

2008年3月期 決算説明会



株式会社 オートバックスセブン

2008年5月19日

第一部

2008年3月期の業績結果と2009年3月期の業績計画

第二部

新中期経営計画 オートバックスBIGプラン

2008年3月期 決算説明会

第一部

2008年3月期の業績結果と2009年3月期の業績計画



株式会社 オートバックスセブン

代表取締役CEO 住野 公一

2008年5月19日

第一部

I 2008年3月期 連結業績と国内チェーン売上

II 2009年3月期 業績計画

2008年3月期 連結損益計算書



(億円)

| | 2007年3月期 実績 (売上比) | 2008年3月期 | | | |
|-------|-------------------------|---------------|--------------|----------------|-----------------|
| | | 期初計画 (売上比) | 実績 (売上比) | 前年比増減 (比率) | 期初計画比 増減(比率) |
| 連結売上高 | 2,425 | 2,720 | 2,664 | 238 + 9.9% | ▲55 ▲2.0% |
| 売上総利益 | 747 30.8% | 855 31.4% | 828 31.1% | 81 + 10.8% | ▲26 ▲3.1% |
| 販管費 | 625 25.8% | 753 27.7% | 759 28.5% | 133 + 21.4% | 6 + 0.8% |
| 営業利益 | 122 5.0% | 102 3.8% | 69 2.6% | ▲52 ▲43.2% | ▲32 ▲32.0% |
| 経常利益 | 163 6.7% | 135 5.0% | 60 2.3% | ▲102 ▲62.9% | ▲74 ▲55.1% |
| 当期純利益 | 91 3.8% | 73 2.7% | 14 0.6% | ▲76 ▲84.0% | ▲58 ▲80.0% |

億円未満は切捨て表示
対売上比・前年比・計画比は百万円単位で計算

カテゴリー別実績



(億円)

| | | 2007年3月期 実績 | 2008年3月期 | | | |
|--------------------|------|----------------|----------|-------|---------|--------|
| | | | 期初計画 | 実績 | 前年比 | 期初計画比 |
| 国内チェーン売上高 | 売上高 | 2,984 | 3,100 | 3,042 | +1.9% | ▲1.8% |
| 単体 | 売上高 | 2,032 | 2,105 | 2,042 | +0.5% | ▲3.0% |
| | 経常利益 | 171.5 | 130.0 | 83.2 | ▲51.5% | ▲36.0% |
| 国内店舗子会社 | 売上高 | 770 | 812 | 784 | +1.9% | ▲3.3% |
| | 経常利益 | 6.5 | 13.0 | 6.2 | ▲4.3% | ▲51.9% |
| 海外子会社 | 売上高 | 107 | 294 | 283 | +164.2% | ▲3.4% |
| | 経常利益 | ▲10.9 | ▲18.0 | ▲27.8 | - | - |
| 機能子会社 | 売上高 | 150 | 177 | 165 | +10% | ▲6.5% |
| | 経常利益 | 7.5 | 7.0 | 7.2 | ▲4.6% | +2.9% |
| トータルカーライフ 事業子会社 | 売上高 | 97 | 180 | 175 | +81.3% | ▲2.3% |
| | 経常利益 | 1.2 | 4.0 | 2.4 | +104.1% | ▲38.3% |

売上高: 億円未満を切捨て表示
 経常利益: 千万円未満を切り捨て表示
 前年比・計画比は百万円単位で計算

連結損益計算書 前年比と計画比



| | | |
|------------------|---------------|--|
| 連結売上高 2,664億円 | 対前年 +238億円 | <ul style="list-style-type: none"> + 米国AUTOBACS STRAUSSの営業譲受による売上増加、海外子会社の売上増加 + パルスター(オイルの卸売会社)の連結子会社化 + 車販売、車検・サービス売上、二輪用品売上の増加 |
| | 対計画 ▲55億円 | <ul style="list-style-type: none"> - 国内外店舗子会社のカー用品売上 計画未達 - 海外子会社 計画未達、為替の変動 |
| 売上総利益 828億円 | 対前年 +81億円 | <ul style="list-style-type: none"> + 国内外子会社の連結対象化に伴う増加 + オイル・バッテリーの粗利向上 |
| | 対計画 ▲26億円 | <ul style="list-style-type: none"> - カーエレクトロニクスの粗利減少 - 海外子会社 為替の変動 |
| 販管費 759億円 | 対前年 +133億円 | <ul style="list-style-type: none"> + 国内外子会社の連結対象化に伴う増加 + 戦略的投資(新店舗POSシステム、クルマ買取システム、採用・教育関連)を中心に増加 |
| | 対計画 +6億円 | <ul style="list-style-type: none"> - 管理可能費 削減実行 + 海外(米国など)の事業拡大に伴う販管費増加 |

カテゴリー別実績のポイント

単体

| | | | |
|---|---|---------------|-----------------------------|
| 売上高 2,042億円 (対前年: +10.1億) | 卸売部門 | +5.7億円(+0.3%) | 増加: 中古車、二輪 減少: カーエレ、車内用品 |
| | 小売部門 | +2.1億円(+1.9%) | 直営店(SA豊中庄内など)の出店効果 |
| 売上総利益 413億円 (対前年: ▲6.8億) | 卸売部門 | ▲9.9億円(▲2.7%) | 増加: オイル・バッテリー 減少: カーエレ、車内用品 |
| | 小売部門 | +0.8億円(+2.3%) | 直営店粗利・中古カー用品の粗利増加 |
| 販管費 308億円 (対前年: +26.3億) | 販売費: 中古車・カー用品・クレジットカードなど販売促進費用の増加、 広告宣伝費用の増加 | | |
| | 設備費: ソフトウェア・中古車買取システムなどの減価償却費の増加 | | |
| | その他: 中古車買取システム・新POSシステムの保守費用の増加 支払手数料の増加 | | |

国内店舗子会社

売上高 784億円(対前年: +14.9億) 経常利益 6.2億円(対前年: ▲0.2億)

(株)エー・エム・シーがFCより3店舗を譲り受けたことなどにより
売上・粗利が増加、経費も同様に増加

所在地別セグメント情報※

| | アメリカ | フランス | アジア |
|---------------|---------------------------------|------------------------|--|
| 店舗数 | 89 | 9 | 19 |
| 既存店売上の 前年比 | 西海岸:+1.5% STRAUSS:+5.5% | +15.3% | 台湾:+21.1% シンガポール:+19.8% タイ:+19.1% 中国:+42.8% |
| 売上高 (億円) | 157 | 86 | 39 |
| 営業費用 (億円) | 181 | 94 | 41 |
| 営業利益 (億円) | ▲23 | ▲8 | ▲1 |
| 状況 | STRAUSS: 営業譲受後の人件費増等により計画より赤字拡大 | 売上は計画通り、商品構成の変化により粗利減少 | 東南アジア: 会社の体制、景気の良さを受け、好調 中国: 慎重に展開中 |

