

ミズノ株式会社



明日は、きっと、できる。

第97期(2010年3月期) 第2四半期 決算説明資料

この説明資料には、2009年11月12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

- ◆ 09年度第2四半期業績結果について
- ◆ 当面の事業課題の進捗状況
- ◆ 当期の事業状況
- ◆ 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で減収。固定費(宣伝費など)縮小も減益。

(億円)	08年度Q2 実績(億円)	09年度Q2 実績(億円)	前期比 %
売上高	847	762	△10.1%
売上総利益	355	310	△12.6%
売上総利益率	41.9%	40.7%	△1.2P
販売管理費	320	287	△10.3%
販売管理費率	37.8%	37.7%	△0.1P
給与手当・賞与	103	98	△4.5%
広告宣伝費	67	51	△23.1%
営業利益	34	22	△34.0%
営業利益率	4.1%	3.0%	△1.1P
経常利益	29	24	△17.2%
経常利益率	3.5%	3.2%	△0.3P
純利益(損失)	13	9	△31.8%
円/1USD	105.97	95.29	
円/1GBP	204.04	150.26	
円/1EUR	161.53	132.71	

貸借対照表

- ◆ 在庫の圧縮は連結主要各社で進んだ。
 - ▶ 有利子負債の圧縮とあわせて、資産の効率化。

(億円)	08年度Q2末	09年度Q2末	前期増減
総資産	1,348	1,254	△94
現預金	102	126	+23
売上債権	303	280	△22
在庫	280	235	△45
固定資産	408	398	△10
投資有価証券	87	84	△3
繰延税金資産 (流動・固定)	55	45	△10
総負債	532	495	△37
短期有利子負債	96	106	+10
長期有利子負債	128	93	△35
その他負債	308	296	△12
資本	816	759	△57

第2四半期累計－業績結果の概要

◆ 業績結果の概要

対前年

売上 **762億円** **85億円減(10.1%減)**

換算為替の影響 **△33億円(4.0%減)**

為替影響以外の増減 **△52億円(6.1%減)**

- ▶ゴルフ品は欧州で下げ止まりを見せるも、米州、日本では引続き減少した。
- ▶シューズは平均単価の下落など成長の踊り場があり、牽引効果が減退。中国での大幅減少も影響した。

営業利益 **22億円** **12億円減(34.0%減)**

- ▶在庫の圧縮などに伴う単価の下落も影響し、粗利率は昨年から1.2ポイント減少。
- ▶固定費(宣伝費など)削減効果により、販管費率は昨年水準を維持。

経常利益 **24億円** **5億円減(17.2%減)**

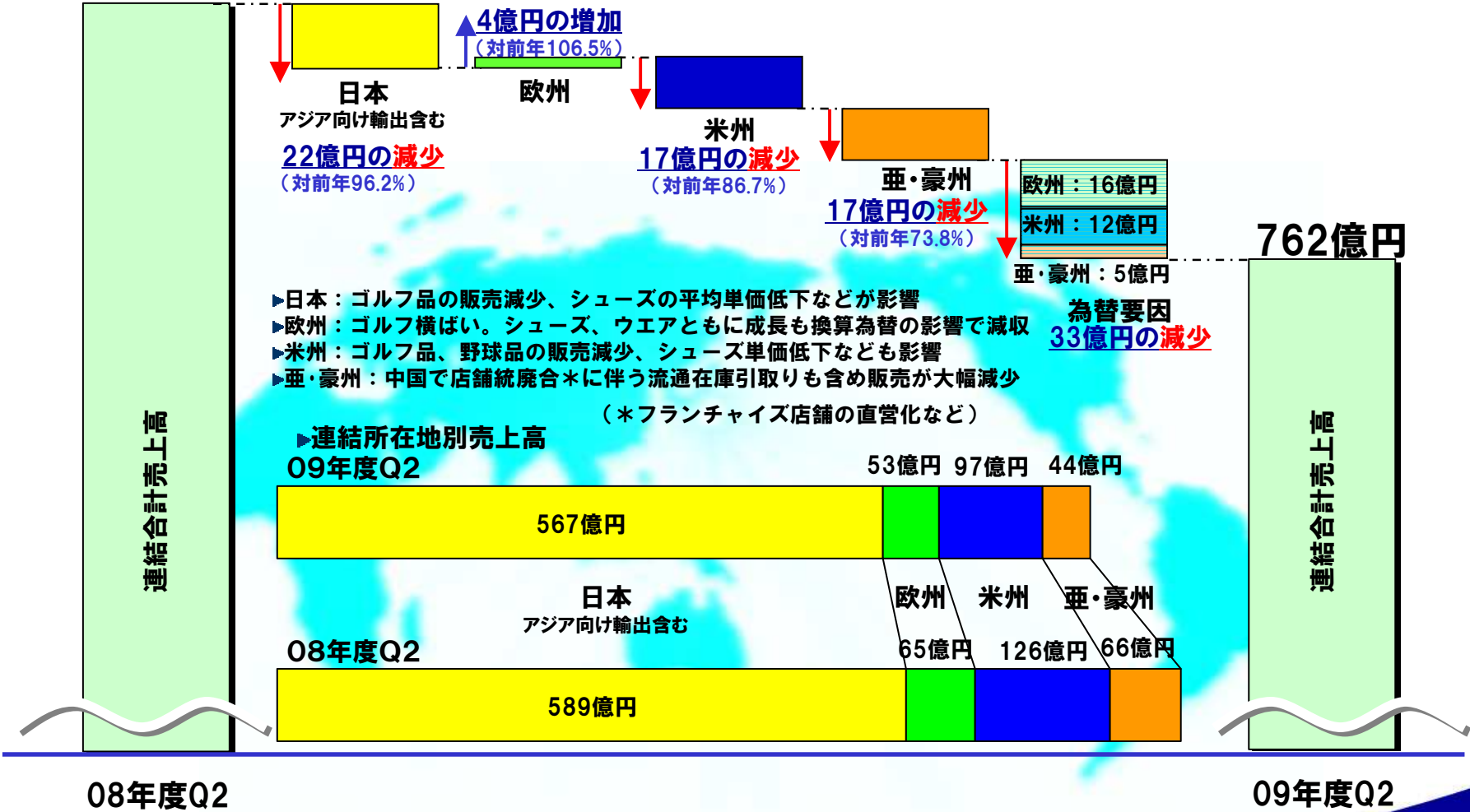
- ▶欧州支店資産の円換算に伴う為替差益など。(当期末¥144.07/GBP,¥131.69/EUR 前期末¥140.521/GBP,¥129.84/EUR)

