

Discussion Paper Series

**RIEB**

Kobe University

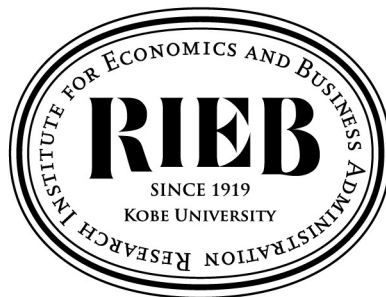
DP2021-J11

**アシックスのDX改革一歩を可視化する**

香坂 千佳子  
伊藤 宗彦

2021年6月15日

\*この論文は神戸大学経済経営研究所のディスカッション・ペーパーの一つである。  
本稿は未定稿のため、筆者の了解無しに引用することを差し控えられたい。



**神戸大学 経済経営研究所**

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

# アシックスの DX 改革—走りを可視化する

神戸大学経済経営研究所

〈要旨〉 アシックスが掲げる DX 改革は、モノとコトを連動させて新たな価値を創出するというのが基本概念であり、具体的には、ウェアラブル技術を通じたデジタル技術を活用した新たな体験を顧客に提供することである。つまり、製品を提供することから得られた顧客情報を収集し、新たな価値を実現する仕組みの創造が DX 改革なのである。そのために、パーソナルとカスタムにフォーカスし、必要なプロダクト、サービスを提供するエコシステムを新たに創造する必要がある。アシックスのプロダクトを購入してくれた顧客とつながることで、顧客の使用状況のデータを収集し、そのデータ解析を通じて、新たなサービスやプロダクトを提供するプラットフォームを創り、健康。スポーツにかかわるエコシステムを創造することがアシックスの DX 改革である。

《キーワード》 デジタル化、ビッグデータ、可視化、3次元足形測定器、DX 改革、  
ビジネスエコシステム

## 1. はじめに

消費者がスポーツシューズを購入する場合、何を基準に選択するのであろうか。例えば、ブランド名、デザイン、機能性、価格、履き心地、子供の時から馴染みがある等、様々な要因でシューズを購入している。最近では、店舗などに行かずにアマゾン、楽天、ヤフー、ZOZO、企業 HP 等から、オンラインストアを利用して購入することも多い。しかし、外観イメージやブランド名で購入し、失敗した経験はないだろうか。店舗でシューズを購入する場合、必ず試し履きをして、自分の足にフィットしたものを選ぶことが多い。例えば、サイズが 24cm であってもメーカーによって多少の違いがあるため、初めて購入するブランドでは、試し履きは必須である。それでも、購入した後、違和感を持つことが起こる。近年、3D スキャナーというテクノロジーを利用し、個人の身体のサイズを解析し、その人の体型の特徴にフィットした商品を提案し、アドバイスをするサービスが登場している。最近のデジタル技術の向上で、ライフスタイルも一変している。その中で特に、健康・ス

スポーツといった領域にもデジタル技術が当たり前のように入り込んでいる。本稿では、サイエンスの視点から長年に渡って蓄積したデータを基に、ICTやAIといったデジタル技術を活用し、進化し続けているアシックスのDX戦略を掘り下げることとする。

## 2. アシックスの歴史

株式会社アシックス（以下、アシックス）の歴史は、1949年、鬼塚喜八郎（1918-2007）が神戸市に鬼塚株式会社を設立したことからスタートする。本章では、アシックスの歴史について、会社発足の歴史、研究開発の歴史としてスポーツ工学研究所の発展という側面から見ていく。

### 2-1 アシックス発足の歴史

当時、鬼塚は、古代ローマ時代の風刺詩人デキムス・ユニウス・ユウェナリスが唱えた「もし神に祈るならば、健全な身体に健全な精神があれかしと祈るべきだ("Anima Sana in Corpore Sano" ラテン語)」という言葉に感銘を受け、「ASICS」の社名の由来となった。スポーツによる健全な青少年の育成を目的に、スポーツシューズの開発・生産・販売を開始した。最初に開発を手がけたのが、競技用のバスケットボールシューズである。この開発に、当時のバスケットボール強豪校に何度も足を運び、検証テストを幾度も繰り返し、改良に改良を重ねて、1950年に日本初のバスケットボールシューズを完成させた。1953年にはマラソンシューズの開発を手掛け、1956年のメルボルンオリンピックでは、日本選手団が履くトレーニング用スニーカーが正式に採用され、スポーツ界で名前が知られるようになった。その後、マラソン、レスリング、体操、フェンシング、バレーボール、サッカースパイクなどの競技用スポーツシューズを開発し、多くのアスリートが着用した。実際に、1964年の東京オリンピックでは、国内外の多くの選手がオニツカの競技用シューズを採用した。このような経緯の中、関西のスポーツ用品メーカーの勉強会で意気投合した、「オニツカ株式会社」、スポーツ用ネット製造の「株式会社ジィティオ」、スポーツウェアの「ジェレンク株式会社」の3社が1977年に対等合併し、総合スポーツ用品メーカー「株式会社アシックス」が誕生した。

