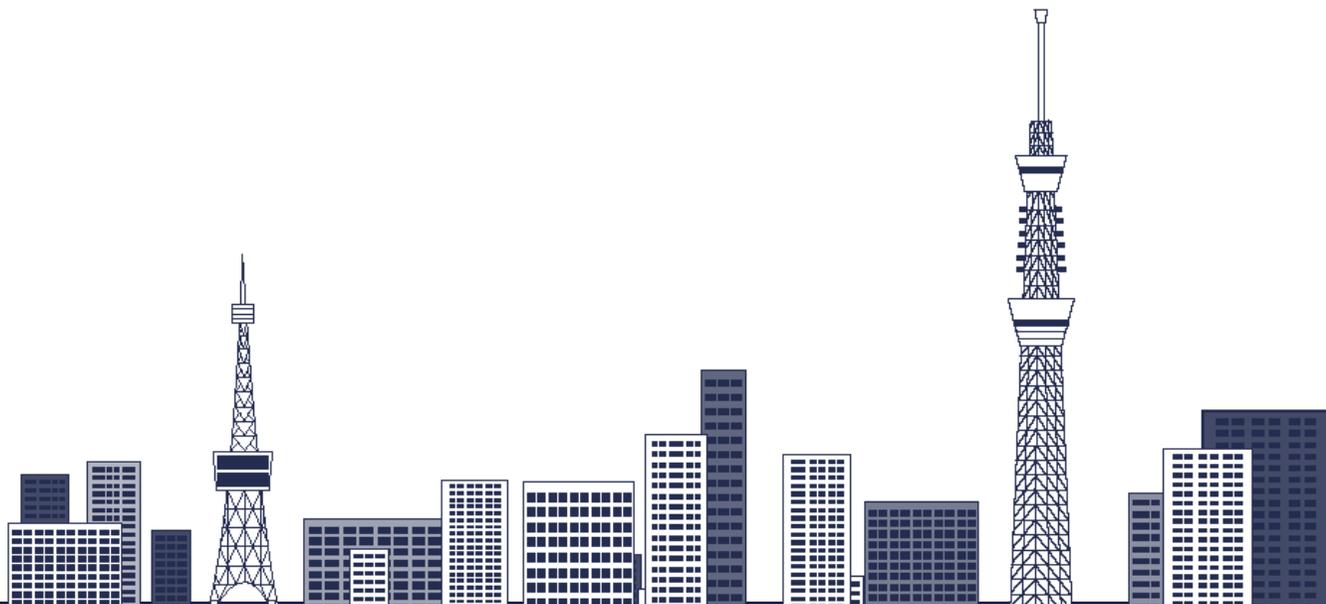


中期経営計画2027

(2025年度～2027年度)

大和自動車交通株式会社



1. 現行中計（中期経営計画2024）の振り返り
2. 事業環境認識
3. 資本コストを意識した経営について
4. 中期経営計画2027の位置づけ
5. 中期目標と重点課題

1. 現行中計（中期経営計画2024）の振り返り

各推進テーマとも一定の進捗はあるものの、業績の回復は道半ば。

中期経営計画2024 基本方針

「再成長に向けた基盤づくり」

中期取組みテーマ・目標

主な取組・成果

推進事項

安心・安全・おもてなしの
更なる向上

- ・ 車両への安全衛生設備の設置など、ニューノーマルに対応した設備導入を推進
- ・ 先進装置搭載車両への切り替え、ドライブレコーダーを活用した安全教育などを推進

With/Afterコロナにおいても
利益を出せる体質づくり

- ・ 車両稼働率向上のため、ハイヤー・タクシー乗務員の採用を拡大
（2022年度実績117名、2023年度実績223名、2024年度実績見込354名）
- ・ 企画広報室を設置し、業界・当社の認知度向上に向けた諸活動を実施

新規ニーズの獲得と
周辺事業の強化

- ・ 販売事業／サービス・メンテナンス事業で新規先営業を強化
一定効果は出始めているものの、人材獲得などでなお課題あり
- ・ タクシー内広告収益、ラッピング事業収益など、旅客自動車運送で収益多様化が進捗

