

各位

会社名：株式会社 あさひ  
代表者名：代表取締役社長 下田 佳史  
(東証プライム市場：コード番号：3333)  
問合せ先：取締役 長谷川 宏文  
電話番号：06(6923)7900

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、このたび、2027年2月期から2029年2月期の3か年を対象とする中期経営計画「VISION2028」を策定し、2026年4月3日開催の取締役会において決議いたしましたので、お知らせいたします。

#### 記

#### 1. 中期経営計画策定の背景・目的

当社を取り巻く事業環境は、国内自転車新車市場の構造的な縮小やコスト環境の変化などにより、大きな転換点を迎えています。前中期経営計画では、OMOやEC、SPA基盤の整備を進めてきましたが、成長の前提となる事業モデルについては一定の基盤整備を進めることができたものの、さらなる進化が求められる段階にあります。こうした課題認識のもと当社は新車販売拡大のみに依拠しない成長モデルへの移行を進めるため、新中期経営計画「VISION2028」を策定しました。既存の店舗網や基盤を活用しつつ、国内に保有される自転車を起点とした循環型ビジネスを構築し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

#### 2. 添付資料

【中期経営計画 VISION2028】の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# 中期経営計画 VISION 2028

株式会社あさひ 東証プライム | 3333

2026年4月

Copyright © 2026 ASAHI CO.,LTD. All Rights Reserved.



# INDEX

01 あさひを取り巻く事業環境

02 前中期経営計画の振り返り

03 中期経営計画VISION2028の全体像

04 成長戦略

05 財務資本戦略

APPENDIX



# 01 あさひを取り巻く事業環境



# あさひの歩み

子供用玩具・乗り物の製造・卸・小売業として創業し、1975年に自転車専門店へ業態転換、1989年に大型自転車専門店を展開、自転車SPA体制の構築と進化を続け、業界のリーディングカンパニーとしてのポジションを確立

## 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  
自転車専門店業態へ転換
- 1985年 屋号を「サイクルベースあさひ」に変更



## 大型専門店の展開

- 1989年 大阪府寝屋川市に当社初の大型自転車専門店をオープン
- 1996年 プライベートブランド商品の生産を開始
- 1997年 オンラインショップをオープン
- 2004年 JASDAQ上場



## 自転車SPAの拡大

- 2005年 あさひ西日本物流センターの運営を開始、企画・製造・小売の一貫体制の確立
- 2007年 東京証券取引所市場第一部に指定
- 2012年 「ネットで注文、店舗で受取りサービス」開始  
あさひブランド初の電動車「エナシス」販売開始
- 2018年 サイクルベースあさひ公式アプリ配信開始

## サービスの進化と深化

- 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

■ 売上高・店舗数の推移



# あさひの経営理念体系

## 経営理念 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 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。

十人のお客様がいれば、十通りの自転車のある暮らしがあります。だから、私たちは自転車ライフの最も頼れるパートナーとして、

いつも(どんなときも)、  
いっしょに(お客様の目線に立って)、  
いつまでも(生涯にわたって)、

お一人おひとりの自転車ライフを、もっと豊かなものに変えていきます。

## 3つのバリュー Value

社会的価値 安全・健康・環境

顧客価値 わくわく・安心・便利

経済的価値 企業価値の持続的な向上

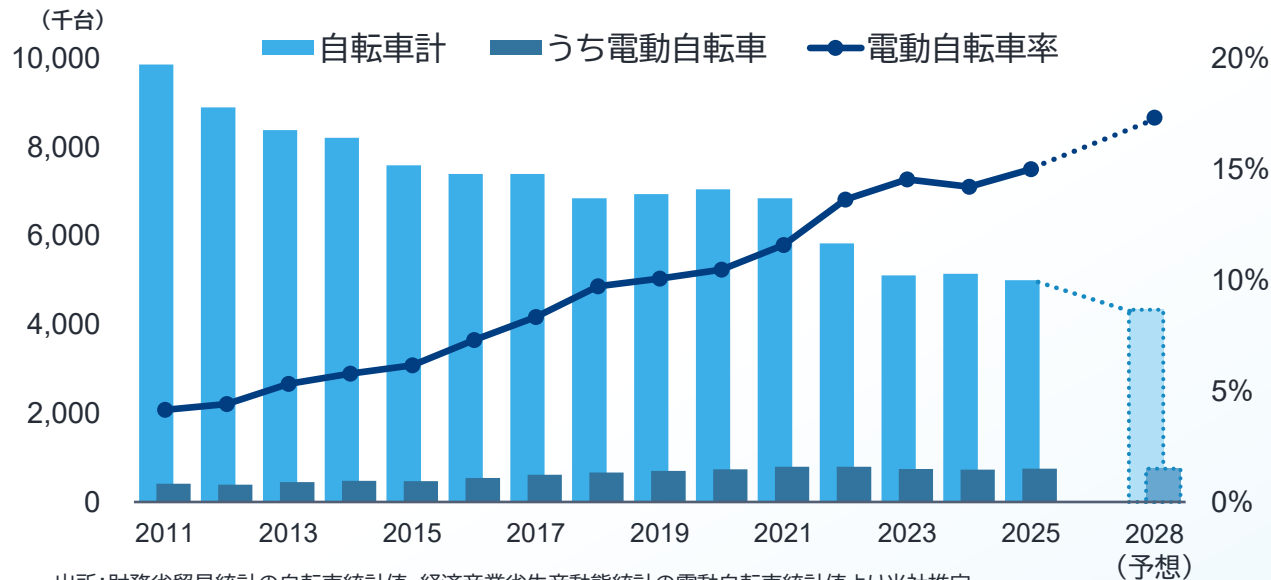
私たちは、自転車の新しい価値創造企業として、お客様のより良い自転車ライフの実現と様々な社会的課題の解決に貢献しながら持続的な発展・成長を図っていきます。

# あさひを取り巻く事業環境

- 国内の自転車新車市場は、2011年の約1,000万台から減少、2025年は500万台を僅かに下回る状況、このトレンドは当面継続し、年間▲4～5%程度の減少率で推移すると推察
- 一方、電動自転車率は漸増、足元は14%程度まで上昇しており、今後も上昇基調は継続、これに準じて、自転車1台あたりの平均販売単価も上昇傾向、但し、物価高などの影響を受け、耐久消費財の買い控え傾向も見受けられる
- 2017年の「自転車活用推進法」施行以降、日本でも国・自治体による自転車活用推進政策が進展。「自転車社会」を推進する環境は徐々に整っていく見込み

## 自転車を取り巻く消費環境

国内自転車販売台数/うち電動自転車販売台数推移



## 自転車を取り巻く社会情勢

- 情勢 1 モビリティの多様化 (シェアサイクル/サイクルトレイン)
- 情勢 2 サイクルツーリズム (アトベンチャー/オーバーツーリズム対応)
- 情勢 3 カーボンニュートラル (低炭素Traffic)
- 情勢 4 交通安全 (社会基盤整備/事故低減)
- 情勢 5 健康長寿社会の実現 (自転車通勤等 利用促進)

官民一体で  
自転車活用を  
総合的かつ  
計画的に推進

第2次  
自転車活用  
推進計画  
(’21国交省)

第3次  
推進計画へ  
(’26国交省)

