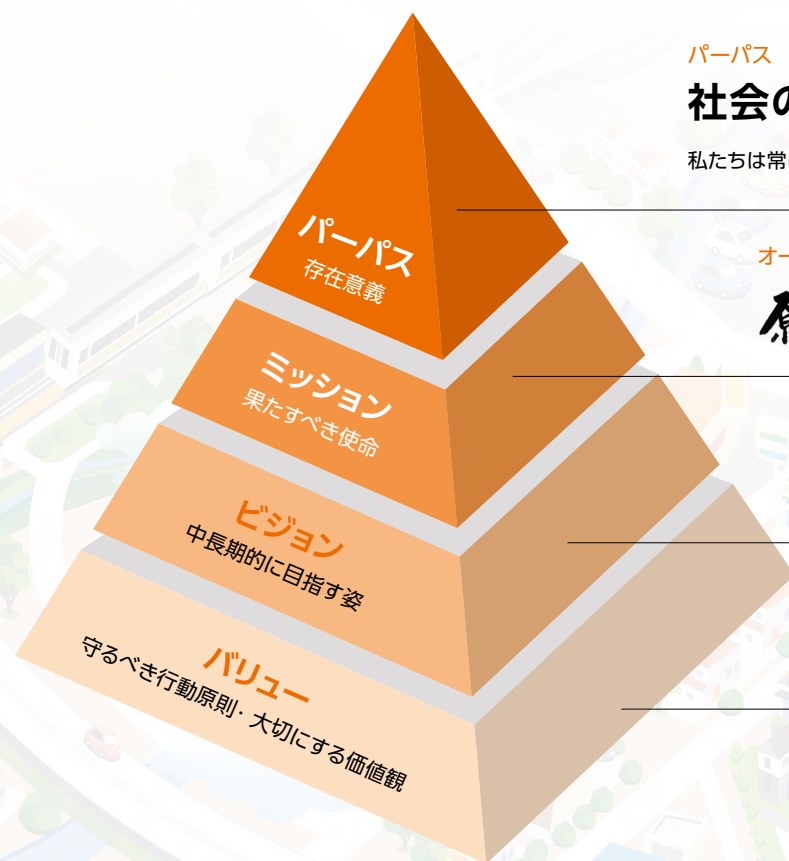


INTEGRATED REPORT 2026



オートバックスセブングループ理念体系 *AUTOBACS SEVEN/GROUP*



パーパス

社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現

私たちは常に、社会の交通安全と人々の個性豊かなカーライフを願う想いを胸に、変化に挑み、さらなる進化を誓います。

オートバックスセブングループ理念

願望実現

「願望実現」は、オートバックスセブングループのDNAとして、創業以来受け継がれてきた理念です。心に描いたビジョンを具体化し、信念と熱意をもって行動を重ねることで実現へとつなげる——その実践を通じて価値を創出し続けることが、私たちの使命です。

お客様にとっての 「モビリティライフのインフラ」をグローバルで目指す

行動規範・行動指針 サステナビリティ関連方針

オートバックスセブン経営理念

人とモビリティの未来を、もっと楽しく、もっと自由に。

オートバックスセブンは、個性を尊重し、多様な移動の喜びを支え、人とモビリティが調和する社会を創造します。

目次

01 オートバックスセブングループ理念体系

CEOメッセージ

03 CEOメッセージ

「お客様一人ひとりに寄り添い、安全・安心で豊かなモビリティライフを支え続ける企業グループへ」

About us

08 価値創造の歴史

事業概要

09 オートバックスセブングループの事業ポートフォリオ

10 多様なニーズに応えるマルチブランド展開

11 グローバルネットワーク

オートバックスセブングループの価値創造

価値創造モデル

12 価値創造モデル

13 オートバックスセブングループの強み

14 オートバックスセブングループの事業活動

15 オートバックスセブングループのマテリアリティ

16 事業環境認識

17 長期ビジョンの概要

18 2024中期経営計画の概要

19 管理官掌メッセージ

「将来への投資を優先した中計が最終年度に。次期中計、そして長期ビジョン実現を見据え、新しい価値や成長を生み出す挑戦へ」

持続的成長に向けた取り組み

23 モビリティライフにおける顧客LTVの最大化

25 マルチブランドによるタッチポイントの創出

27 車販売を起点とした新たな顧客価値の創出

29 戦略投資とM&Aを活用した持続的成長

31 事業拡大に合わせた物流基盤の再構築

32 事業変革を支えるIT基盤

33 持続的な価値創造を支える人材基盤

サステナビリティ

サステナビリティ推進の取り組み

35 非財務目標とKPI

37 気候変動への対応

38 電動モビリティ時代に向けた対応

39 整備士の確保・育成

コーポレート・ガバナンス

40 社外取締役座談会

「『総合モビリティアフター業』への転換に向けて事業ポートフォリオ変革と持続的成長に向けた議論を重ね、企業価値向上に資する経営判断を後押しする」

45 コーポレート・ガバナンス

49 取締役一覧

50 コンプライアンス／情報セキュリティ／リスクマネジメント

データセクション

事業別概況

51 オートバックス事業

52 コンシューマ事業

53 ホールセール事業

54 拡張事業

55 11か年財務サマリー

56 ESG情報

57 主要連結子会社一覧

58 会社情報／株式情報

統合報告書 2026の ポイント

▶ P03 CEOメッセージ

長期ビジョン実現に向けた成長戦略について、市場の再定義や顧客生涯価値の最大化を軸に、事業領域の拡大や事業間シナジー創出の考え方を図表を交えてわかりやすく語っています。



▶ P19 管理官掌メッセージ

中期経営計画の成果と課題を踏まえ、資本コストや株価を意識した経営の推進、事業ポートフォリオマネジメント、キャピタルアロケーションの考え方に加え、シナジー創出による収益性向上に向けた財務戦略について説明しています。



▶ P23 持続的成長に向けた取り組み

「総合モビリティアフター業」への転換に向け、市場分析、タッチポイント創出、事業戦略、投資戦略、経営基盤、人的資本経営などの取り組みを特集します。



編集方針

本報告書は、オートバックスセブングループのビジネスの全体像、企業価値向上に向けた取り組みや非財務情報を総合的に掲載し、すべてのステークホルダーの皆様に、当社グループについてより一層理解を深めていただくことを目的に作成しています。

2026年版統合報告書では、「変革を加速する事業基盤の拡充と総合モビリティアフター業への進化」をテーマに、中期経営計画の進捗状況に加え、M&Aや新規事業を通じた事業基盤の拡充、事業ポートフォリオの変革、総合モビリティアフター業への転換に向けた各種戦略について紹介し、当社グループの成長戦略と価値創造の道筋をご理解いただけるよう努めました。

また、サステナビリティのページでは、ESGに関する取り組みの意義や成果、課題について整理するとともに、それぞれの取り組みが中長期的に社会価値と経済価値の創出を通じて企業価値の向上にどのようにつながるのかを、より納得感をもってお読みいただけるよう構成しています。

対象期間

2025年4月～2026年3月
（組織体制や施策などについては、一部2026年度の情報を含みます。）

対象組織

株式会社オートバックスセブン
および連結子会社

参考にしたガイドライン

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

将来の見通しに関する記述について

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

名称の定義

本報告書に記載されている「オートバックスセブン」は原則として単体を、「オートバックスセブングループ」または「当社グループ」は連結を示しています。「オートバックスチェーン」は、連結の国内オートバックス事業およびフランチャイズ加盟法人を示しています。「オートバックスグループ」は、連結およびフランチャイズ加盟法人を示しています。また、本文中では、「フランチャイズ加盟法人」「フランチャイズ加盟店」「フランチャイズチェーンパッケージ」について、それぞれ「FC加盟法人」「FC加盟店」「FCパッケージ」と略して表記する場合があります。

CEOメッセージ



お客様一人ひとりに寄り添い、 安全・安心で豊かな モビリティライフを支え続ける 企業グループへ

代表取締役社長 堀井 勇吾

— 長期ビジョンの実現に向けて

「お客様にとっての『モビリティライフのインフラ』をグローバルで目指す」。

この新たな方向性を掲げてスタートした2024中期経営計画も、最終年度を迎えました。

おかげさまで連結売上高2,800億円の目標は1年前倒しで達成し、現在は新たな目標である3,000億円の達成に向けて取り組みを進めています。また、グループ店舗網の拡大も計画どおり進捗しており、2032年度に連結売上高5,000億円を目指す長期ビジョンの実現に向けて、着実に基盤を築くことができています。

しかし、私たちの取り組みは、単に売上や店舗数の拡大そのものを目指すものではありません。

私は、この数年間でオートバックスグループの成長の考え方を大きく変えてきました。その出発点となったのが、市場の捉え方を変えたことです。

従来、私たちはカー用品市場を主戦場としてきました。しかし、将来にわたる持続的な成長を考えたとき、カー用品市場だけを見ては十分ではないと考えました。そこで、市場をモビリティ全体へと捉え直し、お客様のライフステージとライフスタイルに寄り添いながら、生涯にわたって価値を提供し続ける企業グループへの進化を目指すことを決めました。

CEOメッセージ

この進化に欠かせないのが、お客様一人ひとりの顧客生涯価値の最大化であり、それを実現するための事業間シナジーの創出です。

市場を再定義し、お客様との接点を広げ、その関係を長期的な価値へとつなげていく。そして、そこで生まれるシナジーによって企業価値を高めていく。これが、2032年度の長期ビジョン実現に向けた私たちの成長戦略です。

― 市場を再定義し、成長の前提を変える

創業以来、私たちはカー用品販売を中核として成長してき

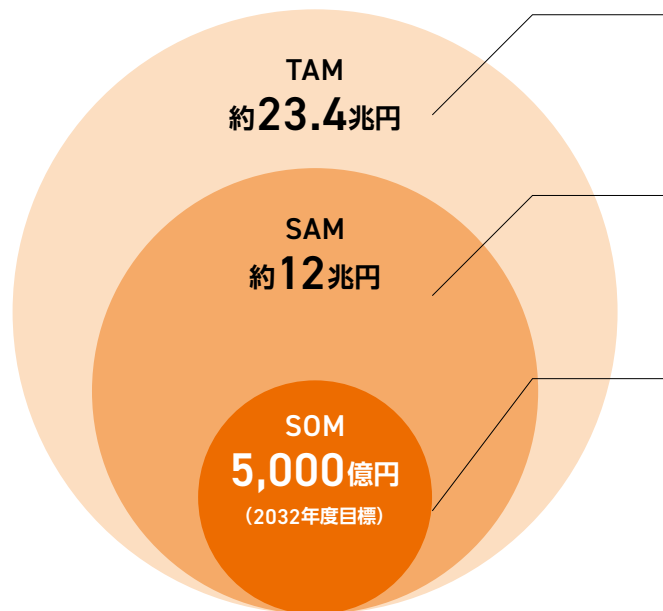
ました。

しかし、新車の高性能化や純正装備の充実、所有形態の変化等によって、カー用品市場は縮小傾向にあります。その市場の中だけで成長を追求することには限界があると考え、私たちは市場の捉え方そのものを再定義しました。

私たちが向き合う市場は、個人や法人にかかわらずお客様がクルマを所有し、利用し、整備し、乗り換えるまでのサイクルで生まれるあらゆるニーズです。

整備、車検、保険、車買取、車販売などを含む自動車アフターマーケット全体に目を向けると、そこには20兆円を超える市場が存在し、そのうち当社が事業機会として捉える領域は

図表1：市場構造の分析



Total Available Market (TAM)

自動車アフターマーケット市場規模

中古車事業、自動車賃貸事業、自動車部品・用品事業、自動車整備事業、その他関連サービス事業の5事業の合算値

Serviceable Available Market (SAM)

当社が主にターゲットとする領域の最大の市場規模

補修部品・カー用品、自動車整備および中古車小売の市場規模の一部を合算して当社算出

Serviceable Obtainable Market (SOM)

当社が獲得しうる市場規模

2032年度売上目標 売上高 5,000億円

長期ビジョン国内KPI目標

・グループ店舗数	2,200 店舗
・車検台数	100 万台
・車販売台数	15 万台

出所：矢野経済研究所、日本自動車整備振興会連合会の公表資料を基に当社作成

約10兆円に及びます。（図表1：市場構造の分析）

私たちは、カー用品販売、整備、車検、保険、車買取、車販売までを含め、お客様のモビリティライフ全体を支える企業グループへの進化を進めています。当社では、この姿を「総合モビリティアフター業」と表現しています。

カー用品販売を基盤として、お客様がクルマを利用する中で生まれるさまざまなニーズに応え続ける企業グループへ進化。それが私たちの目指す姿であり、この市場再定義は、長期ビジョン実現への第一歩でした。

― 「モビリティライフのインフラ」とは、 お客様一人ひとりに寄り添い続けること

長期ビジョンでは、「モビリティライフのインフラ」という言葉を掲げています。

この言葉の本質は、お客様一人ひとりのライフステージやライフスタイルの変化に寄り添いながら、長期的な関係を築いていくことにあります。

カー用品を販売して終わるのではなく、整備、車検、保険、車の買取、そして車の販売へと接点を広げながら、お客様の移動と暮らしを支え続ける存在になること。それが私たちの考える「モビリティライフのインフラ」です。

その実現に向けて、中心的な役割を担うのが「整備」です。整備は、安全と安心を支えるだけでなく、お客様との継続的な接点を生み出し長期的な信頼関係を築く基盤でもあります。

私は、最終的には整備士の人数と整備拠点のネットワークが競争力の源泉になると考えています。現在、当社連結では1,154名の2級整備士を擁し、フランチャイズチェーン全体では約4,000名の整備士体制を整えています。

CEOメッセージ

長期ビジョンでは2032年度の年間車検台数目標を100万台と掲げていますが、国内車検市場は年間で約3,300万台規模です。当社の2025年度実績はまだ72万台であり、大きな成長余地があります。

また、「車販売」はお客様との新たな接点を生み出す重要な入口です。

一般的に、多くのお客様は車両を購入した販売店で、その後の点検や整備、車検などのサービスを利用されます。

私たちはこれまで、クルマを購入された後のカーライフを支えることを得意としてきました。しかし今後は、購入時点からお客様との関係を築き、購入後の整備や車検、買い替えに至るまで一貫して支えていきたいと考えています。

国内の中古車市場は年間約250万台とされている中、当社グループの販売規模は4万台弱。車検と同様に、当社グループの市場シェアはまだ限定的であり、大きな成長余地を有する領域です。

長期ビジョンで掲げる「車販売15万台」の実現に向けて、拠点ネットワークの拡大や販売人材の育成を進めるとともに、販売後の整備や車検などグループ内サービスとの連携を強化し、お客様との長期的な関係構築につなげていきます。

— お客様の顧客生涯価値を最大化

私たちが近年、積極的に小売店を中心としてお客様との接点を増やしてきたのは、お客様とつながる「点」を増やすことだけを目的としたものではありません。

目指しているのは、接点を持ったお客様のモビリティライフにおける顧客生涯価値を最大化することです。このために、店舗で生まれたお客様との接点を、継続的な関係という「線」

へとつなぎ、さらにグループ横断で価値を提供する「面」へと広がっています。

その結果として、お客様との関係をより深く、より長く育んでいくことを目指しています。

お客様は人生の中で何度もクルマを乗り換えます。進学や就職、結婚、子育て、そしてシニア期へと移る中で、必要とされるクルマや商品、サービスも変化します。

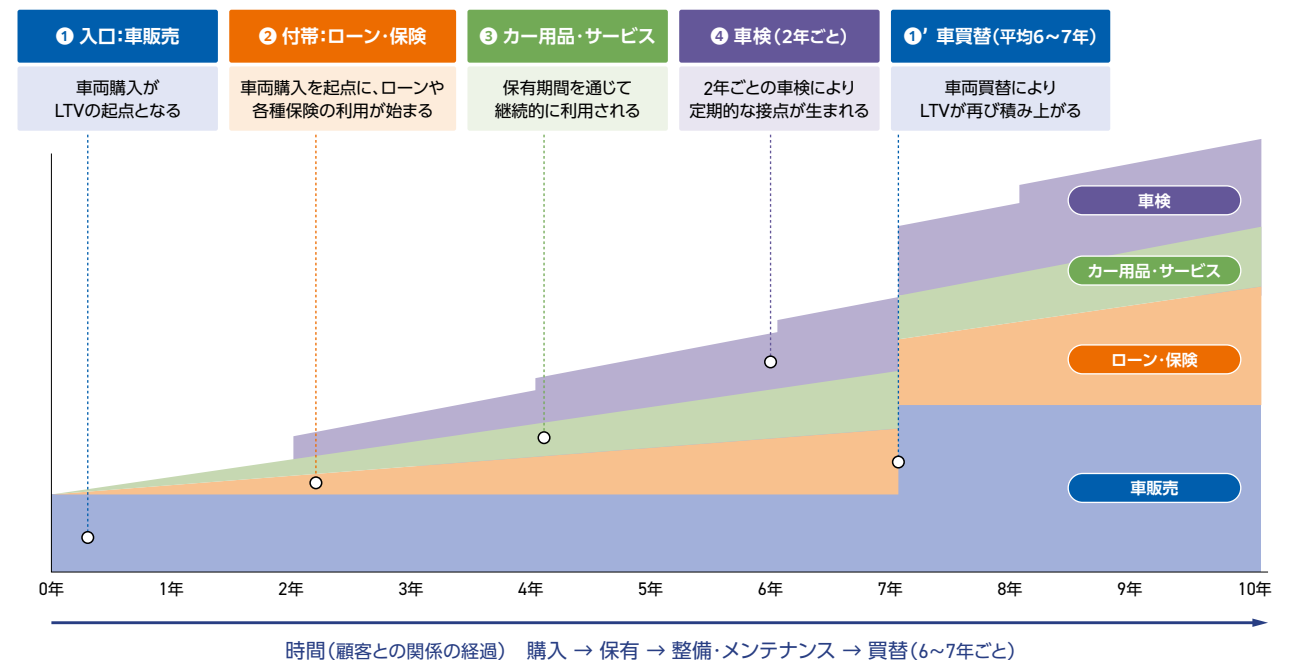
私たちは、その一つひとつの節目に寄り添いながら、お客様にとって最適な商品とサービスを提供し続けたいと考えて

います。

さらに将来的には、自動運転やマイクロモビリティの普及によって、免許返納後もモビリティとの関わりを持ち続ける社会が実現します。

このような社会において私たちは、お客様がモビリティと初めて接点を持つときから、人生のさまざまなライフステージやライフスタイルの変化に寄り添いながら、長期にわたって価値を提供し続ける存在でありたいと考えています。

図表2: 顧客接点の拡大によるLTVの積み上げ



CEOメッセージ



— シナジー創出による収益力の向上

私たちは近年、事業領域を大きく拡大しました。

現在は事業の連携による価値の連鎖を生み出し、お客様との関係をより深く、より長く育みながら収益力を向上させる取り組みを進めています。

一つの事例として、中古車と中古カー用品における価値の連鎖があります。

当社グループでは、中古カー用品事業を展開しているため、カスタマイズされた車両を買い取る際も、パーツの価値を適切に評価できます。一般的にカスタマイズされた車両は中古車市場においては低く評価される傾向にあるのですが、必要に応じて純正部品に戻し、車両としての価値を高めることも可能です。

さらに買い取った車両は、「オートバックス認定中古車」として販売し、その後の整備や車検へとつなげていくことができます。同様に買い取った中古品は、ECサイトを通じて販売することで、再び価値を生むことができます。

このように、一つの取引から生まれた価値を次の価値へとつなげていくことが、私たちの目指す一つのシナジーの形です。

今後は、グループ内の各事業の連携をさらに強化し、お客様一人ひとりに対する提供価値を高め、シナジーの創出を加速させていきます。

— シナジーを支える最大の資産は「人」

私は、市場再定義と顧客生涯価値最大化、そしてシナジー創出を実現するうえで最も重要な経営資本は人材であると考えています。

AIやDXの活用により、業務の効率化や自動化は今後さらに進むでしょう。しかし、そうであるからこそ、人でしか生み出せない価値はむしろ高まります。

私は、当社グループにおける人でしかできない仕事を「整備」「接客」「提案」の三つだと捉えています。

整備は、お客様の安全と安心を支える技術そのものです。接客は、お客様との信頼関係を築く基盤であり、提案は、お客様自身も気づいていないニーズを引き出し、最適な選択肢を提供する価値を創造することです。

例えば、どのクルマを選ぶべきか、今のクルマに乗り続けるべきか、それとも買い替えるべきか。そうした意思決定は、単なるデータやレコメンドだけで完結するものではありません。お客様一人ひとりのライフステージやライフスタイルに寄り

添いながら、最適な提案を行うことが重要であり、そこに人ならではの価値があります。

また、整備事業の拡大を進める当社グループにとって、整備士は競争力の源泉です。私は、整備士の人数を増やすことだけでなく、高い技術や経験を持つ人材が後進を育成し、その知見をグループ全体へ継承していくことも重要だと考えています。

こうした考えのもと、当社グループでは人事制度の見直しやリスクリングの推進を進めています。従来の一律的な評価ではなく、それぞれの専門性に光を当て、一人ひとりが強みを発揮できる組織づくりに取り組んでいます。

さらに、高い技術を持つ整備士による人材育成の仕組みづくりや、フランチャイズチェーン全体への教育支援にも力を入れています。人材への投資は、品質の向上だけでなく、お客様との信頼関係の強化や顧客生涯価値向上にもつながる重要な取り組みです。私は、「オートバックスグループの強みは人にある」と言われる企業グループであり続けたいと願っています。

— シナジー創出による資本効率改善

資本コストや株価を意識した経営は、私自身が強い責任を持って取り組んでいるテーマです。2025年度のROICは5.7%となりました。中期経営計画では2026年度の目標として7%を掲げていましたが、足元の事業環境および投資状況を踏まえ、6%へ見直しています。

この数年間、私たちは成長基盤の再構築に取り組んできました。その結果、売上高や利益は着実に拡大し、事業ポートフォリオの変革も進んでいます。一方で、投下資本の拡大に

CEOメッセージ

対して、期待していた水準まで事業間連携による利益成長が追いついていないことも事実です。

特に、お客様との多様な接点を有機的に連携させ、顧客生涯価値を高めるという点においては、まだ改善の余地があると認識しています。

これまで進めてきた事業領域の拡大によって、多くのシナジーの種はすでにまかれています。事業間の連携も徐々に始まっており、今後はその成果をより明確な形で収益へ結び付けていく段階に入っていきます。

顧客生涯価値向上と事業間連携によるシナジー創出を加速させることで、収益性と資本効率を高め、その成果をROIC向上という形で株主・投資家の皆様へお示ししていきたいと考えています。

— 次期中期経営計画

私は、次期中期経営計画を単なる長期ビジョンまでの一つの間計画とは考えていません。

むしろ、2032年度の長期ビジョンを実現するために最も重要な中期経営計画になると考えています。市場を再定義することで事業機会を見出し、成長基盤を再構築し、そして、新たな事業領域へ挑戦する。これまで私たちは、そのための種まきを続けてきました。

次期中期経営計画では、それらを結び付け、これまでの取り組みを具体的な成果につなげていくことが重要になります。

市場を再定義することで広がった事業機会を、お客様との新たな接点へとつなげる。そして、その接点をグループ横断の連携によって価値提供へと発展させながら、お客様一人ひとりの顧客生涯価値を高めていく。こうした取り組みを通じ

て、収益性と資本効率の向上を実現していきたいと考えています。

また、これまでの改革は私自身がトップダウンで牽引する場面が多くありましたが、次のステージでは各事業の責任者やグループ会社の経営陣が主体となり、グループ全体でシナジーを創出していく経営へと進化させていきます。

次期中期経営計画の策定にあたっては、各事業の責任者が中心となり、それぞれの強みや課題を持ち寄りながら議論を重ねています。これによって、これまで築いてきた事業基盤を最大限に活用し、グループ全体で目標に向かって成果を創出していく体制づくりが進められています。

2032年度の長期ビジョン実現に向けて、次期中期経営計画は、グループ全体でシナジーを創出し、その成果を形にしていける極めて重要な期間となります。

私は、この挑戦を力強く後押ししながら、長期ビジョンの実現に向かう環境を整えてまいります。

— ステークホルダーの皆様へ

オートバックスグループは、多くのステークホルダーの皆様を支えられてこれまで成長してきました。日頃よりご利用いただいているお客様、FC加盟店の皆様、株主・投資家の皆様、お取引先様、そして現場で価値創造に取り組むスタッフ一人ひとりに、心より感謝申し上げます。

私たちが掲げる戦略や計画は、現場で働くスタッフの努力と、お客様からの支持があってこそ実現できるものです。どれだけ優れた戦略や方針を掲げても、それを実行する人材と、それを支持して下さるお客様がいなければ、企業としての成長は実現できません。

だからこそ、お客様に「オートバックスがあってよかった」と感じていただくこと、そしてスタッフ一人ひとりに「このグループで働いてよかった」と思ってもらえる環境をつくるのが、経営の重要な役割であると考えています。

私たちは今、カー用品販売を中心とした企業から、お客様のライフステージとライフスタイルに寄り添い、顧客生涯価値の最大化を目指す企業グループへの変革に挑戦しています。