経営基盤の強化と
サステナブルな社会・交通
インフラづくりへの貢献

- ・ CO2排出量の測定・報告を開始。また、車両更新に伴いハイブリッド車を順次導入
- ・ EVタクシーの充電運用最適化に関する実証実験など、各種の取組みを推進

数値目標

- ・ 連結売上高 190億円
- ・ 連結経常利益 7億円
- ・ 自己資本比率 37%以上
- ・ ROE 5%

- ・ 定量目標は連結売上高を除き未達の見込み
 - ・ 連結売上高 190億円、連結経常利益 20百万円、ROE 0.3%
（第3四半期決算短信の2025年3月期連結業績予想公表数値を基に記載）
 - ・ 自己資本比率31%（2025年3月期第3四半期末時点）

2. 事業環境認識

アフターコロナに移行し、コア事業である旅客自動車運送事業・不動産事業の市場は回復、当面は堅調な需要増加が見込まれる。

マクロ環境

移動需要の回復・拡大

- ・ アフターコロナに移行し、都心部での移動需要は回復
- ・ インバウンド観光客も回復し、観光客需要も増加
- ・ 人の流れが戻り、不動産市況も堅調に推移

技術の進化と新しい移動サービス

- ・ 日本版ライドシェアの解禁など、新しい移動サービスの普及が見込まれる
- ・ 自動車産業のCASEは引き続き進展

少子高齢化・労働人口の減少

- ・ 都内人口は頭打ち、23区外では緩やかに減少に転じる
- ・ 15～64歳の労働人口も減少に転じ、人手不足が進む見通し
- ・ 特に都市圏以外では人口減少に伴い公共交通インフラの維持が課題に

当社事業への影響

旅客自動車運送事業

- ・ ハイヤー・タクシー需要はコロナ禍前の水準まで回復、今後も当面は訪日外国人観光客の増加などを背景に緩やかに需要が拡大する見通し
- ・ 慢性的なドライバー不足が続くが、足もとでは市況回復や業界全体の認知度向上を受け、採用は好調
- ・ 次期中計期間では、日本版ライドシェアの動向を注視
- ・ 交通インフラを担う上場企業として、地域の移動手段の提供という社会的使命を果たし、経済価値の向上を追求する

不動産事業

- ・ 当社が物件を持つ都心部の賃貸需要は、オフィス・住居向けともに引き続き好調

販売事業

- ・ (大和工機) 新築・リフォーム需要は長期的に減少傾向
- ・ (大和物産) ハイブリッド車の普及に伴い、燃料販売需要は減少傾向。電気・水素など将来エネルギーへの対応、業界内での残存者利益獲得が課題

