

11月17日 インベストメントデイ発表資料

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.

皆様こんにちは。会長CEOの廣田です。

去る11月13日に中期経営計画2029を
発表させていただきましたが、改めてこの中計についてのポイントを
5つ私からお話します。

1つ目は、「規模の拡大」です。これまでの中計では、収益性の向上を第一に考え、
売上高目標を出しておりませんでした。
今のアシックスは、高い利益を生み出せる企業になったことから、
経営指標に売上高を掲げ、2029年に1.5兆円を目指します。
今後は、高い収益性を維持・向上させながら、事業規模の拡大を
本格的に追求するフェーズへと移行するということです。
2つ目は、「グループ経営」です。オニツカタイガーの分社化を契機に、
アシックスグループとして、新しいグループ経営体制へ移行します。
アシックス、オニツカタイガーそれぞれがブランド価値の向上と
事業規模の拡大を追求しながら、グループ全体としての
企業価値を更に高めていきます。

3つ目は、「価値創造力」です。
世界に広がる研究開発・生産・サプライチェーンを
データとAIでつなぎ、圧倒的な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します。
4つ目は、「成長投資」です。
人財への投資はもとより、AI/デジタル、イノベーション、
サプライチェーン、店舗におけるブランド体験など、6つの重点領域に対し
積極的な成長投資を行い、持続的な事業規模の拡大を実現します。
5つ目は、「資本政策をギアチェンジ」します。
ASICS ACTIVE CAPITAL MANAGEMENTの下、
資本効率を大幅に向上させ、2029年にROE50%を見込みます。

新たな中期経営計画のテーマは「AHEAD OF THE GAME」です。
これは、他社と比べるのではなく、アシックスらしいやり方で、
自ら先手を打っていくことです。アシックスは、アシックスの道を走る。
市場環境は常に変化しますが、どのような状況においても、
「AHEAD OF THE GAME」で
力強く成長していきたいと考えています。

本日はよろしくお願いいたします。



INDEX

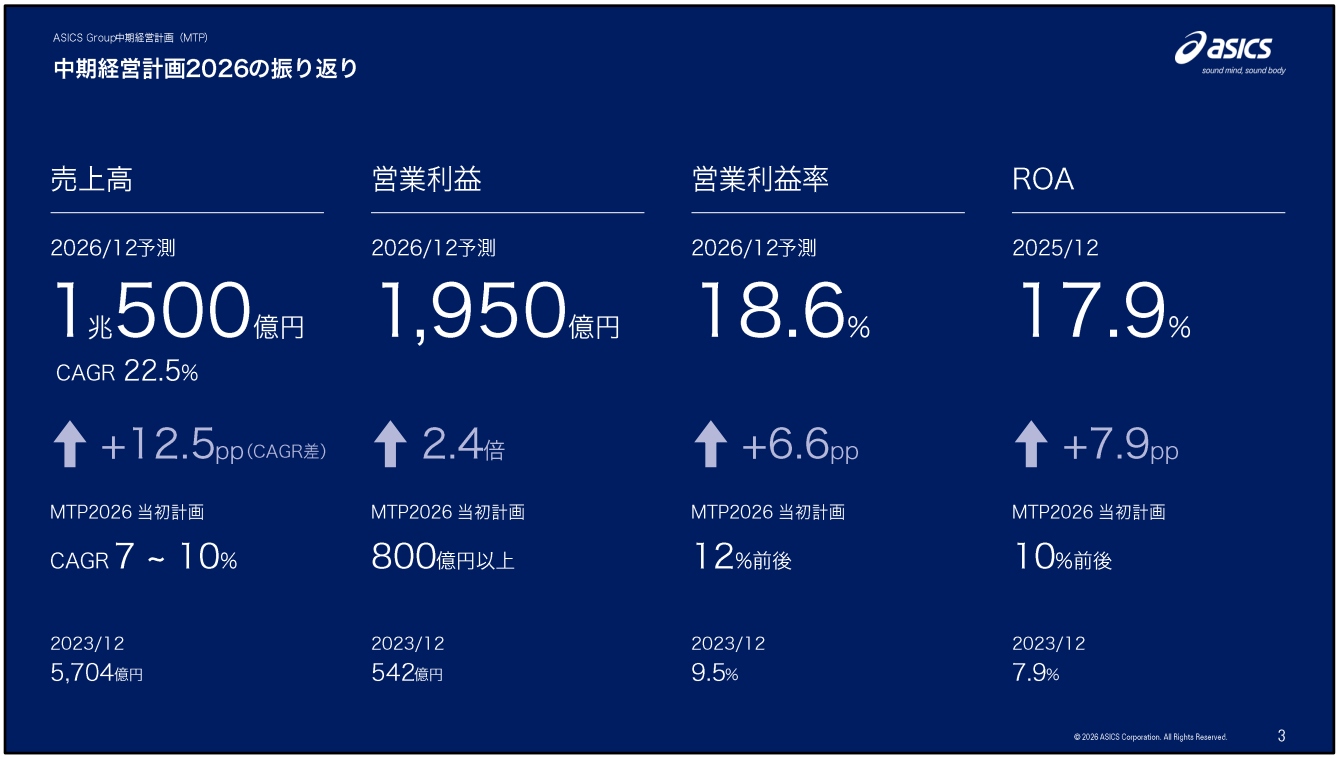
1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - ASICS中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

社長COOの富永です。本日はよろしくお願いいたします。

先日の決算説明会では、主に中期経営計画2026の振り返り、
グループ全体の方針と財務目標や成長投資、資本政策についてご説明しました。

本日は、中期経営計画2029のポイントに再度触れながら、
ASICS事業とOnitsuka Tiger事業それぞれの経営計画についてご説明します。



まず中計2026の振り返りです。

ご覧の通り、売上高、営業利益、営業利益率、ROA、すべての財務指標で、
当初計画を大きく上回って達成します。



これらの成果について、資本市場からもご評価いただきました。

株主・投資家の皆さまのご期待に対して、一定の成果を示すことができた
3年間だったと考えております。



この3年間、資産と資本の在り方も進化しました。

これらの領域においても計画に沿って着実に実行し、
成果につなげることができました。
それがこの3年間の大きな成果だと考えています。

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x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.

前中計で掲げた方針、Global Integrated Enterpriseへの変革は着実に進捗しました。
GIEへの変革のもと、本社と地域事業会社が一体となり、高付加価値商品への注力や
サプライチェーン改革、規律ある販管費コントロールを進めたことで
グローバルでの成長と、業界トップ水準の収益性をともに実現しました。

全カテゴリー、全地域で力強い成長ができたことを嬉しく思っています。
また、グローバル経営体制、グローバル統一のシステムやAI活用の基盤の整備も進みました。

これらが、次の3年において、さらなる事業規模拡大を支える経営の土台となります。



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

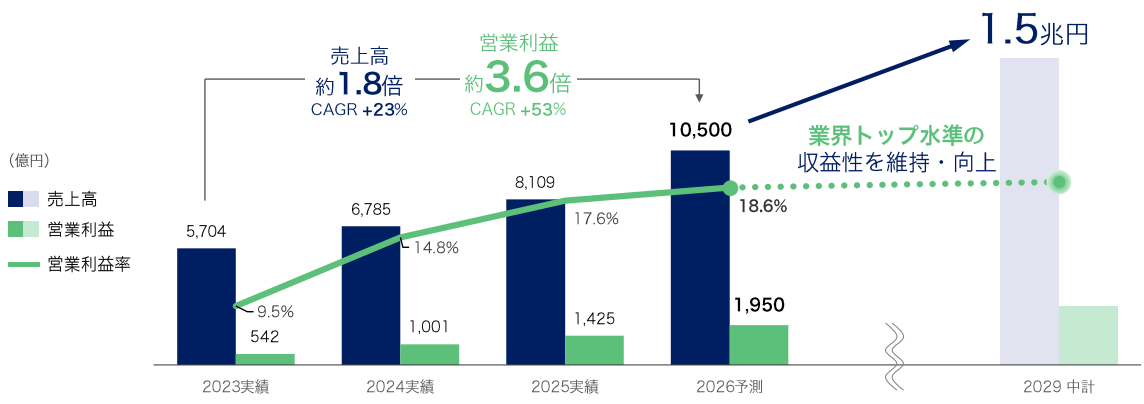
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

それでは、アシックスグループ全体方針についてご説明します。



8ページをご覧ください。
中計2029におけるグループ全体のテーマは
「AHEAD OF THE GAME」です。
アシックスは、アシックスの道をつくり、走っていく。
誰も正確に予期することが難しい、変化の激しい時代の中で、自ら先手を打っていく。
こういうマインドセットをもって、アシックスグループ従業員一丸となって挑戦していこう、
そういった意思を込めました。

連結財務目標



※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.

