



Your bicycle. Your life.

ASAHI REPORT 2023



わくわくのお手伝い

取り扱い商品数

20,000点以上*

期待を超える商品やサービス、何度でも訪れたくなる店舗——。自転車のある生活がもっともっと好きになる、そんな「わくわく」をお届けします。

※ オンラインストア含む

安心をお届け

自転車安全整備士(累計) 自転車技士(累計)

1,879名 **1,716**名

高い安全品質を備えた商品とスタッフの対応力、技術力によって、心から安心して過ごせる自転車ライフをお手伝いします。

身近で便利

店舗数(累計)

519店舗

場所や時間の制約など、自転車ライフに関するあらゆる不便を解消し、より快適な自転車ライフを実現します。

Smile

お客様の笑顔のために



安全な社会を

安全啓発教室の開催(年間)

183回

自転車に乗るすべての人に正しい乗り方と交通ルールを理解してもらうために、積極的な啓発活動を展開しています。また、各自治体と連携してお子様や高齢者に向けた教室も開催。自転車事故のない安全な社会の実現を目指します。

健康をつくる

がんや心疾患などによる死亡リスク

約**41**%低下*

自転車通勤は、自動車や公共交通機関を使う場合と比べて、がんや心疾患のリスク減少につながる——そんな研究があります。自転車の普段使いやサイクリスポーツの振興を通じて健康社会の実現を目指します。

※ 出典:BMJ(英国医学ジャーナル)2017; 357: j1456

環境にやさしく

1か月のCO₂排出量

約**12**kg削減

自転車はCO₂を排出しないエコな乗り物。1日3km移動する人が自動車から自転車に切り替えた場合、1か月当たりのCO₂排出量は12kg減ると言われています。自転車の販売に加えてリユースやシェアサイクルにも積極的に取り組み、地球環境にやさしい社会の実現を目指します。

サステナブルな社会のために

Sustainability



お客様との関係性強化 (CRM強化)

- デジタル・ITを活用したコミュニケーション基盤を構築
- お客様の声を商品開発、サービス提供に活用
- お客様お一人おひとりの自転車ライフのパートナー & クリエイターを目指す



新しい 店舗スタイルの開発

- 店舗フォーマットの多角化による都市部などの空白エリアへの出店強化
- 各エリアの特性や需要に即した商品の提供により新たなビジネスモデルを確立
- 地域の皆様からの認知度向上につなげる



What Can ASAHII Do

今、あさひにできること

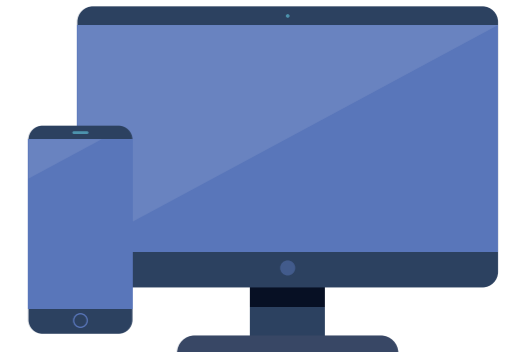


2022年2月期から中期経営計画「VISION2025」をスタート。
4つの重点戦略を掲げ、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を図っています。



既存店の活性化 (店舗・EC)

- 実店舗とECを連動したサービスを拡充
- 地域に根差した店舗運営に向けた人材育成に注力

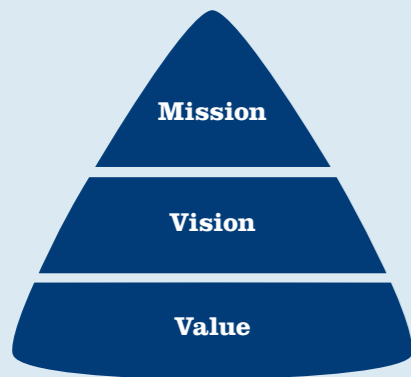


事業領域の拡大

- あさひブランド、代理ブランドの卸売による直営店舗以外の販路拡大
- あさひの商品やサービス、ノウハウなどの提供を通じた、全国各地の自転車販売店様との協業を推進
- 自転車を安全・安心、便利に利用できる環境整備の推進に寄与
- 自転車業界の活性化に貢献

人生を彩る 自転車ライフを いつも、いっしょに、 いつまでも。

あさひは創業以来「お客様のために」をモットーに事業を展開し、自転車業界のリーディングカンパニーとして発展してきました。これからも魅力的な商品・サービスを展開し、お客様の快適な自転車ライフを支え続けます。



経営理念

私たちは、自転車を通じて世界の人々に貢献できる企業を目指します。その企業目的に賛同し、参画するすべての人々が、豊かな人生を送れることを目指します。

経営ビジョン

十人のお客様がいれば、十通りの自転車のある暮らしがあります。だから、私たちは自転車ライフの最も頼れるパートナーとして、いつも(どんなときも)、いっしょに(お客様の目線に立って)、いつまでも(生涯にわたって)、お一人おひとりの自転車ライフを、もっと豊かなものに変えていきます。

3つのバリュー

私たちは「社会的価値」「顧客価値」「経済的価値」の3つの価値を生み出し、経営ビジョンで示す私たちの目指す姿を実現していきます。

CONTENTS

イントロダクション

01 あさひが創造する価値
お客様の笑顔のために
サステナブルな社会のために



03 4つの重点戦略
今、あさひにできること

05 Mission, Vision, Value
人生を彩る自転車ライフを
いつも、いっしょに、いつまでも。

06 目次/編集方針

あさひの中期戦略

23 中期経営計画「VISION2025」
“自転車で楽しむ文化”を創出する
VISION2025

25 特集 3つの成長基盤

25 01 デジタル・IT 基盤の強化

27 02 物流機能の強化&最適化

31 03 ブランディング強化

33 4つの重点戦略

あさひの価値創造

07 社長メッセージ



自転車の新しい価値創造
企業として、より良い
自転車ライフを実現

13 財務担当取締役メッセージ



成長基盤の整備を着実に
実行し、持続的な成長を
実現していきます

15 価値創造プロセス

社会的価値、顧客価値、経済的価値を
生み出すあさひ独自の経営モデル

17 経営モデル

17 カルチャーモデル

19 ビジネスモデル

21 人材マネジメント



価値創造の基盤

37 環境

39 社会

43 ガバナンス

43 役員一覧

50 社外取締役メッセージ

データ・会社情報

51 財務・非財務サマリー

53 企業情報

編集方針

あさひレポートは、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様へ当社への理解を一層深めていただくことを目的に作成しています。本書では、当社が自転車を通じて社会にどのような価値を提供しているのか、その考え方や中長期的な成長戦略について解説しています。また、価値創造の基盤となるESGの取り組みを紹介しています。

将来予測に対する注記

本レポートには、現段階における各種情報に基づき、当社の経営陣が判断した将来の見通しに関する記述を記載しています。これらの見通しに関する記述には、リスクや不確定要素が含まれており、将来の業績を保証するものではありません。財務情報(有価証券報告書など)に関する詳細や数値につきましては、当社webサイトをご参照ください。

報告対象期間

2023年2月期(2022年2月21日~2023年2月20日)
ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。



自転車の新しい価値創造 企業として、より良い 自転車ライフを実現

代表取締役社長 下田 佳史

持続的な成長に向けて

自転車ライフを支えるインフラ企業へ

世界はここ数年のうちに新型コロナウイルス感染症のパンデミック、ウクライナ情勢をはじめとした地勢的リスクの顕在化、エネルギー価格や物価の高騰など、いくつもの未曾有の事態に見舞われ、大きく変化しました。さらに日本は、少子高齢化による人口動態の変化という大きな課題も抱えています。当社の中期経営計画「VISION2025」にしても、策定した2021年当時に想定していた世界とはまるで違うものとなっており、方向性を時代にマッチしたものに直し、内容を更新することが必要不可欠となっています。こうした激動の時代にあって、自転車を取り巻く環境も目まぐるしく変化しています。

一方で、自転車の歴史はすでに200年以上に及んでいます。つまり、スペイン風邪や世界大恐慌のような、世界の様相が一変するような危機に直面した時代を超えて、自転車は常に人々の生活とともにあり続けてきたということです。

もちろん、自転車の機能や価値は時代につれて変化してきました。最近では、スポーツ・レジャーとして楽しむ文化や、災害時における交通手段としての重要性など、自転車のさまざまな新しい価値が目されるようになってきています。さらには環境問題が深刻化する中、CO₂を排出しないクリーンな乗り物として、カーボンニュートラルの実現への貢献も期待されています。

また昨今、MaaS^{*1}の概念が浸透し、拡大する中で、ラストワンマイルの移動手段としてシェアサイクルをはじめとした小型モビリティの活用も進んできています。今後さらに移動手段は多様化し、利用者にとっての選択肢はますます増えていくでしょう。しかし、どんなに選択肢が増えても、自転車は「自分の足で漕ぐ」という点で、ほかの移動手段とは一線を画しています。乗る人の健康維持、増進に寄与できるだけでなく、地球にやさしい、まさに「健康・環境・社会」に貢献できる素晴らしい乗り物なのです。

健康寿命を延ばすことは、増大する一方である医療費を抑制し、次世代への負担を軽減することにもつながります。未来をより良いものにしていくという、自転車が本来持っている目的や役割は今後ますます重視され、広がっていくと展望しています。

「自転車で楽しむ文化」は、欧米各国ではすでに成熟しつつあり、自転車は豊かな生活の一部になっていると言っても過言ではありません。日本においても自転車文化の花が開き、また自転車が生活に不可欠な「社会インフラ」となる未来もそう遠くないと感じています。そうした時に、私たちは自転車ライフを支えるインフラ企業でありたいと考えています。

^{*1}MaaS: Mobility as a Serviceの略。ICTを活用して交通をクラウド化し、すべての交通手段による移動を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動の概念

持続可能な社会の実現へ

企業は「社会の公器」であり、持続可能な社会の実現に向けて果たすべき役割があると認識しています。そこで、2022年7月に「サステナビリティ基本方針」を策定、同年11月には「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する対応を全社的、網羅的に進めていく体制を整えました。

基本方針では、「持続可能な社会の実現」と「当社の持続的な成長」の両立を目指すことを掲げていますが、自転車の利用促進が未来の低炭素社会、自然共生社会、循環型社会に直結するものであることを考えると、これは自然の流れであると言えます。もちろん課題もあり、例えば、自転車の利用が増えるのに比例して、残念ながら交通事故も増えてしまうという実情があり、安全対策を講じる必要が出てきます。2023年4月から努力義務化されたヘルメット着用などはその一例です。

私たちとしても、従来から「安全」を企業の絶対的な価値と位置付け、商品開発から販売、さらに安全意識を高める啓発活動にも取り組んできました。消費者や社会の安全意識の高まりは、私たちにとってはもちろん、自転車業界全体にとってもさらなる発展へとつながる追い風になる。そうした思いのもと、安全・安心に自転車をご利用いただける環境づくりにこれまで以上に力を入れていきます。

中期経営計画の達成に向けて

業界の変化と進捗の状況について

「FUN TO RIDE BIKES～体験・つながり・感動～」 「SPAビジネスモデルの深化」の2つをテーマとするVISION2025は、自転車ライフを支えるインフラ企業となるための一歩を踏み出したものです。数値目標としては、最終年度である2026年2月期に売上高850億円、営業

TOP

MESSAGE

利益68億円を掲げています。その2期目となる2023年2月期の売上高は747億円(前期比4.6%増)、営業利益は51億円(前期比1.8%減)となりました。

自転車業界の状況として、上半期には仕入価格の上昇によるメーカー各社で大幅な販売価格の引き上げが行なわれました。また、コロナ禍による中国のロックダウンの影響で、サプライチェーンの混乱によりリードタイムが長期化するなど不安定な状況で推移しました。下半期になると、自転車の輸入量は回復したものの、物価上昇による消費の冷え込みで新車販売の減少や低価格帯へのシフトが見られるなど、市場全体ではさまざまな予想外の変化が起き、台数ベースの市場規模が前年比16%も減少する異常事態となりました。

当社においては、急激な円安進行や仕入コスト上昇に対し、市場動向を慎重に判断しながら、「あさひブランド」の価格優位性を維持した価格戦略を講じました。また、商品のコンセプトを具体的に打ち出し、ライフスタイルをより明確にご提案するために商品ブランディングの体系整備を行なうとともに、需要が拡大している電動アシスト自転車の市場に対し、あさひオリジナル電動アシスト自転車「エナシス」のラインアップの強化を進めたほか、バリューチェーン機能の強化によって、サプライチェーンが混乱する環境下においても商品の安定的な供給が可能となり、販売の機会ロスを低減できたことでより一層のシェアアップにつながりました。

業界では、さまざまな環境の変化が起きましたが、当社

では、これまでの取り組みの成果を多くのお客様にご支持いただき、結果として増収を確保できました。

こうした結果を出せたのは、コロナ禍で人員がひっ迫する中でも、従業員一人ひとりが使命感を持ち、自転車の提供を通じて社会的な役割を果たし、エッセンシャルワークの一環として、社会やお客様のニーズに応えるために事業を継続してきたことが大きかったと思います。「企業は人なり」の言葉が示すように、すべての事業活動の根本となるのは“人”です。そういう意味でも、「自転車を通じて世界の人々に貢献していく」という経営理念が隔々まで浸透しているからこそ、チームあさひ一丸となってこの困難を乗り越えることができたのだと、今般、改めて感じることができました。

この先、自転車ライフを支えるインフラ企業を目指すうえで、自転車の魅力や可能性を熟知したスタッフが6,000名近くいること、そして自転車の販売だけでなくメンテナンスなどのサービス拠点でもある店舗が全国に500店舗以上あることは、大きな強みであるのは間違いありません。「商品力」と並んで、私たちのカルチャーモデルである「人間力」「店舗力」についてもさらなる強化を目指し、引き続き人材育成に重点的に取り組むとともに、今後は店舗DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進することで店舗の作業負担を軽減し、お客様対応により注力できる体制づくりを進めていきたいと考えています。



今後の成長に向けた取り組み

一方で、まだ多くの課題があることも認識しています。その最たるものがシステムの整備です。現在のシステムは拡張性が低く、部分的な改修を重ねてきたため、「つぎはぎ」が目立つものとなってしまっています。企画から製造、物流、販売までのSPA※2体制をより強固なものにするためには、各プロセスを可視化し、一元的に管理できることが求められるため、システム統合に向けた動きを加速し基幹システム実装を目指していきます。

また、EC化率は年々増加しており、2018年2月期には6%だったのが、2023年2月期には11%とほぼ倍増しています。今後も、ECと店舗間で垣根なくモノや情報が流れるよう仕組み(OMO戦略※3)を強化し、EC化率を15%にまで引き上げることを当面の目標としています。そのためには、自転車選びの際に店舗と同様のサポート・アドバイスを受けられる仕組みを追加するなど、ほしいものにいち早く辿り着けるよう選びやすい商品掲載や即納率の向上、お客様にとってストレスのないシームレスなご利用体験を提供するなど、環境整備を一層進めていく必要があると考えています。

ほかにも、EC化率向上に取り組む目的として、建築コストの上昇や労働人口の減少による人員確保の困難さが今後とも続く予想され、従来の新規出店だけに頼るのではなく、ECを軸に売上ポータルフォリオの組み替えを行なっていくことが挙げられます。そのために、ネット需要の旺盛な都市部へのドミナント出店により、サービスおよび受取り拠点の充実や、配送効率の向上を図り、物流倉庫でのネット専用在庫確保による納期短縮を実現し、「ネットで注文、お店で受取り」サービスの利便性を高めていきます。

また、これからの自転車業界では、人口動態の変化により、販売台数が年々漸減していくことが予想されますが、単に販売台数だけを増やすのではなく、「自転車で楽しむ文化」の創出に向けて、新しい自転車の価値をつくり、提供していくことが求められています。

そのためにも、お客様が自転車に関心を持ち、購入に至った後も、お客様お一人おひとりの自転車ライフに寄り添ったサービスを提供し、カスタマージャーニー※4マップを作成、分析しながら、より効果的なタイミングで有益な情報を届けることに注力していきます。つまり、購入前の情報提供や販売だけでなく、販売後の利用における安全や安心、豊かさ、そして楽しさまで、価格以外の価値※5の提供によってお客様との関係性を強化(CRM※6強化)し、

顧客生涯価値※7を向上していくことが重要と考えています。

これらを実現させていくために、VISION2025において3つの成長基盤を掲げています。1つ目の「デジタル・IT基盤の強化」では、昨今のビジネスや環境の変化に迅速かつ柔軟な対応が求められる中、基幹システムおよび周辺システムを更新し、デジタル・IT基盤の整備を進め、業務プロセスと情報の流れを効率的に運営・管理するとともに顧客満足度(体験)の向上も図っていきたくと考えています。

2つ目の「物流機能の強化&最適化」では、小売事業だけではなく、卸売事業を展開していくうえで、国内物流の基盤整備が必須であり、物流拠点の再構築のほか、輸送効率の向上に加え、倉庫・店舗の適正在庫管理などシステム面も強化し、物流効率を高めていきたくと考えています。

3つ目の「ブランディング強化」では、安全で高品質であることに絶対的な価値を置きながら、より多くのお客様に、自転車ライフをさらに楽しんでいただけるよう「あさひブランド」の開発に取り組むとともに、「あさひブランド」の位置付けをより明確化していきます。

これらの取り組みに加え、サイクリングのガイドツアーなどを通じて、移動手段として利用するだけではなく、スポーツ・レジャーとしての自転車の楽しみ方をより多くのお客様に伝えていきます。自転車の販売だけではなく、自転車を通じた体験価値をも届けていくことで「自転車を楽しむ文化」を創出していきたくと考えています。

