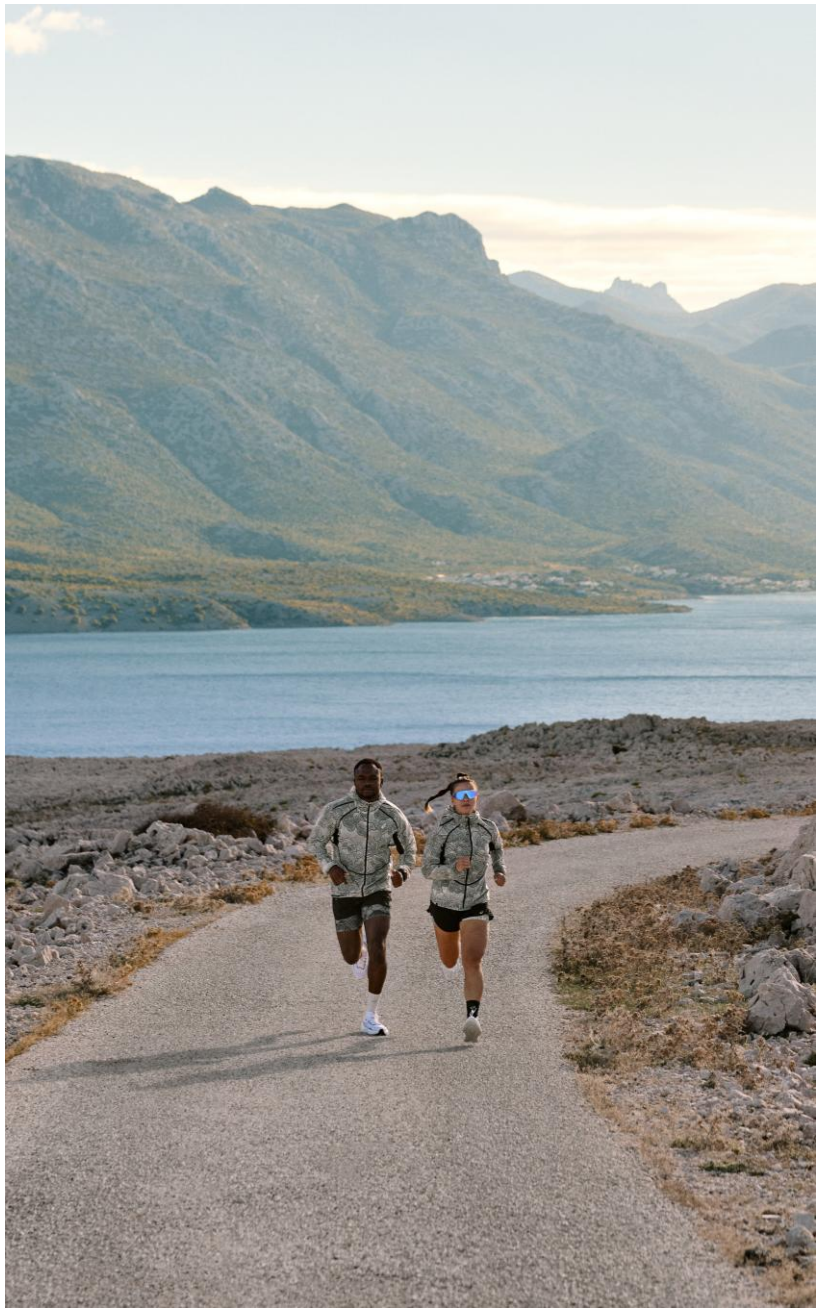


中期経営計画2029

2026年11月13日

DISCLAIMER　将来見通しに関する記述についての注意
このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。したがって、これらの業績見通しのみに全面的に依拠することは控えてくださいますよう、お願いいたします。実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性には当社の事業を取り巻く経済情勢、さまざまな競争圧力、関連法律・法規、為替レートの変動などを含みます。ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

中期経営計画2026の振り返り

売上高

2026/12予測

1兆500億円

CAGR 22.5%

↑ +12.5pp（CAGR差）

MTP2026 当初計画

CAGR 7 ~ 10%

2023/12
5,704億円

営業利益

2026/12予測

1,950億円

↑ 2.4倍

MTP2026 当初計画

800億円以上

2023/12
542億円

営業利益率

2026/12予測

18.6%

↑ +6.6pp

MTP2026 当初計画

12%前後

2023/12
9.5%

ROA

2025/12

17.9%

↑ +7.9pp

MTP2026 当初計画

10%前後

2023/12
7.9%

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

中期経営計画2026の振り返り

時価総額

2026/8/14（上場来高値）

3.88兆円

↑ 4.7倍超

2023/12

8,100億円

PBR

2025/12

約10倍

↑ 2.5倍超

2023/12

3.9倍

主な外部評価

2025 IR Prime Business Award 優良企業大賞 Member of Japan Investor Relations Association

Corporate Governance of The Year

DX銘柄2025 Digital Transformation

SX銘柄2026 Sustainability Transformation

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

中期経営計画2026の振り返り

01 資産の合理化・効率改善

(1) 政策保有株式の全売却

(2) オフィス等の不動産の売却

(3) 不採算店舗の閉鎖（米国）

02 資金効率の改善

(1) DIOの短縮

173日 → 148日

2023年 → 2026年Q3

(2) 手元現預金（月商比）の圧縮

2.4か月 → 1.6か月

2023年 → 2026年Q3

03 株主還元の大幅な拡充

(1) 累進配当実現

651億円

3年間の総配当金額（予定）

(2) 自己株式取得

1,463億円*

3年間の総取得額（予定）

04 株主構成の再構築

大規模な株式売出し

約2,000億円

（売出し総額）

資本市場の規律が
より働く株主構成へ

*2024年2月発表の自己株式取得のうち一部（87億円）を除く

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

中期経営計画2026の振り返り

Global Integrated Enterpriseへの変革

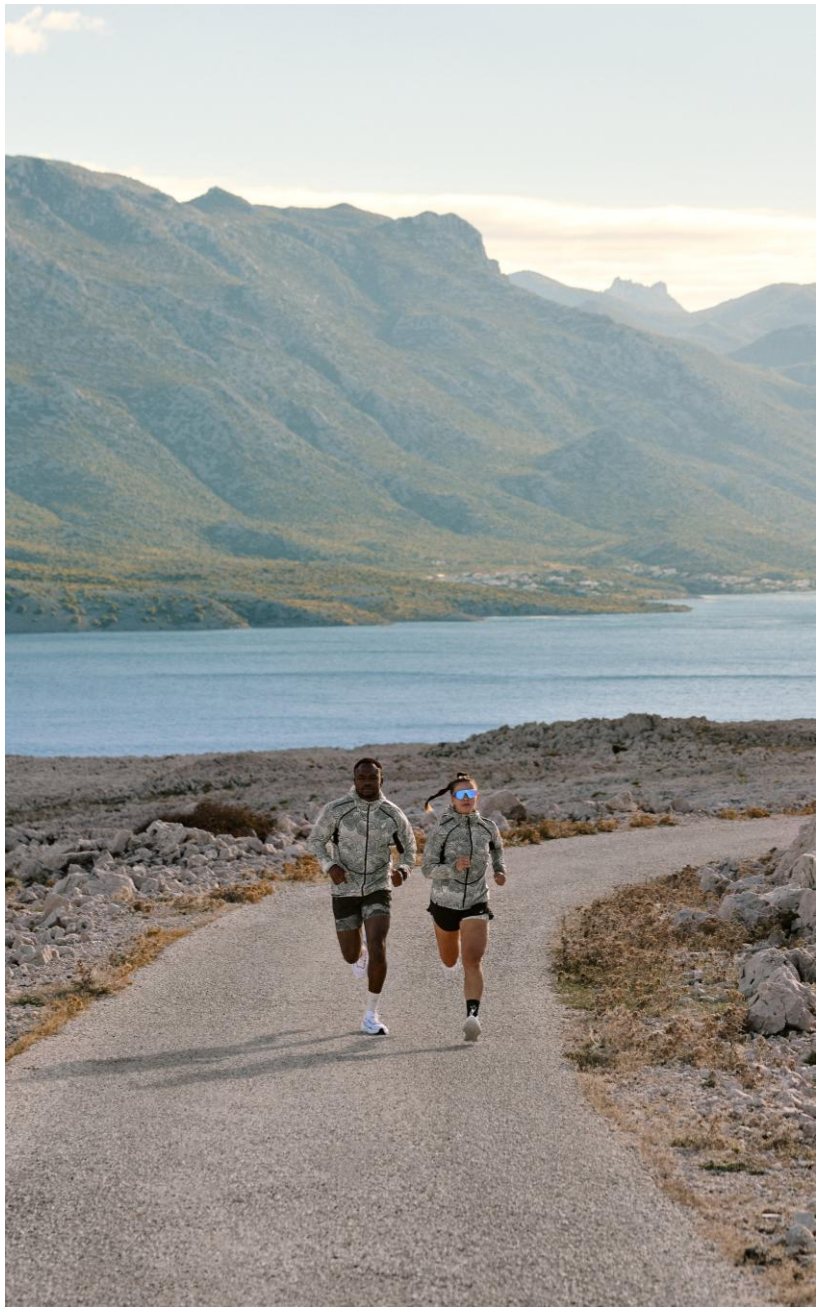


- 全カテゴリー・地域で成長、過去最高業績を連続更新
- 高付加価値商品への注力、ブランド力向上による粗利益率向上
- 在庫管理の徹底によるDIO改善と規律ある販管費コントロール



- 本社×地域一体で深化したカテゴリー経営体制
- 在庫管理・需給オペレーションの体制・仕組み
- グローバル統一システム・AI活用基盤

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

AHEAD OF THE GAME

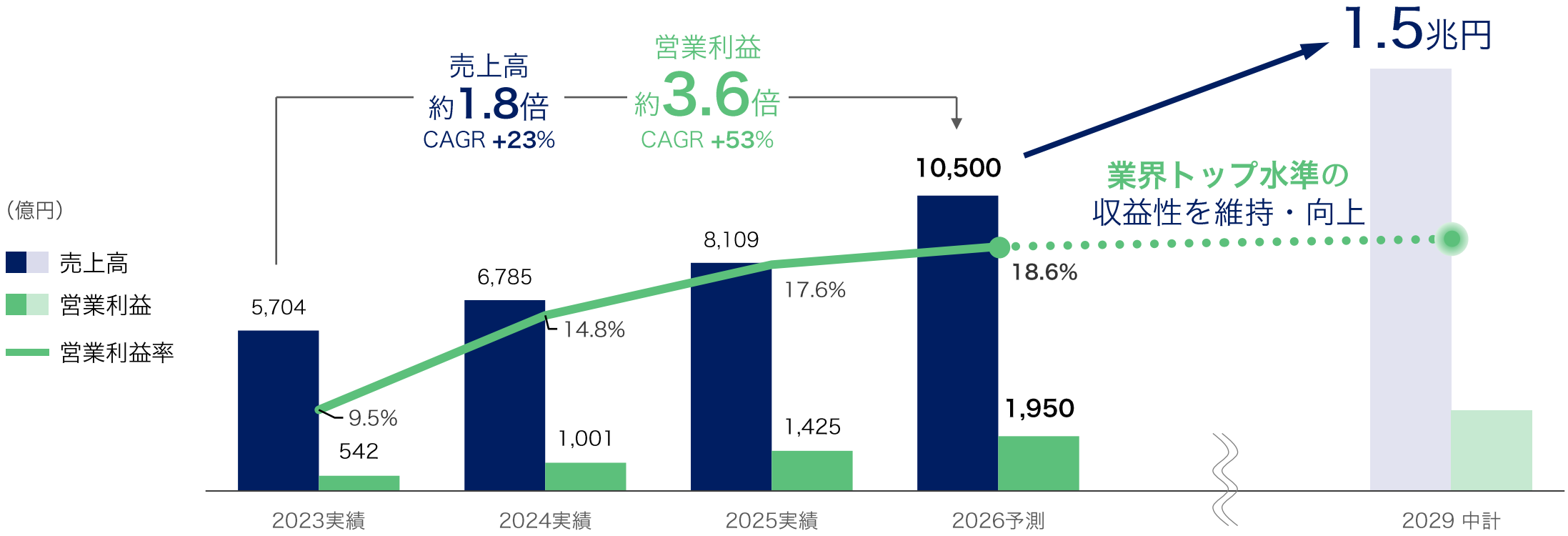
PRODUCT INNOVATION	MANUFACTURING	BRAND EXPERIENCE	PARTNERSHIP	CAPITAL POLICY
製品イノベーション	モノづくり	ブランド体験	パートナーシップ	資本政策