連結財務目標です。中計2029では売上高1.5兆円を目指します。
経営改革を始めた2018年以降、ビジネスを完全に成長軌道に乗せ、
グローバル成長と業界トップ水準の収益性を実現しました。
今後は、この高い収益性を土台に、成長投資をしっかりと行いながら、
事業規模の拡大を図る新たなフェーズに入ります。
アシックスらしく、売上高だけを追求するのではなく、収益性を伴った形で、
売上高1.5兆円を実現していきます。



予定通り2027年1月にオニツカタイガー事業を分社化します。
今後はアシックスグループの中で、アシックス事業ならびにオニツカタイガー事業が、
それぞれのブランドごとに最適な戦略をスピーディーに実行し、
ブランド価値の向上と、事業規模拡大を実現します。

また、これをささえるグループ共通の価値創造力の強化も図ってまいります。

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.

次の3年間、グループ共通の資産をグローバル×デジタルで磨き上げ
グループ全体の価値創造力を強化していきます。
ここに、3つの共通資産を挙げています。
一つ目はイノベーション。
二つ目はモノづくり。
これら二つは、創業以来積み上げてきた、一朝一夕にはつくれない
アシックスグループの資産です。
三つ目はサプライチェーンです。
この3年間で効率よく改善していくことができる土台が整いました。

次の3年間、これらの資産、強みを、グローバルとデジタルの掛け合わせによって、
格段に強くしていきます。鍵となるのは、長年の研究で培った知見、現場で磨かれてきた
モノづくりのノウハウ。そして、この3年間で整備したグローバルなシステム基盤と、
クリーンなデータです。
これらの資産とデータ基盤があるからこそ、AI も実際の価値創出につなげることができます。



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.

それでは、ここからASICS事業の中期経営計画について、ご説明します。
まずは動画をご覧ください。
（動画はこちらから→ https://corp.asics.com/jp/vision2035 ）

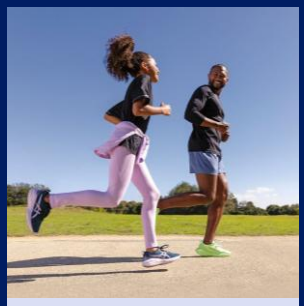
The essential partner
to move body and mind

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

本年、新たにASICS Vision 2035
「The essential partner to move body and mind」を策定しました。
デジタル技術や気候変動により、多くの人にとって自然と身体を動かす機会が減っています。
一方で、ランニングやピックルボールなど気軽にスポーツを始める方も増えています。
今後、身体を動かすことには意志が必要となる時代になります。
アシックスは、より多くの人が身体を動かす喜びを実感し、
Sound Mind, Sound Bodyを実現する世界を作りたいと思っています。
世界中のより多くの人が身体と心を動かすための
エッセンシャルパートナーになる。これが私たちのビジョンです。
中期経営計画2029は、このビジョン実現に向けた最初の3か年となります。

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

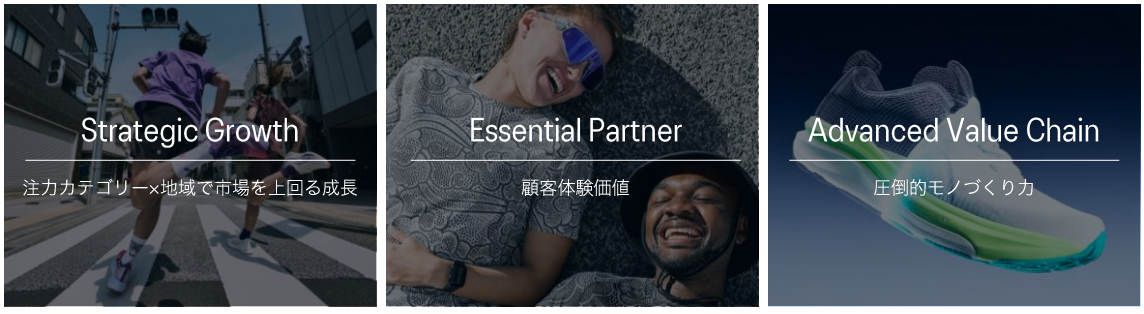


地政学・サプライチェーンの
不確実性

© 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.

15ページをご覧ください。
ASICS事業の全体方針です。
3つの柱で構成しています。
一つ目、Strategic Growthでは、注力するカテゴリーと地域に集中し、
市場を上回る成長を実現します。
二つ目、Essential Partnerでは、顧客体験の提供により、
選ばれ続けるブランドになることを目指します。
三つ目、Advanced Value Chainでは、我々の強みである、
製品およびモノづくり力を一層磨いていきます。
この3本の柱で、2029年に向けた事業規模拡大を確実に実現するとともに、
特にEssential Partnerと、Advanced Value Chainにおいては、
中計2029を見据えたさらなる飛躍のための価値創出力を高めていきます。



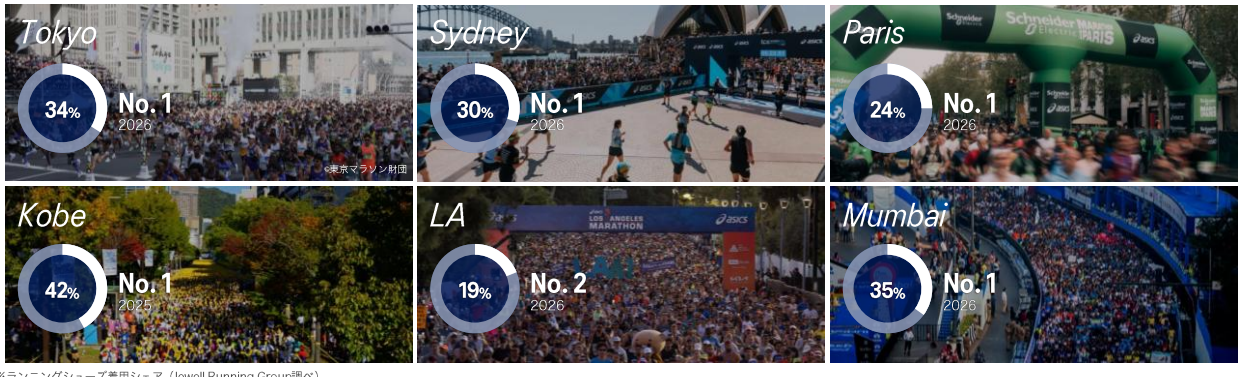
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

一本目の柱、「Strategic Growth」です。

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.

まず、パフォーマンスランニングです。
ASICSは東京、神戸、シドニー、パリ、ムンバイといった世界の主要マラソン大会で、
着用シェアNo.1を獲得しています。
ランナーの皆さまに高く評価いただき、選ばれていることを大変うれしく思っています。
しかし、まだまだ伸ばせると考えます。
絶え間ない製品イノベーションと独自のランニングエコシステムの展開加速により
グローバルで圧倒的なNo.1を目指します。

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.

特に重要な市場が米国です。
この大きな市場の中でアシックスにはまだ大きな成長余地があります。
中計2029では、改めてランニング専門店でのシェアNo.1を目指します。

先日米国に出張した際に、アシックスの認知やシェアが
まだまだ低い場所があることを実感しました。
注力する都市や大学生などの若年層への拡大、
ホールセールアカウントにおける戦略的な展開を強化することで、
プレゼンスを高め、主要マラソン大会でのシェア1位を獲得します。

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	Chengdu World Heritage 2026
6%	10%
No.5	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.

中華圏です。
ここではアシックスはまだチャレンジャーです。

旗艦店の展開とランニングストアを中心に店舗数を倍増させるとともに、
注力都市でランニングエコシステムを強化します。
中華圏のニーズに迅速に対応するため、現地生産も強化し、
年平均20%以上の成長を目指します。
ランニングで勝てば、ブランドの存在感が高まり、
コアパフォーマンススポーツやスポーツスタイルの成長にもつながります。
中華圏でもランニングでNo.1を実現するため
ブランドプレゼンスを高めていきます。

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.

中計2026で飛躍を遂げたスポーツスタイルは、
トレンドにマッチした強い製品群が成長を牽引してきました。
次期中計では、こうした製品だけでなく、ブランドとして選ばれ続けるために、
クリエーターやイベントなどを通じた新たな価値提供を行い、
製品ポートフォリオの拡充をさらに進めます。

コンセプトストアの出店、アパレルを含めたToe to Headでの展開でブランド発信と
グローバルで強いホールセールアカウントとの取組みを強化し、
顧客基盤を拡大します。
これにより、年平均16%の成長、2029年に3,800億円の売上を目指します。

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

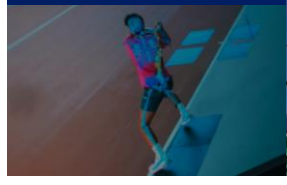



CAGR 14%　売上 640億円



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.

コアパフォーマンススポーツです。
ここでは「Greater Tennis」で圧倒的なグローバルNo.1を目指します。
テニスでは、4大大会の男子シングルスで、着用シェアNo.1になるなど
トップアスリートから高い支持を得ています。
すでにNo.1である欧州、米国、豪州に続き、中華圏と日本でもNo.1を目指します。
そのため、研究開発における戦略的パートナーシップや、アパレル、用具、サービス、
そしてパデルやピックルボールといった「面」での事業規模・顧客基盤の拡大を図ります。

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.

