



平成27年12月期 決算説明会

平成28年2月17日
株式会社アシックス

前中期経営計画 「ASICS Growth Plan (AGP) 2015」総括

新中期経営計画 「AGP2020」説明

FitnessKeeper, Inc.の買収について

売上高目標は達成、営業利益は未達

(単位: 億円)	2010 実績 ^{*1}	AGP2015 目標	2015 実績 ^{*1}	CAGR ^{*1}
売上高	2,353	4,000	4,284	13%
営業利益	215	400	274	5%
営業利益率	9.2%	10.0%	6.4%	--

^{*1} 2010実績は 2011年3月期、2015実績は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

- アパレルはAGP2015目標に対し未達だったものの、海外のランニングウェアなどが伸長
- フットウェアでは、目標を大幅に上回る成長

(単位:億円)	2010 実績 ^{*1}	AGP2015 目標	2015 実績 ^{*1}	CAGR ^{*1}
フットウェア	1,750	2,900	3,460	15%
アパレル	436	850	616	7%
エクイップメント	166	250	208	5%

^{*1} 2010実績は 2011年3月期、2015実績は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

カテゴリー別 － ランニング －

- ランニングのリーディングブランドとして革新的な商品・サービスを提供
- 欧米のシリアスランナーを中心に販売が拡大

(単位: 億円)

2010 実績 ^{*1}	AGP2015 目標	2015 実績 ^{*1}	CAGR ^{*1}
1,047	1,831	2,462	19%



^{*1} 2010実績は 2011年3月期、2015実績は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

カテゴリー別 － アスレチックスポーツ －

- テニス、バレーボール、ラグビーなどを中心に、高い機能性がトップ選手、トップチームに認知

(単位: 億円)

2010 実績 ^{*1}	AGP2015 目標	2015 実績 ^{*1}	CAGR ^{*1}
654	927	906	7%



^{*1} 2010実績は 2011年3月期、2015実績は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

カテゴリー別

－ スポーツライフスタイル －

- オニツカタイガーは独自の世界観がアジア（特に中国、タイ）で人気
- 2015年1月に再度立ち上げたアシックスタイガーも売上が拡大



（単位：億円）

2010 実績 ^{*1}	AGP2015 目標	2015 実績 ^{*1}	CAGR ^{*1}
101	285	449	35%



^{*1} 2010実績は 2011年3月期、2015実績は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

チャネル別

- 2011年時点では僅少だった直営店や未展開だったEコマースを5年間で整備、拡大
- 連結売上高に対して13%の規模にまで成長

2015年12月期		
	実績 (単位: 億円)	展開店舗数*1
直営店	494	444店
パートナー ストア	-	1,482店
	実績 (単位: 億円)	展開国数*1
Eコマース	61	14カ国

*1 2015年12月31日時点での実績



米州、欧州では堅実な成長、中国を中心に東アジアで目標を大幅に上回る成長

(単位:億円)	2010 実績 ^{*1}	AGP2015 目標	2015 実績 ^{*1}	CAGR ^{*1}
日本	926	1,200	1,006	2%
米州	596	1,105	1,361	18%
欧州	555	1,207	1,160	16%
オセアニア/ 東南・南アジア	104	144	224	17%
東アジア	126	167	418	27%
その他 ^{*2}	44	169	113	21%

^{*1} 2010実績は 2011年3月期、2015実績は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

