



ASICS 統合報告書

2021

 **asics**

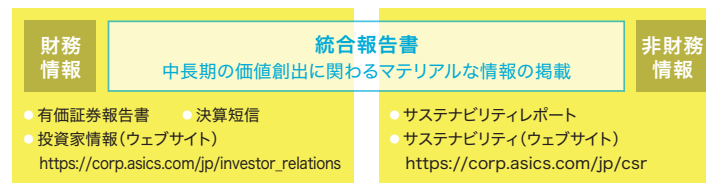
sound mind, sound body

CONTENTS

1	アシックスの全体像	
	ASICS SPIRIT	01
	ASICSの歩み	02
	ASICSの事業	04
2	CEOメッセージ	09
3	アシックスの価値創造	
	中期経営計画の進捗	15
	3つの重点戦略	16
	3つの重点取り組み	21
	財務資本戦略	27
4	特集	
	価値創造ストーリー	31
5	サステナビリティ	
	サステナビリティ戦略方針	35
	中長期のリスク・機会とマテリアリティ	36
	マテリアリティ重点取り組み	38
6	会長メッセージ	42
7	コーポレートガバナンス	
	基本方針と体制	44
	リスクマネジメント	46
	社外取締役メッセージ / 取締役、執行役員専門性と経験	48
	取締役会の実効性評価	51
	役員報酬	52
	取締役・執行役員一覧	53
8	データセクション	
	財務・非財務サマリ	55
	会社情報 / 株式情報	57
	担当役員保証 / 編集後記	58



統合報告書の位置付け



廣田代表取締役社長
CEO兼COOからの本報告書に
関するメッセージ



編集方針

本レポートは株主をはじめ、すべてのステークホルダーからさら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り組みを財務・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、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「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。

見直しに関する 特記事項

本レポートに掲載されている情報には、将来の見直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直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。

Environment
Social
Governance



価値協創
ガイダンス



ASICS

Spirit

Philosophy

創業哲学

健全な身体に 健全な精神があれば

“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ば」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 History

アシックスの歩み

発売当時の「マジックランナー」



1960

科学で選手の足を守る
「マジックランナー」発売

当時、日本のマラソン界では戦前からの地下足袋のような運動用足袋が使われていました。しかし足袋はランナーへの負担が大きく、足にマメができるのは当たり前でした。1960年に発売した「マジックランナー」は、その常識を覆す画期的なマラソン用シューズでした。

「マジックランナー」の開発者たちは、当時では先駆的といえるサイエンスの視点を取り入れ、マメを防ぐための試行錯誤を重ねました。マメは、足と地面との衝撃による摩擦熱が原因であることから、オートバイの空冷式エンジンをヒントに、走る動作で靴の中の空気を循環させ熱を排出する仕組みを開発。「マジックランナー」は、国際マラソン大会で活躍した君原健二選手も愛用し、マラソンランナーから長く愛されるロングラン商品となりました。ここからアシックスの主力カテゴリーである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。



合併記念式典の様子



アシックススポーツ工学研究所の外観



「デジタルたすきをつなぐ新しいタイプのイベント

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、株式会社ジティオ、ジェレンク株式会社の3社が対等合併し、世界で戦える総合スポーツ用品メーカー「株式会社アシックス」が誕生。アシックス(ASICS)の社名は、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」に由来します。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かしと祈る(べきだ)」。この言葉自体が創業哲学であり、アシックスの社名には脈々と受け継がれる企業パーパスが込められています。



1990

体と心を科学する 「アシックススポーツ 工学研究所」完成

1990年、神戸市に完成した「アシックススポーツ工学研究所」は、スポーツギアの研究開発を目的とした研究開発施設。全天候型陸上競技用トラックをはじめ本格的な競技用施設に加えて、多様な実験・研究設備を導入しました。身体の面ばかりでなく、体と心のバランスまでも科学的に分析・研究することを目指した世界でも希な研究所です。トップアスリートを対象とした最先端の商品開発のみならず、人間特性、材料、構造、分析評価試験手法、生産技術に関する研究を行っています。2015年には増設・拡充を実施し、創業の精神である「ヒューマンセントリックサイエンス」を具現化する研究所として、アシックスにおける商品開発の中核的な存在であり続けています。

2020

デジタルでたすきをつなぐ 「ASICS World Ekiden 2020」を開催

2020年11月、バーチャル 駅伝レース「ASICS World Ekiden 2020(アシックスワールドエキデン2020)」を開催しました。このレースは「コロナ禍など制限の多い環境下でも、仲間と同じ目標を持ってランニングやウォーキングをより楽しく前向きに取り組んでいただけるように」との思いから企画したものです。42.195kmを6区間に分割した駅伝形式のリレーマラソンです。ランナーはアシックスのアプリ「ASICS Runkeeper」を利用して自身の担当距離を走り、独自の「デジタルたすきをつないでゴールを目指します。また、レース中にチームの進捗や記録を確認できるほか、メンバー同士の心理状態を可視化して共有するなど、デジタルを駆使した多様な仕組みを提供。179カ国以上、1万3,602チーム、5万6,007人と、アシックスのバーチャルレース史上最多となる数多くの方に参加申し込みをいただきました。

ASICS 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
 高機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 **4,040** 億円

総資産 **3,457** 億円

従業員数 **8,861** 人

ランニングエコシステム構築へ

ランニング
 アプリDL数 **6,000** 万人以上
(グローバル)

うち
 アクティブ会員 **260** 万人/月

ASICS
 World
 Ekiden
 参加申し込み **56,000** 人

デジタル戦略を積極化!!

Eコマース
 売上高 **638** 億円

デジタル人材 **400** 名体制

OneASICS™
 会員数 **580** 万人
(2022年1月末現在)

サステナブルな社会に貢献

事業活動を通じた
 CO₂削減率 **28%**
(2015年対比)

新商品における
 リサイクル材
 使用割合 **95%** 以上

コミュニティ
 への資金援助・
 スポーツ用品提供 **409** 千ドル

外部評価 | 事業を通じた社会・環境課題解決への取り組みの成果





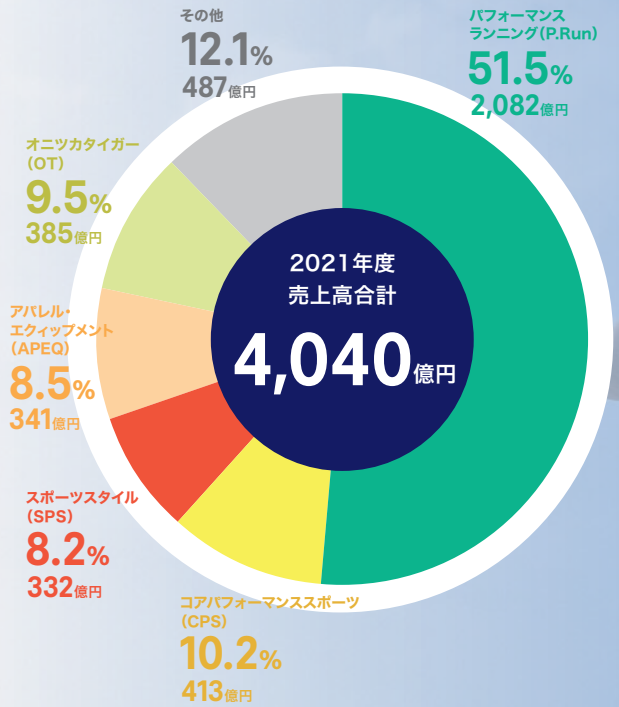
Member of
 Dow Jones
 Sustainability Indices
 Powered by the S&P Global CSA






ASICS Category

アシックスのカテゴリ別売上



パフォーマンスランニング (P.Run)

売上高
2,082億円
前期比 **31.0%**増

あらゆるランニング体験において気分が上がる、またはパフォーマンスを高めることができるように、すべ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

コアパフォーマンススポーツ (CPS)

売上高
413億円
前期比 **23.2%**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。



テニスシューズCOURT FF 2

スポーツスタイル (SPS)

売上高
332億円
前期比 **12.5%**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。



GEL-1130

アパレル・エキップメント (APEQ)

売上高
341億円
前期比 **14.5%**増

機能性の高いランニングウエ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。



LITE-SHOW WINTER JACKET/TIGHT

オニツカタイガー (OT)

売上高
385億円
前期比 **13.6%**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。

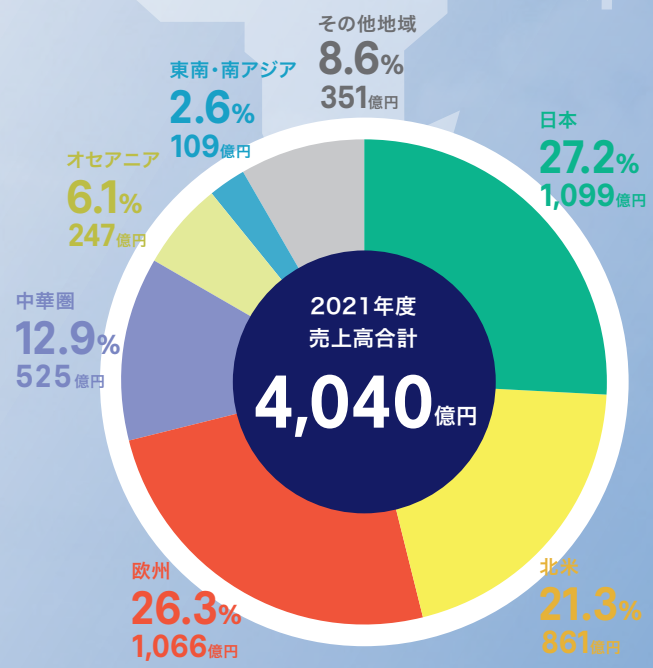


HMR PEAK BOOTS

ASICS Segment

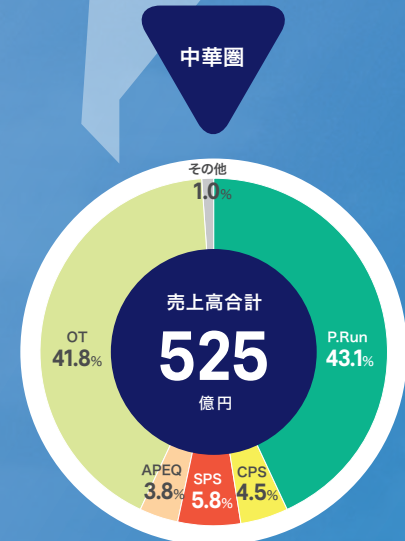
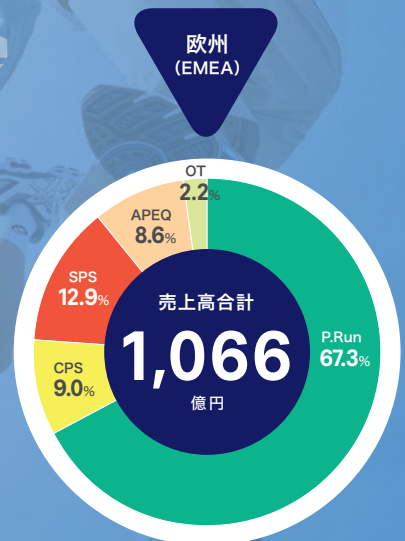
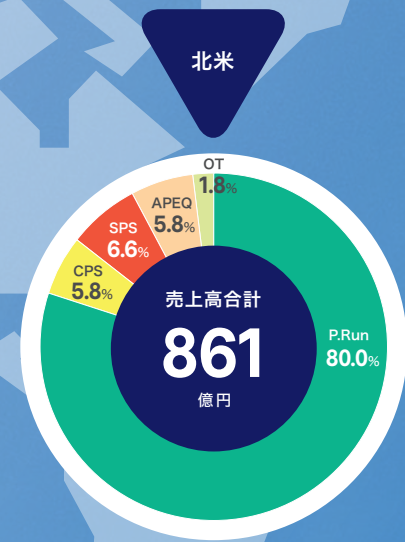
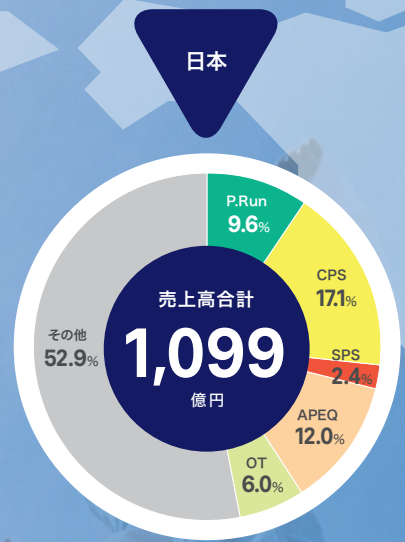
アシックスの地域別売上

アシックスは連結子会社64社を通じて世界へ展開しています。日本は主力のランニング事業の拡大、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のさら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

※地域売上高にはセグメント間の内部売上または振替高を含みます



Sound Mind, Sound Body » P.2

心身の健康の実現

アシックスの全体像
CEOメッセージ
アシックスの価値創造
特集
サステナビリティ
会長メッセージ
コーポレートガバナンス
データセクション

人的資本

◎グループ従業員数:8,861名

知的資本

- ◎特許件数:429件
(日本:229件/外国:200件)
- ◎顧客データ資産
- ◎ヒューマンセントリックな科学的評価分析手法のノウハウ
- ◎リサイクル素材の開発、製品のライフサイクルマネジメントのための設計ノウハウ

社会関係資本

- ◎顧客基盤
OneASICS™会員数:580万人以上
ランニングアプリ利用者数:260万人以上
※月間アクティブユーザー数
- ◎サプライチェーンネットワーク
パートナー工場:20カ国、150工場以上
- ◎開発パートナー

財務資本

- ◎総資産:345,773(百万円)
- ◎純資産:146,537(百万円)

自然資本

- ◎エネルギー使用量
- ◎水使用量:0.024(m³/足)
※1次生産委託先工場での1足あたりの水使用量



多様な価値観の発揮

- » P.25
- ◎女性比率/女性管理職比率の向上
- ◎グローバル従業員比率の向上
- ◎対話件数の増加、満足度調査結果の向上

イノベーションの実現

- » P.41
- ◎新製品、サービス開発の進展
- ◎新素材開発の進展

持続性のある製品・サービスの浸透

- » P.39
- ◎製品のリサイクル率の向上
- ◎リサイクル素材採用比率の向上
- ◎スポーツイベント登録件数の増加

財務成果の実現

- » P.27
- ◎総還元性向:50%以上

環境負荷低減

- » P.39
- ◎GHGガス排出の削減
- ◎サーキュラーエコノミーの構築

Facility+ Community

Product

Analysis+ Diagnosis

中期経営戦略 » P.16 とマテリアリティ » P.36

ステークホルダーの期待・ニーズ

社会・環境課題

ASICS ValueChain

アシックスのバリューチェーン

アシックスは、これまでに蓄積してきた人の動きや足形のデータを、研究開発、プロダクト・サービスの創造に活かし、お客様それぞれのニーズに合ったシューズ選びのサポートやサービスの提案を行うなど、すべてのバリューチェーンを通して「ヒューマンセントリック」という考え方に基づいた事業活動を行っています。

この「ヒューマンセントリック」という考え方に基づいた事業活動はアシックスの強みであり、また、バリューチェーンのサイクルそのものがアシックスの価値創造のドライバーとなっています。



データ収集・分析

アシックスは、一般の方からアスリートまで、一人の人の足形を生後間もなくから大人になるまでの約20年間計測し続けたデータや、約100万人分もの足形データをビッグデータとして保有しており、それはアシックスの強みの一つとなっています。



研究開発

アシックスの研究開発部門を担うスポーツ工学研究所において、常に蓄積、更新されていくデータを活用し、人間特性研究、材料研究、構造研究、分析評価研究、生産技術研究を行っています。ここでの研究が最先端のテクノロジーと生産ノウハウの向上、オープンイノベーションを通じた次世代デジタルデバイスの開発などにつながっています。



製造

競争力の高い製品を開発し、それらを生産委託先工場等で生産して世界各国で販売するというビジネスモデルの中で、材料・資材サプライヤーや生産委託先工場との間に強固な信頼関係が構築されていることが、アシックスの強みとなっています。タイムリーかつ適切に製品の生産・供給を続けるために、サプライチェーンの予期せぬ寸断に備えた取り組みも行っています。



販売・マーケティング

お客様のニーズに合った製品・サービスを提供するために当社が販売会社と密なコミュニケーションをとり、販売・マーケティング活動を行っています。このような活動の積み重ねが、今のアシックスブランドの確立につながっています。

- 製品・サービスを通じた人々の心身の健康への貢献
- 耐久性が高い製品の提供
- 製品のリユースやリサイクル、修理等、環境負荷を低減するプログラムの提供
- ※地域によって提供プログラムは異なります
- 委託先と連携した効率的で環境負荷を低減した輸送形態への移行
- 省エネ・省資源など環境負荷を低減した直営店設計と運営
- 環境負荷を低減した包装材料への切替え

