

各 位

会 社 名 株式会社イエローハット
代 表 者 名 代表取締役社長 木村 昭夫
(コード番号 9882 東証プライム)
問 合 せ 先 経 理 部 長 三橋 広康
(T e l : 0 3 - 6 8 6 6 - 0 1 6 3)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2026年3月期から2028年3月期までの3ヶ年を対象とする中期経営計画を新たに策定し、2025年1月31日開催の取締役会において、その内容を決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 中期経営計画策定の背景

当社は、お客さまのカー&バイクライフにおける全てのサポートをお任せいただけるよう、ニーズにあわせた店舗業態の展開と豊富な品揃え、最新鋭の機器と安心の技術で応える整備作業を実践することで、ご来店いただいたお客さまに信頼と安心を提供できるグループづくりを目指しております。

中期経営計画につきましては、2024年6月20日提出の第66期有価証券報告書において、2027年3月期を最終年度とする目標値を発表しております。また、半期ごとの決算説明会資料において、基本方針とその進捗状況を公表してまいりました。

そのような背景の中、資本コストや株価を意識した経営等の社会的要請の高まりといった現在の状況に鑑み、より具体的な当社の目指す姿や目標数値を発表し、資本効率の改善に向けた姿勢を社内外に示すことが重要であると判断し、新中期経営計画を策定、開示することといたしました。

2. 中期経営計画基本方針

- ・自動車は日常移動手段である地域への出店の積極化と、顧客ニーズに沿った品揃えにより、イエローハット＝「クルマの総合メンテナンス企業」であることの認識を広める。
- ・継続的に当社店舗でオイル交換を行う顧客をタイヤ・消耗品の販売や交換、車検・整備につなげリピート率向上を図る。
- ・イエローハット事業に加え、2りんかん・バイク館・ワイズロードの2輪事業にも注力する。

3. 数値目標 ※中計最終年度の2028年3月期における連結数値

- | | |
|----------|--------------------------|
| (1) 売上高 | 1,800 億円 |
| 営業利益 | 168 億円 |
| 経常利益 | 181 億円 |
| 当期純利益 | 118 億円 |
| (2) ROE | 10%以上 |
| (3) 配当方針 | 配当性向 45%を目安 総還元性向 100%以上 |

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社は自社の資本コストを上回る ROE を達成してきたと認識しております。しかし一方で、投資者の期待する収益率はより高いものであることが考えられることから、さらに高い資本収益性の向上を図ります。本中期経営計画の施策実施により、エクイティスプレッドのプラスを継続しつつ、持続可能な利益成長を目指してまいります。

また、本中期経営計画において新たに策定した当社方針、目標は以下のとおりです。

- ・ 主要 K P I（出店数、リピート率、店頭売上目標、整備士数、工場数、車検伸び率）
- ・ 賃貸不動産の保有及び売却方針
- ・ 設備投資と M & A 方針
- ・ キャピタルアロケーション
- ・ 認識している資本コスト
- ・ 自己資本比率縮減目標 など

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

中期経営計画

2026年3月期－2028年3月期

株式会社イエローハット

2025年1月31日

東証プライム

9882

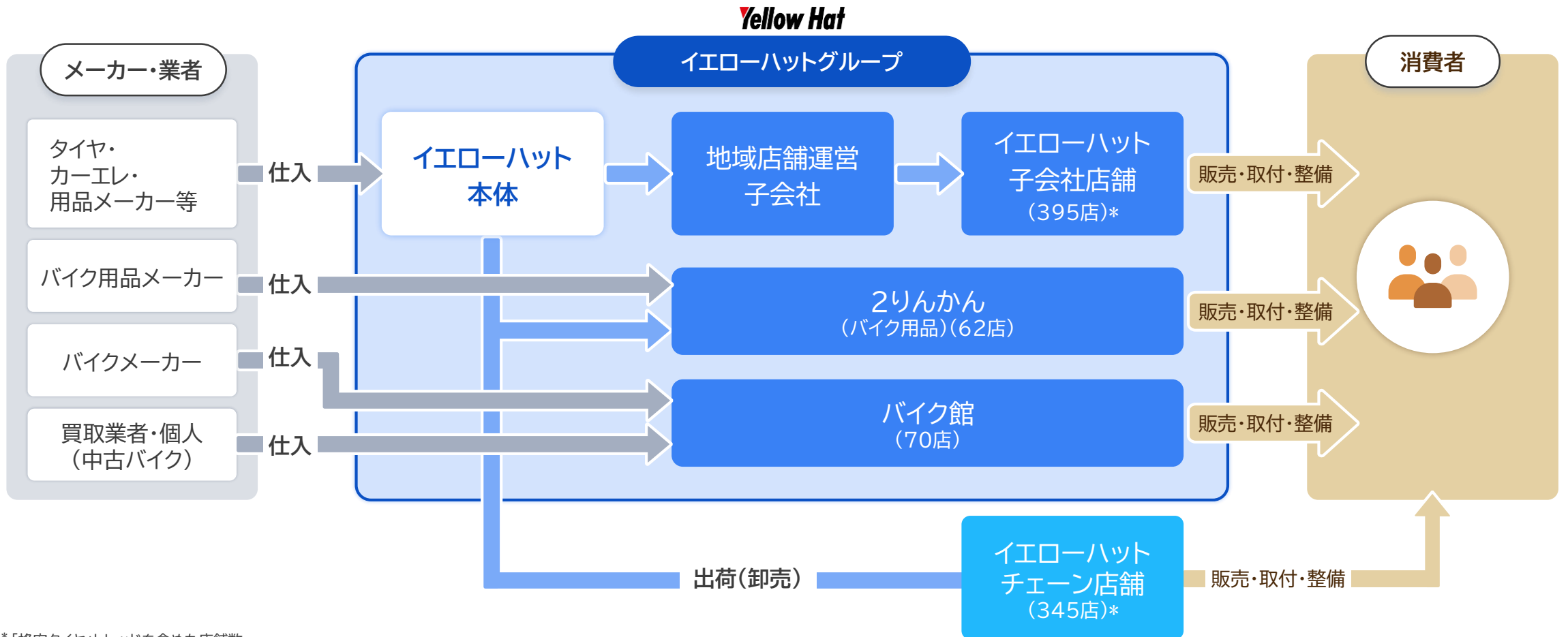
01. 特長・強み
02. 中期経営計画（2026年3月期 - 2028年3月期）
03. Appendix

01.

特長・強み

イエローハットグループ

2024年3月末で740店舗(直営店舗395店、ボランティアチェーン店舗345店)でカー用品等の販売や取付、車検等を実施
イエローハット店舗の他に2りんかん 62店でバイク用品の販売や取り付け、バイク館 70店でバイクの新車や中古車を販売

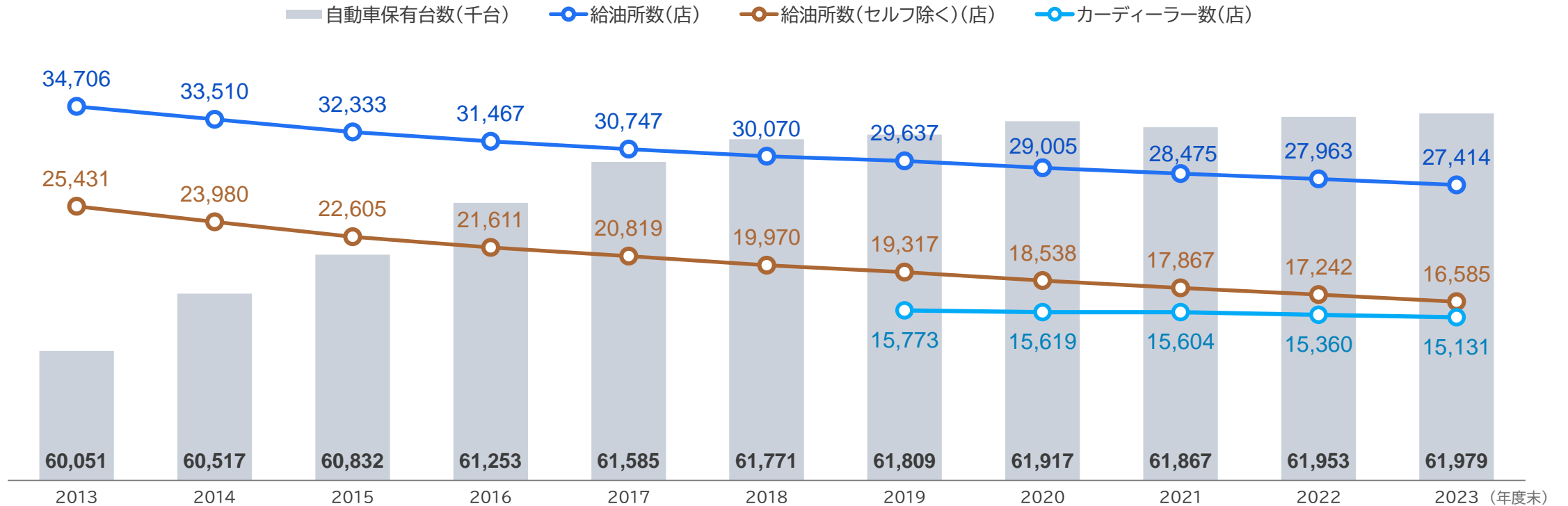


*「格安タイヤ」トレッドを含めた店舗数

自動車保有台数と給油所数・カーディーラー数

2024年3月末の自動車保有台数は62百万台弱でほぼ横ばい、人口減少の中でも地方中心に自動車の保有者は増加一方で、タイヤ・オイル交換、整備を行うカーディーラーは4年間で4%減少、セルフサービスを除いた給油所(ガソリンスタンド)は10年間で35%減少
車検対象は年間約33百万台、当社へのカー用品の販売・取付や車検・整備のニーズは高まっており、「残存者利益獲得」を目指す