純利益 **9億円** **4億円減(31.8%減)**

- ▶特別損失として投資有価証券評価損(1.7億円)など。

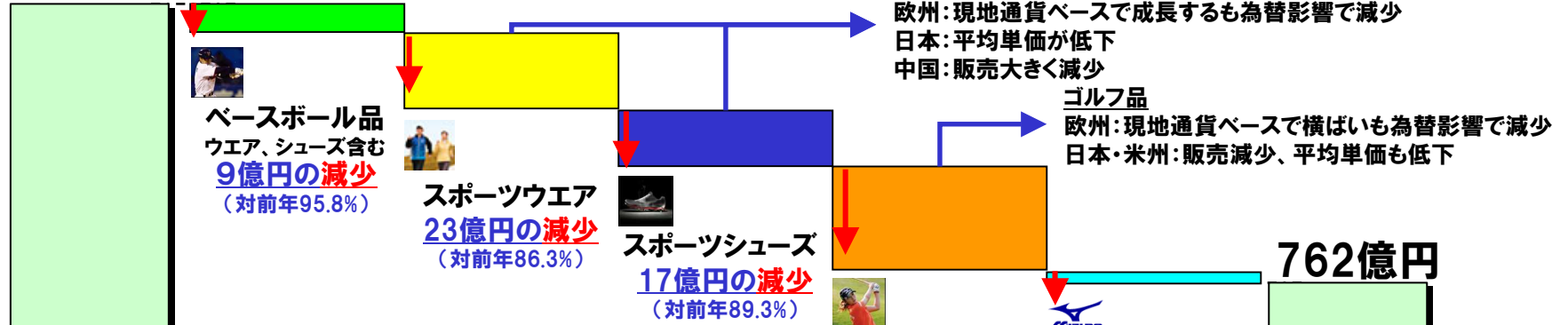
売上の増減分析 — 所在地別

◆ 換算為替の影響を除いた所在地別の売上増減と換算為替影響



売上の増減分析 — 商品別

◆ 為替の影響を含む、連結商品別の売上増減 847億円



▶ 連結商品別売上高 09年度Q2

204億円	151億円	144億円	118億円	145億円
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
08年度Q2				
213億円	174億円	161億円	150億円	149億円

08年度Q2

09年度Q2

主な経営指標

- ◆ 縮小局面において資産圧縮など効率化(ディフェンス)の一定の成果
 - ▶ 高い付加価値の伴う成長(アタック)戦略が課題(次項以降)

	08年度Q2	09年度Q2	前期増減
総資本事業利益率 (ROA)	2.6%	1.9%	△0.7P
自己資本利益率 (ROE)	1.7%	1.2%	△0.5P
自己資本比率	60.4%	60.4%	-
一株当り利益 (EPS)	¥10.95	¥7.48	△¥3.47
一株当り純資産 (BPS)	¥654.06	¥608.09	△¥45.97
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.76	0.71	△0.05
基準株価 (各年度9月末日)	¥496	¥431	-
配当性向	45.7%	66.8%	+21.1P