- 品質や安全性に関する基準に沿った材料と製品の開発
- 責任ある調達を進め、取引サプライヤーと透明性の高い、公正で倫理的なサプライチェーンを構築する
- リサイクル材や植物由来材など環境負荷を低減した材料への切替え。環境負荷を低減した染色工程の採用
- 取引サプライヤーとともに環境負荷の低減、再生可能エネルギーへの切替え

- 人々の心身の健康に貢献するイノベーションの創出
- 環境負荷を低減した材料、製造技術の開発

環境や社会へのインパクトを測定・把握したうえで、事業活動、戦略策定

バリューチェーンの強み

バリューチェーン上でのサステナブルな取り組み

各バリューチェーンに関わるステークホルダー

お客様・従業員

ビジネスパートナー・従業員

ビジネスパートナー・従業員

お客様・地域社会・従業員

Management Message

株式会社 アシックス
代表取締役社長CEO兼COO
廣田 康人

改革の成果が着実に表れた今、
「東京2020」のレガシーも
受け継ぎながら
2022年はさらに“躍進”する

2021年の振り返り

改革の成果が業績数値に 力強く表れる

昨年私は、“深くしゃがんで高く跳ぶ”変革を「中期経営計画2023」で目指すと申し上げました。実際2021年は、これまでの改革の成果が力強く表れ、成長へ向けて確固たる基盤をしっかりと築けた1年でした。最大のトピックスは、東京2020大会をワールドパートナーとしてやり遂げたこと。私たちにとって大きな自信となりました。無観客開催となり競技場での製品販売はほとんどできなかったものの、大会期間中、メディアを通して世界にアシックスブランドを訴求できました。業績も売上高は4,000億円台に戻り営業利益は5年ぶりに200億円を超過、各利益項目も黒字転換を果たしました。

健康志向のムーブメントは コロナ収束後も続く

事業環境は、今もコロナ禍の収束には至っていませんが、健康志向の高まりを背景に、ウォーキングやランニングなどのスポーツへの参加率はコロナ前より上昇しています。アシックスの目指す未来「誰もがが生涯、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(Lifetime Athletes in All of Us)」もこの世界的な健康志向の波に乗っており、パンデミック下での制約がなくなれば、このムーブメントはさらに強く巻き起こっていくと期待しています。

アシックスでは昨年、コロナの感染拡大によって、全生産の半分近くを占めるベトナム工場が一時稼働停止となりましたが、こうしたリスク発現時も、低採算アイテムの削減や在庫見直しなどの

策を迅速に講じて利益を確保できました。サプライチェーン上にはほかにもさまざまなリスクが潜んでいますが、しっかり対策を講じ、追い風のもたらす大きな成長機会を捉えにいきます。

カテゴリー戦略、 「パフォーマンスランニングで勝つ」

私たちは「パフォーマンスランニングで勝つ」ことを最重要課題に、あらゆるランナーのニーズに応えるシューズの商品ラインアップを拡充しました。その結果、2021年のパフォーマンスランニングは前期から3割増と力強く成長しました。トップアスリート向けのスピードモデル「METASPEED™(メタスピード)」は、トップアスリートのパーソナルベストの更新にも貢献しています。

トップアスリート領域で 頂上奪還を目指す

「METASPEED™」は、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)」の戦略商品です。世界で権威のあるランニング雑誌からも受賞されています。2021年1月のニューイヤー駅伝や箱根駅伝では、アシックスのシューズ着用選手がゼロとなり、悔しい思いをしましたが、今年は1割超の選手から支持を受け、アシックスの反撃開始を世に印象づけることができました。Cプロジェクトでの手応えは私たちの自信と求心力の向上にもつながっており、さらに機能性を高めた新商品を投入することで、トップアスリート領域での競合他社の牙城を崩しにいきます。



グローバルポートフォリオの 現状と今後

アシックスの売上の75%超は海外です。豪州、欧州地域は収益性も高く、中国もその後を追っていますが、日本と米国は黒字に転換したもののさらなる収益性の改善を課題としています。なかでもランニング王国の米国ではトップシェアを目標に、商品力と丁寧な営業に力を注ぎます。

「東京2020大会」のレガシーを 次代に紡ぐ

「東京2020大会」が終わり、そこから得た気づきをレガシーとして次代へと受け継ぐ取り組みも始まっています。

一つはパラスポーツです。アシックスの目指す「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」世界を本気で目指すなら、パラスポーツへの取り組みを本格化しなければなりません。私もブラインドマラソンのガイドランナーを務めた経験がありますが、パラスポーツや障がいを持った方への理解を深めることで気づきや新しい学びが得られます。今年新設したパラスポーツ企画部を中心に、まずは「走る」「歩く」を軸に展開を考えていきます。

もう一つはニュースポーツです。なかでも競技人口の増加が見られるスケートボードには、国内に加え今年も米国にも本格的に市場参入します。一瞬の技を競うスケートボードはデジタルを活用した分析も盛んで、アシックスの持つテクノロジーと多方面で融合を図ることで、スポーツを楽しむ場や人たちのコミュニティをデジタルで提供する「ファシリティ&コミュニティ」分野や、そのデータを活用した分析や診断を提供する「アナリシス&ダイアグノシス」分野など、従来の「プロダクト」提供を超えた



Management
Message

価値の創出へとつなげます。スポーツとデジタルの融合のその先には、eスポーツという新たな世界も開拓したいと思います。

また、これまでの陸上の中長距離を軸としたCプロジェクトも拡大展開し、新たに短距離、スプリントでも本気で頂上を目指します。新商品開発や契約選手の獲得には着手しており、陸上競技で最も注目度の高い100メートル走で、世界の表彰台に立つ力のある選手とともに登頂を目指します。

日本では、「東京2020大会」が築いたTEAM REDの応援文化や、日本代表選手団が身にまとったサンライズレッドが今後も継承され、「オリ・パラと言えばアシックス」の連想が定着するよう、プロダクトとブランディングの両面からレガシーを次代に紡いでいきます。





Management
message
M

中長期の成長に向けて

デジタルを軸にした 経営への転換



アシックスでは、長期ビジョン「VISION 2030」の実現に向けた「中期経営計画2023」の中で、デジタル戦略を戦略目標の一つに掲げています。既存ビジネスからのキャッシュインを大切にしながらも、デジタルを核とした新規ビジネス開発や新しいビジネスモデルでサプライチェーン全体の効率化と収益性の最大化を図ります。

2022年2月末現在、580万人以上の会員数を持つ無料会員サービス「OneASICS™」を中核に、世界約250カ国で使用されているスマートフォン向け運動記録アプリ「Runkeeper™」や、米国・カナダを中心にレースへの参加登録がなされるプラットフォーム「Race Roster」、オーストラリアのレース参加登録プ

ラットフォーム「Register Now」等のサービスを有機的につなげ、センサー技術を使って今の走りを計測してコーチングを行う「Runmetrix(ランメトリックス)」や、ランニングスタイルとスマートフォンで撮影した足の画像からその人に相応しいシューズを推薦する「Shoe Finder(シューファインダー)」などのランナー向けサービスなどを提供するランニングエコシステムを全世界で形成していきます。また、小さなお子さまの足のサイズを計測し、その成長を予測してお子さまに合ったシューズを推薦するアプリサービス「ASICS STEPNOTE(アシックスステップノート)」を2021年より開始しており、キッズエコシステムの構築にもつなげていきます。

このランニングエコシステムの実現には、すべてをデジタルで考える組織風土を醸成・浸透させなければなりません。デジタルネイティブ世代の登用や、社員のリスクリングを通じてデジタルドリブンカンパニーへと変革させていきます。

サステナビリティは経営の中核

「中期経営計画2023」に掲げたもう一つの戦略目標がサステナビリティです。スポーツは平和の象徴であり、良い地球環境が保たれないとスポーツもできません。スポーツメーカーのアシックスにとって、スポーツのできる地球環境を守ることは、自分たちの生業を守ることと同義です。

環境への配慮に関しては、2019年にスポーツメーカーとして世界で最初に「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言への賛同を表明しており、2030年までにCO₂排出量63%削減(2015年比)の目標達成に向け、

- ①国内事業所の再生可能エネルギー使用率を100%に切り替え、生産委託先工場での再生可能エネルギーへのシフトを進めています。
- ②またシューズの新製品の9割以上にリサイクル素材を採用する循環型のモノづくりも進んでおり、最終的にはすべての主要素材であるポリエステルを100%リサイクル材となるよう、取り組みを続けています。
- ③ファイナンス面でも、目標の達成状況に応じてCO₂の排出権を購入する、国内初のサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。気候変動対策は、各社単独より、相互に協力し合うチームワークの方が、より大きな効果をもたらします。アシックスはこれからも、チームの先頭を走ること、サステナブルな取り組みをリードしていきます。

社会への貢献という視点では、シューズの製造過程に携わっているベトナム、インドネシア、カンボジアなどの多くの熟練工の労働環境をより向上させていきます。曲面の多いシューズの製造工程では、手作業での縫製作業の技に頼る部分も大きく、熟練工の定着が生産品質の維持・向上を図る上でとても重要です。海外サプライチェーンの人権デューデリジェンスは20年以上実施しており、内部告発システムの導入やグローバルで一斉にエンゲージメントサーベイ等を実施する仕組みを構築しています。一次、二

次、三次サプライヤーの60社以上に毎年技能研修を実施し、福利厚生充実や、他社よりも高い賃金を支払う努力も続けています。コロナ禍では断念したものの、通常私は年に1回、製造工場を視察し工場責任者との面談や労働現場の確認を行っています。従業員や顧客など、マルチステークホルダーに選ばれるためにも、サステナビリティは経営の中核です。

多様な人的資本が イノベーションを創生する

グローバルで働く販売会社、製造工場の従業員はとても大事な人的資本であり、全世界共通の人事グレードシステム、コンピテンシーを導入し、グローバルで人財の充実化を図っています。

性別、国籍、文化、年齢、キャリアなど異なるバックグラウンドを持つ人財が集まるアシックスでは、多様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、新たな気づきや創造的なアイデアを生み出しています。

人財育成のための教育投資も積極的に行っています。喫緊の課題は、次世代後継者の育成です。2021年7月に設立した人事委員会では、人財育成の仕組みに加え、グローバルに選抜した後継者候補人財の配置なども議論しています。

また獲得競争が激しいデジタル人財については、ボストン(ア

Management
Message



シックスデジタル本社)、トロント(デジタル戦略展開部門)、アムステルダム(IT本部)に、スピード感や人権等への感度も研ぎ澄まされた約400名のデジタル人財が有機的に連携しながら、全社員のデジタルマインドの醸成・底上げをリードしています。

2022年を「躍進の年」に!!

2022年は、新型コロナやロシアによるウクライナ侵攻など、不透明な経営環境が続きます。しかしアシックスのスタートラインには、これまでの改革で築いた盤石な土台があり、私は2022年は「躍進の年」になると考えています。「躍進」とは、何かの偶然で急成長するのではなく、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イメージです。

世の中の変化に伴い、スポーツのあり方、楽しみ方、支え方もこれからどんどん変わっていくでしょう。アシックスは、創業哲学「健全な身体に健全な精神があればし(“Anima Sana In Corpore Sano”）」やブランドタグラインに“Sound Mind, Sound Body”を変わず引き継ぎながら、デジタル革命の現代に即した変革を通じて、スポーツを愛する方々、アシックスの事業に携わるすべてのステークホルダーにとって価値ある製品・サービスを提供し続けていきます。トップマネジメントとして、時代の変化を捉え、大きなチャンスをつかみ、健全かつ透明性の高い経営を行い、企業価値を長期的・持続的に高めていくことをお約束します。

ステークホルダーの皆様には、私たちが掲げた戦略、方針に沿って積み重ねる行動の先に、アシックスグループが大きく発展を遂げる姿をご期待いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



Management
Message



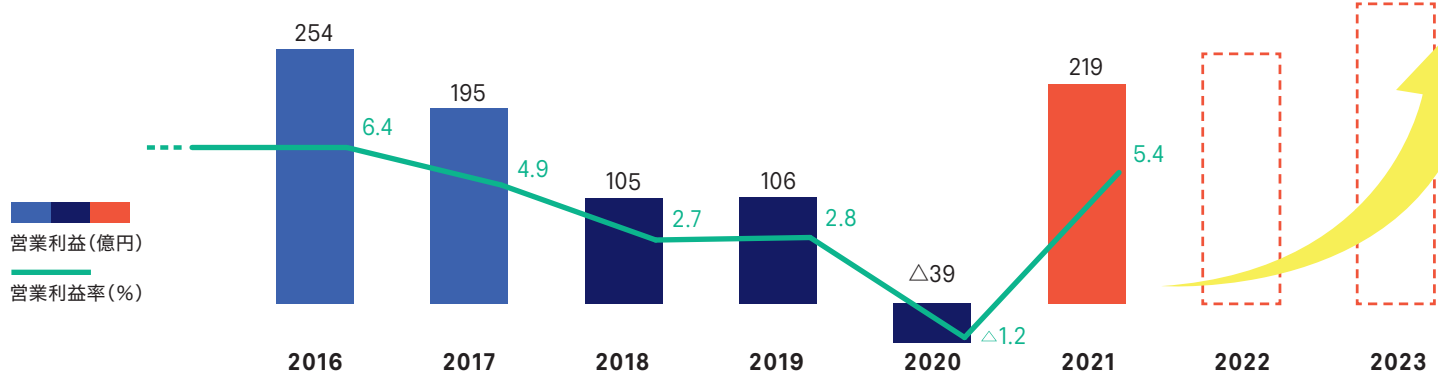
ASICS Value Creation

過去の中期経営計画と業績の推移



VISION2030の実現

- 誰もが一生涯、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さらなる貢献
- 利益を伴いながら事業規模を成長拡大



AGP*2020(2016-2020) Revised AGP*2020(2018-2020)

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	FY2016	FY2017
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%

収益性重視へ転換し、持続的成長に乗せる

	AGP2020目標修正後	FY2018	FY2019	FY2020
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%	Δ1.2%
ROE	10%以上	Δ11.2%	4.5%	Δ11.6%

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** 経営基盤の強化 >> P.16
収益事業の拡大 >> P.17
収益事業への転換 >> P.19
- 重点取組** マーケティング戦略 >> P.21
デジタル戦略 >> P.23
人的資本戦略 >> P.25

財務目標	FY2021(実績)	FY2023(目標)
営業利益	219億円	250億円
営業利益率	5.4%	6.0%以上
ROA	2.8%	4.0%
非財務目標	FY2023(目標)	
EC成長	3倍以上(2019年比)	
OneASICS™会員数	500万人以上(2019年比3倍以上)	
製品あたりのCO ₂ 排出量	15%程度削減(2015年比)	
女性管理職比率	35.0%(グローバル全体)	

総括 2015年までの売上拡大路線を継続し、顧客基盤拡大とCAGR 12%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。

総括 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

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。

*AGP: ASICS GROWTH PLANの略

アシックスの全体像

CEOメッセージ

アシックスの価値創造

特集

サステナビリティ

会長メッセージ

レポートガバナンス

データセクション

中期経営計画2023
3つの重点戦略

01

経営基盤の強化

カテゴリー経営2.0の推進

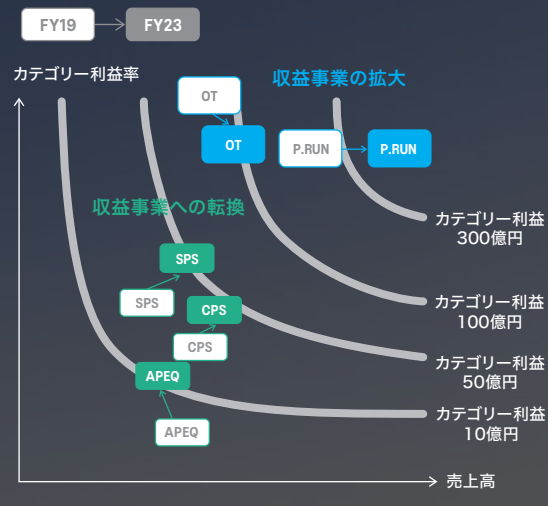
カテゴリー基軸の経営管理体制へ

2018年8月に策定した「アクションプラン」において、製販一体となって事業を推進するカテゴリー体制を導入したことにより、本社と販売会社との連携が強化され、収益性を意識した組織体制が定着してきました。選択と集中の方針のもと、カテゴリーごとに目指すべき方向性を踏まえてカテゴリーがリードしてきた結果が目に見える形で表れてきております。

