



Your bicycle. Your life.

あさひレポート

2022

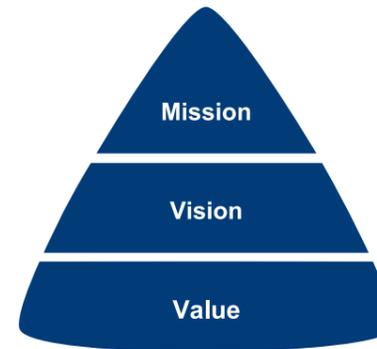
FUN TO RIDE BIKES



# FUN TO RIDE BIKES



## 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 Our Mission

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 Our Vision

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 Our Value

私たちは「わくわく」「安心」「便利」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

### あさひについて

- 01 Mission, Vision, Value
- 03 あさひのあゆみ
- 05 強みと事業
- 07 社長メッセージ
- 13 特集1 電動アシスト自転車の新たな可能性
- 17 特集2 「都市型店舗」という新たな挑戦

### 価値創造の基盤

- 35 環境
- 37 社会
- 41 ガバナンス

### データ・会社情報

- 47 財務・非財務サマリー
- 49 企業情報

### あさひの価値創造

- 21 価値創造プロセス
- 23 経営モデル
- 29 中期経営計画「VISION2025」

## 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、その考え方と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

2022年2月期(2021年2月21日~2022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。

# 走り続ける。 これまでも、これからも。

あさひの前身は、戦後まもなく創業された旭玩具製作所で、子ども用玩具の製造卸販売から始まりました。以来、あさひは、時代に即した変革を遂げながら成長を続けています。



**1997**  
インターネット  
通販を開始

**1975**  
自転車専門店  
への業態転換

2000年売上高  
**4,336**百万円

**2010**  
中国現地法人設立/  
中国1号店  
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

**2017**  
カナダブランド  
『LOUIS GARNEAU(ルイガノ)』  
『GARNEAU(ガノー)』の  
日本総販売代理権を取得

**2021**  
国内店舗数  
500店舗達成

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

2022  
東京証券取引所  
「プライム市場」移行



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

3T KENDA WELDTITE  
moon quee  
birzman TRIPEAK  
Pillar

スポーツサイクル  
ストア  
「THE BASE」を  
オープン

## 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。

## 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繋がりに関してもあさひは深化を続けます。

1949 創業  
各年2月20日

2000

2010

2015 中期経営計画  
「VISION2020」策定

2020

2021 新中期経営計画  
「VISION2025」策定

**1989**  
自転車大型専門店の  
チェーン展開  
開始

**2005**  
企画・製造・  
小売の一貫体制  
SPAの確立

**2011**  
当社初の  
スポーツサイクル  
専門フロアを  
オープン

国内最大級の  
子供車専門店を  
オープン

**2015**  
ブランディング刷新  
**CYCLE BASE  
asahi**

**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

**2018**  
公式アプリ  
配信開始

**1996**  
プライベート  
ブランド商品の  
生産を開始



# 4つの重点戦略

## 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の新しい店舗スタイルの開発・出店を推進し、大型店舗と同等のお客様満足を提供できる店舗を目指します。

## 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。

# いちばん身近で、いちばん頼れる自転車店

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。



## STRENGTH あさひの強み

### 店舗・ネットの連携

リアル店舗とネット通販をシームレスに連携させることで、お客様の自転車ライフをより豊かで便利なものにします。

### パートナーシップ

国内外のパートナーと緊密に連携し、高いコストパフォーマンスの商品を提供するだけでなく、あさひ以外の販売店にも商品を供給。あさひブランドを取り扱う仲間が増えています。

### 商品開発力

あさひには、自社で開発した自転車が多数あります。顧客接点を商品開発に活かし、お客様の声をカタチにしてお届けしています。

### 地域密着

お客様のより近くでサービスを提供し、地域におけるニーズにお応えできるよう多様な商品構成をご用意しています。

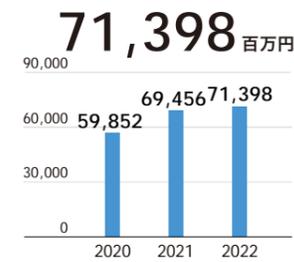
### 人材マネジメント力

お客様に価値を提供し続けるために、全社員を対象とした教育制度を充実させ、専門性の高い人材を育成。社内資格を設けてスキルアップを促進しています。

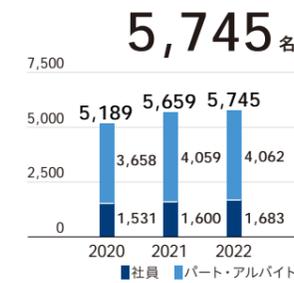
### 店舗開発力

一人でも多くのお客様にあさひのサービスをお届けできるよう全国各地に店舗を展開し、さらに身近な店舗づくりを目指して新しい店舗フォーマットの展開も進めています。

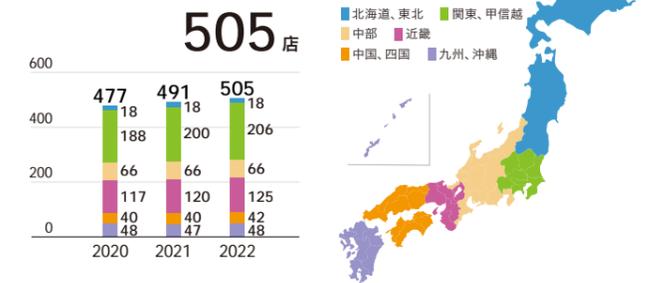
### 売上高



### 従業員数



### 店舗数



## BUSINESS あさひの事業



### 店舗運営

- 自転車専門店「サイクルベースあさひ」を全国展開
- 豊富な品揃えとプロによる充実のアフターサポート

年間来店客数 約 <b>770</b> 万人	年間修理件数 約 <b>317</b> 万件
1店舗当たり 平均自転車展示台数 <b>500</b> 台以上	シェアサイクル ステーション設置数 <b>212</b> カ所

### ネット通販

- 店舗で展示しきれない商品を幅広くラインアップ
- インターネットの便利さとお店の安心感を両立

1997年にECを開始。自社サイト「ネットワーキング店(現公式オンラインストア)」をオープン。現在は楽天市場店、PayPayモール店も開設し、計3サイトを運営しています。



公式オンラインストア

取り扱い商品数  
**20,000** 点以上

事業を支える 人的資本	社員平均年齢 <b>33.5</b> 歳	従業員女性比率 約 <b>30</b> %	有給休暇取得率 約 <b>71</b> %	年間改善提案件数 約 <b>430</b> 件	自転車通勤率 約 <b>56</b> %	自転車サークル <b>48</b> サークル
----------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------	-------------------------	---------------------------

代表取締役社長  
下田 佳史



## 社会の変化に対応しながら 自転車の新しい価値を創造します。

### 経営理念・経営ビジョン

#### 自転車を通じて社会に貢献する 「理念経営」を推進

私たちあさひは「自転車を通じて世界の人々に貢献していく」ことを経営理念に掲げています。そして、この経営理念を実現していくために「いついかなるときもお客様の目線に立ち、「頼れるパートナー」としてお客様お一人おひとりの自転車ライフを豊かにしていく」ことを経営ビジョンとして定めています。この経営理念・経営ビジョンは、あさひという企業の価値観の根幹であり、経営判断や意思決定における最重要の拠り所である、と私は考えています。

当社は1949年に創業し、1975年に自転車専門店へと業態転換しました。現在では全国に500店以上の店舗を展開し、約6,000名の従業員がいます。いわゆる町の自転車屋さんだった頃は創業者が直接思いを伝え、従業員を牽引することができましたが、事業規模が大きくなれば目が届きにくくなる場所も出てきます。そこで何よりも大切なのが経営理念・経営ビジョンを全社に深く浸透させること、また企業文化として継承していくことです。あさひの目指すべき姿が明確に示されているからこそ、全国の従業員が同じ思いでお客様に向き合ってくれたのです。こうした企業姿勢が結果的に多くのお客様のご支持をいただき、ここまで歩んでくることができたのだと思います。

昨今は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大という未曾有の危機に直面し、社会に大きな変化がありました。日常生活における人との接触、いわゆる「密」を避ける移動手段として、あるいは外出自粛による運動不足を解消するためのフィットネスとして、自転車という乗り物が見直され、多くの人々にその価値が再認識されました。同時に、当社が担う社会インフラとしての役割、エッセンシャルワークとしての責任や使命も鮮明になりました。平時から企業としての

目的や存在意義が明確に示されているからこそ、こうした先行き不透明な状況でも、モチベーションを維持しながらお客様貢献に努めることができたのではないかと思います。

当社はこれからも経営理念に基づいた経営を推進していきます。私は「不易流行」という言葉が好きでよく使うのですが、真に経営理念の実現を目指していくには、変えるべきものは変え、果敢に挑戦していく姿勢が不可欠です。過去の成功体験にこだわることではなく、創業からの思いを受け継ぎながら、さまざまな環境変化に柔軟に対応し、いつまでも社会に貢献し続けられる企業でありたいと思っています。

### 当社の強み

#### 自転車の真の価値を引き出す「人間力」を最重視

当社の価値創造プロセスを支える原動力は「人間力」「商品力」「店舗力」という3つの力です。中でもすべての基盤になるのが「人間力」だと私は考えています。近年の経営論では人的資源の重要性があらためて叫ばれていますが、当社は創業期から「あさひは『人』でできている」と言い続けてきました。なぜなら自転車とは「売って終わり」の商品ではないと考えているからです。購入前の的確なアドバイス、購入後のメンテナンスや修理をはじめ、さまざまなシーンで人が介在することによって、自転車はその真の価値を発揮できます。だからこそ、私たちは創業期から人の育成に力を入れ、自転車という商品の価値提供に必要なさまざまな知識・技術、専門性を磨いてきました。

少子化を背景に、今多くの小売業では省人化・省力化が進んでいますが、当社では近年も毎年150名程度の新規採用を行っています。彼ら新入社員は、あさひの経営理念・経営ビジョンに共感し、この会社の存在意義と将来性に期待して集まってくれた人材です。今後もそのような共感の輪を

広げながら、多様な個性を持った従業員一人ひとりが輝くことのできるステージを整備し、あさひ全体で「人間力」を高めていきたいと考えています。

## すべてのカテゴリーでお客様から支持される「商品力」を高める

「商品力」については、ナショナルブランド(NB)商品だけでなく、高品質で安全性の高い「あさひブランド」商品を各店舗にラインアップして幅広い層のお客様の期待に応えています。自転車業界初の製造小売業(SPA)として、企画・デザインから調達・製造、品質管理、物流、販売、サービスまで自社一貫体制を持つ当社だからこそできることです。

今後は「あさひブランド」商品のブランド力強化にも注力する考えです。これまで当社は主に小売業として社会的に認知されてきましたが、これからはメーカーとしての存在感も高めていきます。市場が拡大中の電動アシスト自転車分野を中核に、スポーツ分野、ライフスタイル分野などすべてのカテゴリーでお客様から支持され、指名買いしてもらえるようなブランドを構築していきます。そのためにも開発体制をさらに充実させるとともに、品質管理や物流体制の改革進め、強力なサプライチェーンを構築して新しいステージに進んでいきたいと考えています。



## ネット通販とリアル店舗の融合で「店舗力」をさらに強化

「店舗力」についても進化させていきます。これまで当社は郊外の幹線道路沿いに出店戦略を展開することで「大型自転車専門店チェーン」という新しい業態を創出・確立してきました。現在の標準店舗の売場面積は約200坪、創業時の10坪の自転車屋から見ると実に20倍の規模です。この広い売り場によってお客様のニーズにお応えする幅広い品揃えを実現し、購入後も長きにわたり多様なサービスを提供できることが当社の強みです。

さらに今後は人口が密集する都市部に適した小型店舗や、スポーツ分野を強化した専門性の高い店舗など、新しいフォーマットでの出店も拡大していきます。2026年2月期に全国580店舗の達成を目標として掲げていますが、単に店舗数を増やすことが重要なものではありません。目指すのは、全国のお客様の自転車生活を支える、社会インフラの機能を高めることです。今は不便をおかけしている地域や場所にも拠点を増やし、行政とも連携しながら、それぞれの地域に根差し、社会の課題解決にも貢献していきます。

また、今後の販売戦略ではCRM※強化やオムニチャネル化にも注力していきます。自社公式アプリを通したお客様との関係性構築や、2012年にスタートした「ネットで注文、お店で受取り」サービスをさらに発展させ、ネットの利便性と当社の「人間力」「店舗力」を融合することで、お客様一人おひとりに寄り添った高品質のサービスをご提供していきたいと考えています。

※ CRM(Customer Relationship Management=顧客関係管理)とは、顧客満足度と顧客ロイヤルティの向上を通して、売上の拡大と収益性の向上を目指す経営戦略/手法のこと

## 長期的展望

### 「自転車で楽しむ文化」を創造する

私たちがずっと目指しているのは「自転車業界のプラットフォーム」です。それはお子様からお年寄りまで、すべてのお客様の自転車ライフに寄り添えるパートナーであり、「自転車に関することなら、あさひにすべてお任せください!」と言える企業です。さらに言えば、新しい自転車文化を生み出す存在になっていきたい、と私たちは考えています。

創業当初からあさひは、自転車という商品が安売られ、使い捨てる消費財のように扱われることや、セルフ販売主体

の販路が中心となることで、アフターメンテナンスのない「売りっぱなし」状態になることに警鐘を鳴らし続けてきました。自転車業界初のSPAとしての事業展開を通して、当社は自転車を大切にすることを社会に浸透させることができたとは自負しています。そして、これからはさらに一歩進んで「自転車で楽しむ文化」をつくっていききたいと考えています。

