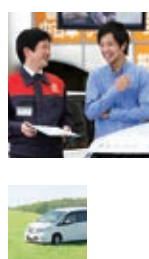


for Customer Delight



Annual Report

2017



Friendly

Snap Shot / お客様視点の価値創造

クルマのある生活を もっと楽しく、豊かにするために。

オートバックスは、クルマのある生活のさまざまなシーンを楽しく、豊かに彩るために、クルマに関わるライフスタイルを提案する商品・サービスを拡充するとともに、いつでも、何でも気軽に相談できる親しみやすい店舗作りを進めていきます。



01

アウトドアに、ドライブに。
あると楽しく、便利な商品を提案。

週末にキャンプやアウトドアを楽しむ商品を提案する「GO OUT」コーナーを新設。
(オートバックスガレージ府中)



02

洗車の待ち時間をゆったり
過ごす新しいサービスを提案。

手洗い洗車を入り口にメンテナンスをサポートする都市型の完全会員制・予約制の店舗を新業態として展開。(Smart+1 茨木西店)

03

インテリアも、ガレージも。
新しい楽しみ方を。

クルマのある日常を楽しむための商品を
さまざまな切り口で展開。
(オートボックスガレージ府中)



04

最新のガジェットで
おでかけを演出。

ブルートゥーススピー
カーなど外出先で楽しむ
ガジェットも提案。
(オートボックスガレージ
府中)



05

シーン別の商品展示で買い物のしやすさを追求。

目的や用途別におすすめ商品に絞り、陳列方法を工夫。
ピット作業は予約制で待ち時間を解消した利便性を追求した
新業態の店舗。(オートボックス秋田由利本荘店)

06

車に詳しくないお客様には、
商品を選ぶわずらわしさを軽減。

車に詳しくないお客様のために、あらかじめタイヤ、オイル、バッテリー、
ワイパーなどの商品については、お客様のニーズを踏まえ、最適な商品
をご提案。パーツの交換が必要になった時に、ご案内するサービスを実験的
に開始。(オートボックスガレージ府中)

Professional

Snap Shot / お客様視点の価値創造



07

専門の技術スタッフが
技術サービスを提供。

カー用品の取り付けや車検・整備など、自動車整備士資格や社内資格を有する専門のスタッフが、お客様のさまざまなご要望に対応。(写真はオートバックスガレージ府中)

クルマに関するあらゆることに 安心と信頼を。

オートバックスは、車やカー用品の購入から日常のメンテナンス、車検・整備、次の車の買い換えに至るまで、お客様のカーライフに関わるすべてのニーズにワンストップでお応えします。

お客様の安心と信頼のために、スタッフ一人ひとりがサービス品質の向上に努めています。



08 カーライフアドバイザーが最適なカー用品を提案。

性能や価格、車種に応じた適合など、社内資格を有するスタッフが適切なアドバイスで、お客様の買い物をサポート。



09 スピーディな車買取査定。

特許を取得した独自の車査定システムで、30分程度で車の買取価格を提示。また、5日間有効の見積書を発行し、お客様の信頼を獲得。

10 お客様の利便性・安心に応える商品提案。

商品選びの基準(ベーシック)となる商品としてプライベートブランド「AQ」を展開。また、最近では「急発進防止装置」や「衝突警報装置」など、運転の安心を支援する機器を拡充。



11 待ち時間を解消するWeb・電話予約。

車検やオイル交換など、来店時の作業待ち時間を解消し、お客様の利便性を向上。



12

お客様視点のサービスメニュー。手洗い洗車やワンコインピットサービスなど、お客様の利便性や安心につながるサービスメニューを拡充。

お客様のクルマ生活が 喜びあふれるものになるために 私たちは挑戦を続けます。

オートバックスセブンには、国内最大規模の店舗ネットワークを有する自動車関連総合専門チェーン「オートバックス」を展開し、カー用品市場においてトップシェアの地位を確立しています。これからも、私たちは、お客様一人ひとりに向き合い魅力ある商品・サービスの創造に挑戦し、“お客様のクルマ生活を、もっと楽しく、豊かにする”新たな価値を提案していきます。そして、お客様にとって「プロフェッショナル」で「フレンドリー」な存在として支持されることを通じて、グループ全体の持続的な成長を目指していきます。



オートバックスチェーン経営理念

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。

オートバックスチェーン経営ビジョン

オートバックスは、車に関する楽しみと問題解決をともに提供する存在として、「クルマのことならオートバックス」と、真に信頼される、総合専門チェーンになります。

連結グループの目指す姿 (2017中期経営計画において)

- 国内オートバックス事業の再生
「新たな商品」「新たな業態」でライフスタイルを提案
- 将来に向けた成長ドライバーの育成
新規事業:車買取専門店、BtoB事業、輸入車ディーラーなど
海外事業:各国のニーズに合った小売・サービスと卸売事業

for Customer Delight

INDEX

Snap Shot

お客様視点の価値創造 ----- 01

当社について

経営理念 ----- 05
企業価値創造プロセス ----- 07
オートバックスセブンの1年 ----- 09
財務ハイライト ----- 11

マネジメントメッセージ

トップメッセージ ----- 13
コーポレート統括執行役員メッセージ ----- 19

新中期経営計画

国内オートバックス事業
商品・サービス・業態開発 ----- 23
店舗運営 ----- 26
新規事業 ----- 28
海外事業 ----- 29

ESG

経営基盤の強化に向けて ----- 33
社外取締役インタビュー ----- 35
コーポレートガバナンス ----- 37

企業データ

オートバックスチェーンの業態および店舗数 ----- 43
会社概要/株式情報 ----- 44

オンライン・アニュアルレポートのご案内

インターネット上の閲覧の利便性に配慮して、アニュアルレポートのHTML版を作成・公開しています。また「事業及び財務の状況」をPDF形式で掲載しています。



<http://www.autobacs.co.jp/ja/ir/ar2017/index.html>

見直しに関する注意事項

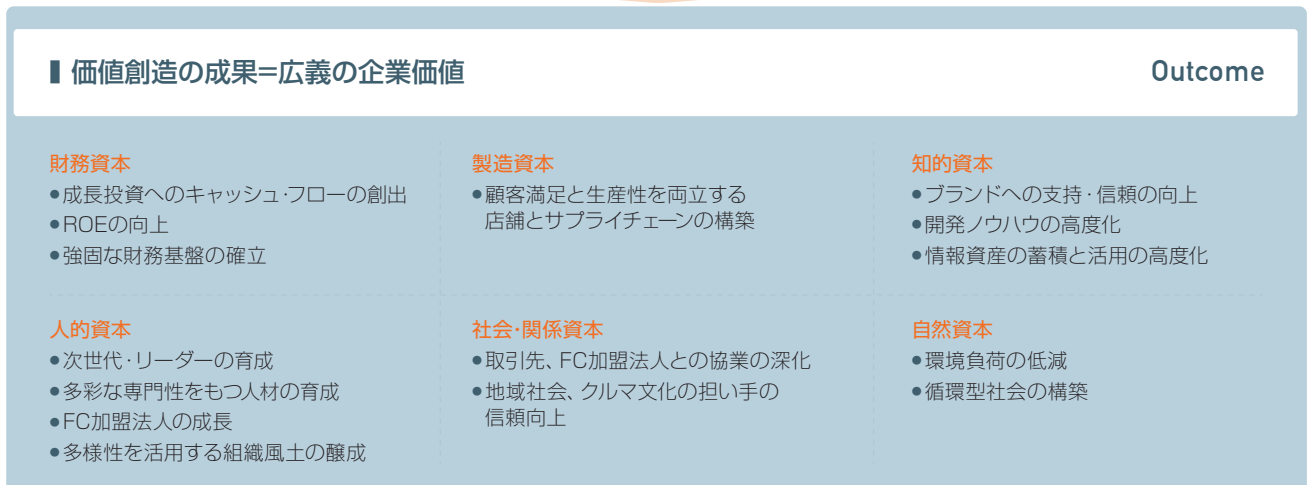
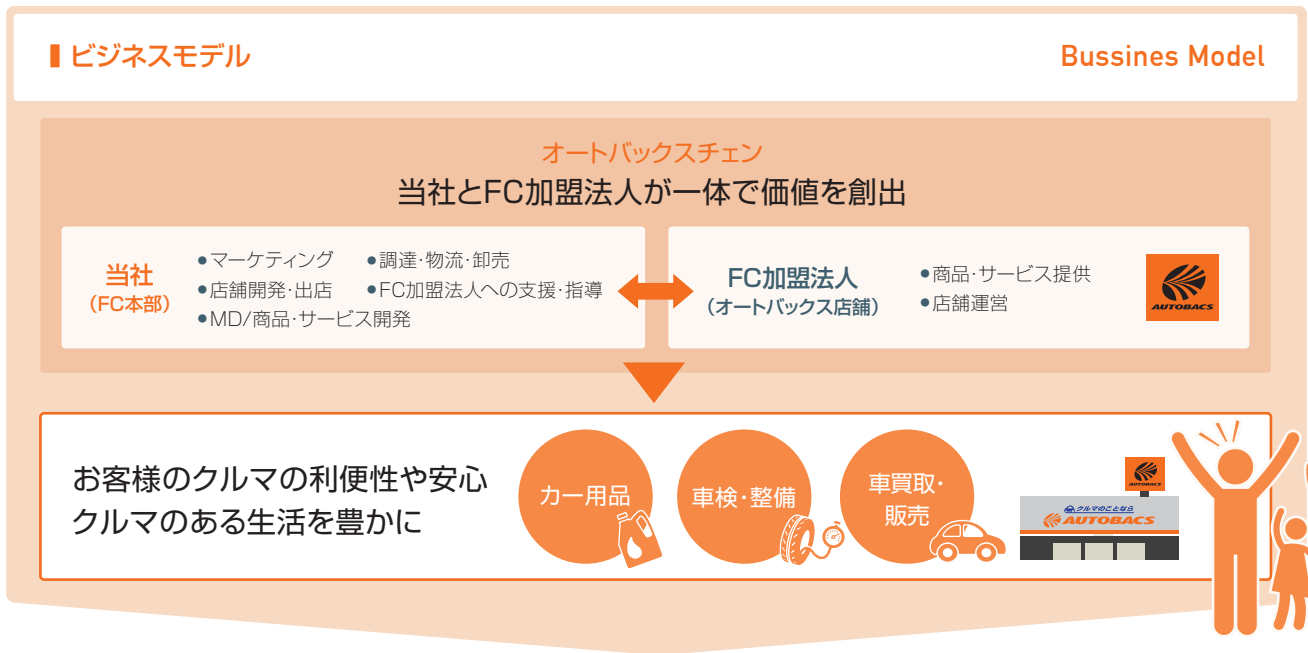
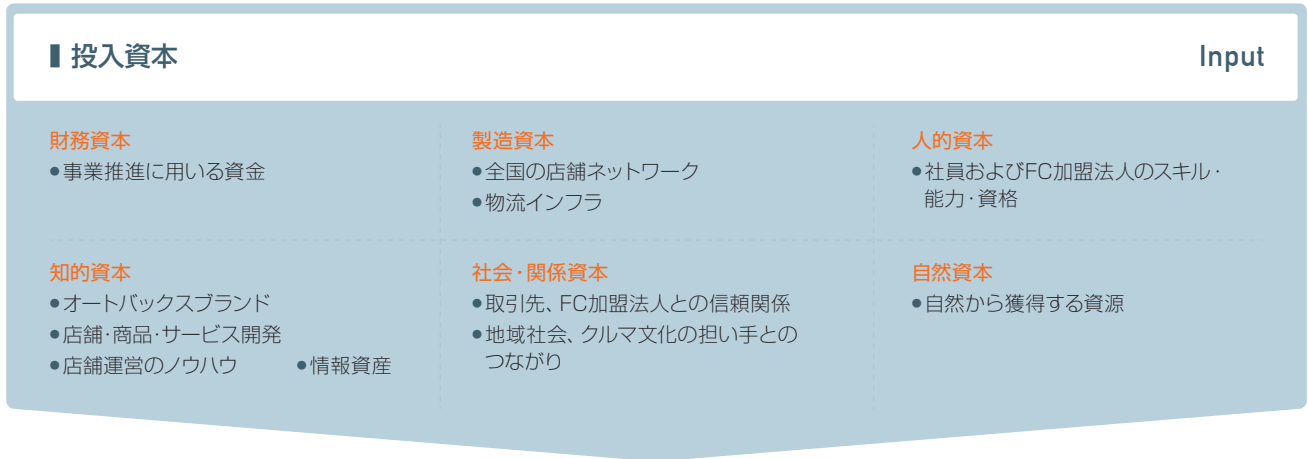
当レポートに記載している戦略や今後の事業展開など歴史的事実に基づいていない部分は、現在入手可能な情報から得られた経営者の判断に基づいたものであり、実際はさまざまなリスク要因の変化により異なる結果となることがあります。なお当社グループの直面する主要なリスクは、オンライン・アニュアルレポートの「事業及び財務の状況」をご覧ください。

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」または「当社」は単体を、「オートバックス連結グループ」、「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。

お客様の安心で豊かなカーライフを実現し
持続的な企業価値の向上を追求します。

資本を循環・活用し持続的な企業価値の向上を追求

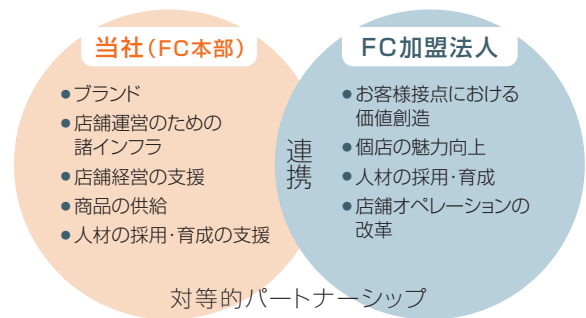


当社グループの価値創造の根幹は、時代とともに変化するクルマと人、社会の関係のなかで、カーライフにおけるお客様の利便性と安心、豊かさを実現する商品・サービスを具現化し、提供し続けることにあります。財務資本をはじめ財務諸表に記載する「見える資本」のみならず、事業を通じて培ってきたブランドや知見、人材などの「見えない資本」を最大限に活用し、新たな価値を創造することを通じて、持続的な企業価値の向上を追求していきます。

オートバックスセブンのビジネスモデルの特徴

FC加盟法人と連携してお客様満足を実現

当社の国内オートバックス事業のビジネスモデルは、当社をFC本部とし、連結子会社18社を含むFC加盟法人81社が国内601店舗のチェーンを形成する「FCモデル」です。当社がお客様への価値提供の仕組みをつくり、FC加盟法人が個々のお客様との接点において価値を生み出します。両者が強固なパートナーシップのもと、理念や課題、成功事例を共有し、お客様満足の実現に向けて改善・改革を実践する風土と仕組みがチェーンの強みです。



お客様への提供価値

カーライフ全般を支援し、安心と豊かさを提供

オートバックスは、車の購入から、カー用品、メンテナンス、車検・整備、車の買い換えに至るまで、カーライフのご要望・ご相談のすべてにお応えします。また、魅力ある商品・サービスの開発・提供を通じて、クルマのある生活を楽しく、豊かにしていきます。



数字で見るオートバックスの現在

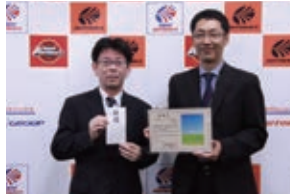


オートバックスセブンの1年

4月～6月 ESG

熊本地震被災者の皆様への支援

4月14日の地震発生の翌日から6月にかけて、水や非常食など緊急支援物資の提供、募金活動(約280万円寄託)、支援金寄託(従業員からの募金を含む100万円)、軽トラック寄贈(5台)などで支援。



リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/07/01/JnVsf3.pdf>

5月 その他

自己株式の消却 (290万株)

6月 国内オートバックス事業

3つの補償が車検後1年間無料 「安心3つ星補償」サービス開始

オートバックス車検をご利用の会員のお客様に、新サービスを開始。タイヤ・窓ガラス・バンパーの3カ所の損傷の補償を無償で提供。車検後1年間、全国のオートバックスグループ店舗で利用が可能。



関連ページ ▶ P24

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/06/30/wjtqmc.pdf>

6月 国内オートバックス事業

低燃費タイヤ購入先として 3年連続No.1の支持を獲得



リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/06/02/mdhVKL.pdf>

8月 新規事業

(株)モーターレン栃木の株式譲受 に向けた基本合意を締結

栃木県内にBMW正規ディーラーなど5拠点を運営する(株)モーターレン栃木と全株式譲受に向け基本合意。12月に株式譲渡契約を締結。これにより、2015年に営業を開始した「Ikebukuro BMW」に続くBMW正規ディーラー運営となる。



関連ページ ▶ P28

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/08/08/4Qzq7E.pdf>

8月 国内オートバックス事業

スタッドレスタイヤ購入先で 2年連続No.1の支持を獲得



リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/08/25/5VjpQW.pdf>

9月 海外事業

タイヤの卸・小売を営む マレーシア企業と資本・業務提携

著しい経済成長とともに自動車の普及が進むマレーシアで、タイヤの卸売、自動車整備用什器の製作・販売などを同国内最大規模で展開するKit Loongグループとの提携に合意。さらなる事業拡大を目指す。

関連ページ ▶ P29

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/09/16/SLURAZ.pdf>

2016-

4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

第1四半期

新規出店

国内3店舗 海外1店舗

(累計 国内601店舗 海外34店舗)



オートバックス
車買取専門店松原店



オートバックス
里庄店



オートバックス
ジャラン店(タイ)

第2四半期

新規出店

国内2店舗 海外1店舗

(累計 国内597店舗 海外34店舗)



オートバックス
車買取専門店小金井店



オートバックス
車買取専門店成城学園前店



オートバックス
ラップラオ101店(タイ)

11月 国内オートバックス事業

ガソリンスタンドをメインとした 新スタイルのオートバックスが誕生

セルフガソリンスタンドを中心に、カー用品の販売、車検・整備、ドライブスルー洗車を組み合わせた、新しいスタイルの店舗を群馬県館林市にオープン。



関連ページ ▶ P25

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/11/01/NALK9j.pdf>

12月 国内オートバックス事業

急発進防止装置 「ペダルの見張り番」新発売

多発するアクセルとブレーキの踏み間違いによる事故を未然に防ぐために開発。アクセルの電氣的制御により誤発進を防止する。またアクセルとブレーキが同時に踏まれた場合にはブレーキ動作が優先される。国産車100車種以上に幅広く対応。



関連ページ ▶ P23

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/11/24/Em6fla.pdf>

12月 国内オートバックス事業

買い物の“煩わしさ”を解消するための 新店舗を2店舗オープン

目的や用途に合わせて商品を選ぶよう陳列方法を工夫。さらにピット作業を「予約制」にすることで待ち時間をなくすなど、より買い物しやすく快適な空間づくりに特化。



関連ページ ▶ P25

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2016/12/22/vyltgx.pdf>

2月 その他

自己株式の取得 (150万株、約27.1億円)

2月 国内オートバックス事業

手洗い洗車などメンテナンスに 特化した新業態店舗 「Smart+1」をオープン

完全予約制により時間を有効活用。また、クルマに詳しくないお客様に対して、それぞれに適合したメンテナンス商品の提示や、次回の洗車やオイル交換時期の通知など、機能的かつ快適なサービスを提供。



関連ページ ▶ P25

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2017/02/03/WFLWcb.pdf>

3月 国内オートバックス事業

(株)チェングロウスを設立

整備士人材の育成と定着を目的に(株)サポート・エーの全株式を取得し、(株)チェングロウスを設立。

関連ページ ▶ P33

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2017/01/31/Uhh1IC.pdf>

3月 国内オートバックス事業

ABTマーケティング(株)を設立

TSUTAYA、Tポイントプログラムを企画運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)の子会社CCCマーケティング(株)との合弁会社(当社子会社)を設立。

