



**ASAHI REPORT 2026**  
統合報告書



# New Way to Growth

## 新成長への挑戦

お客様の自転車ライフに末長く寄り添うために、私たちは自転車にまつわる幅広い領域へとサービスを拡大しています。販売から買取までの一連のサイクルを提供する「循環型ビジネス」を確立するとともに、デジタル・物流基盤を融合した「あさひビジネスプラットフォーム」を戦略パートナーへ提供し、価値提供の広がりを加速。これらの取組みを通じて、より多くのお客様に、安全・安心・便利で、長く楽しめる自転車ライフをお届けします。その価値を全国へと広げながら、持続的な成長を実現します。

# 自転車事業の“完成”を目指して

国内で使われているすべての自転車約6,000万台にサービスを提供します。従来にあさひブランド自転車の販売に加え、購入先を問わずあらゆる自転車へのサービス提供を展開していくことで、新車販売だけに依拠しない新たな成長スタイルを確立、自転車事業を完成形へと導きます。

## 事業戦略

### OMOの深化

全国の店舗網と物流ネットワークを活かした、OMO (Online Merges with Offline) 戦略を深化。新POSなどのデジタル基盤や都市型店舗の拡大を通じ、自転車本体や各種サービス購入の際の顧客体験価値を最適化します。

### CRMの強化

CRM (Customer Relationship Management) の設計を抜本的に強化。アプリからの購入や手続きの利便性を高め、充実したアフターサービスを実現することで、競争優位を確立します。

### 周辺事業の拡大

リユース自転車の査定から買取、リペア、情報化、販売、リサイクルを一貫したバリューチェーンとして構築。安全品質とブランド力を備えた循環型ビジネスモデルの中核事業に育て上げるとともに、シェアサイクル事業者との協働も進めます。

### 戦略パートナーの拡大

あさひブランド自転車やサービスを全国どこでも手にできるように、一連の価値にデジタル・物流基盤を加えた「あさひビジネスプラットフォーム」として戦略パートナーに提供。直営店空白エリアでもお客様を持続的に創出できる体制を築きます。

## VISION2028 KPI

売上高	968億円 (2025 ~ 2028年度CAGR6.1%)
営業利益	85億円 (2025 ~ 2028年度CAGR28.6%)
ROE	10.0%以上

# 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。

自転車は、利用者の健康増進に有効であり、環境負荷の低い乗り物です。  
そんな自転車の普及を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することが、  
私たちの存在意義であると認識しています。  
あさはひは自転車ライフの最も頼れるパートナーとして、  
人々・社会・地球の幸せを、これからも支えていきます。



## 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「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。

## 編集方針

あさひレポートは、ステークホルダーの皆様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。本レポートでは、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

2025年度（2025年2月21日～2026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も報告しています。

## CONTENTS

<b>あさひのビジネス</b>		前中期経営計画の振り返り	15	<b>価値創造の資本</b>		コーポレート・ガバナンス	55
イントロダクション	01	新中期経営計画		人的資本	31	コンプライアンス/ リスクマネジメント	59
経営理念/目次	03	[VISION2028] テーマ	17	特集   あさひ従業員のチャレンジ	39		
At a Glance		事業戦略	21	社会関係/製造資本	41	<b>データ・会社情報</b>	
Base Business & Brands	05	経営基盤強化	25	知的/自然/財務資本	45	財務・非財務サマリー	61
At a Glance Numbers / Areas	07	サステナビリティ・マネジメント /マテリアリティ	26	<b>コーポレート・ガバナンス</b>		あさひのあゆみ	63
<b>価値創造と戦略</b>		価値創造プロセス	29	ガバナンス鼎談	51	会社概要	65
トップメッセージ	09			役員一覧/スキル・マトリックス	53	株式・投資家情報	66

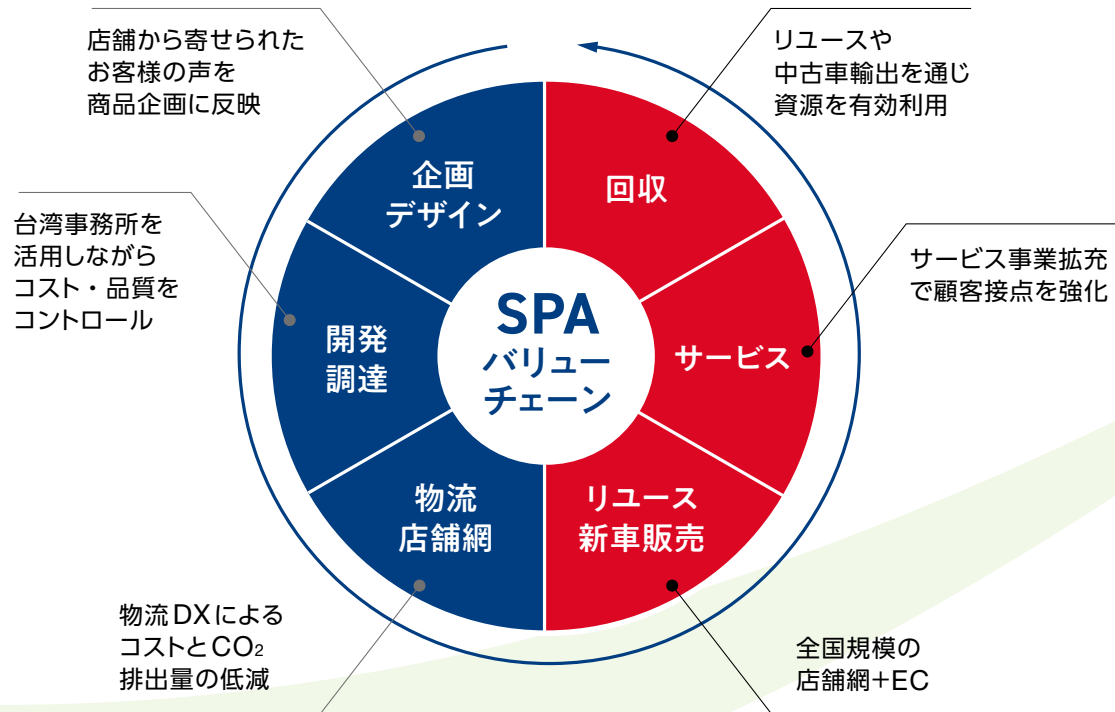
## At a Glance | Base Business & Brands

# お客様の人生の1ページを、自転車とともに彩るために

当社は自転車のSPA（製造小売）企業です。企画やデザイン、品質管理を自社で手がけ、製造は海外メーカーへと発注することで、電動アシスト自転車やスポーツサイクルなどの自社ブランドを展開、全国557店舗で販売しています。お客様一人ひとりのライフステージや生活スタイル、趣味に合わせた自転車をお届けすることが、当社の目指すゴールです。

## 当社のSPAバリューチェーン

当社は自転車業界で独自のバリューチェーンによるSPA業態を確立し、現在も深化させています。全国の店舗網と国境を超えた調達網、最新の物流DX、豊富な人的資本により、品質・コスト・顧客満足度のいずれの面でも高い競争優位性を確立しました。



## ENERSYS

お客様の声をカタチに。  
快適な乗り心地にとことんこだわった、  
一人ひとりが笑顔になれる  
電動アシスト自転車です。



## LOUIS GARNEAU®

安全性、耐久性、快適性はもちろん、  
街の風景にアーティスティックに溶け合う  
デザイン性にもこだわりました。  
スマートな自転車ライフを  
気軽に楽しみたいすべての世代へ。

# Brands

## COOSA

どこまでも、自分らしく。  
多様な考え方をもち、  
新しいモノや流行に敏感で、  
自己表現を重視する若者たちを  
体現したブランドです。



## PRECISION

スポーツサイクルの良さを  
身近に体験いただける、  
軽快な走りにこだわったブランド。  
爽快な体験をすべての人に。



## INNOVATION FACTORY

長く使えるシンプルデザインに、  
自分好みのカスタマイズを。  
あなただけの一台です。



## LOG

アウトドアの世界を、もっと楽しくするブランド。  
思わず記録を残したくなる、  
素敵な体験と思い出のそばに。



## OFFICE PRESS

日々の時間を大切にしたい  
ビジネスパーソンへ、  
快適で充実感のある  
通勤時間をご提供します。



## Cream

トレンドに流されないシンプルなデザインと、  
豊富なラインアップ、こだわりの装備品。  
どれもお手頃な価格としました。



# Numbers

At a Glance | Numbers

数字で見るあさひ



全社売上高

**813** 億円



営業利益

**39** 億円



1株当たり配当金

**50** 円



あさひブランド  
売上高比率

**47.4%**



市場シェア率

**25%**

※ 当社独自の推定値:  
市場シェア率=当社販売台数÷国内向け自転車  
(出所:財務省貿易統計、経済産業省生産動態調査)



直営・FC店舗数

**557** 店舗

※ FC店計18店舗を含む



あさひブランド取り扱い  
卸先店舗数

**1,452** 店舗



マイスター認定総数

**780**



あさひ会員数\*

**523万** 名

※ あさひ会員数 = アプリ会員数 + 公式オンラインストア会員数



従業員数

**5,212** 名



女性従業員比率

**23.8%**



温室効果ガス排出量

**11,246**  
t-CO<sub>2</sub>

Scope1・2\* ※マーケット基準

## At a Glance | Areas

### 全国に広がる、自転車ライフの拠点

全国に直営・FC合わせて557店舗（2026年2月20日現在）のネットワークを展開。  
地域特性を活かした品揃えや、自転車をご利用されるシーンに合わせた展示を行なうなど、お客様のニーズに合わせた店舗展開をしています。





## トップメッセージ

# 環境変化に適応し、フロー型から ストック型ビジネスへ

株式会社あさひ  
代表取締役社長 下田 佳史

## 町の自転車店として、自転車のある生活を支える

当社の経営ビジョンにある「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。」この言葉が一番、私が当社の経営理念体系に込めた思いを良く表しています。自転車は、お子様からご年配までの幅広い年代の方々に身近に愛され、持ち主の人生に寄り添えるすばらしい乗り物です。健康増進やリフレッシュ、脱炭素といった社会課題の解決にも役立ちます。

当社の祖業は、小さな玩具店でした。子どもに夢を売る、という意味では確かに良い商売なのですが、販売してからの関係性が続かない。でも自転車店なら、修理やメンテナンスを通じて販売後もお客様との関係性がずっと続くのです。素晴らしいことだと思いませんか？

売って終わりではない、自転車のある生活そのものを支えるのが、当社のような地域に根差した町の自転車店です。無くてはならない一種の社会インフラ、エッセンシャルな仕事だと信じています。しかし個人経営の自転車店は、過去20年で半減してしまいました。高齢化や後継者難の影響です。専門店が無くなってしまえば、メンテナンスや修理ができず、皆様の安全な自転車ライフが担保できなくなる。自転車は命を乗せて走る乗り物です。だからこそ当社は、全国557店舗というネットワークを活かして、安全と安心を供給し続けなければならないし、ネットワークをさらに広げねばならないと思っています。

#### 強み

### 全国を網羅する店舗網と独自のSPAモデル

「いつも、いっしょに、いつまでも」という言葉は、当社の強みを表す言葉でもあります。一つはお住まいの居住圏に、近くて便利な自転車店があることです。全国各地に店舗があり、アフターサービスを中心としたサポートを受けられる安心感。そこにいるスタッフたちの人間力と、それを支える物流網をはじめとする当社全体の組織力。人と店舗が織り成す総合力は、当社の強みです。

もう一つの強みが、独自のSPA（製造小売）モデル。企画から生産、物流、販売までのサプライチェーンを独自に構築し、販売量を背景としたスケールメリットを活かした合理的な仕組みづくりにより、高品質かつお手頃な価格の商品が提供できます。我々は、自転車でこうしたモデルを構築したパイオニアです。約30年間磨き続けたSPAモデルによる商品力は、先に述べた店舗力や人間力との組み合わせで、当社ならではの強力かつ収益性の高いバリューチェーンを構成しています。

根底にあるのは「顧客視点」へのこだわりです。いつの時代も、そこが外れてしまうと、企業成長が止まってしまうと思っています。

#### 市場環境

### 前中期経営計画期間中に需要の1/4が消失、事業構造転換が必要

ただ、事業環境は近年、大きく変化しています。新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナウイルス）流行を境に経済はデフレからインフレへと切り替わり、国内の自転車新車市場は年680万台から500万台にまで縮小し、需要の1/4が消失しました。少子高齢化と人口減に加え、新型コロナウイルスの頃に密を避けられるレジャーとして盛り上がった反動減や、物価高騰による耐久消費財の買い控えが響きました。

前中期経営計画「VISION2025」は策定が2019年でしたが、この環境変化の影響を大きく受けました。新規出店による売上成長を前提に、SPAのバリューチェーンをどう深め事業基盤を強くしていくかを追求する計画でしたが、建築コストの高騰もあって出店計画自体の見直しを余儀なくされ、出店数は当初予定の580店舗から557店舗に減りました。一方で、計画のテーマだった「SPAビジネスの深化」と、「FUN TO RIDE BIKES」すなわち体験価値の提供の2点については着実に進み、新物流センター設置などと併せて当社のビジネスプラットフォームをしっかり整備できたのも「VISION2025」の大きな成果です。都市型店舗という新しい店舗フォーマットも確立し、前中期経営計画最終年度には14店舗となりました。

ただ、環境変化に合わせた事業構造の転換は十分ではなく、売上高、利益ともに目標に届きませんでした。これまでの新車販売、新規出店を前提とした事業成長からの転換が必要であることを痛感しています。

## 新中計 コンセプトと成長戦略

### 新車の販売からサービスへ。循環型ビジネスモデルを実現

現在進んでいる環境変化は、市場縮小だけではありません。電動アシスト自転車をはじめとした高額商品の売上構成比が伸びており、それにしがって修理やメンテナンスのニーズも高まっています。まさに当社が得意とする分野です。物価上昇にともなう生活防衛意識が消費者の間で高まって自転車の買い替えサイクルは長期化しつつあり、この面でも修理やメンテナンスの重要度は増してきています。新車市場規模の漸減傾向が続く中、お客様にどのような価値をお届けするかが問われます。

こうした環境を反映し、新車販売からサービス軸への事業構造転換を目指すのが、この3月から始まった新中期経営計画「VISION2028」（2026年度～2028年度）です。最大のポイントは、新たな環境に合わせた「循環型ビジネスモデル」の構築。テーマである「新成長への挑戦」のコアとなる部分です。本中計の最終年度には売上高968億円（2025年度比19.4%増）、営業利益85億円（同117.9%増）、ROE10%以上（同4.3ポイント以上増）を目指します。

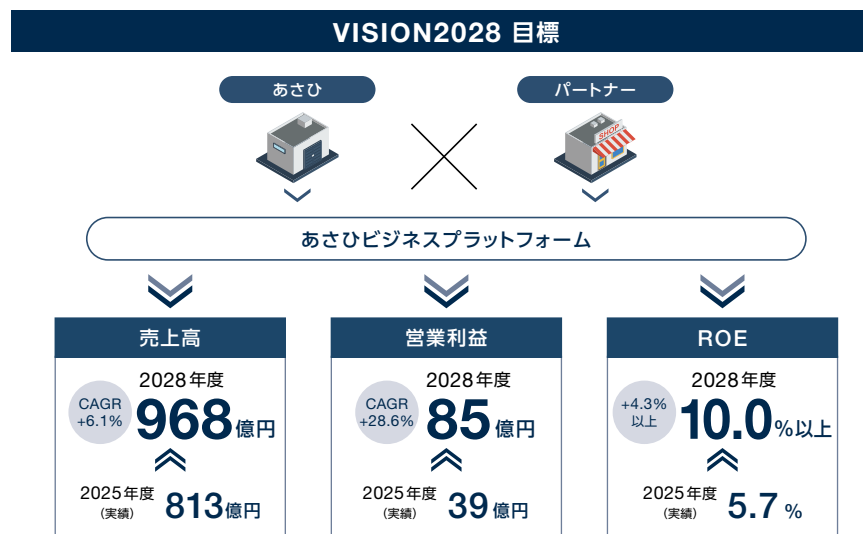
当社が目指す循環型ビジネスは、新車販売に留まらず、国内に存在する約6,000万台すべての自転車を対象としています。修理や点検などのメンテナンスや、イベントへの参加といった体験価値の提供を通じて、お客様の自転車ライフのさまざまな場面に寄り添い、長期的な関係を築いていきます。その中核となるのがリユース事業です。役目を終えた自転車を買取り、専門スタッフによる整備を経て、品質と安心という価値を新たに備えたリユース車に仕上げ次のお客様へとつなげていきます。このような一連の流れにより、自転車の価値を持続的に循環させていくことが狙いです。

こうした取組みの根底には、使い捨てではない持続可能な自転車社会の実現を目指し、お客様一人ひとりに長く安心して自転車をご利用いただくという、お客様本位のビジネスの考え方があります。

併せて「戦略パートナーの拡大」にも取り組みます。これまで当社が構築してきた、商品、物流といったSPA/バリューチェーン、全国の店舗とECをつなぐOMO\*1基盤、人材育成をはじめとする人的資本などの当社のビジネスプラットフォームを同業の自転車販売店にもご活用いただきながら、自前の出店だけに依拠しないビジネスモデルを構築していきます。

自転車業界をより良くしたいという同じ志を持つ、その地域で歴史を積み重ねてきた自転車販売店とともに、「自転車のある生活」という価値をつくっていききたいのです。市況が悪化する中だからこそ、自社の成長だけを考えるのではなく、当社がこれまで成長させていただいたことを、業界全体の発展、活性化に、少しでも貢献できればと考えています。

同時に、商圏人口の関係で当社が出店できない地域にも、当社の商品・サービスを提供できるようになります。すでに3社と業務提携を結んでおり、店舗数にして40店舗弱が仲間に加わってくれました。ボランティアチェーンのような形で、経営の独立性を担保しながら仲間を増やしていきたいと思えます。



※1 OMO : Online Merges with Offlineの略。店舗とEC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提供する仕組み



これらの事業は、専門人材に支えられる人的資本経営があってこそ成立するものです。今後の事業価値の源泉は、メンテナンスや接客、イベント運営など、高い専門性を持った人材に移っていきます。当社はその育成に注力し、挑戦を後押しする人事制度のもと、人的資本ROI<sup>※2</sup>を2025年度の123%から2028年度には143%へと向上。専門性の向上と価値創造、そして業界全体の待遇改善という好循環をつくり上げ、事業戦略と人的資本戦略の両輪で、魅力ある自転車社会の実現に挑戦していきます。人こそがすべての基盤です。

#### 新中計 経営基盤の強化

### IT基盤や物流を強化、ガバナンスの充実も図る

成長戦略を着実に実行していくため、重要な経営基盤の一つとしてIT基盤の強化に取り組んでいます。新POSの導入などを通じて統合顧客IDの仕組みを構築し、お客様一人ひとりの購買履歴や修理・点検履歴などのデータを一元的に管理できる体制を整えます。

蓄積されたデータはCRM<sup>※3</sup>に活用し、安全性や利便性を高める案内をはじめ、お客様の状況やニーズに応じたきめ細かな情報提供へとつなげていく考えです。こうした取組みの積み重ねにより、お客様のライフステージの変化に寄り添いながら継続的で長期的な関係を築き、LTV<sup>※4</sup>向上を実現していきます。もちろんお客様のデータをお預かりする以上、従業員へのリテラシー教育を含め、セキュリティには万全を期します。

また、新POSで取得するデータは、PSI（生産・販売・在庫）の最適化にも活用します。各店舗が自ら販売計画を立てる「個店経営」を支えるため、必要な在庫を必要なタイミングで供給できる体制を構築。店舗在庫と倉庫在庫の可視化も進め、リードタイムの短縮を目指します。

在庫の可視化と並行して進めるのが、「循環型物流基盤」の整備です。店舗網に対応した通過型の物流センターを設け、各店舗へ効率的に配送する物流体制を構築していきます。こうした取組みを着実に支え、健全な成長を実現するためには、組織としてのガバナンスが適切に機能していることが前提条件。経営執行体制の見直しを進めて経営の品質を高めるとともに、ステークホルダー、とりわけ株主・投資家との関係性を深めていきたいと考えています。その一環として、新たに「経営企画部」を設置し、広報・IR体制を強化しました。今後は、株主・投資家との対話の充実に取り組んでいきます。

#### 新中計 サステナビリティ

### 本業で取組み、持続的な企業価値向上へ

ガバナンスの強化と併せて、サステナビリティへの取組みについても、事業と一体となって推進していきます。「VISION2028」で重要な位置を占めるリユース事業は、一台の自転車を長く安心して使い続けられる環境を整えることで、省資源化や環境負荷の低減に貢献する取組みです。当社の自転車事業そのものが、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながる社会課題解決型の事業でもあります。地政学リスクを考えると、燃料を使わない自転車の有用性は高まっており、東南アジアの国では政府が自転車利用を促進しているとも聞きます。

※2 人的資本ROI=付加価値額÷人的資本コスト、付加価値額=営業利益+人的資本コスト、人的資本コスト=人件費+教育研修費+採用費

※3 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組みを指す

※4 LTV：Life Time Value の略であり、顧客に生涯を通じてもたらされるトータルの価値

また、安全品質という絶対的な価値を提供し、事故を減らしていくことも、事業を通じた社会課題解決だと思っています。道路交通法改正で自転車運転への罰則が強化されましたが、今求められているのは、より安全な道路環境の実現です。自転車の安全品質が高まれば、おのずとそこに近づきます。

社会への貢献は、事業とは切り離して行なうものではありません。本業を通じて取組むからこそ、持続性のある形で社会課題に向き合うことができ、従業員の仕事に対する誇りやエンゲージメントの向上にもつながります。事業成長と社会的価値の創出を両立させ、持続的な企業価値の向上を目指していくのが、当社のESGの在り方です。

#### 新中計 財務資本戦略

### 株価と資本を意識、負債調達も視野に

「VISION2028」では、成長戦略と財務資本戦略の関係性をより明確に示すことを意識しました。前中期経営計画では、成長ストーリーと財務戦略のつながりを十分にお伝えできなかったという反省があります。株主の皆様安心して長期的に投資いただける関係を築いていくため、KPIの整理・強化も行なっています。

財務資本戦略の基本的な考え方は、「株価と資本コストを意識した経営」です。直近ではPBRが1倍を下回り、2025年度決算においてはROEも株主資本コストを下回る結果となりました。真摯に受け止めるべき状況だと認識しています。今後は、成長戦略と財務戦略の双方について、市場との丁寧なコミュニケーションを心がけたいと考えています。

KPIについては、ROEやROICといった収益性・資本効率を重視する指標に加え、DOEも新たに設定しました。安定的な株主還元を続けてきましたが、それだけでは十分ではないと判断したためです。ROE・ROICともに10%以上という目標は高い水準ですが、利益目標を実現できれば十分達成可能だと考えています。

キャピタル・アロケーションに関しては、IT投資に重点を置きつつ、店舗開発投資は3年間で30店舗弱程度に抑え、同業とのアライアンスに重点を移す方針です。一方で、小型の都市型店舗については、顧客利便性と物流効率を高めるため、東名阪圏でのドミナント出店を継続します。都市部では自転車需要が高い一方で店舗数は限られており、地代は高いですが、足元では郊外大型店と同等の収益性を確保できています。

また、M&Aを含む戦略的投資も視野に入れていきます。市場縮小の中で業界に再編の動きが出てくることも想定され、持続的な成長のためには「VISION2028」以降の先を見据えた投資が必要です。投資原資としては、負債の活用も考慮します。もう無借金であること自体を目的とする時代ではありません。適切なレバレッジを効かせた資本運営を進めていきます。

以上が「VISION2028」の全体像です。最初の2年間は、最終年度に向けた助走期間と位置付けています。「循環型ビジネスモデル」と「事業領域の拡大」を着実に固め、最終年度で成果を示していきます。

#### ■ 財務資本戦略 KPI

資本効率	収益性
ROE 10.0% 以上	ROIC 10.0% 以上
株主還元	現預金
配当性向 DOE 35% 以上 3.0% 目安	流動性 130億円 程度

### あさひ事業構想3.0

#### 原点に立ち戻り、新たな事業領域の開拓へ

「VISION2028」を通じて当社は、サービス力をさらに向上させ、「循環型ビジネスモデル」としての完成度を高めていきます。しかしゴールではありません。次の成長に向けた基盤づくりです。この基盤の上に新たな事業機会と社会的価値を積み重ね、次の段階を見据えた構想が、「あさひ事業構想3.0」です。

具体的な取組みについては、これから3年かけて検討を進めていきますが、当社がこれまで培ってきた人材の力や現場力を活かして事業領域を広げていく想定で、自転車の枠に限定しない展開も視野に入れていきます。

