き去り事故、あおり運転など、人々の安全・安心を脅かす社会問題が注目されています。このような問題に対して、当社は、ペダルの踏み間違い事故を未然に防ぐための急発進防止装置や子供の車内置き去り防止デバイスを開発・販売するなどの対策を実施しています。また、2024年6月には、あおり運転などの事件や事故対策として、ドライブレコーダー販売数量No.1※のコムテック他3社と、通信型ドライブレコーダーの開発・サービス提供に向けて基本合意を締結しました。ドライブレコーダーの運転支援システム機能の活用や事故・あおり運転発生時の迅速な対応など、既存車両向けの新たなソリューションの提供を目指してまいります。

※BCN AWARD　2018 / 2019 / 2020 / 2021 / 2022 / 2023 / 2024ドライブレコーダー部門において最優秀賞を受賞。
販売実績統計調査会社BCN販売数量No.1（集計対象期間：2017年1月～2023年12月）

マテリアリティ:持続可能かつ強固な経営基盤

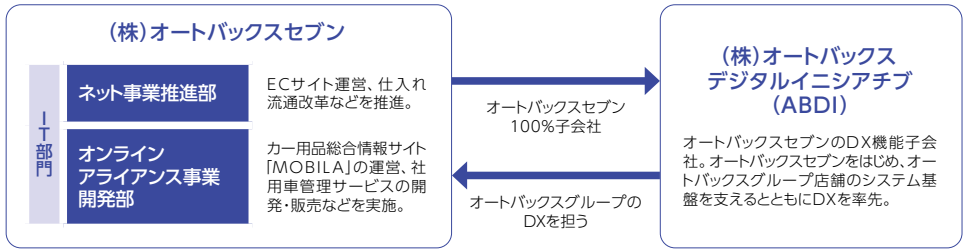
価値創造に向けたデータ基盤整備と活用

生活者視点でデータを分析し、顧客ニーズに応じた商品開発やマーケティングを行うことで顧客満足度を高め、社会貢献を実現します。

データマネジメントセンタープロジェクト

データマネジメントセンタープロジェクトは、オートバックスセブンのDX子会社であるABDIが主導となって、ECサイトや店舗などさまざまなところから収集したデータをどのように活用できるか検討していくプロジェクトです。メールアドレスや車両情報などのデータを活用し、お客様にパーソナライズされた商品やサービス提案を行うことで、お客様の体験価値を高めることを目指しています。また、デジタルマーケティングの推進やペーパーレス化にもつながり、CO_2削減効果も見込んでいます。

オートバックスセブングループ　IT・DX体制図



CASE

ネットとリアルの融合による「小売業としての進化」

ネット(オンライン)とリアル(店舗)をシームレスに融合した「小売業としての進化」を実現するための各種施策に取り組んでいます。例えば、ドライブレコーダーなど特定の商品に精通した専門スタッフがリモートで、お客様一人ひとりのニーズに合わせてオンラインで接客する「オンライン接客サービス」の提供など、ネットとリアルの融合により、カスタマーエクスペリエンス(CX)の向上にも力を入れています。お客様のニーズが変化する中においても、利用シーンに合わせた商品やサービスを提供していくことで、お客様に選ばれ続ける存在を目指してまいります。

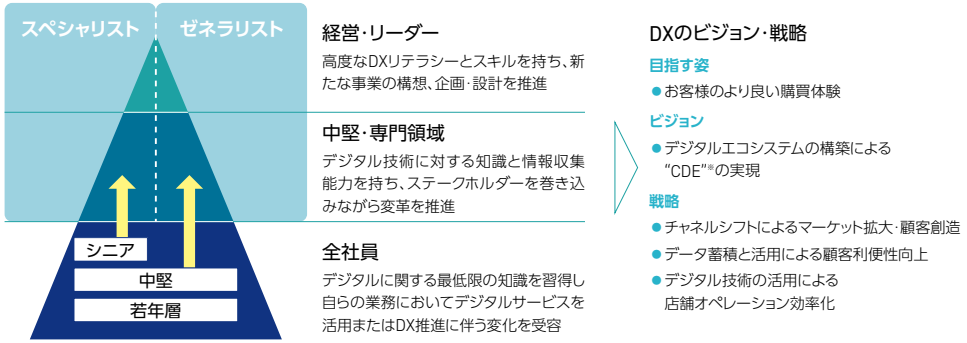
IT・DXソリューション事例　人手不足が深刻化する小売業界で、複雑化するお客様のニーズに寄り添った購買体験の提供と店舗スタッフの負荷軽減を目指し、ABDIが人型AIアシスタント「レイチェル」による店舗接客のトライアル検証を開始しました。

