



統合報告書 2025 (2026年6月発行)

[Our Business Structure](#)[Our Message](#)[Our Approach: GIE](#)[Our Challenges](#)[Our Strategy](#)[Corporate Governance](#)[Data](#)[Information for Investors](#)[Sustainability Information](#)[Introduction Movie](#)

Sound Mind, Sound Body

戦後の混乱の中、荒んだ青少年を目の当たりにした創業者の鬼塚喜八郎は、確たる信念を抱いた。
「スポーツは、健全なる心身を育成していく最良の方法だ」と。

1949年の創業以来、私たちが継承してきたのは、
「健全な身体に健全な精神があれかし」という揺るぎない創業哲学。

製品を手にした瞬間から、
動き出したくなるようなエネルギーが満ちてくる心と身体の前向きな変化——
そのすべてに寄り添うことこそ、私たちが存在する理由です。

創業

1949年

スポーツによる健全な青少年の育成を
目的に、本格的にスポーツシューズを
作り始める

[Our Business Structure](#)[Our Message](#)[Our Approach: GIE](#)[Our Challenges](#)[Our Strategy](#)[Corporate Governance](#)[Data](#)[Information for Investors](#)[Sustainability Information](#)[Introduction Movie](#)

スポーツを取り巻く環境も、
消費者の価値観も、社会課題も大きく変化の中で、
アシックスはスポーツブランドとして常に「次の一歩」を示していきます。

まだ見ぬ明日へ向けて、一歩前へ。
すべての人が自分の可能性を信じ、身体を動かし続けられるように。

グローバルNo.1スポーツブランドを目指して、
アシックスは挑戦する一人ひとりのそばに寄り添いながら、
「Sound Mind, Sound Body」の価値を世界中に届け続けます。

Ahead of the Game

まだ見ぬ明日へ向けて、一歩前へ。

Contents

アシックス 統合報告書2025

04 Our Business Structure

- 04 売上構造とポートフォリオ構成
 - 04 ASCIS Category
 - 05 ASICS Region／ASICS Channel
 - 06 ASICS Portfolio

07 Our Message

- 08 Message from the CEO
- 11 Message from the COO
- 15 COO×社外取締役対談

17 Our Approach: Global Integrated Enterprise

- 18 GIEへの変革
- 19 GIEによる持続的な企業価値向上
- 20 Message from the CAO
- 22 アシックスのマテリアリティ

23 Our Challenges

- 24 人的資本
- 27 知的資本
- 29 デジタル
- 31 研究開発・イノベーション
- 33 財務資本

35 Our Strategy

- 36 中期経営計画の軌跡
- 37 中期経営計画2026
- 38 カテゴリー成長戦略
- 39 P.RUN
- 40 CPS
- 41 SPS
- 42 TOPICS SPSのブランド戦略
- 43 OT
- 44 OneASICS／ランニングエコシステム
- 45 TOPICS ASICS Los Angeles Marathon 2026
- 46 サステナビリティ

49 Corporate Governance

- 50 社外取締役メッセージ
- 52 コーポレートガバナンス体制図
- 53 取締役の専門性と経験
- 55 取締役会及び指名・報酬委員会の実効性評価・取締役会での検討内容
- 57 一般財団法人 ASICS Foundation

58 Data

- 59 財務サマリ
- 61 非財務サマリ
- 62 株式情報／会社情報

編集方針

本報告書は株主をはじめ、すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるために、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値の向上に向けた取組みを財務・非財務の視点から体系的にまとめた統合志向の報告書です。本報告書の編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしました。アシックスが直面する課題に正面から向き合いながら、「Global Integrated Enterprise (GIE) への変革」を通じて、企業価値の向上を実現していくストーリーをわかりやすく伝えることを目指しています。

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

報告対象組織

株式会社アシックスと子会社63社を合わせた64社(2025年12月31日現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。

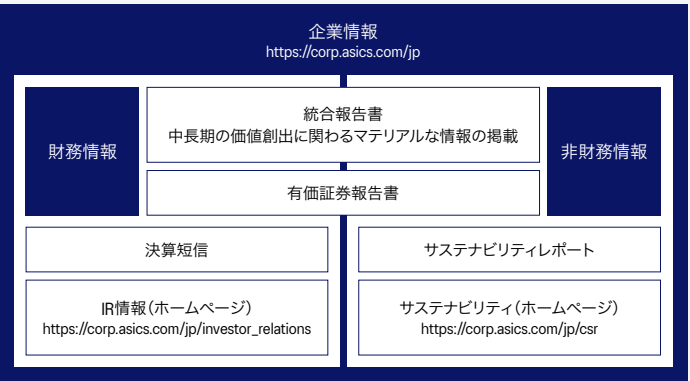
報告対象期間

2025年12月期(2025年1月1日～2025年12月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2026年1月以降の情報も含まれます。項目により対象期間、範囲が異なる場合には、個々にその旨を明記しました。

将来情報に関する留意事項

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

情報開示体系



「統合報告書2025」解説動画



統合報告書2025制作に込めた想いを、代表取締役会長 CEOの廣田と代表取締役社長 COOの富永が動画で解説しています。詳しくはこちらをご確認ください。



売上構造とポートフォリオ構成

ASICS Category カテゴリー別売上高

アシックスは、主に高いパフォーマンスの発揮を目指すパフォーマンスランニング、コアパフォーマンススポーツ、アパレルと、ライフスタイルに寄り添ったスポーツスタイル、ラグジュアリーライフスタイルブランドであるオニツカタイガーの категорияで製品を展開しています。

カテゴリー別売上高構成比

2025年度 売上高合計 **8,109**億円

2025年度 売上高合計

P.RUN 44.8%	CPS 10.6%	5.2%	SPS 17.4%	OT 16.8%	5.2%
-------------	-----------	------	-----------	----------	------

AP

その他(ウォーキングなど)



パフォーマンスランニング
(P.RUN)

様々なランニングシーンに
適したシューズ

売上高
3,635億円
前期比 11.2%増 ↑

カテゴリー利益
860億円

カテゴリー利益率
23.7%



コアパフォーマンススポーツ
(CPS)

テニス、バレーボールなど
ランニング以外のスポーツ向けのシューズ

売上高
860億円
前期比 9.3%増 ↑

カテゴリー利益
167億円

カテゴリー利益率
19.5%



アパレル
(AP)

スポーツウエア・アクセサリ類

売上高
420億円
前期比 10.1%増 ↑

カテゴリー利益
59億円

カテゴリー利益率
14.1%



スポーツスタイル
(SPS)

日常をアクティブにする
ライフスタイルプロダクト

売上高
1,413億円
前期比 42.8%増 ↑

カテゴリー利益
413億円

カテゴリー利益率
29.3%



オニツカタイガー
(OT)

ラグジュアリーライフスタイルブランド

売上高
1,365億円
前期比 43.2%増 ↑

カテゴリー利益
514億円

カテゴリー利益率
37.7%

※ 前期比数値は為替影響を除く

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

売上構造とポートフォリオ構成

ASICS Region 地域別売上高

アシックスは63社のグループ会社を通してグローバルで事業を展開しています。

地域別売上高構成比



アシックスジャパン (AJP)

売上高
1,272億円
前期比 34.7%増 ↑

営業利益
381億円
営業利益率
30.0%

北米

売上高
1,411億円
前期比 4.6%増 ↑

営業利益
160億円
営業利益率
11.3%

欧州

売上高
2,258億円
前期比 25.9%増 ↑

営業利益
367億円
営業利益率
16.3%

中華圏

売上高
1,205億円
前期比 19.9%増 ↑

営業利益
250億円
営業利益率
20.8%

オセアニア

売上高
496億円
前期比 15.5%増 ↑

営業利益
79億円
営業利益率
16.0%

東南・南アジア

売上高
497億円
前期比 33.4%増 ↑

営業利益
109億円
営業利益率
22.0%

ASICS Channel チャンネル別売上高

多様な販売チャンネルを展開し、カテゴリー・地域特性に応じた収益モデルを構築しています。

チャンネル別売上高構成比



ホールセール

売上高
4,569億円
前期比 19.5%増 ↑

リテール

売上高
1,927億円
前期比 29.8%増 ↑

EC

売上高
1,484億円
前期比 8.3%増 ↑

その他 (ランニングサービス)

売上高
129億円
前期比 14.3%増 ↑

※ 前期比数値は為替影響を除く



Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



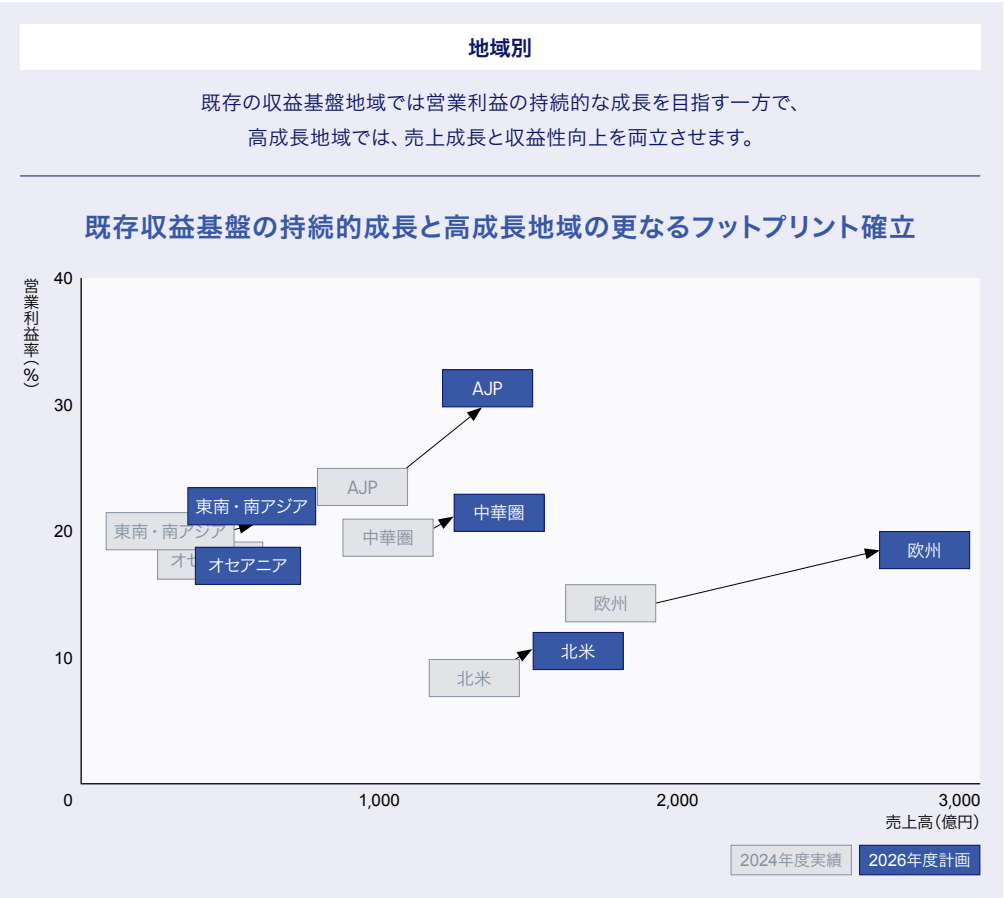
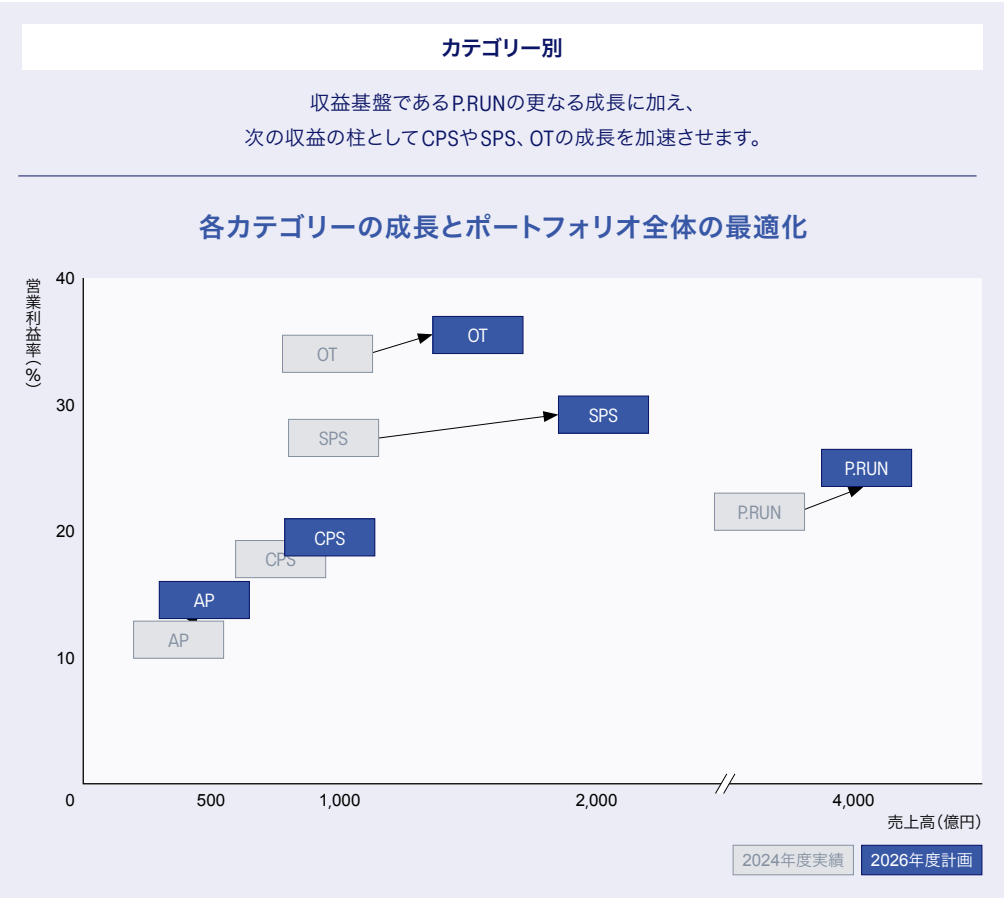
Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

ASICS Portfolio ポートフォリオ構成

アシックスは、製品カテゴリーと地域の両面で売上高の規模と営業利益率を可視化したポートフォリオを構築し、収益基盤の強化と成長領域への戦略的な資源配分を進めています。こうしたポートフォリオ管理により、成長機会の最大化と資本効率の向上を両立し、持続的な企業価値向上につなげています。



Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

Our Message

08 Message from the CEO

11 Message from the COO

15 COO×社外取締役対談



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

ASICS RUN TOKYO

Message from the CEO

グローバルNo.1 スポーツブランドを目指して

廣田 康人
代表取締役会長 CEO



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data


sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

 Introduction
Movie

Message from the CEO



2025年を振り返って

2025年も力強い成長が継続しており、進化のステージを更に駆け上がったことを実感した1年でした。業績面では5年連続の増収増益を達成。売上高は8,000億円を超え、営業利益は1,400億円超、営業利益率も17.6%となり、いずれも過去最高を更新しました。営業利益率は業界トップクラスの水準となっており、2026年も増収増益を見込んでいます。

私としては、単年で捉えるのではなく、長期的にアシックスが成長していく過程として、1年ごとに業績が向上していくことを目指しています。その中で2025年を見ると、これまでアシックスを牽引してきたパフォーマンスランニングにおいては、主要マラソン大会でのシェアNo.1を目指した取組みが順調に進捗しています。加えて、スポーツスタイル、オニツカタイガーも全社業績を支える大きな柱に成長しました。売上高はそれぞれ初めて1,000億円を突破。利益率も非常に高く、今後のアシックスの成長を牽引してくれることを確信しています。特にオニツカタイガーは欧州でのブランド浸透が進み、一過性のトレンドに左右されない、ラグジュアリーライフスタイルブランドとしてのポジションを確立し始めています。

また、今後の更なる成長に向けた基盤づくりもできた1年でした。2025年は「Year of JAPAN」として「東京2025世界陸上競技選手権大会」などの機会を通して、アシックスブランドを日本国内で、そしてグローバルに向けて発信することができました。また、「こんなに軽いシューズがあるのか!」「アシックスのイメージが変わった」などの評価をいただいた、シリーズ最軽量の「METASPEED RAY」を発売することができました。これはアシックスブランド高揚の大きな足掛かりとなりました。

これまで取り組んできたランニングエコシステムの展開についても、新たにスペイン、タイのレース登録会社をグループ化、米国の複数のレース登録サービスの事業資産の取得を決め、世界中のランナーとの接点が着実に拡大しています。

知的財産、ガバナンス、IRなどにおいて複数の外部評価もいただきました。コーポレート分野においてもアシックスは着実に進化しています。

しかし、今のアシックスはまだまだ成長途上。これから更に飛躍し、日本発のグローバルNo.1スポーツブランドを目指します。

資本市場との対話

2025年には個人投資家様向けの体験型IR説明会を開始しました。私は那覇、札幌、東京に出席し、参加者の皆様と直接お話しする機会を持ちました。「アシックスのシューズがあったからこの歳まで元気に歩けている。」「これからもこの履き心地を維持してほしい。」「これを会長に言いたかった。」と声をかけていただき、大きな喜びを感じました。2026年3月には村井社外取締役による「スポーツ界とビジネス界の接点」をテーマとしたプレゼンテーションを実施、説明会の最後には全社外取締役が登壇し、ごあいさつしました。消費財を取り扱う企業として、多くの個人投資家の皆様にアシックスのファンになっていただく、株主になっていただくことを目指して、今後も双方向のコミュニケーションを継続していきます。

機関投資家の皆様とも多くの対話機会をいただき、ガバナンスや資本政策、製品開発においても皆様の声を大きな糧としてきました。直接コンタクトを取ってこられる機関

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
Information Introduction
Movie

投資家の方が増え、「アシックスの成長を見ているのが楽しい」と言われることが大きな励みになっています。これからも、資本市場関係者の皆様の声をアシックスの更なる躍進の原動力・推進力としていきます。

取締役会の運営

取締役会においては、豊富なご経験と専門的知見を持つ社外取締役を過半数とする体制のもと、法定の決議・報告事項のほか、アシックスグループの今後の成長に関する「重点討議事項」を設定し、活発な議論を行っています。社外取締役からは率直な意見・提案をいただいております。それらも迅速かつ丁寧に経営に反映し、その内容を翌月の取締役会で報告しています。独立社外取締役を中心とした業務執行の監督が機能していることを実感しています。

また、2026年3月開催の株主総会での承認を経て、アシックス初の外国籍取締役となるジェニファー ロジャーズ氏が新たに社外取締役に就任しました。グローバル企業における経営に関する幅広い視点、弁護士としての専門的知見、金融機関での豊富な実務経験をお持ちのロジャーズ氏の参画により、取締役会の監督機能と実効性の更なる強化を図り、透明性の高い経営を推進していきます。

一般財団法人 ASICS Foundation

2025年4月に一般財団法人 ASICS Foundationを設立しました。運動・スポーツに関わる社会課題に取り組むことで、より多くの人々の心身の健康に貢献することがアシックスの使命であるとの思いから、本財団を設立しました。財団の独立した運営のもと、初年度は日本、インド、インドネシア、カンボジアの4ヶ国6団体に対し、最長3年間、助成金を給付して活動をサポートしています。アシックスは事業会社として収益性を重視して

成長を続けていきます。一方で、社会的・経済的に困難を抱える方への貢献は財団が担います。

企業価値向上のための課題

アシックスはこれまで、集中と選択に取り組むことで利益率を引き上げてきました。この高い利益率と質の高い成長を追求しながら、今後は利益額の拡大を目指すことが必要だと考えています。その実現に向けて、課題はまだあります。

まず、今後の成長やイノベーションを支える人財の確保です。COOのリーダーシップのもと、「Global Integrated Enterprise (GIE) への変革」に向けて、人財の多様性は格段に高まっています。例えば、アシックスインドシアの責任者が本社の執行役員に就任したことや、欧州のマーケティング責任者が本社の統括部長になったことなどは、大きな変化です。これにより、1つの地域のベストプラクティスをグローバルに展開し全体最適につなげることや、本社と地域事業会社間で経営や全社戦略に関する理解を共有することができています。また、次世代の経営人財の育成、活躍の機会にもなっています。

次に、イノベーションの継続的な実現です。そのために研究所、工場への投資を強化しています。これまで日本にしかなかった研究拠点を欧米にも設立し、大学や研究機関とのパートナーシップも開始しました。オニツカイノベティブファクトリー（鳥取県）の開所や、トップアスリート向けの製造工場「ASICS TECHNICAL LAB」（兵庫県）の設立も進めています。また知的財産戦略も欠かせません。製品開発段階から知的財産部門も参画し、イノベーションの成果をブランド価値にしっかりと結び付けていきます。

更なる飛躍のステージに入りつつあるアシックスにとっての課題については、この統合報告書でもしっかりと向き合っています。グローバルNo.1スポーツブランドを目指すアシックスに、今後もぜひご期待ください。



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie



*Our Business
Structure*

Our Message

*Our Approach:
GIE*

Our Challenges

Our Strategy

*Corporate
Governance*

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

Message from the COO

「GIEへの変革」により、 持続的成長と 企業価値向上を実現する

富永 満之
代表取締役社長COO

Message from the COO

アシックスの現在地

2025年、アシックスはすべてのカテゴリー、すべての地域で成長を実現し、過去最高の業績を達成しました。今のアシックスは成長途上であり、今後も更なる成長を続けていけると確信しています。世界各地で運動を楽しむ人々が増え、ファッションやライフスタイルにおいてもカジュアル志向が高まるなど、市場環境の変化は私たちにとって追い風となっています。しかし、この業績はそうした外部要因のみに支えられたものではありません。ここ数年にわたり取り組んできた施策の成果が、様々な面で同時に形となって表れてきたものと受け止めています。私たちの製品の品質、テクノロジー、イノベーションに対する市場からの評価が高まり、価格競争に依存しない強いブランドを構築しています。あわせて、サプライチェーン改革や、ガバナンス、知的財産、IRなど経営の土台も着実に強化され、事業の再現性を高めています。これまでの結果は偶然ではなく、「成長の仕方」そのものが変わったことの証左だと捉えています。

アシックスは創業以来、「健全な身体に健全な精神があれかしー“Anima Sana In Corpore Sano”」を創業哲学として掲げてきました。私たちが目指しているのは、ビジネスの持続的な成長のみならず、人々の心身の健康に貢献するパートナーとして、長期にわたり選ばれ続ける企業となることです。その実現に向け、現在の経営の中心に据えているのが、中期経営計画2026(「中計2026」)で掲げた「Global Integrated Enterprise (GIE) への変革」です。



「GIEへの変革」が果たす役割

私たちのビジネスはグローバルに展開しており、様々な製品カテゴリーと販売チャネルが重層的に組み合わさった事業構造となっています。変化の激しい市場環境の中において、トップダウン型のマネジメントで一方的に指示を出すやり方では、現地の顧客理解とそれに基づいたアイデア、スピードを取り込みにくく、成長機会を逃しかねません。一方で、現地への権限委譲だけでは全社最適の視点や資源配分の規律を保てません。グローバル全体を1つの視点で捉えながら、同時にカテゴリーや地域の多様性を活かす。その両立を更に深める経営のあり方が必要でした。その答えとして、私たちは「GIEへの変革」を選択したのです。

GIEとは、アシックスグループのリソースを全社視点で捉え、最適かつ最大限に活用するための経営のあり方です。共通化すべき基盤と、カテゴリーや地域の特性を活かす領域を意図的に切り分けることで、統合と多様性を両立させる経営モデルと位置づけています。共通化により生産性と再現性を高める一方で、現場が顧客理解に

