

最終更新日: 2026年3月26日

株式会社アシックス

代表取締役社長COO 富永 満之

問合せ先: 総務部 TEL: 050-1706-0635

証券コード: 7936 <https://corp.asics.com/jp/>

アシックスのコーポレート・ガバナンスの状況は、以下のとおりです。

I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方 更新

創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員等のステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、アシックスグループを持続的に成長させ、企業価値の長期継続的な向上を目指しています。また、アシックスの創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観の下、お客様に喜んで頂ける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな商品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しています。そのために、健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを構築し、経営の監督及び監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上等に引き続き努めていきます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

アシックスは、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則(2022年4月以降適用となるプライム市場向けの原則を含む。)について、全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

1. 経営理念【原則3-1(i)】

アシックスは、以下の創業哲学、理念、ビジョン等を包含した創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、健全かつ透明性の高い経営を行い、企業価値を長期的・持続的に高めていきます。

創業哲学

健全な身体に健全な精神あれかしー "Anima Sana In Corpore Sano"

理念

1. スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
2. 私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
3. 健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
4. 個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

ビジョン

Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology
スポーツでつちか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

スポーツマン精神

1. スポーツマンはルールを守る
2. スポーツマンはフェアプレーの精神に徹する
3. スポーツマンは絶えずベストを尽くす
4. スポーツマンはチームの勝利のために闘う
5. スポーツマンは能力を高めるために常に鍛錬する
6. スポーツマンは、「ころんたら、起きればよい。失敗しても成功するまでやればよい。」

2. 経営戦略

(1) 中期経営計画2026【原則3-1(i)】

2023年11月に、「中期経営計画2026」を策定しました。

中期経営計画2026における方針は、「Global Integrated Enterpriseへの変革」です。

Global Integrated Enterpriseとは、本社と地域事業会社の連携強化により、グループ一体でより有機的なカテゴリー経営体制を構築することです。主要地域のCEOが重要会議に参加し、グローバル経営に参画することや、カテゴリー経営の深化によって、本社と地域事業会社との関連な議論や、両者一体となった戦略の策定、実行が成果を出しています。またグローバル全体での適材適所な人財配置や、グローバルリーダーの早期育成のための人財交流も活発に行っています。このようにGlobal Integrated Enterpriseへの変革は着実に進捗しており、当年においても全社一丸となって取り組んでいきます。

重点戦略では「グローバル成長」「ブランド体験価値向上」「オペレーショナルエクセレンス」に取り組んでいます。

1点目のグローバル成長では、各カテゴリー、地域が更なる連携を図り、それぞれの成長を加速させます。カテゴリーでは収益基盤であるパフォーマンスランニングフットウェアやテニスで圧倒的No.1を目指していくことに加え、各地域で注力するコアパフォーマンススポーツの競技カテゴリーを定め、シェアを拡大していきます。また、高成長を続けるオニツカタイガー、スポーツスタイルにおいてはブランド価値を高める活動に一層注力し、持続的な成長を実現していきます。地域については、国や地域ごとの特性に合わせた戦略を本社と地域事業会社が一体となって推進し、特にインドや東南アジアなどの高成長を見込む地域で成長を加速させるとともに、全地域において、高い収益性を維持、向上させていきます。

2点目のブランド体験価値向上については、アシックス独自の会員プログラムOneASICSを通じてお客様との直接的な接点を増やし、付加価値の高いプロダクト、サービスを提供することで、顧客ロイヤリティを高めることに注力していきます。これらの取組みを「OneASICS経営」とし、全社的に推進

することで、プログラムのコンテンツ価値向上、パーソナライズされたマーケティングコミュニケーションや製品サービスの向上に向けたデータの活用を一層強化します。

3点目のオペレーショナルエクセレンスについては、成長を支えるための安定的な供給体制を実現する生産計画の最適化や、デジタルを活用した計画プロセスの標準化、グローバル全体のサプライチェーン最適化等による効率化を図り、収益性向上につなげます。

財務の観点からは、中期経営計画2026で掲げた当初の財務指標は2年前倒しの達成が見込まれたことから、2024年11月に財務指標の上方修正を行いました。しかしながら、上方修正後の財務指標、営業利益1,300億円以上、営業利益率17.0%以上、ROA15%前後についても、1年前倒しで達成しました。2025年は、過去最高売上、過去最高益を更新したほか、営業利益率が業界最高水準となり、時価総額も初めて3兆円に到達しました。引き続きアシックスには強いモメンタムがあり、業績も好調に推移する見込みです。財務指標は1年前倒しで達成しましたが、Global Integrated Enterpriseへの変革に向けた重点戦略に引き続き取り組むことで、さらなる収益拡大に努めます。なお、2029年12月期を最終年度とする次期中期経営計画については、連結売上高1兆円の早期達成を目指すとともに、さらなる成長に向けた投資拡大等を見越しながら、利益成長を追求していきます。具体的な中期経営計画は、2026年第4四半期を目途に発表する予定です。

Sound Mind, Sound Body

VISION 2030：誰もが生涯、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	ブランド体験価値向上	オペレーショナルエクセレンス
- 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	- 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	- 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		

経営指標及び目標値 (2026年度)

項目	指標	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 修正目標
ブランド	OneASICS会員数	1,760万人	2,313万人	3,000万人
	DTC比率	42.1%	42.1%	40%以上
収益性	営業利益	1,001億円	1,425億円	1,300億円以上
	営業利益率	14.8%	17.6%	17.0%以上
成長性	売上高年平均成長率	13.0% (為替影響除く成長率)	19.4% (為替影響除く成長率)	10%前後
在庫効率性	平均在庫回転日数 (DIO)	151日	152日	140日未満
資本効率性	ROA	13.0%	17.9%	15%前後
株主還元	総還元性向	N/A	N/A	中計期間で50%
社会	社員エンゲージメントスコア	73	75	70
	障がい者雇用比率 (純アシックス)	3.1%	3.6%	4.0%
	女性管理職比率	38.7%	41.0%	40%以上

「中期経営計画2026」の詳細については、アシックスウェブサイトをご覧ください。

https://corp.asics.com/jp/investor_relations/strategy/plan

(2) サステナビリティについての取組み【補充原則3-1-3】

アシックスは、創業より、「健全な身体に健全な精神があれかし」の実現を目指しています。そのためには、人々が快適にスポーツができる健やかな地球環境が不可欠です。アシックスのサステナビリティ活動は、People（人と社会への貢献）とPlanet（環境への配慮）という、2つの柱に基づいており、この枠組みを通じた体系的な活動を行うことにより、スポーツができる環境を守ること、および人々の心身の健康向上を目指しています。

① People（人と社会への貢献）

アシックスは、誰もがが生涯、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しています。具体的には、製品やサービスを通じてお客様やコミュニティ、従業員、サプライチェーンで働く人々の心身の健康と、人権尊重に取り組んでいます。

(i) サプライチェーン上の人権尊重

アシックスでは2004年に生産委託先工場の監査を開始しました。2022年からは、責任ある調達徹底とトレーサビリティと透明性の確保を目指し、新規工場と主力工場の監査に加え、これまで比較的低リスク工場についても、より詳細な実態把握を進めています。2024年には、監査評価方法を改良し、従来の17項目から詳細な評価項目を設定することで、より具体的なリスク分析を可能にしました。

アシックスサプライチェーン管理プログラムは、以下の主要なステップに基づいています。

①コミットメント	②モニタリングとリスク管理	③研修と能力開発	④報告及び透明性
・グローバルで適用する方針とガイドラインの策定 ・方針に関する社内外のコミュニケーション（教育研修を含む）	・事業及びサプライチェーンでの人権リスクの評価 ・安全で倫理的な職場基準を保証するための監査と是正措置	・サプライヤー向け研修 ・ベストプラクティスの共有 ・マネジメントシステムの強化と責任ある調達に関する能力開発の支援	・報告書やウェブサイトでの情報開示 ・現代奴隷法に基づく開示 ・業界基準ツールの活用と工場リストの開示

(ii) 「アシックス人権方針」の推進とガバナンス体制

アシックスのガバナンス体制には、人権に関する方針が組み込まれています。2022年に、社内外のステークホルダーとの協働による調査を経て、新たに「アシックス人権方針」を策定しました。この方針は、人権デュー・ディリジェンスの要素や優先領域を定めたもので、株式会社アシックス及びそのグループ会社に適用されます。

また、リスクマネジメント委員会の管轄下に人権委員会を設置し、アシックスのサプライチェーン、社員、お客様を含むバリューチェーン全体の人権デュー・ディリジェンスの監督を行っています。人権委員会はマーケティング、法務、サステナビリティ、人事といった主要部署の代表者が委員として参加しています。委員会は年に2回開催され、方針のレビュー、リスク評価、進捗度の確認が行われます。審議の内容は取締役会へ報告されます。委員会では、サプライチェーン上の優先リスクへの対応、国際的スポーツ大会に関連する人権リスクへのモニタリング状況等が報告されています。アシックスでは、中長期に投資をする案件へのデュー・ディリジェンスに人権の観点も組み込んでいます。この仕組みを通じて、投資事業による負の影響である人権リスクの特定等を行っています。

② Planet（環境への配慮）

2050年に温室効果ガス排出量実質ゼロにコミットしています。2030年までに事業所及びサプライチェーンで63%削減することを掲げており、スポーツメーカーとして初めてScience Based Targets (SBT)イニシアチブの認定を取得しています。この目標達成に向け、事業全体で循環型ビジネスモデル構築に取り組んでいます。

・気候変動への対応

アシックスは、健やかな地球環境の実現を使命とし、気候変動への対応を最重要課題として位置付けています。スポーツの発展には快適な環境が不可欠であり、そのために持続可能な取り組みを強化しています。2019年、アシックスは「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を、スポーツメーカーとして世界で初めて表明しました。

気候変動関連のリスクと機会に関する情報について、TCFD提言に沿って開示しています。

2050年ネットゼロに向けては、まずは2030年63%排出削減に向け、排出量の多いカテゴリでの削減を優先し、取り組んでいます。特に、アシックスは気候変動への取り組みをバリューチェーン全体に拡大し、ネットゼロに向けた具体的なロードマップを策定しています。

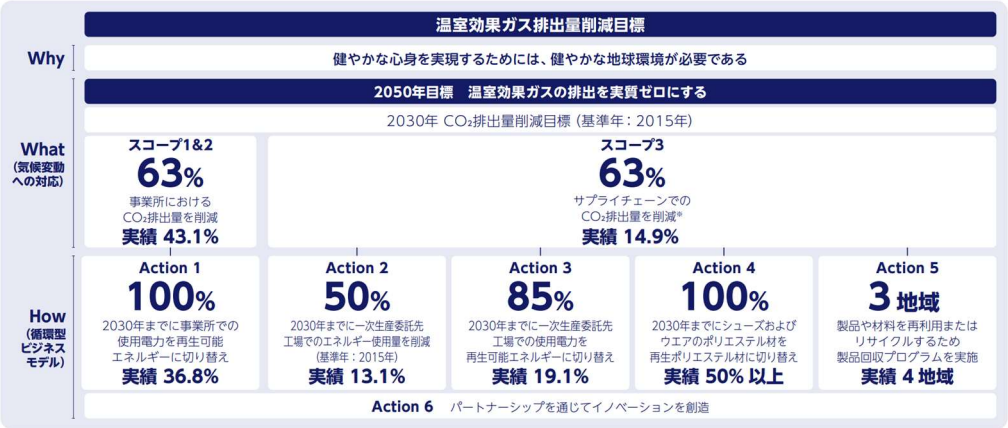
アシックスは、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロ（ネットゼロ）の達成を目指し、バリューチェーン全体で循環型ビジネスモデルへの移行を進め、「中期経営計画2026」に基づき、スポーツのできる環境を守るための取り組みを推進しています。アシックスの事業は、生産委託先工場をはじめとするグローバルなサプライチェーンに支えられており、各パートナーとの協働が不可欠です。グローバル拠点では、配送最適化やグリーンエネルギーの調達によりCO₂排出量削減を実現しています。事業拡大に伴う排出増加にも対応すべく、ネットゼロに向けたロードマップに基づき、サプライヤーとの協働を強化し、持続可能な成長と環境負荷低減の両立を図っています。

主要サプライヤーには、再生可能エネルギーの導入などを求める「グリーン調達方針」を展開しています。

2024年にはこの「グリーン調達方針」をアップデートし、2030年までに再生可能エネルギー使用率100%の達成を求めるとともに、対象範囲を拡大しました。フットウェアの戦略的一次生産委託工場の100%が再生可能エネルギーの調達計画を策定しています。

2024年には、スコープ1およびスコープ2で43.1%、スコープ3で14.9%の排出削減（2015年比）を達成しました。事業拡大に伴う生産量の増加により、スコープ3の削減率は2023年より低下しましたが、再生可能エネルギーの利用は順調に進捗しています。