自動車保有台数と給油所数・カーディーラー数



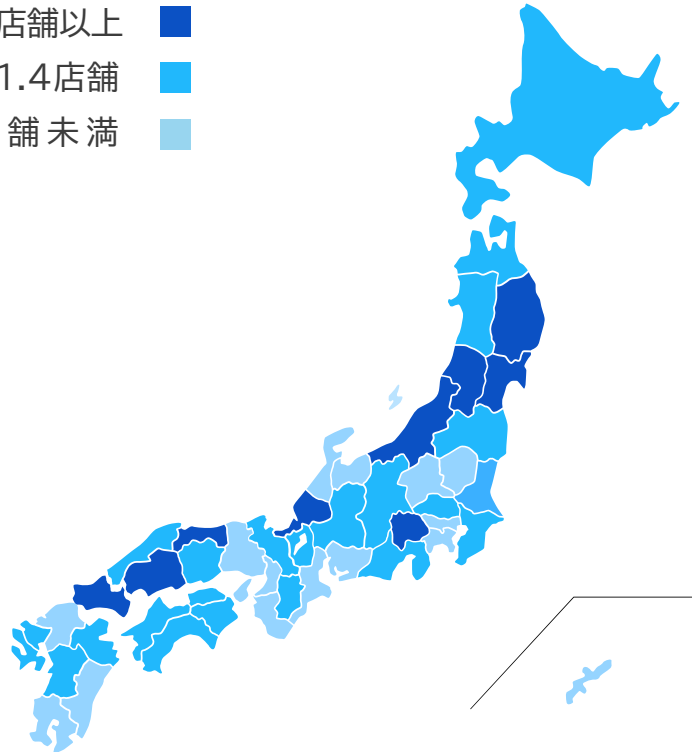
(出所)自動車保有台数は『都道府県別車種別自動車保有台数』(自動車検査登録情報協会)、給油所数は「揮発油販売業者数及び給油所数の推移」(資源エネルギー庁)、カーディーラー数は『自販連会員総合調査』(日本自動車販売協会連合会)

全国に店舗展開

全都道府県にイエローハット店舗を展開し、このうち32道府県では自動車10万台当り1店舗以上の店舗を有している
このうち車検ができる「指定工場」資格を取得している店舗は173店、「認証工場」資格がある店舗は235店(いずれも24年3月末)
地方に強く、地域密着の店舗で、タイヤやオイル、バッテリー、アクセサリーなどの販売や取付、車検・整備などを実施

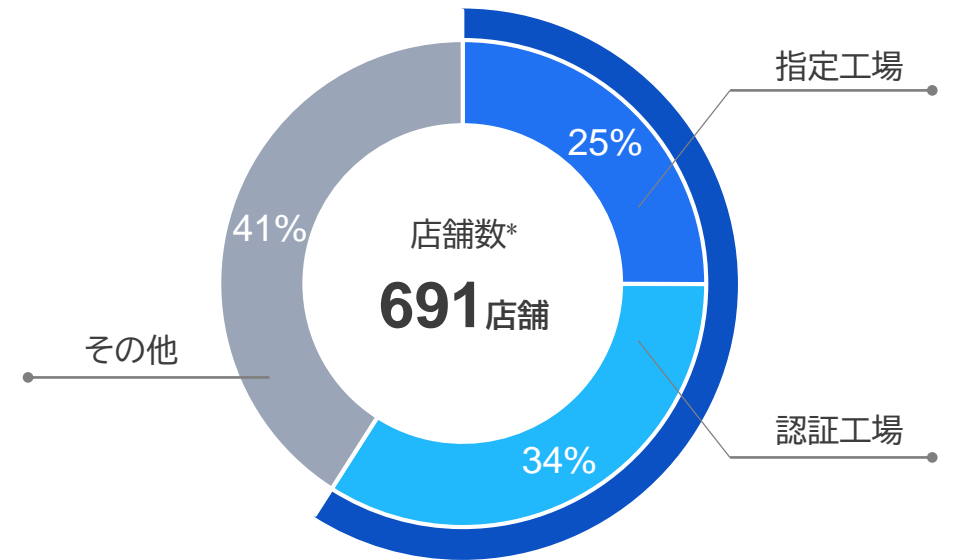
自動車10万台当りの店舗数

- 1.5店舗以上
- 1~1.4店舗
- 1店舗未満



車検対応店舗数

—2024年3月末

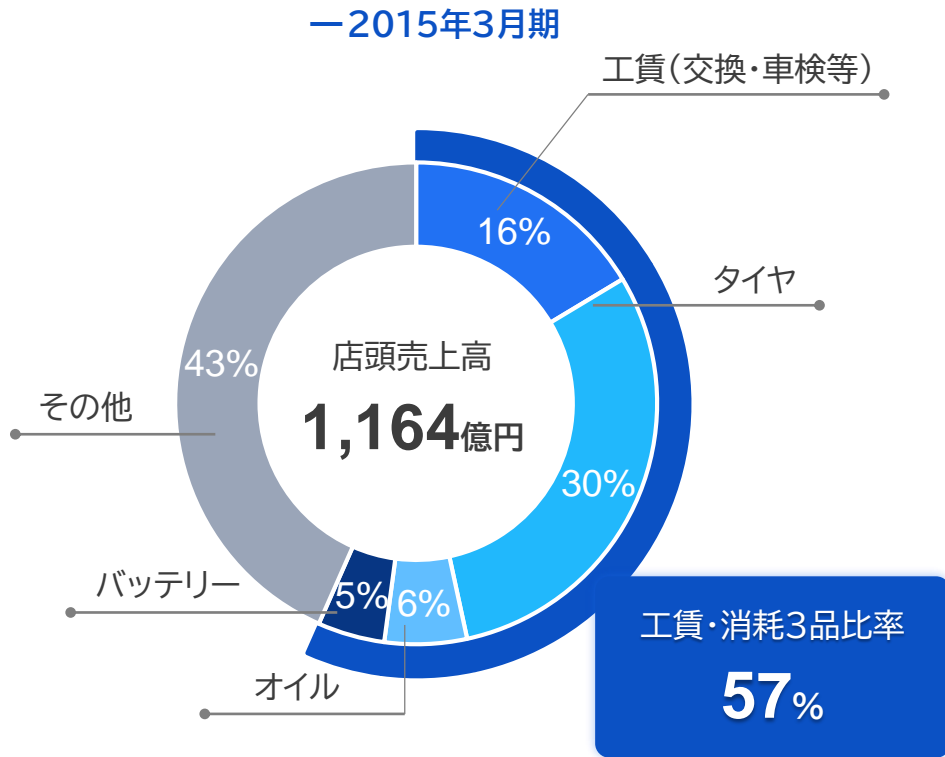


*イエローハット店舗のうち、「格安タイヤ」トレッドと車検センターを除いた店舗数

商品別売上構成比

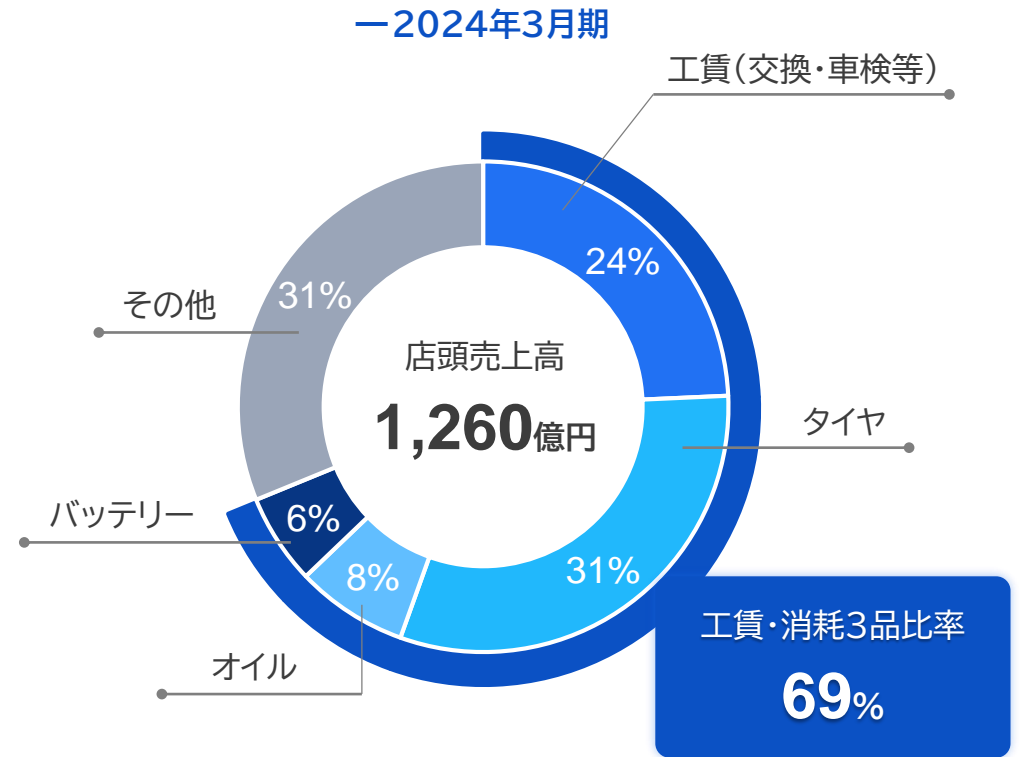
地方でのカーディーラーやガソリンスタンドの減少を背景に、タイヤやオイル交換などピット作業を伴う取付商品や車検の売上が拡大
 工賃と消耗3品(タイヤ・オイル・バッテリー)の売上高に占める比率は10年間で12ポイント増加し、2024年3月期は69%に上昇

商品別・店頭売上構成比(分類別)*



* 当子会社及びチェーン店での商品売上高を合算。「格安タイヤ」トレッドは含まない。

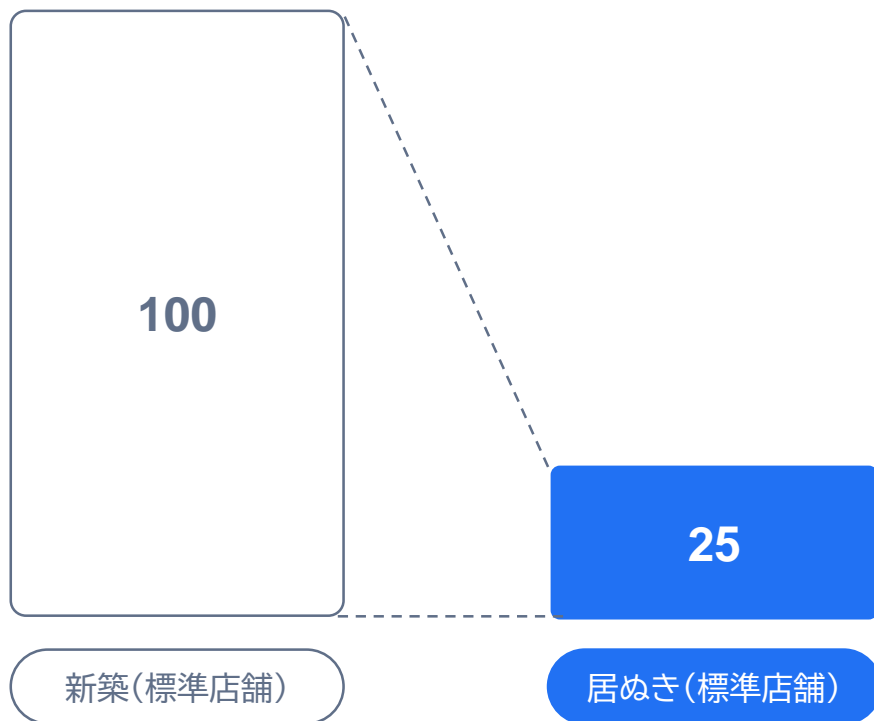
商品別・店頭売上構成比(分類別)