すでに社内では検討を始めており、さまざまな視点から議論を重ねながら、新しいことに挑戦するための可能性を探っています。

こうした検討を進めるうえで、常に立ち返るべきものは、当社の経営理念と経営ビジョンです。私たちは何のために存在し、どのような価値を提供するのか。その原点にあるのが、「いつも、いっしょに、いつまでも」です。

### 最後に

#### チャレンジを積み重ね、価値を創り続ける

当社は近年、各店舗で自転車の洗車サービスの提供を開始しました。専門知識を持つスタッフが洗車を通じ自転車の状態を丁寧に確認すれば、修理や部品交換が必要な箇所を早期に把握できます。自動車では洗車や定期点検が一般的ですが、自転車の場合は購入後に一度も洗車や点検を行わないまま使用されているケースも少なくありません。洗車サービスは、そうしたお客様にも安全で快適な利用環境を提供することを目的としています。

実際にやってみると、お客様には大変喜んでもらっています。比較的身近で手頃ながら、自転車の安全性や快適性の向上に直接貢献できるのは、このサービスならではの長です。勤務歴の浅いスタッフにとっても、自分の手でお客様の安全を支えていることを具体的に実感できる機会となり、日々の業務への誇りや仕事のやりがいにつながっています。

こういう小さな変化、小さなチャレンジはとても大事です。その積み重ねが事業の成果につながり、経済的価値と社会的価値の双方を生み出し、最終的には企業価値の向上へと結び付いていきます。チャレンジなきところに道はできません。考え、行動していくことが大事です。中長期的に自転車という乗り物は、ユーザーにとっても社会にとっても、もっと価値をもたらすものになっていくと思います。

株主・投資家の皆様には、私たちの新たなチャレンジにご理解をいただき、これからも長いご支援をお願いできれば幸いです。



## 前中期経営計画の振り返り

# EC化率は進展したものの売上高などは未達

前中期経営計画「VISION2025」（2021年度～2025年度）では、2025年度の市況悪化にともない売上高や営業利益などは未達となった一方、OMO（Online Merges with Offline）戦略やSPAバリューチェーンの強化を通じたビジネスプラットフォームの構築は進展しました。計画終了時のEC化率は目標を上回りました。

## 2025年度に、消費者マインドが悪化し需要が低迷

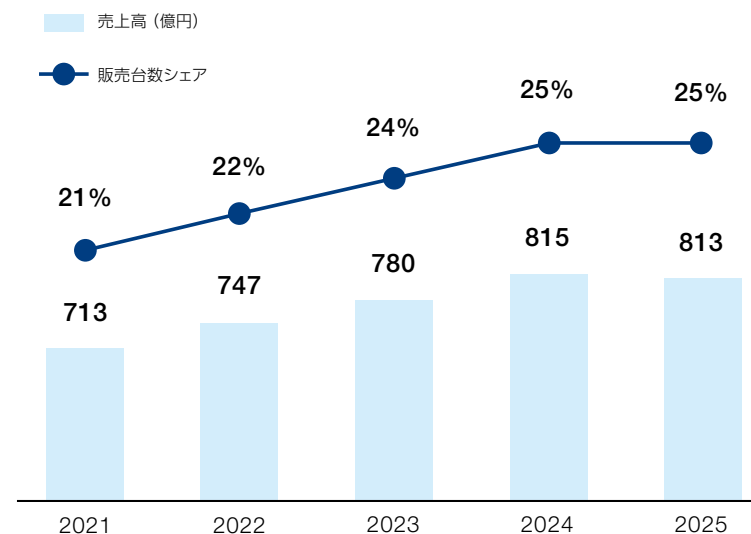
「VISION2025」期間中は、2024年度までは増収を維持し、販売台数シェアも順調に拡大してきました。一方、2025年度は物価高騰にともなう消費マインドの悪化により新車販売が減速し、売上高は当初目標（2021年4月発表）を37億円下回る813億円となりました。

営業利益も円安進行による原価上昇の影響を受けて目標を29億円下回る39億円となりました。店舗数についても、出店コスト高騰を受け目標を23店舗下回る557店に留まりました。

一方で、EC化率の上昇やOMOの進展、CRM基盤の整備、人的投資やDXへの取組みなど、次の成長に向けた重要な基盤は整備できてきました。

	目標	実績
売上高	850億円	813億円
営業利益	68億円	39億円
店舗数	580店*	557店
EC化率	15.0%	18.0%

※2022年度に目標店舗数を560店に修正



## 市場環境の変化に合わせて成長の軸を転換

新車販売と出店拡大を軸とした成長モデルを、市場環境の変化に合わせて転換できなかったことが、「VISION2025」が未達に終わった最大の原因だと認識しています。

こうした反省を踏まえ、今後は、従来の成長モデルに依拠するのではなく、事業環境の変化を前提とし成長の軸を転換していく必要があります。そのために、右記の課題に取り組んでいく必要があります。

### 新車販売や出店だけに依拠しないビジネスモデル

新車販売や新規出店を前提とした成長モデルから、修理・メンテナンス、リユース、サービスなど既存顧客との継続的な接点を起点とした収益モデルへと転換を進めます。自転車のライフサイクル全体を捉えた事業展開を図ります。

### 高騰する製造・物流コストへの対応

製造コスト上昇の局面においても、あさひブランド商品の仕様見直しや部材の共通化、調達プロセスの最適化を進め、原価低減に取り組んでいきます。加えて、物流面では既存の拠点機能や配送体制の効率化を図るとともに、リユース事業の拡大を進めながら、在庫回転率の改善や需給調整力の向上などを通じて、間接的な形でコスト上昇への耐性を高めていきます。

### CRM・ブランディングによる顧客基盤強化

顧客データ基盤の強化を通じて、個々の顧客に対してタイムリーにかつライフステージに応じた情報を提供し、来店や利用頻度の向上を図ります。併せて、洗車サービスや定期メンテナンスなどのアフターサービスを軸に継続的な接点を創出し、長期的な顧客関係の構築を進めます。

### 積極的なDX・人的資本投資

基幹システムの刷新やデータ基盤の整備を通じて、ECや店舗運営、アフターサービスに関わる情報の活用を進め、業務効率化や顧客対応力の向上につなげていきます。併せて、専門性の高いサービスを支える人材育成や処遇改善への投資を継続し、現場力の底上げを図ります。

## 市場環境

# 市場縮小の一方で「自転車活用社会」推進の方向

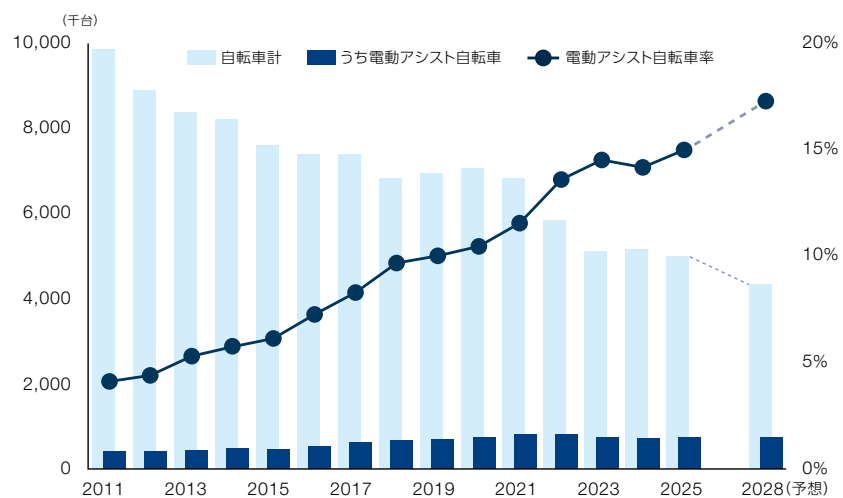
少子高齢化などを背景に新車販売台数は減少していますが、一方で、電動アシスト自転車などの高付加価値商品の販売は拡大しています。

こうした市場構造の変化に加え、国や自治体の政策支援も進んでいます。これにより、自転車活用を後押しする環境条件は徐々に整いつつあり、自転車を活用する社会の実現に向けた動きが進んでいます。

### 市場環境 台数減少は続くが単価は上昇傾向

#### 自転車を取り巻く消費環境

【国内自転車販売台数/うち電動アシスト自転車販売台数推移】



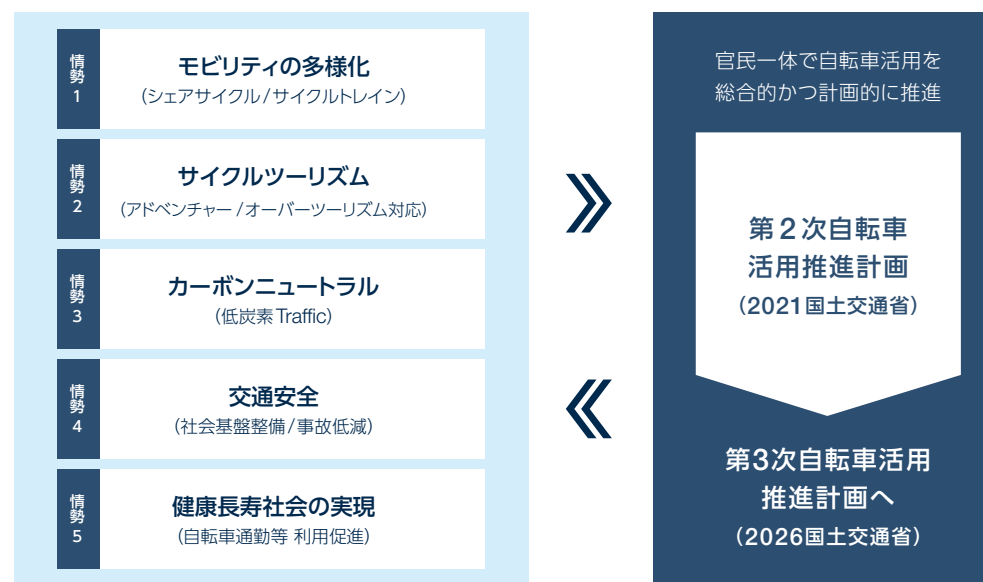
出所：財務省貿易統計の自転車統計値、経済産業省生産動態統計の電動アシスト自転車統計値より当社策定

国内の自転車小売業界全体における新車販売台数は下降トレンドが長年続いており、2011年には約1,000万台だった販売台数が、2025年には500万台を割り込む水準となっています。

一方、電動アシスト自転車の販売台数は継続的に増え続けており、今後もこの割合は上昇するものとみられます。それにとまない自転車全体の平均販売単価も上昇、アフターサービスの重要性も高まるものと思われます。しかし国民の自転車ライフの安全・安心を支える個人店は、高齢化・後継者不足の影響から過去20年で半減しており、当社のような専門店には、エッセンシャルワークとして自転車の安全性を担保していく社会的責任があります。

### 社会情勢 自転車活用への取組みが官民一体で進む

#### 自転車を取り巻く社会情勢



CO<sub>2</sub>を排出せず、災害時にも有効で、健康増進にも寄与する移動手段である自転車。こうした特性に着目し、その活用を目的とした「自転車活用推進法」が2017年に施行されました。同法では、自転車専用道路や路外駐車場、シェアサイクル施設の整備に加え、高い安全性を備えた自転車の供給体制の構築などが定められています。

以降、官民が連携しながら、自転車の活用を総合的かつ計画的に推進する取組みが進められ、2021年に策定された「第2次自転車活用推進計画」では、サイクリススポーツの振興やサイクルツーリズムの推進、自転車事故の防止などが主要な目標として掲げられています。

近年は、自転車を取り巻く社会環境にも変化がみられます。電動アシスト自転車を含むシェアサイクルの普及が進むとともに、製造から廃棄に至るまでの工程を含めてもCO<sub>2</sub>排出量が極めて少ないことから、自転車は低炭素型の移動手段としても注目を集めています。

# 新成長への挑戦

## 既存事業の深耕

「VISION2025」までに深化させたSPAバリューチェーンを基盤とし、その強みを活かしながら、引き続きOMO (Online Merges with Offline) 戦略を軸に据え、顧客データ活用の高度化を通じてCRMの継続的な強化を図ります。

## 周辺事業領域の探索と挑戦

新車販売に留まらず、メンテナンスやアフターサービスの充実、リユース車の販売拡大を通じて周辺事業の拡大を実施するとともに、新たな成長ステージへの挑戦を進めていきます。

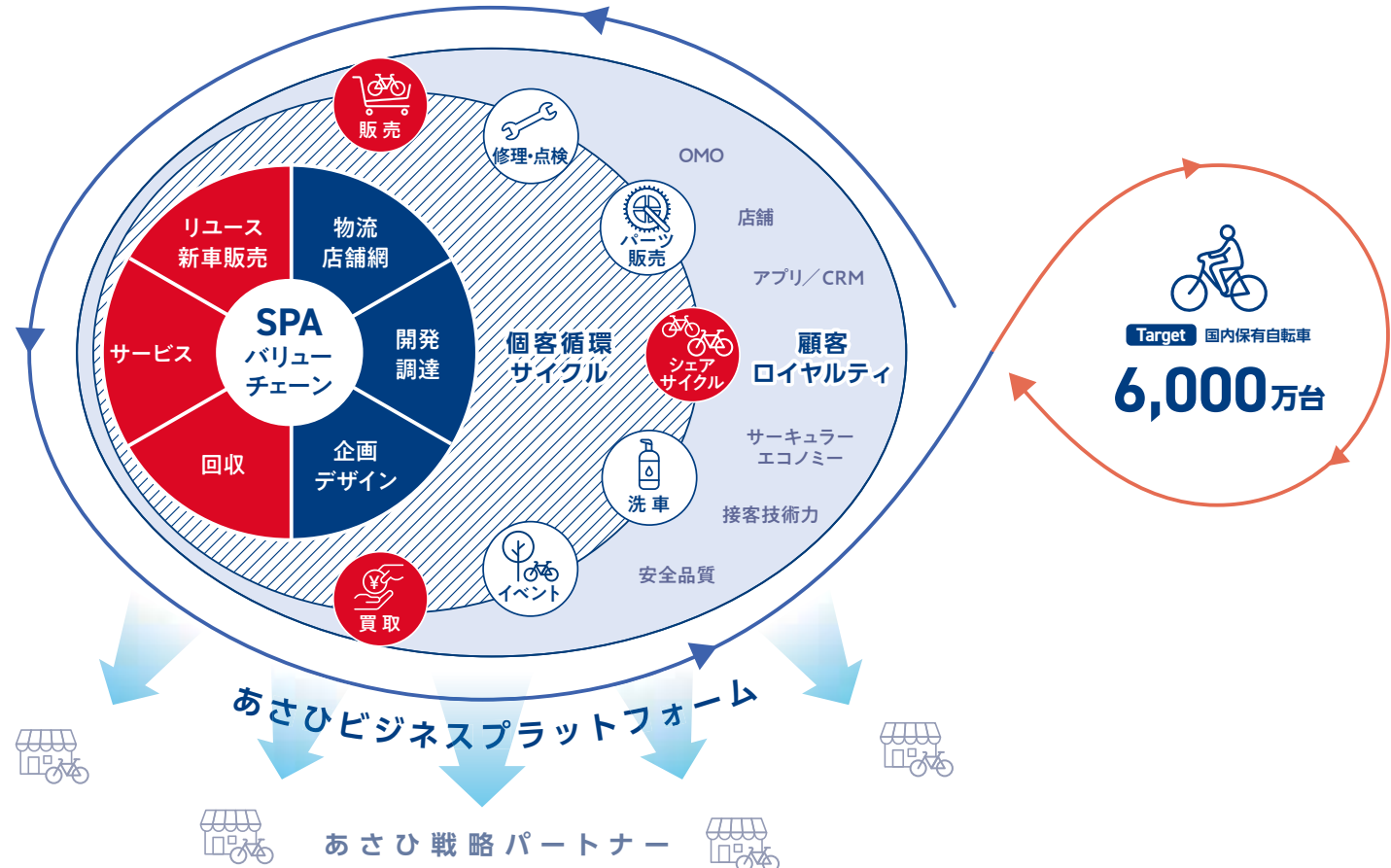
## 多様な人材が活躍できる人材マネジメント

「自転車事業 2.5」への進化を支え企業価値を高めていける専門人材こそが「新成長への挑戦」の成否を握る重要な鍵です。人材マネジメント基盤の構築や教育投資拡大、挑戦を評価する人事制度改定などを進めます。

## 6,000万台をターゲットに、事業領域を拡大

新中期経営計画「VISION2028」は、2026年度から2028年度までの3年を対象とした経営計画です。目指すのは「自転車事業2.5」への進化、すなわち「新成長への挑戦」です。従来の中期経営計画で進めてきた多店舗化や新車販売拡大からフェーズを転換し、次の3年では、国内に保有されている約6,000万台の自転車にどう向き合うかを起点に、事業構造そのものを変えていきます。

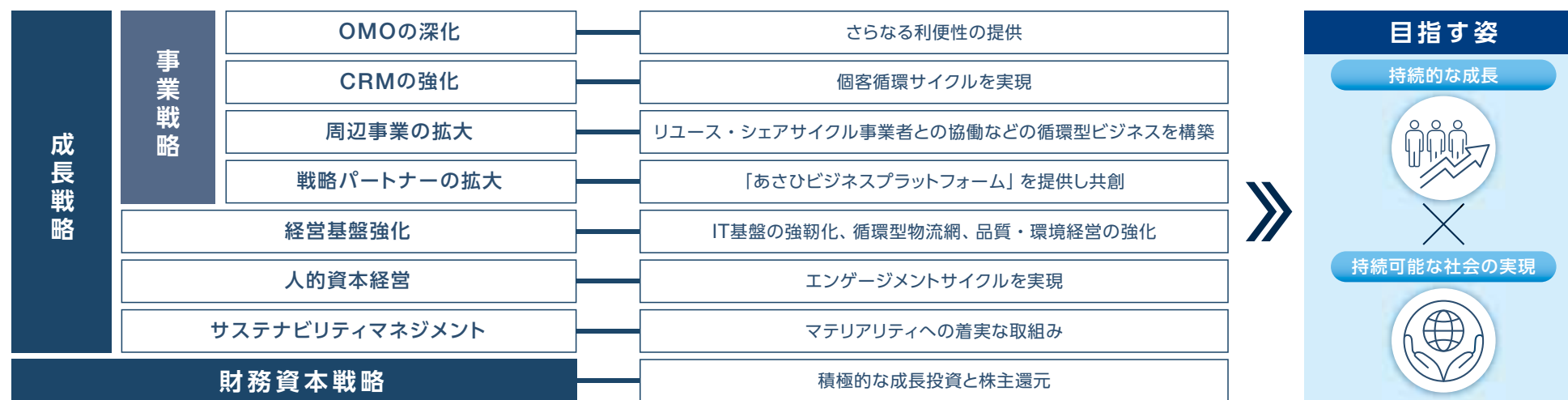
当社はこれまでビジネスプラットフォームを構築してきました。これを活用し、リユース車販売を含む周辺事業の拡大を図るとともに、戦略パートナーとの連携強化を通じて商圏の拡大を進めます。こうした施策により、個客循環サイクルの結び付きを一層強化し、新車販売のみに依存しない循環型ビジネスモデルへの進化を実現していきます。



## VISION2028の全体像

# 企業成長と持続可能性の両立を目指す

「VISION2028」のゴールは、「持続的な企業成長」と「持続可能な社会への貢献」の実現です。4つの事業戦略を軸とした成長戦略で循環型ビジネスを推進する一方で、積極的な成長投資と株主還元を推進。企業価値の確かな向上を図りつつ、誰もが安全・安心に自転車を使える社会づくりに貢献していきます。



### 成長戦略

#### 事業領域拡大と基盤整備を推進

成長戦略は、収益拡大に直結する4つの事業戦略「OMOの深化」「CRMの強化」「周辺事業の拡大」「戦略パートナーの拡大」に加え、当社ビジネスの根底を支える3つの戦略「経営基盤強化」「人的資本経営」「サステナビリティマネジメント」から成り立っています。4つの事業戦略を相互に連動させることにより、既存事業を深耕する一方で新規事業領域を開拓し循環型ビジネスを確立し、商圏拡大を実現。さらにIT基盤や物流システムのレベルアップ、従業員エンゲージメントの向上、サステナビリティの推進など、企業としての足腰を強化していきます。

### 財務資本戦略

#### 積極的な成長投資と株主還元を両立

成長戦略を着実に推進していくためには、確かな財務・資本戦略の裏付けが欠かせません。また、上場企業として、市場から求められる株価や資本コストを意識した経営を前提に、当社は積極的な成長投資と株主還元の両立を基本方針としています。

成長投資においては、「新成長」を支えるIT基盤および物流基盤への投資に加え、既存店のリニューアルを軸とした店舗開発にも取り組んでいきます。配当については、業績やキャッシュ・フローの状況を踏まえながら、従来以上に安定性と積極性を意識した水準を目指します。これらの資金については、営業キャッシュ・フローを主な原資としつつ、必要に応じて負債の活用も検討していきます。

### 目指す姿

#### 自転車を通じてより豊かなくらしを

自転車を通じた新たな価値創造に取組み、「当社自身の持続的な成長」と「持続可能な社会の実現」の両立を実現することが、「VISION2028」を通じて当社が目指すゴールです。環境負荷の低減や地域社会との共生を進めつつ、自転車を通じてより豊かなくらしをお届けしていきます。

そのために、お客様一人ひとりの多様なライフスタイルやニーズに寄り添い、より良い自転車ライフを実現するための商品・サービスを提供して日々の移動やレジャー、健康増進を幅広くサポート。年齢や利用目的を問わず、誰もが安全・安心に自転車を使える社会の実現を目指します。

## VISION2028の位置付けとKPI

# 顧客基盤の極大化を実現し、新たな事業構想へ

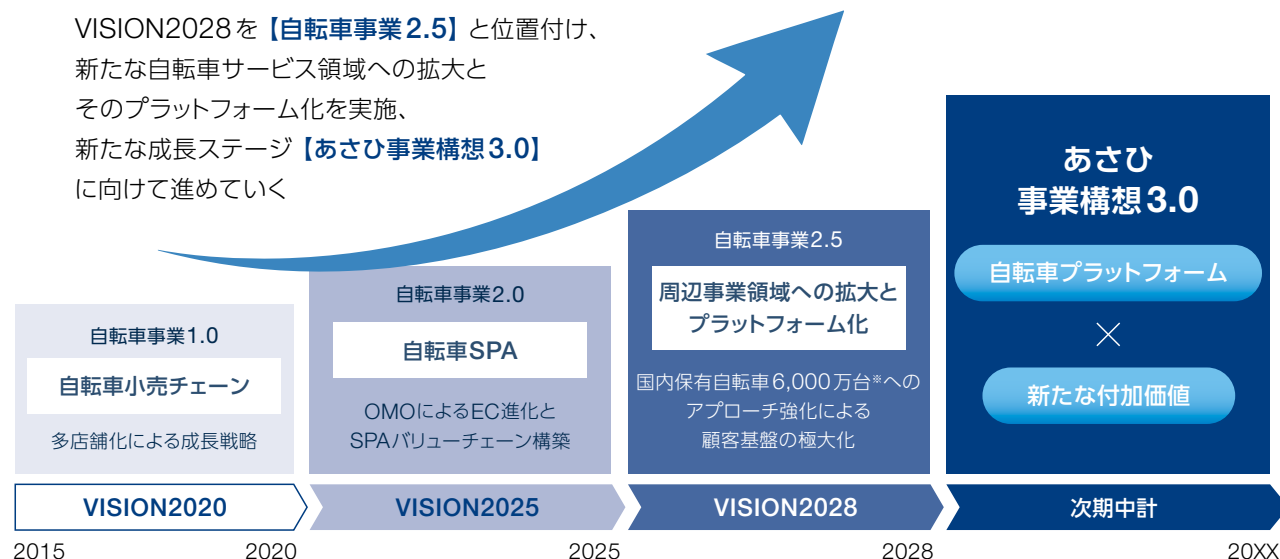
「VISION2028」では、国内で保有されている約6,000万台の自転車にアプローチできる体制を整備し、2028年度の売上高968億円（2025年度比19.4%増）、営業利益85億円（同117.9%増）を目指します。これと併せて、自転車事業における顧客基盤の極大化を実現し、次期中期経営計画における新たな事業構想へとつなげていきます。これらの数値は、事業モデル転換の結果として到達すべき水準であると認識しています。

### 「自転車事業2.5」=当社自転車事業の完成形

当社はこれまで、「VISION2020」（2015年度～2020年度）において多店舗化による成長を実現し、「VISION2025」（2020年度～2025年度）ではSPAとしてのバリューチェーン確立を進めてきました。「VISION2028」ではこれらを基盤として、自転車新車販売に加え周辺領域への事業拡大を図るとともに、当社の商品・サービスを一体的に提供する「プラットフォーム化」を推進します。2028年度にはあさひブランド商品の取り扱い店舗数を1,700店舗以上に拡大する計画です。

