



sound mind, sound body



ASICS 統合報告書 2022

CONTENTS

01 What's ASICS

目次・編集方針	01
ASICS SPIRIT	02
これまでのアシックス	03
これからのアシックス (VISION 2030)	04
これからのアシックス (ASICS DESIGN PHILOSOPHY)	07
価値創造プロセス	08
At a Glance	09
ASICS Category	10
ASICS Segment	11

02 価値創造戦略

CEOメッセージ	12
特集1 社長×有識者対談	16
過去の中期経営計画と業績の推移	18
財務担当役員メッセージ	19
特集2 財務担当役員×アナリスト対談	22
「中期経営計画2023」重点取組み	
マーケティング戦略	24
デジタル戦略	26
価値創造戦略を支える基盤	
知的資本強化に向けた取組み	28
人的資本強化に向けた取組み	30
特集3 グローバルで推進するD&I	32

03 価値創造の基盤 —サステナビリティ—

マテリアリティ	36
リスク・機会	37
気候変動に対する取組み	38
TCFDに即した情報開示	39
サプライチェーン上の人権尊重	40

04 コーポレートガバナンス

取締役会長&委員メッセージ	41
基本的な考え方	42
コーポレートガバナンス体制	43
リスクマネジメント	44
コンプライアンス	45
取締役会の実効性評価	46
役員報酬	47
取締役・執行役員一覧	48

05 データセクション

財務サマリ	50
非財務サマリ	51
会社情報／株式情報	52
担当役員保証／編集後記	53



統合報告書の位置付け



編集方針

本レポートは株主をはじめ、全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レポートです。本レポート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」を参考にいたしました。「ASICS SPIRIT」に掲げた創業哲学を基本に、ビジョンである「スポーツでつちかった知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」を実現するまで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分かりやすく伝えることを目指しています。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

見通しに関する特記事項

本レポートに掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点のアシックスの判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、様々な要因の変化によって、記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。

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”

今から70年ほど前、創業者である鬼塚喜八郎氏が、戦後荒んだ青少年の育成に貢献したいという思いを実現するために、「健全な身体に健全な精神があれかし」という理念のもと、スポーツ事業への参入を決意したことから、アシックスの歴史は始まりました。

「最初に高いハードルを超えられれば、その後のハードルもどんどん超えられる」という鬼塚氏の考えから、初めに開発を始めたのがその当時製造が一番難しいとされていたバスケットボール用のシューズでした。その開発プロセスで大事にしてきた、選手の身体や動きを観察し製品開発に活かすという「ヒューマンセントリックサイエンス(人間中心の科学)」の考え方は、創業当時から現在に至るまでずっと変わらず受け継がれている我々の精神です。

アシックスの理念

1. スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
2. 私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
3. 健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
4. 個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

Vision

Create Quality Lifestyle Through Intelligent Sport Technology

スポーツでつちかった知的技術により、
質の高いライフスタイルを創造する

Values

- 第1条 スポーツマンはルールを守る
- 第2条 スポーツマンはフェアプレーの精神に徹する
- 第3条 スポーツマンは絶えずベストを尽くす
- 第4条 スポーツマンはチームの勝利のために闘う
- 第5条 スポーツマンは能力を高めるために常に鍛錬する
- 第6条 スポーツマンは、「ころんだら、起きればよい。失敗しても成功するまでやればよい。」

ASICS SPIRIT

アシックスの理念

1960 科学で選手の足を守る「マジックランナー」発売

日本のランナーが運動用足袋で走っていた1960年、これまでの常識を覆す画期的なマラソン用シューズ「マジックランナー」が誕生しました。ランナーを悩ませる足のマメを防ぐため、科学の視点から、走りながら靴の中の空気を循環させて摩擦熱を排出する仕組みを開発。国際大会を活躍した選手も愛用し、長く愛されるロングラン製品となりました。ここからアシックスの主力・パフォーマンスランニング分野での快走が始まるのです。



1977 総合スポーツメーカー、「株式会社アシックス」誕生

オニツカ株式会社、株式会社ジィティオ、ジェレンク株式会社の対等合併により、総合スポーツ用品メーカー「株式会社アシックス」が誕生しました。社名アシックス (ASICS) の由来は、古代ローマの風刺作家ユベナリスが残した言葉「ANIMA SANA IN CORPORE SANO」。その意味は、「(もし神に祈るならば) 健全な身体に健全な精神があればかすと祈る(べきだ)」。創業哲学となったこの言葉を社名に冠し、その企業パーパスは今も脈々と受け継がれています。



1990 心と身体を科学する「アシックススポーツ工学研究所」完成

「アシックススポーツ工学研究所」(神戸市)は、「ヒューマンセントリックサイエンス」の創業精神を具現化し、身体面だけでなく、心と身体のバランスまでも科学的に分析・研究することを旨とした世界でも希な研究開発施設です。全天候型陸上競技用トラックや実験・研究設備を導入し、人間特性、材料、構造、分析評価試験手法、生産技術の研究を行い、最先端のトップアスリート向けをはじめとした製品開発の中核的な存在です。



2022 世界No.1のレース登録プラットフォームを構築

ランニングエコシステムの構築に向けて、アシックスでは、2016年の米ランキーパーを皮切りに世界各地のレース登録会社の買収を進めてきました。2019年には北米のRace Roster、2021年には豪州・ニュージーランドのNo.1レース登録会社であるRegister Nowを買収。2022年にはレース登録で日本No.1シェアのオールビーズと、欧州No.1シェアの仏njuko(ニューコ)がグループ傘下に入り、世界No.1のレース登録プラットフォームを構築しています。

R-bies

njuko

ASICS HISTORY

これまでのアシックス



これからのアシックス

VISION 2030

アシックスは、「健全な身体に健全な精神があればよし」を創業哲学とし、主にパフォーマンスの向上を目指すアスリートのための「プロダクト」を中心にビジネスを展開してきました。

しかし、世界の60歳以上の人口が今後非常に速いペースで伸びていくことが予測され、より長く健康でいることが注目されるようになり、また、「健康」の定義も、昨今は身体の健康だけでなく、心の健康まで含めるようになってきました。

このように急激に変化していく社会環境の中で創業哲学を実現するため、私たち誰もが一生涯運動・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し、そのためにアシックスが2030年にあるべき姿としてVISION 2030を策定しております。



Sound Mind, Sound Body

VISION 2030

パーソナライズされたプロダクト

お客様の嗜好、価値観の多様化に基づきパーソナライズされたプロダクトを提案し、心と身体の健康を実現



Product
プロダクト
(製品)

最適な環境や 仲間とのつながり

スポーツを始める・継続するきっかけ、いつでもどこでもスポーツを行える環境を提供



Facility+Community
ファシリティとコミュニティ
(場の提供)



Analysis+Diagnosis
アナリシスとダイアグノシス
(分析と診断)

パーソナルデータに 基づいたコーチング

お客様のプライバシーを守ったデータに基づいた分析診断を行い、パーソナライズされた運動プログラムを提供

事業ドメイン

2030年に向けて、アシックスは「プロダクト」に加え、「ファシリティとコミュニティ」「アナリシスとダイアグノシス」これら3つの事業ドメインでビジネスを拡大し、人々の心と身体の健康を実現していきます。



VISION 2030

What's ASICS

価値創造戦略

価値創造の基盤

コーポレートガバナンス

データセクション

asics



1

Digital
デジタル

共通テーマ

すべての事業ドメインに共通するテーマとして、「Digital」「Personal」「Sustainable」を掲げ、進化を続けるデジタル技術を活用し、各個人に合わせてパーソナライズされた製品・サービスを、環境に配慮したサステナブルな手法で開発・提供していきます。これら3つのテーマを通じて、各事業ドメインを単独で成長させつつ、それぞれの事業ドメインが交わり相乗効果を生み出すことで、お客様に提供する価値の最大化を図ります。

3

Sustainable
サステナブル

2

Personal
パーソナル

これからのアシックス

ASICS DESIGN PHILOSOPHY

GEL-NIMBUS 25のローンチから新たにデザイン設計指針としてアシックス・デザイン・フィロソフィーを導入します。

従来はIGS(インパクト・ガイダンス・システム)という名称で一部上位のシューズに適用していましたが、今後は全てのパフォーマンスランニングとコアパフォーマンススポーツカテゴリーのシューズに適用する指針として再定義し、展開していきます。

指針を構成する4要素 (右図参照)

この要素の中でも特に昨今、消費者がスポーツ用品を購入する際に最も重視する特性として、最終的には「履き心地」に魅力を感じているその感覚に着目。パフォーマンスの向上のみならず、カラダとココロの両方にとって最高の感覚をもたらす優れた製品を提供するために、アシックスの製品の優位性を担保するデザイン設計指針として、さらなるコミュニケーションを強化していきます。



サイエンス

人間を中心に捉えた科学的なアプローチとラボ試験による洞察(バイオメカニクス、生理学、材料工学、感性工学)

ユーザーテスト

性能評価とユーザーの感覚的な着用テスト(アスリート、消費者、インフルエンサー)、VoC (Voice of Customer)からの洞察

サイエンス

イノベーション

イノベーション

数十年にわたる製品開発のノウハウを活用した高品質・高機能な製品イノベーションと継続的な改善

サステナビリティ

サステナビリティ

快適にスポーツができる健やかな地球環境を守ることを目指し、CO₂排出量の削減や、より持続可能なプロセスへの転換と、高機能・高品質を同時に実現

価値創造プロセス

Sound Mind, Sound Body

心身の健康の実現



ASICS At a Glance

アシックスはスポーツを愛する全ての人々へ向けてスポーツシューズ、スポーツウエア、スポーツ用具類等を製造、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共に作り上げてきた高性能シューズの性能を、一般のスポーツ愛好家に向けて最適化したランニングシューズは、世界の多くの市民マラソンランナーに愛用されています。



アシックスの業績等

売上高 **4,846** 億円

総資産 **4,250** 億円

従業員数 **8,886** 人



ランニングエコシステム構築へ

グループ内の
レース登録事業者数 **4** 社

アシックスのサービスにおける
2022年レース登録者数 **745** 万人

ランニングアプリ
月間アクティブ会員数 **283** 万人



デジタル戦略を積極化!!

EC売上高 **863** 億円

デジタル人材 **700** 名

OneASICS会員数 **730** 万人
(2022年12月末時点)



サステナブルな社会に貢献

事業活動を通じた
CO₂削減率 **22%**
(2015年対比)

ランニングシューズの2022年
新製品のうちリサイクル材を
主要材に使用している割合 **90%**

コミュニティへの
資金援助・スポーツ用品提供 **820** 千ドル

外部評価

事業を通じた社会・環境課題
解決への取組みの成果



ABC Leisure Company Incorporated
Leisure Equipment, Products & Consumer Electronics
Sustainability Yearbook Member
S&P Global ESG Score 2022
65 /100
As of February 1, 2023. Please visit www.spglobal.com/esg for more information on our ESG performance. Last reviewed on 02/01/2023.
S&P Global Sustainable1



Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



ASICS Category アシックスのカテゴリー別売上

オニツカタイガー(OT)

売上高 **430** 億円 前期比 **11.6%**増

かつて競技用だったシューズを、洗練されたスタイルを求めてプレミアムライフスタイルブランドとして復刻。ファッション性の高いシューズ、アパレル、アクセサリを展開。



ACROMOUNT KNIT

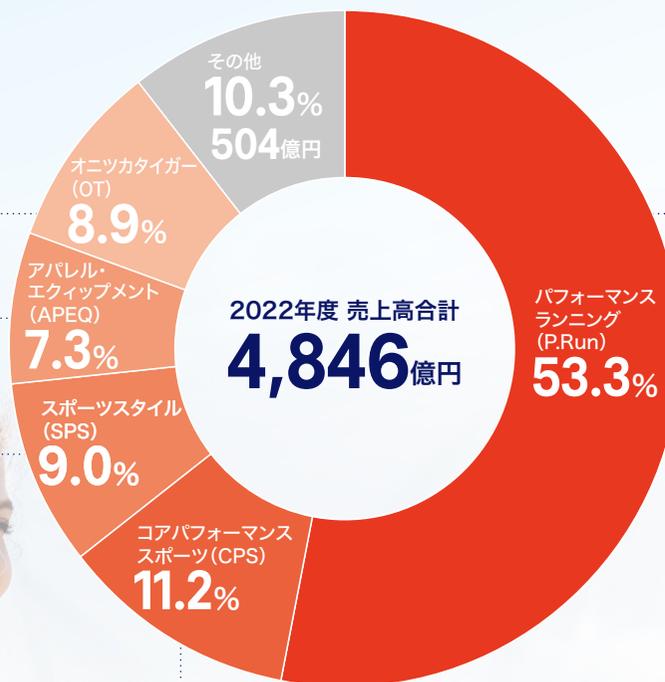
アパレル・エキップメント(APEQ)

売上高 **352** 億円 前期比 **3.4%**増

機能性の高いランニングウェアやトレーニングアパレル、その他競技用のユニフォームや、スポーツスタイル向けアパレル、各種エキップメントを展開。



AIM TRAINING JACKET



スポーツスタイル(SPS)

売上高 **434** 億円 前期比 **30.7%**増

誰もがアクティブな日常生活を送ることができるように、世界基準のスポーツテクノロジーと多様なニーズにマッチしたスタイルを融合させたデザイン性の高いシューズを展開。



EX89 (1989年発売のGEL-EXTREMEをベースにしたモデル)

パフォーマンスランニング(P.Run)

売上高 **2,582** 億円 前期比 **24.0%**増

あらゆるランニング体験において気分が上がる、又はパフォーマンスを高めることができるように、全てのランナーに優れたフィット性と快適性、走行効率性と安全性を授けるランニングシューズを展開。



METASPEED Sky+



GEL-NIMBUS 25

コアパフォーマンススポーツ(CPS)

売上高 **541** 億円 前期比 **31.0%**増

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、陸上競技、テニス、バレーボールなどの競技スポーツ用のシューズを展開。

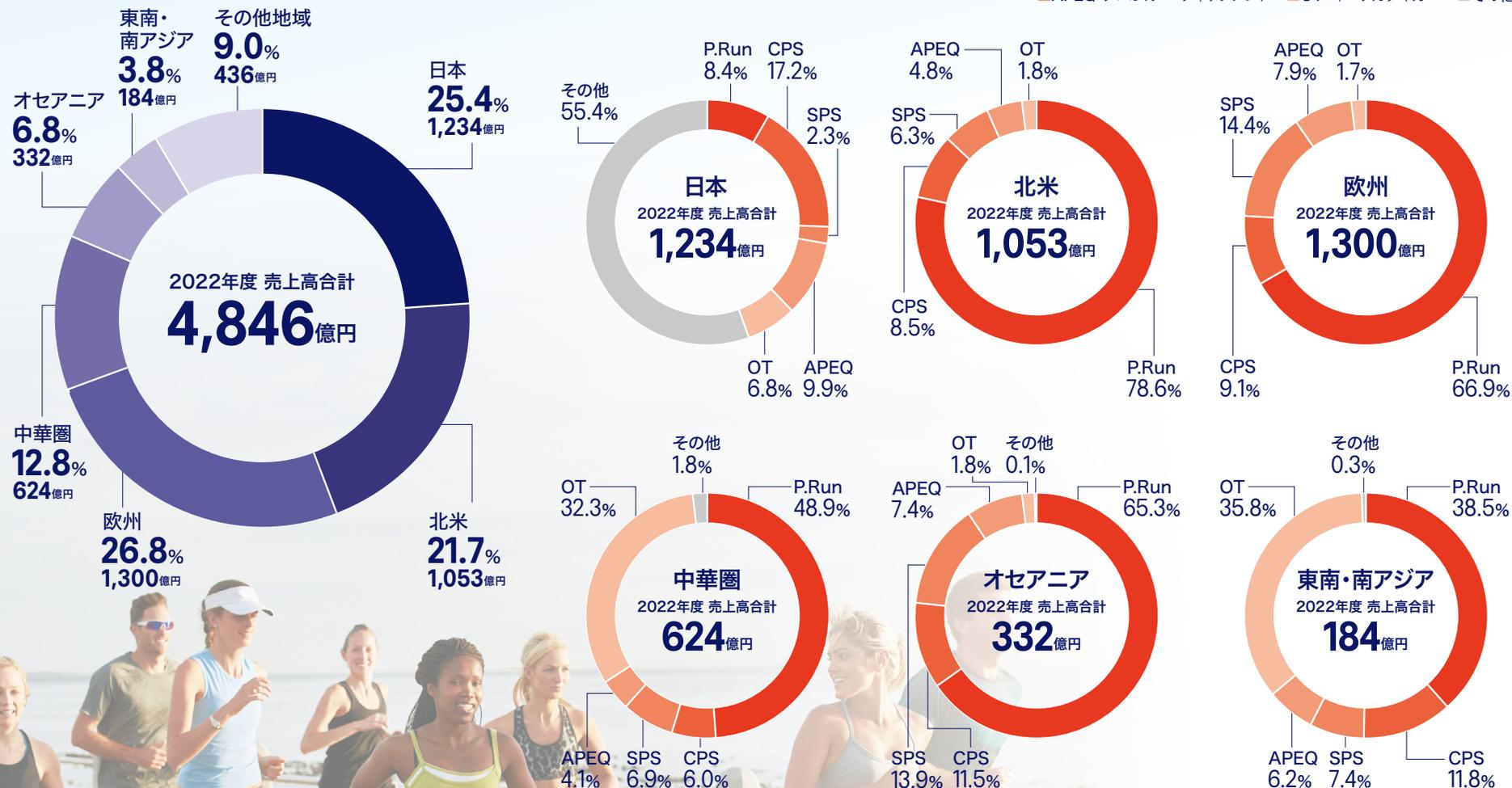


DS LIGHT X-FLY PRO (サッカー日本代表 富安選手着用モデル)

ASICS Segment アシックスの地域別売上高

アシックスは子会社74社を通じて世界へ展開しています。日本ではP.Runの拡大、欧米ではランニングNo.1に向けたより一層のプレゼンス向上、成長著しい中華圏ではP.Runの更なる収益拡大に取り組んでいます。

■ 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 ■ SPS: スポーツスタイル
 ■ APEQ: アパレル・エキップメント ■ OT: オニツカタイガー ■ その他



※ 地域売上高にはセグメント間の内部売上高又は振替高を含みます

価値創造戦略

価値創造の基盤

コーポレートガバナンス

データセクション

Message from the CEO

CEOメッセージ

誰もが一生涯、心身共に
健康で居続けられるよう、
フォローウィンドを受けて
「躍進」を続けていく

株式会社 アシックス
代表取締役社長CEO兼COO 廣田 康人

事業環境はフォローウインド

どんな時代でも、健康でありたいと願う人々の心は変わりません。コロナ禍を経て人々の健康意識が高まる中、健康的な生活を送るために欠かせない運動・スポーツを事業とするアシックスには今、フォローウインドが吹いています。私自身も運動をすると爽快な気分になります。また、仲間とスポーツをすることで得られるつながりや喜びもひとしおです。コロナ禍での制約が緩和され、ようやく有観客での試合観戦や声を出しての応援ができるようになりました。スポーツをするだけでなく、「見る」「応援する」「支える」ことの魅力にも今、多くの人が気づいていらっしゃると思います。