関連ページ ▶ P24

リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2017/03/03/FkFhQZ.pdf>

3月 国内オートバックス事業

「オートバックスアワード」 表彰式開催

お客様の声をアンケート形式で収集する「カスタマー・ボイス・プログラム」の結果をもとに、お客様対応に優れた店舗・スタッフを評価、表彰する「オートバックスアワード」を実施。第1回目の今回は、5店舗、17名を表彰。



リリース <http://www.autobacs.co.jp/images/data/news/2017/03/23/XvFJ7Y.pdf>

2017

11月

12月

1月

2月

3月

第3四半期

新規出店

国内6店舗 海外2店舗

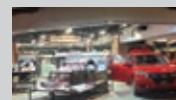
(累計 国内600店舗 海外36店舗)



オートバックス
・川越店



オートバックス
あわせモール店



オートバックス
TSM/バンドン店(インドネシア)

第4四半期

新規出店

国内6店舗 海外3店舗

(累計 国内601店舗 海外38店舗)



オートバックスカーズ
イオンモール幕張新都心店



オートバックス
福岡新宮



オートバックススーパーモール
カラワチ店(インドネシア)

財務ハイライト

株式会社オートバックスセブン及び連結子会社
各表示年の3月31日に終了した会計年度

単位:百万円

単位:千米ドル^{*1}

	2014	2015	2016	2017	2017
会計年度：					
売上高	¥231,697	¥209,455	¥208,142	¥204,033	\$1,821,723
卸売	132,733	124,279	117,848	115,637	1,032,473
小売	95,540	82,039	87,310	85,566	763,982
その他	3,422	3,136	2,984	2,830	25,268
営業利益	13,945	6,404	6,701	5,829	52,045
税金等調整前当期純利益	16,086	9,053	7,558	4,474	39,956
親会社株主に帰属する当期純利益	9,786	4,610	4,371	3,015	26,929
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,072	11,829	10,564	9,488	84,714
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,519	(2,403)	(4,984)	(7,147)	(63,821)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(11,166)	(12,618)	(11,154)	(7,457)	(66,580)
フリー・キャッシュ・フロー	13,591	9,426	5,580	2,341	20,902
設備投資額	4,820	6,127	5,895	4,842	(43,241)
減価償却費及びのれん償却額	4,551	4,805	4,012	4,384	39,143
会計年度末：					
総資産	¥201,481	¥186,532	¥180,454	¥176,708	\$1,577,750
株主資本	143,979	138,338	131,455	127,079	1,134,634
有利子負債	6,771	6,860	6,296	8,282	73,946
1株当たりデータ (円/米ドル^{*1})：					
当期純利益	¥107.71	¥52.83	¥51.60	¥36.00	\$0.32
配当金	64.00	60.00	60.00	60.00	0.54
配当性向(%)	59.4	113.6	116.3	166.7	—
株主資本配当率(DOE)(%)	4.1	3.7	3.8	3.9	—
総還元性向(%)	105.8	222.2	235.4	255.7	—
経営指標：					
売上高営業利益率(%)	6.0	3.1	3.2	2.9	
株主資本当期純利益率(ROE)(%)	6.8	3.3	3.2	2.3	
総資産当期純利益率(ROA)(%)	4.8	2.5	2.4	1.7	
自己資本比率(%)	71.5	74.3	72.8	71.9	
非財務データ：					
国内店舗数	571	584	599	601	
うちFC加盟店	415	423	433	444	
海外店舗数	27	27	33	38	
うちFC加盟店	10	10	12	17	
稼働会員数 ^{*2} (千名)	6,954	8,587	8,541	8,301	
従業員数	4,466	4,263	4,347	4,200	
自動車整備士数 ^{*3}	3,653	3,780	3,781	3,788	
取締役数(うち社外取締役)	8(3)	8(3)	8(3)	8(3)	
監査役数(うち社外監査役)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	
電力使用量 ^{*4} (千kwh)	7,515	7,097	6,810	7,076	
CO ₂ 排出量 ^{*4} (t-CO ₂)	4,787	4,503	4,060	4,489	

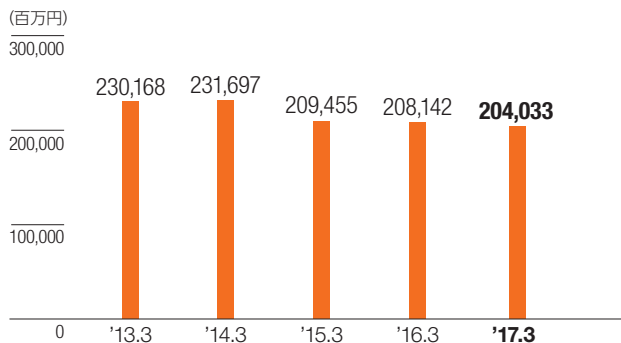
※1. 記載されている米ドル金額は、2017年3月31日現在の換算為替相場である1米ドル=112円で計算しています。

2. 2015年3月期から、稼働会員数の定義を「過去1年間にお買い物をしていただいたお客様の数」としています。

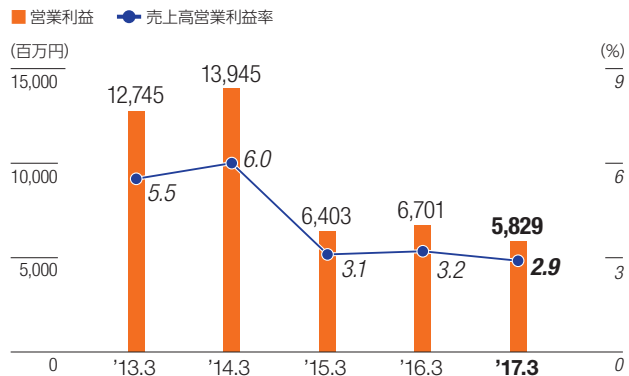
3. チェン全体の自動車関連国家資格(自動車整備士1級・2級・3級)の延べ保有者数を表示しています。

4. 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の合計を表示。(連結子会社を含みません)

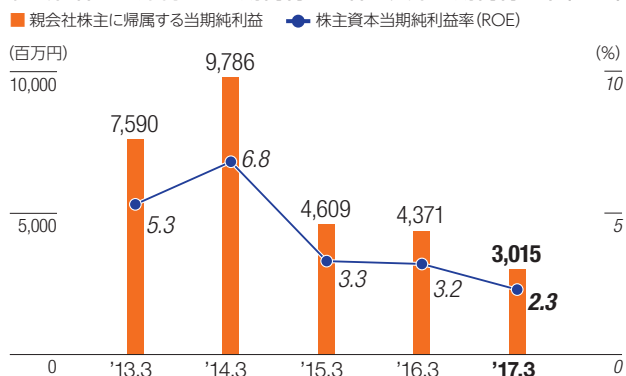
売上高



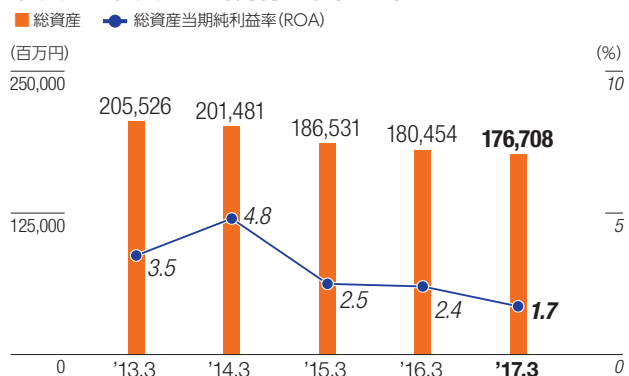
営業利益／売上高営業利益率



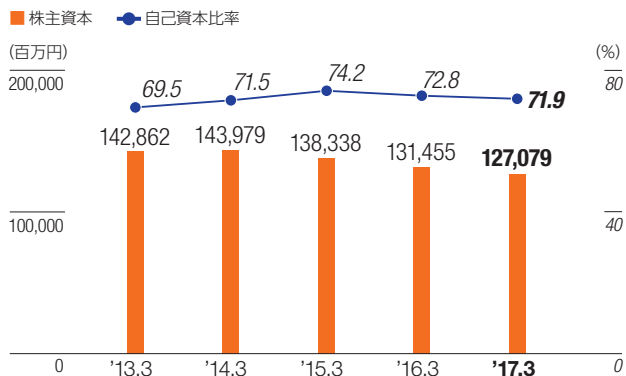
親会社株主に帰属する当期純利益／株主資本当期純利益率(ROE)



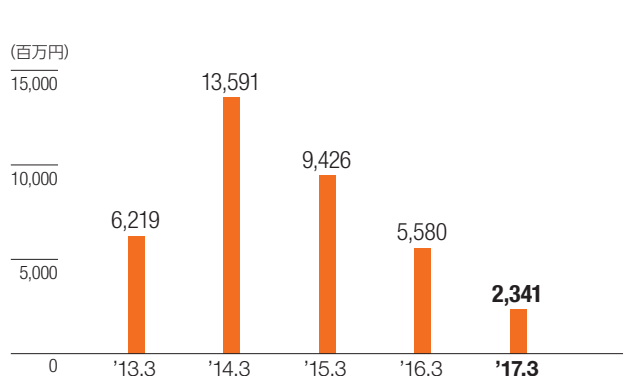
総資産／総資産当期純利益率(ROA)



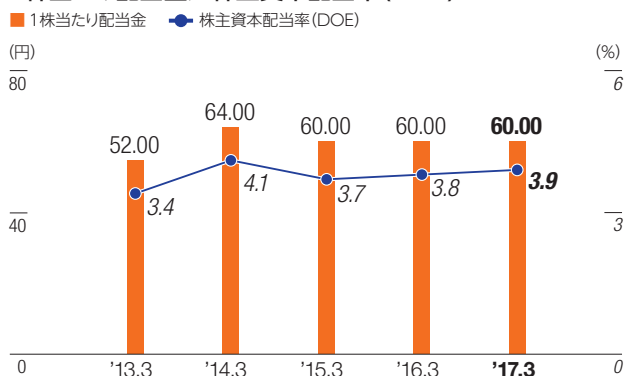
株主資本／自己資本比率



フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり配当金／株主資本配当率(DOE)





「事業及び財務の状況」についてはオンライン・アニュアルレポートに掲載しています。

<http://www.autobacs.co.jp/ja/ir/ar2017/index.html>

for Customer Delight

代表取締役 社長執行役員

小林 喜夫巳



新たな経営計画のもと、 これからのクルマ社会を見据えた 新たなカーライフの提案に注力します。

株主・投資家の皆様には、日頃より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。私が社長に就任してからの1年間、新しい視点、大胆な発想で当社グループの改革を進めるために、各部門の責任者はもとより、最前線で働く社員、FC加盟法人の方々、お客様、投資家の方々など、幅広いステークホルダーの皆様との対話に努めてきました。

そうした対話の中から、当社グループを取り巻く環境変化や、当社グループに寄せられる期待感などを肌で感じるとともに、そこから多くの“気づき”が得ることができました。

なかでも痛感したのが、かつてのオートボックスにあった“ワクワク感”が、社内からも、お客様からも失われつつあるという危機感です。この“ワクワク感”をいかに取り戻すか。そのための道筋を示したのが、今回新たに策定した「2017中期経営計画（2018年3月期～2020年3月期）」に他なりません。

この新計画のもと、私たちはカーライフの未来を提案する魅力あふれるオートボックスを創造し、皆様のご期待にお応えしていきます。今後とも、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Q1 2017年3月期の業績に対する評価をお聞かせください。

厳しい業績となりましたが、新たなスタートを切るにふさわしい体質づくりができた一年と考えています。

当期の当社グループの連結業績は、売上高が前期比2.0%減少の2,040億円、営業利益は同13.0%減少の58億円、親株主に帰属する当期純利益は同31.0%減少の30億円となりました。

減収の主な要因は、国内店舗における「カー用品販売」の売上が前期比2.0%減少したことによります。前期の記録的な暖冬の影響で、冬用タイヤから夏用タイヤへの交換需要が減少するなど上期の売上が低迷しました。下期には冬季商品の需要増加を見込み販売促進策を強化した結果、タイヤ・オイル・バッテリーを中心に売上が回復したものの、上期の減収を補うに至りませんでした。また、FC加盟法人の店頭在庫の効率化を徹底したため、チェーン全体の卸売を担う当社単体の売上が減少したことも減収に影響しています。

利益面では、減収の一方で国内店舗子会社の収益改善の取り組みが進み、売上総利益は前期比1.2%の減少、売上総利益率は同0.2ポイント改善しました。販管費については、ロジスティクスセンターの改修に伴う減価償却費の増加があったものの、広告宣伝や販売促進の見直しにより前年並みに抑制しましたが、営業利益は減益となりました。また、福利厚生施設や店舗の土地・建物の固定資産減損損失などの特別損失26億円を計上したことも、純利益減益の要因となりました。

このように業績面では残念ながら厳しい結果となりましたが、2018年3月期より新たな中期経営計画をスタートするにあたり、課題を明確化し、次につながる成果を収めることができた1年だったと感じています。

とりわけ、FC加盟法人の在庫圧縮が進み、課題であった国内店舗子会社の収益改善が進展し黒字化するなど、チェーン全体でスリムな体質を築くことができたのは大きな成果と捉えています。また、成長分野として注力してきた「車検・整備」「車買取・販売」については、施策の浸透に加え、テレビコマーシャルの全国展開による認知度向上も寄与し、いずれも成長を継続しています。「カー用品販売」においても、ドライブレコーダーなど注目度の高い商品の品ぞろえ強化や、アクセルとブレーキの踏み間違いによる事故を防止する「ペダルの見張り番」をはじめとした“安全・安心”に寄与する商品の販売拡大など、手応えを感じられる分野もありました。こうした取り組みは新計画においても強化すべき点となりますが、一定の基礎固めが進められたと考えています。

2017年3月期の連結業績

(単位:億円)

	2017年3月期	前期比
売上高	2,040	△2.0%
営業利益	58	△13.0%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	30	△31.0%
ROE (%)	2.8	△0.9pt

国内オートバックスチェーン店舗売上高(全業態)[※]

(単位:億円)

	2017年3月期	前期比
カー用品販売	2,098	△2.0%
車検・整備	183	+6.0%
車買取・販売	292	+9.6%
その他	46	+6.0%
全店合計	2,620	△0.2%

※FC加盟法人店舗の売上を含む

Q2 業績の回復に向け、現状の課題認識をお聞きかせください。

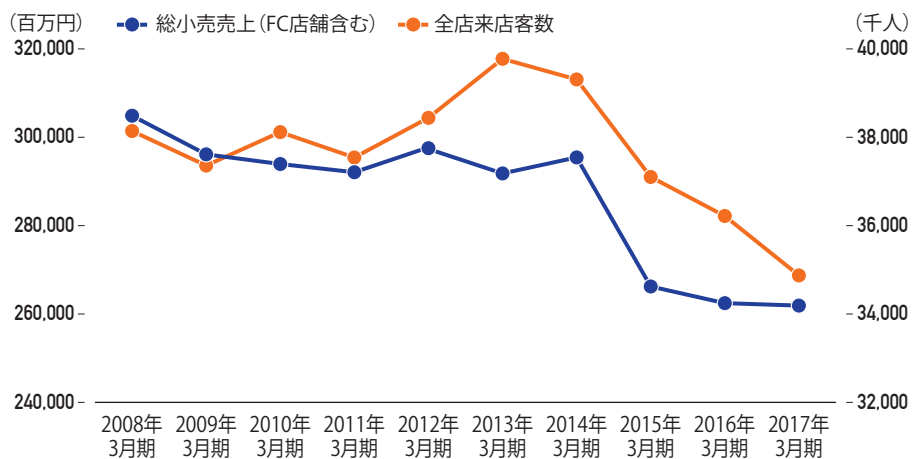
国内オートバックス店舗における来店客数の減少が課題であり、お客様視点で店舗の魅力を高めていくことが最優先のテーマです。

国内オートバックスチェーン全体の現状として、店舗の売上が減少傾向にあります。その背景には来店客数そのものの減少があります。とりわけこの10年間で20代、30代の会員比率が低下しており、若年層やファミリー層のお客様の取り込み不足は、中長期的に見ても大きな課題です。

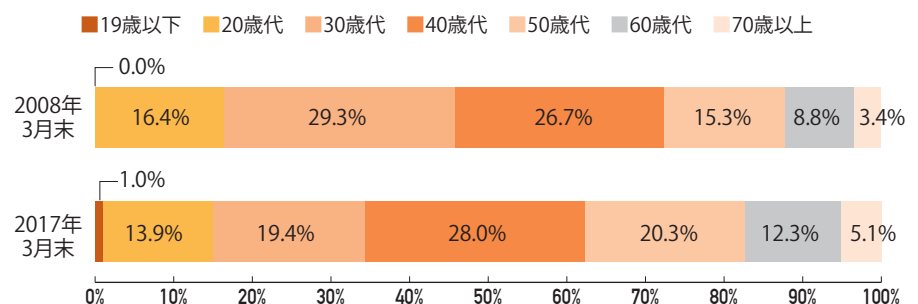
これは、日本社会全体の高齢化、嗜好の多様化による“若者のクルマ離れ”などのマクロ動向や、カーディーラーやネット販売関連企業など異業種との競争激化といった環境要因だけでなく、変化するお客様の嗜好やライフスタイルに対して私たちが魅力ある商品・サービスを提案できていないためだと捉えています。また、ネット販売やSNSが普及するなか、来店を促進していくためには、プロモーション手法も多様化していく必要があります。

こうした認識のもと、当社グループが最優先で取り組むべきは、商品・サービスを含めた店舗全体の魅力を高め、お客様にもっとご来店いただくこと、一言で言えば「国内オートバックス事業の競争力再生」です。当社グループを取り巻く経営環境は、自動車の電動化・電子化、シェアリングエコノミーなど新たな市場の拡大、女性や高齢者ドライバーをはじめとする顧客構成やニーズの多様化など、今後も大きくまた急速に変化することが予想されます。こうした変化を成長機会とするためにも、お客様視点で提供価値を明確化し、競合との差別化を実現していくことが何よりも重要です。

過去10年のオートバックスチェーン全店の売上高と来店客数



購買会員数 年代別構成比



Q3 競合との差別化の実現に向け、オートバックスが目指す姿を教えてください。

ライフスタイル提案型小売業への転換を通じて、お客様にとって「プロフェッショナル」で「フレンドリー」な存在を目指します。

「国内オートバックス事業の競争力再生」に向けて、私たちが目指している方向性のひとつが「ライフスタイル提案型小売業への転換」です。これまで注力してきた車検・メンテナンスを軸とした価値提供に、ライフスタイル提案という新たな軸を加え、その両面から来店客数の拡大を図ります。

私たちの考えるライフスタイル提案とは、「クルマのある生活を楽しく、豊かにすること」です。クルマは単なる移動手段ではなく、旅行やドライブを楽しんだり、家族や仲間とともに過ごしたりと、暮らしのシーンをさまざまに彩るものです。お客様に、そうした時間をより豊かに、楽しく過ごしていただくためには、どんな商品・サービスが必要かを考え、創造し、提案していく——これこそがオートバックスの役割であり、魅力だと考えています。

私たちが取り扱うカー用品は、車内アクセサリやインテリア、カーナビゲーションなど「嗜好品」と、タイヤ、オイル、バッテリーなど「必需品（消耗品）」に大別されますが、大切なのは双方のバランスです。「嗜好品」はより楽しく、つい店舗に寄ってみたいくなるような商品を揃える一方、「必需品」については、お客様が購入するための面倒をできるだけ減らして利便性を高めるような取り組みを強化していきたいと考えています。

このような取り組みから生まれる新しい魅力を、より多くのお客様にお届けするために、オートバックスチェンは「プロフェッショナル」で「フレンドリー」な存在を目指していきます。お客様から「クルマのプロフェッショナル」として安心・信頼されると同時に、「フレンドリー」な存在として親しまれ、何でも相談していただける。そんな店舗であり、スタッフであり続けることで、お客様とのつながりを強め、何度も店舗に足を運んでいただける関係を築いていきます。

