



ミズノ株式会社

第112期（2025年3月期）第2四半期 決算説明資料

2024年11月22日

2025年3月期第2四半期連結業績

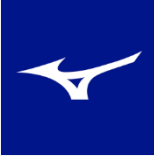
注力分野

会社情報

Appendix

本資料取扱上の注意点

- この説明資料には、2024年11月22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。



2025年3月期第2四半期連結業績



- ✓ 売上高、各区分利益が過去最高を更新
- ✓ 営業利益率、経常利益率、2Qとして過去最高を更新
- ✓ フットボールやインドアスポーツが国内外で好調、国内ではワークビジネスも好調
- ✓ 価格転嫁と在庫水準の適正化が進み、売上総利益率が改善

売上高 利益

過去最高

売上高

1,196億円

前期比 +4.5%

過去最高

営業利益

112億円

前期比 +20.0%

過去最高

経常利益

113億円

前期比 +7.2%

過去最高

中間純利益

81億円

前期比 +4.1%

利益率

売上総利益率

41.3%

前期比 +1.6ポイント

過去最高

営業利益率

9.3%

前期比 +1.2ポイント

過去最高

経常利益率

9.5%

前期比 +0.3ポイント

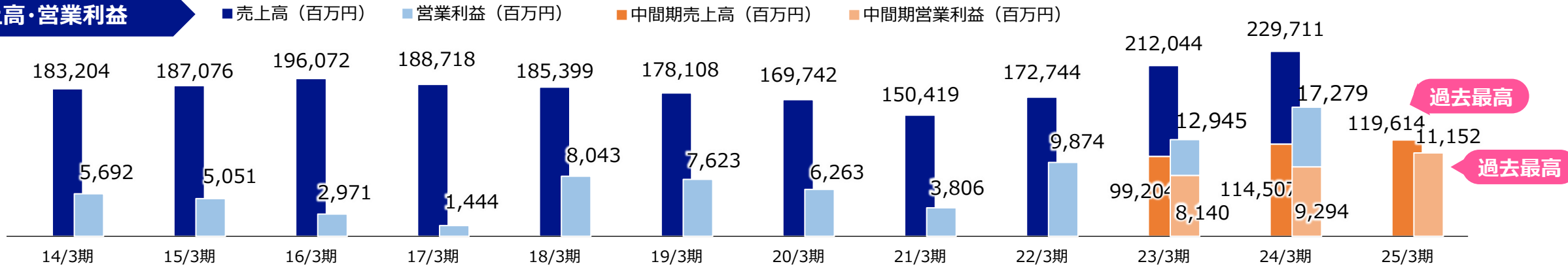
中間純利益率

6.8%

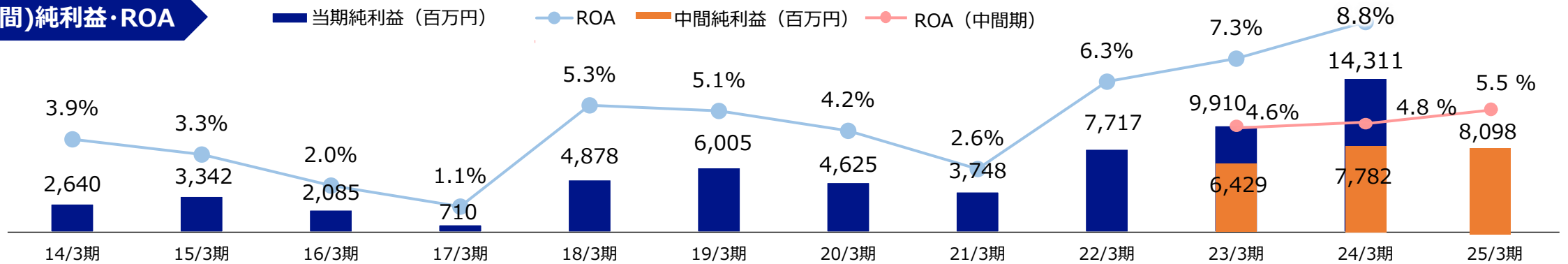
前期比 △0.0ポイント

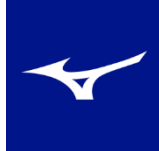


売上高・営業利益



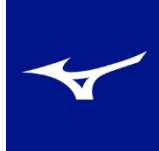
当期(中間)純利益・ROA





(億円)		FY23.2Q	FY24.2Q	増減額	増減(%)	業績予想	進捗(%)
売上高		1,145	1,196	51	4.5%	2,500	47.8
売上総利益		454	494	40	8.8%		
売上総利益率		39.7%	41.3%	1.6pt			
人件費		139	144	5	3.2%		
広告宣伝費		56	60	4	7.0%		
販管費		361	382	21	5.9%		
販管費率		31.5%	32.0%	0.5pt			
営業利益		93	112	19	20.0%	190	58.7
営業利益率		8.1%	9.3%	1.2pt			
経常利益		106	113	7	7.2%	205	55.2
経常利益率		9.2%	9.5%	0.3pt			
中間純利益		78	81	3	4.1%	150	54.0
中間純利益率		6.8%	6.8%	△0.0Pt			
為替レート	USD	135.99円	152.30円				
	GBP	177.07円	195.55円				
	EUR(欧州支店)	153.51円	165.47円				
	EUR(子会社)	147.00円	164.82円				

※人件費の項目は前年度までは給与手当・賞与のみの開示をしていましたが、本年度より福利厚生費等を含んだ人件費全体の開示へと変更しております



(億円)	FY23.2Q	FY23.4Q	FY24.2Q	対FY23.2Q 増減	対FY23.2Q増 減(%)	対FY23.4Q 増減	対FY23.4Q増 減(%)
資産合計	1,970	2,062	2,108	138	7.0%	46	2.2%
現金及び預金	240	320	375	135	56.2%	55	17.5%
受取手形及び売掛金	456	488	451	△5	△1.0%	△37	△7.6%
在庫	545	524	522	△23	△4.1%	△2	△0.5%
有形・無形固定資産	446	436	457	11	2.5%	21	4.9%
投資有価証券	80	95	97	17	20.6%	2	1.9%
繰延税金資産	17	17	19	2	8.0%	2	12.4%
負債合計	608	641	585	△23	△3.9%	△56	△8.8%
短期有利子負債	53	11	31	△22	△41.6%	20	184.9%
長期有利子負債	118	116	102	△16	△12.9%	△14	△11.6%
純資産合計	1,362	1,421	1,523	161	11.8%	102	7.2%

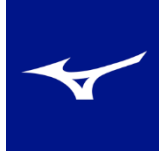


✓ 利益水準が向上し、EPS、PERが上昇

	FY23.2Q	FY24.2Q	前年比
総資産事業利益率 (ROA)*1	4.8%	5.5%	+0.7pt
自己資本利益率 (ROE)*1	6.0%	5.5%	△0.5pt
自己資本比率	68.8%	71.9%	+3.1pt
1株当たり利益 (EPS) *1*2	304.38	316.62	+12.24
1株当たり純資産額 (BPS)	5,304.14	5,926.55	+622.41

	FY23.2Q	FY24.2Q	前年比
株価収益率 (PER)*3	7.79	14.37	+6.58
株価純資産倍率 (PBR)	0.89	1.54	+0.65
基準株価 (各年度9月末日)	4,740	9,100	+4,360

*1 算定上の基礎となる事業利益（ROA）、親会社株主に帰属する当期純利益（ROE、EPS）には第2四半期時点の数値を使用しています。
 *2 1株当たり利益の算定上の基礎となる期中平均株式数については、2024年9月30日現在の発行株式数（自己株式数を除く）を使用しています。
 *3 株価収益率は、基準株価/1株当たり利益×2で算出しています。



キャッシュフロー

(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減額	増減率 (%)
営業活動CF	78	81	3	4.1%
投資活動CF	3	△14	△17	—
財務活動CF	△85	△26	59	—
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	2	55	86	191.4%
現金及び現金同等物の期首残高	238	320	82	34.0%
現金及び現金同等物の中間期末残高	240	375	135	56.2%

研究開発、設備投資、減価償却

(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減額	増減率 (%)
研究開発	15	15	△0	△0.3%
設備投資	12	17	5	42.2%
減価償却	14	14	0	2.8%

