

ACTION PLAN

2018年8月3日

株式会社アシックス

(*2020年2月7日 更新)



目次

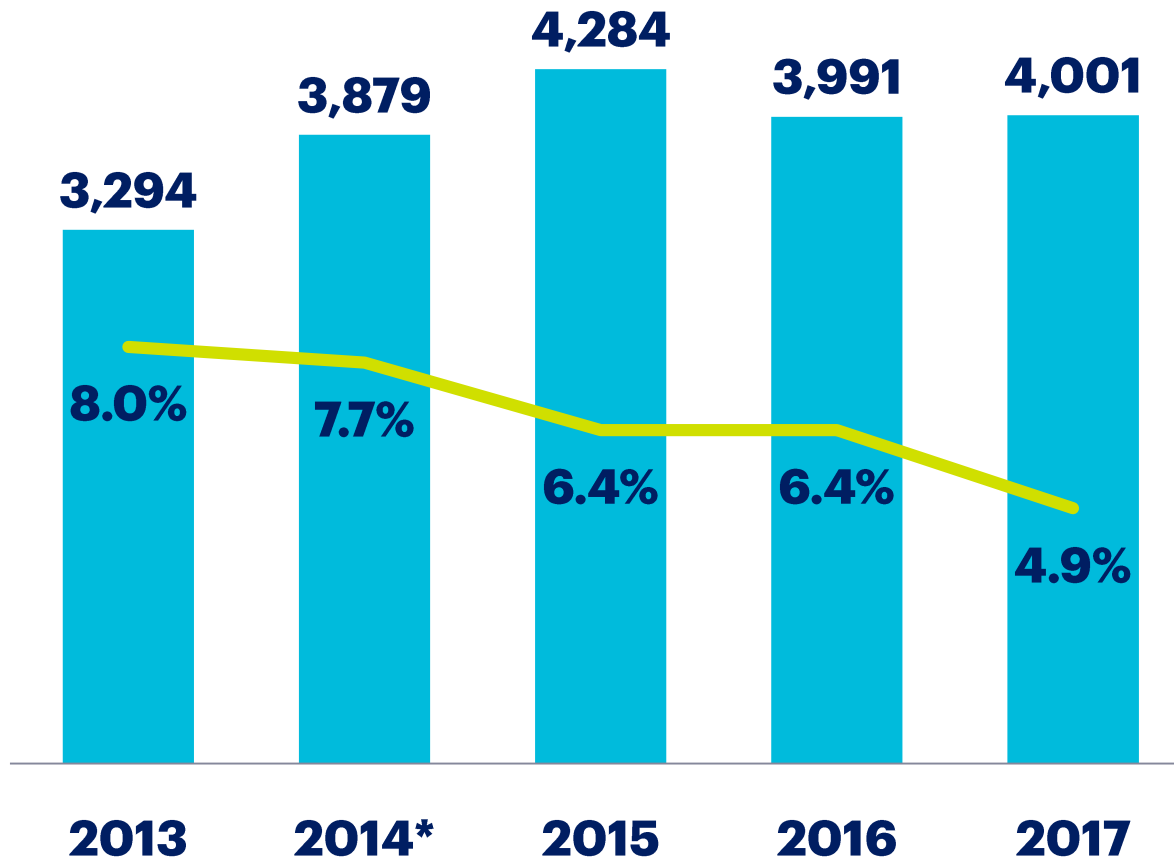
- 1) 振返り P.3
- 2) アクションプラン P.14

振返り

連結業績の鈍化

連結売上高・営業利益率

(単位：億円)