Q4 新たな中期経営計画のポイントを教えてください。

「国内オートバックス事業の競争力再生」「将来の成長ドライバーの育成」「コスト構造改革」により、新たな成長に向けた基盤を築いていきます。

「2017中期経営計画（2018年3月期～2020年3月期）」は、先述した「国内オートバックス事業の競争力再生」と「将来の成長ドライバーの育成」に重点的に取り組むとともに、コスト構造改革を推進することで、早期の収益改善を図り、中長期的な成長の基盤を築いていきます。成長の通過点として最終年度の2020年3月期には、連結営業利益120億円、連結ROE7%を目指します。

国内オートバックス事業では、ライフスタイル提案に向けて「お客様を知る」「商品・売り方を変える」「お客様との接点を変える」3つの視点から、具体的な施策を展開していきます。

「お客様を知る」ために、お客様のニーズや購買行動を分析し、魅力ある提案を行うためのマーケティング施策を展開していきます。新たな取り組みとして、2017年3月にカルチャア・コンビニエンス・クラブ（株）の子会社と合併でABTマーケティ

トップメッセージ

ング(株)を設立しました。両社の会員データを分析し、地域、車種、年齢、性別などの属性にあわせたプロモーションを展開することで、顧客層の拡大・深耕を進めていきます。

また「商品・売り方を変える」ために、新たな商品開発を積極化します。お客様のカーライフの多様化を踏まえ、アウトドア、インテリア、ガレージなど、さまざまなテーマで“楽しさ”“豊かさ”を提案していきます。その一環として、2017年6月には、クルマを通じたライフスタイルを提案する日本初のプロダクトブランド「JACK&MARIE」を立ち上げました。「JACK&MARIE」はオートバックス店舗とは独立した業態で展開しますが、「JKM」「GORDON MILLER」といったセカンドブランドをつくり、オートバックスチェーンの既存業態に商品を導入していきます。「安全・安心」や「新たなカーエレクトロニクス、IoT関連」など、技術の進化による新しい商品の提案にも力を入れていきます。

「お客様との接点を変える」業態開発では、ライフスタイル提案にふさわしい世界観と雰囲気をもった店舗づくりを進める一方で、洗車を入り口にした店舗や予約専門店など、お客様にとって必需品を購入しやすい店舗をローコストで展開し、お客様との接点を増やしていきます。

さらに、店舗の収益基盤強化に向けて、「車検、車買取による安定的な収益構造の構築」「店舗運営の省力化」「コストの効率化」などにも注力していきます。

Q5 将来に向けた成長ドライバーについての考え方を教えてください。

「新規事業※」「海外事業」の強化を進め、新たな成長の柱となる事業に育てます。

中核事業である国内オートバックス事業が連結売上の9割近くを占める当社グループにとって、将来の成長ドライバーの育成は重要なテーマであり、その担い手となるのが「新規事業※」と「海外事業」です。

新規事業は、特に「車買取事業」と「BtoB事業」を将来の柱として重視しており、人材の再配置も含めて、事業の強化を図っていく考えです。

車買取事業は、2016年3月に初出店し、現在9店舗となる車買取専門店を、新規事業として位置づけ、積極展開するものです。オートバックス店舗の少ない都市部において、居抜き物件を利用し初期投資を抑えながら出店を加速していきます。

また、新たな取り組みであるBtoB事業は、当社の取り扱い商品を、国内店舗子会社やFC加盟法人だけでなく、ホームセンターやディスカウントストア、整備業者、中古車販売店などに卸売するものです。これにより販売機会を広げるとともに、販売数量の増大による商品原価の削減を通じて、国内オートバックス事業とのシナジーを追求していきます。

海外事業については、引き続きASEAN地域を中心に、各国・地域の販路やニーズにあったビジネスモデルを構築していきます。その一方で、小売・サービスだけでなく卸売事業も展開することで、BtoB事業と同様にスケールメリットの拡大につなげていきます。

※2018年3月期第1四半期より、報告セグメントとして「車・ディーラー-BtoB事業」という名称にしています

Q6 中期経営計画の実行力を高めていくために重視する点を教えてください。

組織力の強化に加えて、お客様との接点となるスタッフの育成を重視しています。

中期経営計画に掲げた各施策の実行力を高めていくためには、基盤となる組織力の強化が不可欠です。そこで、2017年4月に統括執行役員制度を導入し、推進体制の強化と実行スピードの向上を図るとともに、グループのコスト構造改革の牽引役として、新たにコーポレート機能を統括する執行役員を設置しました。

また、オートバックスがお客様にとって「プロフェッショナル」で「フレンドリー」な存在となるためには、従業員一人ひとりの意識づけと意欲の向上が重要となるため、引き続き人材の育成と活性化に注力していきます。

その施策の一環として、2017年3月に(株)チェングロウスを設立しました。同社は今後、整備士養成施設における教育と、チェン内への整備人材の派遣、FC加盟法人に対する人材コンサルティングなどを担っていく計画です。また、活躍する人材を称揚する風土づくりのために、3月にはお客様の声をもとに、お客様対応に優れた店舗・スタッフを表彰する「オートバックスアワード」を開催しました。オートバックスブランドを支えるのは現場であり人材です。今後も働きがいのある職場環境の実現に向け、きめ細かな施策を展開していきたいと考えています。

Q7 最後に、株主・投資家の皆様に向けたメッセージをお願いします。

これからのクルマ社会に向けて、新しいワクワクを提案していくオートバックスにご期待ください。

「2017中期経営計画」の前半2年間は、新しいオートバックスを創造するための「種まき・育成フェーズ」と位置づけており、その先にある「収穫フェーズ」において大きな飛躍を果たすための魅力づくり・基盤づくりに努めます。

5年後、10年後は、電気自動車の普及や自動走行の実現など、カーライフがこれまで以上に変化していきます。そうした新しいクルマ社会における、新しいカーライフを提案していくのが、当社グループの役割であり、成長機会でもあります。

オートバックスには、時代を先取りしたカーライフ提案によって成長を実現してきた歴史があります。今では当たり前となっているカーナビゲーションにいち早く着目し、まだ高額だった頃から積極的に提案したのが当社であり、それゆえ、低価格化が進んで普及し始めると、多くのお客様に購入先として選んでいただけたのです。

このように、未知のモノにチャレンジし、自ら市場を創造していくのが、オートバックスのDNAであり、そうした取り組みを通じて、スタッフ一人ひとりがワクワクし、お客様にもワクワクを提供してきました。これからのクルマ社会においても、いち早く新たな提案することで、確かな成長を実現し、その成果を株主・投資家の皆様に積極的に還元していく所存です。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続き当社グループへのご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



「コスト構造改革」と「資産・資本効率の向上」を軸に、株主価値の最大化を図ります。

取締役 専務執行役員 コーポレート統括
平田 功

コーポレート統括執行役員役割

管理系部門を統括し、経営基盤の強化とコスト構造改革を推進

2017年の組織変更に伴い、コーポレート統括執行役員に就任しました平田です。今回の組織変更でコーポレート執行統括を新設された背景には、2つの課題がありました。

ひとつは、これまで当社には総務や経理など管理系の部門全体を取りまとめる管掌がなく、これらの業務を改革する際に、各部門単位で取り組むのか、社長が直接指揮を執るのか、責任の所在が見え難くなっていたという点です。そこで、管理系部門を「人事・総務・IT戦略」と「経理・財務・法務」に分類し、それぞれの担当執行役員を置くとともに、私が全体の統括責任者としての職責を負うこ

ととなりました。この体制により「ヒト・モノ・カネ・情報」などの経営資源を横断的に捉え、グループ全体で最適化することで、経営基盤を強化していけると考えています。

もうひとつは、当社グループにとって積年のテーマである収益構造改革、コスト構造改革をどう進めていくかです。近年の業績を見ると、売上が下がっても販管費は横ばいのままで、結果として営業利益が低下しています（グラフ1参照）。販管費をはじめとしたコスト構造の見直しを進めるには、各現場で「固定費」と見られていたものを、改めて見直し、削減していく必要があります。加えて、社内に対して、お客様に満足いただきつつ、効率性を重視するという「意識改革」を求めていくことも重要です。こうした取り組みを牽引するため、管理系部門の統括責任者として、また、財務の最高責任者として、責任感と覚悟をもって取り組んでいきます。

コスト構造改革

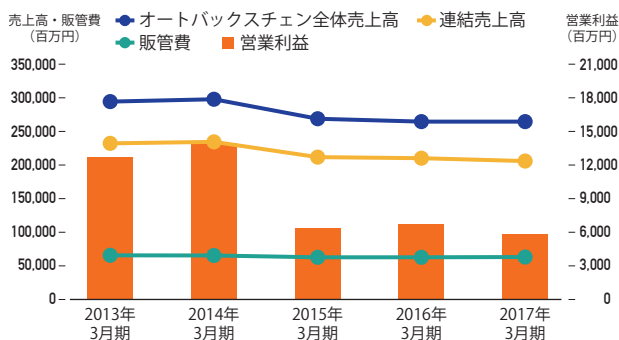
「売上総利益の増加」と「販管費率の低下」で連結営業利益120億円へ

「2017中期経営計画」では、最終年度となる2020年3月期の経営目標として「連結営業利益120億円」を掲げています。

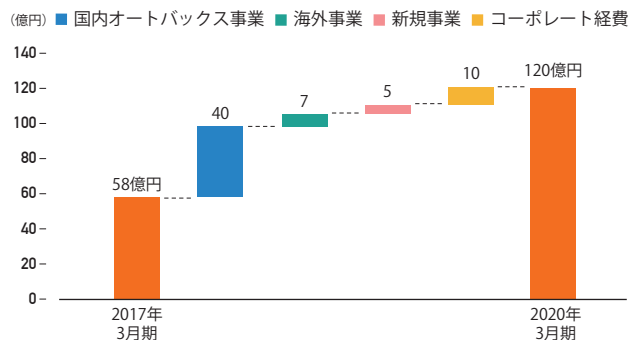
コスト構造改革を進める上で、単純なコストカットで「稼ぐ力」を削いでは意味がありません。伸ばすべきは伸ばし、削るべきはしっかり削る、このメリハリが重要です。成長戦略の推進による売上増と原価率の低減により「売上総利益の増加」を図り、IT、販促関連経費の効率的な使用、人材のシフトを通じて「販管費率の低下」を進め、グループ全体の営業利益の拡大と“筋肉質な企業体質”を実現していく考えです。

目標達成に向けて、事業部門ごとに具体的な数値目標を定めており（グラフ2参照）、私たち管理系部門では、この目標達成に向けて、各事業部門の構造改革を積極的

グラフ1: 過去5年間の業績推移



グラフ2: 営業利益拡大の事業別内訳



に後押ししていきます。事業ごとのコスト構造を“見える化”し、改善策を検討するための指針となる各種データの取りまとめはもちろん、ITの有効活用や人材の最適配置を促す人事制度の設計など、さまざまな側面からサポートしていきます。

その一方で、管理系部門においても10億円の経費削減を計画しています。業務の効率化やITコストの削減、購買改革などにより、早期に計画目標をクリアしていく考えです。

資産・資本効率の向上

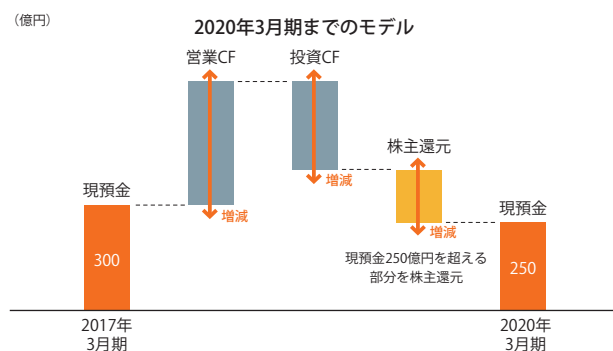
「連結ROE7%」を目標に 資産効率を重視したマネジメントを実践

当社は中長期的な企業価値の向上に向け、資本効率の評価指標としてROEを重視しています。「2017中期経営計画」においては「連結ROE7%」を目標としていますが、これを通過点に将来的に二桁の水準を目指していきます。

ROEを高めていく上で、成長戦略の推進とコスト構造改革による利益成長が第一となりますが、資産を有効に活用しているかをチェックする視点も不可欠です。こうした考えから、各事業部門の業績管理は、「事業の収益性」と「資産活用の効率性」を評価する実践的な指標として、「ROA」を重要指標とし、具体的なKPIを定めたガイドラインに基づき評価を行います。目標となるROA水準は事業部門ごとに異なりますが、在庫の圧縮や資産の適正化、投資や資産に見合った収益が見込めない事業についてはそのあり方を検討するなど、資産効率を重視した管理を実践していく考えです。グループ全体の資産についても有効利用できないものは適切に処分し、資産のスリム化を図ります。

資本構成については、機動的な財務戦略を実施しうる健全な財務基盤を維持するために、現在の水準（自己資本比率70%以上）を確保していく方針です。

グラフ3：キャッシュ・フローと株主還元の方針



キャッシュ・フローと株主還元の方針

積極的な成長投資を実施しつつ 安定した高水準の配当を継続

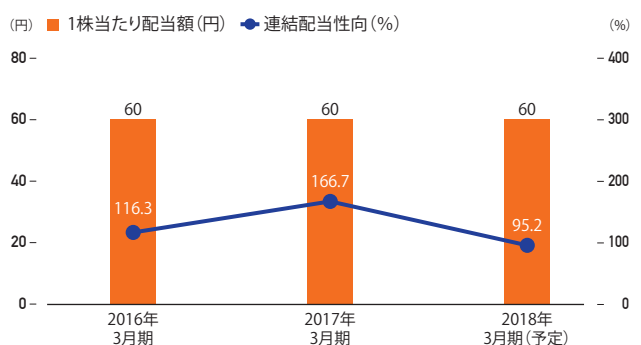
当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題のひとつと位置づけています。従来は「連結DOE3%以上」を配当方針とし、当期もこれに基づき1株当たり配当を年間60円 (DOE:3.9%) としました。

来期からスタートする「2017中期経営計画」においても、株主還元の基本方針について「収益を高めることで、安定的で継続的な高水準の利益還元を実現する」と定めており、安定配当を続けていく考えに変わりはありません。しかし「DOE3%以上」という方針は、2008年以降の中期経営計画において、改革を進める中で利益の変動はあっても安定的に配当を行うために設定したもので、手元資金を効率化することも目的のひとつでした。現在は、手元資金の水準も下がっていますので、利益増加の戦略と合わせて配当方針を見直すこととしました。

また、中期経営計画に掲げる施策を着実に実施していくためには、店舗改革や新規事業の育成、海外事業の加速などを目的とした投資が不可欠であり、計画中の3年間で約210億円の投資を計画しています。加えて、最適なタイミングでM&Aを実施するためには、ある程度の手元資金も必要です。そこで、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの差額である「フリー・キャッシュ・フロー」に加え、資金の効率的な運用により300億円から250億円まで圧縮した余剰部分を、株主還元へ充てる考えです。(グラフ3参照)

こうした考えのもと、新計画では、株主の皆様への利益還元の指標をDOEから連結配当性向に変更し、原則50~100%の間で業績に応じて配当額を決定するものとし、自己株式取得についても、キャッシュ・フローと手元流動性の状況を踏まえながら、必要に応じて実施していく考えです。

グラフ4：株主還元



力強い成長に向けた変革と創造

2018年3月期よりスタートする3カ年計画「2017中期経営計画」では、中長期の環境変化に対応した「国内オートボックス事業の競争力再生」と「将来の成長ドライバーの育成」に重点的に取り組むとともに、コスト構造改革も並行して推進することで、現状の収益を早期に改善し、新たな成長を実現していきます。

連結グループの目指す姿（最終年度 2020年3月期末）

国内オートボックス事業の再生とコスト構造の改革によって、業績を改善させ、加重平均資本コストを上回る連結ROEを実現する。
また次期計画において、再生した国内オートボックス事業と新たな収益の柱となる事業によって、さらなる利益と連結ROEの向上を実現する成長シナリオを描く。

基本方針

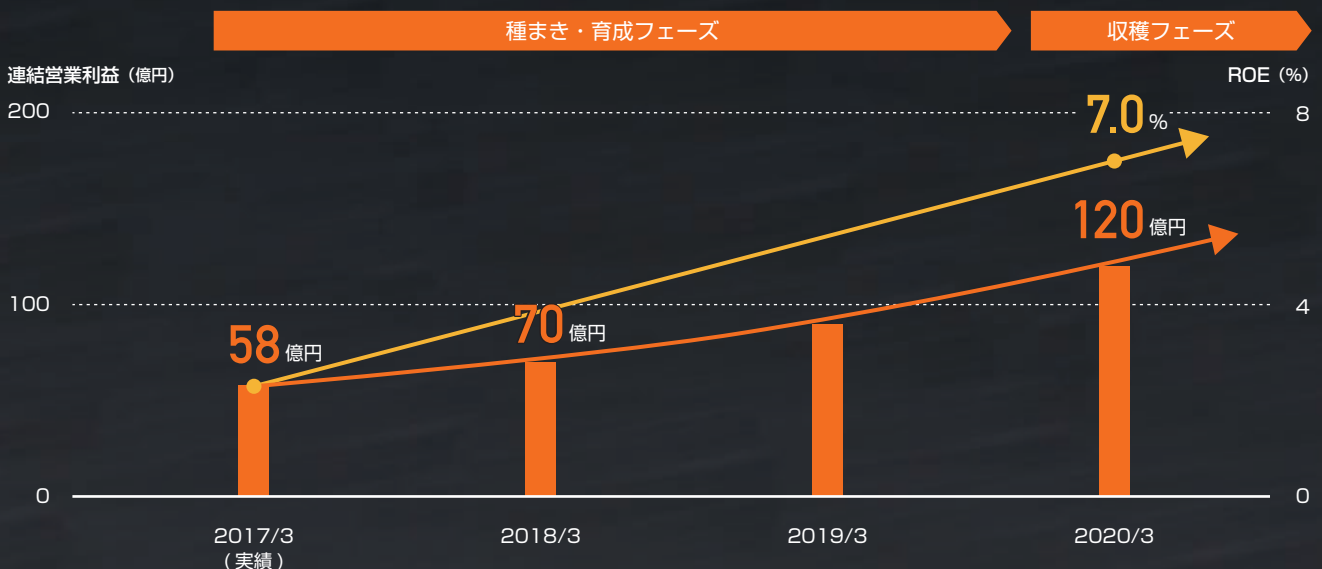
1. 国内オートボックス事業の競争力再生
2. コスト構造改革・資産効率の向上
3. 新規事業と海外事業の成長ドライバー化
4. 従業員が生き生きと働ける職場環境の実現
5. 収益を高めることで、安定的で高水準の利益還元を実現

経営目標（2020年3月期）

連結営業利益 **120** 億円

連結ROE **7** %以上

目標達成までの成長イメージ



事業別の戦略・施策

国内オートボックス事業

詳細 p23-27

新たな価値の創造と既存店の再生を両輪に収益性を改善

新しいマーケットと新しいオートボックスの創造

1. お客様を知る



お客様の声、ビッグデータの活用を通じたニーズの把握と市場の開拓

2. 商品・売り方を変える



ライフスタイルを提案する新たな商品・サービスの開発、売場づくり

3. お客様との接点を変える



ライフスタイル提案の世界観を表現した店舗への改装、地域のお客様ニーズに応える業態の開発

既存店の再生 ー収益改善と実行力の強化ー

車検、車買取による
安定的な収益拡大



無駄を省き、店舗ごとに
効率的な運営を確立



人材の育成



新規事業*

詳細 p28

事業の強化・育成により新たな収益の柱を創出

既存の取り組みの強化

- 輸入車ディーラー事業の収益拡大
- 車買取専門店の出張買取の認知度向上と収益貢献

新たな取り組み

- 連結子会社とともにBtoB事業を拡大
- 新しいお客様ニーズにあったクルマに関わるサービスの提供

*2018年3月期第1四半期より、報告セグメントとして「車・ディーラー・BtoB事業」という名称にしています

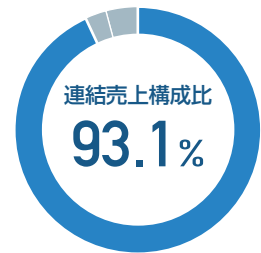
海外事業

詳細 p29-32

各国の環境に合わせた事業展開により収益力を強化

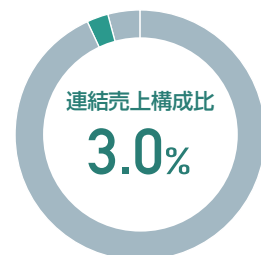
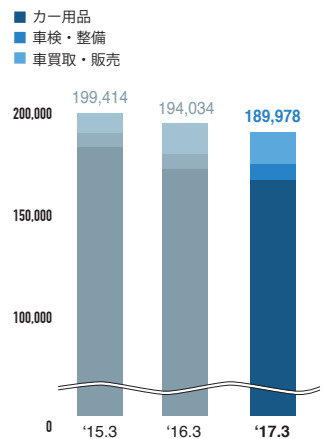
小売・サービス事業、卸売事業の2つの柱で収益拡大

