

中期経営計画2026

2023年11月28日 第9回インベストメントデイ



本日のスケジュール



1. 開会のご挨拶：代表取締役社長CEO兼COO 廣田 康人
2. 中期経営計画2026：常務執行役員 CDO・CIO 富永 満之
3. 質疑応答

開会のご挨拶

代表取締役社長CEO兼COO 廣田 康人
(2024年1月1日付 代表取締役会長CEO)



中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

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、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

中期経営計画2026 アジェンダ

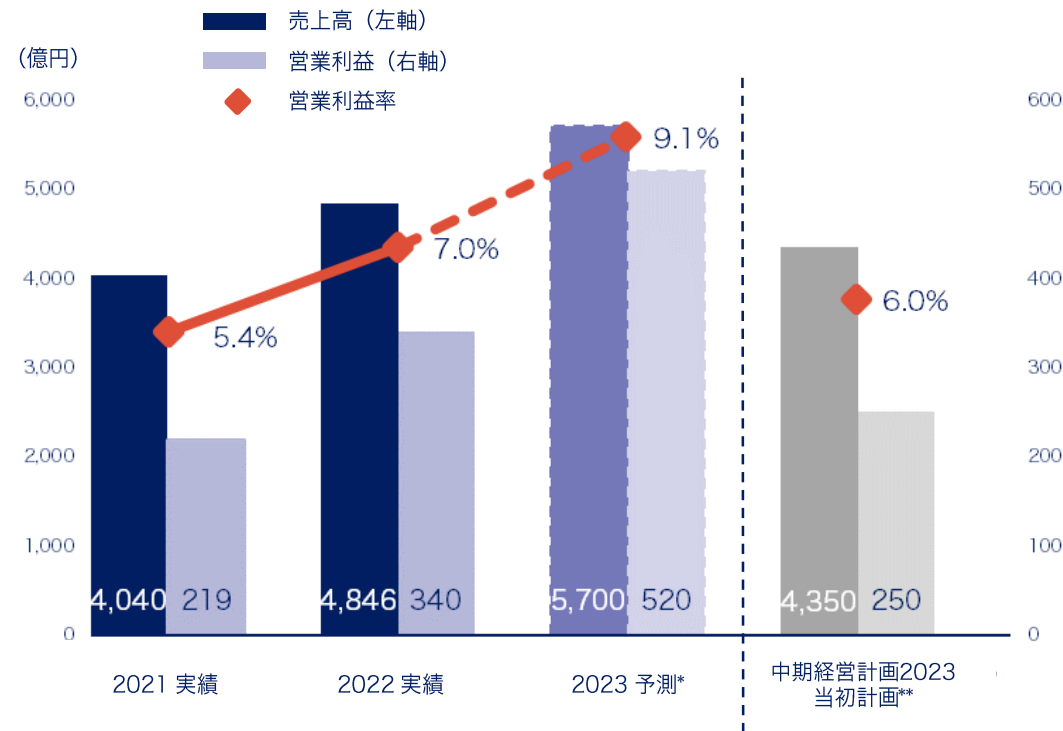
1. Executive Summary

2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ

3. 中期経営計画2026

- a. Global Integrated Enterpriseへの変革
- b. グローバル成長
- c. ブランド体験価値向上
- d. オペレーショナルエクセレンス
- e. 経営基盤強化
- f. 指標

Executive Summary：中期経営計画2023の振り返り



	2023 予測*	中期経営計画2023 当初計画**
営業利益額	520億円 ✓	250億円
営業利益率	9.1% ✓	6.0%以上
ROA	6.3% ✓	4.0%
EC成長	2019年比3.4倍 ✓	2019年比3倍以上
OneASICS会員数	900万人 (2019年比4.5倍) ✓	500万人以上 (2019年比3倍以上)
CO ₂ 排出量削減率	15% ✓	製品あたりのCO ₂ 排出量を 2015年比15%程度削減
女性管理職比率	38% ✓	35% (グローバル全体)

*2023 予測：第3四半期決算時の見込み数値
**中期経営計画2023当初計画：2021年2月発表時点

達成できたこと：成長軌道への転換

- ・ カテゴリー経営の定着、売上・利益の目標大幅達成
- ・ P.RUN、CPS、SPS、OTがそれぞれ目標大幅達成
- ・ 欧州と中華圏は全社利益を牽引、日本は収益改善、高成長地域の飛躍
- ・ レース登録会社を買収し顧客接点とOneASICS会員を拡大、EC加速

継続的な取組み：グローバル × デジタルの更なる推進

- ・ 更なるグローバル経営体制の推進
- ・ エコシステムを通したプレミアムなブランド体験提供
- ・ デジタルによるオペレーションの効率・収益性の最大化

2023年における受賞実績

デジタル、サステナビリティ、IRといった重要分野で外部からも高い評価を獲得



DX注目企業2023
Digital Transformation

DX注目企業2023

the japan times

Sustainable Japan Award

2023

Sustainable Japan Award 2023



IR優良企業賞

中期経営計画2026

常務執行役員 CDO・CIO 富永 満之
(2024年1月1日付 社長COO)



Executive Summary：中期経営計画2026

Global Integrated Enterprise (P.18)

Global Integrated Enterpriseへの変革
によるカテゴリー経営体制の進化



地域事業会社 (P.18)

地域販売会社を地域事業会社化し
商品販売以外の責任も負う体制に



グローバル成長 (P.20, 27)

カテゴリーと地域ポートフォリオの強化
による更なるグローバル成長



カテゴリー戦略 (P.20, 21, 22, 23, 26)

ランニングの更なる成長と次なる柱となる
CPS・SPS・Onitsuka Tigerの成長加速



地域戦略 (P.27, 28, 29, 32)

既存収益基盤地域の持続的な成長と
高成長地域のフットプリント確立



ブランド体験価値 (P.34, 35, 36, 37)

DTCやエコシステムを通じて
ブランド体験価値向上



オペレーショナルエクセレンス (P.39)

グローバルでのサプライチェーン改革
による更なる収益性の向上



経営基盤 (P.41, 44, 45)

更なる成長に向けたデジタルと
それを支える財務戦略



中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
- 2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ**
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

2026年の時代認識

ポストコロナの世界、デジタル革命の更なる加速、サステナビリティの重要性、スポーツ市場の拡大を重要な環境変化として捉え、重点的に対応

ポストコロナの世界

- ・健康意識の更なる高まりによる**スポーツ実施率の増加**
- ・地政学リスクヘッジの重要性の高まり
- ・テクノロジーの発展による**働き方の進化**

サステナビリティの重要性

- ・気候変動による**スポーツ環境の変容**
- ・人権デューデリジェンス規制強化と欧州中心に**情報開示義務**の促進
- ・スポーツイベントでの**多様性と環境配慮の促進**

デジタル革命の更なる加速

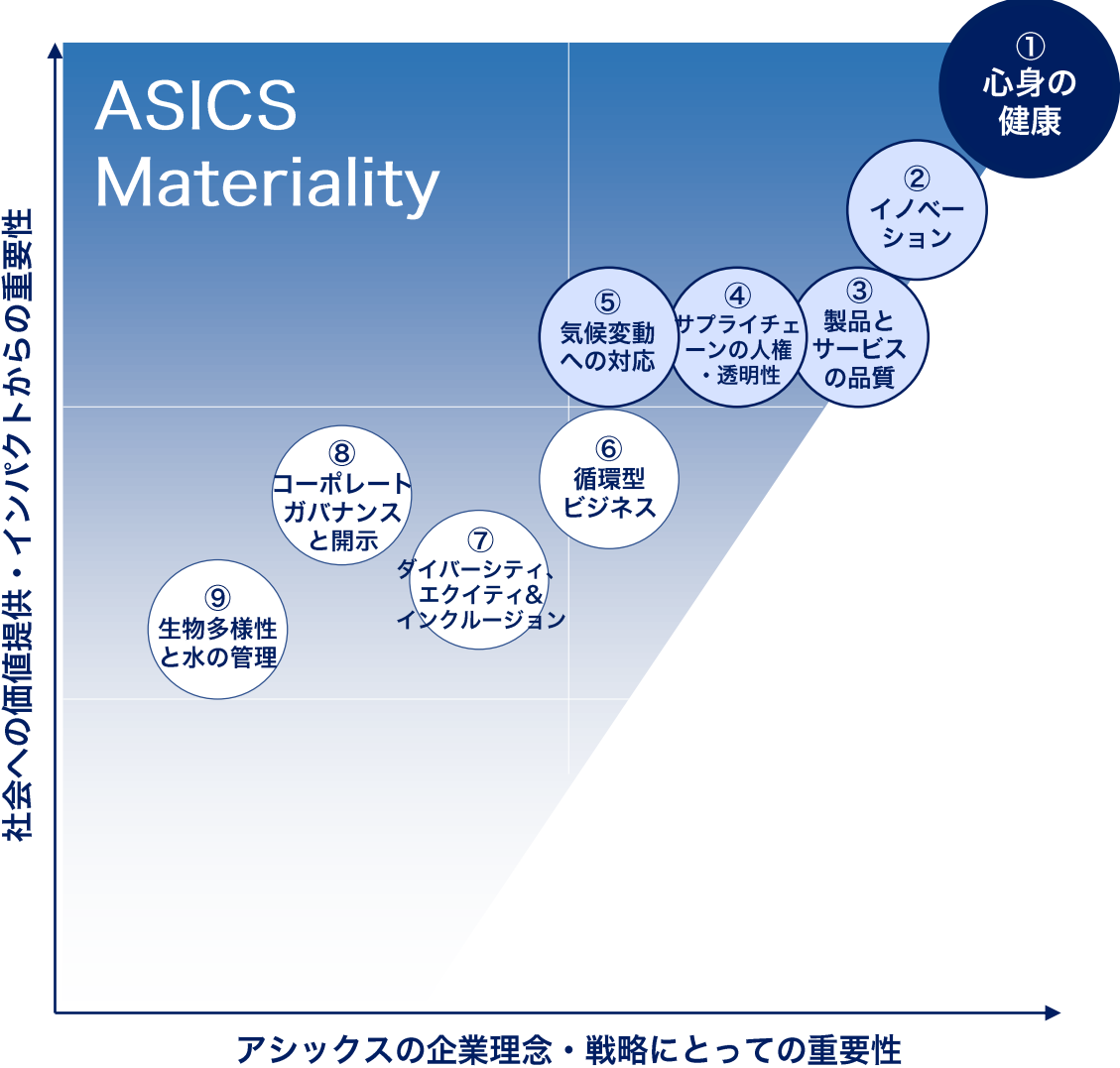
- ・生成AIなど**人工知能、機械学習**の急速な発展
- ・デジタルを活用した**革新的なサービス**の普及と**新たなスポーツ文化の醸成**
- ・デジタル技術を駆使した**企業活動の効率化**

スポーツ市場の拡大

- ・**高成長地域**でのスポーツ市場拡大
- ・気軽に楽しめる**パデル、ピックルボール、esports**などの成長
- ・スポーツ実施に対する**社会インフラの整備**