アシックスは、サプライヤーとの継続的な対話を通じて課題を把握し、必要な支援を行いながら、バリューチェーン全体での脱炭素化と循環型ビジネスモデルへの移行を推進しています。今後も、ネットゼロに向けたロードマップに基づき、業界の発展や協働の機会に応じてアクションプランを継続的に改善していきます。



その他、サステナビリティの取り組みの詳細については、アシックスウェブサイトをご覧ください。

- ・中期経営計画2026 https://corp.asics.com/jp/investor_relations/strategy/plan
- ・サステナビリティウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/csr>
- ・2024年度サステナビリティレポート https://corp.asics.com/jp/csr/csr_reporting
- ・2024年度統合報告書 https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library/annual_report
- ・アシックス人権方針 <https://corp.asics.com/jp/p/asics-human-rights-policy>

(3) 人財戦略(人的資本への投資)【補充原則3-1-3】、女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保【補充原則2-4-1】

アシックスでは、働く従業員一人ひとりが、創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」から導かれたブランド・スローガン「Sound Mind, Sound Body」を体現する存在であることを重視しています。また、グローバルな競争が激化する中、市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値創造を継続的に行っていくために「組織の多様性」も重視しています。中期経営計画2026ではGlobal Integrated Enterprise (GIE) への変革を目指し、「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」のため、3つの観点から取り組みを実施し、経営基盤を強化しています。さらに、アシックスでは「人財こそが持続的成長の源泉である」との認識のもと、従業員のエンゲージメント向上とキャリア開発支援にも注力しています。具体的には、グローバル共通の人事制度の整備や、リーダーシップ育成プログラム、多様な働き方を支える柔軟な勤務制度を導入しています。また、心理的安全性の高い職場環境の構築を通じて、従業員が自らの価値観や強みを活かしながら挑戦し続けられる企業文化の醸成を図っています。

従業員によるSound Mind, Sound Bodyの体現

課題	持続的成長に向けた従業員のエンゲージメントとウェルビーイングの更なる向上
戦略	●従業員のウェルビーイング推進によるエンゲージメントの高い職場の実現 ●従業員への利益還元による業界最高水準の報酬体系の実現 ●デジタルを活用した多様な働き方と成長機会の提供

グローバルでダイナミックな人財活用

課題	GIEへの変革に不可欠となるグローバルで活躍できる人財の発掘や育成・登用
戦略	●全世界からグローバルで活躍できる人財の適材適所への配置 ●オペレーショナルエクセレンスを見据えた最適人員体制の実現

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

課題	多様な視点と創造性で新たなアイデアやイノベーションを生むための多様性の確保 (役員や管理職に占める女性の比率など)
戦略	●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

① 従業員による「Sound Mind, Sound Body」の実現

近年、従業員の心身の健康やワークライフバランスの重要性が高まっています。企業にとって、従業員一人ひとりが働きがいを感じることができる環境を整備することは、生産性の向上や優秀な人財の確保・定着化にもつながります。そこでアシックスでは、従業員のウェルビーイングを重視し、その向上を図るための専門部署「ウェルビーイング推進部」を2025年に新設しました。この部門では、従業員の心身の健康管理はもちろん、キャリア形成支援、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(以下、「DE&I」という。)やエンゲージメント活動の推進など、従業員の働きがいの向上につながる様々な施策を企画・実行しています。

(i) 業界最高水準の報酬体系

業界最高水準の報酬体系を実現すべく、報酬体系及び報酬水準の見直しを進めています。報酬体系については、グローバルでのプロフィットシェア型賞与の支給、そして国内従業員(アシックスおよびアシックスジャパン)のみならず海外子会社の責任者等へも譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入し、従業員に利益をしっかりと還元すると共に、従業員が株主・投資家の皆様との一層の価値共有を進めていくことで、更なる企業価値向上を目指していきます。また、新卒初任給の引き上げや継続的な賃上げを通して、優秀な人財の獲得・定着を進めていきます。

(ii) エンゲージメント向上に向けた取り組み

Sound Mind, Sound Bodyの実現に向け社員一人ひとりが仕事を通して働きがいを感じている状態が、イノベーションを促し、生産性を向上させ、お客様により良い製品やサービスを提供できると考えています。アシックスでは、Sound Mind, Sound Bodyの実現には従業員のエンゲージメントは欠かせないものと考えています。そのために、重点的な活動として、グローバル全体の従業員を対象に、年に1回のグローバルエンゲージメントサーベイを実施しています。このサーベイを通して、社員一人ひとりが働きがいを感じているか/組織改善の進捗などを確認するとともに、会社全体としてのアクションの検討をしています。

(iii) ウェルビーイング

アシックスは、従業員によるSound Mind, Sound Bodyの実現のため、従業員とその家族のWellbeing(身体的・精神的・社会的に良好である状態)を目指しています。2025年度の取組みとして「従業員1人ひとりのヘルスリテラシーの向上と定着」という方針のもと、戦略マップに基づき以下の5つの健康推進活動を中心に実施し、効果検証を行っています。

1. 健康管理・増進体制の拡充

- ・健康管理システムの構築と運用
- ・健康管理システムを活用した各種データの一元化と分析

2. ヘルスリテラシーの向上支援

- ・調べやすい環境の整備(ポータルサイトの整理、興味・関心に合わせた情報発信、情報のアーカイブ化)
- ・専門スタッフによる健康情報の解説(産業保健スタッフによる情報発信、医師によるセミナー)

3. 生活習慣の改善支援
 - ・アプリなどを利用した参加型運動イベントの開催
 - ・卒煙モチベーションに合わせた卒煙サポートプログラムの実施
 - ・社内運動会での運動促進とコミュニケーションの向上
4. メンタルヘルス対応の強化
 - ・日常に取り入れやすいメンタルヘルスケアに関するセミナー
 - ・EAPの周知と活用促進
 - ・療養者におけるフォロー体制の強化
5. 多様な人財が活躍できる職場環境
 - ・女性の健康とスポーツ啓発セミナー

② グローバルでダイナミックな人財活用

グローバル経営幹部候補者の育成、及び社員一人ひとりの自律的な成長・キャリア形成を目指し、採用・育成・配置・評価・能力開発に関する仕組みをグローバル横断的に整えています。なお、ここにはサクセッションプラン（後継者育成計画）の推進も含まれます。具体的には、人事委員会を中心に選抜された社員を対象としたASICS Academy（次世代リーダー育成選抜型プログラム）の実施や計画的なジョブローテーションによる能力開発、働きやすい環境の整備（ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営の推進）、従業員へのグローバルエンゲージメントサーベイの実施・結果分析・施策実施等の取組を実施しています。今後更に人財育成を加速させるため、サクセッションプランに基づく育成計画を作成し、国内外の重要ポジションへの登用を実施しています。また上司部下間でのキャリア開発プランに関する対話とアクションを通じ、会社全体で「パフォーマンスカルチャー」の醸成につなげます。重点的な活動内容は以下3点です。

(i) 次世代リーダー育成

・ASICS Academy

グローバルでビジネスをリードできる人財を、戦略的かつ早期に育成することを目的とし、2016年に「ASICS Academy」を立ち上げました。次世代リーダーとして選抜された社員を対象に、経営知識やDX活用を含む戦略思考を学ぶプログラムを実施しています。管理職以上を対象としたプログラムはグローバル全社から選抜されたタレントが英語を共通言語として参加し、2025年度実施分については15名が受講しました。また、習得した知識を業務で活用できるようキャリア面談を通してキャリアパスの実現につなげています。

・海外実務研修プログラム

当プログラムは、入社3～5年目の若手社員を対象に、語学力や異文化適応力、リージョン理解を高める実務経験を提供し、視野の拡大とリーダーシップの成長を促すことを目的として本年度導入いたしました。2025年度は、受け入れ対象国への本制度の概要説明、派遣国の選定、派遣生の選考・事前研修、運用基盤の整備等を行いました。2026年度は、前期・後期の2期に分けて計14名を、主として中長期的な成長が期待される新興国を中心とした8カ国へ派遣する予定です。

・経営基礎研修

育成の機会を通じ、学習意欲や成長意欲を向上し、経営戦略・アカウンティング・データ活用/分析の基礎知識について理解します。

(ii) キャリア開発サポート

・キャリアデザイン

階層別プログラム内や、キャリアの節目にあたるタイミングで、自身のキャリアを改めて考える機会を提供しています。また国内社員に向けたグローバルメンバーとの社内交流の機会も提供しており、外国籍の経営メンバーを交えたキャリアセッションも実施しました。

・キャリア面談

アシックスでは社員一人ひとりが自身のキャリアを意識し、成長の速度を上げていく事を目指した「キャリア面談」を導入しています。自身のありたい姿（キャリアビジョン）を描き、上司と共にその実現に必要な知識やスキル・経験を話し合い、今後実施すべきアクションを計画する機会となっています。

・各種ビジネススキル

上司の勤めや本人の希望で受講できる、eラーニングの学習コンテンツを用意しています。自分自身のキャリアを考え、成長に向けてこれらのプログラムを受講し、業務の中で活用していくことで、ありたい姿に一歩ずつ近づいていきます。

・自己開発プログラム「Growth in Motion」

従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、グローバル全従業員を対象に、9言語対応の自己開発プログラム「Growth in Motion」を導入しました。従業員向けおよび上司向けの実践的なコンテンツを提供しており、特に上司に対しては、グローバル共通の1on1ミーティングガイドラインを策定し、「キャリア」や「成長」をテーマとした継続的な対話を促進するトレーニングを実施しました。

(iii) 階層別

・新入社員研修

新入社員時には、社会人としての基本的なマナーやビジネススキル、アシックスの社員として働くための必要な知識を習得するためのプログラムを実施しています。また、アシックスがサポートしている各種スポーツイベントなどに派遣するスポーツマーケティング研修や自社工場、店舗での現場研修も実施しています。

・昇格時研修

昇格後の役職に必要なスキルのインプットと、新しく昇格した社員同士のネットワークづくりの場として、昇格時研修を実施しています。

③ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

アシックスは、DE&I推進のビジョンとして「One Team Stronger Together」を掲げています。DE&Iの推進は、ニーズが多様化するお客様に対して、より良い製品・サービスを提供することにつながるだけでなく、従業員同士が相互の違いを認め合い、活かし合うことで、一人ひとりが自らの価値を実感できる環境を整えることにもつながります。最終的には、組織内でのイノベーションが促進され、企業価値の向上に寄与すると考えています。

具体的な取り組みとして、執行役員構成における多国籍化の推進に加え、女性管理職比率については、グローバルで40%（アシックス単体では25%）以上という目標の達成、並びに社内における障がい者雇用の促進及び環境整備に向けた施策を以下の通り推進しています。

(i) 女性管理職比率の向上

数値向上に向けてアクションプランを地域ごとに作成し、国籍・性別・経験等多様な経営陣から構成されたグローバルDE&Iステアリングコミティにて進捗をモニタリングしています。

(ii) 障がい者雇用の促進

障がい者雇用については、グローバルで法定雇用率の有無など状況が異なるため、各地域に合う形で障がい者雇用を進めています。地域ごとにアクションプランを作成し、女性管理職比率同様にグローバルDE&Iステアリングコミティにてモニタリングしています。国内においては、障がいのある方が応募しやすい採用環境を整備するため、企業ウェブサイトのリニューアルを実施し、アクセシビリティおよび情報の分かりやすさを向上させました。さらに、新卒採用活動においては、障がいのある学生を対象とした自社説明会を開催し、直接的なコミュニケーションの機会を拡充するなど、多様な人財との接点拡大に取り組んでいます。

(iii) 障がい者定着の支援

障がい者の受け入れ体制を強化するため、部下に障がい者がいるマネジャー向けに以下の研修を実施しました。

・基礎研修

障がいに関する基礎知識と対応方法の習得

・ステップアップ研修

障がい者へのマネジメントスキルを向上し、聴覚障がい者への理解促進と多様性・包括性の体現を目指し、社内外で聴覚障がい者社員と耳が聞こえる社員が共に、下記の取り組みを行いました。

・スポーツフェスティバル(社内運動会)にてデフリンピック採用の手話応援(サインエール)を実践

・デフリンピックスクエアにて、テープカット時の記者会見の場でアシックスの取り組みを発表

人的資本の主な指標及び目標

		2024	2025
エンゲージメント	サーベイ回答率	92%	94%
	エンゲージメントスコア	73	75
	コメント比率	58%	53%
DE&I	女性管理職比率 (グローバル：2026年目標 40%以上)	38.7%	41.0%
	障がい者雇用率 (アシックス単体：2026年目標 4.0%)	3.1%	3.6%