- 各国の商習慣・ニーズに合わせ、パートナーやチャネルを変えて事業を展開
- PB 商品、専売品の販売
- 共同購買による競争力強化

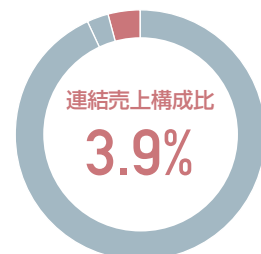
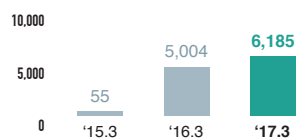


カー用品 81.7%
車検・整備 3.6%
車買取・販売 7.8%

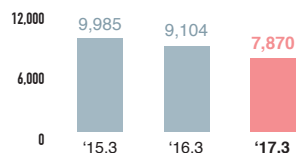
分業別売上高(百万円)



売上高(百万円)



売上高(百万円)





商品・サービス・業態開発

新たな価値の提案に向けて

国内オートボックス事業は、これまでの商品・サービス、業態のあり方を見直し、来店客数と収益の拡大を目指します。「お客様を知る」「商品・売り方を変える」「お客様との接点を変える」具体的な施策を展開し、新しいマーケット、新しいオートボックスを創造していきます。

新商品の開発

これまでにない新たな商品カテゴリーを生み 新しいマーケットを創出

「2017中期経営計画」において、当社は、ドライバー構成の変化や「コト」消費を重視するお客様の増加、技術の進化を踏まえ、既存の商品カテゴリーに捕らわれない、新たな価値の提案を進めていきます。

具体的には、ひとつは「安心・安全」に関わる商品の提案です。2016年12月にメーカーとの共同開発で発売したアクセルとブレーキの踏み間違いによる誤発進を防止する装置「ペダルの見張り番」は、シニアドライバーを中心に順調に売上を伸ばしており、これに続く商品をラインアップしていきます。また、「クルマに関わるライフスタイル提案」として、車内のインテリアを彩るデザイン性の高い商品や、キャンプなどのレジャー商品、車内でも家でも外出先でも使えるガジェットなど、多様なシーンの楽しさ、豊かさを提案していきます。さらに、クルマがインターネットにつながることで、より安全な運転や、今までにない情報や利便性を提供できる可能性が広がっています。「新しいカーエレクトロニクス、IoT関連」として、こうした体験を提供する機器やサービスの分野を開拓し

取締役 専務執行役員
オートボックス事業
企画統括
小山 直行



常務執行役員
商品統括
佐々木 勝



ていく考えです。

売場においても、こうした商品の利用シーンをイメージできるディスプレイを増やし、体験型のイベントも組み合わせ、お客様への価値の訴求にも注力していきます。

日本初となるクルマに関わる ライフスタイルブランド「JACK&MARIE」

当社は、クルマに関わるライフスタイルブランド「JACK&MARIE」を立ち上げました。自然志向や体験を重視する人々の増加を背景に、キャンプやアウトドア、サーフィン、DIYなどが注目を集めています。こうしたシーンではクルマの利用が多い一方で、クルマに関わる本格的なライフスタイルショップはなく、潜在的なニーズがあると考えています。2017年6月からファッションショッピングサイト「ZOZOTOWN」で商品販売を開始し、今後、最先端のショップがテナントとしてある人気の商業施設への店舗出店を進めていく予定です。そして、「JACK&MARIE」から派生したセカンドブランド「JKM」「GORDON MILLER」などの商品を既存業態へ導入し、オートボックス店舗の魅力度の向上に寄与させていきます。

新カテゴリーの創出による新たなマーケットの開拓

新カテゴリーの創出

既存のカテゴリー

カー用品

- タイヤ
- オイル
- バッテリー
- 車内用品・洗車用品
- カースポーツ
- カーエレクトロニクス

サービス



車検・整備



車買取・販売

安心・安全に関わる商品

ドライバーの安全運転を支援する商品



急発進防止装置 360° ドライブレコーダー

新しいカーエレクトロニクス、IoT関連

IoT端末を利用したシニアドライバーのサポートサービスなど

既存カテゴリーのグレードアップ

よりよいものを求めるお客様のニーズに応えるハイエンド商品など

ライフスタイルを提案する商品

クルマを使うシーンを楽しむ商品



「JACK&MARIE」のセカンドブランド商品



Bluetoothスピーカー アクションカメラ 逆さ傘



キャンピングカー JACK&MARIE商品(新ブランド)

JACK&MARIE

GO FOR A RIDE

JACKとMARIEがこよなく愛する「Café×Nature×Car life」をキーコンセプトに掲げ、アウトドアライフを楽しむ方へ、心躍るシーンを提案します。



お客様起点のマーケティング

お客様の声を集め、商品開発やサービス品質の向上に活用

「お客様を知る」取り組みの一環として、店舗に対するお客様の声を、レシートのバーコードからアンケート形式で収集する「カスタマーボイスプログラム」を2015年10月から運用しています。店舗ごとに意見を蓄積し、顧客満足度を点数で表示する仕組みで、接客態度、商品、サービス、施設に関する具体的な声に対し、各店で改善を図ります。また、蓄積したお客様の意見を分析し、商品開発などに役立てていきます。

CCCマーケティングと合併会社を設立。両社の会員データを活かし市場を開拓

来店客数の拡大に向け、CCCマーケティング(株)と合併で、2017年3月、子会社「ABTマーケティング」を設立しました。オートバックス会員1,500万人とCCCグループのTポイント会員約6,000万人のデータを合わせて分析し、年齢、性別、居住地域、車種、購買に関する傾向などから、最適な販促手段を導きます。これにより、従来オートバックスのご利用のないお客様にも、効率的なアプローチが可能となります。

車検、車買取の強化

安定的な収益の獲得に向けサービスの利便性・付加価値の向上

法律で定期的な実施が義務付けられている車検は、お客様にとって時間と費用の両面で負担感が高く、利便性と安心を切り口にサービスの拡充を進めています。利便性の面では、WEB・電話予約の強化に加え、「15分受入点検」として、車検に必要な整備項目を効率よく実施し、お客様に車検後の整備計画を提案し、利便性向上を図ります。安心面では、2016年7月、車検を受けたオートバックス会員のお客様の車両を対象に、タイヤ・窓ガラス・バンパーの3カ所の損傷に対し、一定額の補償を1年間無償で提供する業界初の「安心3つ星補償」を開始。整備箇所保証や10のメンテナンスメニューが無料となる「メンテナンス会員」費用の2年間無料化とあわせ、「車検後も続く安心」で競合と差別化しています。

また、成長を続ける車買取は、一層の拡大と利益率の向上に向け、店舗での買取査定のみならず強化に加え、テレビCMの継続実施によるお客様の認知度向上を図ります。また、新規事業として進める「車買取専門店」の買取車両のオートバックス店舗での販売などを進めていきます。

新業態の開発

ライフスタイル提案型の店舗への改装に加え 機能を特化したローコスト店舗を出店

現在、オートバックスが目指す「プロフェッショナル&フレンドリー」を具現化するための出店を進めています。まず、既存のオートバックス店舗を改装し、2017年6月に「オートバックスガレージ中(東京都)」を実験店としてオープンしました。従来のカー用品の品ぞろえを大幅に抑え、カフェをイメージした内装空間のなかで、「Go Out (お出かけ)」「インテリア&フレグランス」「スマート&セーフティ」「ガジェット&サウンド」などをテーマに、お客様が楽しさや豊かさを自然と感じられるようにしています。さらにクルマに詳しくないお客様に対して、例えばタイヤなど「具体的にどのメーカーの、どのサイズのもの、いつ交換すればよいか」を事前にご相談させていただいた上で、必要な時期にご案内するという接客スタ

イルを行っています。

一方で、地域のお客様のニーズにあわせ、商品やサービスを絞り込みローコストで運営できる新業態を出店していきます。2017年2月に初出店した新業態「Smart+1 (大阪府茨木市)」は、手洗い洗車を入り口に車のメンテナンスをサポートする完全会員制の店舗で、予約を入れて洗車やメンテナンスはプロにまかせ、待ち時間を併設のカフェで過ごす気軽さ、快適さを提案しています。ほかにも「予約専門オートバックス」「ガソリンスタンド併設型店舗」「車検デポ(車検の見積・予約専門店)」の出店を進めていきます。

ECコマースについては、アプリの改善やショッピングサイト「AUTOBACS.COM」を、わかりやすく、買いやすいサイトへリニューアルするとともに、店舗での予約・取り付けサービスとの連携を強化して、オムニチャンネル化を進めていきます。

新業態とECコマースによるお客様接点の拡大

既存業態



オートバックス



スーパーオートバックス

既存の業態においてもライフスタイル提案型の商品を拡充。新規業態の成功モデルを部分的に導入。

一部改装

新業態①: ライフスタイル提案型



オートバックスガレージ
(ライフスタイル特化型実験店)



JACK&MARIE
(ZOZOTOWNへの出店*)

※リアル店舗の出店も計画中

新業態②: 特定の商品・サービスを提供 (ローコスト運営)



Smart+1



予約専門オートバックス



車検デポ



ガソリンスタンド併設型

ECコマースサイトリニューアル (オムニチャンネルの強化)

ネット購買層の取り込み

各種サービスのネット予約

商品販売から取付予約による店舗送客

商品検索からリアル店舗の体験へ



店舗運営

店舗収益基盤の再生に向けて

私たちはFC本部の営業統括責任者として、全国12ある営業部を率いて、FC加盟法人81社(店舗子会社18社を含む)とともに、新たな施策の実行と店舗の収益力改善に取り組みます。近年改善が見られた店舗における粗利向上策をベースに、個店ごとの地域特性や課題を踏まえた支援を展開し、強固な収益基盤を築いていきます。

取締役
常務執行役員
西日本営業統括
熊倉 栄一



常務執行役員
東日本営業統括
藤原 伸一



新たなオートバックスに向けて

メンテナンスを軸にしたモデルを基盤に 新たな商品・サービスを提供

店舗における収益の基本は、タイヤ・オイル・バッテリーなどの消耗品や洗車用品・車内アクセサリなどのカー用品の販売と、車検・整備などのメンテナンスを軸としたさまざまなピットサービスの提供です。現在オートバックスチェーンでは、これらに加えてお客様にライフスタイル提案ができる商品や安心・安全に関わる商品などを売場で展開していくとともに、お客様がより便利だと感じていただけるような商品やサービスなどの提供の仕方を変えていこうとしています。私たち店舗の運営と指導を行う担当としては、全国600店舗において、エリアごとの特性を踏まえた上で、この方針に沿って売場の整備や人員体制の強化を図り、お客様に店舗をご利用いただいた際、「オートバックスは便利だ、利用して良かった」と思ってもらえるようにしていくことが最大の使命です。お客様にとって「プロフェッショナル」で「フレンドリー」な店舗・スタッフとなり、繰り返し店舗に足を運んでいただける関係の構築を目指していきます。

店舗収益力の改善に向けた取り組み

顧客満足と効率性を高める 店舗オペレーションの改善を推進

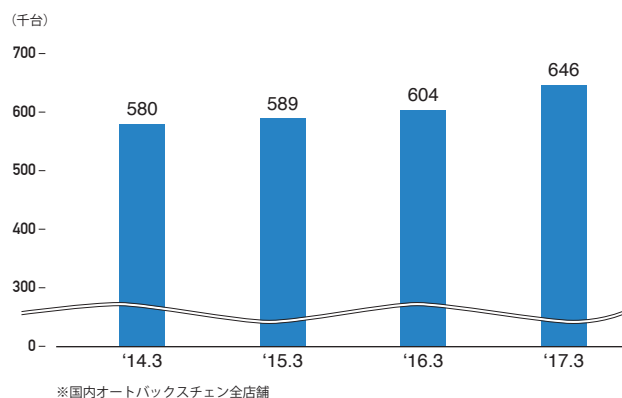
基本的な売場作りと人員体制に加え、新たな商品・サービスを提供していくためには、店舗におけるオペレーションの見直しが不可欠です。現状の店舗において、お客様との接点を増やす店舗オペレーション改善の取り組みを推進しています。具体的には、店舗入口の視認性のよい場所にご案内カウンターを設け、来店されたお客様のご要望に適切に対応するとともに、ご案内カウンターに常駐するスタッフが店内各売場の人員配置や、接客以外の事務処理などの業務をコントロールします。また、商品の取り付けや交換作業を行うピットにおいても、スタッフの人員配置の見直しや、タイムロスのない入出庫などにより、より精度の高い時間管理を行うことで、作業効率の向上によるお客様の作業待ち時間の削減に努めています。このように、より顧客満足度を高めるべく、お客様へのご対応を最優先とした店舗オペレーションを推進しています。

車検、車買取の強化、在庫管理の徹底で収益力を強化

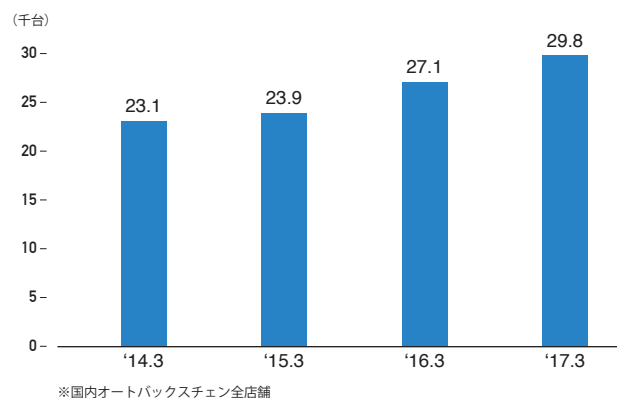
着実に利益が創出できる体質に転換していくために、「車検、車買取・販売の収益性向上」「在庫管理の徹底による粗利向上」に注力していく方針です。車検については、お客様の利便性と実施件数の拡大を両立する「15分受入点検」が実施店舗で成果が出ており、今後さらに導

入店舗を拡大していきます。車買取・販売では、収益性向上の鍵が個人のお客様からの車両買取にあるため、集客や査定スタッフの育成支援に加え、商談の進捗管理が容易になる新システムの導入などを進めていきます。在庫管理については、店舗子会社を中心に進めてきた在庫適正化の成果をFC加盟法人を含めた全店に展開していきます。ほかにも「販売促進の効率化」や「経費の削減」など、コスト削減を徹底し収益力を高めていきます。

車検実施台数



車買取・販売台数



ケースで見る店舗収益力強化の取り組み

CASE

在庫適正化

在庫管理の徹底で、在庫回転率・粗利率を改善

在庫適正化とは、不動在庫、過剰在庫を削減することで売場の鮮度を向上させる取り組みで、在庫回転率の高い商品の在庫を増やし、逆に在庫回転率の低い商品の在庫量を減らすことで、粗利率の改善を図っていくものです。

具体的には、不動・不動予備群在庫、過剰在庫を削減した上で、在庫回転率による評価に基づき、商品ごとに発注数量を見直し、検証・改善を進めました。その結果、在庫圧縮が進むとともに、売上の水準を維持し、粗利率を改善しました。

この取り組みは、2017年3月期までの2年間で店舗子会社の先行店舗で進めてきました。今後、2018年3月期より子会社全店へ導入するとともに、連結グループ外のFC加盟法人店舗へ展開していきます。

<子会社先行取組店舗の改善状況の例>

在庫削減率

2017年3月期
前期比

-16.4%

在庫回転率

2017年3月期
前期比

+0.51 回転

カー用品(物販)粗利額

2017年3月期
前期比

+4.2%



将来の収益の柱を育成

事業ポートフォリオを多様化し、持続的な成長を実現していくために、新規事業への取り組みは、新計画の重要なテーマのひとつです。「車買取事業」「輸入車ディーラー事業」「BtoB事業」を中心に、当社グループの強みが生かせ、国内オートバックス事業とのシナジーが発揮できる車関連分野で、新たな成長の柱を築いていきます。

車買取事業

車買取専門店の出店を加速し 事業を早期に拡大

車買取事業は、主に当社の直営店舗として展開していた車買取専門店の、新規事業と位置づけ、出店を加速していきます。都市部で居抜き物件を利用し低コストで出店するのに加え、既存のFC加盟店の中に、当社が店舗の一部を間借りして出店することを計画しています。人材面においても、グループ内店舗で買取査定の経験を積んだ社員を配置することで、早期の出店が可能です。お客様のご自宅や勤務先などに訪問し査定・買取を行う「出張買取」も積極的に行い、競合との差別化を図っていく考えです。

輸入車ディーラー事業

BMWディーラーの収益拡大を軸に 事業を強化

2015年4月に東京都池袋のBMWディーラーのM&Aにより参入した輸入車ディーラー事業は、2016年12月、栃木県のBMWディーラー（株）モーターレン栃木の株式取

取締役 専務執行役員
海外事業統括 兼
新規事業統括
松村 晃行



得により、合計で7拠点となり、2017年3月期は約1億円の黒字を計上しています。引き続き経営の質を高め、BMW拠点の拡大や他の輸入車ディーラーへの展開も視野に、収益の拡大に努めます。

BtoB事業

グループの強みを生かし チェーン外の法人へカー用品の卸売を展開

「2017中期経営計画」における新たな取り組みとして、当社の取り扱う商品を、FC加盟法人だけでなく、ホームセンターやディスカウントストア、整備業者、中古車販売店などに卸売する事業を強化します。これにより新たな収益機会を創出するとともに、販売数量の増大による商品原価の削減を通じて、国内オートバックス事業とのシナジーを発揮していきます。また、当社連結グループの事業子会社コアーズインターナショナル、パルスターにおいては、オートバックス店舗以外への卸売をすでに行っているため、こうしたチャンネルも活用し、事業の拡大を図ります。また、EコマースによるBtoB向けの部品販売の拡充も進めていく考えです。



事業基盤の強化で収益貢献へ

当社グループは、海外事業を中長期的に収益に貢献する事業と位置づけ、成長を続けるASEAN地域を中心に事業基盤の構築を進めています。「小売・サービス事業」「卸売事業」を2つの柱に、現地の有力企業との資本・業務提携や合併会社による運営を通じて、リスクを抑えつつ、スピード感を重視した施策を展開し、収益を拡大していきます。

小売・サービス事業の収益力強化

地域特性に応じた店舗モデルの展開とサービス品質の向上に注力

海外のオートバックス店舗は、「きめ細かな品ぞろえ」と「取付ピットによるメンテナンスサービスの提供」を基本にしながも、地域の顧客層やニーズに応じて独自の店舗モデルを展開することで、収益力を強化する方針です。

たとえば、国内同様に大型店を展開するフランスでは、1台の車を長く使用する文化があり、市場も成熟するなかで、Eコマースの強化やサービス収入の拡大により、粗利率の向上を図っています。一方で、経済成長に応じて自動車関連市場が拡大するタイ、マレーシアでは、認知度を高め、新規のお客様を積極的に獲得していくことが収益拡大のポイントとなります。そこで、エリアドミナントの形成に向け、旗艦店を中心に小規模小商圏型店舗の出店を加速しています。

また、オートバックスブランドの浸透を図り、競合と差別化するうえで、JAPAN Qualityのピットサービスの確立も重要なテーマです。品質の維持・向上に向けた標準化や教育を含む体制の構築に加え、ピットメニューの拡充や魅せるサービスの提供など、付加価値を高める取り組みを進めています。

