

# 中期経営計画2023



株式会社アシックス

 **asics**  
sound mind, sound body

- 1) 前中期経営計画の振り返り
- 2) 環境変化に対する認識
- 3) VISION2030と中期経営計画2023の位置づけ
- 4) 中期経営計画2023
  - a) 中期経営計画2023の全体像
  - b) 経営指標
  - c) 事業ポートフォリオ
    - i. カテゴリー戦略
    - ii. リージョン戦略
  - d) 戦略目標
  - e) 重点戦略: 収益事業の拡大
  - f) 重点戦略: 収益事業への変革
  - g) 重点戦略: 経営基盤の強化



- 1) 前中期経営計画の振り返り
- 2) 環境変化に対する認識
- 3) VISION2030と中期経営計画2023の位置づけ



# 前中期経営計画「ASICS Growth Plan(AGP)2020」の振り返り

	AGP2020 (2016～2020)	AGP2020 修正後 (2018.2～2020)	FY2020 実績
売上高	7,500億円以上	5,000億円以上	3,287 億円
営業利益率	10%以上	7%以上	-1.2 %
ROE	15%以上	10%以上	-11.6%

## <AGP2020修正後 ACTION PLAN概要>

方針: 選択と集中による持続的成長

- ・収益責任を負うカテゴリー基軸の経営管理体制導入
- ・成長分野へのリソース重点配分: ランニングシューズ、中国、デジタル
- ・収益性改善: アパレル、コアパフォーマンススポーツ、直営店

### 達成できたこと

- ・ 製販一体となったカテゴリー基軸体制の導入により、収益性を意識した組織体制とPDCAサイクルの構築
- ・ コロナ禍の中、ECビジネスの成長と全社でのコストコントロールにより収益性悪化を抑制
- ・ コア事業であるランニングカテゴリーで商品評価が向上し、売上・利益が改善傾向

### 達成できなかったこと

- ・ 修正後のAGP2020で掲げた数値目標のいずれも未達
- ・ 長期投資が重しとなり、収益性の改善分野において抜本的な改革に至らず
- ・ デジタルを中心としたオムニチャネルにおけるリテールビジネスの再編

引き続き利益体質を確立するための戦略、施策にフォーカス



# 環境変化に対する認識

コロナ禍で加速した社会環境変化と地球環境への意識の高まりを  
重要な環境変化として捉え、重点的に対応

## コロナ禍で加速した社会環境変化

- 健康意識の高まり
- デジタルを活用した生活の定着

## 地球環境への意識の高まり

- 消費に対する価値観、ニーズの変化
- 脱炭素社会実現に向けた取り組み



# アシックスが2030年に目指すべき姿

Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology

誰もが一生涯、運動・スポーツを通じて心も身体も満たされるライフスタイルを創造する

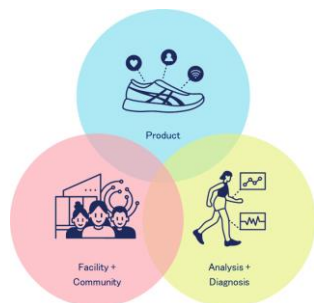
## 創業哲学

健全な身体に健全な精神があれば “Anima Sana In Corpore Sano”

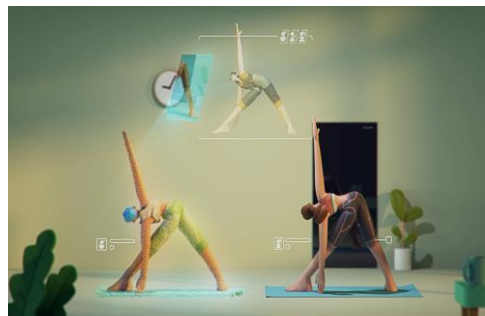
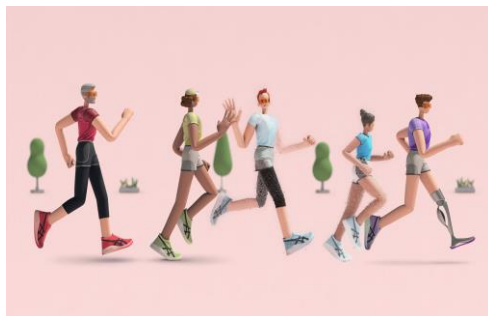
## ブランドタグライン

