



慶應義塾大学ビジネス・スクール

オートバックス2004

2004年8月 オートバックスセブンの住野公一社長は、今後のオートバックスの成長戦略をどう展開しようかと考えていた。1974年に前社長がスタートした“カー用品のワンストップショッピングの提供”というビジネスモデルは、メーカー主導のカー用品流通市場に大きな風穴を開けた。そしてその後もフランチャイズ方式で地域展開をすることにより売上・利益の成長を達成してきた（付属資料1参照）。

5

10

しかしこの数年、景気低迷の影響、国内新車販売台数の伸び悩み、また同じ業態の競合他社の展開などのため、オートバックス自体もこれまでのビジネスモデルを継続すべきかそれとも新しいモデルに移行すべきか戦略デザインを検討していた。イエローハットとの地域競争にどう対応すべきか、国内自動車メーカーが新車販売時にカー用品装備充実を強化してきていることにどう対応すべきかなど住野の頭を悩ませることは多くあった。

15

さらに、経営の効率化と利益率向上のため、フランチャイズ戦略をどう展開していくか、創業者から二代目へと代替わりした組織をどう運営していくかなどの課題も山積していた。

カー用品市場は、景気低迷の影響のみならず、新販売台数の伸び悩み、自動車メーカーが新車販売時のカー用品装備を充実させてきていること等を受け、1997年以降頭打ちの傾向にあった。

20

このような環境下で今後も継続的に成長を続けていくために、店舗経営の見直し等による効率性の追求のみならず、従来のカー用品販売業の枠を超えた新たな発想での事業展開による顧客基盤の拡大と収益力の強化、創業者社長から二代目社長へと代替わりした会社においてさらなる成長を支えるための組織基盤の確立が必要であった。

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

30

オートバックス誕生

オートバックスセブンの概要

オートバックスセブンは、カー用品のワンストップショッピング業態を日本で初めて開発し、1974年の創業以来、カー用品総合専門店「オートバックス」を全国展開している。現在は主に直営店舗での小売事業とフランチャイズ法人への卸売事業を行っている。2003年6月末時点での店舗数は、国内515店舗、海外10店舗となっており、国内のカー用品店最大の店舗網を築いていた。

オートバックスセブンの沿革¹

1947年2月、住野敏郎（故人）が中心となって大阪市福島区に自動車部品の卸売を目的とした末広商会を個人営業で創業した。翌1948年、株式会社富士商会を設立し、自動車部品の卸売を開始。1958年には富士商会の卸売部門を独立し、大豊産業株式会社（旧）を設立。メーカー主導のカー用品流通に不満を抱いていた創業者が消費者向けに商品のジャンル、メーカーを問わずワンストップショッピングを提供することを目的に、1974年11月、オートバックス東大阪店をカー用品総合専門店の直営第1号店として開店した。1978年2月、株式会社富士商会から株式会社オートバックスセブン（旧）に商号変更。翌1979年3月、大豊産業株式会社（旧）と株式会社オートバックス・東大阪を吸収合併し、大豊産業株式会社（新）に商号変更し、1980年3月には株式会社オートバックスセブン（新）に商号変更している。

1974年6月、前年に起きたオイルショックの影響で狂乱物価が揶揄される頃、当時社長であった住野敏郎氏は会社の幹部を集めた開発会議でこんな提案をしていた。

「皆ちょっと聞いてくれ。わしは、こういう構想をもっているんやけど、どうだろうか
なあ。プラグとかタイヤ、バッテリー、オイル、アクセサリー、そういうものの販売
と、それらの取り付けをやるカーショップをつくりたいんやけど、どう思う？」

この頃はまだ1948年に設立した「富士商会」「大豊産業」という社名を使っており、主な仕事はガソリンスタンドにカーアクセサリーやオイルを卸す業務、百貨店等に開いたカー用品の直営店業務、自動車修理工場やタクシー会社に部品を売る業務の3つであった。
月商は約6,000万円で、その約5割がスタンド卸によるものであった。しかし、当時社長

1 住野敏郎、「オートバックス『願望実現』の経営」、日本実業出版社、1997年。

が考えていたのは、メイン業務であるスタンド卸を廃止して新しいビジネスに変えていくことができないかということであった。

当時からガソリンスタンドは日石系、シェル系、三菱系、モービル系といったいくつかの系列に分かれていた。そして、スタンドを一軒一軒訪ね歩き、欠品した商品を置いてくるのがセールス担当社員の仕事であった。スタンドの系列と同様、スタンド卸にも縄張りがあり、関西だけで10～15の卸業者が鎬を削っていた。セールス担当社員は商品を車一杯に積み込み、連日20～30軒のスタンドを廻っていた。

「〇〇を何個持ってきて」

「はい、わかりました。あわせて〇〇はいかがですか」

「それは今日は間に合ってるわ」

5

10

取引先とは御用聞きのような会話が交わされるだけであった。社長は社員達のそのような姿を見るにつけ、現状の仕事では、お客様のニーズを探ったり、新しい需要を喚起したりするような発展性が期待できないと考えていた。そして、社長の頭には漠然と、次の時代に繋がるであろう車関連のビジネスの姿が浮かんでいた。それは、自動車部品やアクセサリーに特化した専門店で、そこに行けばどんな部品でも揃っており、しかも買ったその場で係員が車にそれらを取り付けてくれるサービスもあるというカーショップだった。

15

当時、自動車用品の分野は、タイヤはタイヤ屋、バッテリーは電装店、オイルはガソリンスタンドというように、商品ごとに流通経路が異なっていた。しかも、メーカーも「棲分け」を行っており、純正部品はメーカー直営の販売店修理工場、日石系のオイルであれば日石系のガソリンスタンドといったように、消費者はあちこち歩き回らなければ欲しいものが手に入らないという状況であった。「このような『棲分け』はメーカー都合で考えられたもので、お金を払ってくださるお客様の都合を考えていないじゃないか。お客様にはそんな不便をかけなくても、流通を整備してメーカーも小売も繁盛するスタイルがあるはずだ。」そう信じる社長に一つのアイデアをもたらしたのは、1965年に社長がアメリカで見たショップと部品取り付け工場とが一体となったカー用品専門店の姿であった。

20

25

1965年のある日、社長がパスポート一つを持って飛行機に乗り込み、その本部を訪ねたのが「グランド・オート（以下、GAと記す。）」であった。GAは、商品の売り場と取り付けピットが互いに見通せるようにガラス張りの仕切りを用いたカー用品専門のチェーンストアだった。本部はカリフォルニア州オーエクランドにあり、当時、自動車部品を扱っていた大手のスーパーマーケットチェーンに対抗するように、サンフランシスコを中心とした西海岸の各地に店舗を広げていた。

30

社長を驚かせたGAの店作りの秘訣は、商品をお客様が手で触れることができるよう広い場所に陳列すること、取り付けピットはお客様が整備中の車を見ることができるよう仕切りをガラス張りにすること、タイヤもオイルも陳列ケースに入れず床から平積みにして大量に陳列すること等々であった。店作りの秘訣と同時に、店舗増の仕組みとしてフ

5 ランチャイズというやり方があることも知った。

そして、1965年にGAを訪ねて以来約10年、社長が温めてきた理想のカーショップのアイデアを社員に披露した日、それが1974年6月の開発会議の席上であった。

社名の由来²

10 スタンド卸業務の撤退から約10ヶ月後の1974年6月、開発会議の席上で当時の社長によって新事業開始宣言が行われた。以来、社内にはいくつかのプロジェクトチームが発足し、社内は慌しく動き出した新プロジェクトの喧騒に包まれていた。その喧騒を抜け、1974年10月、社長は再びアメリカ西海岸へ向けて旅立った。10年近く温めた新事業のアイデアであったが、いざ実行という段になると何か大切なものを忘れている気がする…。

15 それが何なのかを確かめるために社長は再び渡米したのだ。そして、GAの看板を見上げたときに感じたこと——「車を運転しているお客様に一目で『ここではこれが売っている』というイメージが伝わるような名前と看板がなければいけない」——が、今の「オートバックス」という店名に繋がることになった。

20 「新しい事業を始めるんやから、新しい名前を考えよう。しかも、お客様にわかりやすいものにしようやないか」

アメリカから帰ってくると、社長はすぐに店名とシンボルマークの選定に取りかかった。

「CABOT」

当初、そんな名前も案としてあがった。Bはバッテリー、Oはオイル、Tはタイヤを指した造語である。案外かわいくていいかもしれない、社内からはそんな言葉もあがっていたが、社長自身がその名前を紙に書いて見たとき、カー用品ショップだというイメージが沸いてこなかった。

「頭にオート（AUTO）を付けよう。」

30 社長の頭には、前々からそのアイデアがあった。オートについていれば、自動車用品の店なのだとすぐにわかつてもらえる。あとは、それがどんな店なのか、何を売っている店なのかわかるようにすればいい。あれこれ考えているうちに、閃くものがあった。

2 住野敏郎、「オートバックス『願望実現』の経営」、日本実業出版社、1997年。

「AUTOBAC＝オートバック」

社長は、プロジェクトチームの会議の席で、この名前を提案した。社員の反応はおおよそ好評であった。しかし、何かひとつ付け忘れているような気がしてならず、その日はなかなか寝付くことができなかった。

「そうだ。サービスのSが抜けてるじゃないか」

それに気がついたのは、すでに東の空が白々と明けようとしていた頃だった。翌日、社長は役員を集めてこう宣言した。

「AUTOBACS、オートバックスで行こう。最後のSはサービスや。サービスが我々の事業のすべての基本や。これがないと、アカン」

Aはアピール、Uはユニーク、Tはタイヤ、Oはオイル、Bはバッテリー、Aはアクセサリー、Cはカーケーラー、Sはサービス。同時にシンボルマークも提案された。躍動感を感じさせる楕円の中で、六本のラインが6つの商品を一ヶ所に集めたことを示すようなものであった。マークは黒、バックは明るいオレンジにしよう。黒は社長が最も好んでいた色であり、オレンジにはオートバックスが誕生するきっかけとなったアメリカ西海岸の輝かしい太陽の光を浴びながらオードバックスも成長していきたいという願いがこめられていた。

カー用品業界

カー用品販売チャネル³

車関連市場における、カー用品販売チャネルは、①カーショップ、②タイヤショップ、③中古&アウトレットパーツショップ、④ホームセンター、⑤ディスカウントセンター&ホームセンター、⑥サービスステーション、⑦カーディーラー、⑧家電量販店、⑨通信販売の9つに区分することができた。これら9つのチャネルの末端推定販売金額は2兆3,298億8,100万円と試算されていた（チャネル別小売販売金額とシェア一覧は付属資料3参照）。

販売チャネルのうち、カーショップについては、オートバックス、イエローハット、ジェームスの3チェーンから構成される「ナショナルチェーン」と、カーショップを10店舗以上展開している6チェーンから構成される「リージョナル・ローカルチェーン」、それ以外の独立系の3種類が存在した。また、タイヤショップについては、コクピット、タ

³ 「2004年 カー用品トータルボリューム試算」(2002年度実績縮刷版), 2003年11月, 株式会社自動車産業通信社.

