CONFIDENTIAL

株式会社アルペン

中期経営計画 2027

2025年6月期～2027年6月期（3ヶ年）

2024年 8月 8日

AlpenGroup

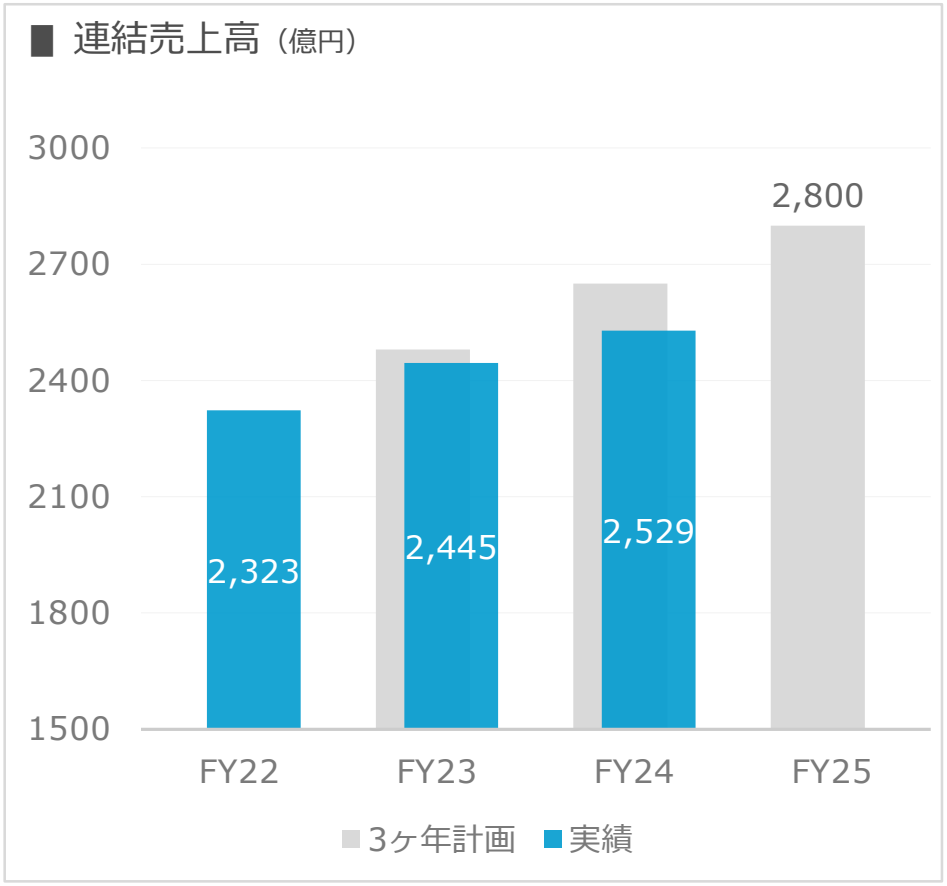
スポーツをもっと身近に

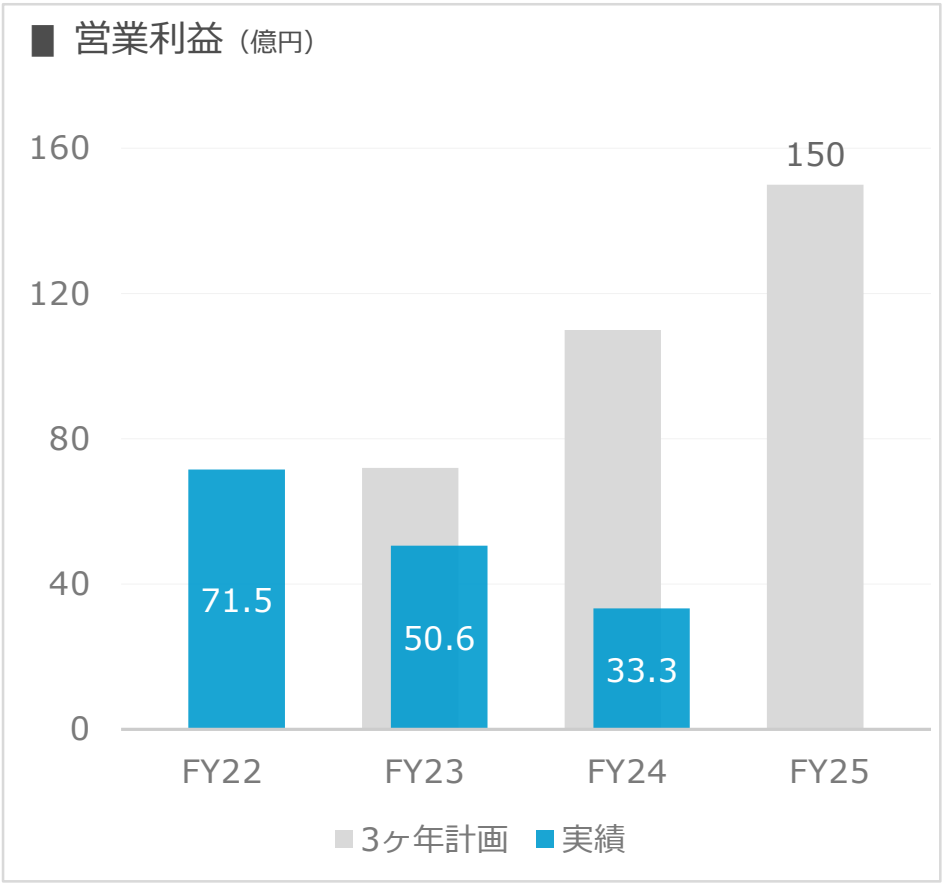
振り返り

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

2022年公表の3ヶ年計画に対する業績進捗

・前計画は2025年6月期目標を連結売上高2,800億円、営業利益150億円と設定
・環境の変化もあり2年目終了時点で利益目標に対して大きく乖離





Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点施策の進捗状況

■ 重点施策	■ 進捗状況	■ 評価
リアル店舗	➢ 旗艦店を含めて2年間で合計21店舗を新たに出店 ➢ 客数が伸び悩んだことで既存店の売上は低調	× 売上拡大や利益向上に直結する施策は不十分
EC事業	➢ オンライン市場の競争激化により売上成長が鈍化 ➢ 収益性はやや改善したものの不十分	
商品改革	➢ 過剰在庫への対応により充分な取組ができず ➢ プライベートブランドの売上も横這い	
デジタル マーケティング	➢ アルペングループメンバーズ会員は順調に増加 ➢ 顧客別や地域別などの個別の情報発信を開始	○ 基盤の整備については概ね順調な進捗
業務・物流 効率化	➢ 店舗向け物流施設の再編が概ね完了、新倉庫が稼働開始	
人材育成	➢ 人材採用は順調に推移 ➢ 専門販売員の育成が進み社内認定者数が増加	
サステイナビリティ	➢ 2027年までに達成すべき目標は全般的に順調に進捗	

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

新中期計画

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

■ スポーツを取り巻く市場環境や、競争環境は今後より大きく変化していく

環境の変化

- 少子高齢化と人口減少
- 労働力の不足
- 気候変動・環境問題の悪化
- 円安の進行、物価・金利の上昇
- 顧客ニーズや購買行動の多様化
- 業界・市場のボーダレス化

