

ミズノ株式会社



明日は、きっと、できる。

第96期(2009年3月期) 決算説明資料

この説明資料には、2009年5月20日現在での将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等に関わるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。



明日は、きっと、できる。

ご説明内容

- ◆ 08年度業績結果について
- ◆ 当面の事業課題について
- ◆ 当社の中期的な重点戦略
- ◆ 所在地別の概況
- ◆ 09-11年度の中期計画



損益計算書

◆ ゴルフ品販売の減少などにより、03年3月期以来6期ぶりの減収

(億円)	2006年度 実績(億円)	2007年度 実績(億円)	2008年度 実績(億円)	前期比 %
売上高	1,616	1,740	1,620	△6.9%
売上総利益	675	717	658	△8.2%
売上総利益率	41.8%	41.2%	40.6%	△0.6P
販売管理費	606	638	629	△1.5%
販売管理費率	37.5%	36.7%	38.8%	+2.1P
給与手当・賞与	196	211	204	△3.2%
広告宣伝費	121	130	127	△2.1%
営業利益	69	78	29	△63.0%
営業利益率	4.3%	4.5%	1.8%	△2.7P
経常利益	68	74	15	△79.9%
経常利益率	4.2%	4.3%	0.9%	△3.4P
純利益(損失)	28	24	(24)	-%
円/1USD	116.53	117.82	103.68	
円/1GBP	221.49	229.27	175.05	
円/1EUR	150.33	161.86	144.40	

貸借対照表

◆ 連結各社：販売減少に伴う在庫の増加が課題

▶ (B/S換算レートの影響は約△26億円(実質在庫増))

(億円)	2006年度末	2007年度末	2008年度末	前期増減
総資産	1,455	1,441	1,326	△115
現預金	85	109	95	△14
売上債権	374	365	328	△37
在庫	292	285	274	△11
固定資産	400	407	402	△5
投資有価証券	134	96	77	△19
繰延税金資産 (流動・固定)	51	66	55	△11
総負債	617	627	581	△46
短期有利子負債	165	150	156	+6
長期有利子負債	98	113	98	△15
その他負債	354	364	327	△37
資本	838	814	745	△69