「VISION2028」で想定している「自転車事業2.5」が実現すれば、当社の自転車事業は一通り完成したことになります。次期中期経営計画では「あさひ事業構想3.0」として、完成した自転車事業、極大化した顧客基盤に新たな付加価値を掛け合わせることで、次の成長ステージに向けた戦略を明確化していきます。

VISION2028を【自転車事業2.5】と位置付け、新たな自転車サービス領域への拡大とそのプラットフォーム化を実施、新たな成長ステージ【あさひ事業構想3.0】に向けて進めていく



※ 一般財団法人自転車産業振興会による2021年度自転車保有ならびに使用実態に関する調査報告書などをもとにした当社試算。

<p><b>売上高</b></p> <p>2028年度 CAGR +6.1% <b>968</b> 億円</p> <p>2025年度 (実績) <b>813</b> 億円</p>	<p><b>営業利益</b></p> <p>2028年度 CAGR +28.6% <b>85</b> 億円</p> <p>2025年度 (実績) <b>39</b> 億円</p>	<p><b>ROE</b></p> <p>2028年度 +4.3%以上 <b>10.0%</b>以上</p> <p>2025年度 (実績) <b>5.7%</b></p>	<p><b>事業戦略 (2028年度)</b></p> <p>あさひ会員数 <b>850</b>万人以上</p> <p>あさひブランド商品取り扱い店舗数 <b>1,700</b>店舗以上</p> <p>自転車販売台数シェア <b>29%</b></p>	<p><b>人的資本経営 (2028年度)</b></p> <p>マイスター認定総数 <b>930</b>人</p>	<p><b>財務資本戦略 (2028年度)</b></p> <p>ROIC <b>10.0%</b>以上※</p> <p>配当性向 <b>35%</b>以上</p>
---	---	---	--	--	--

※ ROIC=NOPAT÷((前期末投下資本+当期末投下資本)÷2) 投下資本=運転資本+有形固定資産+無形固定資産+保証金+建設協力金

## VISION2028事業計画

# 周辺事業を拡大し新たな成長源に

「VISION2028」では、「循環型ビジネス」の軸となるリユース事業の拡大に加え、「戦略パートナー」を増やし、自転車新車販売以外の周辺事業の売上比率を全体の7.5%に拡大していきます。これにより、新車販売への依存度を低減し、新規出店を主軸とした成長からのフェーズ移行を目指します。

### 新車販売依存の低減と営業利益率を向上

前中期経営計画「VISION2025」終了時点において、当社の売上高の96.5%は、店舗・ECにおける新車とパーツ・サービスの販売によるもので、とくに新車販売は全体の68.3%を占めています。一方で、周辺事業はリユース事業の立ち上げ以降、着実に拡大しており、2025年度には28億円規模にまで成長しています。

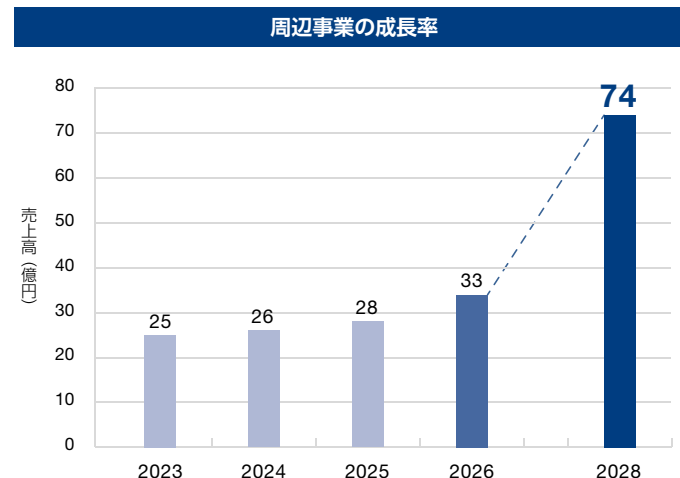
こうした周辺事業の売上を、2028年度には全体の7.5%、金額ベースで74億円（2025年度比164.2%増）に拡大することが、「VISION2028」の成長ドライバーです。周辺事業は新車販売と比較して利益率が高いことから、これにより全社の営業利益率は2025年度比4.1ポイント増の8.9%に向上する見通しです。

店舗数については、「VISION2025」と比較して全体の出店ペースは減速させ、2028年度には580店舗とする計画です。一方で、東京23区や大阪市内などに展開する「都市型店舗」は9店舗増の23店舗へ拡大します。これは、都市圏におけるお客様との接点を強化し、OMO戦略を一層推進するためです。

以上の施策により、2028年度の全社売上高は968億円（同19.4%増）、営業利益は85億円（同117.9%増）を目指します。



	2025年度(実績)	構成比	2028年度(計画)	構成比	2025年度比
売上高	813億円	100.0%	968億円	100.0%	+19.4%
店舗・EC	785億円	96.5%	893億円	92.3%	+13.8%
新車	555億円	68.3%	619億円	63.9%	+11.5%
パーツ・サービス	229億円	28.3%	274億円	28.4%	+19.7%
周辺事業	28億円	3.5%	74億円	7.5%	+164.2%
営業利益	39億円	4.8%	85億円	8.9%	+117.9%
店舗数	557店舗	100.0%	580店舗	100.0%	+4.1%
うち都市型	14店舗	2.5%	23店舗	3.9%	+64.2%



## オンラインとオフラインのシームレス連携で、顧客体験価値を最適化

前中計から進めてきたOMO (Online Merges with Offline) 戦略は、「VISION2028」においても、当社の成長戦略の中で重要な位置付けです。これまでオンラインとオフラインの連携強化に取組み、顧客接点の拡充と体験価値の向上を進めてきました。今後はこの基盤をさらに高度化し、オンラインとオフラインをよりシームレスに連携させることで、購入から利用に至るまで一貫した顧客体験価値の最適化を図ります。これにより、お客様との継続的な関係性を強化し、顧客LTVの向上につなげていきます。そのうえで、お客様とのタッチポイント創出の重点フォーマットとして、都市型店舗の出店を強化していきます。

### 在庫情報を一元化し、より柔軟な購買体験を実現

OMO戦略の基盤として、店舗・EC・物流倉庫の在庫情報の一元化を進めていきます。これにより、全店舗の販売・在庫状況をリアルタイムに可視化します。

オンラインから店舗在庫の確認が可能となるほか、近隣店舗や物流倉庫間での在庫連携、在庫配置の最適化も実現します。お客様は来店、配送、店舗受取など、自身のライフスタイルに応じた最適な利用方法を選択できるようになります。

また、在庫連携の強化により、機会損失の防止と在庫効率の向上の両立を図ります。併せて、webサイトとECサイトの統合を推進し、当社公式アプリとの連携を深めることで、より良い購買体験と利便性の向上につなげていきます。

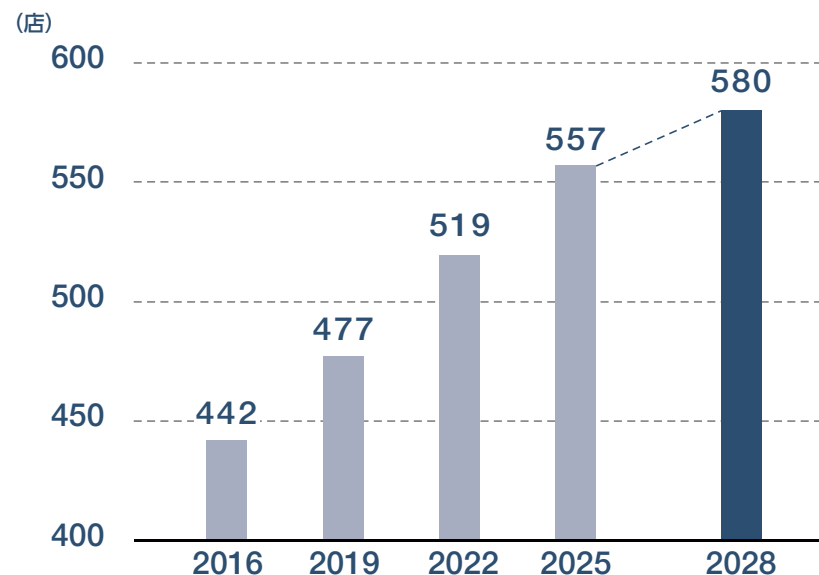


### 都市圏で店舗網の拡大へ

建築コストの高騰を受け、全体の新規出店ペースは年間約10店舗程度に抑制します。都市圏においては、都市型店舗の出店を継続し、OMO戦略におけるお客様とのタッチポイント拡充を図ります。

併せて、都市圏郊外における未出店エリアを中心に、空白エリアの解消に向けた出店を進めていきます。さらに、店舗投資については既存店舗のリニューアルやレイアウト変更に重点を置き、運営の効率化と採算性の改善を推進します。

店舗計画



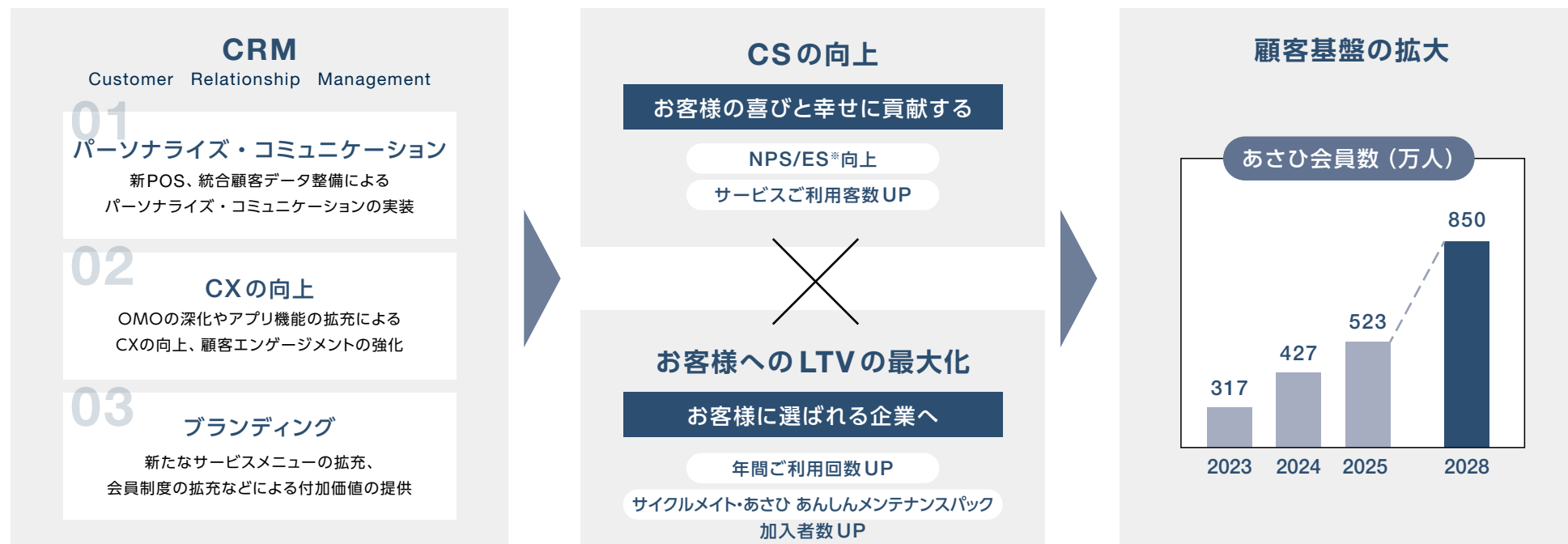
## お客様の自転車ライフに並走し、LTVの最大化へ

新POS導入に合わせて顧客データの統合を進め、CRM設計を抜本的に強化します。これにより、顧客一人ひとりの行動・購買に応じたパーソナライズ・コミュニケーションを実装し、顧客エンゲージメントの向上につなげていきます。さらに、全国の店舗ネットワークと連携したアプリ購買の利便性向上やアフターサービスの充実を通じて、お客様の自転車ライフに長く並走する仕組みを整え、LTVの最大化を目指します。

### 長期の関係性に基づく「ストック型」への転換

新POSや当社公式アプリ、ECサイトから得られる顧客の属性・行動・購買データを、統合IDにより一元管理します。これにより、顧客セグメンテーションの精緻化を実現するとともに、販売予測の精度向上や分析・企画運用の高度化を図ります。さらに、メンテナンスや修理など、安全・安心な利用を支えるアフターサービスを軸に、アプリ機能の拡充や会員制度の充実、新たなサービスメニューの提供を通じて、個々のお客様との関係性の長期化と利用頻度の向上を両立します。

これらの取り組みにより、顧客満足の向上と顧客価値の最大化を図り、顧客基盤のベースとなる「あさひ会員」を850万人以上へと拡大し、その成長を加速させます。その結果、安定した収益基盤の構築を実現し、新車販売を軸とした「フロー型」から、長期の関係性に基づく「ストック型」へのビジネスモデル転換を実現していきます。



※ NPS (Net Promoter Score : 顧客推奨度) とは、顧客が自社商品・サービスを他者にどの程度推奨するかを数値化した指標  
ES (Employee Satisfaction : 従業員満足度) とは、従業員が職場環境や業務内容、処遇などに対してどの程度満足しているかを示す指標

## リユース事業を拡大、循環型ビジネスの確立へ

リユース事業をはじめとした周辺事業への拡大は、「VISION2028」における最大の成長ドライバーです。

当社はすでにリユース車の回収、査定、修理、再販に加え、リサイクルまでを含めた一貫したバリューチェーンを構築しており、これを循環型ビジネスの中核事業として確立していきます。

### 「サポートセンター」を軸に、リユース・バリューチェーンを構築

当社のOMO基盤を活用し、リユース事業の構築・拡大に必要な店舗基盤や物流基盤、回収・査定・買取のノウハウ、修理や品質維持のための技術に加え、EC販売に向けた商品情報の整備機能は、すでに当社内に蓄積しています。

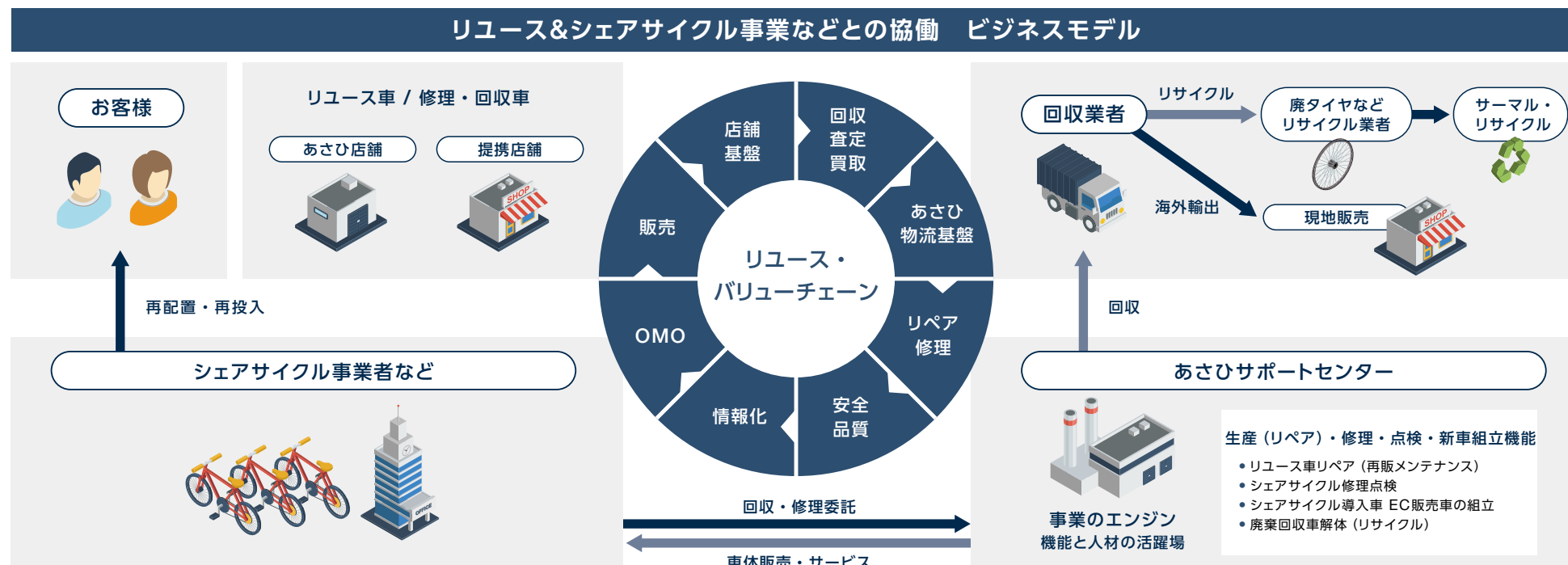
「VISION2025」期間中、これらの機能を一体的に連動させ、効率的に回転させる事業のエンジンとして、「あさひサポートセンター」を設置しました。

同センターでは、買取した自転車の再生や修理を通じて安全性・品質を確保するほか、ECで販売した新車の組立て、廃棄自転車を解体し、資源として有効活用するとともに、海外での再利用につなげるなど、多様な機能を担います。これにより、回収・修理・再生・再投入までを一体的に循環させる仕組みを構築していきます。

### シェアサイクル事業者を新たなパートナーに

周辺事業拡大の一環として、シェアサイクル事業者との協働など、法人向けの修理・メンテナンス受託も進めます。その中核となるのが「あさひサポートセンター」であり、車体の回収・修理・再生・再投入までを循環させるビジネスを展開していきます。

さらに、シェアサイクル用途に特化した高耐久車体の開発や、車体の運用データの蓄積・活用によるサービス高度化も視野に入れ、シェアサイクル事業においても車体循環のインフラとしての役割を担っていきます。



## 事業戦略 | 戦略パートナーの拡大

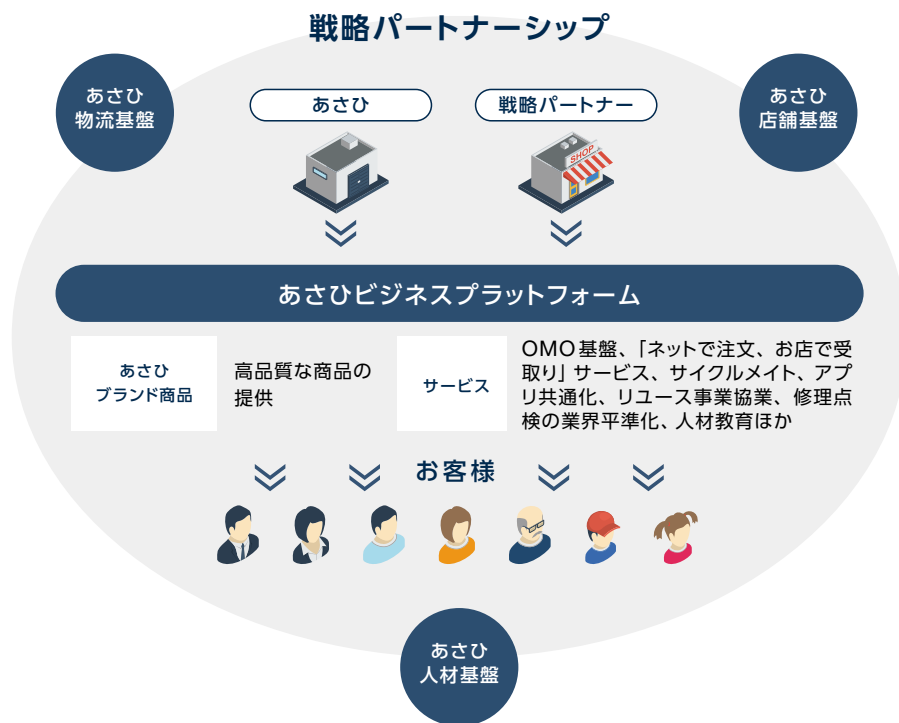
# パートナー自転車店を通じ、あさひの価値を全国くまなく

あさひブランド商品を各地域の自転車販売店に販売する「卸売事業」を拡大。

直営店空白エリアの自転車販売店と戦略パートナーシップを結び、全国のどこにでもあさひの商品・サービスを提供できる「共創ネットワーク」を構築していきます。

### あさひの商品・サービスを戦略パートナーに提供

高品質なあさひブランド商品に加え、ECやアプリなどの情報基盤や物流基盤、修理点検をはじめとした各種サービス、リユース事業における協業、人材教育までの、自転車ビジネスを行なうために必要なすべての要素をワンセットにまとめたのが「あさひビジネスプラットフォーム」です。これを戦略パートナーに提供することで、直営店空白エリアでも修理、販売、「ネットで注文、お店で受取り」サービスを推進できる体制を整えていきます。



### ボランタリーチェーンの構築へ提携を推進

「共創ネットワーク」の最終目標は、相互協力によるボランタリーチェーンの構築です。

「VISION2028」開始段階で、すでに3社が戦略パートナーとして加わりました。チェーン全体で競争力を高めていくことで、自転車小売市場全体の活性化や顧客利便性のさらなる向上を目指します。当社も、自前の新規出店に依存しない成長を実現していきます。

### 戦略パートナー提携状況 2026年4月3日現在



## 経営基盤強化

# 企業価値を創出する「基盤」を強化

ここまでにご紹介した「新成長」を達成していくためには、経営基盤の強化が不可欠です。

「VISION2028」では「つながるIT基盤」「循環型物流基盤」「顧客基盤」「品質・環境経営基盤」の4つの経営基盤のレベルアップを図ります。

### つながるIT基盤

システムBCP（事業継続計画）の確立、基盤のアップグレードなどを通じ、事業基盤であるITシステムの安全性や信頼性を高める「守りのIT」と、新POS導入や統合顧客データ整備を軸に、顧客コミュニケーションや物流・在庫管理を高度化し事業成長を支える「攻めのIT」の両立を目指します。

### 循環型物流基盤

在庫を保管しない通過型物流センター「トランスファーセンター」を設置しハブ&スポーク型の物流網を構築する一方、IT技術を活用した貨物のトラッキングやPSI管理\*の高度化を推進。店舗の空間活用効率化で商品保管能力も高め、循環型ビジネス・都市型店舗という経営の方向性に合致した物流基盤を構築します。

※ PSI：生産(Production)、販売(Sales)、在庫(Inventory)を連動させることにより、在庫を最適化しつつ販売機会損失を防ぐ管理手法

### 顧客基盤

新POS導入や統合顧客データ整備を通じ、顧客情報と車体情報の紐付け標準化や行動トリガーでの顧客アプローチ強化といったCRMの高度化を図るとともに、紹介などを通じた会員数の拡張にも取り組みます。また、循環型ビジネスの推進などを通じて、体験価値と商品価値を同時に強化していきます。

### 品質・環境経営基盤

経営品質を高めステークホルダーとの信頼関係を強化していくための取組みで、経営執行体制の見直し、危機管理体制やリスクマネジメント力の強化、広報・IR体制の拡充、コーポレートとストアのブランディングの分離など、さまざまな施策を実行していきます。

	つながるIT基盤	循環型物流基盤	顧客基盤	品質・環境経営基盤
戦略	 <ul style="list-style-type: none"><li>● 基盤事業の盤石化を図る守りのIT</li><li>● 成長事業の変革を進める攻めのIT</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>● 循環型&amp;都市型物流網の構築</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>● 新POSでのCRM高度化と利便性向上</li><li>● 体験価値と商品価値の同時強化</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>● ガバナンス強化にともなう経営品質の向上</li><li>● ステークホルダーとの信頼関係強化</li></ul>
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"><li>● システムBCPの確立</li><li>● 基盤アップグレードによるインフラ強化とセキュリティ対策による信頼性の維持</li><li>● 新POSによるPSI最適化と接客高度化</li><li>● 物流DXの推進と在庫運用の高度化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 空間活用での保管能力改善と費用変動化</li><li>● 店舗戦略に合わせたTC設置によるハブ&amp;スポーク物流網構築</li><li>● DXによる輸入トラッキング</li><li>● PSI管理高度化による在庫抑制</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 行動トリガーでの顧客アプローチ強化</li><li>● 「顧客×車体」紐付けの標準化</li><li>● 買い替え/リユース連動のサイクル促進</li><li>● 紹介などによる会員拡張ループ形成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営執行体制の見直しなど、コーポレート・ガバナンスの強化</li><li>● 危機管理体制の強化、新事業への経営管理品質の確保など、リスクマネジメント力強化</li><li>● 広報・IR体制の強化、コーポレートとストアブランディング分離</li></ul>

# 新中計を通じ、より強靱なサステナビリティ体制を構築

当社は2022年に制定したサステナビリティ基本方針に基づき、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」を中核に、各種サステナビリティ活動を推進しています。目指しているのは、自転車による「持続可能な社会の実現」と「当社の持続的な成長」の両立です。