創業哲学が融合した「VISION 2030」

私たちは2020年に、10年後の2030年を見据えた長期ビジョン「VISION 2030」を掲げました。これは、2030年にアシックスの中核を担う若者世代が中心になってまとめたビジョンです。「誰もが一生涯、運動・スポーツを通じて心も身体も満たされるライフスタイルを創造する」には、創業者・鬼塚喜八郎の想いがしっかりと引き継がれています。鬼塚は、戦後の荒廃した日本社会の中で、スポーツを通じて青少年たちを健全に育成したいという願いからアシックスを設立しました。その創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし（ラテン語では“ANIMA SANA IN CORPORE SANO”）」は、アシックスの原点であり、社名そのものにもなっています。

今、長寿国・日本では、身体的な寿命と健康寿命との間に男女とも約10年のギャップがあります。ビジョンの実現に向けた取組みは、健康寿命の延伸にもつながります。

誰もが一生涯、心身共に健康な未来に向けて

ビジョンの実現に向けて、中期的には3つの事業ドメインに注力します。

これまでの事業の中心である、シューズやアパレルなどのプロダクト（製品）に加えて、今後は、スポーツをする場（ファシリティ）やコミュニティを創出しながら、デジタル技術を使った分析（アナリシス）・診断（ダイアグノシス）をもとに、より安全かつ効果的に運動効果を高め人々の健康に資するプログラムやサービスの提供にも力を入れます。「プロダクト」「ファシリティとコミュニティ」「アナリシスとダイアグノシス」の3つの事業ドメインを同時に成長させながら、営業利益率10%の達成を目指します。

一方で、スポーツができる環境にはやはり平和で安定した社会が必要です。昨年のロシ



アによるウクライナ侵襲などの地政学的リスクや不安定な経済環境を、アシックスはリスクと認識しています。

「躍進」を遂げた2022年

昨年の統合報告書で私は、2022年は躍進の年と位置付け、これまでの努力の積み重ねの結果として大きな成長を遂げることを宣言しました。今、その2022年を終え、大きく躍進を遂げた姿をここにお示しできることをとても嬉しく思います。

2022年の事業環境は、中国での長いロックダウンに代表されるように、コロナ禍は収束に向かいつつも依然罹患者が多く、猛威を振るっていた年でした。その中で、私たちは「中期経営計画2023」で掲げた数値目標を1年前倒しで達成しました。売上高は全地域で2桁成長を遂げ、過去最高の4,846億円、営業利益も過去最高の340億円（営業利益率7.0%）と、中計の目標値を大きく上回りました。売上全体に占めるEC売上比率やOneASICS会員数、女性管理職比率などの各種KPIも、中計の目標を1年前倒しで達成できました。

「躍進」は、グローバル全社員と力が結集した成果

利益重視を命題に、「デジタル」「サステナブル」の2軸を中心に据えながら、各施策がしっかりとグローバルで社員に共有・理解され、同じベクトルに向けて一丸となって徹底的



に遂行してきた結果が数値に表れました。売上重視から利益重視へとマインドセットを変え、販売会社においてはカテゴリー制への移行に対応するなど、現場では相応の苦労がありました。そして積み重ねた努力が、2022年の躍進を支え、2023年以降の躍進の礎になっているという手ごたえを感じています。

2022年のトピックス① ランニングエコシステムの進化

シューズをはじめとする製品の提供に加え、タイムの計測やトレーニングメニューの提供、レースへの参加支援など、ランナーのライフタイムに寄り添うランニングエコシステムの構築を図る中で、重要なポイントとなるのがレース登録です。2019年以来、北米や豪州のレース登録会社を買収し、2022年には日本、欧州のレース登録会社をグループ内に取り込みました。こうしてつながった約1,200万人のランナーを、OneASICSの会員へと誘導することで製品・サービスのリーチを広げます。また、デジタルでサービスを提供するレース登録会社の買収は、アシックスグループ内でのデジタル人材の拡充にもつながっています。

2022年のトピックス② オレゴン世界陸上

2022年に、アシックスにとって重要地域である米国・オレゴンで開催された世界陸上では、「METASPEED」シリーズを履いた選手たちの活躍も目覚ましく、トップアスリート領域でトップシェアを取り戻す「頂上(Chojo) 奪還プロジェクト(Cプロジェクト)」に一定の成果が見られました。加えて、開催に伴って一般ランナーにアシックスの製品を見て実際

に使って頂くキャラバンを全米で展開し、アシックスブランドを強く消費者に訴求することができました。今後もこうした取組みは続けていきます。

2022年のトピックス③ 温室効果ガス排出量最少スニーカー※

製品面では、製品ライフサイクルにおける温室効果ガスの排出量を1.95kg CO₂eまで抑えたスニーカー「GEL-LYTE III CM 1.95 (ゲルライトスリーシーエム1.95)」を開発・発表しました。一般的なシューズの排出量は8~12kg CO₂eと言われています。本製品は、材料の調達&製造・輸送・使用・廃棄といった製品ライフサイクルでの排出量削減策を特定し、技術開発を進めただけでなく、履き心地も良く、機能面でも妥協をしていないアシックスらしさがあります。発売予定は2023年秋ですが、今回の知見を今後の製品にも活かしてまいります。

※2022年9月時点で、製品ライフサイクルにおける温室効果ガス排出量が開示されている市販シューズを対象としたデータに基づく。

成長余力は「こんなもんじゃない。」

2023年以降の成長余力について、私は「こんなもんじゃない。」という気持ちを抱いています。「こんなもんじゃない。」は年初の各種駅伝大会でも躍進が見られた「METASPEED」のキャッチフレーズです。過去最高業績を達成した2022年に認識した課題への対処を通じて、2023年以降も持続的に過去最高を続けられるという手ごたえを感じています。

2022年にやり残した課題の一つはアパレル事業です。これを2023年に黒字化させます。地域別では北米と日本です。米国は売上高が大きく伸びましたが利益が伴っていません。アパレルの絞り込みや不採算の直営店舗の閉鎖、販売チャネルでの収益性重視の徹底、ECの強化で利益を拡大させていきます。日本もアパレルで取り扱う製品数を絞り込みながら、競技スポーツにおいて注力すべき重点領域をテニスやサッカー、バスケットボールに定め、加えて最近販売が好調なワーキングシューズにも注力し、利益体質を強化していきます。

新興国は中長期での成長ドライバー

今後の成長のキードライバーの一つが新興国です。年始に訪れたインド・ムンバイの街には、朝から多くのランナーがいて驚きました。アシックスのシューズ生産工場もあるインドは、地産地消で展開できる点に大きなアドバンテージがあり、人口増・経済成長が著しいこの成長市場で早期に売上高100億円達成を目指します。東南アジアでは、既存のシンガポール、タイ、マレーシアに加え、平均年齢が若く経済成長の続くインドネシアやベトナム

にも注力します。ブラジル、チリ、コロンビアなどの南米市場や、サウジアラビアを中心に運動する人の増加が見られる中東も魅力的な市場です。これまでの日本、北米、欧州、中華圏、豪州を中心とした事業を、もっともっと世界各国へと広げていきます。

パフォーマンスランニングが他カテゴリーを牽引する

カテゴリーでは、ランナーのタイプ別や価格帯など様々な角度でフルラインナップが整ったパフォーマンスランニングの存在感を高めます。中華圏では、「走る・運動するならアシックス」とのブランドイメージが浸透し、コロナ禍でも成長を続けました。パフォーマンスランニングでの存在感の高まりは他のカテゴリーにも良い影響を及ぼします。また、既存カテゴリーに加え、東京オリンピック・パラリンピック終了後に掲げた「パラスポーツ」「アーバンスポーツ」「eスポーツ」の3つのレガシーへの挑戦も続けていきます。

人的資本・知的資本がブランド価値を支える

無形資産については、ブランドをしっかりと守り、ブランド価値を高めることが重要で、それを支えるのが人的資本と知的資本です。「企業は人なり」とも言われますが、タレントにあふれる多くの人財がアシックスに集まり、多様な働き方で仕事を前に進められるよう環境を整備するのも経営者の仕事です。人的資本をプールして人財がよく育つ組織であり続けたいと思います。また、イノベーションを中心に事業を展開するアシックスでは、知的財産もしっかり意識しています。プロジェクトの進行と同時に特許化や権利化を図ることで、知財も武器にしていきます。

環境・人権・サステナブル調達は経営の中核

灼熱の地球ではスポーツどころではなくなりますから、スポーツができる地球環境を守ることはアシックスの存続にも関わる重要事項として、気候変動リスクへの対処を加速していきます。アシックスでは2050年の排出量ネット・ゼロに向けて、サプライチェーン全体で具体的なロードマップを共有して取り組みを進めています。サプライチェーンの中で非常に重要な生産工場には、私も年1回は自分の目で現状を確認します。児童労働や労働時間超過などが発生しない仕組み・運用を整えるとともに、機械化を通じて生産効率を改善するなど、働く人の人権と働く環境の向上に取り組めます。また、地球環境に対しても、各生産工場の電力の再生可能エネルギーへの切り替えを加速します。

製品を通じては、今年市場に投入するアシックスのロングセラー製品（GEL-KAYANO）

の30周年記念モデルからCO₂排出量の記載もします。製品ライフサイクルでのCO₂排出量をお客様に知って頂くだけでなく、共に環境課題を考えていけるよう、廃棄に対する取り組みも進めます。

なお、ガバナンスに関しては、「中期経営計画2023」の策定・実行を通じた企業価値の向上及び昨今の買収防衛策に関わる状況を踏まえ、買収防衛策を廃止しています。

最後に

繰り返しになりますが、私たちは「誰もが一生涯、運動・スポーツを通じて心も身体も満たされるライフスタイルを創造する」ことを目指しています。スポーツがもたらすワクワクする気持ちを大切にしながら事業を展開し、アシックスの成長がステークホルダーの皆様にも喜んで頂けるような関係性を保ちたいと思います。総還元性向50%以上という目標のもとで、株主の皆様にもワクワクして頂ける還元の充実をお約束します。ステークホルダーの皆様と共に歩まずして、私たちの目指す姿は実現しえません。私たちはビジョン実現に向けて進んでいきます。アシックスのこれからにご期待ください。



特集1

社長×有識者対談

アシックスに問う財務・非財務の価値

2023年5月、アシックスの財務・非財務価値を主なテーマに、
 廣田CEOと伊藤邦雄一橋大学CFO教育研究センター長との対談を実施しました。
 伊藤氏は、経済産業省が企業と投資家の対話のあり方をまとめた通称「伊藤レポート」(2014年8月)で
 日本の経済界に自己資本利益率(ROE)の重要性を広く知らしめ、
 2020年に「人材版伊藤レポート」、2022年に「SX版伊藤レポート」を通して企業にとっての人的資本や
 SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)の実践の重要性を説いています。

代表取締役社長CEO兼COO

廣田 康人

一橋大学CFO教育研究センター長

伊藤 邦雄氏

資本コストを意識した経営管理

伊藤 アシックスは、時価総額も拡大しており、PBRも4倍超*となっていますね。

廣田 コロナ禍の2020年をボトムに株価は右肩上がりでも推移していますが、私としては、そう遠くない将来に時価総額1兆円企業を目指したいと思っています。伊藤先生は「伊藤レポート」の中で日本企業に最低でもROE8%を保つよう仰っていますが、どのようなお考えがあったのですか。

伊藤 二つの危機感がありました。一つは日本企業の株価が四半世紀にわたって低迷していたため、個別銘柄をバリュー投資先として見る投資家が、企業に短期視点の経営を迫るようになっていたこと。もう一つが、投資家の重視する「稼ぐ力」を示すROEが、欧米企業対比で非常に低かったことです。当時、海外投資家は日本企業の資本コストを平均7.2%と置いていたので、資本コストを上回るROEを目指してほしいというメッセージを込めて、「ROE8%を」と言っています。

廣田 経営が短期視点に陥らないことは非常に重要です。アシックスは「2030年の姿」をビジョン(VISION 2030)として掲げ、ビジョンからバックキャストして、今、すべきことを考えています。このビジョンは、2030年に中核となって活躍する若い世代の社員が中心で作り上げました。

伊藤 それは、若い社員の間当事者意識が芽生えるだけでなく、彼らの視点で見た問題意識も入れるという点でとても良いですね。廣田社長の就任後、カテゴリー別の損益管理も始め

ていますよね。

廣田 はい。海外売上比率が80%を超えるアシックスでは、本社と国内外の販売子会社の間にあった距離感が課題だと認識し、カテゴリーごとにグローバルで議論できる体制を構築しました。その結果、国内外の現場のニーズを本社がすぐに汲み取り、相互のコミュニケーションも増えました。

伊藤 なるほど。

廣田 PL指標もちろん重要なのですが、伊藤先生が提言された資本効率性の指標も取り入れています。ROEには財務レバレッジをどう効かせるかなど経営サイドの方針が含まれるので、現場サイドにはROAの考え方を導入し、在庫や売掛金・買掛金などのキャッシュフローの動きを毎月各カテゴリーで確認しています。

伊藤 資本コストを意識した経営管理をされているのですね。

※2023年4月19日時点

経営戦略と連動した人財戦略

伊藤 アシックスは確かDX銘柄*にも選定されていますよね。

廣田 はい。デジタルを活用してワンストップでサービスなどを展開するビジネスモデルに変革していきます。その核となるのがレース登録会社で、これまで米国、豪州、日本、欧州で

買収を進めた結果、全世界のイベントをかなり広くカバーできるようになりました。

伊藤 私は、経営戦略と連動した人財戦略の重要性を提唱しています。日本企業には人を大事にする文化はありますが、しっかりと人財戦略にするには、各人財のスキルや専門性、経験などを丁寧に見て経営戦略とマッチングさせていかなければいけません。アシックスは、デジタル化の推進と人財戦略とをどうマッチングされていますか。

廣田 アシックスはCDO/CIOのもと、デジタル事業部門はボストン、ITインフラ部門はアムステルダムを本拠地としてグローバルで700名のデジタル人財を抱えております。ボストンやアムステルダムは日本よりもデジタル人財の採用が比較的容易であるうえに、言語の面でもデジタルとの親和性が高いのは日本語より英語だと感じています。また、レース登録会社の買収に伴うデジタル人財の取り込みもありました。デジタルを通じて全世界のランナーやスポーツ愛好者とつながりたいという目標に向けて、現体制はとても効率的に動いていると考えています。

伊藤 ボストンとアムステルダムが拠点とは新鮮ですね。日本企業でデジタル人財がここまで多い企業も珍しいと思います。

廣田 人財に関してはもう一つ、各販売子会社のトップに原則その国や地域の人財を登用している点も特徴だと思っています。製品の多くは基本的にグローバルで統一された仕様ですが、国や地域によって、文化や消費者の好み、嗜好するスポーツなどに違いがあるためです。

※アシックスは、2022年6月に、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2022」に選定されました。

大切な無形資産のブランドを育てる

伊藤 アシックスの強みや他社との差別化のポイントは、シューズを履かないと分からないのでしょうか。



廣田 最終的には履いて頂きたいのですが、その前にも機能性をしっかり説明しています。トップアスリートに採用頂くことによる発信力もあります。アシックスがカシオ計算機株式会社と共同開発したデバイスを腰につければ、走り方やシューズの違いも可視化されます。

伊藤 廣田さんも走っていますよね。経営者自らが走ることで業務の遂行にはどのようなインパクトがありますか。

廣田 50歳からマラソンを始めランニングを実体験として理解していることは、ランニングエコシステム構築の起点となっています。屋外を走りながらランナーを観察することで他社製品の

動向も分かりますし、個人的には良い気分転換にもなります。また、自社製品についてはサンプルの時点で私の意見を開発陣にフィードバックしています。

伊藤 開発チームとの一体感も生まれそうですね。製品の価格設定はどのように考えていますか。

廣田 機能に見合った価格を設定することが重要です。運動に伴うリスクを抑えつつ、ランナーの様々なニーズを満たす安全で機能的なランニングシューズを作っていますが、そうしたシューズの開発や生産に関するノウハウに加え、その過程で解析し蓄積されるデータもアシックスの強みです。

伊藤 皆、足の形や走り方が違う中で、一人ひとりに寄り添ってくれる企業だということが伝われば、「アシックス」と聞いた

時の心象風景も素晴らしいものになるでしょうね。ブランドを中心に据えると、社員のロイヤリティも高まりますし、お客様の価値にもつながります。そうすると、価格を下げる必要もなくなりますよね。

廣田 そうですね。単なる製品だけでなくサービスや会社そのものも含めて「アシックス」と聞いた時に、一人ひとりに寄り添う“Care Giver”のイメージを皆様に想起頂けるようブランドの価値を高めていきたいと思っています。

過去の中期経営計画と業績の推移

業績の推移

■ 営業利益(億円)
● 営業利益率(%)



VISION 2030の実現

- 誰もが一生、心身共に健康で居続けられることができる価値の提供
- 地球環境の負荷軽減への更なる貢献
- 利益を伴いながら事業規模を成長拡大

AGP^{※1}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

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

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重しとなり、販管費増加を抑えられず収益性が低下しました。

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。

※1 AGP:ASICS GROWTH PLANの略

Revised AGP2020 (2018-2020)

収益性重視へ転換し、持続的成長に乗せる

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

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っています。

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

- 戦略目標
- デジタルを軸にした経営への転換
 - 事業活動を通じたサステナブルな社会の実現

重点戦略	重点取組み	戦略の基盤
経営基盤の強化 収益事業の拡大 収益事業への転換 ▶ P.19	マーケティング戦略 ▶ P.24	知的資本強化に向けた取組み ▶ P.28
	デジタル戦略 ▶ P.26	人的資本強化に向けた取組み ▶ P.30

財務目標	2022年度(実績)	2023年度(目標)
営業利益	340億円	250億円
営業利益率	7.0%	6.0%以上
ROA	5.2%	4.0%

非財務目標	2022年度(実績)	2023年度(目標)
EC成長	3.1倍 ^{※2}	3倍以上(2019年比)
OneASICS会員数	730万人	500万人以上(2019年比3倍以上)
製品あたりのCO ₂ 排出量	10.8%削減	15%程度削減(2015年比)
女性管理職比率	38.3%	35.0%(グローバル全体)

※2 ランニングサービス(レース登録や運営等のサービス事業)を含む

カテゴリー基軸の経営管理により中計を前倒し達成。 デジタルドリブンな組織で経営品質向上を加速します。

執行役員
経理財務統括部長兼
経営企画担当
林 晃司



2022年度の業績の振り返り

2022年12月期の連結決算で営業利益は過去最高の340億円、営業利益率7.0%を計上し、「VISION 2030」の実現に向けて進めていた「中期経営計画2023」を前倒して達成しました。売上高は全地域で2桁成長して過去最高を記録し、ROAは5.2%となりました。

この結果を受け、1株当たりの期末配当を24.0円に増配し、2022年12月期の剰余金の配当については過去最高となる1株当たり年間40.0円にさせて頂きました。また昨今の企業価値向上の取組みに対する資本市場からの評価もあり、買収防衛策の廃止を決定しています。

