

第150回 全国経営者セミナー

世界で戦うアシックスの「創業哲学と経営改革」



株式会社アシックス
代表取締役会長CEO
廣田 康人

2025年7月23日



AGENDA

01 | 自己紹介・会社概要

02 | グローバル戦略

03 | カテゴリー経営

04 | C-Project

05 | 資本コストを意識した経営



名前 | 廣田 康人 (68)

出身 | 愛知県

略歴 |

1980 三菱商事株式会社入社

2010 執行役員総務部長

2014 代表取締役常務執行役員 (コーポレート担当)

2018 株式会社アシックス入社、代表取締役社長COO就任

2022 代表取締役社長CEO兼COO

2024 代表取締役会長CEO (現職)

会社概要



社名：**株式会社アシックス**

創業：**1949年9月1日 神戸市にて創業**

資本金：**239億7千2百万円**

事業内容：**各種スポーツ用品等の製造および販売**

従業員数：**8,987名（連結）**

関係会社：**国内14社、海外51社**

1949年：鬼塚商会の設立



鬼塚喜八郎は、戦後の青少年が進むべき道を失っていた時代、
「若者に夢を与えることができる事業を興したい」という想いを抱いていた。

時を同じくして、古代ローマの詩人 ユベナリスの
「Anima Sana In Corpore Sano（健全なる精神は健全なる身体に宿る）」
という言葉に出会い、感銘を受ける。

スポーツは心身をバランスよく育むことができると気付き、
青少年の健全な育成に貢献できるスポーツに人生を捧げることを決意した。

創業者 鬼塚 喜八郎

1977年：株式会社アシックス誕生

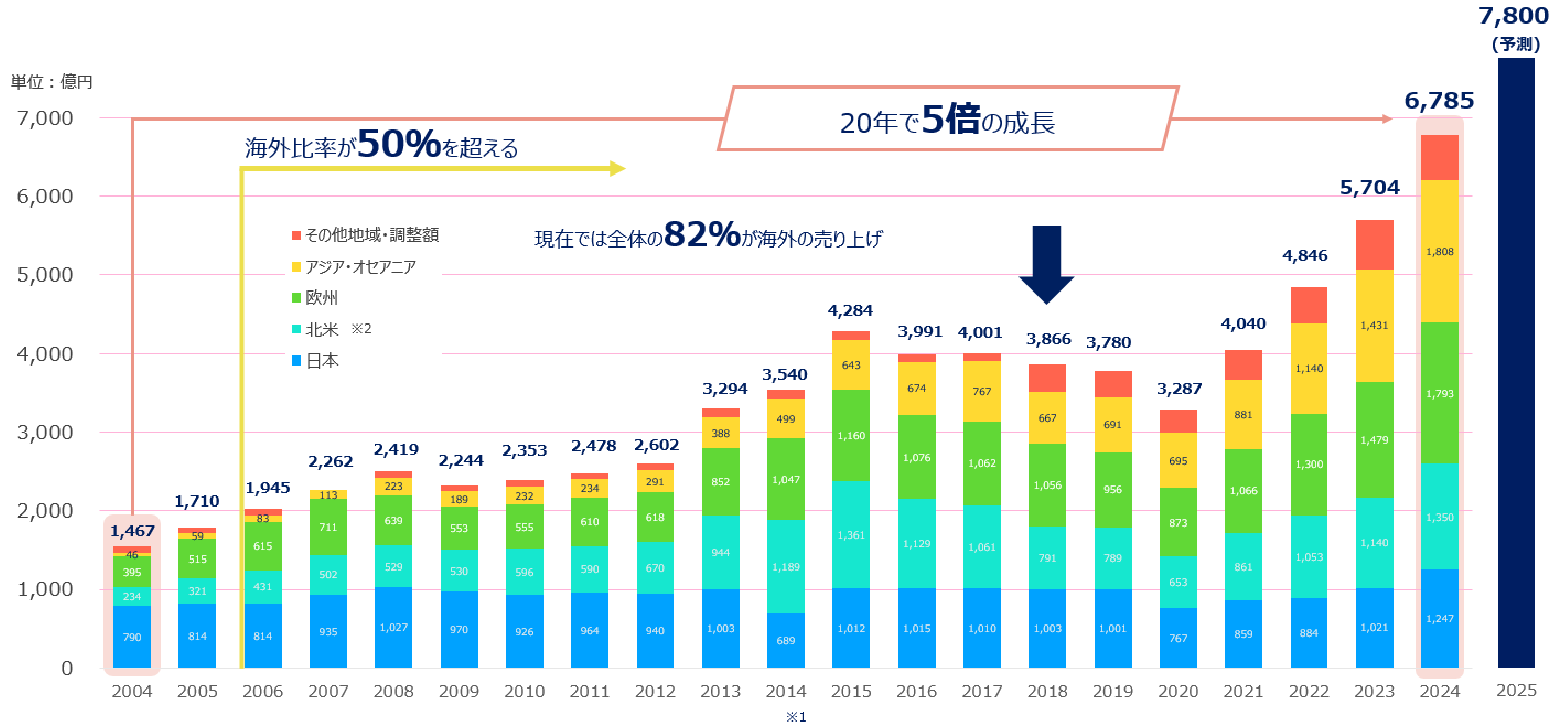
健全な身体に健全な精神があれかし

Anima Sana In Corpore Sano
(A Sound Mind in a Sound Body)



オニツカ株式会社、株式会社ジィティオ、ジェレンク株式会社の3社が対等合併し
総合スポーツ用品メーカー「株式会社アシックス」が発足

業績推移



※1／2014年12月期は決算期変更の経過期間となることから株式会社アシックスおよび国内連結子会社は2014年4月～12月の9ヶ月間、海外連結子会社は2014年1月～12月の12ヶ月間を連結対象期間とする。
 ※2／北米地域は、2019年以前は米州となり南米を含む。

カテゴリー別売上高

ONITSUKA TIGER



APPAREL & EQUIPMENT



SPORTSTYLE

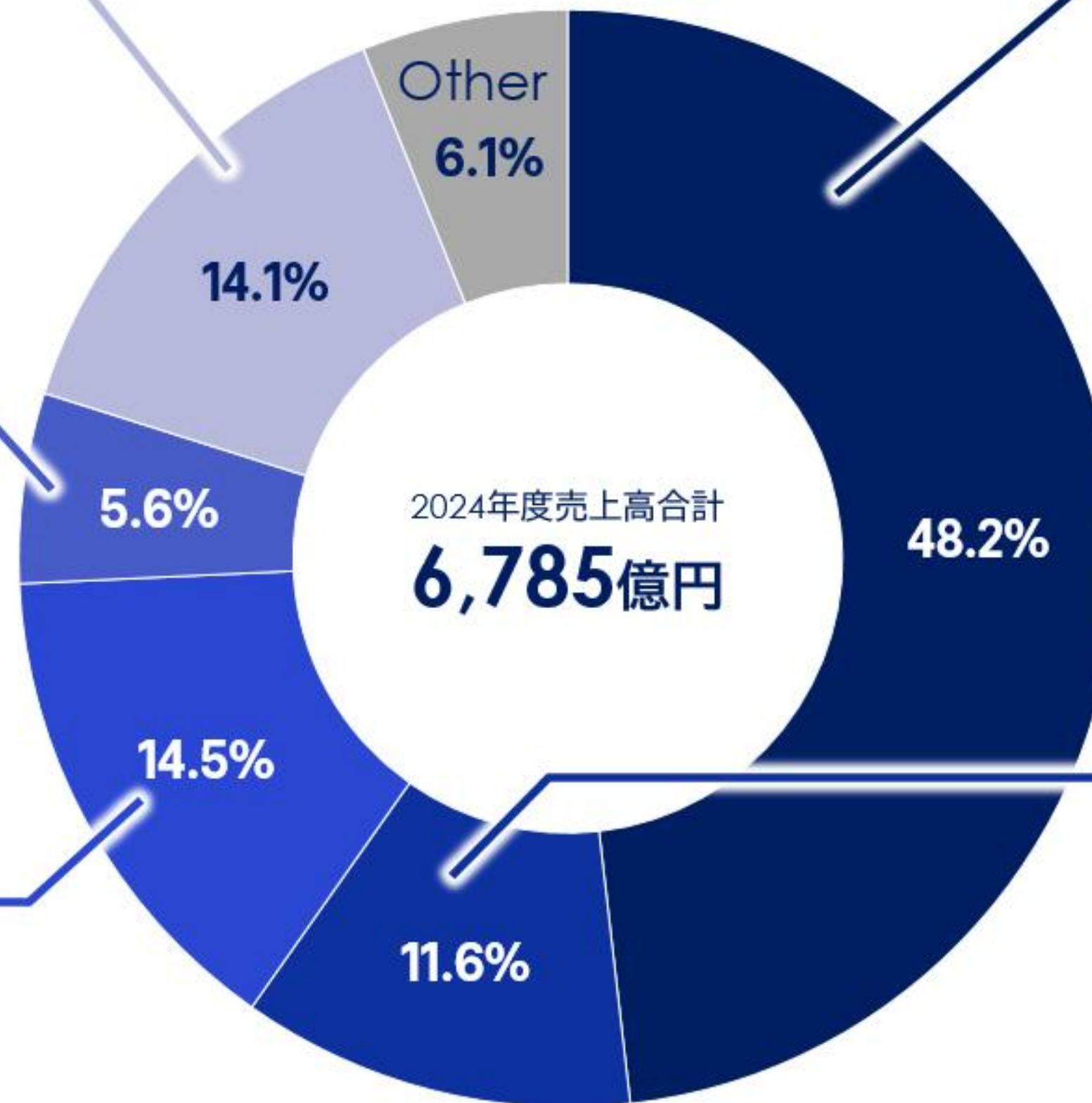


PERFORMANCE RUNNING



CORE PERFORMANCE SPORTS

Tennis, Volleyball, Soccer, Basketball...



