

中期経営戦略 *FY2026-FY2028* ムラキ株式会社

自動車関連事業とサービスステーション基盤事業を核とした、持続可能な成長戦略の策定

INDEX

企業理念	1
人権基本方針（トップコミットメント）	2
会社概要	3
ムラキネットワーク	4
価値向上に向けた分析/評価	5
主力事業の収益性分析	6
業界の構造変化	7
規制環境の変化	8
ESG経営	9
市場環境分析	10
PEST分析 / SWOT分析	11
中期VISION (FY2026-FY2028)	12
戦略的数値目標	13
累進的配当の継続	14
中期計画ロードマップとまとめ	15

企業理念

1

ムラキは「人が好き、車が好き」「ヒューマンカーライフの創造を通じ社会に貢献する」ことを念じています

経営ビジョン

「既存の商品、従来の販売領域を超えた、新ビジネスに挑戦します」

経営方針

ステークホルダーへの公約（経営姿勢）

顧客

安心・信頼感、価値ある商品、商品情報、サービスの提供

エンドユーザー

相互の情報交換と明確な機能分担による相乗効果の追求と市場拡大による真のベストパートナーとしての共存共栄

パートナー

お客様の安全・快適・経済性の追求

社員

能力開発機会の提供、利益の共有

社会

環境対策配慮とコンプライアンスの徹底

株主

利益改善、事業領域拡大による公開企業としての責務完遂



人権基本方針へは[こちら](#)をクリックしてください

ムラキ株式会社は、「人が好き、車が好き」という企業理念のもと、「ヒューマンカーライフの創造を通じて社会に貢献する」ことを約束しています。私たちは、自動車関連商品の提供を通じて人と社会をつなぎ、快適で安全な移動と豊かな生活を支えることで、これまで日本の地域社会とともに歩んできました。

私たちが大切にしてきたのは、単なるモノやサービスの提供ではなく、「人」そのものへの関心と敬意です。車は人と社会にとって欠かせない存在ですから、私たちの事業の根底には常に「人」が存在します。だからこそ、あらゆるステークホルダー（顧客、エンドユーザー、パートナー、社員、地域社会、株主、そして未来の世代）、一人ひとりの尊厳を守り、その人権を侵害しないこと、そして互いのウェルビーイングを高め合う関係を築くことが、ムラキの根本的な責任であると考えています。

また、「既存の商品、従来の販売領域を超えた新ビジネスへの挑戦」を進める中においても、人権を軽視しない経営姿勢を貫き、国際的な人権の考え方にも目を配りながら、責任ある企業活動を追求していきます。

本方針は、役員および全従業員が共有する基本的な行動の指針であり、ムラキ株式会社が社会から信頼され続ける企業であるための基盤です。

代表取締役社長 柳田任俊

称号

ムラキ株式会社

所在地

〒206-0011
東京都多摩市関戸2丁目24番地27
TEL 042-357-5600
<https://muraki.jp>

設立

1957年11月15日

資本金

1億円

証券コード

7477 (東京証券取引所スタンダード市場)

売上高

75.4億千万 (2025年3月期実績)