日本のスポーツメーカーとしての海外市場進出のきっかけは、1976年のモントリオール



オリンピックという大舞台で、フィンランド代表ラッセ・ビレン選手が、「ランスパーク陸上スパイク」を履いて、陸上 5000m、10000m で金メダルを獲得したことである。このころから、世界的アスリートのサポートを積極的に行い、ブランド認知度が広がった。また、ビジネスでは、1962年に日本に立ち寄った「ブルー・リボン・スポーツ (BRS) 社 (後の NIKE)」の創業者のフィル・ナイトが、オニツカシューズの品質の高さと価格の安さに感銘し、1969年に

オニツカの「コルテツ」を米国販売代理店として米国内で販売を開始したことも、海外進出の大きな要因となっている。1992年のバルセロナオリンピックでは、大会関係者全員へシューズを提供している。現在では、NIKE、Adidas、PUMA、Under Armour と並び、グローバル総合スポーツブランドとして世界的に認知されるようになった。

## 2-2 アシックススポーツ工学研究所

アシックスは、創業当時から研究開発を重視し、革新的な発想で細部まで拘ったシューズを作り上げてきた。1977年にアパレル研究を行う研究部門、1980年にはシューズの基礎研究部門を設立、1985年には、「ものづくり」に対する研究を行う施設として「スポーツ工学研究所」が設立された。1990年に神戸市西区に、陸上トラック、体育館などが併設されたスポーツ工学研究所を竣工し、科学的な実証に基づく商品開発の体制を確立した。現在は、グローバル製品に対応できる研究所として研究開発を行っている。ここでは、「Human centric science」を軸にサイエンスの視点から、人間の動作に関すること、素材、構造に関する研究、分析・評価試験に関する研究、生産技術に関する研究を行っており、近年では、センサーやデジタル技術を使い、機能性の高い製品を創り出す研究を進めている。1991年には、「3次元足形計測機」を開発し、高機能スポーツシューズを次々と生み出すきっかけとなった。3次元足形計測機の導入により、足長・足幅という平面的な寸法

を測定するだけでなく、足高などを 3 次元計測し、レーザー光によりあらゆる角度から足形を計測し、足の断面図や足の変形具合も数値化できるようになった。こうした技術により足のサイズに正確にフィットする靴の開発ができるようになった。2002 年からは、店頭  
に設置し、現在では国内で約 200 台、世界でも約 100 台を展開している。こうして収集した 100 万件を超えるデータやこれまで蓄積してきた知見を基に、日本人と欧米人の足の違いも比較できるようになった。

このサービスは 2002 年から始めており、日本で約 200 台、世界で約 100 台展開してきました。今だいたい 100 万人強の足型のデータが集まっております。今ここの蓄積したデータは今後、デジタルを活用したサービス、モバイルで足型をとってそのデータをもとに今度はその人に合った靴を短時間でご提供できるという世界がこの先近い将来は出来てくる  
と思いますので、そこに向けたデータとして今我々は活用しています。

(2021/1/15 株式会社アシックススポーツ工学研究所長 原野健一氏)

### 3. アシックス社の DX 改革のビジョン

前章では、アシックスの歴史について述べた。現在、多くのスポーツ関連企業は、2020 年に予定されていた東京オリンピックに向けて、様々なモノやサービスのビジョンを持っており、また、オリンピックに向けてスポーツに対する機運が高まっており、アシックスの製品も全体的に堅調である。一方、世界市場を見ると、やはり、業界トップの NIKE 社と Adidas 社の 2 強の知名度、売り上げは抜きんでており、アシックスはそのあとを追いかけている状況である。シューズだけを見ると、2 強と肩を並べるほどの知名度を有している。しかし、2020 年のコロナウィルスの影響もあり、スポーツ関連市場全体の状況が一変している。具体的には、ホールセールス、リテールのビジネスが非常に厳しい状況になり、一方で、EC での売り上げ比率が非常に大きくなっていった。概算ではあるが、アシックスの EC 市場での売り上げは、コロナ以前の約 2 倍になっているということから、販売チャンネルのシフトの必要性が重要な課題となっている。つまり、コロナ禍という状況が大きなビジネス変換のきっかけとなった。