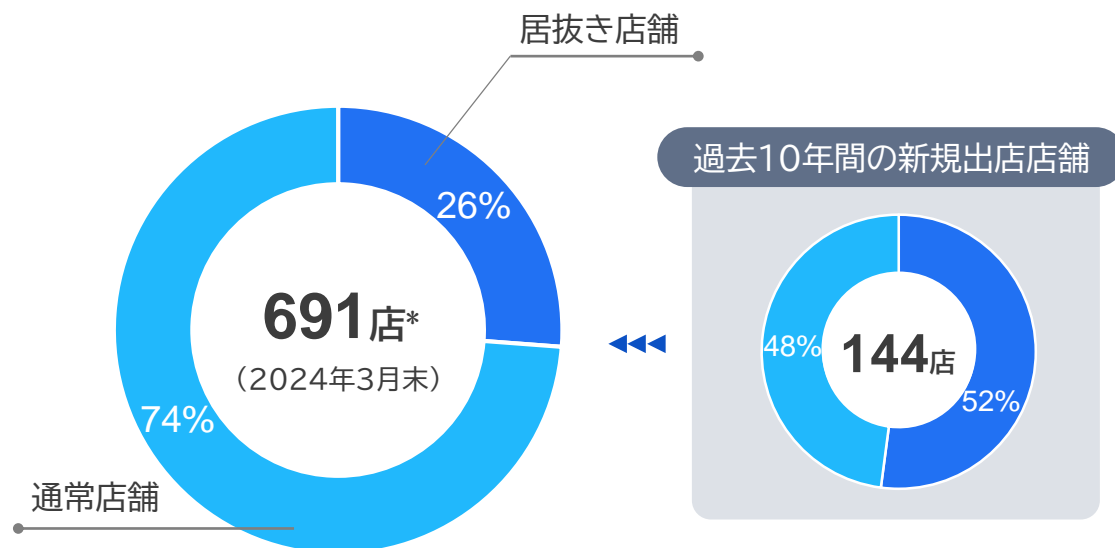
ローコスト・オペレーション

店舗の商圈人口などを考慮して、中・小型店舗の出店や居ぬき店舗の活用などローコストでの出店により、小商圈でも採算を確保
ローコスト店舗の出店コストは新築に比べて約25%、ローコスト店舗の運営固定費も大型店舗の55%～75%程度

店舗の出店コスト



イエローハット店舗の店舗構成



* イエローハット店舗のうち、「格安タイヤ」トレッドと車検センターを除いた店舗数

02.

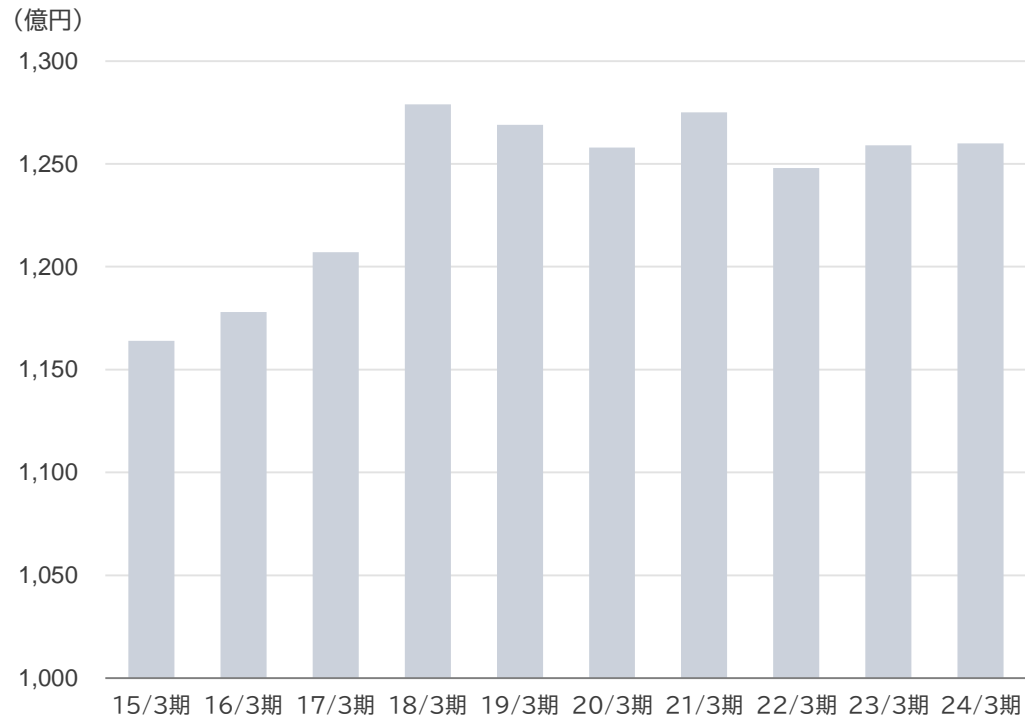
中期経営計画

(2026年3月期 - 2028年3月期)

課題認識

顧客ニーズ(顧客層や求める商品)の変化に当社が十分に対応できておらず、売上成長が鈍化
イエローハット=カー用品販売店という従来の認識が強く、取付・整備・車検といったカーメンテナンスができることの認知・訴求不足があった

イエローハット店頭売上高の推移*



* 当社会社及びチェーン店での商品売上高を合算。「格安タイヤ」トレンドは含まない。

顧客ニーズに対応できていない要因

- ❑ 来店目的がカー用品のグレードアップから、消耗品の交換に変わったが、店頭での商品展開が十分でなかった
- ❑ 車が生活必需品となっている地域の住民への当社の利便性や認知度の訴求不足
- ❑ リピーターの取込み不足のため、会員の維持・拡大が十分にできていない

• ナビ
• 車内アクセ
サリー品

▶
• タイヤ
• オイル
• バッテリー

• 都市部の
マニア層

▶
• 地方の
必需層

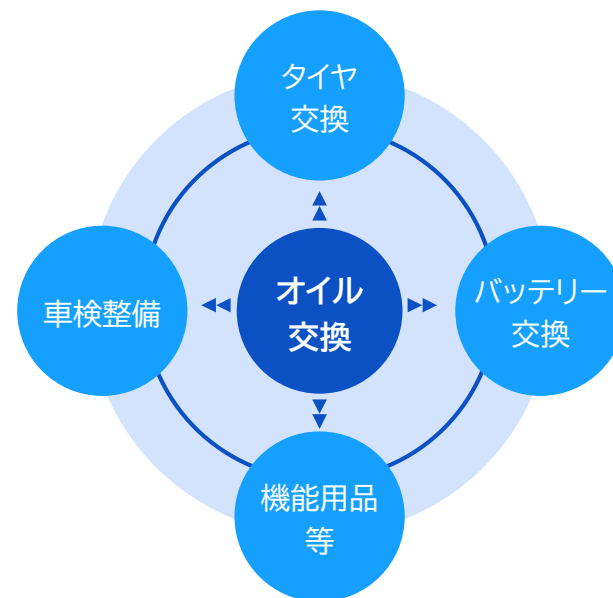
中期経営計画基本方針

自動車は日常移動手段である地域への出店の積極化と、顧客ニーズに沿った品揃えにより、イエローハットは「クルマの総合メンテナンス企業」という認識を広める。継続的に当社店舗でオイル交換を行う顧客を、タイヤなど他の消耗品の販売や交換、車検・整備につなげ、リピート率向上を図る。加えて、2輪事業にも注力し『イエローハット+2輪事業を含めたトータルサービスの提供』を行う。

イエローハット＝クルマの総合メンテナンス企業

- ☑ 地方など車が日常移動手段である地域で、ローコスト店舗による出店を強化
- ☑ オイル交換を核に、タイヤやバッテリー交換から車検までの顧客の囲い込みを図る
- ☑ 消耗3品など交換・取付が必要な商品のラインナップ拡充
- ☑ 自社ECサイトとの連携を強化し、ECでの商品販売と店舗での取付をシームレスに行う体制を構築
- ☑ スマホアプリの充実を図り、顧客当たり売上の増加を図る
- ☑ 整備士の育成により車検・整備のさらなる売上増を狙う

イエローハットでの顧客の囲い込み



イエローハット+2輪事業を含めたトータルサービスの提供

イエローハット事業に加え、2りんかん・バイク館・ワイズロード*の2輪事業にも注力(出店増、人材育成、既存店利益増)