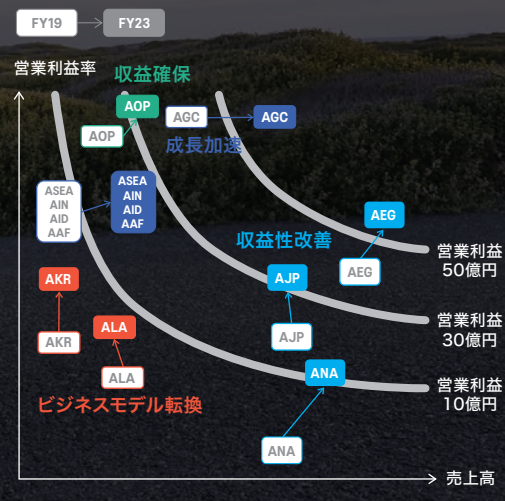
選択と集中によるポートフォリオ管理

収益事業の拡大と事業構造改革による収益性改善

選択と集中の徹底により、利益の最大化を実現



成長市場の収益性向上と成長市場への積極的な投資





中期経営計画2023
3つの重点戦略

02

収益事業 の拡大

パフォーマンスランニング(P.RUN)

経営資源を集中し、No.1ポジション奪回へ

「To be No.1 Running and Racing Brand」を掲げ、米国、欧州、日本のランニング市場でマーケットシェアの拡大を目指しています。

昨年は、新商品の「METASPEED SKY/EDGE」を着用して、数多くのアスリートたちが成果を生み出してくれました。それらの製品をはじめとする高い商品評価もあり、2021年12月期の売上高は主要地域で前年同期比2桁増収を達成しています。ランニング専門店との取り組みの継続や、若年層や女性へのデジタルマーケティング強化を進め、マーケットシェア奪回に向けた攻勢を継続していきます。

また、ランニングエコシステムの構築によるECシフトや、高利益率商品への注力により、粗利益率の改善にもつなげています。最重要カテゴリーとして、引き続き経営資源を集中し、利益を伴う成長加速を実現していきます。

パフォーマンスランニング(P.RUN)業績データ

	FY2020	FY2021	増減
売上高	1,590億円	2,028億円	+31.0%
カテゴリー利益	249億円	426億円	+71.2%
カテゴリー利益率	15.70%	20.50%	4.8ppt



GEL-NIMBUS LITE3

オニツカタイガー (OT)

プレミアムライフスタイルブランドとしてのブランド力向上

プレミアムライフスタイルブランドとして、さらなるブランド、商品の価値向上に取り組んでいます。ブランドメッセージをしっかりと伝えられる直営店を中心とした自社流通チャネルでの販売を強化すべく、昨年は、ロサンゼルス、ロンドン、成都、クアラルンプールなどに旗艦店を出店しました。特に欧米においては、旗艦店の積極的な活用、ミラノファッションウィークなどのファッションイベントへの参加によって顧客とのタッチポイントを増やしています。

2021年12月期の売上高は、中華圏、東南アジア、南アジア地域において、前年同期比2桁増収となりました。

今後も、旗艦店を活用したコミュニケーションや、現在進めているEC、アプリ、店舗が連携できるプラットフォームへの移行などのオムニチャネル戦略によって、グローバルにおけるブランド認知、ブランド価値の向上に取り組んでまいります。

オニツカタイガー (OT)業績データ

	FY2020	FY2021	増減
売上高	339億円	385億円	+13.6%
カテゴリー利益	36億円	48億円	+34.6%
カテゴリー利益率	10.70%	12.60%	+1.9ppt



MOAGE CO

中華圏

利益を伴う売上成長を加速

その市場規模の大きさや成長ポテンシャルの高さから、全社を牽引する成長加速を目指しています。

2021年12月期の売上高は、前年同期比2桁増収となり、計画を大幅に超過して成長しています。中でもパフォーマンスランニングとオニツカタイガーが牽引しており、デジタルコンテンツや直営店の活用により革新的なテクノロジーや高い品質を発信することで、さらなる事業拡大を進めてまいります。

さらに、デジタルの活用により消費者ニーズの高い商品を提供すべく、現地開発、現地生産によるスピーディーな対応に取り組んでいます。

また今後は、スポーツスタイルやキッズ分野でも成長を加速させるため、すでに現地パートナーとの協働も開始しております。

中華圏業績データ

	FY2020	FY2021	増減
売上高	411億円	525億円	+27.9%
営業利益	43億円	91億円	+112.5%
営業利益率	10.4%	17.4%	+7.0ppt



上海前灘太古里ストア



中期経営計画2023
3つの重点戦略

03

収益事業 への転換

アパレル事業

グローバル商品と生産効率向上で収益力向上

各地域の課題解決を図ると同時に、グローバル全体で効率性を向上させることで収益力を強化していきます。

2021年12月期は、ランニングとトレーニングへの経営資源集中を進めた結果、ほぼ全地域の売上高が増収となっただけでなく、日本、欧州、中華圏でのカテゴリ利益が黒字転換し、事業全体でも大幅に利益改善しました。

今年は、グローバル戦略商品である「ACTIBREEZE」(体温が上昇しやすい場所を特定し湿度を効果的に下げる機能)の展開を進めるとともに、ソーシング工場を集約するなど生産面での効率性を高めることで、引き続き収益力を強化していきます。

選択したスポーツカテゴリへの集中

テニスとインドアスポーツに注力

コアパフォーマンススポーツについては、グローバルでテニスとインドアスポーツに集中しながら、各リージョンの状況に応じて競技種目を選択して強化を図ります。

2021年12月期は、前年同期比2桁の増収となりました。特に、北米、欧州地域におけるテニスシューズ、インドアシューズの好調な売上が、増収を牽引しています。

今後も、アンバサダーを活用したブランド認知拡大、ジュニア世代のアスリートの計画的なサポートなどを通じてお客様からの信頼を獲得していきます。

また、日本で高評価を得ているワーキングシューズについても、国内外で事業を拡大していきます。



成熟市場における収益向上

ランニングへの注力、アパレル改革の継続

各地域においてパフォーマンスランニングへの注力、アパレルの改革、ECへのシフト、販管費のコントロールを行います。

北米は構成比率の高いパフォーマンスランニングが好調ということもあり、計画を上回るペースで収益性が向上しています。2021年は4年ぶりの営業黒字を達成いたしました。

欧州はパフォーマンスランニングの高いマーケットシェアを維持し、増収及び粗利率の改善により前年同期比の2倍以上となる大幅な営業増益を達成しました。

日本はほかの地域と比較してまだパフォーマンスランニングの比率が低いですが、経営資源を集中させながらパフォーマンスランニングのマーケットシェア獲得に向けた攻勢を継続していきます。

直営店戦略の見直し

個別の店舗損益評価の徹底と店舗体験の価値向上

直営店は、アシックスの製品を試したり、サービスを体験したりすることにより、顧客とのタッチポイントを増やし、アシックスファンを創出する大切な場所です。しかし、コロナ禍による環境の変化に伴い、改めて直営店のあり方を見直し、個別の店舗損益評価を徹底しています。成長が見込める地域における積極的な新規出店、不採算店舗の閉店など、地域戦略に基づいた運営を行った結果、2021年12月期の直営店事業の収益性は大幅に改善しました。主要地域においては、ランニングカテゴリーにフォーカスした店舗のトライアルも予定しており、ECやデジタルツールと連携し、さらなる店舗体験の価値向上を進めてまいります。



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り組みをご紹介します。



ASICS Value Creation

戦略策定の背景

2020年初頭から始まった新型コロナウイルスの世界的な感染拡大。2年という月日は人々の生活に大きな影響を与えました。その結果、メンタルヘルスやストレスなど、マインドに関わる健康問題を訴える人が非常に多くなっています。ランナーに対して「なぜ走るのか？」を調査したところによると、「心」の健康をモチベーションとして掲げた人が50%を超える結果となりました。アシックスは2021年から、「健全な身体に健全な精神があれかし」という創業理念を、“Sound Mind, Sound Body”という言葉に表し、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メッセージとして発信し続けています。2022年は“Sound Mind, Sound Body”のもと、#Live Upliftedをシーズンのテーマに、全スポーツカテゴリーで共通のメッセージを発信しアシックスブランドの認知拡大を目指します。アクティベーションとしては、我々が行ったリサーチからイギリスで一番運動レベルが低く出てしまった街、レッドフォードをスポーツで元気にするという施策を行いました。運動を日常に取り入れることで、住民のメンタルヘルスのポジティブ度が平均27%も向上しました。メッセージを発信するだけでなく、体験を提供し、「人に寄り添う」ブランドとして今後も消費者と深くつながっていききたいと思えます。

マーケティング戦略の全体像

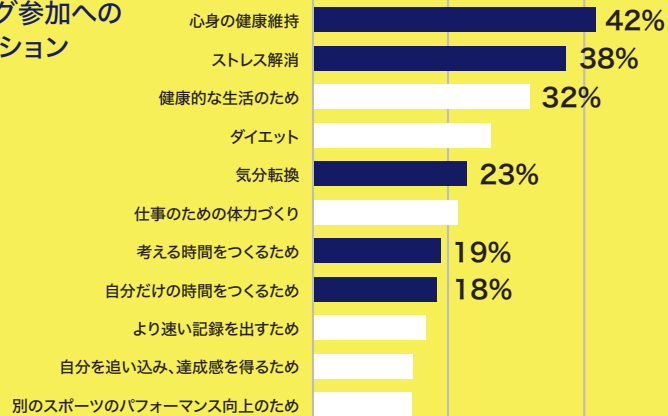
当社では、マーケティング戦略を、大きく「ブランドの構築」と「顧客理解とつながり」の2つに分け、それぞれに4つの戦略をKPIとともに掲げています。

ブランド構築に関しては、①“Sound Mind, Sound Body”のブランド認知向上を図り、しっかりとその意味まで理解していただくこと、②イノベーションでリードすること、③女性や若者層もしっかりと取り込んでいくこと、④サステナビリティブランドとして認知されることを戦略としています。

顧客理解とつながりに関しては、4つの顧客エンゲージメント戦略として、①ありとあらゆるデータを用いてお客様に対する理解を深めること、②広告はもちろん、第三者の声を通してブランド・プロダクトを知ってもらうためのPRを強化すること、③お客様とのつながりを最大限に活用できるデジタルサービスを構築すること、④「OneASICS™」(アシックス無料会員サービス)を活用して当社プロダクト・サービス購入後から始まるお客様との関係を大切に、長期的に関係を維持することを掲げています。

それぞれのイニシアティブにおいて、それぞれのKPI達成に向けて計画を策定し、各種施策を実行していきます。

ランニング参加へのモチベーション



※こちらのグラフは2021年にアシックスが行った調査結果です。紺色はマインドに関わる回答です。

マーケティング戦略全体像の図解





パフォーマンスランニングで勝つ!!

この達成に向けて、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)奪還プロジェクト」(詳細はP.31を参照)を展開し、当社のイノベーションが詰まったシューズを履いて走ってくれるアスリートの獲得を進めます。若者ランナー層に向けては、購入接点としてのEコマースの最適化に加え、専門店との取り組みも強化しながらエンゲージメントを深めていきます。また全体の約25%を占めるのが、ランニング頻度が月3回未満のフィットネスランナーです。この層の6割強は女性ランナーですが、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に訴求していきます。また、ランニングアプリ「Runkeeper™」を活用しながら、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。

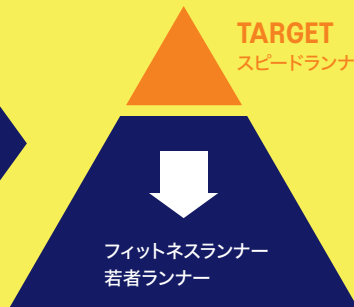
ランニングといえばアシックスに!
日本、アメリカ、ヨーロッパで
マーケットシェアNo.1

Cプロジェクト
頂上作戦

TARGET
スピードランナー

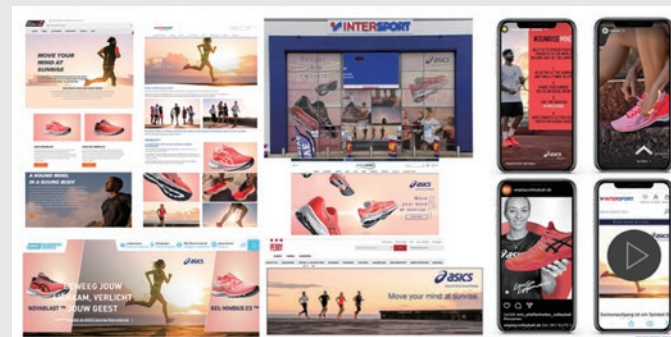
スピードランナー獲得

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



顧客エンゲージメントを 高めるグローバルキャンペーン

2021年に欧州で展開した“Sound Mind, Sound Body”グローバルキャンペーンがブランド好意度の上昇や高価格帯シューズのシェア拡大につながりました。また同年3月には「METASPEED™ SKY」の発売と同時に「イノベーションサミット」を開催し、オンラインやニュース、SNSなど多様な媒体でのリーチが拡大し、開催期間中、ランニングカテゴリーでのメディア露出が増加しました。



オンライン露出

640

ニュースのリーチ

4.08 Billion

SHARE OF VOICE

#2 in Running
Share of Voice

(March 15th-April 30th)

ソーシャルリーチ

4,847 Posts
(LY:1,000 Posts)

288M Reach
(LY:128M)

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、経営基盤のさらなる強化につなげます。



戦略の位置付けと推進体制

中期経営計画で「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り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に、CDO / CIOのもとに400名超のプロフェッショナル人財を揃え、北米のRunkeeperやRace Roster、ASICSデジタルや、オランダのエンタープライズのITシステムをリードする部門、日本のサプライチェーンや企業パートナー提携を行う部門などが有機的に連携し、スポーツ工学研究所とも緊密に連携しながら取り組みを進めています。当社のEC売上比率は、2018年の4%から2021年度は15%超と飛躍的に上昇し、粗利率の高いEC割合の上昇が、全体の粗利率改善にも寄与しています。今後はデジタルのさらなる強化で2030年には20%半ばまで引き上げる計画です。

デジタル戦略の3つの柱

デジタル戦略の策定にあたり、ランナーを中心とした「カスタマージャーニー」を作成し、デジタルを活用しながらランナーとの接点を増やす新しいビジネスモデルを構築し、「Digital Business」「Digital Marketing」「Digital Supply Chain」の3つの柱をデジタル戦略として推進しています。

「Digital Business」では、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作成し、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。

「Digital Marketing」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。

「Digital Supply Chain」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コストの削減と経営の見える化を実現します。

デジタル戦略を推進するグローバル組織



デジタル戦略の概要

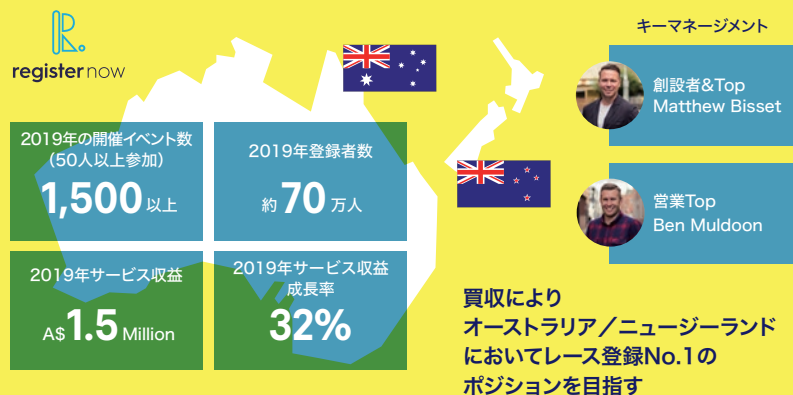




Register Now取得による顧客体験のさらなる向上

アシックスがデジタルで実現するランニングエコシステムは進化を続けています。グローバルで500万人超の会員を抱える「OneASICS」、5,000万人超の登録者数を抱え欧米等の主要国で月間360万人超が利用するランニングアプリ「Runkeeper」、4,150大会を対象に年間180万人の利用者数を誇る北米2位のマラソンレース登録プラットフォーム「Race Roster」。これら3つを一つのエコシステムとして統合することで、ランナーが必要とするレース前のトレーニングや、レース当日のスケジュール、そして最新の商品などを、一つのプラットフォームからパーソナライズされたメッセージでお届けすることで、顧客体験のさらなる向上へつなげます。2021年にはさらに、アシックスにとって重要な地域であるオーストラリア、ニュージーランドでNo.1のレース登録アプリ Register Now社を買収しました。この2カ国でのパフォーマンスランニングカテゴリーではアシックスがNo.1シェアを維持していますが、この買収によりデジタルサービスでもリーディングポジションを確保し、「OneASICS」、「Runkeeper」、「Race Roster」と連携したランニングエコシステムをさらに加速・強化していきます。