データ分析人材の育成

長期ビジョンに掲げる「出かける楽しさを提案し続ける会社」への進化を実現するために、「お客様に満足を提供できる人材」「デジタルリテラシーの高い人材」を今後増やしていく必要があります。また、競合との差別化を図るためにも、データ基盤の強化と人材育成は重要であると考えています。データやデジタル技術を活用した業務の改善や新たなビジネスの創出を目的として、リスキリングや能力開発の機会を全社員に提供するとともに、データサイエンティストといった専門職の育成に向けて実践的なトレーニングや教育プログラムの提供を進めています。

2024年度は、ABDIが当社の社員を対象として、当社の持つさまざまなデータを今後のビジネスにどう活用していくか、また業務効率化や改善にどのようにつなげるかを「Tableau」を利用して学ぶ研修などを実施しています。

DX人材育成イメージ



※CDE：Customer Deep Engagementの略。お客さまとより深く、より長く、直接的につながることを目指す戦略

商品・サービスの品質管理に関する取り組み

商品の品質管理

品質担保

商品品質ガイドライン

当社は、お客様に提供する商品とサービスはお客様の安全に直結するものと認識し、「オートバックスグループ商品品質ガイドライン」を設け、品質の維持向上に努めています。

1.私たちは、商品に関連する法令や規則を遵守します。
2.私たちは、オートバックスグループの定める商品品質基準を満たした商品を提供いたします。
3.私たちは、提供する商品の品質維持やさらなる品質向上を目指し、品質管理に対するスキル向上に努めます。
4.私たちは、環境に配慮した商品の仕入・提供に積極的に取り組みます。

AQL基準

当社は多くのプライベートブランド商品の製造を海外工場に委託していますが、品質の安定化を目指し、製造現場での監査・助言を行っています。また、工場出荷の直前、またはロジスティクスセンターに入荷した時点で、世界的に広く採用されている合格品質基準（AQL: Acceptable Quality Level）に基づいて検査を行っています。

商品品質基準

当社では、商品の品質を「品質管理規程」に沿って管理しています。当社が発売元であるプライベートブランド商品はもとより、ナショナルブランド商品についても製造メーカーや仕入先と連携し、商品本体または商品使用時の適法性や、PL法に基づく消費者保護の観点など多面的な商品の管理を行っています。

品質向上

バイヤー育成研修

安全・安心で質の高い商品をお客様に提供するため、毎年バイヤー研修を実施しています。バイヤーの役割や必要な知識・スキルを体系的に伝え、損益管理やコスト構造だけでなく、これからの時代の環境変化に対応できる柔軟かつ戦略的なバイヤーを育成し、オートバックスのブランド力を高め、品ぞろえと売場づくりを行っています。

サービスの品質管理

安全・安心担保

ピットサービスに対する品質管理

当社グループ店舗では、ピットサービスマニュアルや脱輪防止マニュアルなどを整備し、常にお客様の安全を第一に作業を行うことを徹底しています。また、メカニック資格を設け、技術研修やeラーニングなどを通じて、作業員の技術向上に努めています。車検においては、グループ内で作業内容を統一し、品質の向上と作業効率を高めています。

情報セキュリティ

当社グループは、お客様からお預かりしている個人情報や当社グループの情報資産を適正に管理・保護することが重要な経営課題であるという認識のもと「情報セキュリティポリシー」を定め、その取り組みを推進しています。近年高まるサイバーセキュリティリスクに対しては、ファイアウォールなどの入口対策・出口対策のほか、あらゆるアクセスを検証対象として情報保護対策を行うとともに、「ITガバナンス規程」、「情報セキュリティ規程」等の情報セキュリティに関する規程を整備し、情報セキュリティに関するeラーニングや標的型攻撃メール訓練を役職員等に対して実施するなど教育・研修の徹底を図っています。

また、オートバックスチェンに対する情報セキュリティ対策基準を設け、チェン加盟店および加盟法人が順守すべき情報セキュリティ対策についても明確にしています。

WEB／オートバックスセブングループ　情報セキュリティポリシー

個人情報保護

当社グループは、個人情報の保護に対して、情報セキュリティに最善の対策を取るとともにプライバシーポリシーとして公開し、社内外に周知しています。また万一、個人情報の漏えい等が発生した場合、個人情報の持ち主の被害を最小限に留め、当社グループの事業活動に影響を及ぼさないために社内の連絡体制を整備しています。

WEB／プライバシーポリシー

利便性向上

ハイブリッドカー作業取扱店認定制度

ハイブリッドカーのバッテリーなどを整備するには、「電気自動車等の整備業務に係る特別教育」を受けることが法令等で義務付けられています。

当社グループでは、「ハイブリッド研修」をグループ従業員向けに実施するとともに、「電気自動車等の整備に係る特別教育」「絶縁工具」「診断機」「ハイブリッド研修」の4つを備えた店舗を「ハイブリッドカー作業取扱店」として認定し、店舗の入り口付近に看板などを設置しています。2024年3月末現在392店舗が認定されています。

