

株式会社 オートバックスセブン  
2010年3月期 決算説明会

新中期経営計画  
「オートバックス 2010 中期経営計画」



代表取締役 社長執行役員

湧田 節夫

2010年5月14日

# 目次

## <はじめに>

- BIGプランの振り返り
- 環境認識
- オートバックスグループの目指す姿

## <新中期経営計画の全体像>

- 新中期経営計画の基本方針
- 事業戦略

## <個別施策>

- 店舗収益向上策
- 市場シェア向上策
- 海外事業展開の基本方針
- 本部実行力の向上策

## <財務戦略、CSR活動方針>

- 財務戦略、及び株主還元の基本方針
- CSR活動方針

# 本日お伝えしたいこと

## 「オートバックス 2010 中期経営計画」

- 「クルマのことならオートバックス」の実現により、店舗ごとに地域のお客様から支持・信頼を得る
- 事業戦略は、店舗の利益率を上げるのと同時に、新しい店舗を出すことにより利益を拡大させる成長戦略
- 財務面での考え方は、成長への投資とBIGプランの考え方を踏襲した充実した株主還元の両立

はじめに

- 不採算事業の整理、コスト効率化、ガバナンス体制の強化を中心に一定の成果を上げ、収益が大きく回復
- しかし、国内FC事業については市場環境が厳しさを増す中で、2010年度目標の達成が厳しい状況