アシックスは、コロナ禍に会った2020年を境に、消費者の健康に対する意識が非常に高まっていることに着目した。定期的に行っていた世界12カ国、約1万4千人を対象にしたランニングに関する意識調査では、約75%がコロナ収束後も引き続き運動を継続するという回答であり、回答した人の3分の2が運動することによって精神的に救われたという結果となった。つまり、コロナ禍の状況においても、運動が心身共に非常に良い影響を与えているということが明らかになった。一方、運動を継続する際、マラソン大会など主要な大会が中止になっていることが高いハードルとなっており、バーチャルランニング、もしくは最新技術によって運動を継続するモチベーションを高める施策が必要になっている。そこでアシックスは、2030年度に向けて、心身ともに健康、「Sound Mind, Sound Body (サウンド・マインド・サウンド・ボディ)」というスローガンを掲げている。これを実現するためには、スポーツが持つ力というものを、心と体という観点から、「モノとコト」という観点から価値あるサービスを提供するという施策に落とし込んでいる。顧客にとって、それぞれに合った運動の仕方・価値観を持つため、「パーソナル」というのが一つキーワードになっている。デジタルを通したパーソナルの実現、さらには企業の存続、もしくは地球環境の存続ということを考えると、「サステイナブル」という部分が非常に重要なキーワードになってきた。これらのキーワードを通して、アシックスは；

- ①今までやってきた製品：シューズ・アパレル・エキップメント。
- ②ファシリティ&コミュニティ：今まで限定していたフィジカルという場からバーチャルということを考慮しながら生活もしくはライフスタイルに合った場を提供していく。
- ③アナリシスとダイアグノシス（分析と診断）：ウェアラブルデバイスを通したデジタル技術が非常に重要になっており、デバイスによって得られた情報を価値として顧客に返還していく。

新しく設定した上記、3つの事業ドメインを、2030年に向けて、デジタル技術によって拡大していこうというのがアシックスのDX改革の目標である。モノとコトを連動させて新たな価値を創出するというのが基本概念であり、具体的には、ウェアラブル技術というデジタル技術を活用した新たな体験を顧客に提供することである。つまり、製品を提供する

ことから得られた顧客情報を収集し、新たに価値創造を行っていくということが非常に重要になる。パーソナルとカスタムにフォーカスし、必要なプロダクト、サービスを提供するエコシステムを新たに創造することと考えている。DX 改革としては、アシックスのプロダクトを購入してくれた顧客とつながることで、顧客のプロダクトの使用状況のデータを収集し、そのデータ解析を通じて、新たなサービスやプロダクトを提供するプラットフォームを創り、健康。スポーツにかかわるエコシステムを創造することがアシックスのDX 改革なのである。

#### 4. アシックスの新たなデジタル技術

「スポーツで培った知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」というビジョンを掲げるアシックスも、AI やクラウドを使ったデジタルトランスフォーメーションを推進している。アシックススポーツ工学研究所では、身体はどう動いているのか、動く時、身体の中ではどういった反応が起きているのか、筋肉はどう使われているのかなどサイエンスの視点からスポーツを研究・分析し、そのデータはシューズをはじめとするあらゆるスポーツ用品に活用している。デジタル技術、AI技術が進化すると、アスリートのみならず一般のユーザーにもカスタマイズされたサービスを提供できる。その一つが、AI（人工知能）画像解析技術を取り入れ、タブレット端末でランニング中の動画を撮影することで独自のアルゴリズムによってランニングフォームの分析・評価を行うことができる「ASICS RUNNING ANALYZER（アシックスランニングアナライザー）」の開発である。現在は、改良を重ね、顧客のランニングフォームの傾向や特徴を「ストライド」「ピッチ」「上下動」「体幹の前傾」「腕の振り幅」「脚の振り幅」「足首の角度」の7項目の数値を割り出した結果を分析して、フォームの改善やトレーニングの提案のサービスを行っている。その他にランナーのランニング動作を撮影し、その動画をクラウド上のAIで自動解析して、膝、足首、かかとの位置を特定し、着地の際にかかどが、どの程度内側に倒れこんでいるのかを、角度で割り出していくことで、ランナーの足の傾き（プロネーションタイプ）を判定する（図1参照）。プロネーションとは、かかとの内側への倒れこみに代表される一連の動きで、着地の衝撃を和らげるために人体に備わった足本来の機能で、人によってアンダープロネーション、ニュートラルプロネーション、オーバプロネーションの3つの



図1 アシックスランニングアナライザー

タイプがある。プロネーションというのは歩き方を意味するが、ほとんどの顧客は、自分自身の歩き方を知らない。その歩き方に合わせた製品を選ばないと怪我をすることにつながる。ケガの予防を抑えた形で運動していくためには非常に重要なことである。今までは、プロネーションを簡単に調べるために、専門の設備を使う必要があったが、ランニングアナライザーのようにモバイル端末を使って測定することによって評価できるようなシステムが稼働している。こうしたイノベーションは、新たな靴の開発、流通段階における在庫量の削減といったビジネスにおける新たな展開につながっている。

