

2024/8 期 ~ 2026/8 期

中期経営計画

2023年9月29日

株式会社ヒマラヤ

(証券コード：7514)

アジェンダ

01.次期社長からのご挨拶

02.前中期経営計画の振り返り

03.新中期経営計画（2024/8期～2026/8期）

01.次期社長からのご挨拶

02.前中期経営計画の振り返り

03.新中期経営計画（2024/8期～2026/8期）

次期社長からのご挨拶



私たちヒマラヤは、「**スポーツと健康を通じて、世界中の人々の豊かなライフスタイルに貢献する**」という新しい経営ビジョンを掲げ、業界大手の一角を担うスポーツ小売業として、当社にしかできない商品とサービスの創造に日夜取り組んでまいります。

日常生活におけるスポーツの位置づけや定義が多様化していく中で、当社の事業領域も更に広げていけると感じており、中期経営計画では、様々な成長機会を当社として具現化するための戦略と施策をまとめました。

ヒマラヤはこれからも、創業以来の精神である「お客さま第一主義」で、「目指そう、頂点を！」を社内スローガンに掲げ、持続的な成長を目指してまいります。

ステークホルダー皆さまのために、経営陣一同、品位と情熱をもって経営戦略を推進してまいりますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

2023年9月29日 小田 学

ヒマラヤの新しい経営ビジョン

スポーツと健康を通じて
世界中の人々の豊かなライフスタイルに貢献する



・これからのヒマラヤがなすべきこと・

スポーツとウェルビーイングをデザインする

48年前、岐阜で開店したたった8坪のスキー専門店
それがわたしたちヒマラヤのスタートでした

スポーツを愛するお客さまと、スポーツを愛するスタッフ一人ひとりに支えられ、
ヒマラヤは人々とスポーツが交わる場所であり続けてきました

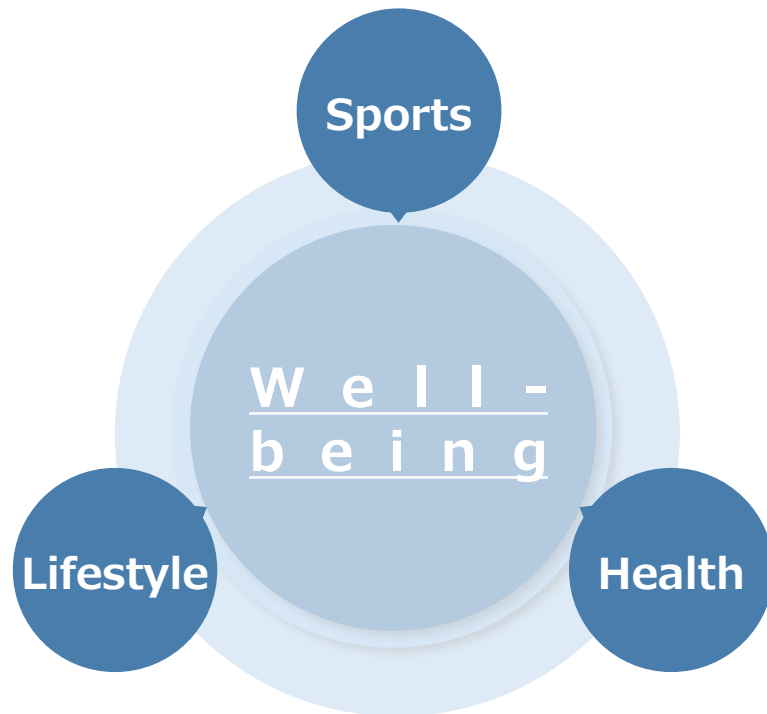
今、人々が日々楽しみ、成長し、自分らしく健やかに過ごす、
あらゆる場面にスポーツがあります

そして今、わたしたちは、そのあらゆる場面でスポーツを通じて
世界中の人々の人生を豊かにする存在になりたいと願っています

そのために、私たちがお客さま、ヒマラヤスタッフ、そして社会の全ての人に対して、
すべきことを考えました

ヒマラヤの目指すウェルビーイング

ヒマラヤでは、【スポーツ領域】【ライフスタイル領域】【健康領域】の3領域において、お客さま、当社スタッフを始めとする全ての人々のウェルビーイングに向けた事業活動を行ってまいります



スポーツ 領域

- ▶ スポーツ用品販売事業の持続的な成長
- ▶ 店舗・店舗外イベントの開催
- ▶ オリジナル商品の企画・開発

ライフスタイル 領域

- ▶ スポーツ用品販売事業の顧客層の嗜好の変化に対応した取扱商品の拡大
- ▶ オリジナル商品の企画・開発
- ▶ 新業態の開発

健康 領域

- ▶ 当社トレーナーを活用した健康促進サポート
- ▶ 健康を意識した飲食の提供・提案
- ▶ 新商品、新サービスの開発

ヒマラヤの目指すウェルビーイング

これまでの取り組み

スポーツ領域

- ▶ 当社の強みである接客力の強化に加え、高い加工技術やトレーナー資格者、元プロ選手など付加価値の高い人材の確保と育成
- ▶ 体験型の店舗や店舗内外のイベントの企画・開催等を通じたお客さま、地域社会とのエンゲージメント強化

ライフスタイル領域

- ▶ 当社アウトドアブランドにおいて、フルラインナップで商品展開を実現したことで蓄積したモノづくりとマーケティングのノウハウを更に強化
- ▶ アパレルブランドの開発強化を通じ、ライフスタイルファッションへ事業領域を拡大

健康領域

- ▶ 社内でトレーナー資格者11名を育成し、店舗でお客さまの身体バランスに着目した健康促進提案、トレーニングサービス等の実施
- ▶ 社員向け健康経営プログラム開発を通じたノウハウの蓄積
- ▶ 栄養補助食品等の食に関する企画と販売

今後は上記に加え、『**スポーツ×ライフスタイル×健康**』を軸とした次の領域にも取り組んでまいります

- ▶ 国内 : EC専売や新業態（小型店など）の開発、飲食や健康美をテーマとした商品・サービスの開発及び提供など
- ▶ 海外 : 自社ブランド商品の輸出や越境EC等を通じた海外への販路拡大など

新事業領域の開発に向けた中期経営計画の重点戦略

現状のスポーツ用品事業を含むより幅広いスポーツ領域、ライフスタイル領域、健康領域への積極的な投資を行い、新しい成長シナリオの構築に努めてまいります

		対応領域		
		スポーツ	ライフスタイル	健康
商品戦略	VISION PEAKS、SPGYなどPB商品を活用した ライフスタイル商品の強化		✓	
	新商品を通じた 国内新業態店舗開発、海外販路開拓	✓	✓	
	サプリ等、 健康を意識した食品・飲料の開発			✓
EC戦略	リアル店舗からの出荷（店舗EC）増加による店舗収益力の強化	✓	✓	✓
	商品戦略と連携した EC専売品販売等の拡充と新業態の開発	✓	✓	✓
	EC売上300億円に向けての体制整備	✓	✓	✓
店舗戦略 (店舗運営・新規出店)	ユニファイドコマースを通じた効率的な店舗運営体制の確立	✓	✓	✓
	新事業に対応した新業態の開発	✓	✓	✓
	店舗開発部の体制強化と、店舗収益力の強化を通じた出店力の強化	✓	✓	✓
新規事業等	社内トレーナーを活用した健康事業の展開			✓
	キャンプ場の指定管理業務や自社企画イベントで得たノウハウの活用		✓	✓
	コアブレインのフルフィルメントを活用した外部売上の強化	✓	✓	✓

