

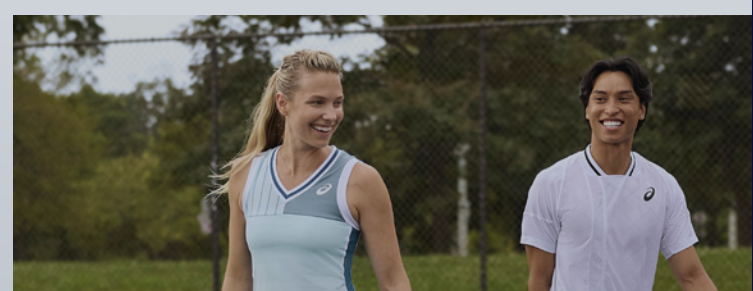


*sound mind, sound body*

INTEGRATED REPORT 2024







# Sound Mind, Sound Body

Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for  
Value Creation**

Section 05  
**Data Section**



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

📺 CEO Message





Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for  
Value Creation**

Section 05  
**Data Section**



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message





## 編集方針

本報告書は株主をはじめ、すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるために、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値の向上に向けた取組みを財務・非財務の視点から体系的にまとめた統合志向の報告書です。本報告書の編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしました。「ASICS SPIRIT」に掲げた創業哲学を基本に、中期経営計画2026で掲げる「Global Integrated Enterpriseへの変革」を遂げるためのアシックスのビジネスモデルと価値創造ストーリーをわかりやすく伝えることを目指しています。

ステークホルダーの皆様には、本レポートをご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。アシックスは、今後もステークホルダーの皆様との対話を通して相互理解を深めながら、企業価値を向上させていきたいと考えています。



統合報告書2024制作に込めた想いを、代表取締役会長 CEOの廣田が動画で解説しています。詳しくはこちらをご確認ください。

企業情報 <a href="https://corp.asics.com/jp">https://corp.asics.com/jp</a>		
財務情報	統合報告書 中長期の価値創出に関わるマテリアルな情報の掲載	非財務情報
	有価証券報告書	
決算短信		サステナビリティレポート
IR情報（ホームページ） <a href="https://corp.asics.com/jp/investor_relations">https://corp.asics.com/jp/investor_relations</a>		サステナビリティ（ホームページ） <a href="https://corp.asics.com/jp/csr">https://corp.asics.com/jp/csr</a>

### 報告対象組織

株式会社アシックスと子会社65社を合わせた66社（2024年12月31日現在）を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。

### 報告対象期間

2024年12月期（2024年1月1日～2024年12月31日）を主たる報告対象期間としています。一部、2025年1月以降の情報も含まれます。項目により対象期間、範囲が異なる場合には、個々にその旨を明記しました。

### 将来情報に関する留意事項

本報告書にて開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。したがって、本報告書記載の情報及び資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、アシックスは一切責任を負いません。本報告書に掲載されている商品名、サービス名などは、株式会社アシックスあるいは、各社などの登録商標または商標です。

Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for Value Creation**

Section 05  
**Data Section**



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



# アシックスは走り続ける

アシックスは「健全な身体に健全な精神があれかし」という創業哲学のもと、  
スポーツを愛するすべての人々へ向けてスポーツ関連商品を製造、販売し、  
世界のスポーツ市場で確たる地位を占めるスポーツブランドへと成長を遂げました。  
2024年には営業利益も初めて1,000億円の大台に乗り、営業利益率は業界トップの水準となるなど、  
アシックスのステージは完全に変わったと考えています。  
ですが、私たちはまだまだ現状に満足していません。  
この成長を更に加速し、アシックスの価値を世界中の人々に届けるべく、  
アシックスは走り続けます。

Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for  
Value Creation**

Section 05  
**Data Section**



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message



Contents アシックス 統合報告書2024

Section 01

06 Our Message

POINT

持続的成長に向けた強い決意をCEO、COO、CFOそれぞれの視点からお伝えします。また、企業価値向上に向けて2024年にアシックスが取り組んだ資本政策と財団設立について特集しています。

- 07 ASICS SPIRIT
- 08 Message from the CEO
- 11 Message from the COO
- 15 Message from the CFO
- 18 特集：  
企業価値向上に向けた取り組み
- 19 一般財団法人  
ASICS Foundation
- 22 政策保有株式の全売却と  
株式売出し
- 24 アシックスの取り組み

Section 02

25 What's ASICS

POINT

これまで成し遂げてきたアシックスの着実な成長を定量的にお示しするとともに、更なる成長に向けて、2024年に上方修正した中期経営計画2026や各セグメントの成長戦略について解説しています。

- 26 ASICS' Track Record
- 27 At a Glance
- 28 ASICS Category
- 29 ASICS Region
- 30 価値創造プロセス
- 31 マテリアリティ
- 33 これまでの中期経営計画
- 34 中期経営計画2026
- 35 アシックスの製品
- 36 カテゴリー成長戦略
- 41 地域成長戦略

Section 03

42 Our Strategy

POINT

ブランド・デジタル・研究開発・知的財産・人財における各戦略を通じて、持続的成長と競争優位の実現に向けた具体的な取り組みを紹介しています。

- 43 ブランド戦略
  - 44 TOPIC：アスリートとの共創
- 45 デジタル戦略
  - 47 TOPIC：ランニングエコシステムを活用した実践事例
- 49 研究開発戦略
- 51 知的財産戦略
- 53 人財戦略

Section 04

55 Foundation for Value Creation

POINT

持続的に企業価値を高めていくためのサステナビリティの仕組みやガバナンスの仕組みをご紹介します。

サステナビリティ

- 56 サステナビリティ対談
- 59 サステナビリティの考え方
- 60 人と社会への貢献
- 61 環境への配慮
- 62 TCFDに即した情報開示

コーポレートガバナンス

- 63 社外取締役×投資家・アナリスト  
座談会
- 66 コーポレートガバナンス体制
- 67 コーポレートガバナンス体制図
- 68 リスクマネジメント
- 69 コンプライアンス
- 70 取締役の専門性と経験
- 72 取締役会の実効性評価・  
取締役会での検討内容
- 73 役員報酬

Section 05

74 Data Section

POINT

財務・非財務サマリやIR活動情報、会社情報など、様々な定量データを掲載しています。

- 75 財務サマリ
- 77 非財務サマリ
- 78 IR活動
- 79 会社情報／担当役員保証

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message





## Section 01

# Our Message

# Our Message

Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for Value Creation**

Section 05  
**Data Section**



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message



# ASICS SPIRIT アシックスの理念

## 創業哲学

## 健全な身体に健全な精神があれかし

### “Anima Sana In Corpore Sano”

古代ローマの風刺作家ユベナリスが残したこの言葉に感銘を受けた鬼塚喜八郎は、戦後荒んだ青少年の育成にスポーツで貢献したいという想いから、1949年にスポーツ事業に参入しました。最初に開発を始めたのは、当時製造が一番難しかったバスケットボールシューズでした。その開発プロセスで大切にしていた、選手の身体や動きを観察して製品開発に活かすという「Human Centric Science」の考え方は、創業から今まで大切に受け継がれているアシックスの精神です。

現在は創業哲学を表す言葉「Sound Mind, Sound Body」をブランド・スローガンに掲げ、世界の人々の心と身体を健康にすべく事業に取り組んでいます。



ASICS SPIRITに関する詳細な情報はこちらをご参照ください。

Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for Value Creation**

Section 05  
**Data Section**

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message

# 駆け抜ける、可能性。

この言葉は、2025年のアシックスのスローガンです。

挑戦するすべての人々の可能性を信じ背中を押すとともに、

私たちも決して止まることなく、走り続ける存在でありたいと考えています。

「統合報告書2020」以降5回目の発行となる今回の統合報告書では、

アシックスが今後更に成長し続けていく可能性をしっかりとお伝えしたいと思います。

廣田 康人

代表取締役会長 CEO

## Message from the CEO



Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for  
Value Creation**

Section 05  
**Data Section**

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message



## Message from the CEO



## 「中期経営計画2026」における1年目(2024年)の評価

2024年は、「中期経営計画2026(以下「中計2026」という。)」の1年目として、非常に良いスタートを切ることができました。2023年11月に発表した「中計2026」の2026年における数値目標を前倒して達成したため、2024年11月に数値目標をアップデートしました。何といても、2024年に営業利益1,000億円の大台を初めて達成できたことは、これまでもお伝えしてきた「アシックスのステージが変わった」ということを裏付ける成果になったと感じています。

アシックスのビジネスをこれまで支えてきたパフォーマンスランニングに続き、スポーツスタイルやオニツカタイガーも売上高1,000億円に迫る勢いで事業を拡大しています。今後は、第2・第3の柱として、アシックスのビジネスを牽引していくことになると考えています。

2024年は、代表取締役社長COOの富永が率いる新たなマネジメント体制の初年度でもあり、「グローバル」「デジタル」の観点で大きな変化があったと感じています。

「グローバル」という面では、各地域事業会社のCEOをグローバル本社社長である富永直轄とし、コミュニケーションをこれまで以上に強化しました。また、これまで日本人のみで行っていた経営会議も、グローバルに影響のあるアジェンダについては、日本人以外のメンバーにも参加してもらい、英語で行うこととしました。各部門のヘッドについても、海外メンバーが担うことが増えてきており、よりグローバルな組織体制になってきています。

「デジタル」という面では、富永がIT統括部長としてアシックスに入社してから取り組んできた、グローバルで統一された基幹システムの導入が進行中です。これにより、各地域のビジネスの状況が、店舗ごと、商品ごとなど詳細に、かつリアルタイムで把握できるようになりました。すでに、需要予測や生産計画の策定などで活用を始めており、予測精度の向上、ひいては在庫適正化を通じた利益率の向上に大きく寄与するものと考えています。

## 創業哲学と一般財団法人ASICS Foundation設立について

創業75周年の年でもあった2024年。アシックスの創業哲学は「Anima Sana In Corpore Sano」、日本語で「健全な身体に健全な精神があれかし」です。

アシックスは戦後、たった2名の従業員と30万円の資本金でスタートしました。戦地から日本に戻り神戸で暮らしていた創業者の鬼塚喜八郎氏は、行き場をなくし、気力を失い非行に走る若者たちの現実を目の当たりにしたそうです。自分には何ができるのかと考えた結果、「スポーツ」こそが彼らに希望を与えるはずだ、という想いでこの会社を創設しました。この鬼塚氏の想いは、現在でも創業哲学として受け継がれています。「誰もがー生涯、運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現」に向けて、アシックスは事業を展開しています。

2024年7月には、一般財団法人ASICS Foundationの設立検討を発表しました。ASICS Foundationでは、社会的または経済的に困難な状況にある青少年、障がい者、女性などに対する運動・スポーツを通じた支援を提供する団体への助成などを行います。主に、アシックスの生産拠点がある地域・国(ベトナム、インドネシア、インド、カンボジアなど)や日本で取り組みを予定しています。

アシックスとしては今後も企業価値を向上させることに注力し、ASICS Foundationにて運動・スポーツに関わる社会課題に取り組む活動を実施することとしました。これにより、これまで以上に多くの人々に心と身体の健康を届けられると考えています。

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for Value CreationSection 05  
Data SectionInformation for  
InvestorsSustainability  
Information

CEO Message

## Message from the CEO

設立検討の過程では、株主の皆様と真摯に向き合い、その意義や目的をご理解いただけるよう、密にコミュニケーションを取ってきました。主に設立手法を巡り、賛同が難しいとされた株主の方々とも賛成していただけるまで議論を尽くせたと考えています。そして、2025年3月の株主総会では、多くの株主の皆様から賛同をいただき、設立が承認されました。アシックスの新しい価値創造の仕組みを、ステークホルダーの皆様と一緒に実現していきたいと思います。今後も、ASICS Foundationの取組みについて、定期的に皆様にお伝えすることを検討してまいります。

## グローバル資本市場と向き合う

2024年は「アシックスはグローバル資本市場の中にいる」と、改めて強く認識した1年でもありました。海外でもIR面談を重ね、投資家の皆様と向き合う中で問題意識を持つようになりました。以前は「なぜ政策保有株式を持つのか」と問われることもしばしば。そして、アシックスはグローバルブランドですので、資本・財務面においてもグローバル水準にしていくなければと考え、アシックスグループが持っている政策保有株式を、ゼロにしようと決断しました。

並行してアシックスの株式を政策保有株式として保有していただいていた金融機関などの株主に対しても売却を打診し、7月に2,000億円規模の株式売出しを実施しました。株主構造を変革する、いわゆる安定株主がいなくなるということで、資本市場に真正面から向き合うことが求められます。経営者として覚悟を持ち、常に資本市場からのプレッシャーにさらされる経営を行っていくことを選択しました。今後、アシックスには、より一層透明性と緊張感を備えた経営が求められ、これまで以上に株主から厳しいご意見をいただくこともあるかもしれません。しかし、そのような期待や声、ひいてはグローバル資本市場のダイナミズムを、私たちが更に大きく成長していくための原動力・推進力としていきたいと考えています。

また、株式売出しの結果として、個人株主数が大きく増加しました。今後更に多くの個人投資家の皆様にアシックスのファンになっていただく、そしてゆくゆくは株主になっていただくことを目指して、コミュニケーションを積極的に行いたいと考えています。2025年3月には、

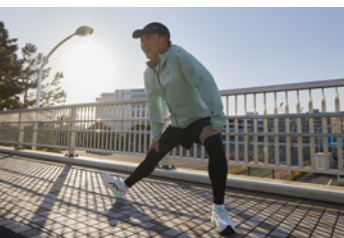


沖縄にて第1回目となる個人投資家様向けIR説明会を実施しました。5月に福岡、6月には北海道でも開催し、私は沖縄と北海道にお伺いして、個人投資家の皆様と直接お話をさせていただきました。今後も、全国の主要都市にてマネジメントメンバーによる体験型のIRの場を提供させていただきますので是非ご参加ください。

## おわりに

アシックスの使命は、人々の心身の健康に貢献することだと考えています。この考え方は、変わることはないアシックスの事業活動すべての根幹です。世界情勢の変化や地政学リスクなど、アシックスを取り巻く環境は大きな変化の中にありますが、アシックスはこれからも走り続けます！

「駆け抜けろ、可能性。」是非ご期待ください。

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for Value CreationSection 05  
Data Section

Information for Investors

Sustainability Information





継続的なイノベーションによってブランド力、競争力を高め、  
「Global Integrated Enterpriseへの変革」を目指す

富永 満之  
代表取締役社長 COO



*Message from  
the COO*

Section 01  
***Our Message***

Section 02  
***What's ASICS***

Section 03  
***Our Strategy***

Section 04  
***Foundation for  
Value Creation***

Section 05  
***Data Section***

***asics***  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message

## Message from the COO

## 社長就任1年目を振り返って 就任1年目の大きなマイルストーン

廣田現 CEOが主導した経営改革の結果、前中期経営計画が順調に進展し、2023年には過去最高の売上高、営業利益を達成しました。私自身はそのような発射台の高いところから現職を引き継ぎ、全力で「中計2026」に取り組んできました。その結果、2024年も従業員一同の頑張りもあり**過去最高の売上高、営業利益、営業利益率**という大きなマイルストーンを達成できたことは、とても誇らしく感じています。この1年を経験して、会社が成長していくためにも、達成したことはしっかりと整理した上で、ネクストステップに向けた前向きなメッセージを自信を持って発信することを心掛けています。

## 「中計2026」の進捗

「中計2026」の1年目となる2024年については、営業利益の目標を**2年前倒しで達成し、さらに2026年の数値目標も上方修正することとなり、高く評価できる結果となりました**。全カテゴリー、全リージョンで粗利益率が改善し、売上高は6,785億円、前期比で19%増を記録、営業利益も初の大台となる1,000億円を突破し、同じく営業利益率も14.8%と前期比で大きく上昇しました。カテゴリー別では、ライフスタイルに寄り添ったスポーツスタイル・オニツカタイガーが特に好調な伸びを示し、加えて機能面に優れたパフォーマンスランニングやコアパフォーマンススポーツも好結果を残し、良い流れを生んでいます。ただし、「中計2026」で掲げた**グローバル成長及び「OneASICS経営」**を中

心としたブランディングやオペレーショナルエクセレンスの向上については、まだ道半ばと認識しています。

## 経営環境の変化をしっかりと見極める

私たちのスポーツビジネスは非常に好調に推移しており、ブランドの認知度も向上しています。**2025年以降も順調に成長できると考えていますが、特にアメリカの関税政策については状況を注視していく必要があります**。政策が発表されてから、即座に私をヘッドとする対策検討会議を立ち上げました。本社のみならずアメリカのメンバーも参加し、毎週、状況の把握と今後の対応について確認しています。アシックスはグローバル企業なので、こういった事態にも日米横断で取り組んでいますし、またそのスピード感も、アシックスの強みだと考えています。

## アシックスの将来を担う「OneASICS経営」 データを経営に結びつけるOneASICS

私たちが推進する「OneASICS経営」は、グローバル全地域のロイヤリティプログラムであるOneASICSを経営の軸として位置づけ、更なる規模拡大を目指す取組みです。より多くのお客様と直接のタッチポイントを設け、コミュニケーションを取ることで、私たちのブランド体験価値を伝えることが重要なポイントとなります。また、なぜ「経営」と言うのかについては、強いこだわりを持っています。私たちは長くホールセールビジネスを手掛けてきたことで販売は他社に依頼することが多く、かつてお客様とのタッチポイントはすべてホールセールを経由していました。そこで直販の比重を高めることで、店舗とECを含



Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for Value Creation**

Section 05  
**Data Section**

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message



## Message from the COO



め約40%をDTC(Direct to Consumer)の取扱いとしました。これにより、アシックスのタッチポイントの集積であるOneASICSを通して、貴重なデータの直接的な分析が可能になるとともに、様々な戦略的な情報や取組みを登録会員に直接説明することも可能になります。**2023年12月末にはグローバルの会員数が945万人だったところから、2025年3月末時点では1,930万人へと拡大し、2026年までの3,000万人獲得の目標に向けて順調に進捗すると考えています。**さらに、会員数拡大と同時に、会員に向けてどのような価値を提供できるかが重要です。**OneASICS**会員がどのような属性で、どのようなタイミングで製品をご購入いただいているか、あるいはなぜ製品を使用しなくなったのか、なぜ購入を見送ったのかなど、こうした消費行動をデータを通じて「見える化」することで、オペレーションや製品開発につなげ、新たな価値を提供していくことこそが「**OneASICS**経営」なのです。

### 成長加速に向けた次なる柱 社長直轄によるT-Project

今後の成長加速を担う戦略として、2024年5月、社長直轄でT-Projectを発足しました。これは、**テニスをランニングに次ぐ収益の柱とする戦略です。**アシックスの売上高の50%を占めるランニングは、廣田CEO直轄で推進しているC-Projectなどを通して様々なノウハウを蓄積していますが、今後の成長拡大のためには次の柱を構築していく必要があります。**テニスをターゲットとしたのは、トップテニスプレーヤーに対する人々の認知度が非常に高く、世界で開催されるグランドスラム大会には数多くのトップスポーツブランドも参入しており、ブランド価値を大きく引き上げられるスポーツだからです。**この分野で世界No.1を目指すことは、私たちのブランドにとっても極めて大きな意義を持っています。**テニスにおける私たちの競争優位性は製品そのものであり、数々の主要大会でシェアNo.1を獲得することができています。**

これは私たちの製品性能がトッププレーヤーに認められている証拠です。また、私たちが主催するテニスアカデミーは、ジュニアから年配の方までテニスを普及させるための非常に重要なツールです。私たちは、テニスの世界でアパレルも含め包括的にNo.1を目指すことで、アシックスのイメージを大きく変革していきたいと考えています。

### 「Global Integrated Enterpriseへの変革」に向けて グローバルタレントの活用

「中計2026」では、Global Integrated Enterprise(以下「GIE」という。)へと変革を遂げるべく、引き続き重点施策を推進していきます。この3年間でアシックスが世界レベルでより強くなり、競合他社に追いつき追い越していくためには、「**グローバル×デジタル**」の更なる推進が不可欠であり、**最優先課題となります。**これを強力に推進していくために経営体制を大きく変更し、地域事業会社のCEOをグローバル本社社長である私の直下に配置、連携を強化することで全体最適を目指します。現在の課題としては需要予測の高度化で、同時に生産計画、サプライチェーンとの情報共有を図るためにデータに基づいたコミュニケーションの強化にも取り組みます。**プロフェッショナルなグローバル人財を要所に組み込むことで、適材適所の観点で、グローバルのリーダーポジションを担ってもらいます。**私は、このように世界の人財を地域事業会社とうまく統合することで、更に強い会社になる可能性があると信じています。

このようにGIEを推進していくためには、当然ですが、グローバルに活躍できる人財育成が必要不可欠です。ASICS Academy(次世代リーダー育成選抜型プログラム)では、グローバルでビジネスをリードできる人財を戦略的かつ早期に育成することを目的としています。これは、個々の人財ごとにそれぞれどのような機会を与えられるかを見

#### Section 01 Our Message

#### Section 02 What's ASICS

#### Section 03 Our Strategy

#### Section 04 Foundation for Value Creation

#### Section 05 Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

## Message from the COO

極めて、教育を実施するプログラムです。グローバルな従業員も含めダイバーシティの観点で、異なる意見やプロフェッショナルなスキルを持った人を加えることで、アシックス全体をより強くし、人財のキャリアの幅も広げる取組みを進めています。また、ここから他社との人材交流や大学のスタートアップに派遣するなど、アシックスを外部にアピールすることも可能になり、私自身も企業としてのステージが上がる環境ができたことをうれしく感じています。

## 世界陸上への意気込み アシックスのイメージを刷新

2025年秋に東京で開催される東京2025世界陸上競技選手権大会（以下「世界陸上」という。）に向けても、2025年5月の「Tokyo：Speed：Race」を手始めに、世界陸上のアシックスブースでも様々な体験を提供できるよう準備しています。現在大阪・関西万博も開催されていますが、私たちが大阪の大型店舗において、様々なスポーツ体験を開催しています。私は、これらの活動を機に日本におけるアシックスのブランド力をより一層高めたいと考えています。アシックスがクールなブランドとして認知されている海外と同じように、このような機会を通じてアシックスの機能性やファッション性を広くアピールしたいと考えています。

## ステークホルダーの皆様へ 創業哲学に基づいた活動こそが最も重要なアセット

私たちの創業哲学である「健全な身体に健全な精神があれかし」は、戦後、気力を失い、非行に走る若者たちを見て、スポーツこそが彼らに希望を与えるはずだ、と考えた創業者である鬼塚喜八郎の精神を表し

たものです。この精神は、スポーツブランドの展開だけではなく、人々の健康で健全な生活に資する「Sound Mind, Sound Body」というブランド・スローガンに基づいた私たちの活動に受け継がれています。今後新たにアシックスに入社する社員や海外のスタッフにもこの考えを共有し、浸透を図ることが何よりも大切です。「Sound Mind, Sound Body」に基づいた活動こそが私たちの最も重要な資産と言えます。

## 10年先を見据えて走り続ける

「中計2026」で目指すGIEとは、アシックスの10年先を見据えたものです。2025年は「中計2026」の2年目にあたり、2026年には次期中期経営計画の検討を進める段階を迎えます。今後アシックスはどのような会社になっていくのか、中長期の観点ですでに議論を始めています。本統合報告書2024では「アシックスは走り続ける」をテーマとしていますが、私たちの目標は業界No.1になることです。パフォーマンスランニングでNo.1になる、テニスでNo.1になる。利益率や技術面などあらゆる面でブランド価値を更に高めながら走り続けていきたいと考えています。

この4年間、好業績が続いたことは成長を持続できるという自信につながっています。さらに、アシックスが周囲の注目を集める存在となり、ステージを一段上げたことも、私を含めて従業員一同が実感しています。まずは「中計2026」を着実に推進することで、次なる成長ステージを目指していきます。

私たちは各カテゴリーにおいても、各地域においても、まだまだ大きな可能性を秘めています。それを発揮するためにも、全社で生産性の向上を追求するとともに、事業も体制も更にIntegrate（統合）していくことが重要だと考えています。ステークホルダーの皆様には、走り続けるアシックスに、是非、ご期待いただきたいと思います。



## Section 01 Our Message

## Section 02 What's ASICS

## Section 03 Our Strategy

## Section 04 Foundation for Value Creation

## Section 05 Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message



Message from the CFO



株主構成の再構築や政策保有株式の  
完全売却などを通してグローバルな資本市場と  
真正面から向き合ってまいります。

林 晃司  
常務執行役員 CFO

中期経営計画2026初年度の進捗

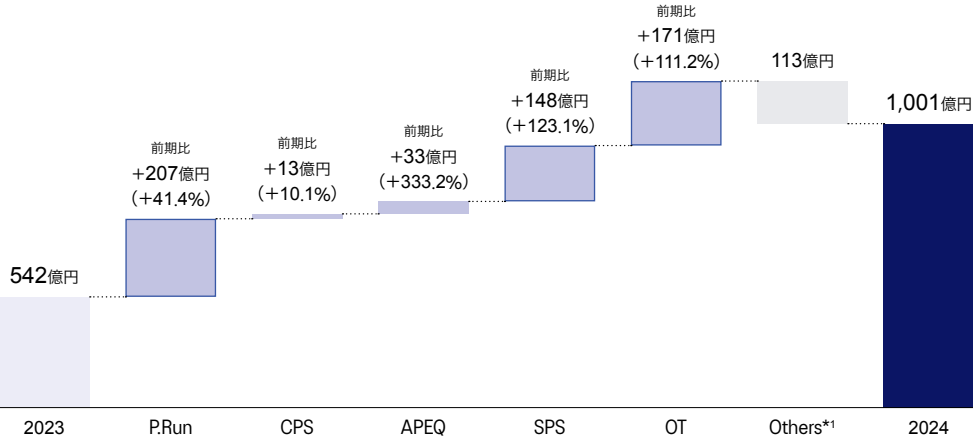
2024年は、業績が大きく伸長し、「中計2026」  
の当初目標を1年目で達成することができました。  
資本市場から信頼を得るためには、掲げた目標を

達成することが何よりも大切であり、数値目標を前  
倒しで達成できたことを率直に高く評価していま  
す。当初目標を大幅に超過する結果となった要因  
の1つとして、スポーツスタイルやオニツカタイガー  
の売上高の大幅な伸びがあります。CFOの立場と

しては、これらの成長をより高く見積もるべきであっ  
たと反省しています。

営業利益率の向上が顕著になったことについて  
は、3つの要因が挙げられます。第1にプレミアムな  
商品、高付加価値なブランドを軸とした「売上の質」  
の改善です。第2に、ホールセールの売上とDTC、い  
わゆる直営店やECなど販売チャネルミックスの改  
善です。そして、第3に中華圏や東南・南アジアと  
いった特に成長率が高い地域における営業利益率  
の高さが挙げられます。また、私たちは、販管費コン  
トロールにも継続して取り組んでいます。例えば  
売上高に対して人件費は13%を目途、広告宣伝費  
は8%を目途に、各地域、チャネルごとの利益率を

連結営業利益内訳(カテゴリー別)

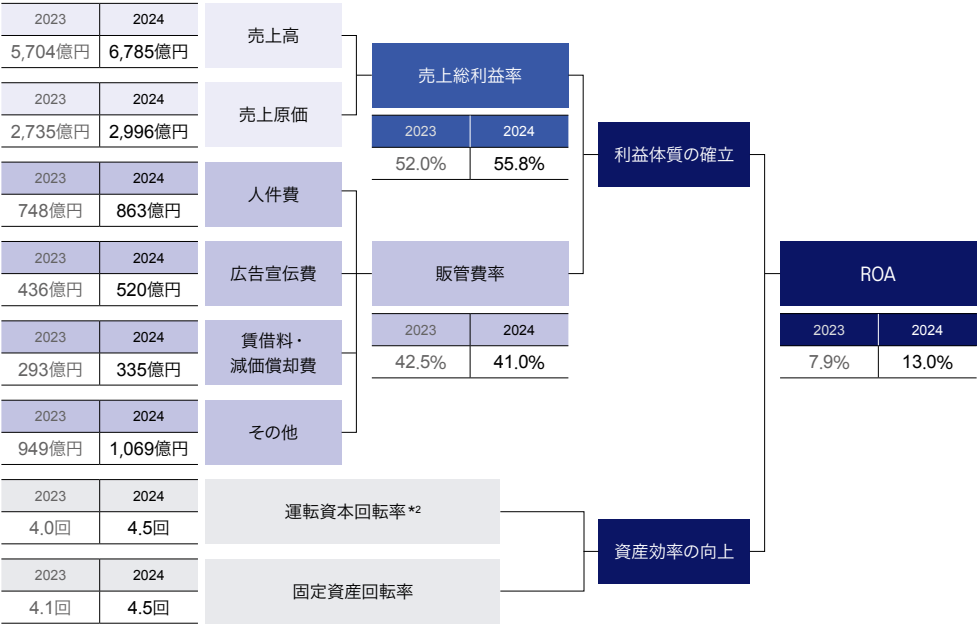


	2023	2024	
	カテゴリー利益 (億円)	カテゴリー利益 (億円)	カテゴリー利益率 (%)
P.Run	500	707	21.6
CPS	128	141	17.9
APEQ	10	43	11.4
SPS	120	268	27.3
OT	153	324	34.0

\*1 本社コストなど

Message from the CFO

ROAツリー分解



\*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

管理しています。2024年における連結販管費率は前期比1.5ポイント低下し、41.0%となりました。

また、ROAも前期から5.1ポイント上昇し、13.0%と改善しています。私たちはアセットライトな会社であることから、自社の生産工場の保有よりも、外部の協力工場などを活用することで生産能力をコントロールしており、資産が増えていく構造

にはなっていません。ただ、在庫を含む運転資本が大きいので、**2024年からDIO (Days Inventory Outstanding：棚卸資産回転期間)を初めてKPIとして設定しました。**全社の経営指標としては、ROAも明確にターゲットとして定め、総資産を制御しながら資産効率を改善し、ROAの向上を実現していきます。

政策保有株式のゼロ化と株式売出し

2024年7月、アシックスグループが持つ政策保有株式のゼロ化及び株式売出しを実施したことも、非常に大きな取組みでした。政策保有株式の売却を求める海外機関投資家をはじめとする株主からの声も明確に聞こえるようになってきた中、2023年末頃から本格的な議論を始めました。私たちが比較される海外の同業他社は政策保有株式を持っておらず、日本的な株式持ち合いの状態を解消すべきとの社内議論に加え、取締役会において、社外取締役から全面的な賛同を受けて全売却を決定しました。時間をかけて段階的に減らしていくケースも多い中、アシックスは振り切った形で短時間で保有ゼロ化を実現でき、市場からも大変ご評価いただいていると受け止めています。

並行して、アシックスの株式を政策保有株式としてお持ちいただいていた金融機関などに対してもプロアクティブに売却を打診し続け、大部分の金融機関などの株主のご理解を得ることができました。これを受け、政策保有株式の全売却と株式の売出しを同じタイミングで実施できたことも、非常に大きな意義を持っています。