## 5. アシックスのランニングシューズ・カテゴリー

アシックススポーツ工学研究所では、多くの分析・実験の繰り返しを行い機能性の高いシューズを生みだしている。その中でもランニングシューズは世界の市民マラソンでは高いシェアを獲得している。

アシックスのスポーツシューズ事業は、5つのカテゴリーから構成されている：

- ① パフォーマンスランニング：フルマラソンや長距離のランニングに適した高機能ランニングシューズ
- ② コアパフォーマンススポーツ：ランニング以外のスポーツシューズ（テニス、バレーなど）



- ③ スポーツスタイル：日常使いができるカジュアルシューズ
- ④ アパレル・エクイップメント：スポーツウェア・用具類
- ⑤ オニツカタイガー：ファッションブランド

現在、アシックスの売上の 8 割がシューズであり、その中でも高機能を備えたパフォーマンスシューズの売り上げが半分を占めている。マラソンブームの影響によるものと思われる。また、2000 年ごろよりヨーロッパ市場に注力してきた結果、売り上比率の約 7 割が海外の売り上げとなっている。

## 6 デジタル戦略

アシックスの直営店では、3 次元足形計測/アシックスランニングアナライザーの計測を体験することができる。図 1 に、その測定風景と出力を示している。AI 技術を使い画像解析により、個人の走り方、足形の特徴がデータ化され、それを基に説明とカウンセリングが受けられるパーソナルサービスを行っている。データは、数値で表示されるため、そのデータに基づいて、目的に応じた足形にフィットするシューズを、その場で推奨してくれる。科学的根拠に基づいているため、スタッフからのアドバイスは納得性が高く、選ばれたプロダクトが自分の足にフィットしている感覚を得ることができる。顧客にとって、データ表示を見ながら、フィット感を体感できることが大きなメリットとなる。こうしたきめ細かな分析結果は、顧客体験を高める。デジタルサービスは、One to One とリアルタイム性が重要であり、見える化されたデジタルデータは、アシックスと顧客が共有する。同じ情報を共有することは、顧客のアシックスに対するロイヤリティが生まれ、この一連のプロセスが商品価値を高めていく。質の高いライフスタイルは、データの提供だけではなく、高機能の商品がプラスされることでより高まることになる。繰り返すが、現在。この 3 次元足形計測/アシックスランニングアナライザーは、日本で約 200 台、世界で約 100 台、主力店舗で運用されており、顧客は無料で計測してもらうことができる。

アシックスのシューズ、プロダクトの販売は、店舗での対面販売が大部分を占めていたが、2020 年には EC (Electric Commerce) 市場での販売が急激に増えている。EC とは、電子商取引のことで、インターネット上で、モノやサービスを売買することである。アマゾン・楽天・ヤフー・ZOZO・ユニクロ他など、インターネット上で商品閲覧、注文、

購入することができる。企業側にしてみれば、EC のメリットは、24 時間体制の販売、在庫の一元化、受注生産、予約販売、顧客管理やロイヤルカスタマーの囲い込み、購買者の傾向や頻度情報収集、国境を越えてグローバルな市場を拡大することができる点にある。こうした取引を通じて、商品・顧客情報の管理や購入履歴を分析し、顧客に対して新製品の提案などが可能になった。特に、アシックスのようにグローバル展開している企業にとって、在庫の一元化や顧客管理の必要性は高い。また、習慣・文化の違いから趣味嗜好が異なる事による商品の売れ筋や、セールス傾向などを瞬時に見極めていくことは不可欠である。こうした一連のデータを蓄積し顧客接点を強化するためにも EC の取り組みは極めて重要である。

グローバルに展開しているアシックスは、EC とコンテンツ、顧客管理システムを連携する世界共通の E コマースプラットフォームを確立し、一貫したブランディングをグローバルで行うことができるようになった。売り上げ高を見てみるとリテール、店舗売上高は、コロナ以前は、2019 年 12 月期 872 億円であったが、2020 年 12 月期には 574 億円と減収している。しかし、EC の売上高は、2019 年 12 月期 278 億円であったが、2020 年 3 月期 517 億円で前年度より 85.8%、成長した。特に、北米 (+111.9%)、欧州 (+133.3%) となっており、リテール販売から EC へのシフトが加速していることがわかる。EC を強化することは、グローバルにおける販売、在庫データなどの管理、購入履歴、顧客情報の管理などの課題が解決される。また、情報が一元化されることで、データ分析ができ、今後の製品開発や新サービス、顧客に対してのパーソナライズサービスなどに活かすことができる。このように、従来の販売チャネルだけでなく、複数のチャネルを持ち、なおかつ、ビジネスモデルはオムニチャネルである。これは、デジタルによるチャネルを含め、複数のアクセス方法で顧客が自社製品を購入することができるようになり、より豊富な選択肢を顧客に与えることができるビジネスを指す。販売を流通に任せるサプライヤーではなく、自ら顧客と触れることにより、より顧客に近づいたビジネスを目指すことができると考えるためである。したがって、アシックスのデジタル戦略は販売においては、オムニチャネル企業として位置づけられる。