当面の事業課題について1 / 3

◆ ゴルフ事業の改革進捗状況

◆ 市場概況

- ▶ プレー人口は横ばい傾向
- ▶ 販売単価の下落
- ▶ 買い替えサイクルの長期化



◆ 機能性訴求の継続

- ▶ 高機能品を安価に調達
- ▶ 設計段階でのコスト見直し

◆ アイアン販売の強化

- ▶ カスタムフィッティングの充実

◆ 事業効率の向上

- ▶ 経費削減
- ▶ 在庫圧縮
- ▶ SKU削減

◆ グローバルゴルフ企画開発室の発足（09年7月）

- ▶ 開発から量産手前までのプロセスを一元化
- ▶ グローバルモデルを開発の基本に

◆ 各国でのカスタムフィッティング強化

- ▶ 欧米:新フィッティングシステム導入
- ▶ 日本:ゴルフ大型専門店とのカスタムフィッティングの取り組み開始

◆ 経費削減・在庫圧縮状況（社内管理資料より）

- ▶ 経費(連結): 前年同期比 82%
- ▶ 在庫金額(連結):08年9月末比 80%

◆ ゴルフの2016年五輪種目への採用

- ▶ 競技スポーツとしての「ゴルフ」活性化に期待

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

市場概況

- ▶ 中国国内ブランドのシェア拡大
- ▶ 市場の過剰流通在庫が続く
- ▶ 競技者人口の拡大は未知数



- ◆ 当面は売上拡大でなく粗利率向上と経費抑制による利益確保へ
 - ▶ 在庫コントロールの徹底
 - ▶ 既存店舗の経営効率向上
 - ▶ 販売管理費の抑制
- ◆ 機能性の追及
 - ▶ ローカルブランドとの差別化
 - ▶ 「競技者の愛するブランド」としてのブランドイメージを構築

◆ 過剰在庫への対応

- ▶ 滞貨在庫の処分は予定通り
- ▶ 総在庫金額: 08年9月末比 85%
(現地通貨ベース:生産会社分含む)

◆ 店舗のスクラップ&ビルド

- ▶ 08年12月末時点 903店舗
- ▶ 09年9月末時点 657店舗
(新規出店46 退店292)

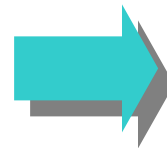
◆ マーケティング活動

- ▶ 機能性アンダーウェア「バイオギア」のテスト販売開始
- ▶ 鍛造アイアンを中心に各地で試打会を開催
- ▶ 主要都市でのバドミントン大会の開催

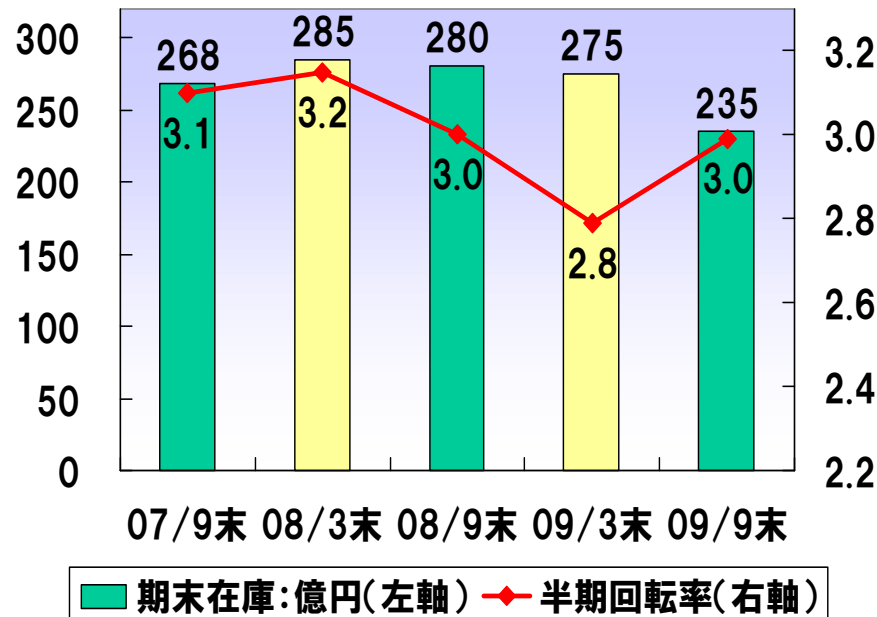
当面の事業課題について3/3

◆ 在庫水準の適正化

- ◆ 滞貨品の早期処分
- ◆ 仕入コントロールの強化



- ◆ 前年同期末と比較し45億円の削減
09年度3Q以降の粗利益率改善へ



回転率:売上高/平均(期首在庫+期末在庫)

	08/9末	削減額	09/9末
日本	180	△ 15	165
欧州	15	△ 4	11
米州	48	△ 13	35
亜/豪州	46	△ 10	36
決算調整	△ 9	△ 2	△ 11
連結合計	280	△ 45	235

当期の事業状況－技術・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」 サッカーシューズ：無回転キックとスピンキックの両刀機能

“ウエーブ イグニタス MD”

特殊素材の「バイオコントロールパネル」によるコントロールの向上

ゴルフクラブ：45通りの弾道変化を実現

“MP-630” 2つの可動式ウェイトの組み合わせにより

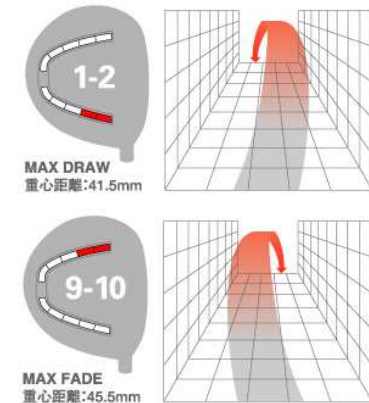
最適な弾道を簡単にセット

- ▶ 「素材」 人工羽シャトル：空力構造+耐久性

“NS300” 人工羽で耐久性をアップしたシャトルコック

- ▶ 「技術」 軟鉄鍛造テクノロジー：比類のない打感実現

“MPシリーズ アイアン”



