

An aerial photograph of a winter forest. The ground is covered in a thick layer of snow. Numerous trees, mostly without leaves, are scattered across the landscape. In the lower center, there is a small, light-colored building or structure. The overall scene is serene and quiet.

中期経営計画

中期経営計画

2020-2022年の 振り返り



中期経営計画 | 2020-2022年の振り返り | 国内

- コロナ禍において、新規顧客獲得による顧客基盤の拡大及び販売網の開拓による事業基盤の強化を実現
- 体験型施設の開設及び体験を促進するデジタルツールの導入により、体験価値提供を強化

領域	成果
顧客基盤	<ul style="list-style-type: none">● ポイント会員の拡大 (2020年初 約43万人 → 2022年末 約78万人 +81%増加)
事業基盤	<ul style="list-style-type: none">● 直営店を中心に販売網を拡大 (直営店: 12店舗開設)
体験価値	<ul style="list-style-type: none">● 体験価値提供の深化に向けて大型の体験型施設の開設 → ランドステーション白馬、Field Suite Spaなど● 体験を通じた消費を可視化するライフバリューポイント制度の導入● コミュニティ創造を促進させるコミュニティアプリのリリース
オペレーション	<ul style="list-style-type: none">● 製造キャパシティの強化 → 2022年 売上高500億円規模の調達網の構築● 配送経路の短縮 → 全品番において生産拠点から海外販売拠点への直送実現