なお、アシックスの人事戦略の詳細については、アシックスウェブサイトをご覧ください。

・採用教育ウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/career>

・人材開発体系ウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/career/training>

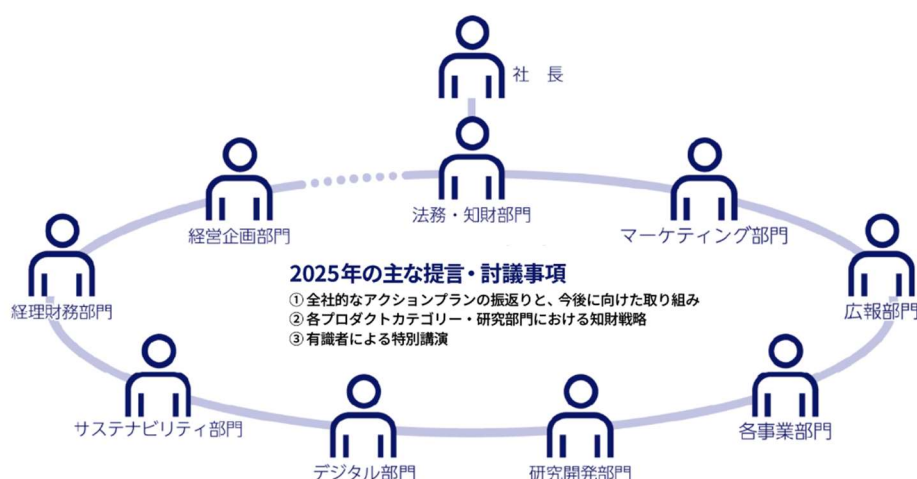
・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンウェブサイト <https://corp.asics.com/jp/csr/diversity>

(4) 知財戦略【補充原則3-1-3】

アシックスのビジョンである「スポーツでつちか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」にもあるように、アシックスの事業の競争力の源泉は技術であり、世界の人々が健康で幸せな生活を実現できる製品やサービスを提供するために、最新の技術を用いて事業に取り組んでいます。

そしてこの技術を強い特許で守るだけでなく、「知的技術」へと昇華し、アシックスの企業価値向上に戦略的に貢献する重要なツールとして、知的財産の戦略的な獲得及び活用を実施しています。これは、アシックスが開発した製品に係る特許・意匠や商標の獲得による伝統的な権利保護のみならず、IPランドスケープを用いた競合他社戦略の分析を通じて知的財産の側面での競争優位性を確保するための事業提案、経営提案も含むものであります。そしてこれらの知的財産と経営を一体化させた「知財経営」の実践を企図し続けていきます。

アシックスはこの「知財経営」を更に推し進めるため、全社の経営幹部(各部署の最高責任者)をメンバーとする社長直轄の諮問機関「知財戦略委員会」を通じて、ランニングエコシステムを含むデジタル及び、各プロダクトカテゴリーに関わる知的財産戦略を各カテゴリーの責任者が主体となり議論し経営に組み込んでいくことを志向しています。そして何よりも、ASICSというブランドがアシックスにとっての最大の知的財産と考えており、「知財経営」の実践がブランドの保護、ブランド価値の向上、ひいては企業価値向上に戦略的に貢献するとの認識の下、今後も知的財産戦略の強化を目指していきます。



3. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針【原則3-1(ii)】

アシックスグループは、「ASICS SPIRIT」と「アシックスCSR方針」に基づき、グローバルレベルでの持続的な企業価値の向上を実現するため、「コーポレートガバナンス基本方針」を定めております。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細については、アシックスウェブサイトをご覧ください。

https://corp.asics.com/jp/investor_relations/management_policy/corporate_governance

4. 取締役会の役割・責務【補充原則4-1-1】

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほかアシックスグループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する一定の事項の決定を行うとともに、執行機関（代表取締役および執行役員等）の業務執行状況の監督等を行います。

また、取締役会は、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、執行機関に業務執行を行わせています。

執行機関は、アシックスグループの経営に関する重要事項の審議を行い、機動的な意思決定を行うため、経営会議を定例的に開催します。グローバルレベルでの経営課題等に迅速に対応していく中、グローバル成長、ブランド体験価値向上、オペレーショナルエクセレンスの追求をリードし、アシックスのGlobal Integrated Enterpriseへの変革を後押しします。

5. 取締役会の実効性を確保する仕組み

(1) 取締役の専門性と経験【補充原則4-11-1】

中期経営計画2026では、「グローバル×デジタル」を推進し、急激に変化し多様化する社会環境に対応することで、グローバルでの持続的な成長と企業価値向上を目指しています。そのためには、アシックスの経営への助言や業務執行に対する監督を担う取締役及び業務執行を担う執行役員が、幅広い専門性・経験及び多様性を有していることが重要です。より良い経営判断や事業遂行のため、引き続き多様な人財の登用を積極的に進めます。また、各取締役および各執行役員が有する経験や専門性等を一覧化したスキルマトリックスを作成し、招集通知や統合報告書で開示しております。なお、社外取締役については、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、その資質及び独立性等について「独立社外取締役に係る基準」を独自に定め、候補者を選任しています。社外取締役6名のうち、2名が他社での経営経験を有しています。

取締役・役付執行役員のスキルマトリックス

役 職	氏 名	企業経営	国際性	デジタル	財務・会計	法律	スポーツ事業
代表取締役会長 C E O	廣 田 康 人	●	●		●		●
代表取締役社長 C O O	富 永 満 之	●	●	●	●		●
社 外 取 締 役	村 井 満	●	●				●
社 外 取 締 役	須 藤 実 和		●	●	●		●
社 外 取 締 役	熊埜御堂 朋子	●		●			
社 外 取 締 役	Jenifer Rogers		●		●	●	
取締役（常勤監査等委員）	倉 本 学		●				●
社外取締役（監査等委員）	横 井 康				●		
社外取締役（監査等委員）	江 藤 真理子		●			●	
役 職	氏 名	プロダクト	マーケティング・販売	デジタル	財務・会計	法律	人財開発
代表取締役会長 C E O	廣 田 康 人	●	●		●		●
代表取締役社長 C O O	富 永 満 之		●	●	●		
副 社 長 執 行 役 員	千 田 伸 二	●					
副 社 長 執 行 役 員	庄 田 良 二	●	●	●			
常 務 執 行 役 員	西 脇 剛 史	●					
常 務 執 行 役 員	小 玉 康 一 郎		●				
常 務 執 行 役 員	甲 田 知 子		●	●			
常 務 執 行 役 員	高 岡 典 男	●					
常 務 執 行 役 員	林 晃 司			●	●		
常 務 執 行 役 員	堀 込 岳 史					●	●

※上表は、取締役、取締役候補者及び役付執行役員の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

各専門性及び経験の選定理由

取締役、取締役候補者及び役付執行役員による経営判断や事業遂行において重要な専門性及び経験並びにそれらの選定理由は以下のとおりです。

専門性及び経験	選定理由
企業経営	中期経営計画2026及びVISION 2030の達成に向けた戦略的意思決定と組織運営、持続可能な成長を実現するためには、包括的な企業経営の知見が重要と考えています。
国際性	アシックスは売上高の80%以上を海外売上で占めており、世界的なスケールで事業を展開しています。また、中期経営計画2026に掲げる「Global Integrated Enterprise（以下「GIE」という。）への変革」の方針のもと、更なるグローバル成長に向けては、国際性は不可欠であると考えています。なお、執行役員については、国際性を有していることを必須としていますので、スキルマトリックスの項目に国際性は選定していません。
デジタル	GIEへの変革に向けた「グローバル×デジタル」の推進において、デジタルの知見は不可欠であると考えています。ランニングエコシステムの構築を通じたランナーのためのプラットフォーム強化、パーソナライズされた顧客コミュニケーションを創出するデータ連携などのほか、オペレーショナルエクセレンスを実現するための基幹データや最新テクノロジーの活用など、社内外でデジタルの活用を加速させます。
財務・会計	株主価値向上や本邦における資本市場改革の流れを念頭に置いた投資家との対話を通じて、資本市場からの要請や期待を中長期的な成長戦略・資本政策に落とし込んでいくことが重要であると考えています。また、正確な財務報告をベースに資本効率性と財務健全性のバランスの取れた財務戦略の策定・遂行を通じてGIEへの変革を後押しします。
法律	グローバル市場での信頼性を確立し、持続可能なビジネスモデルの実現には、倫理、法令、アシックスグループの方針・規程等を遵守したグローバルでのコンプライアンス経営が重要と考えています。このコンプライアンス経営を推進するため、また経営戦略に活用するための法令等の知識やスキルが不可欠であると考えています。
スポーツ事業	ブランド・スローガンとして「Sound Mind, Sound Body」を掲げるアシックスにおいて、スポーツ業界のトレンドやアスリートのニーズを捉え、製品・サービスの開発とそれらを市場展開につなげることは重要な要素と考えています。
プロダクト	製品開発、テクノロジー、デザイン、品質管理の知識は、お客様の期待に応える製品を市場に投入するための基盤となります。アシックスの製品競争力を高め、ブランドロイヤリティを向上させるために、プロダクトの知見は不可欠と考えています。
マーケティング・販売	「誰もが一生、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」の実現に向けて中期経営計画2026では、OneASICSをすべての起点に、ブランド体験価値向上を図ります。お客様との直接的な接点を増やし、つながりを深めながら付加価値の高いプロダクトやサービスを展開していきます。この戦略において、本領域の知見が不可欠であると考えています。
人財開発	中期経営計画2026及びVISION2030の達成、そして未来への持続的な成長に向けて、人財開発は不可欠な要素です。多様なバックグラウンドを持つ人財が思う存分力を発揮できる環境の整備を目指し、特に「従業員によるSound Mind, Sound Bodyの体現」、「グローバルでダイナミックな人財活用」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」に注力しています。

(2)取締役会の実効性評価【補充原則4-11-3】

取締役会及び指名・報酬委員会の更なる実効性の確保及び機能の向上を目的として、実効性の分析、評価を行い、その結果について取締役会に報告のうえ、十分な議論を行った結果を次年度の改善すべき点として取り組んでいくPDCAサイクルを構築しています。

なお、2024年度の実効性評価は、第三者機関を起用して実施しており、今後も定期的に第三者を起用する予定です。

2024年度の評価結果を踏まえた2025年度の実行方針			
重点項目	中期経営計画2026のモニタリング・今後の経営計画策定に向けた審議	重点討議事項における審議及び経過・進捗報告強化	社外取締役と執行役員及び次世代リーダー候補との意見交換の継続強化

2025年度の実効性評価項目と結果

評価項目	①取締役会の運営	②取締役会での審議	③取締役会のメンバー構成	④執行役員及び次世代リーダー候補と取締役の意見交換
	⑤株主、ステークホルダーの意見の検討、反映	⑥指名・報酬委員会運営	⑦指名・報酬の在り方	

2025年度の実効性評価結果

【評価・確認されたポイント】

取締役会及び指名・報酬委員会は、2024年度の実効性評価結果を踏まえた2025年度の重点項目に関する各種対応策を講じており、実効性が確保されている。

- ・社外取締役の意見・議論を踏まえ、執行側での再検討及び経過・進捗報告がなされており、取締役会での審議が経営・執行方針に適切に反映されている。
- ・審議にあたっての事前情報・機会（事前説明や現場視察等）が適切に提供されており、有意義な審議に繋がっている。
- ・次世代リーダー候補との意見交換などの機会が着実に増えている（全ての地域事業会社のCEOが参加する「グローバルサミット」への参加等）。
- ・指名・報酬委員会を7回開催し、取締役及び執行役員の指名・業績評価に加え、執行役員報酬制度やサクセッションプラン等について審議できている。

2026年度の課題（2026年度の実行方針）

重点項目	中期経営計画2026のモニタリング・今後の経営計画策定に向けた審議	更なる審議の充実に向けた運営の継続強化	執行役員及び次世代リーダー候補との意見交換の機会における更なる質向上
------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------

(3)経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続【原則3-1(iii)】

会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなるような報酬体系を設定し、また、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して取締役会にて決議することにより、その公正性および透明性を確保することを基本方針としています。

非業務執行取締役の報酬等は、基本報酬のみとしています。業務執行取締役および執行役員の報酬等は、基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定します。業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定しています。

なお、取締役の報酬等の決定に関する方針を本報告書等に記載しています。

(4) 経営陣幹部の選解任及び取締役(監査等委員である取締役を含む。)候補の指名の方針と手続 【原則3-1(iv)】

取締役会が経営陣の指名を行うに当たっては、アシックスの経営理念を実現し事業戦略を遂行するのに適した人物であるべきであり、アシックスの事業を理解し、豊富な経験と知識を有する人物を選任・指名することが必要であると考えます。また、取締役候補者選定にあたっては、取締役会がその役割・責務を果たすため、各取締役は、アシックスの経営理念を実現し事業戦略を遂行するのに適した人物であるべきであり、アシックスの事業を理解し、豊富な経験と知識を有することを要件としています。また、ジェンダー、国籍、人種、民族、年齢等は問わないこととしています。

