

# ASICS 統合報告書2020

2020年12月期



# CONTENTS

## 1. アシックスの価値観・事業の全体像

ASICS SPIRIT	02
ASICSのこれまで	03
ASICSの事業	04

## 2. アシックスの進化

マネジメントメッセージ	09
-------------	----

## 3. 戦略と資源配分

ASICSの戦略(全体像)	14
デジタル戦略	17
サステナビリティ戦略	21
方針	24
重点戦略	
収益事業の拡大	25
収益事業への変革	28
経営基盤の強化	30
財務戦略	33

## 4. サステナビリティ

ASICSのステークホルダー	36
マテリアリティ評価プログラム	37
マテリアリティ重点取り組み	38

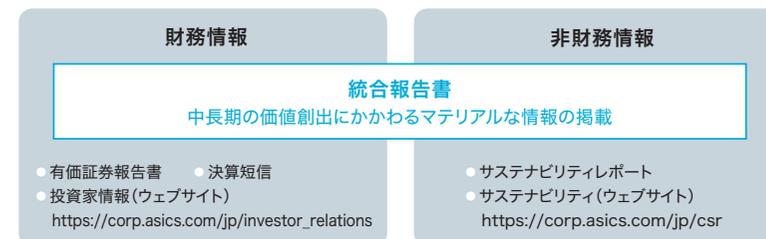
## 5. コーポレートガバナンス

基本方針と体制	40
リスクマネジメント	42
社外取締役メッセージ/ 取締役・執行役員の専門性と経験	44
取締役の実効性評価	45
取締役・執行役員一覧	47

## 6. データセクション

財務・非財務サマリ	49
会社情報/株式情報	51
担当役員保証/編集後記	52

## 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、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」及び経済産業省の「価値協創ガイドンス」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わ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ください。



パフォーマンスランニング(P.Run)



コアパフォーマンススポーツ(CPS)



オニツカタイガー(OT)

スポーツスタイル(SPS)



アパレル・エキップメント(APEQ)



## Philosophy

### 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。」

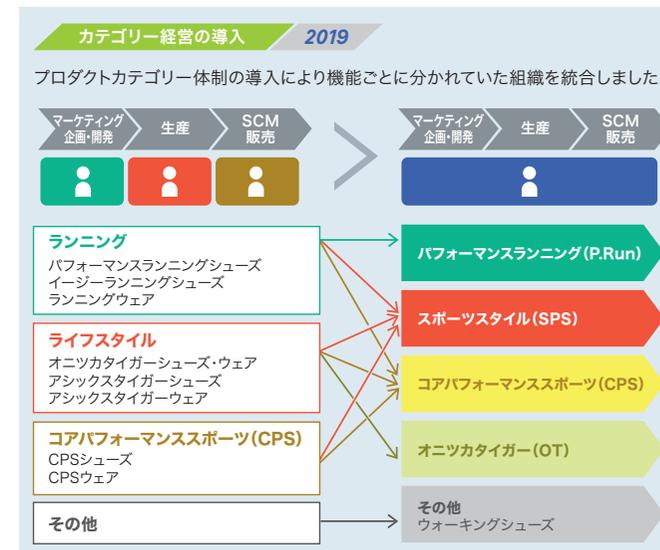
# パフォーマンスアスリートと共に

アシックスは1949年の創業以来、鬼塚氏の「健全な身体に健全な精神があればしー“Anima Sana In Corpore Sano”」という創業哲学のもと、国際大会を舞台に活躍するトップアスリートなど、常にパフォーマンスの向上を目指すアスリートと共に進化してまいりました。アスリートの肉体に真摯に向き合い、人間の動きの本質を探究する姿勢は現在のアシックスの強みの源泉として脈々と受け継がれています。

社名が表す創業哲学 1977

## 「株式会社アシックス」

グローバルでも戦えるブランドを目指し、オニツカ株式会社、株式会社ジティオ、ジェレック株式会社の3社が対等合併。社名には創業哲学のラテン語“Anima Sana in Corpore Sano”の頭文字を取った社名を採用し、企業パーパスを第一とした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。

※2018年8月開示資料より抜粋

鬼塚株式会社 設立 1949

国際スポーツイベント開催(東京) グローバル市場へ進出 1964

総合スポーツメーカー「株式会社アシックス」が誕生 1977

売上 1,000億円 達成 1984

売上 2,000億円 達成 2007

グローバル展開 加速

売上 4,000億円 達成 2015

「アクションプラン」を策定  
中国本部設立 2018

「VISION2030」を策定 2019

「中期経営計画2023」を策定 2020

2021

### アシックスの強みの源泉

## 1. ヒューマンセントリックサイエンス

鬼塚氏の心は常にアスリートと共にありました。マラソンシューズの開発時、マラソン大会のゴール地点で選手たちを待ち構え、ゴール直後の足の状態を調べたという逸話も残っています。その精神は今もアシックスに受け継がれています。アスリートと常に接し、彼らがよりよい結果を残すためにはなにが必要なのかを考えることが、テクノロジーのイノベーションへと繋がっています。



### アシックスの強みの源泉

## 2. ビッグデータ・技術力

1980年代のエアロビクスから始まったフィットネスブームによって高機能なスニーカーへのニーズが高まり、アシックスでも人間工学に基づく研究が本格的に始まりました。1985年にはアシックススポーツ工学研究所(ISS)を設立。運動力学、運動生理学、素材の分析評価などの研究を進める一方、小売店に設置した足形計測機を活用し、日本人を中心に各国で足形のデータを蓄積。今はおよそ100万人分のデータを保有し、ビッグデータ×テクノロジーの掛け合わせによって高機能で人々のニーズに合致するシューズを生み出し続けています。



### アシックスの強みの源泉

## 3. 製品力に基づいたブランドへの信頼

1960年当初、マラソン大会では、足にマメができるのは当然だという既存概念がありました。これを打破すべく「マメの出来ないシューズ」の開発に挑戦し、「マジックランナー」が誕生しました。その後も、トップレベルの選手だけでなく、幅広いランナーのニーズに合った製品を開発しています。ランナーのニーズに徹底的に寄り添ったものづくりが、アシックスの製品力を高め、現在のアシックスブランドの確立に繋がっています。



「マジックランナー」1960年発売



「MATESPEED Sky」2021年発売

## 世界中の人々から選ばれるブランドをめざして

アシックスはパフォーマンスアスリートだけでなく、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、スポーツウェア、スポーツ用具類等の製造販売を行っており、今や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。より多くの人々のニーズに応える製品・サービスとステークホルダーとの価値共創を通じて、私たちのブランドを世界中に広げていきます。

2020年12月期

総資産

**3,331** 億円

従業員数

**8,904** 人

OneASICS™会員数

**394** 万人

売上高

**3,287** 億円

海外売上高比率

**72.6** %

Eコマース売上高

**517** 億円

品質への信頼や

心身の健康を目指した

製品・サービスへの共感

設計技術・生産ノウハウ



# 価値創造プロセス

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」に則り、「ヒューマンセントリックサイエンス」という考え方に基づいた高機能の製品・サービスを提供することで、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の創造を実現していきます。

# Sound Mind, Sound Body

— 心身の健康の実現 —

## OUTCOME

多様な人財

責任ある  
サプライチェーン

脱炭素・循環型  
社会づくりへの  
貢献

着実な  
財務成果

## People

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

## 事業活動を通じて社会・環境課題を解決

アシックスのバリューチェーン ▶ P.6

データ収集・分析

販売・マーケティング

研究開発

ヒューマンセントリック  
(人間中心の科学)

製造

ガバナンス  
コーポレート  
ガバナンスと開示

製品とサービス  
イノベーション  
製品とサービスの品質

人・社会

心身の健康  
サプライチェーンの人権  
従業員エンゲージメント

環境

気候変動への対応  
循環型ビジネス  
水の管理

### 人的資本

- グループ従業員数: 8,904人

### 知的資本

- スポーツ工学研究所: 0歳から成人まで約100万足に及ぶデータなど膨大な情報資産
- コア技術 (材料技術・設計技術・評価/分析技術)

### 社会関係資本

- 営業基盤 連結子会社数: 60社
- 顧客基盤 OneASICS™会員数: 394万人以上  
ランニングアプリ利用者数: 380万人以上  
※月間アクティブユーザー数
- ブランド力: 機能性・安全性に裏打ちされた品質への信頼や心身の健康を目指した製品・サービスへの共感

### 製造資本

- 設計技術・生産ノウハウ
- 自社生産拠点: 国内2拠点、海外1拠点
- 生産委託先工場: 22カ国、150工場以上

### 財務基盤

- 有利子負債: 122,999 (百万円)
- 純資産: 126,763 (百万円)

### 自然資本

- エネルギー使用量
- 水使用量: 0.027 (m<sup>3</sup>/足) ※1次生産委託先工場での1足あたりの水使用量
- ポリエステルのリサイクル材比率: 19.5%

### プロダクト

- パフォーマンスランニング
- コアパフォーマンススポーツ
- スポーツスタイル
- アパレル・エクイップメント
- オニツカタイガー

### サービス事業

- ランニングアプリを通じたデジタルサービス
- 低炭素環境下トレーニング施設
- 機能訓練特化型デイサービス
- 健康経営サポート
- 施設管理事業

## アシックスのバリューチェーン

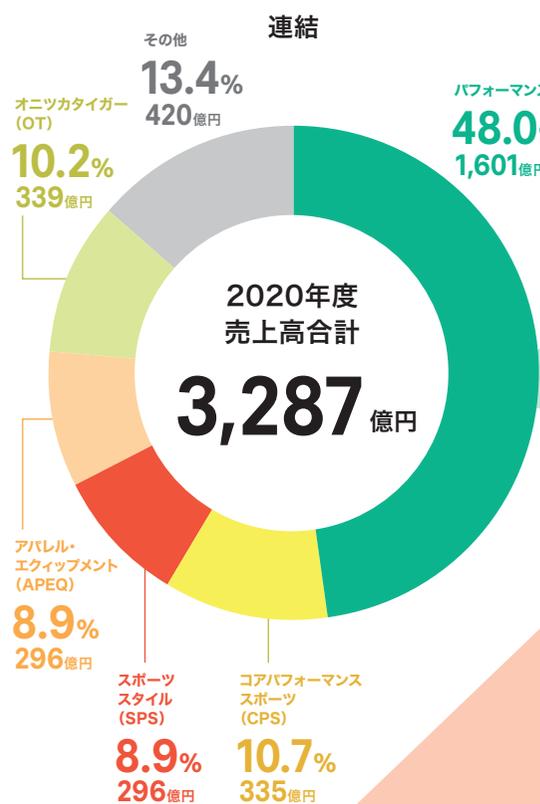
アシックスは、これまでに蓄積してきた人の動きや足形のデータを、研究開発、製品・サービスの創造に活かし、それらを生産委託先工場等で生産しています。そして、お客様それぞれのニーズに合ったシューズ選びのサポートやサービスの提案等の販売・マーケティング活動を行っています。



# アシックスのカテゴリー

アシックスは、以下のカテゴリーですべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供し、質の高いライフスタイルを創造するためにあらゆる可能性にチャレンジし続けています。

## カテゴリー別売上高構成比



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。



## パフォーマンスランニング (P.Run)

売上高  
**1,601** 億円  
前期比 5.9%減

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、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。



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。

## オニツカタイガー (OT)

売上高  
**339** 億円  
前期比 25.6%減



## コアパフォーマンススポーツ (CPS)

売上高  
**335** 億円  
前期比 19.7%減

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。



## アパレル・エキップメント (APEQ)

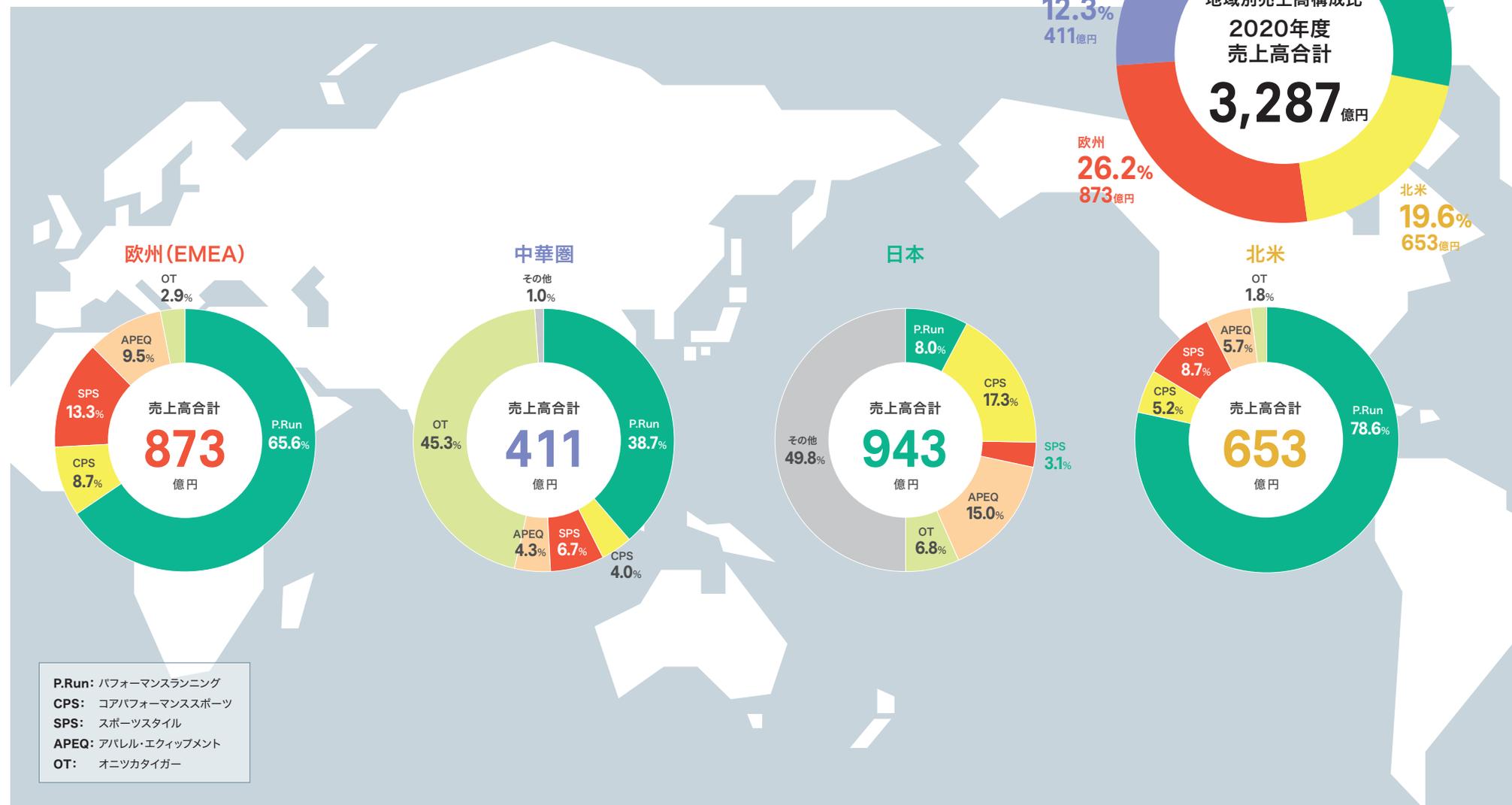
売上高  
**296** 億円  
前期比 24.4%減

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。



# アシックスの地域セグメント

アシックスは連結子会社60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ブランド認知の向上による収益拡大に取り組んでいます。



## 「ヒューマンセントリックサイエンス」を軸に、 Digital / Personal / Sustainableで進化を続ける

「健全な身体に健全な精神があれかし」

### 「ヒューマンセントリックサイエンス」に基づいた価値創造

アシックスは、鬼塚氏が青少年にスポーツを通じて健全な身体・精神を育ててほしいという思いで、スポーツシューズを作ることから始まった会社です。社名のアシックス(ASICS)は、ローマ時代の風刺作家ユベナリスの詩句をもとにした「Anima Sana in Corpore Sano(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)」という言葉由来としています。スポーツを通じて心身ともに健康で充実した生活を実現していく。この思いはアシックスが大切にしている創業哲学として、今もしっかり引き継がれています。

そして私たちは、時代が変わっても、この哲学を実現し続けていくことが重要だと考えています。この哲学を実現するための考え方が「ヒューマンセントリックサイエンス」です。すなわち、人間の行動、運動、動作を、つぶさに観察することに加え、科学的アプローチから分析することで、より安全に、効率的に、効果の出る形で運動できる製品・サービスの開発へとつなげていく。これこそがアシックスのコアバリューであり、製品・サービスのすべてに息づいています。



代表取締役会長CEO  
尾山 基

アシックスは、こうして開発した製品を多くのお客様に長年ご愛顧いただき、信頼と信用を獲得してきました。その積み重ねが、今のアシックスのブランド価値を支えています。さまざまな機能のなかでもアシックスが最も重視するのは安全性です。いかに簡単な運動であってもスポーツには怪我などのリスクが伴うもの。そのリスクをいかに未然に防止できるか。アシックスの製品は、研究開発から製造まで安全性をトッププライオリティに置いた上で、機能や品質の向上を追求しています。

この「ヒューマンセントリックサイエンス」の拠点が兵庫県神戸市西区にありますアシックスの研究開発拠点、アシックススポーツ工学研究所(ISS)です。ここでは人間特性、構造設計、材料、分析評価試験手法、生産技術の側面から徹底的に研究し、製品の設計・試作までを一貫して行うと同時に、新たなサービスにつながるデータ解析も手がけています。トップアスリートをはじめ、赤ちゃんから成人、高齢者などの動作や体形などに関する膨大なデータを蓄積し、それらを科学的に分析しながら必要な機能を理論化して製品・サービスの開発を行っています。

このISSには創業者である鬼塚氏の思いにちなんだ彫像や社会の発展を象徴したモニュメントもあり、私たちはそこを訪れるたびに「スポーツを通じて健全な身体・精神を育みたい」という鬼塚氏の強い思いを確かめています。今年も年初に訪問し、船の守り神などの彫刻が施された屋上から瀬戸内海を望み、今まさにアシックス号で航海に乗り出さんとする、という意欲みなぎる新しい気持ちで一年をスタートさせました。

“Sound Mind, Sound Body”

### 創業哲学に立ち返って

今年から、創業哲学の英語訳(A Sound Mind in a Sound Body)を、「Sound Mind, Sound Body」というブランド・タグラインで訴求しています。これにより、アシックスがどういう会社でありブランドであるかを宣言しています。

昨今、心と身体の健康への関心が広まってきていたところ、コロナ禍によって、その重要性はより強く認識されるようになりました。そのようななか、アシックスの思いや企業活動が十分に伝わっているかという、必ずしもそうではありませんでした。そのため、「Sound Mind, Sound Body」によって、アシックスが製品・サービスを通じて人々の心身ともに健全な生活の実現を目指していることを発信していきます。

一方で、私たちアシックスで働く者は一人残らず、社名の由来である鬼塚氏の創業哲学に込められた思いを理解しています。「Sound Mind, Sound Body」を掲げることは、「ヒューマンセントリックサイエンスに基づいた製品を作る」、「コンプライアンスを遵守する」、「お客様の期待に必ず応える」という私たちの意思表示でもあります。