カテゴリー別に見ると、パフォーマンスランニングの売上高は全ての地域で増収となり前期比+24.0%、コアパフォーマンススポーツの売上高はテニスにおけるシェアNo.1となった北米、欧州などが牽引し、前期比+31.0%を達成しました。また、オニツカタイガーの売上高はインバウンド売上が回復傾向にある日本で+35.8%、東南・南アジアでは2倍超に伸長し、カテゴリーとしては+11.6%になりました。

このような結果を出せた要因の一つに経営管理の向上があげられます。具体的にはカテゴリー基軸の経営管理体制の導入並びにデジタルドリブンな経営管理システムの構築に加え、カテゴリー横断的活動（コストオーナー制度やキャッシュフローコミッティなど）の実践があります。普段はなかなかお話しする機会の少ない現場の取組みや仕組みの裏側、2023年度に向けた見直しについてお伝えします。

カテゴリー基軸の経営管理体制で収益責任を明確化

アシックスは「私は作る人、あなたは売る人」（生産部門と販売部門が独立した動きをすること）をやめ、2019年から5つあるカテゴリーのトップが製品の企画から生産、販売まで全ての責任を担う体制に移行し、これをカテゴリー経営と呼んでいます。そして2021年

からカテゴリー経営2.0へと深化させています。

しかし、このカテゴリー基軸の経営管理体制を導入する際には、「そんなことが本当にできるのか」と社内では懐疑的な意見もありました。また、「作る人」と「売る人」とが現場では分業されていたので、業績が芳しくない時は「製品が悪いのではないか」「売り方が悪いのではないか」といった会話もあった様です。

いろいろありましたが、各カテゴリーのトップが収益や在庫の責任を持ち、本社と販売会社の役割を明確にすることで、両者の距離を縮めることができました。

導入を決めた際にはメンバーには大変苦勞をかけましたが、カテゴリーという横串を入れた効果は予想以上でした。

加えて、アパレル・エクイップメントのカテゴリーでは、それまでもアパレルビジネスで黒字が出ているとは思っていませんでしたが、それなりの規模の赤字が出ていたことが明らかになりました。「根本的にやり方を変えないといけない。」ということが明確になったと思います。

カテゴリー利益の概要

(費用配賦のイメージ図)	P.Run	CPS	SPS	APEQ	OT	Others	合計
売上高							
粗利益							
マーケティング							
企画・開発(プロダクト)							
本部費用 (バックオフィス部門を除く)	ホールセール、リテール、ECの各チャンネル費用などを適正に配分						
カテゴリー利益							
カテゴリー外コスト							
連結営業利益							

- カテゴリーに特定可能費用は直接費とする
- マーケティング費用は、アクティビティごとに各カテゴリーが費用負担
- カテゴリー外コストは配賦せず別管理

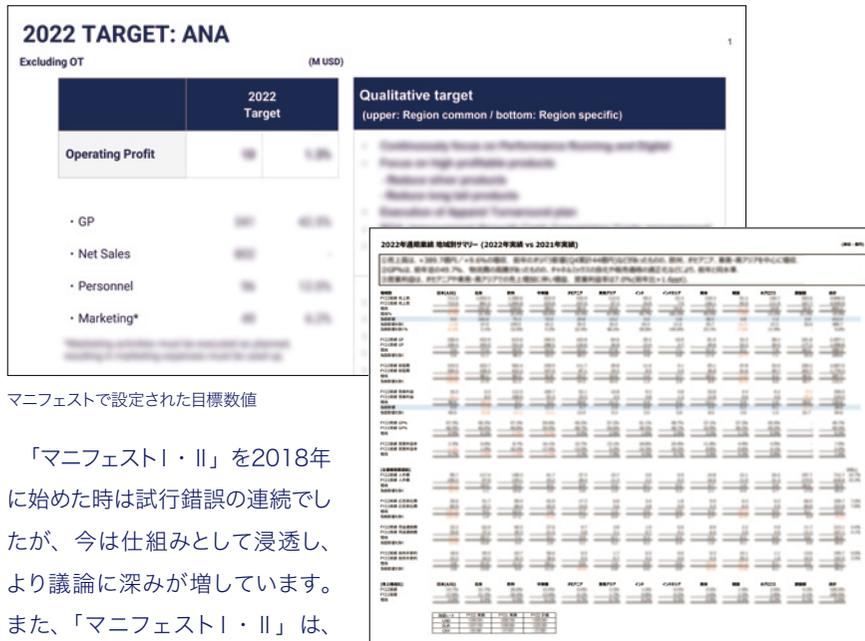
経営品質の向上(マニフェスト、SAP導入、デジタルドリブン)

アシックスには「マニフェストI・II」と名付けた計画策定と進捗確認のための会議体があります。

例えば、2023年度の計画を作るために、2022年11月には、廣田との1on1のミーティングを40回以上膝詰めで行いました。対象は各カテゴリーや地域、バックオフィスなど多岐にわたります。これが「マニフェストI」です。2023年6月には「マニフェストII」を予定しており、ここでは「マニフェストI」で策定した計画の進捗や足元の環境変化を確認しつつ、2024年以降の計画策定につなげていきます。

いずれのマニフェストでも、その後は、関係者はみんなヘトヘトになります。「マニフェストI」の一連のプロセスが完了すると定性目標と定量目標が記載された通知書を発行します。そこには「あなたの目標はこれです。達成してください。」とのメッセージを込めた社長の印鑑が押され、厳格に関係者に通達されます。

マニフェスト用資料及び分析資料(抜粋)



マニフェストで設定された目標数値

「マニフェストI・II」を2018年に始めた時は試行錯誤の連続でしたが、今は仕組みとして浸透し、より議論に深みが増しています。また、「マニフェストI・II」は、直近の成果を発表する場でもある

カテゴリー、地域、チャネルごとに集計した社内分析資料

ので、参加者に対して、目標の達成度をもとに「あなたは×(未達成)」「彼女は○(達成)」とマル・バツを明確にすることとなります。

2022年にSAPによる新基幹システムの主要地域での導入が完了し、日次で売上(各カテゴリーやチャネル別を含む)と各カテゴリーの利益が確認できるようになりました。この仕組みは「ダッシュボード」と社内では呼ばれており、日次での社内管理の精緻化につながっています。

SAPのダッシュボード(抜粋)



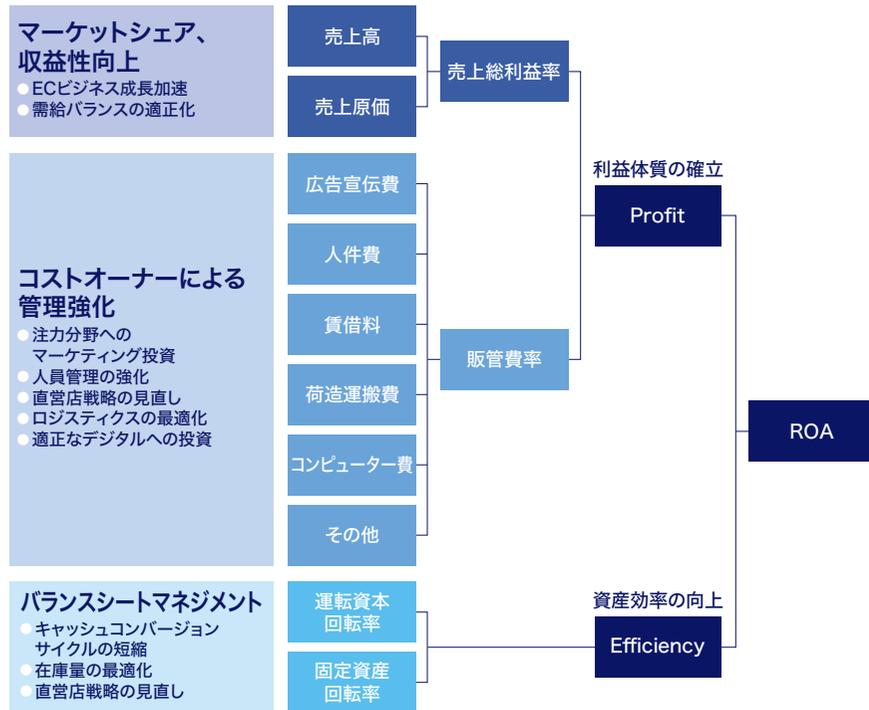
主要地域連結の売上高、前年同期比、計画比を示すダッシュボード画面

ちなみに、SAPの導入はオランダのアムステルダムを拠点とする社内インフラチームが対応しました。また、ECのチームはボストンを拠点としています。このように、アシックスのIT部隊はグローバル化しており、日本、北米、欧州、豪州のレース登録子会社のメンバーを含めると、IT人材として全世界で700人ほどが活躍しています。

ROAツリーマネジメント・キャッシュフローコミッティー

2022年度もROAツリーマネジメントを意識した活動を実践したこともあり、総資産は円安の影響などで増加しましたが、それを上回る期末純利益の増益によりROAは5.2%と前期の2.8%から良化しています。

ROAツリーマネジメントによるROAの最大化



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

例えば、販管費コントロールのために費目ごとにグローバルレベルで執行役員を責任者として指名するコストオーナー制度も浸透してきました。

また、運転資本改善運動 (Cash Conversion Cycle) の中核的役割を担っているキャッシュフローコミッティーでは各カテゴリーをはじめ経営企画部、生産統括部、経理財務統括、

地域戦略統括部などの幅広い関係者が出席し、きめ細かい分析をもとに、足元の状況の共有、今後の対応策などフルメンバーで定期的に話し合い、具体的な行動に移しています。

販管費コントロールの進捗を示す資料

2022年11月度 販管費増減 (計画比 単月)

※各項目の増減は再掲数値は省略

(単位: 億円)	実績	計画	増減	増減率	再掲数値	再掲数値の増減	(各地域の増減は再掲数値は省略)				
							日本	米国	欧州	中国	東南
人件費	100	100	0	0%	100	0	0	0	0	0	0
広告宣伝費	50	50	0	0%	50	0	0	0	0	0	0
賃借料・減価償却費	30	30	0	0%	30	0	0	0	0	0	0
荷造運搬費	20	20	0	0%	20	0	0	0	0	0	0
販売手数料	10	10	0	0%	10	0	0	0	0	0	0
支払手数料	5	5	0	0%	5	0	0	0	0	0	0
コンピューター費	3	3	0	0%	3	0	0	0	0	0	0
旅費交通費	2	2	0	0%	2	0	0	0	0	0	0
その他	1	1	0	0%	1	0	0	0	0	0	0
合計	221	221	0	0%	221	0	0	0	0	0	0

キャッシュフローコミッティーの様子と資料の例



キャッシュフローコミッティーでは、まず、キャッシュの創出がなぜ重要なのかといった初歩的な内容から社内を啓蒙するところから始めましたが、次第に在庫管理や収益性への意識が高まってきたことが足元の過去最高利益につながったと考えています。

対話を重ねながら、カテゴリーごとにPLなどの経営指標を意識する仕組みに変えたため、今では在庫を適正化するための議論が当たり前に行えるようになったと考えています。

投資家の皆様へのメッセージ

2023年度は次期中期経営計画に向けてさまざまな課題に決着をつけていく年にしたいと考えています。例えば、日本と米国の低収益性やアパレル・エクイップメントの赤字は重要な課題だと認識しています。これらの課題に着実に手をつけ、同時に2023年度は売上高5,100億円、営業利益370億円、営業利益率7.3%を目指してまいります。

「ナンバーワンのプロダクトを作っていく」「ランニング市場において主要な国・地域で25%以上のシェアを取っていく」そのために、2023年に手を打っていきます。そして、詳細は追って発表する次期中期経営計画でご覧頂く事になりますが、2026年には2桁の営業利益率を着実に達成できる会社になることを目指します。

コロナ禍が落ち着き始めているので、投資家の皆様との顔を合わせたコミュニケーションを徐々に再開していきます。また、投資家の皆様への還元は経営上の最重要課題の一つです。“ワクワク”して頂ける内容にするべく、次期中期経営計画策定のプロセスで議論を続けたいと思います。

最後となりますが、アシックスへの皆様の期待に応えられるように、2022年の勢いを持続させ、更なる成長のための土台となる安定的な財務基盤の確立に取り組んでまいります。

資本市場との対話

河野 林さんとの最初の出会いは2019年2月でしたね。林さんの最初の印象は率直な方という印象で、熱意、本気度が伝わってきました。廣田さんの改革が実行できれば、アシックスは変わっていくだろうと思いましたね。当時は、今のようなカテゴリー制^{※1}

2019年12月期決算で、営業利益の予想を外した際は、本気で叱咤して頂きました。お示したガイダンスは守ろうという気持ちを、強く強く考えるようになった契機でした。当たり前なのですが……。

河野 「現状を考えると、愚直にもう一回強みに回帰するしかない」。2019年頃に繰り返し話されていて印象的だった林さんの言葉です。コロナ禍の2020年に前年比で健闘している数字が出てきた時に資本市場は無反応でしたが、チャネルの見直しやデジタ

特集2

財務担当役員 × アナリスト対談

アシックスはIRの一環として資本市場との仲介役であるアナリストとのコミュニケーションを重視しています。

今回は4年以上にわたって対話を積み重ねてきた河野氏と、アシックスの「これまで」と「これから」についての対談です。今回の対談相手である河野氏は長年にわたりアメリカンフットボール部に所属し、クォーターバックをされておられました。

林はプレーの経験はないものの、NFL(米国のアメリカンフットボールのプロリーグ)の大ファンで、暇を見つけてはNFLの試合を見るというコアなファンです。

まず、今回の対談は直前に行われたスーパーボウル(NFLの優勝決定戦)から話が始まりました。

アメリカンフットボールといったスポーツにおいても、また企業経営においてもリーダーの果たす役割が大事である点について意気投合しました。

執行役員
経理財務統括部長兼経営企画担当

林 晃司

ゴールドマン・サックス証券株式会社
マネージング・ディレクター、投資調査部長

河野 祥氏

にはなっていなかったですね。

※1 カテゴリー制は2019年度からスタートするも、外部への開示は2019年5月の第1四半期決算から。

林 河野さんは資本市場の声を伝えてくださったわけです。この声を経営に反映させなければならぬと感じました。その後、ご指摘もいろいろして頂きました。率直にマーケットの代弁者として指摘してくださったことは本当に感謝しています。例えば、

ル戦略の処方箋の効果が出始めているのかもしれないと思ったことは覚えています。

林 2018年1月に廣田が社長に就任し、半年かけて会社の課題をクリアにしました^{※2}。そして2018年から2019年にかけて手を打っていきます。私自身は、今だからこそ振り返れますが、特に最初の年である2018年は怒涛の年で廣田についていくのが精一杯でした。

一方で、廣田はもっともっと大きい視点から物事を見ていたと思います。2019年元旦に頂いた年賀状に「布石は打てた」と書いてありました。しかし、私自身は、「あ、布石打てたんだ」という感じでしたが、廣田はこの先改善していくということを感じていたと思います。本人に聞かないと、分からないですが……。

※2アシックスの経営課題とその対応については、2018年8月に開示した「アシックスアクションプラン」を参照ください。
https://assets.asics.com/page_types/3791/files/2018%E5%B9%B412%E6%9C%88%E6%9C%9F%E7%AC%AC2%E5%9B%9B%E5%8D%8A%E6%9C%9F_%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%A8%88%E7%94%BB%E3%80%8C%E3%82%A2%E3%82%AF%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%83%97%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%80%8D%E7%AD%96%E5%AE%9A%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6_original.pdf?1581039709&_ga=2.207334867.1507415128.1684712235-1879575166.1667389523

デジタル戦略

河野 Race Roster（レースロスター）やアールビーズ、njuko（ニューコ）の買収がありました。買収先の選定やエクセキューション、そしてPMIもしていく中で財務担当役員の立場で苦労したことはどのような点でしょうか。

林 他社がやっていない、レースの参加とさまざまなものを結びつける道筋が見えてきました。アシックスでは、これをランニングエコシステムと言っています。レース登録会社の買収により、ランナーの方々とタッチポイントが獲得できました。

このタッチポイントをOneASICSのメンバーにし、ECの売上も伸ばしていきます。ランナーが大会で走るまでを一つの流れとして見て、日々のトレーニングや食事、サプリ、大会に出場するための旅行や保険といったエコシステムの拡大ということを取っていくことも必要です。

2022年に買収したアールビーズは日本で圧倒的なシェアを誇り、njuko（ニューコ）はフランスの会社で、両社共にレース登録者年間約300万人で、2023年にはアシックスのレース登録会社を通じて、ランニングに参加される数は、1,200万人以上になると期待しています。

この基盤からどうやってマネタイズして将来の非連続な成長につなげていくのか。個人情報保護に配慮しながらとなりますが、ランナーの方々に更に寄り添っていくことが重要だと思います。

河野 ランニングに特化している会社だからこそ効いてくる可能性が高いと思っています。特に各種大会のレース登録を担っている会社を持った効果が出てくるのではないのでしょうか。マーケティング効率が良いと見て期待しています。

林 各種大会でも、私たちのサポートを喜んでくださるレース主催者・ランナーが多いと思います。多くの方々に、アシックスの新製品・サービスを提案させて頂く予定です。

営業利益率10%へ

河野 資本市場の要請は絶えず進化しているので次から次へと要求が出てきます。その一つである営業利益率10%を目指すためには、収益性の高い中国やその他のアジアでのプロダクトミックスの改善、デジタル戦略で利益率を上げていくことが必要です。

アスレジャーのマーケットに比べるとパフォーマンスランニングは小さなマーケットですが、その中でシェアアップを図る。中国を含めた新興国での成長余地がどれほどあり、どの程度の規模までいけるのか。このあたりは資本市場から常に突きつけられる点ですね。

林 次期中期経営計画の話とつながってきますね。ご指摘くださったプロダクトに加えてチャンネルや国・地域のミックスを進めることで、まだまだ改善できていると思っています。

特に、今後ますます裕福になり健康志向が高まっていく東南・南アジアはまだ伸びると見込みます。先日も足を運んだインドの人口は日本の10倍以上なので、大きな可能性があります。あるデータによると、ランナーだけで1億人（!）です。チャンスを逃さないように、大きなマーケットへのアクセスにもチャレンジします。

また、将来的には、アシックスの強みを活かして、マスも取りに行くことも議論になると考えます。パフォーマンスランニングだけではなく、パフォーマンスランニングの強い地域でスポーツスタイルを深化させることも重要です。

河野 資本市場は高い要求を出してくるプロフェッショナルな世界です。一方でアシックス社内の論理や事情もあります。ちょうどその境界線にいるのが財務担当役員である林さんです。ご苦労も多いと思います。

林 河野さんをはじめ、アナリストや投資家の方々と年間500件を超える面談を通じ膝詰めで話をするので、個人的に大いに勉強になっています。多様な見方があります。基本的には、「アシックスは、もっとできるだろ!」ということなんですけど……。

また、アシックスの良さを更に知って頂くために、アナリスト・投資家・メディア向けに年2回のインベストメントデイを開催しています^{※3}。このインベストメントデイは、社外の皆様の期待も社内に展開できる良い機会と捉えています。

資本市場からの期待を社内に伝えることにも力を入れています。アシックスでは、株価の状況、アナリストレポート、投資家様との面談の内容などを毎月『マンスリーIR』というレポートで経営層に共有しています。今後も高い要求やご指摘を頂き、それに応えながら資本市場からも評価されるように成長していきたいと思っています。

※3 2022年11月実施のインベストメントデイ資料 https://assets.asics.com/system/media_libraries/2014/file.pdf?_ga=2.92802333.1844109217.1682904780-1675986537.1670477856



マーケティング戦略

「中期経営計画2023」の3つの重点戦略に横串を通し、顧客コンタクトポイントを強化・拡大するマーケティング戦略の取組みをご紹介します。

戦略の考え方と全体像

2020年初頭から始まった新型コロナウイルスの感染拡大も徐々に収束の兆しが見え始め、これまで中止やバーチャルでの開催が続いていたスポーツイベントでも、ロサンゼルスマラソン、パリマラソン、東京マラソンなどのマラソンイベントのほか、世界陸上2022オレゴン大会など、リアルでの開催が再開されてきました。コロナ禍によって生活スタイルが大きく変化した人々の健康への関心は、身体面だけでなく、メンタルヘルスやストレスなどの心の領域にも広がっており、“Sound Mind, Sound Body”をメッセージとして、身体を動かすことによって心と身体の健康を実現することを発信し続けました。2022年は、“Sound Mind, Sound Body”のもとで、#Live Uplifted（カラダを動かす。ココロが羽ばたく）をテーマにプロダクトキャンペーンを展開。2021年に英国・レッドフォードで展開した“Upliftford”に続き、2022年は日本・愛媛県今治市にて身体を動かすと心も晴れることを市民に体感して頂く取組みを実施しました。スポーツマーケティングにおいてもアスリートを最大限活用し、グローバルで「ブランドの構築」と「顧客理解とつながり」の両側面からマーケティング戦略を展開しています。

戦略の考え方と全体像



パフォーマンスランニングで勝つ!!

