

# ミズノ株式会社

## 第97期(2010年3月期)

# 決算説明資料



・この説明資料には、2010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。

- ◆ 09年度業績結果について
- ◆ 事業課題の進捗状況
- ◆ 「再成長に向けて」 主要カテゴリー概況
- ◆ 所在地別の概況
- ◆ 10-12年度の中期計画

# 損益計算書(累計)



◆ 日本、米州、アジアで減収(現地通貨)も販管費(宣伝費など)抑制で営業利益率は昨年並み確保。

(億円)	08年度 累計実績(億円)	09年度 累計実績(億円)	前期比 %
売上高	1,620	1,487	△8.2%
売上総利益	658	606	△7.9%
売上総利益率	40.6%	40.8%	+0.2P
販売管理費	629	579	△8.1%
販売管理費率	38.8%	38.9%	+0.1P
給与手当・賞与	204	199	△2.5%
広告宣伝費	127	104	△17.8%
営業利益	29	28	△4.4%
営業利益率	1.8%	1.9%	+0.1P
経常利益	15	30	+103.6%
経常利益率	0.9%	2.1%	+1.2P
純利益(損失)	(24)	16	-
円/1USD	103.68	93.52	
円/1GBP	175.05	147.27	
円/1EUR	144.40	130.59	

# 貸借対照表



- ◆ 連結各社で在庫高の適正化を進めた。
  - ◆ 運転資金の効率化による有利子負債の圧縮(支払利息の低減)。

(億円)	08年度末	09年度末	前期増減
<b>総資産</b>	<b>1,326</b>	<b>1,288</b>	<b>△38</b>
現預金	95	125	+30
売上債権	328	325	△3
在庫	274	243	△32
固定資産	402	389	△13
投資有価証券	77	80	+3
繰延税金資産(流動・固定)	55	45	△10
<b>総負債</b>	<b>581</b>	<b>529</b>	<b>△52</b>
短期有利子負債	156	88	△68
長期有利子負債	98	108	+10
その他負債	327	333	+6
<b>資本</b>	<b>745</b>	<b>759</b>	<b>+14</b>

# 業績結果の概要(累計)



◆ 連結減収(日本、米州、アジア(現地通貨で))も販管費圧縮などで営業利益確保。

◆ 営業外要素の改善で経常利益、当期利益とも増加。

対前年

**売上** **1,487億円** **133億円減(8.2%減)**

換算為替の影響 **△46億円(2.8%減)**

為替影響以外の増減 **△87億円(5.4%減)**

- ▶為替ニュートラルでは欧州でゴルフ品、スポーツシューズともに成長。
- ▶ゴルフ品、年初の減収(日本、米州など)の影響が大きいが、年後半に向け販売回復傾向。

**営業利益** **28億円** **1億円減(4.4%減)**

- ▶在庫の圧縮は一定の成果があり、年後半に向け良質な粗利率確保の準備が整う。
- ▶販管費(宣伝費など)削減を進め、対売上販管費率を前年並みに抑制。

**経常利益** **30億円** **15億円増(103.6%増)**

▶欧州支店資産の円換算に伴う為替差損減少など。(当期末¥140.37/GBP, ¥124.89/EUR 前期末¥140.52/GBP, ¥129.84/EUR)