コロナ禍において、日本でも自転車が単なる移動手段以上の価値を持っていることが再認識されました。生活様式の変容はテレワークの普及などと同様に一過性のものではないと思っています。ただし欧米などに比べると「楽しむ乗り物」としての認知はまだ広がっていません。そこを広げていくことで、日本の自転車文化はまだ進化させられると私は信じています。移動手段として自転車を使う生活から一歩踏み出して、自転車で楽しむことをより多くの方に提案し、新しい文化として醸成していくための牽引役を当社が担っていききたいと考えています。

新たな自転車文化の創造は社会からも求められています。その象徴が2017年に施行された「自転車活用推進法」です。同法はCO<sub>2</sub>排出量の抑制(脱炭素社会の実現)、国民の健康増進、交通混雑の緩和、観光の振興、災害時の機動性など自転車の持つ数々の利点を高く評価し、その積極的活用を国全体で進めようとするものです。そこに示されたガイドラインに沿って、今、全国の自治体では自転車専用道路や路上駐輪場、自転車競技施設、シェアサイクル施設などの整備が進んでいます。これらはまさに当社の目指す方向への追い風であり、行政・自治体とも連携を図りながら新たな自転車文化の創造に向けて歩み続けていきたいと思えます。



ロングライドを楽しむ下田社長(高知県四万十ライド)

## 2022年2月期の業績と中期経営計画の進捗

### 中期経営計画初年度の業績目標を達成

2022年2月期から新たな中期経営計画「VISION2025」(以下、中計)がスタートしました。本中計は数値目標として最終年度である2026年2月期に「売上高850億円、店舗数580店舗、営業利益率8.0%」を掲げるとともに、これらの目標達成に向け「FUN TO RIDE BIKES～体験・つながり・感動～」と「SPAビジネスモデルの深化」という2つのテーマを設定しています。

計画初年度の2022年2月期の売上高は、コロナ禍を背景に全世界的に急激に高まった自転車への需要を受けて714億円(前期比2.8%増)と、前期に引き続いて高水準を維持することができました。一方、利益面では、前期は急激な需要増加で人員が十分に確保できなかったことや、店舗の自主休業など企業活動を自粛したことで諸経費が抑えられた背景がありましたが、2022年2月期は計画的な人員補強や平年並みの諸経費支出を行ったため、前期よりも販売管理費がやや高い水準で推移し、その結果、営業利益は52億円(前期比23.9%減)となりました。

### 4つの重点戦略を着実に推進

中計で設定した4つの重点戦略は、いずれも着実に進捗させることができました。「お客様との関係性強化(CRM強化)」については、顧客データベースを活用したONE to ONEマーケティングの本格展開を開始し、顧客情報や購買履歴に基づいた定期点検や買い替えのご案内など、お客様一人おひとりのニーズに即した有益な情報をタイムリーに提供しています。2022年2月にはこの業務を担う専門部署としてカスタマーリレーション部も新設しており、従来のアナログ的な自転車屋さんとしての良さも残しながらデジタル活用によるお客様との関係性強化に努めていきます。

店舗戦略においては「既存店の活性化(店舗・EC)」に向けて収益性を重視したりリニューアル、リロケーションを引き続き推進した一方、「新しい店舗スタイルの開発」にも着実に取り組み、都市部のニーズ・特徴に合わせた新たな店舗フォーマットでの出店を進めています。また店舗戦略のもう一つのテーマである「EC(バーチャル)とリアル店舗の融合」についても消費行動の多様化に対応した販売・サービス形態の拡充を図りました。

「事業領域の拡大」では、2005年から展開してきた卸売事業をさらに進化・深化させていく取り組みを開始しました。当社がこれまで全国に構築してきた強力な物流インフラを活用

した商品供給はもちろん、店舗経営のノウハウ提供までを含めて各地の自転車販売店との協業の拡大に努め、ともに自転車の社会的価値を向上させていくことのできる仲間づくりを進めています。安全かつ高品質な「あさひブランド」商品を、多様なチャネルによって全国各地に提供していくことで、メーカーとしてのブランド強化にもつなげていきたいと考えています。

### 2023年2月期の重点注力ポイント

#### コスト増に対応しつつ 顧客価値の最大化に努める

コロナ禍の継続や人々の行動変容によって、2023年2月期も自転車に対する潜在需要そのものは高水準で推移すると予想しています。ただし2021年末頃から資源高、需給ギャップの拡大によって部品・商品の供給が非常に不安定な状況となっており、仕入コストが一般的に上昇してきています。また、喫緊の課題として重視しているのがサプライチェーンの強靱化です。供給が不安定化している状況ではありますが、全国に展開する大型店舗や強力な物流機能など、これまでSPAとして構築してきた強みを活かし、お客様の自転車生活を支え続けられるよう努めていきます。足下ではウクライナ情勢の影響もあってさまざまな分野で物価上昇が予想されており、消費動向も先行きが不透明であるため、新規出店についても前期と同水準で進める方針です。

上記のように事業展開では、非常に厳しい状況に直面することも予想されます。だからこそ「すべてはお客様のために」という原点に立ち返り、価格だけではなく顧客価値を提供していかなければなりません。見方を変えれば、それは私たちの最大の強みである「人間力」を発揮するチャンスでもあると私は考えています。2021年にブランディング活動の3本柱として掲げた「①当社ならではの先進の価値づくり」「②社内での意識&行動変革」「③社外への発信」の体現・実行を全社で推進し、私たちの提供価値をしっかりと見つけ直して「人間力」「商品力」「店舗力」をさらに磨いていきます。

### ESGの取り組み

#### 企業価値向上の基盤として強化

近年の企業経営では、ESG(環境・社会・ガバナンス)と

いう言葉に代表される非財務面の活動にも注目が集まっています。ただ、こうした活動は誰かに言われたから、周りがやっているから、と形だけを整えるのでは意味がありません。それが企業価値の向上に寄与するからこそ取り組むのだ、というのが私の基本的な考えです。

#### 本業の拡大と環境活動の両面で CO<sub>2</sub>排出量の抑制を推進

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CO<sub>2</sub>の排出など環境負荷を減らしていくことも企業の重要責務であり、店舗では電力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効率化・最適化などによってCO<sub>2</sub>の総排出量抑制に努めています。

#### 自治体との連携のもと 自転車の社会的価値を高める

社会面については先述した「自転車活用推進法」も踏まえながら、各自治体との連携のもと、子どもたちや高齢者に向けた事故防止のための安全啓発活動にも取り組んでいます。

また自転車の楽しさを広く訴求すべくサイクルツーリズムやサイクリングスポーツの振興にも力を入れており、全国で年に300回以上のサイクリングツアーも主催しています。このほか全国212カ所に整備しているシェアサイクル・ステーションもさまざまな意味で社会に貢献する取り組みです。



当社主催のサイクリングツアー(2021年12月実施 淡路島サイクルバスツアー)

シェアサイクルは市民の足として公共交通機関を補完するだけでなく、観光客の回遊性を高めることで地域経済の振興にも寄与し、さらに大地震などの非常時にも有効な移動手段となります。実はシェアサイクルの拡大は自転車の利便性に気付く機会を増やすという意味で、販売にも良い効果をもたらします。特に比較的高価で乗車経験者の少ない電動アシスト自転車は、シェアサイクルでの試乗が需要の喚起につながっています。

#### 機関設計の変更により 取締役のモニタリング機能を強化

コーポレート・ガバナンスについても年々強化を進めています。2022年2月期は会社の機関設計を変更し、従来の「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行しました。このねらいは取締役会における業務執行と監督の分離を図るとともに、社外取締役を中心とする監査等委員会が業務執行に対するモニタリング機能を強化することにあります。

また中長期的な視点で課題解決や成長戦略を考えていけるように取締役の構成も変更しており、現在は取締役7名中3名(うち女性1名)が社外取締役となっています。取締役会では社外取締役の方々の積極的な発言もあって白熱した議論が毎回交わされ、非常に活性化されていると感じています。

### ステークホルダーへのメッセージ

#### 自転車の楽しさ・素晴らしさをすべての人々に

当社は株主の皆様に対する利益還元を経営上の重要テーマと位置付けており、安定的な財務体質の確立と企業価値の向上に努め、将来の成長に備えて内部留保を図ると同時に、株主の皆様へ継続的に配当を行うことを基本方針としています。

内部留保資金については店舗の新設・改装のための資金に充当すると同時に、財務体質の強化や今後の事業活動の拡大に投資していく考えです。このような方針に基づいて、2022年2月期の株主配当については、1株当たり28円とさせていただきます。今後も継続的な配当を基本に、皆様への利益還元を努めていきます。

冒頭でも述べたように、当社は「自転車を通じて世界の人々



に貢献していく」という経営理念のもと、それまで業界に存在しなかった全く新しい事業モデルを生み出し、「お客様お一人おひとりの自転車ライフのパートナーとなること」を目指してきました。今や自転車は持続可能な発展を目指す社会の先頭を走る素晴らしい乗り物として再評価され、国や自治体からも積極的な活用が求められる時代となりました。この好環境の中で、私たちは新たな自転車文化の創造に向けて着実に歩み出しています。自転車の活用推進に取り組むことはSDGsの考え方にも合致した活動でもあり、これを本業にできることに私は大きな喜びと誇りを感じています。

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くことをお願いします。一人でも多くの方に、自転車という乗り物の楽しさ、素晴らしさを伝えていきたいと思っています。

2022年5月

代表取締役社長

下田 佳史



## 開発・製造

### お客様の多様なニーズに合わせた商品開発

従来は限られた用途にしか用いられなかった電動アシスト自転車ですが、時代とともに性能が良くなり、今では買い物、送迎、通勤・通学、レジャーなど、さまざまな用途で利用されています。また、利用シーンの多様化で購入者の年齢層も広がっており、日常の移動手段として、今後ますます普及していくことが見込まれます。

一方で、一般的な自転車と比べるとどうしても車体が重い、価格が高いというイメージがあります。特に高齢者や女性

など力の弱い人でも扱いやすい商品が求められ、現在は各社で小型化、軽量化が進められています。

当社では、お客様が目的に合わせて選択できるよう多様なモデルをラインアップするとともに、SPAの強みを活かし、ニーズに合わせて、あさひブランド商品の企画開発を行っています。

今後もお客様のお困り事や期待をきめ細かく分析・把握し、当社ならではの商品開発に取り組んでいきます。



## 電動アシスト自転車の新たな可能性

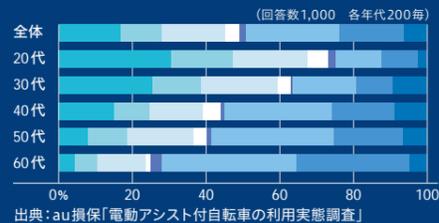
今でこそ街でよく見かけるようになった電動アシスト自転車。ラインアップの充実やライフスタイルの変化も相まって市場は拡大傾向にあります。この社会のニーズに応えるべく、あさひは取り組みを強化しています。

### 社会課題

電動アシスト自転車は、近年、若者世代からシニア世代まで、多様なニーズが顕在化している。例えば30代の子育て世代の多くは子どもの送迎に電動アシスト自転車を利用しており、子どもを連れての安全な移動のために必要なものとなっている。シニア世代では、高齢ドライバーによる事故増加を背景に運転免許証の自主返納が広がり、自動車の代わりとなる移動手段としてニーズが高い。そのため、誰でも利用しやすく、より安全に長く使える商品やサービスが求められている。

#### 電動アシスト自転車の購入動機

- 重いもの運ぶから
- 自転車に乗る距離が長いから
- 自転車に乗る機会が多いから
- 車を持っていないから
- 車が使えなくなったから(車処分・免許返納など)
- 居住地付近に坂道が多いから
- 足の負担が軽減するから
- その他



