

2021年12月期 第3四半期 決算補足説明資料

株式会社アシックス
2021年11月5日



目次

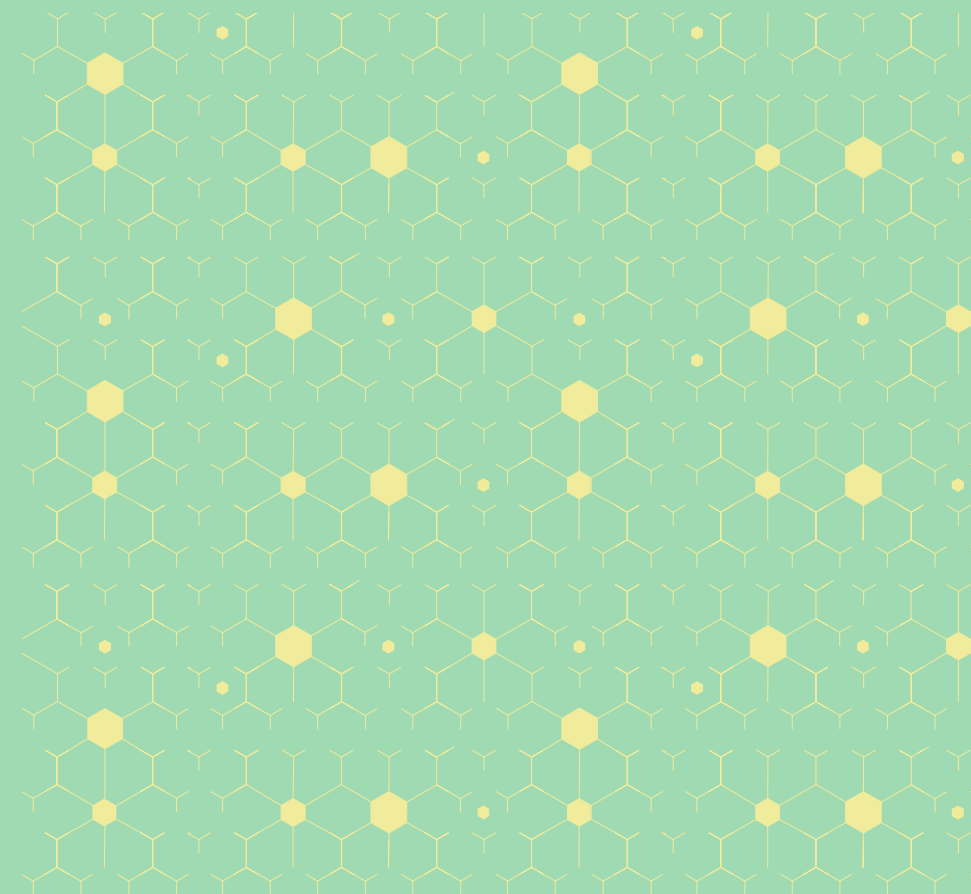
1

1. 連結業績
2. 連結経営成績（カテゴリー別）
3. 連結経営成績（地域別）
4. 連結財政状態
5. 連結業績予想
6. Appendix

DISCLAIMER

将来見通しに関する記述についての注意

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。したがって、これらの業績見通しのみに全面的に依拠することは控えてくださいますよう、お願いいたします。実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性には、当社の事業を取り巻く経済情勢、さまざまな競争圧力、関連法律・法規、為替レートの変動などを含みます。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。



2021年12月期第3四半期 ポイント

2

- ✓ 大幅増収増益。4年ぶりに第3四半期累計で売上3,000億円を超過。
- ✓ 地域別の売上は、全ての地域で増収。特に米欧中オセアニアが大きく伸長し、いずれも+30%超の成長。日米欧中は前年同期比大幅増益。なお、日米は黒字転換。
- ✓ 営業利益は、前年同期比で大幅増益、6年ぶりに第3四半期累計で300億円を大幅超過。過去最高益を達成。
- ✓ 主力のP.Runは高い商品評価もあり、全地域で増収。カテゴリー利益は、400億円超と前年同期比約2倍に増益。
- ✓ OTは中華圏が全体を牽引し増収となり、全チャネルでも増収。
- ✓ EC売上は、前年同期比約+30%の成長。
- ✓ 通期業績予想は、カテゴリーではP.Runが、地域では北米、欧州が前回予想を上回り、また、販管費コントロールの強化等もあり、営業利益、経常利益、当期純利益を上方修正。
- ✓ 国内外のレースにおいて、トップアスリートによるMETASPEED着用率が向上。



新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響

生産	✓ 主に一部のベトナム工場にて感染拡大に伴う稼働停止が発生.
直営店	✓ 北米、欧州、中国：全店舗で営業（一部は時短営業）. ✓ 日本：ほぼ全店舗で営業（一部は時短営業）.但し、東京2020オリンピックパラリンピック競技大会は無観客にて開催. ✓ 東南アジア：ほぼ全店舗で営業（一部は時短営業）. ✓ オセアニア：一部で臨時休業.
販売	✓ 健康意識の高まりを背景に、主力のP.Run中心に好調継続. ✓ EC売上は、第3四半期累計で前年同期比で約+30%の成長.
直近の状況	✓ 想定通り、10月より工場は稼働再開. 今後、年内は段階的に稼働率を上げていき、来年に通常稼働に戻る見込み.



デジタルにおける取組み

4

- ✓ RunkeeperやRace Roster等を活用しEC売上は約30%の成長。
- ✓ ランニングやウォーキングに関わる新たなデジタルサービスの提供をする中で、カシオ計算機との取組み第2弾スタート。



OneASICS会員数

+56.3%
前年同期比

FY21Q3

約500万人

FY20Q3
約320万人

<デジタルサービス> Walkmetrix



- ✓ アシックスが培ったウォーキングに関する知見を活用。
- ✓ ランニングで共創しているカシオ計算機との取組み第2弾としてWalkmetrixを10/1より開始。
- ✓ 速歩を中心としたパーソナライズプログラム作成や“歩行姿勢”の評価を提供するスマートフォンアプリ。



アクティビティ計測時の画面



フォームスコア画面



スピード・心拍/ルート



サステナビリティにおける取り組み

5

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

<基本方針>

①サプライチェーン上の人権を尊重する

②2030年CO2削減目標
(事業所およびサプライチェーン)

BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C   **OUR ONLY FUTURE**
63%削減 (2015年比)

People (人と社会への貢献)

- ✓ 東京2020パラリンピック競技大会において難民選手団を支援。オフィシャルスポーツウェア・シューズ等を提供。



アシックスは、東京2020パラリンピックゴールドパートナー（スポーツ用品）です。

Planet (環境への配慮)

- ✓ VISION2030が目指す未来の体験施設「ASICS EXPERIENCE TOKYO」で循環型ビジネスモデル構築に向けた取り組みを紹介。
- ✓ 繊維由来のリサイクル材を活用した製品を発売。またイニエスタ選手と連携したサステナブルなシューズを発売。



外部評価・外部協働など

- ✓ 東洋経済「日本を代表するSDGs500社ランキング」で26位、業種別（その他製品）部門で1位に選定。
- ✓ COP26に向けて、G20の国々に対し気候変動目標・政策を強化することを呼びかけるレターに署名。
- ✓ CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」において2年連続で最高評価を獲得。気候変動への取り組みが7,000社のうち上位7%。
- ✓ 日本の一般事業会社で初めてサステナビリティ・リンク・デリバティブを8月に締結。サステナビリティに関連する新しい資金調達を進めていく。

2021年12月期 連結業績予想

(単位：億円)	2021年 前回予想	2021年 今回予想	増減	2020年 実績	前期比
売上高	3,950	3,950	-	3,287	+20.1%
営業利益	145	200	+37.9%	△39	-
営業利益率	3.7%	5.1%	+1.4ppt	△1.2%	+6.3ppt
経常利益	135	190	+40.7%	△69	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	25	40	+60.0%	△161	-

配当金	中間	期末	通期
前回予想	12.0円	12.0円	24.0円
今回予想	12.0円	12.0円	24.0円

為替レート	USD	EUR	RMB
前回予想	105.00円	125.00円	16.00円
今回予想	108.00円	128.00円	16.50円

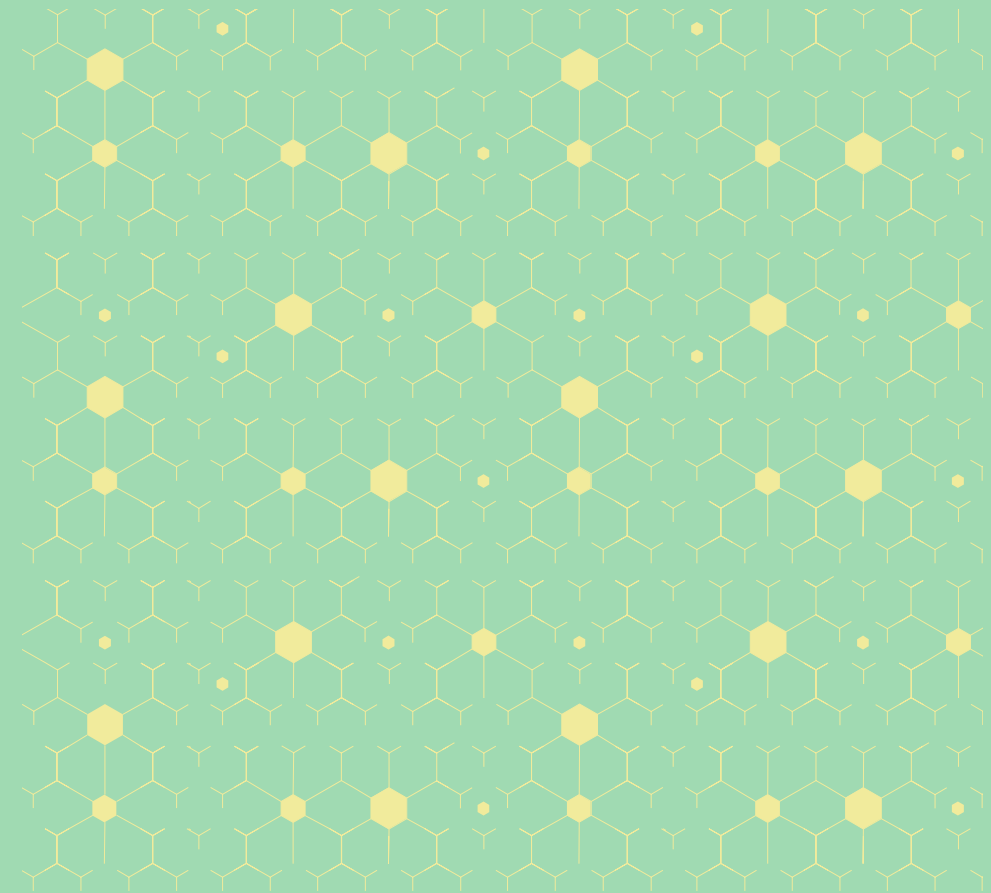
- ✓ カテゴリーではパフォーマンスランニングが、地域では北米、欧州が前回予想を上回る業績で推移.
- ✓ 販管費コントロールの強化等により、営業利益、経常利益、当期純利益は上方修正.