当期の事業状況－技術・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

▶ 「進化」 ミズノMPシリーズ ゴルフボール：プロ使用の品質性能

“MP 801 ”

“MP 801X ”



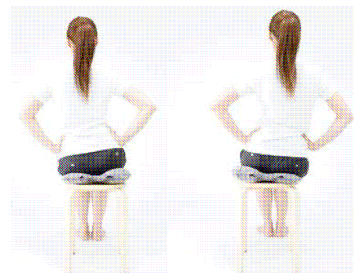
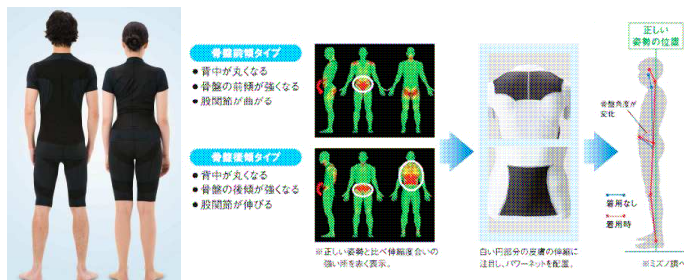
▶ 「快適」 反射素材で30%高い保温性能: 発熱素材+熱反射素材

“ミズノ プレスサーモダウン・リフレクションギア ライトウエイトジャケット”

▶ 「健康」 研究開発力を生かした新商品

“バイオギア姿勢ナビ”

“PuShutto (プシュット)” 骨盤エクササイズクッション



▶ 「環境」 環境配慮型商品：ミスタードーナツ・ユニフォーム

“半永久的なリサイクルが可能なエコサークル” 帝人のポリエステルリサイクルシステム

“ミズノ独自のDFカット構造” 動きやすいカッティング

当期の事業状況－マーケティング活動

◆ ミズノ ビクトリークリニックによる、グラス・ルーツ販売促進戦略

▶ 有力選手によるジュニア・アマ向けの講習会

- 多種目への水平展開
 - － サッカー・ウォーキング・陸上・野球・ソフトボール etc.
- ユーザー接点の強化によるファン創造
 - － アドバイザリー・スタッフや社員選手ネットワークの活用
 - － ミズノの強み・原点としての「スポーツの振興」
- 09年4-9月に278回開催(昨年同期間164回)
 - － 年間470回を予定



◆ ランニング・マーケティング

▶ 試履き(テストライディング)により機能・履き心地を実感して頂く

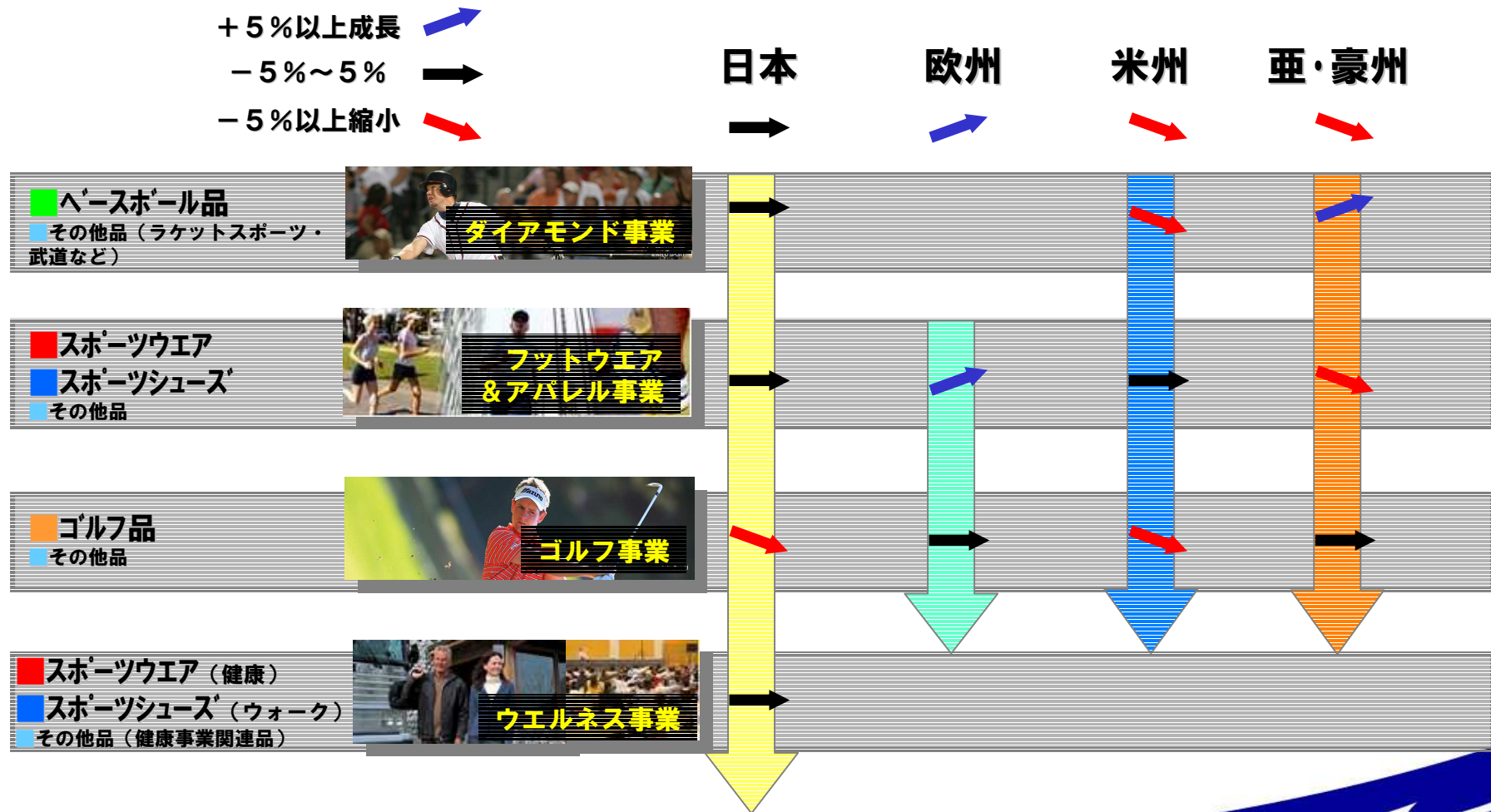
- US: Run With US
- 欧州: Measure Up Campaign
- 日本: 走快感発信基地