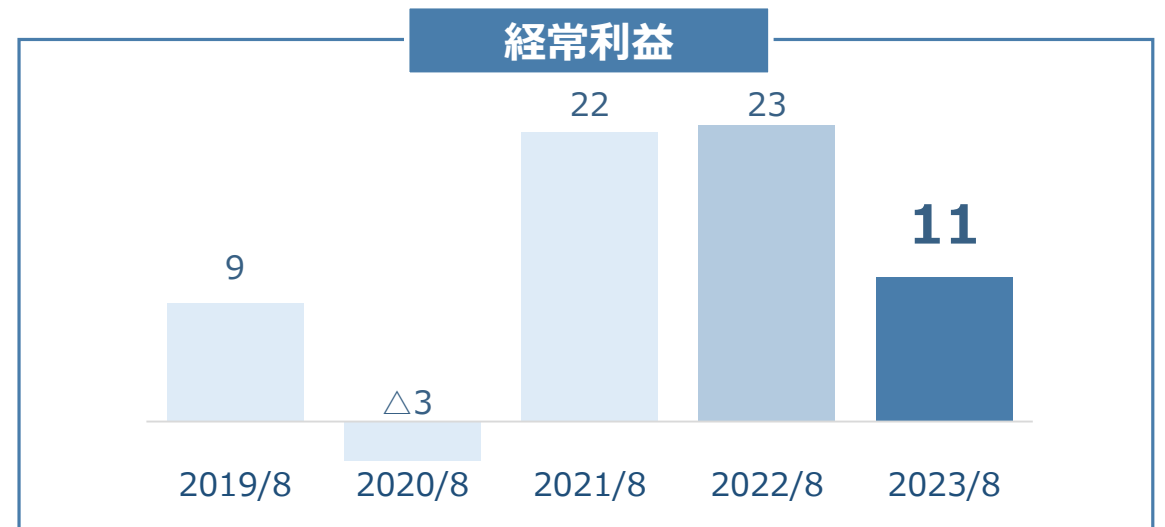
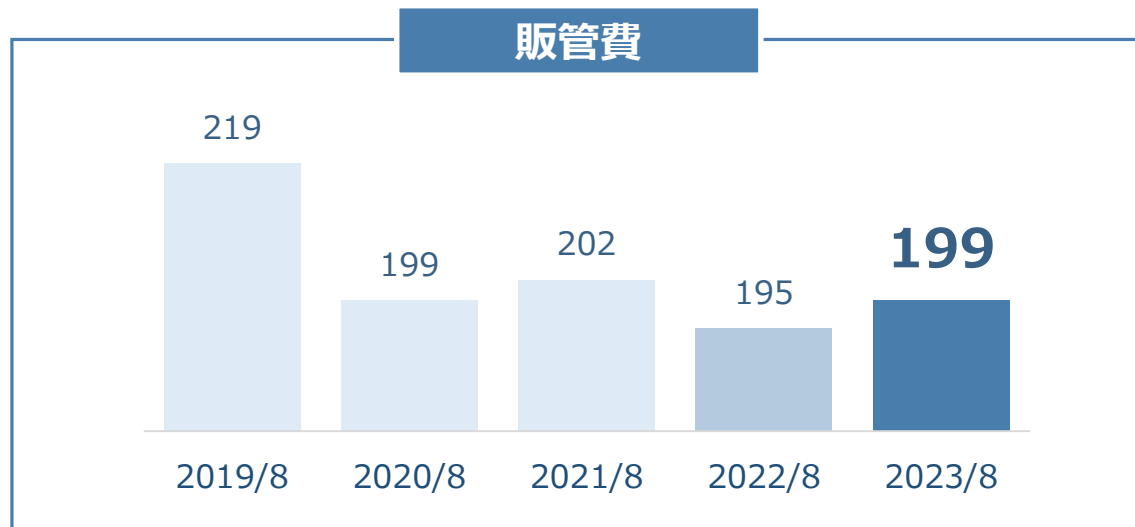
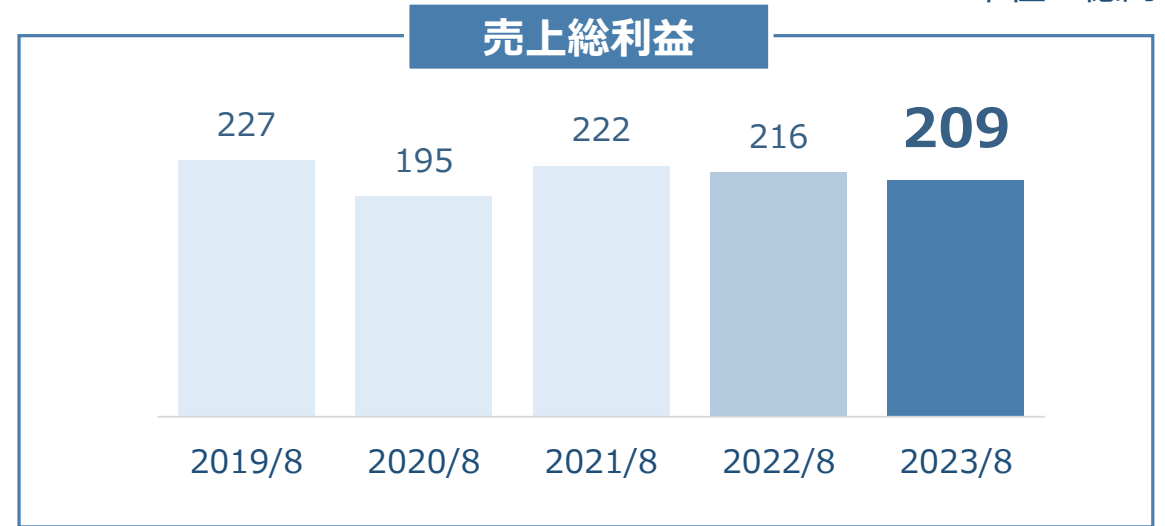
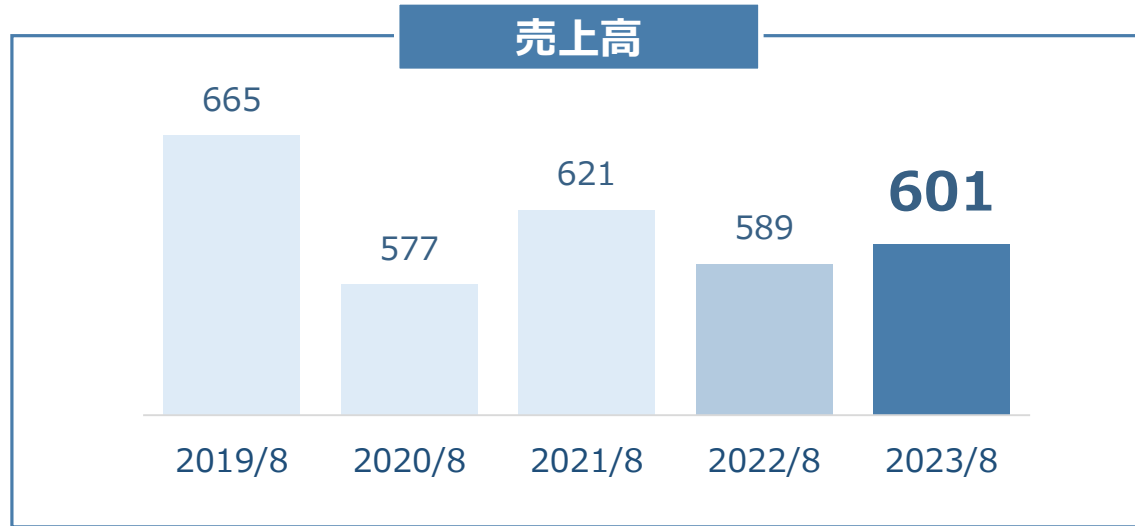
01.次期社長からのご挨拶

