



Your bicycle. Your life.

あさひレポート 2021

株式会社あさひ



あさひレポート発行にあたって



代表取締役社長
下田 佳史

“自転車が傍らにある
一人ひとりの個性豊かなライフスタイル”
その実現に向けて、
新しい価値を創造するクリエイター
一緒に寄り添うパートナー
仲間が集う自転車基地(サイクルベース)
これが私たち
TEAMあさひの願いです。

新型コロナウイルス感染症の拡大により様々な被害を受けられた皆様に、心より
お見舞い申し上げます。

このたび当社では、このコロナ禍をはじめとする様々な環境変化にあっても、経営
ビジョンである「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。」を
着実に実現していくため、新中期経営計画「VISION2025」を策定するとともに、
株主様をはじめとするステークホルダーの皆様に当社をより深くご理解いただく
ために、「あさひレポート2021」を制作いたしました。

本レポートでは、当社がこれまでに培ってきた事業や組織の体質を深化させながら、
新中期経営計画の取り組みを通じてどのような顧客価値や社会価値を提供し、持続
的な成長と企業価値の向上を目指していくかについてご紹介をしています。

彩りのある 自転車ライフの 実現

一人ひとりの自転車のある個性豊かな生涯生活の実現に向けて、常にお客様の立場に立って行動しながら、「わくわく」「安心」「便利」の3つの価値を提供し続けます。

1 わくわく

お客様の期待を超える
商品やサービス、
情報の提供

2 安心

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

3 便利

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



PB商品開発数

延べ1,000アイテム以上

ライドイベント企画数

年間約100回以上



従業員数

5,659名

※アルバイト・パート含む

自転車安全整備士

1,573名

自転車技士

1,412名

(2021年2月20日現在)



店舗数

491店舗

(2021年2月20日現在)

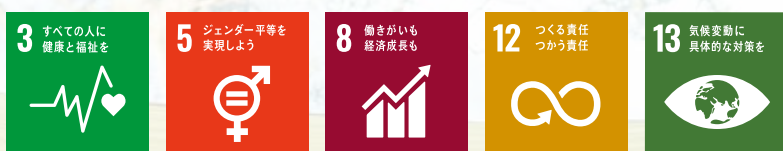
1店舗当たり平均自転車展示台数

約500台以上

持続可能な社会の実現

地球の温暖化や新型コロナウイルス感染症の世界的流行など、多くの社会問題が表面化する中、すべての人が生涯を通じてより良く生きられるために、自転車を通じて「安全」「健康」「環境」の3つの面から持続可能な社会の実現に貢献していきます。

あさひが取り組むSDGs



1 安全

自転車事故のない
安全で安心な社会の実現

安心機能を搭載した商品

パンクに強いタイヤ/頑丈な鍵
とダブルロック/常時点灯ライ
トとオートテールライト/高性能
ブレーキ



アフターメンテナンスの充実

「安全乗り方教室」を
全国規模で開催

2 健康

自転車の普段使いやサイクリススポーツの
推進で目指す健康社会の実現

有酸素運動による
ダイエット効果

生活習慣病の予防や
メンタルヘルス効果

心身ともに
健やかな生活

3 環境

自転車利用を推進し
環境にやさしい社会の実現

CO₂排出量削減に貢献

リユースなどによる
循環型消費環境



Your bicycle, Your life.

ブランドシンボル

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

ブランドスローガン「Your bicycle, Your life.」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想いを込めています。

INDEX

- 01 あさひレポート発行にあたって
 - 02 彩りのある自転車ライフの実現
 - 04 持続可能な社会の実現
 - 06 INDEX
 - 08 経営理念
 - 10 あさひの沿革
 - 12 社長メッセージ
 - 20 カルチャーモデル
 - ・人間力 お客様の立場で考え行動する
 - ・商品力 お客様の期待に応える商品づくり
 - ・店舗力 お客様にとっていつも身近にいつも便利に
 - 26 あさひのビジネスモデル図
 - 28 カルチャーモデルとビジネスモデルをつなぐ人材マネジメント
 - 30 あさひの価値創造プロセス
 - 32 あさひのVISION2025
 - I. 4つの重点戦略
 - II. 3つの成長基盤
 - 38 社会価値の創造
 - 42 コーポレート・ガバナンス
 - 44 取締役紹介
 - 46 リスクマネジメント
 - 50 10年間の主要財務・非財務サマリー
 - 52 数字で見るあさひ(その他非財務情報)
 - 54 企業情報
-

編集方針

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、当社ウェブサイトをご参照ください。

報告対象期間

2021年2月期(2020年2月21日～2021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。

経営理念



あさひの経営理念

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。

株式会社あさひは、下田順次夫妻が、もともと大阪市旭区の一部であった現在の大阪市都島区にて、子供用の木製滑り台や木馬などの製造卸として「旭玩具製作所」を創業し、大阪の中心地にある百貨店や小売店に向けた卸売販売をしたのが始まりです。子供たちに手づくりの玩具で「笑顔」を。この“喜んでいただきたい”という心が、あさひの今も変わらぬ考え方の基盤となっています。



下田 順次・マサ夫妻

自転車を通じて 世界の人々に貢献する企業を目指す

創業より変わらぬ経営理念のもと、これからのあさひはどのような姿を目指し、
どのような価値を提供していくのかをよりわかりやすく共有するため、
「Mission」「Vision」「Value」を制定しました。
私たちは、今後も一丸となって社会に貢献し続けます。



経営ビジョン

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

3つのバリュー

私たちは3つのバリューを定め、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。

わくわく

期待を超える商品やサービス、何度でも訪れたくなる店舗、自転車のある生活がもっともっと好きになる、そんな『わくわく』を届けていきます。

安心

高い安全品質をもった商品と、スタッフの対応力と技術力で、心から安心して自転車ライフを送れるお手伝いを行なっています。

便利

場所や時間にとらわれず、自転車ライフに関するあらゆる不便を解消していき、自転車ライフをより身近で便利なものへと変えていきます。

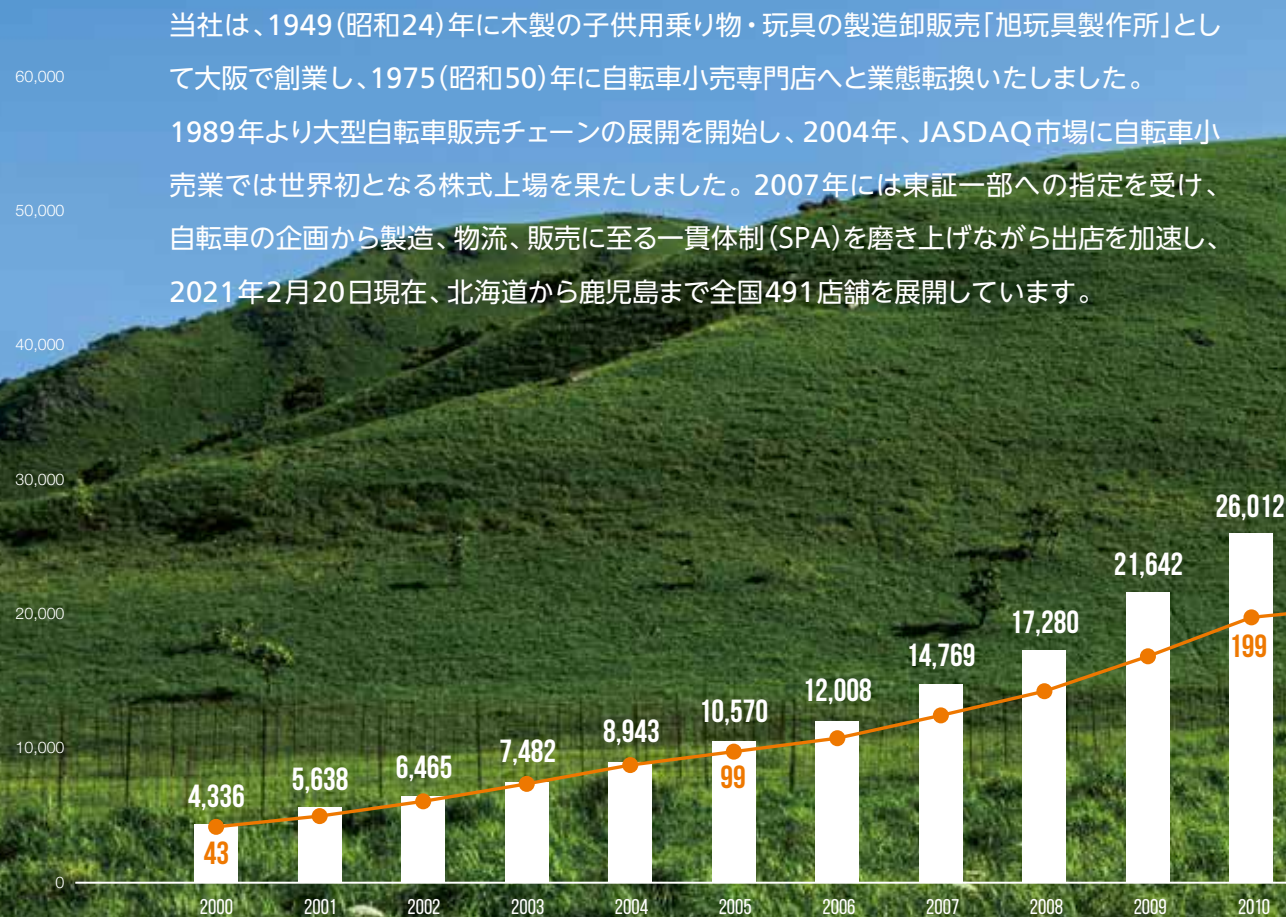
あさひの沿革

売上高と店舗数の推移

■ 売上高 (左軸) ● 店舗数 (右軸)

(百万円)

70,000



災害時における
自転車の社会的貢献

1995年
阪神・淡路大震災
災害支援として利用

主な出来事



- | | | | |
|------|-------------------|------|-------------------------------------|
| 1949 | 創業 | 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 | 東京都に初出店 |
| 1981 | プロショップへの転身 | 2004 | JASDAQ 上場 |
| 1989 | 自転車大型専門店のチェーン展開開始 | 2005 | 物流施設を取得 (三重県) / 企画・製造・小売の一貫体制SPAの確立 |
| 1992 | 株式会社あさひに商号変更 | 2007 | 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定 |
| 1996 | PB商品の生産を開始 | 2010 | 中国現地法人設立 / 中国一号店オープン |



2011年
東日本大震災
帰宅困難者の解消

2020年
新型コロナウイルス感染症の世界的流行
密を避ける新しい移動手段、運動不足解消や健康増進としての乗り物として利用



2011 物流施設を竣工 (埼玉県)

2015 • 中期経営計画「VISION2020」策定
• ブランディング刷新

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
• 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
• 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

2018 公式アプリ配信開始

2019 創業70周年

2021 • 新中期経営計画「VISION2025」策定
• 「自転車通勤推進企業」宣言プロジェクト
宣言企業に認定

社長メッセージ

これからも
終わりのない挑戦を
続けていくことを
お約束します。

代表取締役社長
下田 佳史



I:あさひについて

当社は、1949(昭和24)年創業の「旭玩具製作所」を祖業とする自転車製造・小売企業です。

これまでの成長過程において、6つのターニングポイント(転換点)がありました。

①自転車専門店への業態転換

当社は、創業当初、商店街の小さな玩具店でした。街は人々で賑わっていたのですが、1975年に、大きな転換期がやってきました。商店街の前に大きなスーパーマーケットができたのです。買い物客の流れが商店街から大型スーパーに変わり小さな個人店は太刀打ちできない時代がやってきました。

ただ、スーパーでは手間のかかるメンテナンスは

やっていなかったため、お店で併売していた自転車に注目し、アフターサービスが重要な自転車一本でやっていこうと決断したのです。

そして、お店の前を自転車で通る人々に、「空気入れましょうか?」「チェーンがゆるんでますよ」と声をかけ、「1日3人に声をかければ年間1,000人のファンができる」という信念を貫いた結果、地域密着の自転車店として多くのお客様に愛されるお店となりました。