1. 2021年12月期 第3四半期連結業績

7

- ✓2021年12月期第3四半期 概要
- ✓連結決算ハイライト
- ✓販管費削減の進捗状況



売上高

前年同期比：+740億円 +29.8%（為替影響除く増減 +606億円 +24.4%）

◆ 大幅増収。4年ぶりに第3四半期累計で売上3,000億円を超過。

- ✓主力のP.Runの売上は、前年同期比+38.0%。全地域で増収。
- ✓地域別の売上は、全ての地域で増収。特に北米、欧州、中華圏、オセアニアで大きく伸長。
- ✓EC売上は好調に推移し、前年同期比+28.2%の成長。

営業利益

前年同期比：+325億円 +991.2%（為替影響除く増減 +304億円 +927.4%）

◆ 営業利益は、6年ぶりに第3四半期累計で300億円を大幅超過。過去最高益を達成。

- ✓収益性にフォーカスした販売施策の奏功等で粗利率は50.1%（+3.3ppt）。
- ✓大幅増収により販管費は増加したものの、販管費率は前年同期の45.5%から39.0%へ。

四半期純利益

前年同期比：+224億円（為替影響除く増減 +209億円）

- ✓ 新型コロナウイルス感染症により、当初計画していた店舗が開店できなかったことで、店舗休止等損失61億円を計上。



連結決算 ハイライト

(単位：億円)

	2020年 (FY20Q3) 実績	2021年 (FY21Q3) 実績	前年同期比 上段：増減額 下段：増減率
売上高	2,482	3,222	+740 +29.8%
売上総利益	1,161	1,612	+451 +38.9%
売上総利益率	46.8%	50.1%	+3.3ppt
販管費	1,129	1,255	+126 +11.2%
販管費率	45.5%	39.0%	△6.5ppt
人件費	370	423	+53 +14.2%
広告宣伝費	201	207	+6 +3.2%
広告宣伝費率	8.1%	6.5%	△1.6ppt
賃借料	77	87	+10 +13.4%
減価償却費	91	95	+4 +4.3%
その他経費	390	443	+53 +13.6%
営業利益	32	357	+325 +991.2%
営業利益率	1.3%	11.1%	+9.8ppt
経常利益	2	356	+354 +13,629.1%
特別損益	△35	△65	△30
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△34	190	+224 -

	FY20 Q3	FY21 Q3	増減額	増減率
海外売上高	1,901	2,529	+628	+33.0%
海外比率	76.6%	78.5%	-	+1.9ppt

為替影響	+134
為替影響除く 連結売上高増減	+606 +24.4%

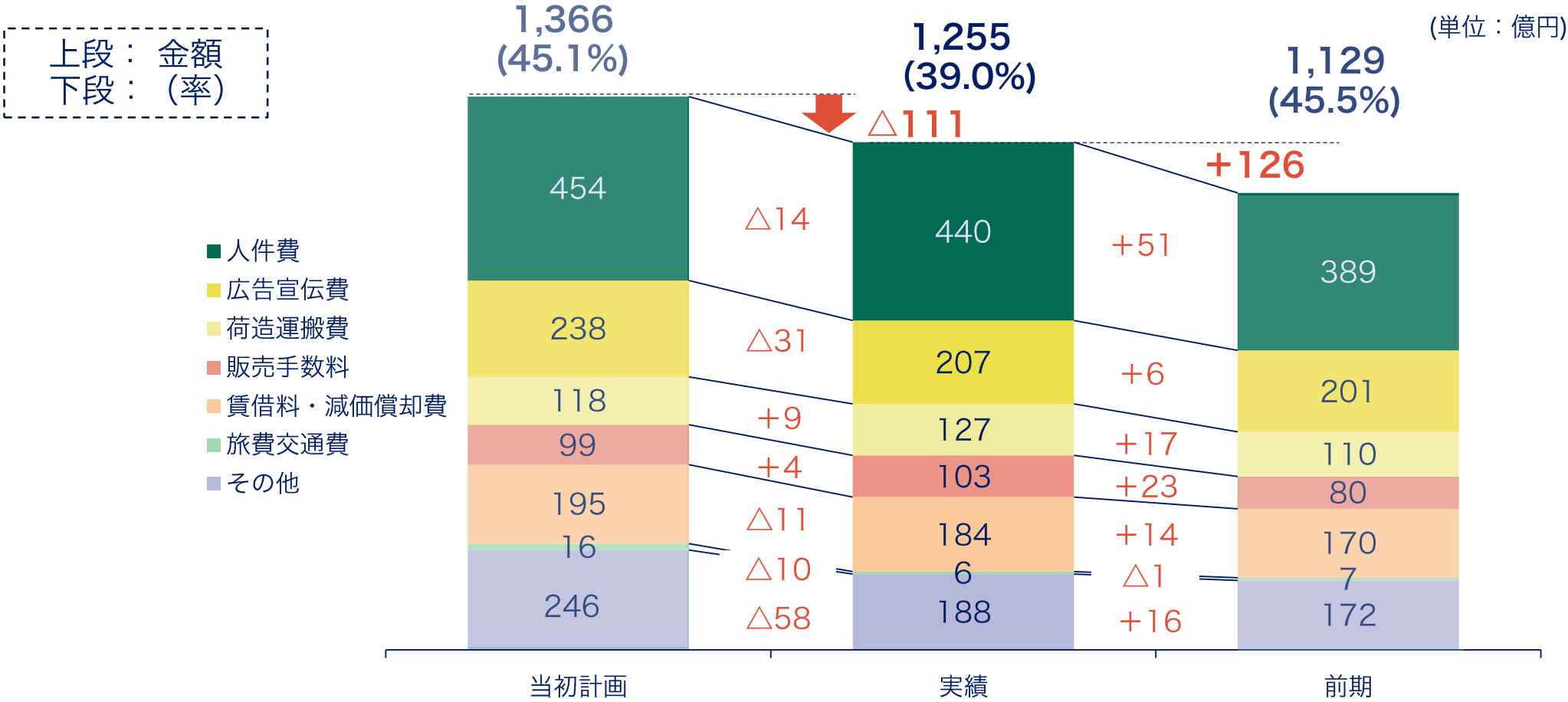
< 参考：平均為替レート(円) >

	第3四半期(1～9月)	
	FY20 実績	FY21 実績
1ドル	107.33	108.48
1ユーロ	121.22	129.90
1人民元	15.35	16.77



販管費削減の進捗状況（第3四半期累計）

- ✓ 当初計画比は、EC売上増加に連動し荷造運搬費や販売手数料が増加するも、人件費14億円や広告宣伝費31億円が減少したこと等により111億円の削減。
- ✓ 前年同期比は、直営店営業再開（人件費51億円、賃借料・減価償却費14億円）やEC売上連動費用（荷造運搬費17億円、販売手数料23億円）の増加もあり、126億円増加。
- ✓ 当初計画比・前年同期比共に、販管費率が改善。



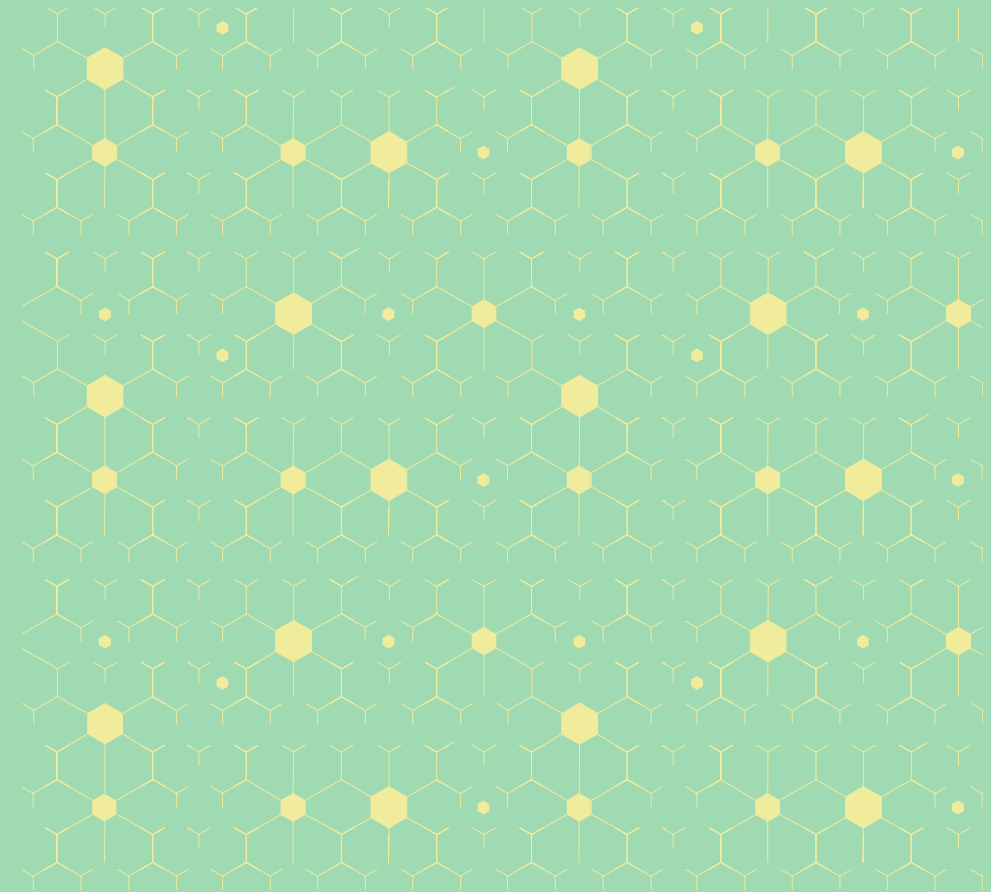
※一部コストは開示上、研究開発費へ組替しており、連結決算ハイライトのスライドと金額は一致していません。

2. 2021年12月期 第3四半期連結経営成績（カテゴリー別）

11

✓カテゴリー別連結売上高

✓カテゴリー別業績

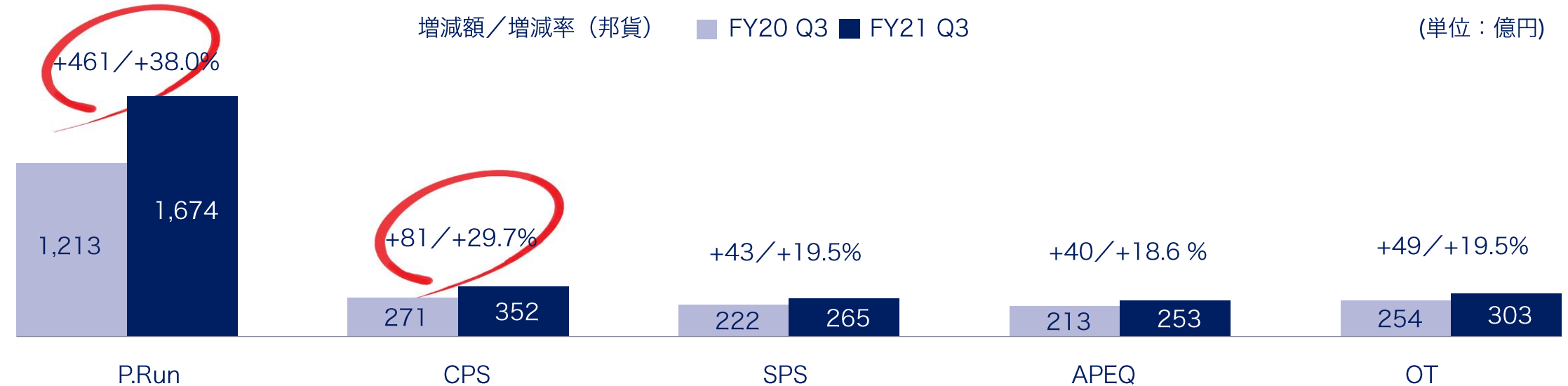


カテゴリー別連結売上高

- ✓ 全カテゴリーで増収.
- ✓ P.Runは、主要地域で増収となり、日本、北米、欧州、中華圏等で2桁増収. 2019年同期比もプラス.
- ✓ OTは、中華圏が牽引し増収となり、全チャンネルで増収.

