

2017年12月期 決算説明会

尾山 基

代表取締役 会長 兼 社長 CEO

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

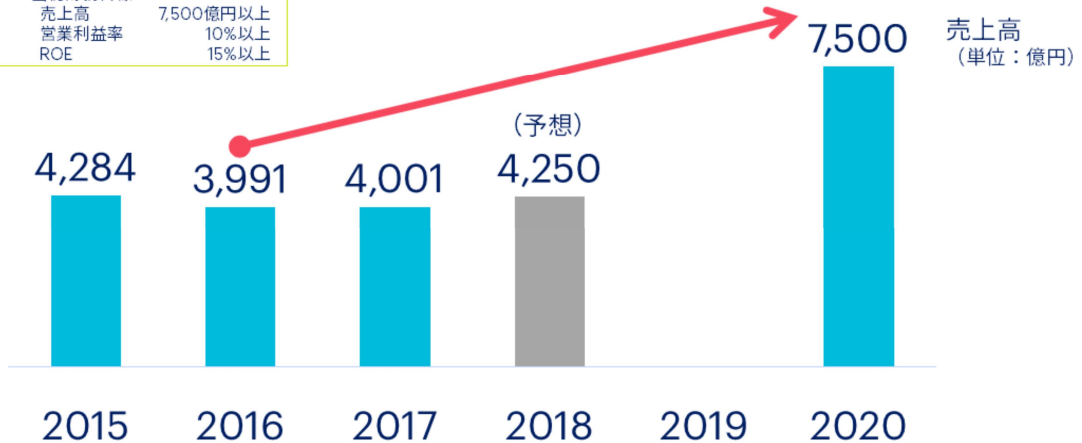
AGP2020 (2016.1 - 2020.12)

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



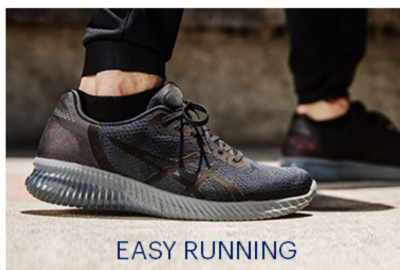
2020年に向けた目標として中期経営計画「AGP2020」を2015年に策定し2年が経過しましたが、進捗は非常に厳しい状況です。

主な要因は、アメリカから始まった消費者の嗜好のシフトとチャネルのシフトが急速だったことです。消費者の嗜好では、これまで当社の得意だったランニングに熱心に打ち込む消費者層から、特に若い世代の消費者が、スポーツをファッションとして取り入れ、また気軽に楽しむ傾向に変わっていきました。流通では、実店舗の小売店が急速に衰退し、倒産件数が増加、顧客の購入経路がAmazonに代表されるEコマースに急激にシフトしています。

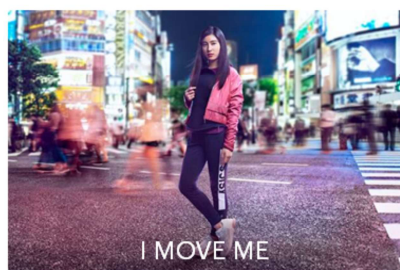
中期経営計画「ASICS GROWTH PLAN (AGP) 2020」の進捗

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



2

このような環境の変化に対して、嗜好の変化に対応した商品を投入し、セレブリティを起用してターゲットへコミュニケーションを図りました。一方、当社の強みである高機能ランニングシューズにおいても、市場自体が減速している上、スポーツとファッションの境界がなくなっていることを受け、当社のブランドプレゼンスが弱まってきています。アメリカにおいて、大手小売店との取り組み強化のためのセールス組織再編や、高機能商品の流通先整備などの手を打ってきましたが、まだ成果には至っていません。結果として、ここ3年間、売上高は4,000億円程度にとどまり、更に売上の未達成に対して、販管費の増加を抑えられず、収益性が下がっている傾向です。