このように、私たちは改めてグローバル水準のコーポレートガバナンスの追求に向けて、緊張感が求められる経営環境を自ら選択しました。私はこれを「ガチンコ経営」と呼んでいます。グローバル

ブランドとしての立ち位置をより確かなものにしつつ、資本政策においても資本市場と全面的に向き合いながら、今後もアシックスはフロントランナーであり続けたいと考えています。

「中計2026」の上方修正と今後の戦略

2024年の業績を受けて、「中計2026」の財務指標の見直しを実施しました。営業利益を500億円増の1,300億円以上へ、営業利益率を5ポイント増の17%以上へ、ROAを5ポイント増の15%前後に上方修正しました。今後も業界No.1の収益性実現に向けて、売上成長性、収益性、資産効率性を更に高めるための中長期戦略を推進していく考えです。アシックスにはグローバル市場で成長できるポテンシャルがまだまだあります。中華圏では更なるブランド浸透が可能で、東南アジア、インドも引き続き成長ドライバーであり、加えて中東地域にも本格的な進出が可能だと考えています。もちろん、ただ拡大するだけでなく、収益を伴った成長を目指すことが何よりも重要です。

また、サプライチェーンにおいても先に述べたDIOの短縮などによって最適化を図り、収益性を上げることが可能です。さらにはデジタルの活用により、地域ごとの販売動向を即時に把握し、データの利活用による効率的な在庫コントロールを徹底するなど、更なる収益性向上の機会をつかんでいきたいと思っています。

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message



## Message from the CFO

一方で、地政学的な要因などによる有事の際に、物流ネットワークの効果的な代替案を用意できるよう、グローバル展開におけるリスク対応についても準備を進めています。この物流の可視化も重要視しており、デジタルの活用で荷物を常時追跡し、迅速に代替案が提示できるような仕組みを構築していきたいと考えています。

## 企業価値の向上に向けて

2024年は、延べ1,800社を超える機関投資家の皆様と面談を実施しました。株式売出しの効果もあり、多くの機関投資家の皆様にアシックスの株を保有していただけるようになりました。その一方で、株主構成が偏ると株価のボラティリティが高まってしまうため、企業価値の向上に向けては個人株主の拡大も重要になると捉えています。個人投資家に向けた体験型IR説明会の開催など、個人株主を拡充するための独自の施策も重点的に行っており、このような取り組みを通してアシックスのファン株主が生まれてくることを期待しています。

私たちは、個人株主の拡充が「OneASICS経営」の推進につながると考えています。OneASICSの会員数が拡大することで、お客様に適切なタイミングでサービスや製品の情報を伝えることが可能になり、ひいては個人株主の更なる拡大にもつながります。アシックスの個人株主比率はまだ

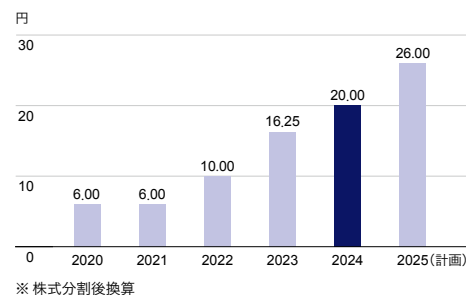
10%未満ですが、東京証券取引所によると個人株主比率の平均は17%とされており、これをベンチマークとして引き上げていく考えです。企業価値の向上のためにも、ファン株主を獲得するための施策を積極的に推進していかなければならないと考えています。

**2024年10月には、個人投資家向け施策としてIRチームからのメール配信を始めました。**決算情報のみならず、各種イベントの舞台裏の様子なども発信しています。アシックスの取り組みを知っていたき興味を持ってもらうことを目的に、メールには動画も添付しています。マラソン大会の時期などは、アシックス主催のランニングイベントの様子や、トレーニング終わりにおすめの銭湯の情報などもお伝えしており、とにかく個人の皆様が親しみやすい情報発信を心掛けています。

また、株主還元については、「中計2026」の3年間で総還元性向50%を目標としています。1年目となる2024年から配当に加え自己株式取得を実施することで、どの年度もそれぞれ50%の還元を目標とする計画です。あわせて、累進配当を実施することも計画しており、2025年の配当金は過去最高となる予定です。

なお、CEOの廣田のメッセージにもある通り、私たちの企業価値向上に資するものとして、2025年、一般財団法人ASICS Foundationを設立しました。運営スキームとしては、当初の活動原資として年間

### 1株当たり配当額の推移



約1.5億円を予定しており、これは自己株式の処分により割り当てられるアシックスの株式の配当によるもので、以降も安定的な運営を図っていく計画です。私自身、財団設立に至る過程で数多くの株主の皆様との議論を尽くせたと考えています。

▶ 詳細についてはP.18-24をご参照ください。

## 最後に

本報告書は「アシックスは走り続ける」をテーマとしていますが、実は私も52歳からランニングを始めました。個人としても、企業人としても健康であり続けなければならないと考えています。アシックスのブランド・スローガンである「Sound Mind, Sound Body」を体現しながら、今後もCFOとして企業価値の継続的な向上の実現に努めます。



Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for Value Creation**

Section 05  
**Data Section**

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message

## 特集：企業価値向上に向けた取り組み

# より多くの人々に アシックスの価値を届けるために

アシックスは、世界中のより多くの人々にアシックスの価値を提供し、「Sound Mind, Sound Body」な社会を実現すべく、グローバル水準のコーポレートガバナンス構築などに向けた資本政策や、一般財団法人 ASICS Foundation (以下「本財団」という。)の設立を行いました。これらの取り組みを進める上では、資本政策とセットで本財団設立も検討の段階から公表するなど、グローバルの資本市場に真正面から向き合い、真摯に対話を繰り返して資本市場の理解を得ながら意思決定を進めてきました。

ここでは、アシックスがグローバルブランドとしての立ち位置をより確かなものにしていくための、企業価値向上に向けた取り組みである資本政策と本財団の設立についてご紹介します。

## 企業価値向上に向けた取り組みの流れ

## アシックスの夢、使命でもある ASICS Foundation の設立 ▶ P.19-21

- POINT** ・財団活動をアシックスの永続的な「文化」にするべく、アシックスの自己株式を割り当て、配当収入を財団の活動原資とする
- ・株主との対話結果を踏まえたスキームを採用
    - 株式希薄化の影響を最大限軽減
    - 安定株主づくりや買収防衛策への懸念を払拭
  - ・設立及び設立スキームの検討・決定にあたっては資本市場への説明責任を果たし、多くのステークホルダーと真摯に議論を重ねながら進め、多くの株主からの賛同を得ることができた

資本市場に  
真正面から向き合うために、  
同日に発表

## 株主に向けたアシックスの取り組み

- ・議決権行使助言会社ISS社による反対推奨に対する見解を開示
- ・多くの株主(100社以上の機関投資家を含む)との個別エンゲージメントを実施
- ・株主総会後の設立反対株主名の開示

28日：株主総会にて承認

本財団に関する大株主・議決権行使会社との対話

12日：一般財団法人の設立検討を発表

2024年1月

2月

3月

4月

5月

6月

7月

8月

9月

10月

11月

12月

2025年1月

2月

3月

自己株式の取得を開始

アシックス株式売出しや政策保有株式  
売却に関するステークホルダーとの対話

自己株式の取得を開始

自己株式の消却

自己株式の取得を開始

## 資本市場のフロントランナーになるための資本政策 ▶ P.22-24

- POINT** ・グローバル資本市場と真正面から向き合う覚悟を決め、株主構造を再構築し、常にグローバル資本市場からのプレッシャーにさらされる「ガチンコ経営」を行うことを自ら選択
- ・アシックスグループが保有する政策保有株式の全売却と、2,000億円規模の株式売出しを並行して実施
  - ・個人株主比率も高めるべく、計画的な株式分割や株主還元の拡充を実施

株式分割・配当の増額・  
株主優待の拡充を発表

1日：株式分割 効力発生

12日：株式売出し・政策保有株式の年内売却を発表

23日：株式売出し 条件決定

Section 01  
**Our Message**

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
**Our Strategy**

Section 04  
**Foundation for  
Value Creation**

Section 05  
**Data Section**

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



特集：企業価値向上に向けた取組み

## 一般財団法人 ASICS Foundation

## アシックスの夢、使命でもある ASICS Foundation の設立

運動やスポーツに関わる社会課題に取り組み、より多くの人々の心身の健康に貢献すべく、2025年4月にアシックスは一般財団法人 ASICS Foundation を設立しました。

## ■ ASICS Foundation 設立の想い

## 社会貢献による創業哲学の実現

スポーツを通して心身ともに健康的に成長することを支援し、社会に貢献したいという想いから、アシックスは創業しました。その想いは創業哲学「健全な身体に健全な精神があればしー“Anima Sana In Corpore Sano”」として受け継がれ、すべての事業活動の根幹になっています。本財団設立はアシックスにとっての夢、使命であり、存在意義そのものです。

これまでアシックスは、主に製品・サービスの販売を通じて人々の心身の健康に貢献してきましたが、一方で収益性を追求すべき事業会社でもあります。そこで、運動・スポーツに関わる社会課題にも取り組むことで、より多くの人々の心身の健康に貢献することがアシックスの使命であるとの想いから、本財団を設立しました。設立にあたっては、機関投資家を中心とした株主の皆様との丁寧な対話を積み重ね、多くの皆様からご理解、賛同を得ることができたと考えています。

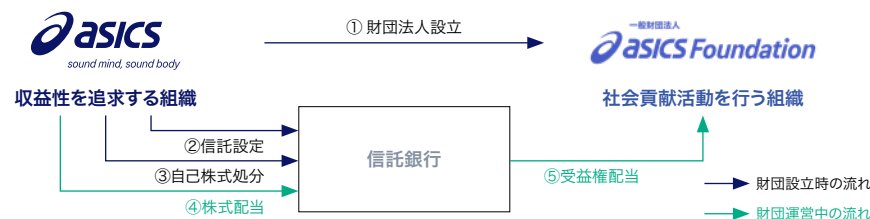
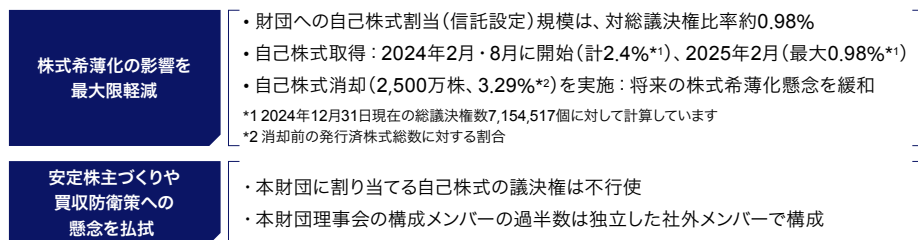
## ■ ASICS Foundation の活動概要

## ターゲットのスポーツへのアクセシビリティ向上を支援

本財団における活動としては、社会的または経済的に困難な状況にある青少年、障がい者、女性などに対する運動・スポーツを通じた支援を提供する団体への助成などを行い、当面は、海外のアシックス事業や生産拠点がある地域・国など（ベトナム、インドネシア、インド、カンボジアなど）や日本での取組みを予定しています。本財団の活動を通じ、より多くの人々が運動・スポーツを楽しむことで、心身ともに健康になる社会を実現し、アシックスグループの企業価値向上につなげていきます。

## ■ 活動原資のスキーム

## 株主との対話結果を踏まえたスキーム設定



時々の経営者の考え、経済環境、地政学リスクなどが財団活動を阻害する可能性を排除でき、  
安定的かつ継続的な財団活動を実施できる

財団活動をアシックスの永続的な「文化」に

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for  
Value CreationSection 05  
Data Sectionasics  
sound mind, sound bodyInformation for  
InvestorsSustainability  
Information

CEO Message

特集：企業価値向上に向けた取り組み  
一般財団法人 ASICS Foundation

■ 財団による価値創出



企業価値向上への貢献

アシックスはこれまでスポーツへのアクセシビリティ向上に向けて様々な施策を行ってきました。それに加えて、財団でも活動を行うことでこれまでアシックスがリーチできていなかった経済的、社会的に課題を抱える方々のスポーツ機会向上を支援し、またその活動をお客様やステークホルダーに向けて発信することで、アシックスの企業価値の更なる向上につながると考えています。

向上する企業価値

ブランド価値	<ul style="list-style-type: none"><li>創業哲学の実現を通じたブランド価値向上</li><li>活動発信によるブランドへの共感創出を通じたブランドプレファレンス向上</li><li>行政やスポーツコミュニティとのネットワーク構築</li></ul>
市場成長	<ul style="list-style-type: none"><li>活動地域におけるスポーツ文化の醸成を通じたスポーツ市場の成長（将来の市場形成）</li></ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"><li>本財団活動への共感による、競争力のある人財の獲得・保持及びエンゲージメント向上の実現</li></ul>

■ 一般財団法人 ASICS Foundation 役員

理事長 甲田 知子	株式会社アシックス 常務執行役員	神 一世子 花形 照美	一般社団法人バラスCエスペランサ代表理事 株式会社リクルートホールディングス 財団・アートセンター推進部部長
評議員 和泉 絵里子 岸田 奈美 増田 明美	株式会社アシックス 執行役員法務部長 作家 スポーツジャーナリスト、大阪芸術大学教授	監事 工藤 陽子	ソフトバンク株式会社社外監査役、 JOC・東京2025世界陸上財団監事 株式会社アシックス 鈴木 萌 経理部経理チーム アシスタントマネジャー
理事 石川 佳純 一ノ瀬 メイ 井上 聖子 岐部 智恵子	元プロ卓球選手 競泳パラリンピアン、現モデル、講演家 株式会社アシックス サステナビリティ部長 桐蔭横浜大学 現代教養学環心理学コース 教授	事務局長 長谷川 雅代	株式会社アシックス

■ 財団理事メッセージ



甲田 知子  
常務執行役員  
一般財団法人  
ASICS Foundation 理事長

財団での活動を通してあらゆる人の心と身体に健康に貢献する

ASICS Foundationの設立は、運動・スポーツを通じて社会に貢献するというアシックスの理念を、更に広げていく重要な一歩です。スポーツには、人々の心と身体を健やかにし、希望や勇気を生み出す力があります。本財団の活動を通じて、スポーツ文化自体が未成熟な地域で、スポーツへアクセスできない方々や社会的なつながりが持ていない方々などを対象に、その障壁を取り除くための支援をしてきたいと考えています。一人でも多くの人が自らの可能性を広げられるよう尽力していきます。



一ノ瀬 メイ  
一般財団法人  
ASICS Foundation 理事

スポーツへの障壁を減らし、スポーツが持つ価値をあらゆる人に届ける

ASICS Foundationとともにスポーツを通じた活動ができることを大変うれしく思っています。アスリートとして競技に打ち込む上では、様々な障壁も感じてきましたが、私が一番に感じているスポーツの価値は、自分自身とのつながりや社会とのつながりができることです。スポーツの持つパワーを知っているからこそ、あらゆる人のスポーツへの障壁を減らしていきたいと思っています。ASICS Foundationが多くの人の未来を変えることを信じていますし、その未来の実現に向けて精一杯役割を果たしていきます。

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



特集：企業価値向上に向けた取組み  
一般財団法人 ASICS Foundation

財団設立スキームに関する株主等との対話

財団設立に関しては、2024年7月の設立検討の開示以降、100社を超える数多くの個別エンゲージメントを実施するなど、株主の皆様と真摯に向き合いながらアシックスの想いをお伝えしてきました。株主の皆様1社1社と丁寧に対話を繰り返して議論を尽くす中では、議決権行使助言会社 ISS 社による反対推奨に対する見解を開示するなど、まさに「ガチンコ経営」に取り組みました。

一 株主などとの対話における主要な論点

株主などからのコメント    アシックスの回答



なぜ財団を自己株式により設立し、活動原資をアシックスからの配当にするのか？アシックスの利益規模を考えるとアシックスから財団への寄付で良いではないか！

財団活動をアシックスグループの永続的な「文化」としたいからです。その観点から、寄付とした場合、時々々の経営者の考えや経済環境の変化などにより寄付を取りやめる可能性が排除できず、安定的かつ継続的な財団活動が担保できないと考えています。



財団は安定株主になるのではないかと、また買収防衛策の一環ではないのか？

財団へ割り当てる自己株式は総議決権の1%未満に過ぎず、議決権はいかなる場合にも不行使としています。アシックスは2024年7月の株式売出しを通じて総議決権の11%を超える従来からの安定株主に株式を売却いただき、自ら資本市場と真正面から向き合う「ガチンコ経営」を選択しており、安定株主対策や買収防衛策としての意図は一切ありません。



財団を設立せずにアシックス本体が寄付する形にするべきだ！



アシックスは収益性を追求すべき事業会社であり、企業価値向上に集中しています。安定的・継続的に活動を実施するという観点でアシックスとは別に、財団を「社会貢献活動を目的とした組織」として切り分ける必要があると考えています。



財団設立のための自己株式割当は株式希薄化につながり株主価値を毀損するのではないかと？



株式希薄化の影響を最大限軽減する目的で、財団への自己株式割当規模を総議決権の1%未満とします。加えて、2024年7月に株式売出しを実施していますが、すでにその際に自己株式の割当による財団設立構想を同時に開示し、ご説明させていただきました。なお、同年7月以降に実施した2度の自己株式取得により発行済株式総数の約1.9%に相当する株式を取得、加えて2025年2月末に2,500万株(3%超)の自己株式の消却を実施することで、足元及び将来の希薄化懸念へ対応しました。これらは、株主を含む多くの機関投資家の皆様との対話も踏まえ、決定したものです。

「アシックス第71回定時株主総会上程予定の第7号議案への議決権行使助言会社 ISS 社反対推奨に対する見解」より抜粋

【ISS反対推奨コメント】  
年間1億5,000万円の資金（700万株からの配当）を見込んでいるが、これはアシックスの販管費の0.1%未満とわずかである。一般的に、配当は経費と税金を差し引いた純利益から支払われるため、安定性と持続可能性を求めるのであれば、配当に頼るのは理想的ではない。

【アシックス見解】  
ISS主張の通り、アシックスの販売管理費に占める本財団の想定活動原資の金額（約1.5億円）は大きくありません。しかし、アシックスは「しっかりと収益性を追求する組織」として活動していくため、本財団の活動原資の多寡にかかわらず、今後いかなる環境においても、「社会貢献活動を実施する組織」としての本財団の活動が継続できる仕組みを構築することが肝要であると考えております。  
財団の活動資金をアシックスからの寄付金とした場合、その時々々の経営者の考え、経済環境、地政学的リスクなどが支出金額に影響を及ぼし財団の活動を阻害する可能性があるため、安定的かつ持続的に取り組むという観点から、自己株式を財団に割り当て（信託設定）、財団は当該自己株式から得られる配当収入を活動原資とすることが良いと考えております。  
なお、アシックスは株主に対する利益還元を最重要課題のひとつとして認識しており、中期経営計画2026において連結総還元性向50%及び累進配当の継続を前提とした利益配分を実施する方針を掲げております。当社企業規模・業績の拡大に伴い増配が実現した場合には、株主の皆様への直接的な還元に加え、財団にとっても活動原資増加による活動の拡大及び更なる当社企業価値の向上が期待され、中長期的にも株主の皆様にも利益をもたらすものと考えております。  
また、財団活動をアシックスグループの永続的な「文化」としたいというアシックスとしての想いも踏まえ、永続的に取り組むという観点から、毎年の配当金を、財団の活動資金とすることが最善策であると考えております。  
なお、今後アシックスは、寄付活動を財団を通じて行う方針です。



詳細な情報はこちらをご参照ください。

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message

特集：企業価値向上に向けた取組み

政策保有株式の全売却と株式売出し

資本市場のフロントランナーになるための資本政策

2018年に始まった経営改革以降、アシックスはグローバルブランドとしての立ち位置をより確かなものにできつつある状況だと認識しています。資本市場のフロントランナーとなれるよう、資本政策や財務戦略の面においてもステージを引き上げていくべく取組みを推進しています。

■ アシックスが資本政策に取り組む上での課題認識

アシックスが向き合った課題

資本政策や財務面における課題点として、①資本市場への政策保有株式に関する説明責任、②アシックスの株主構成、③高い資本コストがありました。資本市場のフロントランナーとなるべく、アシックスはこれらの課題に真摯に向き合い、行動に移しました。

課題 1

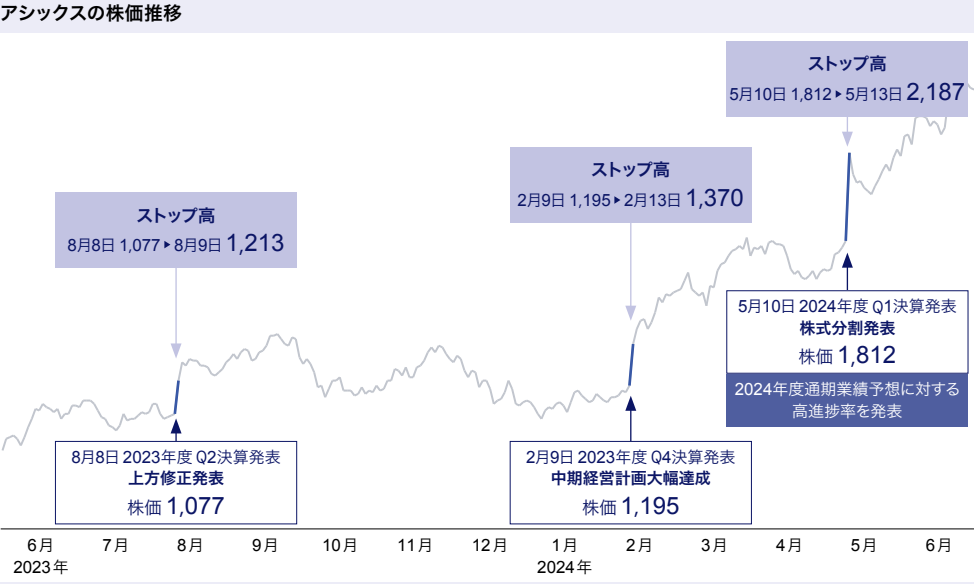
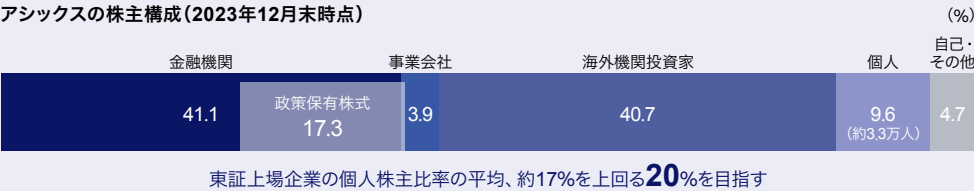
資本市場への政策保有株式に関する説明責任  
機関投資家や議決権行使助言会社からの働きかけや、金融機関をはじめとした上場企業による政策保有株式売却に向けた動きが顕在化しています。ある投資家との面談の中で政策保有株式への認識に関して質問を受けた際、回答に対して「No Justification (正当性はない)」とご指摘を受けました。資本市場からの政策保有株式に対する働きかけの流れが速くなっていることを実感し、政策保有株式の持ち合い解消に向けて取組みを進めました。

課題 2

アシックスの株主構成  
アシックスの競合ブランドの株主構成も鑑みて、グローバル水準のコーポレートガバナンスを追求していく上では、長い間アシックス株式を保有いただいていた、いわゆる「物言わぬ安定大株主」への依存から脱却する必要があります。株式の流動性を高め、アシックスのブランドや中長期的な成長戦略を理解し支援していただける方に株主になってもらう必要があります。

課題 3

高い資本コスト  
従来アシックスの株価は決算発表を機に急騰する傾向があり、株価のボラティリティが高くなっていました。東京証券取引所からも資本コストを意識した経営の実現が求められる中、株価の理論上の資本コスト構成変数であるβ値を抑えるために、株主構成の最適化や業績予想の正確性向上が求められると考えています。





特集：企業価値向上に向けた取組み  
政策保有株式の全売却と株式売出し

■ 政策保有株式の完全売却／株式売出し

企業価値向上への貢献

アシックスは、株主と議論を重ねて理解を得ながら、政策保有株式の持ち合い解消を進めてきました。2024年には、アシックスグループが保有する政策保有株式を完全売却し、同時にアシックスの株式を政策保有株式として保有している金融機関などの株主に対してもプロアクティブに売却の打診を進めました。

これらの資本政策を実施したことにより、アシックスにとって「物言わぬ安定大株主」から、個人株主や機関投資家へと株主構成が変化し、資本市場からプレッシャーにさらされることになりました。**アシックスは、より緊張感と透明性が求められる「ガチンコ経営」をしていくことを選択しました。**

資本効率向上及び資本市場への説明責任を果たす	政策保有株式の完全売却により獲得したキャッシュを、成長投資や株主還元に充当することで資本効率を向上させるとともに、資本市場からの要請に応じて説明責任を果たす。
グローバルな資本市場と全面的に向き合う	従来の株主構造から脱却し、緊張感と透明性を持ってグローバル資本市場に真正面から向き合う。
優良機関投資家の取り込み	競争を意識した株主基盤を構築するべく、売り出した分の株式を、アシックスブランドや中長期的な成長戦略を理解し支援してくれるラージキャップ志向のグローバル優良機関投資家に持っていただく／持分を増やしていただく。
個人株主の拡充・OneASICS経営の推進	これまで実施してきた株主還元に関する多様な施策に加え、売出しを通して更に個人株主を拡充し、OneASICSを起点とするアシックスブランドのファンコミュニティを拡張し、深化を推進する。
資本コストの低減	東京証券取引所からの「株価や資本コストを意識した経営の実現」要請も踏まえ、株主構成を再構築し、個人株主を増加させることで株価変動のボラティリティを抑制し、資本コストの低減につなげる。

株式売出しの変遷

～2024年6月	政策保有株式の全売却に取り組むべく、保有先との議論を実施
	金融機関の株主に対してもプロアクティブに売却を打診
7月 1日	株式分割 効力発生
7月12日	株式売出し、政策保有株式の年内売却、一般財団法人の設立検討、2024年度業績予想上方修正を発表
7月23日	株式売出し 条件決定

株式売出しによる株主構成の再構築

個人株主
<b>15,210名が株式購入</b> (2023年末時点：33,855名)
機関投資家
<b>127社が株式購入</b> (うち、新規投資家94社)
<b>機関投資家の割合</b> 北米：31社／欧州：26社／アジア(日本を除く)：61社／日本：9社

政策保有株式全売却と株式売出しに対する資本市場のコメント(国内外投資家)

政策保有株式売却について	株式売出しについて
<ul style="list-style-type: none"><li>・今回の売出しで政策保有株がほぼなくなり、また、一般的には株主構成が分散された方が投資行動の分散が見られ株価のボラティリティも落ち着く。資本コストを考える際にも悪くない。会社としてやるべきことをしっかりやられている印象。</li><li>・持ち合い株式解消に向けた行動は非常に評価できる。日本株全体の再評価につながる。</li><li>・持ち合い株式解消の取組みに積極的であることをうれしく思う。</li><li>・政策保有株式数の売却で得る資金を、更なる成長と株主還元に振り分けていくというサイクルについて高評価。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・先に株式分割、優待制度拡充を行っており、個人投資家が買いやすくてある点に合理的な計画性を感じた。</li><li>・コーポレートガバナンスの改善、株式流動性の向上、株主基盤の拡大・多様化は世界の投資家から高く評価されるものと考えている。</li><li>・今回の売出しにより、アシックスの株主層が拡大し、より適正株価に近い水準で取引されるようになる。</li><li>・全体的な取組みが印象的。アシックスはコーポレートガバナンスの向上というトレンドを先取りしている。政策保有株主による株式売却を計画的に組み立てたことは印象的でユニーク。</li></ul>

特集：企業価値向上に向けた取組み  
アシックスの取組み

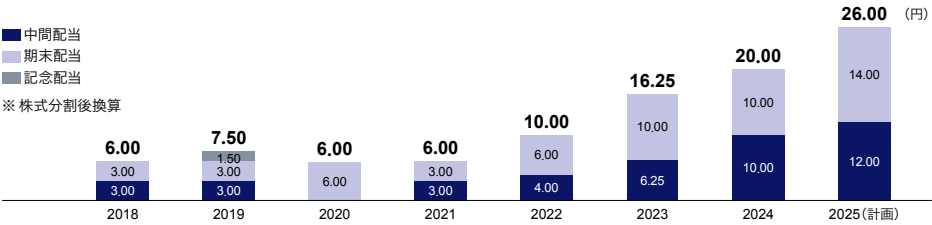
■ 株主還元の拡充

個人投資家の拡充に向けた戦略

株式分割や株式売出しにより、これまでの株主構成に比べて個人投資家の割合も大きくなってきています。アシックスのブランドや中長期的な成長戦略を理解して支援していただくための、個人投資家の拡充に向けた戦略についてご説明します。

自己株式取得、株式分割、配当の増額

6月30日を基準日として株式分割(普通株1株を4株に分割)を実施しました。これにより、個人投資家にアシックスの株を持っていただきやすくなります。



株主優待の拡充

多くの皆様に、アシックス株式を保有し事業理解をしていただくことを目的として、株主優待制度を拡充しました。

保有株式数	保有期間			
	1年未満	1年以上3年未満	3年以上	
100株以上1,200株未満	25%割引電子チケット 各10枚	30%割引電子チケット 各10枚		
1,200株以上	30%割引電子チケット 各10枚		40%割引電子チケット 各10枚	
電子チケットの対象チャネル	アシックス	アシックスウォーキング	オニツカタイガー	アシックス商事
直営店舗	○	○	○	○
ECサイト	○	○	—*	○

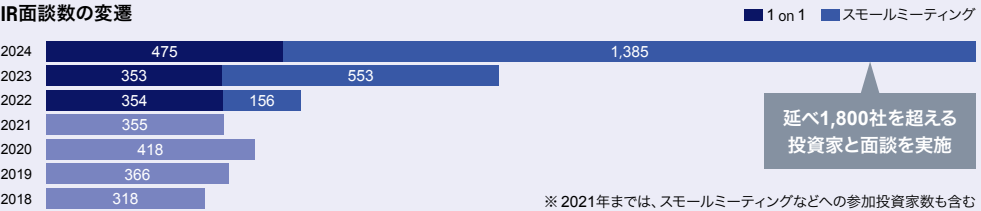
\* オニツカタイガーのECサイトでの優待割引について、導入時期を現在検討中です

■ IR活動の充実

資本市場との密なコミュニケーション

アシックスは、積極的に資本市場との対話の機会を拡充しています。IR面談の数も着実に増加しており、2024年には延べ1,800社を超える投資家と面談を実施しました。

IR面談数の変遷



情報開示の機会の拡充

全国7都市でIR説明会を実施しているほか、年2回インベストメントデイで資本市場から関心が高いテーマについて説明する機会を設けています。また、個人投資家へ向けたメール配信も2024年10月に開始し、アシックスに関する様々なIR情報を発信しています。