アシックスのマテリアリティ

2026年の時代認識を踏まえ、Sound Mind, Sound Bodyの実現に向けた9つのマテリアリティを設定



	アシックスの姿勢
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す
②	ヒューマンセントリックサイエンス（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
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
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
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 排出量等の環境負荷を低減する
⑦	多様な人財が、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
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

※①～⑤は優先度が高い重要項目
※⑦「従業員エンゲージメント」を「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」に変更
※⑨「生物多様性」を新たに追加

中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
- 3. 中期経営計画2026**
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

中期経営計画2026 全体像

Sound Mind, Sound Body

VISION 2030：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

方針

Global Integrated Enterprise への変革

重点戦略

グローバル成長

- 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

- 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

- 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・サステナビリティ・人的資本・財務・ガバナンス

中期経営計画2026 PL計画

業界No.1の収益性実現に向け着実に成長



為替レート	USD	EUR	RMB
2021 実績	109.78円	130.06円	17.03円
2022 実績	130.54円	137.76円	19.38円
2023 予測	140.00円	150.00円	19.50円
2024-2026 計画	140.00円	150.00円	19.50円

1 グローバルでの収益拡大

- ・ 営業利益率 12%前後、営業利益 800億円以上
- ・ 売上高年平均成長率 7~10%

2 対売上高販管費比率のコントロール強化

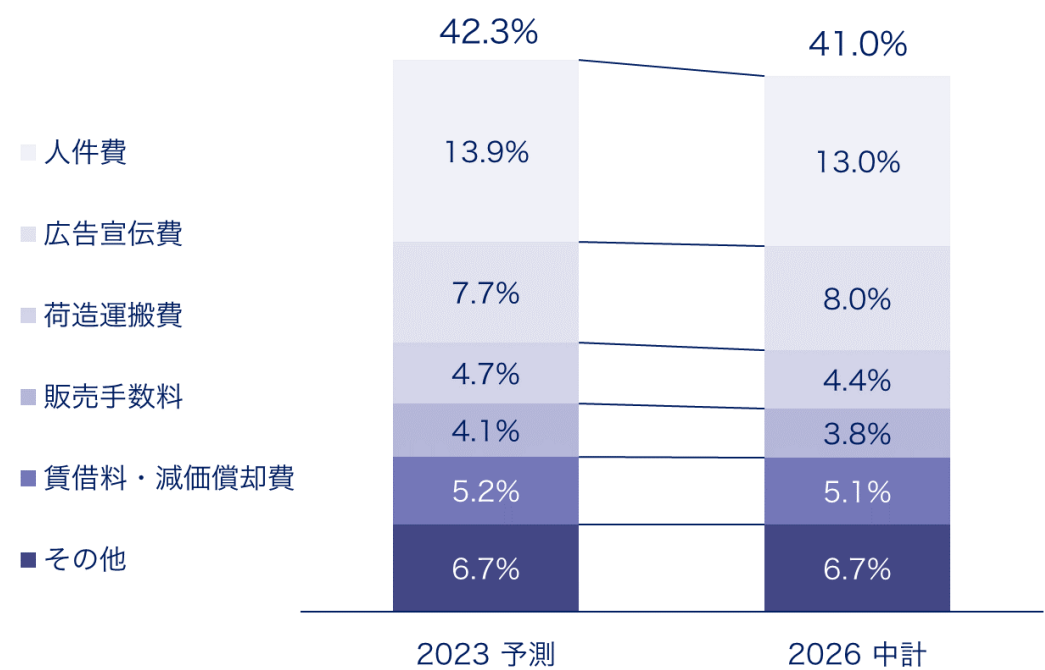
- ・ コストオーナー制の深化

3 経常利益以下の段階利益も規律をもって管理

- ・ ROA 10%前後を達成

2026 販管費コントロール

コストオーナーによるチェック&レビューを深化させ、成長のための規律ある経費コントロール



1 人件費

・ 2026年に対売上高比率 13%を目指して最適人員数・報酬体系を設計

2 広告宣伝費

・ 対売上高比率 8%を目処にコントロール
・ 絶対値の目線も入れ、規律ある管理を行う

3 荷造運搬費、販売手数料

・ オペレーションの最適化等を通じ、売上高増加の範囲内でコントロール

中期経営計画2026 アジェンダ

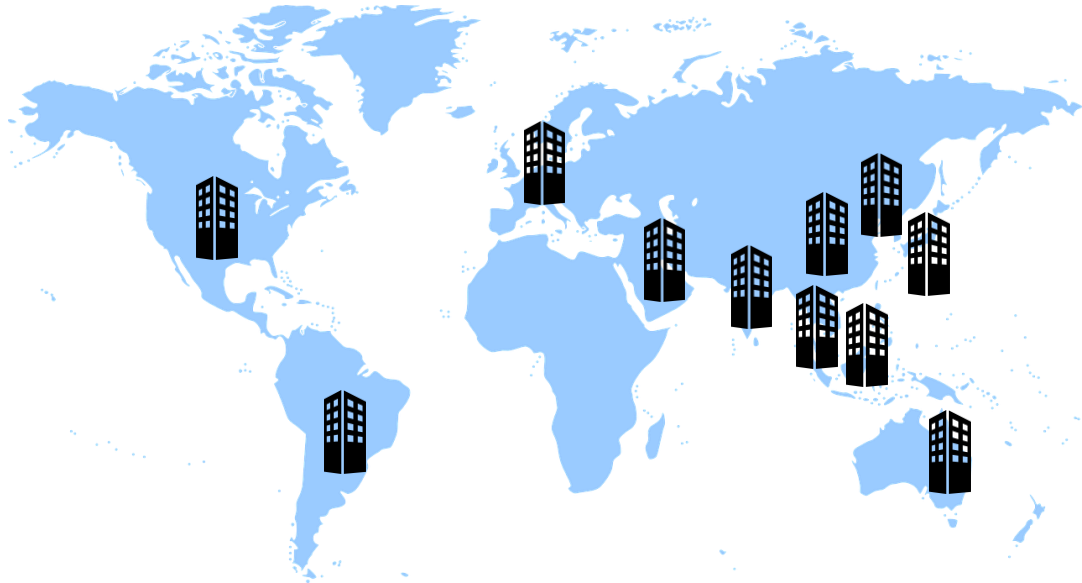
1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. **Global Integrated Enterpriseへの変革**
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

Global Integrated Enterpriseへの変革

よりグローバルでダイナミックな経営を実現

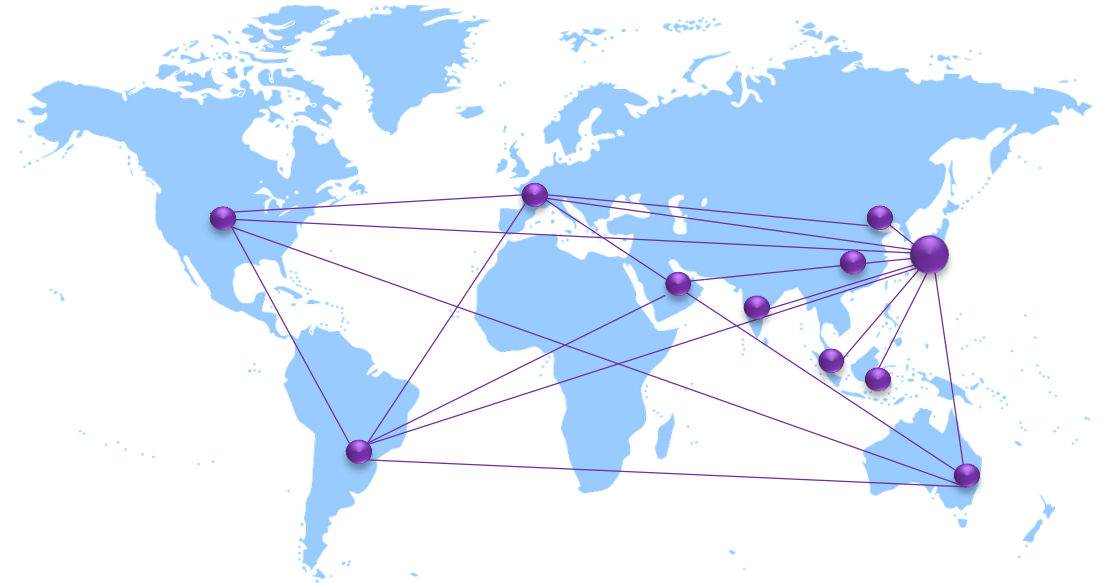
中期経営計画2023：Multinational Enterprise

- ・ 高成長地域含めた地域販売会社をグローバルに設置
- ・ 本社は経営・開発・生産、地域は商品販売の責任を負う



中期経営計画2026：Global Integrated Enterprise (GIE)

- ・ 本社、地域事業会社との連携強化により有機的なカテゴリー経営体制の構築
- ・ 地域事業会社のCEOを社長直下に配置し、商品販売以外の責任も負う体制に
- ・ グローバル人財の活用、育成
- ・ 世界共通のプラットフォーム、データを活用