## サステナビリティ基本方針

当社のサステナビリティ活動の根幹は、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。」にあります。

自転車で楽しむ文化を創造し、すべての人が自転車を通じてより良い生涯を送る一助となるために、2022年7月、以下の基本的な取り組み方針を定めました。

### ■ サステナビリティ基本方針

1. 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ります。
2. 企業活動によって生じる環境への負荷の低減に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。
3. 安全・安心に自転車をご利用いただける環境づくりや、ルール、マナーの啓発活動に貢献していきます。
4. 性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観、キャリアや経験、働き方などに関係なく、多様な人材が活躍できる環境を整え、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるようサポートし、当社に関わる全ての人々と当社がともに成長することを目指します。
5. 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。

## VISION2028における考え方

新中期経営計画「VISION2028」で当社は、サステナビリティを重要項目の一つに掲げました。今後、マテリアリティに記した3つの機能区分に沿って、さまざまな取り組みを進めていきます。

「VISION2028」最大のテーマは、リユース車販売や修理・メンテナンスなどのサービス売上拡大を軸とした「循環型ビジネスモデル」の構築です。より多くの方々に安全・安心に自転車をお使いいただける環境を構築していく一方、資源の節約やCO<sub>2</sub>排出量低減にもつながるもので、「サステナビリティ基本方針」とも合致しています。

当社にとって、社会的価値の創出と事業成長は同一線上にあります。事業を通じて、より多くの人に自転車のある豊かな人生をお届けすることが、「VISION2028」を通じて実現を目指す、当社のサステナビリティのゴールです。

### ■ 3つの機能区分とマテリアリティ・テーマ



## サステナビリティ推進体制

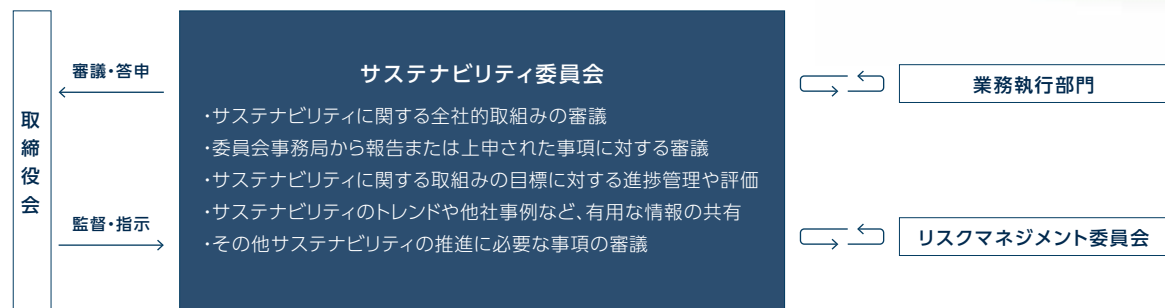
サステナビリティに関する諸課題への取組みは、当社の中長期的な企業価値向上のための重要な経営課題であることから、2022年11月、当社代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を取締役会の下部組織として設置しました。

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

- サステナビリティに関する全社的取組みの審議
- 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組みの目標に対する進捗管理や評価

### ■ サステナビリティ推進体制

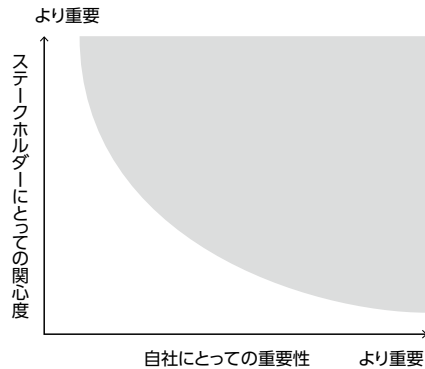


## マテリアリティ

# 事業成長と社会課題解決の両立を目指す

当社が直面している事業環境や課題（機会とリスク含む）、将来想定される社会や環境課題および主なステークホルダーを考慮に入れ、マテリアリティ（重要課題）を特定しています。

マテリアリティの重要度については、「あさひにとって重要な課題」と「ステークホルダーにとって関心度が高い課題」の2つの軸で評価しました。



### 創出を目指す価値

- 安全・安心により長く、自転車を使える環境の創出・維持
- 自転車の新たな利用機会や需要の創出
- 低炭素社会・循環型経済への貢献

### 価値を生み出す資本

- 安全品質
- 強靱なサプライチェーンの構築
- 地域社会との共生・協力
- テクノロジーの活用

### 企業価値創出を支える基盤

- コーポレート・ガバナンスの強化／リスクマネジメント
- 労働基準（健全な労働環境）
- 人権

マテリアリティ・テーマとは、あさひが実現したい未来に向け重点的に取組む10のテーマ。それぞれのテーマは、社会課題の解決を通じ「創出を目指す価値」、「価値を生み出す資本」、「企業価値創出を支える基盤」の3つの機能を担い、未来の実現に貢献します。

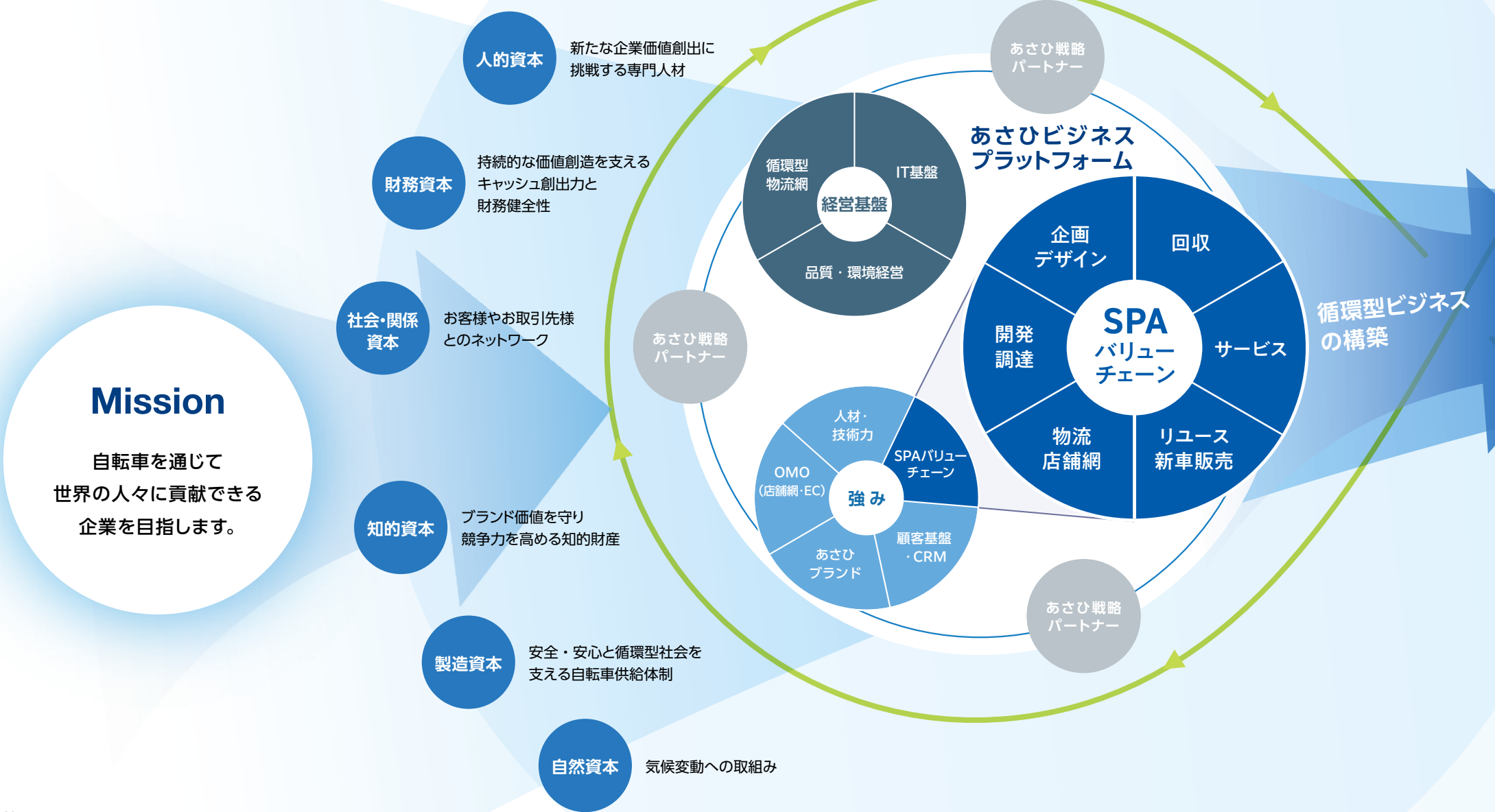
機能区分	マテリアリティ・テーマ	定義	達成により貢献するSDGs
創出を目指す価値	安全・安心により長く、自転車を使える環境の創出・維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>エッセンシャル産業である自転車産業を支え、自転車業界の底上げに貢献する。</li> <li>安全を最優先に、お客様お一人おひとりの自転車ライフのパートナーになる。</li> </ul>	
	自転車の新たな利用機会や需要の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>自転車のライフサイクル（新車、再利用（リユース）、修理、廃棄）において、自転車の新たな利用機会を創出する。</li> <li>さまざまなお客様の自転車ライフを健康的で彩りのあるものとする。</li> </ul>	
	低炭素社会・循環型経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高いアフターサービスにより、長く安全に乗り続けていただくことで低炭素社会の実現に貢献する。</li> <li>不要になった自転車を積極的に回収し再利用（リユース）することで、資源の有効活用に貢献する。</li> <li>自転車の輸配送におけるGHG排出量の削減で低炭素社会の実現に貢献する。</li> </ul>	
価値を生み出す資本	安全品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全品質を絶対的な価値として位置付け、安全・安心に自転車をご利用いただけるように取組む。</li> </ul>	
	強靱なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先との連携を強化し、お客様に着実に自転車を届けるべく、安定的な調達・製造・販売・サービスを実現するサプライチェーンを構築する。</li> </ul>	
	地域社会との共生・協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の自転車販売店・行政・自治体などとのパートナーシップを推進し、地域にとってなくてはならない企業として末永くお客様の安全・安心な自転車ライフをサポートする。</li> </ul>	
	テクノロジーの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーンにおけるテクノロジーの活用を企画し、お客様のニーズに応じた企画開発、輸配送の最適化、販売後のお客様とのつながり（CRM）を強化、当該活動の基本となる店舗運営（人材配置）の効率化を促進する。</li> </ul>	
企業価値創出を支える基盤	コーポレート・ガバナンスの強化／リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>実効性の高いガバナンスを基に、あらゆるステークホルダーにとって健全性・透明性の高い経営を徹底する。</li> <li>サプライチェーン全体におけるリスク管理を強化し、健全な企業体質を築く。</li> </ul>	
	労働基準（健全な労働環境）	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の根幹を支える従業員が安全・安心かつ健康に働ける環境を整備する。</li> <li>「人間力」を高める人材育成を推進する。</li> </ul>	
	人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の権利を守り、相互に尊重しあえる環境を整える。</li> </ul>	

# 価値創造プロセス

経営資本の強化

変化する外部環境 ←

- 新車市場漸減
- 労働人口減少/人材多様化
- 製造コスト増/出店余力小
- 環境・社会課題への対応



社会課題解決への貢献

マテリアリティの達成

企業価値の向上

低炭素社会・  
循環型経済への貢献

創出を  
目指す  
価値

社会的価値

安全  
健康  
環境

**Vision**

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。

顧客価値

わくわく  
安心  
便利

経済的価値

VISION2028  
KPI

2028年度 売上高 968億円  
営業利益 85億円  
ROE 10.0%以上

安全品質・  
地域社会との共生

価値を  
生み出す  
資本

企業価値創出  
を支える  
基盤

コーポレート・  
ガバナンスの強化



## 新たなビジネスモデルの構築へ 循環型ビジネスをSPAモデルに融合

当社のビジネスモデルが進化します。強みであるSPAモデルに加え、リユース車販売から各種サービス提供までを包含する「循環型ビジネス」を確立。国内にある約6,000万台の自転車を新たなターゲットに、お客様との長年にわたるお付き合いを通じてLTVを最大化していきます。ただ、私たちが大切にしていることは変わりません。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。

## 人的資本 | 人事部長メッセージ

従業員の自律的な成長こそが、あさひの持続的な発展の鍵となります。専門性を高める「あさひ自転車マイスター制度」、キャリア形成を支援する研修や面談、柔軟な働き方への対応を通じ、誰もが意欲を持って挑戦できる企業風土を築いています。

# 人的資本を軸とした人事戦略で、 持続的成長と価値創出を実現する

人事部長 徳弘 裕二

当社では、「人事制度のポリシー」を単なる制度運用の枠組みに留めることなく、経営戦略の実現を支える重要な基盤として位置付けています。これは、「自転車を通じて世界の人々に貢献する企業を目指す」という当社の経営理念を、人を起点として実現していくための考え方でもあります。立場や役割、勤務形態の違いにかかわらず、すべての従業員が「あさひらしさ」を体現し、価値創出に取組めるよう、人事制度や育成施策、日常のマネジメントを一体的に運用しています。

「VISION2028」では、国内自転車市場の構造変化や環境変化を背景に、修理・メンテナンス、リユース、シェアサイクル事業者との協働など、新しい自転車領域の拡大と「新成長」の挑戦を掲げています。こうした「新成長」への挑戦を実現するうえで、人的資本の強化は最重要課題の一つであり、専門性の高い人材の確保と育成、多様な人材が活躍し続けられるマネジメント基盤の構築が不可欠であると考えています。

こうした考えのもと、当社は人的資本への投資を一過性の施策ではなく、事業成長と企業価値向上を持続的に支える循環の起点として位置付けています。従業員一人ひとりの成長や挑戦が、現場力や専門性の向上につながり、それが生産性やサービス品質の向上を通じてお客様への提供価値を高めていく。この好循環を確実なものとするためには、人材の多様性を活かすマネジメント基盤、専門性を磨き続ける育成・採用、そして挑戦を後押しする制度・文化の総合的な取組みが不可欠です。当社はこれらを人的資本経営の柱として体系化し、変化の大きな事業環境においても「新成長」に挑戦し続けられる組織づくりを進めていきます。

# 01

## 多様な人材が活躍できるマネジメント基盤の構築

多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、長期的に活躍し続けられるマネジメント基盤の構築を進めています。働き方やライフステージの変化に対応した制度整備や健康経営の推進に加え、IT・システム活用による業務効率化にも取り組んでいます。これらの施策を通じて、安全・安心な職場環境を整え、人的資本への投資が持続的な企業価値向上につながる好循環の確立を目指します。

# 02

## 専門人材確保に向けた人的投資

「VISION2028」で成長領域と位置付ける修理・メンテナンス、リユースなどの周辺事業を支えるため、当社は専門人材の確保と育成を重要な経営課題としています。社内認定制度である「あさひ自転車マイスター制度」を中核に、教育投資の拡大による既存人材の専門性強化を進めるとともに、事業戦略と連動した採用活動を通じて外部からの知見や経験を積極的に取り入れています。育成と採用を両輪で進め、競争力の基盤強化を図ります。

# 03

## 挑戦する組織体質の強化に向けた人事制度の改定・整備

「VISION2028」で掲げる「新成長」への挑戦を支えるため、従業員一人ひとりの自律と挑戦を後押しする人事制度の改定・整備を進めています。挑戦のプロセスと成果を適正に

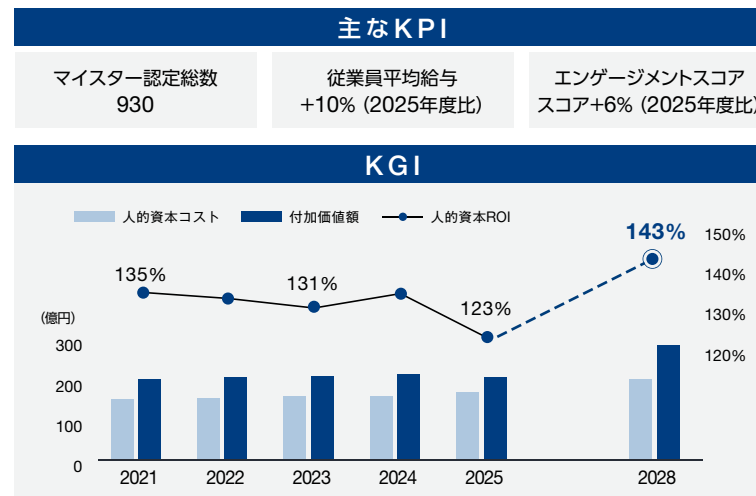
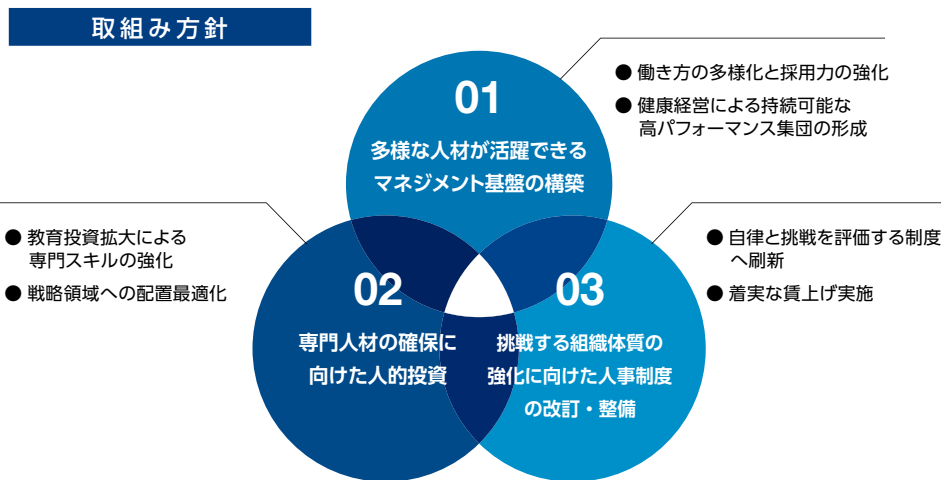
評価する制度設計への見直しを通じて、納得感のある評価と処遇を実現し、挑戦する企業文化の定着を図っています。こうした制度改革により、従業員のエンゲージメント向上と組織の活性化につなげていきます。

## KPI・KGIの考え方

人的資本経営の進捗を可視化し、人的資本投資が成果へとつながる循環サイクルの実効性を検証するため、当社はKPIおよびKGIを設定しています。

KPIには、専門人材の育成・確保を示す「マイスター認定総数」「自転車技士・安全整備士数」に加え、処遇改善の進捗を示す「平均給与」、働きがいや組織活性化の状況を測る「エンゲージメントスコア」などを採用しています。これらの指標を通じて、処遇改善が生産性の向上や人材定着、専門性の向上を促し、それらが相互に作用することでエンゲージメントの向上につながり、結果としてお客様への提供価値の向上に結び付いているかを段階的に把握します。

目標値は、過去実績や事業成長計画、育成・採用環境の変化を踏まえ、持続的な成長を実現する水準として設定しています。KGIとしては人的資本ROIを重視し、人的資本投資が利益成長を通じて企業価値向上へとつながる好循環の確立を目指します。当社は今後も、「VISION2028」で掲げる「新成長」への挑戦を人的資本経営の高度化によって支えています。



※ 人的資本コスト = 人件費 + 教育研修費 + 採用費、付加価値額 = 営業利益 - 人的資本コスト、人的資本ROI = 付加価値額 / 人的資本コスト

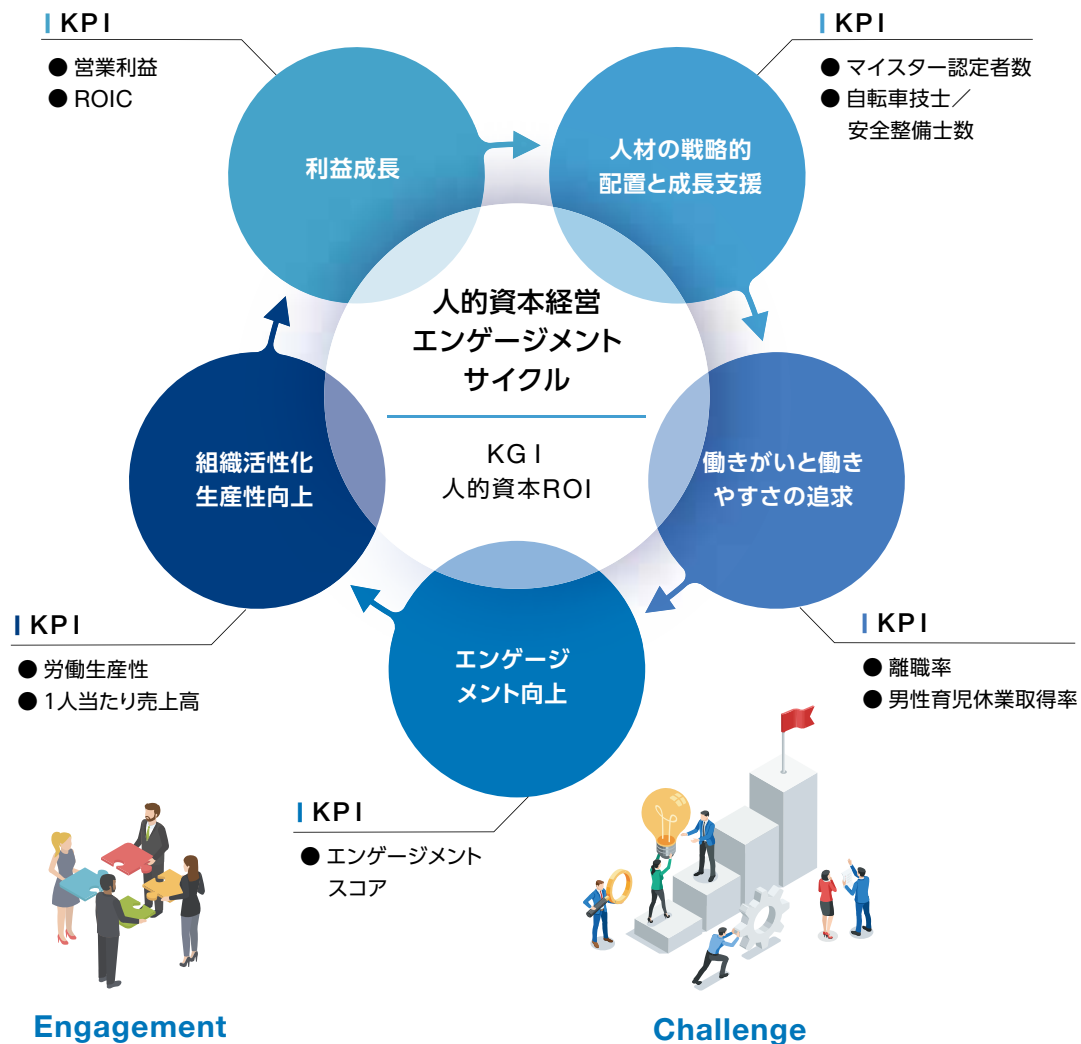
## 人的資本投資が導く循環サイクル

当社が目指す人的資本経営の中核は、事業戦略と連動した人材の戦略的配置と人的資本への投資を起点に、従業員の成長とエンゲージメントを高め、生産性向上と利益成長へとつなげ、その成果を再び人への投資に還元する循環サイクルの確立です。

まず、修理・メンテナンス、リユースなどの周辺事業といった戦略領域に必要な人材を見極め、教育投資や育成施策、配置の最適化を進めています。「あさひ自転車マイスター制度」や自転車技士・安全整備士の資格取得支援は、専門性の向上を通じて現場力を高める中核施策であり、マイスター認定者数や資格保有者数はその進捗を示す重要なKPIです。

専門性の向上と併せて、処遇改善にも取り組むことで、従業員一人ひとりが自身の成長や成果を実感できる環境を整えています。こうした取り組みが生産性向上や人材定着につながり、仕事へのやりがいや主体的な挑戦意欲を高めることで、エンゲージメントの向上が促されます。エンゲージメントスコアは、この一連の取り組みが従業員の意欲や組織の活性化に結び付いているかを測る指標です。

エンゲージメントが高まった組織では、現場での改善行動や協働が進み、付加価値創出力が高まります。その成果は、利益成長や資本効率の改善として表れ、当社はこれを次なる人的資本への再投資につなげることで、好循環をさらに磨き上げていきます。この循環全体の成果を測る指標として人的資本ROIをKGIに位置付け、人的資本経営の高度化を継続していきます。



## 人事制度を改定、「複線型」を導入

2025年度には、「VISION2028」開始に先立ち制定した人事中期基本方針に基づき、人事制度を見直しました。

労働力人口の減少や働き方の多様化を踏まえ、専門性を軸としたキャリアの選択肢を広げる「複線型人事制度」を導入し、専任業務志向の人材を受け入れる仕組みを整備しています。