沖縄で行われた個人投資家向けIR説明会の様子



個人投資家様向けメールマガジン

個人投資家向けメール配信はこちらからご登録いただけます。

アナリスト・金融機関向けの海外視察

アシックスの海外でのビジネスを理解し体感いただくため、アナリスト・金融機関向けの海外視察の機会を設けています。2024年には東南・南アジアへ、2025年には中国へ視察に行き、富永COO・林CFOも同行して現地のビジネスをご理解いただける機会を設けました。



中国視察の様子

中国視察での実施内容

- ・店舗視察(アシックス・オニツカタイガー)
- ・工場見学
- ・ランニングイベント
- ・アシックスチャイナのキーメンバーとの面談





## Section 02

# What's ASICS

# What's ASICS

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
**What's ASICS**

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message



# ASICS' Track Record アシックスのトラックレコード



Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message

# At a Glance

アシックスはスポーツを愛するすべての人々へ向けてスポーツ関連商品を製造、販売し、世界のスポーツ市場で確たる地位を占めるスポーツブランドへと成長しました。パフォーマンスアスリートとともに作り上げてきた高機能シューズの性能を、ライフタイムアスリートに向けて最適化し、より多くの人々のニーズに応える製品・サービスの提供とステークホルダーとの価値共創を通じて、アシックスブランドを世界中に広げていきます。



## アシックスの業績・資産(2024年)

売上高	営業利益	営業利益率	ROA	株価	PBR
6,785 億円	1,001 億円	14.8 %	13.0 %	3,483 円 (2025年5月末時点)	10.5 倍 (2025年5月末時点)

## ランニングエコシステム構築へ(2024年)

アシックスのサービスにおける レース登録者数	グループ内の レース登録事業社数	ランニングアプリ 月間アクティブ会員数
1,075 万人	4 社	220 万人 (2024年通年平均)

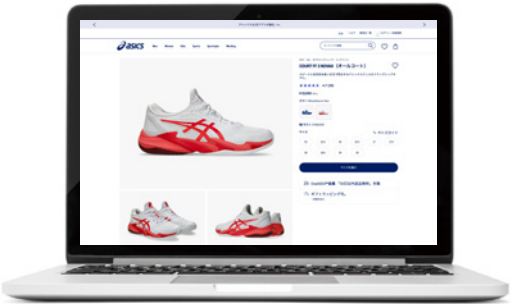


## サステナブルな社会に貢献(2024年)

事業所でのCO <sub>2</sub> 排出量削減率 (2015年比)	シューズとウエアの ポリエステル材のリサイクル材比率
43.1 %	50 %以上

## デジタル戦略を積極化(2024年)

EC売上高	デジタル人材	OneASICS会員数
1,371 億円 前期比: 128%	680 名	1,764 万人 前期比: 186%



Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section

asics  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

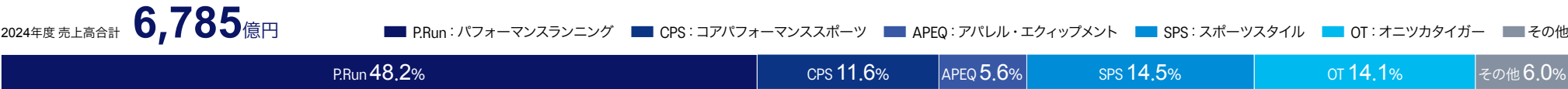
Sustainability  
Information

CEO Message



# ASICS Category アシックスのカテゴリー別売上高

アシックスは、高いパフォーマンスの発揮を目指すパフォーマンスランニング、コアパフォーマンススポーツ、アパレル・エキップメントと、ライフスタイルに寄り添ったスポーツスタイル、ラグジュアリーファッションブランドであるオニツカタイガーのカテゴリーで商品を展開しています。

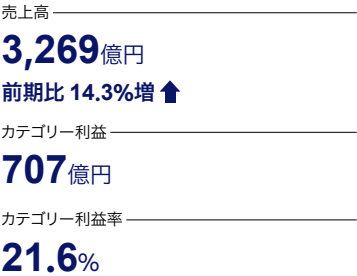


カテゴリー別売上高構成比



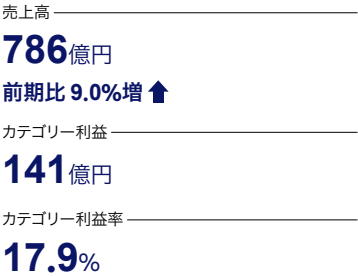
## パフォーマンスランニング (P.Run)

すべてのランナーにプレミアムなランニング体験を提供するために、ASICS Design Philosophy に基づいて研究開発された高付加価値なランニングシューズを展開



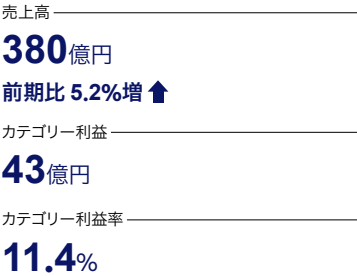
## コアパフォーマンススポーツ (CPS)

ライフタイムアスリートが高いパフォーマンスを発揮できるように、優れた機能性を備えた、テニス、バレーボール、バスケットボール、サッカーなどの競技スポーツ用のシューズを展開



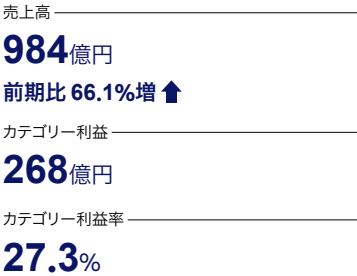
## アパレル・エキップメント (APEQ)

スポーツウエア・用具類



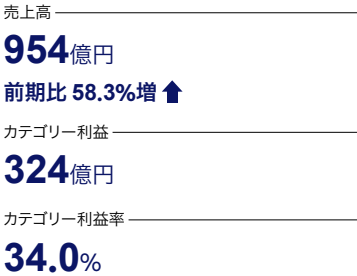
## スポーツスタイル (SPS)

これまでアシックスがつちかってきたスポーツテクノロジーを、洗練されたスタイルに昇華させたライフスタイル向けのシューズやアパレルを展開



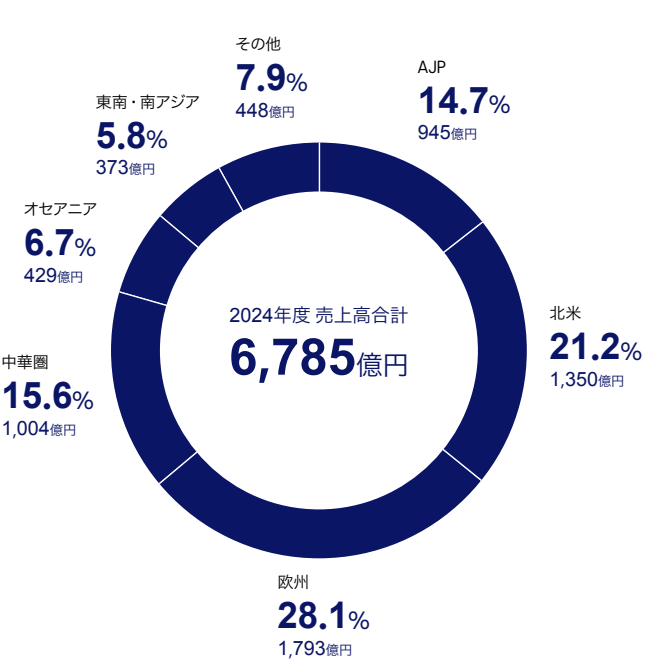
## オニツカタイガー (OT)

ラグジュアリーライフスタイルブランド



# ASICS Region アシックスの地域別売上高

アシックスは65社のグループ会社を通してグローバルで事業を展開しています。アシックスジャパン(AJP)\*、北米では、パフォーマンスランニングの拡大や事業の選択と集中によりブランド力・収益性向上を目指します。欧州、オセアニアでは高いブランドポジションを維持しながらシェア拡大を図ります。中華圏、東南・南アジアは、高い成長を見込める重要な地域と捉え、ブランド認知の拡大に向けて取り組んでいます。



P.Run : パフォーマンスランニング

CPS : コアパフォーマンススポーツ

APEQ : アパレル・エキップメント

SPS : スポーツスタイル

OT : オニツカタイガー

その他

AJP

売上高合計

945億円

営業利益

221億円

営業利益率

23.5%

(前期比+12.7ポイント)

0.6%

15.1%

25.8%

10.0%

5.3%

43.2%

北米

売上高合計

1,350億円

営業利益

112億円

営業利益率

8.3%

(前期比+7.0ポイント)

71.4%

9.9%

3.3%

15.4%

欧州

売上高合計

1,793億円

営業利益

252億円

営業利益率

14.1%

(前期比+4.5ポイント)

0.1%

55.6%

10.8%

7.1%

23.0%

3.4%

中華圏

売上高合計

1,004億円

営業利益

193億円

営業利益率

19.3%

(前期比+2.4ポイント)

0.7%

47.2%

6.3%

4.2%

12.5%

29.1%

オセアニア

売上高合計

429億円

営業利益

76億円

営業利益率

17.8%

(前期比+1.6ポイント)

59.3%

14.0%

8.5%

14.3%

3.9%

東南・南アジア

売上高合計

373億円

営業利益

74億円

営業利益率

20.0%

(前期比+1.7ポイント)

41.3%

12.8%

5.6%

9.7%

30.6%

\* 日本地域には、他の地域にはない主要5カテゴリー以外を販売する会社の売上も含まれています。よって、本資料においては、他の地域との比較可能性を考えアシックスジャパンとしています



Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



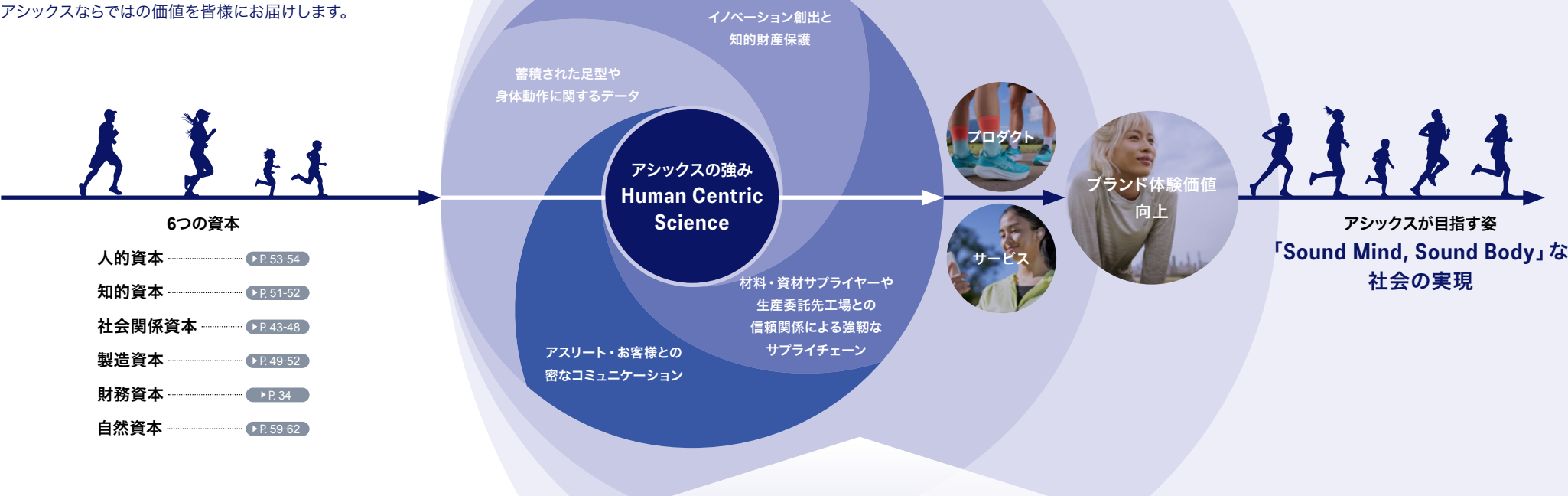
Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message

# 価値創造プロセス

創業哲学に表される、世界中の人々に心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしいという願いは、現在も変わらずすべての活動の根底にあります。創業以来つちかってきた知的技術を活かし、今まで以上に価値ある製品・サービスの提供を通じて、アシックスならではの価値を皆様にお届けします。



## 価値を生み出すための戦略：中期経営計画2026

「グローバル×デジタル」の更なる推進による「Global Integrated Enterpriseへの変革」

## 価値創造を支える基盤：サステナビリティ／コーポレートガバナンス

創業哲学：「健全な身体に健全な精神があればかし」 9つのマテリアリティ

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

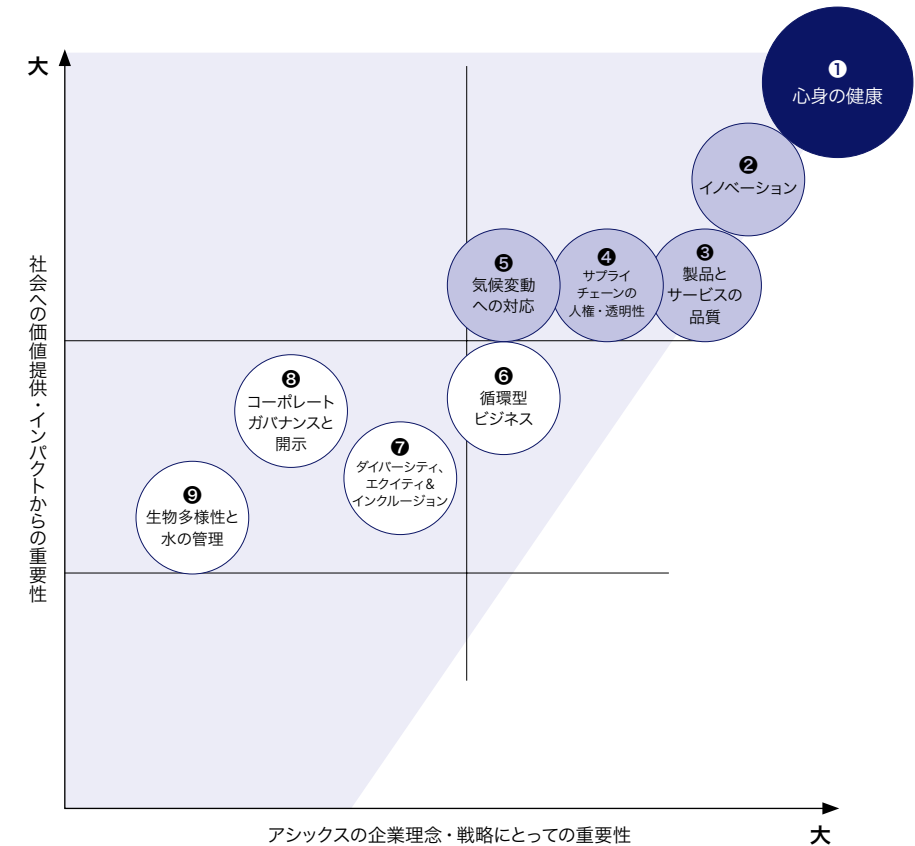
Sustainability Information

CEO Message



マテリアリティ：  
アシックスのマテリアリティ

アシックスは、ステークホルダーにとっての重要性と企業戦略にとっての重要性の視点からマテリアリティ（重要テーマ）を設定しています。お客様、取引先、サプライヤー、投資家、NGO、業界団体などの外部のステークホルダーと、経営陣や従業員などの内部のステークホルダー、合計約500名に対して、インタビューやアンケートを実施し、その結果について社外の専門家による第三者意見も取り入れながらアシックス内部で議論を重ねました。2023年には、「中計2026」策定に合わせ、また欧州のCSRD\*1への準備として、ESRS\*2



やSASBスタンダードのテーマをもとに、マテリアリティ評価を行い、9つの重要テーマとその優先度を決定しました。マテリアリティについては、毎年サステナビリティ委員会で審議し、見直しを行っています。2024年は見直しの結果、変更はありませんでした。





\*1 Corporate Sustainability Reporting Directive 企業サステナビリティ報告指令

\*2 European Sustainability Reporting Standards 欧州サステナビリティ報告基準

アシックスグループの姿勢		
1		創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」のもと、誰もが一生涯、運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現を目指す
2		Human Centric Science (人間中心の科学) や蓄積されたデータ、デジタル技術を活用した革新的な製品・サービスで人々の心身の健康向上に貢献する
3		製品・サービスの安全性、品質、機能性を追求し、人々の心身の健康向上に貢献する
4		サプライチェーンで働く人々の人権を尊重し、心身の健康を保つ また、サプライチェーンの透明性と持続可能性を向上する
5		バリューチェーン全体でCO <sub>2</sub> 排出量を削減し、運動・スポーツができる地球環境を守る
6		使う資源を減らして長く使える製品を生産し、資源を循環させ、CO <sub>2</sub> 排出量などの環境負荷を低減する
7		多様な人財が、公正に活躍してイノベーションを加速する、エンゲージメントの高い組織を実現する
8		ガバナンス・ステークホルダーとの対話を強化し、財務と非財務情報を透明性高く開示する
9		自然資本へのインパクトを最小限に抑え、持続可能性を向上する

マテリアリティ：  
マテリアリティとリスク・機会

マテリアリティはアシックスの中長期的な企業価値に影響を与えると認識しています。  
アシックスでは、中長期の持続性に影響するこれらの項目に適切に対処するために、リスクと機会（ステークホルダーとの共創機会）を特定し、取組みを強化しています。

		マテリアリティ(重要テーマ)	対応しないことによるリスク	ステークホルダーとの共創機会	関連 KPI
①		心身の健康	「心身の健康」という創業哲学が製品・サービスを通じて実現されないことによる競争優位性やレピュテーションの低下	<div>お客様</div> お客様データに基づく革新的な製品・サービスの研究開発 <div>ビジネスパートナー</div> 製品・サービスの共同研究開発 <div>地域社会</div> つながりを深めることによる地域の課題解決とそれによるアシックスブランドへの信頼性向上	OneASICS会員数(万人)／ 2026年：3,000万人以上(2019年比3倍以上)
②		イノベーション	市場ニーズや社会課題に対応できないことによる競争優位性の喪失	<div>お客様</div> 期待・ニーズにより革新的な製品・サービスを創出 <div>従業員</div> 多様な人財の活用を通じたイノベーション創出の加速	—
③		製品とサービスの品質	安全性における問題が発生した場合の金銭的損害や企業イメージへの影響、有害・制限化学物質の非遵守がもたらす企業・ブランドイメージの低下	<div>従業員／お客様／取引先</div> 安全性と機能性を同時追求することによるイノベーションの創出	—
④		サプライチェーンの人権・透明性	サプライチェーンにおける労働基準の非遵守、法令やコンプライアンス違反の発生による経営の持続性や財務への影響	<div>ビジネスパートナー</div> 関係を強化し、バリューチェーンの持続可能性・レジリエンスを向上	アシックス基準以上の1次生産委託先工場の割合(%)／ 100%
⑤		気候変動への対応	気温上昇に伴うスポーツ時間の減少による売上減、台風・洪水の激甚化に伴うサプライチェーンの操業停止による売上機会の喪失及び原材料価格の変動による調達コストの上昇	<div>すべてのステークホルダー</div> スポーツができる環境を守ることによる、すべてのステークホルダーに対する価値創出 <div>従業員／お客様／取引先</div> 環境負荷削減と機能性を同時追求することによるイノベーションの創出	事業所でのCO <sub>2</sub> 排出量削減率(%) (2015年比)／ 2030年：63% サプライチェーンでのCO <sub>2</sub> 排出量削減率(%) (2015年比)／ 2030年：63% 事業所での再生可能エネルギー由来の電力比率(%)／ 2030年：100%
⑥		循環型ビジネス	資源を効率的に活用しないことによる原材料費の高騰、製品価格への転嫁による売上への影響及び取組みなどが適切に行われなかった場合の企業イメージの低下		シューズとウェアのポリエステル材のリサイクル材比率(%)／ 2030年：100% 製品や材料を再利用またはリサイクルするため製品回収プログラムを実施／2030年：3地域
⑨		生物多様性と水の管理			—
⑦		ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	従業員のモチベーション低下によるパフォーマンスの低下・離職、次世代人財の採用への影響、それによる労働者不足、ほか	<div>従業員</div> 多様な価値観によるイノベーションの加速、働きがいのあるレジリエントな組織の実現	ダイバーシティ&インクルージョン：女性管理職比率(%)／ 2026年：40%以上 社員エンゲージメントスコア／2026年：70 障がい者雇用率(日本国内)(%)／2026年：4%
⑧		コーポレートガバナンスと開示	法令やコンプライアンス違反の発生による経営の持続性や財務への影響	<div>株主・投資家</div> 対話やESG評価の改善を通じ、価値創造する力を向上	—

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section



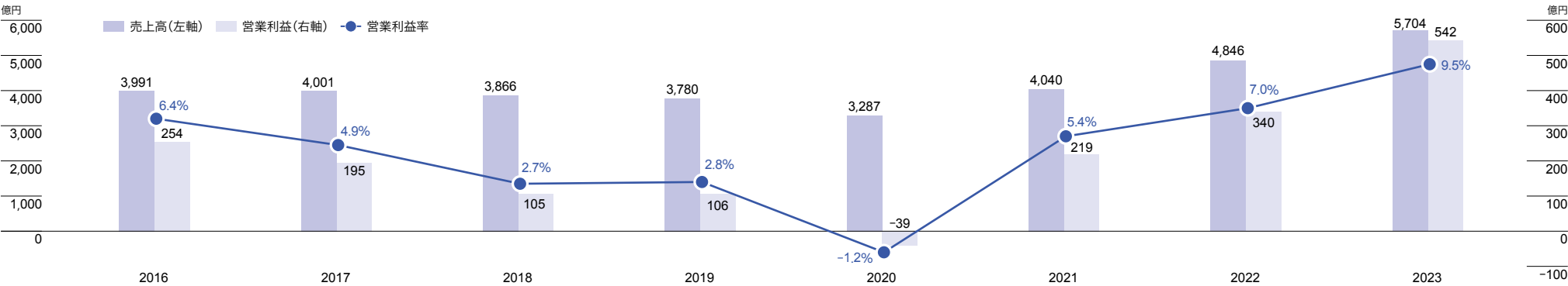
Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

これまでの中期経営計画

業績の推移



AGP\*2020(2016-2020)

スポーツとライフスタイルの融合  
ビジョンの実現を通じた社会への貢献

	2016年度	2017年度	AGP2020 目標修正前
売上高	3,991億円	4,001億円	7,500億円以上
営業利益率	6.4%	4.9%	10%以上
ROE	7.8%	6.5%	15%以上

総括

2015年までの売上拡大路線を継続し、顧客基盤拡大とCAGR12%の成長目標を掲げましたが、市場変化に対応できず売上高が停滞しました。さらに、直営店の積極的な出店や、売上拡大を前提にした長期投資が足かせとなり、販管費増加を抑えられず収益性が低下しました。

\* ASICS Growth Plan

課題

収益性改善に向けて、売上伸長が期待できる分野への経営資源の集中や、社内各部門の収益性意識の向上、あらゆる業務プロセスの効率性改善を実行していくことが課題となりました。

Revised AGP2020(2018-2020)

収益性重視へ転換し、持続的成長軌道に乗せる

	2018年度	2019年度	2020年度	AGP2020 目標修正後
売上高	3,866億円	3,780億円	3,287億円	5,000億円以上
営業利益率	2.7%	2.8%	△1.2%	7%以上
ROE	△11.2%	4.5%	△11.6%	10%以上

総括

収益責任を負うカテゴリー基軸の経営管理体制を導入し、重点分野をパフォーマンスランニング、中国、デジタルと定めて経営資源を集中させました。収益性の改善に取り組んだものの、2020年は新型コロナウイルスの影響もあり、大幅な目標未達という結果になりました。

課題

コロナ禍で加速した社会環境変化など、外部環境に柔軟に対応しながら、引き続き利益体質の確立に向けた戦略の実行が課題となりました。

中期経営計画 2023(2021-2023)

収益性を高めることに注力し、  
将来の持続的成長のための安定した財務基盤を確立する

	2021年度	2022年度	2023年度	目標
営業利益	219億円	340億円	542億円	250億円
営業利益率	5.4%	7.0%	9.5%	6.0%以上
ROA	2.8%	5.2%	7.9%	4.0%

総括

中期経営計画2023は、成長軌道への転換を果たした3年間となりました。カテゴリー経営が定着し、各地域で順調な成長及び収益改善を図り、目標を大幅に上回って達成しました。また、レース登録会社の買収やEC戦略の加速など、更なる成長に向けての基盤を作ることができました。

課題

継続的な取組みとしては、更なるグローバル経営体制の強化、ブランド体験価値の向上、デジタルによるオペレーションの効率化です。今後は「グローバル×デジタル」の更なる推進により、成長を加速させます。

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



中期経営計画2026

Global Integrated Enterpriseへの変革

「中計2026」では、「GIEへの変革」を方針として掲げ、「グローバル成長」「ブランド体験価値向上」「オペレーショナルエクセレンス」の3つを重点戦略として実行しています。

1年目の振り返り

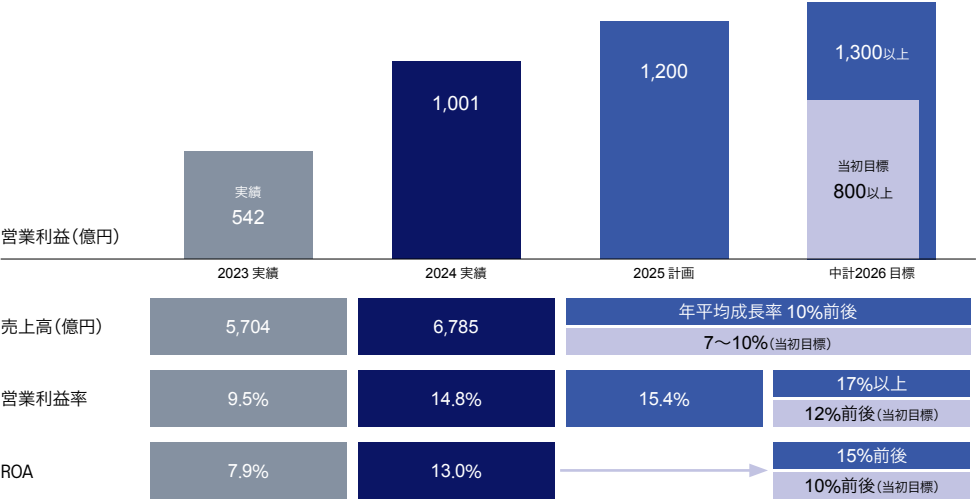
GIEへの変革に向けて、外国籍の本社執行役員も経営会議に招聘し、よりグローバルな視点から重点経営課題に関する意思決定を行ったほか、各部門や地域のリーダーが集い、持続的成長に向けたアクションを議論する「グローバルサミット」を開催するなどの取組みを開始しました。グローバル成長としては、アシックスの柱であるパフォーマンスランニングが堅調に推移したことに加え、スポーツスタイルやオニツカタイガーが躍進し、収益拡大に貢献しました。ブランド体験価値向上では、国際的なスポーツイベントを通じてアシックスブランドを発信したほか、「OneASICS経営」の推進により、お客様との接点拡大、パーソナライズされた情報やサービスの提供などを推進し、その結果OneASICS会員数は1,764万人(2024年12月末時点)となりました。



財務指標の見直し

2024年の通期業績が「中計2026」の当初目標を上回り、2年前倒しで達成見込みであったことから、2024年11月に財務指標を中心に上方修正しました。見直し後の営業利益は1,300億円以上(当初800億円以上)、営業利益率は17%以上(当初12%前後)、ROAは15%前後(当初10%前後)に設定しています。引き続き業界最高水準の収益性を維持しながら更なる成長を目指します。

「中計2026」財務指標の見直し



更なるイノベーション強化

「中計2026」に、中長期的な方向性として「更なるイノベーション強化」を追加しました。パフォーマンス×フットウェアの長期研究に注力する方針のもと、アスリート×デジタルの分野に研究リソースを集中するほか、社外を含めたグローバルR&Dネットワークの構築により、イノベーションを推進します。また社内外のコラボレーションハブとして「ASICS Innovation Campus(仮称)」の設置を計画しています。

# アシックスの製品

アシックスは、製品を通して人々の身体と精神の健やかさに貢献しています。  
ここでは、アシックスのブランド力と競争力の源泉となる主力製品をご紹介します。

## パフォーマンスランニング (P.Run)

フルマラソンや長距離のランニングなどに適したランニングシューズ



GEL-KAYANO 32



GEL-NIMBUS 27



SUPERBLAST 2



METASPEED RAY



GT-2000 13



Trabuco Max 4



NOVABLAST 5



METASPEED TOKYO

## コアパフォーマンススポーツ (CPS)

テニス、バレーボールなど競技スポーツ用のシューズ



COURT FF 3  
(テニス)



GEL-RESOLUTION X PADEL  
(パデル)



POWERBREAK FF  
(インドアスポーツ)



DS LIGHT X-FLY PRO 3  
(サッカー)



SOLUTION SPEED FF 3  
(テニス)



METARISE 2  
(バレーボール)



AGGRESSOR 5  
(バスケットボール)



NOVA SURGE LOW 2  
(バスケットボール)

## アパレル・エキップメント (APEQ)

スポーツウエア・用具類



METASPEED SINGLET



METASPEED TIGHT



NAGINO RUN ADJUSTABLE SS TOP



LIMITED SERIES  
LITE-SHOW JACKET

## スポーツスタイル (SPS)

日常使いできるライフスタイルプロダクト



GEL-QUANTUM KINETIC



GEL-NYC 2055



GEL-KAYANO 14



SKYHAND OG

## オニツカタイガー (OT)

ラグジュアリーライフスタイルブランド



MEXICO 66 SD



MEXICO 66 TGRS



SCLAW



TIGER DERBY

## カテゴリー 成長戦略

### P.Run

パフォーマンスランニング



森安 健太

パフォーマンスランニング  
フットウェア 統括部長

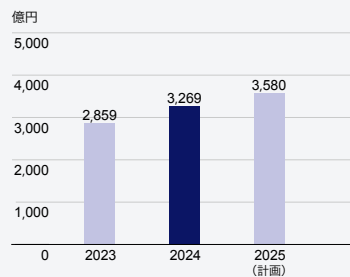
#### カテゴリーヘッドメッセージ

#### 「中計2026」達成に向けた注力ポイント

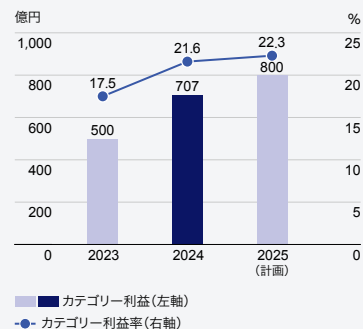
パフォーマンスランニング (P.Run) カテゴリーは、カテゴリービジョンである「To be the No.1 Premium Performance Running Footwear Brand」を実現するため、現状の強いモメンタムを更に加速させていきます。まずは**2025年に日米欧のコアランニングマーケットでシェアNo.1を獲得**し、2026年以降もブランドポジションをより確固たるものにしていくとともに、中華圏や高成長地域での成長を加速させます。