ワーキングとウォーキングは、日本でつくった成功モデルを世界へ広げます。
ワーキングは、アシックスのスポーツテクノロジーを活かした作業靴や安全靴で、
機能性・安全性と高いデザイン性で、日本のお客様から多くの支持をいただいています。
現在、豪州に展開しており、続いて米国へ拡大していきます。

ウォーキングは今年から中国で展開を始め、高価格帯商品を中心に好調です。
今後、本格的なグローバル展開を進めます。

2029年には、海外売上高比率をワーキングで20%以上、
ウォーキングで約30%まで高める計画です。

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



※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.

高成長市場である、インドおよび東南アジアには、販売と生産の両面で注力していきます。
インドでは、今年初めて開催した駅伝大会や、主要都市のマラソン大会での取組みを
強化するとともに、規律をもちながら店舗数を拡大します。
東南アジア各国の事業会社は、10月から本社直轄体制に変更しました。
これにより、各国独自の戦略を迅速に実行することや、
本社からの積極的な支援を行い、成長を加速させます。

商品と体験による包括的なアプローチ
JAPAN MODELの進化



※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.

日本です。
Essential Partnerとなるため、商品と体験による包括的なアプローチで
規模を拡大していく事業モデル、JAPAN MODELの進化を目指します。
ランニングでは日常からフルマラソンまでのランニングエコシステムをさらに充実、
拡大していくこと、コアパフォーマンススポーツでは、
テニス、サッカー、バスケットボールを中心に、
ジュニアからエリートまで、商品と体験の両方で存在感を高めます。

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

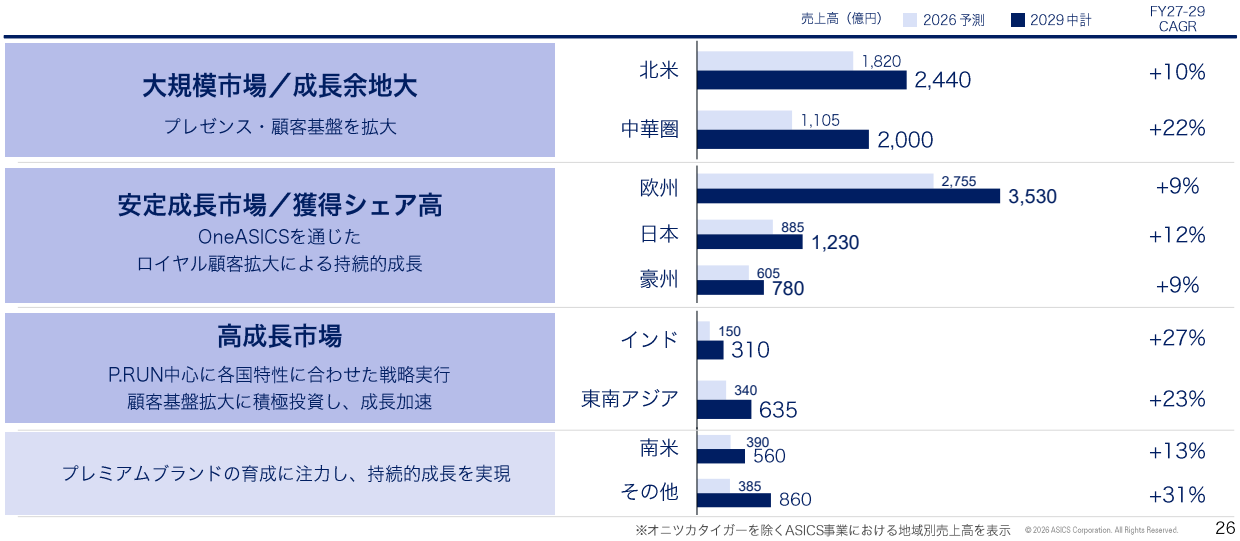
Category	売上高（億円） 2026 予測 ■ 2029 中計	FY27-29 CAGR	FY29 カテゴリー利益率	ポイント	商品の一例
P.RUN	4,270 → 6,000	+12%	約26%	グローバルでの圧倒的No.1の確立 製品イノベーションおよびエコシステム拡充	 NOVABLAST 6
CPS	1,050 → 1,520	+13%	約20%	Greater TennisグローバルNo.1 注力サブカテゴリーの成長加速	 SOLUTION SPEED FF 4
Apparel	530 → 800	+15%	約17%	高付加価値商品の創出 質を伴った事業拡大	 LIMITED 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.

カテゴリー成長戦略のサマリーです。
プレミアム×パフォーマンスを中核として全てのカテゴリーが
高い収益性を維持しながら、
2桁の年平均成長率を計画しています。

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



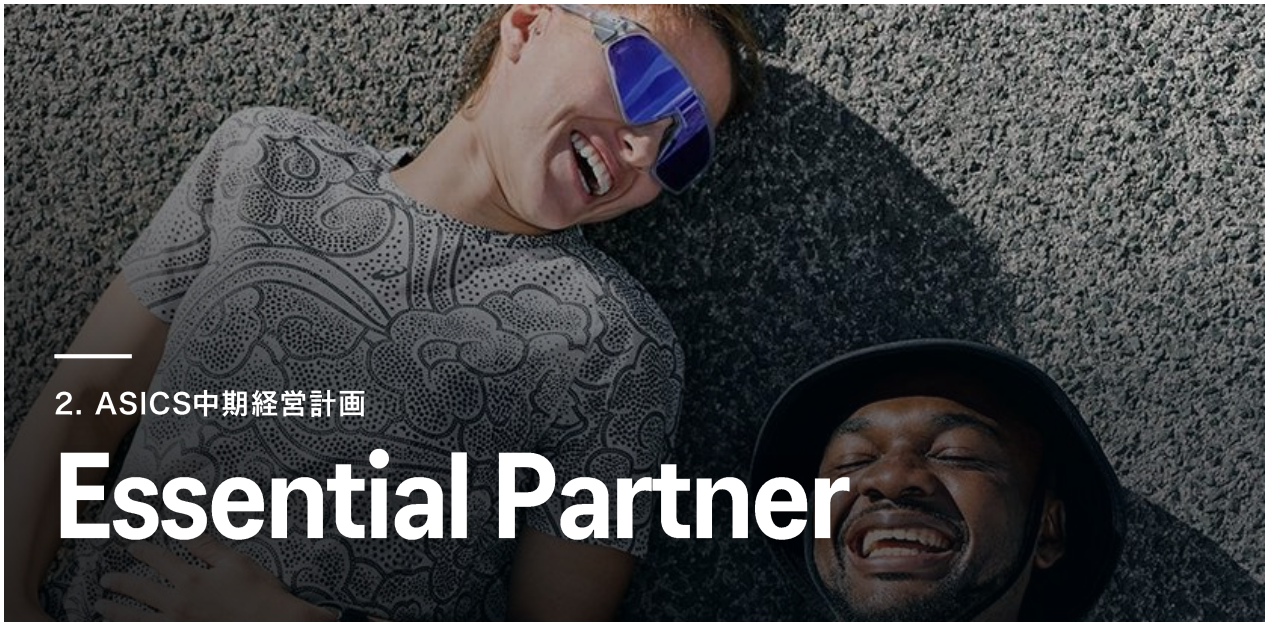
※オニツカタイガーを除くASICS事業における地域別売上高を表示

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

地域戦略のサマリーです。
すべての地域で市場平均を上回る成長を目指します。
大規模市場で、成長余地の大きい北米、中華圏では顧客基盤とプレゼンスを拡大します。

欧州・日本・オーストラリアといったシェアが高く安定した成長を期待する市場では、
OneASICSを通じたロイヤル顧客の増加に注力します。

いずれも本社と地域事業会社が一体となり、各・地域xカテゴリーで
最適な戦略を機動的に実行していきます。



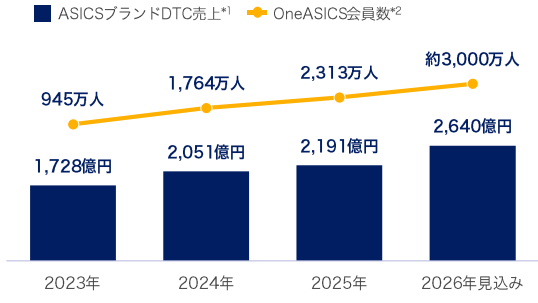
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

続いて、顧客体験価値を通じて選ばれ続けるブランドを目指す「Essential Partner」です。

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



*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

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

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

Essential Partnerの取組みに欠かせない基盤となるのが、
アシックスの会員プログラムであるOneASICSです。
この3年間で、会員数は約3倍となり、中計2026で掲げた
目標3,000万人に到達する見込みです。
会員数に比例して、DTC売上も着実に成長しています。
特に、OneASICS会員による売上は、ロイヤル顧客を増やす様々な取組みや、
顧客データの整備と活用が進んだことで、強く伸びています。

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.