※2 SPA: Speciality store retailer of Private label Apparelの略。製造から商品企画、物流、小売までを一気通貫で統合する垂直統合型のサプライチェーンモデル

※3 OMO: Online Merges with Offlineの略。ECと店舗が融合して、情報入手から購入、利用までをお客様の体験価値としてご提供する仕組み

※4 お客様が自転車に関心を持ち購入され、さらにはご利用に至るまでのプロセス

※5 価格以外の価値(UX: User Experienceの略)。商品やサービスなどの利用を通じて利用者が得る体験

※6 CRM: Customer Relationship Managementの略。当社では、「サイクルベースあさひ公式アプリ」を通じてお客様の自転車ライフがより便利で快適なものになるよう情報提供を行なうなど、お客様との関係性強化を進めるための取り組みを指す

※7 顧客生涯価値(LTV: Life Time Valueの略)。生涯を通じて顧客にもたらすトータルの価値

ESGに関する取り組み

環境 (Environment)

まず環境面については、当社の場合、本業である自転車の普及促進そのものが地球環境保全に貢献する活動であると捉えています。もちろん事業活動にともなうCO₂排出量の抑制にも取り組んでおり、店舗では電気消費量の多くを占める照明のLEDへの変更、物流でも配送ルートの効率化・最適化などによってCO₂の総排出量抑制に努めています。

また、資源の有効活用による循環型社会の構築を目指してリユース事業を推進しており、現在では買取実施店舗は318店舗、販売実施店舗は25店舗と伸長してきています。引き続き「お客様のため」「社会のため」という視点を持ち、事業の領域を広げていきたいと考えています。

さらに2022年11月からは、TCFD提言に基づく情報開示に向けた準備を開始しました。気候変動のシナリオ分析および気候関連リスクの抽出と評価、スコープ1とスコープ2における温室効果ガス排出量の把握などについて算定しており、2024年2月期中の開示を目指しています。

気候変動問題や環境への取り組みは、社会や消費者にとって大きな関心事項として重要性がより増してきており、私たちも持続可能な社会の実現に向けて、環境対策は、事業成長との両輪で実効性のある取り組みを行なっていきます。



社会 (Social)

私たちは、自転車という乗り物に携わる企業として、自転車を利用する「すべての人」に向けて交通安全啓発活動を行なう社会的な責務があると認識しています。店舗での安全啓発はもちろんのこと、子ども向けのキッズスクールやビギナー向けのスポーツサイクル講習会、シニア向けの自転車乗り方教室など、安全・安心に自転車をご利用いただけるよう取り組んできました。さらに自転車業界全体として取り組むべき課題も多いことから、業界団体への提言なども積極的に行なっています。

また近年、コロナ禍を機に人的資本経営への関心が高まっていますが、人材の価値を最大限に引き出すことが企業価値の向上に直結することは当然のことであると言えます。当社としても各種指標について積極的な開示に留まらず、実態をとともなうものにしていきます。多様な人材が活躍できる環境整備については、女性だけではなく、あさひで働くすべての人が働きやすい環境を構築するため、2013年に「女性活躍推進チーム」を発足、2020年より「ダイバーシティ推進チーム」と改め、どのような課題があるかを話し合い、毎年、制度を改革するなど、より多様な人材が活躍できる会社を目指して取り組みを深化させています。障がい者雇用にも積極的に取り組んでおり、現在の雇用率は3%超と、法定雇用率2.3%を大きく上回り多様な人材の参画が進んでいます。

自転車の新たな価値や魅力を見出し、それを世の中に広げていきたいという私たちの思いに賛同する多種多様な人たちが一丸となって取り組める環境を今後もつくりたいと思いますし、こうした風土から「自転車のある素晴らしい未来」が生まれるのだと確信しています。

この素晴らしい未来を支える「自転車のインフラ企業」として、サービスネットワークを途切れさせないということも責務であると捉えています。この20年間で自転車販売の個人店舗の多くが廃業をしているという事実があります。自転車のメンテナンスができる場所が少なくなっていく状況を、私たちがどう補い、未来につなげていくのか、地域の自転車販売店と手を取り合って取り組んでいきたいと思えます。

ガバナンス (Governance)

コーポレート・ガバナンスについても、2022年2月期に「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行し、取締役会における業務執行と監督との分離を図り、業務執行に対するモニタリング機能を強化してきました。取締役会の実効性評価についても、毎年アンケートを実施して課題点を抽出し、より実効性の高いものへと改善を続けています。

サクセッションプラン(後継者育成計画)の策定についても、企業の存続に欠かせないものとして取り組みを開始しています。これまでも管理職への権限移譲を進めてきましたが、多種多様な能力開発、チャレンジできる環境づくりの一環として新たに「あさひチャレンジ・エグゼクティブ・プログラム」を導入し、次代の経営を担う人材育成により力を入れていきます。

また、2023年5月の定時株主総会で新たに取締役に選任された堀川取締役は、国内外の事業会社で会社経営に携わった経験や、経理・財務分野における識見を有しており、監査等委員としての職務を適切に遂行いただけるものと期待しています。国内市場がシュリンクしていく中、まずは国内におけるシェアを拡大し、足元の事業基盤をより強固なものにしたうえで、次のステップとして海外への事業展開も見据えています。

当社の経営理念には「自転車を通じて世界の人々に貢献できる企業」を目指すことを明記しています。VISION2025の次の中期経営計画では、こうした次のステージに進む道のりを描いていきたいと思っており、その際には堀川取締役の経験、識見が大きな力となるものと期待しています。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

ROE10%を目安に 中長期にわたって利益を還元できる企業に

当社は短期のうちに業績が劇的に変化するような業種ではないため、長期的な支援をお願いしたいと考えています。そうした思いも込めて、今回、株主還元の基本方針を策定させていただきました。

これまで、あさひという会社をより多くの人に知ってもらうことに重きを置き、優待券の発行と継続的な配当を2つの柱としてきました。しかし、株主の皆様への公平な



利益還元のあり方という観点から慎重に検討を重ねた結果、配当による直接的な利益還元への集約が適切であると判断し、株主優待制度を廃止することにしました。同時に、配当性向35%を目安に継続的な配当を行なっていくことを今後の基本方針としていきます。また、ROE(自己資本利益率)10%を目安に事業を成長させ、中長期にわたり安定して株主・投資家の皆様に利益を還元できる企業であり続けたいと考えています。

成長フェーズに合わせて策定した新たな還元方針のもと、自転車のあるより良い未来の創造に向けて、これからもしっかりと取り組んでまいりますので、株主・投資家をはじめすべてのステークホルダーの皆様には、長期的な視点を持って当社の成長を見守っていただけますようお願い申し上げます。

2023年5月

代表取締役社長

下田 佳史

成長基盤の整備を着実に 実行し、持続的な成長を 実現していきます

財務担当取締役

森 茂



財務における基本方針

財務基盤の健全性を維持しつつ 投資先としての魅力向上を目指す

当社の財務状況は、無借金経営かつ自己資本比率が約7割と極めて高いことから、非常に健全な財務基盤を保持していると言えます。今後も、この健全で強固な財務基盤の維持・向上が、当社の財務方針の根幹となります。そのうえで、「稼ぐ力」を強化し、キャッシュフローの創出力を上げていくことが財務担当取締役である私の役割だと認識しています。

そのためにも設備投資や人材投資などの成長基盤の整備に関わる投資については継続的に、かつ十分に吟味しながら実行していくことが重要です。特に店舗建設費や維持費が上昇する中、新規出店は案件ごとに収益性や投資回収性を勘案すること、既存店舗の維持更新は収益力の低下を回避し、着実に活性化につなげていくことが今まで以上に重要になります。

今後とも持続的な成長を実現するために、その礎となる財務基盤の健全性を維持しながら、株主還元についても投資先として魅力あるものに改めていきたいと考えています。

「VISION2025」の達成に向けて

環境変化に即応し より確実性の高い計画へ

当社は5力年の中期経営計画を策定し、その実現の確実性を高めるために、毎期、環境変化を考慮した計画の見直しを行なっています。2023年2月期は、自転車業界を取り巻く環境が大きく変化した1年でした。資材価格や海上運賃の高騰、為替レートの円安などにより、自転車の調達価格が約20%値上がりしたことで、当社としても販売価格の改定を余儀なくされました。2段階に分けて販売価格を改定しましたが、消費者の低価格志向が強まる中で調達価格の上昇率をそのまま転嫁することはできず、売上総利益率、営業利益率の低下の要因となりました。さらに建設費上昇による出店に関わるコストの増加や、コロナ禍を機に消費者のEC選好が一層進みました。

こうした状況下において、現行の中期経営計画「VISION2025」で掲げる2026年2月期の売上高850億円、営業利益68億円という目標の達成に向けてどのように取り組んでいくべきか、重ねて検討してきました。特に大きな課題となったのは、調達価格や建設費の上昇によって圧迫されている利益率をどう上げていくかというものでした。

環境変化への対応を検討した結果、2024年2月期以降の計画としては、一般管理販売費率の低減に取り組むとともに、2026年2月期の新規出店数目標を580店舗から560

店舗に見直し、当面の目標として新たにEC化率15%を設定することとしました。そのうえで2024年2月期については、増収増益の売上高800億円、営業利益52億円という目標を立て、達成に向けて取り組んでいます。

また、VISION2025のさらに先をも見据え、IT・DXの推進や物流基盤の強化を通じた業務の効率化・最適化、卸売事業の強化による事業分野の拡大を進め、経営基盤の強化を図り、持続的な利益成長を目指していきます。

店舗数・EC化率・シェア率の推移

	2023年2月期 実績	2024年2月期 予想	2026年2月期 目標
店舗数	519店舗	534店舗	560店舗
EC化率※1	11%	11%	14%
シェア率※2	22%	23%	25%

※1 EC化率：小売におけるECの割合

※2 シェア率：当社販売台数÷国内向け自転車の当社独自の推定値

投資・資本戦略

成長基盤への投資を強化する

これまでの新規出店を中心とした事業拡大から、デジタル・IT基盤や物流基盤の強化、SPAビジネスモデルの深化など、将来の成長を支える基盤づくりへの投資をより積極的に行なっていく方針です。

新規出店については、投資効率の良い立地を厳選し、「ネットで注文、お店で受取り」サービスの受取り拠点拡充の意味も含め、EC需要の高い都市圏を中心に、今後は年間15店舗程度のペースで進めていく計画です。既存店舗については、営業基盤の維持・強化という観点から、適切な更新投資による活性化に継続して取り組んでいきます。店舗数の拡大にともなってリニューアル対象店舗も増大し、今後ますます重要な投資対象となる中、従来仕様こだわることなく、よりブランディングや効率性を勘案した投資を実施することが重要だと考えています。

また、2022年11月にサステナビリティ委員会を設置し、気候変動によるリスク・機会の洗い出しから、シナリオ分析や事業への影響評価を進めており、2024年2月期中に開示する予定です。

先述のとおり、当社の財務基盤は健全なものと自負しており、成長基盤への投資を促進しながらも財務の健全性を

を維持し、資本コスト(約6%)を上回るROE(2023年2月期10%)を皆様にお示しすることができました。

今後とも一層の資本効率向上を図っていきます。

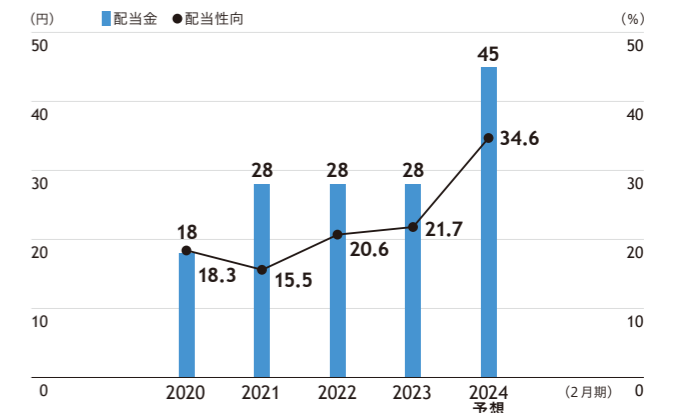
株主還元・配当方針

配当水準の向上や利益還元機会の充実へ

当社は、株主の皆様に対する利益還元を、最も重要な経営課題の一つと位置付けています。2024年2月期からは、配当性向35%を目安に継続的な配当を行なっていくことを基本方針とし、さらに従来の年1回の期末配当に加え中間配当を実施するなど、配当水準の向上や利益還元機会の一層の充実を図っていきます。

また、株主優待制度については株主の公平性に配慮して、2023年5月の優待券進呈を最後に廃止し今後は金銭配当に統合させていただきます。

配当金・配当性向



株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話については、当社の経営および事業活動にご理解をいただくと同時に、経営の質や企業価値の向上に資する有益なものも捉えています。積極的かつ適切な情報開示に努め、定期的な面談などを通して、皆様とのコミュニケーションを一層充実させ、いただいたご意見やご指摘については真摯に受け止めていきます。そしてそれらの声を経営層に報告し、経営改善に活かしていきたいと考えています。

今後とも財務担当取締役として、株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様からの信頼を高めるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

社会的価値、顧客価値、経済的価値を生み出す あさひ独自の経営モデル

私たちは、自転車の新しい価値創造企業として、お客様のより良い自転車ライフの実現とさまざまな社会的課題の解決に貢献しながら持続的な発展・成長を図っています。

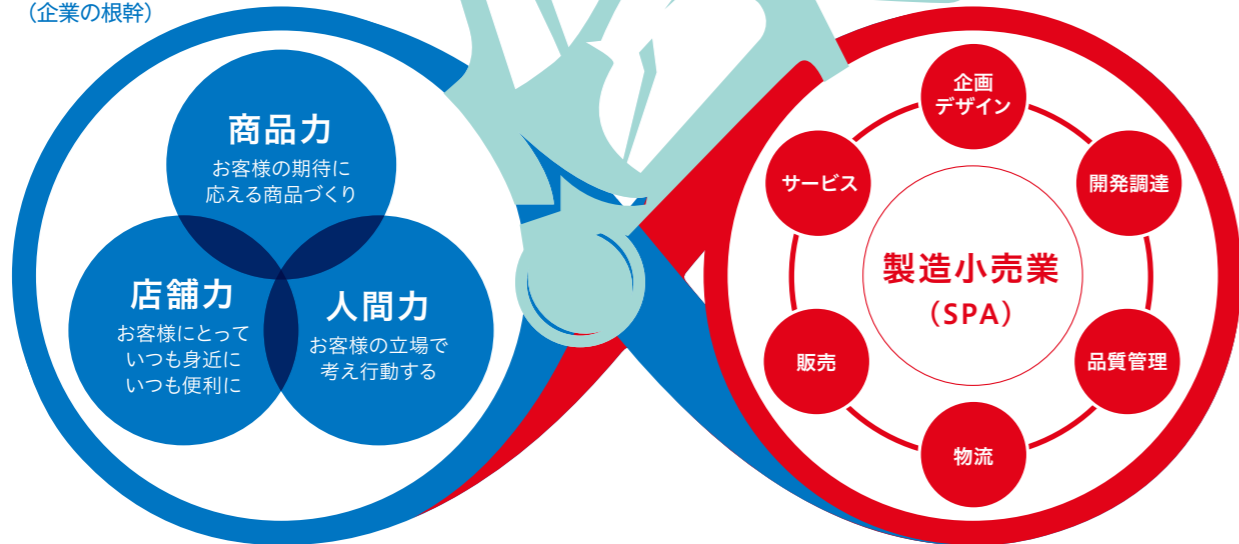
経営モデル

カルチャー & ビジネスの
両輪を回しながら
深化する経営モデルと
それを支える人材マネジメント

人材マネジメント

ビジネスモデル

カルチャーモデル
(企業の根幹)



経営ビジョン

人生を彩る自転車ライフを
いつも、いっしょに、いつまでも。

経営理念

私たちは、自転車を通じて世界の人々に
貢献できる企業を目指します。
その企業目的に賛同し、参画するすべての人々が、
豊かな人生を送れることを目指します。

社会的変化・課題

国内市場

- 自転車流通量の減少
- 電動アシスト自転車の需要拡大
- 修理メンテナンスの需要拡大

社会構造

- 少子高齢化による人口構造の変化
- 労働人口の減少
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 人権に対する関心の高まり

消費者

- 価値観の変化
(モノ消費からコト消費へ)
- 健康志向の高まり
- 安全・安心
- 諸物価高騰ともなう消費行動の変化

IT技術革新

- DXの推進

環境

- 気候変動や環境問題への対応

成長を支える経営資源

財務基盤

- 自己資本: 349億円
- 自己資本比率: 69.4%
- 負債: 154億円(有利子負債なし)
- 現預金: 53億円

人的資本

- 従業員: 5,803名(人件費: 151億円)
- 接客マイスター: 175名
- 技術マイスター: 390名
- ガイドマイスター: 89名
- 自転車安全整備士: 1,879名
- 自転車技士: 1,716名

くらし彩り資本

- 商品: 164億円
- 建物: 88億円
- 土地: 31億円
- 店舗数: 519店舗(FC店含む)
- 物流倉庫: 7拠点(自社および委託含む)

社会・関係資本

- 仕入先数: 約120社
- 主力国内メーカーとの太いパイプ
- FC店: 18店舗

VISION2025 テーマ

FUN TO RIDE BIKES

～体験つながり・感動～

SPAビジネスモデルの深化

ビジョン実現に向けた
4つの重点戦略

お客様との
関係性強化
(CRM強化)

既存店の
活性化
(店舗・EC)