#### ビジネスモデル

### サプライチェーンを構成するパートナーとの強固な信頼関係

アシックスのビジネスモデルは、競争力の高い製品群、すなわち「プロダクト」が中心となっています。スポーツ用品メーカーとして、製品開発をし、それらを生産委託先工場生産して世界各国で販売する。これが基本形です。この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。生産委託先工場には迅速に、需要予測に基づいた生産ラインの増設や、アシックスの求める生産方針への対応をしていただいておりますが、そうした体制が確立されている背景には、これまでアシックスが、対等な立場でより良い製品を作るための対話を重ねてきたことがあります。

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も備えた取り組みも行っています。今後は、サプライチェーンを構成するさまざまなパートナーとの信頼関係のもと、「デジタル」と「サステナブル」をキーワードにビジネスモデルを変革し、今ある強みをさらに強固なものへと進化させていきます。

#### メガトレンド

### アシックスを取り巻く事業環境はポストコロナでも追い風が続く

アシックスを取り巻く事業環境は、ポストコロナを見据えても追い風が続きます。コロナ禍で、感染リスクを抑えながら気軽に取り組める「ランニング」、「ウォーキング」などが広まりつつあるように、心身の健康を維持するために、運動がますます重要視されています。これはアシックスにとって大きなチャンスです。

また、日本だけでなく世界各国で高齢化が進むなか、適度な運動は、健康寿命の延伸につながるとして、より幅広い世代で意識されるようになっていきます。

加えてインドやインドネシアなど、可処分所得が増加し続けている新興国では、スポーツ用品を購入される顧客層も拡大しています。

その他、消費者の購買活動のデジタル化や、地球環境に配慮した製品への嗜好の高まりも、大きな社会環境の潮流となっています。

#### アシックスの目指す未来「VISION 2030」

### 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

そのような環境変化を踏まえ、アシックスが社会においてどのような存在であるかを明確に示すため、2030年に向けた「VISION2030」を策定しました。そこでは、アシックスの創業哲学を改めて中心に据え、「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」ことを目指す姿として掲げています。この姿を実現するために、ビジネスモデルをさらに進化させ、2030年には、現在の収益の源泉である「プロダクト」に加え、スポーツを行う場などを提供する「ファシリティとコミュニティ」、データを活用した分析・診断やそれに基づくプログラム提供などのソフトサービスを行う「アナリシスとダイアグノシス」を展開していきます。そしてすべての事業ドメインで「デジタル」、「パーソナル」、「サステナブル」を共通テーマに、ビジネスの拡大を図ります。

#### プロダクト: パーソナライズされたプロダクト

「プロダクト」事業ドメインは、今後も柱の事業として継続強化します。開発が進んでいる取り組みの一つが、パーソナライズド・シューズです。一人ひとり足のサイズや足形は細かく異なりますし、一口でシューズと言っても、そのシューズが使われる場面や用途は千差万別です。トレーニングを積んでいない人ほど、パフォーマンス以上に怪我の防止といった安全性の検討を要するなど、求められる機能も異なります。これまでトップアスリートに特化することで蓄積してきたアシックスの靴づくりの知見を、デジタル技術を活用して、一般の人向けにさまざまな視点でカスタマイズして落とし込んでいく。そうした取り組みを進めています。

#### ファシリティとコミュニティ: 最適な環境や仲間とのつながり

東京都江東区豊洲で運営している低酸素環境下トレーニング施設「ASICS Sports Complex TOKYO BAY」の事業拡大を図り、将来的には日本でも蓄積した運営ノウハウを海外展開でも応用していきたいと思っています。また、運動機能訓練に特化したデイサービス事業「Tryus(トライアス)」を、すでに関西を中心に運営していますが、高齢化の加速による需要増を見据え、この事業も伸ばしていきます。「コミュニティ」の視点では、コロナ禍で多くのマラソン大会が中止される中、バーチャル駅伝レース「ASICS World Ekiden2020(アシックスワールドエキデン2020)」を開始し、約56,000人の方にご参加頂きました。今後はこうしたイベントをバーチャルでもリアルでも積極的に実施していきます。

### アナリシスとダイアグノシス:パーソナルデータに基づいたコーチング

高まるランニング需要を背景に「Runkeeper™」や「OneASICS™」といったデジタルサービスの登録者数が伸び続けています。「アナリシスとダイアグノシス」では、こうしたデジタルサービスで収集されたデータをもとに、他社とも協創しながら、パーソナライズされた新たなサービスを組み合わせ、これまでにない体験を提供します。今年3月には、高いセンシング技術を有するカシオ計算機株式会社との協業で、腰に装着したモーションセンサーからランナーの走りを可視化し、一人ひとりに合ったパーソナルコーチングサービスを提供する「Runmetrix(ランメトリックス)」サービスを開始しました。10月からは第2弾としてウォーキングをテーマに「Walkmetrix(ウォークメトリックス)」の提供も予定しています。

こうした10年間のビジョン実現に向けて、最初の重要な3年間の中期計画が、今回策定した「中期経営計画2023」です。新中計について触れる前に、策定のベースとなる前中計「AGP2020」を振り返りたいと思います。



代表取締役社長COO  
廣田 康人

### 前中期経営計画「AGP2020」の振り返り

#### 深くしゃがんで高く飛ぶ

2020年12月期は新型コロナウイルスによる各国でのロックダウンの影響や、当初想定されていた東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会延期の影響もあり、売上高は3,287.8億円と前期から13.0%の減収、利益面では39.5億円の営業損失となる大変厳しい結果となりました。経営として赤字転落は厳粛に受け止めています。前中計「AGP2020」では、売上高、営業利益率ともに高い目標を掲げ、2018年に目標の下方修正も行いましたが、結果として修正目標も未達に終わりました。振り返ると、前中計そのものが2015年度までの右肩上がりの事業拡大を前提に策定しており、環境の変化に対して迅速に十分な対応ができなかった点が目標未達の最大の要因と考えます。

前中計の振り返りとコロナ禍で見えてきた課題にしっかりと対処し、利益を生み出す経営体質へと改善を図らなければなりません。

一方で、変革も進めてきています。2019年からは、これまでの機能別組織を5つのカテゴリーに統合し、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ましたが、このカテゴリー制によって、経営の「見える化」と本社・販社間の連携が強化され、経営サイクルが大きく変革されました。新型コロナウイルス感染拡大の混乱の中でも、資金確保や在庫の適正管理等、各地域間との対応をスピーディに実行できたのも、カテゴリー制がうまく機能したと評価しています。プロダクトの成長分野として強化してきた「パフォーマンスランニング」も、販社の意見を反映した機能も加えたことで製品評価が高まり、今後はこれらが業績にも反映されていくと手ごたえを感じています。またEコマース(EC)も、消費者のデジタルシフトと相まって急拡大しています。新中計では、これまでの反省点や課題を踏まえながら、改善に向けて出始めたこれらの芽を確実に育て、深くしゃがんで高く飛ぶ、そのような変革を推し進めます。

## 「中期経営計画2023」

## 「デジタルシフト」を加速させ、収益性にフォーカスする

「中期経営計画2023」では、これまで取り組んできたパフォーマンスランニングへの注力や、中国での成長加速、アパレルや直営店事業の収益性改善といった大きな方針を引き継ぎます。そしてデジタルに最も重点的に経営資源を投下し、デジタルを軸にした経営への転換を図ります。地域別では、中華圏の成長加速とオセアニア地域での更なる利益拡大を図りながら、将来、収益の柱となると期待できるインドやインドネシア、中東地域へも投資しながら成長を加速します。その一方で、成熟市場である日本、北米、欧州については、収益性の改善に注力します。

新中計では戦略目標に「デジタル」と「サステナビリティ」を据え、安定的な財務基盤の確立という方針の下で、①収益事業の拡大、②収益事業への変革、③経営基盤の強化の3つを重点戦略と定めて各種施策を推進していきます。

なかでも主力のパフォーマンスランニングでは、ランナーを中心に据えたランニングエコシステムという考え方の下、トレーニングメニューの提案やその進捗管理、各種大会のエントリーなどのデジタルサービスをシームレスに連携させて心も身体も満たされるランニング体験の提供に注力します。そして、ランナーとのタッチポイントを拡大し、アシックスへのロイヤリティ向上やECビジネスの成長へとつなげていきます。また、店舗はランニングコースに近いロケーションにご用意し、製品やパーソナライズされたサービスを直接手に取り身につけてその機能性をご体験いただける場として、多くのランナーにご活用いただきたいと考えています。

そしてアシックスにとっての大きなチャレンジは、トップランナーの獲得です。この層の売上は、ランニング市場全体に占める比率は大きくないものの、競合が圧倒的シェアを確保しています。シェア奪還のためにはイノベーションが必要となります。材料も含めて「ヒューマンセントリックサイエンス」に基づいた製品開発力に磨きをかけ、同時にトップランナーの獲得も進める。この両輪でトップランナー層の「頂上奪還」を実現させたいと強く思っています。

またプレミアムライフスタイルブランドとして展開しているオニツカタイガーについても、ブランド・製品イメージの更なるプレミアム化を図りながら、ブランド力を向上し、収益事業としてさらなる拡大を図ります。

## パンデミック下での東京2020オリンピック・パラリンピック

あらゆる想定に準備しながら、  
スポーツイベントへの情熱の灯火は絶やさない

アシックスは、スポーツ用品(スポーツアパレルおよび競技用具)カテゴリーで唯一の東京2020ゴールドパートナーであり、日本選手団のオフィシャルスポーツウェアをはじめとしたアイテムを製造しています。東京2020組織委員会では「持続可能性に配慮した調達コード」が策定されていますが、アシックスではこのコードに則って、すべてのアイテムをサステナブルな方法で製造するための調達方針を定めて運用しています。なかでも東京2020日本代表選手団のオフィシャルスポーツウェアは、日本全国から集められた思い出のスポーツウェアをリサイクルして製造しており、アシックスのサステナビリティへの姿勢を体現したウェアとなっています。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催については、新型コロナウイルスの感染拡大懸念から、観客数の制限や無観客開催などさまざまな議論があり、通常の開催時には期待できていた競技場周辺での販売等、アシックスの業績への影響は免れません。しかしアスリートへの支援はもちろん、スポーツを愛するすべての人々の情熱に応え続ける私たちの姿勢にはなんら変化はありません。非開催決定のシナリオも含め、あらゆる想定に向けて準備しながら、スポーツイベントに対する人々の熱量や期待感が下がることのないよう進めていきます。

## リスクと課題

## 気候変動と新規参入リスク、グローバル人材の強化に対処していく

「VISION2030」で掲げた未来の実現に向けて、私たちはどのようなリスクや課題を認識しているか。外的リスクの一つは、新たな競合の新規参入による競争環境の激化です。海外を中心に新しい競合メーカーの参入も見られますが、ここは、アシックスの「ヒューマンセントリックサイエンス」に根拠した技術力で差別化を図ることで対応していきます。

さらに大きなスケールでの外的リスクが、気候変動による地球温暖化です。人々が運動やスポーツをしにくい環境になることは、アシックスの存続に関わる大きなリスクであり、アシックスが地球環境への配慮を重視した企業活動を続ける所以でもあります。

内的リスクとして最重要課題だと認識しているのは、私たちが目指す未来を実現していく人財の確保と育成です。日本企業の中でもアシックスが稀有なのは、その売上の約7割が海外にあることです。日本の本社主導で、カテゴリー制の下、グローバル・ガバナンスを利かせながら、各地域ではローカルに根差した施策をスピーディに展開し、海外での成長を取り込む。こうしたグローバル経営を推進するアシックスでは、すでに全世界共通の人事制度が整備され、人財交流も活発に行われています。しかし今後、特にデジタルシフトを進める上で、世界視野で製品・サービスを統括していける人財の確保・育成は急務だと感じています。

#### サステナビリティ

### 将来世代にわたり、より多くの人々を心身ともに健康的にし、サステナブルな世界にしていくために

最後に、アシックスがどのようにSDGs(持続可能な開発目標)達成に貢献していくかについてご説明します。大事な考え方は「サステナビリティ」です。2019年、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新たに設置しました。これまでも2020年のサステナビリティ目標に向けて、「製品・サービスのサステナビリティ」「製品の化学物質管理とトレーサビリティ」「事業活動の省エネ化と環境マネジメントシステム」「一次及び二次委託先工場での安全で倫理的な労働基準とサステナビリティ活動」「ガバナンスと透明性、組織の効率化と一体感のある職場整備」「スポーツや運動を通じた健康な社会の発展への貢献」の6領域を優先事項として取り組んできました。

私たちのサステナビリティ計画・戦略は国連の採択したSDGsとの整合性も確認しています。SDGsの達成に向けた活動は、地球に暮らす人々がその将来を担う意味で必須のことです。アシックスの事業活動はSDGsの17の目標すべてに関連しますが、特に「ゴール3:すべての人に健康と福祉を」「ゴール5:ジェンダー平等を実現しよう」「ゴール6:安全な水とトイレを世界中に」「ゴール8:働きがいも経済成長も」「ゴール12:つくる責任 つかう責任」「ゴール13:気候変動に具体的な対策を」「ゴール17:パートナーシップで目標を達成しよう」の7つの目標に最も貢献できると考えています。

ESG経営の視点で見ると、環境(E)課題については、産業革命以前からの平均気温上昇を1.5度未満に抑える世界的な取り組みと歩調を合わせ、2050年までの温室効果ガス排出ネットゼロを宣言し、2030年までのCO<sub>2</sub>排出量63%削減を目標とするなど、積極的に取り組んでいます。今年発売するランニングシューズについては、足の甲(アッパー)部分を石油由来の素材からペットボトルや古着を再生したポリエステル繊維に置き換えるなど、新製品の9割以上にリサイクル素材を採用し、循環型モノづくりを進めています。生産委託先工場で使用する電力についても再生可能エネルギーへとシフトを進めています。

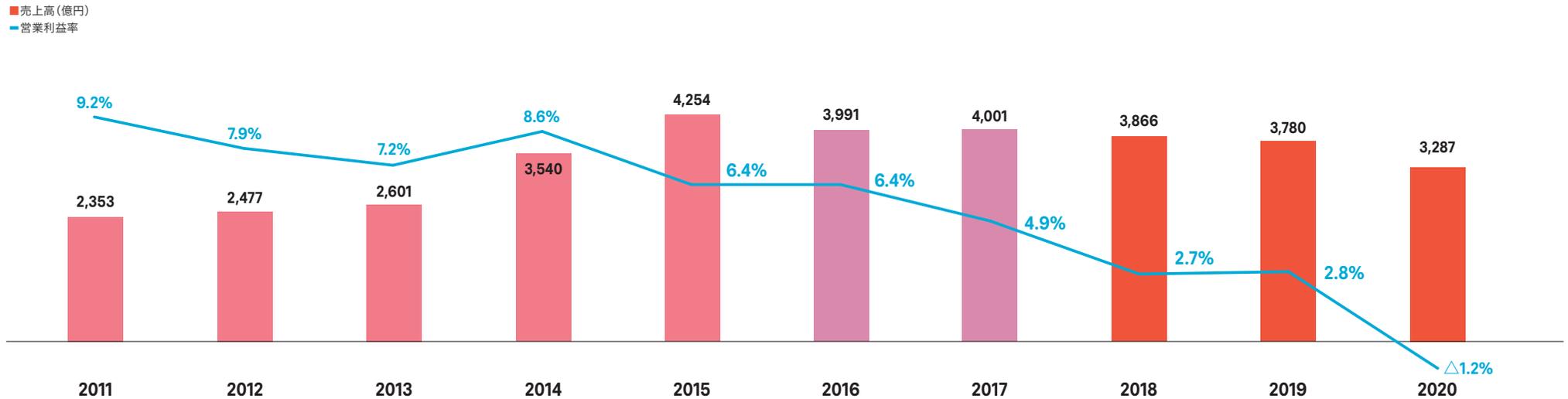
社会(S)課題については、当然ながら、製品・サービスを通じて人々の心身の健康に貢献していきます。一方でシューズの製造過程は、機械化できる部分がまだまだ限定され、人の手を相当必要とします。生産委託先工場働く方々が、労働基準が守られた安全で衛生的な環境で働けるよう監査を実施したり、国際労働機関(ILO)と国際金融公社(IFC)のプログラムであるベターワークに参画するなどしてCSR基準が順守されるよう推進しています。

ガバナンス(G)面では昨年、アシックスは監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会の構成も社外役員が過半を占めるほか、ジェンダーの多様性も拡充するなど、比較的先進的な形に進化してきたと思います。取締役会の実効性評価を見ても毎年スコアの向上が見られています。残る課題は、取締役会における国籍面での多様性確保と認識しており、引き続き適材の確保に努めます。グローバル・ガバナンスの視点では、人事や財務は本社主導、営業・販売活動は現場主導といったように求心力と遠心力を使い分けながら経営を押し進めます。ガバナンスにゴールはありません。ESGの視点を今後も意識し続けていきます。

アシックスは、創業哲学を引き継ぎながら、デジタル革命の現代に即した変化を遂げ、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のある製品・サービスを提供し続けていきます。またあらゆる事業活動においてサステナブルを中心に据え、持続可能な環境や社会の実現に貢献していきます。私たち誰もが一生懸命にスポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現へ向けて、今後も邁進してまいりますので、アシックスの姿勢や取り組みをご理解いただき変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

(取材日:2021年5月)

## 過去の中期経営計画と業績の推移



## AGP\*2015(2011-2015)

グローバル化の進む経営環境に即応して  
持続的成長を目指す

	FY2010	AGP2015目標	FY2015	CAGR*
売上高	2,353億円	4,000億円	4,284億円	13.0%
営業利益	215億円	400億円	274億円	5.0%
営業利益率	9.2%	10.0%	6.4%	—

## 総括

欧米でのランニングブームを追い風として、グローバルの売上を着実に広げ、成長に結びつけることができました。売上高については目標の4,000億円を達成しましたが、営業利益率は未達となりました。

## 課題

お客様とのコミュニケーションから得られた情報を、製品・サービスへ反映するスピードの向上と「顧客基盤の拡大」や「イノベーションの創出」「ブランドの確立」など持続的な成長の基盤づくりが課題となりました。

## AGP\*2020(2016-2020)

スポーツとライフスタイルの融合  
ビジョンの実現を通じた社会への貢献

	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%

## 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。

## Revised AGP\*2020(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	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%	△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となりました。