イヤ館、ミスターイヤマン、グランドスラム、タイヤタウン、タイヤガーデン、オートランド、タイヤセレクト、ランドマークの9チェーンから構成されるメーカー系チェーンと、それ以外の独立系ショップの2種類が存在した。

5 カーショップのトータル推定店舗数と推定販売金額⁴

カーショップのトータル推定店舗数(2003年4月末現在)は、ナショナルチェーン(オートバックス、イエローハット、ジェームス)が1,035店舗(2001年4月末現在では1,011店舗)、リージョナル・ローカルチェーン(オートアールズ、オートウェイ、オートウェーブ、オートテック、ドライバースタンド、モンテカルロ)が187店(2001年4月末現在では236店舗)、独立系カーショップは637店舗(2001年4月末現在では715店舗)となっており、2003年4月末現在の推定店舗数は1,859店舗(2001年4月末現在では1,962店舗)となっていた。

また、ナショナルチェーンの推定販売金額は4,456億円(2001年4月末現在では4,363億円)、リージョナル・ローカルチェーンの推定販売金額は822億円(2001年4月末現在では1,018億円)、独立系カーショップの推定販売金額は、1,963億600万円(2001年4月末現在では2,751億円9,300万円)とされていた。

成長するオートバックスセブン

20

カー用品総合専門店第1号店オープン、そしてフランチャイズ展開

1974年11月、カー用品総合専門店の直営第1号店であるオートバックス東大阪店が開店した。翌年4月には北海道函館市にフランチャイズチェーン第1号店「オートバックス函館店(現・函館中道店)」がオープンした。1976年3月には「オートバックス本部」が発足、フランチャイズ戦略を展開した。1977年にはPB商品として、オイル、タイヤ、バッテリーの販売を開始し、1979年にはオートバックス100号店を達成している。そして5年後の1984年にはオートバックス200号店を開設した。

事業拡大の加速化と海外展開、そして創業者社長の引退

30 1985年ころからオートバックスセブンは事業拡大を加速させた。1987年には北海道から

4 「2004年 カー用品トータルボリューム試算」(2002年度実績縮刷版), 2003年11月, 株式会社自動車産業通信社.

沖縄までの全国店舗展開を達成し、1989年3月には大阪証券取引所第二部に上場を果たした。翌1990年にはオートバックス300号店を開設している。

海外進出は1986年の香港現地法人設立をかわきりに、1990年にはシンガポールに現地法人を設立した。また、1991年には台湾に初の海外店舗を開設し、1995年にはシンガポールに店舗を開設している（海外店舗展開状況は付属資料5参照）。2004年3月末時点では、

5

アジア地域（台湾、タイ、シンガポール）とフランス、米国に、11店舗が展開されていた。しかし、海外店舗戦略の見直しに伴いフランスの1店舗を2004年5月に閉鎖した一方、4月には上海市に中国で第一号店となる店舗をオープンしている。国内カー用品市場の飽和と限られたパイの奪い合いが続く状況を勘案するに、事業拡大のための新たな市場として、海外市場の重要性が増しつつあった。

10

1993年6月には東京証券取引所第二部に株式を上場、同年9月には東京証券取引所ならびに大阪証券取引所第一部に上場を果たしている。これを機に住野敏郎氏は社長を勇退。1994年に住野公一副社長が代表取締役社長に就任し、住野敏郎氏は代表取締役会長となつた。その2年後の1995年にはロンドン証券取引所に株式を上場している。

住野公一社長は先代の社長の路線を踏襲し、国内での多店舗展開を加速させるとともに海外展開にも注力した。一方で新たな業態として「スーパー オートバックス」等多様化する消費者ニーズにキメ細かくこたえる体制を整備した。

15

「トータルカーライフサポート」の実現に向けて

「トータルカーライフサポート」の実現に向けた取り組みの一つとして、新業態の開発が行われていた。1997年には、既存の『オートバックス』の枠を超えて、より幅広い商品とサービスを提供する業態として『スーパー オートバックス』が誕生した。店舗数は2003年6月末現在で45店舗を超え、オートバックスグループの次世代の主力業態としての地位を確立しつつあった。

20

この他にも2000年には中古カー用品の専門店として『オートバックス走り屋天国セコハン市場』の出店を開始し、全国のオートバックスグループで下取りした中古カー用品や、メーカーからのアウトレット商品を販売している。『オートバックス走り屋天国セコハン市場』を担当するU-PARTS事業部の森本真臣部長によると、中古やアウトレット品をメインで扱うカー用品店は約700店舗で、そのうちセコハンのような品揃えを持つのは200店舗、残り500店舗はタイヤ&ホイール中心の中古カー用品店だという⁵。

25

30

5 「2004年 カー用品トータルボリューム試算」（2002年度実績縮刷版），2003年11月，株式会社自動車産業通信社。

また、2002年にはセルフサービス方式のガソリンスタンドに、利用頻度の高いカー用品の販売とメンテナンスサービスを付設した『オートバックス・エクスプレス』を立ち上げている。

5 店舗網の再編⁶

オートバックスグループでは、1990年ころから1998年ころまで、出店促進策がとられていた。1999年以降は個別店舗ごとの規模や配置の最適化が行われ、より収益力の高い店舗網構築を目的として、個店の収益性や市場競争力を再評価し、不振店舗の統廃合が積極的に進められてきた。これと同時に『スーパー・オートバックス』を始めとする新業態店の10出店も行われている。そして、将来的にはエリア投資収益性を向上させるため、エリア内の店舗を最適化し、エリア起点の店舗経営資源オペレーションの統合を行うことが目的とされていた。

広い商圏をカバーする『スーパー・オートバックス』をエリアの核とし、カーライフに関する包括的な商品とサービスを提供する店舗と位置づけ、その周囲には利用頻度の高い消耗品や普及品などの品揃えを充実させた『オートバックス』を複数配置していた。これにより、グループ各店舗は相互補完的な役割を果たしながら同一商圏内でお客様を共有し、来店頻度を高めることができるとされていた。

カー用品のオンライン販売⁷

20 オートバックスグループでは実店舗での販売に加え、オートバックスセブンが運営するオンライン販売サイト AUTOBACS.COMにおいてカー用品の販売と店舗情報・カー用品情報などカーライフ全般に関わる情報提供を行っていた。

オンライン販売サイトでの取扱い商品数は約1,600種類で、購入商品は宅配便による発送と実店舗での受け取りや取り付けが可能となっていた。AUTOBACS.COMで商品を購入するためには、会員登録が必要であり、その際、氏名、住所等の連絡先に加えて近隣店舗、興味対象商品、車種等を登録する必要があった。ここで登録した車種情報は「くるまカルテ」機能に反映され、所有している車種に関する情報、適合する関連カー用品情報等を得ることが可能となっていた。

6 株式会社オートバックスセブン アニュアルレポート2003.

株式会社オートバックスセブン ファクトブック2003.

7 AUTOBACS.COM Web サイト <http://www.autobacs.com>

車検・整備事業の充実⁸

オートバックスグループは、車検・整備事業を今後大きな収益の柱として育成していく方針であった。商品の取り付け・交換を中心とする従来のピットサービスに加え、点検・整備や板金・塗装など、車まわりのサービスメニュー強化が図られていた。ピットサービスは、同社が今後強化していく付加価値サービスの一つとして位置づけられており、「トータルカーライフサポート」の最も重要な構成要素の一つと考えられていた。

特に『スーパー オートバックス』においては、多数のピットを設置し、各種商品の取り付け・交換を始め、整備・点検、簡易板金塗装、さらには車内クリーニングまで、幅広いサービスメニューを迅速に提供できる体制が整えられていた。

また、日本の法律では、乗用車は2年に一度車検を受けることが義務付けられており、車検ビジネス市場が形成されていた。この法定車検については、店舗に併設している施設で、受付から車検・整備までを一環して行うことができるよう、指定整備工場認可店舗の数を増やすようにするなどの車検事業拡大に向けた基盤作りが進められていた。

2003年9月末現在、オートバックスグループ店舗のうち125店舗が、車検・整備について受付から検査まで自店舗内で受付から検査まで完結できる「指定工場資格」を取得していた。今後も同形態の店舗を順次拡大していく、2004年度末には170店舗に拡大することが目指されていた。

車を介した夢の提供⁹

オートバックスセブンは2001年12月、カー用品専門店を展開する企業として初めて、スポーツカー「ガライヤ（我来也）」を自社で開発・販売することを発表し、開発も最終段階を迎えていた。

1982年から本格的な取り組みを始めているモータースポーツ活動では、現在、元F1ドライバー鈴木亜久里氏と協力し、ARTA (AUTOBACKS Racing Team Aguri) プロジェクトを主催している。1997年に活動を開始した同プロジェクトでは、世界で活躍できる日本人ドライバーの育成を目的としており、これまでに海外を含む数々のレースに参戦して着実な成果をあげていた。

これらのプロジェクトは、消費者にオートバックスグループの夢を伝え、感動を共有することを目的としており、長期的には、同社のブランドイメージの向上と、企業価値の増

8 株式会社オートバックスセブン アニュアルレポート2003.
株式会社オートバックスセブン ファクトブック2003.