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)

▶ 09年度2Q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



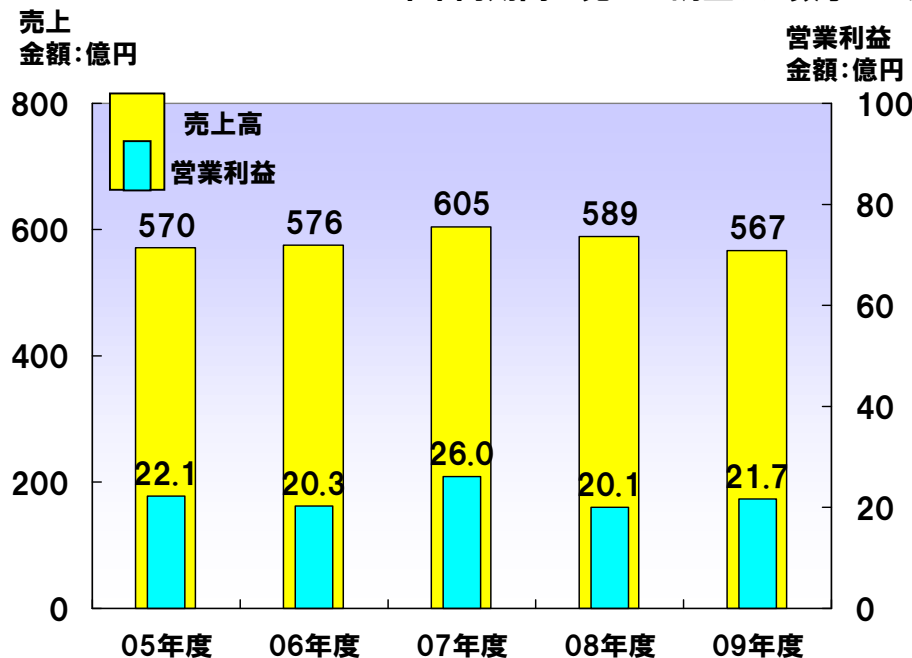
09年度 第2四半期実績(累計) 日本

◆ 実績概要と推移

▶ 09年度2Q累計 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	その他
売上高	567	135	215	76	88	53
前期比	96%	95%	100%	82%	97%	—

(ウエルネス事業は社内の組織変更にともない
昨年同期間の売上を調整した数字との比較)



◆ 09年度 第2四半期 状況

- ▶ フットウェア & アパレル事業: フットウェア販売足数増も販売単価下落による影響大
- ▶ ゴルフ事業: 経費削減・在庫圧縮により市場縮小に対応
- ▶ ウエルネス事業: アウトドアカテゴリー売上増加・ウォーキングシューズ売上横ばい
- ▶ 輸出: 韓国向け輸出不振

◆ 今後の施策・展望

- ▶ ダイヤモンド事業: 新ブランドの本格市場投入(グローバルエリート)
- ▶ ゴルフ事業: ゴルフ大型店とのカスタムフィッティング対応によるアイアン販売の強化継続
- ▶ 輸出: 韓国向け輸出が改善しつつある