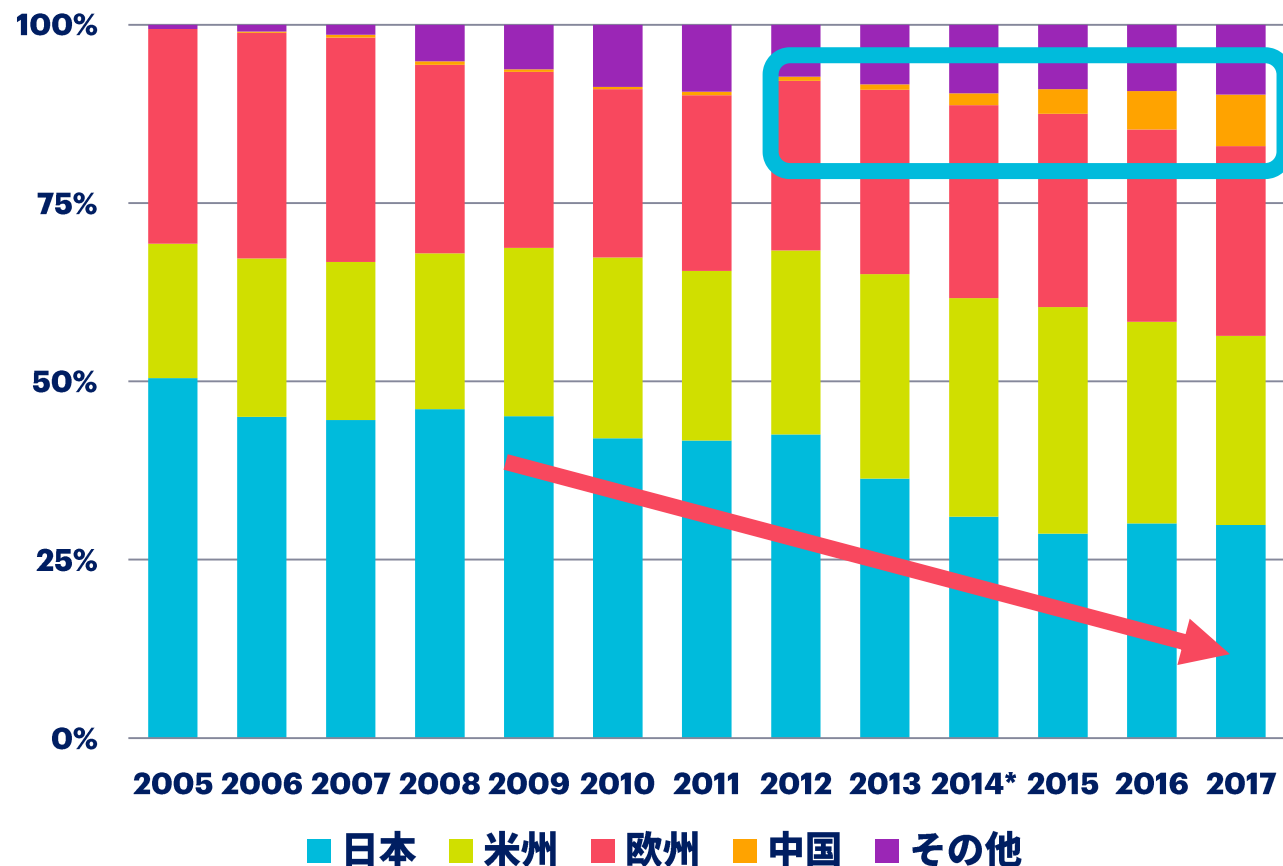


✓ 本社と販社の連携不足

✓ 機能別組織の弊害

*2014年は決算期変更に伴う経過期間であったため、
比較対象期間を同期間に組替えて算出した数字を表記しております

地域別の売上構成比（2005年～）

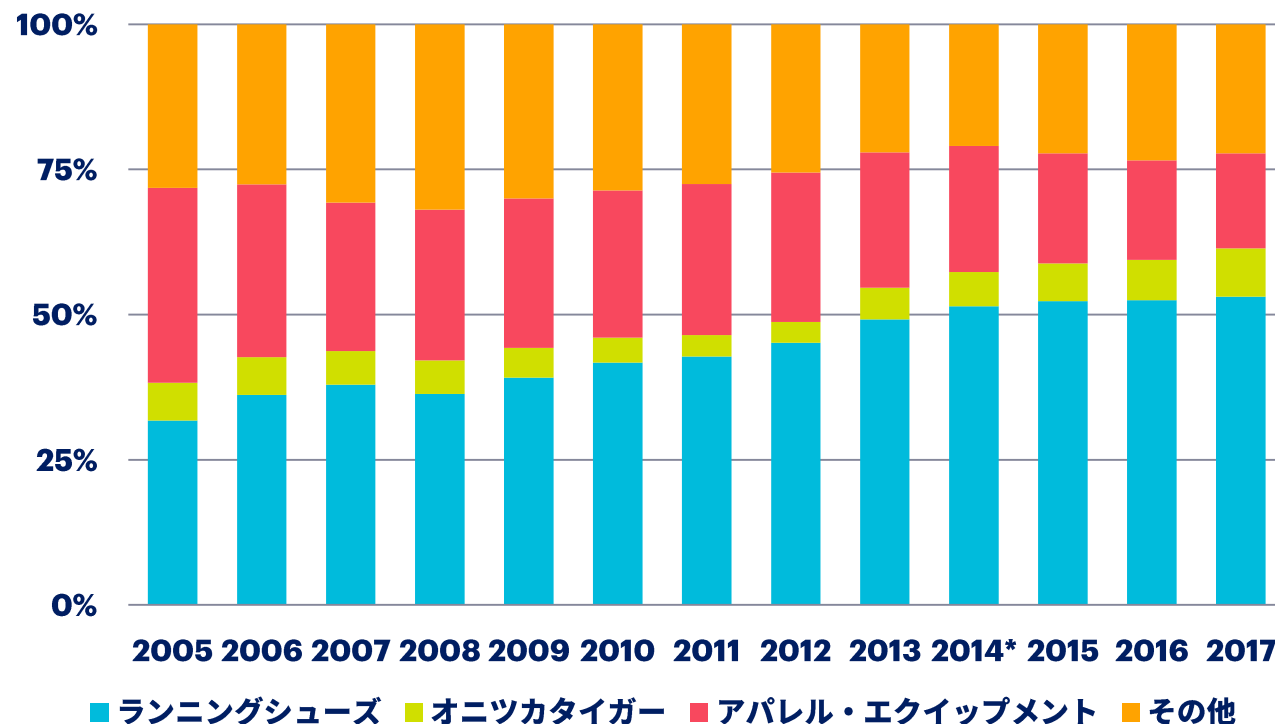


- ✓ 2015年までは連結売上高が増加
- ✓ 日本の売上比率は年々減少傾向
- ✓ 中国は2014年から存在感のある成長

(単位：億円)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016	2017
連結売上高	1,710	1,945	2,261	2,419	2,244	2,353	2,477	2,601	3,294	3,879	4,284	3,991	4,001

*2014年は決算期変更に伴う経過期間であったため、比較対象期間を同期間に組替えて算出した数字を表記しております。

カテゴリー別の売上推移



✓ アパレル・エクイップメントの縮小が顕著

✓ ランニングシューズ比率が大きく伸張したが、2015年頃から横ばい

✓ オニツカタイガーは近年伸びが大きい

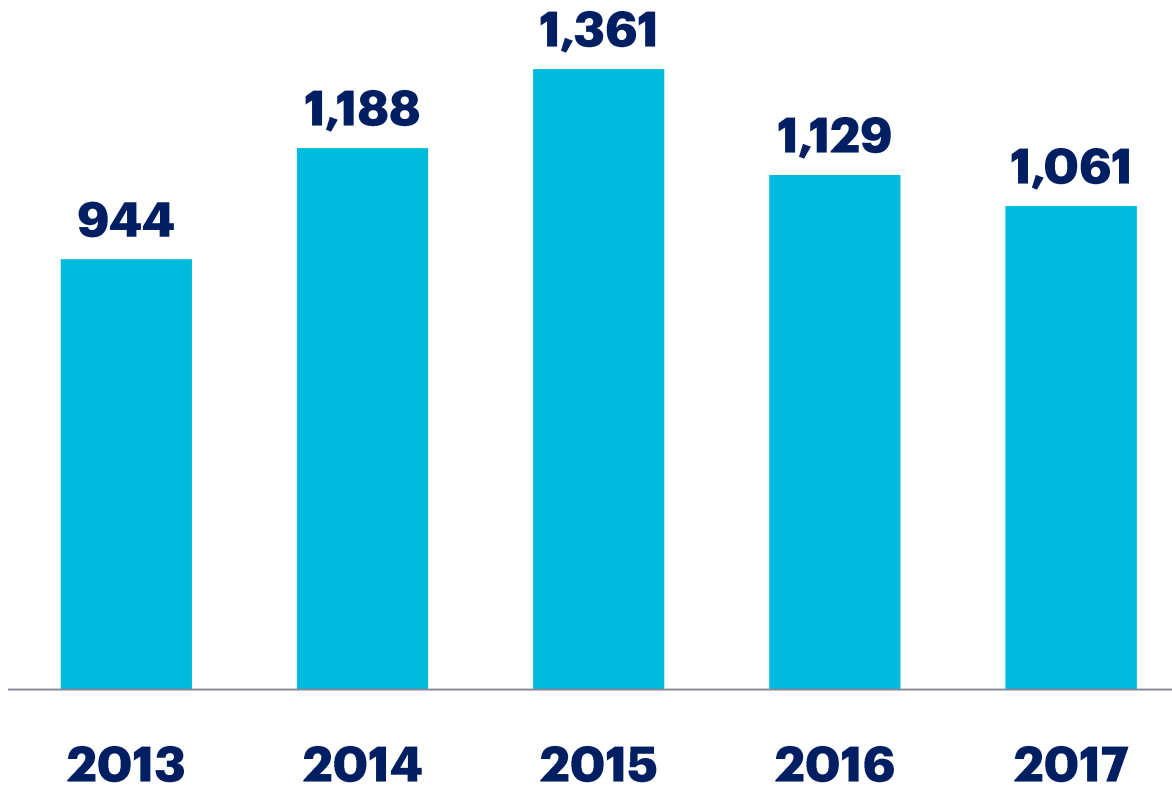
(単位：億円)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016	2017
連結売上高	1,710	1,945	2,261	2,419	2,244	2,353	2,477	2,601	3,294	3,879	4,284	3,991	4,001
ランニングシューズ	543	703	857	879	878	982	1,062	1,175	1,619	1,996	2,242	2,095	2,125
オニツカタイガー	111	126	130	139	114	101	91	93	181	227	277	277	331
アパレル・エクイップメント	574	579	578	627	578	596	644	669	767	843	811	683	654

