



2024年11月19日

各位

会社名 株式会社アシックス
代表者名 代表取締役社長 C O O 富永 満之
(コード番号: 7936 東証プライム)
問合せ先 常務執行役員 C F O 林 晃司
TEL. (050) 1744-3104

「中期経営計画 2026」アップデートについて

中期経営計画2026のアップデートを行いましたのでお知らせいたします。当社は見直し後の計画に基づき、「グローバル×デジタル」の推進、更なるブランド力、イノベーション強化を図り、持続的な成長を目指します。

具体的な「中期経営計画2026」アップデートの内容は以下のとおりです。

1. 「中期経営計画2026」上方修正に至った理由

- 2024年最新の通期見通しが2026年中期経営計画を超過、業界 No. 1 の収益性実現に向け成長が加速していることから財務指標を中心に上方修正を決定
 - ✓ スポーツスタイル、オニツカタイガーの営業利益が大幅拡大。パフォーマンスランニングフットウエアは堅調に推移
 - ✓ 日本、北米、欧州における早期達成見込み
 - ✓ ブランド強化による粗利率の大幅改善

2. 中長期的な方向性

- 更なるブランド力の強化による収益性向上と注力カテゴリによる成長加速
 - ✓ 世界で圧倒的な No. 1 パフォーマンスランニングフットウエアブランドへ
 - ✓ 選んだ競技、テニス、インドアスポーツで圧倒的 No. 1
 - ✓ スポーツスタイルをグローバルでさらに成長させ、全社の成長ドライバーに
 - ✓ オニツカタイガーでは、グローバルなラグジュアリーブランド確立に向けた顧客接点拡大と成長の加速
- パフォーマンス×フットウエアの長期研究に注力し、デジタルを含めた全社で開かれたイノベーションを推進
 - ✓ アスリート×デジタルに研究を集中
 - ✓ グローバル R&D ネットワーク構築
 - ✓ ASICS Innovation Campus (仮称) の設置

3. 財務指標の見直し

- 財務指標

✓ 営業利益	1,300億円以上	(800億円以上)
✓ 営業利益率	17%以上	(12%以上)
✓ 売上高年平均成長率	10%前後	(7~10%)
✓ ROA	15%前後	(10%前後)

※カッコ内は昨年策定の当初中計

4. キャピタルアロケーションの見直し

- 更なるブランド力と注力カテゴリーに向けた投資の検討

- ✓ 更なるイノベーション強化への投資
- ✓ オペレーショナルエクセレンス実現への投資
- ✓ ランニングエコシステム拡充への投資

5. その他

- 一般財団法人設立

- 株価と資本コストを意識した経営

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以上

中期経営計画2026アップデートについて

株式会社アシックス

2024年11月19日



OneASICS会員
新規登録はこちらから



INDEX

1. 中期経営計画上方修正に至った理由
2. 中長期的な方向性
3. 財務指標の見直し
4. キャピタルアロケーションの見直し
5. その他

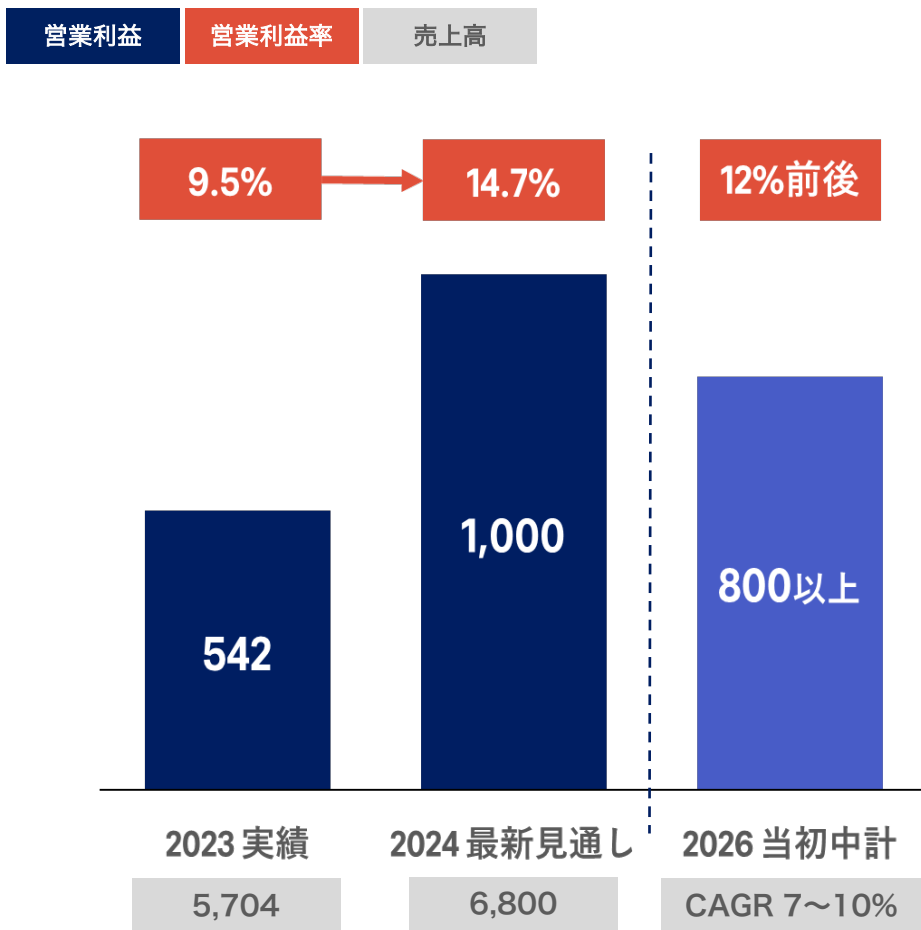
DISCLAIMER 将来見通しに関する記述についての注意

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で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。

中期経営計画上方修正に至った理由

業界No.1の収益性実現に向け成長加速。2024年最新通期見通しが2026年中期経営計画を超過

(億円)