株主還元

	FY23	FY24 予想	増減額	増減率 (%)
年間配当金 (円)	120	120	—	—
配当性向 (%)	21.4	20.5	△0.9	—

為替相場の変動が業績に与える影響

	米ドルに対する他通貨の動きと影響
売上高	円安：円換算により増加 円高：（同）減少
売上原価	円安・現地通貨安：主に米ドル建の輸入仕入のため増加 円高・現地通貨高：（同）減少
販管費	円安：円換算により増加 円高：（同）減少

セグメント別売上高への影響

(億円)	FY23.2Q	現地通貨ベース	為替変動影響	FY24.2Q
日本	682	+21	-	703
米州	188	△5(△2.8%)	+21	205
欧州	131	△19(△14.6%)	+11	123
アジア・オセアニア	144	+9(+6.1%)	+13	165
計	1,145	+6	+46	1,196



売上構成比

リージョン別

日本、米州、アジア・オセアニアが過去最高売上を更新

プロダクト別

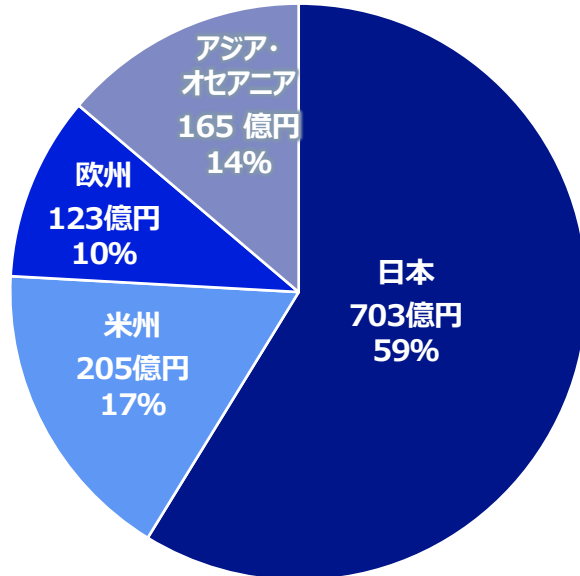
バランスのよいプロダクト別売上構成比

カテゴリー別

非スポーツの構成比率が微増

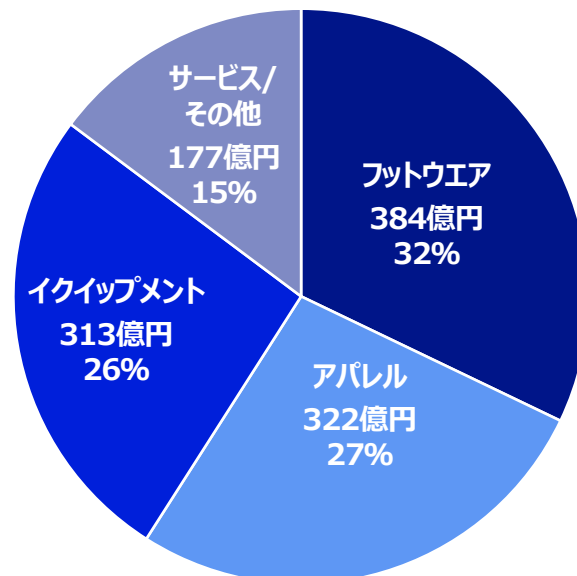
リージョン別売上比率

(億円/%)



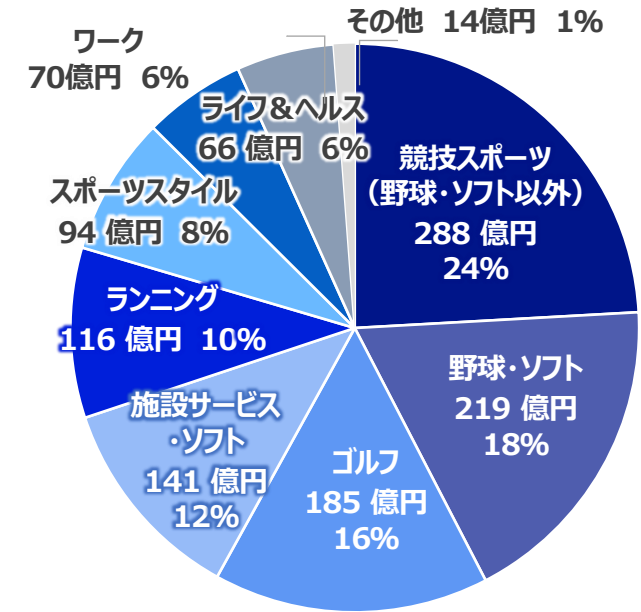
プロダクト別売上比率

(億円/%)



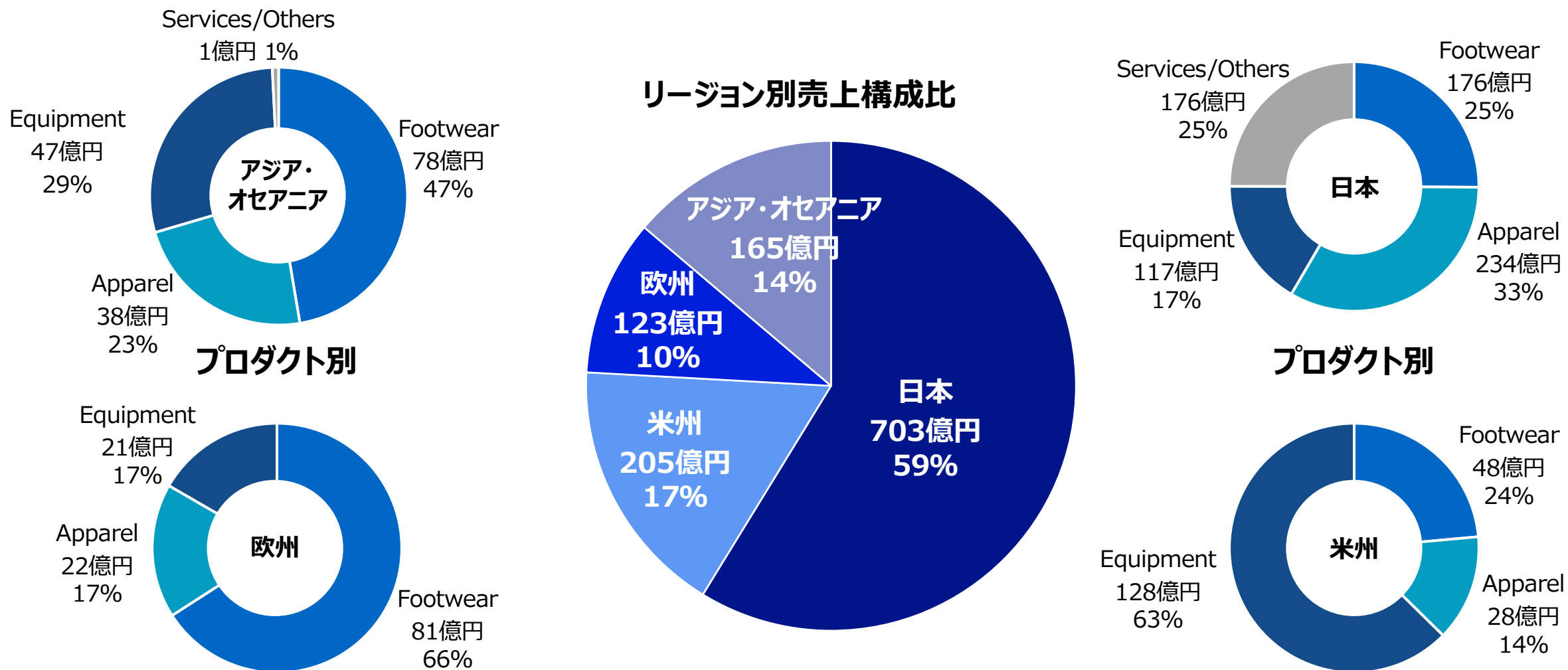
カテゴリー別売上比率

(億円/%)