新しい
店舗スタイル
の開発

事業領域の
拡大

あさひが提供する価値

社会的価値 **安全、健康、環境**

- 1 自転車事故のない安全で安心な社会の実現
- 2 自転車の普段使いやサイクリススポーツの推進で目指す健康社会の実現
- 3 自転車利用を推進し環境にやさしい社会の実現

顧客価値 **わくわく、安心、便利**

- 1 お客様の期待を超える商品やサービス、情報の提供
- 2 高い安全品質を備えた商品とスタッフの対応力、技術力による自転車ライフのお手洗い
- 3 時間や場所の制約を減らすことで便利で身近な自転車ライフを実現

経済的価値 **VISION2025 数値目標**

(2026年2月期)

売上高	営業利益	店舗数
850 億円	68 億円	560 店舗

あさひの根幹を支える3つの力—— すべてはお客様のために

組織基盤である人間力、商品力、店舗力をお客様視点で磨き続け、当社らしい、当社ならではの社会的価値と顧客価値を創造していきます。



当社は、人間力、商品力、店舗力の3つの力を掛け合わせた「カルチャーモデル」を企業体質の根幹に置いています。当社の過去から現在までを形づくり、新たな未来に通じる「あさひらしさ」とは、事業(ビジネスモデル)と組織(カルチャーモデル)が車の両輪としてお互いに影響し合って回っていくことで生み出されています。

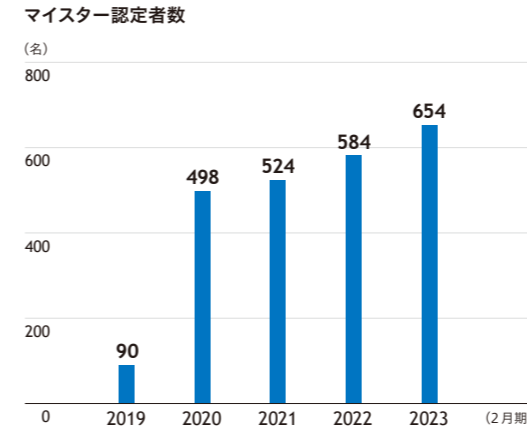


お客様の立場で 考え行動する

- 自転車安全整備士・自転車技士の資格取得
- 豊富な知識・経験を有した接客マスター
- 安全・安心を提供できる技術マスター
- 自転車の楽しさを伝えるガイドマスター

親しみと技術を兼ね備えた 従業員育成のための 社内認定資格制度

あさひは、いつも親しみやすく、お客様目線で誠実に対応する「人づくり」に注力しています。社内認定資格として「マスター認定制度」を設け、多くの従業員が自転車のプロフェッショナルを目指して日々研鑽を積んでいます。購入前も購入後も気軽に相談できる頼れるパートナーとなり、お客様の自転車ライフを彩り豊かなものにする。いつも、いっしょに、いつまでも寄り添い続けていく——。それがあさひの目指す「人間力」です。

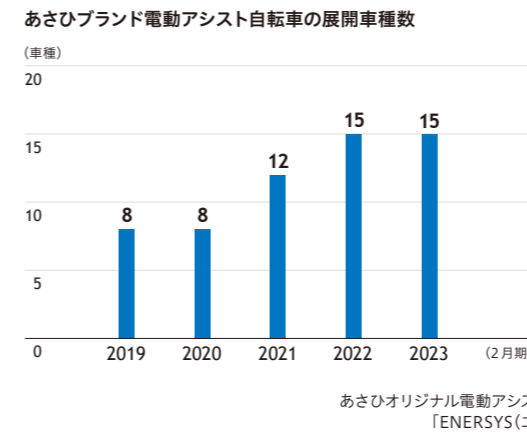


お客様の 期待に応える 商品づくり

- お客様のニーズに応えるあさひブランド
- 高品質な商品を適正な価格でご提供
- 自転車ライフを彩る豊富な品揃え

多種多様なラインアップと こだわりの商品づくりによる 適切な商品提供

あさひは、幅広い世代の生活に寄り添う商品や、人生を豊かにする趣味性の高い商品まで、多種多様なラインアップを揃えています。1996年から展開するあさひブランド商品では、細部にまで妥協を許さない商品づくりを徹底するとともに、お客様の声をタイムリーに反映し、常に進化を続けています。豊富な品揃えと高い安全性・品質を兼ね備えた「商品力」によって、より良い自転車ライフをお客様に提供します。

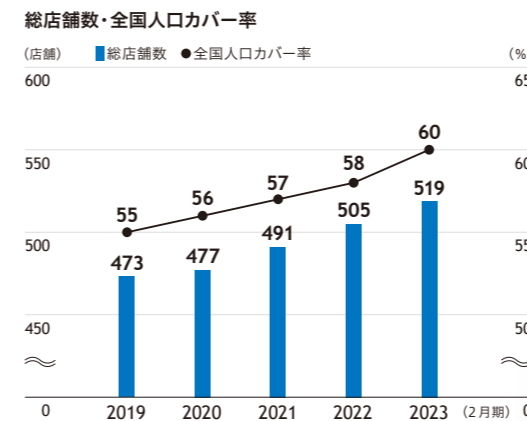


お客様にとって いつも身近に、 いつも便利に

- 顧客8~15万人あたりに1店舗の商圏
- 店舗フォーマットの多様性
- ライフスタイル提案型の売り場づくり

店舗数拡大や 多様な出店フォーマットにより 身近な店舗づくりを推進

あさひは、より多くのお客様に、もっと快適にお買い物を楽しんでいただける空間を提供したいと考えています。フルカテゴリーの郊外型大型店舗の出店拡大に加え、都市部への小型店舗出店にも積極的に取り組んでいます。お客様との大切な接点である一つひとつの店舗に「あさひらしさ」をちりばめ、お客様にとって魅力ある「自転車基地(サイクルベース)」となるべく、「店舗力」を磨いています。

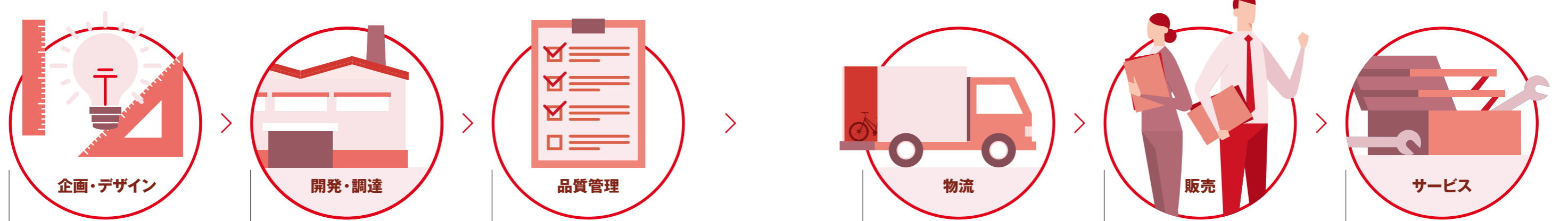


さらなる成長を目指して 企画から販売までを最適化

自転車業界では初となる、企画・デザインから開発・調達、品質管理、物流、販売、サービスまでを一貫して行なうビジネスモデルを構築し、お客様ニーズに対応した豊富な品揃えと適正な販売、サービスを実現しています。



当社では、SPA(製造小売業)と呼ばれるビジネスモデルを構築しています。企画・デザインから販売・サービスまでのすべてのプロセスを一貫して行なうことで、サプライチェーン全体の無駄やロス、極小化を図ってきました。今後もさらなる成長に向け、各部門同士の連携強化に注力し、一貫した垂直統合体制の最適化を目指しています。



お客様の声を集めて 企画・デザインに反映

当社では商品開発要望制度を導入しています。これは「お客様の声」の一番近くにいる店舗の従業員をはじめ、あさひの全従業員がお客様からのご要望を商品開発部門に届けられる制度です。お客様の声は、商品開発において重要な役割を果たします。

お客様のお困り事やニーズを集め、「こんな商品があったらいいな」といった要望やお客様自身も気付いていないようなニーズを商品化します。これは企画開発から販売まで一貫で行なっているあさひだからこそ強みです。自転車は気軽に毎日使用していただく乗り物だからこそ、安全を追求し、お客様一人ひとりの自転車ライフをもっと豊かに変えていきます。

お客様の用途に沿った 開発、海外拠点を軸に した部材の調達

商品企画から受け取った商品コンセプトに合わせて自転車フレームの設計と素材の選定を行ないます。構成部品はハンドルや車輪などの主要部品だけでなく、ネジなどの細かな部品に至るまであさひが管理してコンセプトを形にします。また、店舗に寄せられる「お客様の声」を実現するために、海外拠点で収集した新たな技術や開発した専用部品を採用し、工程ごとに試走と評価を繰り返すことでお客様のお困り事解決に取り組んでいます。

調達先・製造委託先とは現地で密にコミュニケーションをとることで強固な協力関係を構築し、そうした協力関係によって成り立つ管理の行き届いた開発工程が、安全で乗り心地の良いあさひの自転車製造を可能にしています。

強い信頼に基づいて 品質を維持・向上

企画、開発、生産、物流、販売の品質を継続的に点検・改善する仕組みを構築しています。新商品開発時には、プロセスの進捗や状況などをシステム上で管理しています。また、商品審査プロセスの明確化、複数部門合同のデザインレビューを実施することにより、問題点の事前抽出や不具合発生防止の未然防止を行なっています。

長い年月をかけて強い信頼関係を築き上げてきた工場へ製造委託しており、あさひ品質基準で生産されているのか、全生産工程においてあさひ自身が確認し評価しています。生産現場での技術指導や監査も実施することにより、生産品質の強化を図り、お客様に安全・安心な商品をお届けしています。

東西2つの自社倉庫を 中心に全国をカバーする 物流ネットワーク

関東、関西にそれぞれ自社倉庫を保有しており、その他主要な地域においても物流パートナー企業と提携し倉庫運営を委託しています。

商品の特性上、春の需要期と閑散期の物量の波が大きい自転車業界において、物量の増加にも柔軟に対応できる運営体制を構築しています。また、全国にある物流倉庫を活用した輸配送ネットワークにより、効率的な輸配送を実現し、物流コストの低減やリードタイムの短縮を可能にしています。

こうした物流ネットワークを活用することにより、店舗をはじめ、卸売事業、EC事業を通じて全国のお客様への商品提供に寄与しています。

公的資格を持つ スタッフが専門性を 活かして接客

すべての店舗に、自転車に関する豊富な知識と高い技術を持つ公的資格保持者(自転車安全整備士、自転車技士)を配置。また、それら資格に加えて、当社独自の社内認定資格も設定し、技術、接客、ガイドといった3つのマイスター認定者も配置。多様な商品ラインアップの中から、お客様一人ひとりのニーズやライフスタイルに合った最適な自転車選びを、4つのブランドパーソナリティー「誠実」「親しみやすい」「気が利く」「頼れる」からなる提案力と確かな技術力でお手伝いすることはもちろんのこと、自転車を販売して終わりではなく、その自転車を使っただけの体験型イベント、講習会といったその後の楽しみ方についても提案しています。

快適な自転車ライフに 必要なサービス、情報、 体験を提供

ご購入後の修理・点検はもちろん、お客様一人おひとりに合わせた、快適な自転車利用に役立つ情報のお届け、サイクルポートによる安心サポート、サイクルポーターサービスの拡大による利用サポート、「自転車で楽しむ」体験型イベントの開催などを通じ、豊かな自転車ライフをご提供しています。また、2022年からは、幼稚園、小学校での交通安全教室、地域での安全啓発活動を各地で開催しています。

自転車に乗るすべての人に、正しい乗り方や交通ルールに関する啓発活動を積極的に進め、より安全・安心に自転車をご利用いただける環境づくりに貢献していきます。

**製造小売業(SPA)
の強み**

商品企画・開発にお客様のニーズを反映

店舗でお客様との接点を持つことでお客様の生の声、販売動向などを容易に収集でき、既存商品の改良や新商品の開発に活かすことができます。

垂直統合による経営資源ロスを削減

仲介業者を挟まないため、サプライチェーン全体におけるコストや時間などの経営資源ロスを削減することができます。

商品化スピードの加速

商品化までのすべてのプロセスを自社で行なうため、企画から販売、サービスまでにかかる時間を短縮することができます。

価値創造を支える従業員の能力を最大限伸ばし、発揮させるために

「自転車を通じて世界の人々に貢献できる企業を目指す」という経営理念を全従業員が体現できるよう、ダイバーシティの推進や教育制度の充実、従業員エンゲージメントの向上などに取り組んでいます。



ビジネスモデルとカルチャーモデルの両輪をつなぎ、支えているのが人材マネジメントです。事業を推進するのは人ですが、優れた人を採用し組織化するだけで自動的にビジネスモデルが機能するわけではありません。組織におけるカルチャーを一貫して構築することがビジネスモデルを実行して成果に結び付ける原動力になります。

プロフェッショナル人材の育成

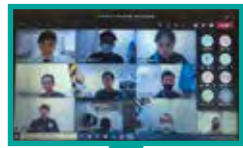
接客、技術、ガイドの3分野の育成研修と認定試験を実施

「すべてはお客様のために、お客様の立場に立って行動する」という行動理念のもと、自転車に関する技術と知識を有するプロフェッショナル人材の育成に取り組んでいます。

2023年2月期にはトレーナー職・リーダー職を新設。これらは各種マスターの上位職にあたり、マスターよりもさらに高いスキル・知識が求められます。トレーナーは店舗の接客・技術スキルの向上をブロックで推進し、リーダーはエリアの人材教育の責任者としての役割を担っています。

KPI (2023年2月期実績)

- 接客マスター(累計) **175名**
- 技術マスター(累計) **390名**
- ガイドマスター(累計) **89名**
- トレーナー(累計) **13名**
- リーダー(累計) **4名**



ダイバーシティマネジメント

ライフステージの変化に合わせて多様な働き方を支援

従業員が仕事と育児を両立できるよう、出産前後や育児中も安心して働くことのできる制度とサポート体制を整備しています。育児休業や短時間勤務については、男性社員にも積極的な取得を促しています。



KPI (2023年2月期実績)

- 社員平均年齢(累計) **33歳8ヶ月**
- 社員平均勤続年数(累計) **8.6年**
- 社員有給休暇取得率(年間) **75.0%**
- 男性育児休業取得率(年間) **44.0%**
- 女性育児休業取得率(年間) **89.0%**

イノベーションを生み出すために多様性を向上

さまざまなキャリアを持つ人材が集まり、多様性を高めてイノベーションを生み出すことを重要な経営戦略の一つと位置付け、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいます。従業員が互いに個性を認めて尊重し合い、すべての従業員が働きやすく、働きがいのある環境づくりを目指します。

制度改定プロジェクトチームとダイバーシティ推進チームが中心となり「採用」「人材育成」「制度改定」「教育研修」の4つの領域で取り組みを進めており、社会の変化に合わせて社内の課題にも柔軟に対応し、每期アップデートしています。

KPI (2023年2月期実績)

- 女性社員指導職人数(累計) **45名**
- 中途採用比率(年間) **25.5%**

社外からの評価

- 大阪市女性活躍リーディングカンパニー 三つ星認証企業に認定
- 「PRIDE指標」シルバー認定



キャリアデザインサポート

自発的かつ中長期的なキャリア形成を促進

従業員一人ひとりに合った多様な働き方を実現するためのサポートとして、キャリア開発支援制度を導入しています。階層別、年代別の研修や定期的な面談など、キャリア開発の機会を提供し、従業員の中長期にわたる成長を支援するものです。

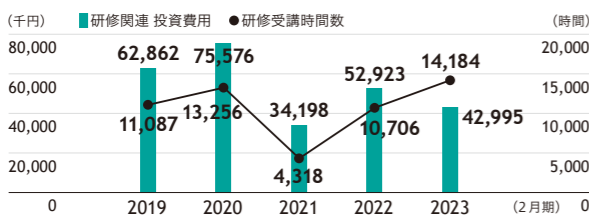
2023年2月期には、従来の研修やeラーニングに加え、昇格昇進などで役割が変わった社員向けの階層別研修やコンプライアンス研修を実施し、短期・中長期のキャリアを考えるキャリア開発支援研修などを整備しました。月1回程度のペースで開催する「キャリア理論勉強会」は誰もが参加でき、自身のキャリアを見つめなおすきっかけづくりにもなっています。

各種研修を計画的に行なうことでスキルアップを図るとともに、従業員が自発的に将来のキャリアプランを描き、行動することを後押ししています。

KPI (2023年2月期実績)

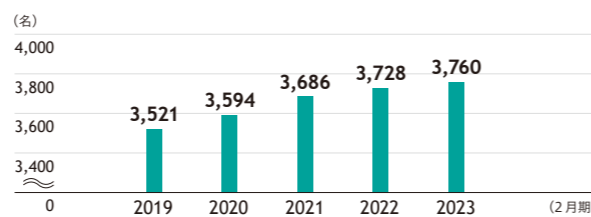
- 研修開催数(年間) **118回**
- 研修受講者数(年間) **2,469名**

研修関連投資費用※・研修受講時間数



※ 各階層別研修、接客・技術研修、マスター育成研修、eラーニングを含めた社内外の教育研修にかかる費用

推奨資格※取得者数



※ 旅行業務取扱管理者・通関士・行政書士ほか、各業務に準拠したビジネスキャリア検定など

従業員エンゲージメント

社会環境の変化に応じてフレキシブルに制度を設計

従業員エンゲージメントの向上につなげるべく、各種制度の見直しや拡充を続けています。

2023年2月期には従業員の心身のリフレッシュを図ることを目的に年間休日数の見直しを検討しました。また、新たに人事中期計画を策定し、課題と目標を明確にしながら、社会環境の変化に応じたフレキシブルな制度設計を進めています。