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

連結財務目標

Continuous Growth at Global Scale

業界トップ水準の収益性とともに、事業規模を売上高1.5兆円へ



※2026年予測およびMTP2029における為替前提は、1米ドル＝160円、1ユーロ＝180円、1人民元＝23円
（2023年実績：140.45円／152.24円／19.86円、2024年実績：151.36円／163.66円／21.06円、2025年実績：150.32円／169.09円／20.93円）

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

ブランド価値の向上と事業成長

2027年1月よりOnitsuka Tiger事業を分社化
グループ共通の価値創造力を最大限活用し、両ブランドのブランド価値向上と更なる事業成長を実現

ブランドごとの戦略実行

Asics
目指す姿

The essential partner to move body and mind (Vision 2035)

Performance x Premium

FY27-29
売上高CAGR
13%以上

sound mind, sound body

Onitsuka Tiger
2027年1月より分社化

目指す姿

日本発のグローバルラグジュアリーライフスタイル企業

FY27-29
売上高CAGR
10%以上

ONITSUKA TIGER

グループ共通価値創造力

INNOVATION ∞ MANUFACTURING ∞ SUPPLY CHAIN

Global Integrated Enterprise

グローバルの経営リソースを有機的に掛け合わせ、アウトプット最大化と再現性向上を追求

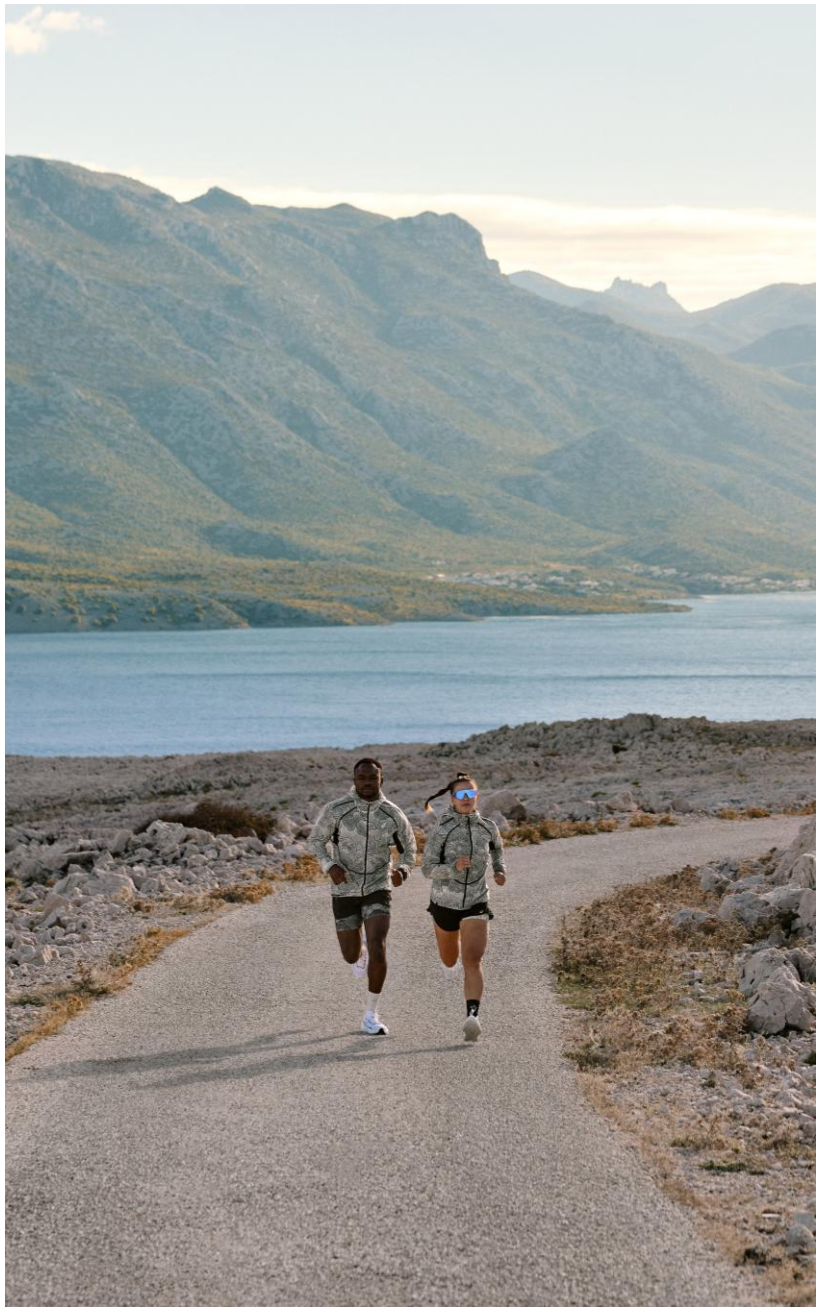
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

グループ共通の価値創造力

モノづくり力を中核としたグループ共通の価値創造力を一層強化する

	INNOVATION	MANUFACTURING	SUPPLY CHAIN
共通資産			
	Human-Centric Science 人間の動きに合わせた機能・構造設計 **豊富なアーカイブ・知見** デザイン・技術の蓄積	**Japanese Craftsmanship** 細部までこだわりぬくモノづくりの姿勢と技術 **生産ネットワーク** 高付加価値品の安定量産体制	**グローバルポートフォリオ** 世界各地の生産・供給・販売拠点 **統合システム基盤** 需給・在庫データの一元管理
MTP2029	**Global × Digital** 世界に広がる研究開発・生産・供給網を、データとAIでつなぎ、価値創出スピードと精度を向上		

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

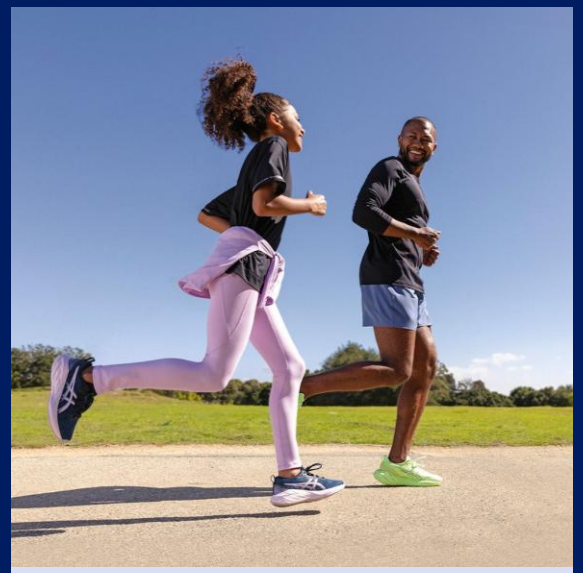
The essential partner

to move body and mind

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

2029年の時代認識

市場は成長が期待される一方、地政学・消費行動のダイナミックな変化への先行した対応と、
商品だけではなくブランド体験を通じた顧客との結びつきが一層重要になる



健康志向の高まりと
運動機会の二極化



デジタル・AIによる
顧客関係の深化



製品性能向上・
サイクル高速化



地政学・サプライチェーンの
不確実性

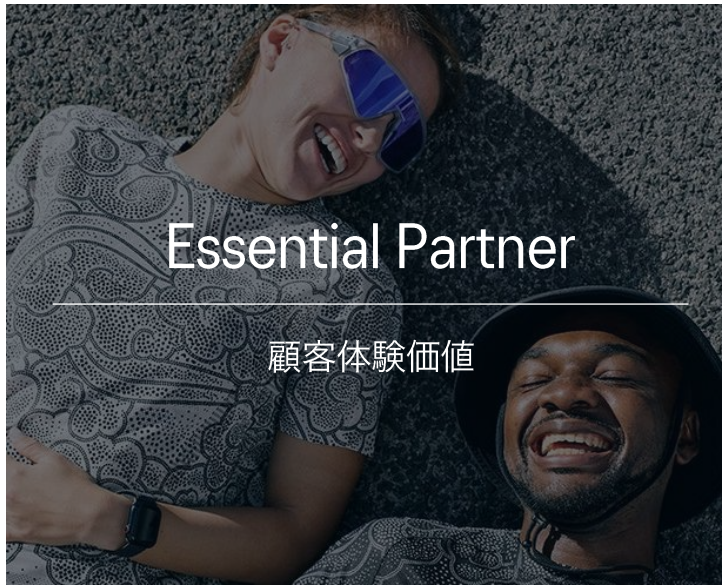
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Asics全体方針

Asics中期経営計画2029

AHEAD OF THE GAME







Global Integrated Enterprise

グローバルの経営リソースを有機的に掛け合わせ、アウトプット最大化と再現性向上を追求

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



2. Asics中期経営計画

Strategic Growth

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

世界主要マラソン大会でフットウエア着用シェアNo.1

グローバル圧倒的No.1へ

絶え間ない製品イノベーション・ランニングエコシステムのグローバル展開加速

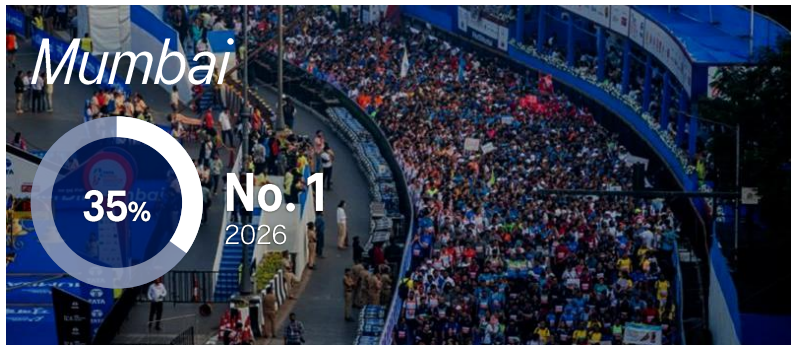












※ランニングシューズ着用シェア（Jewell Running Group調べ）

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜パフォーマンスランニングフットウエア（P.RUN）

米国｜全米でのシェア・プレゼンス拡大

ランニング専門店No.1
＋注力都市・若年層での拡大
＋戦略アカウントでの展開強化

米国ランニングフットウエア市場*1

約1.6兆円

米国主要マラソン大会シェア*2

2022	2026	2029
11%	17%	No. 1
No. 5	No. 2	

CAGR 10%以上 (2027-2029)

米国市場平均成長率（2027-2029）*1：7.2%



※本地図は、大会開催地の位置関係を示すための概略図

*1 360i Research Sporting Goods and Equipment Market Global Forecast 2026-2032(1ドル=160円で換算)
*2 Jewell Running Group調べ

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜パフォーマンスランニングフットウエア（P.RUN）

中華圏｜ランニングNo.1へ、ブランドプレゼンス拡大

旗艦店、ランニングストア展開／店舗倍増
注力都市でのランニングエコシステム強化
現地生産強化

中華圏ランニングフットウエア市場*1

約1.8兆円

アシックス協賛レースでのシェア*2

Yangzhou Half Marathon 2026



No.5

Chengdu World Heritage 2026



No. 3

CAGR 20%以上 (2027-2029)

中華圏市場平均成長率（2027-2029）*1：7.7%



*1 360i Research Sporting Goods and Equipment Market Global Forecast 2026-2032(1ドル=160円で換算)
*2:自社調べ