### あさひの成長戦略

#### あさひブランド電動アシスト自転車の開発

お客様の多様なニーズに合わせた商品開発を行う。



#### 販売支援活動と安心のアフターサービス

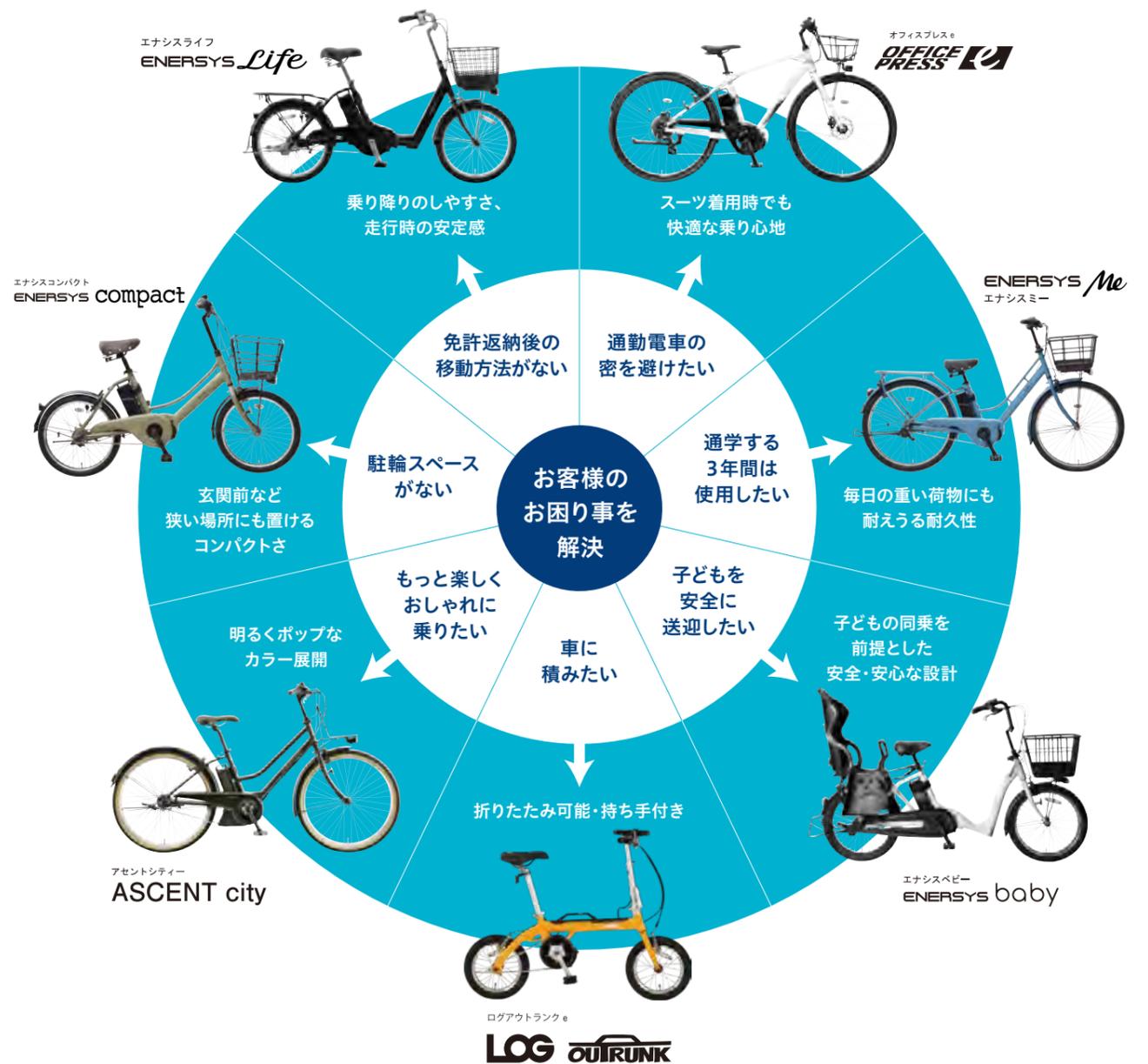
安定した販売やサービス体制を構築することで、お客様満足度を高める。

#### 循環型消費環境の構築

不要になった電動アシスト自転車の買取・リユースによって自転車が必要なくなった人と必要な人をつなぎ、自転車の循環型消費を実現する。

#### 関連する重点戦略

事業領域の拡大



## 販売／卸売

### 店舗が安定して販売できる 支援体制を整備

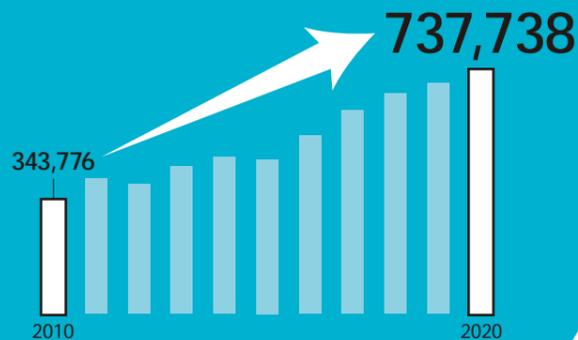
2020年の電動アシスト自転車の国内出荷台数は70万台を超え、10年前と比べおよそ2.1倍に増えています。この背景には、近年の健康意識や環境意識の高まりがあり、さらにコロナ禍において密を避ける移動手段としての需要も加わりました。今後も電動アシスト自転車の需要は高い水準で推移すると見られますが、そうした期待の反面で、供給が追い付かず品薄の状況にあります。

そのような中、当社は2012年から安全かつ信頼性の高い魅力あるあさひブランドの電動アシスト自転車を展開しています。安定した販売・サービス体制の構築を目指し、社内横断のエナシスチームを発足。お客様の声を商品開発や品質改善にすばやく反映することに努め、バックアップ体制（補修部品、ヘルプデスク）を充実させました。

また、卸事業の強化も継続して取り組んでおり、各地の販売店様との円滑な取引のためのシステム・体制を整え、展示会などの営業活動を積極的に行っています。取引先を拡大することで、より多くのお客様へ安全・安心のサイクルライフを提供していきます。

### 電動アシスト自転車の 国内出荷台数

10年で  
**2.1倍**  
増加



出典：経済産業省「生産動態統計調査調査」



電動アシスト自転車  
平均約 **190台**  
の品揃え

## アフターサービス

### 自転車専門店だからできる 充実のメンテナンス

当社では、電動アシスト自転車専用のパーツやアクセサリも豊富に取り揃え、取り付け・取り外しも店頭で対応しています。電動アシスト自転車だけを取り揃えたコンセプトストア「電動アシスト館」も展開しており、2022年2月現在、4店舗出店しています。

一般的な自転車と同様、電動アシスト自転車にも定期的な点検やメンテナンスが欠かせません。当社は商品を販売して終わりではなく、アフターサービスにも力を入れており、全国展開の強みを活かした質の高いメンテナンスとサービスを提供することで、お客様に長く安全に乗り続けていただけるように努めています。

また、あさひブランドの電動アシスト自転車のドライブユニットには、耐久性とメンテナンス性に優れたダイレクトドライブ方式を採用しています。これはE-バイク※にも多く採用されている方式で、クランクの軸を直接モーターで回転させることで、パワフルでスムーズな乗り心地を提供します。

これからも「安全」を最優先の提供価値として、お客様に寄り添い、より安全・安心、豊かな自転車生活をサポートします。

※ スポーツバイク仕様の電動アシスト自転車の総称

## リユース

### 不要になった電動アシスト自転車の 買取・リユース

電動アシスト自転車にはバッテリーが搭載されているため、そのまま粗大ごみとして出すことはできません。バッテリーは、資源有効利用促進法で事業者による回収・リサイクルが義務付けられています。当社は、一般社団法人JBRCに加盟し、小型二次電池（電動アシスト自転車のバッテリー）の回収に努めています。

そのほか、新たに循環型消費環境を構築することで自転車業界全体の活性化を目指し、電動アシスト自転車をはじめとした自転車の「自転車買取&リユース販売サービス」を実施しています。全国に店舗を持つ私たちだからこそできる独自のサービスネットワークを駆使し、皆様の自転車を次のユーザーへとつなげます。

また、リユース買取対象外の自転車に関しても全店舗で有料の自転車回収サービスを行っています。全店で回収された自転車は協力会社を通じて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（輸出後のリユース率は100%）されています。

### TOPICS

### 全国のサイクルベースあさひに 買取カウンターを順次設置

リユースという選択肢を提供することで、より多くの方に電動アシスト自転車を活用していただけるように、サイクルベースあさひの定型サービスとして「自転車買取サービス」カウンターを全国の店舗に順次拡大します。

2022年2月20日時点の買取実施店舗は東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、奈良、和歌山、兵庫の8都府県、計264店舗で、うち販売店は18店舗です。

関東  
**166**店舗  
(うち販売店 12 店舗)

関西  
**98**店舗  
(うち販売店 6 店舗)

2023年2月期中  
**308**店舗  
まで拡大予定

## 電動アシスト自転車メーカーとしての 存在感を高めていきます

新たな日常の足として電動アシスト自転車の活用が広まれば、交通渋滞の緩和や交通事故の減少、CO<sub>2</sub>排出量の抑制、健康増進といった多くの社会課題の解決にもつながります。

電動アシスト自転車を構成する部品の中でも特に重要なパーツで、商品の性能や価格に大きく関わるのがアシストユニットとバッテリーですが、その技術は日進月歩で進んでいます。当社は、最先端の技術開発力や企画力を持つパートナー企業とオープンに協業し、イノベーションを創出できる体制を構築するとともに、グローバルに情報収集、技術探索を行うための海外拠点の設置を計画しています。

今後も、SPAの強みを活かしたソリューションを提供し、お客様の期待に応えながら社会課題の解決にも貢献していきます。





# 「都市型店舗」という新たな挑戦

これまでは郊外に大型店舗を展開してきたあさひ。より幅広い層への価値提供を目指し、都市部への出店に挑戦。都市部のニーズ・特徴に合わせ、店舗フォーマットを新たに開発しました。

## 社会課題

都市部では、機動力のある自転車へのニーズが高い。少子高齢化の影響を受けにくく、今後も持続的な需要が見込まれている。

都市部の個人経営の自転車店は後継者不足や高い賃料負担により年々減少している。量販店は手間のかかる修理には力を入れていないことが多い。

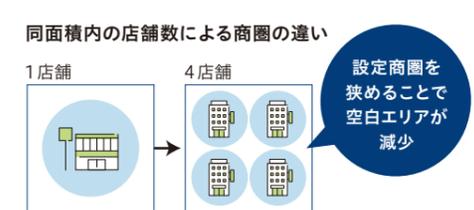
都道府県別人口順位	自転車保有者順位
1位 東京	1位 東京
2位 神奈川	2位 埼玉
3位 大阪	3位 大阪

出典：総務省統計局「日本の統計2022」より当社作成  
一般財団法人 自転車産業振興協会「2021年度自転車保有並びに使用実態に関する調査報告書要約版」

## あさひの成長戦略

**店舗フォーマットの多角化による空白部への出店強化**

人口が集積する都市部向けなど、店舗フォーマットを多角化し、従来の空白エリアを埋めていく。これにより、これまで15万人に1店舗だった郊外型大型店舗の設定商圏を、12万人に1店舗に見直す。また、店舗とネットの連携強化を図るほか、DXを推進し、さまざまな店舗フォーマットに対応できる仕組みづくりを進めていく。



- 関連する重点戦略
- 新しい店舗スタイルの開発
  - 既存店の活性化(店舗・EC)
  - お客様との関係性強化(CRM強化)

## 出店フォーマットの開発

関連する重点戦略 **新しい店舗スタイルの開発**

### 都市部の課題解決のためのソリューションを開発

近年、コロナ禍の影響もあり、職場と住居が近いこと(職住近接)が重視されるようになってきました。また高齢化が進む中、医療・介護施設が発達している都市部の利便性が再注目されています。これらを背景に人々の都心回帰が進んでおり、都市部人口は今後も増加すると予想されています。

都市部では、公共交通機関の発達、シェアリングエコノミー<sup>※</sup>の進化、足元で高騰している原油高などを要因として、自動車保有率は高くありません。また、コロナ禍によって、密を避けるために公共交通機関を使わない人も増えており、代替手段として自転車に注目が集まっています。

こうした人口増加や自転車需要の高まりによって、都市部における自転車利用者は今後も増加が見込まれます。しかし都市部では、自転車の修理を受けにくいと言われていました。個人経営の自転車店が年々減少傾向にあるほか、



デメリットをカバーして効率的な運営を目指す



- メリット**
- 店舗面積が広く、商品在庫が多い
  - 駐車場があり、自動車での来店しやすい
  - 狭い土地でも出店可能
  - 周辺地域の人口密度が高く、狭い商圏設定でも集客が可能
- デメリット**
- ある程度の広さの土地が必要
  - 周辺地域の人口密度が低く、集客のために広い商圏設定が必要
  - 店舗面積が狭く、商品在庫数が少ない
  - 駐車場がなく、来店方法が徒歩・自転車などに限られる

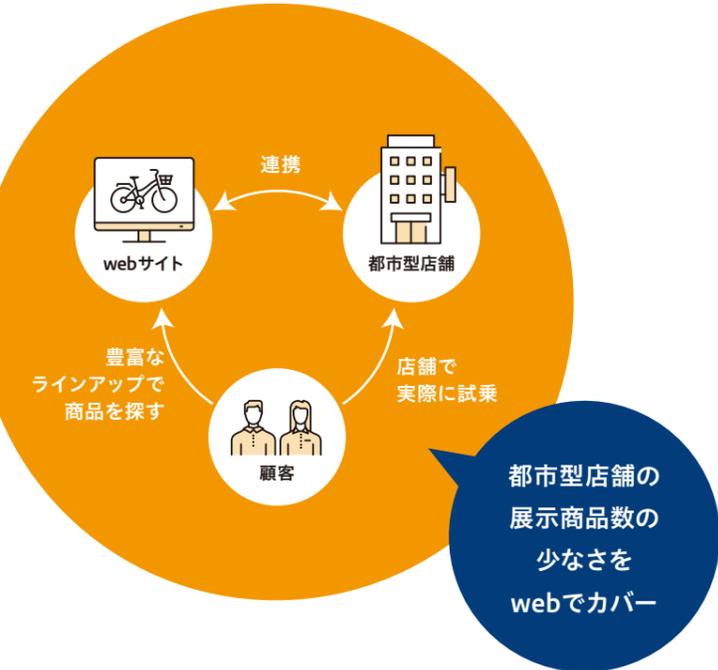
量販店では修理やメンテナンスに力を入れていないことが多く、個人店ほど気軽に整備・点検を依頼しづらいためです。これにより都市部では「自転車修理難民」が多くなり、自転車の故障時に「修理」ではなく「買い直し」を選択する状況を助長しています。

増加する需要に対して供給が追いついていないこの状況を解決すべく、私たちは新たに「都市型店舗」のフォーマットを開発し、2020年8月、1号店を東京・新宿区に出店しました。郊外型店舗と変わらない自転車の修理・メンテナンスを提供し、都市部でも気軽に相談してもらえる店舗となることで、廃棄自転車数減少への貢献を目指します。さらに、今まで満足なサービスを受けられなかったお客様への価値提供を実現し、自社の成長につなげます。