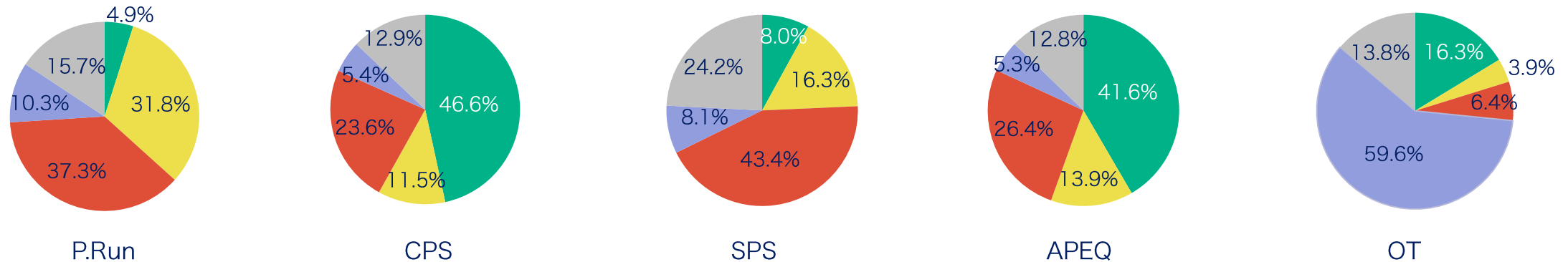
12

<売上高>



<カテゴリー別地域別売上高構成>

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中華圏 ■ その他



※一時的イベントにおける影響を除いた数値を表記しております。

カテゴリー利益等一覧

13

(単位：億円)

	P.Run	CPS	SPS	APEQ	OT	Others	TTL
売上高	1,674 (+461)	352 (+81)	265 (+43)	253 (+40)	303 (+49)	375 (+66)	3,222 (+740)
カテゴリー利益	400 (+197)	66 (+40)	47 (+31)	△0 (+32)	53 (+15)		
カテゴリー外コスト							205 (+16)
連結営業利益							357 (+325)

()内は前年同期比

- ✓ 全カテゴリーで2桁増収。特に主力のP.Runは主要地域で増収。
- ✓ カテゴリー利益はAPEQが僅かに赤字も、主力のP.Run等が堅調に推移。
- ✓ カテゴリー外コストは205億円。主に人件費、賃借料・減価償却費、支払手数料、コンピュータ費等。



パフォーマンスランニング (P.RUN)



NOVABLAST 2

14

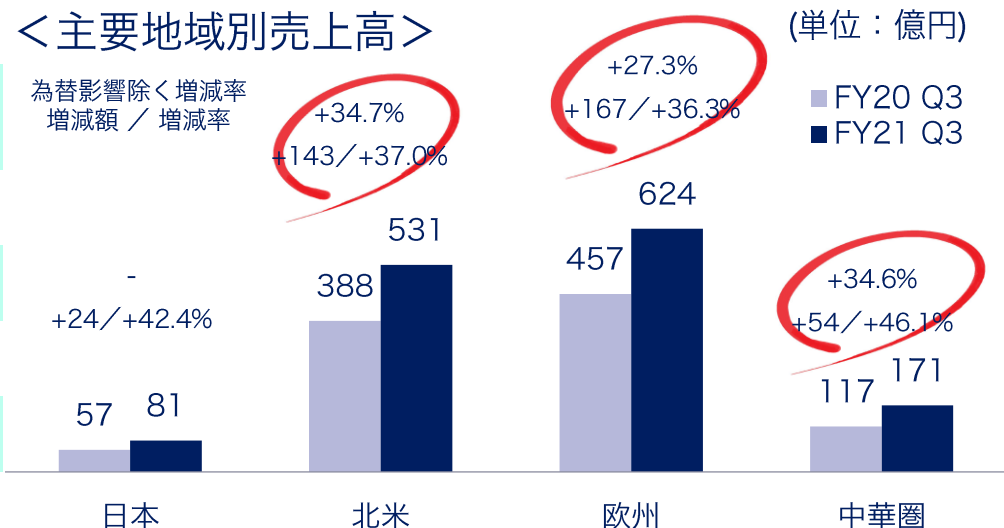
<第3四半期業績>

	FY20 Q3	FY21 Q3	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	1,213	1,674	+461	+38.0%
為替影響除く増減		1,599	+386	+31.8%
カテゴリー利益	203	400	+197	+97.1%
カテゴリー利益率	16.8%	23.9%	-	+7.1ppt

※一時的イベントにおける影響を除いた数値を表記しております。

<主要地域別売上高>

為替影響除く増減率
増減額 / 増減率



売上高

- ◆ 主要地域で増収となり、日本、北米、欧州、中華圏、オセアニア等で2桁増収。当初計画比、2019年同期比もプラス。
- ◆ 第3四半期期間では、中華圏が+23.6%の成長。中国本部の製品戦略も奏功し、中国国内の需要を取り込む。
- ◆ 若い世代に向けたBLASTシリーズのNOVABLAST2を展開。高い利益率を維持しながらもBLASTシリーズの売上高は約3倍に拡大。

カテゴリー利益

- ◆ 大幅増益。マーケティングやデジタル投資を拡大しつつも、大幅増収により販管費率低減。
- ◆ 粗利率は、高粗利率商品に注力したことやEC売上伸長により、48.3%(+2.7ppt)。

今後の取組み

- ◆ マラソンシーズンが到来し、国内外でMETASPEED着用選手が活躍。パリマラソンやシカゴマラソンでトップスリーに入る。
- ◆ 11月にASICS World Ekiden 2021を開催予定。デジタルコンテンツでランナーとの接点を創出し、OneASICS会員を獲得を継続。
- ◆ 環境配慮と機能性を両立した開発を推進。GEL-KAYANO™ LITE 2は、アッパーのポリエステル材の内、再生ポリエステル材を60%以上使用。



コアパフォーマンススポーツ (CPS)



テニスシューズ
COURT FF NOVAK

15

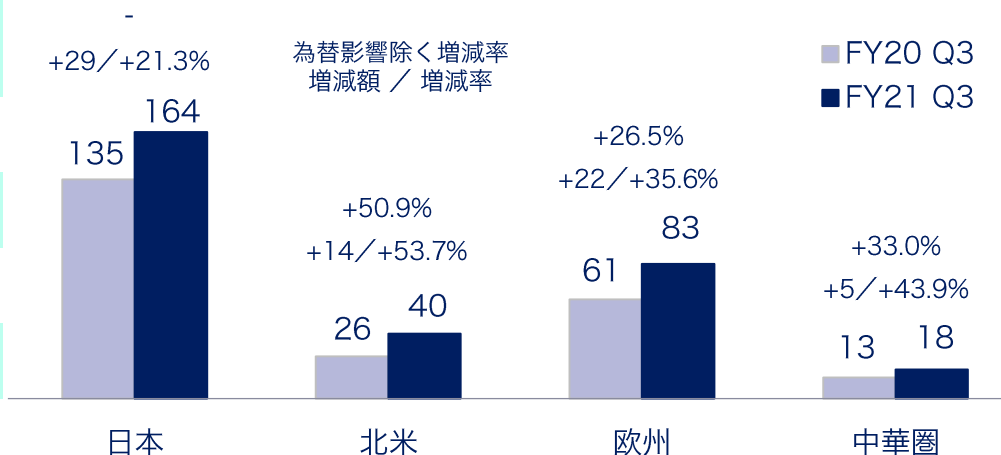
<第3四半期業績>

	FY20 Q3	FY21 Q3	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	271	352	+81	+29.7%
為替影響除く増減		341	+70	+25.9%
カテゴリー利益	26	66	+40	+146.1%
カテゴリー利益率	9.9%	18.8%	-	+8.9ppt

※一時的イベントにおける影響を除いた数値を表記しております。

<主要地域別売上高>

(単位：億円)



売上高

- ◆ 主要地域で2桁増収。当初計画比、2019年同期比もプラス。
- ◆ 日本ではワーキングシューズに加え、各種大会の再開もあり好調に推移。
- ◆ 北米、欧州ではテニスシューズ・インドアシューズが増収を牽引。

カテゴリー利益

- ◆ 主要地域での増収および粗利率の改善により大幅増益。
- ◆ 粗利率は主要地域を中心に改善し、46.2% (+3.3ppt)。

今後の取組み

- ◆ テニストーナメントのモメンタムと連動し、契約選手を活用したデジタルでのPRを実施。
- ◆ テニスを中心とした主要スポーツカテゴリーで、試し履き等のグラスルーツ活動を引き続き推進。



スポーツスタイル (SPS)



GEL-QUANTUM LEVITRACK x KIKO KOSTADINOV

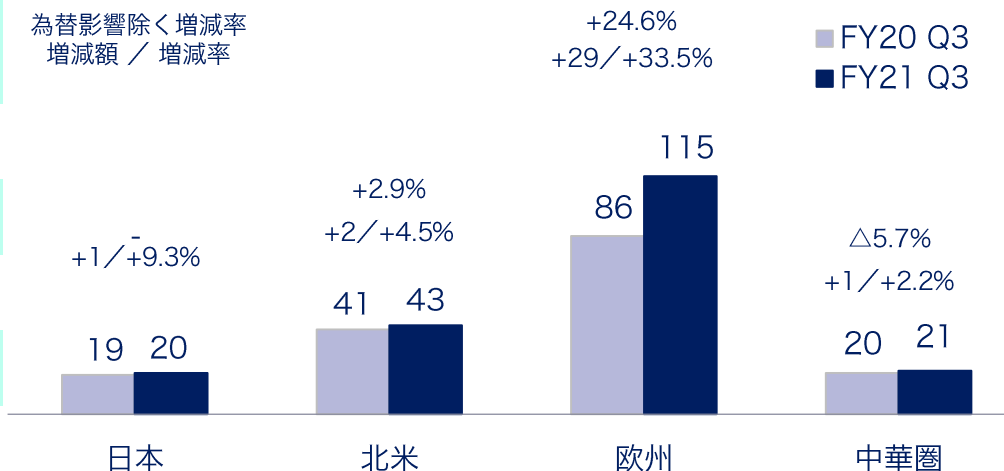
<第3四半期業績>

	FY20 Q3	FY21 Q3	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	222	265	+43	+19.5%
為替影響除く増減		251	+29	+13.3%
カテゴリ利益	16	47	+31	+192.2%
カテゴリ利益率	7.3%	17.8%	-	+10.5ppt