決算月

3月

従業員数

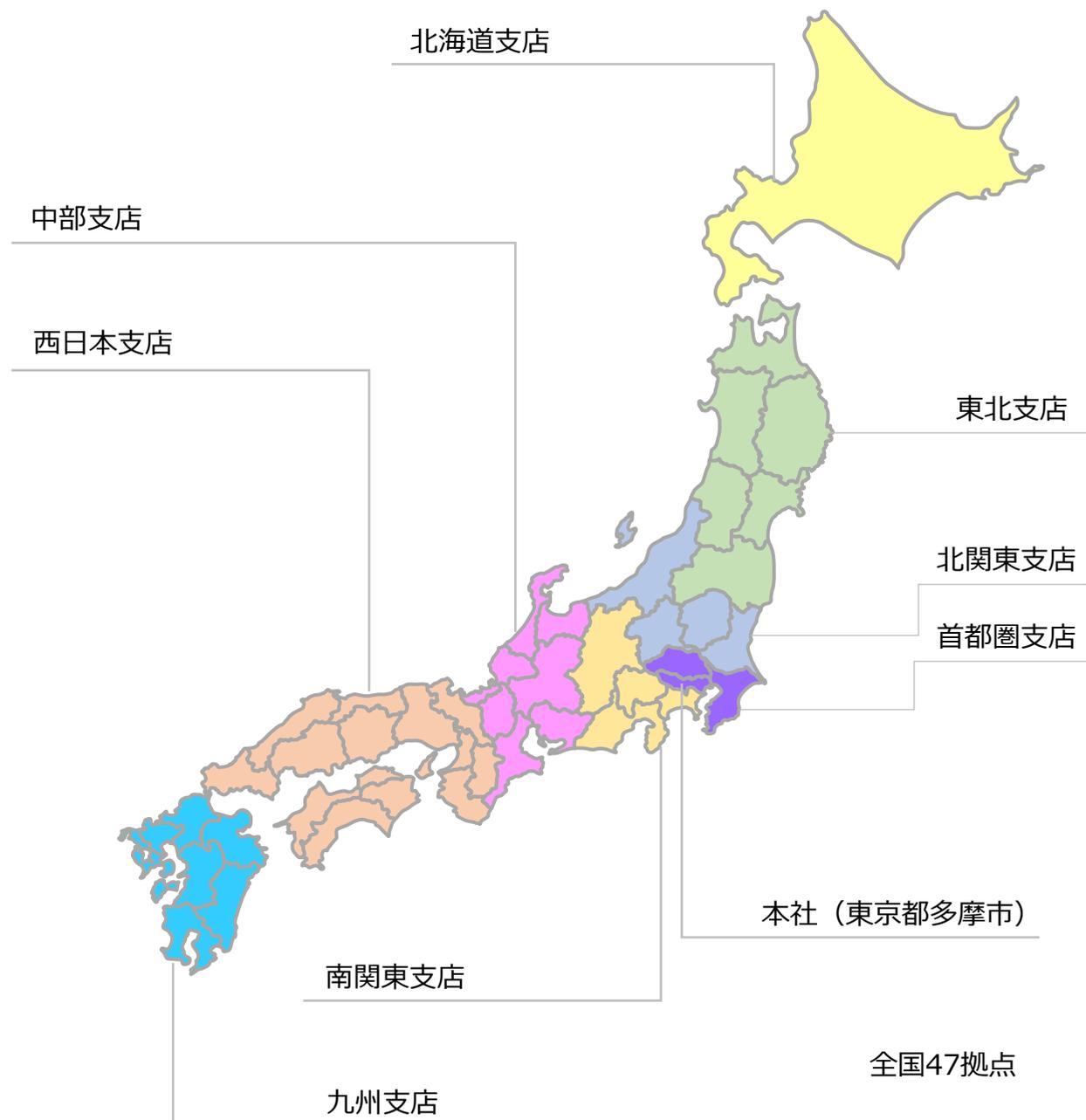
177名 (臨時従業員含む)

代表取締役社長

柳田 任俊 (やなぎた たたとし)