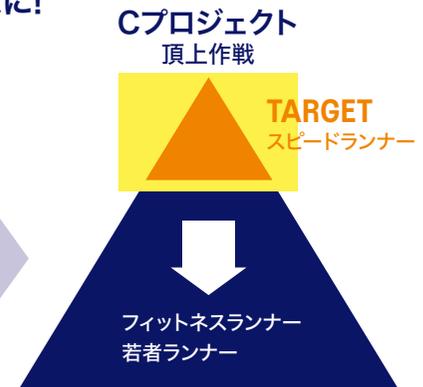
パフォーマンスランニングでNo.1ポジションを得るために、まずは最も影響力の強いスピードランナー層のシェアを奪還する「頂上（Chojo）プロジェクト」を展開し、アシックスのイノベーションが詰まったシューズを履いて走って頂けるアスリートの獲得を引き続き進めています。その結果、各国で開催されたマラソンや駅伝では、出場ランナーにおけるアシックスのシェアは回復を見せています。また、購入接点としてのEC上で製品特性の説明の充実を図ったほか、ランニング専門店との協力体制もより強化することで、お客様とのエンゲージメントを高めてきました。加えて、全体の約25%を占める、ランニング頻度が月3回未満のフィットネスランナーに対する訴求も引き続き行います。この層の約6割が女性ランナーであり、若い世代も多く含まれるセグメントです。最適なイノベーションをもたらすシューズの提供に加え、機能的かつエモーショナルな訴求で拡販を図ります。ランニングアプリ「Runkeeper」の活用や、購入の場としてオンラインでの最適化も引き続き進めていきます。

Cプロジェクトの概要

ランニングといえばアシックスに!
日本、アメリカ、ヨーロッパで
マーケットシェアNo.1

スピードランナー獲得

- METASPEED
- ATHLETE
- YOUTH+DIGITAL
- DTC/STORE SERVICE





マーケティング戦略

スポーツマーケティングの戦略

スポーツマーケティングにおいては、世界でもトップレベルのアスリートとの契約や世界陸連等とのパートナーシップの獲得を進めています。トップアスリートとの契約締結については2023年も順調に進んでいますが、2022年と同様にダイバーシティ&インクルージョンという視点でも拡充が進んでおります。また、2023年8月開催予定の世界陸上ブダペスト大会などの大きなイベントで、アシックスが獲得したアスリートとのパートナーシップを活用することで、アシックスブランドの存在感とパートナーとのエンゲージメントを高める活動を展開していきます。2022年に開催された世界陸上オレゴン大会では、開催地の北米で一気にブランド認知を高めるべく、マーケティング戦略として全米を横断するキャンペーンを展開しました。スポーツマーケティングにおいてもDXの進化は欠かせません。2022年は、協賛したマラソン大会に「Race Roster（レースロスター）」を導入開始しましたが、更なる普及に向けてエントリープラットフォームの導入を世界レベルで拡大させることで、ランニングエコシステムの輪を更に大きく広げていきます。

アシックスが契約しているトップアスリートと世界陸連



TOPICS

世界陸上オレゴン大会での施策

2022年7月に開催された世界陸上オレゴン大会に向けて、大規模なキャンペーンを展開することで北米市場での存在感の向上を目指しました。4月末にスペインで開催された世界陸連公認レース「META: Time: Trials」における「METASPEED+」シリーズのお披露目を皮切りに、6月からは「Uplift Tour」が北米大陸を横断。トップランナーに限らず一般の市民ランナーも巻き込みながら、緑色のカラーパレットで統一したアシックスのキャンペーンを展開し、多くの人々の記憶に焼き付けることができました。



デジタル戦略

アシックスでは中期経営計画2023の戦略目標に、デジタルを軸にした経営への転換を掲げています。デジタル戦略により新たな顧客体験を創造し、また、経営基盤の更なる強化につなげます。

戦略の位置付けと推進体制

アシックスが「VISION 2030」で掲げる「誰もが一生、運動・スポーツを通じて心も身体も満たされるライフスタイルを創造する」上で、デジタルはさまざまなサービスを提供する上での礎となります。中期経営計画では「デジタルを軸にした経営への転換」を戦略目標に掲げ、全社一丸となって投資を含めたデジタルへの取組みを加速しています。

会社全体をデジタルドリブンカンパニーとしていくため、CDO/CIOのもと、ランニングエコシステムやデジタル戦略の推進体制を強化し、プロフェッショナル人財を前年比1.5倍の700名に増強しました。Race Roster（レースロスター）、Register Now（レジスターナウ）、njuko（ニューコ）、アールビーズの買収を通じてレース登録事業をグローバルに広げ、米国・ボストンのアシックスデジタル、オランダのアシックステクノロジー、日本のサプライチェーンやデジタルビジネス推進部門が、スポーツ工学研究所とも緊密に連携しながらデジタル・IT戦略を推進しています。

2018年には4%だったEC売上比率は、2022年度は約18%と拡大を続け、全体の粗利益率改善にも寄与しています。今後はデジタルの更なる強化により、2026年に直営店売上を含むDTC比率50%を目指します。

デジタル戦略を推進するグローバル組織



グローバルで700名のプロフェッショナル人材がデジタル戦略を支える

デジタル戦略の3つの柱

デジタルの全体戦略としては、「デジタルビジネス」「デジタルマーケティング」「デジタルサプライチェーン」の3本柱で進めています。

「デジタルビジネス」は、ランナー向けにトレーニング、レース参加、リカバリーをサポートするグローバル統一のデジタルプラットフォームを提供するランニングエコシステムの中心です。魅力的なサービスを通じてデジタルでランナーとのタッチポイントを増やし、新規顧客の獲得と既存顧客への新たな価値提供を図っています。

「デジタルマーケティング」では上記のプラットフォームをフル活用し、無料会員サービス「OneASICS」を通じて、それぞれのお客様が必要とするタイミングで最適なメッセージをお届けします。パーソナライズすることでより効果的なコミュニケーションを実現し、マーケティング投資に対する収益率の向上を目指します。

「デジタルサプライチェーン」では、ERP、EC、マスターデータをグローバルで統一することでビジネスオペレーションの標準化を進め、システムとオペレーションのコスト削減と経営の可視化を実現します。

デジタルを軸にした経営



デジタル戦略

ランニングエコシステム戦略 世界No.1のレース登録サービスへ

デジタルサービスを拡充し顧客価値の最大化を図る上で、核となるのが「ランニングエコシステム」です。マラソン大会に参加するには、レース登録から始まり、シューズやランニングウェアの購入、日々のトレーニング、大会会場までの移動手段の手配などが必要です。こうした一連の煩雑な手続きなどをワンストップで行える循環型システムを構築することで、アシックスのファン拡大につなげています。

無料会員サービス「OneASICS」を軸に、ランニングアプリ「Runkeeper」、北米レース登録プラットフォーム「Race Roster」、オーストラリアとニュージーランドでNo.1レース登録プラットフォーム「Register Now」の買収で拡大してきたこのランニングエコシステムに、2022年は新たに、日本でレース登録シェアNo.1の「RUNNET」・アプリ「TATTA」を運営するアールビーズ、ヨーロッパでNo.1シェアの「njuko」が加わりました。これにより、世界No.1のレース登録プラットフォームの確立を目指します。また、次世代型の分散型インターネット「Web3」や非代替性トークン「NFT」を活用した新たな取組みにも着手することで、ランニングエコシステムの更なる拡大を図っています。

ランニングエコシステム構築に向けたD2Cチャンネル



最適なサービスの提供によるデジタルサービスまたその先のDTCにおける収益拡大へ

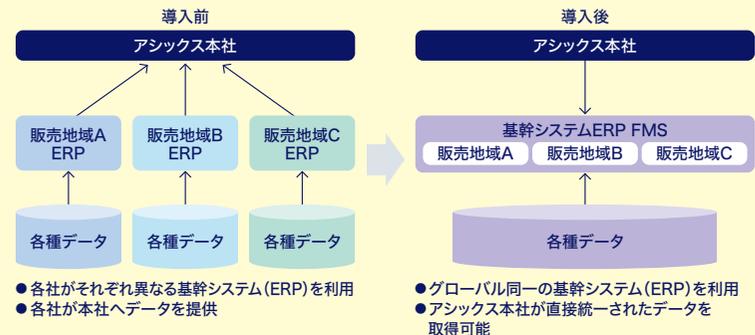
TOPICS デジタルサプライチェーンの活用による基盤強化 (サプライチェーンのデジタル化の取組み概要)

アシックスは、世界各国の地域会社や販売会社を一つのシステムへと統合する「グローバルワンインスタンス」の取組みを進めてきました。これまでは、地域ごとに異なる基幹システム（ERP）を利用していたため、レポートフォーマットが統一されておらず、チャンネルや収益、コストの設定などが同一基準で比較できないという課題がありました。

「グローバルワンインスタンス」で目指したのは、サプライチェーン上の収益やコストが共通の基準に基づいて設定・表示された一つのグローバルチャートの提供です。それぞれの地域で適用される会計基準が、アシックスの連結決算で採用する基準とどのような違いがあるのか、正確に理解した上で調整を進めるなど、チャレンジングな取組みでした。

システムが統一された今では、購買、チャンネル、製品ごとの売上原価や収益、コスト配分などが迅速かつ容易に把握でき、各地域会社・販売会社の報告スピード、質、精度が高まったことでグローバルガバナンスもより一層強化されました。

グローバルワンインスタンス導入前後のイメージ





知的資本強化に向けた取組み

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「知財経営」を実践しています。

基本的な考え方と方針

アシックスのビジョンである「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」にもあるように、アシックスの事業の競争力の源泉は技術であり、世界の人々が健康で幸せな生活を実現できる製品やサービスを提供するために、最新の技術を用いて事業に取り組んでいます。

アシックスの中期経営計画2023は、VISION 2030が定める3つのテーマ「デジタル」「パーソナル」「サステナブル」を基軸とした事業推進を掲げており、その一環としてイノベーション創造と知的財産戦略の強固な連携を実践しています。IPランドスケープ*の活用を通じた事業における競争優位性を確保するための戦略の提案などを通じて、知的財産の戦略的取得・活用を経営戦略に落とし込み企業価値の向上を図る「知財経営」を実践しています。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、「知財経営」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の強化を目指していきます。

かかる「知財経営」の推進のために2020年に立ち上げた、全社の経営幹部をメンバーとするCEO直轄の諮問機関「知財戦略委員会」は、アシックスの知的財産戦略をレビューし、将来あるべき姿、現在の課題及び今後進むべき方向性を議論する会議体として有効に機能しています。

*IPランドスケープ……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。

トフォリオ拡大を進めていきます。「サステナブル」についても、サーキュラーエコミーに対応したポートフォリオを構築していきます。全てのテーマに関して、高収益確保のために技術を保護しつつ、新たな市場の創出を目的としてアイデアを開放する、いわゆるオープンクローズ戦略も積極的に検討していきます。

アシックスは、売上高の約80%を海外売上が占めており、グローバルを意識した知的財産戦略、ポートフォリオの構築、グローバル人材の登用など知的財産サポート体制の強化を推進しています。また、特許だけでなく、意匠や商標、さらには各国の法制度に合わせた知的財産権の取得にも力を入れていきます。

特許ポートフォリオ構築状況

アシックスは2019年に全社知的財産戦略を導入し、「デジタル」「パーソナル」「サステナブル」を含むコア技術に対して広範囲な権利の早期取得を進めています。以降積極的に知財投資を行い、特許出願数は大幅に増加しています。「デジタル」「パーソナル」については着々と特許ポートフォリオが構築されています。今後更に「サステナブル」へも注力し、これらコア技術のポートフォリオに占める比率を更に高めていきます。

10年前と特許出願の国内海外比率を比較すると、海外比率が50%未満から75%超まで伸びています。今後も海外への特許出願を進め、グローバルビジネスの推進をサポートします。

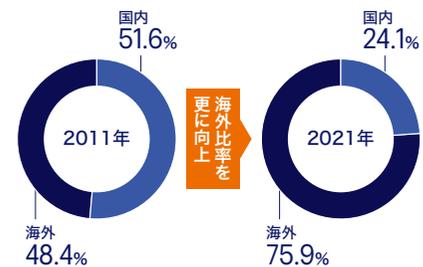
知的財産ポートフォリオ構築に向けた戦略

VISION 2030の3つのテーマを中心に知的財産ポートフォリオの構築と拡大に取り組んでいます。「デジタル」では、「ランニングエコシステム」構築に向けた技術開発を進め、知的財産サポートを強化していきます。「パーソナル」では、アシックスが保有する足の測定技術や、測定結果に合うシューズの作製ノウハウを活用したパーソナライズシューズに関する特許・意匠を出願・取得してきました。今後もこの分野の知的財産ポ

特許出願件数の推移



特許出願の国内海外比率



価値創造戦略を支える基盤 ①

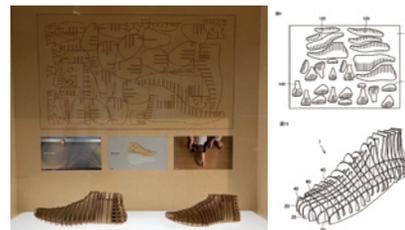
知的資本強化に向けた取組み

知的財産戦略・活用事例

アシックスの主要ビジネスであるパフォーマンスランニングでも戦略的に知的財産を活用しています。トップアスリート領域での頂上奪還を目指す社長直轄の「Cプロジェクト」には知的財産部員も参画しており、ここから生まれた「METASPEED」シリーズは、特許・意匠・商標を組み合わせた知財ミックスにより保護されています。また、法改正により、建物の内装が意匠法の保護対象になったことから、旗艦店「アシックス 原宿フラッグシップ」の店舗リニューアルに合わせて内装や陳列棚の意匠権を取得しました。

今後も、イノベーション創造から生まれた新たな製品・サービスについて、さまざまな観点から知的財産戦略を検討していきます。

最近の象徴的な特許・意匠



足の測定技術を活かし、ユーザー一人ひとりの足の形状・好みに適合したシューズをご提供する「パーソナライズシューズ」加工用の足型

特許

商標

商標登録6650380
METASPEED

特許

METASPEED Sky
知財を戦略的に活用しながら展開する「METASPEED」シリーズ

意匠

ランナータイプ判別



子どもの足の成長を予測する「ASICS STEPNOTE」

内装や陳列棚の意匠権を取得した「アシックス 原宿フラッグシップ」



TOPICS 模倣品対策の取組み

アシックスでは知的財産権の侵害を防ぐため、世界各国で模倣品対策に積極的に取り組んでいます。

事例1

模倣品販売ECサイトの摘発

世界各国で急増する模倣品を販売するECサイトに対し、サイト削除や摘発などを行っています。

※画像はイメージです。



事例2

中国での模倣品大規模摘発

模倣品被害が最も多い中国では、模倣シューズの一大製造拠点と言われる福建省莆田市にて、当局と連携し製造業者の大規模な摘発を実施しました。



事例3

世界各国での税関トレーニング

現地代理人と協力し、オンラインも活用しながら各国の税関当局関係者に向けて「模倣品の見分け方」などについてトレーニングを実施しています。



事例4

ロビーイングによる当局との関係強化

世界各国の関係省庁を訪問し、担当者と会談することで模倣品対策への協力を呼びかけています。



人的資本強化に向けた取組み

アシックスでは、「中期経営計画2023」の重点戦略に「経営基盤の強化」を掲げています。これを推進するための人的資本強化に関する取組みをご紹介します。

戦略策定の考え方と方針

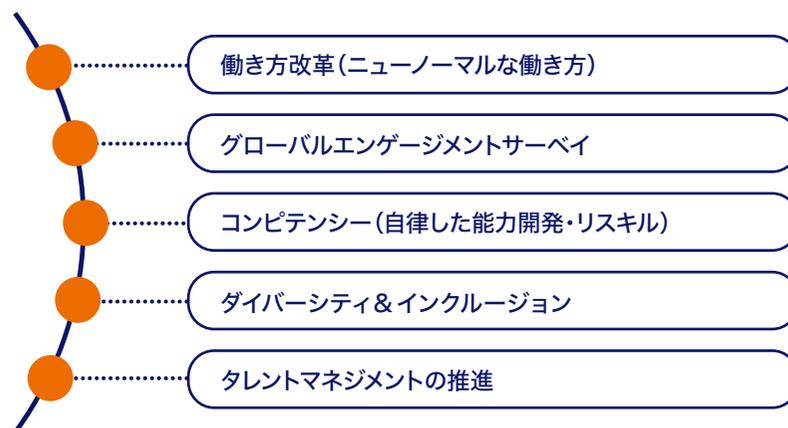
アシックスは従業員の意欲を高め、個人の成長とともに会社が成長できる企業文化の醸成を目指しています。このために、様々なプログラムを通して、多様性を受け入れ、従業員一人ひとりが互いを尊重し、個性と創造性が発揮できる環境を整えていきます。具体的には、「中期経営計画2023」のもと、下図の3つの戦略を推進していきます。