まずは2024中期経営計画を確実に遂行し、次期中期経営計画においてシナジー創出をさらに加速させ、長期ビジョンの実現へとつなげていきます。

ステークホルダーの皆様には、今後も変わらぬご支援をお願いするとともに、これからの進化をぜひ一緒に見守っていただければ幸いです。

今後ともよろしくお願い申し上げます。



価値創造の歴史

多様なニーズに応え、新しい価値を提供し続ける

当社は、日本のモータリゼーションの発展とともに、独自の品ぞろえとサービスで多様なニーズに応え、国内カー用品市場において確固たる地位を築いてきました。その後も事業環境の変化に対応しながら、海外展開や新規事業への挑戦を推進し、カー用品にとどまらずモビリティに関連する周辺分野へと事業領域を広げています。今後も環境変化を機会と捉え、さらなる価値創造に挑み続けます。

創業期

カー用品のワンストップ業態を開発し、
多様化する嗜好に合わせて商品力を強化



創業者 住野敏郎



オートバックス1号店

1947年、自動車部品の個人商店として大阪で創業。マイカーの普及を背景に、オートバックスは1974年に誕生しました。商品ごとに流通経路が異なる中、カー用品の購入から取付までを担うワンストップ業態が高い支持を獲得。「クルマの個性」へのニーズが高まる中、ライフスタイル別の陳列・提案で多様な嗜好に対応し、1977年にはPB商品の販売を開始しました。

拡大・成熟期

車検・整備や車買取・販売を事業の柱として確立し、
事業領域を拡大



スーパーオートバックス



海外1号店

1990年代、スーパーオートバックスを開発。広大な売場と取付・整備用ピット、CD販売や軽飲食を併設した店舗で支持を広げました。その後、誰もが長く安全・安心に運転できるよう、「カー用品」「車検・整備」「車買取・販売」の3つを柱に、カーライフ全般を支援する企業へと成長。海外展開も開始し、事業領域を拡大して現在の収益基盤を構築しました。

変革期

事業ポートフォリオの進化と企業価値向上を追求

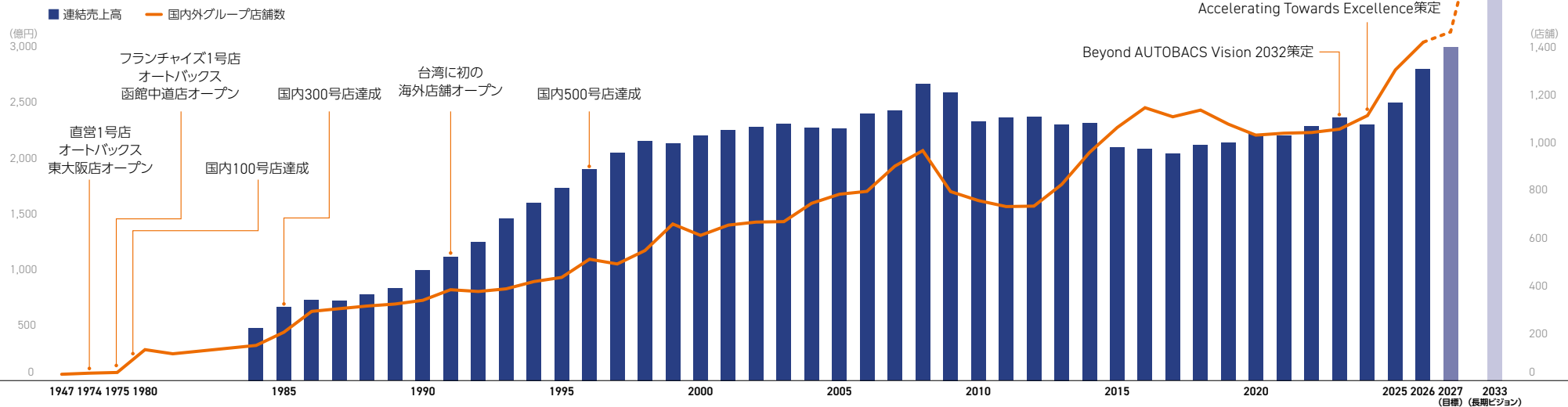


Lean3



BYD AUTO 練馬

モビリティを取り巻く環境変化に対応し、車検・整備や車販売といったサービス領域の強化を通じて収益基盤の拡充を図るとともに、EVやディーラー事業など新たな領域への展開も推進し、企業価値の向上に取り組んでいます。



事業概要

オートバックスセブングループの事業ポートフォリオ



ホールセール事業

総売上高
335億円

国内においてホームセンターなどに対してカー用品等の卸売を行っているほか、海外向けにはカー用品等の輸出販売を展開しています。また、プライベートブランド商品の卸売も行っています。



コンシューマ事業

総売上高
528億円

新車販売、中古車の買取・販売、カー用品等のオンライン販売、車検・整備などのサービスを展開しています。

※ 総売上高は、セグメント間の内部売上高を含む



拡張事業

総売上高
107億円

クレジット関連事業や保険代理店業務、不動産関連のデベロップメント事業や、マイクロモビリティの取り扱いを行っています。



オートバックス事業

総売上高
2,063億円

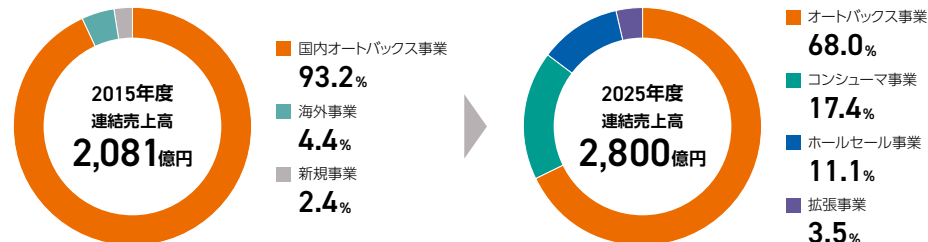
国内外のオートバックス店舗において、カー用品の販売、車検・整備、中古車の買取・販売などを展開しています。また、FC加盟店に対しては、カー用品等の卸売も行っています。



10年間の事業ポートフォリオの変遷

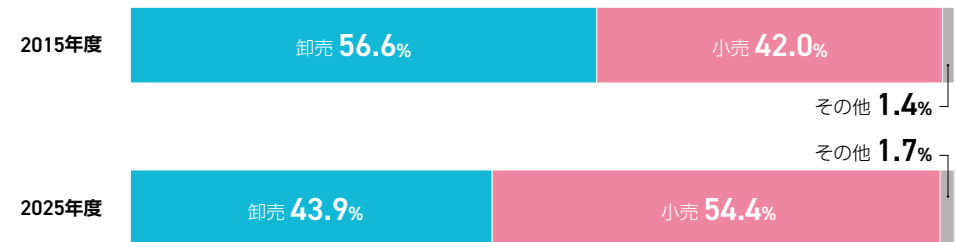
事業別構成比

オートバックス事業への依存から脱却し、事業ポートフォリオの多様化が進展



販売チャネル別構成比

小売事業の拡大により収益構造を変革



事業概要

多様なニーズに応えるマルチブランド展開

お客様の価値観やモビリティの変化に対応し、当社グループはマルチブランド展開を推進しています。

特に成長余地の大きい車検・整備および中古車領域を重点的に強化し、商品・サービスの提供を通じて顧客接点の拡大と課題解決を図っています。

ブランドポートフォリオ

※1 低：★
中：★★
高：★★★

	タイヤ	車検・整備	カー用品※2	保険	新車	中古車	カーリース	中古用品	洗車	ガソリン スタンド	
市場成長性※1	★★	★★★ 強化領域	★	★★	★★	★★★ 強化領域	★★★	★★★	★★	★	
主カブランド	 										
	  										
	☐ 大型・高付加価値店舗										
サブブランド・ ライトユーザー											
											
特化・ニッチ	整備事業拠点				 バックス日モビリティ	 オートバックスリユースストア		 CAR REFRESH STORE			
				ディーラー事業							
											

※2: ガレージ用品等の周辺用品を含む

事業概要

グローバルネットワーク

当社は、国内外で1,420店舗を展開しており、日本を含む世界9つの国と地域において、小売業および卸売業を展開しています。

国内店舗数

1,271

店舗


日本 小売店舗

- オートバックス 519店舗
- スーパーオートバックス 71店舗
- A PIT AUTOBACS 3店舗
- オートバックスガレージ 1店舗
- オートバックスカーズ 415店舗
- オートバックスエクスプレス 11店舗
- ASM 21店舗
- Smart+1 18店舗
- AUTO IN 82店舗
- ビーライン 77店舗
- オトロソ 21店舗
- GORDON MILLER 2店舗
- 正規ディーラー 22店舗
- EV SHOP 1店舗
- 整備事業拠点 4店舗
- ほけんショップ LifeSalon 3店舗

※国内店舗数は、併設店およびインショップを含む

日本 卸売拠点

- 株式会社オートバックスセブン
- 株式会社モビリティプロダクトソリューションズジャパン
- 株式会社ホットスタッフコーポレーション
- 株式会社ゴードンミラー

海外店舗数

149

店舗


台湾 小売店舗

- オートバックス 6店舗



中国 卸売拠点

- 澳徳バックス (中国) 汽車用品商業有限公司



フランス 小売店舗

- オートバックス 8店舗



タイ 小売店舗

- オートバックス 127店舗



フィリピン 小売店舗

- オートバックス 6店舗



シンガポール 小売店舗

- オートバックス 2店舗



マレーシア 卸売拠点

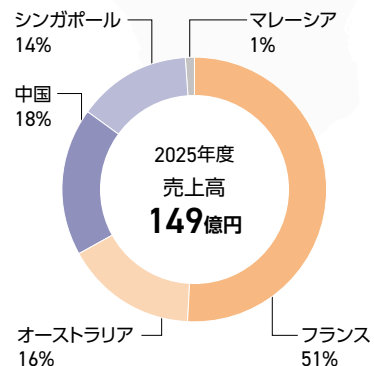
- AUTOBACS CAR SERVICE MALAYSIA SDN. BHD.



オーストラリア 卸売拠点

- AUTOBACS AUSTRALIA PTY LTD

海外連結子会社 国別売上高構成比



価値創造モデル

インプット

価値創造に向けたアクション

アウトプット・アウトカム

6つの資本



財務資本

健全な財務基盤と
安定した収益力

社会・関係資本

独自のフランチャイズ
システムと信頼の
オートバックスブランド

人的資本

連結グループおよび
FC加盟店の
約2万人の人材

製造資本

国内外1,420店舗の
販売拠点、
調達・物流網

知的資本

PB商品開発力や
商品選定・
売場づくりのノウハウ

自然資本

エネルギーや
プラスチックをはじめとした
すべての環境資源

経営理念

人とモビリティの未来を、もっと楽しく、もっと自由に。

事業活動

2024中期経営計画

Accelerating
Towards Excellenceお客様にとっての
「モビリティライフのインフラ」を
グローバルで目指す

3つの戦略

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

P18

人的資本経営

P33

物流基盤

P31

IT基盤

P32

コーポレート・ガバナンス

P45

マテリアリティ

P15

社会課題を解決する
事業の創出環境・社会に配慮した
取り組みの充実成長し続ける
組織・人財持続可能かつ
強固な経営基盤

アウトカム

お客様の根本的ニーズにお応えする
新たな価値

自己表現

体験・発見

利便性の向上

環境への配慮

煩わしさの解消

安全・安心

アウトプット

2026年度経営目標

連結売上高 3,000 億円

連結営業利益 150 億円

ROIC 6.0%

持続的成長
高収益体質の実現サービスを通じた
提供価値の拡大多様な人材の活躍
イノベーションを創出する組織の実現店舗数・業態の拡大
調達・物流の効率化PB商品比率向上
DXの推進による競争力強化環境負荷軽減
循環型・共生型社会の実現経営環境の変化
社会、クルマ、人々のくらしは急速に変化

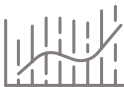
パーパス

社会の交通の安全とお客様の豊かな人生の実現

価値創造モデル:6つの資本

オートバックスセブングループの強み

※数字は2026年3月期または2026年3月末時点

財務資本	社会・関係資本	人的資本	製造資本	知的資本	自然資本
					
健全な 財務基盤を堅持	広範な店舗網と 顧客基盤	多様な人材が 活躍	国内外の 製造拠点と物流網	ブランド力と商品 開発力による価値創出	サステナビリティ 経営の推進
安定した収益基盤を背景に、成長領域への投資を推進。	全国の店舗網により、モビリティライフ全体を支える顧客基盤を構築。	多様な人材が活躍し、一人ひとりが成長できる環境づくりを推進。	PB商品の開発から調達・販売までを国内外で展開し、店舗網と連動した物流体制を構築。	PB開発ノウハウとブランド力を活かし、付加価値の高い商品・サービスを創出。	モビリティライフを支える企業として環境負荷低減と持続可能な社会に貢献。
営業利益	国内外グループ店舗数	連結グループ・FC加盟店従業員数	展開地域	タイヤに関する調査	CO ₂ 排出量
137 億円	1,420 店舗	約 20,000 人	9つの国・地域	タイヤ販売店 10年連続 No.1 ^{※1}	22,362 t-CO ₂ e
自己資本当期純利益率	指定工場 (民間車検工場)	自動車整備士	物流ネットワーク	車買取会社・中古車販売店	電力消費量
6.2 %	444 店舗	約 3,900 人	国内 47 都道府県	オートバックスカーズ 5年連続 総合 1 ^{※2} 位	4,002 万kWh
自己資本比率	オートバックス会員数	女性管理職比率	設備投資		
56.8 %	864 万人	7.9 %	170 億円		
課題 ・最適な資本配分 ・投資済み事業の収益化加速	課題 ・店舗・サービス品質の向上 ・来店価値の向上	課題 ・整備士・専門人材の確保 ・人材育成・スキルの底上げ	課題 ・調達・物流の効率化 ・在庫・供給体制の最適化	課題 ・PB商品の魅力向上 ・データ活用のさらなる深化	課題 ・環境対応・脱炭素への取り組みの強化
目指す姿 ・ROE・ROIC向上による資本効率の最大化 ・シナジー創出による事業ポートフォリオの高度化 ・投資済み事業の収益貢献拡大	目指す姿 ・顧客満足度を高める店舗・サービスの実現 ・モビリティライフ全体を通じた顧客接点の拡大	目指す姿 ・高品質・高付加価値なサービスの提供 ・多様な人材が活躍できる組織の実現	目指す姿 ・安定的かつ効率的な供給体制の確立 ・物流最適化による価格競争力の向上	目指す姿 ・競争力のある独自商品・サービスの確立 ・DXによる付加価値創出	目指す姿 ・CO ₂ 排出削減の推進 ・持続可能なモビリティ社会への貢献

※1: 株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「タイヤに関する調査 (2026年)」における結果

※2: 株式会社oricon MEが実施する「2025年 オリコン顧客満足度®調査 車買取会社ランキング」および「2026年 オリコン顧客満足度®調査 中古車販売店ランキング」における結果

価値創造モデル:事業活動

オートバックスセブングループの事業活動

目指す姿

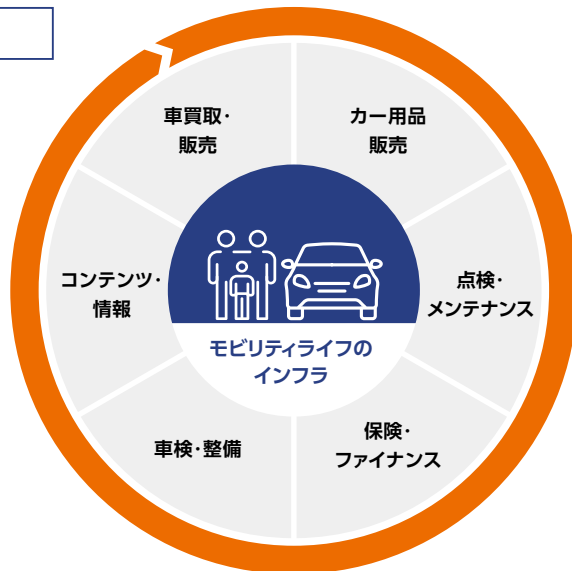
モビリティライフのインフラ

すべての人々の移動と暮らしを支え続ける存在へ

モビリティライフを支える循環型エコシステムの構築

当社グループは、モビリティライフを送るうえで必要となる商品・サービスを総合的に取り扱い、グループ内ワンストップでさまざまなソリューションを連続的に提供することで、お客様一人ひとりのモビリティライフに寄り添い続ける存在となることを目指しています。

事業活動



戦略方針

総合モビリティアフター業への転換

カー用品販売の枠を超え、整備、車検、保険、車販売などを含む
自動車アフターマーケット全体（20兆円超市場）を
事業領域とするビジネスモデルへ

総合モビリティアフター業を支える3本柱

圧倒的強みの領域の強化（本業の進化）

- 国内タイヤ販売シェアの拡大
- 車両メンテナンス需要の獲得と生涯顧客化

つながりが強くなる商品やサービスの創出（顧客接点の拡大）

- ネットとリアルとの融合によるシームレスなサービス提供
- 店舗リピート率の向上に寄与するラインアップ拡充

エンゲージメントの仕組み構築（データ活用基盤の構築）

- グループ全体の顧客データ・車両データを一元管理（DX）
- データ分析に基づく最適な提案

価値創造モデル:マテリアリティ

オートバックスセブングループのマテリアリティ

社会課題を解決する事業の創出

EVへの対応等SDGsに資する
事業開発やその事業組成を
オープンイノベーション型で創造

環境・社会に配慮した取り組みの充実

省エネ等のCO₂削減や環境負荷軽減、
地域社会との共生を図る

成長し続ける組織・人材

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

持続可能かつ強固な経営基盤

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

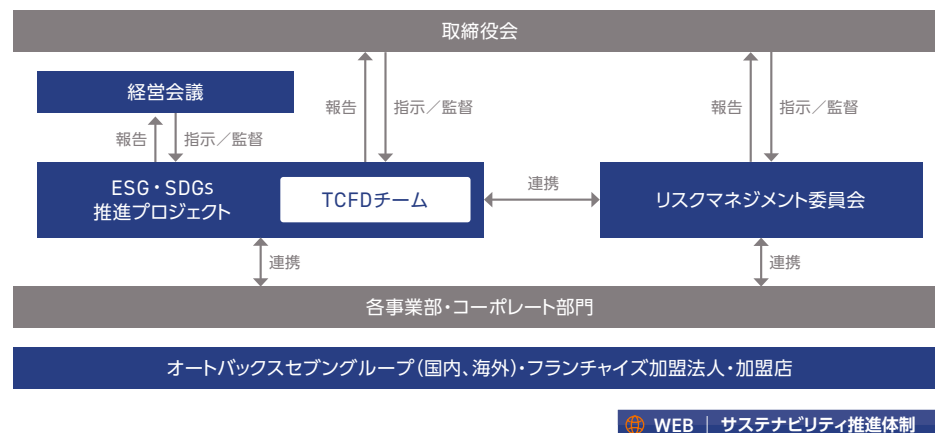
マテリアリティ特定のプロセス

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

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

推進体制

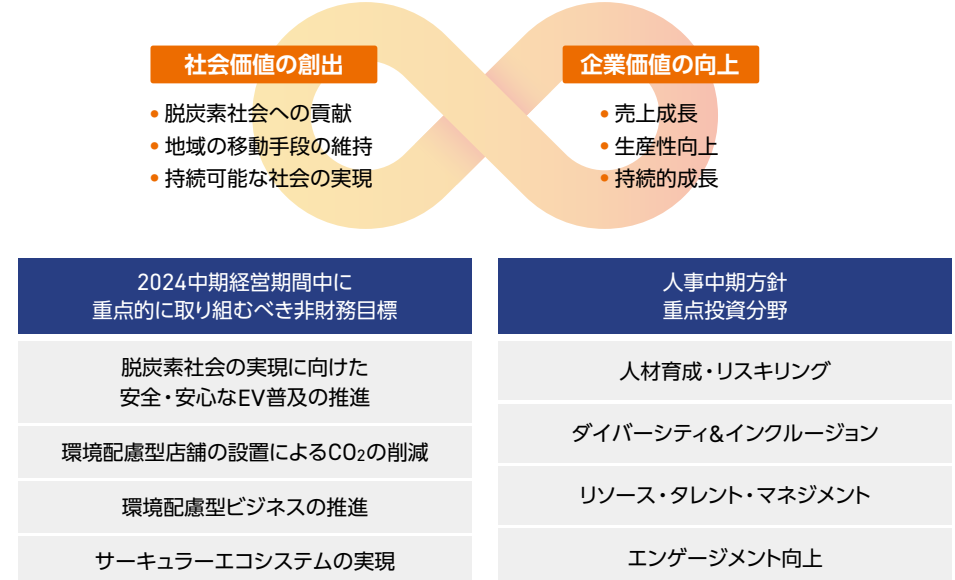
当社では、サステナビリティを重要な経営課題と位置づけ、取締役会の監督のもと、全社的な推進体制を構築しています。



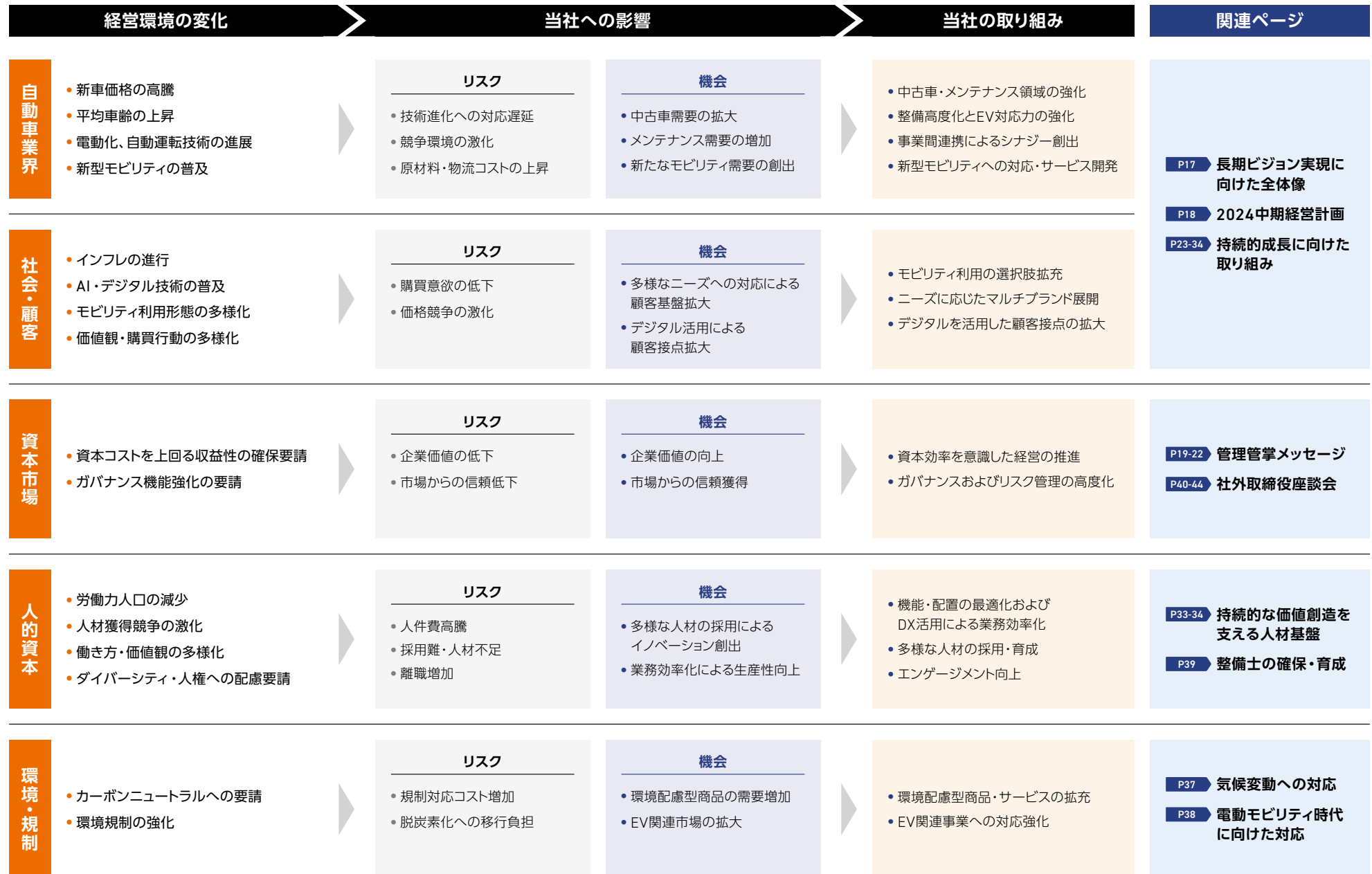
マテリアリティと中期経営計画のつながり

当社グループでは、特定したマテリアリティを持続的な企業価値向上に向けた重要課題として位置づけています。中期経営計画では、事業環境の変化や経営課題を踏まえ、各マテリアリティの実現に向けて重点的に取り組む非財務目標およびKPIを設定し、その進捗管理を行っています。

具体的には、「環境・社会に配慮した取り組みの充実」においては、EV普及の推進や環境配慮型店舗・商品の拡大を通じて環境負荷低減を図るとともに、「成長し続ける組織・人材」の実現に向けては、「人的資本の最大化」「イノベーションを創出する組織の変革」「戦略的な人員配置」を人事中期方針として掲げ、人材育成やダイバーシティ推進、エンゲージメント向上などの取り組みを進めています。また、「持続可能かつ強固な経営基盤」を支えるガバナンス、DXおよびリスクマネジメントの強化を通じて、各マテリアリティおよび中期経営計画の着実な実行を支えています。これらの取り組みにより、社会価値の創出と企業価値の向上を目指しています。