ランナーのカスタマージャーニー起点の地域的横展開



Digital Supply Chain活用による基盤強化

「Digital Supply Chain」を支えるグローバルITアーキテクチャーとして、ホールセール、リテール、ECのSCMシステムをグローバルで一つのデータベースに統合し、チャンネル横断的な在庫管理を行うことで、オムニチャネル戦略の推進が実現しました。店舗に在庫がなければその場でECを使って商品を購入できるほか、ECで購入した商品を店舗で交換が可能になるなど、商品説明や試着といった店舗の利点とECの利便性の双方を享受いただけます。また、6年前にはグローバルで20以上の基幹システムが稼働していましたが、2022年1月には、一つの基幹システムとして集約されるグローバルワンププロジェクトが完了。さらなる経営の見える化とオペレーションの効率化を進めます。そして、アシックスのデジタルプラットフォームは、「Digital Business」と「OneASICS」、バックエンドシステムを「OneASICS」のIDを基に包括的にシステム連携させることで、マーケティング、商品、サービス面での連携を強化し、データを軸にした経営の転換と「VISION2030」の実現に向けた土台となるプラットフォームとして、デジタルドリブンを推進します。

Digital Supply Chainを支えるグローバルITアーキテクチャー



- グローバルでホールセール、リテール、E-CommerceのSCMシステムをシングルデータベースに統合。
- チャンネル横断的な在庫管理を行うことで、オムニチャネル戦略を推進。
- シングルデータベースを活用し、ダッシュボードによる、経営の見える化を実現。

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り組みをご紹介します。



戦略策定の考え方と方針

アシックスは社員の意欲を高め、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、社員一人ひとりが互いに尊重し、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、以下の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

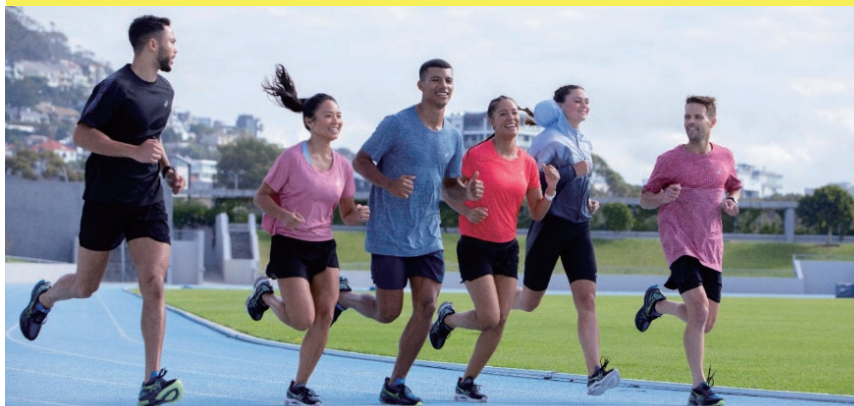
デジタルを活用した先進的な働き方の推進による働き方の質向上

2 グローバルでビジネスをリードする人財育成

経営幹部人財候補への投資拡大

3 ダイバーシティ&インクルージョン

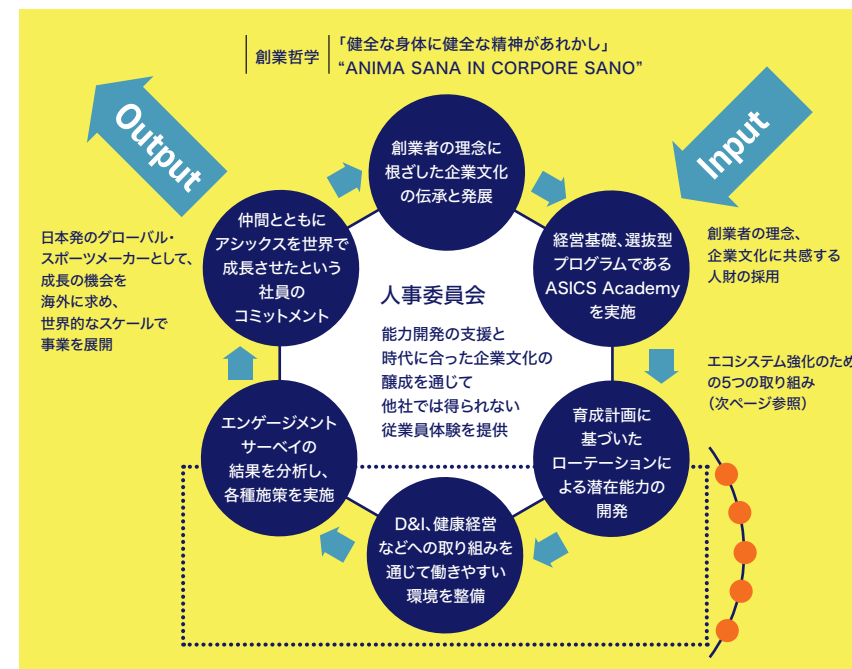
多様な人財の活用と、異なる意見を認め、高め合う文化の醸成
女性管理職比率35%の達成による人財活性化



1-従業員によるSound Mind, Sound Bodyの実現

人的資本エコシステム

アシックスでは、働く社員一人ひとりが、創業理念から導かれた「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、2021年に立ち上げた人事委員会を中心に推進しています。人的資本エコシステムでは、採用、育成、配置、評価といった社内横断的なタレントマネジメントとともに、個人のキャリアパスにも配慮した人財育成を推進しており、会社全体での「育成・成長するカルチャー」の醸成につなげます。



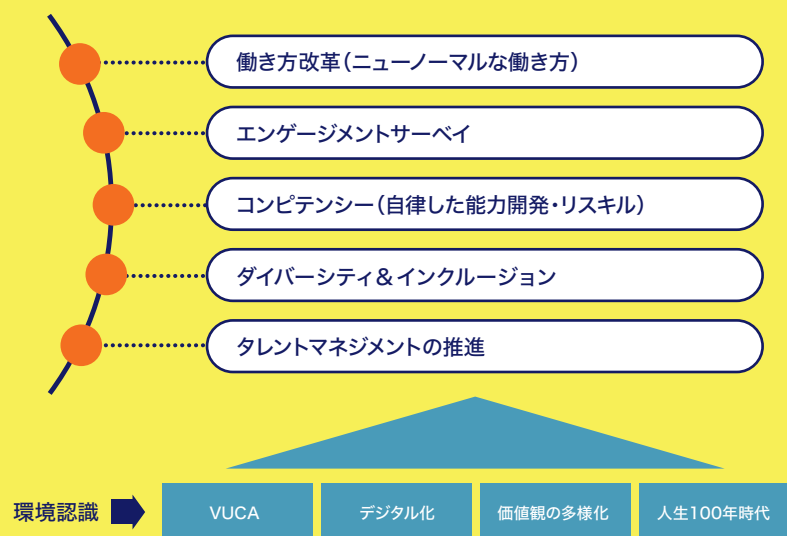


2-グローバルでビジネスをリードする人財育成

グローバルタレントマネジメント

前述の人的資本エコシステムを推進するための基盤となるのが、以下の5つの取り組みです。このうち、取り組みの中心となるのが「グローバルタレントマネジメント」です。これは、グローバル全体で連携して一元化した人事管理システムにより人財に関する状況把握を効率化します。グローバルタレントマネジメントをけん引役として、働き方改革、エンゲージメントサーベイ、コンピテンシーの設定、ダイバーシティ&インクルージョン施策を推進し、人的資本エコシステムを強化していきます。

グローバルタレントマネジメントを基盤とした人的資本エコシステム



3-ダイバーシティ & インクルージョン

多様な人財の活用と理解・女性活躍推進

考え方 と目標

アシックスでは、社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、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。

具体的な 3目標

- ① イノベーションの原動力となる多様な人財の活用
- ② 異なる意見を認め、高め合う文化の醸成
- ③ 女性管理職比率35%の達成による人財活性化

数値目標

- ・女性管理職比率：35%（グローバル全体） ※アシックス単体としては20%
- ・社員向けエンゲージメントサーベイにおいて“自身の能力が活かされパフォーマンスを最大限に発揮できている”というスコアの向上

※エンゲージメントサーベイとは、社員が日々の仕事をどう捉えているかをコミュニケーション、企業風土、リーダーシップ等の観点で測る定期実施の社内調査のこと。

目標達成に向けた取り組み

①については、外国籍社員や専門的なスキルを持ったキャリア採用社員の積極的な幹部への登用を進めています。②については、LGBTQ理解促進研修/ワークショップの実施や、社員の配偶者に同姓パートナーも含めるための社内規程・基準の改正のほか、多様な人財活用を促すため、「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」の解消を目指したプログラムの実施などを推進しています。③については、女性が積極的にキャリアを積めるよう、キャリアビジョンを描くプログラムを実施してキャリア形成やダイバーシティ推進につながる活動を実施しています。

財務資本
戦略ASICS
Value Creation

執行役員
経理財務統括部長兼経営企画担当
林 晃司

ROAを意識した変革が
着実に成果に結びついている。
収益性を高め、
安定的な財務基盤づくりに
さらに力を注いでいきます。

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	TTL
売上高							
GP							
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等を適正に配賦						
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

Q まず始めに、2021年の業績の振り返りをお願いします。

アシックスは、「VISION2030」の実現に向けて「中期経営計画2023」を進めています。そのスタートとなった2021年において、大幅な増収増益を達成することができました。4年ぶりに売上4,000億円、そして5年ぶりに営業利益200億円を超過できたことは、今回の中期経営計画とともに、私たちは新たな変革に取り組んでいくのだという意思を明確に伝えるメッセージになったと思っています。

増収の要因としては、まずパフォーマンスランニングの躍進です。トップアスリート向けレーシングシューズ「METASPEED」を着用した選手が世界中のレースで活躍し、そのシャワー効果も相まって30%増の成長となりました。オニツカタイガーも中華圏で約20%、次なるマーケットとして期待される東南・南アジアで40%超の売上拡大を果たしています。地域においても北米、中華圏で約30%伸長するなど、全カテゴリー・全地域で増収を達成しています。また、営業利益でも、米国で4年ぶりの営業黒字を達成するなど、全地域で大幅な増益を果たしています。

なお、当期純利益は、将来年度の業績を見込んで、繰延税金資産を追加計上しました。その結果、2021年11月の前回ガイダンスを大きく上回る、94億円の大増益となりました。キャッシュの状況については、収益性や運転資本の改善により、過去最高の営業キャッシュフロー約500億円を創出しています。

Q 「カテゴリー経営2.0」の進捗状況についてお聞かせください。

アシックスでは2019年、それぞれのカテゴリートップが商品の企画から生産、販売まですべての責任を担うカテゴリー基軸の経営管理体制へと

移行しました。さらに2021年、「中期経営計画2023」とともに「カテゴリー経営2.0」へと深化させています。

この改革の最も大きな成果は、カテゴリートップの意識の変化です。収益責任を見える化することによって、収益性の向上に結びついています。2021年における大幅な増収増益は、この「カテゴリー経営2.0」が本格的に機能し始めた表れでもありと考えています。

さらに「中期経営計画2023」では、販管費の主要な費用項目ごとにコストオーナーを設定し、各地域での責任者を明確にしました。カテゴリーという縦串に、グローバルでの横串を相乗させることによってガバナンス体制を徹底し、収益性のさらなる向上を目指しています。

Q その推進に向けて、どのように体制の強化を図っているのでしょうか？

2022年1月には、SAPによる新基幹システムが日本においても稼働を開始しました。これにより、世界の主要地域においてSAPによる統合された基幹システム環境が整ったこととなります。売上についてはカテゴリーごとに日々確認できるようになっており、2022年中にはカテゴリーごとの利益についても確認できるよう進めております。

Q 財務戦略の基本的な方針は変わりがありませんか？

「中期経営計画2023」では、収益性を高めることに注力し、将来の持続的な成長のための安定した財務基盤を確立することを方針としています。

コロナ禍の影響も考慮し、2020年には迅速な資金確保を図りましたが、今後も市場環境などにあわせながら資金調達を進めていきます。

ROAの向上を常に意識しつつも、「中期経営計画2023」の3年間におい

ては、保守的な財務運営を基本的な方針としていきます。なお、自己資本比率は42.2%と前期末と比較して4ポイント以上改善しています。

Q なぜ、サステナビリティ・リンク・ボンドに積極的に取り組むのでしょうか？

2021年12月、サステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。これは、あらかじめ定めたサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットの達成状況に応じて排出権を購入する国内初(当社調べ)のスキームです。2019年に発行したサステナビリティ・ボンドに続いて、一般事業会社としては国内初のスキームとなります。

アシックスは、創業の時から心身の健康を実現するためのサステナブルな環境づくりに力を注いできました。このような姿勢は、財務戦略においても鮮明に打ち出していくべきであると私は考えています。

もちろん、財務的なメリットについても十分に検討しています。今回のサステナビリティ・リンク・ボンドの発行額は100億円です。同時期にほぼ同格付の企業が発行した普通社債と比較しても大幅に低い水準の



財務資本
戦略

ASICS
Value Creation

金利レートになっています。

このように直接金融市場における評価も高く、サステナビリティを意識した資金調達とは新たな潮流になっていくと考えています。今後もアシックスらしい積極的な取り組みを進めていきます。

Q 運転資本の改善など、キャッシュ創出に向けた取り組みについて教えてください。

過去最高の営業キャッシュフローにも表れているとおり、運転資本の改善も着々と成果に結びついています。この活動の中核となっているのが「キャッシュフローコミッティー」です。各カテゴリーの生産や物流の責任

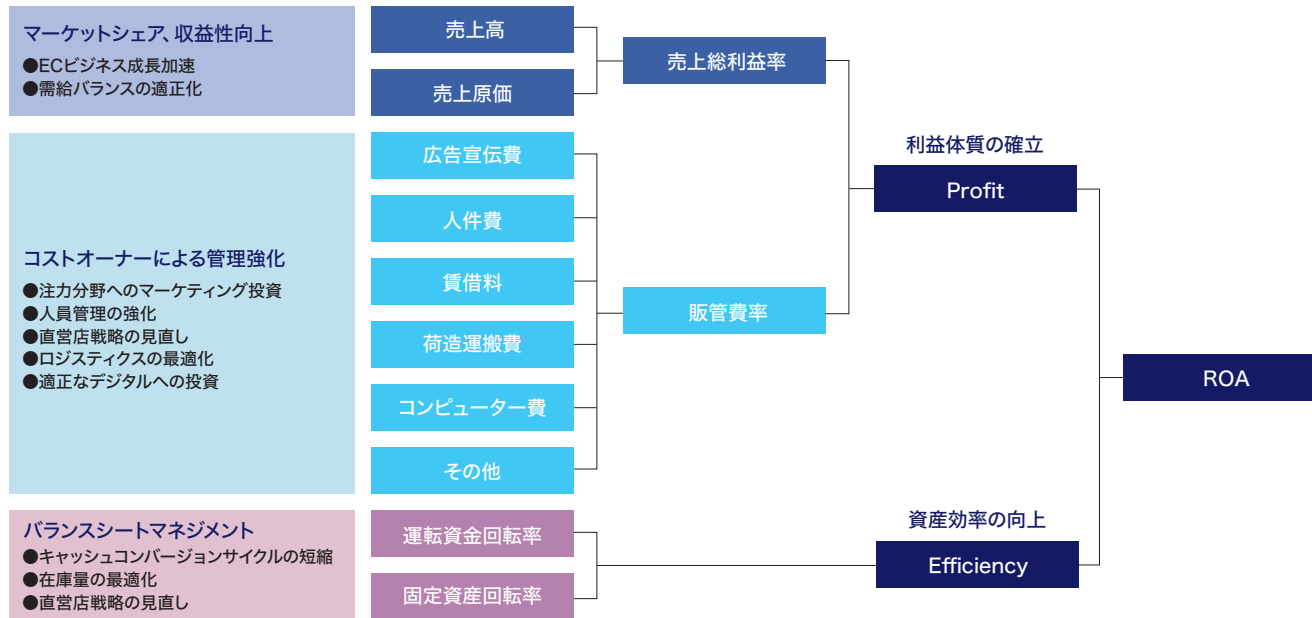
者が参加したグループ横断的な組織であり、在庫管理を中心に、棚卸資産など管理を徹底させるための施策を定期的に話し合い、その進捗をチェックしています。

また、安定的な財務基盤づくりのために、2020年に新たなKPI(重要経営指標)としてROA(総資産利益率)を導入し、ROAツリーマネジメントによる改善を進めています。社員一人ひとりがROAを自分ごととして意識できるように、私自身が先生役となりROAツリーのマトリックスを使って丁寧な説明を重ねてきました。

これらの取り組みや収益性にフォーカスした販売施策やコストコントロールにより、売上総利益率、販管費率、資産効率の各項目が改善されました。売上原価や各販管費の増加率は増収率の+23%以下に抑えています。

私が手応えを感じているのは社員たちの意識が確実に変化しつつある

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。

ことです。日頃の会話でも「在庫管理」、「収益性」といった言葉を頻繁に耳にするようになり、改革は着実に進んでいます。引き続きツリーマネジメントによるROAの最大化を図るとともに、コストオーナーによる管理強化や在庫などのバランスシートマネジメントを進めていきます。