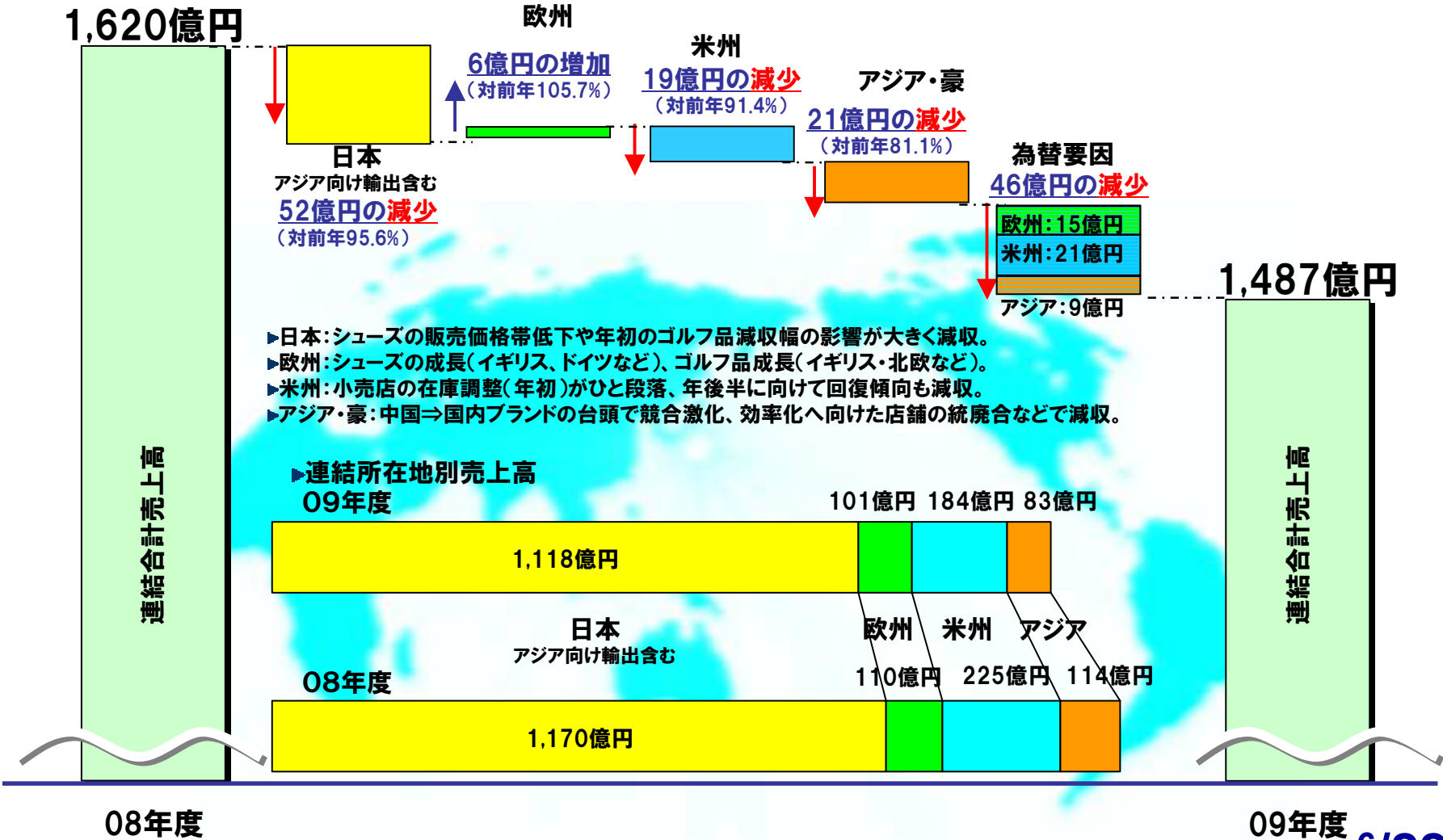
**純利益** **16億円** **40億円増(ー)**

▶前年は、特別損失(投資有価証券評価損)、繰延税金資産取崩し(法人税等調整額)などがあったため。

# 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

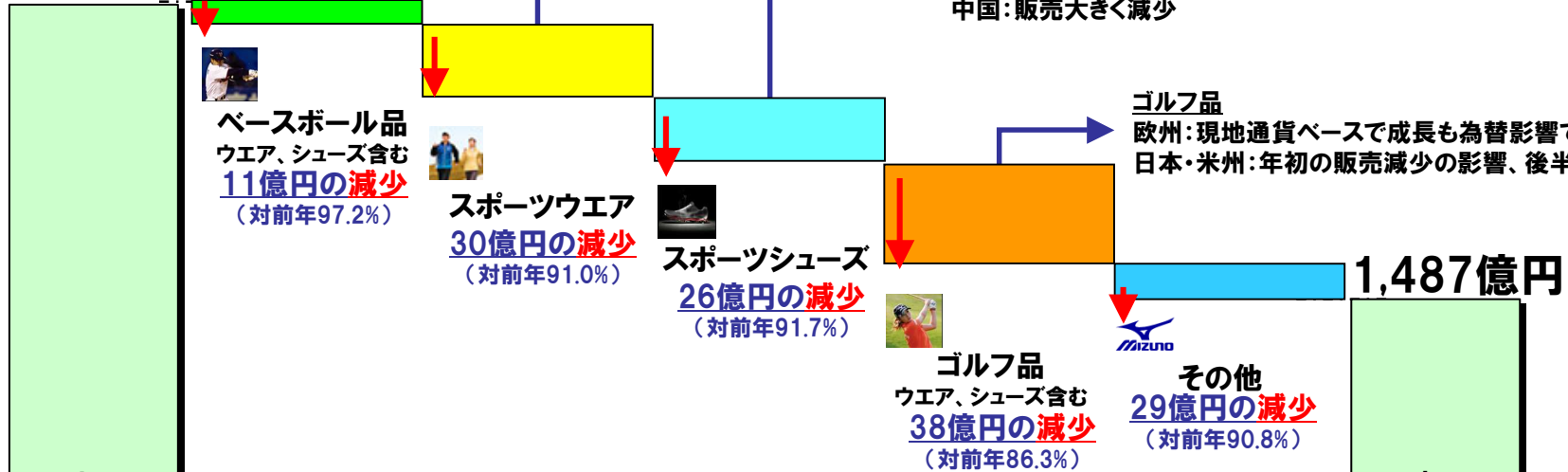


# 売上の増減分析 — 商品別



## ◆ 為替の影響を含む、連結商品別の売上増減

1,620億円



### ▶ 連結商品別売上高

	09年度	08年度
ベースボール品	373億円	384億円
スポーツウェア	299億円	329億円
スポーツシューズ	283億円	309億円
ゴルフ品	245億円	283億円
その他	285億円	314億円

08年度

09年度

# 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	09年度	前期増減
総資本事業利益率(ROA)	2.3%	2.3%	±0P
自己資本利益率(ROE)	△3.1%	2.1%	+5.2P
自己資本比率	56.1%	58.8%	+2.7P
一株当り利益(EPS)	△¥19.35	¥12.86	+¥32.21
一株当り純資産(BPS)	¥596.67	¥607.87	+¥11.20
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.68	0.68	±0
基準株価(各年度3月末日)	¥404	¥413	—
配当性向	n/a	77.8%	—