中期経営計画 | 2020-2022年の振り返り | 海外

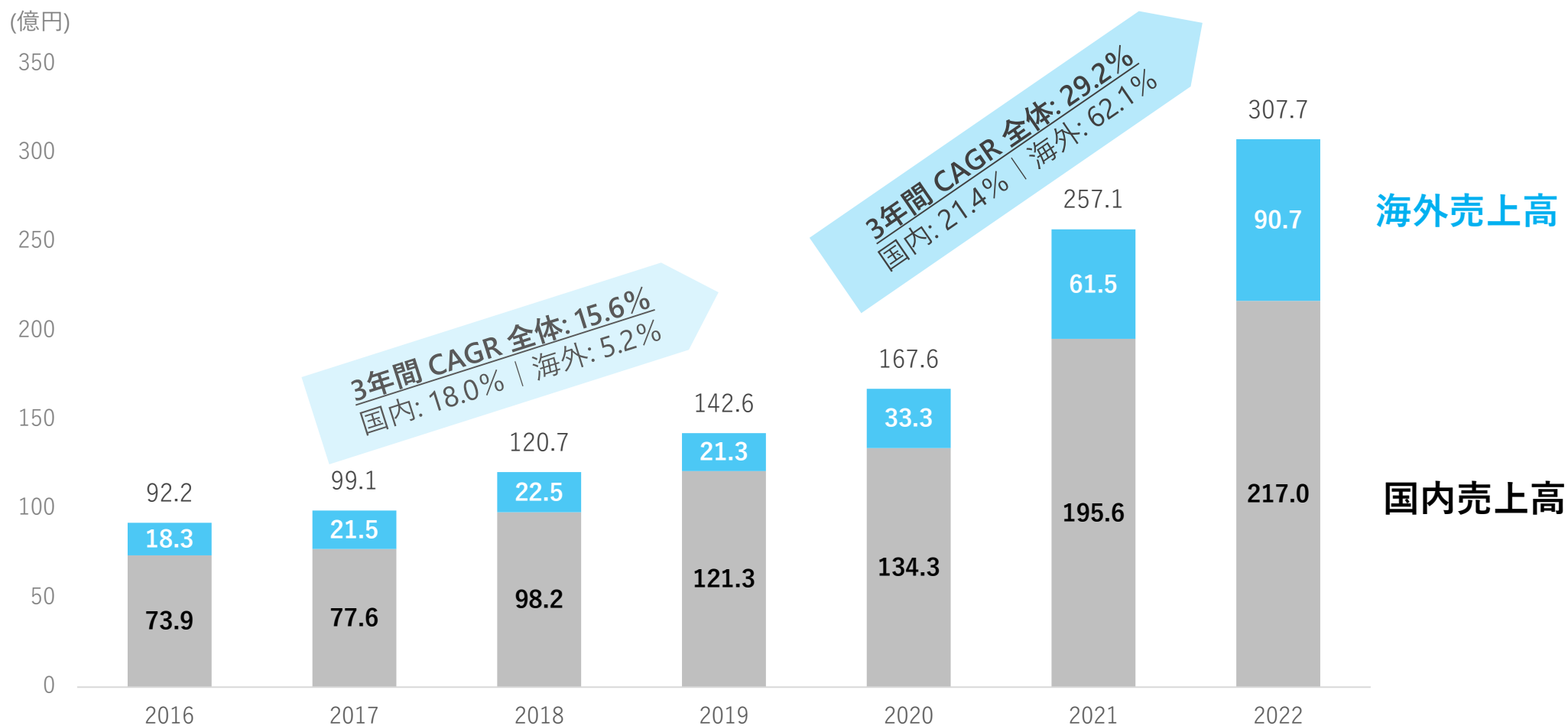
- 各国とも販売網の拡大・強化に伴い事業拡大を実現

拠点	売上高 実績 (2020年 → 2022年)	成果
韓国	13.2億円 ▶ 38.3億円	<ul style="list-style-type: none">・ 直営店舗網の拡大・ 越境ECと中国向けの卸売りを通じて中国市場の初期的な開拓実施 売上高：2020年 約2億円 → 2022年 約8.6億円
米国	10.6億円 ▶ 27.4億円	<ul style="list-style-type: none">・ 販売戦略の見直しで、ブランド認知向上及び取引先開拓に成功・ 大口取引先の深堀により、売上の拡大に寄与
台湾	5.1億円 ▶ 11.2億円	<ul style="list-style-type: none">・ 直営店舗網の拡大・ 現地法人化に向けた体制構築
英国	1.3億円 ▶ 6.8億円	<ul style="list-style-type: none">・ 英国内及びEU圏内における卸売事業の拡大
中国	—	<ul style="list-style-type: none">・ 2022年に現地法人を合併にて設立・ 2023年より本格的に稼働を予定

中期経営計画 | 2020-2022年の振り返り | 売上高推移

- 国内については、コロナ前から平均して20%前後成長しており堅実に事業を拡大
- 海外については、コロナ前は平均で5.2%と低成長であったが、コロナ禍の3年間で平均62.1%と急成長

国内・海外売上高推移及び年間平均成長率



中期経営計画 | 足元の環境変化に対する認識

- 直近3年間は、自然回帰に対する普遍的な需要に加え、コロナ禍においてキャンプに対する関心の高まりが重なった状況
- 今後、文明の進化による自然回帰への関心は引き続き拡大していくが、足元の環境の潮目には変化が生じている状況