今後さらなる持続的な成長に向け、技術的、能力的に高い専門性を有する人材の確保・育成が不可欠と考え、人事制度や採用計画の見直し、再設計を実施しています。また、管理職・専門職を対象に人事制度の抜本的な見直しを図り、役割と成果に応じたメリハリのある評価制度と報酬体系を構築しています。

従業員の相談に応える窓口を設置

従業員のライフイベント(出産・育児・介護)に関する相談窓口、キャリアカウンセリング窓口、内部通報窓口など、従業員が仕事や生活の悩みを相談できる各種窓口を設置しています。これら窓口については、従業員向けに定期的に発行している社内報「豆の木便り」にも掲載し、社内周知を図っています。

社内報では経営層からのメッセージ、新店紹介、各部門の取り組み内容などを掲載し、社内コミュニケーションツールの一つとして積極的に活用しています。



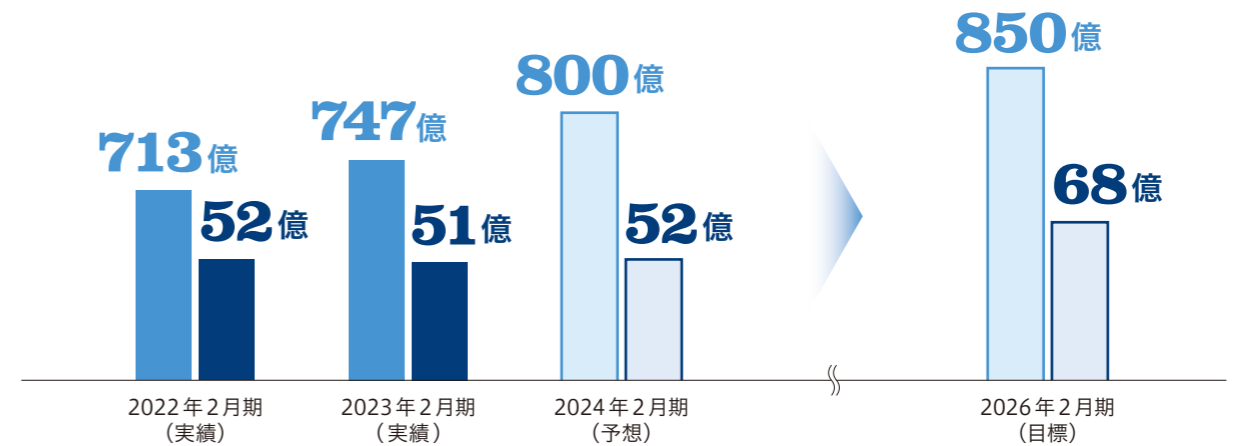
“自転車を楽しむ文化”を創出する VISION2025

中期経営計画「VISION2025」の全体像は、経営ビジョンの実現という山の頂に向かって登頂していくうえで、
 といった登山ルートを取るのか(重点戦略)、そのためにどのような装備が必要なのか(成長基盤)を示すものです。
 私たちはこの全体像を「戦略マップ」と呼んでいます。



業績目標

■売上高 ■営業利益



2023年2月期の振り返り

自転車業界の状況

上半期には、世界的なエネルギー価格の高騰ならびにあらゆる資材の価格上昇、海外の生産工場の人件費上昇、海上運賃の高騰などの影響で仕入価格が上昇し、メーカー各社で販売価格の引き上げが行なわれました。また、コロナ禍による中国のロックダウンにより、自転車の輸入量は前年比で大幅に減少する事態となりました。

下半期に入ると、自転車の輸入量は回復しましたが、生活必需品をはじめとした諸物価上昇による消費の冷え込みで、新車販売の減少や低価格帯へのシフト、修理・メンテナンスが増加するなど、需要動向に変化が見られました。

当社の状況

近年の高機能化、車種の拡充により幅広い世代から好評の電動アシスト自転車や、消費者の節約志向にともない需要が増加傾向の一般用自転車を中心に商材確保に注力するとともに、全国に店舗展開している強みとEC販売による利便性を活かした「ネットで注文、お店で受取り」サービスによって、売上高を伸ばしました。しかしながら、調達価格上昇に対する販売価格の改定は、市場動向を慎重に見ながら段階的に価格へ転嫁したため、調達価格の上昇をカバーしきれず、売上総利益率の低下となりました。

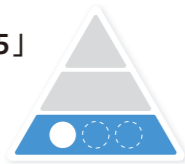
2024年2月期の見通し

自転車業界の見通し

自転車業界では、一般用自転車から電動アシスト自転車への乗り換え需要が引き続き堅調に推移するものの、メーカー各社による自転車の販売価格引き上げや生活必需品をはじめとした諸物価上昇による消費の冷え込みで節約志向が強まり、新車の販売台数は減少傾向が続く一方で、修理・メンテナンス需要は増加が見込まれます。

業績見通し

当社では、CRMやOMOの強化、商品ブランディングの体系整理、物流拠点の最適化などに注力していきます。これらの取り組みにより、2024年2月期においては、売上高800億円(前期比7.1%増)、営業利益52億円(前期比1.4%増)、経常利益54億円(前期比1.6%増)、当期純利益34億円(前期比1.0%増)を見込んでいます。



01 デジタル・IT 基盤の強化

デジタルテクノロジーは「いつでも、どこでも、誰でもコミュニケーションできる」イノベーションをもたらします。これを活用して新たな顧客価値や社会価値の提供につなげていきます。



あさひの課題

- 社内の業務プロセスや各種システムが整頓されておらず、業務や情報の流れが非効率的だった。
- お客様情報をデジタル管理する基盤が整っておらず、情報をお客様ニーズ対応に活用しきれていなかった。

目指す企業価値向上

- 業務プロセスと情報の流れの効率化・可視化により創出した時間を、新たな価値創造やお客様への価値提供に充てる。
- 事業活動から得るさまざまなデジタルデータの質・量を高度化し、マーケティング・社内の業務革新・ビジネスモデルの変革などにフル活用する。
- 経営に必要なデータの統合管理・見える化により、経営の意思決定を迅速化・精密化し、ビジネス全体の高収益化を実現する。

システムの再構築

これまでの当社のシステムは、「基幹システムが自社製のため機能性・機動性に限界がある」「各部署が独自にシステム導入を繰り返して全体設計が最適化されていない」などの課題を抱えていました。本来システムは業務プロセスと情報の流れを効率的に運営・管理するための仕組みであるにもかかわらず、手作業や目検などの人による作業が必要な部分が多く、多くの無駄が発生していました。

こうした状況を踏まえ、今後、本格的なDXを

推進していくための準備として、2023年2月期からシステムの基盤整備に取りかかりました。システム全体の設計・提供ができる外部パートナーの力も借りながら、社内のシステム構成の見直し、改修、新規導入を進めました。

まず、基幹システムは外部サービスに入れ替えるとともに、データ統合管理・在庫管理・倉庫管理などの周辺システムを、基幹システムと連携できるものに変更。これにより、データ管理を効率的に行なえるようになり、従来発生していた手作業での入力が必要になりました。

いずれも現在は試験運用中で、2025年2月期

に旧システムからの完全移行を予定しています。

また、今回新規導入したシステムはクラウド型が主であるため、その安定性を高めるために、社内のネットワーク環境・情報セキュリティの強化を並行して行なっています。

これらを推進するために、システム・マーケティングなどの各分野から選抜した社員と外部の専門家から成るDXチームを立ち上げました。社員は外部研修やセミナー、チーム員の専門家との交流などを通じ、リテラシーやノウハウを培っています。

今後は、自社の成長にともない増加していく情報・データの管理やインフラのキャパシティに合わせ、システムの継続的な見直しを行なう予定です。また、経営課題の抽出、適切なシステム・ソリューションの選定・管理、プロジェクトのリードなどができるDX人材の育成を進めていきます。

店舗・ECでのDX推進

今後、「あさひ独自のOMOモデル構築」「お客様との関係性強化のためのデータ基盤構築」に着手します。

「あさひ独自のOMOモデル構築」の取り組みとして、ECでご注文の商品を店舗で受け取られる際のお客様体験の向上、接客を担う店舗スタッフのオペレーション効率の改善を図ります。またwebでは、従来は店舗で従業員が行っていた手続きをお客様に提供いただける仕組みや、自転車選びの際に店舗と同様のサポート・アドバイスを受けられる仕組みなどを追加し、機能を拡充していきます。ほかにも店舗の生産性向上を図るための指標設定を進めており、より最適な人員で効率

的に店舗を運用できる新たな店舗スタイルを設計していきます。

「お客様との関係性強化のためのデータ基盤構築」に関しては、従来、お客様情報は紙で管理していましたが、デジタルに移行することを決定。現在はお客様情報の管理基盤構築を進めています。今後はOMOモデルから得られるさまざまなデータを統合管理するシステムを展開予定です。お客様の購買・行動履歴、店舗での接客履歴などをweb・店舗で共有する仕組みを構築し、サービスレベルの向上に活用していきます。

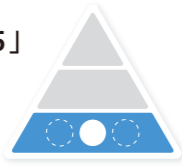
これらのDX施策から得られるデータを蓄積・分析するためのデータ統合管理基盤の構築も進めており、データに基づく経営管理・各種戦略策定・商品開発・業務効率化などを加速させていきます。

業務効率化に向けて 基盤の見直し・強化を加速

「デジタル・IT基盤の強化」は、サプライチェーンマネジメントやOMOモデルなどの最適化につながります。またお客様一人おひとりに合わせたきめ細かなサービス提案や情報発信などを行ない、お客様体験の向上や関係性強化を進めるうえでも重要です。現在は、適正なIT投資を実行するための経営判断基準の見直しにも着手しており、2023年2月期にはIT投資予算のガイドラインを設けました。業務拡大に向けて、これからも基盤の強化に取り組んでいきます。

導入システムと効果

	見直しの効果	導入完了時期
品質管理システム	● 品質管理プロセスの効率化 ● トレーサビリティ向上	2023年2月期
倉庫管理システム	● 倉庫業務を効率化 ● 基幹システムと連携し、倉庫在庫を管理	2025年2月期
基幹システム	● 販売管理・在庫管理を中心に、事業活動に関わる業務プロセスを効率化	2025年2月期
データ統合管理システム	● 事業活動から得られるさまざまなデータを統合的に蓄積・分析	2025年2月期
在庫管理システム	● 販売実績と在庫情報から適正な発注量を算出し、在庫の余分な長期滞留を削減	2025年2月期
顧客データ管理システム	● 顧客データの一元管理を実現 ● 問い合わせ対応時の検索性が向上 ● マーケティング・商品・新規事業戦略などの策定に必要な分析データを抽出	2025年2月期以降
店舗システム	● 管理・手続き業務を削減して対人業務の時間を創出 ● 受発注・入荷・棚卸などのオペレーション効率向上	2025年2月期以降



物流機能の強化&最適化

SPAビジネスモデルを深化させていくためには、物流機能の強化が不可欠です。より効率的なネットワークの構築を進めるとともに、総合的な物流マネジメントに取り組んでいます。

あさひの課題

- 「物流の2024年問題※」に対応する労働環境の整備
 - OMO拡大により生じる配送業務の煩雑化
- ※働き方改革関連の法改正により懸念される物流へのさまざまな影響

目指す企業価値向上

- 在庫一元管理や高度な配送管理によって基盤を強化し、新たな販売戦略でシェア拡大を図る
- EC事業拡大にともない生じる配送の物量増加と煩雑化に追従できる効率的な仕組みを構築



物流コスト管理の強化

人手不足や燃料費高騰を背景に物流コストは年々上昇しており、今後も続くと予想されます。当社でも、特に海上運賃が上昇し、前年比145%になるなど大きな影響を受けています。

物流コストを適正に管理するには、物流部門単独ではなく他部門と、さらにはサプライチェーンを構成する取引先との連携が不可欠です。そこで、物流にかかるコストを可視化し、物流業務を根本から見直すことに着手しました。

結果、物流コスト中でも値上がりが見られる輸入

諸掛(海外からの輸入に際し生じる諸費用)について、この管理をロジスティクス部が責任部門としてしっかりと価格交渉できる体制を整えました。原材料や商品の仕入れにかかるコストは会計売上原価に含めていますが、輸入諸掛を含めた総物流コストを社内で別途管理し、財務体質改善につなげていきます。

海上輸送の需給バランスの変化もあり、コスト高騰は沈静化しつつありますが、継続的に物流コスト管理の強化を進めることで、中長期的なコスト削減と業務効率向上を図ります。

在庫の一元管理化と最適化

物流コスト管理の強化に取り組むとともに、在庫水準の適正化にも注力しています。都市型を中心とした全国店舗拡大とECチャネル拡大を推進する中、ますます増加する物流量に対応できる「安定的」「効率的」な供給体制を構築するためには、各所の在庫情報を一元化し、適正に管理する必要があります。

そこで、当社では2023年2月期から在庫管理プロセスの再設計に着手。在庫管理の精度向上と運用効率の改善を目的に需要予測システムと倉庫管理システムを新たに導入し、試験運用期間を経て2025年2月期に本格稼働を予定しています。

これらシステムを活用することで、店舗在庫・倉庫在庫の一元管理の精度を向上します。同時

に、PDCAサイクルを高速に回すことで、タイムリーに在庫を管理できるようになります。

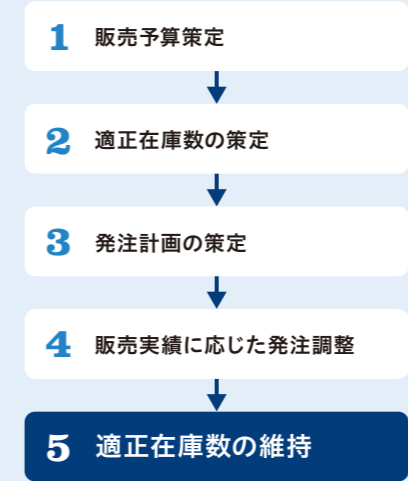
また、在庫情報に、従来は管理されていなかった輸送中の在庫数も加味することで、在庫の動きをリアルタイムに限りなく近い状態で可視化し、全社に共有します。この在庫情報を販売機会損失の削減、納品リードタイムの短縮につなげ、お客様満足度の向上にもつなげていく狙いです。

さらには、在庫情報だけでなく、生産、販売計画も統合的に管理するPSI (Production:生産、Sales:販売、Inventory:在庫)管理の手法を取り入れたことで、物流倉庫において旧モデルなどの長期滞留在庫と在庫評価減が多いという課題が表出しました。動かない在庫は保管スペースを圧迫し、無駄に管理コストがかかるうえに、新旧モデルの在庫混在は、新モデルの売れ行きにも影響します。

この課題解決には、より高度なPSI管理が必要と考え、店舗起点で、何をどのくらい売りたいか、どのように売るか、ということ具体的に販売計画に落とし込むことで適正在庫数を設定し、店舗では店舗ごとの推奨在庫を維持、倉庫には補充用在庫を配置するという仕組みを構築しました。需要サイドからのボトムアップ型アプローチにより過剰在庫を減らし、在庫数の最適化を図っています。

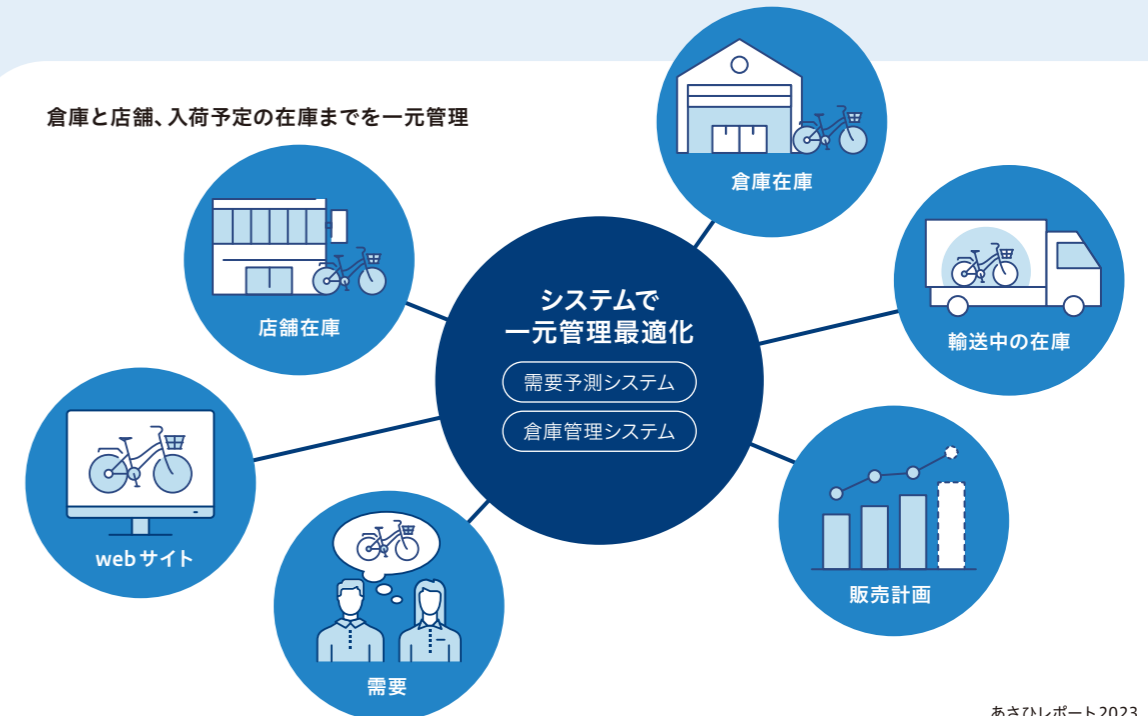
長期滞留している在庫や、評価減につながっている在庫を早期に消化すること、さらにはそれらを発生させないよう、販売施策の検討や入荷量のコントロールなど、各部署と連携して円滑な運用を目指します。