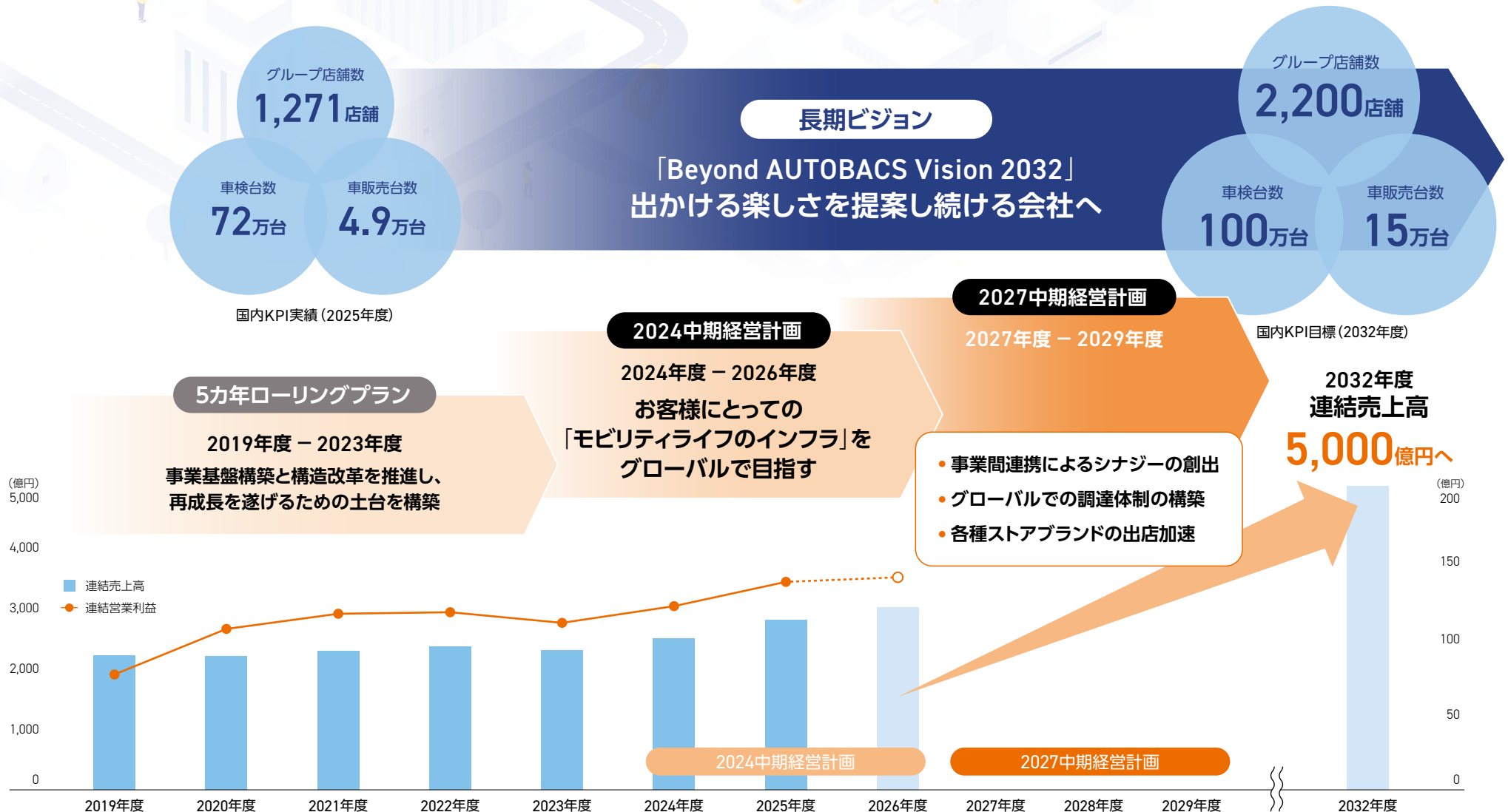
事業環境認識



長期ビジョンの概要

長期ビジョン実現に向けた全体像

長期ビジョンの実現に向け、当社グループは事業ポートフォリオの見直しや周辺領域への挑戦を通じて、成長基盤の強化を進めています。中期経営計画を着実に推進し、出かける楽しさを提案し続ける会社を目指すとともに、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。



2024中期経営計画の概要

2024中期経営計画(2024年度－2026年度)

目指す方向性

お客様にとっての「モビリティライフのインフラ」をグローバルで目指す

1

最も得意とする小売りと卸売りの2軸に集中し
強化する体制に変える

2

長期ビジョンを実現するための
周辺領域への挑戦も行う

3

利益水準をもう一段押し上げつつ、
安定的な還元を実現する

戦略骨子

① モビリティライフを支え続ける「タッチポイントの創出」

拠点と卸売先の拡大によるスケールメリットの増強

② モビリティライフに合わせた「商品・ソリューションの開発と供給」

組織と機能の統廃合によるコスト削減／価格競争力の強化

③ モビリティライフの変化に対応した「新たな事業ドメインの設定」

事業シナジーを創出する資本業務提携の推進

株主還元方針

本中期経営計画期間の株主還元は、長期ビジョンの達成に向けた成長機会への投資を優先し、原則として1株当たり年間60円の安定的な配当を行う方針

成長投資

- 設備投資：新規出店やIT・物流基盤への投資を推進
- M&A投資：コンシューマ事業を中心に重点投資を実施

成長投資の進捗

	2024年度	2025年度	2026年度(計画)
設備投資	約89億円	約170億円	約145億円
M&A投資	約103億円	約61億円	—

※M&A投資額は、連結ベースの投資キャッシュフローに基づき算出

定量目標と進捗

定量目標(2026年度)

連結売上高
3,000億円連結営業利益
150億円ROIC
6.0%

進捗と見通し

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(計画)
連結売上高	2,298億円	2,495億円	2,800億円	3,000億円
連結営業利益	80億円	121億円	137億円	150億円
ROIC	4.1%	5.6%	5.7%	6.0%
ROE	5.0%	6.2%	6.2%	7.0%

セグメント利益

- オートバックス事業が高収益・高ROICを維持
- コンシューマ事業の収益性および資本効率を改善することで、さらなる利益成長を目指す

	2023年度	2025年度	2023～2025年度 CAGR	2025年度 ROIC
オートバックス事業	165億円	224億円	+16.3%	14.1%
コンシューマ事業	▲12億円	5億円	—	0.8%
ホールセール事業	6億円	9億円	+22.5%	3.9%
拡張事業	2億円	7億円	+84.7%	1.5%
コーポレート※	▲81億円	▲108億円	—	—

※各報告セグメントに配分していない全社費用であり、主に一般管理費

管理管掌メッセージ

将来への投資を優先した中計が最終年度に。 次期中計、そして長期ビジョン実現を見据え、 新しい価値や成長を生み出す挑戦へ

取締役 管理管掌 平賀 則孝

※「管理管掌」は、管理領域全般（経営企画、事業戦略、経理・財務、広報・IR、人事、採用教育、総務、法務）を統括する役割であり、経営戦略の実行において重要な役割を担っています。

— 中期経営計画最終年度を迎えて

中期経営計画は3力年のうちの2年を終え、最終年度を迎えています。売上高は過去最高を更新して、中計目標の2,800億円を1年前倒しで達成。すべての利益項目で期初計画を上回りました。

また、コンシューマ事業の黒字転換をはじめ、全セグメントで増益を確保しています。連結営業利益は137億円と、中計最終年度の営業利益150億円の達成に向けて順調に推移しており、成長戦略が数字として表れてきた手応えを感じています。

この成長の原動力となったのが、長期ビジョン「Beyond

Autobacs Vision 2032」の策定において市場を再定義し、事業領域の拡大を図ったことです。オートバックス事業だけにこだわらず、車の買取や販売、車検や整備、金融や保険など「クルマのライフタイムバリュー全体」に事業を広げています。また、市場が成熟する中で成長軌道に乗れたのは、事業領域拡大のためのM&Aと、フランチャイズ（FC）パッケージ変更による既存事業の底上げの成果も大きく寄与しています。

一方で課題は、資本収益性の改善です。全社ROICは4.1%から5.7%へ改善しましたが、直近1年の改善幅は0.1ポイントにとどまりました。M&Aにより事業の「足し算」はできていますが、ROICに貢献するには、事業の「掛け算」が必要です。今

後はこれをしっかりと進めていきます。2026年度は、M&Aによってグループ化した各社の業績が通期で寄与し、「掛け算」によるシナジー効果が発揮されていくことでROIC6.0%を計画しています。

— 資本コストや株価を意識した経営

当社の株価純資産倍率（PBR）は1倍を下回る水準が続いています（図表1）。担当役員として、この状況から早期に脱却することが自らの責務である、と考えております。

1倍割れとなる要因は2つあります。一つは小売セクター全

管理担当メッセージ

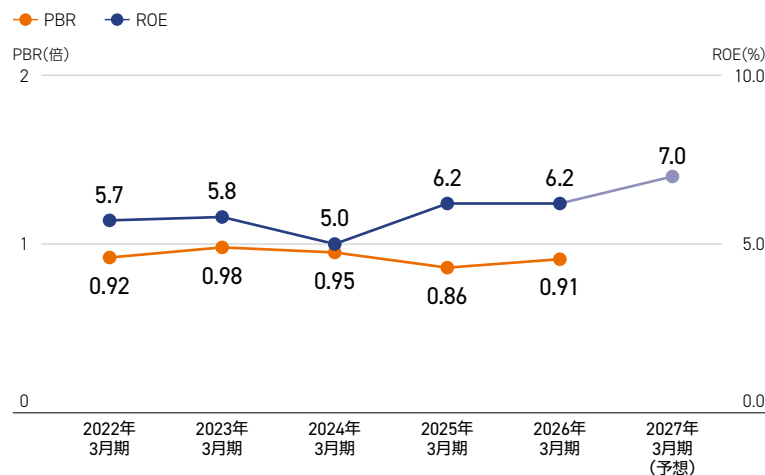
体の市場評価が低迷していること。もう一つは、当社が資本コストを上回るROICを出せていないことです。CAPMベースでの株主資本コスト6%程度に対しROEは6.2%、エクイティスプレッドはわずかにとどまっています。

PBRは「収益力（ROE）」と「成長期待（PER）」に分解できますが、当社で優先すべきは前者です。まずは利益計画を確実に達成してROE7.0%を確保し、その後、早い段階で8.0%以上に持っていきたいと考えています。

成長期待は、長期ビジョンへの道筋を毎期の業績として積み上げ、その実現性を高めていくことで醸成されていくと考えています。コンシューマ事業が新たな収益の柱となる水準に達したとき、市場の評価も高まるのではないかと考えています。

その過程においては、資本市場との対話が欠かせません。「事業別で見なければ判断できない」というご意見を受け、2025年度の決算説明会より、事業別ROICの開示に踏み切りました。

図表1：PBR・ROEの推移



— 事業ポートフォリオマネジメント

前述した事業領域の拡大により、当社グループの事業は、「オートバックス事業」「コンシューマ事業」「ホールセール事業」「拡張事業」の4つのセグメントで構成されています。なかでもコンシューマ事業は、2025年度の総売上高528億円と前期比8割増、営業損益も黒字転換し、オートバックス事業に次ぐ第2の柱に育ちつつあります。

2025年度は全セグメントが営業黒字となったことを受けて、事業別ROICを共通の基準で比較・管理する体制を整えました（図表2）。現在は、事業責任者単位で四半期ごとに確認し、経営判断に反映しています。

一方で、収益性には課題が残ります。コンシューマ事業のセグメント資産は506億円と2年間で133億円増加しましたが、ROICは1%程度にとどまります。

しかし、M&Aで取得した事業の拡大により、収益構造の改

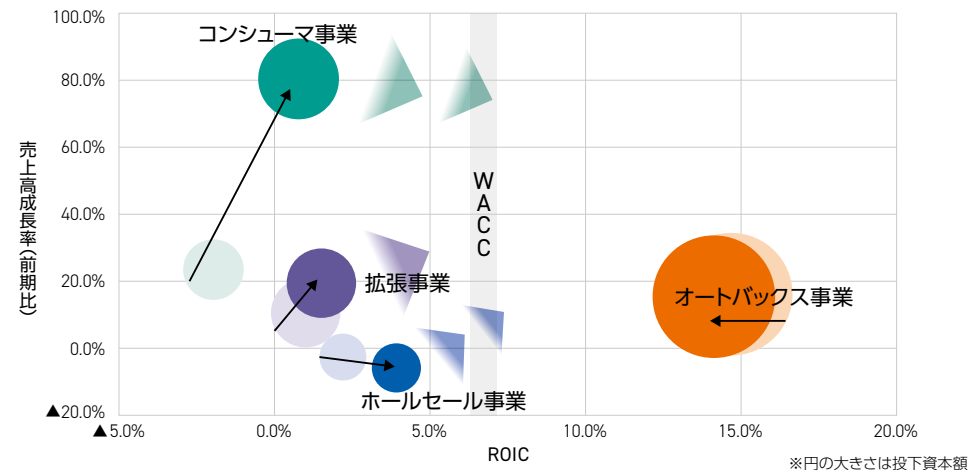
善余地が見えてきています。タイヤ専門店「ビーライン」は九州中心の77店舗に加えて、今後は本州にも出店していきます。中古車販売店「オトロン」も、現在の21店舗から出店を加速します。加えて、オートバックス事業とのクロスセル、あるいは金融事業とオートバックス事業のクロスセルなど、事業間のシナジーの創出にも取り組んでいます。

また、収益性が見込めない事業や拠点については、撤退や縮小も視野に入れてモニタリングしています。2025年度には、マレーシアでライセンス店舗の運営事業から撤退しました。改めて、より意思決定のしやすいモニタリングルールを2026年度中に整備する予定です。

— キャピタルアロケーション

長期ビジョンで描いた成長を実現するには、これまでとは異なる規模とスピードの投資が必要です。そのため本中計は、

図表2：事業別ROICの現在地と改善の方向性 2025年3月期→2026年3月期



管理管掌メッセージ

営業キャッシュフロー（CF）を上回る成長投資を優先する期間と位置づけ、キャッシュインの営業CF470億円に対し、キャッシュアウト合計495億円の計画でスタートしました（図表3）。

その後、本中計2期目からは、インフレの進行や投資コストの上昇、事業環境の変化を見据え、オートバックス事業とコンシューマ事業を支える物流・IT基盤の強化への投資について、次期中計で予定していた一部施策を前倒しで実施しました。また、新たに子会社化した事業においても追加の設備投資を実施しています。

その結果、本中計期間累計の設備投資は405億円、M&A投資は170億円となる見込みであり、次期中計へのキャッシュインを睨んだ種まきを行っております。

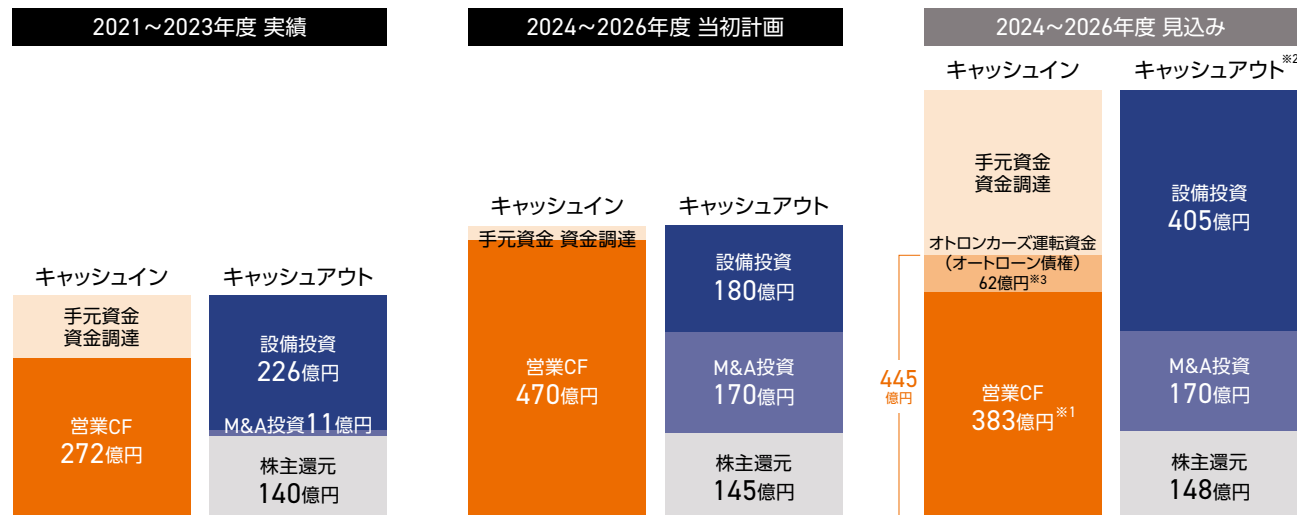
また、2024年7月に子会社化した自社ローン型中古車販売事業を展開するオトロンカーズは、自社ローンを活用した金融

事業としての側面を有しており、在庫車両の取得時にキャッシュアウトが先行する一方で、販売代金は複数年にわたって回収されるビジネスモデルとなっています。

このため、短期的には営業CFを押し下げる要因となりますが、中長期的にはオートローン債権として資産が積み上がり、将来のキャッシュ創出につながる構造です。このような事業特性による影響はあるものの、本中計の策定時点では想定していなかったオトロンカーズに係る影響を除いた営業CFは445億円となる見込みであり、概ね計画の範囲内で推移しています。

こうした状況を踏まえ、本中計期間におけるキャピタルアロケーションは当初計画から一部見直しを行っていますが、財務健全性を維持しながら成長投資を推進する方針に変更はありません。概ね下図のとおりとなる見込みです。

図表3: 中計3カ年 キャピタルアロケーション（計画・見込み）



※2026年9月時点。

※1: 2024年3月末の銀行休業日に伴う決済日の影響を考慮し、仕入債務を調整しております。

※2: キャッシュアウトは、2025年度までの実績および2026年度計画値に基づき算出しております。

※3: 2026年3月末時点。

— 人的資本投資と生産性向上

当社は、人材は企業価値向上を支える最も重要な経営資本と位置づけており、人への投資は事業の成長力に直結すると考えています。この2年間で連結従業員数、人件費は約3割増加しました。

一方で、オートバックスセブン単体の売上高人件費率は7.06%から6.01%へと1.05ポイント改善しています。これは、「本部人員の再配置」「本部を中心としたマルチタスク化」「DX推進」など、生産性向上に向けた取り組みの成果です。マルチタスク化においては、本部社員が年間20日間の店舗業務を行うことで、現場と本部の相互理解の促進にも役立っています。

人的資本投資は、人でしかできない仕事（整備、接客、提案）に重点を置くことで、より付加価値を高めていきたいと考えています。特に今後は、自分たちの得意分野での知見を持っている人材を、どれだけたくさん揃えられるかがカギとなります。各地方で研修センターを立ち上げ、本部コストで研修を進めていくことに注力する他、チェーン全体での整備士の確保にも取り組んでいます。

今後も、売上高や粗利益における人件費率、1人当たり粗利益、人的資本ROIなど、複数の指標を活用して人的資本の質・量および投資効率を総合的に評価し、事業成果の創出と持続的な企業価値向上につなげてまいります。

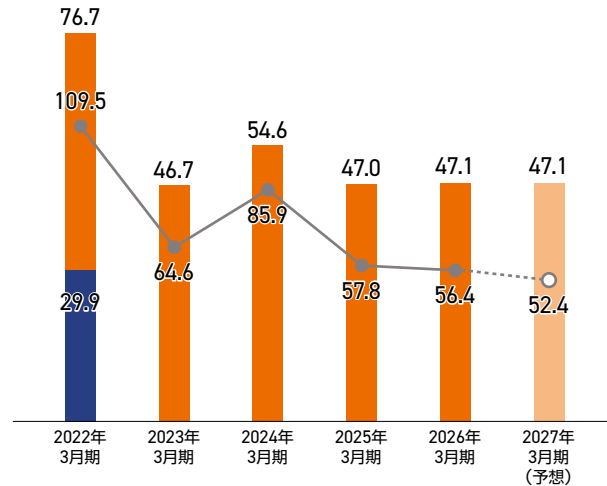
— 株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な政策と認識し、安定的かつ高水準の還元を実施できるよう収益の拡大に努めています。本中計の期間においては、成長投資とのバランスを踏

管理管掌メッセージ

図表4:株主還元・総還元性向の推移

■ 配当支払額(億円) ■ 自己株式取得額(億円) ● 総還元性向(%)



まえ、年間60円の安定配当を基本方針としています(図表4)。

この方針のもと、1株当たり年間60円の配当を3期にわたり継続する予定です。期間を通じた株主還元は141億円と、中計に掲げた計画どおりの水準となる見込みです。

— 長期ビジョンの実現に向けて

さて、本中計は最終年度を迎えます。次期中計と、その先にある長期ビジョン「Beyond Autobacs Vision 2032」の実現に向けた道筋を見据えたとき、2032年度に連結売上高5,000億円を達成するためには、従来のやり方の延長線上にはない非連続な取り組み、新しい価値や成長を生み出すための挑戦が不可欠です。

以下、財務の観点から検討している論点を、「収益力」「キャッシュフロー」「財務戦略」の3つに分けて説明します。

①収益力の向上

次期中計は、M&Aによる「掛け算」を進め、その成果を刈り取る期間であると位置づけています。全社ROICは、本中計目標の6.0%を通過点として、次期中計期間の早い段階で7.0%を達成、さらにその先の8.0%以上が目指す水準であると認識しています。具体的な目標と達成時期については、次期中計に組み入れることを検討しています。

また、収益力向上は、分子と分母の両面から進めます。分子では、本中計で着手したコンシューマ事業の収益改善を進め、シナジーの創出を図りたい、分母では、低収益資産の入れ替えによって投下資本の質を高めていきたいと考えています。

②キャッシュフロー

大型のM&Aが一巡して、物流・IT基盤整備と既存事業育成のための投資が中心となる一方で、収益性が改善し、営業キャッシュフローが拡大する見通しです。拡大したキャッシュを「成長投資」「人への投資」「株主還元」にどう配分するかが、次期中計の論点となります。

株主還元については、安定配当を基本としながら、利益の成果に応じて配当を段階的に引き上げる、積み上がったキャッシュは自己株式の取得によって機動的に還元するなど、財務の安定性を確保しつつ、株主還元を厚くしていく方向を考えています。

③財務戦略

当社のバランスシートには、FCパッケージを支える不動産

や、車のローン債権、リース債権など、小売業としては重い資産が含まれています。いずれも収益を生む事業資産ですが、他の事業資産と比べると、全社ROICへの貢献には限界があります。これらを切り離せばROICは上がりますが、ライフタイムバリュー全体へ事業を広げていくためには、いずれも必要な資産です。

打ち手は「資産量」ではなく「調達構造」にあると考えています。収益が安定しリスクの低い資産はデットによる調達が適しており、その比率を高めればWACC(加重平均資本コスト)は低下します。ROICが高くなるとWACCを上回るスプレッドを確保できます。事業特性に応じた資本構成の再構築や管理の高度化についても検討を進めていきます。

あわせて、投資規律も見直していきます。財務レバレッジは2倍程度を上限のイメージとし、投資回収期間は原則10年以内、上限15年です。投資における社内のハードルレートを従来の5.6%から7%へ引き上げました。目指すリターン水準を、投資判断の入口に据えていく考えです。

— 株主・投資家の皆様へ

本中計は、2年連続で計画を達成し、最終年度を迎えました。この2年間は、将来への期待を込めて投資を優先する期間と位置づけ、その理由と道筋をお伝えしながら進めてきました。

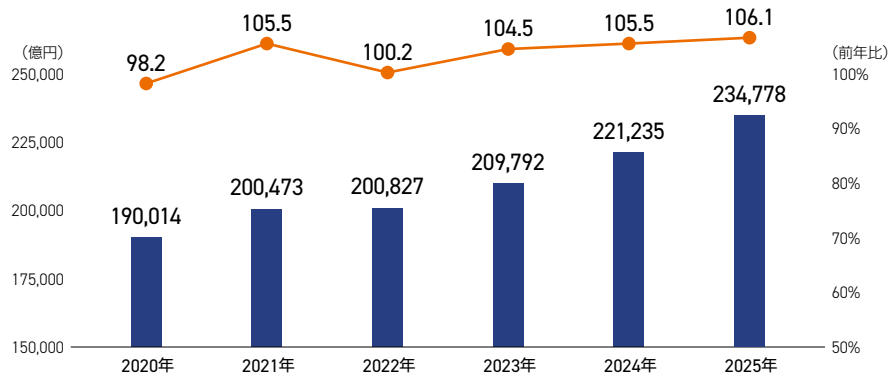
中計最終年度を終えれば、当社は次のステージを迎えます。次期中計は、これまでの投資を育て、成果を生み出す期間です。収益性を改善し、事業間のシナジーを発揮させ、営業キャッシュフローを拡大させる。そこで生み出したキャッシュにより、株主・投資家の皆様への還元を充実させてまいります。