Q 中長期の価値創出に向けたアセットアロケーション戦略についてお聞かせください。

投資キャッシュフローとして毎年約100億円の支出があります。今後も同様の規模の投資を見込んでいます。しかし、その中身はだいぶ変化していくと考えています。かつては直営店舗といった有形資産への投資比率が高い状況が続きましたが、最近では無形資産の比重が高まっています。これはECなどデジタル分野への投資拡大によるものです。今後もその比率はさらに高まっていくはずで

なお、直営店舗の展開については、一律に抑制するのではなく、モニタリングの強化などガバナンスをしっかりと効かせながら、中華圏など市場の拡大が見込まれる地域では推進していきます。

アシックスにとって競争力の源泉となるR&Dについては、これまで同様に約50億円規模の投資を維持していきます。また、2021年11月、オーストラリアでレース登録サイトを運営するRegistration Logic Pty Ltd.社(現Race Roster Oceania Pty Ltd社)を買収しました。これは、2019年の「Race Roster」の事業譲渡と同様に、アシックスが取り組む「ランニングエコシステム」戦略の一環を担うものです。今後も非連続性の成長に向けて、収益性の向上に継続的に取り組みつつ、さらなるキャッシュの創出を図っていきます。

なお、最後になりましたが、株主還元については、成長投資とのバランスを鑑み、安定的な配当と自社株買いを通じて、総還元性向50%以上を方針としています。2022年の1株当たり年間配当は、過去最高となる32.0円を計画しています。

Q 最後に、投資家の皆様へメッセージをお願いします。

今後の見通しについては、足元のビジネス環境などを総合的に検討した結果、強いモメンタムが続くと考えており、「中期経営計画2023」の最終年度である2023年において、営業利益300億円程度、営業利益率は7%程度、ROAは6%程度の水準を見込んでいます。これらはいずれも当初の目標を上回るものです。

アシックスは、IRミーティングを年間300回ほど催すなど、投資家の皆様との対話を力を注いでいます。私自身、2021年は200回ほどのミーティングを担当しました。皆様からいただく生の声はどれも貴重で、反映できるものは施策や改善に速やかに結びつけています。

2021年の大幅な増収増益によって、アシックスに対する皆様の期待も高まっていると感じています。その期待を超えていけるように、持続的な成長を見据えた安定的な財務基盤の確立にさらに力を注いでいきます。



財務資本
戦略

ASICS
Value Creation

Feature

アシックスの
価値創造
ストーリー

「METASPEED™ (メタスピード)」シリーズは、
アシックスの強みの源泉である
「ヒューマンセントリックサイエンス」
の考え方を体現した、
トップアスリート向けのランニングシューズ。
製品づくりで重視した考え方や
開発プロジェクトの特色について、
キーパーソンに語っていただきました。

アシックスの 新たな挑戦。

トップアスリート向けランニングシューズ

METASPEED™

Cプロジェクト

アシックスの全体像

CEOメッセージ

アシックスの価値創造

特集

サステナビリティ

会長メッセージ

コーポレートガバナンス

データセクション

「ヒューマンセントリックサイエンス」の 原点に立ち戻って

アシックスは2021年3月、トップアスリート向けのランニングシューズ「METASPEED™(メタスピード)」シリーズを発売しました。このシューズは、アシックスの原点である「ヒューマンセントリックサイエンス」の考え方に立ち戻り、アスリート一人ひとりのことを考え続けるパーソナライズなものづくりに徹することによって誕生した製品です。先進的な性能によって世界中のアスリートから注目され、東京2020大会のマラソン競技においても5位入賞の選手が使用しました。

この「METASPEED™」の開発に向けて、私たちがメンバーとして参加するプロジェクト、「Cプロジェクト」が発足したのは2019年11月のこと。プロジェクトの名称の「C」は、アシックスの創業者である鬼塚喜八郎氏の言葉である「まず頂上を攻めよ」の頂上(Chojo)の頭文字をとったものです。

かつてアスリートの世界では、「アシックス = 長距離」というイメージが浸透し、オリンピックのマラソン競技でも当社のシューズを着用したランナーが数多くのメダルを獲得してきました。しかし、近年では、いわゆる“厚底”シューズの台頭によって表彰台から遠ざかる日々が続いていました。そこで私たちは原点に立ち戻って決断したのです。“薄底”にこだわってきたこれまでの既成概念を捨て去り、「1秒でも速く走りたい」というアスリートの想いに寄り添おう。こうして再び「頂上」を目指したプロジェクトがスタートしたのです。

「デジタル」と「パーソナル」に注力

アシックスでは、2030年までの長期方針である「VISION2030」において、「デジタル」や「パーソナル」などのテーマを掲げています。私たちは、「METASPEED™」の開発でもこれらのキーワードを重視しました。

まず「デジタル」では、一人でも多くのアスリートの声に耳を傾けるためにデジタルツールを用いたコミュニケーションに力を注ぎ

ました。従来までの情報収集では、私たちが現地に出向く、あるいはアスリートたちを当社研究所に招くといった直接のコミュニケーションを基本にしていました。もちろん、Face to Faceのやりとりで得られる情報は貴重です。しかし、距離的・時間的な制約があります。そこで今回の開発ではWebによるインタビューやミーティングを積極的に行いました。数多くのアスリートと濃密な会話を重ね、お互いの想いをぶつけあうことで新たな気づきを得ることができたのです。

また、アスリートたちが日々の練習で記録したランニングデータを収集しました。これまで以上に膨大かつ詳細なデータを収集・分析することができ、その結果、もう一つのキーワードである「パーソナル」に関わる、「METASPEED™」ならではの大きな製品特徴につなげることができました。

走法の違いによって2タイプの製品を開発

私たちは、この「METASPEED™」の開発にあたって、今までになかったシリーズ構成を採用することを決断しました。アスリートの走法の違いによって自分に適したシューズを選択できるように、「METASPEED™ SKY(メタスピードスカイ)」と「METASPEED™ EDGE(メタスピードエッジ)」の2タイプの製品を展開したのです。



Cプロジェクト 部長
竹村 周平



Cプロジェクト サブリーダー
谷口 憲彦



Feature

アシックスの
価値創造
ストーリー

長距離走の走法は、一般に「ストライド型」と「ピッチ型」の2つのタイプに分類されますが、これまでこの定義は曖昧でした。我々は、多くのアスリートのストライドとピッチの関係を研究してきました。データが蓄積していくにつれ、走るスピードを上げようとする時のアスリートの振る舞いに大きな違いがあることが分かりました。1つ目は、走るスピードを上げようとする時、主にステップ長を伸ばすアスリートのタイプです。そして、2つ目はステップ長もピッチも変化させるアスリートのタイプです。我々は、これらをそれぞれ「ストライド型」「ピッチ型」と再定義しました。これらのアスリート全てのパフォーマンス向上に貢献できるシューズのためには、この走行タイプの違いを考えることが非常に重要となります。

これらの研究成果をベースに、この2つの走法タイプに合わせた製品開発を目指したのです。

世界中のアスリートたちと議論し、ミッドソールの厚みや形状などmm単位でこだわり改良を続けました。こうしてストライド型向けの「METASPEED™ SKY」とピッチ型向けの「METASPEED™ EDGE」という2つのソリューションを導き出すことができたのです。

アシックスならではのバリューチェーン

このようにプロジェクトでは、2つのタイプのシューズを短期間に同時並行的に開発しなければならず、多くの壁にぶつかりました。それを乗り越えることができたのは、アシックス全社が一丸となったチームワークがあったからこそだと感じています。

私たちの「Cプロジェクト」は社長直轄の組織であり、開発や研究ばかりでなく、アスリートサポート、マーケティング、そして法務・知的財産部門など組織横断的なメンバーが全社から結集しています。それぞれのメンバーが緻密に連携しつつ、さらに社内に関連部門へとそのチームの輪を広げていきました。データ収集・分析、研究開発、製造、販売・マーケティングなど、アシックスのバリューチェーン全体に及ぶ円滑な体制づくりを促進できたこと



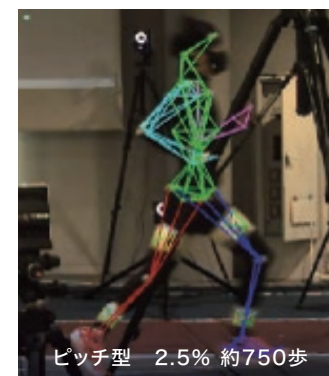
Feature

アシックスの
価値創造
ストーリー



ストライド型 1.2% 約350歩

METASPEED™ SKY



ピッチ型 2.5% 約750歩

METASPEED™ EDGE

「METASPEED™」を履いた状態で、ストライド型・ピッチ型ランナーのストライドの長さへの影響を測る社内実験の様子

もこのプロジェクトの大きな成果です。

アスリート一人ひとりに寄り添ったものづくり

東京2020大会では、一緒に開発に取り組んできた選手が「METASPEED™」を履いて走りメダルを競う姿を目の当たりにし、熱い想いがこみ上げてきました。それと同時に、まだ道半ばであること、私たちが目標とする「頂点」を極めたいという気持ちが一層強くなりました。東京2020大会後も、世界中のトップアスリートが「METASPEED™」とともにレースに挑み、優勝や自己ベスト更新など数々の素晴らしい結果を生み出しています。

「頂上」というゴールを目指して、私たちのプロジェクトはこれからも走り続けます。「METASPEED™」シリーズの最新作である「METASPEED™ SKY+(メタスピードスカイプラス)」、
「METASPEED™ EDGE+(メタスピードエッジプラス)」は6月中旬から順次発売を始めています。また、長距離トラック走など異なる領域での製品開発も進めています。もちろん、速く安全な走りをはじめ、「METASPEED™」の開発で得たノウハウは今後、市民ランナー向けランニングシューズなどアシックスの多様な製品に活かされていくこととなります。「頂上」を目指すことによって、その裾野も大きく広がっていきます。アスリート一人ひとりに寄り添ったパーソナルなものづくりに、これからも全社一丸となって取り組んでいきます。

Feature

アシックスの
価値創造
ストーリー

“常に最上”目指す 情熱を感じるシューズ

米国を代表するプロランナー、サラ・ホール選手より

「METASPEED™」は私にとって“ゲームチェンジャー”と言えるシューズです。履き心地は軽くてフィット感があり、クッション性が高い一方で反発性にも富むなど、他のブランドにはない特徴を備え、これまで試したシューズのなかで個人的に一番と感じています。製品のプロトタイプを履いて出場したマラソン大会(2020年10月)では、当時の自己ベストを出すなど、パフォーマンス向上に一役買っていると思います。アシックスがこのシューズの開発にどれほどの情熱を注いだが分かります。常に最上のもものに改良しようという日本人の性格に、私は共感を覚えています。

ASICS Sustainability

サステナビリティ戦略方針

事業活動を通じた サステナブルな社会の実現

世界の人々の心身の健康に貢献し、スポーツができる環境を守る

アシックスのサステナビリティに対する精神は、ブランドスローガンである「Sound Mind, Sound Body」の言葉に集約されています。これを将来にわたって実現し続けるためには、社会課題と環境課題の双方を同時に解決していくことが必要です。アシックスでは戦略目標の一つに「サステナビリティ」を掲げ、事業活動を通してサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

アシックスのサステナビリティは、事業活動を通じて人々の心と身体を健やかにする「人と社会への貢献」と、将来世代までスポーツができる地球環境を守る「環境への配慮」の大きく2つから成り立っています。

「中期経営計画2023」では、「事業活動を通じたサステナブルな社会の実現」を目指し、バリューチェーン全体で、人権・労働問題に配慮した責任ある調達を進めると同時に、循環型モノづくりの推進によるCO₂排出量の削減を図ります。

サステナビリティの統合を推進するガバナンス体制

サステナビリティのリスクと機会を取締役会が監督する体制を強化することを目的に、リスクマネジメント委員会に加え、取締役会の諮問機関として社長を委員長とするサステナビリティ委員会を半期に1回開催しています。サステナビリティ委員会では、事業活動を通じて社会や環境の問題を解決すること、その取り組みを通じて、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを高め、アシックスの企業価値を向上させることを目指しています。人事考課における個人目標にもサステナビリティを組み込むなど、全社的に事業戦略への「サステナビリティ」の統合を進めています。

Sound Mind, Sound Body

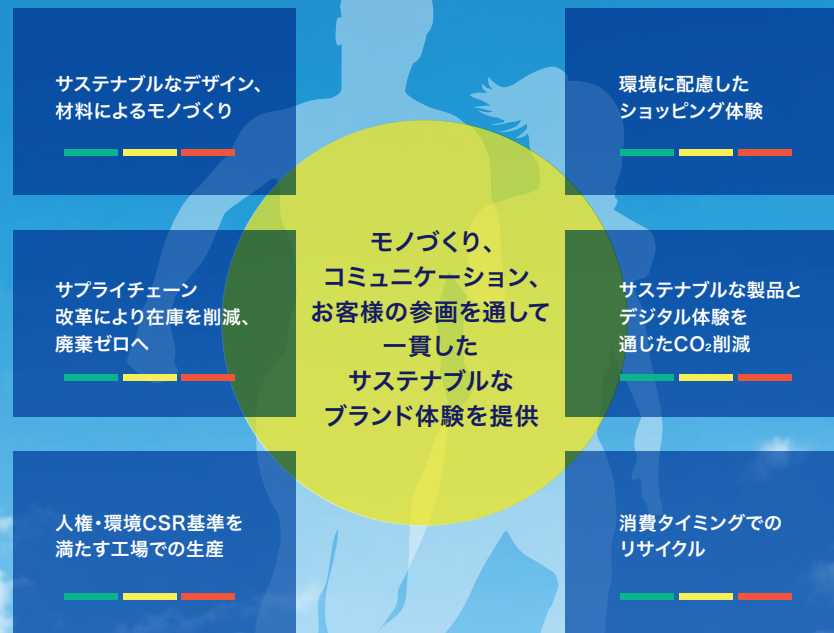
心身の健康の実現

People

事業活動を通して、
人々の心身の健康に貢献

Planet

運動・スポーツができる
地球環境を守る



責任ある調達 循環型モノづくりでCO₂排出を削減

2023年

全ての一次委託先工場で
国際的およびアシックスの
CSR要件を満たす

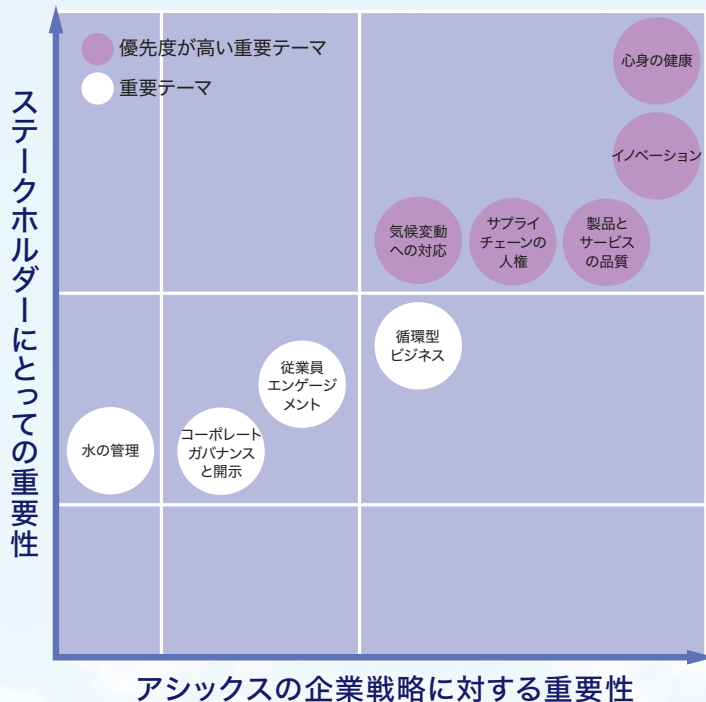
2030年

CO₂排出量を63%削減
(2015年比)

2050年

温室効果ガスの排出を
実質ゼロ

ステークホルダーとの対話を通じた重要テーマ (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当社の企業戦略にとっての重要性の視点から重要テーマ(マテリアリティ)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、9つ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	重要テーマ(マテリアリティ)	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お互いを尊重し、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 定期会議の実施 監査・研修会の実施 販売取引先 展示会の実施 <ul style="list-style-type: none"> 3. 協業・提携先 ● 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

アシックスの全体像

CEOメッセージ

アシックスの価値創造

特集

サステナビリティ

会長メッセージ

コーポレートガバナンス

データセクション

事業戦略上の重要テーマ (マテリアリティ)とリスク・機会

重要テーマ(マテリアリティ)はアシックスの中長期の企業価値に影響を与えます。当社では、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、取り組みを強化しています。