## 02 前中期経営計画の振り返り



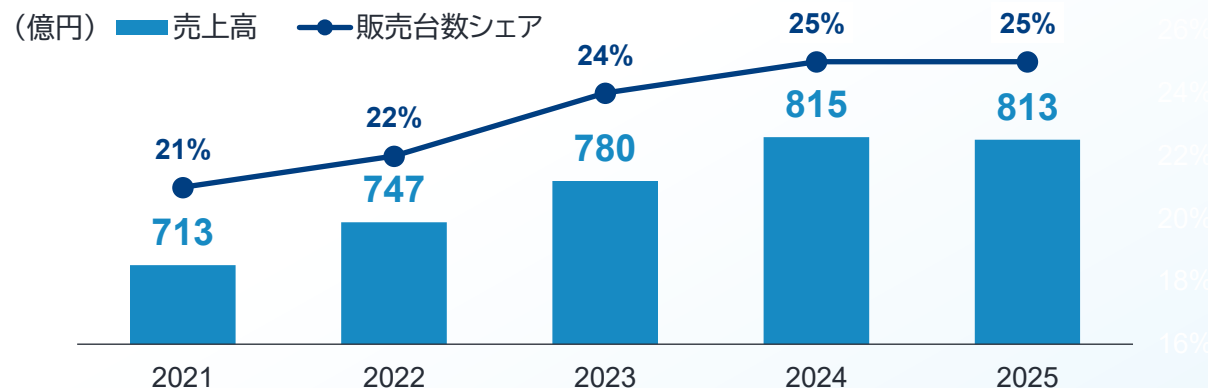
# 前中期経営計画「VISION2025」の振り返り

VISION2025では「SPAビジネスの深化」・「FUN TO RIDE BIKES」をテーマに、出店拡大やOMO戦略、SPAバリューチェーン構築、等を実施し、自転車事業プラットフォームを構築、一方、市況悪化により売上、利益は未達

	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%

## 成果と要因

- 24年までは売上計画クリアも、25年の厳しい事業環境を受け、売上高は未達、新車販売市場が計画に比して下振れた影響、販売台数シェアは概ね計画通り
- 営業利益も売上未達要因に加え、円安進展による原価コスト漸増により未達
- 店舗数は557店舗、出店コスト高騰もあり、マーケティング優先の出店に抑制
- EC化率は上昇、OMO戦略の着実な進展が奏功



## 今後の取組み方向性

新車販売や出店だけに  
依拠しないビジネスモデル

CRM・ブランディング  
による顧客基盤強化

高騰する製造・物流  
コストへの対応

積極的なDX・  
人的資本投資

(\*)2023年2月期に目標店舗数を560店に修正

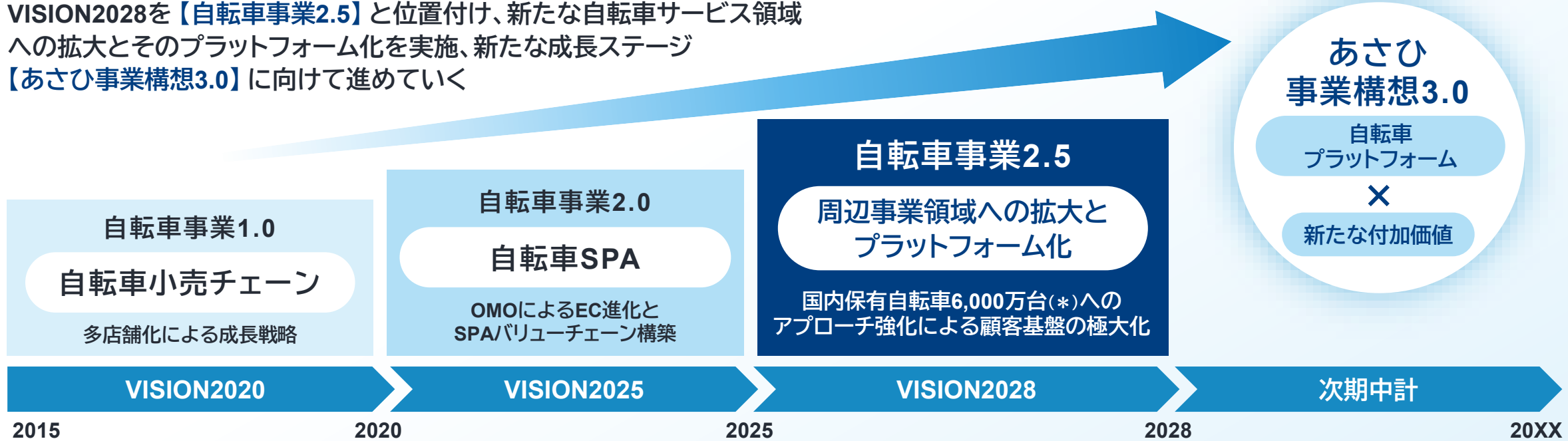
# 03 中期経営計画VISION2028の 全体像



# 中期経営計画 VISION2028の位置付け



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



(\*)一般社団法人自転車産業振興会による2021年度自転車保有並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。

# あさひが目指すビジネスモデル ～ 新成長とは

## 目指すビジネスモデル

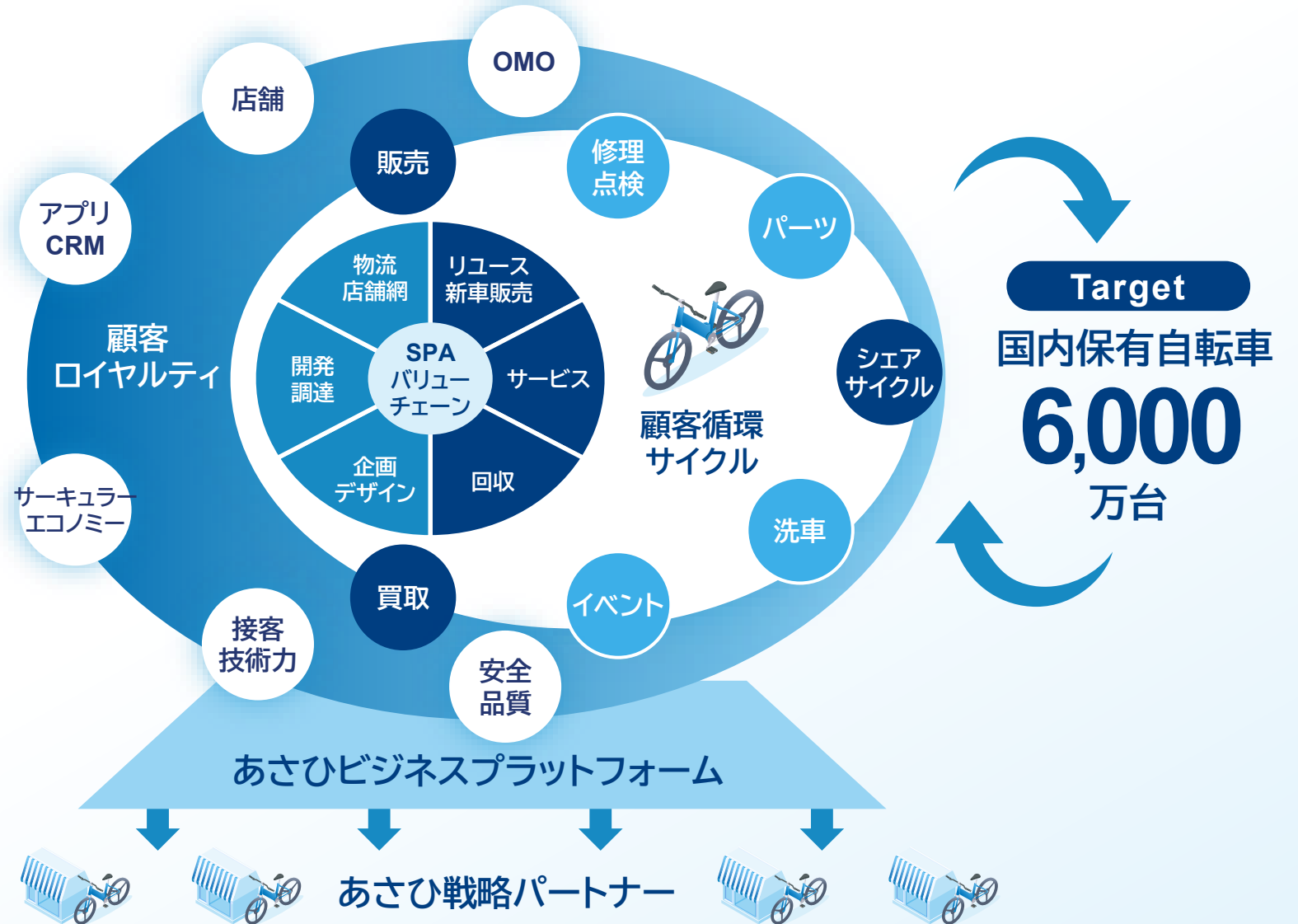
新たなサービス価値を提供、  
お客様との長期的な自転車ライフに  
寄り添う**循環型ビジネス**を構築