※一時的イベントにおける影響を除いた数値を表記しております。

<主要地域別売上高>

(単位：億円)



売上高

- ◆ 主要地域で増収となり、日本、欧州、オセアニアでは2桁成長。当初計画比、2019年同期比もプラス。
- ◆ 全てのチャンネルで増収。特にキアアカウントとコラボレーションした販売施策により、ホールセールでの売上が好調。

カテゴリ利益

- ◆ 主要地域での増収および粗利率の改善により大幅増益。
- ◆ 粗利率は北米、欧州等で改善し、47.9% (+4.9ppt)。

今後の取組み

- ◆ ストリートファッションで影響力のある米国パートナーとの協同でデジタルメディアを駆使し、ストリートファッションを愛好する層やZ世代の取り組み強化を図る。
- ◆ ブランド認知加速に向けて、アシックスのスポーツスタイルをより知って頂くキャンペーンをグローバルで実施予定。



アパレル・エキップメント (APEQ)



LITE-SHOW

17

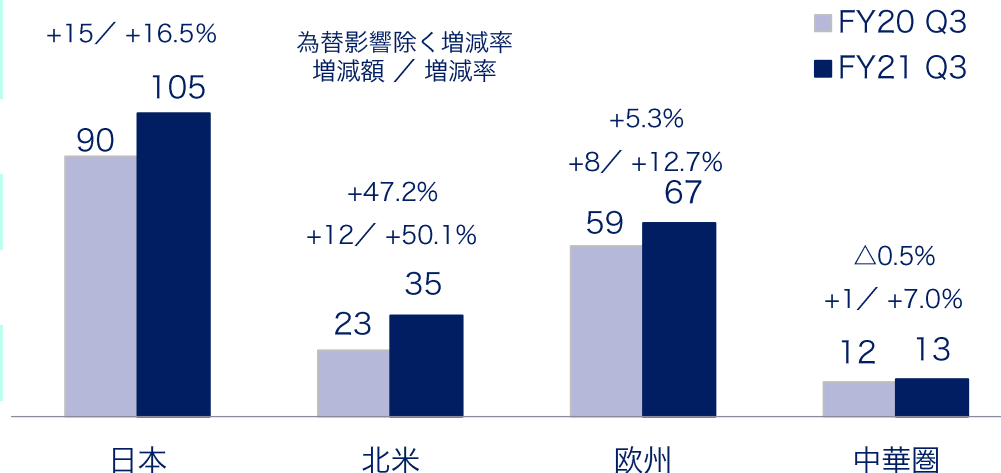
<第3四半期業績>

	FY20 Q3	FY21 Q3	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	213	253	+40	+18.6%
為替影響除く増減		244	+31	+14.8%
カテゴリー利益	△32	△0	+32	-
カテゴリー利益率	△15.2%	△0.3%	-	+14.9ppt

※一時的イベントにおける影響を除いた数値を表記しております。

<主要地域別売上高>

(単位：億円)



売上高

- ◆ 主要地域で増収となり、日本、北米、欧州では2桁増収。
- ◆ 全てのチャネルで増収。

カテゴリー利益

- ◆ 北米以外の地域で黒字転換し、全体では大幅改善。
- ◆ 粗利率は主要地域およびオセアニアで改善し、42.1% (+5.4ppt)。

今後の取組み

- ◆ ランニング・トレーニングへの経営資源集中、低収益取引の継続的見直しなど、黒字体制早期実現に向けた戦略の実行を加速。
- ◆ 「ACTIBREEZE」のグローバル企画商品を、東京マラソンで日本市場へ先行投入し、その後グローバル市場へ拡大展開する。
- ◆ ランニング・トレーニングで、リサイクルポリエステルを使用したサステナブル商品の女性向け「YOZAKURA」を展開予定。



オニツカタイガー (OT)



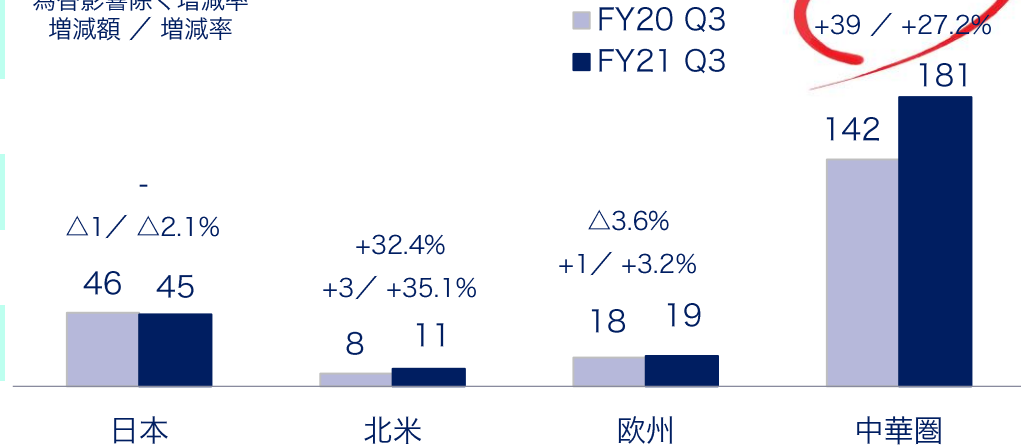
シンデレラ コラボレーションモデル

<第3四半期業績>

	FY20 Q3	FY21 Q3	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	254	303	+49	+19.5%
為替影響除く増減		285	+31	+12.2%
カテゴリー利益	38	53	+15	+38.5%
カテゴリー利益率	15.3%	17.7%	-	+2.4ppt

<主要地域別売上高>

為替影響除く増減率
増減額 / 増減率



売上高

- ◆ 中華圏、東南アジアが牽引し増収となり、全チャネルでも増収。
- ◆ 日本における国内顧客向け売上は増加。

カテゴリー利益

- ◆ DTC売上構成増加およびWS事業の見直しにより粗利率は60.6% (+0.7ppt)。
- ◆ 映画「シンデレラ」とのコラボレーションモデル発売やミラノファッションウィーク参加等、ブランド価値向上のための投資を実施しつつも増益。

今後の取組み

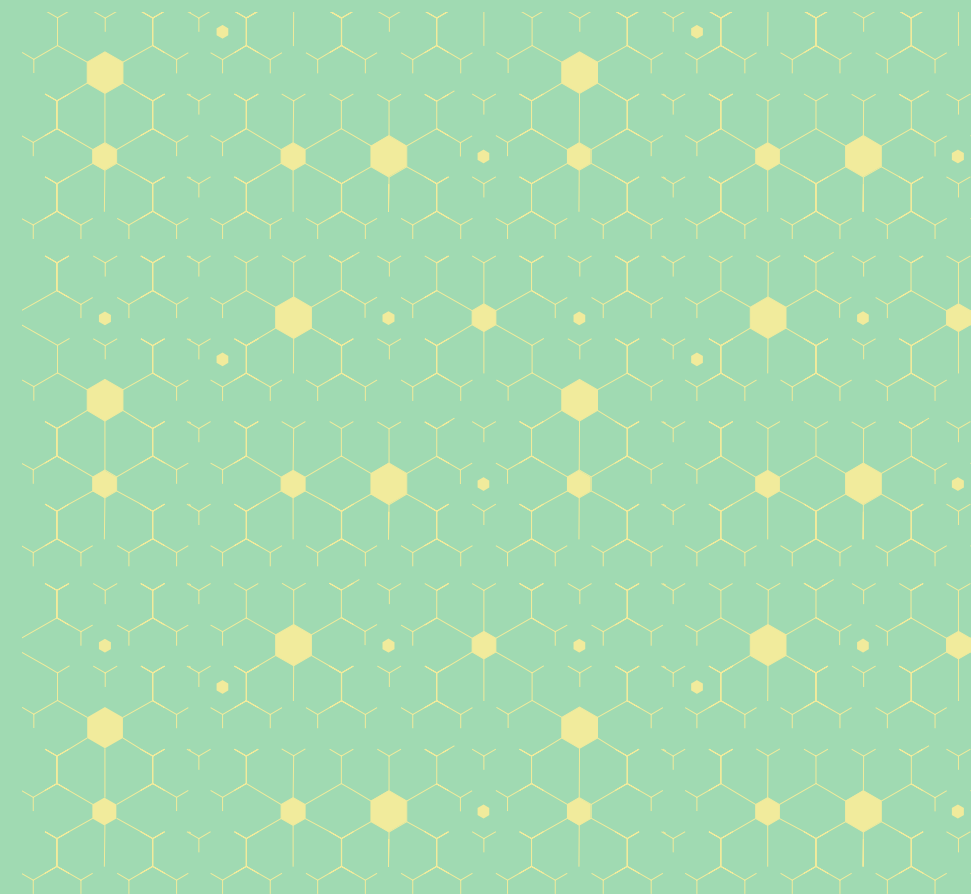
- ◆ クアラルンプール（マレーシア）や成都（中国）での大型店の出店により、日本のインバウンド売上減少を補完。
- ◆ 中国限定商品投入と広告投資強化により中国EC売上拡大。
- ◆ リサイクル素材を使用した商品発売や、多様化する社会を意識したイベントへの協賛を継続。