Sound Mind, Sound Body

## 事業ドメイン



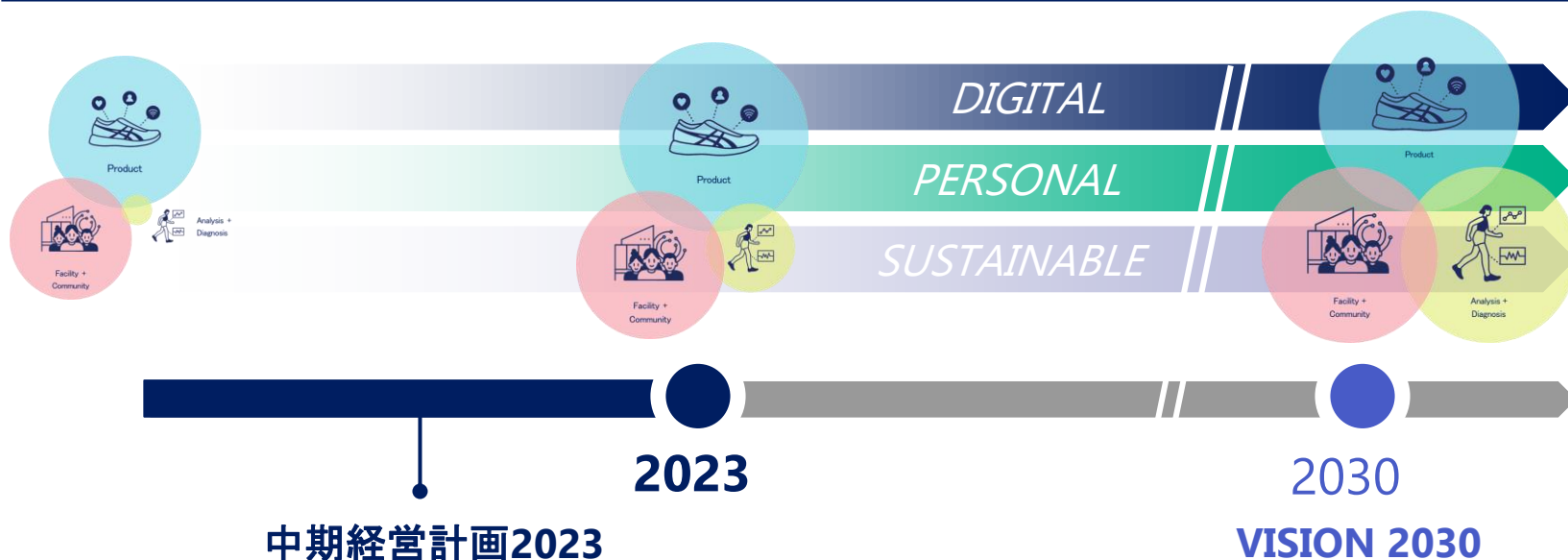
1. Product- パーソナライズされたプロダクト
2. Facility & Community- 最適な環境や仲間とのつながり
3. Analysis & Diagnosis- パーソナルデータに基づいたコーチング



# 中期経営計画2023の位置づけ

VISION2030実現のための持続的成長に向け、  
まずはランニングにおいてプロダクトを軸に3つの事業ドメインの連携を強める

Sound Mind, Sound Body



- デジタルを軸にランナーにとって魅力的な価値の提供
- 全社的にサステナビリティを事業に組み込む
- サービス事業の事業化に向けた基盤・体制構築
- 収益性にフォーカスし、安定した財務基盤を確立

- 誰もが一生涯、心身共に健康で居続けられることができる価値の提供
- 地球環境の負荷軽減への更なる貢献
- 利益を伴いながら事業規模を成長拡大



## 4)中期経営計画2023

- a) 中期経営計画2023の全体像
- b) 経営指標
- c) 事業ポートフォリオ
  - i. カテゴリー戦略
  - ii. リージョン戦略
- d) 戦略目標
- e) 重点戦略:収益事業の拡大
- f) 重点戦略:収益事業への変革
- g) 重点戦略:経営基盤の強化





# 中期経営計画2023の全体像



# 経営指標

- 利益体質の確立と資産効率の向上により、強固な財務基盤確立を実現する
- VISION2030達成に向けた非財務目標を設定、追求する

	FY19	FY20	FY21	FY23
財務指標				
営業利益	106億円	-39億円	70～100億円	250億円
営業利益率	2.8%	-1.2%	1.9%～2.6%	6.0%以上
ROA	2.3%	-5.0%	0.6%～1.1%	4.0%

非財務指標	EC成長	2023年：2019年比 3倍以上
	OneASICS会員数	2023年：500万人以上 (2019年比 3倍以上)
	CO2排出量削減率	2023年：製品あたりのCO2排出量を2015年比15%程度削減
	女性管理職比率	2023年：35.0% (グローバル全体) ※評価すべき部下を持つ人(店舗も含む)