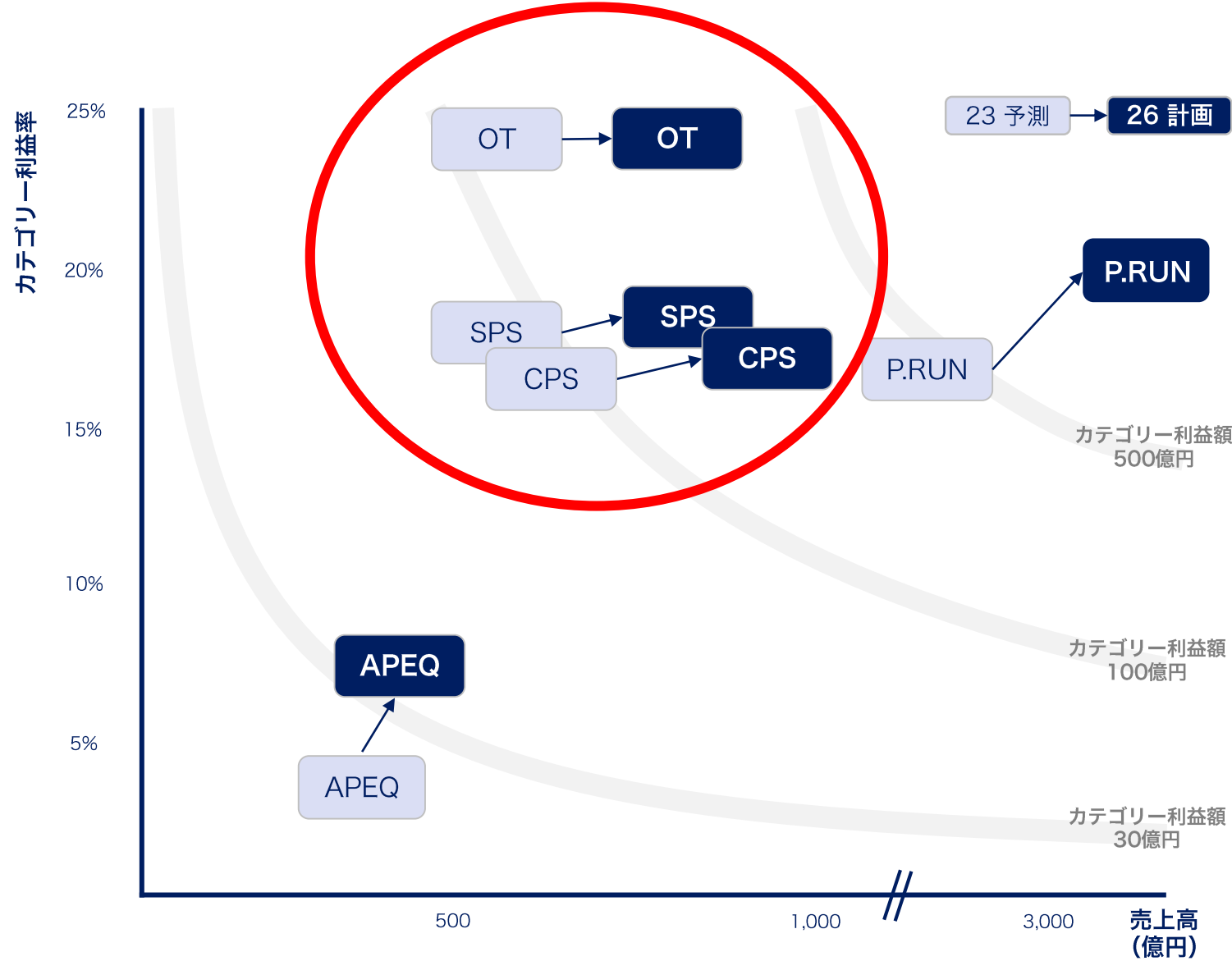


*イメージ図

中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長：カテゴリー・地域**
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

カテゴリー成長戦略：ランニングの更なる成長と次の柱となるカテゴリーの成長加速



ASICS：パフォーマンスカテゴリー

P.RUN	日本・米国・欧州で 2025年までにマーケットシェアNo.1
CPS	テニスと地域注力カテゴリーでNo.1
APEQ	黒字化の定着

ASICS：ライフスタイルカテゴリー

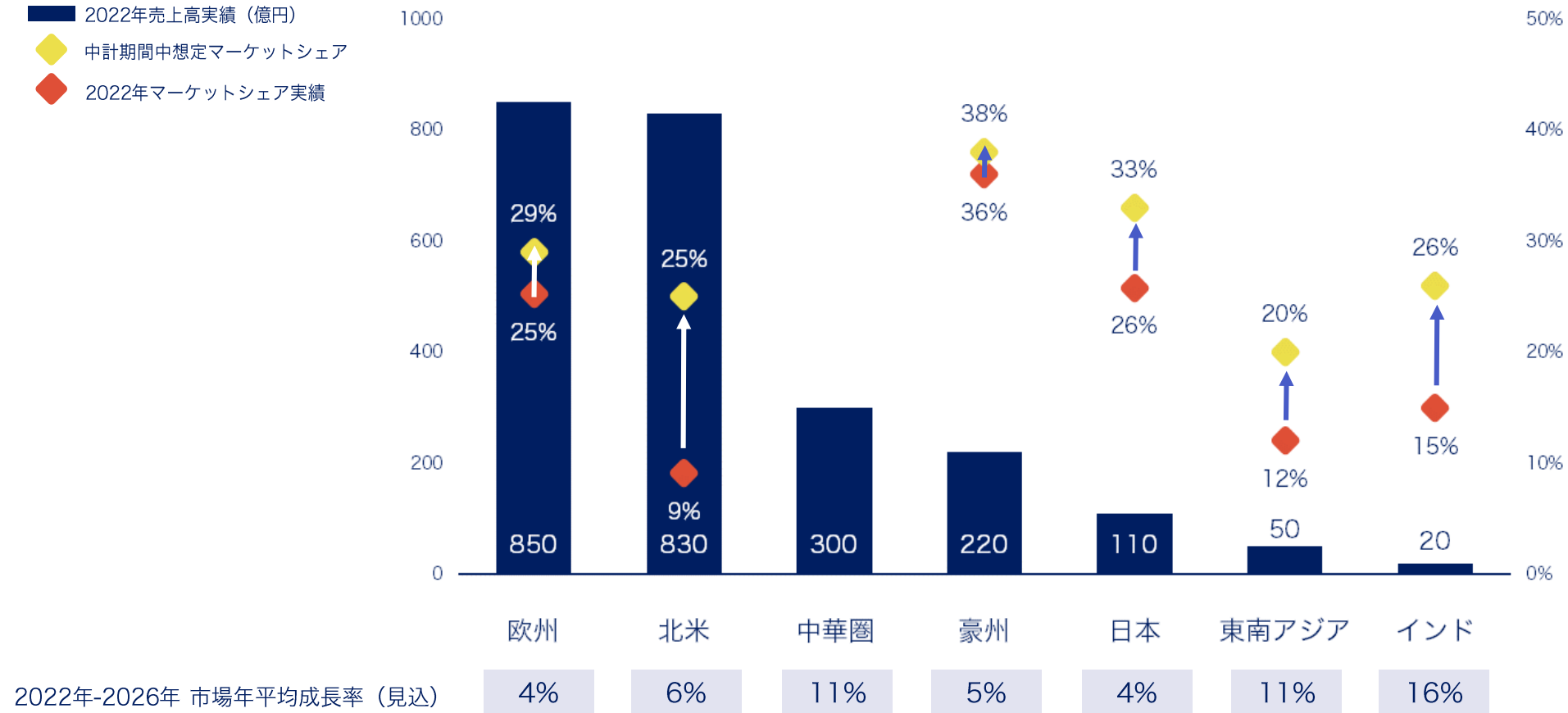
SPS	プレミアムアクティブブランド確立
-----	------------------

Onitsuka Tiger：ファッションブランド

OT	ラグジュアリーブランド確立
----	---------------

ランニングフットウェア市場におけるアシックスのシェア

No.1パフォーマンスランニングフットウェアブランドになる



※マーケットシェアは、当社のターゲット市場における、当社依頼調査会社の情報に基づくデータ、および当社依頼調査会社の情報に基づくデータをもとに当社にて作成
欧州：Circana Europe Consumer Panel: Made and Used For Running Footwear Adult / 90EUR以上 / 2022、米国：ランニング専門店、日本：コンピート市場
インド：ランニングフットウェア 90USD以上、豪州・東南アジア：ランニングフットウェア
※市場年平均成長率は、EuromonitorのPerformance FW 市場規模から算出

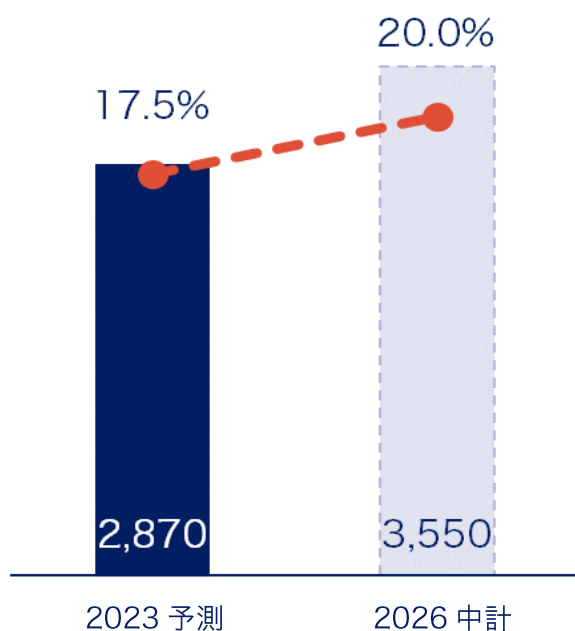
カテゴリー成長戦略：パフォーマンスランニングフットウェア（P.RUN）



GEL-KAYANO 30

No.1パフォーマンスランニングフットウェアブランドになる

■ 売上高
— カテゴリー利益率
(億円)



売上高年平均成長率：7%前後

1 C-Project*によるNo.1の奪還

- ・協賛スポーツイベントや国際大会に向けた「勝てる商品」の創出
- ・若手アスリートを育成する「アスリートキャンプ」をグローバルで展開

*「頂上」の頭文字をとった、トップアスリートと連携した商品開発を行うCEO直轄プロジェクト

2 マーケットシェアNo.1

- ・2025年までに日本・米国・欧州でシェアNo.1*
- ・インド、東南アジア、南米での成長加速
- ・高付加価値商品への注力、エントリー商品率のコントロール強化

*日本はコンピート市場、米国はランニング専門店、欧州はMade and Used For Running FW 90EUR以上

3 ランニングエコシステムのフル活用

- ・OneASICSを中心としたランナーとの接点拡大
- ・オムニチャネルによる収益拡大

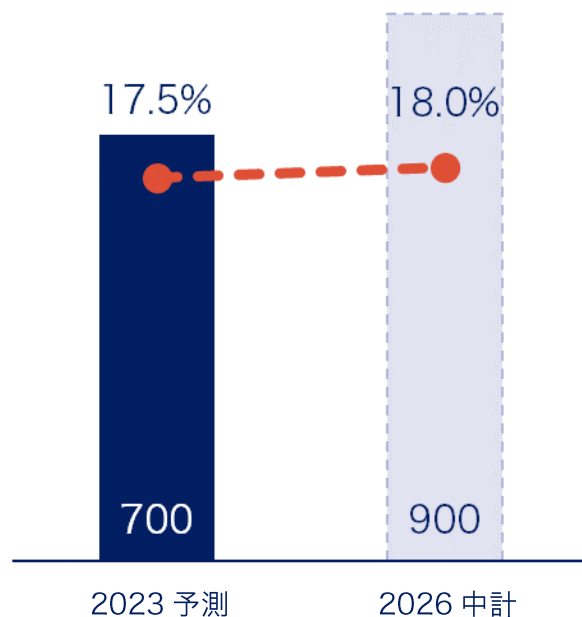
カテゴリー成長戦略：コアパフォーマンススポーツフットウェア（CPS）



COURT FF 3 NOVAK

テニスを核として、成長ドライバーカテゴリーに

■ 売上高
— カテゴリー利益率
(億円)