社外取締役については、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、その資質及び独立性等について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定め、候補者を選任しております。その内容は本報告書(その他独立役員に関する事項)に記載しています。なお、独立社外取締役の資質については、グローバルに事業を展開するアシックスグループにおいて、企業経営者、弁護士、公認会計士、学識経験者としての実績があり、豊富な経験と専門的知見を有することとしています。監査等委員については、業務執行の適切な監査を行うために十分な経験と専門知識を有していなければならない、財務、会計及び法務に関する相当程度の知見を有する者をメンバーとして選任しております。監査等委員については、財務・会計及び法務に関する適切な知見を有している者を監査等委員のメンバーとして選任しております。

アシックスは、経営陣幹部の解任基準を次のとおり定めています。

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 経営陣としての資質が認められない場合

なお、アシックス取締役会は、公正かつ透明性の高い手続性を確保するため、委員の過半数が独立社外取締役に構成され、委員長を社外取締役が務める指名・報酬委員会の意見を尊重した上で、指名・報酬に関する事項を決議しています。

(5) 個々の選解任・指名について【原則3-1(v)】

個々の選解任・指名に関する情報については、アシックスウェブサイトにおいて公表しています。

https://corp.asics.com/jp/investor_relations/convocation_notice

(6) 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質【補充原則4-9】

アシックスでは、会社法上の要件に加え、独自の基準である「独立社外取締役に関する基準」を策定し、同基準に則って、独立社外取締役候補者を選任しております。個別の独立社外取締役の選任理由は、本報告書(その他独立役員に関する事項)に掲載しています。

(7) 任意の仕組みの活用【補充原則4-10-1】

アシックスにおける現在の取締役会の構成は、取締役総数9名のうち、独立社外取締役はその過半数の6名となっています。

アシックスでは公正かつ透明性の高い手続性を確保するため、委員の過半数が独立社外取締役に構成される指名・報酬委員会を設置しています。取締役及び執行役員の指名・報酬及び後継者計画については、スキルや多様性の観点を含め、同委員会の意見を尊重した上で、決議しています。なお、委員長は、同委員会の決議により独立社外取締役の中から選定します。

(8) 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件【補充原則4-11-2】

アシックスの社外取締役の兼任数は、原則として上場会社4社以内(アシックスを含む)としています。また、兼任の状況にかかわらず、各取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、以下を実施しています。

- ・年間の取締役会及び監査等委員会のスケジュールについて早期に決定し、取締役に通知する。
 - ・取締役会資料を、原則として会日の3営業日以上前に配布する。
 - ・重要事項に関しては、社外取締役に対して、事前に内容を説明する機会を設ける。
 - ・取締役のコメント内容につき、執行側にて対応策等を検討協議し、次回開催の取締役会にて「取締役会レビューの件」としたフィードバックの実施。
- なお、兼任の状況は、株主総会招集通知にて毎年開示しています。詳細については、アシックスウェブサイトをご覧ください。

・株主総会資料掲載サイト

https://corp.asics.com/jp/investor_relations/convocation_notice

・独立社外取締役に関する基準

<https://corp.asics.com/jp/p/independency-of-board-members>

(9) 取締役・監査役のトレーニング【補充原則4-14-2】

アシックスでは、各取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、意見交換の機会の設定や情報提供など、積極的にコミュニケーションしています。

社外取締役に対しては、取締役会の重要事項の事前説明のほか、会長・社長との個別ミーティングでの意見交換、グローバルリーダーや経営幹部候補者とのミーティングでの意見交換、社内研修への講師としての参加、インベストメントデーへの参加、海外生産委託先工場、商品展示会及びスポーツイベントの視察など、アシックスの事業を理解し、意見交換する機会を設けています。また、各取締役に対して、適宜、弁護士などによる講習を通じて法改正等最新の知識の習得その他取締役の要望に応じた情報提供の機会を設けています。

6. 株主との建設的な対話に関する方針【原則5-1】

(1) 基本的な考え方

アシックスは、ブランド・スローガン「Sound Mind, Sound Body」のもと、社会と共に持続的に発展し、長期にわたる企業価値の向上を実現するために、自らの意思決定や事業活動と、それが社会や環境に与える影響を、適時・適切に報告・開示することにより、企業としての説明責任を果たしていきます。

株主・投資家を含むステークホルダーの声に耳を傾け、対話し、それぞれの利害とアシックスへの期待を理解し尊重することを通して、互いの信頼関係と両者に有益なパートナーシップを構築することが重要だと認識しています。

(2) IR・SR体制

アシックスでは、情報開示規程を定め、株主・投資家への迅速、正確かつ公平な情報開示を行い、以って、建設的な対話に資するよう努めています。株主・投資家との対話や情報開示に際しては、IR・SR担当部署がCEO、COO、CAO及び社内関係部署と密に連携し、十分な情報を提供しています。IRにおいてはCEO、COO、経理部長、財務部長他、SRにおいてはCEO、CAO、総務部長他で面談を実施しています。

(3) 対話の方法

経理部とIR担当部署である財務部は、経営企画部、総務部、法務部、知的財産部、マーケティング統括部、広報部、サステナビリティ部、各カテゴリーなどと連携して、経営方針及び事業活動を適切かつ正確で分かりやすい形で説明をするよう努めています。

個別面談やスモールミーティング(2025年は延べ2,307社との面談を実施)の他、決算説明会を年4回開催するとともに、施設見学会、インベストメントデイ(事業戦略説明会)等を随時開催しています。また、今後の戦略に対する資本市場の高い関心に応えるべく、事業部門のトップが登壇して事業戦略説明会を開催したり、資本市場関係者向けに海外での現地視察ツアーをアシックス主催で実施するなど、コミュニケーションの多様化と深化を図っています。加えて、海外投資家向けスモールミーティングの積極的な開催、決算説明資料や説明会での質疑応答の英文開示の拡充、インベストメントデイにおける日英同時通訳の導入など、海外機関投資家のニーズにも積極的に対応しています。個人投資家の皆様にはアシックスウェブサイトで経営方針及び事業活動をお知らせし、個人投資家向け企業説明会を随時開催することに加え個別のメール配信も実施しておりアシックスへのご理解を深めて頂ける活動を拡充しています

今後も株主・投資家からのご意見を踏まえながら更なる開示の充実を検討していきます。

(4) 経営へのフィードバック

面談等を通して株主・投資家から寄せられた意見は、経営陣と迅速に共有し、適時適切に経営や事業戦略、或いは開示業務に反映するように努めています。

株主・投資家からの意見を基に、より良い開示に向けた建設的な議論をIR担当部署にて実施し、それを踏まえて改善すべき点を経営陣に迅速・柔軟に提案しています。また、取締役会において、アナリストや投資家からの質問をはじめ資本市場からのフィードバックを定期的に報告しています。更に資本市場からの意見や関心事項、IR活動の成果等を「IRマンスリー」として定期的に全執行役員及び海外も含めた事業子会社幹部に日英で情報発信しており、資本市場の持つアシックスへの期待や課題意識を経営幹部や事業責任者にもダイレクトに届ける仕組みを構築しております。

こういった社内への報告体制の構築により、株主・投資家からいただいたフィードバックをIR活動にも都度反映させるサイクルができています。

(5) インサイダー情報管理

インサイダー情報の管理では、情報開示規程、インサイダー取引規制に関する規程などの社内規程を制定して運用しており、株主との対話においてもこれら規程をふまえ、インサイダー情報の漏洩防止等、情報の適切な管理に努めています。

(6) 株主との対話の実施状況

<2025年度の対話の実績>

内容	主な対応者	実施回数		主なテーマや関心事項
		2024年度	2025年度	
IR				
決算説明会	CEO、COO、CFO	4回	4回	・過去数年にわたる経営改革の総括、経営改革の効果が顕在化した背景 ・中期的な経営及び事業戦略の方向性 ・グローバルでの競合他社に対しての優位性と競争上の課題 ・業績予想の達成確度 ・Global Integrated Enterpriseへの変革の進捗状況 ・粗利益率向上に繋がっている施策、同率の今後の見通し ・各カテゴリーや各地域における販売戦略（スポーツスタイル・オニツカタイガーの成長の持続性、北米事業改革の進捗など） ・デジタル戦略 ・資本政策、株主還元、財務戦略 ・サプライチェーントランスフォーメーションの取組み進捗、業績への影響 ・国際情勢や経済動向による影響 他
インベストメントデイ	CEO、COO、 副社長、CFO、 カテゴリー統括部長他	2回	2回	
国内・海外機関投資家及び アナリストとの対話	CEO、COO、CFO、 財務部長	1,833回 （※1）	2,307回 （※1）	
国内・海外機関投資家 （ロングオンリー）	CEO、COO、CFO、 財務部長	335回	613回	
セルサイドアナリスト	CEO、COO、CFO、 財務部長	62回	83回	
その他株主	CFO、財務部長	1,463回	1,611回	
個人投資家向け説明会	CEO、COO、副社長、常務 執行役員（含むCFO）他	2回	15回	
SR				
（※1）1年間の延べ回数、スモールミーティング等への参加投資家数も含む				
株主総会	CEO、COO、 CAO、CFO他	1回	1回	・中期的な経営及び事業戦略の方向性 ・各カテゴリーや各地域における販売戦略 ・国際情勢や経済動向による影響 ・サステナビリティに関する取組み ・株主総会議案・ガバナンス（財団議案の説明、株式売出し、政策保有株式売却、コーポレートガバナンス強化など） ・サステナビリティ戦略（CO₂削減、生物多様性、人権等） ・人的資本戦略（サクセッション、グローバル、デジタル人材の育成、女性管理職比率、エンゲージメントサーベイなど）
国内・海外 機関投資家との対話	CEO、COO、CAO	33回	25回	

<取締役会や経営幹部への報告状況>

報告方法	報告先	頻度	内容
IR			
取締役会での定例報告	取締役会	適宜	決算説明会の状況報告やアナリスト・投資家からのコメント・質問などを、資本市場からのご意見・ご要望として報告
IRマンスリー	全執行役員 海外も含めた事業子会社幹部	毎月	資本市場関係者の関心事項、各種アナリストコンセンサス、株価関連指標の動向、IR活動の状況などのメールを日本語・英語で発信
SR			
取締役会での定例報告	取締役会	年1回	面談における投資家からのガバナンス、人的資本、サステナビリティに関するコメント・質問などを報告

<株主・投資家からの主なご意見・ご要望とその対応>

ご意見・ご要望	ご意見・ご要望を踏まえた対応
投資家の関心が高いテーマに関して説明を拡充してほしい	国際情勢や経済動向による影響、北米における収益構造改革、為替影響の考え方、株主還元、スポーツスタイル・オニツカタイガー好調の背景、人的資本などのテーマに関する説明を決算説明資料などで開示
情報収集にあたり言語の障壁をなくしてほしい	・海外投資家向け1on1・スモールミーティングの積極的な開催 ・決算説明資料(スクリプトを含む)や説明会での質疑応答の英文開示の拡充 ・インベストメントデイでの日本語・英語同時通訳の導入
成長市場における事業拡大の可能性に関する説明をしてほしい	・2024年度よりセルサイドアナリスト・投資家などを対象とした海外視察ツアーを実施 ・2025年度第3四半期決算説明資料にてインド事業の取組みについて開示
中長期的な成長戦略に関する考え方や進捗を説明してほしい	・2023年11月及び2024年11月のインベストメントデイにおいて中期経営計画2026及びその進捗状況を説明 ・2025年度第3四半期決算説明資料にて次期中期経営計画の考え方を開示
資本コスト低減やガバナンス高度化を実現してほしい	・資本コストの低減及びガバナンス高度化につなげるべく、政策保有株式の全売却を実施 ・個人投資家向けIR活動の拡充
取締役会及び指名・報酬委員会の実効性評価で第三者機関を起用してほしい	2024年度の実効性評価で第三者機関(法律事務所)を起用
生物多様性に関する開示を拡充してほしい	LEAPアプローチ(※)に沿った分析を実施 (分析結果は2026年度発行のサステナビリティレポートで開示予定)

(※) TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が提唱する、企業が自然資本や生物多様性に関するリスクと機会を特定・評価・管理・開示するための包括的な手法。
Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)の4つのステップで構成される。

7. 政策保有株式【原則1-4】

(1) 保有に関する方針

アシックスは、資本効率性の観点から政策保有株式(上場株式)を全て売却しました。今後は政策保有株式を保有しません。

(2) 議決権行使の方針

アシックスグループは今後政策保有株式を保有しない方針であるため、記載事項はありません。

8. 関連当事者取引【原則1-7】

アシックスは、アシックス取締役又は執行役員との間で会社法に定める利益相反取引を行う場合は、取締役会において承認を得るとともに、その取引の結果について、取締役会に報告することとします。