この悪循環を断ち切るために、まず売上計画を修正すると同時に、売上を伸ばす分野にマーケティング投資や人員といった経営資源を集中し、収益を改善します。

また、社内各部門の収益性意識を高め、製品、売り方、業務の見直しを実行し、収益性を高めます。今回の中期経営計画修正は2020年の目標修正ですが、この期間において収益性を改善し、更なる成長実現の礎を築きます。

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



数値目標として、売上高5,000億円以上、2017年から2020年の平均成長率 7%、 営業利益率 7%以上、ROE 10%以上を目指します。
これらを達成するために、成長分野へリソースを一層、重点配分すると同時に、収益性の低い分野を改善します。

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

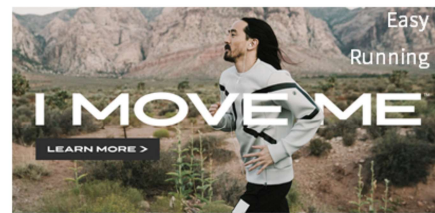
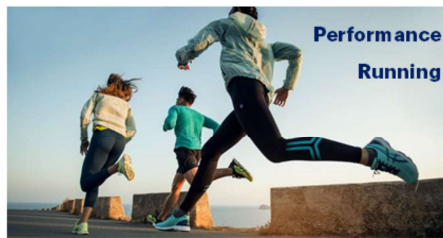


まず最もプライオリティが高いのは、ランニングシューズそしてアメリカです。アメリカはランニングの市場規模も大きく、他地域への影響力も大きいので、最重要地域と捉えています。次に、中国です。国の経済自体が伸びており、当社のマーケットシェアが他地域と比べて相対的に低いことから、高いポテンシャルを見込んでいます。最重要施策はデジタルです。Eコマースによる販売だけでなく、オンライン上での商品や情報、サービスなどの提供を通じてブランド価値を高めます。

収益性を改善する分野は、商品カテゴリーとしてアパレル・コアパフォーマンススポーツシューズ、チャネルとしてリテール、また業務プロセスです。

重点分野 アメリカ／ランニングシューズ

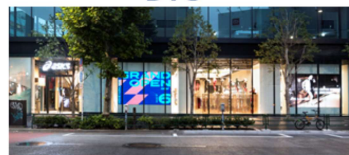
革新的なリーディングブランドを確立し、カジュアルに波及



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



5

まず、アメリカにおけるランニングシューズについては、冒頭に申し上げました、消費者の嗜好の変化や、Eコマースへのシフトといった環境変化はありますが、アメリカ市場における課題は当社のブランドポジションであると認識しています。再度ランニングシューズにおいてイノベータティブなリーディングブランドを目指します。市場がパフォーマンスからアスレジャーにシフトしているという方もありますが、私たちは再度一番の強みであるランニングシューズを進化させて、シェアを伸ばします。同時にアスレジャーにも、オニツカタイガーなどの商品を展開して売上高を伸ばすという戦略です。

嗜好の変化により、パフォーマンスランニング市場は若干伸び悩んでいますが、当社は再度この市場においてマーケットシェアとブランドポジションを築かなければ、イージーランニングの 카테고리において競争優位性を築けません。最も機能性の高い商品はテクノロジーとイノベーションを徹底的に追及し、シリアスランナーを顧客に持つ専門店に対しても再度、当社の高機能商品を説明、販売強化します。同時にアスレジャーに対しても、当社の強みである高機能商品開発で培われた技術を、消費者に伝わる形に転換して商品に搭載してまいります。これまで、アメリカのセールス組織を再編し、大手小売店への販売を強化できる体制にしてきました。昨年はボストンにプロダクト部門を設置し、アメリカの需要を分析し、商品企画に反映する体制も整備しました。引き続きパフォーマンスランニングからイージーランニングまであらゆるランニングシーンに対応して、当社のテクノロジーを最大限に活用した、戦略的商品の投入も予定しています。