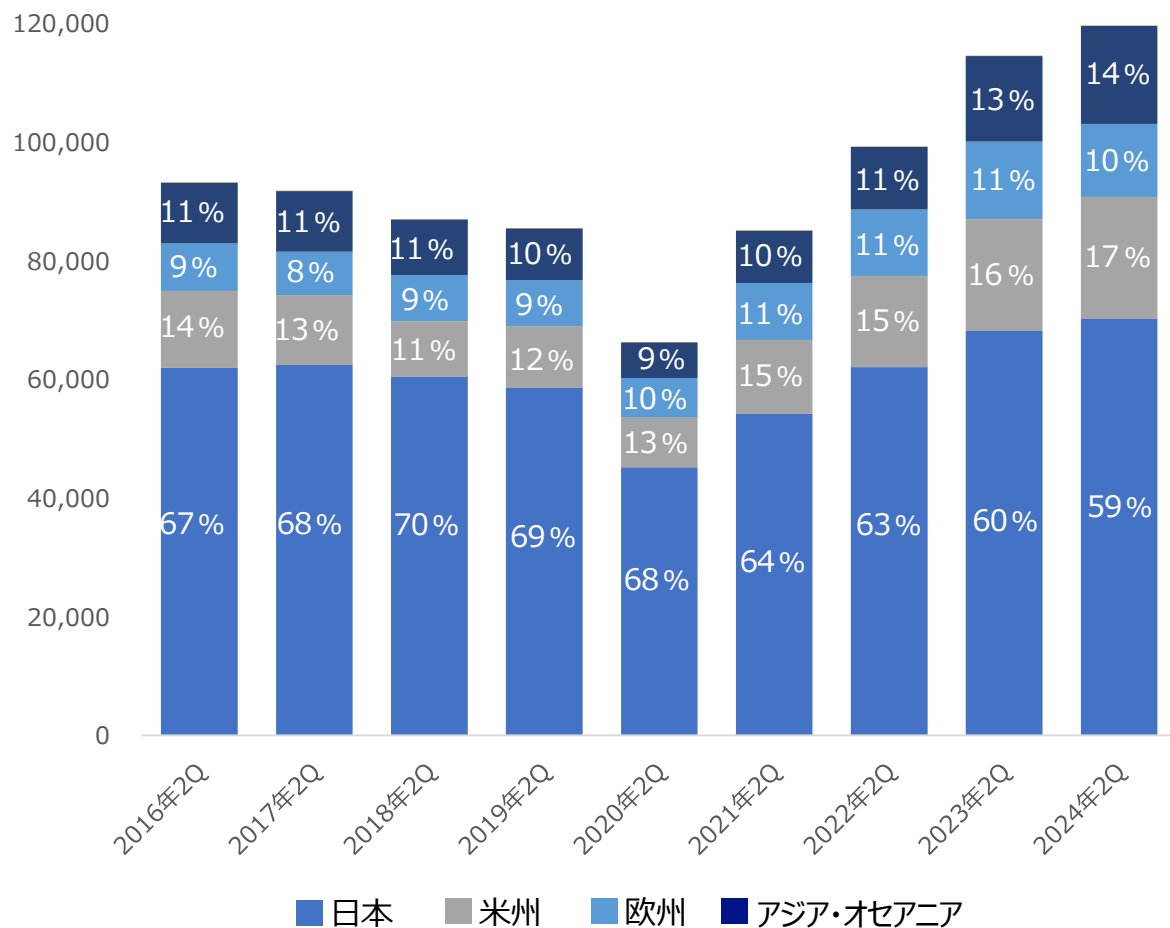
リージョン別売上構成と、各リージョンのプロダクト別の売上構成（億円／％）



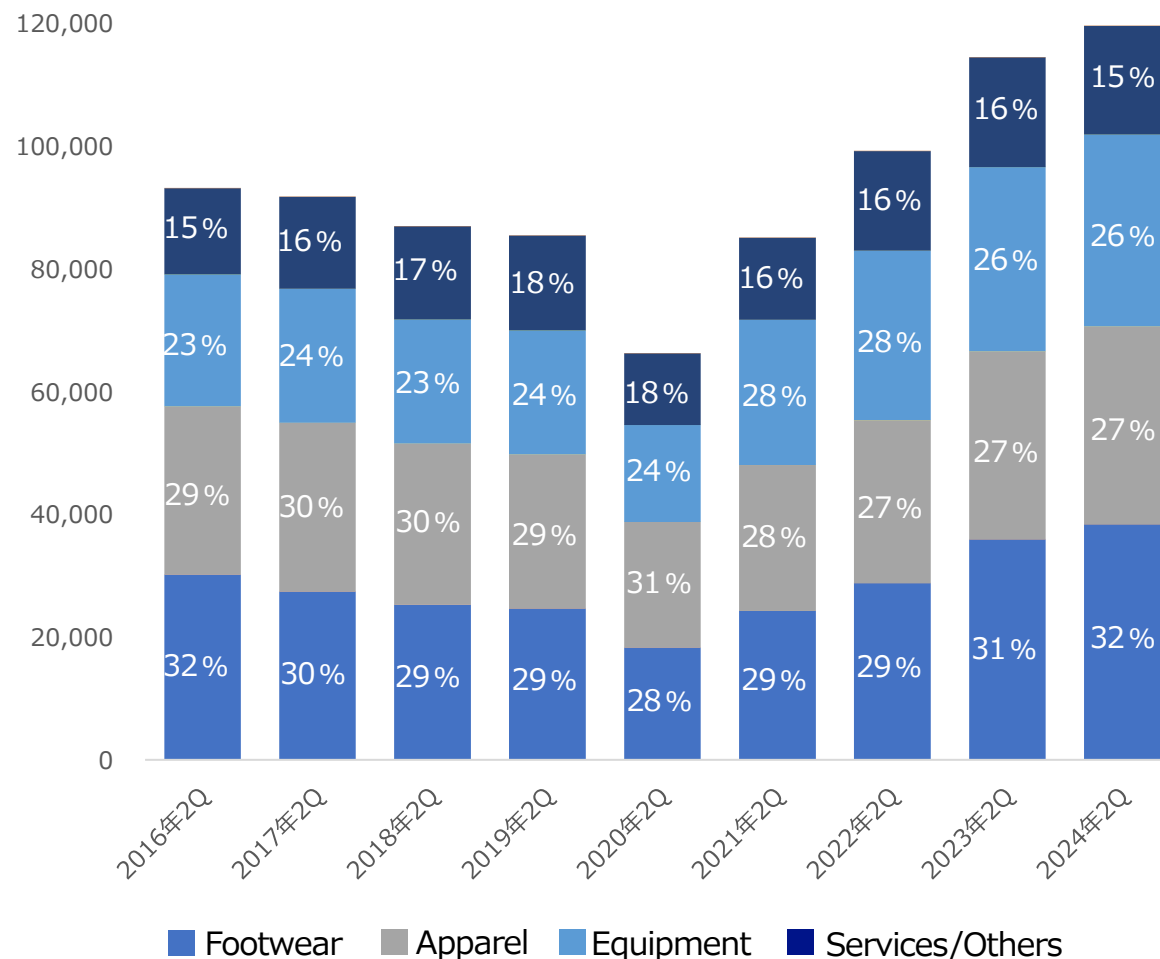


リージョン別とプロダクト別の売上と構成比の推移（億円／％）

リージョン別売上高推移



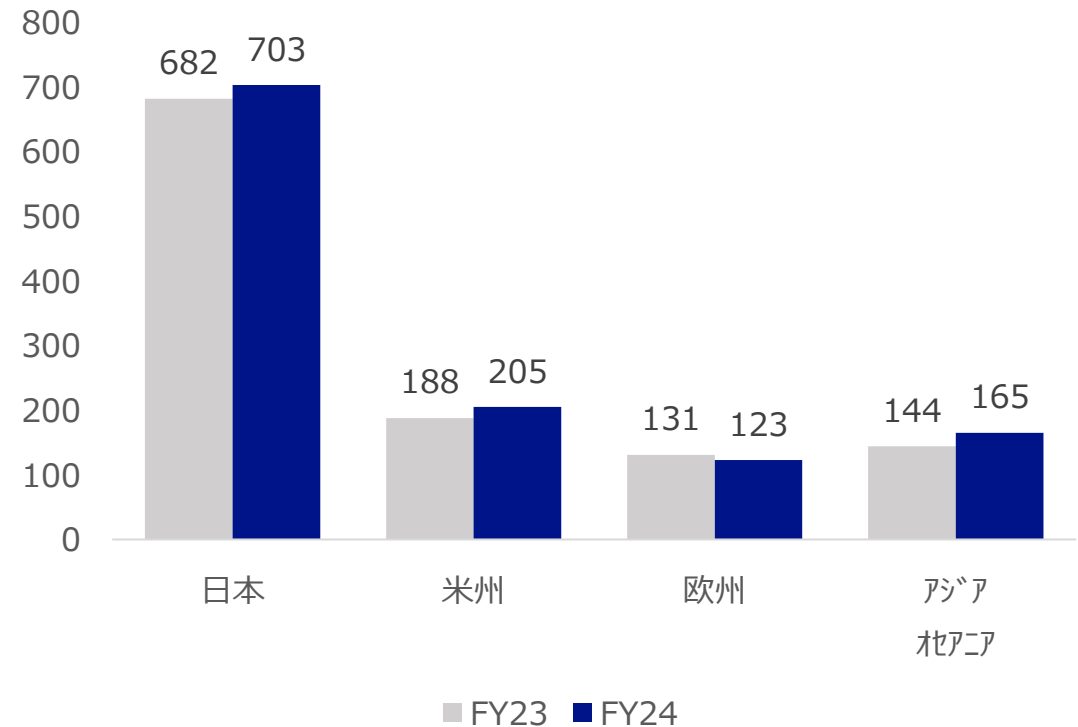
PGL別売上高推移





- ✓ フットボール、インドア等の競技スポーツ品、ライフスタイルシューズなどがグローバルで好調
- ✓ 国内でワークビジネスが成長
- ✓ 欧州ではフットウェアの売上総利益率が改善
- ✓ 海外売上比率 24年度2Q 41.2% (23年度2Q 40.5%)

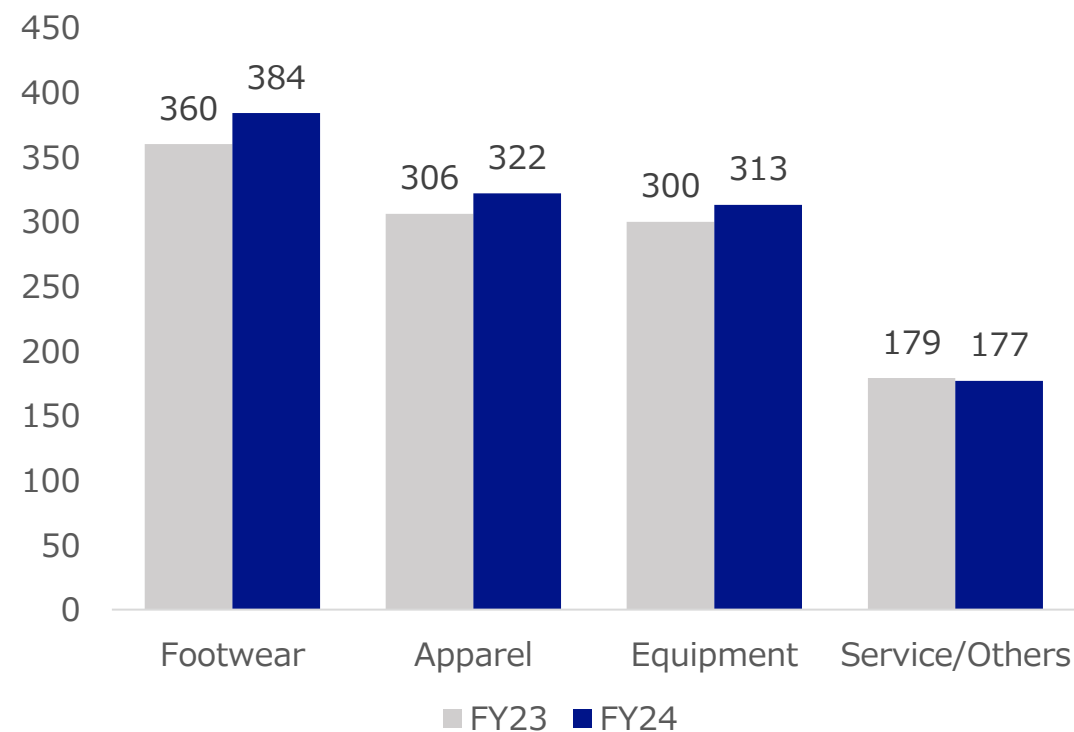
(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
日本	682	703	21	3.1
米州	188	205	17	8.8
欧州	131	123	△8	△6.1
アジア・オセアニア	144	165	21	14.8
計	1,145	1,196	51	4.5

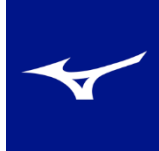