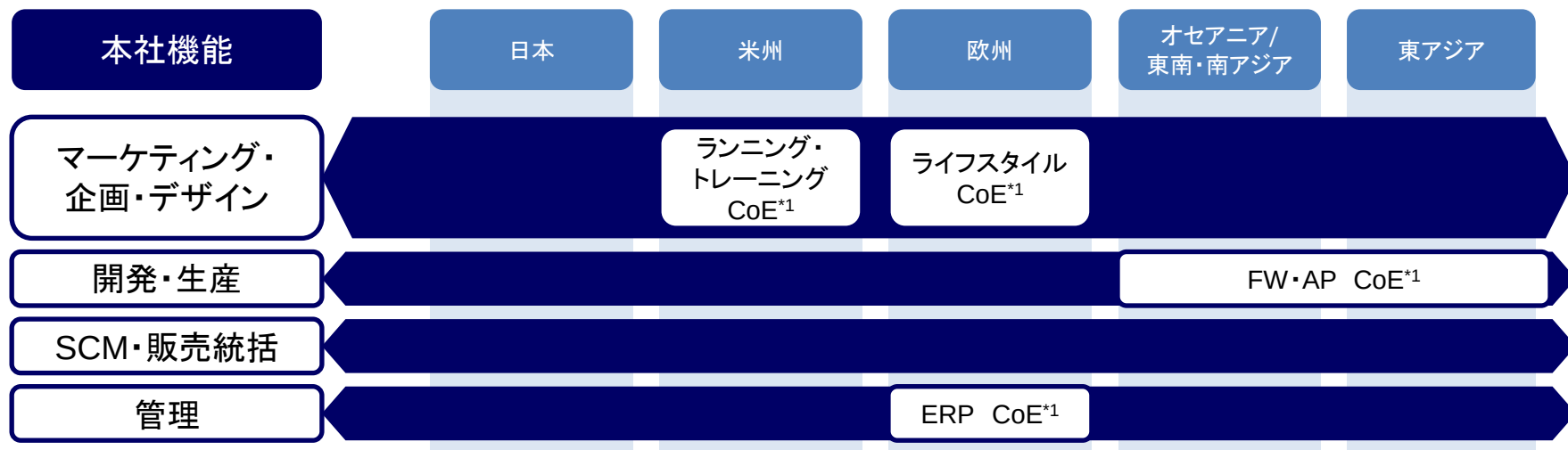
^{*2} ホグロフスのほか調整額等を含む

本社機能の強化

- CoE(センターオブエクセレンス)^{*1}の設置
- DTC、デジタル関連の組織強化
- 積極的な外部人財／プロフェッショナルの登用
- グループ統一の基幹システム(ERP)の導入準備

販売子会社の再編

- 日本、韓国、ブラジルで構造改革を実施
- 中国、シンガポールにアジアの地域統括機能を確立



^{*1} 本社機能をそれぞれのカテゴリーの中心市場におき、適切な戦略立案と迅速な実行を行う

前中期経営計画
「ASICS Growth Plan (AGP) 2015」総括

新中期経営計画 「AGP2020」説明

FitnessKeeper, Inc.の買収について

「健康」への意識の高まり

日常生活へのスポーツの浸透

IoT、デジタル技術の伸展による社会構造の変化

Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology

スポーツでつちかった知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する

財務目標

売上高

7,500億円以上
(CAGR^{*1} 12%)

営業利益率

10%以上

ROE

15%以上

^{*1} 2015年12月期から2020年12月期までの5年間での値

DTC^{*2}売上高

1,500億円以上

^{*2} 直営店、および自社運営のEコマースの総称。

【AGP2020想定レート】

120.00円
/USD

135.00円
/EURO

90.00 円
/AUD

18.00円
/RMB

0.1100円
/KRW

90.00円
/SPD

14.00 円
/SEK

コア戦略

DTCマインドへの転換

顧客基盤の拡大

一貫したブランディング

差別化されたイノベーションの創出

卓越したオペレーションの追求

個人とチームの成長

DTC^{*1}マインドへの転換

- 商品企画から販売まですべてのプロセスを、お客様と直接的なコミュニケーションが可能なDTC起点に転換する



^{*1} 直営店、および自社運営のEコマースの総称。

DTCマインドとは、当社ブランド・商品とお客様との最適な接点を創出し、直接的なコミュニケーションを通じて得られるお客様の情報をすべてのプロセスの起点とする考え方のこと。

コア戦略

顧客基盤の拡大

- 新たなお客様(女性、若者、新興国)を理解し、開拓する
- 従来のスポーツシーンだけでなく、ライフスタイルシーンでも選ばれるブランドになる



一貫したブランディング

- 全世界で一貫したブランドをお客様へ伝え、情緒的なつながりを深める



コア戦略

差別化されたイノベーションの創出

- お客様のライフスタイルや体験に大きな変化をもたらす革新的な商品・サービス・プロセスを創出する



コア戦略

卓越したオペレーションの追求

- 従来の業務プロセスを変革し、データに基づいた意思決定により収益性を高め、持続的な成長を実現する
- 開発生産体制を変革し、社会と環境の持続可能な発展を支える

✓グローバル経営データの可視化、分析による迅速な意思決定

✓グローバル全体でサプライチェーンの効率化、最適化

✓製品SPEC、SKU効率の見直し、改善

個人とチームの成長

- お客様に期待を上回る価値を届けるため、個人およびチームの能力を高める



カテゴリー戦略 － ランニング －

- 幅広い層のランナーの心をつかむ
 - 世界各地で市場シェア2位以上を目指す
-
- ✓ デザインの強化、全身コーディネートの実現
 - ✓ 競争力のある中価格帯商品群の創出
 - ✓ アシックス独自のランニング体験の実現

AGP2020目標

4,000億円

年平均成長率^{*1}

11%

^{*1} 2015年から2020年までの5年間での値



カテゴリー戦略 －トレーニング－

- アシックス独自のトレーニングの価値を創造し、多様なお客様の心をつかむ
- ✓ ランニングでの知見、ブランド力を活用した独自のポジションの確立
- ✓ 魅力的なアンバサダーとのコラボレーションも含め女性、アパレルに集中した戦略の遂行
- ✓ DTCを中心とした売場の構築