取締役 常務執行役員
社長室担当 兼
海外事業企画担当
堀井 勇吾



卸売事業の展開

部品やカー用品の現地調達を強化し事業機会の拡大と原価低減を追求

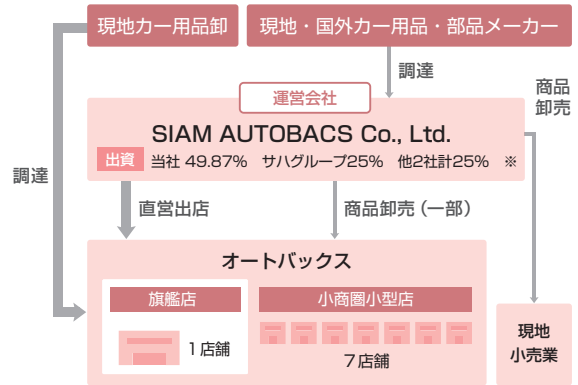
近年、現地企業との業務提携や事業を通じたネットワークの拡大により、現地の調達先や小売・サービス業から卸売に関する相談が多く寄せられるようになり、卸売事業の機会が拡大しています。当社グループは、国内オートバックス事業で培ったノウハウを生かし、卸売事業を立ち上げ、強化を図ることで、小売・サービス事業の出店スピードに依存しない収益獲得と取扱数量の拡大による商品原価の低減を通じた海外事業全体の収益改善に取り組んでいきます。

補修部品や消耗品などの部品関連においては、国際競争力のある商品を調達するとともに、現地パートナーの在庫、物流を活用した展開を進めます。また、タイヤ、オイル、アクセサリ類などのカー用品の卸売は、現地向けのPB商品開発や専売品の調達など、日本国内への輸出も行う中国の貿易事業とも連携して行う考えです。なお、卸売事業の一環として、2017年3月期、マレーシアのタイヤ卸売・小売の大手企業Kit Loongグループと資本・業務提携を締結しました。今後も、資本・業務提携、M&Aも視野に事業の拡大を進めていきます。

ケースで見る海外のビジネスモデル

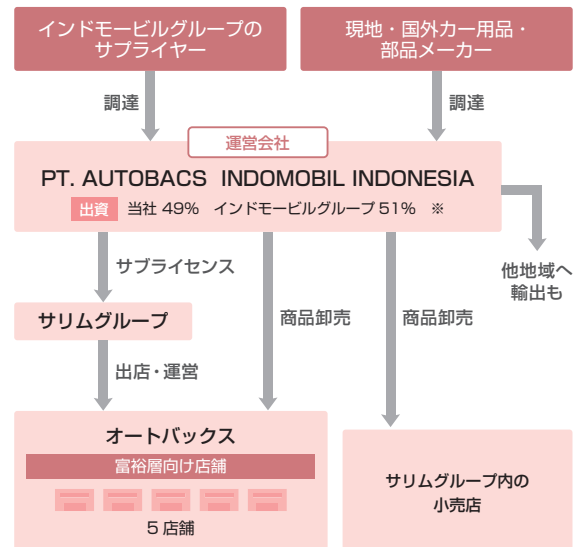
CASE1 タイ 旗艦店+小型店によるドミナント展開

2000年に初出店し、2006年に現地消費財大手のサハグループなどと合併で、子会社SIAM AUTOBACSを設立して事業を推進しています。首都バンコク・パタナカンの旗艦店を中心に、新興住宅街、ショッピングモールに隣接する場所に小規模小商圏型店舗を集中的に展開。メンテナンス商品を中心に、日本ブランドのアクセサリ商品をそろえるなどして差別化を図っています。2017年3月末現在直営8店舗となる店舗網は、今後10店舗以上の水準まで出店しドミナントを強化するとともに、現地の小売業者などへの商品の卸売も展開していく方針です。



CASE2 インドネシア 富裕層向け店舗の出店に加え、卸売を強化

2013年に設立した現地大手自動車関連企業グループ、インドモービルグループとの合併会社で事業運営するインドネシアのオートバックスは、現地大手小売業のサリムグループがサブライセンス方式で店舗を出店・運営しています。富裕層向けの小型で高級感のある店舗が特徴で、ショッピングモール内にアクセサリを中心とするインショップ型店舗も展開し、2017年3月末現在5店舗を出店しています。また、合併会社を中核に卸売事業を積極展開しており、当社の日本ブランド商品のほか、インドモービルグループのネットワークを生かして競争力のあるカー用品を調達し、オートバックス店舗やサリムグループが展開する小売店舗へ卸売を行い、事業を拡大していきます。



※出資の状況はいずれも2017年3月末現在

各国の状況

世界6地域、38店舗を展開

海外のオートバックス店舗は、2017年3月期（当期）において、新規出店7店舗、リロケーション1店舗、退店2店舗を実施し、2017年3月末現在5店舗増加の38店舗となりました。海外事業全体の損益状況は、フランス子会社における収益の減少、タイにおける出店に関わる経費の増加などにより、営業損失1億78百万円（前期は30百万円の営業利益）となりましたが、引き続き各国の事業基盤の強化を通じて、収益の改善、拡大を図ります。



1 フランス

店舗数	11店舗(子会社9 FC2)
初出店	2001年
運営会社	AUTOBACS FRANCE S.A.S.
出資比率	当社100%
営業損失	88百万円(2017年3月期)



現状と今後の方針

現地企業との合弁事業で出店を開始。現在は子会社が、パリを中心に整備された環状線の外側に、大型店舗によるエリアドミナントを形成しています。当期、景気低迷による減収により営業損失へ転じましたがECサイト強化やサービス売上の比率向上で収益力強化を図ります。

2 台湾

店舗数	6店舗(FC6)
初出店	1991年
運営会社	(FC加盟法人による)
出資比率	—



現状と今後の方針

日本のオートバックスと同様の店舗形態で、FC加盟法人がオートバックスを運営しています。今後も日本から商品供給・店舗運営についてサポートしながら、既存店を中心としたビジネスを展開していきます。

3 タイ

店舗数	8店舗(子会社8)
初出店	2000年
運営会社	SIAM AUTOBACS Co., Ltd.
出資比率	当社49.87%
営業損失	123百万円(2017年3月期)



現状と今後の方針

首都バンコクを中心に、旗艦店と小規模小商圏型店舗を展開するタイでは、当期、新たに2店舗を出店、1店舗を移転・リニューアルし、店舗網を強化しました。今後もエリアドミナント形成に向けて、10店舗以上の水準まで出店を拡大し、エリア内におけるシェア拡大と利益向上を目指します。

4 シンガポール

店舗数	2店舗(子会社2)
初出店	1995年
運営会社	AUTOBACS VENTURE SINGAPORE PTE, LTD.
出資比率	当社93.75%
営業利益	91百万円(2017年3月期)



現状と今後の方針

自動車の保有に多額の費用がかかるシンガポールでは、アッパーミドル層向けに、日本と近い業態でオートバックス店舗を展開。当期は、店舗改装、不採算店閉店とともに、販促施策を積極化し、収益は堅調に推移しました。今後は、ガソリンスタンドへのインショップ出店に加え、現地小売業、ガソリンスタンドへの卸売を展開します。



5 マレーシア

店舗数	4店舗(子会社2 FC2)
初出店	2012年*
運営会社	AUTOBACS MALAYSIA SDN. BHD.
出資比率	当社100%
営業損失	54百万円(2017年3月期)



現状と今後の方針

子会社直営の店舗と国内のFC加盟法人が運営する店舗で展開。当期は、前期に出店した店舗において、メンテナンスサービスを中心に業態の実験を進めました。今後は、検証結果を踏まえつつ、開発が進むジョホール州を中心に10店舗程度の出店を計画しています。また、当期に資本・業務提携を行ったKit Loongグループのタイ小売店舗に対し、当社のPB商品の卸売を展開していきます。

※FC加盟法人による出店



6 インドネシア

店舗数	5店舗(サブライセンス出店5)
初出店	2015年
運営会社	PT. AUTOBACS INDOMOBIL INDONESIA
出資比率	当社49%



現状と今後の方針

富裕層向けの店舗を展開するインドネシアでは、当期、インドモービルグループ*との合併会社が、大手消費財小売業のサリムグループとのサブライセンス方式で、新たに3店舗を出店し、前期とあわせ5店舗となりました。今後は、卸売を強化する方針で、合併会社を中心にインドモービルグループ、サリムグループと連携して、それぞれの強みを生かした事業を展開していきます。

※2013年8月に当社が提携した現地有数の自動車関連企業グループ

7

2

3

8

5

4

6

	小売・サービス事業中心のエリア
	小売・サービス事業+卸売事業のエリア
	卸売事業・その他のエリア



7 中国

現状と今後の方針

2004年に参入した中国では、小売ビジネスの再整備に向けて2015年3月期までに店舗を閉鎖。一方でカー用品の貿易事業は継続し、当期は営業損失2百万円になりました。引き続き貿易事業を推進し、日本に加え、アジアの他の地域への商品供給を強化していきます。



8 フィリピン

現状と今後の方針

2016年1月、自動車整備事業を展開する現地企業Motechグループと資本・業務提携を行いました。フィリピンでは法規制により当社グループによる出店ができないため、現地店舗へのブランド貸与、一部商品の卸売、多店舗化支援のほか、Motechグループへの卸売を中心に事業を展開していきます。

企業価値向上を支える力を拡充



FC加盟法人の支援 パートナーの成長をサポート

主な取り組みテーマ

- 個店力強化の支援
- FC加盟法人の人材育成支援

FC本部として当社は、東西2つの営業統括部のもと、全国12エリアの営業部に「カウンセラー」を配し、週1~2回の店舗訪問を通じて、本部方針に基づく年間計画の立案と実施をサポートしています。カウンセラーは、エリア特性を踏まえた売場づくり・店舗オペレーションの指導のほか、各店舗の成功事例を検証・標準化し、個店力の強化を進めています。また、FC加盟法人の経営者や幹部、店長などが参加する会議を定期的に開催し、当社との連携を強化しています。さらに、店舗スタッフ、店長などの店舗幹部向けの研修を実施するほか、整備士養成施設による教育やチェーン内への派遣、FC加盟法人向けの人材コンサルティングを行う(株)チェングロウスを2017年3月に設立し、FC加盟法人の採用・人材育成の支援体制を拡充しました。

カウンセラー (SV) 数	FC加盟法人 店舗幹部向け研修 受講者数
2017年 3月末現在 109名	2017年 3月期 700名

FC加盟法人 店舗幹部向けの主な研修メニュー

- 店舗戦略力強化研修会
- 店舗マネジメントサイクル研修会
- オペレーションセミナー

FC加盟法人向け会議

会議名	内容	開催回数	開催拠点
FC経営者会議	チェン方針の徹底、 年度課題の共有など	年2回	東京
方針徹底会議	営業方針施策の共有、 商品・販促政策の徹底など	年2回	全国2拠点 (東・西)
商品政策 徹底会議	営業方針の共有、年度・商戦毎 の課題・施策の徹底など	年2回	全国6拠点
エリア会	各エリア代表のFC経営者との 意見・情報交換	年3回	全国2拠点 (東・西)



人材の育成 クルマのプロフェッショナルを育成

主な取り組みテーマ

- 店舗スタッフの教育研修
- キャリア開発支援
- 働きやすい職場環境の実現
- 女性活躍の推進

当社は、主に店舗スタッフを対象にしたeラーニングに加え、数多くの階層別教育・研修体系を構築・運用しています。また、グループ内資格や自動車整備士などの公的資格の取得を評価に結びつけ、スタッフの知識と技能、意欲を高めることで、店舗のサービス品質の向上を図っています。当社グループ社員のキャリア開発では、数年ごとのジョブローテーションを実施するほか、キャリア階層別研修などを通じて、社員一人ひとりが志向性・適正を把握し、自発的なキャリア形成ができる環境を整備しています。

社員が働きやすい職場環境の整備の一環として、社長をトップとする「健康増進協議会」と実行組織の「健康管理室」が中心となり、社員の健康増進を図る取り組みを進め、外部からも高い評価を獲得しています。また、女性の活躍を支える仕組みとして育児サポート制度の拡充を進めるほか、女性社員の声を直接聞くワークショップを定期的に行い、環境改善につなげています。

年間集合研修実施回数	2017年 3月期 226回	カーライフアドバイザー 資格取得者数	2017年 3月末現在 9,892名
自動車整備士数	2017年 3月末現在 3,788名	自動車検査員数	2017年 3月末現在 1,558名



日本政策投資銀行が融資条件の設定に用いる「DJ健康経営(ヘルスケアマネジメント)格付」において2年連続で最高ランクを取得



経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2017」~ホワイト500~に認定

取り組みの詳細は、ホームページをご覧ください。

<https://www.autobacs.co.jp/ja/csr/index.html>

持続的な企業価値向上に向けて、非財務資本の拡充が不可欠です。当社グループは、「FC加盟法人の支援」「人材の育成」「環境経営」「社会貢献」を重点テーマに、継続的な強化を進めています。



環境経営

人とクルマと環境が調和した社会のために

主な取り組みテーマ

- 省エネルギーの推進と温室効果ガスの削減
- 省資源の取り組み

当社は環境方針を定め、環境マネジメントシステムを構築・運用しています。事業活動による環境負荷の削減に向け、具体的な計画・目標を定め、実施状況を評価し、改善につなげています。省エネルギー対策については、当社グループは、業務改善、効率化によるノー残業デーの実施など、各種活動プログラムを推進しています。店舗ではLED照明などの導入や屋根に遮熱塗装を施すなど、環境とコスト面を意識した店舗づくりを行っています。省資源の取り組みについては、レジ袋の削減、PB商品パッケージの見直しなど、容器包装の削減を進めています。また、店舗ピット作業に伴うタイヤ・オイルなどの廃棄物は、遵法性が確保された産業廃棄物業者に委託し、適正に廃棄・リサイクル処理し、その遵守状況を独自に確認することで、適正処理に努めています。

CO₂排出削減量[※]

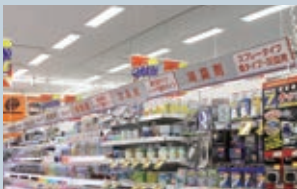
2017年
3月期 **4,489 t-CO₂**
(前期比 +10.6%)

※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の合計

容器包装利用量[※]

2017年
3月期 **153 t**
(前期比 -23.8%)

※オートバックスチェンおよび本部



店舗におけるLED照明、太陽光発電パネル導入例（オートバックス大和郡山）



西日本ロジスティクスセンター（兵庫県三木市）内の遊休部分および同センター内建物の一部屋根を利用した太陽光発電を導入し、メガソーラー売電事業を推進



社会貢献

地域と共に歩むグループとして

主な取り組みテーマ

- 地域社会への貢献
- クルマ文化への貢献
- その他の社会貢献活動

店舗が地域の人々に必要とされるインフラとなるために、地域貢献活動に力をいれています。その一環として、店舗に電気自動車（EV）用の充電スタンドの設置を進めています。また、一部の店舗では、災害時の帰宅困難者を支援する取り組みを各自治体と連携して行っています。ほかにも、店舗周辺の清掃活動など、地域に根ざした活動を展開しています。また、クルマ文化へ貢献するために、子ども向け職業テーマパーク「キッズニア東京」「キッズニア甲子園」への出展やモータースポーツの支援などを行っています。「ARTA Project (AUTOBACS RACING TEAM AGURI)」は1998年の設立以来、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に貢献しています。

電気自動車（EV）用 充電スタンド設置店舗数

2017年
6月末現在 **103** 店舗

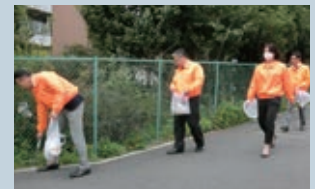
災害時帰宅支援ステーション[※] 協定締結店舗数

2017年
6月末現在 **359** 店舗

※自治体と協定を締結し、帰宅困難者へ水道水やトイレ、道路情報などを提供



電気自動車（EV）用充電スタンド



地域清掃活動



「キッズニア」のパビリオン「カーライフサポートセンター」では、子ども向けにピットが再現され、タイヤ交換などの車両整備を体感



ARTA (AUTOBACS RACING TEAM AGURI) の活動は、2017年に20周年を迎えます



経営への監督・牽制機能を果たしつつ、客観的な視点から助言・提言を行い、持続的な成長に貢献していきます。

取締役
筆頭独立社外取締役
島崎 憲明

当社は、取締役9名中3名を独立した社外取締役としています。主要な株主の要請に基づき、独立社外取締役の代表として対話を担当するのが筆頭独立社外取締役です。筆頭独立社外取締役の島崎氏に、当社グループのコーポレート・ガバナンスや「2017中期経営計画」の評価を聞きました。

Q1 社外取締役として果たすべき役割をどのように捉えていますか。

社外取締役の最も重要な役割は、取締役会、とりわけ社長をはじめ執行を兼務する取締役に対する監督・牽制です。また、社長の選任時に社外の立場で意見を述べることも重要な役割です。われわれ社外取締役が選任のプロセスに参加することで、企業価値の向上などの観点から適性を慎重に検討することができます。

そうした監督機能に加えて、自らが培ってきた知識や経験を活かして、第三者の立場から企業の成長を後押しするような助言を行うことも、社外取締役の重要な役割だと思っています。

特にマネジメントがリスクをとって新しい事業・ビジネスに挑戦する場合は、「リスクに見合う収益が上がるのか」とか、事業がスタートした後は「その事業が予定通りに進捗しているかを継続的にモニタリングする」といったことも含め、さまざまな視点から、会社の持続的な成長に向けてアドバイスすることが大切だと考えています。

Q2 当社グループのコーポレート・ガバナンスをどのように評価していますか。

当社グループのガバナンスは、事業内容や企業規模から見て適切な機関設計がなされており、内実も伴ったものであると評価しています。たとえば現在、取締役会は9名の構成員のうち3名を社外取締役としています。当社のガバナンス改革は早く、2006年3月期から複数名の社外取締役を置き、各分野で豊富な知識や経験を持つ第三者の知見を経営に生かしてきたという点で、先進的と言えるでしょう。

また当社では、毎月の定例取締役会の1週間前を目安に、役付執行役員が重要案件を事前に検討する経営会議を開いていますが、社外役員もこの会議にオブザーバーとして参加し、活発に発言しています。種々の角度から活発な質疑がなされますが、それらの意見などを踏まえた最終議案を取締役会へ上程する二段構えの審議プロセスをとっています。そうした面でも、議案の審議には十分な時間を掛けて意思決定していると思っています。

Q3

「2017中期経営計画」の内容をどのように評価していますか。

これまでの当社は、ガバナンス強化には相当に力を入れてきた反面、企業の成長に対するチャレンジはやや不足していた印象がありました。当社グループは優秀な人材を多数擁し、財務基盤も非常に安定しており、強力なネットワークも持っています。今回の中期経営計画は、そうした強みを生かし、グループ全体でどのように事業を拡大し、収益力を高めていくべきか——経営として目指す方向性をステークホルダーにしっかりと示すものになったと評価しています。

今回の中期経営計画の策定にあたっては、われわれ社外役員も参加する役員集中検討会を2回実施し、さまざまな角度から議論を尽くしました。この会議では、議論をより活発なものとするため私が議長を務めました。私を含む社外役員からは、コアビジネスの拡充についての戦略や数値目標のレベル感、株主還元のあるり方などについて相当突っ込んだ意見がでました。私が特にこだわったのは「本当に実現できるのか」という点です。たとえば利益目標数字は、具体的な施策や推進の主体、実現可能性などを一つひとつ詳細に確認しました。今回の計画は、こうした議論を経て策定されたものですから、納得度の高い計画であると考えています。