# 事業課題の進捗



## 1. ゴルフ事業

- ◆ゴルフクラブ：企画開発から生産までの機能を一元化
- ◆カスタムフィッティングを中心としたアイアン販売の強化
- ◆事業効率の向上



09年度後半より売上は回復基調

各国でのカスタムフィッティングの取り組み効果が上がる

09年度末在庫

対前年84%（社内管理資料より）

## 反転攻勢に向けて

### 注目商品

JPX AD

体感できる飛びを実現

MPアイアン MP-58

USA Golf Digest誌 Editor's Choice獲得

グローバル統一モデルの拡充

マーケティング連携とコスト競争力を強化



### レディース強化

JPXレディースモデル開発・発売

押切もえさんプロデュース商品発売



Moe Shikiri Collection

### カスタムフィッティング

グローバル：新フィッティングシステムによる効率化

日本：ゴルフ大型専門店との取り組み順調



シャフトオブティマイザーとフィッティングカート

### 契約選手の活躍

服部真夕選手「フジサンケイクラシック」優勝

### アジア市場の開拓

「全英への道～ミズノドリームカップ」

アジア8つの国と地域

23会場で開催

アマチュアゴルファーの誰もが参加でき、勝ち進むと、「全英オープン」出場の可能性のあるオープン大会



# 事業課題の進捗



## 2. 中国事業

- ◆事業効率の改善
  - ・在庫圧縮 経費削減
  - ・店舗当り売上効率の向上
- ◆ブランド再構築
  - ・シリアススポーツブランドとしての差別化



### 過剰在庫への対応

滞貨在庫の処分は計画通り  
09年度末在庫 前年比75%

### 店舗のスクラップ&ビルド

09年3月末時点 817店舗  
10年3月末時点 576店舗  
(直営比率38%)

### 競技系プロモーションの強化

ミスドリームカップ開催  
卓球中国代表とのシューズ契約更新



## 3. 在庫効率

- ◆仕入管理の徹底
- ◆滞貨品の早期処分
- ◆バランスシートの健全化



### 在庫水準の適正化

09年度末在庫 前年比89%  
(32億円減)

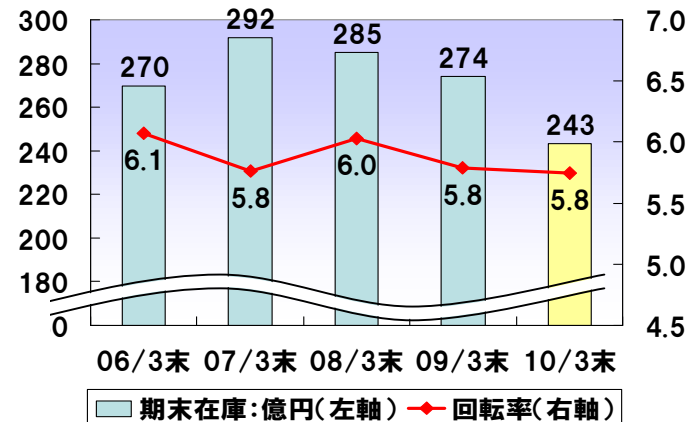
### 有利子負債の圧縮

対08年度末比 77%

在庫回転率の向上  
在庫水準を維持しながら売上増へ

### 在庫金額 削減状況

(億円)	09/3末	削減額	10/3末
日本	187	△ 22	165
欧州	12	△ 2	10
米州	53	△ 7	46
亜/豪州	37	△ 9	29
決算調整	△ 15	8	△ 7
連結合計	274	△ 32	243



# 「再成長へ向けて」主要カテゴリー概況



## ◆ ランニング

- ◆ グローバル重点カテゴリーとして位置づける

### 注目商品

基幹機能「ミズノウェーブ」に付加価値追加

ジェンダーエンジニアリング

ダイナモーションフィット

機能性アパレルの充実

バイオフィレーム



## プロモーション活動

ミズノランニングシリーズをグローバルで展開

主要マラソンExpoでのブースの出展

Web版プリシジョンフィット始動

淀屋橋本店ランニングステーション設置



## ◆ サッカー

- ◆ 伝統と革新の商品力で勝負

### 注目商品

モレリア 25周年

世界中の選手に支持され続ける  
不朽の名作

イグニタス バイオコントロール  
パネル搭載

本田選手の「無回転シュート」を  
強力サポート



## プロモーション活動

「日本代表選手を支えるミズノシューズ」全面に



MF本田 圭佑  
(イグニタスMD)



MF阿部 勇樹  
(ウェーブイグニタスMD)



FW岡崎 慎司  
(ウェーブカップスーパーライト)



MF中村 憲剛  
(モレリアII)

# 「再成長へ向けて」主要カテゴリー概況



## ◆ 野球・ソフトボール

- ◆ 日米を中心にミズノのコアビジネスとして展開

### 注目商品

新サブブランド「グローバルエリート」  
ミズノプロと並ぶ2大サブブランドとして位置づけ  
キーコンセプト「軽さと耐久性」



## ◆ ラケットスポーツ

- ◆ アジア市場を見据えたビジネスの構築

### 注目商品

人工シャトル NS300  
初年度販売目標を上回る見込み  
供給体制の増強へ  
ミズノウェーブ搭載シューズ



## プロモーション活動

世界で活躍する契約選手達

イチロー選手、松井選手をはじめとするアドバイザー  
スタッフによるミズノ品の優秀性アピール

米国 小売店へのグラブスチーマー導入

日本式のきめの細かい販売支援活動

甲子園球場「ミズノスクエア」

ネーミングライツ活用とイベント開催



## プロモーション活動

人工シャトルを核としたチャネル拡大

オフィシャルサプライヤー契約の活用

卓球日本代表

卓球中国代表(シューズ)