ストーリーの伝達も、スポーツアセットを通じたパフォーマンスイメージ構築だけでなく、アスレジャーの関心の高いセレブリティやデジタルコミュニケーションを通じて一貫したブランドメッセージや商品情報を提供します。「I MOVE ME」キャンペーンでは、人気の高いSteve Aokiを活用し、ターゲットに訴求しました。また、昨年末ニューヨーク5番街にオープンした旗艦店では、顧客の女性比率が44%まで上昇し、当社ブランドにとって良い結果が現れています。

デジタルの分野においては、特にアメリカの割合が多い、4,300万人を超えるランキーパーの会員データや知見と、当社のオンラインアプリである足形計測の「Mobile Foot ID」、トレーニングメニューの「ASICS Studio」といったサービスを活用しながら、ユーザー個々の足型に合った商品やトレーニング頻度に応じた適切な商品提案につなげます。

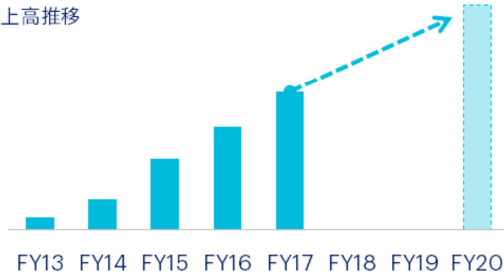
18年秋冬からは、受注状況は増加の兆しがようやく見えておりますので、引き続き注力します。

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



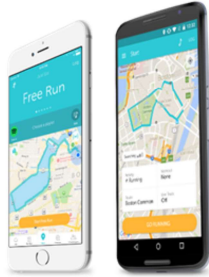
中国は好調に推移しており、今後も更なる成長を見込んでいます。また、中国政府は国家施策として、スポーツをすることを奨励しています。健康志向の高まりによるランナー増加を取り込むために、パフォーマンスランニングシューズに引き続き注力してまいります。マラソンイベント等の積極的なサポートにより、ブランドを発信します。

中国市場でも増加が見込まれるアスレジャーについても、現地のセレブリティを活用し、デジタルコミュニケーションによりブランドイメージを向上させます。現在主力となっているオニツカタイガーは、日本発のブランドとして大きな人気を得ています。これまで高いブランドイメージを保っていますが、引き続き大都市への旗艦店出店によりブランドを発信していきます。

直営店における高価格帯商品の販売を中心として、ブランドの価値を更に高めます。中国市場はアメリカ以上にEコマースが進んでおり、その対応はきわめて重要です。特にT-mallといった競争力あるアカウントとのパートナーシップにより、顧客接点、販売を拡大します。自社Eコマースについては、商品機能や背景といった情報提供や、購買や閲覧履歴分析による商品企画への反映などに活用します。

重点分野 デジタル

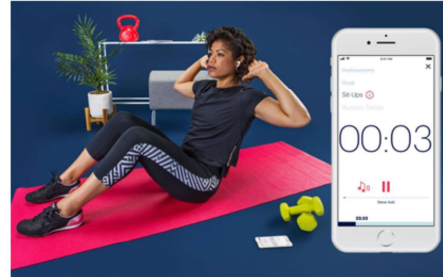
デジタルへの投資により顧客接点を広げ、商品提案に活用



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



重点分野の最後はデジタルになります。積極的に投資することにより、顧客との接点拡大と深堀りを目指します。

アメリカの対策においても述べましたように、4,300万人を超えるランキーパーの会員データや知見と、当社独自のオンラインアプリである足形計測の「Mobile Foot ID」、トレーニングメニューの「ASICS Studio」といったサービスを活用しながら、ユーザー個々の足形に合った商品やトレーニング頻度に応じた適切な商品提案につなげます。コアであるランニングを中心としたサービスは自社で研究開発を重ね、顧客のランニング体験を更に向上します。また、オンラインでの閲覧履歴を把握し、実店舗への来店時にもつなげ、個々の関心に応じてパーソナライズされた情報提供をするなど、購買体験を最大限に高めます。