- ✓ フットボールシューズ、ライフスタイルシューズ等が成長
- ✓ チームスポーツ等でアパレルが伸長
- ✓ ゴルフ品が最大マーケットの北米で売上規模を維持

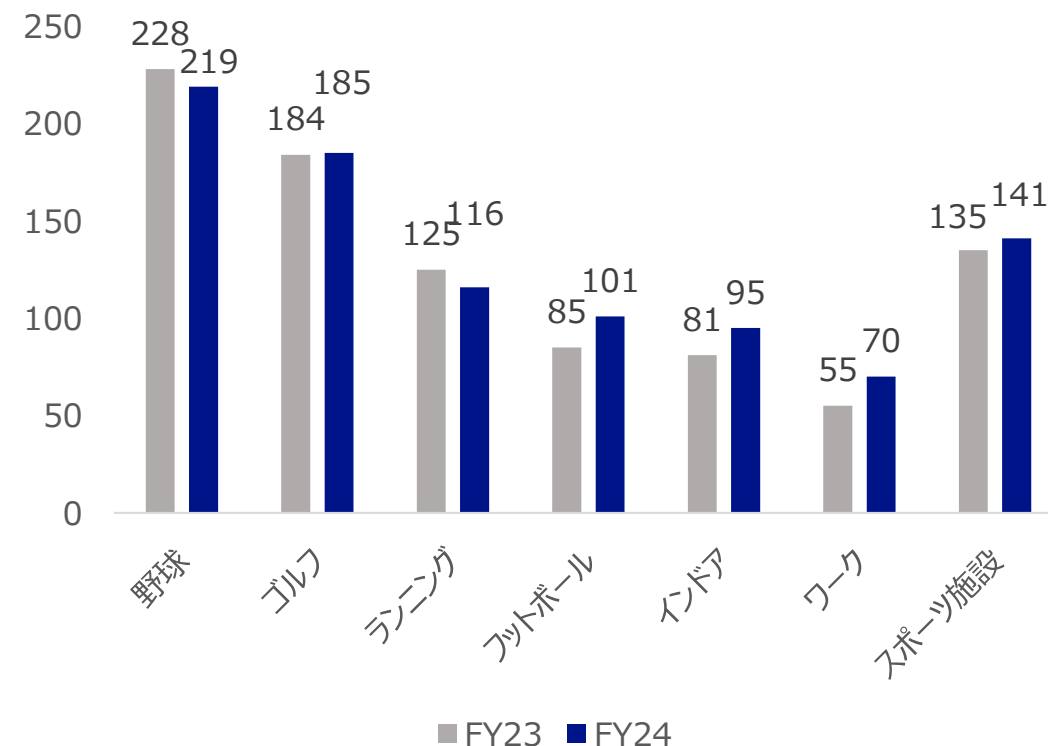
(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
Footwear	360	384	24	6.8
Apparel	306	322	16	5.3
Equipment	300	313	13	4.1
Service/Others	179	177	△2	△1.1
計	1,145	1,196	51	4.5





- ✓ フットボール、インドアなどの競技スポーツ品が好調
- ✓ ランニングは在庫適正化、収益性改善への取り組みを実施中
- ✓ 非スポーツ分野のワークが順調に成長

(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
野球/ソフト	228	219	△9	△4.3
ゴルフ	184	185	1	0.7
ランニング	125	116	△9	△7.4
フットボール	85	101	16	18.3
インドア *1	81	95	14	17.4
ワーク	55	70	15	26.9
スポーツ施設	135	141	6	4.6