PRODUCT

多様なカテゴリーでパーソナライズされた製品を展開

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

テニス



バスケットボール



バレーボール



サッカー

アパレル・エキップメント



PRODUCT

多様なカテゴリーでパーソナライズされた製品を展開

スポーツスタイル



オニツカタイガー



ウォーキング



研究活動（アシックススポーツ工学研究所）

使命

アシックススポーツ工学研究所は、「スポーツで培った知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」というビジョンを具現化する、アシックスの基幹を担う部門である。

「**Human centric science**」にこだわり、人間の運動動作に着目・分析し、独自に開発した素材や構造設計技術を用いることによって、アスリートのみならず、世界の人々の可能性を最大限に引き出すイノベーティブな技術、製品、サービスを継続的に生み出すことを使命としている。

<沿革>

- 1977 技術研究室の設立
- 1980 シューズ基礎研究課の設立
- 1982 シューズ開発センターの竣工
- 1985 スポーツ工学研究所の設立
- 1990 スポーツ工学研究所の竣工
- 2015 新館増設、既存館の改修



■研究分野

人間特性



材料



構造



分析評価試験手法



生産技術



デジタル・サービス





AGENDA

01 | 自己紹介・会社概要

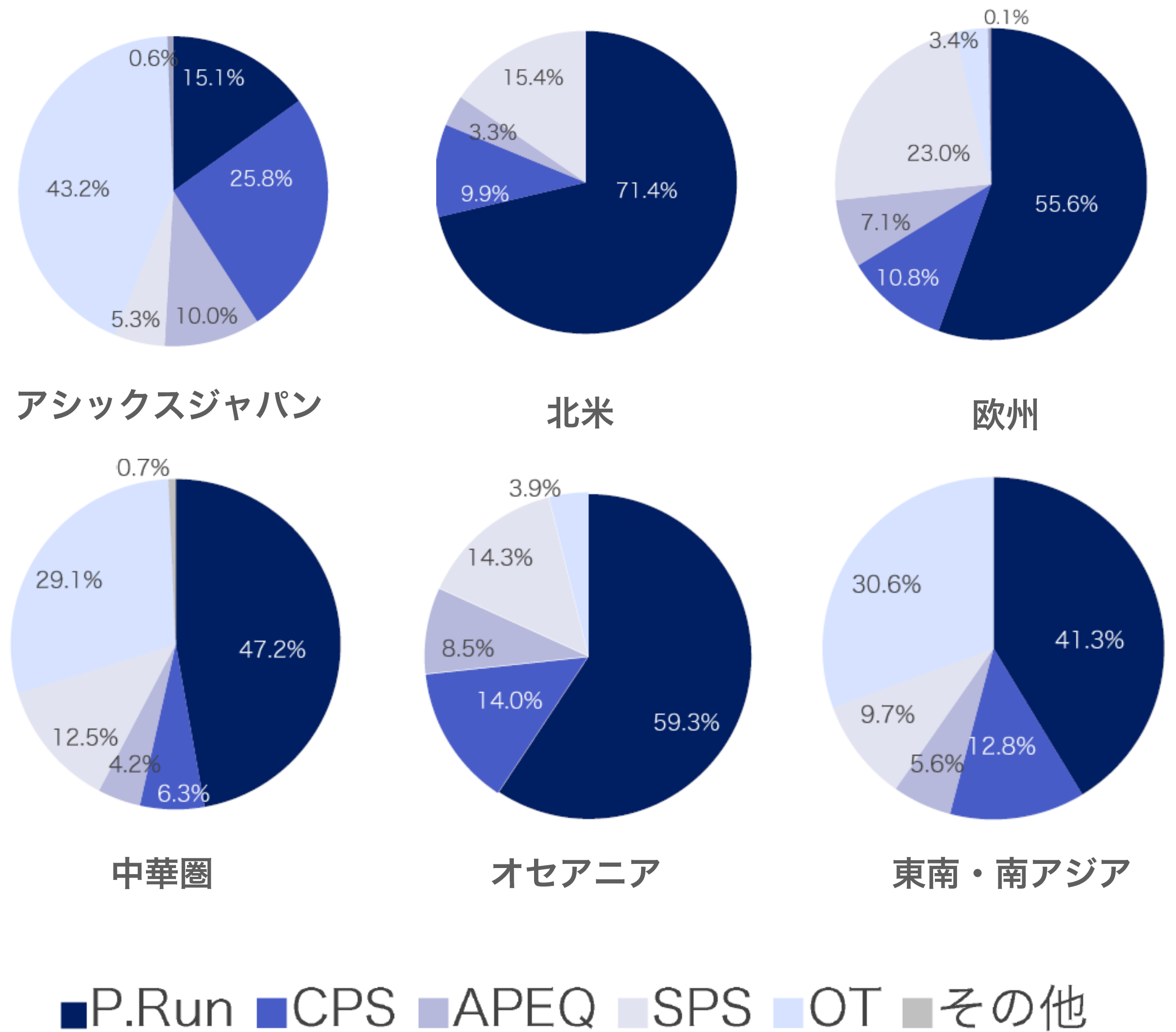
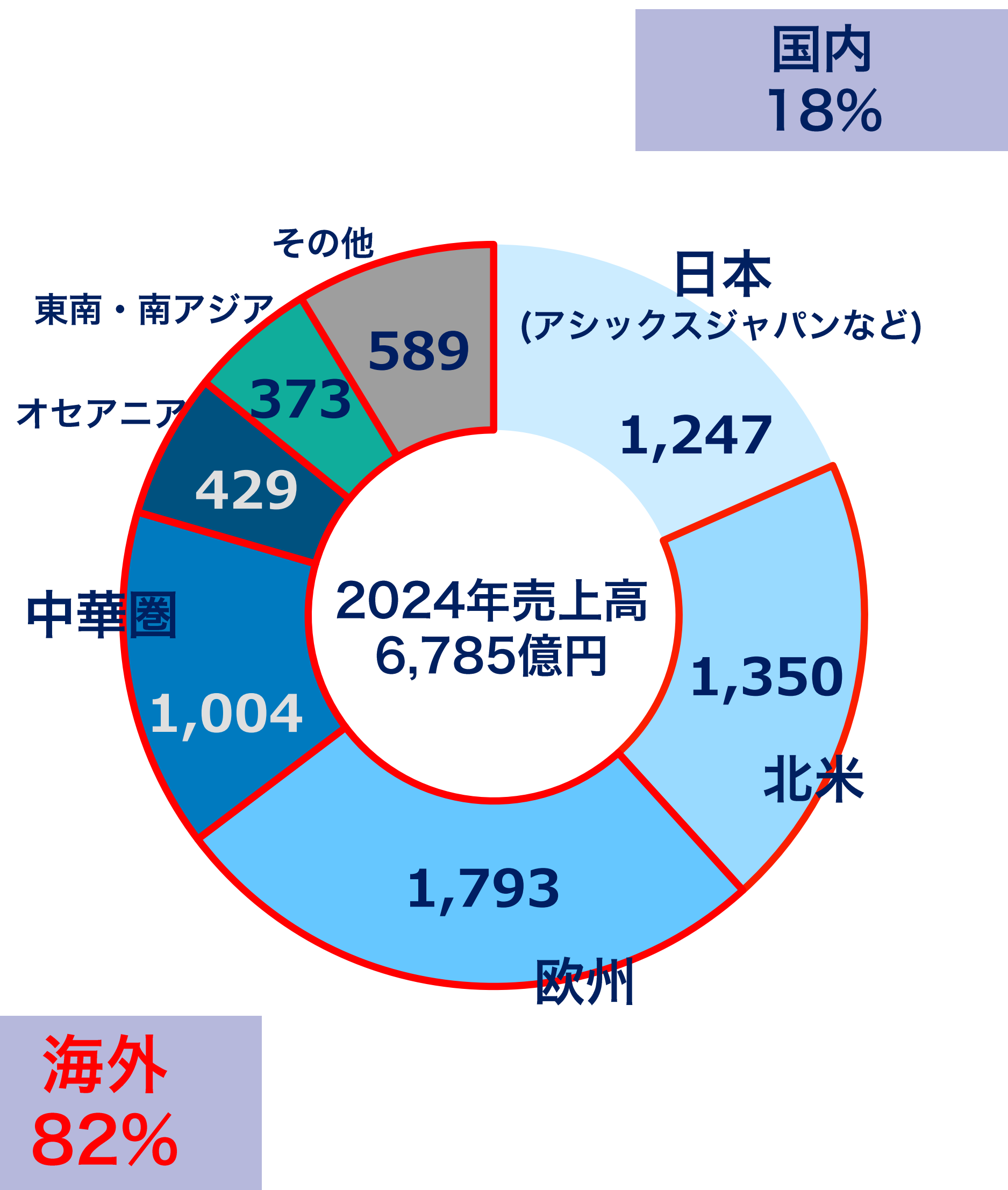
02 | グローバル戦略

03 | カテゴリー経営

04 | C-Project

05 | 資本コストを意識した経営

地域別売上高



グローバル展開

日本、北米、欧州、中華圏、オセアニア、東南アジア、インド、ラテンアメリカ、韓国等に拠点



世界“で”戦う

日本を中心にした世界地図



➡ 視点をどこに置いて世界を見るか

(出所：国土技術研究センター
(<https://www.jice.or.jp/knowledge/japan/commentary02>))

世界“で”戦う

ヨーロッパを中心にした世界地図

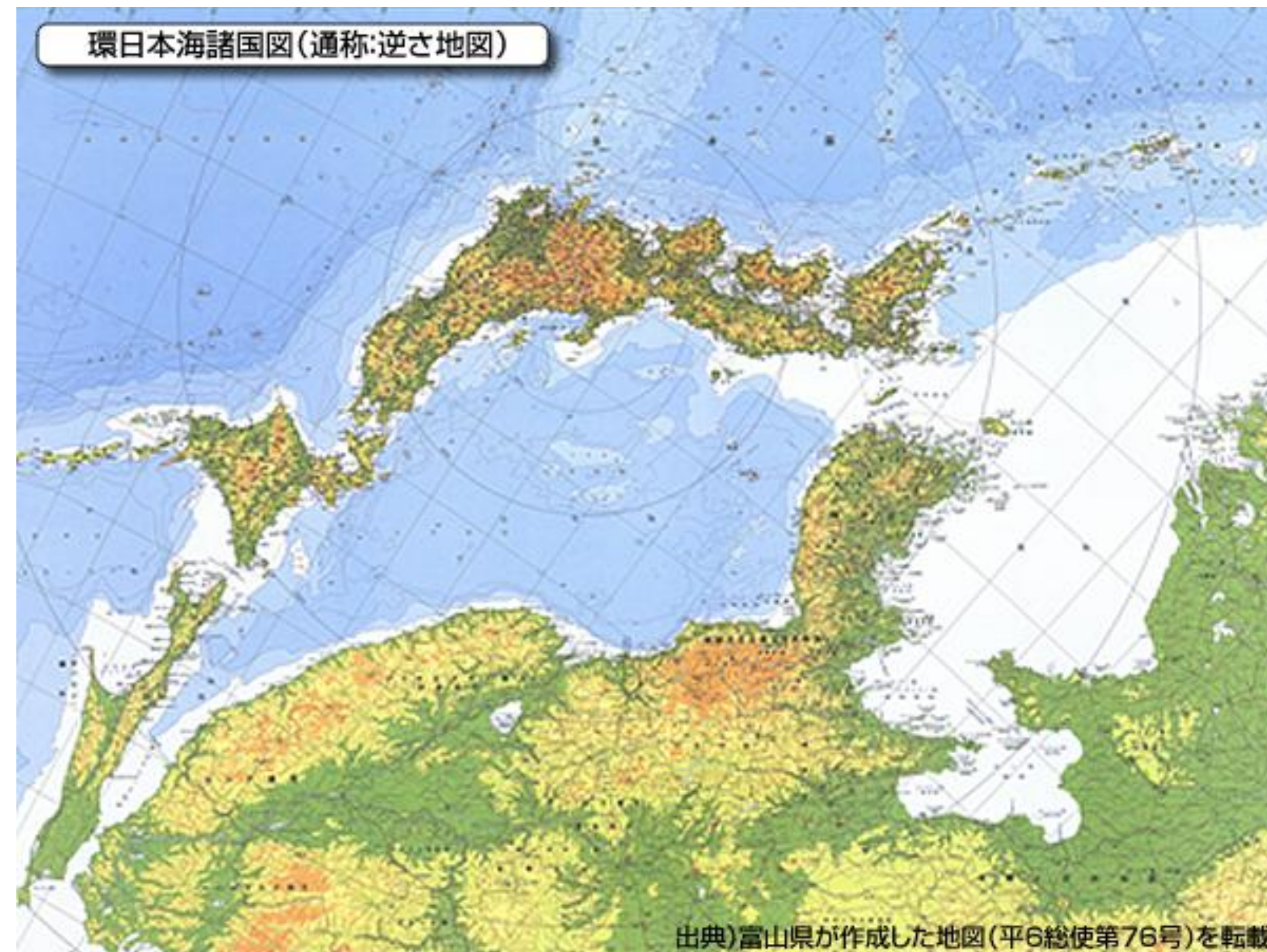


➡ 視点をどこに置いて世界を見るか

(出所：国土技術研究センター
(<https://www.jice.or.jp/knowledge/japan/commentary02>))