*2014年は決算期変更に伴う経過期間であったため、比較対象期間を同期間に組替えて算出した数字を表記しております

米国市場の不振

米州売上高

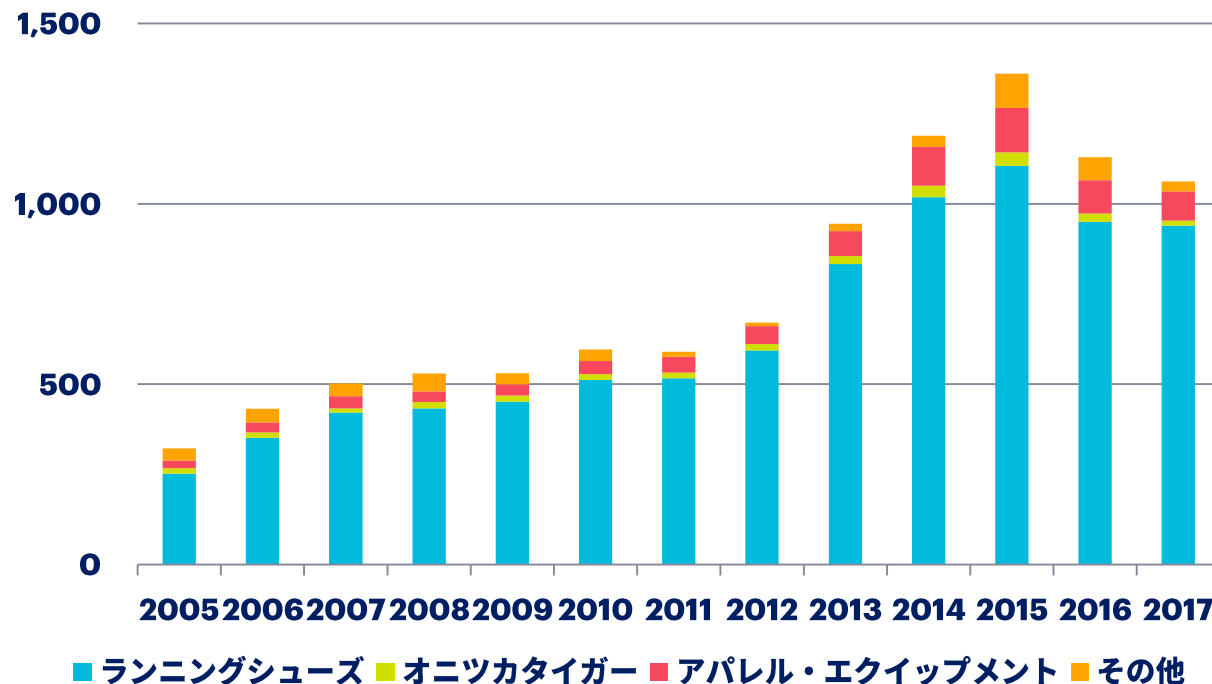
(単位：億円)



- ✓ トренд変化への対応遅れ
- ✓ 大手Eリテーラーの勃興

米州 カテゴリー別の売上推移

(単位：億円)



✓ ほぼランニングシューズ

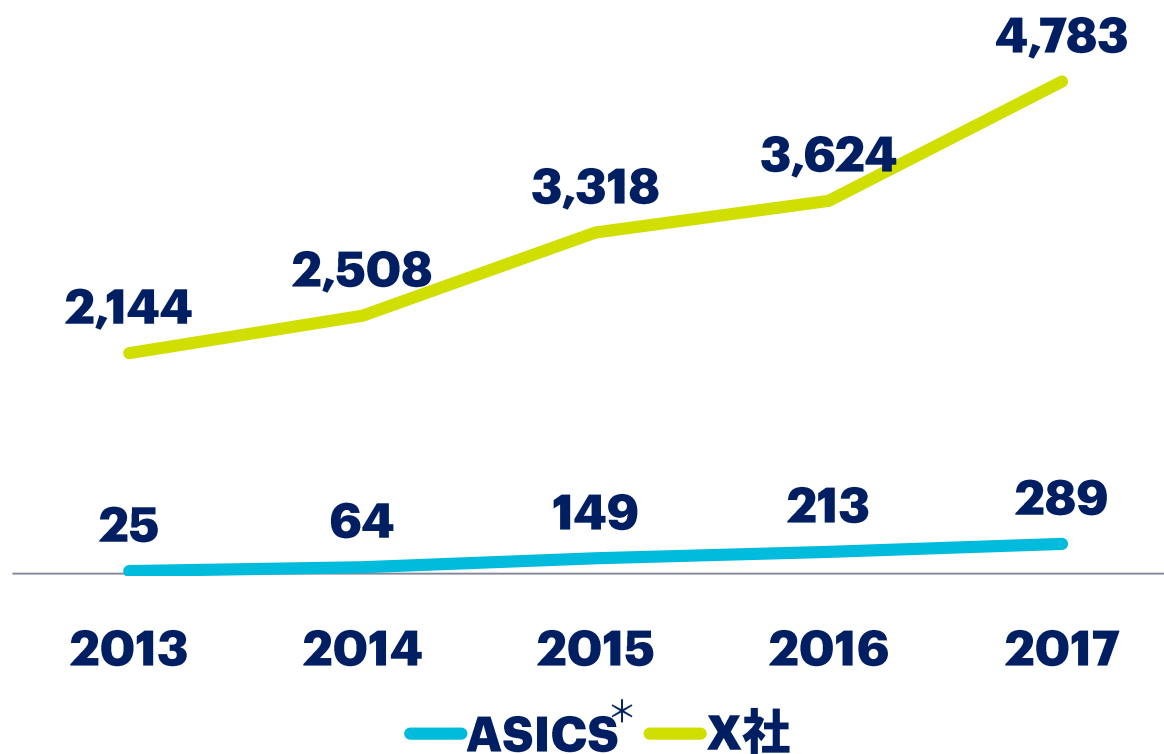
✓ 2015年以降、停滞

(単位：億円)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
米州売上高	321	431	502	529	530	596	590	670	944	1,188	1,361	1,129	1,061
ランニングシューズ	251	350	421	433	451	511	515	595	832	1,018	1,105	949	939
オニツカタイガー	14	15	11	17	16	16	16	17	22	31	37	22	14
アパレル・エクイップメント	21	27	33	29	31	36	43	49	68	106	123	93	80

中国市場の規模

中華圏売上高

(単位：億円)

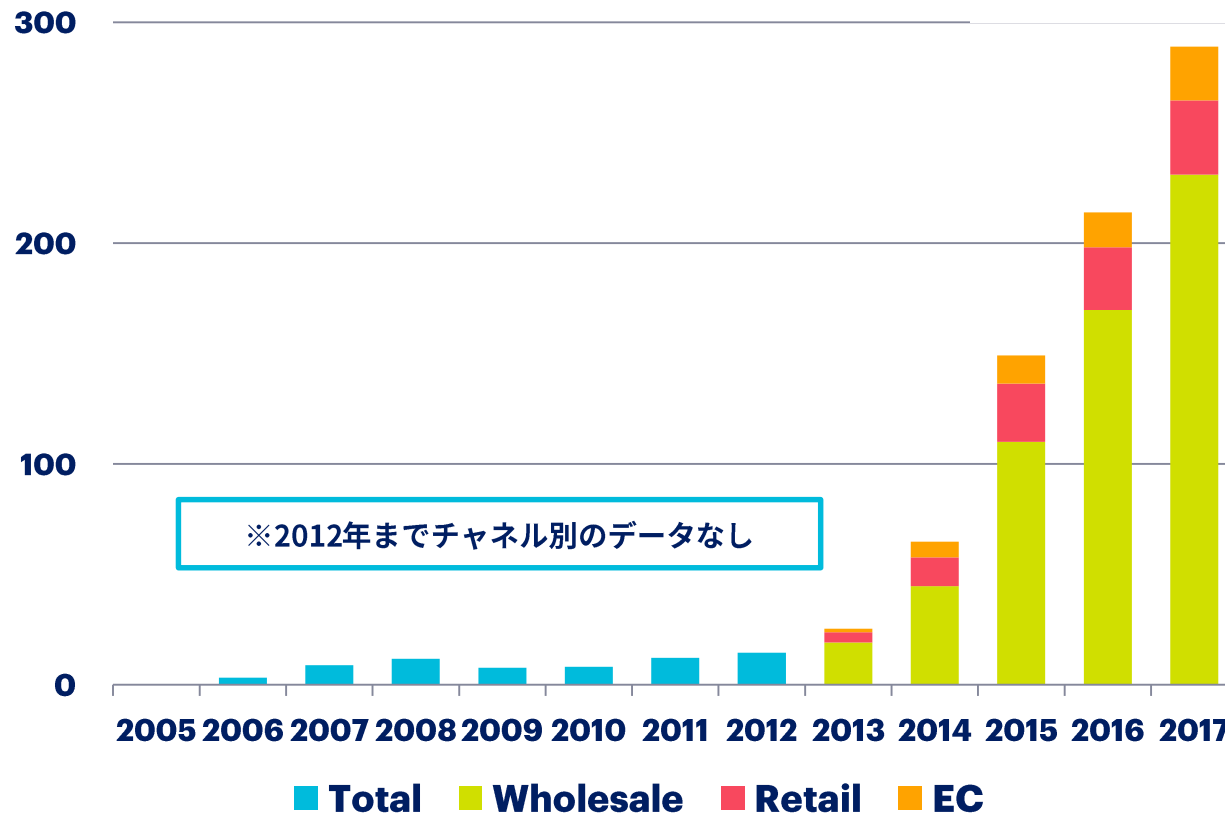


- ✓ 成長するも、さらなる拡大フェーズへ移行が必要
- ✓ 本格的なサポート体制の未整備

* 中国単体

中国 チャネル別売上推移

(単位：億円)