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜スポーツスタイル（SPS）

ブランドとして選ばれ続ける存在へ



※CAGR：2027年－2029年の売上高年平均成長率
※売上：2029年計画

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜コアパフォーマンススポーツフットウエア（CPS）

Greater Tennisで圧倒的なグローバルNo.1ブランドの実現

4大大会 男子シングルス シェアNo.1

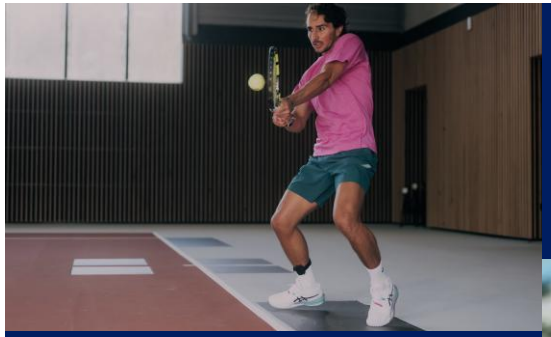
欧州・米国・豪州でシェアNo.1
中華圏・日本でもNo.1奪取



CAGR 14%

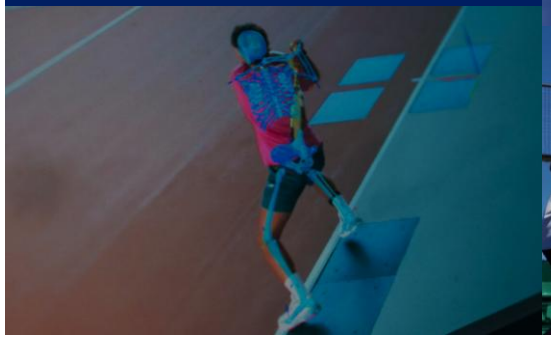


売上 640億円



R&D

Human Fabとの
戦略的パートナーシップ



面での事業規模・顧客基盤拡大

アパレル／用具／サービス
パデル・ピックルボール









※CAGR：2027年－2029年の売上高年平均成長率
※売上：2029年計画

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜ワーキング（Working） ・ウォーキング（Walking）

日本国内での成功モデルをグローバルに拡大

ワーキング

グローバル拡大本格化



ウォーキング

プレミアムブランド確立
中華圏を中心としたグローバル拡大



※CAGR：2027年－2029年の売上高年平均成長率
※売上：2029年計画

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

顧客基盤拡大と生産拠点強化に積極投資し、成長加速

インド

走る文化を醸成し、ランナー人口増
各主要都市マラソン大会でNo.1



東南アジア

各国事業子会社を本社直轄化
各国の成長機会に応じた戦略投資



生産・販売のシナジー発揮

※CAGR：2027年－2029年の売上高年平均成長率
※売上：2029年計画

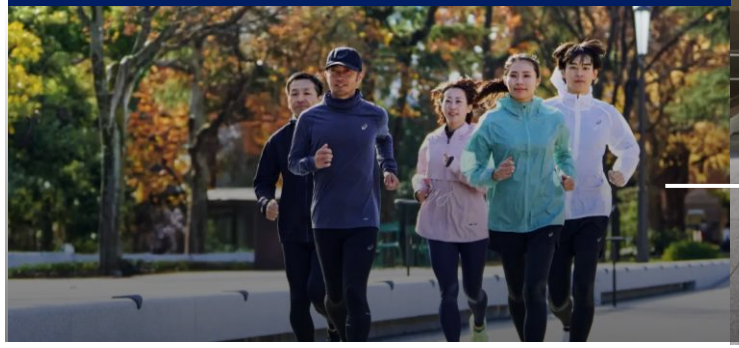
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

商品と体験による包括的なアプローチ
JAPAN MODELの進化



P.RUN

大会からコミュニティまで、
ランニングエコシステム拡充で
圧倒的No.1へ







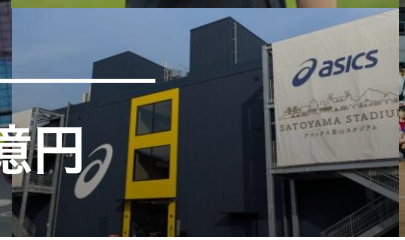


CPS

ジュニアからエリートまで、
商品＋体験でテニス・フットボール・
バスケのプレゼンス拡大









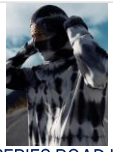
CAGR 12%　売上 1,230億円

※CAGR：2027年－2029年の売上高年平均成長率
※売上：2029年計画

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜カテゴリー成長戦略

プレミアム × パフォーマンスを中核として
各カテゴリーが高い収益性を維持・向上しながらグローバルで事業規模を拡大

Category	売上高（億円） 2026 予測 / 2029 中計	FY27-29 CAGR	FY29 カテゴリー利益率	ポイント	商品の一例
P.RUN	4,270 → 6,000	+12%	約26%	グローバルでの圧倒的No.1の確立 製品イノベーションおよびエコシステム拡充	 NOVABLAST 6
CPS	1,050 → 1,520	+13%	約20%	Greater TennisグローバルNo.1 注力サブカテゴリーの成長加速	 SOLUTION SPEED FF 4
Apparel	530 → 800	+15%	約17%	高付加価値商品の創出 質を伴った事業拡大	 LIMITED SERIES ROAD INSULATE
SPS	2,420 → 3,800	+16%	約30%	ブランドとして選ばれ続ける存在へ プレゼンスと顧客基盤を拡大	 HYPERSYNC
Walking	158 → 250	+17%	約20%	プレミアムブランドの確立と 中華圏を中心としたグローバル展開	 MOON AMBLE