ソフトテニス日本代表



# 「再成長へ向けて」主要カテゴリー概況



## ◆ スイム

- ◆ 2010 ミズノスイム復活の年
- ◆ 海外での将来的な本格展開を計画

### 注目商品

ハイパワー布帛でフラット姿勢を保持するRX

軽量布帛でフィット感抜群のMX-01



RX MX-01

## ◆ ウォーキング、アウトドア、健康関連

- ◆ 競技以外の分野への積極的展開

### 注目商品

ウォーキングシューズ LDシリーズ

累計22万足を超える人気シリーズ

ウォーキングサンダル「ウエーブリバイブ」

わらじ効果で長い距離も楽に歩ける



## ◆ スポーツ施設サービス

- ◆ スポーツと健康のための場とサービスの提供

## プロモーション活動

全国各地でRX・MX-01試泳会を実施

ミズノ水着着用選手の活躍

北島康介選手 日本新記録達成

佐野秀匡選手 日本新記録達成

寺川綾選手 日本選手権3冠

フレデリック・ブスケ選手 仏選手権2冠

フェデリカ・ペレグリニ選手 伊選手権4冠

## プロモーション活動

JTBとのコラボレーション企画

各地でのウォーキングイベント開催など



わらじは「身体が前方向に傾き、前進しやすくなる」ためより少ない筋力で歩くことができます。

全国64ヶ所の施設運営(自社施設含む)

