

2017年12月期 決算説明会

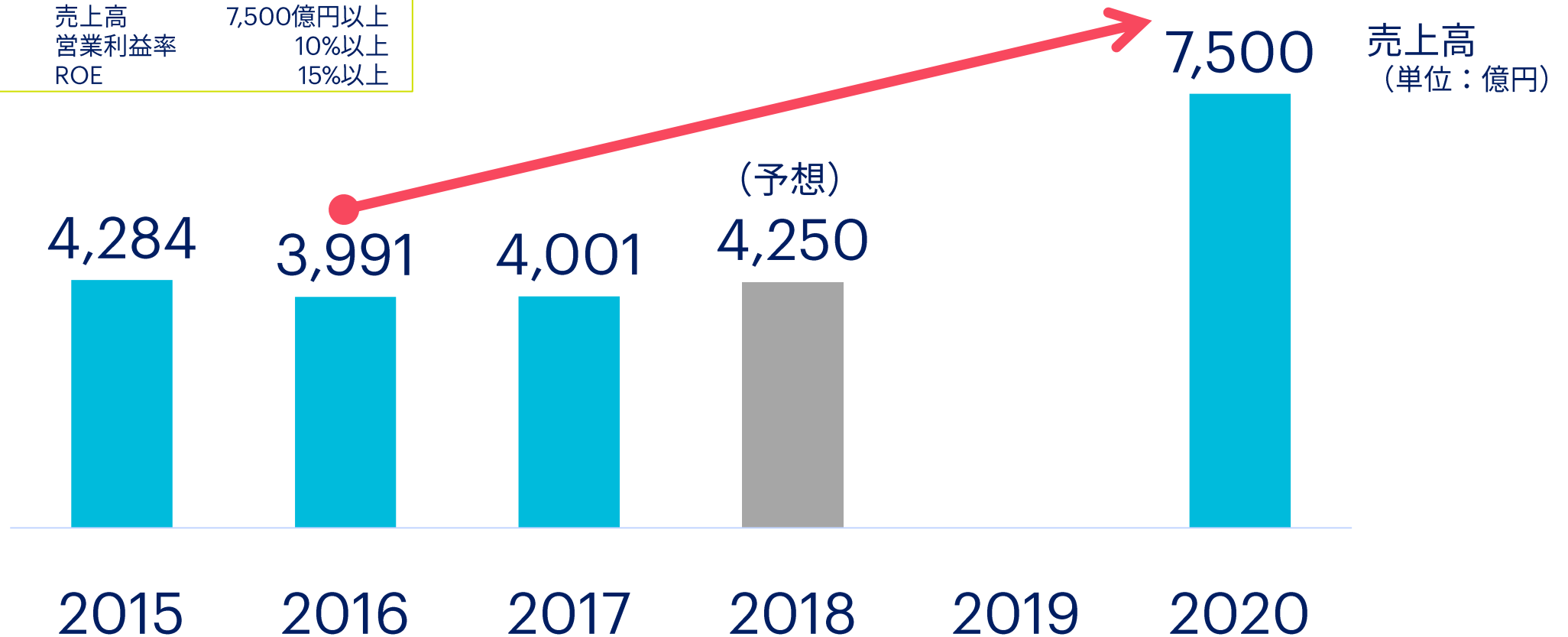
2018年2月16日
株式会社アシックス



中期経営計画「ASICS GROWTH PLAN (AGP) 2020」の進捗

消費者の嗜好と購入チャネルが急変する市場環境下で売上高を伸ばせず

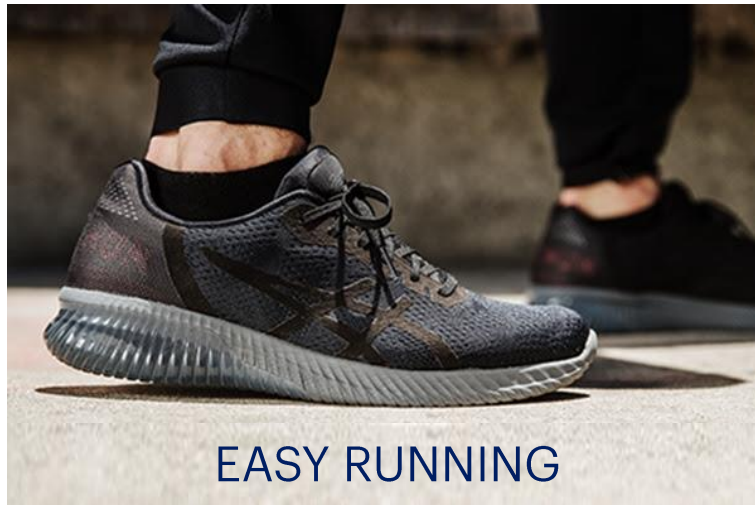
AGP2020 (2016.1 - 2020.12)
当初財務目標
売上高 7,500億円以上
営業利益率 10%以上
ROE 15%以上



中期経営計画「ASICS GROWTH PLAN (AGP) 2020」の進捗

市場環境の変化に対し、施策を実行するものの成果に至らず

新たなラインナップの投入



新たなマーケティング



チャネルの構築



収益性を改善し、更なる成長の礎を築く

中期経営計画「ASICS GROWTH PLAN (AGP) 2020」の修正

AGP2020 数値目標

	修正後	修正前
売上高	5,000億円以上	7,500億円以上
営業利益率	7 %以上	10 %以上
ROE	10 %以上	15 %以上

修正指針