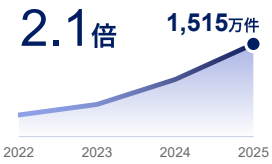
中計2029では、マラソン大会、チャネル、顧客体験の3つの軸で、
各地域、カテゴリーでの、これまでの成功事例をグローバルに展開していきます。
そしてすべての顧客体験をOneASICSでつなぎ、
選ばれ続けるブランドになることを目指します。

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.

一つ目の軸は、マラソン大会です。
世界中で、マラソンの人気が急速に高まっています。
アシックスグループが保有するレース登録プラットフォームでは、
エントリー数が2022年の2倍超となっています。
若い世代も増え、人気大会の抽選倍率は非常に高く、走りたくても走れない状況です。
そして、大都市の大会では、海外ランナーの比率も高く、
宿泊や飲食も含めて大きな経済波及効果があります。



こうした活況はアシックスにとって大きな追い風です。
そこでランニングエコシステムも進化させます。
これまでのランナーへの価値提供に加えて、大会そのものの価値を高める
パートナーになっていきます。
世界No.1規模のレース登録プラットフォーム、大会向けのデジタルサービスやコンテンツ、
そして世界中の大会主催者とのネットワークがアシックスのもつ資産です。
これらを活かし、集客、運営、ランナー体験で大会主催者との
コラボレーションを強化します。
大会の価値をともに上げることで、各国のマラソン大会における
ASICSのブランドプレゼンスと収益機会の拡大を図ります。



ランナーに向けた、レースを起点としたランニングエコシステムの
グローバル展開を加速させます。
今年のパリマラソンでは、エントリーからレース後まで、一貫した体験の提供により
こちらにお示ししているような成果が出ました。
ランニングエコシステムのベストプラクティスの起点になったシドニーマラソンから、
こうした事例を着実に増やすことができてきています。
次の3年間で、世界No.1のレース登録プラットフォームをさらに強化・拡大し、
ランニングエコシステムを世界中の大会に展開していきます。
また、世界中でグローバルでの会員プログラムの展開ならびに
レース登録プラットフォームを有している強みを活かし、
世界中の大会に参加するインターナショナルランナーへの
取組みも強化していきたいと考えています。

MORE CHANNEL｜顧客タッチポイントの進化

asics
sound mind, sound body

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

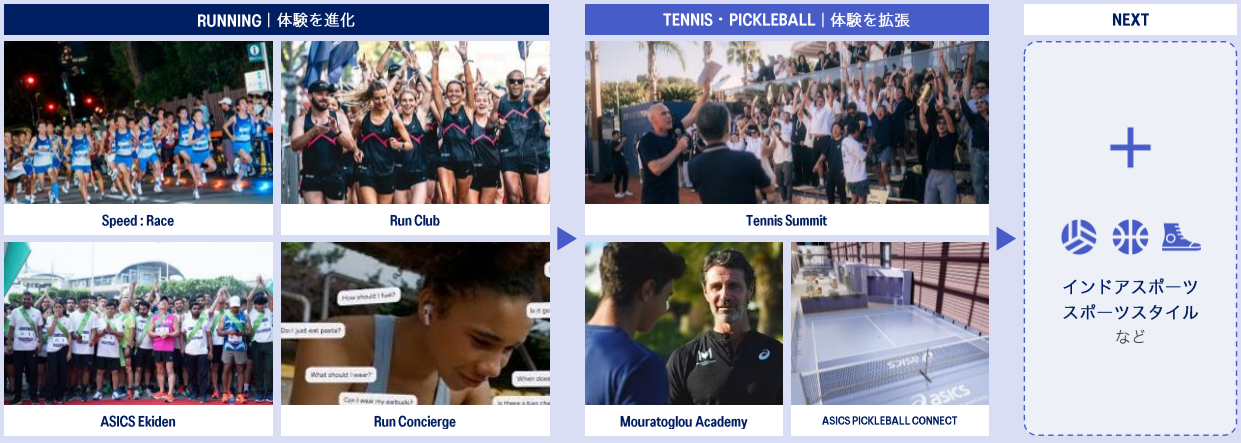
- 高成長地域における直営店・パートナーモノブランドストアの出店拡大
- ホールセールパートナーとのOneASICS・顧客体験の連携促進
- EC・アプリ・店舗を横断したオムニチャネルでの利便性向上

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

チャネルです。
直営店は、お客様との直接的なタッチポイントとして非常に重要です。
ランニングステーションを併設した丸の内店や
フラッグシップとしての原宿店も非常に好調です。
これからは、店舗をブランド体験の場として、大都市でのフラッグシップストアや、
カテゴリーに特化した店舗の展開などに、投資をしていきます。
また、高成長地域における出店拡大や、ホールセールパートナーも含めた
オムニチャネルの利便性向上を図ります。

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

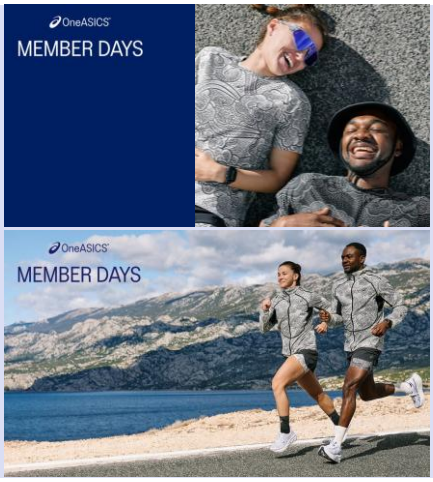


© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

顧客体験の充実です。
ランニングの様々な取り組みをこれまでお話しましたが、
テニスカテゴリーでも、テニスアカデミーの実施やピックルボールコートの運営など、
体験の提供を積極的に行っています。
こうした取組みを他の競技スポーツやスポーツスタイルにも広げていきます。

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.

そして、これらすべての顧客体験を、OneASICSでつなぎます。
既に構築した顧客データプラットフォームを基盤として、顧客体験データを蓄積し、
顧客理解が深まるほど高度なパーソナライゼーションが実施できるようになります。
データを活かす社内体制を強化し、顧客体験をリピート購買の促進と
ロイヤル顧客の育成につなげます。
日本、欧州、豪州を重点地域とし、グローバル全体でOneASICSの売上を
2026年の約2倍にすることを目指します。



© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

最後に3本目の柱、Advanced Value Chainです。

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.

アシックスが目指すのは、私たちの強みであるイノベーションとモノづくりを、
グローバルxデジタルで進化させることです。
起点となるのは、お客様への深い理解と、長年培ってきたHuman-Centric Scienceです。
まず、顧客理解と最先端科学を起点としたイノベーションで価値を生み、
次に、世界中でASICS品質を再現するモノづくりで製品として形にし、
そして、強靭・柔軟・迅速な供給により世界中のお客様へ確実に届けます。

これまで蓄積したデータや知見、今後バリューチェーン全体で得られるデータを、
グループ全体の資産に変え、次の商品やモノづくりに活かします。



1つ目のポイントはイノベーションです。

アシックスは長年、神戸のスポーツ工学研究所、ISSを中心に、
人の身体や動きを研究し、それを商品に落とし込むことで競争力を高めてきました。
今後は、この強みをさらにグローバルに広げます。
神戸のISS HQを中核に、米国、欧州に加え豪州にもR&D拠点を設け、
トップアスリート、大学や外部パートナーをつなぎ、
世界中の知見を取り込みます。
さらに、これまで蓄積してきたデータやノウハウに、
デジタル設計やAIを組み合わせ、研究、試作、検証のスピードを大きく高めます。
最先端の材料・製造技術を探索し、バリューチェーンに取り込みます。
Human-Centric Scienceというアシックス独自の強みに、
世界の知見とデジタルを掛け合わせ、イノベーションの量、質、スピードを
格段に上げていきます。



その取組みの一例が、ミシガン大学との共創、
ASICS Michigan Sport Innovation Centerです。
既存製品の改良だけではなく、将来の製品構造や素材、計測技術など、
新しいイノベーション領域の探索を進めています。



2つ目のポイントは、研究開発によって生み出した製品コンセプトを
いち早く具現化するモノづくり力です。

来年、神戸に自社生産拠点、ASICS Technical Labを設立します。
ここでは、Physical AI・ロボティクスなどの最先端技術の導入に挑戦するほか、
高速プロトタイピングやトップアスリート向けカスタム製作を進めます。
同時に、次世代への技術継承と人財育成も担います。
ASICS Technical Labは先進技術とジャパニーズ・クラフトマンシップを融合し、
アシックスならではのイノベーションとブランド価値を生み出す拠点にしていきます。

Advanced Value Chain | Manufacturing Excellence

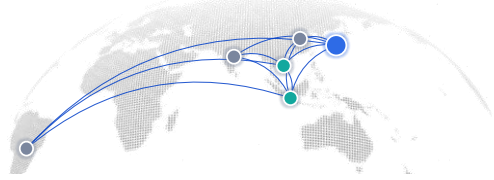
Japanese Craftsmanshipとテクノロジーの融合を加速し、グローバル生産エコシステムを構築
世界中で再現可能な圧倒的なモノづくり力を実現する

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.