1 SPS・OTの躍進が営業利益拡大を牽引、PRUNは堅調

- ・ SPS：PRUNで築いたブランドを波及させ、グローバルで成長加速
- ・ OT：ラグジュアリーブランド確立とインバウンド需要の取込みによる成長加速
- ・ PRUN：日米欧でのNo.1に向けた取組みと高成長地域による着実な成長

2 日米欧における計画の早期達成見込み

- ・ 日本：ASICS (特にSPS)とOnitsuka Tigerの両ブランドを軸に成長
- ・ 北米：直営店ビジネスの見直しとSPSの成長により収益性改善
- ・ 欧州：スポーツイベントを活用したブランディング強化による成長

3 ブランド強化による粗利率の大幅改善

- ・ 高価格帯への注力による単価向上
- ・ 在庫管理徹底によるディスカウント販売の抑制
- ・ ASICS.COMを中心とした質の伴ったDTCビジネスの成長

INDEX

1. 中期経営計画上方修正に至った理由
- 2. 中長期的な方向性**
3. 財務指標の見直し
4. キャピタルアロケーションの見直し
5. その他

更なるブランド力の強化による収益性向上と注力カテゴリーによる成長加速



Performance Running

世界で圧倒的なNo.1パフォーマンスランニング
フットウェアブランドへ

Become the Dominant No. 1 Performance Running
Footwear Brand in the World

Core Performance Sports

選んだ競技、テニス・インドアスポーツで圧倒的No.1

Win the Dominant No.1 position in the selected sports,
Tennis and Indoor Sports



Sportstyle

市場規模が巨大なSPSを、
グローバルで更に成長加速し全社の成長ドライバーに

Accelerate global growth in the massive market of
SPS and become a growth driver for the entire company.

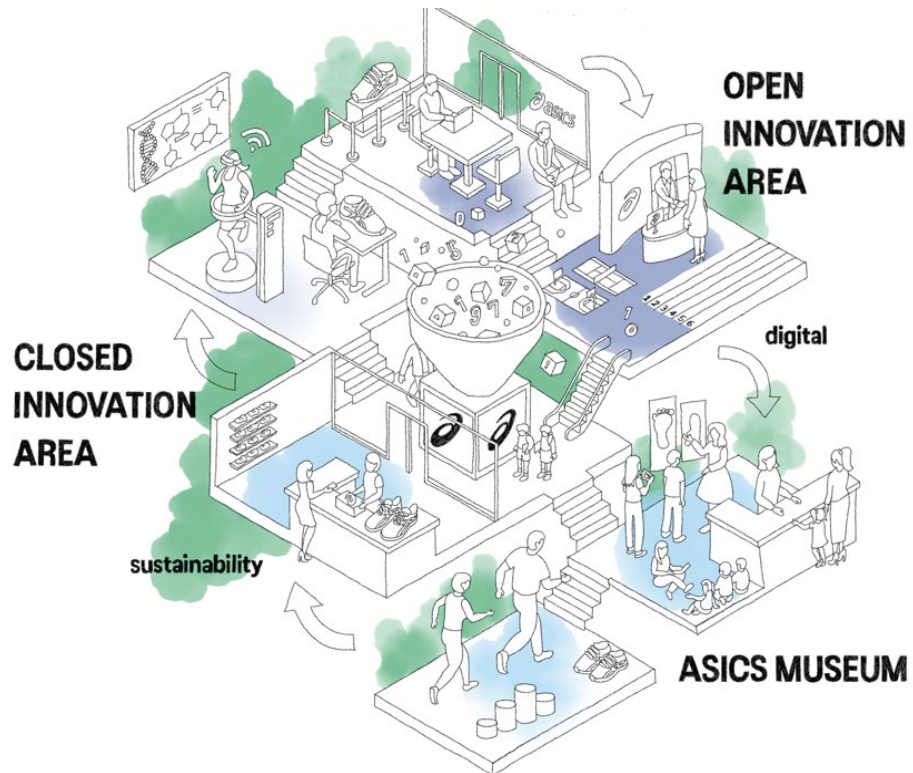
Onitsuka Tiger

グローバルなラグジュアリーブランド確立に向けた
顧客接点拡大と成長の加速

Expand customer touchpoints and accelerate growth
towards establishing a global luxury brand.



パフォーマンス×フットウェアの長期研究に注力し、デジタルを含めた全社で開かれたイノベーションを推進



※ASICS Innovation Campus（仮称）のイメージ図

1 アスリート × デジタルに研究を集中

- ・新規技術確立を目指した中長期研究はアスリートにフォーカスし、そこから生まれる技術・ブランドをインラインへ波及
- ・デジタルツールとAIのフル活用

2 グローバルR&Dネットワーク構築

- ・外部施設と連携しグローバルで効率的なデータ収集を実行
- ・専門家を有する世界各地の大学・研究機関との共同・委託研究を強化
- ・デジタル技術等にアドバンテージのある他企業とのコラボレーション

3 ASICS Innovation Campus（仮称）の設置

- ・最新技術を取り入れたグローバルの研究拠点へ
- ・社内外への発信と外部とのコラボレーションハブへ
- ・アシックスのイノベーションとブランドを体感できるミュージアムを併設