9 株式会社オートバックスセブン アニュアルレポート2003.
株式会社オートバックスセブン ファクトブック2003.

大に大きく貢献するものと考えられていた。

車販売事業¹⁰

車販売は、オートバックスグループが目指す「トータルカーライフサポート」への着実な一歩であると同時に、成長が期待されている事業であった。2001年から中古車販売事業に本格的に取り組み始め、独自の中古車販売システム「オートバックス・カーズ」を構築し、店舗にお客様の希望にあった中古車を検索できる端末の設置を進めていた。また、株式会社オークネット並びに株式会社ガリバーインターナショナルとの事業提携を行い、同社の在庫とノウハウを共有することで、体制の強化を図っていた。そして、2002年12月からは一部店舗で新車の販売も開始していた。

社会的責任¹¹

オートバックスセブンの環境に対する取り組みとしては、「商品を安心して長く使いたい」ユーザーと、「新しいものが好きでどんどん買い替えたい」ユーザーのどちらのニーズも満たしながら、仕入先と連動した容器包装リサイクル法への対応や、店舗における「廃棄物適正処理ガイドライン」に基づいた廃掃法への対応等が行われていた。その中で、排出される廃棄物はリサイクルを中心とした処理をすることで環境への負荷を低減していた。また、中古カー用品事業では、全国のオートバックスグループ各店舗にておいてお客様から下取りしている商品を販売し、再使用（リユース）を促進していた。さらに、同社の環境対応に関する情報の一部は、大阪南港にあるATCグリーンエコプラザにおいて公開されていた。

新業態の展開^{12, 13}

景気低迷と車両自体の耐久性向上により、補修部品市場は縮小傾向にあった。その一方で、ETC（Electronic Toll Collection System）車載機、カーナビゲーションシステム、盗難防止装置等のエレクトロニクス関連商品が順調に売上を伸ばしていた。オートバックスのカーナビの販売実績では、20万円前後のパイオニア製品3モデルと30万前後の上位モデルのパイオニア製品が圧倒的な人気を示していた。

³⁰ 10 株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.

11 株式会社オートバックスセブン アニュアルレポート 2003.

12 日経 Automotive Technology 2004, 「MARKET WATCHING: 新製品が相次ぐカーナビ 実は売れてるのは昨年モデル」、summer、pp. 51.

13 日経ビジネス、「安さと手軽さで勝負する『携帯電話カーナビ』—高機能化競争の隙間に勝機」、2004年9月27日号。

カーナビの国内出荷台数は累計で1,500万台を超え、我が国は世界でもカーナビ普及率の高い国となっていた。製品の高機能化・高価格化が進展し、30万円を超える商品が登場する一方で、オートバックスセブン、三井物産等が出資する「カー・イズ」は2004年10月、安さと手軽さを前面に打ち出した商品の販売を開始した。商品名は「ドライブステーション」。これは日本で初めて実施される携帯電話をカーナビ代わりに利用するサービスであった。利用時には車のダッシュボードに携帯電話を固定し、同社の情報センターにアクセスしてナビゲーション機能を利用する。運転中は安全性を考慮し、主に音声による誘導が主体となっていた。GPSアンテナ、スピーカー等の必要機材の価格は合計で3万円弱であり、このほかに月額315円の会費、情報センターから経路情報をダウンロードする際の通信料が必要であった。

5

10

しかし、現在当該サービスに対応する通信会社はボーダフォン1社のみであり、対応機種も4機種に限られていた。より多くのサービス利用者を獲得するためにも他携帯電話キャリアとの交渉が課題とされていた。

15

カー用品業界における競合他社動向

ナショナルチェーン（オートバックス、イエローハット、ジェームス）の店舗数

2003年4月末現在、ナショナルチェーン（オートバックス、イエローハット、ジェームス）の店舗数は1,035店舗で、カーショップ全体に占める店舗数シェアは55.7%であった。内訳は、オートバックス495店舗、イエローハット479店舗、ジェームス61店舗となっている（中古カー用品店、海外店舗、新車・中古車販売店等を除く）。

20

店舗数をそれぞれ2001年4月末の数字と比較すると、オートバックスは8店舗減少、イエローハットは19店舗増加、ジェームスは13店舗増加となっていた。

25

ナショナルチェーンはこの2年間で24店舗しか増えていないにもかかわらず、店舗数のシェアが3.2%増となったのは、カーショップ全体の店舗数が減少したためと考えられている。おそらく売上高で見れば、このシェアはさらに大きなものとなり、ナショナルチェーンによる寡占化がさらに進行しているものと見られていた。

オートバックスの店舗数が減少した要因としては、既存店舗をスーパー オートバックスに順次切り替えていく際、既存店を閉店していくという業態転換に起因するものが考えられた。既存店を2～3店閉店してスーパー オートバックスを出店するケースも珍しくな

30

かった。なぜならば、スーパー オートバックスは、既存店の倍以上のスペックを持つだけでなく、出店コストや「質」を伴う従業員を揃えるなど、既存のカーショップとは様々な面で一線を画していたからだ。オートバックスは、2002年度、スーパー オートバックス（Type2）を14店新規に出店したが、その一方で既存店舗を24店舗閉鎖している。また、
5 2003年4月末現在44店舗を数えるスーパー オートバックスは、将来的には国内300店舗とすることが目標とされていた。

イエローハットは24店舗を新設し、不採算店など6店舗を閉鎖した。ここ数年は大型店よりも小商圏を対象とした150坪以下の店舗の出店を強化したことから、2002年度は2000
10 年度に比べて19店増の479店舗となった。今後もこの戦略は継続される見通しであった。

イエローハットの2003年度の出店計画によると、国内新規出店17店、海外新規出店1店、退店5店となっており、新規店18店のうち、250坪以上の大型店が2店舗、200～250坪の店舗が4店舗、残り12店舗は標準店もしくは小規模店となっていた。国内店の純増数は12店舗であり、2003年度末には491店舗となる見通しであった。計画どおりにいけば、2003
15 年度中にも、店舗数ではイエローハットがオートバックスを追い抜く可能性があった。さらに2004年度は国内新規20店舗、海外3店舗、退店5店舗という計画も明らかになっており、国内500店舗という大台も2004年度中には達成される見通しであった。

最後発ながら着実に店舗ネットワークを構築しているのがジェームスであった。店舗数は2003年4月末現在、61店舗となっている。ジェームスは2003年12月に業界参入から丸7年を迎えるが、これまでコンスタントに刻んできた年間10店舗出店というペースを守るのはやや困難な状況であった。ジェームスに限ったことではないが、出店計画を阻む大きな要因は物件不足であった。特にジェームスの場合、既存店の平均売り場面積は270坪を超える大型物件ばかりとあって、ピット、駐車場を含めた総敷地面積は1,000坪を標準規模としている。しかもロードサイドで好立地ということになれば、条件はさらに難しくなる。計画を遅らせている最大の要因は、物件不足というのが実状であった。

しかし、ジェームスの事業を通じて得たカー用品販売のノウハウは、ジェームスの展開だけにはとどまらず、トヨタが進めているオートアフターマーケット攻略の一策として転用が図られていた。2002年トヨタ系ディーラーへのインショップ展開で話題となった「WelCOM」は、タクティーのノウハウを基に業態開発されている。
30

近々、ジェームスには新業態店舗開発の噂もある。トヨタがいかなる手法でアフターマーケットの攻略を目指していくのか、その行く末が注目されていた。

最後発のジェームスに関しては、当面の目標である100店舗まで今後も出店を続けていくことが予想されていたが、オートバックス、イエローハットについては、500店舗ずつでほぼ飽和点に達した感があった。したがって、オートバックスはスーパー・オートバックスの出店強化により、トータルの店舗数は減少方向に、またイエローハットについては、引き続き小商圏型の店舗を出店戦略の中心に置いていくとされていることから、早ければ2003年度中にも店舗数ではオートバックスを追い抜く可能性もあった。

イエローハット¹⁴

イエローハットは、ローヤルとして、1961年10月に鍵山氏により東京都千代田区麹町に自動車部品および付属品の販売を目的として創業された。翌1962年3月、資本金200万円で株式会社に改組、株式会社ローヤル設立。1965年から多店舗展開を実施している。1967年には関東地区のガソリンスタンド卸部門を分離し、株式会社コーナーローヤルを設立。1969年には大規模小売店にカーコーナーを設置し、直接最終消費者への販売を開始した。小売部門販売高の順調な伸長に伴い、1973年には第二営業部を設置している。

当時の業界各社は、マニア的なヤング層をメインターゲットに高級化路線をとるか、価格競争に走るかのいずれかに分類される状況であった。鍵山氏はこのような業界の在り方に疑問を抱き、地域の生活に密着し、ファミリーの人々が安心して買える店を展開するアプローチもあり得ると考えた。そこで1975年、カー用品の直営店として、交通安全の黄色い帽子をイメージしたネーミングの「イエローハット」の展開を決め、千葉イエローハットを設立した。

ローヤルは、顧客層としてファミリーをターゲットにしており、派手で高価な商品よりも地味なオイルやメンテナンス関連商品など「安いが必ず需要がある」商品に力を入れていた。来店顧客も年齢幅が広く、また婦人層も多かった。

イエローハット店の出店希望が多かったころにも、鍵山氏はローヤルの基本理念がわかり、ルールを守って乱売しないような経営者等を基準にオーナーを選定しており、無理をしてまで店舗数を急増することは考えていないかった。鍵山氏は、背伸びをしないで経営していく方針をとっており、創業当時の苦労から次のように述べていた。「自分に与えられた枠いっぱいに手を広げようとするのが普通。枠を越えてしまうこともある。でも私は自分の枠を意図的にせばめてきた。これだけ取引してあげると云われても、うちできばける