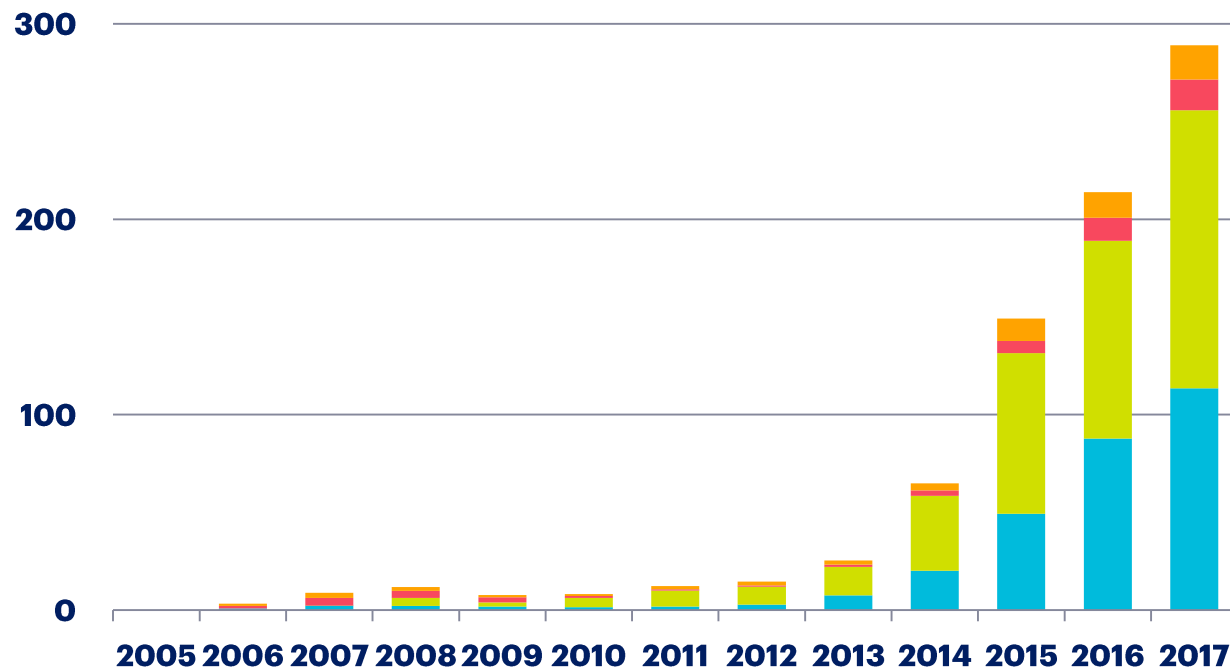


✓ 2014年以降、
Wholesaleを中心に成長
Retail/ECに可能性

(単位：億円)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
中国売上高	-	3	8	11	7	8	12	14	25	64	149	213	289

中国 カテゴリー別売上推移

(単位：億円)



✓ オニツカタイガーおよびランニングシューズが大きく牽引

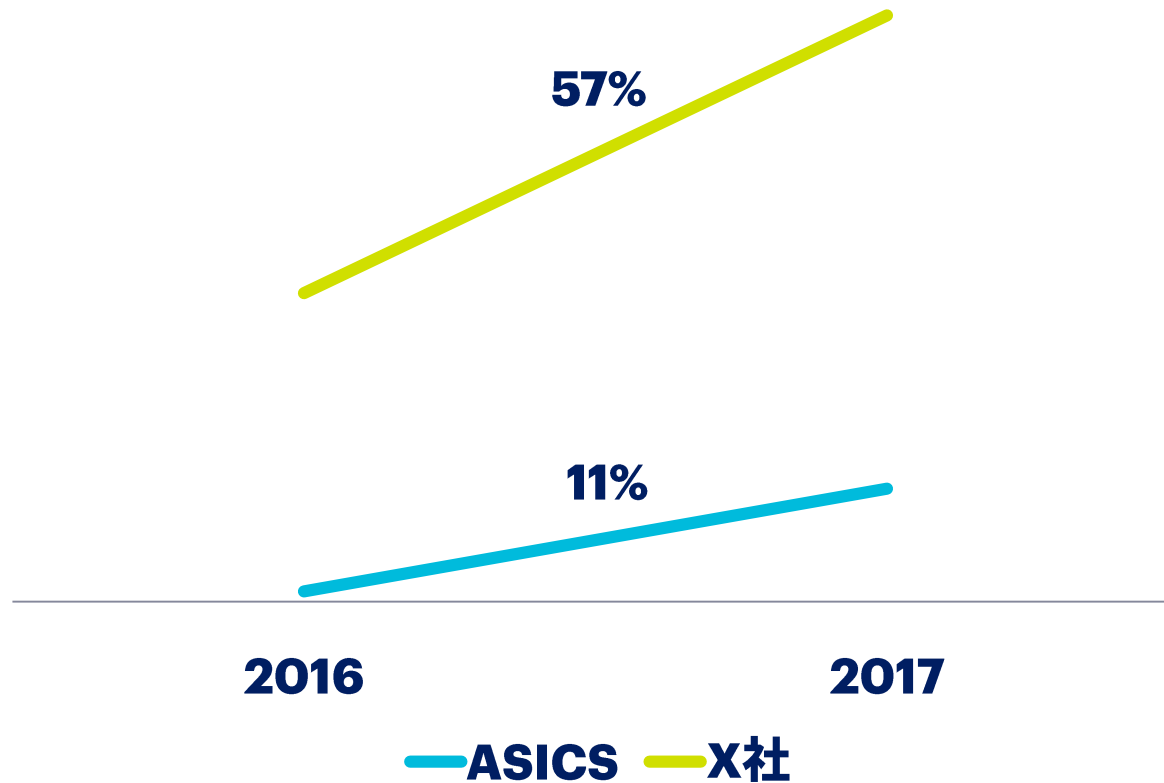
✓ 特にオニツカタイガーの成長が顕著

■ ランニングシューズ ■ オニツカタイガー ■ アパレル・エクイップメント ■ その他

(単位：億円)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
中国売上高	-	3	8	11	7	8	12	14	25	64	149	213	289
ランニングシューズ	-	0	2	2	1	1	1	2	7	20	49	87	113
オニツカタイガー	-	-	0	4	2	4	8	9	14	38	82	101	142