3. 2021年12月期 第3四半期連結経営成績（地域別）

19

- ✓地域別連結売上高およびカテゴリー構成
- ✓連結営業利益内訳（地域別）
- ✓チャネル別売上高
- ✓月別・四半期別売上高

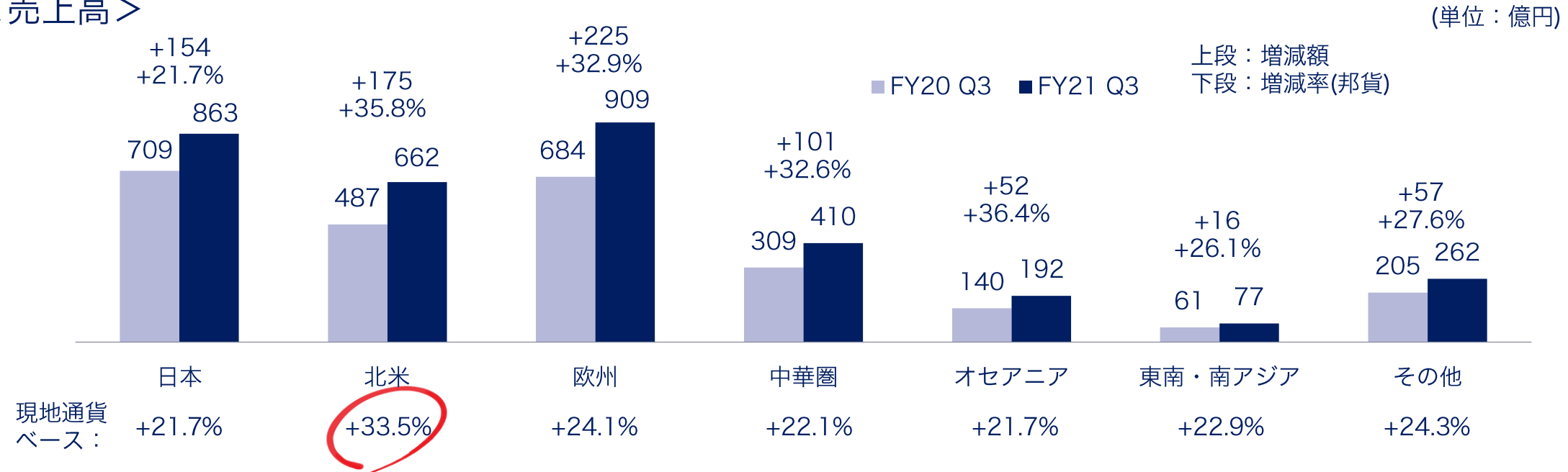


地域別連結売上高およびカテゴリー構成

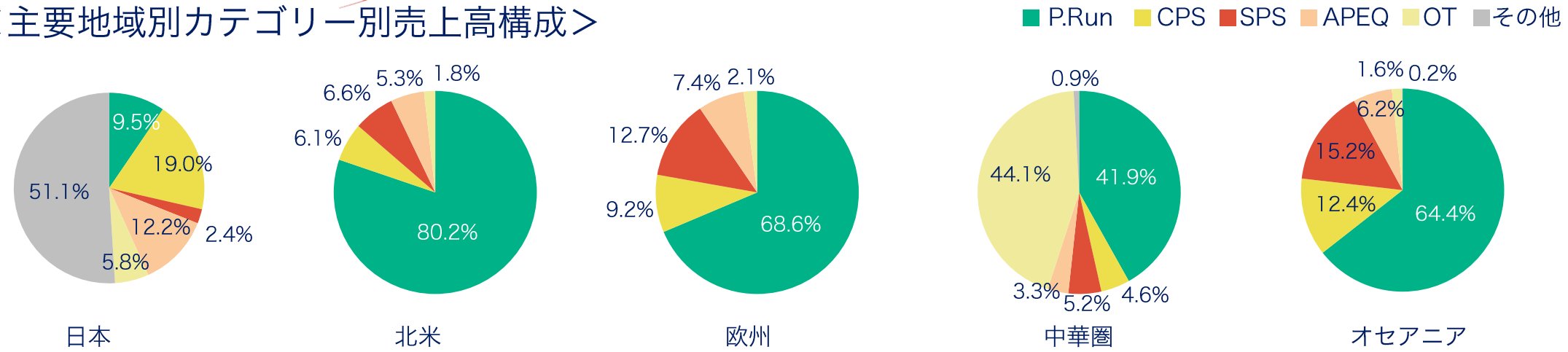
- ✓ 全ての主要地域で大幅増収.

✓ 2019年度と比較しても北米、欧州、中華圏、オセアニアは増収.
- 20

<売上高>



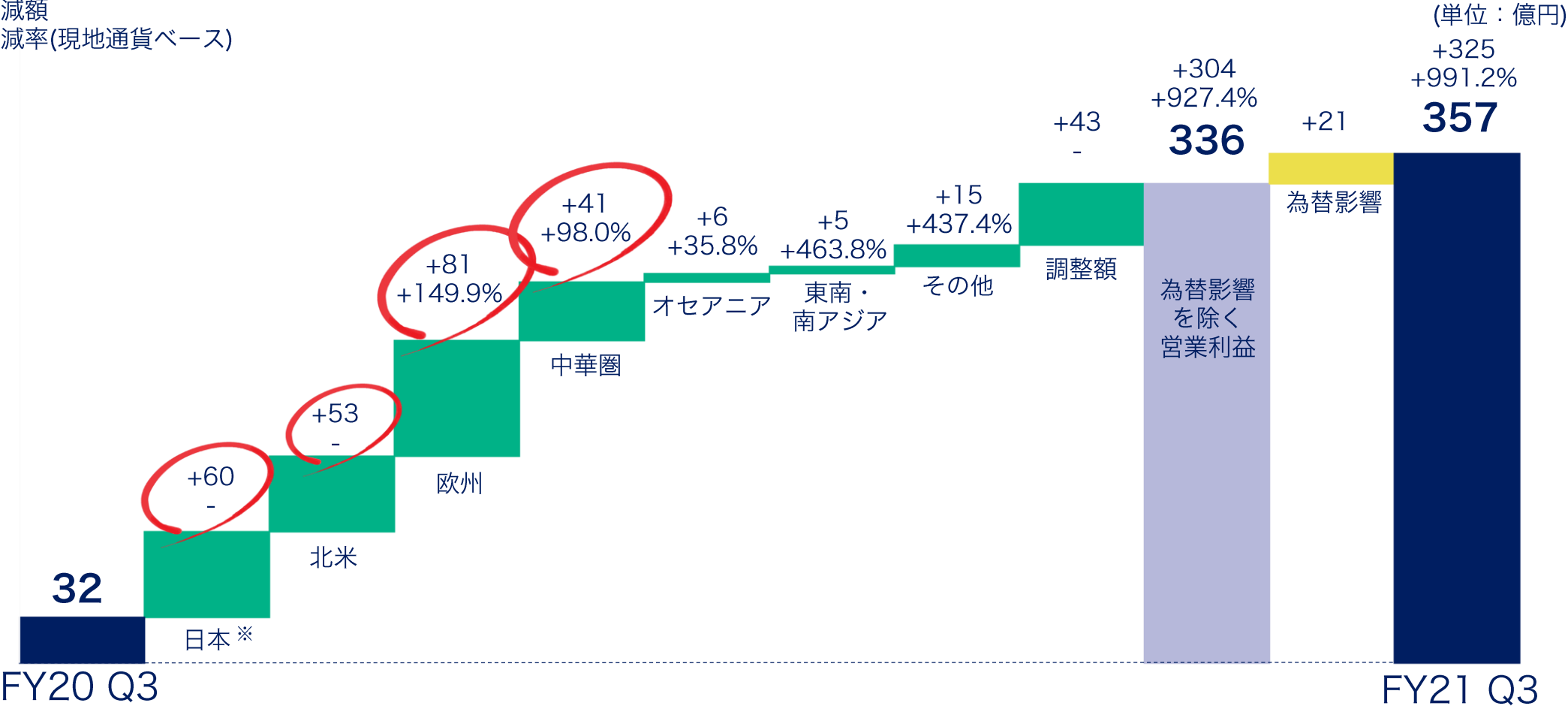
<主要地域別カテゴリー別売上高構成>



連結営業利益内訳（地域別）

- ✓ 増収および粗利率の改善により、全ての地域で増益。特に日本、北米、欧州、中華圏は前年同期比大幅増益。
- ✓ 北米は、第1四半期にて12四半期ぶりに黒字に転換。第3四半期累計期間も引き続き黒字で推移。
- ✓ 2019年度と比較しても北米、欧州、中華圏、オセアニアは増益を達成。

上段：増減額
下段：増減率(現地通貨ベース)



※ 日本は国内から海外（主に海外子会社）への取引を含んでおります。



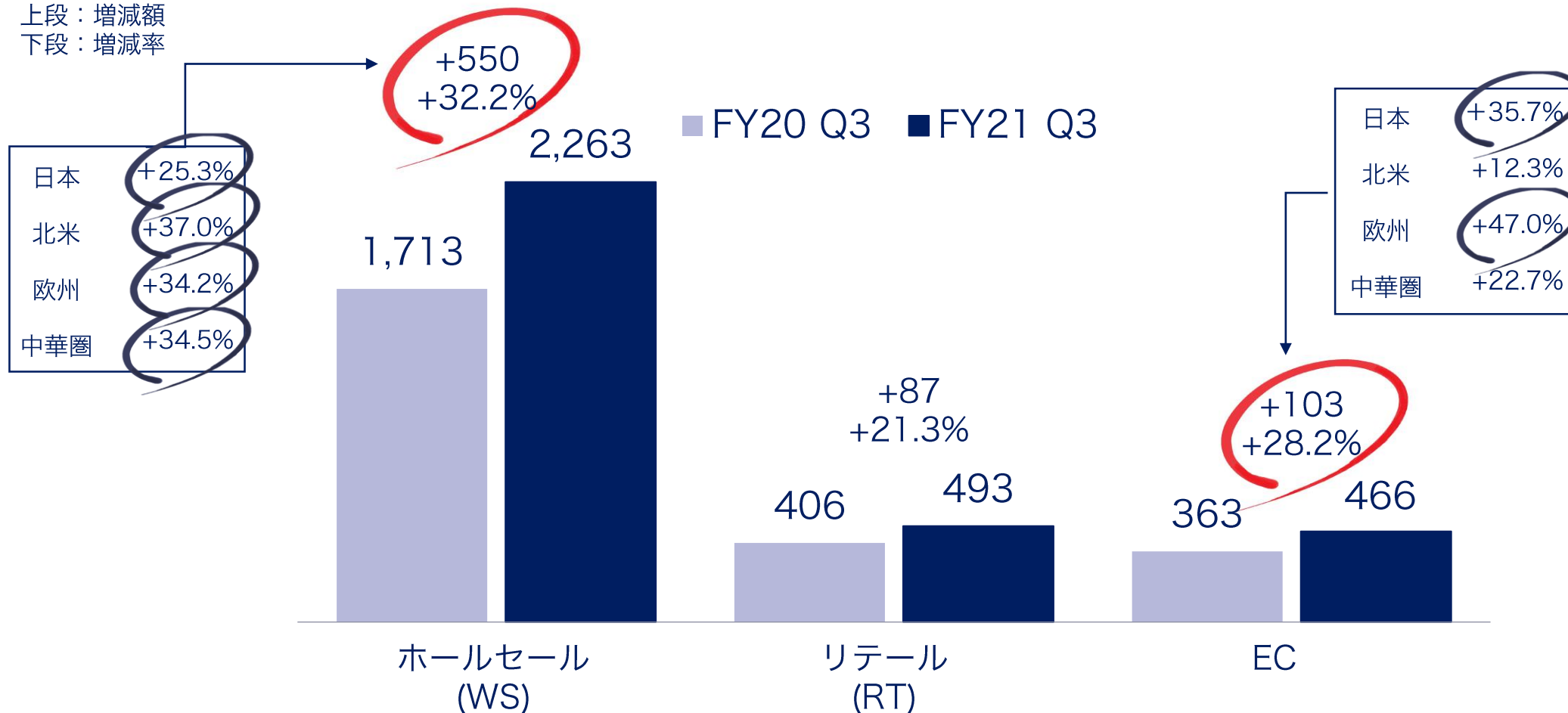
チャネル別売上高

22

- ✓ ホールセール、EC共に全ての地域で2桁成長。
特に欧州ではホールセール、EC共に+30%超の大幅成長。

上段：増減額
下段：増減率

(単位：億円)