また、アシックス取締役又は執行役員の近親者や主要株主等との間で取引を行う場合は、取引の規模及び重要性に応じて、事前に取締役会に報告を行うこととします。

さらに、利益相反取引を含め、利益相反行為全般の防止について定めた利益相反管理規程を制定し、取締役、執行役員及び従業員による利益相反行為の防止体制強化に努めています。

9. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮【原則2-6】

アシックスは、従業員の福利厚生の一環として確定拠出年金制度を導入しています。直接的にはアセットオーナーとして企業年金の積立金の運用等には関与していませんが、従業員が安定的な資産形成を行う環境を整備すべく、企業年金担当部署が運用機関と連携をとっています。適切な商品構成の維持向上や情報発信を図るとともに、資産運用に関する教育研修を継続的に実施しています。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年3月26日

該当項目に関する説明 更新

アシックスでは、資本コストについて、投資家やアナリストに加え、取引金融機関とも積極的に議論することでその時々の資本市場からの期待値を把握するよう努め、左記を踏まえた経営計画・事業戦略の策定や各種投資判断を行っています。

また、資本コストや株価を役員のみならず従業員も自分事として捉えられるような報酬制度を導入しております。グループ内全執行役員・従業員に対して資本コストを上回る連結純利益の一部を還元する「グローバル・プロフィットシェア制度」を導入するとともに、資本コストや制度設計についての周知も継続的に行っています。加えて、業務執行取締役及び執行役員には「譲渡制限付株式報酬」を、一部従業員には「譲渡制限付株式インセンティブ制度」を導入しています。

これらの取組みにより、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを業務執行取締役及び執行役員のみならずアシックスグループの全従業員に与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目指しています。

更に、経営指標として、全社員がそれぞれの持ち場で改善活動に参加できるROAを目標としており、前中期経営計画(2021年度開始)以降の主要経営指標の一つにしているとともに、四半期決算毎にROAを構成要素ごとに分解したうえで実績を開示しています。アシックスが資本効率性を測る指標としてROAを重視している理由については、定期的な開示に加え投資家にも丁寧に繰り返し説明してきた経緯があり、資本市場のご理解を頂けているものと認識しています。ROAについては本業における収益性向上、販管費の厳格なコントロール、在庫やそれを包含する運転資本の最適化といった通常の業務サイクルに落とし込まれた全社的な活動によって改善を積み上げてきておりますが、これからも不断の努力を継続していく所存です。

これらの社内における資本コストを意識する仕組みづくりに加え、決算説明資料等の開示資料において、その時々の資本市場からの関心が高いトピックについて機動的に取り上げ社外に積極的に発信することで、資本コストの低減にも努めています。例えば、2025年においては、米国関税の影響やインバウンド売上高の状況などについて、決算発表や年2回実施している事業戦略説明会(インベストメントデイ)においてご説明しています。

また、2024年に実施した政策保有株式の全売却と株式売出しを通じ、株主構成の再構築を図り、個人株主数が大きく増加しました。引き続き、個人株主の更なる増加を目指し、個人投資家の皆様に向けたメール配信や全国8都市での体験型IR説明会の実施、個人投資家向け会社概要説明資料「IR Book」の発行等、IR活動を拡充しています。これにより、株価変動のボラティリティが抑制され、資本コストの低減に繋がりと考えています。

詳細は、アシックスウェブサイトの投資家情報内の経営方針及びIRライブラリーをご覧ください。

経営方針 https://corp.asics.com/jp/investor_relations/strategy

IRライブラリー https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	113,629,800	16.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	51,916,900	7.33
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	20,628,401	2.91
GOVERNMENT OF NORWAY	18,983,878	2.68
日本生命保険相互会社	18,172,964	2.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,169,288	2.00
GIC PRIVATE LIMITED - C	13,173,600	1.86
JP MORGAN CHASE BANK 385864	11,662,264	1.65
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,867,204	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	9,182,480	1.30

(注) 1. 2025年12月31日時点の状況を記載しております。
2. 持株比率は、自己株式を除いて計算しております。
3. アシックスは、2025年12月31日時点で自己株式25,846千株を保有しておりましたが、上表からは除外しております。

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

補足説明

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	その他製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

——

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

——

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	14 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長CEO（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数 更新	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	6 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	6 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
村井 満	他の会社の出身者											
須藤 実和	公認会計士											
熊埜御堂 朋子	他の会社の出身者											
Jenifer Rogers	他の会社の出身者											
横井 康	公認会計士											
江藤 真理子	弁護士											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
村井 満		○	——	村井満氏は、2023年3月の社外取締役就任以降、情報サービス業及びスポーツ事業の経営者としての豊富な経験と専門的見地から、アシックスの経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。また、指名・報酬委員会の委員として、アシックスの経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏とアシックスとの間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じる恐れはありません。 アシックスグループは、スポーツの普及及び振興を図ることを目的として、同氏が理事を務める公益財団法人日本オリンピック委員会との間でTEAM JAPANゴールドパートナーシップに関する契約を締結しておりますが、同氏は同法人の非業務執行者であるため独立性に影響はありません。その他同氏の重要な兼職先とアシックスとの間には特別の利害関係はないため独立性に影響はありません。 同氏はアシックスの「独立社外取締役に関する基準」及び東京証券取引所の「独立役員に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。
須藤 実和		○	——	須藤実和氏は、2018年3月に社外監査役に就任し、2020年3月から2024年3月まで社外取締役（監査等委員）として職務を遂行した後、同月に監査等委員でない取締役に就任し、経営コンサルタント及び公認会計士としての豊富な経験と専門的見地から、アシックスの経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。また、指名・報酬委員会の委員長として、アシックスの経営の公正性・透明性を高めております。 同氏とアシックスとの間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じる恐れはありません。 アシックスグループは、スポーツの普及及び振興を図ることを目的として、同氏が理事（副会長）を務める公益財団法人日本バレーボール協会との間ではオフィシャルサプライヤー契約等を、また、同じく同氏が理事を務める公益財団法人日本オリンピック委員会との間ではTEAM JAPANゴールドパートナーシップに関する契約を締結しておりますが、同氏は上記両法人の非業務執行者であるため独立性に影響はありません。その他同氏の重要な兼職先とアシックスとの間には特別の利害関係はないため独立性に影響はありません。 同氏はアシックスの「独立社外取締役に関する基準」及び東京証券取引所の「独立役員に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。

熊埜御堂 朋子		○	—	熊埜御堂朋子氏は、2025年3月の社外取締役就任以降、メディア及び放送事業並びに教育分野の豊富な経験と専門的見地から、アシックスの経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。また、指名・報酬委員会の委員として、アシックスの経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏とアシックスとの間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じる恐れはありません。 同氏の重要な兼職先とアシックスの間には特別の利害関係はないため独立性に影響はありません。 同氏はアシックスの「独立社外取締役に関する基準」及び東京証券取引所の「独立役員に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。
Jenifer Rogers		○	—	Jenifer Rogers氏は、グローバル企業での経営に関する幅広い視点、弁護士としての専門的見地及び金融機関での豊富な実務経験から、取締役会への監督・助言を行えるものと期待し、社外取締役に選任しているものです。また、指名・報酬委員会の委員として、アシックスの経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行えるものと判断しております。 同氏とアシックスとの間には、金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じる恐れはありません。 同氏の重要な兼職先とアシックスの間には特別の利害関係はないため独立性に影響はありません。 同氏はアシックスの「独立社外取締役に関する基準」及び東京証券取引所の「独立役員に関する基準」を満たしており、独立性が認められます。

横井 康	○	○	——	横井康氏は、2020年3月の社外取締役（監査等委員）就任以降、公認会計士としての豊富な経験と専門的見地から、取締役会及び監査等委員会において適切な意見を述べております。また、指名・報酬委員会の委員として、アシックスの経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に直接関与されたことはありませんが、上記の経験と知見により、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。 同氏とアシックスとの間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じる恐れはありません。 同氏の重要な兼職先とアシックスとの間には特別の利害関係はないため独立性に影響はありません。 同氏はアシックスの「独立社外取締役に關する基準」及び東京証券取引所の「独立役員に關する基準」を満たしており、独立性が認められます。
江藤 真理子	○	○	——	江藤真理子氏は、2024年3月の社外取締役（監査等委員）就任以降、弁護士としての企業法務に関する豊富な経験と専門的見地から、取締役会及び監査等委員会において適切な意見を述べております。また、指名・報酬委員会の委員として、アシックスの経営の公正性・透明性を高めるため、積極的に助言を行っております。 同氏は社外役員になること以外の方法で会社経営に直接関与されたことはありませんが、上記の経験と知見により、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。 同氏とアシックスとの間には、取締役報酬以外に金銭等の授受はないため、一般株主と利益相反が生じる恐れはありません。 同氏の重要な兼職先とアシックスとの間には特別の利害関係はないため独立性に影響はありません。 同氏はアシックスの「独立社外取締役に關する基準」及び東京証券取引所の「独立役員に關する基準」を満たしており、独立性が認められます。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
監査等委員会	3	1	1	2	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 [更新](#)

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項 [更新](#)

監査等委員および監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局（提出日現在1名）を設置しています。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求めることができます。また、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有を補助しています。また、監査等委員会事務局の使用人は、その命令の範囲に属する業務に関して取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令を受けません。当該使用人の人事異動、人事考課および懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得るものとします。

(1) 内部監査部との連携

監査等委員会は内部監査部との間で連携を図っており、定例の連絡会を開催し、常勤監査等委員が把握している課題の共有や、内部統制報告制度における整備・運用状況の進捗確認を行いました。内部監査部の業務監査内容は監査等委員会で報告が行われ、それに対する監査等委員会の意見や提言を示しました。

(2) 会計監査人との連携

会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。日本公認会計士協会の倫理規則改正に伴う、非保証業務の提供については、事前に必要な情報提供を受けて、監査等委員会として検討を行い、事前了承を行いました。また、監査上の主要な検討事項(KAM)については、会計監査人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 更新

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	9	0	3	6	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	9	0	3	6	0	0	社外取締役

補足説明 更新

アシックスは、取締役及び執行役員の指名並びに報酬の決定について、公正性及び透明性を確保するため、指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会の委員は、その過半数を独立社外取締役とし、取締役会は、取締役及び執行役員の指名並びに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しております。

2025年の活動状況

開催回数: 7回

主な審議内容

- ・取締役・執行役員の2024年度業績評価・業績賞与
- ・取締役・執行役員の2025年度目標設定
- ・取締役・執行役員候補者の選任
- ・取締役・執行役員の報酬制度の見直し
- ・サクセッションプランの検討

なお、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役の中から選定いたします。

指名・報酬委員会の構成は以下のとおりです。(2026年3月26日現在)

指名・報酬委員会の構成

(独立社外取締役)

須藤 実和 (委員長)

村井 満

熊埜御堂 朋子

Jenifer Rogers

横井 康

江藤 真理子

(社内取締役)

代表取締役会長CEO 廣田 康人

代表取締役社長COO 富永 満之

取締役(常勤監査等委員) 倉本 学

【独立役員関係】

独立役員の人数 **更新**

6名

その他独立役員に関する事項

アシックスは、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

アシックスは、適正なコーポレートガバナンスの確保のために、社外取締役の資質及び独立性等について「独立社外取締役に関する基準」を独自に定めております。その内容は次のとおりです。

第1条(社外取締役の要件)

1. アシックスの社外取締役の要件について、本基準により定める。
2. 社外取締役の要件は、選任時及び在任期間中を通じて、満たすことを要する。

第2条(資質に関する要件)

グローバルに事業を展開するアシックス及びアシックスの関係会社(以下、「アシックスグループ」という。)において、コーポレートガバナンスを強化するとともに、グローバルレベルでの事業の拡大を図るため必要となる資質として、企業経営者、弁護士、公認会計士、学識経験者等としての実績があり、豊富な経験と専門的知見を有すること。

第3条(独立性に関する要件)

社外取締役のアシックスグループからの独立を保つため、以下の各号を満たすことを要する。

- (1) 過去に、アシックスグループの役員及び執行役員(以下、「役員」という。)または使用人でないこと。
- (2) 現在及び過去5年間、以下に該当しないこと。
 - ア) アシックスグループの大株主(総議決権の10%以上を保有する者をいい、間接保有形態を含む。)または大株主である組織の使用人等(業務執行取締役、使用人等の業務執行を行う者をいう。以下、同じ。)
 - バ) アシックスグループが大株主である組織の使用人等
 - イ) アシックスグループの主要な借入先(1会計年度末時点においてアシックス連結総資産の2%以上の負債を負担する先をいう。以下、同じ。)または主要な借入先である組織(グループ企業である場合はグループ単位とする。以下、同じ。)の使用人等
 - ウ) アシックスグループの主幹証券会社の使用人等
 - エ) (a) アシックスグループの主要な取引先(1会計年度の連結売上高の2%以上の取引先をいう。以下、同じ。)または主要な取引先である組織の使用人等
 - バ) アシックスグループを主要な取引先とする者またはその使用人等
 - オ) アシックスグループの会計監査人である監査法人に所属する者
 - カ) コンサルタント、会計専門家または法律専門家として、社外取締役としての報酬以外に、アシックスグループから多額の金銭その他の財産(1会計年度あたり1,000万円以上をいう。)を得る者またはアシックスグループから多額の金銭その他の財産(当該団体の1会計年度の売上高の1%以上をいう。)を得る団体に所属する者
 - キ) アシックスグループから多額の寄付金(1会計年度あたり1,000万円以上をいう。)を受け取る者または多額の寄付金を受け取る団体の使用人等
 - ク) アシックスグループと役員の相互就任の関係にある者
- (3) 以下の者の近親者(配偶者及び3親等以内の親族をいう。)でないこと。
 - ア) 現在または過去に、アシックスグループの役員または重要な使用人である者
 - イ) 前号に該当する者(重要でない使用人及び所属する者は除く。)