カーライフサポートセンター

お客様からの商品の問い合わせや店舗対応に関するご意見、オイルやタイヤ交換の作業予約、店舗への問い合わせなど、さまざまな問い合わせに対応するため、豊洲本社内および山形にコールセンターを設置し、お客様のカーライフをサポートしています。

コンプライアンス

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンス体制の強化を進めるとともに、法令や倫理に適った事業活動の重要性を、本社をはじめ子会社、フランチャイズ店舗を含むオートバックスグループの全店に周知徹底しています。

法令や企業倫理の遵守は当然のことです。その大前提のもと、すべてのステークホルダーの正当な期待に応える「行動規範」と「行動指針」を明確に定義し、それらを基本原理として、当社内にとどまらずフランチャイズ加盟法人に対しても、コンプライアンスの徹底と啓発活動を推進しています。「行動規範」「行動指針」には、腐敗防止に関する事項、インサイダー取引の禁止、反社会的勢力との取引の禁止などが含まれています。コンプライアンス状況を点検する仕組みとして、関連部門で構成する「統合リスクマネジメント事務局協議会」を毎月実施し、「行動規範」「行動指針」から外れた行為の有無について確認しています。問題が認識された場合には迅速に対応する体制を構築しています。

コンプライアンスの継続的な啓発活動

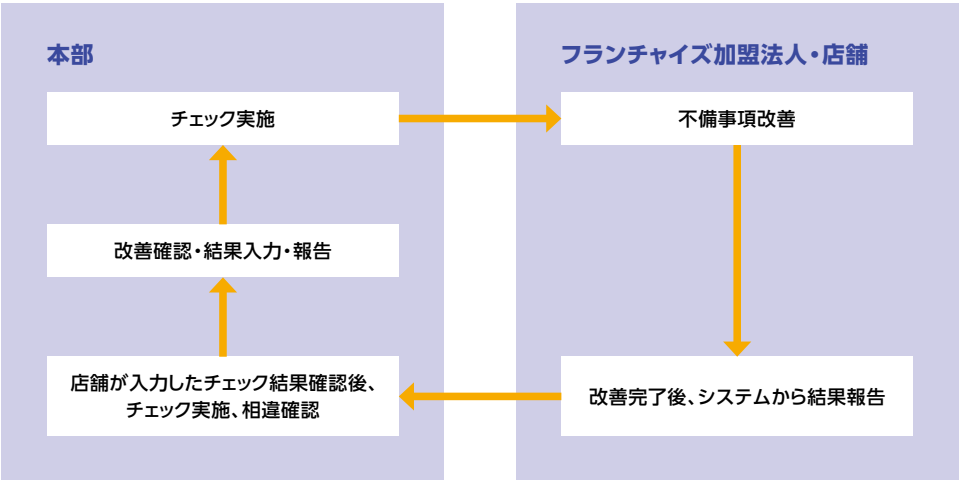
「コンプライアンス基本規程」に基づき、全従業員にインサイダー取引やセキュリティに関するコンプライアンス教育を実施しています。

WEB／オートバックスセブングループ行動規範・行動指針について

店舗でのコンプライアンスチェック

全国のオートバックス店舗では、年1回のコンプライアンスチェックを行い、継続的にリスクの確認と改善を行っています。業務に関連する消防法、自動車リサイクル法などの法規制や、労務管理、店舗の安全に係るフランチャイズ運営等に関する遵守事項の58項目のチェックを実施（2024年度）。発見された不備事項に対して改善活動を実施し、本部へ報告しています。

コンプライアンスチェック運用フロー

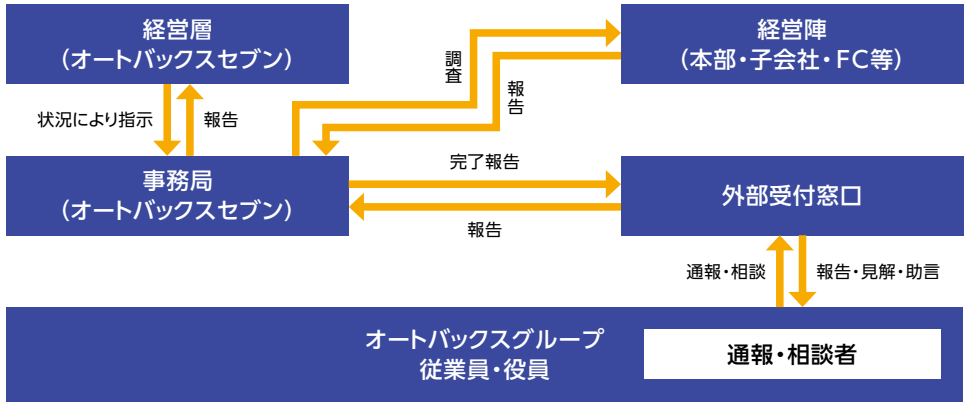


オレンジホットライン

「オートバックスセブングループ行動規範・行動指針」に基づき、グループ内通報制度である「オレンジホットライン」窓口を運用しています。当社グループ内だけでなくフランチャイズ加盟法人を含むオートバックスグループ全体を範囲とし、社外の通報窓口を通じて内部通報を受け付けています。なお、通報案件については発生都度、監査等委員会室を通じて速やかに監査等委員会に報告する態勢を構築しています。2023年度の内部通報件数は42件で、重大なコンプライアンス違反はありませんでした。