## 7. ビジネスエコシステム

エコシステムという言葉は最近、よく耳にする。エコシステム（生態系）とは、多様な動植物、微生物と、それらが生息・生育となる基盤となる大気、水、土などの自然的要素、それらの間の物質やエネルギーのやり取りで、互いに依存しながら生態を維持する相互作用関係を示す。ビジネス領域では、米国西海岸シリコンバレーのスタートアップ企業の成功の成否を説明する概念で、インターネットが登場し始めた 1990 年代初めごろから、「共に成長する企業群」という意味合いで、エコシステムと表現されるようになった。2010 年代には、「プラットフォームの築く経済圏」という意味合いを色濃く反映する用語として使用されている。

アシックスは、スポーツを基軸としてビジネス展開を行ってきた。ビジネスの中でも主にスポーツシューズを製造販売してきたが、近年では全く新規の商品提案や情報・トレーニング・健康関連に関するデジタルサービスにも力を入れている。表 1 は、アシックスが取り組んできたデジタル技術を年表としてまとめたものである。以下、年表に沿って、アシックスのデジタル化技術の変遷について見ていこう。

1991 年にはすでに、デジタル化を手掛けている。その後は、社会のデジタル化の進展とともに、様々な技術開発や、海外企業の M&A などを積極的に行ってきた。デジタル技術の進展を象徴するように、スマートフォンが普及し、スポーツ・フィットネスアプリの利用者が拡大している。アプリは、健康状態のモニタリングや運動量の追跡を目的としているため、ユーザーの目標管理や健康的な行動変容を促進するためのツールとして利用者数は急速に増えている。アシックスは、2016 年、スマートフォン端末の GPS により、ランニングをはじめ、ウォーキング、サイクリングなどの運動を追跡・記録するフィットネス・トラッキング・アプリ「Runkeeper」を運営する米国企業、Fitnesskeeper,Inc を買収した。デジタル戦略の中核を担う組織として買収した Fitnesskeeper,Inc を、2018 年にアシックス・デジタル社に改称し、アシックス本体に新設したデジタル推進部と連携させた。買収の目的は、デジタル技術の促進だけでなく、アシックスのモノづくりの技術と融合させ、今まで以上に企業価値を向上させるためである。そして、グローバル市場でのアシックスブランドとしての高い認知度、世界に広がるユーザーを取り込むことを念頭に置いている。

アシックスの主なデジタルの取り組み	
1991	3次元足形計測器開発
2010	「My ASICS」アプリの立ち上げ (一人ひとりのレベル、走る頻度などに合った効率の良いランニングトレーニングメニュー)
2011	「MY ASICS」は、さまざまな研究内容を取り入れ、改良しグローバルで展開
2012	「MY ASICS」を、国内で展開(2018年終了)
2015	「Marathon Tracking APP(マラソントラッキングアプリ)」を開発し、機能実験の実施
2016	グローバルにフィットネス・トラッキング・アプリ「ランキーパー(Runkeeper)」を運用する米国 Fitnesskeeper, Incを買収 米国ボストンに「The Global Digital Division」を設立
2017	「NEC歩行姿勢測定システム」をNECソリューションイノベータと共同開発 ランニングフォーム分析アプリ「Run-DIAS(ランディアス)」を、株式会社ディケイエイチと開発 (撮影映像をクラウド上のAIで自動解析し、フォームを分析・評価する。) 足形計測スマートフォンアプリ「MOBILE FOOT ID(モバイルフットアイディ)」を開発 日本とアメリカでサービス開始 トレーニングメニュー モバイルフィットネスアプリ『ASICS Studio』サービス開始
2018	Fitnesskeeper, Incをアシックス・デジタル社に改称 ランニングフォーム分析アプリ「ASICS RUNNING ANALYZER(アシックスランニングアナライザー)」を 東京マラソンEXPO2018で初めて体験してもらう 産業用ロボットによるシューズ自動生産システムを開発 アバターによるデジタル空間でのウェア評価を実現 CGを利用し、新たなウェア設計技術を開発 無料会員サービス「OneASICS(ワンアシックス)」開始
2019	企業向け健康増進プログラム「ASICS HEALTH CARE CHECK」を開発 「ASICS RUNNING ANALYZER」に、ランナーのプロネーションタイプを判定する新機能を追加 「Race Roster(レースロースター)」を運営するFast North Corporation (ファストノースコーポレーション/カナダ・オンタリオ州)のランニングレース登録サイト事業の買収
2020	足の動きをデータ化するセンシングソリューション「ORPHE TRACK(オルフェトラック)」などを開発する スタートアップ企業の株式会社no new folk studio(ノーニューフォークスタジオ)に出資 アシックス無料会員サービス「OneASICS(ワンアシックス)」で、ポイントプログラムを導入 スポーツデータ統合システム「TUNEGRID(チューングリッド)」を開発:スポーツ競技や運動の記録を、 簡単に記録・分析できるシステム ASICS×no new folk studio(ノーニューフォークスタジオ)共同開発「EVORIDE ORPHE」販売開始: 独自のセンシング機能により「走り方」をデータ化するスマートシューズ
2021	「ワーキングソリューションシステム」を開発:施設や工場内における従業員の位置情報などを記録して 分析し、労働状況を可視化する カシオ×アシックス ランナー向けパーソナルコーチングサービス ランニングアプリ「Runmetrix(ラン メトリックス)」の提供開始 手軽に足形を計測できるデジタルツール「ASICS QUICK SCAN(アシックスクイックスキャン)」の百貨 店などに導入:足形計測サービス
*アシックスHPより抜粋し、筆者が作成	
<b>表1 アシックスのデジタル技術の推移</b>	