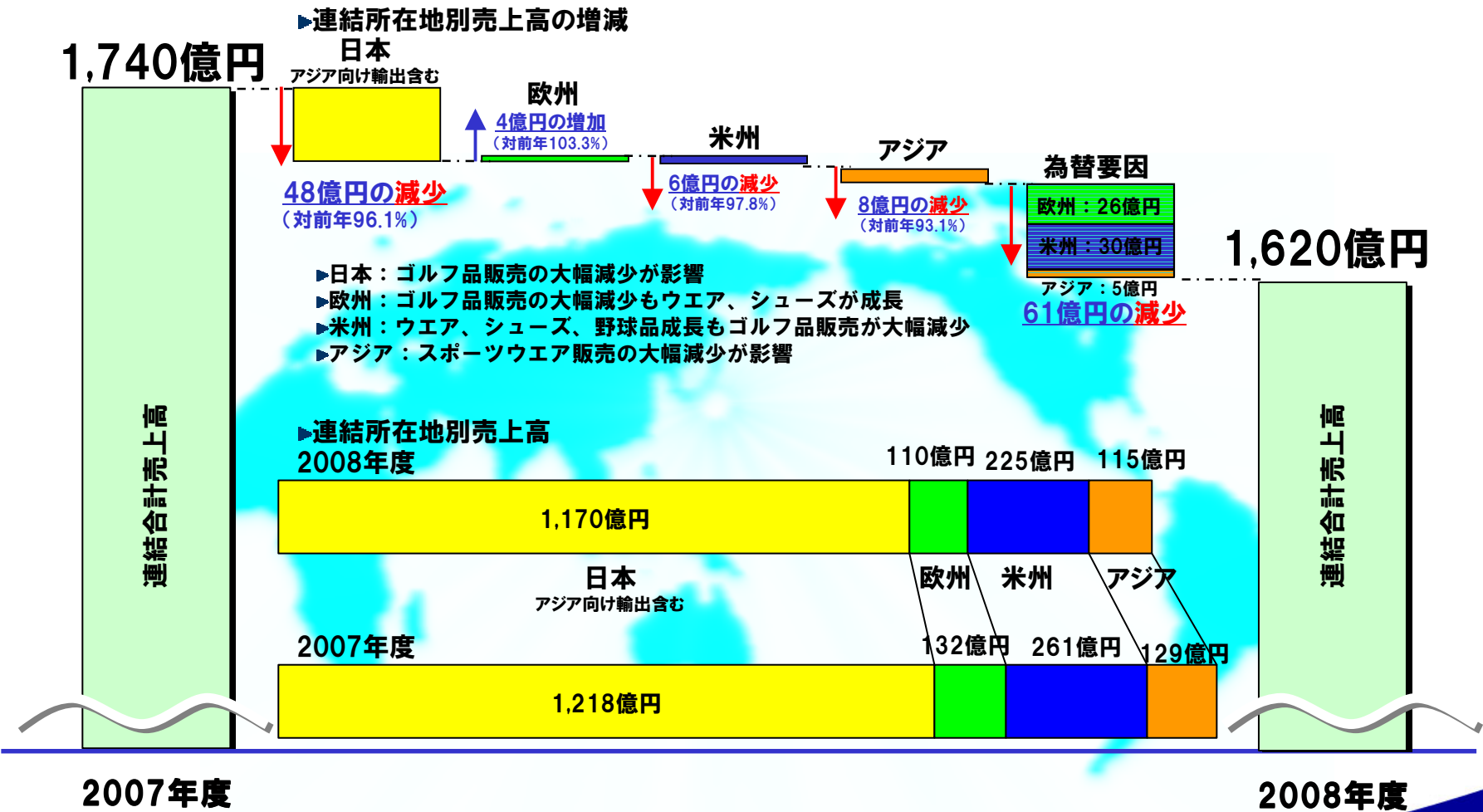
08年度業績結果の概要

◆ 業績結果の概要

		対前年
売上	1,620億円	119億円減(6.9%減)
換算為替の影響		△61億円(3.6%減)
為替影響以外の増減		△58億円(3.3%減)
<p>▶アジアを除く全地域でゴルフ品販売が減少。中国でスポーツウエアの販売が減少。 ▶スポーツシューズは現地通貨ベースでは成長も換算為替の影響により減少。</p>		
営業利益	29億円	49億円減(63.0%減)
<p>▶ゴルフ品などの販売の減少に伴う粗利益の減少(在庫評価損、為替影響含む)。 ▶固定費削減効果は引当金増加もあり限定的。(販管費は前期より9億円減)</p>		
経常利益	15億円	59億円減(79.9%減)
<p>▶欧州支店資産の円換算に伴う為替差損など。(当期末¥140.52/GBP,¥129.84/EUR 前期末¥200.21/GBP,¥158.14/EUR)</p>		
純損失	△24億円	48億円減
<p>▶投資有価証券評価損など。また繰延税金資産の取り崩しなど。</p>		

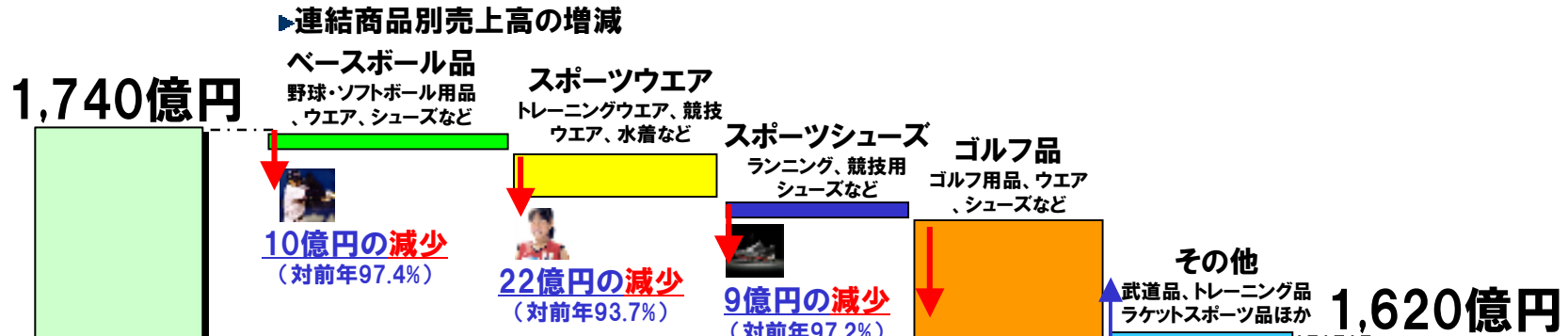
売上の増減分析 — 所在地別

◆ 為替影響を除いた所在地別の売上増減と所在地別の為替影響



売上の増減分析 — 商品別

◆ 為替の影響を含む、商品別の売上増減



▶ 連結商品別売上高

2008年度	384億円	329億円	309億円	284億円	314億円
ベースボール品	スポーツウェア	スポーツシューズ	ゴルフ品	その他	
2007年度	395億円	352億円	318億円	362億円	313億円

2007年度

2008年度

主な経営指標

◆ 利益体質の強化が課題（次項参照）

	2006年度	2007年度	2008年度	前期増減
総資本事業利益率（ROA）	4.9%	5.7%	2.3%	△3.5P
自己資本利益率（ROE）	3.4%	2.9%	△3.1%	△6.0P
自己資本比率	57.4%	56.4%	56.1%	△0.2P
一株当り利益（EPS）	¥22.75	¥19.40	△¥19.35	△¥38.76
一株当り純資産（BPS）	¥670.23	¥651.73	¥596.67	△¥55.06
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.11	0.96	0.68	△0.28
基準株価（09年3月末日）	¥745	¥625	¥404	—
配当性向	44.0%	51.5%	—	—

当面の事業課題について1 / 3

◆ ゴルフ事業の中期戦略見直し

ゴルフ市場の
急速な縮小



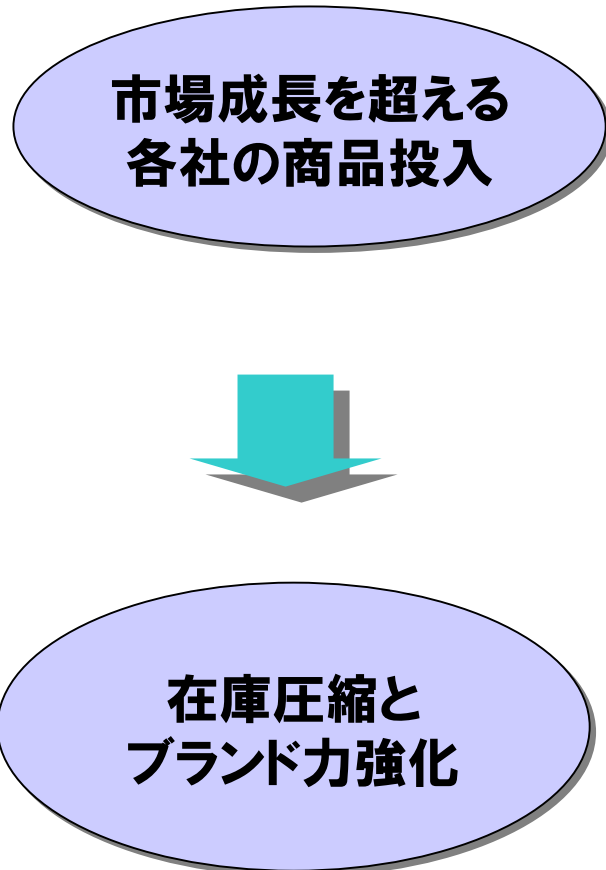
当面の売上減少に
耐え得る事業構造に

- ◆ 金融不況をきっかけとした世界的な市場環境の悪化
- ◆ 市場の過剰在庫による価格競争
- ◆ 市況の回復はまだ時間がかかると判断

- ◆ 開発から販売までコスト構造の見直し
 - ▶ グローバルにおける開発・ソーシング機能を一元化し生産段階での効率化を図る
 - ▶ ゴルフクラブ組立拠点の見直し
 - ▶ 販売経費の削減
- ◆ SKU削減による効率化促進
 - ▶ グローバルモデルの拡充
 - ▶ 在庫コントロールを徹底
- ◆ 欧米でのアイアン販売再強化
 - ▶ 販促関連の投資をアイアンに集中