※通報者の匿名希望があれば匿名での報告を実施

オレンジホットライン運用フロー



リスクマネジメント

統合リスクマネジメントの考え方

当社は、オートバックスフランチャイズシステムを通じさまざまな商品・サービスを数多くの顧客に対して提供しており、あらゆるステークホルダーからさらなる支持と信頼を獲得する「オートバックス」ブランドの維持・向上に継続的に取り組むことが経営の最重要課題と認識しています。

そのため、日々変化する当社グループを取り巻く環境変化に対応するだけでなく、目標達成を阻害する可能性を有するさまざまなリスクの的確な把握・評価と適切なコントロールを行い、また重大事案が発生した場合における、被害拡大防止や損害・損失の極小化を可能とする態勢を確立することで、企業の社会的責任を果たすことに努めています。

当社は、平時におけるリスクマネジメント体制および有事における危機管理態勢を統合した統合リスクマネジメント態勢を確立し、統合リスクマネジメントに継続的に取り組むことが企業の社会的責任につながると考え、統合リスクマネジメントの原則を「統合リスクマネジメント方針」として定めています。当社グループをあげて「統合リスクマネジメント」に継続的に取り組み、ステークホルダーから信頼される企業グループを目指します。

統合リスクマネジメントの継続的な啓発活動

リスクマネジメント委員会は、平時および有事の両面において統合リスクマネジメント態勢が的確に機能するよう、取締役、事業統括および従業員に対して統合リスクマネジメントに関する啓発活動を継続的に行っています。

統合リスクマネジメント態勢

さまざまなリスクの的確な把握・評価と適切なコントロールを行うため、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が、リスクマネジメント年度方針を策定し、当該方針およびリスクマネジメントに係る規程に基づき、リスクマネジメント活動を円滑、適正に推進しています。

リスクマネジメント委員会は年次でリスク課題を設定し、その実行状況を総務部、法務部、内部監査部、カーライフサポートセンターの連携により、モニタリングしています。また、リスクマネジメント委員会は全社リスクの再評価を行い、経営環境変化との適合性を確保し、取り組むべき重大リスクを選定しています。

これらについて、取締役会ではリスクマネジメント委員会から報告を受けるとともに必要な検討を行っています。

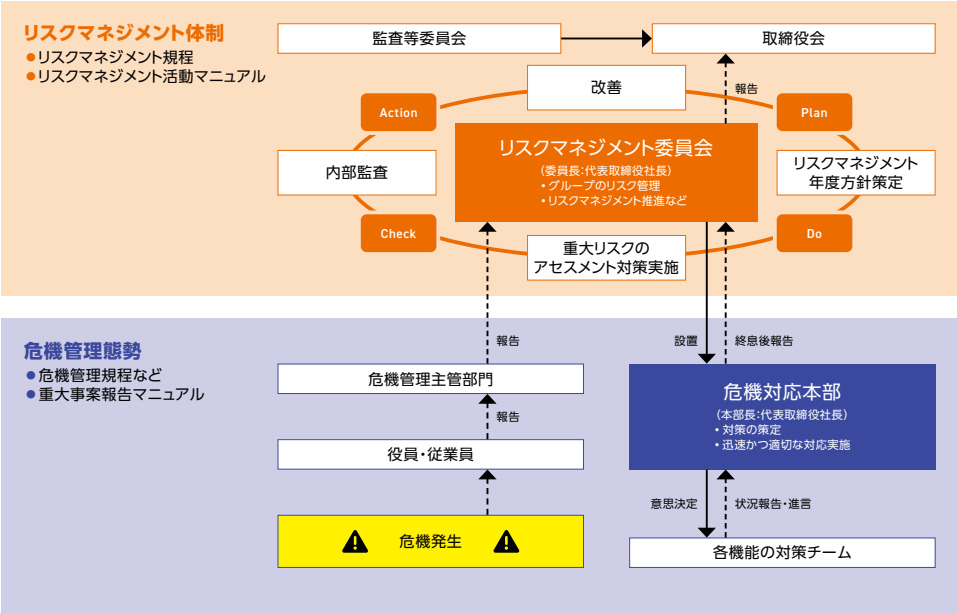
このほか、コンプライアンス機能を主管する部門は、「重大事案報告」に関するルールに基づき、取締役会に重大事案の発生状況や措置等について報告するとともに、監査等委員会その他関係部署とも情報を共有しています。

重大な影響を及ぼす不測の事態が発生した場合、または発生するおそれが生じた場合には、リスクマネジメント委員長である社長が「危機対応本部」を設置し、自ら指揮を執り、迅速かつ適切な対応と回復に努めることとしています。