世界“で”戦う

ロシアからみた日本



➡ 視点をどこに置いて世界を見るか

(出所：国土技術研究センター
(<https://www.jice.or.jp/knowledge/japan/commentary02>))

世界“で”戦う

地球儀を俯瞰したビジネス



(出所：東急ハンズ (<https://hands.net/goods/4580541468041/>))

世界“で”戦う

本社は 創業の地・神戸に



(出所：東急ハンズ (<https://hands.net/goods/4580541468041/>))



AGENDA

01 | 自己紹介・会社概要

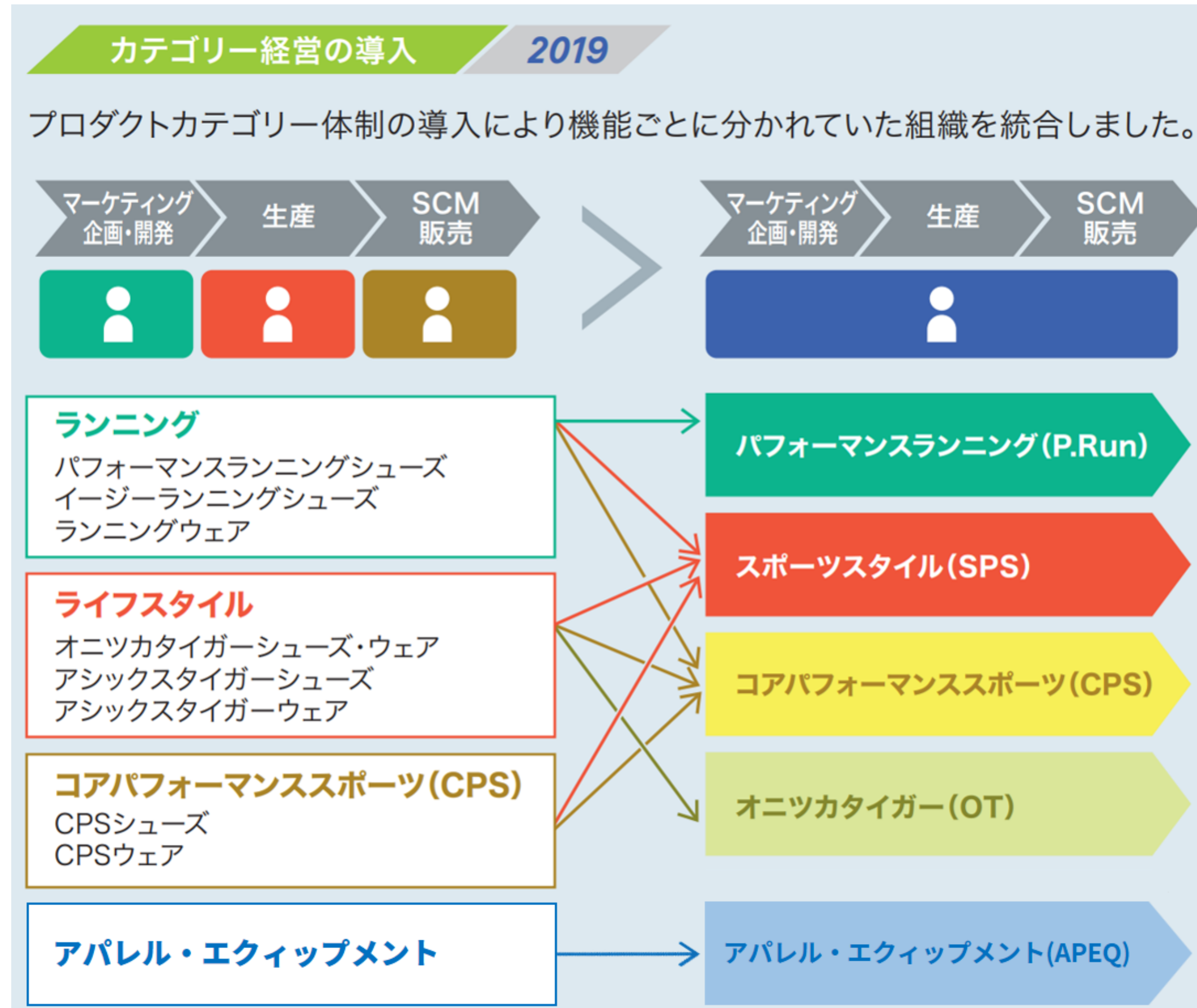
02 | グローバル戦略

03 | カテゴリー経営

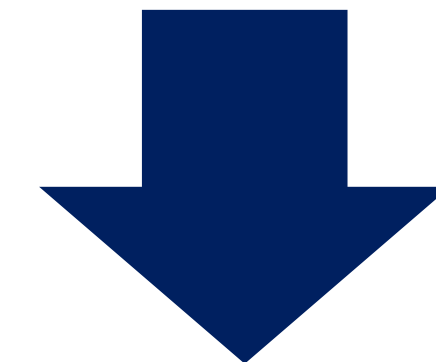
04 | C-Project

05 | 資本コストを意識した経営

カテゴリー経営の導入



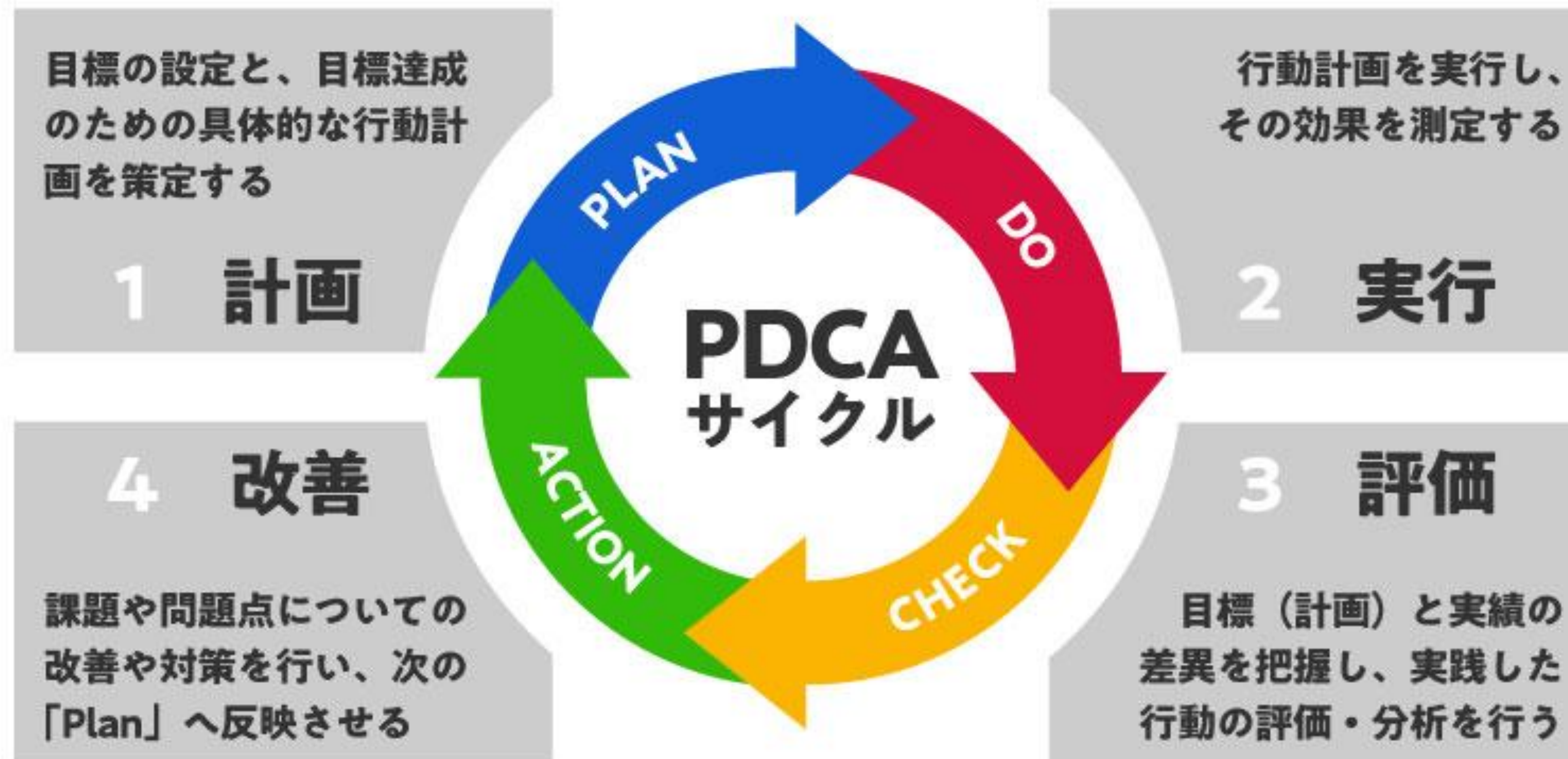
「私は作る人、あなたは売る人」
生産部門と販売部門が
独立した動きをすること



5つのカテゴリーのトップが
製品の企画から生産、販売まで
全ての責任を担う体制

目標に向かって機関を動かす「しくみ」づくり

定期的な会議の設定などにより、自動的にサイクルが回る「しくみ」をつくる



カテゴリー経営：コストオーナー制

カテゴリー経営の仕組みの更なる深化に向け、2021年よりコストオーナー制を導入

狙い

コストオーナー制の導入によりコストコントロールを強化、カテゴリー利益の最大化を目指す

主な取組み

1 カテゴリー利益の最大化

カテゴリーごとの地域・チャネル戦略の実行

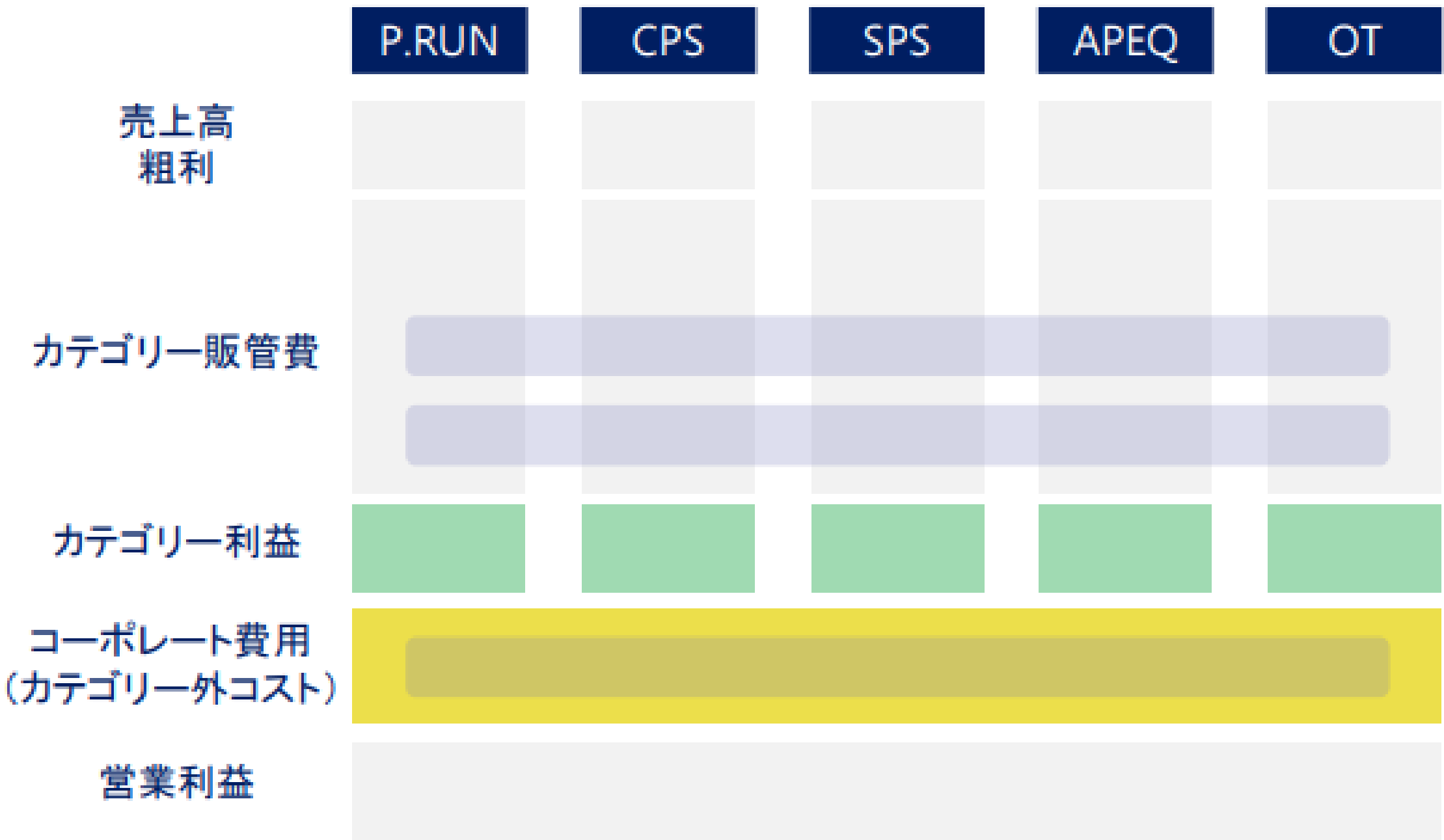
2 コストコントロール強化

コストオーナーによる横串管理のコントロール強化

- ・ 人件費
- ・ 広告宣伝費
- ・ 荷造運搬費
- ・ 販売手数料
- ・ 賃借料・減価償却費

3 コーポレート活動の適正化

カテゴリービジネス支援への
集中とコスト削減



経営改革による業績の伸長

カテゴリー基軸の経営管理体制への移行と、プロダクト・チャネル・リージョンミックスの改善により、業績は回復

アクションプラン