## 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。

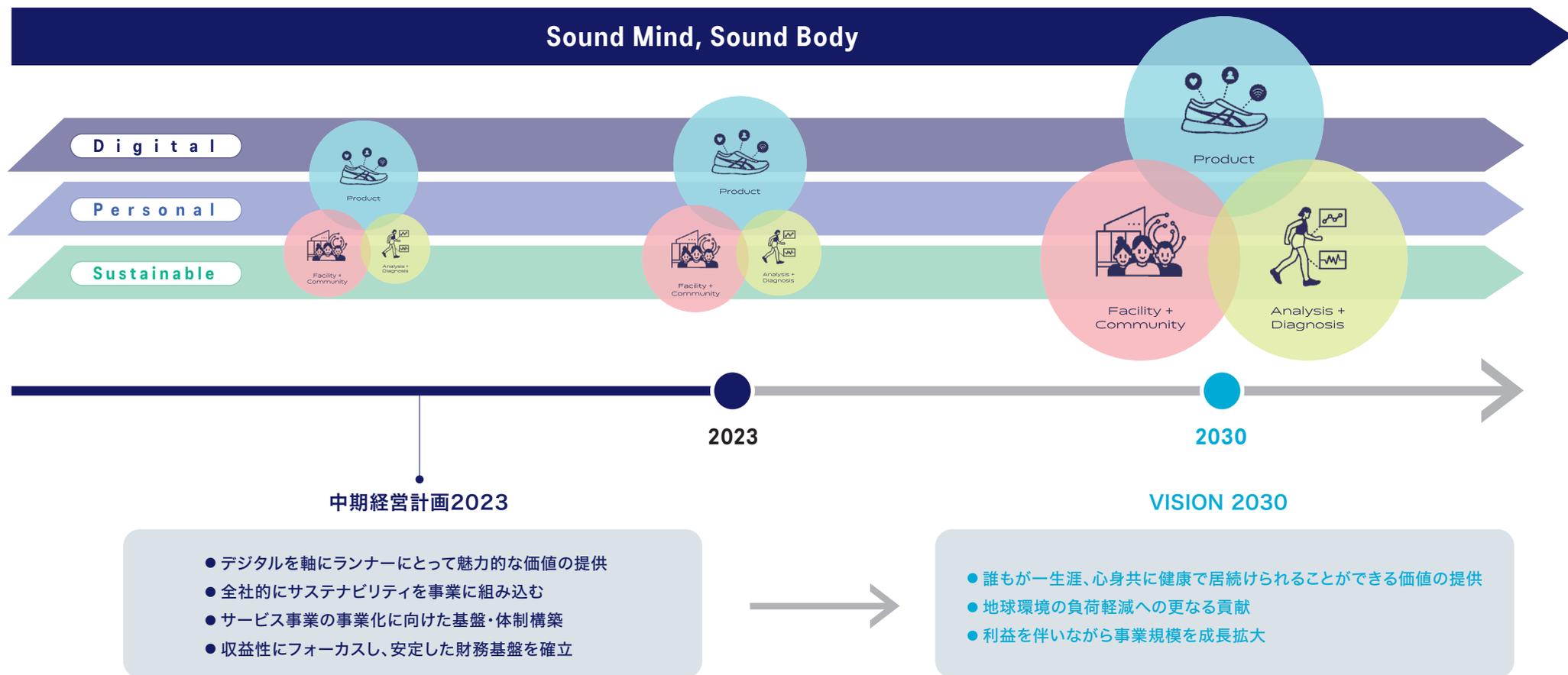
\*AGP: ASICS GROWTH PLANの略

※FY2010は2011年3月期、FY2015は2015年12月期、CAGRは2011年3月期から2015年12月期の5年間の年平均成長率

## VISION2030の実現に向けた中期経営計画2023の策定

創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」は、世界中の人々に心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしい、という私たちの願いそのものを表しています。変わりゆく世界のなかで、この創業哲学は、これからの社会、人々から、これまで以上に必要とされるものだ確信しています。そこでアシックスは、この創業哲学をコアとして守りながら、私たち誰もが一生懸命・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、より広い視野で心身の健康向上に寄与するプロダクト、サービスを提供していくことを、2030年までの長期方針である「VISION2030」にて掲げています。また、その「VISION2030」を実現するための重要な最初の3ヶ年計画として、「中期経営計画2023」を策定しました。

VISION2030実現のための持続可能的成長に向け、中期経営計画2023ではランニングにおけるプロダクトを軸に3つの事業ドメインの連携を強める



## 中期経営計画2023

「中期経営計画2023」においても、「VISION2030」実現に向けて中心となる「デジタル」と「サステナビリティ」を戦略目標として定め、方針として、収益性を高め、安定的な財務基盤を確立していくことを明確にしています。そのための重点戦略として、「収益事業の拡大」、「収益事業への変革」、「経営基盤の強化」の3点を設定しています。

まず収益事業の拡大としては、パフォーマンスランニング、オニツカタイガーにリソースを集中し、収益成長を拡大します。また、中華圏の利益を伴った売上成長の加速により、全社成長を牽引します。同時に、将来の収益の柱を育成するために、インド・インドネシア・中東地域など成長市場や、サービス事業にも投資していきます。

収益事業への変革としては、アパレル事業の収益改善と、選択したスポーツカテゴリーへの集中の更なる徹底に取り組みます。ECを中心としたオムニチャネル戦略における直営店戦略も見直してきます。また、売上規模の大きい日本、北米、欧州の成熟市場における収益性向上によって、全社収益力を強化していきます。

経営基盤の強化として、デジタル、パーソナル、サステナブルを基軸としたイノベーションの創造、デジタルを活用したサプライチェーン改革、人財の強化・活性化・ダイバーシティ & インクルージョンに、特に注力します。また、カテゴリー体制の更なる深化、財務戦略、バランスシートマネジメントにより、経営基盤を強化します。これらの「中期経営計画2023」を、昨年から移行したガバナンス体制において、着実な実行とモニタリングにより、確実に目標を達成していきます。

**1** 利益体質の確立と資産効率(ROA)の向上による、強固な財務基盤確立を実現する

**2** VISION2030達成に向けた非財務目標を設定、追求する

### 財務指標

KPI	FY2019	FY2020	FY2021予想*	中期経営計画2023目標
営業利益	106億円	△39億円	115~135億円	250億円
営業利益率	2.8%	△1.2%	3.0~3.4%	6.0%以上
ROA	2.3%	△5.0%	—	4.0%

※2021年5月に発表

## Sound Mind, Sound Body VISION 2030



### 非財務指標

EC成長	2023年:2019年比 3倍以上
OneASICSTM会員数	2023年:500万人以上 (2019年比 3倍以上)
CO <sub>2</sub> 排出量削減率	2023年:製品あたりのCO <sub>2</sub> 排出量を2015年比15%程度削減
女性管理職比率	2023年:35.0%(グローバル全体) ※評価すべき部下を持つ人(店舗も含む)



担当役員メッセージ

## デジタルを活用した「ランニングエコシステム」を構築し アシックスブランドの飛躍的成長につなげる

常務執行役員  
IT統括部長 兼 デジタル担当(CDO) 兼 アシックスデジタル Inc. CEO 富永 満之

### Q アシックスが「デジタル」を戦略目標の柱の一つとした、 その背景を教えてください。

アシックスの販売チャンネルには、ホールセール(卸売)とリテール(直営店)、そしてEコマース(EC)の3つがありますが、コロナ禍での消費者の購買行動の変化によって、アシックスでもECチャンネルへのシフトが加速しています。また、お客様がスポーツを楽しむパフォーマンスを出すために、アシックスとしてできることは製品の供給に限りません。スポーツにかかわるシーンにおいて、トータルにサポートを実現するサービスを展開していく、そのような姿を実現する上でも、デジタルの活用は不可欠です。デジタルを通じてお客様との接点の拡大や、マーケティングにおけるお客様の購買行動の変化にも対応することができます。お客様は、製品テクノロジーや開発コンセプト、企業理念といった情報やバックグラウンドがこれまで以上に重視するようになり、SNSなどでの評判や評価がお客様の製品選択に与える影響も大きくなっています。店舗で販売員と相談しながら履き心地を試せる利点や、ECの利便性など、お客様はそれぞれのチャンネルの利点、あるいは、その両方を活用すると見ており、オムニチャンネルの構築へ向けたデジタル投資を加速していきます。

### Q 「VISION2030」で掲げた目指す姿を実現するために、 「デジタル」の果たす役割や具体的な施策について教えてください。

「VISION2030」では、「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」ことを目指す姿として掲げています。そのためには、デジタルをIT部門だけが進めていくテーマと捉えるのではなく、事業戦略全体に染み込ませる形で進めていかなければ、アシックスの明日の成長はるか、競争の中で生き残ることすら難しくなっていくという危機感があります。

アシックスには、製品のほかに、各種スポーツ施設やISSで長年培ってきたデータ分析などの資産があります。ここで得られるデジタルデータを活用することで、一人ひとりのお客様にパーソナライズされたサービスの提供へとつなげ、それによって、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実現していくことが、デジタルの果たす役割だと考えています。

お客様が楽しくスポーツを続けるためには、競技で勝てた、速く走れるようになったというパフォーマンスを出すことも大切です。また一人で黙々とトレーニングを続けるよりは、コーチングやランナー仲間とのつながりがある方が、モチベーションを継続しやすい環境でしょう。さらに、ストレッチなどのクールダウ

ンの情報とともに怪我を防止していくことも重要です。アシックスでは、「Runkeeper™」や「Runmetrix」を使って、トレーニング管理やコーチングサービスを提供します。またレース登録サイト「Race Roster」を活用することで、競技情報の提供やその参加を支援します。またECと直営店とのオムニチャンネル展開を通じて、お客様の各種データを融合できれば、効果的なマーケティング活動の実施につながるだけでなく、顧客満足度の向上も期待できます。

こうした施策を推進する上で核となるのが、無料会員サービス「OneASICS™」で、会員数の拡大に注力していきます。「OneASICS™」へご登録いただいた会員様には、アプリやデバイスなど複数のサービスに残るデータを通じて、過去の購買履歴はもとより、ランニングの頻度や距離、スピードや大会参加記録などのさまざまな顧客データをもとに、パーソナライズされたサービスを提供することが可能になります。それによって、お客様のアシックスへのロイヤリティを高められるほか、アシックスブランドを飛躍的に成長させる起爆剤にもなるとも考えており、熱量を持ってデジタル戦略を推し進めています。

### Q デジタル戦略を推進する上でのアシックスの 競争優位性と必要なリソースについて教えてください。

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実現するために、アシックスでは、「ヒューマンセントリックサイエンス」に基づく製品・サービスと、低酸素環境下トレーニングセンターといったファシリティの双方を有していますが、このことはスポーツメーカーの中でも他社にない大きな特徴となっています。また、業界各社が積極的にデジタル展開を進め、新興のデジタルネイティブ企業の躍進も見られる厳しい競争環境の中で、アシックスは、「ランニング」にフォーカスしたトップブランドとして、そのデジタル戦略の中で「レース登録機能」と「トレーニングプログラム」の双方を持っていることも、競争優位性となっています。

現在、グローバルにデジタル人材400名体制で進めています。競合各社ともデジタル人材の確保に力を入れる中、新しいアイデアや発想を持ってグローバルにデジタルビジネスを開発していける優秀なデジタル人材への投資は欠かせません。当面は人材育成以上に、新規の増員という形で強化していきます。

また、特にハードウェアの面では、アシックスの展開したいビジネスを補完する技術や知見を有する企業とは協業、さらにはM&Aなどのスタイルも含めて検討し、必要なリソースを取り込んでいきます。

## 一生涯、心も身体も満たされるランニング体験を提供するために

アシックスはお客様に対して、製品の提供だけでなく、「デジタル」を軸にさまざまな付加価値のあるサービスを提供しています。

デジタルサービスを通じて構築された「ランニングエコシステム」を通じて、お客様に一生涯、心も身体も満たされるランニング体験を提供し続けます。

### アプリ会員を入りに「ランニングエコシステム」へ取り込む

アシックスでは、日々のトレーニングからコーチング、シューズの提供、レース参加といった、ランニングにおけるすべての場面でトータルにお客様をサポートする「ランニングエコシステム」の構築を図っています。その最初の入り口となりうるのが、アシックスのランニングアプリです。2016年にアシックス内に取り込んだスマートフォン向け運動記録アプリ「Runkeeper™」は、グローバルで6,000万人の方にダウンロードされ、そのうち約400万人の方が毎月実際にご利用されています。2019年には、米国・カナダを中心に年間5,000件近いレースの参加登録がなされるプラットフォーム「Race Roster」を事業買収しました。ランナーにとって、レースへの参加は、一つの大きなモチベーションです。コロナ禍にあって、グローバル開催のバーチャル駅伝など、人とのつながりを感じられる取り組みは、新しいスポーツの楽しみ方として、メタル面での充足にもつながっています。

年間300万人近い「Race Roster」ユーザーが支払うレース登録手数料は、収益の一部にもなりますが、アシックスではアプリで収益増大を図るというよりは、ランニングアプリの利用者をアシックスの無料会員サービスである「OneASICS™」の潜在的な会員と捉え、その拡大を図ることに注力しています。レース登録された方は、シューズやランニングウェアなども必要になりますし、レース当日に向けて「Runkeeper™」を活用したトレーニングもされるでしょう。こうしたランニングアプリの利用者に新しいランニング体験を提供することで顧客満足度の向上へとつなげていきます。

### データを活用したパーソナライズサービスで新しいランニング体験を提供する

アシックスでは、これまで何十年にもわたって、アスリートの足形などのデータを蓄積・分析することで、その知見を製品づくりへと反映してきました。製品づくりのための「研究」という要素の強かったこうしたデータやその分析技術を、デジタルを活用することで、今後は一人ひとりのランナーのニーズに合わせた製品レコメンデーションや、レースに向けたコーチングといったサービス展開にも活用していきます。すでに2021年3月より、カシオ計算機株式会社との協業で、専用アプリとモーションセンサーを活用したランナー向けのコーチングサービス「Runmetrix」の提供を開始しましたが、これまではいわばトップアスリートのみしか享受できなかったシューズやランニングフォームに関するパーソナルコーチングを一般ランナーにまで裾野を広げて新しいランニング体験を提供するものです。

ランニングの目的は、パフォーマンスの向上や、フィットネスの一環、さらには怪我なく無理なく運動を継続したい、汗をかいて気分もリフレッシュしたいなど、人によってさまざまですが、コーチングへの需要は、今後より高まっていく重要な要素と捉え、「Runkeeper™」でのメニューも拡充しながら、一人ひとりの要望に合ったコーチングを提供し、「OneASICS™」の会員数増加へとつなげていきます。まずはランニングを軸にしながらも、ウォーキングやサイクリング、さらにはテニスなど、他の運動・スポーツまで幅広くデジタルサービスを展開することで、より多くの人の心と身体の健康をサポートしていきます。



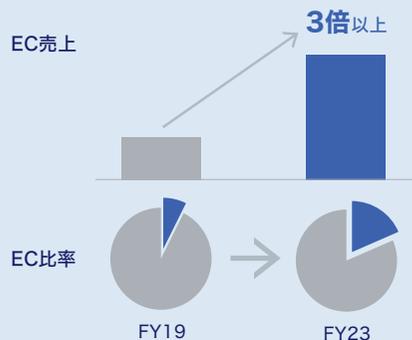
新しいランニング体験の提供と顧客満足度の向上



## デジタルを活用したタッチポイント拡大によるECビジネスの成長加速

コロナ禍で急速にECが加速しています。アプリやEC等、お客様とのタッチポイントで得られたデジタルデータを、アシックスがお客様への新しいランニング体験の提供として還元することで、アシックスへのロイヤリティ向上を図っていきます。

アシックスのEC売上は、2019年12月期の278億円から2020年12月期には517億円と大きく飛躍しました。店舗を持たずに展開するECビジネスは利益率も高く、今後しっかりとECへの投資を実行しながら、EC売上を2023年12月期までにCAGR(年平均成長率)30%のペースで拡大していきます。そして全売上高に占めるEC比率を、2019年12月期の7%から、2023年12月期には約20%にまで拡大していくことを目指します。



### 戦略実行に求められる経営資源

#### 知的資本

サービスのパーソナライズ化に向けた技術開発

#### 社会関係資本

直営店・EC等の販売チャネル

#### 人的資本

デジタル人材、接客に長けた販売員

経営基盤 ▶ P.30

### 「OneASICS™」で収集した各種データを、新しい顧客体験へとつなげる

ECビジネスの拡充に関しては、サイトをパーソナライズすることで顧客価値の向上を図ることはもちろん、店舗に行けないお客様にはECで、またECで調べた製品を実際に履いて試されたい方は店舗にてご購入されるなど、さまざまな行動様式・ご要望に合わせてフレキシブルにお客様と繋がれるよう、オムニチャネル戦略を推進しています。

また2018年に開始した「OneASICS™」は、各国ですでに394万人の会員数を抱えていますが、2020年12月期はEC売上の拡大に伴い、「OneASICS™」のメール配信リストも倍増するなど、効果的なデジタルマーケティングを行えるプラットフォームが強化されています。ランニングアプリによってお客様とのタッチポイントを拡大し、そこから「OneASICS™」への登録へという流れが構築されれば、お客様の基本的な情報から、「Runkeeper™」ユーザーであればトレーニング情報といったデータが収集できます。これらのデータによって、これまで全く見えなかった顧客像が、リアルタイムに近い形で直営店でもECでも把

握できるようになります。お客様に最適なシューズ等の製品を、ECでも直営店でもご提案できるほか、お客様視点でも、直営店の位置づけがランニングについて気軽にご相談できる新しいコミュニケーションの場へと進化しています。

「OneASICS™」会員数を増やし、お客様のパーソナライゼーションを深化させ、製品の先行購入やポイント特典の最適化といった、お客様の利便性に資する形で還元していきます。そしてデータドリブンのマーケティングキャンペーンを展開することで、アシックス・ファンを増やし、アシックスブランドへのロイヤリティ向上へとつなげていきます。

### 「デジタル」の活用で、カスタマーサービスの向上と業務効率化を両立させる

お客様が製品をご購入された後のカスタマーサービスの面でも、デジタルを活用してさまざまなニーズに対応した形で進化させます。返品のご要望に対しても、ECでご購入された製品の店舗での返品・即時ご返金ができる体制を構築したほか、チャットボットやAIを導入した進化したFAQでデジタルツールに関するお客様のご不明点にお応えします。特に、これまでのホールセールチャンネルでは見えなかったご購入後のカスタマーサポートも、EC売上の拡大に伴い新たに分析できるようになってきたことで、お客様の利便性に資する形へと強化します。

このように、デジタル戦略を通じてデータを収集し、そのデータをパーソナライズされたサービス展開へと活用することで、アシックスの守備範囲は広がり、お客様価値のさらなる向上へと進化させていきます。



# ASICS Premium Running Program

## アシックスをとことん使いきる 試験的ランニングプログラム

アシックスでは国内のランナー向けに、2021年4月から3カ月間、「ASICS Premium Running Program」を試験的に提供しています。このプログラムには、最新ランニングデバイスの「モーションセンサー」やコーチング、低酸素環境下トレーニング施設やランステーションといった、アシックスならではの象徴的なデジタルサービスやリアルな場の利用が組み込まれています。そうしたトレーニングの成果を発揮する場として、アシックスがオフィシャルパートナーとなっている「東京マラソン2021」への出走権とともに、フルマラソン経験のあるランナーに165,000円で提供したものです。わずか数週間の募集で30名の定員数を大幅に上回る約250名からの応募があるなど、ランナーからの関心の高さがうかがえました。