更なる「グローバル x デジタル」の推進による成長加速

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

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

重点戦略

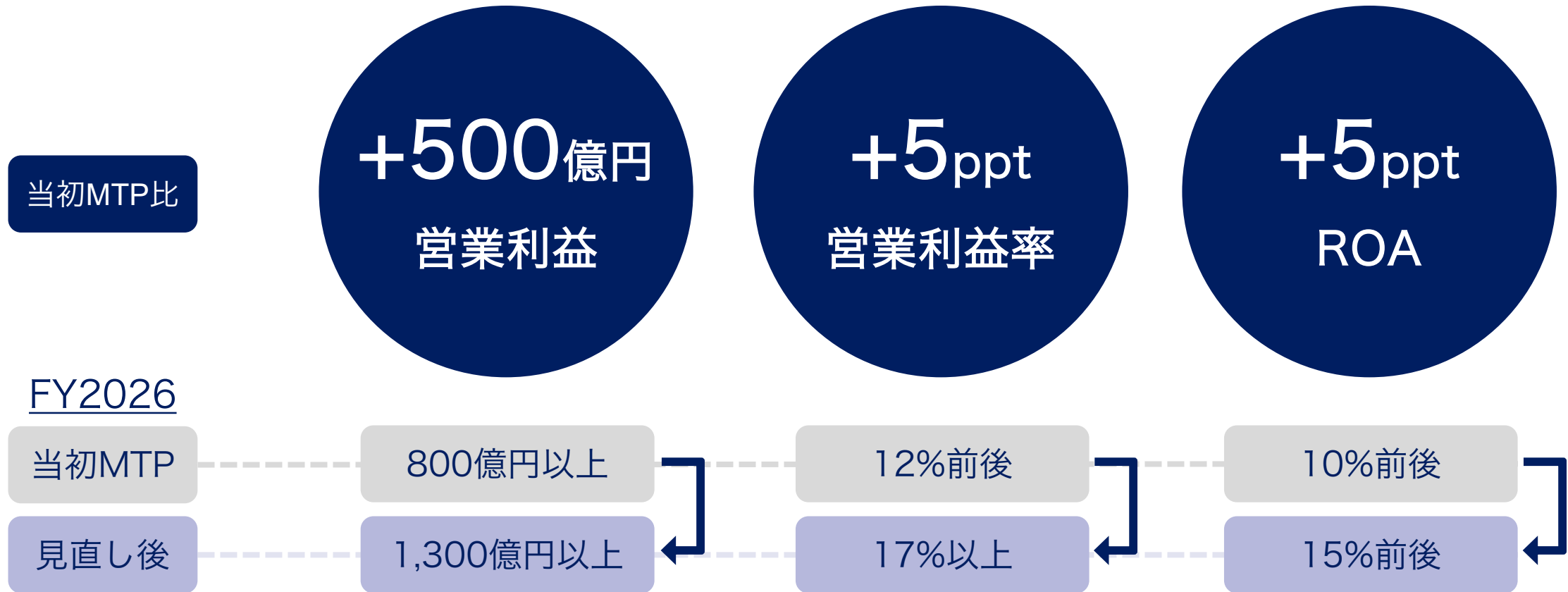
経営基盤強化

デジタル・サステナビリティ・人的資本・財務・ガバナンス

INDEX

1. 中期経営計画上方修正に至った理由
2. 中長期的な方向性
- 3. 財務指標の見直し**
4. キャピタルアロケーションの見直し
5. その他

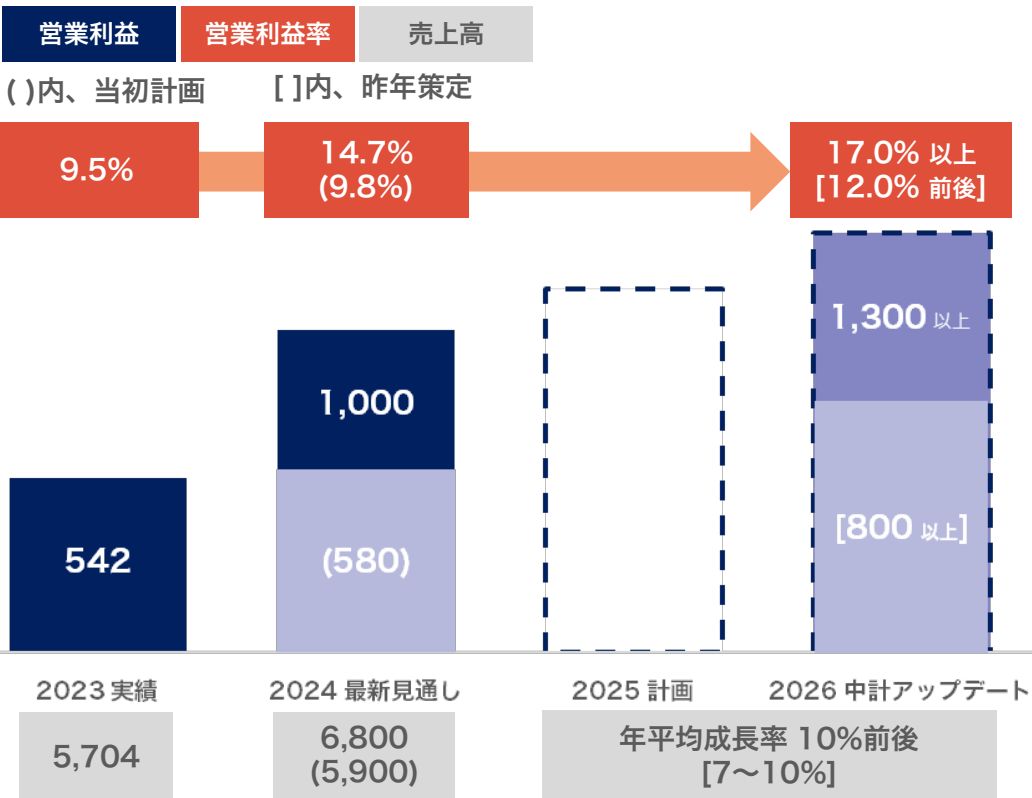
業界No.1の収益性実現に向けて成長加速。営業利益額の更なる成長を図る。



財務指標の見直し

業界No.1の収益性実現に向けて成長加速。営業利益額の更なる成長を図る。

(億円)



1 グローバルで成長加速

- ・ 営業利益 1,300億円以上、営業利益率 17.0%以上、売上CAGR 10%前後
- ・ SPSとOTは、緩めることなく成長加速
- ・ 収益でグローバルを牽引する中華圏で更なる成長、東南アジア・インドを引き続き成長ドライバーに