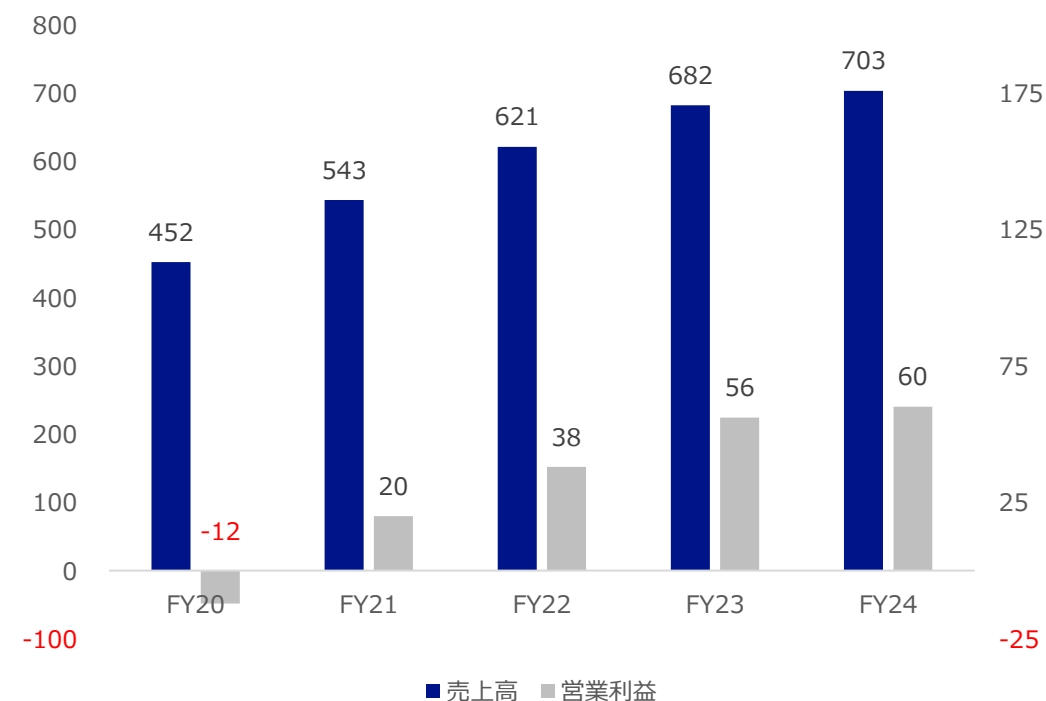


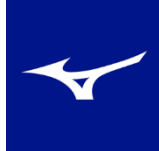
*1 インドアカテゴリーには、バレーボール、バドミントン、卓球、バスケットボール等を含みます。



- ✓ 売上、営業利益が過去最高
- ✓ バレーボール、ラケットスポーツ等の競技スポーツ品が好調
- ✓ フットボール品の売上が引き続き高水準
- ✓ 非スポーツ分野のワークやライフスタイルシューズが順調に成長

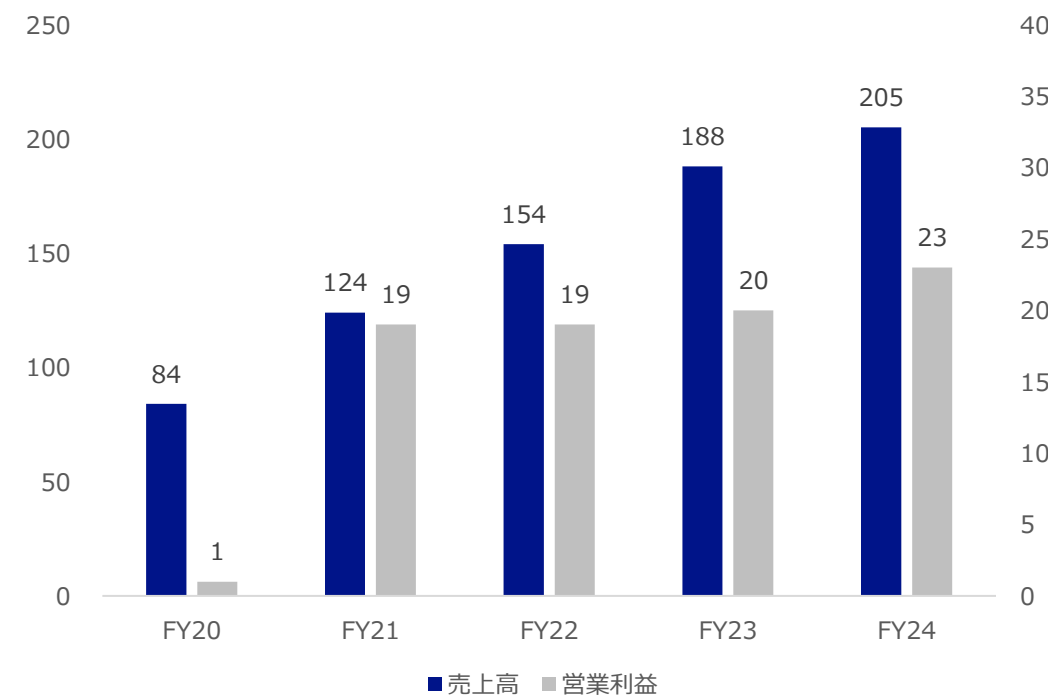
(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
Footwear	159	176	17	10.9
Apparel	230	234	4	1.9
Equipment	115	117	2	1.5
Service/Others	178	176	△2	△1.2
計	682	703	21	3.1

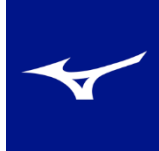




- ✓ 売上、営業利益が過去最高
- ✓ ゴルフ品の販売が高水準を維持
- ✓ 在庫水準が改善し、収益性が向上

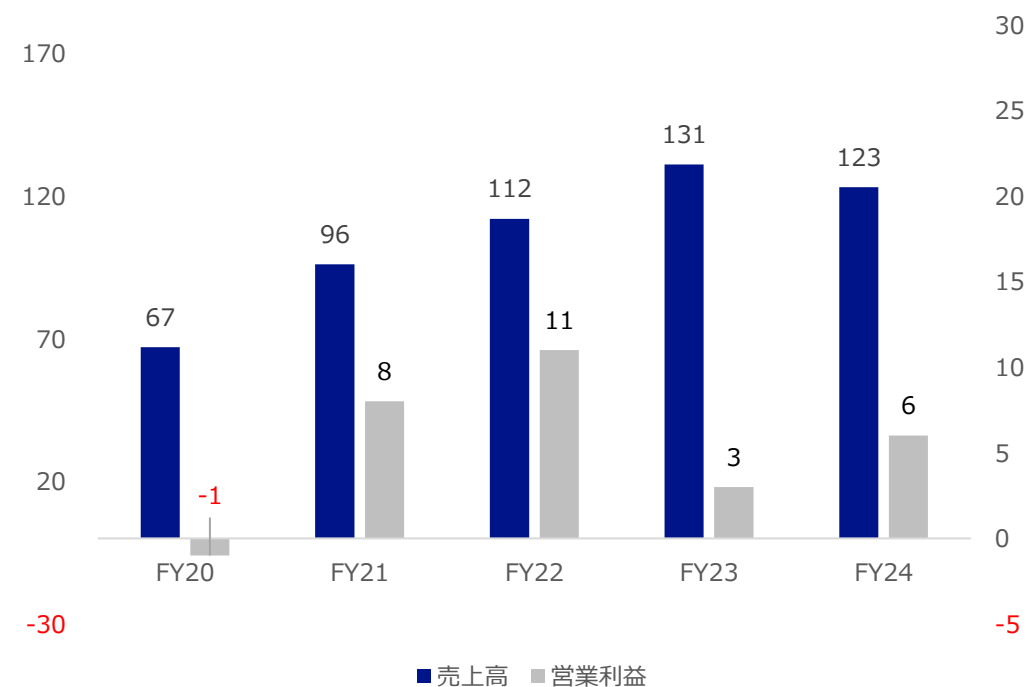
(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
Footwear	45	48	3	5.7
Apparel	26	28	2	10.0
Equipment	117	128	11	9.7
Service/Others	-	-	-	-
計	188	205	17	8.8





- ✓ 減収ながら売上総利益率が改善し増益
- ✓ フットボールやインドアスポーツが 好調
- ✓ ライフスタイルシューズの販売が伸長
- ✓ ランニングシューズは売上が減少するも収益性が改善