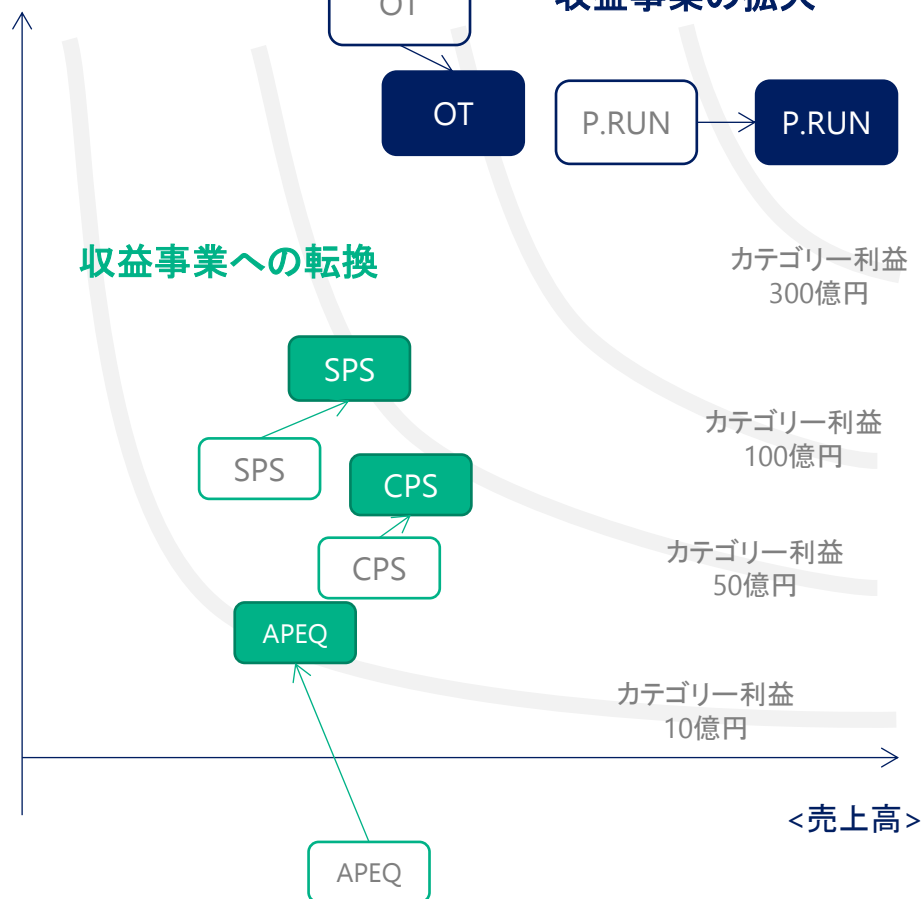


# カテゴリーポートフォリオ

## 選択と集中の徹底により、利益の最大化を実現

FY19 → FY23

<カテゴリー利益率>



### 収益事業の拡大

パフォーマンスランニング (P.RUN) 経営資源を集中し、No.1ポジション奪回に向け利益を伴う成長加速

オニツカタイガー (OT) 高収益事業として着実な成長

### 収益事業への転換

コアパフォーマンススポーツ (CPS) 選択したスポーツカテゴリーへの集中

スポーツスタイル (SPS) GenZを含む若年層をターゲットに、ブランドイメージの確立

アパレルエキップメント (APEQ) ランニング・トレーニングへ集中

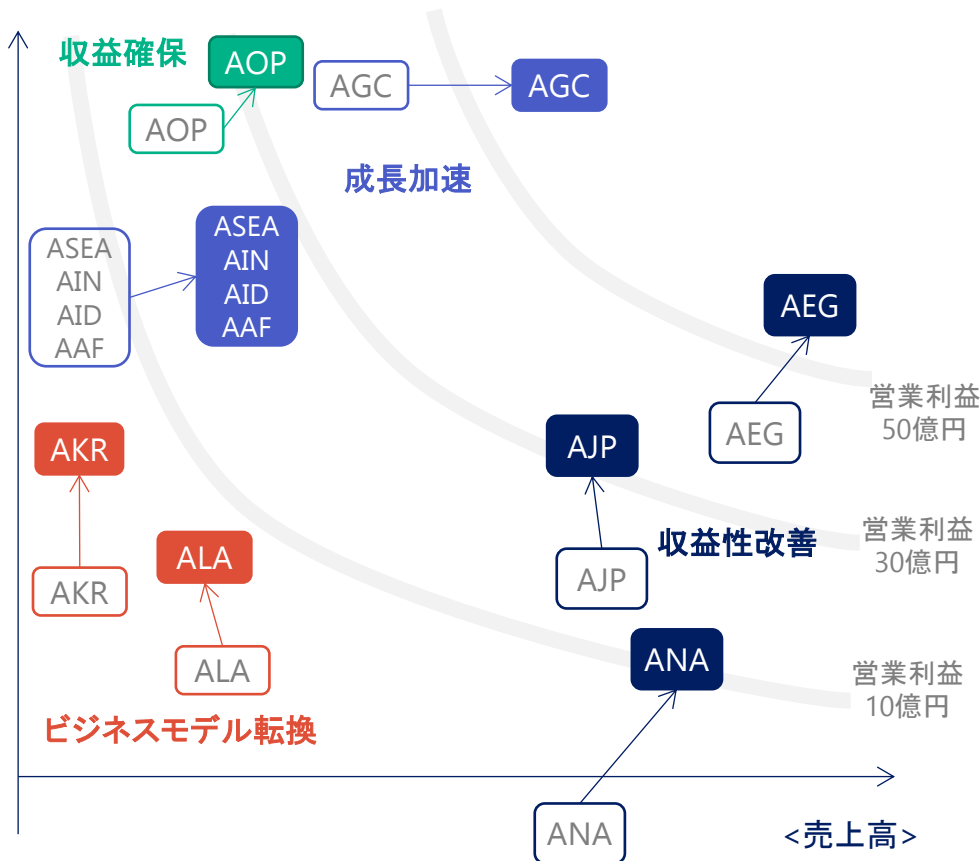


# リージョンポートフォリオ

## 成熟市場の収益性向上と成長市場への積極的な投資

FY19 → FY23

<営業利益率>



### 収益性改善

日本 (AJP)	選択と集中の徹底、利益体質への転換
北米 (ANA)	収益性向上とランニングNo.1ポジションの奪還
欧州 (AEG)	収益性を優先した利益ある成長

### 収益確保

オセアニア (AOP)	ブランドポジションを活かした更なる利益拡大
-------------	-----------------------

### 成長加速

中華圏 (AGC)	利益を伴う売上成長加速による全社成長・利益の牽引
東南アジア、インド、インドネシア、中東 (ASEA, AIN, AID, AAF)	成長市場における市場を上回る成長加速