02.前中期経営計画の振り返り

03.新中期経営計画（2024/8期～2026/8期）

過去5年間の業績推移

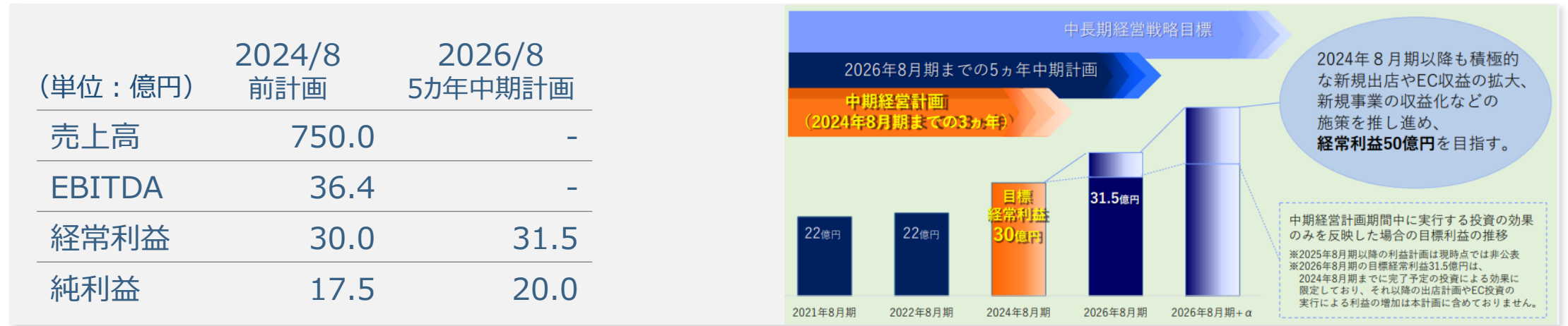
単位：億円



※2021年8月期以前の売上・売上総利益・販管費の数値は収益認識基準適用前の数値となります。

前中期経営計画（2022年8月期～2024年8月期）の振返り

前中期経営計画で掲げた目標および「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」に記載の2026年8月期を最終年度とする5カ年中期計画は取り下げを行うこととしました



なお、2023年8月期の前中期経営計画の計画値と実績値の差異は次のとおりです

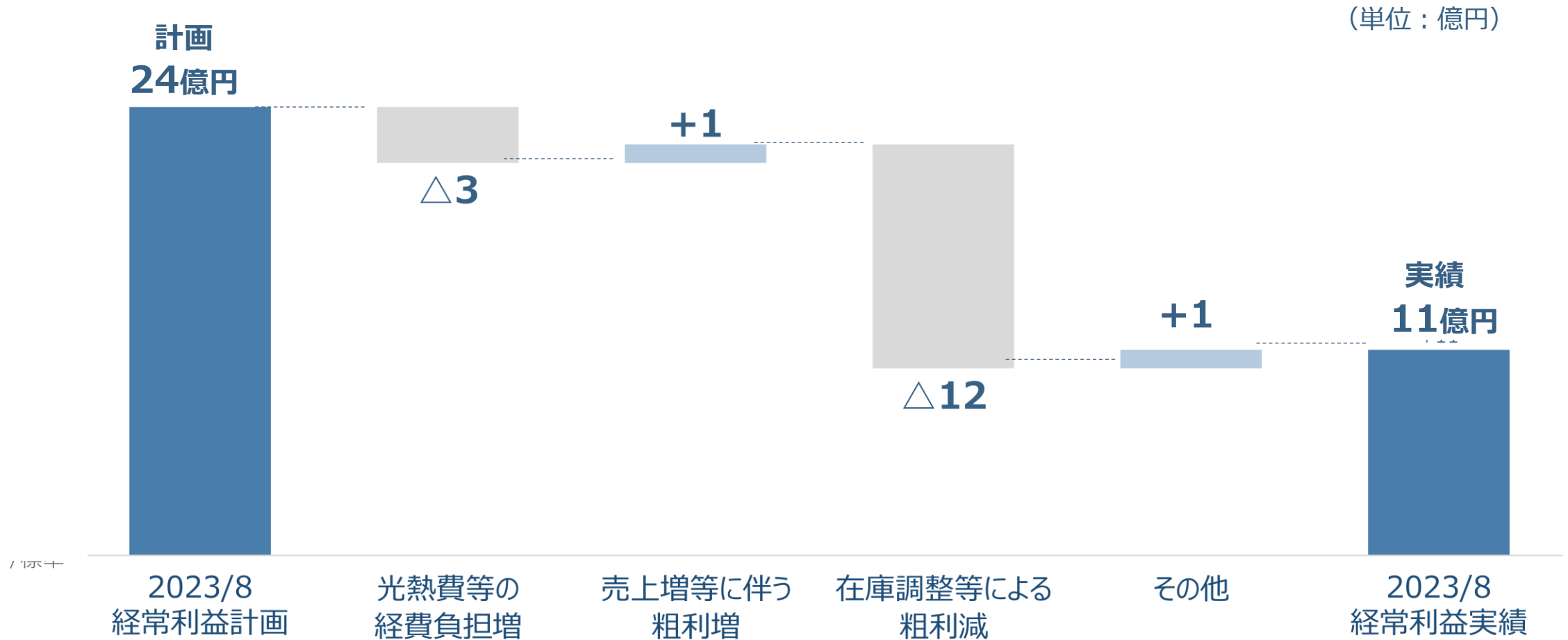
(単位：億円)	2023/8 計画値	2023/8 実績値	差異
売上高	595.0	601.5	+6.5
経常利益	24.0	11.2	△12.7
純利益	14.8	5.8	△8.9