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Strategic Growth｜地域成長戦略

本社と地域事業会社が一体となり深化したカテゴリー経営体制により 各国最適な戦略を機動的に実行し、市場平均を上回る成長を実現

大規模市場／成長余地大

プレゼンス・顧客基盤を拡大

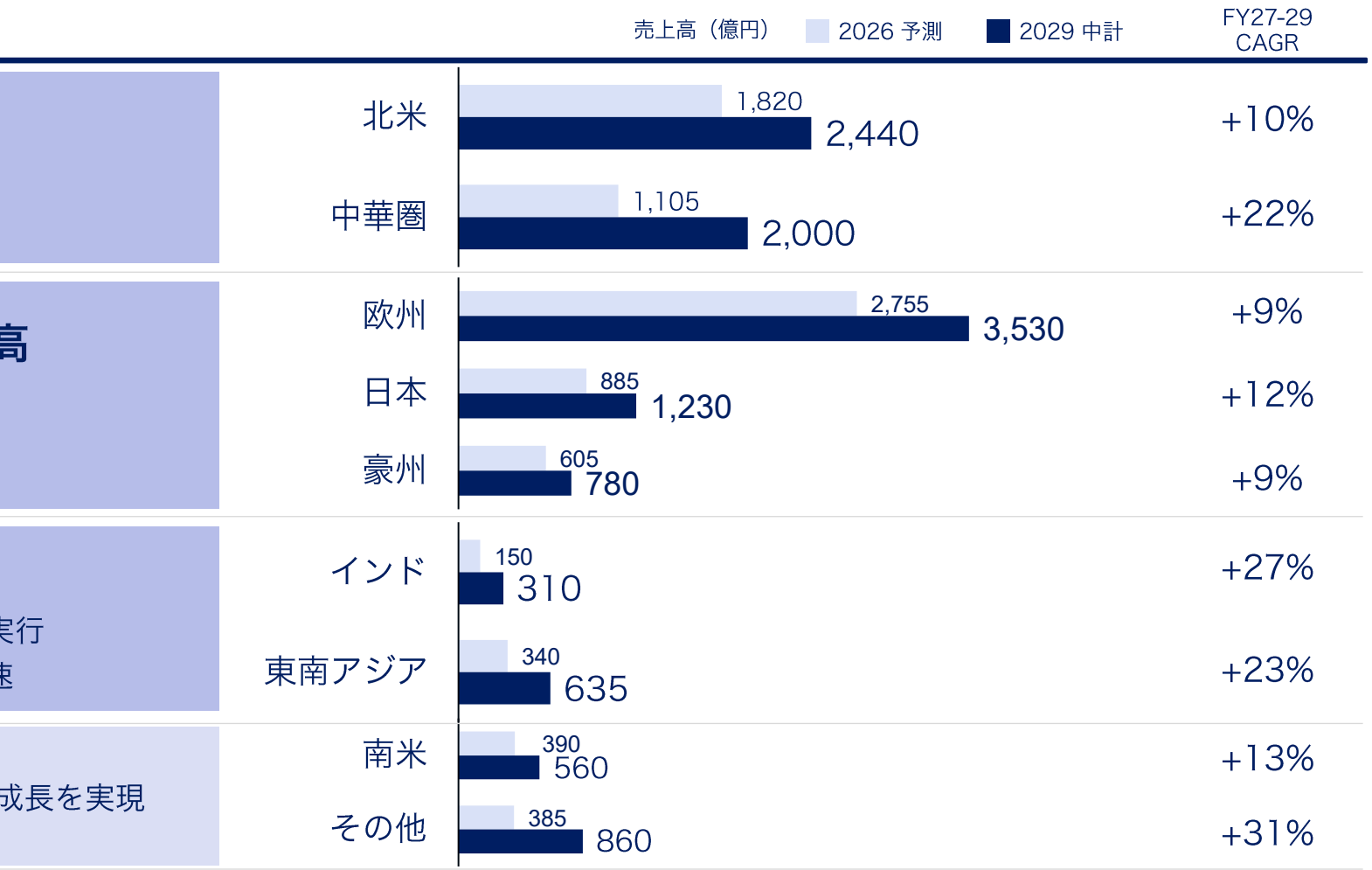
安定成長市場／獲得シェア高

OneASICSを通じた
ロイヤル顧客拡大による持続的成長

高成長市場

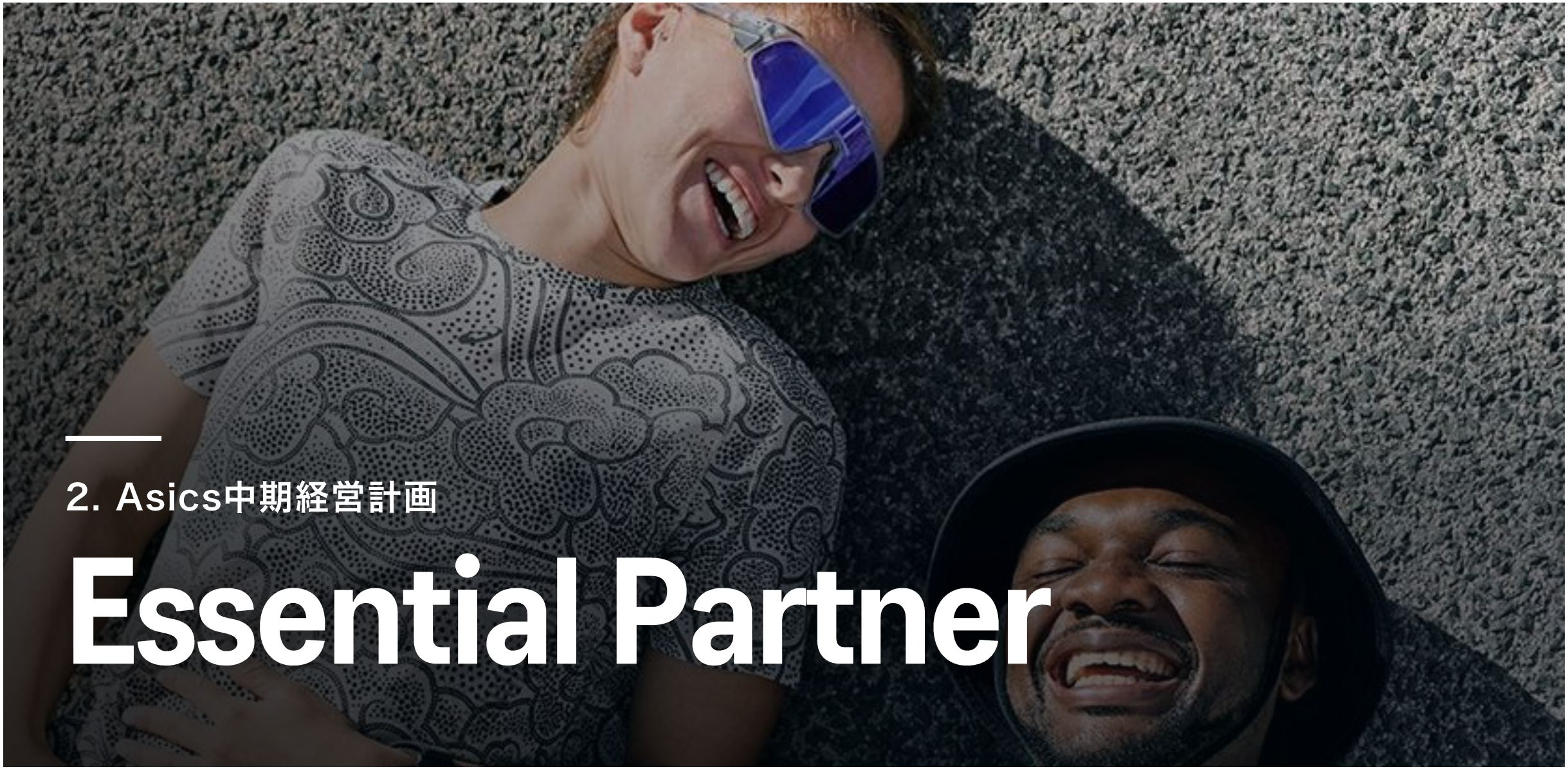
P.RUN中心に各国特性に合わせた戦略実行
顧客基盤拡大に積極投資し、成長加速

プレミアムブランドの育成に注力し、持続的成長を実現



※オニツカタイガーを除くAsics事業における地域別売上高を表示

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



2. Asics中期経営計画

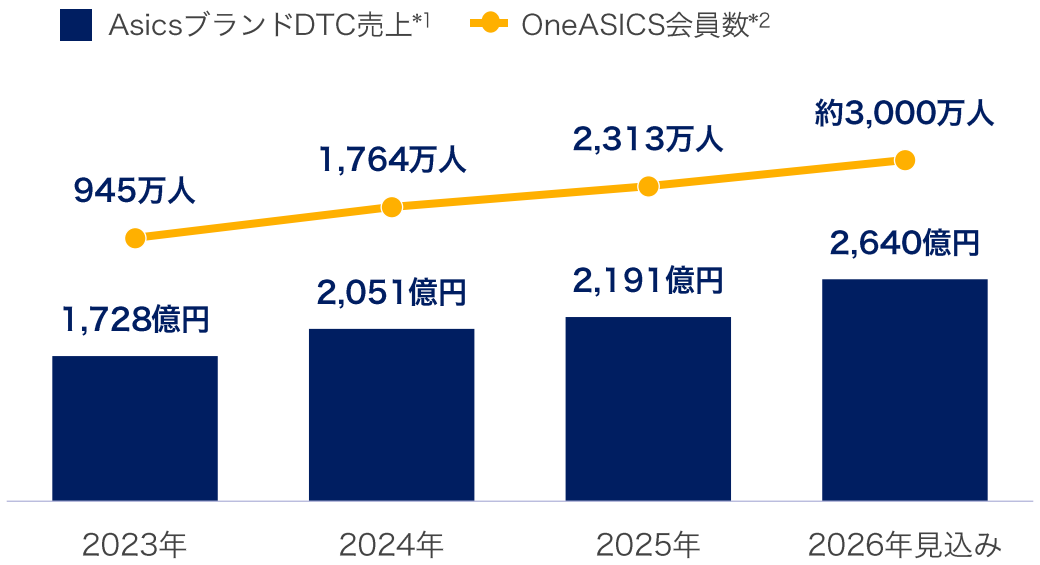
Essential Partner

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Essential Partner｜これまでの成果

OneASICS会員数は3年で約3倍、会員売上は前年比+27%とDTC成長を牽引
構築した顧客データ基盤で顧客インサイトの活用を高度化し、OneASICS売上を拡大

成果　OneASICS会員は3年で約3倍に拡大



成果　OneASICS会員売上+27%、顧客データ基盤を構築

OneASICS会員による売上（2026年見込み）

約1,080億円　前年比+27%

顧客データ基盤（CDP｜Customer Data Platform）

顧客データを一元管理する基盤を構築

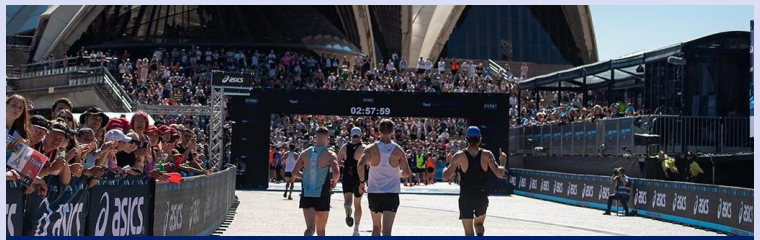
各国の運営体制も整備

*1 オニツカタイガーを除く
*2 各年末時点、２年間継続して非アクティブな会員を削除した後の会員数

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Essential Partner｜今後の方向性

顧客体験の成功事例をRun & Race・Channel・Experienceの3軸でグローバルに拡大
すべての顧客体験をOneASICS Platformでつなぎ、選ばれ続けるブランドへ



Running

レース登録からレース後までをつなぐ顧客体験

・会員限定サービス、レース当日特典を提供
・シドニーマラソンの会員売上 約3倍（前年比）

More Run & Race
より多くの大会・ランナーへ



DTC

直営店の収益性向上・顧客体験価値向上

・グローバル旗艦店の収益力向上
・ランステ併設店など体験型店舗の展開
・ロイヤル顧客限定特典の拡張

More Channel
あらゆる接点で、より広い顧客へ



Greater Tennis

テニスにおける顧客体験の広がり

・テニスアカデミーのコーチを起点に選手へ推奨
・Tennis Summitでコーチ・選手コミュニティ拡大

More Experience
より多くの競技・顧客へ体験を拡張

Vision 2035 ｜ The essential partner to move body and mind

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

More Run & Race｜マラソン大会を取り巻く市場

世界中でマラソン大会のエントリー数は急成長、若い世代や女性ランナーも多く参加し裾野拡大
大都市マラソン大会では、宿泊・飲食も含めて経済活動が活発化

マラソン人気の拡大

エントリー数
2022年比（当社グループ4社合計）*1



若い世代のランナー
前年同期比（RUNNET、2026年1～6月）*2



20～30代
+ 26%

全体
+ 11%

大都市マラソン 出走権 当選率の例*3	約1% NYC	約1.5% ロンドン

大会がもたらす経済波及効果



*1 当社グループ実績。Race Roster・njuko・R-bies・ThaiRunの合計（2022～2024年はThaiRunを除く）　*2 アールビーズ発表（2026年7月）。RUNNET国内大会エントリーデータ
*3 New York Road Runners発表（2026年3月）、London Marathon Events発表（2025年5月）。一般抽選の応募者数と当選率　*4 経済効果.NET（東京マラソン財団提供データより算出、2026年4月）
*5 東京マラソン財団 大会結果（2026年は速報値）。出走者に占める外国籍ランナー比率　*6 経済効果.NET「東京マラソン2024 経済波及効果」（東京マラソン財団提供データより算出）。日本人・外国人ランナーの平均

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

More Run & Race｜マラソン大会の価値向上

ランニングエコシステムの価値提供は「ランナー」から「マラソン大会全体」へ
Asics独自の資産を活かした主催者との共創で大会価値を高め、ブランドプレゼンスと収益機会を拡大

Asics独自の資産

- 世界No.1規模の **レース登録プラットフォーム**
- マラソン大会向けの **サービス・コンテンツ**
- 大会主催者・運営団体との **グローバルネットワーク**



01 集客

主催者・開催都市

- OneASICS会員の大会への送客
- レース登録プラットフォームによる国内外ランナーの集客
- 大会・開催都市の魅力発信



02 運営

主催者

- データとAIで大会運営を効率化
- レース登録・決済の基盤提供
- ランナーサービス提供支援



03 体験

ランナー・応援者

- 商品・トレーニング・関連イベント提案
- EXPO・レース当日情報・完走動画
- 応援者向けデジタルサービス

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

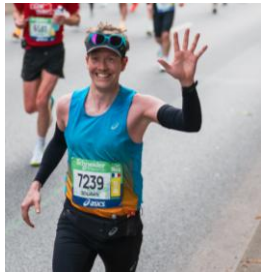
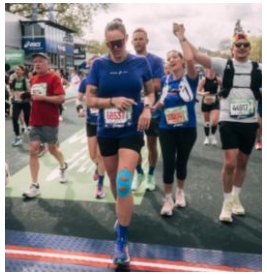
More Run & Race｜ランニングエコシステムのグローバル展開加速

レース起点のランニングエコシステムを世界各国の主要マラソン大会に着実に展開
世界No.1のレース登録プラットフォームを最大限活用し、更なるグローバル展開を加速

CASE **パリマラソン2026（Apr 2026）** エントリーから完走後まで、一貫したランナー体験を提供

約3.9万人
OneASICS会員のオプトイン

118万ドル
大会関連売上（約2億円）

エントリー	レース前	EXPO	前日～当日	レース後
				
OneASICS連携 エントリー 約1.2万人の新規会員獲得	大会までの コミュニケーション	大会限定グッズ	レース前 5Kラン イベント	完走動画

顧客体験を支えるサービス

- asics Runkeeper：ランニングアプリ
- RunConcierge AI powered by neurun：AI大会コンシェルジュ
- THAI RUN：大会フォト

MTP2029

世界中の大会に展開

世界No.1のレース登録プラットフォーム

RACE ROSTER / njuko / depor ticket / R-bies / THAI RUN / and more 今後も拡大

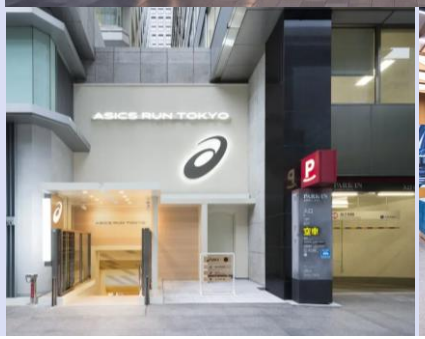
北米 ／ 豪州 ／ 欧州 ／ 日本 ／ 東南アジア ほか

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

MORE CHANNEL｜顧客タッチポイントの進化

大都市フラッグシップ・地域やカテゴリー特性に応じた店舗展開で顧客接点を拡大
何度も訪れたくなるASICSならではのブランド体験を届ける







POINT 1

大都市フラッグシップストア出店

- 世界中にブランドを発信するグローバル拠点として展開
- ブランド全体の世界観を伝え、プレミアムな体験を提供

POINT 2

カテゴリー特化・体験型店舗および場の拡充

- ランニングステーションなどランナー向け体験・コミュニティ
- SPSコンセプトストア拡大によるブランド世界観の発信

POINT 3

フットプリント拡大と購買体験の利便性向上

- 高成長地域における直営店・パートナーモノブランドストアの出店拡大
- ホールセールパートナーとのOneASICS・顧客体験の連携促進
- EC・アプリ・店舗を横断したオムニチャネルでの利便性向上

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

MORE EXPERIENCE｜カテゴリーごとに広がる体験

ランニングで展開してきた顧客体験をさらに充実
テニスなどの他競技スポーツやスポーツスタイルなど顧客特性に合った独自の体験価値を展開

RUNNING｜体験を進化



Speed : Race



Run Club



ASICS Ekiden



Run Concierge

TENNIS・PICKLEBALL｜体験を拡張



Tennis Summit



Mouratoglou Academy



ASICS PICKLEBALL CONNECT

NEXT

＋

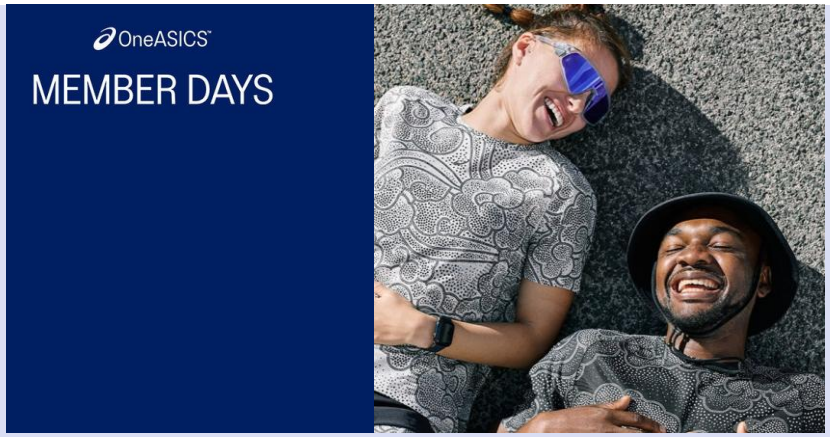
インドアスポーツ
スポーツスタイル
など

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Essential Partner｜ OneASICS Platform