※・・・決算短信に記載の数値

証券化商品の売却損、評価損



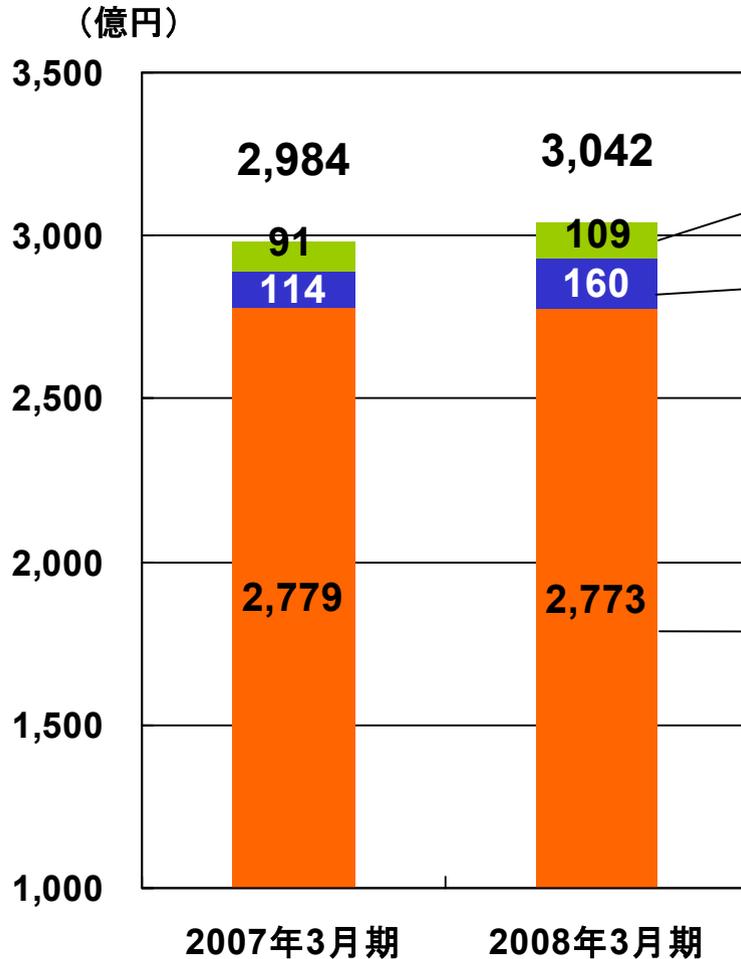
(百万円)

| | 2008年3月末 残高 | 2008年3月期 売却損 (特別損失) | 2008年3月期 投資有価証券評価損 (営業外費用) |
|-----|----------------|---------------------------|----------------------------------|
| SIV | 1,293 | — | ▲2,702 |
| CDO | 1,375 | ▲550 | ▲1,624 |
| 計 | 2,669 | ▲550 | ▲4,326 |

注) 上記以外に2008年6月償還のCDOが1銘柄ありますが、2008年3月末の時価は購入価格に対して100%を越えています。

SIV= Structured Investment Vehicle (投資目的会社)
CDO= Collateralized Debt Obligation (債務担保証券)

2008年3月期 国内チェーン売上高



国内チェーン売上高

3,042億円 前年比+1.9%

車検(前年比+20%)

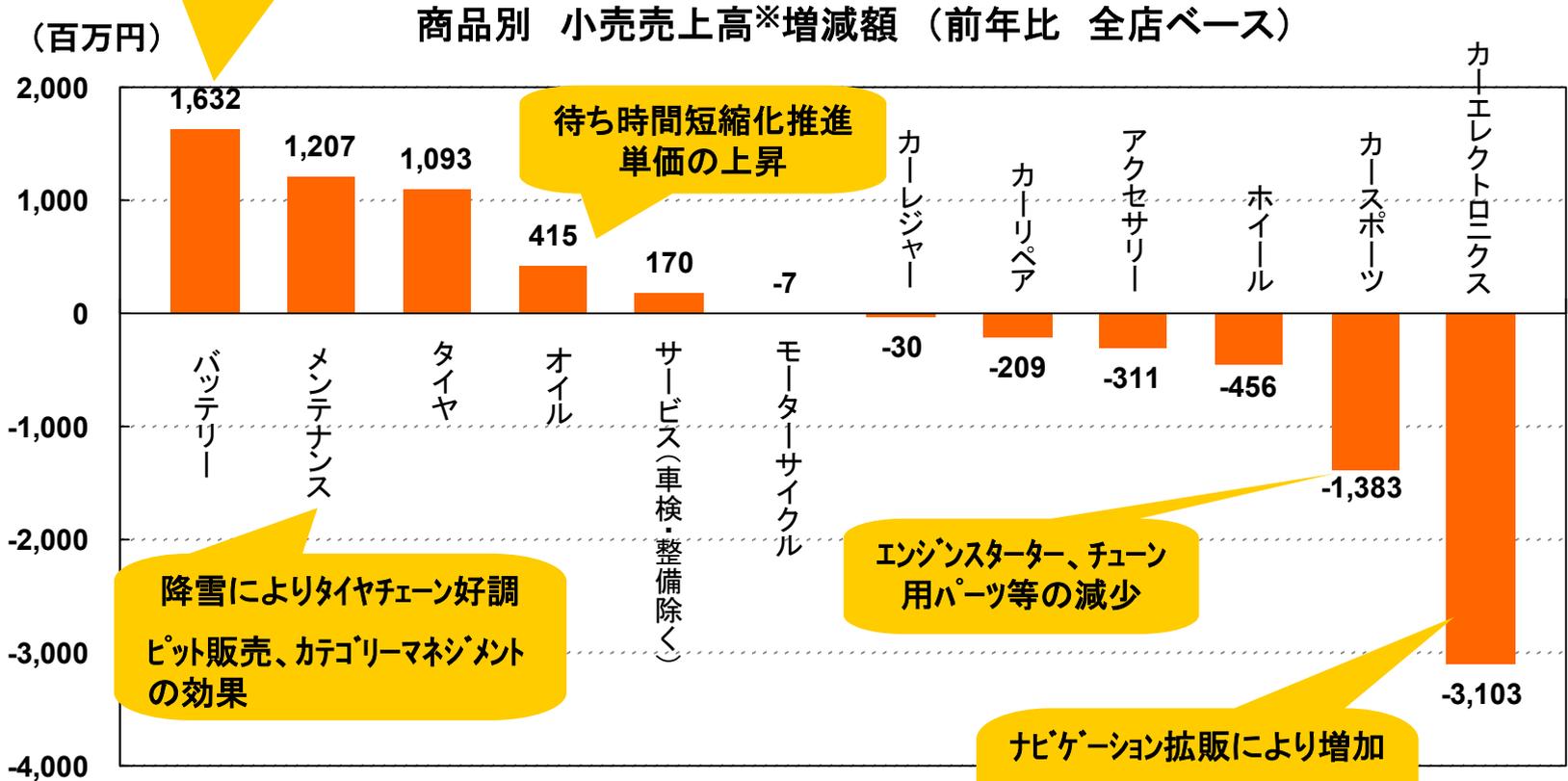
車販売(前年比+40%)

カー用品(前年比▲0.2%)