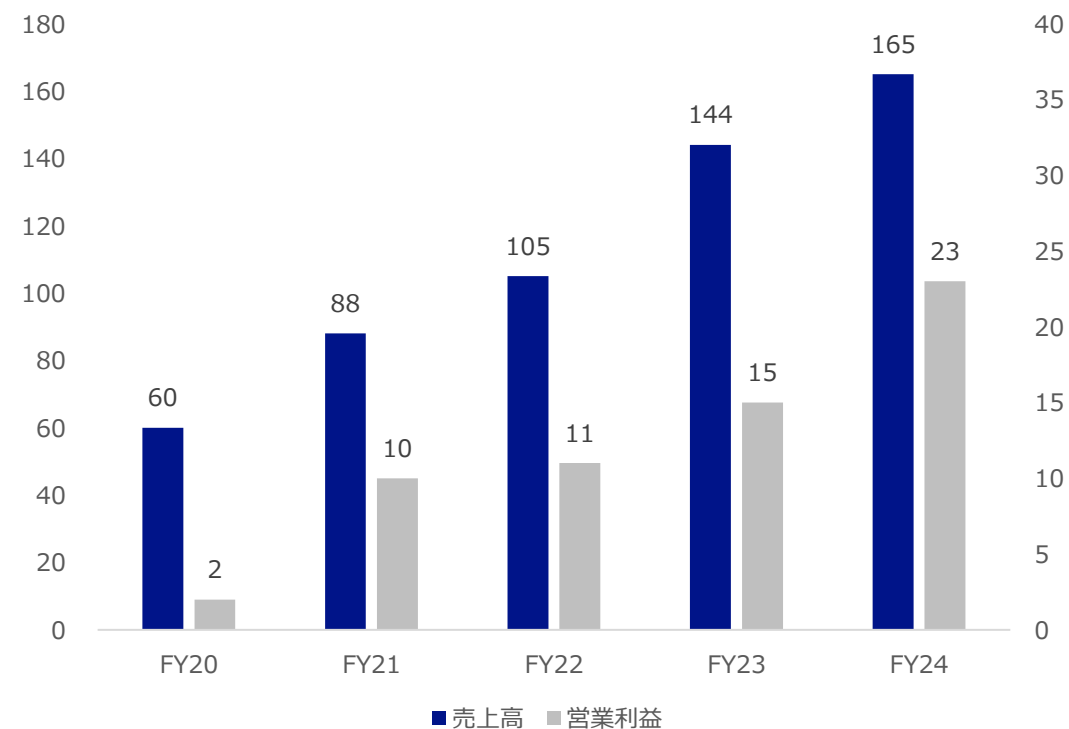
(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
Footwear	90	81	△9	△9.8
Apparel	20	22	2	5.2
Equipment	21	21	△0	△1.1
Service/Others	-	-	-	-
計	131	123	△8	△6.1

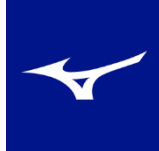




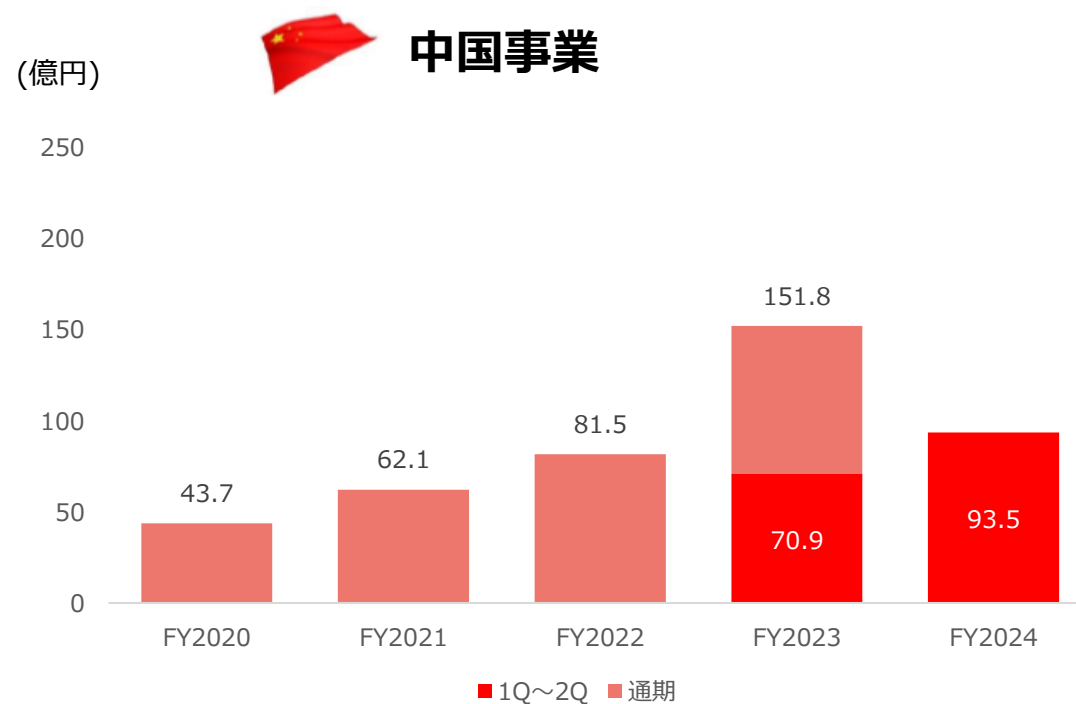
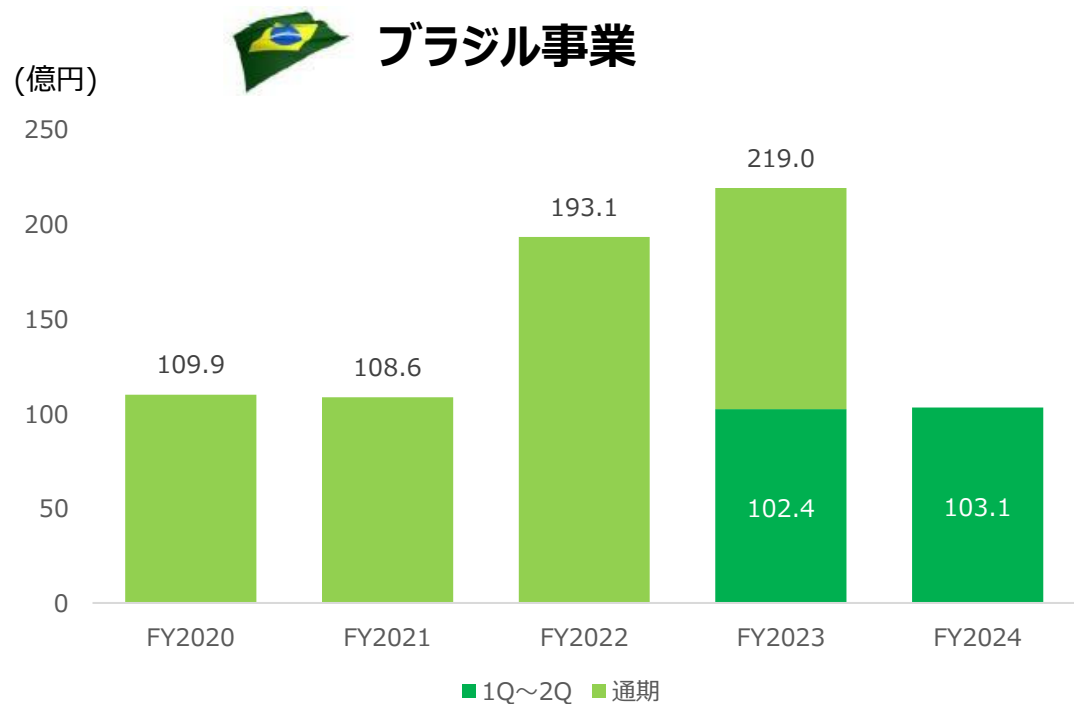
- ✓ 売上、営業利益が過去最高
- ✓ 韓国、東南アジアでフットボールが好調
- ✓ バドミントン等のラケットスポーツやバレーボール等、インドアスポーツ品の販売が拡大
- ✓ ライフスタイルシューズの販売が増加

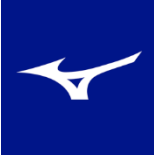
(億円)	FY23.2Q	FY24.2Q	増減	増減率 (%)
Footwear	65	78	13	20.6
Apparel	30	38	8	27.9
Equipment	49	47	△2	△1.2
Service/Others	-	1	-	-
計	144	165	21	14.8