## BIGプランの当初の狙い

## 現時点評価

## 今後の方向性

### 事業戦略

#### 国内

オートバックスFC事業の強化

- 店舗収益力の向上（サービス構成比アップ）
- エリア戦略の再構築

店舗統廃合やサービス構成比アップ等一定の成果を獲得するも、当初の利益目標達成は困難な見通し

オートバックスFC事業の更なる強化

- 既存店改革による収益改善

#### 海外

抜本的な見直しによる赤字の解消

米国撤退及びフランスの収益改善により、当初の2011年3月期赤字解消が視野

フランスの収益改善  
中国の可能性追求

#### 本部機能/コスト

本部機能/コストの効率化

機能子会社の再編、単体経費の削減など、一定の成果

機能の高度化  
コストの効率化継続

### 財務戦略

資産/資本効率の向上

資本効率の向上を図るもROE7%は未達  
連結株主資本配当率(DOE)3%は達成見込み

方針の継続

### ガバナンス体制

経営体制再構築と  
リスクマネジメント強化

社外役員の増員、ガバナンス委員会設置など  
一定の成果

方針の継続

- BIGプランがスタートして以後、当社を取り巻く環境は大きく変化

## 市場環境の変化

### 経済環境の変化

- ガソリン価格の不安定化
- 景気の悪化
- 可処分所得の減少

### 社会環境の変化

- 車保有台数の減少
- 都心回帰の流れ
- ディーラー・SS拠点数の減少

### 技術環境の変化

- 自動車部品性能向上による交換サイクルの長期化
- メーカー純正品装着率の変化
- ハイブリッドカー等環境対応車の増加



## お客様の变化

### お客様の意識の変化

- 環境意識の高まり
- 節約志向の高まり
  - カーシェア・レンタカー等の利用率向上

### 車の利用動向の変化

- 車齢の長期化
- 車の用途がレジャーから生活手段に（軽自動車割合の増加）
- 若年層の車離れ

### 車利用者属性の変化

- 少子高齢化によるドライバー人口の減少
- 免許保有者の平均年齢の上昇

# オートバックスグループの目指す姿

- お客様視点から提供価値を再構築し、「クルマのことならオートバックス」の実現を目指す

## 提供価値

良い商品・サービスの  
求めやすい価格

- お客様が求める品質の優れた商品・サービスの求めやすい価格

利便性

- さまざまなチャネルを通しての接点
  - お客様により近い店舗、ネット
- お客様が選びやすい、買いやすい売場

安心・信頼

- 知識・技術力に裏打ちされた接客、技術
- お客様にとって心地よく、最適な提案が得られる接遇



## 新中期経営計画「オートバックス 2010 中期経営計画」の全体像



## 経営目標

連結営業利益: 160億円  
株主資本利益率(ROE): 7.0% (長期目標は10%)  
連結株主資本配当率(DOE): 3.0%

## 事業戦略

軸足を「国内FC事業」に置き、抜本的に強化することで市場シェアと店舗収益率の向上を実現する

## 財務戦略

積極的な事業投資と株主還元強化により、株主価値の更なる向上に努める

計画期間は2010年度から2013年度の4年間

- 国内FC事業を抜本的に強化し、市場シェアと店舗収益率を向上
  - 事業戦略目標は、オートアフター市場シェア18%、AB業態既存店営業利益率6.9%
- 売場、商品・仕入、人材とオペレーションの3つの改革をAB業態既存店全店、約400店で実行し、店舗収益率を向上
- 大幅に新店を出店。将来に向けてサービス業態の開発とマルチチャネル戦略に注力し、より市場シェアを向上

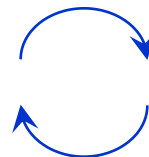
## 事業戦略目標

- オートアフター市場シェア<sup>1)</sup>: 14% → 18%
- AB業態営業利益率 : 5.4% → 6.9%

### 店舗収益向上策(既存店改革)

- 売場改革
- 商品・仕入改革
- 人材とオペレーション改革

AB業態  
全400店で  
展開



### 市場シェア向上策

- 新規出店(120店舗)
- サービス業態の開発
- マルチチャネル戦略

1) オートマート・ネットワーク社「A・M NETWORK」による市場。市場には、カー用品、カー用品販売に伴う工賃を含む。カーショップにおいては車検等のサービス部門売上を含む。2013年度の市場は現在より12%縮小するものとして算出

## 個別施策

# 店舗収益向上策① 売場改革

- 売場改革をAB業態既存店全店(約400店)で実行し、売上げを維持
  - 「選びやすく、買いやすく、楽しい売場」の実現を目指し、店舗レイアウト、陳列・販促ツールを改善
- 全国展開前に実施したパイロットでは、一定の成果を確認

## 売場改革の概要

狙い

「選びやすく、買いやすく、楽しい売場」の実現による売上維持

実施内容

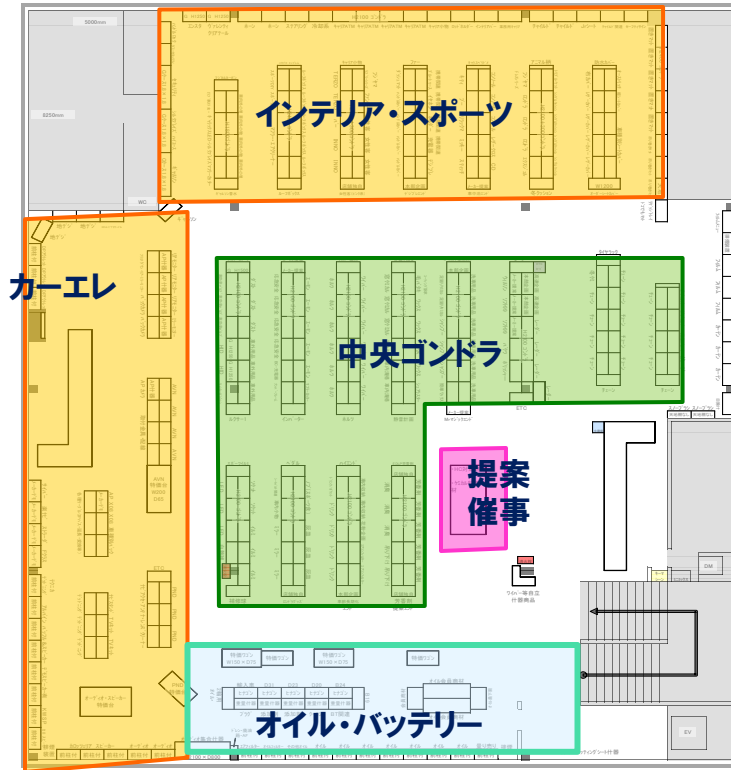
- 店舗レイアウトの改善
  - 総合メンテナンスコーナーの構築
  - 商品を探しやすいゾーニング・サインの見直し
- 陳列・販促ツールの改善
  - 多フェイス化
  - 新POPの設置