14 慶應義塾大学ビジネス・スクールケース、「株式会社 ローヤル」、1991年。

量だけ引き取る。決して無理はしなかった。でも相手から信用される。すべてがこの『枠』の理屈です。」

イエローハットの店舗展開¹⁵

5 イエローハットは経営理念として、自動車関係全般における小売専門店としてつねにお客様のニーズにあった品揃えと、誠実・親切・情熱・活気を忘れず、お客様の心を打つサービスの提供を目指した「カートータルサービス」を掲げ、地域に根ざした店舗運営を自主的に行うことの目的として、日本国内全域にわたりボランタリー形式でのチェーン展開を推進していた。

10 イエローハットの店舗展開戦略の基本は、あくまで地域に根ざした店舗展開であり、国内全域にわたり、当該地域における「カートータルサービス」のよきアドバイザーとなるため積極的な店舗展開を推進していた。目黒青葉台店のように、都心部においてはイエローハットグループのフラグシップとなる積極的な大型店舗の開発・出店を行っているが、小商圏においてはローコストな小型店舗での展開を図っており、その地域の市場規模に合った最適な店舗を出店することを基本としていた。

15

イエローハットの海外展開¹⁶

日本国内の景気低迷、国内カー用品市場の頭打ち等の厳しい状況のなか、イエローハットは中長期的視点から台湾、中国、サウジアラビア等へ積極的な海外展開を行っていた。

20 台湾では、2001年に伊藤忠商事株式会社と現地の有力企業からなる合弁企業を設立し、2003年7月までに台北エリアに3店舗を出店、2004年3月を目途に5店舗とすることを目指していた。さらに、台北エリア以外に出店を行い、台湾全土で30店舗を展開することが目指されていた。

25 中国においては、WTO加盟後の自動車用品事業の発展性に着目し、卸売と店舗出店に向けた準備のため、2002年4月上海駐在事務所が設置された。2003年3月には、広東省に「J-MOTOR虎門店」をオープンしている。また、2005年3月期までに、上海において中国におけるイエローハットグループのフラグシップ店舗を開店する準備が進められていた。中国においては、ここ5年間で50店舗を展開することが考えられていた。

30 サウジアラビアにおいては、2003年6月、現地財閥「タミミ」グループとフランチャイ

15 株式会社イエローハット アニュアルレポート2000年。

株式会社イエローハット アニュアルレポート2003年。

16 株式会社イエローハット アニュアルレポート2003年。

ズ契約を締結した。2004年夏頃には首都リヤドに店舗をオープンし、2005年3月期までにサウジアラビア国内に10店舗を展開することが目指されていた。

イエローハットの新業態¹⁷

イエローハットグループでは、国内全域に展開する店舗網と知名度の高さを強みとした「ワンストップショッピング体制」を推進していくために、まずはピットサービスの強化が図られてきた。その結果、2003年3月末現在、車検・整備を行える陸運局の認証工場が132店舗となった。2003年3月期における車検台数は17,381台、一店舗あたりの月平均車検台数は2.99台であったが、2004年3月期には車検台数を30,000台、一店舗あたり月平均車検台数を6台とすることが目標とされていた。

これに加え、オンライン・ショッピングサイト「es Yellow Hat」では、約1,000種類の商品をネットで販売するとともに、国内全域にわたる各店舗の紹介等、イエローハットグループ店の情報が入手できるようにされていた。es Yellow Hatで商品を購入するためには事前に会員登録が必要であり、氏名、住所等の連絡先に加え、近隣店舗、車種（任意）、車検時期（任意）等を入力する必要があった。従来オンラインストアでの購入商品は購入者による取り付けが前提とされており商品は宅配便で購入者に発送されていた。しかし、近年目黒青葉台店、横浜港南店、川崎さいわい店、YMS荏田店の4店舗では店舗受取が可能となり、店舗受取実施店は順次拡大されていく予定となっていた¹⁸。

アフターパーツの販売を中心にしながらも、車に関すること全てにおいてお客様に「カータータルサービス」を提供し続けていくことが新たな顧客層獲得のチャンスであると考えられていた。

ジェームス¹⁹

ジェームスのフランチャイザーである株式会社タクティーは、1996年4月設立され、同年7月に営業を開始している。2004年3月現在、資本金は4億5,000万円。その8割をトヨタ自動車株式会社が出資し、残り2割を株式会社デンソーとアイシン精機株式会社が等分に出資していた。2002年4月から2003年3月までの売上高は739億円。カー用品とカーメンテナンス専門店「ジェームス」のフランチャイザーの他に、自動車用各種部品・用品、自動車用各種オイル・ケミカル等の卸売も行っていた。ジェームスの名は、Joyful Motorist

17 株式会社イエローハット アニュアルレポート2003年。

18 es Yellow Hat Web サイト <http://www.yellowhat.jp/webstore/Top.do>

19 株式会社タクティー Web サイト参照 <http://www.tacti.co.jp>

Shopの頭文字（JMS）を取り名づけられていた。クルマ好きの立場で、カー用品とカーメンテナンスの両面から快適なカーライフを提供したいとの思いから、「ほんとうにクルマが好きな、あなたのためには」をキャッチフレーズに1996年の営業開始以来、続々と新店舗を開いており、2002年度には61店舗を数え、2003年度には70店舗とすることが目標と

5 されていた。

ジェームスは、誰もが気軽に相談できる「かかりつけの町医者」のようなカーショップ作りを心掛けて展開されており、認証工場の資格を有し、従来のカーショップの附帯設備的なものとは一線を画する最新鋭のピットを有すること、気軽に相談をすることができる技術アドバイザーが店舗にいることを最大の特徴としていた。

10

オートバックスセブンの今後の事業展開

カー用品市場の飽和と新市場の開拓の必要性²⁰

ここ数年、新車販売台数が伸び悩んでいることが、カー用品市場の足を引っ張っていた。また、カー用品市場は既に頭打ちの状態にあり、限られたパイをめぐり競合他社との競争も激化の一途をたどっていた。

新車販売の伸び悩みから自動車メーカーはディーラーの新たな収益源としてアフターサービスや用品販売に力を入れ始めており、カー用品各社にとって自動車メーカーが新たな脅威になりつつあった。

例えば、ホンダ系のカー用品会社であるホンダアクセス販売は、1998年からエアロパーツやステアリングなどのカスタマイズ用品を「モデューロ」というブランドで統一していた。同社のエアロパーツの売上は前年比120%以上を達成。カー用品全体で見ても前年比107%の480億円となっていた。同社の上岡繁取締役は「新車販売が伸びず1台当たりの利幅も小さくなる中で、今まで見過ごしてきた用品市場の開拓の余地は大きい」と話していた。メーカーの純正部品は割高で、ディーラーのサービス料金も高いという消費者のイメージの間隙を突いて成長してきたオートバックスであった。ホンダアクセスのケースはオートバックスが自動車メーカーから奪いとった市場を、今度はメーカーが川上から奪い返そうと躍起になっているとする見方もある。

オートバックスはこういった自動車会社の動きに対抗するため、「スーパー・オードバッ

20 日経ビジネス、『オートバックスセブン 新車販売も視野、車関連すべて揃える』、2001年3月26日号。

クス」を核とした新車販売までを視野に入れた新しい成長戦略を描いていた。スーパー
オートバックスは、1997年3月から店舗展開が始められ、比較的小型の店舗でも既存店の
平均売り場面積約500m²に比べ約2倍以上である1,000m²以上の売り場面積を持っていた。
そこに既存店の2倍以上の商品を品揃えし、全店でカー用品以外の雑貨などの販売も行わ
れていた。また、広い駐車場とピットが設けられ、タイヤの取りつけやオイル交換だけでは
なく車検や簡単な板金修理等にも対応することができた。さらに、これまでの既存店舗では
スペースの都合で置くことができなかつた高価な商品やエアロパーツなどを充実させ、
車好きの既存顧客の要望に一段高いレベルで答える一方、輸入車用部品の扱いを増やし、
雑貨などを並べることで、車にそれほど興味のない従来はカー用品店とそれほど縁がな
かった層を新たに取り込んでいくのが狙いだった。

従来のオートバックスの発想は、カー用品は全てそろうという「カー用品のワンストップ」であったが、スーパー・オートバックスでは、「車に関することはすべて揃う」という
ことが基本コンセプトであった。「消費者のカーライフ向上にガレージが必要だとしたら、
我々はガレージも売る。」住野社長はそう例えていた。

オートバックスが新車販売を行うことにより、自動車の購入から始まり、用品や交換部
品の購入、整備・点検、そして自動車を売るところまで、全てがオートバックスで完結す
るようになる。この自動車流通全体でのバリューチェーン構築がオートバックスの目指す
ものであった。

しかし、車のバリューチェーンを築こうとしているのは同社ばかりではなかった。サー
ビス分野に注力し始めた自動車メーカーも同様のことを考えていた。トヨタ自動車がその
代表格であった。「T-UP (ティーアップ)」と呼ばれる中古車買取システムを作り、関連
会社を通じてカー用品店「ジェームス」の展開を進めている。さらに、インターネットを
利用した「GAZOO (ガズー)」では自動車関連以外の商品も揃え、顧客満足度を追求して
いる。

さらに、通信技術の発達によりITS(高度道路情報システム)を利用した自動車内外の
ネットワーク化の可能性が広がり、トヨタ自動車も出資している大手通信キャリアの
KDDIは既にトヨタ自動車向け情報提供サービスに対応した車載システムやパイオニア製
通信カーナビに通信モジュールを提供する等、通信キャリア側からの参入も相次いでいた。