都市型店舗と郊外型店舗にはいくつか違いがありますが、代表的なものとしては集客範囲や店舗面積が挙げられます。都市型店舗の集客範囲は店舗半径1km圏に設定しており、従来のような広域集客は行いません。これは、徒歩や自転車での来店を想定しているためです。都市部の人口数と自転車利用率の高さから、それでも十分な需要があると見込んでいます。

店舗面積については、都市部は地価が高いため郊外のような大型店舗を構えることが難しく、縮小する必要があります。そうした中でも大型店舗と同等の価値提供と顧客満足を実現するために、都市部の需要に即した商品展示やサービス提供などを通じて、ビジネスモデルの変革を進めています。

<sup>※</sup>物・サービス・場所などを、多くの人と共有・交換して利用する社会的な仕組み



## ネットとの連携

関連する重点戦略 既存店の活性化(店舗・EC)

### インターネットとの連携で商品受け取りの利便性を向上

都市型店舗の売り場面積は、郊外型店舗の半分ほどしかありません。そのため在庫スペースの確保が難しく、従来の「大量展示・大量販売」型のビジネスモデルを転換する必要があります。そこで、店頭在庫量の少なさをカバーするために取り扱い商品が多いネットとの連携を強化しています。店舗を「ネットで購入した商品をお客様に合わせて調整・点検してお渡す場所」と位置付けました。従来受け取りサービスの利用数は東京をはじめとした都市部の店舗が上位を占めていたこともあり、その機能の充実・強化は顧客満足の上昇にもつながると考えています。

ネット連携の取り組みの一つとして、都市型店舗には、あさひの取り扱い商品を確認できる専用タブレット端末を設置しています。実際に店舗で商品を見ることもでき、その場にはなかった色違いの商品や類似商品は店舗スタッフに説明を聞いたうえでお客様ご自身の端末からすぐに注文することも可能です。店舗とオンラインショップを直接つなぐことで、「店舗に来たのに希望の商品がなく購入できない」という問題を解消し、豊富な選択肢の中から商品をお選びいただけるよう工夫しています。

## DXの推進

関連する重点戦略 お客様との関係性強化(CRM強化)

### 顧客ごとの情報発信や店舗での待ち時間短縮をIT化で実現

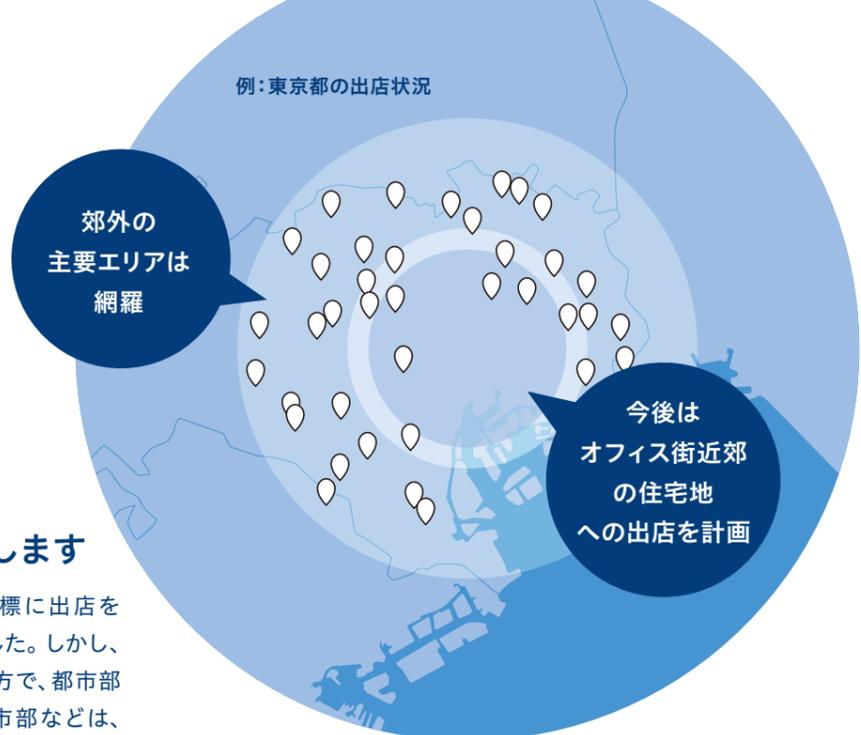
省スペース・少人数でも大型店舗と同等の価値創造・顧客満足を実現するためには、オペレーションの効率性を向上させる必要があります。そのための施策の一つとして、都市型店舗では、ITやデジタル技術を活用した「店舗オペレーションの見える化」を行うなど、店舗のデジタルトランスフォーメーション(DX)化を推進しています。

また、お客様にとっての利便性を向上させる取り組みとして、修理予約サービスシステムの運用を試験的に開始しています。本システムは、お客様に修理を事前予約いただくことで待ち時間の大幅短縮を実現できる可能性があります。この運用結果を踏まえて、他店舗への展開も検討していく予定です。今後も、お客様の商品選びをサポートする接客支援ツールの導入を検討するなど、利便性向上に取り組んでいきます。

さらに、従業員のオンライン教育システムや、店舗での作業負荷軽減のためのIT活用をしているほか、500店舗から得られるデータを活用した需要予測や地域ニーズの分析に努め、出店・店舗運営計画の精度向上にも継続的に取り組んでいます。

### お客様との接点を強化し、彩りある自転車ライフを提供します

当社は「人口15万人あたりに1店舗」を目標に出店を続け、2021年に出店数500店舗を達成しました。しかし、郊外・地方都市の主要エリアは網羅できた一方で、都市部や圏人口15万人に満たない地方小型都市部などは、自転車需要があるにもかかわらずカバーできていません。これらのエリアで地域特性や時代のニーズに合わせたビジネスモデルを開発していくことは、自社の持続的な成長に不可欠です。中期経営計画「VISION2025」の重点戦略にも「新しい店舗スタイルの開発」を組み込んでおり、今後も新たな店舗フォーマットの開発によって顧客の対象範囲を拡げ、従来あさひにアクセスしづらかった空白エリアを埋めていく考えです。



都市型店舗については、今後の出店戦略として、同一エリア内への複数出店を計画しています。商品・人員の融通や広告・物流の効率化など、各リソースの効果的な活用を図るねらいです。なお、都市型店舗は郊外型店舗に比べて客足が活発なため、当面は周辺住民の皆様にご迷惑がかかりにくい場所のみに出店していく計画です。具体的には、東京23区内などの大都市圏のオフィス街近郊に位置する、昼夜の人口変動が比較的少ない住宅地などを想定しています。

地方小型都市部においては、従来の郊外型店舗を小型化して、運営コストと初期投資金額の抑制とスケールメリット活用を叶える店舗フォーマットを開発し、小商圏でも成立するビジネスモデルの確立を目指しています。また、地域密着型の雇用により、各地域の雇用創出にも貢献していく考えです。

出店自体には、地域の皆様からの認知度を向上させる効果があり、急な自転車のお悩みが生じた場合に頼ってもらいやすくなると考えています。今後も計画的にさまざまなフォーマットの出店を推進し、「一番頼りになる店」としてのブランド価値を高めていきます。

# 顧客価値、経済的価値、社会的価値を生み出すあさひ独自の経営モデル

あさひは、創業より変わらぬ経営理念のもと企業価値の向上と持続的な成長を図り、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続けます。

## 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

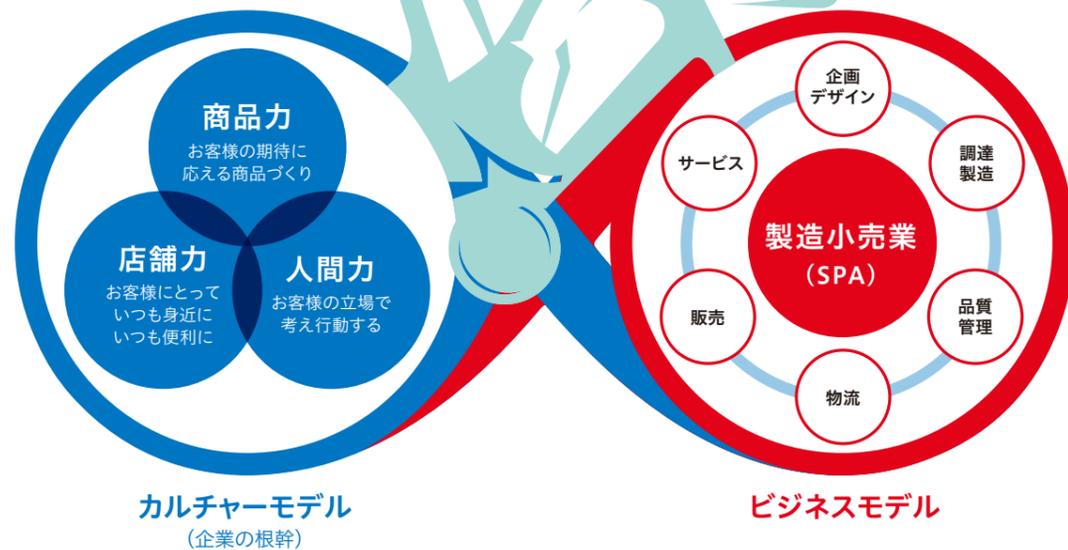
## 経営理念

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。

## 人材マネジメント

## 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



## 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

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

ビジョン実現  
に向けた  
4つの重点戦略

## あさひが提供する価値

### 顧客価値 わくわく、安心、便利

- お客様の期待を超える商品やサービス、情報の提供
- 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伝い
- 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 **850** 億円 営業利益率 **8.0** %

### 社会的価値 安全、健康、環境

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

## 社会的変化・課題

### 国内市場

- 自転車流通量の減少
- 電動自転車、スポーツサイクル需要拡大

### 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

### 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

### IT技術革新

- デジタルトランスフォーメーション(DX)

### 環境

- 気候変動や環境問題への関心の高まり
- 新型コロナウイルス感染症拡大

## 成長を支える経営資源

### 健全な財務基盤

- 自己資本: 353 億円
- 自己資本比率: 76.1%
- 負債: 111 億円(有利子負債なし)
- 現預金: 59 億円

### 人的資本

- 従業員: 5,745 名(人件費: 147 億円)
- 接客マイスター: 138 名
- 技術マイスター: 376 名
- ガイドマイスター: 66 名
- 自転車技士: 1,619 名
- 自転車安全整備士: 1,773 名

### くらし彩り資本

- 商品: 135 億円
- 建物: 86 億円
- 土地: 31 億円
- 店舗数: 505 店舗 (FC店含む) (全国45都道府県)
- 物流倉庫: 2 拠点 (三重県・埼玉県)

### 社会・関係資本

- 仕入先数: 約 130 社
- 主力国内メーカーとの太いパイプ
- FC: 19 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、当社ならではの顧客価値と社会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。



## 人間力



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
- 安全・安心を提供できる技術マイスター
- 豊富な知識・経験を有した接客マイスター
- 乗る喜びや楽しみ方を伝えるガイドマイスター

## 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、いつも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。自転車を単に販売することだけが私たちの役目ではありません。お客様の安全を第一に考えながら、ライフスタイルに合った確かなアドバイスをすることで、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ることを目指しています。当社では、社内の認定資格としてマイ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取り組んでいます。お客様の自転車ライフを彩り豊かなものへ、いつも、いっしょに、いつまでも寄り添い続けていく。これがあさひの「人間力」です。



## 商品力



お客様の期待に応える商品づくり

- あさひブランド
- 高品質
- 豊富な品揃え

## 幅広いラインアップと高品質の商品による、 適切な商品提供

あさひは、小さなお子様からシニア世代の方まで、それぞれの生活に寄り添った商品や、人生を豊かにする趣向性の高い商品まで、多種多様なラインアップを揃えています。1996年から展開しているあさひブランド商品では、時代のニーズに対応する新しい自転車の研究開発、細部にまで妥協を許さない商品づくりを徹底し、一つひとつの商品にあさひのこだわりがたくさん詰まっています。そして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・品質を兼ね備えたあさひの「商品力」で、お客様により良い自転車ライフを提供しています。



## 店舗力



お客様にとって  
いつも身近に、いつも便利に

- 顧客10～15万人あたりに1店舗の商圏
- 店舗フォーマットの多様性

## 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、より快適にお買い物を楽しんでいただける空間の提供を目指し、店舗開発を進めています。あらゆるお客様を対象としたフルカテゴリーの郊外型大型店舗の出店拡大に加え、ショッピングセンター内や都市部における小型店舗などの出店にも取り組んでいます。店舗はお客様との大切な接点です。一つひとつの店舗に「あさひらしさ」をちりばめ、購入後の楽しい体験・感動をイメージしてもらえ、ライフスタイル提案型の売り場づくりに努めています。お客様だけでなく地域の皆様にとっても魅力ある「自転車基地（サイクルベース）」となるべく、日々「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・デザインから調達・製造、品質管理、物流、販売、サービスまでを一貫して行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。



# 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、教育制度の充実やダイバーシティの推進、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。

## 人材育成

### 教育体制の充実や社内認定資格制度の導入

「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、ブランドパーソナリティである「誠実」「親しみやすい」「気が利く」「頼れる」を軸に人材育成に取り組んでいます。

店舗においては、技術や知識の習熟度に応じた教育カリキュラムを用意し、OJTによる教育を実施しています。また、社内認定資格制度を設けるなど、従業員の働く意欲を高めてキャリア形成を支援するとともに、会社全体の成長につなげています。