1 従業員によるSound Mind, Sound Bodyの実現

アシックスでは、働く従業員一人ひとりが、創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」から導かれたブランド・スローガン「Sound Mind, Sound Body」を体現する存在であることを重視しています。これを実現するための仕組みが「人的資本エコシステム」です。人的資本エコシステムは、下図の5つの取組みが基盤となります。このうち、取組みの中心となる「タレントマネジメント」では、人財の採用や育成に関する情報をグローバル全体でシステム連携することで、迅速な状況把握と効果的な人事施策につなげています。タレントマネジメントをけん引役として、働き方改革、グローバルエンゲージメントサーベイ、コンピテンシー、ダイバーシティ&インクルージョン施策を連携させることで、エコシステムを強化していきます。

人的資本エコシステムにおける5つの取組み



環境認識

VUCA

デジタル化

価値観の多様化

人生100年時代

価値創造戦略を支える基盤 ②

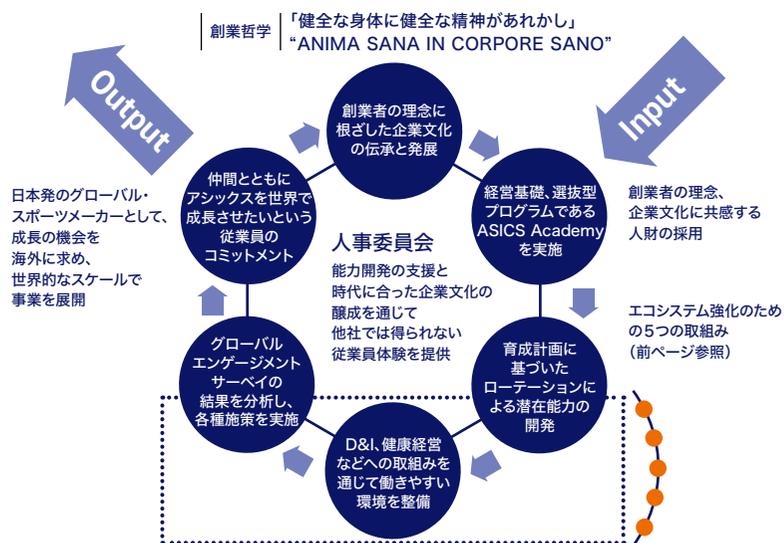
人的資本強化に向けた取り組み

2 グローバルでビジネスをリードする人財育成

タレントマネジメントでは、個人のキャリアパスに配慮した採用、育成、配置、評価、能力開発の仕組みを、グローバル横断的に整えています。なお、ここにはサクセッションプラン（後継者育成計画）の推進も含まれます。

具体的には、2021年に立ち上げた人事委員会を中心に、ASICS Academy（次世代リーダー育成選抜型プログラム）の実施、計画的なジョブローテーションによる潜在能力開発、働きやすい環境の整備（ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営の推進）、従業員へのグローバルエンゲージメントサーベイの実施・結果分析・施策実施等に取組み、その結果は改善傾向にあります（2022年7月実施時：回答率79%／スコア66→2023年4月実施時：回答率84%／スコア68）。また、人財育成を更に加速させるために、具体的な育成計画を作成し、国内外のチャレンジポストへの登用を実施しています。これらを通じ、会社全体での「育成・成長カルチャー」の醸成につなげます。

タレントマネジメントの概要



3 ダイバーシティ&インクルージョン

VISION One Team, Stronger Together

私たちは、創業以来、「健全な身体に健全な精神があれかし」を表す“Sound Mind, Sound Body”の実現を目指して事業活動を推進してきました。

創業哲学の実現には様々な価値観やアイデアを持つ人々が集まるチームが不可欠です。これまで以上に、あらゆる角度から世界を見つめ、社会に対して良い影響を拡大、深化できる人財が求められます。

私たちは、人種、民族、性別、年齢、宗教、障がい、性的指向、性自認等の違いを受け入れ、活かすことにコミットし、多様性を尊重し高め合うチームとしてイノベーションを創出し、真に人々のより良いライフスタイルを実現します。

基本方針

アシックスグループは、従業員同士がお互いの違いを認め、活かす「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進することで、ニーズが多様化するお客様へより良い製品やサービスを提供することだけにとどまらず、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる制度等の整備と人財育成に取り組み、多様性を持続的な成長に活かすことを目指しています。

女性管理職比率





特集3

One Team, Stronger Together

グローバルで
推進するD&I

アシックスでは、グローバルで一丸となってダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進するために、グローバルD&Iステアリングコミッティを中心として経営陣の強いコミットメントのもと、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、グループ全体でD&Iに取り組んでいます。

推進体制

アシックスはグローバルで一丸となってD&Iを推進しています。2020年には「D&Iビジョン」を策定し、グループ全体のD&I戦略の策定や方針、プロセス、コミュニケーションにおける意思決定を行うグローバルD&Iステアリングコミッティ（運営委員会）を設立しました。その後、同コミッティを地域横断的にサポートし、グローバル戦略に基づいた実施計画の立案を行うグローバルD&Iワーキンググループを設立しました。各地域では、地域ごとのアクションプランを作成、実施するほか、従業員の状況やニーズ、優先事項を把握するD&I担当者、D&Iカウンシルを置いており、グループ全体で強固にD&Iを推進する体制を構築しています。

D&Iのグローバル目標の達成に向けて、経営陣の強いコミットメントのもとで具体的なアクションを実施しているだけでなく、地域ごとに抱えるD&I課題に対して、ボトムアップでアプローチできる仕組みも取り入れています。また、地域の枠を越えて、それぞれの役割ごとに担当者が対話を重ねることで、グローバルレベルで一貫したコミュニケーションを図り、戦略の理解促進を図っています。

D&I推進体制



最初に、D&Iに対する廣田社長のお考えをお聞かせください。

廣田 ASICSグループは、経営方針のVISION 2030で「私たち誰もが生涯運動・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。そうした世界を実現する上で、D&Iはとても重要な考え方です。ASICSは“One Team, Stronger Together”をグローバル共通のD&I VISIONとしています。変化し続ける市場や消費者を理解するとともに、いろいろな価値観を持つ人たちが意見を出し合い、議論することで新

グローバルなアプローチを実行しています。多様性を持続的成長に活かすためには、心理的安全性の高い職場環境で、従業員同士がお互いの違いを認め合い、活かすこと。そして、従業員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮できるよう、制度等の整備と人財育成に取り組むことが大事だと考えています。

D&Iを、それぞれの地域ではどのように捉えて進めていますか。

カチャ ASICS Europe Group（欧州）の管轄地域は20ヶ国以上にわたり、オランダの地域本部で働く従業員の国籍は46ヶ国に上ります。グループの中でも最もダイバーシティに富んだ地域の一つではないでしょうか。このような地域では消費者のニーズも多様です。そうしたニーズに応える革新的なソリューションやサービスを提供するためにも、人財の多様性はとても重要と認識しています。

リージョンで実効性をもってD&Iを推進するために

社長×グローバルD&I
ワーキンググループ座談会

ASICSが各リージョンで進めるD&I施策について、社長の廣田とグローバルD&Iワーキンググループの対談を実施しました。その様子をご紹介します。

しい視点に気づき、創造的なアイデアが生まれ、イノベーションを活性化することにつながります。そしてそれが、真に人々のより良いライフスタイルの実現に寄与すると私は信じています。今日は各地の具体的な取り組み状況を聞けるとのことで、とても楽しみにしてきました。よろしくお願ひします。

一同 よろしくお願ひします。

廣田 グループとしては、全ての地域で人財の多様性を推進し、よりインクルーシブな企業として従業員が能力を発揮できることを目指しています。中期経営計画の中でも、グローバルフォーカスの領域と各種目標を設定するなど、

エイミー そうですね。ASICS North America（北米）でも、より革新的なソリューションを生み出すためには多様な経験を持つ従業員が相互に違いを認め合い、活かすことが大事だと理解して取組みを進めています。北米ではD&Iの概念が以前からあったので、一般的にもその重要性は認知されています。北米では継続的なD&Iの強化を目的に、さまざまな部門のメンバーで構成されるD&I委員会を設立しました。

スティーブ 欧米諸国と比較すると、ASICS Greater China Group（中華圏）は他のアジア諸国同様、国籍という点での多様性は限定的です。中華圏では、従業員がD&Iカウンスルとなって、人事部と連携しながらD&Iの強化を推し進めています。

廣田 どの地域でも、D&Iの重要性は理解されているということですね。パンデミックや気候変動、新たなテクノロジーの出現や紛争などといった事象から起こる社会課題に対しても、D&Iの取組みを推進することの意義は非常に大きいと私は捉えています。

What's ASICS

価値創造戦略

価値創造の基盤

レポートガバナンス

ン

ASICS Europe Group
ヒューマンリソース ヴァイスプレジデント
カチャ ミューセン-ナス

ASICS North America
ヒューマンリソース、タレントプランニング&
ディベロップメント ディレクター
エイミー ミラー

代表取締役
社長CEO兼COO
廣田 康人

ASICS Greater China Group
ヒューマンリソース ディレクター
スティーブ ズー...

D&I推進に向けて、 具体的にどのような取組みをしていますか。

ステーブ 今、廣田社長がパンデミックに言及されましたが、中華圏では、今回の新型コロナウイルスがもたらした課題について、定期的に従業員と緊密なコミュニケーションを取ることを重視してきました。全ての従業員が帰属意識を持ってベストを尽くしたいと思える職場づくりが大切だからです。会社の事業戦略から従業員の誕生日まで、さまざまなトピックを全従業員が共有できるよう、全員参加のミーティングやニュースレターの配信、オンライン投稿ツールの活用など、工夫しながらコミュニケーションを強化しています。

エイミー 北米では、年間を通じてトップダウンとボトムアップの両側面からグローバルの取組みと連携する形でD&Iプログラムを展開しています。毎月のS.O.U.N.D. (Speakers Opening Up New Discussions) シリーズでは、人種の平等といった地域で関心の高いテーマについてパネリストを招いて議論する場を持っています。ほかにも、夏に開催する「プライドラン」に代表されるように、従業員にランニングやウォーキングに参加してもらってD&Iランシリーズも1年を通じて継続的に実施しています。

廣田 D&Iへの理解が比較的進んでいる北米でも、共通の目標に向かっていろいろな取組みが実施されているのは勇気づけられますね。多様な経験や考えを持った従業員が集まることで、ビジネスにおいても最適なソリューションが生み出されるのだと思います。欧州ではどうですか。

カチャ 欧州でも、D&Iカウンスルがグローバル本社と協力しながら、これまで以上にインクルーシブな職場環境をつくるための教育支援を行っています。その一環として、職場におけるD&I促進を目的とした憲章である「SER Diversity in Business」にも署名しました。オランダでは300社以上、ヨーロッパ全体では10,000社以上が賛同しています。

廣田 社外にも目を向けるのは、企業が取組みを進める上で重要なステップですね。ビジネスをサステナブルに進化させるには、常に社会という全体像を意識し、その中で自分たちのポジションを把握することが必要です。

D&Iを推進する上での課題や その解決に向けた対策などを聞かせてください。

カチャ D&Iは成果を上げてはいますが、更なる改善余地があると認識しています。例えば、女性管理職比率は現在40%超と着実に向上しましたが、50%到達を目指し、特にシニアマネジャーに占める女性比率を更に高めるべく、具体的な目標設定と行動計画を作成中です。また、よりインクルーシブな職場環境づくりを目的に、特に管理職を対象に、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に関する研修などを実施しています。

ステーブ 中華圏でも、同じように管理職層のジェンダーの多様性を重視していますが、他の多くの地域と異なり、中国では女性比率が65%以上と女性管理職の方が男性管理職より多い状態です。やはり、多様な人財を採用し、その後もメンタリングプログラムなどのサポートを続けるなど、さまざまな取組みを実施することが重要だと考えます。

エイミー 北米は比較的、従業員のD&Iへの理解が進んでいるため、効果的かつ魅力的な従業員教育が次なる課題です。D&Iの対話に幅広い層の従業員が参画できるよう促すことで、相互に気づきや学びが増え、多様で新しいアイデアの創出につながると考えています。

廣田 そうですね。こうしてそれぞれの地域の特性や課題、取組み内容を知ると、私たちは真にグローバルな企業で働いているということを強く実感します。例えば「ジェンダー平等」という課題についても、中華圏では男性比率の拡大が課題となっているのを知れば、D&Iの実現には「一律」ではなく、各地域の事情に応じた取組みが必要だということに気づかされます。D&I推進という共通の目標のもと、多様な従業員が一貫性のある仕組みやプロセスの中で公正に扱われ、帰属意識を持ち、サポートを受けられるよう、真摯に活動していることに勇気づけられました。今日はありがとうございました。

一同 ありがとうございました。

D&Iカウンスル／従業員グループによる ボトムアップアプローチ



ASICS Indonesia
(アシックスインドネシア)

女性管理職比率30%達成を目指し ダイバーシティの更なる拡充を図る

ASICS Indonesia (アシックスインドネシア) は、グループの中で最も規模の小さい新しい販売会社の1社です。経済成長著しいインドネシア市場の持つ大きなポテンシャルを活かして事業成長を図っていくためには、そこで働く従業員が高いモチベーションを持って、個々の多様な能力を存分に発揮することが重要です。

インドネシア社会は、女性の就労という点で依然ジェンダーギャップが大きく、女性の役割は仕事よりも家庭にいることだと考える風潮もあります。比較的若い従業員が多いインドネシアでは、女性管理職の比率が12%と低い点を課題と認識し、グローバル本社とも相談し、インドネシアの全従業員を対象としたキャリア開発ワークショップを開催して、D&Iの取組みをスタートさせました。

ワークショップでは、ワーキングマザーとしてさまざまな課題に直面しながらもキャリアを両立させてきたグローバル本社サステナビリティ統括部長の体験談が、課題克服のためのアドバイスとともに共有されました。ワークショップ後は、従業員が個々にキャリア開発プランを作成し、そのプランをベースに上司とキャリア開発に関する対話を重ねています。

2023年中には、全ての管理職を対象にしたインクルーシブ・リーダーシップ研修の実施も予定しています。従業員が持つ能力を最大限発揮できる職場へと環境を整備することで、組織の継続的な成長を支える基盤の強化を図ります。そして2023年末には女性管理職比率30%の達成を目指します。



ASICS Latin America Group
(アシックスラテンアメリカ)

インクルーシブな採用と 障がいを持つ従業員へのサポートを充実化

多様な人材が働く組織からは革新的なアイデアが生まれやすく、製品やサービスを提供する上で大きな強みとなります。ASICS Latin America Group (アシックスラテンアメリカ) は人材の多様性を重視し、ジェンダーや人種の多様性拡充に注力してきました。その結果、ジェンダーや人種における多様化が進み、一人ひとりの持つ個性がより活かしやすい組織へと成長してきましたが、課題も見えてきました。アシックスグループとしてスポンサー活動を通じてパラアスリートを支援しているにもかかわらず、従業員の中に障がいを持つ人材が一人もいないのです。そこでラテンアメリカでは、障がいの有無も含めた「多様な人材の採用」と、「障がいを持つ従業員への社内サポート」の2点に注力した取組みを進めました。まずは人材の採用プロセスに着目し、社会のさまざまな人材を受け入れる、よりインクルーシブな仕組みに改善しました。その結果、2022年にはラテンアメリカとして初めて障がいを持った人材が仲間に加わりました。

もちろんこれは第一歩にしかすぎません。今後も多様な人材がラテンアメリカでその能力や個性を存分に発揮できるよう、インクルーシブな採用を進めるとともに、障がいの有無にかかわらず、全ての従業員を十分にサポートできるよう、管理職向けの研修も行う予定です。そして次期の「中期経営計画2026」では具体的な数値目標も設定し、引き続きD&Iの取組みを推進していきます。

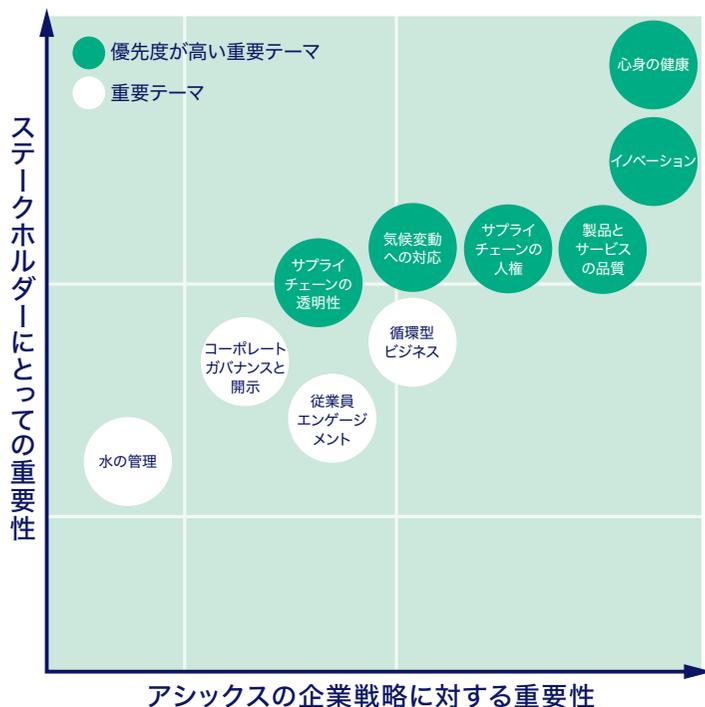
価値創造の基盤 —サステナビリティ—

ステークホルダーとの対話を通じたマテリアリティ(重要テーマ)



詳細については、「サステナビリティレポート(英語)」P10-13をご覧ください。
https://assets.asics.com/system/libraries/1577/ASICS%20sustainability%20report%202022.pdf?_ga=2.245076608.423395233.1687761036-2108300836.1686292305

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)を評価しています。消費者、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社内で議論を重ねてきました。また、テーマ抽出にあたっては、サステナビリティ報告の国際的ガイドラインであるGRIスタンダードを参照しました。最終的には、サステナビリティ委員会において審議し、10の重要テーマとその優先度を決定し、毎年見直しを行っています。



ステークホルダー	アシックスグループの姿勢	マテリアリティ(重要テーマ)	対話チャンネル
お客様	お客様に価値ある製品・サービスを提供し、世界の人々の健康と幸せに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 心身の健康 イノベーション 製品とサービスの品質 気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗での接客 ソーシャルメディアでのコミュニケーション お客様相談室へのお申し出
株主・投資家	私たちは、経営の透明性の重要性を認識しています。正確かつ明確な情報開示を適時かつ適切に行います。	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション 製品とサービスの品質 気候変動への対応 サプライチェーンの人権 コーポレートガバナンスと開示 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 ESG(環境・社会・ガバナンス)関連の調査と照会への回答 決算説明会 IRミーティング
従業員	従業員一人ひとりが互いを尊重し、規律・創造性・意欲を備え、個人の成長とともに会社が成長する企業風土を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 心身の健康 従業員エンゲージメント 気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントの調査 研修の実施
ビジネスパートナー	より持続可能なバリューチェーンの構築に向け、取引先と協働します。それには、全ての関係者の連携と深い関与が必要です。	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション 製品とサービスの品質 サプライチェーンの人権 気候変動への対応 循環型ビジネス 水の管理 	<ol style="list-style-type: none"> 工場・サプライヤー <ul style="list-style-type: none"> 定期会議の実施 監査・研修会の実施 販売取引先 <ul style="list-style-type: none"> 展示会の実施 協業・提携先 <ul style="list-style-type: none"> 共同研究開発
地域社会	スポーツへの参加を促し、健康を推進し、人々の健康の維持・向上と地域社会の発展に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 心身の健康 気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員によるボランティアの実施 NPO等の団体との協力 寄付による地域支援
政府機関	法令や条例を遵守し、意思決定と事業活動が適切かつ円滑に遂行されるよう、組織体制を整備します。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 サプライチェーンの人権 コーポレートガバナンスと開示 	<ul style="list-style-type: none"> 意見交換会の実施