自然回帰に対する普遍的ニーズ

デジタル化の進展などにより、ストレス増大など人間性の低下が危惧される中で、自然を通じて人間性を回復させたいという欲求は今後も永続的に拡大

2020～2022年 コロナ禍における変化

- 行動制限下においてメディアを通じてキャンプへの注目が急拡大
- 余暇の選択肢として選ばれるケースが増加



2023年～ 今後想定される変化

社会

世界的なリセッション懸念
地政学的リスクの拡大
為替変動、インフレ傾向

顧客

行動制限解除による余暇の選択肢拡大
▶ キャンプへの注目の低下

市場

需要がコロナ前の水準に舞い戻り
▶ 業界全体の在庫が滞留傾向

中期経営計画

基本方針・目標



中期経営計画 | Snow Peakの不変の方向性

私たちスノーピークは、
「キャンプの力」と「デザインの力」を使い、
衣食住働遊という人生価値を
スノーピークらしいやり方で創造します。

中期経営計画 | 2023-2025年 中期経営計画 基本方針

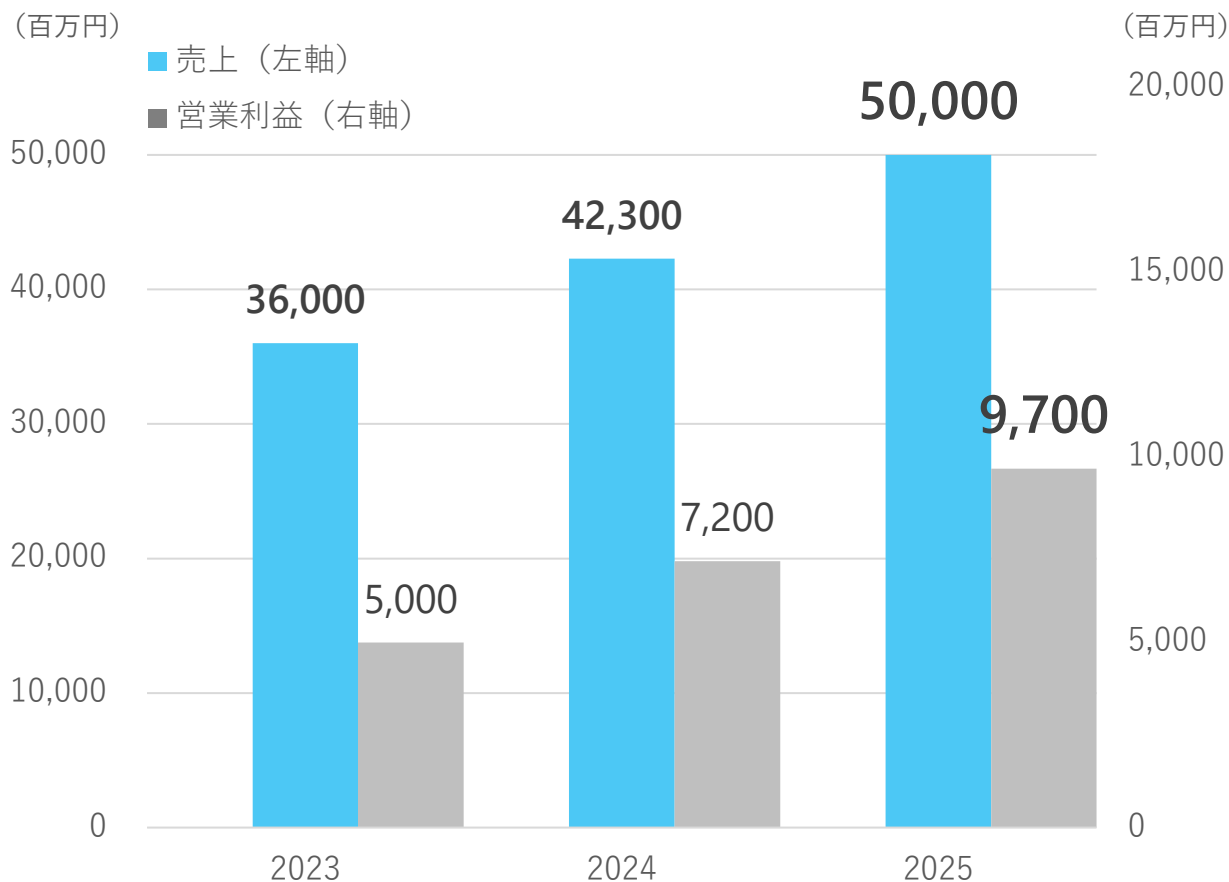
普遍的な方向性を実現するために、今後の環境変化を踏まえた上で

成長戦略と**経営基盤強化**を並行して進め、**膨張なき成長**を目指す



中期経営計画 | 数値目標

- 2023年度の中期経営計画では、2025年までに売上500億円、営業利益97億円を計画
- 海外戦略の強化に伴い、2025年までに海外売上比率約40%を計画
- ROEについては、営業利益率の改善と総資産回転率の維持向上に努めることで、16%以上の維持を計画



海外売上比率

2025年までに **約40%**

日本	29,600百万円
アジア/オセアニア	13,300百万円
欧米	7,100百万円

ROE※

16%以上を維持

※ ROE = 当該年度の当期純利益 ÷ 当該年度の株主資本 (純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分)