厳しさを増す経営環境の中、新しい価値を生み出す挑戦を続け
差別化された業界№１の地位を確立する

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

スポーツをもっと身近に

スポーツの魅力を広め、

スポーツが好きな人に寄り添い、

スポーツの力で世界をもっとワクワクさせていく

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

経営方針：スポーツ業界のイノベーターになる

■こだわり抜いた品揃え

・こだわり抜いた独自の魅力的な品揃え
・世界に通用するプライベートブランド

■ワクワクする店舗

・スポーツの魅力を伝えられる店舗空間
・最先端の技術を活用した快適な購買体験

■お客様に寄り添う専門家

・深い知識と経験を持つ専門家集団
・お客様の悩みに応え続けるホスピタリティ

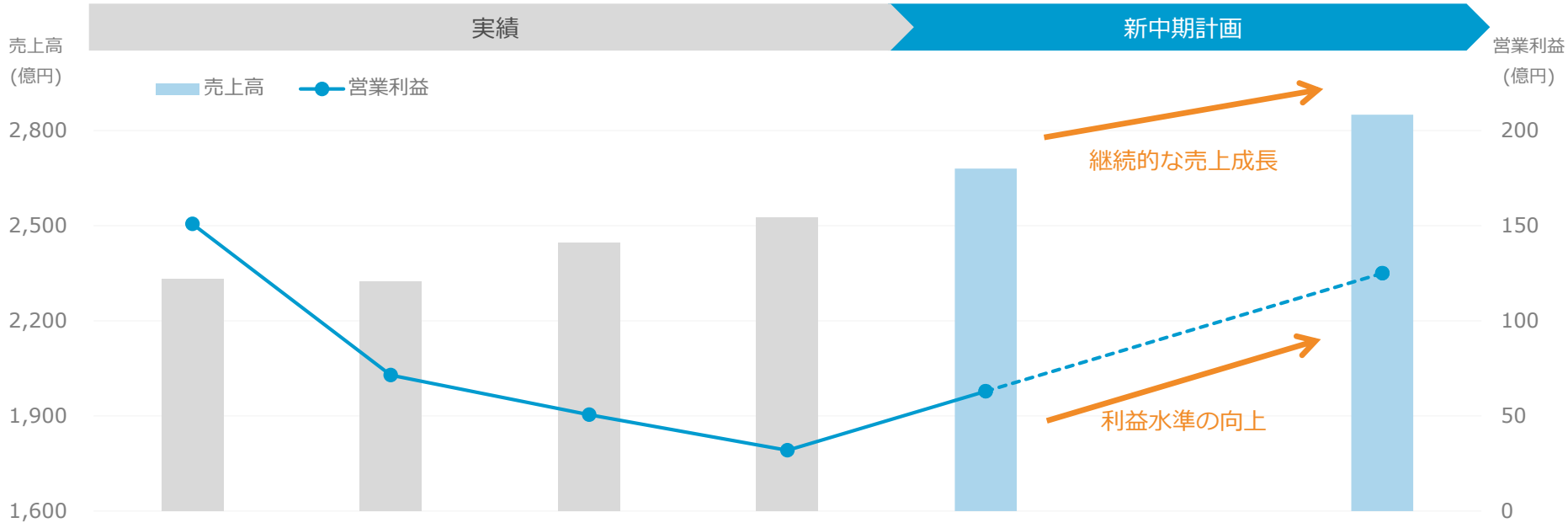
■スポーツが溢れる未来

・スポーツに必要な自然環境を守る活動
・次世代のスポーツ好きの育成

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

新中期計画における業績目標

2027年6月期：売上高2,850億円・営業利益125億円・純利益80億円

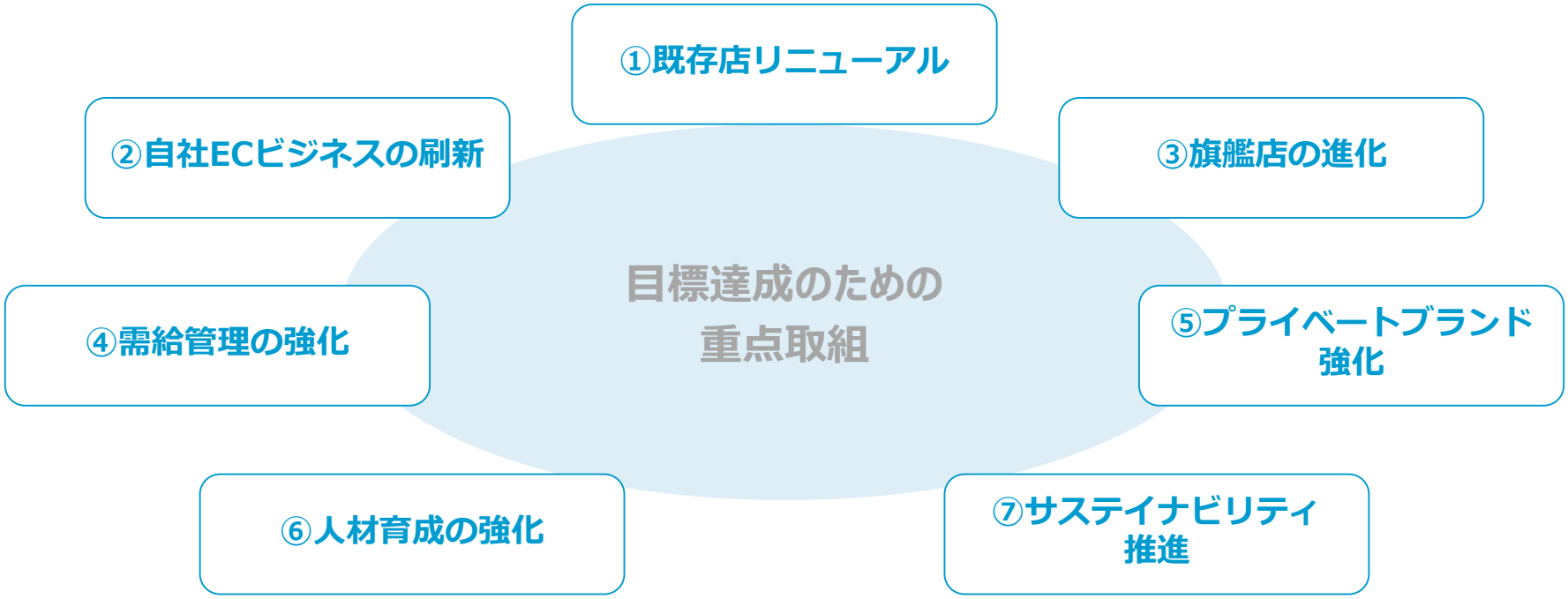


	21/6期	22/6期	23/6期	24/6期	25/6期 計画	⇒	27/6期 計画
連結売上高	2,332億円	2,323億円	2,445億円	2,529億円	2,680億円	⇒	2,850億円
営業利益	150.8億円	71.5億円	50.6億円	33.3億円	63.0億円	⇒	125億円
当期純利益	107.7億円	53.1億円	54.6億円	17.3億円	32.5億円	⇒	80億円

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

業績目標達成のための重点取組

■ 重点取組によって売上を継続的に成長させるとともに収益性の改善も図っていく



「継続的な売上成長」と「収益性の改善」の実現

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組①：既存店リニューアル

■ 売場および商品構成の刷新による既存店の売上高向上と収益性改善

■スポーツ業態中心に改装店舗を拡大

ワクワクを伝えられる体感型の売場へ

- 全面改装：年平均10店舗程度
- 部分改装：年平均30店舗程度

＋

■商品構成を抜本的に見直し

- ランニング中心としたシューズ品揃えの強化
- 競技系スポーツにおける上位品番の取扱い拡大
- 中古ゴルフクラブの取扱い拡大
- トレッキング、アウトドアウェアの拡大