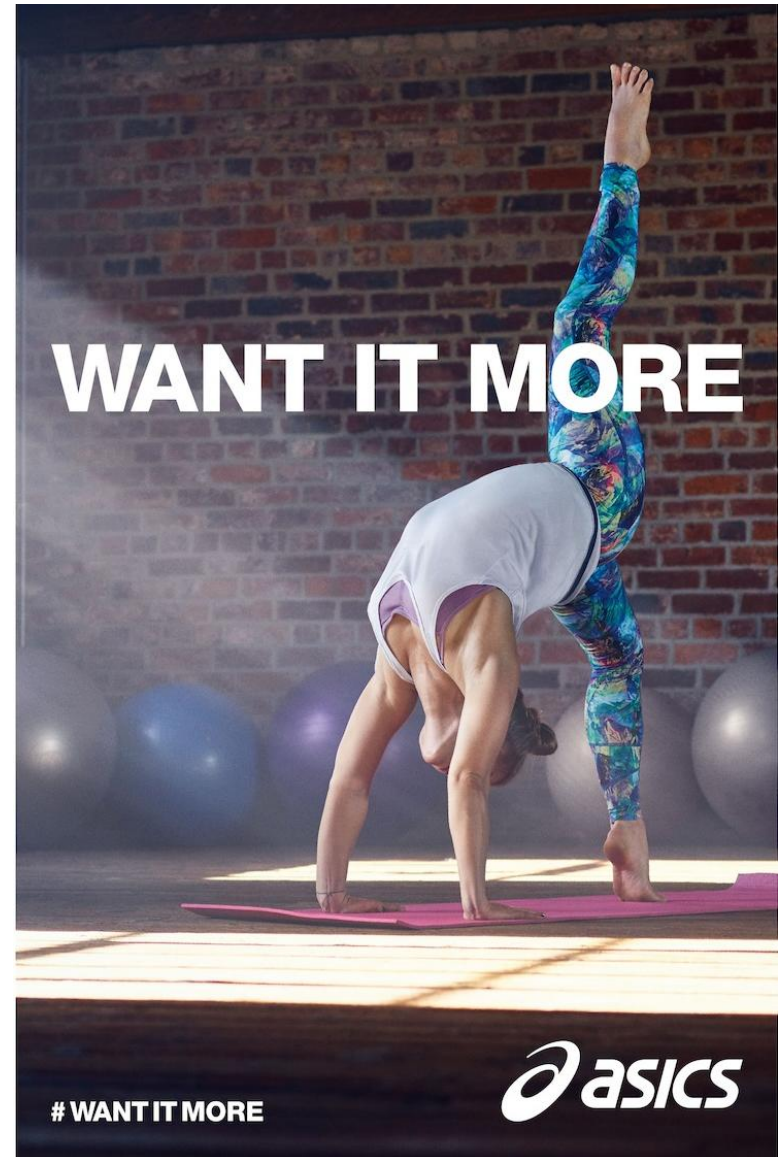
AGP2020目標

700億円

年平均成長率^{*1}

22%

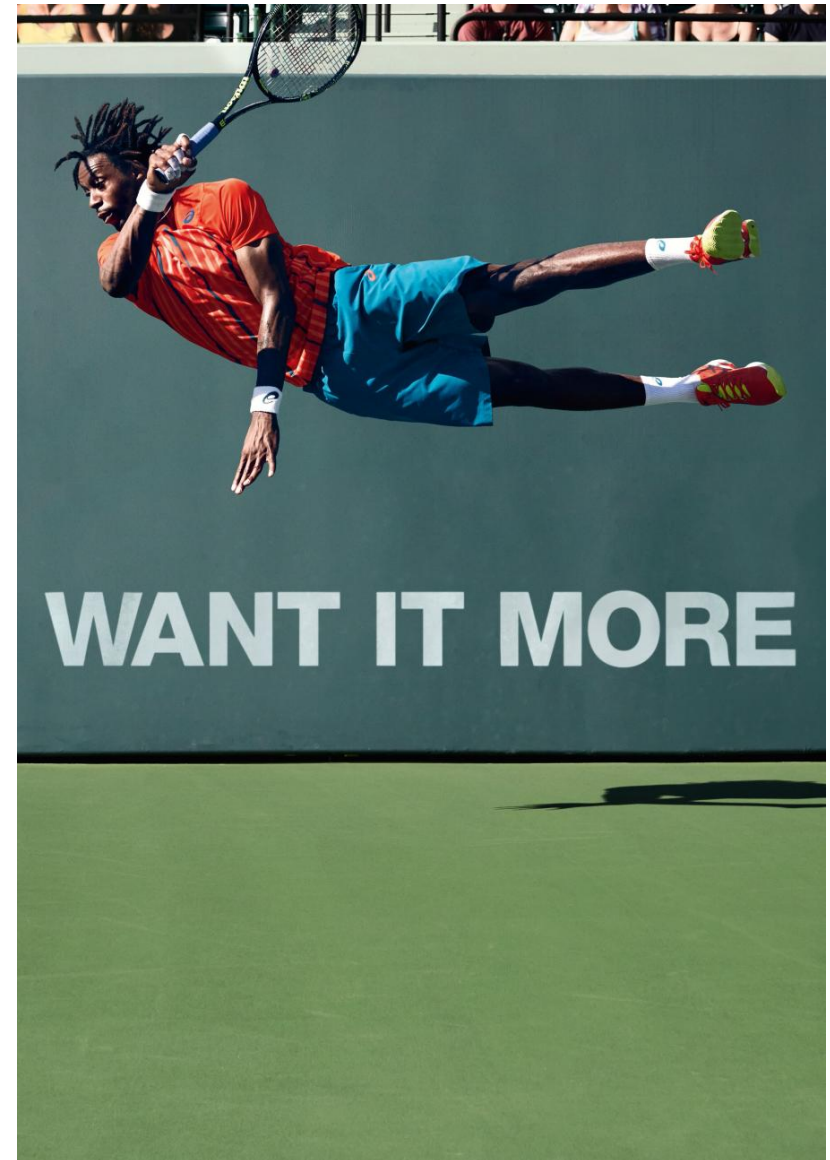
^{*1} 2015年から2020年までの5年間での値



カテゴリー戦略

－ コアパフォーマンススポーツ －

- グローバルで3位以上、もしくは地域で2位以上のポジションが獲得可能なカテゴリーに集中して強化し、ブランド認知・イメージの向上につなげる
- ✓ トップ選手、トップチームのパフォーマンス向上に貢献するデザイン・機能性の追求
- ✓ ブランド価値を高められるカテゴリーにマーケティングや商品開発の投資を集中



AGP2020目標

年平均成長率*1

1,000億円

11%

*1 2015年から2020年までの5年間での値

カテゴリー戦略 － ライフスタイル －

- 日本発のスポーツブランドとして、
当社が築いてきたヘリテージをコアとする
 - トレンドの先端を担い、高感度な若者の心をつかむ
 - オニツカタイガーとアシックスタイガーの
両ブランドを通してアシックスストライプの
認知とイメージを高める
- ✓ 世界観を伝えるストーリー性とトレンド性を
持ち合わせた商品の開発
 - ✓ コラボレーションによるブランドの鮮度維持
 - ✓ デジタルマーケティングの強化

AGP2020目標

900億円

年平均成長率*1

15%