当面の事業課題について2/3

◆ 中国市場展開の課題と今後の対処



- ◆ 五輪前後の競合環境の激化
- ◆ 過当競争による市場の過剰在庫
- ◆ 競技者人口の拡大は未知数

- ◆ 過剰在庫への対応
 - ▶ 滞貨在庫の早期処分
 - ▶ 在庫コントロールの徹底
- ◆ 既存店舗の売上・利益向上
 - ▶ 不採算店の撤退と新規出店のバランスを考えたスクラップ&ビルド
- ◆ “競技”イメージを強調したブランドへ再構築
 - ▶ ゴルフ、卓球、バドミントンなど「するスポーツ」品の販売強化
 - ▶ 高価格帯への日本企画品投入

当面の事業課題について3/3

◆ 在庫水準の適正化

- ▶ 08年度期末残高の為替換算の影響はマイナス約26億円(実質在庫増)
 - ・ 仕入管理体制の強化
 - ・ サプライ・チェーン・マネジメントの強化

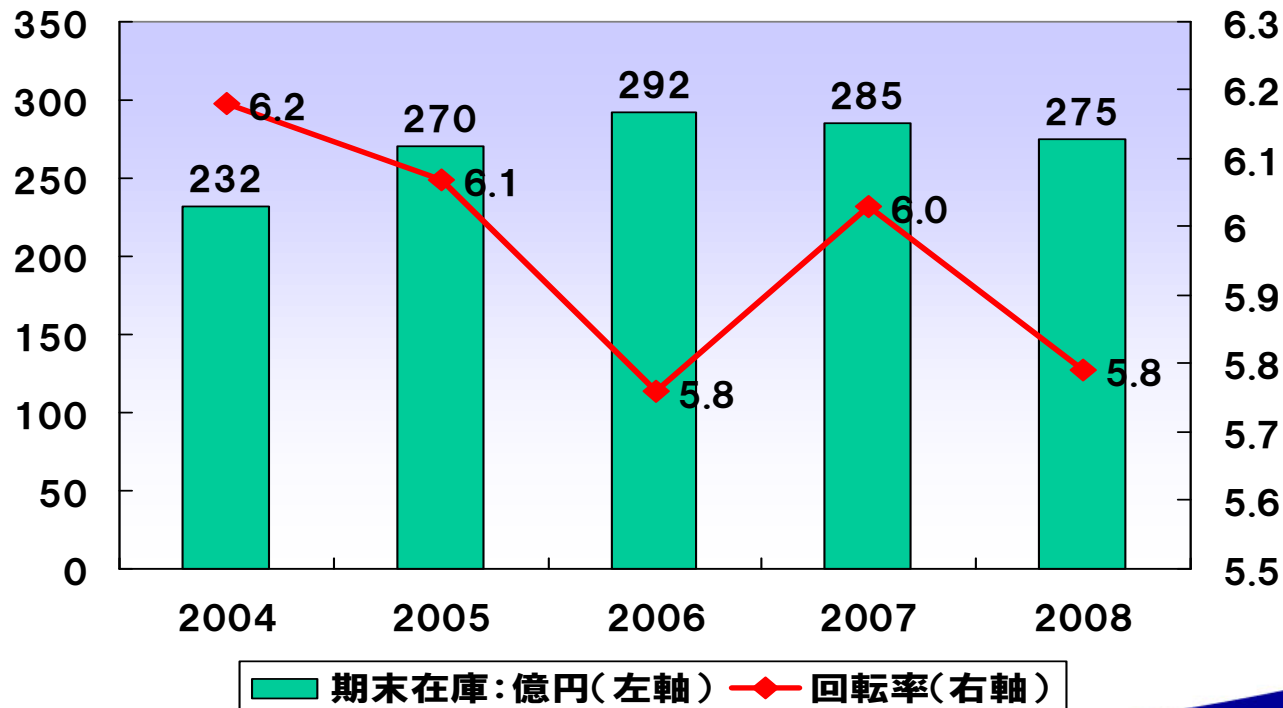
◆ 仕入購買システムの導入

- ▶ 在庫の約7割を占める日本において仕入精度を高める

◆ アパレル企画生産機能の統合

- ▶ 効率的な商品構成・生産体制を実現

◆ 生産・仕入スケジュールの弾力的運用



中期的な重点戦略ーブランド・商品開発

◆ 商品開発力に裏付けられた付加価値を創造し続けるブランドへ

- ▶ 「設計」 ミズノウェーブ：波形プレートによるクッション性と安定性の両立
“ウェーブライダー12”（男女異設計ソール）
USランナースワールド誌にてエディターズチョイス賞受賞

- ▶ 「素材」 高機能アパレル：独自設計+機能素材
“バイオギア”
ボディバランス・動きやすさ・薄地・軽量・UVなどの実現

- ▶ 「技術」 軟鉄鍛造テクノロジー：他に比類のない打感の実現
“MPシリーズ アイアン”
USゴルフダイジェスト誌にて金賞受賞（MXシリーズも含め4つの金賞）