国内カー用品 商品別 売上増減額



厳冬、店頭バッテリーチェック活動
単価の上昇



* 既存業態(AB, SA, AH)における売上高

2008年3月期

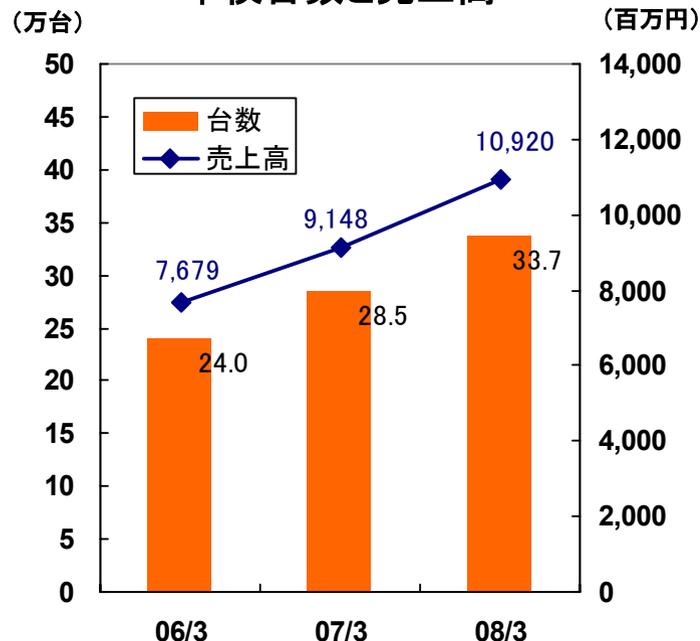
車検

- 店舗・本部の販促施策により車検売上増加
 - ◆ カー用品繁忙期における車検の先行予約の積極獲得
 - ◆ コミュニケーションパッケージ導入による顧客囲い込み強化
- 車検時の付加売上強化
(14.8 千円/台→17.8千円/台)

整備

- チェン標準の整備パッケージの導入
- ピットにおける「追加の一品」販売強化

車検台数と売上高



指定店舗数

216

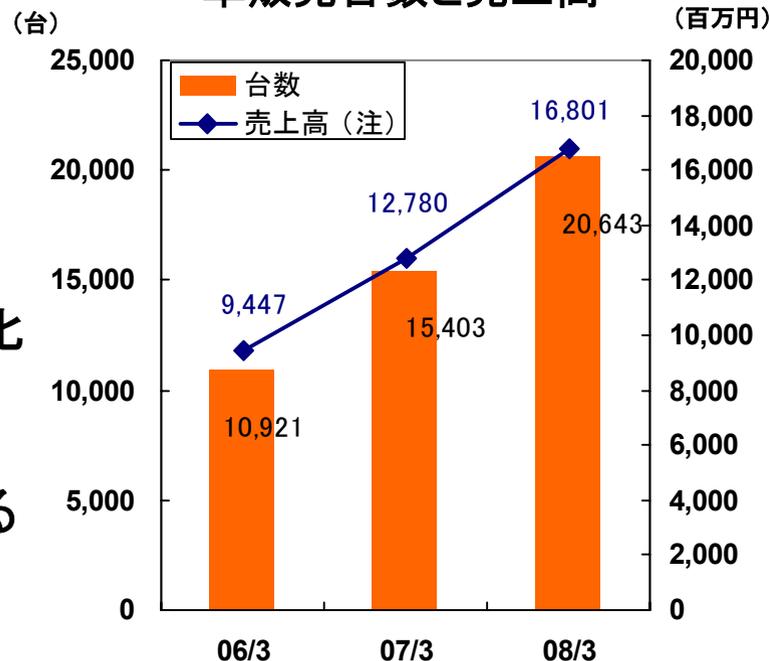
237

265

2008年3月期

- 目標販売台数 2万台達成
- 新カーズフランチャイズ契約の拡大 (317店舗)
- 各店舗の研修推進、査定の取り組み強化
- 「スゴ買い」認知のための広告宣伝活動
- 現場指導スーパーバイザーの増強による小売り強化
- 付加売上向上 (7万3千円/台⇒8万8千円/台)

車販売台数と売上高



注) チェン小売店以外の店舗(カーズ札幌北郷店、里塚店、ポートアイランド神戸店)の売上も含む

出退店の実績



国内出退店実績

| | 07/3 末 | 2008年3月期 | | | | | | | | 08/3 末 |
|-----------------|-----------|----------|-------|---------|----|----|-------|---------|----|-----------|
| | | 上期 | | | | 下期 | | | | |
| | | 新店 | AB→SA | S/B R/L | 退店 | 新店 | AB→SA | S/B R/L | 退店 | |
| オートバックス(AB) | 402 | +2 | ▲2 | +4/▲4 | ▲1 | +1 | ▲1 | +1/▲1 | ▲2 | 399 |
| スーパーオートバックス(SA) | 70 | +1 | +2 | | | | +1 | | | 74 |
| オートハローズ(AH) | 11 | | | | | | | | ▲1 | 10 |
| セコハン市場(SH) | 27 | +4 | | | | | | | | 31 |
| オートバックス・エクスプレス | 7 | +1 | | | | +1 | | | | 9 |
| ライコランド | 6 | | | | | +2 | | | | 8 |
| 国内計 | 523 | +8 | 0 | 0 | ▲1 | +4 | 0 | 0 | ▲3 | 531 |

海外出退店実績

S/B=スクラップ&ビルド、R/L=リロケーション

| | 2007/3末 | 2008年3月期 | | 2008/3末 |
|--------|---------|----------|----|---------|
| | | 上期 | 下期 | |
| アメリカ | 1 | +89 | ▲1 | 89 |
| フランス | 8 | | +1 | 9 |
| 中国 | 5 | +4 | +3 | 12 |
| 台湾 | 4 | | | 4 |
| タイ | 2 | | | 2 |
| シンガポール | 1 | | | 1 |
| 海外計 | 21 | +93 | +3 | 117 |

Ⅲ 2009年3月期 業績計画

2009年3月期業績計画



(億円)

| | 2008年3月期 実績 (売上比) | 2009年3月期(計画) | | | |
|-------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | | 上期 (売上比) | 下期 (売上比) | 通期 (売上比) | 前年比増減 (比率) |
| 連結売上高 | 2,664 | 1,367 | 1,453 | 2,820 | +157 +5.8% |
| 売上総利益 | 828 31.1% | 422 30.9% | 458 31.5% | 880 31.2% | +51 +6.2% |
| 販管費 | 759 28.5% | 402 29.4% | 408 28.1% | 810 28.7% | +50 +6.7% |
| 営業利益 | 69 2.6% | 20 1.5% | 50 3.4% | 70 2.5% | +0 +0.9% |
| 経常利益 | 60 2.3% | 25 1.8% | 65 4.5% | 90 3.2% | +29 +48.5% |
| 当期利益 | 14 0.6% | 30 2.2% | 31 2.1% | 61 2.2% | +46 +315.8% |

