



---

## 平成27年12月期 決算説明会プレゼンテーション

前中期経営計画「ASICS Growth Plan(AGP)2015」総括  
新中期経営計画「ASICS Growth Plan(AGP)2020」説明

---

代表取締役社長CEO 尾山基

平成28年2月17日  
株式会社アシックス

- 新中期経営計画を説明する前に「ASICS Growth Plan(AGP)2015」について振り返ります。

売上高目標は達成、営業利益は未達

| (単位:億円) | 2010<br>実績 <sup>*1</sup> | AGP2015<br>目標 | 2015<br>実績 <sup>*1</sup> | CAGR <sup>*1</sup> |
|---------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| 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%                     | --                 |

<sup>\*1</sup> 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



- 売上高については目標の4,000億円を達成することができました。
- 一方で、営業利益率については未達でした。
- 未達の主要因は、米ドル独歩高による製品仕入れコストの上昇でした。
- 特にブラジルでは、レアルが米ドルに対して大幅に下落し、加えて経済の悪化の影響を受け、ブラジルでのビジネスが赤字となりました。
- 2015年は、グローバルで経営体制を刷新しました。
- 韓国では、若くて海外経験の長いタレントをトップマネジメントに登用し、パートナーショップとのビジネスを見直し、商品MDもグローバルとの整合性が取れるように見直しを進めました。
- 日本でも従来型の問屋型の商売を縮小し、構造改革を実施しました。
- 米州では2015年から事業環境が大きく変わり、いくつかの販売取引先で信用不安が発生しましたが、米国のスポーツ用品市場は底固く、適切な流通、最適な商品MDとマーケティングができればまだまだ成長できるのではないかと考えております。
- 2015年10月からアメリカの販売子会社のCEOが交代いたしました。
- 販売、マーケティング部門も含めアグレッシブな経営体制に変えていきます。

- 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エアなどが伸長
- フットウエアでは、目標を大幅に上回る成長

| (単位: 億円) | 2010<br>実績 <sup>*1</sup> | AGP2015<br>目標 | 2015<br>実績 <sup>*1</sup> | CAGR <sup>*1</sup> |
|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| フットウエア   | 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%                 |

<sup>\*1</sup> 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

- AGP2015ではアパレルを最重点戦略として取り組んでまいりましたが、目標に対して未達に終わりました。
- ただ、主力のランニングカテゴリーではアパレルの販売も拡大し、アパレル全体としては2010年から年平均成長率7%で成長しました。
- 一方、フットウエアは、年平均成長率15%で成長することができました。

## 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<br>実績 <sup>*1</sup> | AGP2015<br>目標 | 2015<br>実績 <sup>*1</sup> | CAGR <sup>*1</sup> |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| 1,047                    | 1,831         | 2,462                    | 19%                |



<sup>\*1</sup> 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



- ・ まず、ランニングカテゴリーでは、GEL-KAYANOやGEL-NIMBUSなどのパフォーマンスランニングの主要シリーズが順調に拡大し、売上高2,462億円を達成しました。
- ・ この5年間の年平均成長率で19%となり、グローバルで急速に拡大しました。
- ・ 欧米を中心とした多くのシリアスランナーに当社製品の品質、機能性を認めていただいた結果だと自負しております。
- ・ さらに、昨年にはGELをソール(靴底)全周に搭載したGEL-QUANTUM 360や、4つの特許、5つの新技術を搭載したMetaRunなどの革新的な商品を発売するなど、常にイノベーター的な商品の開発を続けております。

## 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<br>実績 <sup>*1</sup> | AGP2015<br>目標 | 2015<br>実績 <sup>*1</sup> | CAGR <sup>*1</sup> |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| 654                      | 927           | 906                      | 7%                 |