在庫管理プロセス



欠品による販売機会損失と長期滞留在庫の発生量を抑制

倉庫と店舗、入荷予定の在庫までを一元管理



ネットワーク

物流倉庫で
専用在庫確保

納期短縮と
機会ロス削減



物流倉庫



物流拠点の再配置

物流コストと倉庫運用の実態を定量的に把握したうえで、その結果を踏まえて拠点の再配置についても検討を開始しました。現在は埼玉県、三重県の2か所に自社倉庫「あさひロジスティックセンター（ALC）」を構えています。出店の加速やEC事業の拡大に対応し、パフォーマンスやコストの最適化を図るべく、2025年2月期には、関西エリアを重点的に物流拠点の再配置を計画しています。

まずは全国各地の店舗への供給リードタイムが最短になるよう物流拠点ごとの配送エリアの見直し、シミュレーションを実施しています。具体的には、拠点最適化の指標として「物流負荷係数（自転車の台数×運んでいる距離(km))」が最小となるようシミュレーションを繰り返していますが、有効性が実証されつつあり、当初計画どおりに進められる見通しです。

2024年4月には「自動車運転業務における時間外労働時間の上限規制」が適用開始となり、長距離輸送への対応が求められます。物流拠点再配置により、消費地に近い場所に拠点を構えることで、拠点間の長距離輸送を抑制するローコスト型物流の構築を目指すとともに、新拠点においてはDX推進による庫内作業効率化と省人化を図っていきます。

さらに、既存の物流拠点の規模を見直したり、あるいはロケーション自体を移動したりということも検討していく予定です。



配送ネットワークの強化

OMO戦略に向けた取り組みとしては、東西の物流センターを起点とする配送ネットワークの強化を進めています。

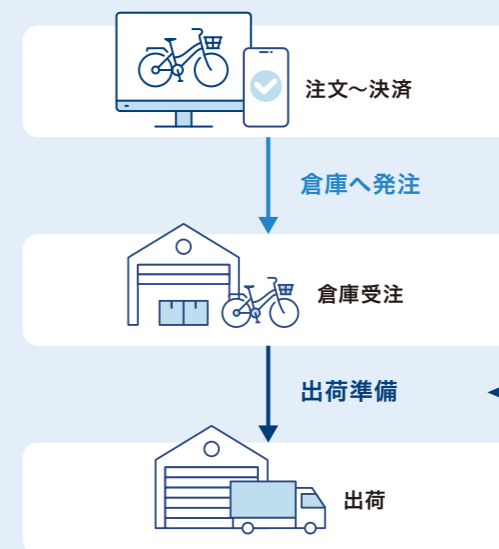
配送業務においては、長年の慣習から無駄や非効率が多い状態にあり、課題となっていました。この業務体質を改善するため、配送パートナー企業と配送ネットワーク強化プロジェクトとして3つの取り組みについて検討を重ねています。

1つ目の取り組みは、ドミナント化を進める都市部での配送の効率化です。東西の物流センター商圏において、どのエリアで、どのような編成を組めば効率化が実現できるのか、そのために必要なリソースや配車計画など、具体的に検証を進めています。

また、配送効率の向上は物流コストの削減だけでなく、CO₂排出量の抑制にもつながるため、早期実現を目指し取り組んでいます。

2つ目はリユース品回収網の構築です。従来、販売品の配送とリユース品の回収はそれぞれ専用の便で配送しており、それぞれに配送コストがかかっていました。これを集約し、リユース品回収に配送便の復路を利用することで配送コストを抑制するだけでなく、回収にかかる時間短縮も実現します。

3つ目は配送リードタイムの短縮です。これは特にEC事業の規模拡大を狙うものです。物流センターのEC対応リソースを適正化し、商品の受注から出荷までのリードタイム短縮を計画しています。



期間短縮を
計画

以上の施策をパートナー企業とともに遂行することで、効率的な配送ネットワークの確立を目指します。

強みを最大化して、さらなる成長を目指す

物流機能の強化&最適化は中期経営計画「VISION2025」の4つの重点戦略を遂行するための基盤となるものです。

あさひは日本全国をカバーする物流ネットワークを有しており、業界では類を見ない規模を誇ります。この強みをさらに伸ばせるように取り組んでいきます。



ブランディング強化

お客様一人ひとりの自転車ライフに寄り添っていくという想いを込めて、あさひは「Your bicycle, Your life.」をブランドスローガンに掲げています。お客様にとって「あさひの顔」となる店舗スタッフは、そのブランディングにおいて重要な役割を担っています。

あさひの課題

- 販売チェーンとしての知名度が高く、自社ブランドを企画・開発し生産管理までを行なっていることを認知されにくい。
- 従業員の自社ブランドに対する意識が高まっているものの、従業員一人ひとりがより理解を深めるためにブランドに対するさらなる知識習得が必要。

目指す企業価値向上

- あさひの知名度を高め、自転車購入時に自然と選択肢に加えてもらえるような存在になる。
- 「一番頼りになる店」としてのブランド価値を高めて、商品の販売後にも、修理や買取を通じて長期的にお客様と接点を持ち続ける。
- 経営理念やブランド施策、広報活動の認知や理解を促すことで、従業員の帰属意識や仕事観、満足度の向上に寄与する。

「あさひブランド」群の再構築

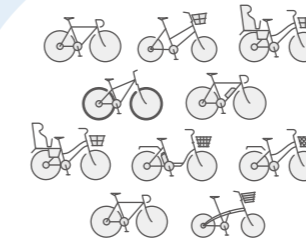
当社では「VISION2025」のテーマに「SPAビジネスモデルの深化」を掲げています。現状、サイクルベースあさひは自転車小売店としての認知度は高いものの、自社ブランドでの企画、開発、生産管理を行なうSPA（製造小売業）としての認知度は必ずしも十分とは言えない状態にありました。そこで「あさひの商品と言えばこれ」という商品のブランド力強化に向けて、2023年2月期に「あさひブランド」群の見直し・再定義を行ないました。これまでは、数多くの商品ブランドを展開する

ことでお客様に多様な選択肢をご提供してきた反面、ブランドごとの違いがわかりにくく、お客様が選択に迷ってしまったり、店舗のスタッフが的確な商品をお勧めしにくい、といったデメリットもありました。そのため、各ブランドのコンセプトを明確にして商品を通じて提案したいお客様の体験価値をブランドごとに見直しながら、ブランド体系の整理を行ないました。

新たな体系では、戦略的に商品の提供価値を設定した「戦略ブランド」と、日常使いに重点を置き、各ライフステージに合わせて商品を展開する「定番ブランド」の2種類に分類しています。

ブランド体系の再定義

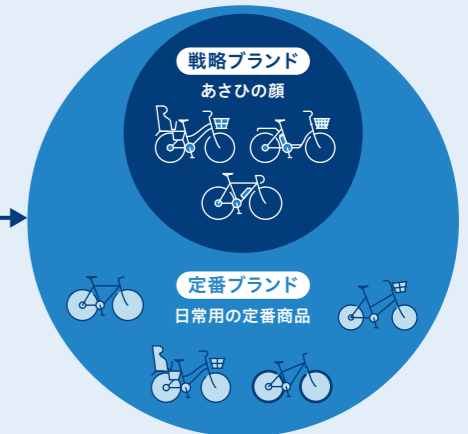
従来のブランド体系イメージ



- △ 車種が多いため選びづらい
- △ あさひブランドとして認知してもらいにくい

統合・廃止

再定義後のブランド体系イメージ



例えば、戦略ブランドの一つである「LOG(ログ)」では、アウトドアでの使用をイメージしたカラーやデザイン・機能を商品に採用し、売り場においてもキャンプやレジャーの中でのようなシーンに使用できるのかのスタイル提案を行なうなど、それぞれのお客様にとってぴったりの1台を選びやすいよう取り組みました。この取り組みによって、各ブランドの機能や世界観が把握しやすくなり、あさひブランドの認知度向上につながっていくものと考えています。

また、前中期経営計画「VISION2020」で「スポーツ車の販売強化」を目標の一つにしていたものの、スポーツ車のさまざまな楽しみ方に対して用途別の定義が不明確であったために、お客様がご自分のサイクルライフに最適なスポーツ車をイメージしにくいといった課題がありました。これに対応するため、スポーツ車の楽しみ方を用途別に定義したうえで、はじめての1台としてスポーツサイクルにチャレンジしたい方や、健康およびフィットネスを目的として自転車を生活の一部に取り入れたい方、あるいはピュアスポーツとして週末のロングライドを楽しみたい方など、それぞれの楽しみ方を分類することで、それに合ったスポーツ車を選定しやすい体系に見直しました。

あさひブランド全車種におけるブランドコンセプトや提供価値、世界観を明確にし、それに応じた開発指針や商品化計画も策定したことで、お客様にもそれぞれのライフスタイルに応じた的確なご提案が行ないやすくなりました。

ほかにも、海外メーカーに代わって当社が国内販売を任されている「販売代理店ブランド」がありますが、あさひブランド同様にお客様のライフスタ

イルをイメージしてブランド力の強化を行なっています。こうした商品ブランドの強化は、小売事業だけでなく卸売事業における仲間づくりにも貢献しており、当社が事業領域を拡大するうえでの重要な成長基盤であると認識しています。

従業員へのブランド意識教育

商品面でのブランディング強化の活動は、社内におけるインナーブランディング活動の強化とも連動しています。

当社では、従業員のあるべき行動・意識として4つのブランドパーソナリティ（→P.20）を設定していますが、具体的な取り組みとして階層別のブランドパーソナリティ教育や中途入社者対象の理念・ブランド研修、新昇格者対象のブランディング研修など、従業員の理解度に合わせた方法でスタッフ一人ひとりに至るまでブランディングに対する教育・研修を計画的に行なっています。その中で、あさひブランドに対する愛着と誇りを醸成し、お客様に自信をもって提案する為の適切なブランド理解なども繰り返し実施しています。

その他の取り組み

全国にある店舗の外観や内装、商品展示などが当社や当社商品のブランドイメージに則った一貫性を持ったものになるよう、アウトターブランディングの統一を計画的に進めています。この取り組みにより、視認性を高め、一目で「あさひ」と認知してもらうことや、明るく清潔で入店しやすい雰囲気づくりを心がけながら、お客様にご利用いただけますが、あさひブランド同様にお客様のライフスタ



お客様との関係性強化(CRM強化)

お客様との関係性を「自転車を買う」という点の形から「自転車を使う」という線の形へ、そして「自転車ライフに寄り添う」面の形へ変化させていきます。

実現のための取り組み

- お客様一人おひとりの自転車ライフのパートナー&クリエイターとなり、自転車の社会的価値やその可能性への共感者づくりを推進
- デジタル・ITの活用でお客様とのコミュニケーション基盤を強化
- 継続的な関係性のための顧客情報取得の強化、アプリと連動したプッシュ通知配信を強化

2023年2月期の実績

- カスタマーリレーション部を新設。お客様との強い関係性をつくり出し、あさひ共感者を増やすことを目的に活動を開始
- カスタマージャーニーマップに基づき、個々のお客様に適した情報発信を増加したことで、アプリユーザー数が増加
- アプリユーザーに対してNPS※調査を実施、「推奨度の高いお客様」を「共感者」を増加させるアクションプランを再設計
- 企業情報サイトのお問い合わせページに、お客様からの問い合わせが多い内容について対応できるチャットボットを設置
- 店舗においてお客様対応がスムーズにできるように、店舗からの問い合わせに対応する社内向けチャットボットを設置
- 顧客満足度向上を目的にサービス向上委員会を月1回実施し、議論した18件のうち12件について改善策を実行

※ NPS(ネットプロモータースコア):
顧客ロイヤリティを数値化して測る指標の一つ



KPI(2023年2月期実績)

アプリDL数(累計)	アプリアクティブユーザー(年間平均)
183万DL	15万人
アプリプッシュ通知配信数(年間)	客数(年間)
1,722万通	492万人

今後の計画

- 継続的な関係性のための顧客情報デジタル化を開始
- 共感・推奨行動に至るまでのユーザーステップを整理し、ステップ別のアクションプラン設計、アクションの実行と計測を開始
- サイクルメイトを含む会員制度を再設計し、管理可能な顧客データの質と量を拡大、継続的なコミュニケーションとサービス提供を行なう
- アプリをサイクルメイトやweb修理予約、サイクルポーターサービス、イベント情報などと連携し、顧客とのタッチポイントとしての機能を強化

既存店の活性化(店舗・EC)

多様化するお客様の購買行動に対し、店舗がどのような顧客体験を提供していけば良いのか。今の時代に設計すべき、ネットとシームレスに連携された、お客様とのリアルなつながりについてもあさひは深化を続けます。

OMO強化・拡充/EC化率向上

—「ネットで注文、お店で受取り」サービス—
—リユース販売—

実現のための取り組み

- オンラインとオフラインの融合施策や、CRM施策と連動したサービスを展開
- ECの品揃えを拡充(市場予測を見据えた在庫確保)
- ECから店舗への送客、受取り拠点としての出店計画との連動

2023年2月期の実績

- あさひブランドの商品体系の再構築、EC販促施策、社内EC機能別セクション体制を強化、ECでのリユース販売強化
- 2024年2月期以降をリユース事業の拡大期と位置付け、その基盤整備として同事業を再定義
- 自転車の初回購入から点検、修理、廃棄、買い替えまで、そのライフサイクルを通じて収益を獲得する循環型ビジネスとして育てていくことを決定
- 商品マスタシステムへのリユース商品のデータ管理を開始し、購買傾向や価格レンジの分析を開始
- EC営業強化として価格戦略の見直し、EC専用在庫商品の確保、アウトレット販売の強化、検索連動型の広告運用の強化
- サイト強化として、リユース商品販売、パーツ単体の店舗受取りサービスの実装、決済機能の拡充
- 「店舗受取り」対応店舗を拡大



KPI(2023年2月期実績)

EC化率(年間)	リユース販売店舗数(累計)
11.3%	25店舗
リユース買取店舗数(累計)	リユース買取台数(年間)
318店舗	6,360台

今後の計画

- さらにEC強化に向け、自社サイト統合による見やすさ、認知度の向上、出店計画、在庫・物流管理の方針見直し(リユース事業における、サポートセンター機能の充実)
- 受取り予約や手続き簡素化オペレーションの実装による店舗受取りの効率化(修理、点検、整備に専念できる時間の創出)

「サイクルポーター」サービス

実現のための取り組み

- 全国に広がる店舗網を活かした独自の配送インフラにより、新車配送や出張修理サービスなど、お客様のニーズに合わせて柔軟に提供

2023年2月期の実績

- アプリを活用したお客様情報管理のデジタル化を加速、アプリからの修理予約管理、クレジット決済などを実装
- サービス対応キャパシティ拡大の検討

KPI(2023年2月期実績)

出張修理引き取り・お届け件数(年間)
31,583件

今後の計画

- 新車配送や出張修理サービスの対応キャパシティの維持拡大
- 全店舗でのキャパシティを拡大した標準サービスとしての実装を計画



地域に根差した店舗運営

実現のための取り組み

- 全国に広がる店舗網、そこに人がいるからこそできるサービスの拡充
- 生活習慣や購買形態の異なる各地域に根差した、地域密着型店舗を展開し、お客様の特徴やご要望、自転車の状態などを熟知することを推進
- 安全安心な自転車の選び方や自転車を選ぶ楽しさのほか「体験・つながり・感動」をも提供できるスペシャリストの育成に注力(あさひブランドパーソナリティの体現意識の醸成)
- 「サイクルベースあさひ」を中心とする自転車ライフを楽しむコミュニティを創出(オウンドメディア「ちりりん」および各店実施のライドイベント、キッズスクールの開催など)

2023年2月期の実績

- あさひブランド商品体系の再構築、サイクルベースあさひの事業領域の再確認
- サイクルベースあさひをご利用される幅広い年齢層のニーズに則した商品戦略を整理し、戦略ブランドまたは定番ブランドと定義付け、全社一丸となって商品ブランディング活動を推進
- ブランドの世界観を実現した売り場構築を展開
- 階層別マイスター制度を導入し、サービストレーナー/リーダー、テクニカルトレーナー/リーダーを選任
- 役割に応じた報酬制度の見直しや各マイスターの育成研修、認定試験を実施(エリア体制の強化・複線型人事制度の導入)

KPI(2023年2月期実績)

マイスター資格取得者数(累計) **654名** 修理件数(年間) **298万件**

今後の計画

- 店舗平準化と生産性向上(ドミナント効果=人員リソースの最大化)
- あさひの価値=人がいるからこそできるサービス、お客様対応時間の最大化
- エリア単位でのマネジメント強化

新しい店舗スタイルの開発

持続的な事業成長戦略として、郊外型大型店舗に加え都市部小型店舗など新しい店舗スタイルの開発・出店を推進し、より多くのお客様に当社のサービス・商品を提供できる環境を創出します。

実現のための取り組み

- 「都市型店舗」フォーマットを事業モデルとして確立し、空白部だった都市部への出店を積極的に推進
- EC利用率の高い都市部で「ネットで注文、お店で受取り」サービスを積極的に活用して、都市型店舗の運営を効率化
- デジタル・ITを活用した店舗作りを都市型店舗で展開
- 地方小型店舗フォーマットとして、初期投資を抑制した店舗を開発し、小商圏でも成立するビジネスモデルの確立
- スポーツ車専門店「THE BASE」において、スポーツサイクルを楽しむコミュニティスポットとしての機能を強化