一方で、ランニング以外の分野においては、外部パートナーとの連携により顧客のベネフィットや利便性を最大限に高めます。また当社ベンチャーキャピタルの活用により、デジタル技術の当社商品やサービスへの活用も進めます。自社デジタルコマース、マーケティングだけでは顧客接点が限られますので、競争力のあるアカウントとパートナーシップを確立し、Win-Winの関係で販売を拡大します。

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



次に収益性を改善する分野として、アパレルは徹底的にビジネスを見直します。グローバル企画の効率性、ブランドとデザインダイレクション強化のために、グローバル機能集約を図ってきましたが、企画・開発・生産体制を抜本的に見直します。一方、この数年間、新しいデザインの提案を重視してきましたが、その成果をスポーツファッションカジュアル商品に波及させ、アスレジャーへの販売を拡大します。

次にコアパフォーマンススポーツシューズと呼ぶ、競技シューズカテゴリーになります。このカテゴリーは、当社がスポーツパフォーマンスブランドとしてのポジションを維持するための投資として重要なカテゴリーですが、投資対効果を見ながら、選択と集中を行い、収益性の改善を図ると同時に、当社ブランド全体への貢献も高めます。

直営店の収益性管理を更に徹底します。中・小型店舗やファクトリーアウトレットにおいては単店の収益管理を徹底します。不採算店舗の迅速なスクラップ&ビルド、収益性の高い商品企画、各店や本部のオペレーション改善を進めます。昨年オープンした、ニューヨーク、ロンドン、原宿といった大都市での旗艦店によるブランドの発信は、強化します。

最後に、社内の業務プロセス改善です。当社内の開発や販売、分析といった業務活動においても、デジタルやロボティクスを最大限に活用することで、スピードと正確性と生産性を達成します。また、特に規模の大きな日米欧の組織において、間接購買プロセスを見直すことで、コストの削減を図ります。今後もプロセスを改善し、継続的に企業価値の最大化につなげます。いずれも社内意識の変革と、旧来のやり方の徹底的な見直しが必要です。

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%



こちらは、DTC比率とセグメント別成長率の目標です。
東アジア地域は年平均成長率13%ですが、重点地域である中国は成長率16%の計画です。

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



なお、中期経営計画の中で、7つのコア戦略を掲げていますが、これらの方向性は維持しながら、成長分野への重点配分と収益性改善により、更なる成長実現への礎を築きます。

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 配当原資とする。	50% の総還元性向になること 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。

ここからは、財務戦略について説明します。

今回、事業戦略の見直しに併せ、成長と利益のバランスを考慮し、株主還元方針を見直しました。これまでは連結当期純利益の概ね20%を配当原資とすることを基本方針としていましたが、株主の皆様への利益還元をさらに充実させ、新たに「総還元性向」に基づく株主還元を実施します。2017年から2020年の期間において総還元性向が50%程度になることを目処に、安定的な配当に加えて、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自己株式の消却をおこないます。

さらに、株主の皆様へ利益還元の機会充実のため、本年3月29日開催予定の定時株主総会にて承認可決されることを条件に、今期より新たに中間配当制度を導入します。

また、収益性、効率性の向上を図り、ROE10%以上を目指すとともに、健全性を考慮し、財務規律として、現状程度の自己資本比率、ネットキャッシュを維持していきます。併せて、継続的な運転資本の改善活動により、資金創出を図っていきます。

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



*第64回定時株主総会および同総会終了後の取締役会において正式決定

12

さて3月29日開催予定の定時株主総会および同総会終了後の取締役会において、正式に決定いたしますが、代表取締役社長COOとして廣田康人氏に業務遂行の任を担っていただき、私は、代表取締役会長CEOとして、引き続きグループ全体の監督・指導を行ってまいります。

廣田氏は、グローバル企業である三菱商事の、代表取締役としての豊富な経営経験とコーポレート部門をはじめとする経営全般に関する知識を有しています。
その強み、ご経験を生かしてもらえと考えました。

今回は、次期社長に加え、取締役および監査役も異動を行い、3月29日以降、新体制で臨んでまいります。

今後ともご支援のほどよろしくお願いいたします。