デジタル化の遅れ

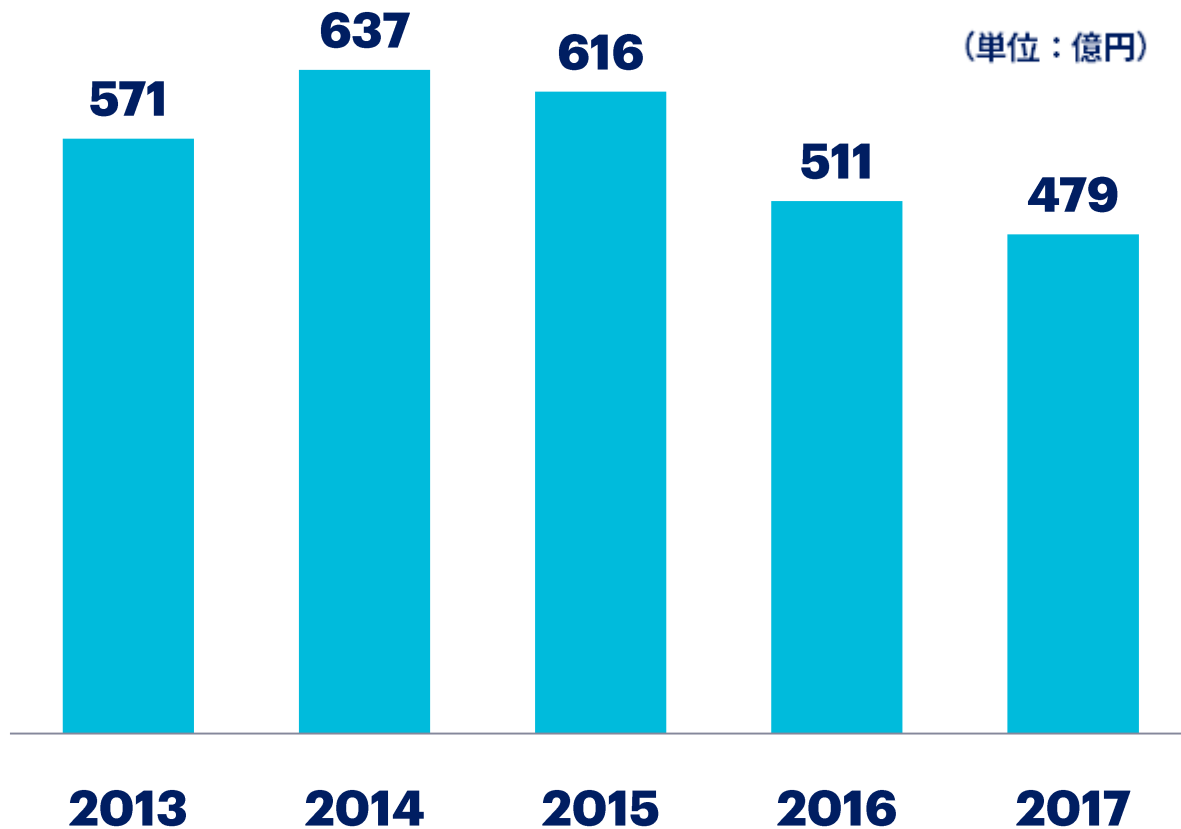
eCommerce 売上成長率



- ✓ 本社と子会社に機能が分散
- ✓ 迅速なアクション取れず

長引くアパレル売上の低迷

アパレル売上高



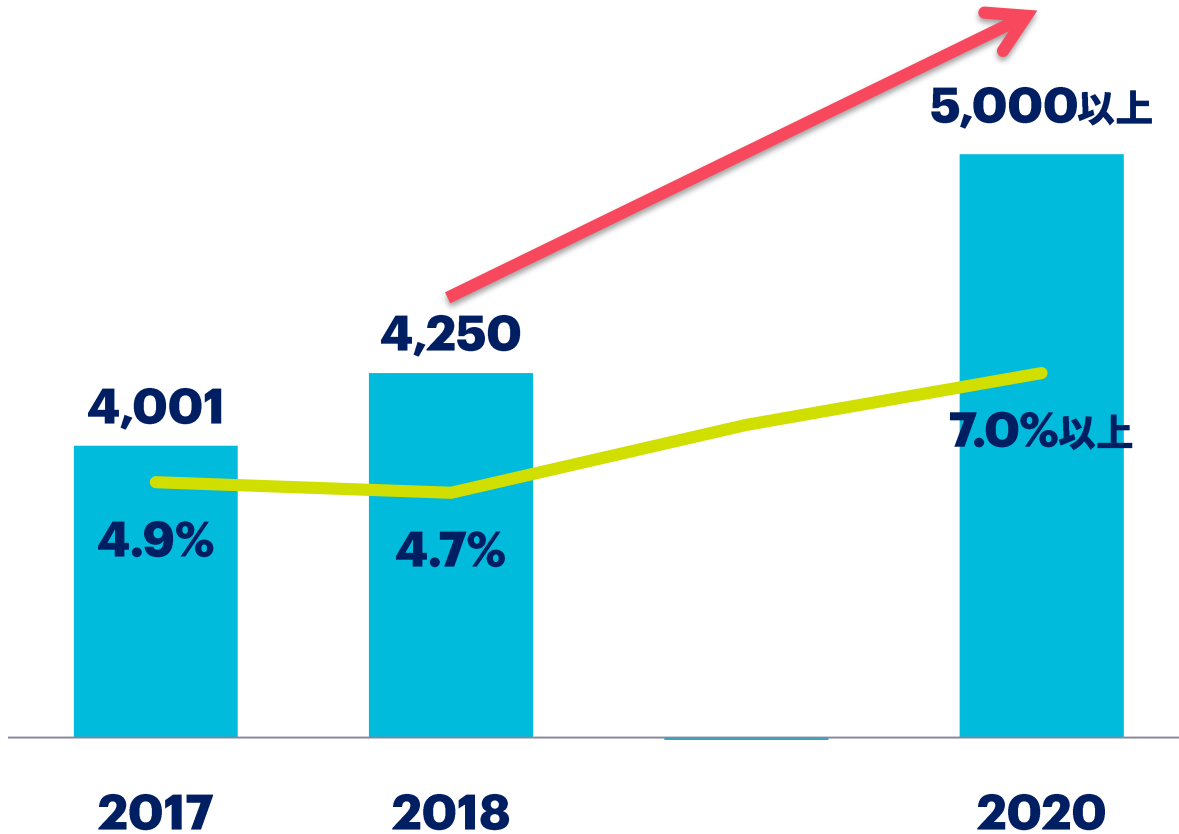
- ✓ フットウェアとの連携不足
- ✓ 各地域のニーズを捕捉できず

アクションプラン

AGP2020 数値目標

連結売上高・営業利益率

(単位：億円)



- ✓ プロダクト基軸の経営管理体制へ
- ✓ メリハリのある資源配分
- ✓ 連結経営（本社と販社）

AGP2020 数値目標内訳

売上高 **5,000億円以上** *年平均成長率 7%
 営業利益率 **7%以上** (2017年から2020年)
 ROE **10%以上**

2018年2月発表

	日本	米州	欧州	G. China	韓国	オセアニア	SESA
	M JPY	M USD	M EUR	M RMB	M KRW	M AUD	M SGD
売上高	114,000	1,010	1,040	3,200	185,000	250	160
営業利益率	8%	6%	7%	14%	3%	13%	10%

*アシックス商事、Haglöfs、アシックスデジタル除く

	Wholesale	Retail	eCommerce
売上高 (M JPY)	340,000	108,000	32,000
営業利益率	7%	8%	18%

*アシックス商事、アシックスデジタル除く

新カテゴリー (予定)

	パフォーマンス ランニングシューズ	イージーランニング, アシックスタイガー & トレーニングシューズ	コアパフォーマンス スポーツシューズ	オニツカタイガー	アパレル・ エクイップメント
売上高 (M JPY)	217,000	60,000	60,000	53,000	75,000
営業利益率	11%	8%	2%	15%	0%