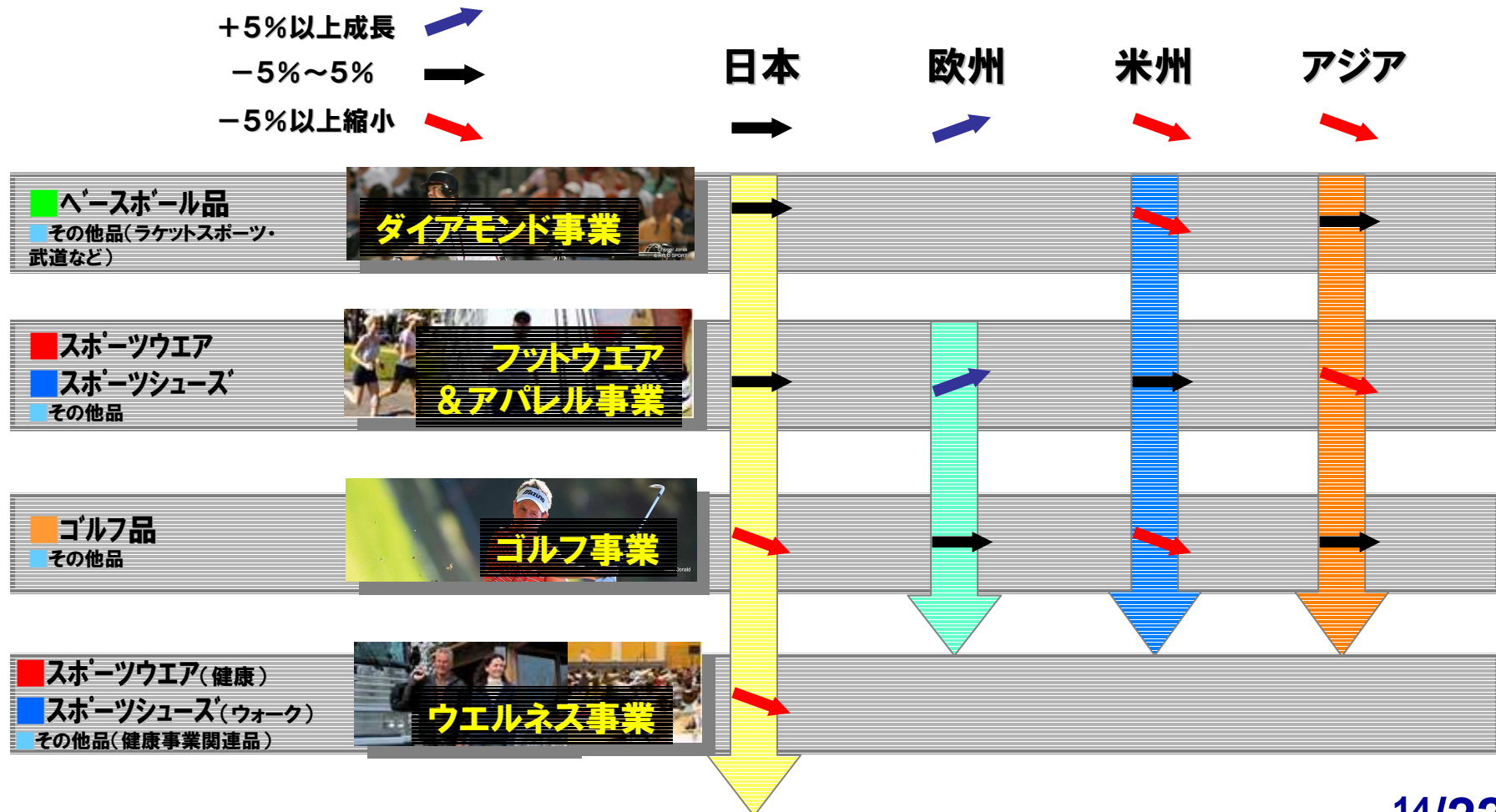
ミズノスポーツサービス(株)スタート

# 各リージョン、事業の概況



## ◆ 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 実績(累計) 日本



## ◆ 実績概要と推移

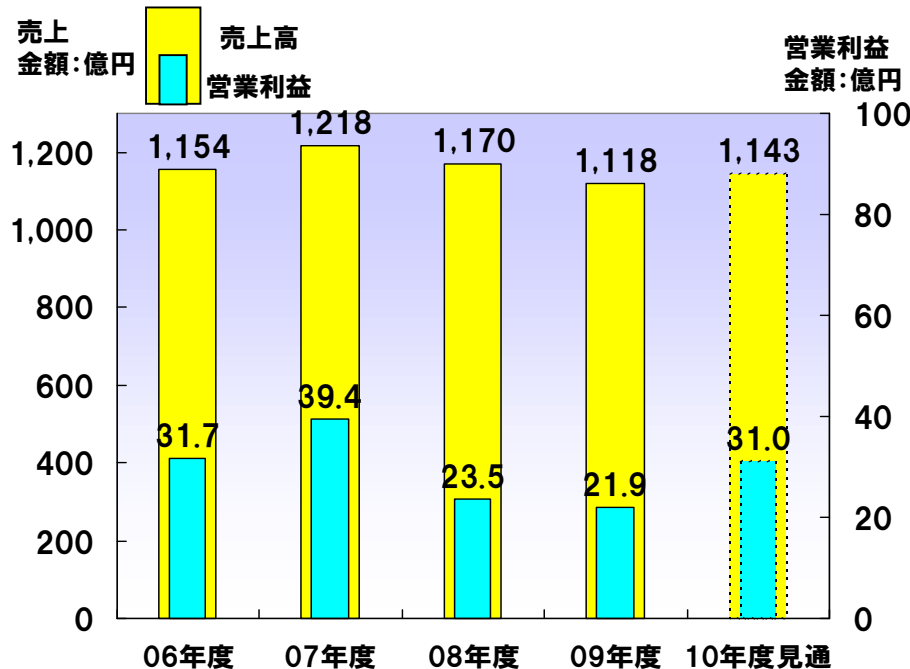
金額:億円

### ▶ 09年度累計 実績(事業別)

(アジア輸出含む)

	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	1,118	289	394	134	201	99
前期比	96%	95%	97%	88%	89%	-

(ゴルフ事業・ウエルネス事業は社内の区分変更に伴い昨年同期間の売上を調整した数字との比較)



## ◆ 09年度 状況

- ◆ フットウェア & アパレル事業: フットウェア 売れ筋価格帯の低下傾向にあり、販売は微減収。
- ◆ ダイヤモンド事業: 野球品は新サブブランド <グローバルエリート> の好調などで厳しい消費環境ながら横ばいを維持。
- ◆ ゴルフ事業: 在庫圧縮や経費削減などの対策実施。年後半に向け出荷は回復傾向。

## ◆ 今後の施策・展望

- ◆ フットウェア & アパレル事業: 高機能品の開発、地域スポーツイベントでのプロモーション、選手契約を活用したブランド開発の強化。
- ◆ ゴルフ事業: 強化しているカスタムオーダー品の伸びが顕著で、一層の強化を継続。

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

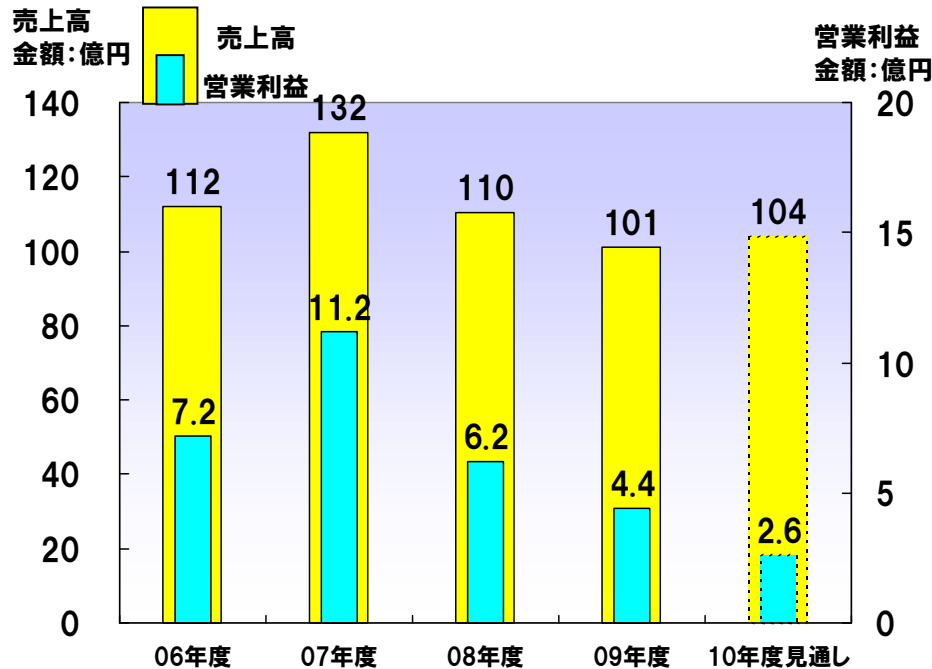
# 09年度実績(累計) 欧州



## ◆ 実績概要と推移

▶ 09年度累計 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	101	68	33
前期比	91%	91%	90%
為替影響 除く	106%	106%	105%



## ◆ 09年度 状況

- ◆ フットウェア & アパレル事業: 東欧地域などでの在庫調整一巡。イギリスやドイツ、フランスの好調などで成長。
- ◆ ゴルフ事業: カスタムオーダー品の好調、イギリス、北欧地域などでの好調で成長。

## ◆ 今後の施策・展望

- ◆ フットウェア & アパレル事業: 南欧、ロシアなど不透明な状況が予測される。一方ランニングシューズ、ウェアでのシェアアップに向け専門店、地域大会などでの販促を強化する。
- ◆ ゴルフ事業: 新フィッティングシステムを活用し、カスタムオーダーによるアイアンクラブの販売増加を見込む。