本プログラムには下記のサービス内容が含まれます。

### 1 最新ランニングデバイス 「モーションセンサー」

腰につけて走るだけでランニングフォームやペースの分析が可能で、日々ご使用いただくことでトレーニングメニューの管理やランニングフォームの分析・改善が可能になります。



### 2 ASICS RUNNING LAB

体格的な特徴や筋力、フォーム、持久力などのランニング能力測定をすることで、フルマラソンの予測タイムの算出や、専門スタッフによる個別アドバイスを受けられます。



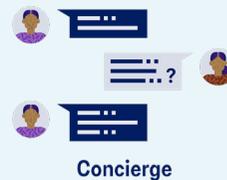
### 3 オンラインイベント

アシックスのランニングコーチやトレーナー、ISSの研究員が、筋力トレーニングやコンディショニングの実例、効率的なトレーニング方法などをレクチャーするオンラインイベントに参加できます。



### 4 ランニングコンシェルジュ

LINEのチャット機能を通じてランニングに関わる悩みや疑問をお問い合わせいただくことで、アシックスのランニングコーチやトレーナーなどのスペシャリストがお悩みにお答えします。さらにASICS RUNNING LABやモーションセンサーでの測定結果などを踏まえたアドバイスやサポートも受けられます。



### 5 参加者限定バーチャルレース

プログラム参加者限定のバーチャルレースを毎月開催します。月に一度、記録に挑戦する機会があることでトレーニングの進捗を確認できます。

### 6 その他サービス

- シューズのレンタルサービス
- 低酸素環境下トレーニング施設の利用
- ランステーション「アシックスラン東京丸の内」

このほかにも、世界約250カ国で使用されている「Runkeeper™」を用いて「ASICS World Ekiden2020」を2020年11月に開催致しました。今回は179カ国以上、13,602チーム、約56,000とバーチャルレース史上最多となる多くの方に参加申し込みをして頂きました。

「Runkeeper™」を通して、物理的に離れていても、ひとつのイベントをともに体験することでご家族やご友人、同僚などつながる機会を提供できたと思います。今後もこのようなデジタルコンテンツを充実させ、グローバルで新しいスポーツの楽しみ方を提供していきます。





## 将来にわたって「Sound Mind, Sound Body」を実現し続けるために、 グローバル基準のサステナビリティを強力に推し進めていく

サステナビリティ統括部長 吉川 美奈子

### Q アシックスにとっての「サステナビリティ」について 教えてください。

アシックスのサステナビリティに対する精神は、「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」を掲げています。それは「サステナビリティ」が一部の部署だけのテーマではなく事業全体、さらにはアシックスで働く社員一人ひとりが“自分事”として取り組むべきテーマであることを意味しています。この「サステナビリティ」をより深く事業に取り込んでいくために、社長を委員長としたサステナビリティ委員会を半期に1回開催、また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、全社的な取り組みを推進しています。

アシックスのマテリアリティ(重要課題)についても2021年に見直しを図り、「人・社会」「製品とサービス」「環境」「ガバナンス」をテーマとした9つのマテリアリティに集約しています。この中でも、満場一致でアシックスにとっての最重要課題に特定されているのが、「心身の健康」であり、それ以外のマテリアリティはすべてこの「心身の健康」を支えるために必要な要素という位置づけになっています。

### Q アシックスのサステナビリティの取り組みと、 社会の持続性との関連について教えてください。

アシックスの製品・サービスは人々の心身の健康を実現するために、提供されています。また、素材の選択から製品の廃棄・リサイクルに至るまで、バリューチェーンの各段階で環境負荷の少ない革新的でサステナブルな技術や材料を開発しています。アシックスの製品・サービスを使っただけのお客様が広ければ、自然と社会全体のサステナビリティが高まることにつながる。そういう意味で、私たちの取り組みは社会的に非常に価値があると考えています。

また、ランニングなどのアウトドアで行うスポーツは特に環境と密接に関係しており、アシックスのサステナビリティを実現するためには、スポーツができる地球環境を将来世代まで守ることが必要です。そのため私たちの気候変動に対する取り組みは、地球温暖化を産業革命前から1.5℃までの上昇に抑えようとする世界で最も進んだ基準に沿って進めており、CO<sub>2</sub>排出量についても2030年までに2015年対比で

63%の削減を目指すという野心的な目標を掲げ、その達成に向けて、循環型のモノづくりを積極推進しています。また、生産委託先工場も含めたサプライチェーン全体では、アシックスの「Sound Mind, Sound Body」に代表されるサステナビリティの考え方を共有することで、安全かつ衛生的で人権の尊重された労働環境を確保することを徹底しています。こうした環境やサプライチェーンの取り組みは、アシックス一社だけが努力しても大きなインパクトは生まれません。サプライヤーやビジネスパートナー、さらには一般的に競合といわれる企業とも協働して同じ目標に向かうことで、初めて大きなインパクトを生み出すことができます。

アシックスではそうした考えの下、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)や国際労働機関(ILO)の「ベタワークプログラム」などのグローバルなイニシアティブに、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。

### Q 今後のアシックスのサステナビリティは どう進化・発展していくのでしょうか。

環境負荷の削減に当たっては、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。循環型モデルへのシフトにあたっては、デジタルトランスフォーメーションとの連動も必要不可欠でしょう。循環型モデルを実現するために重要なことは、バリューチェーン全体で捉えること。CO<sub>2</sub>排出量の削減も、負荷の大きい製造部分にフォーカスを当てながら、製造の上流にある材料調達から、下流にある物流、販売、廃棄に至る全工程で取り組んでいかなければなりません。バリューチェーン全体を捉えると、アシックスという企業の枠を超えて協働する力も必要です。チャレンジングな取り組みではありますが、サステナブルなバリューチェーンで構築された循環型のビジネスモデルを推進していきたいと考えます。

## 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

スポーツと密接な関係がある地球環境が健やかであり続けることは、将来世代にわたってアシックスがスポーツを通じて人々の心身の健康に貢献していくための必要条件です。このように、サステナビリティの推進はアシックスの根幹を成すものであり、「VISION2030」の実現に向けた共通テーマや、「中期経営計画2023」の戦略目標にも「サステナビリティ」を掲げて経営の上位概念に据えることで、サステナビリティを強力に推進しています。

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CO<sub>2</sub>排出量の削減を図ります。



## People — 人と社会への貢献

### 事業活動を通して、人々の心と身体を健やかに

コロナ禍で、これまで以上に心身の健康の大切さを人々が実感しています。

アシックスでは、コロナ禍による制約の多い環境下でも、人々が仲間とともに、より楽しく前向きにランニングやウォーキングに取り組めるよう、駅伝形式のリレーマラソン「ASICS World Ekiden 2020」を提供するなど、デジタルコンテンツを活用した新しい方法で、人々の心と身体を健やかにする施策を展開しています。また、NPOとのパートナーシップを通じて、心身の健康を増進しながら仲間との協力を通じて生きていくために必要なスキルを身につけることのできる、子ども向けスポーツプログラムを各地で提供しています。その一方で、専門性を有する企業や学者の方々と協働で、世界中から数千人規模の参加者を集め、スポーツが人の心に与える影響を解明する研究を進めており、そこから得られた知見を革新的な製品・サービスの開発へとつなげていきます。

アシックスの事業は、製品の製造に関わる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よって支えられています。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等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ています。新たに生産委託先工場を選定する際には、品質や納期、さらには人権や労働条件といったCSRの観点を重視しながら基準を満たしているかを評価し、取引開始以降も継続して評価を行います。こうして、アシックスはサプライチェーンも含めて責任ある調達を遂行しています。

## 戦略目標

## 事業活動を通じたサステナブルな社会の実現

## サプライヤー基準

生産委託先工場を含むアシックスの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」の順守を求めています。「ビジネスパートナー管理方針」では、生産委託先での安全・衛生かつ倫理的な労働環境・労働条件の実現を目的に、すべてのサプライヤーに対して労働者の権利、労働安全、雇用条件などに関する法令や国際基準の順守を求めています。

また新規の生産国への参入時には、必ず社内外のステークホルダーとともに、産業やその国・地域特有の人権リスクを中心としたカントリーリスクの評価を実施し、継続的なサプライチェーン改善と、「現代の奴隷制」と呼ばれる人権に関するリスクに対応しているほか、サプライヤー研修を通じて、労働条件の継続的な改善と環境負荷の低減を図っています。また企業活動の透明性向上を目的に生産委託先工場のリストを公開し、ILOなどの国際団体とも連携しながら、工場で働く方々の人権を守り、安全かつ衛生的な環境で心身ともに健康に働けるよう取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症のパンデミックに際しては、大きな影響を受けた生産委託先工場および工場従業員への支援も社内外のステークホルダーと連携して行っています。

詳細はP.45をご覧ください。

## Planet — 環境への配慮

## 将来にわたってスポーツができる地球環境を守る

深刻化する気候変動によって、スポーツを行う環境にも影響が出はじめています。世界的な大会だけでなく、身近なところでは熱中症への懸念から、夏場の学校でのクラブ活動や子どもたちの外遊びまでもが制限されています。

アシックスでは、将来世代にわたって、スポーツを通じた心身の健康を実現できる地球環境を守るため、気候変動に積極的に取り組んでいます。「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同、さらには地球温暖化による気温上昇を1.5°C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、CO<sub>2</sub>排出の実質ゼロを目指す取り組みを進めています。

※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。

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ます。アシックスでは、この一方通行型のビジネスモデルを、循環型/サーキュラーへと変革すべく、バリューチェーン全体で次の4つのコンセプトを推進しています。

**LESS:** 使う資源そのものを減らしゴミを出さないデザイン(設計)をする

**CLEANER:** 制限化学物質基準を順守する

**LONGER:** 耐久性やパーソナライゼーションで製品寿命を延ばす

**RECYCLE:** 長く使った資源を回収リサイクルし、循環の環に戻す

「VISION2030」で目指す姿も、製品生産量の増加に伴う事業成長ではなく、バーチャルでのコミュニティやマラソン大会の提供や、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・診断等のサービス拡大による価値の向上です。デジタル技術を活用し、一人ひとりに合った製品・サービスの提供が実現すれば、使う資源の最小化と製品寿命の延伸につながります。そして将来は、自宅の3Dプリンターでシューズを作っただけなど、バリューチェーンを通じて廃棄物が出ない製品の届け方も志向していきます。

製品では2021年から9割超のパフォーマンスランニングシューズ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・ウェアの発売など、最終的には全ての製品で主要素材であるポリエステルがリサイクル材100%とな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、サステナビリティと機能性を向上するイノベーションを追求し、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」を累計870万足以上に採用しており、この世界初の「セルロースナノファイバー」活用シューズは2020年に「第2回日本オープンイノベーション大賞選考委員会特別賞」を受賞しています。



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

2021年に更新した目標は、国際的イニシアチブ「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」より「パリ協定」の「1.5°C目標」を達成する上で科学的な根拠がある水準と認定されました。

# 収益性の向上と将来の持続的成長のための 安定した財務基盤の確立

## 1. 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とPDCAサイクルが構築されてきています。また、このカテゴリー基軸の経営は、新型コロナウイルスの感染拡大期における混乱の中でも効果的に機能しており、販管費の抑制や在庫の適正管理等、必要なアクションをカテゴリーがリードする形で各地域と密に連携しながらスピーディーに実行することができました。「中期経営計画2023」では、このカテゴリー基軸の経営管理体制をさらに深化させるとともに、選択と集中を徹底することで、利益の最大化を図ります。

## 2. 選択と集中によるポートフォリオの再整理

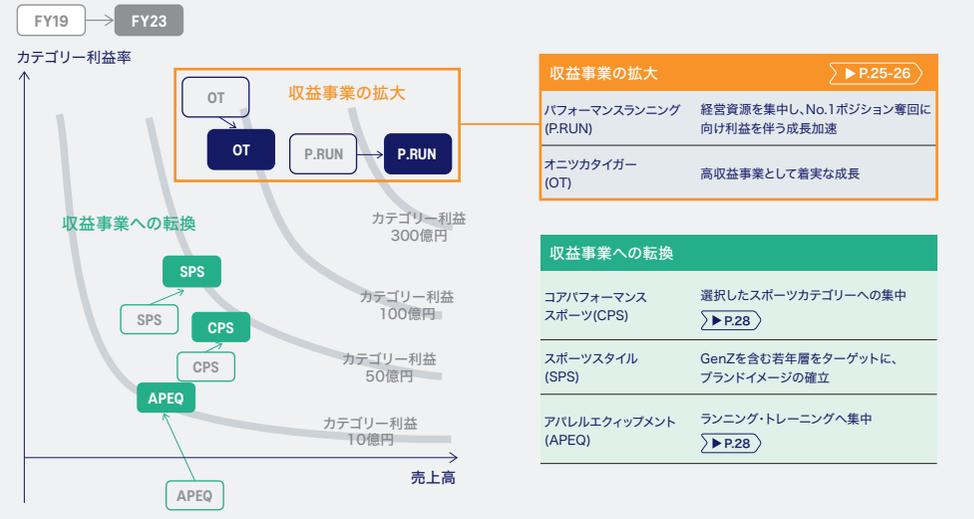
安定した財務基盤を確立するために、まずは高収益事業に経営資源を集中させることで更なる事業成長を図り、成長ドライバーとして全社の収益力向上を図ります。一方で、低収益事業については拡大路線を目指すのではなく収益性の高い事業へと変革させていくことが必要になります。

カテゴリー軸では、まずコア事業であるパフォーマンスランニングに注力します。コロナ禍でも市場自体は堅調に推移しており、競争も激化する中、さらなる経営資源の集中により、No.1ポジションを目指し拡大を図ります。またオニツカタイガーは、引き続き収益の柱の一つとして持続的成長を実現していきます。一方で低収益事業においては売上拡大による利益の増加を追うのではなく、選択したスポーツカテゴリーへの集中を進め、収益を圧迫していたスポーツカテゴリーの変革を進めていきます。

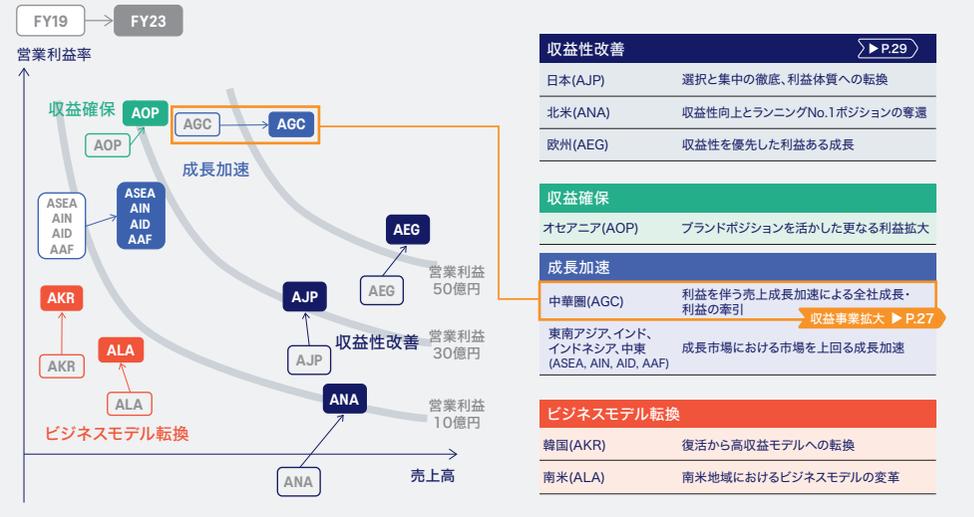
地域軸では、売上構成比の高い日本、北米、欧州における収益性改善が課題です。これら地域では、ランニングにフォーカスするとともに、コストコントロールの強化により、利益体質なビジネス構造へと転換し、全社の収益力アップに繋がっていきます。一方、安定して高い利益率を維持しているオセアニアや中華圏では、今後も利益を伴った成長を図ります。特に中華圏では市場シェアの拡大余地があり、スピード感を伴った拡大を目指します。また、現時点では売上規模は小さいものの、インドやインドネシア、中東などは今後の収益の柱となる成長市場として、各国のビジネス特性に合わせながら確実に成長軌道に乗せていきます。

経営資源を集中させる高収益事業は、成長ドライバーとして全社の収益力向上を牽引し、一方で低収益事業は収益体質へと変革を図ります。こうしたポートフォリオの再整理によるメリハリのある投資を実行し、全社の収益力を向上させることで、「VISION2030」実現に向けた持続的な成長のための安定した財務基盤を確立していきます。

### 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



## 収益事業の拡大

## ランニングでNo.1

アシックスのコア事業であるパフォーマンスランニングでは、「To be No.1 Running and Racing Brand」をミッションステートメントに掲げ、米国、欧州、日本のランニングおよびマラソン市場でマーケットシェアの拡大を目指します。

アシックスはパフォーマンス領域における製品力を強みに、2016年頃までは米国ランニング専門店市場で非常に高いシェアを確保していました。しかしながら現在は、競合にシェアを奪われており、中国をはじめとするアジア各地においては、市場シェアが数%にしか満たない市場も多くあります。「中期経営計画2023」では、イノベティブな製品を市場に投入し続けることで、マーケットシェアの拡大を目指します。そのための施策として、イノベーションロードマップを作成し、計画的にイノベティブな製品を提案できる仕組みをすでに構築しました。また、グローバルで一貫性をもったブランディングの構築や、製品・サービスの提供をするために、全世界で統一されたグローバル戦略を策定し、その方向性を各市場の特性に合わせてリージョン戦略として落とし込む、グローバル戦略のローカリゼーションを推し進めています。

「ランニングでNo.1」獲得に向けては、アシックスの強みである製品力を高め、シェア拡大に向けて、各地域でお客様とのタッチポイントの拡大とブランド認知ならびに好感度の向上に向けた施策を展開します。また、トップアスリート奪還のためにC-Projectを発足しました。「まず頂上(Chojo)を攻めよ」という言葉をモットーに、トップアスリートと連動した物・事作りを行っています。