*1 2015年から2020年までの5年間での値



カテゴリー戦略

－ 健康快適 －

- 健康維持・増進や安全・安心をサポートする
 - 将来のグローバル展開を視野に入れて、日本でビジネスを拡大、成長させる
- ✓ スポーツでつちかったテクノロジーをベースに新たな切り口で健康快適に関する事業の開発・発展に取り組む
- ✓ 「ウォーキング」、「ワークプロダクト」、「健康快適サービス」事業を強化する

	AGP2020目標
ウォーキング	160億円
ワークプロダクト	80億円
健康快適サービス ^{*1}	80億円

^{*1} Tryus、施設管理などのビジネス



	年平均成長率*1
日本	9%
米州	14%
EMEA	12%
オセアニア/東南・南アジア	17%
東アジア	15%

*1 2015年から2020年までの5年間での値

収益性、効率性の改善

DTCオペレーションの改善

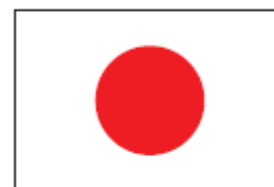
IT、デジタル技術を用いたオペレーションの効率化

柔軟な開発生産体制をベースとした最適な生産拠点の選択

SKU効率の改善による製品コストの低減

収益性の低い販売子会社の構造改革





Japanese Paralympic Committee

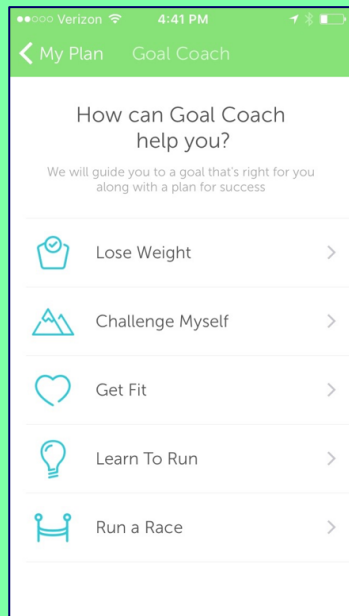
JOC • JPC/Tokyo 2020 GOLD PARTNER (SPORTING GOODS)