### 新成長への進化

- 新規出店/新車販売だけに依拠しない
- 既存プラットフォームを活用・拡充
- リユースなど周辺事業を強化
- あさひ商圏を拡張
- 国内保有自転車6,000万台をターゲット
- CX強化での個客循環サイクル

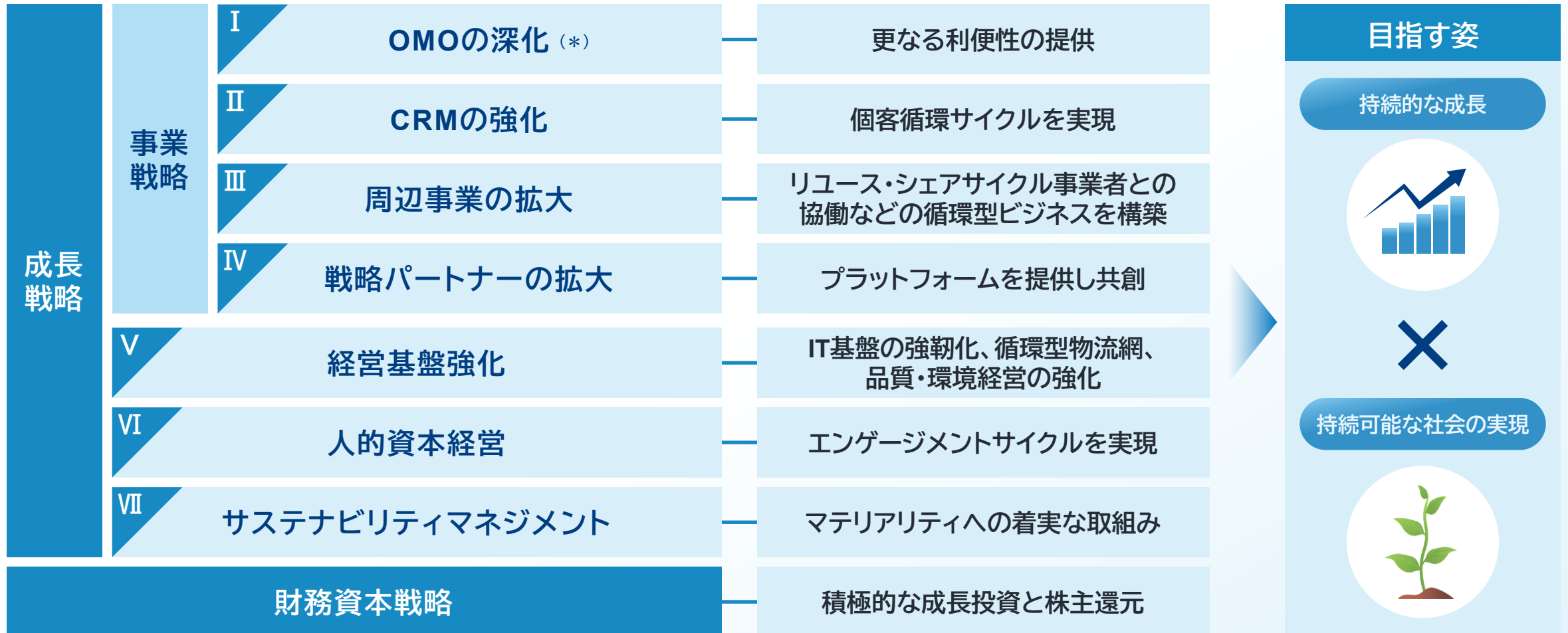
### 事業環境の変化

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



# 中期経営計画 VISION2028の全体像

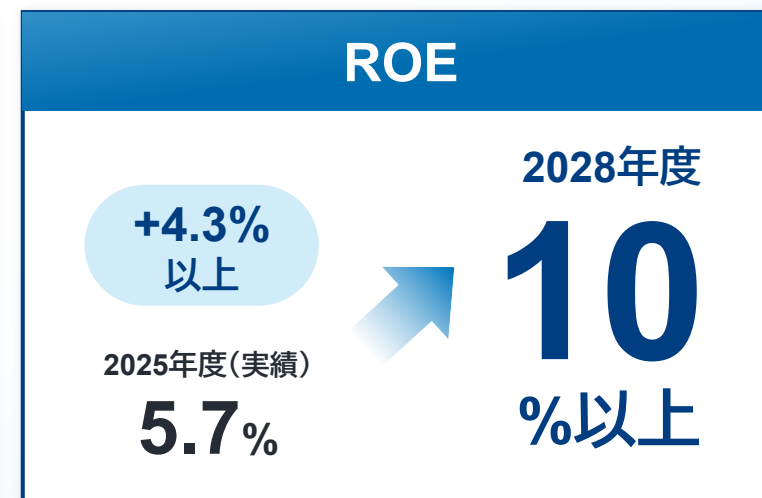
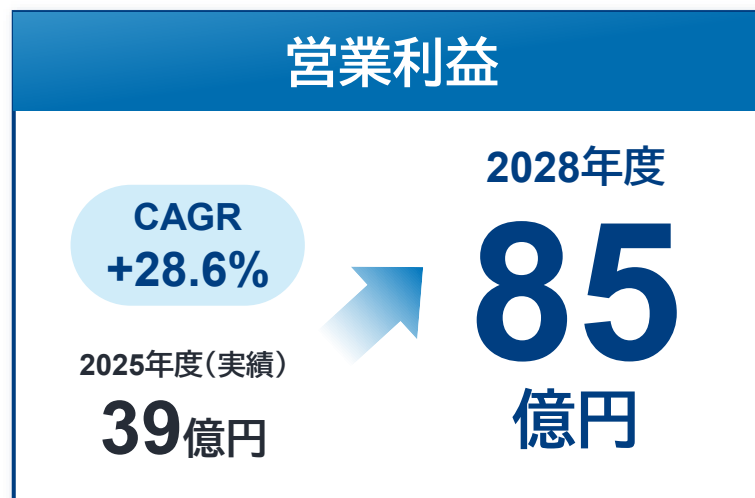
4つの事業戦略を軸とした成長戦略で循環型ビジネスを推進、財務資本戦略の遂行もあわせ、企業価値向上を図り、『持続的な企業成長』と『持続可能な社会への貢献』を目指す



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

# 定量目標

VISION2028最終年度において、売上高968億円、営業利益85億円を見込み、ROE10.0%以上を計画  
既存プラットフォームを活用、拡充し、周辺事業領域を拡大、あさひ企業価値の向上を図っていく



事業戦略 (2028年度)	あさひ会員数	850万人以上 (*1)
	あさひブランド 取扱い店舗数	1,700店舗以上
	自転車販売 台数シェア	29%

人的資本経営 (2028年度)	あさひ自転車マイスター数	930人
財務資本戦略 (2028年度)	ROIC	10.0%以上 (*2)
	配当性向	35%以上

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

(\*1) 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

# 中期経営計画サマリ

循環型ビジネスの軸となるリユース事業や戦略パートナー拡大などでの周辺事業売上が74億円、全体の7.5%まで伸長、新車販売売上比率を同程度引き下げ、新規出店による成長フェーズから新たな事業モデルへ移行

	2025年度(実績)		2028年度(計画)		
		構成比		構成比	25年度比
売上高	<b>813</b> 億円	100.0%	<b>968</b> 億円	100.0%	+19.4%
店舗EC	<b>785</b> 億円	96.5%	<b>893</b> 億円	92.3%	+13.8%
新車	<b>555</b> 億円	68.3%	<b>619</b> 億円	63.9%	+11.5%
パーツ・サービス	<b>229</b> 億円	28.3%	<b>274</b> 億円	28.4%	+19.7%
周辺事業	<b>28</b> 億円	3.5%	<b>74</b> 億円	7.5%	+164.2%
営業利益	<b>39</b> 億円	4.8%	<b>85</b> 億円	8.9%	+117.9%
店舗数	<b>557</b> 店舗	100.0%	<b>580</b> 店舗	100.0%	+4.1%
うち都市型	<b>14</b> 店舗	2.5%	<b>23</b> 店舗	3.9%	+64.2%