### ビジネスモデル転換

韓国 (AKR)	復活から高収益モデルへの転換
南米 (ALA)	南米地域におけるビジネスモデルの変革

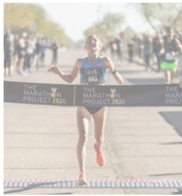


# 戦略目標: デジタルを軸にした経営への転換

デジタルサービスと連携したランニングエコシステムを通して  
一生涯、心も身体も満たされるランニングを体験

## ASICS RUNNING APPS

目標達成をサポートしてくれる



パーソナライズされた  
コーチングが受けられる



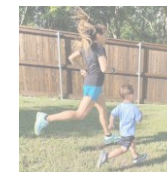
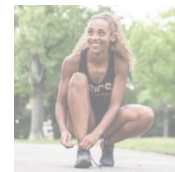
仲間とつながれる



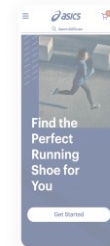
サステナブルな社会に貢献できる



怪我を予防し楽しく継続できる



最適なシューズがわかる

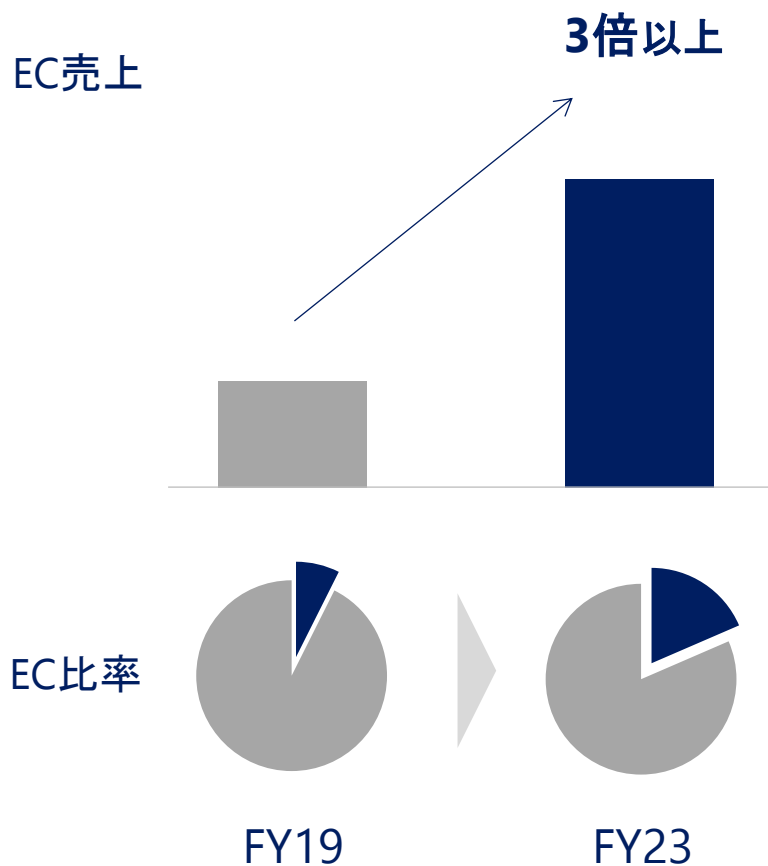


- ・顧客タッチポイントの拡大
- ・ECサイト、EC中心のオムニチャネルでの利便性の高い購買体験
- ・データ活用によるパーソナライズされたランニング体験
- ・将来のサービス事業の収益拡大