2023年2月期の実績

- 都市型店舗のオペレーションを標準化し、2店舗兼任店長による運営を開始
- 新たなエリア(東京都大田区、江東区)で都市型店舗を展開
- デジタル・ITを活用した店舗オペレーションの開発に向けた活動を開始
- 地方小型店舗として新たに2店舗を出店。最低限必要な機能を備えた店舗として初期投資額を大幅に圧縮
- THE BASEの来店分析により、来店エリア内の既存店舗と連携強化し集客数増加施策を実施、webサイトのリニューアルによる新鮮な情報の発信、「ちりりん」サイトへのイベント情報掲載、アプリプッシュ通知による情報発信など、お客様との接点を拡大

KPI(2023年2月期実績)

新規出店数(年間) **15店舗** 都市型店舗数(累計) **6店舗**

今後の計画

- 都市型店舗のフォーマット確立とエリアドミナント展開
- 接客支援ツールの導入など、デジタル・ITを活用した店舗オペレーションの効率化
- THE BASEへの周辺既存店からの送客促進、各地の自転車イベントへの出展
- OMO戦略に最適化した次世代店舗の社内実証実験

事業領域の拡大

あさひの商品やサービス、ノウハウなどを、各地の販売店様などに提供していくことで、自転車を安全・安心、便利に利用できる環境の向上、自転車業界全体の活性化に貢献します。

自転車業界の活性化に向けた卸売事業の強化

実現のための取り組み

- 電動アシスト自転車をはじめ、種類豊富なあさひブランド商品を提供
- 自転車業界最大の製造小売企業としての強みである物流網を活用した商品の配送や販売ノウハウ、サービスの提供を通じて、全国の自転車販売店様との協業を推進
- 商品供給から売場プロデュースまでを行なうSMS(サプライ&マネジメントサポート)も実施

2023年2月期の実績

- あさひブランドの取扱店様の拡大に向け、電動アシスト自転車をはじめとした商品のPR営業、試乗会開催などの認知浸透活動を実施
- 全国の自転車販売店様への積極的な営業活動を展開
- 卸先販売商品の拡大
- 新規取引先の開拓

今後の計画

- お客様の意見を商品の改善や開発に活かし、より魅力的な商品を展開
- 物流機能を効率化し、より機動的かつ好条件でお客様に商品をお届け
- あさひが培い育んだサービスやノウハウをお客様に提供



FUN TO RIDE BIKES ～体験・つながり・感動～

実現のための取り組み

- ツーリングイベント企画や各種教室の開催により「自転車を通じたさまざまな顧客体験」「モノではないコト・トキ」を提供
- 自転車での楽しみ方を提案および提供ができるガイドマイスターの活用
- お客様との関係性強化につながるコンテンツづくり

2023年2月期の実績

- 子ども向け自転車教室に注力するなど、ツーリズム企画をより親しみやすいイベントへシフト
- オウンドメディア「ちりりん」のターゲットをスポーツユーザーから一般ユーザーに広げ、ユーザーコミュニケーションを強化
- 短・近・少の手軽で質の高いライドイベントを各店舗で実施し、参加者が倍増
- 他社協業のツアーイベント開催でコンテンツの内容を充実
- 社内レーシングチーム「MINERVA-asahi(ミネルヴァあさひ)」がJBCFエリートレースに参戦
- JBCF年間チームランキング4位

KPI(2023年2月期実績)

ライドイベント開催数(年間) **162回** キッズスクール開催数(年間) **46回**
スポーツサイクル講習会開催数(年間) **137回**

今後の計画

- 「ちりりん」でターゲット別のコンテンツを展開
- 旅行会社と協業で自転車のツーリングイベントを企画
- 地域の保育園や小学校での交通安全教室など、自治体と協力した啓発活動を継続実施



Environment



気候変動への取り組み

私たちは、低炭素、自然共生、循環型社会の実現に不可欠なモビリティである自転車のさらなる活用推進を図るとともに、自転車の物流、配送ルート効率化、リユースやシェアサイクル拡大などに積極的に取り組んでいます。

自転車の普及

自転車のさらなる活用推進を図り、CO₂排出量の抑制につなげる

自転車は、使用時に温室効果ガスを一切出さない、環境にやさしい乗り物であり、国や自治体でも活用推進が図られています。

当社では従業員にも自転車利用を奨励しており、2019年には「全国自転車安全利用モデル企業」に、2020年には「自転車通勤推進企業」宣言プロジェクト※の宣言企業に認定されました。

私たち自身が日頃から積極的に自転車を利用することで、自転車もたらす価値を体現していきます。

※自転車通勤を推進する企業・団体に対する認定制度

店舗運営時

照明のLED化を推進

消費電力の削減を目的に、2014年2月期にLED照明の導入を開始しました。新店舗だけでなく既存店でも順次切り替えを進めています。

2023年2月期末時点で、全519店のうち505店の店舗内照明をLED化しました。店舗外部の照明については、2023年2月期～2024年2月期に130店の看板照明のLED化計画に対し、2023年2月期末時点で70店の切り替えを完了しています。

今後もさらなるエネルギー使用の効率化に努めていきます。



看板照明もLED化

資源の有効活用

「使い捨て」から「リユース」へ自転車の循環型消費を実現

近年のライフスタイル多様化によって生まれた自転車の買い替え需要や循環型社会への対応として、あさひでは2017年に自転車買取サービスを開始しました。対象は買い替え需要の高い電動アシスト自転車、スポーツサイクル、子供用自転車とし、自社で取り扱いのないブランドも含め、店舗に持ち込まれる不要自転車の買取を実施しています。

2023年2月期末時点において、買取・販売エリアは北海道、東京、神奈川、千葉、埼玉、茨城、栃木、群馬、大阪、京都、滋賀、奈良、和歌山、兵庫の14都道府県、買取店舗は318店、販売店舗は25店にまで拡大しています。より多くのお客様にご利用いただけるよう、オンラインでの買取査定も受け付けています。

また、循環型社会への貢献のために、2023年2月期は「買取」対象外の自転車の「回収」にも積極的に取り組みました。昨年は不要になった

自転車約35万台を回収し、協力業者を通じて回収自転車の80～90%が海外へ輸出され、開発途上国における交通インフラとして再利用されています。なお、輸出後のリユース率は100%となっています。

今後さらに買取・販売エリア拡大を加速し、回収協力業者の管理強化と併せて、効率的な事業運用基盤を構築していきます。2024年2月期以降をリユース事業の拡大期と位置づけ、収益性確保を目指します。

KPI (2023年2月期末実績)

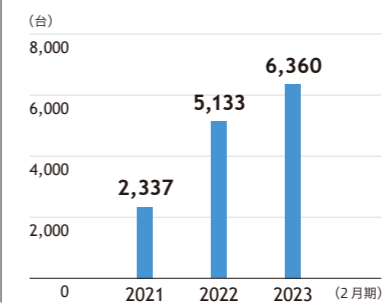
リユース買取店舗数 (累計)

318店舗

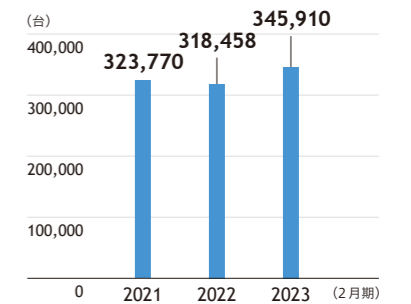
リユース販売店舗数 (累計)

25店舗

買取自転車台数



回収自転車台数



TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく情報開示

当社は、TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示を進めています。

2023年2月期には、サステナビリティ基本方針を制定するとともに、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。現在、気候変動が事業にもたらす「リスク」「機会」の洗い出しと、2°C未満と4°Cの2つのシナリオに基づいた分析を進めています。

特定したリスクおよび機会と、財務に与える影響については2024年2月期中に開示する予定です。

温室効果ガス排出量

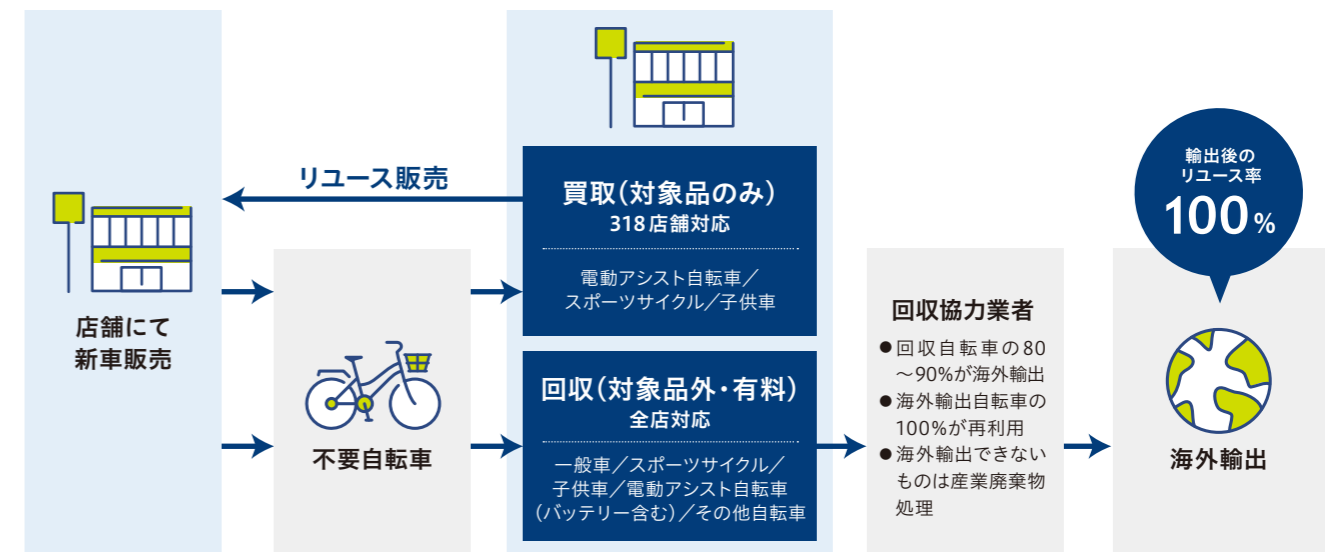
(単位:t-CO₂)

	2021年 2月期	2022年 2月期
Scope1※1	449	491
Scope2※2 (マーケット基準)	12,478	12,464
Scope2 (ロケーション基準)	14,220	13,924

※1 Scope1: 当社での燃料(ガソリン・ガスなど)の使用による直接的な排出

※2 Scope2: 当社が購入した電気の使用による間接的な排出

新車購入からリユースまで一貫性ある自転車サイクル



社会 Social

顧客満足

商品開発

お客様の声を反映した商品づくり

当社では、お客様からの商品やサービスに対するご意見、ご要望をタイムリーに社内内で共有し、それらを反映し改善につなげる制度として「商品開発要望書」を運用しています。

その中から2023年に新モデルを展開した一例が「オフィスプレス トレッキング」です。

お客様の声

通勤時には重い荷物を前かごに入れることもあり片足スタンドだと倒れやすい。両足スタンドに変更してほしい。

通勤カバンといえば以前は手提げタイプが主流でしたが、通勤スタイルが多様化し、近年はバックパックを使用する人も増えています。2023年モデルはカゴの仕様を変更してより大容量に、さらに両足スタンドをオプション装備できるようにしました。

OFFICE PRESS

商品概要

「通勤をより快適に」をコンセプトに開発した通勤向け自転車。スポーツサイクルのようなスタイリッシュな見た目ながらカゴや泥よけ、リング錠など街乗りに適した部品を標準装備。



多様なニーズに応える商品づくり

お客様のさまざまな用途、目的に応じて商品を選択できるようラインアップのさらなる充実を図るとともに、あさひブランドの既存商品の改良や新商品の企画開発も行なっています。

電動アシスト自転車「エナシス」シリーズは、ターゲットに応じてアシスト比率の設定を変更しています。例えばご年配向けモデルでは、より滑らかな漕ぎ出しを、通勤通学向けモデルでは、よりパワフルな走行を可能にしています。また、ビジネスパーソン向けのロングセラー「オフィスプレス」シリーズは、購入者が男性に偏っていたことから初の女性向けモデルを開発することになりました。女性スタッフが中心となり、デザイン、仕様など女性目線が活かされた商品づくりを行ないました。そのほか、スポーツサイクル「プレジジョン」シリーズは「軽やかで軽快な走り」にこだわり、改良を繰り返して進化を続けています。

あさひは今後もお客様の声を商品の開発、改善に反映し、顧客満足度の高い商品づくりに努めながら、お客様のお困り事や期待をきめ細かく分析・把握し、商品開発に活かすことで、顧客満足向上につなげていきます。

アフターサービス

自転車購入後の不安を解消する 適時適切なサービス

お客様の安全・安心な自転車ライフをサポートするため、自転車総合保証サービス「サイクルメイト」を提供しています。サイクルメイトは「サイクルベースあさひ公式アプリ」との連携も可能で、定期点検のプッシュ通知配信など、お客様により良いサービスをお届けできるよう改善を重ねています。

今後も、サイクルメイトとアプリの連携を強化することで、サービス品質の向上につなげていきます。

品質管理

品質基準を見直し、充実した検査・確認体制を構築

あさひブランドのうち、適用される品質基準の異なるスポーツサイクルを除くすべての自転車が、一般社団法人自転車協会が定める自転車安全基準「BAA」に対応しています。品質管理部門による徹底した管理・指導のもと、工場・倉庫・店舗の3段階で検査・確認を行ない、品質レベルの維持、改善に取り組んでいます。

2023年2月期は、さらなる品質向上を目指して、商品開発の各プロセスにおける確認事項や基準の見直しを実施し、開発プロセス管理のための新たなシステムを導入しました。また、海外生産工場とより密に連絡を取り、連携を強化するために、コミュニケーションツールを導入し、スピード感ある品質改善活動を心がけています。今後も生産工場と協力して品質制御とトレーサビリティシステムの改善を実施しながら、部品メーカーと

の連携を強化し、部品製造段階からの品質管理体制の構築を図っていきます。

物流センターなどにおける 業務品質の向上

「カイゼン(Kaizen)活動」などを通じた倉庫内のレイアウトや作業手順の見直し、マテリアル・ハンドリング機器の導入などを進め、作業の効率化、省力化を図り、業務品質の向上を推進しています。

2023年2月期は、標準作業手順書の整備とその確実な運用、3S(整理・清掃・整頓)の徹底を毎月モニタリングし、KPIとして管理したことで作業効率が改善されました。効率的なデジタルピッキングによる生産性向上、誤出荷撲滅のために新たに導入した倉庫管理システム(WMS)においては、安定運用を最優先として取り組んだため、今後、効果を検証し、さらなる作業効率アップにつなげていきます。



労働安全

「安全衛生基本方針」を制定

安全・安心かつ健康に働ける職場環境を提供するため、2022年2月、「安全衛生基本方針」および「行動指針」を策定しました。

上記方針に基づき、安全・衛生に関する各委員会が通勤災害発生件数の低減や時間外労働の削減、メンタルヘルス対策などに取り組んでいます。また、2022年4月には「安全管理委員会」を発足し、リスクアセスメントや委員による職場巡視を定期的実施しています。

安全衛生基本方針

「安全・衛生」がすべてにおいて優先すべき絶対価値であることを全従業員で認識し、すべての職場で誇りが持てる安全・衛生環境の実現を目指します。

行動指針

1. 安全衛生法令を遵守し、安全衛生活動を推進します。
2. 安全衛生に関する教育と情報共有を通じて、安全意識の向上に努めます。
3. 従業員の心と体の健康保持増進に向けた職場の環境整備に努めます。
4. 労働安全衛生低減目標を設定、監査を実施し継続的改善を行ないます。
5. 労働安全衛生に関する基本方針及び行動指針を全従業員に対して周知を図ります。

人権

人権尊重への取り組み

当社は、差別やハラスメントのない健全な職場環境を整えるため、「人権の尊重に関する基本方針」を定め、従業員への人権意識の浸透に取り組んでいます。

全従業員を対象にコンプライアンス研修を実施したほか、各種ハラスメント防止について従業員がより一層の理解を深めるために、ハラスメント防止に関する社内規程に加え、ハラスメント防止ガイドラインを整備しました。また、取引先の選定においても、人権への配慮を重視しています。

人権の尊重に関する基本方針

1. 人権の尊重
私たちは、人権を尊重します。人種、信条、性別、社会的身分又は門地による不当な差別行為又は差別行為を助長する行為は行いません。
2. 人権への悪影響の回避
私たちの企業活動を通じて人権の負の影響を引き起こしたり、助長することを回避し、そのような影響が生じた場合にはこれに対処します。また、取引関係によって私たちの事業、製品またはサービスと直接的につながっている人権への負の影響を防止または軽減するように努めます。
3. 人権啓発活動の推進体制
私たちは、すべての人の人権の尊重という視点を踏まえた業務遂行を目的とする教育、啓発活動に取り組めます。

地域社会

安全意識の啓発

当社では、自転車に乗るすべての人に、正しい乗り方や交通ルールの遵守に向けた啓発活動を積極的に進めています。

2022年から開始した取り組みとしては、幼稚園・小学校での交通安全教室、地域での安全啓発活動を各地で開催しています。各教室では、自転車安全利用五則に基づき、安全な乗り方や使い方を

わかりやすく解説しています。特に子ども向けの交通安全教室については、安全を自発的に判断する力、周囲への思いやり、運転手としての責任感を育むことを目的として、プログラム開発に努めています。

また、従業員の安全意識の向上を図る社内啓発活動として、全従業員を対象に動画「自転車をお乗りいただくために」の視聴と、従業員とその子ども向けの自転車交通安全教室を開催しました。