Q4

中期経営計画を推進する上で課題と捉えていることがあればお聞かせください。

改めて言うまでもなく、計画は作って終わりではありません。単年度の計画についてPDCAサイクルを回して施策の実行状況や成果を定期的にレビューし、計画を確実

に達成すること、そして次年度の計画につなげていくプロセスを、中期経営計画の期間中3年間継続していくことが重要です。プランニング(P)については議論を尽くしたので、次は経営陣と現場の社員がしっかりと実行(D)していく段階になります。こうしたサイクルを回していくためには、議論して決めたグループの方針を、現場のレベルにしっかりと落とし込む必要があります。ここは徹底してやってもらいたいと思っています。

社員はもとより、FC加盟法人のオーナーや各店舗の店長など、現場の責任者一人ひとりとダイレクトなコミュニケーションをとって、現在の課題や目指す姿、そのための戦略・方針を浸透させていかなければなりません。同時に、現場の声を聞き、経営に反映していくことにも徹底して取り組んでほしいと思っています。こうした努力を通じて結果を出し、現場の意欲をさらに高めていくという好循環を作っていくことが、最も大切なことだと考えています。社外取締役として今後すべきことは、毎月の取締役会で施策の実行状況について報告を受け、もし計画どおりに進捗していないことがあれば、その担当役員に問題の原因と対策を確認するとともに、必要に応じて助言することです。

このようにPDCAを回すこととともに、私は、グループの全役員・社員が創業時のチャレンジ精神を思い起こし、自分で考え行動するという主体性を発揮していくことも重要だと考えています。現在、業績や成果に連動したインセンティブの仕組みなど制度面の改革も進められていますが、そうした取り組みも、あるべき企業風土の醸成につながることを期待しています。

先に述べたとおり、当社グループは人材も資金もネットワークも、非常に充実した経営資源を有しています。今後それらが有機的に結び付き、当社グループが成長を持続できるよう、社外取締役としてこれからも積極的にサポートしていきます。

島崎 憲明氏 プロフィール

1969年4月	住友商事株式会社 入社	2011年6月	当社 社外取締役(現任)
1998年6月	同社 取締役	2013年9月	IFRS財団 アジア・オセアニア オフィス アドバイザー(現任)
2002年4月	同社 代表取締役 常務取締役	2013年9月	日本公認会計士協会 顧問(現任)
2003年1月	金融庁 企業会計審議会委員	2014年6月	一般社団法人 XBRL Japan 会長(現任)
2004年4月	住友商事株式会社 代表取締役 専務執行役員	2015年6月	株式会社UKCホールディングス 社外取締役(現任)
2005年4月	同社 代表取締役 副社長執行役員	2016年6月	野村ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2008年7月	社団法人日本経済団体連合会 企業会計部会長	2016年6月	野村証券株式会社 取締役(現任)
2009年1月	国際財務報告基準財団(IFRS財団) 評議員	2016年6月	株式会社ロジネットジャパン 社外取締役(現任)
2009年7月	住友商事株式会社 特別顧問	2016年7月	上川大雪酒造株式会社 取締役(現任)
2011年6月	公益財団法人財務会計基準機構 理事		

持続的な企業価値向上のために ガバナンスの強化を進めています。

会社は、株主から預託された資本をもとに公正な企業活動を通じて中長期的に企業価値の増大を求めるものであり、顧客、株主、従業員、取引先、地域社会等のあらゆるステークホルダーに対する責任を考慮し、公器として企業活動を通じて社会に貢献することを期待されています。会社経営者はこのような社会の仕組みのなかで優れた企業活動を行うことを求められており、会社を持続的に発展させ、説明責任を果たすことにより経営の透明性を高め、社会的責任を果

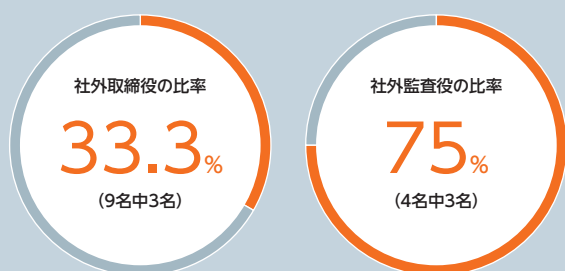
たさなくてはなりません。

当社は、上記の考えに基づき、あらゆるステークホルダーから支持と信頼を獲得し続けるため、企業の社会的責任を果たしつつ、お客様に喜ばれる商品・サービスの提供に永続的に取り組むことにより、「オートバックス」ブランドの維持・向上に努めることが最も重要であるとの認識のもと、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化、改善に努めています。

コーポレート・ガバナンスの特徴 (2017年6月27日現在)

監督機能の強化

社外役員を積極的に登用

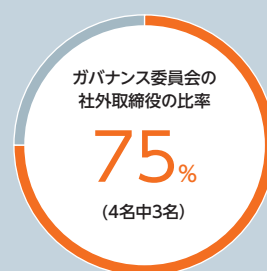


社外取締役の比率を3割超にすることで、監督機能の強化、意思決定プロセスの透明性・客観性を確保しています。

指名・報酬の透明性・客観性の確保

取締役会諮問機関としてガバナンス委員会を設置

全社外取締役と
代表取締役で構成。
委員長は社外取締役が就任。



ガバナンス委員会が取締役、役付執行役員の指名および報酬などの事項を諮問することで、経営の透明性と客観性を高めます。

執行と監督の分離

執行役員制度を採用し経営責任を明確化

取締役による業務執行監督機能を維持・向上するため、執行役員制度を採用して業務執行機能と監督機能を分離しています。

一般株主の利益保護

独立役員のみを社外役員に選任

社外役員6名全員を独立役員とすることで、社外取締役および社外監査役の独立性を確保するとともに、一般株主の利益保護に努めています。

適切・迅速な意思決定と合意形成

取締役・執行役員の適切な情報共有と議論

取締役会が議論と意思決定を適切・迅速にできるよう、執行役員で構成する各種会議体から経営課題や業績に関する適切な情報を提供しています。

近年のコーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 2006年3月期
 - 社外取締役 10名中2名
 - 「指名諮問委員会」設置 (2010年4月ガバナンス委員会に統合)
- 2009年3月期
 - 社外取締役 9名中4名
 - 社外監査役 5名中3名
 - 「ガバナンス委員会」設置
 - 「リスクマネジメント委員会」設置
 - 業務執行体制の強化を目的に「経営会議」、その他の各種会議体を設置
- 2010年3月期
 - 「コーポレート・ガバナンス方針」制定

- 2011年3月期
 - 社外取締役 8名中3名
 - 「経営理念」改定
 - 「社外役員の独立性要件」制定
- 2012年3月期
 - 社外監査役 4名中3名
- 2016年3月期
 - 「筆頭独立社外取締役」設置
 - 「独立役員連絡会」設置
 - 「取締役評議会」実施

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会による業務執行の監督と、監査役による監査の二重の経営のチェック機能を有する監査役会設置会社の形態を採用しています。

2017年6月27日現在、取締役総数9名のうち社外取締役が3名を占めている当社は「社外取締役を中心とした取締役会」に該当しますが、社外取締役全員と代表取締役により構成されるガバナンス委員会を設置しており、監査役会設置会社をベースとしつつ委員会設置会社の機能をも併せ持つ、いわゆるハイブリッド型のコーポレート・ガバナンス体制を整えています。

経営、業務執行体制

1) 取締役会

代表取締役が議長を務め、取締役総数9名（執行役員兼務6名、社外取締役3名）で構成し、原則として月1回開催しています。取締役会は、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について意思決定し、また必要に応じて報告を受けています。監督機能の強化を図るため、社外取締役数は、在任取締役総数の3割を超えるように努めるとともに、一般株主の利益保護のため独立性を重視して選定し、中長期的な企業価値の増大を図るための最善の意思決定を行うよう努めています。

2) 経営会議

社長執行役員が議長を務め、役付執行役員により構成し、原則として月1回開催しています。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に報告するほか、全社方針・計画の立案を行っています。経営会議には、オブザーバーとして社外取締役および監査役が出席し、議案の審議等につき必要な発言を適宜行っています。

3) その他の各種会議体

全社に係る方針や経営課題の討議および業績や中期経営計画の進捗確認、ならびに個別事業に係る戦略の進捗確認、分析、対策立案等を行うため、事業別および執行役員を横断して開催

する会議体を設置。原則として月1回から2回、開催しています。

諮問機関等

1) ガバナンス委員会

ガバナンス委員会は、社外取締役を委員長とし、社外取締役全員と代表取締役により構成しています。原則として月1回開催し、取締役会に対して、役員および役付執行役員の候補者選定、取締役および執行役員の報酬体系、ガバナンスに関わるその他の事項に関する答申と提言を行います。

2) リスクマネジメント委員会

代表取締役社長執行役員を委員長とし取締役兼務執行役員および内部統制機能を担当する執行役員により構成しています。原則として年1回開催し、リスク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、適正な推進に努めています。

監査体制

1) 内部監査

スタッフ9名の体制で、内部統制システムの評価を行うとともに、当社および子会社の業務が、法令、規程およびマニュアル等に基づき適正に運用されているかを、継続的に監査しています。評価および監査結果は、代表取締役、監査役および執行役員等に適宜報告し、該当部門に不備の是正、改善を指示しています。

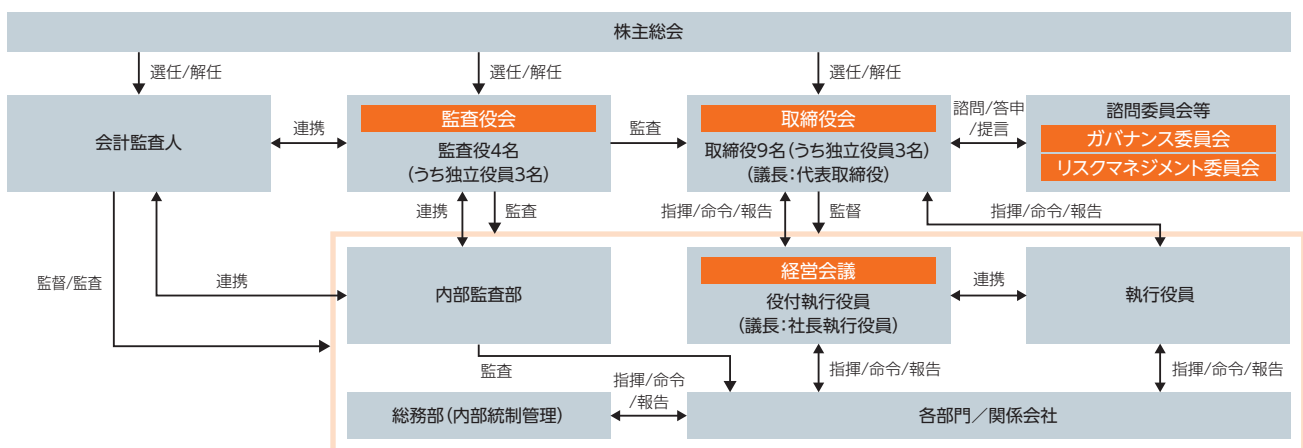
2) 監査役監査

監査役会は監査役4名（うち社外監査役3名）で構成され、監査の方針、監査の計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について、取締役会および会計監査人からその職務の遂行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めます。また各監査役は、重要会議に出席し、取締役および執行役員の職務執行の監査を行っています。

3) 会計監査

当社は、有限責任監査法人トーマツとの間で監査契約を締結し、会計監査を受けています。

コーポレート・ガバナンス体制



社内取締役の選任

基本方針

当社の取締役は、オートボックスフランチャイズチェーンにおける加盟店・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。

選任プロセス

取締役候補者は、ガバナンス委員会に諮問し、その答申を受けた上で、取締役会で選定しています。なお、社内取締役の候補者選定に関しては、ガバナンス委員会による面談を実施し、候補者としての適性を審査しています。

社内取締役の選任理由

氏名	役職	選任理由
小林 喜夫巳 再任	代表取締役 社長執行役員 オートボックスチェーン本部長	オートボックス事業において、新規出店やマーケティング活動の強化、海外事業の基盤構築など長年にわたり当社の発展に尽力し、経営トップとして指揮を執るための経験と実績を有しています。
松村 晃行 再任	取締役 専務執行役員 海外事業統括 兼 新規事業統括	オートボックス事業において、車買取・販売、車検などの商品やサービスの拡大や、フランチャイズ加盟法人との関係強化を通じて事業の発展に貢献したほか、新規事業・海外事業の基盤を構築した経験と実績を有しています。
平田 功 再任	取締役 専務執行役員 コーポレート統括	事業戦略とIT戦略を融合させたシステム基盤を構築するとともに、IRおよび経営企画担当として、投資家等との関係構築や当社の経営計画の策定にリーダーシップを発揮するなど、当社の経営基盤の強化に尽力した経験と実績を有しています。
小山 直行 再任	取締役 専務執行役員 オートボックス事業企画統括	海外事業における基盤再構築や、国内オートボックス事業の新業態・商品開発においてリーダーシップを発揮してまいりました。国内オートボックスにおいて新たなビジネスパッケージを創造するための経験と実績を有しています。
熊倉 栄一 再任	取締役 常務執行役員 西日本営業統括	国内オートボックス事業において、商品、営業分野で多大な実績を残してきたほか、フランチャイズ加盟法人との関係強化にも尽力し、国内オートボックス事業の改革をスピードをもって推進するための経験と実績を有しています。
堀井 勇吾 再任	取締役 常務執行役員 社長室担当 兼 海外事業企画担当	長年にわたり法務やグループの内部統制システムの構築に尽力するなど経営管理分野に貢献するとともに、海外事業において小売・サービス事業と卸売事業を展開する事業基盤の構築に尽力した経験と実績を有しています。

社外取締役・社外監査役

選任の状況

社外役員に関しては、第三者機関が挙げた候補者のなかから選定することを基本とし、現在は女性1名を含む多様な経歴を持つ社外役員によって構成しています。社外取締役は、いずれも、法令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の議論に積極的に貢献しています。

筆頭独立社外取締役の設置

当社では、株主・投資家との対話の幅を広げることを目的に、筆頭独立社外取締役を設置しています。株主・投資家と

社外取締役・社外監査役の選任理由

氏名	主な兼職の状況	選任理由	出席状況
島崎 憲明 社外取締役 独立役員	IFRS財団 アジア・オセアニア オフィス アドバイザー/日本公認会計士協会 顧問 /一般社団法人 XBRL Japan 会長/株式会社UKCホールディングス 社外取締役/ 野村ホールディングス株式会社 社外取締役/野村證券株式会社 取締役/ 株式会社ロジネットジャパン 社外取締役/上川大雪酒造株式会社 取締役	事業会社における経理・財務、人材開発、リスクマネジメントおよび経営戦略などに関する広範かつ豊富な経験・見識と、長年にわたる企業経営者や会計等に関する公的職務における監視・監督の経験を有しています。	16回/16回
小田村 初男 社外取締役 独立役員	株式会社タイトー 顧問	長年、警察の業務に携わり、反社会的勢力排除を含む危機管理や組織運営に関する豊富な知識・経験および道路交通関連の職務を通じ、交通社会に関する高い見識を有しています。	16回/16回
高山 与志子 社外取締役 独立役員	ジェイ・コーラス・アイアール株式会社 マネージング・ディレクター 取締役/特定 非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 理事/金融庁・株式 会社東京証券取引所 スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・ コードのフォローアップ会議 委員/ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 代表取締役	ファイナンスやM&Aなどに関するアドバイスの経験に加え、IR、コーポレート・ガバナンスの分野における取締役会評価の支援やIR活動の支援など企業へのコンサルティングの経験と実績を有しています。	16回/16回
清原 敏樹 社外監査役 独立役員	-	事業会社の代表取締役としての経験を有しており、これらを当社の監査に生かしていただき監査機能を強化していただきます。	16回/16回
池永 朝昭 社外監査役 独立役員	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー弁護士/ムーディーズ・ジャパン 株式会社 独立監督委員/ムーディーズSFジャパン株式会社 独立監督委員	弁護士としての豊富な経験・知識を有しており、内部統制およびコンプライアンスなどに関する専門的な知見を当社の監査に反映していただきます。	16回/16回
坂倉 裕司 社外監査役 独立役員	リレーションズJAPAN株式会社 代表取締役/株式会社UKCホールディングス 社外監査役	総合商社において国際金融や資本市場を中心とした財務業務における長年の経験から、財務・会計・資本市場に関する幅広い見識を有しています。	16回/16回

の対話には代表取締役社長執行役員が中心となって対応し、筆頭独立社外取締役の設置により、株主・投資家との建設的な対話を進めていきます。

独立社外役員連絡会の設置

当社は、独立社外役員のみで構成し、筆頭独立社外取締役が議長を務める「独立社外役員連絡会」を設置しています。同連絡会は社外取締役と社外監査役の相互の情報共有とコミュニケーションを強化する目的で年数回開催し、当社のガバナンスをはじめとする経営課題について認識共有や情報交換を行います。

社外役員の独立性要件 ※抜粋

当社の独立役員とは、会社法および会社法施行規則の定めによる社外取締役あるいは社外監査役であるとともに、以下の独立性の要件を満たす者をいう。なお、以下の独立性要件に抵触する事態が発生した時点で、独立性を失うものとする。

- 1.当社および当社の関係会社（以下当社グループ）ならびに特定の企業等と、利害関係をもたないこと。
- 2.当事業年度を含む最近5年間の、当社グループの業務執行取締役等の配偶者、2親等以内の親族、あるいは生計を一にしている者でないこと。
- 3.第1項に該当する者の配偶者、2親等以内の親族、あるいは生計を一にしている者でないこと。
- 4.独立役員としての職務を果たすことができないその他の事情を有していないこと。

全文
http://www.autobacs.co.jp/ja/csr/co_gove_taisei.html

役員報酬

取締役報酬

1) 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。

2) 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位ごとの役割等を勘案して設定します。

3) 報酬の構成と基本的な考え方

当社の取締役に対する報酬は、基本報酬である「固定報酬」と、数値目標を中心とする複数の評価指標の計画達成率によって変動する「業績連動報酬」により構成します。「業績連動報酬」は単年度計画に対する結果に応じて支払い、総報酬に占める業績連動報酬の割合は、執行役員としての役位が上位のものほど高くなるよう設計します。ただし、業績連動報酬の性質上、業務執行から独立した立場である社外取締役は、業績連動報酬の支給対象とせず、固定報酬のみとします。

4) 報酬決定のプロセス

当社の取締役報酬制度および報酬額は、社外取締役を委員長とし社外取締役全員と代表取締役で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・透明性を確保します。

監査役報酬

当社の監査役に対する報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。なお、監査役報酬は、取締役の職務の執行を監査する権限を有する独立した立場であることを考慮し、固定報酬のみとしています。

2017年3月期の報酬総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬	
		支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給人員 (名)	支給額 (百万円)
取締役	取締役計	12	272	5	2
	うち社外取締役	3	36	—	—
監査役	監査役計	5	66	—	—
	うち社外監査役	3	41	—	—
合計	340	17	339	5	2

(注) 1. 取締役報酬限度額: 年額480百万円(2006年6月28日定時株主総会決議)
 2. 監査役報酬限度額: 年額120百万円(2006年6月28日定時株主総会決議)
 3. 上記には、2016年6月21日開催の第69期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名を含んでいます。

コーポレート・ガバナンス

議決権行使の円滑化

当社は、多くの株主様に参加していただけるよう、株主総会開催日を集中日を避けて設定しています。第70期定時株主総会は、2017年6月27日(火)に開催しました。

株主総会の招集通知は、開催日の3週間前を目安とする早期発送に努め、第70期定時株主総会では21日前に発送しました。加えて、当社ウェブサイト、TDNETおよび議決権行使プラットフォームに、主に国内外の機関投資家の利便性向上を目的に、招集通知を5月31日に開示しました。

なお、2009年6月開催の第62期定時株主総会から、電磁的方式(PCおよび一部の機種等を除く携帯電話)による議決権の行使を可能にしています。また、招集通知英訳版を作成し、日本語版と同じタイミングで「議決権行使プラットフォーム」および当社ウェブサイトに掲載するとともに、決議結果についても、英訳版を当社ウェブサイトに掲載しています。

投資家との対話

当社は、株主総会や決算説明会等で株主との建設的な対話を図るとともに、当社コーポレートサイトにおいて適時・適切に情報を開示しています。機関投資家に対しては、証券会社による説明会への参加などを通じて対話に努めるほか、中間・通期の決算発表の際に説明会を開催しています。