# 04 成長戦略



# I. 事業戦略 OMOの深化

## 戦略目標

全国店舗物流ネットワークを活用したOMO戦略を更に深化、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、利用までの顧客体験価値を最適化、都市型店舗を重点フォーマットとして出店強化

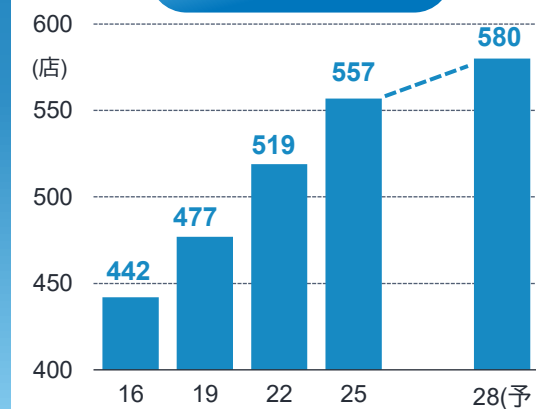
・店舗、EC、倉庫の在庫情報を一元化し、オンラインから店舗在庫の確認、引当、購入を可能にする仕組みを導入することで、購入の更なるシームレス化と利便性向上を実現

・都市圏での都市型店舗の出店を継続、OMO戦略におけるタッチポイント増加を図る、一方、建築コスト高騰により全体の新規出店ペースは従来比抑制



- ・WEBサイトとECサイトとの統合、在庫一元化などを実現することで、顧客体験を最適化、競争優位性を確立
- ・都市型店舗と都市圏の郊外立地における空白エリアを埋める出店を継続、一方、出店ペースは年間10店舗程度に抑制、店舗投資は既存店舗のリニューアルやレイアウト変更に向け、効率化と採算性改善を図る

出店計画



## Ⅱ.事業戦略 CRMの強化

### 戦略目標

アプリによる購買や手続きの利便性向上、充実したアフターサービス、購買からリユースまでの循環型ビジネスとそれを支えるCRMを競争優位性とし、自転車ライフに並走しCS向上とお客様へのLTVの最大化を目指す

- ・CRM設計の抜本強化による顧客エンゲージメントを高めることで、個客循環サイクルモデル構築、拡大
- ・マーケティング品質向上、新車販売を軸としたフロー型から国内保有自転車6,000万台をターゲットとしたストック型サービスへの進化、などによってお客様へのLTVを最大化

## Customer Relationship Management

### 01 パーソナライズ コミュニケーション

新POS、統合顧客データ整備によるパーソナライズ・コミュニケーションの実装



### 02 CXの向上

OMOの深化やアプリ機能の拡充によるCXの向上、顧客エンゲージメントの強化



### 03 ブランディング

新たなサービスメニューの拡充、会員制度の拡充、などによる付加価値の提供



### CSの向上

お客様の喜びと幸せに貢献する



NPS/ES向上

サービスご利用客数UP

### お客様へのLTVの最大化

お客様に選ばれる企業へ



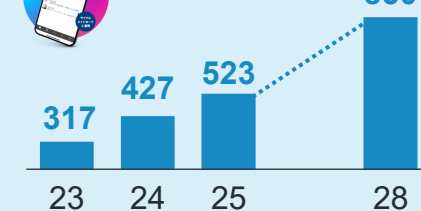
年間ご利用回数UP

メイト・メンパッ加入者数UP

### 顧客基盤の拡大



あさひ会員数 (万人)

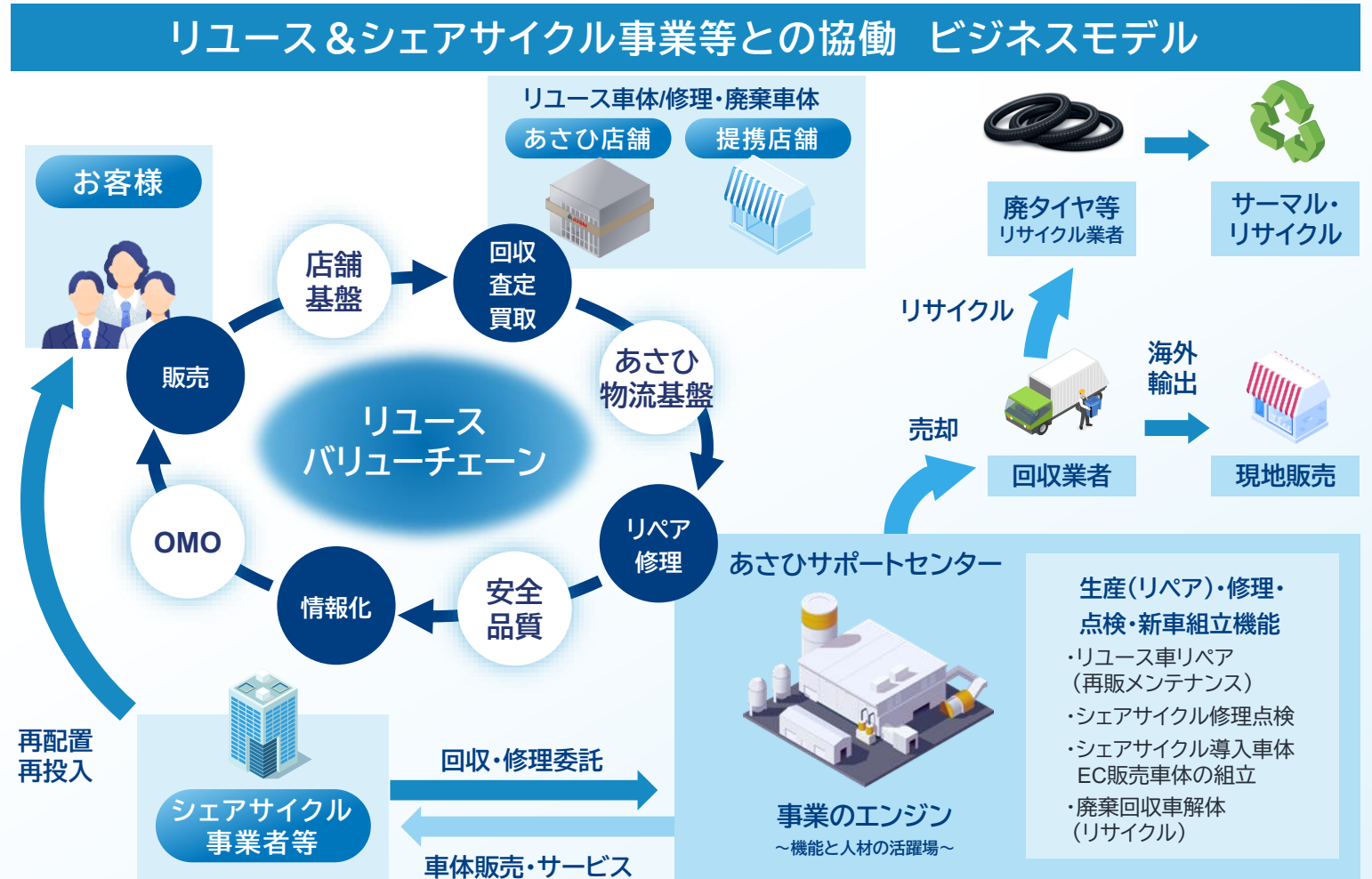


# Ⅲ.事業戦略 周辺事業の拡大

## 戦略目標

リユース事業バリューチェーンを構築し、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として確立、シェアサイクル事業等との協働ビジネスでも車体循環のインフラとしてのサービス価値を提供する

- 『査定』、『買取』、『リペア』、『情報化』、『販売』、『リサイクル』を整備したバリューチェーンを構築し、リユース事業を拡大、サポートセンターを事業のエンジンとして効率化、安全を担保した循環型ビジネスの中核事業に育成
- シェアサイクル事業者との新たな協働を開始、修理やメンテナンス受託をハブとして、車体の循環（回収→修理→再生→再投入）ビジネスを構築、シェアサイクルに特化した高耐久車体開発なども展望