事業内容

自動車関連用品総合卸
自動車補修部品関連用品
給油所設備機器
インテリアの設計施工
レンタカー事業



北海道支店

東北支店

- 盛岡営業所
- 青森出張所
- 八戸出張所
- 仙台営業所
- 山形出張所
- 郡山営業所

北関東支店

- 宇都宮営業所
- 水戸営業所
- 土浦出張所
- 高崎営業所
- 新潟営業所

首都圏支店

- 川越営業所
- 川口営業所
- 松戸出張所
- 市原営業所
- 千葉出張所
- 東京営業所

南関東支店

- 横浜営業所
- 小田原出張所
- 甲府営業所
- 静岡営業所
- 沼津出張所
- 浜松営業所

中部支店

- 名古屋営業所
- 小牧出張所
- 津営業所
- 富山営業所
- 金沢営業所

西日本支店

- 大阪営業所
- 姫路駐在所
- 広島営業所
- 岡山駐在所
- 高松営業所
- 松山出張所

九州支店

- 福岡営業所
- 熊本駐在所
- 長崎駐在所
- 北九州駐在所
- 鹿児島営業所

物流センター

- 関東物流センター
埼玉県児玉郡

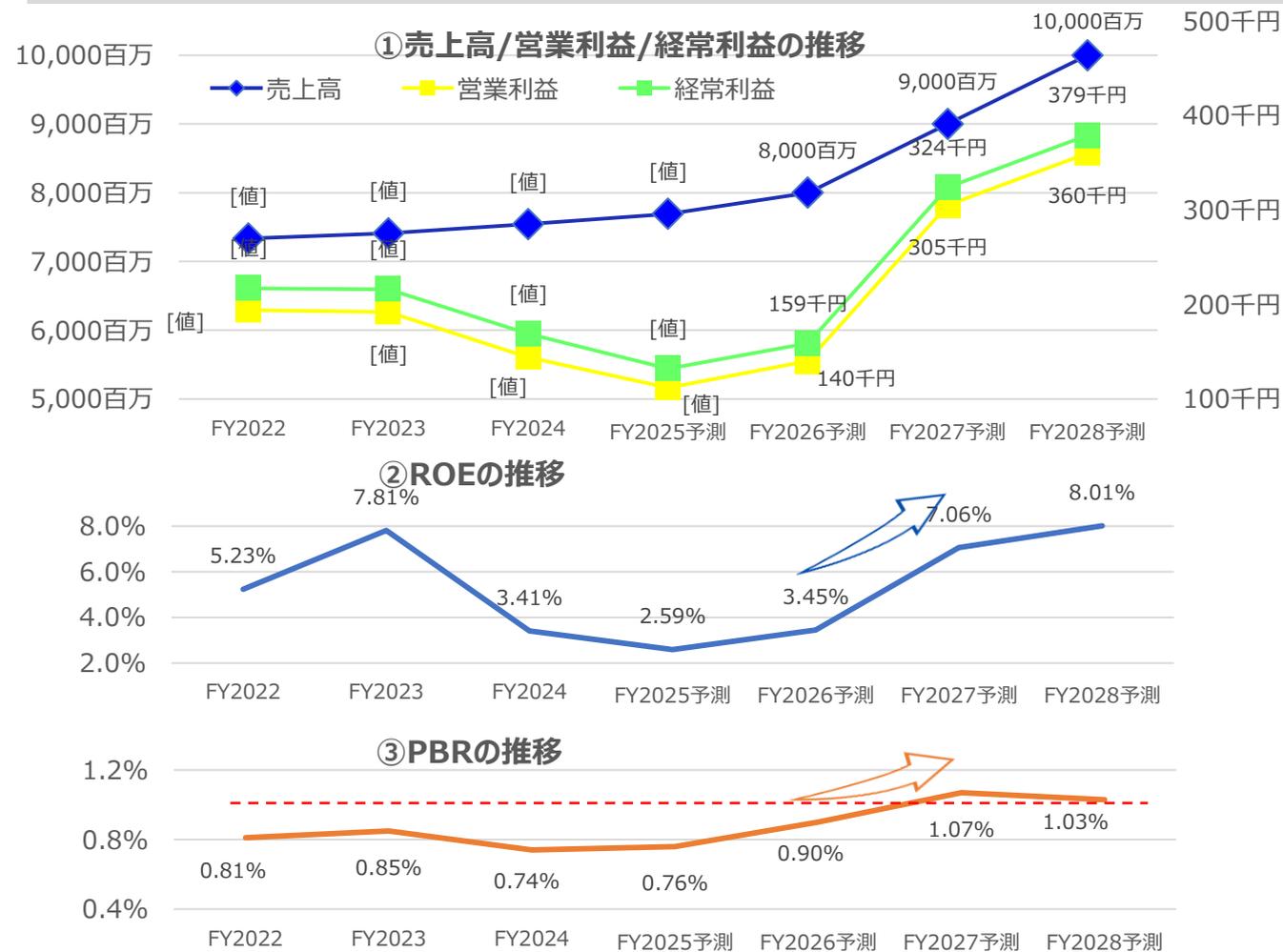
業務レンタカー

- 横浜瀬谷店
- 札幌白石店

ムラキグループ

- 株式会社テックコーポレーション
東京都多摩市
- 株式会社ミツワ商会
北海道札幌市
札幌営業所
旭川営業所
苫小牧営業所

財務状況の分析



分析評価

①既存事業は安定しているものの、利益率が課題。また、売上げ拡大にはM&A、新規事業への取り組みが必須。FY2028までに既存事業85億円、新規事業15億円を目標とします。

