

ブランド体験価値を高める デジタルサービスを追求する

アシックス事業開発部部长／アシックス・ベンチャーズ社長
もり あきひろ
母里 明陽

経団連では、大企業とスタートアップとの連携のあり方を可視化するツールとして、2022年に「スタートアップフレンドリースコアリング」を構築し、会員企業にその活用を呼びかけています。

本連載では、そのスコアリングでハイスコアを獲得している企業各社に、スタートアップとの連携戦略や展開事例、スコアリングの活用方法などをお聞きする中で、新たな価値創造のヒントを探究していきます。

グローバル×デジタルで 成長の加速化を推進

——アシックスでは、アシックス・ベンチャーズという子会社をつくり、スタートアップ連携を進めています。その目的や背景を教えてください。

母里 私たちの取り組みは、常にアシックスグループ全体の方針と足並みをそろえています。スタートアップ連携においては、直近の中期経営計画2026における「グローバル×デジタル」を通じた成長加速化、重点戦略

「アシックスの新しい魅力でファンを増やす」

の一つである「ブランド体験価値向上」などを目的として活動しています。

特に「ブランド体験価値向上」については、アシックス全体で多様な施策を進めています。私が担当する事業開発部とアシックス・ベンチャーズにおいては、スタートアップをはじめとする外部企業とイノベータータイプのデジタルサービスを開発し、アシックスの新しい魅力を伝えることでファンを増やし、この戦略を実現したいと考えています。単にスタートアップに投資をして、その財務リターンを得るということよりも、スタートアップと連携して、自社のみでは実現できない付加価値の高いデジタルサービスや製品を開発することに注力しています。

——デジタル分野の中でも、特にどのような領域のスタートアップと連携を図ろうと考えていますか。

母里 アシックスは、「Sound Mind, Sound Body」というブランドスローガンが根底にありますので、デジタル技術そのものにこだわるといっても、スポーツをする人、ある

スコアリングで見た自社の特長と スムーズに機能する組織体制

——経団連のスタートアップフレンドリースコアリングに全3回参加されていますが、スコアの変化をどのように捉えていますか。

母里 ある部分が格段に伸びているわけではありませんが、質問項目に応じて継続的に高いスコアが取れている部分があります。感覚としての手応えや課題が、スコアリングの調査結果を踏まえて可視化され、その確認としてスコアリングを活用しています。

継続的に高いスコアを取れている項目は主に二つあります。一つは、「事業人材の取り込み」の項目で、特にM&Aの部分は高めのスコアを取れています。これは私の直接的な担当領域ではありませんが、過去にレース登録プラットフォームやランニングのトレーニングアプリといった、設立10年未満のスタートアップなど複数の会社を買収してきましたので、スタートアップのノウハウや人材を内製化させてきた実績が、この項目

図表 ブランドスローガン・ビジョン



のスコアに反映されたのだと思います。

もう一つは、「リソースの提供（資金の提供、製品・サービスの調達）」の項目で、継続的に高いスコアを取れています。特に「資金の提供」では、アシックス・ベンチャーズは2016年に設立以降、継続的にスタートアップへの投資を続けているため、その活動がスコアに反映されたものと思います。また「製品・サービスの調達」では、特に直近の出資先スタートアップとは、最初はスモール

いは体を動かすことをサポートするデジタルサービスを一緒に開発できそうか、という目線でスタートアップと連携を図っています。

例えば直近では、「RunConcierge」という、生成AIを用いてランナーが知りたいマラソン大会やランニングに関する情報をスマートに提供するようなウェブメディアを、米国のAIスタートアップに出資して共同開発しました。

マラソン大会に出場するランナーは、スタート地点やゼッケンの受け取り場所といった細かい情報を、大会ホームページから一つクリックしながら自分で探さなければいけないことが多いのですが、これを自然言語で質問するだけで、すぐにその情報を得ることができるというイメージです。またグループマップ社とも連携しており、3Dマップ上で、そのレースの「スタートラインから一番近いおすすめのカフェはどこですか」といったように、周辺のカフェ・ホテル・観光地といった情報が得られる仕組みも考えています。仮にランナーが初めて行く土地であっても、スマートに情報を得ることができて、走ること集中できるようになる。そういった形でランナーに新しいサービスを体感してもらい、アシックスを好きになってもらいたいと思っています。