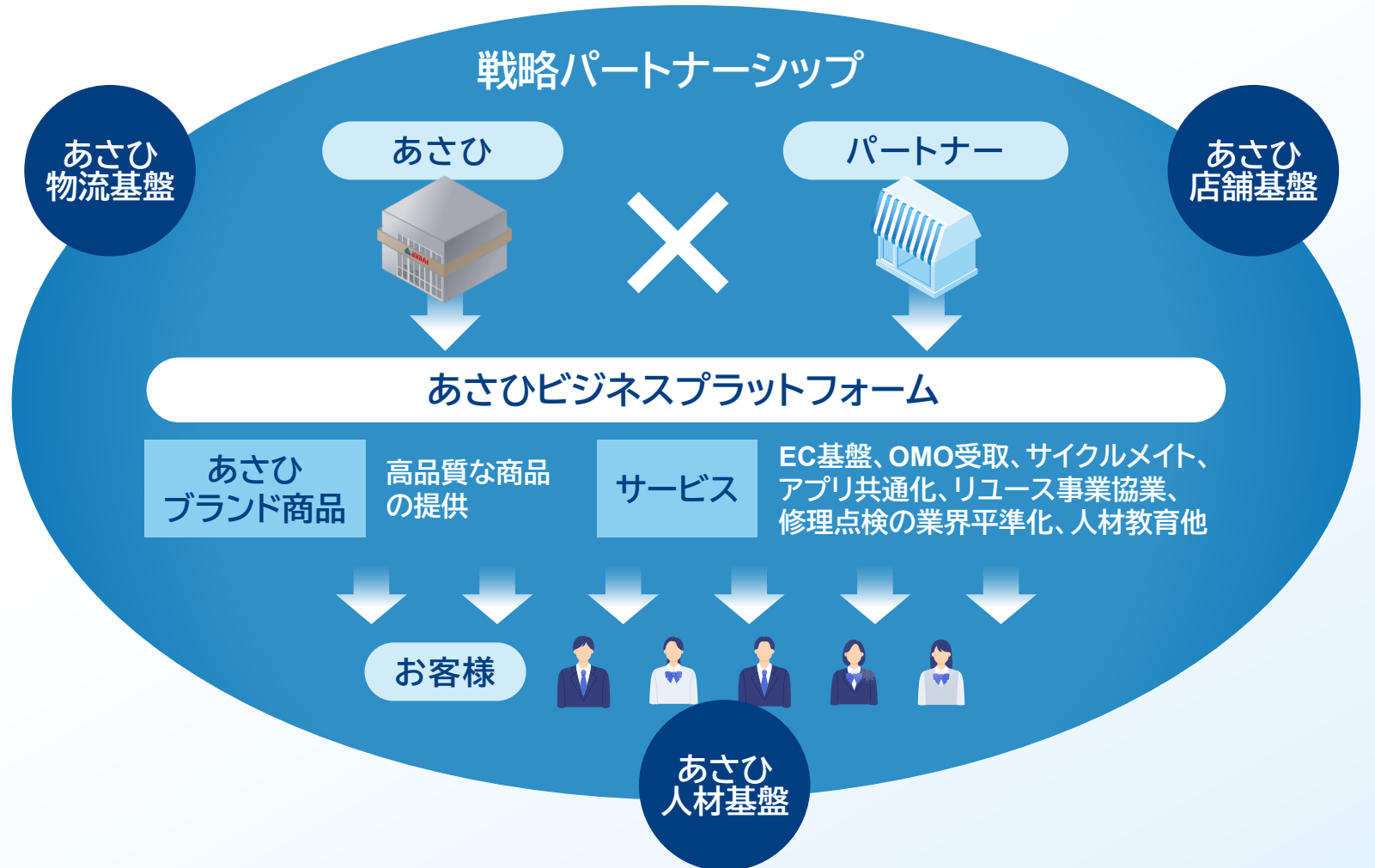


# IV.事業戦略 戦略パートナーの拡大

## 戦略目標

あさひビジネス『プラットフォーム』の提供による戦略パートナーを拡大する等、あさひブランドを全国どこでも手に取れる販売・サービスネットワークを構築、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確立

- ・あさひビジネス『プラットフォーム』を提供することで戦略パートナーを拡大、あさひ直営店空白エリアでも修理、販売、EC受取を推進できる『共創ネットワーク』を構築
- ・相互協力によるボランティアチェーンを構築することで自転車市場の活性化、ならびに顧客利便性を追求



戦略パートナー提携状況 2026年4月3日時点



# V. 経営基盤強化

「新成長」を実現するために4つの経営基盤を強化、新たな企業価値の創出を支えていく

## 戦略

## 主な 取組み

### 繋がるIT基盤

- ・基盤事業の盤石化を図る守りのIT
- ・成長事業の変革を進める攻めのIT



- ・システムBCPの確立
- ・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
- ・新POSによるPSI(\*)最適化と接客高度化
- ・物流DXの推進と在庫運用の高度化

### 循環型物流基盤

- ・循環型&都市型物流網の構築



- ・空間活用での保管能力改善と費用変動化
- ・店舗戦略に合わせたTC設置によるハブ&スポーク物流網構築
- ・DXによる輸入トラッキング
- ・PSI管理高度化による在庫抑制