基づいて磨いた勝ち筋は、特性を活かしながら伸ばす。この統合と多様性の両立こそが、GIEの本質です。

そのための基盤整備として、グローバル基幹システムの統合に取り組んできました。販売や在庫などのデータを一元管理することで、各カテゴリー・地域が抱える課題を可視化し、全社共通の前提で議論・意思決定ができる体制を整えました。あわせて、必要な専門性を軸に、場所にとらわれず人財を適所に配置する「適所適財」を進めています。各地で生まれた成功事例や知見を、各カテゴリー・地域の主要メンバーが集まるグローバルサミットなどを通じて横展開できる仕組みも整備し、個別の成果を全社の資産として活用できるようになっています。共通基盤による可視化、グローバルでの人財活用、議論を通じた意思決定。この3つが連動することで、生産性と再現性を高めています。

一部の本社機能だけで正解を導くのではなく、各地域・現場に蓄積された知見や感覚を素早く取り込み、全社最適の視点で資源配分と意思決定を行うことで、短期的な売上拡大にとどまらないブランドとしての信頼を中長期で積み上げていく。そのためには、

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

Message from the COO

意思決定の規律と機動力の両立が不可欠です。そしてアシックスのリソースを全社最適で活用し、成功と失敗の学習を全社で循環させることが、次の成長機会を先回りしてつかむ力になると考えています。

GIEが企業価値を押し上げる

GIEの効果が特に表れやすいのが、イノベーション、サプライチェーン、そして顧客接点の領域です。

イノベーションの領域では、これまで神戸を中心に培ってきた研究開発の強みを核にしながら、欧米にも拠点を拡大し、各地域の専門性や実証環境、アスリートの声を取り込み、開発そのものをグローバルに進化させています。得た知見を全社で統合し、戦略として一貫性を持たせて展開することで、革新を継続的に生み出す力

を高めていきます。競争が激しくなる中で、継続的に新しい価値を生み出せるかどうか、ブランド力の差、そして収益力の差につながると考えています。

サプライチェーンも、今後の成長と収益力を支える重要な基盤です。保護主義や地政学リスクの高まりにより、変化に迅速に対応できるレジリエントなサプライチェーンの構築が求められています。同時に、効率性の追求も続けなければなりません。だからこそ、どこで生産し、どこに供給し、どう運ぶのが最適なのかを、データに基づいて柔軟に判断できる体制が必要です。その実現に向けて、生産・物流領域のパートナーを含めたデータ連携を進め、一貫して最適化を図ることで、強靱性と効率性の双方を高めていきます。サプライチェーンにもしっかりと投資を行い、競争力の源泉として磨き込むことが重要です。

さらに顧客接点においても、GIEによる効果が出始めています。アシックスの会員プログラムであるOneASICSは、デジタルサービスなどと連携することで顧客接点の拡大と顧客体験価値を最大化するための中核プラットフォームです。私たちが目指すのは、単に製品・サービスを提供するだけでなく、アシックスならではの、わくわくするような体験価値を届けることです。ランニングにおいては、レース登録、トレーニング、レース後のフォローアップを、一連の流れとして提供できるランニングエコシステムを構築しています。その代表例が、TCS Sydney Marathon presented by ASICSを起点とした「シドニーモデル」です。大会前の準備から大会後までをOneASICSを通じて一貫して支える体験設計により、購買の増加につながり、地域やイベントを越えた横展開が可能なモデルとして確立されつつ

あります。各地で培った成功モデルをOneASICS上でつなぎ、どの国でも一貫した体験にアクセスできる状態をつくる。こうした唯一無二のプラットフォームを構築することにより、お客様との継続的な関係性を築き、LTV(顧客生涯価値)の向上を実現していきます。

私たちは、OneASICSを経営の基盤として育てていきたいと考えています。お客様の行動や選好をデータで理解し、その知見を製品開発やマーケティング、サービス改善へと一気通貫でつなげる。これこそが、GIEを通じて顧客価値を最大化する取り組みです。

GIEを支える外部との接続

GIEが実効性を持つためには、社会や環境、資本市場との信頼に基づく外部接続が欠かせません。アシックスにとってサステナビリティは、「Sound Mind, Sound Body」を社会の中で持続的に実現するための前提条件です。グローバル共通基盤を通じてサプライチェーンや環境負荷を可視化し、データに基づく改善を進めることで、環境・人権への配慮と企業価値向上を両立させていきます。

資本市場との対話もまた、経営の質を高めることにつながる重要な接点です。社長就任以降、投資家の皆様との対話機会を増やし、アシックスの方針を明確に伝えると同時に、いただいた示唆を戦略の磨き込みに活かしてきました。現場や市場を実際に見ていただきながら議論を重ねることで、アシックスに対する理解を深めていただいていると思いますし、私たち自身の視野も広がっています。アシックスは2026年を「Year of ASIA」と位置づけており、例えば、毎年実施している投資家・アナリストの皆様向けの海外視察を



Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

Message from the COO

インドネシアで実施し、店舗・工場を見ていただいたほか、当地で人気が高まっているランニングやバデルも体験していただきました。多様なステークホルダーの方々との対話を継続し、それを経営に反映することが、GIEを前進させる力になると考えています。

GIEの現在地と今後の課題

GIEは一度つくれば完成するというものではありません。環境変化に応じてあり方を進化させ続ける必要があります。

最大の課題の一つは、人財マネジメントです。アシックスには、日本の新卒採用に代表されるように、経験の浅い人財を育てていく文化がある一方で、GIEのもとでは、世界各地で専門性を磨いてきたプロフェッショナルが、役割と成果を軸に活躍する働き方が広がっています。この2つを対立させるのではなく、長期視点やチームワークという日本型の強みと、グローバルな専門性や機動力をどう融合させるかが重要です。

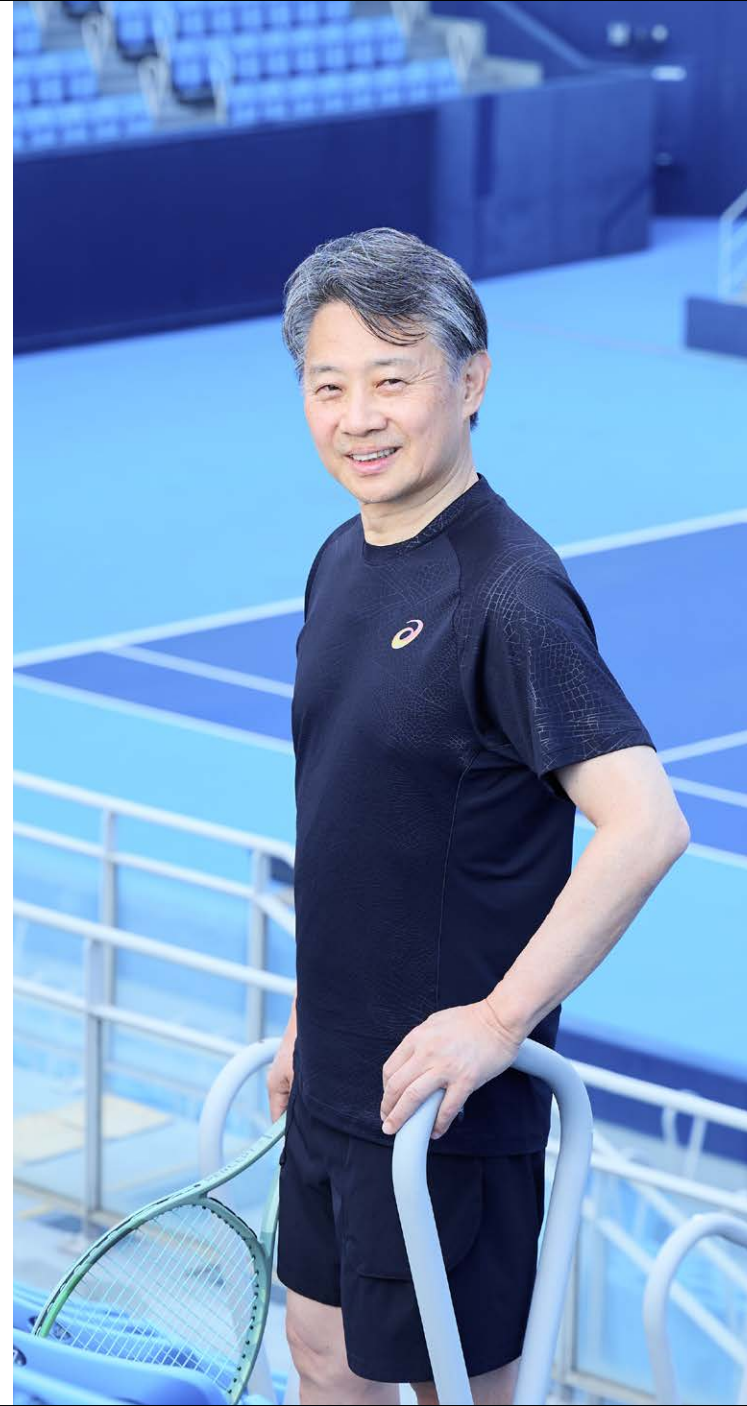
そのためには、グローバル共通の評価・処遇・キャリアパスの透明性を更に高めなければなりません。何が評価され、どのような成長機会があるのかがはっきりと見えること。そして、役割と成果に基づく評価の考え方を整理し、誰もが将来の成長イメージを描ける仕組みづくりを進める必要があります。グローバルで人財が活躍するほど、制度の整合性と、納得感のある運用がますます重要になります。

加えて、次の成長フェーズでは、デジタルやAIを前提とした人財も重要になります。グローバル共通基盤によって見える化は進みましたが、これから問われるのは、それをいかに活用して意思決定や価値創出につなげるかです。ビジネスに精通した人財がデータやAIを使いこなし、デジタルの専門家が事業の現場を深く理解する。その両輪を回すことが、アシックスの次の進化につながります。

これらの課題は、GIEを中長期にわたり機能させ、企業価値を持続的に高めていくために向き合うべきテーマです。完成形を固定化するのではなく、社会や技術の変化に合わせて磨き込み続けることが、アシックスらしい成長につながると考えています。

Ahead of the Game

今まさに、アシックスの次の進化のステージに向けた、次期中期経営計画を議論している最中ですが、核となるのは「Sound Mind, Sound Body」です。今回の統合報告書2025でテーマとして掲げた「Ahead of the Game」は、単に競争で先行することを意味するものではありません。次に訪れる変化を見据え、一歩先に備え、行動する。人々が身体を動かすことで心も動き、心身ともに健やかであり続けるために、アシックスがなくてはならない存在となること。その実現に向け、私たちはこれからもGIEを深化させながら、社会とともに持続的な成長を実現していきます。

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie



富永 満之
代表取締役社長 COO

ジェニファー ロジャーズ
社外取締役

COO×社外取締役対談

グローバル視点から見た 経営基盤の進化と企業価値創造

アシックスは、2026年3月に新たにジェニファー ロジャーズ氏を社外取締役として迎えました。アシックス初の外国籍取締役であるロジャーズ氏と、代表取締役社長COOの富永満之が、アシックスの経営変革の進展と、更なる企業価値向上に向けた課題について議論しました。

グローバル競争下における アシックスの強みと更なる進化の方向性

富永 アシックスはグローバルに事業を展開しており、海外売上比率が8割を超えています。一方で、取締役会は日本人のみで構成されていたため、その点について資本市場の皆様からご指摘をいただくこともありました。

そうした中、ロジャーズさんに初の外国籍の社外取締役として参画いただいた意義は大きいと考えています。日本での生活、勤務経験から日本の文化やビジネス環境を深く理解された上で、金融業界をはじめとしたグローバル企業でご活躍されたキャリアをお持ちであり、ご就任後数か月しか経過していませんが、既にアシックスの経営に新たな視点をもたらしています。これから「GIEへの変革」を一緒に力強く進めていただけると確信しています。

ロジャーズ アシックスの印象的な点は、課題に正面から向き合いながら会社を大きく変革し、ターンアラウンドを実現したことです。厳しい業績の局面を経て、短期間でここまでの成長につなげ、更に資本市場に真摯に向き合っている点は、グローバル目線でも高く評価できるものです。

就任後、チームワークが組織文化として根付いていると強く感じました。変革はトップだけではなく皆が力を合わせないと実現できません。従業員が「One Team」で同じ理念を共有し、グローバルの競合をしっかりと見据えながらスピード感をもって日々の業務を行う。これがイノベーションやブランド価値の向上につながっていると実感しています。

一方で、更なる発展に向けては、取締役会だけでなく現場レベルにおいてもグローバル人材の活用之余地は大きいと思います。また、昨今、日本企業がアクティビスト対応に追われるケースが増えています。コミュニケーションの透明性に課題があると

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

COO×社外取締役対談

考えています。アシックスでは、経営トップが投資家との対話をリードしていますが、企業として、これまでの歴史や今後の価値創造に向けた取組みをもっと幅広く発信できる余地があるのではと思います。

富永 おっしゃる通りで、グローバル人財の育成と活用は課題だと認識しています。コミュニケーションのお話が出ましたが、やはり日本企業は奥ゆかしいというか遠慮がちで、海外メンバーに強い指示を出したり、逆にリーダーシップをとってもらったりということが、あまり得意ではありません。今のアシックスを支えている、ものづくりやサービスへのこだわり、チームワークといった、日本的な良さも大切にしながら、海外の人財が持つ高い専門性やプロフェッショナルリズムを取り込み、多様な人財が力を発揮できる組織にしていきたいです。

GIEによる経営基盤の高度化

ロジャーズ そうした組織を目指す上で、業務プロセスやシステムが分断されたままではリスク管理や



戦略実行に限界がありますし、能力を持った人財が場所にとらわれずに活躍できる組織にはなりません。その点で、「GIEへの変革」は自然な方向性です。戦略とビジネスの基盤が統合されており、その上で、グローバル人財に活躍してもらうことが成長の鍵になります。一方で、グローバルで統一すべき領域と、地域最適を図るべき領域を見極めることは重要です。

富永 私はこれまでのキャリアの中で、多くの日本企業が地域ごとの事情を尊重するあまり、結果的に全社最適の観点での意思決定に時間を要する場面を多く見てきました。

アシックスの目指すGIEでは、データをグローバル共通のシステムで統合的に管理することで、こうした課題の解消を図っています。そしてGIEは単なる仕組みの統合ではなく、経営のあり方そのものを見直す取り組みです。基幹システムの統合やプロセスの標準化を進めることで、皆で共通認識を持った上でしっかりと議論ができるようになり、より迅速で質の高い意思決定が可能になると考えています。

ロジャーズ 加えて、グローバルに事業を展開する企業は、サイバーセキュリティやデータプライバシー、サプライチェーンなど、多様なリスクに直面します。こうしたリスクを適切に把握し、管理できる体制が整っていることが、持続的成長の前提となります。また、制度に加え、従業員一人ひとりがルールの遵守にとどまらず「何が正しいか」を基準に判断できる、

高い倫理観に基づく企業文化も、長期的な信頼につながる重要な要素です。

富永 コーポレートガバナンス、サステナビリティ、データプライバシーといった分野では、まさにロジャーズさんの様な、海外での豊富な経験に基づく視点が加わることで、リスク感覚が高まり、取組みの質を更に向上させていけると考えています。社外からの指摘は重要で、取締役会でも社外取締役の方から様々なご意見をいただいていますし、株主・投資家との対話にも私も率先して取り組んでおり、経営として気づきを得る重要なプロセスにもなっています。こうした外部視点を活かしながら、経営基盤の強化を進めていきます。

更なる価値創造に向けて

ロジャーズ 日本企業は、従業員や顧客など幅広いステークホルダーを重視する「ステークホルダー資本主義」に強みがあると感じています。一方で、株主を意識した経営や、自社の価値創造の発信という点では、まだ改善余地がある企業も多いと見ています。製品個別のブランド発信にとどまらず、企業としての強みや成長の背景を、より包括的かつ戦略的に広くコミュニケーションすることで、投資家をはじめ外部からの理解や信頼の向上につながっていくと思います。



富永 アシックスとしてもご指摘の点は重要な課題だと認識しており、株主・投資家に対しては、長年の安定株主による株式売出しや政策保有株式の全売却、個人投資家様向けの活動拡充など、取組みを進化させています。また、お客様やパートナーとの強固な信頼関係の構築、そして、従業員のエンゲージメントも向上してきており、「Sound Mind, Sound Body」な社会の実現に向けて、大きな1つのチームで取り組んでいるという手ごたえを感じています。

ロジャーズ 私もスポーツを長く続けており、心身の健康はもちろん、スポーツを通じて学んだ規律やチームワークが、今の自分を支えています。スポーツには人生を変える力があると実感しています。

今回の対話を通じて改めて、私自身が初の外国籍取締役として参画することで、会社の多様性を体現し、「GIEへの変革」と更なる成長に貢献していきたいと感じています。そして、アシックスの理念をより多くの人に広げ、健やかな社会の実現に貢献していきたいと思います。

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

Our Approach: Global Integrated Enterprise

18 GIEへの変革

19 GIEによる持続的な企業価値向上

20 Message from the CAO

22 アシックスのマテリアリティ



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

GIEへの変革

この変革は、単なる組織再編ではありません。

「Sound Mind, Sound Body」を世界中のお客様へ届けるために。

「Global Integrated Enterprise (GIE) への変革」とは、
世界各地に広がるアシックスグループのリソースを全社視点で捉え、
最適かつ最大限に活用するための経営のあり方です。

国や文化の境界を越えてリソースを最適に活用することで、
アシックスならではの価値を、より多様な市場やお客様へ確実に届けていく—。
その実現に向けて、私たちは歩みを進めています。



*Our Business
Structure*

Our Message

*Our Approach:
GIE*

Our Challenges

Our Strategy

*Corporate
Governance*

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

GIEによる持続的な企業価値向上

創業哲学に表される、世界中の人々に心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしいという願いは、現在も変わらずすべての活動の根底にあります。アシックスが目指しているのは、ビジネスの持続的な成長のみならず、人々の心身の健康に貢献するパートナーとして、長期にわたり選ばれ続ける企業となることです。その実現に向け、「GIEへの変革」を推進しています。

Global Integrated Enterprise

アシックスグループのリソースを全社・グローバル視点で捉え、
最適かつ最大限に活用するための経営のあり方

全社・グローバル視点とカテゴリ・地域の多様性の両立		
適所適財の人財配置	ベストプラクティスの創出と グローバルへの展開	データの可視化による グローバル共通基盤の構築



アウトプットの
最大化・
再現性の向上

グローバル成長

ブランド体験
価値向上

オペレーショナル
エクセレンス

経営基盤強化

世界中の人々の
心身の健康に貢献する

運動・スポーツができる
地球環境を守る

企業
価値向上

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”」

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

[Our Business Structure](#)[Our Message](#)[Our Approach: GIE](#)[Our Challenges](#)[Our Strategy](#)[Corporate Governance](#)[Data](#)[Information for Investors](#)[Sustainability Information](#)[Introduction Movie](#)

Message from the CAO

GIEを機能させる経営基盤づくりを通して 非財務資本を企業価値へ転換する

堀込 岳史
常務執行役員 CAO

CAOの役割

アシックスが「中計2026」で掲げる「Global Integrated Enterprise (GIE)」とは、私たちが世界各地に有している経営資源を全社視点で捉え、最適な方法で活用するための経営のあり方です。CAOの管掌領域*は、人事、法務、知的財産、サステナビリティに加え、ガバナンスなど、非財務系を中心とするコーポレート部門のほぼすべてに及びます。各部門を相互に連携させながら、事業部門であるカテゴリーや地域事業会社を効果的にサポートし、トップマネジメントの経営判断に資する「基盤」として機能させることが「GIEへの変革」に向けたCAOのミッションです。これを果たす重要な鍵の一つとなるのは、やはり、人財の活用です。

* 管掌領域：経営計画担当、危機管理副担当、地域戦略、CAOオフィス、人事、ウェルビーイング推進、総務、法務、知的財産、サステナビリティ、安全品質保証、秘書、広報

GIEの実現に向けた適所適財

GIEの重要なポイントの一つは、「適所適財」にあると考えています。アシックスが成長を続けるために重要な役割を、地域や組織の枠に縛られることなく、最も相応しい能力や専門性を持つ人財・チームに、最も適した形で担ってもらうことで、組織が生み出す価値も最大化されていきます。売上の8割以上を海外で生み出す企業でありながら、本社機能の大部分を日本で採用された人財が日本で担っている姿は、必ずしも最適とは限りません。ここは「GIEへの変革」に向けて現在最も注力して取り組んでいる領域です。

現段階では、経営層に加え、ITやマーケティング、知的財産などいくつかの部門で、本社機能を担う海外現地採用人財の登用が進んでいます。IT部門では人財のみならず、プロジェクトごとに最適な専門性を持

つ海外のチームが全体をリードする「適所適機能」が整いつつあります。勤務地ではなく、役割と専門性を軸に人財を配置することで、より高い専門性とスピードを経営に取り込むことが可能になっていると感じています。これをグループ全体で実現できるよう取り組んでいきます。

「GIEへの変革」を推進する人財像

GIEへ変革していく上で今後アシックスが重視する人財要件は、多様な価値観を受け入れ、異なる文化や環境でもしっかりと自分のパフォーマンスを発揮できる「グローバル」、生成AIを含むデジタル技術を活用し、新しい取組みに挑戦できる「デジタル」、そしてそれぞれの役割を果たす上で必要不可欠な高い専門性を備えた「プロフェッショナル」の

Message from the CAO

3つです。加えて、アシックスは大きな変革を遂げている最中であり、変化への迅速な対応力も必要です。そして、スポーツを通じて人々の心身の健康をもたらすことこそ私たちの一番実現したいことであり、創業哲学への共感を持つ人財に集まってほしいと思います。

これらの掛け合わせが、アシックスがグローバルNo.1スポーツブランドを目指すために必要なケイパビリティであり、これを備える人財のエンゲージメントを高めていくことこそ、持続的な成長と企業価値向上の源泉になると考えています。

知的財産部門の転換

人財と並び、知的財産も競争優位を支える重要な経営資源です。これまでの取組みが社外からも評価されており、知的財産部門は「GIEへの変革」によりアシックスのブランド価値を高め、守る「基盤」として機能しています。かつては受動的に権利化を進める業務が中心の組織でしたが、現在は市場の優位性確保につながる強固な知的財産ポートフォリオの構築に向け、研究開発部門や事業部門と開発段階から協働し、プロアクティブかつ戦略的に権利化を推進する「攻め」の機能を持った組織へと変革しました。さらに、各事業部門が当事者意識を持って知的財産戦略を策定すべく、CEOをはじめとするマネジメント層が全員参画する知財戦略委員会を設置しました。本委員会では各事業部門が自部門の知的財産戦略について主導的に議論しており、知的財産部門はこれを横断的にサポートする役割を担っています。また、世界に事業が拡大する中で模倣品対策が急務になっており、各拠点で専門人財を採用し本社に登用するなどGIE化を進め、体制を強化しています。

持続可能な価値創造に向けた取組み

ガバナンス

ガバナンスにおいて、特に重視してきたのが取締役会の実効性です。取締役会が経営の質を高める議論の場として機能するよう、様々な取組みを行ってきました。あわせて、取締役会事務局機能の強化にも取り組み、ガバナンスを単なる「制度」としてではなく、実効性を向上させるための「運用基盤」となるような工夫を重ねています。リスクマネジメントの面では、地政学リスクや人権問題、レピュテーションリスクへの対応力強化を進めています。グローバル共通の危機管理ルールを継続的に充実させ、的確かつ迅速に判断できる体制を整備するとともに、リスクマネジメント委員会を通じて経営陣及び取締役会と認識を共有しています。

サステナビリティ

アシックスではサステナビリティを持続的な成長を実現するための重要な課題であり、経営基盤の一つとして位置づけています。まさにグローバルで、全社で連携して取り組まなければいけないテーマであり、CAOの管掌領域はサステナビリティを経営と一体で推進する役割も含んでいます。