売上高年平均成長率：10%前後

1 テニスをランニングに次ぐ収益の柱に

- ・マーケットシェアNo.1
- ・トップアスリートとの共創によるイノベーション創出
- ・テニスエコシステムへの取組み

2 第2第3のCPSカテゴリーでの成長加速

- ・日本・豪州においてサッカーの取組み強化
- ・インドアスポーツ（バレー・バスケ）の成長加速
- ・地域に合わせた注力カテゴリーで収益拡大

3 ワーキング事業のグローバル展開

- ・日本に加え、豪州・中華圏などグローバルへの展開による成長加速

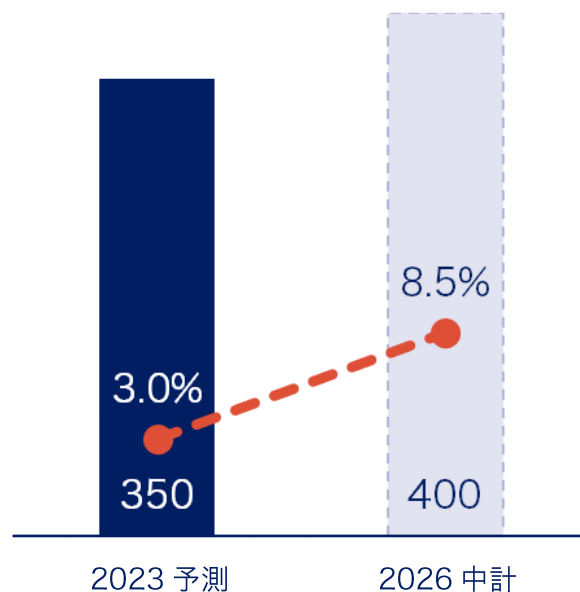
カテゴリー成長戦略：アパレル・エクイップメント（APEQ）



ACTIBREEZEウオームダブルラッセル
フルジップフーディー

黒字化の定着

■ 売上高
— カテゴリー利益率
(億円)



売上高年平均成長率：5%前後

1 カテゴリーを牽引するヒット商品の開発

- ・ フットウェアの強みを活かした「Toe to Head」コンセプトの企画開発
- ・ 機能性を重視した独自性のある商品の開発

2 グローバルでランニング、トレーニングにリソースを集中

- ・ 高機能商品の拡充によるグローバルランニング市場でのシェア拡大
- ・ 機能性と汎用性を追求したグローバルトレーニング商品の企画開発強化

3 ローカル商品コントロールを通じたブランドマネジメント

- ・ ブランドと収益性の観点からローカル生産のガバナンス強化
- ・ 適正な工場数とソーシング戦略の実行

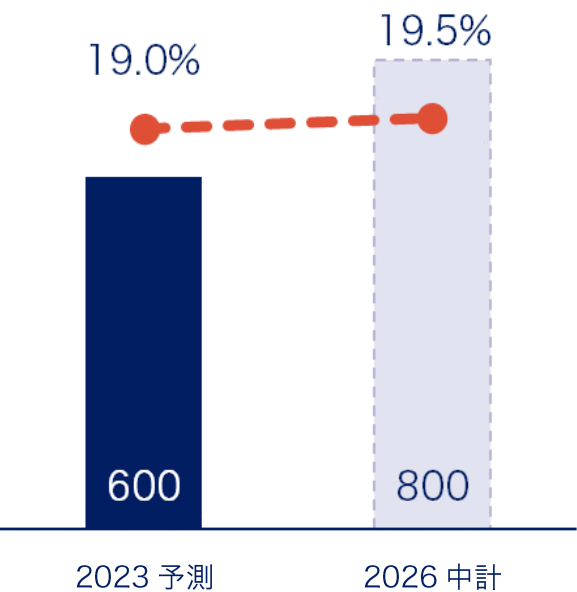
カテゴリー成長戦略：スポーツスタイル（SPS）



GEL-Quantum Kinetic

プレミアムアクティブライフスタイルブランド確立

■ 売上高
— カテゴリー利益率
(億円)



売上高年平均成長率：10%前後

1 ターゲット顧客との更なる関係強化

- ・ 多様なカルチャーとの共創を通じたZ世代を含むファン・コミュニティの創出
- ・ デジタルとリアルを掛け合わせたブランド体験の創出

2 プロダクトポートフォリオの拡充

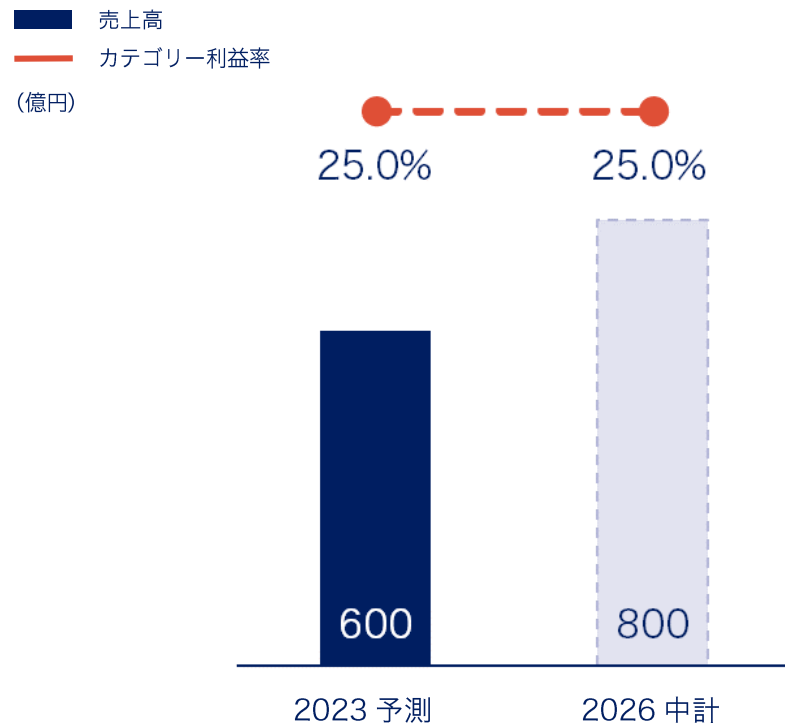
- ・ 主力のGEL-QUANTUM、GEL-LYTE、ヴィンテージテックを軸に収益拡大
- ・ アーバントレイル、SPSアパレルへの商品群拡充
- ・ スケートボードへの参入を通じた新顧客との接点創出とブランド価値向上