- ✓ 経営資源（マーケティング投資・人員）を成長分野に集中
- ✓ 各部門の収益性意識を高め、業務プロセスを改善

中期経営計画「ASICS GROWTH PLAN (AGP) 2020」の修正

重点分野 経営資源（マーケティング投資・人員）を集中

- ✓ アメリカ／ランニングシューズ
- ✓ 中国
- ✓ デジタル

収益性改善分野 収益性意識を高め、業務プロセスを改善

- ✓ アパレル
- ✓ コアパフォーマンススポーツシューズ
- ✓ 直営店
- ✓ 業務プロセス全般

重点分野 アメリカ／ランニングシューズ

革新的なリーディングブランドを確立し、カジュアルに波及



Technology



FLYTEFOAM® MIDSOLE TECHNOLOGY
FLUIDFIT® 2.0 MESH UPPER
FLUIDRIDE® MIDSOLE

DTC



Digital

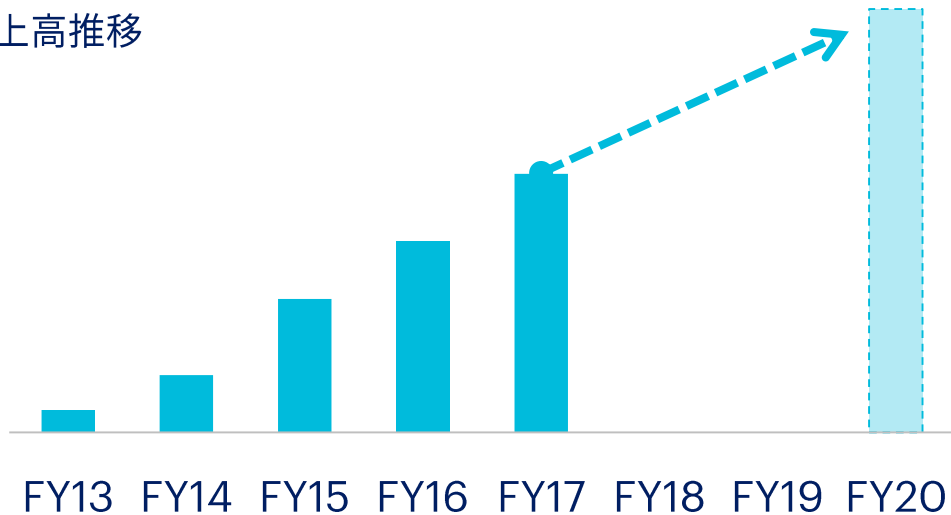


- ✓ あらゆるランニングシーン、当社技術を活用した戦略商品を投入
- ✓ ブランドや商品のストーリーをセレブリティ、デジタル、DTCから発信
- ✓ デジタルを通したランナーとのつながりを活用