そのほか、全社を対象に、階層別や職務別のOFF-JT、eラーニングなどの教育支援、さらに部門横断的なジョブローテーションを実施しながら次世代リーダーの育成に努めています。



## ダイバーシティマネジメント

### すべての従業員が働きやすい職場環境づくり

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捉えています。多様な人材が活躍できる環境を整えるため、2021年2月に「ダイバーシティ推進チーム」を設置し、「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います。また、障がい者雇用促進のため、学校や支援機関などと連携した職場体験の受け入れ、入社後の定期的な面談の実施など、働きやすく、働きがいのある環境づくりに努めています。

今後も、一人ひとりの従業員が能力を最大限に発揮できるようサポートすることで、従業員と会社とともに成長することを目指します。



## 従業員エンゲージメント

### 社内報発行や各種制度による従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントを継続的に高めるためには、従業員間だけでなく経営層と従業員、また従業員と組織の良好なコミュニケーションが欠かせない要素であると考えています。

従業員向け定期的に発行している社内報「豆の木便り」では、経営ビジョン・方針をはじめ経営層からのメッセージ、各部門の取り組み内容や実績などを掲載し、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。また、従業員のライフステージに合わせた各種制度の充実、メンタルヘルス相談窓口の設置や職場復帰支援にも取り組んでいます。

そのほか、従業員満足度(ES)調査を毎年実施し、その結果を経営に反映することで働きやすい職場づくりを推進し、従業員エンゲージメントの向上につなげています。



## 自転車で楽しむ文化づくり

### 社内サークルによる従業員間・地域の皆様との交流

「自転車で楽しむ文化づくり」を掲げ、お客様はもちろん、自分たちの自転車ライフもより彩り豊かなものにするために、全国各地域で社内サークル活動を行っています。

多種多様なジャンルの自転車による48(2022年2月20日現在)のサークルがあり、サークル活動を通じ、従業員が店舗や部門の垣根を越えて交流を深めています。また、地域の皆様とも一緒になって自転車で楽しむイベントも実施しており、活動状況は社内掲示板やwebサイトでも紹介しています。

従業員自らが自転車を楽しむことでその魅力を発信し、自転車で楽しむ文化づくりに取り組んでいます。



### 従業員の自転車通勤を奨励、自転車通勤率約56%

自転車を扱う企業として、また、自らが積極的に安全、健康、環境といった社会価値を創出する活動の一環として、従業員の自転車通勤を奨励しています。

通勤への自転車利用に対しては、自転車通勤規程を設けて交通安全啓発を徹底し、各事業所には駐輪場を整備しています。また、従業員とその家族を対象に、会社負担で個人賠償責任保険に加入し、安全・安心をサポートしています。この取り組みが評価され、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。

私たち一人ひとり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ます。



## キャリアデザインサポート

### 中長期にわたる自律したキャリア開発支援

従業員一人ひとりのライフスタイル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、定期的な面談など、キャリア開発の機会を提供し、従業員の中長期的な成長を支援するものです。

同制度を活用することで、従業員が主体的に将来のキャリアプランを描き、行動することを促すとともに、個々の目標達成や資格取得をバックアップしていきます。

	入社5年	入社10年	年代別(40代)	年代別(50代)	年代別(60代)
キャリア関連研修	キャリアデザイン研修		キャリアマネジメント研修		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア棚卸</li> <li>● 役割認識</li> <li>● キャリアビジョン作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア棚卸</li> <li>● 役割認識</li> <li>● キャリアビジョン作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 40歳を取り巻く環境変化</li> <li>● 自己理解</li> <li>● 人生全体を考える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人生100年時代の設計</li> <li>● 自己資源の確認</li> <li>● スキル、経験の伝承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定年までと定年後の設計</li> <li>● 役割変化の認識と対応</li> <li>● シニアの課題</li> </ul>
その他施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア面談[毎年] 上司と部下の関係性構築/能力開発の明確化 など</li> <li>● キャリア理論勉強会[毎月] 自己理解支援/多様な価値観との交流 など</li> <li>● キャリアカウンセリング[随時] 自己啓発/仕事と育児のバランス など</li> </ul>				

# “自転車で楽しむ文化”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)、そのためにどういった装備が必要なのか(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」と呼んでおり、4つの重点戦略と  
 それを実現するための前提となる3つの成長基盤で構成されています。



## 4つの重点戦略

### 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。

近年、自転車は単なる移動手段ではなく、ライフスタイルに彩りを与える存在として、その価値が高まっています。こうした価値観の多様化、生活習慣や利用形態の変化が進む中、私たちとお客様との接点も拡大しています。

あさひはこれまでもお客様に「わくわく」「安心」「便利」という価値をお届けすることを大切にしてきました。VISION2025では、IT/デジタル技術の活用を推し進めることで、こうした価値提供のためのコミュニケーション基盤を強化しています。例えば、購入情報や各種サービスの利用状況などを把握し、個々のお客様に合わせた適切な情報をお届けできる仕組みを整えることで、お客様の自転車ライフをより豊かなものにしていきます。

また、その中で得られるお客様の声や体験は、商品開発、サービス提供の部門によって新たな価値提供に活かされています。あさひがお客様お一人おひとりの自転車ライフのパートナー&クリエイターとなり、自転車の社会的価値やその可能性に共感してもらうことであさひのファンとなっていただけるよう取り組んでいきます。

#### 2022年2月期の実績

- 店舗オペレーションの実態を画像分析するシステムを試験導入
- CRM構築の基本構想を策定し、既存のタッチポイント(EC、店舗POS、アプリなど)から得られるデータをもとにした、新たなマーケティング手法のテスト運用を開始
- アプリ連携強化によりアプリ会員が大幅に増加(前年比約8割増)

#### 今後の計画

- 店舗の生産性、お客様満足度、顧客リードタイムなど、店舗の評価指標計測の実証実験
- アプリユーザー(約124万人)を対象とした継続的なコミュニケーションの仕組みを構築
- お客様とのタッチポイントの洗い出し

### 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繋がりについてもあさひは深化を続けます。

既存店の活性化(店舗・EC)に向けて、ECと連動したサービスや配送サービスを展開するとともに、地域に根差した店舗運営を実現するための人材育成に注力しています。

### 「ネットで注文、お店で受取り」サービス

実物を見ずにインターネットで自転車を購入する際は不安が付きものです。「購入した後に不具合があったら?」「体に合わせたフィッティングは?」などの不安を解消するのがこのサービスです。ECサイトで豊富な品揃えから欲しい自転車をお選びいただき、店舗においてお客様お一人おひとりの体に合ったフィッティング調整や整備、修理や使い方の説明などを提供します。全国に店舗網があり、そこに自転車を知り尽くし確かな技術力を持ったヒトがいるあさひだからこそできるサービスです。

今後も公式オンラインストアを中心として、ECサイトを窓口としたリアル店舗への送客、ECサイトとリアル店舗のサービス連動など、オンラインとオフラインをつなぎ、ネットの利便性とリアルの利便性を最大限に活かしていきます。また、CRM強化の施策とも連動し、ECにおいてもお客様とのコミュニケーションを高めることで、当社のファンになっていただけるよう努めていきます。

#### 2022年2月期の実績

- EC専用の在庫確保により、販売機会ロスが大幅に低下
- 「ネットで注文、お店で受取り」サービスがお客様からの支持を得た

#### 今後の計画

- ECサイトのカート機能やクーポン機能の強化、改善
- アマゾンペイなど、電子決済サービスの拡張
- サイクルメイト、防犯登録などの店頭サービスをEC窓口で完結できるオムニチャネル施策の構築

## 「サイクルポーター」サービス

現在、店舗サービスの一環として自転車の配送を実施していますが、自転車を取り扱う配送業者の減少および配送料金の高騰が今後も続く予想されており、自転車に限らず小売業界全体で配送に関するニーズは高まり続けています。「サイクルポーター」は、全国に広がる店舗網を活用した、当社独自の配送に関するインフラで、新車配送および出張修理引取り・お届けサービスといったアプリで簡単に予約ができる出張修理サービス等も実施しています。自転車が動かず修理のお持ち込みができない時に、専門スタッフ（サイクルポーター）が自転車をご自宅まで引き取りに伺い、修理後にご自宅までお届けします。

### 2022年2月期の実績

- 全店配送件数約22,000件/年間
- 出張修理件数約29,000件/年間

### 今後の計画

- お客様にとってより便利なサービスへと改善

## 地域に根差した店舗運営

多様な価値観、生活習慣や購買形態の変化が進む中、各地域の日常生活に根差した、より細やかなご提案や品揃えを実現する地域密着型店舗の展開を進めます。お客様の特徴やご要望、自転車の状態などを知り尽くした、いわばかかりつけ医のような存在を目指しています。

そのためには「接客」「技術」「ツアーガイド」の各分野で、自転車を選ぶ楽しさや安全・安心な自転車のご提供、さらには商品だけではなく「体験・つながり・感動」もご提供できるスペシャリストの育成が必要です。あさひではマスター認定制度を通じて、「何でも相談していただける自転車ライフのパートナー」の育成にも注力しています。地域ごと、お客様ごとのニーズを的確にキャッチすることで来店機会につなげ、そこに「サイクルベースあさひ」を中心とした自転車ライフを楽しむコミュニティを創出していきます。

### 2022年2月期の実績

- 安全を絶対価値として追求する店舗の体質づくり
- 点検チェックシートの整備
- 品質保証体系の見直し

### 今後の計画

- 計画的な出店や大規模リニューアルの実施
- 従業員のキャリア拡充の施策として、各種マスター（接客マスター・技術マスター・ガイドマスター）の上位職を設定
- 地域特性をよく理解した従業員が仕事もプライベートも充実できる制度づくり

## 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の新しい店舗スタイルの開発・出店を推進し、大型店舗と同等のお客様満足を提供できる店舗を目指します。

当社は、郊外型を中心に大型自転車専門店「サイクルベースあさひ」を全国にチェーン展開してきました。昨今、人口が郊外から都市部へ回帰する傾向にあります。都市部は郊外に比べて自動車保有率が低く、発達した公共交通機関に頼る側面が大きいように見えますが、実は、都市部こそ機動力のある自転車への移動手段としてのニーズが高く、また少子高齢化の影響を受けにくい、持続的な需要が見込まれます。さらに、都市部では後継者不足による個人自転車店の廃業も多いため、自転車を利用される多くの皆様がお困りになるという課題もあります。

こうした状況を踏まえ、当社は都市部への出店も積極的に進めています。第二の出店フォーマットとして開発した「都市型店舗」は2022年2月20日時点で4店舗出店しています。また、2021年5月、スポーツサイクルの新たなコンセプトショップとして「THE BASE 南大沢店」を出店しました。店内外には交流の場としてくつろぐことができるコミュニティスペースを確保するとともに、週末にはさまざまなイベントを開催し、より多くのお客様に気軽にスポーツサイクルを楽しんでもらえる「自転車基地」をコンセプトとしています。

今後も持続的な事業成長戦略として、新しい店舗スタイルの開発・出店を推進していきます。



THE BASE 南大沢店

### 2022年2月期の実績

- スポーツサイクルの新たなコンセプトショップの出店
- 従来取り扱いのなかった世界的ハイエンドモデルのロードバイクを取り揃え

### 今後の計画

- 本格的なスポーツサイクルを楽しむ仲間のコミュニティスポットとしての新フォーマット展開

## 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事業の強化

自転車業界では販売小売店の数が高齢化や後継者不足などから年々減少しています。この状況が続くとお客様が自転車の修理や整備を身近なお店にお願いすることが難しくなり、最終的にお客様の安全・安心、快適な自転車ライフを支える環境が不安定になってしまうおそれがあります。

当社では、自転車業界最大の製造小売企業である強みを活かして地域の自転車販売店様へのお役立ちをさせていただくべく、あさひブランドの自転車をはじめ、各種サービスやノウハウのご提供を通じた協業の取り組みを進めています。

従来、全国に自転車店を展開している当社に対しては、小売店の皆様からは競合相手として捉えられることが多かったものの、近年は当社商品の供給や物流網の活用、ノウハウやサービスのご提供を通じて魅力あるお店づくりを一緒に進めていく仲間としての認識が広がっており、お取引先様の数は年々確実に増えています。

どこでも、誰でも安心して自転車ライフを楽しめる未来を目指して、当社と協業していく仲間づくりをこれからも積極的に進めていきます。



提携先：株式会社オートウェーブ

### 2022年2月期の実績

- あさひブランドを取り扱う仲間（あさひ以外の自転車販売店）の着実な増加
- 個人販売店との取引の仕組みを構築

### 今後の計画

- 卸売向けの物流システムのさらなる整備
- 展示会などの営業活動を推進

## FUN TO RIDE BIKES ～体験・つながり・感動～

「FUN TO RIDE BIKES ～体験・つながり・感動～」は、「自転車を販売する」「自転車を楽しむ」というフェーズから、「自転車を通じたさまざまな顧客体験を提供する」「モノからコト・トキの提供」というフェーズに当社が深化していくことを目指して掲げたテーマです。

当社では自転車を楽しむ文化づくりを目指して2019年2月期に定款に「旅行業」を追加して以降、各地での日帰りサイクリングをはじめ、年間300回以上のサイクリングツアーを企画開催しています。これらのツアーは、自転車に乗る喜びや楽しみ方をお客様にお伝えする「ガイドマスター」を取得したスタッフが引率し、初心者の方から経験者の方まで幅広く参加でき、健康に良く自然にやさしいイベントとして、多くの方から注目されています。