3 グローバルでの更なる成長加速

- ・ 欧州・中国での収益牽引、豪州・韓国・日本での成長加速
- ・ 米国・高成長地域での成長に向けたブランド基盤強化



売上高1,000億円に向けたラグジュアリーライフスタイルブランドの確立



売上高年平均成長率：10%前後

1 プロダクト価値・ブランドエクイティの向上

- ・ヘリテージスタイル・モードスタイル・フォーマル・フェミニンの4つのサブブランドを展開
- ・オムニチャネルを中心にブランド訴求

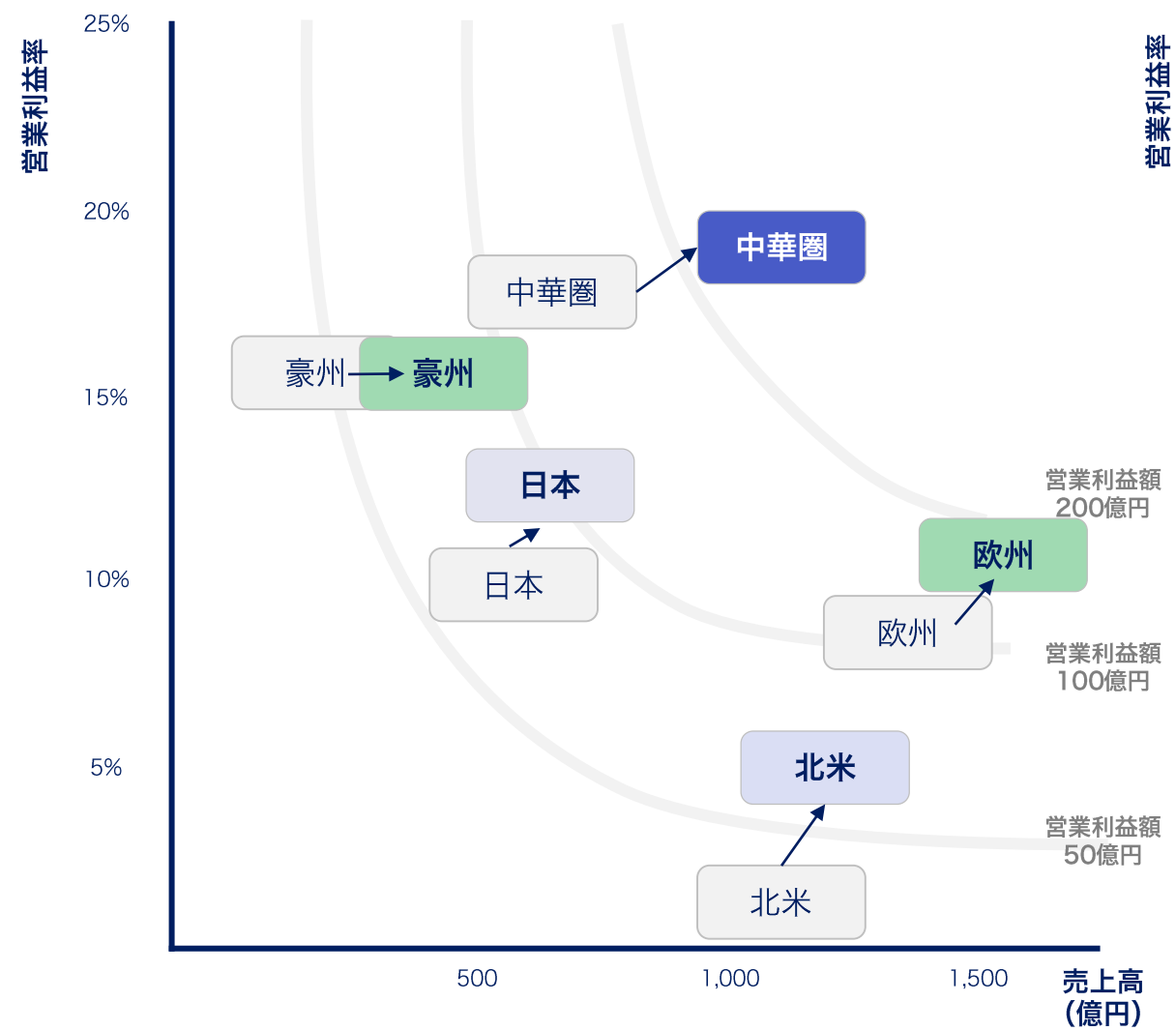
2 グローバルでの成長加速

- ・欧州でのブランド確立
- ・日本・中華圏・韓国・東南アジアでの顧客接点を拡大

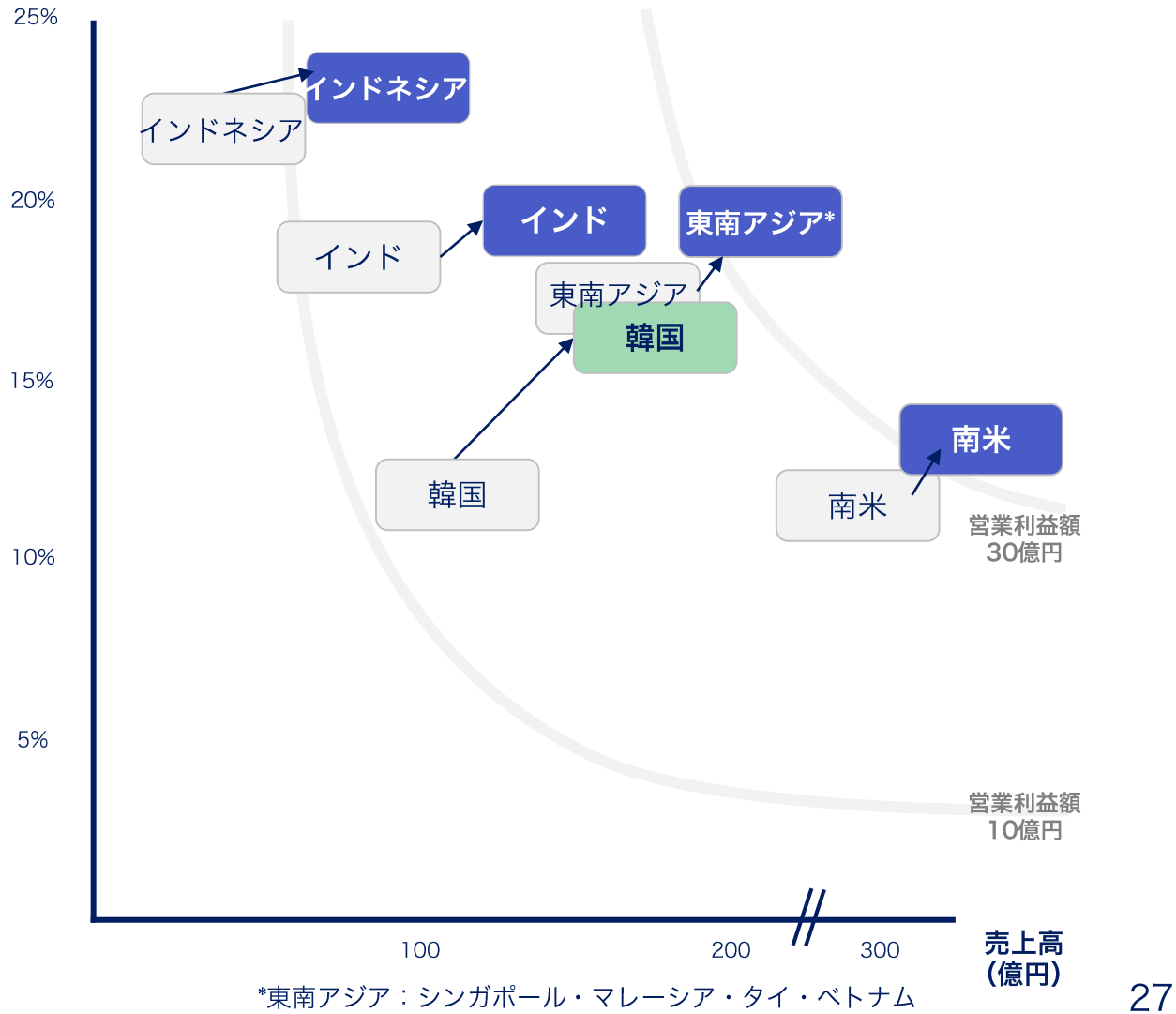
3 更なるグローバルカンパニー体制構築

- ・独立したカンパニー組織をグローバルで拡大
- ・DTCビジネスを中心とした体制構築
- ・ライフスタイル商品に対応する生産管理の構築

既存収益基盤の持続的成長



高成長地域の更なるフットプリント確立

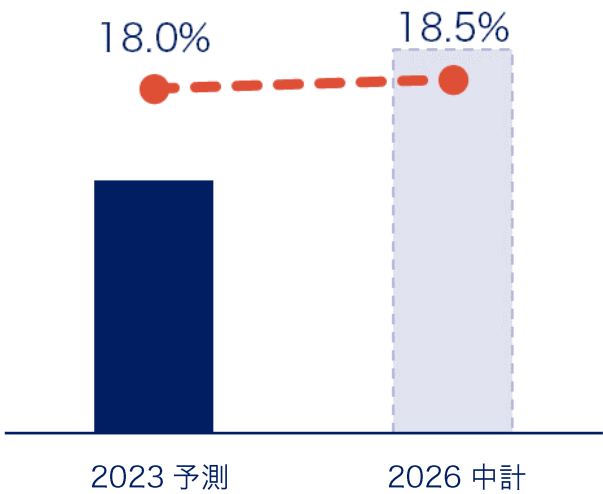


*東南アジア：シンガポール・マレーシア・タイ・ベトナム

地域成長戦略：「中華圏」を収益でグローバルを牽引する地域へ

売上高1,000億円の早期実現に向けた、高収益の維持と更なる成長加速

■ 売上高
— 営業利益率



M RMB	4,051	6,154
億円	790	1,200
為替レート	19.50円	19.50円

売上高年平均成長率：15%前後

1 ランニングを軸にその他カテゴリーで成長加速

- ・ランニングでのシェア拡大
- ・テニス・スポーツスタイル・キッズ・オニツカタイガーによる成長加速

2 デジタルの活用による新規顧客獲得と更なる収益性向上

- ・中国版OneASICSの展開
- ・オムニチャネル戦略の推進
- ・経済成長が見込まれる都市での事業拡大

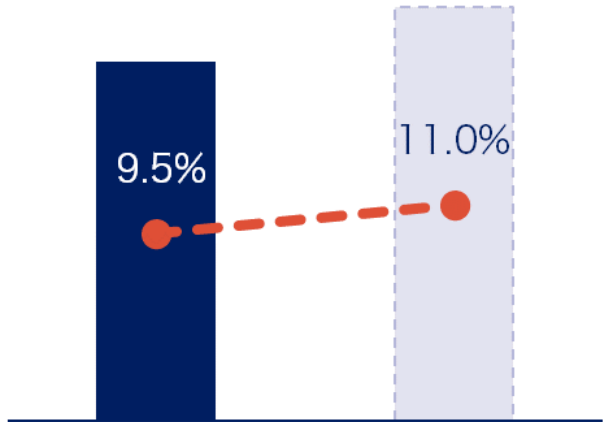
3 中国本部の強化

- ・ローカル生産におけるガバナンス強化
- ・プレミアムポジション確立に向けたブランド管理

地域成長戦略：「欧州」の持続的成長

売上高1,500億円の早期達成、収益とブランド力でグローバルを牽引

■ 売上高
— 営業利益率



2023 予測 2026 中計

M EUR	973	1,120
億円	1,460	1,680
為替レート	150.00円	150.00円

売上高年平均成長率：5%前後

1 ランニングとテニスで圧倒的No.1

- ・ 欧州5か国*でNo.1に向けた取組み強化
- ・ 各国のブランドポジションに応じた商品・販売・マーケティング戦略の実行
- ・ No.1ポジションを生かしたスポーツスタイル拡大とプレミアムブランド確立

*フランス、ドイツ、イギリス、イタリア、スペイン

2 ランニングエコシステムの構築

- ・ OneASICSを中心にEC拡大
- ・ レース登録会社Njukoを軸にランナーとの接点拡大
- ・ 外部パートナーやスポンサーマラソンとの連携、欧州独自のエコシステム構築

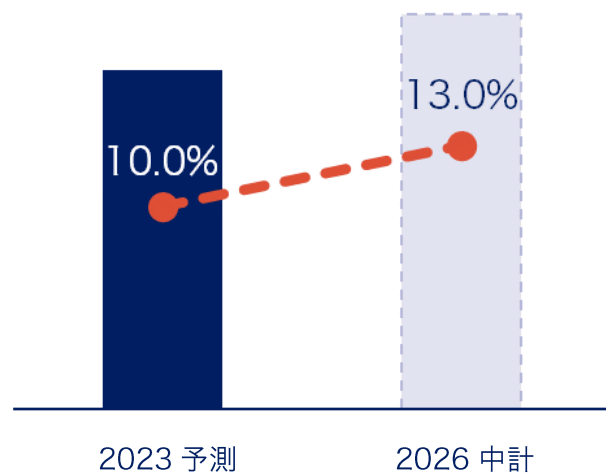
3 更なるブランド力の向上

- ・ スポーツイベントや国際大会などを活用したブランド訴求
- ・ 顧客やビジネスパートナーとのエンゲージメント向上
- ・ オペレーション効率の改善

地域成長戦略：「日本」の利益体質強化

ブランド力・収益性を高め、健全な利益を持続的に創出する

■ 売上高
— 営業利益率



億円

670

780

売上高年平均成長率：5%前後

※本項の「日本」の数値は、他の地域との比較可能性を考え、アシックスジャパンの数値から2024年度初にアシックス商事に移管するウォーキング事業等を除外したもの

1 ランニング・フォーカスしたカテゴリーでNo.1

- ・ランニングシューズ：コンピート層のマーケットシェアでNo.1
- ・高価格帯のテニス、サッカー、バスケシューズのマーケットシェアでNo.1
- ・ワーキングシューズ市場でNo.1ブランドへ
- ・オニツカタイガー：サブブランド別戦略の実施とオムニチャネルの推進等によりラグジュアリーライフスタイルブランドとして地位を確立

2 デジタル・OneASICSで顧客体験価値向上、一生涯顧客化

- ・DTCオムニチャネルの一貫したブランド体験価値を通じて、一生涯顧客化
- ・OneASICS会員へのパーソナライズされたブランド体験の拡充
- ・RunkeeperやR-biesとの連携を通じたランニングエコシステム強化

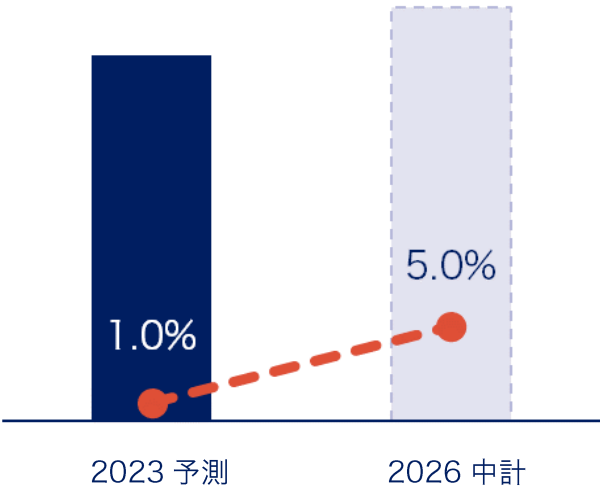
3 健全な利益の持続的な創出

- ・最適なカテゴリーミックス、チャネルミックス、MDミックスによる収益改善
- ・DTC比率の更なる拡大とホールセール戦略パートナーとの取組み強化
- ・デジタルを活用したオペレーション業務の改革・効率化の実現

地域成長戦略：「北米」改革の完遂

抜本的な収益構造改革による利益体質への転換

■ 売上高
— 営業利益率



M USD	821	929
億円	1,150	1,300
為替レート	140.00円	140.00円

売上高年平均成長率：5%前後

1 ランニングとテニスでNo.1

- ・ 2025年までにランニング専門店でマーケットシェアNo.1
- ・ テニスでは、専門店・スポーツिंगグッズ・チームビジネスへの注力
- ・ 米国ボストンにグローバル商品企画会社を設立、迅速な商品企画開発を推進