### 顧客基盤

- ・新POSでのCRM高度化と利便性向上
- ・体験価値と商品価値の同時強化



- ・行動トリガーでの顧客アプローチ強化
- ・「顧客×車体」紐付けの標準化
- ・買い替え/リユース連動のサイクル促進
- ・紹介等による会員拡張ループ形成

### 品質・環境経営基盤

- ・ガバナンス強化に伴う経営品質の向上
- ・ステークホルダーとの信頼関係強化



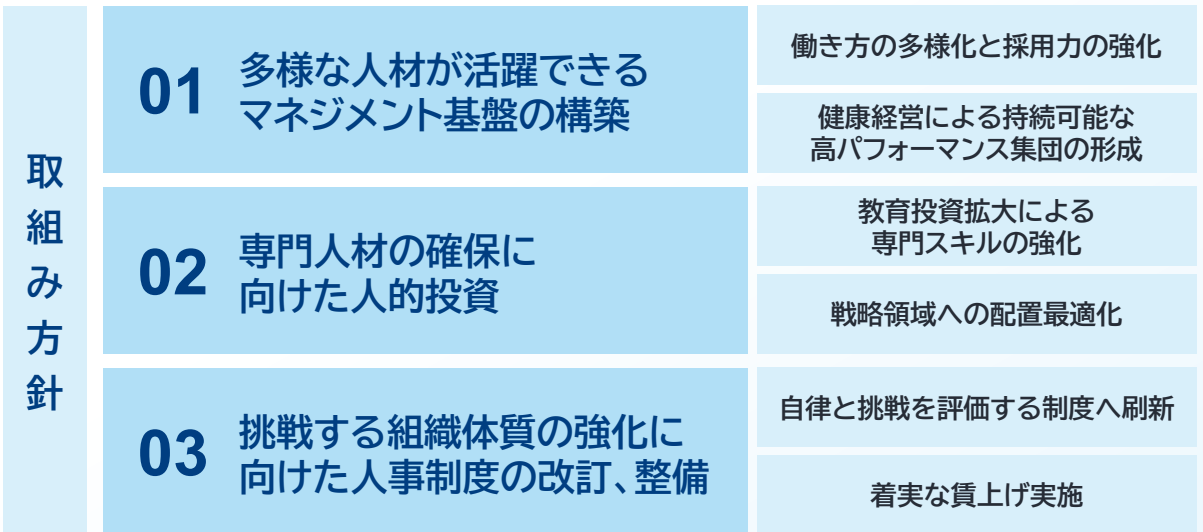
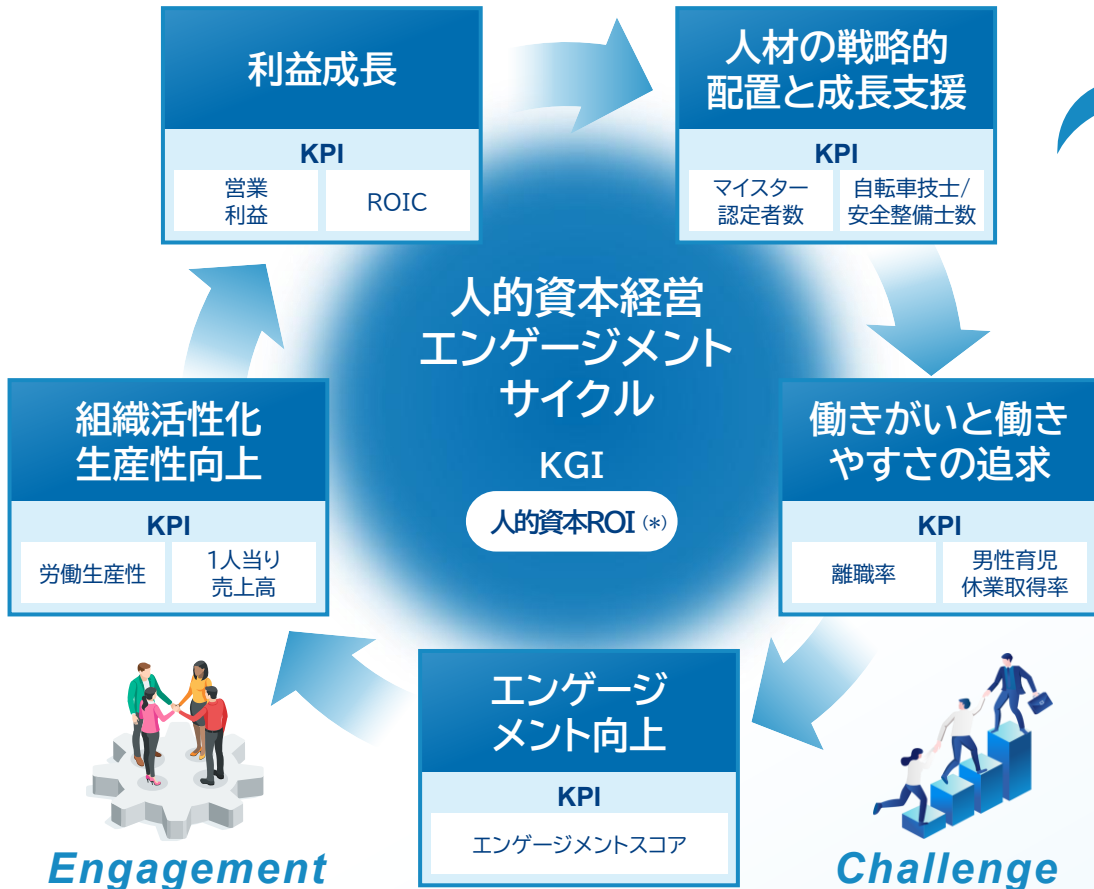
- ・経営執行体制の見直し等、コーポレート・ガバナンスの強化
- ・危機管理体制の強化、新事業への経営管理品質の確保等、リスクマネジメント力強化
- ・広報・IR体制の強化、コーポレートとストアブランディング分離

(\*)PSI:生産(Production)、販売(Sales)、在庫(Inventory)を表し、これらを連動させた業務推進と計画策定を行うことで業務効率化と経営資源の最適配分を実現するもの

# VI. 人的資本経営

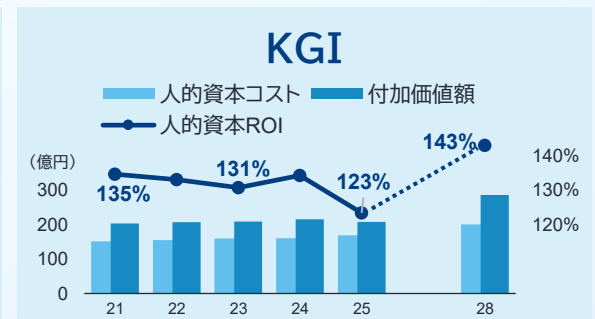
「新成長」に挑戦し、新たな企業価値を創出していくための高度な専門人材の確保と育成、それを支援する取組み等をVISION2028の最重要課題と認識、人的資本経営を具体的に実現していく

人的資本投資が導く循環サイクル



主なKPI

マイスター認定者数	: 930人
従業員平均給与	: +10% (2025比)
エンゲージメントスコア	: スコア+6% (2025比)



(\*)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

## Ⅶ.サステナビリティマネジメント

3つの機能区分とともに、それぞれのマテリアリティ(重要課題)を設定。事業基盤と連携した取り組みを推進

### 3つの機能区分とマテリアリティ・テーマ

#### 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



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



健全な労働環境



人権

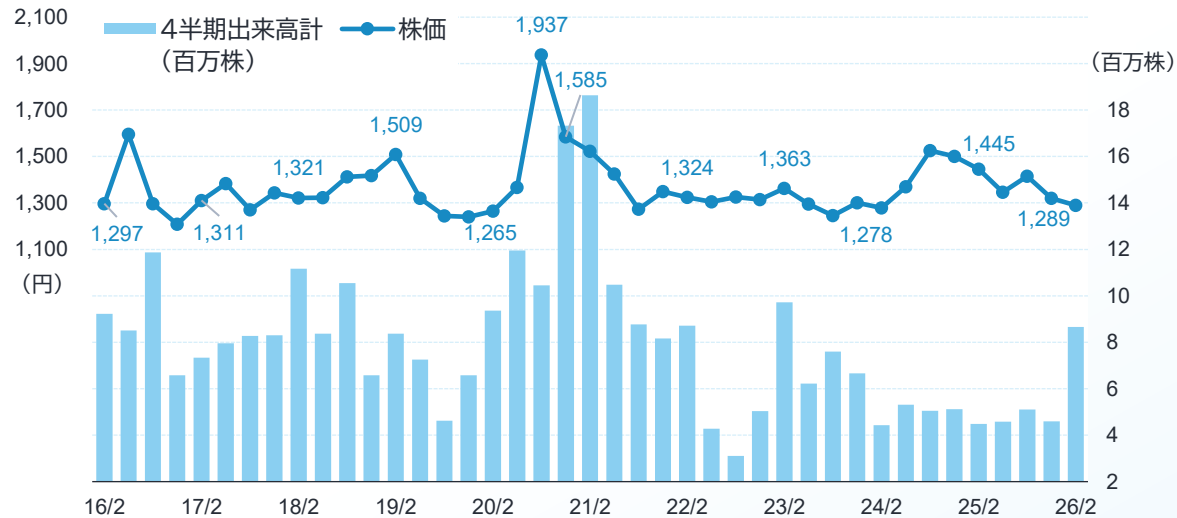
# 05 財務資本戦略



# 株価と資本コストを意識した経営

## 現状認識

- 資本コストは足元7~8%程度と認識、対してROEは従来8%超も、26年2月期は5.7%まで低下、収益性改善に課題
- 株価はコロナ特需期ピークに足元1,300円付近で低迷、PBRは近年1倍割れ、26年2月期末は0.83倍まで低下、適正株価回復に向けた財務資本戦略の設定と市場との積極的なコミュニケーション(IR活動)に課題
- 配当は利益成長に比し50円/株まで増配、配当性向は35%超を確保