- ▶ 「ニーズ」 環境配慮型商品：CSRの観点からも積極的に取り組む
“ペバックス・アールニュー” ひまし油から生成した素材をシューズに採用
“消せる-えこらいん” 水で簡単に消せるライン材

中期的な重点戦略－事業

◆ フットウェアを核にした成長戦略

▶ ランニングシューズを重点強化

- ・ スポンサー大会を連動させたマーケティング
 - ミズノランニングシリーズ
- ・ ユーザー接点の強化によるファン創造
 - ミズノランニングステーション(日本)
 - RUN WITH US キャンペーン(米州)



◆ あらゆるスポーツシーン需要に応えるアパレルの強化

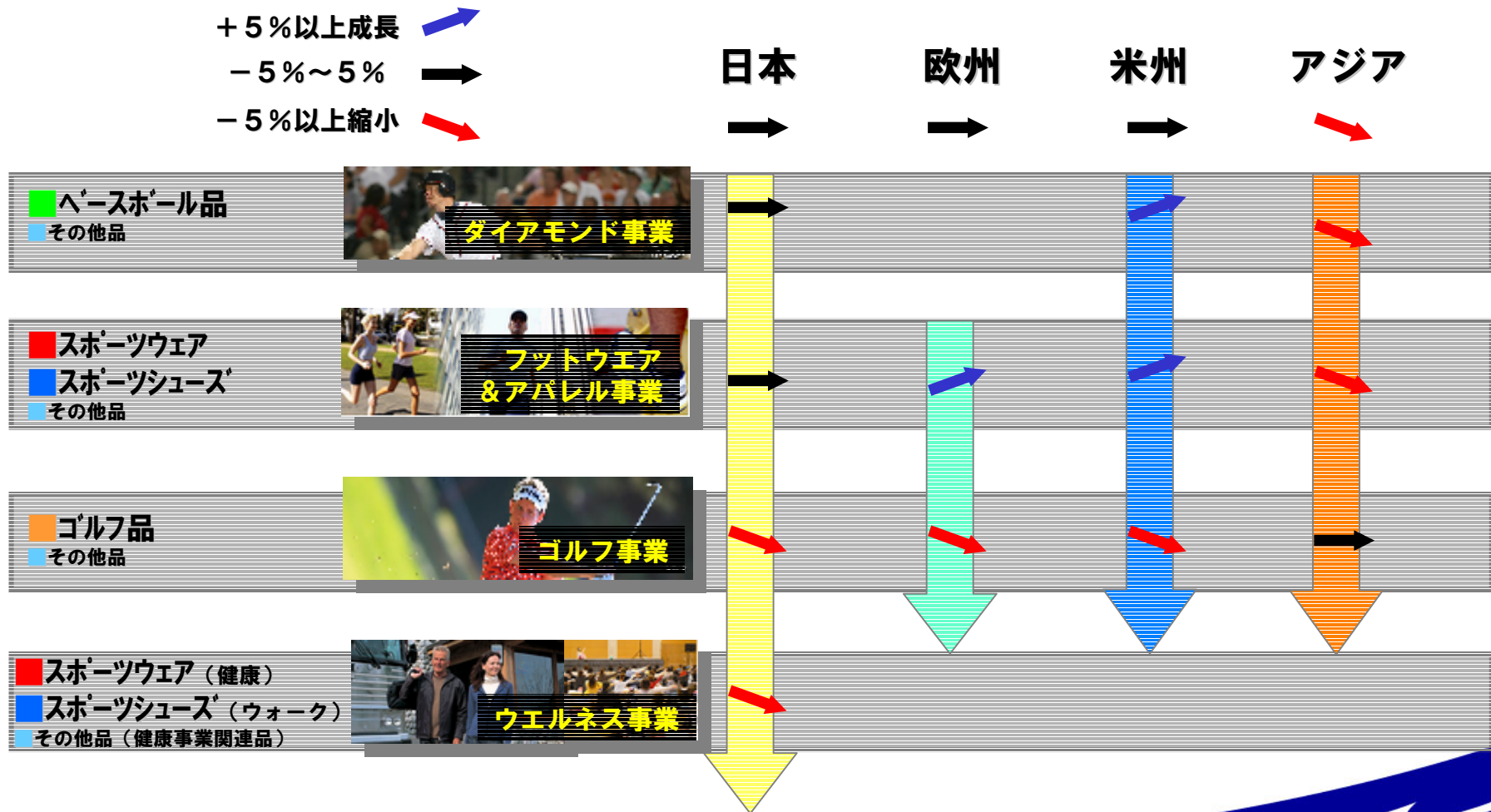
▶ 事業別のアパレル組織を再編しグローバル対応型の組織に

- ・ より効果的・効率的な商品構成の実現
- ・ 素材の共通化による原価低減
- ・ 中国以外の生産拠点開発によるリスク分散

所在地別の概況

◆ グローバル ビジネス ユニット(グローバルな戦略意思決定の単位)