持続的成長に向けた取り組み

モビリティライフにおける顧客LTVの最大化

当社グループは、祖業であるカー用品販売業を中核としながらも、自動車アフターマーケット全体を事業領域とした「総合モビリティアフター業」への転換を進めています。クルマを利用される方の多様なモビリティライフに一貫して寄り添い続けるため、グループ全体で拠点やサービスを拡充し、モビリティライフにおける顧客LTVの最大化による持続的な成長を目指しています。

自動車アフターマーケット市場規模推移



注：市場規模は①中古車事業（中古車小売）、②自動車賃貸事業（オートリース、レンタカー、カーシェアリング）、③自動車部品・用品事業（カー用品、補修部品、リサイクル部品（中古・リビルド））、④自動車整備事業（自動車整備、自動車整備機器）、⑤その他関連サービス事業（自動車保険、ロードサービス）の5事業の合算値
出典：株式会社矢野経済研究所「自動車アフターマーケット市場に関する調査（2026年）」

自動車アフターマーケットの動向

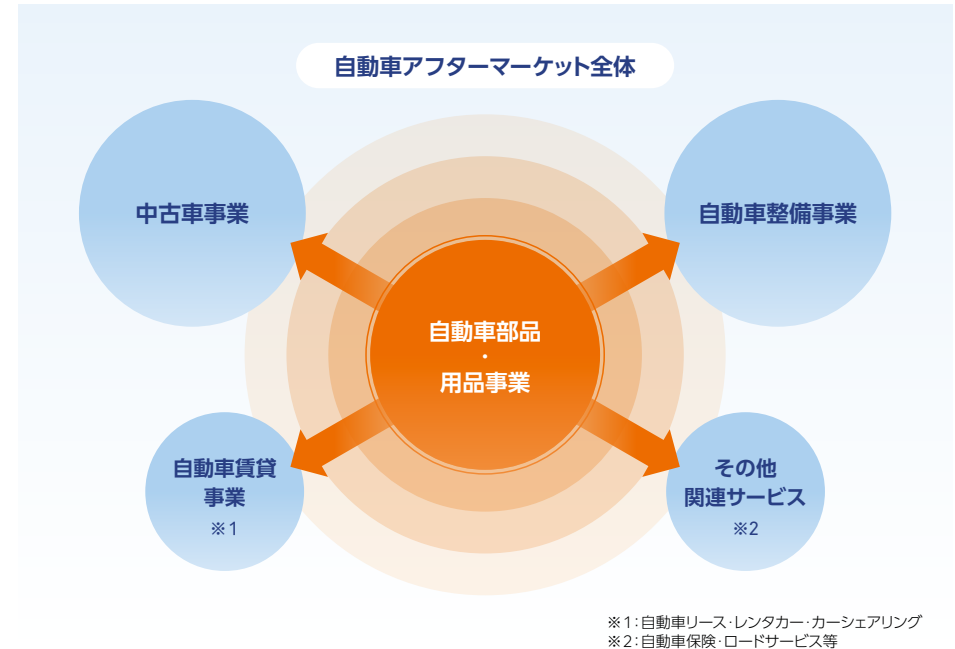
国内の自動車保有台数（乗用）は、約6,200万台※1で推移しています。また、当社グループが属する国内の自動車アフターマーケット※2では、これらの車両を対象としたカー用品の販売、車検・整備・メンテナンス、中古車売買、自動車保険、自動車賃貸（レンタカー、リース）などの事業が展開されており、市場規模は約23兆円※3と推計されています。2025年の自動車アフターマーケット市場規模は、前年比106.1%の23兆4,778億円と推計されており、5年連続で増加しています。中古車取引価格の上昇や、カー用品・各種部品、賃貸・整備・その他関連サービスの価格値上げなどにより、自動車アフターマーケット市場の拡大につながりました。また、消費者意識の変化を背景に、オートリースやレンタカー、カーシェアリングなどのモビリティサービスのニーズ拡大も、市場の拡大を後押ししています。

※1：2026年3月末時点

※2：自動車アフターマーケットとは、自動車が新車として販売された後に提供される製品やサービスの市場を指します

※3：出典：株式会社矢野経済研究所「自動車アフターマーケット市場に関する調査（2026年）」

事業領域の再定義



市場環境の変化を成長機会に

当社グループは、カー用品市場が成熟する中、対象とする事業領域を再定義いたしました。祖業であるオートバックス店舗におけるカー用品販売事業を中核としながらも、車検・整備や車販売、自動車保険、さらにBtoB領域における商品供給やソリューション提案など、従来の枠組みに捉われず、自動車アフターマーケット全体を事業領域とし、総合的な自動車関連サービスを提供する事業者となることを目指しています。

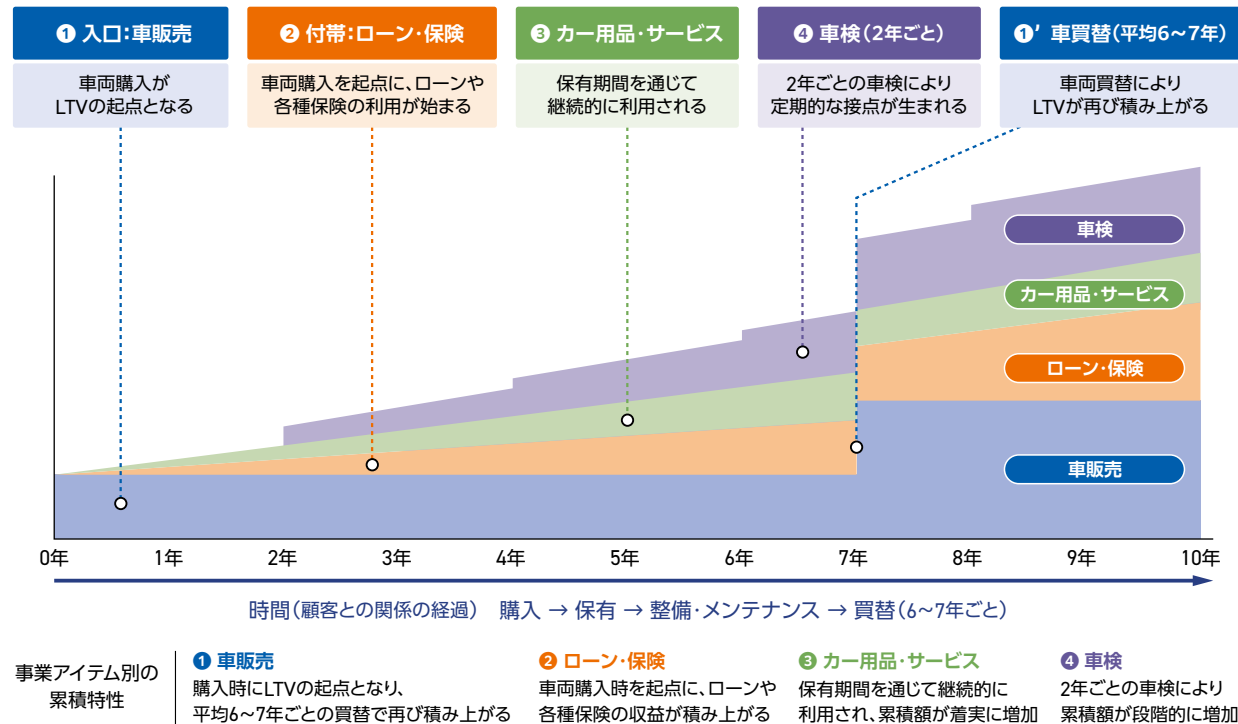
近年では、M&Aを積極的に活用し、中核である補修部品・カー用品市場におけるシェアの安定確保に加え、安定・成長市場である中古車販売、自動車整備における展開強化を図っています。また、事業領域・規模の拡大に合わせ、事業基盤の再構築を進めており、人材やIT・DX、物流などへの投資を実行することで、中長期的な競争力強化を推進しています。

持続的成長に向けた取り組み

モビリティライフにおける顧客LTVの最大化

当社グループは、提供する商品・サービスの領域を広げ、継続的に提供し続ける関係性を構築することで、生涯接点を創出し、モビリティライフにおける顧客LTVの最大化を目指しています。

顧客LTVの累積的拡大イメージ



グループ全体で顧客と生涯接点を創出

国内における人口減少や高齢化の進行に伴い、免許保有者数は減少傾向となっており、今後は、自動車保有台数（乗用）も減少していくことが見込まれています。そのような市場環境において、クルマを所有・利用する顧客とつながり続ける商品やサービスの提供、仕組みの構築は重要な経営課題となっています。

当社グループでは、モビリティライフにおいて顧客が利用するさまざまな商品やサービスをグループ全体で総合的に提供することで、生涯つながり続ける顧客の創出を目指しています。

顧客LTVの累積的拡大

クルマを所有・利用される方は、左図のようにモビリティライフにおいて、さまざまな商品やサービスを定期継続的に消費します。車購入から買い替えまで、一貫して価値を提供することができれば、顧客LTVは累積的に拡大していきます。

オートバックスグループでは、グループ全体で顧客接点をつなぎ、お客様に継続的にご利用いただくことで、モビリティライフにおける顧客LTVの最大化を目指しています。そのための各種施策や具体的な取り組みについて、次ページ以降でご紹介します。

P25 マルチブランドによるタッチポイントの創出

P27 車販売を起点とした新たな顧客価値の創出

P29 戦略投資とM&Aを活用した持続的成長

P31 事業拡大に合わせた物流基盤の再構築

P32 事業変革を支えるIT基盤

P33 持続的な価値創造を支える人材基盤

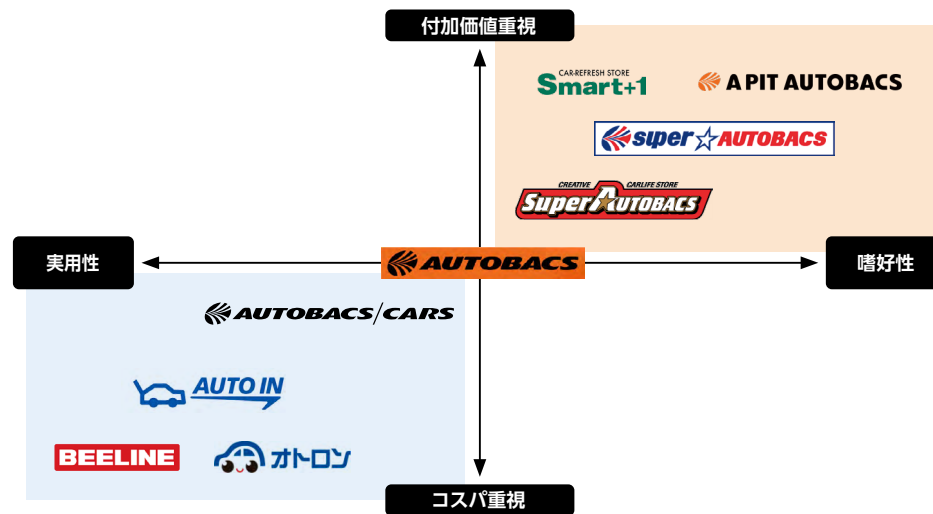
持続的成長に向けた取り組み

マルチブランドによるタッチポイントの創出

社会・経済環境の急速な変化とともに、消費者の価値観はさらに多様化しており、特に、「付加価値重視」と「コストパフォーマンス重視」の二極化が顕在化しています。

出店戦略においても、中間マスをターゲットとしたオートバックスのみならず、顧客ニーズの変化に対応したマルチブランド展開によって顧客との新たなタッチポイントの創出を目指しています。

価値観の二極化への対応



消費者価値観の二極化

近年の消費者の価値観は、「コストパフォーマンス重視」と「付加価値重視」との二極化が顕在化しています。コスト重視層は、日常的な商品やサービスに対しては価格と品質のバランスを重視し、必要な機能を低価格で求める傾向にある一方で、付加価値重視層は、単なる商品機能だけではなく、世界観や品質、体験価値、社会的意義などに魅力を感じ、その価値に見合うのであれば高価格でも購入します。このように、消費者は、「節約するもの」と「お金をかけるもの」を明確に使い分ける傾向が強まっており、企業はコストリーダーシップ戦略だけでなく、独自の価値を提供する差別化戦略も同時に求められています。

当社グループにおいても、M&Aによる新ストアブランドの獲得や店舗コンセプトの整理・転換によって、価値観の二極化に対応した店舗展開を推進しています。

主なストアブランド

2026年3月末時点

ストアブランド名	店舗形態	国内店舗数	主なサービス
オートバックス	単独店	519	- カー用品・サービス - 車検・整備
スーパーオートバックス (TypeI/TypeII)	単独店	71	- カー用品・サービス - 車検・整備 - カースポーツ
A PIT AUTOBACS	単独店／インショップ	3	- カー用品・サービス - 車検・整備 - カースポーツ - ライフスタイル
オートバックスカーズ	単独店／併設店	415	新車・中古車販売
AUTO IN	単独店／併設店	82	- 簡易メンテナンス - 車検・整備
ビーライン	単独店	77	タイヤ販売・取付
オトロン	単独店	21	中古車販売
Smart+1	単独店／インショップ	18	カーコーティング・洗車

持続的成長に向けた取り組み

マルチブランドによるタッチポイントの創出

各ストアブランドは、対象とする顧客層やエリア、提供する商品・サービスなど、特徴に応じた役割を再構築することで、単一ブランドではカバーしきれない、お客様のモビリティに関するあらゆる困りごとや嗜好性の高いニーズに最適なブランドでお応えし、顧客接点の拡大によるLTVの最大化を目指しています。

ストアブランドの役割の明確化と差別化



■ オートバックス

中核ブランドとして、地域のモビリティ社会を支えるインフラとなることを目指しています。

「My PIT, My AUTOBACS.」をブランドキーコンセプトに掲げ、従来のカー用品販売店からピットサービスを起点に、モビリティ関連サービスを総合的に提供する拠点への転換を推進しています。

■ A PIT AUTOBACS

オートバックスグループのコンセプトストア。カー用品やサービスに加え、洗車場、ブックストア、カフェ、キャンプギアやアウトドア雑貨・アパレル販売などを総合的に展開。近年、JDM*文化を発信する拠点としても、インバウンドの来店が増加しています。また、クルマのスポーツカスタムに特化した新コンセプトストア「A PIT AUTOBACS PERFORMANCE FACTORY」の展開も開始。

ニッチな領域で付加価値を重視する顧客層との接点構築も図っています。



コスト重視

■ AUTO IN

カー用品は取り扱いわず、タイヤ交換やオイル交換などの車両メンテナンスや車検・整備に特化した業態。ショッピングモールやホームセンターへ併設し、生活動線上の身近なクルマのメンテナンス拠点として、オートバックスとは異なる顧客層をターゲットとしています。



■ ビーライン

リーズナブルな価格のタイヤ販売・交換サービスに特化した業態。主にコストパフォーマンスを重視した顧客層をターゲットとしています。出店コストを最小限とした店舗モデルの展開により、オートバックスの出店が難しい商圈への短期間での出店と投資回収を実現しています。



付加価値重視

■ スーパーオートバックス (TypeI/TypeII)

商圈を20km前後に設定したフラッグシップ店 (TypeI) と10km前後とした大型店舗 (TypeII) にて展開。

近年、大型リニューアルを積極的に実施し、オートバックス同様、地域のモビリティ社会を支えるインフラを担うとともに、個店ごとの専門性の追求、サービスの多様化、体験価値の提供により、付加価値を重視される顧客ニーズへの対応を目指しています。



■ Smart+1

カーコーティング・洗車等のカーディテールに特化した業態。オートバックスやスーパーオートバックスヘインショップ形態で出店。高品質なサービスの提供により、ブランドや品質を重視する顧客層との接点増加を図っています。



*JDM (Japanese Domestic Market) とは、日本国内向けに製造・販売された純正部品や仕様を指す言葉でしたが、現在では1980年代から2000年代初頭に製造された日本のスポーツカーや、それらをベースにしたカスタム文化全体を指す言葉として広く使われています。

持続的成長に向けた取り組み

車販売を起点とした新たな顧客価値の創出

事業環境

国内中古車小売市場 年間 約**4.8兆円**※ (2025年実績)

- 新車価格上昇を背景に中古車需要は底堅く推移
- M&Aや業界再編が進展

3つの重点戦略

- ① 顧客接点の拡大
- ② LTV向上
- ③ 資本効率向上

競争優位性

1. 国内最大級のサービスネットワーク
2. 高い顧客満足度に基づくブランドへの信頼
3. 車検・整備・用品販売まで提供できる総合力

中古車を中心とした車販売の拡大により
継続的な顧客接点を構築

2032年度目標

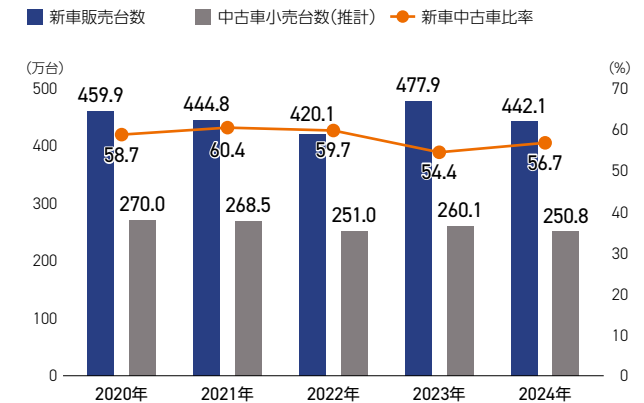
車販売台数 **15万台** (2025年度実績 4.9万台)

市場環境の変化を成長機会に

国内中古車市場では、新車価格の上昇や保有期間の長期化を背景に需要が底堅く推移しています。また、中古車販売・整備・保証を一体で提供する事業者への集約が進むなど、市場構造は大きく変化しています。

一方、祖業であるカー用品市場は成熟化が進み、従来の延長線上での成長には限界が見え始めています。当社グループは、この市場構造の変化を新たな成長機会と捉え、中古車事業を重点成長領域として位置づけ、経営資源を重点的に投入しています。

国内新車販売台数と中古車小売台数（推計）の推移



出典：株式会社矢野経済研究所「中古車流通市場に関する調査（2026年）」、一般社団法人日本自動車販売協会連合会、一般社団法人全国軽自動車協会連合会

車販売15万台に向けた3つの重点戦略

当社グループは、中古車販売の拡大を通じて顧客基盤の拡充を図り、2032年度に車販売全体で15万台の販売を目標としています。この目標の達成に向け、「顧客接点の拡大」「LTVの向上」「資本効率向上」の3つを重点戦略として推進しています。

① 顧客接点の拡大

お客様との直接的な接点を拡大

当社グループの中古車事業は、現在、オートオークションなどを活用した業販が中心となっており、小売販売比率は約3割にとどまっています。しかし、小売販売は車両そのものに加え、その後の車検・整備・メンテナンス、保険、カー用品販売など継続的なサービス提供へつながる重要な接点となります。このため、当社グループは中古車小売販売を強化し、小売販売比率を4割へ引き上げることで、お客様との直接的な接点を拡大するとともに、LTVの最大化と収益性の向上を目指します。

車両供給力の向上と販売機会の拡大

グループ内で中古車在庫情報を共有するとともに、株式会社ネクステージとのオンライン在庫連携や外部の中古車検索サイトとの連携を強化することで、お客様へ提供できる車両ラインアップを拡充しています。これにより、お客様は店舗在庫にとらわれず幅広い車両から最適な一台を選択できるようになり、販売機会の拡大と成約率の向上につなげています。

※出典：株式会社矢野経済研究所「自動車アフターマーケット市場に関する調査（2026年）」

持続的成長に向けた取り組み

車販売を起点とした新たな顧客価値の創出

② LTV向上

当社グループは、モビリティライフにおけるLTVの最大化による収益力の向上を目指しており、モビリティライフの入口に位置する車販売は、お客様に継続的にサービスを利用いただくうえで最も重要な接点です。

中古車事業においては、販売台数の拡大に加え、販売後も車検、整備・メンテナンス、保険、タイヤ、用品販売などのサービスを通じて継続的な顧客接点を創出することで、単体事業の成長だけでなく、グループ全体へシナジー創出を図り、LTVの最大化に取り組んでいます。

また、ディーラー事業においては、M&Aを通じた取り扱いブランドの拡大により、多様な選択肢を提供することで、新たな顧客との接点構築を進めています。

グループ各事業の連携強化により、グループ各社が保有する顧客基盤や機能を有機的に連携させることで、車両販売後のお客様をアフターサービスへと着実につなげ、継続的な収益機会の創出とLTVの向上を図ります。

車販売を起点としたモビリティライフ全体での価値提供



③ 資本効率向上

販売台数の拡大に伴う車両在庫は重要な投資資産となる一方、中古車事業が単体事業として持続的な成長を実現するためには、粗利益率の改善や投下資本の効率的な運用が不可欠です。当社グループでは、AIやデジタル技術を活用した査定・販売支援や在庫管理の高度化を進めることで、在庫回転日数の短縮に取り組んでいます。また、商品ラインアップの最適化を通じて販売効率を高め、ROICを重視した経営を推進することで、中古車事業の収益性向上を図ります。

これらの施策により、資本効率と収益性を兼ね備えた構造を構築し、車販売をグループの中核事業へと発展させ、持続的な成長基盤を確立いたします。

MESSAGE

車販売を起点にグループの成長を加速

当社グループの強みは、車販売とアフターサービスを一体で提供できることにあります。車販売に加え、車検・整備・メンテナンス、保険、タイヤ、カー用品まで、お客様のカーライフ全体を支える提案が可能です。また、オリコン顧客満足度調査「中古車販売店」において、「担当者の接客力」など6項目で1位を獲得し「オートバックスカーズ」が5年連続で総合1位を獲得するなど、高い顧客評価を得ています。今後も、長年培ってきた接客力と提案力をさらに磨き上げることで、お客様との長期的な信頼関係を構築し、継続的に選ばれるブランドとして競争優位性の強化を図っていきます。

また、当社グループは、車販売事業を成長ドライバーと位置づけ、グループ各社の連携によるシナジー創出を推進しています。2002年から展開しているオートバックスカーズに加え、2024年度以降は、新たな新車ディーラーや自社ローン型中古車販売事業を展開する企業をグループに迎え、車販売領域における事業基盤を強化しました。

これらのグループ会社が保有する販売、買取、整備、物流などの機能を連携させることで、車両供給力の向上や販売機会の拡大に加え、車両流通や整備機能の内部活用によるコスト最適化を進めています。

さらに、車販売を起点に、カー用品、車検、保険、洗車など、総合的な自動車関連サービスをワンストップで提供し、LTV最大化を図る新しい店舗モデルの開発を進めています。

これらの取り組みを通じて、顧客接点の拡大と収益性の向上を実現し、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。



車流通管掌 西川 征宏

持続的成長に向けた取り組み

戦略投資とM&Aを活用した持続的成長

当社は、M&Aにおいて、戦略策定から投資判断、PMIによる価値創出、ポートフォリオ最適化の一貫したプロセスにより、資本効率の向上と持続的成長を追求しています。

オーガニック成長に加え、M&Aを重要な成長戦略の一つの軸に位置づけ、既存事業とのシナジー創出と収益基盤の強化を推進しています。

M&Aの位置づけ

市場環境の変化が加速する中、2032年度売上高5,000億円の達成に向け、当社はM&Aを成長戦略の一つの軸に位置づけています。オーガニック成長に加え、M&A手法の活用により、スピード感を持った事業ポートフォリオの進化と収益基盤の強化を進めています。

また、事業拡大のみならず、成長性・収益性・資本効率の向上に資する案件を厳選し、持続的な企業価値向上を目指しています。加えて、事業で創出したキャッシュを成長分野へ再投資することで、オーガニック成長とインオーガニック成長の両輪による成長を実現していきます。

M&Aのターゲット領域

当社は、中期経営計画で掲げる「モビリティライフを支え続けるタッチポイントの創出」を成長戦略の中核に据え、その実現に資する案件をM&Aの主なスコープとしています。コンシューマ事業における店舗網の拡充に加え、サブブランドの獲得・展開を通じて、オートバックスブランドでは捉えられない多様な顧客層との接点を拡大しています。また、周辺事業への展開やオートバックス事業の競争力強化に資する案件を積極的に検討し、既存事業とのシナジー創出を追求しています。これらの取り組みを通じて事業ポートフォリオの進化と収益機会の拡大を図るとともに、顧客基盤の拡大およびLTVの向上を実現していきます。

投資判断基準

投資判断においては、事業の成長性・収益性・競争優位性に加え、当社グループ戦略との適合性を総合的に評価しています。また、資本効率を重視し、IRR、NPV、ROICおよび投資回収期間などを基準に規律ある投資判断を行っています。

主な基準

【事業評価】

- 事業の成長性・収益性・競争優位性
- 当社グループ戦略との適合性

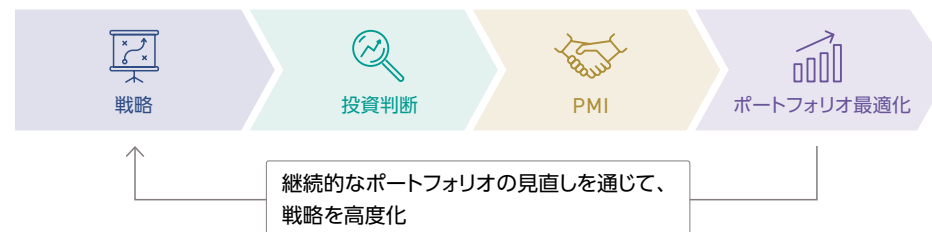
【財務評価】

- DCF評価 (IRR・NPV)
- ROIC
- 投資回収期間 (原則10年)