- カテゴリー基軸の経営管理体制を導入
- P.RUNへの集中と収益構造改革の推進
- マニフェスト会議の開始

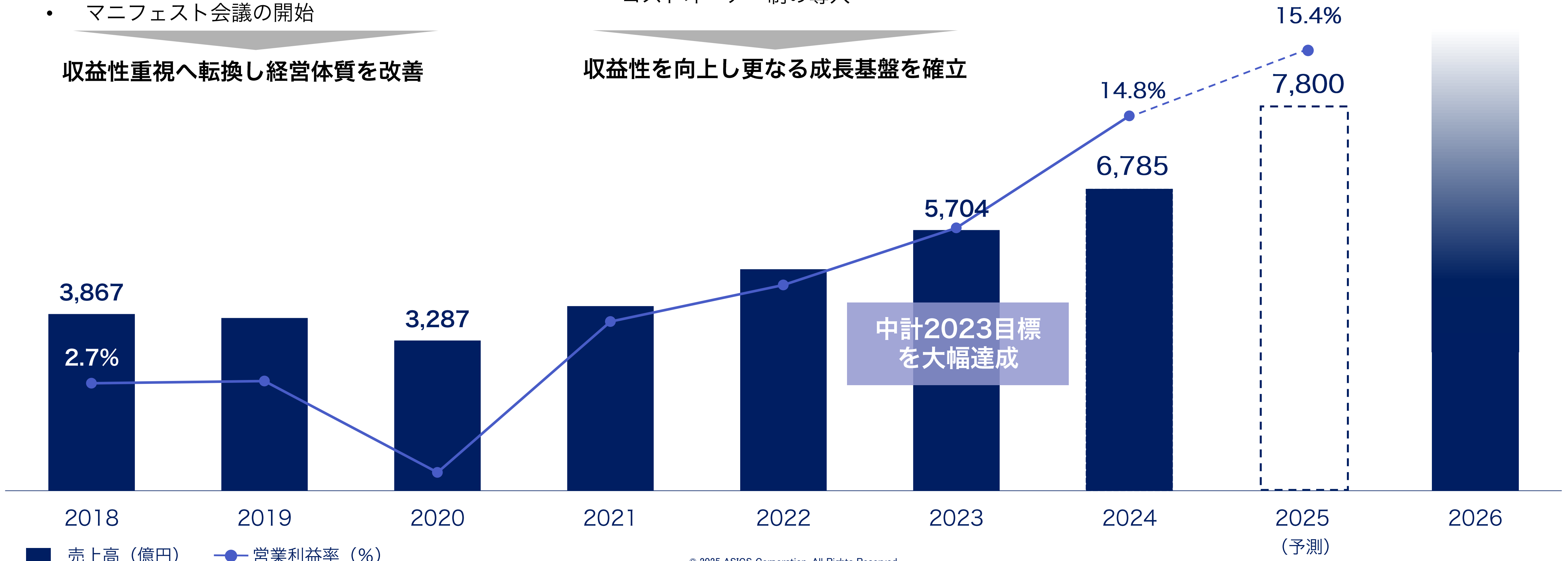
収益性重視へ転換し経営体質を改善

中期経営計画2023

- カテゴリー基軸の経営管理体制の定着
- コストオーナー制の導入

収益性を向上し更なる成長基盤を確立

中期経営計画2026





AGENDA

01 | 自己紹介・会社概要

02 | グローバル戦略

03 | カテゴリー経営

04 | C-Project

05 | 資本コストを意識した経営

頂上奪還作戦 “C-Project”

トップアスリート向けランニングシューズ開発プロジェクト

Feature

アシックスの
価値創造
ストーリー

「METASPEED™ (メタスピード)」シリーズは、
アシックスの強みの源泉である
「ヒューマンセントリックサイエンス」
の考え方を体現した、
トップアスリート向けのランニングシューズ。
製品づくりで重視した考え方や
開発プロジェクトの特色について、
キーパーソンに語っていただきました。

**アシックスの
新たな挑戦。**

トップアスリート向けランニングシューズ

METASPEED™
Cプロジェクト



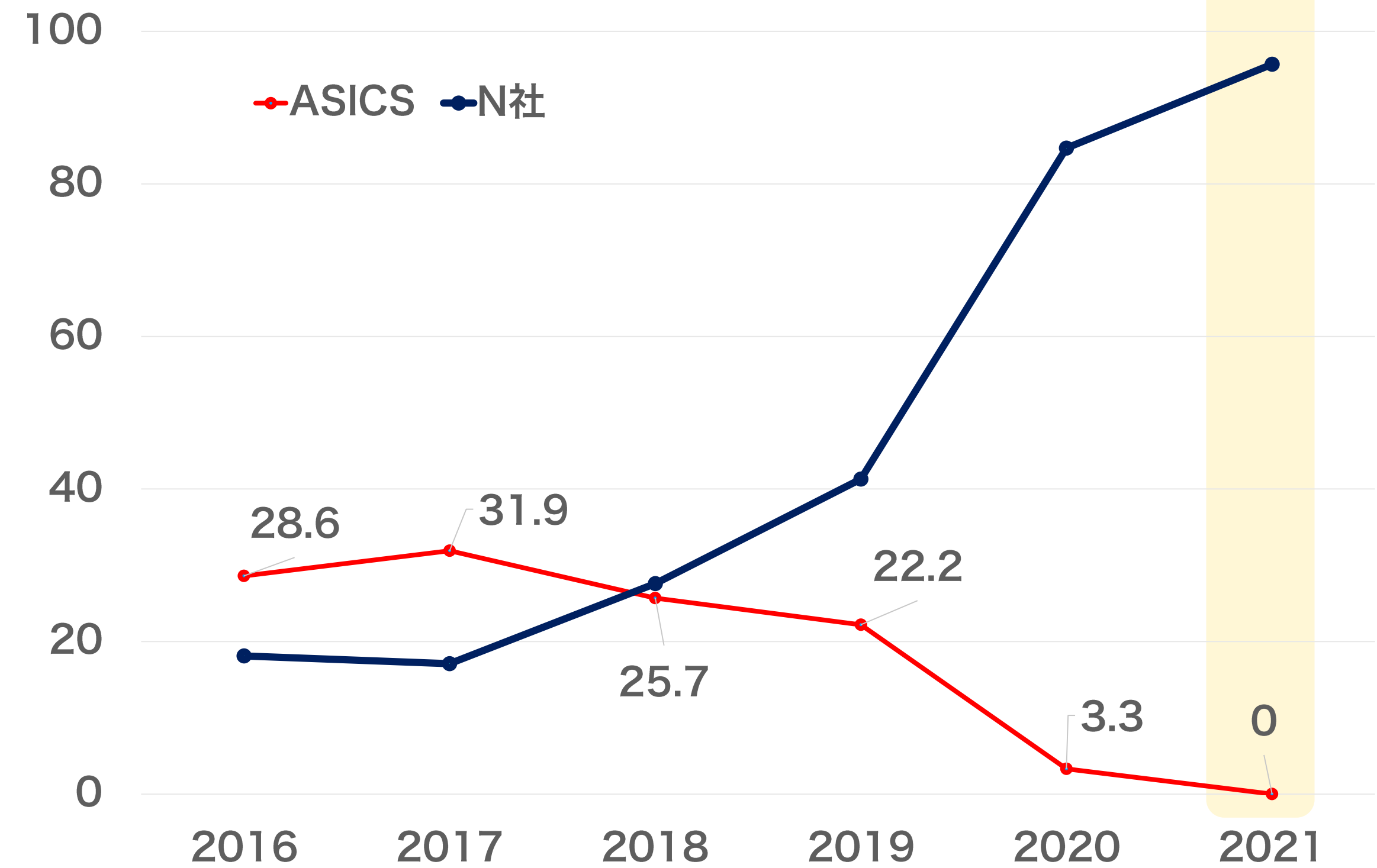
トップランナーのシェア変遷

過去の高シェア率から、“**厚底シューズ**”の登場でシェア0%に

メダル獲得

Year	City	GOL	SIL	BRO
1964	Tokyo			asics
1968	Mexico City		asics	
1972	Munich			
19726	Montreal		asics	
1980	Moscow			
1984	L.A.			asics
1988	Seoul	asics	asics	
1992	Barcelona	asics	asics	
1996	Atlanta		asics	asics
2000	Sydney	asics		
2004	Athens	asics		
2008	Beijing	asics		

新年の大学駅伝におけるシューズシェア推移



(出典 https://media.alpen-group.jp/media/detail/running_210104_01.html)