事業成長を支えるグローバル生産ネットワークもさらに強化します。
アシックスはこれまで、信頼できる委託先工場やサプライヤーとの
強固なパートナーシップを通じて、高品質な商品を生産してきました。
次の3年間には、アシックス自身がさらにモノづくりの知見を深め、
グローバルの生産ネットワークに展開していきたいと考えています。
Manufacturing Excellenceで目指すのは、
ジャパニーズ・クラフツマンシップとテクノロジーの融合を加速し、
世界のどこでつくっても、ASICS品質を再現できるモノづくりです。
また、インド・中国・ブラジルなどの現地生産能力も強化し、各地域の事業成長を加速します。



3つ目のポイントは強靭・柔軟・迅速な供給体制の構築です。

これまで構築してきたグローバルの統合データ基盤はアシックスの強みの一つです。
これを高度に活用し、
各地域の需要と供給を、グローバル最適なひとつの計画につないでいきます。
さらに、OEM工場やサプライヤー、物流パートナーまで連携を広げ、
グローバル全体で最適な供給を判断できる体制を作ります。
需要の変化に素早く対応し、販売機会を逃さない。
同時に在庫を抑え、安定供給を実現する。
日々蓄積されるデータから学び、判断の精度を高めることで、
オペレーショナルエクセレンスを追求します。
その成果の一つとして、2029年にはASICS事業のDIOを
125日まで低減することを目指します。

ここまでご説明したように、Advanced Value Chainでは、
イノベーション、モノづくり、供給までバリューチェーン全体を
グローバルxデジタルで進化させ、
ASICSの持続的な成長を牽引する力にしていきます。

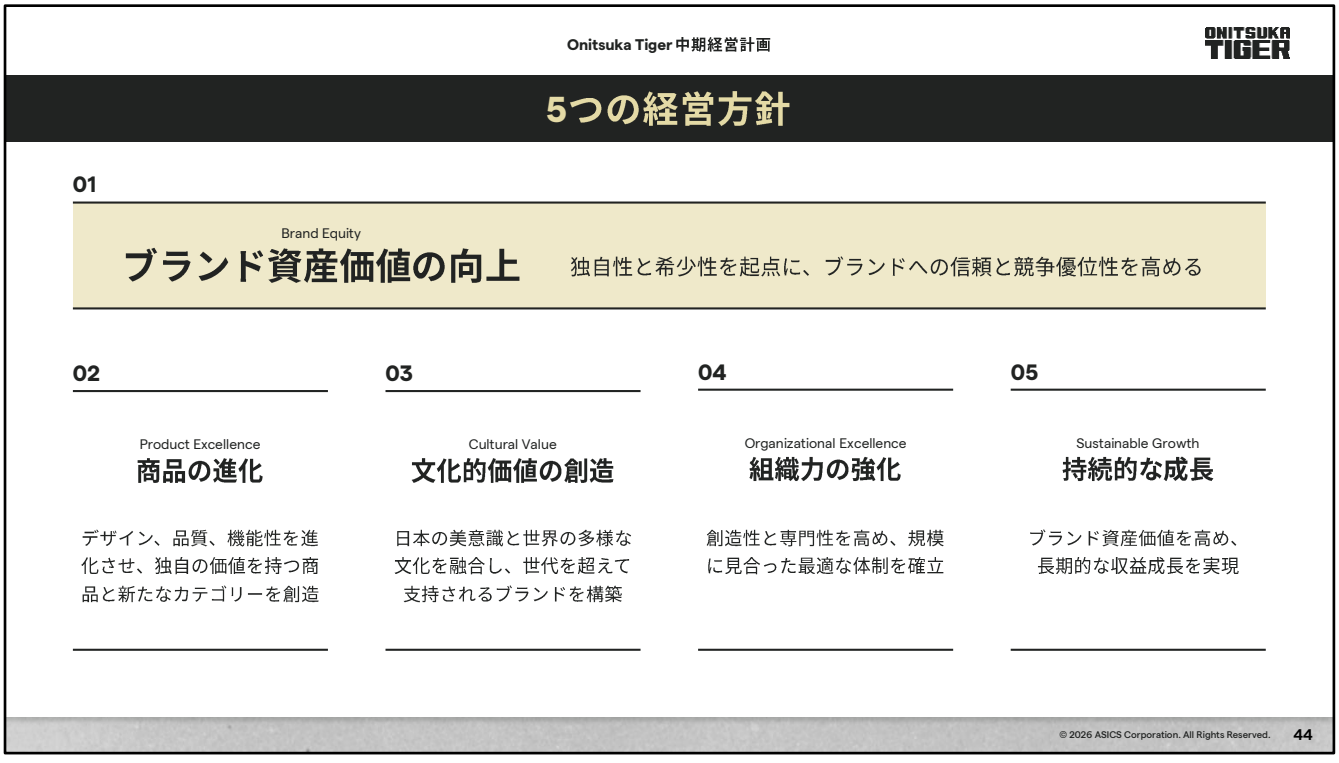


皆様、本日はありがとうございます。
オニツカタイガーの中期経営計画についてご説明いたします。

私たちは、日本発のブランドとして、世界のお客様から長く支持される存在を目指しています。
そのために大切にしてきたのが、ブランド独自の価値を高めることです。

これまで、直営事業を中心としたビジネスモデルへの転換を進めるとともに、
商品、店舗、顧客体験の質を高めてきました。
その結果、ブランド価値の向上と高い収益性を両立する事業基盤を構築してきました。

今回の中期経営計画では、この強みをさらに進化させ、持続的な成長につなげていきます。
本日は、その基本的な考え方と具体的な戦略についてお話しします。



今回の中期経営計画では、5つの経営方針を掲げています。

その中心となるのが、ブランド資産価値の向上です。
ブランド資産価値とは、お客様がそのブランドに感じる魅力や信頼、
そして継続して選んでいただける理由の積み重ねだと考えています。

オニツカタイガーは、独自性と希少性を大切にしながら、その価値を高めていきます。
これを支えるのが、商品の進化、文化的価値の創造、組織力の強化です。

商品では、デザイン、品質、機能性を進化させ、新しい価値を創造します。
文化的価値では、日本の美意識と世界の多様な文化を融合し、世代を超えた共感を育てます。
組織では、創造性と専門性を高め、事業の成長に適した体制を整えます。

これらを一体的に進めることで、持続的な成長を実現していきます。

ブランド資産価値の向上を、すべての経営活動の起点に据える。
これが私たちの基本方針です。



次に、ブランドの考え方についてご説明します。

私たちの哲学は、Awaken the Senses。
五感に訴える体験を届けることです。
商品を手に取ったときの質感、店舗の空間、デザインの美しさ、
そして身に着けたときの感覚。
こうした体験を通じて、お客様の感性に働きかけていきます。

その哲学を実現するための原則が、Discover the Difference。
オニツカタイガーならではの独自性を発見していただくことです。

そして、今回の中期経営計画では、Be Unrivaled を掲げています。
他に代えられない、圧倒的な存在を目指すという意思です。
この考え方は、私たちの収益構造にもつながっています。

感性に訴える体験が独自性を生み、独自性がブランドへの共感と信頼を育てます。
その積み重ねが価格決定力となり、正価販売と高い粗利益率を支えます。
ブランドへの共感と信頼を、持続的な収益につなげる。
この循環をさらに強くしていきます。

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.

続いて、出店戦略です。

私たちは、店舗をブランドの世界観を体験していただく重要な接点と位置づけています。
商品、空間、サービスを通じて、オニツカタイガーの哲学や美意識を表現していきます。

2027年上期には、銀座、ソウル、カリフォルニア、神戸、香港、福岡での出店を予定しています。
特に大型旗艦店では、ブランドの世界観をより深く体験できる空間を創出します。
こうした店舗は、ブランドの認知度を高めるとともに、
お客様との長期的な関係を育てる役割を担います。
また、旗艦店で得られた知見を、他の店舗やデジタルチャネルにも展開することで、
顧客体験全体の質を高めていきます。

出店に際しては、立地、規模、投資効率を慎重に見極めます。
一店舗ごとの価値を高めることが、ブランド全体の成長につながる。
この考え方に基づき、質の高い店舗網を構築していきます。



商品戦略では、3つの領域を展開していきます。
CLASSIC、CONTEMPORARY、FORMALです。

CLASSICは、ブランドの原点と継承を担います。
オニツカタイガーのヘリテージを基盤に、現代性と機能性を融合し、
時代を超えて支持される商品を育てていきます。

CONTEMPORARYは、進化と創造を担う領域です。ファッションと機能性を融合し、
新しい感性やライフスタイルを提案していきます。

そしてFORMALは、ブランドの格を高める領域です。
日本のクラフトマンシップを基盤に、上質さとエレガンスを追求します。

この3つの領域には、それぞれ明確な役割があります。
CLASSICがブランドの普遍的な価値を支え、CONTEMPORARYが新しい魅力を生み出し、
FORMALがブランドの品格を高めます。
共通するのは、日本の美意識と、品質や機能性へのこだわりです。