イノベーションを通じて、アシックス製品をトップアスリートに認めてもらい、製品力の向上に努め、一般ランナーに対しても高い波及効果を生み出していきます。

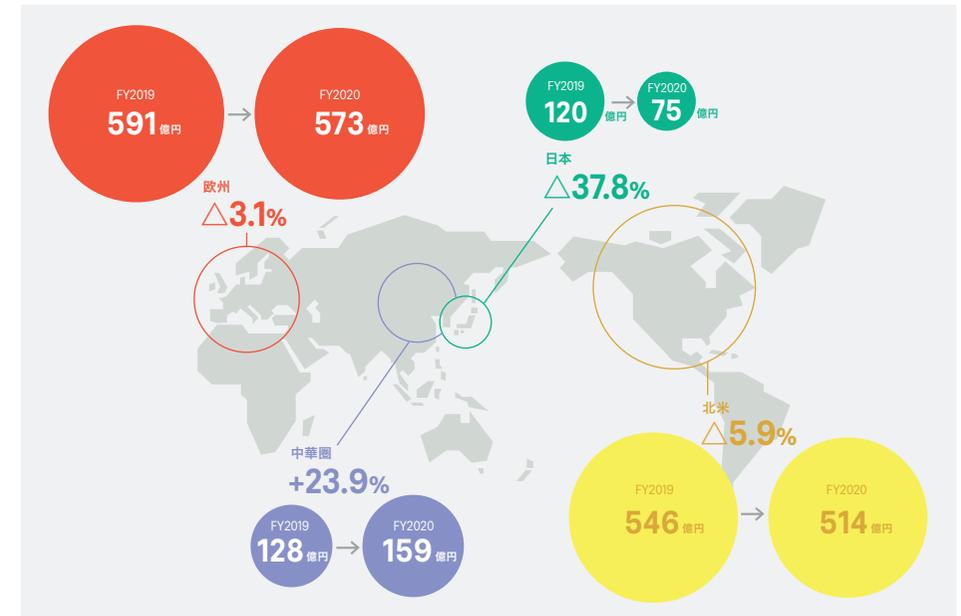
パフォーマンスランニングカテゴリーの収益性向上に向けては、売上総利益率を重要視する一つの経営指標として注視していきます。競争力のない製品は、値引き要求されることが多く売れ残って処分販売されることもある一方で、競争力のある製品は、値引きなしでも取り扱いたいと考え、実際に売れ残りになることも少なくなります。つまり、競争力のある製品を市場に投入し続けていくことが、収益性ならびにブランド力の向上に重要であるため、ランナーの声を大事にしなが、研究部門と連携し、魅力ある製品を創出していきます。

そしてアシックスの「ランニングエコシステム」の構築に向けて、製品とデジタルの両面からサービスを考え、理想的なエコシステムの構築へとつなげていきます。

## パフォーマンスランニング(P.Run) 業績データ

	FY2018	FY2019	FY2020	増減
売上高	1,707億円	1,701億円	1,601億円	△5.9%
営業利益	85億円	45億円	90億円	+98%
営業利益率	5.0%	2.7%	5.6%	+2.9ppt

## パフォーマンスランニング(P.Run) 主要地域別売上高



## 収益事業の拡大

## オニツカタイガーの着実な成長

オニツカタイガーは、プレミアムライフスタイルブランドと位置づけています。年齢や時代、性別を超えた製品ラインアップで、数多くのロングセラー製品を有し、直営店を中心とした自社流通チャネルでの販売を強化してきたことにより、アシックスグループの中でも収益を牽引するカテゴリーとなっています。また、組織体制においては、カンパニー制を敷くことでグローバルレベルで迅速な意思決定を図れ、川上から川下まで一気通貫で運営できる体制となっていることも強みとなっています。

「中期経営計画2023」では、オニツカタイガーを引き続き重点カテゴリーとして位置付けています。そして、2030年に向けては、付加価値のあるプロダクトとサービスまで提供し、「プレミアムライフスタイルブランド」としても地位を確立していきます。

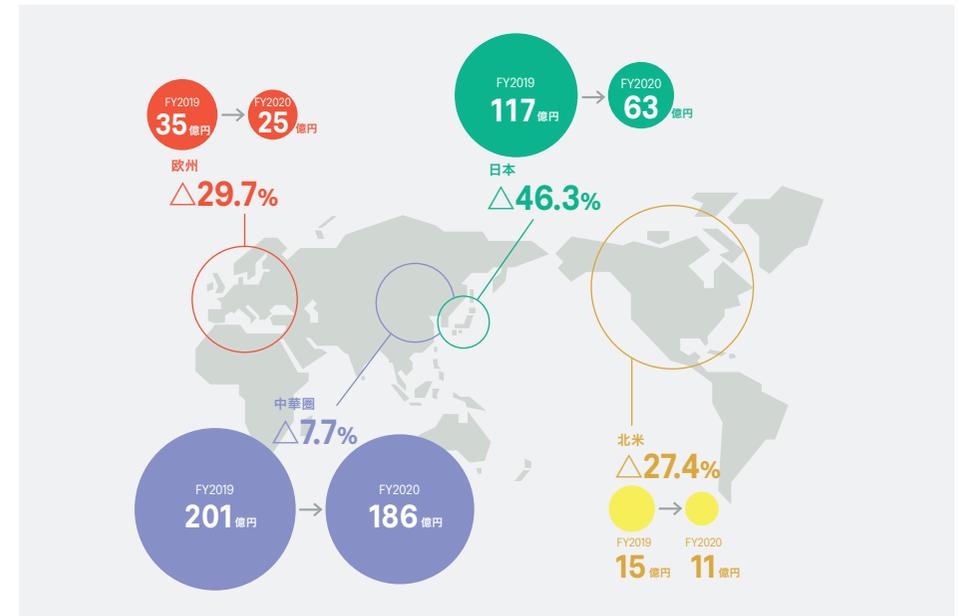
コマーシャルラインからプレミアムラインまで幅広い製品を提供しながらも、特に高品質・高価格帯の製品に集中してグローバルセレクトリティを活用した広告を展開することで、ブランドや製品イメージのさらなるプレミアム化を図ります。

地域戦略としては、市場が拡大しているアジアにおいては、デジタルマーケティングへの投資を進め、自社のECサイトから製品を顧客に直接販売するビジネスを強化することで、着実な成長を図ります。また、欧米市場においては、旗艦店を活用することでお客様との直接的なタッチポイントを増やし、コミュニケーション活動を強化し、ブランドイメージの向上を図ります。このように、旗艦店によるブランディングの最大化・ECを中心としたオムニチャネル化といった自社流通にフォーカスした流通戦略により、収益を拡大していきます。

## オニツカタイガー(OT) 業績データ

	FY2018	FY2019	FY2020	増減
売上高	428億円	455億円	339億円	△25.6%
営業利益	74億円	83億円	7億円	△91.3%
営業利益率	17.5%	18.2%	2.1%	△16.1ppt

## オニツカタイガー(OT) 主要地域別売上高



## 収益事業の拡大

## 中華圏の成長加速

中華圏は、その市場規模の大きさはもとより、現在のアシックスブランドの認知度に成長余地があること、中国政府によるスポーツ推進施策などの観点から、成長ポテンシャルが非常に高い市場です。今後アシックスでは、中華圏を成長ドライバーの1つとして、位置付けています。現在のアシックスのポジションは、ランニングシューズにおいては各種マラソン大会におけるアシックス製品着用率は上位であり、ランニングブランドとしての認知は進んでいます。また国際的なスポーツ財団であるサマランチ・スポーツ発展財団との青少年育成の取り組みを通じて、サッカー等においてイベントを実施しています。さらには2021年からはバスケットボールの領域での事業も本格化させています。

今後この大きな中華圏で事業を成長させていくために、事業の中核を担うパフォーマンスランニングの成長拡大に注力してきます。コアランナーに対しては、主に直営店での販売を通じてアプローチし、顧客体験の満足度を向上させることで、顧客基盤の確保とブランド認知度を向上させ、売上の拡大につなげていきます。若者や女性を中心とした顧客層に対してはECを中心に興味を引くコンテンツを発信することによって、売上の拡大を図ります。また、中長期的にマラソン大会への投資も進め、大規模イベントを最大活用しながら、アシックスのテクノロジーや革新的な製品等の情報を継続的に発信していきます。

さらに、販売機会損失を最小化するために、デジタルを活用した消費者嗜好の把握と、それに合った製品のスピーディーな市場投入を実現する仕組みづくりとして、ローカルサプライチェーンを強化していきます。その第一歩として、2020年からは中国国内での製品生産を開始しました。国内生産の中心となるスポーツスタイル分野においては、他ブランドとのコラボレーションも活用しながら、消費者ニーズの高い製品展開と、継続的なマーケティング投資によって、拡大させていきます。また、ランニングやスポーツスタイルだけでなく、キッズ分野にも投資を進め、現地パートナーとの連携も活用しながら成長を目指します。

近年、海外ブランドに加え、中国国内ブランドも台頭し競争環境が激化する中で、ブランド認知度を高めるため、お客様との接点拡大をさらに推進していきます。ECはもちろんのこと、都市部においては直営の旗艦店を出店することにより、アシックスブランドをお客様に体験していただく場所を提供していきます。また、これまで十分に進出できていなかった地方都市への出店も拡大していくことで、アシックスブランドを最大限にアピールしていきます。

## 中華圏 業績データ

	FY2018	FY2019	FY2020	増減
売上高	396億円	394億円	411億円	+4.2%
営業利益	62億円	53億円	43億円	△20.3%
営業利益率	15.6%	13.4%	10.4%	△3.0ppt

## 中華圏 カテゴリ別売上高構成比



## 収益事業への変革

## アパレル、スポーツカテゴリー、直営店戦略

## 1 アパレル事業

アパレル事業はグローバルで収益事業へと変革を進めるために、各地域の課題解決を図ると同時に、グローバル全体として効率性を向上させることで収益力を強化していきます。

まず製品軸として、ランニングとトレーニングへ経営資源を集中します。注力カテゴリーを絞り込むことにより、マーケティングと販売を効率化し、収益性を改善していきます。

販売面では、従来のホールセール中心のビジネスからECビジネスへのシフトを加速させます。同時に「OneASICS™」プログラムを活用し、直営店と連携したオムニチャネル化も推進していきます。

グローバル全体のサプライチェーンプロセス最適化も課題であり、効率的な生産体制の構築も進めていきます。

## 2 選択したスポーツカテゴリーへの集中

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。

テニスでは、アンバサダーを活用したグローバルでのブランド認知の拡大に加え、ジュニア世代のアスリートの計画的なサポート、テニス専門店との関係強化により、お客様からの信頼を獲得しマーケットシェアを拡大していきます。

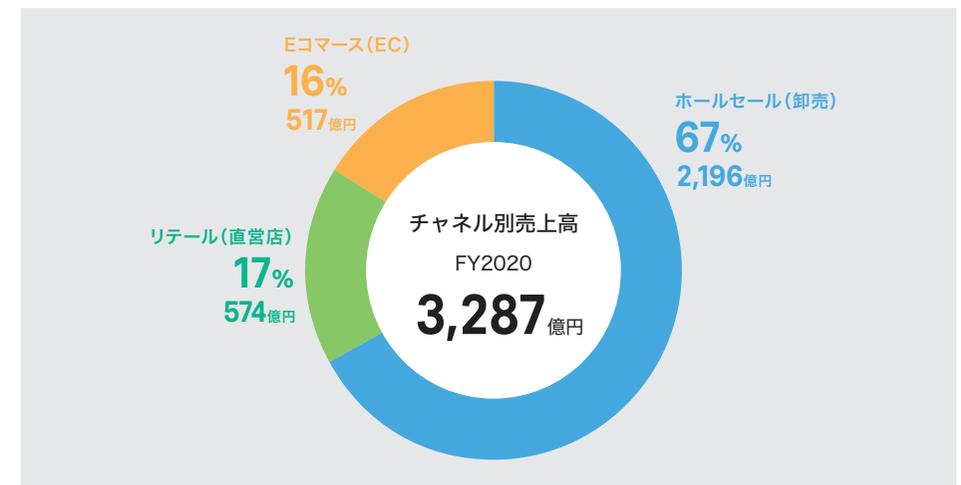
インドアスポーツでは、各リージョンのさまざまな特徴に適した製品を展開し、主要な販売先においてお客様が製品を理解しやすく、選びやすくなる環境づくりを進めます。

地域軸として、特にコアパフォーマンススポーツの売上構成比が他の地域よりも高い日本においては、テニスとインドアスポーツに含まれるバレーボールとバスケットボール、および、陸上競技、サッカー等のスポーツカテゴリーで損益を可視化し、適切な投資配分になるようにコストコントロールすることで、収益性の改善を図ります。

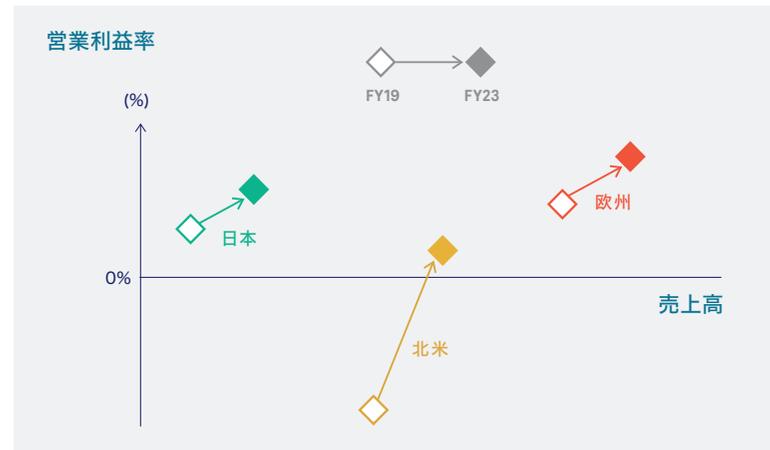
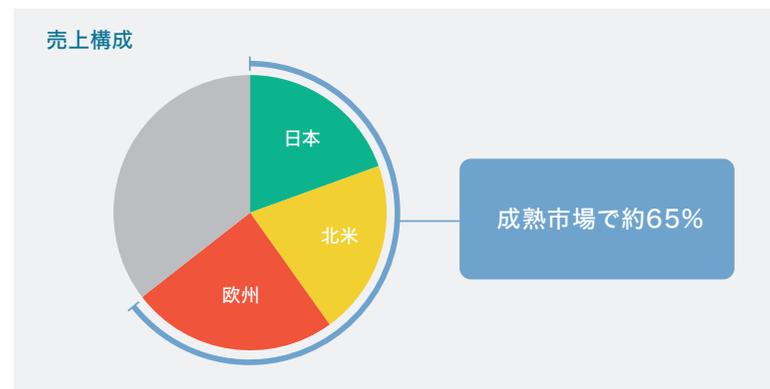
## 3 直営店戦略の見直し

直営店は、アシックスの製品に「触れる」、「試す」などのリアルな体験を通じてアシックスファンを創出する場として大切です。しかし、コロナ禍で社会環境の変化が加速したことなどから直営店戦略の見直しがより重要になっています。

そこで、まずは採算性を重視した出退店の管理強化により、収益性を高めることに注力します。それぞれ個別の店舗損益評価を徹底し、地域ごとにメリハリをつけながら、不採算店舗については財務インパクトにも考慮しつつ閉店し、新たに出店する店舗についても、出店基準を厳格化し、コロナ禍の影響をふまえて直営店を厳選して出店していきます。また本来の製品に「触れる」、「試す」機会という特性を活かしながら、今後はランニングカテゴリーにフォーカスした店舗の展開も視野に入れ、コロナ禍で成長加速しているECと連携したオムニチャネルとして、お客様の利便性を高めていきます。



## 4 成熟市場における収益性向上

売上規模の大きい日本、北米、欧州における収益性向上による  
全社収益力強化

## 日本

日本では、利益体質への転換に向けてカテゴリー体制のさらなる深化と、デジタルシフト、加えてコスト面での選択と集中を図ることで利益の最大化を図ります。

まず、パフォーマンスランニングをこれまで以上に強化します。「METASPEED」の展開を皮切りにトップアスリート層の獲得を図り、一般ランナーへの波及を狙います。プロダクトのみならずデジタルサービスを展開することでランニングエコシステムを構築し、デジタルコンテンツの充実化を通じて自社ECをより強化していきます。

次に、コアパフォーマンススポーツとアパレルについては、選択したスポーツカテゴリーに集中することで、収益性の改善を図ります。

「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」の開催は、アシックスブランドの認知拡大とイメージ向上につながるチャンスと捉え、臨機応変にその機会を活かしていきます。

## 北米

北米では、黒字化に向けて、利益体質なビジネス構造へと転換を図ります。

パフォーマンスランニングに重点的に資源を配分することで、市場におけるNo.1ポジションを目指します。ランニングNo.1に向けては、まず、アシックスの良さを知ってもらうことが肝要です。ランニング専門店において製品の高い機能性や独自のサービスを知っていただき、マーケットシェアの向上へとつなげ、その他の販売チャンネルにも波及させていきます。同時にデジタルマーケティングを強化することで、特に若者層の顧客との接点拡大を図ります。直営店については店舗損益評価の強化を進め、利益を確保できる新たな形態での店舗展開を目指します。

北米は、ランニングとデジタルにおいて最先端のトレンドが創出される市場の一つであることから、アシックスグループにおいてパフォーマンスランニング、デジタルをリードする地域となることを目指します。デジタルを最大限に活用し、ランニング市場でのリーディングポジションを確保し、利益を伴った成長を実現していきます。

## 欧州

欧州では、ランニング市場におけるブランドの優位性を高めると同時にオペレーション効率の改善を進め、収益性向上を図っていきます。

ランニングでは、デジタルマーケティングを活用した製品の独自価値・高機能性を効果的に訴求していきます。また製品ラインアップの拡充により、幅広いお客様のニーズに対応していきます。デジタル上のコミュニケーションだけでなく、実際にアシックスブランドを体感していただくための機会創出にも力を入れていきます。

さらに、投資バランスの最適化、人件費や直営店舗等の固定費の見直し、変動費抑制のための施策にも注力し、販管費コントロールを強化することで収益性を改善していきます。

## Digital / Personal / Sustainableを基軸とした技術開発

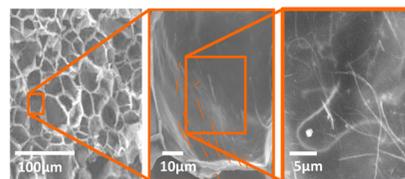
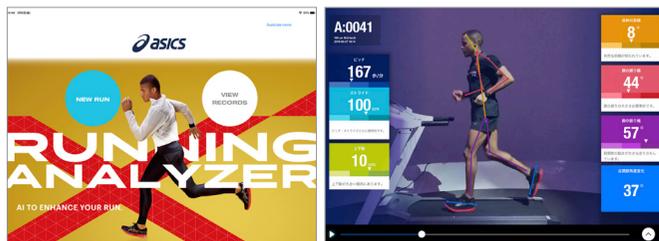
アシックスでは、「VISION2030」の実現に向け、進化を続けるデジタル技術をバリューチェーンのあらゆる場面で活用し、各個人に合わせてパーソナライズされた製品・サービスの開発を進めています。また、「作る・使う・廃棄する」という製品ライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を考え、「セルロースナノファイバー」等地球環境に配慮した材料開発、廃棄材の再利用技術、水質汚染低減に寄与する製造技術の開発を進めています。

さらに、これらの材料・製造技術に加え、サプライチェーンを通じた環境配慮技術の構築に取り組んでいます。

例えば、足形や体形、動きの特徴を簡易に測定・分析するセンサーやアプリケーションの開発・提供を通じて、世界中のお客様の情報をより簡易に、正確に、リアルタイムに収集するサービスの開発を進めています。それらデータに基づき設計する一人ひとりの特徴に応じたシューズやウェアなどの製品を、地球環境に配慮した材料・製造方法で提供することができます。また、一人ひとり異なる動きの特徴に応じてパフォーマンスの向上に寄与する適切なアドバイスやトレーニングを推奨するアルゴリズムなども開発していきます。こうした技術は、アスリートや一部の方だけでなく、子どもから高齢者、障がいをお持ちの方まで、全ての人々がスポーツ・運動を無理なく楽しんでいただくために活用できると考えています。