億円未満は切捨て表示
対売上比・前年比は百万円単位で計算

カテゴリー別計画



(億円)

| | | 2008年3月期 実績 | 2009年3月期計画 | | | |
|--------------------|------|----------------|------------|-------|-------|--------|
| | | | 上期 | 下期 | 通期 | 前年比 |
| 単体 | 売上高 | 2,042 | 1,025 | 1,095 | 2,120 | +3.8% |
| | 経常利益 | 83.2 | 37.0 | 59.0 | 96.0 | +15.4% |
| 国内店舗子会社 | 売上高 | 784 | 399 | 429 | 828 | +5.5% |
| | 経常利益 | 6.2 | ▲2.0 | 8.5 | 6.5 | +4.0% |
| 海外子会社 | 売上高 | 283 | 169 | 174 | 343 | +20.8% |
| | 経常利益 | ▲27.8 | ▲6.0 | ▲11.0 | ▲17.0 | — |
| 機能子会社 | 売上高 | 165 | 91 | 100 | 191 | +15.4% |
| | 経常利益 | 7.2 | 2.0 | 4.0 | 6.0 | ▲16.7% |
| トータルカーライフ 事業子会社 | 売上高 | 175 | 94 | 93 | 187 | +6.9% |
| | 経常利益 | 2.4 | 1.0 | 1.5 | 2.5 | +1.2% |

売上高: 億円未満を切捨て表示
 経常利益: 千万円未満を切り捨て表示
 前年比は百万円単位で計算

単体： 増収増益

売上高：増加

タイヤを中心としたメンテナンス商品・車売上増加

営業利益：減少

経費増加(人件費、販売促進費、システム関連費用など)

経常利益：増加

営業外収益の改善により増加

国内店舗子会社： 増収増益

カー用品、車検・整備、車販売の施策強化による

海外子会社： 増収増益

出店による売上増、米国STRAUSS・フランスの利益改善

売上向上策

- タイヤ・オイル・バッテリーの顧客獲得、シェア拡大
- 売場・ピットにおける顧客への販売強化
⇒アルミホイール、カーエレアクセサリー、メンテナンス商品、チャイルドシートを『伸ばすカー用品』として売場、販売方法を強化

粗利向上策

- 売場における販売構成の変更
- サプライチェーンマネジメントとカテゴリーマネジメントの拡大
グループ一体で集中販売を行うセントラルマーチャンダイジングの強化
新規拡大： ワイパーブレード、芳香剤、足回りケミカルに拡大
継続実施： メンテナンス、補修ケミカル、洗車用品、DIY商品、

車検・整備

目標台数

39万台

- 指定認証店の増加
- ピットの稼働率と顧客リピート率を上げることによる既存店売上の底上げ
- 診断車検の実施による差別化
- 洗車などの美装メニューの展開強化
- メカニック資格制度による基本スキルの向上

車販売

目標台数

2万5千台

- 新カーズフランチャイズ契約 400店舗に拡大
- オークネット社の販売サイトへの掲載によるユーザー集客への取り組み
- 残価設定型クレジットの推進による収益向上
- 整備、エンジン診断付き当社認定中古車の販売開始

- エコをテーマとした総合キャンペーン実施
- Tカードとのポイントアライアンスによる優良顧客の相互送客
- コンシェルジュ育成に向けた教育体制の構築
- FC法人の人事・労務管理の本部支援
- 女性顧客来店促進プロジェクト 各店売場に展開

出退店計画



国内出退店計画

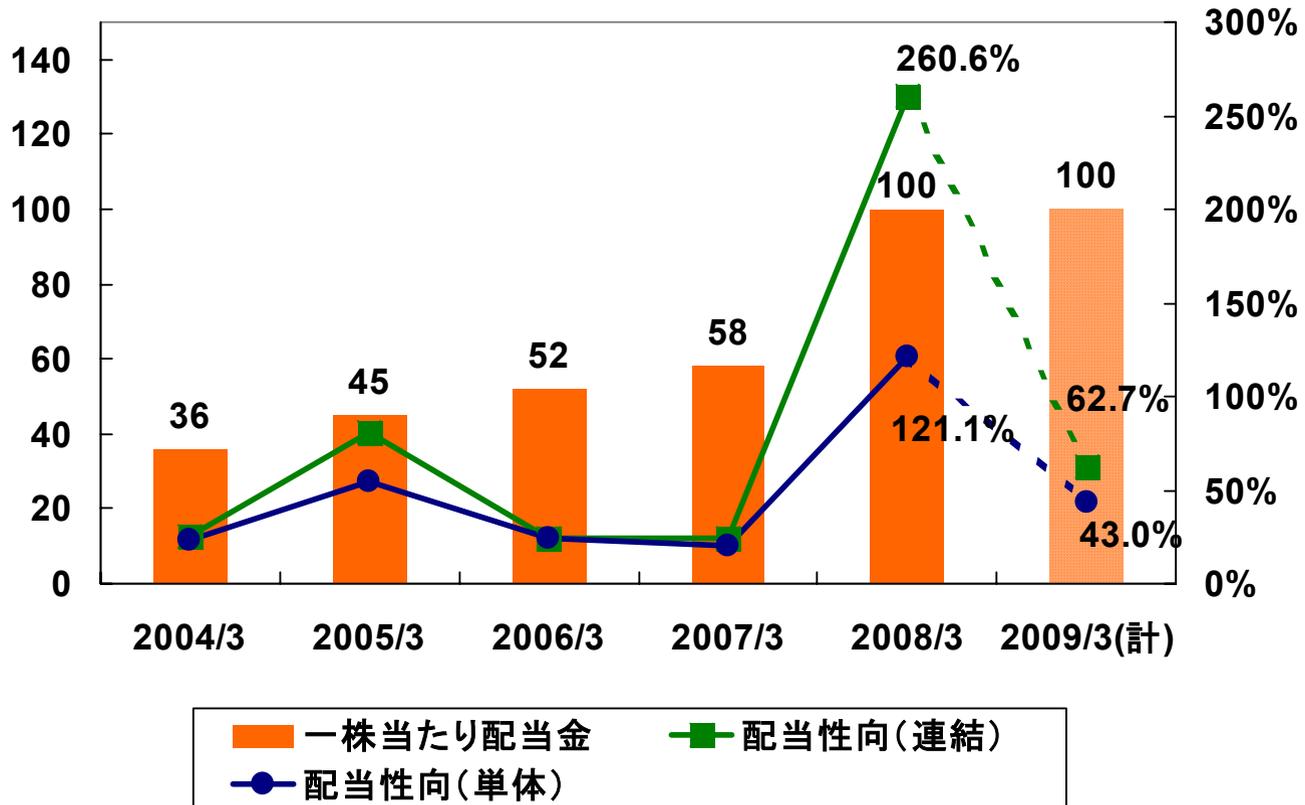
| | 08/3 末 | 2009年3月期 | | | | | | | | 09/3 末 |
|-----------------|-----------|----------|-------|---------|----|----|-------|---------|----|-----------|
| | | 上期 | | | | 下期 | | | | |
| | | 新店 | AB→SA | S/B R/L | 退店 | 新店 | AB→SA | S/B R/L | 退店 | |
| オートバックス(AB) | 399 | +2 | ▲2 | +2/▲2 | | +1 | ▲2 | +3/▲3 | | 398 |
| スーパーオートバックス(SA) | 74 | | +2 | | | | +2 | | | 78 |
| オートハローズ(AH) | 10 | | | | | | | | | 10 |
| セコハン市場(SH) | 31 | +1 | | | | +1 | | | | 33 |
| オートバックス・ 익스프레스 | 9 | +1 | | | | | | | | 10 |
| ライコランド | 8 | | | | | | | | | 8 |
| 国内計 | 531 | +4 | 0 | 0 | | +2 | 0 | 0 | | 537 |