価値創造の基盤 —サステナビリティ—

事業戦略上のマテリアリティ(重要テーマ)と
リスク・機会

詳細については、「サステナビリティレポート(英語)」P10-13をご覧ください。
https://assets.asics.com/system/libraries/1577/ASICS%20sustainability%20report%202022.pdf?_ga=2.245076608.423395233.1687761036-2108300836.1686292305

マテリアリティ(重要テーマ)はアシックスの中長期の企業価値に影響を与えます。

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
心身の健康 ▶ サステナビリティレポート P.17	「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	お客様 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 ビジネスパートナー 製品・サービスの共同研究開発 地域社会 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)/2023年: 500万人以上(2019年比 3倍以上)
イノベーション ▶ サステナビリティレポート P.38	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	お客様 期待・ニーズにより革新的な製品・サービスを創出 従業員 多様な人財の活用を通じたイノベーション創出の加速	-
製品とサービスの品質 ▶ サステナビリティレポート P.43	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	従業員/お客様/取引先 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	-
サプライチェーンの人権 ▶ サステナビリティレポート P.23	サプライチェーンにおける労働基準の非遵守	ビジネスパートナー 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%
気候変動への対応 ▶ サステナビリティレポート P.36	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喪失及び原材料価格の変動による調達コストの上昇	全てのステークホルダー スポーツができる環境を守ることによる、全てのステークホルダーに対する価値創出 従業員/お客様/取引先 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 ₂ 排出量削減率(%) (2015年比)/2030年: 63% ● サプライチェーンでのCO ₂ 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%
循環型ビジネス ▶ サステナビリティレポート P.37	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	従業員/お客様/取引先 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	● 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(%) /2030年: 100%
水資源の管理 ▶ サステナビリティレポート P.46			● シューズ1次委託先工場での1足あたりの水使用量削減率(%) (2015年比) /2023年: 20%
従業員エンゲージメント ▶ サステナビリティレポート P.30	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	従業員 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(%) /2023年: 35%
コーポレートガバナンスと開示 コーポレートガバナンス報告書 https://assets.asics.com/system/media/libraries/2918/file.pdf?_ga=2.252519369.1948779567.1682563599-1243207686.1657619269	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	株主・投資家 対話やESG評価の改善を通じ、価値創造する力を向上	-
サプライチェーンの透明性 ▶ サステナビリティレポート P.11		ビジネスパートナー 関係を強化することによる、バリューチェーンの持続可能性・レジリエンスの向上	-

気候変動に対する取り組み

アシックスは事業活動全体を通して地球環境を守るための取り組みを進めています。



詳細については、「サステナビリティレポート(英語)」P36をご覧ください。
https://assets.asics.com/system/libraries/1577/ASICS%20sustainability%20report%202022.pdf?_ga=2.245076608.423395233.1687761036-2108300836.1686292305

なぜ気候変動対応に注力するか

スポーツは特に気候変動と密接に関係しています。健やかな心身を一生涯、そして次世代まで実現するには、スポーツができる健やかな地球環境が必要です。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付けています。

私たちは2050年に温室効果ガス排出量実質ゼロ、2030年までに事業所及びサプライチェーンで63%削減することを目指しておりスポーツメーカーとして初めて「Science Based Targets (SBT) イニシアティブ」の認定を取得しています。

主要サプライヤーとは、取引要件として気温上昇を1.5°Cに抑えるための排出目標の設定や、再生可能エネルギーの導入を求めています。継続的な対話を通して彼らの現状や課題を把握・サポートし、サプライヤーと連携しながら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。

※2022年9月時点で、製品ライフサイクルにおける温室効果ガス排出量が開示されている市販シューズを対象としたデータに基づく。

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

アシックスではバリューチェーン全体で、「作る・使う・捨てる」の一方通行型のビジネスモデルから循環型ビジネスモデルへの変革を進めています。製品の販売増だけに頼る事業成長ではなく、バーチャルでのコミュニティやマラソン大会、データを活用したランニング分析・診断等のサービス等で価値を提供し事業拡大を図ります。デジタルの活用で一人ひとりに合った製品・サービスを提供し、使う資源の最小化と製品寿命の延伸につなげます。

製品に関しては、2022年に温室効果ガス排出量を最も低く抑えたスニーカー※「GEL-LYTE III CM 1.95」を開発しました。また、2021年から9割超のパフォーマンスランニングシューズの新製品の主要材にリサイクル材を使用するなど循環型のモノづくりを進めています。



温室効果ガス排出削減目標

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目標 温室効果ガスの排出を実質ゼロにする				
	2030年 CO ₂ 排出量削減目標(基準年:2015年)				
	スコープ1&2 63% 事業所におけるCO ₂ 排出量を削減	スコープ3 63% サプライチェーンでのCO ₂ 排出量を削減			
How (循環型ビジネスモデル)	Action 1 100% 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	Action 2 50% 2030年までに1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)	Action 3 85% 2030年までに1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	Action 4 100% 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	Action 5 3地域 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
	Action 6 パートナーシップを通じてイノベーションを創造				

※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」

価値創造の基盤 —サステナビリティ—

TCFDに即した情報開示



シナリオ分析

私たちはスポーツメーカーとして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°C)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	算定中	<ul style="list-style-type: none"> ● 規制を早期に理解し、必要なリソースを確保
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°C)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

機会の内容

機会	顧客基盤の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動への積極的な取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
	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● CO₂排出が少ない製品・材料の開発 ● CO₂排出が少ない価値創造(新ビジネス領域)の特定、構築
	気温上昇に対応した製品・サービスの展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
	サステナブルファイナンスの活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、グリーンボンド等の積極的な活用により、効率的な資金調達を実施

価値創造の基盤 —サステナビリティ—

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います。そこで働く人々の「Sound Mind, Sound Body」を目指し、「ビジネスと人権」に取り組むことは、サステナビリティ経営を実践する上での優先項目の一つです。また、ILO（国際労働機関）などの中核的な国際労働基準に即したサプライチェーン管理プログラムを実施して、生産委託先工場を含む全サプライヤーの状況を確認・評価するとともに、その内容をもとに労働環境や労働条件等の改善と向上に努めています。

人権方針

事業活動全体を通じて、自社とサプライチェーンで働く人々及びアシックスの事業の影響を受ける国・地域の人々の基本的な人権を尊重し、心身の健康や安全を確保することは企業の重要な責務です。その考えのもと、2022年6月に「アシックス人権方針」を策定したほか、人権委員会をリスクマネジメント委員会の下部組織として設置し、人権尊重にかかるガバナンス体制を構築しました。「健全な職場と従業員の心身の健康」、「サプライチェーン上の労働者の人権」、「お客様の人権」を特に優先領域として設定しています。

人権委員会はグローバルな人権課題からアシックスへの助言・提言を行うほか、人権デューデリジェンスの実施状況の監督、人権に関する計画実施の実効性評価の役割を担っています。

責任ある購買慣行

ブランドの購買慣行がサプライチェーンで働く人々の人権や労働条件に影響を及ぼす可能性があるため、計画・予測、サンプル開発、価格交渉、調達・発注、支払い対応などにおいてサプライヤーと公正・公平な取引を行う「責任ある購買慣行」を、事業部門とサステナビリティ部門が協力して推進しています。その結果として、主要な生産委託先工場とは平均15年以上の安定的な取引を継続しています。



詳細については、「サステナビリティレポート(英語)」P23をご覧ください。
▶ https://assets.asics.com/system/libraries/1577/ASICS%20sustainability%20report%202022.pdf?_ga=2.245076608.423395233.1687761036-2108300836.1686292305

TOPICS ベトナム・生産委託先工場での取り組み

生産委託先工場と新たに取引を開始するにあたって、アシックスは工場の経営者に対し、CSR基準を遵守することの重要性とともにアシックスの方針を説明し理解を得ています。

あるベトナムの新規工場では、労働時間の管理よりも生産計画を優先する傾向から長時間労働が課題となっていました。アシックスからは、労働時間管理の進め方について提案し、製品の生産開始前から、工場の労働環境の改善を図りました。以来、工場と緊密に連携する関係を維持しながら、毎月、工場での労働状況を確認しています。

他の生産委託先工場でも、経営者が意識しながらも改善に至っていないケースがあります。アシックスでは、発注ブランドの責務として支払期限を守り無理な納期を押し付けないなどの「責任ある調達」に努めるとともに、ILO（国際労働機関）とIFC（国際金融公社）がディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の推進のために展開するプログラムであるBetter Work（ベターワーク）のパートナー企業として、工場とベターワークの双方と対話を重ね、工場内での改善を後押ししています。

また、ベターワークプログラムとは毎年共同で生産委託先工場の管理層向けにCSRセミナーを実施しており、工場の自律的なサステナビリティ経営の促進を支援しています。



取締役会の健全な運営と強化に向けて

取締役会長、指名・報酬委員会委員長、監査等委員の三人が、今後に向けての取組みをご説明します。



取締役会長
尾山 基

多様性から生まれる 活発で建設的な議論を 企業価値の向上につなげていく

アシックスは、2020年に監査等委員会設置会社へ移行し、経営の監督と執行の分離を明確化して意思決定の迅速化を図ってきました。取締役会は取締役全9名のうち、社外取締役が6名、うち2名が女性という構成で、その専門分野も企業経営、財務会計、法律、スポーツ事業、グローバルでの実務経験と多岐にわたっています。この多様性に富んだ取締役会の議長として、活発な議論を促進し、アシックスの企業価値向上に寄与することが自身の役割と考えています。

アシックスの取締役会は、次第構成を決議事項・重点討議事項・報告事項とし、経営に関わる重要課題をタイムリーかつ抜け漏れなく議論する仕組みを構築しています。社外取締役には事前説明を実施し、当日は監督側と執行側が向き合い、議題によっては執行側に常務執行役員のほか担当執行役員も陪席するなど、円滑かつ直接的な議論の促進を図っています。社外取締役はその専門的見地から活発に発言し、建設的な議論が行われており、その監督機能を十分に果たしていると評価しています。

2022年度は、前年度の取締役会実効性評価を踏まえ、取締役会の重点討議事項、社外取締役と執行役員の意見交換、IR・SR活動報告の強化を念頭に、効率的な取締役会運営に努めました。「中期経営計画2023」の重要テーマである「OneASICS」を軸としたデジタル戦略や、中国・米国・欧州・日本での地域戦略、米オレゴン世界陸上を活用したマーケティング戦略、知財戦略やリスクマネジメントに加え、株主の皆様のご意見を経営に反映させるためのIRについても重点的に討議してきました。今後は、これら重点討議事項の経過・進捗報告や、社外取締役と執行役員及び次世代リーダー候補との意見交換をより一層強化し、取締役会の更なる実効性の確保と機能の向上につなげていきます。



社外取締役(指名・報酬委員会委員長)
柏木 斉

経営層における 更なるダイバーシティ拡充を図る

指名・報酬委員会では中期的な経営人財の育成に向けた議論を継続的に進めています。アカデミーの開催や各種研修に加え、複数のポスト経験や結果責任を強く意識したポスト経験などのチャレンジポストへの異動も積極的に活用してきた結果、人財の育成は着実に進んでいます。取締役候補者や執行役員は、担当業務における卓越した業績を基礎的条件にリーダーシップやコミュニケーション力などの資質も重視して選定を行っていますが、次世代を見据えては、海外人財の登用や戦略的異動の推進を通じて、経営層のダイバーシティを更に拡充する必要があると認識しています。取締役の報酬については、今後、中長期戦略を見据えた事業改革推進の時間軸と達成状況、サステナビリティ経営の実践の2つを重要指標として評価項目に組み込む方向で検討します。

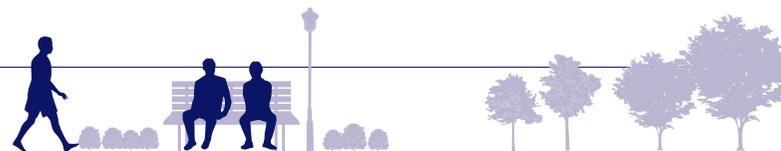
監査を通じて、環境変化に合わせた 経営基盤の強化を支える

2022年度は、引き続き三様監査の連携強化を通じて、「中期経営計画2023」の重点戦略でもある経営基盤強化の達成状況の監査と、一部業務でのリモートワークやオペレーション変更による影響を踏まえた内部統制システムの構築・運用状況の監査に注力して取り組みました。世界的に外部環境変化のインパクトが大きくなる中、アシックスがグローバル経営力の強みを持続するには、事業の発展や環境変化に合わせて経営基盤強化に資する業務や仕組みを適切な形でアップデートしていくことが重要です。監査活動では、重要な経営管理体制の強化にも留意しながら、現場オペレーションの実態や現場での課題認識への理解を踏まえた活発な意見交換に努めました。また、内部監査部、会計監査人とは、透明性と適切な緊張関係のもとで、定量・定性情報の共有などの連携強化を進めています。



社外取締役(監査等委員)
須藤 実和

基本的な考え方



▶ 詳細については、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください https://corp.asics.com/jp/investor_relations/management_policy/corporate_governance

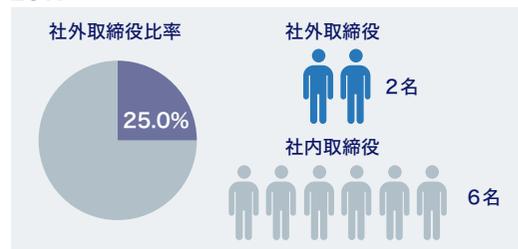
アシックスは、創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員などのステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、グループを持続的に成長させ企業価値の長期継続的な向上を目指しております。また、アシックスの創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観のもと、お客様に喜んで頂ける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな製品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しております。そのために、

健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレート・ガバナンスを構築し、経営の監督及び監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営の透明性の向上などに引き続き努めてまいります。なお、アシックスの株式の大規模な買付行為への対応方針（買収防衛策）については、その有効期間が満了する2023年3月24日開催の第69回定時株主総会終結の時をもって廃止しました。

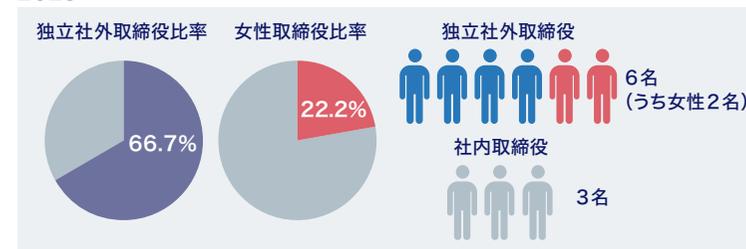
コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

	～2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年～
経営の監督と執行の分離	執行役員制度導入(10年)									監査等委員会設置会社への移行(20年)		
社外取締役	社外取締役導入(11年)		独立社外取締役・独立社外監査役に関する基準制定(14年)			取締役の3分の1以上を独立社外取締役とする方針(18年)			取締役の過半数を独立社外取締役とする方針(20年)			
諮問委員会						指名・報酬委員会の設置(16年)			議長を独立社外取締役へ変更(19年)			
取締役会運営						実効性評価の開始(16年)						
役員報酬	業績連動報酬導入(08年)		取締役の報酬額改定(13年) 株式報酬型ストックオプション導入(13年)						譲渡制限付株式報酬の導入(19年)			
基本方針						コーポレート・ガバナンス基本方針制定(16年)						

2011



2023



コーポレートガバナンス体制



2020年3月に監査等委員会設置会社へ移行し、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、経営の緊張感を高め、取締役会の監督機能を強化しました。これにより、実効的なコーポレート・ガバナンスを通じて中長期的な企業価値の向上に努めています。

取締役会は9名で構成され、独立社外取締役はその過半数の6名となります。なお、

各取締役の経営責任を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制にするため、取締役（監査等委員を除く。）の任期を1年、監査等委員である取締役の任期を2年としています。

監査等委員会は3名で構成され、独立社外取締役はその過半数の2名とすることで、監査・監督機能をより一層充実させていきます。

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。

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又は報酬等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

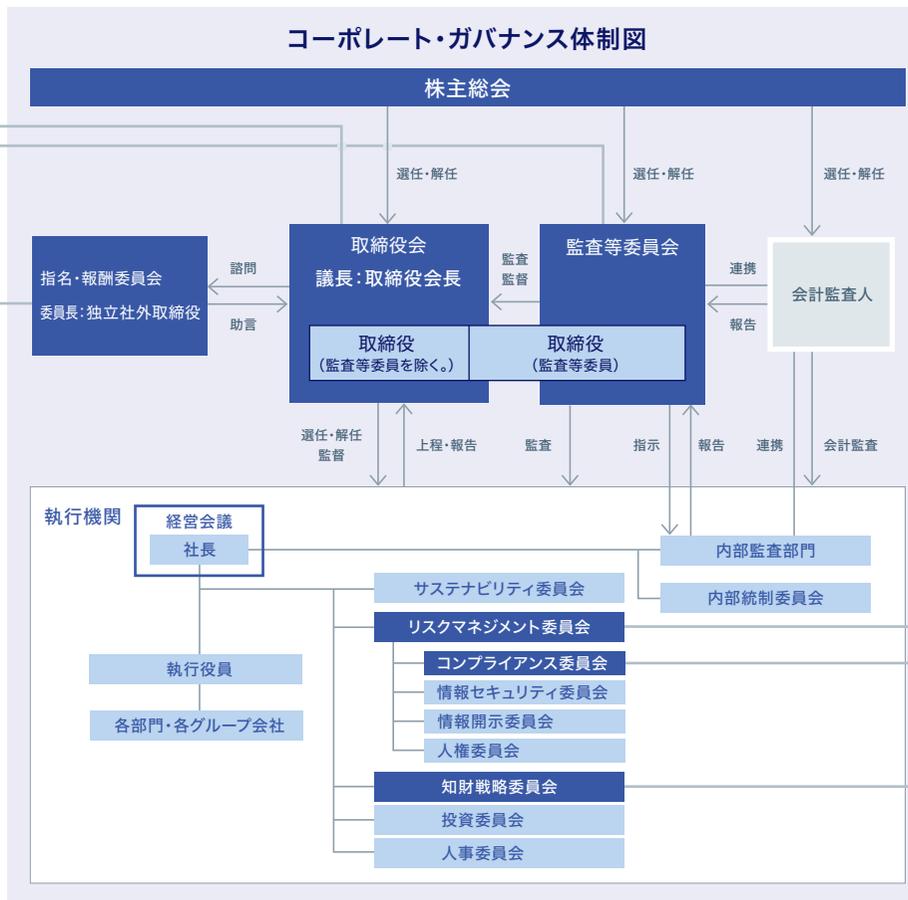
指名・報酬委員会

指名・報酬委員の総数：9名
(うち独立社外取締役：6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。詳細はP.47をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制図