アシックスは、デジタルサービスの一環として、一人ひとりのレベルや頻度に合った効率の良いトレーニングメニューや、目標達成を支援するオンラインでのランニングサービス「My ASICS」を2010年に立ち上げた。このコンテンツは主に、ヨーロッパで展開した。その後、「Runkeeper」と「My ASICS」を連動させ、「ASICS Runkeeper（アシックス・ランキーパー）」としてサービスを拡大し、コンテンツ利用者のランニング、ウォーキング、サイクリングなどの運動データを蓄積すると同時に、健康管理・運動の目標設定・トレーニングプラン・進捗状況の管理に役立てることができるサービスを立ち上げた。Fitnesskeeper,Incの買収後3年間で、会員数は1000万人以上増え、世界では、4500万人となった。2020年4月には、登録者数は前年同時期と比較して世界全体で252%、日本国内では373%増加している。このように、アプリを通して顧客である世界中のランナーと繋がり、彼らの情報を一括管理できる仕組みを作り上げた。

また、顧客との接点をより強化するために2018年に開始した無料会員サービス「OneASICS（ワンアシックス）」を軸に、ランニングレース登録サイト「Race Roster（レースロスター）」、フィットネス・トラッキング・アプリ「ASICS Runkeeper」、パーソナルコーチング「Runmetrix」などのデジタルコンテンツとECと連携させることで、アシックス独自のランニングエコシステムを構築している。今後も、多様なデジタルサービスが追加される予定である。実際に、チームで参加できるバーチャル駅伝レース「ASICS World Ekiden 2020（アシックスワールドエキデン2020）」を開催するなど、国内外のランナー達に、イベントを提供している。このように、アシックス独自のランニングエコシステムは、スポーツを通して、世界中の人々の健康維持と質の高いスポーツライフとコミュニティのサポートを可能にしている。2021年から「デジタルを軸にした経営」へ転換を図り、グローバルに多様化する顧客に対して、パーソナルサービスを定期的に進化させ、新たなサービスを提供する仕組みを構築してきた。

図2は、アシックスの目指すビジネスエコシステムを図式化したものである。このエコシステムは、RunkeeperやMyAsic、店頭での計測を通じて収集されたランナー達の足形、プロネーションなどのデータを、クラウドを通じてビッグデータ化し、図中下部のデータ蓄積、分析といった仮想空間上で、AIによる解析結果から生み出された新しいビジネスプランから構成され、創造されたアイデアは、図中上部の製品開発、生産、流通といった



図2 アシックスの目指すエコシステム

物理的なサプライチェーンによって実現される。重要であるのは、こうしたデータ蓄積と実際のビジネス上で得られたデータが循環し、PDCA サイクルを形成している点である。こうしたビジネスエコシステムは、アシックス独自のものであり、生産を行うサプライヤー、販売を行う流通企業、新しいビジネスの協業先など様々な企業や組織が関係しており、全体として、アシックス独自のエコシステムが形成されるのである。

## 8. まとめ

本稿では、アシックスのデジタルトランスフォーメーションによるビジネスのパラダイムシフトを概観した。それは、ランナー達の足形、プロネーションなどのデータ解析を行い、今まで存在しなかったデータによる顧客とインタラクティブな関係性を構築するという、人々の常識や社会全体の価値観に劇的な変化をもたらせていくものである。MIT のピーターウェイル (Peter Weill) はこれをエコシステムドライバー (Eco System Driver) と表現している。デジタル技術自体は、どの企業でも IT 技術を基にクラウドや AI を活用すれば大きな変革を望める。しかし、デジタル技術だけで他社との競争優位性を築ける訳ではない。エコシステムドライバーというのは、デジタル技術によって、顧客にとって魅力のあるモノやサービスを提供し、今までにない仕組みを創造することができる企業のこと