重点分野 中国

パフォーマンスランニングシューズとオニツカタイガーを伸長

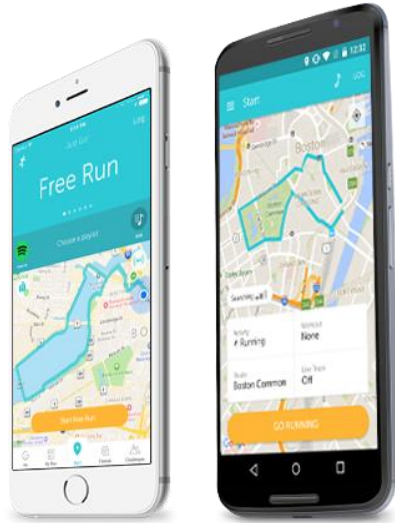
中国販売子会社
売上高推移



- ✓ パフォーマンスランニングシューズに注力しアシックスブランドを発信
- ✓ 日本発のプレミアムブランドとして、オニツカタイガー旗艦店を大都市に出店
- ✓ Eコマースの販売拡大

重点分野 デジタル

デジタルへの投資により顧客接点を広げ、商品提案に活用



Runkeeper



Mobile Foot ID



ASICS Studio

- ✓ ランキーパー会員の行動データ分析による顧客理解
- ✓ 当社独自のサービスにより、顧客のランニング体験をより魅力的に
- ✓ それぞれの関心に応じた情報提供

収益性改善分野

アパレル

- ✓ この2年で高めたデザイン提案力をタウンユースにも幅広く提案
- ✓ 各地域の需要に対応した商品の拡充
- ✓ 企画・開発・生産体制のスピードと効率の向上を目指す

コアパフォーマンススポーツシューズ

- ✓ ブランディングにおける重要性などから選択と集中を行う

直営店

- ✓ さらに収益性を重視し、MDの改善、出退店を行う
- ✓ 旗艦店からのブランド発信は強化する

業務プロセス

- ✓ 開発、販売、分析などの業務活動においてデジタルやロボティクスにより生産性を向上させる
- ✓ 間接購買プロセスを見直しコストの削減を図る

数値目標一覧

売上高	5,000億円以上
営業利益率	7 %以上
ROE	10 %以上

DTC比率	28 %
うちE-Commerce	6 %

現地通貨ベースの年平均成長率 (2017年から2020年の3か年)

日本	米州	欧州(EMEA)	東アジア	オセアニア／ 東南・南アジア
9%	2%	7%	13%	8%

* 中国
16%

AGP2020 コア戦略（継続）

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

デジタルを通じたスポーツライフの充実

卓越したオペレーションの追求

個人とチームの成長

財務戦略

現中期経営計画期間の成長と還元のバランスを考慮し、
安定的な配当に加え、新たに自己株式の取得方針を設定

方針	これまで	2017年12月期以降 (現中期経営計画終了まで)
1. 配当方針	連結当期純利益の概ね <u>20%</u> を <u>配当原資</u> とする。	<u>50% の総還元性向</u> になること を目処に、株価水準や市場環境 等に応じて、機動的な自己株式 の取得並びに消却を行う。
2. 自己株取得方針	定めず。	
3. 中間配当制度	定めず。	2018年12月期から中間配当制 度を導入する。(但し、第64回 定時株主総会での承認が必要) [基準日：6月末日]

財務規律として、以下2点を目指します。

1. 現状程度の自己資本比率の維持
2. ネットキャッシュポジション

また継続的な運転資本改善活動により、資金創出を図って参ります。

新経営体制

代表取締役	会長 CEO	尾山 基
代表取締役	社長 COO	廣田 康人（現 当社顧問）
取締役		西前 学
取締役		西脇 剛史
取締役		中野 北斗（現 当社顧問）
取締役		松下 直樹（現 当社執行役員）
取締役（社外）		田中 克郎
取締役（社外）		花井 健
取締役（社外）		柏木 斉
取締役（社外）		角 和夫