中でも、グローバルに広がるサプライチェーンにおけるサステナビリティはアシックスにとってまさに事業の根幹です。一次生産委託先工場の関係者向けにサステナビリティ方針を共有しているほか、トップマネジメントも訪問し、連携を深めています。CSRのリスクや法令動向に関する情報提供、工場の労働・人権に関するトレーニングやツールの提供、ベストプラクティスの共有などを通して、ステークホルダーと一体となって「基盤」を強化しています。

更なる課題

「GIEへの変革」に向けて、現状は道半ばであると認識しています。特に優先すべき課題は、グローバルな人事制度の進化です。適所適財・適所適機能を真に実現するためには、評価、報酬、キャリア形成といった人事制度が、グローバルで一貫した思想のもとに設計・運用されている必要があります。現中計では、プロフィットシェアや株式報酬制度をはじめとする、業界最高水準の報酬体系に向けた取組みを進めてきました。次期中計においてもこの取組みは継続しつつ、新たなグローバル人事制度の策定に取り組んでいきます。

GIEの基盤を整えることで、企業価値向上に貢献する

もちろん、人事以外にも強化していく領域は多くあります。更なる成長、そして創業哲学の実現に向けて、各カテゴリーや地域が新たなチャレンジを続けていきます。そこから得られる成果を最大化できるよう、コーポレート部門は経営基盤の強化を続ける必要があります。GIEは目的ではなく、あくまで手段です。事業環境や企業の成長ステージに合わせて、GIE自体も進化していきます。重要なのは、短期的な完成度にとらわれるのではなく、課題を開示し、不断にアップデートし続ける姿勢を保つことだと考えています。

適所適財の考え方を軸に、経営のスピードと規律を両立させ、成果を再現可能なものとしていく。その土台を築き、持続的な企業価値向上につなげていくことが、CAOとしての責務です。そのための変革を、これからも着実に進めていきます。

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

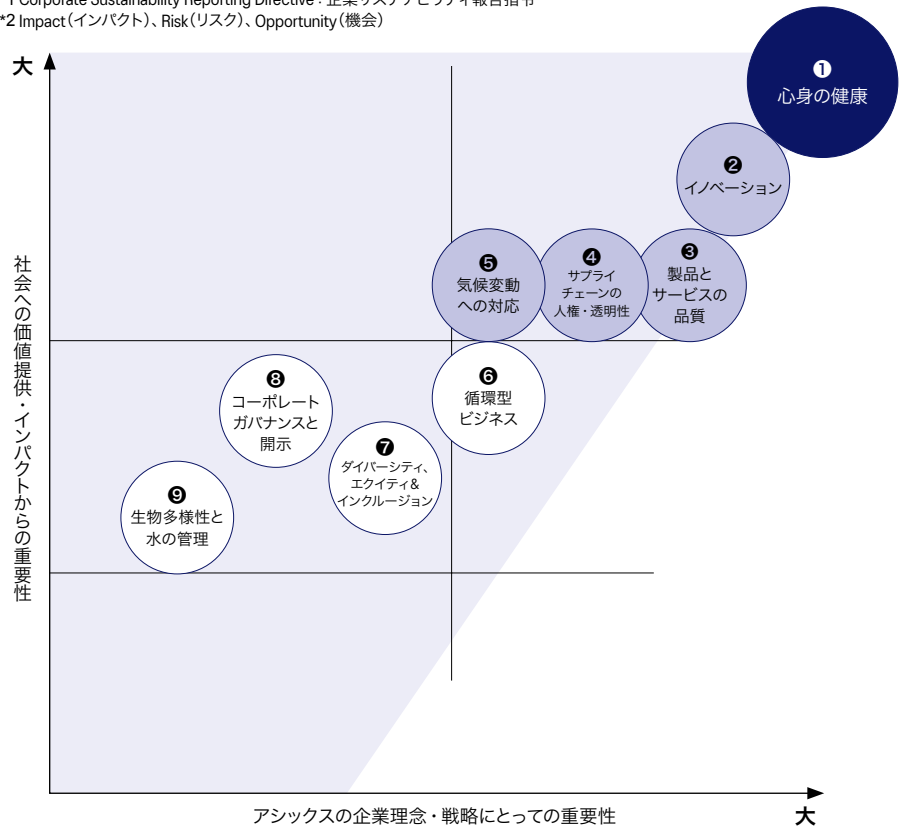
Sustainability Information

Introduction Movie

アシックスのマテリアリティ

アシックスは、企業戦略及びステークホルダーにとっての重要性の観点からマテリアリティを設定しており、毎年の年次レビューと3年ごとの包括的レビューを実施しています。2025年には、外部ステークホルダーへのインタビューを含むダブルマテリアリティ評価を実施しました。その結果、既存のマテリアリティから変更はありませんでした。2026年の見直しでは、CSRD*1開示に向けた準備の一環として、より詳細なIRO*2の特定を進めています。

*1 Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令
*2 Impact(インパクト)、Risk(リスク)、Opportunity(機会)



詳しくは「サステナビリティレポート」をご参照ください。

アプローチ			目標
1		創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」のもと、誰もがー生涯、運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現を目指す	・OneASICS会員数／2026年：3,000万人以上(2019年比3倍以上)
2		Human Centric Science(人間中心の科学)や蓄積されたデータ、デジタル技術を活用した革新的な製品・サービスで人々の心身の健康向上に貢献する	—
3		製品・サービスの安全性、品質、機能性を追求し、人々の心身の健康向上に貢献する	・有機フッ素化合物(PFAS)製品の廃止規制地域／2026年以降も100%を継続全地域／2028年：100%
4		サプライチェーンで働く人々の人権を尊重し、心身の健康を保つ また、サプライチェーンの透明性と持続可能性を向上する	・アシックス基準以上の一次生産委託先工場の割合／100%
5		バリューチェーン全体でCO ₂ 排出量を削減し、運動・スポーツができる地球環境を守る	・事業所でのCO ₂ 排出量削減率(2015年比)／2030年：63% ・サプライチェーンでのCO ₂ 排出量削減率(2015年比)／2030年：63% ・事業所での再生可能エネルギー由来の電力比率／2030年：100%
6		使う資源を減らして長く使える製品を生産し、資源を循環させ、CO ₂ 排出量などの環境負荷を低減する	・シューズとウェアのポリエステル材のリサイクル材比率／2030年：100% ・製品や材料を再利用またはリサイクルするため製品回収プログラムを実施／2030年：3地域
7		多様な人材が、公正に活躍してイノベーションを加速する、エンゲージメントの高い組織を実現する	・ダイバーシティ&インクルージョン：女性管理職比率／2026年：40%以上 ・従業員エンゲージメントスコア／2026年：70 ・障がい者雇用率(アシックス本社)／2026年：4%
8		ガバナンス・ステークホルダーとの対話を強化し、財務と非財務情報を透明性高く開示する	—
9		自然資本へのインパクトを最小限に抑え、持続可能性を向上する	—

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

Our Challenges

- 24 人的資本
- 27 知的資本
- 29 デジタル
- 31 研究開発・イノベーション
- 33 財務資本



*Our Business
Structure*

Our Message

*Our Approach:
GIE*

Our Challenges

Our Strategy

*Corporate
Governance*

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

▶ Introduction
Movie



人的資本

持続的成長を支える適所適財と 多様性を軸としたグローバル人財戦略

GOAL

グローバルで競争力のある企業グループとして持続的に成長するため、人財・組織基盤の高度化を経営の重要課題と位置づけています。「GIEへの変革」を実現するため、今後のアシックスの成長を支える人財ポートフォリオを設計することが必要です。そのために人財への投資も積極的に行っています。また、適所適財の考え方にに基づき、国籍や地域を問わず最適な人財を配置するとともに、重要ポジションへも地域事業会社籍人財の登用を進め、多様な視点を活かした意思決定と組織運営を目指します。HRIS^{*1}などのグローバル人事データを活用した人財マネジメントの高度化を通じ、個々の人財価値を組織成果へと結び付けていきます。

さらに、業界最高水準を目指す報酬体系の整備や、DE&I及びウェルビーイングを基盤とした職場環境の整備により、従業員のエンゲージメントを高め、創造性と変革力が持続的に発揮される組織を目指します。

^{*1} Human Resources Information System

更なる成長に向けた課題

- 1 人財ポートフォリオ・KPI設計
- 2 DX／AX^{*2}人財への更なる投資と人財育成・確保
- 3 適所適財の加速とグローバル人財の可視化
- 4 グローバル化・多様化の進展に伴う相互理解と連携の強化

^{*2} AI Transformation



対応するマテリアリティ
7 ダイバーシティ、
エクイティ&インクルージョン

人的資本

知的資本

デジタル

研究開発・
イノベーション

財務資本

ACTION

カテゴリベースでの人員計画

経営戦略及び事業戦略と連動した人事戦略として、カテゴリベースによる人員計画を推進しています。各カテゴリの事業方針に即した人員配置を行うことで、戦略の確実な実行を支えています。

人員計画の策定にあたっては、カテゴリ・地域事業会社・人事部の三者が協議し、製品戦略及び地域戦略を踏まえてグローバル視点でカテゴリごとに計画を立案しています。この三者協議の枠組みにより、事業戦略、地域特性、人財ポートフォリオを横断的に踏まえた意思決定を行っています。

各カテゴリでは、生産性の持続的な改善を通じた事業価値の最大化を目指しています。地域事業会社は、カテゴリ方針に基づき職種別の人員計画を具体化し、カテゴリヘッドとの合意のもとで管理します。これにより、カテゴリ戦略と地域における人員配置・運用との整合性を確保しています。

これらの取組みを通じて、アシックスはカテゴリ戦略と人員配置の一体性を高め、グローバル全体での利益創出力の継続的な向上を実現していきます。

ACTION

人財への投資

持続的な企業価値向上を支える基盤として、人財への戦略的投資を推進しています。経営戦略及び事業戦略と連動したグローバルレベルでの人財育成を通じて、人財及び組織の成長に向けた更なる高度化を図っています。

重点施策

経営幹部候補人財

DX／AXリード人財の育成

次世代を支える
若手グローバル人財の育成

経営幹部候補人財

重要ポジションあたり2名以上のサクセッションプランを計画するとともに、計画的な育成を進めています。あわせて「ASICS Academy」を中核とした体系的な育成プログラムにより、経営知識や戦略思考、グローバルでの実践力の強化を図っています。



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

GIE推進における課題と取組み

また、戦略的な社外出向による人財育成も実施しています。社内業務だけでは得られない社外の多様な知見・価値観・ネットワークを、実務経験を通じて吸収し、帰任後に自社ビジネスへ還元することを主な目的としています。

DX／AXリード人財の育成

DX／AXリード人財の育成は、生産性向上と価値創出力の強化を実現するための重要施策と位置づけ、積極的な投資を行っています。DX／AXリード人財は、業務改革、データ活用、AI活用を通じて各部門の業務変革と付加価値創出を主導する役割を担います。専門組織に集約するのではなく、各部門に配置することで、現場に根差した課題解決と成果創出のスピードを高めています。

次世代を支える若手グローバル人財の育成

入社3年目から5年目の社員を対象とした海外実務研修プログラムを展開しています。本プログラムは、一定の要件を満たした希望者全員に海外での実務経験の機会を提供する点に特徴があります。海外での実務経験を通じて、語学力や異文化適応力、地域への理解を高めるとともに、視野の拡大とリーダーシップの醸成を図っています。2026年には、13名を7地域(中国・インドネシア・フィリピン・ブラジルなど)に派遣しています。

これらの人財投資を通じて、各カテゴリー及び地域事業会社における業務変革を促進し、一人当たり営業利益額の向上に向けた人財基盤の強化を進めていきます。

適所適財とグローバル人財の登用

グローバルでの適所適財を基本方針とし、本社における重要ポジションを含め、国や地域の枠を越えた人財配置・登用を推進しています。特に、地域事業会社籍の人財をグローバルなロールにアサインすることで、多様な視点を意思決定に取り込み、事業運営の強化にも貢献しています。

人的資本

知的資本

デジタル

研究開発・イノベーション

財務資本

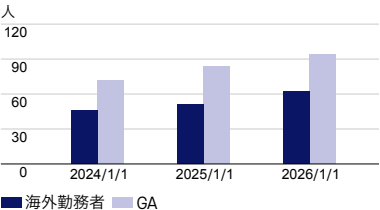
また、グローバル人財の活用としてはGA(グローバルアサイニー)を重要な施策として位置づけています。GAとして就業する人財は2026年1月1日時点で94名に達しました。多国籍な人財が活躍しており、グローバル視点での意思決定力強化や、地域とグローバルをつなぐハブ機能を担っています。

こうした取組みを支える基盤として、人事DXを通じて、人財配置・登用における意思決定の質の向上を進めています。その中核を担うHRISチームは、グローバル人事データの統合・可視化により、社員のスキル、経験、キャリア志向を多面的に把握し、公正で透明性の高い配置・登用を可能にすべく、取組みを進めています。また、HRISチーム自身も多様な

メンバー構成で運営されており、ダイバーシティチームマネジメントを実践する象徴的な事例となっています。

今後も、グローバル人事データの活用を更に深化させることで人財の流動性と活躍機会を広げ、多様な人財が適所で価値を発揮できる組織基盤の構築を進めていきます。

海外勤務者数／GA人数の経年推移



Message from the Manager

グローバル人事データを活用し、人財が適所で活躍する組織をつくる

日本に拠点を置き、各地域の人事と連動しながらHRISチームを率いることは、まさにGIEの体现であり、人財戦略と組織能力を結び付ける重要な役割を担っています。持続的成長を実現するには、地域ごとに分断された人事データや仕組みを統合し、全社視点で活用することが不可欠です。HRISを戦略的に活用することで、人財のスキルや能力、将来的なギャップを可視化し、事業戦略と連動した人財配置や育成を可能にします。変化の激しい事業環境下においても、データに基づく意思決定を通じて組織の柔軟性と実行力を高めていくことを可能にします。今後もHRIS機能とグローバル人事データ活用の高度化を推進し、人財戦略の進化と組織能力の最大化を通じて、企業価値向上に貢献していきます。



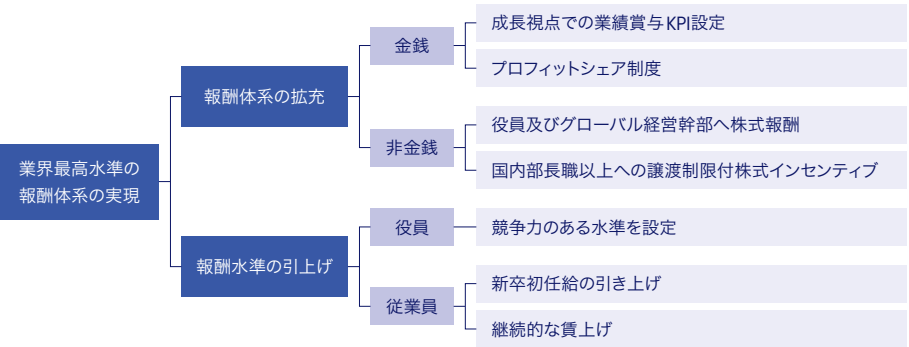
Heather Olsen Lancaster
人事部 HRISチームマネジャー

業界最高水準の報酬体系

企業価値の持続的な向上を支える人財への投資として、業界最高水準の報酬体系の実現を目指し、報酬制度及び報酬水準の継続的な見直しを進めています。グローバル全従業員を対象に、株主資本コストを上回る純利益の一部を従業員に還元するプロフィットシェア型賞与を導入しており、会社の業績成果を従業員へ適切に還元する仕組みを構築しています。2025年度の業績に対して支払われる報酬は一人当たり約80万円の支給額となりました。加えて、国内従業員(アシックス及びアシックスジャパン)にとどまらず、地域事業会社の責任者などを対象とした譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入することで、中長期的な企業価値向上と連動した報酬設計を行っています。これらの制度を通じて、株主・投資家の皆様との価値共有を一層進めることで、企業価値向上に向けたインセンティブの整合性を確保しています。

また、外部労働市場における競争力の維持・強化を目的として、新卒初任給の引き上げや継続的な賃上げにも取り組んでいます。これにより、成長戦略の実行を担う優秀な人財の獲得及び定着を図り、人財基盤の強化を通じた中長期的な成長を支えています。

業界最高水準の報酬体系の全体像



- 優秀な人財の確保・定着
- 従業員への利益還元により、株主・投資家の皆様と価値を共有

ウェルビーイング推進により、エンゲージメントの高い職場を実現

従業員一人ひとりの働きがい向上は生産性の向上や優秀な人財の確保・定着につながるという考えから、従業員のエンゲージメント及びウェルビーイング向上に取り組んでいます。2024年実施のエンゲージメントサーベイでは、全体的なエンゲージメント水準は維持している一方で、キャリア形成における成長実感と中長期的なキャリア展望に課題が確認されたため、自己開発プログラム「Growth in Motion」を全社展開しました。2025年に実施したサーベイでは、スコア及び重点課題に改善傾向が確認されており、今後はキャリア相談窓口の設置など、各地域に応じた改善アクションを継続的に推進します。

また、DE&I方針“One Team, Stronger Together”のもと、多様性確保とインクルージョンの推進を重要な経営課題と位置づけています。女性管理職比率の向上、障がい者雇用の促進及び職場環境整備、多国籍な役員構成の推進を通じて、多様な人財が活躍できる組織づくりを推進していきます。

	2023年10月	2024年10月	2025年10月	結果向上に向けた取組み
エンゲージメントサーベイ回答率	89%	92%	94%	・地域事業会社の人事、リーダーを主導としたエンゲージメント推進活動
エンゲージメントスコア	68	73	75	・国内外における組織のアクションプランの策定・実行率 100%

課題改善に向けた取組み：

自己開発プログラム「Growth in Motion」

「GIEへの変革」に向けて従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、グローバル全従業員を対象に、9言語対応の自己開発プログラム「Growth in Motion」を導入しました。従業員向け及び上司向けの実践的なコンテンツを提供しており、特に上司に対しては、グローバル共通の1 on 1ミーティングガイドラインを策定し、「キャリア」や「成長」をテーマとした継続的な対話を促進するトレーニングを実施しました。



「Growth in Motion」を推進するウェルビーイング推進部のGAメンバー Amy Miller

知的資本

多様な人財がグローバルで統合的に協働し、
最適配置とイノベーション創出を通じてGIEを支える

GOAL

「GIEへの変革」に向け、知的財産部では、ダイバーシティを重視した組織づくりを推進しています。具体的には、国籍・性別・技術系・法律系、新卒・中途など多様なバックグラウンドを持つ人財で構成された体制を構築しています。これらの人財がもたらす多様な視点や専門性を活用することで、各国の制度、法律、慣習への理解を深め、地域特性に応じた強固な知的財産ポートフォリオの構築やブランド保護活動を推進しています。

現行体制は発展途上にあり、今後はこれらの取組みを着実に定着させ、最大の資産である「ASICS」「Onitsuka Tiger」ブランドの価値を、知的財産面からも更に向上させていく必要があります。

全経営幹部が参画する知財戦略委員会においては、海外拠点からの報告や、時差の関係で参加できない拠点向けに英語版動画を共有するなど、グローバルでの浸透を図っています。共通言語としての英語によるコミュニケーションにより顕在化した課題はあるものの、場面に応じて様々なツールも柔軟に活用し、正確な意思疎通の実現を目指していきます。

更なる成長に向けた課題

- 1 各国制度・法律に合わせたブランド保護活動の推進
- 2 カテゴリーの特性に応じた知的財産ポートフォリオの構築
- 3 知的財産を活かしたブランド価値の更なる向上

ACTION

知的財産ポートフォリオの構築

アシックスは、知的財産を特許・意匠・商標といった個別の権利としてだけでなく、相互に連携する複合的な経営資源として捉えています。各事業によって異なる事業戦略やプロダクトの特性を踏まえて最適な知的財産を選択・組み合わせることで、ビジネスの保護と競争力の最大化を図ることを基本指針としています。具体的には、シューズのソール構造や材料を中心とした特許、外観デザインを保護する意匠、製品や技術のネーミングやロゴなどを保護する商標を戦略的に活用しており、その結果、特許1,657件、意匠588件、商標5,448件のポートフォリオ*1を構築しています。こうした知的財産活動を推進してきた背景には、2019年に発足したC-PROJECT*2があります。同プロジェクトに知的財産部員も初期から参画し、開発やR&D、マーケティングなど様々な専門性を有するメンバーと是々非々の議論や創意工夫を重ね、事業に深く入り込んだ知的財産活動を推進しました。その結果、営業利益の成長に同期するように関連する特許の評価値*3が向上するなど、その成果が顕在化しつつあります。現在は、プロジェクトで培った知見を各カテゴリーへと展開し、知的財産施策の更なる浸透と持続的な成長の実現を目指しています。

*1 出願・審査中を含む(2025年12月31日時点の値を基に集計)

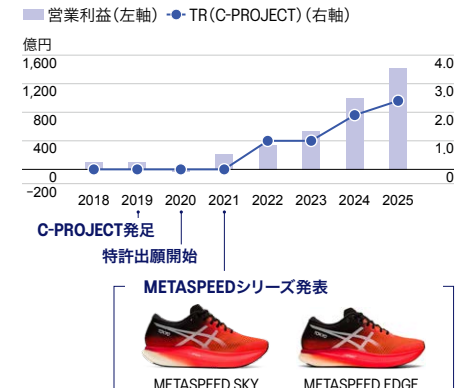
*2 「速く走ること」を徹底的に追求するために結成されたCEO直轄プロジェクト。由来は「Chojo(頂上)」の頭文字

*3 LexisNexis社提供のPatentSight+が算出する指標 Technology Relevance (TR) より確認

知的財産ポートフォリオ



営業利益と特許評価値の推移



GIE推進における課題と取組み

ACTION

プロダクト価値を支える多面的な知的財産戦略

アシックスは、プロダクトの価値を最大化し、長期的な競争優位を確保するため、製品構成やライフサイクルに応じた多面的な知的財産保護を推進しています。単一の権利に依存するのではなく、特許、意匠、商標、著作権を適切に組み合わせることで、模倣品対策とブランド価値の維持・向上を両立させています。

具体的には、新規機能や構造を備えた製品については、技術的優位性を特許により保護するとともに、特徴的なデザインについては意匠権を活用し、技術とデザインの両面から競争力を確保しています。一方、アーカイブを基盤とする製品やリバイバルモデルについては、新規性要件の制約を踏まえ、立体商標で保護するなど、ブランドの象徴的なデザイン資産を継承・活用しています。さらに、国や地域ごとの制度差も考慮し、米国や中国など立体商標の登録が困難な地域では、著作権を代替的に活用するなど、グローバルに最適化された保護戦略を構築しています。これらの取組みにより、アシックスは製品特性に応じた知的財産ポートフォリオを形成し、イノベーションの成果を確実に事業価値へと結び付けるとともに、模倣品の排除とブランドの持続的成長を支えています。

多面的な知的財産保護戦略



ACTION

GIEに向けた知的財産組織の構築

知的財産部では、欧州から外国籍マネジャーを招聘し、本社から日本人メンバーを現地に赴任させるなど、双方向の人財交流を通じてグローバル組織の融合を推進しています。米国にも知的財産部員を配置し、拠点横断の定期会議やワーキンググループでの研究活動、重要案件の協働対応により、有機的な連携体制を構築しています。さらに、毎年開催されるGlobal Legal IP Meetingを通じ、世界各国の法務・知的財産部員が共通課題や地域特有の課題を共有しています。