差異要因

次頁に記載の通り、主として在庫整理を推し進めたことによる粗利率の低下、および特別損失における店舗の減損損失の計上によるものです。

2023年8月期 経常利益の計画・実績差異

光熱費上昇による経費増加、およびアウトドアカテゴリーのキャンプ商材のトレンド変化に即応するために、期中の在庫調整を推し進めたことにより粗利率が低下（前期比 $\Delta 2$ pt）した結果、計画未達となりました



前中期経営計画の振り返り（2022/8期～2023/8期）

戦略 () は新中期経営計画	評価	取り組み	課題
店舗環境戦略 (店舗運営戦略)	▲	<ul style="list-style-type: none"> ▶ HIMARAYA3.0等、新人事評価基準の導入推進 ▶ ヒマラヤアプリ等、デジタルインフラの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 店舗改修やデジタル投資は一部未実施 ▶ デジタルに対応した店舗人員の教育
出店戦略 (出店戦略)	○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 大都市圏への大型出店 ▶ 体験型施設やソフトサービスの充実に着手 ▶ アウトドア、ゴルフを中心とした専門業態出店 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 出店力の更なる強化 ▶ 新業態出店の開発スピードアップ
MD戦略 (商品戦略)	▲	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 需給バランス等に対応して在庫過多を解消 ▶ PB商品の体制整備と注力ブランド選定による開発進行 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社のポジショニング確立とMD再構築 ▶ PB商品の強化や開発プロセスの強化
DIGITAL／EC戦略 (EC戦略)	◎	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EC事業において着実に規模の大きな成長を達成 ▶ EC成長計画を見据えた新倉庫拡張を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マーケティングの強化 ▶ プロモーション活動の強化
新規事業開発	○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コアブレインによるフルフィルメントの能力向上 ▶ 社内トレーナー育成や、キャンプ場の運営への参入 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新たに獲得した経営資源の活用機会の模索

2024年8月期を最終年度とする当社グループの中期経営計画（以下、前中期経営計画）は、規模の成長を目指す上での最重点戦略であった出店戦略とDIGITAL／EC戦略を中心に順調に推移し、利益面においても2023年8月期第2四半期までは計画通りの進捗でした。

しかしながら、アウトドアカテゴリのキャンプ用品のトレンド変化に即応し、在庫正常化を急いだことを主たる事由として計画と実績の大幅な乖離が生じたため、2023年11月29日開催の株主総会終了後に発足予定の新経営メンバーを中心に見直しをしました。

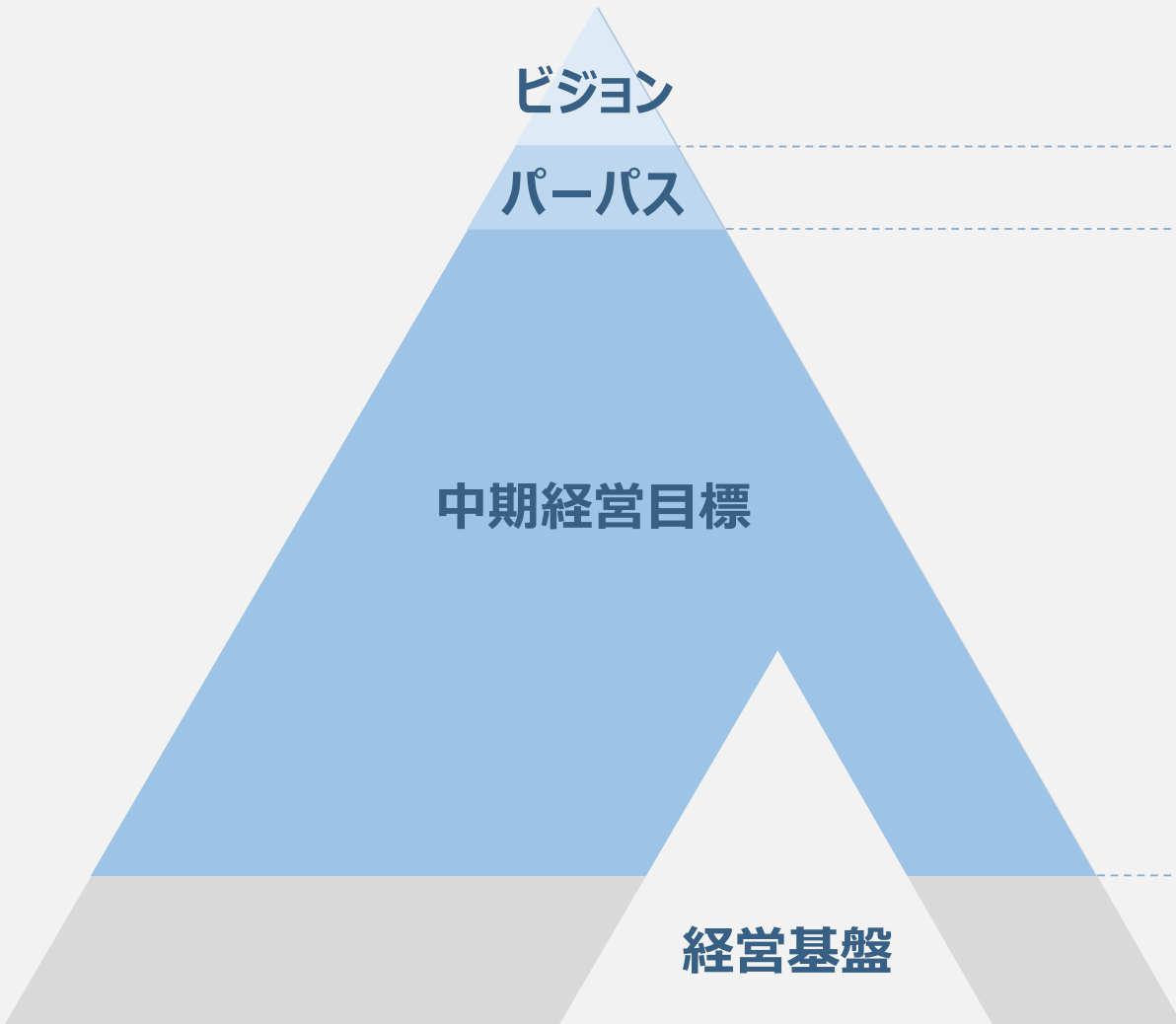
新中期経営計画は、2024年8月期を初年度とする3カ年計画となり2021年12月公表の「上場維持基準の適合に向けた計画書」の3年～5年目に対応します。なお、前中期経営計画の大方針「安定的に経常利益30億円を獲得出来る体制作りを目指す」に変更はありません。