<sup>\*1</sup> 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



- ・ アスレチックスポーツの実績は906億円となりました。
- ・ 目標額は未達だったものテニス、ラグビー、バレーボールで高機能商品がトップ選手やトップチームに認められた結果、年平均7%で成長しました。
- ・ テニスでは、男子のトッププレイヤー100の中で当社シューズの着用率がNo.1となり、フランス、ドイツ、スペインなどヨーロッパの主要国で、販売シェアもNo.1となりました。
- ・ ラグビーの世界大会では、当社がサポートしているオーストラリア代表や南アフリカ共和国代表が、それぞれ2位と3位と好成績を収め、注目が集まった日本代表選手のシューズ着用からも大きな露出がありました。

## 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<br>実績 <sup>*1</sup> | AGP2015<br>目標 | 2015<br>実績 <sup>*1</sup> | CAGR <sup>*1</sup> |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| 101                      | 285           | 449                      | 35%                |

<sup>\*1</sup> 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



- ・ スポーツライフスタイルカテゴリーについては、449億円と当初の計画を大きく上回りました。
- ・ オニツカタイガーは、日本のマーケティングが中国、タイを中心にアジアに波及し、売上が拡大しました。
- ・ 今後、この成功事例を参考にし、ヨーロッパでオニツカタイガーブランドをリフォームしていきたいと思います。
- ・ 昨年再投入したアシックスタイガーは、欧州と米国でトレンドにのり、売上を伸ばしました。

## チャンネル別

- 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<br>(単位: 億円) | 展開店舗数*1 |
| 直営店          | 494            | 444店    |
| パートナー<br>ストア | -              | 1,482店  |
|              | 実績<br>(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



- チャンネル別の結果を見てみると、直営店売上高は494億円となり、目標としていた売上高対比10%以上を達成しました。
- 運営面でまだ改善の余地はあるものの、出店ノウハウを蓄積するなど、今後の更なる拡大の礎とします。
- 直営店と自社運営のEコマースをあわせた「DTCチャンネル」、すなわち、Direct to Consumerチャンネルで、全体売上の13%となりました。

## 地域別

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<br>実績 <sup>*1</sup> | AGP2015<br>目標 | 2015<br>実績 <sup>*1</sup> | CAGR <sup>*1</sup> |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|
| 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/<br>東南・南アジア | 104                      | 144           | 224                      | 17%                |
| 東アジア              | 126                      | 167           | 418                      | 27%                |
| その他 <sup>*2</sup> | 44                       | 169           | 113                      | 21%                |

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> ホグロフスのほか調整額等を含む

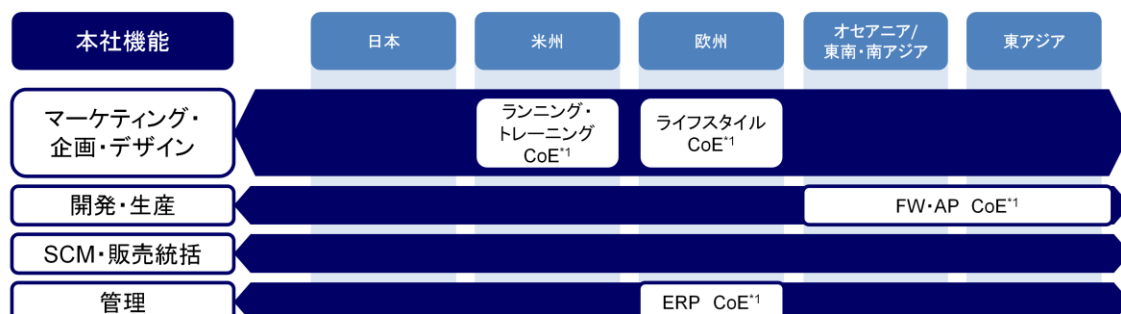
- ・ 地域別では、日本を除き概ね大きく成長しました。
- ・ 特に米州は、2015年は少し落ち着いたものの、年平均成長率は20%近くとなり、売上構成で最大の地域セグメントとなりました。
- ・ 欧州でも高い年平均成長で成長することができました。
- ・ 東アジア地域は競合と比較して、当社の参入が遅れた地域ですが、最も成長し、特に中国では、目標を大幅に上回る伸びを示しました。