2 引き続き、対売上高販管費率のコントロール強化

- ・ コストオーナー制の更なる深化
- ・ 注力分野への強弱をつけた効果的な広告宣伝費コントロール
- ・ 低収益の直営店舗見直し等による固定費比率の削減

3 経常利益以下の段階利益も規律をもって管理

- ・ ROA 15%前後（当初計画 10%前後）へ目標上方修正

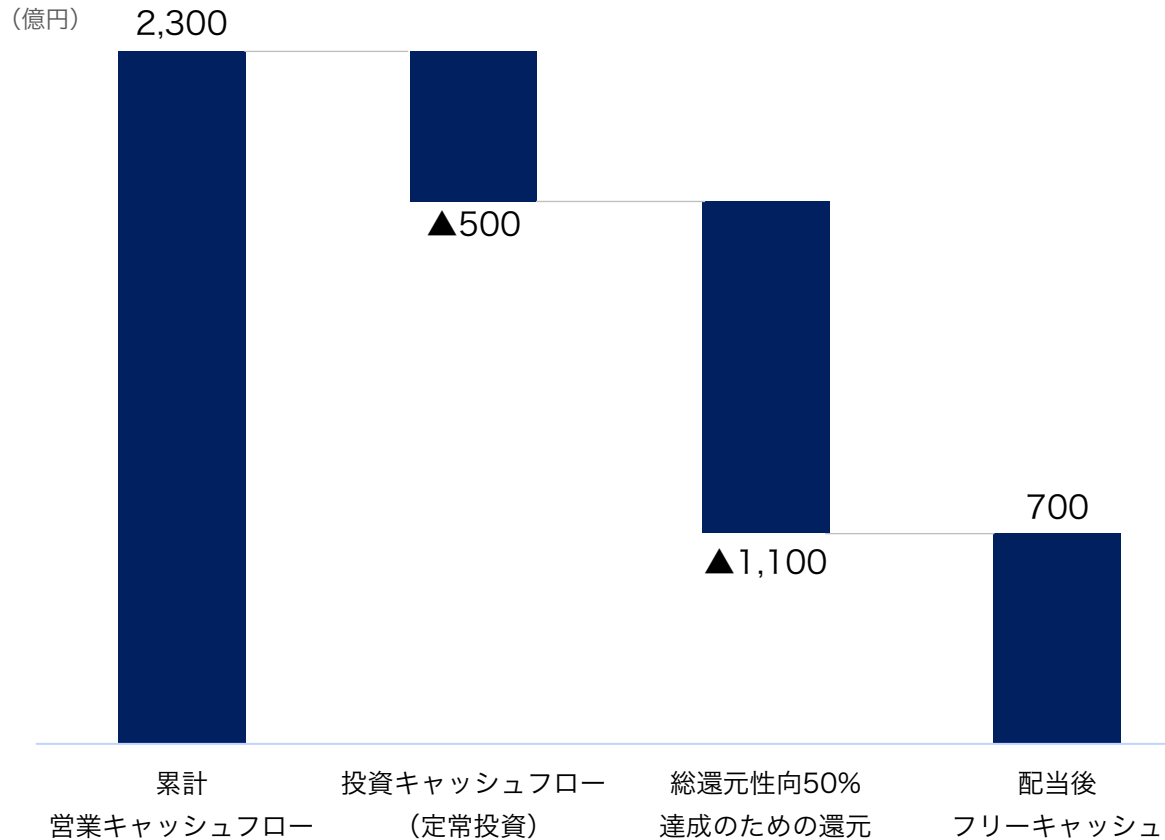
為替レート	USD	EUR	RMB
2023 実績	140.45円	152.24円	19.86円
2024-2026 当初計画	140.00円	150.00円	19.50円
2024-2026 中計アップデート	150.00円	160.00円	20.00円

INDEX

1. 中期経営計画上方修正に至った理由
2. 中長期的な方向性
3. 財務指標の見直し
4. キャピタルアロケーションの見直し
5. その他

■ キャピタルアロケーションの見直し

更なるブランド力の向上と注力カテゴリーに向けた投資の検討



1 更なるイノベーション強化への投資

- ・ ASICS Innovation Campus (仮称) 構想
- ・ グローバルR&Dネットワークの構築

2 オペレーショナルエクセレンス実現への投資

- ・ 基幹システムアップデートやSCM関連システム新規導入
- ・ 中国/インド/ブラジルを中心に現地生産拠点拡大

3 ランニングエコシステム拡充への投資

- ・ 顧客データプラットフォームやロイヤリティプログラム構築中
- ・ 高成長地域でのオムニチャネルやCRMへの投資を実行中

INDEX

1. 中期経営計画上方修正に至った理由
2. 中長期的な方向性
3. 財務指標の見直し
4. キャピタルアロケーションの見直し
5. その他

スポーツへのアクセシビリティ向上を企業価値につなげる




一般財団法人 ASICS Foundation (仮称)

～運動・スポーツに関わる社会課題に取り組み、より多くの人々の心身の健康に貢献へ～

設立年月	2025年4月（予定）
活動内容	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
活動原資	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
（2025年3月 定時株主総会に上程予定）

※信託設定による議決権不行使のスキームも検討

1 理念の実現

- ・「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」に向けて、収益強化の事業戦略ではリーチできない、経済的、社会的にチャレンジを抱える方々のスポーツ機会の増加を支援

2 スポーツを通じ社会価値を創出

- ・海外の事業・生産拠点（インド・ベトナム・インドネシア）や日本への支援を検討。受益者がスポーツ機会を得ること、スポーツ参加へのバリアが取り除かれることで社会価値創出を目指す

3 財団を通じた企業価値の向上

- ・ブランド認知の向上、新規ネットワークの構築による企業のブランド価値向上
- ・理念の実現による従業員エンゲージメントの向上、競争力のある人財の獲得
- ・将来の市場となる地域でスポーツ文化の土壌づくり