### 1. 複線型人事制度 店舗専任職の導入

複線型人事制度の一環として「店舗専任職」を導入しました。店舗専任職は「テクニカル専任職」および「サービス専任職」の総称で、店舗において修理・メンテナンスまたは接客・サービスの特定職務に従事します。

### 2. 複線型人事制度 トレーナーの役職化

複線型人事制度の体系において、「トレーナー」を役割から役職へ変更しました。多様な働き方を志向する従業員のキャリア形成要請に応え、店長との兼任としての「役割」ではなく、新たな「役職」とすることで「複線型人事制度」体系に組み込み、専任職スタッフの成長後のキャリア形成手段を確立することを目的としています。

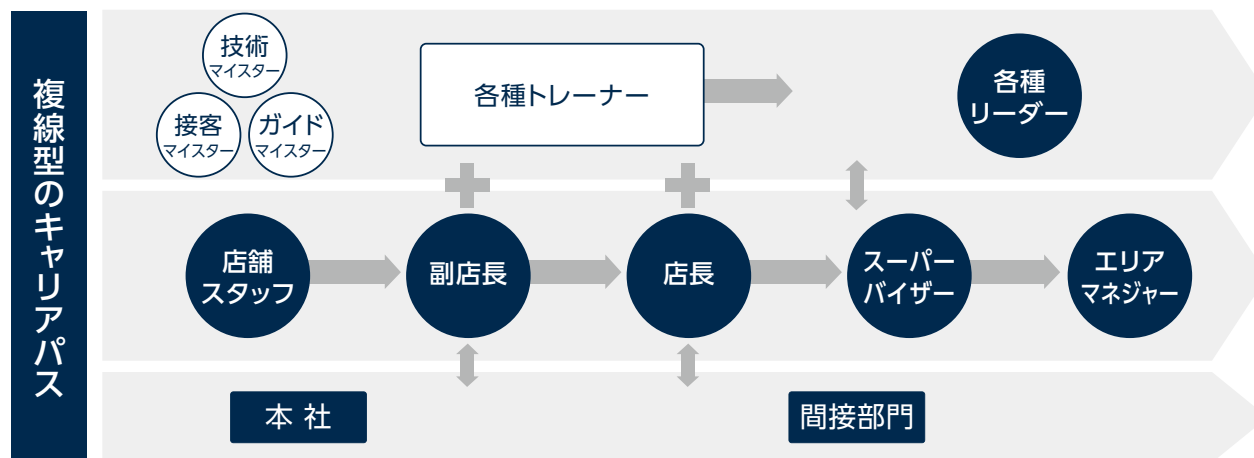
### 3. 年間休日の拡充

年間休日を115日から120日に拡充しました。

採用市場の情勢・トレンドを踏まえた採用競争力の強化に加え、ワークライフバランス向上を通じて従業員の心身の健康保持増進と定着率・生産性の向上を図ります。

### 4. 継続的賃上げ

人事中期基本方針では、「中長期における賃上げ対応の検討（採用競争力強化）」を掲げています。2025年度には、人事部と販売運営部および販売支援部が協働して実施した人事制度改定プロジェクトのもと、人事制度に関する各種の改定に取組みました。



※ 当社では、一般的に「パート・アルバイト」と呼ばれるスタッフを「パートナー」と呼称しています。この呼び方には、当社をともにつくり上げる仲間であり、協力し合う存在であるという想いが込められています。

## 経営幹部育成に向け「ACE」プログラムを開始

経営を取り巻く環境変化への対応を目指し、将来のあさひを担う次世代リーダーを計画的に育成します。

自ら手を挙げて経営に参画する気概を持った人材を公募により発掘・選抜し、「事業推進」および「組織活性」の両面から組織の発展に寄与できる人材の育成を目指します。

### 「Preステージ」と「ステージI」の2コースを用意

ACEプログラムでは「Preステージ」と「ステージI」の2つのコースを用意しています。Preステージでは理念理解、倫理遵守、戦術実行、専門性向上を3年で目指します。ステージIではリスクマネジメント、戦略理解、リーダーシップ、後進育成を重視しており、育成は戦略ローテーション、研修、資格取得、実務経験を通じて行ないます。

#### ACE Preステージ

ポテンシャル人材の発掘を目的とし、店舗で成果を出している人材に対して間接部門の業務経験機会を提供することで、将来的なマネジャー候補の発掘につなげることを目的としています。育成においては、店舗での実務を通じた「チームビルディング」および「ビジネス基礎能力の向上」を中心とし、人事考課等と連動させながら段階的な成長を促進することを目的としています。

#### ACE ステージ I

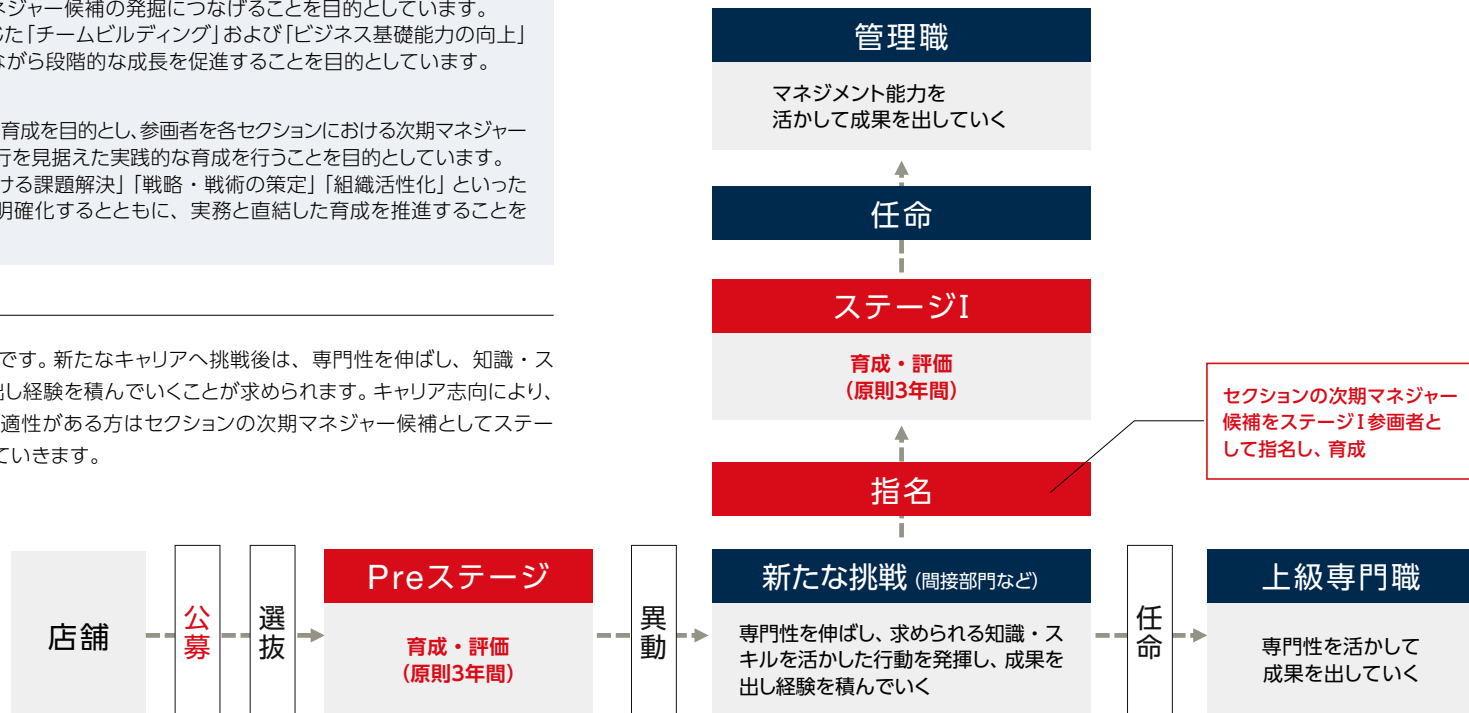
次期マネジャー候補 (Ready Soon) の育成を目的とし、参画者を各セクションにおける次期マネジャー候補として位置づけ、マネジメント移行を見据えた実践的な育成を行うことを目的としています。育成においては、「各セクションにおける課題解決」「戦略・戦術の策定」「組織活性化」といった上流業務に取り組むことで、役割を明確化するとともに、実務と直結した育成を推進することを目的としています。

### ACEプログラムとは

Preステージ参画者のキャリアイメージです。新たなキャリアへ挑戦後は、専門性を伸ばし、知識・スキルを活かした行動を発揮し、成果を出し経験を積んでいくことが求められます。キャリア志向により、上級専門職を目指したり、マネジメント適性がある方はセクションの次期マネジャー候補としてステージIの参画者として指名・育成を行なっていきます。

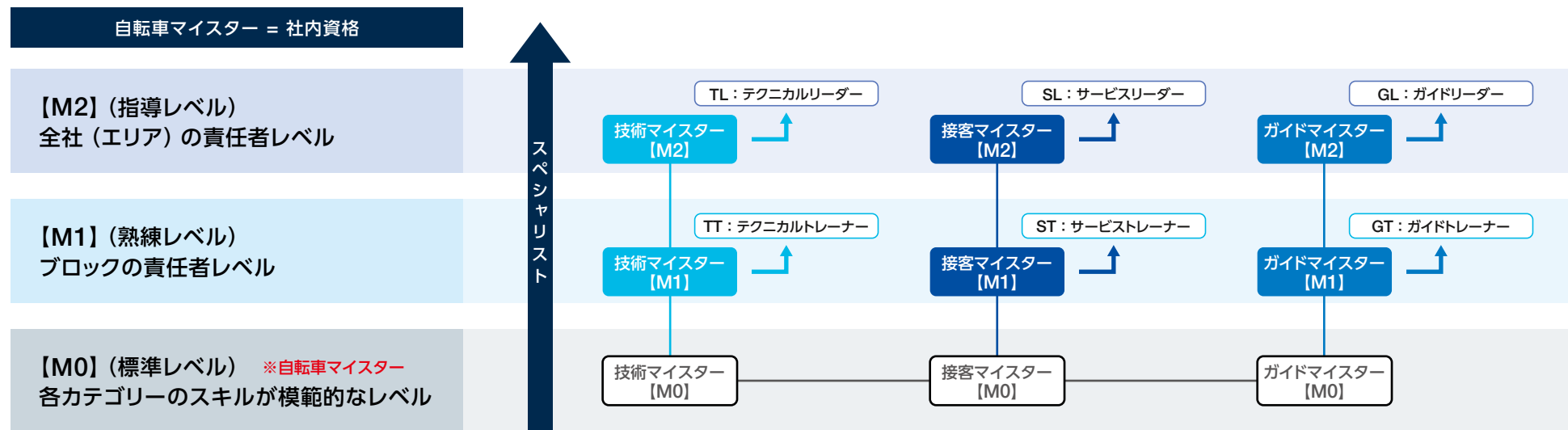
### 社内公募制度

当社は、従業員が自ら手を挙げて挑戦できる機会を提供する社内公募制度を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。各ポジションの募集にあたっては、必要な経験・スキルなどの応募要件を定めたうえで選考を行ない、適所適材の観点から最適な人材を決定します。従業員が希望する業務領域に主体的に挑戦できる環境を整えることで、成長機会の拡大とモチベーション向上を図り、一人ひとりの自己実現と組織力の強化につなげていきます。



## 「あさひ自転車マスター制度」を拡充

本制度は、技術・接客・ガイドの3つのカテゴリーにおいて、従業員が専門知識とスキルを磨き、キャリアアップを図るための仕組みです。標準レベルの【M0】から熟練レベルの【M1】、指導レベルの【M2】へ段階的にスキルを向上させることが可能です。また、【M1】資格取得者はトレーナー職、【M2】資格取得者はリーダー職に挑戦できるなど、キャリアの幅を広げる機会を提供しています。



### マスターに求められる人材像・役割



技術マスター

お客様の安全・安心を第一に、自転車に関する技術を磨き続け、技術力を次世代へ継承・発展させていく人材。

【役割】自転車の整備・メンテナンスを通じた安全・安心の提供、技術講習会の開催、技術マニュアル動画の作成など



接客マスター

お客様の自転車ライフを豊かにするために、最適な一台を提案し、安心と楽しさを届ける接客のプロフェッショナル。

【役割】お客様にとって最適な一台を提案する接客・サービス提供、接客研修の開催、接客見本動画の作成など

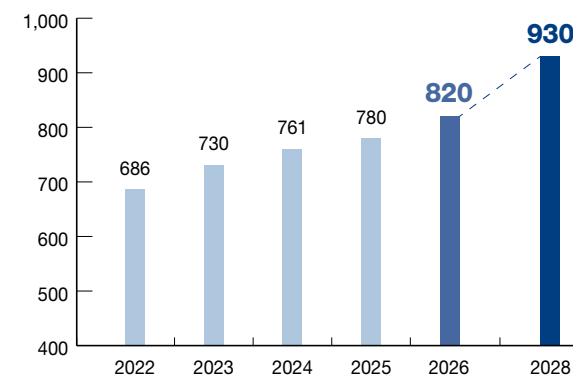


ガイドマスター

自転車の楽しさと安全を深く理解し、学び続けながら、社内外にその価値を伝え広めていく人材。

【役割】イベント開催(ガイド付きサイクリングツアー、キッズスクールなど)、当社の自転車総合情報サイト「ちりりん」での情報発信など

### マスター【M0】認定数



## 人的資本 | DEI (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)

# 誰もが輝けるあさひを目指して

当社は、人権の尊重を経営の基盤とし、多様な価値観や背景を持つ人材が公平に機会を得て活躍できる環境づくりを進めています。性別、障がいの有無、性的指向や性自認、ライフステージにかかわらず、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織を目指しています。

### ダイバーシティの拡充

当社は、多様性を尊重し、その違いを組織の強みとして活かすことが、持続的な企業価値の向上につながると考えています。この考えのもと、人事制度や職場環境の整備、意識醸成に継続的に取り組み、誰もが公平に活躍できる組織づくりを進めています。

ジェンダーに関する取組みとしては、性的指向および性自認の多様性を尊重する観点から社内規程を改定し、同性パートナーを含む配偶者や家族に関する人事・福利厚生制度を異性婚と同等に取り扱うパートナーシップ制度を導入しました。これにより、従業員が自身の価値観や生き方に左右されることなく、安心して働き続けられる基盤を整えています。こうした取組みが評価され、大阪市より「LGBTリーディングカンパニー」の認証を取得しています。

また、女性活躍の推進においては、働きやすい環境整備や制度面での取組みが評価され、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の認証を取得しました。性別にかかわらず能力を発揮できる環境づくりを通じて、多様な人材の定着と活躍を後押ししています。

加えて、仕事と育児の両立支援として認可外保育利用補助、ベビーシッター割引券制度を整備し、突発的な育児ニーズにも対応できる体制を構築しています。制度は男女を問わず利用可能とし、ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援しています。

さらに、職場における心理的安全性を確保するため、各種ハラスメント防止ガイドラインおよびカスタマーハラスメント対策方針を策定し、従業員の尊厳を損なう行為を断じて許さない姿勢を明確にしています。相談体制や研修を通じて、従業員一人ひとりが安心して働ける組織文化の定着を図っています。

### 障がい者雇用

当社は、障がいの有無や種別にかかわらず、すべての人が能力を発揮し活躍できる職場づくりを目指しています。障がい者雇用を重要な経営課題の一つと位置付け、雇用の促進と職場定着の両立に取り組んでいます。

2025年6月時点において、当社の障がい者雇用率は法定雇用率を上回る水準を維持しており、継続的な採用および就業環境整備の成果が着実に表れています。業務内容や労働時間への配慮に加え、周囲の理解促進により、それぞれの特性を活かしながら安心して働ける環境づくりを進めています。

今後予定されている法定雇用率の引き上げも見据え、当社は量的な充足に留まらず、働きがいや成長機会の提供といった質的向上を重視します。障がい者を含む多様な人材がともに成長し、誰もが活躍できる組織づくりを推進していきます。

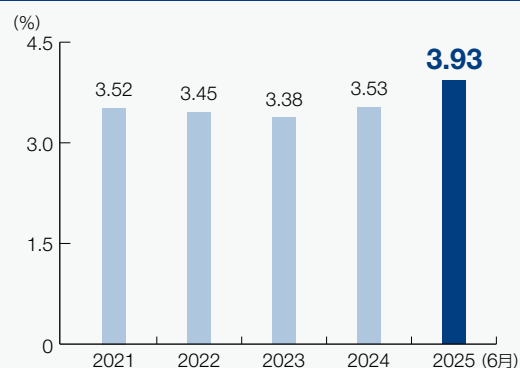
### エンゲージメント

当社は年1回、経営や人事関連の施策が従業員のモチベーションにどう影響しているかを測る「従業員満足度調査」を行なっています。最新調査では「給与・賞与」や「人材育成」など、調査した項目のうち6割で改善がみられ、とくに「職場の活力」項目は大幅なプラスとなりました。

この調査は、「会社の総合的魅力」「人事の公平性」「仕事の魅力」など10項目について、5点満点で回答を求めるもの。2025年10月、従業員1,830名を対象に実施しました。

当社は従業員エンゲージメントの向上を経営の重要課題と捉え、従業員一人ひとりのモチベーションを高めるシンプルで納得性の高い人事評価制度の導入、定期昇給を含む賃金体系の全般の見直しと給与下限の大幅な切り上げ、物価上昇に対応したベースアップなどを、過去1～2年の間に実施しています。今回の改善はこれらの施策に加え、全従業員に向け施策の内容や意義を丁寧に説明してきたことなどが奏功したと思われる。

障がい者雇用率の推移



## 持続的な成長を支える基盤の強化

従業員一人ひとりが安心して働き、能力を最大限に発揮できる環境の実現に向け、安全衛生と人権の取組みを推進しています。健康経営の深化とともに、ハラスメント防止や人権尊重の徹底を図り、持続的な成長を支える基盤強化に取り組んでいます。

### 従業員の健康増進への取組み

当社は、従業員一人ひとりの心身の健康を重要な経営課題と捉え、健康経営を推進しています。健康経営優良法人2026（大企業部門）に初めて認定されたことを契機に、対象外の事業所、店舗においてもストレスチェックを実施し、労働時間の適正管理、健康づくり推進体制の構築とヘルスリテラシー向上に取り組めます。さらに、健康診断結果の活用やメンタルヘルス対策などの施策を継続し、働きがいと生産性の向上、持続的な成長につなげます。



2026  
**健康経営優良法人**  
KENKO Investment for Health  
大規模法人部門

### 安全衛生

当社は、「安全・衛生」がすべてにおいて優先する絶対的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を持てる安全・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。

### ハラスメント防止

ハラスメントゼロを目指し、各種ハラスメントに関する規程・ガイドラインを制定しています。また社外にもハラスメント窓口・メンタルヘルス窓口を新設し、各種窓口の周知を社内で行うなど相談しやすい環境づくりに努めています。

### 人権

当社は、「人権の尊重」がすべての事業活動において重要な責務であることを認識し、すべてのステークホルダーの人権を尊重した事業運営の実現を目指します。

#### 人権の尊重に関する基本方針

当社は人々への貢献および豊かな人生の実現を目指すことを経営理念としています。「あさひは『人』でできている。」との考えのもと、「人間」を尊重します。

#### 1. 人権の尊重

私たちは、人権を尊重します。人種、信条、性別、社会的身分または門地による不当な差別行為または差別行為を助長する行為は行ないません。

#### 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

総務部門を主管部門とし、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役員教育、啓発活動に取り組めます。

# 成長の先には、 新しい景色がある

多様な人材が活躍できる企業を目指し、当社は従業員の積極的なチャレンジを後押ししています。ここでは成長を目指して挑戦を続ける3名の従業員に、挑戦の意義や喜びを語ってもらいます。

当社では、従業員一人ひとりの主体的な挑戦を人的資本の価値向上の中核と位置付け、環境整備や制度拡充を進めてきました。「あさひ自転車マイスター制度」や「ACEプログラム」「キャリア開発支援制度」などを通じて新たなキャリアに挑む動きは、組織の競争力を高める源泉です。

現場から生まれる挑戦の積み重ねが、新たな価値創出と持続的成長を力強くけん引しています。



人事部 人材開発セクション マネジャー  
高見



人事部

人材開発  
セクション 吉岡

## CHALLENGE 01 最初の一步を踏み出す勇気を

2024年に、国家資格「キャリアコンサルタント」を取得しました。相談者一人ひとりの価値観を大切にしながら、その方の人生に関わることができる資格です。新卒入社後店長を経て、人事部へ異動し4年。自分の強みとなるスキルを身につけ仕事にも活かしていきたい、と考え挑戦しました。

受験までの半年間、休日は養成講座に通い、講座終了後も受講生同士で勉強会を継続して行なうなど、仕事と勉強の両立は想像以上に大変でした。でも本気で向き合ってきたからこそ、合格したときの喜びは大きかったです。また、取得までには養成講座の受講費用と受験費用、取得後にも更新講習の受講費用が必要ですが、会社の制度で補助してもらっています。継続して学び続けるうえで非常にありがたいです。

現在担当している採用業務にも、新入社員との面談にも、資格取得で学んだ知識や傾聴の姿勢が活かしています。社内のキャリア開発支援制度に携わる機会をいただくようになり、面談サポートをはじめキャリア支援や人事制度改定などに多方面から関わることで、やりたいと思っていたことに少しずつ取組めていると感じています。

今後はキャリアコンサルタントとして、さらにスキルを向上させたいです。面談を行なうたびに、「相談してくださった方と本当に良い関わりができていたのだろうか」と悩むことも多いので、社外の勉強会などに積極的に参加しながら自己研鑽を続けていきます。

後に続く方には、「慣れた道」と「少し大変そうだけれどワクワクする道」があったら、ぜひ後者を選んでほしいです。最初の一步を踏み出すには勇気が必要ですが、その不安を乗り越え、挑戦してほしいと思います。

## CHALLENGE 02 産休育休を経て新たなチャレンジへ

パートナー（パート・アルバイト）だった頃に第1回の「接客マイスター」試験に推薦していただき、マイスター認定後には中途入社試験などを経て副店長に任命されました。その後、マイスターの職位化にともないM1試験およびトレーナー試験を受け、現在はマイスターの上位にあたる「M1トレーナー」です。接客マイスターの活動を通じてさらに多くのお客様に喜んでいただき、それをあさひの仲間と共有できることが、私の目標でありやがいです。それを正式に役職として会社に認められ、本当に嬉しく思っています。

受験にあたっては、接客について自分が大切にしていること、そしてあさひが大切にしていることについて、改めて深く考えることができました。また、パートナーという立場では会う機会がほとんどない他エリアのさまざまな立場の方々、試験の運営をしてくださった方々と言葉や思いを交わすことができ、とても貴重な経験となりました。試験が難しかっただけに、認定をいただいたときには身も心も震えて涙が出るほど嬉しかったです。

挑戦を何度繰り返しても、次の一步を踏み出すときには不安を感じてしまいます。それでもチャレンジを続けてこられたのは、その先に新しく得られるものがあったからです。

今、私は産休育休を経て、時短勤務で復職しています。短い勤務時間で自分の職務を果たし続けることは難しいですが、今のライフステージ・ライフスタイルでも活躍できると証明することが、これからの私のチャレンジです。後に続く方がより働きやすい環境を整えられるよう、明るいキャリア展望を持って輝き続けられるよう、チャレンジし続けたいと思います。



販売運営部  
副店長 兼 サービストレーナー 山内



ロジスティクス部

ロジスティクス  
企画管理セクション 那須

## CHALLENGE 03 成長のチャンスと信じて自己研鑽

次世代リーダーを計画的に育成するACEプログラムに参加しています。これは書籍やe-ラーニングを活用して、ビジネスの基礎知識を学びながら仕事での実践を繰り返し、経営人材と同等の知識・能力開発を目指すものです。日々勉強の毎日ですが、小さな積み重ねが成長につながっていると感じています。

ACEプログラムの前身となる制度にも参加し、その頃からビジネスキャリア検定やTOEICなどの資格試験、アセスメント・テストに向けて、毎日少しずつ努力を重ねてきました。チャレンジしたことで店舗から経験のないロジスティクス部へ異動となり、当初は0からのスタートでしたが、学び続ける習慣が身についていたことで、慣れないながらも少しずつ成長することができたと思います。海外取引先との通訳としてもお声がけいただき、仕事の幅を広げることができました。

目標を達成したときや資格試験の合格通知を受け取ったときは嬉しいですが、それは仕事での成果やスキルアップにつなげるためのプロセスの一部。「ようやくスタートラインに立てた」と思うようにしています。

現在は輸入担当として貿易や国際輸送業務の経験を積みながら、ロジスティクス全体を管理できる人物像を目指し専門領域の強化・深化にチャレンジしています。こうなるとは入社当時は想像もしていませんでしたが、成長のチャンスと信じて自己研鑽に励みたいと思います。成長には痛みがともないますが、乗り越えた先では次の景色を見ることができます。ぜひ成長に向けて一緒に取組んでほしいです。