第4条(在任期間に関する要件)

アシックスの社外取締役としての在任期間は、原則として通算で8年までとする。

第5条(兼任数に関する要件)

アシックスの社外取締役の兼任数は、原則として上場会社4社以内(アシックスを含む。)とする。

第6条(例外規定)

第3条の要件を満たさない場合であっても、その者を社外取締役としても一般株主との利益相反を生じないと認められ、かつ第2条乃至第5条の要件を満たす社外取締役全員の同意がある場合については、会社法の要件を満たす限りにおいて、社外取締役とすることがある。この場合、株主総会参考書類、有価証券報告書等に、該当する事実及び選任する理由等を明記するものとする。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

2025年3月28日開催の第71回定時株主総会において決議したアシックスの対象取締役に対する業績連動型譲渡制限付株式の具体的な内容及び数の上限

1. 業績連動型譲渡制限付株式の割当て及び払込み

アシックスは、各事業年度を業績評価期間（以下、「対象期間」という。）として、アシックスの対象取締役に對し、当該対象期間に係るアシックスの連結の営業利益額等の業績その他のアシックス取締役会が定める指標の達成度に応じて、業績連動型譲渡制限付株式に関する報酬等として年額18億5,000万円の範囲内で金銭報酬債権を支給し、対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受ける。そのため、対象期間の開始時点では対象取締役に對して金銭報酬債権を支給するか否か、及び交付する株式の数（以下、「交付株式数」という。）は確定していない。

なお、業績連動型譲渡制限付株式の払込金額は、その発行又は処分に係るアシックス取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所におけるアシックス普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける取締役に特に有利な金額とならない範囲でアシックス取締役会において決定する。

また、上記金銭報酬債権は、アシックスの対象取締役が、上記の現物出資に同意していること及び下記2. に定める内容を含む業績連動型譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給する。初回の対象期間は、2024年1月1日から2024年12月31日までであり、以後、各事業年度について、これに対応する期間を新たな対象期間として業績連動型譲渡制限付株式の割当てを行うことができるものとする。

2. 業績連動型譲渡制限付株式の総数各事業年度において

アシックスの対象取締役に對して割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の総数の上限を360万株とする。

ただし、本議案の決議の日以降、アシックス普通株式の株式分割（アシックス普通株式の株式無償割当てを含む。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、当該譲渡制限付株式の総数を合理的に調整することができる。

3. 交付株式数の算定方法

業績連動型譲渡制限付株式の割当てに際し使用する各数値目標等、交付株式数の具体的な算定にあたり必要となる指標は、アシックス取締役会において決定する。

対象期間終了後、当該対象期間におけるアシックスの連結の営業利益額等の業績その他のアシックス取締役会が定める指標の達成度に応じて、以下の計算式に基づき対象取締役に交付する交付株式数を決定する（ただし、1株未満の端数が生じた場合には1株単位で切り上げるものとする。）。

対象取締役に對して計算式に基づき算定される交付株式数に応じ、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを行うことにより、上記の対象取締役に割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の総数を超える場合又は支給する金銭報酬債権の総額を超える場合には、当該総数及び総額を超えない範囲で、各対象取締役に割り当てる業績連動型譲渡制限付株式の数及び金銭報酬債権の額を、按分比例等のアシックス取締役会において定める合理的な方法により調整するものとする。

各対象取締役に對する交付株式数基準

交付株式数（※1）×達成率（※2）

※1 対象取締役の役位、職務等に応じ、アシックス取締役会において決定する。

※2 各対象期間の各数値目標等の達成率等に応じ、0～150%の範囲でアシックス取締役会において決定する。

4. 交付要件

業績連動型譲渡制限付株式の割当ての対象となる職務執行期間（1月1日から12月31日までの期間）（以下、「対象職務執行期間」という。）において、各対象取締役に對して以下の権利喪失事由が生じた場合には、当該対象取締役は業績連動型譲渡制限付株式を受ける権利を喪失し、アシックスは当該対象取締役に對して金銭報酬債権を支給せず、業績連動型譲渡制限付株式も交付しないものとする。

- ① 対象取締役がアシックス及びアシックス子会社の取締役、執行役員及び使用人のいずれの地位からも退任又は退職した（ただし、退任又は退職と同時にこれらの地位のいずれかに就任又は再任する場合、任期満了その他取締役会が正当と認める理由又は死亡による場合を除く。）
- ② 一定の非違行為があったこと
- ③ アシックス取締役会が定めたその他の事由に該当する事実があったこと

なお、対象職務執行期間中に、各対象取締役が、アシックスの取締役会が正当と認める理由によりアシックス及びアシックス子会社の取締役の地位から退任し、アシックス及びアシックス子会社の取締役以外の地位に就任した場合は、アシックス及びアシックス子会社の取締役の地位にあった期間に応じて合理的に調整した数の業績連動型譲渡制限付株式を交付する。また、同期間中に、各対象取締役が任期満了その他取締役会が正当と認める理由若しくは死亡によりアシックス及びアシックス子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任若しくは退職した場合、又は、アシックスが消滅会社となる合併契約その他の組織再編等がなされる場合は、業績連動型譲渡制限付株式に代えて、合理的に定める金銭を交付する。

5. 業績連動型譲渡制限付株式割当契約の内容

業績連動型譲渡制限付株式の割当てに際し、アシックス取締役会決議に基づき、アシックスと業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受ける取締役との間で締結する譲渡制限付株式割当契約は、以下の内容を含むものとする。

(1) 譲渡制限の内容

業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役は、業績連動型譲渡制限付株式の交付日からアシックス及びアシックス子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職するまでの間（以下、「譲渡制限期間」という。）、当該業績連動型譲渡制限付株式（以下、「本割当株式」という。）につき、第三者に對して譲渡、質権の設定、譲渡担保権の設定、生前贈与、遺贈その他一切の処分行為をすることができない。

(2) 業績連動型譲渡制限付株式の無償取得

アシックスは、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、譲渡制限期間が満了する前にアシックス及びアシックス子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、アシックス取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当該取締役に割り当てられた業績連動型譲渡制限付株式（以下、「本割当株式」という）を当然に無償で取得する。また、本割当株式のうち、上記(1)の譲渡制限期間が満了した時点において下記(3)の譲渡制限の解除事由の定めに基づき譲渡制限が解除されていないものがある場合には、アシックスはこれを当然に無償で取得する。

(3) 譲渡制限の解除

アシックスは、業績連動型譲渡制限付株式の割当てを受けた取締役が、譲渡制限期間中、継続して、アシックス又はアシックス子会社の取締役、執行

役員又は従業員のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該取締役が、アシックス取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前にアシックス及びアシックス子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(4) 組織再編等における取扱い

アシックスは、譲渡制限期間中に、アシックスが消滅会社となる合併契約、アシックスが完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する議案がアシックスの株主総会(ただし、当該組織再編等に関してアシックスの株主総会による承認を要さない場合においては、アシックス取締役会)で承認された場合には、アシックス取締役会決議により、譲渡制限を解除する数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(5) その他取締役会で定める内容

業績連動型譲渡制限付株式割当契約に係るその他内容についてはアシックス取締役会で定め、当該事項を譲渡制限付株式割当契約の内容とする。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、子会社の取締役、子会社の従業員、その他

該当項目に関する補足説明

2013年6月21日開催の第59回定時株主総会において、アシックス取締役(社外取締役を除く)に対して、株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てることを決定いたしました。当該制度の内容は、次のとおりであります。

なお、2019年の譲渡制限付株式報酬制度の導入後、アシックスの取締役に対する新たな株式報酬型ストックオプションの発行は行っておりません。

1. 新株予約権の目的となる株式の種類

普通株式

2. 株式の数

各事業年度に係る定時株主総会の日から1年以内に取締役に対して割り当てる新株予約権の総数の上限は、1,500個とする。

新株予約権の目的である株式の数は100株とする。

なお、アシックスがアシックス普通株式の株式分割(アシックス普通株式の株式無償割当てを含む)または株式併合等を行うことにより、株式数の調整をすることが適切な場合は、アシックスは必要と認める調整を行うものとする。

3. 新株予約権の行使時の払込金額

各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。

4. 新株予約権の行使期間

新株予約権を割り当てる日の翌日から3年を経過した日を始期とし、新株予約権を割り当てる日の翌日から30年以内の日で取締役会が定める日を終期とする。

5. 新株予約権の行使の条件

新株予約権の行使の条件については、新株予約権の募集事項を決定する取締役会において定める。

6. 新株予約権の譲渡に関する事項

譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の決議による承認を要する。

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

報酬等の総額が1億円以上である者については、その者の報酬等の総額および内訳について、有価証券報告書に記載しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

①a. 取締役（監査等委員を除く。）の報酬限度額につきましては、2025年3月28日開催の第71回定時株主総会において、年額20億円以内（うち社外取締役分年額1億5,000万円以内）と決議いただいております。

なお、当該報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

当該定時株主総会終結時点において支給対象となる取締役（監査等委員を除く。）の員数は、5名（うち、社外取締役は3名）です。

b. また、2025年3月28日開催の第71回定時株主総会において、取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）に対し、上述の取締役（監査等委員を除く。）の報酬限度額の範囲内で譲渡制限付株式に関する報酬等として金銭報酬債権を支給することを決議しており、当該金銭報酬債権を現物出資して割当てを受ける譲渡制限付株式の総数の上限を年360万株以内と決議いただいております。

当該定時株主総会終結時点において支給対象となる取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）の員数は、2名です。

② 取締役（監査等委員）の報酬限度額につきましては、2025年3月28日開催の第71回定時株主総会において、年額1億5,000万円以内と決議いただいております。

当該定時株主総会終結時点において支給対象となる取締役（監査等委員）の員数は、3名です。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

① 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等に関する基本方針

アシックスは、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等について、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとなるような報酬体系を設定し、また、個人別の報酬等の内容について、指名・報酬委員会の意見を尊重して取締役会にて決議することにより、その公正性及び透明性を確保することを基本方針としています。

この基本方針に従い、2025年1月24日及び2025年12月12日開催の取締役会において、会社法第361条第7項の規定に基づき、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を以下のとおり決定しました。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該方針と整合していることや、指名・報酬委員会の意見が尊重されていることを確認しており、当該方針に沿うものであると判断しています。

なお、業務執行取締役の報酬制度は、創業哲学を具現化したブランド・スローガン「Sound Mind, Sound Body」やVISION2030の実現に資する貢献を促すための制度とするため、以下の方針に基づいた設計としています。具体的な水準は、アシックスの中期経営計画推進における各役員が担う職責の大きさに応じ、第三者による報酬水準の調査データを参考に、時価総額が同等の国内の企業群において競争力のある水準に設定しています。

- ・「グローバル×デジタル」を推進できる優秀な人材を市場から惹きつけることが可能な水準
- ・短期的及び中長期的な企業価値向上を強く動機づける仕組み
- ・株主の皆様との利益共有を図ることが可能な仕組み
- ・ステークホルダーに対する説明責任を果たすために客観性・透明性が確保できる決定プロセス

② 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の構成（割合）及び各報酬等の内容等の決定方針の概要

＜業務執行取締役の報酬等＞

基本報酬、業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬により構成され、報酬全体の水準は、マーケットの水準も考慮しながら適切に設定します。業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬の割合については、職責・役割に応じて業績への貢献度が高まるほど大きくなるように設定し、各報酬等の内容等は以下のとおり決定します。

（i）基本報酬（単年度）

役位ごとに定めた報酬レンジの金額を基準とし、マーケット相場・物価上昇率を考慮のうえ決定し、毎月定 額を支給する金銭報酬とします。

（ii）業績連動賞与（単年度）

企業価値の向上に対するインセンティブとなることを目的とし、個人ごとの役割に応じた定量及び定性評価に基づき算定し、原則として、年1回一定の時期に支給する金銭報酬とします。