※自社ECサイトとマーケットプレイスはECに含み、ホールセールEリテラーはホールセールに含んでおります。

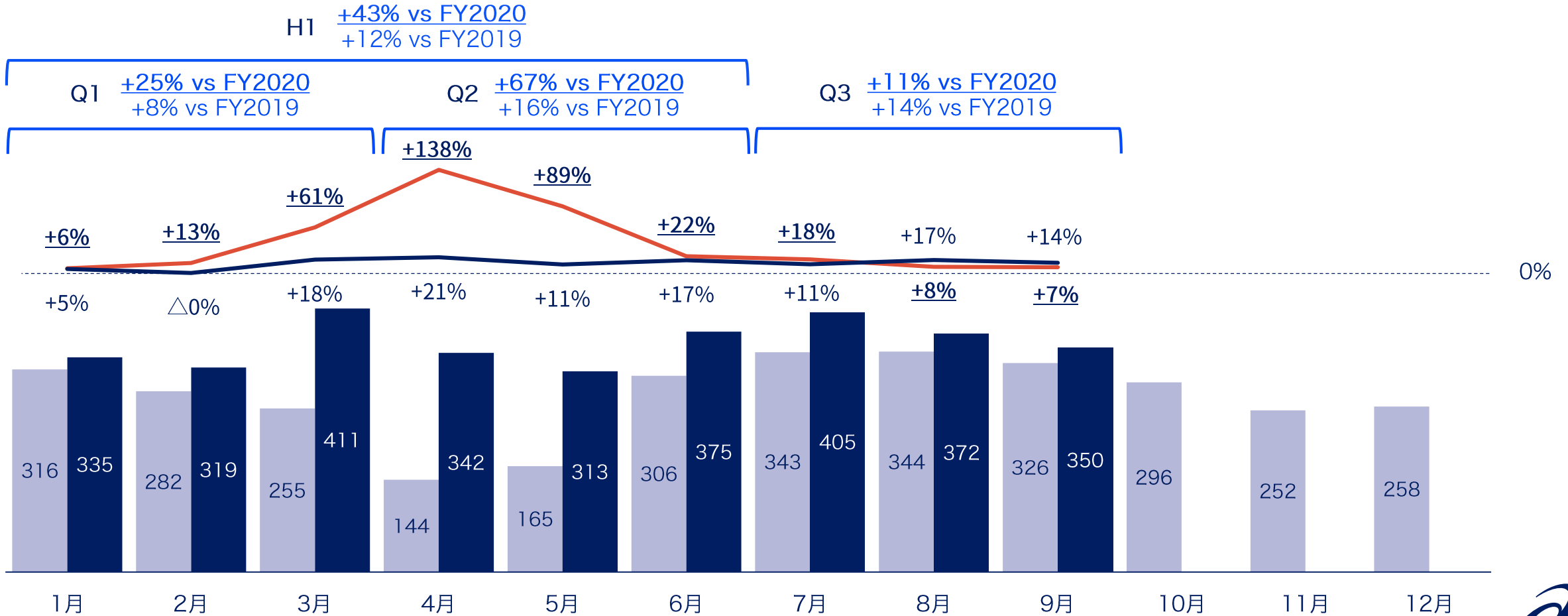


連結売上高（月別・四半期別）

■ FY2021 ■ FY2020
 — FY2020比% — FY2019比% (単位：億円)
 ※FY2020比の増減率を下線で表記

23

- ✓ 第2四半期累計では前年が新型コロナウイルスの影響等で落ち込んだこともあり、高い増収率となった。
- ✓ 第3四半期期間は大きく回復した前年を更に上回り、前年同期比+11%、2019年同期比も+14%。



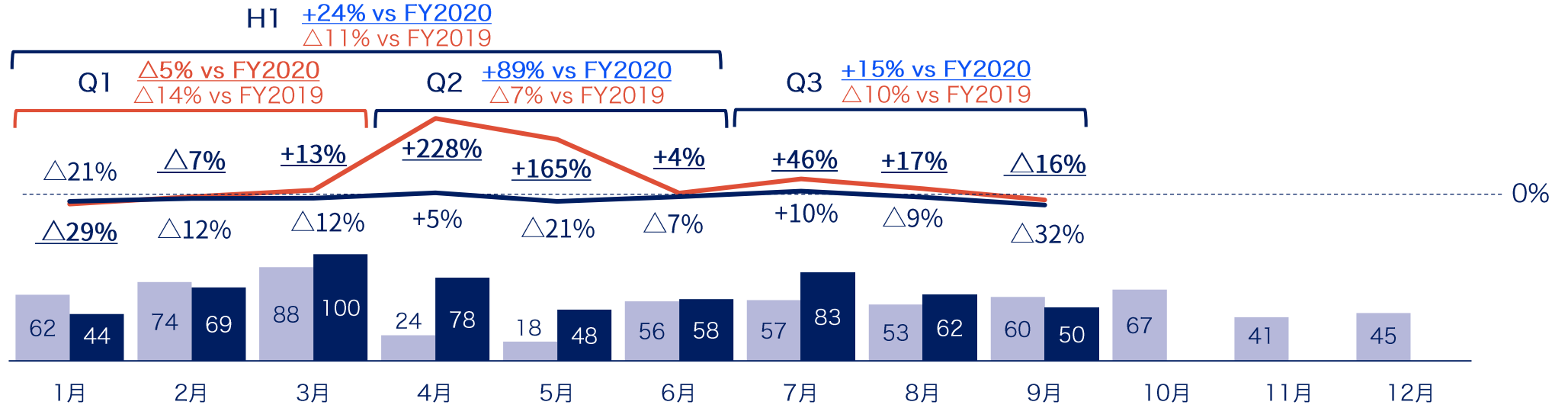
主要4地域の売上高（月別・四半期別）

■ FY2021 ■ FY2020
 — FY2020比% — FY2019比% (単位：億円)
 ※FY2020比の増減率を下線で表記

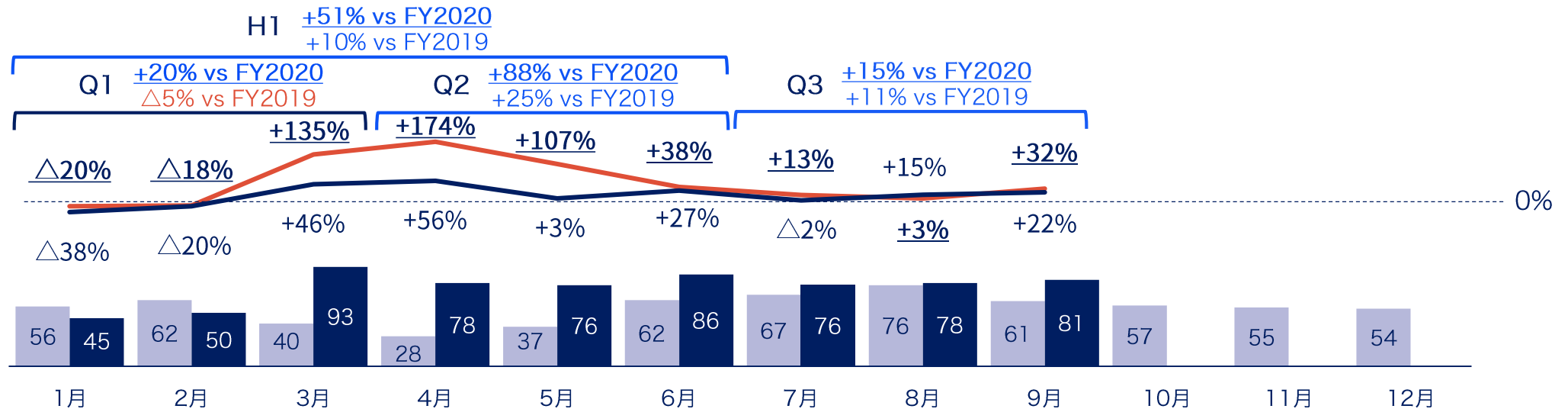
24

- ✓ 日本：第2四半期期間に続き、第3四半期期間は前年同期比+15%。
- ✓ 北米：港湾の荷役遅れ等があるも3月以降改善し、第3四半期期間は前年同期比+15%。

日本 ※1



北米



※1 アシックス商事を除く、日本地域の売上高となります。

※2 セグメント間の内部売上高を含んでおり、北米地域の2019年は一部南米向けの内部取引を含みます。



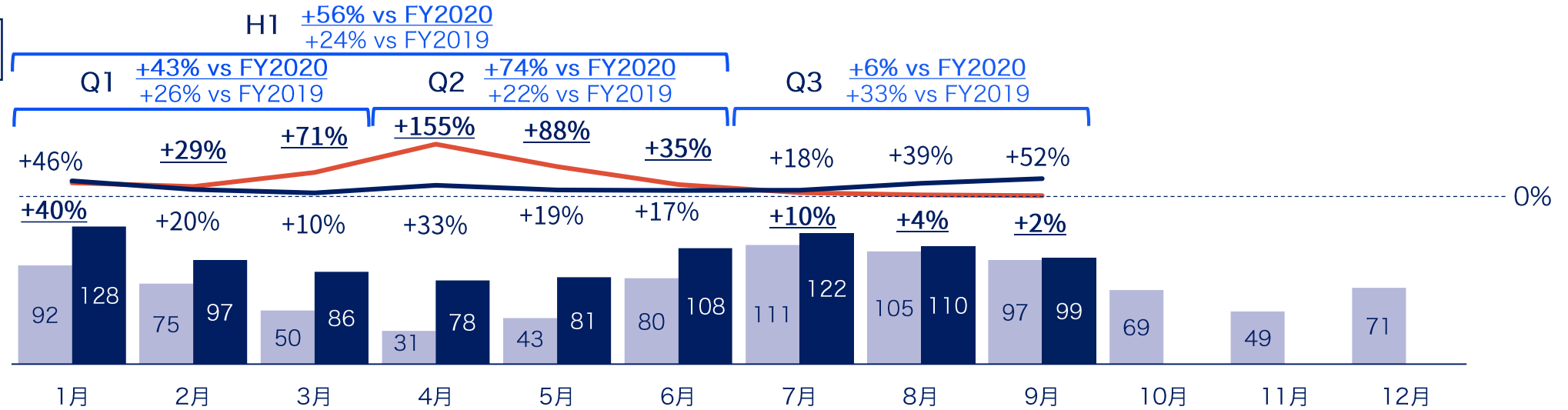
主要4地域の売上高（月別・四半期別）

■ FY2021 ■ FY2020
 — FY2020比% — FY2019比% (単位：億円)
 ※FY2020比の増減率を下線で表記

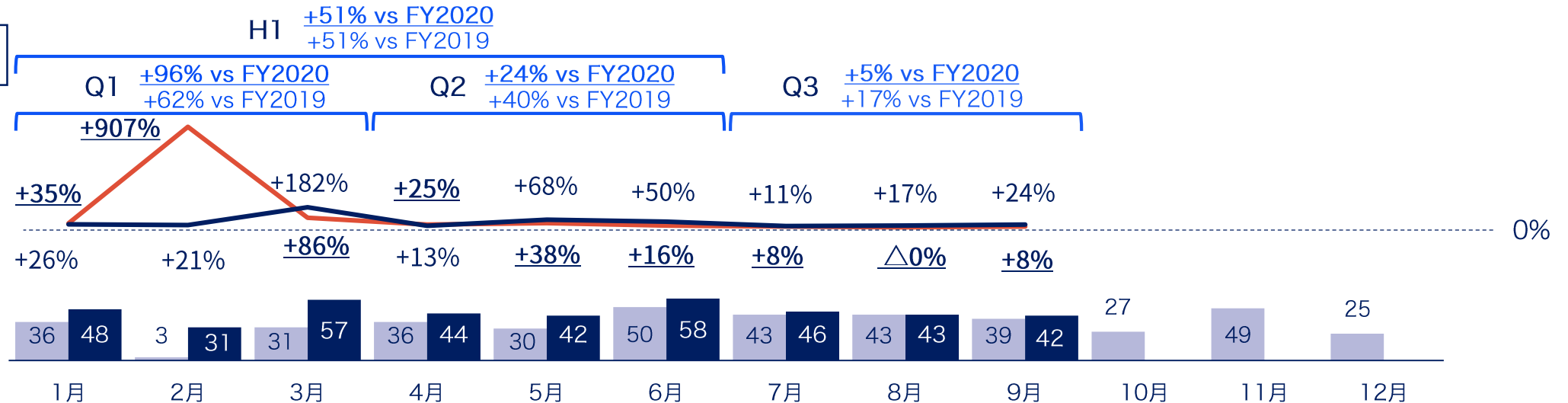
25

- ✓ 欧州：年初から好調に推移し、前年同期比および2019年同期比ともに増収が続く。
- ✓ 中華圏：第3四半期期間は前年同期比+5%、2019年同期比+17%といずれも増収。