グローバルで有機的に連携する知的財産体制



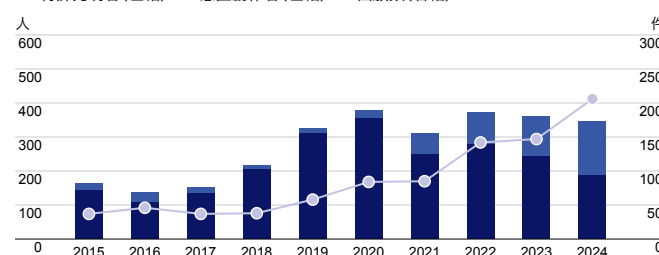
ACTION

知的財産活動の社内浸透によるGIEの促進

2019年以降、知的財産活動の強化により発明者・創作者人口は増加し、現在は約300人規模で推移しています。今後は、海外拠点での研究開発も進めると同時に、ISSをはじめとする国内外の研究開発拠点での知的財産リテラシーの浸透、更なる発明者・創作者の発掘・育成を推進していきます。

発明者・創作者数の拡大と知的財産活動の推移

■ 特許発明者(左軸) ■ 意匠創作者(左軸) ● 出願数(右軸)



※ 発明者・創作者数及び特許・意匠・実案の出願数はPatSnap社のPatSnap Analyticsより算出。出願数は特許と実案のファミリー件数と意匠出願件数の合計で算出

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

デジタル

統一データ基盤とDTCプラットフォームの強化により、
経営判断と顧客体験をより高い水準へ

GOAL

お客様が自分に合った製品やサービスに出会い、必要なタイミングで安心して受け取ることができる顧客体験の実現を目指し、デジタル戦略を推進しています。データドリブン経営と顧客体験を支える土台として、グローバルで統一した基幹システムやデータ基盤を整備し、信頼できるデータに基づいて需要や在庫、販売状況を的確に把握することで、製品を安定的にお届けできる体制を構築しています。あわせて、ECストアや公式アプリなどのDTC*1プラットフォームを通じて、お客様一人ひとりのニーズに応じた購買体験やサービスの提供に取り組んでいます。

こうした取組みは、グローバル一体の組織体制のもとで推進されています。IT・デジタルの専門性を持つアシックステクノロジー社やアシックスデジタル社の人材が新技術の開発や導入を担い、本社IT部門がビジネス部門との橋渡し役となることで、現場へデジタル施策を迅速に展開しています。グローバル規模で連携した人材と組織力を強みに、デジタル活用を通じて経営の質と顧客体験の双方を高め、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

*1 Direct to Consumer

更なる成長に向けた課題

- 1 より安全で変化に強い基幹システムの構築
- 2 グローバル全体でのデータ利活用のためのデータ基盤整備と人材育成
- 3 AIなどの最新テクノロジー活用による顧客体験の進化
- 4 デジタル戦略を支えるセキュリティ体制・基盤強化

ACTION

基幹システム刷新を通じた、安定したサービス提供を支える基盤強化

グローバル統一の基幹システムを最新の「SAP S/4 HANA」へ移行する「Yakushin(躍進)プロジェクト」を推進し、より安全で変化に強い基盤を構築しました。グローバル統一基盤という従来の価値を継承しつつ、クラウドの特性を最大限に活かすことで、拡張性・コスト効率向上、セキュリティ強化を実現しました。これにより、お客様が安心して製品を購入し、サービスを安定して利用できる環境の土台を盤石なものとしています。

本プロジェクトでは、システム移行を契機として、各地域事業会社において業務の見直しもを行い、グローバル単位での業務プロセスの標準化及びシステム設計の簡素化を推進しました。その上で、「SAP S/4 HANA」への移行を全世界同時に行うビッグバン方式を採用し、コストや工数の最適化に加え、事業を止めることなく、約60週間という短期間での移行を成功裏に完遂しています。これは、グローバル全体の基幹システム導入・運用をリードするグローバルIT組織及び地域事業会社が一体となり、グローバル横断組織と内製人材の高い専門性、経営層の強力なスポンサーシップが有機的に機能した、GIEを象徴する取組みです。

本移行により、グローバルで一貫したデータに基づく迅速な意思決定が可能となったほか、業務プロセス改善や新機能の追加を柔軟に行える環境が整いました。また、各地域の取組みや成果を横断的に共有・活用するグローバルでの協働も進んでおり、米国やオーストラリアで導入した機能を日本で活用するなど、今後もシステム・プロセスの高度化を継続していきます。

GIEを体現するグローバルIT組織



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

GIE推進における課題と取組み

ACTION

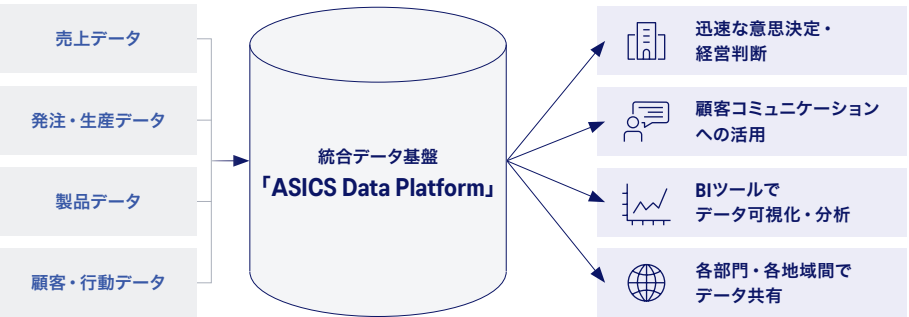
顧客ニーズに応じた価値提供を支えるデータ基盤整備と人財育成

全社的なデータ活用を推進するため、基幹システムと各種アプリケーション・BI*2ツールをつなぐ統合データ基盤「ASICS Data Platform」の整備を加速しています。従来、データは複数のデータベースやアプリケーションに分散して存在しており、データ接続や分析を行う上での課題となっていました。本基盤の整備により、製品情報、発注・生産データ、各販売チャネルにおける売上データ、さらには顧客IDや行動履歴までを一元的に管理できる環境を構築しています。地域や部門を越えたデータ共有を進めることで、より柔軟かつ高度な分析が可能となり、専門部門に限らず、現場の従業員一人ひとりが日々の業務の中でデータを活用できるようになります。また、データの信頼性確保に向けてデータガバナンスを強化し、マスタデータの定義や選定基準の明確化、業務プロセスの標準化、責任体制の整備を推進しています。これにより、グローバルで一貫したデータに基づく迅速かつ確かな意思決定と、ビジネスとデータが連動したオペレーションの確立を図っています。

さらに、データを活用してビジネス価値を創出できる人財の育成を重要な柱と位置づけ、人財育成プログラム「ASICS Digital Knowledge Run」を通じて、全社員のDXリテラシーやデータ・AI活用の基礎力向上と、選抜社員の実務に即した実践的スキルの習得を推進しています。これらの取組みを通じて、蓄積されたデータをお客様の購買履歴や利用状況を踏まえた製品提案やサービス提供へとつなげることで、より一人ひとりに寄り添った体験を実現し、お客様満足度の更なる向上を目指していきます。

*2 Business Intelligence

ASICS Data Platform

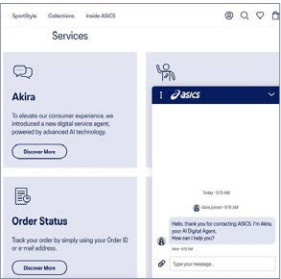


ACTION

DTCプラットフォームにおけるAI活用による顧客体験の進化

お客様が安心かつ快適にオンラインショッピングを楽しめるよう、エージェント型AIをはじめとする最新テクノロジーの導入を推進しています。その一環として、欧州において「AI Service Agent」を導入し、ECサイトや公式アプリ上で、問い合わせ窓口を介することなく、チャット形式で質問への回答を得られるほか、注文状況の確認やキャンセル・返品といった手続きをスムーズに行える環境を整備しました。これにより、手続きの手間の軽減など顧客体験の向上に加え、データの蓄積・分析を通じて顧客理解を深めるとともに、カスタマーサービスチームがより付加価値の高い対応に注力できる体制を実現しています。

今後は、こうした取組みのグローバル展開や外部の対話型生成AIサービスを含む大規模言語モデルとの連携を視野に、一人ひとりのお客様に最適化された体験の提供を通じて、継続的な関係構築とLTVの向上を目指します。



AI Service AgentのUI

ACTION

デジタル戦略を支えるセキュリティ体制・基盤強化

グローバルで統一したシステム・データ基盤の活用が進む中、サイバーセキュリティを重要な経営課題の一つと位置づけ、お客様の大切なデータを確実に守り、安心してサービスをご利用いただけるデジタル基盤の構築に取り組んでいます。その一環としてセキュリティポリシーを改定し、経営層の強い監督のもと、全社的なリスクマネジメント体制を整備・運用しています。サイバーリスクを経営リスクとして統合的に管理するとともに、各グループ会社にセキュリティ責任者を配置するなど、ガバナンス体制を継続的に強化しています。

また、AIなどの先進技術を活用したセキュリティ監視・防御体制の高度化や、24時間365日の監視体制により、不正アクセスや情報漏洩を未然に防ぐ仕組みを導入しています。今後もサプライチェーン全体を視野に入れたリスク管理の強化を進め、変化し続けるセキュリティ脅威に対し、的確な対策を講じていきます。継続的な改善と強固なガバナンスを通じて、革新性と安全性を両立した信頼性の高いデジタル基盤を提供し、お客様に長く安心して選ばれる企業であり続けることを目指します。

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

研究開発・イノベーション

GIE推進によるグローバルR&D体制の進化とイノベーション加速

GOAL

アシックスは、アスリートに寄り添い、パフォーマンスの最大化を目指す研究開発を通じて、イノベーションを創出してきました。アスリートとの共創により蓄積された技術的知見を、競技者にとどまらず幅広いユーザーへと波及させることで、より多くの人々の健康で豊かなライフスタイルの実現に貢献しています。

研究体制の中核となるのが、神戸に拠点を構えるスポーツ工学研究所 (ISS : Institute of Sport Science) です。人間の身体特性や動作、生理反応を科学的に分析し、アスリートパフォーマンスの最大化を追求しています。さらに今後は、新たに設置した欧米の研究拠点も活用し、アスリートや外部パートナーとの連携を加速させていきます。世界最先端の研究力を持つ大学・研究機関や異業種のリーディングカンパニーとのネットワークを活かし、最新の知見を融合させることで革新的なコンセプトやソリューションの創出を目指します。

さらに、その創出ストーリーと成果の双方を世界へ継続的に発信することで、「革新的なブランド」としての認知を広め、優秀な人財やパートナーを引き寄せる好循環を生み出していきます。

更なる成長に向けた課題

- 1 アスリートの期待値を超える研究成果創出の加速／アスリート研究を通じたプロダクトの進化
- 2 グローバルR&D体制の強化



対応するマテリアリティ
2 イノベーション

人的資本

知的資本

デジタル

研究開発・イノベーション

財務資本

ACTION

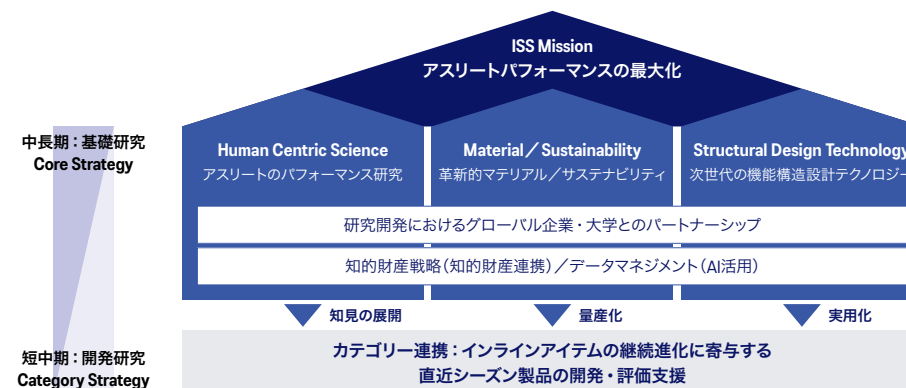
Institute of Sport Science

ISSは、「アスリートパフォーマンスの最大化」をミッションに掲げ、アスリートの期待を超える革新的なプロダクト創出を最上位テーマとして、スピード重視の研究開発を推進しています。その基盤となるのは、30年以上蓄積してきた膨大な人間特性データと、科学的な製品設計・評価技術というアシックス独自の強みです。近年は、AI活用やデータベースの体系化により、活用範囲を更に拡張しています。

ISSの研究は3つのコアコンピタンスを柱としています。身体機能や動作、生理学的応答を多角的に測定・分析し、パフォーマンスを科学的にとらえることで独自の機能価値を導く「Human Centric Science」、先端材料と先進的な加工製造技術の導入により、高機能性と環境配慮を高次元で両立する「Material / Sustainability」、そしてシミュレーションやAI技術を駆使し、従来手法の枠組みを超えた機能性とデザインの発現に挑む「Structural Design Technology」です。これらを高度に融合させ、既存の枠組みにとらわれない新たな価値創出に挑戦しています。近年では、アスリートとの対話の機会をより積極的に設け、プロトタイプトライアル頻度を高めたことで、選手の感覚に根差した新たな知見や構造設計のアイデアが数多く生まれています。

研究で得られた技術的知見は、幅広いユーザー向けの製品へと波及させています。あわせて、知的財産戦略やデータマネジメントの強化を通じ、研究成果の権利化・実用化を加速させています。

研究戦略の全体像



Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

GIE推進における課題と取組み

ACTION

トップアスリートとの共創によるプロダクト革新

2025年、「METASPEED」シリーズの進化は競技の最前線で明確な成果として結実しました。東京2025世界陸上競技選手権大会男子マラソンでの銅メダル獲得、バレンシアで行われたマラソンでの世界歴代TOP10に入る好記録の誕生により、CEO直轄のC-PROJECTとスポーツ工学研究所が一体となり追求してきた「アスリートパフォーマンスの最大化」が、世界最高峰の舞台で実証されました。さらに、各地のマラソン大会でも着用シェアは拡大し続けており、アスリートの勝利に貢献するシューズとしての存在感を確かなものにしています。

この飛躍を支えたのが、同年発表の新モデル「METASPEED TOKYO／RAY」シリーズです。Human Centric Scienceの考えのもと、走法タイプごとの身体の振る舞いの違いを科学的に解明し、アスリート自身が最適なモデルを選択できる設計思想を継承しつつ、アッパーの改良と新たなミッドソール材の採用により、「METASPEED」シリーズが誇る反発性と軽量性を更なる高みへと押し上げました。

さらに、開発プロセスそのものにも大きな進展がありました。国内外のアスリートとの関係を深め、スポーツ工学研究所に選手を直接招いて走行中の動作データを詳細に測定・分析する機会を重ねています。フィールドでの丁寧なヒアリングと、ラボでの精緻な計測データを掛け合わせることで、選手の感覚と科学的エビデンスの双方からプロダクトを磨き上げる体制が確立されつつあります。この双方向の知見循環を原動力に、選手の期待を超えるプロダクトの創出へ、研究開発を一層加速させていきます。



東京2025世界陸上競技選手権大会で男子マラソン3位を獲得したイリアス・アウアニ選手



エイルリッシュ・マッコールガン選手のISSでの測定・ヒアリングの様子



ACTION

グローバルR&D体制の構築

3つのコアコンピタンスに基づく研究開発と、トップアスリートとの共創を通じたプロダクト革新は、アシックスの競争力を支える重要な強みとなっています。一方で、ランニングやテニス、サッカーなどの競技は、米国や欧州を中心に高い競技レベルと研究水準が集積しており、こうした環境の中で多様なアスリートや研究機関と継続的に対話し、知見を融合させていくことが、次なる競争力の源泉になると考えています。そこで、神戸を研究の中核としつつ、アスリートや研究者が集まりやすい地域に研究拠点を広げることで、グローバルな共創を通じた研究の進化を加速し、世界の競争環境でも優位性を発揮できる研究体制の構築を進めています。

2025年12月には、米国にASICS Institute of Sport Science America LLCを設立しました。ミシガン大学とのパートナーシップを起点に有力な研究機関やパートナーとの協働を広げながら、最先端の学術知見を研究開発に取り込むとともに、グローバルで活躍できる専門人材の交流・育成を推進します。欧州においてもASICS Europe B. V.内に設置されたInstitute of Sport Science Europeで、実戦環境におけるアスリートデータの収集を強化しています。特にテニスをはじめとする競技において、欧州アスリートとの接点を有するパートナーとの戦略的な連携を通じて、研究開発の更なる進化に寄与していきます。これらの拠点と日本のスポーツ工学研究所が有機的に連携するグローバルR&Dネットワークを構築することで、世界中のアスリートに寄り添った研究開発体制を実現していきます。



ミシガン大学とのパートナーシップを開始



ミシガン大学メンバーとの研究ディスカッション

人的資本

知的資本

デジタル

研究開発・イノベーション

財務資本

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

財務資本

強固なキャッシュ創出力を起点に 成長投資と株主還元の好循環を加速する

GOAL

全社での「GIEへの変革」に基づいた事業拡大を通じて獲得した強い営業キャッシュ・フロー創出力を基盤に、持続的な企業価値向上を実現する財務資本を構築し、更なる成長に向けた投資と株主還元を両立させるため、規律あるキャピタルアロケーションを遂行します。また、グローバル規模での事業拡大を前提に、連結ベースでの資金効率を意識したバランスシートマネジメントを高度化し、事業環境の変化や成長機会に対して迅速かつ柔軟に対応できる、機動的な財務基盤を確立します。

資本構成については、財務健全性を維持しつつ、事業の成長ステージに応じた適正な資本サイズを追求し、資本効率指標を中長期的に向上させることを重視しています。また、アシックスならではのIR活動を通じ、資本コストを低減させ、企業価値に対する資本市場での適切な評価につなげることを目指します。

更なる成長に向けた課題

- 1 バランスシートマネジメントの更なる高度化
- 2 積極的かつ戦略的なキャピタルアロケーション
- 3 財務健全性に配慮した、適正な資本サイズの追求
- 4 グローバルトレジャリー機能の更なる高度化
- 5 資本コストの低減

ACTION

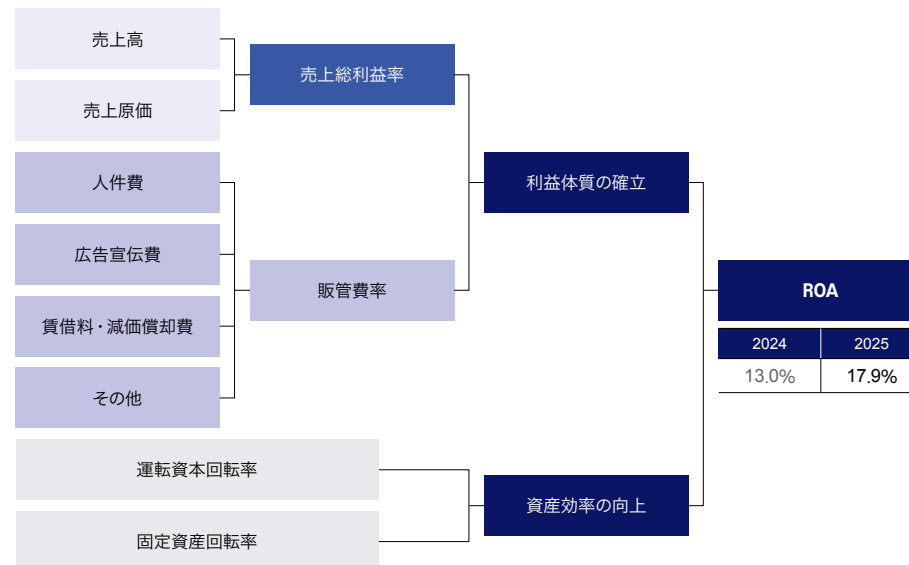
バランスシートマネジメントの更なる高度化

アシックスは、収益性の向上と無駄な資産を持たないバランスシート運営を両立することで、連結ROAの向上を図ってきました。ROAを分解した「ROAツリー」を活用し、収益性及び資産効率の改善ドライバーを共有することで、各部門が自律的に取り組める体制を構築しています。

棚卸資産回転期間(DIO)をはじめとする主要KPIは、キャッシュ・フロー・コミッティーを年間5回開催し、集中的にモニタリングしています。中でも、DIOは重要な経営指標であり、在庫水準の最適化により、運転資本効率の改善と営業キャッシュ・フローの安定的かつ継続的な創出につなげています。

今後は、こうした取組みに加え、現預金水準の適正管理を通じて資本効率を更に向上させ、創出した余剰資金を成長投資及び株主還元へ適切に分配することで、ROAの一層の向上と企業価値の拡大を目指します。

ROAツリー



GIE推進における課題と取組み

ACTION

積極的かつ戦略的なキャピタルアロケーション

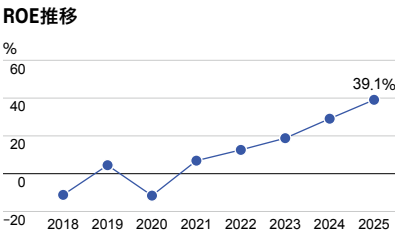
「中計2026」においてキャピタルアロケーションを開示し、アシックスが成長するために必要な、更なるブランド力向上と注力カテゴリーに向けた資本配分を進めてきました。これらの取組みが奏功し、営業キャッシュ・フローは着実に拡大しています。これを踏まえ、次期中計を見据えて社長直轄の社内横断的なタスクフォースを立ち上げ、成長投資分野の洗い出しと優先順位の検討を進めています。投資強化は、資本的支出(CAPEX)に加え、人的資本、知的資本、ブランド価値、AX*1といった無形資産領域へと拡張し、中長期的な収益力と競争優位性に直結する分野へ厳選して投資していきます。

*1 AI Transformation

ACTION

財務健全性に配慮した、適正な資本サイズの追求

キャッシュの適切な配分・活用により、高水準のROEの維持につなげています。稼得した営業キャッシュ・フローを成長投資と株主還元バランス良く配分し、過剰な資本蓄積を抑制することで、適正な資本サイズを追求していきます。株主還元は、累進配当や機動的な自己株式取得を継続しつつ、自己資本比率など財務健全性にも配慮した資本運営を行っています。



ACTION

グローバルトレジャリー機能の更なる高度化

世界各地でのキャッシュ創出力の高まりを踏まえ、GCMS*2を活用した資金の一元管理や、本社への資金集中を進めてきました。グローバルに分散する複数通貨に対応して一元管理するとともに、各地域の資金を本社へ集約することで、資金効率の向上と余剰資金の圧縮を図っています。

また、今後は各国の資金状況のリアルタイムでの可視化を進めることで、資金の最適配置や外部資金調達の抑制につなげていく方針です。加えて、為替リスク管理についても重要なテーマと位置づけ、

特に新興国での事業拡大に伴い増加する低流動通貨への対応として、本社主導でリスクの洗い出しと管理を行うとともに、ヘッジポリシーの定期的な見直し・高度化を進めています。

今後は、財務ガバナンスの強化に加え、リソースのグローバルな統合活用に向けたGIE化をトレジャリー領域においても更に推進していきます。あわせて、グローバルトレジャリー機能の高度化を目的とした会議体を設置し、グループ全体での実行力と知見の共有を図っています。

*2 Global Cash Management System

ACTION

資本コストの低減

アシックスでは、企業価値の持続的向上に向け、資本コストの適正化を通じて資本市場での適正な評価につなげることが重要と認識し、資本コスト低減に向けて大きく2つの取組みを推進しています。

1つ目は株主構成の最適化です。2024年に政策保有株式の全売却とともに実施した株主売出しにより株主構成が変化しましたが、個人投資家持ち分比率は依然として東証上場企業の平均より低い10%程度で推移しています。より多くの個人投資家の皆様に株主になっていただくことを目的に、全国8都市での体験型IR説明会の開催や、メール配信を行っています。