私たちに、これまでシューズ開発などで培ってきた技術に加え、長年蓄積してきた足形や体形、動作データなどに裏付けられた知見が豊富にあります。

アシックスが今後も競争優位性を発揮し続けていくためには、これら独自の技術と知見を活かし一人ひとりのお客様に適した製品・サービスを提供しながら、そのプロセスにおいて得られたお客様のデータを、さらなる機能や価値向上につなげてお客様に還元していく、そうしたアシックスとお客様が一体となって継続的に成長していくサステナブルなビジネスモデルの構築を目指します。こうした取り組みを通じて、新たなイノベーションを創出し、誰もが一生、運動・スポーツを通じて心も身体も健康でい続けられる世界を実現していきます。



セルロースナノファイバーの拡大図



セルロースナノファイバーを活用したランニングシューズ「METARIDE」



アシックススポーツ工学研究所 (ISS)

### アシックスの研究開発体制

1985年に設立したアシックススポーツ工学研究所 (ISS) は、「スポーツで培った知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」というビジョンを具現化する、アシックスの研究開発拠点です。「ヒューマンセントリックサイエンス」にこだわり、人間の運動動作に着目・分析し、独自に開発した素材や構造設計技術を用いることによって、アスリートのみならず、世界の人々の可能性を最大限に引き出すイノベティブな技術、製品、サービスを継続的に生み出すことを使命としています。

ISSでは、人間の身体や動きの分析をベースとした材料や構造の研究に加え、生産技術、製品、素材の分析評価などさまざまな研究開発アプローチで新たな価値の創出を目指しています。

### ISSの研究アプローチ

人間特性研究	種目や男女によって異なる運動時の身体の“変形”や“負荷”を分析、その結果に基づき、製品にとって必要な機能を抽出。
材料研究	シューズを進化させるためのシューズのソールやパーツとして使用されている樹脂・ゴム・スポンジを、材料配合から研究開発。
構造研究	人間特性の研究で得られた結果をもとに構造を設計。コンピューターシミュレーションによって設計し、実験による評価・検証を実施。
分析評価試験手法に関する研究	シューズ、ウェア、用具に使用する材料や製品の品質維持・向上に向けた基準値の設定や新たな評価方法の研究。
生産技術研究	成形方法を研究に加え、研究所で開発された材料を量産化するための生産工場への技術指導を実施。
デジタルコンテンツに関する研究	人間特性研究やビッグデータ解析に基づく運動プログラム提案や、ウェアラブル技術を活用した測定評価手法・サービスの研究開発。

## 人財の強化と活性化により、質の高い働き方の実現

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ととも重視しており、「ASICS World Ekiden」や「アシックスグループ従業員に向けたオンラインフィットネス」といった機会を提供しています。また社員エンゲージメント調査を通じて職場風土を定点観測し、その改善に向けたアクションを実施するなど、さまざまな取り組みを実施しています。

2021年度には、ビジネスをグローバルレベルで変革し、「VISION2030」を達成するための行動指針である「グローバルコンピテンシー」を、導入しました。「グローバルコンピテンシー」として求める要素は、①お客様志向、②変革・創造、③リーダーシップ、④協働・相互尊重、⑤成果の追求の5つとしています。人財の育成にあたっては、人選、育成、配置、評価といったタレントマネジメントサイクルを通じて、個人のキャリアパスを戦略的に推進しています。また選抜型研修であるアシックスアカデミー等を通じて、グローバル経営幹部候補の早期育成を図っています。

イノベーションの創生とグローバル事業の拡大には、ダイバーシティ（多様性）が不可欠であり、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。アシックスでは、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々が集まっています。ダイバーシティ&インクルージョン推進では、一人ひとりの持つ多様な価値観や意見を認め合い、議論を活性化することで、新しい視点への気づき生まれ、それが創造的なアイデアの創出につながっていくことを目指して活動しています。

2020年6月には、グローバル全社でダイバーシティ&インクルージョンを推進すべくステアリングコミティを立ち上げました。グローバル共通目標に掲げているのは、「女性管理職比率の向上」と「インクルーシブカルチャーの醸成」です。また、性別や人種など、それぞれの地域に根差した課題の解決にも取り組んでいきます。

具体的な指標の1つに2023年までにグローバル全体で女性管理職比率35%の目標を掲げています。多様化するお客様ニーズや環境変化の加速化へ対応するには、女性を含む多様な人財の感性・能力・価値観・経験は不可欠であり、職場は個々の能力が最大限発揮できる環境でなくてはなりません。アシックスでは、意思決定や指導的地位に占める女性社員の比率が少なく、性別における公平性については課題と捉え女性管理職比率の目標を設定しました。目標達成を目指して、無意識のバイアスへの気づきを促す研修の提供やキャリア開発プランを活用した上司部下間の対話促進などを通じて、意識・行動の変容を促しています。



# UNOHA



## ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みから生まれた新ブランド

アシックスでは、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することを目指し「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。この取り組みの中でも特に強化している女性の活躍推進の一環として、2019年夏に女性社員のためのプロジェクトが立ち上がり、市場分析や新規事業の提案を経て、2020年1月にプロジェクトチームが発足しました。そして2021年3月、ライフスタイルブランド“UNOHA”が誕生しました。

“UNOHA”の名前の由来となった卵の花は、枝を空洞にすることでエネルギーを上手くコントロールする神秘的な植物といわれ、厳しい冬を越え晩春に美しい花を咲かせます。“UNOHA”は、その卵の花のように、人々のココロとカラダのバランスを大切に、日常に寄り添いながらファッションやライフスタイルを提供、発信していきます。

アシックスがこれまでスポーツの領域で培った知見を活かし、アクティブウエアからラウンジウエアやワンマイルウエアまで日常にコンフォートを感じられるファッションアイテムを展開しています。現在日本においてECや期間限定ポップアップストアでの販売を展開。ウイメンズファッションという新たなチャレンジに取り組むとともに、今後はユニセックスラインの立ち上げや海外展開も視野に入れています。

“UNOHA”は、アシックスのサステナビリティ・ビジョンに基づき、人々の日常に寄り添うブランドとして、サステナブルな素材の採用や、多くの人々がサステナブルに触れ、考えるような機会の提供、情報発信にも取り組んでいます。2021年春夏コレクションのプロダクトのおよそ6割に、リサイクルレザーや、ペットボトル由来のリサイクルポリエステルなどのサステナブルな素材を使用しているほか、パッケージもリサイクルペーパーをはじめとしたエコ素材を採用しています。

アシックスの掲げる「VISION2030」に沿って、“UNOHA”は、「デジタル」と「サステナブル」を柱に、成長を目指していきます。



## ROAを意識した「カテゴリー経営 2.0」を推し進め、 中計最終年度の数値目標達成にコミットする

執行役員 経理財務統括部長（経営企画担当） 林 晃司

### Q 過去10年間の業績について、

#### 財務経営の視点から総括をお願いします。

アシックスは、2015年頃まで欧米でのランニングブームを追い風に、グローバルでの売上拡大により着実な成長を遂げてきました。そうした流れを受けて2016年2月に発表した中期経営計画「ASICS Growth Plan 2020 (AGP2020)」では、それまでの売上拡大路線を継続し、顧客基盤の拡大とCAGR（年平均成長率）12%の成長目標として、当初は2020年の売上高を7,500億円とアグレッシブな目標を掲げました。しかし2015年以降、急激な市場変化に十分対応できず売上が停滞する中で、グローバルで積極的に進めてきた直営店舗の出店投資等が重石となり収益性も低下しました。2018年には収益性の改善に取り組むアクションプランを導入し、「AGP2020」の数値目標も下方修正しました。2019年から導入したカテゴリー経営によって、本社と販売会社とが統合され、全体最適視点での収益性の向上をこれまで以上に追求するようになった結果、徐々に営業利益率の改善が見られるようになりましたが、最終年度の2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり厳しい結果となりました。ただし、その中身を精査しますと、主力のパフォーマンスランニングは、中華圏で25%以上の成長を見せています。アシックスにとって中華圏は、早くに進出して成功を取めた欧米市場とは異なり、市場参入がきわめて後発で、海外大手や中国国内ブランドなどの競争がひしめく厳しい競争環境の中で、これまで進めてきた認知向上等の取り組み成果がようやく数値面でも表れたと感じています。ほかにもEC売上が前期から86%拡大しており、2020年は厳しい状況の中でもしっかりと在庫や販管費のコントロールを強化して、収益性の重要性をより意識した1年となったと振り返っています。

### カテゴリー利益の概要 ※2021年から導入

- カテゴリーに特定可能費用はカテゴリー直接費とする
- マーケティング費用は、アクティビティ毎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

（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分配						
カテゴリー利益							
カテゴリー外コスト							
連結営業利益							

### Q 次に、財務戦略の基本的な方針について教えてください。

2020年は、コロナ禍によって先行きが見通せない中、キャッシュ・イズ・キングとの考え方で、資金の迅速な確保に走りました。これからの3年間は、「中期経営計画2023」の下、2030年の長期ビジョンという大きな目標に向けて、営業利益率の向上を図りながら事業推進を支え、安定的かつ保守的な財務運営を企図しながら、非連続の成長にも備える期間だと捉えています。経済市況や金融情勢を見ても、日本の超低金利はアドバンテージとして活用し、弱い通貨を借りることが最大のチャンスにつながると捉えています。間接金融だけに頼るのではなく直接市場の活用を常に考えています。実際、アシックスは資本市場からの評価を把握することも目的に、2016年に普通社債を発行し、その後も、アシックスらしいサステナビリティ債券を日本の事業会社として初めて発行するなど、財務の面でも先駆的な取り組みにチャレンジしてきました。私は常にデットのキャパシティを意識して財務を見ていますが、財務規律としては、アシックスの現在の自己資本比率は約40%の水準を維持していくことで、デットのキャパシティも確保でき一定程度の非連続の成長にも耐えうると考えます。

### Q 運転資本の改善活動など、キャッシュ創出に向けた具体的な取り組みを教えてください。

私は2015年にアシックスに入社し、最初に着手したのは、グローバルに偏在していた資金の有効活用でした。当時は、安定的なビジネスに支えられ収益性も高い豪州では資金が眠っているのに対し、米国は借入ポジションにあるといった状況にあり、為替差損の発生しない形で資金効率性を上げるべく、グローバルキャッシュマネジメントで約7割の資金を押さえていきました。

キャッシュフローに関しては、財務を担当している私はもちろん、各カテゴリーの管掌役員や統括部長等の参画するキャッシュフロー・コミッティーを3年前から開始し、そこで運転資金の改善を図っています。余分な在庫を持ちすぎないなど、在庫管理を中心に、売掛金の早期回収に努めながら買掛金は支払期日に支払うなど、棚卸資産や売掛債権、買掛債務の目標回転期間を掲げた運営を徹底することでキャッシュの創出につながっています。アシックスは、非連続的な成長に向けたM&Aの件数や投資金額はさほど大きくありません。しかし、2019年には今後の事業展開でカギとなる事業として、北米第3位のレース登録プラットフォームである「Race Roster」を買収するなど、機動的に動けるためのキャッシュの創出は欠かせません。運転資金の改善活動についてはすでに仕組み化して落とし込んでおり、この活動を継続的にを行い、今後もさらなるキャッシュの創出を図っていきます。

### Q 持続的成長を果たすために、アセットアロケーションについてはどのように考えていますか。

アシックスの喫緊課題は、収益性の向上だと認識しており、まずはしっかりと利益体質を改善していきながら、運転資金を管理することでキャッシュの創出を図っていく考えです。

投資に関しては、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が、この中身が変わってきています。それを有形資産と無形資産の比率で見ると、過去には有形資産の比率が大きかったのが、今ではデジタル投資へとシフトしている関係から、無形資産の比重が高まっています。非連続的な成長を考慮しなければ、今後も約100億円規模での投資を見込んでいます。今後の中心はやはりデジタル投資になります。

また、株主還元については、成長投資とのバランスを鑑み、中計3年間で、安定的な配当と自社株買いを通じて、総還元性向50%以上という基準を導入しました。市場環境の変化や株式市場の変動もある中、安定的な配当を軸に運営していく考えです。

### Q 投資を判断する基準について教えてください。

さまざまな投資の判断基準については、営業利益でとどめるのではなく、それより下の税後利益まで含めて検討することが大事です。EPS(1株当たり当期純利益)をどのように向上させていくのか、資本コストも考慮した上で検討しています。

経営会議などでの議論を見ても、徐々にハードルレートを、WACC(加重平均資本コスト)を超えることという意識が浸透してきたように思います。また過去の反省として、直営店舗の出店投資がかさんだことが利益の圧迫要因となっていましたので、カテゴリー経営を進める中で、グローバルにおける出店の判断はすべて本社の社長決裁へと変更しています。出店を判断する中でも、資本コストに見合う投資であるかを判断するためにも、3年後の営業利益まで落とし込んで評価するといったルールも整備してきており、今後さらに改善が図れると見えています。

### Q 税金に対する考え方や、グローバルでのタックスマネジメントの考え方について聞かせてください。

これまで、日本ならびに米国で連結納税制度を導入するなど、タックスマネジメントも推進してきました。米国では2016年に「Runkeeper™」を運用する「FitnessKeeper社」を買収しましたが、米国にアシックスアメリカホールディングスという持株会社を設立してその傘下に、利益面で課題のある同社と利益の出ていた米国会社とを置くことで、連結納税による税務メリットを得るなどのタックスマネジメントを行ってきました。日本でも、課税所得のある会社が明白でしたから、連結納税を始め、EPSの向上も図ってきました。

タックスマネジメントに関しては、いわゆるタックスヘイブンの活用といった租税回避の行動そのものが国際的にも受け入れられなくなってきています。アシックスとしては、税金の納付は、企業の果たすべき大切な社会的責任の一つという姿勢で、しっかりとコンプライアンスを遵守しルールに則りながら、生み出した利益に対する税金をお支払いしていくことが大切だと考えています。

**Q 個別の投資案件の分析や重視している管理指標について教えてください。**

資本コストをより意識しながら経営を回す中で、今年から新たなKPI(重要経営指標)としてROA(総資産利益率)を導入しました。ROE(自己資本利益率)ではなく、ROAとしたのは、バランスシートにもう少し工夫ができる余地があると考えていることもありますが、ROEのE(エクイティ:自己資本)にのみ着眼してしまうと、その数値に関わる当事者(社員)の数も少なくなってしまうからです。総資産を見ていくことで、一人ひとりの業務におけるアセットサイドの活動を自分事化して見ていくようになる。そうした目線を各自が持ちながら、収益を上げて、ROAの向上を図ることが大切なのではないかと考えました。

先ほども述べたように、これまでさまざまな投資案件を検討していく中で、資本コストに対する意識が社内にも浸透してきました。私が一番肝心だと思うのは、社員一人ひとりがしっかりと、KPIの意図することを理解した上で取り組むことです。先述のキャッシュフロー・コミッティーで進めてきた運転資金の改善施策などを見ても、社員一人ひとりの行動の変化が見て取れます。例えば、ECにおける販売手

数料の支払い一つを見ても、グローバルに展開するEC事業者に対して、それぞれのエリアで支払っている料率に地域差があることがわかり、グローバルビジネスを行っているスケールメリットを活かした働きかけをすることによって、最良料率での適用が実現するなど、さまざまな工夫から、収益性の改善が進んできています。こうした一つひとつの施策が組み合わさることが、ROAの最大化につながるということ、社員一人ひとりが理解しやすいよう、ROAツリーのマトリックスを使って丁寧に説明しています。

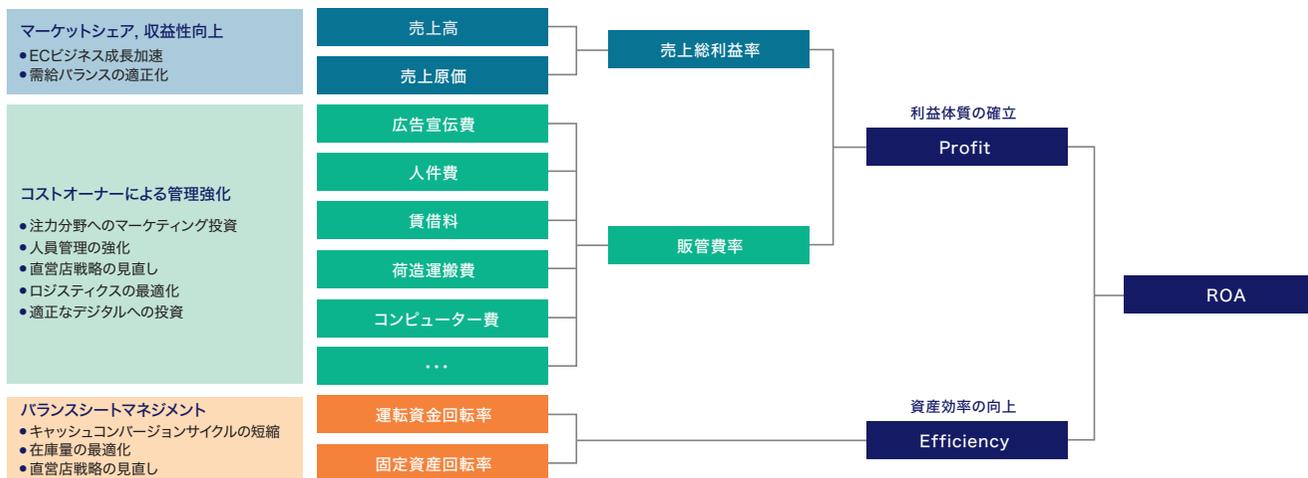
各カテゴリへのコスト配賦についても、透明性のあるアカウントビリティー(説明責任)を大切に、店舗などの有形資産とデジタル投資などの無形資産に係る減価償却費負担に至るまで、コントロール可能なコストとそうでないコストとを精緻に分けて落とし込んで、現場の方々の理解と納得感を得ながら進めています。カテゴリごとに濃淡のある収益性に対しては、業界水準や投資家からの期待も加味して、それぞれのカテゴリに期待する利益の達成を目指した事業運営を進める体制を構築しています。

**Q 最後に、投資家の皆様へ一言メッセージをお願いします。**

アシックスは、1年間に300回ほど投資家の皆様とのIRミーティングを行うなど、IRにも非常に力を入れています。社長をはじめとするトップマネジメントも、株主・投資家の皆様との対話を重視しており、アシックスが生み出す価値をしっかりと市場の皆様にお伝えし、フィードバックを社内に配信することが、ひいてはアシックスの経営品質の向上にもつながると考えています。

アシックスは「VISION2030」達成に向けて、「中期計画2023」では、最終年度の2023年に営業利益250億円、営業利益率6.0%以上、ROA 4.0%といった数値目標を掲げています。これら目標は、私たち自身のコミットメントとして、なんとしてでも達成していきたいと思えます。引き続き皆様のご理解とご支援をいただけますよう、よろしく願い申し上げます。