01.次期社長からのご挨拶

02.前中期経営計画の振り返り

03.新中期経営計画（2024/8期～2026/8期）

新中期経営目標の全体像



スポーツと健康を通じて
世界中の人々の豊かなライフスタイルに貢献する

スポーツとウェルビーイングをデザインする

企業価値の向上（目標時価総額250億円）に向けた取組

- ▶ ROIC、ROEの経営目標数値の達成と成長を確保し、**PBR1倍超を目指す**
- ▶ 資本コストの最適化を図る資本構成の実現
- ▶ 成長投資とのバランスを考慮した安定的な配当政策

中期経営計画の目標と戦略（目標経常利益30億円）

- ▶ ユニファイドコマースによる既存店の収益力向上とEC事業拡大の加速を通じて、中期経営計画の目標利益の達成を目指すとともに、持続的な成長のために出店力強化を図る
- ▶ 独自商品の開発力強化と新業態開発を通じて新事業領域の開発を推し進める

人的資本・ガバナンス・サステナビリティ

業績計画（連結）

2026年8月期 売上高690.7億円、ROIC7.2%以上を目指す

(金額単位：億円)	2023年8月期 実績	2024年8月期 目標	2026年8月期 目標	CAGR
売上高	601.5	611.4	690.7	4.7%
EBITDA	16.9	20.2	36.2	28.9%
経常利益	11.2	14.0	30.0	38.7%
純利益	5.8	7.8	18.2	45.7%
純資産	165.9	170.5	193.7	5.3%
ROE	3.6%	4.6%	9.4%	—
ROIC	2.8%	3.6%	7.2%	—