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

09年度 第2四半期実績(累計) 欧州

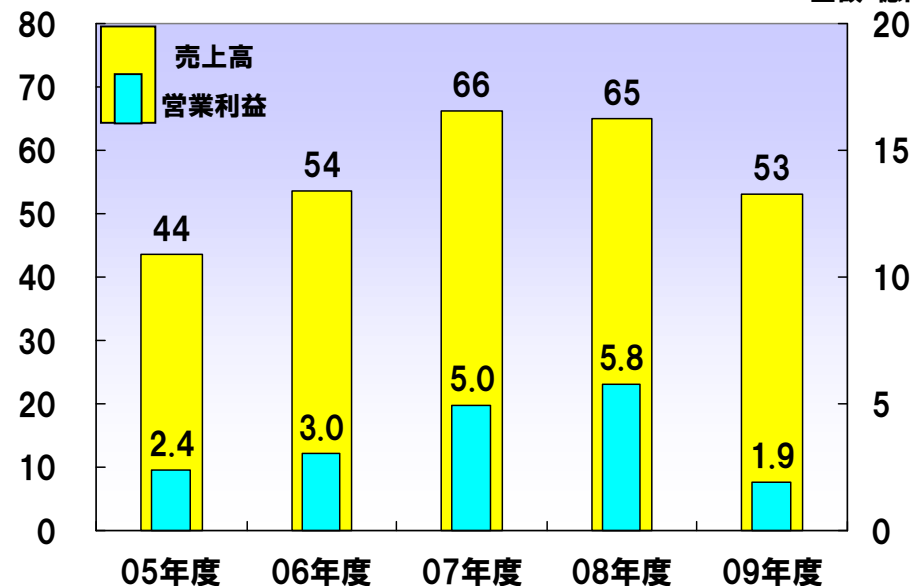
◆ 実績概要と推移

▶ 09年度2Q累計 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	53	38	16
前期比	82%	84%	78%
為替影響 除く	106%	109%	100%

売上高
金額:億円

営業利益
金額:億円



◆ 09年度 第2四半期 状況

- ▶ 全般: 為替影響を除いた売上は前年を上回る。ドル高ポンド安による仕入コスト増加。
- ▶ フットウェア&アパレル事業: ランニングシューズの機能性市場での評価が定着し売上増加。
- ▶ ゴルフ事業: 新製品の高評価などでイギリス、スカンジナビア市場で健闘。

◆ 今後の施策・展望

- ▶ フットウェア&アパレル事業: ミズノランニングシリーズの活用や試履き什器の導入などにより更なる拡販を目指す。
- ▶ ゴルフ事業: 新フィッティングシステム導入によりアイアン販売を強化する。

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

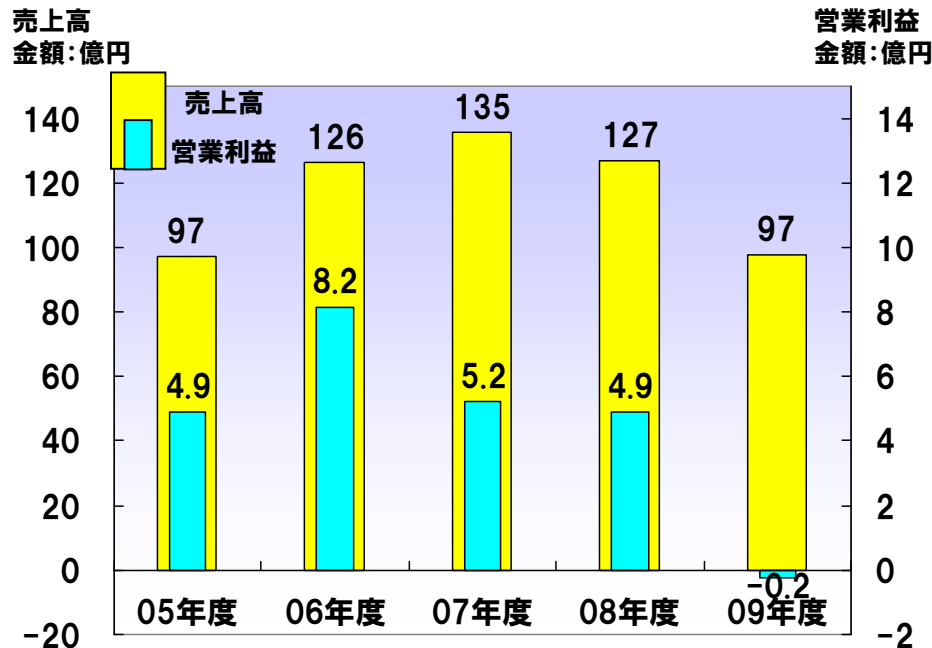
09年度 第2四半期実績(累計) 米州

◆ 実績概要と推移

▶ 09年度2Q累計 実績(事業別)

	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	97	36	39	22
前期比	77%	86%	80%	63%
為替影響 除く	87%	97%	90%	71%

金額: 億円



◆ 09年度 第2四半期 状況

- ▶ フットウェア & アパレル事業: 販売単価の下落などが影響し昨年をやや下回る。
- ▶ ダイヤモンド事業: 流通サイドの仕入制限により対前年を下回る。
- ▶ ゴルフ事業: アイアン市場の縮小が継続し売上苦戦が続く。滞貨在庫処分のため粗利率低下。
- ▶ その他: 新流通倉庫のコストが増加。

◆ 今後の施策・展望

- ▶ フットウェア & アパレル事業: Run with USキャンペーンなど草の根販促を継続しブランド認知度向上を図る。
- ▶ バンクーバーでプレスサーモ品のプロモーションを予定。
- ▶ ゴルフ事業: 在庫は正常水準に。新製品投入・新フィッティングシステム導入による販売・粗利益率改善を目指す。

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

09年度 第2四半期実績(累計) アジア・豪州 (日本からの輸出を除く)