“C-Project”の発足



2019.11	直轄組織【C-PROJECT】発足
2020.01	活動開始

“C-Project”の発足 創業当時の戦略



創業者 鬼塚 喜八郎

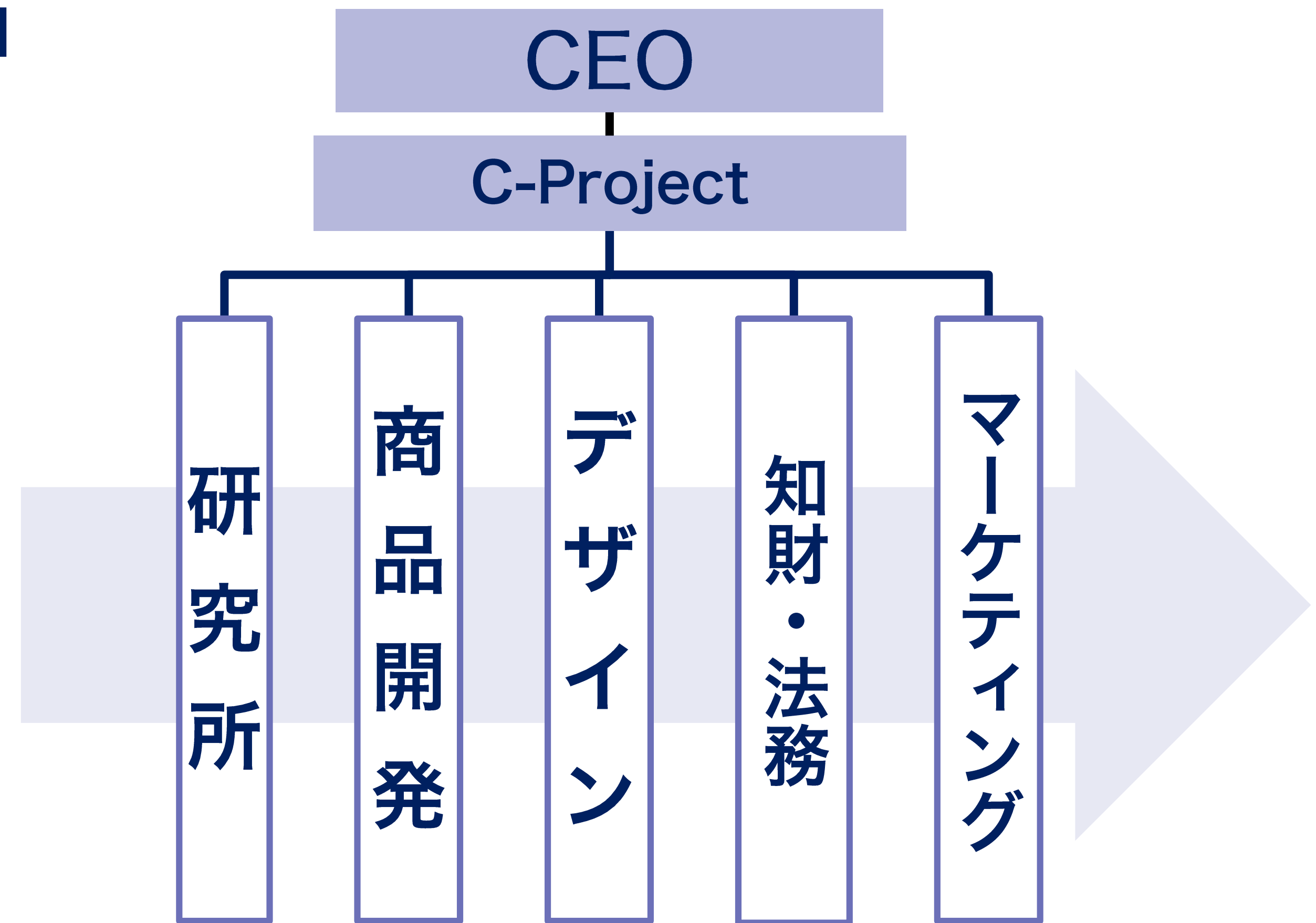
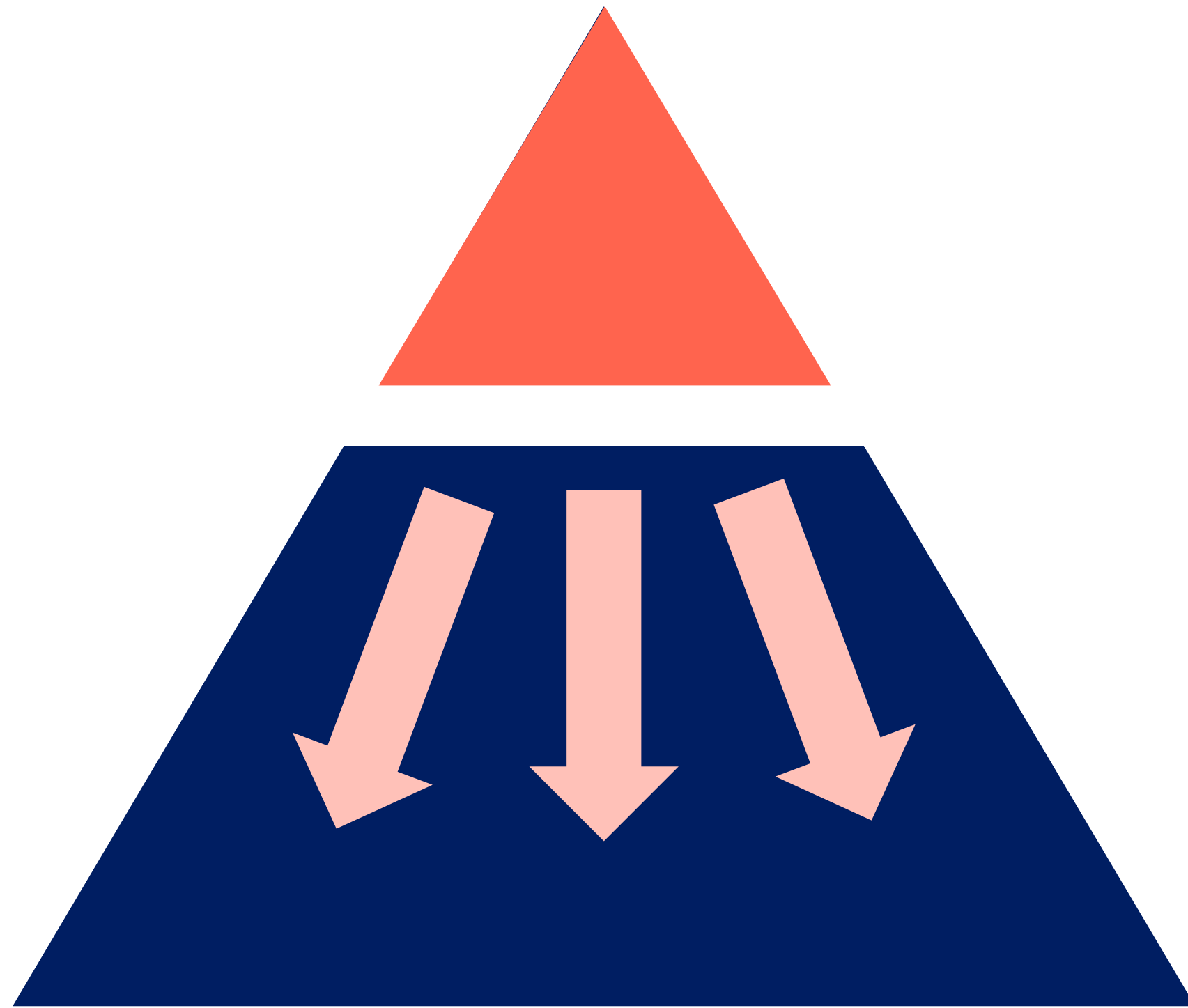
どうせやるなら
一番難しいシューズ
をやるう！

最初に高いハードルを
越えられれば
そのあとも
どんどん超えられる！



社長直轄組織 “C-Project”

「まず頂上(**C**hojo)を攻めよ」



開発ストーリー Product × Athlete

「アスリートの声を聞け」

アシックスの原点となる”パーソナライズ”なモノづくりを常に心がけ
世界中のアスリートとともに、熱い議論を重ね、研究開発に注力



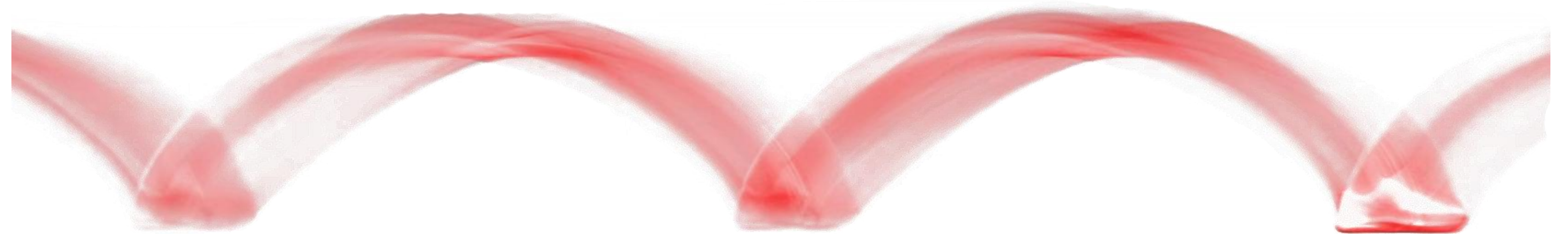
METASPEED

走法に応じて設計したランニングシューズ「METASPEED」シリーズ



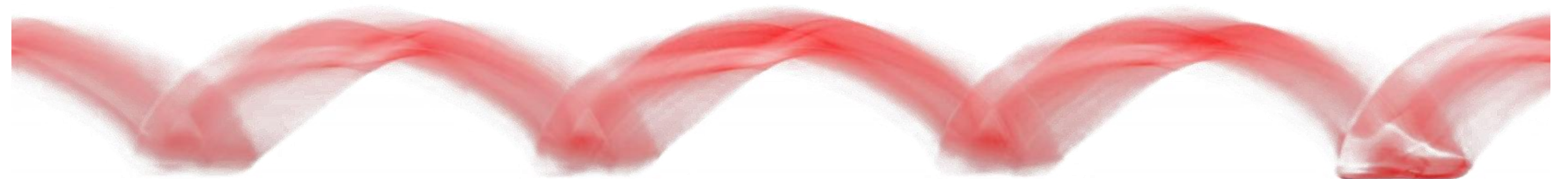
METASPEED SKY

垂直方向への推進力でストライドを伸ばす



METASPEED EDGE

前方向への推進力でピッチを上げる



ストライド型：走行スピードが上がれば上がるほど、歩幅が長くなる(足の回転数は変化が小さい)