## 財務資本戦略骨子

持続的な企業価値向上に向けた積極的な成長投資と株主還元を実施し、ROE・ROICの向上を図る経営を实践、早期のPBR 1倍超の実現を図る

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

# キャッシュアロケーション

営業CFを源泉に、成長投資、株主還元、財務健全性の維持、をバランス良く配分、負債を活用した経営戦略投資も検討



# ROE・ROIC向上に向けた取り組み

資本コストを上回るROEの達成と、経営資源の最適配分によるROICの持続的改善に取り組み、企業価値の向上を図る

## ROE / ROIC の向上

### 事業収益性

高付加価値サービス領域への  
経営資源投下による成長

粗利率・営業利益率

原価低減やIT投資、物流最適化に  
よる事業基盤強による利益率向上

### 資産効率性

新POS、店舗・倉庫在庫見える化による  
PSI管理徹底での在庫最適化

資本回転率

投資案件採算スクリーニングの  
強化による効率性の向上

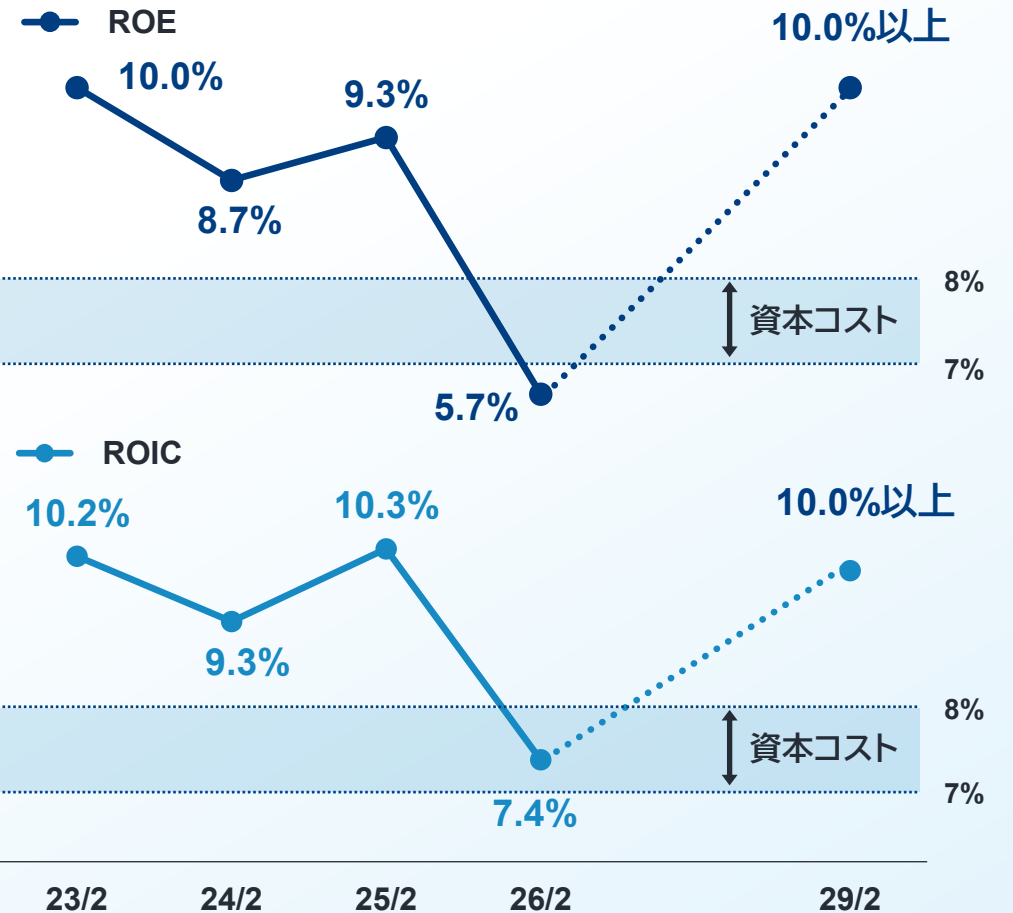
### 資本効率性

積極的な株主還元の強化による  
資本効率性の追求

株主還元  
・財務健全性

D/Eレシオ管理による健全な  
有利子負債活用の検討

## ROE / ROIC / 資本コストの推移・計画



# 株主還元方針

中長期的な企業価値向上に取り組むことで、積極且つ安定的な株主還元を行うことを方針とする

## 株主還元方針

- 株主の皆様に対する積極的な利益還元を重要な経営課題の一つとして位置付け、一層の経営基盤強化と中長期的な成長投資を行う
- 配当については業績やフリーキャッシュフローの状況、資本効率を総合的に勘案しながら、配当性向35%以上、DOE3.0%を目安とした安定的な還元を実現することを基本方針とする

従来

継続配当

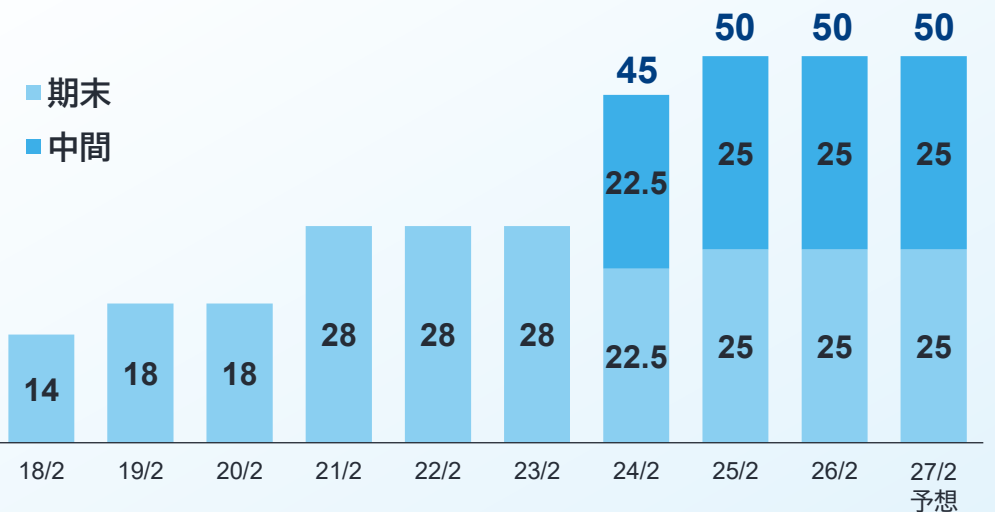
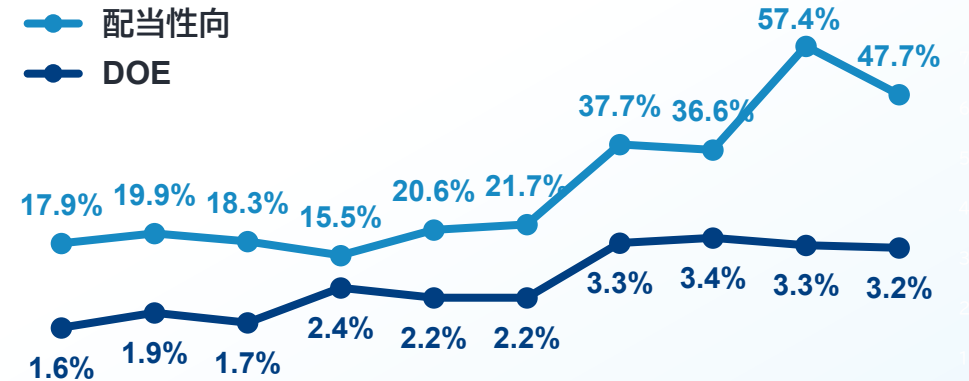
配当性向	DOE
35%目安	—