プレミアムブランドとしての地位を高めるため、ボストンにあるASICS Creation Centerにイノベーションチームを設立し、継続的に革新的な商品を開発できる体制を強化しました。また、高付加価値商品開発に注力し、主に北米市場ではランニング市場に影響のあるランニング専門店との取組みを推進しています。加えて、**自社独自のランニングエコシステムを活用し、差別化されたランニング体験を提供**することで、顧客とのつながりを一層強化していきます。さらに、CO<sub>2</sub>排出量削減やサーキュラーエコノミーに貢献するイノベティブな商品開発などにも積極的に取り組み、新しいお客様との接点を拡大し、収益性とブランドの成長につながるビジネスを推進します。

#### 売上高



#### カテゴリー利益／カテゴリー利益率



P.Run

CPS

APEQ

SPS

OT

#### ➡ 2024年の主な取組み

高付加価値な商品への注力、ランニング専門店との連携強化、「LOW TIER PRODUCT」の絞り込み、ディスカウント抑制などの取組みが成果として表れてきたと実感しており、粗利益率が改善されました。主力商品の「GEL-NIMBUS」や「GEL-KAYANO」に加え、「NOVABLAST」など

の「BOUNCE」シリーズでも顕著な成長を遂げています。また北米では、ランニング専門店との提携強化がマーケットシェア拡大に寄与し、2023年3月と比較して2025年3月のランニング専門店でのマーケットシェアが約2倍になりました。欧州でも引き続きマーケットシェアNo.1を維持しながら収益性を伴う成長をしています。

パリ2024オリンピック・パラリンピックでは「CELEBRATION OF SPORT Collection」をクロスカテゴリーで展開し、ブランド訴求を行いました。

また協賛する一部のマラソン大会では会員限定ラウンジやフィニッシャーズビデオの提供など、ランニングエコシステムを活用したプレミアムなランニング体験の提供にも取り組んでいます。



NOVABLAST 5



SUPERBLAST2 CELEBRATION OF  
SPORT

#### ➡ 積み残した課題

プレミアムブランドとして更に成長するためには、継続的にイノベティブな商品を市場に投入し、商品力を更に高めていくことが不可欠です。世界陸上に合わせて高反発で革新的な新商品を展開し、日米欧でのマーケットシェアNo.1を目指します。その他の地域においても高付加価値商品への注力を行い、ブランドポジションを確立しながらマーケットシェア獲得を推進していきます。

また、オペレーション面ではデータを活用したタイムリーなPSI管理を強化し、過剰在庫によるディスカウント抑制を行いつつ、適切な在庫水準を維持しながら迅速な商品供給が可能な環境を構築することで売上と利益の最大化に取り組んでいます。さらに、OneASICS会員とのつながりを強化するためのメンバーシッププログラムの取組みを強化していきます。



GEL-KAYANO 32



METASPEED TOKYO



## CPS

コアパフォーマンススポーツ



白木 章

コアパフォーマンススポーツ  
フットウェア統括部長

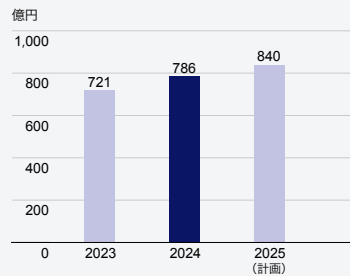
## カテゴリヘッドメッセージ

## 「中計2026」達成に向けた注力ポイント

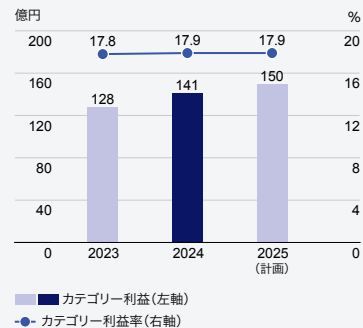
コアパフォーマンススポーツ(CPS)カテゴリは13のスポーツ・サブカテゴリで構成され、数多くの競技スポーツシューズを取り扱っていますが、**グローバル戦略と地域戦略の両輪を実行**していくことが「中計2026」達成へのキーポイントになります。具体的には、製品をグローバルに展開し世界的に影響のあるトップアスリートとの共創を通じたマーケティング活動を実行しているテニスと、バレーボール・ハンドボール・バドミントンなどの室内競技を包含し、各地域のスポーツモメンタムに合わせた商品販売戦略を実行しているインドアスポーツ、そのどちらもコアパフォーマンススポーツの成長には欠かせません。

**各地域のスポーツモメンタムに適したサブカテゴリ戦略を実行することで収益性とブランド価値の両面を強化し**、コアパフォーマンススポーツの使命である「アスリートのパフォーマンス向上への貢献」「お客様の豊かなスポーツライフの実現」を目指していきます。これからもスポーツを愛するすべての人々に最高のブランド体験を提供していくべく、全メンバーが一丸となって、そして情熱を持ってコアパフォーマンススポーツ事業の推進に取り組んでいきます。

## 売上高



## カテゴリ利益／カテゴリ利益率



P.Run

CPS

APEQ

SPS

OT

## ➡ 2024年の主な取組み

パリ2024オリンピック・パラリンピックにて、バスケットボール・バレーボール・サッカー・レスリングなど多くのトップアスリートにコアパフォーマンススポーツ製品をご着用いただきました。中でもカテゴリ横断で取り組んだ鮮やかなイエローカラーが特徴の「CELEBRATION OF SPORT Collection」はメディア露出も多く、たくさんのお客様の目に触れ、ASICSブランドの絶好のアピール機会となりました。ほかにもテニス全仏オープンに合わせてパリ中心部レジュブリック広場にポップアップコートを設営し、ユーザー体験型イベント「Rally for the mind」を開催するなど、テニスのグランドスラムを起点とした各地域でのマーケティング活動も実施しており、それらも2024年のビジネス成長に結び付けました。



Rally for the mindの様子

## CELEBRATION OF SPORT Collectionシリーズ



## ➡ 積み残した課題

北米地域でのビジネス拡大を更なる成長機会と捉えています。その中でもテニスやバレーボールは大きなポテンシャルがあり、それを実現するための顧客層や購買行動の正確な把握と、顧客満足度を更に引き上げる製品づくりと販売戦略が必要になります。現状ホールセールスビジネスが売上の多くを占めている中で、DTCビジネスをより拡大させ更なる収益性の確保につなげるだけでなく、OneASICSを通じた顧客情報の分析を行い、より多くのお客様にご満足いただける製品・体験を提供できるようグローバルで取り組んでいきます。またコアパフォーマンススポーツとして持続可能な成長を実現するにはテニス・インドアスポーツに続く、収益の柱となるサブカテゴリの創出も大切な要素になりますので、各地域のスポーツモメンタムを総合的に勘案しながらサブカテゴリ戦略を進化させていきます。

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for  
Value CreationSection 05  
Data Sectionasics  
sound mind, sound bodyInformation for  
InvestorsSustainability  
Information

CEO Message

## APEQ

アパレル・エキップメント



田口 陽太郎

執行役員  
アパレル・エキップメント  
統括部長

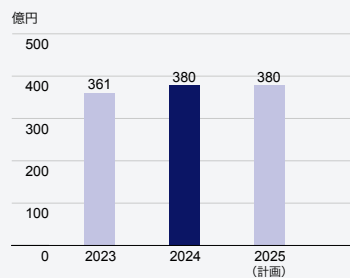
## カテゴリーヘッドメッセージ

## 「中計2026」達成に向けた注力ポイント

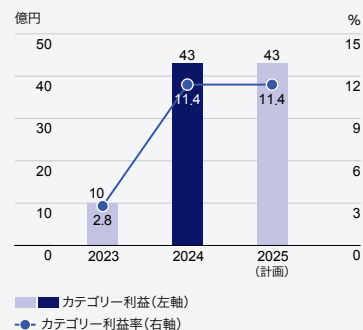
アパレル・エキップメント (APEQ) カテゴリーの「中計2026」のミッションは、「**選択と集中を実行し、収益性を高めること**」です。日本、北米においては戦略的なビジネスの縮小を行う一方、欧州・中華圏・オセアニアなどでは増収、増益を実現し、2024年のカテゴリー利益は43億円と前期比で大幅に増加し、カテゴリー利益率も2.8%から11.4%に向上しました。商品面では、特に**フォーカスカテゴリーである「Performance Running」において、すでに大きなシェアを持つフットウェアと連携し、つま先から頭まで(「Toe to Head」)カバーすべく、デザイン、機能性、着心地を向上させたアパレル商品を打ち出し、ターゲット顧客の満足度向上を推進しています。**

また、2026年からはターゲット顧客の運動時以外のシーンに寄り添った「Performance Life」カテゴリーのアパレル・エキップメント商品を展開、ラインアップの充実により事業の拡大を図るとともに、主力販売地域である、欧州・中華圏・オセアニアなどでの成長だけでなく、日本市場へのでこ入れ、また、インド、東南アジアなど、新興地域における販売数量を増やし、バランスの取れた地域ポートフォリオを構築していきます。

## 売上高



## カテゴリー利益／カテゴリー利益率



## ➡ 2024年の主な取組み

アシックスは、パリ2024オリンピック・パラリンピックにおいて、日本代表選手団及びオーストラリア代表選手団などへ、高機能性とサステナビリティを両立したオフィシャルスポーツウェアを提供しました。この世界最大のスポーツイベントを通じて、アシックスブランドの露出を最大化しました。また、パフォーマンスブランドとして、マラソンランナーをはじめとしたトップランナー向けにフットウェアの「METASPEED」シリーズと連動した「METASPEED Apparel」の販売を開始しました。

経営面においては、事業ポートフォリオの最適化を図るべく、スポーツカテゴリーの見直しを実施するとともに、フォーカスカテゴリー商品の開発への注力、ディスカウントコントロールなどを行ったことによる粗利益率の改善により、収益性を向上させました。これらの取組みを通じて、持続的な成長基盤の確立とブランド価値の向上を実現し、着実な成果を上げることができました。



日本代表選手団のオフィシャルスポーツウェア



オーストラリア代表選手団のオフィシャルスポーツウェア

## ➡ 積み残した課題

アパレル・エキップメントカテゴリーの更なる成長を実現するため、これまではフォーカスカテゴリーである「Performance Running」を中心に運動中に着用する商品に注力してきましたが、今後は運動以外のシーンでも快適に過ごせる「Performance Life」カテゴリーの商品展開も開始します。また、テニスカテゴリーではフットウェアと連携したトップアスリート向けのアパレル商品を開発し、ほかのコアパフォーマンススポーツ競技においても、アスリートのパフォーマンス向上に貢献する高機能商品の開発に注力します。

加えて、パリ2024オリンピック・パラリンピック競技大会向けに選手団に提供した「ポディウムジャケット」など一部の商品には、リサイクル材の採用や再生可能エネルギーの活用など温室効果ガス排出量の削減施策を行いました。今後はこれらの知見を活用し、より多くの商品において環境負荷低減に配慮した開発を進めていきます。

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for  
Value CreationSection 05  
Data Sectionasics  
sound mind, sound bodyInformation for  
InvestorsSustainability  
Information

CEO Message

## SPS

スポーツスタイル



鈴木 豪

執行役員  
スポーツスタイル統括部長

## カテゴリーヘッドメッセージ

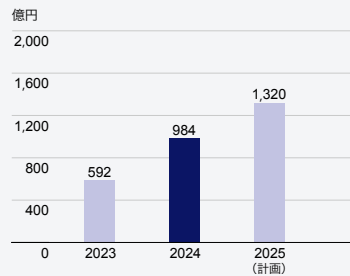
## 「中計2026」達成に向けた注力ポイント

スポーツスタイル (SPS) カテゴリーの「中計2026」におけるミッションは、「**市場規模が巨大なスポーツスタイルをグローバルで更に成長加速させ全社の成長ドライバーに**」です。スポーツスタイルはこれまでのブランド基盤づくりの段階を経て、**今まさに新たな成長ステージを迎えています**。今後はあらゆる活動の質を更に高めながら、成長を追求するための戦略的な拡大施策を進めることが必要となってきました。

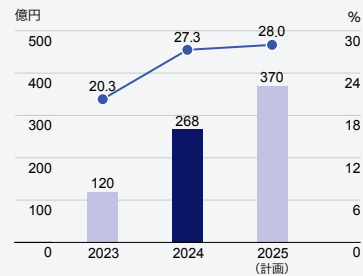
「中計2026」の達成のために、欧州・北米・中華圏を収益の柱にしながら地域ポートフォリオ戦略に基づいた成長加速を目指す「**グローバルで更なる成長加速**」、製品ラインアップの多様化を推進することで特定の売れ筋商品への偏りを防ぐ「**プロダクトポートフォリオの拡充**」、商品を超えた、よりダイレクトでプレミアムなブランド体験の提供により消費者との感情的なつながりを深める「**ターゲット顧客との更なる関係強化**」の3つの重点戦略を実行していきます。この重点戦略を通じて、収益性とブランド力の両軸でアシックス全体の成長に貢献していくことを目指します。

これからも、お客様の日常に最も長く深く寄り添い、「Sound Mind, Sound Body」を届けられるライフスタイルカテゴリーとして、より一層邁進していきます。

## 売上高



## カテゴリー利益／カテゴリー利益率



■ カテゴリー利益 (左軸)  
●-● カテゴリー利益率 (右軸)

P.Run

CPS

APEQ

SPS

OT

## ➡ 2024年の主な取組み

2024年は、2019年のカテゴリー立ち上げ以来のビジネス基盤構築の成果が実を結び、より多くのお客様のご支持をいただいてビジネス拡大のフェーズに進むことができた1年でした。

主な取組みとしては、スポーツスタイルの持つ提供価値・強みに基づくターゲットコンシューマーを更に深掘りし、顧客像に合わせた製品体系を構築、高付加価値商品への移行を図りました。また、流通面でもスポーツスタイルの世界観をとともに表現できるアカウントとの取組みを強化し、ライフスタイル先行層のお客様からの支持を広げることができました。加えて、市場のトレンドをリードしていくために適切な供給コントロールと新商品の投入を行い、製品のモメンタムの維持にも注力しました。

さらに、ブランドの世界観を広く深く伝えるべく、マーケティング面では戦略的なコラボレーション活動と並行してスポーツスタイルのブランディング活動の強化を実施してきました。

## 2024年コラボレーション例

JJJJOUND  
GT-2160ASICS NOVALIS\*  
GEL-STYRAXHIDDEN NY  
GEL-NYCCecilie Bhansen  
GEL-QUANTUM 360 VIII

\* ASICSとKiko Kostadinov Studioが共同で発表する新しいユニセックススライン

## ➡ 積み残した課題

お客様とのブランドのつながりの深化については引き続き強化が必要です。EC・直営店を中心とした各タッチポイントでの顧客体験の改善、OneASICSを通じたスポーツスタイル独自の会員プログラムによってより一層お客様との心のつながりを深められるブランド体験の提供に注力します。また、特定の製品群に偏ったビジネス構造からの脱却や変化の大きい市場のトレンドへの対応のため、プロダクトポートフォリオの更なる拡充、革新的な製品の開発、アパレルを含めた総合的なスポーツスタイルの世界観の表現を強化し、新たな価値創造に取り組んでいきます。

今後は顧客体験・製品体系・ブランド発信の強化を通じて、お客様に「製品」で選んでいただくことにとどまらず、「ブランド」として選んでいただけるライフスタイルカテゴリーを目指していきます。



2025年6月に韓国・弘大にグランドオープンした  
「ASICS HONGDAE STORE」

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for  
Value CreationSection 05  
Data Sectionasics  
sound mind, sound bodyInformation for  
InvestorsSustainability  
Information

CEO Message



## OT

オニツカタイガー



庄田 良二

副社長執行役員  
オニツカタイガーカンパニー長  
管掌：  
オニツカタイガーカンパニー

## カテゴリーヘッドメッセージ

## 「中計2026」達成に向けた注力ポイント

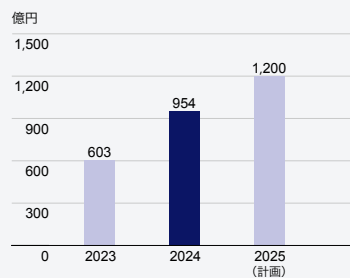
オニツカタイガー(OT)カテゴリーは2024年にブランド創業75周年を迎え、パリ・シャンゼリゼ通りと東京・表参道の2都市にてアニバーサリーイベントを開催しました。また主要都市でブランドを体現する直営店の出店を通じて、**世界にオニツカタイガーブランドの存在感を示しました。**

業績面では、適切なブランドコントロールも奏功し、グローバル規模でブランドを成長させることができました。2024年の売上高は前期比約60%増の954億円となり、すべての地域で2桁成長を達成しました。カテゴリー利益も324億円(カテゴリー利益率34%)と過去最高を記録しました。

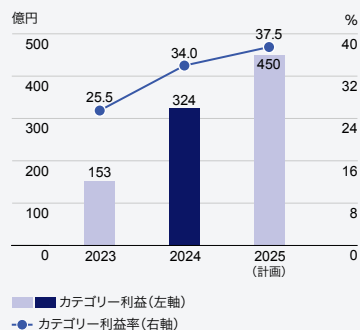
**2026年に向けて、主要都市の一等地で旗艦店・コンセプトストアの出店を加速させるとともに、これまで展開していなかった新たな商品やサービスの提供も視野に入れています。**

オニツカタイガーは、「Discover the Difference」というブランドフィロソフィーに基づき未来を想像しながら進化を続け、**ファッションの枠を超えたラグジュアリーライフスタイルブランド**として躍進していきます。

## 売上高



## カテゴリー利益／カテゴリー利益率



P.Run

CPS

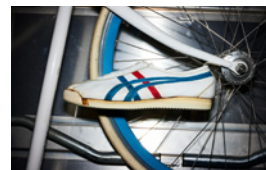
APEQ

SPS

OT

## 2024年の主な取組み

各イベントの様子は、二次元コードからご覧いただけます。



## 75周年アニバーサリーイベント

2024年に生誕75周年を迎えたことを記念し、パリのシャンゼリゼ通り、東京の表参道にてアニバーサリーイベントを開催しました。オニツカタイガーの75年間の軌跡と、100周年を見据えたこれからの未来への希望が詰まったブランドの世界観を体験していただきました。



パリ・シャンゼリゼ通り  
75周年アニバーサリーイベント



東京・表参道  
75周年アニバーサリーイベント

## ミラノファッションショー

ミラノファッションウィークにてファッションショーを実施しました。春夏コレクションでは「アーバン・ビート」、秋冬コレクションでは「アーバンデュアリティ」をテーマとし、オニツカタイガー独自の世界観を発信しました。



春夏コレクション  
「アーバン・ビート」



秋冬コレクション  
「アーバンデュアリティ」

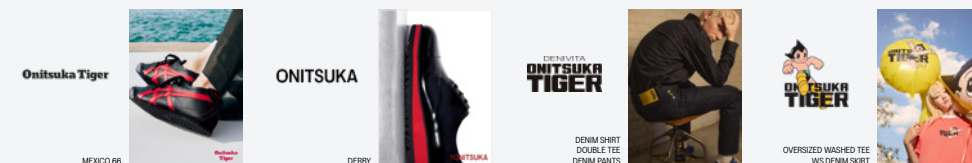


## 積み残した課題

世界中でプレミアムロケーションへの出店や移転を進めることで、グローバルでの成長加速を図ります。またオムニチャネル戦略を推進し、オンラインとオフラインの融合を図ることで、顧客体験の向上を目指します。加えて、日本からの越境EC(グローバルEコマース)を活用し、未展開国への販売を強化します。これらにより、グローバルブランドプレゼンスを拡大していきます。

欧州を中心としたブランディングも強化しており、継続的なミラノファッションウィークでのコレクション発表を通じて、ラグジュアリーライフスタイルブランドとしての地位確立を推進しています。また欧州主要都市の一等地での出店により、更なるブランドの認知度及びブランドイメージの向上を図ります。

## ブランドラインアップ



地域成長戦略

地域戦略の全体像

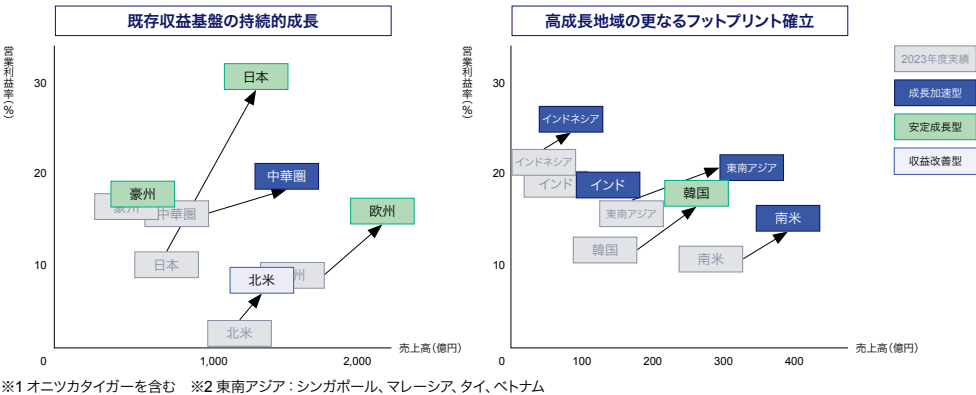
既存の収益基盤である地域と今後高成長を見込む地域に分けてポートフォリオを構築しています。既存の収益基盤地域では営業利益の持続的な成長を目指す一方で、高成長地域では売上成長と収益性向上を両立させます。

中華圏ではデジタルを通じた新規顧客の獲得や徹底したブランド管理によるブランドポジションの強化などを進め、ランニングやその他のカテゴリーのシェア拡大を実現します。また、欧州では高いブランドポジションを維持しながらランニング、テニスを中心に収益面での持続的な成長、外部パートナーやスポンサーマラソンとの連携など、欧州独自のランニングエコシステム構築を目指します。

加えて2024年に収益性が改善した北米、日本においては引き続きブランド力・収益性向上に注力するとともに、北米ではランニング専門チャンネルでのシェアNo.1、日本ではランニング並びにフォーカスしたカテゴリーでのNo.1を実現します。オセアニアでは高いブランド力を活かしながらブランド体験を強化し、更なるシェア拡大を目指します。

東南・南アジアを中心とした高成長地域では、各国・地域において売上高1億米ドルの早期達成という目標を立て、それぞれに合わせた戦略を実行していきます。パフォーマンスランニングを軸にマーケットシェアの拡大、ブランドの浸透を図るほか、オニツカタイガーの成長も見込みます。

地域別の事業ポートフォリオ



2024年の各地域の戦略のポイント

日本	<b>事業の選択と集中による収益性の改善</b> <ul style="list-style-type: none"><li>パフォーマンスランニング、コアパフォーマンススポーツにおける選択したサブカテゴリー（テニス・サッカー・バスケットボール・ワーキング）の事業成長へ更に注力</li><li>アシックス及びオニツカタイガーのブランド価値の向上。DTC・ホールセールにおける独自のブランド体験価値の提供を通じた一生涯顧客化を加速</li></ul>
北米	<b>ブランドの再構築</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ランニング専門チャンネルでのシェア拡大</li><li>リテールポートフォリオの最適化、アパレルビジネスの活性化</li><li>プレミアムな商品構成、プロモーションの削減、在庫管理の改善により全チャンネルで粗利益率を改善</li></ul>
欧州	<b>ブランドの更なる強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>パフォーマンスランニング、テニスでの収益拡大</li><li>戦略的なアカウントの絞り込み</li><li>オニツカタイガーブランドの浸透</li></ul>
中華圏	<b>ブランド認知の更なる向上・面的拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>アシックスにおける中西部への販売チャネル拡大・マーケティング強化</li><li>オニツカタイガーにおける好立地での出店強化</li><li>中国版OneASICSの拡大に伴うCRM強化</li></ul>
オセアニア	<b>強力なブランド力に立脚した更なるシェア拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>パフォーマンスランニングにおけるリーダーとしての地位を固める</li><li>ランニングエコシステムを通じてランナーのブランド体験を強化</li></ul>
東南・南アジア	<b>ブランドの認知向上・面的拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>アシックスとオニツカタイガー両輪での成長</li><li>各国の外資規制などに応じた販売戦略の展開</li><li>—直営店の拡大やホールセールパートナーとの取組み強化—</li></ul>

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message

# Our Strategy



## Section 03

# Our Strategy

# Our Strategy

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



## ブランド戦略

### 「Sound Mind, Sound Body」を軸にした展開

アシックスはマーケティング活動を通じて製品の訴求だけでなく、ブランド体験価値の向上に努めています。

#### ブランド体験価値向上に向けた取り組み

これまで同様、私たちがプレミアムスポーツブランドとして戦略の軸に据えているのはアシックスのブランド・スローガンである「Sound Mind, Sound Body」の発信です。2024年はプロダクトの訴求のみならず、お客様にとってのブランド体験価値向上につながる取組みを継続して行ってきました。グローバルブランドキャンペーンについては、「Move Your Mind with ASICS」をテーマに展開をしました。製品を通じて得られる機能面でのパフォーマンス向上のみならず、身体を動かすことが精神的な充実感につながるという発信を一貫して行いました。世界メンタルヘルスデー（2024年10月10日）に合わせて「Desk Break Challenge」キャンペーンを実施しました。このキャンペーンは、アシックスが行った調査をもとに展開しており、長時間のデスクワークの間に休息を取り、身体を動かすことの重要性を啓蒙するメッセージを発信しました。お客様参加型の#DeskBreakチャレンジも展開し、身体を動かす充実感を感じられるような取組みを行いました。

2025年も世界陸上などの重要なスポーツモーメントが控えています。このような大会も含め、アシックスブランド全体として、引き続き「Sound Mind, Sound Body」を軸にしたブランド価値提供を「ライフタイムアスリート」に継続していきます。



プロダクトキャンペーン (GEL-CUMULUS 26)



Desk Break Challengeキャンペーン

ブランド戦略

デジタル戦略

研究開発戦略

知的財産戦略

人財戦略

#### パリ2024オリンピック・パラリンピックでのブランド施策



#### 大会前のお客様へのブランド体験価値提供事例

2024年7月から9月にかけて開催されたパリ2024オリンピック・パラリンピックにおいては、パリ市と協業しながら大会前から様々なイベントをパリ市内で実施し、大会に向けた機運を高めるとともに、ブランド体験価値の向上に努めました。大会前施策としては、パリマラソンに合わせて、「Festival of Running」を開催。ランニング実施によって得られる心身の充実感を訴求したほか、「METASPEED PARIS」や「NIMBUS MIRAI」などのプロダクトのイノベーションをお客様に発信しました。また、スケートボードのイベントも実施し、キーラン・ウーリー選手などの契約アスリートと参加者でスケートボードを楽しみました。

#### オリンピック・パラリンピックとブランド露出の最大化

大会期間中においては、ブランド露出を最大化するため、「Sound Mind, Sound Body」と契約アスリートを絡めた「Road to Paris」デジタルコンテンツを継続発信し、ブランド露出を最大化しました。また、オリンピック・パラリンピック期間中に開設した「ASICS House」では、「Brand Showcase」などを通じてブランド・製品の差別化ポイントをアスリートやメディア関係者に対して直接コミュニケーションを行いました。



Festival of Running



スケートボードのイベント (プレミア上映会)

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section

asics  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

## TOPIC : アスリートとの共創

### テニストップアスリートとの共創によるブランド力強化

アシックスは、テニスを「ランニングに次ぐ収益の柱」と位置づけており、グローバル市場におけるマーケットシェア1位の獲得を目指して成長戦略を積極的に推進しています。ここでは、ブランド力の更なる向上を目的とした取組みの一環として、トップアスリートとの共創事例をご紹介します。

#### テニスにおけるブランディング活動

#### トップアスリートとの共創方針

アシックスの契約選手であるノバク・ジョコビッチ選手を筆頭に、テニス界のトップアスリートは世界的な知名度を誇っており、テニスという競技が持つブランディング効果は非常に高いと言えます。そこで、アシックスはブランドイメージの更なる向上を目的として、テニス界のトップアスリートを起用したブランディング施策を推進しています。

共創パートナーとなるアスリートを選定する上では、競技成績のみならず、アシックスの理念に深く共感し、それを体現できる選手かどうかを重要視しています。そのような選手とパートナーシップを構築することで、当該選手の活躍を通じたポジティブなブランドイメージの醸成を図るとともに、その効果がライフタイムアスリート層にも波及し、長期的なブランディング効果が拡大されます。

#### Rally for the mind

2024年5月には、パリ中心部のレピュブリック広場にポップアップテニスコートを設置し、誰でも参加できる1日限りのオープンテニスイベント「Rally for the mind」を実施しました。アシックスの契約アスリートであるアレックス・デミノー選手やオンス・ジャバー選手などもイベントに参加し、テニスを通じた身体活動により得られる心の充実感を参加者と共有しました。こうした活動を通して、身体を動かすことが精神面に与える良い影響を参加者に体験していただくことで、より多くの人々にアシックスのポジティブなブランドイメージを与えることを目指しています。

#### トップアスリートとのテニスシューズの共創

#### データ収集

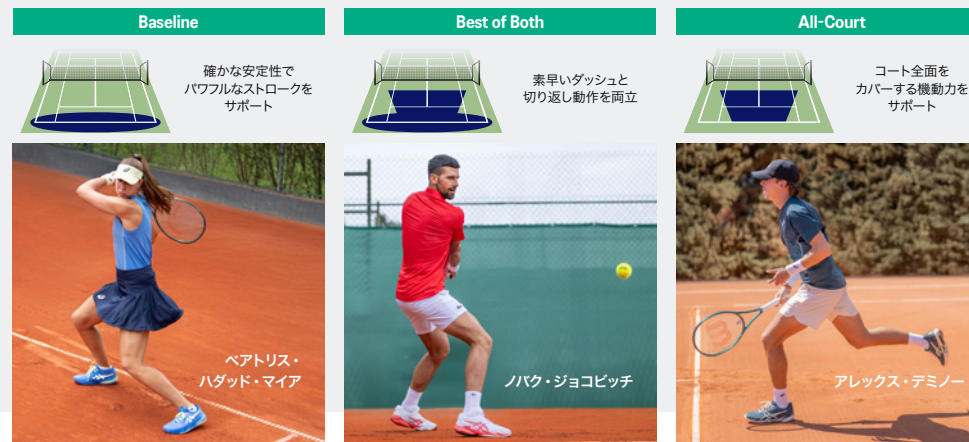
データ収集においては、アシックス独自の設計思想であるASICS Design Philosophyに基づき、トップアスリートが来日する際に、神戸市に所在するスポーツ工学研究所にて、最新の設備を用いた動作分析などのユーザーテストをトップアスリートとともに実施しています。