BCP（事業継続計画）

大規模な災害等の重大な危機が発生した場合は「危機管理規程」および「BCP（事業継続計画）マニュアル」に基づき危機対応本部を立ち上げ、迅速な対応を執る体制を確保しています。前期に続き2023年度においても、年2回の訓練を行いました。また、安否確認システムを刷新し、より実効性を高める改善を行いました。

統合リスクマネジメント態勢　イメージ図



主要リスク

項目	主なリスク	主な対策
国内市場環境に関するリスク	• 国内外の情勢変化による商品調達への影響、為替変動などによる日本経済の悪化、個人消費の低迷、競争優位性の変動等が生じた場合、営業成績や財政状態へ悪影響が発生	• リスクマネジメント委員会と外部機関によるリスク評価により、重要リスクの選定および対処を実施し、リスクを軽減
店舗運営に関するリスク	• 店舗の営業に伴う廃棄物の処理、有害物質の取り扱い、ピット作業における事故が発生し、店舗に対する心証悪化により客数が減少	• ピット作業事故等に関する研修、指導教育の実施 • 作業マニュアルの周知徹底 • コンプライアンスチェックプログラムによる点検と改善の継続
人材確保・育成に関するリスク	• 社会情勢や雇用環境の変化により、ふさわしい人材を継続的に採用することが困難になる場合、既存事業における売上確保や成長戦略の推進に支障が発生	• 当社グループとフランチャイズ加盟法人を含めたチェンリクルート　• 整備士確保の取り組み強化 • 多様な働き方や価値観に対応した人事制度や労務環境の整備 • 当社グループとフランチャイズ加盟法人を含めた人材育成プログラムの実施 • 整備士資格をはじめとした各種資格の支援制度　• グループ内認定資格の設定
技術革新に関するリスク	• 運転支援機能、自動運転の技術開発、電気自動車の普及などに伴い、当社グループが販売する交換部品の需要や市場規模が変化 • 技術進化に伴い顧客ニーズが多様化し、顧客ニーズに柔軟に対応できなかった場合、売上が減少	• 国内外の自動車メーカーとの協業　• 電気自動車市場への参入 • 車検指定工場全店における特定整備認証（電子制御装置整備）の取得 • 技術革新のノウハウ獲得のための取り組み推進
商品の開発および調達に関するリスク	• PB商品等に起因する事故等が発生した場合、お客様からの信頼が失墜し、ブランドが毀損 • 国内外の情勢により商品の調達が困難になった場合、売上が減少 • 仕入価格の高騰に伴う小売価格の上昇により、商品・サービスに対する需要が後退	• 「オートバックスグループ商品品質ガイドライン」を設け、品質を維持向上 • AQL基準に基づき商品検査を実施 • 「品質管理規程」に基づく品質管理
情報セキュリティに関するリスク	• 災害やサイバー攻撃などにより、データセンター機能の停止やシステム障害、個人情報や法人の秘密情報等が外部に漏えいした場合、当社グループの社会的信用の悪化や損害賠償等の支払いが発生	• ファイアウォールなどの入口対策・出口対策　• あらゆるアクセスを検証対象とした情報保護対策 • 情報セキュリティに関する規程の整備 • オートバックスセブングループ全従業員に対し、情報セキュリティに関するeラーニングや標的型攻撃メール訓練を実施 • 24時間対応可能なデータセンターの設置　• 複数拠点へのデータセンター設置によるリスク分散 • 定期的にデータのバックアップを行い、早急にサービスを再開できる体制を整備
気候変動に関するリスク	• 冷夏や暖冬などの気候変動の発生により、季節商品の需要低下や販売時期がずれ売上高が減少 • 環境に関する法的規制や社会的要請の高まりによって炭素税等の導入や各種規制の拡大が進んだ場合、事業活動の制約やオペレーションコスト、設備コストが上昇	• 再生可能エネルギーの活用　• 環境配慮型店舗の推進 • EV車の販売・メンテナンスをはじめとした脱炭素への取り組み • 省エネルギー化の推進 • 気候変動課題と事業推進の両立を図るためのポートフォリオの柔軟な見直し
自然災害に関するリスク	• 地震、台風その他の自然災害が発生し、当該施設への物理的な損傷や役職員の死亡・負傷による欠員が発生した場合、商品の損害、売上高の減少、原状復帰や人員の補充などにかかる費用が発生	• BCP（事業継続計画）を策定 • 年2回の訓練実施においてさまざまな災害ケースを想定し実行することで、課題を抽出しリスクを低減
強毒性感染症に関するリスク	• 新型コロナウイルス（COVID-19）のような感染症が流行した場合、店舗の休業や営業時間の短縮が発生	• 対策備品の配布、備蓄 • バックオフィスにおいてリモートワーク等の導入により感染のリスクを最小化
コンプライアンスに関するリスク	• 役員および従業員による不正行為が発生した場合、当社グループの社会的な信用の低下や多額の損害賠償請求が発生	• 「行動規範・行動指針」の周知・徹底　• 店舗運営におけるコンプライアンスチェックプログラムの実行 • 重大事案報告制度、内部通報制度
個人情報・機密情報管理に関するリスク	• 当社が保有する個人情報または機密情報の漏えい事故が発生した場合、当社グループの社会的な信用が低下	• 資料の取り扱いに関する規制や制限の実施 • 重要な電子データはアクセス権限設定やパスワード設定、期限設定などの対策を厳格に実施