欧州



中華圏



※ 2021年10月の売上高は速報データに基づいているため、確定データとは差異が生じることがあります。

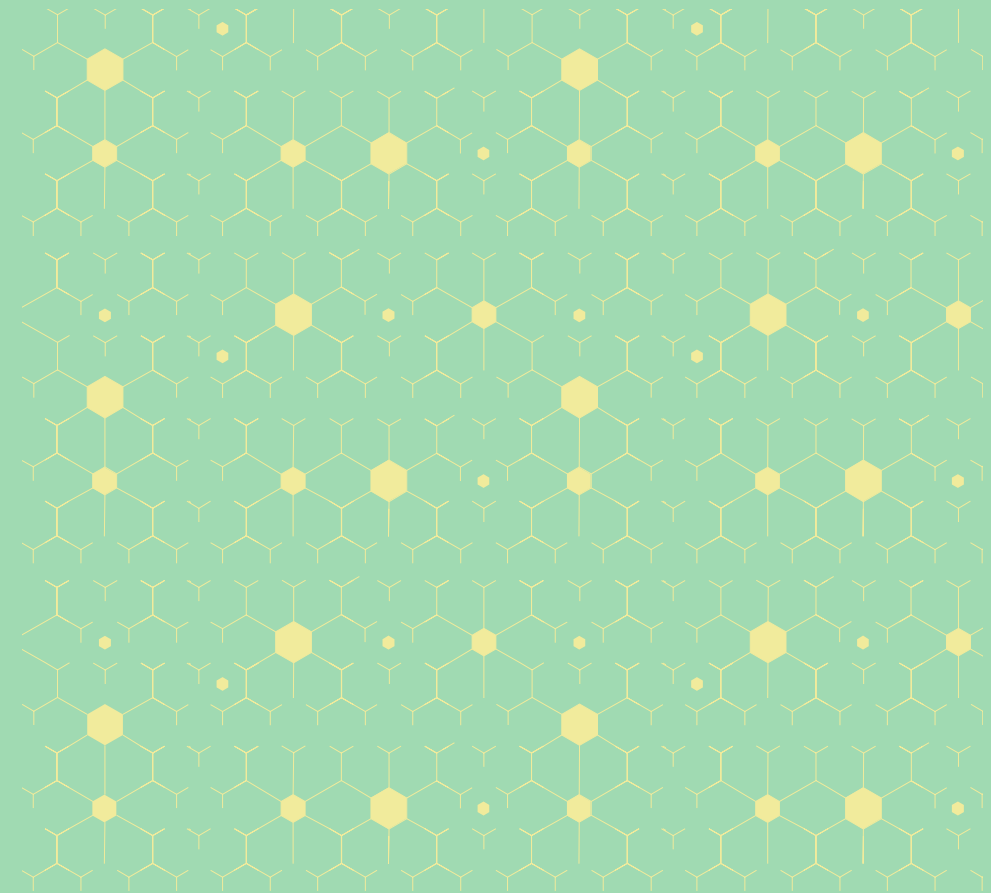


4. 2021年12月期 第3四半期連結財政状態

26

✓連結貸借対照表

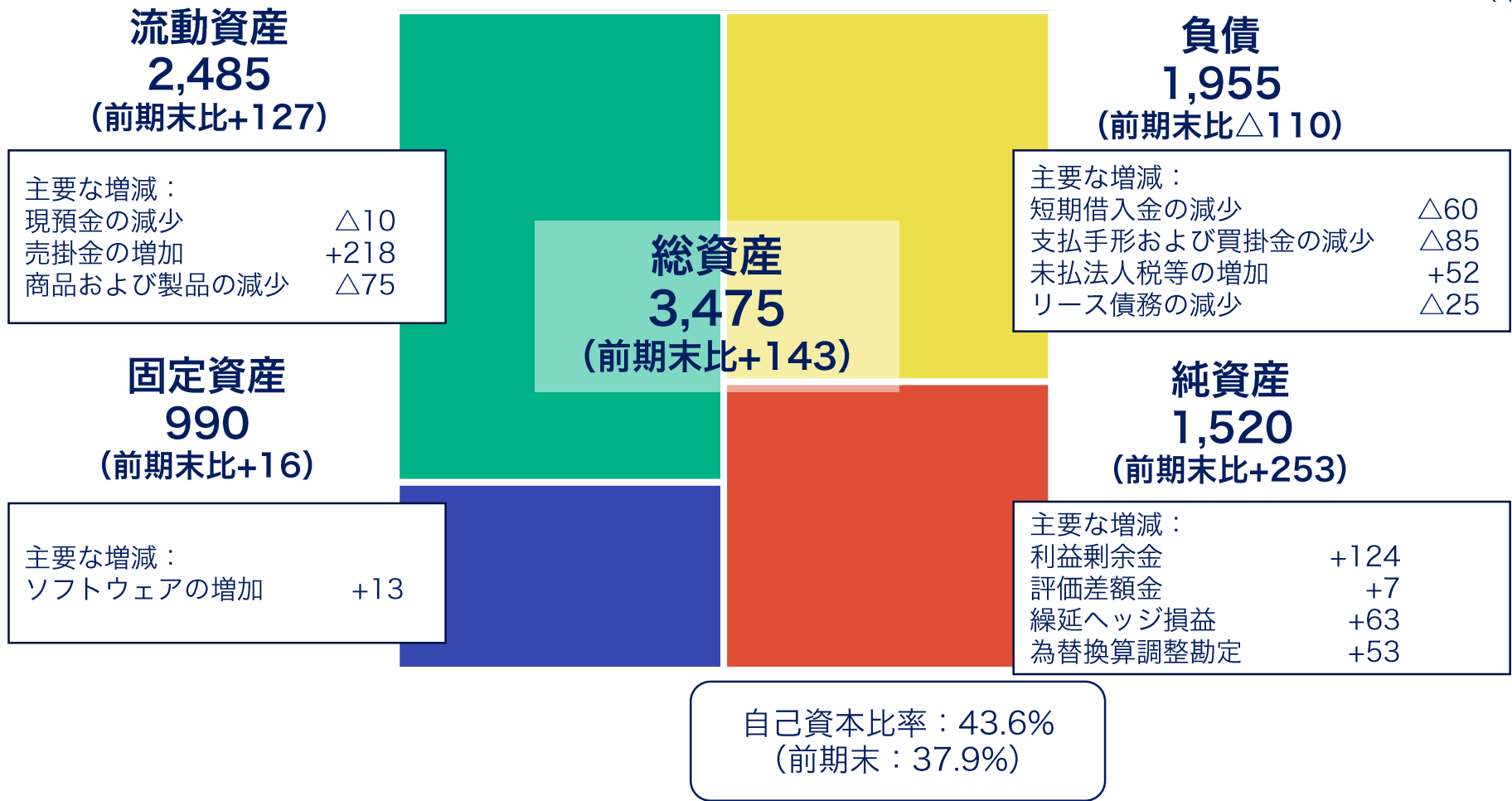
✓2021年12月期第3四半期 ROAツリー分解



連結貸借対照表

- ✓ 売上増加に伴い売掛金が増加. 一方で、在庫は圧縮が進む.
- ✓ 利益の上積みもあり純資産が増加し、前期末比で5ppt以上改善.

(単位：億円)



2021年12月期第3四半期（累計） ROAツリー分解

28

✓ 収益性にフォーカスした販売施策およびコストコントロール等により、売上総利益率・販管費率・資産効率の各項目で改善. 売上原価や各販管費の増加率は増収率+30%以下にコントロール.



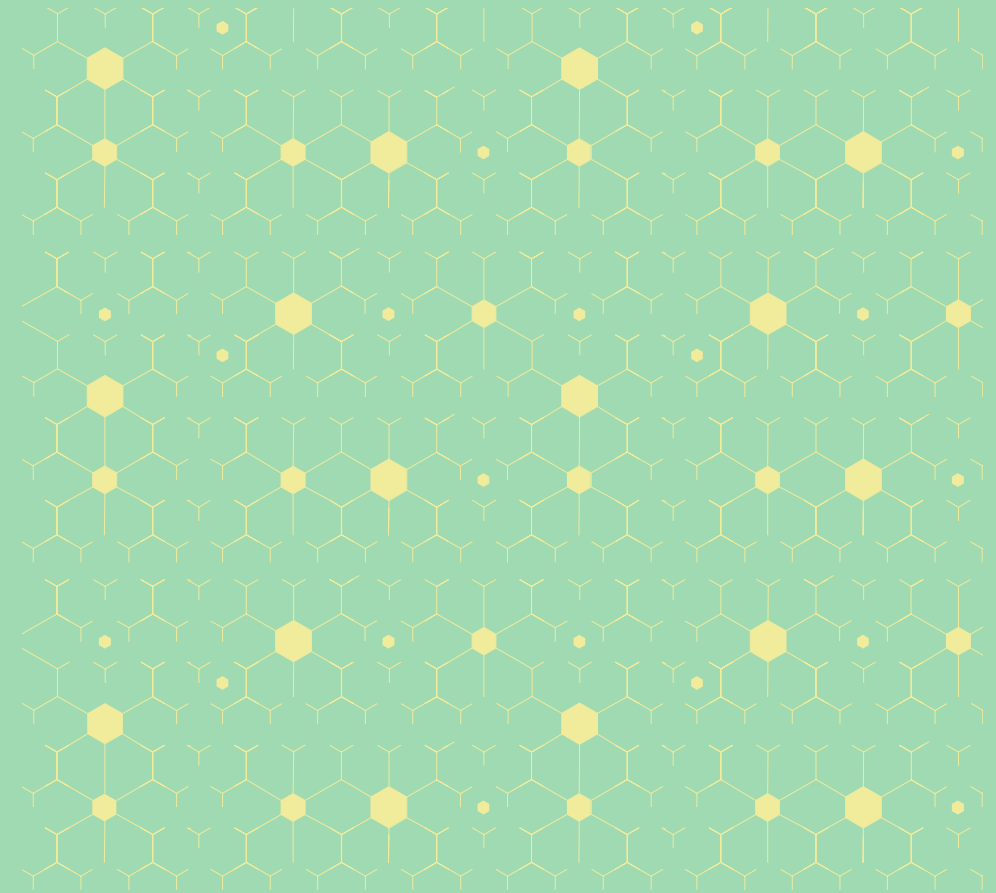
※1 一部コストは開示上、研究開発費へ組替しており、連結決算ハイライトのスライドと金額は一致していません.