投資家との対話の状況

アナリスト・機関投資家向け

- 定期的説明会：中間決算および期末決算開示後
- スモールミーティングおよび個別ミーティング：基本的に四半期ごと
※代表者自身による説明あり

海外投資家向け

- 定期的説明会
欧州などでのミーティング：2017年3月期 1回
米国の投資家との電話会議：2017年3月期 1回
※代表者自身による説明あり

コンプライアンス

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チェーン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。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「コンプライアンス事務局会議」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。

リスクマネジメント

当社は、リスクの的確な把握・評価と適切なコントロールを行うリスクマネジメント体制に加え、重大事案が発生した場合に被害拡大防止や損害・損失の極小化を図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ています。

代表取締役社長執行役員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、その実行状況をモニタリングしています。また、内部統制・法務・監査・お客様対応を担当する各部門が連携することで、リスクマネジメント委員会によるモニタリング等を補佐しました。このほか、総務担当執行役員は、「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、監査役会その他関係部署とも情報を共有しました。

取締役会評価について

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、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

この結果、現状の当社取締役会は、概ね適切に機能していることが確認されました。特に、取締役会の構成や議題の設定は適切であり、オープンで活発な議論を行うことができる環境のなか、建設的かつ十分な議論を通じて適切な監督が行われていると評価されました。一方で今後の課題として、中長期的な経営方針・戦略の進捗状況等のモニタリングを行い、それに基づく議論を十分に行うことにより、監督機能の強化を図る必要が確認されました。

評価プロセス

全取締役・監査役が
各評価項目について選択式または記述式で回答

ガバナンス委員会による分析・課題整理

取締役会で共有し、対策を協議

役員紹介

取締役



小林 喜夫巳

代表取締役 社長執行役員
オートバックスチェーン本部長



松村 晃行

取締役 専務執行役員
海外事業統括
兼 新規事業統括



平田 功

取締役 専務執行役員
コーポレート統括



小山 直行

取締役 専務執行役員
オートバックス事業企画統括



熊倉 栄一

取締役 常務執行役員
西日本営業統括



堀井 勇吾

取締役 常務執行役員
社長室担当
兼 海外事業企画担当



島崎 憲明

取締役(社外・独立)



小田村 初男

取締役(社外・独立)



高山 与志子

取締役(社外・独立)

監査役



住野 耕三

監査役(常勤)



清原 敏樹

監査役(常勤・社外・独立)



池永 朝昭

監査役(社外・独立)



坂倉 裕司

監査役(社外・独立)

オートバックスチェーンの業態および店舗数

国内

(2017年3月31日現在)

オートバックス



位置づけ	標準型店舗
1店舗当たり年間売上	約3.3億円
売場面積	400m ² ～
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)
1店舗当たり年間売上	約15.5億円
売場面積	1,650m ² ～
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
1店舗当たり年間売上	約7.6億円
売場面積	990m ² ～
商圏	10km前後

オートバックスセコハン市場



オートバックスチェーン店舗で下取りした中古カー用品やアウトレット商品の買取および販売の専門店

オートバックスエクスプレス



ガソリンスタンド型の店舗。ドライバーとの接点の多いガソリンスタンドを起点に近隣のオートバックス店舗へ送客するなど、新たな顧客層を開拓

オートバックスカーズ



中古車の買取・販売、新車の販売を行う業態および来店・出張での車の査定・買取に特化した業態。車の買取に特化した店舗は都市部を中心に开店

海外

(2017年3月31日現在)

フランス



連結対象子会社店舗	9
フランチャイジー法人運営店舗	2

タイ



連結対象子会社店舗	8
-----------	---

シンガポール



連結対象子会社店舗	2
-----------	---

台湾



フランチャイジー法人運営店舗	6
----------------	---

マレーシア



連結対象子会社店舗	2
フランチャイジー法人運営店舗	2

インドネシア



フランチャイジー法人運営店舗	5
----------------	---

フィリピン



フランチャイジー法人運営店舗	2
----------------	---

店舗数推移

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
国内	552	571	586	599	601
オートバックス	455	478	492	498	495
スーパーオートバックス(TypeI)	6	6	6	6	6
スーパーオートバックス(TypeII)	70	69	69	69	68
オートバックスセコハン市場	14	10	10	9	9
オートバックスエクスプレス	7	8	8	12	11
オートバックスカーズ	-	-	1	5	12
海外	27	27	27	33	38
合計	579	598	613	632	639

会社概要／株式情報

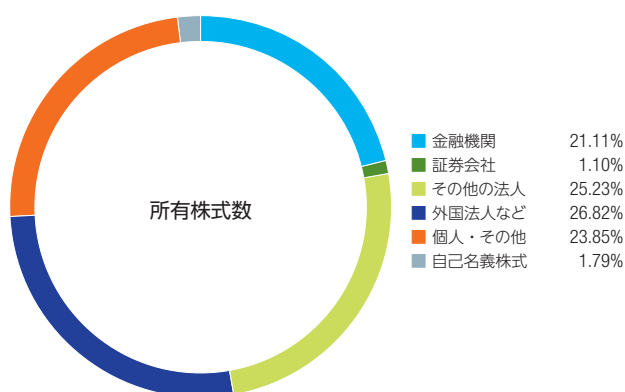
会社概要 (2017年3月31日現在)

社名	株式会社オートバックスセブン	主な事業所	東日本営業統括部(千葉県市川市)
本社	東京都江東区豊洲五丁目6番52号		西日本営業統括部(大阪市北区)
設立	1948年8月		東日本ロジスティクスセンター (千葉県市川市)
資本金	339億9,800万円		西日本ロジスティクスセンター (兵庫県三木市)
連結従業員数	4,200名		

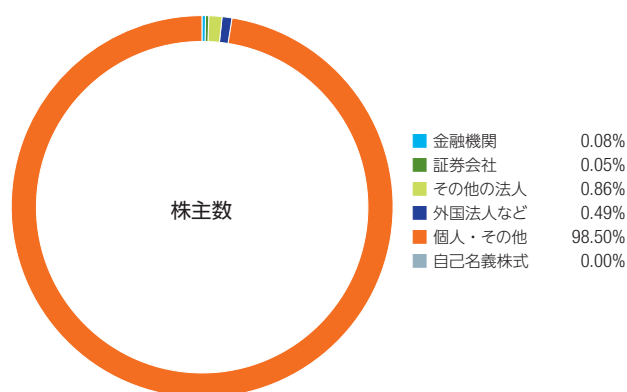
株式情報 (2017年3月31日現在)

発行可能株式総数	328,206,900株	上場証券取引所	東京証券取引所 市場1部
発行済株式の総数	84,050,105株 (自己株式1,505,911株含む)	監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主数	53,989名	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
単元株式数	100株		

所有株式数別分布状況



所有者属性別分布状況

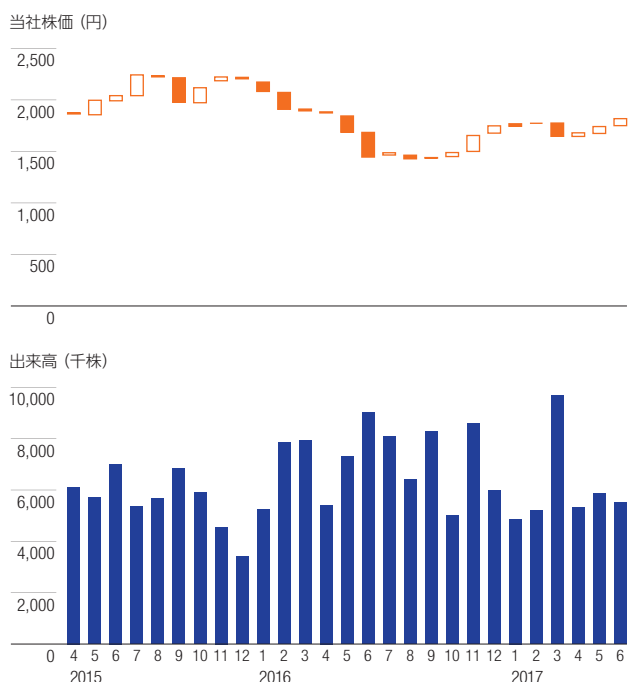


大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
ノーザン トラスト カンパニー(エイブイエフシー) リシルチェスター インターナショナル インベスターズ インターナショナル パリュエ エクイティー トラスト	6,353	7.69
株式会社スミノホールディングス	4,268	5.17
公益財団法人在宅医療助成 勇美記念財団	3,990	4.83
ノーザン トラスト カンパニー(エイブイエフシー) リューエス タックス エグゼンプテッド ペンション ファンズ	3,847	4.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,036	3.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,030	3.67
株式会社Kホールディングス	2,800	3.39
ノーザン トラスト カンパニー(エイブイエフシー) アカウント ノントリーティー	2,255	2.73
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	2.18
フォアマン協栄株式会社	1,560	1.88

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。

株価推移





AUTOBACS SEVEN CO., LTD.

株式会社オートバックスセブン(IR・広報部)

所在地 〒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

FAX 03-6219-8762

E-mail investors@autobacs.com

URL <http://www.autobacs.co.jp/>

Financial Section 2017

財務情報

目次

- 46 | 財務サマリー（6ヵ年）
- 47 | 事業及び財務の状況

財務サマリー（6ヵ年）

株式会社オートバックスセブンおよび連結子会社

単位：百万円（1株当たりデータを除く）

各表示年の3月31日に終了した会計年度	2017	2016	2015	2014	2013	2012
売上高：						
タイヤ・ホイール	¥48,047	¥49,294	¥53,713	¥58,243	¥56,351	¥55,348
カーエレクトロニクス	31,908	33,938	33,089	40,700	44,490	58,135
オイル・バッテリー	24,780	24,549	24,309	26,142	25,568	24,406
車外用品	-	22,145	22,441	24,668	24,054	23,000
アクセサリ・メンテナンス用品	48,087	15,978	19,936	22,752	23,481	21,735
車検・サービス	20,827	20,143	17,572	20,060	19,249	18,462
車販売	15,915	-	-	-	-	-
カースポーツ用品	-	12,323	12,893	13,775	14,040	13,516
その他	14,467	29,769	25,498	25,354	22,931	22,736
合計	204,033	208,142	209,454	231,697	230,168	237,342
営業利益	5,829	6,702	6,404	13,945	12,745	13,721
税金等調整前当期純利益	4,474	7,559	9,053	16,086	13,915	15,217
親会社株主に帰属する当期純利益	3,015	4,372	4,610	9,786	7,590	8,403
利益配当金の総額（自社株向けも含む）						
利益配当金の総額	¥5,042	¥5,117	¥5,910	¥4,949	¥4,762	¥4,707
連結配当性向	166.7%	117.6%	113.6%	59.4%	64.0%	57.3%
自社株買の実施額	¥2,715	¥5,249	¥5,054	¥4,593	¥7,196	¥5,464
総還元性向	255.7%	238.3%	222.2%	105.8%	158.2%	121.6%
売上高当期純利益率						
売上高当期純利益率	1.5%	2.1%	2.2%	4.2%	3.3%	3.5%
自己資本当期純利益率（ROE）						
自己資本当期純利益率（ROE）	2.3%	3.2%	3.3%	6.8%	5.3%	5.7%
総資産当期純利益率（ROA）						
総資産当期純利益率（ROA）	1.7%	2.4%	2.5%	4.8%	3.6%	3.9%
1株当たりデータ（円）：						
当期純利益*	¥36.00	¥51.60	¥52.80	¥107.71	¥81.22	¥84.28
配当金*	60.00	60.00	60.00	64.00	52.00	48.33
営業活動によるキャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥9,488	¥10,565	¥11,829	¥12,072	¥10,741	¥20,845
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,147)	(4,985)	(2,403)	1,519	(4,523)	(10,156)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,457)	(11,154)	(12,618)	(11,166)	(14,862)	(11,574)
設備投資額						
設備投資額	¥4,842	¥5,896	¥6,127	¥4,820	¥6,249	¥7,691
減価償却費及びのれん償却額						
減価償却費及びのれん償却額	4,384	4,013	4,805	4,551	5,194	4,644
年度末						
現金及び現金同等物	¥31,388	¥36,759	¥42,218	¥45,384	¥42,833	¥51,402
流動資産	102,159	107,655	113,425	126,709	127,203	141,612
流動負債	37,263	35,482	34,530	44,034	45,021	55,650
流動比率	274.2%	303.4%	328.5%	287.8%	282.5%	254.5%
総資産	¥176,708	¥180,455	¥186,532	¥201,481	¥205,527	¥217,949
自己資本	127,079	131,456	138,338	143,979	142,862	145,626
自己資本比率	71.9%	72.8%	74.2%	71.5%	69.5%	66.8%
総店舗数（店）						
総店舗数（店）	601	632	611	598	579	557
うち海外	38	33	27	27	27	27
従業員数（人）						
従業員数（人）	4,200	4,347	4,263	4,466	4,678	4,469

*当社は、2013年4月1日付で普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っています。1株当たり当期純利益については、当該株式分割後の発行済株式数（自己株式を除く）により算定しています。

事業および財務の状況

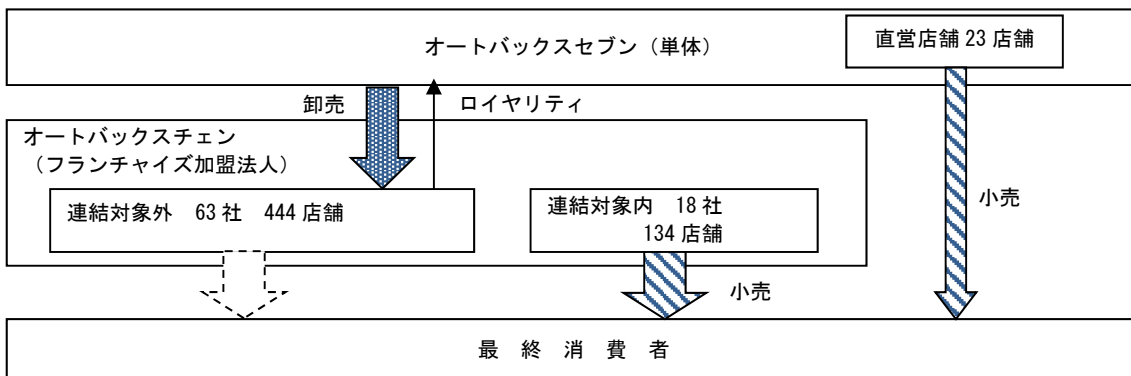
事業レビュー

オートバックス連結グループ

オートバックス連結グループは株式会社オートバックスセブン(当社)と子会社33社および関連会社8社で構成され、カー用品などの国内外への卸売・小売販売を中心に、自動車の車検・整備や自動車の買取・販売およびローン・クレジット業務を行っています。さらに店舗を運営するフランチャイズ加盟法人(フランチャイジー)に対する金銭の貸付、店舗設備のリース、コンサルティング業、事務処理代行業、情報サービス業および損害保険代理店業を行っています。

カー用品販売における主要な店舗ブランド名は、「オートバックス」「スーパーオートバックス」「オートバックスセコハン市場」および「オートバックスエクスプレス」、自動車の買取・販売のブランドは「オートバックスC@RS(カーズ)」です。

国内オートバックスチェーンにおける主な販売フロー(2017年3月末現在)



店舗数の内訳

	単位：店			
	2017		2016	
〈連結対象店舗(小売部門)〉				
直営店舗	23	(11)	11	(11)
連結子会社運営店舗(うち・海外店舗)	155	(21)	179	(24)
小計	178	(21)	190	(24)
〈連結対象外店舗〉				
フランチャイジー運営店舗(うち・海外店舗)	461	(17)	442	(9)
総店舗数(うち・海外店舗)	639	(38)	632	(33)

フランチャイズシステム

・契約の内容

当社はフランチャイズ本部として、フランチャイジーに対して本部が使用している商号、経営ノウハウ、店舗運営に必要な諸インフラなどを提供し、当社と同一企業イメージで事業を行う権利を与えています。フランチャイジーはこれに対してロイヤリティなどの対価を支払い、本部の指導のもとに継続して営業を行い、相互の繁栄を図ることを目的としています。

・ロイヤリティ

フランチャイジーは、店舗小売売上高に対して、一定の料率に相当する金額を支払います。主な業態である「オートバックス」「スーパーオートバックス」における料率では1.0%です。

・店舗の土地および建物

当社グループの店舗の土地および建物の多くは当社が保有するものではなく、フランチャイジーもしくは地主が、その保有する土地に建物を建築し、賃貸借契約によりフランチャイジーもしくは当社が賃借しています。土地の地主が店舗の建物を建築する場合、その建物がオートバックス仕様であり、他の用途に転用しにくいことなどの理由で、当社は地主に対して差入保証金を提供しています(詳細は53ページの差入保証金を参照)。

国内オートバックスチェーンの各業態における売上高

		単位：百万円、店	
		2017	2016
オートバックス	売上高	165,033	166,849
	期末店舗数	495	498
スーパーオートバックス	売上高	62,217	63,708
	期末店舗数	74	75
オートバックスC@RS [※]	売上高	29,242	26,673
	期末加盟店舗数	468	480
オートバックスセコハン市場	売上高	1,324	1,414
	期末店舗数	9	9
オートバックスエクスプレス	売上高	4,249	3,804
	期末店舗数	11	12
合計	売上高	262,065	262,450
	期末店舗数（オートバックスC@RSは除く）	589	594

※オートバックスC@RSの売上は、オートバックスチェーンの店舗から販売された自動車（新車・中古車）の売上です。内訳としては、一般のお客様への小売、フランチャイズ本部（当社）への売却、中古車取扱い業者などへの販売（業販）です。

経営環境の分析

国内カー用品市場は、1997年3月期をピークに市場規模が縮小する傾向にあり、1997年3月期に3兆565億円あった推定小売販売金額^{※1}は、2017年3月期では、約1兆6,955億円まで縮小しています。これは主に下記のような要因があると考えております。

- ① 自動車メーカーが新車販売時に各種カー用品などの標準装備を充実させたこと
- ② カーナビゲーションなどのカーエレクトロニクス商品の単価が下落していること
- ③ 国内の自動車の小型化性能向上に伴うカー用品単価の下落、交換サイクルの長期化
- ④ スポーツカーの減少、若年層の趣味の多様化に伴うカー用品の市場縮小

このような市場の縮小傾向は、継続するものと推測しています。一方、2016年の自動車整備に関わる総売上（市場）は、5兆3,944億円（前年比2.2%減少）^{※2}、中古車登録台数（普通自動車および軽自動車）は681万台（前年比1.4%増）^{※3}であり、市場規模もカー用品市場以上の規模であります。また、インターネット経路によるカー用品の販売は拡大し、国内カー用品市場に影響を与えていると推察されますが、正確な統計がないため、シェアや市場規模の変化については判断できていません。

※1（株）オートマート・ネットワーク『AM+NETWORK』2001/8号、2017年3月期は矢野経済研究所

※2 日本自動車整備振興会連合会

※3 日本自動車販売協会連合会、全国軽自動車協会連合会

当期の概況と成果

業績の概況

当連結会計年度におけるわが国の経済は、政府主導による経済対策や企業収益の改善などに伴い、緩やかな景気回復基調にあるものの、新興国経済の成長鈍化、英国のEU離脱、米国の政権交代などの影響もあり、先行き不透明な状態が続いています。一方、国内の自動車関連消費につきましては、自動車メーカーから新モデルが導入されたことにより新車販売が回復し、また全国的に降雪が多かったことにより冬季商品の需要が拡大しました。

国内オートバックス事業

当連結会計年度における日本国内のオートバックスチェーン（フランチャイズチェーン加盟法人店舗を含む）の全業態の売上高は、前年同期比で既存店1.1%の減少、全店0.2%の減少となりました。