### 本社機能の強化

- CoE(センターオブエクセレンス)<sup>\*1</sup>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



<sup>\*1</sup> 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



- ・ 経営基盤の強化として、この5年間でグローバル組織の構築に努めました。
- ・ まず、組織については、各カテゴリーでもっとも中心となる市場・地域に、本社機能としてCoE(センターオブエクセレンス)をおき、商品企画やマーケティング機能の強化に努めました。
- ・ 市場に近いところに各機能の拠点を置き、優秀な人財を居住地問わず、トップに据え、本社としてグローバルを統括する役割を果たしております。
- ・ 既に来年以降の商品企画に向けて本格的に始動しており、トレンドの変化にも迅速に対応できるような体制にしました。
- ・ さらにAGP2020でも重要な戦略となる、DTCやデジタル関連でもプロフェッショナルな人財を採用し、今後の成長の礎を築きました。
- ・ また、優秀なグローバルタレントを国籍問わず登用し、マネジメントレベルでも世界に通用する体制が整いました。
- ・ 外国人が一人でもいる会議は既に英語で行っております。
- ・ アジアの販社もトップは全て英語でコミュニケーションが可能となりました。
- ・ 加えて、経営を支える基幹システムの強化プロジェクトに着手しています。
- ・ 販売子会社では、日本、韓国、ブラジルそれぞれで構造改革を実行し、各販社が個々に責任を持って収益を生み出せる体制にしました。
- ・ 急成長している中国や東南アジアでは、その地域に根ざし持続的な成長を実現するため、中国とシンガポールの販売子会社に地域統括の機能を持たせ、人財も含めて組織の強化を行いました。
- ・ AGP2015期間内に、今後の持続的な成長に向けた種まきは出来たと考えております。

---

## 新中期経営計画「AGP2020」説明

- 新中期経営計画であるASICS Growth Plan 2020は 2016年1月1日から2020年12月31日までの経営計画です。
- 2020年は東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開催されることもあり、節目として5カ年計画としました。

「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



- 当社を取り巻く外部環境は大きく変わろうとしています。
- これまでのような壮年や高齢者の方の健康に対する意識の高まりに加え、若者や女性も、「健康的で美しく、かっこよくありたい」という意識も高まっております。
- こういった意識は、先進国だけでなく、新興国でも同じ傾向です。
- 実際に、最近のマラソン、ランニングイベントを見てみると、スポーツが文化として広がっていると感じます。
- 中国でもスポーツが奨励されており、ランニングなどの市場も大きく成長しております。
- 健康に対する意識が高まる中で、スポーツの存在は人々の生活にとって、より身近で当たり前のものとなってきました。
- 実際、世界各地で多様なスポーツイベントが開催され、どこでも、だれでも気軽にスポーツを楽しめるような環境になりつつあります。
- 加えて、昨今のデジタル技術の進展により、スポーツに対する価値観やお客様体験も劇的に変化しています。
- アプリケーションソフトやウェアラブルデバイスなどがその一例です。
- またSNSなどの発達によって、個々のお客様の体験や共感が、瞬時にグローバルに伝播するようになりました。
- デジタル技術は、このようなお客様に直接影響を与えるものから、開発や生産のプロセス、サプライチェーン全体のシステムまで、生活や社会全体に大きな影響を及ぼすようになってきています。

## 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



- 当社は引き続き、「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」をビジョンとして掲げます。
- スポーツが人々のライフスタイルの一部となってきた今こそ、このビジョンの実現を通じて、社会に貢献できると考えています。

|                                              |                                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|
| 売上高                                          | 7,500億円以上<br>(CAGR* <sup>1</sup> 12%) |
| 営業利益率                                        | 10%以上                                 |
| ROE                                          | 15%以上                                 |
| * <sup>1</sup> 2015年12月期から2020年12月期までの5年間での値 |                                       |
| DTC* <sup>2</sup> 売上高                        | 1,500億円以上                             |