2つ目は積極的な情報開示と対話の拡充です。決算発表の開示資料において、その時々資本市場からの関心が高いトピックを機動的に取り上げているほか、2025年には計2,300件を超えるIR面談を実施するなど、多くの機関投資家との対話の拡充を図っています。今後もIRの質と量を向上させ、資本市場との相互理解を深めることで、企業価値に対する適正な評価の形成を図っていきます。

アナリスト・機関投資家向けの海外視察

毎年、機関投資家、アナリストを対象として海外視察を実施しており、COOの富永も参加しています。2026年はインドネシアを訪問し、ランニング・バダル体験会、店舗視察、工場見学などを通じて現地の強いモメンタムを体感していただきました。参加者からは「充実したプログラムでアジアの勢いを体感できた」「高付加価値製品としてのポジショニング確立やそれを支える技術力の高さを目の当たりにし、価値の源泉を理解できた」などのコメントをいただきました。



現地でランニングを体験する様子

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

Our Strategy

- 36 中期経営計画の軌跡
- 37 中期経営計画2026
- 38 カテゴリー成長戦略
 - 38 P.RUN
 - 39 CPS
 - 40 AP
 - 41 SPS
 - 42 **TOPICS** SPSのブランド戦略
 - 43 OT
- 44 OneASICS／ランニングエコシステム
- 45 **TOPICS** ASICS Los Angeles Marathon 2026
- 46 サステナビリティ



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

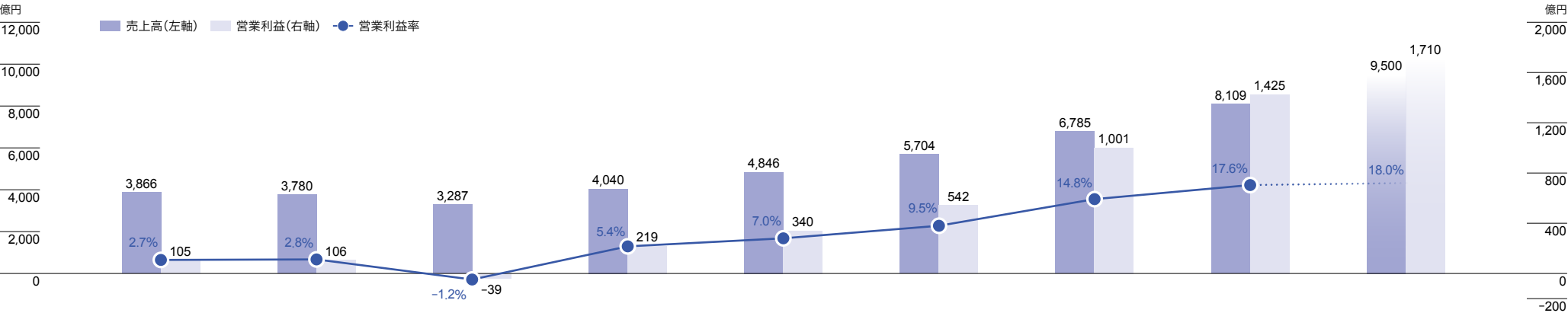
Information for
Investors

Sustainability
Information

▶ Introduction
Movie

中期経営計画の軌跡

業績の推移



	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026(目標)
ROA	N/A	2.3%	N/A	2.8%	5.2%	7.9%	13.0%	17.9%	15%前後*
ROE	N/A	4.5%	N/A	6.9%	12.6%	18.8%	29.1%	39.1%	—

* 2024年11月発表の中期経営計画2026の指標

Action Plan (2018–2020)

収益性重視へ転換し、
持続的成長軌道に乗せる

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、デジタルと定め経営資源を集中させました。収益性改善を進めましたが、2020年はコロナ禍の影響で目標未達となりました。外部環境変化への柔軟な対応、利益体質確立に向けた戦略実行が課題となりました。

中期経営計画 2023 (2021–2023)

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

中期経営計画2023は、成長軌道への転換を果たした3年間となりました。カテゴリー経営が定着し、各地域で順調な成長及び収益改善を図り、目標を大幅に上回って達成しました。また、レース登録会社の買収やEC戦略の加速など、更なる成長に向けての基盤を作ることができました。一方、更なる成長のために継続的に取り組むべき課題として、グローバル経営体制の強化、ブランド体験価値の向上、デジタルによるオペレーションの効率化が挙げられました。

中期経営計画 2026 (2024–2026)

「GIEへの変革」を通じて持続的な成長を加速させる

中期経営計画2026の方針は、「Global Integrated Enterprise への変革」です。Global Integrated Enterpriseとは、本社と地域事業会社の連携強化により、グループ一体でより有機的なカテゴリー経営体制を構築することです。主要地域のCEOが重要会議に参加し、グローバル経営に参画することや、カテゴリー経営の深化によって、本社と地域事業会社との関連な議論や、両者一体となった戦略の策定・実行など

の成果が出ています。また本計画では、重点戦略として「グローバル成長」「ブランド体験価値向上」「オペレーショナルエクセレンス」を掲げ、持続的な成長と競争力強化に向けた経営基盤の構築を進めています。その結果、営業利益・営業利益率・ROAといった主要な財務指標は計画を上回る水準で推移し、中期経営計画2026で掲げた財務目標を1年前倒しで達成しました。

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

中期経営計画2026

Global Integrated Enterpriseへの変革

中期経営計画2026で掲げた財務目標は、2025年に1年前倒しで達成しました。最終年度となる2026年は引き続き、「Global Integrated Enterpriseへの変革」の方針として、重点戦略である「グローバル成長」「ブランド体験価値向上」「オペレーショナルエクセレンス」を推進します。

グローバル成長

各カテゴリー、地域が連携を図り、それぞれの成長を加速させてきました。パフォーマンスランニングでは、イノベーティブな製品開発を通じて主要マラソン大会でのプレゼンスを拡大しました。第2の柱として成長を継続しているスポーツスタイルやオニツカタイガーも更なる躍進を遂げました。コアパフォーマンススポーツではテニスを中心にトップアスリートとの契約を拡充し、存在感を高めています。2026年は「Year of ASIA」を掲げ、愛知・名古屋2026大会のモメンタムを活用し、アジア全域でのブランド向上に注力します。特にランニング市場が急拡大する東南アジアでは、各国売上高1億米ドルの早期達成を目指します。

ブランド体験価値向上

ロイヤリティプログラムをはじめとする差別化されたサービスの提供を通じて、顧客との関係性を着実に深めてきました。あわせて、顧客データの蓄積と活用基盤の整備を進め、パーソナライズされた顧客体験の土台を築きました。2026年は、これらの基盤を更に進化させ、一人ひとりの顧客に最適化されたマーケティングコミュニケーションを実現するとともに、データドリブンによる製品・サービスの継続的な改善に取り組み、顧客ロイヤリティの一層の向上を図ります。

オペレーショナルエクセレンス

過去の売上実績データなどを活用し、業績見通しと生産計画の整合性を定期的に検証する仕組みを整備しました。デジタル推進、サステナビリティへの対応、人的資本投資の強化にも継続的に取り組み、経営基盤の底上げを進めています。2026年は、製品レベルでの需給計画管理を強化し在庫最適化を更に推進するとともに、経営基盤の強化とガバナンス体制の充実を加速させます。

Sound Mind, Sound Body

方針：Global Integrated Enterpriseへの変革

重点戦略

グローバル成長 ▶P06

- ・各カテゴリーの成長
- ・既存収益基盤地域の持続的成長
- ・高成長地域のフットプリント確立

ブランド体験価値向上 ▶P44-45

- ・最適なチャネルミックス
- ・エコシステム拡充
- ・イノベーション強化

オペレーショナルエクセレンス ▶P29-30

- ・データガバナンス強化
- ・需要予測精度向上とPSI管理強化
- ・製販一体型生産体制の構築

経営基盤強化

- ・デジタル ▶P29-30
- ・サステナビリティ ▶P46-48
- ・人的資本 ▶P24-26
- ・財務 ▶P33-34
- ・ガバナンス ▶P52-56

経営基盤強化

継続的な成長に伴い、キャッシュ創出力は今後一段と強まる見通しです。将来の更なる成長に向けた戦略投資についての議論を本格化させるとともに、適切な成長投資と株主還元バランスを追求していきます。これとあわせて、本社・地域連携とカテゴリー経営を軸に一体運営を強化するとともに、デジタル活用や人財育成を通じて、持続的成長を支える経営基盤を構築し、企業価値の中長期的な向上を実現していきます。

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

カテゴリー成長戦略

PRUN

CPS

AP

SPS

OT

P.RUN

パフォーマンスランニング



森安 健太

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

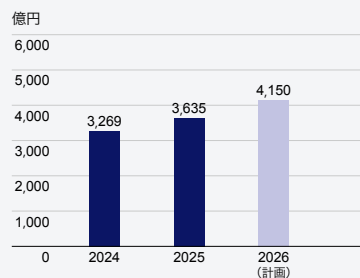
「中計2026」のポイント

**2026年はアジアの主要マーケットでの成長を目指す一年に。
プレミアムブランドの地位を確実にする開発・販売戦略を継続する。**

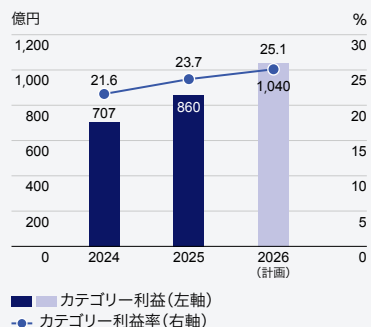
パフォーマンスランニング(P.RUN) カテゴリーは、カテゴリービジョンである「To be the No.1 Premium Performance Running Footwear Brand」の立場を一層強固にするための取組みを進めます。「中計2026」においては、日本・米国・欧州のコアマーケットでシェアNo.1獲得を目指すとともに、高付加価値商品への注力を進めています。プレミアムブランドとしての地位を高めるために、ボストンを拠点とするASICS Creation Centerとともに革新的な商品開発を進め、商品力強化を加速しています。販売戦略においては、重要市場である北米において、影響力の大きいランニング専門店とのコラボレーションを強化するとともに、日本と欧州でもランニングに注力しているキアカウントと密に連携することで、ブランドポジションを確立してきました。加えて中華圏の成長も加速しています。2026年はインド、インドネシアを中心にアジアでのマラソン大会のスポンサーをすることでブランド認知度を拡大し、高付加価値商品を訴求していきます。

CO₂排出量削減やサーキュラーエコノミーに貢献する革新的な商品の開発など、サステナブルな取組みも継続します。加えて、OneASICSを活用したプレミアムなランニング体験を通してファンとの接点を創出し、ランニングエコシステムを強化していきます。

売上高



カテゴリー利益／カテゴリー利益率



HIGHLIGHTS

① 2025年における取組み

アシックスの売上高と営業利益の約50%を占めるコア領域であるパフォーマンスランニングビジネスにおいて、各地域と一体となったカテゴリー経営を推進し、グローバル連携を加速しました。革新的な商品の企画開発においては、米国・日本・ベトナムを拠点に組織を横断したチーム編成を行い、革新的なアイデアを迅速に商品化できる体制を確立しました。また、お客様とのコミュニケーションを促進するために、欧州と日本にマーケティングの拠点を構えています。加えて、地域事業会社のパフォーマンスランニングカテゴリー担当と密に連携する体制を築き、全地域での成長加速につなげることができました。その結果、日本・米国・欧州におけるマラソン大会シェアは着実に増加しています。今後もグローバルの主要なマラソン大会におけるシェアNo.1を目指します。

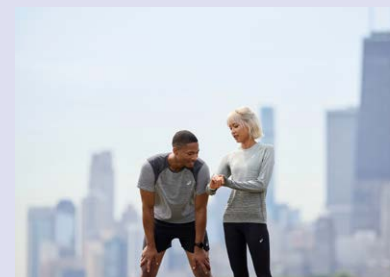
また、高価格帯商品への集中や在庫管理の徹底により、カテゴリー利益率は大幅に改善しています。更に、デジタル基盤を活用した「ランニングエコシステム」の強化や、OneASICSのCDP*を活用した顧客分析に部門横断で取り組む体制を構築しました。

* Customer Data Platform：顧客データ基盤

CHALLENGES AHEAD

② 更なる成長とGIE化に向けた課題

商品の企画開発やマーケティングにおいてグローバルな拠点を確立したことで、本社と各地域が有機的につながっていく組織運営ができるようになってきました。これまではプレミアムブランドとしての地位を確立すべく160米ドル以上の商品に注力してきましたが、今後はより一層成長を加速させるために、市場規模の大きい90米ドル～160米ドルの中高価格帯やトレイルランニング市場を重要視しています。多様化するランナーの嗜好をいち早く捉えることが一層重要になってくると考え、OneASICSを中心とした顧客データの収集・活用を強化し、商品開発やよりプレミアムなランニング体験の提供につなげられるよう、データ基盤を整備・統合する取組みを進めています。精度の高いデータをタイムリーに把握し、顧客理解を深めることで、価値提案の幅を更に広げ、持続的な成長へとつなげていきます。



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

カテゴリー成長戦略

PRUN

CPS

AP

SPS

OT

CPS

コアパフォーマンススポーツ



田口 陽太郎

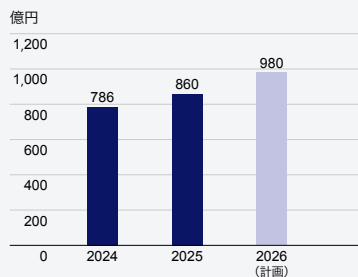
執行役員
コアパフォーマンススポーツ
フットウェア 統括部長

「中計2026」のポイント

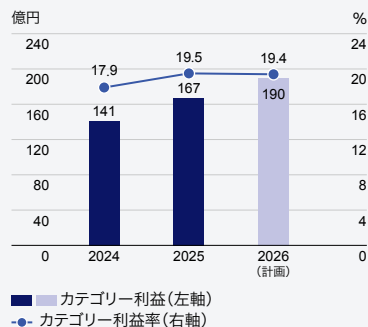
各地域のスポーツモメンタムを捉え、 グローバル戦略×地域戦略の両輪で継続的な成長を目指す。

コアパフォーマンススポーツ(CPS)カテゴリーは数多くの競技スポーツシューズを取り扱っていますが、グローバル戦略と各地域特性に応じた戦略の両輪を実行していくことが「中計2026」のキーポイントになります。具体的には、商品をグローバルに展開し、世界的に影響のあるトップアスリートとの共創を通じたマーケティング活動を実行しているテニスにおいて圧倒的なNo.1ブランドになることを目指しています。また、バレーボール・ハンドボール・バドミントンなどのインドアスポーツにおいても成長を加速させていきます。そのどちらもコアパフォーマンススポーツの成長には欠かせません。さらに、各地域のスポーツモメンタムに適したサブカテゴリー戦略を実行し、集中と選択によって収益性を強化しています。これらの事業を通じて、コアパフォーマンススポーツカテゴリーの使命である「アスリートのパフォーマンス向上への貢献」「お客様の豊かなスポーツライフの実現」を目指していきます。

売上高



カテゴリー利益／カテゴリー利益率



HIGHLIGHTS

③ 2025年における取組み

2025年1月には、コアパフォーマンススポーツの中核であるテニスビジネスにおいて主力商品「GEL-RESOLUTION X」の発売イベントをオーストラリアで実施しました。オーストラリアで開催された国際的な大会を通じてアシックスブランドをグローバルに発信する機会となりました。18ヶ国からテニスメディア・インフルエンサーを中心にゲストをお招きし、「GEL-RESOLUTION X」の機能を体感していただきました。また、ロレンツォ・ムゼッティ選手・ジャスミン・パオリーニ選手をはじめとした世界を代表するトップ選手にもお越しいただき、ゲストとのラリーを実施しました。商品体験のみならず、トップ選手が参画するイベントなどアシックスならではの体験もお届けすることができたと考えています。

また、2026年1月に行われた国際的な大会に参加した男子シングルス本戦のフットウェアアジアは128人中27人(21%)で、大会での最大シェアを獲得できたというデータもあります(アシックス調べ)。トップ選手の動きを研究したプレースタイル別での商品ラインアップなどにより、トップ選手から選ばれるブランドとなっています。

CHALLENGES AHEAD

③ 更なる成長とGIE化に向けた課題

テニスにおいてはブランド力を一層強化し、引き続き圧倒的なNo.1ブランドを目指します。アスリートとの接点が多い欧州地域にも研究拠点を設置し、これまで以上にアスリートの声を商品開発に反映させていきます。欧州で展開しているテニスアカデミーもアジアなど他地域に展開していく予定です。また、パデル・ピッチボールといったラケットスポーツ市場が欧米・アジアで急成長を見せており、アシックスブランドの強みを活かせる領域と捉え、戦略を実行していきます。

あわせて、欧米地域のバレーボール、東南アジアのバドミントンなどのインドアスポーツを第2の柱として注力していきます。高付加価値商品の開発に加え、クラブチーム・アカデミーなどプレーヤーとの接点を拡充して価値訴求を強化することでNo.1を目指します。また、OneASICSを通じてアシックスならではの体験価値や限定モデルなどを拡充することでブランド価値の向上にも取り組みます。



カテゴリー成長戦略

PRUN

CPS

AP

SPS

OT

AP

アパレル



落知 勇

アパレル 統括部長

「中計2026」のポイント

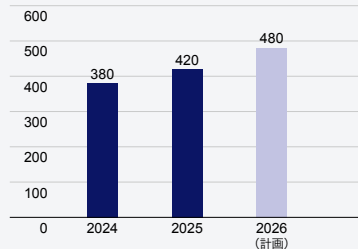
事業規模の最適化と収益性向上を推進することで、
更なるグローバル成長の実現を目指す。

アパレル (AP) カテゴリーにおける「中計2026」のミッションは、「集中と選択を徹底し、収益性の向上を図ること」です。2025年は、日本及び北米では戦略的な事業規模の最適化を進める一方、欧州、中華圏、オセアニアを中心とした地域において増収、増益を実現しました。その結果、2025年のカテゴリー利益は59億円となり、前期比で大幅な増益を達成するとともに、カテゴリー利益率も11.4%から14.1%へと大きく改善しました。

「GIEへの変革」に向け、アパレルカテゴリーでは主力である「Performance Running」における「Toe to Head」の強化を継続するとともに、ターゲット顧客の運動時以外のライフシーンに寄り添う「Performance Life」カテゴリーのラインアップ拡充を進め、事業基盤の拡大を図るとともに、主力販売地域である欧州・中華圏・オセアニアなどでの成長はもとより、日本を含むアジア各地域における販売数量を増やし、着実なグローバル成長の実現を目指します。

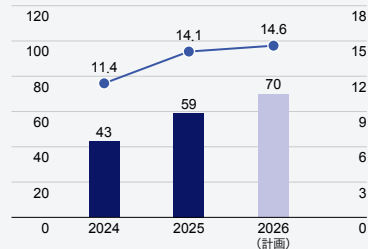
売上高

億円



カテゴリー利益／カテゴリー利益率

億円



■ カテゴリー利益(左軸)
-●- カテゴリー利益率(右軸)

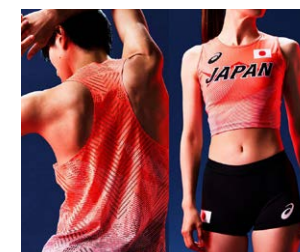
HIGHLIGHTS

① 2025年における取組み

アシックスは、2025年に開催された東京2025世界陸上競技選手権大会において、日本及びオランダの代表選手団などに対し、選手が優れたパフォーマンスを発揮できる機能性を高めながら、選手の心を奮い立たせるような躍動感あるデザインを採用したオフィシャルスポーツウエアを提供しました。

また東京マラソン及びTCS Sydney Marathon presented by ASICSにおいては、ブランディング強化と顧客の購買体験価値の向上を目的とした取組みを推進しました。商品面では、テクノロジーと日本文化を融合した「Limited Series」の展開により顧客ロイヤリティの向上を図り、事業面ではスポーツカテゴリーの見直しを通じて、日本市場における粗利率の改善を実現しました。

今後も、日本及び欧州を中心とした企画・開発体制を基軸としながら、グローバルでの商品価値向上と、GIEとしての実行力強化を両輪で推進し、アシックス全体の価値創造を加速していきます。



陸上競技日本代表チームオフィシャルウエア

CHALLENGES AHEAD

② 更なる成長とGIE化に向けた課題

アパレルカテゴリーの更なるグローバル成長を実現するため、フォーカスカテゴリーである「Performance Running」に加え、運動以外のシーンでも快適に過ごせる「Performance Life」カテゴリーの成長を加速していきます。加えて、将来的な事業拡大を見据え、アスリートのパフォーマンス向上に貢献する高機能な「コアパフォーマンス競技向けのギア」の開発にも注力していきます。

また「GIEへの変革」を更に推し進めていくために、日本のみならず欧州をはじめとしたグローバルでの人財活用を一層推進し、現地の販売現場との連携を強化することで、製販一体の体制をより深化させていきます。



ACTIADAPT PACKABLE JACKET

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

カテゴリー成長戦略

PRUN

CPS

AP

SPS

OT

SPS

スポーツスタイル



鈴木 豪

執行役員
スポーツスタイル統括部長

「中計2026」のポイント

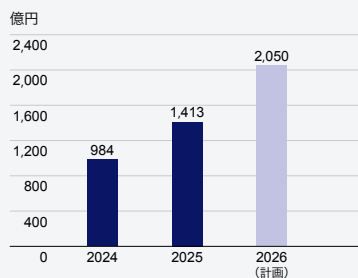
**事業拡大を推進しつつ、成長領域へのアクション精度を高める段階へ。
重点戦略を柱に、収益性とブランド力を両立した成長を実現する。**

スポーツスタイル(SPS)カテゴリーの「中計2026」におけるミッションは、「市場規模が巨大なSPSをグローバルで更に成長加速させ、全社の成長ドライバーとすること」です。スポーツスタイルはこれまでの拡大フェーズを経て、単なる規模拡大ではなく、収益性とブランド価値を両立する持続的成長カテゴリーへの転換が求められています。この達成に向け、3つの重点戦略を柱にカテゴリー施策を推進していきます。

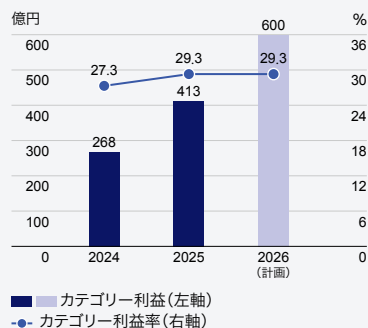
まず「商品」においては、アシックスのスポーツヘリテージとテクノロジーを進化させ、「お客様をよりアクティブな日常へと導く商品」を中核とした商品ポートフォリオの再設計を通じ、多様な需要の獲得と新規顧客の拡大を図ります。次に「体験」においては、DTC及びOneASICSを軸に一貫したブランド体験を設計し、体験価値の最大化を目指します。さらに「地域」においては、多様な商品群と質の高いブランド体験を基盤に、欧州・北米・中華圏を中核とした地域ポートフォリオ戦略を推進し、グローバルでの成長加速を実現していきます。

これからも、「Sound Mind, Sound Body」を軸としたライフスタイルカテゴリーとして、お客様の日常に価値を届け続けます。

売上高



カテゴリー利益／カテゴリー利益率



◎ 2025年における取組み

GIEの実現に向け、本社機能を世界の主要拠点に展開し、顧客データや市場動向を起点としたグローバルでの戦略立案及び商品戦略を強化しています。また、全12の地域事業会社に専任のマーチャンダイジング及びマーケティング人材を配置し、グローバルと地域の連携を強化しました。各地域の市場データやインサイトは横断的に共有され、商品企画やマーケティングの精度向上に活用されており、グローバル戦略方針と地域特性を両立した施策の迅速な実行が可能となっています。