※ 為替レート(\$/¥) 前提: 2023年 130円 | 2024年 125円 | 2025年 120円

中期経営計画 | 2023-2025年 中期経営計画 全体像

中期経営計画（2023-2025年）基本方針

成長戦略と経営基盤強化を並行して進め、膨張なき成長を目指す

成長戦略（新規キャンパー創出とロイヤルカスタマー化の実現）

日本

体験誘導強化による
キャンパー創造

米国

スノーピークのキャンプ
スタイルの可視化
販売網の拡張・強化

中国

スノーピークのキャンプ
スタイルの可視化
販売網の構築・拡張

その他の市場

(韓国・台湾・英国・EU・その他海外)

販売網 拡大
(韓国)体験提供強化

経営基盤強化（筋肉質な経営体質の実現）

サプライチェーン
最適化

経営管理体制 強化

人財戦略 強化

販売網 見直し

中期経営計画

成長戦略



中期経営計画 | 地域別 事業フェーズ

- 各国の事業の成熟度に合った施策を投じ、持続可能な成長基盤を構築

		立上げ	チャンネル強化	顧客・コミュニティ創造	体験価値 / ライフバリュー	
事業ミックス		アウトドア・アパレル		アウトドア・アパレル レストラン・アーバンアウトドア・ビジネスソリューション等		
主要戦略	チャンネル	卸売	取引開始	ブランド売場モデル立上 (インスタア/ショップインショップ等)	店舗網拡大	体験誘導・ 他事業店舗網構築
		直販	立上検討	直営店舗・EC立上	店舗網構築・体験店舗立上	体験拠点網構築
	顧客戦略	売場確立	ブランド可視化	伝道師マーケティング・ 顧客イベント	事業毎のクロスセル	
各国 中計目標	日本				*	→
	米国		*			→
	中国	*				→
	韓国・台湾				*	→
	英国・EU		*			→
	その他海外	オセアニア・東南アジアで 卸事業を軸に市場創造				