このように、ユーザーの代表とも言えるトップアスリートと協働し、高度な分析技術を活用することで、トップアスリートからライフタイムアスリートまでパフォーマンスを最大限に引き出す製品開発を推進しています。

#### 研究開発

アシックスでは、選手のプレースタイルに応じた3種類の商品ラインアップを展開しており、それぞれのスタイルにおける象徴的なアスリートを製品共創のパートナーとして位置づけています。

パートナーとなるアスリートとは、製品開発の初期段階から密接なコミュニケーションを取る体制を構築しており、現地へ赴いて専門スタッフの目の前で製品の確認や試し履きをしてもらい、直接ヒアリングしながら詳細なフィードバックを得ることで改良を重ねていくプロセスを採用しています。このようなやりとりを複数回継続的に重ね、選手との信頼関係を着実に構築することで、より質の高い製品開発とブランド価値の向上に寄与しています。



## デジタル戦略

### デジタルをフル活用し、GIEへと変革を遂げる

GIEへと変革し、データドリブンな経営を実行するため、デジタル戦略は「中計2026」において非常に重要な役割を果たしています。

#### 戦略の全体像

デジタル戦略は、「中計2026」での重点戦略の推進において、バリューチェーン全体の質を更に引き上げる重要な役割を担っています。データ利活用の施策を様々な角度から展開することで「オペレーショナルエクセレンス」を実現し、分析の高度化と迅速な経営判断の実現を目指しています。さらに外部との接点を通じてイノベーションを促進し、付加価値の高い商品やサービス開発にデータを活用するとともに、アシックスの会員サービスOneASICSを通して、長くアシックスを愛していただけるお客様を世界中に増やすことで、「ブランド体験価値向上」を実現し、「グローバル成長」の推進力としていきます。

体制図



\*1 Supply Chain Management 原材料の調達から消費地点への配送まで、関連する製品、データ、財務の流れを管理すること



#### OneASICSをフル活用し、ブランド体験価値向上を目指す

CDO部門は、お客様とのデジタル接点を通じた「ブランド体験価値向上」を推進しています。2025年は、個々の嗜好に合わせた商品レコメンド機能や、2024年末に日本で先行リリースしたショッピングアプリの運用を通じて、アシックスの商品やサービスをより身近に感じていただき、アシックスのファンをますます増やしていきます。さらに、**多地域に展開している会員プログラムのOneASICSで、アシックスの魅力をより一層お届けし、持続可能なグローバル成長につなげていきます。**

さらに2025年よりCDO管掌にスポーツ工学研究所を含むイノベーション組織を加えました。社外研究機関との接点を強化し、AIといった**デジタル技術をイノベティブな商品やサービスの創出に活かし、お客様の体験価値を高めていきます。**現在だけではなく、未来のアシックスへも大きく期待していただけるよう、引き続き尽力していきます。



貞閑 明彦

執行役員CDO  
(デジタル&イノベーション担当)



#### GIEへの変革に向けて、オペレーショナルエクセレンスを追求する

CIO部門では、テクノロジーで会社の成長を牽引すべく、オペレーショナルエクセレンスの施策をグローバルで展開しています。これまで構築してきたグローバルシステムを軸に、積極的なデータ活用と先進テクノロジーの適用により業務の高度化を推進しています。

取組みの一例として、**グローバルシステムに蓄積された大規模なデータの統合と一元管理により標準化されたデータは、サプライチェーン改革やお客様のブランド体験価値向上など、バリューチェーンにおいて横断的かつ幅広く活用できるようになっています。**今後も、データ利活用を更に加速し経営基盤の強化に貢献していきます。

加えて、データサイエンスやAIといった最先端技術も積極的に取り入れ、ITの高度化を一層加速させています。その実現のために、**テクノロジーを活用する人財の育成にも全社的に取り組むことで、テクノロジーと人財の両面からビジネス価値を最大化していきます。**



大島 啓文

執行役員CIO



OneASICS戦略の推進

OneASICSを通して、お客様へアシックスならではの体験価値を提供し、継続的かつ長期的な関係を築くことで、持続可能なグローバル成長を推進することを目指しています。

2024年は各プラットフォームに分散していたお客様情報を一元管理するCDP\*2を導入し、お客様ごとに最適なコミュニケーションを実現しました。また、収集したエコシステムでの行動情報をもとに、より関係が深いお客様に充実した特典を提供するロイヤリティプラットフォームも稼働しました。これらロイヤリティプログラムの基盤を最大限活用し、お客様に価値ある体験を提供しています。

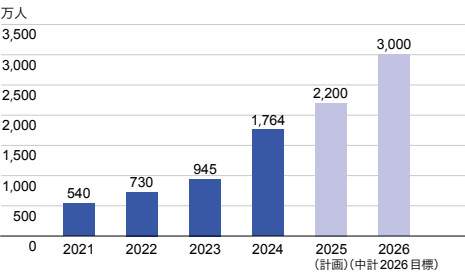
2025年はCDPの活用範囲を拡大し、これまでの興味に応じた商品レコメンド機能を実装していきます。さらに、同世代に人気のある商品をおすすめするなど、お客様の潜在的な興味を引き出す推奨を行って、より幅広いアシックスのプロダクトに触れていただけるようにしていきます。

お客様にお届けする商品やサービスを通じた価値を高めることで、OneASICS戦略によるアシックスの今後の力強い成長を後押ししていきます。

\*2 Customer Data Platform



OneASICS会員数推移



※2023年Q4以前は、日米欧豪でのプログラムの会員数を集計。2024年Q1以降は、「OneASICS経営」を全社一丸で推進すべく、中国・インドなどで展開するローカルプログラムの会員数も含めて集計。加えて、個人情報の扱いの観点から、アシックスプライバシーポリシーに基づき2年以上ご利用のないアカウントの失効・削除を実施

ランニングエコシステムの拡充

ランニングエコシステムは、マラソンレースへの出場を中心に、レースへのエントリーからレースを走り終えるまでアシックスが伴走し、ランナーの目標達成をサポートする一連のサービスです。これまで積極的にM&Aを行ってきた、レース登録プラットフォームや、ランニングアプリ「ASICS Runkeeper」を通じて、ランナーとのデジタルでのつながりを継続します。ランナーの求めるタイミングで求める情報を提供し、レースウィークだけでなく、レース準備期間もアシックスのサービスを通じて充実したランニング体験を提供します。

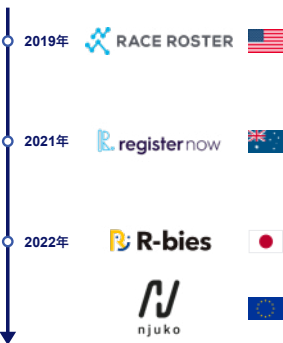
人気レースの出走権が当たるキャンペーンや、ランニングコーチによるトレーニングプログラムなどを通じて、ランナーの目標達成をサポートしています。レースウィークでは、エキスポ会場での最新プロダクトのトライアルや、レース後のマッサージなど、より印象的な体験を提供しています。

2025年には、より多くのランナーが、目標としている大会で充実した体験ができるよう、これまで磨き上げたレース体験の提供範囲をグローバルに拡大していきます。

ランニングエコシステム



レース登録会社買収の歴史



約1,000万人のランナーとの  
タッチポイントを獲得

## TOPIC：ランニングエコシステムを活用した実践事例

### 強い成長を実現した地域におけるランニングエコシステムの推進

アシックスは、ランニングエコシステムをグローバルで展開し、地域ごとの特徴に合わせたランニング体験価値をランナーに提供しています。

ここでは、強い成長を実現した地域である中華圏、オセアニア、インドネシアにおけるランニングエコシステムの事例をご紹介します。

#### 中華圏

#### ランニングイベントを軸とした中華圏市場でのブランド構築

中華圏では上海に設置した中国本部と現地製造・販売の一貫体制を基盤に、2024年においても前期比で売上高29.5%増、営業利益47.5%増という力強い成長を達成しました。この成長を支えているのがランニングエコシステムの取組みです。

健康意識の高まりとスポーツイベントの活況を背景とした市場の将来性に注目し、中国版OneASICS会員向けに北京・上海のランニングベースを拠点とした「RUN+」というランニングクラブを運営、様々なイベントを展開しています。また、成都世界遺産マラソンや上海エリート10Kレースのスポンサーシップ、中華圏初の大学駅伝大会の主催など、「Sound Mind, Sound Body」を体現する活動によってブランド認知拡大を図っています。

競争激化する中華圏市場では、ランニングエコシステムを通じたブランド体験価値の向上が今後の飛躍の鍵となります。



#### オセアニア

#### シドニーマラソンを軸とした戦略的成長を推進

アシックスオセアニアは、市場が低迷する中でも2024年に売上高429億円（前期比11.8%増）を達成しました。この成長の背景には、SMA\*3、APA\*4、SEPA\*5などのスポーツメディカル機関とのパートナーシップがあります。こうした専門機関からの認証・推奨を得ることで、高いシェアを維持しながら更なる成長を実現しています。

成長を更に加速すべく、顧客のブランドエンゲージメントを高め、ランニング事業拡大に取り組んでいます。特に注力しているのがランニングエコシステムの構築で、2025年にAbbottWMM（アボット・ワールドマラソンメジャーズ）に正式認定されるシドニーマラソンを対象に、毎年改善を重ねてきました。マラソン大会を中心にランナーのイベント体験価値を最大化する戦略を展開しており、こうした成功事例を他地域の事業会社にも展開できるよう、リーダーシップを発揮していきます。



\*3 スポーツ医学オーストラリア \*4 オーストラリア理学療法士協会  
\*5 オーストラリアスポーツ・エクササイズポディアトリー

#### インドネシア

#### 多様なランナーに寄り添ったランニング施策

アシックスインドネシアは、2020年の設立以降、ランニングを中心にビジネスを急速に拡大しており、2024年の売上高は前期比2桁を超える成長を果たしました。

インドネシアの人々にマラソンの楽しさを伝えてランニング人口を増やすために、企業のウェルネス活動の支援や一部学校への運動習慣向上への啓発活動にも挑戦しています。また、インドネシアの女性のアマチュアランナーのフルマラソン完走をサポートした企画では、ギア選びからトレーニングまで一貫して伴走する取組みを行い、インドネシアで有力なランニングメディアでも評価していただきました。

2025年は、ランニングエコシステムの拡大によりランナーとのタッチポイントを増やし、距離をより縮めていくことで、アシックスだからこそ得られる特別な体験を提供していきます。これからもインドネシアのランニング市場に限りない新しさを提供し続けていきます。



## デジタル戦略

## 業務改革をリードするデータ利活用の施策

グローバル基幹システムに蓄積された売上・在庫データや、ECやランニングアプリで収集した顧客データ・ランニング記録などの多様なデータを統合管理し、極めて広範なデータの可視化や分析はもちろん、AIによる横断的かつ先進的な活用を可能にする基盤の構築が完了しました。

この統合データを活用したデータ主導型の経営を加速するため、経営会議にBI\*6ダッシュボードを複数導入し、タイムリーかつ質の高い意思決定をリードしています。ダッシュボードで可視化されたデータは部門横断の委員会がグローバル統一の重要指標(KPI)を選定し、定義や計算式を策定・管理しています。

また、データ品質に直結する業務プロセスの改善にも注力しています。マニュアルでのデータ管理が残存する現場の運用を、社長直轄のタスクフォースのもと、ITとビジネスが密接に連携し、入力ミスやデータ漏洩などのリスクを可視化しています。今後はリスクを排除した運用のモデルケースを構築し、段階的に全社展開を図ります。

これらの取組みを更に強化するため、デジタル人材育成プログラム「ASICS Digital Knowledge Run」を立ち上げ、全社員のデジタルリテラシーの底上げを図っています。プログラムでは、レベル1でアシックス社員が身につけるべきITリテラシーの基礎を習得し、レベル2では応用編として、業務に直結する社内データの分析を軸としたアシックス独自のコンテンツを通じて、データの利活用を加速させ、業務改革をリードする人材を育成します。

\*6 Business Intelligence 組織がデータに基づく意思決定を行うためのサポート

ブランド戦略

デジタル戦略

研究開発戦略

知的財産戦略

人材戦略

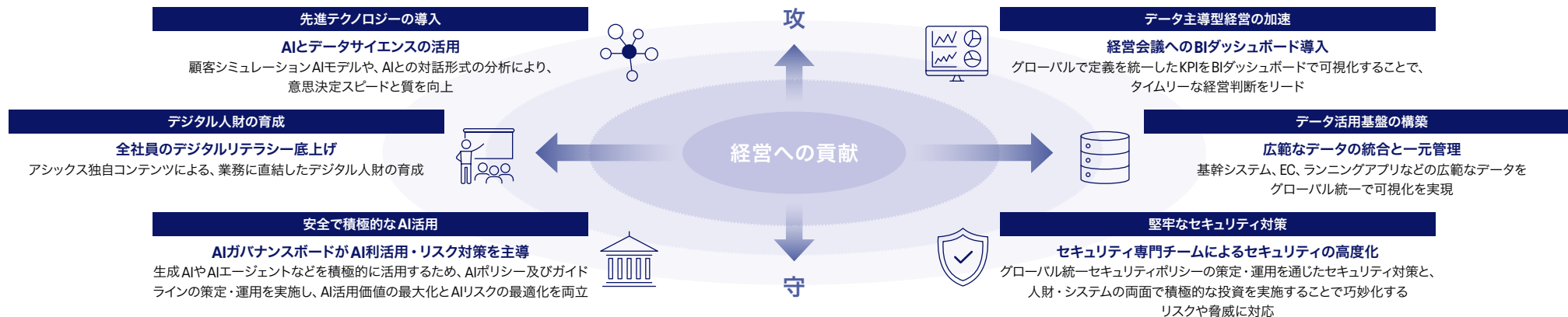
## 先進テクノロジーの導入とセキュリティ対策

アシックスではグローバルITチーム全体で最新のテクノロジーを積極的に利活用しています。具体的には、グローバルレベルで貢献実績のある経験豊富なデータサイエンティストを複数名採用し、基幹システムのデータのみならずお客様チャネルのデータをもとに、顧客の生涯価値(LTV)をシミュレーションできるAIモデルを開発しました。またAIエージェントの積極的な活用により、ユーザーにとって利便性の高い対話形式で高度な分析を可能にする取組みも実施しています。こうした社内外のデータを用いた広範な分析や予測が可能となり、より深い洞察を得ることで、経営の意思決定のスピードと質の向上に継続的に取り組んでいます。

一方こうした先進的な取組みを安全かつ確実に推進するためには、徹底したセキュリティへの取組みが不可欠です。アシックスでは日本とオランダで構成する統合セキュリティ専門チームが、グローバルで統一されたセキュリティポリシーを策定し運用を主導しています。加えて急進的なAI及び生成AIについては、AIガバナンスボードを設置し、AIポリシー及びAIガイドラインを策定して、AIに関連するリスクへの対応も主導しています。

このようにAIガバナンスとセキュリティ対策を堅牢かつ強固にすることで、今後もデータ分析の精度向上やAIの積極活用など先進テクノロジーによるIT戦略を推進し、革新性と安全性を両立したITの高度化を通じて、経営への貢献に取り組んでいきます。

## 戦略の全体像

Section 01  
Our MessageSection 02  
What's ASICSSection 03  
Our StrategySection 04  
Foundation for  
Value CreationSection 05  
Data Sectionasics  
sound mind, sound bodyInformation for  
InvestorsSustainability  
Information

CEO Message



## 研究開発戦略

### 競争力の高い製品を生み出す研究開発

アシックスの研究開発の力や成果といった知的資本は、高い競争力を持つ製品・サービスを生み出す原動力となっています。その強化に向けた戦略をご紹介します。

#### イノベーション戦略の方針

##### アスリートに寄り添うイノベーションと研究体制のグローバル化

2025年より、アスリートに寄り添い、パフォーマンスの最大化に貢献するというイノベーション戦略方針を明確にしました。研究リソースを「パフォーマンス×フットウェア」領域に集中させることで、アスリートの勝利にこだわる製品開発に貢献していきます。その中で構築した技術的知見やブランド力を、競技者だけでなく幅広いユーザーに向けた商品へと波及させていきます。

また、ゲームチェンジになるようなイノベーションを創造するために、研究開発体制のグローバル化も推進しています。海外アスリートとの接点を増やし、専門性を有する世界各地の企業や学術機関と連携することで研究の競争力を高めます。

加えて、研究の取り組みをブランド力につなげるため、イノベーションの戦略的発信にも注力しています。アスリートとの共創を含むイノベーション創出の過程をストーリー化し発信することで、ブランドの信頼性と共感を高めています。

##### 先端デジタル技術を活用した付加価値創造

前述の通り、スポーツ工学研究所をCDO管掌へと体制変更しました。この体制のもとでデジタルやAI分野の最先端技術をアスリートの動きの解析や製品機能評価などの研究効率化に活かすだけでなく、アシックスのバリューチェーンにおける付加価値創造やアスリートのパフォーマンス向上につなげていきます。加えて、最先端のデジタル技術やイノベーションに関する技術を取り入れるため、アシックスのCVCであるアシックス・ベンチャーズを通じたスタートアップの発掘や投資も推進していきます。



ブランド戦略

デジタル戦略

研究開発戦略

知的財産戦略

人財戦略



アスリート対象の研究に  
リソースを集中

##### 重点戦略

- ・アスリート対象の研究にフォーカス
- ・構築した技術やブランド力を幅広いユーザー向け商品へ波及



グローバルR&D  
ネットワークの構築

##### 重点戦略

- ・海外アスリートとのタッチポイント増加
- ・国内外の企業や学術機関との連携を強化
- ・CVCを通してスタートアップによる新規技術を開発



イノベーションの戦略的発信

##### 重点戦略

- ・効果的なタイミングでのイノベーション成果の発表
- ・イノベーション創出過程をストーリーとして発信

#### 「METASPEED」シリーズの商品開発事例

「中計2026」で掲げる目標「世界で圧倒的なNo.1パフォーマンスランニングフットウェアブランドへ」を達成すべく、トップアスリートと連携した商品開発を展開しています。「Human Centric Science」の考えのもと、アスリートの走法タイプによる振る舞いの違いを明らかにし、自分に適したシューズを選択できるようにモデル分けされた「METASPEED」シリーズを代表としたアスリート向けの製品開発を2019年末のC-Project発足以降、C-Project・ISSが一体となって進めています。

パリ2024オリンピック大会では、マラソンにおける着用シェアが前回大会から増加し、マラソンでアシックスとして16年ぶりにメダルを獲得するなど、国内外のアスリートから高い評価を得ており、着実にアスリートたちの勝利に貢献する製品としての地位を築き始めています。2025年発表の新モデル「METASPEED TOKYO／RAY」シリーズの開発にあたっては、より多くのアスリートの声を丁寧にヒアリングし、それを裏付けるアスリートデータの収集・分析を行いました。こうした科学的アプローチに基づく、アッパーの改良や新たなミッドソール材を採用することで、更なる軽量化と高反発性を実現しました。



「METASPEED TOKYO／RAY」シリーズ  
開発過程の様子

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

## スポーツ工学研究所の研究戦略

### 科学的知見に基づく革新的商品の開発

「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」という全社 VISIONのもと研究開発を進めています。30年以上にわたり蓄積してきた膨大な人間特性データと、その分析から得られた知見に基づく科学的な製品設計・評価技術は、アシックスの強みとなっています。2025年には、C-Project\*リーダーの竹村周平をスポーツ工学研究所長とする新体制を整え、アスリートのパフォーマンスを最大化する中長期的な基礎研究を更に強化しています。

スポーツ工学研究所(ISS: Institute of Sport Science)は、下記3つのコアコンピタンスに基づき、アスリートの勝利に寄与する革新的なプロダクトの開発をトップミッションとして研究を推進します。

Human Centric Science	身体の形状や動作、生理学的応答など人間特性に関する研究を通じ、アスリートやターゲットユーザーを様々な観点から詳細に測定・分析することにより、その特徴やパフォーマンスを科学的にとらえることで、独自の知見やデータに基づいた新たな機能価値の創出を目指します。
Material / Sustainability	既存材料の継続的な進化のみならず、先端材料及び先進的な加工製造技術の導入により、業界トップレベルの材料を開発していきます。また、温室効果ガス排出量削減に寄与するサステナブルな材料開発においても高機能性を追求し、環境配慮と優れた性能を両立させた高品質な製品を目指します。
Structural Design Technology	20年以上前からつちかってきたコンピュータシミュレーション技術の更なる進化に加え、異業種でも活用されているデジタル・AI関連技術なども積極的に導入し、これまでのR&Dプロセスの効率化・高精度化を図るとともに、従来の設計・製造手法では実現できなかった機能性・デザインの発現を目指します。

これら3つのコアコンピタンスに基づく研究・技術導入を積極的に推し進め、既存の枠にとらわれない新しい価値の創出に挑戦します。

加えて、知的財産戦略やデータ管理を強化し、研究活動のより一層の効率化と、権利化・実用化のスピードアップを目指します。特にデジタル技術の領域では、生成AIやデータサイエンスの活用を拡大します。これらの技術を、アスリートとのコミュニケーション強化や、蓄積データの分析による新たな知見の創出、コンセプト立案などに積極的に取り入れていきます。

\*トップアスリートと連携した商品開発を行うCEO直轄プロジェクト。由来は「Chojo(頂上)」の頭文字

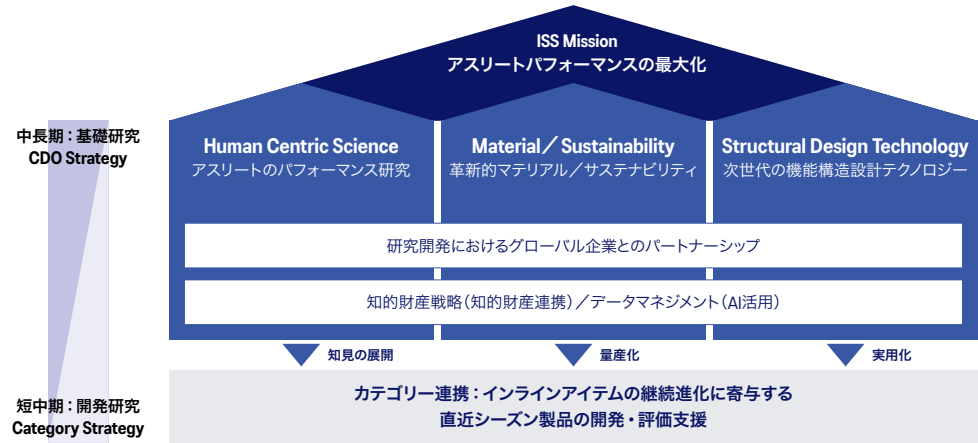
ブランド戦略	デジタル戦略	研究開発戦略	知的財産戦略	人財戦略
--------	--------	--------	--------	------

### 研究開発体制の強化

研究体制のグローバル化に向けた課題に対しては、2024年にアメリカのボストンに設立したASICS Creation Centerとの連携を進め、海外リージョンからより多様な知見・データを収集し、ディスカッションする体制を構築しています。あわせて、グローバルで競争力のあるパートナー協業や、国際学会における学術発表などを行い、グローバルに活躍できる専門人材の育成を更に強化していきます。

こうした研究体制の刷新を通じ、これまで強みとしてきた各製品カテゴリーと連携した短中期的な研究に加え、アスリートと一緒に新たな価値を共創し、ともに勝利を目指す研究開発を推し進めていきます。

### 研究戦略の全体像



知的財産戦略

知的財産経営の実践

アシックスは企業価値向上のために戦略的に知的財産を活用し、知的財産と経営を一体化させた「知的財産経営」を実践しています。

基本的な考え方と方針

知的財産経営による企業価値向上

アシックスでは、創業時から創業者・鬼塚喜八郎のモノづくりのこだわりが受け継がれており、トップアスリート向けのランニングアイテムを開発するために組織されたCEO直轄のC-Projectから生まれた「METASPEED」シリーズをはじめ、イノベティブな技術、製品、サービスなどを継続的に生み出してきました。そして、近年では、事業における競争優位性を確保するため、IPランドスケープ\*1の活用を通じた戦略提案を関係各部門向けに実施することにより、知的財産の戦略的取得・活用を経営戦略に落とし込み、それによって企業価値の向上を図る知的財産経営を実践しています。

\*1 自社や他社の知的財産及び市場を総合的に分析し、得られた情報を経営戦略に活かす手法

知的財産経営を推進する体制整備

アシックスの知的財産経営推進を担う「知財戦略委員会」は、経営幹部で構成される重要な会議体として2024年に5年目を迎えており、アシックスの知的財産戦略を総合的にレビューし、現在の課題や将来の方向性を議論する場として定着しています。さらに、主要な技術テーマや各プロダクトカテゴリーにおける知的財産戦略をより具体的に議論する新たなステージへと進んでいます。また何よりも、「ASICS」というブランドが最大の知的財産と考えており、知的財産経営の実践がブランドの保護、ブランド価値の向上、ひいては企業価値向上に戦略的に貢献するとの認識のもと、今後も知的財産戦略及びブランド保護の強化を目指していきます。これを実践するため、各国特有の法制度の研究も進め、それぞれのビジネスエリアや研究開発戦略に合わせた権利保護に力を入れています。

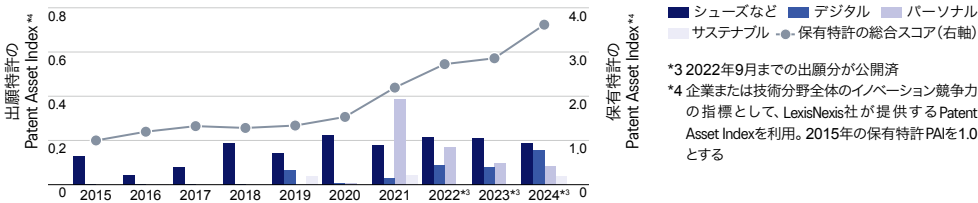
「中計2026」の方針であるGIEへの変革に向けて、グループ全体で知的財産能力を最大限に発揮するためのボーダーレスな連携体制構築を目指して組織強化・人材育成に取り組んでいます。

知的財産ポートフォリオの構築状況

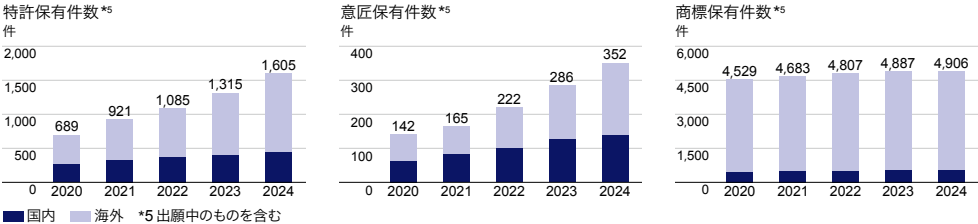
技術の保護については、引き続き、シューズに関連する技術及びデジタル、サステナブルに関する技術に注力して特許出願を進めてきました。その結果、保有特許ポートフォリオ全体の競争力の評価指標\*2は、2019年以降順調に推移しています。従来、ポートフォリオが特許に偏っていることが課題でしたが、意匠出願を強化した結果、意匠(特に海外意匠)の割合が向上しました。特許については、引き続きアスリート向け技術の保護に力を入れます。商標は国内外でバランス良く保有しており、今後もこの状況を維持発展させていきます。

\*2 企業及び技術分野全体のイノベーション競争力の指標として、LexisNexis社が提供するPatent Asset Indexを利用

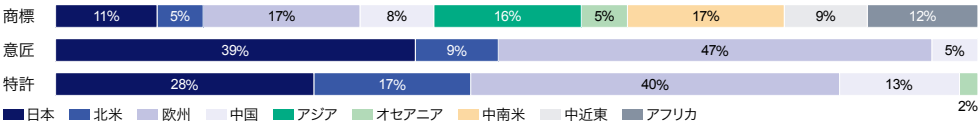
特許ポートフォリオの競争力



特許・意匠・商標ポートフォリオの推移



特許・意匠・商標ポートフォリオのグローバル比率(2024年)





特許・意匠の活用事例

サステナビリティ分野の知的財産保護

サステナビリティ関連分野においても、特許・意匠の面から積極的に保護を図っています。



意匠出願を活用した知的財産保護

ファッション要素が相対的に大きいスポーツスタイル及びオニツカタイガーでは、特徴的なデザインを保護するために意匠出願を積極的に活用しています。意匠については、従来から各地域の売上比率に対して、権利が国内に偏っているという点を課題として認識しています。スポーツスタイル、オニツカタイガーを含め、各カテゴリーとマーケティングや販売予測について認識を合わせ、メインとなるマーケットを見定めた上で権利化国を選定し、メリハリをつけた権利化を実践しています。



グローバルでの商標登録戦略

アシックスは世界各国約180ヶ国においてハウスマークを中心に約5,000件の登録商標を所有し、ブランドの保護や価値向上を図っています。さらに、2024年2月にインドで、2024年5月に中国で「ASICS」商標が著名商標に認定されました。これはアシックスブランドが、業界を超えて認知度を獲得していることを意味しています。著名商標に認定されることで、商標保護範囲が広くなり、商標権を有していない商品やサービスにおいても、第三者による不正な商標使用や登録による消費者の混乱が抑制され、ブランドの保護が更に強化されることが期待されます。中国においては、「ONITSUKA TIGER」をはじめとする他の商標についても、冒認商標\*6に対する無効審判や異議申立を戦略的に実施し、著名商標としての認定取得に向けた取組みを進めています。

「ASICS」商標の登録状況



\*6 第三者が悪意を持って他人のブランドを自分のものとして勝手に商標登録する行為

模倣品対策活動

2024年3月にベトナム・ハノイで開催された、官民一体の活動の一環である「ベトナムエンフォースメント機関職員向けセミナー」\*7に日本企業団の一員として、またタイのDSI\*8、ECD\*9などを同年3月と12月に独自に訪問し、模倣品対策活動への今後の協力関係を確認しました。この活動の成果の一つとして、バンコクのショッピングセンターにおけるDSIの大規模自主摘発が行われました。また、中国においても、工場や倉庫を中心に模倣品摘発を進め、消費者の皆様の被害を防ぐための活動を推進しています。

\*7 主催・共催：日本特許庁、JETRO、ベトナム市場管理総局、ベトナム科学技術省監査局

\*8 Department of Special Investigation 法務省特別捜査局

\*9 Economic Crime Suppression Division 経済犯罪抑制部



DSIセミナー(タイ)



模倣品の販売の様子(タイ)



摘発現場(中国)

人財戦略

従業員による「Sound Mind, Sound Body」の実現

アシックスの人財戦略は、ブランド・スローガン「Sound Mind, Sound Body」を基盤とし、グローバルでの競争力を強化するために、従業員の成長と多様性を重視したアプローチを採用しています。