海外出退店計画

| | 2008/3 | 2009年3月期 | | 2009/3末 |
|--------|--------|----------|----|---------|
| | | 上期 | 下期 | |
| アメリカ | 89 | +1 | | 90 |
| フランス | 9 | +2 | | 11 |
| 中国 | 12 | +1 | | 13 |
| 台湾 | 4 | | | 4 |
| タイ | 2 | +1 | | 3 |
| シンガポール | 1 | +1 | | 2 |
| 海外計 | 117 | +6 | | 123 |

S/B=スクラップ&ビルド、R/L=リロケーション

(円) 配当金実績および計画

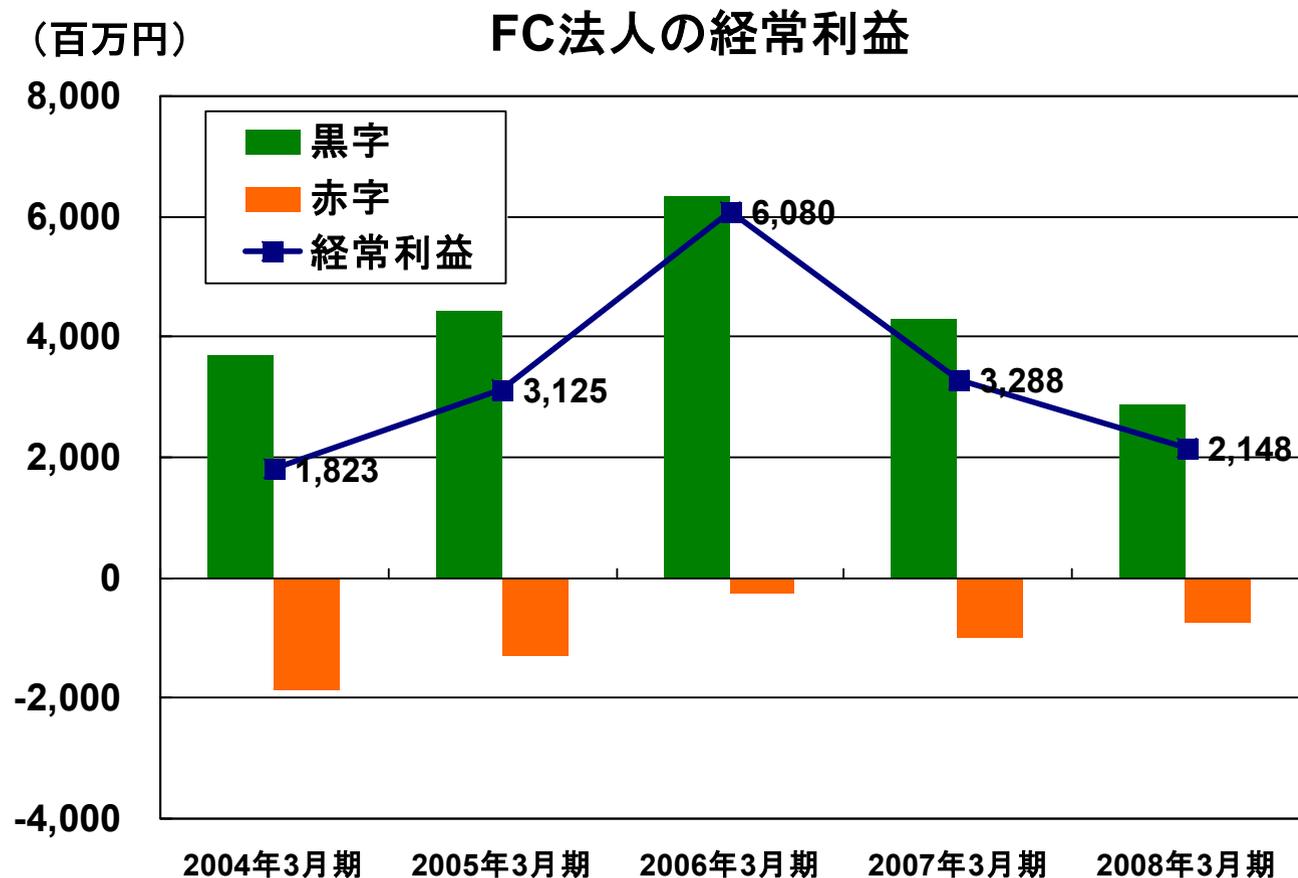




見通しに関する注意事項

当社の将来についての計画、戦略及び業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。これらの情報は現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づき算出しており、今後の事業内容等の変化により実際の業績等が予想と大きく異なる可能性があります。

補足資料



注) 上場3法人を除く

2008年3月期は上記に加え、決算未確定の3社を除く

2009年3月期から適用する会計方針の変更



1. 新リース会計基準の適用

【大きく影響するもの＝当社保有の建物でFCに賃貸借しているもの】

| | 従来基準 | 新基準 |
|-------|---------------|---|
| 貸借対照表 | 建物・構築物(固定資産) | リース資産(流動資産) |
| | 定率法による減価償却 | 利息法による減価償却 過去契約分のリース資産を契約時まで遡り利息法で再計算。 |
| 損益計算書 | 減価償却額を売上原価に計上 | 減価償却額を売上原価に計上。 過去契約分のリース資産は再計算後と直近の資産の差額を特別損益 (＝連結の特別利益39億円)として計上 |

2. 棚卸資産の低価法適用

- 仕入原価よりも売価が低い商品＝低価法にて評価し、評価損を計上。
- 当社は従来より、2年を越えて販売実績のない商品＝評価額をゼロ。
- 2009年3月期における低価法適用の影響は、2億円程度の計上を想定
(実際の適用の多くは、中古カー用品)

2008年3月期 決算説明会

第二部

新中期経営計画 オートバックスBIGプラン

(計画期間 2008年7月～2011年3月)



株式会社 オートバックスセブン

代表取締役PMO 湧田 節夫

2008年5月19日

事業戦略

- ・国内オートバックスFC事業への経営資源の集中とコスト効率化による収益性向上
- ・将来の成長の柱となる事業、分野の選定

『企業価値の最大化』

～ 経営効率の向上と
コーポレート・ガバナンスの強化～

財務戦略

- ・資産/資本効率の向上

ガバナンス体制

- ・経営体制再構築
- ・リスクマネジメント強化

BIGプランの方向性

～規模拡大路線から収益性重視へ～



前回中期経営計画

規模拡大路線

- カー用品事業に加え、周辺事業拡大
- 成長戦略の柱として海外積極展開
- 売上成長優先のための本部機能拡大
- 売上成長による投資収益性向上
- 監督・執行の分離と、執行スピードの向上