あらゆる顧客体験をつなぎ、顧客データを蓄積
顧客理解に基づく提案によりロイヤル顧客を育成し、2029年にOneASICS売上高を約2倍*に

*2026年対比





注力地域｜日本・欧州・豪州

基盤｜Customer Data Platform + セキュリティ

POINT 1 顧客理解の深化

- 大会・店舗・カテゴリーの体験をOneASICSでつなぐ
- 購買・行動・心理データを蓄積し、顧客インサイトを獲得

POINT 2 リピート購買促進とロイヤル顧客の育成

- AIを活用した商品・サービス・イベントのパーソナライズ提案
- 新商品・コンテンツ・イベントと連動したロイヤル顧客向けリワード拡充

POINT 3 オープンエコシステムによる会員基盤拡大

- 大会・店舗・パートナー・他カテゴリーのあらゆる接点で会員を獲得
- 外部アプリ・ウェアラブル・ホールセールパートナー・コミュニティと連携

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



2. Asics中期経営計画

Advanced Value Chain

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Advanced Value Chain

顧客理解とHuman-Centric Scienceを起点に、価値創造・価値提供・学習を循環させ、
パフォーマンスを最大化する製品を届け続ける







Human-Centric Innovation
顧客理解と最先端科学を起点とした
イノベーション

Manufacturing Excellence
世界中でASICS品質を
再現するモノづくり

Global Optimized Supply
強靭・柔軟・迅速な供給

Enterprise Competencies
企業資産として蓄積し、学習・予測・提案する知識基盤

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Advanced Value Chain｜Human-Centric Innovation

顧客理解と最先端の科学を起点としたイノベーションをグローバルで徹底的に追求
業界の先を行くパフォーマンス製品をスピーディに創出し続ける



GIEによるイノベーション創出

・ISS HQを中核に、グローバルR&D拠点との共創
・世界中のトップアスリート・外部パートナー連携



開発・デザイン高速化

・蓄積データ・ノウハウ x デジタル設計 × AI検証
・高速プロトタイピング・製品改良サイクル加速



材料・製造技術イノベーション

・最先端の材料・製法・技術を探求し、導入を促進
・得た知見を自社に蓄え、標準化・データ化

Asicsの強み × 構築した基盤

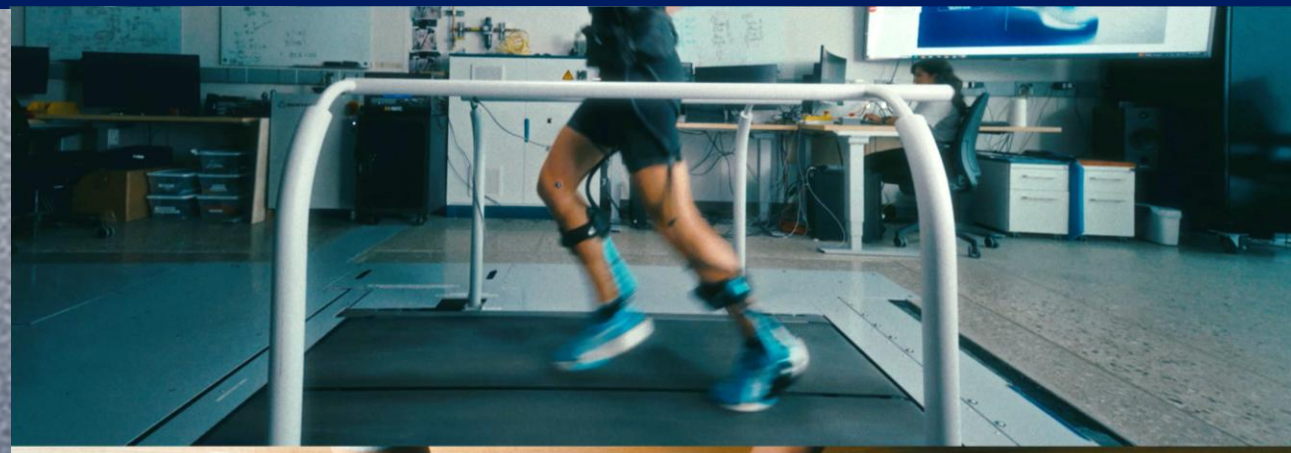
- グローバルR&D拠点
  ISS（スポーツ工学研究所）
  America / Europe / Australia
- 外部パートナーシップ
  HumanFab・ミシガン大学
- アスリート接点
  Chojo Camp
- 製品評価・改善力

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Human-Centric Innovation | ASICS Michigan Sport Innovation Center (AMSI)

ASICS × UNIVERSITY OF MICHIGAN

ASICS MICHIGAN SPORT
INNOVATION CENTER







ASICS Michigan Sport Innovation Center(AMSI)を開始
ISS HQを中核に、グローバルで新しいイノベーションコンセプト・製品の創出を加速

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Advanced Value Chain｜ASICS TECHNICAL LAB

クラフトマンシップと先進技術でイノベーションとブランド価値を創り続ける拠点として ASICS TECHNICAL LAB を神戸市に設立（2027年予定）



Smart Technology

Physical AI・ロボティクスへの挑戦
暗黙知をAI Dataに変換し活用



Agile Development

技術インサイトを融合し新製法へ変換
プロトタイプの高速試作・検証
トップアスリート向けカスタム製作



Japanese Craftsmanship

JAPAN MADEとモノづくり文化の発信
匠の技の継承と人財育成

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Advanced Value Chain｜Manufacturing Excellence

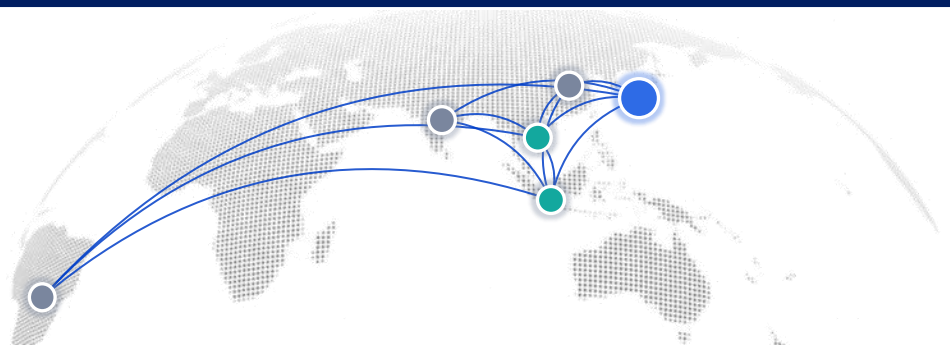
Japanese Craftsmanshipとテクノロジーの融合を加速し、グローバル生産エコシステムを構築
世界中で再現可能な圧倒的なモノづくり力を実現する

世界トップクラスの品質・生産



・品質と技術を両立するモノづくり基準の進化
・IE（インダストリアル・エンジニアリング）の強化

事業成長を支えるグローバル生産網



グローバル向け生産拠点 ベトナム　インドネシア

戦略パートナー・Tier2-3サプライヤーを含むエコシステム

地域生産拠点 インド　中国　ブラジル

現地生産能力の強化

※本地図は、拠点の位置関係を示すための概略図

Asicsの強み × 構築した基盤 ｜ グローバル統一の生産・品質基準 ｜ 豊富な製品アーカイブ・知見 ｜ 開発・生産・品質の現地管理機能強化

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Advanced Value Chain | Global Optimized Supply

各市場の需要と供給をふまえ、グローバル最適なひとつの計画に統合
ラーニングループにより日々改善し続ける、柔軟かつ強靭なサプライネットワークを構築する

構築したデータ基盤活用の高度化



01

INTEGRATE

One Company, One Plan

需要と供給を一体で捉え、
より良い意思決定へ



02

EXPAND

One Connected Ecosystem

外部パートナーとも繋ぎ、
最適化範囲と柔軟性を拡張



03

ORCHESTRATE

One Optimized Network

供給ネットワークを活かし、
創出する価値を増幅

Continuous Learning Loop 継続的な学習の循環

実行データ → インサイト → より良い意思決定 → 価値向上

創出する価値

売上成長

販売機会の最大化、機会損失低減

資本効率

DIOと運転資本を改善

コスト最適化

物流・製造・オペレーションを含む
ネットワーク全体のコスト最適化

レジリエンス・スピード

需要変化へ迅速に対応し、安定供給

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

ONITSUKA TIGER

中期経営計画

November 13, 2026

5つの経営方針

01

Brand Equity

ブランド資産価値の向上

独自性と希少性を起点に、ブランドへの信頼と競争優位性を高める

02

Product Excellence

商品の進化

デザイン、品質、機能性を進化させ、独自の価値を持つ商品と新たなカテゴリーを創造

03

Cultural Value

文化的価値の創造

日本の美意識と世界の多様な文化を融合し、世代を超えて支持されるブランドを構築

04

Organizational Excellence

組織力の強化

創造性と専門性を高め、規模に見合った最適な体制を確立

05

Sustainable Growth

持続的な成長

ブランド資産価値を高め、長期的な収益成長を実現

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

ONITSUKA TIGER BRAND FRAMEWORK

PHILOSOPHY

Awaken the Senses

五感に訴える体験を届ける

PRINCIPLE

Discover the Difference

他にない独自性を発見してもらう

MID-TERM PLAN 2027–2029

Be Unrivaled

圧倒的な存在へ

収益構造へのつながり

五感に訴える体験

↓

他にない独自性

↓

ブランドへの共感と信頼

↓

価格決定力・正価販売・高粗利率

感性に訴える体験が独自性を生み、
ブランドへの共感と信頼を得ることで
価格競争に依存しない収益基盤を構築

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

出店戦略

ブランドの世界観を体験できる空間

ブランドの哲学や美意識を
空間・商品・サービスを通じて表現

大型旗艦店を通じたブランド価値の向上

世界の主要都市に大型店舗を展開し、
認知度向上とブランドの世界観を最も深く体験できる場を創出

2027年上期出店予定

※イメージ画像



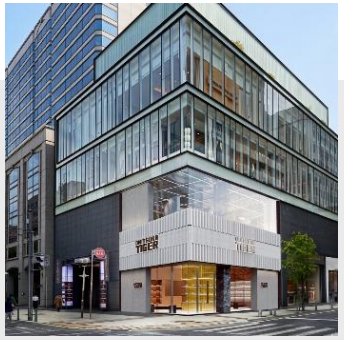
日本・銀座
約1,460㎡



韓国・ソウル
約435㎡



米国・カリフォルニア
約887㎡



日本・神戸
約606㎡



香港・コーズウェイベイ
約636㎡



日本・福岡
約960㎡

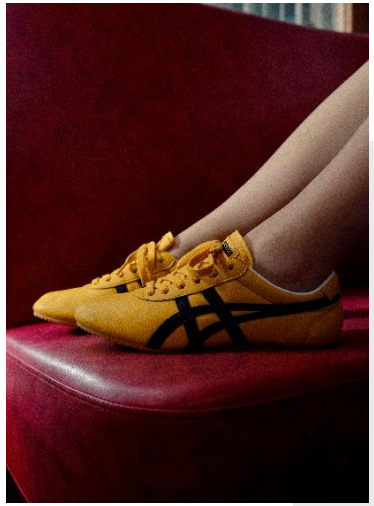
出店はブランド価値を高め持続的な成長に繋げるための投資

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

商品戦略

CLASSIC (継承)

ヘリテージ × 現代性 × 機能



役割
ブランドの
原点と継承

提供価値
時代を超える
普遍的な魅力

CONTEMPORARY (創造)

モード × 機能



役割
ブランドの
進化と創造

提供価値
新しい感性と
ファッション

FORMAL (洗練)

品格 × クラフトマンシップ × 機能



役割
ブランドの格
の向上

提供価値
上質さと
エレガンス

日本の美意識を基盤に継承・創造・洗練を通じてブランド価値を高める

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

生産戦略

3つのレーベルに最適な生産体制を確立

CLASSIC (継承)

アジア工場
(日本・ベトナム・インドネシア)

ヘリテージ × 高品質 × 安定供給

CONTEMPORARY (創造)

ヨーロッパ工場
(イタリア・ポルトガル)

欧州特有の卓越した皮革加工・仕上技術

FORMAL (洗練)