なお、自転車乗車時のヘルメット着用については、これまでも自転車に乗る方の安全を第一に考え、着用推奨を当社web特設ページで呼びかけるなどしていましたが、2023年4月の道路交通法改正により、着用が努力義務化されることを受け、今後は各種交通安全教室にも組み込んでいく予定です。ヘルメットは正しく被らなければ、いざという時に身を守ることができない可能性があります。親子で正しい着用方法を学ぶ機会を提供していきます。

引き続き、地方自治体や教育機関などとの連携を強化し、交通マナーや交通ルールの遵守に向けた啓発活動に取り組むことで、より安全・安心に自転車をご利用いただける環境づくりに貢献していきます。

安全啓発活動(2023年2月期)

5月	● 都島本店 正しいヘルメットの着用方法講座
9月	● 「あさひセーフティスクールKids」開始 ● 香芝店 キッズスクールに奈良県警様ご参加 ● 泉北幼稚園であさひセーフティスクールKids
10月	● 奈良県御所市立秋津小学校でセーフティスクールKids ● 本社勤務者を対象とした交通安全教室
11月	● 大阪府豊中市主催の自転車利用啓発イベント ● 第1回OTAサイクルフェスタ ● 原宿警察署主催の自転車安全教室

地域行政との連携

地域行政と連携した安全・安心な自転車利用環境づくりにも継続して取り組んでいます。

2021年7月に大阪府豊中市、同年11月に大阪府都島区と「自転車の活用推進」を基本とした協定を締結しています。豊中市ではシェアサイクルの活用に関して、公用地を利用したステーション数62か所、ラック数458台を設置し、自転車活用の推進に協働しています。また、2022年11月には豊中市大門公園において、豊中市主催の「自転車利用の啓発イベント」に参画し、自転車利用に関する講義や、電動アシスト自転車を利用した試乗会を実施するなど、安全・安心な自転車利用の取り組みを実施しています。

職場訪問

あさひでは小学生、中学生、高校生を対象に店舗での職場体験や見学、本社の訪問を受け入れています。当社が展開する事業内容やSDGs達成への取り組みなどを紹介し、社員を通じて働き方や将来のキャリアについて理解を深めていただくことを目的として行なっています。



シェアサイクルの取り組み

自転車は、駅などの交通拠点から目的地までを結ぶ二次交通の強化および観光の活性化を担う移動手段、災害時の移動手段として、また、コロナ禍において密を避ける観点からも需要が高まっています。

当社では、大阪府豊中市、吹田市を中心に「住宅密集地型」、京都市を中心に「観光地型」としてシェアサイクル「ハローサイクリング※」のステーションを設置しています。設置にあたっては、通勤やお買い物への活用を「住宅密集地型」、観光地での移動手段としての活用を「観光地型」と、その利用目的を2パターンに分けて、最適な設置を進めています。現在のステーション数は210か所、ラック数は1,727台、所有自転車台数は589台となっています。なお、シェアサイクルの利用が増加していますが、自転車を自己所有しながらシェアサイクルも利用するユーザーが多く、新車販売への影響は見られません。

今後も、修理・整備・点検を一貫して提供できる当社の強みを活かし、安全・安心・便利なシェアサイクルの取り組みを進めていきます。

※ Open Street株式会社のシェアサイクルシステム



ガバナンス

Governance

役員一覧

スキルマトリックス

		企業経営	グローバル	営業・マーケティング	商品企画・開発	法務・コンプライアンス	人材戦略	財務・会計	ESG・サステナビリティ
代表取締役社長	下田 佳史	○	○	○	○				
取締役副社長	望月 基	○	○	○	○				
取締役	西岡 志朗	○				○	○		○
取締役	森 茂	○				○	○	○	
社外取締役 (常勤監査等委員)	堀川 真	○	○					○	
社外取締役 (監査等委員)	神田 孝					○	○		
社外取締役 (監査等委員)	鈴木 敦子		○					○	



代表取締役社長

下田 佳史

1

1994年4月 当社入社
 1999年1月 商品部長
 2006年5月 取締役商品部長
 2008年2月 取締役商品本部長兼商品部長
 2008年5月 専務取締役商品本部長
 2010年3月 愛三希(北京)自転車商貿有限公司 執行董事兼総経理(現任)
 2012年5月 当社代表取締役社長(現任)

取締役

西岡 志朗

3

1989年11月 株式会社東京リーガルマインド入社
 1995年10月 株式会社大阪シティドーム入社
 2004年5月 ファーストサーバ株式会社(現株式会社IDCフロンティア)入社
 2009年1月 当社入社総務部長
 2010年5月 取締役総務部長
 2020年5月 取締役(現任)

取締役副社長

望月 基

2

1982年4月 株式会社ブリヂストン入社
 2012年9月 同社執行役員化工品販売担当兼フィルム・電材事業本部長
 2014年9月 同社常務執行役員化工品事業管理兼化工品販売担当
 2018年7月 ブリヂストンサイクル株式会社代表取締役副社長(転籍)
 2018年10月 同社代表取締役社長
 2019年1月 ブリヂストンスポーツ株式会社代表取締役社長(兼務)
 2019年9月 ブリヂストンサイクル株式会社代表取締役会長
 2020年6月 同社代表取締役会長(退任)
 2020年7月 ブリヂストンスポーツ株式会社非常勤相談役
 2021年4月 同社非常勤相談役(退任)
 2021年5月 当社取締役副社長(現任)

取締役

森 茂

4

1983年4月 住友金属工業株式会社(現日本製鉄株式会社)入社
 2002年2月 ファーストサーバ株式会社(現株式会社IDCフロンティア)入社
 2004年6月 同社取締役管理本部長
 2008年11月 住金機工株式会社(現株式会社ベンカン機工)入社
 2011年6月 同社取締役業務部長
 2016年8月 同社取締役(退任)、同社執行役員
 2020年9月 当社入社経理部次長
 2021年5月 取締役(現任)

社外取締役(常勤監査等委員)

堀川 真

5

1983年4月 エヌテーエヌ東洋ベアリング株式会社(現NTN株式会社)入社
 2002年5月 NTN TRANSMISSIONS EUROPE(フランス)財務管理部長(出向)
 2008年2月 SNR ROULEMENTS(現NTN Europe S.A.)(フランス)財務管理部長(出向)
 2009年6月 株式会社森精機製作所(現DMG森精機株式会社)入社
 Mori Seiki International SA(スイス)財務管理部長(CFO)(出向)
 2014年8月 日本電産株式会社入社
 2015年1月 Nidec Motors & Actuators(Germany)GmbH(ドイツ)事業企画部長(出向)
 2019年10月 大幸薬品株式会社入社 社長付事業企画担当部長
 2020年6月 同社取締役(常勤監査等委員)
 2022年4月 同社アドバイザー(2022年9月退任)
 2023年5月 当社社外取締役(常勤監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)

鈴木 敦子

7

1986年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニックホールディングス株式会社)入社
 同社理事 CSR担当室長(2014年12月退社)
 2010年4月 国立大学法人奈良女子大学社外役員・監事(2012年12月退任)
 2015年1月 アサヒビール株式会社入社
 同社社会環境部長
 2015年10月 同社オリンピック・パラリンピック推進本部サステナビリティ推進局長(兼務)
 2017年4月 アサヒグループホールディングス株式会社理事 CSR部門ゼネラルマネジャー
 2019年5月 アサヒビール株式会社退社
 2020年5月 当社社外取締役
 2020年6月 株式会社山善社外取締役(現任)
 2021年3月 ライオン株式会社社外監査役(現任)
 2021年5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)

神田 孝

6

1999年10月 司法試験合格
 2000年4月 最高裁判所司法研修所入所
 2001年9月 司法修習課程修了(第54期)
 2001年10月 大阪弁護士会登録 岡村堀中道法律事務所(現:英知法律事務所)入所
 2006年3月 弁護士法人心齋橋パートナーズ設立 代表社員弁護士就任(現在)
 2011年7月 東京弁護士会登録
 2013年5月 当社社外監査役
 2021年5月 社外取締役(監査等委員)(現任)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、持続的に企業価値を向上させ、適正な事業活動を維持・確保するためにはコーポレート・ガバナンスの充実が不可欠であると考えており、ガバナンス体制の評価を定期的実施し、強化、構築に取り組んでいます。

- (a) 将来的に経営の監督と業務執行を分離し、所謂モニタリング型の取締役会を志向し、経営の監督を強化していきます。
- (b) 重要な業務執行の決定の一部を取締役に委ね、事業展開、業務運営の迅速化を図っていきます。
- (c) 監査体制を充実し、監査等委員会、会計監査人および内部監査部門が緊密に連携し、経営の透明性、公正性を高めていきます。
- (d) 各ステークホルダーとの円滑な関係を構築するとともに、健全な経営に対する社会からの信頼を得るため、経営情報の適時適切な開示を行ない、積極的に説明責任を果たしていきます。

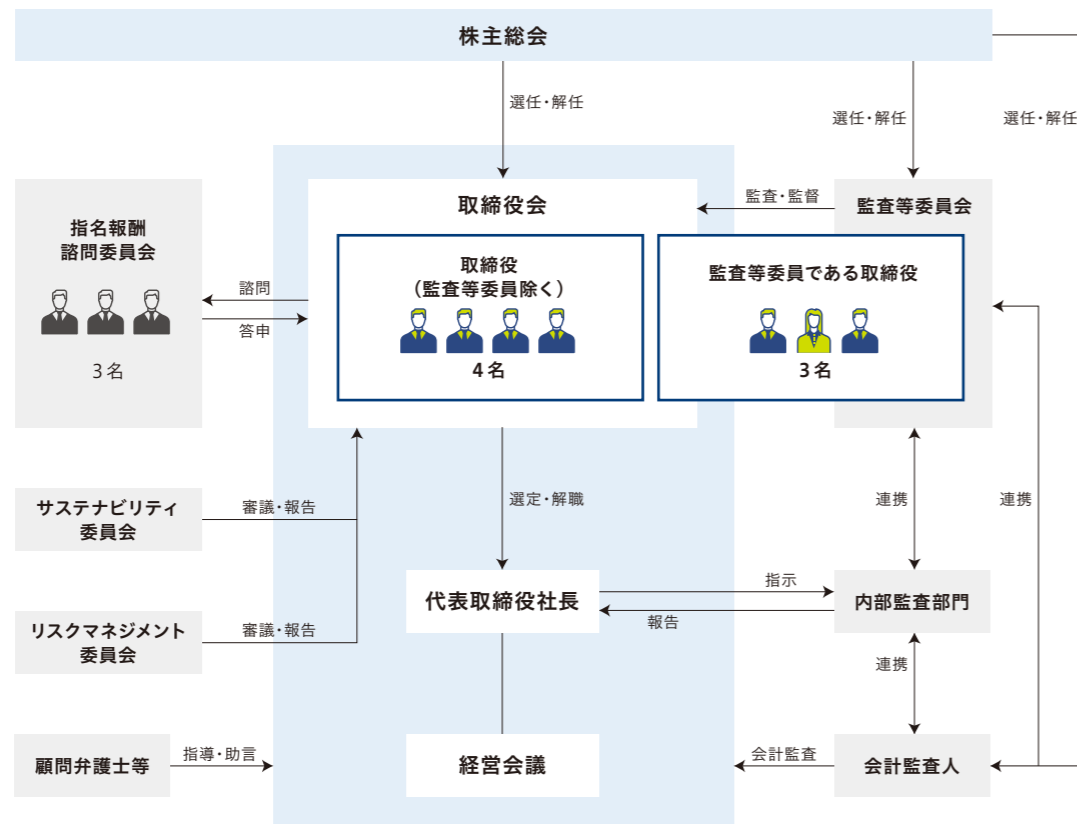
コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する当社の取り組み状況は、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示しています。

2023年2月期においては、主に以下の取り組みを実施しました。

- (1) サステナビリティを巡る課題への対応
「サステナビリティ基本方針」を制定したほか、推進体制を整備するため取締役会の下部組織としてサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会での審議内容をもとに取締役会において議論するなど、サステナビリティに関する取り組みを着実に進めました。
- (2) 情報開示の充実
決算短信および招集通知(一部)の英文を開示したほか、各取締役が有するスキルなどを一覧化したいわゆるスキルマトリックスを開示しました。
- (3) 株主が議決権を行使しやすい環境整備
2022年5月開催の定時株主総会からインターネットによる議決権行使の採用したほか、議決権電子行使プラットフォームへ参加しました。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会の運営

当社の取締役会は、事業内容や業務等に精通し、十分な知識・経験・能力を持った業務執行取締役と、会社経営や高度専門職等における豊富な経験や高い見識等を有し、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立性のある社外取締役で構成することとしており、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性が確保されることを考慮して候補者を決定しています。

現在の取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)4名および監査等委員である取締役3名(うち社外取締役3名)の計7名で構成されており、経営の基本事項を中心とした業務執行に関する会社の意思決定をするとともに取締役の職務執行を監督する機関として、取締役会を月1回開催するほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催しています。

また、業務執行取締役、常勤監査等委員である取締役および各部門長で構成される経営会議を設置しており、経営に関する重要事項について審議し、各部門の業務執行状況の報告を行なっています。

取締役の選解任

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補の指名を行なうに当たっては、事業内容や業務等に精通し、十分な知識・経験・能力を持っていることを前提に、指名報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しています。

指名報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名および報酬等の決定に関する手続きの透明性および客観性を向上させることにより、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図ることを目的として、指名報酬諮問委員会を設置しています。

指名報酬諮問委員会は、取締役会の決議によって選任された委員3名以上、その過半数は独立社外取締役で構成し、取締役候補者の決定、代表取締役の選定および解職、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬配分等について審議しています。

取締役会の開催実績

2023年2月期においては、取締役会を17回開催し、サステナビリティ基本方針の制定や重要な社内規程の改定、重要な使用人の選解任などの業務執行の決定のほか、取締役からの定期的な職務執行状況の報告やリスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会からの報告などを通し、適切な職務執行がなされていることを監督しました。

実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高め、企業価値を持続的に向上させることを目的として、全取締役を対象として取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

(1) 評価結果の概要

評価の結果、取締役会の実効性は全般的に向上しており、当社の取締役会は概ね適切に機能していることを確認しました。特に、社外取締役を含め取締役会において活発な議論が行なわれている点について高い評価を得ていることを確認しました。

(2) 2022年2月期の評価において確認された課題への対応状況

サクセッションプランの策定・運用に向けた取り組みを進めること、サステナビリティを巡る課題への対応を進めること、DXに関する取り組みを推進すること、が課題として確認されました。

これらの課題に対し、当社取締役会は2023年2月期に以下のように取り組んできました。

① サクセッションプランの策定・運用に向けた取り組み

多様な人材の確保・登用などの観点から人事制度の見直しを行なうなど、サクセッションプランの策定・運用につながるよう議論を進めてきました。

② サステナビリティを巡る課題への対応

「サステナビリティ基本方針」を制定したほか、推進体制を整備するため取締役会の下部組織としてサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会での審議内容をもとに取締役会において議論するなど、サステナビリティに関する取り組みを着実に進めてきました。

③DXに関する取り組み

全取締役を対象にDXをテーマとした研修を実施したほか、当社の情報システム分野における現状把握、課題共有など、今後、取締役会がDXに関する取り組みを実効的に監視・監督するための基礎づくりを行ないました。

(3)2023年2月期の評価において確認された課題サクセッションプランの策定・運用については、人事部および指名報酬諮問委員会にて検討して

きた内容をもとに、取締役会にて議論を深めていくことが確認されました。また、経営環境が大きく変化中、経営戦略および経営計画について取締役会での議論の機会を増やし、監視・監督機能を高めていく必要性が確認されました。

当社は、今回の評価結果を踏まえ、取締役会の実効性の維持、向上のため、今後も継続的に検討を進めています。

監査・監督機能

監査・監督体制

当社は、監査・監督機能の強化、経営の迅速化を図るため、監査等委員会設置会社を選択しています。

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(全員が独立社外取締役)で組織されており、取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成等を行なう機関として、月1回以上開催しているほか、定期的に代表取締役社長と会合し、監査上の重要課題等について意見表明および情報の交換

を行なっています。

監査等委員である取締役は合理的、効率的な業務監査を行なうため、取締役会をはじめ、重要な会議に出席し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の職務執行状況を確認するとともに、内部監査部門と意見交換を行なうなど緊密な連携を図っており、会計監査人とも連携を保つことにより監査および監督の実効性を確保するとともに自らの監査成果の達成を図っています。

役員報酬

報酬決定方針および役員報酬体系

取締役の報酬は、持続的な企業価値の向上、優秀な人材の確保、株主との価値共有を目的とした報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬(金銭報酬)及び業績連動報酬等としての中長期インセンティブ報酬(株式報酬)により構成し、社外取締役の報酬は、中立的、客観的な視点から経営陣に助言、提言し、業務執行を監視、監督する役割を果たすという職務に鑑み、業績連動報酬は採用せず、基本報酬(金銭報酬)のみとしています。

基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、業績貢献度、当社の業績及び従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとし、業績連動報酬等である中長期インセンティブ報酬は、株主との価値共有の観点から、業績指標を反映した株式報酬としており、各事業年度の目標値に対する達成度合い及び役位に応じて算出された数の株式を、退任時に交付します。

当社の取締役の個人別の基本報酬(金銭報酬)の内容及び中長期インセンティブ報酬(株式報酬)の内容は、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬諮問委員会へ諮問し、その答申を受けて、取締役会で決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)		対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	128,725 (-)	115,975 (-)	12,750 (-)	4 (-)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	27,000 (27,000)	27,000 (27,000)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外取締役)	155,725 (27,000)	142,975 (27,000)	12,750 (-)	7 (3)