◆ 実績概要と推移

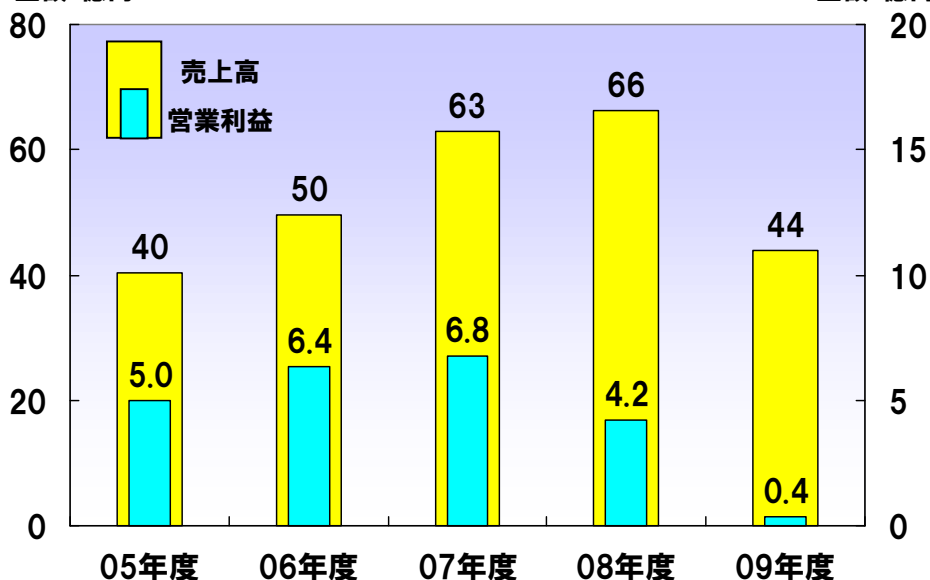
▶ 09年度2Q累計 実績(事業別)

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	44	34	2	9
前期比	67%	66%	88%	95%
為替影響 除く	74%	73%	106%	103%

売上高
金額:億円

営業利益
金額:億円



◆ 09年度 第2四半期 状況

- ▶ 中国: 在庫早期圧縮のための売上単価下落と粗利率の低下。
- ▶ 台湾: 売上・利益とも昨年を上回る。
- ▶ 生産: 販社サイドの在庫抑制に連動し生産管理手数料が減少

◆ 今後の施策・展望

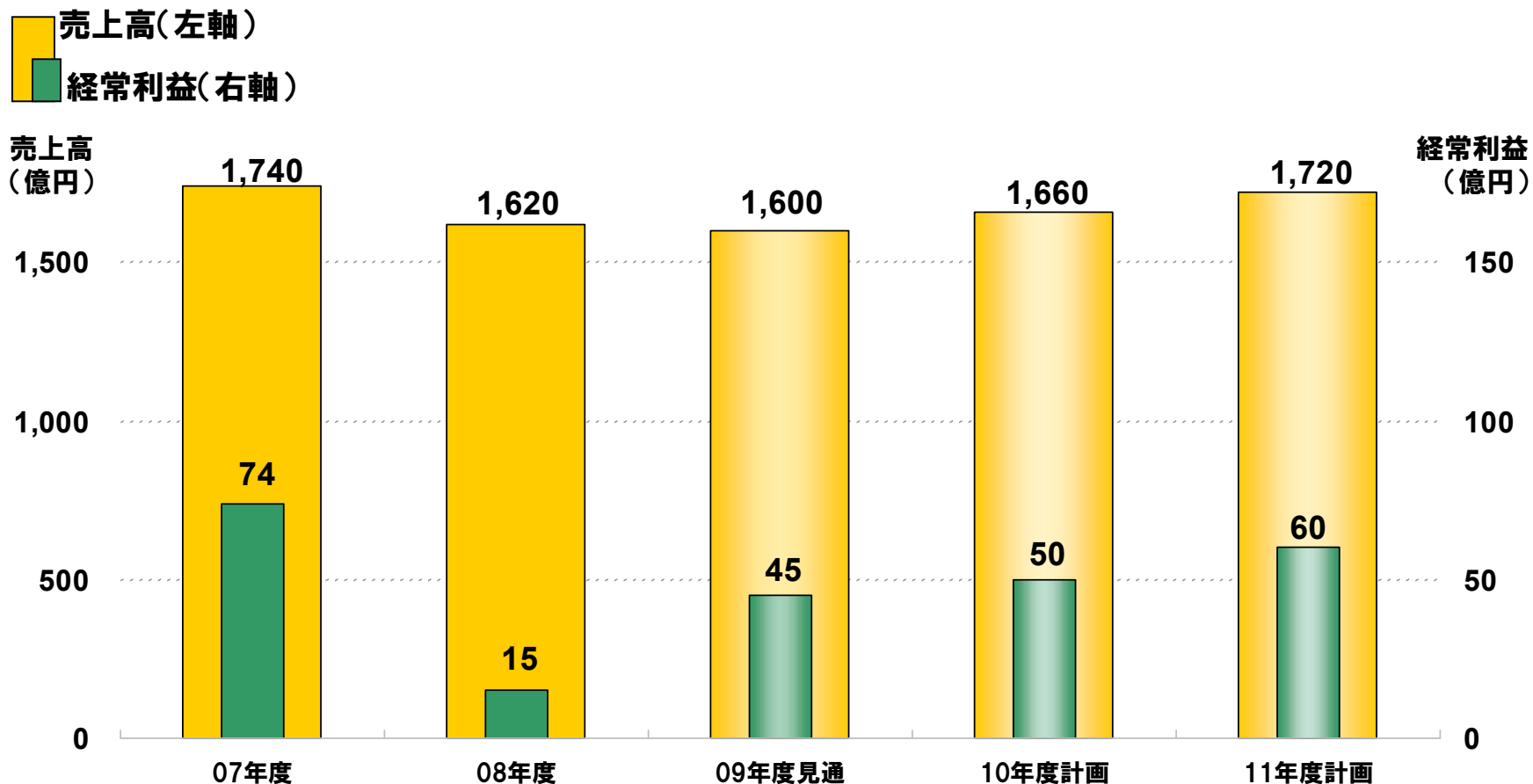
- ▶ 中国: 在庫削減は計画どおり。次年度からは規模の拡大ではなく粗利益率の向上による業績回復をめざす。
- ▶ 豪州: 10年度よりゴルフ品に加え、ランニングシューズを中心としたスポーツ品の販売を開始。
- ▶ 生産: China+Oneの生産拠点政策を進め、製造コスト削減とリスク分散を図る。