* 2025年1月に子会社化、スポーツサイクルのチェーン店

数値目標

新規会員獲得や会員のリピート率向上により、成長を目指す
ROEの上昇に加えて、株主還元も重視し、3年累計の総還元性向100%以上を目標とする

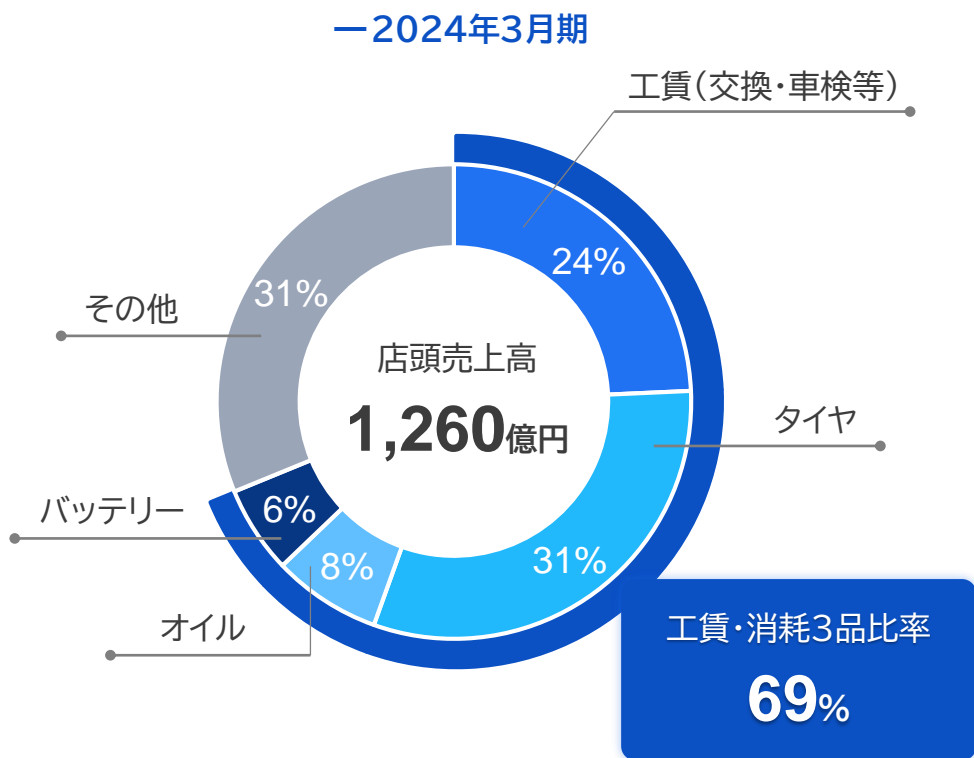
	2024年3月期	2025年3月期予想	2028年3月期
連結売上高	1,466億円	1,500億円	1,800億円
連結営業利益	144億円	150億円	168億円
連結経常利益	159億円	164億円	181億円
連結当期純利益	102億円	105億円	118億円
ROE	9.2%	9.0%	10%以上
総還元性向*	29.7%	77.8%	100%以上

* 2025年3月期予想の総還元性向には自己株式取得による50億円(計画)を含む。また、取得する全株式は消却予定。取得自己株式数は12月末までの取得価額総額と取得株数総額での取得単価を元に50億円分の取得株数を試算

商品別売上計画

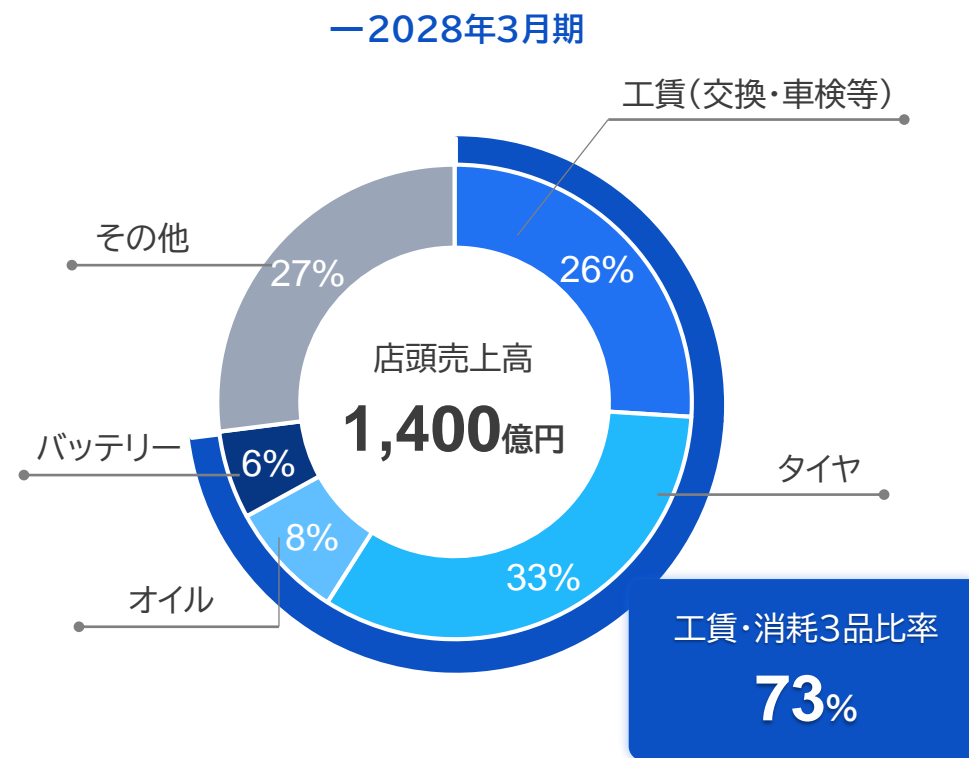
オイル交換を足掛かりに、タイヤやバッテリーの売上拡大、交換や車検など工賃売上の拡大を目指す
店頭でのお手頃商品の販売強化とEC併用により、工賃と消耗3品の売上比率を2028年3月期には4ポイント上昇の73%へ引き上げる

商品別・店頭売上構成比(分類別) *



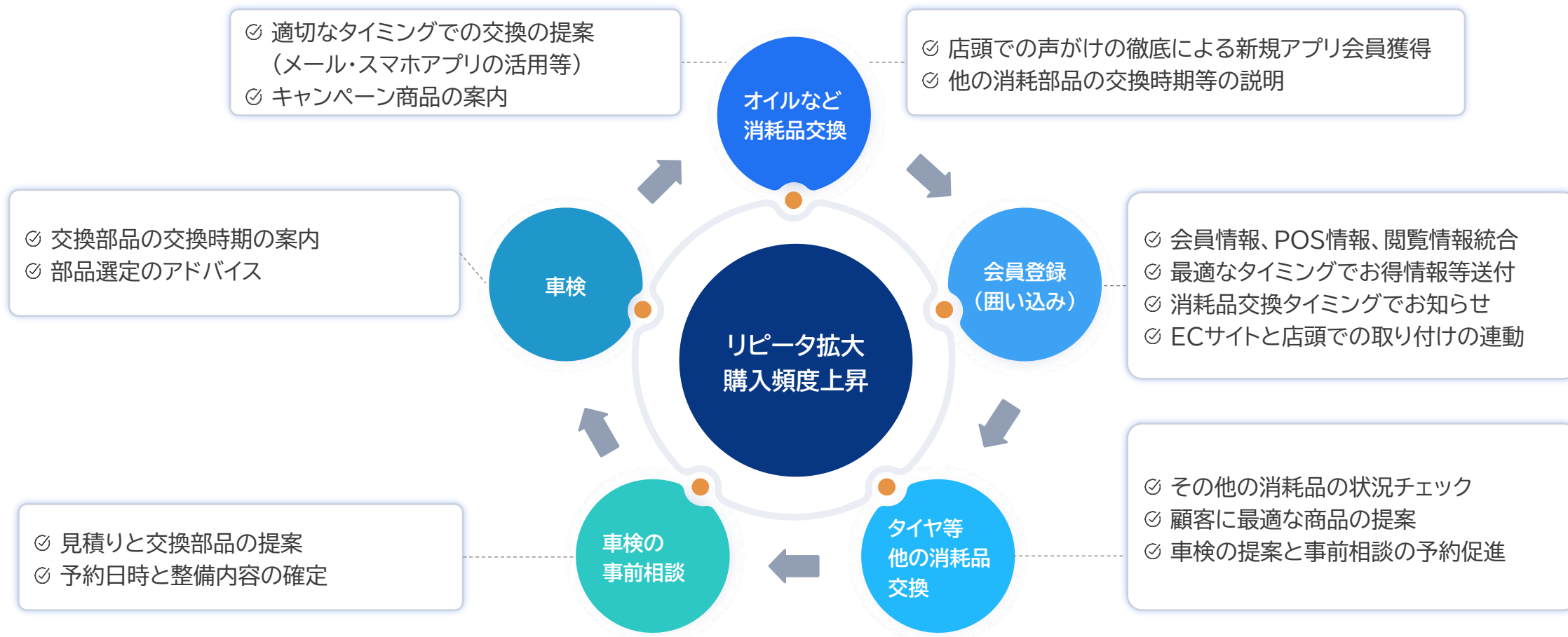
* 当子会社及びチェーン店での商品売上高を合算。「格安タイヤ」トレッドは含まない。

商品別・店頭売上構成比(分類別)



囲い込み戦略

オイルなど消耗品交換から車検までのサイクルを着実に回し、リピーター拡大と来店頻度上昇につなげる
自動車が生活必需品であるが、車に詳しくない一般ユーザーに頼られる店になる

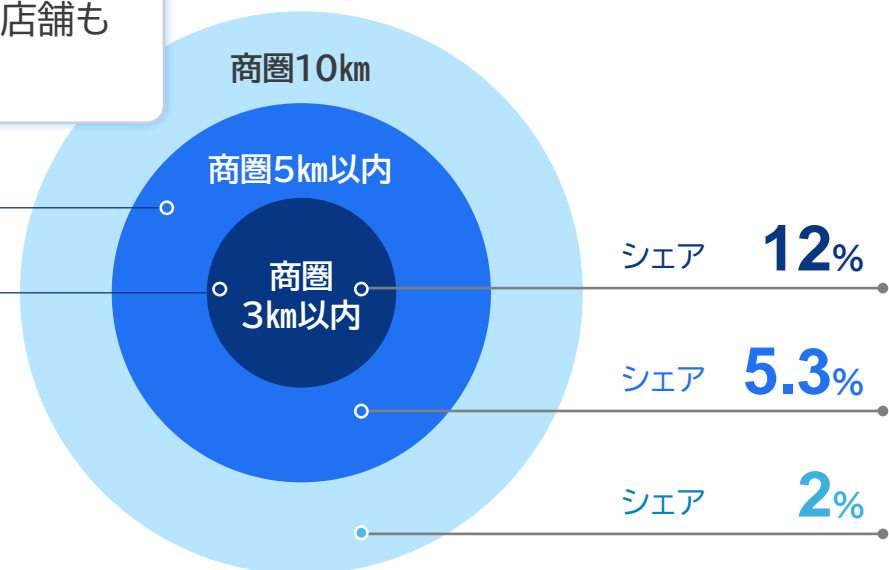


戦略① エリア戦略・出店戦略

自動車が日常移動手段の地域に、小商圈・ローコストで出店し、採算を確保。これに向け出店バリエーションを増やし、地域に最適な出店を行うディーラーやガソリンスタンドの減少が続いており、住居近隣に店舗を持つことで、地域住民の生活に欠かせないインフラ(店舗)となる
出店数は2026年3月期からの3年間でイエローハット店舗52店の出店を計画