注) 事業別実績は社内管理資料に基づく



# 09年度実績(累計) 米州

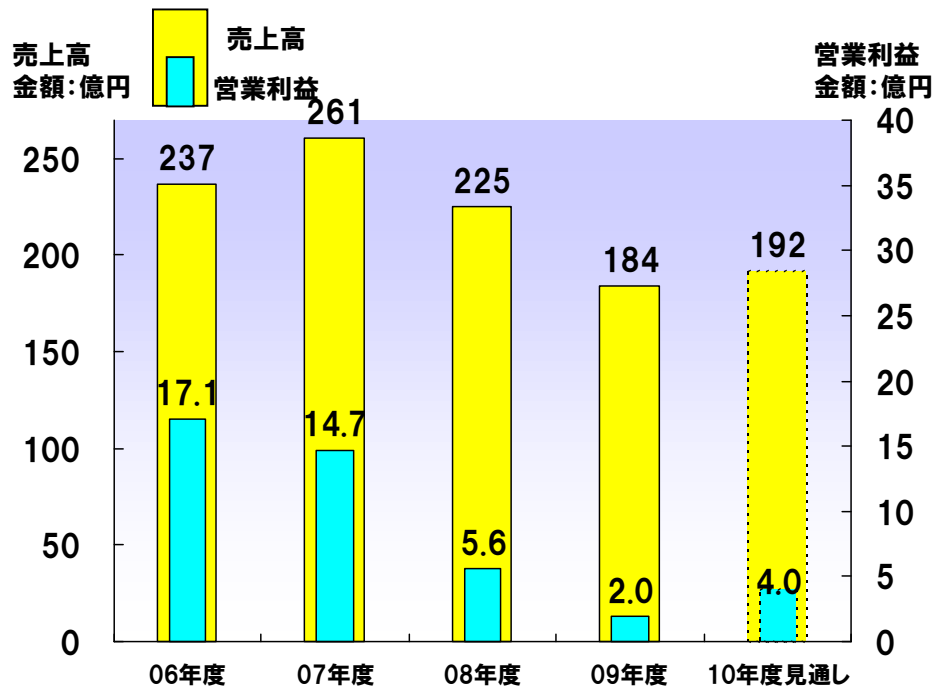


## ◆ 実績概要と推移

### ▶ 09年度累計 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	184	76	65	42
前期比	82%	89%	84%	69%
為替影響 除く	91%	100%	94%	77%



## ◆ 09年度 状況

- ◆ 全般: 大手小売店などによる在庫調整など  
前半は販売が減少したが、専門店などを核  
に後半に向け受注・出荷とも好調に推移。
- ◆ ゴルフ事業: 競合による価格競争の激化な  
どで販売苦戦。新フィッティングシステムの導  
入で年後半に向け回復傾向。

## ◆ 今後の施策・展望

- ◆ 全般: 専門店向けプロサービスの強化と大  
型店への水平展開で市場シェア向上を図る。
- ◆ ゴルフ事業: 好調のカスタムオーダー受注の  
強化により価格競争に巻き込まれない利益体  
質の販売回復を見込む。