②安定した純資産であるが売上に連動した利益は回復基調。ROEは上昇傾向にあるものの足元では2.59倍。資本コスト/収益性改善を行い8.01%を目指します。

③PBRは上向く一方、直近は0.76倍となっているため、企業価値の適正評価に向け、持続的成長と資本政策の改善に努め、1.03倍を目指します。

FY2025 財務健全性指標

67.9%
自己資本比率

安定した財務基盤を維持

2.59%
自己資本利益率 (ROE)

資本効率性の向上余地あり

0.76倍
株価純資産倍率 (PBR)

市場評価の向上が課題

FY2028 財務健全性指標

62.9%
自己資本比率

安定した財務基盤

8.01%
自己資本利益率 (ROE)

資本効率性の向上

1.03倍
株価純資産倍率 (PBR)

市場評価の向上

着実な成長を遂げているものの、収益性と市場評価の向上が重要な経営課題となっています。自己資本比率は良好で財務安定性は確保されていますが、自己資本利益率(ROE)と株価純資産倍率(PBR)の改善により株主価値の最大化を図ることが課題となっています。

自動車関連事業及びサービスステーション基盤事業

- 売上構成比 : 約99.9%
- 営業利益率 : 1.46%
- 主要取扱商品 : 自動車補修部品、自動車ケミカル、洗車関連用品、自動車用品、サービスステーション備品、カーエアコン用品
販促ギフト、店舗器具
- 顧客基盤 : 全国のサービスステーション事業者、整備工場、自動車ディーラー、カー用品店、ほか

EV化に伴う需要減少リスクを商品戦略の転換により安定収益源へと昇華させるとともに、全国シェアおよそ37%を誇るサービスステーション基盤に対するカスタマイズ提案と定期訪問PLUS※を通じて、さらなる売上向上と高収益化を牽引してまいります。

※定期的な受注/配送目的の訪問ではなく、当社独自の付加価値情報を提供し、ムラキブランド向上を目指す営業戦略

現在はサービスステーション基盤の安定した収益を確保していますが、サービスステーション以外の取引先業績も好調に推移しており、業界構造の変化に対応した事業モデルの構築を進めております。

サービスステーションの減少と電動化の加速

2030年までにEV/HVの比率が上昇していくと予見している。

全国SS(給油所)店舗数も2022年の27,963店舗から2024年には27,009店舗に減少している。従来のエンジン部品需要は大幅に減少すると予想される一方で、バッテリー関連部品や充電インフラ需要が急拡大すると予想している。

モビリティサービス化

カーシェアリングやMaaS (Mobility as a Service) の普及により、個人の車両所有から利用へのシフトが進行している。

首都圏では、カーシェア付きマンション住宅等、カーシェアリングの多様化が進み、アフターマーケット構造の根本的变化が生じています。

業務レンタカーの需要拡大も視野に入れた対応を継続していく。

デジタル化の進展

自動車メーカー各社が進めるコネクテッドカーのシェア普及拡大により、予防保全や遠隔診断を含めた車両管理が可能となり、従来までの故障発生後の対応型から予測型メンテナンスへの転換が加速していくと想定している。

サービスステーション業界では、単なる燃料供給拠点から、地域社会のニーズに応える総合的なモビリティ/エネルギー拠点へと変貌を遂げており、持続的な経営のために油外収益の確保とエネルギー転換への適応が不可欠となっており、災害時対応型サービスステーションとして、非常用発電機などを備え、地域インフラとしての役割を強化する動きもあり、当社は幅広い業界の構造変化に対応をしていきます。これらの変化は当社の既存事業モデルに大きな影響を与える一方で、新たなビジネス機会（カーシェア、交換部品需要時期の明確化）の創出にもつながっており、変化を先取りした戦略的な事業展開が競争優位性確保の鍵になると考えます。