商圈シェア(交換タイヤの保有台数シェア例)*

小商圈を狙って
中小規模店舗も
積極出店



* タイヤ交換サイクル4年と仮定したときの店舗の各商圈での自動車保有台数に占めるタイヤシェア

出店計画*

2026年3月期からの3年間で**52**店出店

小規模店舗

中規模店舗

大規模店舗

商圈**5**万人以下
売場面積約**80**坪

商圈**5~10**万人
売場面積約**120**坪

商圈**10**万人以上
売場面積**150**坪超

店舗運営固定費

55

75

100

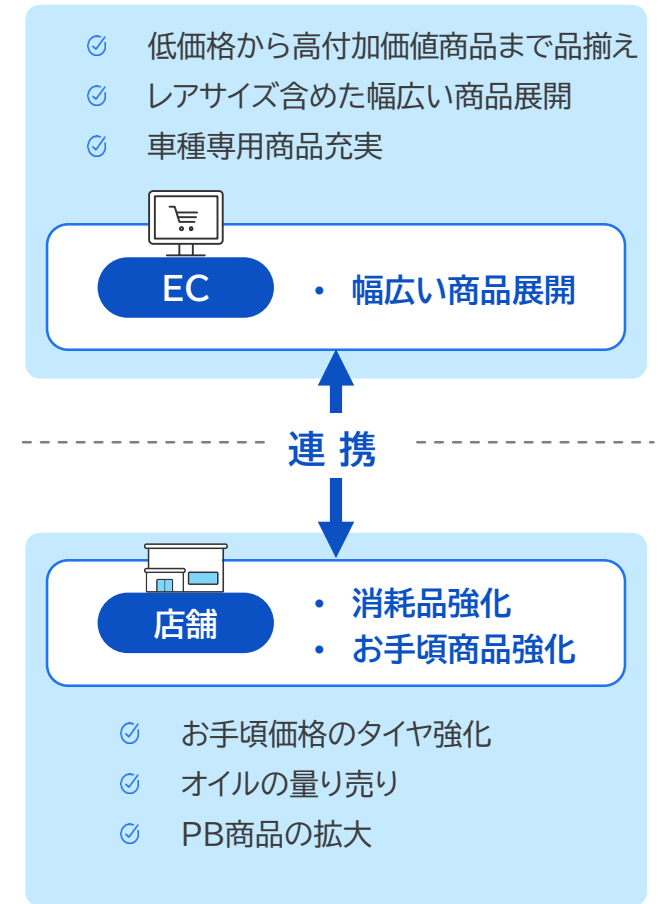
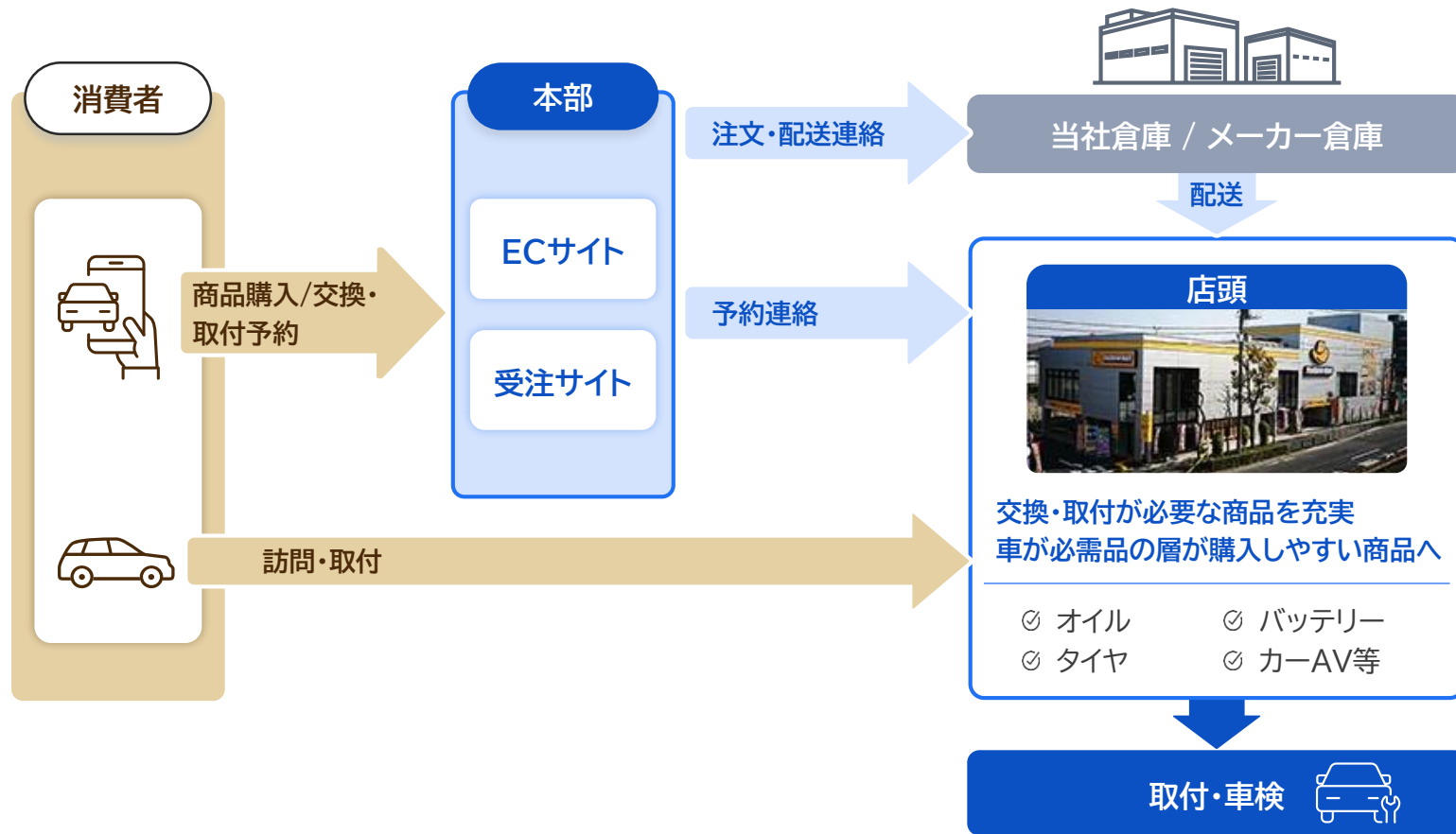
* 出店数はイエローハット店舗のみ、2りんかんやバイク館等は含まない

戦略②：店舗戦略・商品戦略

自社ECでの商品販売と店頭での取付をシームレスに行う体制を整備

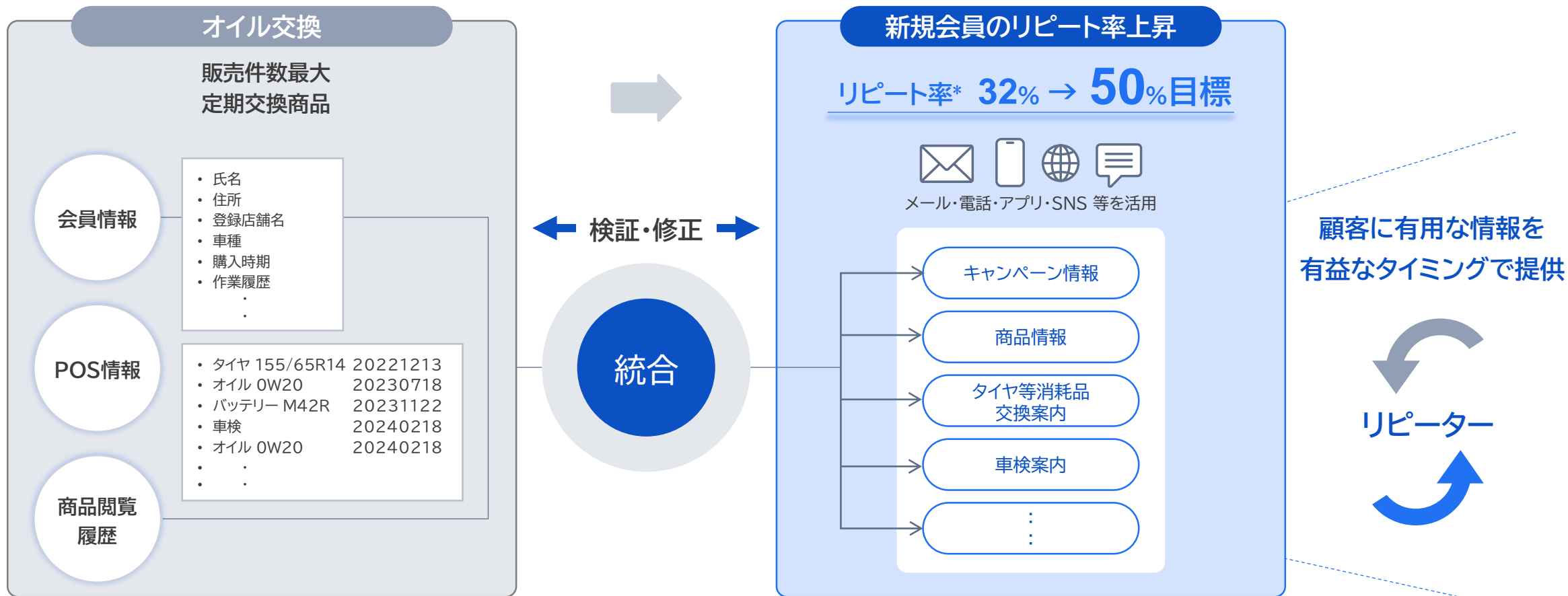
PC・スマホ未使用者には電話による来店予約を受け付け、来店後スムーズに取付作業や車検を実施

商品はECと店舗との連携により、ECでは幅広い商品展開や車種専用商品を充実、店舗ではお手頃価格品を強化し、顧客の商品選択の幅を広げる



戦略③：ロイヤルカスタマーの育成

中期経営期間中にDXを深化させ、新規会員のリピート率を上げることで、売上増加を図る
リピート率を上げるため、当社の会員情報やPOSデータを統合管理して、顧客が求める商品情報を、顧客が求めるタイミングで提供