本質を守り、常に進化する。この姿勢を商品づくりに反映していきます。



続いて、生産戦略です。

商品ごとの特性に合わせて、最適な生産体制を構築していきます。

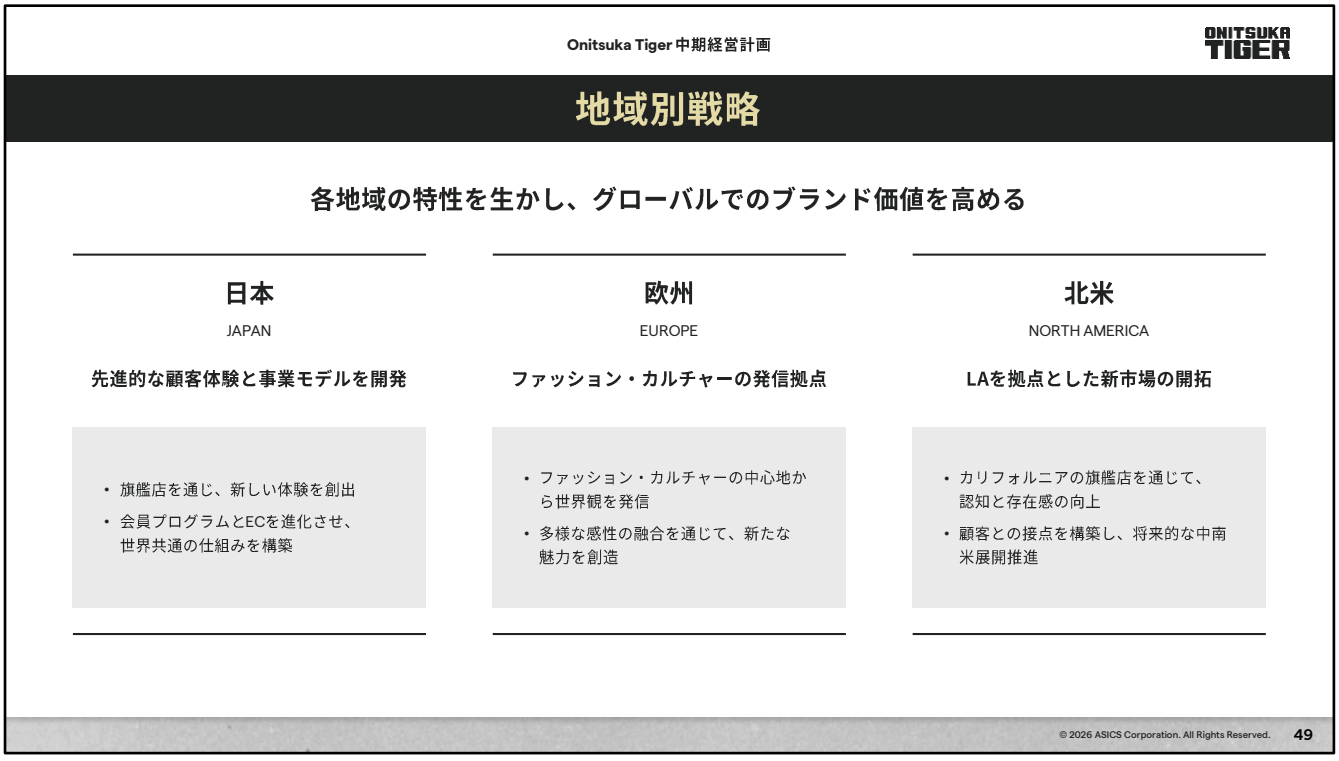
CLASSICでは、日本、ベトナム、インドネシアなどの生産拠点を活用し、
高い品質と安定供給を実現します。

CONTEMPORARYでは、イタリアやポルトガルの優れた皮革加工技術、
仕上げ技術を活用します。

FORMALでは、日本の職人技を生かし、繊細で洗練されたものづくりを追求します。

さらに、アシックススポーツ工学研究所とOnitsuka Innovative Factoryとの
協業を通じて、独自の機能性を開発していきます。

それぞれの地域が持つ技術や専門性を生かし、商品の完成度を高めていきます。
生産体制そのものを、ブランドの競争力を支える重要な基盤として進化させていきます。



地域別戦略についてご説明します。
グローバルで一貫したブランドの方向性を持ちながら、各地域の強みを生かしていきます。

日本は、先進的な顧客体験と事業モデルを開発する拠点です。
旗艦店で新しい体験を創出するとともに、会員プログラムやECを進化させ、
グローバルに展開できる仕組みを構築します。

欧州は、ファッションとカルチャーの発信拠点です。
世界の多様な感性と交流し、新しい価値を生み出すことで、ブランドの存在感を高めていきます。

北米では、ロサンゼルスを起点に市場開拓を進めます。
カリフォルニアの旗艦店を通じて、お客様との直接的な接点を構築し、
ブランドへの理解と共感を広げていきます。
将来的には、中南米への展開も視野に入れています。

私たちのグローバル戦略は、国境を越えて、
一貫したブランド価値を届けることを基本としています。
そこに、各地域の文化や感性との交流を加えることで、ブランドの魅力をさらに深めていきます。

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.

最後に、財務指標についてご説明します。

2026年度の売上高は、1,800億円を予想しています。
そして、2029年度の見通しとして、
売上高2,400億円、営業利益670億円、営業利益率28%を掲げています。

今後3年間、私たちはブランド資産価値を高めながら、質の高い成長を進めていきます。

商品価値の向上、顧客体験の進化、そして店舗やデジタルを通じた顧客接点の強化。
これらの取り組みによって、ブランドへの共感と信頼をさらに高めます。
その結果として、価格決定力を維持し、安定した収益基盤を強化していきます。

売上高2,400億円、営業利益率28%という見通しには、
こうした経営方針を着実に実行するという考えを反映しています。

ブランド価値の向上と収益成長を両立させることが、私たちの目指す持続的な成長です。



最後に、私たちが目指す姿をお伝えします。

オニツカタイガーは、日本の美意識を大切にしながら、
世界の多様な感性と共鳴するブランドへと進化していきます。

独自性を磨き、商品と体験の価値を高め、お客様との信頼関係を積み重ねていく。
その継続が、長期的な競争優位と企業価値の向上につながると考えています。

Be Unrivaled。

世界のお客様から、他に代えられない存在として選ばれ続けるブランドを目指します。

ありがとうございました。



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.

アシックスグループとしての成長投資と資本政策です。

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

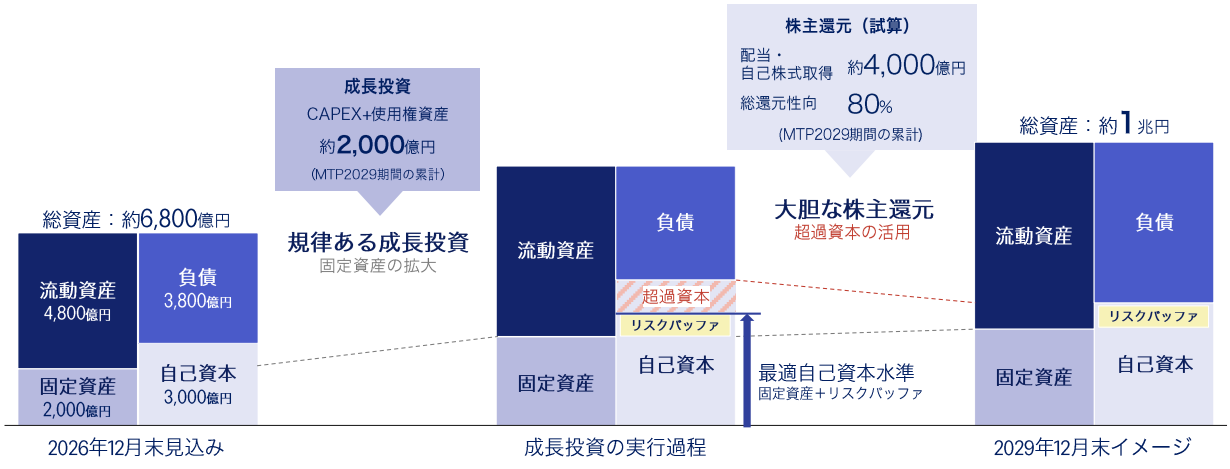
© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

次の3年間では、資本政策のギアを一気に上げ、資本効率を大幅に向上させます。

具体的には、既に実現している高い収益性を基盤としながら、さらなる成長に向けて、
約2,000億円の成長投資を実行します。
良質な資産を蓄積したうえで、適正な資本水準を実現するため、
約4,000億円の株主還元を行います。
こうした、必要以上の資本を持たないリーンなバランスシート運営を基本とする考え方が、
「ASICS ACTIVE CAPITAL MANAGEMENT」です。
これにより、現時点の中計を前提に、2029年のROEは50%を見込んでいます。

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.