**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。

## ステークホルダーの期待・ニーズへの対応

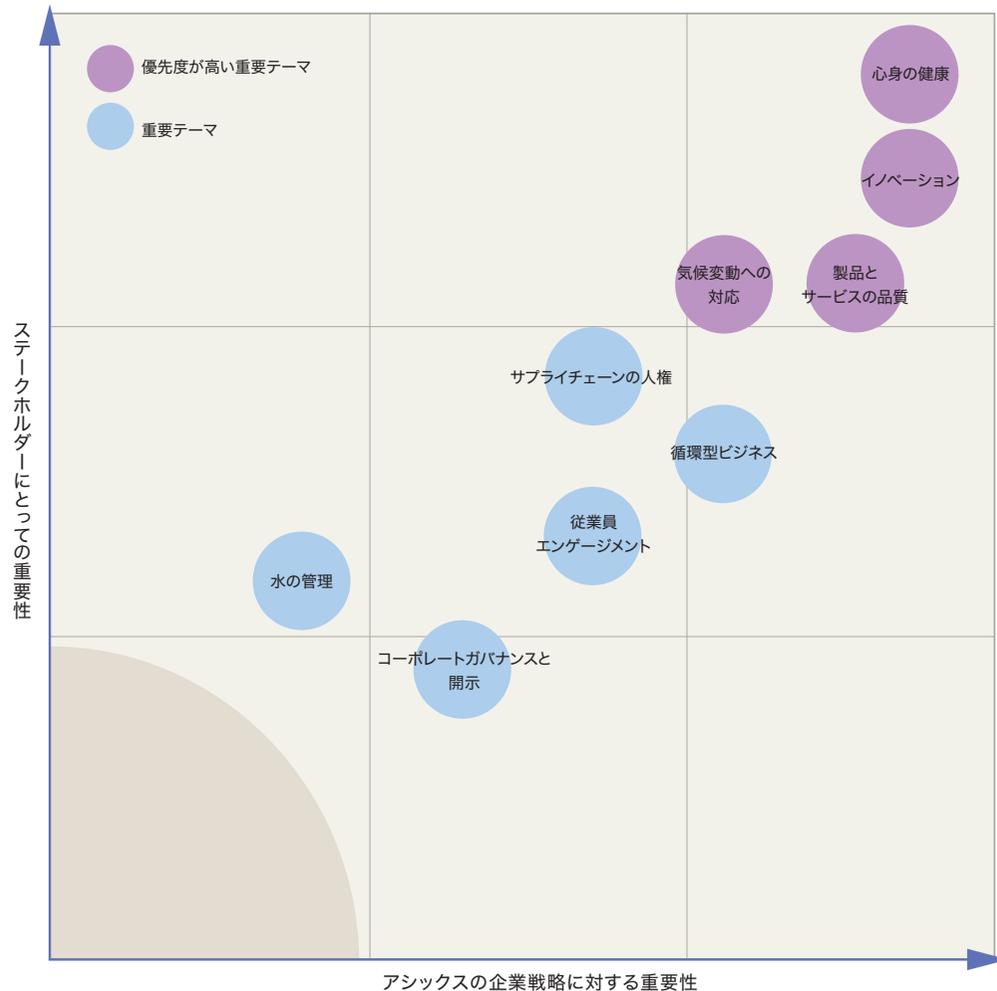
ステークホルダーとの関係性はアシックスのビジネスモデル、事業活動、そして価値を創出するための主要な経営資源(キャピタル)であり、アシックスの中長期の企業価値に大きな影響を与えます。

あらゆるステークホルダーとの対話を通じて、その期待とニーズを把握し、経営に取り込むことでアシックスの持続性強化に取り組んでいます。

ステークホルダー	アシックスグループの姿勢	期待・ニーズ	コミュニケーション活動	価値共創の機会
 <b>お客様</b>	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"> <li>● 心身の健康</li> <li>● イノベーション</li> <li>● 製品とサービスの品質</li> <li>● 気候変動への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗での接客</li> <li>● ソーシャルメディアでのコミュニケーション</li> <li>● お客様相談室へのお申し出</li> </ul>	お客様の期待・ニーズと取得したデータに基づく、革新的な製品・サービスの研究開発
 <b>株主・投資家</b>	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"> <li>● イノベーション</li> <li>● 製品とサービスの品質</li> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● サプライチェーンの人権</li> <li>● コーポレートガバナンスと開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● ESG(環境・社会・ガバナンス)関連の調査と照会への回答</li> <li>● 決算説明会</li> <li>● IRミーティング</li> </ul>	対話やESG評価の改善を通じ、価値創造する力を向上
 <b>従業員</b>	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"> <li>● 心身の健康</li> <li>● 従業員エンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントの調査</li> <li>● 研修の実施</li> </ul>	多様な人財の活用を通じ、イノベーションの創出を加速
 <b>ビジネスパートナー</b>	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"> <li>● イノベーション</li> <li>● 製品とサービスの品質</li> <li>● サプライチェーンの人権</li> <li>● 循環型ビジネス</li> <li>● 水の管理</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>工場・サプライヤー <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期会議の実施</li> <li>● 監査・研修会の実施</li> </ul> </li> <li>販売取引先 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 展示会の実施</li> </ul> </li> <li>協業・提携先 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同研究開発</li> </ul> </li> </ol>	取引先との関係を強化し、バリューチェーンの持続可能性・レジリエンスを向上。共同研究開発を通じた革新的な製品・サービスの研究開発
 <b>地域社会</b>	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"> <li>● 心身の健康</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員によるボランティアの実施</li> <li>● NPO等の団体との協力</li> <li>● 寄付による地域支援</li> </ul>	地域社会の課題解決やつながりを深める。創業から一貫した姿勢によるブランドへの信頼性の向上
 <b>政府機関</b>	法令や条例を順守し、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"> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● サプライチェーンの人権</li> <li>● コーポレートガバナンスと開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意見交換会の実施</li> </ul>	連携を通じ、より公正で持続可能な業界・社会の形成に貢献

アシックスは、マテリアリティ(重要性)評価プログラムを実施し、アシックスのステークホルダー及び事業にとって重要なテーマを特定しています。また、その優先度をステークホルダーにとっての重要性及びアシックスの企業戦略に対する重要性に応じて評価しています。

2020年は、これまでの5カ年戦略の最終年でした。次の企業戦略及びサステナビリティ戦略に備えるために、今回マテリアリティ評価を更新しました。



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も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以下のように決定しました。

ステークホルダー	項目	内容
人・社会	心身の健康	▶ P.22 健康で充実した心身の実現
	サプライチェーンの人権	▶ P.23 倫理的な職場、職場の安全衛生 ▶ P.38 及び公正な報酬の確保
	従業員エンゲージメント	▶ P.31 従業員の心身の健康の推進 多様性と受容性の尊重
製品とサービス	イノベーション	▶ P.30 製品、サービス及びビジネスモデルのイノベーションの追求
	製品とサービスの品質	▶ P.39 製品及びサービスのパフォーマンスの向上 安全性の確保
環境	気候変動への対応	温室効果ガスの削減 再生可能エネルギーへの転換
	循環型ビジネス	▶ P.21-23 循環型ものづくり 及びビジネスモデルへの転換
	水の管理	水の効率的な使用 水の汚染対策
ガバナンス	▶ P.40-48	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と開示	ガバナンスの強化 透明性のある開示

## 人・社会

### サプライチェーンでの新型コロナウイルスへの対応

2020年、新型コロナウイルスの急速な感染拡大により世界中の人々や地域、社会、経済は甚大な影響を受けました。アシックスのサプライチェーンも例外ではありません。

アシックスは、この危機的状況下で国際使用者連盟 (IOE)、国際労働組合総連合 (ITUC)、およびインダストリアル・グローバル・ユニオン、使用者団体などが連携して提唱する「行動の呼び掛け (Call to Action)」に、ブランドの一員として参加しました。

この一環としてILO、及び同機関とIFCの共同プログラムである「ベターワーク」などと連携しながら生産委託先工場で働く人々の健康と安全を守るための支援に取り組んでいます。

生産委託工場で働く人々の支援として、「新型コロナウイルス対策安全衛生ガイドライン」を作成し、各生産委託先工場に配布し、対策の実施状況を定期的に確認しています。

また、アシックスから完成品に対する遅滞ない支払いはもちろん、生産委託先工場において雇用が継続され、従業員への賃金の適切な支払いが行われるよう促しています。さらに、将来の発注予定などについても生産委託先工場と緊密な意思疎通を図っています。

アシックスは今後も、工場で働く人々の支援を専門機関や業界団体などと連携して継続していきます。

#### 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う生産委託先工場及び工場従業員への支援

[https://corp.asics.com/jp/csr/partnering\\_with\\_our\\_supply\\_chain/covid-19?\\_ga=2.236537729.1409080096.1610413581-788303272.1525133542](https://corp.asics.com/jp/csr/partnering_with_our_supply_chain/covid-19?_ga=2.236537729.1409080096.1610413581-788303272.1525133542)

### 委託先工場向け研修の実施

今回のような世界的な規模での危機に対してレジリエンス (強靱性) がある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。

アシックスは、一次委託先工場及びその上流のサプライヤーが人権配慮や労働安全衛生を含む社会面と温室効果ガスの排出削減などの環境面の取り組みを更に進められるよう、説明会を開催し研修の機会を提供しています。研修を通じて、アシックス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、各国法令、適切な労働慣行を実施するための必要な知識などを提供しています。また、先進事例の紹介など、生産委託先工場が自律的に持続可能な工場経営を目指すよう支援をしています。

### 持続可能な社会に向けた協働

グローバルに事業を展開する企業として、アシックスはサプライチェーンに対して大きな影響力とその責任があることを認識しています。

新型コロナウイルスが世界のサプライチェーンに深刻な影響を与える中で、この責任に対する役割を果たすため、アシックスは市民社会や様々な利害関係者と協力して、「責任ある調達」を促進し、人権の尊重された労働環境を確保し、共通のサステナブルな基準づくりを業界で連携して推進しています。

ILOとIFCによって設立された「ベターワークプログラム」は、世界に広がるアシックスのサプライチェーンの労働慣行を国際的な労働基準へ引き上げるとともに産業全体の競争力の向上を図っています。

アシックスは2014年から同プログラムの会員企業として、プログラム展開地域であるカンボジア、ベトナム、インドネシアの生産委託先工場の労働環境の改善に取り組んでいます。

### サプライチェーンの透明性向上を目指した業界標準指標の活用

サプライチェーンでの透明性の向上は、その潜在的なリスクを把握することに役立つだけでなく、各委託先工場がより良い労働環境を構築し、生産性を向上させるのにも役立つと考えられます。アシックスは持続可能な業界の実現を目指すサステナブル・アパレル連合 (SAC) の一員として、SACが開発を進める工場及びブランドの評価指標「Higg Index」を活用し、材料調達から製造、流通、更にはバリューチェーン全体の透明性の向上を目指しています。



## 製品とサービス

重点取り組み:製品とサービスの品質

### 安全性の確保

アシックスは、製品の安全性と品質を重大な責務と捉え、事業全体でそれらの保証に関する方針や、国際的品質管理原則に基づくガイドラインを定め、全ての製品がお客様にとって安全であるよう努めています。

アシックスは全従業員に品質管理の原則の履行を徹底しています。品質保証と品質管理システムに研修は欠かせません。アシックスは、従業員研修はもとより、生産委託先工場に対しても研修と認定を行っています。アシックスは製品の安全性と品質の向上のための活動を展開し、表示や販促物についても広範囲に製造物責任審査を実施しています。



### 1. 化学物質管理

アシックスは、生産委託先工場とともに事業を展開している全ての国で、化学物質の製品、環境、人に対する安全性確保に向けた取り組みを強化しています。具体的には、生産委託先工場において化学品安全に関する予防監査を実施するほか、「アシックス制限物質管理ガイドライン」により、化学物質管理に関する法令順守と業界基準への適合を確認しています。

### 2. AFIRMのグローバルRSL(制限物質リスト)を導入

アシックスは、国際的な制限物質リスト管理団体「Apparel and Footwear International RSL Management Group (AFIRM)」のメンバーです。同団体への関与を通して、業界内での化学物質管理に関する知識の構築と共有に貢献し、また、含有禁止化学物質に関するサプライヤーのリスク管理とコンプライアンス活動の効率化を支援しています。本取り組みを通じて、率先して日本のスポーツ用品業界に向け化学物質管理の重要性を発信していくとともに、日本国内のサプライヤーの皆様と協力しながら、化学物質の管理向上に取り組んでいます。

### 3. スイスbluesign社の化学物質管理を導入

製品に使用する素材および化学物質の管理をさらに強化するため、日本のブランドとして初めてスイスのbluesign technologiesとシステムパートナー契約を締結同社が提供する最先端の化学物質管理評価ツールを通じて、製品開発および生産におけるサステナビリティの向上に取り組んでいます。

### 4. 過フッ素化合物(PFCs)に対する取り組み

アシックスは、人や環境に配慮し、2016年より過フッ素化合物(以下、PFCsという)を含まないハット水剤を採用していく活動に順次取り組んできました。さらに、2020年以降に製造する製品には、PFCsを含まないハット水剤の採用を100%に近づけるよう目指しています。アシックスは、今後も、人や環境に配慮した製品を充実させ、持続可能な社会の実現に向けて、さらなる貢献に努めていきます。

### 5. 製品安全対策優良企業表彰

アシックスは、製品安全性を保持するための取り組みが高く評価され、経済産業省の令和2年度「製品安全対策優良企業表彰」において、優良賞(審査委員会賞)を受賞しました。

製品安全対策優良企業表彰とは、製品安全に対して積極的に取り組んでいる製造事業者などの製品安全への優れた取り組みを、経済産業省が表彰する制度です。

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](https://corp.asics.com/jp/csr/csr_reporting)

## 基本的な考え方

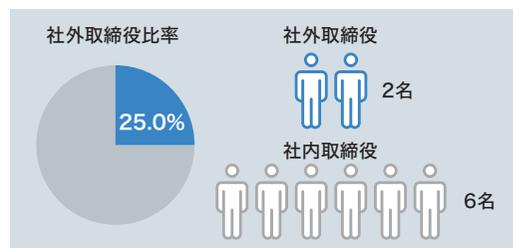
アシックスグループは、企業価値を継続的に高め、株主をはじめ、すべてのステークホルダーからさらに信頼される会社となるために、スピードある透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを目指し、その中で、経営管理体制の整備を行うとともに、企業経営に関する監督および監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに努め、株主の視点を経営に反映させることを心がけています。

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](https://corp.asics.com/jp/investor_relations/management_policy/corporate_governance)

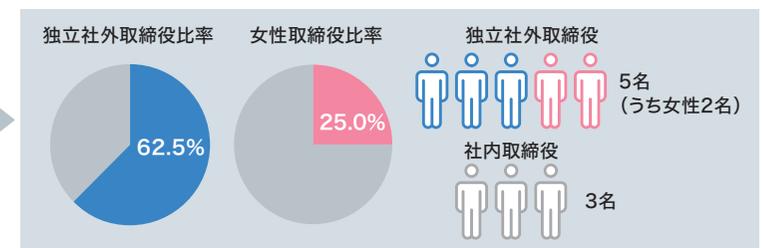
## コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

	～2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年～
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



2020～



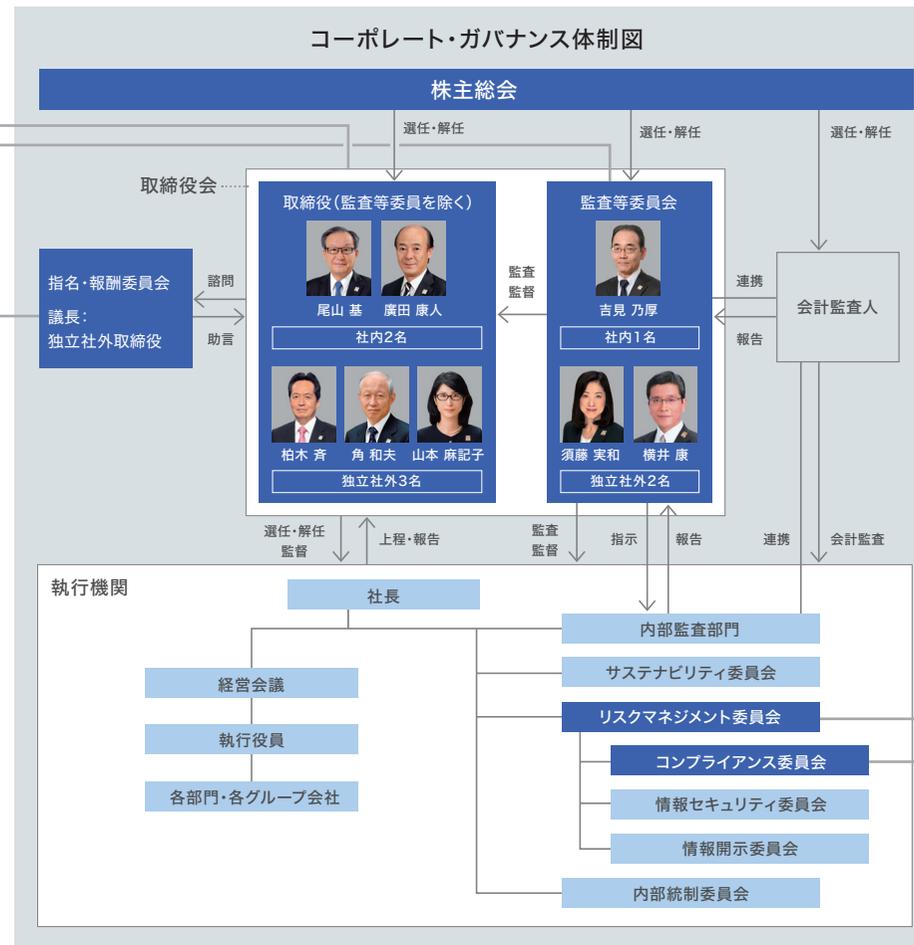
## コーポレート・ガバナンス体制

2020年3月27日開催の第66回定時株主総会の決議による承認を得て、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（監査等委員である取締役を除く）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。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 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取締役会および執行役員の職務の執行の監査・監督
- ②会計監査人の選解任
- ③監査報酬に係る権限の行使

監査等委員は、業務執行の適切な監査を行うために十分な経験と専門知識を有していなければならず、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任するものとします。

### 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、議長は、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.42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。



## 主要なリスクと対応策

アシックスグループが、ビジネスへの影響が大きく、優先的に対応すべきと認識している主要なリスクおよびその対応策は、以下のとおりです。

	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企業・ブランドイメージの低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 知的財産権の保護の為に戦略的管理体制の整備</li> <li>● 従業員の知的財産権教育の実施</li> </ul>
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による信用の失墜	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 拘束的企業準則 (Binding Corporate Rules) をEU当局に申請</li> <li>● 個人情報取扱ルール及び管理の徹底</li> <li>● 従業員の個人情報教育の実施</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> </ul>
CSR(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、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産委託先工場における国際労働基準の遵守の徹底</li> <li>● 製品および製造工程の有害・制限化学物質管理の強化</li> </ul>
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リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物損に備えた物流保険への加入</li> <li>● 有事の際のリカバリープランの策定と運用</li> </ul>
為替レートの変動に伴うリスク	外貨エクスポージャーによる為替差損リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルレベルの為替エクスポージャーのモニタリング強化</li> <li>● 短期および長期の為替予約取引</li> </ul>
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"> <li>● 「アシックスグローバル行動規範」の周知・徹底</li> <li>● 内部統制の体制の構築</li> </ul>
大規模自然災害等に関するリスク	大規模自然災害による財政状態の悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続計画 (BCP) の策定による対応力の強化</li> </ul>