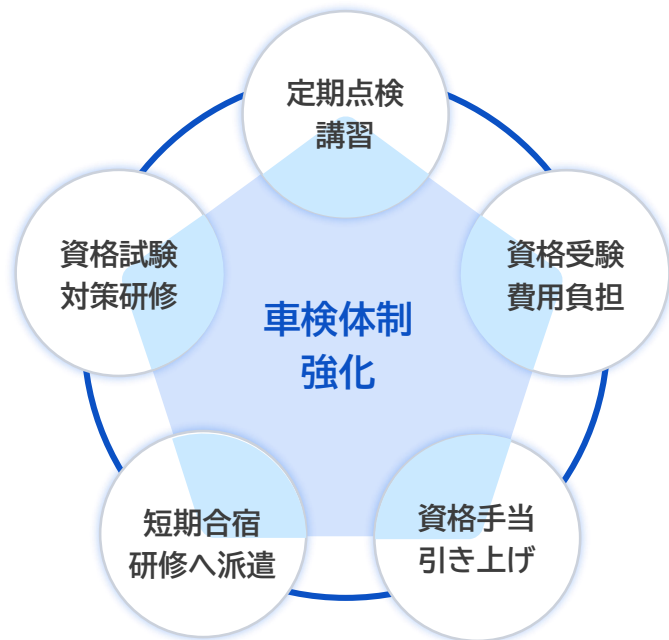


*リピート率の指標として「F2転換率」(初回購入後の1年間で、2回目の購入をした層の割合)を使用

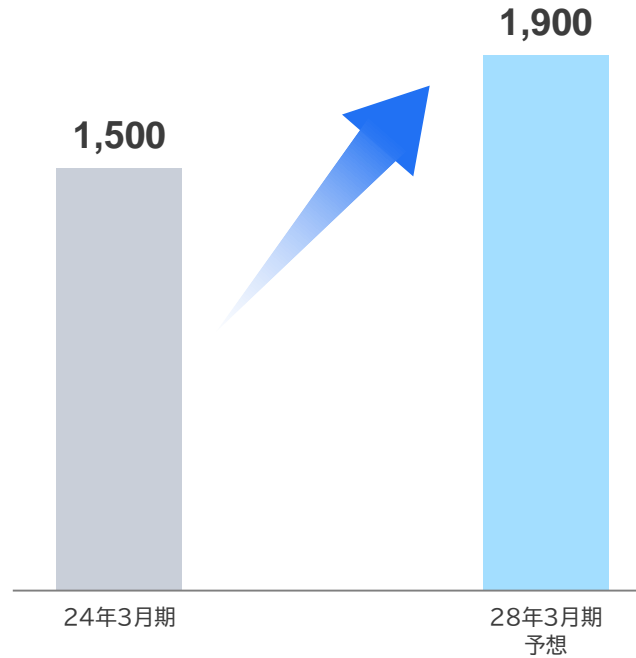
戦略④：整備士（ピット作業員）の育成戦略

オイル・タイヤなどの交換・取付業務や車検の強化に向けて、整備士・検査員の人材育成も強化、4年間で400人の増員を目指す
資格取得促進のため、講習や研修の増加に加えて、資格取得者の資格手当の引き上げや処遇改善による離職防止を図る
また、指定工場数を240店、認証工場を280店、合計520店に増やす

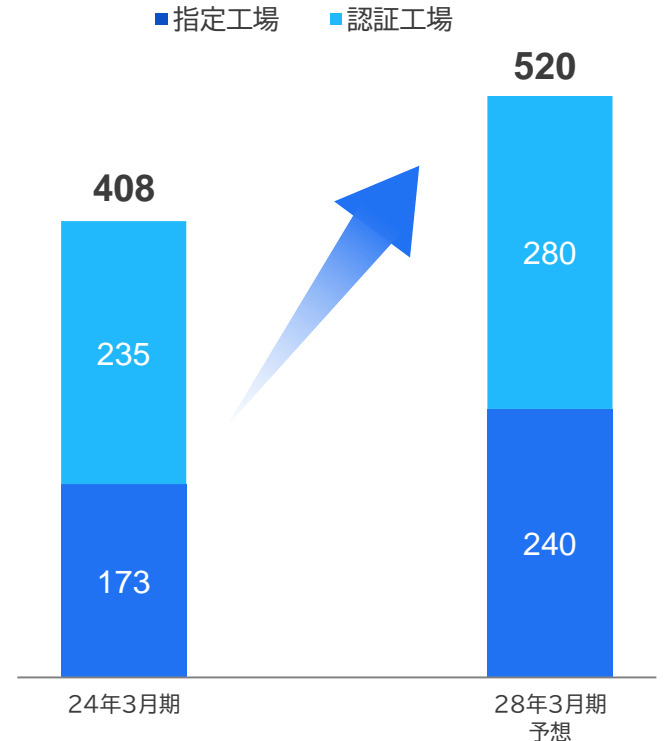
整備士の育成



整備士・検査員数



指定工場・認証工場数



戦略⑤：2輪事業の強化（2りんかん・バイク館 + ワイズロード）

国内2輪市場は長期縮小傾向ではあるものの、保有台数に比して店舗が少ない地域があることや地場バイクショップの撤退による店舗数増は可能
接客と整備作業には高い専門性が必要とされるため、人材育成は必須であり、重点項目であると認識
既存店においても売上・利益増のために各施策を実行

店舗数増・設備更新

2りんかん：バイク用品小売
バイク館：新車・中古バイク販売

2りんかん

バイク館



- 店舗空白地域への出店
- 既存店の売場・設備改修

ワイズロード：スポーツサイクル小売

ワイズロード*

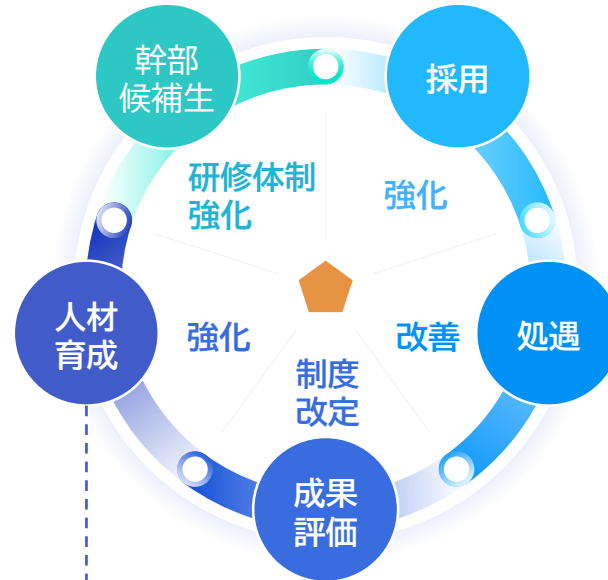
* 2025年1月末に子会社化

- 新規出店の積極化
(イエローハットグループの発掘力、資金力を活用)



2輪事業全体での
中計期間中の新規出店 **20店**

人材育成の強化



販売スタッフ：OJT推進による顧客対応スキル向上
整備スタッフ：スキルアップ研修、取付・整備の社内共有化による技術力底上げ

既存店収益拡大

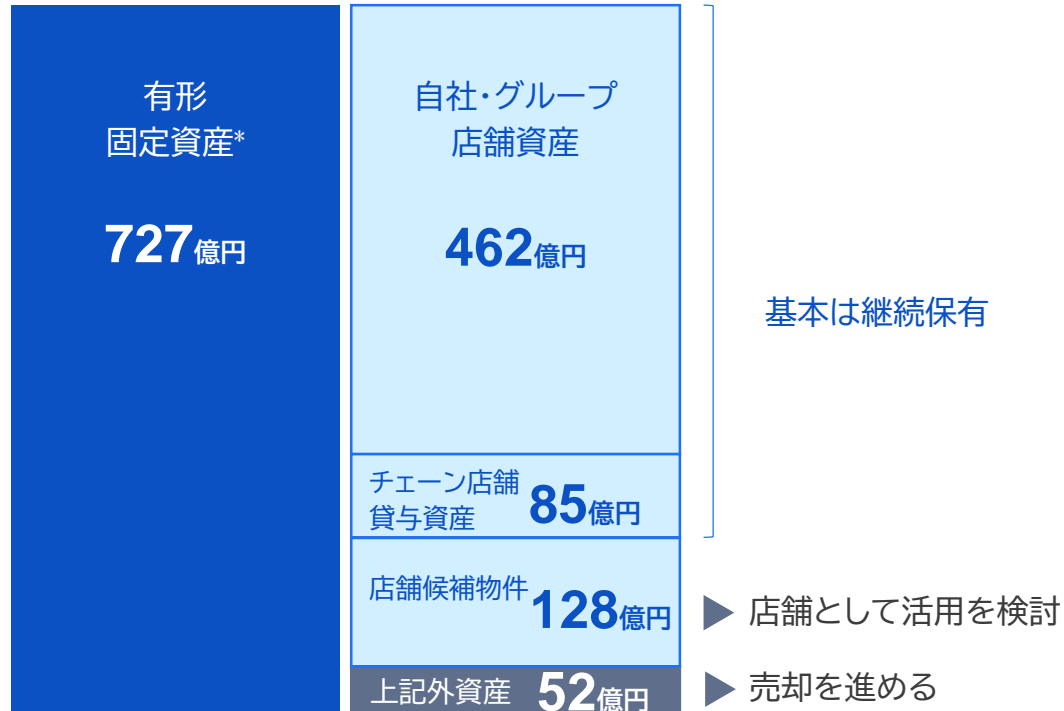


* 2りんかん、ワイズロード
** バイク館

賃貸不動産事業

有形固定資産の大半は自社やチェーン店の土地や建物など店舗資産であり、引き続き活用
退店等により賃貸している物件等については、2りんかんやバイク館、ワイズロード等の店舗への活用を検討
収益性の低い物件については売却を進める

不動産賃貸事業の方向性



*有形固定資産は2024年3月末

店舗用資産は継続保有

- ☑ 有形固定資産のうち、462億円は自社店舗等として活用、賃借料が不要で店舗運営コストの低減に寄与
- ☑ 85億円はチェーン店に土地・建物を貸与、当社は賃料収入を得ており、賃料は周辺相場と比べて適正
- ☑ 退店等により、現状はグループ店舗以外の用途に使われている資産のうちM&Aを行ったワイズロードやグループ内他業態の店舗などへ再出店可能な物件が128億円
- ☑ その他52億円の出店不可物件で、賃料収入の収益性が資本コストに見合わない物件は売却を進める

主要KPI

中期経営計画達成に向けて、主要KPIを設定
この進捗を管理しながら施策の見直しや加速を図る

	2024年3月期	2028年3月期計画
新規出店*	31店(過去3年)	52店(中計期間中)
新規会員リピート率 (F2転換率)	32%	50%
イエローハット店舗 消耗3品+工賃売上高	約900億円	1,000億円
指定工場・認証工場	408店	520店
整備士・検査員数	1,500人	1,900人
車検台数	年平均3.8%増(過去3年)	年平均5.0%増