戦略の全体像

アシックスでは、働く従業員一人ひとりが「Sound Mind, Sound Body」を体現する存在であることを重視しています。また、グローバルでの競争が激化する中、市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値創造を継続的に進めていくために「組織の多様性」も重視しています。

「中計2026」では「GIEへの変革」を目指し、多様なバックグラウンドを持つ優秀な人財が思う存分力を発揮できる環境を整備するため、以下の3つの観点から取り組みを実施し、経営基盤を強化していきます。



従業員による  
「Sound Mind, Sound Body」の体現

**重点戦略**

- 従業員のウェルビーイング推進により、エンゲージメントの高い職場を実現
- 従業員への利益還元による業界最高水準の報酬体系の実現
- デジタルを活用した多様な働き方と成長機会の提供



グローバルでダイナミックな  
人財活用

**重点戦略**

- 全世界からグローバルで活躍できる人財の適材適所への配置
- オペレーショナルエクセレンスを見据えた最適人員数の実現



ダイバーシティ、  
エクイティ&インクルージョン

**重点戦略**

- 女性管理職比率の向上
- 障がい者雇用の促進と環境の整備
- 多国籍な役員構成の実現



従業員による「Sound Mind, Sound Body」の体現

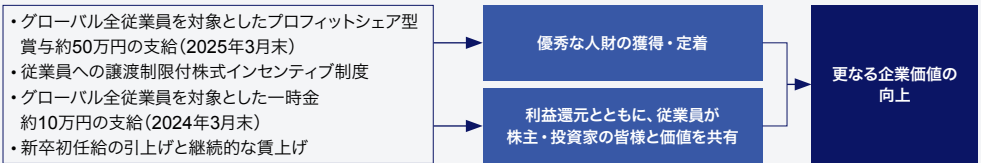
エンゲージメント・ウェルビーイング向上に向けた取り組み

従業員一人ひとりが幸せを感じながら働くことができる環境を整備することは生産性の向上や優秀な人財の確保・定着化にもつながるという考えから、従業員のエンゲージメント及びウェルビーイング向上に取り組んでいます。2025年にウェルビーイング向上を図るために新設した専門部署「ウェルビーイング推進部」では、従業員とその家族が充実感を得ることができるよう、様々な施策を企画・実行しています。

	2022年10月	2023年10月	2024年10月	結果向上に向けた取り組み
エンゲージメント サーベイ回答率	79%	89%	92%	・執行役員からのビデオメッセージ配信など、率直な意見を促す環境整備
エンゲージメントスコア	66	68	73	・リージョンの人事、リーダーを主導としたエンゲージメント推進活動 ・課題の改善に向けたアクションプランの設定、実行

業界最高水準の報酬体系の実現

業界最高水準の報酬体系を実現すべく、報酬体系及び報酬水準の見直しも進めています。2024年からはプロフィットシェア型賞与や譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入し、会社として従業員にしっかりと利益を還元するとともに、従業員が株主・投資家の皆様との一層の価値共有を進めていくことで、更なる企業価値向上を目指していきます。





## グローバルでダイナミックな人財活用

### アシックスの人財育成

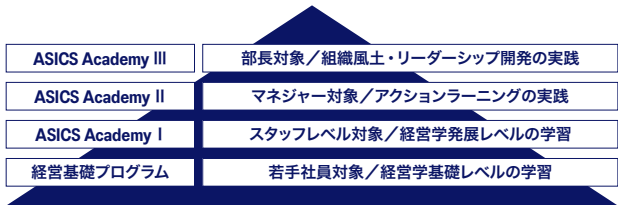
アシックスは、社員一人ひとりの自律的な成長・キャリア形成を目指し、採用・育成・配置・評価・能力開発に関する仕組みをグローバル横断的に整備しています。各国に集う様々な得意分野を持った従業員を「GIEを支える人財」へと育成すべく、計画的なジョブローテーションや海外でのアサインメントなどを通じた人財育成に注力しています。

特にグローバルで高い専門性が求められるポジションを「GIEポジション」として特定し、様々な国から適性・意欲を備えた人財の任用とパイプラインの構築を行っています。グローバル共通の人財マネジメントシステムを活用し、最適な人財を最適なポジションへ配置することで、組織全体のパフォーマンスの最大化を図っています。また、近年では経営会議の使用言語を英語とするなど、GIEポジションを担う人財が経営に参画できる環境を構築しています。

### 次世代リーダー育成選抜型プログラム「ASICS Academy」

ASICS Academyは、次世代のグローバル経営幹部人財を育成する選抜型研修プログラムです。各階層別にASICS Academy I～IIIを設け、戦略的思考や組織マネジメントなどを実践的に学びます。特に管理職を対象にしたASICS Academy II、IIIは外国籍を含む多様なメンバーが参加し、直近3年間で22名が受講しました。グローバルな視点での議論や協働を通じて、学びを深め、アシックスの持続的成長を担う人財を育成しています。

#### ASICS Academyの全体像



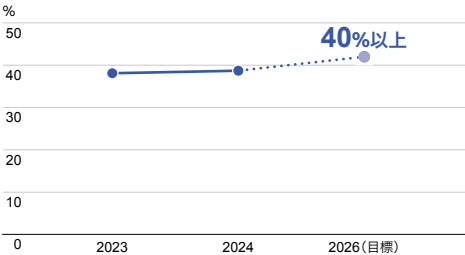
## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

### DE&I推進のビジョン「One Team, Stronger Together」

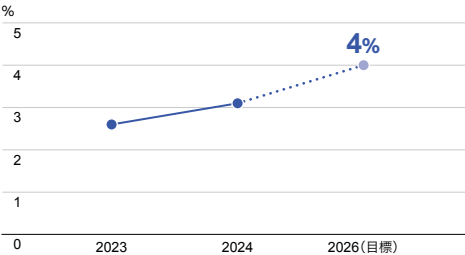
アシックスは、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（以下「DE&I」という。）」推進のビジョンに「One Team, Stronger Together」を掲げています。具体的な取組みとしては、役員構成における多国籍化の推進に加え、グローバルで女性管理職比率40%（アシックス単体では25%）以上という「中計2026」の目標の達成、及び社内で障がい者雇用の促進と環境の整備に向けた施策を推進しています。

目標達成に向けては、アクションプランを地域ごとに作成し、国籍・性別・経験など多様な経営陣から構成されたグローバルDE&Iステアリングコミッティを中心として戦略が着実に実行されているか管理しながら活動を進めると同時に、グローバル目標と各地域課題にアプローチする体制を整備しています。

#### 女性管理職比率



#### 障がい者雇用率\*



\* 対象：株式会社アシックス単体

### 神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会

2024年5月に開催された「神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会」では、障がいに対する理解を深めるために、アシックスグループの約2,200名の従業員が競技会場で観戦し、約300名がボランティアとして大会を支援しました。このような取組みなどを通じてグループ全体でDE&Iの推進に取り組んでいきます。







## Section 04

# Foundation for Value Creation

# Foundation for

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



## サステナビリティ対談

### DIALOGUE 01

## 誰もが一生涯 運動やスポーツを楽しめる 社会を守るために

アシックスは、2025年2月にタレントの一ノ瀬メイさんとブランドアンバサダー契約を締結しました。ここでは、一ノ瀬メイさんと代表取締役社長COOの富永満之が、健康で持続可能な共生社会の実現に向けた取組みをテーマに語り合いました。

### ブランドアンバサダーの活動

**一ノ瀬** 私は、生まれながら右前腕欠損症でした。普通に生活する中、実際には「できること」も「できない」と周囲から決めつけられるなど、これまで社会が作る様々な障害を経験してきました。こうした社会の障害に対して自分が声を上げる必要があると感じ、パラスイマーとして結果を残すことでそれを実現してきました。2021年にアスリートを引退してからは、講演家やモデルとして形を変えながら活動を続けています。アシックスは、これまで現役アスリートとの契約が多かったと思いますが、私は元アスリートという、少し違う立場からブランド価値の向上に貢献していきたいと思います。

左から

**一ノ瀬 メイ**  
元パラ水泳選手

**富永 満之**  
代表取締役社長COO

**一ノ瀬 メイ** | Mei Ichinose  
2016年リオデジャネイロパラリンピックでは4泳法8種目に出場し、2020年200m個人メドレーでは世界ランキング1位(S9クラス)を獲得。2021年に現役を引退してからは講演、モデル、俳優業、企業とのパートナーシップなど様々なシーンで活躍の幅を広げながら、ウェルビーイング・サステナビリティ・ダイバーシティ&インクルージョンを軸に国内外で活動しています。



Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

## サステナビリティ対談

**富永** 一ノ瀬さんは世界のトップで競ってきた経歴をお持ちであり、アンバサダーと一緒に活動していけることを本当にうれしく思っています。それだけではなく、一ノ瀬さんは引退後も強い信念を持って様々な活動をされており、**その信念は私たちのブランド・スローガンである「Sound Mind, Sound Body」とも通ずるものがあります。**私たちはスポーツブランドとしてトップアスリートをサポートすることも当然重要視していますが、それだけではなく普段なかなか運動する機会のない方も含めたすべての方に身体を動かして健やかになってもらうことも重視しています。今後一ノ瀬さんとともに、こうしたメッセージを発信していけることを楽しみにしています。

**一ノ瀬** 現役時代から様々な活動をしていく中で、私自身、何よりもまず自分が体現することをとても大事にしています。そのため、「Sound Mind, Sound Body」についても、まずは自分が実践し、体現し続けることで、私が発信する言葉に力が宿ると信じて



います。**これからはアシックスのブランドアンバサダーとして、「Sound Mind, Sound Body」を体現する存在になっていきたいと思っています。**

### 気候変動がスポーツ競技に与える影響

**一ノ瀬** 私が環境問題を意識し始めたきっかけは、2020年の新型コロナウイルスの世界的なパンデミックでした。当時はオーストラリアで現役生活をしていましたが、ロックダウンの影響でプールにも行けず、トレーニングもできず、どのように競技者として向上すべきかを模索していました。そんな中、当時の監督に「人間力を磨け」と言われたことをきっかけに、水泳以外の事象にも目を向けたことで、気候変動について知りました。また、2020年のパンデミックの影響で東京2020オリンピック・パラリンピックの開催が危うくなったことも、地球環境に意識を持つきっかけになりました。パンデミックは気候変動とは違いますが、これまで当たり前に行っていたスポーツができなくなってほしくありません。現在、気候変動は確実にスポーツに影響を与え始めており、東京2020オリンピック・パラリンピックで、酷暑への懸念からマラソンと競歩の開催地が東京から札幌に変更されたことは多くの人の印象に残っていると思います。

**富永** アシックスにとっても、気候変動への対応は、経営の最重要課題の1つです。私たちはブランド・

スローガンとして「Sound Mind, Sound Body」を掲げており、より多くの人に身体を動かしてもらい、心身ともに健康になっていただくことが使命です。そのためには、健やかな地球環境が欠かせません。また、気温が上昇し、スポーツをすることが危険視されると、スポーツを楽しむ人が少なくなってしまう。アシックスはスポーツブランドであり、事業面においても、**より多くの人が運動やスポーツを楽しめる環境を守ることが最重要事項であるため、気候変動に真摯に向き合う必要があります。**

**一ノ瀬** スポーツはもともと娯楽で、人々や社会が健全であるという前提があるからこそ楽しめるものだと思います。だからこそ**アシックスが掲げている「Sound Mind, Sound Body」という言葉に、私も非常に共感しています。**「Sound Mind, Sound Body」を実現するには、その土台となる地球環境も「Sound Earth」である必要があるという、サステナビリティに対するアシックスの姿勢には共鳴できる部分が大きいです。これまで当たり前に行っていたスポーツが失われていく状況にはなってほしくありません。私たちの命の根源である自然を大切にしていかなければならないと強く感じています。

### 気候変動に対する取組み

**富永** 私たちのいる業界は、比較的CO<sub>2</sub>の排出量が多いと言われています。そのため、バリュー



チェーン全体の排出量を見える化することで、自分たちに何ができるのか見つめ直してきました。

現在、製造の多くは海外の工場に委託していますが、再生可能エネルギーの調達などを求めるグリーン調達方針の展開や継続的な対話を通じて、彼らの現状や課題を把握・サポートし、バリューチェーン全体で循環型ビジネスモデルへの移行に取り組んでいます。今後も、ともに取り組んでいただけのパートナーと相互理解しながら実行していくことが重要だと考えています。

**一ノ瀬** 私個人としては、環境問題に関心を持つからは、ビーガンの食生活の実践や、再生可能エネルギーの購入など、自分で取り入れられるアクションは少しずつ取り入れています。また、**個人的な買い物や、お仕事で一緒にするブランドやプロダクトに関しても、企業のサステナビリティへの姿勢を判断材料に選ぶようになりました。**デザイン性や機能性は維持したままサステナビリティを追求している点で、アシックスはすごいと感じています。



## サステナビリティ対談

サステナブルなシューズというと、ライフスタイルプロダクトが多い印象ですが、**アシックスは高度な競技力を維持しながらサステナビリティも犠牲にしない技術力があり、より多くの人に知ってほしいと思っています。**

**富永** 「NIMBUS MIRAI」は、私たちのランニングシューズのメインシリーズである「GEL-NIMBUS」モデルの製品です。シューズは複数の素材でできており、かつアッパーとソールの分離が難しいため、リサイクルしにくいと言われています。これらを解決するために、アッパー素材を単一にし、独自に開発した技術により、回収後にアッパーとソールを分離し、それぞれリサイクルできるように設計されています。また、2010年のマサチューセッツ工科大学とのフットウェア製品の温室効果ガス排出量の算出・削減に関する共同開発での知見を活用し、2022年には「GEL-LYTE III CM 1.95」というスニーカーも開発しました。このスニーカーの温室効果ガス排出量はわずか1.95kgCO<sub>2</sub>eで、2023年9月の発売時点



NIMBUS MIRAI



詳細についてはこちらをご参照ください。

**で温室効果ガス排出量が公表されているスニーカーの中で最少です。**こうした製品は、膨大な研究開発の成果によって実現しており、もちろん品質にも一切妥協していません。今後も一つずつ形にして次々と成果を上げていきたいと考えています。

## 今後のアシックスに求められること

**富永** 運動やスポーツを楽しめる社会を守ること、スポーツブランドに課せられた使命であり、アシックスがリーダーシップを取って取り組んでいかなければいけないと考えています。私たちはモノづくりに誇りを持っています。アシックスにはデザインフィロソフィーがあり、すべての製品づくりで、安定性や耐久性といったクオリティと同時にサステナビリティを追求しています。また、環境に対する取り組みだけでなく、女性の運動に対する障壁などを調査するMove Her Mind\*の活動や、社会的・経済的に困難な状況にある人々へ運動やスポーツを通じた



GEL-LYTE III CM 1.95



詳細についてはこちらをご参照ください。



支援を提供する一般財団法人 ASICS Foundation の設立など、**すべての人が運動やスポーツを楽しめる機会を提供するための活動も積極的に行っています。今後も私たちがリーダーシップを取って、「Sound Mind, Sound Body」そして、そのための「Sound Earth」を実現していきます。**

**一ノ瀬** 人にモチベーションや力を与えたり、人を団結させたりすることから、スポーツに宿るパワーはとても大きく、だからこそスポーツの世界が気候変動に対してどのような姿勢を取るかは、非常に注目されていると考えています。特に日本では、アスリートはロールモデルとして見られることも多く、アスリートやスポーツブランドの取組みには注目が集

まります。そんな中、「Sound Mind, Sound Body」を掲げるアシックスが、機能性だけでなくサステナビリティの取組みも同時に推進していくことで、世の中の当たり前を塗り替えていってほしいと期待しています。スポーツブランドのトップランナーだからこそ持っている影響力を活かして、誰もが一生懸命運動やスポーツを楽しめる社会を実現してほしいと願っており、私もブランドアンバサダーとしてともに貢献していきたいと考えています。

\*アシックスが独自のグローバルプロジェクトを立ち上げ、何千人もの人々に参加していただき、女性の運動に対する障壁や促進要因を探索しました



Move Her Mindに関する詳細な情報は  
こちらをご参照ください。

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section

asics  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

サステナビリティの考え方



「Sound Mind, Sound Body」な社会・環境を持続するために

創業以来、アシックスの使命は人々の心と身体を健康にすることです。そのためには、人々が快適に運動やスポーツができる地球環境が不可欠です。健全な心身、健やかな環境が将来世代まで続くよう、アシックスのブランド・スローガン「Sound Mind, Sound Body」のもと、「人と社会への貢献」と「環境への配慮」の2つの柱を軸に取り組んでいます。

基本的な考え方

人と社会への貢献

アシックスは、誰もがが生涯、運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現を目指しています。この実現に向けて、製品やサービスを通じたお客様の心身の健康づくりを推進するとともに、従業員一人ひとりの心身の健康維持に努めています。さらに、サプライチェーンで働く人々の人権を尊重し、その健康にも貢献していきます。

環境への配慮

環境目標として、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすることにコミットしています。また、2030年までに63%削減（2015年比）する目標を掲げ、スポーツメーカーとして初めてScience Based Targets initiative (SBTi) の認定を受けました。これらの目標達成に向けて、事業全体で循環型ビジネスモデル構築を進めています。



詳しくは「サステナビリティレポート」をご参照ください。

指標・目標

人と社会への貢献

指標	目標	進捗 (2024年実績)
アシックス基準以上の1次生産委託先工場の割合 (%)	100%	97%* * 最新の年次サイクルで評価された工場の結果に基づく

▶詳しくはホームページ「管理とモニタリング」をご参照ください。  
<https://corp.asics.com/jp/csr/people-supply-chain/managing-and-monitoring>

環境への配慮

温室効果ガス排出量削減目標

Why	健やかな心身を実現するためには、健やかな地球環境が必要である			
What (気候変動への対応)	2050年目標 温室効果ガスの排出を実質ゼロにする			
	2030年 CO <sub>2</sub> 排出量削減目標 (基準年：2015年)			
	<b>スコープ 1&amp;2</b> <b>63%</b> 事業所におけるCO <sub>2</sub> 排出量を削減  実績 <b>43.1%</b>	<b>スコープ 3</b> <b>63%</b> サプライチェーンでのCO <sub>2</sub> 排出量を削減*  実績 <b>14.9%</b>		
How (循環型 ビジネスモデル)	<b>Action 1</b> <b>100%</b> 2030年までに 事業所での使用電力を 再生可能エネルギーに 切り替え  実績 <b>36.8%</b>	<b>Action 2</b> <b>50%</b> 2030年までに 一次生産委託先工場での エネルギー使用量を削減 (基準年：2015年)  実績 <b>13.1%</b>	<b>Action 3</b> <b>85%</b> 2030年までに 一次生産委託先工場での 使用電力を 再生可能エネルギーに 切り替え  実績 <b>19.1%</b>	<b>Action 4</b> <b>100%</b> 2030年までに シューズ及びウェアの ポリエステル材を 再生ポリエステル材に 切り替え  実績 <b>50%以上</b>
	<b>Action 5</b> <b>3地域</b> 製品や材料を再利用 又はリサイクルするため 製品回収プログラムを 実施  実績 <b>4地域</b>			
	<b>Action 6</b> パートナーシップを通じてイノベーションを創造			

※ アシックスは、サプライチェーンにおけるバイオ燃料の使用状況を確認し、サプライヤーと連携してデータ収集を開始しています。今後、バイオ燃料の使用量把握に努め、バイオ燃料に関するGHGプロトコルの変更に対応した算定・開示の準備を進めています

\* 対象範囲は「購入した製品・サービス」及び「販売した製品の廃棄」

## 人と社会への貢献



## サプライチェーン上の人権尊重

人権尊重を企業の重要な責務と捉え、グローバルで活動に取り組んでいます。

### 基本的な考え方

アシックスは2004年に生産委託先工場の工場監査を開始しました。2022年からは、責任ある調達徹底、トレーサビリティと透明性の確保の観点から、新規工場と主力工場の監査に加えて、これまでリスクレベルを勘案して監査への注力を抑えていた低リスク工場についても、より精度の高い実態把握に努めています。今後は、現在の水準を維持すべく、工場の自律的なCSR管理に役立つマネジメントシステムの導入にも注力していきます。

### 人権リスクの低減

監査では、1次生産委託先工場に対してサプライヤーCSRスタンダードで求める要件と照らし合わせて評価を行います。

2024年、アシックスは、生産委託先工場の直近のCSR管理状況をより正確に評価できるようスコア化の方法を改良しました。従来の17の監査評価項目から詳細な項目を設定して、より具体的にリスク分析が可能となりました。2024年は、87の生産委託先工場に監査を実施し、97%がアシックス基準に到達しました。監査後は改善計画に基づき、適切なプロセスや期間を経て改善を促し、改善状況の確認を行います。改善が進まない場合は警告を発し、取引終了につながる可能性もあります。

### 透明性の向上

アシックスは2017年以降、主要な1次、2次生産委託先工場のリストを開示し、更新しています。2023年からは、原材料調達から商品製造までのサプライチェーン管理の仕組みをデジタル化し、トレーサビリティ向上を実現する新システムの運用を進めています。また、透明性をより高めるために、工場データを含むサプライチェーンに関する情報開示を強化しています。2024年には、1次生産委託先工場の情報や監査結果をデジタルシステムに登録し、アシックスが直接取引のある工場の人権・労働リスクの可視化を強化しました。今後は上流サプライヤーの情報や原材料調達についてもシステム上で可視化し、人権リスクの管理を強化していきます。



マテリアリティ1  
心身の健康



マテリアリティ4  
サプライチェーンの人権・透明性

## CASE STUDY

### 社会的責任を意識した事業運営

アシックスは、サプライチェーンでの労働慣行及び生産縮小や撤退などが法的にも倫理的にも適切に管理され、工場で働く人々や工場の経営への影響、及びアシックスの社会的責任に関連するリスクが最小限となるよう努めています。

#### カンボジアの生産委託先工場の事例

2024年には、カンボジアのフットウエア生産委託先工場で、工場内労働組合を設立しようとしていた従業員が刑事事件で起訴される事例がありました。アシックスは、工場経営陣と対話を重ね、同氏の心身の安全の確保に向けた動きを促すとともに、「結社の自由(労働組合を結成する自由)」を重視するアシックスの基本姿勢を説明し、その順守を求めました。工場側は、同氏釈放後、すぐに従前の処遇で職場復帰させ、休職期間中の賃金及び手当を全額支給したほか、同氏との対話を続けています。加えて、アシックスは、現場の人々が不満や提案を安全に投稿できるシステムを同工場に導入。「結社の自由」をはじめとする働く人の権利の保護に努めています。

#### ベトナムの生産委託先工場の事例

ベトナムのフットウエア生産委託先工場では、工場が閉鎖する事例がありました。その際、アシックスは早い段階から、労働組合と協議することや現地労働当局の協力を得ることなどを工場側に要請しました。工場側は当局への相談、従業員への丁寧な説明や適切な補填などを行い、その結果、労使紛争などの大きな混乱は生じませんでした。

アシックスは、今後も、生産委託先と対話をしながら、発注ブランドの社会的責任を意識した事業運営を進めていきます。



生産委託先工場の様子



## 環境への配慮



## 環境に配慮した企業活動

スポーツは気候変動と密接に関係しています。健やかな心身の実現には、快適に運動やスポーツができる地球環境が不可欠です。その環境を守るためにも、アシックスでは気候変動への対応を最重要課題に位置づけ、積極的な取組みを進めています。

### 気候変動への対応

2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを目指し、バリューチェーン全体で循環型ビジネスモデルへの変革を進めています。

アシックスの事業は生産委託先工場をはじめとするグローバルなサプライチェーンに支えられており、各パートナーとの協働が不可欠です。2022年には、主要サプライヤーに対し、再生可能エネルギーの調達計画策定を求める「グリーン調達方針」を展開し、現時点でフットウェアの戦略的1次生産委託工場の100%が調達計画を策定しました。2024年にはグリーン調達方針を更新し、2030年までに100%再生可能エネルギーを使用することにコミットするよう求め、対象工場の範囲も拡大しました。また、コスト、品質、デリバリーに加えて地政学リスクとサステナビリティも重視した材料調達を行っていくことを目的に、新たな「材料調達方針」を展開し、環境配慮材の採用、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定、CO<sub>2</sub>排出量計算のためのデータ提供などを求めています。サプライヤーの現状や課題を把握し、環境技術に関する情報共有など必要なサポートを行いながら、バリューチェーン全体での循環型ビジネスモデルへの移行に取り組んでいます。

### 生物多様性への対応

アシックスは、アパレル・フットウェア業界が生物多様性に与える影響と自然資本への依存の重要性を認識し、リサイクル素材・節水型染色技術の採用・再生紙の採用など、自然資本への依存度を低くする製品開発に取り組んでいます。また、加盟しているLeather Working Group\*1と協働して、2030年までに森林破壊ゼロの天然皮革サプライチェーンの構築を目指します。

現在、製品材料別・地域別のリスク分析を進めており、これらの結果を、今後の経営戦略に反映していきたいと考えています。

\*1 持続可能な皮革製造方法を推進する国際NPO



マテリアリティ5  
気候変動への対応



マテリアリティ6  
循環型ビジネス



マテリアリティ9  
生物多様性と水の管理

## CASE STUDY

### 環境に配慮した製品開発

#### リサイクルできるランニングシューズ「NIMBUS MIRAI」を発売

本製品は、アシックスを代表する高機能モデルの一つである「GEL-NIMBUS」と同等の品質や性能を保ちながら、アッパーの単一素材化などの取組みを通じ、各素材をリサイクルできるようにしたのが特徴です。ランナーとともに環境への意識を高めていけるよう、使用済みの「NIMBUS MIRAI」を回収する取組みも同時に行っています。



NIMBUS MIRAI

#### パリ2024オリンピック・パラリンピック競技大会 TEAM JAPANへ提供する オフィシャルスポーツウエアでの取組み



JOCポディウムジャケット

パリ2024オリンピック・パラリンピック競技大会に出場するTEAM JAPANが着用するオフィシャルスポーツウエア、シューズ、バッグなどを「パフォーマンスとサステナビリティの両立」をコンセプトに作製・提供しました。「ポディウムジャケット」と「ポディウムパンツ」は、リサイクル材の採用や再生可能エネルギーの活用など様々な温室効果ガス排出量の削減施策を行い、前回大会と比較して約34%削減。製品のカーボンフットプリント表示も行い、今回算出したカーボンフットプリントの合計は、122トンCO<sub>2</sub>e\*2でした。パリ2024オリンピック・パラリンピック競技大会の「クライメート・ポジティブな大会」を目指す方針に賛同し、算出したカーボンフットプリントの合計を超える200トンのカーボンクレジットを購入しました。このカーボンクレジットは信頼性や品質が担保されたパキスタンのマングローブ再生プロジェクト「デルタ・ブルー・カーボン」の支援に充てました。

\*2 算出対象：JOCとJPCの全アイテム、AOC（オーストラリアオリンピック委員会）のポディウムジャケット、ポディウムパンツ、シューズ

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

TCFDに即した情報開示



シナリオ分析

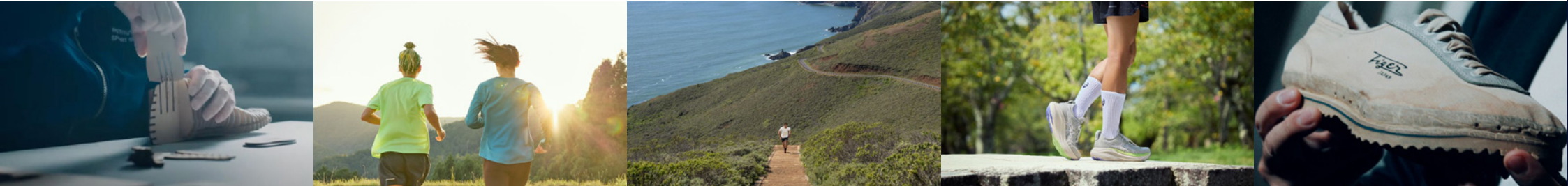
アシックスはスポーツメーカーとして世界で初めて気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、それに即した情報開示を積極的に進めています。

シナリオ分析に基づくリスクと機会を特定し、そのインパクト・対応策を分析し、事業戦略へ反映しています。

	リスクの内容	事業へのインパクト	財務インパクト／年*	対応策
移行リスク	原材料価格の変動	石油由来原材料の調達コストの上昇	43億円 (2050年、4℃)	・財務影響を抑えた材料目標・ロードマップの策定 ・サプライヤーとの連携強化
	製品表示規制の導入	規制への対応のためのシステム導入コスト・人件費の増加	13億円	・規制を早期に理解し、必要なリソースを確保 ・製品のカーボンフットプリント表示
物理的リスク	気温上昇によるスポーツ時間の減少	スポーツ機会（時間）の減少に伴う製品の買い替え頻度減少による売上の減少	24億円 (2050年、4℃)	・気温が上昇しても対応できる製品の拡大 ・屋外スポーツができる機会が減少しても対応できるサービスの展開
	台風、洪水の激甚化によるサプライチェーンの操業停止	生産委託先工場の浸水に伴う操業停止による売上機会の喪失	7億円	・自然災害リスクが高い地域にある生産委託先工場を認識したソーシング戦略

\* 2022年度のデータに基づき算出

	機会の内容
機会	<b>顧客基盤の拡大</b> ・気候変動への積極的な取り組みを通じて新たな顧客層へのエンゲージメントを高める
	<b>低炭素製品・サービスの開発・拡大を通じたイノベーション創出</b> ・サステナビリティと機能性を追求することでイノベーションを創出 ・CO <sub>2</sub> 排出が少ない製品・材料の開発 ・CO <sub>2</sub> 排出が少ない価値創造（新ビジネス領域）の特定、構築
	<b>気温上昇に対応した製品・サービスの展開</b> ・人間工学研究の知見やデジタルを活用し、どんな環境下でも快適にスポーツを楽しめるソリューションを提供
	<b>サステナブルファイナンスの活用</b> ・企業のサステナビリティパフォーマンスと透明性を向上し、グリーンボンドなどの積極的な活用により、効率的な資金調達を実施





## 社外取締役×投資家・アナリスト座談会

### DIALOGUE 02

## 「振り幅の可動域」を広げ、 グローバルNo.1ブランド へと変革するために

日本IR協議会の佐藤淑子専務理事をファシリテーターに迎え、アシックス社外取締役の村井満、常務執行役員CFOの林晃司が、3社3名の機関投資家と座談会を行いました。

### 社外取締役から見た業績牽引の要因

**佐藤** アシックスは「中計2026」の数値目標を初年度に達成するなど、業績好調です。まずは業績について、社外取締役の立場からどのように捉えていますか？

**村井** 私は、2023年の社外取締役就任から上方修正前の「中計2026」の策定作業に関わってきました。当初目標を策定した際には、「しっかりと検証して策定している」という印象を持っていました。そこから、全カテゴリー、リージョンが利益・利益率の最高値を更新する結果となり、なぜアシックスはここまで成長を遂げられたのかを考えながら議論してきました。個人的な答えとして、私は「微分」と表現するのですが、カテゴリーごと、ビジネスの

上段左から

**高 英詞**

野村アセットマネジメント株式会社  
グローバル・リサーチ部  
企業調査グループ チームリーダー  
サステナブル投資戦略室  
チームリーダー

**マイケル・ジェイコブス**

Vice President, Analyst,  
T. Rowe Price Japan, Inc.

