

企業名： 株式会社アシックス

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

非常に理解できる。創業哲学である「健全な身体に健全な精神があれば（Anima Sana In Corpore Sano）」を出発点とし、ブランドスローガンである[Sound Mind, Sund Body]のもとで、「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」を目指す姿として明確に掲げられている。この理念は、製品・サービスから財団の設立、環境への対応に至るまで、アシックスの活動に一貫して据えられており、報告書全体を通じて将来像が読み手に伝わる構成となっている。

また、中期的な到達点として、中期計画 2026 が掲げられている。注目すべきは、2024 年に当初目標を 2 年前倒しで達成したことを受け、2024 年 11 月に財務指標を上方修正している点だ。具体的には、営業利益を当初の 800 億円以上から 1,300 億円以上へ、営業利益率を 12%前後から 17%以上へ、ROA を 10%前後から 15%前後へと引き上げられており、定量的な目標がわかりやすく据えられている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

戦略性は理解できる一方で他社との定量的な比較がなく、わかりづらい。具体的には、「Sound Mind, Sound Bode」を軸に、プロダクトの訴求にとどまらずキャンペーンなどを通じてブランド体験価値の向上を図るブランド戦略、選手の身体や動作を観察・分析して製品開発に活かす独自の設計思想である「Human Centric Science」のもと、神戸のスポーツ工学所を核にトップアスリートと共創する研究開発戦略、IP ランドスケープを活用し特許・意匠・商標を計画的に取得してブランド自体を最大の知的財産として保護する知的財産戦略、そして OneASICS やランニンフエコシステムを通じて顧客との直接的な接点とデータを蓄積するデジタル戦略などが掲げられ、それぞれの強みと相互の連関を理解しやすいものとなっている。

しかし、これらの優位性が競合に対してどの程度優位なのかを示す客観的な裏付けに乏しく、わかりづらい。報告書では「営業利益率は業界トップの水準」「世界 No.1 を目指す」といった表現が繰り返されているものの、ナイキやアディダスといった主要競合との収益性・市場シェア・ブランド力を比較する定量データが示されておらず、優位性の度合いは読み手が外部情報で補わざるを得ない。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

持続できる要因は非常にわかりやすい一方で、楽観的な記述が中心で、持続性を脅かす要因

の掘り下げはやや不足している。

持続性を支える要素としては、競争優位の源泉である「Human Centric Science」と30年以上にわたり蓄積した足型・身体動作データは模倣が難しく、2024年にボストンへ設立したASICS Creation CenterやグローバルR&Dネットワークの構築によって、優位性を継続的に強化する姿勢が占めさ r テイル。知的財産面でも、IP ランドスケープを活用したポートフォリオ構築に加え、インド・中国で「ASICS」が著名商標に認定されるなど、ブランドの法的保護が進んでいる。さらに、OneASICS 会員数を2026年に3,000万人へ拡大する目標や、基幹システム統合・AI 活用によるデータ主導型経営への投資は、優位性を将来にわたって再生産する仕組みとして機能している、といったことが読み取れ、持続性の要素が理解しやすい報告書となっている。

しかし、持続性を揺るがしかねないリスクの分析は手薄である。急成長をけん引するスポーツスタイルやオニツカタイガーはファッション性への依存度が高く、トレンドの変化に左右されやすいという構造を持つが、報告書はこれを「特定製品群への偏りの是正」という課題として認識するにとどまり、定量的な検討までには踏み込んでいない。また、米国関税政策、為替変動、地政学リスクといった外部環境への感応度も高く、TCFDのシナリオ分析で財務影響が示されているものの、業績がどの程度構造的で、どの程度一時的なものであるかという内訳が明確でない。結果として、優位性を維持・強化する施策は理解できる一方、それをどこまで維持するかを判断する材料として、ネガティブな要因への言及が不足していると感じた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか 思う。

人材戦略において、従業員一人一人が「Sound Mind, Sound Body」を体現する存在であることを重視し、2025年にウェルビーイング推進部を新設するとともに、プロフィットシェア型賞与や譲渡制限付株式インセンティブといった業界最高水準を志向する報酬体系を整備している。利益還元を通じて、成長意欲を後押しする環境が整えられていることがわかる。

スキル向上の観点でも、次世代リーダー育成プログラム「ASICS Academy」や、計画的なジョブローテーション・海外アサインメント、グローバルで高い専門性が求められる「GIEポジション」への登用、全社員のデジタルリテラシーを底上げする「ASICS Digital Knowledge Run」などが用意されている。加えて、経営会議の使用言語を英語とし、外国籍役員を登用するなどダイバーシティとグローバル化が実際に進んでおり、グローバル×デジタルの最前線で実践的に専門性を磨きたい人材にとって、自身の資本価値を確実に高められる環境だと判断できる。

一方で、これらの施策は選抜型・幹部候補を中心とした記述が多く、一般従業員のキャリア形成やリスクニングの全体像、エンゲージメントスコアの具体的な改善施策については火

事が限定的である。したがって、自分がどの層でどのような成長機会が得られるかについては、入社後の配属や役割に左右される面があると感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

最大の長所は、ビジョンが明確で理解しやすい点だ。「Sound Mind, Sound Body」から中期経営計画 2026 の GIE への変革、さらに業界 No.1 という到達点までが筋道立てて載っており、会社の目指す姿を直感的に掴むことができた。CEO・Coo・CFO がそれぞれの視点でメッセージを分担し、財務・非財務・資本政策が有機的につながっている構成もわかりやすかった。

加えて、政策保有株式の全売却・株式売り出し・財団設立といった資本政策を特集して深日利子、議決行使助言会社 ISS の反対推奨に対する自社の見解まで開示している点は誠実で、「ガチンコ経営」という姿勢を透明性高く体現していると感じた。社外取締役と投資家・アナリストの座談会など第三者視点を取り込んだ構成も、経営の客観性を担保していて好印象だった。

改善余地については、統合報告書を多く見たわけではないという前提つきではあるが、マイナス面への言及が少ないように感じた。全体的に成功体験を強調するトーンが強く、好調なスポーツスタイル・オニツカタイガーの反落リスクや特定ヒット商品への依存、強豪との劣後店といったネガティブな要因への掘り下げが手薄である。また、業界トップ水準を謳う一方で、競合との収益性・シェアを対比する定量データがなく、強みの相対的な位置づけが読み取りにくい。いい情報と課題がバランスよく示されると、開示の信頼性がより一層高まると考える。