ASICS ACTIVE CAPITAL MANAGEMENTのイメージです。

現在のアシックスグループのバランスシートは、これまでの好調な業績の結果、
固定資産に対して自己資本が大きい状態にあります。
今後3年間、まずは成長投資をしっかりと積み上げ、固定資産、
すなわち「成長投資資産」を拡大していきます。
現在、成長投資として約2,000億円を見込んでいます。
一方で、利益の積み上がりにより、成長投資を行ったとしても
引き続き自己資本は高い水準で推移する見込みです。

必要以上の資本を持たないという考え方のもと、成長投資後の固定資産に、
ビジネスにおけるリスクを考慮した備えを加えた水準を「最適自己資本」として定めます。
そして、これを超過する資本は、大胆な株主還元に活用します。
これにより、2029年末に向けて、最適自己資本水準を実現し、
持続的な事業規模拡大、健全な財務基盤と高い資本効率を
同時に実現していきたいと考えています。



成長投資の主な内容です。
将来の持続的な成長に向けて、重点領域を設定しています。

まず、全領域の成長を支える共通基盤としてしっかりと人的資本に投資します。
そして、既に基盤が整ってきているAI/デジタルにも、
事業運営費・設備投資の両面から投資をしていきます。

次に価値創出力の強化として、イノベーションではグローバルR&D拠点とパートナー連携、
研究拠点・設備の強化に、モノづくり・サプライチェーンでは、デジタル技術、
自社工場や倉庫、生産の自動化設備に投資します。

また、ブランド・顧客基盤の拡大として、大規模スポーツイベントやアスリートとの
パートナーシップ、重点市場・カテゴリーでの需要創出に加え、顧客体験・ロイヤルティ施策、
旗艦店や体験型店舗に投資します。
いずれも、すべての事業領域の成長につながる重要な投資です。

成長投資方針｜収益性について

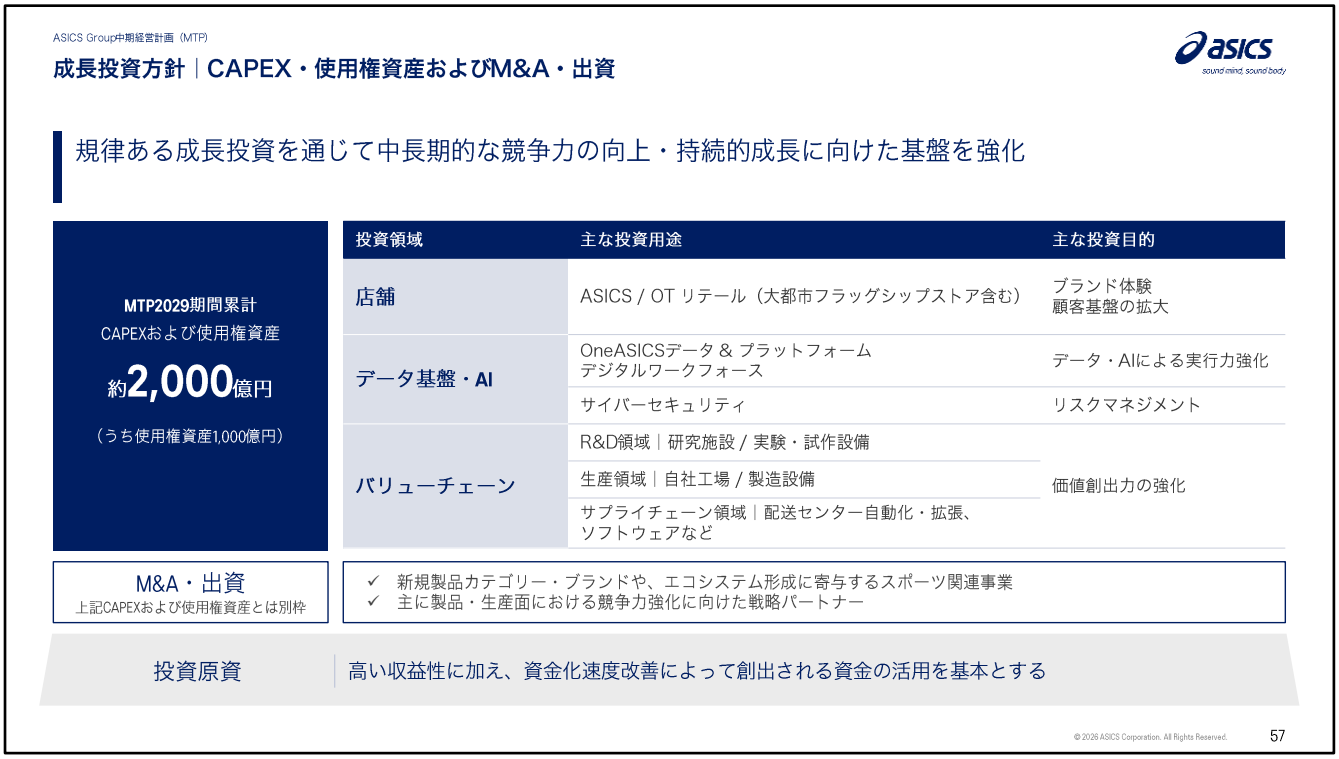
DTC展開や高付加価値品への注力により粗利益率を向上
加えて、規律ある販管費コントロールと成長投資で、事業規模拡大と業界トップ水準の収益を両立する



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.

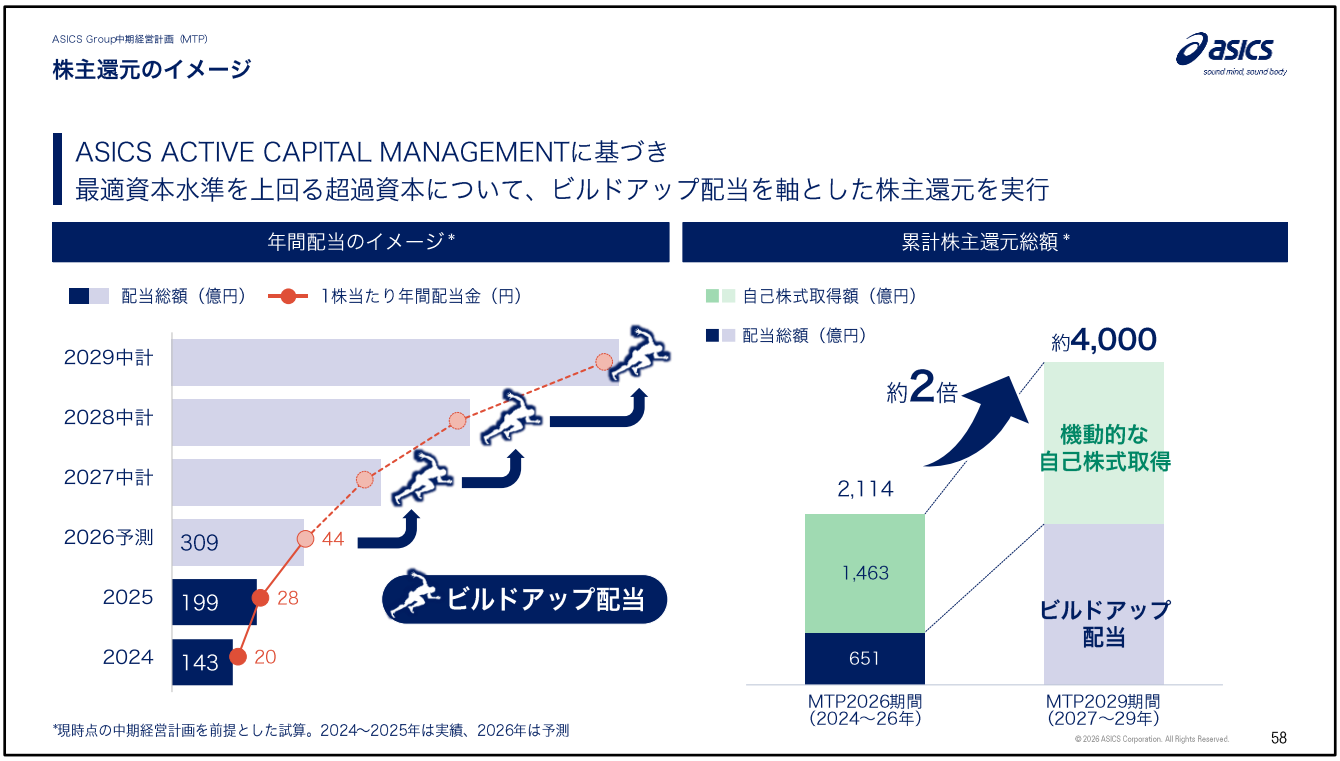


成長投資については、先ほどご説明した通り、今後3年間で約2,000億円を計画しています。
投資対象は、店舗、デジタル、そしてR&D・生産・サプライチェーンを含む
バリューチェーン強化が中心です。