定量評価は、最終的な利益である連結税後利益が資本コストのターゲットを上回る場合、その利益の一部を還元するプロフィットシェア型業績賞与として、会社の業績指標及び個人ごとの役割に応じた貢献度を用います。定性評価は、個人ごとに設定した目標の達成率を用います。

なお、定量評価における会社業績指標及び定性評価における目標達成率が取締役会で定めた基準を下回る場合は、業績連動賞与は支給しません。

（iii）譲渡制限付株式報酬（中長期）

株主の皆様との利益を共有し、会社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとすることを目的とした株式報酬とします。各事業年度終了後、取締役会の決議に基づき原則として年1回一定の時期に、当社及び当社子会社の取締役、執行役員及び従業員のいずれの地位からも退任又は退職するまでの間を譲渡制限期間と定めて、前事業年度の業績（営業利益額・DIO・ROA）に対する当該事業年度の同業績の成長度合い（達成率）に応じて算出される数の株式を割当てるものとします。達成率の範囲は70%～150%とし、達成率が70%未満のときは、株式の割当を行いません。

＜非業務執行取締役の報酬等＞

非業務執行取締役の報酬は、基本報酬のみで構成することとします。

③ 監査等委員である取締役の報酬等

監査等委員である取締役の報酬については、「(3) 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項」② 記載の範囲で、監査等委員である取締役の協議により、報酬額を決定します。

【社外取締役のサポート体制】 更新

（監査等委員を除く社外取締役）
 総務部取締役会事務局が、取締役会の運営、社外取締役に対する連絡事務等を行う体制となっています。

（監査等委員である社外取締役）
 監査等委員の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置しています。
 監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査、監督に必要な情報の提供を求めることができるとしています。また、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査、監督に関する情報共有を補助しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
—	—	—	—	—	—

元代表取締役社長などである相談役・顧問等の合計人数 更新 0 名

その他の事項 更新

アシックスは、内規に基づき、取締役を退任した者に対して相談役または顧問（以下、相談役等といいます。）を委嘱する場合があります。相談役等の業務内容は、社長の諮問に応じて、会社の経営上の課題について、助言又は課題解決のための支援活動を行うものであります。なお、相談役および顧問は、取締役を退任した後は取締役に出席しないものとします。相談役等の委嘱は、公正かつ透明性の高い手続きを確保するため、指名・報酬委員会の意見を尊重した上で、取締役会で決議します。相談役の任期は1年となります。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

取締役会は、取締役9名（うち6名は社外取締役）で構成し、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、執行機関（代表取締役および執行役員等）に業務執行を行わせています。執行機関は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的な目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行っています。

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほかアシックスグループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する事項の決定を行うとともに、執行機関の業務執行状況の監督等を行っています。

執行機関は、取締役会決議事項その他アシックスグループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催しています。

また、事業規模拡大とグローバルレベルでの経営環境変化に対応するため、当該会議体や執行役員制度により、経営のスピードアップと業務執行体制の強化を行っています。なお、執行役員は20名です。

アシックスは、監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役3名のうち2名が社外取締役です。

監査等委員は、取締役会・経営会議・リスクマネジメント委員会などの重要会議への出席およびアシックスグループの役員および使用人との情報交換ならびに稟議書・報告書等の閲覧を通じて、アシックスグループ経営全般の状況を把握します。また、監査等委員会は、会計監査人との協議を適宜行うとともに、以下の事項について適宜、取締役（監査等委員である取締役を除く。）または取締役会から報告を受けます。

- ・取締役・使用人の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等コンプライアンス上の問題
- ・会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
- ・重要な情報開示事項
- ・グローバル内部通報システムに通報された事実等

アシックスは、EY新日本有限責任監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けております。業務を執行した公認会計士の氏名・所属する監査法人名および継続監査年数は、次のとおりであります。

継続監査期間

62年間

上記継続監査期間は、アシックスにおいて調査可能な範囲での期間であり、実際の継続監査期間は上記期間を超えている可能性があります。

業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 笹山 直孝
 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 徳野 大二

監査業務に係る補助者の構成

会計監査業務に係る補助者は、公認会計士15名、その他18名で構成されております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

アシックスは、監査等委員会設置会社を採用し、経営の監督と執行の分離を明確化して意思決定を迅速化するとともに、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の緊張感を高め、取締役会の監督機能を強化しました。

アシックスの取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、アシックスの持続的な成長と、中長期的な企業価値の向上を図るため、重要な業務執行を行うとともに、独立社外取締役を中心とした業務執行の監督を行っております。取締役会は9名で構成され、独立社外取締役はその過半数の6名となります。なお、各取締役の経営責任を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制にするため、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の任期は、定款の定めるところにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとします。また、監査等委員である取締役の任期は、会社法に定めるところにより、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとします。

アシックスの監査等委員会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場から以下の役割を担っております。監査等委員会は3名で構成され、独立社外取締役はその過半数の2名とすることで、監査・監督機能を強化しております。

- ① 取締役および執行役員の職務の執行の監査・監督
- ② 監査等委員以外の取締役の選解任または報酬等に対する意見の決定
- ③ 会計監査人の選解任および非再任に関する議案の内容の決定
- ④ 監査報酬に係る権限の行使

また、取締役会は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬について、指名・報酬委員会の意見を尊重して決議しております。指名・報酬委員会は、過半数の独立社外取締役で構成され、公正性および透明性を確保しております。なお、委員長は、指名・報酬委員会の決議により独立社外取締役から選定しております。

III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 更新

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

補足説明	
株主総会招集通知の早期発送	株主総会招集通知を総会日の3週間前に発送するとともに、アシックスおよび東京証券取引所のホームページにおいて、4週間前の開示を行っています。
集中日を回避した株主総会の設定	2026年は、3月25日に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	第59回定時株主総会(2013年6月)より実施しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	第59回定時株主総会(2013年6月)より株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに登録しています。
招集通知(要約)の英文での提供	アシックスホームページに掲載するとともに、東京証券取引所へ登録しています。

2. IRに関する活動状況

補足説明		代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	「情報開示基本方針」を定め、アシックスホームページにて公表しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け説明会を開催しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	期末決算および第2四半期決算の発表後に機関投資家・証券アナリスト向けの説明会を開催しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報(日・英)、決算情報以外の適時開示資料(日・英)、有価証券報告書、統合報告書(日・英)等を掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	財務部IRチーム	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」、「コーポレートガバナンス基本方針」において、ステークホルダーの立場の尊重について規定しています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	環境保全活動、企業の社会的責任に関する実施内容を記載したサステナビリティレポートを作成し、アシックスホームページにも掲載しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「アシックスグローバル行動規範」、「コーポレートガバナンス基本方針」および「情報開示基本方針」において、ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等について規定しております。また、これらの方針等を、アシックスホームページに掲載しています。
その他	

IV内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

【内部統制基本方針】(2025年12月31日時点)

アシックスおよびアシックス関係会社(以下、「アシックスグループ」という。)は、企業精神である「ASICS SPIRIT」、「アシックスCSR方針」および「コーポレートガバナンス基本方針」に則り、会社法および会社法施行規則に基づいて、以下のとおり、アシックスグループの業務の適正を確保するための体制を整備しています。

1. 企業活動の基本方針

アシックスグループは、「ASICS SPIRIT」に掲げた創業哲学、「健全な身体に健全な精神があれかしー“Anima Sana In Corpore Sano”」を基本に、ビジョン「Create Quality Lifestyle through Intelligent Sport Technology」スポーツでつちか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」の実現に向けて、以下の「アシックスの理念」をもって事業運営を行います。

- ・スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
- ・私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
- ・健全なサービスによる利益を、アシックスを支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
- ・個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律あるアシックスを実現する

2. アシックスグループの取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

アシックスグループは、上記の基本方針を根底におき、主として遵法活動および企業倫理の観点から企業行動のあり方を、「アシックスCSR方針」に定めるとともに、これを役員および使用人一人ひとりの行動に具体化した「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーを制定し、すべての人々から受け入れられ尊敬される企業行動のための基本とします。

「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーの徹底を図るため、グローバルコンプライアンス規程に基づき、コンプライアンス委員会を設置し、アシックスグループのコンプライアンスへの取組みを総合的、横断的に統括するとともに、役員および使用人が適正な業務運営にあたるよう補佐し、研修等を通して教育、指導等を行います。

内部監査部門は、社長の直轄組織とし、単独であるいは監査等委員会・会計監査人と連携して、アシックスグループのコンプライアンスの状況等を監査し、社長、各取締役、執行役員ならびに監査等委員会または監査等委員会が選定する監査等委員(以下、「選定監査等委員」という。)に直接報告を行います。

アシックスグループは、「グローバル内部通報方針」に基づき、アシックスグループを対象としたグローバル内部通報システムを置き、役員および使用人ならびにビジネスパートナーが「アシックスCSR方針」、「アシックスグローバル行動規範」およびグローバルポリシーを逸脱する行為を知り、その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合、通報窓口において、専用メール、電話、手紙などでの連絡・相談を受け付け、コンプライアンス委員会が事態の迅速な把握および是正を行います。コンプライアンス委員会は、状況を適宜、監査等委員会または選定監査等委員に報告します。なお、通報者に対しては不利益な取扱を行いません。

また、アシックスグループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは一切の関係をもちません。

3. アシックスグループの取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、取締役会が定める業務分掌規程、職務権限規程等において、また、担当業務の委嘱等により、責任者およびその責任、執行手続等を明確に制定し、執行機関(代表取締役および執行役員等)に業務執行を行わせます。

執行機関は、取締役会において制定された長期ビジョン、中期経営計画および各事業年度の経営計画に基づき、全社的な目標設定を行うとともに各部門および各子会社の具体的目標を設定し、月次、四半期毎の業績管理を行います。

取締役会は、定例的に開催し、法定決議事項のほかアシックスグループの重要な経営方針、重要な業務執行に関する一定の事項の決定を行うとともに、執行機関の業務執行状況の監督等を行います。

執行機関は、取締役会決議事項その他アシックスグループの経営に関する重要事項の審議を行い、取締役会の機能強化と経営の機動的な意思決定を行うため、会長、社長、執行役員、統括部長および社長が指名した者を出席者とする経営会議を定例的に開催します。

また、グローバル視点から全体最適を議論する場として、年2回、本社役員と全ての地域事業会社のCEOが参加する「グローバルサミット」を開催します。アシックスは、事業規模拡大とグローバルレベルでの経営環境変化に対応するため、当該会議体や執行役員制度により、経営のスピードアップと業務執行体制の強化を行います。

4. アシックスグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

アシックスグループは、リスクマネジメント規程に基づき、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会およびリスクマネジメントチームを設置します。リスクマネジメント委員会は、危機発生時の回避および危機発生時の損失を最小化するために、ビジネス戦略に伴う優先して対応すべきリスクの特定と担当部門を決定し、リスクを総括的に管理します。また、その活動を取締役に年2回報告します。各部門から選出されたリスクオーナーは、担当するリスクに対する低減アクションをリードし、進捗管理を行います。リスクマネジメントチームは、リスクマネジメント全体が有効かつ適切に行われるようモニタリングします。

アシックスグループは、クライシスマネジメント規程に基づき、危機管理担当役員を設置します。危機管理担当役員は、危機に発展する可能性のある事件および事故を認知した際には、同規程に定められた方法および経路で速やかに会長・社長へ報告を行うとともに、同規程にあらかじめ定められた緊急事態レベルに応じて、危機対策本部を設置します。また、危機管理担当役員は、危機対策方針とコミュニケーション戦略等を決定し、対外交渉および公表を統括し、対策・改善策等の実施を指揮します。

内部監査部門は、定期的にリスク管理状況を監査します。

5. アシックスグループの取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

アシックスグループは、法令、社内規程に基づき、業務執行に係る情報、議事録および関連資料、その他の重要な情報・文書等の保存を行う。取締役、監査等委員会および選定監査等委員は、常時これらの文書を閲覧できます。また、情報管理については、グローバル情報セキュリティポリシーなど情報管理に関する社内規程に基づいて行います。

職務権限規程に基づく稟議決裁事項に関しては、申請内容と決裁状況を電子化により可視化し、決裁権限保有者の決裁の記録を電子データで保存します。

6. アシックスグループにおける業務の適正を確保するための体制

アシックスグループ各社の業務執行の適正を確保し、グループの総合力の発揮と統制を行うため、アシックス執行役員または担当部門責任者等がグループ各社の取締役、監査役または各部門責任者等に就任することとします。アシックスグループ各社の取締役会においては、重要事項の決定と業務執行状況の報告を行うが、グローバルレベルでのグループ全般に関わる重要な事項および各社の経営計画については、アシックスに報告し、承認を得なければならないこととします。また、アシックスグループ各社の代表者は、アシックスの基準に準拠して各社が定めた職務権限規程に基づき、効率的に業務運営できる権限と責任を有するが、アシックスが定める個別の重要な事項についてはアシックスに報告し、承認を得なければならないこととします。