2 適切なチャネルミックスによる収益改善

- ・ 適切な販売チャネル戦略の実行により各チャネルの収益最大化
- ・ ホールセールアカウントとのビジネスの質向上

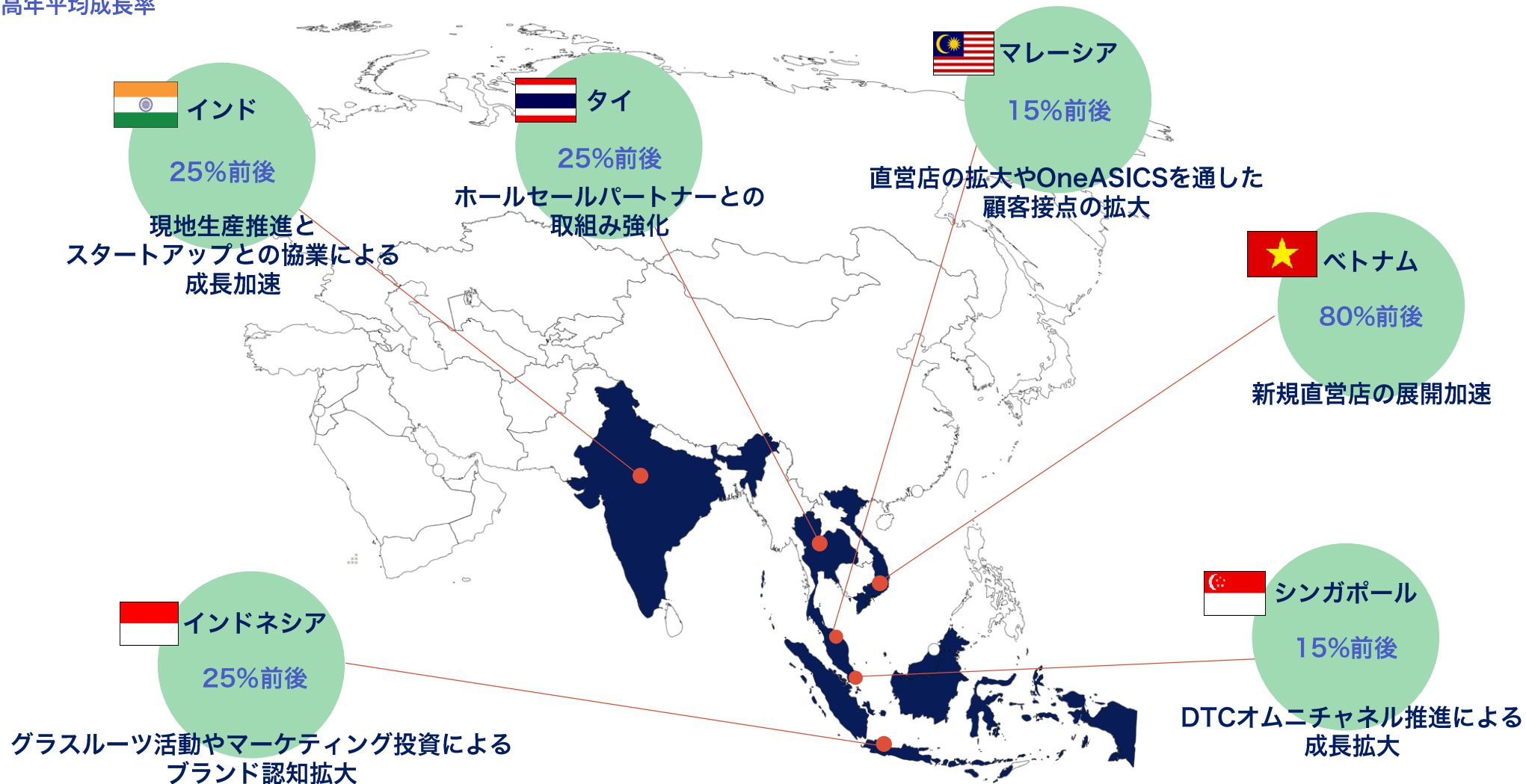
3 ターゲット顧客に向けたプレミアムなブランドへ

- ・ 高付加価値商品への注力
- ・ ランニングエコシステムを構築し、OneASICSやデジタルの活用を通じた顧客生涯価値の最大化

地域成長戦略：高収益地域「アジア」の成長加速

オニツカタイガーも含めた各国売上高1億ドルの早期達成

2023-2026 売上高年平均成長率

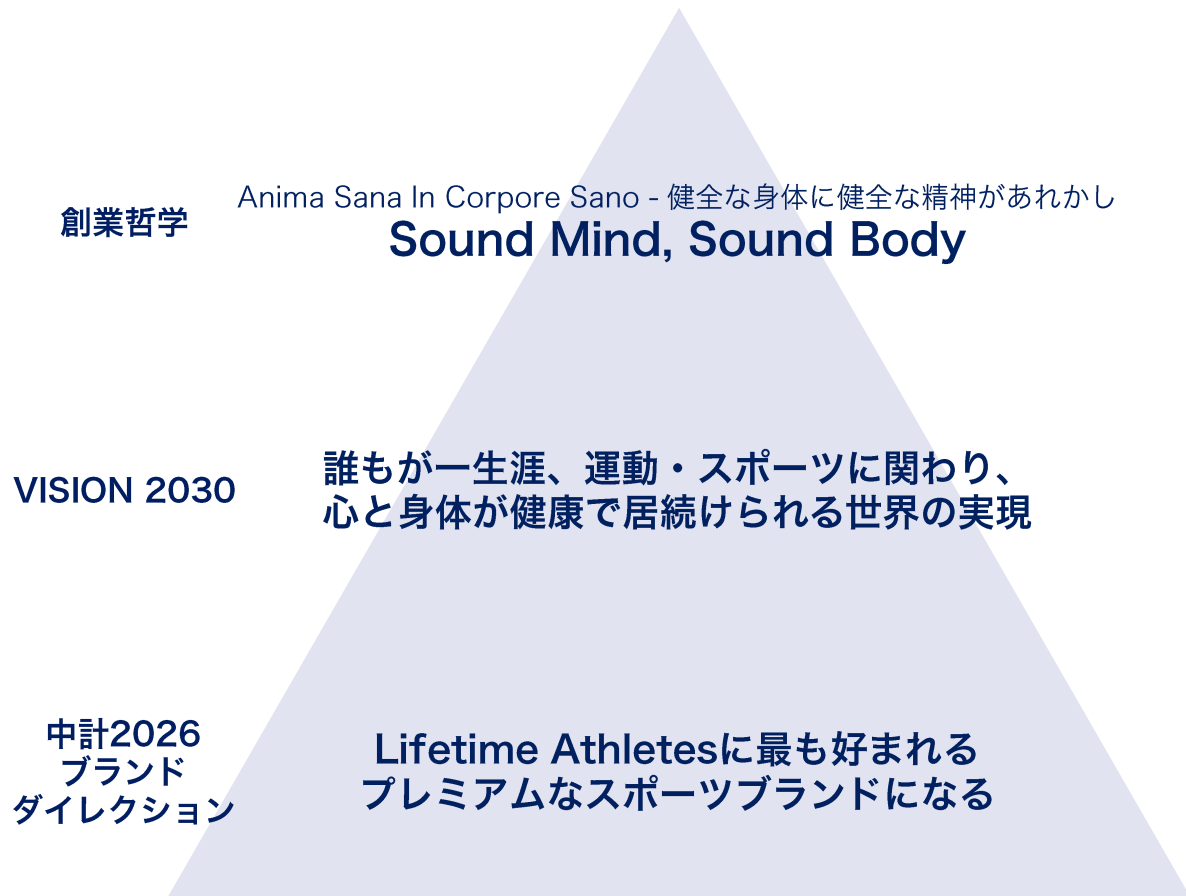


中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. **ブランド体験価値向上：チャネル・エコシステム・イノベーション**
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

ブランド体験価値向上

Sound Mind, Sound Body実現に向けた全社的なブランド戦略の実行



1 DTCを通じた顧客接点の拡大

- ・ OneASICSとデジタルを通じた顧客との直接的なコミュニケーション拡大
- ・ 最適なチャネルミックスの実現と一貫したブランドイメージの構築

2 エコシステム拡充による高付加価値なブランド体験の提供

- ・ 充実したプロダクト、サービスによりLifetime Athletesの自己実現をフルサポート
- ・ 新しいサービスの導入とグローバル展開の強化による顧客体験価値の最大化

3 革新的なプロダクト・サービス・ビジネスモデルの創出

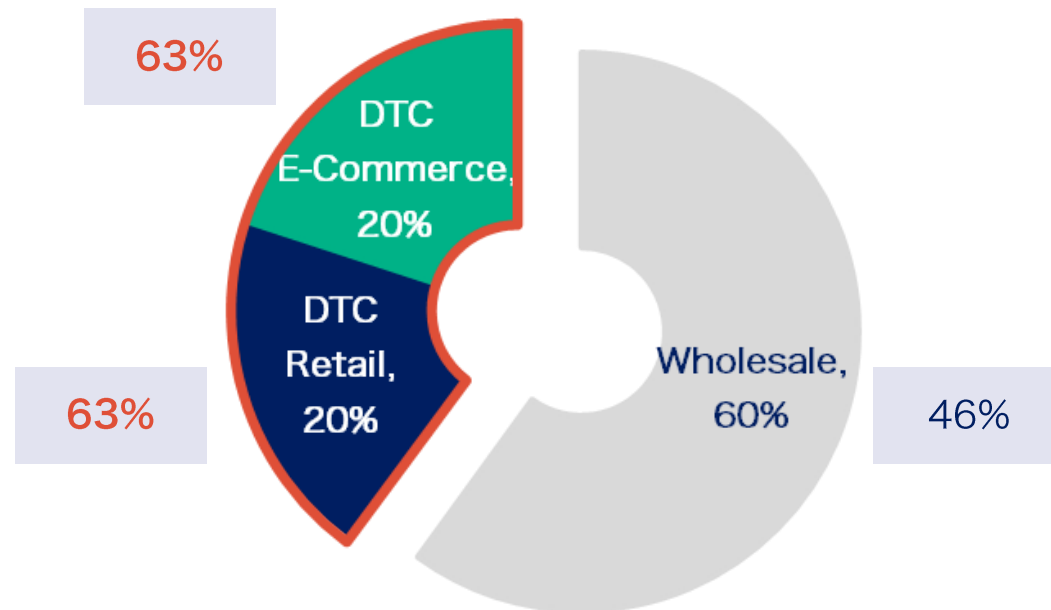
- ・ グローバル商品企画会社設立による更なるイノベーション強化
- ・ デジタル、パーソナル、サステナブルを掛け合わせた新しいビジネスモデルの構築