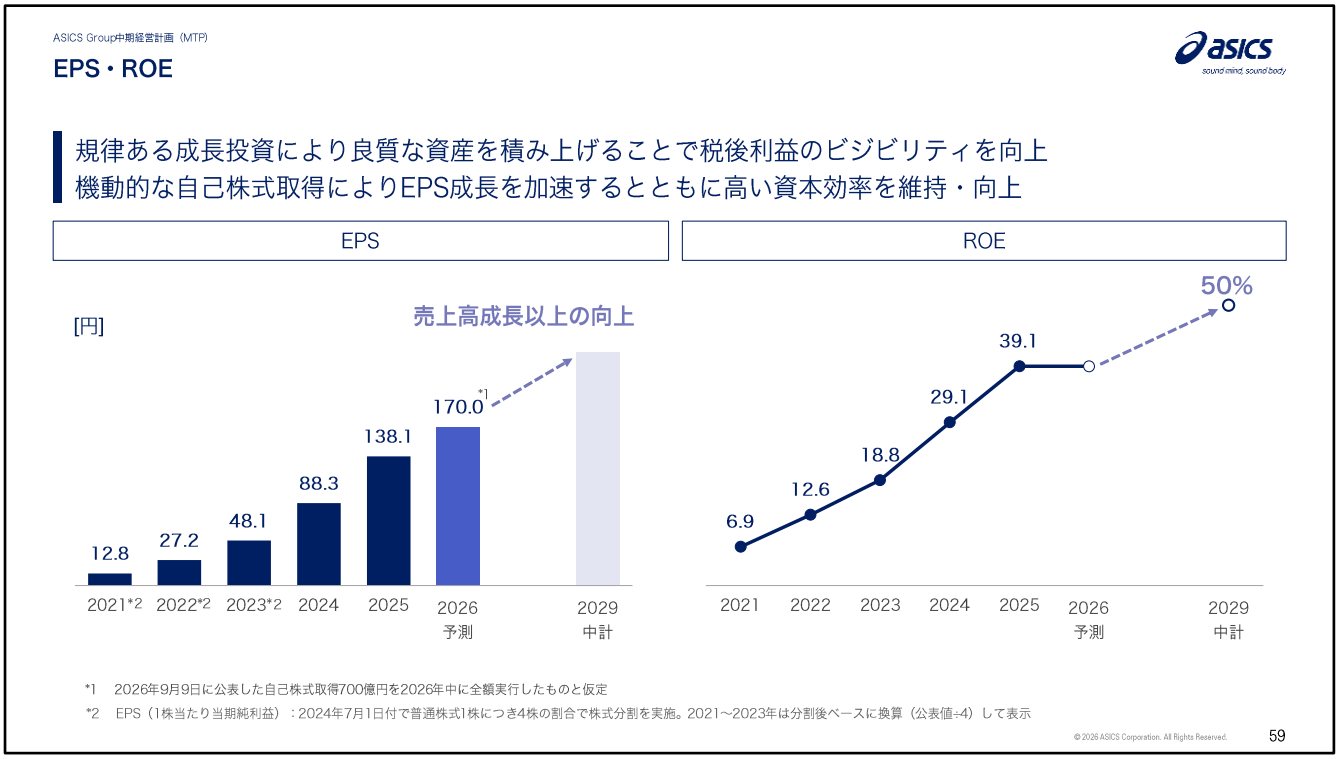
また、戦略的な出資やM&Aも検討していきます。
既存事業のオーガニックな成長を加速するための出資や、新たなブランドの獲得についても、
良い機会があれば検討します。
また、競争優位性の強化として、デジタル技術や知財、生産面において
戦略的なパートナーと一歩踏み込んだ協働体制をつくることも考えられます。

最後に、引き続き、顧客接点の拡大や充実として、
レース登録会社の買収のようなエコシステムを充実させ、
その境界を広げていくための出資、M&Aも検討していきます。

これらに必要な原資は、営業キャッシュフローにより賄います。
コーポレートファイナンス機能についても、より一層のGIE化を進め、
アシックスグループ一体となった資金創出力の更なる向上を目指します。



こちらは、ビルドアップ配当のイメージをお示ししています。
先日もお伝えしましたが、徐々に増配するイメージを持たれるかもしれない
累進配当よりも、更に一歩踏み込んだ増配継続を目指す、ビルドアップ配当を軸に
機動的な自己株式取得を組み合わせた株主還元を実施します。



今回の中計から、新たにEPSとROEを経営指標に加えることとしました。

資本政策の方針「ASICS ACTIVE CAPITAL MANAGEMENT 」のもと、
規律ある成長投資で良質な資産を積み上げ、最終利益の見通しを高めることや、
より一層踏み込んだ増配の継続と機動的かつ大胆な自己株式取得で
EPSを向上させることを目指します。

売上高の成長率を上回るEPS成長、そしてROEは2029年に50%を
実現してまいります。



INDEX

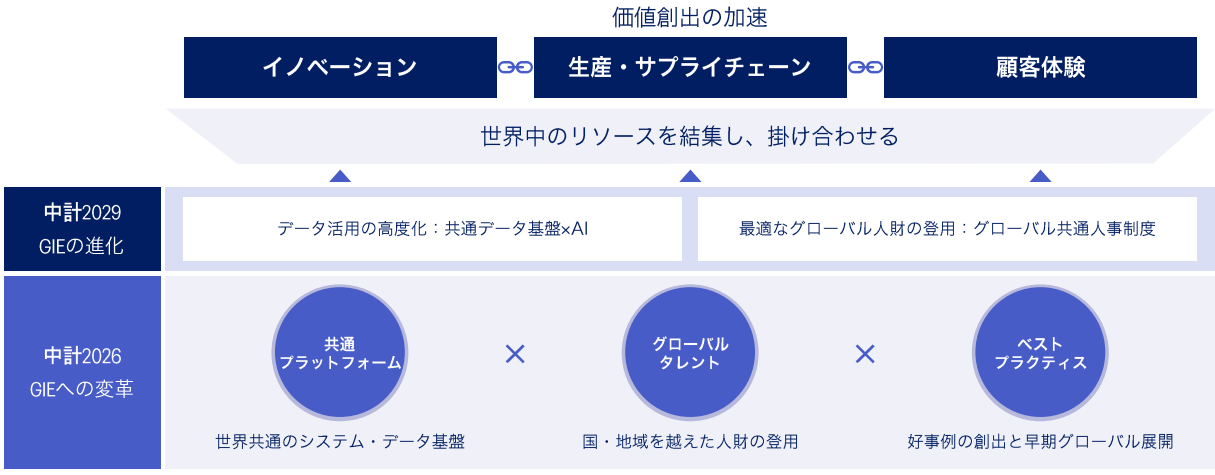
1. 中期経営計画2026の振り返り
2. 中期経営計画2029
   - ASICS Group 全体方針
   - ASICS中期経営計画
   - Onitsuka Tiger中期経営計画
   - 成長投資と資本政策
   - 経営基盤の強化
   - 経営指標
3. Appendix

© 2026 ASICS Corporation. All Rights Reserved.

60ページをご覧ください。成長をささえる経営基盤です。

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.

中計2026では、GIEへの変革を方針として、
統合システム基盤の整備、グローバルタレントの積極的な登用、
ベストプラクティスの早期グローバル展開を行ってきました。
次の3年では、GIEをさらに進化させていきます。
具体的には、データ活用の高度化や、グローバルでの人事制度改革により、
一層世界中のアシックスのリソースを有機的に掛け合わせます。
特に、イノベーション、生産・サプライチェーン、顧客体験の分野で、
グループ全体の価値創出を加速します。

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.

GIEの最も重要なドライバーは人的資本です。
グローバル人事制度の改革、DX・AX推進による生産性向上や、
人財データとAIによるグローバルでの最適人財配置を実行します。
さらに、引き続き業界最高水準の報酬体系を目指すとともに、
従業員株式報酬制度の拡充や、世界中の店舗の運営を支える
リテールスタッフの評価・報酬・キャリアパスの整備を行います。

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.



64ページをご覧ください。
コーポレートガバナンスの進化も欠かせません。
これまで、取締役会の多様性、取締役会の議論を経営方針に反映するなどの
プロセスを強化してきました。

コーポレートガバナンスを企業価値向上の「OS」と捉え、さらなる進化を図ります。
これまでつちかってきた、取締役会の多様性、議論を経営方針へ
タイムリーに反映する仕組み、透明性・客観性の高い指名・報酬プロセスなどを
土台に、今後は、戦略的意思決定、モニタリング、外部対話の3つの機能をさらに強化します。

これにより、取締役会の実効性を一段と高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。



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.

ASICS Group中期経営計画（MTP）

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.

最後に、66ページをご覧ください。
2029年のアシックスグループ全体として目指す経営指標です。
本日はASICS事業ならびにOnitsuka Tiger事業の中期経営計画についてご説明しました。
2029年の経営指標を一つのマイルストーンとして置きながら、
変化の激しい時代にも、アシックスグループ独自の成長戦略で
持続的な成長を成しとげる力をつけていきます。
アシックスグループ経営陣ならびに従業員一丸となって、
この計画の実現に邁進してまいります。
今後とも変わらぬご支援を宜しくお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。



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