フランチャイズ方式による事業展開の課題

オートバックスはフランチャイズ方式で店舗展開をしているため、店舗の大型化はすな
わち初期投資の増大によるフランチャイジーの負担の増加を意味した。しかし、住野社長

5

10

15

20

25

30

はこれを逆手に取り、既存店からの転換や新規出店と並行して、不採算店舗の統廃合とフランチャイズ加盟企業の合併を促し、優良なフランチャイジーを残していく考えであった。

将来的には現在500店を超える店舗を300店舗程度にし、全てスーパー・オートバックス化する方針であった。住野社長はスーパー・オートバックスの展開を単なる店舗の大型化

による新規顧客の掘り起こしにとどめるつもりはなかった²¹。

しかし、既存フランチャイズ加盟店の統廃合を行うためには、フランチャイジーのインセンティブを削がぬよう、工夫を行う必要があった。

事業展開を支える組織体制の構築

創業者である住野敏郎社長の起業以来順調に発展してきたオートバックスが、東京証券取引所ならびに大阪証券取引所第一部に上場を果たした翌1994年、住野敏郎社長は勇退し、住野公一副社長が代表取締役社長に就任した。しかし、バブル崩壊、不況の長期化、カー用品市場飽和のあおりを受け、オートバックスは様々な経営課題を抱えていた。

「カー用品のワンストップショッピング」をスローガンに、ガソリンスタンド、電装屋、電器屋の業界を取り除くことで市場と収益基盤の拡大を目指してきたが、約3兆円規模といわれるカー用品市場も飽和状態であるため、「トータルカーライフサポート」をあらたなスローガンに、更なる業界の突破による市場拡大を目指し、約6兆円の市場規模といわれている自動車整備業界や、約10兆円の市場規模といわれている中古車販売業界への進出を始めていた²²。

経営トップの世代交代によって「創業者の怒りの経営」から「後継者の笑いの経営」へと大幅な経営方針の展開が模索されていたが、生え抜きの役員や社員が多い組織ではなかなか難しい課題であった。

オートバックスが市場を牽引しながら大きな成長を果たしてきた会社を受け継ぎ、厳しい経営環境のもと、事業の安定性確保とさらなる成長を目指すための組織基盤づくりも課題の一つとしてあげられていた。

21 日経ビジネス、『オートバックスセブン 新車販売も視野、車関連すべて揃える』、2001年3月26日号。

22 株式会社ノースマイティ インタビュー資料より

経営課題

カー用品販売から一步を踏み出したオートバックスにとって、今後争う相手はディーラーやその川上のメーカーになる。オートバックスの売上は2003年3月期で約2,300億円であったが、スーパー・オートバックスを新機軸とした展開で1997年3月期をピークに頭打ちとなっている状態からの脱却とさらなる成長を目指し、できるだけ早期に連結売上高5,000億円を突破したいというのが社長の願いであった²³。その実現のために、今後の事業展開とそれを支える事業運営体制、本部組織体制について新たなプランを作成する必要に迫られていた。

5

10

15

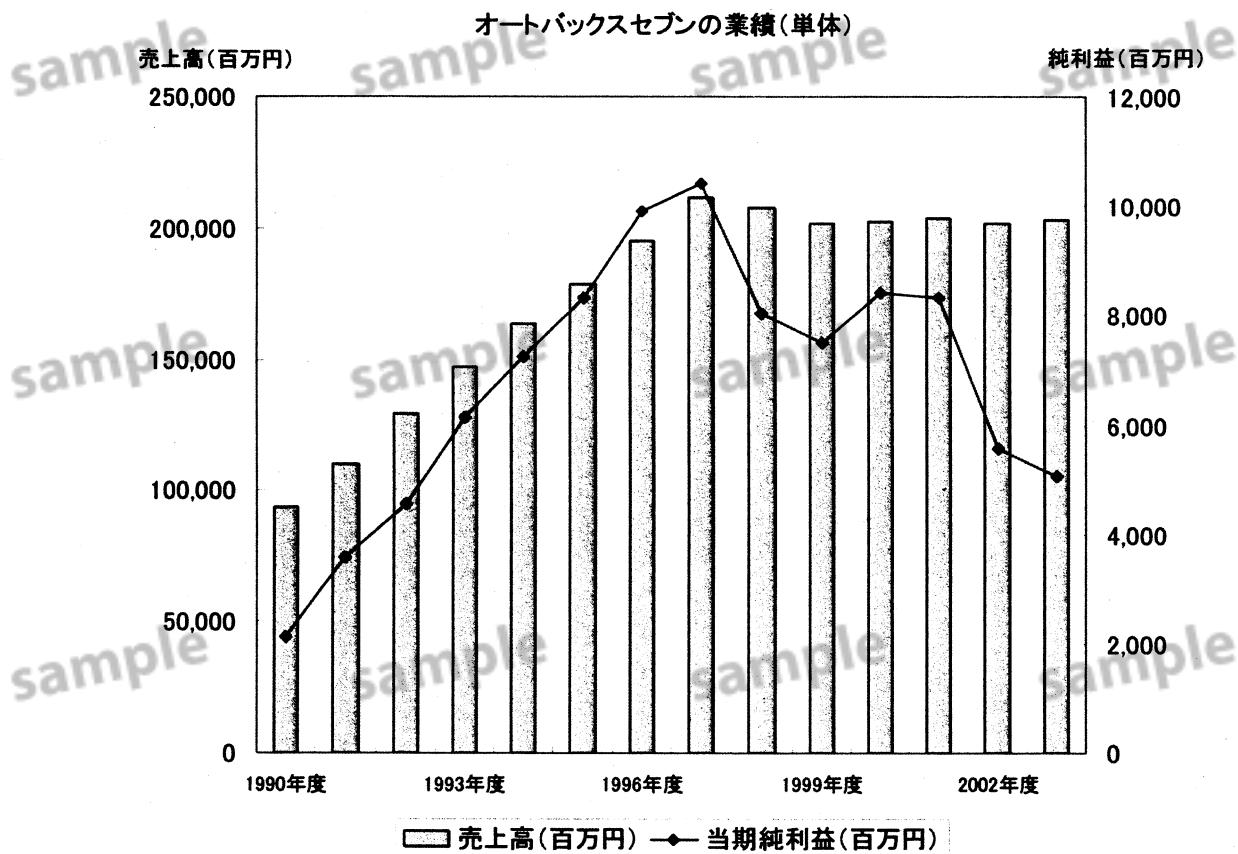
20

25

30

23 日経ビジネス、2001年3月26日号、『オートバックスセブン 新車販売も視野、車関連すべて揃える』

付属資料1. オートバックスの業績（1990年度～2003年度）



(株式会社オートバックスセブン、ファクトブック、2000年、2003年のデータをもとに作成。)

付属資料2. 「車を通してお客さまと夢を共有する」

オートバックスグループは、1974年に日本初のカー用品総合専門店「オートバックス」を出店して以来、常に「顧客第一主義」を念頭に、お客様の視点に立った事業展開を図ってきました。

5

そして今、カー用品のワンストップ業態を作り上げてきたオートバックスグループが次に掲げる目標が、当社の大義である「車好きのユートピアをつくること」、そして「世界中のドライバーを車好きに変えること」です。車をただの乗り物としてではなく、人生を豊かに変えてくれるパートナーとして捉え、それを体感できる店を作る。そしてお客さまに車に関するあらゆる楽しみ方を提案し、車という「素材」を理想のパートナーへと一緒に仕上げていく。そんな究極のテーマを実現したいと考えています。

10

私たちはその思いを、「トータルカーライフサポート」という言葉で表現しました。これは、従来の車に関するモノを売る「販売業」から、車の楽しみ方を提案する「ソリューション業」へのビジネスモデルの転換、そして進化を意味します。これによりオートバックスグループを、新たな成長ステージへ導けるものと確信しています。

15

これまで主戦場としてきたカー用品市場は、この数年縮小傾向にあります。これは景気低迷の影響だけではなく、自動車メーカーが新車販売時のカー用品装備を充実させていていることもその背景にあります。こうした環境下で当社が今後も継続的な成長を遂げていくには、従来のカー用品販売業の枠を越えた新たな発想での事業展開が必要になってきます。お客さまと共有できる夢のある事業展開で、私たちは「オートバックス」ブランドをさらに強化していきます。

20

(出典：2003年3月期 アニュアルレポート「株主・投資家の皆様へ」)

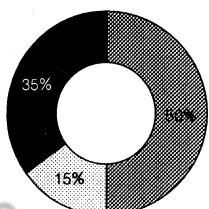
25

30

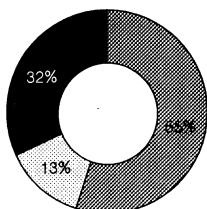
付属資料3. マーケット情報—主要販売チャネル別小売販売金額とシェア一覧—

カーショップの販売金額の比率一覧 (%)

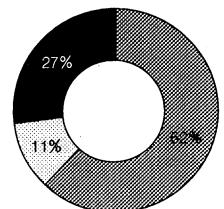
1998年度



2000年度



2002年度



■ナショナルチェーン ■ローカルチェーン
■独立系ショップ

■ナショナルチェーン ■ローカルチェーン
■独立系ショップ

■ナショナルチェーン ■ローカルチェーン
■独立系ショップ

推計時期	カー用品取扱い推定店舗数		
	1998*1	2000*2	2002*3
カーショップ	ナショナルチェーン	944	1,011
	ローカルチェーン	283	236
	独立系ショップ	722	715
小計		1,949	1,962
タイヤショップ	メーカー系チェーン	1,604	1,784
	独立系ショップ	687	697
	小計	2,291	2,481
中古アウトレット、アウトレットバーツショップ		—	700
ホームセンター		3,428	3,440
ディスカウントストア		388	500
ガソリンスタンド		52,680	46,714
カーティーラー		17,995	17,230
家電量販店		4,000	2,000
通信販売		290	564
合計		83,021	74,891
69,403			