国内オートバックスチェーンにおけるカー用品販売においては、車内アクセサリ、カーナビゲーションの売上は年度を通じて厳しい状況であったものの、タイヤ、オイル、バッテリーなどの消耗品の売上は、下期において回復いたしました。当社グループといたしましては、注目度の高いドライブレコーダーやカーナビゲーションの新モデルなどの品揃えを強化すると共に、プライベートブランド「A.Q.（オートバックス クオリティ）」の商品ラインアップを車内インテリア中心に追加いたしました。また、アクセルとブレーキの踏み間違いによる事故を防止する装置「ペダルの見張り番」の販売が好調に推移いたしました。さらに、冬季商品の需要が拡大することを見込み、販売促進施策を強化したことによりスタッドレスタイヤやタイヤチェーンなどの販売が好調に推移いたしました。

車検・整備は、車検を受けていただいたお客様向けに提供するサービス「安心3つ星補償」の提供を開始し、認知度を高めるためにテレビコマースを全国規模で実施いたしました。第2四半期までは車検対象の車両台数が少ない厳しい環境であったものの、9月以降は増加してきたこともあり、車検実施台数は前年同期比6.8%増加の約64万6,000台となりました。

車買取・販売は、車検と同様にテレビコマーシャルを全国規模で実施し、各店舗において買取を強化したことや、買取専門業態の出店などもあり買取台数が増加し、オートオークションなど中古車販売業者向け販売が伸びました。この結果、総販売台数は前年同期比9.9%増加の約29,800台となりました。

国内における出退店は、新規出店が17店舗、業態転換が1店舗、リロケーションが1店舗、退店が15店舗であり、平成28年3月末の599店舗から2店舗増加の601店舗となりました。

なお、カーズ加盟店舗は、各店舗において収益性や販売体制などを考慮して退店をした店舗もあり、平成28年3月末の480店舗から468店舗に減少いたしました。

国内出退店実績

	単位：店								2017年3月末
	2017年3月期								
	2016年3月末	上期			下期				
	新店	スクラップ & ビルド リロケーション	退店	新店	スクラップ & ビルド リロケーション	退店			
オートボックス	498	+2	+1/-1	-7	+7	+1	-6		495
スーパーオートボックス	75						-1		74
オートボックスセコハン市場	9								9
オートボックスエクスプレス	12						-1		11
オートボックスカーズ	5	+3			+5	-1			12
国内計	599	+5	+1/-1	-7	+12	+1/-1	-8		601

海外事業

海外事業は、フランスにおいて利益の改善を図る一方、ASEAN地域を中心に将来の収益の柱とすべく事業拡大を進めております。主要国の状況といたしましては、フランスは平成27年9月に発生したテロ事件以降厳しい事業環境ではありましたが、当連結会計年度の後半から緩和傾向となりました。このような状況下、ECサイトを強化し、タイヤ販売をきっかけにサービス売上の比率を高めることにより粗利率の向上と経費の削減にも努めたものの、売上の減少に伴い、前年同期比で営業利益が減少いたしました。タイは、小規模店舗において周辺地域のお客様のメンテナンス需要を取り込むモデルを引き続き目指しており、2店舗の新店、1店舗の移転による出店を行いました。マレーシアは、前年度出店した店舗において、メンテナンスサービス中心に業態の実験を進めております。シンガポールは、店舗の改装や不採算店の閉店を行うと共に販促施策を積極的に実施したこともあり、収益が堅調に推移いたしました。インドネシアでは、現地のお客様のニーズに応える業態として3店舗を出店いたしました。海外における出退店は、新規出店が7店舗、リロケーションが1店舗、退店が2店舗であり、平成28年3月末の33店舗から38店舗になりました。

新規事業

新規事業は、輸入車ディーラーを運営する子会社において、サービス収入の拡大および昨年度から継続している従業員の育成や目標管理の強化や、平成29年1月の株式会社モトーレン栃木の株式譲受に伴い、前年同期比で営業利益が大幅に改善いたしました。

財務レビュー

1. 連結損益状況

売上高・売上総利益

当社グループの当連結会計年度における売上高は、前年同期比2.0%減少の2,040億33百万円、売上総利益は前年同期比1.2%減少の661億62百万円となりました（詳細は下に記載のセグメントごとの状況をご参照ください）。

販売費及び一般管理費・営業利益

販売費及び一般管理費は前年同期比0.1%増加の603億33百万円、営業利益は前年同期比13.0%減少の58億29百万円となりました。

	単位：百万円		
	2017	2016	増額（減額）
人件費	28,535	28,551	(16)
うち・従業員給料手当	22,681	22,742	(61)
販売費	10,678	10,930	(252)
設備費	11,334	11,244	90
うち・地代家賃	5,294	5,350	(56)
うち・減価償却費	3,603	3,367	234
管理費等	9,787	9,539	247
うち・貸倒引当金繰入額	10	32	(21)
合計	60,333	60,266	(66)

販売費及び一般管理費の内訳としては、人件費は前期比0.1%減少の285億35百万円でした。連結対象外であるフランチャイズ加盟法人からの店舗譲渡に伴う給与手当の減少により全体としては減少いたしました。

販売費は前期比2.3%減少の106億78百万円でした。これは広告宣伝の方法の見直しなどによる減少によるものです。

設備費は、前期比0.8%増加の113億34百万円でした。これは主にロジスティクスセンター改修に伴う減価償却費の増加によるものです。

管理費等は、前期比2.6%増加の97億87百万円でした。特に言及すべき主要な要因はありません。

セグメント別従業員の状況

	単位：人		
	2017	2016	増額（減額）
当社	1,009 (25)	935 (35)	74
国内店舗子会社	2,246 (733)	2,565 (824)	(319)
海外子会社	576 (2)	545 (1)	31
事業子会社	312 (51)	229 (44)	83
機能子会社	76 (23)	73 (21)	3
合計	4,219 (834)	4,347 (928)	(128)

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は（ ）内に年間の平均人員を外数で記載しています。

その他の収益及び費用

当期のその他の費用（純額）は、前期の8億57百万円から13億54百万円となりました。主な要因は、福利厚生施設や店舗の土地や建物の固定資産減損損失、子会社株式売却損および東日本ロジスティクスセンターの改修に伴う固定資産除却損によるものです。

法人税等

当期の法人税等は14億77百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比31.0%減少の30億16百万円となりました。1株当たり当期純利益は、36.0円となりました。また、売上高当期純利益率は前期の2.1%から1.5%、総資産当期純利益率（ROA）は前期の2.4%から1.7%、自己資本当期純利益率（ROE）は前期の3.2%から2.3%へと、それぞれ悪化しました。

2. セグメント別の状況

セグメントの区分について

当社グループのセグメントは、次のとおりです。

当社：フランチャイジーに対してカー用品など（主要な商品はタイヤ・ホイールおよびカーエレクトロニクスなど）の卸売を行うほか、主に一般消費者に対してカー用品などの販売および取付サービス（主要な店舗ブランド名としては、オートボックス、スーパーオートボックス、オートボックスセコハン市場）を行っています。また、主にフランチャイジー向けに店舗不動産などのリース業を行っています。

国内店舗子会社：主に一般消費者に対してカー用品などの販売および取付サービスを行っています。

海外子会社：フランチャイジーに対してカー用品などの卸売を行うほか、主に一般消費者に対してカー用品などの販売および取付サービスを行っています。

事業子会社：主にカー用品およびエンジンオイルの卸売、自動車販売および車検、輸入車ディーラー事業を行っています。

機能子会社：主にフランチャイジー向けに金銭の貸付、店舗設備などのリース業を行うほか、ローン・クレジット事業、損害保険代理店業および事務処理代行業を行っています。

セグメントと部門別売上上の関係

当社グループの報告セグメントは、構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社グループは、主に「カー用品販売」「車検・整備」および「車買取・販売」事業によるオートボックスフランチャイズチェーンを国内外で展開しており、これらの事業における卸売部門および小売部門を基礎とした企業群のセグメントから構成されています。

従って、「当社」「国内店舗子会社」「海外子会社」「事業子会社」および「機能子会社」の5つを報告セグメントとしています。

各セグメントの主な事業内容は、次のとおりです。

	当社	国内店舗子会社	海外子会社	事業子会社	機能子会社
カー用品販売	卸売・小売	小売	卸売・小売	卸売	—
車検・整備	卸売・小売	小売	小売	小売	—
車販売・買取	卸売・小売	小売	—	小売	—
その他	リース業	—	—	—	リース業・その他

(注) 機能子会社のその他は、ローン・クレジット事業、損害保険代理店業および事務処理代行業です。

セグメントごとの2017年3月期の損益状況

当社（単体）

売上高は、前年同期比3.3%減少の1,530億54百万円、営業利益は前年同期比27.0%減少の51億64百万円となりました。下期において、降雪に伴う冬季商品の売上が増加したものの、通期では国内オートボックスチェーン加盟法人店舗において、タイヤ・ホイールやアクセサリーなどの売上が減少したことに加え、フランチャイズチェーン加盟法人店舗の在庫効率化を進めたこともあり、店舗への卸売が減少いたしました。売上総利益率は売上高が減少したものの、粗利率向上の取り組みの結果、前年度並みの20.5%となりました（前年同期は20.6%）。販売費及び一般管理費は、広告宣伝費などの経費の低減に努める一方、東日本・西日本ロジスティクスセンターにおける設備の入れ替えに関わる費用が増加いたしました。

国内店舗子会社

売上高は、前年同期比3.1%減少の664億44百万円、営業利益は前年同期に比べ12億44百万円改善し、2億70百万円となりました。従来から在庫の効率化、粗利率の改善、経費の効率的な活用に取り組んでまいりました結果、下期の売上が回復したことなどにより、営業利益は前年から大幅に改善し黒字となりました。

海外子会社

売上高は、前年同期比13.5%減少の78億71百万円、営業損失は1億78百万円（前年同期は30百万円の営業利益）となりました。主にフランスの子会社の収益の減少、タイにおける出店に関わる経費増などによります。

海外における出退店実績は、以下のとおりです。

海外出退店実績

	単位：店			
	2016年3月末	2017年3月期		2017年3月末
		上期	下期	
フランス	11			11
台湾	6			6
タイ	6	1	1	8
シンガポール	3		-1	2
マレーシア	5		-1	4
インドネシア	2		3	5
フィリピン	0		2	2
海外計	33	1	4	38

事業子会社

売上高は、前年同期比5.7%増加の224億67百万円となり、営業利益は前年同期比448.7%増加の1億1百万円となりました。輸入車ディーラーを行っている子会社やオイルなどの卸売を行っている子会社の利益が改善したことに加え、株式会社モーターレン栃木の株式取得に伴い、売上高および営業利益が増加いたしました。

機能子会社

売上高は、前年同期比8.3%減少の29億38百万円となり、営業利益は前年同期比12.6%減少の3億50百万円となりました。

セグメントごとの売上高、利益

	単位：百万円					合計
	2017年3月期	国内店舗 子会社	海外 子会社	事業 子会社	機能 子会社	
	当社					
売上高						
外部顧客への売上高	114,490	65,320	7,623	15,775	825	204,033
セグメント間の内部売上高または振替高	38,564	1,124	248	6,692	2,113	48,741
計	153,054	66,444	7,871	22,467	2,938	252,774
セグメント利益または損失	5,164	270	(178)	101	350	5,707

営業利益における連結調整の内容

セグメントの営業利益の合算額から連結営業利益への調整額は、プラス1億21百万円となりました。これは主に当社が国内店舗子会社に卸売りした商品在庫が減少し、未実現利益が実現したことによるものであります。

セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額および当該差額の主な内容（差異調整に関する事項）

	単位：百万円	
	2017	2016
売上高		
セグメント計	252,774	260,410
セグメント間取引消去	(48,741)	(52,267)
連結財務諸表の売上高	204,033	208,143

	単位：百万円	
	2017	2016
営業利益		
セグメント計	5,707	6,550
のれんの償却額	(177)	(133)
棚卸資産の調整額	368	206
固定資産の調整額	310	507
ポイント引当金洗替額	(11)	(16)
セグメント間取引消去	(489)	(480)
その他	121	67
連結財務諸表の営業利益	5,829	6,702

1. 貸借対照表の各項目の状況

流動資産

流動資産は、前連結会計年度末に比べ54億95百万円減少し1,021億60百万円となりました。現金及び預金、また商品の減少が主な要因です。

建物および設備、投資及びその他の資産

建物および設備は、前連結会計年度末に比べ90百万円減少し421億76百万円となりました。主に福利厚生施設や店舗の減損によるものです。

投資その他の資産は、前期末に比べ18億38百万円増加し323億72百万円となりました。前期と比較して次期店舗システム強化のためのソフトウェアに対する投資が減少した一方、東西ロジスティクスセンターの機械・設備等の入れ替えを行いました。総額としては減少しました。

流動負債

流動負債は、前連結会計年度末に比べ17億81百万円増加し372億63百万円となりました。短期借入金および買掛金などが増加した一方、長期借入金のうちの一年以内返済分の減少などが主な要因です。

固定負債

固定負債は、前連結会計年度末に比べ11億73百万円減少し、120億52百万円となりました。前期からの変動が少なく、特筆すべき要因はありません。

純資産

少数株主持分を含めた純資産は、前連結会計年度末に比べ43億54百万円減少し、1,272億92百万円となりました。これは、前期末と比べて利益剰余金が減少したことなどによるものであります。

2. 当社の貸借対照表における特徴的な勘定項目

リース投資資産

当社は一部のフランチャイジーに対して、店舗の建物や機材を賃貸しており、借手に所有権が移転しないファイナンスリース取引については、リース投資資産として計上しています。当期末のリース投資資産は前期末から6億4百万円減少の91億26百万円となりました。

差入保証金

当社グループの店舗は、当社グループ仕様で建設され、15年から20年の間の解約不可能の条件でリースされています。当社は貸主にリース店舗の建設費用の一部または全部を差入保証金として提供しています。当期末の差入保証金は前期末から8億42百万円減少の153億57百万円となりました。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益44億75百万円、減価償却費とのれん代償却43億84百万円、さらに減損損失21億61百万円などによる資金の増加があった一方、法人税の支払い31億47百万円や売上債権の減少23億81百万円などにより、合計94億88百万円の資金の獲得となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

主に、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出16億3百万円に加え、有形及び無形固定資産の取得による支出（設備投資）48億43百万円や貸付けによる支出などがあり、71億48百万円の資金の支出となりました。営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算したフリーキャッシュ・フローは23億40百万円となりました。

設備投資の状況

当期は、主に新規出店に係る建物および構築物の取得のほか、東西ロジスティクスセンターの機械・設備等の入れ替えなど、総額48億42百万円の設備投資を実施いたしました。なお、設備投資（無形固定資産含む）の内訳は次のとおりです。

設備投資の主な内訳

	単位：百万円
新規出店	617
スクラップ&ビルド・リロケーション	82
店舗用地のための土地の購入	14
POSシステム開発など情報化投資	444
その他	2,302
合計	3,459

セグメント別設備投資額

	単位：百万円		
	2017	2016	増額（減額）
当社	3,405	4,415	(1,010)
国内店舗子会社	305	230	74
海外子会社	396	242	154
事業子会社	410	257	153
機能子会社	327	751	(424)
合計	4,843	5,896	(1,053)

(注) 表示金額には消費税等は含んでいません。

財務活動によるキャッシュ・フロー

主に、配当金の支払額50億42百万円および自己株式の取得による支出27億13百万円などにより、111億54百万円の資金の支出となりました。

以上の結果に、現金及び現金同等物に係る換算差額を加えた結果、当期末の現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ51億90百万円減少し、313億89百万円となりました。

利益分配に関する基本方針および当期・来期の配当

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、持続的な利益成長による企業価値の向上に努めております。第70期の当社の利益分配の考え方は、事業継続に必要な手元資金を確保しつつ、連結株主資本配当率（DOE）3%以上を維持し、経営環境、財務の安定性および収益の状況を総合的に勘案した利益還元を基本方針としております。当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。

期末配当につきましては、1株当たり30円を実施いたしました。その結果、年間配当につきましては60円となりました。なお、連結株主資本配当（DOE）は3.9%となります。

来期の配当につきましては、中間配当で1株当たり30円、期末配当で1株当たり30円、年間で60円を計画しています。

事業等のリスク

当アニュアルレポートに記載したオートバックス連結グループの事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。

(1) 競合など

フランチャイジー間や同業他社のみならず、自動車メーカーおよびディーラーの本格参入、タイヤ専門店や中古用品店およびアウトレット用品店など、カー用品市場の競合他社の状況によっては、当社グループの業績に影響をおよぼす可能性があります。

(2) 異常気象による影響について

オートバックスグループの販売する商品には、天候により販売個数を大きく左右される季節商品が一部含まれています。そのため、冷夏や暖冬などの異常気象が発生した場合、季節商品の需要低下や販売時期のずれによる売上高の増減が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 今後の海外展開

当社グループは、中国、欧州およびその他のアジアの国々などにおいて事業を行っています。これらの地域において、自動車および自動車関連用品に対する異なる文化姿勢、現地の既存小売業者との競合、経済状況、情報インフラの整備状況、知的財産保護の欠如、不安定な国際情勢および伝染病の流行など、様々な問題およびリスクに対応できない場合、当社グループの事業および業績に影響を与える可能性があります。

(4) 出店に関する規制

当社グループは、店舗の出店において「大規模小売店舗立地法」(以下「大店立地法」という。)により下記の規制を受けています。「大店立地法」は、売場面積1,000㎡超の新規出店や既存店舗の増床などについて、騒音、交通渋滞、ごみ処理問題など、出店地近隣住民に対し生活環境を守る立場から都道府県または政令指定都市が一定の審査をし、規制を行う目的で施行されたものです。当社グループは、1,000㎡超の大型店舗を新規出店する際には、出店計画段階から地域環境を十分考慮し、出店地近隣住民や自治体との調整を図りながら、出店していく方針ですが、上記の規制などにより計画通り出店ができない場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 法令遵守

当社グループは、法令遵守に係る問題につき内部統制の整備を図っており、より充実した内部管理体制の確立のため全社の内部統制を主管する部門定め設置し、取締役・執行役員および従業員が高い倫理観に基づいて企業活動を行うよう行動規範と行動指針を制定しています。しかし、万が一役職員の故意または過失により法令に違反する行為が発生した場合、当社グループの業績に影響を与えるような損害賠償を求められる事案が発生する可能性があります。また、当社グループは大量の顧客情報を保有しており、その取り扱いについては、十分注意を払っていますが、不正行為などにより顧客情報が外部に漏洩した場合、社会的信用が失墜し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 販売商品、または仕入商品・原材料の価格変動

当社グループが販売している商品は、様々な要因によってその仕入商品、原材料の価格変動や市場環境変化の影響を受け、販売価格が見込みに反して高騰、もしくは暴落することがあります。これにより販売価格が仕入価格を下回る、もしくは価格高騰で需要が後退するなど、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 自然災害

当社グループが店舗を展開する、また事業関連施設を所有する地域において、地震、台風その他の自然災害が発生し、当該施設が損傷、または従業員の死亡・負傷による欠員があった場合、売上高の減少、または現状復帰や人員の補充などにかかる費用によって、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(8) フランチャイジー

当社は、カー用品販売、車検・整備、車買取・販売を中心に取り扱う店舗のフランチャイズ本部であり、フランチャイズ契約を締結して店舗運営を行っているフランチャイジーによる契約条項違反や法令違反が、当該法人との資本関係の有無にかかわらず、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(9) 店舗営業

当社グループは、カー用品販売、車検・整備、車買取・販売を取り扱う小売店舗を営業していますが、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発生、また店舗敷地内でのその他の事故発生などのリスクがあります。これらは直接的、もしくは顧客のグループ店舗に対する心証悪化に伴う客数減少などによって、間接的に当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 為替レートの変動

当社グループは、海外子会社に対して実施する外貨建て貸付金などが存在することから、為替変動により、財務諸表作成のための換算において、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(11) 訴訟リスク

当社グループが国内外において事業活動を継続するにあたり、多種多様な訴訟のリスクが存在し、内部統制の整備により内部管理態勢を確立しても、これらを完全に排除することは不可能であり、当社グループを当事者とした訴訟の提起を受ける可能性があります。訴訟を提起された場合、その結果によっては当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。