日本工場

日本の美意識が宿る洗練された職人技

ISS[*1]・OIF[*2] 開発ラボとの協業によるOnitsuka Tiger独自の機能

*1 ：ISS = アシックススポーツ工学研究所
*2 ：OIF = Onitsuka Innovative Factory

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

地域別戦略

各地域の特性を生かし、グローバルでのブランド価値を高める

日本

JAPAN

先進的な顧客体験と事業モデルを開発

- 旗艦店を通じ、新しい体験を創出
- 会員プログラムとECを進化させ、世界共通の仕組みを構築

欧州

EUROPE

ファッション・カルチャーの発信拠点

- ファッション・カルチャーの中心地から世界観を発信
- 多様な感性の融合を通じて、新たな魅力を創造

北米

NORTH AMERICA

LAを拠点とした新市場の開拓

- カリフォルニアの旗艦店を通じて、認知と存在感の向上
- 顧客との接点を構築し、将来的な中南米展開推進

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Onitsuka Tiger 中期経営計画2029 財務指標

単位：億円

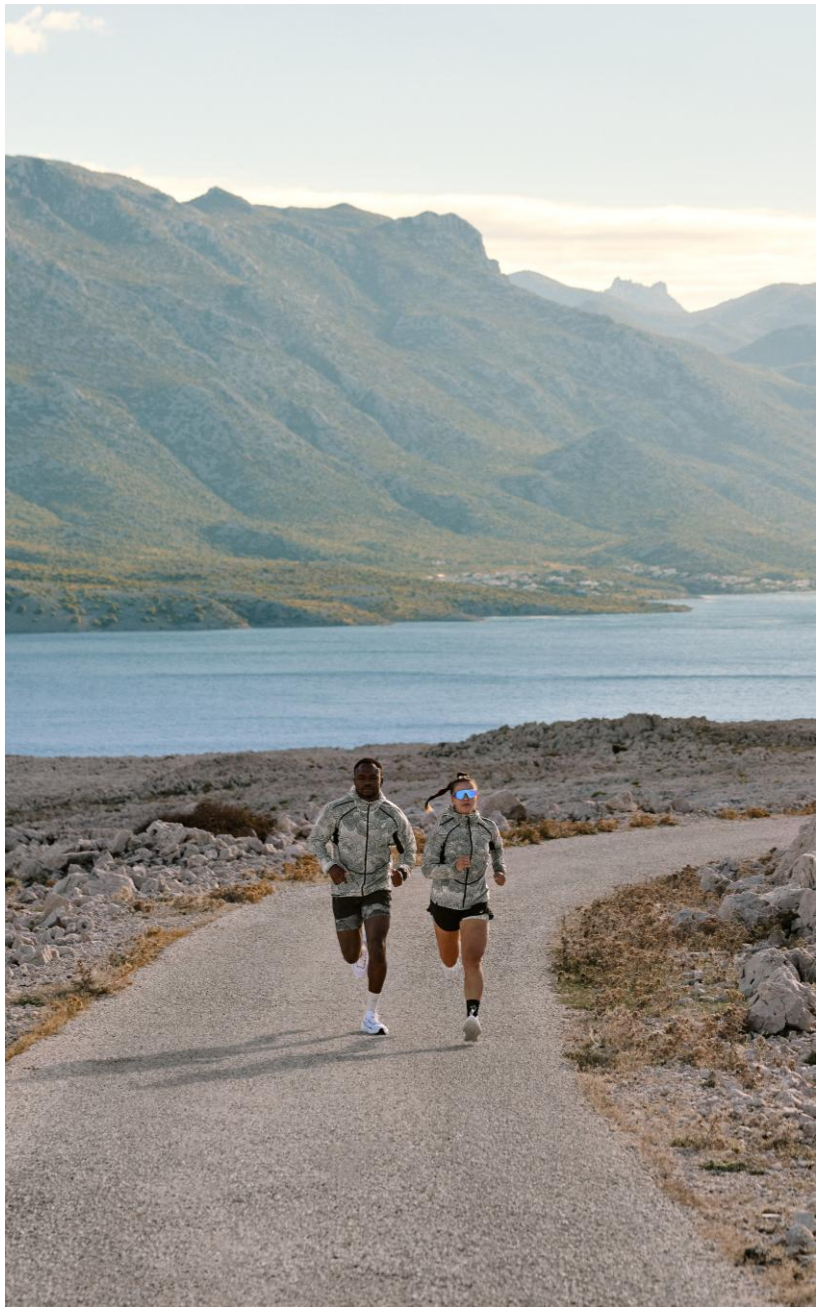
	2026年度 （予想）	2029年度 （見通し）
売上高	1,800	**2,400**
営業利益	—	**670**
営業利益率	—	**28%**

※財務指標における為替前提：1米ドル＝160円、1ユーロ＝180円、1人民元＝23円

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

ONITSUKA TIGER

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

成長投資と資本政策

資本政策をギアチェンジする

成長投資を起点に資本水準の最適化を追求し、資本効率を大幅に向上

ASICS ACTIVE CAPITAL MANAGEMENT

過度に自己資本に依存しないリーンなバランスシート運営

成長投資

約2,000億円

- ✓ 規律ある投資
- ✓ 良質な資産を蓄積

株主還元

約4,000億円

MTP2026期間の約2倍

- ✓ ビルドアップ配当
- ✓ 機動的な自己株式取得



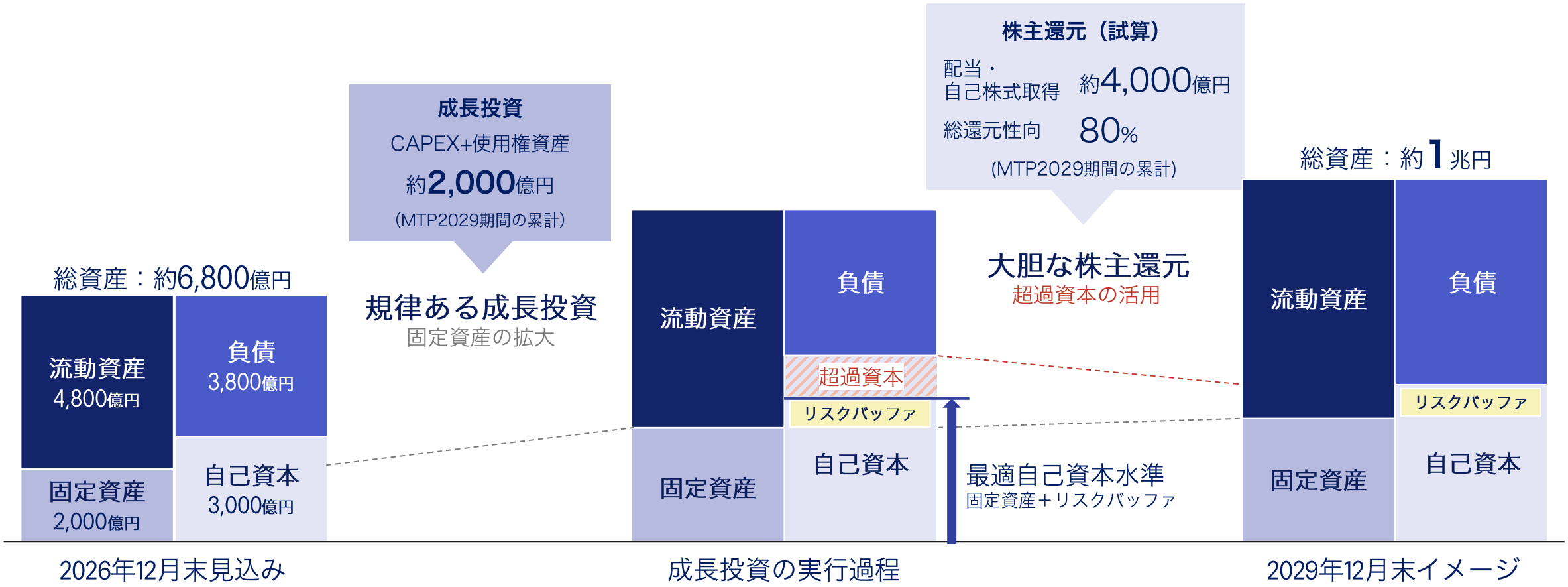
※成長投資・株主還元額はMTP2029期間累計、現時点の経営計画に基づく試算

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

成長投資と資本政策

ASICS ACTIVE CAPITAL MANAGEMENTの仕組み

固定資産（＝成長投資資産）に見合う資本水準を定め、超過資本（還元余力）は大胆に株主還元



© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

成長投資の主な内容

持続的な事業規模拡大に向けて6つの重点領域で成長投資を実行

全領域の成長を支える共通基盤

Human Capital
グローバル人財の獲得・育成

OPEX 競争力ある報酬・
人財育成・専門人財採用

AI / Digital
データ・AIによる実行力の強化

OPEX AI活用・セキュリティ

CAPEX データ基盤・セキュリティ

価値創出力の強化

Innovation
革新的な付加価値の創出

OPEX
グローバルR&D・パートナー連携

CAPEX
研究拠点・設備の強化

Manufacturing / SCM
モノづくり力・供給力の強化

OPEX
デジタル技術、ソフトウエア

CAPEX
自社工場・倉庫/生産の自動化設備

ブランド・顧客基盤の拡大

Strategic Marketing
ブランド価値・需要の創出

OPEX
大規模スポーツイベント
アスリートパートナーシップ
重点市場・カテゴリーの需要創出

Brand Experience
顧客接点・体験の強化

OPEX
顧客体験・ロイヤルティ施策

CAPEX
旗艦店・体験型店舗

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

成長投資方針｜収益性について

DTC展開や高付加価値品への注力により粗利益率を向上
加えて、規律ある販管費コントロールと成長投資で、事業規模拡大と業界トップ水準の収益を両立する



事業規模の拡大
業界トップ水準の収益性

投資領域	ポイント
グローバル タレント	業界最高水準の報酬体系の実現
ブランド・ マーケティング	Asics・Onitsuka Tigerそれぞれのブランド発信 顧客ロイヤルティ向上施策 大規模スポーツイベント・トップアスリート
イノベーション	グローバルR&Dネットワークを 強化し、革新的な製品を生産
デジタル	DX/AIを活用した生産性向上、セキュリティ強化
賃料・ 減価償却費	フラッグシップストアを含む店舗、倉庫自動化、 生産・研究設備、デジタルインフラなど

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

成長投資方針｜CAPEX・使用権資産およびM&A・出資

規律ある成長投資を通じて中長期的な競争力の向上・持続的成長に向けた基盤を強化

MTP2029期間累計
CAPEXおよび使用権資産
約2,000億円
（うち使用権資産1,000億円）

投資領域	主な投資用途	主な投資目的
店舗	Asics / OT リテール（大都市フラッグシップストア含む）	ブランド体験 顧客基盤の拡大
データ基盤・AI	OneASICSデータ & プラットフォーム デジタルワークフォース	データ・AIによる実行力強化
	サイバーセキュリティ	リスクマネジメント
バリューチェーン	R&D領域｜研究施設 / 実験・試作設備	価値創出力の強化
	生産領域｜自社工場 / 製造設備	
	サプライチェーン領域｜配送センター自動化・拡張、 ソフトウェアなど	