## 「売場改革」実施店舗における改革前後の指標の変化

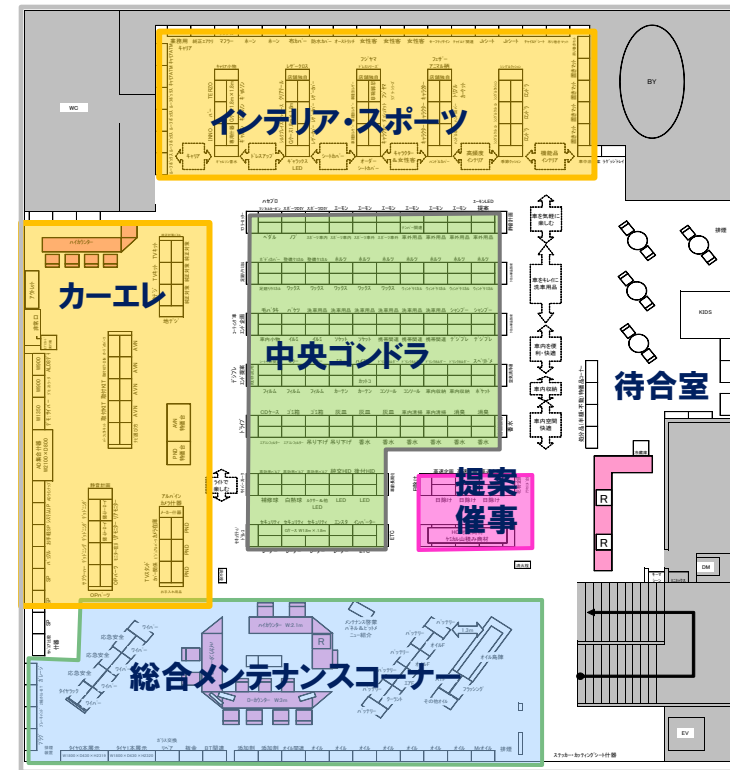
実証データ (一例)	店舗売上 <sup>1)</sup> (1~3月累計売上高の対前年比)	6%増 (125百万円→132百万円)
	一人当たり粗利益高	15%増 (951千円 → 1,095千円)
	売場立寄率 (来店されたお客様の各売場への立寄り率)	約7ポイント改善 (2~15% → 9~21%)
	買上比率 (購買されたお客様の割合)	13ポイント改善 (52% → 65%)
	接客応対率 (接客させていただいたお客様の割合)	19ポイント改善 (21% → 40%)

Note: 記載の「一人当たり粗利益高」は2009年4月~11月と2009年12月~2010年3月の比較。その他実証データは2009年12月時点の数値を「改装前」とし、2010年1月時点の数値を「改装後」とした。買上比率・接客応対率は休日の数値。1): 前年におけるETC特需などの特殊要因を除いた売上と比較

改装前



改装後



1. 中央ゴンドラ: 棚、アイテム数を減らし、多フェイス化で売れ筋商品を増やし、欠品をなくす
2. 総合メンテナンスコーナー: 車検も含めた総合的なメンテナンス対応を行う
3. 通路を拡大し視認性を改善。買いやすく、商品を探しやすい仕組み

## 入口から見た店内

改装前



改装後



通路を拡張、視認性を改善

## メンテナンスコーナー

改装前



改装後



売場に専用カウンターを併設



## カーナビゲーション売場

改装前



改装後



専用什器で見やすさを改善

## 中央ゴンドラの棚(小物売場)

改装前



改装後



多フェイス化による売れ筋商品の  
アピール度向上

## 店舗収益向上策② 商品改革・仕入改革

- お客様の欲しい商品・サービスを、求めやすい価格で提供していくために、商品改革を実施
  - 商品カテゴリ構成で総合メンテナンス関連の比重を拡大
  - 支持されている商品の陳列徹底に加え、新しい提案のある商品を積極的に開発
  - 仕入改革での原価低減により、競争力のある価格に設定