* 新規出店数はイエローハット店舗のみ

設備投資とM&A

2028年3月期までの3年間で280億円の設備投資と50億円のM&A投資、計330億円を実施予定

このうち、新規出店や既存店改修投資に3年間で185億円の投資、顧客満足度強化に向けたシステム投資40億円などを計画

M&Aについては当社周辺領域で当社にシナジーが見込める案件を中心に実行

3年間累計の設備投資

2026年3月期～2028年3月期

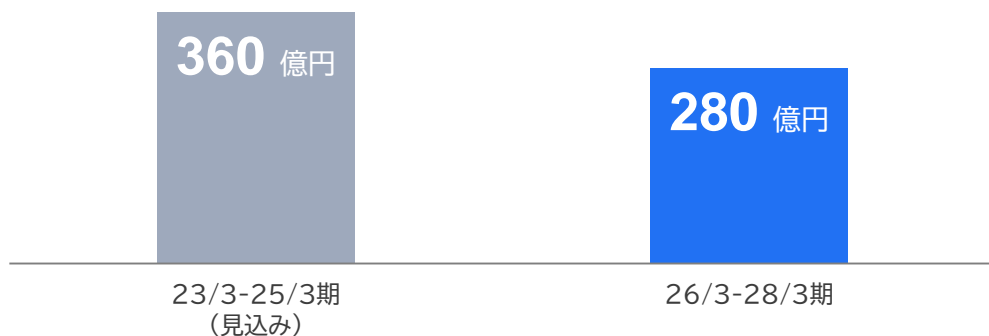
新店投資 110億円

既存店改修 75億円

物流倉庫関連 45億円

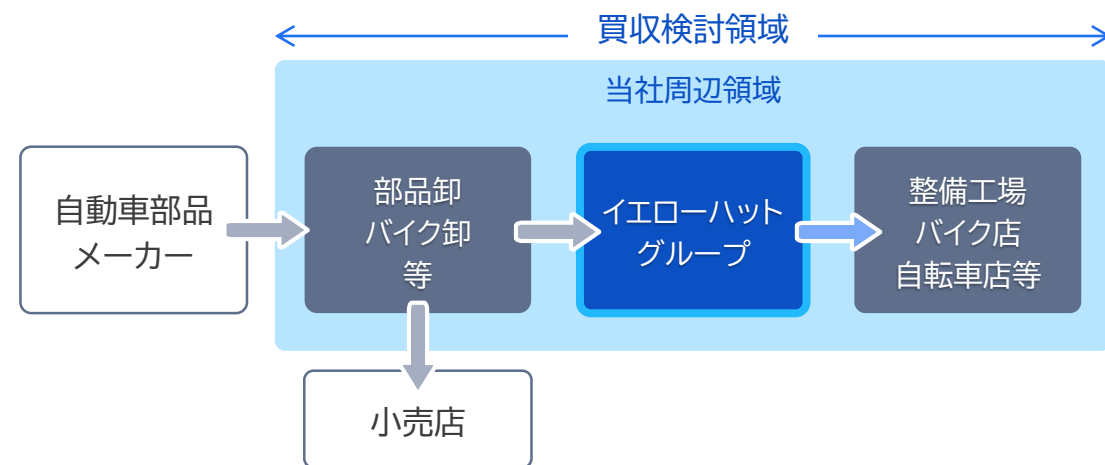
顧客管理・販売システム等 40億円

その他 10億円

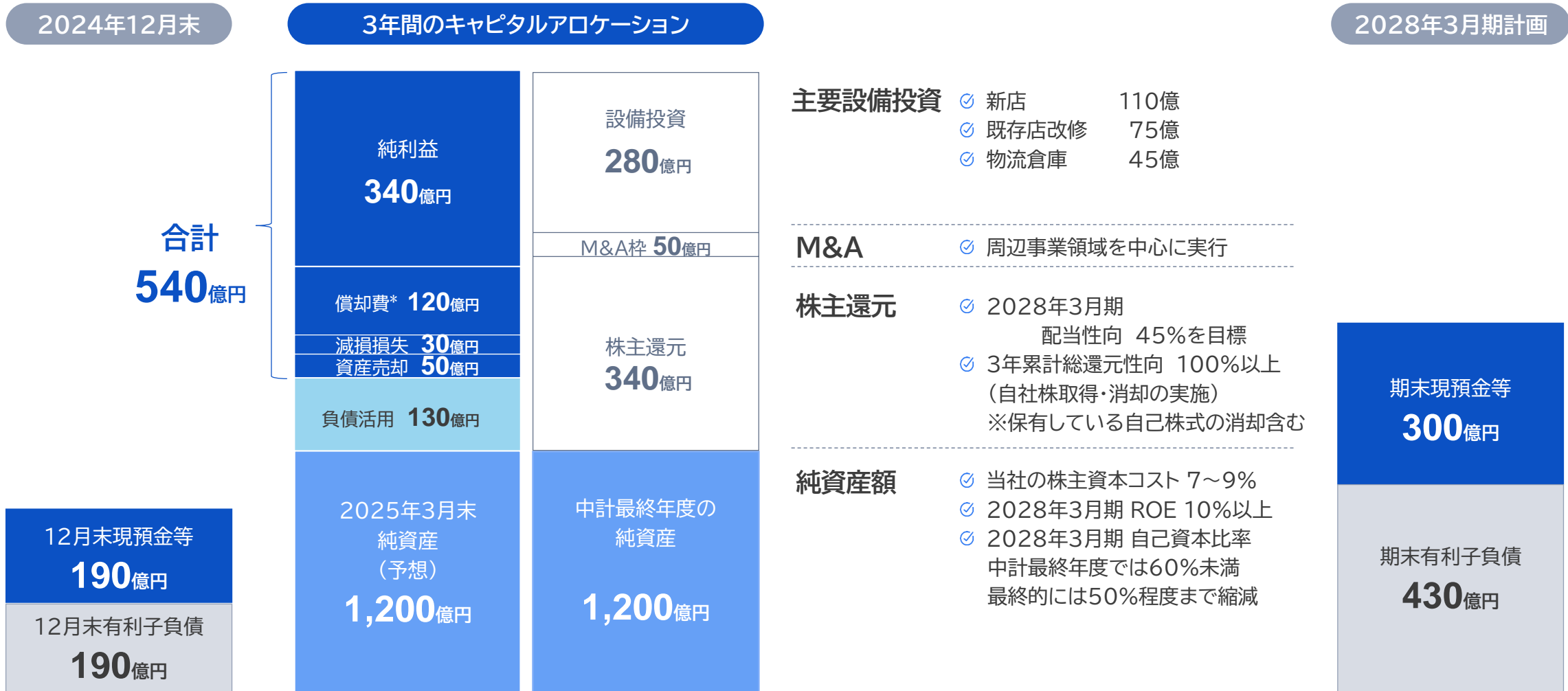


M&A戦略

- ☑ 中期経営計画期間中で50億円のM&A枠を準備
- ☑ 2025年1月にスポーツバイク販売店のワイズロードと通販サイトを持つワイ・インターナショナルグループの株式を取得
- ☑ バイク店やカー用品・部品の卸業者など当社周辺領域をM&Aの対象とし、PB商品の充実等や販路拡大を検討