株価と資本コストに対する全社員の意識を更に高める仕組みの導入

企業価値向上と報酬の循環イメージ



1 全執行役員・従業員対象 プロフィットシェア制度の導入

- ・ 資本コストを勘案して毎年設定する利益ターゲットを超過した場合に、超過分の一部を全ての執行役員・従業員に分配

2 従業員向け株式インセンティブの導入

- ・ 中長期の経営視点の醸成と企業価値向上を目的として従業員（部長以上）に譲渡制限付株式を付与



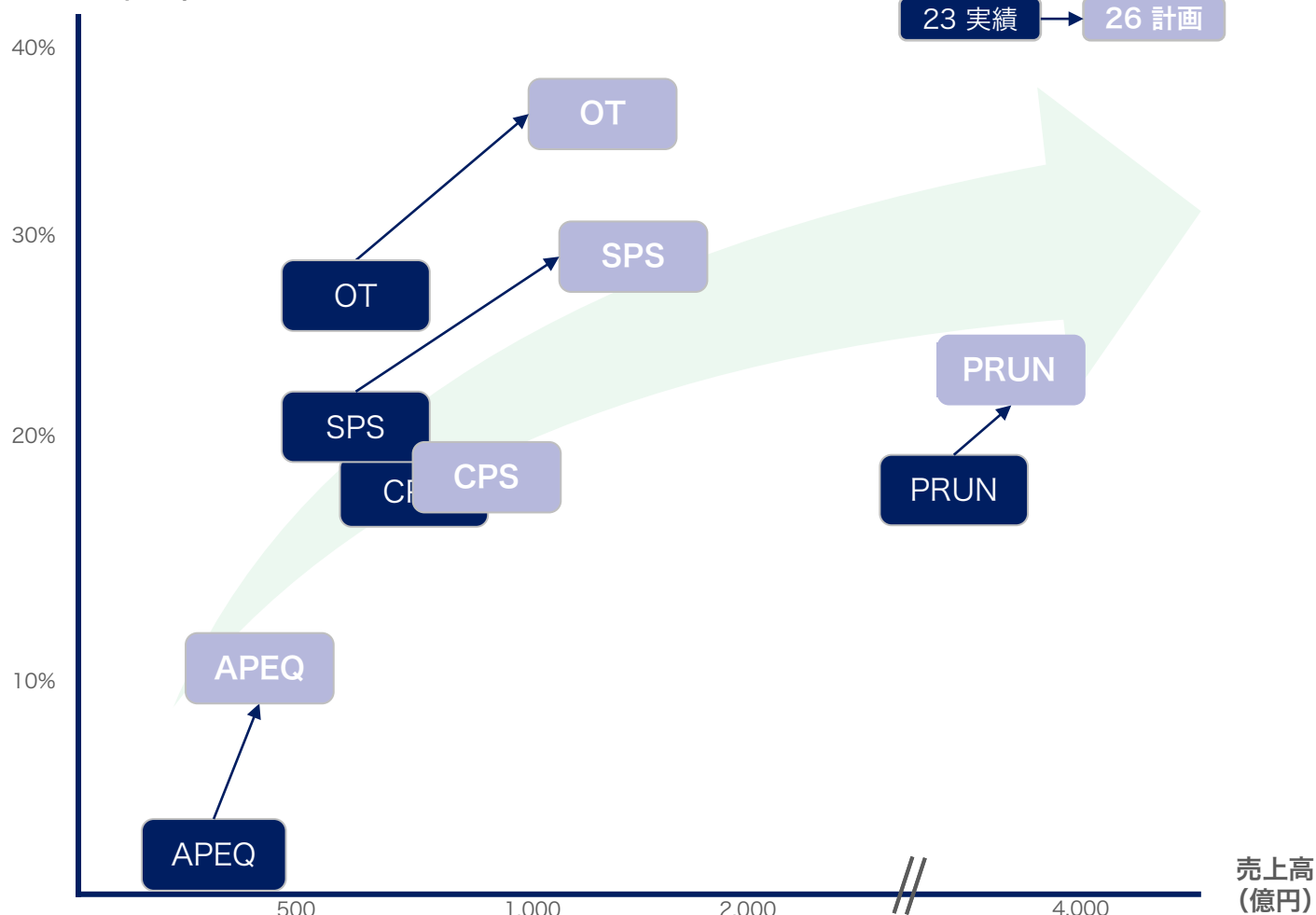
中期経営計画2023で利益体質・成長軌道への転換を実現 中期経営計画2026では「Global Integrated Enterprise」への変革による更なる収益性向上

項目	指標	2024年 予測	2026年 当初目標	2026年 修正目標
ブランド	OneASICS会員数	1,750万人	3,000万人	3,000万人
	DTC比率	42%	40%以上	40%以上
収益性	営業利益	1,000億円	800億円以上	1,300億円以上
	営業利益率	14.7%	12.0%前後	17.0%以上
成長性	売上高年平均成長率	15.2% (為替影響除く単年成長率)	7~10%	10%前後
在庫効率性	在庫回転日数 (DIO)	159日	140日未満	140日未満
資本効率性	ROA	12%前後	10%前後	15%前後
株主還元	総還元性向	N/A	中計期間で50%	中計期間で50%
社会	社員エンゲージメントスコア	73	70	70
	障がい者雇用比率 (日本国内)	3.1%	4.0%	4.0%
	女性管理職比率	38.7%	40%以上	40%以上

中長期的な方向性：カテゴリ成長戦略

ランニングの更なる成長と次の柱となるカテゴリでの営業利益拡大

カテゴリ利益率



ASICS：パフォーマンスカテゴリ

PRUN	世界で圧倒的なNo.1パフォーマンスランニングフットウェアブランドへ
CPS	選んだ競技、テニス・インドアスポーツでNo.1
APEQ	持続的な収益成長フェーズへ

ASICS：ライフスタイルカテゴリ

SPS	市場規模が巨大なSPSをグローバルで更に成長加速し全社の成長ドライバーに
-----	--------------------------------------

Onitsuka Tiger：ファッションブランド

OT	グローバルなラグジュアリーブランド確立に向けた顧客接点拡大と成長の加速
----	-------------------------------------

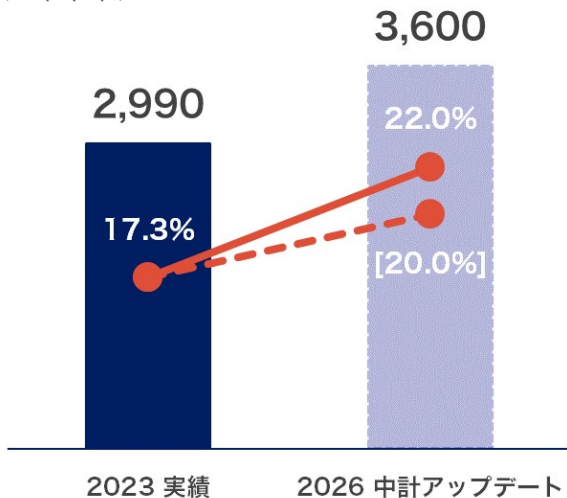
カテゴリー成長戦略：パフォーマンスランニングフットウェア（PRUN）

世界で圧倒的なNO.1パフォーマンスランニングフットウェアブランドへ

(億円)