◎ 更なる成長とGIE化に向けた課題

市場・顧客動向の変化が激しいライフスタイルカテゴリーでは、アジャイルに対応できる組織・運用体制への進化が課題です。PSI管理(在庫最適化)と顧客データ活用の高度化、データドリブンな意思決定を重点テーマとしています。各地域・部門と連携し需要予測と生産・販売計画の整合性を高めるとともに、データ分析に基づく戦略立案・実行を推進します。さらにAI活用により分析精度と意思決定スピードを高めます。PSIによる需給管理とOneASICSを通じた顧客理解を両輪に、データを統合・活用することで、全社最適かつ地域特性に合わせた機動的な実行力の強化につなげます。

SPSのグローバル組織体制

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

TOPICS : SPSのブランド戦略

グローバルタッチポイントで体現するスポーツスタイルの世界観

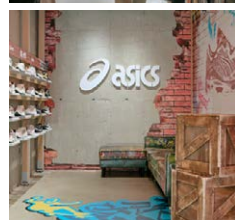
スポーツスタイルでは、直営店舗やEC、イベント、コラボレーションなど、あらゆるタッチポイントにおいて世界観と価値観を一貫して表現し、顧客との継続的な関係構築を図っています。ここでは、こうした取組みによりブランド価値の浸透を実現した直近の例をご紹介します。



韓国 | アシックスホンデストア



アシックスホンデストア



GEL-NYC, HYPERSYNC Pop-up

2025年にオープンしたアシックスホンデストアは、韓国における若年層のライフスタイルトレンドが集積するエリアに立地しており、スポーツスタイルの世界観や商品思想を体現・発信する重要な拠点と位置づけています。

スポーツスタイルでは、多様なフットウェアとアパレルの組み合わせでアクティブなライフスタイルの世界観を訴求し、トータルスタイリングの提案を強化しています。Y2Kトレンドを受け、「GEL-1130」や「GEL-KAYANO 14」に代表される、2000年代初期の自社ランニングシューズ風デザインシューズの成長が著しい韓国において、デザインコンセプトの異なる他商品群を、ブランド体験を通して体感していただく取組みとして、2026年4月に同ストアにおいて期間限定のポップアップイベントを実施しました。自社直営店舗において商品からスタイリングまで一貫した提案を行うことで、ブランドの世界観をより包括的に体験できる場を創出しました。

同イベントでは、店舗景観を商品コンセプトと連動させることで、グローバルなブランド方針を踏まえつつ、地域特性に即したブランド体験を創出しました。2026年発売の「HYPERSYNC」及びスポーツスタイルのコアアイテムである「GEL-NYC」シリーズを中心に、多様な商品群を紹介しました。

店舗全体を活用した展示やプレスデーを通じてブランドの世界観を発信した結果、来場者数は3,700名を超え、デジタル領域では5,400万インプレッションを獲得しました。これらの取組みにより、スポーツスタイルのプレゼンス向上とブランド理解の深化に寄与しました。



イタリア | ミラノデザインウィーク



Milan Design Week 2026において、スポーツスタイルはミラノで初となるアクティベーションを展開しました。「動き・デザイン・心を高める力」をテーマとした没入型イベントとして企画し、ブランド認知拡大、市場での差別化推進、並びにターゲット層との感情的なつながりの深化を目的に実施しました。

本イベントは、2026年4月22日から3日間、ミラノのGarage 21にて開催しました。世界有数のデザインイベントであるミラノデザインウィーク (Salone del Mobile) を活用することで、多様な国籍のお客様(2,500人)へのリーチ拡大に加え、パリファッションウィークを上回るエンゲージメントを創出し、従来のファッション文脈を超えた新たなオーディエンスとの接点創出を実現しました。

会場では、スポーツスタイルの最新イノベーションを搭載した注力商品「GEL-KINETIC 2.0」の試履体験を中心に展開しました。来場者には、実際に商品を着用しながらスペース内を動くことで、心の高まりと快適性を体感していただき、その後ラウンジスペースにて食・音楽・空間を楽しみながらリラックスして過ごしていただくことで、「Sound Mind, Sound Body」の世界観を体感できるアクティベーションとして設計しました。

今後も、このような没入型かつ体験価値の高いアクティベーションを通じて、ブランド価値及びブランドプレゼンスの更なる向上を推進していきます。

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

カテゴリー成長戦略

PRUN

CPS

AP

SPS

OT

OT

オニツカタイガー



庄田 良二

副社長執行役員
オニツカタイガーカンパニー長
管掌：
オニツカタイガーカンパニー、
オニツカインノベティブ
ファクトリー

「中計2026」のポイント

ブランド価値の向上を追求することで、ラグジュアリーライフスタイルブランドとしての地位を確立する。

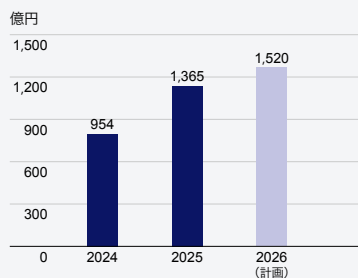
オニツカタイガー(OT)は2025年はパリ・シャンゼリゼ通りをはじめとする、世界の主要都市での直営店の出店を通じて、オニツカタイガーブランドの存在感を示しました。

業績面では、2025年の売上高はすべての地域で2桁成長を達成し、1,365億円、カテゴリー利益は514億円(カテゴリー利益率37.7%)と過去最高を記録しました。

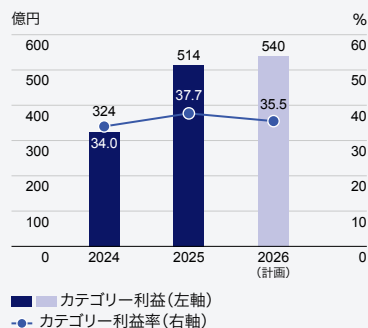
2026年の1月には、日本のクラフトマンシップを世界へ発信するブランディング拠点として専用生産拠点「オニツカインノベティブファクトリー」を鳥取県に開設しました。引き続き、主要都市の一等地で旗艦店・コンセプトストアの出店を加速させるとともに、ブランド価値向上を追求します。

オニツカタイガーの「Discover the Difference」というブランドフィロソフィーに基づき新しい価値を創造し、オニツカらしさを追求しながらファッションの枠を超えたラグジュアリーライフスタイルブランドとして躍進していきます。

売上高



カテゴリー利益／カテゴリー利益率



HIGHLIGHTS

③ 2025年における取組み

アイテム拡充によるブランド体験の深化

ブランドの美学を香りで表現したブランド初の香水「EAU DE PARFUM」をローンチ。加えて、イタリアの伝統的なクラフトマンシップと芸術性を体現した「ITALIAN MADE」シリーズも展開しました。



ブランド初となる香水
「EAU DE PARFUM」



伝統的なクラフトマンシップと
アート性を取り入れた「ITALIAN MADE」シリーズ



ミラノファッションショー

ミラノファッションウィークにてファッションショーを実施しました。
コレクションごとにテーマを設定し、オニツカタイガー独自の世界観を発信しました。



春夏コレクション
「アーバンファンタジー」



秋冬コレクション
「間の美学」

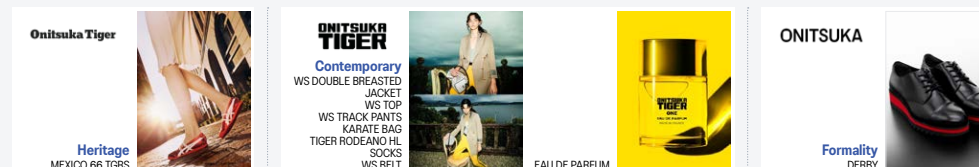
CHALLENGES AHEAD

④ 更なる成長とGIE化に向けた課題

現状のブランドモメンタムを維持し、更なるブランドエクイティ創造に向けて成長を図るためイノベーショントライアングル体制を構築していきます。オニツカインノベティブファクトリー、ミラノデザインセンター、スポーツ工学研究所の3拠点を有機的につなぎ、「最先端のデザイン×最新テクノロジー×匠のものづくり」を連動させることでオニツカタイガーの新しいコアバリューを創出していきます。

欧州を中心としたブランディングも強化しており、ラグジュアリーライフスタイルブランドとしての地位確立を推進しています。引き続き、顧客の五感に働きかけるブランド体験を提供していきます。

ラインアップ



Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

OneASICS／ランニングエコシステム

「OneASICS」と「ランニングエコシステム」の掛け合わせによるお客様体験の拡充

アシックスでは、グローバルに展開している会員プログラム「OneASICS」を軸に、お客様とのつながりを強化し、得られたデータをお客様体験の充実につなげています。特にランナーに向けては、ランニングエコシステムを構築し、ランナーにとっての体験価値向上と事業成長の両立を実現しています。



OneASICS

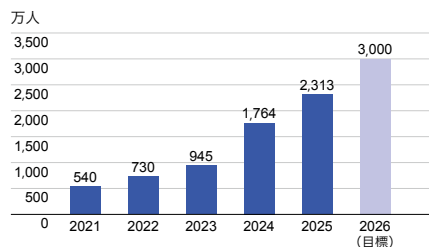
OVERVIEW

③ OneASICSの現状

OneASICS戦略は、会員プログラム「OneASICS」を軸に、お客様とのつながりを強化し、アシックスの持続的な成長を目指す取り組みです。これまでCDP*を活用し、メール配信やデジタル広告でのパーソナライゼーションを実現してきました。2025年はCDPの活用範囲を本社カテゴリー部門にまで拡大し、アシックスならではのブランド体験の提供や製品開発への反映など、広範な価値創出につなげています。

* Customer Data Platform：顧客データ基盤

OneASICS会員数推移



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

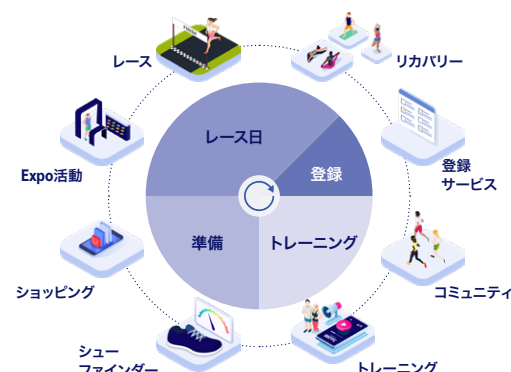
ランニングエコシステム

OVERVIEW

③ ランニングエコシステムの現状

ランナーとの接点拡大に向けて、起点となるレース登録関連企業の買収を加速しています。直近ではタイやスペインの企業を買収し、世界各地でランニングエコシステムを体験できる基盤を強化しています。2025年のTCS Sydney Marathon presented by ASICSでは、OneASICS会員の参加者へ有料版Runkeeper、大会限定製品の販売、リカバリーサービス、フィニッシャービデオなど、一連の体験価値を提供しました。

大会登録から本番に向けた準備、大会当日と終了後まで、ランナーに伴走する包括的なサービス



CHALLENGES AHEAD

③ 更なる成長・GIE化に向けた課題

TCS Sydney Marathon presented by ASICSでの取組みの結果、参加者の購買単価は地域平均より62%上昇し、グローバル展開における好事例となりました。成功の背景には、レース登録基盤、会員データ基盤、大会主催者との連携、現地のExpo施策と専門的なデジタル活用力など複数の要因がありました。今後は、この成功要因をもとに「シドニーモデル」という再利用可能なアセットとして整備し、各地域でのレースや商習慣に合わせたカスタマイズを行い、グローバルへ展開します。

また、ランニングエコシステムの中長期的な拡大へ向けて、本格的なランナーにとどまらず、ウォーキング・ファンランナーを含めたより広い層に対しても、アシックスならではの体験価値を提供していきます。

CHALLENGES AHEAD

③ 更なる成長・GIE化に向けた課題

次のフェーズではロイヤリティの高い会員との関係を更に深め、長期にわたってアシックスを選び続けていただける顧客基盤の拡充を通して持続的な成長を目指します。会員の属性・購買・行動データを分析した上で、顧客ロイヤリティに応じた特別な体験の提供やパーソナライゼーションの取組みを加速させています。例えば、レース参加意欲が高いロイヤル会員に対し、海外レースへの招待や移動・宿泊のサポートを提供する取組みを始めています。アシックスならではの特別な体験をグローバルで一貫したプログラム設計のもとに提供することで、LTVの向上と持続的なビジネス成長を目指します。

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

TOPICS : ASICS Los Angeles Marathon 2026

パートナーシップを通じたランニング体験の進化

これまでスポンサーとして参画してきたロサンゼルスマラソンにおいて、2026年はタイトルスポンサーを務めました。「ASICS Los Angeles Marathon 2026」を通じたブランド浸透と顧客接点拡大に向けた取組みについて紹介します。



◎ 概要

3月8日、「ASICS Los Angeles Marathon 2026」が開催され、約23,000人のランナーが完走しました。競技面においては、契約選手であるネイサン・マーティン選手が、ゴール直前で先頭選手を逆転し、大会史上最小となる0.01秒差で男子の部優勝を果たしました。女子の部では、同じく契約アスリートのプリスコ・チェロノ選手がトップでフィニッシュしています。また、参加ランナー全体の18.8%がアシックスのランニングシューズを着用しており、イベントを通じたブランド浸透の一端が示されました。

◎ OneASICS会員基盤の拡大

レースに先立ち、OneASICS会員向けの取組みを初めて本格的に展開しました。大会期間中には専用のファンゾーンを設置し、大会期間を通じて6,300人を超える新規会員の獲得につながりました。会員には、大会Expoにおける特別体験やノベルティの提供に加え、フィニッシュ後のメダル刻印サービス、さらに翌年大会の出場権を獲得する機会などを提供しました。これらの取組みを通じて、レース体験の付加価値向上と会員基盤の拡大を図っています。

今後は、レースエントリーから大会後のエンゲージメントに至るまで、ランナーの一連の体験を支援する取組みを強化し、継続的な関係構築へとつなげていきます。

◎ 女性ランナー支援プログラム「LA100」

2026年大会が国際女性デーに開催されたことを受け、100人の女性ランナーを対象としたプログラム「LA100」を実施しました。参加者へは、16週間にわたるトレーニングプログラムを提供し、トレーニングや栄養に関する知見の共有を通じて、オンライン上でのコミュニティ形成を支援しました。

参加者からは、共通目標を通じたコミュニティ形成や、男女の運動機会格差解消に向けた「LA100」などの取組みについて評価が寄せられました。

「ASICS Los Angeles Marathon 2026」を主催する「The McCourt Foundation」のBrian McCourt様より、アシックスとのパートナーシップ及び本大会における取組みについてメッセージをいただきました。

Message from the President of the McCourt Foundation

価値観を共有するパートナーとして、
ランニング体験の更なる進化とコミュニティ価値の創出を推進する

私たちはタイトルスポンサーを選定するにあたり、優れた製品力と価値観・ビジョンの一致を重視しています。アシックスは常に高品質な製品を提供していることに加え、より健康的な世界を実現するというビジョンが私たちと一致しています。タイトルスポンサーに就任されてからは、大会を取り巻く雰囲気になかなかな高揚感とエネルギーが生まれたと感じています。

私は、アシックスのランニングエコシステムを非常に魅力的に感じており、ランナーと大会運営の双方の視点から、エントリーからレース後に至るまで一貫したレース体験の向上を追求している点が印象的です。私たちもまた、レース当日にとどまらずその前後に広がる「体験」として大会を進化させることに注力しています。この点において、今後アシックスとの連携を更に強化していきたいです。ランナーにとってスムーズで一貫性のある体験の実現やコミュニティの活性化に向けて、力を合わせて実現できることがまだまだあると思います。ネーミングライツのタイトルスポンサーとして、私たちはアシックスを、使命を共有する真のパートナーだと捉えており、今後ともに前進していきたいと考えています。



Brian McCourt
President

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

サステナビリティ

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

アシックスのサステナビリティ活動は、以下の2つの柱に基づき、スポーツができる環境を守るとともに、人々の心身の健康向上を目指しています。

PEOPLE | 人と社会への貢献

PLANET | 環境への配慮

PEOPLE | 人と社会への貢献

基本的な考え方

誰もが一生涯、運動・スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界の実現を目指しています。具体的には、製品やサービスを通じてお客様やコミュニティ、従業員、サプライチェーンで働く人々の心身の健康と、人権尊重に取り組んでおり、持続的なサプライチェーンの構築を推進しています。

指標・目標

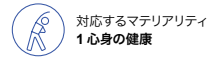
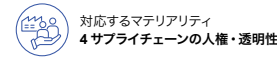
指標	目標	進捗(2025実績)
アシックス基準以上の一次生産委託先工場の割合(%)	100%	100%

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

サプライチェーン上の人権尊重

サプライチェーンでのリスクの可視化と管理水準の高度化

アシックスは、2004年に生産委託先工場の監査を開始しました。2022年からは、責任ある調達徹底とトレーサビリティと透明性の確保を目指し、新規工場と主力工場の監査に加えて、これまで比較的監査の頻度が

対応するマテリアリティ
1 心身の健康対応するマテリアリティ
4 サプライチェーンの人権・透明性

詳しくは
「サステナビリティレポート」を
ご参照ください。

低かった低リスク工場についても、より詳細な実態把握を進めています。2024年からは、より詳細にリスク分析ができるよう、監査結果の評価方法を改良し、従来の17の大分類からなる評価項目をより細かに設定しました。また今後は、現在の管理水準の維持及び向上を図り、工場のマネジメントシステムの導入と、工場による自律的CSR管理を支援していきます。これらにより、持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。

人権デュー・ディリジェンスとリスク管理

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、サプライチェーン全体で人権デュー・ディリジェンスを実施しています。工場との取引開始前には、事前スクリーニングとリスク評価を行い、社内で承認された国のみから調達しています。国際労働機関(ILO)の中核的労働基準などを参照したアシックス独自の方針・基準、及び関連法規の遵守をサプライヤーに求め、第三者監査を含む定期的な監査を通じて人権リスクを把握しています。SEDEX*の会員として、サプライヤーを含む会員企業間で共有されるデータもリスクマネジメントに活用しています。監査後は改善計画に基づき、所定の手順に沿って改善を促進し、その進捗状況を確認します。改善が進まない場合は警告対象となり、最終的には取引終了に至る可能性もあります。アシックスのサプライチェーン管理プログラムは、主に以下からなります。

*1 Supplier Ethical Data Exchange：サプライチェーンでの倫理的な事業慣行を管理し改善するための協働プラットフォーム

①コミットメント	②モニタリングとリスク管理	③研修と能力開発	④報告及び透明性
- グローバルで適用する方針とガイドラインの策定 - 方針に関する社内外のコミュニケーション	- 事業及びサプライチェーンでの人権リスクの評価 - 安全で倫理的な職場基準を保証するための監査と是正措置	- サプライヤー向け研修 - ベストプラクティスの共有 - マネジメントシステムの強化と責任ある調達に関する能力開発のサポート	- 報告書やWebサイトでの情報開示 - 現代奴隷法に基づく開示 - 業界標準ツールの活用と工場リストの開示

サプライヤーとの連携強化

サプライヤーとの協働プログラム

継続的な教育プログラム、オンラインもしくは対面でのイベント開催、国際労働機関(ILO)のベターワークをはじめとする国際的な団体やそのプログラムとの協働を通じて、サプライヤーとの関係性強化に取り組んでいます。2025年には、ベトナムで開催したベンダーサミットに一次生産委託先工場の管理者及びCSR担当者

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

サステナビリティ

180名の参加のもと、アシックスのサステナビリティ方針の説明、監査で確認されたリスクや法令動向に関する情報提供、労働・人権に関する業務のためのツールの説明、CSR管理の優良事例の紹介を実施しました。

現地訪問による対話と信頼構築

生産委託先工場への経営陣の定期的な訪問も重要な取組みの一つです。こうした現地訪問は、法令遵守状況の確認にとどまらず、対話を通じた信頼関係の構築を目的としており、強制労働の禁止、結社の自由、苦情処理メカニズムの整備などのテーマについて、サプライヤーと議論を重ねています。これらの取組みを通じて、アシックスはサプライヤーとの強固なパートナーシップを構築するとともに、サプライチェーン全体で人権が尊重され、倫理的に適切に管理された労働慣行が定着することを目指しています。

サプライチェーン・トレーサビリティ・プログラム

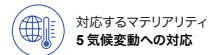
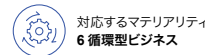
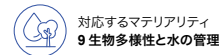
急速に進展する世界的な法規制への対応と企業の責任ある調達の実施に向けて、サプライチェーン・トレーサビリティ・プログラムを推進しています。2023年にパートナーシップを締結したデジタルプラットフォーム「TrusTrace」を用い、サプライチェーンに関わる情報の可視化と一元的な管理を目指しています。一次生産委託先と主要な二次生産委託先への導入を進め、優先度の高い素材の上流サプライヤーの可視化や、製品・材料レベルの証跡の管理を強化しています。今後、対象となる材料と製品を広げ、より上流の取引先にも取組みを拡大し、責任ある調達の取組みを推進します。



ベトナムで行われたバンダーサミットの様子



生産委託先工場の様子

対応するマテリアリティ
5 気候変動への対応対応するマテリアリティ
6 循環型ビジネス対応するマテリアリティ
9 生物多様性と水の管理

PLANET | 環境への配慮



基本的な考え方

スポーツは気候変動と密接に関係しています。健やかな心身の実現には、快適に運動・スポーツができる地球環境が不可欠です。その環境を守るためにも、アシックスでは気候変動への対応を最重要課題に位置づけています。気候変動目標として、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすることにコミットしており、2030年までに63%削減(2015年比)する目標を掲げています。これらの目標達成に向けて、事業全体で循環型ビジネスモデル構築を進めています。

温室効果ガス排出量削減目標

Why	健やかな心身を実現するためには、健やかな地球環境が必要である				
What (気候変動への対応)	2050年目標 温室効果ガスの排出を実質ゼロにする				
	2030年 CO ₂ 排出量削減目標(基準年: 2015年)				
	スコープ 1&2 63% 事業所における CO ₂ 排出量を削減 実績 44.8%	スコープ 3 63% サプライチェーンでのCO ₂ 排出量を削減*2 実績 5.1%			
How (循環型 ビジネスモデル)	Action 1 100% 2030年までに 事業所での使用電力を 再生可能エネルギーに 切り替え 実績 38.2%	Action 2 50% 2030年までに 一次生産委託先工場 でのエネルギー使用量を 削減(基準年: 2015年) 実績 11.6%増加*3	Action 3 85% 2030年までに 一次生産委託先工場 での使用電力を 再生可能エネルギーに 切り替え 実績 24.1%	Action 4 100% 2030年までに シューズ及びウェアの ポリエステル材を 再生ポリエステル材に 切り替え 実績 50%以上	Action 5 3地域 製品や材料を再利用 又はリサイクルするため 製品回収プログラムを 実施 実績 4地域
	Action 6 パートナーシップを通じてイノベーションを創造				

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

*2 対象範囲は「購入した製品・サービス」及び「販売した製品の廃棄」

*3 2015年の目標設定時と比較し、事業成長に伴う生産量の増加に加え、算定対象の拡大、データの取得方法や集計方法の変更などエネルギー使用量算定の前提条件が大きく変化しています。事業実態に即した目標の再設定及び算定方法の更新を検討しています