排ガス規制の強化

2025年より新たな排出基準が施行され、適合部品への需要が高まっている。

リサイクル法の拡充

循環型社会形成推進基本法に基づく部品リユース/リサイクルの義務化が進展中。

ESG経営の要請

従業員や顧客、取引先でもESG対応の要求が年々厳格化している。

コンプライアンス遵守の観点と同時に競争優位性の源泉とし、差別化戦略を構築することといたします。



環境 (Environment)

省エネ/省資源/リサイクル/環境配慮型商品の推進を通じて、CO₂削減と社会への貢献を目指します。

社会 (Social)

社員の自律的成長と多様性を尊重し、働きやすい環境整備と社会貢献活動を通じて、信頼される企業経営を実現します。

ガバナンス (Governance)

ガバナンス/コンプライアンス/リスク管理を徹底し、ESG経営やステークホルダーとの対話を重視した透明性ある経営体制をさらに整備します。

当社は、環境への配慮 (Environment)、社会への責任 (Social)、透明なガバナンス (Governance) を行い、信頼される企業を目指します。

市場概況

日本の自動車アフターマーケットは2024年は22兆円超（前年対比105.5%）新車販売の不振を中古車/整備/カー用品が補い拡大した。

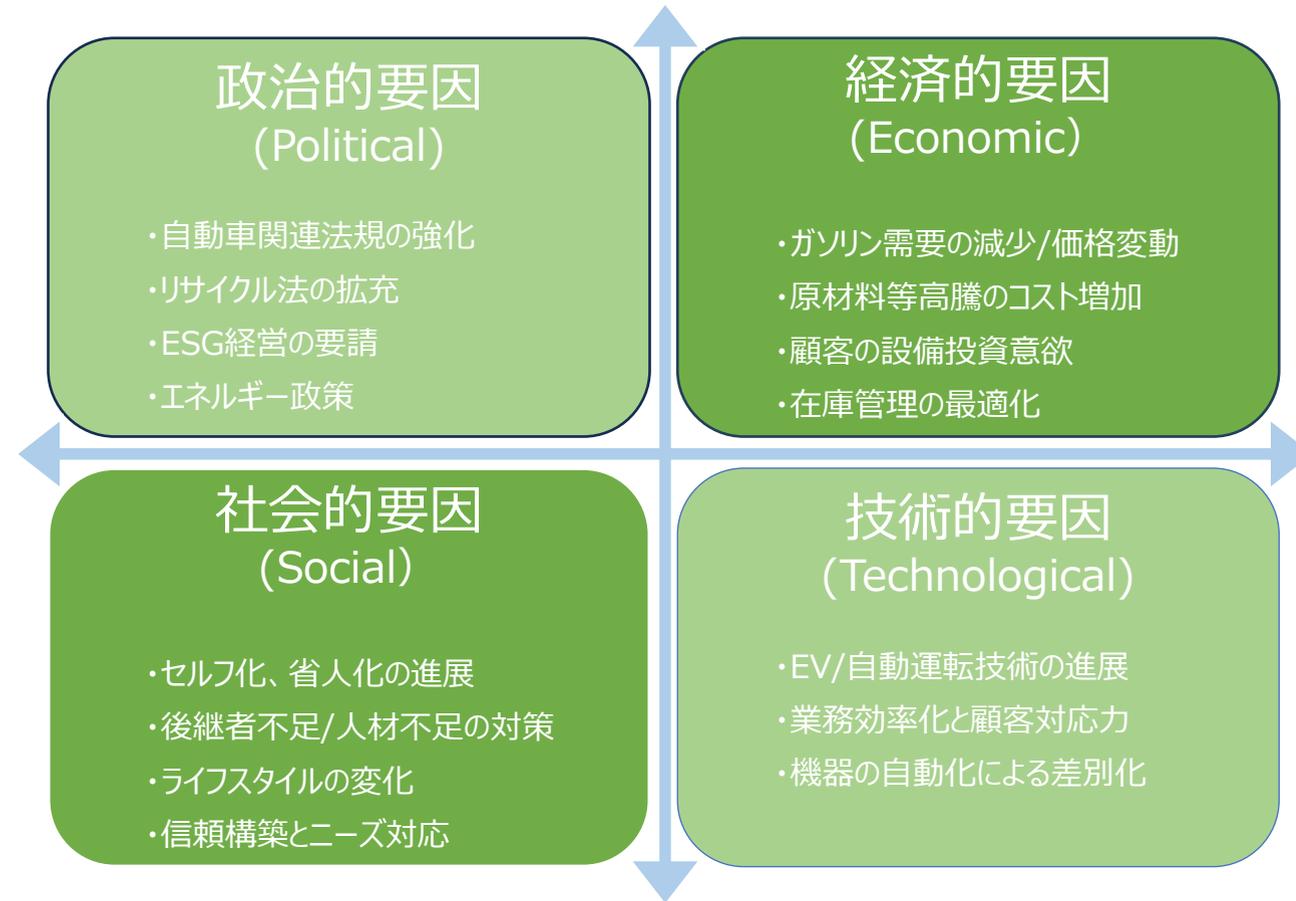
2030年までの成長率は鈍化するものの年率1%~2%の成長が見込まれる。

市場動向

- ・中古車価格の高騰維持により、車両の長期保有化が進行