# 戦略目標: デジタルを軸にした経営への転換

## デジタルを活用したタッチポイント拡大によるECビジネスの成長加速



1 自社ECサイトのパーソナライズ・価値向上

2 自社ECを中心としたオムニチャネル推進

3 OneASICSによるロイヤリティ向上

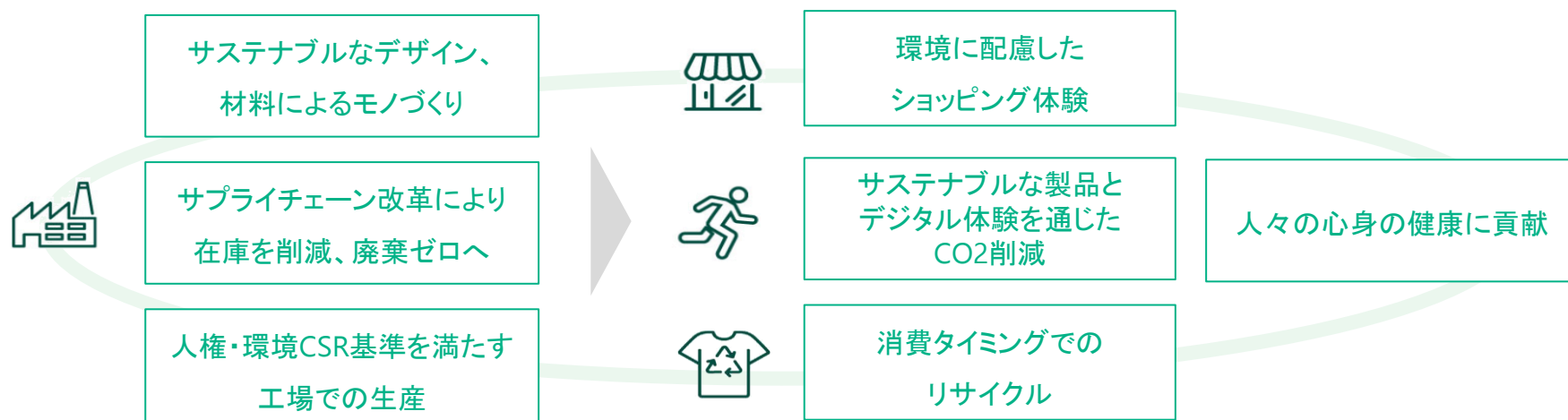
4 データドリブンによるマーケティングの強化



# 戦略目標：事業活動を通じたサステナブルな社会の実現

世界の人々の心身の健康とスポーツができる環境を守ることに貢献する

## Sound Mind, Sound Body



責任ある調達、循環型モノづくりでCO2排出を削減

2050年：温室効果ガスの排出を実質ゼロ

2030年：製品あたりのCO2排出量を55%削減 / 2023年：製品あたりのCO2排出量を15%程度削減 (2015年比)

モノづくり、コミュニケーション、お客様の参画を通して  
一貫したサステナブルなブランド体験を提供



# 収益事業の拡大:ランニングでNo.1

全てのランナーに最高のランニング体験を提供



## 1 マーケットシェア拡大

デジタルマーケティング、若年層と新興国への投資

## 2 マラソンにおけるプレゼンスの向上

イノベティブなトップモデルの開発、エリートランナーの獲得

## 3 収益性の向上

ECシフトによるGP向上、サプライチェーン適正化による需給コントロール

## 4 ランニングエコシステムの構築

データを活用したパーソナライズされた価値提供





# 収益事業の拡大:オニツカタイガーの着実な成長

## プレミアムライフスタイルブランドとしてのブランド力向上



### 1 ブランド・商品イメージの更なるプレミアム化

プレミアムな品質・価格商品ラインナップ拡充とコミュニケーションの強化

### 2 自社流通にフォーカスした流通戦略

旗艦店によるブランディングとEC中心のオムニチャネル

### 3 着実な成長に向けた地域戦略

アジア市場での更なる拡大、欧米におけるブランドイメージ向上



# 収益事業の拡大: 中華圏の成長加速

中華圏の利益を伴う売上成長加速により全社成長を牽引



## 1 ランニングの売上拡大

イノベーティブな商品展開、マラソン大会等を通じたブランド認知度の向上

## 2 デジタルの更なる強化

顧客データの活用強化、EC拡大とデジタルコンテンツによる顧客体験向上

## 3 新しい収益の柱を確立

オニツカタイガーに加えてスポーツスタイル、キッズ分野の成長加速

## 4 販売地域の拡大

パートナー活用×現地開発・生産による地方都市へのスピーディーな展開



# 収益事業の拡大: 成長市場の拡大

## 将来の収益の柱を見据えた成長

インド、インドネシア、中東地域への投資により、更なる成長加速を実現



# 収益事業の拡大: サービス事業の拡大

## VISION2030を見据え、サービス事業を次の収益の柱へ

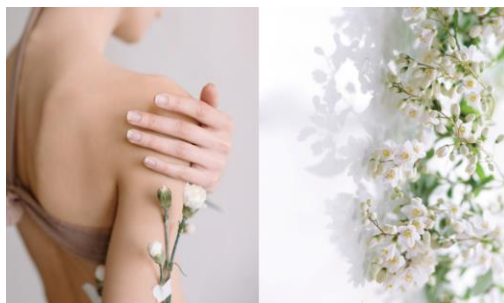
### 1 既存サービス事業の拡大

- 低酸素環境下トレーニング施設 (ASICS Sports Complex)
- 機能訓練特化型デイサービス (Tryus)
- 健康経営サポート (ASICS HEALTH CARE CHECK)
- 施設管理事業