▶ 08年度売上高の概要(対前年成長率) 為替の影響を除いた現地通貨ベース

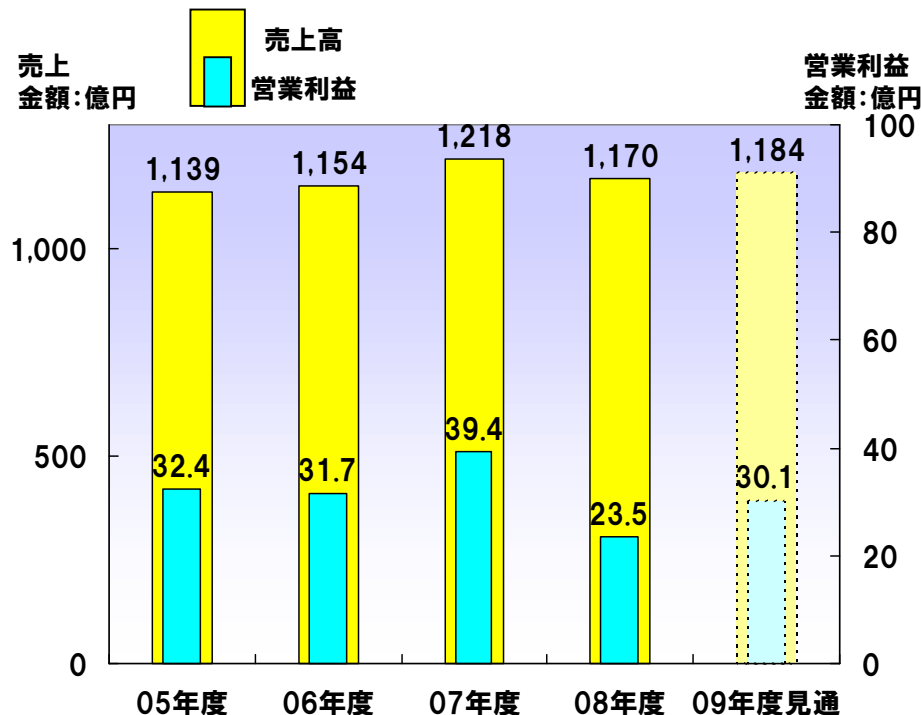


08年度実績-09年度見通 日本

◆ 実績概要と推移

▶ 2008年度 実績(事業別) (アジア輸出含む) 金額:億円

	日本計	フットウェア & アパレル	ダイヤモンド	ゴルフ	ウエルネス
売上高	1170	300	405	179	167
前期比	96%	103%	99%	84%	93%



◆ 08年度実績

- ▶ フットウェア & アパレル事業: ランニングシューズの売上が堅調に推移
- ▶ ダイヤモンド事業: 07年度の野球品ブランドマーク変更による需要増分にやや及ばず
- ▶ ゴルフ事業: ゴルフ市場の需要低迷に加え、主力のJPXシリーズの販売が不振
- ▶ ウエルネス事業: 成長の続いたウォーキングシューズの販売が躍り場に
- ▶ その他: 韓国向けの輸出が低迷

◆ 09年度見通

- ▶ 経費率改善・在庫圧縮など経営効率の改善により利益回復を図る
- ▶ ランニングシューズなど成長の続く分野への投資は継続する

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

08年度実績-09年度見通 欧州

◆ 実績概要と推移

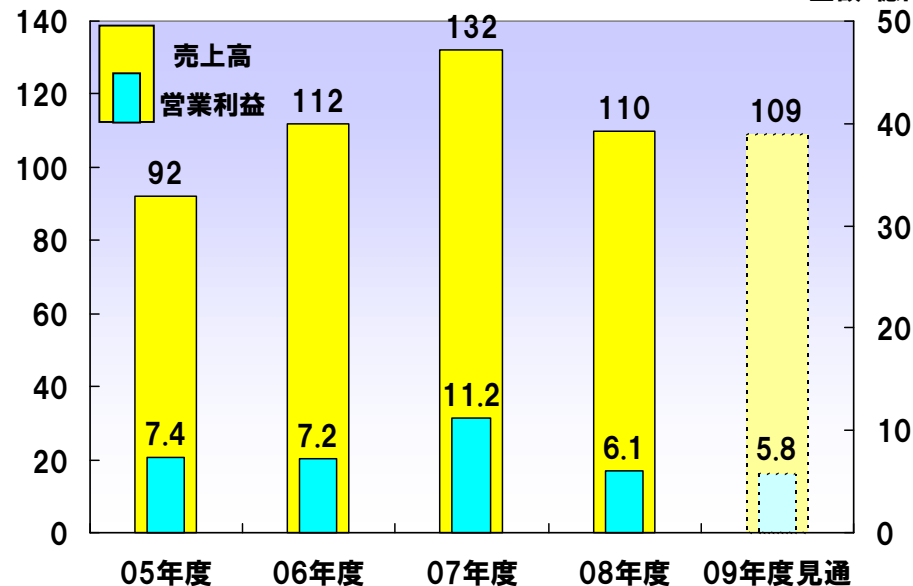
▶ 2008年度 実績(事業別)

金額:億円

	欧州計	フットウェア & アパレル	ゴルフ
売上高	110	74	36
前期比	84%	95%	67%
(参考)前期比 現地通貨ベース	103%	117%	83%

売上高
金額:億円

営業利益
金額:億円



◆ 08年度実績

- ▶ 全般: GBP安(対USD)の影響による仕入れコスト増加
- ▶ フットウェア & アパレル事業: 英仏独ともに現地通貨ベースでは2桁の伸び
- ▶ ゴルフ事業: 金融危機以降、UK市場の縮小が顕著

◆ 09年度見通

- ▶ フットウェア & アパレル事業: 主力のランニングシューズに加えインドアシューズの販促を進める
- ▶ ゴルフ事業: 引き続き市況の回復には時間がかかると判断、コスト構造の見直しとともにカスタムフィッティング販売を強化する
- ▶ その他: 欧州で水着の販売をスタート