を指す。図 3 にエコシステムドライバーのビジネスモデルを説明している。デジタル時代のビジネスモデルは、大きく二つの次元で説明される。まず、図の横軸に示すビジネスデザインである。これは、誰が主要な意思決定をコントロールしているかという次元である。例えば、ブランド、契約内容、価格、知的所有権、規制など、多くの要因によってビジネスの質が変わってくる。自社は独自のエコシステムを構築しているか、あるいは、大企業のバリューチェーンを構成するサプライヤーなのかという分類ができる。もう一つは、最終顧客に対する知識レベルについての次元がある。これは、顧客の属性、自社および他社からの購買履歴、顧客がしたいことをどれほど知っているかという次元である。この 2 つの次元を掛け合わせると 4 つのビジネスモデルが出来上がる。それぞれについて見てみよう。

図中、左下のサプライヤーは、自社の最終顧客に関して部分的にしかわかっておらず、また、大企業のサプライチェーンに組み込まれた中で事業を行うビジネスモデルである。かつて、アシックス社も、流通へシューズを製造販売するサプライヤーの立場であった。社会全体のデジタル化が進むと、EC 市場を通じて価格競争が激化し、サプライヤーの影響力は低下し、継続的な値下げ要求にさらされ、業界再編などが起こることが予想される。つぎに図中左上に位置するビジネスモデルはオムニチャンネルである。これは、デジタルによるチャンネルを含め、複数のアクセス方法で顧客が自社製品を購入することができるようになり、より豊富な選択肢を顧客に与えることができるビジネスを指す。

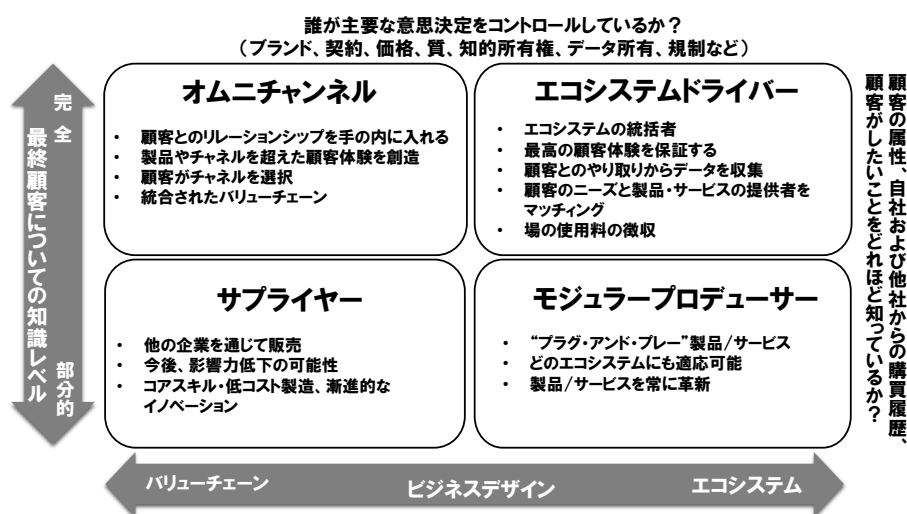


図3 エコシステムドライバー

アシックスのようなスポーツ関連企業は、独自の路面店だけではなく、ネット販売やショッピングモールなど、様々な販売チャネルでの購入ができるオムニチャネル企業になることを目指している。なぜならば、販売を流通に任せるサプライヤーではなく、自ら顧客と触れることにより、より顧客に近づいたビジネスを目指すことができると考えるためである。次に図中、右下のビジネスモデルは、モジュラープロデューサーと呼ばれる。エコシステムに適用するシステムを手掛けるビジネスモデルである。最後に、図の右上にあるエコシステムドライバーである。デジタル技術による独自のエコシステムを確立しており、顧客との関係性をマネジメントすることにより、革新的なビジネスモデルを確立し、すでに成果を上げている。多くの企業がエコシステムドライバーとなることを目指している。図4は、アシックスのビジネスエコシステムの変遷を表したものである。アシックスは、1949年にその前身である鬼塚株式会社が創業され、1977年には、アシックス社としてスポーツシューズの製造販売を始めた。図中、左下である。この当時のビジネスモデルは、サプライヤーであった。その後、1991年度には、3次元足形測定器の開発に着手し、「走り可視化するサービス」が始まった。3次元足形計測/アシックスランニングアナライザーは、顧客が直接、体験できるデジタル技術である。顧客から得た足形は、画像解析が行われ、分析診断されたデータが抽出され、走り方のフォームや足形が可視化される。可視化されたデータは、シューズ購入時の意思決定を促してくれるデータであり、そのデータ