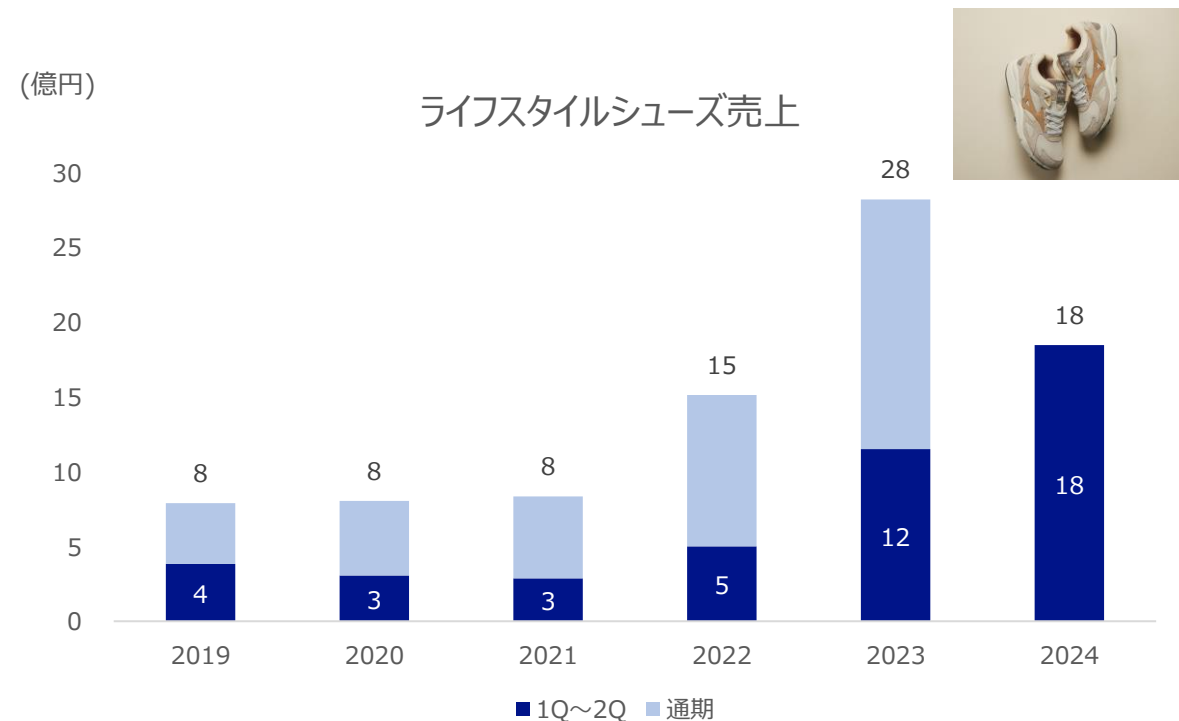
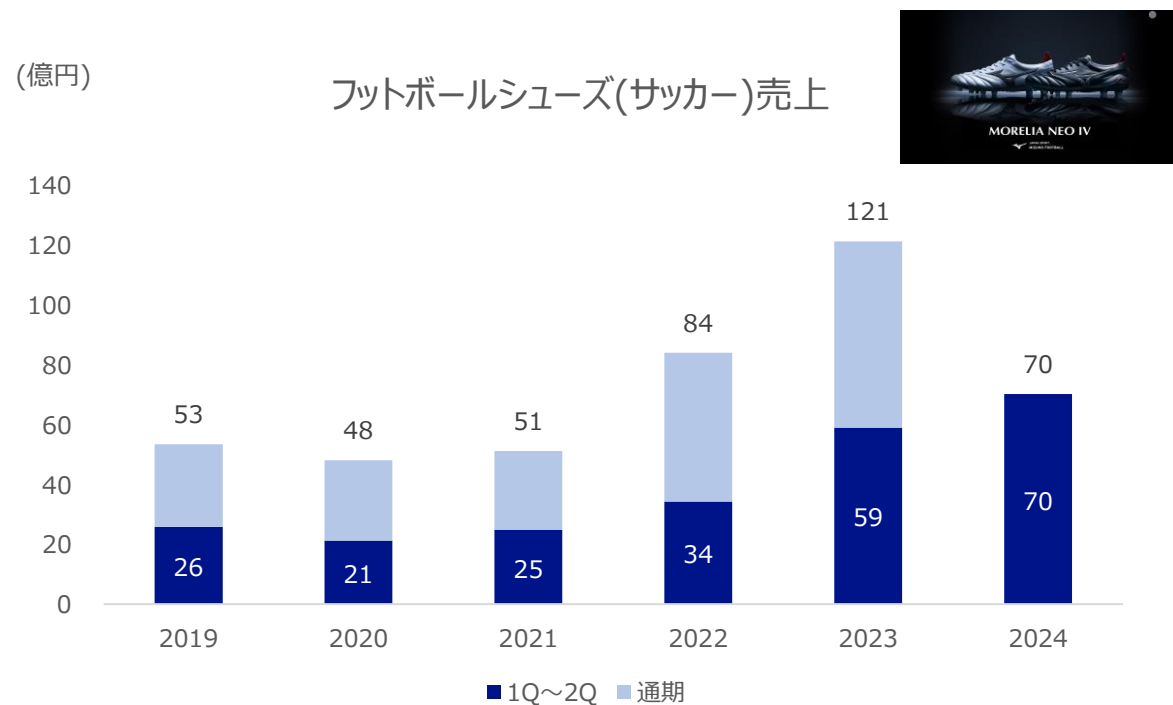
- ✓ ブラジル、中国の両国は、市場のニーズにより早く的確に応えるため
現地有力企業へ販売権を付与しロイヤリティを得ている
- ✓ ブラジルではフットウェアを中心に事業を展開
- ✓ 中国では、2019年に商品カテゴリを絞って現地企業へ販売権を付与し順調に成長
- 両事業における現地企業の売上高は以下の通り（当社グループの売上高ではなく、ロイヤリティ金額の計算のベースとなる、現地企業の売上高）

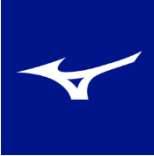




フットボール事業、ライフスタイルシューズの成長

- ✓ グローバルでの注力カテゴリーであるフットボールシューズとライフスタイルシューズが順調に成長
- ✓ フットボールは国内での高水準な売上加え、欧州、東南アジアを中心に海外でも二桁成長
- ✓ ライフスタイルシューズが国内、欧州、アジア・オセアニアを中心に成長





注力分野

リージョン×カテゴリ別の注力分野

市場規模、現在のポジション、今後の成長性を考慮して、各リージョンで注力分野を選定

日本

競技スポーツ
(野球・ソフト以外)

ワークビジネス

野球・ソフト

スポーツスタイル

北米

ランニング

ゴルフ

競技スポーツ
(野球・ソフト以外)

野球・ソフト

欧州

ランニング

競技スポーツ
(野球・ソフト以外)

ゴルフ

スポーツスタイル

アジア・オセアニア

競技スポーツ
(野球・ソフト以外)