**久田 有貴**

三井住友トラスト・アセットマネジメント  
株式会社  
リサーチ運用部 企業リサーチユニット  
シニアアナリスト

下段左から

**村井 満**

株式会社アシックス 社外取締役

**佐藤 淑子** (ファシリテーター)

一般社団法人日本IR協議会  
専務理事・首席研究員

**林 晃司**

株式会社アシックス 常務執行役員CFO



Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for  
Value Creation*

Section 05  
*Data Section*

**asics**  
sound mind, sound body

Information for  
Investors

Sustainability  
Information

▶ CEO Message





バリューチェーンごとなど、徹底的に細分化して検証し、選択と集中を繰り返しながら徹底的にやり抜く力が結実したのだと感じています。

**久田** アシックスは株価の理論上の資本コスト構成変数である $\beta$ 値が高いことを課題視されていて、資本市場の目線に立ったスタンスだと評価しています。一方で、「中計2026」の1年目で数値目標を上方修正しましたが、結果として $\beta$ 値は下がりませんでした。中計を計画する段階で、目標が保守的過ぎるという議論は、取締役会でもされたのでしょうか？

**村井** 「中計2026」の策定には半年ほど時間をかけ、数値目標の妥当性について何度も議論しました。カテゴリーごとの収益構造や販管費率まで細かく「微分」した上で目標を策定したので、保守的な目標だという印象はなく、2024年の業績が想定していたよりストレッチしたというのが私の率直な感想です。この成長の裏側には、これまで構築してきたOneASICSを起点としたデジタルのメカニズムが大きく後押ししたこと、パリ2024オリンピック・パラリンピックという檯舞台で、アシックスが日本代表選手をサポートしたことに起因するブランド力の向上も相まったものと考えています。

**ジェイコブス** 加えて、2018年から始まった一連の経営改革により、アシックスが本来持っていたパワーを取り戻したという側面もあるのではないかと思います。村井取締役はどう捉えていますか？

**村井** 先ほどお話しした選択と集中のような戦略は

あくまで表層的な話で、アシックスの根っこにあるDNAは、モノづくりや品質に対する強烈なこだわりです。アシックスが創業以来大切にしてきたこのDNAを表出させる道筋を廣田CEOが効果的に設計したのだと思います。

**高** 今のアシックスの業績は、単にヒット商品があったからというだけではなく、組織全体で押し上げた結果だということを非常に心強く思っています。社外取締役の皆様には、目標が明確に裏付けされたものかを引き続きチェックしてほしいです。

**村井** 私はアシックスの経営陣の口癖をよく聞いています。例えば**林CFO**は「フロントランナー」という言葉を使うことが多いですが、誰かのやり方を真似することをあまり好まず、自分で先頭を走るという姿勢が口癖に表れているように感じます。また、「Sound Mind, Sound Body」という言葉が出てこない会議は1回もありません。廣田CEOと富永COOをはじめ、経営トップが発信する言葉はほかから借りてきたものではないからこそ、組織の末端まで行き渡るのだと思います。このすごみが業績を押し上げている最大の要因ではないかと思っています。

## 財団設立は創業理念の実現につながる

**佐藤** 2024年7月には、スポーツへのアクセシビリティを企業価値につなげるべく、一般財団法人

ASICS Foundationを設立すると宣言されました。個人的にはステークホルダーと協働するという意味でも歓迎すべきことだと感じています。一方で、株主や投資家の立場からすると様々な考え方があったと思いますが、どのように説明し、対話してこられたのでしょうか。

**林** 私たちは社会的な弱者の方々のためにできることがあるという想いで財団設立を表明しましたが、当然ながら財団設立に反対を表明される投資家もいらっしゃいます。そういった方々にも私たちは真摯に向き合い、アシックスの想いをお伝えしてきました。対話を繰り返す中で賛成に回っていただいた方もいますし、最後まで反対された投資家も了承を得た上で開示しています。資本市場と真正面から向き合って対話する、まさに「ガチンコ経営」に取り組んでいます。

**久田** 私たちも財団設立構想の段階から説明していただいたので、資本市場に真摯に向き合っていくという姿勢は感じることができました。一方で、賛否ある議題とも感じていました。社外取締役はこの議案をどのように見られていたのでしょうか？

**村井** 当初からアシックスには一歩も引くことなく資本市場と向き合っていく覚悟が一貫してありました。通常、これだけ反対意見が出れば、内部で疑義が出てくる可能性もありますが、アシックスには「Sound Mind, Sound Body」という確固たる創業哲学があり、高価格帯の商品を購入されるお客様

だけがアシックスの顧客ではないはずだ、という認識がありました。選択と集中の結果、アシックスの収益体質は研ぎ澄まされてきたものの、これまであまりリーチできていなかった人たちにもリーチしてこそ、アシックスの将来的な経営価値が高まるはずです。私は「振幅の可動域」という言葉を使って説明しましたが、これを広げるためにもやるべきだと全面的に背中を押ししました。

**ジェイコブス** 会社にとって利益成長は重要ですが、同時に創業哲学のようなパーパスやカルチャーも重要です。創業哲学と利益成長を同時並行で達成するために活動されていることは、とても素晴らしいと思います。

**村井** もとより株主利益を毀損することがない範囲で運営していく方針であり、市場に対して筋を通していたため、反対意見があったとしても全くひるむ必要はないと考えていました。今後更に広い領域でスポーツビジネスを展開するには、ランニングなど利益面が期待できる分野だけではなく、あらゆる競技団体にアシックスのことを理解してもらう必要があります。スポーツを愛する幅広い振幅の人たちから支持を得る存在になるために避けて通れなかったのが、今回の財団設立なのです。

**高** 以前からコミュニケーションさせていただく中で、与党株主を作らず、資本市場に配慮していたものと理解しています。財団設立後は私たちにはコントロールできませんので、きちんとした運

## 社外取締役×投資家・アナリスト座談会

用がされているのか社外取締役としてチェックしてもらえると安心です。アシックスがこのような先進的な取組みで結果を出せば、資本市場にとっての基準も変わっていきます。是非資本市場のフロントランナーとして結果を出すことを期待しています。

**林** 財団設立後も継続的に開示していくことを約束します。経済的、社会的弱者にもしっかりとリーチすることで、村井取締役がお伝えした「振幅の可動域」が広がり、人との新たなつながりが作られていくのだと思います。

## 真のグローバルブランドとしてのステージへ

**佐藤** 2024年には、グローバルブランドとなるべく政策保有株式の完全売却や株式売出しのような資本政策にも取り組みました。このような取組みに対して、それぞれのお立場から率直な意見を伺いできればと思います。

**林** アシックスがグローバルブランドとしての立ち位置をより確かなものにするためには、資本政策や財務戦略の面でもステージを上げていく必要があります。資本市場でもフロントランナーとなるべく、私たちは自ら厳しい環境に飛び込み、厳しさを原動力にしながら進んでいくことを選択しました。引き続き、「ガチンコ経営」の中で皆さんの厳しい目にさらされながら成長していきたいと思っています。

**久田** 「ガチンコ経営」で企業のステージを上げていく中で、アシックスには何が必要だと社内で議論されていますか？

**村井** 例えばサッカー日本代表は、選手がヨーロッパに出て、厳しい環境に身を置いて戦っているからこそ強くなったのだと思います。経営者の胆力が弱いと群れる誘惑に駆られるのですが、本当に世界で強くなるための覚悟を持てば、当然政策保有株式の完全売却や、社外取締役を過半数にするなど群れない経営へと打ち手のベクトルが向いていくのだと思います。アシックスという日本企業が勇気を出して世界へ飛び出し、厳しい目にさらされながらもグローバル企業と対等に戦う姿はとても頼もしく感じています。

**ジェイコブス** 残念ながら日本企業の多くはインクリメンタリズム(漸進主義)に陥りがちで、狭い範囲で周りの企業の様子を伺っている傾向がありますが、私は非常にもったいないと感じています。もし時代にそぐわないのであれば、御社が応じたように、株の持ち合いを一気に解消するなど躊躇なく判断するのが真のグローバル企業の考え方ではないかと思います。

**高** その意味で私が期待しているのはランニングエコシステムです。グローバルブランドとしての地位を確立するには、アシックスの独自性をしっかりと伝えることが重要です。アシックスが作り上げた好循環のエコシステムをどのようにマネタイズしてい

くのか、そのために誰に、どのようなメッセージを伝えていくのかに挑戦していったほしいと思います。

**村井** ファーストペンギンとしての感覚があるのはアシックスの強みだと考えています。その意味では、私たちが取り組んでいる資本政策とビジネスサイドの「OneASICS経営」というのは別物ではなく、完全に同期していくべきものです。3,000万人ものOneASICS会員を獲得できた時に、その3,000万人が日常的に私たちのブランド体験を着実にフィードバックする鏡になり、息吹さえも感じるほど顧客のブランド体験をトラックできるようになります。このような顧客が株主になって個人投資家が増えることはリスクではなく、むしろ私たちを支援してくださる存在となり、ともに経営ができるはずです。



アシックスがグローバルでNo.1のスポーツブランドになっていくためには何が必要なのか、私たちは改めて考える必要があります。アシックスは、多くの人々が心と身体を健全に維持するために必要としているスポーツに携わっています。だからこそアシックスが、今より大きな存在になれないはずがないのです。私たちがすべての人々にライフタイムバリューを提供できる存在になるために、今回の財団設立は必要不可欠です。財団の活動を通して「振幅の可動域」を広げていくことができれば、アシックスは真に世界のNo.1ブランドになるのだらうと確信しています。そういう視座で是非、資本市場から叱咤激励をしていただきたいと思います。

### Section 01 Our Message

### Section 02 What's ASICS

### Section 03 Our Strategy

### Section 04 Foundation for Value Creation

### Section 05 Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message

コーポレートガバナンス体制



詳しくは「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。

持続的成長を支えるコーポレートガバナンス体制

アシックスは、監査等委員会設置会社として経営の監督と執行の分離を明確化して意思決定を迅速化するとともに、取締役の過半数を社外取締役とすることで取締役会の監督機能の強化を図っています。企業経営、グローバル、デジタルなどの分野を含む幅広い専門性を保有する取締役で構成される取締役会は、法定決議事項のほか、アシックスグループの重要な経営方針や重要な業務執行に関する一定の事項の決定、執行機関による業務執行状況の監督などを行います。

執行機関は、アシックスグループの経営に関する重要事項の審議を行い、機動的な意思決定を行うため、経営会議を定例的に開催します。2024年1月からの新経営体制のもとでは、経営課題や進むべき方向性を徹底的に議論する場として、本社役員とすべての地域事業会社のCEOが参加するグローバルサミットを開催しています。グローバルレベルでの経営課題などに迅速に対応していく中、グローバル成長、ブランド体験価値向上、オペレーショナルエクセレンスの追求をリードし、アシックスのGIEへの変革を後押しします。また、グローバル全体での内部統制の更なる強化、コンプライアンスの徹底、株主を含むステークホルダーとの持続的かつ双方向のコミュニケーションなどにも引き続き取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制強化の変遷

	～2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
基本方針	・コーポレートガバナンス基本方針制定(2016年)						・買収防衛策を廃止	・政策保有株式の全売却及び政策保有株式の非保有方針の策定 ・金融機関等の安定株主保有株式の売出しを実施	
経営の監督と執行の分離	・執行役員制度導入(2010年)			・監査等委員会設置会社への移行					
社外取締役	・社外取締役導入(2011年) ・独立社外取締役・独立社外監査役に関する基準制定(2014年)	・取締役の3分の1以上を独立社外取締役とする方針		・取締役の過半数を独立社外取締役とする方針					
諮問委員会	・指名・報酬委員会の設置(2016年)		・委員長を独立社外取締役へ変更						
取締役会運営	・実効性評価の開始(2016年)							・社外取締役コメントに対する翌月取締役会でのフィードバック開始	・実効性評価に第三者専門機関を起用
役員報酬	・業績連動報酬導入(2008年) ・取締役の報酬額改定(2013年) ・株式報酬型ストックオプション導入(2013年)	・報酬体系の見直し	・譲渡制限付株式報酬の導入					・譲渡制限付株式報酬の改定	・取締役報酬の改定
取締役の人数(人)	10	11	8	8	8	9	8	8	8
うち社外取締役(人)	4	4	5	5	5	6	5	5	5
うち女性(人)	0	0	2	2	2	2	2	2	3

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message



# コーポレートガバナンス体制図

## 1 取締役会

株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、アシックスの持続的な成長と、中長期的な企業価値の向上を図るため、業務執行の監督を中心にを行います。取締役会は、その過半数を独立社外取締役で構成するものとします。

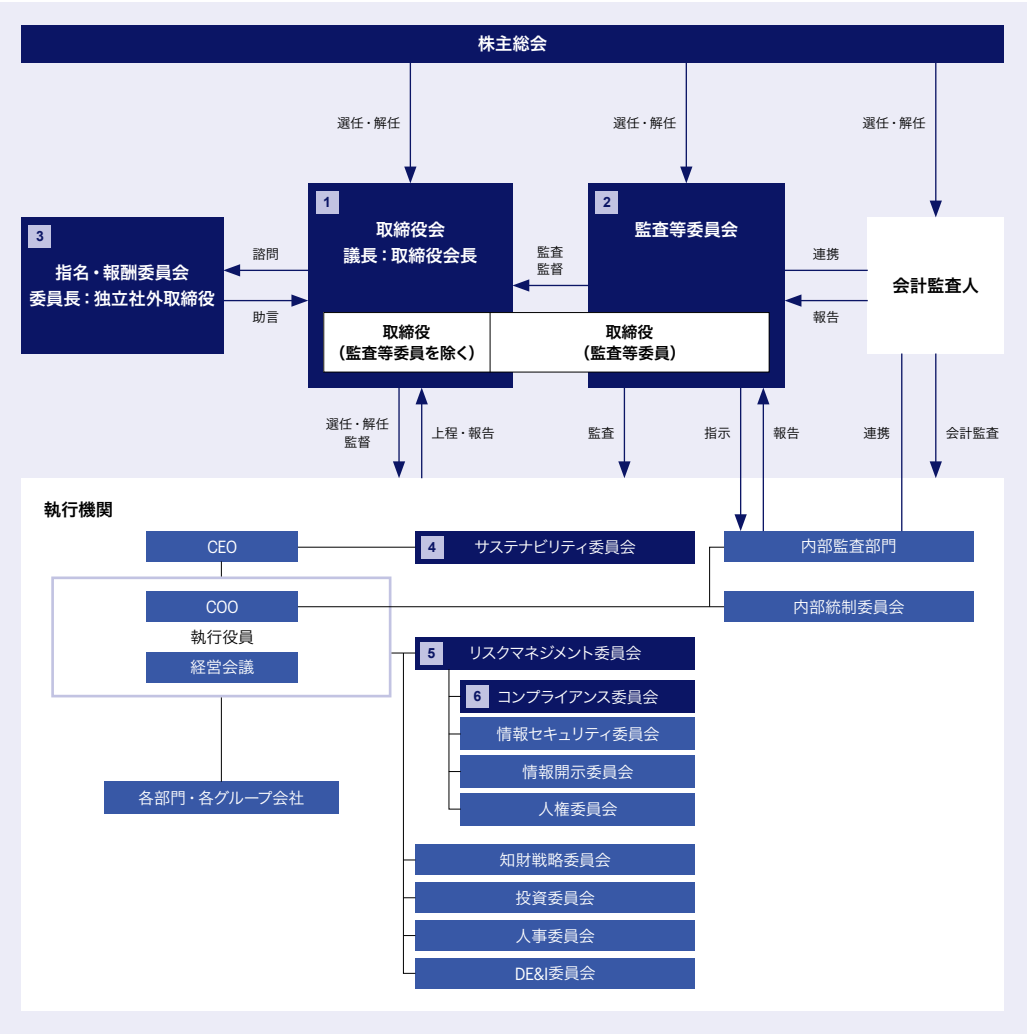
## 2 監査等委員会

監査等委員会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から以下の役割を担っています。

- ① 取締役及び執行役員の職務の執行の監査・監督
- ② 監査等委員以外の取締役の選解任または報酬などに対する意見の決定
- ③ 会計監査人の選解任及び非再任に関する議案の内容の決定
- ④ 監査報酬に係る権限の行使

## 3 指名・報酬委員会

指名・報酬委員の総数：8名  
(うち独立社外取締役：5名)  
取締役及び執行役員の指名並びに報酬の決定について、公正性及び透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会の委員は、その過半数を独立社外取締役で構成し、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役の中から選定します。取締役会は、取締役及び執行役員の指名並びに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しています。



## 4 サステナビリティ委員会

アシックスグループでは、サステナビリティを経営の軸と捉え、コーポレートガバナンスに反映しています。代表取締役会長CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、全社のサステナビリティ戦略・目標・ロードマップ・アクションプランとその進捗の評価に加え、マテリアリティ評価とサステナビリティのビジネス戦略への統合を行っており、その内容は取締役会へ上程・報告されます。また、各統括部の「気候変動への対応」に関連した目標に対する年間実績は、関連する執行役員・統括部長の報酬を決定する要素の一つになっています。

## 5 リスクマネジメント委員会

アシックスグループは、リスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長COOを委員長とするリスクマネジメント委員会及びリスクマネジメントチームを設置しています。

## 6 コンプライアンス委員会

アシックスグループは、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスへの取組みを総合的、横断的に統括するとともに、役員及び従業員が適正な業務運営にあたるよう補佐し、研修などを通して教育、指導などを行っています。また、アシックスグループは、経営陣から独立したグローバル内部通報システムを設置しています。従業員などがアシックスグローバル行動規範などを逸脱する行為を知ったり、その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見したりした場合、相談を受け付け、コンプライアンス委員会が事態の迅速な把握及び是正を行います。

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

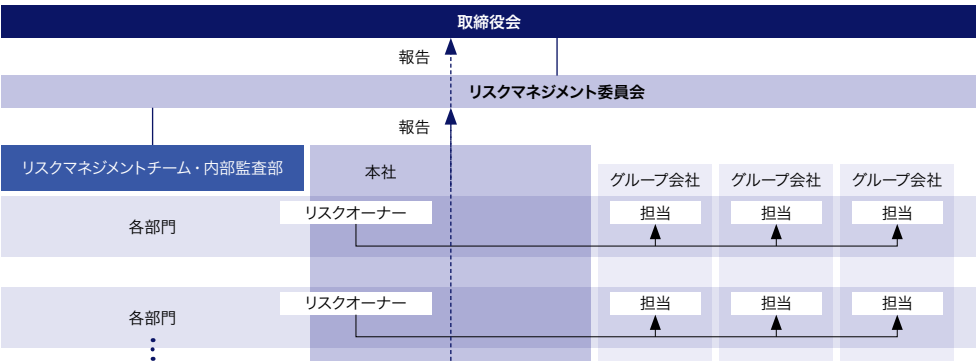
アシックスグループは、持続的な事業運営のため、事業活動に関する外部・内部の様々なリスクを適切に管理し、効果的に対処する体制を構築しています。

リスクマネジメント委員会は、危機発生時の回避及び危機発生時の損失を最小化するために、ビジネス戦略に伴う優先して対応すべきリスクの特定と担当部門を決定し、リスクを総括的に管理しています。また、その活動を取締役に年2回報告します。各部門から選出されたリスクオーナーは、担当するリスクに対する低減アクションをリードし、進捗管理を行います。リスクマネジメントチームは、内部監査部と連携し、リスクマネジメント全体が有効かつ適切に行われるようモニタリングします。

### 2025年2月開催のリスクマネジメント委員会の主要トピック

- ・各部門のリスクトピックの進捗報告
- ・リスクマネジメント委員会下部委員会からの報告
  - ① 情報セキュリティ委員会 ② コンプライアンス委員会 ③ 人権委員会
- ・サプライチェーン上の人権に関するリスク
- ・スポーツ大会などの開催に伴うリスク

リスクマネジメント体制図

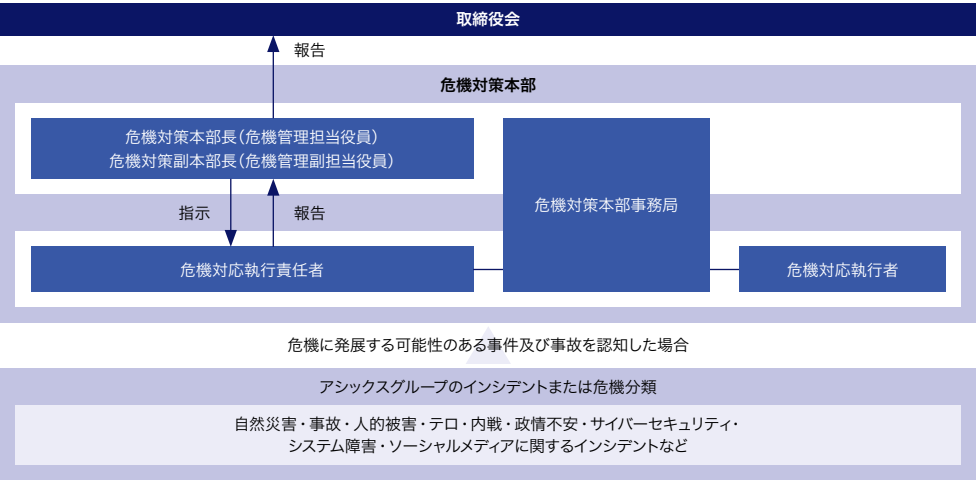


詳しくは「有価証券報告書」をご参照ください。

## クライシスマネジメント体制

アシックスグループは、クライシスマネジメント規程に基づき、危機管理担当役員を設置しています。危機管理担当役員は、危機に発展する可能性のある事件及び事故を認知した際には、同規程に定められた方法及び経路で速やかに会長・社長へ報告を行うとともに、同規程にあらかじめ定められた緊急事態レベルに応じて、危機対策本部を設置します。また、危機管理担当役員は、危機対策方針とコミュニケーション戦略などを決定し、対外交渉及び公表を統括し、対策・改善策などの実施を指揮します。

クライシスマネジメント体制図



## 主要なリスクへの対応

2024年においても、引き続きサイバーセキュリティやAIなどのデジタルツールに伴うリスクについては、リスクマネジメント委員会の下部組織である情報セキュリティ委員会を通じて検討・対策を進めました。また、アフターコロナの中で開催された大規模な国際イベントに伴うリスクについて継続的に検討・対策を進め、そこで得られた学びを2025年に開催される同様のイベントへの対応にも活用していきます。

# コンプライアンス

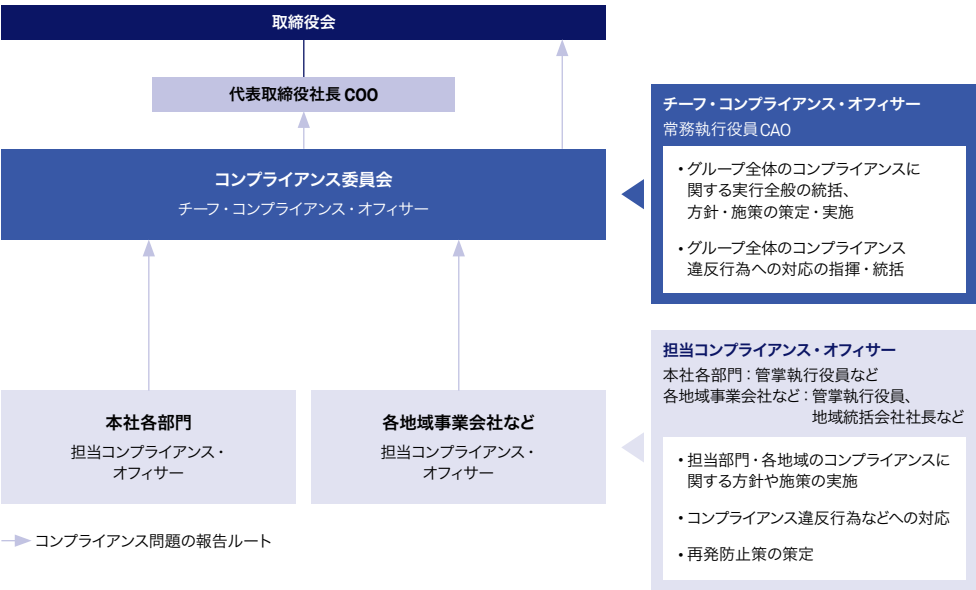
## グローバルコンプライアンス体制

アシックスでは、代表取締役社長 COO をコンプライアンス経営の最高責任者とし、「コンプライアンス委員会」と「担当コンプライアンス・オフィサー」を置き、コンプライアンス経営を実践しています。従業員などは、コンプライアンス問題が発生した場合またはその恐れを把握した場合、レポーティングラインにしたがい担当コンプライアンス・オフィサーに報告します。

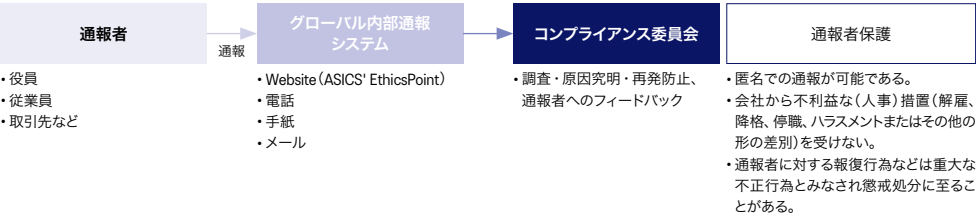
コンプライアンス問題は、コンプライアンス委員会に報告され、重要度に応じて、社長・取締役会へ報告されます。

以上の報告ルートのほか、「グローバル内部通報システム」にて報告することができる体制を整えています。

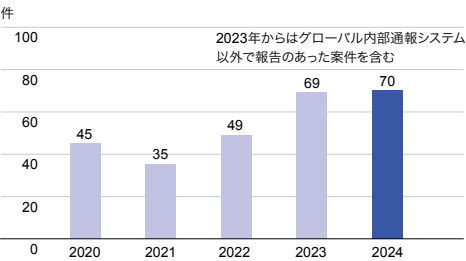
### コンプライアンス体制



### グローバル内部通報システム



### グローバル内部通報システム・コンプライアンス委員会へ報告された件数



### 通報・報告の内訳 (2024年)

ハラスメント	22件
規律などの違反	18件
懸念事項・問い合わせ	9件
雇用問題	3件
人権・差別	2件
利益相反	2件
その他	14件
合計	70件

アシックスでは、アシックスグローバル行動規範、就業規則、法令などに反する行為、またはその疑いのある行為の通報・報告を受けた場合、コンプライアンス委員会が中心となり事実調査を実施します。調査の結果、コンプライアンス違反が発見された場合、担当コンプライアンス・オフィサーが中心となり、是正措置や再発防止策などの対応を講じます。2024年の内部通報・報告件数は合計70件で、すべての案件に対し、適切に調査・対応が実施されています。違反となった事案に対しては、担当コンプライアンス・オフィサーとコンプライアンス委員会が連携し、是正措置及び再発防止策を講じています。また、コンプライアンス違反をなくしていくため、役員・従業員向けに各種コンプライアンス研修を毎年実施しています。2024年は国内で関係従業員向けに下請法などの法令、グローバルでハラスメントの研修を実施しました。また、ASICS SPIRITにしたがい遵守すべき行動原則をわかりやすくまとめたアシックスグローバル行動規範ブックを作成し、グローバルで全従業員に配布しました。

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message



取締役の専門性と経験



専門性と経験の選定理由及び取締役の略歴情報は、「第71回定時株主総会招集ご通知」P.18-26をご参照ください。

アシックスの取締役・執行役員

「中計2026」において掲げる、『「グローバル×デジタル」の推進』により、急激に変化し多様化する社会環境に対応しながら、グローバルでの持続的な成長と企業価値向上を目指しています。そのためには、経営の意思決定及び監督を担う取締役に加えて、業務執行を担う執行役員において、幅広い専門性・経験並びに多様性を確保することが重要ですが、まだ多様性には向上の余地があると認識しています。より良い経営判断や事業遂行のため、引き続き多様な人財の登用を積極的に進めます。

取締役のスキルマトリックス(2025年3月28日時点)

役職	氏名	所有株式数*1	取締役会への出席状況	企業経営	国際性	デジタル	財務・会計	法律	スポーツ事業	重要な兼任状況
代表取締役 会長 CEO	廣田 康人	328,696株	14回／14回(100%)	●	●		●		●	カシオ計算機(株) 社外取締役
代表取締役 社長 COO	富永 満之	151,827株	10回／10回(100%)	●	●	●	●		●	—
社外取締役	村井 満	5,779株	14回／14回(100%)	●	●				●	びあ(株) 社外取締役／(株) WOWOW社外取締役(監査等委員)／公益財団法人日本バドミントン協会会長 公益財団法人日本オリンピック委員会理事
社外取締役	須藤 実和	3,377株	10回／10回(100%)		●	●	●		●	(株) プラネットプラン代表取締役／公益財団法人日本バレーボール協会副会長／(株) カチタス社外取締役 公益財団法人日本オリンピック委員会理事／(株) コーセー社外取締役／(株) 関電工社外取締役
社外取締役	熊埜御堂 朋子*2	0株	—	●		●				—
取締役 常勤監査等委員	倉本 学	78,916株	10回／10回(100%)		●				●	—
社外取締役 監査等委員	横井 康	12,569株	14回／14回(100%)				●			公認会計士(横井康公認会計士事務所) 岩谷産業(株) 社外監査役
社外取締役 監査等委員	江藤 真理子	0株	10回／10回(100%)		●			●		弁護士(TMI総合法律事務所)／スターゼン(株) 社外取締役／日東電工(株) 社外取締役

\*1 所有株式数については2025年4月16日割当の譲渡制限付株式の数を含む

\*2 2025年3月28日就任

執行役員のスキルマトリックス(2025年3月28日時点)

役職	氏名	プロダクト	マーケティング・販売	デジタル	財務・会計	法律	人財開発	重要な管掌状況
代表取締役 会長 CEO	廣田 康人	●	●		●		●	
代表取締役 社長 COO	富永 満之		●	●	●			
副社長執行役員	千田 伸二	●						社長特命事項、危機管理担当、投資委員会、人事委員会、アシックス商事、ニシ・スポーツ、山陰アシックス
副社長執行役員 オニツカタイガーカンパニー長	庄田 良二	●	●	●				オニツカタイガーカンパニー