BIGプラン

収益性重視

- 事業の選択と集中の早期実現と、将来の成長基盤構築
- 経営資源の集中とコスト効率化による収益性向上
- 意思決定プロセスの精度向上のためのガバナンス体制強化

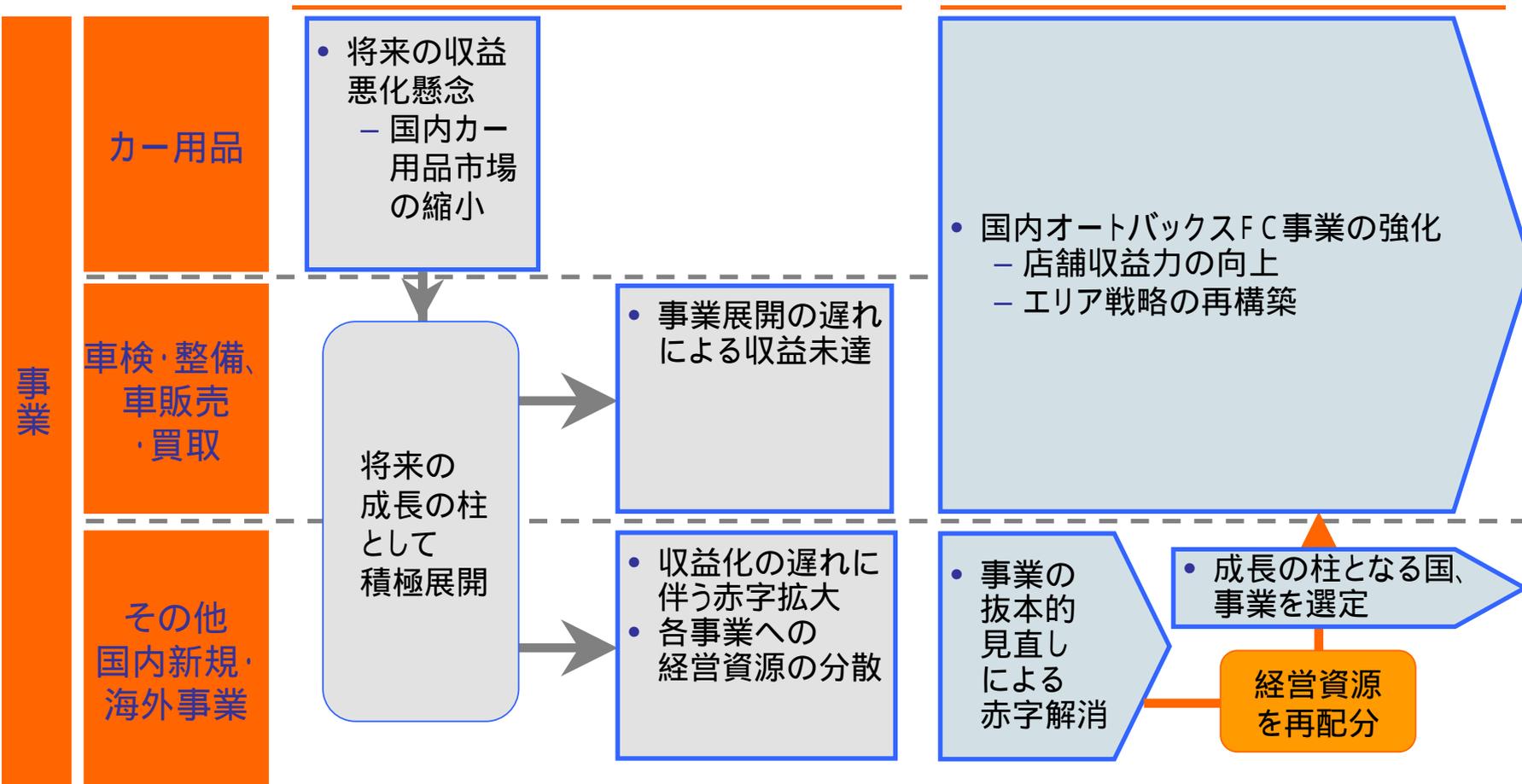
BIGプランの事業改革イメージ

経営資源を再配分し、成長を見込める事業分野に経営資源を集中



前回中期経営計画

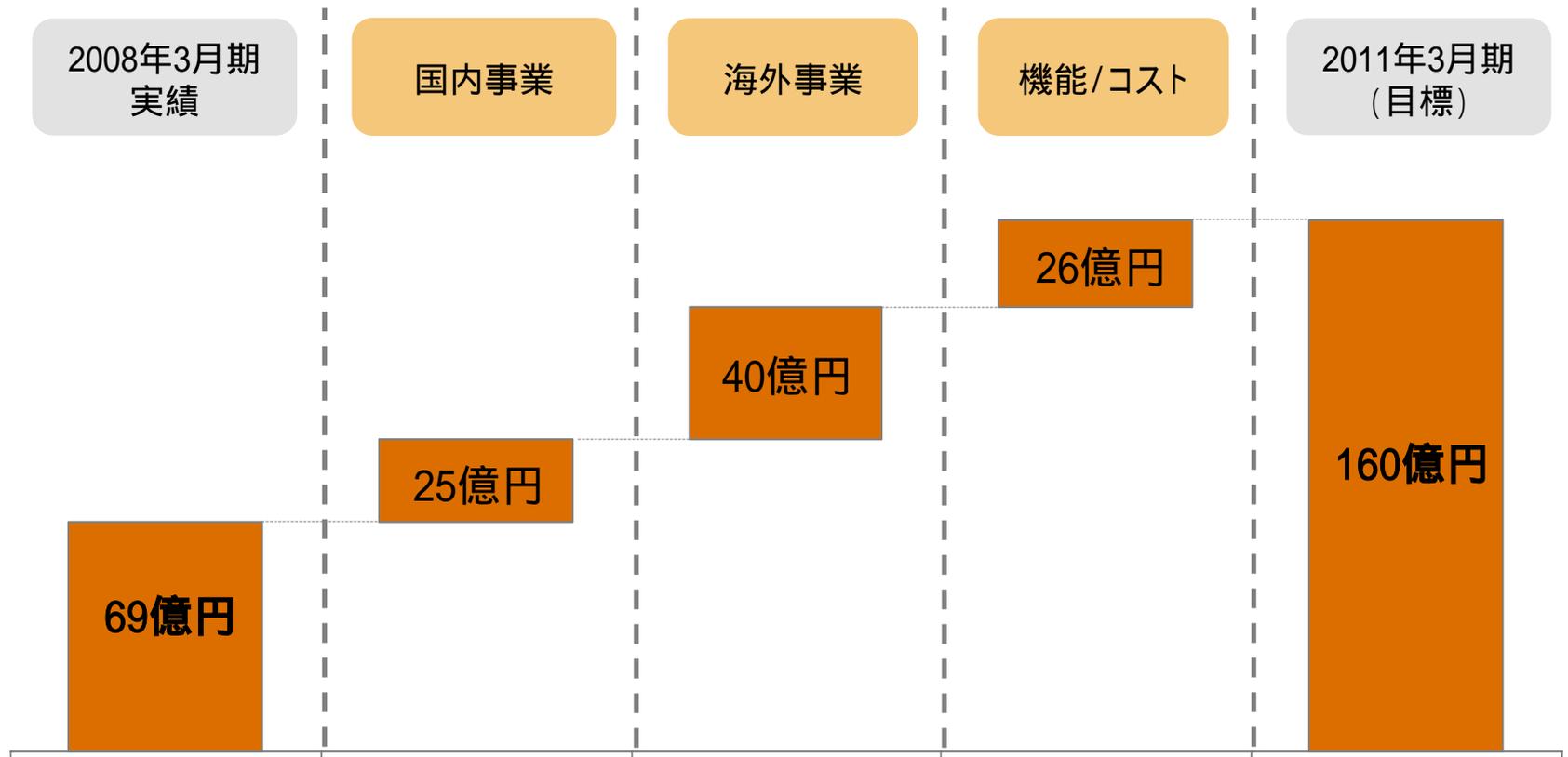
BIGプラン



前回中期経営計画の総括

| | | 狙い | 総括 |
|---------|----------|---|--|
| 事業戦略 | 国内 | <ul style="list-style-type: none"> トータルカーライフ戦略：カー用品事業に加え、周辺事業拡大 エリアドミナント戦略：店舗最適配置によるエリアシェアの拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 車検・整備、車販売・買取においては、事業戦略の方向性は正しかったが、当初の計画より展開が遅れ収益化未達 急速な周辺新規事業展開による経営資源の分散 出店遅れにより、シェア拡大は未達 <ul style="list-style-type: none"> 都市部での物件不足 小商圏フォーマットの未確立 |
| | 海外 | <ul style="list-style-type: none"> 成長戦略の柱として積極展開 | <ul style="list-style-type: none"> 収益化の遅れに伴う赤字拡大 各国への経営資源の分散 |
| | 本部機能/コスト | <ul style="list-style-type: none"> 売上成長優先のための本部機能拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 国内新規・海外事業の広範な展開に伴うサポート機能拡充とコスト増加 |
| 財務戦略 | | <ul style="list-style-type: none"> 売上成長による投資収益性向上 | <ul style="list-style-type: none"> 国内新規・海外事業の広範な展開による資産/資本効率の低下 |
| ガバナンス体制 | | <ul style="list-style-type: none"> オフィサー制導入による監督・執行の分離と、執行スピードの向上 | <ul style="list-style-type: none"> スピード向上に見合う、チェック体制・牽制機能の未整備 |