VISION2028

安定積極配当

配当性向	DOE
35%以上	3.0%目安

## 1株あたり配当額／配当性向の推移





# APPENDIX



# あさひの強みと軌跡

3つの強みをお客様視点で磨き続けることで顧客価値を創造し、お客様の満足度向上および当社との関係性強化を図る

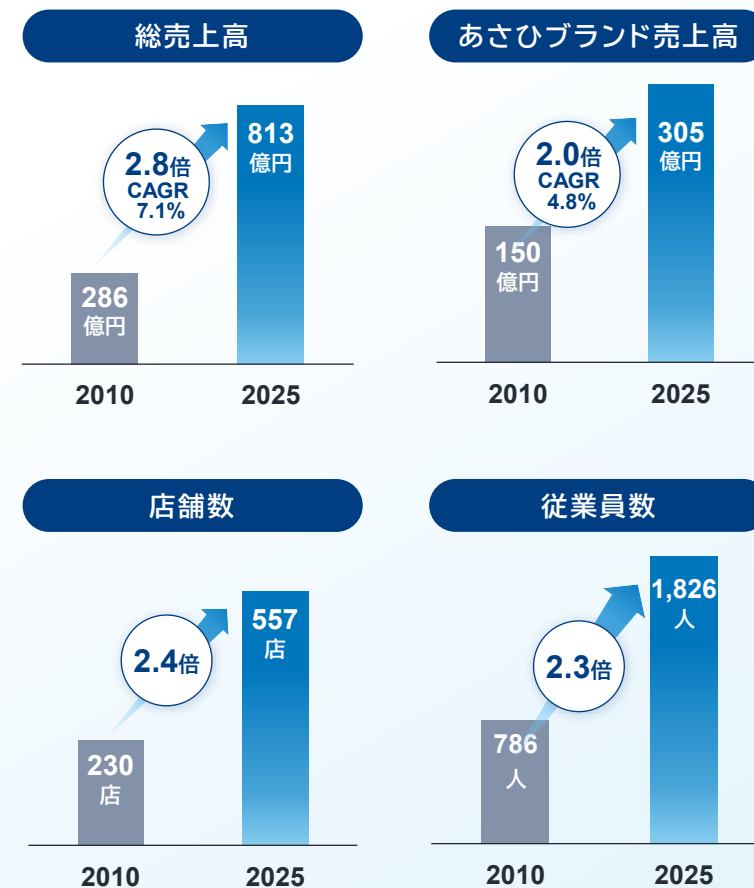
## ■ 根幹を支える3つの力

人間力	商品力	店舗力
<p>お客様の立場で 考え行動する</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>自転車安全整備士・自転車技士の資格取得</li> <li>社内認定制度「あさひ自転車マイスター制度」</li> </ul>	<p>期待に応える 商品づくり</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様ニーズを捉えたあさひブランド</li> <li>安全を最優先した商品づくり</li> <li>高品質な商品を適正価格でご提供</li> </ul>	<p>いつも身近に、 いつも便利に</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>全国各地へ地域密着型の店舗展開</li> <li>快適なお買い物環境の提供</li> </ul>

カルチャーモデルの形成による

あさひらしい、あさひならではの社会的価値・顧客価値の創造

## ■ 「サイクルベースあさひ」15年間の軌跡



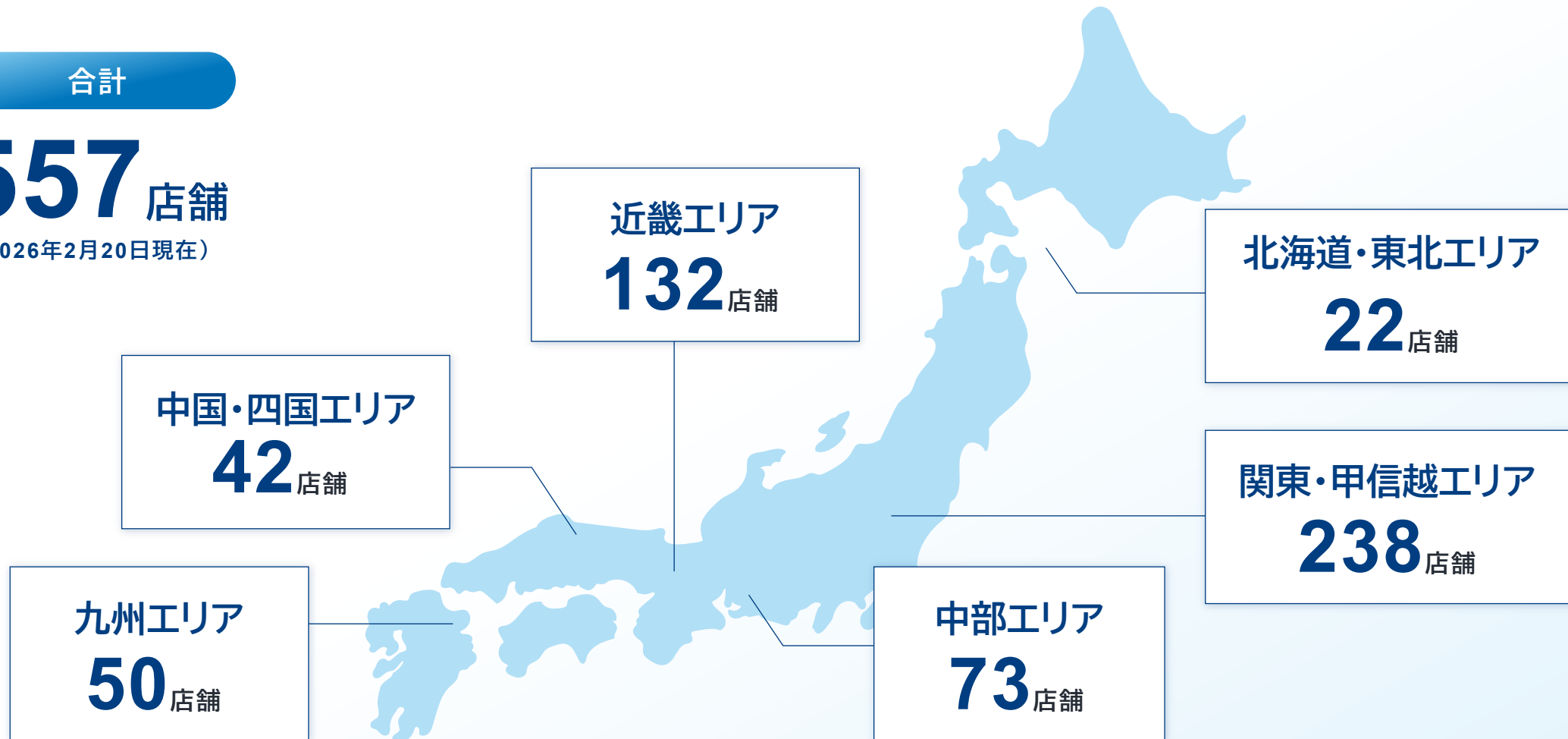
# あさひ店舗マップ

日本全国に直営・FC合わせて557店舗のネットワークを展開。地域特性を活かした品揃えや、ご利用シーンに合わせたライフスタイル提案型の展示など、お客様のニーズを踏まえた店舗運営を実施

合計

**557** 店舗

(2026年2月20日現在)



# あさひブランド ①

自転車に求められるものは、ライフステージや生活スタイル、趣味によってさまざま  
「今、このときに欲しかった」と思っていただけ一台を届けるため、お客様の声を活かした商品開発を推進



**ENERSYS**

## エナシスシリーズ

お客様の声をカタチに。  
快適な乗り心地にこだわった  
電動アシスト自転車。  
それぞれのライフスタイルや  
使用シーンに合わせたモデルを  
多数ラインアップ。



**COOSA**

## コーサシリーズ

若者は多様な考え方をもち、  
新しいモノや流行に敏感。  
SNSを通じスタイルを共有し、  
共感を求めています。そんな若者  
たちを体現したブランドです。



**LOUIS GARNEAU®**

## ルイガノシリーズ

ライフステージごとの出会いを彩る  
自転車を提案。安全性、耐久性、  
快適性はもちろん、街中の風景に  
アーティスティックに溶け合う  
デザイン性にもこだわっています。



**LOG** LIFESTYLE OUTDOOR GEAR

## ログシリーズ

自転車で広がる、アウトドアの世界。  
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。  
アウトドアの楽しみ方や使う道具は  
人それぞれ。アウトドアがもっと  
楽しくなるシリーズです。

## あさひブランド 2



## PRECISION シリーズ

スポーツサイクルの良さを身近に体験いただけるよう、軽快な走りにこだわり続けています。自転車でフィットネスに挑戦したい。そんなユーザーの意見を取り入れ、進化します。



## INNOVATION FACTORY シリーズ

あなただけの一台を。長く使えるシンプルな自転車。専用バスケットやリアキャリアを取り付けたり、自分好みのカスタマイズができます。



## OFFICE PRESS シリーズ

通勤をもっと快適で充実したものに。そんな思いから誕生したシリーズ。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 シリーズ

トレンドに流されないシンプルなデザイン。豊富なラインアップを揃え、装飾品にもこだわりを込めています。たくさんの人に乗ってほしい思いから、どれもお手頃な価格に。

## 資料取扱上のご注意

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する主旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。
- 当社の内部要因や、当社を取り巻く事業環境の変化等の外部要因が直接または間接的に当社の業績に影響を与え、本資料に記載した見通しが変わる可能性があることをご承知おき願います。
- 本資料の転用等は、ご遠慮ください。