FitnessKeeper, Inc.の買収について

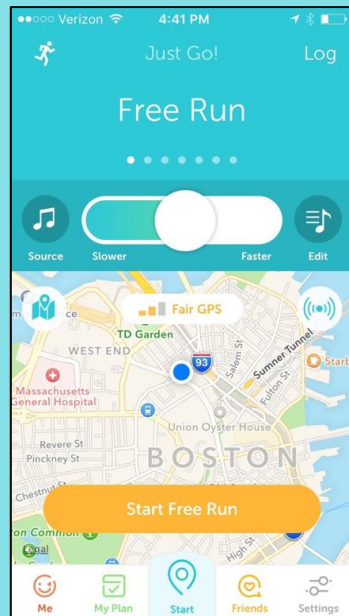
平成28年2月17日
株式会社アシックス

フィットネス・トラッキング・アプリ Runkeeperについて



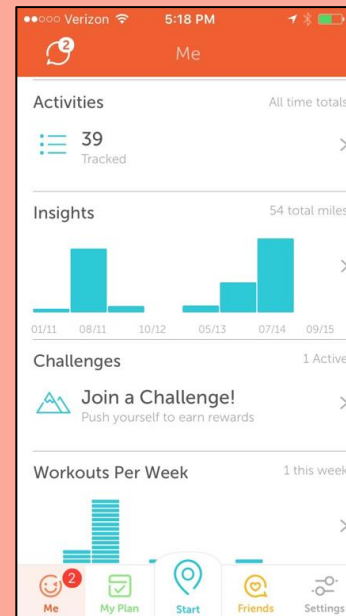
パーソナルトレーナー

- ユーザーの目標設定に合わせたパーソナル・トレーニングプランの作成



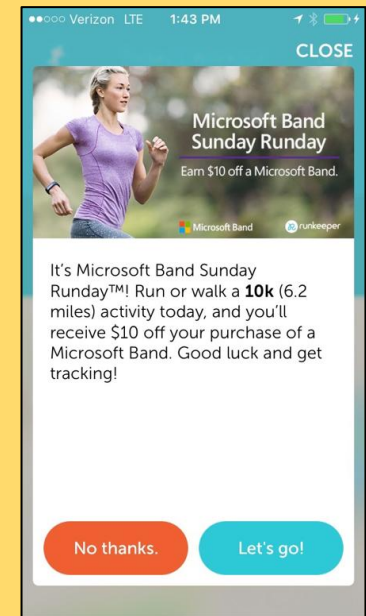
ランニング体験の楽しさを向上

- 複数の対応デバイス
- ランニング中の距離・ペースの音声通知
- ペースにあった音楽の自動選択



目標達成に向けて運動データを分析