推計時期	推定小売金額(百万円)			推定シェア(%)		
	1998*1	2000*2	2002*3	1998*1	2000*2	2002*3
カーショップ	ナショナルチェーン	415,000	436,300	445,600	14.89	17.40
	ローカルチェーン	123,500	101,800	82,200	4.43	4.06
	独立系ショップ	286,210	257,193	196,306	10.27	10.26
小計		824,710	795,293	724,106	29.59	31.72
タイヤショップ	メーカー系チェーン	220,950	204,100	213,700	7.93	8.14
	独立系ショップ	191,332	136,024	117,107	6.86	5.43
	小計	412,282	340,124	330,807	14.79	13.57
中古アウトレット、アウトレットバーツショップ		—	—	60,000	—	2.58
ホームセンター		157,588	144,821	99,991	5.65	5.78
ディスカウントストア		50,287	39,699	13,843	1.81	1.58
ガソリンスタンド		508,257	432,758	395,934	18.23	17.26
カーティーラー		785,400	742,800	700,800	28.18	29.62
家電量販店		45,000	8,000	1,000	1.61	0.32
通信販売		4,000	3,800	3,400	0.14	0.15
合計		2,787,524	2,507,295	2,329,881	100.00	100.00
100.00						

データの出典：(株)自動車産業通信社「AMネットワーク」2001/8号、2003/7号

* 1 1998年度推定数値

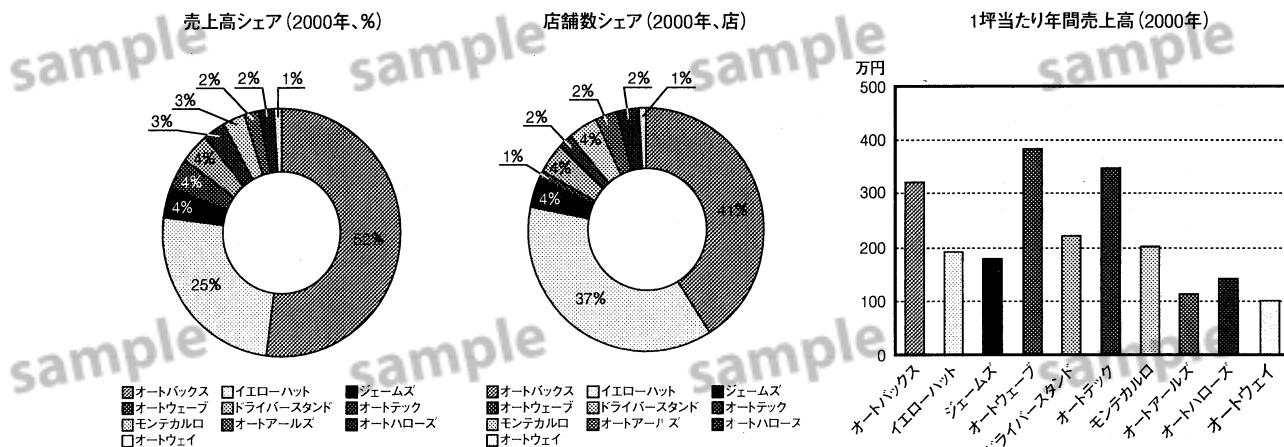
* 2 2000年度推定数値

* 3 2002年度推定数値

* 4 カーショップはナショナルチェーン（オートバックス、イエローハット、ジェームズ）、ローカルチェーン（カーショップを10店舗以上展開しているチェーンが対象）、独立系ショップの3つに分けられている。

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック2003.)

付属資料4. マーケット情報—同業他社比較—



推計時期	小売ベース売上高 (十億円)		総店舗数 (店)		総売り場面積 (坪)		総従業員数 (人)	
	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2
オートバックス	275.0	279.2	493	503	79,324	87,120	9,121	9,658
イエローハット	140.0	133.6	451	460	64,177	69,874	5,592	5,796
ジェームズ	14.0	23.5	30	48	8,018	13,088	561	878
オートウェーブ	17.9	23.1	13	16	4,519	6,002	515	713
ドライバースタンド	20.4	21.7	45	50	8,430	9,750	700	755
オートテック	20.0	17.0	25	24	5,800	4,891	556	494
モンテカルロ	18.0	15.5	50	55	7,170	7,700	629	550
オートエーアー	8.5	11.3	32	39	6,671	10,327	360	616
オートハローズ	9.5	9.2	36	36	6,775	6,534	364	353
オートウェイ	3.2	4.0	10	16	1,800	3,922	107	190
合計	526.5	538.1	1,185	1,247	192,684	219,208	18,505	20,003

推計時期	1店舗当たり年間 売上高(百万円)		1店舗当たり売場 面積(坪)		1店舗当たり 従業員数(人)		1坪当たり年間 売上高(万円)		従業員1人当たり 年間売上高(万人)	
	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2	1998*1	2000*2
オートバックス	558	555	160.9	173.2	18.5	19.2	347	320	3,015	2,891
イエローハット	310	290	142.3	151.9	12.4	12.6	218	191	2,504	2,305
ジェームズ	467	490	267.3	272.7	18.7	18.3	175	180	2,496	2,677
オートウェーブ	1,377	1,444	347.6	375.1	39.6	44.6	396	385	3,476	3,240
ドライバースタンド	453	434	187.3	195.0	15.6	15.1	242	223	2,914	2,874
オートテック	800	708	232.0	203.8	22.2	20.6	345	348	3,597	3,441
モンテカルロ	360	282	143.4	140.0	12.6	10.0	251	201	2,862	2,818
オートエーアー	266	290	208.5	264.8	11.3	15.8	127	109	2,361	1,834
オートハローズ	264	256	188.2	181.5	10.1	9.8	140	141	2,610	2,606
オートウェイ	320	250	180.0	245.1	10.7	11.9	178	102	2,991	2,105
合計	5,175	4,999	2,057.5	2,203.1	171.7	177.9	2,419	2,200	28,826	26,791

データの出典：(株)自動車産業通信社「AMネットワーク」2001/9号

*1 小売ベース売上高は1998年4月～1999年3月末日の推定数値

店舗数、売り場面積、従業員数などは1999年4月末日の数値

*2 小売ベース売上高は2000年4月～2001年3月末日の推定数値

店舗数、売り場面積、従業員数などは2001年4月末日の数値

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.)

付属資料5 オートバックス店舗タイプ別概要

スーパーオートバックス Type I

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| 1. 商圏／人口 ^{*1} | 10km／140万人 |
| 2. 想定シェア | 10% |
| 3. 位置付け | スーパーオートバックブランド定着のためのフラッグシップ店舗 |
| 4. 規模 | |
| 敷地面積 | 3,000坪以上 |
| 売場面積 | 500坪以上 |
| ピット台数 | 32台以上 |
| 駐車場台数 | 300台以上 |
| 5. 損益 | |
| 売上指標値 ^{*2} | 2,300百万円 |

スーパーオートバックス Type II

- | | |
|------------------------|--------------|
| 1. 商圏／人口 ^{*1} | 5km／33万人 |
| 2. 想定シェア | 20% |
| 3. 位置付け | 次世代の主力フォーマット |
| 4. 規模 | |
| 敷地面積 | 1,500坪以上 |
| 売場面積 | 300坪以上 |
| ピット台数 | 10台以上 |
| 駐車場台数 | 80台以上 |
| 5. 損益 | |
| 売上指標値 ^{*2} | 1,050百万円 |

オートバックス

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1. 商圏／人口 ^{*1} | 3～5km／12万人 |
| 2. 想定シェア | 30% |
| 3. 位置付け | 商圏のドミナント化を実現する地域密着型店舗 |
| 4. 規模 | |
| 敷地面積 | 700坪以上 |
| 売場面積 | 150坪以上 |
| ピット台数 | 6台以上 |
| 駐車場台数 | 50台以上 |
| 5. 損益 | |
| 売上指標値 ^{*2} | 600百万円 |

*1 商圏人口＝損益分岐点必要商圏人口

*2 経常利益率は3%を想定

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.)

付属資料6. オートバックス店舗情報

1. 店舗数の推移（国内・海外）

	1998/3	1999/3	2000/3	2001/3	2002/3	2003/3
スーパーオートバックス	2	7	13	21	29	43
Type I	2	3	4	5	5	5
Type II	—	4	9	16	24	38
オートバックス	484	480	478	472	459	435
オートバックスエクスプレス	1	—	1	3	3	1
オートバックスガレージ	2	3	3	4	3	—
オートバックス走り屋天国						
セコハン市場	—	—	—	2	4	13
オートハローズ	—	35	39	35	35	16
オートバックス・カーズ	—	—	—	—	4	12
海外	4	4	4	7	9	10
合 計	493	529	538	544	546	530

2. 海外店舗および駐在事務所

<台湾>

スーパーオートバックス板橋徳信店
 オートバックス新竹公園路店
 オートバックス内湖店
 オートバックス桃園中山店
 オートバックス中壢店
 オートバックス桃鶯店

<シンガポール>

オートバックス パヤレバ店

<タイ>

オートバックス サトーン店

<フランス>

オートバックス エアブレイ店
 オートバックス クロアブランシェ店

<米国>

オートバックス U. S. A. インク

<韓国>

韓国駐在事務所

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.)