BIGプランによる連結営業利益改善目標



事業毎の改善額は目標概算額

BIGプラン骨子と施策の方向性

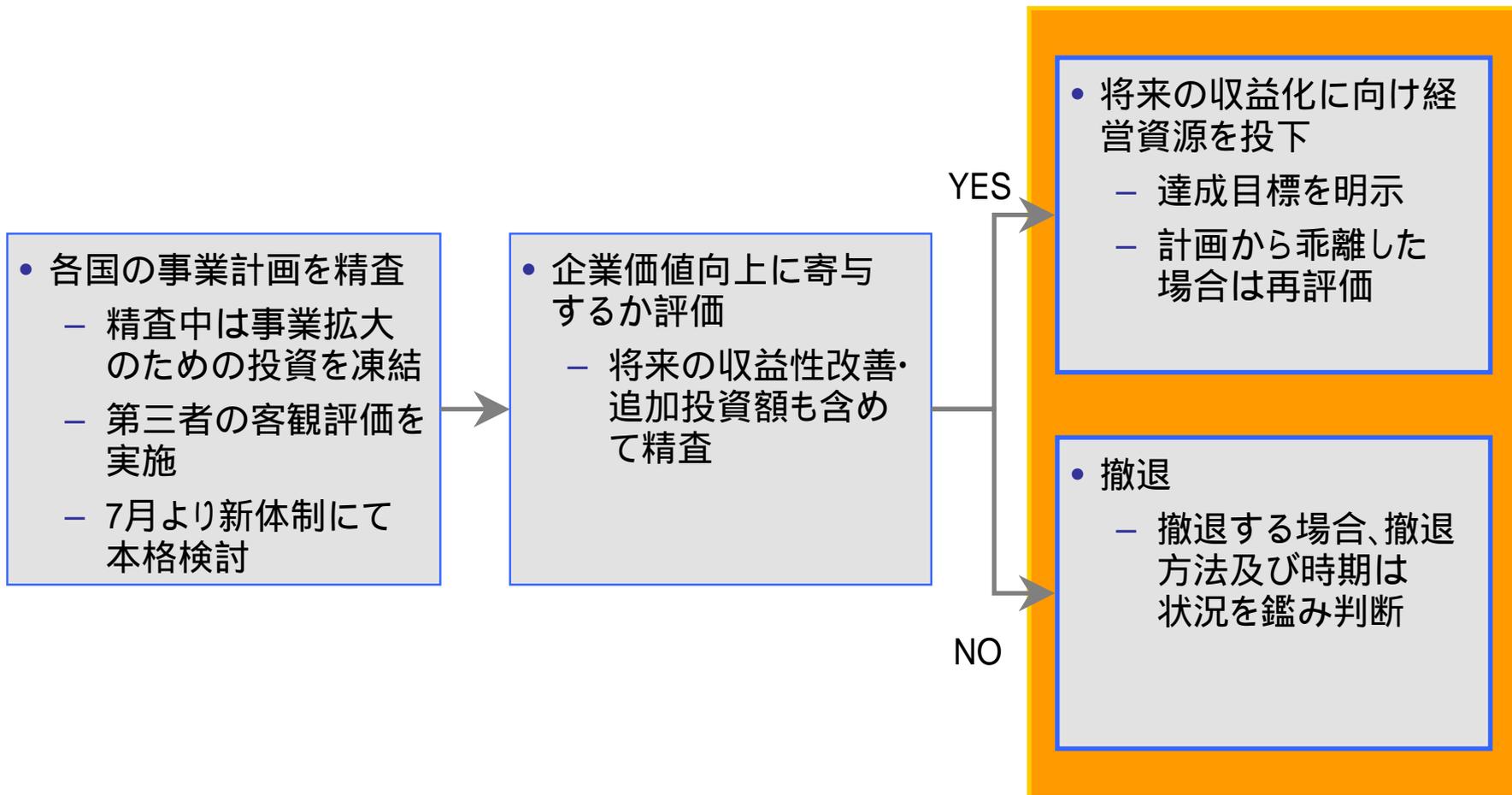
| | | BIGプラン骨子 | 施策の方向性 |
|---------|----------|---|---|
| 事業戦略 | 国内 | <ul style="list-style-type: none"> オートバックスFC事業の強化 ～ 経営資源の集中配分～ | <ul style="list-style-type: none"> 店舗収益力の向上(トータルカーライフ店舗へ) <ul style="list-style-type: none"> - タイヤ・オイル・バッテリー、車検整備など高粗利商品・サービスの販売構成比を高め収益力を強化 - CRM(1)強化による顧客売上およびコスト効率の向上 - 「スゴ買い」(2)システム積極展開による車販売・買取拡大 エリア戦略の再構築 <ul style="list-style-type: none"> - 店舗最適配置計画の継続推進 - 販売拠点の拡大 - 既存店のリニューアル、改装による活性化 - エリア別経営体制の見直し |
| | 海外 | <ul style="list-style-type: none"> 抜本の見直しによるメリハリのついた展開 | <ul style="list-style-type: none"> 国別に方向性を見直し、2011年3月期に赤字解消 <ul style="list-style-type: none"> - 成長の柱となり将来の収益に貢献する国を選定 |
| | 本部機能/コスト | <ul style="list-style-type: none"> 本部機能/コストの効率化 | <ul style="list-style-type: none"> 分散・重複した機能の集約とコスト管理の一元化によるコスト削減 人材育成による機能高度化 |
| 財務戦略 | | <ul style="list-style-type: none"> 資産/資本効率の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 投資有価証券・非コア事業資産の圧縮 増配と自社株買いによる株主還元強化 |
| ガバナンス体制 | | <ul style="list-style-type: none"> 経営体制再構築とリスクマネジメント強化 | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役・社外監査役の増員 意思決定プロセスの改善等 |