■ 売上高
■ カテゴリー利益率

[]内、昨年策定



売上高年平均成長率：6%前後
[8%前後]

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

1 C-Project*によるNo.1の奪還

- ・世界陸上、マラソンイベント等に向けた「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

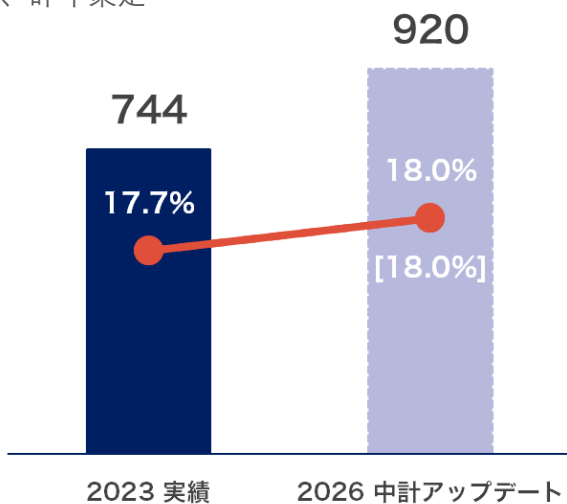
カテゴリー成長戦略：コアパフォーマンススポーツフットウェア（CPS）

選んだ競技、テニス・インドアスポーツで圧倒的NO.1

(億円)

■ 売上高
■ カテゴリー利益率

[]内、昨年策定



売上高年平均成長率：7%前後
[8%前後]

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

1 テニスでの圧倒的No.1ブランドの実現

- ・ COO直轄のT-Projectリードによるプレミアムブランド訴求の強化
- ・ トップアスリートとの共創によるイノベーション創出
- ・ テニスアカデミーなどを活用したOneASICS経営の推進
- ・ パデルやピククルボールでの成長加速

2 第2第3のCPSカテゴリーでの成長加速

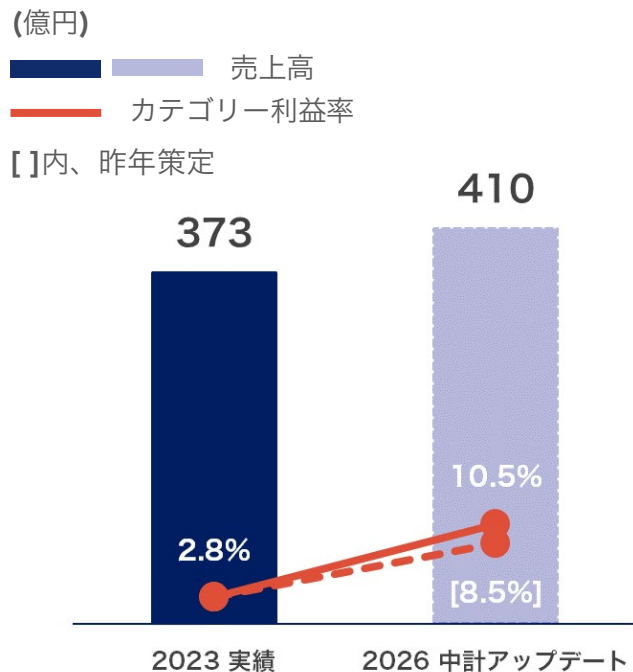
- ・ 日本/豪州を中心にサッカーでのシェア拡大
- ・ インドアスポーツ（バレー・バスケ）の成長加速
- ・ 地域に合わせた注力カテゴリーで収益拡大

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

カテゴリ成長戦略：アパレル・エクイップメント（APEQ）

着実な収益成長の実現



売上高年平均成長率：3%前後
[4%前後]

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

1 カテゴリ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

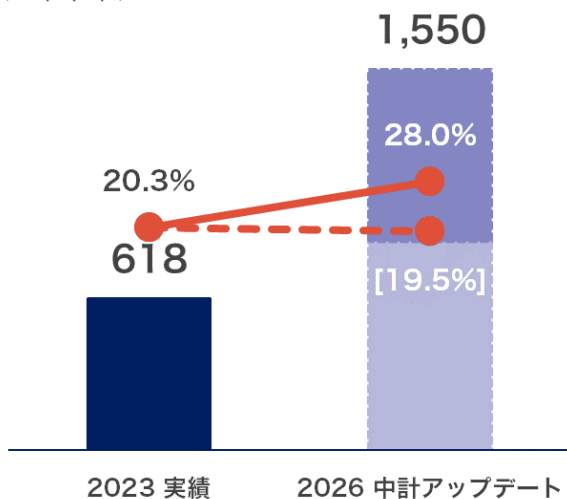
カテゴリー成長戦略：スポーツスタイル (SPS)

市場規模が巨大なSPSをグローバルで更に成長加速し全社の成長ドライバーに

(億円)

■ 売上高 (■ 昨年策定 ■ 今回見直し)
 — 〓 カテゴリー利益率

[]内、昨年策定



売上高年平均成長率：36%前後
 [11%前後]

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

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

- ・主力のビジブルテックとヴィンテージテックを軸に収益拡大
- ・モダン、クラシック、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