付属資料7. オートバックスセブンの財務諸表

1. 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	1996年3月	1997年3月	1998年3月	1999年3月	2000年3月	2001年3月	2002年3月	2003年3月
資産の部								
I. 流動資産								
現金及び預金	15,862	12,055	7,899	11,785	14,139	15,450	33,198	23,681
受取手形及び売掛金	11,617	13,023	12,742	12,076	11,734	13,509	12,859	12,272
有価証券	54,301	48,502	42,255	35,224	30,798	27,389	3,760	5,721
たな卸資産	11,765	13,359	14,396	14,379	13,962	14,481	15,918	17,549
繰延税金資産	—	—	—	1,964	2,142	2,615	2,832	2,240
短期貸付金	723	886	1,476	1,713	1,837	1,835	860	1,330
未収入金	3,553	5,304	5,985	7,771	9,474	12,039	12,824	13,302
その他	1,113	2,605	2,374	2,178	2,052	1,975	1,965	1,826
貸倒引当金	▲ 152	▲ 153	▲ 175	▲ 1,560	▲ 1,328	▲ 2,354	▲ 2,177	▲ 2,100
流動資産合計	98,785	95,584	86,954	85,532	84,813	86,941	82,042	75,828
II. 固定資産								
1. 有形固定資産								
建物及び構築物	6,737	8,995	16,707	20,104	21,012	22,902	22,646	26,370
機械装置及び運搬具	610	1,876	2,913	2,522	2,206	1,905	1,638	1,598
工具、器具及び備品	2,208	3,765	5,188	5,630	6,381	6,356	5,614	5,906
土地	12,631	13,313	14,038	18,856	18,609	19,198	23,762	25,014
建設仮勘定	2,574	6,342	1,823	924	1,179	1,007	285	574
有形固定資産合計	24,762	34,293	40,672	48,038	49,389	51,369	53,948	59,463
2. 無形固定資産								
連結調整勘定	—	—	—	296	227	128	28	—
ソフトウェア	—	—	—	—	3,425	3,472	2,878	2,327
その他	224	683	788	433	314	408	523	468
無形固定資産合計	224	683	788	730	3,967	4,008	3,430	2,795
3. 投資等								
投資有価証券	3,151	2,757	2,441	2,622	2,642	13,727	16,779	16,128
長期貸付金	1,905	3,412	5,191	5,922	6,471	6,555	5,841	3,614
繰延税金資産	—	—	—	1,235	1,449	2,073	2,886	3,182
長期差入保証金	15,287	19,573	21,350	24,107	25,822	25,644	25,851	25,375
その他	3,327	3,335	3,913	3,959	3,120	2,316	2,192	2,069
貸倒引当金	▲ 70	▲ 9	▲ 61	▲ 279	▲ 638	▲ 1,565	▲ 2,156	▲ 1,319
投資等合計	23,600	29,068	32,836	37,568	38,868	48,752	51,395	49,051
4. 繰延資産								
社債発行差金	907	598	290	—	—	—	—	—
繰延資産合計	907	598	290	—	—	—	—	—
5. 為替換算調整勘定								
III. 連結調整勘定								
固定資産合計	48,588	64,045	74,298	86,336	92,224	104,130	108,773	111,310
資産合計	148,313	160,228	161,828	171,905	177,097	191,072	190,815	187,138
負債の部								
I. 流動負債								
支払手形及び賣掛金	9,331	11,781	10,333	11,668	11,495	13,021	14,170	13,109
短期借入金	182	585	1,730	4,409	4,768	6,638	4,917	3,111
一年内償還予定の社債	—	—	7,938	300	—	—	—	—
未払法人税等	6,356	6,127	3,052	5,591	4,026	4,719	2,394	2,342
新株引受け権	1,235	1,235	1,235	—	—	—	—	—
その他	7,708	7,267	8,762	9,699	9,007	11,755	11,985	10,834
流動負債合計	24,817	27,000	33,052	31,669	2,926	36,134	33,468	29,961
II. 固定負債								
社債	7,938	7,938	—	—	—	—	—	—
長期借入金	840	957	1,737	3,694	3,882	4,158	2,316	2,019
退職給付引当金	—	—	—	—	—	1,334	1,385	1,299
役員退職給付引当金	693	720	750	798	843	233	261	233
その他	5,303	6,037	5,555	5,575	6,595	6,584	6,735	7,281
固定負債合計	14,775	15,653	8,044	10,068	11,321	12,311	10,697	10,834
為替換算調整勘定								
III. 少数株主持分								
少数株主持分	130	133	137	—	—	—	—	—
負債合計	39,723	42,864	41,245	41,738	40,618	48,446	44,166	40,796
少数株主持分								
少数株主持分	—	—	—	1,546	1,414	1,530	1,257	524
資本の部								
資本金	31,958	31,958	31,958	31,958	31,958	31,958	31,958	31,958
資本剰余金	31,719	31,719	31,719	31,719	31,719	31,719	31,719	32,241
利益剰余金	44,913	53,686	56,904	64,943	71,386	77,751	81,901	84,523
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	▲ 315	▲ 169	▲ 126
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	▲ 17	▲ 16	▲ 179
自己株式	—	—	—	—	—	—	—	▲ 2,601
資本合計	108,590	117,363	120,583	128,620	135,064	141,095	145,391	145,817
負債、少数株主持分及び資本合計	148,313	160,228	161,828	171,905	177,097	191,072	190,815	187,138

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.)

2. 連結損益・剩余金計算書

(単位：百万円)

	1996年3月期	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期
売上高	198,132	214,469	215,350	213,489	219,956	225,377	227,737	230,478
売上原価	145,755	158,618	157,634	152,861	157,757	160,034	163,056	163,457
売上総利益	52,377	55,850	57,715	60,627	62,198	65,342	64,680	67,021
販売費及び一般管理費	35,438	37,907	44,312	47,210	49,547	52,956	55,111	59,369
人件費	14,145	14,458	17,298	19,151	20,001	20,171	21,337	24,133
販売費	6,741	7,574	7,959	6,952	8,214	8,399	9,848	10,789
設備費	6,652	7,928	10,999	12,774	12,531	12,794	13,168	13,975
管理費	7,895	7,946	8,054	8,332	8,800	11,576	10,758	10,471
営業利益	16,938	17,942	13,402	13,417	12,651	12,386	9,569	7,652
営業外収益	2,963	3,414	3,305	4,623	4,379	4,685	5,081	6,210
受取利息及び配当金	1,501	1,275	852	793	534	632	494	422
受取家賃	301	484	815	1,169	1,104	1,211	1,538	1,778
持分法による投資利益	—	—	—	—	25	8	32	58
雑収入	1,160	1,653	1,637	2,659	2,715	2,833	3,016	3,950
営業外費用	1,324	1,508	1,753	2,785	1,473	2,191	2,379	3,589
支払利息及び割引料	741	378	410	437	178	168	198	152
固定資産除却損	—	—	222	254	525	208	253	421
持分法による投資損失	—	—	—	18	—	—	—	—
雑損失	581	1,129	1,119	2,075	769	1,814	1,928	3,016
経常利益	18,577	19,848	14,954	15,255	15,557	14,879	12,271	10,273
特別利益	30	70	—	1,235	144	97	900	480
新株引受権戻入益	—	—	—	1,235	—	—	—	—
その他	30	70	—	—	143	97	900	480
特別損失	33	475	533	280	1,183	1,164	3,021	1,137
投資有価証券評価損	33	475	533	203	52	34	1,083	330
その他	—	—	—	75	1,129	1,126	1,938	806
税金等調整前当期純利益	18,574	19,442	14,420	16,210	14,518	13,812	10,149	9,616
法人税及び住民税	8,751	9,207	6,834	—	—	—	—	—
法人税、住民税及び事業税	—	—	—	10,014	7,047	7,421	6,058	5,392
法人税等調整額	—	—	—	▲ 1,641	▲ 386	▲ 866	▲ 1,181	300
少数株主損益	(加算)8	(加算)6	(減算)3	(加算)33	(加算)55	(加算)509	(加算)247	(加算)80
連結調整勘定当期債却額	73	—	▲ 96	—	—	—	—	—
持分法による投資損益	38	▲ 230	▲ 79	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	(減算)21	—	—	—	—	—	—	—
当期純利益	9,775	10,010	7,407	7,869	7,913	7,767	5,520	4,003
利益剰余金期首	36,107	44,913	53,686	56,904	64,943	71,386	77,751	81,901
利益剰余増加高	12	—	—	1,558	—	—	32	—
利益剰余減少高	983	1,238	4,186	1,391	1,470	1,402	1,402	1,381
配当金	909	1,161	1,351	1,330	1,405	1,349	1,349	1,349
役員賞与	74	77	87	60	56	53	53	31
自己株式消却	—	—	2,748	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	8	—	—	—
当期純利益	9,775	10,010	7,407	7,869	7,913	7,767	5,520	4,003
利益剰余期末	44,913	53,686	56,904	64,943	71,386	77,751	81,901	84,523

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.)

3. 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益	14,518	13,812	10,149	9,616
減価償却費	4,858	5,377	5,409	5,394
その他	▲ 835	2,555	4,617	▲ 1,639
法人税等の支払額	▲ 8,619	▲ 6,729	▲ 8,380	▲ 5,445
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,925	15,017	11,795	7,925
投資活動によるキャッシュ・フロー				
固定資産の取得・売却	▲ 9,875	▲ 8,749	▲ 8,587	▲ 10,268
有価証券・投資有価証券の取得・売却	573	▲ 2,628	▲ 2,499	▲ 1,552
その他	▲ 586	2,385	2,230	3,817
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 9,886	▲ 8,990	▲ 8,856	▲ 8,002
財務活用によるキャッシュ・フロー				
借入金の純増減額	548	2,144	▲ 4,084	▲ 5,256
自己株式の取得	—	—	▲ 1	▲ 2,575
社債の償還による支出	▲ 300	—	—	—
配当金の支出額	▲ 1,405	▲ 1,349	▲ 1,349	▲ 1,349
その他	299	391	138	82
財務活用によるキャッシュ・フロー	▲ 858	1,186	▲ 5,296	▲ 9,808
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 97	66	73	▲ 25
現金及び現金同等物の増減額	▲ 917	7,279	▲ 2,284	▲ 9,200
現金及び現金同等物の期首残高	29,213	28,296	35,575	32,835
合併による現金及び現金同等物の増減額	—	—	8	—
連結子会社除外に伴う現金及び現金同等物減少額	—	—	▲ 464	▲ 197
現金及び現金同等物の期末残高	28,296	35,575	32,835	23,437

(出典：株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.)