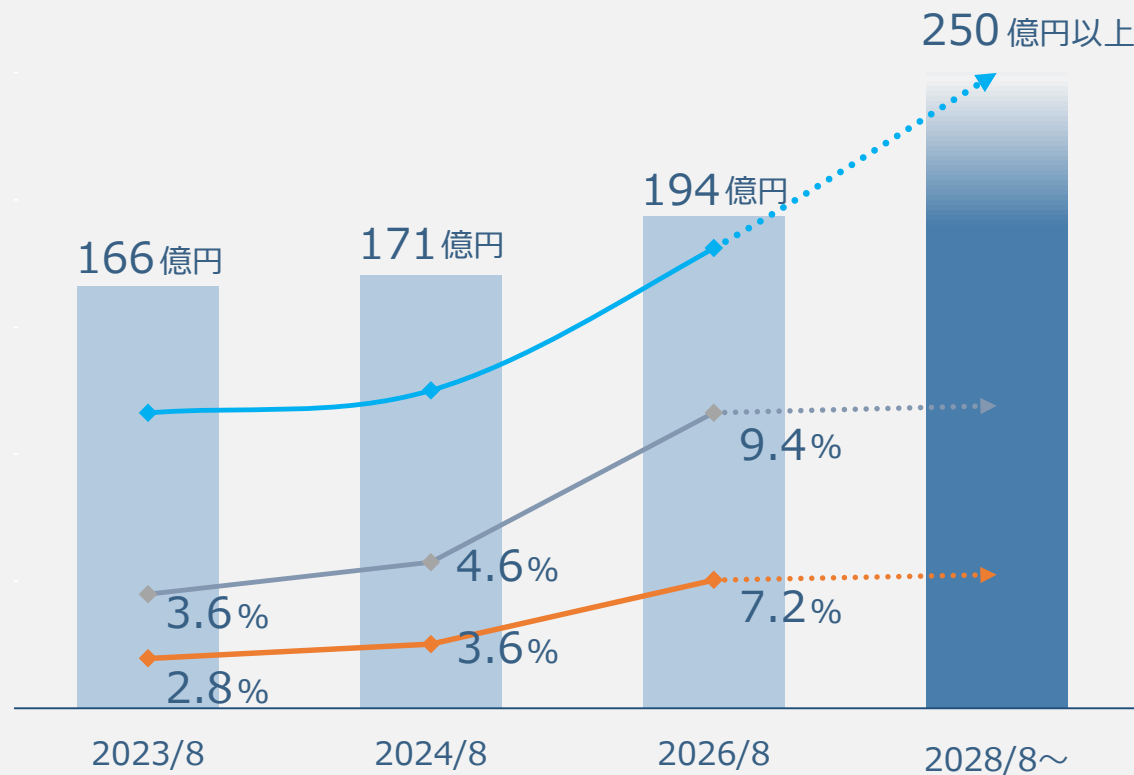
企業価値最大化に向けた中期重点施策

資本効率、株主還元を重視し、PBR1.0倍超実現に向けて企業価値最大化を図る



2028年8月期に向けた中長期事業成長イメージ

中期経営計画のKPI達成を通じPBR1.0倍超を目指すことにより、持続的に企業価値の向上を図る



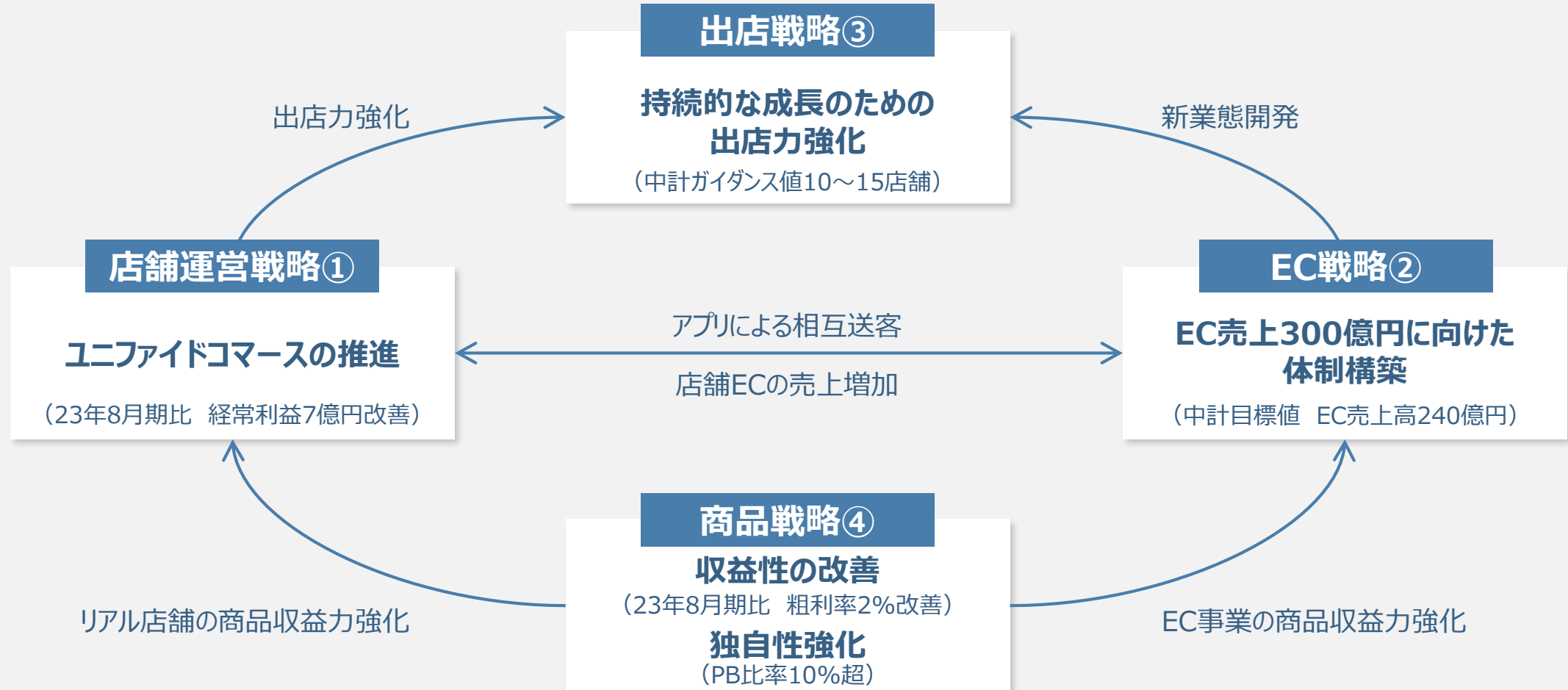
中長期ターゲット

簿価純資産	250	億円以上
ROE	9.5	%以上
ROIC	7.5	%以上

- 簿価純資産
- 時価総額
- ROE
- ROIC

新中期経営計画の重点戦略

店舗収益力の向上①・EC事業拡大②を主軸に中計目標利益（経常利益30億円）を目指すとともに、持続的成長に向けて出店力強化③、独自商品の開発力強化④を図る



店舗運営戦略（ユニファイドコマース）

ヒマラヤのユニファイドコマースでは、当社の強みであるヒマラヤの人材と、お客様を起点としたデジタルとの融合により、高付加価値なお買い物体験の提供と店舗収益の強化を図る

※ユニファイドコマース：顧客の様々な情報を統合し、顧客に対してパーソナライズされたサービスや体験を提供する取り組み

ヒマラヤのユニファイドコマース



ユニファイドコマースによる
経常利益の増益効果
(2023/8→2026/8)

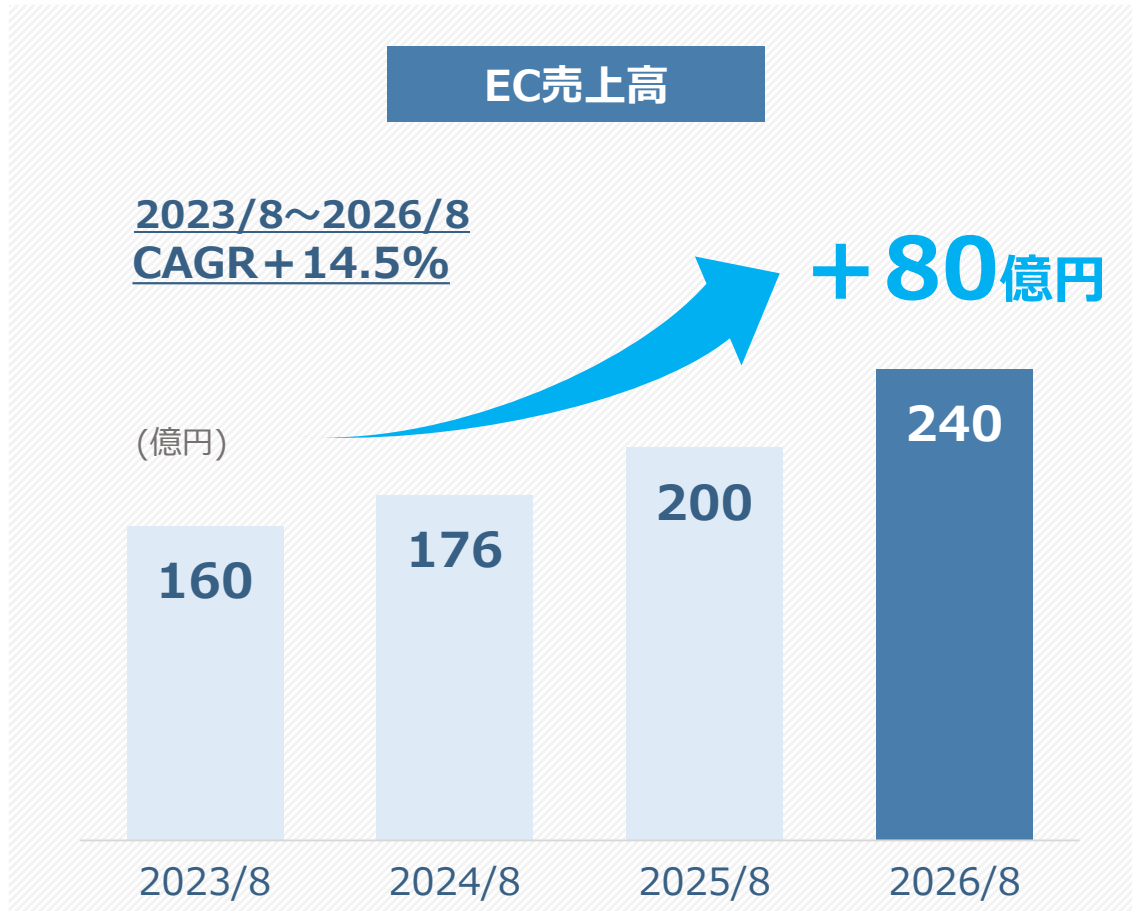
+7.0 億円

ユニファイドコマースの効果等

- ▶ ユニファイドコマースの実現
店舗及びオンラインを通じて、顧客一人ひとりにあった価値ある購入体験を提供する
- ▶ 店舗のスリム化及び効率化
店舗運営における生産性の改善、新規事業などの重点分野への人材投資、システム改修への投資