②プロショップへの転換

その後、個人店の強みを更に活かすため、関西でも有数の、スポーツバイク愛好家が集まる地域である千里ニュータウン(大阪府北西部)に店舗を移し、

一般車から専門性の高いスポーツバイクも取り扱うプロショップへ業態転換しました。

新しいお店は、サイクリストが集まる自転車基地という意味で“サイクルベース”と呼ばれるようになり、後にレーシングチームを率いるほどの繁盛店になったのです。

③自転車大型専門店のチェーン展開

スポーツバイクの商売は順調に伸びていたのですが、一方で、世の中は安価な一般自転車の大量生産・大量消費が拡大した結果、壊れたり、不具合がでたりすると、修理をせずに使い捨てにするような風潮が蔓延していました。

創業者たちはプロとして、そのような自転車の扱いを苦々しく思っていたようです。そこで、多くの一般の方々にも「もっと自転車の大切さを知ってほしい」という思いからプロショップをスタッフに任せ、当時の個人店の倍以上ある大型専門店を出店しチェーン展開を始めました。

自転車を豊富に展示することで、見て、さわって、乗り心地を確かめて選べる品揃えに加え、安全かつ快適に乗っていただきたいという気持ちから、プロの知識と技術を活かしたメンテナンスサービスを提供することで、自転車の良さと楽しむことをお客様に伝えていったのです。

モノが溢れはじめた'80年代は、お客様ニーズも「自分に合った個性的なものがほしい」という志向に変わってきており、この店舗スタイルは多くのお客様から好評を得ました。

④プライベートブランドの立ち上げ ～WEBショップオープン

'90年代に入ってから、自転車の生産拠点が国

内からコストの安い海外に移り始め、日本のメーカーは次々と廃業していきました。その結果、画一的な商品が増え、豊富な品揃えの中から自分に合った自転車を選ぶ楽しさを維持することが困難になってきました。

「それなら自分たちで商品を企画しよう」と考え、1996年には海外メーカーに直接出向き、PB（プライベートブランド）商品の製品づくりに着手しました。更に翌年にはインターネット販売の将来性を見据え、「あさひネットワーキング店」をオープン。自転車と関連用品をワンストップで賄えるショップとして、15,000点を超えるアイテムを扱うサイトを構築したのです。

⑤株式上場と店舗展開の加速、企画・製造・小売の一貫体制（SPA）の確立

当時、「豊富な品揃えの大型専門店」「値頃感のあるPB商品」「充実のアフターメンテナンス」というビジネスモデルは大好評で、2004年にJASDAQ上場後はチェーン展開を加速、翌年には大型物流倉庫を取得したことで、企画・製造・小売の一貫体制（SPA）を確立。2007年には東証一部に指定替えとなり、多くのご支援をいただいたおかげで店舗数も拡大を続けています。

⑥自転車で楽しむ文化の創造へ

そして現在は、これまでの交通・移動手段としての自転車のみならず、スポーツ、レジャー、ファッションとして自転車が持つ本来の魅力を多くのお客様へ伝える「自転車で楽しむ文化づくり」の取り組みがスタートしています。

Ⅱ：前中期経営計画の総括

2021年2月期(第46期)の業績は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、自転車は、密を避ける新しい移動手段として、あるいは、巣ごもり生活における運動不足の解消や健康増進を目的に、多くの方々から必要とされる乗り物となりました。その中で弊社の現場スタッフ・従業員は使命感を持ち、一丸となって社会的な要請に対応しました。

こうした特殊な事情もあり、2021年2月期(第46

期)は、売上高694億円、営業利益68億円となり、いずれも過去最高を記録することができました。第46期を最終期とする前中期経営計画「VISION2020」の5年間で見ますと、売上高は143%、営業利益は212%伸び、いずれも目標を達成しました。出店数は目標を下回りましたが、これは建設コストが上昇したことや、労働市場が逼迫し人材確保が難しくなったことを踏まえて出店ペースを落としたことによるものです。

前中期経営計画の総括

	2016年2月期	2021年2月期		
	実績	目標	実績	2016年2月期比
売上高	48,402百万円	66,000百万円	69,456百万円	143.5%
営業利益	3,233百万円	5,500百万円	6,863百万円	212.3%
店舗数	418店舗	530店舗	491店舗	117.5%

これまで当社は「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」という経営理念のもと、人づくりに注力してきました。店舗網も着実に拡大しており、質の高いサービスを提供し続け、商品についても、PB商品を中心に開発力を磨いてきました。人間力・店舗力・商品力という3つの力を掛け合わせたカルチャーモデルを高めてきたからこそ社会的要請に応えることができおり、その結果として、過去最高の売上高と営業利益につなげることができたと考えています。

「VISION2020」では、移動手段としてだけでなく自転車をもっと楽しんでもらいたいという考えから、

「SHIFT TO SPORTY」をテーマに掲げ、スポーツ分野の強化に取り組みしました。

「LOUIS GARNEAU(レイガノ)」「GARNEAU(ガノー)」など海外スポーツブランドの日本総販売代理権取得による商品力の強化などを進め、スポーツカテゴリーは每期10%程度売上が増加し、当社の主力カテゴリーへと成長しました。

自転車は移動するための乗り物としての価値だけでなく、レジャーやスポーツとしての価値、更には、ファッションやライフスタイルを実現する価値も持っていると捉えています。ですから、そうした自転車の様々な価値、様々な楽しみ方を私たちがお客様に

伝えることで、新しい自転車の需要を創出することができるのではないかと考えています。

これまで当社は、自転車のある暮らしの社会インフラをつくってきましたが、これからは、自転車を楽しむ文化を創出し、お客様と社会に価値を提供することで、更なる成長を目指さなければいけません。その方向付けができたという意味でも「VISION2020」では次の成長の土台をしっかりとつくることができたと考えています。

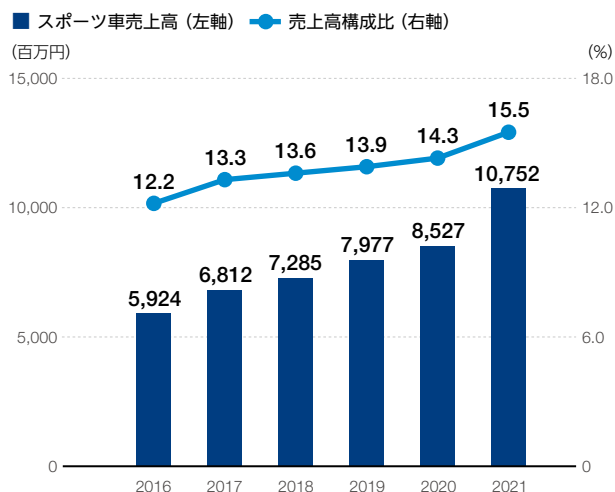
Ⅲ：新たな成長戦略

自転車の新しい価値創造企業を目指して

2022年2月期(第47期)からは、新しい中期経営計画「VISION2025」を始動します。最終期となる2026年2月期(第51期)の数値目標として、売上高850億円、店舗数580店舗、営業利益率8.0%を掲げました。そして、その目標達成に向けて、2つのテーマ「FUN TO RIDE BIKES～体験・つながり・感動～」と「SPAビジネスモデルの深化」を設定しています。

「VISION2025」では、「自転車を楽しむ文化」を創

スポーツ車売上高推移



出し、その価値を多様な形で提供する会社になりたいと考えています。それが、第一のテーマ「FUN TO RIDE BIKES」です。

近年は、「モノ」消費よりも、「体験・時間・人間関係・思い出」といった「コト」消費を大切にするというトレンドが主流になっており、自転車に関する社会価値も大きく変化しつつあります。2016年に「自転車活用推進法」が制定されたことはその象徴で、今、全国各地において自転車で楽しむ文化づくりが、ハード・ソフトの両面で進められています。私たちが提案



社長メッセージ

してきたスポーツ、レジャーとしての自転車の楽しみや価値を、広く多くの人に知っていただくチャンスがやってきたのです。

そして、なんといっても自転車はCO₂を排出しないエコな乗り物です。健康の増進にも役立ちます。自分のペースで進むことができ、疲れたら休むこともできるし、途中でとまって景色を眺めたりもできます。

日本には身近なところにすばらしい自然、文化、食べ物、ホスピタリティ、様々な観光資源があります。それらを自転車で気軽に巡るなど自転車で楽しむ文化が広がり、一人ひとりの人生が彩り豊かなものになり、ひいては地域の活性化に寄与するものと信じています。

2020年以降、新型コロナウイルスによって人々の生活習慣は大きく変化してきています。マスクや消毒液など感染症対策に関するものを見かけることが多くなりましたが、自転車の利用拡大もその一つではないでしょうか。ウィズコロナと呼ばれる生活様式が求められる中で、3密にならない移動手段、運動不足やストレスの解消、レクリエーションとして、自転車が果たす役割は大きいと思います。

私たちあさひは、自転車の新しい価値創造企業として、誰もが気軽に、安全・安心に自転車ライフを楽しめる文化を、すべての人と一緒につくっていきたいと思っています。

第二のテーマ「SPAビジネスモデルの深化」は、お客様の声を商品企画に活かし、開発、生産、物流、販売、サービスなどの機能を垂直統合することによって、自転車の新しい価値を更に高め、お客様の豊かなライフスタイルの実現に寄与していくことを目指

すものです。

そのために必要となる①デジタル・IT基盤の強化、②物流機能の強化と最適化、③ブランディング強化、という3つのテーマを掲げ、それぞれタスクフォースを立ち上げて取り組みを開始しました。

1. デジタル・IT基盤の強化

技術の進歩に伴って社会の変化のスピードが加速している中で、デジタルトランスフォーメーション(DX)という言葉を目にする機会が多くなりました。お客様のニーズやライフスタイルも刻々と変化をしています。そうした変化に合わせて、当社のモノやサービスをタイムリーにブラッシュアップさせながら対応していく必要があります。

当社はDXを「デジタル技術を活用してお客様や社



会に価値を提供し続けられる組織としての機能や体質をつくり続けること」であると理解しています。DXはあくまでも手段であって、目的は価値の創造にあります。人的サービスが中心であった自転車の世界においても、デジタル技術との融合によって、お客様お一人おひとりのニーズやライフスタイルの変化を的確に把握し、「時間、場所の制約を受けない利便性の高いサービス」や、「自転車で楽しむ新しい価値の提供」が継続できる組織づくりを進めていきます。

もちろん、デジタル技術を活用しながら創造的で自律的な価値創造企業に変化していくには時間がかかりますが、お客様や地域社会との接点を、店舗だけでなくオンラインで確保しながら、細かなデータを収集できるような基盤をつくり上げ、そこで得られた情報を商品やサービスの提案・提供にまでつなげるシステムを整備していきます。オンラインとオフラインを融合させながら、お客様お一人おひとりをもっと深く理解することで、個性豊かなライフスタイルの実現にお役立ちができるように成長していきたいと考えています。

2. 物流機能の強化と最適化

当社は2020年2月期より、SCM(サプライチェーン・マネジメント)プロジェクトを発足させました。SCMは、ロジスティクスよりも広い範囲で効率化を目指す概念です。

取引先企業も含め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、物流業務全体の効率化を図ります。仕入れ、在庫、販売の3つの業務を連携させるとともに、メーカーや店舗・供給先、輸送会社などとの情報共有のスピードを上げていきます。これらによって正確な需給予測ができるようになれば、販売計画に基づく、在庫や生産、

輸配送の最適化を図ることが可能です。

技術の進歩に加えて、コロナ禍によるライフスタイルの変化によるEC需要の拡大などに伴って、物流機能に求められるハードルは年々上がっています。ここでも、デジタル技術の活用や当社の強みである店舗や自社倉庫、多くの協力会社との連携を強化しながら、お客様の期待や信頼にお応えできるような持続的な仕組みづくりと、それを可能にする人づくりを進めていきます。

3. ブランディング強化

ブランディングは、「企業・商品の認知度を高め、好感を持ってもらうための取り組み」のことです。ただ、ブランディングの対象は必ずしもお客様に限ったものではありません。お客様以外にも、学生・転職者といった求職者を対象にしたブランディングや、社員を対象にするブランディングも存在します。

この3つのブランディングは、それぞれ取り組み方や得られる効果が異なります。

① 集客力を強化するブランディング

集客力を強化するためのブランディングは最も一般的で、お客様を対象にして取り組みます。当社そのものに加えて、商品の強みやそこに込められた想いを伝えることが主な取り組みです。当社を知り、商品の強みやそこに込められた想いがお客様に浸透することで当社の商品を選んでもらうことができます。また、強みや想いに共感してもらうことで多くのファンを増やすことができ、売上・利益の継続的な確保にもつながります。