M&A・出資
上記CAPEXおよび使用権資産とは別枠

- ✓ 新規製品カテゴリー・ブランドや、エコシステム形成に寄与するスポーツ関連事業
- ✓ 主に製品・生産面における競争力強化に向けた戦略パートナー

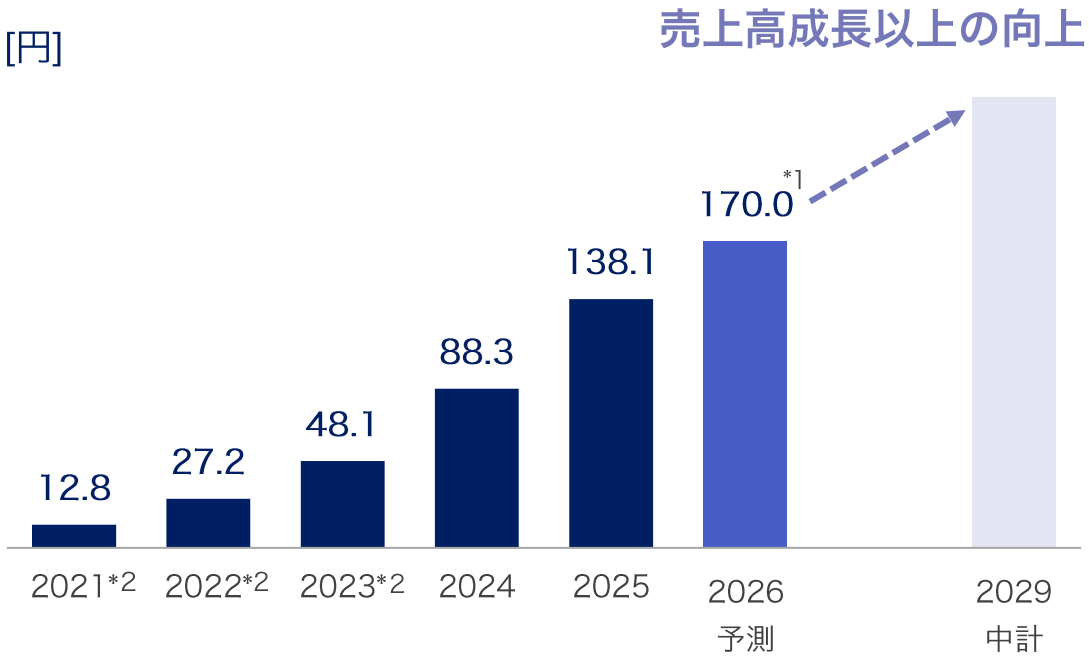
投資原資　高い収益性に加え、資金化速度改善によって創出される資金の活用を基本とする

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

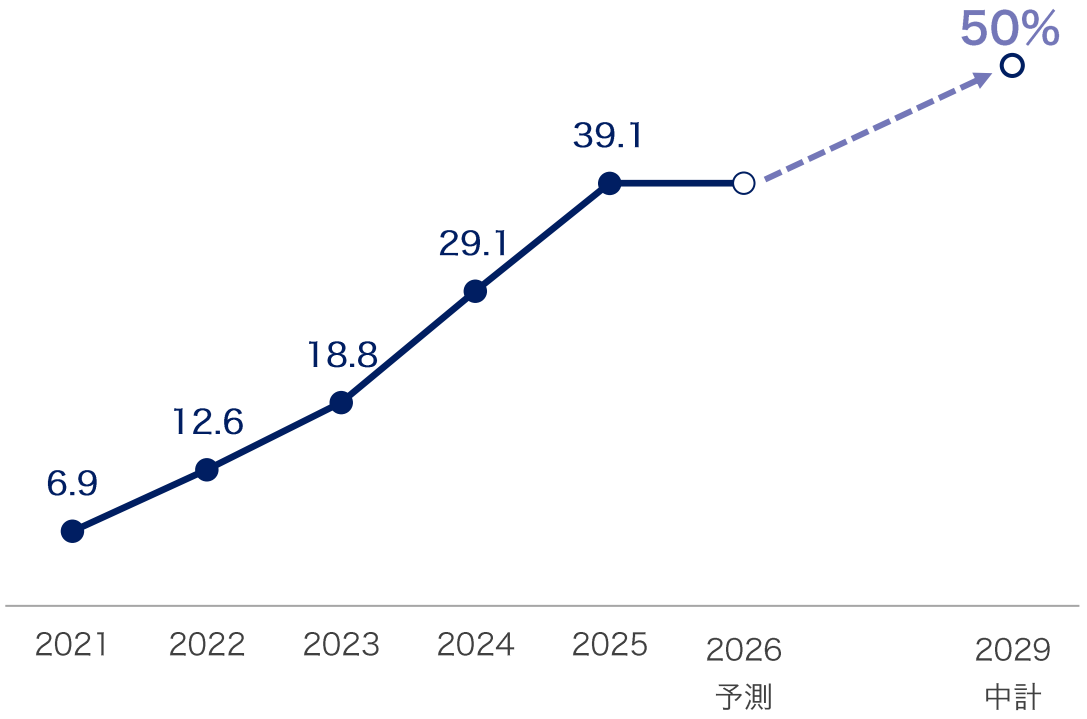
EPS・ROE

規律ある成長投資により良質な資産を積み上げることで税後利益のビジビリティを向上
機動的な自己株式取得によりEPS成長を加速するとともに高い資本効率を維持・向上

EPSの推移



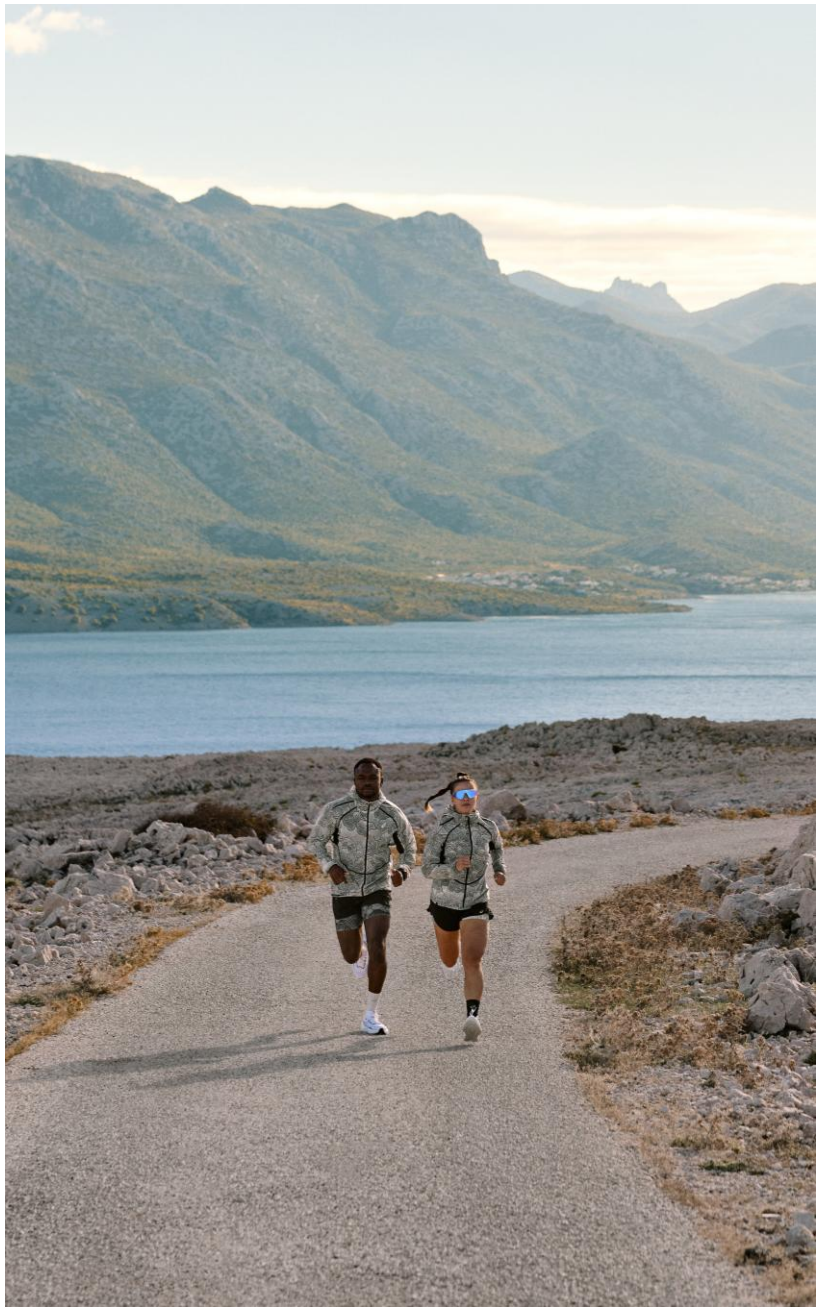
ROEの推移



*1　2026年9月9日に公表した自己株式取得700億円を2026年中に全額実行したものと仮定

*2　EPS（1株当たり当期純利益）：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。2021～2023年は分割後ベースに換算（公表値÷4）して表示

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



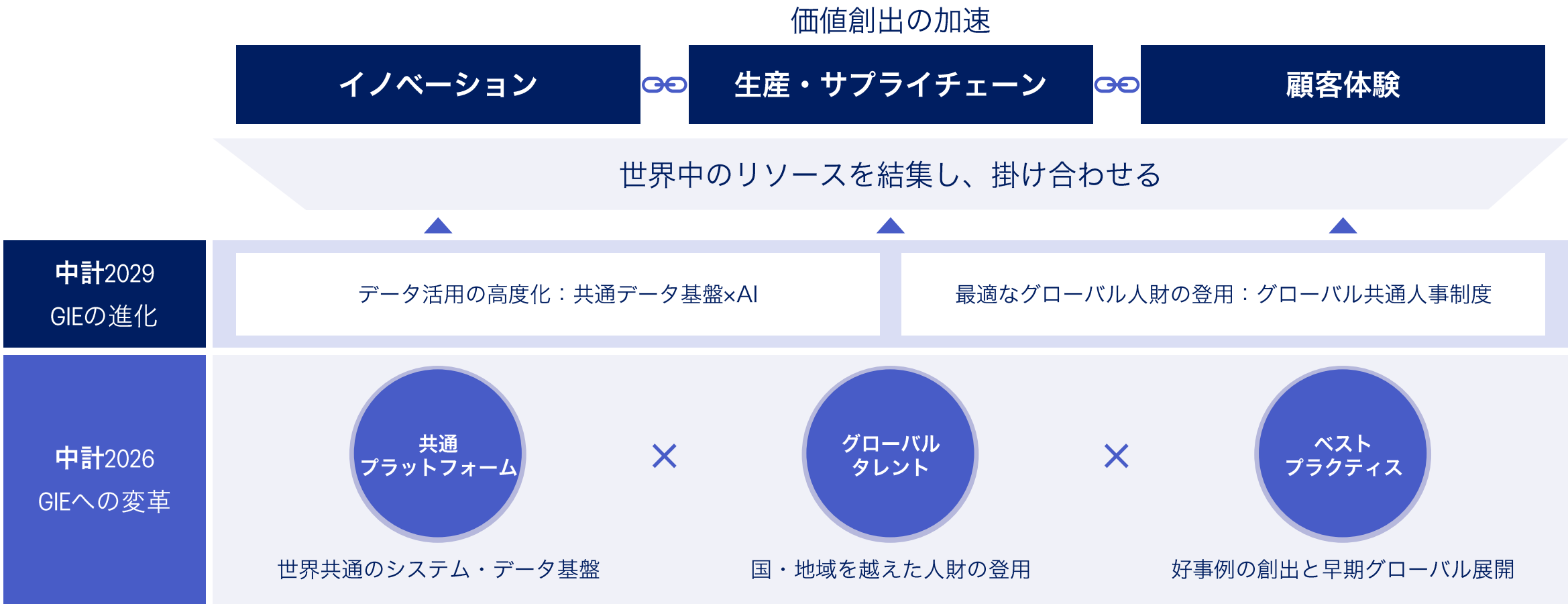
INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Global Integrated Enterprise（GIE）の進化

前中計期間においてGIEへの変革を方針として、グローバルでの事業規模拡大を支える基盤を構築
中期経営計画2029では、更にリソースを充実、最適かつ最大限活用し、グループ全体の価値創出を加速



© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

人的資本戦略

グローバルでの最適な組織設計・人財配置・人財投資により、競争優位を確立する



POINT 1

組織設計｜機動的人財ポートフォリオの構築

- グローバル人財の活躍を促進する人事制度改革
- DX/AX推進による生産性向上と価値創造業務へのリソースシフト
- 人的資本市場を含む外部環境や事業戦略の変化への機動的な対応

POINT 2

最適配置｜人財データ×デジタル・AIによる人財マネジメント

- グローバル人財データ基盤の高度化・統合
- AIを活用した採用・後継者計画・育成の高度化
- スキル・タレント情報に基づく戦略的人財配置

POINT 3

人財投資｜業界最高水準の報酬体系

- 各国の報酬ベンチマーク上位水準の実現
- リテール職群の評価・報酬・キャリアパスの整備
- 中長期の経営視点の醸成に向けた従業員株式報酬制度の拡張

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

サステナビリティ

環境・人権の取り組みから、非財務資本全体の強化へ
サステナビリティを、事業成長を支える「価値創造基盤」へ進化させ、持続的な企業価値向上を実現

持続的成長を支える非財務資本

知的・製造資本	人的資本	関係資本	自然資本
・知財／ブランド価値の強化 ・安全／品質を基盤とした製品イノベーション	・多様な人財の活躍 ・人と組織のWell-Being	・ステークホルダーとの信頼共創 ・責任あるサプライチェーン	・循環型ビジネス推進 ・バリューチェーン全体での環境負荷低減／脱炭素