- 運動記録の管理・分析機能によって、一人ひとりに適したアドバイスを提供



目標達成時のリワード

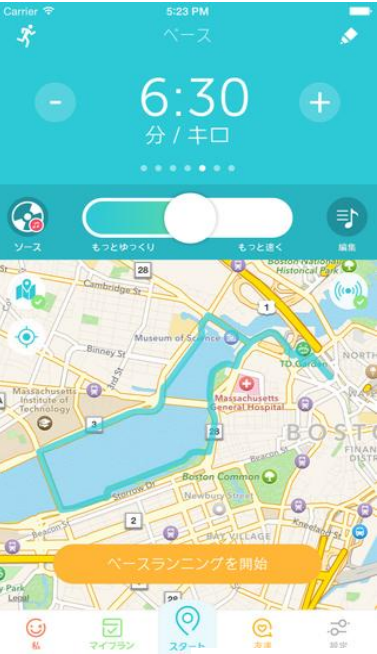
- 目標達成によるスポンサーからのリワード・プログラム

ダウンロード数
4,900万

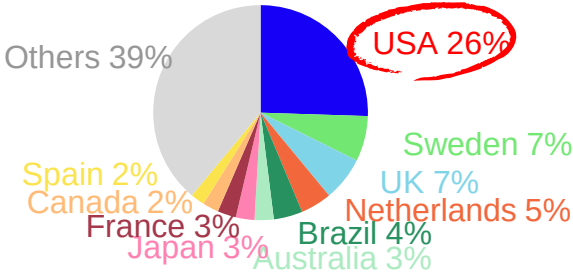
ユーザー合計運動距離
30億キロ超

サービス展開地域
186ヶ国

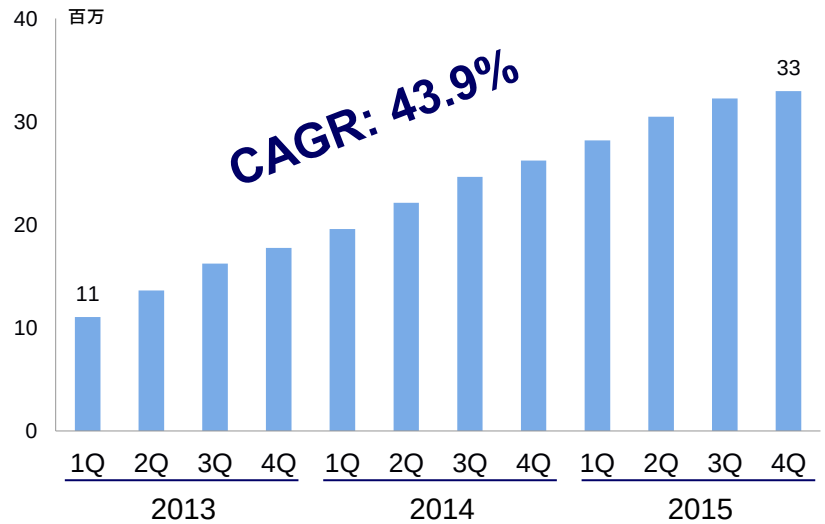
フィットネス・トラッキング・アプリ Runkeeperについて



登録会員 国別構成 (2015年12月末時点)

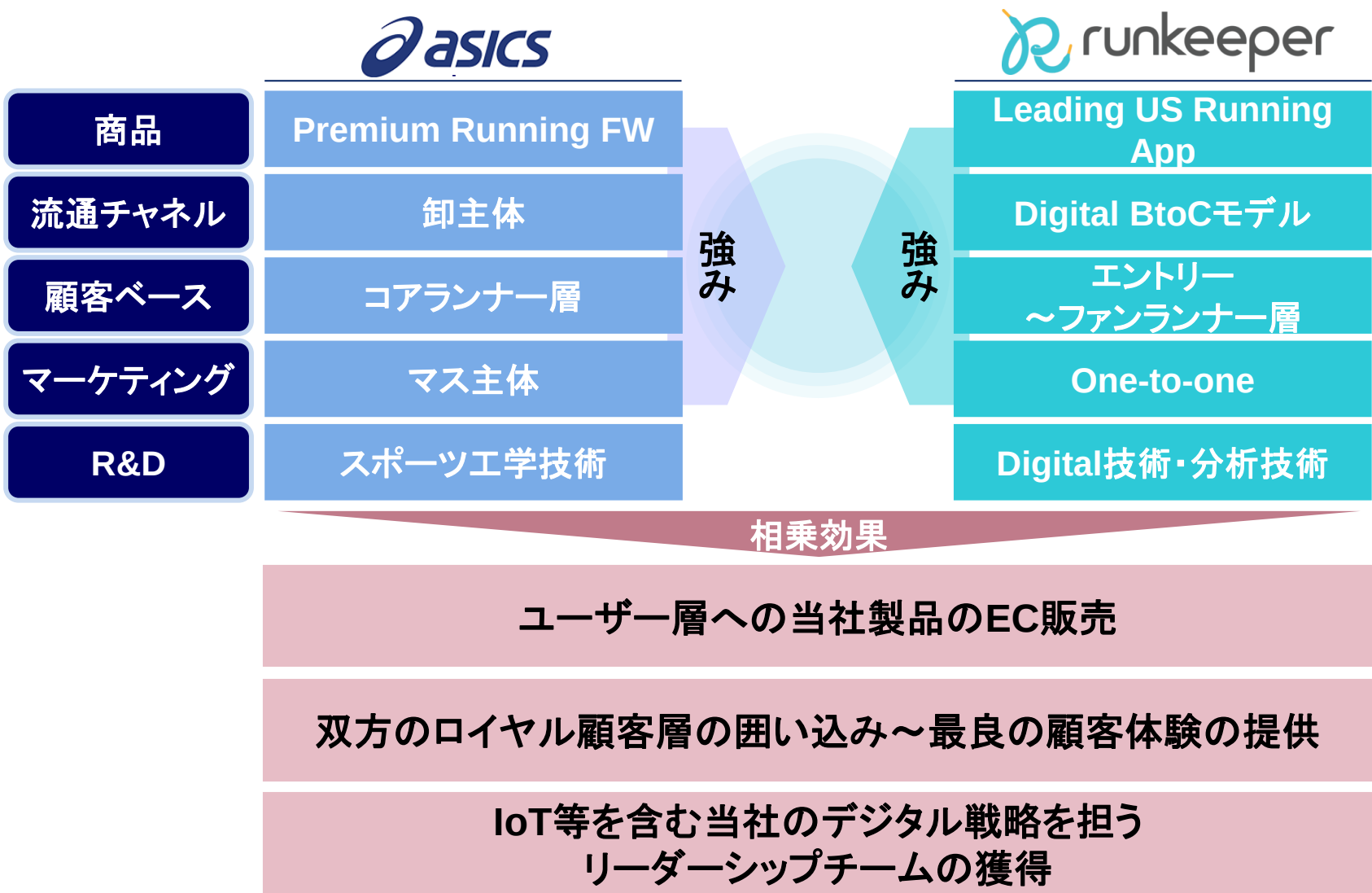


過去の推移 (2013年～2015年)