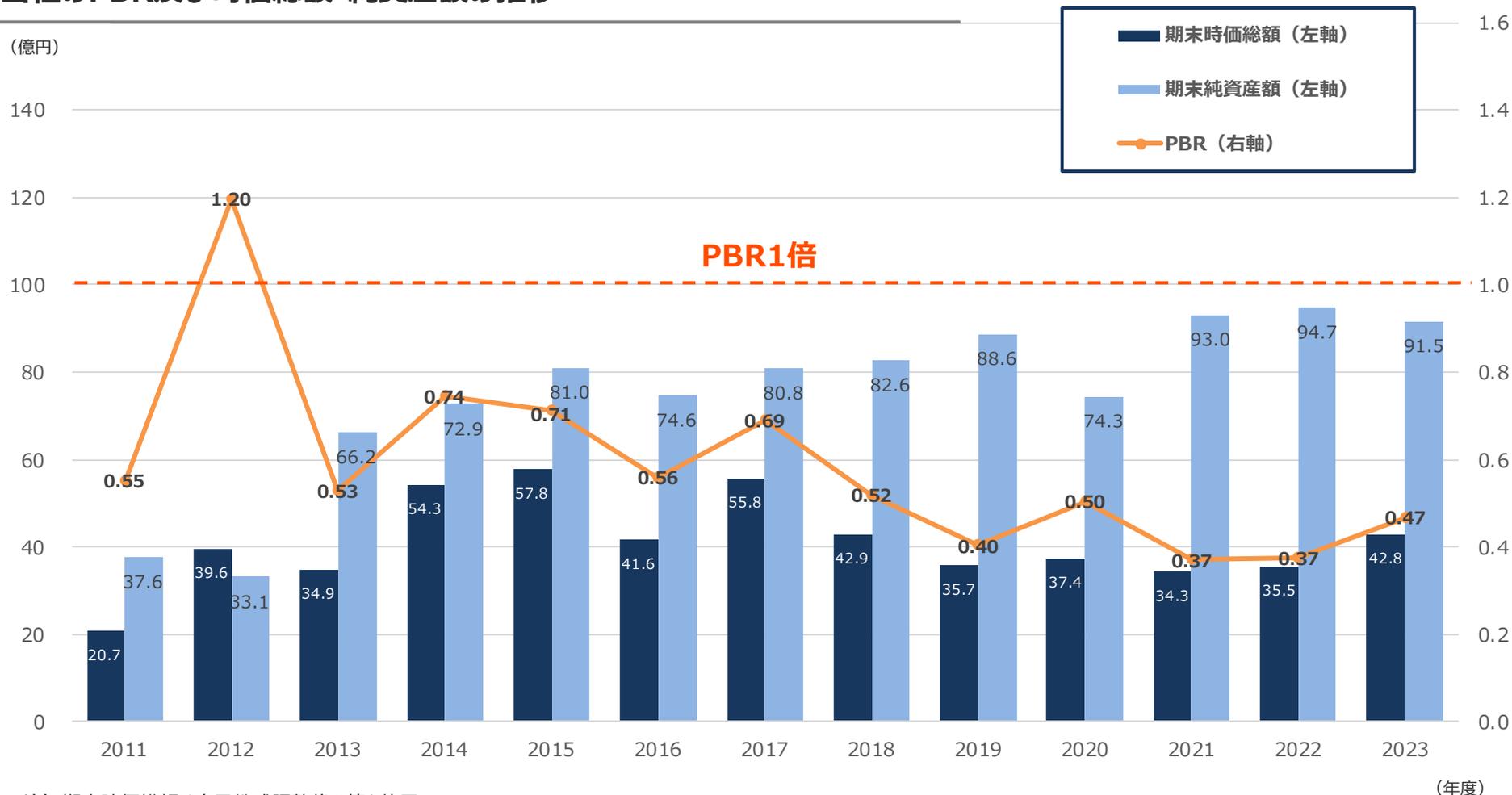
サービス・メンテナンス事業

- ・ (トータルメンテナンスジャパン) ゴルフ市場が回復する一方、人手不足が続くことから需要は堅調
- ・ 事業成長のための人材確保は引き続き課題

3.資本コストを意識した経営について (1) 当社のPBRの状況

当社のPBRは2013年度以降1倍割れが続いている。

当社のPBR及び時価総額・純資産額の推移

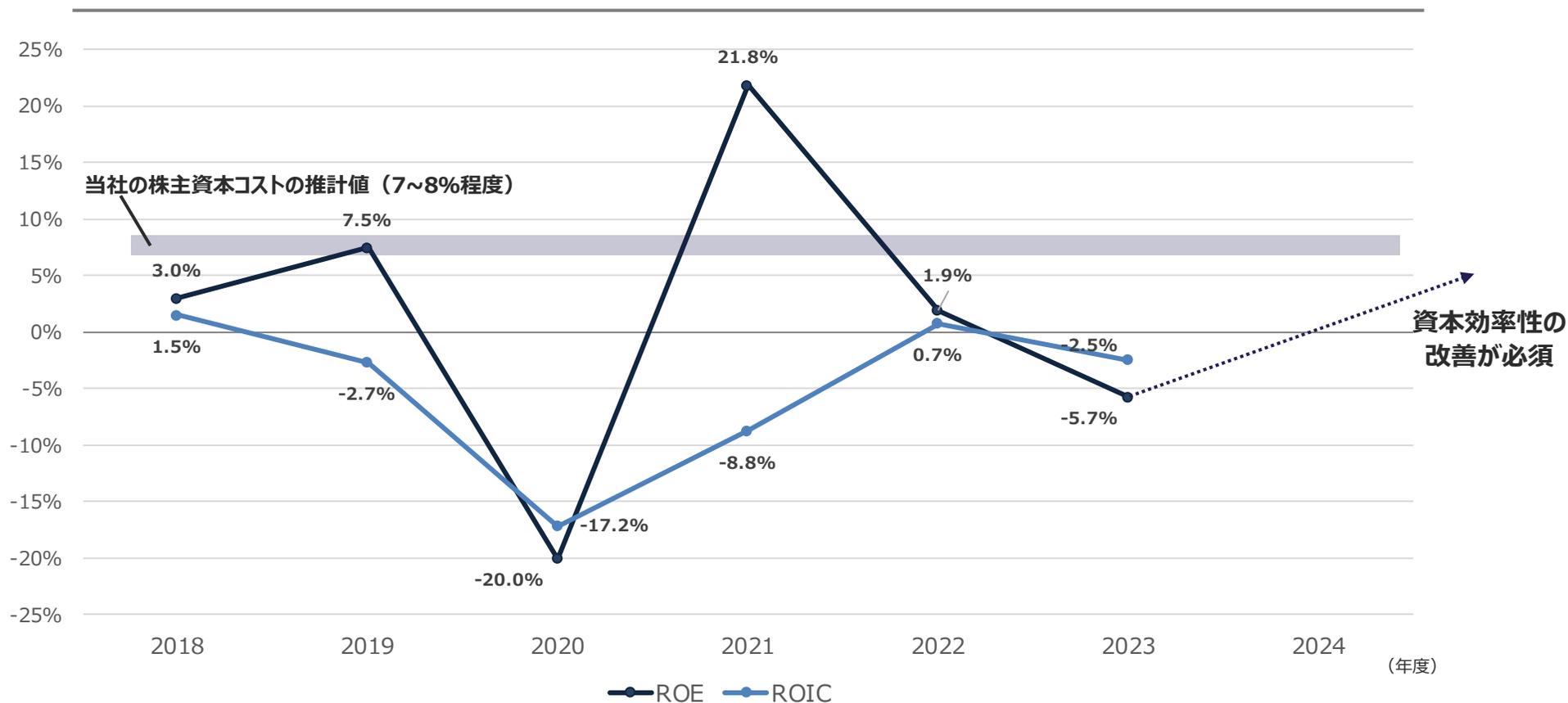


注) 期末時価総額は自己株式調整後の値を使用

3. 資本コストを意識した経営について (2) 当社の資本コスト・資本効率性

当社では、株主資本コストを7~8%程度、加重平均資本コスト（WACC）を3~4%程度と推定。当社の資本効率性（ROE・ROIC）はこれらの資本コストを下回っており、PBR向上には資本効率性の改善が必須である。

ROE・ROICの推移



注) 各指標の算出式は下記の通り

ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本の期首期末平均

ROIC = 税引後営業利益 ÷ (有利子負債残高及び純資産の合計額の期首期末平均)

ビジョン2030

人・地域社会・モビリティの『新しい調和』をつくる先進企業グループへ

- 大和自動車交通は以下に掲げる3つの要素を満たす、人・地域社会・モビリティの新しい調和の在り方を探してチャレンジを続けます
 - ① 人々の暮らしをより豊かで便利なものにする移動サービスや関連サービスを実現すること
 - ② 移動サービスや関連サービスを、だれもが簡単に利用できるようにすること
 - ③ 自動車による移動サービスが、安全・快適で持続可能な移動手段として将来も必要とされること
- これらのチャレンジを通じて、当社はこれからも、お客様、社員、株主などのあらゆるステークホルダーから「選ばれる」先進企業グループを目指します