*NISHI、アシックス商事、Haglöfs、アシックスデジタル、アシックスジャパンサービス売上等除く

プロダクト基軸の経営管理体制へ



✓ カテゴリー毎の
グローバル推進体制へ

✓ PDCAを回しながら収益責任の
徹底

✓ オニツカタイガー組織の一本化

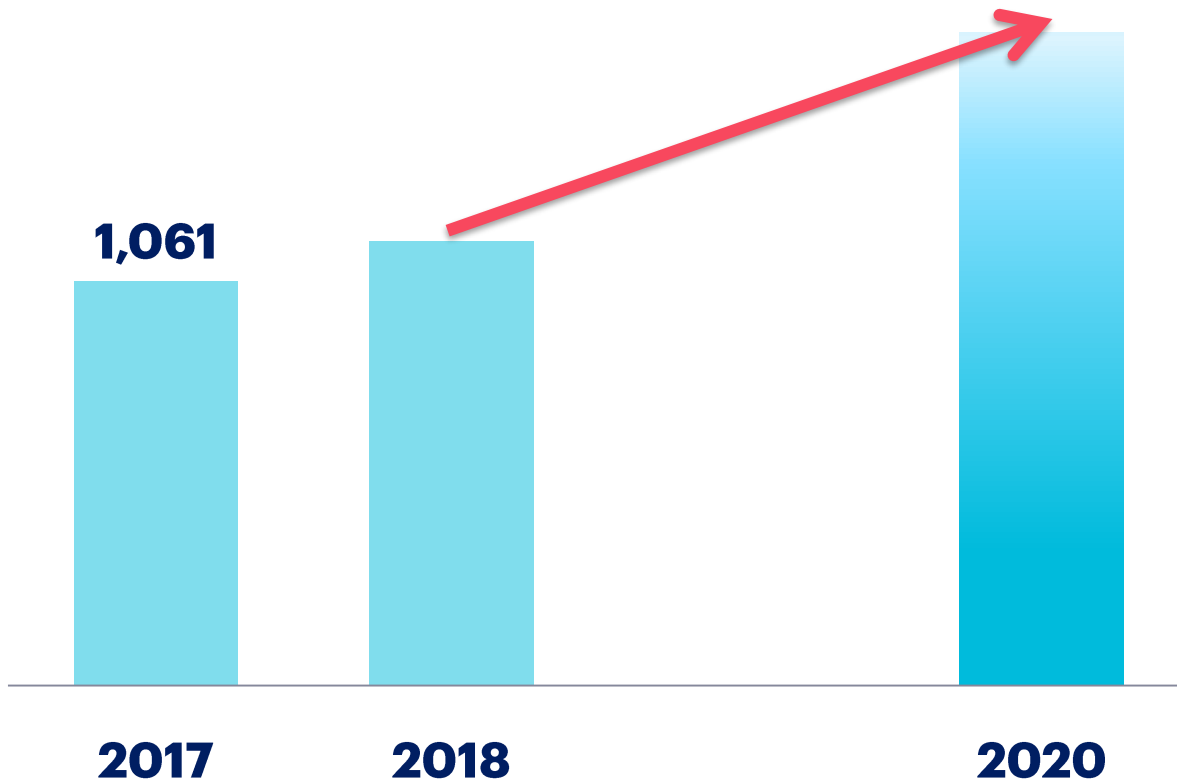
オニツカタイガー 修正後 目標値

(単位：億円)	2018見込	2020	2020+
売上高	400	550+	1,000+
営業利益	60	80+	150+
営業利益率	15%	15%	15%+

米国 パフォーマンスランニングで勝つ

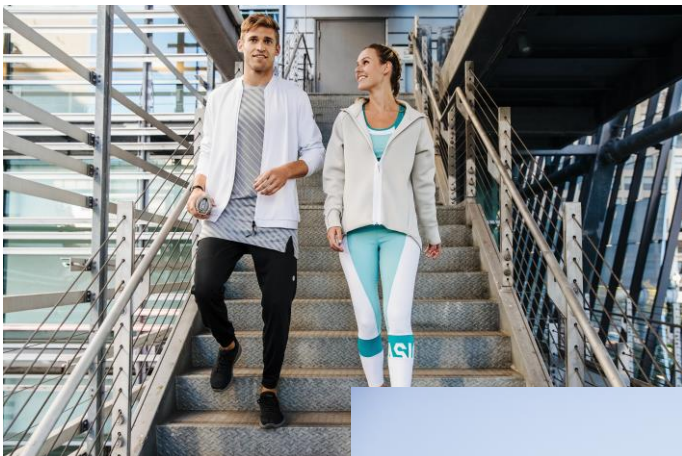
米国 売上高

(単位：億円)



- ✓ 若いランナーの取り込み
- ✓ キーアカウントとのさらなる連携強化
- ✓ 北米に集中

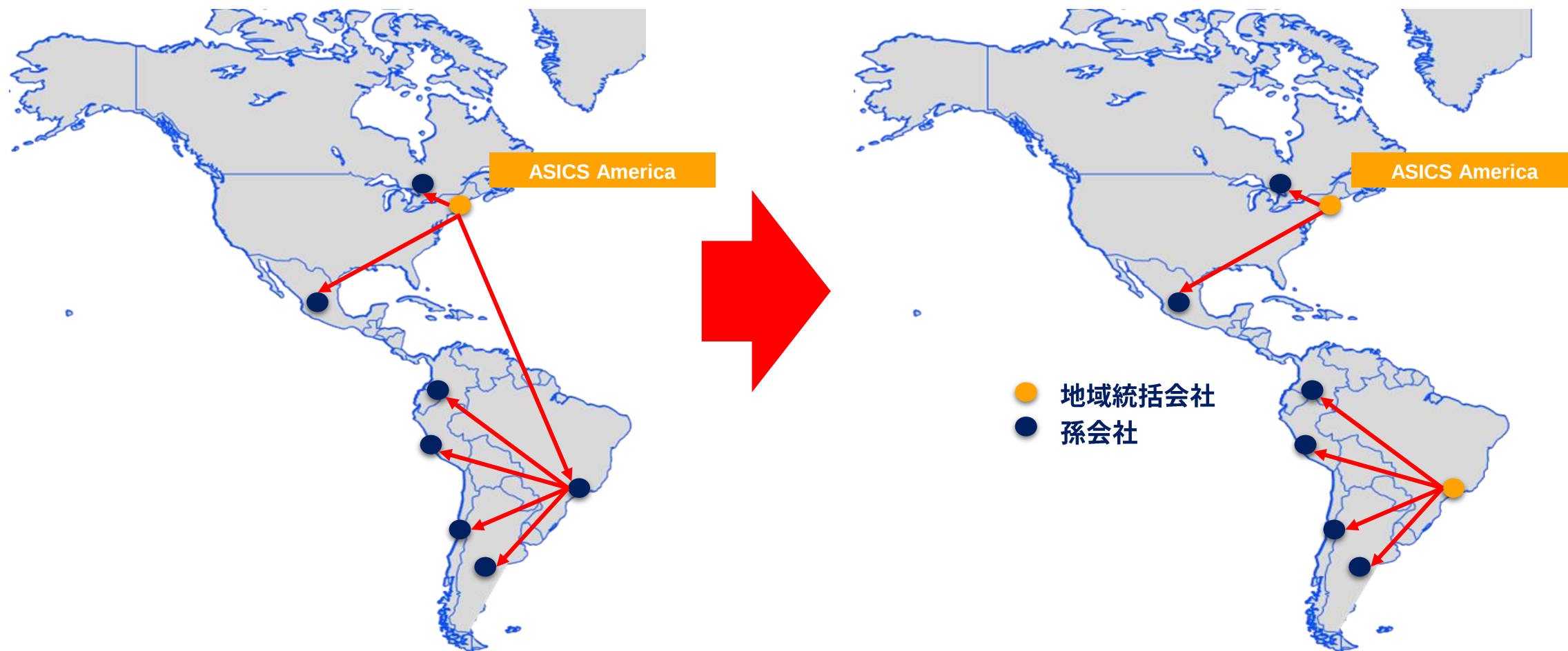
Young Runner への対応



- ✓ 12-22 years
- ✓ High School / College athletes
- ✓ Purchases motivated by tech primarily
- ✓ Influenced by social media trainers, young athletes (not pinnacle ones)
- ✓ Moved by experiences > material goods