社外取締役  
指名・報酬委員会議長

柏木 斉

社会的要請や外部環境の変化を踏まえ、客観的な分析に基づく戦略的議論を活性化することでアシックスの企業価値向上に貢献してまいります。

**Q アシックスのガバナンス面の特徴・良い点、改善すべき課題はありますか。また、アシックスの取締役会の雰囲気をどう感じますか。**

アシックスの取締役会は独立社外取締役が過半数を占め、専門性、経験、年齢等において多様性があります。取締役会における議論もきわめて活発で、率直な意見交換がなされ、経営の執行に対する監督と支援の両面でバランスが取れていると考えます。また毎年、取締役会の運営方法等、その実効性評価を実施していますが、評価結果を共有、課題を明確にし、速やかに今後の改善につなげています。

**Q アシックスの社外取締役として、ご自身が果たすべき役割をどのように考えていますか。**

私は情報サービス業の経営者として経験、知見をもとにガバナンスの進展に関わるとともに、中長期的な企業価値の向上のために経営陣を積極的にサポートしています。また指名・報酬委員会の議長として、経営の公正性・透明性を高めるための委員会の活発な議事運営に努め、意見を申し上げます。

**Q 取締役会では今後どのような議論が必要だと思いますか。**

「VISION2030」の実現に向けて定期的にモニタリングを実施していますが、途中経過と社会的要請の高まりの両面をにらみ、施策の見直しが必要であれば、適宜議論を行っていきます。

**Q 今後、アシックスの経営にどのように貢献していきますか。**

これまでの経験に縛られることなく経営判断ができるよう、第三者の視点も取り入れ、リスクと機会を客観的、論理的に分析し、アシックスの可能性を最大限に広げながら持続的な成長に貢献できるよう助言してまいりたいと思います。

**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事で真に人々のよりよいライフスタイルを実現する事を目指して、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**

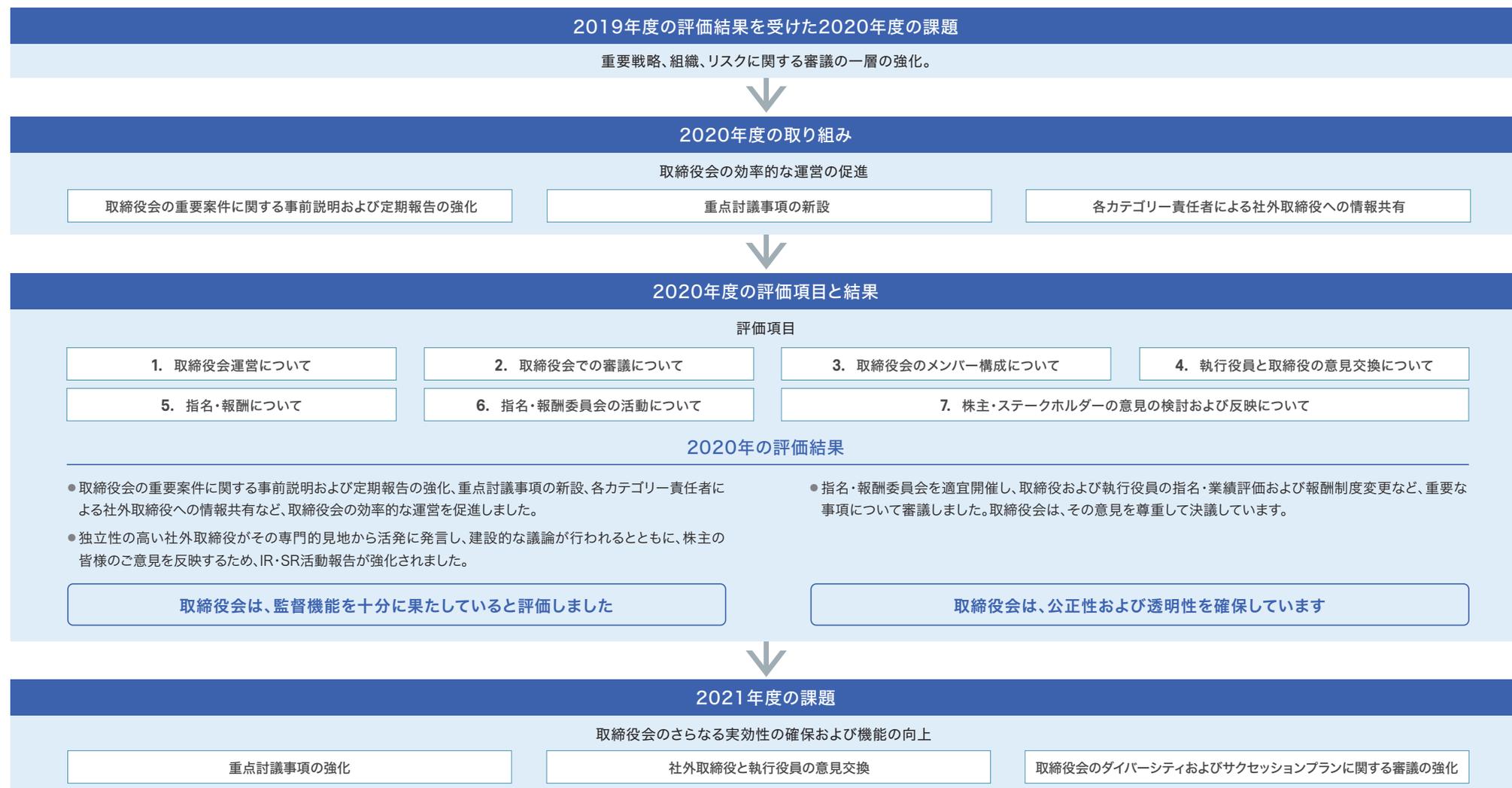
氏名	役職	専門性と経験			
		企業経営	財務会計	法律	国際性
尾山 基	代表取締役会長CEO	●	●		●
廣田 康人	代表取締役社長COO	●			●
柏木 斉	社外取締役	●	●		
角 和夫	社外取締役	●			
山本 麻記子	社外取締役			●	●
吉見 乃厚	取締役(常勤監査等委員)		●		●
須藤 実和	社外取締役(監査等委員)		●		
横井 康	社外取締役(監査等委員)		●		

**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	●			●
松下 直樹	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		●		●

## 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、各取締役および各監査役へのアンケート(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。



### 取締役（監査等委員である取締役を除く）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にて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2020年の活動状況は、以下の通りです。  
なお、議長は、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。

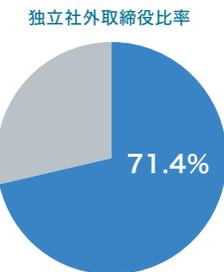
#### 委員の構成

##### 独立社外取締役 5名

柏木 斉（議長）  
角 和夫  
山本 麻記子  
須藤 実和  
横井 康

##### 社内取締役 2名

代表取締役会長CEO 尾山 基  
代表取締役社長COO 廣田 康人



#### （2020年の活動状況）

- 開催回数：5回  
主な審議内容  
取締役・執行役員の2019年度業績評価・業績賞与  
取締役・執行役員の2020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。中長期的な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



取締役・執行役員一覧 (2021年4月1日現在)

取締役



尾山 基

代表取締役会長CEO

所有株式数: 199,780株

取締役会の出席状況: 13回/13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、現在に至る



廣田 康人

代表取締役社長COO

所有株式数: 72,497株

取締役会の出席状況: 13回/13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、現在に至る



柏木 斉

社外取締役

所有株式数: 8,052株

取締役会の出席状況: 13回/13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(現任)  
 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  
 公益財団法人日本バレーボール協会理事  
 キュービー(株)社外取締役



角 和夫

社外取締役

所有株式数: 5,580株

取締役会の出席状況: 12回/13回(92.3%)

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: 597株

取締役会の出席状況: 9回/9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4月 武蔵野大学客員教授(現任)  
 2018年6月 (株)シグマクス社外取締役(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3月 当社社外取締役、現在に至る

重要な兼職の状況

弁護士(TMI総合法律事務所)  
 (株)シグマクス社外取締役  
 武蔵精密工業(株)社外取締役(監査等委員)

## 取締役・執行役員一覧 (2021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:10,679株

取締役会の出席状況:9回/9回(100%)

監査等委員会の出席状況:11回/11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:146株

取締役会の出席状況:13回/13回(100%)

監査等委員会の出席状況:11回/11回(100%)

監査役会の出席状況:3回/3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(現任)  
 2016年6月 (株)エー・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  
 (株)じげん社外取締役  
 公益財団法人日本バレーボール協会理事



## 横井 康

社外取締役(監査等委員)

所有株式数:597株

取締役会の出席状況:9回/9回(100%)

監査等委員会の出席状況:11回/11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)

## 執行役員

## 廣田 康人

社長COO

## 西脇 剛史

常務執行役員 中国本部長

担当:中国本部

## 松下 直樹

常務執行役員

担当:マーケティング統括部、スポーツマーケティング統括部

## 千田 伸二

常務執行役員

担当: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フットウェア統括部、  
 スポーツスタイルフットウェア統括部、  
 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、  
 WOMEN'S CREATIVE STUDIO、キッズプロダクト部

## 庄田 良二

常務執行役員 オニツカタイガーカンパニー長

担当: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

IT統括部長 兼 デジタル担当(CDO) 兼 アシックスデジタル Inc. CEO

担当:デジタル担当、IT統括部、デジタル推進部、デジタルアライアンス推進室、  
 アシックスデジタル、Race Roster

## 小玉 康一郎

常務執行役員

担当:危機管理担当、地域戦略統括部、リテール推進部、販売子会社、  
 アシックス商事、ホグロフス

## 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・エクイップメント統括部長

## 村上 義幸

執行役員

フットウェア生産統括部長

## 原野 健一

執行役員

スポーツ工学研究所長

## 甲田 知子

執行役員

マーケティング統括部長

## 近藤 孝明

執行役員

デジタルアライアンス推進室長兼デジタル副担当

## 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(経営企画担当)

## 貞閑 明彦

執行役員

人事総務統括部長

## 堀込 岳史

執行役員

法務・知財統括部長兼危機管理副担当

## 小林 淳二

執行役員

ウォーキング統括部長兼アシックスジャパン(株)代表取締役社長

## 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

## ヒルダ チャン

執行役員

亞瑟士(中国)商貿有限公司 Managing Director

## 財務サマリ

単位:百万円	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
<b>財務データ</b>											
売上高	¥235,349	¥247,793	¥260,199	¥329,465	¥354,052	¥428,496	¥399,107	¥400,158	¥386,662	¥378,051	¥328,784
海外売上比率	62.6%	62.7%	63.9%	69.5%	80.5%	76.4%	74.6%	74.7%	74.0%	73.5%	76.7%
営業利益	21,574	19,629	18,663	26,516	30,467	27,449	25,473	19,571	10,516	10,634	△ 3,954
経常利益	19,467	19,702	20,526	26,999	34,302	22,533	23,408	21,738	8,763	10,101	△ 6,923
親会社株主に帰属する当期純利益	11,046	12,618	13,773	16,108	22,286	10,238	15,567	12,970	△ 20,328	7,097	△ 16,126
減価償却費	4,149	4,940	4,904	6,034	6,288	7,819	8,354	9,363	9,893	12,917	13,714
研究開発費	779	813	772	804	2,120	3,195	3,677	4,430	4,501	4,530	4,642
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,553	10,240	14,296	6,393	10,720	18,301	37,971	37,137	11,049	14,792	19,331
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 25,151	△ 3,563	△ 8,056	△ 13,735	△ 9,845	△ 8,707	△ 14,046	△ 13,789	△ 5,467	△ 12,186	△ 9,634
フリーキャッシュ・フロー	△ 15,598	6,677	6,240	△ 7,342	875	9,594	23,925	23,348	5,582	2,606	9,697
配当金総額	1,896	2,275	2,275	3,227	4,461	4,461	4,461	4,461	4,529	5,555	4,393
純資産	106,369	115,315	138,078	159,567	201,941	199,883	201,207	201,302	166,829	152,323	126,764
総資産	200,790	212,344	244,725	317,528	355,837	343,468	342,812	348,232	304,461	316,115	333,181
有利子負債	37,622	37,878	39,374	73,664	75,003	68,486	67,908	61,689	57,388	80,599	122,999
<b>1株当たりデータ</b>											
1株当たり当期純利益(円)	58.26	66.55	72.65	84.96	117.40	53.93	82.01	68.33	△ 107.59	37.91	△ 88.17
1株当たり純資産	524.91	569.39	685.10	834.68	1,058.94	1,045.02	1,053.28	1,051.45	873.43	830.40	689.57
年間配当金	10.00	12.00	12.00	17.00	23.50	23.50	23.50	23.50	24.00	30.00	24.00
<b>主要指標</b>											
売上高営業利益率	9.2%	7.9%	7.2%	8.0%	8.6%	6.4%	6.4%	4.9%	2.7%	2.8%	△ 1.2%
ROE(自己資本当期純利益率)	11.1%	12.2%	11.6%	11.2%	12.4%	5.1%	7.8%	6.5%	△ 11.2%	4.5%	△ 11.6%
ROA(総資産当期純利益率)	5.7%	6.1%	6.0%	5.7%	6.6%	2.9%	4.5%	3.8%	△ 6.2%	2.3%	△ 5.0%
自己資本比率	49.6%	50.8%	53.1%	49.9%	56.5%	57.8%	58.3%	57.3%	54.1%	48.0%	37.9%
配当性向(連結)	17.2%	18.0%	16.5%	20.0%	20.0%	43.6%	28.7%	34.4%	-	79.1%	-
株主総利回り							93.4%	73.0%	58.5%	76.0%	83.4%
株価収益率	19.1	14.1	21.7	23.9	24.7	46.8	28.5	26.3	-	47.9	-
純資産配当率(連結)	1.9%	2.2%	1.9%	2.2%	2.5%	2.2%	2.2%	2.2%	2.5%	3.5%	3.2%
<b>その他の指標等</b>											
連結子会社数	52	54	51	53	51	49	54	57	54	59	62
連結従業員数	5,604	5,906	5,937	6,585	7,484	7,263	7,864	8,586	8,823	9,039	8,904
連結売上高EC比率							2.2%	2.4%	4.1%	7.4%	15.7%

※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

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
<b>環境</b>						
<b>CO<sub>2</sub>排出量</b>						
スコープ 1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	30,858	28,076	25,444	24,905	25,988	23,134 <sup>*1</sup>
スコープ 3 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	830,275	772,195	758,262	755,436	769,504	589,390
事業所でのCO <sub>2</sub> 排出量削減率 (%) (2015年比)	-	9.0	17.5	19.3	15.8	25.0
サプライチェーンでのCO <sub>2</sub> 排出量削減率 (%) (2015年比) <sup>*2</sup>	-	9.7	12.4	10.3	9.8	30.8
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
スコープ 1+2 CO <sub>2</sub> 排出量原単位(売上高百万円あたり) (t-CO <sub>2</sub> )	0.072	0.070	0.064	0.064	0.069	0.070
<b>原材料・廃棄物等</b>						
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
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
<b>水</b>						
シューズ1次生産委託先工場での1足あたりの水使用量 (m <sup>3</sup> /足)	0.034	0.030	0.030	0.028	0.031	0.027
<b>社会</b>						
心身の健康	OneASICS <sup>TM</sup> 会員数 (万人)					
	-	10	32	72	200	394
	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
人財	従業員数 (人)					
	7,263	7,864	8,586	8,823	9,039	8,904
	女性管理職比率 (%) <sup>*3</sup>					
	6.7	8.0	12.0	9.4	10.6	10.9
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
	サプライヤー向け研修参加者数 (人)					
	205	198	103	89	103	100以上
<b>ガバナンス (監査等委員会設置会社)</b>						
社内取締役 (人)	5	4	5	6	7	3
社外取締役 (人)	4	4	4	4	4	5
合計 (人)	9	8	9	10	11	8
社外取締役の在任期間 (平均)	1年3カ月	1年7カ月	2年7カ月	2年8カ月	3年8カ月	1年2カ月
執行役員の数 (人)	14	13	13	16	16	25

※1 「サステナビリティレポート2020」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2020」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年以降は株式会社アシックス

会社情報/株式情報 (2020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	代表取締役会長CEO 尾山 基 代表取締役社長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 (2020年12月31日現在)
従業員	8,904人(連結) (2020年12月31日現在)
関係会社	国内: 10社 海外: 52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) (2020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 33,893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)	13,700	7.48
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)	6,806	3.72
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	5,445	2.97
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	4,057	2.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,762	2.06
パークレイズ証券株式会社	3,253	1.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2,917	1.59

(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6,827千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。

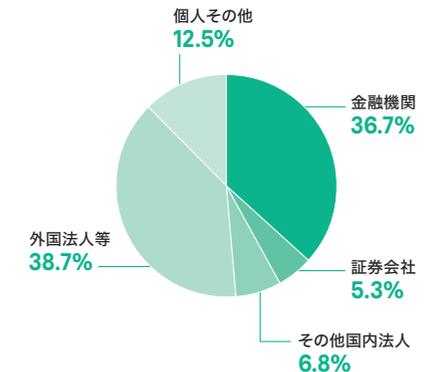
株主メモ

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](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2020」の発行にあたって

アシックスとして初の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いたしました。その中で特に2020年10月公表した長期ビジョン「VISION2030」、その実現に向けて新たにスタートした「中期経営計画2023」にフォーカスし、外部環境が大きく変化する状況下においてアシックスの進むべき方向性とその実現に向けた戦略をご説明しています。

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2020を最後までお読みいただき誠にありがとうございました。

投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに、アシックスの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくことを目的として、本年より統合報告書を発行しています。

初年度の統合報告書作成にあたり、経営企画室、サステナビリティ統括部、財務・知財統括部、経理財務統括部などをはじめとする関係部署とともに、価値創造プロセスの諸資本や創出価値、競争優位性などを洗い出す作業を行いました。その過程において、改めてアシックスの価値の源泉となる経営資源が何であるか、その資源を活用しながらどのようにビジョンを実現していくのかという道筋を描くことができました。

今後もステークホルダーの皆様と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2020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

経営企画室	サステナビリティ統括部	財務・知財統括部	経理財務統括部
山口 聡史	井上 聖子	園部 正歩	西井 岳
大明 篤史	増田 堅介	津川 美夢	安部 浩
宮崎 真理子	佐々 浩史		玉田 貴嗣
原田 啓介			土井 俊和
岸淵 薫			福田 隆介
加藤 聡一郎			中須賀 幹彦
野口 瑞生			鈴木 萌
			佐伯 日南子
			小森 涼太