ブランド体験価値向上：最適なチャネルミックスの実現

OneASICSとデジタルを通じたブランディング強化と粗利益率向上へ

2026年 粗利益率

2026年売上高構成比



1 ランニングエコシステムを通じた新しい顧客接点の創出

- ・世界No.1のレース登録プラットフォームを通じた顧客接点創出
- ・OneASICS会員3,000万人の達成

2 OneASICSを軸としたオムニチャネルの促進

- ・EC：売上高年平均成長率10%以上（2023-2026年）
- ・直営店：ブランド戦略と店舗損益に基づく、徹底した出退店管理
- ・デジタル×リアルによるブランド体験の最大化と粗利益率の更なる改善

3 オペレーショナルエクセレンス

- ・需要予測・プランニング機能の強化
- ・OneASICS会員の一生涯顧客化に向けたデータの活用推進

ブランド体験価値向上：ランニングエコシステムの拡充

No.1レース登録プラットフォームとしてランニングエコシステム拡充と他カテゴリーへの展開



1 ランナーの目標や自己実現をフルサポート

- ・ランニング業界No.1インフラとしてランナー・イベントの体験価値最大化
- ・レースを軸としたデジタル x パーソナルなサービスを提供
- ・ランニングステーションサービスの拡大を検討

2 地域事業会社との連携強化

- ・各地域事業会社でDTCオムニチャネル連携
- ・グローバル戦略を踏まえた地域ごとのユニークなサービスを提供

3 エコシステム2.0

- ・決済、旅行、リカバリーなど、新しいサービスのPOCを実行
- ・テニスやスポーツスタイルなど他カテゴリーへの展開

ブランド体験価値向上：イノベーションの強化（プロダクト）

商品企画開発機能をグローバルで強化



1 グローバル商品企画会社設立

- ・ プロダクトマネジメント・デザイナー・研究開発者で構成
- ・ 米国ボストンに設立
- ・ 優秀な人財の確保とスピーディーな商品企画開発プロセス

2 ASICS Design Philosophyの深化

- ・ 科学的なアプローチと人の感覚の両面からなる当社独自の設計思想の深化
- ・ Lifetime Athletesそれぞれの課題をプロダクトで解決

3 サステナブルな商品開発の促進

- ・ 循環型ものづくりの更なる推進に向けた商品の企画開発強化
- ・ CO₂削減に寄与する新素材・技術を通じたイノベーション商品の開発

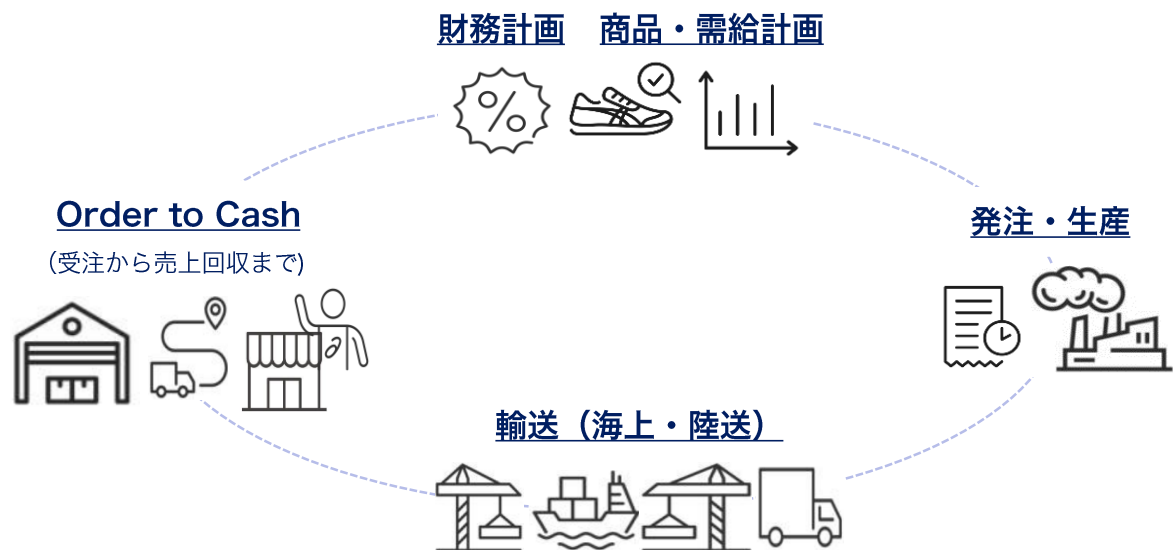
中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス：サプライチェーン改革**
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標

オペレーショナルエクセレンス：サプライチェーン改革

各部門の連携、機能強化を促進し、全社在庫ガバナンスとサプライチェーン全体の最適化を図る

在庫回転期間 (DIO) : **140**日未満 (2023年予測: 170日)



1 需給・在庫最適化支援による収益性向上

- ・データ活用による需要計画精度の向上
- ・商品計画と生産・販売・在庫計画の連携強化
- ・SKU効率向上

2 SCM全体のオペレーション高度化・効率化

- ・オペレーション改善によるガバナンス体制構築
- ・データ活用最大化に向けたマスターデータマネジメント強化
- ・生産体制の最適集約化と調達リスク管理

3 海上輸送費の適正化

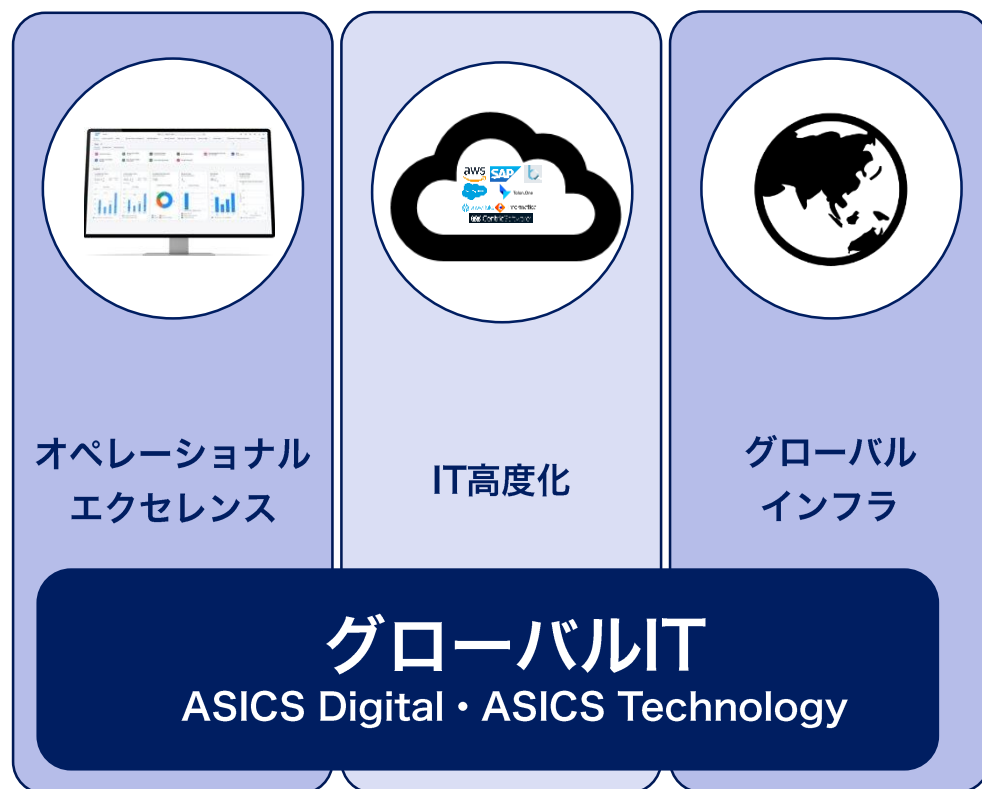
- ・最適なフォワーダー（輸送業者）選定
- ・輸送状況の可視化改善

中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化：デジタル・サステナビリティ・人的資本・財務・ガバナンス**
 - f. 指標

経営基盤強化：デジタルの推進

真のデジタルドリブンカンパニーへ



1 データを活用したオペレーショナルエクセレンスの追求

- ・ グローバルで統一された基幹データを全部門・地域で戦略的に活用
- ・ 全社規模のBI*・Analytics利用推進により、PSI全方位で経営判断に貢献
- ・ 生成AIなど最新テクノロジーの活用

*BI：Business Intelligence（よりデータに基づいた意思決定を行う仕組み）

2 GIEを先導しながらグローバルでのIT高度化

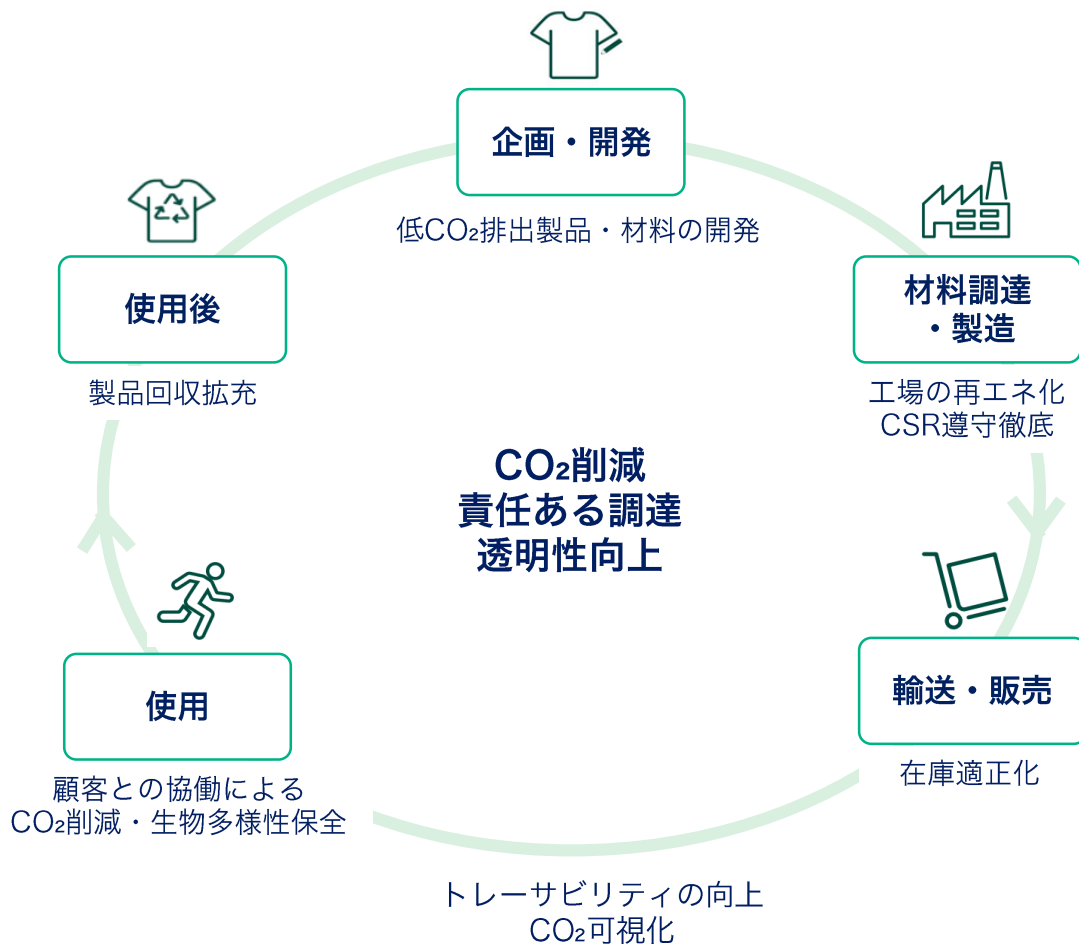
- ・ DTCでの顧客体験高度化のためのプラットフォームの強化
- ・ OneASICS・ランニングエコシステムを推進するデータ連携