✓ 新規に高校生から大学生の若いランナーをターゲットとする

北米への集中



✓ **ASICS Americaは、アメリカ、カナダ、メキシコに注力して
売上獲得、収益改善を行う**

北米 修正後 目標値

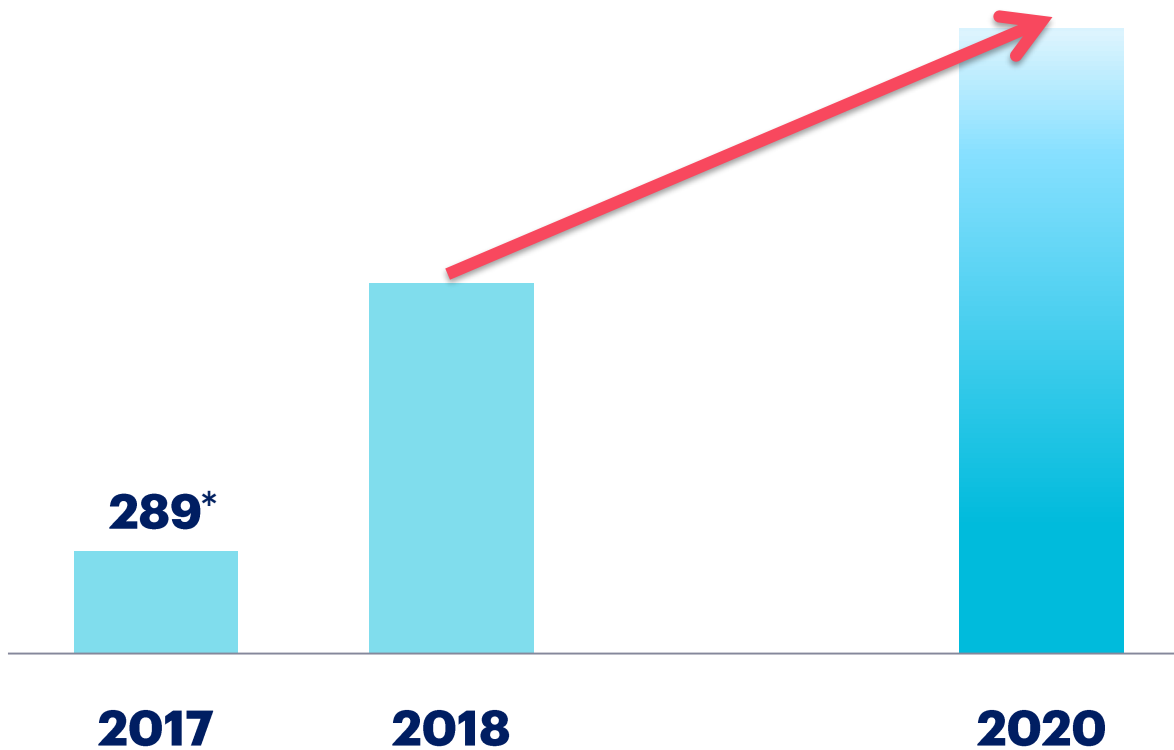
(単位：億円)	2018見込	2020
売上高	770	880
営業利益	0	60
営業利益率	0%	7%

※アメリカ、カナダ、メキシコの合計値

中国市場での成長を加速

中国 売上高

(単位：億円)



289*

2017

2018

2020

* 中国単体

- ✓ 中国本部設立
スピーディーな意思決定
- ✓ 地域のニーズに迅速に対応

中国 修正後 目標値

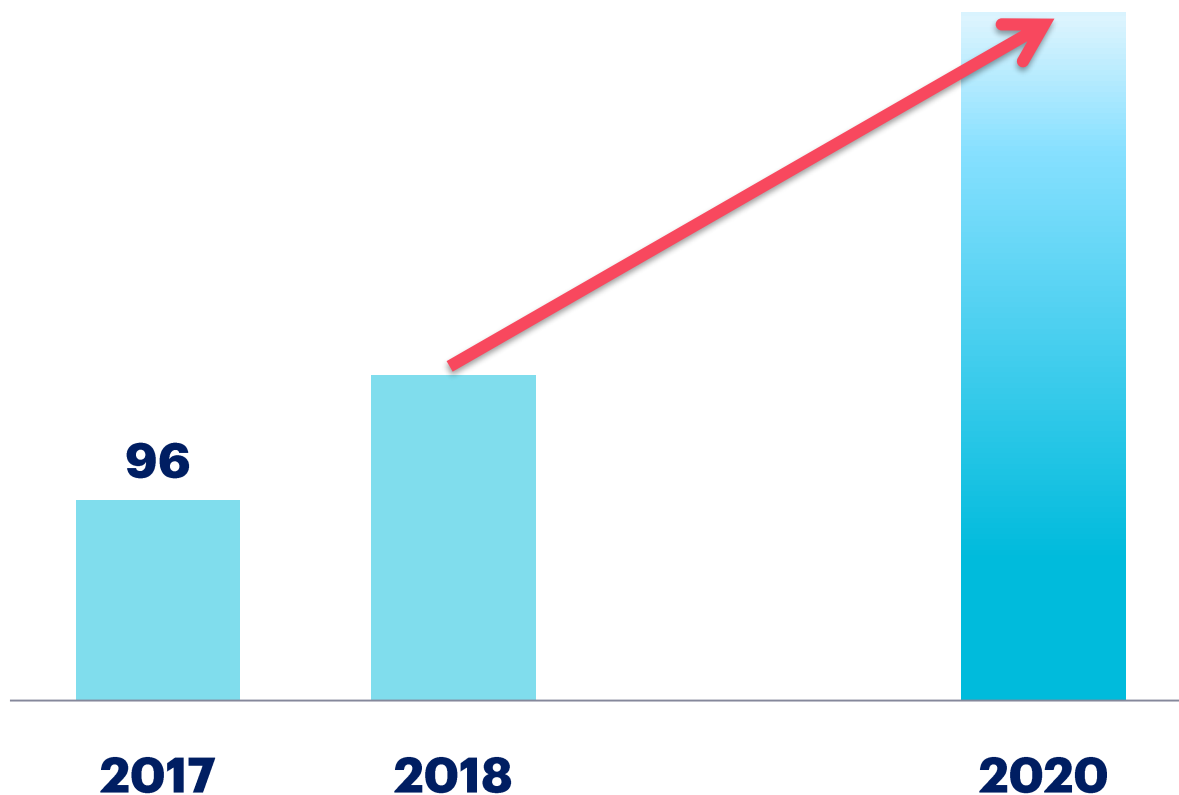
(単位：億円)	2018見込	2020	2020+
売上高	400	550	700+
営業利益	50	75	125+
営業利益率	13%	14%	18%+

※中華圏

デジタル 新たな成長ドライバー

eCommerce 売上高

(単位：億円)