② 採用力を強化するブランディング

採用力を強化するためのブランディングは、学生・

社長メッセージ

転職者を対象にして取り組みます。商品や店舗の強み、これまでの歩みだけでなく、経営理念や働きがい、働き方などを伝えることが主な取り組みです。経営理念や目指すべき方向性、働き方などをしっかりと発信することで、学生・転職者の方が事前に自分との相性を検討できます。その結果、採用後のミスマッチを防止し、その後の人材育成においても大きな効率化が見込めます。また、強みや想いを伝え認知度を上げることで、多くの学生・転職者と接点を持てます。

③組織力を強化するブランディング

組織力を強化するためのブランディングは、従業員を対象にして取り組みます。当社の従業員に対して、経営理念や経営ビジョン、求められる行動や姿勢などを共有することが主な取り組みです。従業員一人ひとりに浸透することで、社員の顧客志向や仕事へのモチベーションを向上させることができます。その結果、サービスの質や社員自身の満足度も上がり、顧客満足度の向上や離職率の低下につながります。また、社員同士が理念や働きがいを共有することで一体感を生み出し、より強い組織をつくることもできます。

当社は、人間力・店舗力・商品力の3力を総合した「カルチャーモデル」を企業体質の根幹に置いていま

す。その上で、企画・デザインから販売・サービスまでを垂直統合したSPAの「ビジネスモデル」を車の両輪として回しながら、「自転車の新しい価値創造企業」を目指しています。従業員全員が当社のブランディングを理解し、当社らしく行動し続けること、そして同じ目標・方向性を持って歩み続けることが「TEAM あさひ」の一体感につながっています。

Ⅳ：新しい経営体制のもと、ステークホルダーとの関係性を強化

第46回定時株主総会の決議を経て、あさひは、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。

この新体制によって、取締役会においては監査・監督機能の強化を図るとともに中長期戦略及び経



営課題解決に向けての議論を中心とし、部門長を中心とした業務執行組織(トップマネジメントチーム)と役割分担をすることにより、ガバナンスを利かせた、より機動的で迅速な経営を実現できることになると考えています。更に、将来のあさひを担う後進の育成にも力を入れていきます。

業績は順調ではありますが、今後、自転車の新しい価値創造企業を目指すためには、経営体制についても一層の強化が必要であると認識しており、このたびの機関設計の変更は、次のステージに進んでいくための経営改革の一環となります。

また、新たなボードメンバーのもと、各ステークホルダーとの関係性の強化にも注力していきます。上場企業として各ステークホルダーに対する最も重要な責任は、持続的に企業価値を向上させていくための中長期の戦略を明確に打ち出し、その結果責任を果たしていくことだと考えています。

その意味では、セオリー通りではありますが、適時適切なディスクロージャーと適切な配当を真摯に積み重ね、信頼関係を構築していくことが大事だと考えています。

あさひは単年で劇的な変化がある会社ではなく、長期的に企業価値向上に取り組んでいますので、各ステークホルダーの皆様にも、長期的な視点からのご支援をお願いしたいと思っています。

V: 社会の課題解決に貢献できる会社となるために

今、世界では持続可能(サステナブル)な社会の実現に向けた取り組みが求められています。表面化する経済問題、環境問題、社会問題を放置していれば世界は立ち行かなくなります。当社にも自転車事業を通じて問題解決に取り組む責任があります。

自転車は、CO₂を排出しない最も身近でグリーンな乗り物であり、社会の交通インフラの一端を担い、有酸素運動による健康の増進にも役立つ乗り物でもあります。当社では、本来の事業を推進することが環境や健康など社会的課題の解決に貢献し、サステナブルな社会の実現につながると考えています。今まで自動車を利用していたケースで自転車利用が拡大すれば、温室効果ガスの排出が抑えられるだけでなく、交通渋滞の緩和にも役立つはずです。また、自転車の販売だけでなく、鉄道会社や行政とも連携したシェアサイクル事業、不要自転車の買取・販売を行なうアウトレットリユース事業などを通じて、REDUCE/REUSE/RECYCLEの3R活動を進めています。更に、生産・販売・修理の垂直統合による資源ロスの削減、サイクリングツアー開催を通じた地域経済への貢献など、多様な形でサステナブルな社会の実現、SDGsの達成に寄与しています。

持続可能な社会の実現に貢献できる自転車事業を仕事にしていることは素晴らしいことだと考えています。引き続き、SDGsのポリシーに合致した事業に、新しい価値創造企業として取り組んでいくつもりです。

SDGsには、世代を超えて、すべての人が、自分らしく、より良く生きられる、という世界観があります。今後は、企業活動としての貢献はもちろんですが、従業員一人ひとりが自分の仕事が社会に貢献していることへの自覚や責任を更に認識し、「VISION2025」を全員で実現していくことが、社会的課題の解決に自分ごととして取り組むことになるという誇りを持って力強く進んでいきたいと思っています。

2021年5月
代表取締役社長
下田 佳史

カルチャーモデル

当社の過去から現在までを形づくり、当社の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。その『あさひらしさ』は、人づくりに向けた人材マネジメントによって支えられながら『価値創造プロセス』の推進力となって、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。



商品力

人間力

店舗力

お客様の立場で考え
行動する

かつては高級品であった自転車ですが、1980年頃から安価な輸入品が大量に流入しはじめたことで誰もが気軽に買える商品になりました。一方で大切に乘られていたはずの自転車が路上に放置されて社会問題化したり、面倒な修理をするくらいなら新しい自転車を買えば良いとする風潮を招くなど、いつの間にか自転車は使い捨て商品ようになってしまいました。ですが自転車は「人の命を預かる乗り物」です。点検や整備、修理を行ないながら常に安全・安心を担保することが必要です。

あさひは「自転車を大切にする文化づくり」を掲げながら、同時に幅広い技術や知識を取得し、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」を進めています。これが当社のカルチャーモデルの一つである『人間力』です。

約70年前の創業当時から「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」という理念を一貫して追求し、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』をあさひの人間力として体現してきました。

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的確なアドバイスをすることで購入前の不安を取り除くとともに、購入後もお客様がいろいろな相談を気軽にできる関係づくりを心掛けてきました。そして「もっと、もっとお客様のお役に立ちたい」という思いからお客様の満足度向上を目指し、マイスター認定制度(社内認定資格)を

自転車に乗る喜び楽しみ方を
伝えることができる

あさひガイドマイスター

プロとして確かな技術で
安全・安心を提供できる

あさひ技術マイスター

豊富な知識と経験でお客様へ
最高の1台を提案できる

あさひ接客マイスター

導入し、多くの従業員が3つのマイスター(トリプルマイスター)を目指して日々取り組んでいます。

私たちにとって、単純に自転車を販売することがゴールではありません。お客様が自転車を通じて彩り豊かな自転車ライフを楽しんでいただけるように、様々な体験や仲間づくり、感動の提供をさせていただきながら、いつまでも一緒に寄り添い続けていく。これが自転車ライフのパートナーを目指す『あさひの人間力』です。



商品力

店舗力

人間力

お客様の期待に
応える商品づくり

あさひの各店舗では、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、多種多様なラインナップを揃えています。

当社では、自転車メーカーのナショナルブランド(NB)商品の品揃えを充実させているだけでなく、1996年からはプライベートブランド(PB)商品の企画・開発を開始し、「新しい発見」「驚き」「楽しさ」といったお客様の期待を超える「わくわく」を生み出す要素を重視しながら、時代のニーズに応じて常に新しい機能を持った自転車の研究開発を行っています。細部にまで妥協を許さない部材の選定や商品開発にはあさひのこだわりがたくさん詰まっており、一つひとつの商品にはお客様からの様々な声が反映されています。これが『あさひの商品力』につながっています。

安全性の高い商品をお客様にお届けするためには、高い品質を備えた商品でなくてはなりません。

。だからこそ当社は、日本工業規格(JIS)の基準を超えるあさひ独自の検査基準を設け、その検査工程をクリアした自転車だけを「つくる」ということをこれまで繰り返してきました。加えて、一般社団法人自転車協会が定める安全の目安である「BAAマーク」が貼布された自転車の販売にも注力しています。当社の商品の高い安全性は、部材の調達から工場、倉庫、店舗に至るサプライチェーンの中で、絶えず自転車のプロによる確かな目でチェックされていることによって担保されています。

「もっと、もっと良い商品をお客様のもとに届けたい」。『あさひの商品力』はそんな思いを持つスタッフの人間力によって支えられています。安全性の確保には決して妥協をせず、お客様がお気に入りの自転車で、安心して個性豊かな自転車ライフを楽しむことができるように、これからも『あさひの商品力』を従業員全員で磨き上げていきます。

お客様に安心を届けるあさひのトリプルチェック

あさひの自転車は、以下の3段階のチェックを経て安全品質が保たれています。

工場 → 倉庫 → 店舗



日本工業規格(JIS)以上のあさひ独自の検査基準で品質チェックを実施



倉庫入荷時に毎回実施する品質の再確認



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

郊外ロードサイド型店舗

駐車場付帯のロードサイド大型店
売り場面積120坪～
あらゆるカテゴリーの自転車を豊富に展開
周辺3～5km圏から集客



都市部で展開する小型店

売り場面積40坪～50坪
地域需要に合わせて商品カテゴリーを調整
周辺1～2km圏から集客



大型商業施設内で展開する店舗

当社の主要ターゲットであるファミリー層が多く来店し、郊外ロードサイド型店舗以上に広域集客ができる



お客様にとっていつも
身近にいつも便利に

かつての自転車販売店は、展示台数や種類が少なく、選ぶ楽しみに溢れていたとは言えませんでした。当社は「豊富な品揃えの中からお一人おひとりに最適な自転車を選んでいただきたい」という思いから、十分な売り場面積に多種多様な自転車をディスプレイできる大型店舗を開発し、1989年からチェーン展開を開始しました。

大型店舗をただ増やしていくのではなく、より多くのお客様が快適にお買い物を楽しんでいただける空間を提供することで、私たちは全国各地のお客様の自転車ライフを支えてきました。また、お客様に喜んでいただける体験を提供する上で、店舗スタッフの職場環境に対する満足度も大切です。私たちは店舗スタッフが働きやすい職場づくりという視点も同時に追求しながら拡大してきました。お客様が笑顔で集う自転車基地(サイクルベース)。これが『あさひの店舗力』です。

『あさひの店舗力』は、周辺環境の変化、またお客様ニーズの変化に合わせて常に進化しています。全国各地であらゆるお客様を対象としたフルカテゴリーの標準店舗を出店拡大することに加え、幅広いスポーツ車のラインナップでシーン別に提案ができるスポーツ車の強化店、様々なシーンで人気となっている電動アシスト自転車を豊富に取り揃えた電動アシスト車の強化店など、エリアのお客様のニーズに合わせて各カテゴリーを強化した店舗の出店にも取り組んでいます。

近年では人気の大型ショッピングセンター内への出店や、人口が密集する都市部における小型店舗なども展開しています。

各店舗では、商品をただ数多く陳列している売り場づくりではなく、店舗のデザイン、店舗空間、商品ディスプレイなどに当社らしい一貫性(あさひらしさ)を持たせるとともに、商品購入後の楽しい世界観や体験・感動をお客様にイメージしていただきやすい「ライフスタイル提案型」の売り場づくりを進めています。



当社にとって店舗とはお客様との大切な接点です。お客様にとって身近で、気軽に何度でも訪れたい存在、いざという時に頼りになる存在、当社の一つひとつの店舗がお客様だけでなく、地域住民の皆様にとっても「自転車基地(サイクルベース)」となるように歩み続けます。

あさひのビジネスモデル図

アパレル業界では主流となったSPA（製造小売業）と呼ばれるビジネスモデルを当社はいち早く採り入れました。2005年に自社物流倉庫を取得し、自転車業界では初となる、企画から製造、物流、販売までを一貫して行うビジネスモデルを構築し、サプライチェーン全体の無駄やロスを極小化したことによって、お客様ニーズに対応した豊富な品揃えと適正な販売価格を実現しています。