 **Sports Complex**



### 2 女性やキッズをターゲットとした事業開発



# 収益事業への変革: アパレル事業

## アパレル事業の黒字化



### 1 ランニング・トレーニングへの集中

経営資源の最適化と差別化された製品開発の推進

### 2 地域ごとに最適化されたチャネル戦略の実行

ECシフトの加速と、ホールセール・リテールビジネスの改革実行

### 3 グローバルSCM体制の最適化

サプライチェーンプロセスの最適化



# 収益事業への変革：選択したスポーツカテゴリーへの集中

スポーツカテゴリー毎の戦略・収益性に基づき、注力すべきカテゴリーに集中



## 1 テニスへのフォーカス

ブランドドライバーとしてNo.1ブランドを見据えたシェア拡大

## 2 グローバルでインドアスポーツの成長

グローバルでインドアスポーツのシェア拡大とブランドへの貢献

## 3 リージョン特性に応じたビジネス展開

各リージョンの主要なスポーツカテゴリーで収益を伴ったブランド価値貢献

## 4 スポーツカテゴリー毎の収益管理と規模の適正化

スポーツカテゴリー毎の収益性向上を前提とした販管費コントロール強化



# 収益事業への変革：直営店戦略の見直し

## ECを中心としたオムニチャネル戦略における直営店の再編



### 1 出退店管理強化による直営店事業の収益性向上

コロナ禍の影響を踏まえた直営店の厳選、不採算店舗のスクラップ

### 2 オムニチャネル戦略におけるデジタルと連携した店舗体験

店舗顧客のOneASICS会員化とパーソナライズされたサービスの提供

### 3 アウトレットストアの役割の深化

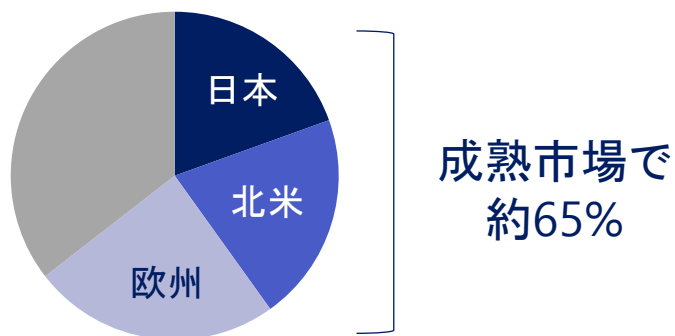
顧客とのタッチポイントとチャネル横断の在庫消化促進の両立



# 収益事業への変革：成熟市場における収益性向上

## 売上規模の大きい日本、北米、欧州における収益性向上による全社収益力強化

### 売上構成



### 営業利益率



### 日本

- ランニングへのフォーカス
- アパレル事業の黒字化
- スポーツカテゴリーの選択と集中
- ECへの更なる注力

### 北米

- ランニングにおけるNo.1の奪還
- アパレル事業の黒字化
- 在庫コントロールによるGPの改善
- ECシフトに適応した販管費の抑制

### 欧州

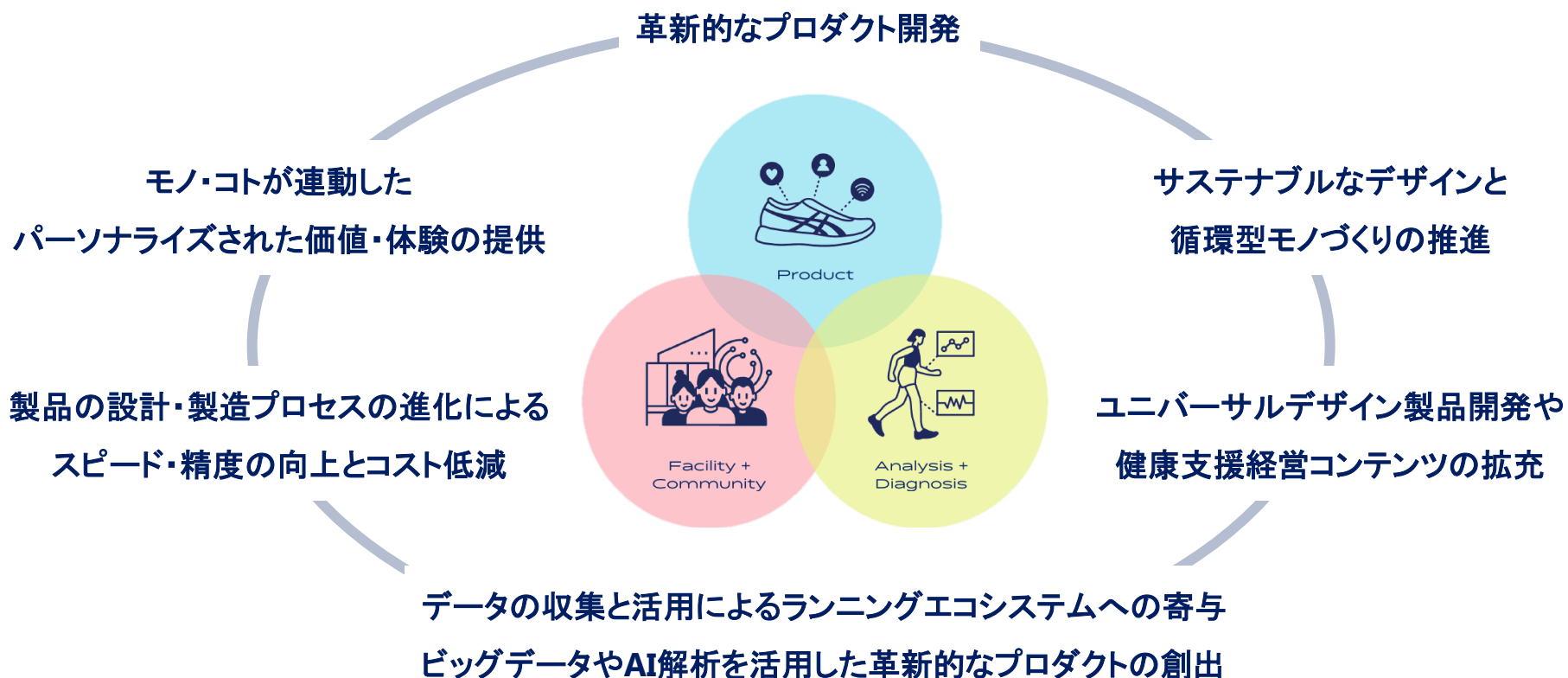
- ランニングにおけるシェア拡大
- アパレル事業の黒字化
- 販管費コントロールの強化





# 経営基盤の強化：次世代技術によるイノベーション創造

## DIGITAL / PERSONAL / SUSTAINABLE を基軸とした技術開発



戦略的な知的財産の取得・活用、特許ポートフォリオの構築



# 経営基盤の強化：サプライチェーン、生産改革

## デジタルを活用したオペレーションの効率・収益性の最大化



- リードタイム短縮によるスピーディーなマーケットへの対応**  
 デジタルの活用による開発リードタイム、生産リードタイムの短縮
- 在庫回転の適正化**  
 デジタルを活用した需要予測精度向上により在庫量を最適化し、クリアランスを低減
- 物流コストの低減**  
 EC成長に対応したロジスティクスの最適化