登録会員数3,300万人超

両社の強みの相互補完により創出される相乗効果



AGP2020達成を加速させる本買収の効果



AGP2020で目指すべき姿

1

DTC 戦略 の強化

お客様との直接的なコミュニケーションの強化

2

顧客基盤 の拡大

新たなお客様(女性、若年層)の開拓

3

デジタル アプローチ

デジタル技術を中心とした、革新的なマーケティング手法の活用

4

ブランディング

お客様ごとに最適なブランディングを展開

5

イノベーション の創出

お客様のライフスタイルや体験に大きな変化をもたらす革新的な商品・サービス・プロセスを創出

Runkeeper買収で達成できること



- 購買時だけでなく、製品を使用しているお客様とのタッチポイントを確立



- 女性・若年層のユーザーを獲得



- アプリやEmail等を通じて、ユーザーデータ(運動情報・個人情報等)に基づく、マーケティングアプローチを確立



- ランナーを中心に世界的に高い認知度を有する「Runkeeper」を取り込み、当社グループ・ブランドとして育成



- フィットネス・トラッキング・アプリを通じて、お客様がより一層スポーツを楽しむことを応援

取引の概要

取得価額	約85百万米ドル(約102億円) ⁽¹⁾
取引内容	FitnessKeeper, Inc.の全株式取得(子会社化)
本件完了日	2016年3月(予定)
業績への影響	平成28年12月期の連結業績に与える影響は軽微
取得資金	手元資金を充当予定
買収後の経営体制	現経営陣による経営体制の継続

注

1. 上記の円表記は、1米ドル＝120円で計算

補足資料

連結決算概況(期末)



項目	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2014年12月期	2015年12月期
売上高	(百万円)	235,349	247,792	260,198	329,464	354,051	428,496
売上総利益	(百万円)	103,122	107,549	113,838	144,367	155,187	182,154
営業利益	(百万円)	21,573	19,628	18,663	26,516	30,466	27,448
経常利益	(百万円)	19,467	19,702	20,526	26,999	34,302	22,533
当期純利益	(百万円)	11,046	12,617	13,773	16,108	22,285	10,237
1株当たり当期純利益金額	(円)	58.26	66.55	72.65	84.96	117.40	53.93
自己資本利益率(ROE)	(%)	11.1	12.2	11.6	11.2	12.4	5.1
総資産利益率(ROA)	(%)	5.7	6.1	6.0	5.7	6.6	2.9
株価収益率	(倍)	19.1	14.1	21.7	23.9	24.7	46.8

総資産額	(百万円)	200,790	212,343	244,725	317,528	355,837	343,467
純資産額	(百万円)	106,369	115,315	138,078	159,567	201,940	199,883
1株当たり純資産額	(円)	524.91	569.39	685.10	834.68	1,058.94	1,045.02
自己資本比率	(%)	49.6	50.8	53.1	49.9	56.5	57.8

営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	9,553	10,239	14,295	6,393	10,720	18,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 25,151	△ 3,563	△ 8,056	△ 13,735	△ 9,845	△ 8,706
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	10,549	△ 3,842	△ 2,955	27,646	△ 4,847	△ 12,764
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	25,478	26,983	32,333	53,633	51,051	46,015

在外子会社為替換算レート(円)

項目	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2014年12月期	2015年12月期
USD	87.68	79.61	79.93	97.11	106.37	121.00
EUR	116.36	110.91	103.22	129.31	140.67	134.65
AUD	80.38	82.89	82.73	93.47	95.34	90.98
KRW	0.0754	0.0718	0.0711	0.0890	0.1011	0.1070
SEK	11.89	12.31	11.88	14.91	15.43	14.41
CHY	—	—	—	—	17.26	19.21

セグメント情報(期末)