また、一時活動を休止していた社内のレーシングチームを、2020年より「MiNERVA-asahi」（ミネルヴァあさひ）として再結成しています。MiNERVA-asahiは当社で働きながらトレーニングを積んでいるメンバーで構成されています。仕事をしながらレースに挑戦している選手の姿が多くの人々に感動を与え、挑戦することの素晴らしさを体現しています。MiNERVA-asahiの活動は、当社が自転車を通じて個性豊かな生涯生活の実現に向けて「体験・つながり・感動」の提供まで活動範囲を広げながらサポートさせていただきたいという思いの象徴です。

### 2022年2月期の実績

- MiNERVA-asahiが各地のJエリートツアーに参戦

### 今後の計画

- MiNERVA-asahiの活動領域の拡大

# 3つの成長基盤

## 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、誰と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。

DXによる新たな価値創造を実現していくために、現在、あさひでは、その土台となるデジタル・IT基盤の強化を図っています。サプライチェーンマネジメントやオムニチャネルなどの最適化を進め、お客様との接点、提供するサービス、社内業務などビジネスのあらゆるところにデジタル・IT技術を活用し、長期的にお客様との良好な関係を築いていきます。

また、事業領域の拡大に向けて、データガバナンスの強化や基幹システムの刷新、経営情報の見える化の推進、サービスビジネスを支える共通プラットフォームの構築などに継続して取り組みます。それによって経営の意思決定を迅速化・精密化し、ビジネスの高収益化や社内業務革新の実現を目指します。

### 2022年2月期の実績

- バリューチェーン全体をつなぐため、基幹システムのクラウド型ERPへの移行に着手
- リモート環境の拡大&強化
- システム運用の専門家を責任者に迎え、システム開発/運用体制を強化

### 今後の計画

- 販売管理機能のクラウド型ERPへの移行を完遂
- DX人材への再教育

## 物流機能の強化&最適化

SPAビジネスモデルの深化において、物流機能の強化と最適化は重要な役割を担います。今後も、計画的に物流機能の強化に取り組んでいきます。

## 働きやすい職場環境の創出

安全・安心で働きやすい職場環境を整えるため、設備の見直しなどを実施します。特に物流現場において安全第一に効率良く作業が実施できるよう定期的な現場巡視と安全・衛生教育を実施し、職場改善を図ります。

### 2022年2月期の実績

- 身体負荷軽減の観点から空調服をトライアル導入し、使用感や効果の測定を実施
- 従業員へのヒアリングを実施して課題を抽出

## 業務品質の向上

「カイゼン(Kaizen)活動」などを通じた倉庫内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<sup>※</sup>の導入などを進め、作業の効率化・省力化を図り、業務品質の向上を進めます。

<sup>※</sup> 物資の運搬作業を効率化・省人化するための機械や設備

### 2022年2月期の実績

- 標準作業手順書の見直し

## お客様満足度(サービス品質)向上

納期管理の厳格化、リードタイムの短縮、効率的な輸配送に向けた仕組みを構築し、お客様に対するサービス品質の向上に寄与します。

### 2022年2月期の実績

- 商品の傷、破損の原因ならびに傾向分析

### 今後の計画

- 効率的な輸配送網の確立
- 誤出荷率の低減

## 総合的物流マネジメント

物量の増加にも柔軟に対応する最適な物流網の構築、ならびに部材の調達から物流、販売、サービスまでの一貫したサプライチェーンマネジメントシステムの強化など、総合的物流マネジメントに継続的に取り組みます。

### 2022年2月期の実績

- 倉庫在庫、店舗在庫、入荷予定在庫を一元管理する組織を新設
- 入荷量のコントロール強化の仕組みづくりに着手

### 今後の計画

- 在庫管理プロセスの再設計
- 新基幹システム、倉庫管理システム(WMS)の導入
- 輸送中在庫も含めた在庫情報をリアルタイムで可視化

## ブランディング強化

商品ブランディング以外にも、人(技術、接客)、店舗(サービス、品揃え)のブランディングを強化し、あらためて「あさひ」に対する認知浸透、拡大を図ります。

## 当社ならではの先進の価値づくり

ネット通販などの新しい販売チャンネルが拡大する中、当社の中核であるリアル店舗の最大の強みは、購入時はもちろん、購入後、そしてご使用期間中の点検やメンテナンスにおいても適切なタイミングでの確かな情報やサービス、体験をお届けできることにあります。「販売して終わり」ではなく、全国各地の「お客様の生涯にわたる自転車ライフのパートナー」として寄り添っていくことで、顧客には「わくわく」「安心」「便利」という価値を、社会には「安全」「健康」「環境」という価値を提供し続けていきます。

例えば、不要になった自転車を廃棄するのではなく資産として買い取るリユースサービスは、循環型社会の構築に貢献するという意味で社会に「環境」面の価値を提供するものですが、今後、お客様にとってさらに「便利」なものとするために、買取店舗、販売店の拡大や仕組みの見直しを進めていきます。

### 2022年2月期の実績

- アプリによる定期点検のプッシュ通知配信

## 社内での意識&行動変革

当社らしい意識や行動として「誠実」「親しみやすい」

「気が利く」「頼れる」という4つのブランドパーソナリティを設定しています。

社会やお客様との接点において、当社の従業員全員が「いつも相手の立場に立って、誠実で、気軽に相談ができる雰囲気醸成すること」、そして「細かな点での気づきや心配りを通じて、頼れる存在として認識していただけること」を目指しています。そのために、一人ひとりが「あさひの代表である」ことを意識した責任ある対応ができる組織文化＝アイデンティティの醸成・浸透に取り組んでいます。

### 2022年2月期の実績

- 全店長を対象に「ブランドおよび接客基礎力向上研修」を開催
- 部署ごとのブランディングの取り組みを社内報で紹介
- あさひブランドのガイドライン設定

### 今後の計画

- ブランディング研修の継続実施
- 従業員のブランド力強化に資する行動を人事評価基準に追加
- あさひブランドに関する顧客アンケート調査の実施

## 社外への発信

当社は多くの方々から自転車の販売チェーン店として認識されています。しかし、その活動は自転車の企画・デザインから調達・製造、品質管理、物流、販売、サービスまで多岐にわたります。また、有名ブランド商品だけでなく、お客様の声を取り入れながら高い機能性を手頃な価格で実現したあさひブランド商品も数多く取り揃えています。こうした点を今後さらに積極的に訴求していきます。

また、「FUN TO RIDE BIKES ～体験・つながり・感動～」の活動の一環として、さまざまなイベントを提案・発信していきます。

こうした活動を通じて、自転車ライフにおける「一番頼りになるパートナー」としての存在感をお客様と社会にブランディングしていきます。

### 2022年2月期の実績

- 500店舗達成返礼施策を実施
- 社内から募集した「お客様との心温まる感動エピソード」の動画の作成・公開

### 今後の計画

- あさひのサービスやイベントなどの認知浸透を図る

# ENVIRONMENT

環境

## 気候変動への取り組み

私たちあさひは、未来の低炭素社会、自然共生社会、循環型社会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、自転車の輸送や配送の効率化、リサイクル&リユース、シェアサイクルの展開などに積極的に取り組むことで、環境にやさしい社会の実現を目指しています。

### 店舗運営時

### 照明のLED化を推進し、店舗の使用電力を約40%削減

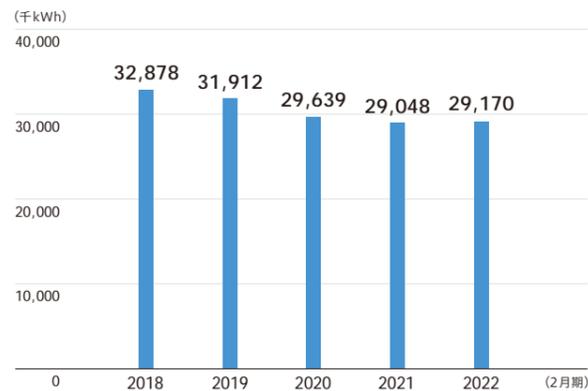
当社では、消費電力の削減、環境負荷の低減を目的に、照明のLED化に取り組んでいます。

2014年2月期より、店舗内照明の切り替えを開始し、2022年2月期末時点の既存店505店のうち489店(96.8%)にLED照明を導入しました。その結果、1店舗当たり約40%の電力使用量削減につながりました。なお、2014年以降開業の新店にはLED照明を標準採用しています。

店舗外部の照明については、点灯時間が短く影響が軽微なためにこれまで切り替えの対象外としていましたが、2023年2月期~2024年2月期に、130店舗の看板照明のLED化を計画しています。

今後もさらなるエネルギー使用の効率化とそれともなう温室効果ガスの削減に努めます。

### 電気使用量の推移



### 自転車の普及

### 自転車のさらなる活用推進を図り、CO<sub>2</sub>排出量の抑制につなげる

自転車は、地球温暖化の原因となる温室効果ガスを一切出さない、環境にやさしい乗り物です。近年は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、「感染リスクの排除」「健康の増進」の面からも自転車の価値が見直され、国や自治体でも自転車の活用促進が図られています。

当社でも、自転車利用を推進することにより、CO<sub>2</sub>排出量の抑制につながっています。ビジネスパーソン向けの「オフィスプレス」シリーズの開発には、日頃から通勤に自転車を利用するスタッフの意見や経験が多く取り入れられており、2005年の発売から15年以上にわたり多くのビジネスパーソンにご愛用いただいています。

また、従業員の通勤にも自転車利用を奨励しており、2020年12月には、自転車通勤を推進する企業・団体に対する認定制度「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。このプロジェクトは、自転車通勤を積極的に推進する企業や団体の取り組みを広く発信し、ひいては企業活動における自転車通勤や業務利用の拡大を図ることを目的としています。

これからも、より良い自転車ライフをお届けするため、「自転車通勤推進企業」宣言プロジェクトへの参加を通して社内外を問わず自転車文化の発展に寄与できるよう、社員一丸となって取り組んでいきます。



自転車通勤推進宣言企業認定証(認定の有効期限は5年間)

## 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

環境問題への意識の高まりとともに、あらゆる分野でリユース商品が活用されています。大量生産、大量消費の今の時代、自転車にも使い捨ての意識が定着しており、不要になった自転車はすぐに処分される傾向があります。中には、まだ乗れるのに処分されてしまう自転車もあり、環境にやさしいはずの自転車が環境負荷になることは避けなければなりません。また、近年の多様化するライフスタイルや楽しみ方により、これまでにはない新しい買い替え需要が生まれています。この需要を新しいタッチポイントとして加え、かつ環境への貢献も視野に入れた循環型社会の提案として、私たちは自転車買取サービスを開始しました。

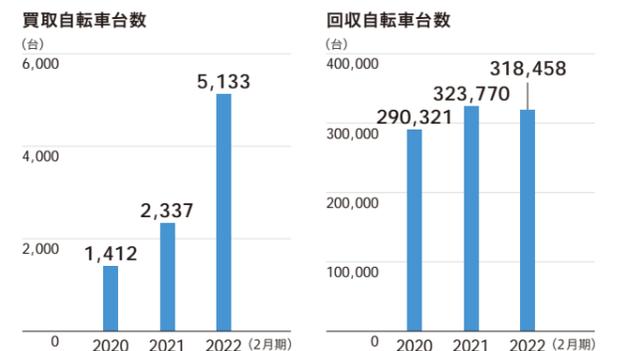
サービス開始は2017年、買い替え(乗り換え)需要の高い電動アシスト自転車、スポーツサイクル、子供用自転車を対象とし、自社で取り扱いのないブランドも含め、自転車の買い替え時などに持ち込まれた不要自転車の買取を実施しています。2022年2月20日時点では買取・販売エリアを東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、奈良、和歌山、兵庫の8都府県、買取店264店舗、販売店18店舗まで拡大しました。より多くのお客様にご利用いただけるよう、オンラインでの買取査定も受け付けています。

今後はサイクルベースあさひ事業内の定型サービスとして「自転車買取サービス」カウンターを全国の店舗に

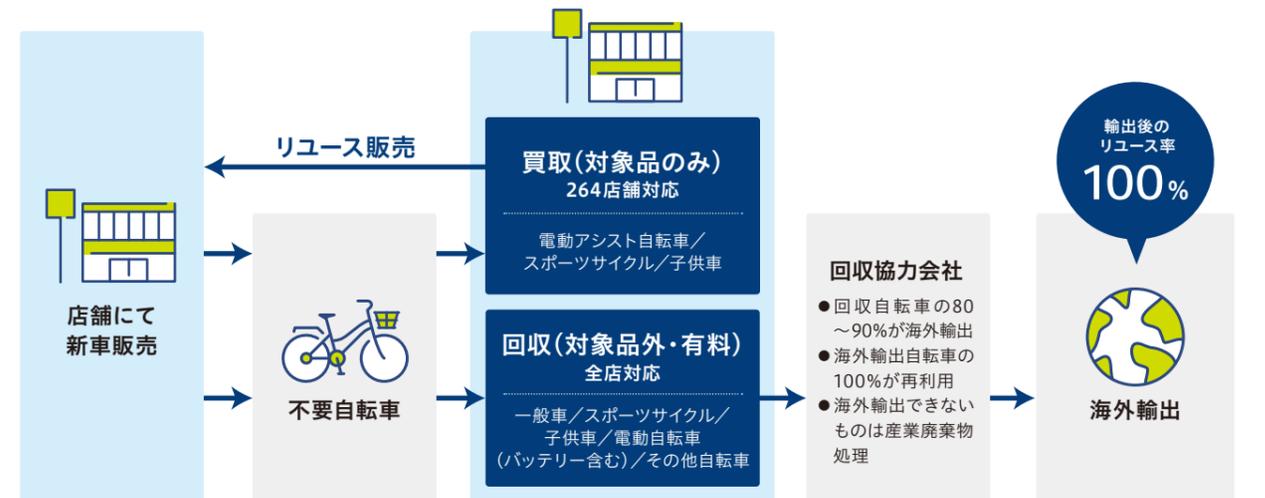
設置、さらにリユース販売も行う「自転車買取&リユース販売サービス」店舗も順次拡大していきます。また、オンラインでの販売に向けた準備を進めています。