【リスク評価】

- リスクプレミアム (カントリーリスク、為替、新規事業不確実性等)

企業価値最大化に向けた投資サイクル



PMI

投資後は、シナジー創出と収益改善を目的としたPMIを徹底しています。

主な取り組み

【ガバナンス】

- 取締役会での進捗報告・改善事項の定期レビュー
- 計画乖離時の是正措置
- 子会社への監査役派遣による内部統制・ガバナンスの強化

【シナジー創出】

- グループ各社の連携による販売・顧客基盤の拡大
- 購買・物流の最適化によるコスト競争力の向上
- 経営理念・経営方針の共有による一体的な事業運営

ポートフォリオ最適化

投資実行後は、継続的なモニタリングを通じて各事業の収益性や資本効率を評価しています。改善施策による事業価値の向上に加え、必要に応じて事業の再編や資産の入替を行うことで、グループ全体の資本効率向上を図っています。また、限られた経営資源を成長性と収益性の高い事業へ重点配分することで、ポートフォリオ全体でのROIC向上と企業価値の最大化を目指しています。

主な取り組み

- 収益ポテンシャルを踏まえたセグメント別の投資枠設定
- 投資案件の定期レビューと資本の再配分
- ROIC向上に資する案件への重点投資
- 事業ごとの収益性・資本効率を踏まえた継続的なポートフォリオの見直し

持続的成長に向けた取り組み

戦略投資とM&Aを活用した持続的成長

当社は2024年度以降、積極的なM&Aや戦略投資を通じて事業領域の拡大と成長基盤の強化を進めています。グループ各社の機能を相互に活用することで、グループシナジー創出と企業価値向上を目指しています。

M&Aの一例

目的	年月	企業名	事業内容	効果
コア事業強化	2024年 4月	株式会社ユーエイ	オートバックス店舗運営	- 小売拡大による収益性向上 - 基盤収益の安定的成長
	2024年 8月	株式会社ピューマ	オートバックス店舗運営	
	2026年 4月	株式会社シティ	オートバックス店舗運営	
周辺チャネル・ブランド拡張	2024年 5月	近藤自動車工業株式会社	自動車整備	- サブブランド獲得による顧客接点の拡大 - 店舗・整備網拡張による市場力パレッジ強化
	2024年 8月	オトロンカーズ株式会社	中古車販売	
	2024年10月	株式会社ホンダカーズ東葛	ディーラー	
	2025年 1月	株式会社ビーライン	タイヤ販売	
	2025年 4月	株式会社ジェー・シー・イー	カー用品・整備	
	2025年10月	株式会社アヤハディオ※1	カー用品・整備	
	2026年 7月	株式会社羽中田自動車工業	ディーラー	
次世代成長領域への投資	2024年10月	パワーコントロールテック株式会社	電気工事	- EV・IT等の成長領域への投資 - 中長期的な収益基盤の構築
	2025年 9月	FLEET PITLOCK株式会社※2	自動車整備システム開発	
	2025年 9月	ELECTRIC MOBILITY TECHNOLOGY PTE. LTD.※2	電気自動車の企画・開発	

※1:事業譲受 ※2:出資

コラム:M&Aによって参画したグループ会社のトップに聞く

グループシナジーを生かし、持続的成長を実現する

オートバックスセブンは2024年8月、自社ローン型中古車販売店「オトロン」を展開するオトロンカーズ株式会社をグループに迎えました。独自の審査基準による自社ローンを強みに、中古車販売市場で独自のポジションを築いてきた同社の代表取締役社長の吉武 誠一氏に、オートバックスセブングループ参画の意義と今後の展望について伺いました。



オトロンカーズ株式会社
代表取締役社長
吉武 誠一

Q オートバックスセブングループに参画した意義をどのように感じていますか。

A グループの経営資源を活用し、新たな価値の創出につながっている。

オートバックスセブングループへの参画により、グループの経営資源を活用しながら、これまで以上にお客様へ新たな価値を提供できるようになったことが大きな意義だと感じています。

オトロンは、独自の審査基準による自社ローンを強みに、これまで自動車購入のハードルが高かったお客様にもカーライフを提供してきました。創業以来、着実に事業を拡大し、2025年度には過去最高業績を達成するなど、成長を続けています。

一方で、お客様に安心してお車にお乗りいただくためには、良質な車両の安定確保や、より信頼性の高いサービス提供体制の構築が重要です。その点において、オートバックスセブングループの一員となったことで得られたブランドの信頼性や、グループの車両買取・流通ネットワークとの連携は、大きな価値を生み出しています。特に、オートバックスの中古車事業であるオートバックスカーズとの連携では、オークションによる仕入れに加え、グループ内で良質な中古車を調達できるようになったことで、仕入れの安定化と効率化が進んでいます。こうした連携により、お客様へ提供できる車両の選択肢やサービスの幅も広がっており、オトロン単独では実現できなかった新たな価値創出につながっていると感じています。

Q 今後の展望についてお聞かせください。

A オトロンの強みを生かし、グループ全体の成長に貢献していきたい。

オトロンは、自社ローンに加え、車両品質を支えるファクトリー機能を有していることも大きな強みの一つです。羽生・大垣のファクトリーでは、入庫点検から板金、整備、美装まで一貫して対応し、独自の品質基準を満たした車両をお客様へ提供しています。

今後は、こうしたファクトリー機能や品質管理のノウハウをグループ全体で活用し、商品競争力の向上にも貢献していきたいと考えています。また、出店を進め、全国をカバーできる事業体制の構築を目指しています。その実現に向けては、グループ各社との連携をさらに深めながら、車両流通や物流機能の強化にも取り組んでいきたいです。

オトロンならではの強みを磨き続けるとともに、グループ各社の強みを掛け合わせることで、お客様への提供価値をさらに高め、グループ全体で持続的な成長に貢献していきます。

持続的成長に向けた取り組み

事業拡大に合わせた物流基盤の再構築

当社グループは、物流拠点の最適配置や物流業務における自動化・省人化、物流資産の活用による新たなビジネスの創出など、事業拡大に合わせた物流基盤の再構築を推進しています。

物流センターの最適配置

当社グループは、これまでの延長線上にはない成長を実現するために、オートバックス店舗の出店に加え、オートバックス以外の小売店舗の拠点拡大やECの拡大、グループ外への卸売強化など、販売チャネルが多様化しており、これらに応える物流基盤の再構築が急務となっています。

重要な商品カテゴリーであるタイヤは、中長期的な取扱量の増加や競争力強化に向けて、エリアごとにタイヤ倉庫の設置を進めています。

東西のロジスティクスセンターを中心に、機能別物流拠点を最適配置することで、物流の機能強化を図り、多様なチャネルの事業拡大を支援しています。

自動化・省人化

ロジスティクスセンターの業務の中でも、特に多くの人手を要するピッキング作業の自動化を目的に、自律型協調ロボット「PEER100」を導入し、生産性は約2倍に向上しました。また、コンテナからの荷下ろし作業においても、デバンニングロボット「Rocky One」を導入し、90%以上の稼働率を実現しました。

これらの自動化・省人化の取り組みにより、歩行距離の削減や荷下ろし作業の改善に伴う身体的負担の軽減と、人員配置の最適化も実現しました。今後は、各物流拠点において標準化を進め、持続可能な物流拠点の構築を目指してまいります。



自律型協調ロボット「PEER100」

全国タイヤ物流拠点配置図

※TC:タイヤセンター
DC:ディストリビューションセンター



デバンニングロボット「Rocky One」

TOPICS

事業者向けタイヤ保管プラットフォーム「TireLoop」提供開始

TireLoop (タイヤループ) は、オートバックスが蓄積してきたタイヤ保管・管理のノウハウと、自社倉庫および提携倉庫からなる物流ネットワークにデジタル技術を組み合わせることで、タイヤ保管に関わる業務プロセスを一元的に管理できるプラットフォームです。

取次店となる整備事業者やディーラーの業務負担軽減と、サービス利用者への利便性向上を両立するとともに、タイヤ保管に関する業界全体の困りごとの解決に貢献してまいります。



MESSAGE

物流基盤改革の推進

これまでの約30年間、当社の物流基盤は祖業であるオートバックス店舗へのカー用品供給に特化するカタチで構築され、長年の経験効果も相まって、高い効率性を実現してきました。しかし、その完成度の高さこそが、次の成長フェーズにおいては「変革の壁」になる可能性があります。

長期ビジョン「Beyond AUTOBACS Vision 2032」で掲げる事業拡大を成し遂げるためには、事業と連動した物流基盤の再構築が必要と判断し、現在各取り組みを推進しています。

物流機能を自社で持つからこそ、スピード・柔軟性・品質において、競争優位性を築くことができます。一方で、設備投資には常にリスクが伴います。だからこそ、事業成長のスピードや規模を見極めながら、段階的かつ戦略的に投資を進めています。

直近の改革で進化を図った要素としては「自動化」です。

単なる省人化ではなく、精度・安全性・動きやすさを同時に高めることが重要であり、そのために最新のテクノロジーを駆使して、失敗や改善を繰り返しながら、現場に根づく物流の進化を進めています。

ロボットや自動化設備は目的ではなく手段です。今後も常に効率改善とコスト削減を模索し、最善の方法をとれるようアンテナを張り、経営と一体となって事業成長に資する物流基盤を構築していきます。

これからの当社グループの成長にご期待ください。



物流管掌 直吉 秀樹

持続的成長に向けた取り組み

事業変革を支えるIT基盤

当社グループは、長期ビジョンで掲げる売上高5,000億円の達成に向け、「総合モビリティアフター業」への転換を支える経営基盤としてIT・DXを位置づけています。

グループ各事業の成長とシナジー創出を加速するため、① 変化対応型アーキテクチャーの構築、② グループ連携基盤の整備、③ AI活用の高度化、④ 生産性向上の4つを柱にDXを推進しています。

① 変化対応型アーキテクチャーの構築

多様化する事業ポートフォリオに対応するため、オートバックス店舗、車販売事業、中古品事業、グループ各社などそれぞれの事業特性に応じて柔軟に機能を組み合わせられる「ビジネス変化対応型アーキテクチャー」を構築しています。個々の業務機能をサービス化し、APIにより連携することで、新たな事業モデルや店舗フォーマットへの迅速な対応を可能にします。また、クラウドを活用したリアルタイムな情報基盤の整備により、顧客・商品・サービスに関するデータ活用を高度化していきます。

② グループ連携基盤の整備

M&Aや事業領域拡大を背景に、グループ全体でデータをつなぐ「新情報基盤」「新物流基盤」「新マスターデータ基盤」の整備を進めています。店舗、物流、海外事業、車販売事業、EC、アライアンス先などを横断してデータを統合し、顧客接点からサプライチェーンまでを一気通貫で可視化します。これにより需要予測の精度向上、在庫最適化、顧客提案力の強化を実現し、グループ全体の競争力向上につなげます。

③ AI活用の高度化

AIを単なる業務効率化ツールではなく、新たな価値創造の基盤として活用します。グループ独自の知識基盤を中心に、構造化データ・非構造化データ・外部データを統合し、用途別のAIエージェントを展開します。顧客には提案・購買支援、店舗従業員には接客・作業支援、社員には意思決定支援、パートナー企業には分析・商品開発支援を提供することで、顧客体験と業務品質の向上を目指します。



④ 生産性向上

デジタル技術の進化に伴い、IT人材とAIの役割分担は大きく変化しています。当社グループではAI駆動型開発を導入し、システム開発・運用の生産性向上を図るとともに、限られた人材をより高付加価値な業務へシフトさせます。また、グループITガバナンスを強化し、セキュリティ、IT投資、標準化、人材育成を統合的に管理することで、持続的なデジタル競争力を構築していきます。

MESSAGE

攻めと守りのIT基盤強化

当社グループは、長期ビジョンの実現に向け、保守・運用のランザビジネスと価値創出のバリューアップの最適なバランスをコントロールすることで、持続的な成長を目指しています。ITコストの適正化（売上比率1.5%以下）に取り組むとともに、IT投資配分は、従来のランザビジネス中心から価値創出のバリューアップ投資へとシフトし、2032年度には、ランザビジネスが40%、バリューアップが60%を占める事業構成を目指しています。

この実現に向け、バリューアップでは、AIやデータを活用した業務改革と新たな価値創出を推進しています。AIエージェントの導入による業務効率化やグループBPR、店舗業務改革を進めています。また、データマネジメント基盤の構築によりグループデータの統合を図るとともに、次世代需要予測による在庫最適化やマーケットプレイスの展開など、データドリブン経営の高度化を推進しています。さらに、AIカメラによる現場品質管理の高度化など、現場起点の価値創出にも取り組んでおり、生産性と顧客価値の両立を図っています。

一方、ランザビジネスでは、グループITガバナンスの整備を推進し、対象会社の拡大を図るとともに、保守・運用コストの適正化を目指しています。また、ランサムウェア対策を含むサイバーセキュリティの強化や、基幹システムのレジリエンス向上など、安全で安定した事業運営基盤の確立に取り組んでいます。これらの取り組みにより、「守り」の高度化で安定性を確保しつつ、「攻め」の強化によって成長領域を拡大し、グループ全体の企業価値向上を実現していきます。



IT管掌 則末 修男

持続的成長に向けた取り組み

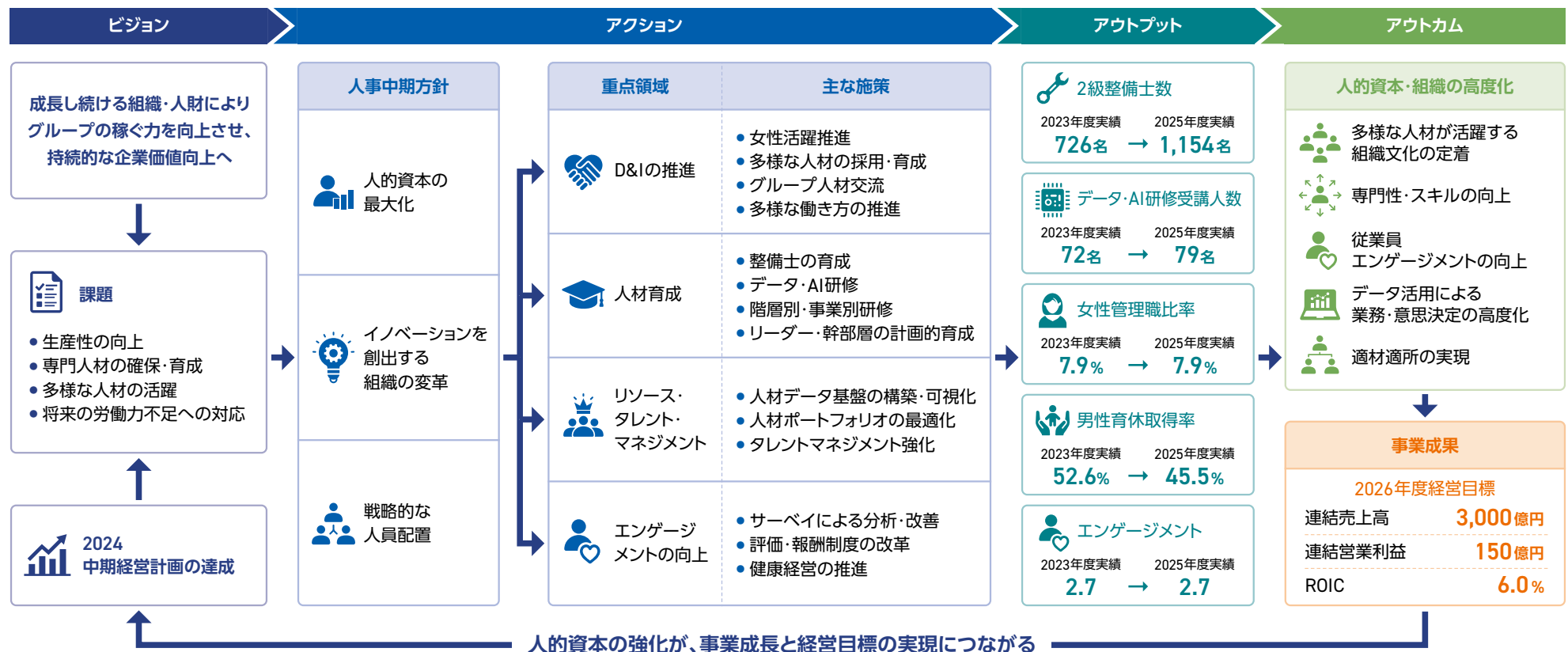
持続的な価値創造を支える人材基盤

人的資本経営

当社は、人材を持続的な成長と企業価値向上を支える最も重要な経営資源と位置づけています。自動車業界を取り巻く環境が大きく変化する中、これまで推進してきた人事施策を基盤としながら、2024中期経営計画の達成に向け、成果の最大化に重点を置いた人的資本経営を推進しています。

グループの稼ぐ力の向上と持続的な成長を実現するため、「人的資本の最大化」「イノベーションを創出する組織の変革」「戦略的な人員配置」を人事中期方針として掲げています。この方針のもと、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」「人材育成」「リソース・タレント・マネジメントおよび人的資源の見える化」「エンゲージメントの向上」を重点領域とし、人的資本KPIを設定するとともに、中長期目標に対する進捗を継続的にモニタリングしています。さらに、人的資本投資の成果を測る指標として、売上高や粗利益における人件費率、1人当たり粗利益、人的資本ROI等を活用しています。これらの指標を通じて、人的資本の質・量および投資効率を総合的に評価し、事業成果の創出と持続的な企業価値向上につなげてまいります。

人的資本経営の全体像



持続的成長に向けた取り組み

持続的な価値創造を支える人材基盤

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材の活躍を通じて異なる視点や価値観を組織にもたらすことが、イノベーション創出の源泉であるとの考えのもと、多様な人材の採用・登用を推進するとともに、グループ内の人材交流の促進や外国人整備人材の活用拡大などを通じて、グループ全体の人的資本価値の向上に取り組んでいます。

また、多様化するライフイベントや価値観に対応するため、エリアや勤務時間を限定した働き方など柔軟な勤務制度の整備を進めています。これにより、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整備し、「働きがい」と「長く働ける環境」の両立を推進しています。

さらに、意思決定の多様性を確保し、経営および組織の持続的な成長につなげる観点から、女性管理職の登用を重要課題と位置づけています。

人材育成

一人ひとりが自律的にキャリアを形成し、それぞれの能力を最大限に発揮できるよう、階層別・事業別研修に加え、キャリアゴールの明確化支援や成長機会の拡充に取り組んでいます。また、持続的な企業価値向上に向けて、次世代リーダーや経営幹部候補の計画的な育成を推進し、将来の成長を牽引する人材の確保・強化を図っています。

さらに、事業環境の変化への対応や事業基盤の強化に向けて、整備士およびデータ・AI分野における専門人材の育成に注力しています。専門技術の継承・高度化やデジタル活用力の向上を推進するとともに、育成対象の拡大や計画的な人材確保を通じて、高付加価値の創出と持続的な事業成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。

その他の研修施策においては、選抜型研修を実施するとともに、管理職・経営幹部育成研修に加え、女性や若年層を対象とした育成プログラムを展開し、多様な人材の成長と活躍を支援しています。



生成AI研修の様子

リソース・タレント・マネジメント

当社グループは、連結グループ全体の人材データの一元化・高度化を進めることで、人材情報の蓄積・活用を強化し、経営戦略と連動した戦略的な人材マネジメントの実現を目指しています。また、人材構成の最適化と多様な人材の活躍促進を重要な取り組みとして位置づけています。

さらに、連結グループにおける基幹システムの統一やヘッドカウントのダッシュボード化を進めることで、人材情報の可視化と活用を強化しています。これにより、適所適材の配置と人材ポートフォリオの最適化を推進し、グループ全体の生産性向上と持続的な成長につなげてまいります。

エンゲージメントの向上

当社グループは、従業員の働きがいや組織の一体感が、生産性の向上および人材の定着を支える重要な要素であると認識しています。そのため、定期的なワーク・エンゲージメント・サーベイの実施に加え、健康経営の推進を通じて、従業員の心身の健康と働きがいの向上に取り組んでいます。

また、従業員の仕事に対する活力や熱意、職場の一体感を把握する指標として「社員いきいき度」を測定し、エンゲージメント向上に向けた取り組みを推進しています。評価制度の見直しを通じて期待役割と処遇の整合性を高めるとともに、従業員の納得感や働きがいの向上を図り、活力ある職場環境の実現を目指しています。

MESSAGE

モビリティ業界は、電動化や先進技術の進展、お客様の価値観や購買行動の多様化など、大きな変革期を迎えています。このような環境変化の中で持続的に成長していくためには、新たな技術やサービスへの対応だけでなく、それを支える「人」と「組織」の成長が何より重要です。私は、グループのパーパスや進化の方向性に共感し、中長期の視点で挑戦と成長を続けられる人材こそが、当社グループの競争力の源泉であると考えています。

当社グループでは、「人」の成長を企業価値向上の原動力と位置づけ、「人的資本の最大化」「イノベーションを創出する組織の変革」「戦略的な人員配置」の3つの人事中期方針のもと、人的資本経営を推進しています。「人的資本の最大化」では、キャリア形成支援やリスクリングを通じて、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。「イノベーションを創出する組織の変革」では、多様な働き方への対応に加え、各職位に求められる期待役割を明確にし、その役割に応じた評価を通じて、働きがいのある組織づくりを進めています。「戦略的な人員配置」では、人材情報の一元化とグループ内の人材交流を推進し、多様な知識や経験を結び付けることで、新たな価値の創出と組織力の強化につなげています。

2026年度は「2024中期経営計画」の最終年度であり、これまで積み重ねてきた人的資本への取り組みをグループ全体へ定着・深化させ、その成果を次の成長につなげる重要な一年であると考えています。今後は、各グループ会社が個別に取り組むのではなく、グループ一丸となって人材という経営資源を最大限に生かし、一人ひとりが成長を実感しながら能力を発揮できる環境を整えることで、人と組織の成長に挑戦し続けます。



人事部長 加古 博昭

サステナビリティ推進の取り組み

非財務目標とKPI

当社は、以下の4つのマテリアリティに基づく非財務目標を設定し、主要KPIにより進捗管理を行っています。非財務KPIの進捗状況は、取締役会において年4回報告し、継続的なモニタリングを実施しています。また、KPIの見直しや変更が必要な場合には、適切な会議体で審議・決定し、その結果を施策の改善に反映しています。

2025年度からは、これらKPIの達成状況等を、代表取締役社長をはじめとする社内取締役の評価指標に組み込み、経営陣のコミットメントを高めることで、実効性のある推進体制の構築を図っています。こうした取り組みにより、目標達成に向けた責任の明確化と進捗管理の高度化を図っています。

マテリアリティ						
1 社会課題を解決する事業の創出						
2 環境・社会に配慮した取り組みの充実						
3 成長し続ける組織・人材						
4 持続可能かつ強固な経営基盤						
非財務目標	範囲	KPI	2025年度の主な取り組み	2025年度実績	2030年度目標	企業価値との関連
交通事故ゼロへの取り組み推進	チェーン	事故抑止商品の販売	・安全関連商品（急発進防止装置、ドライブレコーダーなど）の認知向上	56万個（累計）	289万個（累計）	社会価値 ・事故リスクの低減 ・安全意識の向上
	チェーン	タイヤチェック件数	・無料安全点検の実施 ・空気圧点検の啓蒙活動	788万件	860万件	経済価値 ・安全商材の販売拡大 ・点検需要増による来店機会創出
	連結	地域交通安全イベントの開催	・警察・JAFと連携した交通安全イベントの実施 ・全国交通安全運動に連動した啓蒙活動	44回	50回	
整備士の地位向上と育成	連結	検査員の確保と育成	・検査員教習試問対策研修会の開催	744人（累計）	1,000人（累計）	社会価値 ・整備人材不足の解消 ・適切な整備による事故・故障の防止
	連結	2級整備士の確保と育成	・整備士資格取得奨励金の支給 ・整備士短期講習の開催	1,154人（累計）	1,350人（累計）	経済価値 ・技術力向上によるサービス品質強化 ・整備基盤強化による収益力向上
	連結	EV対応教育の完了	・電気自動車等の整備業務研修会の開催	700人（累計）	1,096人（累計）	
クルマに関わる社会貢献の推進	連結	クルマを活用した災害支援	・日本カーシェアリング協会へ車両8台の定期寄贈 ・令和6年9月九州豪雨災害に対する車両5台の寄贈	72台（累計）	111台（累計）	社会価値 ・被災地域の復旧支援 経済価値 ・地域信頼の向上による顧客基盤強化
環境配慮型店舗の設置によるCO ₂ の削減	チェーン	環境配慮型店舗の推進	・LED・高効率空調への投資 ・新規出店店舗へ太陽光発電設備を設置	412店舗（累計）	440店舗（累計）	社会価値 ・店舗運営の低炭素化 経済価値 ・エネルギーコスト削減
環境配慮型ビジネスの推進/ サーキュラーエコシステムの実現	単体	環境にやさしい商品開発	・PB商品のパッケージレス化および紙パッケージ化の推進 ・エンジンオイルの量り売り化の推進	447商品（累計）	550商品（累計）	社会価値 ・製造・物流・廃棄に伴うCO₂排出を削減
	連結	オイル缶削減 （量り売りオイル販売比率向上）	・量り売りオイルのラインアップ拡充	▲10万缶（累計）	▲26万缶（累計）	経済価値 ・粗利率の向上