項目	2011年3月期		2012年3月期		2013年3月期		2014年3月期		2014年12月期		2015年12月期	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
【売上高】												
日本地域	104,862	44.6	109,221	44.1	117,674	45.2	119,796	36.4	82,575	23.3	122,785	28.7
米州地域	59,604	25.3	59,002	23.8	67,079	25.8	94,493	28.7	118,879	33.5	136,103	31.8
欧州地域	55,542	23.6	61,027	24.6	61,835	23.8	85,235	25.9	104,791	29.6	116,022	27.1
オセアニア/ 東南・南アジア地域	10,481	4.5	10,270	4.1	11,762	4.5	15,105	4.5	18,559	5.2	22,472	5.2
東アジア地域	12,705	5.4	13,292	5.4	17,455	6.7	23,768	7.2	31,494	8.9	41,945	9.8
その他事業	4,363	1.9	7,707	3.1	8,200	3.2	10,802	3.3	11,822	3.3	11,176	2.6
計	247,558	－	260,523	－	284,008	－	349,201	－	368,122	－	450,506	－
調整額	(12,209)	－5.3	(12,730)	－5.1	(23,809)	－9.2	(19,736)	－6.0	(14,070)	－4.0	(22,010)	－5.1
合計	235,349	100.0%	247,792	100.0%	260,198	100.0%	329,464	100.0%	354,051	100.0%	428,496	100

項目	2011年3月期		2012年3月期		2013年3月期		2014年3月期		2014年12月期		2015年12月期	
	金額 (百万円)	利益率 (%)	金額 (百万円)	利益率 (%)	金額 (百万円)	利益率 (%)	金額 (百万円)	利益率 (%)	金額 (百万円)	利益率 (%)	金額 (百万円)	利益率 (%)
【営業利益】												
日本地域	5,076	4.8	5,643	5.2	5,598	4.8	2,937	2.5	－714	△0.9	2,291	1.9
米州地域	4,673	7.8	3,706	6.3	4,747	7.1	8,320	8.8	10,935	9.2	1,499	1.1
欧州地域	8,631	15.5	7,028	11.5	6,630	10.7	7,545	8.9	8,652	8.3	10,939	9.4
オセアニア/ 東南・南アジア地域	2,754	26.3	2,489	24.2	2,564	21.8	3,230	21.4	3,245	17.5	3,572	15.9
東アジア地域	738	5.8	1,042	7.8	916	5.2	1,253	5.3	2,328	7.4	4,642	11.1
その他事業	150	3.4	－204	△2.7	－56	△0.7	－574	△5.3	－821	△7.0	－666	△6.0
計	22,023	－	19,705	－	20,401	－	22,712	－	23,625	－	22,278	－
調整額	(450)	－	(76)	－	(1,738)	－	3,803	－	6,841	－	5,170	－
合計	21,573	9.2	19,628	7.9	18,663	7.2	26,516	8.0	30,466	8.6	27,448	6.4

※2013年3月期第4四半期より日本地域においてセグメント区分を変更しており、2014年3月期につきましては変更後のセグメントで開示しております。2013年3月期につきましては、変更前の区分方法で開示しております。

※2014年12月期は決算期変更の経過期間となることから、当社および国内連結子会社は2014年4月～12月の9ヶ月間、海外連結子会社は2014年1月～12月の12ヶ月間を連結対象期間としております。

連結分類別売上高(期末)



項目	2011年3月期		2012年3月期		2013年3月期		2014年3月期		2014年12月期		2015年12月期	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
[スポーツシューズ類]												
国内	46,590	19.8	49,935	20.2	52,912	20.3	58,434	17.7	42,499	12.0	66,328	15.4
海外	128,466	54.6	132,871	53.6	139,815	53.8	193,393	58.7	240,290	67.9	279,752	65.3
計	175,057	74.4	182,806	73.8	192,728	74.1	251,827	76.4	282,790	79.9	346,080	80.7
[スポーツウエア類]												
国内	27,983	11.9	28,619	11.5	28,090	10.8	28,226	8.6	17,574	5.0	23,030	5.4
海外	15,701	6.7	18,218	7.4	21,369	8.2	28,971	8.8	36,640	10.3	38,576	9.0
計	43,685	18.6	46,837	18.9	49,460	19.0	57,198	17.4	54,215	15.3	61,606	14.4
[スポーツ用具類]												
国内	13,466	5.7	13,910	5.6	13,056	5.0	13,694	4.2	8,916	2.5	11,866	2.8
海外	3,140	1.3	4,237	1.7	4,953	1.9	6,744	2.0	8,129	2.3	8,941	2.1
計	16,606	7.0	18,147	7.3	18,010	6.9	20,438	6.2	17,046	4.8	20,808	4.9
[合計]												
国内	88,040	37.4	92,464	37.3	94,060	36.1	100,355	30.5	68,990	19.5	101,226	23.6
海外	147,308	62.6	155,327	62.7	166,138	63.9	229,109	69.5	285,061	80.5	327,270	76.4
計	235,349	100.0	247,792	100.0	260,198	100.0	329,464	100.0	354,051	100.0	428,496	100.0