\*<sup>2</sup> 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<br>/USD | 135.00円<br>/EURO | 90.00 円<br>/AUD | 18.00円<br>/RMB | 0.1100円<br>/KRW | 90.00円<br>/SPD | 14.00 円<br>/SEK |
|-----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|



- グループ連結売上高目標は7,500億円としました。
- 営業利益率10%を改めて目指します。
- ROE目標は15%です。
- 重要な経営指標として、自社運営の直営店とEコマースを合わせたDTCチャンネルでの売上目標を1,500億円としました。
- 連結売上目標7,500億円に対して20%になります。

## 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

- 部門・地域に関わらず、グループ全体で取り組んでいくべきものとして6つのコア戦略を定めました。

### DTC<sup>\*1</sup>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



# Direct To Consumer

<sup>\*1</sup> 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。



- 一つ目は「DTCマインドへの転換」です。
- お客様は、スマートフォンやSNSで情報を得て、様々なチャネルで商品やサービスを購入し、また、自ら情報を発信するようになりました。
- そのような環境で最も重要なのが、お客様との直接的な双方向のコミュニケーションです。
- 「DTCマインド」とは、お客様とのコミュニケーションから得られた情報を、商品やサービスへ迅速に反映する意識のことです。
- 商品開発のプロセスもこのような視点で取り組み方を変えております。

### 顧客基盤の拡大

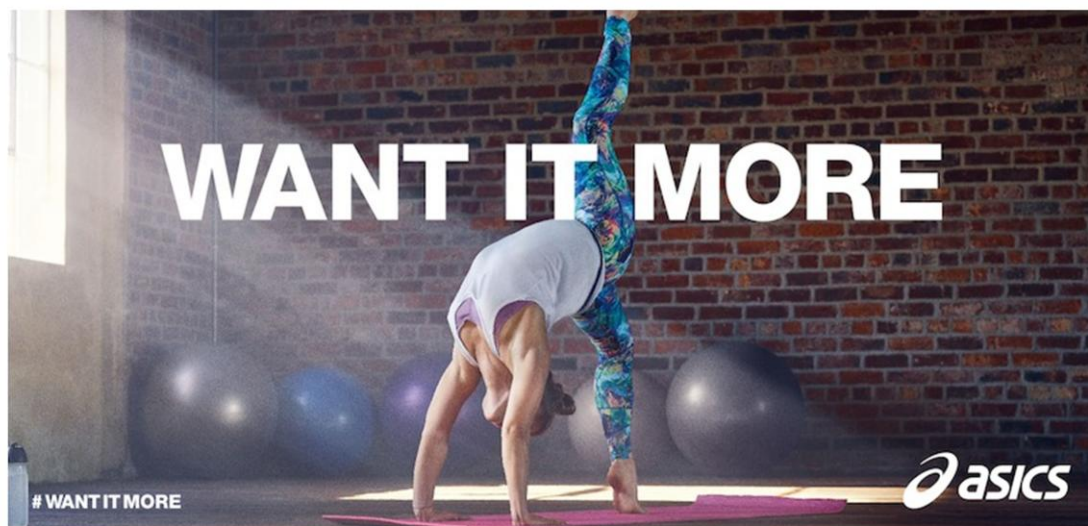
- 新たなお客様(女性、若者、新興国)を理解し、開拓する
- 従来のスポーツシーンだけでなく、ライフスタイルシーンでも選ばれるブランドになる



- 2つ目は「顧客基盤の拡大」です。
- 2020年に向けてお客様を「女性」、「若者」、「新興国」へ広げてまいります。
- さらに、これまでのスポーツシーンだけでなく、ライフスタイルでも選んでいただける商品、サービスを提供していきます。