### 店舗の商品カテゴリ構成

お客様のニーズに合わせた商品構成へ変更

- タイヤや車検等を軸とした「総合メンテナンス関連」の強化等

'13年度/'09年度  
売上比<sup>1)</sup>

(%)

総合メンテナンス関連  
(車検整備・板金等含む  
サービス、タイヤ、オイル、  
バッテリー、メンテナンス)

+5

うち車検整備

+35

アクセ・その他用品  
(アクセサリ、カーケア)

+0

壁面商品  
(ホイル、カーエレ、スポーツ)

▲10

車(中古車)

+114

+

### 商品カテゴリ内の品揃え

お客様にとって欲しい商品・サービスを常に陳列

- お客様から支持されている商品の陳列を全店で徹底



+

- お客様にとって新しい提案のある商品を積極的に開発

カー用品、自動車保険など



### 価格設定

お客様が求めやすい価格で、商品・サービスを提供

- ホームセンター等の異業種に対しても競争力のある価格に設定



- 仕入改革による原価低減
  - 購入先とのタイアップ
  - PB商品の取組強化

1. 09年度実績から13年度目標値への伸び率

Source: AMネットワーク (ホイル、メンテ、アクセ、カーケア、スポーツ); 矢野経済 (カーエレ、サービス); 自動車新聞社 (タイヤ、オイル、バッテリー)



## 店舗収益向上策③ 人材とオペレーションの改革

- 店舗の販売力強化と効率化のために、人材とオペレーションを改革
  - 店舗オペレーションを効率化し、接客対応時間を拡大
  - お客様に楽しみながら・納得して買物をしていただくために、接客・接遇を強化、店舗スタッフを多能化

### 店内オペレーションの主な改革策

- 接客・接遇の強化
  - レジや売場での基本姿勢の再徹底
  - 店内の人員配置の見直しによる対応力強化
- 店舗スタッフの多能化
  - タイヤ・カーエレクトロニクス等幅広い商品群で接客対応できる売場スタッフ
  - 複数のPIT作業や店内総合メンテナンスコーナー等に対応できるPITスタッフ
- PIT技術の向上
  - 次世代環境車への対応を含む技術の向上



### 改革推進のための仕組み

- 店舗スタッフ教育
  - 接客・接遇教育
    - 初年度3,000人、期間中全員を目標
  - 多能化教育・資格取得支援
    - 国家資格・チェン資格の取得推進
- 担当者制度改革
  - 単一部門担当制から複数部門担当制へ
- 店舗オペレーションの効率化
  - 店内オペレーションの標準化、バックオフィス業務の省力化等
  - PITオペレーションにおいて、各PIT作業の標準化、PIT予約システムの導入等
- お客様視点に立ったコーナー配置の見直し

# 市場シェア向上策① 新規出店

- サービス拠点の利便性を高め、より多くのお客様に利用いただくために、2013年度末までに120店を新規出店
  - 「サービス拠点をより近くに」というお客様ニーズを優先し、商品・サービスのフルライン提供にこだわらない出店方針を採用
  - 既存店改革やパイロットでの成果活用により、店舗フォーマットの開発力を向上
  - FCサポートの充実や直営・子会社による出店といった出店加速策を実施