取締役の専門性と経験

役職	氏名	プロダクト	マーケティング・販売	デジタル	財務・会計	法律	人財開発	重要な管掌状況
常務執行役員 中国本部長	西脇 剛史	●						中国本部
常務執行役員 アシックスアメリカコーポレーション President & CEO	小玉 康一郎		●					
常務執行役員 兼 一般財団法人 ASICS Foundation 理事長	甲田 知子		●	●				マーケティング、スポーツマーケティング、バラスポーツ企画
常務執行役員	高岡 典男	●						パフォーマンスランニングフットウェア、コアパフォーマンススポーツフットウェア、スポーツスタイル、アパレル・エキップメント、フットウェア生産、サステナブルプロダクト推進、キッズプロダクト、サーキュラーエコノミー推進
常務執行役員 CFO(経営計画担当)	林 晃司			●	●			経理、財務、サプライチェーン・トランスフォーメーション、サプライブランニング、アシックス・プレイシュア
常務執行役員 CAO(危機管理副担当)	堀込 岳史					●	●	人事、ウェルビーイング推進、総務、法務、知的財産、サステナビリティ、安全品質保証、秘書、広報
執行役員 アシックス商事(株) 代表取締役社長 兼 ウォーキング統括部長	小林 淳二		●					
執行役員 CDO(デジタル&イノベーション担当)	貞閑 明彦			●			●	デジタル、スポーツ工学研究所、DTC、事業開発(アールビーズ、アシックスベンチャーズ、アシックススポーツファシリティーズ、アシックストライアスサービス、アシックス・スポーツコンプレックス)
執行役員 アパレル・エキップメント統括部長	田口 陽太郎	●	●					
執行役員 アシックスヨーロッパB.V. CEO	カーステン・ウンベハウン		●	●				
執行役員 スポーツスタイル統括部長	鈴木 豪	●	●					
執行役員 フットウェア生産統括部長	松田 伸司	●						
執行役員 CIO	大島 啓文			●				IT、アシックステクノロジー、アシックスデジタル
執行役員 法務部長	和泉 絵里子					●		
執行役員 アシックスジャパン(株) 代表取締役社長	阿部 雅	●	●					
執行役員 アシックスオセアニアPty. Ltd. Managing Director	マーク・ブラントン		●					

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for Value Creation*

Section 05  
*Data Section*



Information for  
Investors

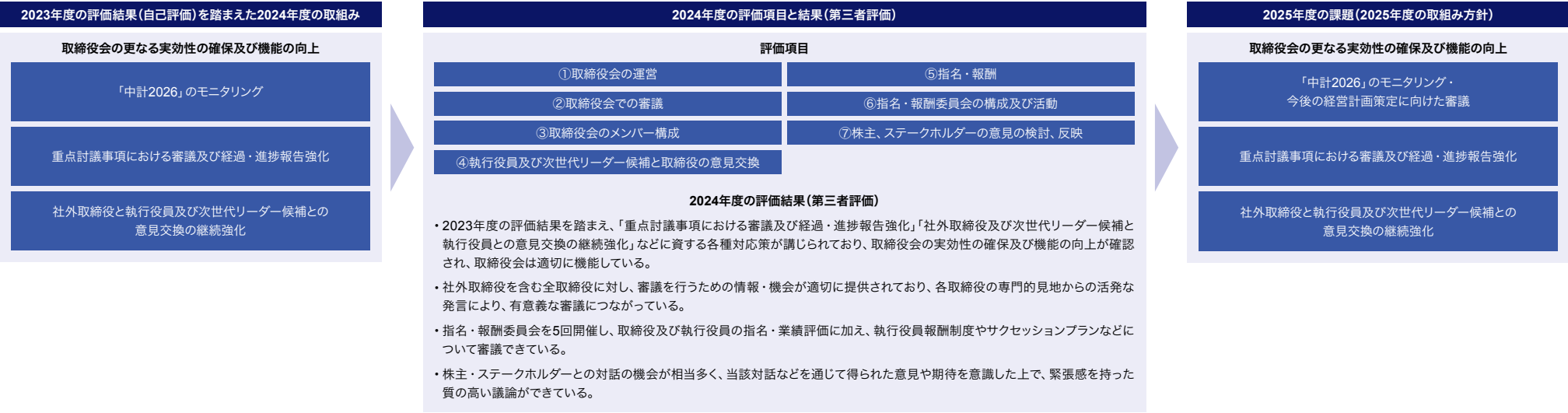
Sustainability  
Information

▶ CEO Message

取締役会の実効性評価・取締役会での検討内容

取締役会の実効性評価

アシックスは、取締役会の更なる実効性の確保及び機能向上を目的として、各取締役へのアンケート(自己評価)を実施して取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、その結果について取締役会に報告の上、十分な議論を行った結果を次年度の改善すべき点として取り組んでいくPDCAサイクルを構築しています。なお、2024年度の実効性評価は、第三者機関を起用して実施しました。



2024年取締役会における主な検討事項

各取締役の専門性に基づいた意見や助言を戦略・計画により良く反映できるよう、決議事項、報告事項のほかに「重点討議事項」の分類を設けて議論を推進しています。なお、2024年の取締役会での主な検討事項は下表の通りです。

項目	主な検討内容	項目	主な検討内容	項目	主な検討内容
経営方針	「中計2026」及び事業ポートフォリオマネジメント 資本政策に関する議論、オフィス戦略	オペレーショナル エクセレンス	サプライチェーン戦略(データガバナンス強化、需要予測精度向上とPSI管理 強化、製販一体型生産体制の構築)	人的資本	取締役候補者の選任、執行役員人事、役員報酬制度
グローバル 成長戦略	事業カテゴリー別戦略(各カテゴリーの成長) 主要地域別戦略(既存収益基盤地域の持続的成長、高成長地域でのフットプリント 確立)	デジタル	デジタル戦略(OneASICS、生成AI活用)	会計・財務・株式	各四半期決算、自己株式取得、株式分割、政策保有株式売却・株式売出し
ブランド体験価値 向上	2024年に開催された国際的スポーツ大会と連動したブランド戦略 2025年に日本で開催される国際的なイベントと連動したブランド戦略	サステナビリティ	サステナビリティ戦略、一般財団法人ASICS Foundationの設立	コーポレート ガバナンス	コーポレートガバナンス体制、取締役会実効性評価の報告



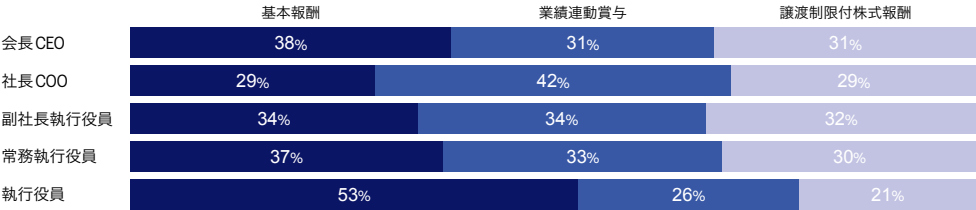
役員報酬

業務執行取締役及び執行役員の報酬などに関する基本方針

- 業務執行取締役及び執行役員の報酬制度は、以下の方針に基づいた設計としています。
- ・「グローバル×デジタル」を推進できる優秀な人材を市場から惹きつけることが可能な水準
  - ・短期的及び中長期的な企業価値向上を強く動機づける、株主の皆様との利益の共有を図ることが可能な仕組み
  - ・ステークホルダーに対する説明責任を果たすために客観性・透明性が確保できる決定プロセス

具体的な水準は、アシックスの中期経営計画推進における各役員が担う職責の大きさに応じ、第三者による調査データを参考に、時価総額が同等の国内の企業群において競争力のある水準に設定しています。

業務執行取締役及び執行役員の報酬体系（2025年）



※ 上記報酬構成比率は、業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬における目標達成率が100%である場合の比率を表記しています

■ 基本報酬（単年度）

- ・各自のグレードごとに定めた報酬レンジの金額を基準とし、マーケット相場や物価上昇率などを考慮して、取締役会で決定する

■ 業績連動賞与（単年度）

- ・企業価値向上に対する短期インセンティブ
- ・定量部分：プロフィットシェア型賞与として、会社の業績指標に応じて支給する  
連結税後利益が資本コストのターゲットを上回る場合、その利益の一部を還元する
- ・定性部分：個人の目標達成率に応じて支給する  
個人の目標達成率が一定の基準を下回った場合は不支給となる

■ 譲渡制限付株式報酬（中長期）

- ・会社の成長と企業価値向上への貢献意欲の向上に対する中長期インセンティブ
- ・実績（営業利益額・DIO・ROA）の目標達成率に応じて支給
- ・業績目標の達成度に応じた数の株式に、役員退任までの譲渡制限期間を設けたものを割り当てる
- ・単年度の業績目標の達成率に応じて、譲渡制限期間満了後に実際に取得できる株式数を決定

※ 目標達成率が一定の基準を下回った場合は、株式の割当を行わない

譲渡制限付株式報酬制度の改定

アシックスの取締役と株主の皆様との利益の連動を深め、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとする目的をより一層高めるため、2024年度より、従来の譲渡制限付株式報酬制度について、以下の通り見直しました。

譲渡制限付株式報酬制度の改定内容

項目	改定前	改定後
種別	業績連動型譲渡制限付株式	業績連動型譲渡制限付株式ユニット*
株式の付与タイミング	事前	事後（各事業年度の業績確定後）
制度運用中の議決権	あり	株式ユニット期間中：なし／株式割当後：あり
配当	あり	株式ユニット期間中：なし／株式割当後：あり
譲渡制限解除のタイミング	業績条件を達成し、一定期間在籍後	退任時

\* 株式ユニット：各事業年度の業績確定後にアシックスの譲渡制限付株式を受け取る権利

指名・報酬委員会の構成と活動状況

アシックスは、取締役及び執行役員の指名並びに報酬の決定について、公正性及び透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会の委員は、その過半数を独立社外取締役とし、取締役会は、取締役及び執行役員の指名並びに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しています。

なお、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役の中から選定します。

指名・報酬委員会の構成は以下の通りです。

委員の構成（2024年度）

独立社外取締役：5名

- ・須藤 実和（委員長）
- ・角 和夫
- ・村井 満
- ・横井 康
- ・江藤 真理子

社内取締役：3名

- ・代表取締役 会長 CEO  
廣田 康人
- ・代表取締役 社長 COO  
富永 満之
- ・取締役 常勤監査等委員  
倉本 学

2024年の活動状況

開催回数：5回

主な審議内容

- ・取締役・執行役員の2023年度業績評価・業績賞与
- ・取締役・執行役員の2024年度目標設定
- ・取締役・執行役員候補者の選任
- ・取締役・執行役員の報酬制度の見直し
- ・サクセッションプランの検討

独立社外取締役比率



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message



## Section 05

# Data Section

# Data Section

Section 01  
*Our Message*

Section 02  
*What's ASICS*

Section 03  
*Our Strategy*

Section 04  
*Foundation for  
Value Creation*

Section 05  
*Data Section*



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



財務サマリ

単位：百万円	2014/12*1	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12*2	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
財務データ											
売上高	354,051	428,496	399,107	400,157	386,662	378,050	328,784	404,082	484,601	570,463	678,526
カテゴリー別											
バフォーマンスランニング (P.Run)	—	—	—	—	170,765	170,150	159,033	208,268	258,272	285,929	326,936
コアパフォーマンススポーツ (CPS)	—	—	—	—	41,175	41,737	33,540	41,332	54,155	72,154	78,620
アパレル・エクイップメント (APEQ)	—	—	—	—	45,234	39,227	29,790	34,115	35,278	36,185	38,065
スポーツスタイル (SPS)	—	—	—	—	39,006	34,272	29,570	33,252	43,466	59,257	98,425
オニツカタイガー (OT)	—	—	—	—	42,882	45,597	33,935	38,545	43,011	60,304	95,439
地域別											
日本	82,575	122,785	119,989	119,462	118,250	120,950	94,398	109,911	123,402	135,849	166,432
北米	—	—	—	—	—	78,959	65,377	86,176	105,331	114,618	135,040
欧州	104,791	116,022	107,601	106,290	105,683	95,605	87,342	106,604	130,099	147,982	179,388
中華圏	—	—	—	—	—	39,448	41,118	52,593	62,411	77,616	100,497
オセアニア	—	—	—	—	—	18,446	19,926	24,756	33,292	38,460	42,986
東南・南アジア	—	—	—	—	—	11,304	8,553	10,903	18,448	27,123	37,321
その他地域	—	—	—	—	—	36,306	28,260	35,133	43,630	49,844	44,840
海外売上比率	80.5%	76.4%	74.6%	74.7%	74.0%	73.5%	76.7%	78.7%	81.8%	80.5%	80.3%
営業利益*3	30,466	27,448	25,472	19,571	10,515	10,634	△ 3,953	21,945	34,002	54,215	100,111
カテゴリー別											
バフォーマンスランニング (P.Run)	—	—	—	—	8,568	3,964	24,903	42,634	49,181	50,018	70,726
コアパフォーマンススポーツ (CPS)	—	—	—	—	△ 1,123	△ 1,336	1,388	5,004	9,489	12,810	14,104
アパレル・エクイップメント (APEQ)	—	—	—	—	Deficit	Deficit	△ 5,381	△ 175	△ 1,645	1,001	4,340
スポーツスタイル (SPS)	—	—	—	—	192	△ 405	2,051	4,310	6,425	12,047	26,876
オニツカタイガー (OT)	—	—	—	—	7,486	8,303	3,616	4,868	7,399	15,360	32,435
地域別											
日本	△ 714	2,291	6,281	5,886	4,035	4,895	△ 3,791	1,193	6,046	12,796	27,673
北米	—	—	—	—	—	△ 5,969	△ 4,548	848	26	1,440	11,274
欧州	8,652	10,939	11,309	8,297	5,099	2,866	4,572	10,889	11,254	14,189	25,290
中華圏	—	—	—	—	—	5,398	4,305	9,147	10,067	13,107	19,335
オセアニア	—	—	—	—	—	1,944	2,707	3,347	5,211	6,241	7,634
東南・南アジア	—	—	—	—	—	789	152	964	2,984	4,971	7,414
その他地域	—	—	—	—	—	810	467	1,797	3,646	4,400	6,541
経常利益	34,302	22,533	23,408	21,738	8,763	10,101	△ 6,923	22,166	30,913	50,670	92,601
親会社株主に帰属する当期純利益	22,285	10,237	15,566	12,970	△ 20,327	7,097	△ 16,126	9,402	19,887	35,272	63,806
設備投資額	9,270	10,578	9,910	12,663	8,000	10,795	8,404	9,415	10,570	15,882	24,114
減価償却費(2018年以降は研究開発費控除後)	6,288	7,819	8,354	9,362	9,589	12,582	12,568	13,201	15,499	16,186	20,315
研究開発費	2,120	3,194	3,676	4,430	4,501	4,529	4,641	4,911	6,085	6,607	6,901

\*1 2014年12月期は決算期変更の経過期間となることから株式会社アシックス及び国内連結子会社は2014年4月～12月の9ヶ月間、海外連結子会社は2014年1月～12月の12ヶ月間を連結対象期間としている

\*2 2019年12月期より「日本地域」「北米地域」「欧州地域(中近東・アフリカを含む)」「中華圏地域」「オセアニア地域」「東南・南アジア地域」「その他地域」として再編した。これに伴い、「米州地域」に含めていた南米子会社などを「その他地域」に移管した。なお、2018年12月期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載している

\*3 2018年12月期並びに2019年12月期はカテゴリー外コストを含む営業利益と営業利益率としている

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information



財務サマリ

単位：百万円	2014/12*1	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12*2	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
財務データ											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,720	18,301	37,971	37,136	11,049	14,792	19,330	49,146	△ 21,427	90,095	104,614
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,845	△ 8,706	△ 14,046	△ 13,788	△ 5,467	△ 12,185	△ 9,634	△ 10,167	△ 14,481	△ 4,640	△ 7,558
フリーキャッシュ・フロー	875	9,594	23,925	23,348	5,582	2,606	9,697	38,978	△ 35,909	85,455	97,056
配当金総額	4,460	4,460	4,460	4,460	4,528	5,555	4,393	4,392	7,326	11,910	14,390
純資産	201,940	199,883	201,207	201,302	166,829	152,323	126,763	146,537	172,729	206,801	234,940
総資産	355,837	343,467	342,812	348,232	304,460	316,115	333,180	345,773	425,067	464,116	518,994
有利子負債	75,003	68,486	67,908	61,689	57,388	80,599	122,999	110,474	139,799	132,118	117,276
1株あたりデータ											
1株あたり当期純利益(円)*3	29.35	13.48	20.50	17.08	△ 26.89	9.47	△ 22.04	12.84	27.15	48.13	88.30
1株あたり純資産(円)*3	264.73	261.25	263.32	262.86	218.35	207.60	172.39	199.52	232.86	279.43	325.59
年間配当金(円)*3	5.87	5.87	5.87	5.87	6.00	7.50	6.00	6.00	10.00	16.25	20.00
主要指標											
売上高営業利益率*4	8.6%	6.4%	6.4%	4.9%	2.7%	2.8%	△ 1.2%	5.4%	7.0%	9.5%	14.8%
カテゴリー別											
パフォーマンスランニング (PRun)	—	—	—	—	5.0%	2.3%	15.7%	20.5%	19.0%	17.5%	21.6%
コアパフォーマンススポーツ (CPS)	—	—	—	—	△ 2.7%	△ 3.2%	4.1%	12.1%	17.5%	17.8%	17.9%
アパレル・エクイップメント (APEQ)	—	—	—	—	—	—	△ 18.1%	△ 0.5%	△ 4.7%	2.8%	11.4%
スポーツスタイル (SPS)	—	—	—	—	0.5%	△ 1.2%	6.9%	13.0%	14.8%	20.3%	27.3%
オニツカタイガー (OT)	—	—	—	—	17.5%	18.2%	10.7%	12.6%	17.2%	25.5%	34.0%
地域別											
日本	△ 0.9%	1.9%	5.2%	4.9%	3.4%	4.0%	△ 4.0%	1.1%	4.9%	9.4%	16.6%
北米	—	—	—	—	△ 5.2%	△ 7.6%	△ 7.0%	1.0%	0.0%	1.3%	8.3%
欧州	8.3%	9.4%	10.5%	7.8%	4.8%	3.0%	5.2%	10.2%	8.7%	9.6%	14.1%
中華圏	—	—	—	—	15.8%	13.7%	10.5%	17.4%	16.1%	16.9%	19.2%
オセアニア	—	—	—	—	15.3%	10.5%	13.6%	13.5%	15.7%	16.2%	17.8%
東南・南アジア	—	—	—	—	10.4%	7.0%	1.8%	8.8%	16.2%	18.3%	19.9%
その他地域	—	—	—	—	△ 3.5%	2.2%	1.7%	5.1%	8.4%	8.8%	14.6%
ROE(自己資本当期純利益率)	12.4%	5.1%	7.8%	6.5%	△ 11.2%	4.5%	△ 11.6%	6.9%	12.6%	18.8%	29.1%
ROA(総資産当期純利益率)	6.6%	2.9%	4.5%	3.8%	△ 6.2%	2.3%	△ 5.0%	2.8%	5.2%	7.9%	13.0%
自己資本比率	56.5%	57.8%	58.3%	57.3%	54.1%	48.0%	37.9%	42.2%	40.1%	44.1%	44.9%
配当性向(連結)	20.0%	43.6%	28.7%	34.4%	—	79.1%	—	46.7%	36.8%	33.8%	22.7%
株主総利回り(単体)*3	—	—	—	—	—	—	110.4%	143.1%	165.3%	251.7%	697.9%
配当込みTOPIX	—	—	—	—	—	—	107.4%	121.1%	118.1%	151.5%	182.5%
株価収益率(倍)*3	24.7	46.8	28.5	26.3	—	47.9	—	49.6	26.8	22.9	35.2
純資産配当率(連結)	2.5%	2.2%	2.2%	2.2%	2.5%	3.5%	3.2%	3.2%	4.6%	6.3%	6.6%
その他の指標など											
子会社数	51	49	54	57	54	59	62	66	74	65	65
連結売上高EC比率	—	—	2.2%	2.4%	4.1%	7.4%	15.7%	15.8%	17.8%	18.8%	42.1%

\*1 2014年12月期は決算期変更の経過期間となることから株式会社アシックス及び国内連結子会社は2014年4月～12月の9ヶ月間、海外連結子会社は2014年1月～12月の12ヶ月間を連結対象期間としている

\*2 2019年12月期より「日本地域」「北米地域」「欧州地域(中近東・アフリカを含む)」「中華圏地域」「オセアニア地域」「東南・南アジア地域」「その他地域」として再編した。これに伴い、「米州地域」に含めていた南米子会社などを「その他地域」に移管した。なお、2018年12月期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載している

\*3 2024年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施。数値は株式分割後換算

\*4 2018年12月期並びに2019年12月期はカテゴリー外コストを含む営業利益と営業利益率としている

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for Investors

Sustainability Information

CEO Message

非財務サマリ

		2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
環境									
CO <sub>2</sub> 排出量									
スコープ 1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )		25,444	24,905	25,988	23,134	22,471	24,066	21,205*1	17,565
スコープ 3 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )		758,262	755,430	769,504	589,389	684,313	816,266	720,414	776,017
事業所でのCO <sub>2</sub> 排出量削減率 (%) (2015年比)		17.5	19.3	15.8	25.0	28.0	22.0	31.3*1	43.1
サプライチェーンでのCO <sub>2</sub> 排出量削減率 (%) (2015年比) *2		12.4	10.3	9.8	30.8	19.7	3.1	21.6	14.9
事業所での再生可能エネルギー由来の電力比率 (%)		14.6	20.6	19.3	21.5	23.0	26.7	29.9*1	36.8
スコープ 1+2 CO <sub>2</sub> 排出量原単位 (売上高百万円あたり) (t-CO <sub>2</sub> )		0.064	0.064	0.069	0.070	0.055	0.050	0.037	0.026
原材料・廃棄物など									
シューズとウェアのポリエステル材のリサイクル材比率 (%)		—	—	—	19.5	30以上	30以上	40以上	50以上
シューズ1次生産委託先工場での1足あたりの埋立て廃棄物量 (kg/足)		0.031	0.033	0.032	0.019	0.008	0.022	0.043	0.043
水									
シューズ1次生産委託先工場での1足あたりの水使用量 (m <sup>3</sup> /足)		0.030	0.028	0.031	0.027	0.024	0.021	0.024	0.024
社会									
心身の健康	OneASICS会員数 (万人)	32	72	200	394	540	730	945	1,764
	コミュニティへの資金援助額とスポーツ用品などの物品提供額 (米ドル)	774,138	550,541	502,195	673,262	409,897	820,444	1,025,836	1,025,764
人財	従業員数 (人)	8,586	8,823	9,039	8,904	8,861	8,886	8,927	8,987
	女性管理職比率 (%) *3	12.0	9.4	10.6	10.9	33.7	38.3	38.1	39.5
調達	アシックス基準以上の1次生産委託先工場の割合 (%) *4	88	91	95	98	100	99	99	97
	サプライヤー向け研修参加者数 (人)	103	89	103	100以上	100以上	約30	90	100以上
	工場監査数	113	93	116	52	34	36	71	87
ESG外部評価									
DJSI Asia／Pacific		選定	選定	選定	選定	選定	選定	選定	選定
CDP 気候変動		B	B	B	A-	B	A-	A-	A
CDP サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード		—	—	選定	選定	選定	選定	—	発行時点において、未発表
KnowTheChain (スコア)		—	41	—	—	49	—	40	—

\*1 2023年のデータを精査した結果、数値に修正が入りました

\*2 対象範囲は「購入した製品・サービス」と「販売した製品の廃棄」

\*3 対象範囲は2017～2018年は株式会社アシックスとアシックスジャパン株式会社、2019～2020年は株式会社アシックス、2021年以降はアシックスグループ

\*4 詳細は、60ページ「サプライチェーン上の人権尊重」をご覧ください

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

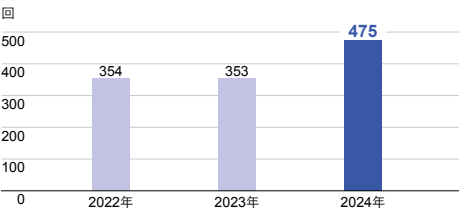
CEO Message

IR活動 (2024年12月31日時点)

主なIR活動実績

アシックスは、アナリスト、機関投資家、個人投資家などのステークホルダーの皆様と真摯に向き合い、対話を通じて信頼関係の構築に努めています。また、ステークホルダーの皆様からいただいた貴重なご意見を、取締役を含む経営陣に積極的に共有することにより、アシックスの持続的な企業価値向上の実現を目指します。

機関投資家との面談件数(1on1)



活動	2024年
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	3回
海外ロードショー(香港、北米、欧州)	5回
証券会社主催コンファレンス	11回
個人投資家向け説明会	2回

格付情報 (2024年12月18日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	AA-
格付投資情報センター(R&I)	A+

IR活動・ESG関連の外部評価

日本IR協議会「IR優良企業賞2024」  
**IR優良企業賞**



日本IR協議会「IR優良企業賞2024」  
**“共感!” IR賞**

第4回日経統合報告書アワード **優秀賞**



日経ヴェリタス  
「プロが選んだディール・オブ・ザ・イヤー2024」  
**エクイティ部門 ベストディール**

ロンドン証券取引所グループ(LSEG)  
「DEALWATCH AWARDS 2024」株式部門  
**Equity Issuer of the Year**

SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)  
銘柄2025

**SX銘柄 選定**



CDP

**気候変動Aリスト(最高評価)**



Dow Jones Sustainability Indices Asia Pacific Index  
**構成銘柄 選定**

株式情報 (2024年12月31日時点)

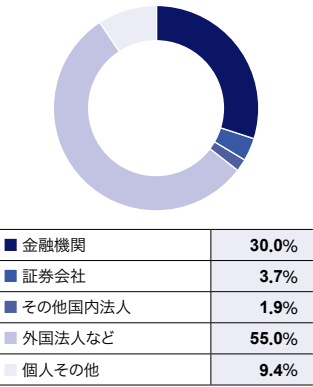
発行可能株式総数	3,000,000,000株
発行済株式総数	759,482,236株(うち自己株式43,740,506株)
株主数	61,938名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード 7936)

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	113,440	15.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	47,452	6.63
JP MORGAN CHASE BANK 385632	23,165	3.24
日本生命保険相互会社	22,716	3.17
GIC PRIVATE LIMITED - C	21,638	3.02
GOVERNMENT OF NORWAY	16,637	2.32
JPモルガン証券株式会社	15,132	2.11
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,158	1.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,237	1.71
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	10,813	1.51

※1 持株比率は、自己株式を除いて計算しています  
※2 アシックスは、自己株式43,740千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています

株式分布状況(所有者別)



**IR情報**  
アシックスのIR情報はこちらからご覧いただけます。



**個人投資家様向けメールマガジン**  
個人投資家向けメール配信はこちらから登録いただけます。



会社情報 (2024年12月31日時点)

会社概要

会社名	株式会社アシックス
英文表記	ASICS Corporation
会社設立	1949年9月1日
本社所在地	〒650-0021 兵庫県神戸市中央区三宮町1丁目2番4号 大和神戸ビル TEL：050-1745-2248
スポーツ工学研究所	〒651-2271 兵庫県神戸市西区高塚台6丁目2番1
代表者	代表取締役会長 CEO 廣田 康人 代表取締役社長 COO 富永 満之
事業内容	各種スポーツ用品などの製造及び販売
資本金	23,972百万円
従業員	8,987人(連結)
関係会社	海外：52社 国内：13社 合計：65社

主な関係会社

- アシックスジャパン株式会社
- アシックス商事株式会社
- ASICS America Corporation
- ASICS Europe B.V.
- ASICS China Trading Co., Ltd.
- ASICS Oceania Pty. Ltd.
- ASICS Asia Pte. Ltd.
- ASICS Brasil Distribuicao Comercio de Artigos Esportivos Ltda.
- Asics Arabia FZE

担当役員保証

「アシックス 統合報告書2024」の発行にあたって

5回目となる統合報告書発行にあたり、アシックスの中長期の企業価値創造に関わる重要性の高い情報を網羅的に整理し、皆様に手に取っていただけるよう簡潔にわかりやすく編集しました。アシックスは本報告書に盛り込んだ価値創造プロセスを着実に実行して、「グローバル×デジタル」の更なる推進により成長に努めています。依然、課題はありますが、課題をチャンスと捉えて改善し、すべてのステークホルダーの皆様とともに「Sound Mind, Sound Body」の実現を目指します！

本報告書は、IRチームが中心となり、グローバル全社の各関係部署の協力のもとで、編集方針や掲載内容を議論しています。私は統合報告書制作の責任者として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることをここに表明します。

今後ともステークホルダーの皆様との対話を重視し、より一層の開示内容とコミュニケーションの充実を目指していきます。



林 晃司  
常務執行役員 CFO

アシックス 統合報告書2024 制作事務局

パフォーマンスランニング フットウェア統括部	スポーツスタイル統括部	スポーツマーケティング 統括部	スポーツ工学研究所	知的財産部
森安 健太	鈴木 豪	越村 智哉	竹村 周平	下村 幸治
添野 裕高	城垣 和承	堀内 智子	森 洋人	小川 真吾
岸淵 薫	齋藤 遼介	千葉 祈理	崎山 亮太	椋田 雄
村井 文哉	有馬 万達		石川 泰葉	中井 美香
			石橋 斐子	
コアパフォーマンススポーツ フットウェア統括部	オニツカタイガーカンパニー	マーケティング統括部	サステナビリティ部	人事部
臼木 章	庄田 良二	杉山 裕哉	井上 聖子	中島 有理
平田 憲司	池内 直樹	落合 理子	Matthew Xu	沢村 麻衣子
岩田 洋	田邊 絢	松本 凌	三好 はるひ	松井 滯
			佐々 浩史	石井 浩貴
アパレル・エキップメント 統括部	地域	CIOオフィス	城風 美里	財務部
田口 陽太郎	西脇 剛史	石崎 健	内藤 みわ	辻上 和也
落知 勇	Mark Brunton	久保 史		中村 優里
濱本 浩輔	福島 壮太	CDOオフィス	法務部	佐伯 日南子
原田 麻衣		三浦 亜友	和泉 絵里子	河野 楓加
藤田 真彩	経営企画部	今井 俊樹	乾 真範	野口 瑞生
	伊藤 聡彦	川隅 加津年	中塚 孝幸	
	高本 恵理子	菊池 拓実	境 智也	
	川地 佑樹	中川 治樹	福田 隆介	
	坂本 さや香	本田 麻梨子		
	宮崎 伶菜			
	新見 嘉崇			

アシックス 統合報告書2024編集委員会

Section 01  
Our Message

Section 02  
What's ASICS

Section 03  
Our Strategy

Section 04  
Foundation for  
Value Creation

Section 05  
Data Section



Information for  
Investors

Sustainability  
Information

CEO Message



**株式会社アシックス**

〒650-0021 神戸市中央区三宮町1丁目2番4号 大和神戸ビル