ピッチ型：走行スピードが上がれば上がるほど、歩幅が長くなり、足の回転数も上がる

アスリートの育成と獲得 頂上キャンプ



Athlete Camp

Iten(KEN)●、Mammoth(USA)●

Font-Romeu(FRA)●、Kaptagat(KEN)●

好記録の誕生 ランニングでのNo1ポジションを目指して

パリ五輪 マラソン



シェア率大幅増
Bashir ABDI(バシル・アブディ)
選手の銀メダル

パリ五輪 トライアスロン



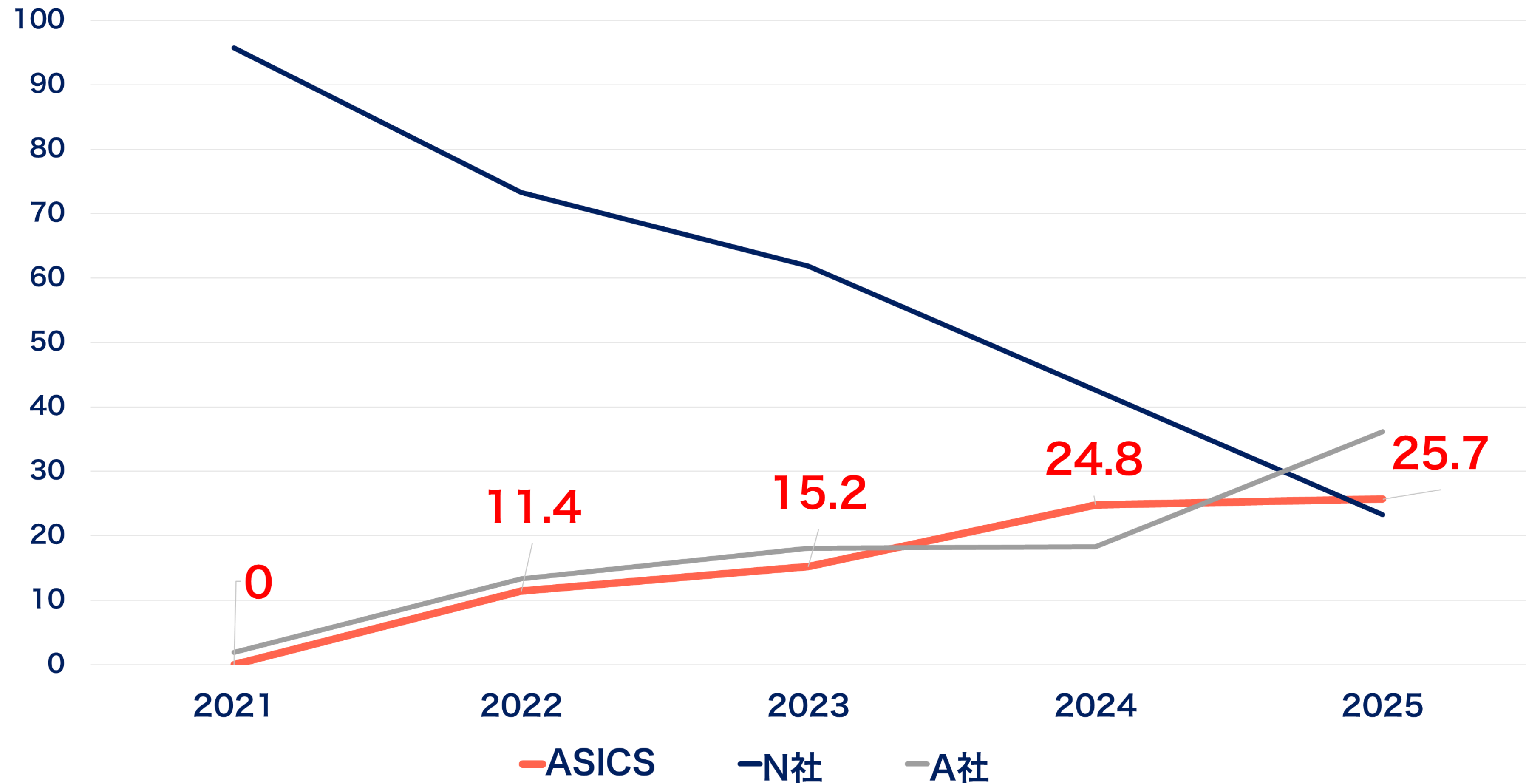
非常に高いシェア率

シカゴマラソン



アスリートの活躍とシェア回復

新年の大学駅伝 シューズ着用率



(ASICS調べ)



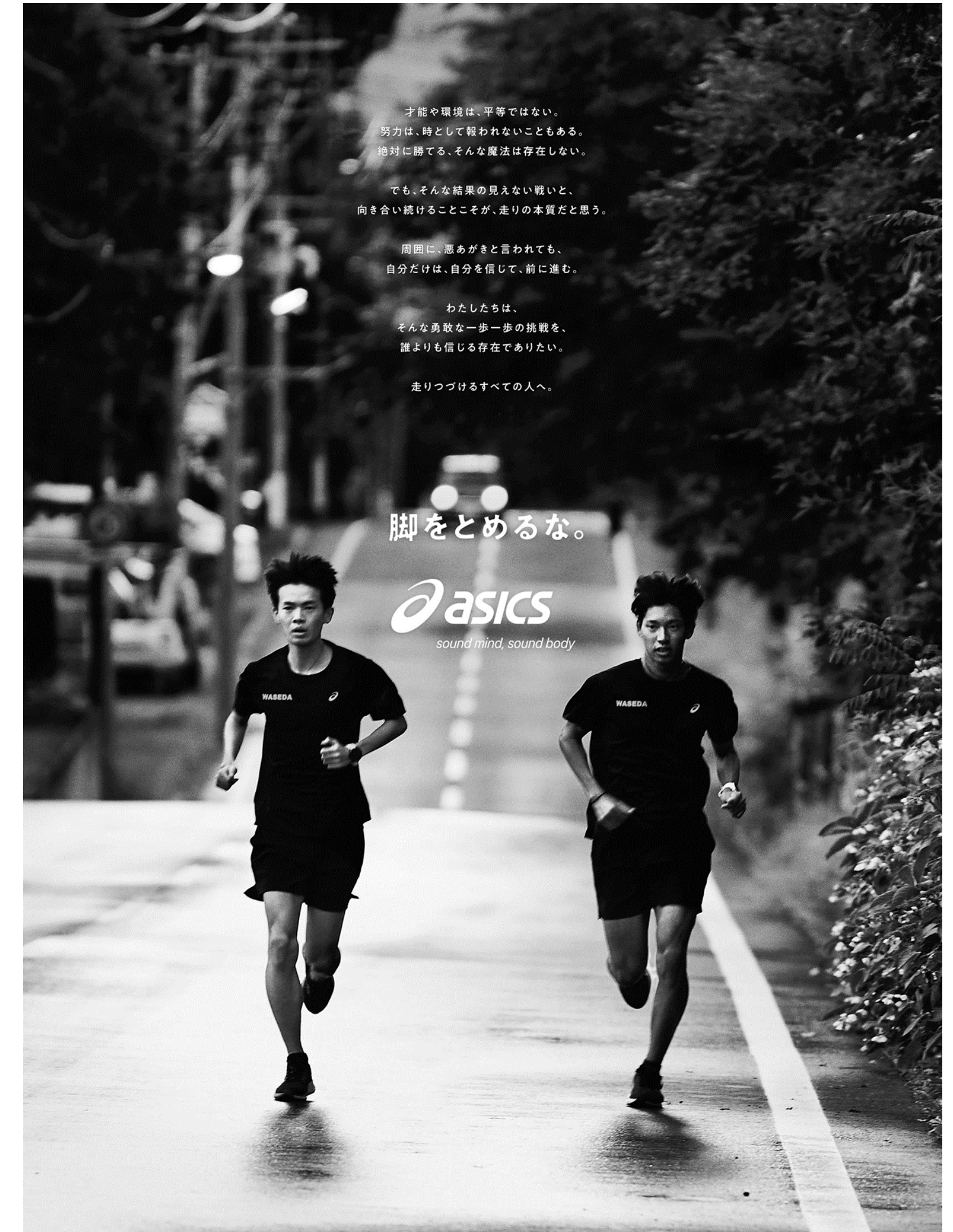
トップメッセージ

メッセージは分かりやすく

-負けっぱなしで終われるか。(22年)

-こんなもんじゃない。(23年)

-脚をとめるな。(24年)



トップメッセージ



METASPEED 最新作

METASPEED TOKYO Series



METASPEED™ SKY TOKYO



METASPEED™ EDGE TOKYO



METASPEED™ RAY

Weight: **170g**
(27.0cm)

Weight: **129g**
(27.0cm)



AGENDA

01 | 自己紹介・会社概要

02 | グローバル戦略

03 | カテゴリー経営

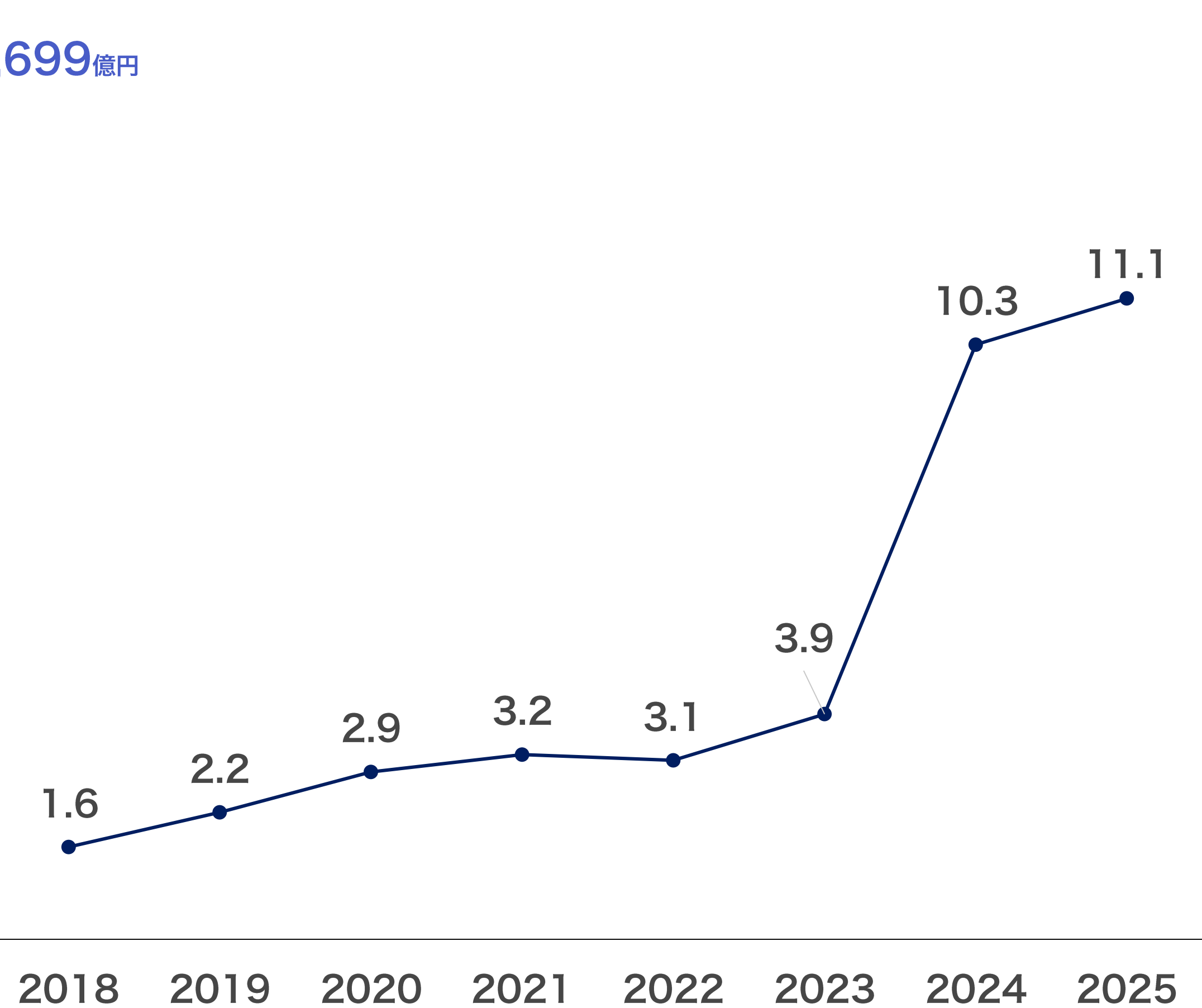
04 | C-Project

05 | 資本コストを意識した経営

時価総額及びPBR推移

■ 時価総額推移

■ PBR推移



※ 5月16日時点 出所：ブルームバーグ

アシックスの資本コストに対する課題認識

資本コスト
とは？

- ・企業の資金（資本）調達に伴うコスト
- ・株主資本コストは、株主が企業への投資に対するリターンとして期待する最低限の収益率

$$\text{資本コスト} = \frac{\text{リスクフリーレート}}{\text{国債利回り}} + \frac{\beta \text{ (ベータ)}}{\times} \frac{\text{マーケットリスクプレミアム}}{\text{市場平均資本コスト-国債利回り}}$$