今後も更なる成長に向け、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きます。

2 調達製造

中国工場で部材の調達
商品の組立・製造



フレームのデザイン設計、材質、カラーの選定、ネジ類等の細部に至るまでをあさひが指定

コスト削減への
貢献

商品化スピードの
加速

3 品質管理

品質管理部門による
協力工場の指導・管理



長年にわたって築いた取引先工場との強い信頼関係によって、品質改善のサポートを実施

4 物流

国内2拠点の自社倉庫を
メインに複数にわたる物流網



複数ある物流拠点により物流効率の最適化を実現するとともに、全国各地の配送網を構築

カルチャーモデルとビジネスモデルをつなぐ人材マネジメント

あさひらしい提供価値は、ビジネスモデルとカルチャーモデルが車の両輪として相互に影響し合って回っていくことで生み出されています。事業を推進するのは人であり組織ですが、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回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。それがあさひの人材マネジメントです。

当社では、人材に対する考え方を『基本理念』と呼び、人事制度・教育研修のみならず日常業務を含むあらゆるシーンにおいて『人』に関する考え方のベースになっています。これは、将来にわたる当社の普遍的な価値観として考えており、『自転車を通じて世界の人々に貢献する企業を目指す』という経営理念のもと、持ち場や立場は違っていても全従業員が“あさひのかたち”として一貫して体现できるよう取り組んでいます。

①人材育成の取り組み

当社では、約70年前の創業当時から「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」という行動理念を一貫してきました。今後も、お客様の立場に立って行動し、お客様への感謝の気持ち、誠意ある行動、気が利く対応を組織の隅々にまで浸透させられるように取り組んでいきます。

店舗部門では、全従業員を対象に店舗業務における基本的なカリキュラムをステップ別で設けており、それぞれのレベルに合わせた教育を図っています。またマイスター認定制度などの社内認定資格制度を設け、更なるお客様満足の向上が図れるような体制を整備しています。



(マイスター研修風景)

本社部門では、多様な価値観、経験、専門性を持つ

た人材がそれぞれの能力を発揮できる環境づくりや教育支援を行なっています。具体的には、階層別教育や役割に応じた目的別教育、自己研鑽のためのeラーニングなどの教育支援を行ない、中長期視点で部門横断的な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。

②ダイバーシティ&インクルージョン推進

当社は、様々なキャリアを持つ人材が集まって多様性を受け入れ合うことによりイノベーションを生み出すことを重要な経営戦略として捉えており、性別、年齢、経歴、国籍など、バラエティー豊かな人材が活躍できる環境づくりが必要と考えています。

ダイバーシティの取り組みとしては、2012年に女性従業員が継続して働き続けられる環境について検討する「女性活躍推進チーム」を発足させ、すべての従業員にとって働きやすく、仕事もプライベートも充実できる職場づくりや各種制度の見直しに、社内全体で取り組んできました。また2016年には、育児中の従業員に対して時短勤務や育児休暇の拡充を図り、保育園利用支援の制度の導入などを実施してきました。

その後「ダイバーシティ推進チーム」を設置し、女性の活躍に留まらず、年齢や国籍、障がいの有無に

かかわらない多様な働き方にも対応するため、継続してダイバーシティの取り組みを行なっています。現在は、社内全体でダイバーシティの考え方や活動の浸透を図る研修を実施し、例えば、自分自身の無意識な思い込みに気づきを与えるアンコンシャス・バイアス研修や、障がい者が活躍していける環境づくりなどについても定期的な議論を続けています。



(ダイバーシティミーティング風景)

③従業員エンゲージメント向上のための取り組み

経営ビジョン・経営方針の共有と理解・ブランド意識の向上・社内各部門の取り組みの紹介を主な目的として社内報を定期的に発行し、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、一人ひとりの今後のキャリアを考えるためのサポートとして、キャリアデザイン研修、キャリアマネジメント研修、キャリア面談などのメニューを持つキャリア開発支援制度を導入しているほか、他のメンバーが担っている業務内容を理解するための『あさひ お仕事図鑑』を発行するなど、エンゲージメント向上の取り組みは全従業員からも高い評価を得ています。また、従業員が継続して能力を発揮するために安心して働ける職場環境の整備、健康面での支援やカウンセリング相談などもきめ細かく推進しています。

④自転車通勤の推進

自転車に関連する事業者として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つとして、通勤時の自転車利用を奨励しています。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、自転車がもたらす価値を体現しています。2021年には、自転車通勤を推進する「『自転車通勤推進企業』宣言プロジェクト」の宣言企業として認定されました。

社員における自転車通勤率：51%※

※2021年2月期末現在実績

従業員
自転車通勤率

51%



⑤自転車で楽しむ文化づくり

当社は「自転車で楽しむ文化づくり」を掲げています。お客様はもちろん、自分たち自身の自転車ライフもより彩り豊かなものにするために、自らが自転車で楽しむ“社内サークル”（サークル数：47※）を全国各地域で立ち上げて従業員間の交流を図るとともに、地域の皆様とも一緒になって自転車で楽しむ活動を進めています。

※2021年2月期末現在実績

自転車
サークル数

47個



あさひの価値創造プロセス

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、スポーツ車需要拡大

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
- 感染症拡大(パンデミック)

成長を支える経営資源

健全な財務基盤

- 自己資本 324億円
- 負債 127億円 長期借入金なし
- 現預金 75億円 売掛金 31億円

人的資本

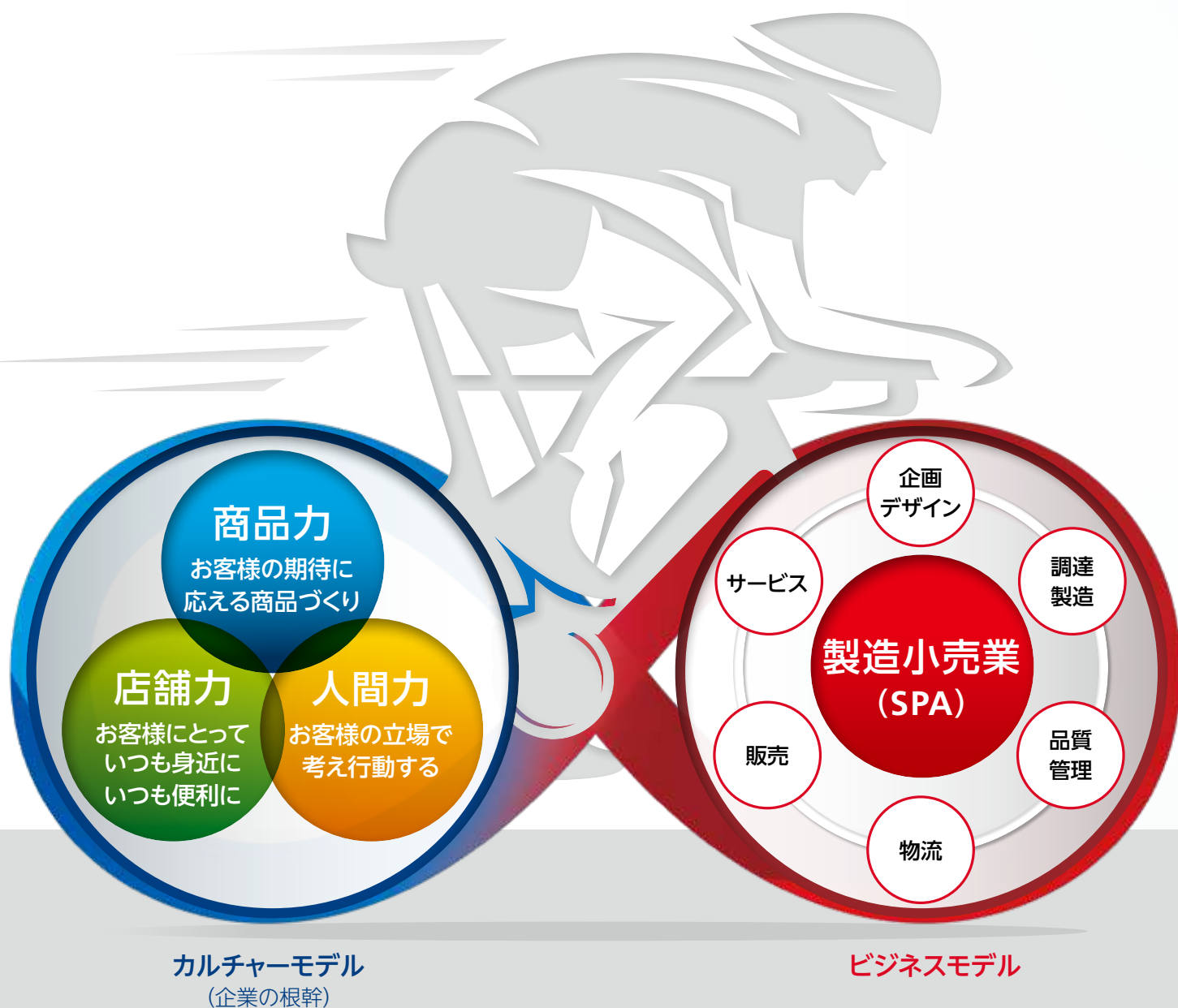
- 従業員 5,659名 (人件費137億円)
- 接客マイスター 95名
- 技術マイスター 365名
- ガイドマイスター 64名
- 自転車技士 1,412名
- 自転車安全整備士 1,573名

くらし彩り資本

- 建物 81億円 土地 30億円
- 商品 119億円 工具・器具 4億円
- 店舗数 491店舗

社会・関係資本

- 仕入先数/取り扱いブランド数 主力国内メーカーとの太いパイプ
- FC 19店舗



経営ビジョン：人生を

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

あさひは、創業より変わらぬ経営理念のもと、「お客様第一の考え方=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」の実現を通じて、企業価値の向上と持続的な成長を図り、より良い自転車ライフの実現に向けて様々な社会的課題の解決に貢献し続けます。

2025年度 あさひが提供する価値

テーマ

- ① **FUN TO RIDE BIKES**
～体験・つながり・感動～
- ② **SPAビジネスモデルの深化**

顧客価値

わくわく、安心、便利

1

お客様の期待を超える商品
やサービス、情報の提供

2

高い安全品質を備えた商品と
スタッフの対応力、技術力によ
る自転車ライフのお手伝い

3

時間や場所の制約を減ら
すことで便利で身近な自
転車ライフを実現

経済的価値

VISION2025 (2026年2月期) 数値目標

売上高 **850** 億円 営業利益率 **8.0**%

社会的価値

安全、健康、環境

1

自転車事故のない安全で
安心な社会の実現

2

自転車の普段使いやサイ
クルスポーツの推進で目
指す健康社会の実現

3

自転車利用を推進し環境に
やさしい社会の実現

1

お客様との
関係性強化
(CRM強化)

2

既存店の
活性化

3

新しい店舗
スタイルの開発

4

事業領域の
拡大

ビジョン実現に向けた
4つの重点戦略



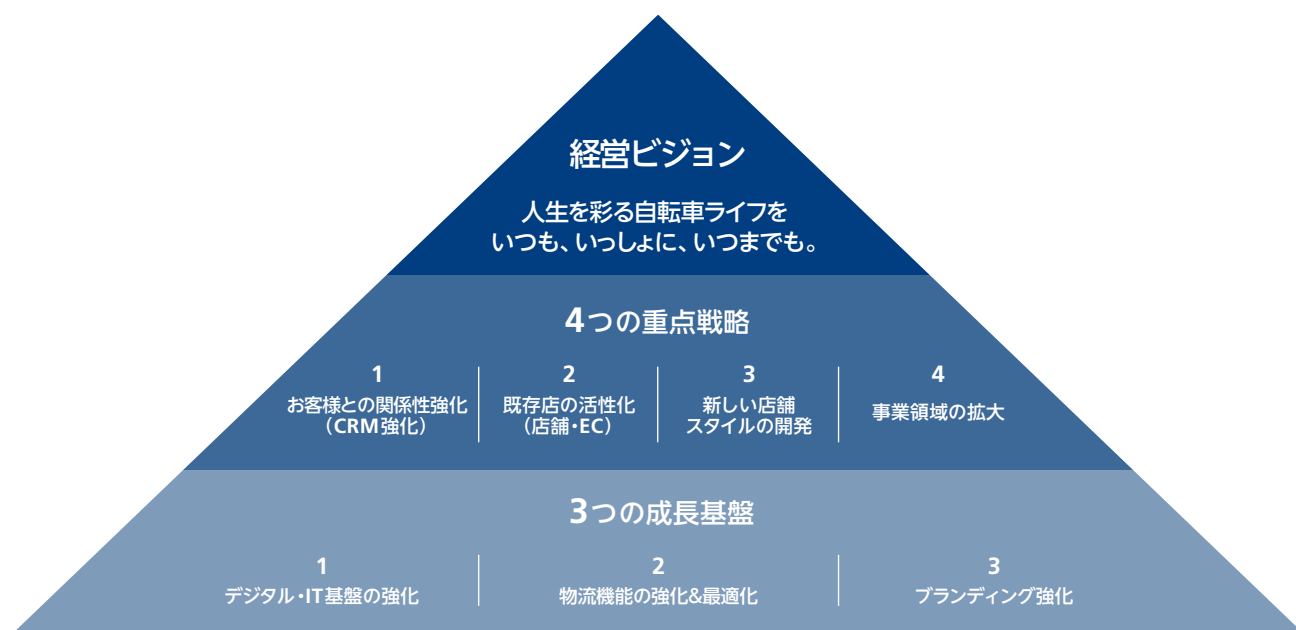
経営モデル

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

彩る自転車ライフをいつも、いっしょに、いつまでも。

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。

あさひのVISION2025



新中期経営計画「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上で、どう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。