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、社長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。詳細はP.44をご覧ください。

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、研修等を通して教育、指導等を行っています。

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。従業員等がアシックスグローバル行動規範等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。詳細はP.45をご覧ください。

知財戦略委員会

アシックスグループは、企業価値向上のため、IPランドスケープを活用した事業における競争優位性を確保するための戦略提案などを通じて、知的財産の戦略的取得・活用を経営戦略に落とし込み企業価値の向上を図る「知財経営」を実践しています。この「知財経営」を更に推進するため、全社の経営幹部(各部署の最高責任者)をメンバーとする社長直轄の諮問機関「知財戦略委員会」を設置しています。

リスクマネジメント

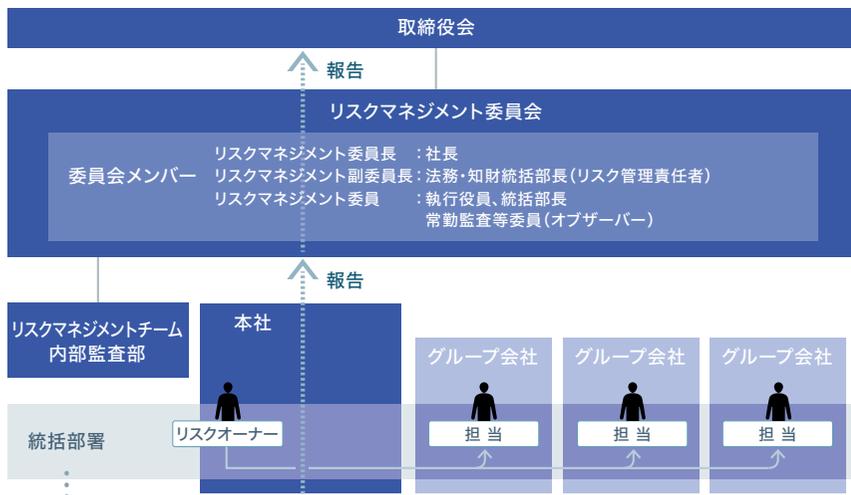
リスクマネジメント体制

リスクマネジメント委員会は、危機発生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。

2023年2月開催のリスクマネジメント委員会のトピック

- 各部門のリスクトピックの進捗報告
- カントリーリスク
- 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
- データプライバシー
- 知的財産権関連リスク

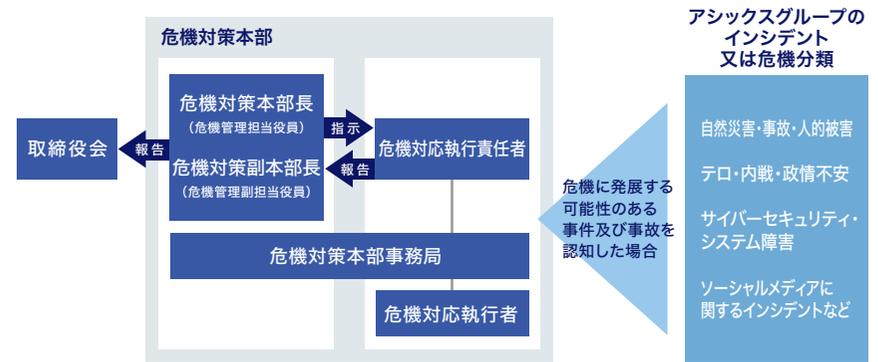
リスクマネジメント体制図



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等を決定し、対外交渉及び公表を統括し、対策・改善策等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

リスクマネジメント委員会は、経営戦略に伴うリスクの分析・評価・リスク対応策を定期的に講じることで全社的なリスクを低減し、危機の発生を回避、若しくは危機発生時の損失を最小化しています。

主要なリスクと対応策については以下をご覧ください。
 「有価証券報告書」P.15 https://assets.asics.com/system/libraries/1346/%e7%ac%ac69%e6%9c%9f%e6%9c%89%e4%be%a1%e8%a8%bc%e5%88%b8%e5%a0%b1%e5%91%8a%e6%9b%b8%ef%bc%882022.1.11%ef%bd%9e2022.12.31%ef%bc%89.pdf?_ga=2.190735083.1948779567.1682563599-1243207686.1657619269



コンプライアンス



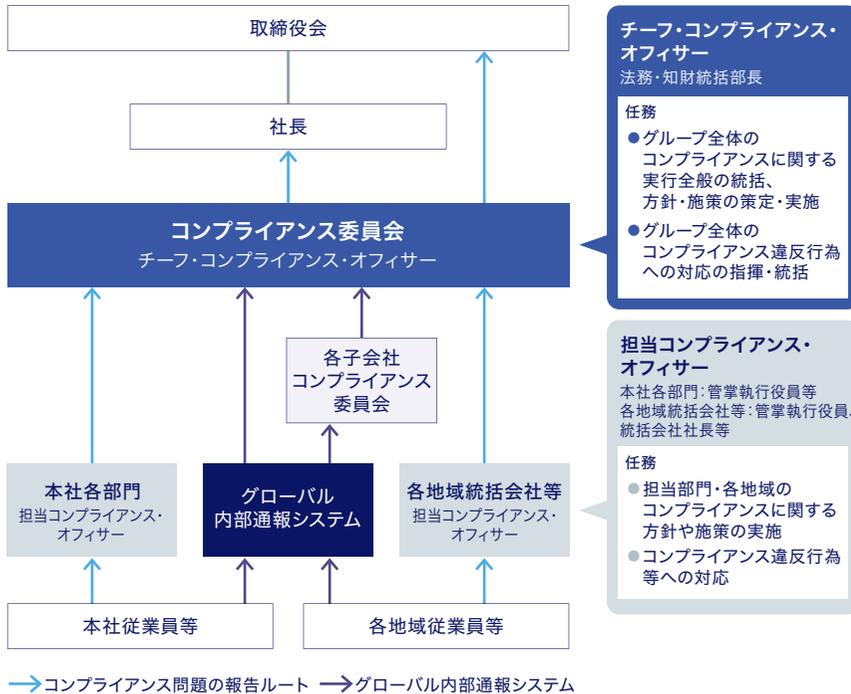
グローバルコンプライアンス体制

アシックスでは、社長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。従業員等は、コンプライアンス問題が発生した場合又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、重要度に応じて、チーフ・コンプライアンス・オフィサー及び社長・取締役会に報告されます。

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への通報件数

2019年	2020年	2021年	2022年
61件	45件	35件	49件

eラーニングと集合研修

アシックスグループのコンプライアンス違反を撲滅するため、役員・従業員に対して以下の研修を行ってきました。今後も研修を通じて、何がコンプライアンス違反に該当し、どのように行動しなければならないかを伝えていきます。

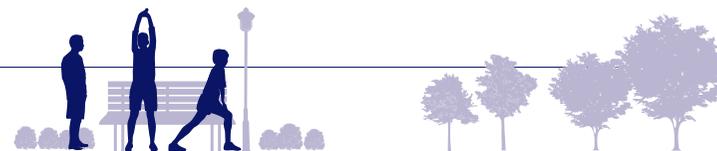
eラーニング (2017年～) 対象：全グループ会社

- 行動規範
- 賄賂防止
- データプライバシー
- 機密情報
- 内部通報
- SNS
- 職場におけるハラスメント
- 利益相反行為
- 贈答接待
- インサイダー取引

集合研修(各地域で実施)

- ハラスメント相談員研修(相談員向け)
- 競争法研修
- 新入社員向け行動規範研修
- 営業担当者へのコンプライアンス研修
- 内部通報研修
- マーケティング・セールス等に関するコンプライアンス研修

取締役会の専門性と経験・実効性評価



取締役、執行役員の専門性と経験

アシックスグループは、多様性を尊重し高め合うことで真に人々のより良いライフスタイルを実現することを目指して、グローバル全体でダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

会社の持続的な成長には、取締役会及び経営会議においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えています。取締役及び役付執行役員の専門性と経験は以下のとおりです。

取締役

氏名	役職	専門性と経験				
		企業経営	財務会計	法律	国際性	スポーツ事業
尾山 基	取締役会長	●	●		●	●
廣田 康人	代表取締役社長CEO兼COO	●			●	●
柏木 斉	社外取締役	●	●			
角 和夫	社外取締役	●				
山本 麻記子	社外取締役			●	●	
村井 満	社外取締役	●			●	●
吉見 乃厚	取締役(常勤監査等委員)		●		●	●
須藤 実和	社外取締役(監査等委員)		●			●
横井 康	社外取締役(監査等委員)		●			

役付執行役員

氏名	役職	専門性と経験				
		プロダクト	マーケティング販売	デジタル	国際性	スポーツ事業
西脇 剛史	常務執行役員	●			●	●
千田 伸二	常務執行役員	●			●	●
庄田 良二	常務執行役員	●	●			●
富永 満之	常務執行役員			●	●	●
小玉 康一郎	常務執行役員		●		●	●
甲田 知子	常務執行役員		●			●

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。

2021年度の評価結果を受けた2022年度の取組み

取締役会の効率的な運営の促進

重点討議事項の強化継続

社外取締役と執行役員の意見交換の強化継続

サクセッションプランの継続審議

2022年度の評価項目と結果

評価項目

1.取締役会運営について	2.取締役会での審議について	3.取締役会のメンバー構成について	4.執行役員と取締役の意見交換について
5.指名・報酬について	6.指名・報酬委員会の活動について	7.株主・ステークホルダーの意見の検討及び反映について	

2022年度の評価結果

・2022年度は、2021年度の実効性評価を踏まえ、取締役会の重点討議事項の強化、社外取締役と執行役員の意見交換の強化など、取締役会の効率的な運営を促進しました。

・独立性の高い社外取締役がその専門的見地から活発に発言し、建設的な議論が行われるとともに、株主の皆様のご意見を反映するため、IR・SR活動報告強化を継続しました。

・指名・報酬委員会を7回開催し、取締役及び執行役員報酬に関する方針、取締役及び執行役員の指名・業績評価、ダイバーシティやサクセッションプランなど、重要事項の審議を強化しました。

取締役会は、監督機能を十分に果たしていると評価しました

取締役会は、公正性及び透明性を確保しています

2023年度の課題

取締役会の更なる実効性の確保及び機能の向上

重点討議事項の経過・進捗報告強化

社外取締役と執行役員及び次世代リーダー候補の意見交換の継続強化

執行役員報酬制度の継続審議

役員報酬

取締役(非業務執行取締役を除く。)及び執行役員報酬等に関する基本方針

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なるような報酬体系とし、取締役会は、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議することにより、その公正性及び透明性を確保することを基本方針としています。

基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定します。業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定し、各報酬等の内容等は以下のとおりです。

執行役員報酬の構成(目標達成率が100%の場合)

	基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬
社長CEO兼COO	41%	35%	24%
常務執行役員	49%	32%	19%
執行役員	59%	26%	15%

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・物価上昇率を考慮し決定

業績連動賞与(単年度)

目的 年度計画の達成、中期経営計画の達成に向けた進捗に対するインセンティブ

- 概要**
- 定量評価:個人ごとの業績指標(営業利益率・売上高)
 - 定性評価:個人ごとに設定した目標の達成率
- ※定量の目標達成率が取締役会で定めた基準を下回る場合は、業績連動賞与は支給しません

譲渡制限付株式報酬(中長期)

目的 株主の皆様との利益の共有・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

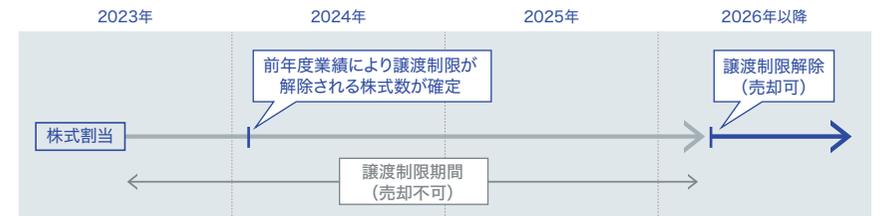
- 概要**
- 業績(営業利益率・売上高・ROA)の目標達成率に応じて支給
 - 業績目標の上限(150%)の株式を割り当てるが、譲渡制限期間の3年間は譲渡等できない
 - 単年度の業績目標の達成率に応じて、譲渡制限期間満了後に実際に取得できる株式数を決定
- ※目標達成率が一定の基準を下回る場合は会社が全株式を取得



譲渡制限付株式報酬とは

譲渡制限付株式報酬とは、割り当てられた株式について、譲渡等を行うことができない譲渡制限期間(アシックスでは3年間)を設けた株式報酬です。中長期の業績向上及び株価上昇によるインセンティブ報酬であるため、付与された役員にとっては、中長期的な業績向上に努めるモチベーションにつながる事が期待されます。

株式割当から譲渡制限解除までのイメージ



指名・報酬委員会の構成と活動状況

アシックスの指名・報酬委員会の構成と2022年の活動状況は、以下のとおりです。
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。

委員の構成

独立社外取締役 6名

柏木 齊 (委員長)
角 和夫
山本麻記子
村井 満
須藤 実和
横井 康

社内取締役 3名

取締役会長 尾山 基
代表取締役社長CEO 兼COO 廣田 康人
取締役 吉見 乃厚

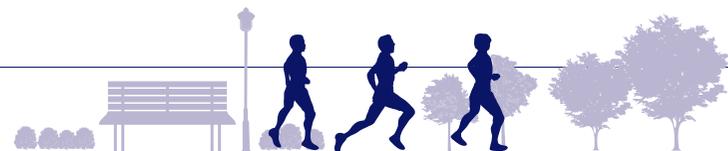


■開催回数: 7回

■主な審議内容

- 2022年の活動状況
- ・取締役・執行役員の2021年度業績評価・業績賞与
 - ・取締役・執行役員の2022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

取締役・執行役員一覧 (2023年4月1日現在)



取締役



尾山 基
取締役会長

所有株式数
175,169株

取締役会の出席状況
14回/14回(100%)

1974年 4月 日商岩井(株)(現 双日(株))入社
(1981年12月退社)
1982年 1月 当社入社
1997年 1月 当社第一事業本部ウォーキング事業部長
2001年 7月 アシックスヨーロッパB.V.代表取締役社長
2004年 6月 当社取締役 マーケティング統括部長
兼アシックスヨーロッパB.V.代表取締役社長
2005年 4月 当社取締役 海外担当兼マーケティング統括部長
兼マーケティング部長
兼アシックスヨーロッパB.V.代表取締役会長CEO
2006年 7月 当社常務取締役 海外担当兼マーケティング
統括部長
兼アシックスヨーロッパB.V.代表取締役会長
兼CEO
2007年 8月 当社常務取締役 海外担当兼経営企画室担当
兼マーケティング統括部長
兼アシックスヨーロッパB.V.代表取締役会長
兼CEO
2008年 4月 当社代表取締役社長
2011年 4月 当社代表取締役社長CEO
2017年 3月 当社代表取締役会長兼社長CEO
2018年 3月 当社代表取締役会長CEO
2022年 3月 当社取締役会長、現在に至る

重要な兼職の状況
一般社団法人日本スポーツ用品工業協会会長



廣田 康人
代表取締役社長
CEO兼COO

所有株式数
82,556株

取締役会の出席状況
14回/14回(100%)

1980年 4月 三菱商事(株)入社
2010年 4月 同社執行役員 総務部長
2011年 4月 同社執行役員 コーポレート担当役員補佐、総務部長
2014年 4月 同社常務執行役員 コーポレート担当役員(広報、
総務、環境・CSR、法務、人事)
2014年 6月 同社代表取締役常務執行役員 コーポレート担当
役員(広報、総務、環境・CSR、法務、人事)
2016年 4月 同社代表取締役常務執行役員 コーポレート担当
役員(広報、総務、環境・CSR、法務、人事)、
チーフ・コンプライアンス・オフィサー
2017年 4月 同社代表取締役常務執行役員 コーポレート担当
役員(国内)、関西支社長(2018年1月退任)
2018年 1月 当社顧問
2018年 3月 当社代表取締役社長COO
2022年 3月 当社代表取締役社長CEO兼COO、
現在に至る



柏木 斉
社外取締役

所有株式数
10,529株

取締役会の出席状況
14回/14回(100%)

1981年 4月 (株)日本リクルートセンター
(現 (株)リクルートホールディングス)入社
1994年 4月 (株)リクルート(現 (株)リクルートホールディン
グス)財務部長
1997年 6月 同社取締役
2001年 6月 同社取締役兼常務執行役員
2003年 4月 同社代表取締役兼常務執行役員(COO)
2003年 6月 同社代表取締役社長兼COO
2004年 4月 同社代表取締役社長兼CEO
2012年 4月 同社取締役相談役(2014年6月退任)
2012年 12月 サントリー食品インターナショナル(株)社外取締役
(2015年3月退任)
2015年 8月 当社顧問
2016年 3月 当社社外取締役(現任)
2016年 5月 (株)松屋社外取締役(現任)
2018年 6月 (株)東京放送ホールディングス
(現 (株)TBSホールディングス)社外取締役(現任)
2019年 6月 公益財団法人日本バレーボール協会理事
(2021年6月退任)
2021年 2月 キューピー(株)社外取締役、現在に至る

重要な兼職の状況
(株)松屋社外取締役
(株)TBSホールディングス社外取締役
キューピー(株)社外取締役



角 和夫
社外取締役

所有株式数
8,722株

取締役会の出席状況
12回/14回(85.7%)

1973年 4月 阪急電鉄(株)入社
2000年 6月 同社取締役 鉄道事業本部長
2002年 4月 同社取締役 鉄道事業本部長兼統括本部長
2002年 6月 同社常務取締役 鉄道事業本部・統括本部担当
2003年 6月 同社代表取締役社長
2005年 4月 阪急ホールディングス(株)代表取締役社長
2006年10月 阪急阪神ホールディングス(株)代表取締役社長
2007年10月 エイチ・ツー・オー リテイリング(株)取締役(現任)
2014年 3月 阪急電鉄(株)代表取締役会長
2017年 6月 阪急阪神ホールディングス(株)代表取締役会長
グループCEO(現任)
2018年 3月 当社社外取締役(現任)
2019年 5月 東宝(株)取締役(現任)
2020年 4月 (株)東京楽天地取締役、現在に至る

重要な兼職の状況
阪急阪神ホールディングス(株)代表取締役会長グループCEO
エイチ・ツー・オー リテイリング(株)取締役
東宝(株)取締役
(株)東京楽天地取締役



山本 麻記子
社外取締役

所有株式数
1,588株

取締役会の出席状況
14回/14回(100%)