そのほか、買取対象外の自転車に関しても全店舗で有料の自転車回収サービスを実施しています。回収された自転車のうち80~90%は、協力会社を通じて海外へ輸出され、開発途上国における交通インフラとして再利用(輸出後のリユース率は100%)されています。なお、再利用が困難な自転車は適切に産業廃棄物処理などを行っています。

リユース品に不安を感じられるお客様もありますが、全国に店舗ネットワークがあるあさひの強みを活かし、専門スタッフによる確実なメンテナンスで購入後のお客様をサポートしています。この「自転車買取&リユース販売サービス」を積極的に進めることで、自転車の使い捨て文化からの脱却を図るとともに、これまでの新車だけの買い替えサイクルにリユースを加えた、新しい自転車の循環型消費環境の創出を目指します。



### 新車購入からリユースまで一貫性ある自転車サイクル



# SOCIAL 社会

## 顧客満足(顧客価値)

### 商品開発

#### お客様の声を反映した商品づくり

当社では、「商品開発要望書」という制度を運用しています。これは所属にかかわらず全従業員が提出でき、お客様からの商品に対する要望を開発部門などにタイムリーに伝えることができる制度です。

そんなお客様の声から生まれた商品の一つが「カーグアクティブ」です。



お買い物向けの自転車は、荷物をたくさん載せられるように大きなカゴが付いていることがほとんどです。しかし、その大きさゆえに、隣の自転車と接触してしまいそうになるため駐輪場で出し入れがしにくいという声が多く寄せられていました。そこで「カーグアクティブ」は、横幅を抑えて長さを伸ばした特製のスリムバスケットを装備することにより、十分な積載量と駐輪場での出し入れのしやすさを両立しました。

店舗から届く「商品開発要望書」は、直接お客様と接している店舗スタッフだからこそ得られる情報にあふれています。これからもお客様の視点に立った商品開発に活かし、満足度向上につなげていきます。

### ユニバーサルデザイン

#### すべての人々が使いやすい商品を目指して

##### アルエットL

運転免許証を自主返納し、自動車から自転車に乗り換える高齢者が増加しています。そのような中、当社は高齢者でも扱いやすいユニバーサルデザインの自転車「アルエットL」を開発しました。乗り降りしやすい超低床L型フレームの車体に、長時間乗車しても疲れにくい真空成型のサドルや、疲れた時には停車してもたれかかることができるハンドルを組み合わせています。

素材には軽量なアルミを用いるだけでなく、乗降時に身体的負担がかかりにくい設計としたほか、停車時や低速時のふらつきに対応できるように、最低サドル地上高を低くし、脚力の衰えをカバーできるように配慮しました。



#### グッドデザイン賞受賞

アウトドア向け自転車「LOG WAGON(ログワゴン)」が、2021年度グッドデザイン賞(主催:公益財団法人日本デザイン振興会)を受賞しました。



ログワゴンは、アウトドアライフに特化した多機能自転車で、特に後部荷台を丈夫かつ幅広に拡大可能に作りとすることで荷物の積載量を大きくしています。また、前後の荷台に加えて、フレームにさまざまなオプションを追加できるようにしています。小径車ながら、走行性や制動性を高める工夫をちりばめ、幅広のタイヤは非舗装道路での安定した走行を可能にしています。

開発にあたっては、コロナ禍において密を避けるアウトドアレジャーを楽しむ人が増加している点に着目しました。自転車で「移動手段以外」の価値を創出できないかと考えた結果、人との関わりが希薄になっている昨今、家族や仲間とのつながりに焦点を当て「自転車で広がる、アウトドアの世界」をコンセプトに、アウトドアレジャーをより楽しく充実したものにできる商品を目指しました。特に注力したポイントは、積載性能と積載物の拡張性の自由度です。フレーム各所にネジ穴を装備することでキャリアの追加を可能にしたほか、

後部キャリアは駐輪場停車時に邪魔にならないよう折りたたむことができます。

これらの工夫によって、アウトドアレジャーのスタイルに対応可能な商品となっています。

### アフターサービス

#### 商品購入後も消費者に 適時適切なサービスを提供

##### 充実の保証サービス「サイクルメイト」

当社では、一人でも多くのお客様に、より安全・安心な自転車ライフをお過ごしいただくために、自転車購入時に加入できる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。これは、自転車盗難補償や無料点検、出張修理サービスにより、自転車購入後の不安を解消するものです。

また、当社は自転車の新しい価値創造企業を目指すにあたり、お客様にファンになっていただくための取り組みを強化しています。そのために最も重要なのはお客様のことをよく知ることです。そこで、年間の登録者数が100万人を超える「サイクルメイト」のお客様情報をさまざまな角度から分析し、新しい商品やサービスの開発に活用しています。



#### サイクルベースあさひ公式アプリ

店舗におけるサービス向上やコミュニケーション強化のため、2018年にスマートフォン向けアプリをリリースしました。本アプリでは、お得なクーポンやイベント情報を配信するほか、サイクルメイトカードの登録や、出張修理引き取り予約、急な故障の際に役立つ近隣店舗検索などが可能です。

また、購入後3ヵ月、6ヵ月、1年後にプッシュ通知による適切な定期点検の案内を行っています。継続的に自転車を安全・安心にご利用いただくためには、定期点検が欠かせません。当社は全国の各店舗に点検・整備に関する豊富な知識や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)を配置し、専門店だからできる、質の高い

メンテナンスと充実したサービスでお客様の自転車ライフをサポートしています。

## サプライチェーンマネジメント

#### 在庫一元管理プロジェクトを発展させた 倉庫、店舗、ECをつなぐ仕組みづくり

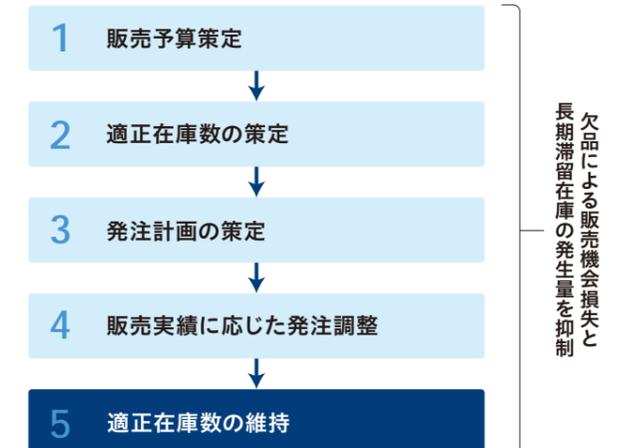
当社は、取引先企業も含めて一つの組織として捉え、業務プロセスのあらゆる情報を垣根なくつなぎ管理することで、コスト削減やリードタイムの短縮など、サプライチェーン全体の効率化を図ることを目指しています。

2022年2月期は、長期滞留在庫や過剰在庫の洗い出し、削減に向けた販売施策との連携、入荷量のコントロール強化を目的に、倉庫と店舗、入荷予定の在庫までを一元管理する組織を設置し、試験的な運用を開始しました。

今後は、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するため、在庫管理プロセスを再設計し、新基幹システムと倉庫管理システム(WMS)を導入する計画です。すでに導入済みの需要予測システムと合わせて本格稼働させ、在庫管理の精度向上と運用効率の改善を図っていきます。

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、在庫の動きを限りなくリアルタイムに近い状態で可視化し、全社に共有します。さらにこの在庫情報を各ECサイトと連動させることで、オンラインでの販売機会損失の削減にもつなげていきます。

#### 在庫管理プロセス



## 品質管理

### 品質基準を設定し、充実した検査・確認体制を構築

あさひの自転車は、工場・倉庫・店舗の3段階で検査・確認を行い、安全品質を保っています。

生産協力工場に対しては、部品入荷検査からフレーム生産、塗装、組立に至るまでの各工程で、品質管理部門による指導・管理を徹底し、品質レベルの維持、改善に取り組んでいます。また、継続的な品質改善に向けてサポートするとともに、協力工場の自主的な行動を促すため、品質への意識向上にも取り組んでいます。

コロナ禍で海外への渡航が制限される現在では、各協力工場の自主生産プログラムを活用することで、当社基準での生産管理を可能にしています。輸入後の細かな商品不具合が起きた際は、直ちに生産工場へ指示し、タイムリーに改善対応が実施される仕組みを構築しています。

加えて店舗に商品が入荷した際にも、資格を持った専門スタッフによる最終確認を行い、品質を満たした商品のみを販売しています。

#### 品質チェック体制

工場		日本産業規格(JIS)以上のあさひ独自の検査基準で品質チェックを実施
倉庫		倉庫入荷時に毎回実施する品質の再確認
店舗		自転車安全整備士・自転車技士によるお渡し前の最終確認

あさひブランドおよび国内販売権利取得ブランド「LOUIS GARNEAU(ルイガノ)」商品の企画発注に関しては、国内・海外のいずれにおいても日本産業規格(JIS)適合を最低条件とし、当社独自の品質基準に則った生産委託先の選定、部品調達を行っています。

また、サンプル商品の仕様詳細の確認をはじめ、完成品出荷時には仕様の最終点検および全般にわたる品質機能検査を義務付け、必要に応じて自ら立会検査を行うことにより品質管理を徹底しています。

### 倉庫作業などの業務品質向上

「カイゼン(Kaizen)活動」などを通じた倉庫内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。具体的には、まず基本となる整理整頓の徹底に取り組まれました。使わないものは処分し、必要なものは置き場所を決め、また、不要品の廃棄ルールについて、どの状態になった時にどのように処分するのかをルール化しました。次に、職場環境改善の一環として、休憩場所や更衣室の刷新、トイレの増設を進めているほか、商品保管に関しては、保管効率や外観品質を高めるため、梱包材の材質や形状の改善を進めるとともに各メーカーにも働きかけています。そのほか、事務作業、入出荷作業が属人化しているという課題があったため、標準作業手順書の見直しと遵守徹底を進めています。作業にかかる所要時間についても明確な基準を設けました。

作業効率アップに関しては、2023年2月期に倉庫管理システム(WMS)の導入を予定しており、トータルピッキングとオーダーピッキング、デジタルアソートシステムを取り入れた効率的なデジタルピッキングにより、生産性の向上、誤出荷の撲滅を目指しています。

## 地域社会

### 地域の一員としての社会貢献活動

#### 安全意識の啓発

自転車は、誰でも気軽に楽しめるすばらしい乗り物である反面、乗り方を誤れば大きな事故につながるおそれもあります。当社では、自転車に乗るすべての人たちに、正しい乗り方や交通ルールを啓発する活動を積極的に進めています。

お客様お一人おひとりの安全意識向上を図る取り組みとしては、店舗での「自転車乗り方教室※1」の開催をはじめ、web上でのヘルメット着用の推奨※2、また、国の交通対策本部が定めた「自転車安全利用五則」を活用した「自転車乗り方安全ガイド※3」などを公開しています。さらに、自転車事故によるケガや万一の賠償事故を補償する保険として、au損害保険株式会社と一緒に開発した「サイクルパートナー」もご用意しています。

さらに、地域行政と連携した安全・安心な自転車利用環境

づくりにも取り組んでいます。2021年7月には豊中市と、2021年11月には大阪市都島区と「自転車の活用推進」を基本とした協定を締結しました。

今後も、店舗が自転車の販売だけでなく、その地域においてより安全・安心に自転車をご利用いただける環境づくりを行政と連携して構築し、マナー、ルールの啓発活動においても貢献していくことを目指します。



大阪市都島区との安全・安心なまちづくりに関する包括連携協定締結式

- ※1 スポーツサイクル安全乗り方教室、シニア安全乗り方教室、あさひキッズスクール「補助輪はずしてのってみよう!」の3つの教室を開催
- ※2 「自転車に乗るときはヘルメットをかぶりましょう」  
<https://www.cb-asahi.co.jp/lp/contents/feature/helmet/>
- ※3 「自転車乗り方安全ガイド」  
<https://www.cb-asahi.co.jp/contents/category/feature/safetycyclingguide/>

#### 自転車で楽しむ文化づくり

自転車の活用やサイクルスポーツの普及は、運動不足の解消や生活習慣病の予防につながると期待されています。

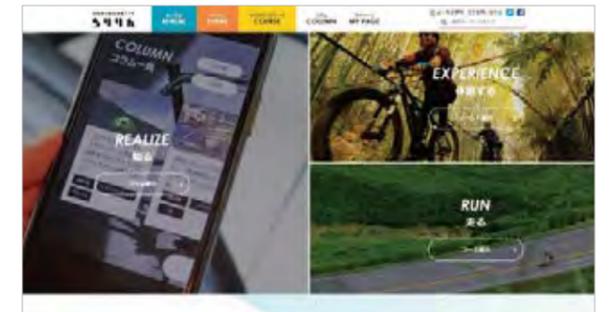
当社では、そんな健康に良い自転車の利用をさらに「自転車で楽しむ文化づくり」として発展させるために、自転車の楽しみ方や活用方法を提案する「ガイド付きサイクリングツアー」を実施し、店舗をスタート地点とした近隣探索のほか、自転車による観光振興を目指す地域行政と連携したイベントなど、さまざまな体験機会を提供し、多くの方々にご参加いただいています。