財務データ

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
損益状況 (百万円)										
売上高	209,454	208,142	204,033	211,630	213,840	221,400	220,449	228,586	236,235	229,856
卸売	124,279	117,848	115,637	121,081	124,214	126,931	124,763	126,430	127,364	121,749
小売	82,039	87,310	85,566	87,357	86,018	90,762	90,971	96,405	102,239	94,994
その他	3,136	2,983	2,830	3,190	3,607	3,705	4,713	5,751	6,631	13,112
営業利益	6,403	6,701	5,829	7,284	7,478	7,585	10,577	11,552	11,722	8,010
経常利益	8,250	7,780	7,120	8,226	8,203	8,059	11,219	11,246	11,574	8,093
親会社株主に帰属する当期純利益	4,609	4,371	3,015	5,403	5,485	3,764	7,050	7,010	7,239	6,355
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,829	10,564	9,488	16,394	4,447	10,603	17,163	5,712	10,687	14,431
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,403	-4,984	-7,147	-2,915	-3,078	-3,370	-6,085	-7,710	-7,652	-449
財務活動によるキャッシュ・フロー	-12,617	-11,154	-7,457	-5,840	-9,876	-9,684	-309	-12,300	-3,495	-7,413
フリー・キャッシュ・フロー	9,426	5,580	2,341	13,479	1,369	7,233	11,078	-1,998	3,035	13,982
設備投資額	6,127	5,895	4,842	3,587	4,618	3,429	3,996	6,300	7,182	9,149
減価償却費およびのれん償却額	4,804	4,012	4,384	4,131	4,045	4,665	4,154	4,554	4,686	5,283
財務状況 (百万円)										
総資産	186,531	180,454	176,708	187,405	181,391	172,799	187,914	189,910	194,327	194,948
自己資本	138,337	131,455	127,078	126,866	123,582	119,251	123,180	122,549	126,622	128,845
有利子負債	6,844	6,297	8,284	6,896	4,991	7,303	12,667	10,763	12,195	9,319
1株当たりデータ (円)										
当期純利益	52.83	51.60	36.00	65.49	66.58	47.10	88.28	89.17	92.87	81.52
配当金	60	60	60	60	60	60	60	60	60	70
配当性向 (%)	113.6	116.3	166.7	91.6	90.1	127.4	68.0	67.3	64.6	85.9
純資産配当率 (DOE) (%)	3.7	3.8	3.9	3.9	3.9	4.0	4.0	3.9	3.8	4.3
総還元性向 (%)	222.2	235.4	255.7	91.6	142.5	182.8	68.0	109.5	64.6	85.9
経営指標										
売上高営業利益率 (%)	3.1	3.2	2.9	3.7	3.5	3.4	4.8	5.1	5.0	3.5
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	3.3	3.2	2.3	4.3	4.4	3.1	5.8	5.7	5.8	5.0
総資産経常利益率 (ROA) (%)	4.3	4.2	4.0	4.5	4.4	4.6	6.2	5.9	6.0	4.2
自己資本比率 (%)	74.2	72.8	71.9	67.7	68.1	69.0	65.6	64.5	65.2	66.1

※2022年3月期から「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。2021年3月期までは、当該基準は適用していません。

非財務データ

環境

項目	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標数値[目標年月]
CO_2排出量（連結）※1	t-CO_2	—	14,804	17,018	16,808	カーボンニュートラル[2051.3]
Scope1	t-CO_2	—	1,128	3,009	2,522	
Scope2	t-CO_2	—	13,676	14,009	14,287	
CO_2排出量（単体）※2	t-CO_2	3,363	3,392	3,356	3,560	
電力使用量（連結）	万kWh	—	3,165	3,323	3,200	
電力使用量（単体）	万kWh	671	683	617	639	