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

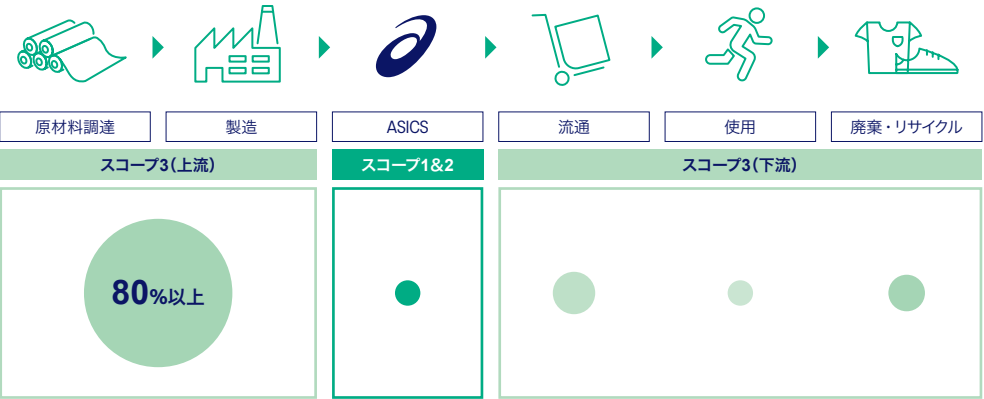
サステナビリティ

サプライチェーンとの取組み

ビジネス成長と気候変動対策の両立は容易ではありません。アシックスは、グローバルなサプライチェーンに支えられており、温室効果ガス排出量の80%以上が、材料調達や製造工程などバリューチェーン上流（スコープ3）に集中しています。したがって、自社単独の取組みにとどまらず、バリューチェーン全体で変革を進めていくことが不可欠です。2025年には、スコープ1&2で44.8%、スコープ3で5.1%の削減を達成しました（いずれも2015年比）。事業拡大に伴う生産量増加により、スコープ3の削減率が低下している状況を踏まえ、サプライヤーとの連携強化を進めています。2022年よりフットウェアの戦略的一次生産委託工場に展開しているグリーン調達方針を、2024年には、2030年までの再生可能エネルギー使用率100%を求める内容に更新し、対象範囲も拡大しました。すべての戦略的一次委託先工場が具体的な調達計画を策定し、多くのサプライヤーが既に導入を開始、2025年時点で再生可能エネルギーへの切り替え進捗は24.1%となっています。2025年にはパートナーサミットを通じてサプライヤーとの連携を強化するとともに、一次データに基づく算定基盤の整備を進めています。

今後もサプライヤーとの連携を強化し、バリューチェーン全体での循環型ビジネスモデルへの移行に取り組んでいきます。

バリューチェーンにおける温室効果ガス排出量



お客様に向けての取組み

カーボンフットプリント表示による透明性向上

2023年から開始した、製品のカーボンフットプリント表示に継続して取り組んでいます。2025年に発表した、ミラノ・コルティナ2026オリンピック・パラリンピック冬季競技大会 TEAM JAPAN オフィシャルスポーツウエアにおいても、対象アイテム*4にカーボンフットプリント表示を行いました。製品ライフサイクル全体における温室効果ガス排出量を算出し開示することで、透明性を高め、温室効果ガス排出量削減への知見を深めるとともに、お客様と一緒に気候変動へのアクションに取り組んでいきます。

*4 対象アイテム：ボディウムジャケット（アウトドア）、ボディウムパンツ（アウトドア）、ボディウムジャケット（インドア）、ボディウムパンツ（インドア）

アシックスは、TEAM JAPANゴールドパートナー（スポーツ用品）です。



カーボンフットプリント表示の取組み



ミラノ・コルティナ2026オリンピック・パラリンピック冬季競技大会 TEAM JAPAN オフィシャルスポーツウエア

Run for Reforestation Challenge

「Run for Reforestation Challenge」は、「ASICS Runkeeper」のアプリを通じて、お客様がランニングまたはウォーキングを5km実施するごとにアシックスが木を1本植える取組みです。2025年は102,711名のお客様が完走され、同数の植樹を行いました。提携する国際NGO、One Tree Plantedを通じて、これまで、インドネシア、ベトナム、米国、メキシコ、そして欧州各地で植樹が行われています。



Run for Reforestation Challenge

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data

asics sound mind, sound body

Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

Corporate Governance

- 50 社外取締役メッセージ
- 52 コーポレートガバナンス体制図
- 53 取締役の専門性と経験
- 55 取締役会及び指名・報酬委員会の
実効性評価・取締役会での検討内容



Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

社外取締役メッセージ



GIEによる成長を監督し、 持続性を担保するガバナンス機能を発揮する

須藤 実和

社外取締役
指名・報酬委員会 委員長

投資家・株主目線を軸に進化する ガバナンス

アシックスの取締役会における特徴は、適切な意思決定の場というだけでなく、「投資家・株主目線」を共通言語としたモニタリングボードとしての機能を重要視している点にあります。アシックスでは、決議事項・報告事項に加え、「重点討議事項」を設定し、中長期の戦略テーマに十分な時間を充てています。決議案件は事前説明を通じて取締役会事務局が中心となってあらかじめ論点を整理し、当日はより本質的な議論に集中できるよう設計されています。さらに、取締役会であがった質問や提言が執行側で整理され、今後の対応が翌月の取締役会で共有されることで、実効性を伴う意思決定を目指しています。

また、私たち社外取締役への情報提供も進化していると実感しています。かつては情報量が多いがゆえに論点が見えにくい局面もありましたが、資料作成にあたっては「投資家・株主にとって何が重要

か」という視点で論点が整理され、現時点での進捗度合い、各々の課題の対応計画が共有されるようになってきました。これにより、共通理解のもと一歩踏み込んだ議論ができる環境が整備されていると感じています。

「GIEへの変革」を通じた収益成長

「GIEへの変革」は、「中計2026」の重点戦略を方向づける経営方針であり、本社と各地域が同じ目線に立ち、同じ目標に向かって「One Team」で取り組む、全体最適を実現する経営基盤としての進化を目指しています。特に、対話を重視した運営を通じて、各現場の知見を活かしながらもグローバル全体最適の視点で整合性のある意思決定とリーダーシップを実行している点が特徴です。例えば、サプライチェーン改革においては現場の主体性を促す全体最適意思決定が可能な仕組みづくりと運用に取り組み、在庫回転日数(DIO)の改善が進捗しており、収益性の改善につながっています。

また、GIEへの取組みを通して、成功事例を組織全体で展開可能にするための仕組み化・体系化が進んでおり、C-PROJECTの取組みが代表的な事例です。顧客視点で製品企画から販売まで一体で設計し、短期間で成果を実現した同プロジェクトの成功プロセスを組織内で共有し、他案件に横展開することで成功確度を高め、スピードを出すことに繋げていきます。こうした再現性を伴う価値創造の仕組み＝「勝ち筋の型化」が、GIEのもとで地域や部門を超えて機能することで、持続的な成長と収益性の向上を支えています。

一方で、投資家・株主の関心は、GIEがいかに更なる収益成長に結び付くかにあります。継続的な企業価値の向上への貢献をどのように示していくかが、今後の重要な論点です。

好調期におけるリスクとガバナンスの役割

現在の好調な業績下において、ガバナンスの役割はより一層重要になると捉えています。特に意識し

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

社外取締役メッセージ

ているのは、リスクの予兆を見逃さない体制の維持・強化です。アシックスの、課題を率直に議論できる組織風土は大きな強みであるものの、投資家・株主からの期待が高まる局面では、ネガティブな情報が過小評価されるバイアスが生じやすい環境になりうるため、取締役会には好調時においてこそ、監督・牽制機能を発揮することが求められます。

足下の重要なテーマの一つが、現在の経営を支える中核人財が有している経験や暗黙知の継承です。現在の経営陣は、業績が厳しい局面や外部環境の変化を乗り越えてきた貴重な経験を有しており、その意思決定の背景には明文化されていない前提や仮説などが存在しています。一方で、今後組織を担う世代は必ずしも同様の経験を有しているとは限らず、こうした経験や暗黙知が十分に継承されない場合、意思決定における多面的な観点からの検討不足やリスク感度の相対的な低下の可能性があります。

このテーマに対しては、サクセッション設計と人材育成を一体で進めることが不可欠です。CEO・COOを含む後継者計画においては、将来の経営課題に対応できる能力要件を明確化し、それに基づいた育成・評価を行うことが重要となります。また、報酬制度においても、企業価値向上との連動性や株主との価値共有を重視することで、組織としての意思決定の質を高める設計が求められます。

業績が好調な時期だからこそ、こうした仕組みを通じて暗黙知を形式知化し、組織として再現可能な形で蓄積していくことが重要です。そのためにも、取締役会及び指名・報酬委員会は、この継承と人材基盤の強化が実効的に機能しているかを継続的にモニタリングし、将来の企業価値を支える経営体制を構築していく必要があると考えています。

持続可能な成長に向けた課題と期待

現在、アシックスの業績は好調、ブランド価値も高い水準にあります。投資家・株主は「この成長がどこまで持続するのか」という点に注目していると認識しています。この問いに応えるためには、組織文化とガバナンスの強さを維持し続けることが鍵となります。課題を早期に共有し、適切にエスカレーションできる組織であり続けること、そしてグローバルに蓄積される知見を経営に反映していくことが、次の成長を支えます。

社外取締役としては、こうした仕組みが適切に機能し続けているかを監督し、外部目線の問いを投げかけ続けることが重要な役割だと認識しています。成長とリスク管理の両立を実現することで、「日本発のグローバルNo.1スポーツブランド」に向けた歩みを、より確かなものにするために、微力ながら貢献していきます。

アシックスへの理解を深めていただく

個人投資家様向け説明会



アシックスの個人株主数は、2024年に株式分割を行ったことで、大幅な増加傾向にあります。株主の皆様にはアシックスのファンになっていただくこと、また、アシックスのファンの皆様には株主になっていただくことを目指し、2025年から個人投資家様向けの体験型IR説明会を開始しました。全国8都市で開催し、会社説明のみならず、アシックスの製品やイノベーションを「体験」していただき、アシックスについての理解を深めていただくことを目的としています。また、マネジメントも積極的に参加しており、個人投資家様との直接的な対話を通じて相互理解を深めるコミュニケーションの場としても機能しています。

個人投資家様向けIR説明会 in那覇

2026年3月には、沖縄・那覇にて、個人投資家様向け説明会を開催しました。代表取締役社長 COO の富永より会社概要をご説明し、その後、社外取締役の村井より、「スポーツとビジネス」について、アシックスの強みや、今後のアシックスへの期待を含めてお話ししました。村井のほか、社外取締役4名も登壇するなど、大きな盛り上がりを見せました。



実際に参加された個人投資家様から寄せられた声



直接経営者からお話を聞く機会をいただけたので、役員のアシックスへの想いが理解できました。社外取締役の皆様が参加されていたのも良かったです。



経営者や社員に加え、社外取締役も登壇したことで想いや社風がより伝わりました。特に社外取締役によるプレゼンは印象に残る内容で良かったです。



初めて参加しましたが、経営層からの企業説明を聞き、アシックスに対して期待感が増しました。応援しています。



足形測定やシューズの試し履きなど体験型の展示を通して、アシックスの取組みをわかりやすく理解でき、ブランドへの理解がより深まりました。

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound bodyInformation for
InvestorsSustainability
InformationIntroduction
Movie

コーポレートガバナンス体制図 (2026年3月25日時点)



「リスクマネジメント」に関する詳しい情報は
こちらをご参照ください。



「コンプライアンス」に関する詳しい情報は
こちらをご参照ください。

1 取締役会

取締役の総数：9名
(うち独立社外取締役：6名)

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

2 監査等委員会

監査等委員の総数：3名
(うち独立社外取締役である監査等委員：2名)

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

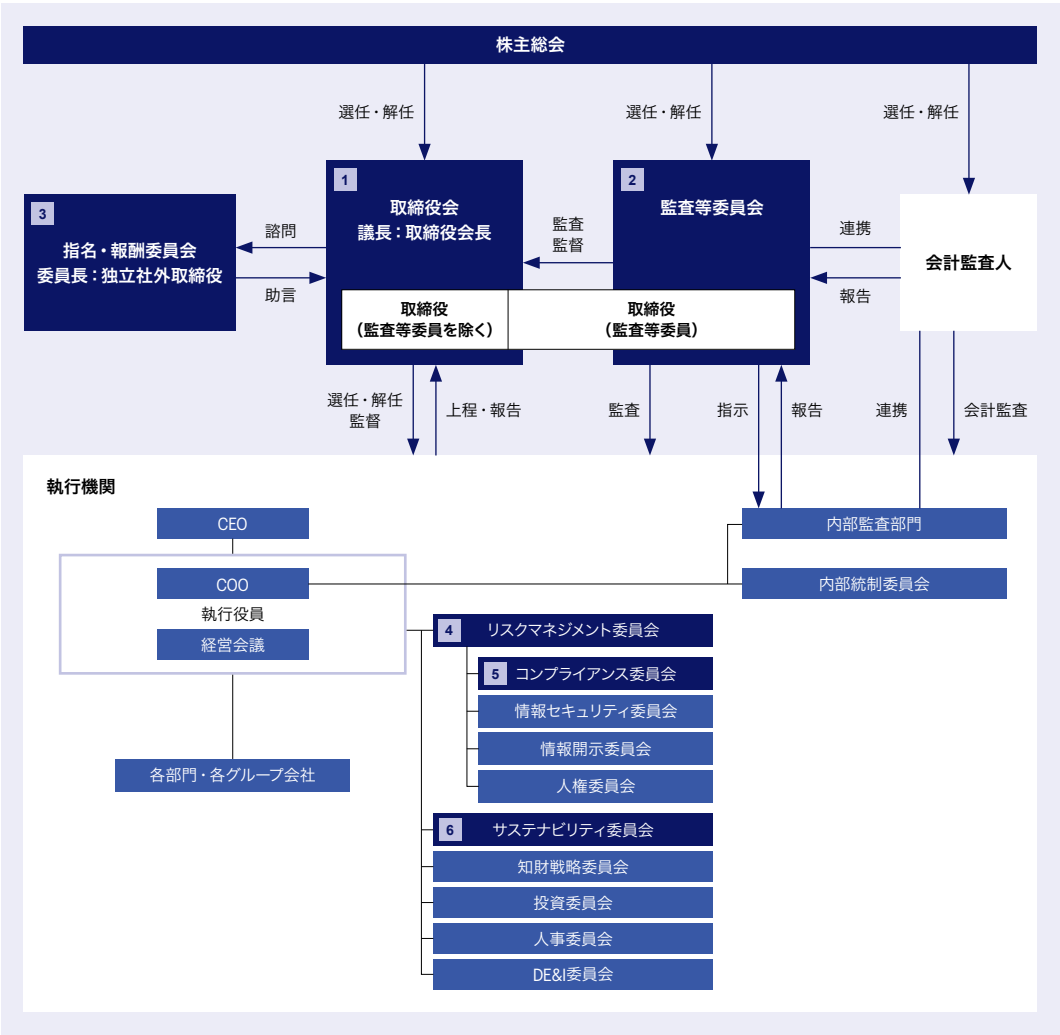
- ① 取締役及び執行役員の職務の執行の監査・監督
- ② 監査等委員以外の取締役の選解任または報酬などに対する意見の決定
- ③ 会計監査人の選解任及び非再任に関する議案の内容の決定
- ④ 監査報酬に係る権限の行使

また、監査等委員会が中心となり、内部監査部門、会計監査人の三者が独立性を保ちつつ有機的に連携し、情報共有・意見交換を重ねることで内部統制の実効性向上に取り組んでいます。

3 指名・報酬委員会

指名・報酬委員の総数：9名
(うち独立社外取締役：6名)

取締役及び執行役員の指名並びに報酬の決定について、公正性及び透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会の委員は、その過半数



を独立社外取締役で構成し、委員長は、取締役会の決議により独立社外取締役の中から選定します。取締役会は、取締役及び執行役員の指名並びに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しています。

4 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、常務執行役員 CAO を委員長とするリスクマネジメント委員会及びリスクマネジメントチームを設置しています。

5 コンプライアンス委員会

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

6 サステナビリティ委員会

アシックスグループでは、サステナビリティを経営の中心に据え、コーポレートガバナンス体制に反映しています。常務執行役員 CAO を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、全社のサステナビリティ戦略・目標・ロードマップ・アクションプランとその進捗の評価に加え、マテリアリティ評価とサステナビリティのビジネス戦略への統合を行っており、その内容は取締役会へ上程・報告されます。

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

取締役の専門性と経験



専門性と経験の選定理由及び取締役の略歴情報は、「2025年度定時株主総会招集ご通知」P6-18をご参照ください。

アシックスの取締役・執行役員

「中計2026」では、「グローバル×デジタル」を推進し、急激に変化し多様化する社会環境に対応することで、グローバルでの持続的な成長と企業価値向上を目指しています。そのためには、アシックスの経営への助言や業務執行に対する監督を担う取締役及び業務執行を担う執行役員が、幅広い専門性・経験及び多様性を有していることが重要です。より良い経営判断や事業遂行のため、引き続き多様な人財の登用を積極的に進めます。

取締役のスキルマトリックス(2026年3月25日時点)

役職	氏名	所有株式数*	取締役会への出席状況(2025年度)	企業経営	国際性	デジタル	財務・会計	法律	スポーツ事業	重要な兼任状況
 代表取締役会長 CEO	廣田 康人	278,653株	14回／14回(100%)	●	●		●		●	公益社団法人経済同友会業務執行理事(副代表幹事)／(株)アイシン社外取締役
 代表取締役社長 COO	富永 満之	127,649株	14回／14回(100%)	●	●	●	●		●	—
 社外取締役	村井 満	8,047株	14回／14回(100%)	●	●				●	公益財団法人日本バドミントン協会代表理事(会長)／びあ(株)社外取締役／(株)WOWOW社外取締役(監査等委員)／公益財団法人日本オリンピック委員会理事
 社外取締役	須藤 実和	3,540株	14回／14回(100%)		●	●	●		●	(株)プラネットブラン代表取締役／(株)カチタス社外取締役／公益財団法人日本オリンピック委員会理事／(株)コーセーホールディングス社外取締役／(株)関電工社外取締役／公益財団法人日本バレーボール協会理事(副会長)
 社外取締役	熊埜御堂 朋子	0株	10回／10回(100%)	●		●				(株)TBSホールディングス特任執行役員
 社外取締役	ジェニファー ロジャーズ	0株	—		●		●	●		アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセル インターナショナル／川崎重工業(株) 社外取締役／(株)三井住友フィナンシャルグループ社外取締役
 取締役 常勤監査等委員	倉本 学	78,916株	14回／14回(100%)		●				●	—
 社外取締役 監査等委員	横井 康	14,373株	14回／14回(100%)				●			公認会計士(横井康公認会計士事務所)／岩谷産業(株) 社外監査役
 社外取締役 監査等委員	江藤 真理子	0株	14回／14回(100%)		●			●		弁護士(TMI総合法律事務所)／スターゼン(株) 社外取締役／日東電工(株) 社外取締役

* 2026年3月27日割当の譲渡制限付株式の数を含む

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

取締役の専門性と経験

執行役員のスキルマトリックス(2026年3月25日時点)

役職	氏名	プロダクト	マーケティング・販売	デジタル	財務・会計	法律	人財開発
 代表取締役 会長 CEO	廣田 康人	●	●		●		●
 代表取締役 社長 COO	富永 満之		●	●	●		
 副社長執行役員	千田 伸二	●					
 副社長執行役員 オニツカタイガー カンパニー長	庄田 良二	●	●	●			
 常務執行役員	西脇 剛史	●					
 常務執行役員 アシックスアメリカ コーポレーション President & CEO	小玉 康一郎		●				
 常務執行役員 兼 一般財団法人 ASICS Foundation 代表理事	甲田 知子		●	●			
 常務執行役員	高岡 典男	●					
 常務執行役員 中国本部長	林 晃司			●	●		
 常務執行役員 CAO	堀込 岳史					●	●
 執行役員 ウォーキング統括部長 兼 アシックス商事(株) 代表取締役社長	小林 淳二		●				

役職	氏名	プロダクト	マーケティング・販売	デジタル	財務・会計	法律	人財開発
 執行役員 イノベーション担当	貞閑 明彦			●			●
 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	田口 陽太郎	●	●				
 執行役員 アシックスヨーロッパB.V. CEO	カーستن ウンペハウン		●	●			
 執行役員 スポーツスタイル統括部長 兼 ネクスト・ストライド・ スタジオ担当	鈴木 豪	●	●				
 執行役員 アシックスインドア Private Limited Vice President	松田 伸司	●					
 執行役員 CIO 兼 CDO	大島 啓文			●			
 執行役員 法務部長 兼 サステナビリティ部長	和泉 絵里子					●	
 執行役員 アシックスジャパン(株) 代表取締役社長	阿部 雅	●	●				
 執行役員 アシックスオセアニア Pty. Ltd. Managing Director	マーク ブラントン		●				
 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	森安 健太	●	●				
 執行役員 アシックスインドア Private Limited Managing Director	ラジャット クラナー	●	●				

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

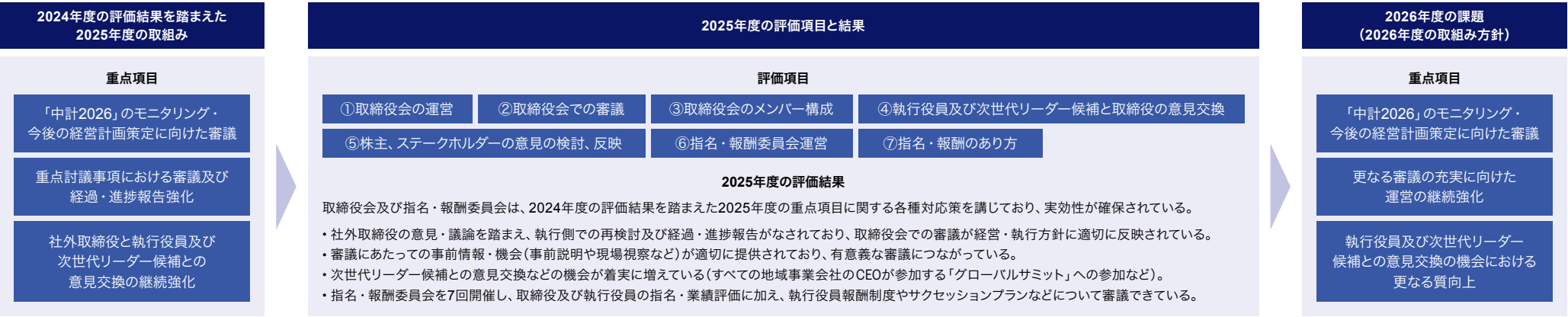
Sustainability
Information

Introduction
Movie

取締役会及び指名・報酬委員会の実効性評価・取締役会での検討内容

取締役会及び指名・報酬委員会の実効性評価

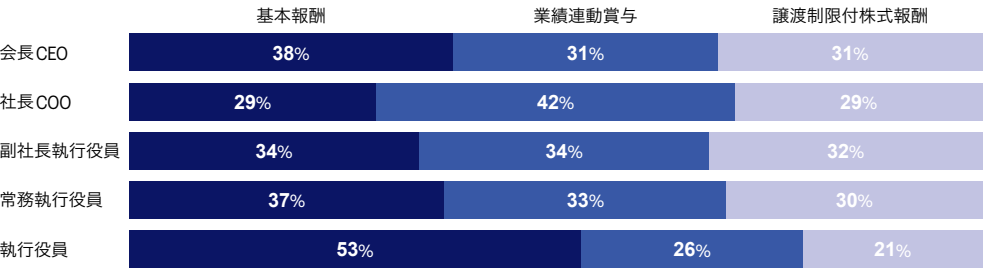
取締役会及び指名・報酬委員会の更なる実効性の確保及び機能の向上を目的として、実効性の分析、評価を行い、その結果について取締役会に報告の上、十分な議論を行った結果を次年度の改善すべき点として取り組んでいくPDCAサイクルを構築しています。なお、2024年度の実効性評価は第三者機関を起用して実施しており、今後も定期的に第三者を起用する予定です。