3 グローバルで最適化されたセキュリティ・インフラサービス

- ・ 全社レベルのガバナンスによるセキュリティとIT品質の高度化
- ・ デジタル・情報セキュリティリテラシーの更なる向上

経営基盤強化：サステナビリティ

成長戦略に沿ったCO₂削減推進、責任ある調達の徹底、透明性向上



1

2030年CO₂排出量63%削減(2015年比) に向けた 取組み強化

- ・循環型ビジネスモデルの構築とサプライチェーンでのCO₂排出量削減
- ・GEL-LYTE III CM 1.95の学びを活かした低CO₂排出製品・材料の開発
- ・顧客との協働によるCO₂削減・生物多様性保全

2

責任ある調達と人権の尊重

- ・サプライチェーンでのCSR基準遵守の徹底
- ・サプライヤーの自律的CSRマネジメント能力の向上
- ・バリューチェーンでの人権デューデリジェンスの実効性向上

3

開示強化による透明性向上

- ・デジタルを活用したサステナビリティデータ管理体制の強化
- ・CO₂可視化、トレーサビリティ、非財務情報の開示強化

経営基盤強化：人的資本投資の強化

多様なバックグラウンドを持つ優秀な人財が思う存分力を発揮できる環境の整備



1 従業員によるSound Mind, Sound Bodyの体現

- ・ 業界最高水準の報酬体系の実現
- ・ 従業員のWell-being推進により、エンゲージメントの高い職場を実現
- ・ デジタルを活用した多様な働き方と成長機会の提供

2 グローバルでダイナミックな人財活用

- ・ 全世界からグローバルで活躍できる人財を発掘・育成・登用
- ・ オペレーショナルエクセレンスを踏まえた最適人員数の実現
- ・ 適材適所に人財を配置し、人件費比率13%を実現

3 Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) の推進

- ・ 女性管理職比率の向上
- ・ 障がい者雇用の促進と環境の整備
- ・ 多国籍な役員構成の実現

資本効率を追求するとともにアシックスの更なる成長をファイナンス面から実現

1 成長投資資金の適切な配分

- ・ 中期経営計画2026の成長戦略遂行をファイナンス面からリード

2 資本効率の更なる向上

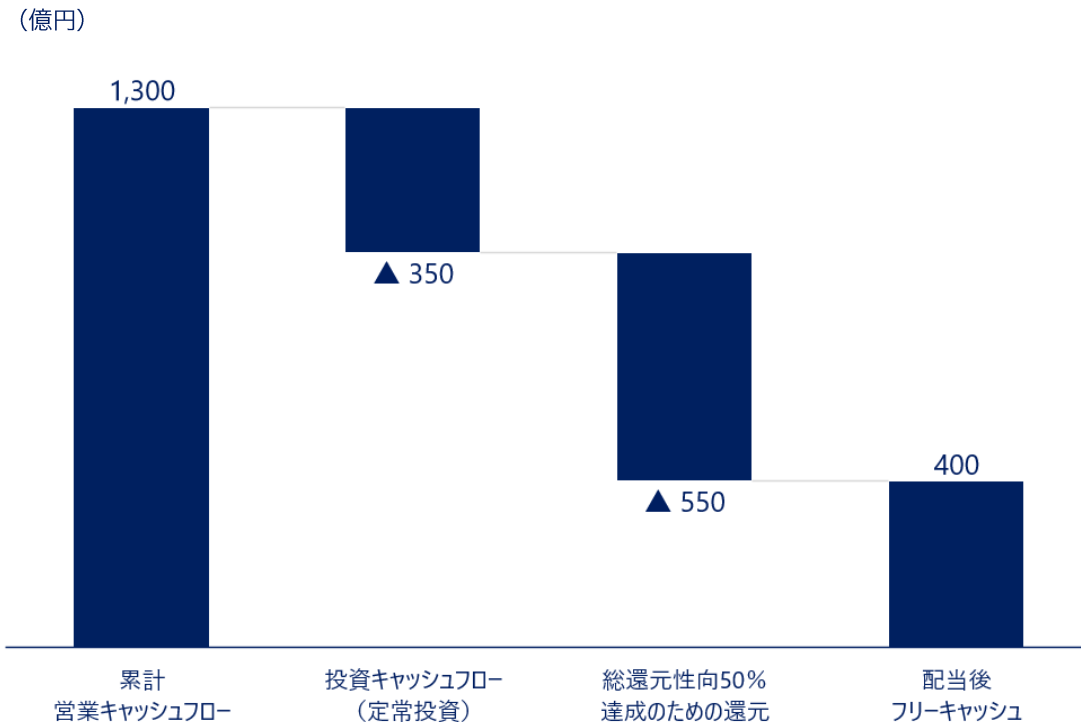
- ・ 資本水準の最適化
- ・ 在庫水準の適正化等による営業キャッシュフローの最大化

3 還元と成長の適切なバランス

- ・ 総還元性向を50%に設定するとともに累進配当を実施
- ・ 成長投資との両立

経営基盤強化：キャピタルアロケーション

3年間のキャッシュフローの見通し



1 ランニングエコシステムへの投資

- ・顧客データプラットフォーム
- ・ロイヤリティプログラム
- ・アプリ開発、決済機能など

2 成長市場への投資

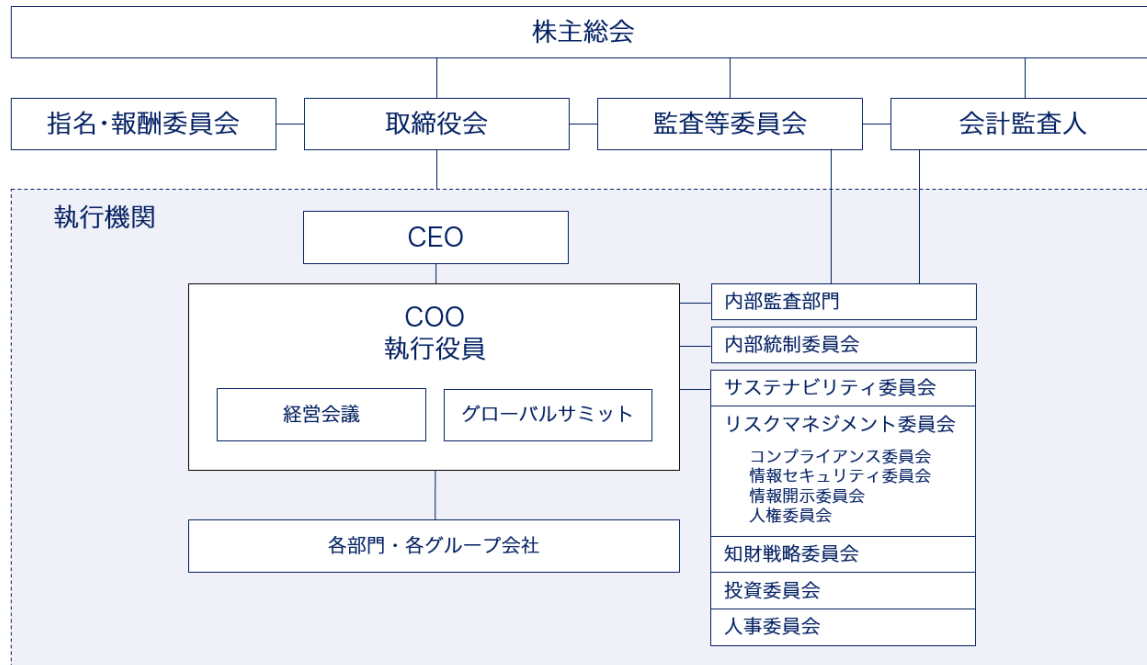
- ・高成長地域でのオムニチャネルやCRM
- ・生産体制の強化など

3 経営基盤への投資

- ・基幹システムアップグレード
- ・サプライチェーンマネジメントシステム
- ・新会社設立など更なるグローバル化とデジタル推進に向けた投資

経営基盤強化：ガバナンス

事業目標達成に向けたアシックスらしいガバナンス体制の構築



1 コーポレートガバナンス体制の進化

- ・ CEO・COOの新コーポレートガバナンス体制へ
- ・ 取締役会の管理監督機能向上に向けた議論の更なる充実化
- ・ 株主含むステークホルダーとの持続的且つ双方向のコミュニケーション
- ・ 内部統制のグローバルでの更なる充実化

2 グローバル一体経営を支えるガバナンス

- ・ 本社と地域事業会社がグローバルで経営課題及び進むべき方向性を議論し共有する会議体の設置（グローバルサミット）
- ・ 本社と国内・地域事業会社による人的資本・知的資本のボーダーレスな活用を通じたグローバル一体経営の推進

3 ESG経営の推進

- ・ 時代認識及び企業理念を反映した9つのマテリアリティに沿った持続的企業経営の推進
- ・ 人的資本、知的資本を始めとした非財務情報に関する開示の強化

中期経営計画2026 アジェンダ

1. Executive Summary
2. 2026年の時代認識とアシックスのマテリアリティ
3. 中期経営計画2026
 - a. Global Integrated Enterpriseへの変革
 - b. グローバル成長
 - c. ブランド体験価値向上
 - d. オペレーショナルエクセレンス
 - e. 経営基盤強化
 - f. 指標**

中期経営計画2026 指標

中期経営計画2023で利益体質・成長軌道への転換を実現
中期経営計画2026では「Global Integrated Enterprise」への変革による更なる収益拡大

項目	指標	2023年 当初目標	2023年 予測	2026年 目標
ブランド	OneASICS会員数	500万人	900万人	3,000万人
	DTC比率	目標未設定	38%	40%以上
収益性	営業利益	250億円	520億円	800億円以上
	営業利益率	6.0%	9.1%	12%前後
成長性	売上高年平均成長率	目標未設定	18%	7~10%
在庫効率性	在庫回転日数（DIO）	目標未設定	170日	140日未満
資本効率性	ROA	4.0%	6.3%	10%前後
株主還元	総還元性向	中計期間で50%以上	中計期間で50%以上	中計期間で50%
社会	社員エンゲージメントスコア	目標未設定	65	70
	障がい者雇用比率（日本国内）	目標未設定	2.7%	4.0%
	女性管理職比率	35%	38%	40%以上