## お客様のニーズの高まり

- SS数減少、セルフ化による「サービス拠点をより近くに」というニーズの高まり



## 出店余地と候補地の顕在化

- マーケティング精度の向上
- お客様のニーズを優先し、商品・サービスのフルライン提供にこだわらない出店方針

## 店舗フォーマット開発力の向上

- 既存店改革による損益分岐点の低下
- 新店パイロットによる店舗開発・運営ノウハウの更なる蓄積
  - 標準化、パッケージ化を進めローコスト化



## 出店加速策の実施

- FCサポートの充実
  - 出店支援制度
  - 店舗標準化による投資コスト抑制
- 直営・子会社による出店



出店による  
お客様利便性の  
向上

- サービス業態の開発とマルチチャネル戦略を新たな成長に向けたチャレンジと位置付け、本計画期間中に育成・開花させるべく注力

## サービス業態の開発

### 基本方針

車検整備、板金塗装業態を数種類開発

### 検討の方向性 (現時点案)

- 車検専門独立店のオートバックス店舗未出店地域への出店
- 外注委託先としての車検整備、板金塗装業者との連携強化
- 店舗の後方支援としての板金塗装センターの設置

## マルチチャネル戦略

### 基本方針

既存店舗網に加え、ネットや店頭端末など複数チャネルをお客様が複合的に利用できる環境を提供

### 検討の方向性 (現時点案)

- 店舗以外の販売チャネルの強化
- ネットでのピット予約や、ネット購入商品の店舗での取り付け等、店舗・ネット・カタログ間での相互送客の仕組みづくり
- カースポーツなど販売数量の少ない商品のネット販売

## 目標

- 新中期経営計画期間中に、海外事業全体で黒字化

---

## 基本方針

- フランスでの早期黒字化
- 中国事業の可能性の検証と、方向性の決定

# 本部実行力の向上策

- 新中期経営計画を確実に実行するために、本部の実行力を向上
  - 基幹人材（バイヤー・カウンセラー）の育成等を通じ、本部の指導・支援体制を強化
  - 各部の役割・責任の再定義、モニタリング制度の確立等を行い、実行力を高める  
管理体制を構築

## 施策

### 本部指導・支援体制 の強化

- 戦略推進のための基幹職務人材の育成
  - バイヤーの教育
  - カウンセラーの教育
- 店舗に対する提案力強化のための経営資源の優先配分
  - 販売企画力の強化
  - 店舗モデル開発力、改善力の強化
- 新チェンバイブル浸透による経営ビジョンの共有