## 地域の交通課題への取り組み

### 安全意識の啓発



当社は、安全・安心な自転車社会の実現に向け、自転車を利用するすべての方に対し、交通ルールの遵守や正しい乗り方に関する啓発活動に取り組んでいます。

近年、自転車利用における交通ルールやマナーへの関心が高まる中、幼少期から交通安全への意識を育むことが重要であると考えています。当社では、子どもたちが交通ルールを学ぶだけでなく、自ら安全を考え行動できる力を身につけられるよう、各地で交通安全教室を開催しています。

2025年度は、横浜市立常盤台小学校や伊丹市立笹原小学校での交通安全教室に加え、大阪府警察と連携した都島区民まつりの交通安全啓発、保育園での交通安全教室、北海道警察の啓発イベントへの協力など、地域や関係機関と連携した活動を実施しました。

また、体験型プログラム「キッズスクール」では、子どもたちが自転車を安全に、そして楽しく利用できるよう、自転車に親しみながら安全な利用やメンテナンスの重要性について学べる機会を提供しています。

キッズスクールの新たな取り組みとして「自転車屋さんになってメンテナンスをやってみよう」というプログラムを開始しました。参加した子どもたちは、あさひの制服を着用し、キッズスタッフとして店長と一緒にあいさつや接客、自転車の点検・整備、お会計などの店舗業務を体験します。

実際の仕事を体験することで、働くことの難しさや他者と協力することの大切さを学ぶとともに、自転車を安全に利用するための知識や定期点検の重要性について理解を深めていただいています。

自転車の仕組みやメンテナンスに触れることで、子どもたちの主体性や安全意識を育む、あさひならではの体験型プログラムです。

今後も、地域や行政、関係機関との連携を強化しながら、交通安全をより身近に学べる機会の創出に取り組み、安全・安心な自転車社会の実現に貢献していきます。

### 地域行政との連携

当社は、地域行政と連携し、安全・安心な自転車利用環境の整備に継続して取り組んでいます。

2025年度は、横浜市が主導する交通安全プロジェクトに参画し、自転車関連メーカーとともに、中学3年生を対象とした体験型交通安全教室を実施しました。実際に自転車に触れながら、点検や安全確認について学ぶ体験型プログラムを通じて、交通ルールや安全点検の重要性について理解を深めていただきました。また、大阪市都島区や大阪府豊中市に加え、目黒区や宮崎市（サイクルシティプロジェクト宮崎）など、地域行政と連携した取り組みも拡大しています。

こうした活動は、行政と企業それぞれの強みを活かして実施しており、生徒たちが交通ルールや安全点検について実践的に学べる機会となっています。

今後も地域行政との連携を通じて、交通安全を身近に学べる機会の創出に取り組み、安全・安心な自転車利用環境の整備に貢献していきます。

### 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」としての役割に加え、観光地での移動や災害時の移動手段としても需要が高まっています。

当社では、シェアサイクル「HELLO CYCLING\*」のステーションを、大阪府豊中市・吹田市を中心とした住宅密集地域や、京都市を中心とした観光エリアに設置しています。通勤・通学や買い物などの日常利用に加え、観光地での移動手段としても活用されており、地域特性に応じた運営を進めています。

2026年2月時点で、ステーション数229か所、ラック数1,693台、自転車数470台を運営しています。また、不具合車両の早期復旧や非稼働車両の再配置など、利用者の利便性向上に向けた運営改善にも継続して取り組んでいます。

近年、シェアサイクルは日常の移動手段として利用が広がっており、一時利用を中心としたサービスであることから、自転車を所有しながら併用する利用者も多くみられます。シェアサイクルと自転車所有は、それぞれの利用シーンに応じて活用されています。

今後も、修理・メンテナンスを一貫して提供できる当社の強みを活かし、安全・安心・便利な移動手段として、地域に根差したシェアサイクル事業を推進していきます。

※ OpenStreet 株式会社 のシェアサイクルシステム

### 職場訪問

小・中学生、高校生のキャリア教育支援の一環として、店舗での職場体験や見学、本社訪問の受け入れを行なっています。当社の事業内容やSDGs達成に向けた取り組みなどを紹介し、次世代を担う子どもたちの育成に貢献しています。

## 自転車のある生活を支える各種サービス

### 社会基盤としての役割

当社の各種サービスは、当社で自転車をご購入いただいたお客様に限らず、当社以外の店舗で購入された自転車にも提供しています。これは、お客様の利便性を起点に、当社での購入の枠にとらわれず自転車利用全体を支えていくという考えに基づくものです。具体的には通常の修理やメンテナンスに加え、「あさひ あんしんメンテナンスパック」や「洗車サービス」など、お客様の多様なニーズや日常的なお困りごとに応えるサービスを展開しています。

自転車は通勤・通学や日常の移動手段として広く利用されており、安心して使い続けられる環境は社会的基盤の一つです。当社は、こうした日常生活を支える移動手段に対し、安全で快適に利用できる環境を提供することが、社会に対する重要な役割であると捉えています。

これらの取組みを通じて、従来接点のなかったお客様との新たな関係を構築するとともに、自転車利用における安全性や利便性の向上に寄与し、幅広く社会的な課題に対応しています。当社は今後も、サービス提供の領域を拡張しながら、お客様と社会の双方に価値を提供していきます。



## 安全を支える品質管理の取組み

### 品質管理・BAA

当社は、安全・安心を起点とした価値提供を通じて、社会との持続的な関係構築を目指しています。その象徴となるのが、業界の統一安全基準であるBAAを軸とした事業運営です。当社のあさひブランド商品は、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において、一般社団法人自転車協会が定める安全基準「BAA」に適合しており、品質管理部門による徹底した管理・指導のもと、品質レベルの維持・改善に取り組んでいます。

また、安全・安心は提供時点で留まるものではなく、使用期間を通じて維持されるべきものと捉えています。そのため、点検・メンテナンスやサポート体制を整備し、利用後も含めたトータルでの安全確保に取り組んでいます。さらに、自転車が次の利用者に引き継がれる場合においても、安全基準を満たした状態で提供されるリユースの仕組みを通じて、安全・安心の循環を実現しています。

さらに、生産工場との連携のもと品質制御およびトレーサビリティシステムのさらなる高度化を図るとともに、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推進していきます。

当社は今後も、BAAを軸とした安全・安心の提供を通じて社会との接点を広げるとともに、信頼に基づく価値創出を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### BAAとは?

国も認めた、安全・安心な自転車の目印です。一般社団法人自転車協会が定めた「自転車安全基準」の約90項目もの厳しい検査をクリアした自転車に貼られています。

また、BAA適合車は廃棄時の環境負荷が高い6物質\*について削減基準を設けています。

\*水銀、六価クロム、鉛、カドミウム、PBB(ポリ臭化ビフェニル)、PBDE(ポリ臭化ジフェニルエーテル)



## 製造資本

# サプライチェーンの持続可能性と強靱化を目指す

当社は、企画・開発から調達・生産、物流、販売に至るまでを一体化したSPAモデルの実現を支える、強固な製造資本を構築しています。各プロセスを高度に連携させた供給体制により、生産効率の最大化と品質の安定化を実現するとともに、スピードとコスト競争力を両立しています。さらに、サプライチェーン全体の最適化を通じて需給変動にも柔軟に対応し、持続的に価値を創出する生産基盤を確立しています。加えて回収した自転車を自社で再商品化するサポートセンターの機能を組み込むことで、リユース車における生産領域を拡張し、供給力と価値創出力の一層の強化を図っています。

## サプライチェーンマネジメント

調達面では、「カテゴリーマネジメント戦略」の導入により、サプライヤーをコストインパクトや供給安定性、技術力などの観点から評価・分類し、それぞれのカテゴリーごとに最適な調達戦略と目標を設定しています。これに基づき、「サプライヤーリレーションシップマネジメント（SRM\*）」を実践し、サプライヤーとの協働体制を構築。定期的な対話やパフォーマンス評価を通じて、商品競争力の向上とリスクの最小化を両立しています。また、契約条件の見直しも順次進めており、公正かつ透明性のある取引体制に基づいた、長期的なパートナーシップ構築を進めています。

開発面では、革新的な技術を持つサプライヤーとの連携による新商品開発に取り組んでいます。市場ニーズの変化に柔軟に対応し、高付加価値な商品を迅速に提供するためには、サプライヤーとの連携が不可欠です。そのため、開発段階からの協業体制を強化し、商品企画から量産までのプロセスを一体的に推進しています。また、品質面では、工程内・市場での不良を未然に防ぐための管理体制を強化し、安定した商品供給に向けた継続的改善に努めています。

※SRM（Supplier Relationship Management）：サプライヤーを適正に評価し、関係構築を通じて継続的なパフォーマンス向上を図る活動

当期において当社は、サプライチェーンの持続可能性と強靱化という基本方針のもと、品質・法令遵守といった基盤を着実に維持・運用しつつ、重点領域における付加価値創出に取り組まれました。

品質基準や法令遵守については、完成車および部品サプライヤーと共通認識を持った運用を継続するとともに、基本的な管理を徹底することで、サプライチェーン全体の信頼性と透明性を確保し、安定した事業運営と迅速な課題対応を可能とする基盤を構築しています。

また当期は、2023年5月に設立した台湾事務所を起点に、電子部分野を中心とした情報収集や現地サプライヤーとの直接的な対話を通じて、設計・品質・コストを一体で捉えた考え方のもと、サプライチェーンの高度化に取り組まれました。自転車および電子部品の有力サプライヤーが集積する台湾の現地に拠点を構えることで、サプライヤーの事業運営や品質管理の状況および最新情報を的確に把握できるようになり、開発初期段階からの関与や意思決定の迅速化につながっています。

こうした取組みにより、設計・仕様起点での価値最適化が進み、電動アシスト自転車をはじめとする中核商品の収益性改善と品質向上が進展し、サプライチェーン全体の対応力と連携の精度が着実に高まりつつあります。

今後も、SPA（製造小売）企業としての特性を活かしながら、持続可能な調達とサプライチェーン全体の強靱化を目指し、サプライヤーとの健全で建設的な関係を築いていきます。



台湾事務所

## リユース車の商品化拠点・サポートセンター

買取した自転車を自社拠点に集約し、専門スタッフによる整備・点検・クリーニングを経て再商品化することで、生産機能の一翼を担っています。徹底した品質管理と効率的なオペレーションにより、安定した供給体制の構築と付加価値の高い商品提供を実現しています。



西日本サポートセンター

# ENERSYS *Me*

当社では、企画から製造、販売、アフターサービスまでを一貫して手がけるSPA（製造小売）ビジネスモデルのもと、店舗を通じて寄せられるお客様の声を商品企画・開発に反映しています。



## 通勤・通学ニーズから生まれるトレンドを、自転車開発に反映

通学や通勤で自転車を利用するシーンにおいては、安全性や走行時の安定感に加え、荷物を載せた状態での扱いやすさ、利用者や服装を選ばない外観が重視される傾向にあります。こうした実際のお客様の利用状況から、電動アシスト自転車には、日常の移動を無理なく支える性能や仕様が求められています。

当社では、企画から製造、販売、アフターサービスまでを一貫して手がけるSPA（製造小売）ビジネスモデルのもと、店舗での接客や点検・修理対応、購入後の相談などを通じて寄せられるお客様の声を収集しています。例えば、「数キロの距離を自転車通勤したい」「仕事帰りに買い物をするため荷物が多くなる」「将来的にはチャイルドシートを取り付けたい」「夫婦で兼用できるデザインが望ましい」といった声は、実際の店舗でのヒアリングを通じて多く寄せられました。

こうした具体的な利用シーンや要望を商品企画・開発部門にフィードバックし、仕様検討やデザイン設計に反映できることが、当社の強みです。このように、お客様の声を商品にダイレクトに活かせる体制が、当社の競争力の源泉となっています。

電動アシスト自転車「ENERSYS Me（エナシスミー）」のモデルチェンジは、こうした体制を通じて具現化した事例の一つです。本モデルでは、性別を問わず選びやすいユニセックスなカラーバリエーションを採用し、将来的な家族構成や利用シーンの変化にも対応しやすいデザインへと進化させました。

お客様  
ニーズ

- ・数キロの距離を自転車通勤したい
- ・仕事帰りに買い物をするため荷物が多くなる
- ・将来的にはチャイルドシートを取り付けたい
- ・夫婦で兼用できるデザインが望ましい

開発の  
ポイント

- ・荷物が多くても、子ども乗せをつけても使いやすい
- ・家族で兼用にしやすいスタイリッシュなデザイン
- ・通勤&運動も、電動アシストならラクに継続可能

モデルチェンジ

ENERSYS *Me*



## 知的資本

# 展開する多彩なブランドの価値を守る

当社の知的資本は主に、独自に開発・導入した各自転車ブランドの価値の総和です。

さまざまなニーズに合わせた多数の自転車ブランドを展開しており、各ブランドの価値を守るため、商標登録なども積極的に行なっています。

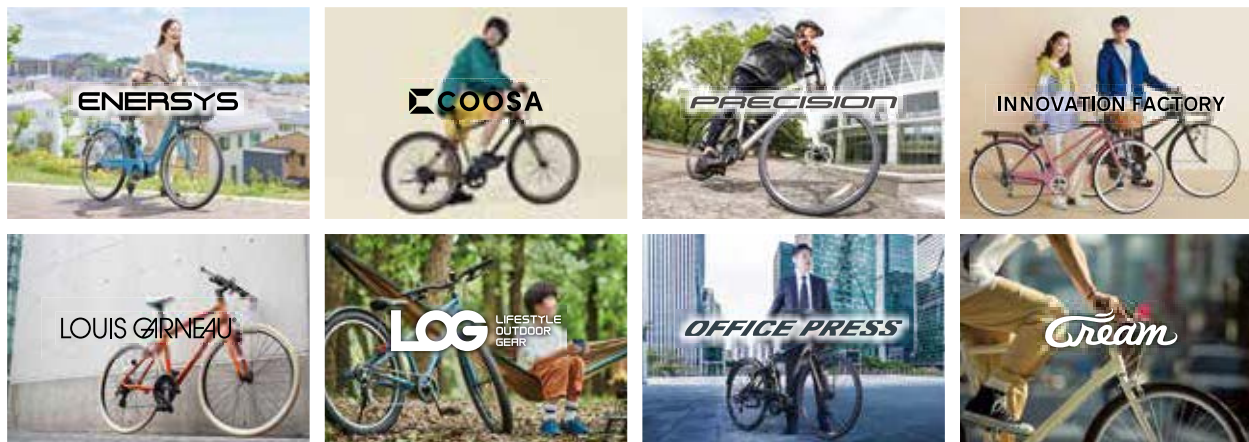
## SPA基盤の活用で、価格・品質に優れた商品を提供

当社が展開している自転車ブランドは計23種。電動アシスト自転車「エナシス」、スポーツサイクル「プレジジョン」などの自社開発ブランドに加え、カナダのスポーツサイクルブランド「ルイガノ」のように、海外メーカーと総販売代理契約を締結し、自社企画の商品を製造・販売している例もあります。

いずれの場合も、当社が培ってきたSPA（製造小売）としての製造・販売基盤を活用することで、価格・品質とも競争力のある商品を提供できる仕組みを構築しています。併せて、市場ニーズや商品戦略に応じてブランドの新規開発・統合整理を行ないながら、最適なブランドポートフォリオを構築し、知的財産を適切に管理しています。

## 知的財産の保護・活用

当社の持つ独自性やブランド価値を守るため、商品の開発技術、デザイン、商品名などに関する知的財産を適切に管理する体制を整えてあります。登録件数が多い商品に関する商標権については、ブランドごとに登録する内容を検討し、適正かつ効率的に登録を進め、競争力向上に努めています。



CASULY

affiche

Foerique

CARG.

TRADLINE

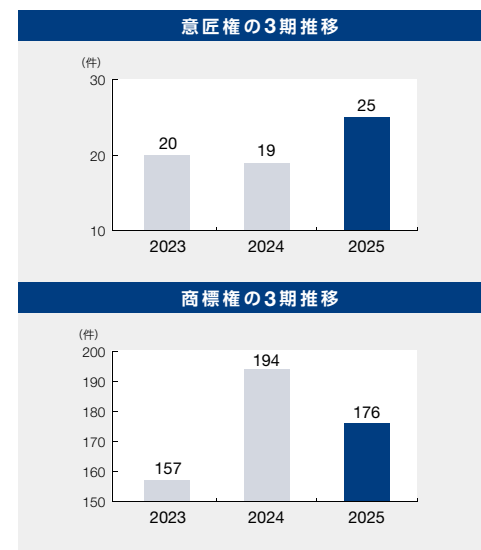
BOLDLINE

STYLE LABO

CIELOUR

DRIDE

moitie



## 自然資本

# 気候変動への対策

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、事業にともなう環境負荷の低減、物流拠点の見直し、「使い捨て」から「リユース」への転換など、事業成長と両輪で実効性のある環境保全への取組みを推進しています。

## ガバナンス

サステナビリティに関する諸課題への取組みは、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、取締役会が適切に監督を行なうための体制を構築しています。2022年7月にサステナビリティ基本方針を制定するとともに、2022年11月には推進体制を整備するため代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役、執行役員および部門長を委員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。サステナビリティ委員会では気候変動への対応を含む、サステナビリティに関する取組みについての審議・検討を3か月に1度以上実施し、その結果を取締役会へ報告しています。取締役会は、サステナビリティ委員会からの報告や外部環境の認識に基づき、サステナビリティに関する戦略・方向性の検討および取組みの監督・指示を行なっています。

## 戦略

当社のTCFD提言に基づくシナリオ分析においては、以下のシナリオを想定しました。

### ■ 採用シナリオ

気温上昇予測値	採用シナリオ	想定した環境
2℃未満	【移行】IEA SDS (持続可能な開発シナリオ)	パリ協定の「2℃を十分下回る」という目標に適合するシナリオ。先進国は2050年までに、その他の国は遅くとも2070年までにネットゼロに達すると想定し、世界の気温上昇は1.7℃をピークに、50%の確率で1.65℃に抑制される。
	【物理】IPCC SSP1-2.6	持続可能な発展を志向する社会経済のもとで、工業化前を基準とする昇温(中央値)を2℃未満に抑える気候政策を導入。21世紀後半にCO <sub>2</sub> 排出正味ゼロの見込み。
4℃	【移行】IEA STEPS (既存政策シナリオ)	現在の政策状況を現実的に検討し、新たな政策がない場合のエネルギーシステムの方向性を示すシナリオ。温度上昇が2℃を超え、2.5℃程度の上昇を見込む。
	【物理】IPCC SSP5-8.5	化石燃料依存型の発展を進める社会経済のもとで、気候政策を導入しない高位参照シナリオ。

### ■ リスク・機会の評価・対応策

該当シナリオ	リスク・機会の分類	要因	内容	影響	重要度	主な対応策
2℃未満	移行リスク	炭素税	炭素税導入による(原材料、製造、物流)コストの上昇	原材料、製造、物流コスト	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギーの推進や再生可能エネルギーを導入する。</li> <li>・トラックEV化や物流センターの効率的配置転換などを物流業者に働きかけ、協力・協調する。</li> <li>・「乗る人の健康維持・増進に寄与し、地球にやさしい」という自転車の魅力を積極的に発信し、販売機会を拡大する。</li> <li>・原材料や包材における再生素材の利用などについて、設計段階から検討を進める。</li> </ul>
		物流の脱炭素化	海上輸送・国内物流業者の脱炭素にともなう費用の増加	物流コスト	中	
		新たなモビリティ	気候変動や環境を意識したテクノロジーの進化により新たなモビリティが開発され、自転車と競合することによる自転車需要の減少	需要の減少	中	
		サステナブル商品需要	サステナブルな商品(原材料や包材への再生素材の利用、薄肉化による廃棄物削減、リユースなど)の開発のためのコスト増加	原材料、包材、廃棄物コスト	中	
4℃	機会	消費者意識の変化	消費者意識の変化による自転車利用の拡大	需要の増加	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者嗜好の変化を敏感に捉えたマーケティングを進める。</li> <li>・リユースの認知度を向上させ、取り扱い店舗を拡大する。</li> <li>・自転車活用推進法などに沿った取組みを進める自治体と協調する。</li> <li>・モビリティ関連の規制の動向をモニターし、適時適切に対処する。</li> </ul>
		リユース普及	自転車のリユース市場の拡大	売上の増加	大	
		車利用のエリア規制	自転車利用の機会増加(都心部への車の乗り入れ禁止措置など)	利用機会の増加	大	
4℃	物理リスク	自然災害	製造・物流などのサプライチェーンの寸断などで生産停止・販売機会の損失が拡大	業務の停止、被災	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災時においては代替調達を行なう。</li> <li>・物流センターの配置再編などにより、効率的な販売網を構築する。</li> <li>・店舗ネットワークを最大限に活用し、商品の過不足調整・需給調整、相互支援などを行なう。</li> </ul>
		自然災害	自然災害の発生頻度や強度が強まり、自然災害による店舗被害や商品損害、休業による売上損失、復旧費の発生などで損害額が増加	業務の停止、被災	大	
		自然災害	平均気温上昇による生産工場の稼働低下(納期不安定、コスト増加)	サプライチェーンの混乱	中	

## 自然資本

### リスク管理

気候変動に関するリスクと機会については、バリューチェーン全体を対象に、サステナビリティ委員会にて特定・評価を行なっています。評価方法は、全社的なリスク管理と同様に、「影響度」と「発生可能性」の2つの側面の組み合わせによって分類したうえで重要性を判定しています。リスク管理は、リスクの評価体制の整備、潜在的要因の顕在化、認識されたリスクを適切に評価し、かつ効果的な対応・予防・回避をすることであり、それらの管理による経済的被害の最小化および不測事態への適切な対応を行なうことを目的としています。

### 指標と目標

2030年 GHG排出量 (Scope 1・2) を2020年度比で50%削減する  
2050年 GHG排出量 (Scope 1・2) のカーボンニュートラルを実現する

※上記目標のScope 2はマーケット基準

#### GHG排出量

(単位: t-CO<sub>2</sub>)

	2020年度 (基準年度)	2023年度	2024年度 (基準年度比増減)
Scope 1 <sup>*1</sup>	449	0	0 <sup>*3</sup> (△449)
Scope 2 <sup>*2</sup> (マーケット基準)	12,478	12,204	11,246 <sup>*3</sup> (△1,232)
Scope 2 <sup>*2</sup> (ロケーション基準)	14,220	13,447	14,146 (△74)

上表は、2020年度を基準年度として、Scope 1およびScope 2の排出量を示したものです。

※1 Scope 1：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 Scope 2：当社が購入した電気の使用による間接的な排出

※3 オフセット後の数値。2023年度より、J-クレジットの制度などの活用や一部の電力契約を実質再生可能エネルギー由来の電力に切り替えることで、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

## 気候変動への取り組み

### 都島大東町オフィスにおけるNearly ZEB認証取得

当社は、創業の地である大阪市都島区大東町に、木造三階建ての新オフィス「愛称：ASAHI CREATION BASE」を建設しました。当社は1949年に大阪市旭区（現在の都島区大東町）で創業し、地域とともに歩みながら事業を展開してきました。この創業の地に竣工した都島大東町オフィスは、当社の歩みを受け継ぎつつ、環境配慮型オフィスとして、環境への取組みを体現する拠点として生まれ変わりました。

当社は、環境にやさしいモビリティである自転車を提供する企業として、日々の事業活動においても環境負荷の低減に配慮することが重要であると考えています。その考え方を具体的な形で示す取組みの一つが、本オフィスにおける環境性能の向上です。

都島大東町オフィスでは、太陽光パネルによる再生可能エネルギーの活用や、BEMS（Building Energy Management System）によるエネルギー使用状況の可視化・最適制御などの設備を導入し、建物全体の省エネルギー化を図っています。これらの取組みにより、環境性能の高い建築物として「ZEB（Nearly ZEB）」の認証を取得しました。

本オフィスは、環境配慮に関する取組みを実践する場であるとともに、その考え方を社内外に共有する拠点でもあります。当社は今後も、地球環境や社会の変化を踏まえながら、環境への取組みを継続していきます。

#### ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）

建物の高断熱化や高効率設備の導入によりエネルギー消費量を削減し、さらに再生可能エネルギーの活用によって、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロにすることを目指した建築物です。「Nearly ZEB」は、一次エネルギー消費量を大幅に削減している建築物を指します。

#### ZEBの定義

ZEB	年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物
Nearly ZEB	ZEBに限りなく近い建築物として、ZEB Readyの要件を満たしつつ、再生可能エネルギーにより年間の一次エネルギー消費量をゼロに近付けた建築物

#### 主な導入設備

太陽光パネル：再生可能エネルギーを活用し、電力を効率的に供給  
高性能断熱材：外皮性能の向上により熱損失を抑制  
BEMS：建物のエネルギー利用状況を可視化し、最適な運用を実現