# 経営基盤の強化： 人財強化と人財活性化・ダイバーシティ&インクルージョン

## 人財の強化と活性化により、質の高い働き方の実現



### 1 従業員によるSound Mind, Sound Bodyの実現

デジタルを活用した先進的な働き方の推進による働き方の質向上

### 2 グローバルでビジネスをリードする人財育成

経営幹部人財候補への投資拡大

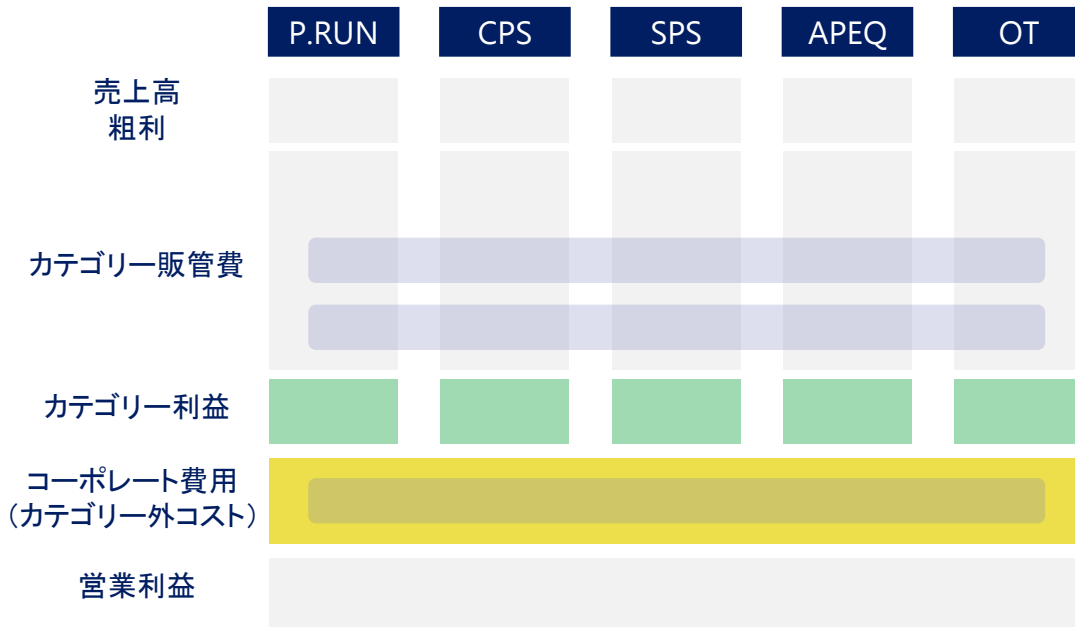
### 3 ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人財の活用と、異なる意見を認め、高め合う文化の醸成  
女性管理職比率35%の達成による人財活性化



# 経営基盤の強化: カテゴリー経営 2.0

## カテゴリー利益の最大化とコストオーナーによるコストコントロール強化



### カテゴリー利益の最大化

カテゴリー毎の地域・チャネル戦略の実行

### コストコントロール強化

コストオーナーによる横串管理のコントロール強化

### コーポレート活動の適正化

カテゴリービジネス支援への集中とコスト抑制

### カテゴリー経営の仕組みを深化

- データのタイムリーな取得と分析
- PDCAサイクル
- 責任と権限、組織体制



# 経営基盤の強化：財務戦略、バランスシートマネジメント

## 中期経営計画期間における事業推進を支えるべく保守的な財務運営を企図

### 1 株主還元

安定的な配当に加え、(期間を通じて)50%以上の総還元性向になることを目途に、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