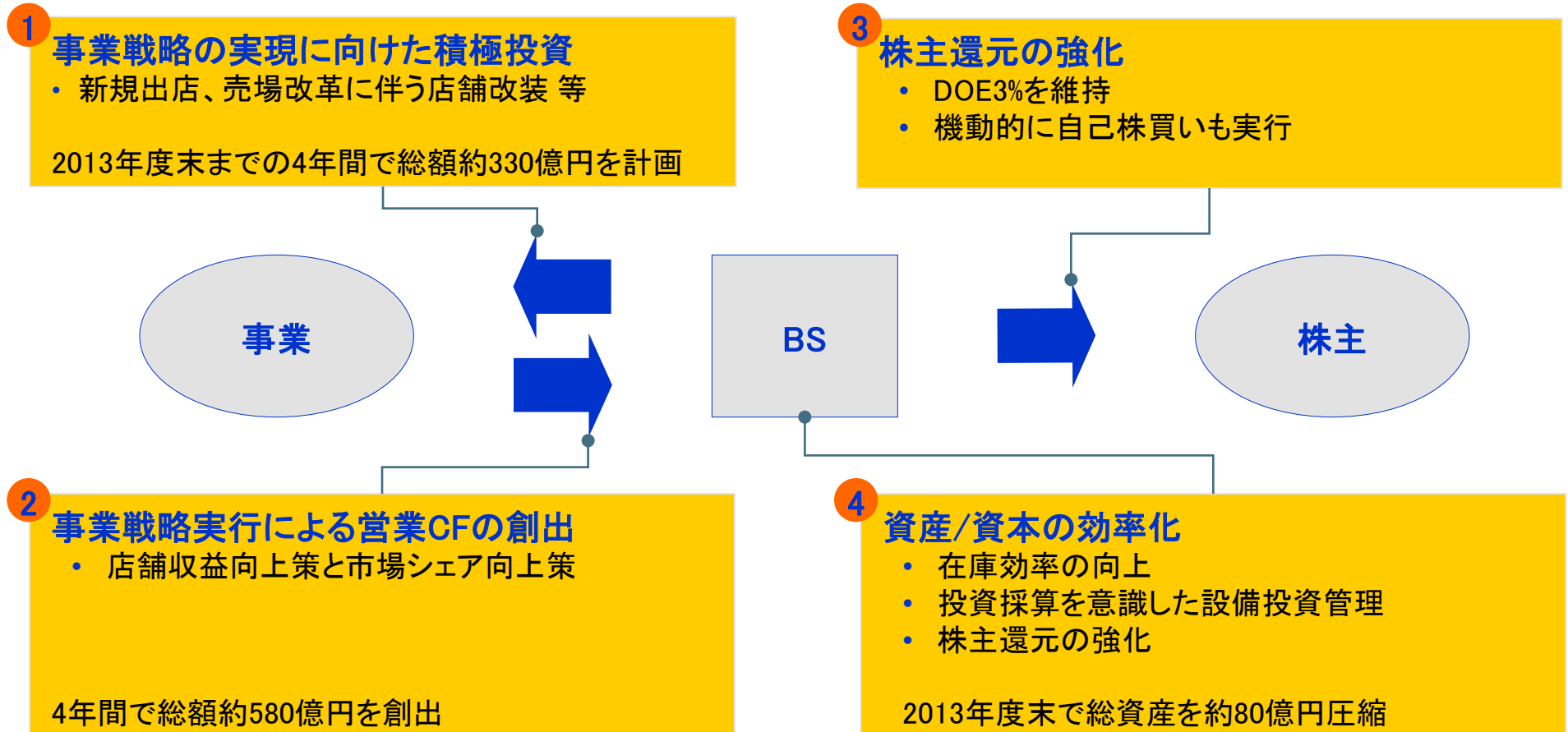
### 実行力を高める 管理体制の構築

- 各部門の役割・責任の再定義
- 新中期経営計画の社内への浸透と日々の業務との連動
- モニタリング制度の確立

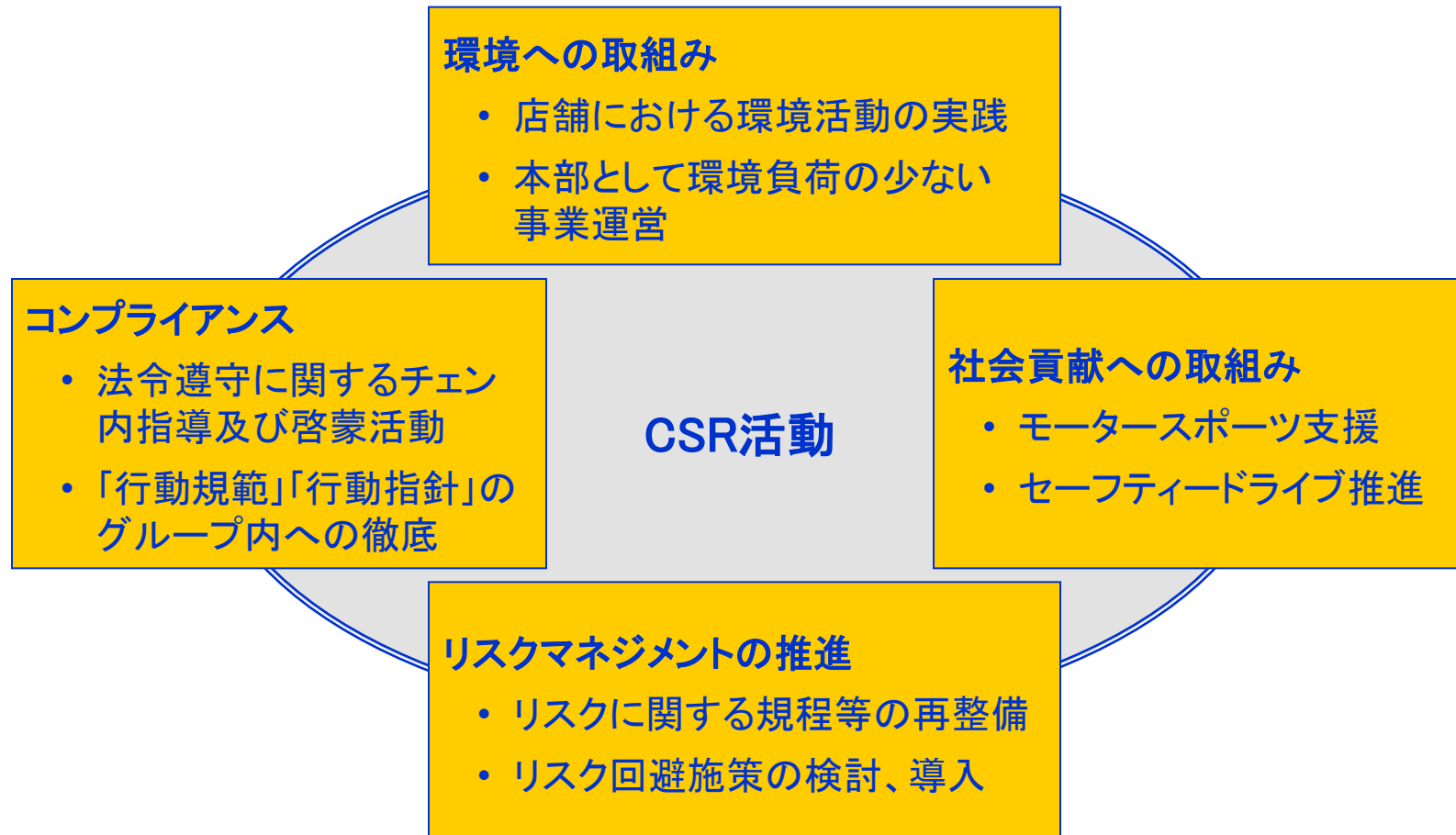
## 財務戦略、CSR活動方針

# 財務戦略及び株主還元の基本方針

- 経営目標としてROE7%、連結株主資本配当率(DOE)3%を設定 (ROEの長期目標は10%)
- 事業戦略の実現に向けた積極投資を行い、戦略実行により営業CFを創出
- 株主還元強化及び資産/資本の効率化を図る。(財務安全性確保が前提)



- オートバックスとしてCSRを重要な経営課題と位置づけ、4つの活動を実施





# 環境対応型店舗フォーマットの実験

- 環境負荷の少ない店舗運営を目指し、環境対応型店舗フォーマットの実験を開始
- 2010年9月にいかるが店(仮称)、2011年4月に府中店(仮称)が開店予定

	内容	CO2削減量(目安)
照明・換気・空調	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LED照明と高効率蛍光灯を使用</li> <li>・インバーター式空調により空調機運転の最適化</li> <li>・全熱交換機により空調熱負荷を低減(府中店)</li> </ul>	約80~120トン/年
断熱強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・床下、屋根裏断熱強化、壁面ガラスに複層ガラスを採用し、熱負荷を下げ、空調台数を削減(府中店)</li> </ul>	
屋上緑化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・屋上の緑化により熱負荷を低減し、空調効率向上(府中店)</li> </ul>	
計測機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・照明、空調、換気設備の消費電力の實質削減量を計測</li> <li>・表示モニターによるエネルギー削減の「見える化」</li> </ul>	
太陽光発電	<ul style="list-style-type: none"> <li>・屋根または壁面に太陽光パネルを設置</li> </ul>	
		約1~6トン/年

## 「オートバックス 2010 中期経営計画」

- 「クルマのことならオートバックス」の実現により、店舗ごとに地域のお客様から支持・信頼を得る
- 事業戦略は、店舗の利益率を上げるのと同時に、新しい店舗を出すことにより利益を拡大させる成長戦略
- 財務面での考え方は、成長への投資と従来の考え方を踏襲した充実した株主還元の両立

### 経営目標（2014年3月期）

連結営業利益	160億円
株主資本利益率 (ROE)	7.0%以上
連結株主資本配当率 (DOE)	3.0%