例えば、しまなみ海道や淡路島といった全国的にも人気の高いサイクリングスポットを巡るツアーから、お花見や紅葉狩り、スノーサイクリングといった四季折々に合わせたツアーなど、店舗ごとに多彩なツアーを企画、定期開催しており、年間の開催数は300回以上を数えます。また、これらの活動は、ポータルサイト「ちりりん」にも掲載しています。

2023年2月期には、これまでに得た知見や技術を体系化した「サイクルガイド養成講座」を自治体や観光協会、企業などに提供することで、自社だけではなく地域社会と協働

した「自転車で楽しむ文化づくり」の取り組みも開始します。

今後もより多くの方の日々の健康はもちろんのこと、「自転車で楽しむこと」にさらに貢献していけるよう、活動を続けていきます。



自転車の総合情報サイト「ちりりん」  
<https://chiririn.jp/>

#### シェアサイクル拡大の取り組み

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、一部店舗にシェアサイクリング「ハローサイクリング※4」のステーションを設置しており、今後も順次拡大予定です。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パターンに分けて対象店舗を選定し、無駄のない設置を進めています。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、最適拠点への配車・回収、収益性管理まで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さらなる拡大を図っていきます。

※4 Open Street株式会社のシェアサイクルシステム

# GOVERNANCE ガバナンス

## 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	人事・労務	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)	西村 孝一					○	○	○	
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掌兼化工品販売担当  
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

#### 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

#### 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)

#### 西村 孝一

5

1971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  
1994年8月 奈良松下設備機器株式会社経理部長(出向)  
2001年4月 松下設備システム株式会社本社監査グループ(出向)  
2005年2月 同社北海道支社総務ゼネラルマネージャー(出向)  
2005年9月 松下電器産業株式会社退社  
2008年5月 当社常勤監査役(社外)  
2010年3月 愛三希(北京)自転車商貿有限公司監事(現任)  
2021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)

#### 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 弁護士法人心斎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)

### 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  
2008年4月 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  
2015年4月 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部門ゼネラルマネージャー  
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)

## 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に実施し、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

当社は、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コード(2021年6月改訂)の各原則のうち、以下を除いてすべて実施しています。

#### 補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組み

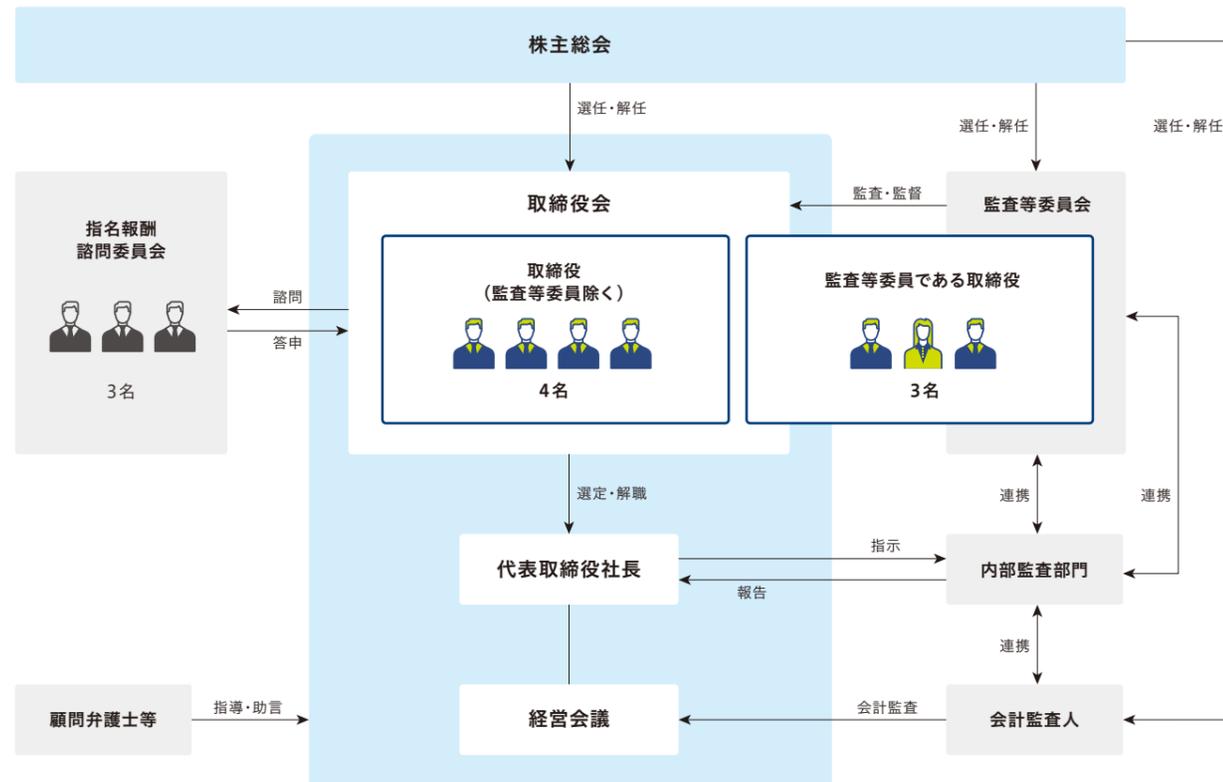
サステナビリティについての取組みや人的資本等への投資については、「あさひレポート」にて開示していますが、TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示については、現在必要なデータ収集や分析等を実施しており、準備を進めています。

#### 補充原則4-11-1 取締役会のバランス、多様性及び規模に関する考え方

当社の独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者はありませんが、豊富な経験や幅広い知見、高い専門知識を有しており、独立社外取締役として適切な資質を有する者であると考えています。他社での経営経験を有する者の選任については、今後検討していきます。

詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示しています。

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、経営に関する重要な事項について審議し、各部門の業務執行状況の報告を行っています。

### 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。

### 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。

2022年2月期の概要は以下のとおりです。

対象者	2022年2月20日時点で現任の取締役全員
実施方法	対象者に対するアンケート調査(回答は匿名)
質問内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の構成</li> <li>● 取締役会の運営状況</li> <li>● 取締役会の議題</li> <li>● 取締役会を支える体制</li> <li>● デジタルトランスフォーメーションの推進</li> <li>● 前年の評価結果に対する取り組み</li> </ul>
評価方法	アンケートの集計結果を踏まえ、取締役会において、分析・評価を実施
評価結果	<p>取締役会の構成、運営状況、議題、体制の各面において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性が前回評価時より向上していることを確認いたしました。</p> <p>総じて、専門的な知見による実質的な議論、適切なテーマの選択と意思決定等、当社の持続的な成長と企業価値の向上に必要な実効性を有しているものと評価されます。</p>

課題としては、経営陣の後継者育成を具体的に進めていくこと、多様な人材を今後も確保・登用していくこと、情報通信技術のさらなる活用やサステナビリティに関する取り組みを推進していくことなどが確認されましたので、引き続き課題解決に向けて議論を深めていきます。

当社は、これまでの評価結果を参考にし、当社が置かれた経営環境を踏まえた最適なコーポレート・ガバナンス体制を構築すべく、今後も継続的に検討を進めていきます。

## 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)	141,194 (3,000)	119,194 (3,000)	22,000 (-)	11 (3)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	22,500 (22,500)	22,500 (22,500)	- (-)	3 (3)
監査役 (うち社外監査役)	4,166 (4,166)	4,166 (4,166)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外役員)	167,860 (29,666)	145,860 (29,666)	22,000 (-)	17 (9)

## 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。

## 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。

- 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。
- 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。
- 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。

### 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 ● 「ネットで注文、お店で受取り」サービスによる店舗・EC一体サービス ● 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	● 他社の追随を許さない人材、技能 ● 他社との差別化、競争力の源泉	● 多彩な教育プログラム ● 長期就労を促進する人事制度の整備
4. 消費者動向の変化 モノからコトへ	● 消費者要求がモノに留まらず、付加価値を要求 ● 競合との価格競争 ● 社会構造、需要の急激な変化	● 新しいビジネス、差別化	● 「自転車で楽しむ」文化の創出 ● ツーリズム ● 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 <sub>2</sub> 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

## 財務・非財務サマリー

(2月20日に終了した各会計年度)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>財務データ</b>										
<b>経営成績</b>										
売上高(百万円)	37,498	42,164	44,561	48,402	51,088	53,620	57,460	59,852	69,456	71,398
営業利益(百万円)	4,018	3,556	2,422	3,233	3,385	3,425	3,915	4,006	6,863	5,221
経常利益(百万円)	4,106	3,640	2,480	3,379	3,517	3,507	4,027	4,248	7,326	5,512
当期純利益(百万円)	2,171	2,188	1,370	1,968	2,165	2,051	2,360	2,559	4,717	3,541
減価償却費(百万円)	892	979	1,182	1,351	1,446	1,575	1,668	1,575	1,533	1,495
設備投資額(百万円)	2,373	2,295	4,811	2,486	2,343	1,545	1,768	1,698	2,054	2,533
<b>財政状況</b>										
総資産(百万円)	22,304	24,593	29,326	32,795	34,029	36,274	36,781	37,949	45,287	46,473
純資産(百万円)	16,314	18,011	19,425	20,433	22,586	24,111	26,134	28,220	32,496	35,346
<b>1株当たり情報</b>										
1株当たり当期純利益(円)	82.75	83.41	52.34	75.24	82.77	78.42	90.24	98.09	180.91	135.68
1株当たり純資産(円)	621.72	686.42	742.62	781.16	863.46	921.76	999.11	1,082.11	1,246.10	1,353.52
1株当たり配当金(円)	12.00	12.00	12.00	14.00	14.00	14.00	18.00	18.00	28.00	28.00
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,963	2,222	1,893	3,198	4,297	1,226	4,789	3,953	7,295	1,585
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	(2,430)	(2,845)	(4,584)	(2,546)	(2,281)	(1,519)	(1,751)	(1,574)	(1,870)	(2,414)
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	(363)	584	1,964	84	(1,496)	882	(2,617)	(2,332)	(660)	(733)
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	532	(622)	(2,691)	652	2,015	(293)	3,037	2,379	5,424	(828)
<b>財務指標</b>										
ROE(%)	14.2	12.8	7.3	9.9	10.1	8.8	9.4	9.4	15.5	10.4
ROA(%)	10.3	9.3	5.1	6.3	6.5	5.8	6.5	6.8	11.3	7.7
自己資本比率(%)	73.1	73.2	66.2	62.3	66.4	66.5	71.1	74.4	71.8	76.1
配当性向(%)	14.5	14.4	22.9	18.6	16.9	17.9	19.9	18.3	15.5	20.6
<b>非財務データ</b>										
<b>人間力</b>										
従業員数(名)	2,040	2,745	3,310	3,827	4,172	4,645	4,958	5,189	5,659	5,745
社員(名)	1,024	1,101	1,229	1,318	1,351	1,427	1,491	1,531	1,600	1,683
パート・アルバイト(名)	1,016	1,644	2,081	2,509	2,821	3,218	3,467	3,658	4,059	4,062
自転車安全整備士(名)	722	817	996	1,155	1,332	1,461	1,581	1,661	1,576	1,787
社員(名)	693	757	879	993	1,091	1,177	1,243	1,277	1,239	1,324
パート・アルバイト(名)	29	60	117	162	241	284	338	384	337	463
自転車技士(名)	519	620	822	992	1,159	1,281	1,404	1,488	1,418	1,619
社員(名)	498	569	717	850	953	1,032	1,105	1,145	1,110	1,196
パート・アルバイト(名)	21	51	105	142	206	249	299	343	308	423
新規学卒者採用数(名)	117	145	140	143	94	106	109	85	100	111
障がい者雇用率(%)	1.60	2.07	1.84	2.63	2.82	3.19	2.94	3.16	3.52	3.18 <sup>※</sup>
<b>商品力</b>										
グッドデザイン賞受賞商品数	—	—	—	—	1	2	0	0	1	1
<b>店舗力</b>										
総店舗数(店舗)	321	354	393	418	442	459	473	477	491	505
新規出店数(店舗)	44	33	39	28	26	21	15	10	15	16
建物総床面積(万m <sup>2</sup> )	約18.0	約19.5	約21.5	約22.9	約24.2	約25.2	約26.1	約26.4	約27.1	約27.8

※ 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	5,745名 (注) パート・アルバイト含む
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、3つのバリュー「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。

### 外部からの評価(グッドデザイン賞 受賞歴)

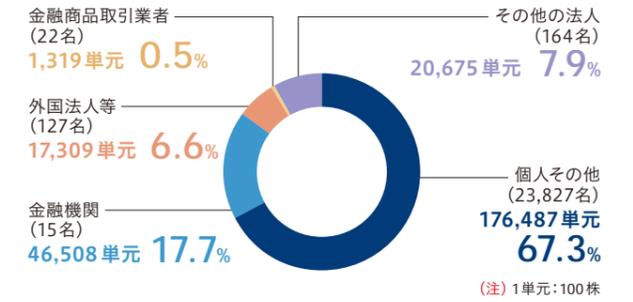


## 株式・投資家情報 (2022年2月20日現在)

### 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	24,975名 (単元未満株主を含む)

### 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	3,216,341	12.26
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,298,500	8.76
下田 英樹	2,042,216	7.78
下田 美智子	1,826,798	6.96
株式会社シー・ビー・エイ	1,322,100	5.04
株式会社日本カストディ銀行(信託B口)	880,600	3.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	809,900	3.09
下田 富昭	759,592	2.89
下田 忍	750,160	2.86
あさひ従業員持株会	632,000	2.41

※ 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

大阪市都島区高倉町三丁目11番4号

TEL 06-6923-2611(代)

FAX 06-6922-1798