I. 4つの重点戦略

1. お客様との関係性強化(CRM強化※)

自転車は単なる移動の手段としてだけではなく、自転車を通じてお一人おひとりの様々なライフスタイルに彩りを与える手段としての価値が高まっています。

また、様々な分野でデジタル化が加速していることに伴って、店舗で自転車を購入するお客様だけではなく、幅広い顧客層がオンラインでお買い物をするようになりました。

こうした価値観の多様化、生活習慣や購買形態などの変化が進む中で、私たちの事業も単に自転車を売って終わりではなく、私たちとお客さんをライフステージ全体にわたってつないでいく起点・スタート地点になっています。

あさひはこれまでも『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。』というビジョンの実現に向けて、お客様に時間や場所の制約をできるだけ感じさせない「便利さ」を提供価値の一つに掲げてきました。

リアル店舗とECをつなぎ自由に行き来ができるオムニチャネル化の推進もその一つです。2018年からは、オンライン体制の刷新をはじめ、ECプラットフォームの刷新、総合サイト、あさひアプリの開設とデジタルサービスを順次拡充し、お客様の自転車ライフで、不便さや不満に思っておられること、その問題を解決し続けることでお客様との関係性を強化していくことに取り組んできました。

今後は、更なるIT/デジタル技術の活用などを通じて、お客様の生涯にわたる自転車ライフに寄り添いながらお役立ちをさせていただけるように、モノやサービスのご提供はもちろん、イベントのご提案、仲間のご紹介、

場所のご提供など、お一人おひとりの自転車ライフのパートナー&クリエイターを目指していきます。

※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/手法です。顧客情報管理、顧客関係構築、単に顧客管理と訳される場合もあります。

2. 既存店の活性化(店舗・EC)

オンラインの利用が進み、オムニチャネル化を推進していく中で、店舗の役割は単にモノを買う場というだけではなく受け取る場としても様々な選択肢が必要になってきています。多様化したお客様の購買行動の変化に対し、商品を受け取る場として、店舗がどのような顧客体験をご提供していけば良いのか。今の時代に設計すべきお客様とのラストワンマイルについても、あさひは更なる深化を続けています。

① ネットで注文、お店で受取り



自転車を最初から最後までインターネットだけで購入されるには不安がつきものです。購入したあとに不具合があったらどうする？ 使い方は？ 体に合わせたサイズフィッティングは？ 送料は高い？ などの不安を解消したのがこのサービスです。店舗には並べきれないインターネットならではの約5,000台という豊富な品揃えに加え、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、全国に広がる店舗で自転車の修理や使い方の説明を受けることができるサービスなど、こうした展開は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からこそできるサービスの一つです。

② サイクルポーター自転車配送サービス



現在、店舗サービスの一環として自転車の配送を承っていますが、自転車を取り扱う配達業者の減少及び配達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達に対する需要は高まり続けています。このような状況に対応するため、あさひではインターネットで購入した商品についても独自の配達に関するインフラを構築し、自転車を自宅で受け取りたいといったニーズにも応えています。

③ 地域に根差した店舗運営の必要性

多様な価値観、生活習慣や購買形態の変化が進む中、それぞれの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ています。そのために、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きます。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、更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。あさひではマイスター認定制度*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を目指した人づくり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お客様の来店機会が増え、ファンになっていただける。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が生まれる。そんな地域社会づくりにも貢献していきます。

*マイスター認定制度：自転車のプロフェッショナルを目指すべく制定された社内認定制度。ガイドマイスター、技術マイスター、接客マイスター、の3つのカテゴリーがあります。

3. 新しい店舗スタイルの開発

当社は、郊外型(売り場面積100坪～200坪、駐車場付き)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いため、持続的な需要が今後も見込まれます。一方、都市部では、後継者不足による個人自転車店の廃業が多く、当社は自転車を利用される多くの皆様がお困りになる問題に如何に対処すべきかを検討してきました。そこで、2020年8月6日、東京都新宿区に新しい店舗スタイルの都市型店舗1号店として「サイクルベースあさひ上落合店」を出店しました。



都市型店舗は、大型出店が難しい都市部の状況に合わせて「売り場面積50坪～80坪」「駐車場無し」を基本としています。また、地域需要に即した商品展示やデジタルサイネージの活用、ネットを融合させた「ネットで注文、お店で受取りサービス」、また「修理予約サービスシステム」を導入するなど、大型店舗と同等のお客さま満足を提供できる店舗を目指しています。今後、更に都市型店舗を展開していくための課題としては、店舗賃料負担の大きさ、店舗面積の狭さから生じる在庫点数

の少なさや商品供給体制などが挙げられますが、様々なトライアルを繰り返しながら都市型プロトタイプ(小型店舗収益モデル)を構築し、今後の持続的な事業成長戦略として、郊外型大型店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・出店を推進していきます。

4. 事業領域の拡大

①自転車業界の活性化に向けた卸事業の強化

自転車業界の現状としては、自転車を企画・開発・製造するメーカーが数少なくなっている上に、販売店においては、ホームセンターやネット通販との競争激化や店主の高齢化により廃業が増加しています。その結果、安全・安心に自転車を利用するための修理メンテナンスができずにお困りになるお客様が年々増えています。

あさひは全国に490店を超える店舗を有し、自転車点検・整備・修理などを行なっています。また、自転車小売業界最大のSPA企業(製造小売業)として、プライベートブランド(PB)商品の規格・開発・販売を進めてきました。2017年より「LOUIS GARNEAU(ルイガノ)」「GARNEAU(ガノー)」などの日本総販売代理権も取得しています。幼児車から一般車までの豊富なラインナップに加え、電動アシスト自転車、スポーツ車などの高性能商品の開発も行ない、キッズからシニアまでの様々なライフステージに合った自転車ライフのご提案が可能です。

このような商品やサービス、ノウハウなどを、当社の直営店だけに留まらず各地の販売店様や一般企業はもちろん官公庁、学校法人など、それぞれのニーズに応じてご提供していくことで、多くの皆様が自転車を安全・安心、便利に利用できる環境の向上や、ひいては自転車業界全体の活性化にもお役立ちをしていきたいと考えています。

なお、当社の支援体制には次のようなサポートメニューがあります。

■商品サポート

あさひ独自の開発管理体制による、低コストでも品質の高いあさひの商品を提供します。

(※一部お取引のできない商品もございます)

■マーケティングサポート

あさひ全店の販売実績のデータを基に、お取引先様の地域、並びに全国的な商品トレンド、販売方法をご提案します。

■物流サポート

あさひが保有する大型物流倉庫と全国を結ぶあさひの配送網をご活用いただけます。

②FUN 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」次元から、「自転車を通じた様々な顧客体験を提供する」「モノからコト・トキの提供」次元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。



当社では自転車で楽しむ文化づくりを目指して2018年に定款に「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「小豆島サイクリング」「琵琶湖湖畔を巡るサイクリング」「しまなみ海道サイクリング」など、年間100件以上のサイクリングツアーを企画開催しています。

当社におけるサイクリングツアーは、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イスター(社

内資格制度)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、2020年にオープンした自転車の総合情報サイト「ちりりん」を通じて、これから自転車を始めたい人やサイクリングに興味がある人、サイクリングをもっと楽しみたい人へ向けて、サイクリングツアーやレンタサイクルなど様々な情報を発信しています。



また、当社は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知っていただき、自らも挑戦することの素晴らしさを体験する。それがまた別の人に感動を与え、彼らの挑戦につながっていく連鎖を引き起こす。サイクルスポーツの発展に取り組みながら、将来的にはチームが地域の皆様との架け橋となって、交通安全教室、啓蒙活動、ジュニアの育成等、いろいろな形で地域社会に貢献していきます。

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。

II.3つの成長基盤

1. デジタル・IT基盤の強化

ここ数年の社会の変化はいまだかつてないレベルの規模で進み、現在も加速し続けています。社会の変化に大きな影響を与えている要因の一つとしてデジタルテクノロジーの存在が挙げられます。

デジタルテクノロジーは「いつでも、どこでも、誰でも時空の制約を超えて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が、これを顧客価値や社会価値の提供につなげ、企業価値向上の武器として使いこなすことができるか否かが企業の存続をも左右します。このデジタル変革の波は「デジタルトランスフォーメーション(DX)」という言葉で表現されています。企業はDXによって、新たな価値を生み出していくことが求められています。

あさひは、その土台であり成長基盤の核となるデジタル・IT基盤の強化を図り、SCM(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で発生するデータを活用、お客様体験の向上や関係性強化を進め、お一人おひとりに合わせたきめ細かなサービス提案や情報発信などを行ない、お客様との良好な関係を長期的に継続していきます。

そして、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を継続することで、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。

2. 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、以下のポイントから計画的に物流機能の強化に取り組んでいきます。



①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創出するとともに、集合研修や資格取得制度を通じて専門的知識の習得をサポートするなど人材育成に注力します。

②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、マテハン(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、業務品質の向上を進めます。

③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。

④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、並びに部材の調達から物流、販売、サービスまでの一貫したSCM*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。

※SCM(サプライチェーン・マネジメント)とは、供給業者から最終消費者までの業界の流れを統合的に見直し、プロセス全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法です。

3. ブランディング強化

当社は、経営ビジョンに掲げる『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。』というテーマのもとでブランディング強化に努めています。世の中には様々なブランドや提供価値がある中で、当社が社会から必要とされ、お客様から選ばれる存在であり続けるためには、店舗、接客、商品など、ステークホルダーとの接点における常に一貫性のあるブランディングが重要です。また、当社らしい顧客価値や社会価値をご提供する上では、それを生み出す従業員体験も不可欠です。そこで当社のブランディング活動では、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(インナーブランディング)、③社外への発信力(アウターブランディング)を3本柱として、これらを機能させるために全社一体のブランドマネジメント強化に取り組んでいます。

①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、ご購入時はもちろん、ご購入後、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的確な情報やサービス、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、「わくわく」「安心」「便利」という顧客価値と「安全」「健康」「環境」という社会価値を提供し続けていくことが、当社の提供すべき共通価値であると考えています。

②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」4つのブランドパーソナリティーがあります。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

に相談ができる雰囲気を持ち、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ように、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=アイデンティティーとして浸透させています。



(ブランディングミーティング風景)

③社外への発信

当社は自転車の販売チェーンとして認識されています。ただ、その活動は自転車の企画から調達、生産、物流、販売、サービスまで多岐にわたっています。多くの有名ブランドを取り扱っているだけでなく、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当社ブランドの自転車も数多く取り揃えています。また、自転車というモノの提供に留まらず、自転車を通じて一人おひとりが自分らしいライフスタイルをエンジョイできるように、様々なイベント情報の提供や体験機会の提案・提供などにも積極的に取り組んでいます。これが「FUN TO RIDE BIKES～体験・つながり・感動～」という私たちのテーマです。