アシックスのβの推移



出所：ブルームバーグ

個別株式と市場全体の連動性を示す指標
1より大きい→市場平均より値動きが大きい

引き下げるには

1. 株主構成の変更
2. 業績予想の正確性向上

資本コストが高い
とは？

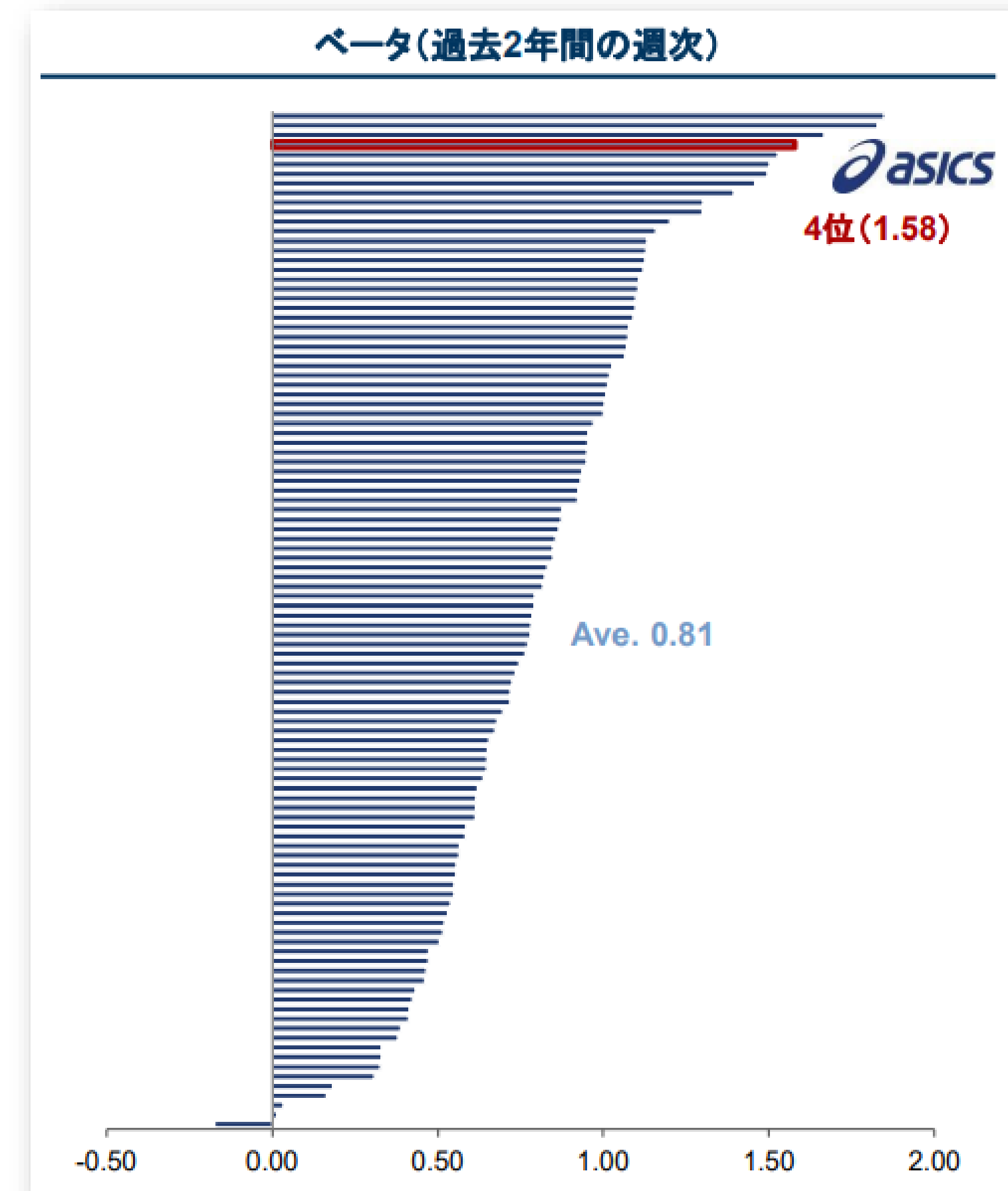
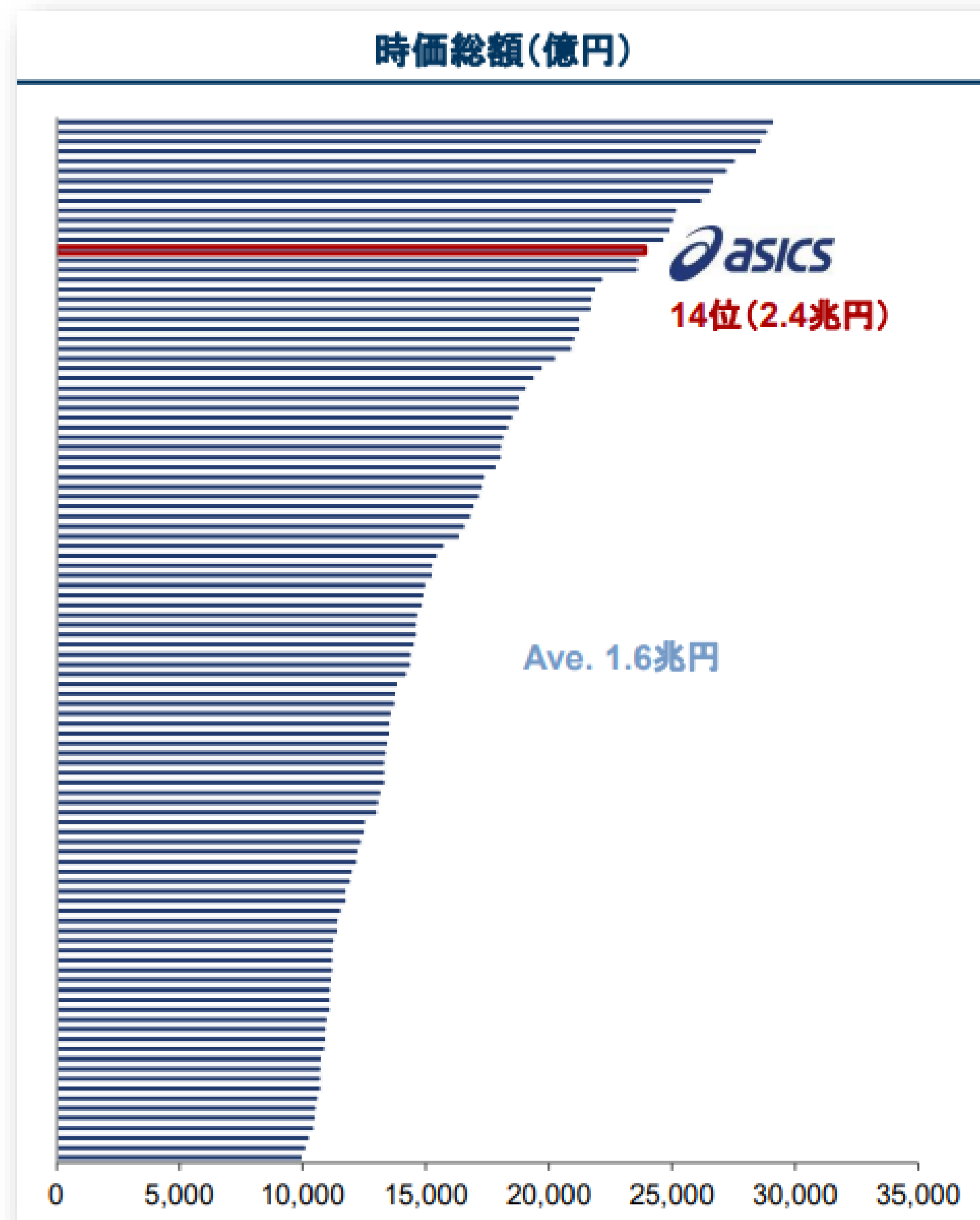
ROE — 資本コスト で算出される

エクイティスプレッド（＝株主に対する価値創造）のハードルの高さにつながる

アシックスのベータ（2025年5月時点）

東証プライム上場企業のうち時価総額1～3兆円企業（106社）を分析。

東証上場企業において、アシックスの時価総額は**14位**だが、 β が**4位**という結果



アシックスの資本コスト低減に向けたアクション

従来の株主構成に対する問題意識

(2023年12月末の株主構成)

単位：％



1

個人株主持ち分比率が低い

- ・投資行動が小口分散していない

2

物言わぬ安定株主の存在

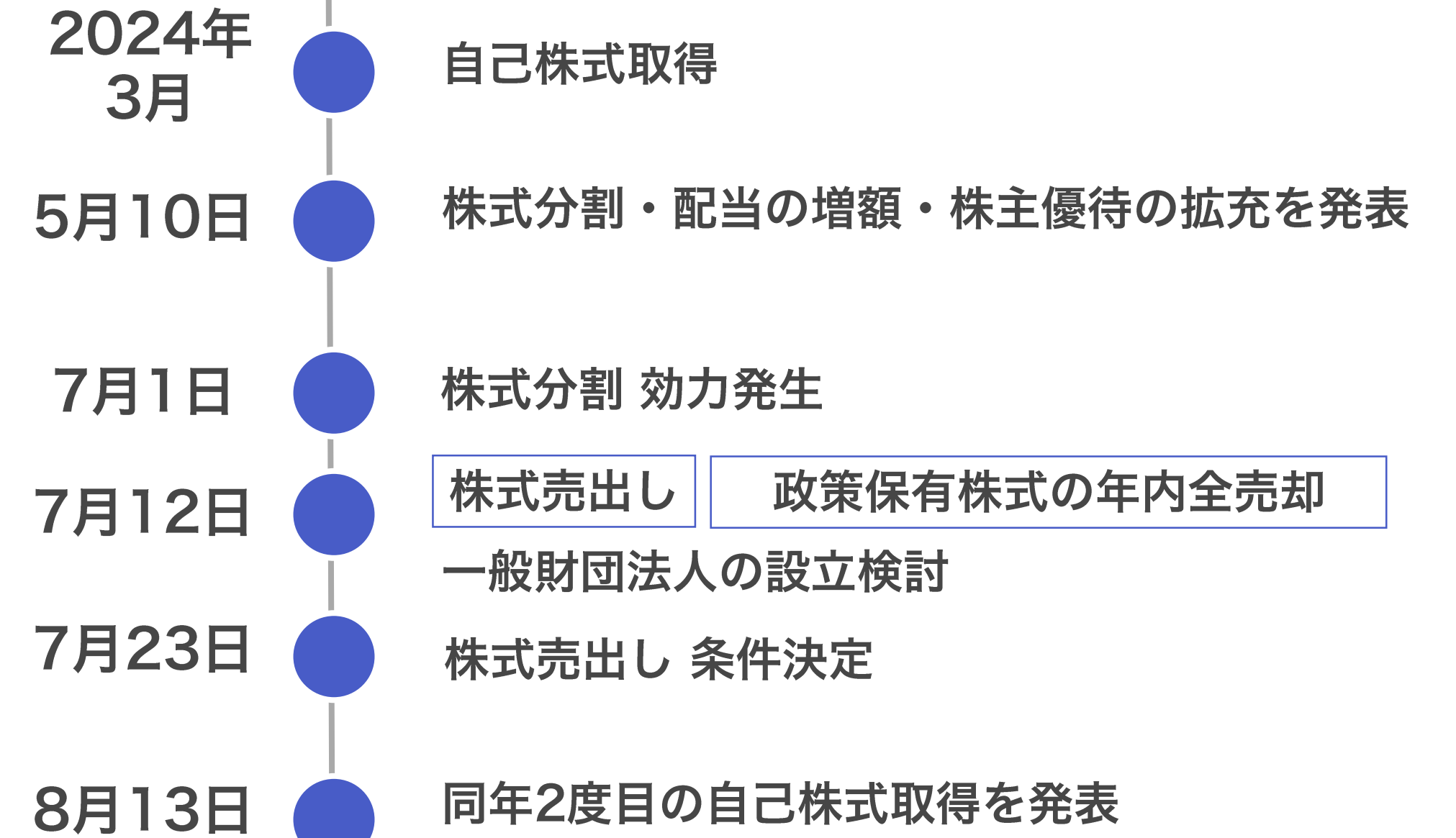
- ・コーポレートガバナンスの健全性を阻害
- ・そのため、資本コストの押し上げ要因になりうる