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

◆ 2009年5月公表の中期計画



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)

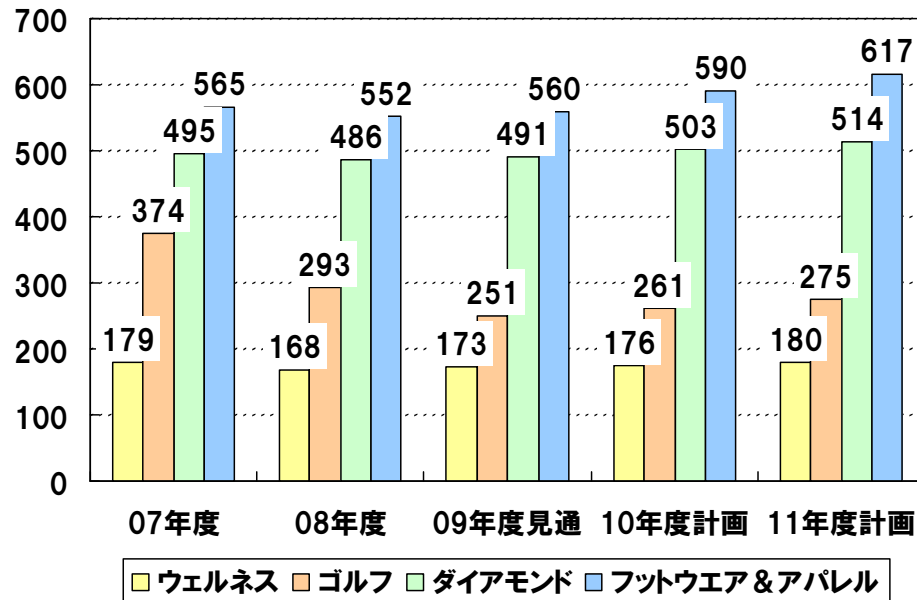
09-11年度の中期計画

◆ 売上高 内訳

◆ 2009年5月公表の中期計画

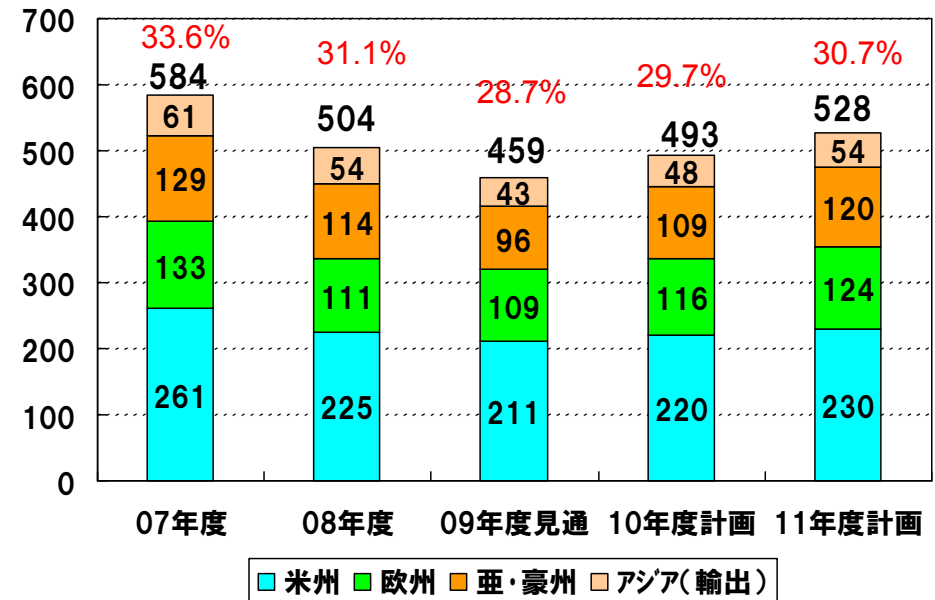
売上高
(億円)

事業別



売上高
(億円)

海外売上 (海外売上比率)



注) 欧州には日本からの輸出の一部を含む

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、前半戦はディフェンスに徹しましたが、今後は市場停滞の中でも魅力的な商品の投入とミズノらしいマーケティングにより成長戦略(アタック)に取り組めます。

2009年度 年度方針

適応断行
全員独創
胆力発揮