も加速できればと考えています。

国内外のスタートアップとの連携で 好循環を生み出していく

——海外のスタートアップのM&Aを実施する際にもソーシングや評価が必要になると思いますが、どのようなプロセスをふまれていますか。

母里 M&Aは金額の規模感も変わりデジタル領域に限定されないと思いますので、チーフファイナンシャルオフィサー（CFO）中心に経営全体で検討するものと認識しています。アシックス・ベンチャーズが投資する海外スタートアップのソーシングや評価という観点では、自社だけで評価しにくい点は、独立系ベンチャーキャピタルなど専門家の意見や評判なども確認しながら評価を進めています。

ベンチャーキャピタルへのLP出資について、多くは行っていないませんが、例えばスポーツ・アスリートの接点でサッカー選手の本田圭佑さんが代表を務める米国ファンド・国内ファンドなどに出資しており、そのようなファンドの専門家から情報や意見をいただくこともあります。

言われますが、御社ではスムーズに受け入れられていますか。

母里 部門間連携という観点では、アシックス・ベンチャーズが「このスタートアップはこの部門にマッチするのでは」と感じて紹介したとしても、お互いのニーズが完璧に合ってマッチングさせることは、やはりハードルが高いと思います。一方で、新しいデジタルサービスという切り口においては、先ほど述べた組織体制が機能していると考えており、CDO管掌のもとで同じ責任者が事業開発部とアシックス・ベンチャーズを担当することで、スムーズに投資と開発の運動を進められていると考えています。

また、2025年の1月から「スポーツ工学研究所」という研究所がCDO管掌下に入ったことで、部門間連携を通じたイノベーション創出をさらに推進しやすくなったと感じています。スポーツ工学研究所が長年にわたって積み上げてきた技術力と、スタートアップ等のデジタル技術を掛け合わせることで、プロダクト分野でのイノベーション創出

「スポーツをする人に貢献する 革新的なサービス開発にフォーカスしている」

そもそも組織構造としては、チーフデジタルオフィサー（CDO）管掌下にデジタル事業の部門が複数あり、その中に事業開発部が新たなデジタルサービスを開発する部門としてあります。そこにひもづくスタートアップ投資の子会社として、アシックス・ベンチャーズがありますので、投資と新しいデジタルサービスの開発との運動がスムーズにできる組織体制になっていると考えています。

——大規模な会社組織になると、ベンチャー投資部門、コーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）、事業部の数が多くなり、それぞれの接続が課題になる事例が増える

——現在、直面している課題や次のチャレンジについてもお聞かせ下さい。

母里 当然のことながら、やはりテクノロジーの変化は速く、あるタイミングで多額の資金が集まるようなテクノロジーが出現して投資したとしても、そのテクノロジー自体が下火になってしまうこともあります。アシックスのブランド体験価値向上に資するという

ことを念頭に置くと、スポーツをする人にとって革新的で魅力的なサービスを開発する必要がありますが、それにはやはり新規性の高さが求められると考えています。一方で新規性ばかりを追求し過ぎると、テクノロジーの変化に振り回されるだけになってしましますので、そのバランスを取るのが非常に難しいところです。直接的な解決策になるわけではないですが、スポーツブランドであるアシックスとしては、外部環境の変化に伴いどのようなテクノロジーを活用する場合にも、スポーツをする人に対してどのような貢献ができるサービスを開発できるか、というアウトプットの部分にフォーカスして投資や事業開発の活動を進めていくことが大切だと感じています。

——経団連では「スタートアップ躍進ビジョン」で、10×10×という目標を掲げていますが、スタートアップエコシステムの発展に向けて、これからどのような活動を考えていますか。

母里 冒頭で「グローバル×デジタル」というキーワードをお伝えしましたが、アシックスでは現在80%以上が海外の売上

でもスタートアップのピッチイベントをインドやサウジアラビアで開催するなどグローバルに活動しています。一方で、当然ながら日本でもグローバル展開を目指すスタートアップは数多く出てきています。例えば、アシックス本社がある神戸を拠点にした「Godot」というスタートアップがあり、そこに私たちは投資をしています。現時点では、スポーツ工学研究所とランナーのパフォーマンス向上に資する共同研究を行っています。プロトタイプ開発の段階ですが、特定のレースにおけるコース特性や外部環境データと、ランナーの現時点での走行戦略を掛け合わせることで、AIがどのような走行戦略を取ればパフォーマンスが高まるかといったアドバイスを提供してくれるイメージです。トップランナーから一般ランナーまで多くのランナーの目標達成に資するサービスに昇華できれば、スタートアップの利益にもなり、私どものコアの顧客であるランナーにも新たなサービスを提供できます。そのような良い循環ができれば、経団連の10×10×にも貢献できると考えています。

——本日はありがとうございました。

（2025年8月22日取材）