都島大東町オフィス外観

## 資源の有効利用

### 商品製造時より環境負荷の低い製法へ

商品製造時の排出物の管理・削減にも取り組んでいます。例えば、あさひブランドの自転車フレーム・パーツでは、パウダー状の塗料を用いる粉体塗装法を一部採用しています。粉体塗装法は、従来の塗装法に比べて環境や人体への影響が小さく、省資源性にも優れています。

今後も、資源・エネルギーを消費して商品をつくり出しているSPA企業として、製造時の環境負荷を低減していきます。

### 「使い捨て」から「リユース」へ 自転車の循環型消費を実現

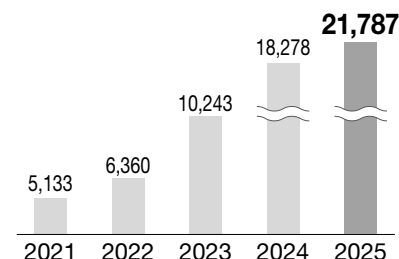
近年のライフスタイルの多様化によって生まれた自転車の買い替え需要や循環型社会への対応として、当社では2017年に自転車買取サービスを開始しました。

2025年度末時点において、買取・販売エリアは35都道府県、買取店舗は496店（前期比35店増）、販売店舗は35店（前期比5店増）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、2023年度にはECでの販売も開始しました。

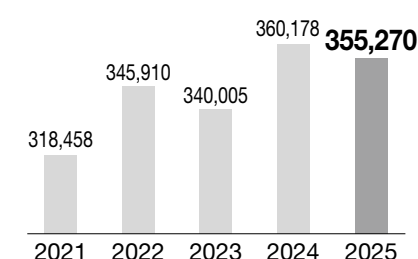
また、循環型社会への貢献のために、買取対象外の自転車の回収にも積極的に取り組んでおり、2025年度は不要となった自転車約35万台を回収しました。回収自転車の80～90%が協力事業者を通じて海外へ輸出され、開発途上国における交通インフラとして再利用されています。

今後さらに買取・販売エリア拡大を加速し、回収協力事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。引き続き、リユース事業の拡大による循環型社会への対応を目指します。

■ 買取自転車台数 (台)



■ 回収自転車台数 (台)



■ ご不要となった自転車が回収・再利用されるまでの流れ



## 財務資本

# 資本効率、収益性、株主還元の3つに重点

「VISION2028」を支える財務資本戦略の基本方針は「株価と資本コストを意識した経営」です。収益成長を重視した「VISION2025」に対し、資本効率、収益性、株主還元の3つに重点を変更。コロナ特需期の2021年をピークに下落傾向にある株価を立て直し、早期のPBR1倍回復を目指します。

### KPI

#### 積極的な成長投資でROE・ROICを高める

「VISION2028」では、資本効率の指標としてROE、収益性の指標としてROIC、株主還元の指標として配当性向とDOEを用います。また、流動性の目安として、一定程度の現預金もキープします。

当社の資本コストについては、現状で7～8%程度と認識しており、一方で2025年度のROEは5.7%に留まりました。PBR1倍割れは、そのような当社の現状に対する厳しい評価であると受け止めています。

そこで「VISION2028」では、持続的な企業価値向上に向けた積極的な成長投資などを通じ、ROE・ROICの向上を目指していきます。また、株主の皆様を含めたすべてのステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを実施し、株価回復につなげます。

<b>資本効率</b>	<b>収益性</b>
ROE <b>10.0% 以上</b>	ROIC <b>10.0% 以上</b>
<b>株主還元</b>	<b>現預金</b>
配当性向 <b>35%以上</b> 、DOE <b>3.0%目安</b>	流動性 <b>130億円程度</b>

### キャッシュ・アロケーション

#### 成長戦略投資と株主還元バランス良く配分

キャッシュ・アロケーションの原資には主に営業キャッシュ・フローを想定し、成長戦略投資と株主還元バランス良く配分していく方針を立てています。

成長戦略投資は主に、物流基盤整備などの「新成長」事業投資、都市型店舗出店や既存店リニューアルに用いる「店舗開発投資」、CRMの抜本強化をはじめとする「IT投資」を3本柱としていきます。一方で株主還元については、配当性向35%以上、DOE3.0%目安という新たな配当方針に基づき積極的に資金を配分します。

また、M&Aのような企業価値向上に向けた非連続成長投資を行なう際には、有利子負債の活用も検討していきます。

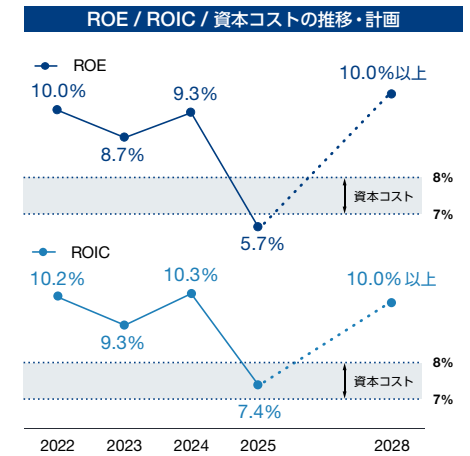
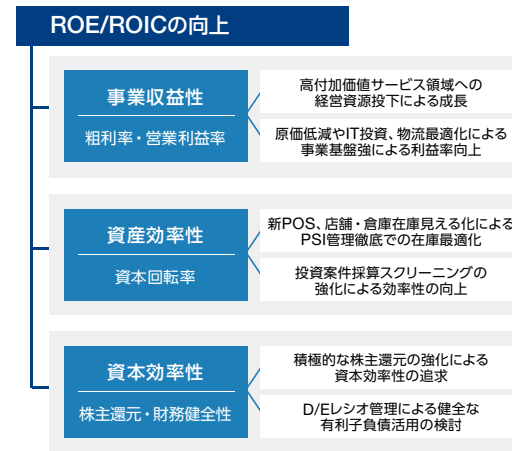


## ROE・ROIC向上

### 事業収益性、資産効率性、資本効率性の3つを高める

7～8%程度と認識している資本コストを上回る目標を設定。その達成のために、事業収益性、資産効率性、資本効率性の3つを高めていきます。

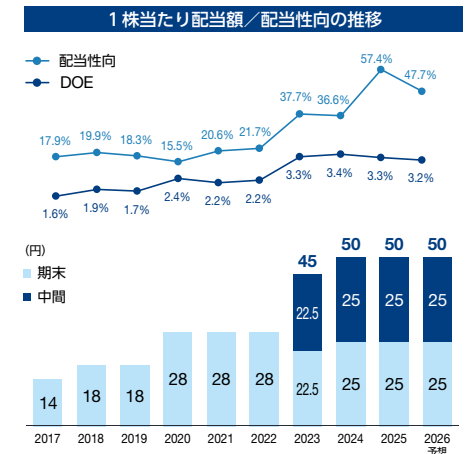
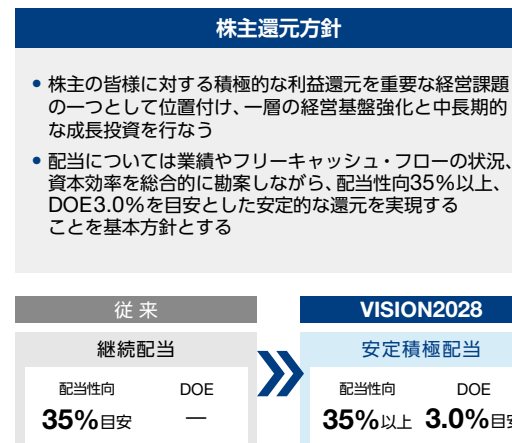
事業収益性では利益率を重視し、利益率の高いサービス領域での成長を図るとともに原価低減などに取組みます。資産効率性ではPSI管理を徹底して在庫の最適化などを進め、投資案件も効率性重視の姿勢で採算スクリーニングを強化。資本効率性は、D/Eレシオ管理を意識し有利子負債を健全に活用していきます。



## 株主還元

### 積極的な利益還元を重要な経営課題に

従前、配当性向35%目安の継続配当としてきた配当方針を、配当性向35%以上、DOE3.0%目安の安定積極配当に変更しました。業績やフリーキャッシュ・フロー状況、資本効率を総合的に勘案しながらという条件付きではありますが、積極的な利益還元を重要な経営課題と位置付け、市場との対話を積み重ねて早期のPBR1倍回復を目指します。



# Governance Discussion

## ガバナンス鼎談

### あるべき姿について議論し、それにふさわしい人材育成を

新中期経営計画の策定過程で、貴重な知見や意見をもたらしてくれたのが社外取締役です。

そこで今回、社外取締役3名に集まってもらい、策定時に果たした役割や当社ガバナンスの将来像などについて話を聞きました。

#### 重要なポイントごとに取締役会で議論

— 新中計の策定に、社外取締役としてどう関与してきましたか？

**堀川** スタート時点から進捗に応じ中間報告が取締役会で実施されましたので、その都度方針や具体的内容に関し議論してきました。大枠の方針決定から始まり、個々の案件の具体的な展開へと進む流れです。私たち監査等委員会からは、とくにKPIに関する数値的な裏付けの必要性についてアドバイスし説明を求めました。

**鈴木** 私がとくに注視したのは、成長戦略の妥当性と資本効率の向上の2点です。原案説明の際には、計画の実現可能性を高める観点から、リスク要因の具体化と進捗モニタリング体制の強化について助言。ステークホルダーへの説明責任をこれまで以上に意識する必要があることと、定量・定性両面でのストーリー性の整理も求めました。

**井嶋** 次期中計では、リユースやメンテナンスなど周辺領域に本格的に取り組むこととなります。新事業の展開は大いに期待するところですが、既存事業が当社の中核であることに変わりはありません。その意味で私は、新規事業の推進とともに、既存事業のブラッシュアップを進めることが重要だ、と意見しました。

— ガバナンス面から見て、新中計の策定過程はいかがでしたでしょうか？

**堀川** 方向性を決める際には、重要なポイントごとに取締役会で議論が行なわれていました。執行部門による独走が生じることがないように、確認の時間を持たせたことは良かったと思います。ただ、その回数が十分であったかという点や都度の議論の深さについては、再考の余地が残されているのではないのでしょうか。実務の日程との兼ね合いがありますので、なかなか厳しいでしょうが。

**鈴木** 私も、ガバナンスは適切に機能していたと思います。複数回にわたって審議時間が確保され、社内外の取締役がそれぞれの専門性に基づいて意見を交わすことができました。形式的な計画承認に留まらない、実質的なガバナンスが発揮されていたと感じます。

残された課題もあります。昨今の急激な事業環境の変化を踏まえ、計画の前提条件やリスク認識については、引き続き厳格な検証が必要です。

**井嶋** これからも継続的に議論、検討していくことが必要ですね。とくにリユース、メンテナンスなどの新事業は、その基本的な内容は提示されているものの、走りながらつくっていく部分も多いようですから。



社外取締役（監査等委員）

井嶋 倫子

社外取締役（監査等委員）

鈴木 敦子

社外取締役（常勤監査等委員）

堀川 真



— ここまでのお話を踏まえ、新中計への評価と期待をお願いします。

**堀川** 基盤事業の強化と、現時点で具体化できている派生事業へのチャレンジを組み合わせたい意欲的な計画です。将来の大きな業容拡大を現実のものとする第一歩と期待しています。

一方、損益数値に見合う具体的な施策への展開という面では、まだこれからの作業が大幅に残っています。取締役会でも、新規事業の採算性に関する検討が十分でないこと、財務資本戦略の策定に向けての施策の具体化が必要なことなどを指摘しており、今後の実績を踏まえながら、ローリングの中での改善が望まれます。

**鈴木** 現時点では、全体としてバランスの取れた経営計画であると評価しています。外部環境の不確実性を踏まえつつも、あさひの強みを活かし得る成長戦略が方向性として示されました。

今後は、兎にも角にも計画遂行の確度を高めることです。そして、環境変化に応じた柔軟な見直しも重要になります。一方で、資本効率の改善や人的資本への投資が中長期的な企業価値向上につながることを期待しています。

**井嶋** 新中計が目指すあさひの未来は、単なる自転車の製造販売業ではありません。これまで培ってきたネットワークを活用し、循環型の社会を目指す取組みです。今後大きく発展していくことを期待しています。

## 中長期視点の意思決定を支援し、持続的成長に寄与

— 2025年度ガバナンス全般に関してはどう評価されますか？

**鈴木** 取締役会の実効性評価の高度化を中心に、ガバナンス体制

の整備が進んだと思っています。議論の回数や内容の充実も進みました。迅速な意思決定と監督機能の両立という目標に向けて、一定の前進がみられました。

私自身は、外部視点からの課題提起を通じ、経営計画の実現確度を高める観点でのモニタリングを行なってきました。意思決定の前提となる市場見通しについて具体的な説明を求めるとともに、複数シナリオに基づく判断基準の整理について意見を述べる、といったものです。

**井嶋** 私は2025年5月から監査等委員に就任して、取締役会には議論を受け入れる姿勢があるな、ということに改めて感じました。そのような姿勢は、ガバナンスを効かせるという面では有効です。積極的に議論をすることで、ガバナンスの進歩に貢献したいと考えています。

**堀川** 内部統制面では、内部監査部による「第3線」での統制が良く機能しています。一方で、事業部門による「第1線」、間接部門による「第2線」の統制機能の充実の必要性をこれまでも指摘してきました。2025年度には、監査法人とも会話しながら実地棚卸業務における責任部門の明確化について指摘し、実行してもらうことができたのは良かった。今後は他部門・業務に関しても、第1線、第2線の統制機能強化に向けて、現場の状況を把握しながら提案していきたいと思います。

— あさひのガバナンスの今後あるべき姿について、どう考えますか？

**鈴木** 透明性と説明責任のさらなる強化に加え、社内的には迅速かつ柔軟な意思決定を支える体制の構築が重要になると考えます。



そのためには、次世代の経営体制を早期に整えていくことが重要課題となるほか、サステナビリティや人的資本といった非財務要素を経営判断に統合して、企業価値の持続的向上につなげていくことが求められます。

これらの実現に向け、引き続き独立した立場から、客観的かつ建設的な助言を行いたいと思っています。とくに、資本市場の視点やグローバルなガバナンス動向を踏まえた提言を通じて、当社のガバナンス水準の向上に貢献する考えです。

また、経営陣との対話を通じて中長期視点の意思決定を支援し、企業価値の持続的成長に寄与していきたいですね。

**井嶋** ただ、取締役会だけであるべきガバナンスを達成することはできません。より良い会社にしていくためには、全社を挙げて現場の声が上がってくるような仕組みづくり、社風の醸成が必要です。

私は弁護士としての経験を活かして、現場の声を聴くための仕組みづくりや、情報提供、コミュニケーションの機会の確保など、さまざまな施策の実施に向けて社内の取締役、担当者の背中を押していきたいと考えています。

**堀川** 将来的にモニタリング型取締役会への移行を目指すのであれば、現在の取締役の職責のうち、業務執行部分を執行役員へ徐々に移管していく必要があります。そのためにはまず、執行役員体制のあるべき姿について議論し、目指す形にふさわしい人材育成の方法を見出さなければなりません。取締役会の体制見直しを含め、全社的なガバナンス体制の構築に向けた活動が求められます。

これまで経験してきた中から、メリットが見込める方策を参考に提案を行なう一方で、日本監査役協会など外部との情報交換を通じて世間一般の動向を把握し、社外取締役としての客観的な意見具申を行なえるよう努めます。

## 役員一覧



代表取締役社長  
下田 佳史

取締役在任年数：20年  
保有株式数：3,280,241株  
取締役会出席回数：17/17回



取締役  
望月 基

取締役在任年数：5年  
保有株式数：-株  
取締役会出席回数：17/17回



取締役  
西岡 志朗

取締役在任年数：16年  
保有株式数：2,300株  
取締役会出席回数：17/17回



社外取締役（常勤監査等委員）  
堀川 真

取締役在任年数：3年  
保有株式数：-株  
取締役会出席回数：17/17回



社外取締役（監査等委員）  
鈴木 敦子

取締役在任年数：6年  
保有株式数：2,300株  
取締役会出席回数：17/17回



社外取締役（監査等委員）  
井嶋 倫子

取締役在任年数：1年  
保有株式数：100株  
取締役会出席回数：14/14回

## スキル・マトリックス

氏名	役職	所属委員会	事業領域の戦略		事業の実行力			経営・ガバナンス基盤		
			企業経営・経営戦略	グローバル	マーケティング・CRM	サプライチェーン・物流	人的資本・ダイバーシティ	財務・資本政策・資本効率・資本市場との対話	リスクマネジメント・ガバナンス	ESG・サステナビリティ
下田 佳史	代表取締役社長		○	○		○				
望月 基	取締役		○		○	○				
西岡 志朗	取締役	指名報酬諮問委員会					○		○	○
堀川 真	社外取締役	監査等委員会 指名報酬諮問委員会	○	○				○		
鈴木 敦子	社外取締役	監査等委員会						○		○
井嶋 倫子	社外取締役	監査等委員会 指名報酬諮問委員会					○		○	

### スキル項目の選定理由と中期経営計画VISION2028における位置付け

事業領域カテゴリ	スキル項目(スキル名)	戦略的定義(定義と期待される役割)
事業領域の戦略	企業経営・経営戦略	「既存事業の深耕」と「周辺事業領域の探索と挑戦」を両立させ、当社の持続的な成長を牽引・監督する高い経営判断能力および自転車以外の領域への拡張を扱う「あさひSPAモデル(リユース・メンテナンス)」の構築と社会実装を牽引・監督する専門的知見。
	グローバル	海外生産・調達ネットワークの最適化や将来的な海外展開・輸出事業など、国際的な視点から事業展開を牽引・監督する能力。
事業の実行力	マーケティング・CRM	OMO(Online Merges with Offline)の深化を通じ、顧客生涯価値(LTV)を最大化し、顧客基盤を経営の核に据える戦略を牽引・監督する知見。
	サプライチェーン・物流	「循環型物流基盤」の構築および物流諸問題に対応した効率のかつ環境対応型のロジスティクスを牽引・監督する能力。
経営・ガバナンス基盤	人的資本・ダイバーシティ	多様な人材が活躍できるマネジメント基盤を構築し、専門人材の育成や挑戦を促す人事・評価制度への刷新を監督する能力。
	財務・資本政策・資本効率・資本市場との対話	株主視点に立ち、資本コストを意識した経営(PBR改善・ROE向上)の推進、資本配分の最適化および資本市場との対話を高い規律をもって監督する専門性。
	リスクマネジメント・ガバナンス	企業統治の強化、法務・コンプライアンスの徹底およびIT基盤刷新にともなうサイバーセキュリティなどの統合的なリスク管理体制を監督する専門性。
	ESG・サステナビリティ	「持続可能な社会への貢献」と「循環型経済の実現」を経営戦略と統合し、非財務価値を企業価値向上にダイレクトにつなげる高い識見。

社外取締役の選任理由

#### 堀川 真

国内外の事業会社において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と判断しました。

#### 【重要な兼職の状況】

なし

#### 鈴木 敦子

長年の事業会社におけるCSR部門での豊富な経験に加え、サステナビリティ、ダイバーシティ、コーポレートコミュニケーションなどに関する高い見識を有しており、監査等委員としての職務を適切に遂行いただけると判断しました。

#### 【重要な兼職の状況】

新明和工業株式会社社外取締役(監査等委員)

#### 井嶋 倫子

弁護士として法令についての高度な能力・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と判断しました。

#### 【重要な兼職の状況】

弁護士法人心斎橋パートナーズ社員弁護士

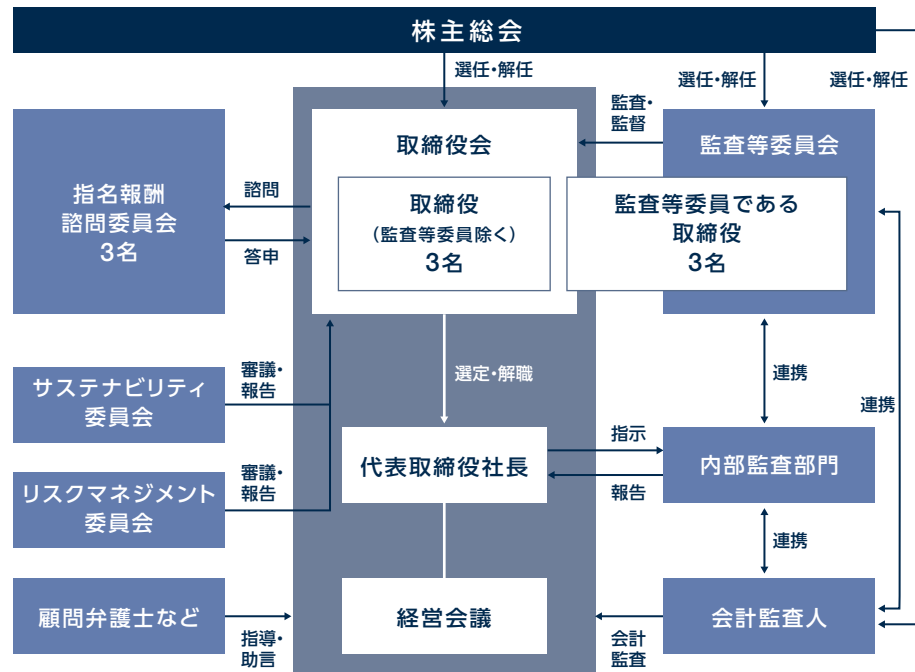
## コーポレート・ガバナンス

### 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を実施し、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させる、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・ガバナンス体制図



### 取締役会

#### 取締役会の運営

当社は、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルなどについて、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名報酬諮問委員会において審議しています。取締役候補者の選定にあたっては、同委員会において取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性の観点も踏まえ審議し、取締役会で決定しています。

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）3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6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、執行役員および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あたっては、事業内容や業務などに精通し、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。

監査等委員である取締役候補者の指名については、財務および会計に関する相当程度の知見を有すること、または会社経営や高度専門職などにおける豊富な経験と高い見識を有していることを前提に、独立社外役員が委員の過半数を占める指名報酬諮問委員会での審議を経て取締役会に提案し決定しています。

#### 取締役会の開催実績

2025年度においては、取締役会を17回開催しています。取締役会における具体的な検討内容として、法定の審議事項のみならず、新中期経営計画の策定や前中期経営計画の進捗状況、各委員会からの定期的な報告事項などについて、活発な議論を行ないました。

## 取締役会の実効性評価

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、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

### ■評価方法

2025年度は、当期末時点の取締役全員を対象に、アンケート形式による自己評価を実施し、当該結果について取締役会で分析および評価しました。

### ■アンケート項目

- ① 取締役会の構成
- ② 取締役会の運営状況
- ③ 取締役会の議題
- ④ 社外取締役の在り方
- ⑤ 取締役会を支える体制
- ⑥ 前年の評価結果に対する取組み

### ■評価結果

実効性評価の結果、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いることを確認しました。当社の現状に即した議論、適切なテーマの選択と意思決定など、前年評価時から引き続いて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。

2025年度におきましては、中長期的な経営方針や戦略についての議論をさらに深めるべく、社内組織の再編を含む体制・基盤の強化に取り組みました。また、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図る一環として、2023年には執行役員制度を導入し、迅速かつ柔軟な意思決定を可能とする体制を整備しています。これにより、取締役会の監視・監督機能の実効性を高めるとともに、次世代の経営人材の育成や、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資する議論・施策を推進してきました。

課題としましては、モニタリング・モデルの構築を志向する中で、当該モデルに沿った運営方針やプロセスを具体化していくこと、それに併せて執行体制の一層の強化を推進していくことなどが必要である旨を確認しました。

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など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、監査上の重要課題など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。

## 指名報酬諮問委員会

### 体制変更によるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化

当社は、取締役の指名ならびに取締役の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、独立社外取締役が構成員の過半数を占めることを同委員会規程に定め、当該規程に従い運用することで独立性を確保することとしています。

指名報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役の選任および解任（株主総会決議事項）に関する事項、代表取締役の選定および解職に関する事項、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等に関する事項などについて審議し、取締役会に対して答申を行なうこととしています。

なお、当社は2026年5月15日付で委員長を取締役から社外取締役へ変更し、同委員会の独立性および客観性を一層高め、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる向上を図っています。

## 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)およ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、当社の業績およ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およ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)の内容およ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	業績連動型 株式報酬等	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	125,757 (—)	111,080 (—)	14,677 (—)	14,677 (—)	5 (—)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	27,000 (27,000)	27,000 (27,000)	— (—)	— (—)	4 (4)
合計 (うち社外取締役)	152,757 (27,000)	138,080 (27,000)	14,677 (—)	14,677 (—)	9 (4)