## 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



- 3つ目は「ブランディング」です。
- これまで当社商品は機能面で高く評価されてきましたが、これからは機能にも増して、お客さまが当社のブランドを理解し、共感していただけるような情緒的なつながりを深めていきます。
- これまでもグローバルでのマーケティングに取り組んできましたが、地域特性に応じたマーケティングを行う中で、徹底できたとはいえません。
- 今後はさらに本社主導でマーケティング資産をコントロールし、選択と集中により大胆で革新的なブランディングを行います。
- アシックスというブランドが何者であるのか？ いかなる理念を持ってどのような商品やサービスを発信しているのか？ というメッセージを、すべて、お客様視点で一貫して伝えつづけます。
- また、企業側から情報を一方的に発信するだけではなく、お客様とのインタラクティブなコミュニケーションを通じて、お客様と共にブランドを作り上げていきます。

### 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

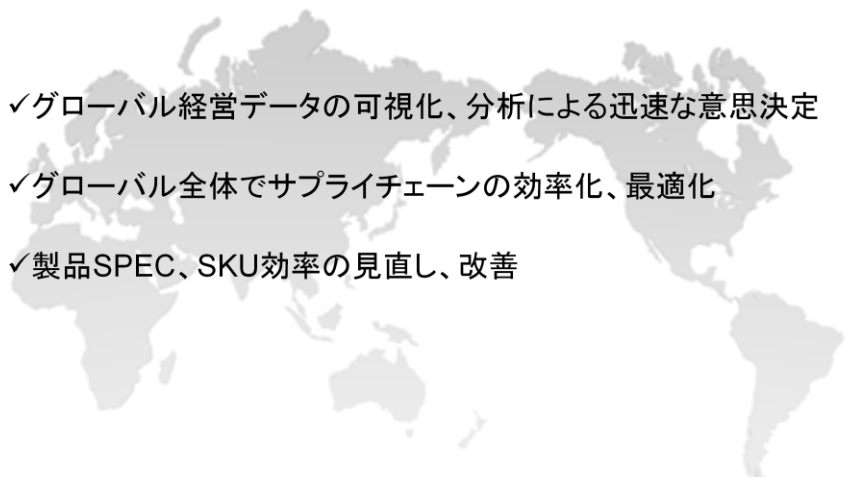


- 4つ目は「イノベーション」です。
- われわれはこのイノベーション戦略を通じて、お客様にワクワクするような体験を届けていきます。
- メーカーとして、商品のデザイン・機能について、当社でしかないイノベーションを追求します。
- また、製品のイノベーションに留まらず、サービスやプロセスでもイノベーションを創出していきます。
- 今後のイノベーションのコアとなるデジタル技術を的確に理解し、最大限活用しながら業界をリードしていきます。

## 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
- 開發生産体制を変革し、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



- 5つ目は「卓越したオペレーション」です。
- 既にグローバルの基幹システム稼働準備を2015年より始めておりますが、システムの導入と合わせて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ることを目的とした戦略です。
- 開發生産体制も同様に変革し、社会と環境の持続可能な発展を支えていきます。
- 基幹システムだけでなく、Product Lifecycle Management システムなども導入を決めました。

## 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



- 6つ目は「個人とチームの成長」です。
- これまでの5つの戦略を実行する上でも、個人とチームの成長が何よりも重要な経営基盤と考えております。
- 当社は「企業家精神」を持ち「プロフェッショナル」である人財の採用や育成を行い、さらに社員の「ダイバーシティ」を活かしてイノベーションを創出していきます。
- 一般的にスポーツ用品業界は男っぽい業界でしたが、近年は女性市場が成長しています。
- マーケティングにおいても女性でしかできないことがありますので、ダイバーシティを活かして事業を拡大していきたいと思えます。
- これら6つのコア戦略はそれぞれが密接に関係し、おのこの戦略実行に関与する部門は多岐に渡ります。
- 部門間の協力体制をさらに強化して、これらの戦略を迅速に実行していきます。
- 当社はリージョン経営に加えて、本社機能を横串にしたマトリクス型の体制にシフトしていきます。