※マテリアリティの詳細についてはサステナビリティレポート(英文)をご参照ください。

重要テーマ(マテリアリティ)	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
心身の健康 >>P.35	「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当社ブランドへの信頼性向上
イノベーション >>P.41	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	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	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 >>P.38	サプライチェーンにおける労働基準の非遵守、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	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
気候変動への対応 >>P.39	サプライチェーンにおける自然災害に伴う供給途絶の結果生じる売上減リスクおよび対応が遅れた場合の企業イメージの低下	
循環型ビジネス >>P.40	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および取り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	すべ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、すべ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
水資源の管理		
従業員エンゲージメント >>P.25	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、他	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
コーポレートガバナンスと開示 >>P.44	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
の人権

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」について取り組むことは当社の優先課題の一つです。

東南アジアを中心に世界20カ国以上に広がる150超の生産委託先工場に対しては、ILO(国際労働機関)などの国際基準に則ったサプライチェーン管理プログラムを実施し、生産委託先工場の選定、管理および責任ある調達を遂行しています。

01 方針およびコミットメント——
当社のサプライヤー基準

生産委託先工場を含む全サプライヤーには、「アシックスグローバル行動規範」、「ビジネスパートナー管理方針」、「グローバル環境方針」の遵守を求めています。そのうち、サプライヤー行動規範である「ビジネスパートナー管理方針」では、生産委託先での安全で衛生的かつ倫理的な労働環境・労働条件の実現を目的に、労働者の権利、労働安全、雇用条件などに関する法令や国際基準の遵守を求めています。

02 モニタリング・リスクマネジメント

アシックスはサプライチェーン上のリスクを把握、管理するための仕組みを確立しています。サプライチェーン上の人権リスクや労

働面の法令遵守状況のモニタリングには、アシックスのCSR担当者による自社監査に加え、第三者機関による監査、サステナブル・アパレル連合(SAC)が開発を進める業界共通指標「Higg Index」などを活用しています。継続的な取り組みの結果、委託先工場の管理水準が向上し、2021年時点では、全ての一次委託先工場が当社のサステナビリティ基準を満たすまでになりました。

03 サプライヤーの能力開発

アシックスにとって持続可能なサプライチェーンを構築するためには、委託先工場の能力開発を支援することが不可欠です。一次委託先工場およびその上流のサプライヤーに対して説明会や研修を開催し、当社のサステナビリティの考え方を伝えるとともに、業界の潮流に関する最新情報、および各国法令を遵守した適切な労働慣行の実施に必要な知識を提供しています。

2021年は、ILOのベターワークプログラムと共同で、ベトナムのサプライヤーを対象にオンラインでセミナーを開催し、工場の管理者約100人が参加しました。

04 情報開示・透明性

アシックスは、サプライチェーン上のリスクを把握し、サプライヤーとの公正で倫理的な協力関係を構築するため、透明性の継続的な向上を図っています。その一環として生産委託先工場のリストを毎年公開しているほか、生産拠点の状況を報告書等で開示しています。

2017年からは毎年、「アシックスグループ現代奴隷と透明性に関する声明」で、当社の事業及びサプライチェーン上の現代奴隷と

サプライチェーンにおける
ステークホルダーとの関わり

コミットメント

- ・グローバルな人権方針
- ・ガイドラインの策定
- ・方針の社内外へのコミュニケーション(教育や研修を含む)

モニタリング(監査)と
リスク管理

- ・事業およびサプライチェーン上の人権リスクの評価
- ・監査と是正措置



教育訓練と能力開発

- ・サプライヤー、工場向けセミナー
- ・先進事例の紹介
- ・特定された課題に応じたプログラムの開発と見直し



報告と透明性

- ・報告書およびウェブサイトでの情報開示
- ・現代奴隷法に基づく情報開示
- ・業界共通のツールの開発、活用とサプライヤーリスト開示

人身売買のリスクに関しての当社の取り組みを公表しています。

「持続可能な調達」への取り組み

アシックスは、製品製造に関わる全てのサプライチェーンで働く人々の人権を守る取り組みを推進しており、2021年に開催された東京2020大会では「持続可能性に配慮した調達コード」の遵守を徹底しました。

工場経営者と対話し、調達コードや当社サステナビリティ方針を丁寧に説明したほか、現場管理者向けの研修会を開催し、各工場の管理水準の向上を図りました。これらの活動により、生産委託先工場の人権面と環境面に配慮した調達が促進されました。

責任ある材料調達

アシックスは多くのサプライヤーから材料を調達しています。アシックスは、強制労働など人権を侵害する慣行の疑いがある地域やサプライヤーからの材料は調達しないことを方針にしています。引き続きサプライヤーと密接に連携し、トレーサビリティ向上に努め、責任ある調達を行います。また、綿に関しては、2025年までにサステナブルな綿の使用を100%にすることを目指しています。

国際的人権指標での高評価

国際的人権NGOであるKnowTheChainが実施しているグローバルのアパレル・フットウエア部門ベンチマーク評価で、業界平均を上回る評価を獲得し、前回の22位から16位に順位も大幅に上がりました。

アシックスは、移民労働者の強制労働リスクに対応するため、「責任ある雇用」の原則をサプライヤー対象の行動規範に明示し公開しています。

また、女性労働者と移民労働者の人数構成比および二次委託先工場を情報開示に追加したことが評価されたものです。

サプライチェーンでの新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症は、世界のサプライチェーンに多大な影響を及ぼしています。アシックスは、生産委託先工場に一方的な不利益が生じないように、適正に支払うことなどを宣言しました。また、工場で働く労働者の雇用、賃金、安全衛生の維持に向け、定期的に状況を確認し、サプライヤーと連携して、労働条件および環境の改善を図っています。

引き続き、サプライチェーン全体での適切なビジネス慣行が業界の持続性を高めると考え、専門機関や事業部門と連携して委託先工場との責任ある購買慣行を推進していきます。



気候変動への対応

01 なぜ気候変動に注力しているか

アシックスでは環境に関して、気候変動への対応を最重要課題として位置付けています。スポーツは特に気候変動と密接に関係しており、「Sound Mind, Sound Body」を一生涯、そして次世代まで実現するには、スポーツができる地球環境を守ることが必要だと考えるからです。

02 国際的枠組みに基づくアプローチ

そのため、私たちはパリ協定と整合した先進的な取り組みと歩調を合わせ、産業革命以前からの平均気温上昇を1.5度未満に抑えることを目指し、スポーツメーカーとしては初めて「Science Based Targets (SBT)」目標を設定して、CO₂排出の実質ゼロを目指す取り組みを進めています。また、金融安定理事会 (FSB) により設置された「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、スポーツメーカーとして世界で初めて表明するなど、気候変動が事業に与えるリスクと機会の両面に関して、TCFD提言の「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの観点から、積極的に情報開示を進めています。

※TCFDの詳細は「サステナビリティレポート(英語)」をご覧ください。

03 ステークホルダーとのパートナーシップ強化

こうした地球規模の課題は、アシックス1社だけでは解決できません。そこでサプライヤーやビジネスパートナー、さらには消費者とも協働して同じ目標に向かい、今までのあり方を変革し環境負荷を低減していくことを目指しています。

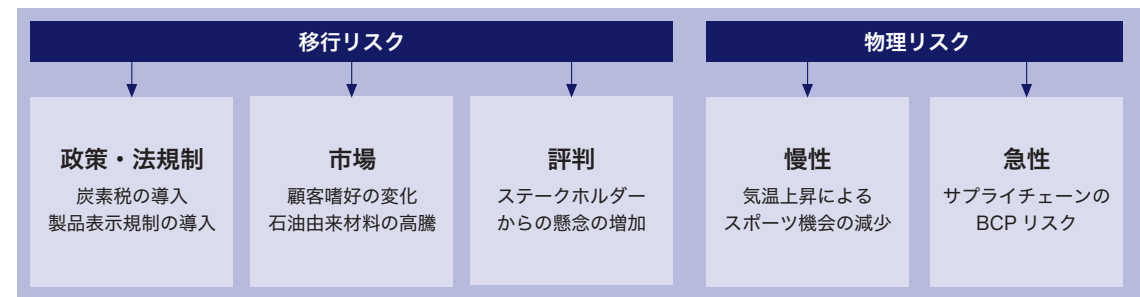
そうした考えのもと、アシックスはアパレル業界の国際サステナビリティ団体であるサステナブル・アパレル連合(SAC)や国連気候変動枠組条約(UNFCCC)の「ファッション業界気候行動憲章」、ファッション協定などのグローバルなイニシアチブに、日本企業の中でもいち早く参画し、世界基準での取り組みを推進しています。また、サプライヤーやステークホルダーと連携し、サプライチェーンの脱炭素化に取り組むことで、炭素税の影響軽減や原料・エネル

ギー等の資源の安定調達、中期的なコスト削減などのリスク低減やインパクト創出ができると考えます。

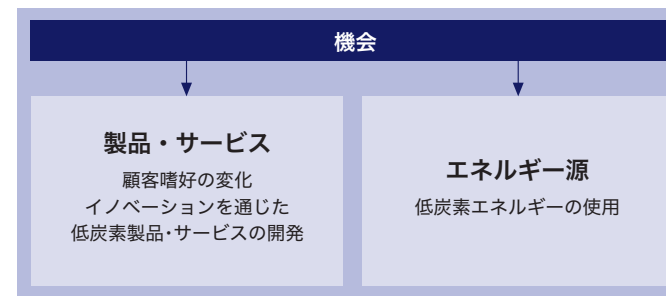
04 循環型ビジネスモデルへの移行

世界の温室効果ガス排出量の45%は、「作る・使う・捨てる」といった一方通行型のビジネスモデルに起因しています。アパレル業界でも7割超の資源は最後に埋め立て・焼却処理をされ、循環されるものは1割にも満たないなど、毎年約10兆円相当の経済損失につながっているといわれています(エレン・マッカーサー財団レポートから引用)。アシックスでは、この一方通行型のビジネスモデ

アシックスの気候変動リスク



気候変動に関する機会



ルを、循環型/サーキュラービジネスモデルへとバリューチェーン全体で変革を推進しています。

環境負荷の削減にあたっては、既存のビジネスポートフォリオの枠にとらわれず、ビジネスモデルの変革も視野に入れながら、循環型モデルへとシフトしていく必要があります。「VISION2030」で目指す姿は、製品の販売増加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の提供、モノづくりで蓄積したデータを活用したランニング分析・診断等のサービスといった価値の提供による事業拡大です。デジタル技術を活用し、一人ひとりに合った製品・サービスの提供を実現し、使う資源の最小化と製品寿命の延伸につなげます。

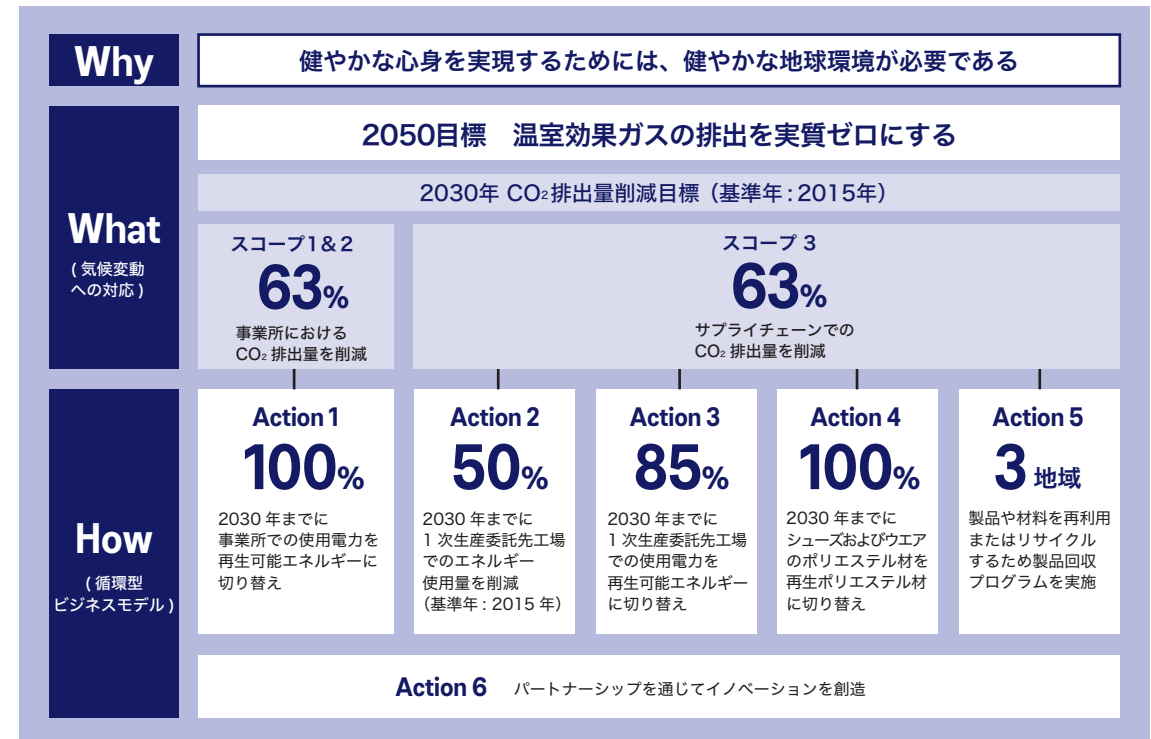
05 バリューチェーン全体で変革を推進

製品では、9割超のパフォーマンスランニングシューズの新商品にリサイクル材を使用しており、ほかにも古着や繊維ゴミをリサイクルしたシューズ・ウエアの開発など、最終的には製品の主要素材であるポリエステルをリサイクル材100%とすることを目指して循環型のモノづくりを進めています。また、お客様に機能性の高い製品でありつつ環境負荷を低減したものをお届けできるよう、サステナビリティと機能性を両立するイノベーションを追求して競争力向上に励んでいます。例えば、植物由来の次世代高機能素材「セルロースナノファイバー」をランニングシューズに活用した取り組みは日本オープンイノベーション大賞選考委員会特別賞を受賞し、累計1,310万足以上のシューズに採用されています。

また、事業所での使用電力を2030年までに100%再生可能エネルギー(再エネ)化することを目指し、国際的な環境イニシアチブ「RE100」に加盟しています。2022年からは、日本国内で自社が

所有する6カ所の事業所の電力を100%再エネに切り替えました。今後も各国の事業所や工場、またサプライチェーンにおいても再エネへの切り替えを行っていきます。

温室効果ガス排出削減目標



※ 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」

詳細については、「サステナビリティレポート(英語)」をご覧ください。
https://corp.asics.com/jp/csr/csr_reporting



株式会社 アシックス
取締役会長
尾山 基

この度、私は、2022年3月25日開催の第68回定時株主総会および同日開催の取締役会決議を経て、代表取締役会長CEOから、代表権をもたない取締役会長へ就任しました。アシックスの経営執行は今後、廣田代表取締役社長CEO兼COOのリーダーシップのもとで、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。私は引き続き取締役会議長として、その経営に関する監督・監査機能を果たし、経営活動のさらなる透明性向上に努めてまいります。

“Sound Mind, Sound Body”が アシックスの経営の根幹

アシックスがこれまで、成長・発展を遂げてきた根幹には、創業者・鬼塚喜八郎の哲学「Anima Sana in Corpore Sano(健全な身体に健全な精神があれかし)」がありました。この言葉は社名ASICSの由来にもなっています。私は1982年に入社しましたが、スポーツを通して人々の心身の健康に貢献するというこのアシックスの思いを、“Sound Mind, Sound Body”と表現し、鬼塚の承認も得て、2007年にこのタグを使い始めました。その当時、アスリートたちから「アシックスとはそういう意味なんだね」「ヘルシーで良いね」と好意的に受け止められたことは、今でも強く印象に残っています。現在、この“Sound Mind, Sound Body”は、アシックスのブランド・タグラインとしてグローバルに展開されていますが、この考え方は、「若者が健康な肉体と健全な精神を持つことこそが社会の発展を促す」とする近代オリンピック創設の信念とも通じるところがあると思います。

2021年に開催された東京2020大会では、アシックスは、スポー

Management message

ツ用品部門唯一のゴールドパートナーとして、大会オフィシャル、約11万人のボランティア、そして一部の選手に、スポーツウエア、スポーツシューズ、用具類を提供しました。不思議なご縁で、私は1964年の東京オリンピック開催時に、聖火ランナーの随走者として石川県内を走った経験があります。当時中学生の私が浴びた聖火から流れる白い煙は今でも鮮明に記憶にあります。その57年後に、ゴールドパートナー企業として東京2020大会に深く関わるようになるとは当時は思ってもみませんでした。コロナ禍で1年延期となり、無観客での開催となるなど、紆余曲折がありましたが、そのような中でも、生産・供給面を滞らせることなく責務を果たせたアシックスの産業力を誇らしく思います。全国から思い出のあるスポーツウエアを提供いただき、リサイクルしてオフィシャルウエアを制作するというサステナブルな試みもご好評をいただきました。東京2020大会を通じて、アシックスブランドを世界の視聴者に強く印象づけられたと確信しています。