(注) 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。

### 業績連動報酬とポイント制

当社は毎年5月末、業績指標および役位に応じて取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に、1ポイント=当社株式1株となるポイントを付与しています。ポイント数の算定は、役位ごとに定められた基準ポイントに、評価対象事業年度に係る業績指標に応じて決定される支給係数を乗じて行われ、取締役には退任時に、累積ポイント数に応じた株式が交付される仕組みです。

ポイントの原資は、連続する5事業年度ごとに当社が拠出している合計1億5千万円を上限とする金員です。これをもとに、受益者要件を満たす取締役を受益者とする信託期間5年間の信託を設定。信託は拠出された金員を原資として、当社株式を当社(自己株式処分)または株式市場から取得します。

なお、取締役が付与を受けることができるポイント数の1年当たりの総数の上限は23,000ポイント、対象期間の5年間で付与を受けられる株式の総数は計115,000株です。

ポイントの計算は、下記a.により決定される基準ポイント数×下記b.に定める業績連動係数により行われます。

#### ■ a. 各取締役の基準ポイント数

役位	ポイント数
取締役社長	6,200
その他取締役	1,800

(注) 各役位の名称の変更などがあった場合には、同等の役位に応じたポイント数を適用します。

#### ■ b. 業績連動係数

営業利益の目標値の達成率	業績連動係数
110%以上	130%
105%以上110%未満	120%
100%以上105%未満	110%
95%以上100%未満	100%
90%以上95%未満	90%
90%未満	80%

(注) 1. 各評価対象事業年度の営業利益の目標値は、当該評価対象事業年度の期初の決算短信において開示しているものを適用します。

2. 業績連動ポイント算定における指標として、営業利益を選択したのは、当社の業績の向上および営業価値増大への貢献度を測る指標として最適であることを理由としています。なお、当事業年度における当該業績連動型株式報酬に係る指標の目標は、営業利益5,620,000千円であり、実績は3,937,894千円です。

## 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ともに、経営企画部をIR担当部署としております。
- (2) 株主・投資家に対しては、決算説明会を年2回開催しております。
- (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、適切に対応しております。

IR担当者が面談を実施し、対話を通じて得られた投資家の声を経営陣に定期的に報告しています。  
年2回の決算説明会には社長およびIR担当取締役が参加するほか、アナリスト、および機関投資家向けのスモールミーティングを定期的に開催しています。

非財務情報の質的向上を目的に、当社は2021年より毎年「あさひレポート」を発行しています。  
併せて、年2回の決算説明会および半期決算説明会の動画配信を実施し、2024年度より英文での情報開示の範囲も拡大しました。

これらの取組みを通じて、当社事業に対する理解促進に努めています。

## 2025年度に実施したアナリスト・機関投資家向けミーティングにおける主な対話内容

- 四半期・通期決算の業績概要
- 業績変動の要因（市場環境、コスト構造、為替影響など）
- 主要事業の成長戦略（4つの重点戦略）
- 事業基盤整備の状況（3つの成長基盤）
- 事業環境の変化（国内の自転車需要動向など）
- 今後の成長ドライバー、注力分野
- 新規出店動向
- 株主還元方針（配当、自己株式取得）

## ■ 主なIR活動 年間スケジュール

時期	概要
2月20日	決算期
4月上旬頃	決算発表
4月上旬頃	アナリスト向け 決算説明会 開催
5月中旬	有価証券報告書 提出
5月中旬	定時株主総会
5月20日	第1四半期 決算期
6月下旬	第1四半期決算短信 発表
8月20日	第2四半期 決算期
9月下旬	第2四半期決算短信 発表
9月下旬	アナリスト向け 第2四半期決算説明会 開催
9月下旬	半期報告書 提出
11月20日	第3四半期 決算期
12月下旬頃	第3四半期決算短信 発表

## ■ IR活動実績

活動	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
アナリスト・機関投資家向けミーティング	70回	74回	71回
決算説明会	2回	2回	2回

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

当社は、行動指針の一つに「法規の遵守」を掲げており、定期的を実施している研修などにより、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、不正行為などの早期発見、是正に努めています。

### コンプライアンス推進体制

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、会社の財産の保全ならびに経営効率の向上に努め、業務を行なっています。

### コンプライアンス基本方針

株式会社あさひは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと位置付け、すべてのステークホルダーから信頼される企業を目指します。

- 1) 法令、社内規程、企業倫理などを遵守し、公正な企業活動を行ないます。
- 2) 適時適切な情報開示を行ない、透明な経営の確保に努めます。
- 3) 反社会的勢力との一切の関係を持たないことを掲げ、組織的対応により毅然とした態度で臨みます。
- 4) コンプライアンスに関する問題を発見した場合、速やかに是正するとともに、再発防止に努めます。
- 5) 従業員が安心して働くことができる職場環境の整備に努めます。

### 内部通報制度

当社では不祥事の防止、早期発見、自浄機能の向上などを目的として内部通報窓口を設けているほか、意見要望やメンタル相談などの各種相談を幅広く受け付けています。通報や相談の内容に応じて社内・社外に窓口を設置し、それぞれ専門の担当者や相談員が対応しています。

通報や相談は、webフォーム・メール・電話・手紙など幅広い方法で受け付けており、外部窓口では各種カウンセラーを設置して対応しているほか、医師、弁護士が必要に応じて対応や助言を行なうなど通報や相談がしやすい環境整備に努めています。

窓口にて受け付けた各種ハラスメントや法令違反などの通報は、内部通報規程に基づき、通報対象事実の内容を確認し、総務部や人事部などの定められた専門部署を中心に調査を実施しています。調査によって各種ハラスメントや法令違反などの事実が確認できた場合は、適切な対応と措置を講じ、再発防止に努めています。

通報者の保護（不利益な取り扱いの禁止など）については、内部通報規程で定めており、社内イントラネットにおいて毎年の運用実績の公表時に内部通報制度や規程に関する周知活動も行なっています。

また、ハラスメントにつきましては、各種ハラスメント防止規程や各種ハラスメント防止ガイドラインを制定するとともに、ハラスメント研修を毎年実施することで、ハラスメント行為を発生させない職場づくりに努めています。

相談窓口	設置場所
内部通報（法令違反、不正行為）	社内・社外（法律事務所）
各種ハラスメント相談	社外（外部委託企業）
メンタル相談	社内・社外（外部委託保健師）
パートナーの雇用に関する相談	社外（外部委託企業）
ワークライフさばりと相談窓口（出産・育児・介護など）	社内
私傷病休職・病気と仕事の両立支援	社内
LGBTQ+相談・手続き窓口	社内
新卒サポート相談	社内
キャリア相談窓口（キャリアカウンセリング）	社内

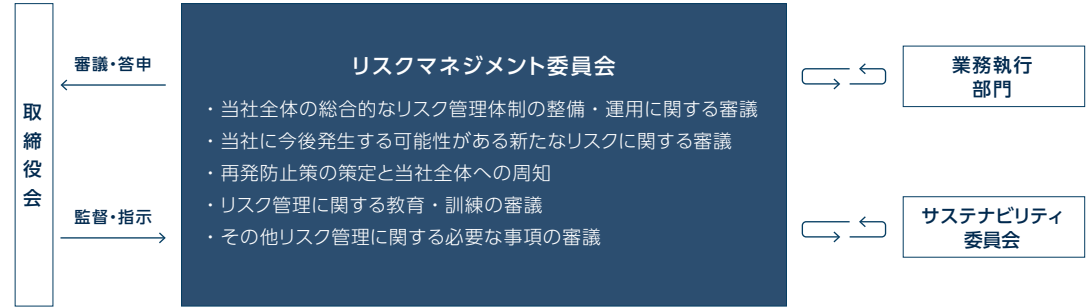
# リスクマネジメント

## 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、全社横断的な経営上の重要事項に関しては、常勤取締役、執行役員および部門長で構成される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一度開催され、リスクを横断的に把握、評価し、その対策について審議を行ない取締役会へ報告しています。

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。

■ リスクマネジメント体制図



## ■ 事業などのリスク

区分	リスク	機会	当社の対応
新規出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規出店余地の減少による店舗数拡大の停滞</li> <li>出店コストの増加による店舗採算性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の店舗網、ECシステムなどのプラットフォーム活用による成長余地</li> <li>都市部における人口集中を背景とした修理、EC店舗受取需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直営出店に頼らない卸売事業の展開、戦略パートナーの拡充</li> <li>既存店舗のリニューアル、OMO戦略の深化</li> <li>都市型店舗の展開</li> </ul>
消費者動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価上昇による耐久消費財の購買抑制および消費行動の変化</li> <li>自転車利用に関する法規制の強化による利用環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>修理、メンテナンス、アフターサービス需要の拡大</li> <li>安全・安心を意識する消費者意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRM強化による個客循環サイクルへのアプローチ</li> <li>お客様の安全・安心を支える専門サービスの提供</li> </ul>
環境・サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素、資源循環への社会的要請の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会における自転車価値の再認識</li> <li>循環型社会を背景としたリユースへの関心の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リユース事業拡充による新たなビジネスモデルの確立</li> <li>環境配慮型オフィスの利用</li> </ul>
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働人口減少にともなう、サービス提供を支える人材確保の難易度の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナルな人材の育成、確保によるサービス価値の差別化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「あさひ自転車マイスター制度」によるサービス品質の向上</li> <li>ダイバーシティ、エクイティ &amp; インクルージョンの推進</li> <li>多彩な教育プログラム</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>自転車生産拠点の中国への集中</li> <li>商品品質の低下、不具合発生</li> <li>原材料やエネルギー価格の高騰、為替変動によるコスト上昇</li> <li>地政学リスクや自然災害による供給機能への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン強靱化、安定供給を通じた競争優位性の確立</li> <li>高品質商品の提供による顧客信頼の獲得、ブランド価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の協力会社との連携によるファブレス生産体制の構築</li> <li>製造委託先に対する品質管理の徹底</li> <li>仕入原価低減および物流効率化の取組みによるコスト低減</li> <li>店舗、物流ネットワーク活用による需給調整、相互支援体制の強化</li> </ul>
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正アクセス、システム障害による業務影響</li> <li>個人情報漏えいによる信用低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で信頼性の高い情報システム基盤を活用したCX向上、DX推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システムBCP、不正アクセス防止などのセキュリティ対策の強化</li> <li>社内教育、運用ルールの徹底</li> </ul>

## 財務・非財務サマリー

		2016	2017	2018	
財務データ	経営成績	売上高(百万円)	51,088	53,620	57,460
		営業利益(百万円)	3,385	3,425	3,915
		経常利益(百万円)	3,517	3,507	4,027
		当期純利益(百万円)	2,165	2,051	2,360
	財政状況	総資産(百万円)	34,029	36,274	36,781
		純資産(百万円)	22,586	24,111	26,134
	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)	4,297	1,226	4,789
		投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	(2,281)	(1,519)	(1,751)
		財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	(1,496)	882	(2,617)
		フリーキャッシュ・フロー(百万円)	2,015	(293)	3,037
		設備投資額(百万円)	2,343	1,545	1,768
		減価償却費(百万円)	1,292	1,292	1,317
	1株当たり情報	1株当たり当期純利益(円)	82.77	78.42	90.24
		1株当たり純資産(円)	863.46	921.76	999.11
		1株当たり配当金(円)	14.00	14.00	18.00
	財務指標	営業利益率(%)	6.6	6.4	6.8
		自己資本比率(%)	66.4	66.5	71.1
		ROE(%)	10.1	8.8	9.4
		ROA(%)	6.5	5.8	6.5
		配当性向(%)	16.9	17.9	19.9

非財務データ	人間力	従業員数(名)	4,172	4,645	4,958	
		社員(名)	1,351	1,427	1,491	
		パート・アルバイト(名)	2,821	3,218	3,467	
		自転車安全整備士(名)	1,332	1,461	1,581	
		社員(名)	1,091	1,177	1,243	
		パート・アルバイト(名)	241	284	338	
		自転車技士(名)	1,159	1,281	1,404	
		社員(名)	953	1,032	1,105	
		パート・アルバイト(名)	206	249	299	
		新規学卒者採用数(名)*	94	106	109	
		中途採用比率(%)	30	36	31	
		障がい者雇用率(%)	2.82	3.19	2.94	
		商品力	グッドデザイン賞受賞商品数	1	2	—
		店舗力	総店舗数(店舗)	442	459	473
	新規出店数(店舗)		26	21	15	
	建物総床面積(万m <sup>2</sup> )		24.2	25.2	26.1	

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
59,852	69,456	71,398	74,712	78,076	81,593	81,374
4,006	6,863	5,221	5,127	4,912	5,485	3,937
4,248	7,326	5,512	5,316	5,192	5,626	4,169
2,559	4,717	3,541	3,366	3,113	3,555	2,268
37,949	45,287	46,473	50,411	52,553	54,452	56,077
28,220	32,496	35,346	34,987	36,964	39,116	40,159
3,953	7,295	1,585	2,534	8,581	4,293	6,299
(1,574)	(1,870)	(2,414)	(2,638)	(3,053)	(2,998)	(2,154)
(2,332)	(660)	(733)	(734)	(1,323)	(1,358)	(1,313)
2,379	5,424	(828)	(104)	5,528	1,295	4,145
1,698	2,054	2,533	2,511	3,219	2,774	2,254
1,266	1,260	1,352	1,481	1,592	1,696	1,848
98.09	180.91	135.68	128.90	119.21	136.51	87.12
1,082.11	1,246.10	1,353.52	1,339.80	1,415.47	1,502.16	1,542.09
18.00	28.00	28.00	28.00	45.00	50.00	50.00
6.7	9.9	7.3	6.9	6.3	6.7	4.8
74.4	71.8	76.1	69.4	70.3	71.8	71.6
9.4	15.5	10.4	10.0	8.7	9.3	5.7
6.8	11.3	7.7	6.9	6.0	6.6	4.1
18.3	15.5	20.6	21.7	37.7	36.6	57.4
5,189	5,659	5,745	5,803	5,450	5,047	5,212
1,531	1,600	1,683	1,754	1,766	1,794	1,826
3,658	4,059	4,062	4,049	3,684	3,253	3,386
1,661	1,576	1,787	1,879	1,991	2,011	2,050
1,277	1,239	1,324	1,406	1,465	1,503	1,528
384	337	463	473	526	508	522
1,488	1,418	1,619	1,716	1,834	1,864	1,906
1,145	1,110	1,196	1,281	1,344	1,394	1,423
343	308	423	435	490	470	483
85	100	111	79	91	75	98
38	32	33	26	29	36	50
3.47	3.36	3.52	3.45	3.38	3.53	3.93
—	1	1	—	1	1	0
477	491	505	519	533	545	557
10	15	16	15	15	12	15
26.4	27.1	27.8	28.4	29.0	29.5	30.1

※ 翌会計年度入社

創業期 ～あさひの原点～

創業期～あさひの原点～

- 1949年 大阪府大阪市都島区に「旭玩具製作所」を創業
- 1975年 大阪府大阪市都島区に「株式会社旭玩具」を設立  
自転車専門店への業態転換
- 1985年 「サイクルベースあさひ」に屋号変更



**走り続ける。  
これまでも、これからも。**

当社の前身は、戦後まもなく「旭玩具製作所」として子供用玩具の製造・卸売・小売を行っていました。その後、子供用自転車の卸売や玩具小売を経て、1975年4月に大阪府門真市で一般ユーザー向けの自転車専門店を開業。同年5月に株式会社として設立しました。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。

旭玩具製作所時代

大型専門店のチェーン展開

大型専門店のチェーン展開

- 1989年 大阪府寝屋川市に当社初の大型自転車専門店  
「サイクルベースあさひ寝屋川店」オープン
- 1996年 プライベートブランド商品の生産を開始
- 1997年 web上に「サイクルベースあさひネットワーキング店」オープン
- 2004年 JASDAQ上場



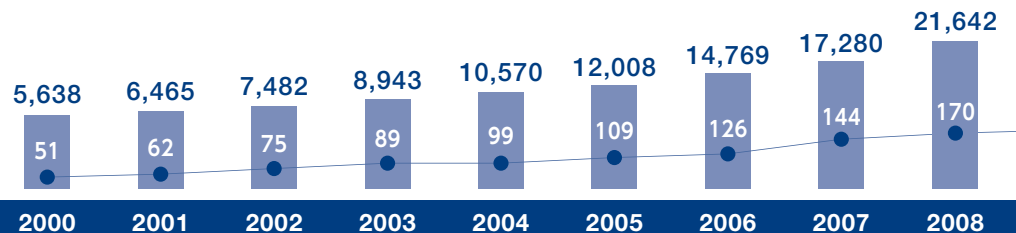
サイクルベースあさひ寝屋川店

**大型自転車専門店への挑戦**

当時、安価な自転車は故障や、不具合が生じた際は修理をせずに使い捨てるような風潮が広がっていました。あさひは、お客様が自ら乗り心地を確かめて選び、安全・快適に利用いただけることを大切に考え、豊富な品揃えとアフターサービスを備えた大型自転車専門店を展開。多くのお客様からご好評をいただきました。

売上高と店舗数の推移 売上高(百万円)

店舗数(店舗)



1949

1975

1985

1989

1992

1996

1997

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

## 自転車SPA体制の構築

自転車SPA体制の構築

2005年	企画・製造・小売の一貫体制(SPA)の確立
2007年	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
2012年	「ネットで注文、お店で受取り」サービス あさひブランド初の電動アシスト自転車「エナシス」販売開始
2015年	「あさひVISION2020 -NEXT STAGE-」を策定
2018年	サイクルベースあさひ公式アプリ配信開始

## 自転車SPAビジネスモデルの深化

自転車SPAビジネスモデルの深化

2021年	「あさひVISION2025」を策定
2022年	東京証券取引所プライム市場へ移行
2023年	執行役員制度の導入 / 台湾事務所設置
2024年	「西日本物流センター」の機能を三重県伊賀市から京都府京田辺市に移転
2025年	東京都港区に「東京オフィス」を設置
2026年	新中期経営計画「VISION2028」を策定

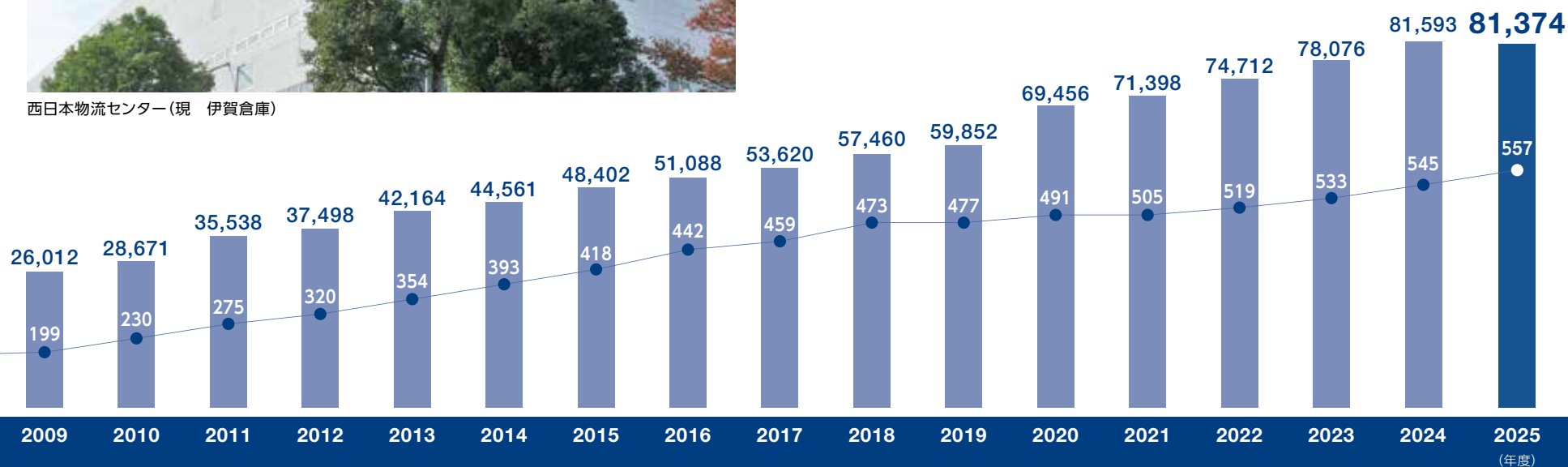


西日本物流センター(現 伊賀倉庫)

### 全国規模の自転車SPA企業に

JASDAQ上場を機に、企画・製造・小売の一貫体制を構築し、全国規模の自転車SPA企業として本格化。

この時期、西日本・東日本に大型物流拠点を開設し、全国展開を支える基盤を整備。店舗数もさらに拡大しました。



## 会社概要

会社名	株式会社あさひ ASAHI CO., LTD.
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
創業	1949(昭和24)年4月
設立	1975(昭和50)年5月
資本金	20億6,135万円
代表者	代表取締役社長 下田 佳史
従業員数	5,212名 (パート・アルバイト含む)

### ■ 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」の意味を込めたものです。この三角形に、力強く回転して進む車輪を組み合わせ、自転車ライフをすば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.」には、お客様お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思いを込めています。

### ■ 外部からの評価(グッドデザイン賞受賞歴)

あさひでは、お客様に快適な自転車ライフを提供するため、魅力的な商品開発や新サービスの展開を通じて、自転車の新しい価値創造企業を目指しています。ここでは、そうした取組みの中で、くらしや社会をより良くする商品やサービスなどに贈られる「グッドデザイン賞」を受賞した商品をご紹介します。



2024年度 LOG WAGON e  
(ログワゴンe)



2023年度 LOG ADVENTUREe  
(ログアドベンチャーe)



2021年度 LOG WAGON  
(ログワゴン)



2020年度 OFFICEPRESS-e  
(オフィスプレスe)



2016年度 88CYCLE  
(88サイクル)



2017年度 FASTRIDE HUBS  
(ファストライド ハブス)



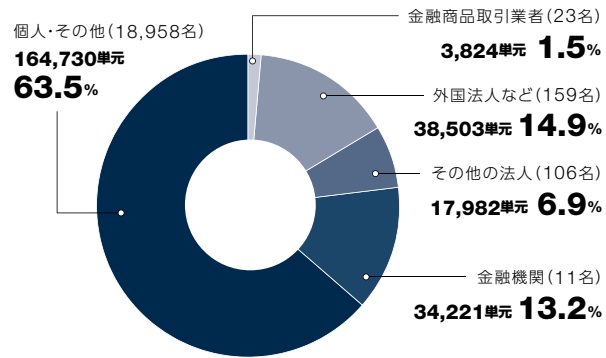
2017年度 OUTRUNK  
(アウトランク)

## 株式・投資家情報

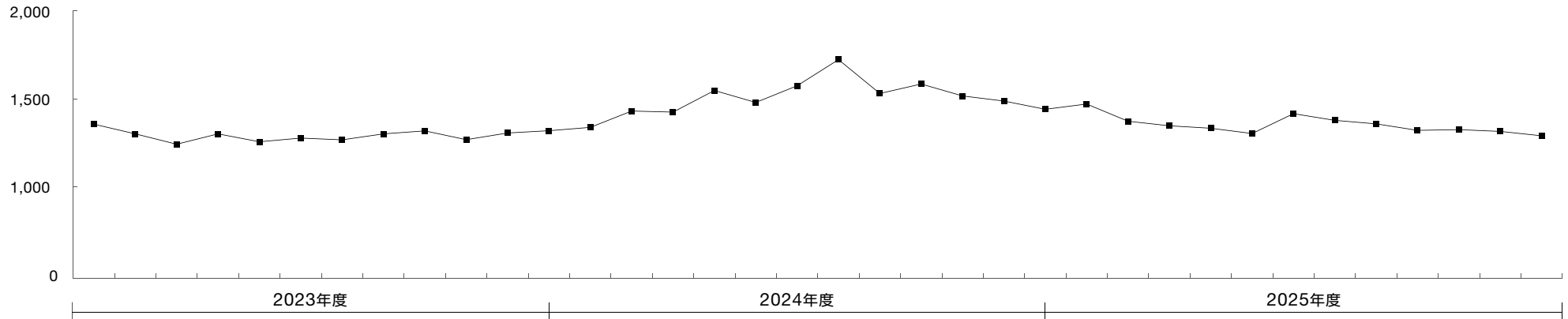
### ■ 株式情報

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	35,873 名

### ■ 所有者別状況(単元)



### ■ 株価推移(円)



### ■ 大株主の状況

株主名	持株数(株)	持ち株比率(%)*
下田 佳史	3,280,241	12.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,077,800	7.92
下田 英樹	2,068,216	7.88
下田 美智子	1,561,598	5.95
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(信託口)	970,000	3.70
下田 富昭	759,592	2.89
あさひ従業員持株会	689,400	2.63
下田 忍	656,560	2.50
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	570,000	2.17

\* 持ち株比率は自己株式(511株)を控除して計算しております。

Asahi since 1949



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

<https://www.cb-asahi.co.jp>