「お一人おひとりが人生を彩る自転車ライフを、いつも、いっしょに、いつまでも楽しんでいただくために、当社が自転車ライフのパートナーとして、皆様から一番頼りにされる自転車基地でありたい」、そうした思いを発信し続けていきます。

社会価値の創造

VISION2025はお客様に「わくわく」「安心」「便利」という顧客価値を提供するだけではありません。地球の温暖化や感染症の流行などが続く中で、世代を超えて、すべての人が、自分らしく、より良く生きられる社会の実現に向けてあさひに何ができるのか、何をなすべきか？

VISION2025は当社が「安全」「健康」「環境」の3つの切り口から持続可能な社会の実現に向けて、自転車を通じた社会価値を創造することで役割・責任を果たしていこうとする宣言でもあります。



1. 安全：自転車事故のない安全で安心な社会の実現

自転車には運転免許が要らず、誰でも気軽に楽しめる乗り物であるだけに、走行時のルールを理解していなかったり守らなかったりすると、思わぬ事故に巻き込まれる危険があります。一方で、交通ルールを理解し守っていれば、軽快で快適な走行を安全・安心に楽しむことができる乗り物でもあります。

あさひでは、自転車事故のない安全で安心な社会を実現していくことは、自転車産業のリーディング



カンパニーである当社が果たすべき責任であると考えています。そのための取り組みの一つとして、自転車に乗るすべての人たちに自転車の乗り方や通行ルールを覚えてもらう活動を積極的に進めています。

自転車による交通事故ゼロを目指して、「自転車安全利用五則」を説明したwebによる交通ルールの周知をはじめ、年間約100回以上の「自転車乗り方教室」

の開催や、ヘルメット着用の推奨、自転車通勤ガイドなどの発行などを行っており、今後とも一人ひとりの安全意識の向上に向けた取り組みを積極的に行なっています。

自転車には自動車のような車検制度がありません。ですから自転車事故を未然に防ぎ、継続的に自転車を安全・安心にご利用いただくためには、定期的な点検・整備、メンテナンスも欠かせません。実際に点検・整備の不良などに起因する交通事故は少なくありません。



こうした事故を防ぐためには、お客様が自転車を購入する際に安全性の高い製品をお勧めしたり、

各部品の入念な点検・整備を実施したりすることに加えて、購入後にも定期的な点検・整備をご案内するなど、安全・安心を確保していく必要があります。

あさひではその実現にあたって、一般社団法人自転車協会が定めた安全・安心な自転車の目印である「BAAマーク」を貼付した自転車の販売に注力するとともに、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）を配置しながら、お客様の安全・安心な走行を確保する取り組みを続けています。

2. 健康：自転車の普段使いやサイクルスポーツの推進で目指す健康社会の実現

超高齢社会へと向かっている日本では、生活習慣病や高齢者の寝たきりを予防するための施策が急務となっています。また、未来を担う子供たちの基礎的な運動能力が低下している状況も懸念されています。



こうした問題への解決策の一つとして期待されているのが、自転車の日常生活における活用推進やサイクルスポーツの普及を通じた健康社会の実現です。

自転車は、ジョギングやランニングに比べて足や膝への負担が少ないことから、日頃あまり運動をしていない人が始めてもケガをしにくいというメリットがあります。それでいて全身を使う有酸素運動なので、心肺





機能の強化や筋力アップ、ダイエットにも効果がある上に、糖尿病をはじめとした生活習慣病の予防やメンタルヘルスへの効果など、健康寿命の延伸が期待できるとされています。

また、新型コロナウイルス感染症への対策として三密（密閉、密集、密接）回避が共通認識になったことから自転車利用に対する社会的な価値が高まっており、多くの人々が自転車利用を増やしています。「運動不足解消のため」「満員電車の密を避けるため」「在宅の時間が増えて近所で用事を済ませる際に利用するため」といった理由で自転車に乗る機会が増えているようですが、人混みなどの密を避けるためだけでなく、在宅勤務などによる運動不足の解消や子供たちの外遊びなどにも自転車が積極的に活用されています。更には、ちょっとしたグルメツアーやアウトドアキャンプ、自然を楽しむライドイベントなどにも自転車を利用する人たちが

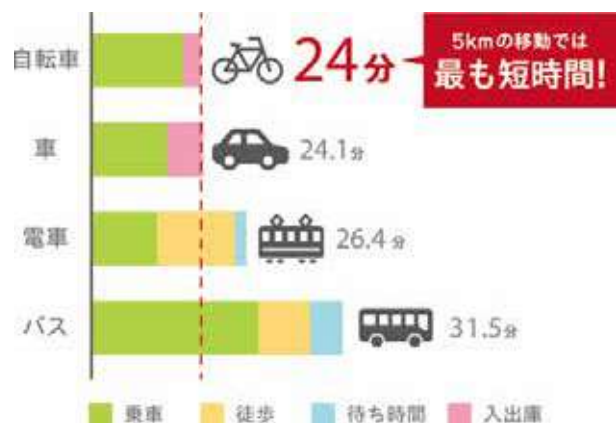
が増えています。

自転車には、一人ひとりが豊かな生涯生活を実現していく上で最も大切な「心身の健やかな健康」を守る価値があります。そしてあさひには、自転車を通じて健康社会を実現することにお役立ちをしていく責任があります。当社は「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。」という経営ビジョンのもと、自転車の活用推進に取り組んでいくことが一人ひとりの自転車ライフ、そして健康社会の実現につながることを信じて、これからも取り組みを進めていきます。



3. 環境：自転車利用を推進し環境にやさしい社会の実現

自転車にはエンジンがなく、動かすための燃料も必要ありません。地球温暖化の原因である温室効果ガスを一切出さないクリーンな乗り物であり、2～5km程度なら自動車よりも短時間で移動できるなど、移動手段としても優れた特性を持っています。自動車を利用する代わりに自転車を利用すれば、自動車が排出したり燃料の生産時に使われる温室効果ガスが削減できる上に、交通渋滞の緩和にも効果があります。



通勤や通学、ショッピングなどに自転車を利用することは、一人ひとりが環境にやさしい社会の実現に役割を果たしていく上で大切な活動です。例えば、片道



15km (往復30km)の自転車通勤を20歳から定年までの40年間続けると、自家用車に比べて50トンのCO₂の排出量を削減できる、というデータもあります。

また、自転車は小回りが利き、気軽に足を止めることができるため、人と人、人と自然との交流を活発にしますし、大切な自然環境を温室効果ガスによる破壊から守ることに役立ちます。

こうした自転車の様々なメリットは、私たち人間だけでなく地球に生きるすべての生物がともに暮らせる環境を子供たちの世代に引き継いでいくための活動に活かしていく必要がありますし、当社が果たすべき責任は重大であると考えています。

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更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も積極的に取り組みながら、自転車を通じた環境にやさしい社会の実現に向けて役割・責任を果たしていきます。



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の実施し、強化、構築に取り組んでいます。

なお、当社は、2021年5月15日開催の第46回定時株主総会の決議に基づき、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。

(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

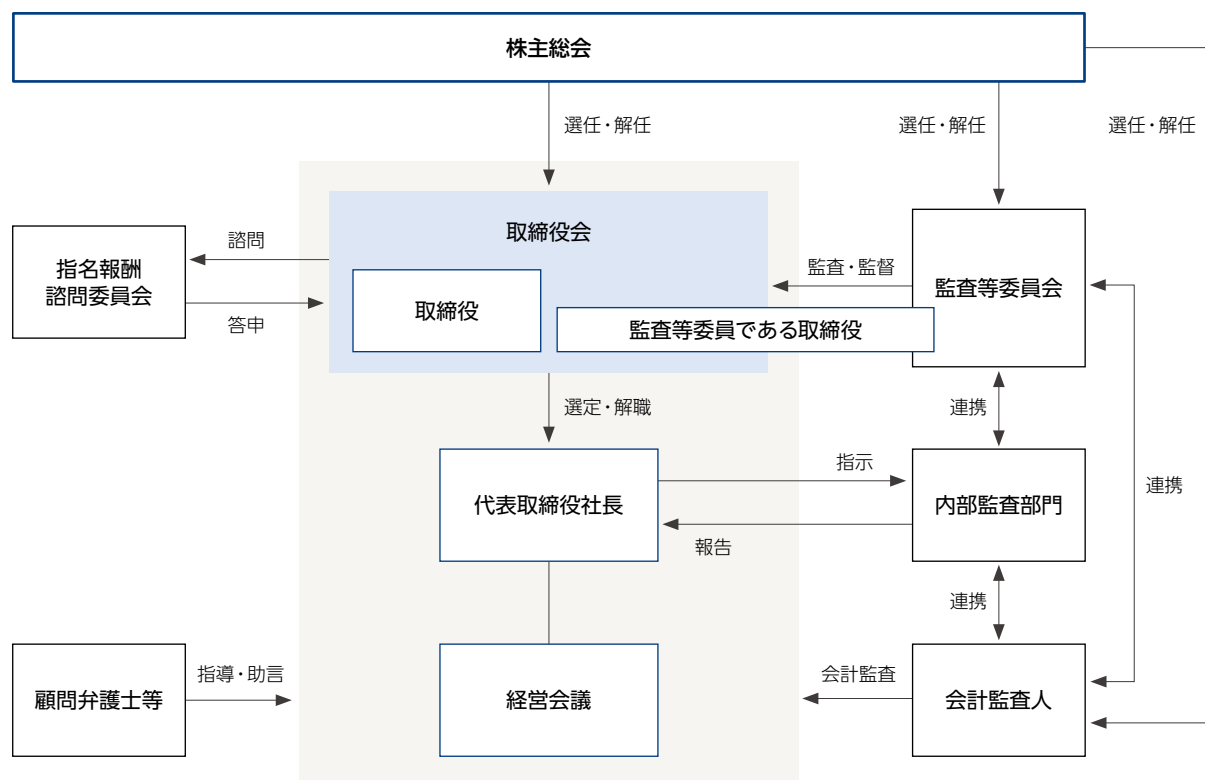
ていきます。

(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、会計監査人及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。

体制図



業務執行及び監査・監督機能について

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

また、業務執行取締役、常勤監査等委員である取締

役及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なっています。

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役3名）で組織されており、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成等を行なう機関として月1回以上開催しているほか、定期的に代表取締役社長と会合し、監査上の重要課題等について意見表明及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及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。

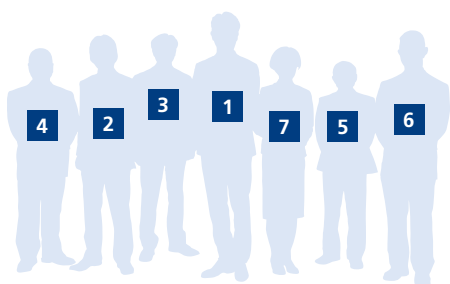
役員報酬

当社は、取締役の指名及び報酬等の決定に関する手続きの透明性及び客観性を向上させることにより、コーポレート・ガバナンス体制の更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名以上で構成し、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、代表取締役の選定及び解職、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬配分等について審議しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別報酬

配分については、株主総会で承認された取締役報酬等の限度内で算定しており、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考慮しながら総合的に勘案し、指名報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定しています。監査等委員である取締役の個別報酬配分については、株主総会で承認された監査等委員である取締役の報酬等の限度額内で算定しており、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

取締役紹介



1 代表取締役
下田 佳史

2 取締役
望月 基

4 取締役
森 茂

6 社外取締役(監査等委員)
神田 孝

3 取締役
西岡 志朗

5 社外取締役(常勤監査等委員)
西村 孝一

7 社外取締役(監査等委員)
鈴木 敦子



代表取締役
下田 佳史

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
執行董事兼總經理(現任)
2012年5月 代表取締役社長(現任)



取締役
望月 基

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）



社外取締役(常勤監査等委員)
西村 孝一

1971年4月 松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）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
 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 社外取締役(常勤監査等委員)（現任）



取締役
西岡 志朗

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）



社外取締役(監査等委員)
神田 孝

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 当社監査役
 2021年5月 社外取締役(監査等委員)（現任）



取締役
森 茂

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(監査等委員)
鈴木 敦子

1986年4月 松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）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 社外取締役(監査等委員)（現任）