1995年 7月 TMI総合法律事務所入所
2000年10月 弁護士登録
2005年 9月 シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所(ロンドン)
2006年 9月 TMI総合法律事務所
2012年 2月 英国弁護士ソリシタ資格登録
2012年 6月 シモンズ・アンド・シモンズ法律事務所(ロンドン)
2014年 9月 TMI総合法律事務所
2016年 1月 同事務所パートナー(現任)
2016年 6月 スターゼン(株)社外監査役(2020年6月退任)
2018年 6月 (株)シグマクス(現 (株)シグマクス・ホールディン
グス)社外取締役(現任)
2019年 6月 武蔵精密工業(株)社外取締役(監査等委員)
(現任)
2020年 2月 弁護士法人TMIパートナーズ社員(現任)
2020年 3月 当社社外取締役(現任)
2021年 9月 サスド(株)社外監査役、現在に至る

重要な兼職の状況
弁護士(弁護士法人TMIパートナーズ)
(株)シグマクス・ホールディングス社外取締役
武蔵精密工業(株)社外取締役(監査等委員)
サスド(株)社外監査役



村井 満
社外取締役

所有株式数
0株

1983年 4月 (株)日本リクルートセンター
(現 (株)リクルートホールディングス)入社
2000年 4月 同社執行役員(人事担当)(2012年9月退任)
2004年 3月 (株)リクルートエイブリック(現 (株)リクルート)
代表取締役社長(2011年4月退任)
2008年 7月 社団法人日本プロサッカーリーグ
(現 公益社団法人日本プロサッカーリーグ)理事
(非常勤)
2011年 4月 (株)リクルート執行役員アジア担当(2012年9月退任)
兼RGF Hong Kong Limited取締役社長
2013年 4月 RGF Hong Kong Limited会長
(2013年10月退任)
2014年 1月 公益社団法人日本プロサッカーリーグチェアマン
(2022年3月退任)
2020年 3月 同法人名誉会員(現任)
2020年 3月 公益社団法人日本サッカー協会顧問(現任)
2022年 4月 (株)ONGAESHI Holdings代表取締役CEO(現任)
2022年 6月 びあ(株)社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)WOWOW社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 1月 公益財団法人日本バドミントン協会副会長(現任)
2023年 3月 当社社外取締役、現在に至る

重要な兼職の状況
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副会長

取締役・執行役員一覧 (2023年4月1日現在)



取締役



吉見 乃厚
取締役
(常勤監査等委員)

所有株式数

10,976株

取締役会の出席状況

14回/14回(100%)

監査等委員会の出席状況

19回/19回(100%)

1983年 4月 当社入社
2005年12月 江蘇愛世克私有限公司副総経理
2008年10月 同社副総経理兼愛世克私(上海)商貿有限公司副総経理
2010年 4月 当社内部監査室長
2020年 1月 当社内部監査室長付
2020年 3月 当社取締役(常勤監査等委員)、現在に至る



須藤 実和
社外取締役
(監査等委員)

所有株式数

642株

取締役会の出席状況

14回/14回(100%)

監査等委員会の出席状況

19回/19回(100%)

1988年 4月 (株)博報堂入社(1990年4月退社)
1991年10月 アーサー・アンダーセン(現 有限責任あずさ監査法人)入所(1996年8月退所)
1995年 4月 公認会計士登録
1996年10月 シュローダー・ピーティヴィ・パートナーズ(株)(現(株)MKS/パートナーズ)入社(1997年10月退社)
1997年11月 ペイン・アンド・カンパニー入社
2001年 1月 同社パートナー(2006年3月退社)
2006年 4月 (株)プラネットプラン設立 代表取締役(現任)
2008年 4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授(2018年3月退任)
2012年 5月 (株)じげん社外取締役(2021年6月退任)
2016年 6月 (株)イー・ディー・ワークス社外取締役(監査等委員)(2020年6月退任)
2017年 6月 公益財団法人日本バレーボール協会理事(現任)
2018年 3月 当社社外監査役(2020年3月退任)
2019年 4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授(現任)
2020年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2021年 6月 (株)カチタス社外取締役(現任)
2021年 6月 公益財団法人日本オリンピック委員会理事(現任)
2023年 3月 (株)コーセー社外取締役、現在に至る

重要な兼職の状況

公認会計士
(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理事
(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



横井 康
社外取締役
(監査等委員)

所有株式数

2,255株

取締役会の出席状況

13回/14回(92.9%)

監査等委員会の出席状況

19回/19回(100%)

1978年11月 新和監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所
1982年 3月 公認会計士登録
2001年 5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員
2005年 7月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)関西地域事務所理事
2007年 7月 同法人全国パブリックセクター本部長
2008年 7月 同法人本部理事
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人理事大阪第2事業部長
2012年 7月 同法人専務理事ダイバーシティ担当・名古屋事務所長
2017年 7月 同法人専務理事ダイバーシティ統轄・東海地区統轄(2019年6月退任)
2019年 7月 横井康公認会計士事務所開設
2020年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2021年 6月 岩谷産業(株)社外監査役、現在に至る

重要な兼職の状況

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

執行役員

廣田 康人

代表取締役社長CEO兼COO

西脇 剛史

常務執行役員 中国本部長

管掌:中国本部

千田 伸二

常務執行役員

管掌:スポーツ工学研究所、
パフォーマンスランニングフットウェア統括部、
コアパフォーマンススポーツフットウェア統括部、
スポーツスタイル統括部、
アパレル・エキップメント統括部、
フットウェア生産統括部、キッズプロダクト部、
UNOHA STUDIO、
サーキュラーエコノミー推進部

庄田 良二

常務執行役員 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、ウォーキング統括部

富永 満之

常務執行役員 デジタル統括部長CDO・CIO

管掌:デジタル統括部、デジタル関連子会社

小玉 康一郎

常務執行役員

管掌:危機管理担当、地域戦略統括部、事業推進統括部、
広報部、リテール推進部、販売子会社、アシックス商事、
ニシスポーツ、ホグロフス

甲田 知子

常務執行役員

管掌:マーケティング統括部、スポーツマーケティング統括部、
マーケティングオペレーション部

高岡 典男

執行役員
パフォーマンスランニング
フットウェア統括部長

倉本 学

執行役員
コアパフォーマンススポーツ
フットウェア統括部長

高月 敦史

執行役員
アパレル・エキップメント統括部長

鈴木 豪

執行役員
スポーツスタイル統括部長

原野 健一

執行役員
スポーツ工学研究所長

近藤 孝明

執行役員
マーケティング統括部長

田口 陽太郎

執行役員
地域戦略統括部長

小泉 政明

執行役員
事業推進統括部長

林 晃司

執行役員
経理財務統括部長兼経営企画担当

貞閑 明彦

執行役員
人事総務統括部長兼秘書部、
アシックス・スポーツコンプレックス(株)、
アシックススポーツファンティアーズ(株)担当

堀込 岳史

執行役員
法務・知財統括部長兼危機管理副担当
兼サステナビリティ統括部担当

小林 淳二

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

カーステン・ウンペハウン

執行役員
アシックスヨーロッパB.V. CEO

リチャード・サリバン

執行役員
アシックスアメリカコーポレーション
President&CEO

財務サマリ

単位:百万円	2013/3	2014/3	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
財務データ											
売上高	260,199	329,465	354,052	428,496	399,107	400,158	386,662	378,051	328,784	404,083	484,601
海外売上比率	63.9%	69.5%	80.5%	76.4%	74.6%	74.7%	74.0%	73.5%	76.7%	78.7%	81.8%
営業利益	18,663	26,516	30,467	27,449	25,473	19,571	10,516	10,634	△ 3,954	21,946	34,002
経常利益	20,526	26,999	34,302	22,533	23,408	21,738	8,763	10,101	△ 6,923	22,166	30,913
親会社株主に帰属する当期純利益	13,773	16,108	22,286	10,238	15,567	12,970	△ 20,328	7,097	△ 16,126	9,403	19,887
設備投資額	4,781	10,252	9,270	10,578	9,910	12,663	8,000	10,795	8,404	9,415	10,570
減価償却費(2018年以降は研究開発費控除後)	4,904	6,034	6,288	7,819	8,354	9,363	9,589	12,582	12,568	13,201	15,499
研究開発費	772	804	2,120	3,195	3,677	4,430	4,501	4,530	4,642	4,911	6,085
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,296	6,393	10,720	18,301	37,971	37,137	11,049	14,792	19,331	49,146	△21,427
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,056	△ 13,735	△ 9,845	△ 8,707	△ 14,046	△ 13,789	△ 5,467	△ 12,186	△ 9,634	△ 10,168	△14,481
フリーキャッシュ・フロー	6,240	△ 7,342	875	9,594	23,925	23,348	5,582	2,606	9,697	38,978	△35,909
配当金総額	2,275	3,227	4,461	4,461	4,461	4,461	4,529	5,555	4,393	4,392	7,326
純資産	138,078	159,567	201,941	199,883	201,207	201,302	166,829	152,323	126,764	146,538	172,729
総資産	244,725	317,528	355,837	343,468	342,812	348,232	304,461	316,115	333,181	345,774	425,067
有利子負債	39,374	73,664	75,003	68,486	67,908	61,689	57,388	80,599	122,999	110,474	139,799
1株当たりデータ											
1株当たり当期純利益(円)	72.65	84.96	117.40	53.93	82.01	68.33	△ 107.59	37.91	△ 88.17	51.38	108.60
1株当たり純資産	685.10	834.68	1,058.94	1,045.02	1,053.28	1,051.45	873.43	830.40	689.57	798.08	931.45
年間配当金	12.00	17.00	23.50	23.50	23.50	23.50	24.00	30.00	24.00	24.00	40.00
主要指標											
売上高営業利益率	7.2%	8.0%	8.6%	6.4%	6.4%	4.9%	2.7%	2.8%	△ 1.2%	5.4%	7.0%
ROE(自己資本当期純利益率)	11.6%	11.2%	12.4%	5.1%	7.8%	6.5%	△ 11.2%	4.5%	△ 11.6%	6.9%	12.6%
ROA(総資産当期純利益率)	6.0%	5.7%	6.6%	2.9%	4.5%	3.8%	△ 6.2%	2.3%	△ 5.0%	2.8%	5.2%
自己資本比率	53.1%	49.9%	56.5%	57.8%	58.3%	57.3%	54.1%	48.0%	37.9%	42.2%	40.1%
配当性向(連結)	16.5%	20.0%	20.0%	43.6%	28.7%	34.4%	-	79.1%	-	46.7%	36.8%
株主総利回り	-	-	-	-	-	-	79.6%	104.1%	114.6%	147.7%	170.2%
配当込みTOPIX	-	-	-	-	-	-	84.0%	99.2%	106.6%	120.2%	117.2%
株価収益率	21.7	23.9	24.7	46.8	28.5	26.3	-	47.9	-	49.6	26.8
純資産配当率(連結)	1.9%	2.2%	2.5%	2.2%	2.2%	2.2%	2.5%	3.5%	3.2%	3.2%	4.6%
その他の指標等											
子会社数	51	53	51	49	54	57	54	59	62	66	74
連結従業員数(人)	5,937	6,585	7,484	7,263	7,864	8,586	8,823	9,039	8,904	8,861	8,886
連結売上高EC比率	-	-	-	-	2.2%	2.4%	4.1%	7.4%	15.7%	15.8%	17.8%

※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ます。

非財務サマリ

詳細はサステナビリティレポートをご覧ください
https://assets.asics.com/system/libraries/1577/ASICS%20sustainability%20report%202022.pdf?_ga=2.245076608.423395233.1687761036-2108300836.1686292305

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
環境							
CO₂排出量							
スコープ 1+2 CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	28,076	25,444	24,905	25,988	23,134	22,471	24,066 ^{※1}
スコープ 3 CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	772,195	758,262	755,436	769,504	589,390	684,313	818,549
事業所でのCO ₂ 排出量削減率 (%) (2015年比)	9.0	17.5	19.3	15.8	25.0	28.0	22.0 ^{※1}
サプライチェーンでのCO ₂ 排出量削減率 (%) (2015年比) ^{※2}	9.7	12.4	10.3	9.8	30.8	19.7	3.1
事業所での再生可能エネルギー由来の電力比率 (%)	7.1	14.6	20.6	19.3	21.5	23.0	26.7
スコープ 1+2 CO ₂ 排出量原単位 (売上高百万円あたり) (t-CO ₂)	0.070	0.064	0.064	0.069	0.070	0.055	0.050
原材料・廃棄物等							
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
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)	0.032	0.031	0.033	0.032	0.019	0.008	0.022
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 ³ /足)	0.030	0.030	0.028	0.031	0.027	0.024	0.020
社会							
心身の健康	OneASICS会員数 (万人)						
	10	32	72	200	394	580	730
	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)						
	1,995,217	774,138	550,541	502,195	673,262	409,897	820,444
人財	従業員数 (人)						
	7,864	8,586	8,823	9,039	8,904	8,861	8,886
	女性管理職比率 (%) ^{※3}						
	8.0	12.0	9.4	10.6	10.9	33.7	38.3
調達	アシックス基準以上の1次生産委託先工場の割合 (%)						
	88	88	91	95	98	100	99
	サプライヤー向け研修参加者数 (人)						
	198	103	89	103	100以上	100以上	約30
	工場監査数						
	122	113	93	116	52	34	36
ESG外部評価							
Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index	選定	選定	選定	選定	選定	選定	選定
CDP 気候変動	B	B	B	B	A-	B	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
KnowTheChain (スコア)	-	-	41	-	-	49	-

※1 「サステナビリティレポート2022」において第三者保証を受けています。詳細は「サステナビリティレポート2022」をご覧ください。

※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2015～2018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

会社情報 / 株式情報 (2022年12月31日現在)

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	〒650-8555 兵庫県神戸市中央区港島中町7丁目1番1 TEL:050-1745-2248 FAX:078-303-2241
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
渋谷オフィス	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷1丁目2番5号 MFPR渋谷
代表者	代表取締役社長CEO兼COO 廣田 康人
事業内容	各種スポーツ用品等の製造及び販売
資本金	23,972百万円
従業員	8,886人(連結)
関係会社	国内:13社 海外:61社 (北米、欧州、中華圏、オセアニア、東南・南アジア ほか)

主な関係会社

アシックスジャパン株式会社	アシックスブラジルリミターダ
アシックス商事株式会社	レースロースター
アシックスアメリカコーポレーション	ノースアメリカコーポレーション
アシックスヨーロッパB.V.	ホグロフスAB
亞瑟士(中国)商貿有限公司	山陰アシックス工業株式会社
アシックスオセアニアPTY.LTD.	アシックスアパレル工業株式会社
アシックスアジアPTE.LTD.	

株式の状況

発行可能株式総数	790,000,000株
発行済株式総数	189,870,559株(うち自己株式6,700,633株)
株主数	30,465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)	26,518	14.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,714	8.03
株式会社三菱UFJ銀行	7,858	4.29
株式会社三井住友銀行	6,607	3.61
日本生命保険相互会社	5,679	3.10
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,686	2.01
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,384	1.85
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	3,036	1.66
株式会社みなと銀行	2,658	1.45
SMBC日興証券株式会社	2,576	1.41

(注) 1. 持株比率は、自己株式を除いて計算しています。
2. 当社は、自己株式6,700千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。

株主メモ

事業年度	1月1日から12月31日まで
基準日	中間配当 6月30日 期末配当 12月31日
定時株主総会	毎年3月中
公告の方法	電子公告により行う公告 掲載URL https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library/electronic_public_notice (ただし、事故その他やむをえない事由によって電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。)

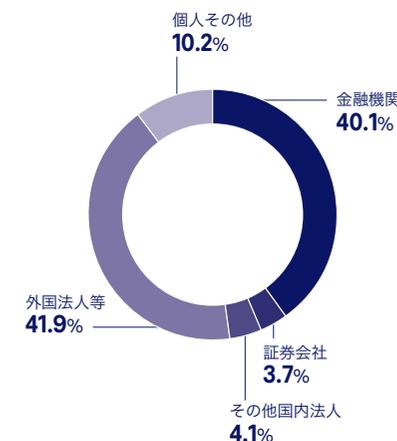
単元株数 100株

株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社

同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部
〒541-8502
大阪市中央区伏見町三丁目6番3号
TEL:0120-094-777(通話料無料)

1. 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。
2. 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。
3. 株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、口座を開設されている証券会社等にお問合せください。

株式分布状況(所有者別)



担当役員保証／編集後記

「ASICS統合報告書2022」の発行にあたって

第3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、皆様に手に取って頂けるよう簡潔に分かりやすく編集いたしました。

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、サステナブルな成長に努めています。全てのステークス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、関係部署との協力のもとで編集方針や掲載内容を議論しています。私は経理財務統括部の責任者として、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いたします。

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

執行役員 経理財務統括部長 林 晃司

編集後記

「ASICS統合報告書2022」をお読み頂き誠にありがとうございました！

統合報告書の発行3年目となる本年は、特集として一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄様、アナリストとして最も長くアシックスをカバーして頂いているお一人であるゴールドマン・サックス証券株式会社の河野祥様との対談企画をご用意いたしました。アシックスの経営管理や経営改革、人財戦略について臨場感を持って読んでいただけたのではないのでしょうか。

本報告書が皆様との対話の起点となり、さらに深い相互理解が生まれることを期待しています。

今後も、ステークホルダーの皆様との積極的な対話や適時適切な情報開示を心掛け、より深い対話を通じて、アシックスの財務・非財務の価値をご理解頂きたく思いますので、ぜひ本報告書に関する率直なご意見、ご要望を賜れば幸いです。

ASICS統合報告書2022編集委員会
統合報告書に関するお問い合わせは ahq-org-ir-t@asics.com まで

ASICS 統合報告書2022 制作事務局

経営企画部 中村 純也 増田 堅介 宮崎 真理子 原田 啓介 加藤 聡一郎	広報部 西村 忠英 法務・知財統括部 堀込 岳史 園部 正歩 津川 美夢 境 智也 齊藤 浩二 下村 幸治 乾 真範 塩谷 真宏 福嶋 峻 長田 剛 後藤 麻貴子	マーケティング統括部・ スポーツマーケティング 統括部 甲田 知子 マーケティング統括部 近藤 孝明 松本 凌 スポーツマーケティング 統括部 松田 卓巳 デジタル統括部 富永 満之 上村 脩 久保 史	ASICS Europe Group カチャ ミューセン・ナス ASICS North America エイミー ミラー ASICS Greater China Group スティーブ ズゥー ASICS Indonesia マイケル シネイ ASICS Latin America Group アリーナ カシミロ フェリッポ ボンチュアル フェルナンド ソウザ ガブリエラ トリンデイド ジュリアナ オリヴェイラ マリアナ カルヴァロ ナタリア ヤマモト レースロースターノース アメリカコーポレーション アレックス ヴァンダー ホーベン
人事総務統括部 貞閑 明彦 中野 修 林 実以 グレゴリー マクギリガン 中 裕子	サステナビリティ 統括部 吉川 美奈子 井上 聖子 浦田 幸生 藤井 清一郎 城風 美里 三好 はるひ 池田 和道	経理財務統括部 林 晃司 辻上 和也 安部 浩 福田 隆介 間永 佑亮 高谷 優那	