持続的成長を支える仕組み

マテリアリティマネジメント

9つのマテリアリティ*にKPIを設定し、
グループ全体で実行・モニタリング・開示

＊ 9つのマテリアリティの詳細はAppendix参照

リスクマネジメント

各資本に関するリスクを管理し、
機会創出と潜在価値の最大化を支援
グローバルグループ全体のリスク・コンプライアンス管理を強化

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

コーポレートガバナンスの更なる進化

コーポレートガバナンスを「企業価値向上のOS」と捉え、
取締役会を中核としたコーポレートガバナンスの進化を通じて、更なる企業価値向上を実現

企業価値向上を支える３つの進化

UPDATE 01
戦略的意思決定

- 成長戦略と連動した経営資源の配分
- 事業ポートフォリオの継続的な検証
- リスク・リターン／資本効率の検証

UPDATE 02
モニタリング機能

- グループ全体の事業進捗・シナジー
- 投資収益性
- 主要リスクへの対応状況確認

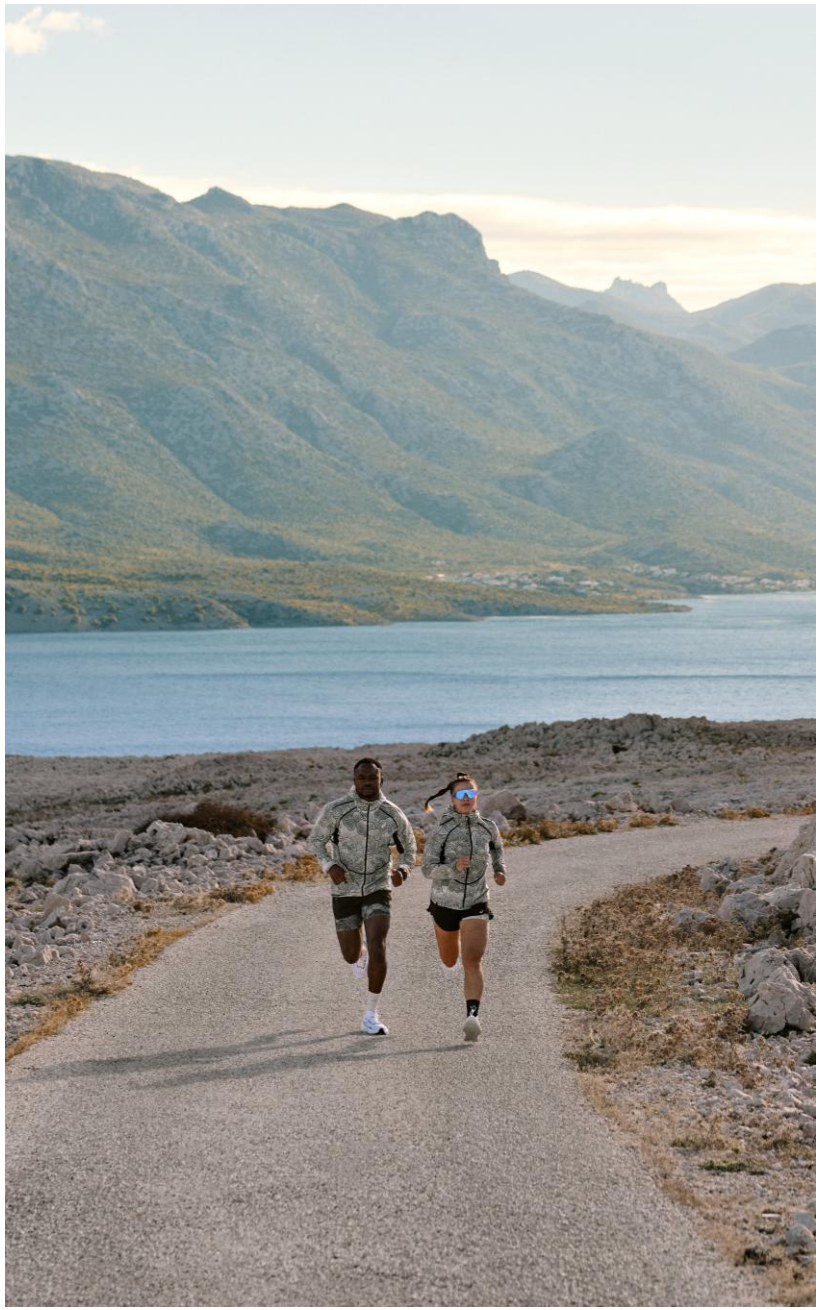
UPDATE 03
外部対話

- 株主・投資家等との対話深化
- 対話で得た示唆の還元
- 取締役会の議論・監督に反映

現在の強み｜アップデートの土台

多様性	経営への反映	情報アクセス	指名・報酬
多様な視点を備えた取締役会	取締役会の議論を経営方針に反映	社外取締役への豊富な情報提供	透明性・客観性の高いプロセス

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

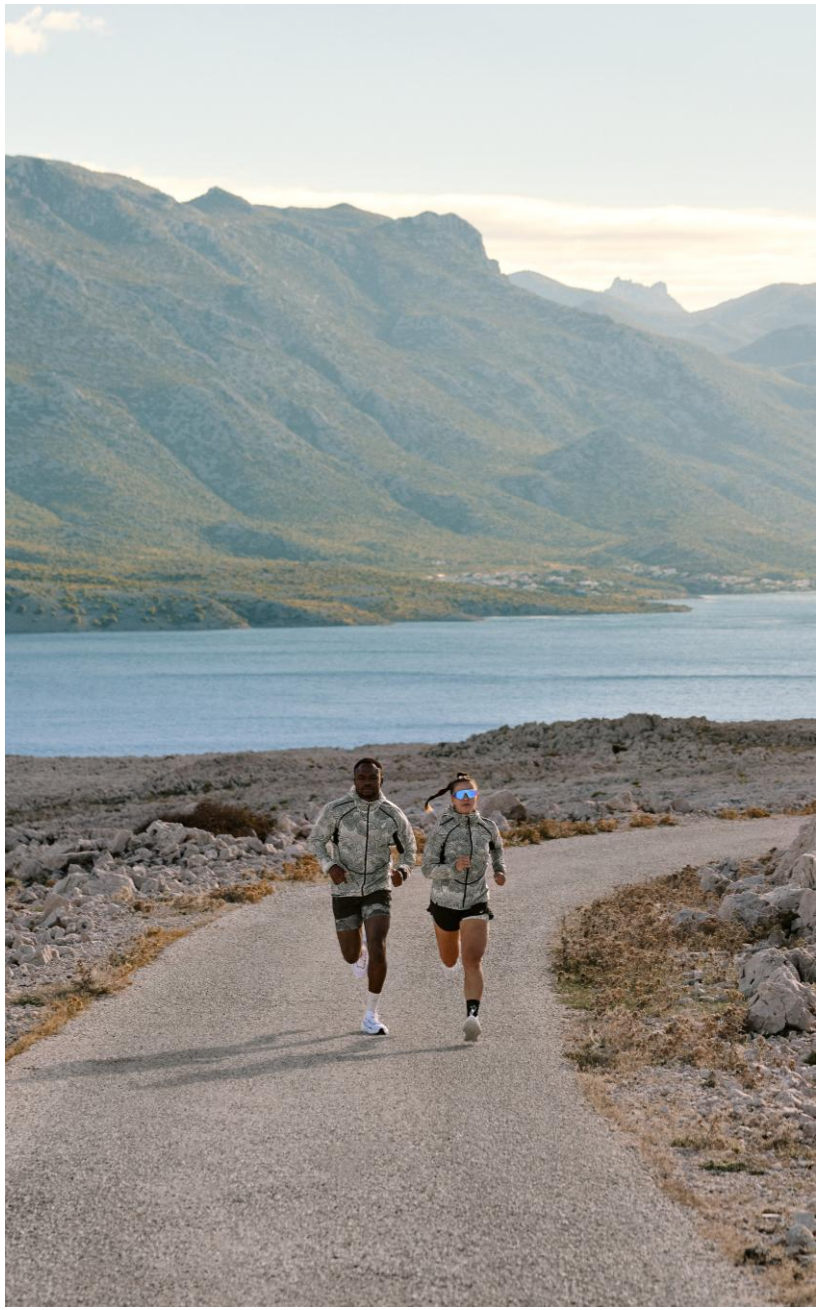
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

経営指標

項目	指標	2023年 実績（参考）	2026年 予測	2029年 目標
収益性	売上高	5,704億円	1兆500億円	**1兆5,000億円**[*1]
	営業利益率	9.5%	18.6%	**業界トップ水準の収益性**
	EPS	48.13円[*2]	170円[*3]	**売上高成長率以上の向上**
資本効率性	ROA	7.9%	18%[*3]	**20%**[*5]
	ROE	18.8%	39%[*3]	**50%**[*5]
在庫効率性	DIO[*4]	173日	Asics: 132日 OT: 268日	**Asics: 125日** **OT: 260日**
株主還元	総還元性向	50% （2021 - 2023累計）	約75%[*3] （2024 - 2026累計）	**80%**[*5]
	配当方針	累進配当達成 16.25円[*2]	累進配当達成 2024年：20円 2026年（予想）：44円	株主還元総額 **約4,000億円**[*5]
人的資本	社員エンゲージメントスコア	65	74	**76**
	生産性（従業員一人当たり営業利益）	-	-	2026年比 **20%向上**[*6]

*1 財務指標における為替前提は以下となります
2026年 予測および2029年 目標：1米ドル＝160円、1ユーロ＝180円、1人民元＝23円
2023年 実績：1米ドル＝140.45円／1ユーロ＝152.24円／1人民元＝19.86円
*2 EPSおよび配当金の実績は2024年の株式分割（1:4）を考慮した数字
*3 2026年9月9日に公表した自己株式取得700億円を2026年中に全額実行したものと仮定
*4 洋上在庫を含む
*5 現時点の中期経営計画を前提とした試算、ROA・ROEは2029年、株主還元目標は2027年 – 2029年累計の数値
*6 2026年の従業員一人当たり営業利益を「100%」とした場合の、2029年従業員一人あたり営業利益の上昇率

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.



INDEX

1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - Asics中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

マテリアリティ

CSRD[*1]開示に向けて、ダブルマテリアリティ分析を通じて重要なIRO[*2]を特定し、アシックスマテリアリティを再定義
「心身の健康」を最優先課題と認識し、各マテリアリティについて対応方針・KPIを設定し、対応する

ASICS Materiality | Approach

最優先課題	心身の健康	企業理念「健全な身体に健全な精神があれかし」のもと、アシックスグループならではの製品・サービスを提供し、世界中の誰もが心身ともに健やかで前向きでいられる豊かな社会の実現を目指す

気候変動への対応	バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量を削減し、運動・スポーツができる環境を守る	生物多様性と水の管理	自然資本への依存と影響を適切に把握・管理し、生態系の保全を推進する
循環型ビジネスの推進	限りある資源を有効活用するため、製品の長寿命化や回収・再利用・リサイクルを推進し、資源循環の実現を目指す	多様な人財の活躍	多様な人財が適材適所で能力を発揮し、活躍できる環境を整備し、生産性とエンゲージメントの高い組織を実現する
サプライチェーンの人権尊重・透明性向上	サプライチェーンで働く人々の人権を尊重し、心身の健康を保つとともに、バリューチェーンの透明性と持続可能性の向上を目指す	製品とサービスの品質の向上	製品・サービスの安全性、品質、機能性の向上を追求し、お客様からの信頼を高める
コンプライアンスの遵守	高い倫理観とコンプライアンス意識に基づく企業文化を醸成し、法令や行動規範の遵守、内部通報制度の効果的な運用等を通じて、健全かつ透明性の高い企業活動を推進する	イノベーションの実現	Human-Centric Scienceと蓄積された顧客データに基づく研究開発、細部までこだわりぬくクラフトマンシップにより高付加価値で革新的な製品を継続的に生み出す

*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）

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.


asics
sound mind, sound body