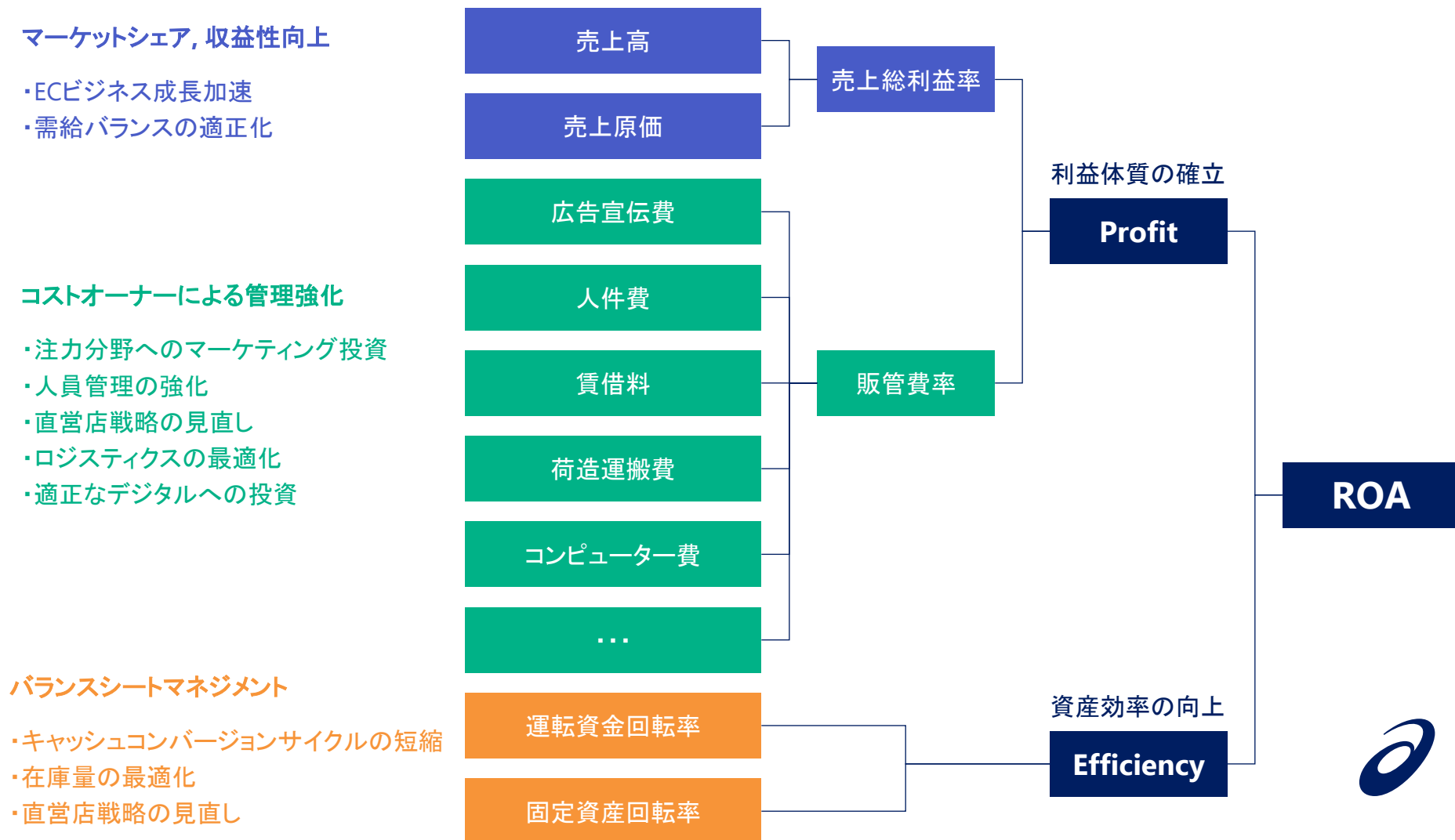
### 2 財務規律

- 現状程度の自己資本比率の維持
- 継続的な運転資本改善活動により、資金創出を図る



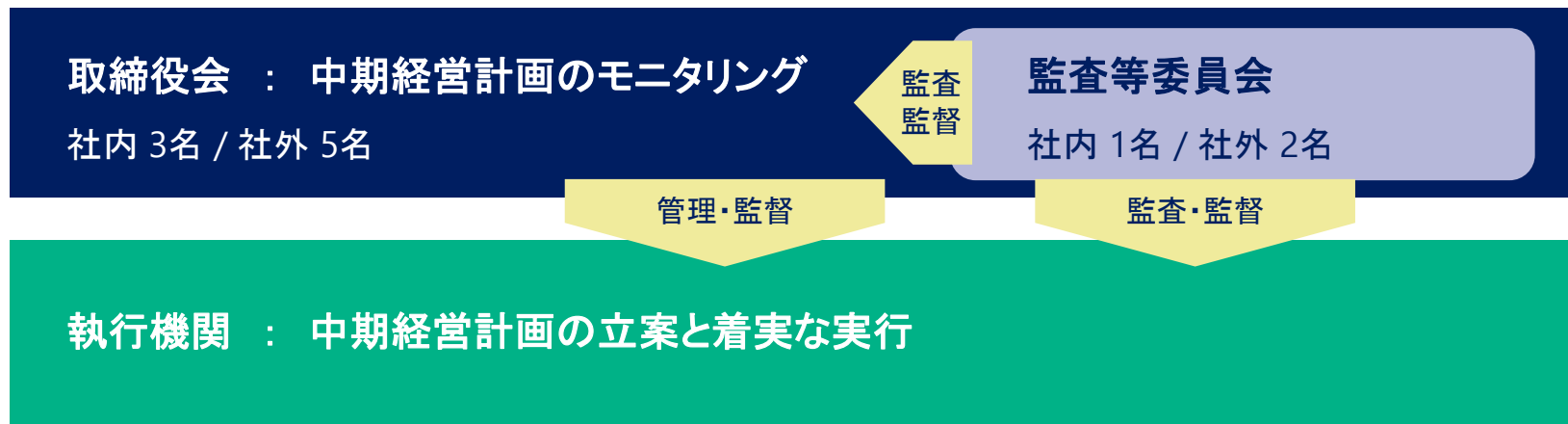
# 経営基盤の強化：財務戦略、バランスシートマネジメント

## ROAツリーマネジメントによるROAの最大化



# 経営基盤の強化:ガバナンス体制の充実

## 中期経営計画2023の着実な実行とモニタリング



(2020年3月～)

経営を迅速化	⇒	取締役会の人数を削減し、経営と執行の分離を徹底
取締役会の監督機能を強化	⇒	監査等委員である取締役に議決権を付与
経営の透明性を向上	⇒	独立社外取締役を過半数に(社内 3名 / 社外 5名)
取締役会の多様性を向上	⇒	女性取締役の2名を選任



END