より実効性の高いコーポレート・ガバナンスを構築する

東京2020大会を経て、世界に広く認知されたアシックスは、今後、デジタルとサステナビリティの二つの戦略を軸に、より多くの人々の“Sound Mind, Sound Body”に貢献していきます。今後の私の役割は、法人(Corporate Body)としてのアシックスの“Sound Mind, Sound Body”を強化することです。アシックスは2020年に監査等委員会設置会社へと移行し、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。また、監査等委員である取締役にも議決権を付与し、経営の緊張感を高め、取締役会の監督機能の強化も図ってきました。取締役会は、コーポレート・ガバナンスの中心ですが、その構成も取締役の過半数を社外取締役が占め、ジェンダーの多様性も拡充するなどして、より先進的な形へと進化を遂げてきています。毎年実施している取締役会の実効性に関する分析・評価においても、毎年スコアを向上させており、さらなる実効性確保のための課題についても、十分な議論を行ったうえで理想的な取締役会の運営を目指していきます。

今後も、スピード感のある透明性の高い経営を志向し続け、ステークホルダーの皆様にさらに信頼される企業として持続的に成長していけるよう、しっかりと役割を果たしてまいりますので、引き続きご支援いただけますよう、よろしくごお願い申し上げます。

基本方針と体制

Corporate Governance

基本的な考え方



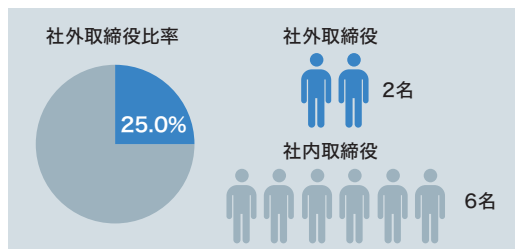
当社は、創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員などのステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、当社グループを持続的に成長させ企業価値の長期継続的な向上を目指しております。また、当社の創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観のもと、お客様に喜んでいただける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな商品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しております。そのために、健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレート・ガバナンスを構築し、経営の監督および監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに引き続き努めてまいります。

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

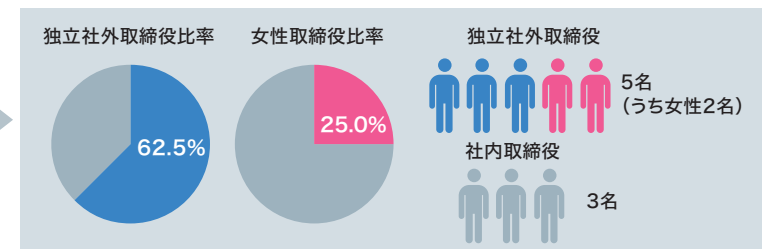
コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

	~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)		取締役会議長とCEOの分離(22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



2020~



基本方針と体制

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8名で構成され、独立社外取締役はその過半数の5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

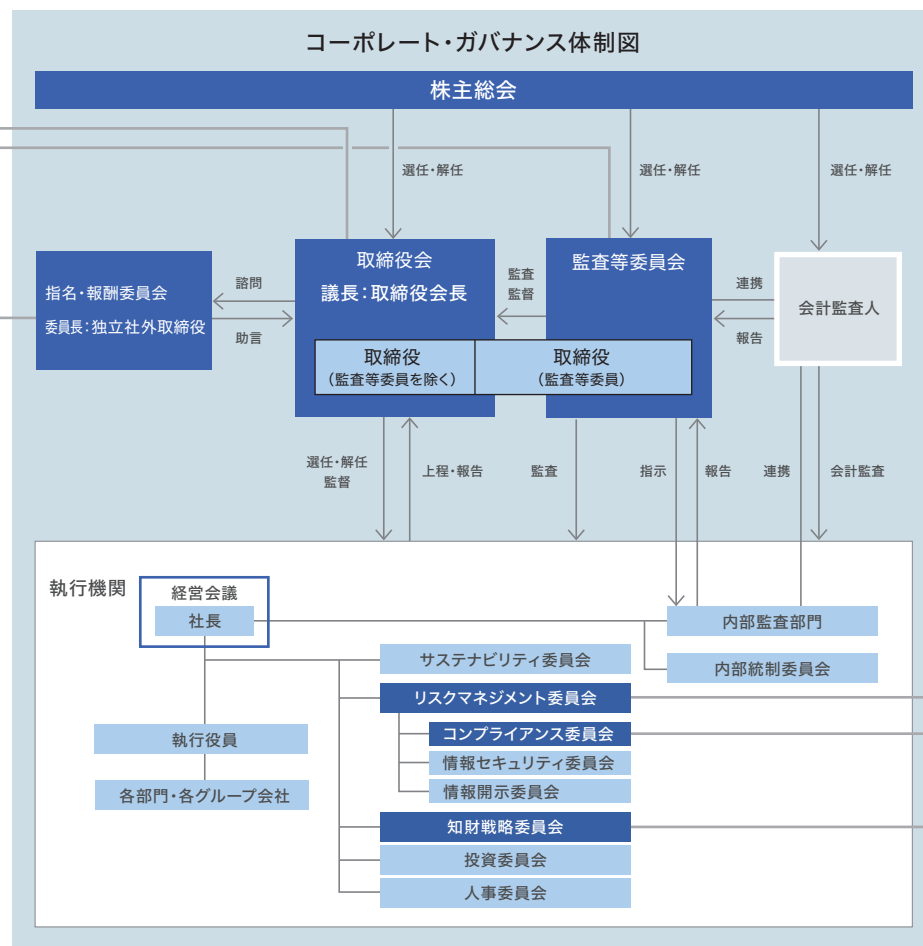
株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、アシックスの持続的な成長と、中長期的な企業価値の向上を図るため、業務執行の監督を中心に行います。取締役会は、その過半数を独立社外取締役で構成するものとします。

- 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 取締役およ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等に対する意見の決定
 - ③ 会計監査人の選解任およ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：7名
(うち独立社外取締役：5名)

取締役および執行役員の指名ならびに報酬の決定について、公正性およ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、取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しています。



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およ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.46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り組みを総合的、横断的に統括するとともに、役員およ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および是正を行います。

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に、IPランドスケープを用いた分析を通じ、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い。いわゆる「知財経営」の実践を続けています。当社はこの「知財経営」をさらに推し進めるため、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。

アシックスの全体像
CEOメッセージ
アシックスの価値創造
特集
サステナビリティ
会長メッセージ
コーポレートガバナンス
データセクション

アシックスの全体像

CEOメッセージ

アシックスの価値創造

特集

サステナビリティ

会長メッセージ

コーポレートガバナンス

データセクション

リスクマネジメント

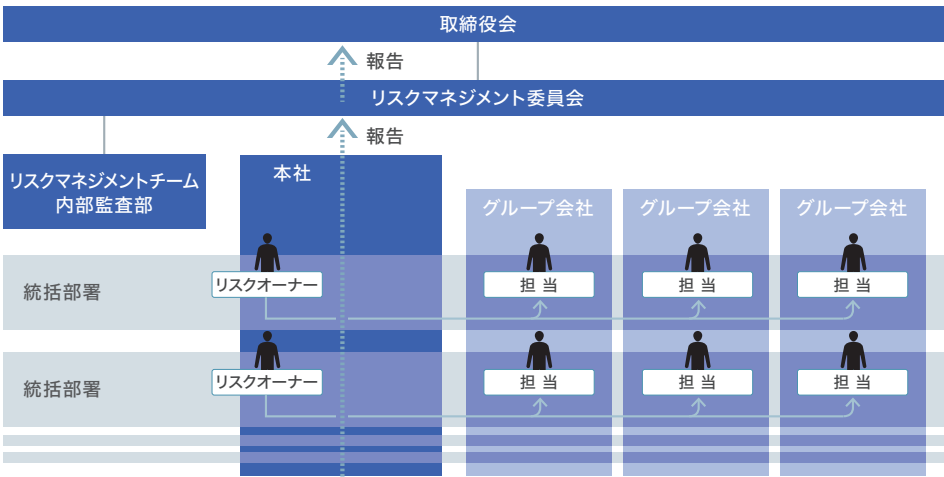
リスクマネジメント

アシックスグループは、「中期経営計画2023」の実現に向け、その目標達成に影響を及ぼす可能性がある外部・内部要因をリスクとし、そのリスクを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体制

リスクマネジメント委員会は、危機発生時の回避およ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。

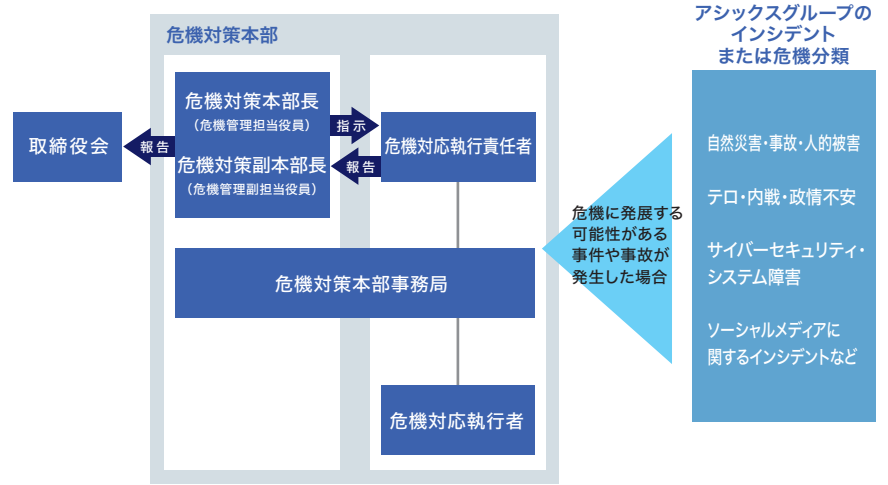
リスクマネジメント体制図



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および事故を認知した際には、同規程に定められた方法およ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、対外交渉および公表を統括し、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



主要なリスクと対応策

アシックスグループがグループの事業、財政状態、経営成績等に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクは、以下のとおりです。リスクマネジメント委員会にて定期的に経営戦略に伴うリスクの分析・評価・リスク対応策を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、もしくは危機発生時の損失を最小化しています。

リスク		対応策
知的財産権に関するリスク	知的財産権に関する侵害事件の発生による商品開発への悪影響や企業・ブランドイメージの低下	<ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産権の保護のための戦略的管理体制の整備 ● 従業員の知的財産権教育の実施
個人情報の取扱いに関するリスク	顧客や従業員の個人情報の流出および信用の失墜	<ul style="list-style-type: none"> ● 拘束的企業準則(Binding Corporate Rules)をEU当局に申請 ● 個人情報取扱ルールおよび管理の徹底 ● 従業員の個人情報教育の実施
情報セキュリティに関するリスク	個人情報や営業秘密の漏洩・流出による販売オペレーションの停止や信用の失墜	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティ委員会を設け、セキュリティ専任チームによる情報セキュリティの強化
サステナビリティ(人権・環境)に関するリスク	サプライチェーンにおける労働基準の非遵守、気候変動への対応の遅れ、有害・制限化学物質の非遵守使用がもたらす企業・ブランドイメージの低下	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素経営の推進 ● 生産委託先工場における国際労働基準の遵守の徹底 ● 製品および製造工程の有害・制限化学物質管理の強化
サプライチェーンに関するリスク	サプライチェーンにおける自然・人的災害に伴う供給途絶の結果生じる売上減	<ul style="list-style-type: none"> ● 物損に備えた物流保険への加入 ● 有事の際のリカバリープランの策定と運用
原材料の仕入れ価格の変動リスク	国際的な原油価格の著しい価格変動に伴う製品仕入れ価格の高騰	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料の生産地の分散 ● 戦略的生産体制の確立
製品の物流価格の変動に関するリスク	国際的な物流価格の著しい価格変動に伴う輸送コストの高騰	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要販社との協働によるグローバル入札による安定価格と輸送キャパシティの確保 ● コンテナ積載率を上げるため、生産計画と出荷計画を連動
海外拠点での活動に伴うリスク	政治不安、戦争やテロの発生等に伴う社会的混乱による海外市場での事業活動への悪影響または事業活動の停止	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理フローの構築 ● 半期ごとの国別のリスク分析(リスクレーティング)と事業継続条件の精査
法令違反リスク	法律違反、倫理違反、社内規程違反の結果課せられる事業活動の制限	<ul style="list-style-type: none"> ● 「アシックスグローバル行動規範」の周知・徹底 ● 内部統制の体制の強化

企業価値向上の ためにバランス のとれた議論を



社外取締役
柏木 斉

アシックスでは、社外取締役として、企業経営の経験者から法務や会計の専門家まで多彩なメンバーが揃い、非常にバランスのとれた経営体制が整いつつあると感じています。取締役会でも、経営や事業のモニタリング、中期経営計画2023など大きな方針・戦略を中心に活発な議論が交わされています。私自身、経験がありますが、企業の経営計画ではその進捗を的確に管理していくことが非常に難しい。アシックスでは、カテゴリー制の導入など事業運営の面でも体制が整い、モニタリングについての精度もスピードも向上しているように思います。さらに今後は、執行の現場で起きている課題を迅速に取締役会に取り込むなど、経営の執行と監督を円滑につなぐ新しい仕組みづくりも必要だと考えています。

コーポレートガバナンス・コードが改定され、社外取締役が経営において果たすべき役割への期待はますます高まっています。アシックスにおいては、経営を監督する機能は整備されてきました。また一方で、事業戦略についても踏み込んだ議論を行うことが必要であると私は考えています。各論に踏み込み過ぎないなどその度合いが難しいのですが、ガイドラインなどを尊重しつつ、いかに企業価値を高めていくかということを念頭に置き、バランスのとれた議論を行っていきたいと考えています。

アシックスが社会に提供する商品やサービスは魅力があり、それを支えるものづくりの体制や人財も充実しています。それを考えると、現在、とてもよいポジションにあるといってよいでしょう。しかし、だからこそ、現状に満足することなく、これまで築いてきた価値を超えていくような新しい取り組みに期待したいと思います。

社会課題の解決 とともに新たな 価値を創造する



社外取締役
角 和夫

「VISION2030」では、「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」という3つの領域における事業の拡大を掲げています。なかでも「アナリシスとダイアグノシス」は、運動やスポーツの場面を超えて、日常生活全般における「個の健康」に大きく寄与できる領域です。高齢化への対応や予防医療などの課題解決にもつながる取り組みとして期待しています。

また、「VISION2030」の実現のためには、イノベーションの創造を通じた社会課題解決型の事業の拡大、それを通じた株主価値の向上も重要になると考えています。気候変動をはじめとする環境課題については、事業活動に伴う環境負荷軽減への対応をしっかりと進めていくことはもちろんですが、私は、この課題を新たな価値を提供する機会ととらえることもできると考えています。特に若い世代は、これらの社会課題に対する関心が高く、循環型社会の実現に向けた新しいビジネスモデルを構築するチャンスともいえます。

そして、これは私自身の信条でもあります。事業の根幹は「人」であり、従業員満足度の向上が質の高い商品の提供を可能にし、ひいては顧客満足につながり、その結果として株主への還元を実現できます。アシックスでは、グローバル全体で社員へのエンゲージメント・サーベイを定期的実施しています。その内容を見ますと、「機会均等」や「キャリア」の項目において相対的に低いスコアとなっています。この結果には何らかの理由があると思われるので、現状を把握した上で、働きがいの向上や職場環境の改善につながる施策を推進してほしいと考えています。

グローバル ガバナンスに おける連携の強化



社外取締役
山本 麻記子

アシックスは、「VISION2030」において、創業哲学を引き続きコアとして守っていくことを明示しています。このように企業としてブレることのない哲学があり、それが社員一人ひとりにしっかり根づいていることがアシックスの強みの源泉であると感じています。

社外取締役に就いて3年目となりますが、コロナ禍の影響により、従前は定期的に行われていたグローバルのメンバーと直接やりとりする機会が減ってしまったことを残念に思うこともありましたが、そこで海外の各地域の責任者とWebミーティングでカジュアルに話し合える機会を設けてもらいました。この対話を通じて感じたのは、特にダイバーシティやサステナビリティに関する課題に対して皆が非常に意識高く取り組んでいるということです。また、同じ社外取締役である須藤さんと一緒に、サステナビリティがコンセプトの女性向けファッションブランド「UNOHA（ウノハ）」プロジェクトの女性社員たちと交流する機会も通じて、若い社員たちもサステナビリティに対し感度を高く持ち、積極的に向き合っている姿を見えています。