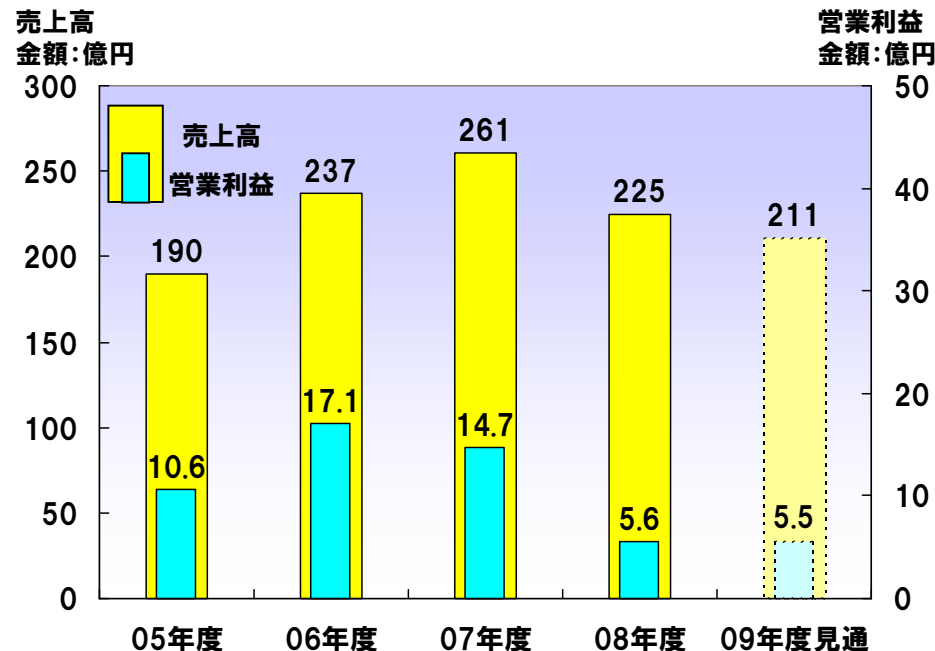
注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

08年度実績-09年度見通 米州

◆ 実績概要と推移

▶ 2008年度 実績(事業別)

	金額:億円			
	米州計	フットウェア & アパレル	ダイヤモンド	ゴルフ
売上高	225	86	77	62
前期比	86%	96%	93%	69%
(参考)前期比 現地通貨ベース	97%	109%	106%	79%



◆ 08年度概況

- ▶ フットウェア & アパレル事業: ランニングシューズの堅調な伸び+バレーボール五輪代表の活躍
- ▶ ダイヤモンド事業: MLB契約選手の活躍もあり順調に販売を伸ばす
- ▶ ゴルフ事業: 競合他社の鍛造アイアン分野への積極的進出に、金融不況の影響が加わり大幅減収

◆ 09年度見通

- ▶ 全般: 為替影響を除くと売上はほぼ横ばいの見通し
- ▶ フットウェア & アパレル事業: ランニングシューズの試し履きイベントなどユーザー販促を強化
- ▶ ゴルフ事業: 引き続き市況は厳しいと予想、コスト構造の見直しを進める

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

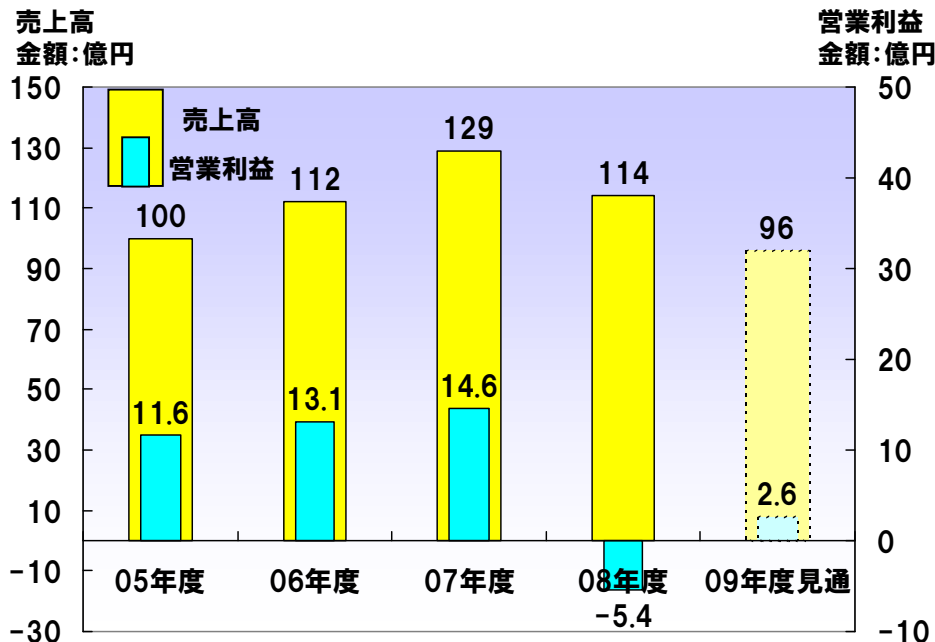
08年度実績-09年度見通 アジア (日本からの輸出を除く)

◆ 実績概要と推移

▶ 2008年度 実績(事業別)

金額:億円

	アジア計	フットウェア & アパレル	ダイヤモンド	ゴルフ
売上高	114	93	4	17
前期比	90%	88%	83%	100%
(参考)前期比 現地通貨ベース	94%	92%	90%	105%



◆ 08年度実績

- ▶ 中国における過剰在庫について決算上評価減を行う
- ▶ 台湾での販売は堅調ながらゴルフ品は他国と同様に苦戦
- ▶ 豪州のゴルフ品販売を代理店から直接販売へ移行