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組②：自社ECビジネスの刷新

■自社ECサイトの刷新によるEC売上の再成長と収益性改善

■アルペンオンラインストアを全面刷新

ECサイトの再構築
- 検索性や比較機能などの使い勝手を抜本改善
- レコメンド機能の向上

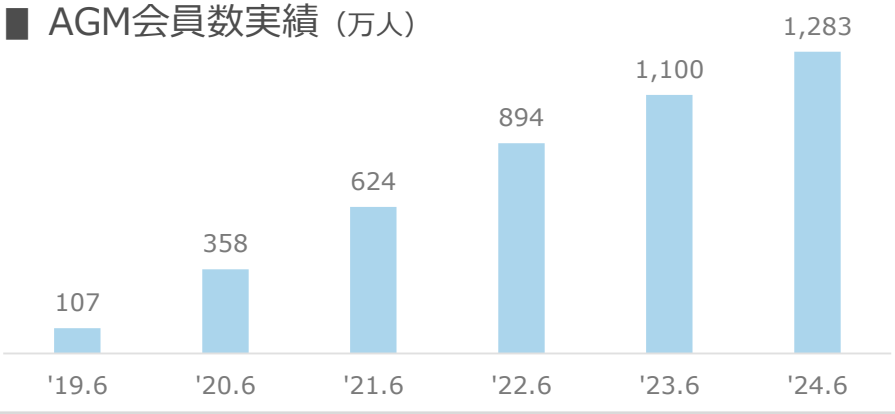
取扱い商品の拡大
- 掲載品番数を大幅に拡大
- EC専売品の拡充

商品情報の拡充
- 店舗スタッフによる当社独自の商品情報
- 商品選択につながるコンテンツ

店舗との連携強化
- 店頭とECサイト間の導線整備
- アルペングループメンバーズ(AGM)会員の拡大

自社EC売上を24年比2倍以上に成長させる

■ AGM会員数実績（万人）



Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組③：旗艦店の進化

■スポーツの魅力を発信する拠点として継続的に進化し売上成長と差別化を推進

■商品・売場・サービスを変化させ続けていく

- 継続的な品揃えや売場の改変、最新要素の導入
- スポーツ選手等を招いたイベントの実施、情報発信の拡大
- インバウンド需要の取り込み
- スタッフの専門性のさらなる向上
- 各エリアの独自取り組み、地域のスポーツ団体との連携強化

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組④：需給管理の強化

■ 在庫管理精度の向上とプロパー販売強化による収益性の改善

■ 適正在庫水準の維持

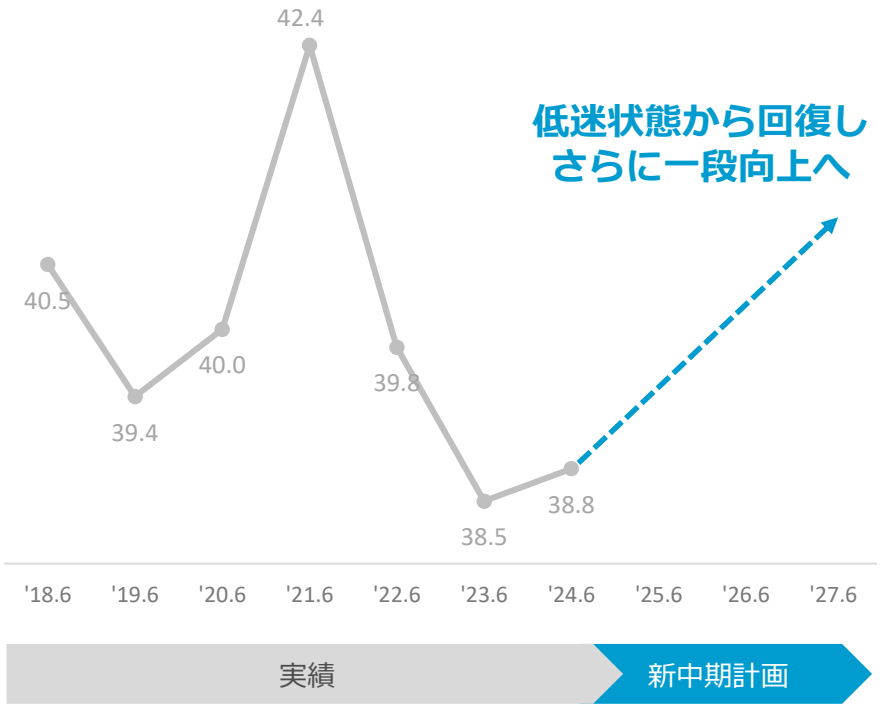
- 仕入時期の調整による年間在庫の平準化
- 販売予測の精度向上と機動的な発注調整
- 売れ筋に集中した発注
- 低回転アイテムの絞り込み