- ・カーケア用品市場は需要増加/技術革新が進行中
- ・EV化に伴う新たなメンテナンス需要の創出
- ・EV普及や車両の高付加価値化に伴い、車両美観維持へのニーズが高まり、洗車分野の需要拡大などが見込まれる。

課題解決と機会活用を戦略的に組み合わせることで、競争優位性を確立し、さらなる業績拡大を目指します。

PEST分析



SWOT分析



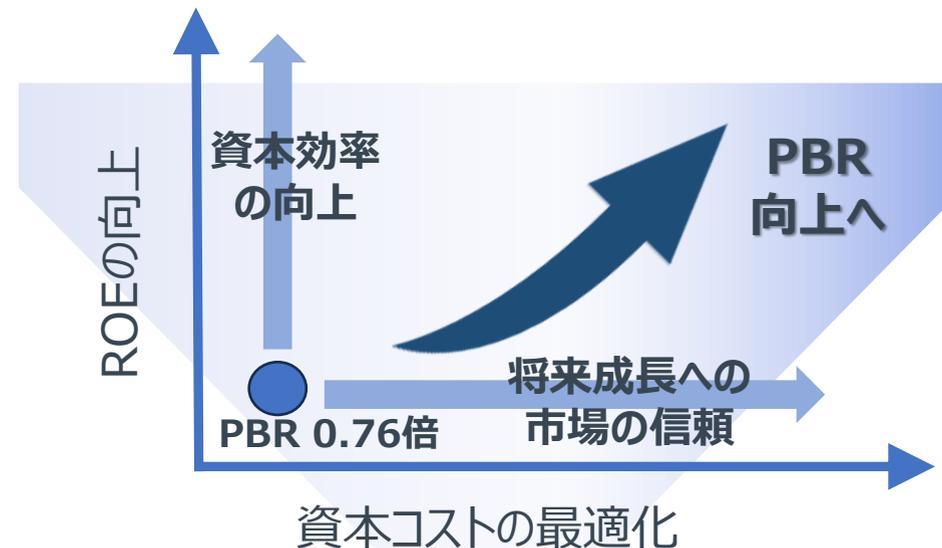
多角的な市場分析により勝機を特定し、強みを活かした戦略実行によって更なる収益力向上と目標達成を追求いたします。

事業戦略の推進にあたり、資本効率の長期的向上を強く意識し、事業成長の源泉である、「既存事業」「新規事業」への投資を行うことと、人権基本方針に配慮して企業価値向上を目指し、その成果に基づき株主還元を強化いたします

資本効率向上

- ・適切な経営資源のコントロール
- ・資本コスト低減に向けた効率性を重視した管理

資本効率の向上に向けてのアクション



具体的な取組み

- ・M&A
- ・新規事業への取組み
- ・高付加価値商品拡充

将来事業成長へのコンフィデンス

株主還元・投資家との対話の強化

改善に向けた取組みについては、市場評価の改善に向け積極的にホームページなどでIR活動を強化いたします。また成長戦略の実現性を高めるとともに、株主の皆様への期待に応えるため資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて対応をまいります。