◆ 09年度見通

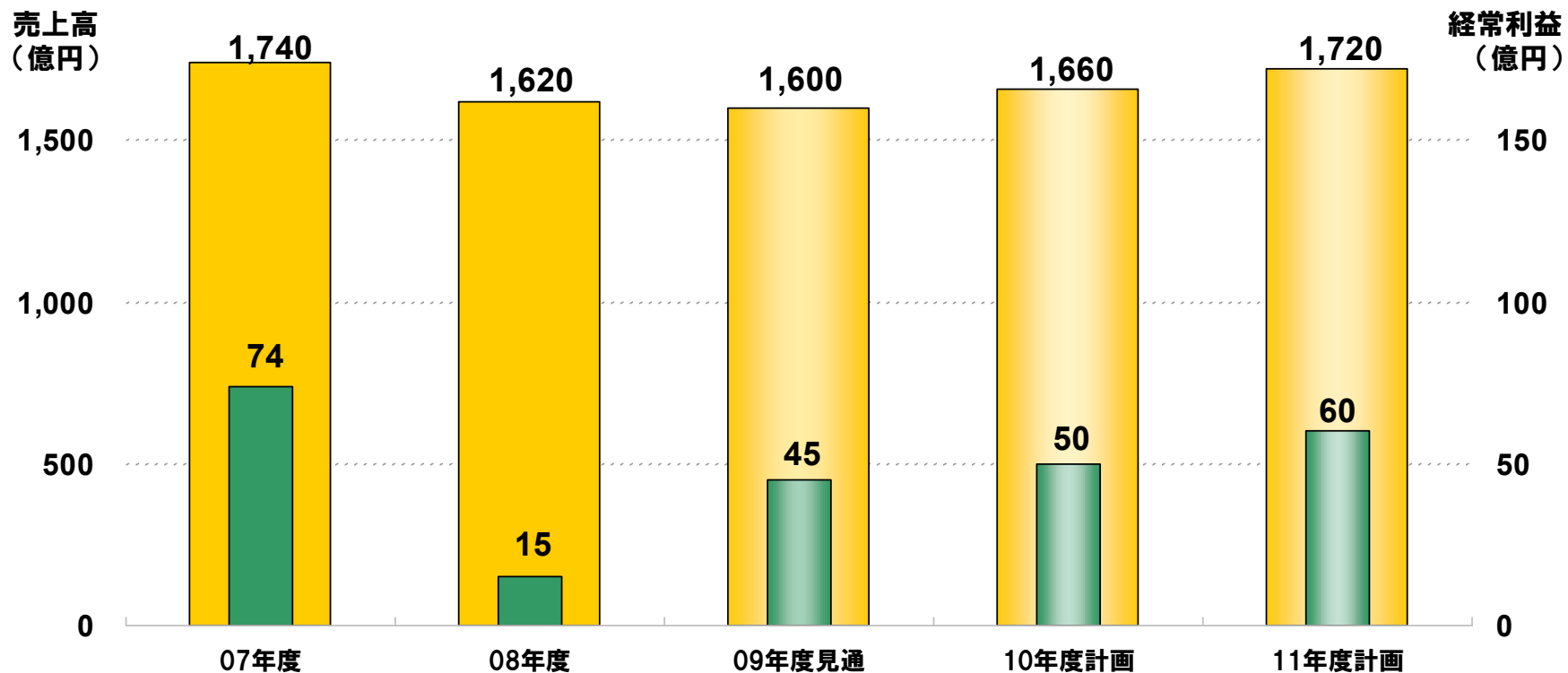
- ▶ 中国国内販売の在庫適正化を徹底
- ▶ 中国における不採算店の撤退を含む販路のスクラップ&ビルドを継続
- ▶ ゴルフ品やラケットスポーツ品の販売を強化

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

09-11年度の中期計画

◆ 売上高・経常利益

■ 売上高(左軸)
■ 経常利益(右軸)



円/USD	117.82	103.68	100
円/GBP	229.27	175.25	150
円/EUR	161.86	144.40	135

09年度は想定レート
(10年度 11年度も同レートを使用)

◆ 急速な売上回復はない前提の計画立案

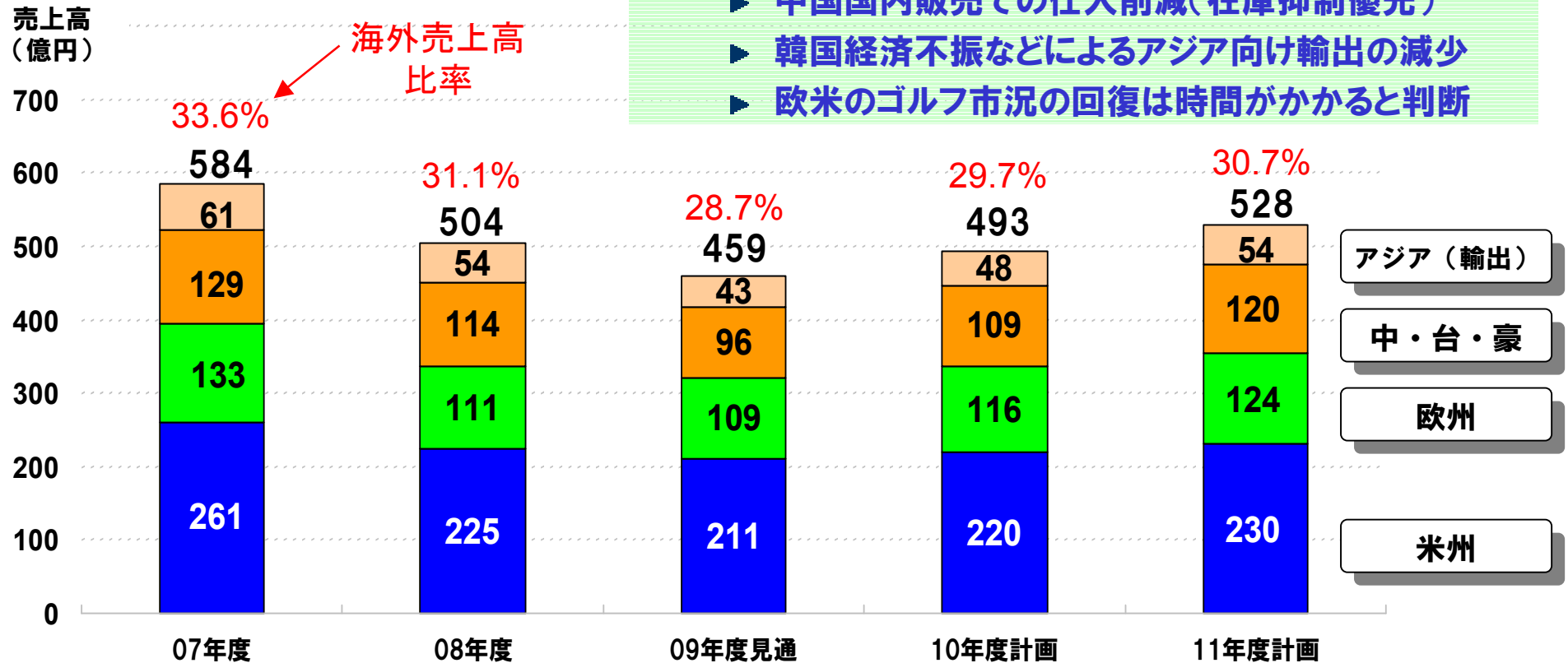
- ▶ 08⇒09の為替影響は売上でマイナス約28億円
- ▶ 08年度利益は外貨建資産の為替差損を含む
- ▶ 在庫コントロール強化による粗利率の向上