＋

■ 適正売価での販売を強化

- プロパー期間における販売強化
- 継続販売商品・通年アイテムの拡大
- クリアランス・終売時の売価設定の見直し
- セール手法や販促企画の見直し

■ 売上総利益率（%）



Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組⑤：プライベートブランドの強化

■ プライベートブランド商品の売上拡大による収益性向上と差別化の推進

■ PB商品の開発・生産梃入れ

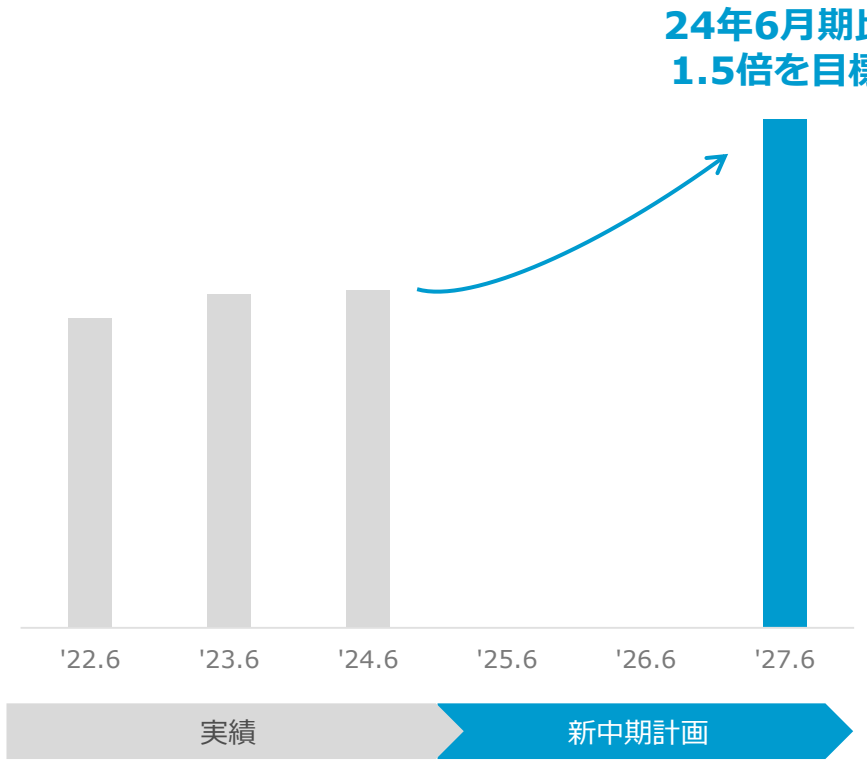
企画開発の強化
- ➢ 高機能かつ低価格なアイテムの拡充
- ➢ 他社に無い差別化商品の開発