※2 社内目標として運転資本を設定しているため流動資産回転率ではなく運転資本回転率を記載しております.



5. 2021年12月期 連結業績予想

29



2021年12月期 連結業績予想 ※再掲

(単位：億円)	2021年 前回予想	2021年 今回予想	増減	2020年 実績	前期比
売上高	3,950	3,950	-	3,287	+20.1%
営業利益	145	200	+37.9%	△39	-
営業利益率	3.7%	5.1%	+1.4ppt	△1.2%	+6.3ppt
経常利益	135	190	+40.7%	△69	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	25	40	+60.0%	△161	-

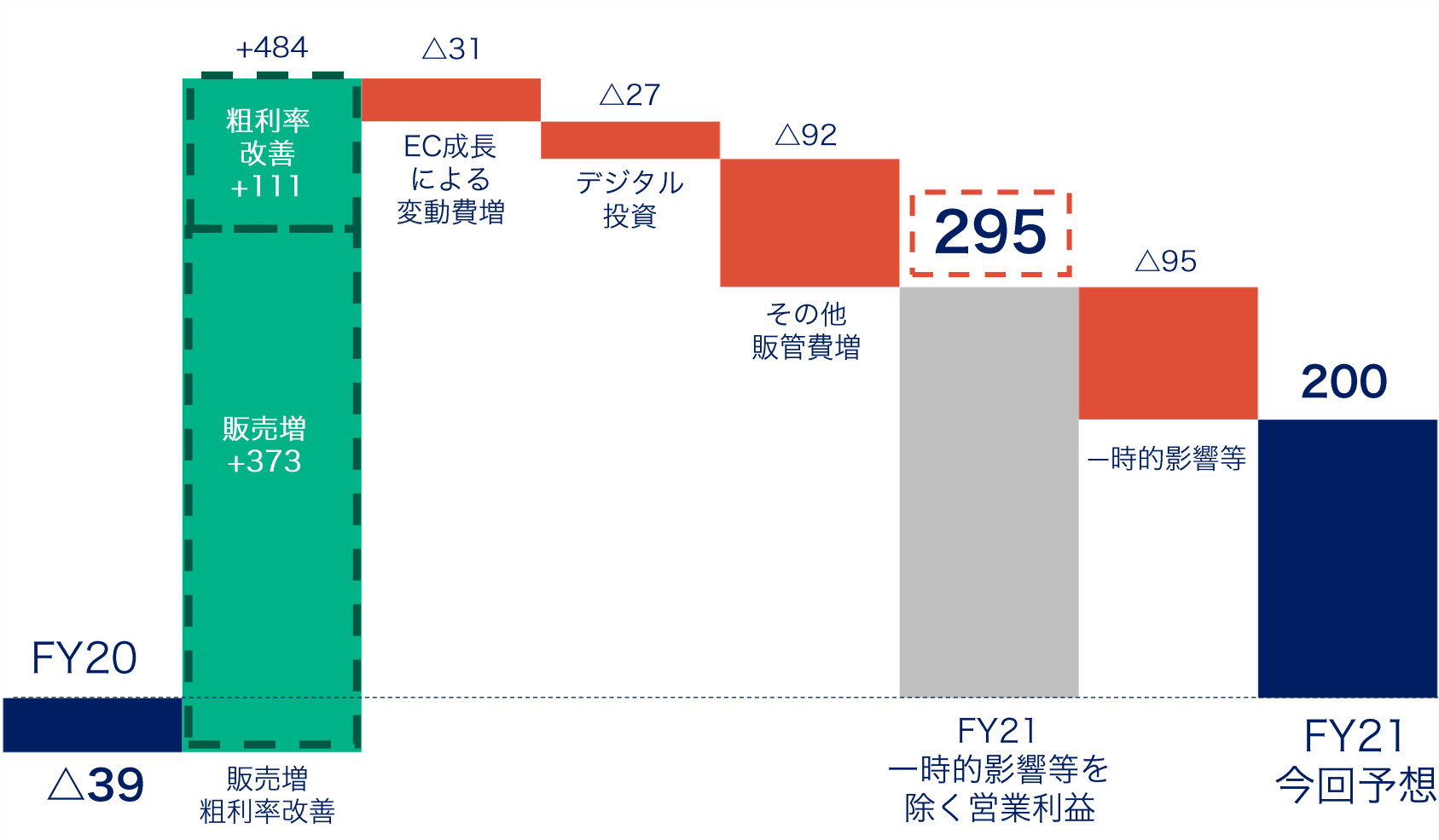
配当金	中間	期末	通期
前回予想	12.0円	12.0円	24.0円
今回予想	12.0円	12.0円	24.0円

為替レート	USD	EUR	RMB
前回予想	105.00円	125.00円	16.00円
今回予想	108.00円	128.00円	16.50円

- ✓ カテゴリーではパフォーマンスランニングが、地域では北米、欧州が前回予想を上回る業績で推移.
 - ✓ 販管費コントロールの強化等により、営業利益、経常利益、当期純利益は上方修正.
- 

2021年12月期 連結営業利益予想増減：要素別

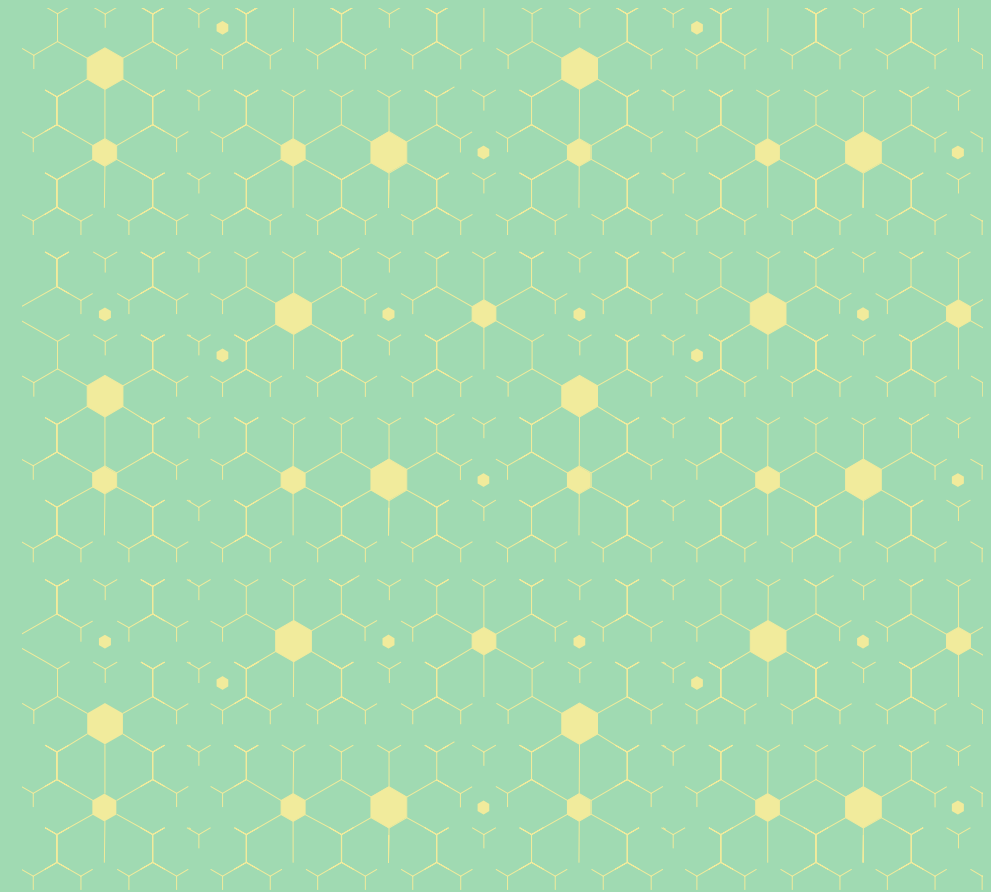
(単位：億円)



6. APPENDIX

32

- ✓連結売上高・カテゴリー利益・連結営業利益予想（カテゴリー別&地域別）
- ✓カテゴリー経営の深化
- ✓カテゴリー利益の概要
- ✓IRカレンダー



2021年12月期 連結売上高予想：カテゴリー別

33

(単位：億円)	2021年 前回予想	2021年 今回予想	増減	2020年 実績	今回予想 vs 2020年
P.Run	1,950	2,020	+4%	1,601	+26%
CPS	400	400	-	335	+19%
SPS	325	325	-	296	+10%
APEQ	340	340	-	296	+15%
OT	420	380	△10%	339	+12%



2021年12月期 カテゴリー利益予想

34

(単位：億円)	2021年 前回予想	2021年 今回予想	増減	2020年 実績	今回予想 vs 2020年
P.Run	370	420	+14%	249	+69%
CPS	35	35	-	14	+148%
SPS	40	40	-	20	+95%
APEQ	△10	△10	-	△53	-
OT	65	45	△31%	37	+23%



2021年12月期 連結売上高予想：地域別

35

(単位：億円)	2021年 前回予想	2021年 今回予想	増減	2020年 実績	今回予想 vs 2020年	現地通貨 ベースの 増減率
日本 地域	1,100	1,060	△4%	943	+12%	-
北米 地域	820	850	+4%	653	+30%	+28%
欧州 地域	1,020	1,030	+1%	873	+18%	+12%
中華圏 地域	490	500	+2%	411	+22%	+15%
オセアニア 地域	235	240	+2%	199	+20%	+8%
東南・南アジア 地域	110	100	△9%	85	+17%	+17%



2021年12月期 連結営業利益予想：地域別

(単位：億円)	2021年 前回予想	2021年 今回予想	増減	2020年 実績	今回予想 vs 2020年
日本 地域	5	0	-	△37	-
北米 地域	5	5	-	△45	-
欧州 地域	80	110	+38%	45	+141%
中華圏 地域	80	80	-	43	+86%
オセアニア 地域	30	30	-	27	+11%
東南・南アジア 地域	5	5	-	1	+229%



課題認識

- ✓ カテゴリー体制を2019年に導入し、本社と販売会社との連携が強化され、収益への拘りが高まった.
- ✓ しかし、これまでのカテゴリー毎の営業利益には、カテゴリーが容易にコントロールできないコストが含まれていた（例：バックオフィス費用等）.
- ✓ 加えて、費用によっては、カテゴリーの売上高・売上原価で配賦されるため、実態にそぐわないコスト負担もあった（例：直営店コストの売上原価による配賦等）.



カテゴリー利益

- ✓ カテゴリーコストとカテゴリー外コスト（カテゴリーへ特定可能でない費用であり、例えば、オフィス賃借料等）を定義し、厳格管理.
- ✓ カテゴリーが管理可能な利益（カテゴリー利益）のさらなる向上を目指す.
- ✓ 費用配分をより精緻に適正化（一部費用はカテゴリー毎の人員数に応じて配分）.
- ✓ 主要な費用項目にコストオーナーを設定し、グローバルで横串管理を行う.



######

主な予定

2021年12月期 第3四半期決算	11月5日	15:00 15:30	決算発表 電話会議 機関投資家、アナリスト、報道機関向け
インベストメントデイ	11月17日	15:00-16:00	テーマ：デジタル戦略について
2021年12月期決算	2022年2月10日 2022年2月14日	15:00 15:00	決算発表 決算説明会 機関投資家、アナリスト、報道機関向け