内部監査部門は、アシックスグループにおける内部監査を行い、アシックスグループの業務全般についての統制状況等の監査を実施し、社長、取締役および執行役員ならびに監査等委員会または選定監査等委員に直接報告を行います。

また、財務報告の適正性を確保するため、アシックスグループにおける財務報告に係る内部統制システムの整備、運用状況の定期的・継続的評価、維持向上の仕組みを構築します。

7. 監査等委員会が職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項および当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性等に関する事項

監査等委員および監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会の下に監査等委員会事務局を設置します。

監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、各部門および各子会社に対して、監査等に必要な情報の提供を求めることができます。監査等委員会事務局は、監査等委員会の指示に基づき、内部監査部門および子会社監査役との間の連絡・調整を行い、監査等に関する情報共有を補助します。

また、監査等委員会事務局の使用人は、その命令の範囲に属する業務に関して取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令を受けないこととし、当該使用人の人事異動、人事考課および懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得るものとします。

8. アシックスグループの取締役（監査等委員である取締役を除く。）および使用人が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制ならびにその他監査等委員会の監査等が実効的に行われることを確保するための体制

選定監査等委員は、取締役会・経営会議・リスクマネジメント委員会などの重要会議への出席およびアシックスグループの役員および使用人との情報交換ならびに稟議書・報告書等の閲覧を通じて、アシックスグループ経営全般の状況を把握します。また、監査等委員会は、会計監査人との協議を適宜行うとともに、以下の事項について適宜、取締役（監査等委員である取締役を除く。）または取締役会から報告を受けることとします。

- ・取締役・使用人の職務執行に関しての不正行為、法令・定款に違反する等コンプライアンス上の問題
- ・会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実
- ・重要な情報開示事項
- ・グローバル内部通報システムに通報された事実等

アシックスグループは、役員および使用人が監査等委員会および選定監査等委員からの情報提供依頼に対し、迅速かつ円滑に情報提供することができる体制を整えるとともに、情報提供をした役員および使用人に対しては不利益な取扱を行いません。

アシックスは、監査等委員会または監査等委員からの求めに応じ、監査等委員の職務の執行（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。）について生ずる費用（弁護士、公認会計士等の外部専門家から助言を得るための費用を含む。）の前払または償還ならびに債務の処理を行います。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

アシックスグループは、「アシックスグローバル行動規範」に、「アシックスは、市民社会の秩序および安全を乱すおそれがある反社会的勢力またはグループとの関係を拒絶します。」と表明しており、コンプライアンス委員会が社内関係部門への徹底および外部専門機関との連携など総合的、横断的に統括しています。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

更新

会社の支配に関する基本方針について

① 会社の支配に関する基本方針の内容

アシックスは、上場会社としてアシックス株式の自由な売買を認める以上、アシックスの取締役会の賛同を得ずに行われる、いわゆる「同意なき買収」であっても、アシックスの企業価値・株主共同の利益に資するものであれば、これを一概に否定するものではありません。特定の者によるアシックス株式の大規模な買付行為等に応じてアシックス株式の売却を行うか否かは、最終的にはアシックス株式を保有するアシックス株主の皆様との判断に委ねられるべきものであると考えます。

一方で、アシックス及びアシックスグループは、株主の皆様をはじめ、お客様、取引先及び従業員等のステークホルダーとの間に築かれた良好な関係を基本として、スポーツを核とした事業領域で長年つちかってきた「技術」、「製品」、「ブランド」に対する信頼こそが強みであり、これを維持し促進することがアシックスの企業価値・株主共同の利益の確保・向上に資すると考えています。従って、アシックスの財務及び事業の方針の決定を支配する者としては、これらに関する十分な情報や理解がなくては、将来実現することのできるアシックスの企業価値・株主共同の利益を毀損する可能性があり、不適切であると考えます。

② アシックスの状況および企業価値向上に向けた取り組み

アシックスは、2020年に2030年までの10年間にわたる長期ビジョン「VISION2030」を策定しています。これは、アシックスという会社が将来ありたい姿を長期的な視点で表したものです。

アシックスの創業哲学「健全な身体に健全な精神があれかし」は、世界中の人々に心身ともに健康で幸せな生活を実現してほしい、という私たちの願いのものを表しています。変わりゆく世界のなかで、この創業哲学は、これからの社会、人々から、これまで以上に必要とされるものだと確信しています。アシックスはこの想いを引き続きコアとして守りながら、より広い視野で心身の健康向上に寄与するプロダクト、サービス、環境を提供していきます。

2030年とその先に向けて、アシックスは「プロダクト(パーソナライズされたプロダクト)」「ファシリティとコミュニティ(最適な環境や仲間とのつながり)」「アナリストとダイアグノシス(パーソナルデータに基づいたコーチング)」の3つの事業ドメインで事業を拡張していきます。

また、すべての事業ドメインに共通して、「デジタル」「パーソナル」「サステナブル」の3つのテーマを掲げています。進化を続けるデジタル技術を活用し、各個人に合わせてパーソナライズされた製品・サービスを、環境に配慮したサステナブルな手法で開発・提供していきます。

これら3つのテーマを通じて、3つの事業ドメインを単独で成長させつつ、それぞれの事業ドメインが交わることで相乗効果を生み出し、価値の最大化をはかります。あらゆる角度からお客様一人ひとりに最適な価値を提供することで、質の高いライフスタイルの実現に貢献することを目指します。

加えて、アシックスは、創業の精神「ASICS SPIRIT」に基づき、株主、お客様、社会、従業員などのステークホルダーとの強い信頼関係を構築することで、アシックスグループを持続的に成長させ企業価値の長期継続的な向上を目指しています。また、アシックスの創業哲学を具現化した「Sound Mind, Sound Body」というグループ共通の価値観の下、お客様に喜んでいただける魅力的でかつ地球環境にやさしいサステナブルな商品・サービスを提供し続けていくことで、持続可能な社会に貢献することを目指しています。そのために、健全で透明性の高い経営を実現するためのコーポレートガバナンスを構築し、経営の監督及び監査機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性の向上などに引き続き努めていきます。

③ 会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によってアシックスの財務および事業の方針が支配されることを防止するための取り組み

アシックスは、2023年1月24日開催の取締役会において、「当社株式の大規模な買付行為への対応方針」を継続しないことを決議し、同対応方針の有効期間が満了する2023年3月24日開催の定時株主総会終結の時をもって同方針を廃止しましたが、アシックスの企業価値及び株主共同の利益を毀損するおそれのある大規模な買付行為が行われる場合には、当該大規模な買付を行う者に対し、株主の皆様がその是非を適切に判断するために必要かつ十分な時間と情報の提供を求めるとともに、独立社外取締役の意見を尊重した上で、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、その時々において適切な措置を講じていきます。

④ 上記取り組みが会社の支配に関する基本方針に沿い、アシックスの企業価値ひいては株主共同の利益に合致し、アシックスの会社役員の地位の維持を目的とするものではないことについて

上記の取り組みは、上記の基本方針の実現のための、アシックスの企業価値ひいては株主共同の利益の向上に向けた取組みとなっています。したがって、アシックスは、上記の取り組みは、上記の基本方針に沿い、株主共同の利益に合致し、アシックス役員の地位の維持を目的とするものではないと考えています。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

(適時開示体制の概要)

アシックスの会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記の情報開示基本方針のとおりです。

I. 基本方針

アシックスは、会社法、金融商品取引法、東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令を遵守するため、情報開示基本方針および情報開示規程を制定し、株主、投資者をはじめ、すべてのステークホルダーの視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の公表・開示を行います。また、アシックスは、法令や規則に基づく公表・開示にとどまらず、投資判断に重要な影響を与える情報およびステークホルダーにとって有用な情報について、適時・適切な公表・開示を行います。

II. 情報開示委員会

情報取扱責任者を議長とした情報開示委員会を設置し、重要な情報を一元的に管理・開示する体制を整備しています。情報開示委員会の責任と役割は以下のとおりです。

- ・情報の公表・開示に関するグループ全体の戦略策定
- ・情報開示基本方針および情報開示規程に沿った情報開示体制の確立および運用の確保
- ・情報開示基本方針および情報開示規程の改廃を提案することなど

III. 情報開示の方法

1. 適時開示情報の開示

アシックス各部門・グループ会社の情報管理担当者から報告された情報については、情報開示規程に基づき、情報取扱責任者が、適時開示情報に該当するか否かの判定を行い、代表取締役社長または取締役会と経営会議の承認を得て、適時開示を行います。

2. 適時開示情報以外の情報の開示

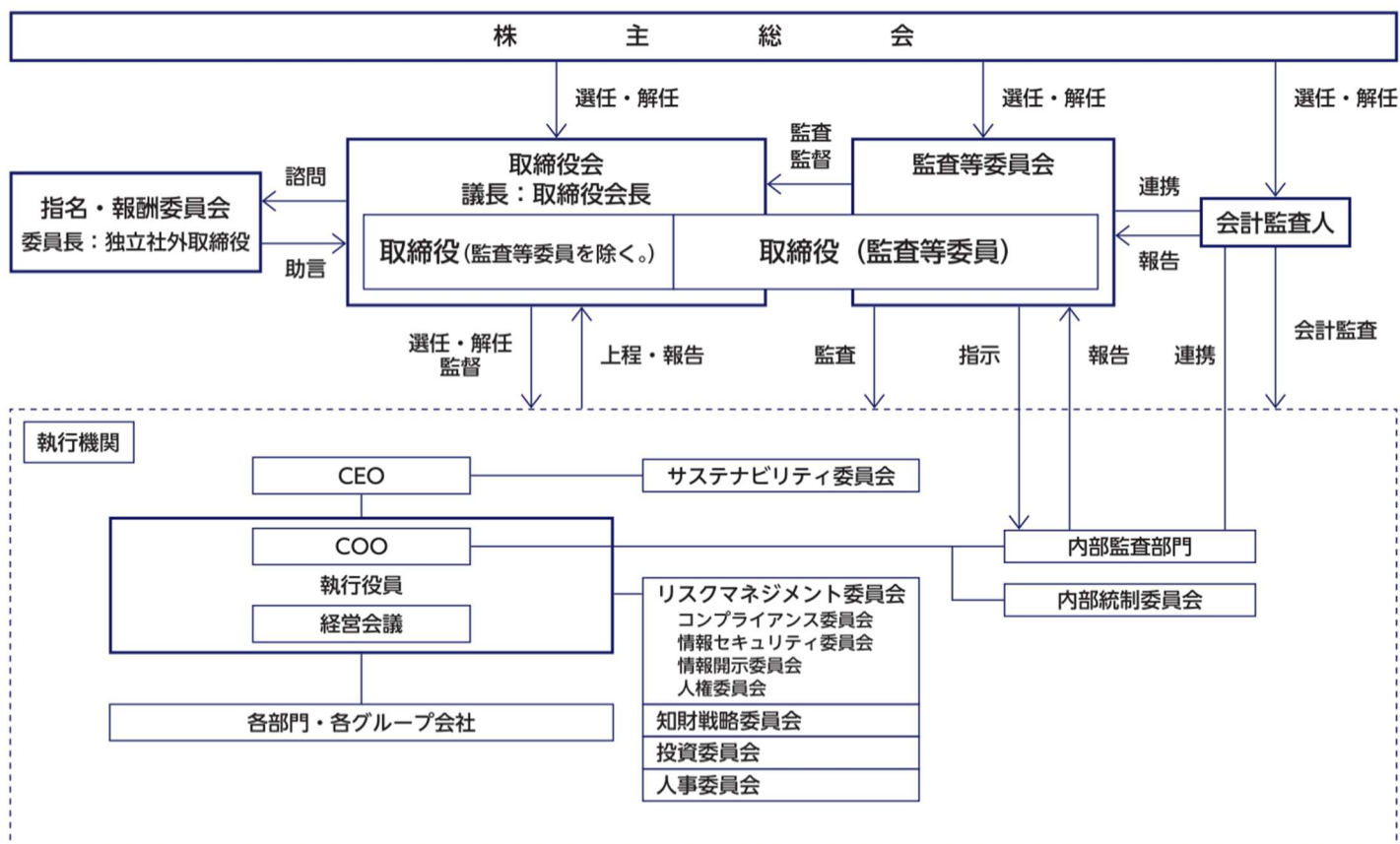
個々の法令や規則に基づく開示を行うほか、適時開示情報に該当しない場合であっても、投資判断に重要な影響を与える情報およびステークホルダーにとって有用な情報をアシックスウェブサイトにて開示を行います。

IV. サイレント期間

アシックスは、各四半期の決算期末日の翌日から決算発表までの間、業績およびそれに付随する事項についての問い合わせへの回答等を行いません。なお、この期間中に業績予想を大きく修正する見込みが生じた場合には、適時開示を行います。

V. 将来の業績見通し

業績見通し等の将来に関する情報は、アシックス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、その達成をアシックス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。



(適時開示体制の概要)