サステナビリティ推進の取り組み

非財務目標とKPI

非財務目標	範囲	KPI	2025年度の主な取り組み	2025年度実績	2030年度目標	企業価値との関連
脱炭素社会の実現に向けた 安全・安心なEV普及の促進	チェーン	急速充電器設置	・急速充電インフラの設置および既存設備の更新	21店舗（累計）	100店舗（累計）	社会価値 - EV利用環境の向上 - EV普及によるCO₂排出削減
	連結	EV車検の推進（車検台数）	・テスラ社と車検の業務委託契約を締結	2,572台	3,440台	経済価値 - EV関連需要の獲得による収益拡大 - 充電による来店機会増加 - EV対応によるサービス差別化
	連結	EV販売の推進（販売台数）	・EV新モデルの投入	413台	2,500台	
多様な人材が活躍できる 企業風土づくり	連結	女性比率の向上	・全社意識改革としてジェンダーバイアス調査を実施	17.9%	30.0%	社会価値 多様な人材の活躍機会を創出
	連結	女性役職者（課長以上）比率の向上	・社外取締役による育成面談	7.9%	18.0%	経済価値 - 人材定着率の向上 - 組織活性化による生産性向上
	連結	男性育休取得の推進	・男性育休制度について社内周知	45.5%	100.0%	
チャレンジを評価する仕組みづくり	単体	従業員エンゲージメントの向上 （社員いきいき度）	- 年4回のサーベイを実施 - 健康と子育ての従業員支援サービス「THE CARE」を導入	2.7	3.0	社会価値 - 職場環境改善による従業員満足度向上 - 健康増進による従業員の生活向上
健康で活力あふれる職場づくり	連結	喫煙者比率低減の推進	- 敷地内完全禁煙を実施 - 新規管理職任用における喫煙者ゼロ	35.8%	20.0%	経済価値 - 欠勤率・離職率低下 - 労働生産性の向上
ESG・SDGsに関する方針の 見直し・策定およびそれらの遵守	単体	サステナビリティ方針および 関連方針の整備	・贈収賄・腐敗防止の姿勢を 行動規範・行動指針に明記	※1	更新	社会価値 - コンプライアンス意識向上による不正防止 - 適切なガバナンス確保
さらなるモニタリングの強化	単体	ガバナンス体制と進捗状況の モニタリング強化	・KPI・非財務情報の開示拡充および 会議体での進捗レビュー	※2	改良	経済価値 リスク回避・早期発見による損失回避
価値創造に向けた データ基盤整備と活用	連結	データ活用プロジェクトの推進	- 在庫・物流データを活用した需要予測・最適化プロジェクトの推進 - グループ内データの連携推進	商品在庫最適化を実施	データの連携・活用	社会価値 データ活用によるサービス品質向上
	単体	データとAIを活用する人材の育成	・データ活用教育に加えAI活用研修を開始	79人（累計）	350人（累計）	経済価値 需要予測・在庫最適化による収益改善

※1：贈収賄・腐敗防止の姿勢を追記し行動規範・行動指針を改訂、社内意見交換の場で討議およびイントラに関連トピックス掲載により社内浸透を推進

※2：KPI進捗・中計目標の取締役会報告・設定、CO₂排出量算定システム導入、Scope3対応推進、CDP回答を実施

サステナビリティ推進の取り組み

気候変動への対応

オートバックスセブングループは、自動車を取り巻く環境変化を重要な経営課題と認識しています。気候変動の進行による自然災害の増加や脱炭素社会への移行は、お客様のカーライフや当社の事業活動にも影響を及ぼします。当社は、リスクの低減と新たな事業機会の創出を通じて持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

WEB | 気候変動への対応

■ ガバナンス

代表取締役社長をプロジェクトリーダーとする「ESG・SDGs推進プロジェクト」がサステナビリティ全般の取り組みを推進しています。その議論・決定内容は、取締役会に報告され承認および必要な指示・監督を行っています。KPIの進捗状況は、経営会議または取締役会において年4回報告するとともに、KPIに変更が生じる場合は、適切な会議体で審議・決定を行っています。

■ 戦略

シナリオ分析

当社は、気候変動がもたらすリスクと機会を、事業戦略策定上の重要な観点の一つと認識し、「1.5℃/2℃（未満）シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つを想定した分析を行っています。気候変動の影響は中長期的に顕在化する可能性を有することから、外部動向の変化も踏まえ、定期的にリスク・機会の分析・評価の見直しや対応策の具体化を進め、中長期の経営戦略に反映させていきます。

物理リスク・移行リスク対応表

※中期:2030年度まで／長期:2050年度まで
※影響大:影響額が20億円以上／中:影響額が5億円以上20億円未満／小:5億円未満

分類	要因	リスク・機会	事業への影響	時期/影響		対応策
				中期	長期	
物理リスク (4℃)	自然災害の激甚化	リスク	＊物流センターおよび店舗の被災・休業による売上機会の消失 ＊被災リスクの高い資産の再評価による既存資産の償却および早期撤収 ＊サプライチェーン寸断による原材料の調達の高コスト化	大	大	＊物流拠点およびデータセンターの分散化 ＊仕入先の分散化 ＊BCPの観点からの出店地選定、店舗構造の工夫 ＊店舗への復旧支援の実施による、早期営業体制の構築
		機会	＊早期営業体制の構築による売上機会の創出 ＊被災地への支援サービスによる新規需要の開拓	小	小	
移行リスク (1.5℃/2℃未満)	カーボンプライシングの導入	リスク	＊炭素税負担の増加に伴うコストの増加	小	小	＊店舗へのLED照明の積極導入 ＊店舗の省エネ推進
		機会	＊省エネルギー技術導入推進に向けた設備投資の増加 ＊省エネルギー技術導入推進によるエネルギーコスト削減 ＊省エネルギー技術導入推進に向けた設備投資への融資機会の増加	中	中	
	CO ₂ 排出規制の強化	リスク	＊ZEB (Zero Energy Building) の標準仕様の義務化による店舗改装時の投資費用増加 ＊調達コスト（電気料金、水道料金）の上昇	小	中	＊政府補助金の活用
		機会	＊環境対応商品の取り扱い拡大やプラスチック製品の切り替え ＊消費者への情報発信によるブランドイメージの向上	小	小	
	循環型ビジネスの推進	リスク	＊廃棄物処理要求の高まりによる処分コストの増加	小	小	＊量り売り商品の拡販 ＊中古カー用品販売の拡大
		機会	＊中古カー用品販売事業の拡大	小	小	
	プラスチック規制等の強化	リスク	＊石油由来原料の規制による包材価格の上昇	小	小	＊包装の簡素化推進
		機会	＊ZEV (ゼロエミッション車) の増加に伴うエンジン関連部品の販売減少 (商品)	小	中	
	ZEV需要の増加	リスク	＊EV普及による充電/車両整備設備への投資負担増加	中	中	＊EV (電気自動車) 整備拠点の増加および設備の拡充 ＊EV充電器の提供
		機会	＊ZEV関連のサービス・商品販売獲得等の新規ビジネス機会増加	小	中	
		機会	＊ZEVラインアップ増加による売上の増加	小	中	
		機会	＊EVステーション提供による集客力の向上	中	中	

■ リスク管理

当社は、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会において、事業活動に内在するリスクを定期的に洗い出し、影響度および発生可能性に基づき重要リスクを特定しています。気候変動に関するリスク・機会については、TCFD対応チームがシナリオ分析を通じて財務的影響を評価しています。これらの結果はリスクマネジメント委員会へ報告され、全社的なリスク管理に統合されています。

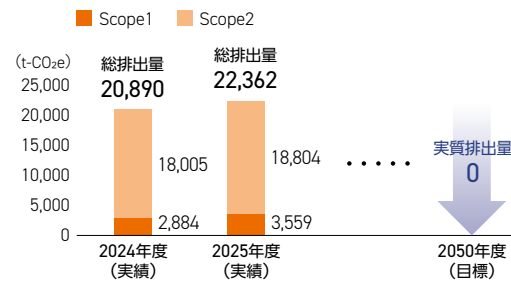
■ 指標と目標

当社は、事業成長と環境負荷低減の両立を目指し、売上高原単位 (t-CO₂e/億円) を温室効果ガス排出量削減の指標として採用しています。2025年度からはフランチャイズ店舗を含むオートバックスチェーン全体で排出量の把握を開始し、オートバックスチェーン全体で脱炭素マネジメントを推進しています。

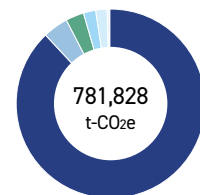
指標	2030年度目標	2050年度目標
温室効果ガス排出量削減	売上高原単位で2024年度比40%削減	実質排出量ゼロ (カーボンニュートラル)

■ 実績

Scope 1, 2 総排出量



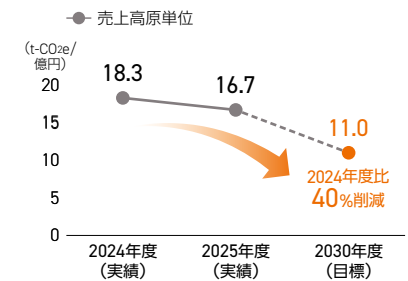
Scope 3 排出量



カテゴリ別排出割合TOP3

1	購入	88%
14	フランチャイズ	4%
12	商品の廃棄	3%

売上高原単位



2025年度のScope 3排出量は781,828t-CO₂eでした。購入した製品・サービス (Category 1) が約88%を占めており、サプライヤーとの連携や環境配慮商品の拡充を通じて排出量削減を推進します。

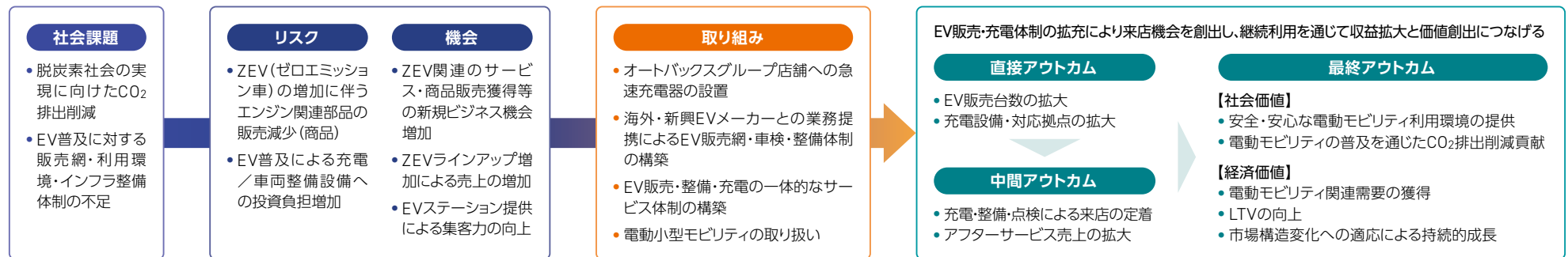
サステナビリティ推進の取り組み

電動モビリティ時代に向けた対応

電動化を成長機会として取り込む

日本の自動車市場では、カーボンニュートラルの実現に向けて電動化が進展しており、EVやPHV、HVなど電動車の普及が拡大しています。こうした変化は、自動車アフターマーケットにおいても整備技術やサービス内容の変革を促しています。電動車はエンジン車と比べてオイル交換などの定期メンテナンス需要が減少する一方、高電圧システムに対応した整備技術や故障診断技術が求められるなど、新たなサービス需要の創出につながっています。当社は、この市場環境の変化を事業リスクとして捉えるだけでなく、新たな成長機会と位置づけています。電動車に対応できる整備人材の育成をはじめ、整備技術の高度化や店舗設備の充実を進めることで、多様化するお客様ニーズに対応できる体制を構築しています。また、EV充電設備の導入などインフラ面の充実にも取り組み、電動車ユーザーが安心してカーライフを送ることができる環境整備を進めています。さらに、カー用品販売や整備・メンテナンスサービスに加え、会員サービスを通じて継続的な顧客接点を創出し、顧客生涯価値(LTV)の向上を図っています。

また、国内外の複数メーカーを取り扱うマルチディーラーとして、電動モビリティの販売にも取り組んでいます。販売から整備・メンテナンス、アフターサービスまでを一貫して提供できる強みを生かし、モビリティライフ全体を支える新たな価値の創出を目指しています。モビリティの電動化という構造変化に対応し、中長期的な競争力の向上と新たな収益機会の創出を目指します。



具体的な取り組み

EV販売・メンテナンス体制の強化とトータルサポートの推進

当社は、電動モビリティの普及に向け、購入前から利用後までを一貫して支える体制を構築しています。オートバックスおよびスーパーオートバックスの一部店舗では試乗車を配備し、お客様が身近に電動モビリティを体験できる機会を提供しています。

販売面では、新興EVメーカーを含む正規ディーラー事業を展開するとともに、「EVショップ バックスeモビリティ」においてEVや輸入車の買取・販売を行っています。また、都市型小型EVの取り扱いを開始するなど、電動モビリティのラインアップ拡充を進めています。

メンテナンス面では、EVメーカーとの提携による車検・整備体制の構築に加え、株式会社オートバックス次世代自動車研究所を中心に、EV特有の点検・整備技術や安全研修を実施し、整備人材の育成と技術力向上に取り組んでいます。さらに、家庭用充電器の設置工事や蓄電池・ソーラーパネルの導入支援を行い、EVの導入から利用、メンテナンスまで、お客様のEVライフを総合的にサポートしています。



充電インフラの拡充によるEV利用環境の整備

電動モビリティの普及には、安心して利用できる充電インフラの整備が不可欠です。当社は、オートバックスグループ店舗への急速EV充電器の導入を推進しています。2025年度末時点で21店舗に設置しており、2030年度までに100店舗への拡大を目指しています。

販売から整備・充電インフラまで一体で提供することで、電動モビリティ社会における利便性向上と新たな価値創出に取り組んでいます。

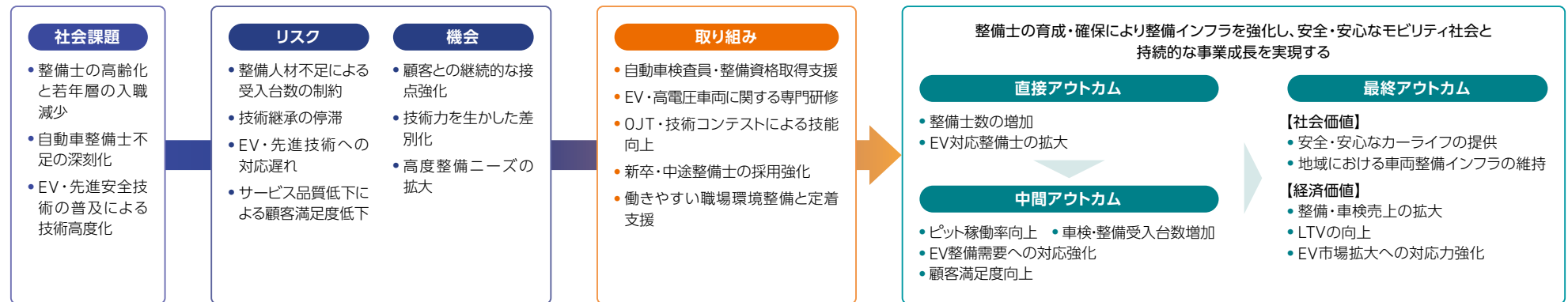


サステナビリティ推進の取り組み

整備士の確保・育成

技術人材への投資が未来の競争力を支える

自動車業界では整備士不足が深刻化している一方、車両の電動化や電子制御技術の進化により、整備現場に求められる知識・技術はますます高度化しています。整備士の確保と育成は、お客様へのサービス提供能力を維持・向上させるだけでなく、ピット稼働率向上や車検・整備売上への拡大につながる重要な経営課題です。当社は、採用活動の強化に加え、資格取得支援や技術研修、EV・先進技術に対応した教育プログラムを通じて、次世代モビリティに対応できる人材育成を進めています。また、テクニカルサポートセンターによる技術支援や知識共有の仕組みを活用し、全国の店舗における整備品質の向上に取り組んでいます。こうした取り組みは、お客様への安全・安心の提供に加え、整備・車検需要への対応力向上や顧客接点の拡大につながります。当社は、技術人材への継続的な投資を通じて、持続的な収益基盤の強化と企業価値向上を目指していきます。



具体的な取り組み

整備士の育成と資格取得支援

技術力向上とキャリア形成を支援するため、グループ会社である株式会社チェンブローズが運営する「サービストレーニングアカデミー (STA)」を活用し、整備士資格取得や技術研修を推進しています。

STAでは、通常約半年を要する整備士資格講習を約20日間に凝縮した短期集中型プログラムを展開しており、専属講師による指導や独自教材の活用により、高い合格率を実現しています。

また、EVや先進技術への対応力強化に向け、高電圧車両の取扱いや故障診断技術など次世代モビリティに対応した教育を実施するとともに、外国人材の資格取得支援にも取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、整備品質の向上と将来を支える整備人材基盤の強化を図り、持続的な競争力向上につなげていきます。



整備品質を支える技術支援ネットワーク

当社は、テクニカルサポートセンターを通じて全国の店舗を支援しています。整備に関する技術相談への対応や、過去事例を共有する仕組みの構築、オンライン勉強会の運営により、整備士の技術力向上と問題解決をサポートしています。

車両の電子制御化や電動化が進む中でも、高品質な整備サービスを提供できる体制を構築し、お客様への安全・安心の提供とサービス品質の向上を実現しています。

社外取締役座談会

社外取締役
監査等委員

小泉 正己

社外取締役

松田 洋祐

社外取締役

鴨居 達哉

社外取締役
監査等委員

金丸 絢子

「総合モビリティアフター業」への転換に向けて 事業ポートフォリオ変革と持続的成長に向けた議論を重ね、 企業価値向上に資する経営判断を後押しする

—— この1年間で取締役会での議論は深まったとお考えですか。また、それによってどんな変化があったか、成果と課題に分けてお聞かせください。

松田 昨年や一昨年に比べ、事業への理解が深まったことで、より本質的な議論ができるようになったと思います。審議会と取締役会の月2回の議論では十分に議論し尽くせな

いもどかしさもありますが、「大所高所から戦略的なテーマを議論したい」という申し出に堀井社長が応えてくれたことで、そうした議論に時間を割けたのは、非常によかったと思います。

一方で、執行側でどのような議論がされて意思決定に至ったのか、その過程がわかると、さらに踏み込んだ議論ができるのではないかと考えています。

鴨居 私は1年目なので過去との比較はできませんが、戦略策定の背景や思いを説明していただいたうえで議論することができています。戦略についての議論が取締役会において主要なテーマとなっており、議題の構成や時間配分も適切だと感じています。

ただ、現在は事業の多様化を進めており、これまでの延長線上で成長できる状況ではありません。そのため、同じ

社外取締役座談会



テーマであっても、時間の経過や環境変化とともに繰り返し議論していく必要があります。

小泉 以前の取締役会と比べて大きく改善しています。特に長期ビジョンと中期経営計画の発表後、企業価値向上に資する本質的な議論が行われるようになり、この1年でさらに深化したと実感しています。たとえば、資本配分の方針が明確に打ち出されたので、それに基づいて、既存事業の成長投資や重要施策の取り組みなどについて、積極的な議論がなされています。

課題としては、業績は中期経営計画を上回る水準で推移していますが、株価の反応が限定的でPBRが1倍を割れていることです。投資家とのコミュニケーションや市場への発信を強化する必要があると考えています。

金丸 私も、以前より議論の質が向上していると実感しています。戦略討議は年間スケジュールを組み、十分な時間が確保されていますし、毎月、審議会で深く議論したうえで取締役会で決議するといったフローにより、丁寧な議論ができています。投資判断が必要な案件についても、戦略上の位置づけや目的などを理解したうえで深掘りした議論ができる土台が整ってきました。

一方で、執行側でどのような議論や検討を経たのかについて、取締役会で共有される機会がさらに増えると、議論の質をさらに高められると考えています。

——「総合モビリティアフター業」への転換の進捗と課題についてお聞かせください。また、その課題を解決するために取締役会として取り組むべきことは何ですか。

松田 「総合モビリティアフター業」という方向性そのものには共感していますが、その具体像や成長ドライバーについては、社内外により分かりやすく示していく必要があります。今後、その具体的な姿や注力領域がより明確になることで、社員の皆さんの行動変容につながり、投資家からの期待も高まるでしょう。次期中期経営計画では、特に注力するサービスや成長戦略を具体的に示すことで、社内外により強いメッセージを発信できることを期待しています。

鴨居 当社は、オートバックス事業に代わる第2、第3の柱の確立に向けて、さまざまな挑戦を通じて事業ポートフォリオの再構築を進めています。しかし今後は、「注力する事業」と「見直す事業」のメリハリを一層明確にしていかなければ

なりません。事業の見直しには大きな決断が伴いますが、次のステージに進むためには、選択と集中に関する議論がこれまで以上に重要です。

取締役会としては、企業価値を高めるために、どの事業や施策に経営資源を配分すべきなのか、また、戦略や成長ストーリーが市場に十分伝わる内容かについて、さらに議論を深めていく必要があると考えています。

—— M&Aによるグループ拡大が進む中、「規律ある経営」を担保するために、取締役会はどのように関与していますか。

小泉 買収前の審議では、場当たりの投資判断とならないように、その案件の成長性や市場環境はもちろん、長期ビジョンに掲げている方向性に合致しているかなど、中長期



社外取締役座談会

的な視点での議論も行っています。

また、守りの面では、買収した会社の多くが非上場会社であるため、内部統制や法令遵守の体制を早期に整備することが重要です。取締役会では、内部統制システムや各種ルールの整備状況を確認するとともに、それらが実効性をもって運用されているかを継続的にモニタリングし、必要に応じて改善を促しています。

金丸 買収前の審議では、全社戦略上の当該案件の位置づけについて、審議会や取締役会の審議の中で十分に議論しています。会社を買えば当然、売上はプラスになりますが、重要なのはどのようなシナジーを描いているかです。それが明確でない場合は、追加の説明や情報提供を求めるなど、投資対効果の精緻な検証を行っています。

買収後のPMIについても定期的に進捗報告を受けてい



ます。グループ会社が50社を超える規模となる中、ガバナンスやコンプライアンスについては、買収先ごとの運用に委ねるのではなく、当社主導でグループ共通の基準やルールを整備しながら、グループガバナンスを強化していくことが重要になっています。

—— 投資回収の規律や事業ポートフォリオの最適化について、取締役会ではどのような基準でモニタリングをしていますか。

松田 取締役会では、投資案件について一定の基準を設け、定期的なモニタリングを実施しています。当社は投資会社ではなく事業会社であるため、投資案件を投資回収の観点だけで評価するのではなく、買収時に掲げた事業上の目的や期待したシナジーが実現できているかをモニタリングしています。

また、こうした評価の前提として、事業の実態や採算性を正確に把握する必要があります。たとえば、売上とそれに係る経費がそれぞれ別部門で計上されるようなことは管理会計上あってはなりません。グループ会社の増加とともに事業間取引も増加しており、適切な管理会計の重要性が一層高まっています。

小泉 当社はこれまで強固な財務基盤を背景に成長投資を進めてきましたが、現在は資本効率や企業価値向上に対する市場の期待も高まっています。そうした環境変化を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しや投資規律の強化を進めていく必要があると考えています。



また、堀井社長も強い危機感を持って取り組んでおり、以前に比べると、事業の撤退やポートフォリオの組み替えは着実に進んでいます。一方で、一部の事業については、収益改善や事業の見直しを含めた選択肢を、より厳格に検討していく必要があります。今後は、こうした事業の見直しに加え、物流やIT基盤への投資、成長性の高い事業への資産配分などについても、企業価値向上の観点から、もう一段踏み込んだ議論が行われるよう後押ししていきます。

—— 取締役会は、資本効率と成長投資のバランスをどのように考えていますか。株主還元、財務健全性などについてどんな議論がされているか、お聞かせください。

鴨居 この部分は、まだ議論が足りないと思います。配当

社外取締役座談会

をはじめとする株主還元については議論を重ねていますが、成長投資とのバランスや資本配分のあり方については、企業価値向上の観点からさらに議論を深めていく必要があります。そういう意味で、財務領域に専門性を持つ取締役が加わったことの意義は大きく、今後の議論の深化につながることを期待しています。

成長投資についていえば、M&Aでは単体の目標値に加えて、シナジーも見えていく必要があります。たとえば、オートロンで得た顧客をどうやってオートバックスでの車検につなげていくのかなど、グループ横断での価値創出について継続的に確認するとともに、その成果を市場へ分かりやすく伝えることも重要だと考えています。

松田 成長投資は必要ですが、財務健全性とのバランスが大事です。成長投資をする一方で、財務的な負担が過度に大きくならないよう、赤字事業を整理していかないとはいけません。取締役会としても、事業の継続や撤退の判断が適時に行われているかを検証し、必要に応じて提言していきたいと考えています。

一方で、ROICにも注意する必要があります。ROICを高めて資産効率を向上させることは重要ですが、投下資本の削減だけを優先すると、将来的な収益成長の機会を損なう可能性が生じます。そのため、単に資産を圧縮するのではなく、収益性や成長性を見極めながら事業を選別していく必要があります。