※業績連動報酬に記載の金額は、株式報酬引当金の繰入額です。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関する諸課題への取り組みは、当社の中長期的な企業価値向上のための重要な経営課題であることから、2022年11月、当社代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を取締役会の下部組織として設置しました。取締役会はサステナビリティに関する取り組みのモニタリングに留まらず、方向性の検討および全社的・網羅的な対応を推進しています。

サステナビリティ委員会の役割	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティに関する全社的取り組みの審議 ●本委員会事務局から報告または上申された事項に対する審議 ●サステナビリティに関する取り組みの目標に対する進捗管理や評価 ●サステナビリティのトレンドや他社事例など、有用な情報の共有 ●その他サステナビリティの推進に必要な事項の審議
サステナビリティ委員会の構成	<ul style="list-style-type: none"> ●代表取締役社長を委員長とし、委員は、業務執行取締役および部門長により構成

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

当社は、行動指針の一つに「法規の遵守」を掲げており、定期的実施している研修等により、従業員のコンプライアンス意識の向上を図っているほか、内部通報制度を整備し、法令違反、不正行為等の早期発見、是正に努めています。

内部監査業務のみを行なう社長直轄の内部監査部門を設置し、全部署を対象として計画的に実施する内部監査を通じて、会社の業務実施状況の実態を把握し、すべての業務が法令・定款

および社内諸規程に準拠して適正・妥当かつ合理的に行なわれているか、また、会社の制度・組織・諸規程が適正・妥当であるかを公正・不偏に調査・検討しています。

また、監査過程において発見された事項をまとめ監査報告書および改善指示書として監査結果を社長に報告し、対象部門に改善指示を通知、後日確認監査を行なうことにより、会社の財産の保全並びに経営効率の向上に努め、業務を行なっています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社では、各部門でリスク管理を行なうとともに、取締役および関連部門長職が経営上重要な事項(品質・知的財産・外国為替取引・契約等)に関して横断的に状況を把握し、必要に応じ常勤取締役および関連部門長等の構成でリスクマネジメント委員会において報告検討しています。

リスクマネジメント委員会は原則四半期に1回開催され、リスクを網羅的に把握、評価し、その対策について審議のうえ、取締役会へ上程しています。

また、法律上の判断を必要とする案件に対応するため弁護士事務所と顧問契約を結び、適宜アドバイスを受けています。

事業等のリスク

	リスク	機会	当社の対応
1. 新規出店 (店舗展開余地の減少)	● 新規開設店舗余地の減少による店舗数拡大の限界、成長の停滞	● 後継者不足等による小規模店舗の閉店、修理メンテナンス需要の増加 ● 都心部への人口集中、需要の集中 ● EC取引の普及	● 都市型店舗展開 ● ドミナント戦略 ● 自社のアプリやオンラインストアを通じたお客様との関係性構築および「ネットで注文、お店で受取り」サービスによるOMO戦略の推進 ● 卸売事業の展開
2. 調達の一極集中 (輸入依存)	● 自転車の生産拠点の中国一極集中	● 組立、部品調達等の産業構造が確立、安価製造が可能	● 複数の協力工場によるファブレス生産 ● 中国情勢のWATCH体制 ● 海外調達力強化のための専従組織体制
3. 人材育成	● サービス提供を支える人材の不足	● 質の高いサービス、アフターメンテンスの提供による他社との差別化、競争力の源泉	● 多彩な教育プログラム ● 社内資格マイスター認定制度 ● 多様な人材が活躍できる環境を整えることを目的としたダイバーシティ推進チームの設置
4. 消費者動向の変化 モノからコトへ	● 新しいモビリティの出現・普及 ● 社会構造、需要の急激な変化	● 新しいビジネス、差別化	● お客様のニーズに合わせたあさひブランド電動アシスト自転車の開発 ● 「自転車で楽しむ文化」の創出ガイド付きサイクリングツアー／交通安全、乗り方教室 ● SPAビジネスモデル ● 新しい生活に適應する自転車ライフの提案
5. 環境問題への対応	● 省エネ、省資源への社会的要請	● CO ₂ 排出量の抑制に寄与する自転車の再認識 ● リユース、リサイクルへの取り組み強化	● 自動車、バイクなどからの乗り換え需要への対応 ● リユース事業の展開拡大 ● 物流効率化の取り組み ● LED照明への転換

株主・投資家との対話

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主・投資家と建設的な対話を行ない、双方の考え方について理解を深めることが重要であると考えています。

- (1) 当社は、IR担当取締役を選任すると共に、経理部をIR担当部署としています。
- (2) 株主・投資家に対しては、決算説明会を年

2回開催しています。

- (3) 株主・投資家からの対話(面談)の申込みに対しては、その目的を確認したうえで、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資すると判断できる合理的な範囲内において、当社に対する理解度向上に努めるべく、適切に対応しています。



社外取締役(常勤監査等委員)

堀川 真

脱炭素社会において 自転車の価値を高める 存在になることを期待

私はこれまで機械、自動車部品関連メーカーで財務経理部門全般に携わってきました。海外での勤務も長く、現地従業員との協調・融合、また現地マネジメントの意識改革を念頭に、会社運営体制の構築、業績の改善に貢献してきました。

自転車業界は、環境問題や健康志向が重視される中でさらなる拡大が期待される分野であり、当社の業績向上が地球環境の改善、人々の健康寿命の延伸に寄与する可能性があることに大きなやりがいを感じています。まずはほかの取締役の皆さんの意見を十分に把握したうえで、そこに自身の経験や知見を加えて議論を活発化していければと思います。

世界情勢や気候変動の影響による市場の変化にいかにつなぐか迅速に、的確な判断を下せるかが、持続的な企業価値の向上の観点から重要な経営課題と考えます。できるだけ多角的な視点から意見を述べ、活発な議論を通じて業務の透明性および公正性を確保していくことを、社外取締役である私の重要な責務として取り組んでいきます。



社外取締役(監査等委員)

神田 孝

長期的な視点から 取締役会の議論を 深めていく

私は、主にチェーンビジネス法務を専門に弁護士業務に従事しつつ、関連の業界団体の研究員も務めています。これまでに培った実務知識と経験をもとに、当社の事業展開とコンプライアンスが適正になされているかについて法的な観点から検証しています。

自転車産業は、サステナビリティの観点から将来性のある産業であり、自転車という交通インフラの一端を担う当社の役割と可能性は広がっています。その中で今の当社に最も必要なのは実行力だと感じています。全国に広がる店舗網は当社の強みではありますが、近年の消費者動向に照らせばECの強化とともに、より柔軟性のある業態開発が急務です。政府や自治体との連携強化、また他社とのコラボレーション推進などによる新たな展開を期待します。

取締役会については、2021年、監査等委員会設置会社に移行したことで経営を議論できる会議体へ変貌できましたが、さらなる展望を開くためには、個々の役員へのサポート拡充が望まれます。専門知識を備えた人材の育成と確保を早急に進め、機動力のある経営体制を目指してほしいと考えています。



社外取締役(監査等委員)

鈴木 敦子

従来のやり方に縛られず チャレンジの芽を伸ばして 大胆に進むことを期待

私の役割は、業界の常識や社内と違った視点から、経営へのモニタリングと助言を通じて当社の持続的な成長に貢献することだと考えています。製造業に長く従事した経験やサステナビリティ分野での知見を活かしつつ、ガバナンスやダイバーシティ、さらにエンゲージメントに関して特に注視しています。

日本は今、少子高齢化による人口減少や市場縮小などさまざまな課題に直面しています。その中で当社は、SPAの強みを活かした魅力的な商品展開やECの拡大、専門性の高い従業員の育成など多くの戦略的な工夫を重ね成果を上げていることを高く評価しています。

新型コロナウイルスのパンデミックは、経済的な停滞を招いた一方で、私たちがなかなか踏み出せなかった「新しいコトへの転換」の背中を押してくれるきっかけにもなりました。将来を見据え、従来の組織体制、考え方にとらわれず、より柔軟に、変化、対応していく覚悟が重要であり、時には適切なリスクテイクを支援する取締役会でありたいと考えています。今後も中長期的な時間軸に立ち、サステナビリティ観点での議論をより深めていければと思います。

財務・非財務サマリー

(2月20日に終了した各会計年度)

財務データ

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営成績										
売上高(百万円)	42,164	44,561	48,402	51,088	53,620	57,460	59,852	69,456	71,398	74,712
営業利益(百万円)	3,556	2,422	3,233	3,385	3,425	3,915	4,006	6,863	5,221	5,127
経常利益(百万円)	3,640	2,480	3,379	3,517	3,507	4,027	4,248	7,326	5,512	5,316
当期純利益(百万円)	2,188	1,370	1,968	2,165	2,051	2,360	2,559	4,717	3,541	3,366
減価償却費(百万円)	979	1,182	1,351	1,446	1,575	1,668	1,575	1,533	1,495	1,682
設備投資額(百万円)	2,295	4,811	2,486	2,343	1,545	1,768	1,698	2,054	2,533	2,511
財政状況										
総資産(百万円)	24,593	29,326	32,795	34,029	36,274	36,781	37,949	45,287	46,473	50,411
純資産(百万円)	18,011	19,425	20,433	22,586	24,111	26,134	28,220	32,496	35,346	34,987
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(円)	83.41	52.34	75.24	82.77	78.42	90.24	98.09	180.91	135.68	128.90
1株当たり純資産(円)	686.42	742.62	781.16	863.46	921.76	999.11	1,082.11	1,246.10	1,353.52	1,339.80
1株当たり配当金(円)	12.00	12.00	14.00	14.00	14.00	18.00	18.00	28.00	28.00	28.00
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,222	1,893	3,198	4,297	1,226	4,789	3,953	7,295	1,585	2,534
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	(2,845)	(4,584)	(2,546)	(2,281)	(1,519)	(1,751)	(1,574)	(1,870)	(2,414)	(2,638)
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	584	1,964	84	(1,496)	882	(2,617)	(2,332)	(660)	(733)	(734)
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	(622)	(2,691)	652	2,015	(293)	3,037	2,379	5,424	(828)	(104)
財務指標										
ROE(%)	12.8	7.3	9.9	10.1	8.8	9.4	9.4	15.5	10.4	10.0
ROA(%)	9.3	5.1	6.3	6.5	5.8	6.5	6.8	11.3	7.7	6.9
自己資本比率(%)	73.2	66.2	62.3	66.4	66.5	71.1	74.4	71.8	76.1	69.4
配当性向(%)	14.4	22.9	18.6	16.9	17.9	19.9	18.3	15.5	20.6	21.7

非財務データ

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
人間力										
従業員数(名)	2,745	3,310	3,827	4,172	4,645	4,958	5,189	5,659	5,745	5,803
社員(名)	1,101	1,229	1,318	1,351	1,427	1,491	1,531	1,600	1,683	1,754
パート・アルバイト(名)	1,644	2,081	2,509	2,821	3,218	3,467	3,658	4,059	4,062	4,049
自転車安全整備士(名)	817	996	1,155	1,332	1,461	1,581	1,661	1,576	1,787	1,879
社員(名)	757	879	993	1,091	1,177	1,243	1,277	1,239	1,324	1,406
パート・アルバイト(名)	60	117	162	241	284	338	384	337	463	473
自転車技士(名)	620	822	992	1,159	1,281	1,404	1,488	1,418	1,619	1,716
社員(名)	569	717	850	953	1,032	1,105	1,145	1,110	1,196	1,281
パート・アルバイト(名)	51	105	142	206	249	299	343	308	423	435
新規学卒者採用数(名)	145	140	143	94	106	109	85	100	111	79
障がい者雇用率(%)	2.07	1.84	2.63	2.82	3.19	2.94	3.16	3.52	3.45	3.40※
商品力										
グッドデザイン賞受賞商品数	—	—	—	1	2	0	0	1	1	0
店舗力										
総店舗数(店舗)	354	393	418	442	459	473	477	491	505	519
新規出店数(店舗)	33	39	28	26	21	15	10	15	16	15
建物総床面積(万m ²)	19.5	21.5	22.9	24.2	25.2	26.1	26.4	27.1	27.8	28.4

※ 暫定数値

会社情報

会社概要

会社名	株式会社あさひ ASAHI CO., LTD.	資本金	20億6,135万円
本店所在地	〒534-0011 大阪府大阪市都島区高倉町三丁目11番4号	代表者	代表取締役社長 下田 佳史
創業	1949(昭和24)年4月	従業員数	5,803名 ※ アルバイト・パート含む
設立	1975(昭和50)年5月		

ブランドシンボル・ブランドスローガン



ブランドシンボルは、あさひのイニシャル「A」をモチーフにし、三角の頂点には、当社の顧客価値である「わくわく」「安心」「便利」の意味を込めています。この三角形に、力強く回転して進む車輪を組み合わせ、自転車ライフを素晴らしいものへ変えていくという、あさひブランドの目指す姿を表現しています。

ブランドスローガン「Your bicycle, Your life.」は、お客様一人おひとりにふさわしい自転車ライフを提供し、お客様が自分らしく輝ける人生をサポートしていくという想いを込めています。

沿革

1949 創業	2015 ブランディング刷新
1975 自転車専門店への業態転換	2017 カナダブランド『LOUIS GARNEAU(レイガノ)』『GARNEAU(ガノー)』の日本総販売代理権を取得
1989 自転車大型専門店のチェーン展開開始	2017 海外のスポーツサイクルパーツブランド8社の日本総販売代理店を開始
1996 プライベートブランド商品の生産を開始	2017 アウトレット&リユース専門ショップにて買取サービス開始
1997 インターネット通販を開始	2018 公式アプリ配信開始
2004 JASDAQ上場	2020 「自転車通勤推進企業」宣言プロジェクトの宣言企業に認定
2005 企画・製造・小売の一貫体制SPAの確立	2021 国内店舗数500店舗達成
2007 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定	2021 スポーツサイクルストア「THE BASE」をオープン
2010 中国現地法人設立/中国1号店オープン	2022 東京証券取引所「プライム市場」移行
2011 当社初のスポーツサイクル専門フロアをオープン	
2011 国内最大級の子供車専門店をオープン	
2013 当社初の電動アシスト自転車専門店をオープン	
2015 スポーツサイクル強化店の取り組みを開始	

外部からの評価(グッドデザイン賞 受賞歴)

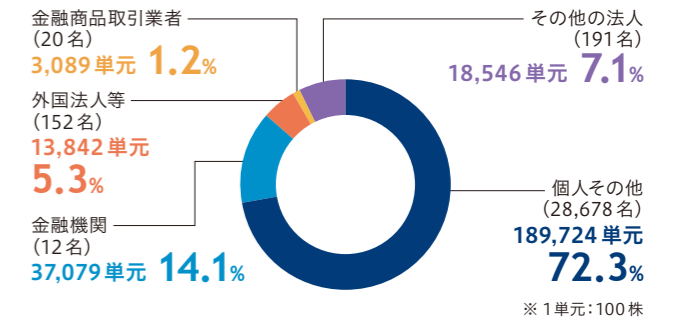


株式・投資家情報

株式情報

発行可能株式総数	96,243,200株
発行済株式総数	26,240,800株
株主数	29,946名

所有者別状況(単元)

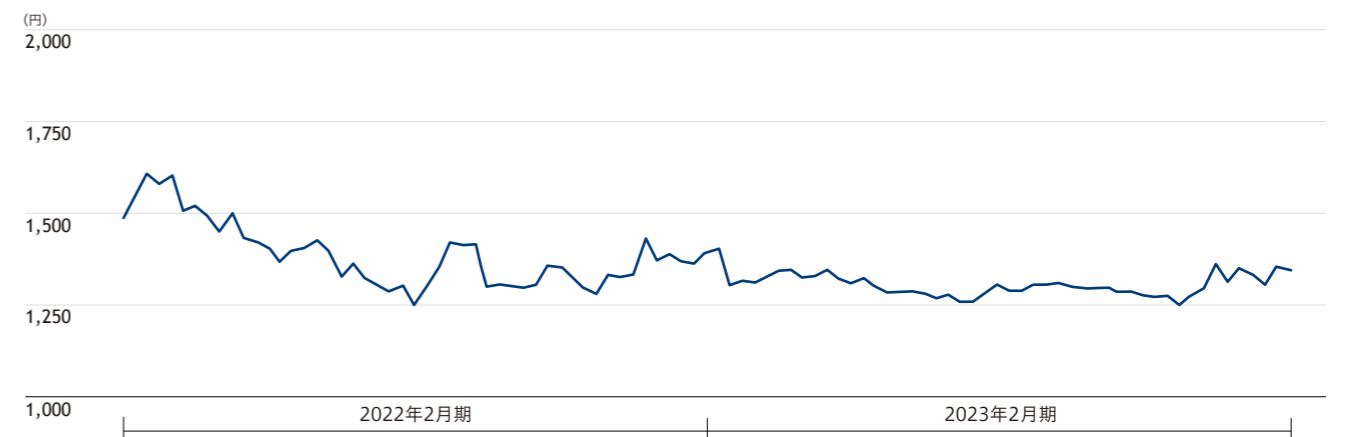


大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)※
下田 佳史	3,232,641	12.32
下田 英樹	2,042,216	7.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,894,300	7.22
下田 美智子	1,760,698	6.71
株式会社シー・ピー・エイ	1,322,100	5.04
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	796,600	3.04
下田 富昭	759,592	2.89
下田 忍	732,560	2.79
あさひ従業員持株会	653,400	2.49
下田 勇人	462,216	1.76

※ 持株比率は自己株式(386株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)所有の当社株式126,070株を含んでおりません。

株価推移



株式会社 **あさひ**

〒534-0011

大阪府大阪市都島区高倉町三丁目11番4号

TEL 06-6923-2611(代)

FAX 06-6922-1798