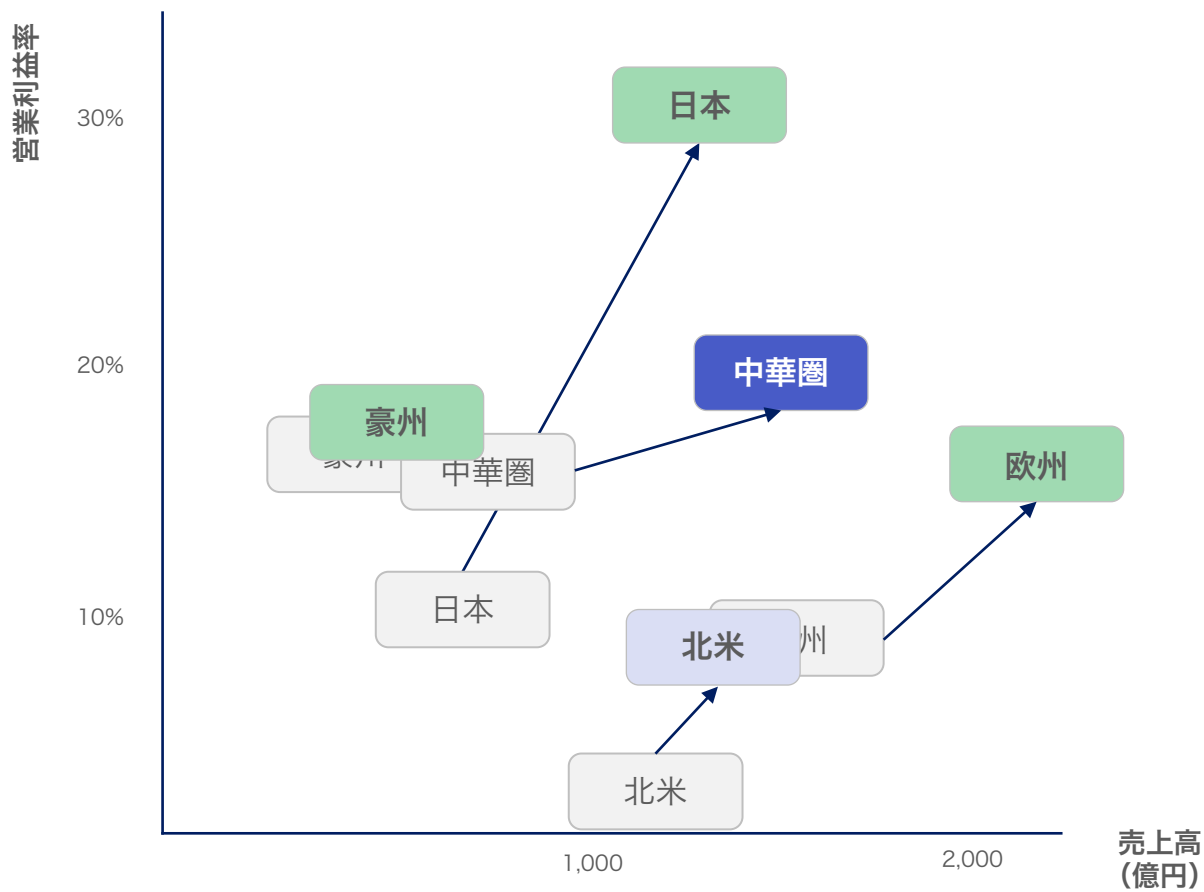
3 グローバルでの更なる成長加速

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

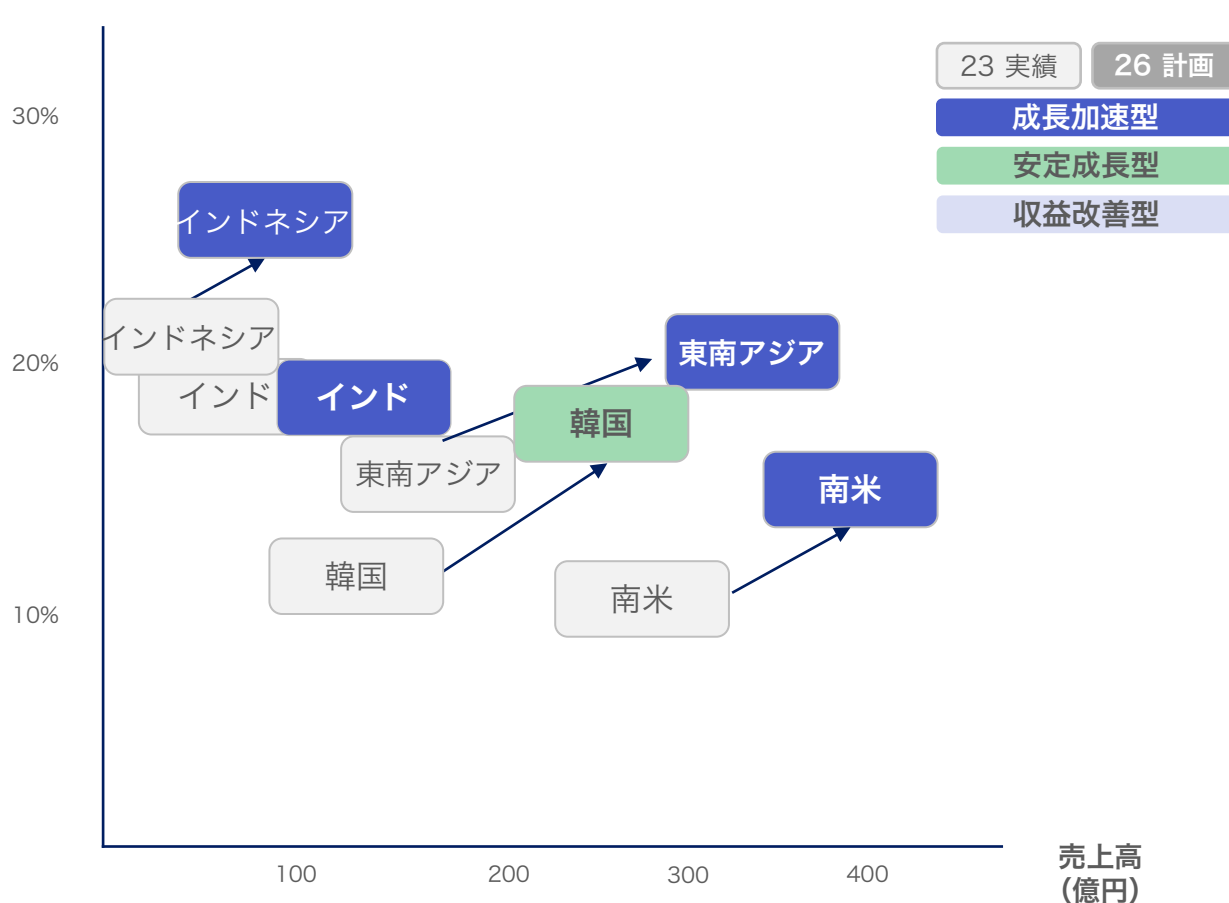
中長期的な方向性：地域成長戦略 ※オニツカタイガー含む

既存収益地域での更なる成長加速と次の柱となる高成長地域での営業利益拡大

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



23 実績 26 計画

- 成長加速型
- 安定成長型
- 収益改善型

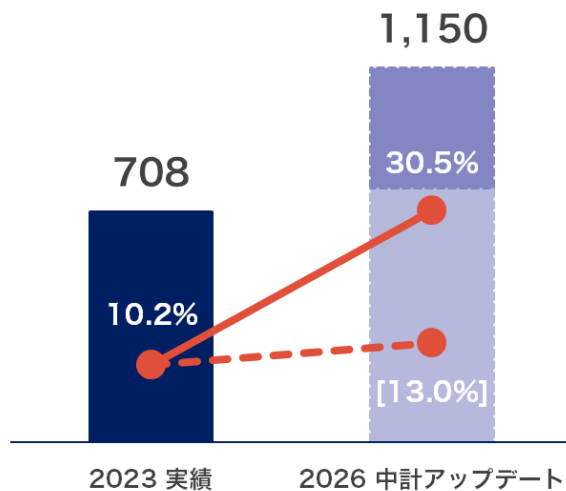
ブランド力・収益性を高め、健全な利益を持続的に創出

(億円)

■ 売上高 (■ 昨年策定 ■ 今回見直し)

— 営業利益率

[]内、昨年策定



売上高平均成長率: 18% [3%]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・フォーカスしたスポーツカテゴリーで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

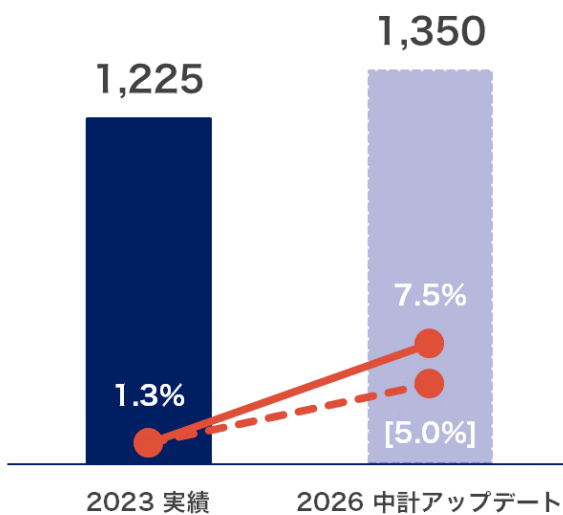
- ・最適なカテゴリーミックス、チャネルミックス、MDミックスによる収益改善
- ・DTC比率の更なる拡大とホールセール戦略パートナーとの取組み強化
- ・デジタルを活用したオペレーション業務の改革・効率化の実現

抜本的な収益構造改革による利益体質への転換

(億円)

■ 売上高
— 営業利益率

[]内、昨年策定



M USD	815	900
為替レート	150.00円	150.00円