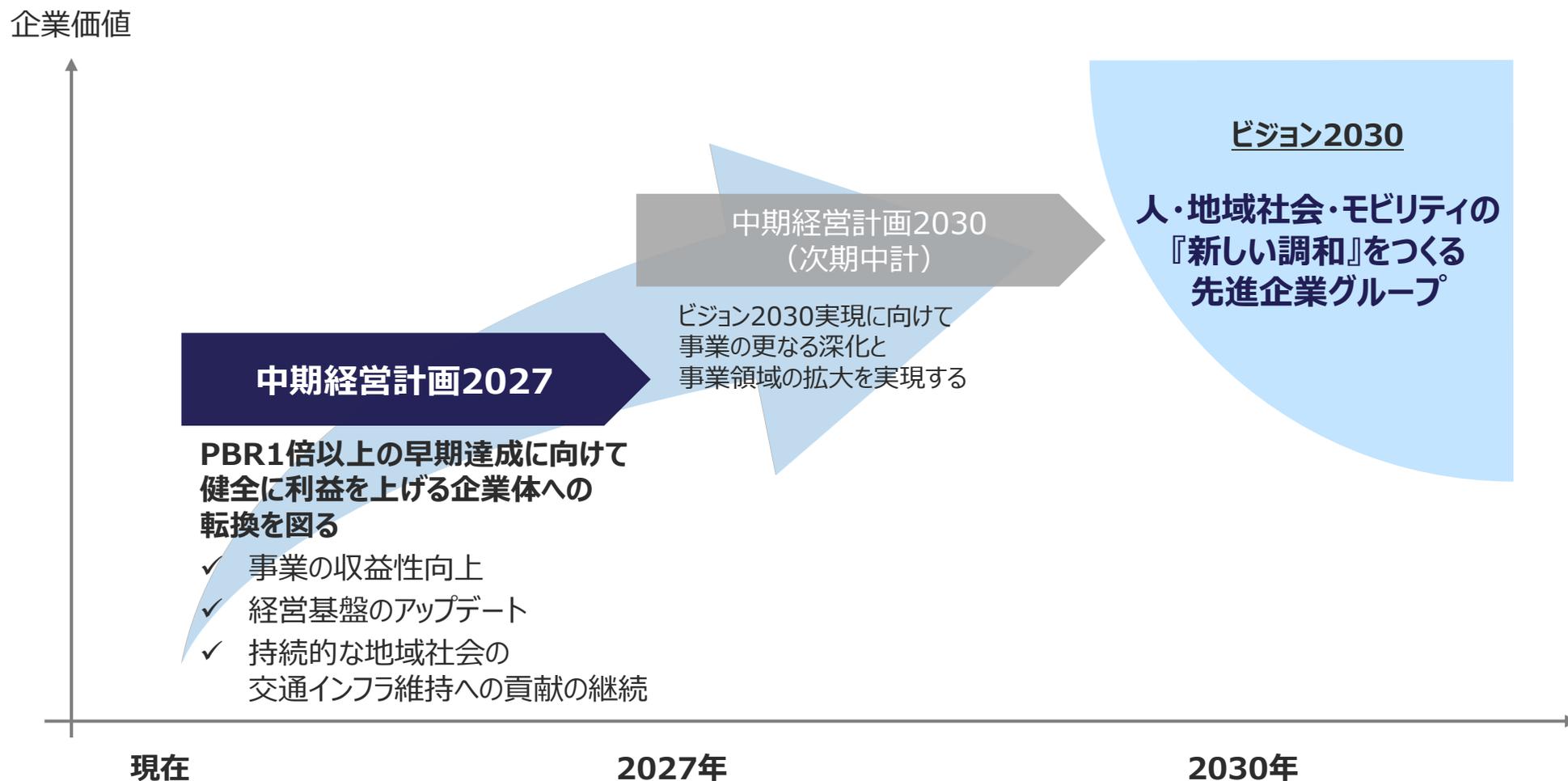
当社グループの目指す姿

〈地域交通インフラの維持という社会的使命を果たし、資本効率性の向上を追求する〉

- 事業領域** : 既存の移動サービスに加え、デジタルを活用した移動関連サービスの提供、
その他事業の周辺領域への展開などによる事業領域の拡張
- ビジネスモデル** : お客様や利用シーンの変化に合った新しいサービスの導入、収益モデルの多様化
- 組織・人材** : 組織・人材の活性化、多様な人材が活躍できる職場環境・新しいことに挑戦する
風土の醸成