また、投資家との対話を通じて得られた示唆を経営に反映していくことも大切です。特に、長期的な視点で当社を評価していただける投資家は、持続的な成長のためには将来に向けた投資が欠かせないということを理解されていま

す。取締役会としても、成長戦略や資本配分に対する考え方を丁寧に発信し、市場との相互理解を深めていきたいと考えています。

—— 戦略の実行を担う経営人材の育成が重要です。次世代経営人材の育成やサクセッションプランについて、どのような議論、監督をされているか、お聞かせください。

金丸 サクセッションプランについては、ガバナンス委員会で重点的に議論しています。現状、堀井社長がリーダーシップを持って経営を推進していますが、企業として持続的に成長するためには次の経営人材が不可欠です。人材プールを確認しながら、候補者一人ひとりと対話する機会を設けることも視野に入れ、継続的に議論を進めていきたいと考えています。

特に、強いリーダーシップを持つ社長の下では、当事者意識が弱まり、指示どおりに動く意識が強まりやすい傾向があります。そうした点にも注意しながら、オーナーシップを発揮できる経営人材が育つ環境が整備されているかを継続的に確認していきます。

また、会社全体の経営視点を身につけるためには、特定の部署にとどまるのではなく、さまざまな部署での経験が必要です。当社の女性管理職の方とも個別に話をする機会がありますが、経営人材として必要な経験を積み重ねるという点では、なお改善の余地があると感じています。今後は、性別や経歴を問わず、多様な人材が幅広い経験を積み、将来の経営人材候補として成長できているかについても注視

していきたいと考えています。

鴨居 サクセッションプランについては、ガバナンス委員会を通じてさまざまな議論をしてきました。かなり踏み込んだ話をしてきたので、少しずつ形になってきています。しかし、その効果が出てくるのは、3年後あるいは5年後です。それまで継続して取り組んでいかなければいけません。特に、人材プールをどうやって積み上げていくのが課題です。ストレッチアサインメントで新たな経験をしてもらう、あるいは、買収会社から適任者をサーチするなど、引き続き検討を進めていかなければなりません。

人的資本についても取締役会で議論しましたが、人的資本がどのように企業価値向上につながっていくのかを掘り下げていく必要があります。たとえば、女性活躍推進においても、ただ目標を設定して数値を追いかけるだけでは不十分です。執行側で徹底的に議論すべきテーマですが、取締役会でも定期的に議論し、その進捗を確認することが重要だと考えています。

—— 社外取締役の立場から、当社の競争優位性や強みをどのように評価されているか、また、この1年で最も注力したいことは何か、お聞かせください。

松田 オートバックス事業という非常に安定した高収益事業があり、厳しい経営環境の中でも業績を上げ続けていることは大きな強みです。だからこそ、収益基盤がしっかりしているうちに、変革を進めていくべきだと考えています。「総合モビリティアフター業」への転換においては、より具

社外取締役座談会

体的な内容を示しながら変革スピードを高め、投資家の皆さんに変化を実感していただけることを期待しています。私自身も社外取締役として、その進捗をしっかりとモニタリングし、建設的な提言を行っていきます。

鴨居 私は、社外取締役に引き受けるとき、「社会に本当に役に立っている事業なのか」ということを判断基準にしています。その観点でいうと、当社の事業は、モビリティ社会を支えるという意味での「社会インフラ」です。そして、それを支えているのが、職場や店舗にいる方たち一人ひとりの

献身的な働きです。そうした基盤を持っている会社には、底力があると思います。

また、当社の事業は、高齢化や地方の過疎化といった日本の構造的な課題の解決にも関わっています。社会課題に向き合いながら事業を展開し、確かなプレゼンスを築いていることも、大きな競争優位性の一つです。

しかし、これまでの延長線上で成長し続けていくことはできません。だからこそM&Aを積極的に行って「総合モビリティアフター業」への転換を目指しています。事業ポートフォリオを多角化していく中では、多様な価値観や企業文

化を受け入れていくことも重要です。「企業文化を変えながら、事業ポートフォリオも変えていく」という点では、これまでの私の経験を十分に活かせる領域です。社外取締役として、その変革を後押しできるよう貢献していきたいです。

小泉 当社の強みは、FC加盟店を含めたオートバックス事業です。そこに、M&Aによって新たにグループインした会社の店舗も加わることで、顧客との接点が大きく拡大しています。これが強力な顧客基盤となり、オートバックス事業に限らず、他の事業にもシナジー効果を生み出していくと考えています。また、オートバックス事業を通じて長年培われてきた信頼とブランド力も大きな強みです。

しかし、長期ビジョンの目標を達成するには、さらなる非連続の成長が必要です。社外取締役として、長期ビジョンの達成に向けた経営判断を後押ししていくとともに、グループ会社が拡大していく中でのガバナンスの強化にも力を入れていきます。さらに、経営人材のサクセッションプランを継続的に議論していくことで、グループの企業価値向上に向けた責任も果たしていきたいと考えています。

金丸 皆さんがお話されたとおり、オートバックス事業という基盤が当社の大きな強みだと思います。一方で、M&Aや事業ポートフォリオの変革を通じてグループ会社が増加し、事業領域も広がる中で、グループ全体のガバナンスの実効性向上がますます求められています。監査等委員である社外取締役として、そして法務の専門家として、株主・投資家を含む外部の方々の視点を踏まえながら、グループ全体のガバナンスを監督し、その実効性を高めていくことが私の重要な役割だと考えています。



コーポレート・ガバナンス

[WEB](#) | [コーポレート・ガバナンス報告書](#)

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

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

ガバナンス上の特徴	目的
1 3分の1以上の独立社外取締役の選任	監督機能の強化、一般株主の利益保護
2 取締役会の諮問機関である委員会の設置	透明性、客観性および適正性の確保
3 常勤監査等委員および選定監査等委員の選定	監査等委員会活動の実効性確保、監査機能の強化
4 小売と卸売を軸とした報告セグメント	ポートフォリオの最適化
5 監査等委員による事業責任者や経営幹部候補との定期的なミーティングの開催	モニタリングの強化

取締役会

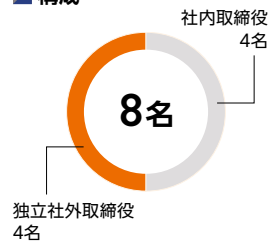
■ 役割

中長期的な方向性や年度経営計画のほか、法令または定款で定められた事項および会社の事業活動に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督

■ 議長

堀井 勇吾

■ 構成



■ 開催回数（2026年3月期）

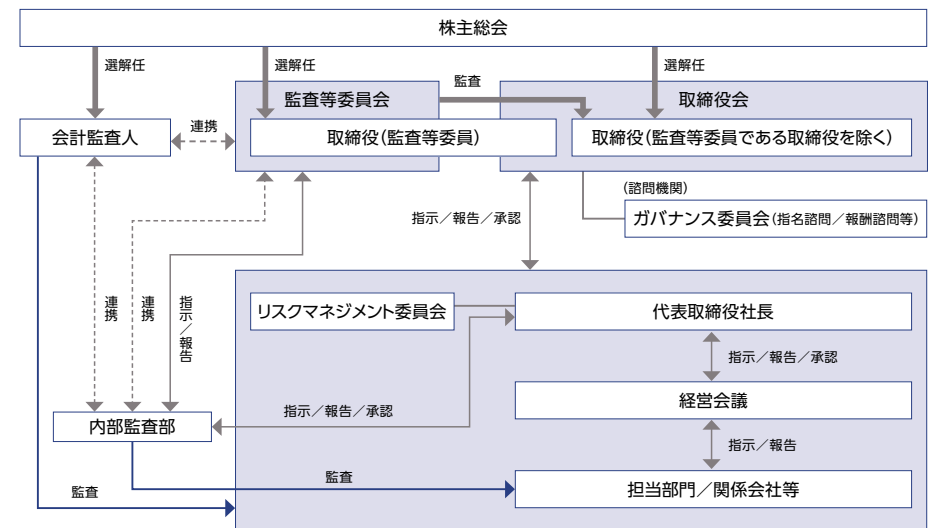
16回

■ 主な審議・報告事項（2026年3月期）

- ・現中期経営計画の進捗および次期中期経営計画の検討
- ・投融資案件
- ・投資後モニタリング／PMI
- ・決算・財務関連事項
- ・サステナビリティに関する取り組みの進捗
- ・政策保有株式の保有の継続可否
- ・取締役会の実効性評価、内部統制に関する事項
- ・人材戦略、資本コストや株価を意識した財務戦略

コーポレート・ガバナンス体制図

（2026年4月1日現在）



監査等委員会

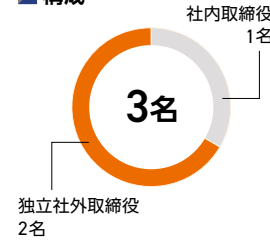
■ 役割

- ・選定監査等委員を通じた監査および内部監査部監査を通じた内部統制システムによる監視・検証を通じて、取締役の職務執行を監査
- ・重要会議や会計監査人との会合への出席および重要書類の閲覧
- ・監査方針および監査結果について、取締役会にて定期的に説明・報告

■ 委員長

池田 知明

■ 構成



■ 開催回数（2026年3月期）

14回

■ 主な活動実績（2026年3月期）

- ・監査事項の検討・審議、取締役会および主要な会議への出席
- ・代表取締役社長および各事業部門長等へのヒアリングを通じ、業務執行の監査と改善提言を実施
- ・会計監査人との月次情報交換
- ・子会社10社（うち海外子会社1社）に対する往査およびリモート監査
- ・子会社監査役担当部門との月次ミーティング
- ・グループ監査役連絡会を年2回開催

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス委員会

■ 役割

取締役会に対して以下の事項に関する答申および提言を行うことで、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任を強化し、取締役会の監督機能を高める

- ・取締役候補者（監査等委員である取締役候補者を含む）の選任および解任 ※役付を含む
- ・代表取締役の選定および解任、サクセッションプラン
- ・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬体系
- ・コーポレート・ガバナンスに関するその他の事項

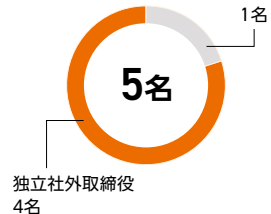
■ 委員長

小泉 正己（独立社外取締役）

■ 開催回数（2026年3月期）

15回

■ 構成



■ 主な活動実績（2026年3月期）

- ・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度について審議
- ・取締役候補者（監査等委員である取締役候補者を含む）および会社機関設計を検討
- ・代表取締役のパフォーマンス評価
- ・当社のガバナンス対応全般の状況確認と対応検討

リスクマネジメント委員会

代表取締役社長を委員長とし業務執行取締役により構成しております。また、社外取締役および監査等委員である取締役がオブザーバーとして参加しております。原則として年に1回開催し、リスクマネジメント年度方針を策定し、リスクマネジメントの円滑、適正な推進に努めております。

取締役会による戦略・サステナビリティの監督

経営資源の配分・事業ポートフォリオに関する戦略の実行の監督

経営方針に則り、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略について実効性ある戦略となるよう、取締役会での議論を経て中期経営計画を策定しております。取締役会では、中長期的成長戦略に関する討議を定期的に実施し、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行について確認し、監督・議論・助言を行っております。

サステナビリティに関する取り組み

当社は、サステナビリティ全般に関する課題を重要なテーマと捉え、社長をプロジェクトリーダーとする「ESG・SDGs推進プロジェクト」を中心に全社課題として取り組んでおります。当該プロジェクトにおける議論・決定内容は取締役会に報告され、取締役会においては、承認および必要な指示・監督を行っております。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役のトレーニングの方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施しております。

社内取締役に対しては、就任前までに各階層に応じた社内研修を実施するほか、必要に応じ、外部研修の受講等を実施しております。社外取締役に対しては、就任時に、当社の経営理念、戦略および事業内容等の説明や主要拠点の視察等を実施しております。また、監査等委員である取締役は、（公社）日本監査役協会等を通じたセミナー・部会等に参加して、役割・責務に必要な研鑽を図っております。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役が十分な情報に基づいて適切な判断を行うため、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する場として、審議会を設けております。審議会では、取締役会決議事項に対する事前審議に加え、戦略に関する議論や、情報の共有・提供など、幅広い事項を扱っております。

また、取締役会および審議会に関しては、開催の一週間前に資料および議事録を電子メールまたは紙資料にて送付し、事務局または議案の上程部門は、必要な情報を適宜提供しております。これらにより、社外取締役は決議事項および自社の課題をより深く理解したうえで、取締役会で十分に議論することが可能となっております。

筆頭独立社外取締役の設置・独立社外役員連絡会の開催

当社は、株主・投資家との対話の幅を広げ、社外取締役の意見をまとめて代表取締役に伝える役割として、筆頭独立社外取締役を設置しています。

また、独立社外取締役全員で構成し、筆頭独立社外取締役が主催する独立社外役員連絡会を年数回開催し、社外取締役の相互の情報共有とコミュニケーションを強化しています。2026年3月期は5回開催し、代表取締役に對して提言を行いました。

サクセッションプラン

当社連結グループの持続的な成長に向け、優秀な人材の確保・育成を重要課題と位置づけ、重要ポストを担う人材を計画的に育成する「サクセッションプラン」を策定し、CEOおよび経営幹部候補、トップマネジメント層、CFO・CLO等の専門人材について、中長期的な視点で育成を進めております。また、ガバナンス委員会において定期的にプランの確認・見直しを行い、客観性・透明性を確保しております。

後継者候補には、各階層に応じて子会社経営や異なる職務を経験させることで、戦略的に経験・スキルの幅を広げております。当社連結グループの経営幹部の選任・育成にあたっては、「経験・知識・スキル」「能力」「資質」「価値観・人柄・倫理観」を重視しております。特に「能力」については、「戦略性」「市場洞察力」「チーム運営力」「人材・組織育成力」「協働能力」「成果志向」「変革推進力」を重視し、事業環境等に応じて優先度を変更しながら育成・登用を行っております。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会がその役割を適切に果たしていることを検証し、また、取締役会における課題を見出し、継続的に改善を行うことを目的として、2016年3月期から毎年、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っております。2026年3月期の実効性評価は、右記の評価項目に対し、すべての取締役が選択式および記述式で回答いたしました。また、2023年3月期の第三者評価機関による実効性評価で新たに取り入れた「取締役会議案の重要度と議論量に関するギャップ分析」につきましても、今後の取締役会の討議テーマの参考材料として、引き続き実施いたしました。これらの結果に基づき、取締役会およびガバナンス委員会で複数回議論を行い、評価の結果を確定しました。

対象者	全取締役（社内取締役4名・社外取締役4名）
評価項目	取締役会全体評価、取締役会の運営、取締役会の構成、取締役会の議題、取締役会の議論と意思決定プロセスについて、社外取締役に対する支援体制、監査等委員会、ガバナンス委員会、投資家・株主との関係、2025年3月期指摘課題への対応 など

2026年3月期の評価結果

■ 評価された点

- 取締役会、監査等委員会、ガバナンス委員会は概ね実効性が確保されている
- 中長期的な戦略テーマに関する討議時間の増加や、運営面および議題設定の改善を通じて、戦略に関する実質的な議論が行われるようになってきている
- 社外取締役に対する支援体制ならびに監査等委員会およびガバナンス委員会の運営については、引き続き高い水準を維持している

■ 課題と対応策

課題	課題への対応
中長期戦略に関する議論について、取締役会の視点からより踏み込んだ検討を行う余地がある	中長期戦略について、前提条件、目指す方向性、主要リスク等を主要な論点として、取締役会において年間を通じて継続的に議論を深めていく
グループ会社の拡大を踏まえたグループガバナンスおよびサイバーセキュリティを含む全社的リスクへの対応	全社リスクの優先順位を明確にしたうえで、グループガバナンスの強化に向けた定期的なモニタリングおよび議論を行う
投資家・株主との対話のあり方	投資家・株主との対話および戦略発信のあり方について取締役会として議論を深めていく

過去の取締役会実効性評価における課題と対応

課題	課題への対応
2025年3月期	経営視点での議論の深掘り - 事業責任者などによる事業戦略や中期経営計画の進捗報告を充実させ、実質的な議論の機会を確保する - 長期戦略・経営戦略・成長戦略など、全社視点での議論の具体化と深化につなげていく取り組みを強化する グループガバナンスの強化 - 事業拡大を支えるグループガバナンスの強化に向けた議論を実施し課題を具体化する - グループ化後のモニタリングについては進捗報告と改善事項の議論、確認を定期的に実施する
2024年3月期	中長期戦略に関する議論のさらなる充実 - 中長期戦略の実現に向けて、ブランド戦略をはじめ、事業ポートフォリオ、オートバックス事業のあり方等、各種戦略課題の議論を行う - 中期経営計画の検討メンバーとのコミュニケーションの場を継続的に設ける 内部統制・コンプライアンスリスクに関する議論と取り組み - コンプライアンス意識調査の結果や子会社管理体制、規程の整備状況等に関する確認を行う - 子会社化した会社の従業員に対する教育・管理等、グループガバナンスの向上に関する議論を行う

コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬

当社の取締役報酬は、以下の方針に基づき、社外取締役を委員長とし社外取締役全員と取締役会議長および代表取締役から構成されるガバナンス委員会の諮問を経ることで、客観性・透明性を確保し、監査等委員会による事前の確認を経たうえで取締役会にて報酬方針および報酬体系を決定しております。なお、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会の協議により決定しております。

基本方針

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ております。

報酬水準

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

報酬の構成と基本的な考え方

■ 取締役の報酬

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

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

■ 取締役の業務執行に係る報酬

当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）のうち業務執行を担う取締役の報酬は、取締役としての「固定報酬」に加え、業務執行に係る報酬としての「固定報酬_金銭報酬」および「変動報酬_金銭報酬」「変動報酬_株式報酬」により構成しております。当社の取締役に対する「固定報酬_金銭報酬」「変動報酬_金銭報酬」「株式報酬（固定および変動）」の割合は、最高経営責任者である代表取締役社長においては42%：28%：30%を目安とし、業務執行取締役としての役位が高いほど「変動報酬」の割合を高く設定しております。

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

報酬決定のプロセス

① 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬	あらかじめ株主総会で決議された報酬限度枠の範囲内でガバナンス委員会の諮問を経て客観性・透明性を確保した報酬体系とともに、取締役会で決定
② 取締役の業務執行に係る報酬	ガバナンス委員会の諮問を経て取締役会で決定した業務執行取締役の報酬体系に基づき、社長が決定
③ 取締役（監査等委員である取締役を除く）が受ける報酬等	監査等委員会において確認を実施
④ 監査等委員である取締役の報酬	あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員会にて決定

2026年3月期の変動報酬に係る評価指標等

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

「株式報酬」は、中長期的な業績と企業価値向上および株主の皆様との一層の価値共有を目的とし、報酬テーブルごとに設定した金額に応じた譲渡制限付株式を事前に交付しております。

また、経営戦略や中期経営計画における中長期的な業績目標等と連動し、持続的な企業価値の向上と株主との価値共有の実現に向けて、2024中期経営計画における営業利益計画の達成を支給条件とする中長期業績連動型報酬を導入しております。

最近事業年度の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）の報酬制度につきましては、ガバナンス委員会において2回審議を行い、その結果を取締役に答申し、取締役会において決議を行いました。

2026年3月期に係る報酬等の総額

役員区分	固定報酬_金銭		変動報酬_金銭		株式報酬（固定・金銭）		報酬等の 総額 （百万円）
	支給人員 （名）	支給額 （百万円）	支給人員 （名）	支給額 （百万円）	支給人員 （名）	支給額 （百万円）	
監査等委員でない取締役 （社外取締役を除く）	3	113	3	67	3	60	241
監査等委員でない取締役 （社外取締役）	3	24	—	—	—	—	24
監査等委員でない取締役 計	6	137	3	67	3	60	265
監査等委員である取締役 （社外取締役を除く）	1	25	—	—	—	—	25
監査等委員である取締役（社外取締役）	2	36	—	—	—	—	36
監査等委員である取締役 計	3	61	—	—	—	—	61

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧

監査等委員でない取締役

ほりい ゆうご
堀井 勇吾
代表取締役社長ふじわら しんいち
藤原 伸一
専務取締役ひらが のりたか
平賀 則孝
取締役まつだ ようすけ
松田 洋祐
社外 独立かもい たつや
鴨居 達哉
社外 独立

監査等委員である取締役

いけだ ともひろ
池田 知明こいずみ まさみ
小泉 正己
社外 独立かなまる あやこ
金丸 絢子
社外 独立

スキルマトリックス

経営経験	●	●		●	●
資本コスト経営・財務戦略	●		●	●	●
ポートフォリオ運営	●	●		●	
組織・人材戦略		●	●		●
当社の各事業の知見・経験を持つ分野	流通・グローバル	小売・マーケティング	卸・小売	デジタル・グローバル	デジタル・グローバル
リスクマネジメント・コンプライアンス	●				
ESG・ダイバーシティ	●		●	●	●
IT・DX		●		●	●

●	●	
●	●	
	●	●
		●
卸・小売	卸・小売	グローバル
●	●	●
●		●

(注) 1. 上記は、各氏の知見や経験などを踏まえ、該当取締役がより顕著に取締役会に貢献できる領域を示したものであり、有するすべての知見・経験を表すものではありません。
2. 当社の取締役会全体、各取締役に必要な知見・経験の領域は、当社グループの経営計画における戦略および重点事項に応じて見直しを行う場合があります。

スキル選定理由

スキル	選定理由
経営経験	事業環境が大きく変化する中、モビリティライフを支える企業として持続的な成長を実現するために、中長期視点での戦略立案と迅速かつ的確な意思決定を行う観点から、本領域の知見を重視しています。
資本コスト経営・財務戦略	資本コストを踏まえた経営を推進するとともに、正確かつ透明性の高い財務報告と財務規律を確保するため、本領域の知見を重視しています。
ポートフォリオ運営	当社は多様な事業ポートフォリオを有しており、その最適化に取り組んでいます。事業の選択と集中を通じて収益力の向上を図るため、本領域の知見を重視しています。
組織・人材戦略	当社は人的資本経営を推進し、成長し続ける組織・人材を基盤としてグループの稼ぐ力の向上を図っています。戦略と連動した人材育成・組織開発を通じて組織力を強化するため、本領域の知見を重視しています。

スキル	選定理由
リスクマネジメント・コンプライアンス	当社はフランチャイズや多数の子会社を含む事業運営を行っており、グループ全体の統制の確保が経営上の重要な課題です。リスク管理およびコンプライアンスの徹底とガバナンス体制の強化を推進するため、本領域の知見を重視しています。
ESG・ダイバーシティ	当社はサステナビリティ基本方針のもと、ESGを経営に組み込んだ事業運営を推進しています。環境・社会課題への対応、コーポレート・ガバナンスの強化および多様な人材の活躍を通じて持続的な企業価値向上を図るため、本領域の知見を重視しています。
IT・DX	デジタル技術の進展により、自動車業界においても電動化・デジタル化が進展し、顧客行動の変化が加速しています。データ活用やDXによる付加価値創出と顧客との関係強化を図るため、本領域の知見を重視しています。

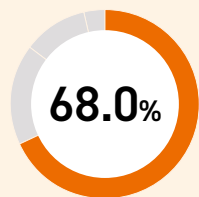
事業別概況

オートバックス事業 カー用品店からモビリティライフ全般を支える存在へ

セグメント資産 事業別ROIC

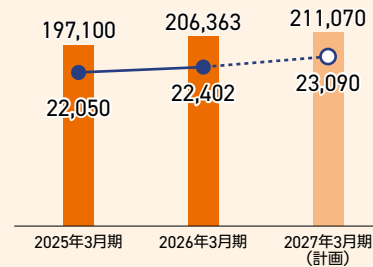
113,802百万円 14.1%
(2026年3月期)

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益

■ 総売上高(百万円) ● 営業利益(百万円)



※総売上高は、セグメント間の内部売上高を含む

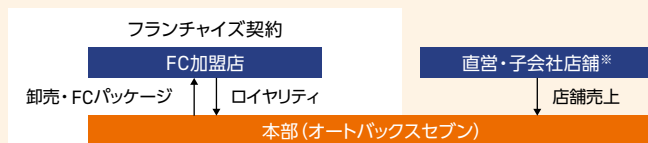
事業概要

- カー用品販売、車検・整備、車販売を展開する「オートバックス」をはじめとする店舗をフランチャイズ展開
- FC本部として国内のFC加盟法人に対してカー用品等を卸売



オートバックスフランチャイズシステム

オートバックスフランチャイズシステムは、本部とFC加盟店の役割分担を基盤とした運営体制を採っています。本部はノウハウの提供や商品開発、IT基盤の整備に加えて、FC加盟店への商品の卸売や物流機能などの業務を担い、FC加盟店からのロイヤリティなどで営業収入を得ています。国内店舗は直営・子会社店舗(31.2%)およびFC加盟店(68.8%)により構成されています。



※店舗運営子会社ともフランチャイズ契約を締結していますが、同社向けの卸売高およびロイヤリティ収入は連結財務諸表上、内部取引として消去されています。

市場環境と強み

リスク

- 自動車保有台数の減少
- 整備士不足・高齢化
- 暖冬による季節商品の需要減
- ディーラー・ECとの競争激化
- EV普及による一部商品・整備需要の減少

機会

- 車両使用年数の長期化に伴うメンテナンス需要の増加
- 新車価格の上昇に伴う中古車需要の拡大
- EV普及に伴うEV整備市場の拡大
- カーシェア・リースなど車両利用形態の多様化
- M&Aによる事業シナジー創出