凡例 現状 * → 25年度目標

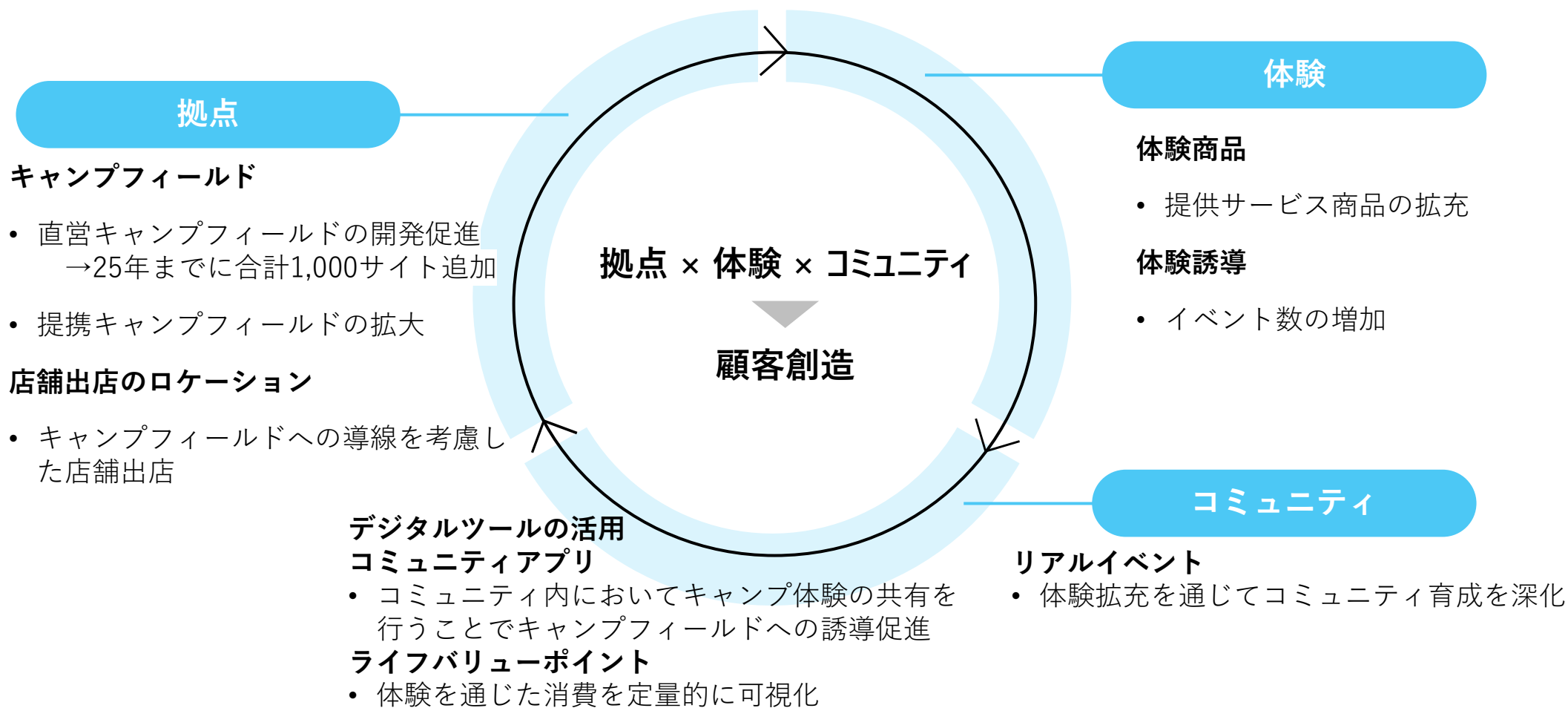
中期経営計画 | 地域別 成長戦略 サマリー

地域	主要アクション	概要
日本	詳細は次ページ以降	• 新規キャンパー創出と体験誘導強化を軸としたロイヤルカスタマーの創造
米国		• スノーピークのキャンプスタイルの根幹にある、アウトドアでの豊かな時間の提供を実現するべく、キャンピングブランドとしての認知を向上
中国		• キャンプ文化が発展段階の中国市場において、スノーピークのキャンプスタイルを根付かせるべく、キャンプブランドとしての認知を向上
韓国	体験提供の強化	• 直営キャンプフィールド開設(2024年Q2) • 体験型事業 (Cafe/Dining、Business Solution) の新規展開
英国・EU	英国: 卸売事業 拡大	• スノーピークの世界観・キャンプブランドが可視化された売り場の拡張
	EU圏: 事業拡大	• ドイツ・北欧地域にて卸売を主体とした販売網構築 • 直販についてはECを通じて先行して販売開始 (2023年)
台湾	直販事業 拡大	• 直営店 新規 4 店舗開設
その他海外	卸売事業 拡大	• スノーピークの世界観・キャンプブランドが可視化された売り場の拡張

中期経営計画 | 成長戦略 | 日本

新規キャンパー創出と体験誘導強化を軸としたロイヤルカスタマーの創造

販売店と体験拠点の導線強化及び体験商品の拡充を通じて
コミュニティ育成を深化させ、顧客創造の好循環を創出



中期経営計画 | 成長戦略 | 米国

スノーピークのキャンプスタイルの根幹にある、アウトドアでの豊かな時間の提供を実現するべく、キャンプブランドとしての認知を向上

スノーピークのキャンプスタイルの可視化及び販売網の拡張・強化による
ブランドポジショニングの確立

スノーピークのキャンプスタイルの可視化

体験提供の強化

- 直営キャンプフィールドの開設(2023年下半期)
- 提携キャンプフィールドの拡大
- キャンプフィールドへの体験誘導を強化

販売網の拡張・強化

卸売事業

- スノーピークの世界観、キャンプブランドが可視化されたショップインショップの拡張

直販事業

- 直営店 2店舗新設
- スノーピークのキャンプスタイルの理解を深化させるための店舗スタッフ育成

中期経営計画 | 成長戦略 | 中国

キャンプ文化が発展段階の中国市場において、スノーピークのキャンプスタイルを根付かせるべく、キャンプブランドとしての認知を向上

スノーピークのキャンプスタイルの可視化及び販売網の確立・拡張による
ブランドポジショニングの確立

スノーピークのキャンプスタイルの可視化

体験拠点開発（第一弾）

- 2024年前半の開設を目標に国内でのキャンプ場開発プロジェクトを進行中
- 中国におけるフラッグシップモデルを確立

体験拠点開発の拡大

- 中間所得者以上の層が集中している一級都市/新一級都市の郊外を中心に開発
- 都市生活者をターゲットに自然の中での豊かな時間を提供

販売網の拡張・強化

卸売事業の立ち上げ及び拡大

- 沿岸部を中心に新規アカウントの拡大
- 2024年以降、内陸部を中心に拡大
- 外部ECの旗艦店立ち上げ
 - 2023年2月：T-mall開設済み
 - 2023年上半期：WeChatアプリ開設