4. 中期経営計画2027の位置づけ

事業環境が回復する中、中核事業の収益性向上によって健全に利益を上げられる企業体質をつくりあげるとともに、ビジョン実現に向けた種まきを続けるフェーズと位置付ける。



5.中期目標と重点課題 (1) 全社重要課題と財務目標

全社重点課題

健全な利益を
上げる企業体への
転換

事業の
収益性向上

経営基盤の
アップデート

- ✓ 各事業において、資本コストを意識した利益目標を設定し、それらを上回る資本効率性（ROIC）の達成を目指す
 - 特に、中核事業である旅客自動車運送事業においては、市況が回復する中で人材確保と経営効率化に努め、利益創出力を高める

- ✓ 積極的な人材の登用・育成など、人材強化に取り組む
- ✓ 併せて、本社業務のDX/IT化と組織体制の整備を進め、効率的な事業運営と事業変革ができる強いコーポレート組織を作る

持続的な地域社会の
交通インフラ維持への貢献

- ✓ 当社の使命である持続可能な地域社会の交通インフラ維持のため、実証実験への参画や、新しいサービスへの取組みを継続

財務目標

定量目標
(2027年度)

- ✓ 連結営業利益10億円
- ✓ ROE 7%

配当方針

- ✓ 1株あたり配当金年間8円を下限として、2027年度・配当性向30%を目標とする

5.中期目標と重点課題 (2) 領域別の中期重点課題 1/2

		領域別中期重点課題
旅客自動車運送事業	安全・安全・おもてなし	<ul style="list-style-type: none"> 先進車両の積極的導入及び、乗務員に対する教育の強化 より安心安全で快適な車内空間の提供
	タクシー	<ul style="list-style-type: none"> ドライバーの定着化（離職防止）と育成体制の強化 営業所経営の高度化 タクシー周辺領域の拡大
	ハイヤー	<ul style="list-style-type: none"> 既存顧客基盤の強化と新規顧客の獲得推進 採算性向上のための顧客別損益の可視化と利益率の向上 ドライバー数とサービス品質の向上
	乗務員採用	<ul style="list-style-type: none"> 乗務員の採用体制・採用活動の更なる強化 乗務員教育体制のアップデート
不動産事業		<ul style="list-style-type: none"> 物件採算管理の高度化 利回り改善に向けた既存物件のリノベーション推進

5.中期目標と重点課題 (2) 領域別の中期重点課題 2/2

		領域別中期重点課題
サービス・メンテナンス事業 販売事業及び	大和物産	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタンド運営の採算改善と人材確保 ・ 新規事業の立案推進・新規商材の拡販等による売上拡大
	大和工機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規顧客開拓による売上・粗利改善 ・ 設計等を中心とした人材の採用と体制強化
	トータルメンテナンスジャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業強化と取引先数の拡大 ・ エリアマネジャーの育成と設備知見がある担当者の育成/知見シェアの仕組み構築
経営基盤・グループ共通	環境経営	<ul style="list-style-type: none"> ・ エコドライブ推進、AIを活用した実車率向上の取り組み推進 ・ EV・次世代燃料自動車の導入に向けた実証実験等の継続推進
	組織・人材・DX	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経理・決算業務の迅速化・効率化 ・ 本社・営業所業務のDX/IT化の推進 ・ 組織・人材強化と、そのための全社的な人材確保・配置・育成の仕組みのアップデート
	広報・ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 持続可能な地域社会の交通インフラ整備に向けた取り組み・貢献活動 ・ 営業企画・広報の強化（活動の組織化・標準化・体系化）による大和ブランドの認知度向上