3

政策保有株式の保有

- ・株主にアシックスの本業以外の事業リスクあり

株主構成を再構築



個人投資家

15,210名
が株式購入

(2023年末時点：33,855名)

機関投資家


127社
が株式購入

(うち、新規投資家94社)

「ガチンコ経営」へ

グローバル水準のコーポレートガバナンスの追求
資本市場においてもフロンランナーへ

- 1 資本効率向上及び資本市場への説明責任を果たす
- 2 グローバルな資本市場と全面的に向き合う
- 3 優良機関投資家の取り込み
- 4 個人株主の拡充とOneASICS 経営の推進
- 5 資本コストの低減



従来の安定株主が抜け、株主構成を再構築
資本市場と真正面から向き合う
「ガチンコ経営」 を自ら選択

「ガチンコ経営」の例 一般財団法人 ASICS Foundation 設立

名称	一般財団法人ASICS Foundation
設立年月	2022年4月1日
理事長	甲田知子（株式会社アシックス常務執行役員）
目的	「誰もが一生涯スポーツに関わり、心と身体が健康で居続けられる世界」を実現
活動内容	<ul style="list-style-type: none">グローバルで、社会的または経済的困難な状況にある青少年、障がい者、女性等へ、運動・スポーツを通じた支援を提供する団体への助成その他本財団の目的を達成するために必要な事業
活動原資	<ul style="list-style-type: none">アシックスの保有する自己株式を処分（財団に割当）、配当収入を活動原資に希薄化による株式市場への影響を考慮し、議決権割合で1%未満の処分信託設定による議決権不行使のスキームも検討

延べ100社の株主に対し、個別エンゲージメントを実施

2024

7月12日 ● 株式売出し、政策保有株式の年内売却
一般財団法人の設立検討

2025

2月28日 ● 2,500万株(3.29%)の自己株式消却を実行

3月8日 ● 米議決権行使助言会社ISSが反対推奨レポートを発行

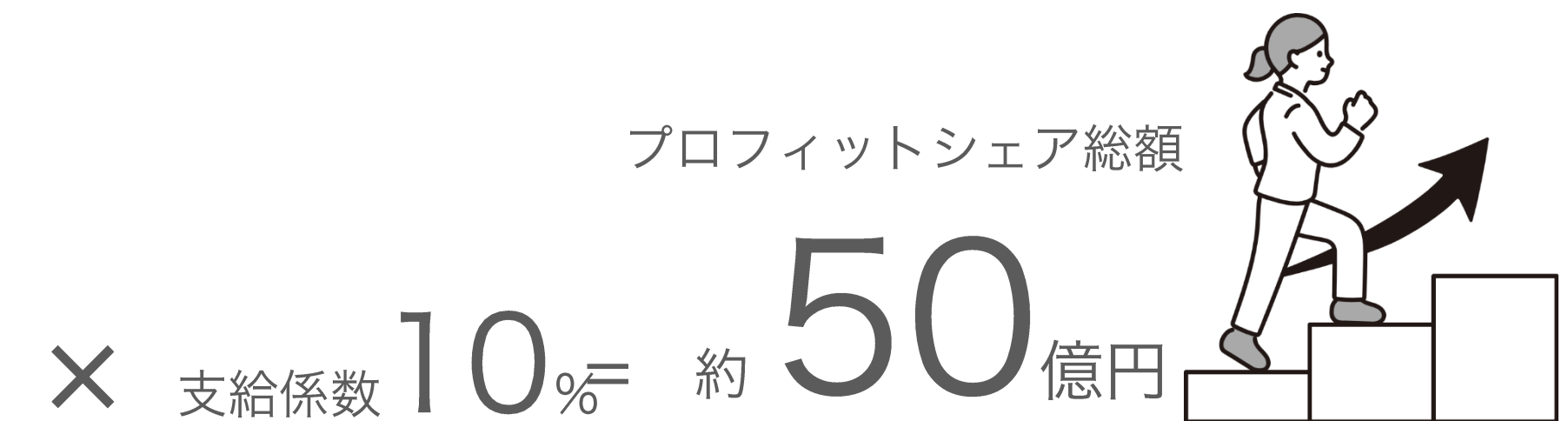
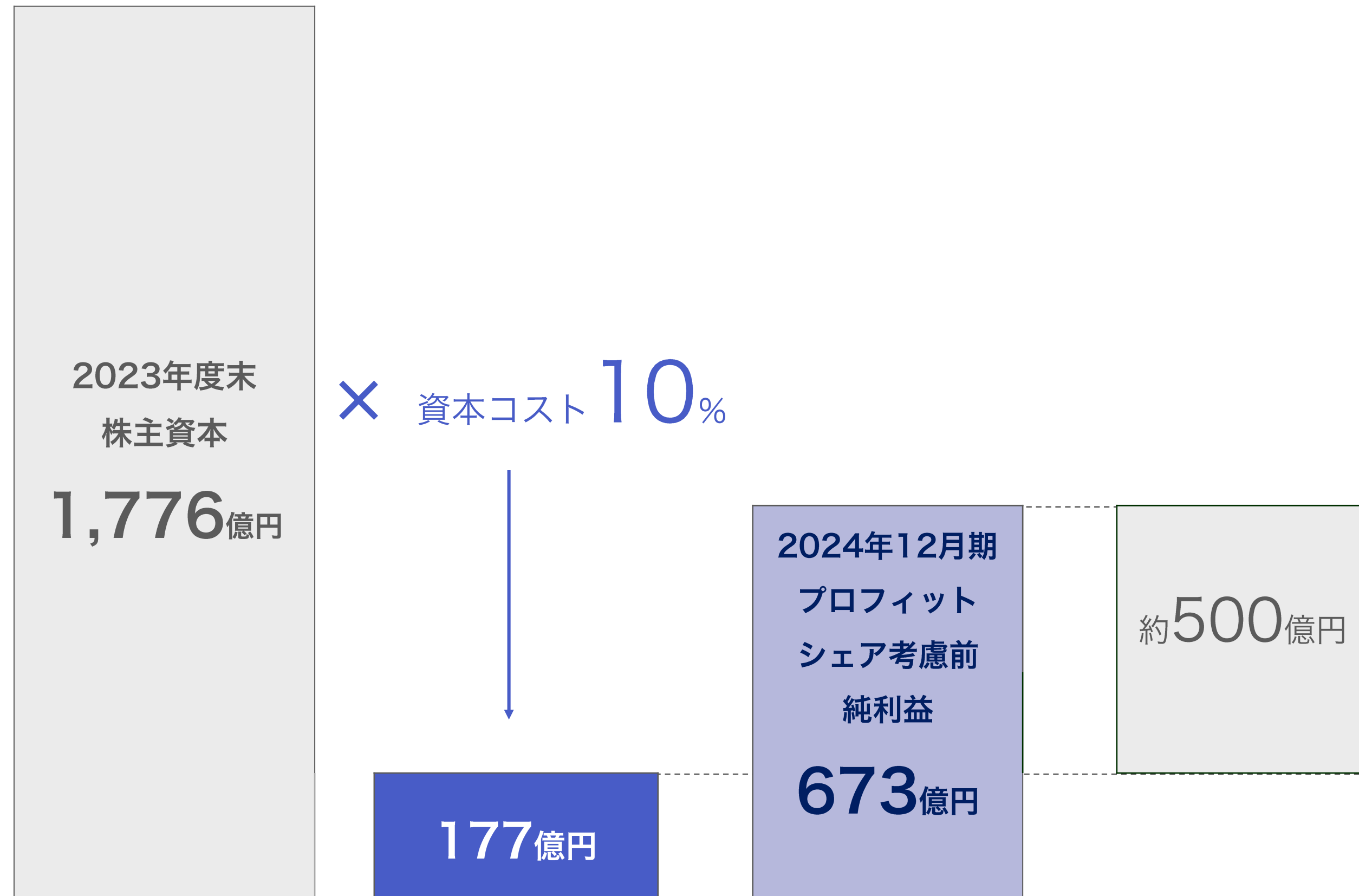
3月10日 ● ISS社反対推奨に対する見解を開示

3月28日 ● 第71回定時株主総会

結果、72.3%で可決

資本コストや株価を意識した経営

- ✓ 業界最高水準の報酬体系を実現すべく、2024年度からプロフィットシェア型賞与をグローバルで導入
- ✓ 資本コストを勘案して毎年設定する利益ターゲットの超過分を全従業員に分配
- ✓ 従業員が資本コストを日々意識する仕組みを構築



個人投資家向けIR活動

- ✓個人投資家の株式保有比率20%を目標に、IR活動を強化
- ✓既存の安定大株主が抜けた部分の受け皿として個人株主を増やし、投資行動の分散化と、株価変動の抑制を目指す

1 メール配信

個人投資家の皆様へのメール配信を2024年10月に開始
メールアドレスをご登録いただいた方に、業績上方、イベントの様子、
アシックスサポート選手からのメッセージなどの情報を届け

これまでに配信したメール	
配信日	テーマ
2024年10月	契約アスリートの活躍
11月	神戸マラソン・ASICS KOBEリニューアル
	2024年第3四半期決算発表
	第11回インベストメントデイ開催
12月	INSIDE インベストメントデイ
	ASICS WALKING 三宮中央通り店リニューアル
2025年1月	Cプロジェクト
2月	東京マラソン
	2024年12月期決算発表
4月	中華圏ビジネス・統合報告書アワード・IR BOOK
	個人投資家向けIR説明会 in 那覇
5月	2025年12月期 第1四半期決算発表

メールアドレス
登録はこちらから



2 IR説明会（全国8都市）

札幌・仙台・東京・名古屋・神戸・広島・福岡・那覇の8都市において
IR説明会を開催

CEO・COOをはじめとするマネジメントが登壇し、
企業概要や業績などについてご説明をさせていただく他、
ご家族でアシックスならではの体験をしていただけるブースも準備