項目	FY2025	FY2026	FY2027	FY2028
売上高	77億円	80億円 <small>既存事業:78億円 新規事業: 2億円</small>	90億円 <small>既存事業:80億円 新規事業: 10億円</small>	100億円 <small>既存事業:85億円 新規事業:15億円</small>
営業利益率	1.46%	1.75%	3.39%	3.60%
自己資本利益率(ROE)	2.59%	3.45%	7.06%	8.01%
株価純資産倍率(PBR)	0.76倍	0.90倍	1.07倍	1.03倍

売上成長戦略

カーケア関連商品の売上を拡大、新規事業+M&Aによる売上により、売上高を2025年 77億円 からFY2028 100億円 まで拡大させ、年平均成長率（CAGR）を約6.8%を実現します。

収益性向上施策

DX推進による業務効率化と高付加価値商品の拡充により、営業利益率をFY2025計画の 1.46% からFY2028には 3.60% まで改善します。

資本効率最適化

投資効率の向上と利益率改善により、自己資本利益率（ROE）をFY2025の 2.59% からFY2028は 8.01% へと段階的に向上させ、株主価値の最大化を図ります。

これらの数値目標は業界動向と当社の経営資源を総合的に勘案し設定をしており、実現可能性と挑戦性のバランスを取った戦略的な水準としています。四半期ごとの進捗管理により、確実な目標達成を目指します。

配当方針の基本

将来の成長投資と財務の健全性を維持しつつ、株主様への利益還元を経営の最重要課題とする。

安定的な配当の継続を基本としつつ、業績向上に伴う増配を目指す。

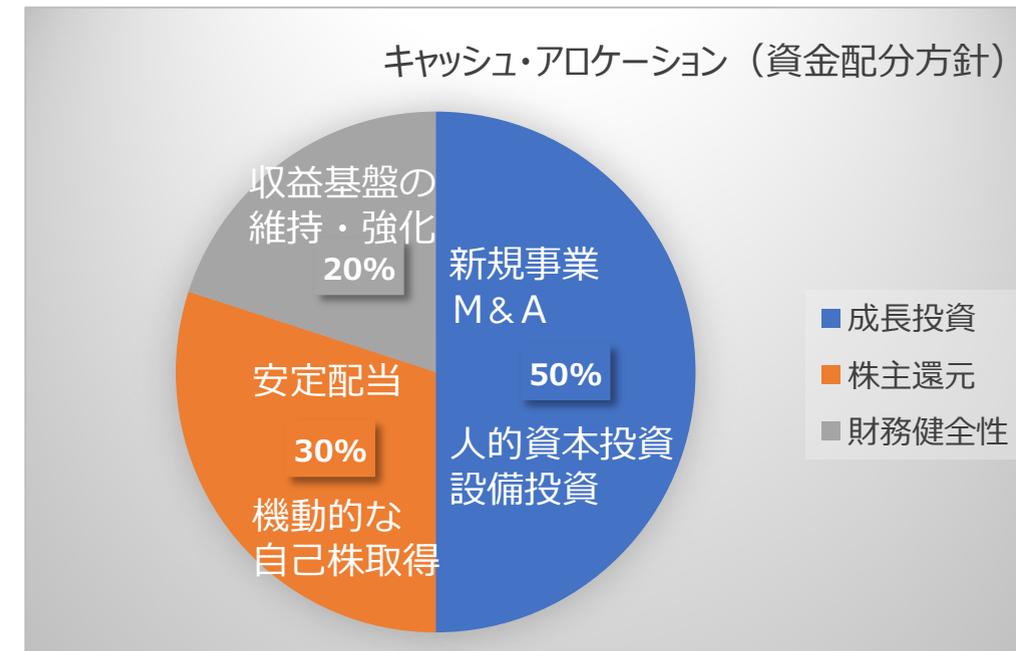
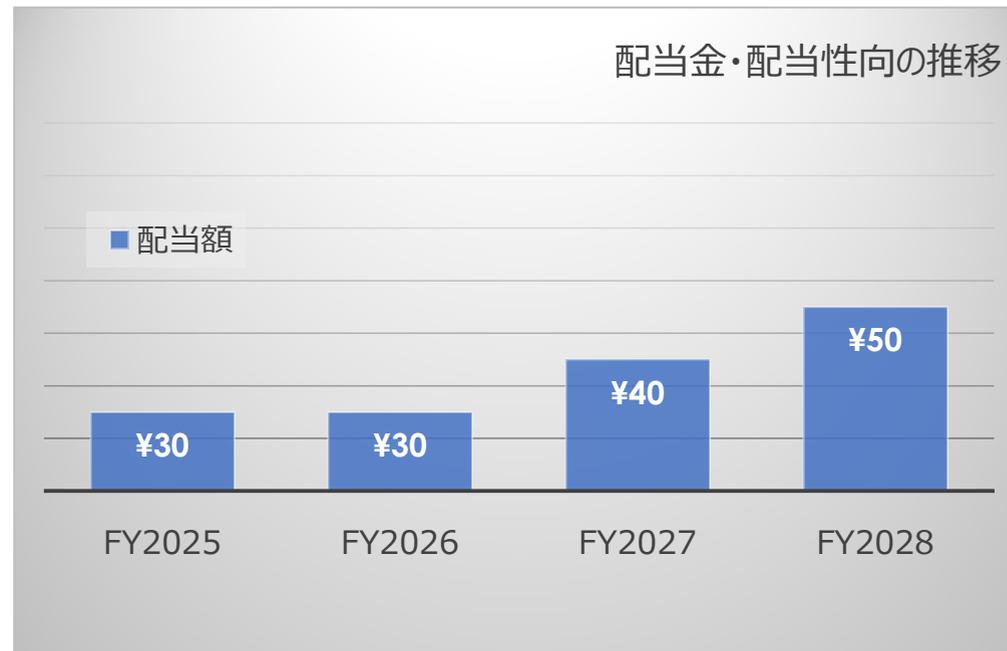
主要KPI (目標数値)