業務執行取締役及び執行役員の報酬などに関する基本方針

- 業務執行取締役及び執行役員の報酬制度は、以下の方針に基づいた設計としています。
- ・「グローバル×デジタル」を推進できる優秀な人財を市場から惹きつけることが可能な水準
 - ・短期的及び中長期的な企業価値向上を強く動機づける、株主の皆様との利益の共有を図ることが可能な仕組み
 - ・ステークホルダーに対する説明責任を果たすために客観性・透明性が確保できる決定プロセス
- 具体的な水準は、アシックスの中期経営計画推進における各役員が担う職責の大きさに応じ、第三者による調査データを参考に、時価総額が同等の国内の企業群において競争力のある水準に設定しています。

業務執行取締役及び執行役員の報酬体系(2026年)



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

■ 基本報酬(単年度)

役位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・物価上昇率を考慮の上決定し、毎月定額を支給する金銭報酬とします。

■ 業績連動賞与(単年度)

企業価値の向上に対するインセンティブとなることを目的とし、個人ごとの役割に応じた定量及び定性評価に基づき算定し、原則として、年1回一定の時期に支給する金銭報酬とします。

定量評価は、最終的な利益である連結税後利益が資本コストのターゲットを上回る場合、その利益の一部を還元するプロフィットシェア型業績賞与として、会社の業績指標及び個人ごとの役割に応じた貢献度を用います。定性評価は、個人ごとに設定した目標の達成率を用います。

なお、定量評価における会社業績指標及び定性評価における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)

株主の皆様との利益を共有し、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとすることを目的とした株式報酬とします。

各事業年度終了後、取締役会の決議に基づき原則として年1回一定の時期に、当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任または退職するまでの間を譲渡制限期間と定めて、前事業年度の業績(営業利益額・DIO・ROA)に対する当該事業年度の同業績の成長度合い(達成率)に応じて算出される数の株式を割り当てるものとします。達成率の範囲は70%～150%とし、達成率が70%未満のときは、株式の割当を行いません。

指名・報酬委員会の構成と活動状況

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

なお、委員長は、取締役会の決議により独立社外取締役の中から選定します。

指名・報酬委員会の構成は以下の通りです。

委員の構成(2026年3月25日時点)

独立社外取締役：6名

- ・須藤 実和(委員長)
- ・村井 満
- ・横井 康
- ・江藤 真理子
- ・熊埜御堂 朋子
- ・ジェニファー ロジャーズ

社内取締役：3名

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

2025年の活動状況

開催回数：7回

主な審議内容

- ・取締役・執行役員の2024年度業績評価・業績賞与
- ・取締役・執行役員の2025年度目標設定
- ・取締役・執行役員候補者の選任
- ・取締役・執行役員の報酬制度の見直し
- ・サクセッションプランの検討

独立社外取締役比率



一般財団法人 ASICS Foundation

すべての人が運動・スポーツを通じて心身ともに健康な世界の実現を目指して

2025年4月にアシックスは一般財団法人 ASICS Foundation を設立しました。

本財団を通じて運動やスポーツに関わる社会課題に取り組み、より多くの人々の心身の健康に貢献することで、創業哲学の実践を目指しています。



「ASICS Foundation」に関する詳しい情報は
こちらをご参照ください。

/ 設立の背景 /

企業と財団の両面から人々の心身の健康に貢献する

アシックスは、スポーツを通して心身ともに健康的に成長することを支援し、社会に貢献したいという想いから創業しました。その想いは創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかしー“Anima Sana In Corpore Sano”」として受け継がれ、事業活動のすべての根幹になっています。従来の事業活動である製品・サービスの販売を通じた人々の心身の健康への貢献にとどまらず、運動・スポーツに関わる社会課題にも取り組むことで、より多くの人々の心身の健康に貢献することがアシックスの使命であるとの想いから、本財団を設立しました。

設立及び設立スキームの検討・決定にあたっては、資本市場に対する説明責任を十分に果たし、機関投資家を中心とした株主の皆様との丁寧な対話を積み重ねながら、多くの皆様からご理解、賛同を得ることができました。安定的かつ継続的な財団活動を実施できるよう、アシックスの自己株式を割り当て、配当収入を財団の活動原資として運営しています。

/ 活動概要 /

経済的、社会的に課題を抱える方々のスポーツ機会向上を支援

本財団は、社会的または経済的に困難な状況にある青少年、障がい者、女性などに対する運動・スポーツを通じた支援を提供する団体への助成などを行い、主に海外のアシックス事業や生産拠点がある地域・国など（ベトナム、インドネシア、インド、カンボジアなど）や日本での取り組みを推進しています。アシックスの想いを共有する本財団の活動を通じ、より多くの人々が運動・スポーツを楽しむことで、心身ともに健康になる社会を実現していきます。

/ 活動内容 /

2025年は助成事業の運営や理事会の開催を通じて、財団としての事業基盤を構築し、助成事業において4ヶ国6団体を採択しました。採択団体への助成を通して、各地域の特有の課題や背景を考慮したスポーツ活動への支援を実施しています。

1 プログラム名 2 地域 3 受益者ターゲット

Maitrayana Charity Foundation

- 1 Young People's Initiative
- 2 3 インド／女性



ネットボールを起点としたライフスキル教育を通じて、少女のリーダーシップとライフスキルの育成並びに心身の健やかな成長を目指す。

Mrida Education and Welfare Society

- 1 Building Communities around Football in the Tribal Heartland
- 2 3 インド／青少年



サッカーリーグ運営と関連プログラムを通じ、心身の健全な成長と地域のインクルーシブなコミュニティ形成を目指す。

特定非営利活動法人ハート・オブ・ゴールド

- 1 カンボジア体育 インクルーシブ体育主流化プロジェクト
- 2 3 カンボジア／青少年



性差・障がい・民族を超えた青少年のインクルーシブ体育の方針とガイドラインを策定し、教員研修や教材開発、普及を通じて全国展開を目指す。

一般社団法人 NO EXCUSE

- 1 車いすバスケットボール
ジュニア育成 Bridgeプログラム
- 2 3 日本／障がい者



ジュニア向け車いすバスケットボールの継続的な育成プログラムを通じて、次世代選手の育成とトップチームにつながる育成基盤の構築を目指す。

一般社団法人 琉球スポーツサポート

- 1 障がい者のスポーツ活動の活性化とノーマライゼーションの実現
- 2 3 日本／障がい者



障がい者スポーツ体験とMixスポーツ*教室の提供を通じて、包摂的な居場所づくりと地域に根差した継続的なスポーツ参加環境の構築を目指す。

Perkumpulan Rumah Cemara

- 1 FIT Youth : Youth Leading Change on and off the Field
- 2 3 インドネシア／青少年



ストリートサッカーを起点とした人財育成と居場所づくりを通じて、若者の継続的なスポーツ参加と地域主導の自立的な活動モデルの構築を目指す。

*柔軟性や調整力、俊敏性を鍛える体づくり運動

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data

asics
sound mind, sound body

Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

Data

- 59 財務サマリ
- 61 非財務サマリ
- 62 株式情報／会社情報



*Our Business
Structure*

Our Message

*Our Approach:
GIE*

Our Challenges

Our Strategy

*Corporate
Governance*

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

▶ Introduction
Movie



財務サマリ

単位：百万円	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12*1	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
財務データ											
売上高	428,496	399,107	400,157	386,662	378,050	328,784	404,082	484,601	570,463	678,526	810,916
カテゴリー別											
パフォーマンスランニング (PRUN)	—	—	—	170,765	170,150	159,033	208,268	258,272	285,929	326,936	363,542
コアパフォーマンススポーツ (CPS)	—	—	—	41,175	41,737	33,540	41,332	54,155	72,154	78,620	86,017
アパレル (AP)	—	—	—	45,234	39,227	29,790	34,115	35,278	36,185	38,065	42,072
スポーツスタイル (SPS)	—	—	—	39,006	34,272	29,570	33,252	43,466	59,257	98,425	141,324
オニツカタイガー (OT)	—	—	—	42,882	45,597	33,935	38,545	43,011	60,304	95,439	136,519
地域別											
日本	122,785	119,989	119,462	118,250	120,950	94,398	109,911	123,402	135,849	166,432	204,236
北米	—	—	—	—	78,959	65,377	86,176	105,331	114,618	135,040	141,192
欧州	116,022	107,601	106,290	105,683	95,605	87,342	106,604	130,099	147,982	179,388	225,805
中華圏	—	—	—	—	39,448	41,118	52,593	62,411	77,616	100,497	120,514
オセアニア	—	—	—	—	18,446	19,926	24,756	33,292	38,460	42,986	49,649
東南・南アジア	—	—	—	—	11,304	8,553	10,903	18,448	27,123	37,321	49,780
その他地域	—	—	—	—	36,306	28,260	35,133	43,630	49,844	44,840	52,078
海外売上比率	76.4%	74.6%	74.7%	74.0%	73.5%	76.7%	78.7%	81.8%	80.5%	80.3%	80.5%
営業利益*2	27,448	25,472	19,571	10,515	10,634	△ 3,953	21,945	34,002	54,215	100,111	142,519
カテゴリー別											
パフォーマンスランニング (PRUN)	—	—	—	8,568	3,964	24,903	42,634	49,181	50,018	70,726	86,035
コアパフォーマンススポーツ (CPS)	—	—	—	△ 1,123	△ 1,336	1,388	5,004	9,489	12,810	14,104	16,771
アパレル (AP)	—	—	—	Deficit	Deficit	△ 5,381	△ 175	△ 1,645	1,001	4,340	5,940
スポーツスタイル (SPS)	—	—	—	192	△ 405	2,051	4,310	6,425	12,047	26,876	41,338
オニツカタイガー (OT)	—	—	—	7,486	8,303	3,616	4,868	7,399	15,360	32,435	51,489
地域別											
日本	2,291	6,281	5,886	4,035	4,895	△ 3,791	1,193	6,046	12,796	27,673	44,734
北米	—	—	—	—	△ 5,969	△ 4,548	848	26	1,440	11,274	16,018
欧州	10,939	11,309	8,297	5,099	2,866	4,572	10,889	11,254	14,189	25,290	36,746
中華圏	—	—	—	—	5,398	4,305	9,147	10,067	13,107	19,335	25,099
オセアニア	—	—	—	—	1,944	2,707	3,347	5,211	6,241	7,634	7,927
東南・南アジア	—	—	—	—	789	152	964	2,984	4,971	7,414	10,946
その他地域	—	—	—	—	810	467	1,797	3,646	4,400	6,541	8,107
経常利益	22,533	23,408	21,738	8,763	10,101	△ 6,923	22,166	30,913	50,670	92,601	139,295
親会社株主に帰属する当期純利益	10,237	15,566	12,970	△ 20,327	7,097	△ 16,126	9,402	19,887	35,272	63,806	98,719
設備投資額	10,578	9,910	12,663	8,000	10,795	8,404	9,415	10,570	15,882	24,114	30,955
減価償却費 (2018年以降は研究開発費控除後)	7,819	8,354	9,362	9,589	12,582	12,568	13,201	15,499	16,186	20,315	24,939
研究開発費	3,194	3,676	4,430	4,501	4,529	4,641	4,911	6,085	6,607	6,901	7,412

*1 2019年12月期より「日本地域」「北米地域」「欧州地域 (中近東・アフリカを含む)」「中華圏地域」「オセアニア地域」「東南・南アジア地域」「その他地域」として再編した。これに伴い、「米州地域」に含めていた南米子会社などを「その他地域」に移管した。なお、2018年12月期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載している

*2 2018年12月期並びに2019年12月期はカテゴリー外コストを含む営業利益と営業利益率としている

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

財務サマリ

単位：百万円	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12*1	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
財務データ											
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,301	37,971	37,136	11,049	14,792	19,330	49,146	△ 21,427	90,095	104,614	109,912
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,706	△ 14,046	△ 13,788	△ 5,467	△ 12,185	△ 9,634	△ 10,167	△ 14,481	△ 4,640	△ 7,558	△ 29,414
フリーキャッシュ・フロー	9,594	23,925	23,348	5,582	2,606	9,697	38,978	△ 35,909	85,455	97,056	80,498
配当金総額	4,460	4,460	4,460	4,528	5,555	4,393	4,392	7,326	11,910	14,390	19,938
純資産	199,883	201,207	201,302	166,829	152,323	126,763	146,537	172,729	206,801	234,940	273,355
総資産	343,467	342,812	348,232	304,460	316,115	333,180	345,773	425,067	464,116	518,994	586,480
有利子負債	68,486	67,908	61,689	57,388	80,599	122,999	110,474	139,799	132,118	117,276	98,529
1株あたりデータ											
1株あたり当期純利益(円)*2	13.48	20.50	17.08	△ 26.89	9.47	△ 22.04	12.84	27.15	48.13	88.30	138.13
1株あたり純資産(円)*2	261.25	263.32	262.86	218.35	207.60	172.39	199.52	232.86	279.43	325.59	383.16
年間配当金(円)*2	5.87	5.87	5.87	6.00	7.50	6.00	6.00	10.00	16.25	20.00	28.00
主要指標											
売上高営業利益率*3	6.4%	6.4%	4.9%	2.7%	2.8%	△ 1.2%	5.4%	7.0%	9.5%	14.8%	17.6%
カテゴリー別											
パフォーマンスランニング (PRUN)	—	—	—	5.0%	2.3%	15.7%	20.5%	19.0%	17.5%	21.6%	23.7%
コアパフォーマンススポーツ (CPS)	—	—	—	△ 2.7%	△ 3.2%	4.1%	12.1%	17.5%	17.8%	17.9%	19.5%
アパレル (AP)	—	—	—	—	—	△ 18.1%	△ 0.5%	△ 4.7%	2.8%	11.4%	14.1%
スポーツスタイル (SPS)	—	—	—	0.5%	△ 1.2%	6.9%	13.0%	14.8%	20.3%	27.3%	29.3%
オニツカタイガー (OT)	—	—	—	17.5%	18.2%	10.7%	12.6%	17.2%	25.5%	34.0%	37.7%
地域別											
日本	1.9%	5.2%	4.9%	3.4%	4.0%	△ 4.0%	1.1%	4.9%	9.4%	16.6%	21.9%
北米	—	—	—	△ 5.2%	△ 7.6%	△ 7.0%	1.0%	0.0%	1.3%	8.3%	11.3%
欧州	9.4%	10.5%	7.8%	4.8%	3.0%	5.2%	10.2%	8.7%	9.6%	14.1%	16.3%
中華圏	—	—	—	15.8%	13.7%	10.5%	17.4%	16.1%	16.9%	19.2%	20.8%
オセアニア	—	—	—	15.3%	10.5%	13.6%	13.5%	15.7%	16.2%	17.8%	16.0%
東南・南アジア	—	—	—	10.4%	7.0%	1.8%	8.8%	16.2%	18.3%	19.9%	22.0%
その他地域	—	—	—	△ 3.5%	2.2%	1.7%	5.1%	8.4%	8.8%	14.6%	15.6%
ROE(自己資本当期純利益率)	5.1%	7.8%	6.5%	△ 11.2%	4.5%	△ 11.6%	6.9%	12.6%	18.8%	29.1%	39.1%
ROA(総資産当期純利益率)	2.9%	4.5%	3.8%	△ 6.2%	2.3%	△ 5.0%	2.8%	5.2%	7.9%	13.0%	17.9%
自己資本比率	57.8%	58.3%	57.3%	54.1%	48.0%	37.9%	42.2%	40.1%	44.1%	44.9%	46.3%
配当性向(連結)	43.6%	28.7%	34.4%	—	79.1%	—	46.7%	36.8%	33.8%	22.7%	20.3%
株主総利回り(単体)*2	—	—	—	—	—	—	130.0%	150.4%	229.6%	638.8%	774.8%
配当込み TOPIX	—	—	—	—	—	—	112.7%	110.0%	141.1%	169.9%	213.2%
株価収益率(倍)*2	46.8	28.5	26.3	—	47.9	—	49.6	26.8	22.9	35.2	27.2
純資産配当率(連結)	2.2%	2.2%	2.2%	2.5%	3.5%	3.2%	3.2%	4.6%	6.3%	6.6%	7.9%
その他の指標など											
子会社数	49	54	57	54	59	62	66	74	65	65	63
連結売上高EO比率	—	2.2%	2.4%	4.1%	7.4%	15.7%	15.8%	17.8%	18.8%	20.2%	18.3%

*1 2019年12月期より「日本地域」「北米地域」「欧州地域(中近東・アフリカを含む)」「中華圏地域」「オセアニア地域」「東南・南アジア地域」「その他地域」として再編した。これに伴い、「米州地域」に含めていた南米子会社などを「その他地域」に移管した。なお、2018年12月期のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載している

*2 2024年7月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施。数値は株式分割後換算

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

Our Business Structure

Our Message

Our Approach: GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate Governance

Data



Information for Investors

Sustainability Information

Introduction Movie

非財務サマリ

		2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
環境									
CO ₂ 排出量									
スコープ 1+2 CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)		24,905	25,988	23,134	22,471	24,066	21,205	17,565	17,029
スコープ 3 CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)		755,430	769,504	589,389	684,313	816,266	720,414	776,017	892,326*5
事業所でのCO ₂ 排出量削減率 (%) (2015年比)		19.3	15.8	25.0	28.0	22.0	31.3	43.1	44.8
サプライチェーンでのCO ₂ 排出量削減率 (%) (2015年比)*2		10.3	9.8	30.8	19.7	3.1	21.6	14.9	5.1*5
事業所での再生可能エネルギー由来の電力比率 (%)		20.6	19.3	21.5	23.0	26.7	29.9	36.8	38.2
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)		0.064	0.069	0.070	0.055	0.050	0.037	0.026	0.021
原材料・廃棄物など									
シューズとウェアのポリエステル材のリサイクル材比率 (%)		—	—	19.5	30以上	30以上	40以上	50以上	50以上
社会									
心身の健康	OneASICS会員数 (万人)	72	200	394	540	730	945	1,764	2,313
	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)	550,541	502,195	673,262	409,897	820,444	1,025,836	1,025,764	811,013
人財	従業員数 (人)	8,823	9,039	8,904	8,861	8,886	8,927	8,987	9,455
	女性管理職比率 (%) *3	9.4	10.6	10.9	33.7	38.3	38.1	38.7*1	41.0
調達	アシックス基準以上の1次生産委託先工場の割合 (%) *4	91	95	98	100	99	99	97	100
	サプライヤー向け研修参加者数 (人)	89	103	100以上	100以上	約30	90	100以上	180
	工場監査数	93	116	52	34	36	71	87	106
ESG外部評価									
	DJ BIC Asia Pacific Index	選定	選定	選定	選定	選定	選定	選定	選定
	CDP 気候変動	B	B	A-	B	A-	A-	A	A
	CDP サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード	—	選定	選定	選定	選定	—	選定	選定
	KnowTheChain (スコア)	41	—	—	49	—	40	—	—

*1 2024年のデータを精査した結果、数値に修正が入りました
*2 対象範囲は「購入した製品・サービス」と「販売した製品の廃棄」
*3 対象範囲は2018年は株式会社アシックスとアシックスジャパン株式会社、2019～2020年は株式会社アシックス、2021年以降はアシックスグループ
*4 詳細は、▶P46「サプライチェーン上の人権尊重」をご覧ください
*5 2025年度のScope3の排出量数値とサプライチェーンでのCO₂排出量削減率を更新いたしました(2026/7/23時点)。

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie

株式情報 (2025年12月31日時点)

株式情報

発行可能株式総数	3,000,000,000株
発行済株式総数	734,482,236株 (うち自己株式25,846,871株)
株主数	86,147名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード 7936)

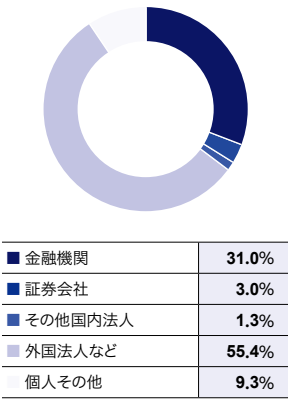
大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	113,629	16.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	51,916	7.33
THE CHASE MANHATTAN BANK N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	20,628	2.91
GOVERNMENT OF NORWAY	18,983	2.68
日本生命保険相互会社	18,172	2.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,169	2.00
GIC PRIVATE LIMITED-C	13,173	1.86
JP MORGAN CHASE BANK 385864	11,662	1.65
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,867	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	9,182	1.30

※1 持株比率及び株式分布状況は、自己株式を除いて計算しています

※2 アシックスは、自己株式25,846千株を保有していますが、上記大株主からは除外しています

株式分布状況(所有者別)



会社情報 (2025年12月31日時点)

会社概要

会社名	株式会社アシックス
英文表記	ASICS Corporation
会社設立	1949年9月1日
本社所在地	〒650-0021 兵庫県神戸市中央区三宮町1丁目2番4号 大和神戸ビル TEL：050-1745-2248
スポーツ工学研究所	〒651-2271 兵庫県神戸市西区高塚台6丁目2番1
代表者	代表取締役会長CEO 廣田 康人 代表取締役社長COO 富永 満之
事業内容	各種スポーツ用品などの製造及び販売
資本金	23,972百万円
従業員	9,455人(連結)
関係会社	海外：53社 国内：10社 合計：63社

主な関係会社

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

アシックス 統合報告書2025 制作事務局

人事部 沢村 麻衣子 松井 滯 山内 一樹	知的財産部 下村 幸治 小川 真吾 棕田 雄	ランニングエコシステム 推進部 平野 賢 内田 幸佑 橋口 広菜	スポーツ工学研究所 竹村 周平 森 洋人 崎山 亮太 石川 泰葉 石橋 斐子	経営企画部 伊藤 聡彦 波多野 元貴 神谷 遼	コアパフォーマンス スポーツフットウェア 統括部 田口 陽太郎 平田 憲司	スポーツスタイル統括部 鈴木 豪 城垣 和承 木村 徹郎 井口 明香里 渡辺 壮哉	サステナビリティ部 和泉 絵里子 Matthew Xu 三好 はるひ	総務部 古閑 孝典 吹田 三奈斗 三村 崇仁	ASICS America 小玉 康一郎 Catherine Ayers Karen Menez Benjamin Cesar	経理部 小林 尚
ウェルビーイング推進部 中 裕子 押部 晃	GIT戦略部 石崎 健 本吉 史弥	マーケティング インテリジェンス部 渡辺 ニック 東 友彦 中川 治樹	イノベーションオフィス 三浦 亜友 落合 理子 野村 泰弘	パフォーマンスランニング フットウェア統括部 森安 健太 山岸 亨	アパレル統括部 落知 勇 母里 明陽 原田 啓介 濱本 浩輔	オニツカタイガー カンパニー 庄田 良二 池内 直樹 田邊 純	監査当委員会事務局 光嶋 孝	スポーツマーケティング 統括部 椿 恭将 越村 智哉 Tom Chesters 大津 康弘	ASICS Foundation 甲田 知子 長谷川 雅代	財務部 辻上 和也 木村 佳奈子 綿梗 清一 荒木 康太 齋藤 聖矢 野口 瑞生

アシックス 統合報告書2025編集委員会

Our Business
Structure

Our Message

Our Approach:
GIE

Our Challenges

Our Strategy

Corporate
Governance

Data



Information for
Investors

Sustainability
Information

Introduction
Movie



IR情報

アシックスのIR情報はここからご覧いただけます。



個人投資家様向け メールマガジン

個人投資家向けメール配信はここからご登録いただけます。

株式会社アシックス

〒650-0021 神戸市中央区三宮町1丁目2番4号 大和神戸ビル