# 09年度 実績(累計) アジア・豪州 (日本からの輸出を除く)

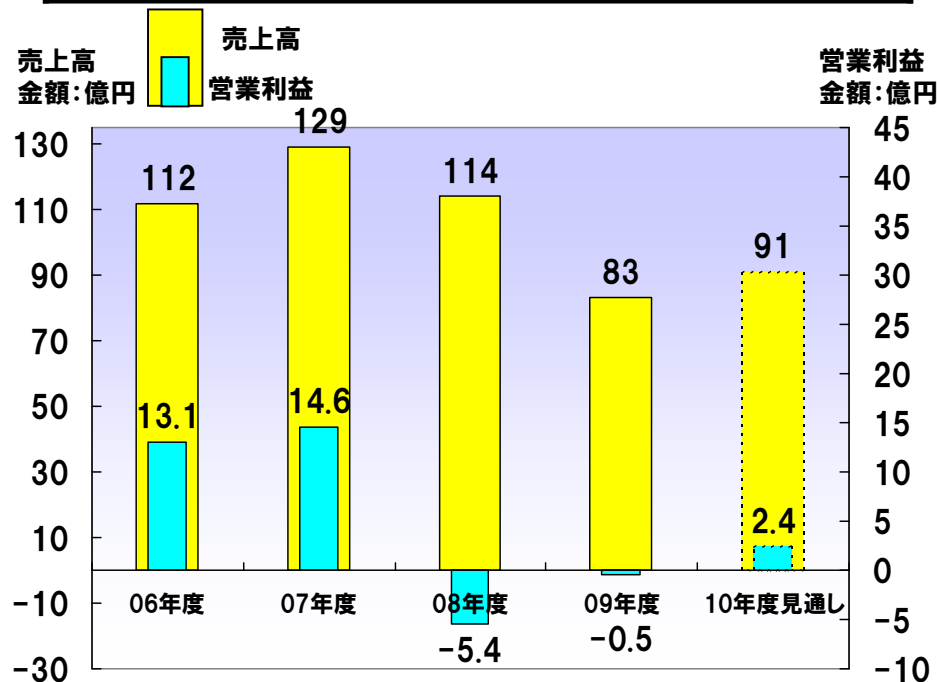


## ◆ 実績概要と推移

### ▶ 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	83	64	3	15
前期比	73%	69%	87%	89%
為替影響 除く	81%	75%	101%	99%



## ◆ 09年度 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: 年前半の販社サイドの在庫抑制に連動し生産管理手数料収入が減少も後半に向け回復傾向にある。

## ◆ 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。

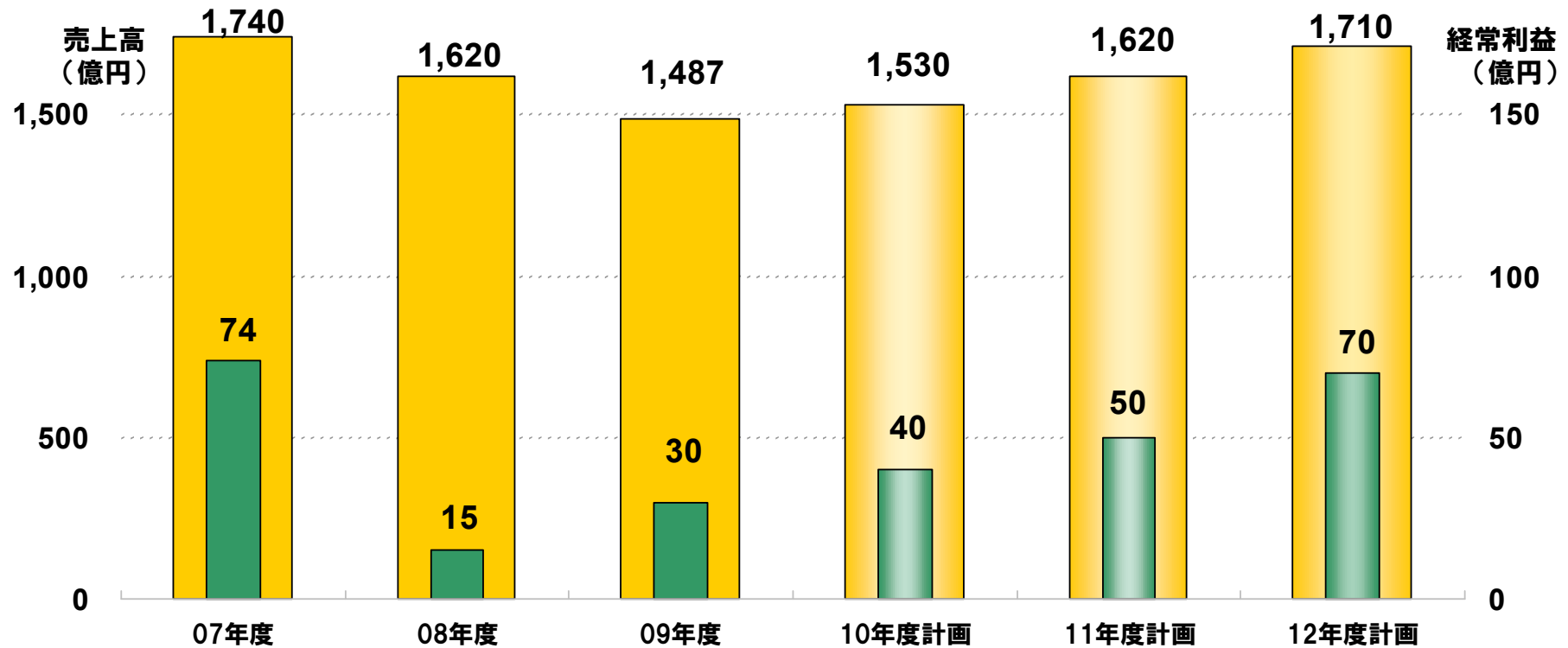
注) 事業別実績は社内管理資料に基づく

# 中期計画（連結）



■ 売上高(左軸)  
■ 経常利益(右軸)

◆ 2012年度までに、金融危機前(2007年度)の水準に戻す。



円/USD	117.82	103.68	93.52	93
円/GBP	229.27	175.25	147.27	145
円/EUR	161.86	144.40	130.59	125

<決算為替レート推移>  
 10年度は想定レート  
 (11-12年度も同レートを使用)

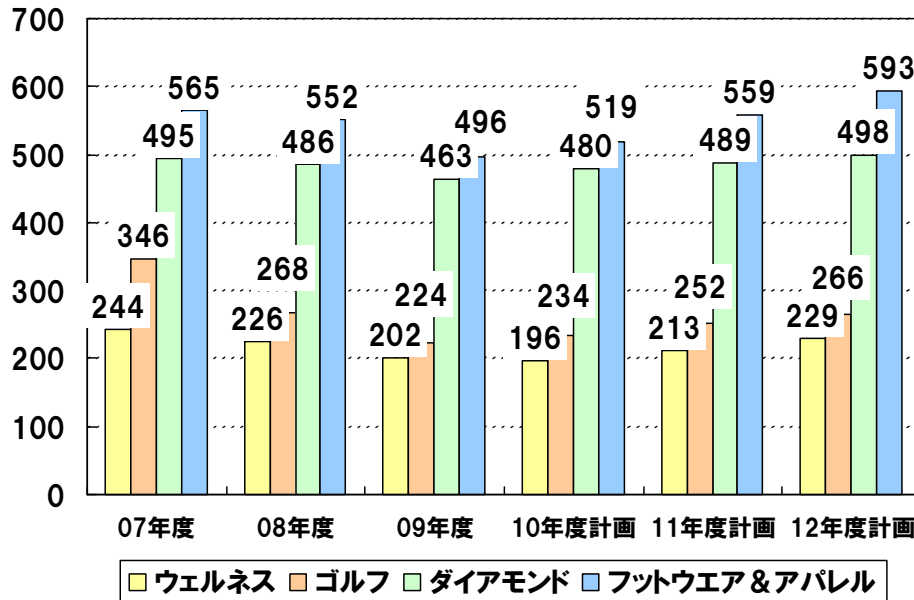
# 中期計画（GBU別、海外）



◆ 近年の円高影響もあり、円換算時の海外売上が大きく減少してきたが、フットウェア & アパレルを軸とした海外での売上拡大方針は継続。

売上高  
(億円)