連結配当性向：30.0% 以上

DOE (株主資本配当率)：2.0% 程度を目安

自己株式取得

株価水準、キャッシュ・フローの状況を勘案し、機動的に検討。



業績の変動に左右されにくい純資産を基準とすることで、株主の皆様への中長期的な安定配当をコミットメントするものです。これにより、資本効率の向上とPBRの改善に努めます。

基盤構築フェーズ

- ・トップマネジメントによる変革推進の宣言とリーダーシップ強化
- ・全社的な意識改革プログラム開始（研修/ワークショップ）
- ・戦略実行に必要な投資計画の策定とリソース配分の明確化
- ・KPI体系の社内共有とモニタリング体制の構築

拡張フェーズ

- ・成果を全社に展開し、変革マインドセットを組織文化として定着
- ・投資効果の最大化（新規事業/効率化プロジェクトの拡大）
- ・KPI達成度に基づく戦略の見直しと次期計画への反映
- ・PDCAサイクルの活用

FY2025

FY2026

FY2027

FY2028

浸透フェーズ

- ・従業員の積極的参加を促す仕組みの検討（提案制度/社内表彰）
- ・投資計画に基づく主要プロジェクトの実行開始
- ・KPIに基づく成果測定と改善サイクルの定着
- ・ステークホルダーへの中間報告

成果定着フェーズ

- ・トップマネジメントによる総括と次期ビジョンの提示
- ・全社的な変革文化の定着と持続的改善体制の確立
- ・投資成果の収益化と企業価値向上の実現
- ・ステークホルダーへの報告と持続的還元の実施

当社は、トップのリーダーシップ、従業員の意識改革と参加、適切な投資と資源配分、戦略的数値目標による継続的モニタリングを実施、全社的な変革を推進し、この中期計画を成功させ70周年を迎え、企業価値をさらに向上いたします。



MURAKI

ムラキは「人が好き、車が好き」

ムラキは全国のサービスステーションに商品を供給しています
「ヒューマンカーライフの創造を通じ社会に貢献」する事をお約束いたします



おかげさまで
もうすぐ設立70周年を迎えます

お問い合わせ先：ムラキ株式会社 042-357-5600

本資料に記載されている計画/業績見通し等は、現時点において入手可能な情報及び合理的と判断する仮定に基づいて作成したものであり、実際の業績は、経済環境等さまざまな要因により、見通しと大きく異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