リスクマネジメント

事業等のリスク

①出店政策について

(a)直営店による店舗展開について

直営店による店舗展開は、以下のようなメリットがあります。

- ・会社の経営方針、施策等を迅速かつ適切に実施できます。
- ・店舗管理が容易かつ機動的に実施できます。
- ・出退店、移転等が臨機応変に実施できます。

このようなメリットがある反面、以下のようなリスクがあります。

- ・出店費用、人件費等のコスト負担が大きくなるリスクがあります。
- ・予定通りの出店ができないことにより財政状態及び経営成績に影響を与えるリスクがあります。
- ・直営店においては、賃借による出店を基本としており、店舗用物件の契約時に賃貸人に対し保証金及び建設協力金を差入れています。差入保証金の残高は、当事業年度末現在5,105,842千円(総資産に対する割合11.3%)、建設協力金の残高は、当事業年度末現在1,078,175千円(同2.4%)です。当該保証金は、期間満了等による賃貸借契約解約時に契約に従い返還されます。これらの保証金及び建設協力金は、貸主側の経済的破綻等不測事態の発生により、その一部又は全額が回収できなくなるリスクがあります。
- ・賃借物件で契約に定められた期間満了前に中途解約した場合は、契約内容に従って違約金の支払いが必要となるリスクがあります。

当社では、新規出店後の中途解約等リスクを極力抑えるために、物件毎に商圈、競合状況、投資効果等を総合的に勘案し、厳選した物件での出店を心掛けています。そのために、店舗開発専任人材の確保及び育成に注力するとともに、物件紹介業者や他テナントとの関係を強化し、より多くの情報を把握したり、既存店データを活用し、高精度の売上予測判定システムの構築に取り組んでいます。出店スケジュールは無理のない日程を設定し、出店の遅れ等のリスク回避に努めています。

また、差入保証金等の預託金回収については、既存店賃貸管理の効率化を推進し、定期的に敷金額の見直しを行ない、店舗貸主にご協力いただき敷金の一部回収等に取り組んでいます。

(b)フランチャイズ(FC)展開について

当社では、“サイクルベースあさひ”ブランドの拡大と効率化を目的として、一部FCによる店舗展開を行なっています。FCによる店舗展開は、直営店による出店と比較し、低コストによる店舗展開が可能で、ブランドの浸透と当社商品の市場占有率の向上に貢献します。また当社はFC加盟店に対してFC契約に基づき、店舗運営に係る指導を実施しています。

一方で、FC加盟店は独立した経営主体であるため、下記のような潜在的なリスクも抱えています。

- ・統一的な店舗運営ノウハウ及び当社の経営方針、施策等を浸透させることが困難な場合があります。
- ・当社の出店政策に基づく出退店、移転等が臨機応変に実施できない場合があります。
- ・FC加盟店の経営状態等により店舗運営に支障が生じる場合があります。
- ・FC加盟店において重大なクレーム等が発生した場合、当社のブランド全体に対する信用失墜につながるおそれがあります。
- ・当社もしくは、FC加盟店オーナーの要因により、FC加盟店との間にトラブル等が発生した場合、FC契約の解消、訴訟の発生等、当社の業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

このため、当社の経営方針を十分にご理解、賛同いただいたうえで、財務基盤を有するFC加盟店を選定しています。

②業績の季節変動について

当社の主要販売商品である自転車及び自転車関連商品は、春の入学・入社シーズンが最需要期となるため、上半期の売上高は下半期に比べ多くなる傾向があります。一方で、固定費部分の上半期・下半期の割合はほぼ一定のため、営業利益の割合は上半期に偏る傾向があります。なお、当社の最近2事業年度における上半期・下半期別の業績及び通期に対する比率は以下の通りです。

(単位: 千円)

	2020年2月期			2021年2月期		
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
売上高	34,047,705 56.9%	25,804,980 43.1%	59,852,686 100.0%	39,143,931 56.4%	30,312,070 43.6%	69,456,001 100.0%
売上総利益	17,170,664 56.7%	13,121,070 43.3%	30,291,734 100.0%	19,911,611 56.9%	15,110,095 43.1%	35,021,706 100.0%
営業利益	3,795,578 94.7%	210,563 5.3%	4,006,142 100.0%	6,084,275 88.6%	779,608 11.4%	6,863,883 100.0%
経常利益	3,910,608 92.0%	337,780 8.0%	4,248,388 100.0%	6,223,319 84.9%	1,103,307 15.1%	7,326,626 100.0%

(注) 1. 売上高には、消費税等は含まれていません。 2. 比率は、通期に対する割合です。

③プライベートブランド(PB)商品について

当社では、顧客への「多彩な商品ラインナップ」「確かな品質で値頃感のある商品」の提供を目的に、PB商品の企画・開発に注力しています。

PB商品は、当社にて企画・開発を行ない、主に海外の自転車メーカーに生産を委託しています。当期における当該生産委託品の仕入高は14,568,696千円(総仕入高に占める割合41.0%)で、その大半は中国において生産を行なっています。このため、現地における今後の政治・社会情勢、経済的環境によっては、生産に支障が生じたり、生産コストが上昇したりすること等により、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

また、当社では、当社の努力だけでは吸収しきれないような仕入価格の変動に対しては販売価格を柔軟に変更するように努めています。しかし、仕入と販売の時期の差によって十分な調整ができない期間が生じる場合や仕入価格が予想を上回って変動した場合には、当社の売上総利益率が影響を受ける可能性があります。

このため、当社では、パーツの性能、機能等と価格とのバランスを考慮しながら、適時にモデルチェンジを行ない、適正な価格を維持しています。

なお、PB商品の企画・開発に当たっては、他社メーカーの特許権、商標権、意匠権等の侵害について細心の注意を払っていますが、これら権利を侵害したとして裁判等の紛争に至った場合においては、その処理に多額の費用を要し、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

④為替リスクについて

当社は、中国を中心とした海外メーカーから商品を輸入しており、当事業年度の当社の輸入仕入高比率は40.3%です。輸入に関しましては、海外仕入先との仕入価格改定の交渉とともに国内販売先との販売価格改定の交渉等を併せて行なっていますが、為替の変動幅が予想以上に大きくなる、又は為替予約のタイミングが不適切であることなどにより、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

当社では、為替変動リスクを軽減するため、適切なタイミングで為替予約取引を行なっています。

リスクマネジメント

⑤売掛金の回収について

当社は、商品供給をはじめとする、法人向け等の掛売取引を行なっています。予期せぬ得意先の経営破綻が発生した場合には、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

当社では、得意先に対する売掛金等の与信管理については、定期的に情報収集を行ない、また信販会社を利用するなど十分に留意しています。

⑥固定資産の減損会計について

当社は、店舗等に係る有形固定資産及び無形固定資産などを保有しています。店舗等の収益性の低下により各店舗等の簿価が回収できない場合、当該資産の帳簿価額にその価値の下落を反映させる手続きとして、減損処理を行なう必要があります。この結果、当該店舗等について減損損失が計上され、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

このため、当社は、店舗形態に応じた出店基準を定め、投資回収を検討したうえで出店を行なっています。

なお、店舗等に係る固定資産の帳簿価額は、当事業年度末現在で8,472,196千円です。

⑦人材の確保・育成について

当社は直営店方式による自転車及び関連商品の小売業を事業の柱にしており、積極的な新規出店を行なっています。また、自転車は「乗り物」であり、何よりも安全性が重視されるため、店舗において組立・整備・修理等を適切かつ確実に行なう必要があります。従って、店舗数の拡大ペースに対応した人材の確保・育成に支障をきたすといった場合には、出店ペースの減速、顧客に対するサービスの低下等により、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

このため、当社においては、年1回の新規卒業者だけではなく、年間を通じて補充・出店のための要員を機動的に採用しています。また、安全性を確保する技術的資格として、入社後2年以上経過の社員に対し、自転車技士、自転車安全整備士など公的資格の取得を支援しています。また、「マイスター認定制度」という社内資格を導入し、整備、接客、ガイド(お客様参加型イベントの引率)の3分野において、一定基準を満たし、かつ社内試験に合格すると「マイスター」の資格を得ることができ、社員の自発的なレベルアップを支援しています。また、技能経験を考慮し十分な資質があると判断したアルバイトの社員登用を行なうなど、即戦力となる人材確保に関して成果を挙げてきています。このように技術的、能力的に高い専門性を持つ社員を配置し、専門店チェーンとしての独自性と有用性を向上させるとともに人材の確保・育成に対応しています。その他、社内技術講習会、展示会及びメーカー技術講習会等、様々な機会を積極的に捉え、技術・商品知識の修得をはじめとする人材の育成にも継続的に取り組んでいます。

⑧品質管理について

店舗においては、顧客より注文のあった自転車を組立・整備の上、引渡しを行ないます。当該組立・整備上の瑕疵が原因で、販売した自転車による事故、負傷等が発生した場合、その損害の賠償、又は補償を求められる可能性があります。

また、プライベートブランド(PB)及び国内販売権利取得ブランド(「LOUIS GARNEAU (ルイガノ)」)商品においては、当社仕様による商品をメーカーに製造委託し、PB及びルイガノブランドとして販売しているため、製造物責任法(PL法)の適用を受けます。それら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工業規格(JIS規格)適合を最低条件とし、当社独自の品質基準を設定して、部品調達、メーカーの選定を行なっています。製造物責任賠償につながるような製品の

欠陥は、損害賠償額以外に、製品の回収、交換・補修、設計変更等のコスト発生や、当社の社会的評価の低下につながる恐れがあります。この結果、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。製造物責任賠償については生産物賠償責任保険(PL保険)に加入しています。また、サンプル商品の仕様詳細のチェックをはじめ、完成品出荷時には仕様の最終点検及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なうことによって品質管理を行なっています。

⑨顧客情報の管理について

当社は、自転車販売した顧客に対し、「自転車の安全利用の促進及び自転車等の駐車対策の総合的推進に関する法律(昭和55年11月25日法律第87号)」に基づく自転車防犯登録の勧奨や、サイクルメイト(任意で入会できる当社会員サービス制度)への入会による盗難補償、無料点検、各種割引等のサービスを提供しています。また、インターネットによる通信販売も行なっています。顧客情報の管理には万全を期していますが、不正アクセス等により顧客情報が外部に流出した場合には、当社における直接的損害や当社に対する信用の低下等により、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

そのため、顧客情報を内規である「個人情報保護管理規程」に基づき厳重に管理し、インターネットによる通信販売においても、外部から不正アクセスができないようにファイアウォール等のセキュリティ手段を講じています。また、社内研修による人材の育成も行なっています。

⑩海外戦略について

当社は『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。』という経営理念の実現のため、海外事業を展開しています。2010年3月中国北京市に現地法人「愛三希(北京)自転車商貿有限公司」を設立し、2021年2月20日現在、卸供給、オンラインショップを中心に販売活動を行なっています。なお、海外事業戦略には、現地において、政治、経済、社会の変化等の予期しない事象により、事業の継続が困難になる可能性があり、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

このため、当社では現地の政治情勢・経済情勢等を適時調査するとともに、許容されるリスク内の投資を行なっています。

⑪新型コロナウイルス感染拡大の影響について

2019年末に中国で初めて確認され、現在も各国に拡大している新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対して、当社は、お客様、取引先及び社員の安全第一を考え、また、更なる感染拡大を防ぐために、WHO並びに各国保健行政の指針に従った感染防止策の徹底をはじめとして、感染リスクが高い国や地域への渡航・出張の原則禁止、多くのお客様にお集まりいただくイベントの休止や制限、間接部門を中心としたテレワーク(在宅勤務)対応などを実施してきました。

なお、2021年4月末現在、自転車の主要生産国である中国の委託生産工場は通常通りに稼働しているものの、日本国内における感染拡大が長期化し、パンデミックにあたる状況が進行すれば、国内全体の景気悪化及び経済活動の低迷が、当社の財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

このため、当社は、ウィズコロナを前提とした、店頭での感染予防策や、テレワークなどの様々な業務環境改善の取り組みを進めています。

10年間の主要財務・非財務サマリー

(2月20日に終了した各会計年度)

財務データ

	2012	2013	2014	2015
経営成績				
売上高	35,538	37,498	42,164	44,561
営業利益	4,428	4,018	3,556	2,422
経常利益	4,496	4,106	3,640	2,480
当期純利益	2,409	2,171	2,188	1,370