社会

項目	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標数値[目標年月]
人事データ						
従業員数（連結）	人	4,279	4,388	4,477	4,385	
従業員数（単体）	人	1,094	1,050	1,057	997	
男性	人	903	842	840	798	
女性	人	191	208	217	199	
女性従業員比率※3	%	—	16.7	17.9	18.4	30.0% [2031.3]
女性管理職比率※3	%	—	7.8	8.6	7.9	18.0% [2031.3]
障がい者雇用率	%	2.47	2.24	2.25	2.46	
60歳定年後再雇用者数	人	30	36	44	23	
外国人従業員数	人	16	19	17	22	
男性の育休取得率※3	%	—	—	37.1	52.0	100.0% [2031.3]
女性の育休取得率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	
育休取得後復職率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	
新卒採用者数	人	20	18	23	24	
キャリア採用者数	人	38	40	54	27	
人材育成						
社員一人あたり平均研修費用	千円	13.0	23.1	24.2	48.5	
社員一人あたり平均研修時間	時間	4.00	9.61	10.51	21.79	
推奨研修の年間受講者数（延べ人数）	人	110	139	115	184	
社内公募合格異動者数	人	6	9	5	17	
フリーエージェント制度利用者数	人	13	9	7	6	

注釈がない場合は、オートバックスセブン単体を対象としています。
※1：2022年3月期の算定範囲は国内オートバックス事業に関わる日本国内事業所、直営店舗および子会社店舗、物流拠点（147拠点）を対象としています。2023年3月期の算定範囲は、国内オートバックス事業およびディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業に関わる日本国内事業所、直営店舗および子会社店舗、物流拠点（196拠点）を対象としています。2024年3月期の算定範囲は、国内オートバックス事業、ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業およびその他の事業に関わる日本国内事業所、直営店舗および子会社店舗、物流拠点（204拠点）を対象としています。
※2：オートバックスセブン本社、地方事業所、直営店舗、ロジスティクスセンターを算定範囲としています。
※3：オートバックスセブングループ連結の数値です。

項目	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標数値[目標年月]
働き方改革						
月間平均残業時間	時間	4.8	5.5	7.3	6.9	
年次有給休暇取得率	%	62.2	52.2	52.4	62.9	
健康経営						
定期健康診断受診率	%	99.9	100.0	100.0	100.0	
特定保健指導実施率	%	46.9	50.7	49.0	—	60%以上 [2025.3]
ストレスチェック受検率	%	96.3	95.1	95.6	95.3	
喫煙率	%	29.9	27.0	24.5	25.0	20.0%未満 [2025.3]
ワークエンゲイジメント（個人）※4	pt	2.7	2.6	2.7	2.6	3.0pt以上 [2025.3]
プレゼンティーズム※5	%	87	87	87	86	90%以上 [2025.3]
健康経営に関する投資額	百万円	32	43	54	57	
会員数／自動車整備士数						
オートバックス会員数※6	千人	7,303	7,578	7,765	8,237	
自動車整備士数※7	人	3,721	3,746	3,690	3,813	

ガバナンス

項目	単位	2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月
取締役	人	8	10	9	8
社外取締役	人	3	4	4	4
女性取締役	人	1	1	1	1
監査等委員	人	3	3	3	3

店舗数

項目	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
国内店舗数※8	店	990	993	997	1,003
FC加盟店	店	768	764	760	766
海外店舗数	店	45	62	78	109
FC加盟店	店	33	50	64	95
指定工場（民間車検工場）	店	430	434	440	440

※4：最小値1、最大値4とする評点の平均値で、高点数であるほど良い状況を示します。
※5：心身の健康状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標で、数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示します。
※6：2024年3月期より、稼働会員の定義を「直近1年以内の購買」から「直近1年以内の購買または来店」に変更しています。
※7：オートバックスチェン全体の自動車関連国家資格（自動車整備士1級・2級・3級）の延べ保有者数です。
※8：併設店およびインショップを含んだ店舗数です。

ストアブランド／主要子会社

ストアブランド（2024年8月31日現在）

オートバックス

位置づけ……標準型店舗
売場面積……400㎡～
商圏……5km前後

スーパーオートバックス（Type Ⅰ）

位置づけ……大型店舗（フラッグシップ店）
売場面積……1,650㎡～
商圏……20km前後

スーパーオートバックス（Type Ⅱ）

位置づけ……大型店舗
売場面積……990㎡～
商圏……10km前後

A PIT AUTOBACS

カー用品だけでなくアウトドア用品、雑貨なども販売。書店とカフェを併設し、クルマ好きから、学生、ファミリー層まで幅広い世代の方々が一緒に楽しめる店舗。

オートバックスガレージ

クルマを中心としたライフスタイル商品を提案するとともに、車に詳しくない方にも気軽にご来店いただける店舗。

オートバックスカーズ

中古車の買取・販売、新車の販売を行う店舗。各種ローンや保証、カーリース「まる乗り」もご提供。

オートバックスエクスプレス

オートバックスに隣接したセルフガソリンスタンドと洗車の店舗。

Smart+1

洗車を中心にカーメンテナンスに特化し、完全予約制でサービスを提供する店舗。快適に過ごせるカフェなども設置。

オートバックスセコハン市場

中古カー用品の買取や、全国のオートバックスグループ店舗で下取りしたカー用品やアウトレット商品などの販売を行う中古カー用品の専門店。

レカロ専門店 ASM

ドイツ生まれの自動車シートブランドRECAROを取り扱う専門店。ASMでしか販売していないオリジナルモデルRubyシリーズもラインアップ。

AUTO IN 車検・タイヤセンター

車検やオイル交換、タイヤ交換などの、クルマのメンテナンスに特化した店舗。

GORDON MILLER

“心躍るガレージライフ”をテーマにスタートした「GORDON MILLER」。さまざまなプロダクトを通して愛車のある“ガレージ”を中心に拡張していくライフスタイルを提案。