※当社取組みに関するご参考資料 <https://youtu.be/xtbFHRPzRyI>

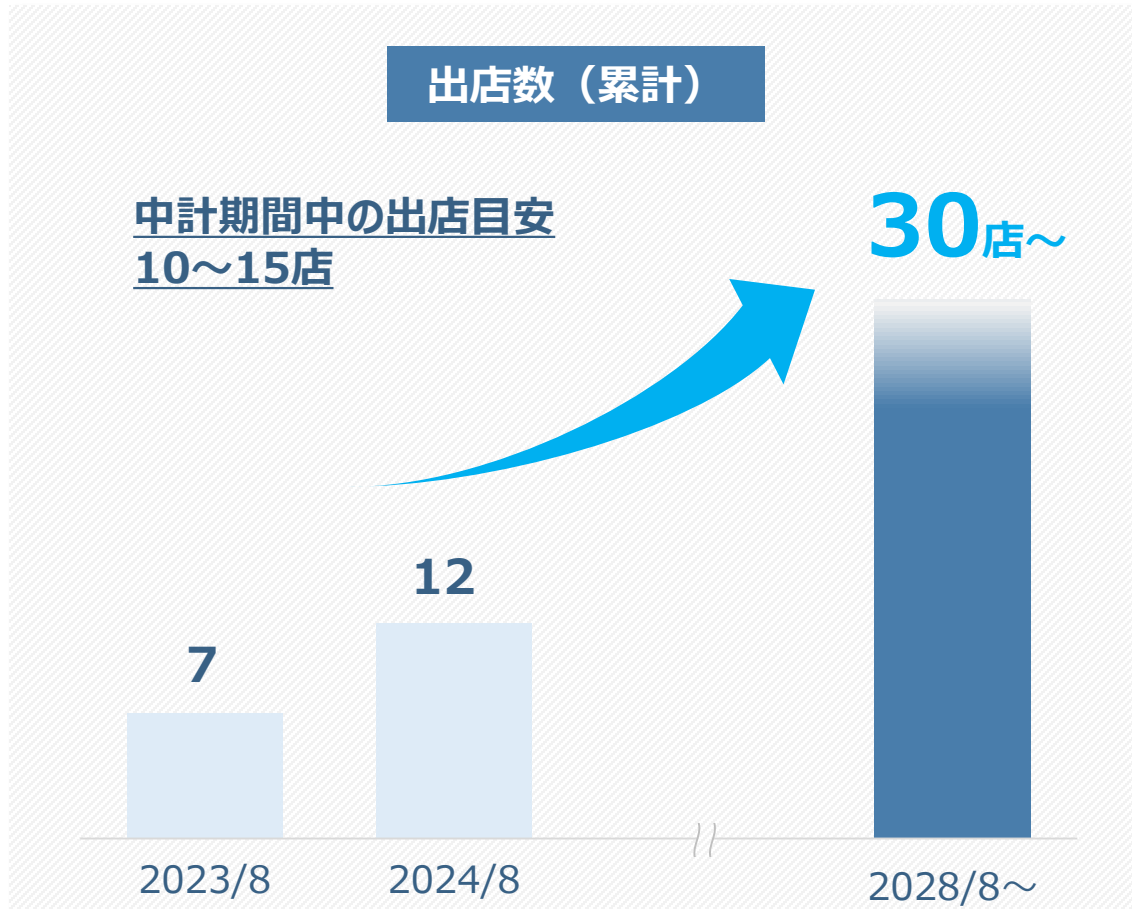
EC戦略



施策等

- ▶ EC専売品の拡充と新規カテゴリーの開拓
- ▶ 新EC専用物流センターによる運用構築
- ▶ 店舗ECのシームレス化の促進
- ▶ 自社アプリと連動した体験サービスの向上
- ▶ その他、EC売上300億円に向けた体制構築

出店戦略



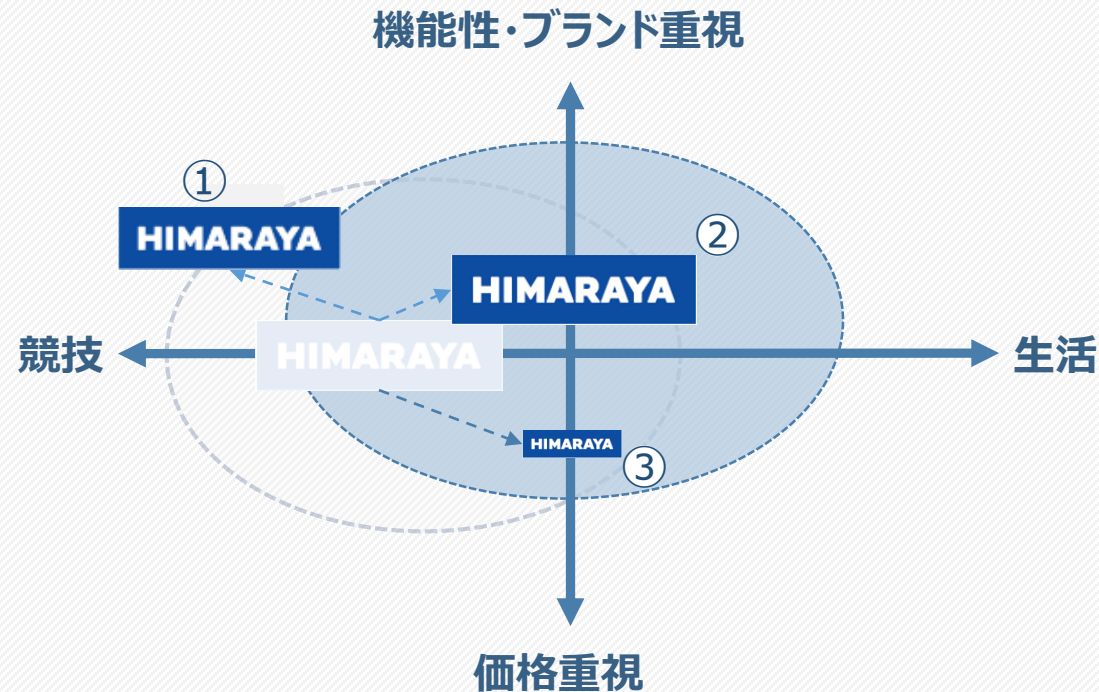
※前中計の2022年8月期と23年8月期に7店出店済

施策等

- ▶ 前回中計策定時の中長期出店目標(30店舗)をガイダンス値とした出店活動の継続
- ▶ 店舗収益力の向上を通じた出店力の強化
- ▶ 中長期の成長戦略に向けた新業態の開発

商品戦略

新中期経営計画で目指すターゲット



- ① 実需スポーツは地域のニーズに合わせて展開
- ② ナショナルブランドを組合せた独自のライフスタイル提案
- ③ オリジナルブランド展開による独自の生活提案