付属資料8. イエローハットの財務諸表

1. 連結損益計算書

(単位：百万円)

	自 1999年4月1日 至 2000年3月31日	自 1999年4月1日 至 2000年3月31日	自 2001年4月1日 至 2002年3月31日	自 2002年4月1日 至 2003年3月31日
売上高	106,789	120,197	125,136	125,190
売上原価	82,287	90,377	92,785	92,394
売上総利益	24,501	29,819	32,351	32,796
販売費及び一般管理費	21,006	25,863	28,675	30,216
営業利益	3,495	3,956	3,676	2,579
営業外収益				
受取利息	216	270	301	294
投資有価証券売却益	418	74	-	-
賃貸不動産収入	545	589	1,090	-
営業設備賃貸収入	1,189	874	1,163	1,103
受取手数料	-	297	241	321
為替差益	405	26	1	-
その他	957	338	439	584
営業外費用	3,732	2,471	3,237	2,304
支払利息	943	623	537	372
社債発行差金償却	336	29	-	-
賃貸収入原価	250	362	806	-
営業設備賃貸原価	919	733	653	497
その他	707	365	187	158
経常利益	4,070	4,313	4,727	3,855
特別利益				
固定資産売却益	1,076	231	2,027	0
投資有価証券売却益	-	230	31	44
新株引受権戻入益	-	1,342	-	-
貸倒引当金戻入益	-	-	-	229
その他	45	52	7	3
特別損失	1,122	1,856	2,065	276
固定資産売却損	948	52	1,831	2
投資有価証券評価損	150	1,000	1,188	742
投資有価証券売却損	-	443	106	-
退職給付会計基準変更時差異	-	154	155	155
自己株式評価損	427	-	-	-
貸倒懸念債権等貸倒引当金繰入額	-	453	313	-
その他	215	1,741	131	125
税引前当期純利益	3,451	3,934	3,001	3,106
法人税・住民税及び事業税	1,682	2,221	1,645	1,832
法人税等調整額	▲ 83	1,599	▲ 238	▲ 328
少数株主利益			1,407	1,504
当期純利益	1,851	2,190	1,587	1,591

(出典：株式会社イエローハット有価証券報告書)

2. 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2000年3月31日	2001年3月31日	2002年3月31日	2003年3月31日
資産の部				
I. 流動資産				
現金及び預金	12,441	4,799	10,013	10,074
受取手形及び売掛金	19,038	17,671	18,209	16,902
有価証券	2,321	300	170	—
たな卸資産	8,136	10,493	11,258	11,688
未収入金	3,053	5,326	4,344	3,573
繰延税金資産	374	801	910	1,083
その他	1,485	1,337	1,258	1,671
貸倒引当金	▲ 140	▲ 502	▲ 565	▲ 786
流動資産合計	46,710	40,226	45,599	44,208
II. 固定資産				
1. 有形固定資産				
建物及び構築物	25,334	30,799	26,096	32,194
減価償却累計額	8,950	16,384	19,161	14,886
機械装置及び運搬具	736	509	624	635
減価償却累計額	470	265	191	443
土地	18,393	18,393	19,034	10,800
建設仮勘定	1,137	84	441	334
その他	182	344	287	610
減価償却累計額	134	48	125	390
有形固定資産合計	36,229	38,597	26,353	32,198
2. 無形固定資産				
営業権	436	344	280	263
ソフトウェア	582	679	652	658
連結調整勘定	—	267	554	402
その他	135	163	225	232
無形固定資産合計	1,155	1,455	1,713	1,557
3. 投資その他の資産				
投資有価証券	3,543	3,393	2,530	1,378
長期貸付金	1,509	1,446	1,792	1,710
敷金	10,165	12,795	12,971	13,637
賃貸不動産	5,471	6,927	5,655	—
減価償却累計額	1,271	4,199	5,331	1,713
繰延税金資産	84	239	3,941	—
再評価に係る繰延税金資産	—	—	287	365
その他	3,447	5,351	1,855	1,784
貸倒引当金	▲ 218	▲ 330	4,923	4,860
投資とその他の資産合計	22,732	28,227	27,907	23,582
固定資産合計	60,117	68,280	55,973	57,338
III. 繰延資産				
社債発行差金	29	—	—	—
繰延資産合計	29	—	—	—
資産合計	106,858	108,507	101,572	101,547

負債の部						
I. 流動負債						
支払手形及び買掛金	8,751	11,247	11,952	10,408		
短期借入金	6,960	13,755	14,700	17,214		
1年以内返済予定長期借入金	1,611	1,412	1,374	1,348		
1年以内償還予定転換社債	84	—	—	—		
1年以内償還予定新株引受権付社債	9,708	—	—	—		
1年以内償還予定社債	—	10,000	—	—		
未払金	1,898	1,917	1,876	1,898		
未払法人税等	369	1,440	571	1,101		
新株引受権	1,342	—	—	—		
賞与引当金	1,084	1,110	1,093	1,000		
その他	1,116	1,109	1,771	1,290		
流動負債合計	32,926	41,993	33,340	34,262		
II. 固定負債						
社債	10,000	—	2,000	2,000		
転換社債	10,000	10,000	10,000	10,000		
長期借入金	2,067	4,215	4,962	4,358		
受入保証金	4,740	5,000	5,785	5,379		
退職給付引当金	—	302	668	1,009		
役員退職給付引当金	167	175	155	187		
繰延税金負債	182	—	286	274		
その他	0	23	216	207		
固定負債合計	27,158	19,717	24,075	23,416		
負債合計	60,084	61,710	57,415	57,678		
少数株主持分						
少数株主持分	—	—	271	290		
資本の部						
I. 資本金	15,072	15,072	15,072	—		
II. 資本準備金	14,711	13,625	12,315	—		
III. 再評価差額金	—	—	▲ 2,583	—		
IV. 連結剰余金	17,464	18,889	19,757	—		
V. その他有価証券評価差額金	—	▲ 313	▲ 126	—		
VI. 自己株式	▲ 475	▲ 476	▲ 549	—		
資本合計	46,773	46,796	43,885	—		
I. 資本金	—	—	—	15,072		
II. 資本剰余金	—	—	—	11,056		
III. 利益剰余金	—	—	—	20,556		
IV. 土地再評価差額金	—	—	—	▲ 2,654		
V. その他有価証券評価差額金	—	—	—	24		
VI. 自己株式	—	—	—	▲ 476		
資本合計	—	—	—	43,577		
負債・資本合計	106,858	108,507	101,572	101,547		

(出典：株式会社イエローハット有価証券報告書)

3. 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益	3,451	3,934	3,001	3,106
減価償却費	2,065	2,250	2,243	2,030
その他	▲ 978	1,365	2,763	142
法人税等の支払額	▲ 3,431	▲ 1,262	▲ 2,559	▲ 1,261
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,107	6,287	5,448	4,016
投資活動によるキャッシュ・フロー				
固定資産の取得・売却	3,282	▲ 806	10,521	▲ 3,477
有価証券・投資有価証券の取得・売却	▲ 366	▲ 2,865	99	306
その他	4,543	▲ 1,882	▲ 2,139	▲ 942
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,458	▲ 5,554	▲ 8,480	▲ 4,113
財務活用によるキャッシュ・フロー				
借入金の純増減額	▲ 663	3,146	803	1,883
自己株式の取得	▲ 1,423	▲ 1,087	▲ 1,382	▲ 1,261
社債の償還による支出	1,473	▲ 9,792	▲ 8,000	—
配当金の支出額	▲ 706	▲ 686	▲ 645	▲ 632
その他	—	—	295	▲ 1
財務活用によるキャッシュ・フロー	▲ 1,319	▲ 8,419	▲ 8,929	▲ 10
現金及び現金同等物の増減額	7,246	▲ 7,687	4,999	▲ 108
現金及び現金同等物の期首残高	5,164	12,441	4,781	10,021
新連結に伴う現金及び現金同等物の増減額	29	27	240	147
連結子会社除外に伴う現金及び現金同等物減少額	—	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	12,441	4,781	10,021	10,061

(出典：株式会社イエローハット有価証券報告書)

付属資料9. オートバックスセブンの株価推移



* 日経 NEEDS の株価データをもとに加工

付属資料10. イエローハットの株価推移



* 日経 NEEDS の株価データをもとに加工

参考文献

- [1] 鈴木貞彦、『株式会社 ローヤル』、慶應義塾大学ビジネス・スクール、1991年.
- [2] 『2004年カー用品トータルボリューム試算（2002年度・実績縮刷版）』、自動車産業通信社、2003年.
- [3] 株式会社オートバックスセブン ファクトブック 2003.
- [4] 株式会社オートバックスセブン アニュアルレポート 2003.
- [5] 株式会社オートバックスセブン 有価証券報告書
- [6] 株式会社イエローハット アニュアルレポート 2000年～2003年.
- [7] 株式会社イエローハット 有価証券報告書.
- [8] 株式会社オートバックスセブン、『21世紀への序章』、1988年.
- [9] 住野敏郎、『オートバックス「願望実現」の経営』、日本実業出版社、1997年.
- [10] 住野公一・池田光編、『オートバックス 創業の精神』、オートバックスセブン、2001年.
- [11] 日刊自動車新聞、2001年5月9日.
- [12] 日経ビジネス、「安さと手軽さで勝負する『携帯電話カーナビ』－高機能化競争の隙間に勝機」、2004年9月27日号.
- [13] 日経ビジネス、『オートバックスセブン 新車販売も視野、車関連すべて揃える』、2001年3月26日号.
- [14] 日経Automotive Technology 2004、「MARKET WATCHING：新製品が相次ぐカーナビ 実は売れてるのは昨年モデル」、summer、pp. 51.
- [15] AUTOBACS.COM Web サイト <http://www.autobacs.com>
- [16] es Yellow Hat Web サイト <http://www.yellowhat.jp/webstore/Top.do>
- [17] 株式会社タクティ Web サイト <http://www.tacti.co.jp>

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立18.6 · RP200