資本戦略：キャピタルアロケーション

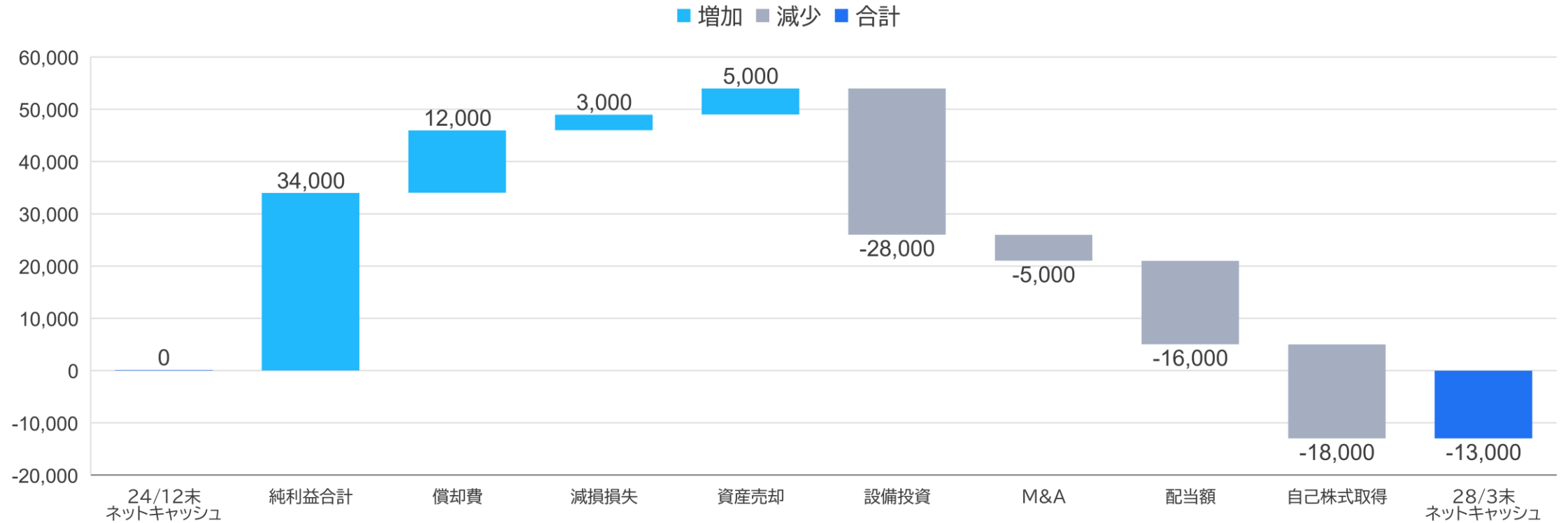


* 償却費は減価償却費とのれん償却額の合算

キャピタルアロケーションの増減

3年間のキャッシュインは540億円、キャッシュアウトはM&Aを含む成長投資・更新投資330億円、株主還元340億円
不足分は有利子負債を活用する

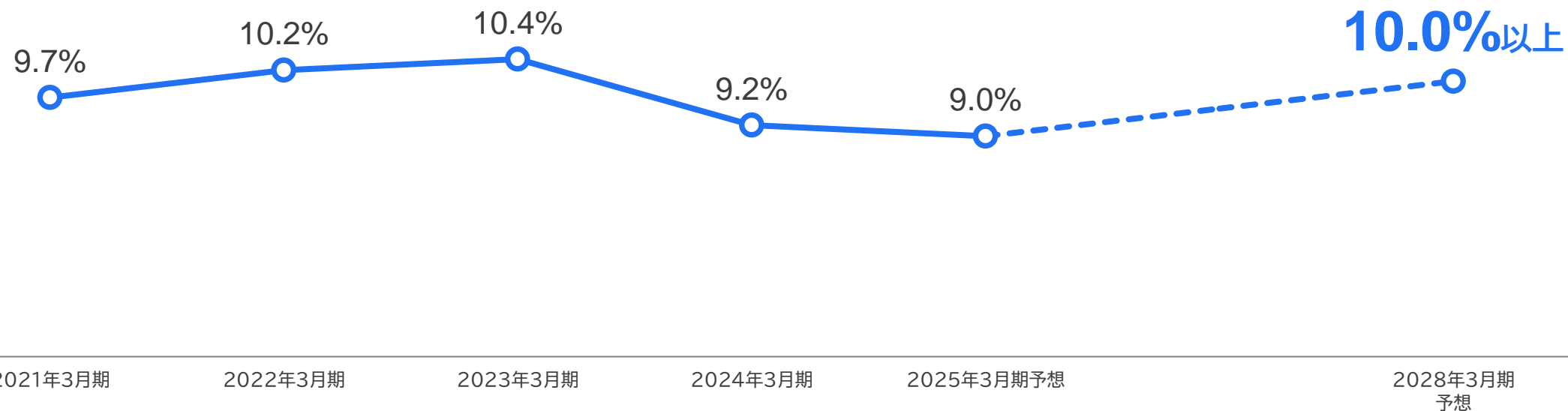
キャピタルアロケーション



ROE

当社は資本コストを7~9%(CAPM:7%、PERの逆数ベース:9%)と試算、24年3月期以前も株主資本コストを上回るROEを達成してきたと認識一方で、投資者の期待する収益率はより高いものであると考えられ、さらに高い資本収益性の向上が必要
今後は成長投資に加えて、株主還元も強化し、中計最終年度のROE10%以上の再達成を目指す

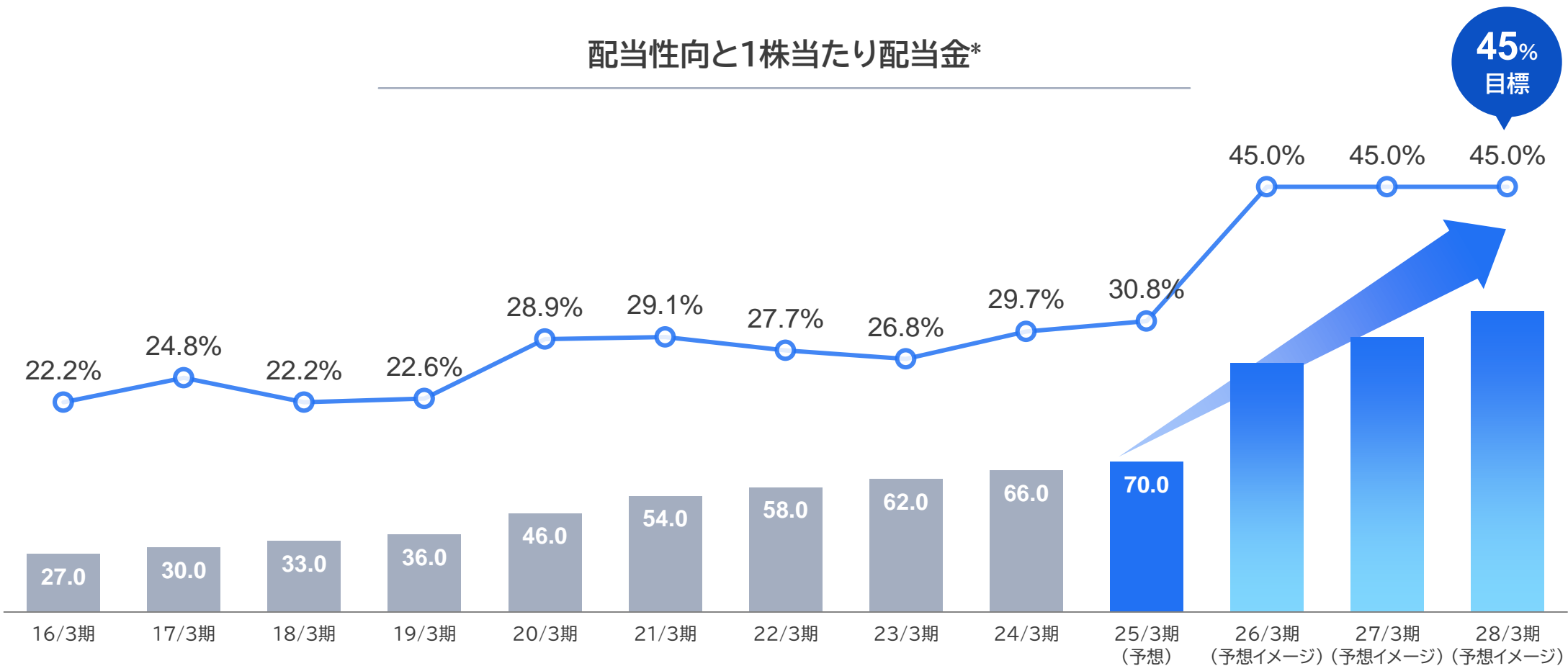
ROEの推移(%)



株主還元方針

配当性向:45%を目安、総還元性向:3年累計で100%以上（保有している自己株式と中計期間中に取得予定の自己株式は消却予定）
なお、当社は保有の意義が薄れたと考えられる政策保有株式はできるだけ速やかに縮減(連結純資産の10%未満)する方針

配当性向と1株当たり配当金*



* 2025年3月末を基準日として2025年4月1日に普通株式を1株につき2株の割合をもって分割する予定。2026年3月期以降の「1株当たり配当金」予想は株式分割前の予想数値。

資本コストと株価を意識した経営

当社は自社の資本コスト(7~9%)を上回るROEを達成してきたと認識

中期経営計画の施策実施により、エクイティスプレッドのプラスを継続しつつ、サステナブルな利益成長を目指す

	中期経営計画での方針	記載ページ
資本コスト	当社の資本コストは7~9%と試算 (CAPMから試算:7%、予想PERから試算:9%)	P.24
ROE	継続的に10%を上回るROEを目指す	P.24
親会社に帰属する 当期純利益	イエローハット=「クルマの総合メンテナンス企業」+2輪事業を含めたトータルサービスの提供 として中計の施策実施により、 2025年3月期予想の105億円を2028年3月期には118億円を実現する	P.10~P.18
株主資本	中計期間中の総還元性向を100%以上とし、2028年3月期の株主資本は2025年3月期と 同水準を維持。取得済みおよび取得予定の自己株式は消却予定	P.22 / P.25
キャピタルアロケーション	中期経営計画期間中に540億円のキャッシュイン、このうち純利益は340億円 一方で、キャッシュアウトは670億円、このうち株主還元は340億円を計画 有利子負債も活用しながら、中計施策実現に向け、積極的な設備投資も行う	P.21~P.23 P.25
不要資産の売却	有形固定資産のうち、自社やチェーン店の店舗として利用中およびグループ内他業態の店舗に活用 できない低収益の物件は売却を進める 政策保有株式は保有の意義が薄れたものをできるだけ速やかに売却	P.19/ P.25

03.

Appendix

株式分割及び株主優待制度変更に関するお知らせ(2025年1月31日発表)

2025年3月31日最終の株主に対して普通株式1株を2株に分割(変更日は4月1日)し、投資しやすい環境を整備
中長期的に株式を保有して頂くために、株式優待制度の贈呈基準を変更(2025年9月末の株主様*より実施)

株式分割について

目的	投資単位当たりの金額を下げ、投資しやすい環境を整えることで流動性の向上と投資家層の拡大を図る
方法	2025年3月31日を基準日とし、普通株式を1株につき2株の割合をもって分割する 効力発生日を2025年4月1日とする
株式数	株式分割前の発行済株式総数 49,923,146 株** 株式分割後の発行済株式総数 99,846,292 株**

株主優待制度 贈呈基準の変更

目的	より多くの株主様に中長期的に株式を保有頂くことに加え、当社グループ店舗のご利用を通じて、当社グループ事業に対する理解をより一層深めていただくことを目的とする
----	--

* 2025年9月末の株主様については、右図のように、1年未満でも2025年3月末と2025年9月末の株主名簿に連続して記載があれば、株主優待を実施します

** 2025年3月末までに実施予定の自己株式消却によって発行済株式総数の減少が見込まれます
確定株式総数については自己株式消却のお知らせにて改めて発表します

優待変更内容

現行		変更後	
100株以上	割引券10枚 (3,000円分) + 商品引換券1枚	100株以上	1年以上保有: 割引券10枚 (3,000円分) + 商品引換券1枚
		200株以上 (新設)	1年以上保有: 割引券15枚 (4,500円分) + 商品引換券1枚
1,000株以上	割引券25枚 (7,500円分) + 商品引換券1枚	1,000株以上	1年以上保有: 割引券25枚 (7,500円分) + 商品引換券1枚
3,000株以上	割引券40枚 (12,000円分) + 商品引換券1枚	3,000株以上	1年以上保有: 割引券40枚 (12,000円分) + 商品引換券1枚
5,000株以上	割引券50枚 (15,000円分) + 商品引換券1枚	5,000株以上	1年以上保有: 割引券50枚 (15,000円分) + 商品引換券1枚

※2025年3月末基準日分よりお買い物割引券使用可能店舗にワイズロードを追加

- 対象株主様 毎年3月末・9月末の株主名簿に記載、100株以上保有で継続して1年以上保有している方
- 変更時期 (段階的に次のとおりとします)

権利確定日	株主優待券の贈呈条件
2025年3月末	2025年3月末の株主名簿に100株以上保有する株主として記載された方
2025年9月末	2025年3月末と2025年9月末の株主名簿に連続して100株以上保有する株主として記載された方(連続2回)
2026年3月末	2025年3月末と2025年9月末、2026年3月末の株主名簿に連続して100株以上保有する株主として記載された方(連続3回)
2026年9月末 以降	権利確定時を含む直近3回連続して株主名簿に100株以上保有する株主として記載された方



私たちが愛する車は、
明るい未来へ向かって走ってほしい
その思いで、子供たちの「黄色い通学帽子」を
社名にしました。