1: CRM = カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

2: 「スゴ買い」 = 車両買取システム・車両査定・買取金額の設定などの専門知識及び経験が不要になるシステム

海外事業の方向性

国別の方向性を抜本的に見直し、成長の柱となる国を選定



株主還元強化施策

増配、自社株買いによる株主還元を実施



ガバナンス体制の強化施策

2007年12月以降実施済の取組み

今後の取組み

経営体制の強化

- 社外取締役2名、社外監査役1名の増員 (2008年6月株主総会に提案)
- 内部統制管理室の新設
- 適時開示体制、プロセスの再整備
- 重要案件の審議プロセスの見直しによる判断材料の質の向上とリスク把握精度の向上
- 経営会議の役割見直しとオフィサー会議の新設

リスクマネジメント方針と体制の整備

- リスクマネジメント方針の策定
- 全社的リスク評価の実施
- リスクマネジメント委員会の設置
- リスクマネジメント規程、危機管理規程、マニュアルの策定

- 全社的な組織構造の再点検
- オフィサー制の再点検
- 人員の最適配置の設計
- ガバナンス委員会の設置
- 意思決定プロセスの改善
 - 効果測定と効果検証及び報告の徹底
 - 稟議制度の運用徹底 (牽制機能の強化)

- リスクに関する規程等の再整備
- リスク回避施策の検討、導入

規模拡大路線から収益性重視へ

- 収益性の指標を目標に設定



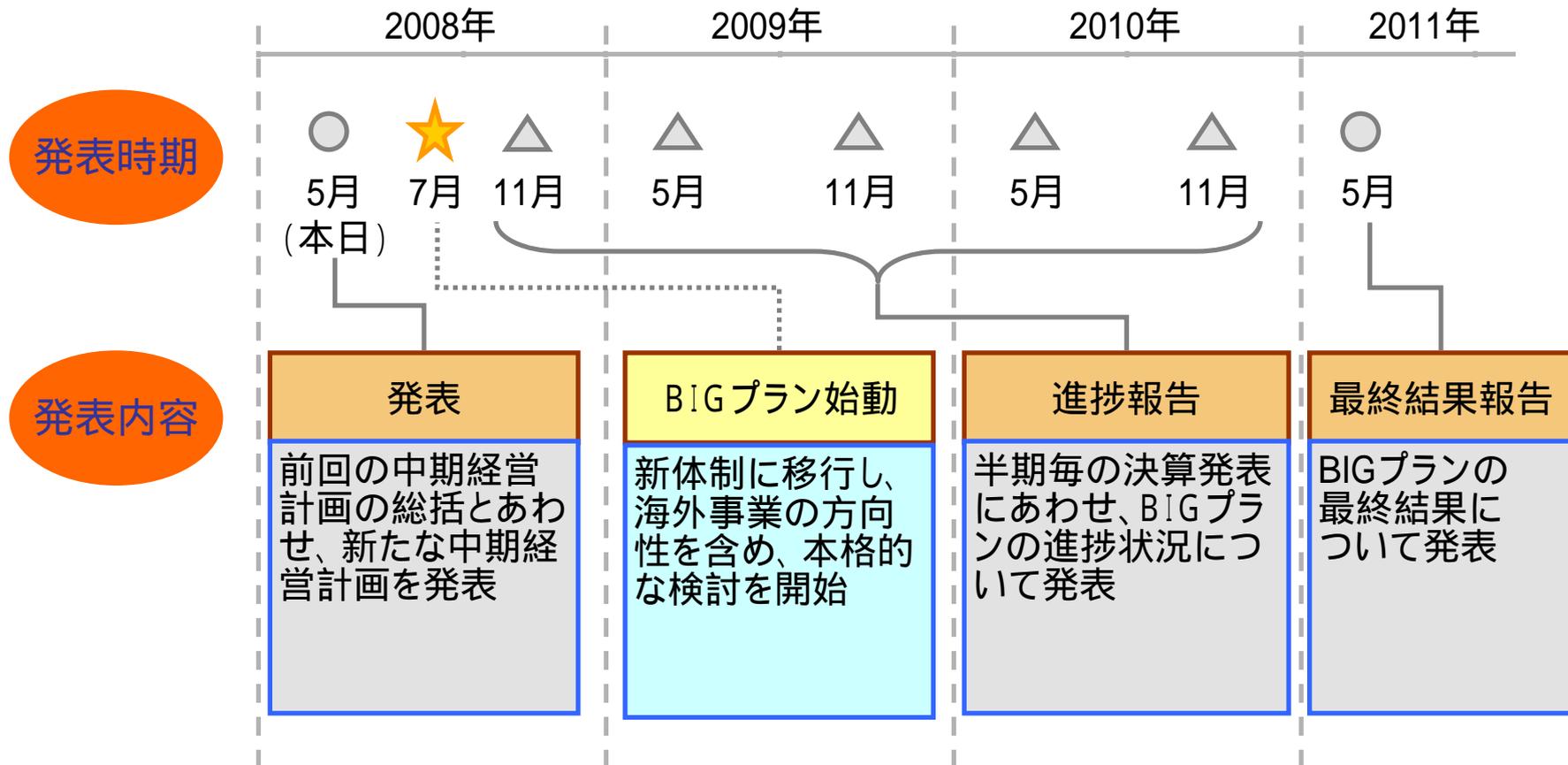
ROE

(連結)

7%以上

(2011年3月期)

今後のBIGプラン对外発表予定





見通しに関する注意事項

当社の将来についての計画、戦略及び業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。これらの情報は現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づき算出しており、今後の事業内容等の変化により実際の業績等が予想と大きく異なる可能性があります。