売上推移から見る現状のマーケットの動向

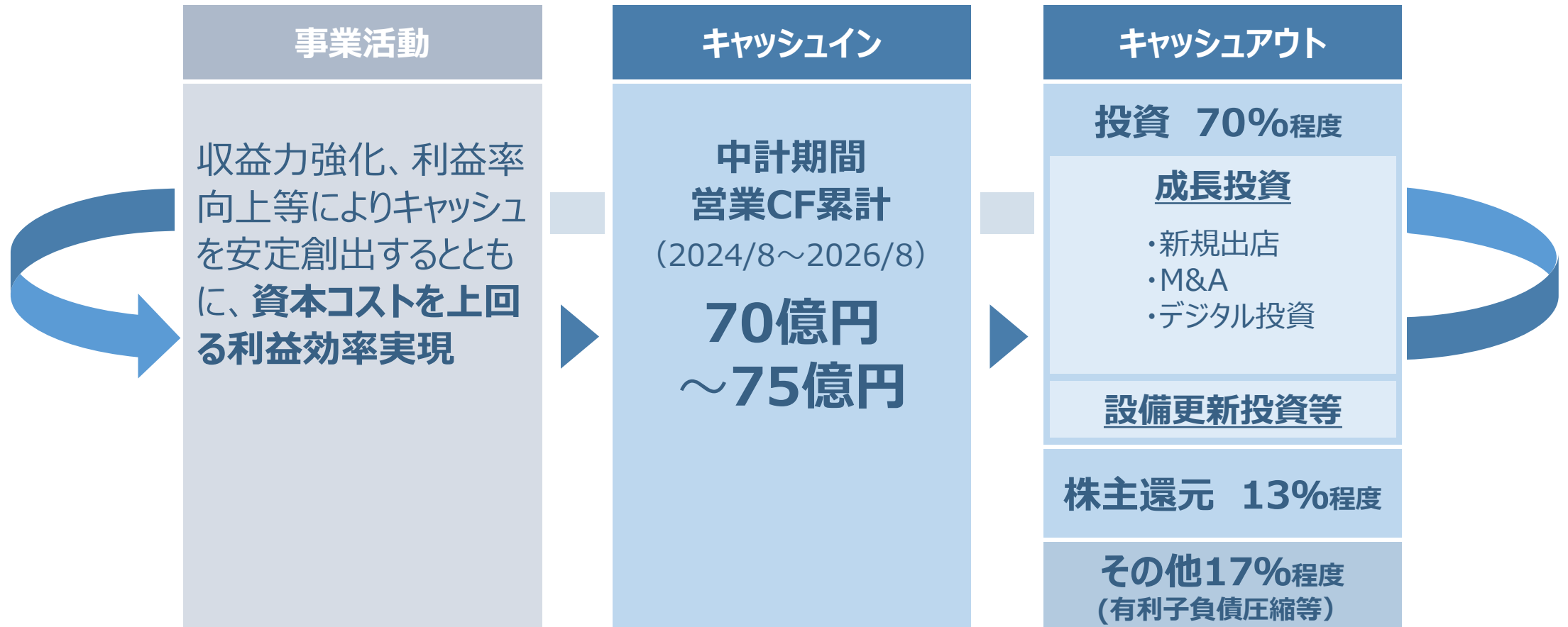
- ① スポーツライト層・エントリー層・部活層・スポーツ競技層
⇒緩やかな縮小傾向、専門店は寡占化傾向
- ② 「生活品」としてスポーツ店を活用する層
⇒異業種の参入もあり競争マーケットとして活発
- ③ 「スポーツブランド」
⇒「ブランド」の機能が変化しており、商品価値が価格を上回るブランドが選ばれる

ユニファイドコマース「サービス」による差別化へ

- ▶ ヒマラヤはスポーツを「生活の一部」として扱い、サービスを提供する
- ▶ ヒマラヤはスポーツブランドを「単に売る」のではなく、「独自の価値を付加」していく
- ▶ ヒマラヤは生活に密着したお客様起点の「オリジナルブランド」を開発していく

キャピタルアロケーション

未来への「成長投資」を中心に「株主還元」「有利子負債圧縮」への配分をキャピタルアロケーションの中でバランスよく実施し、資本効率の最適化を図る



経営管理 ▶ 人的資本経営

【多様な人材の確保】

- ▶ 東京事務所体制を軸とした高度専門人材の育成と確保

【中核人材の育成】

- ▶ 中核人材、管理職、若手の3階層に分類し、マインドとスキルの両面からの育成
- ▶ 経営人材育成、専門人材育成のためのプログラムの構築と教育支援

【組織を支える施策】

- ▶ 多様な人材の活躍を後押しする人事制度の見直し、リモートワークの拡充

【スポーツを活用した従業員のウェルビーイングの増進（健康経営）】

- ▶ 「健康経営優良法人」認定を目指す
- ▶ トレーナー資格者を活用した独自の健康増進メソッドの開発
- ▶ 社員のメンタルヘルスの為の保健衛生組織の設立



経営管理 ▶ サステナビリティ

今後のさらなる成長ステージの実現に向け積極的な成長投資を計画

Environment 環境への取り組み

- ・カーボンニュートラルを中心とした環境負荷低減

- ▶ 環境配慮型ビジネスモデル構築
- ▶ Scope3のGHG排出削減目標実現に向けた取り組み

Social 社会への取り組み

- ・Sustainable Sporting Life実現
- ・人事戦略（HIMARAYA3.0）

- ▶ 地方自治体と連携した地域貢献活動
- ▶ ウェルビーイングに対応したビジネスモデルの構築
- ▶ 人的資本経営への取り組みと健康経営の推進

Governance ガバナンスへの取り組み

- ・コーポレートガバナンスの強化

- ▶ スキル・マトリックスに基づく次世代経営人材のサクセッションプランの確立
- ▶ 持続的な企業価値向上に向けた取締役会実効性評価の持続的な取り組み

株主還元策 ▶ 配当政策

利益配分に関する基本方針

当社は、業績の伸長に合わせ、配当性向、経営基盤強化のための内部留保等を総合的に勘案しながら、長期的な視点に立ち、安定的配当かつ継続的な利益還元を行うことを基本方針としております

	年間配当金（円）		
	中間	期末	合計
2024年8月期 予想（※1）	13円	13円	26円
2023年8月期 確定	13円	13円	26円
2022年8月期 実績	10円	15円（※2）	25円

※1 業績や資金需要に大きな変動が生じた場合、配当金を変更することがあります

※2 期末配当(15円)の内訳：普通配当 13円 記念配当 2円

株主還元策 ▶ 株主優待制度

株主優待制度

ヒマラヤの株式を100株以上ご所有の株主の皆様に対し、ご優待値引券を年2回、以下の基準により発行

保有株式数	ご優待値引券
100株以上 ~ 500株未満	一律1,000円値引券× 1枚
500株以上 ~ 2,000株未満	一律1,000円値引券× 3枚
2,000株以上 ~ 5,000株未満	一律1,000円値引券× 6枚
5,000株以上 ~ 10,000株未満	一律1,000円値引券× 15枚
10,000株以上	一律1,000円値引券× 30枚

基準日及び贈呈時有効期限

- ▶ 8月31日現在の株主様に対しては、11月下旬に発送 (有効期限 翌年11月30日)
- ▶ 2月末日現在の株主様に対しては、5月下旬に発送 (有効期限 翌年 5月31日)

将来見通しに関する注意事項

本資料には将来の見通しに関する内容が含まれておりますが、これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社として、その達成を約束するものではありません。

本資料に記載された将来の見通しと実際の業績の間には、経済状況の変化や顧客のニーズ及び嗜好の変化、他社との競合等、今後のさまざまな要因によって、大きく差異が発生する可能性があります。

また、本資料発表以降、新しい情報や将来の出来事等があった場合において、当社は本資料に含まれる将来に関するいかなる情報についても、更新又は改訂を行う義務を負うものではありません。