原価低減・利益率の改善
- ➢ 東南アジアを中心とした生産地変更
- ➢ 類似品番の絞りこみ、販売期間の延長

自社シューズ工場における生産拡大
- ➢ カンボジア工場の生産設備の拡張

マーケティングの強化
- ➢ 売場作り・販促手法の見直し
- ➢ ECにおけるコンテンツの充実

■ PB売上高イメージ



Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組⑥：人材育成の推進

■ 多様で専門性の高い人材による差別化と経営基盤の強化

■ 人的資本への取り組みを強化

採用活動強化による多様な人材の確保
- ➢ 成長に必要となる人員数の確保
- ➢ 第2新卒や中途採用の拡大

教育・研修体系の再整備
- ➢ 基礎スキルと職務別の専門スキル研修
- ➢ メーカーと協同した販売研修

人材マネジメントによる組織活性化
- ➢ 女性管理職・女性店長比率の向上
- ➢ 戦略的ジョブローテーション

満足度を高める人事制度
- ➢ 恒常的な人事制度・組織体制の見直し
- ➢ 健康経営の推進、スポーツ機会の拡大

パーパス・経営方針・戦略

↓ ↑

アルペングループ行動指針

お客様志向
- ・常にお客様に寄り添い、お客様のために行動

挑戦のスピリット
- ・誰よりも早く新しいことに常に挑戦
- ・世の中の常識を変える、大胆な取り組みを推進
- ・圧倒的なスピードで実現

最高の人材育成
- ・強いリーダーシップを持つスポーツの専門家を育成
- ・年齢性別に関係なく活躍できる体制

チームワーク
- ・チームとして協業する風土の構築
- ・取引先様との相互パートナーシップの構築

スポーツへの愛情
- ・常にスポーツを楽しみ、スポーツを愛する風土を構築

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

重点取組⑦：サステイナビリティの推進

■ スポーツを未来につなげていく取り組みを重点的に推進

	2027年までの目標		主な活動		
スポーツを楽しむ自然環境を守る Alpen GREEN PROJECT	目標1 ↓50% CO2	エネルギーの使用によって排出されるCO2を2015年度対比50%削減	• 再生可能エネルギーの活用 • 物流の効率化		
	目標2 ↑30%	アパレル、シューズ、バッグにおける環境対応商品の売上高比率を30%以上に引き上げ	• PB商品におけるリサイクル素材等の利用 • PB商品副資材のプラスチック使用削減 • アパレルを中心とした資源回収活動		
	目標3 2万人	2021年からの累計で2万人以上（社員含む）が環境保全に関する啓発活動に参加する機会を提供	• 環境保全ボランティア活動の推進 • 環境保全に関する啓発活動の実施 • 分別回収、３Rの推進によるごみの削減		
スポーツコミュニティの形成 Alpen DREAM PROJECT	目標4 ↑8000回	店舗でのスポーツ振興活動を年8000回以上実施	• 店舗における体験型イベントの実施 • 社員のスポーツ実施率向上への取組		
	目標5 1万人	2020年からの累計で1万人以上の子ども（高校生未満）たちに、「本物」のスポーツの魅力に触れる機会を提供	• プロスポーツチームや選手と触れる機会の創出		

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

資本コストを意識した経営

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

現状認識と方向性

■ 低い収益性によってROEが資本コストを下回っており、PBRも1倍割れが続く

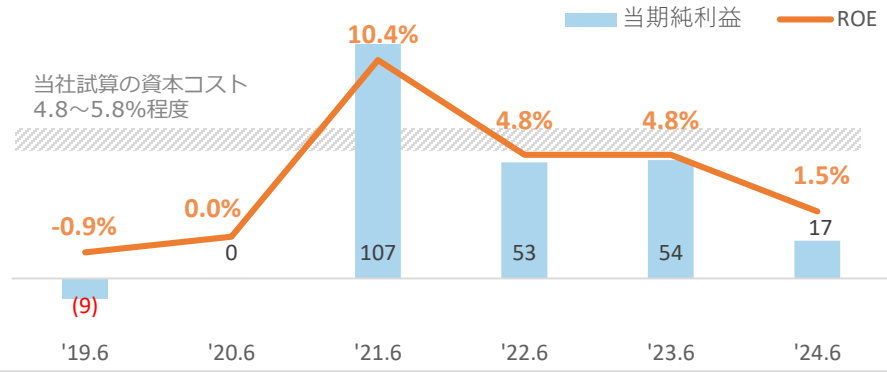
■ 現状認識

- 資本コストは4.8%～5.8%程度と認識
  ※CAPMベースによる当社試算
- 収益性が低く充分な利益が出ていないため、
  ROEは資本コストを下回っている
- その結果としてPBRは0.6～0.7倍程度が続く