## 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充実
  - ✓ 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充実

| AGP2020目標 | 年平均成長率*1 |
|-----------|----------|
| 4,000億円   | 11%      |

\*1 2015年から2020年までの5年間での値



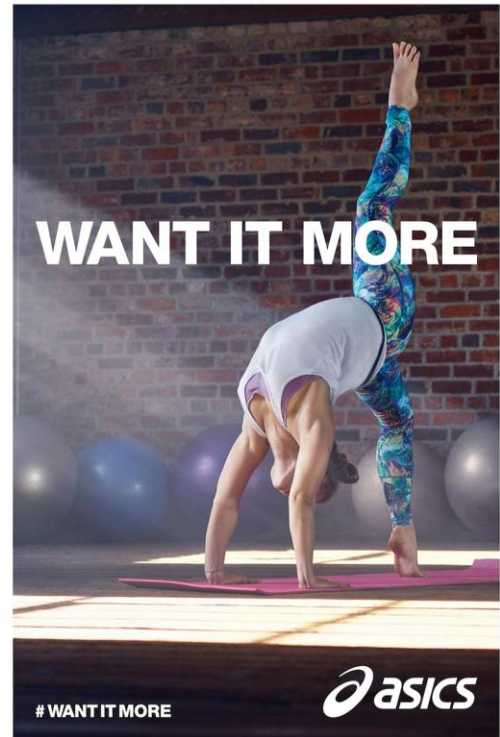
- ・ ここからはカテゴリー戦略になります。
- ・ AGP2015の売上達成を牽引したランニングは、基幹カテゴリーとして、世界の各市場で2位以上のシェアを目指します。
- ・ 昨年、革新的なMetaRun等を発売したように、このカテゴリーでのイノベーションに注力してまいります。
- ・ 主要市場である米国ではトレンドの変化があり、よりカジュアルなランニングスタイルが好まれるようになりました。
- ・ 当社もそのようなトレンドを迅速に捉え、全身コーディネートできるようなスタイリッシュな商品を強化します。
- ・ また、若者、新興国といった新たなお客様を獲得するために、手にとどきやすい中価格帯のラインナップも充実させます。
- ・ さらに幅広い層のランナーの心をつかむために、製品だけではなく、サービスも含めてアシックスならではのランニング体験を充実させていきます。
- ・ 2020年にはランニングカテゴリーで4,000億円の売上達成を目指します。