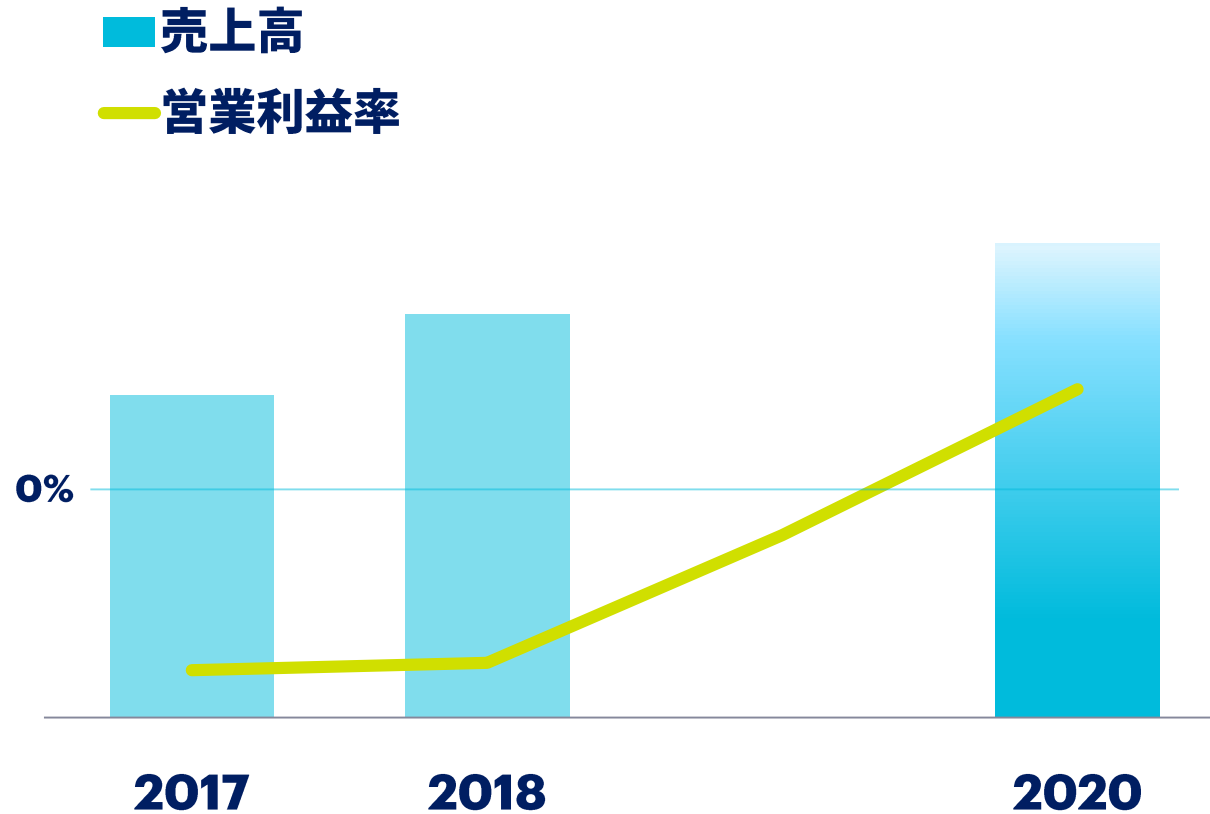
- ✓ デジタルケイパビリティ集結
- ✓ EC収益に連動する責任体制
- ✓ 「お客様視点」を第一としたユーザビリティの追求

eCommerce 修正後 目標値

(単位：億円)	2018見込	2020	2020+
売上高	150	320	500
営業利益	22	58	125
営業利益率	15%	18%	25%

アパレル事業 利益ある成長に転換

アパレル売上高・営業利益率



- ✓ ローカルクリエイションの強化、特に米国と中国
- ✓ 事業体制の最適化による収益性の改善

アパレル・エクイップメント 修正後 目標値

(単位：億円)	2018見込	2020
売上高	550	750
営業利益	赤字	黒字化
営業利益率	-	-

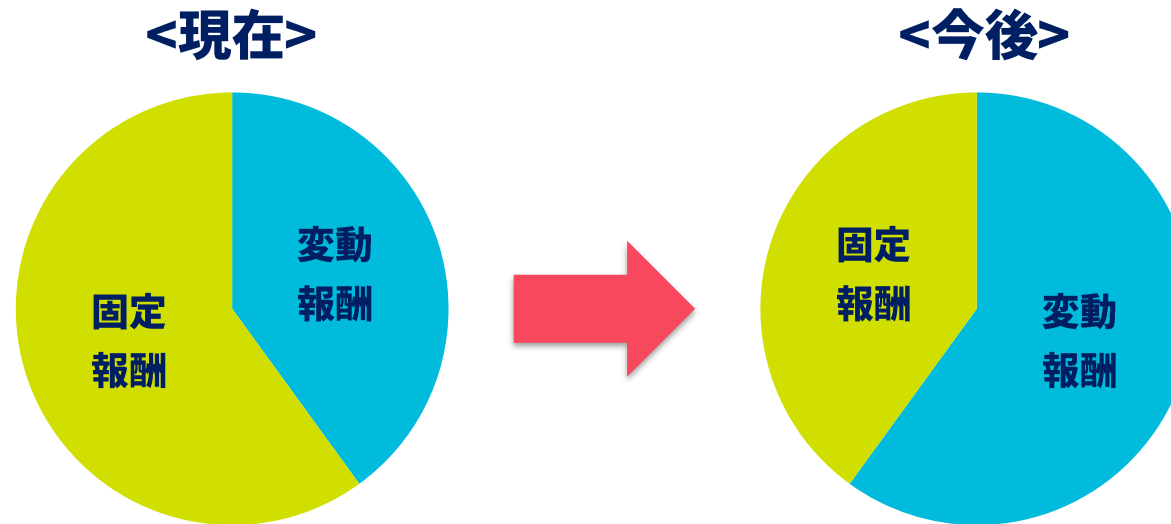
✓ 売上を追うのではなく、確実なブレイクイーブンを達成する

収益改善分野

- ✓ CPSの競技絞込みによる選択と集中とシェア拡大
- ✓ 国、地域、店舗、カテゴリーごと撤退基準の徹底
- ✓ リテール損益管理の徹底とアシックス文化の発信
- ✓ 業務プロセスの改善
 - ー コスト構造改革（あらゆるコストを見直す）
 - ー シェアードサービスによる効率化
 - ー CoEの見直し
- ✓ 連結経営の推進

役員報酬体系の見直し

- ✓ 業績連動の更なる拡大
- ✓ 株主との価値共有化

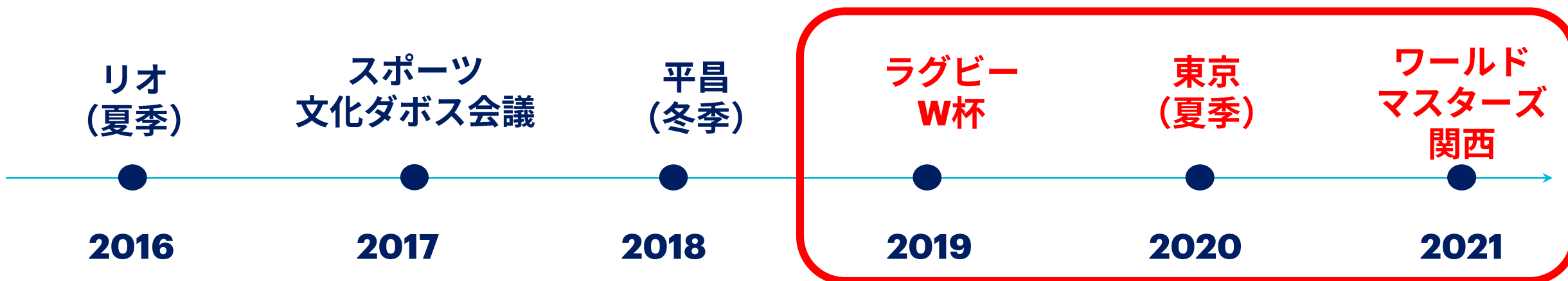


2020年の先を見据えた成長

- ✓ 東南アジア・南アジアの成長取り込み
- ✓ 新しいスポーツカテゴリーへの挑戦
- ✓ 積極的な若手登用

ゴールドenspōーツイヤーズ

東京2020オリンピック・パラリンピックを軸に、
国内のスポーツビジネスを取り巻く環境が活気づく



✓ 東京2020オリンピック・パラリンピック等チャンスを確実に
掴む