売上高平均成長率: 3% [4%]前後

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

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

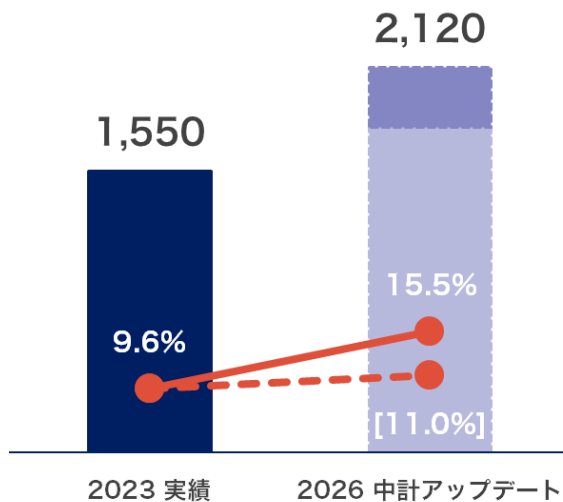
持続的な成長、収益とブランド力でグローバルを牽引

(億円)

■ 売上高 (■ 昨年策定 ■ 今回見直し)

— 営業利益率

[]内、昨年策定



M EUR	971	1,320
為替レート	160.00円	160.00円

売上高平均成長率: 11% [5%]前後

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

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ポジションを活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

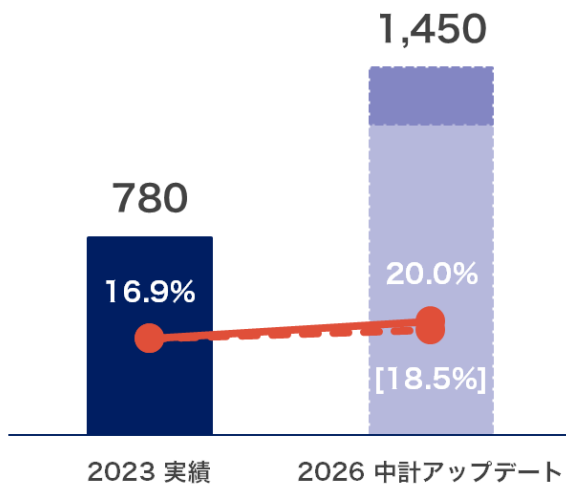
収益でグローバルを牽引する地域へ

(億円)

■ 売上高 (■ 昨年策定 ■ 今回見直し)

— 営業利益率

[]内、昨年策定



M RMB	3,898	7,240
為替レート	20.00円	20.00円

売上高平均成長率: 23% [16%]前後

※2023年実績は2026年計画の為替を使用

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



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で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。