## 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 | 年平均成長率*1 |
|-----------|----------|
| 700億円     | 22%      |

\*1 2015年から2020年までの5年間での値

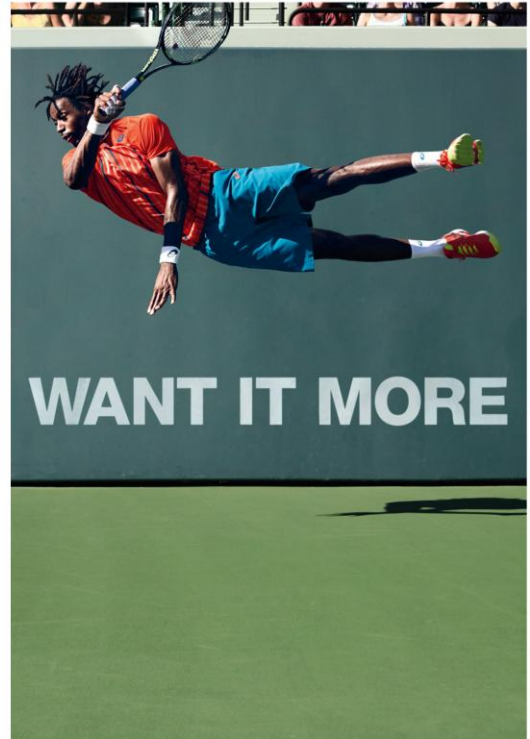


- ・ トレーニングはいわゆるフィットネスも含めると女性や若者から支持される規模の大きな成長市場です。
- ・ これまでランニングでつちかった知見やブランド力を活用して、独自のポジションを確立し、明確にターゲティングしたお客様にアプローチしていきます。
- ・ このカテゴリーでは、何よりも女性のお客様に向けた、魅力的なアパレルが必要不可欠ですので、それらに特化した戦略を遂行していきます。
- ・ 販売チャネルはDTCを拠点に構築していきます。
- ・ 昨年、トレーニングの商品を充実させた新しいコンセプトのお店をパリに出店しました。
- ・ そのお店をケーススタディとして、新たな店舗開発に取り組んでいきます。
- ・ このカテゴリーでは2020年までに700億円の売上げを目指します。

## 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



- ・ コアパフォーマンススポーツについては、AGP2015でフォーカスした、テニス、ラグビー、バレーボールを引き続きグローバルで強化します。
- ・ これらの強化カテゴリーで、高機能・高品質の商品開発に注力し、True Sport Performance Brandとしての認知の向上と売上の拡大を目指します。
- ・ その他、グローバルで3位以上、もしくは地域で2位以上になれるカテゴリーに、経営資源を集中させて、各市場での存在感をより高めていきます。
- ・ このカテゴリーでは2020年までに1,000億円の売上げを目指します。

## 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 | 年平均成長率*1 |
|-----------|----------|
| 900億円     | 15%      |

\*1 2015年から2020年までの5年間での値



- ・ オニツカタイガーやアシックスタイガーには、長い歴史をもつ日本発のブランドという大きな強みがあります。
- ・ アシックスタイガーが発売された当時、価格も100ドル以上で、最も高いランニングシューズでしたが、最もイノベーティブな商品として市場に驚きを与えることができました。
- ・ これらのブランドのストーリーをお客様に伝えることで独自のブランドポジションをつくりあげます。
- ・ ライフスタイルカテゴリーで若者から支持されるためには、ブランドの鮮度維持とトレンドに即した商品投入が重要になります。
- ・ そのために市場動向を迅速に把握して、若者のライフスタイルを十分に理解し、デジタルマーケティングや外部とのコラボレーションを積極的に行っていきます。
- ・ ライススタイルは2020年までに900億円の売上げを目指します。

## 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 <sup>*1</sup> | 80億円  |

<sup>\*1</sup> Tryus、施設管理などのビジネス



- 健康快適カテゴリーでは、現在日本で事業展開しているウォーキング、ワークプロダクトの製品販売に加え、機能訓練特化型デイサービス施設「Tryus」や、施設管理といった健康快適サービスの事業を強化していきます。
- そのほか、スポーツでつちかった知的技術を活用できる新たなビジネスの開拓にチャレンジしていきます。
- 先進国を皮切りに進展する少子高齢化の社会環境を見据え、日本発の事業として海外展開も考えていきたいと思います。

|               | 年平均成長率 <sup>*1</sup> |
|---------------|----------------------|
| 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%                  |

<sup>\*1</sup> 2015年から2020年までの5年間での値

- まず、当社の売上の60%を占める米州、欧州(EMEA)で10%以上の成長を見込んでいます。
- 最大市場でありスポーツ文化の起点である米国で、ランニング、トレーニングなど、規模の大きなカテゴリでのシェア拡大に注力します。
- EMEAの先進国は売上基盤として引き続き拡大していきますが、中近東、アフリカなどの新興国でも販売拡大に努めます。
- 東アジアと、オセアニア・東南アジア・南アジアでは引き続き高い成長を期待しています。
- 成長の実現に向けて地域統括機能を整備しながら、マーケティングの強化、販売チャネルの拡大を行います。
- 日本は1ケタ台後半の成長目標としました。
- 構造改革をやり抜いて、新たな気持ち、新たなやり方で事業、ブランドを再構築し、2020年に向けて大きな飛躍を遂げたいと思います。