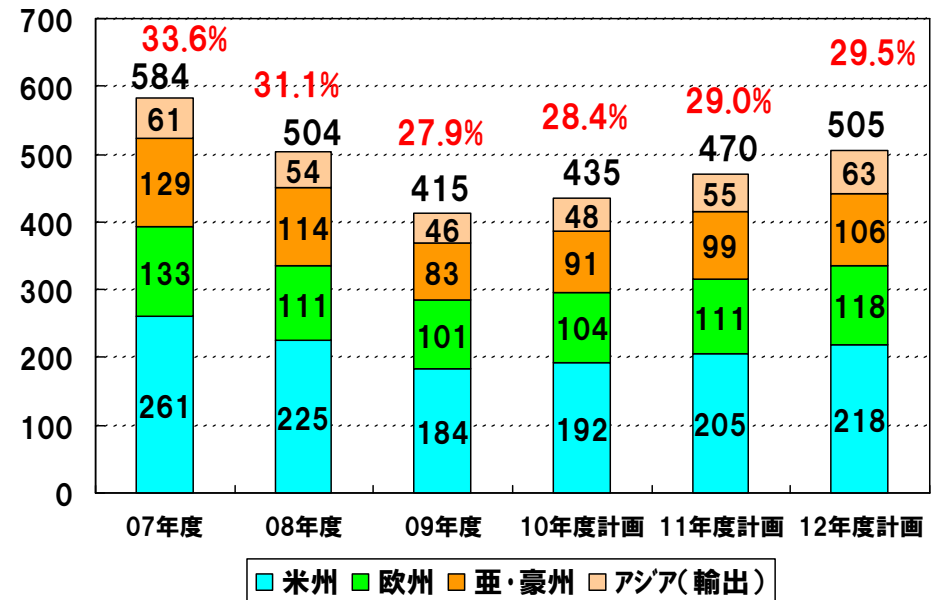
事業別



(ゴルフ事業・ウェルネス事業は社内の区分変更に伴い09年度の売上と同じ基準に調整した数字との比較)

売上高  
(億円)

海外売上(海外売上比率)

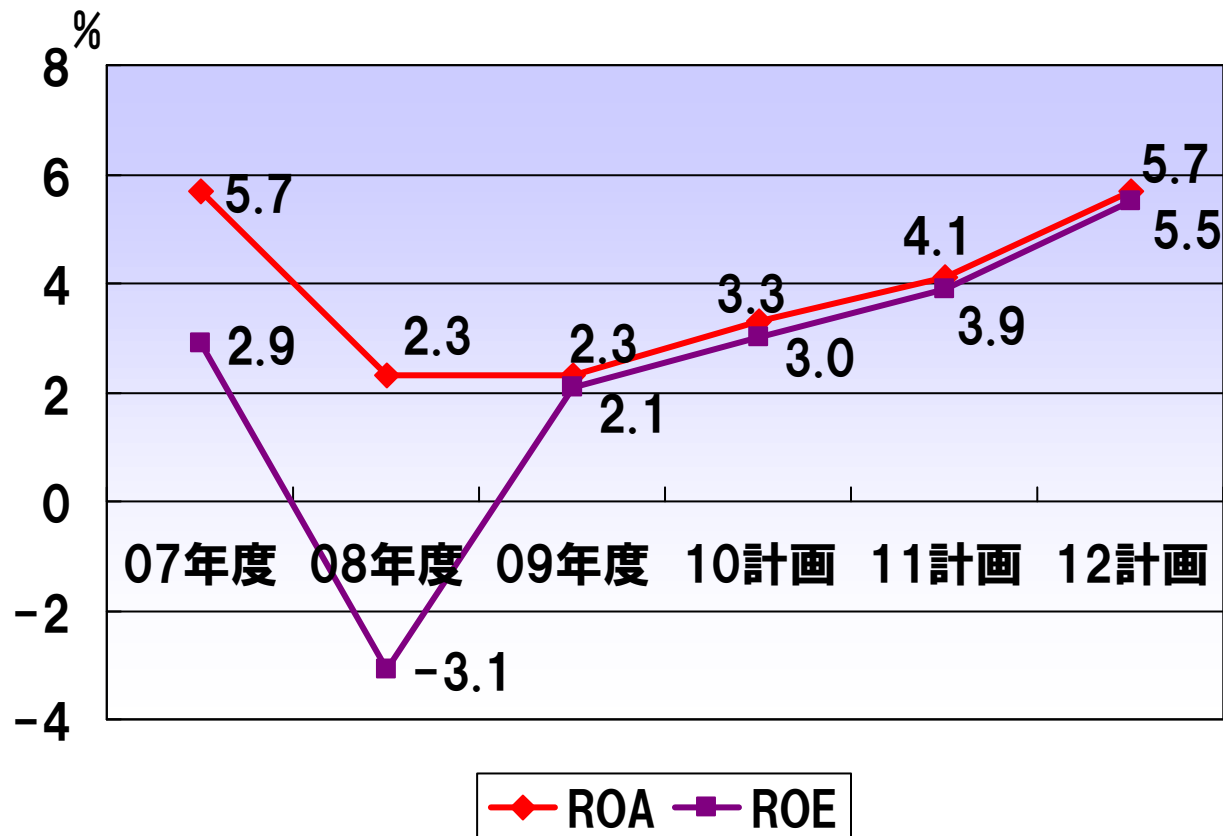


(欧州には日本からの輸出の一部を含むため所在地別と差異がある場合がある。)

# 中期計画 (ROA, ROE)



- ◆ ROA目標7%:金融危機後の市場環境悪化などで、目標との乖離が広がるが、利益率改善、在庫を中心とした資産圧縮を進め、早期での達成を目指す。



# 最後に



## ◆ 事業スローガン 「アタック & ディフェンス」

2009年度は、在庫削減などディフェンス面の対策が中心でしたが、バランスシートの健全化と効率化が進み、再成長の基盤が整いました。今期は引き続き経営効率化の手綱を引き締めつつも、販売機会を逃さず、成長への反転攻勢の年にしたいと思います。

## 2010年度 年度方針

**起業精神**

**新取前進**

**明朗澆刺**