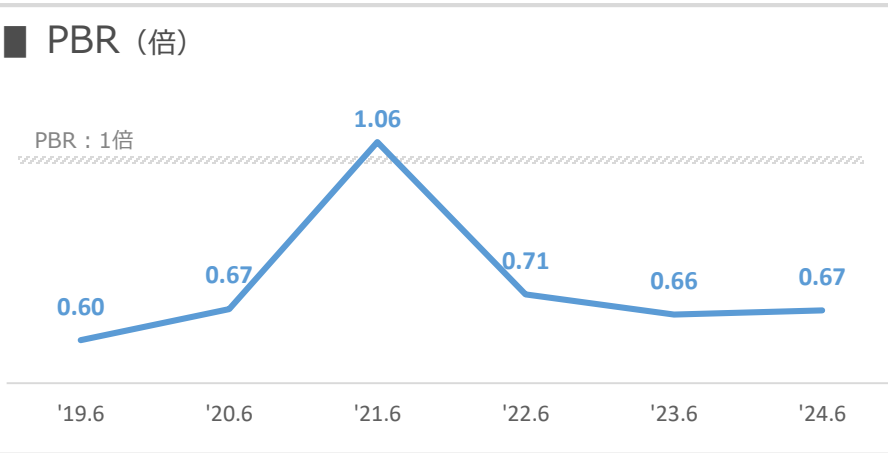
■ 方向性

- **主要事業の収益性改善を最優先に取組**
- **荒利率向上と経費率改善の両面を推進**
- **自己資本の増加に応じた株主還元の検討**

■ ROE（%）·純利益（億円）



■ PBR（倍）



Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

改善に向けた取り組み項目

中期計画の最終年度までに株主資本コストを上回る**ROE6%超**を目指す

■ 課題

ROE改善

当社試算の
株主資本コスト
4.8%~5.8%程度

■ 対策

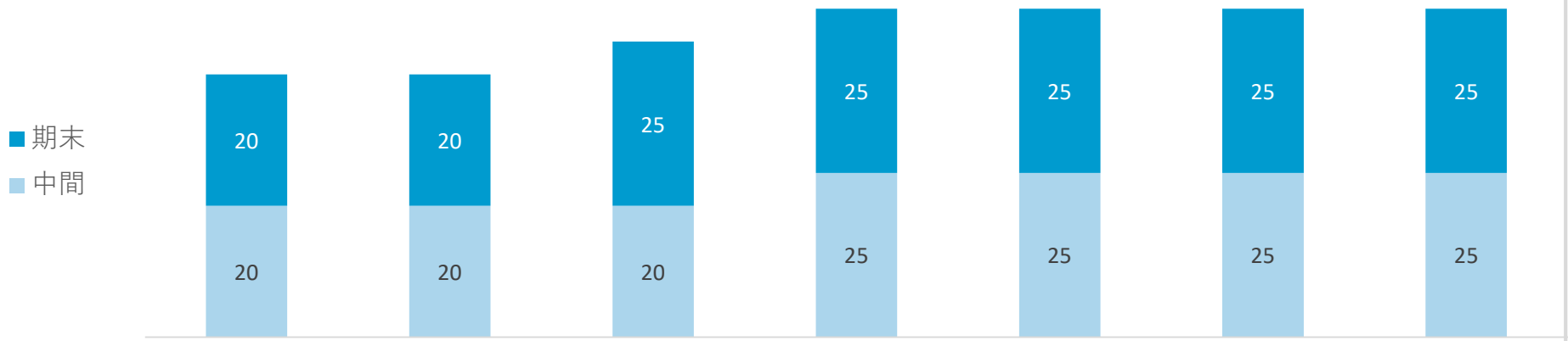
当期純利益率	×	総資産回転率	×	財務レバレッジ
=		=		=
当期純利益 ↑		売上高 ↑		総資産 ↓
• 需給管理の強化 • プライベートブランドの売上比率向上と原価改善 • 既存事業の経費率低減		• 既存店リニューアル • 自社ECの刷新・強化 • 旗艦店の更なる進化 • プライベートブランド強化		• 在庫の効率的運用
売上高 ↑		総資産 ↓		自己資本 ↓
• 既存店リニューアル • 自社ECの刷新・強化 • 旗艦店の更なる進化 • プライベートブランド強化		• 在庫の効率的運用		• 適切な株主還元

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

株主還元方針

安定的かつ継続的な配当を基本方針としたうえで、
業績の向上に応じて配当性向等を勘案のうえ適切な還元を実施

■ 1株当たり配当金推移（円）



	19/6期	20/6期	21/6期	22/6期	23/6期	24/6期	25/6期 予想
1株当たり配当	40円	40円	45円	50円	50円	50円	50円
配当性向	（赤字）	9,365%	16.4%	36.8%	35.3%	111.1%	約59%

※配当予想につきましては確定したものではありません
業績見通しに大きな変更が生じた場合、配当予想も変更することがあります

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布

Alpen Group

スポーツをもっと身近に

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。従って将来の業績は経営環境の変化等に伴い、目標と異なる可能性があることにご留意ください。また、この内容は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。
当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。

Copyright 2024 Alpen Co.,Ltd All rights reserved.
不許複製印刷配布