当社グループの強み

- 国内1,059店舗、海外149店舗の店舗網と幅広い顧客接点
- タイヤ販売店No.1※1のブランド力、車買取会社・中古車販売店調査における高い顧客満足度※2
- 車買取・販売から整備・車検、用品販売までをカバーするワンストップサービス
- EVを含む次世代車両へ対応した販売・整備基盤
- 高品質なピットサービスを支える整備技術力

※1 株式会社日本能率協会総合研究所が実施する「タイヤに関する調査(2026年)」における結果

※2 株式会社oricon MEが実施する「2025年 オリコン顧客満足度®調査 車買取会社ランキング」および「2026年 オリコン顧客満足度®調査 中古車販売店ランキング」における結果

成長戦略

ピットサービス利用の拡大

無料安全点検を起点に来店機会を創出し、車検・整備の需要を継続的に取り込むことでサービス収益を拡大。

中古車販売の強化

買取・販売体制の強化により中古車小売を拡大するとともに、関連サービスとの連携や車販売分野での認知度向上を推進。

顧客基盤の拡大

会員制度の強化や継続的な情報発信により、顧客ロイヤリティとLTVを向上。

事例紹介

無料安全点検を起点としたLTVの向上

オートバックスでは、無料安全点検を入口として、メンテナンスサービスや車検利用につなげることで継続的な来店機会を創出し、顧客との長期的な関係構築を進めています。さらに、車両の買取・販売や関連サービスの提案を通じて顧客との接点を拡大し、モビリティライフ全般を支えるサービスの提供を目指しています。



事業別概況

コンシューマ事業

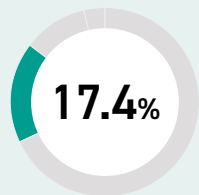
オートバックス事業とのシナジーを創出するマルチブランド展開

セグメント資産 事業別ROIC

50,607百万円
(2026年3月期)

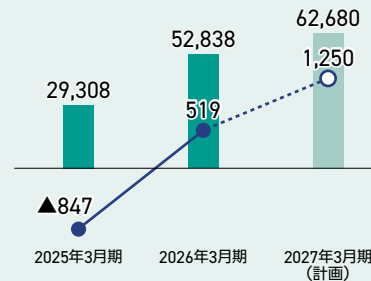
0.8%

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益

■ 総売上高(百万円) ● 営業利益(百万円)



※総売上高は、セグメント間の内部売上高を含む

事業概要

●ディーラー

ホンダ、アウディ、ボルボ、BYDの
正規ディーラーを運営

●中古車販売

車買取・販売店「オートバックスカーズ」
および自社ローン型中古車販売店
「オトロンカーズ」を展開

●オンラインストア

公式ECサイトや外部モールを通じて
カー用品を販売し、実店舗と連携した
サービスを提供

●フリート

法人向けにカー用品販売、車検・整備、
リース受託などを展開

●その他

タイヤ専門店「ビーライン」やホームセンター
併設の整備工場「AUTO IN」などを展開

ディーラー



ホンダカーズ 松戸東店

ホームセンター併設の整備工場



AUTO IN 水口店

タイヤ専門店



ビーライン高鍋R10号店

市場環境と強み

リスク

- 自動車保有台数の減少
- 整備士不足・高齢化
- 原材料価格高騰や円安によるコスト上昇
- EC事業者との競争激化

機会

- 車両使用年数の長期化に伴うメンテナンス需要の増加
- 環境対応車や新たなモビリティ需要の増加
- EC・デジタルチャネルを通じた顧客接点の拡大
- 新車価格の上昇に伴う中古車需要の拡大

当社グループの強み

- 自動車関連事業を幅広く展開する多角的な事業ポートフォリオ
- 車買取会社・中古車販売店調査における高い顧客満足度*
- グループネットワークを活用した調達・物流・顧客基盤
- ECと実店舗を融合したOMOモデル

※株式会社oricon MEが実施する「2025年 オリコン顧客満足度®調査 車買取会社ランキング」および「2026年 オリコン顧客満足度®調査 中古車販売店ランキング」における結果

成長戦略

拠点・チャネルの拡大

M&Aや新規出店を通じて、新たな顧客接点を開拓。

事業ポートフォリオの強化

事業領域拡大により、ポートフォリオの多様化と収益基盤の強化を推進。

グループシナジーの創出

店舗網や物流網、顧客基盤を活用した事業間連携を推進し、送客・調達・物流面での相乗効果を追求。

事例紹介

事業ポートフォリオ強化に向けた取り組み

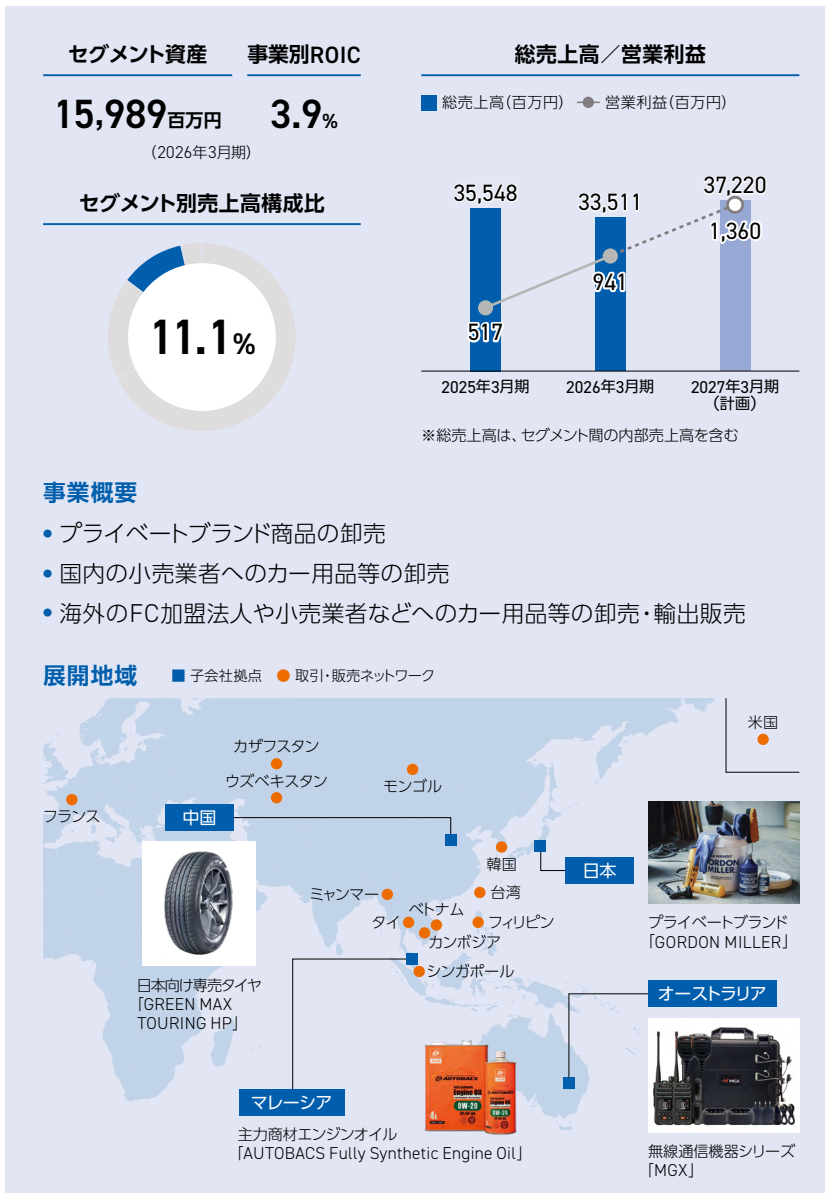
中期経営計画で掲げる「モビリティライフを支え続けるタッチポイントの創出」の実現に向け、M&Aや事業譲受、新会社設立などを通じて事業領域を拡大し、業態・地域・チャネルの多角化を通じた新たな顧客接点の創出を推進しています。

時期	主な取り組み	事業領域
2024年 4月	オートバックスカーズがグループ外FC加盟募集開始	中古車販売
2024年 8月	オトロンカーズ株式会社を子会社化	中古車販売
2024年10月	株式会社ホンダカーズ東葛を子会社化	ディーラー
2024年10月	オートバックスカーズ初の大型店をオープン	中古車販売
2025年 1月	株式会社ビーラインを子会社化	タイヤ販売
2025年 4月	株式会社ジェー・シー・エーを子会社化	カー用品・整備
2025年10月	株式会社アヤハディオより一部事業を譲受	カー用品・整備
2026年 7月	株式会社佐々木自動車の子会社化	車検・整備
2026年 7月	株式会社羽中田自動車工業を子会社化	ディーラー

事業別概況

ホールセール事業

国内外の調達網と商品力を生かし成長を加速



市場環境と強み

リスク

- 原材料高騰・為替変動
- 地政学リスクによる調達・物流への影響
- プライベートブランド商品の品質・供給リスク
- EC・専門商社との競争激化

機会

- 車両使用年数の長期化に伴うメンテナンス需要の増加
- プライベートブランド商品の拡販による収益性向上
- アジア市場の成長による販売機会の拡大
- グローバル調達体制の強化による商品競争力向上

当社グループの強み

- 国内外のネットワークを活用した調達力
- 高品質かつ競争力のあるプライベートブランド商品
- 海外ローカルパートナーとの強固なリレーション
- 国内外に広がる販売・物流基盤

成長戦略

販売チャネルの拡大

カーメーカー向け商品供給およびリテール卸の拡大に加え、新規外販先の開拓により販売機会を創出。

プライベートブランド商品・
独占販売商品の強化

プライベートブランド商品の開発・拡販に加え、専売商品の導入やブランド代理権の取得を推進し、収益性と商品競争力を向上。

グローバル展開の加速

アジア市場における販売網拡大と現地ニーズに応じた商品開発・調達体制の強化を推進。

事例紹介

海外有カブランドの販売代理権取得

海外有カブランドの販売代理権取得を通じた商品ラインアップの拡充を進めており、子会社において、米国のカーケア用品トップブランド「Meguiar's」および布製タイヤチェーンの世界的ブランド「ISSE」の日本総販売代理店権を取得しました。

これらの取り組みを通じて、グループ内外の販売ネットワークを活用したさらなる販路拡大を推進するとともに、商品競争力の向上と収益基盤の強化を図ってまいります。



事業別概況

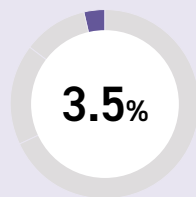
拡張事業 中長期的な収益化を見据え新規マーケットを開拓

セグメント資産 事業別ROIC

37,550百万円
(2026年3月期)

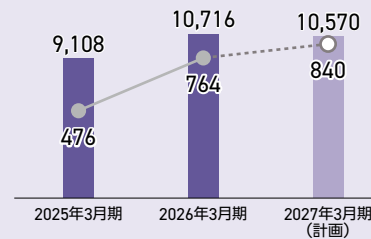
1.5%

セグメント別売上高構成比



総売上高／営業利益

■ 総売上高(百万円) ● 営業利益(百万円)



※総売上高は、セグメント間の内部売上高を含む

事業概要

- ファイナンス
ローン・クレジット・リース、保険代理店業務

- プロパティ・デベロップメント
不動産の賃貸・売買・開発・投資



BACSPOT相模原 (ガレージハウス)

- SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)
特定小型原動機付自転車をはじめとした次世代マイクロモビリティの販売



マイクロモビリティ専門店
(スーパーオートバックスMITAKA内)

市場環境と強み

リスク

- 原材料価格高騰や円安によるコスト上昇
- 金融政策や新型モビリティに対する法規制

機会

- 高齢化・過疎化を背景とした移動支援ニーズの拡大
- EVや新たなモビリティの普及に伴う新サービス需要の創出

当社グループの強み

- オートバックスのブランド力
- 全国に広がる店舗網と販売ネットワーク
- 金融ノウハウと不動産アセット

成長戦略

ファイナンス

保険・リース・ローンのグループ内外の取引拡大を推進し、金融収益を拡大。

プロパティ・デベロップメント

新規出店開発と不動産活用を推進し、収益基盤を強化。

SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)

次世代モビリティの取り扱いを拡大し、新たな成長市場を開拓。

事例紹介

電動モビリティ領域への取り組みを拡大

当社グループは、多様化する移動ニーズやモビリティ市場の変化を見据え、電動モビリティ領域への取り組みを強化しています。

2026年8月からは車検不要の小型EV「Lean3」の販売を開始し、多様化する移動ニーズへの対応を進めています。さらに、新興EVメーカーへの出資を通じて、EV市場の拡大を見据えた事業基盤の構築を進めています。

これらの取り組みにより、新たな顧客接点の創出を図るとともに、電動モビリティの販売から整備・アフターサービス、用品販売まで、新たなモビリティの普及に伴う周辺需要の獲得につなげ、中長期的な事業成長を目指しています。

Lean3



11か年財務サマリー

WEB | 財務・業績

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
損益状況 (百万円)											
売上高	208,142	204,033	211,630	213,840	221,400	220,449	228,586	236,235	229,856	249,525	280,055
卸売	117,848	115,637	121,081	124,214	126,931	124,763	126,430	127,364	122,577	122,038	122,848
小売	87,310	85,566	87,357	86,018	90,762	90,971	96,405	102,239	103,506	123,625	152,495
その他	2,983	2,830	3,190	3,607	3,705	4,713	5,751	6,631	3,773	3,861	4,710
営業利益	6,701	5,829	7,284	7,478	7,585	10,577	11,552	11,722	8,010	12,126	13,795
経常利益	7,780	7,120	8,226	8,203	8,059	11,219	11,246	11,574	8,093	12,516	14,625
親会社株主に帰属する当期純利益	4,371	3,015	5,403	5,485	3,764	7,050	7,010	7,239	6,355	8,132	8,352
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,564	9,488	16,394	4,447	10,603	17,163	5,712	10,687	14,431	3,944	14,585
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,984	-7,147	-2,915	-3,078	-3,370	-6,085	-7,710	-7,652	-449	-18,020	-23,181
財務活動によるキャッシュ・フロー	-11,154	-7,457	-5,840	-9,876	-9,684	-309	-12,300	-3,495	-7,413	13,973	-2,704
フリー・キャッシュ・フロー	5,580	2,341	13,479	1,369	7,233	11,078	-1,998	3,035	13,982	-14,076	-8,596
設備投資額	5,895	4,842	3,587	4,618	3,429	3,996	6,300	7,182	9,149	8,926	17,008
減価償却費およびのれん償却額	4,012	4,384	4,131	4,045	4,665	4,154	4,554	4,686	5,283	6,014	7,357
財務状況 (百万円)											
総資産	180,454	176,708	187,405	181,391	172,799	187,914	189,910	194,327	194,948	228,170	239,901
自己資本	131,455	127,078	126,866	123,582	119,251	123,180	122,549	126,622	128,845	131,808	136,248
有利子負債	6,297	8,284	6,896	4,991	7,303	12,667	10,763	12,195	9,319	37,818	41,311
1株当たりデータ (円)											
当期純利益	51.60	36.00	65.49	66.58	47.10	88.28	89.17	92.87	81.52	103.89	106.39
配当金	60	60	60	60	60	60	60	60	70	60	60
配当性向 (%)	116.3	166.7	91.6	90.1	127.4	68.0	67.3	64.6	85.9	57.8	56.4
純資産配当率 (DOE) (%)	3.8	3.9	3.9	3.9	4.0	4.0	3.9	3.8	4.3	3.6	3.5
総還元性向 (%)	235.4	255.7	91.6	142.5	182.8	68.0	109.5	64.6	85.9	57.8	56.4
経営指標											
売上高営業利益率 (%)	3.2	2.9	3.7	3.5	3.4	4.8	5.1	5.0	3.5	4.9	4.9
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	3.2	2.3	4.3	4.4	3.1	5.8	5.7	5.8	5.0	6.2	6.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	4.2	4.0	4.5	4.4	4.6	6.2	5.9	6.0	4.2	5.9	6.2
自己資本比率 (%)	72.8	71.9	67.7	68.1	69.0	65.6	64.5	65.2	66.1	57.8	56.8

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

※2024年3月期から「卸売」「小売」「その他」の分類を報告セグメントに合わせて変更しています。

ESG情報

WEB | ESGデータ

環境

項目	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	目標数値 [目標年月]
CO ₂ 排出量 (連結) ※1	t-CO ₂	17,018	16,808	20,890	22,362	カーボンニュートラル[2051.3]
Scope1	t-CO ₂	3,009	2,522	2,884	3,559	
Scope2	t-CO ₂	14,009	14,287	18,005	18,804	
CO ₂ 排出量 (単体) ※2	t-CO ₂	3,356	3,560	4,287	4,342	
電力使用量 (連結)	万kWh	3,323	3,200	3,738	4,002	
電力使用量 (単体)	万kWh	617	639	728	722	

社会

項目	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	目標数値 [目標年月]
人事データ						
従業員数 (連結)	人	4,477	4,385	5,201	5,617	
従業員数 (単体)	人	1,057	997	884	820	
男性	人	840	798	707	637	
女性	人	217	199	177	183	
女性従業員比率※3	%	17.9	18.4	18.1	17.9	30.0% [2031.3]
女性管理職比率※3	%	8.6	7.9	7.5	7.9	18.0% [2031.3]
障がい者雇用率	%	2.25	2.46	2.35	2.44	
60歳定年後再雇用者数	人	44	23	10	23	
外国人従業員数	人	17	22	18	12	
男性の育休取得率※3	%	37.1	52.6	51.7	45.5	100.0% [2031.3]
女性の育休取得率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	
育休取得後復職率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	
新卒採用者数	人	23	24	21	13	
キャリア採用者数※4	人	54	27	86	86	
人材育成						
社員1人あたり平均研修費用	千円	24.2	48.5	35.7	27.9	
社員1人あたり平均研修時間	時間	10.51	21.79	6.44	8.80	
推奨研修の年間受講者数 (延べ人数)	人	115	184	163	123	
社内公募合格異動者数	人	5	17	10	9	
フリーエージェント制度利用者数	人	7	6	3	4	

注釈がない場合は、オートバックスセブン単体を対象としています。

※1:算定範囲は、2023年3月期196拠点、2024年3月期204拠点、2025年3月期223拠点、2026年3月期307拠点の日本国内事業所、直営・子会社店舗、物流拠点です。

※2:オートバックスセブン本社、地方事業所、直営店舗、ロジスティクスセンターを算定範囲としています。

※3:オートバックスセブングループ連結の数値です。女性従業員比率はパート・アルバイトを除く従業員数に占める女性従業員の割合です。

※4:外部から中途採用した正社員および限定職社員の人数です。

項目	単位	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	目標数値 [目標年月]
働き方改革						
月間平均残業時間	時間	7.3	6.9	7.9	7.5	
年次有給休暇取得率	%	52.4	53.6	56.9	54.6	
健康経営						
定期健康診断受診率	%	100	100	100	100	
特定保健指導実施率	%	49.0	32.0	37.2	—	
ストレスチェック受検率	%	95.6	95.3	93.4	91.7	
喫煙率	%	24.5	25.0	20.1	18.3	16.0%未満 [2027.3]
ワークエンゲイジメント (個人) ※5	pt	2.7	2.6	2.6	2.6	3.0pt以上 [2027.3]
プレゼンティーズム※6	%	87.0	86.0	85.1	84.4	90%以上 [2027.3]
健康経営に関する投資額	百万円	54	57	45	58	
会員数／自動車整備士数						
オートバックス会員数※7	千人	7,765	8,237	8,588	8,645	
自動車整備士数※8	人	3,690	3,813	3,813	3,927	

ガバナンス

項目	単位	2023年7月	2024年7月	2025年7月	2026年7月
取締役	人	9	8	8	8
社外取締役	人	4	4	4	4
女性取締役	人	1	1	1	1
監査等委員	人	3	3	3	3

店舗数

項目	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
国内店舗数※9	店	997	1,003	1,020	1,059
FC加盟店	店	760	766	728	729
海外店舗数	店	78	109	148	149
FC加盟店	店	64	95	136	139
指定工場 (民間車検工場)	店	440	440	443	444

※5:最小値1、最大値4とする評点の平均値で、高点数であるほど良い状況を示します。

※6:心身の健康状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標で、数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示します。

※7:2024年3月期より、稼働会員の定義を「直近1年以内の購買」から「直近1年以内の購買または来店」に変更しています。

※8:オートバックスチェーン全体の自動車関連国家資格 (自動車整備士1級・2級・3級) の延べ保有者数です。

※9:併設店およびインショップを含んだ店舗数です。

主要連結子会社一覧

2026年10月1日現在

AUTOBACS SEVEN / GROUP

オートバックス事業

株式会社オートバックス東日本販売
株式会社オートバックス関東販売
株式会社オートバックス中部販売
株式会社オートバックス関西販売
株式会社オートバックス西日本販売
株式会社シティ
株式会社オートバックスつくば
株式会社ユーエイ
株式会社ピューマ
AUTOBACS VENTURE SINGAPORE PTE LTD
AUTOBACS FRANCE S.A.S.
AUTOBACS CAR CARE (SINGAPORE) PTE. LTD.
株式会社ユータムエンタープライズ
NGM株式会社

その他

株式会社チェングロウス
株式会社オートバックスデジタルイニシアチブ
株式会社丸上物流

コンシューマ事業

正和自動車販売株式会社
高森自動車整備工業株式会社
近藤自動車工業株式会社
株式会社佐々木自動車
株式会社BACS Boots
株式会社ジェー・シー・エー
シー・シックス・ツー・ホールディングス株式会社
株式会社ビーライン
株式会社BL東日本
株式会社BL関東
株式会社BL中部
株式会社BL関西
株式会社BL西日本
株式会社ハイターンナップ
株式会社オートバックス・スクエアカーズ
株式会社オートバックス・モビリティモール
株式会社オートバックス・ディーラーグループ・ホールディングス
株式会社バックス・アドバンス
株式会社羽中田自動車工業
株式会社グランツ
株式会社Wing
株式会社Vinge
株式会社ハートフル保険サービス
株式会社バックスeモビリティ
株式会社バックスネクサス
パワーコントロールテック株式会社
株式会社ホンダカーズ東葛
オトロンカーズ株式会社
AUTOBACS KOREA CO., LTD.

ホールセール事業

株式会社モビリティプロダクトソリューションズジャパン
株式会社ホットスタッフコーポレーション
株式会社ゴードンミラー
澳徳バックス (中国) 汽車用品商業有限公司
AUTOBACS CAR SERVICE MALAYSIA SDN. BHD.
AUTOBACS AUSTRALIA PTY LTD

拡張事業

株式会社オートバックス次世代自動車研究所
株式会社ムラタ自動車ガラス
株式会社オートバックスフィナンシャルサービス
株式会社東葛プランニング
VEEMO株式会社
ABTマーケティング株式会社
株式会社ARTA
株式会社オートバックス・マネジメントサービス
オートバックス・プロパティデベロップメント株式会社

会社情報／株式情報

会社概要

(2026年3月31日現在)

社名	株式会社オートバックスセブン
本社	東京都江東区豊洲五丁目6番52号
創業	1947年2月
資本金	339億9,800万円
連結従業員数	5,617人
主な事業所	本社(東京都江東区) 関西事業部(大阪府大阪市) 東日本ロジスティクスセンター(千葉県市川市) 西日本ロジスティクスセンター(兵庫県三木市)

外部評価／イニシアチブ

(2026年9月30日現在)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



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

株式情報

(2026年3月31日現在)

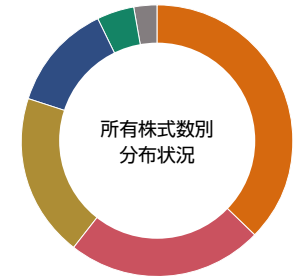
発行可能株式総数	328,206,900株
発行済株式の総数	82,050,105株(自己株式3,521,597株含む)
株主数	65,527名
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

大株主の状況

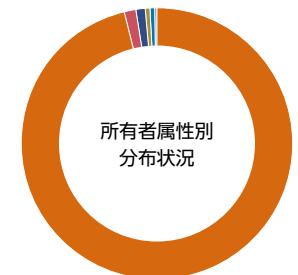
株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,735	11.12
株式会社スミノホールディングス	4,243	5.40
公益財団法人在宅医療助成勇美記念財団	3,990	5.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,952	3.76
株式会社Kホールディングス	2,750	3.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(リテール信託口820079252)	1,800	2.29
フォアマン協栄株式会社	1,560	1.98
住野泰士	1,384	1.76
GOVERNMENT OF NORWAY	1,381	1.75
JPモルガン証券株式会社	1,006	1.28

(注) 1. 持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

2. 持株数は千株未満を、また、持株比率は小数点第3位以下を、それぞれ切り捨てて表示しております。



個人・その他	37.36%
その他国内法人	23.38%
金融機関	19.48%
外国人	12.70%
自己名義株式	4.29%
証券会社	2.76%



個人・その他	98.63%
その他国内法人	0.70%
外国人	0.57%
金融機関	0.03%
証券会社	0.03%
自己名義株式	0.00%

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



人とモビリティの未来を、もっと楽しく、もっと自由に。

INTEGRATED REPORT 2026

株式会社オートバックスセブン 広報・IR部

〒135-8717 東京都江東区豊洲5-6-52 NBF豊洲キャナルフロント

TEL 03-6219-8718

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