グローバルなガバナンスについてもしっかりと機能が発揮されています。本社の執行役員と海外の責任者との連携も円滑で、彼らが信頼感を持って各地域での事業を運営していると感じています。私は国際法務が専門ですので、取締役会でこれらに関連する案件が取り上げられた場合には、将来予測されるリスクを見据えた今後の対応などを確認し、コメントするようにしています。今後は、リーダー層に加え、もっとさまざまな階層からの率直な声を聞くことができる機会を増やし、グローバルレベルでのガバナンスをさらに強化させていってほしいと思っています。

取締役会としての 感度をいかに 高めていくか



社外取締役・監査等委員
須藤 実和

現在進めている中期経営計画2023には大きく二つの要素があります。一つは、強固な経営基盤の確立に向けて稼ぐ力をさらに向上させること。そしてもう一つは、「VISION2030」の達成に向けて変革のためのチャレンジを引き起こしていくことです。私は、取締役会の議論では、常にこの二つのバランスを意識して発言するようにしています。また、経営を大所高所から見ることは当然大切ですが、顧客接点など現場に根ざした視点も非常に重要です。そこを軽んじてしまうと、取締役会としての感性が鈍くなってしまうことがあります。その点、アシックスの取締役会ではとても深く幅広く議論が交わされており、ときには時間が足りなくなるくらい活発です。

社外取締役による監督機能も十分に発揮されているように思います。一般的にモニタリングボードの限界を指摘する意見もありますが、アシックスの場合、取締役会においては、執行側による事前ブリーフィングなども充実しており、すでにその段階から率直な意見交換が行われています。また、私は監査等委員でもあり、各部門の責任者と面談をしたり、拠点や研究所などに足を運んだり、できる限り自分で現場を体感して課題を把握するようにしています。内部統制をはじめとするガバナンスについてもしっかりと仕組みづくりがされていますが、常にアップデートが必要であることはいうまでもありません。ここでも重要となるのは、現場レベルでの課題をしっかりとキャッチアップできているかということです。そのためには、経営と現場の双方向のコミュニケーションが鍵となり、常にそこを注視していきたいと考えています。社外取締役としては変革を後押ししていく「攻め」を、監査等委員としては経営に綻びがないように見守る「守り」を、この二つの姿勢のバランスを大切にしていきたいと思っています。

全社的な PDCAにおける 社外取締役の役割



社外取締役・監査等委員
横井 康

私がアシックスの社外取締役に就いて約3年が経ちますが、取締役会では非常に活発な議論が交わされていると感じています。私をはじめ社外取締役がそれぞれのバックボーンや経験を生かして率直な意見を伝えていきます。社外取締役として執行の監督という役割を果たすことは言うまでもありませんが、経営や事業の戦略まで幅広い議論が行われ、それがとてもよい方向へと向かっているように思います。

現在進められている中期経営計画2023についても同様です。各カテゴリーの担当部門においてマニフェストミーティングが何度も重ねられ、その内容を取締役会で綿密にチェックしています。このPDCAのサイクルが上手くまわっていることが2021年の業績にも表れています。また、「健全な身体に健全な精神があれかし」という創業哲学を、廣田社長を先頭に全社員でしっかり共有できていることも大きな強みであると感じています。

中期経営計画2023の取り組みとともに、アシックスのグローバル展開もさらに広がっていきます。そうなる当然、海外でのリスクも多様化します。製品や地域ごとに個別に検討しなければならない案件も増えてくるはずですが、監査等委員会では各カテゴリーの責任者などにヒアリングを行っています。海外グループ会社を監査する会計監査法人と内部監査部門、さらに監査等委員会の連携による三様監査を徹底することにより、グローバルなガバナンスの強化を図っていきます。また、中期経営計画で推進しているデジタルの活用についても同様であり、情報セキュリティなどの管理を徹底し、実効的なガバナンスによって企業価値の向上に取り組んでいきます。

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よ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、取締役会およ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。取締役およ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
尾山 基	取締役会長	●	●		●
廣田 康人	代表取締役社長CEO兼COO	●			●
柏木 育	社外取締役	●	●		
角 和夫	社外取締役	●			
山本 麻記子	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
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

 取締役会の
実効性評価

アシックスは、取締役会のさらなる実効性の確保およ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に報告のうえ、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。

2020年度の評価結果を受けた2021年度の取り組み

重点討議事項の強化

取締役会の効率的な運営の促進

社外取締役と執行役員の意見交換

取締役会のダイバーシティおよびサクセッションプランに関する審議の強化

2021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および反映について

2021年度の評価結果

・2021年度は、2020年度の実効性評価を踏まえ、取締役会の重要案件の事前説明および重点討議事項の強化、社外取締役と執行役員の意見交換など、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6回開催し、取締役および執行役員の指名・業績評価に加え、ダイバーシティやサクセッションプランなど、重要事項を継続審議しました。取締役会は、その意見を尊重して決議しました。

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、公正性および透明性を確保しています

2022年度の課題

取締役会のさらなる実効性の確保および機能の向上

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

取締役（監査等委員除く）およ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、その公正性およ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。業績連動賞与およ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	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

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2021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

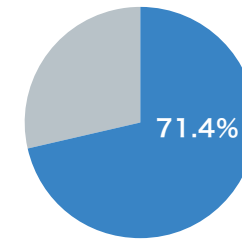
独立社外取締役 5名

柏木 斉（委員長）
角 和夫
山本 麻記子
須藤 実和
横井 康

社内取締役 2名

取締役会長 尾山 基
代表取締役社長CEO兼COO 廣田 康人
※役職は2022年7月時点

独立社外取締役比率



（2021年の活動状況）

開催回数：6回

主な審議内容

取締役・執行役員の2020年度業績評価・業績賞与

取締役・執行役員の2021年度目標設定

取締役・執行役員候補者の選任

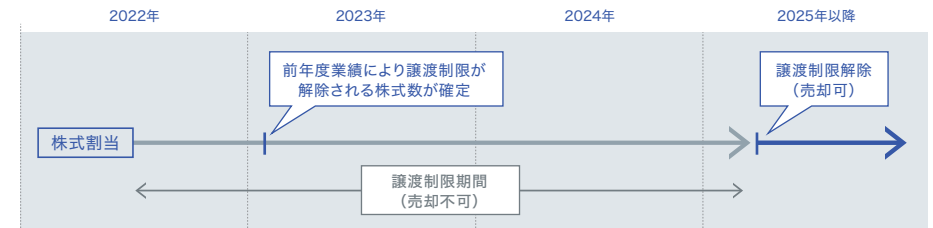
取締役・執行役員の報酬制度の見直し

サクセッションプランの検討

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。中長期の業績向上およ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ことが期待されます。

株式割当から譲渡制限解除までのイメージ



取締役・執行役員一覧

(2022年4月1日現在)

取締役



尾山 基

取締役会長

所有株式数: 186,820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.代表取締役会長兼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

世界スポーツ用品工業連盟会長 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: 66,104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: 9,324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 キュービー(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
キュービー(株)社外取締役

角 和夫

社外取締役

所有株式数: 7,036株

取締役会の出席状況: 14回/14回(100%)

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(現任)
 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: 1,106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 福岡事務所代表(現任)
 2020年3月 当社社外取締役(現任)
 2021年9月 サスマド(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)
サスマド(株)社外監査役

取締役・執行役員一覧

(2022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:10,832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:17回/17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:401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:17回/17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・ピーティエーヴィ・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 ベイン・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



横井 康

社外取締役(監査等委員)

所有株式数:1,291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:17回/17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

庄田 良二

常務執行役員 オニツカタイガーカンパニー一長

管掌:オニツカタイガーカンパニー、ウォーキング統括部

高岡 典男

執行役員

パフォーマンススランニング
フットウェア統括部長

原野 健一

執行役員

スポーツ工学研究所長

林 晃司

執行役員

経理財務統括部長兼経営企画担当

小林 淳二

執行役員

アシックスジャパン(株)代表取締役社長
兼ウォーキング統括部長

西脇 剛史

常務執行役員 中国本部長

管掌:中国本部

富永 満之

常務執行役員 デジタル統括部長CDO・CIO

兼アシックスデジタル Inc. CEO

管掌:デジタル統括部、デジタルライアンス推進部、アシックスデジタル、
レースロースター

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

近藤 孝明

執行役員

マーケティング統括部長

貞閑 明彦

執行役員

人事総務統括部長兼秘書部担当

カーステン ウンベハウ

執行役員

アシックスヨーロッパB.V. CEO

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・エクイップメント統括部、
フットウェア生産統括部、キッズプロダクト部
UNOHA STUDIO、
アシックスソーシング(ベトナム)Co.,Ltd.

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

高月 敦史

執行役員

アパレル・エクイップメント統括部長

田口 陽太郎

執行役員

地域戦略統括部長

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

ヒルダ・チャン

執行役員

亞瑟士(中国)商貿有限公司
Managing Director

村上 義幸

執行役員

アシックスソーシング
(ベトナム)Co.,Ltd. 社長

小泉 政明

執行役員

事業推進統括部長

鈴木 豪

執行役員

スポーツスタイル統括部長

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	2012/3	2013/3	2014/3	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
財務データ											
売上高	247,793	260,199	329,465	354,052	428,496	399,107	400,158	386,662	378,051	328,784	404,083
海外売上比率	62.7%	63.9%	69.5%	80.5%	76.4%	74.6%	74.7%	74.0%	73.5%	76.7%	78.7%
営業利益	19,629	18,663	26,516	30,467	27,449	25,473	19,571	10,516	10,634	△ 3,954	21,949
経常利益	19,702	20,526	26,999	34,302	22,533	23,408	21,738	8,763	10,101	△ 6,923	22,166
親会社株主に帰属する当期純利益	12,618	13,773	16,108	22,286	10,238	15,567	12,970	△ 20,328	7,097	△ 16,126	9,403
設備投資額	4,206	4,781	10,252	9,270	10,578	9,910	12,663	8,000	10,795	8,404	9,415
減価償却費(2018年以降は研究開発費控除後)	4,940	4,904	6,034	6,288	7,819	8,354	9,363	9,589	12,582	12,568	13,201
研究開発費	813	772	804	2,120	3,195	3,677	4,430	4,501	4,530	4,642	4,911
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,240	14,296	6,393	10,720	18,301	37,971	37,137	11,049	14,792	19,331	49,146
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,563	△ 8,056	△ 13,735	△ 9,845	△ 8,707	△ 14,046	△ 13,789	△ 5,467	△ 12,186	△ 9,634	△ 10,168
フリーキャッシュ・フロー	6,677	6,240	△ 7,342	875	9,594	23,925	23,348	5,582	2,606	9,697	38,978
配当金総額	2,275	2,275	3,227	4,461	4,461	4,461	4,461	4,529	5,555	4,393	4,392
純資産	115,315	138,078	159,567	201,941	199,883	201,207	201,302	166,829	152,323	126,764	146,538
総資産	212,344	244,725	317,528	355,837	343,468	342,812	348,232	304,461	316,115	333,181	345,774
有利子負債	37,878	39,374	73,664	75,003	68,486	67,908	61,689	57,388	80,599	122,999	110,474
1株当たりデータ											
1株当たり当期純利益(円)	66.55	72.65	84.96	117.40	53.93	82.01	68.33	△ 107.59	37.91	△ 88.17	51.38
1株当たり純資産	569.39	685.10	834.68	1,058.94	1,045.02	1,053.28	1,051.45	873.43	830.40	689.57	798.08
年間配当金	12.00	12.00	17.00	23.50	23.50	23.50	23.50	24.00	30.00	24.00	24.00
主要指標											
売上高営業利益率	7.9%	7.2%	8.0%	8.6%	6.4%	6.4%	4.9%	2.7%	2.8%	△ 1.2%	5.4%
ROE(自己資本当期純利益率)	12.2%	11.6%	11.2%	12.4%	5.1%	7.8%	6.5%	△ 11.2%	4.5%	△ 11.6%	6.9%
ROA(総資産当期純利益率)	6.1%	6.0%	5.7%	6.6%	2.9%	4.5%	3.8%	△ 6.2%	2.3%	△ 5.0%	2.8%
自己資本比率	50.8%	53.1%	49.9%	56.5%	57.8%	58.3%	57.3%	54.1%	48.0%	37.9%	42.2%
配当性向(連結)	18.0%	16.5%	20.0%	20.0%	43.6%	28.7%	34.4%	-	79.1%	-	46.7%
株主総利回り							77.9%	62.2%	81.1%	89.1%	114.6%
株価収益率	14.1	21.7	23.9	24.7	46.8	28.5	26.3	-	47.9	-	49.6
純資産配当率(連結)	2.2%	1.9%	2.2%	2.5%	2.2%	2.2%	2.2%	2.5%	3.5%	3.2%	3.2%
その他の指標等											
連結子会社数	54	51	53	51	49	54	57	54	59	62	64
連結従業員数	5,906	5,937	6,585	7,484	7,263	7,864	8,586	8,823	9,039	8,904	8,861
連結売上高EC比率							2.2%	2.4%	4.1%	7.4%	15.8%

※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および国内連結子会社は2014年4月～12月の9カ月間、海外連結子会社は2014年1月～12月の12カ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

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
環境							
CO₂排出量							
スコープ 1+2 CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	30,858	28,076	25,444	24,905	25,988	23,134	22,209 *1
スコープ 3 CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	830,275	772,195	758,262	755,436	769,504	589,390	684,313
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
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
事業所での再生可能エネルギー由来の電力比率 (%)	9.7	7.3	14.9	21.1	21.3	23.5	23.0
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)	0.072	0.070	0.064	0.064	0.069	0.070	0.055
原材料・廃棄物等							
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 (%)	-	-	-	-	-	19.5	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)	0.021	0.032	0.031	0.033	0.032	0.019	0.008
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)	0.034	0.030	0.030	0.028	0.031	0.027	0.024
社会							
心身の健康							
OneASICS™会員数 (万人)	-	10	32	72	200	394	580
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)	1,169,399	1,995,217	774,138	550,541	502,195	673,262	409,897
人財							
従業員数 (人)	7,263	7,864	8,586	8,823	9,039	8,904	8,861
女性管理職比率 (%)#3	6.7	8.0	12.0	9.4	10.6	10.9	33.7
調達							
アシックス基準以上の1次生産委託先工場の割合 (%)	93	88	88	91	95	98	100
サプライヤー向け研修参加者数 (人)	205	198	103	89	103	100以上	100以上
工場監査数	139	122	113	93	116	52	34
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	B	A-	B
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
KnowTheChain (スコア)	-	-	-	41	-	-	49

※1 「サステナビリティレポート2021」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2021」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 (2021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
事業所	
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
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
事業内容	各種スポーツ用品等の製造および販売
資本金	23,972百万円 (2021年12月31日現在)
従業員	8,861人(連結) (2021年12月31日現在)
関係会社	国内:11社 海外:53社 (米州、欧州、東アジア、東南アジア・南アジア、オセアニア、ほか) (2021年12月31日現在)

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
アシックスアメリカコーポレーション	アシックスコリアコーポレーション
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.	アシックスデジタル Inc.
	Race Roster

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
株主数	28,995名
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)	23,372	12.77
株式会社三菱UFJ銀行	7,858	4.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,670	3.64
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	5,055	2.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	4,292	2.35
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 384513	4,121	2.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,902	2.13
SMBC日興証券株式会社	3,179	1.74

(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6,829千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。

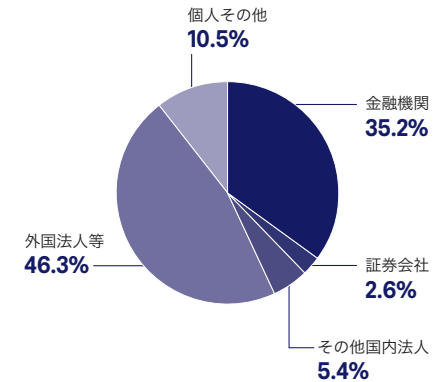
株主メモ

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)
証券コード	7936

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)



「ASICS統合報告書2021」の発行にあたって

第2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、サステイナブルな成長に努めています。全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、財務・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2021」をお読みいただき誠にありがとうございました！

統合報告書の発行2年目となる本年は、アシックスの創出価値、競争優位性についてより関心を持って理解していただけるよう、具体的なストーリーを加え、また、紙面を見やすく読みやすいものになるよう努めました。

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いただ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2021編集委員会

統合報告書に関するお問い合わせはahq-org-finance-ir-t@asics.comまで

経営企画部

山口 聡史
大明 篤史
宮崎 真理子

人事総務統括部

貞閑 明彦

Cプロジェクト

竹村 周平
谷口 憲彦
石川 泰葉

広報部

西村 忠英

法務・知財統括部

園部 正歩
津川 美夢
齊藤 浩二
下村 幸治
乾 真範

サステナビリティ部

北原 英明
井上 聖子
佐々 浩史

マーケティング統括部

甲田 知子

デジタル統括部

富永 満之

経理財務統括部

林 晃司
安部 浩
福田 隆介
尾坂 真理子
間永 佑亮
中須賀 幹彦