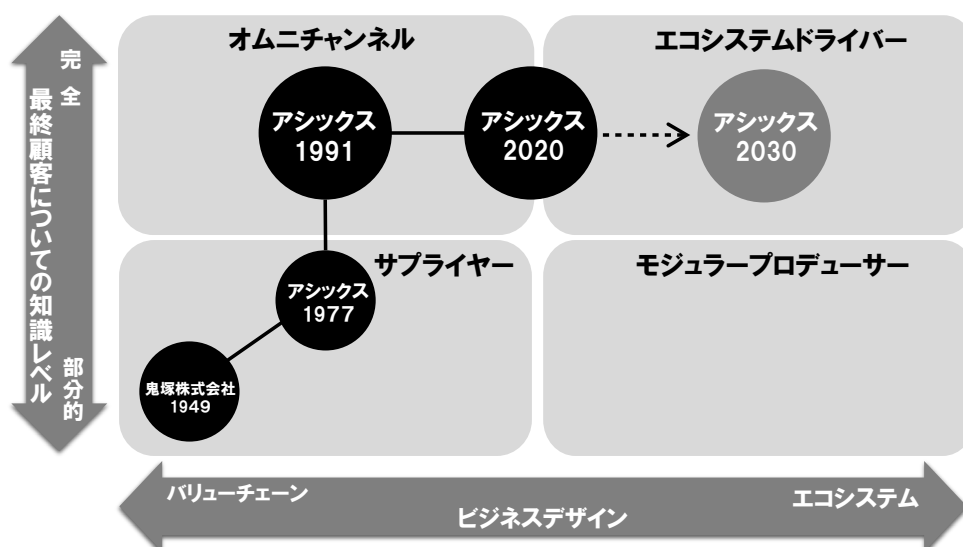


図4 アシックス社のビジネスエコシステムの変遷



は商品提案やレコメンド、アドバイスなどのサービスに繋がる。レコメンドされた商品は、実店舗でも購入できるが、ECでも購入できる。インターネット上で同ブランド商品を検索し EC を利用する可能性も高くなる。顧客は実店舗と EC を上手く使い分けて購入する機会が多くなっている。EC 利用者の多くは、無料会員「OneASICS」に登録するだろう。会員登録することで、アシックスから情報や、サービス特典が提供される。他に、ランニングやウォーキングを目的としたコンテンツ「Race Roster」、「ASICS Runkeeper」、「Runmetrix」に登録することで、それぞれ特徴のあるサービスを受けることができる。これらのサービスは、全てデータが連動し共有されているため、顧客が求める情報をいつでもどこでも、適切にパーソナライズしたサービスを提供する。全てのデータが一元化され可視化することで、より一層顧客体験を高める。デジタルサービスは、「モノを所有する」から「コトを体験する」へと、デジタルを介してサービスを進化させ、新たな価値を提供し続けている。創業当時のサプライヤー時代とは全く異なっている点は、顧客に対する知識レベルが向上していることであり、販売チャネルの多様化である。このようなビジネスモデルは、オムニチャネルと呼ばれる。

デジタル時代の企業の優位性は、デジタル技術を活用した「コンテンツ」の充実を図る必要がある。アシックスはすでに、スポーツだけではなく、仕事（ワーキング）や長寿社会への対応、健康志向などのキーワードを掲げ、そのコンテンツを増やしている。また、顧客情報や購買履歴など、取得した様々なデータを分析し、そのデータを活用して継続的に「顧客体験」を向上させることができるサービスを提供する仕組みを創造した。例えば、カシオと共同で、ランニング時にコーチングを受けられるシステムの開発などがすでに製品化されている。こうした取り組みは、コンテンツ、情報管理システム、EC サービスを運営していくための「プラットフォーム」の3点を機能させることにより、エコシステムドライバーを目指していく試みとみなすことができる。新しく設定した3つの事業ドメインを、2030年に向けて拡大していく試みこそ、真のエコシステムドライバーになるための方向性である。

参考文献：

Stolterman, E. And A. C. Fors (2004) .”Information Technology and the Good Life,”

Information Systems Research, IFIPAICT, volume 143, pp 687-692

Ford, M. (2018) .“Architects of Intelligence: The truth about AI from the people building it、” Packt Publishing MartinFord (著),松尾豊 (訳),水原文 (訳) (2020)『人工

知能のアーキテクトたち -AI を築き上げた人々が語るその真実』 オライリー・ジャパン

Peter Weill,P. and S. Woerner (2018) .“What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise、” Harvard Business Review Press ピ

ーター・ウェイル (著), ステファニー・L・ウォーナー (著), 野村総合研究所システムコン

サルティング事業本部 (翻訳)『デジタル・ビジネスモデル 次世代企業になるための6つの

問い』日本経済新聞出版