JACK & MARIE

CAR LIFE/OUT DOOR/STYLEを軸に、クルマと共にあるライフスタイルを提案する日本初のセレクトショップ。

主要連結子会社一覧（2024年8月31日現在）

国内オートバックス事業

- 株式会社オートバックス東日本販売
- 株式会社オートバックスつくば
- 株式会社ユーエイ
- 株式会社オートバックス中部販売
- 株式会社ピューマ
- 株式会社オートバックス関西販売
- 株式会社オートバックス南日本販売
- 株式会社車検・鈑金デポ

海外事業

- AUTOBACS VENTURE SINGAPORE PTE. LTD.
  本社所在地：シンガポール
- AUTOBACS CAR CARE (SINGAPORE) PTE. LTD.
  本社所在地：シンガポール
- AUTOBACS FRANCE S.A.S.　本社所在地：フランス
- AUTOBACS CAR SERVICE MALAYSIA SDN. BHD.
  本社所在地：マレーシア
- 澳德巴克斯（中国）汽車用品商業有限公司　本社所在地：中国
- AUTOBACS AUSTRALIA PTY LTD　本社所在地：オーストラリア

ディーラー・BtoB・オンラインアライアンス事業

- 株式会社CAPスタイル
- 株式会社ホットスタッフコーポレーション
- 正和自動車販売株式会社
- 高森自動車整備工業株式会社
- 近藤自動車工業株式会社
- 株式会社BACS Boots
- 株式会社オートバックス・ディーラーグループ・ホールディングス

その他子会社

- 株式会社ファトラスタイリング
- VEEMO株式会社
- 株式会社オートバックスフィナンシャルサービス
- ABTマーケティング株式会社
- 株式会社オートバックス・マネジメントサービス
- オトロンカーズ株式会社
- 株式会社オートバックスデジタルイニシアチブ
- 株式会社チェングロウス

会社情報／株式情報

会社概要（2024年3月31日現在）

社名	株式会社オートバックスセブン
本社	東京都江東区豊洲五丁目6番52号
創業	1947年2月
資本金	339億9,800万円
連結従業員数	4,385人
主な事業所	本社（東京都江東区）
	関西事業部（大阪府大阪市）
	東日本ロジスティクスセンター（千葉県市川市）
	西日本ロジスティクスセンター（兵庫県三木市）

外部評価／イニシアチブ（2024年7月31日現在）

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 ※

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

CDP DISCLOSER 2023

2024 健康経営優良法人 Health and productivity

DBJ健康格付 2022

NIKKEI Smart Work ★★★ 2024

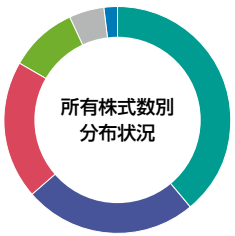
2007・2023 IR向上企業 Premium

2007・2023 IR継続企業 Premium

※株式会社オートバックスセブンのMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社オートバックスセブンの後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

株式情報（2024年3月31日現在）

発行可能株式総数	328,206,900株
発行済株式の総数	82,050,105株（自己株式4,046,371株含む）
株主数	69,493名
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社



個人・その他	39.00%
その他国内法人	24.69%
金融機関	19.75%
外国人	9.85%
自己名義株式	4.93%
証券会社	1.75%

個人・その他	98.73%
その他国内法人	0.72%
外国人	0.45%
金融機関	0.04%
証券会社	0.03%
自己名義株式	0.00%

※所有株式数別分布状況・所有者属性別分布状況の割合は、小数点第3位以下を、それぞれ切り捨てて表示しております。

大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,496	10.89
株式会社スミノホールディングス	4,243	5.43
公益財団法人在宅医療助成勇美記念財団	3,990	5.11
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,532	4.52
株式会社Kホールディングス	2,750	3.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（リテール信託口820079252）	1,800	2.30
フォアマン協栄株式会社	1,560	1.99
住野泰士	1,384	1.77
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1,150	1.47
株式会社リブフィールド	1,000	1.28

（注）1.持株比率は、自己株式を控除して算出しております。
2.持株数は千株未満を、また、持株比率は小数点第3位以下を、それぞれ切り捨てて表示しております。

INTEGRATED REPORT 2024

株式会社オートバックスセブン　広報・IR部
〒135-8717　東京都江東区豊洲5-6-52 NBF豊洲キャナルフロント
TEL　03-6219-8718
URL　https://www.autobacs.co.jp/

オートバックスは2024年で誕生50周年