09-11年度の中期計画

◆ 海外売上高 — 地域別

◆ 下方修正要因

- ▶ 08⇒09の為替影響は全体でマイナス約28億円
- ▶ 中国国内販売での仕入削減(在庫抑制優先)
- ▶ 韓国経済不振などによるアジア向け輸出の減少
- ▶ 欧米のゴルフ市況の回復は時間がかかると判断



円/USD	117.82	103.68	100
円/GBP	229.27	175.25	150
円/EUR	161.86	144.40	135

09年度は想定レート
(10年度 11年度も同レートを使用)

注) 欧州には日本からの輸出の一部を含む

09-11年度の中期計画

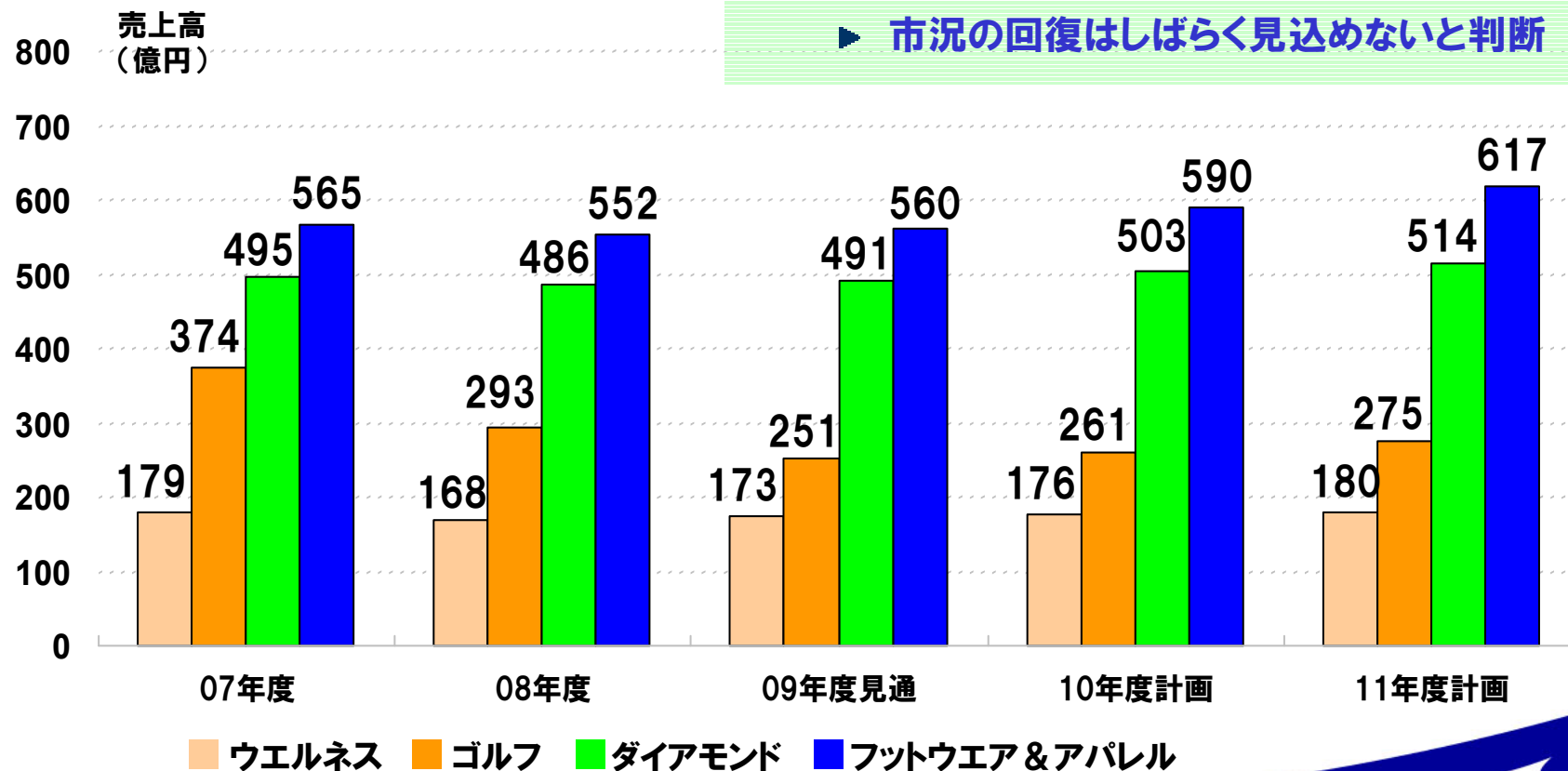
◆ 売上高 — 事業別

◆ フットウェア & アパレル事業

- ▶ 08⇒09の為替影響はマイナス約16億円
- ▶ 09年度は中国での売上減少を織り込む

◆ ゴルフ事業の下方修正

- ▶ 08⇒09の為替影響はマイナス約7億円
- ▶ 市況の回復はしばらく見込めないと判断



最後に

アタック&ディフェンス

2009年度の経営スローガンを「アタック&ディフェンス」とし、積極的なディフェンスで困難な状況に迅速に対処し、攻める機があれば攻撃に転じる姿勢を打ち出しました。

2009年度 年度方針

適応断行
全員独創
胆力発揮