### 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



- AGP2020の概要については以上ですが、次に営業利益率10%の実現に向けた施策についてご説明いたします。
- まずはDTCチャネルでの収益性改善です。
- 現状の直営店での営業利益率は地域やブランドによって差はありますが、全体として1桁前半です。
- アパレルの販売を強化し、顧客単価をあげて坪効率の改善を進めます。
- 事業運営上の成功事例・失敗事例をグローバルで迅速に共有し、オペレーションを最適化しながら効率性、収益性を高めていきます。
- オペレーション面ではアパレルのリテール等で経験を積んだ方などにも入っていただいたので、彼らの知見を活かしながら効率性、収益性を高めていきます。
- 2つ目は、IT・デジタル技術を用いたオペレーションの効率化です。
- 新たに導入する基幹システムを最大限活用し、全ての業務プロセスでスピードアップと最適化を図ります。
- 具体的には開発・生産リードタイムを短縮し、システム活用によって物流や倉庫などのオペレーションも効率的且つ迅速に行い、経費の削減を行います。
- 全体として、フットウェアもアパレルも60日程度を目処にリードタイムを短縮したいと思います。
- 加えて、受発注、生産数量などの精度を向上させ、適正な在庫管理にもつなげます。
- 3つ目は、柔軟な開発生産体制を整え、最適な生産拠点を選択します。
- フットウェアの生産拠点はベトナム、インドネシアを中心とする東南アジアですが、経済協定や各地の製造技術レベルを見極めて、柔軟に生産拠点を選択できる体制を整え、為替の変動や生産国の人件費上昇による製品コスト増を抑制します。
- 4つ目は、SKU(Stock Keeping Unit)効率を高めることによって、スケールメリットを生みだし、製品コストの低減を行います。
- お客様のニーズに応えられていない商品はSKU単位で削減します。
- これによって1SKUあたりの生産数を増やし、材料集約による材料費の低減やOEM工場との交渉により製品コストの低減を図ります。
- 5つ目は、収益性の低い販社の構造改革です。
- 既に着手した日本、韓国、ブラジル、ホグロフスのように、低収益カテゴリーの縮小や組織構造のスリム化などを行い、各販社が営業利益率10%を目指す利益体質にします。
- 営業利益率10%の達成に向けてこれらの施策を着実に実行していきます。
- また、12日公表いたしましたFitnessKeeper社の買収についても、このAGP2020の達成を加速させるためのアクションの一つです。
- FitnessKeeper社の持つ強みを活かすことができれば、お客様との直接的なコミュニケーションや、女性・若者といった新たな顧客基盤の拡大、ブランディング、イノベーションの創出など、様々な側面からAGP2020の達成を後押しするものと考えております。
- RunKeeperのユーザーの26%は米国で、当社にとっての最重要市場であるために有効に活用していきます。
- デジタル、IoTについては彼らに主導していただきたいと考えておりますが、ボストンという立地はニューヨークにも近く、優秀な人材も集まりやすいので、そのようなポイントも有効活用していきます。





- 最後になりますが、当社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の国内最高水準のスポンサーである東京2020ゴールドパートナー(スポーツ用品)になることができました。
- 今年開催されるリオデジャネイロ2016オリンピック・パラリンピックが終わるとともに、東京への機運がさらに高まることと思います。
- この世界が注目するスポーツイベントでアシックスというブランドを世界に向けて発信していきたいと考えております。
- そのために、このAGP2020の戦略を全社員一丸となって遂行し、ブランド価値、企業価値の向上に邁進し、早い段階で売上高1兆円を目指します。