直販事業の立ち上げ

- 自社ECの開設
- 2023年、2024年に一級都市で旗艦店開設

中期経営計画

経営基盤強化



中期経営計画 | 地域別 経営基盤強化 サマリー

地域	主要アクション	概要
グローバル 共通	サプライチェーンの最適化	事業のグローバル展開拡大と合わせたサプライチェーンの最適化
	経営管理体制の強化	グローバル全体での経営管理体制の強化
日本	人財戦略の強化	「キャンプの力」を軸としたスノーピークらしい人財戦略の構築
	販売網の見直し	直営店事業の収益性改善及びチャネル戦略の見直し

中期経営計画 | 経営基盤強化 | サプライチェーン最適化

事業のグローバル展開拡大と合わせたサプライチェーンの最適化

グローバルにおいてEnd to Endでの一元管理強化を実現

供給関連

供給網の強化及び最適化

- 事業拡大を見据えた供給力の強化
- 地政学リスクを考慮した供給体制の構築

調達計画のモニタリング・管理体制強化

- 生産状況、納期情報の管理強化
- デジタルを活用した調達情報のスピード/正確性向上

物流・オペレーション関連

グローバル基準のオペレーション体制の構築

- 生産国から販売国までの物流網/管理体制の強化
- デジタルを活用した配送・物流業務に関わる生産性向上
- グローバルにおける販売情報の管理強化による販売効率の向上



中期経営計画 | 経営基盤強化 | 経営管理体制の強化

グローバル全体での経営管理体制の強化

強化すべき管理項目において基準を設定し海外を含む全社に展開

強化すべき管理項目

組織・人財管理

- 戦略に合致した組織体制の構築
- 適切な人員配置を行うための基準設定

財務管理

- 予実管理体制の強化
- 資本コストを意識した投資基準の見直し

戦略管理

- 戦略に基づくアクションの進捗管理
- 戦略内容の定期的なレビューの実施

知財・ブランド管理

- グローバルでの知財管理体制の構築
- ブランド使用時のルール明確化及び社内への徹底

ESG対応

- 推奨項目の適切な開示
- 定期運用への仕組構築

中期経営計画 | 経営基盤強化 | 人財戦略の強化

「キャンプの力」を軸とした人財戦略の構築

スノーピークらしい接客及び価値提供を実現するべく、
人財育成制度の強化及び処遇面の見直しによる職務環境の改善を実現

人財育成

採用活動の強化

- キャンプを取り入れた採用活動
- ユーザーコミュニティを活用した母集団拡大

研修プログラムの体系化

- 新卒採用、中途採用カリキュラム強化
- 体験型研修の強化(顧客接点)

キャリアデザインの促進

- キャリアアンケート実施による自発的な成長の加速
- ジョブローテーションによる実現機会提供

職務環境改善

処遇面の見直し

- ベースアップ・各種手当の拡充による安心して仕事に取り組める環境づくり(23年2月に第一弾実施)
- 我々がお客様に提供している価値に見合った処遇を目指し引き続き改善を検討

中期経営計画 | 経営基盤強化 | 販売網の見直し

直営店事業の収益性改善及びチャネル戦略の見直し

低採算店舗の見直し及び既存店舗の業態変更による収益改善
既存の販売チャネル戦略の見直しを行い持続可能なビジネスモデルを構築

収益改善

低採算店舗の事業継続検討

- 収益性のみではなく、ブランディングへの効果などを踏まえた上で対象店舗を選定

飲食事業の業態変更

- 既存のレストラン形態をカフェ業態に変更し固定費を削減

販売チャネル戦略

直販事業

- 卸売形態との出店比率の見直し
- 新規出店時の基準厳格化

卸売事業

- スノーピークの世界観・キャンプブランドが可視化されたショップインショップの拡張