財政状況

総資産	19,928	22,304	24,593	29,326
純資産	14,302	16,314	18,011	19,425

1株当たり情報

1株当たり当期純利益	91.84	82.75	83.41	52.34
1株当たり純資産	545.07	621.72	686.42	742.62
1株当たり配当金	10.00	12.00	12.00	12.00

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	2,372	2,963	2,222	1,893
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,848)	(2,430)	(2,845)	(4,584)
財務活動によるキャッシュ・フロー	256	(363)	584	1,964

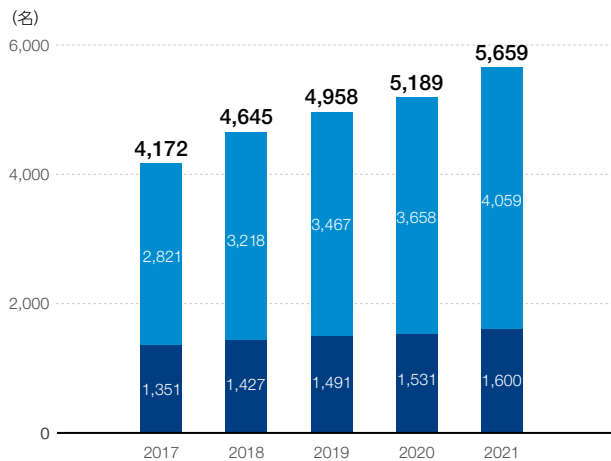
経営指標

ROE	18.3	14.2	12.8	7.3
ROA	13.3	10.3	9.3	5.1
自己資本比率	71.8	73.1	73.2	66.2

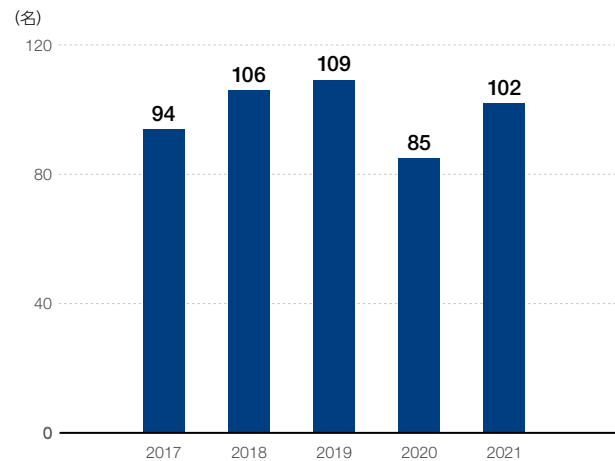
非財務データ

従業員数

■ 社員 ■ パートナー

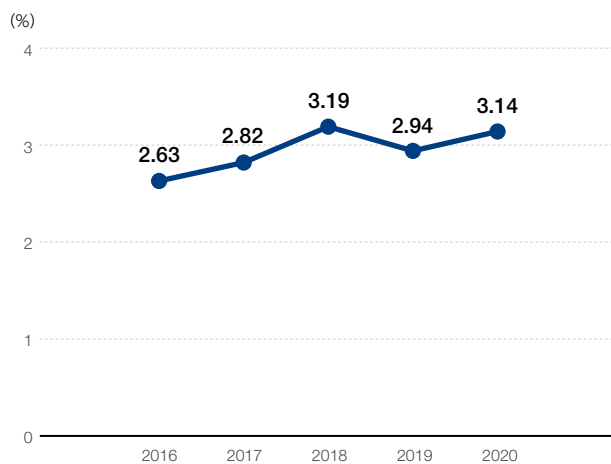


新規学卒者採用数



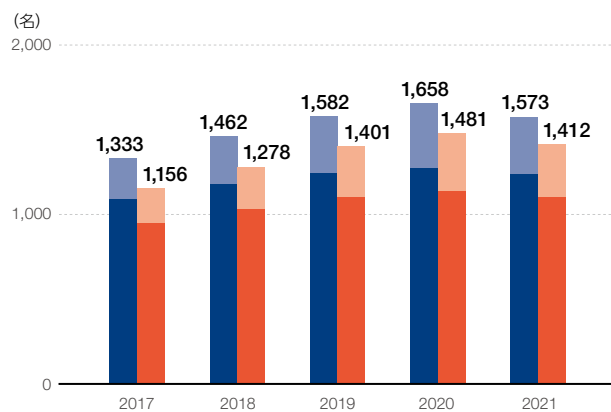
2016	2017	2018	2019	2020	2021
					(百万円)
48,402	51,088	53,620	57,460	59,852	69,456
3,233	3,385	3,425	3,915	4,006	6,863
3,379	3,517	3,507	4,027	4,248	7,326
1,968	2,165	2,051	2,360	2,559	4,717
					(百万円)
32,795	34,029	36,274	36,781	37,949	45,287
20,433	22,586	24,111	26,134	28,220	32,496
					(円)
75.24	82.77	78.42	90.24	98.09	180.91
781.16	863.46	921.76	999.11	1,082.11	1,246.10
14.00	14.00	14.00	18.00	18.00	28.00
					(百万円)
3,198	4,297	1,226	4,789	3,953	7,295
(2,546)	(2,281)	(1,519)	(1,751)	(1,574)	(1,870)
84	(1,496)	882	(2,617)	(2,332)	(660)
					(%)
9.9	10.1	8.8	9.4	9.4	15.5
6.3	6.5	5.8	6.5	6.8	11.3
62.3	66.4	66.5	71.1	74.4	71.8

障がい者雇用率



有資格者数

自転車安全整備士 ■ 社員 ■ パートナー
自転車技士 ■ 社員 ■ パートナー



数字で見るあさひ（その他非財務情報）

従業員
自転車通勤率

51%



年間
修理件数

約300万件



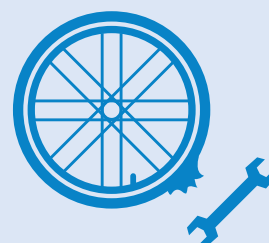
自転車
サークル数

47サークル



年間
パンク修理

約25万件



年間
来店客数

約750万人



年間タイヤ
チューブ交換

約60万件



グッドデザイン賞受賞歴

88CYCLE（ハチハチサイクル）

2016年



FASTRIDE HUBS（ファストライドハブス）

2017年



社員
平均年齢

33.0歳



アプリ
登録者数

約 70 万人



従業員
女性比率

約 30%



年間改善提案
反映件数

約 630 件



従業員
有休取得率

約 73% (取得平均日数13日)



シェアサイクル
ステーション数

178ヶ所

保有台数
399台

OUTRUNK (アウトランク)

2017年



OFFICE PRESS-e (オフィスプレスe)

2020年



企業情報

(2021年2月20日現在)

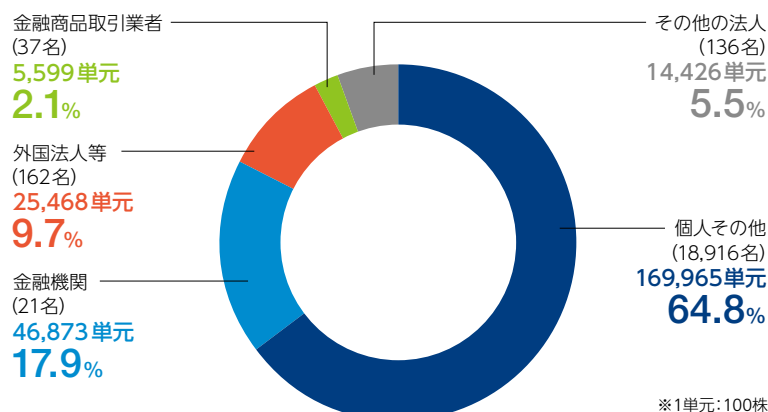
会社概要

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(2021年2月20日現在)
代表者	代表取締役社長 下田 佳史
従業員数	5,659名 ※アルバイト・パート含む

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	19,823名

所有者別状況(単元)



大株主の状況

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%) [※]
下田 佳史	3,550,341	13.53
下田 英樹	2,042,216	7.78
下田 美智子	1,892,198	7.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,552,100	5.91
株式会社シー・ビー・エイ	972,100	3.70
株式会社日本カストディ銀行(信託B口)	906,600	3.45
下田 忍	766,960	2.92
下田 富昭	759,592	2.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	689,200	2.63
あさひ従業員持株会	599,400	2.28

※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161,590株を含んでおりません。

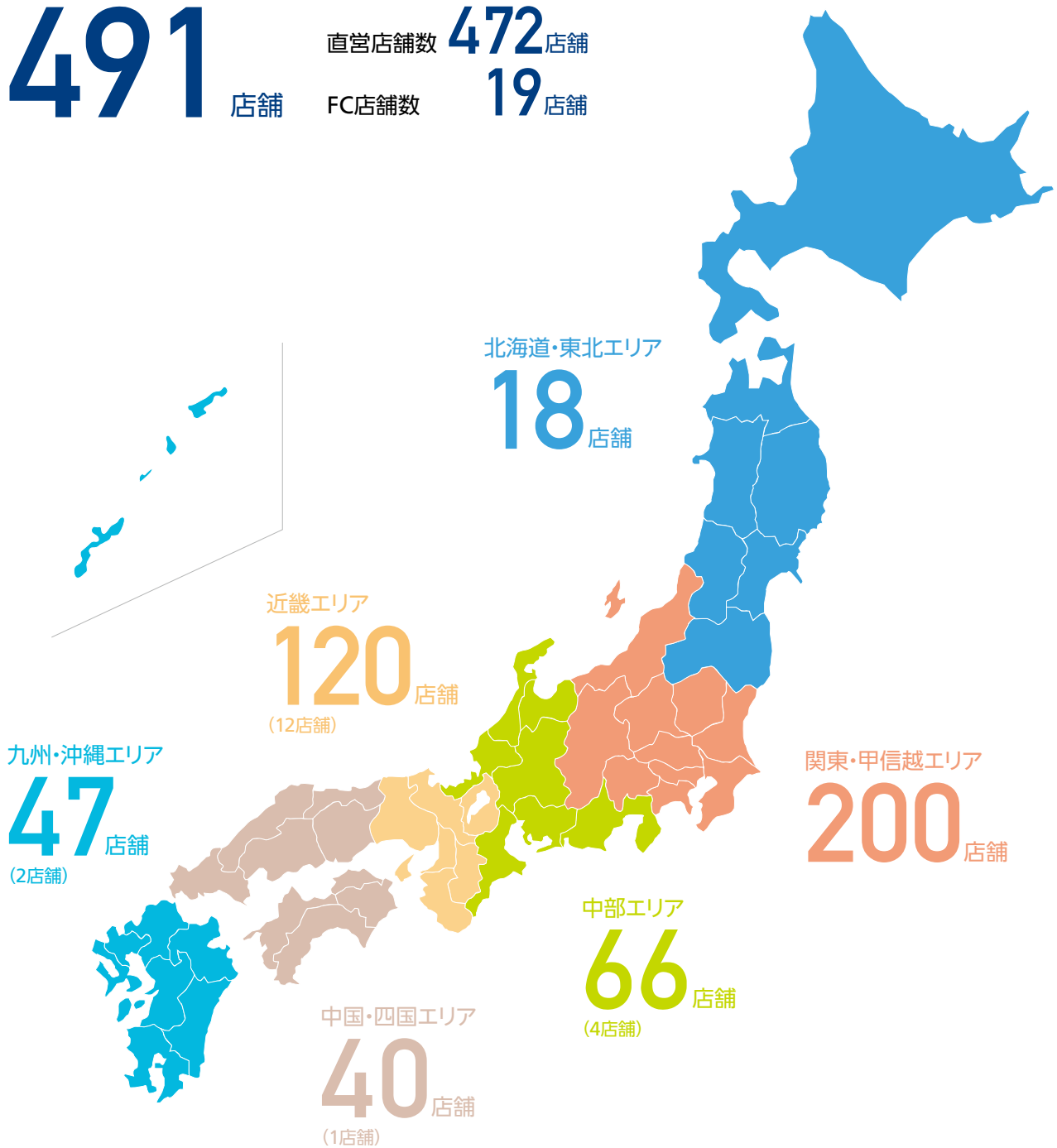
店舗ネットワーク

総店舗数

491 店舗

直営店舗数 **472** 店舗

FC店舗数 **19** 店舗



※ ()内FC店



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

Printed in Japan

UD FONT
by MORISAWA
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。