ゴルフ

ランニング

スポーツスタイル



Point

少子高齢化が進む状況を鑑み事業を多角化
デジタルによる営業効率化で生産性を高める

競技スポーツ

チームビジネス周辺の効率化を進めるべくシステム投資実施
ユーザーとダイレクトに接点を持ちLTV最大化に繋げる

ワークビジネス

企業向け納品が堅調に推移
ECでの購買拡大にも注力していく

施設サービス・ソフト事業

人工芝等の工事案件が堅調
指定管理事業は収益性改善に向けて取り組みを進める

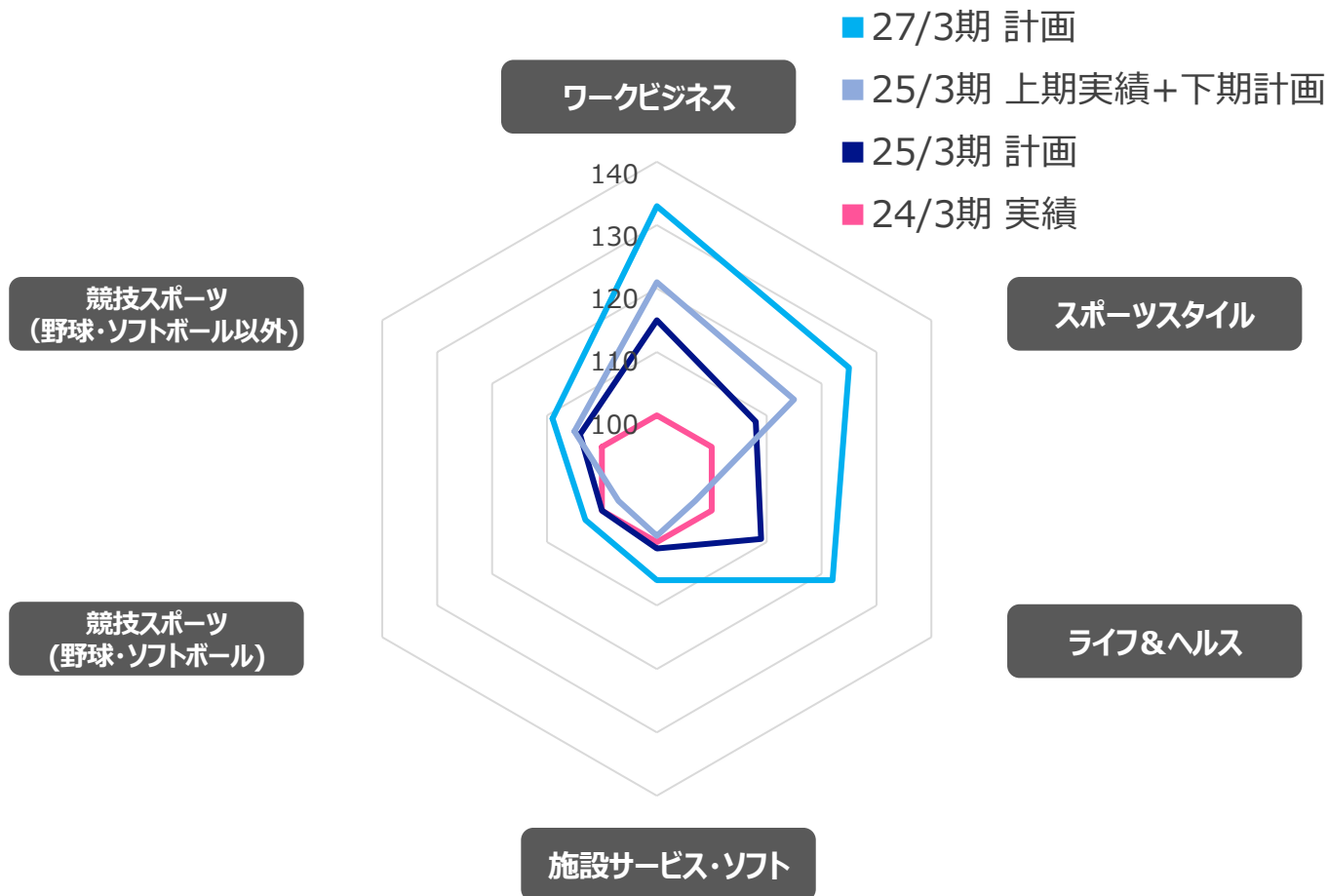
ライフ&ヘルス

利益率の低い商品群の上代見直しにより売上は減少も
収益性が大きく改善

スポーツスタイル

ECと直営店を中心に計画を上回る進捗

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想 (%)





Point

DXを主に経営基盤の再強化と共に、潜在市場でのゴルフ持続成長、ランニング再成長、新たな成長戦略

ランニング

ディスカウント販売の削減により粗利率が大きく改善
新モデルの評価も良好、専門店でのシェアを高めていく

ゴルフ

市況はやや減速傾向、売上成長減速も前年比増は維持
生産能力の改善によりリードタイム短縮、カスタムクラブ好調
ツアートレーラーを一新、パーソナライズ・DTCサービス強化

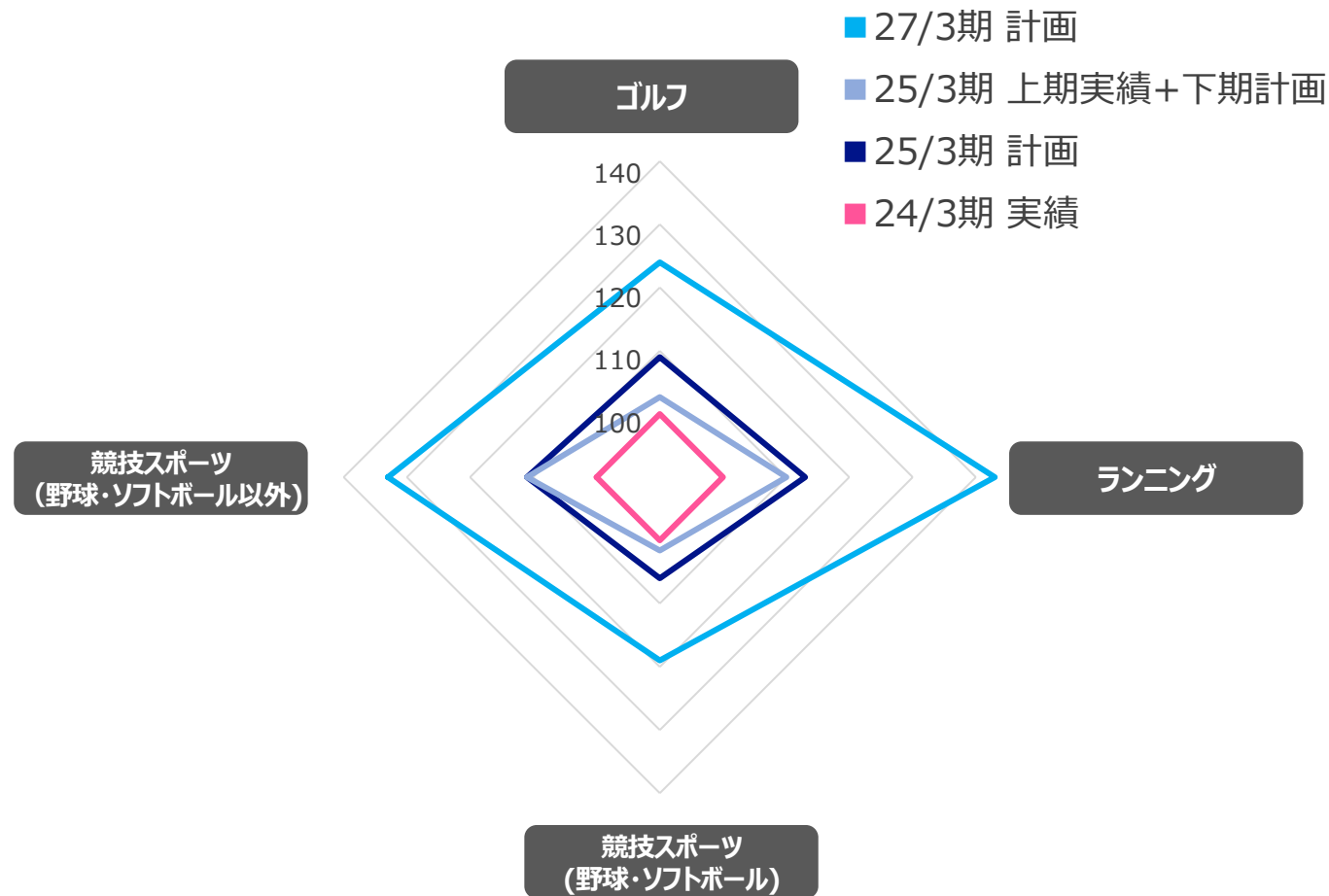
競技スポーツ

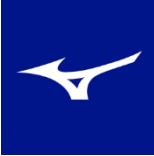
バレーボールは連盟との契約を有効活用しアピランス向上
新しいカテゴリへの挑戦、関連アイテムの販売スタート

野球・ソフトボール

流通在庫が多く調整局面、売上が減少
チーム対応サービス拡充し、チームビジネス強化
用具の生産能力改善しており、販路拡大を進める

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想 (%)





Point

市場開拓戦略を進めると共にマルチスポーツブランドとしての地位の確立、バランスある事業ポートフォリオ戦略を進める

ランニング

在庫適正化が進み、粗利率が大きく改善したものの売上目標値には未達
欧州市場のニーズを反映した商品企画を今後さらに強化

競技スポーツ

サッカー欧州5大リーグでのユニフォーム契約2チーム増
トップ層での着用が進みバレー、ハンドボールでシェア拡大

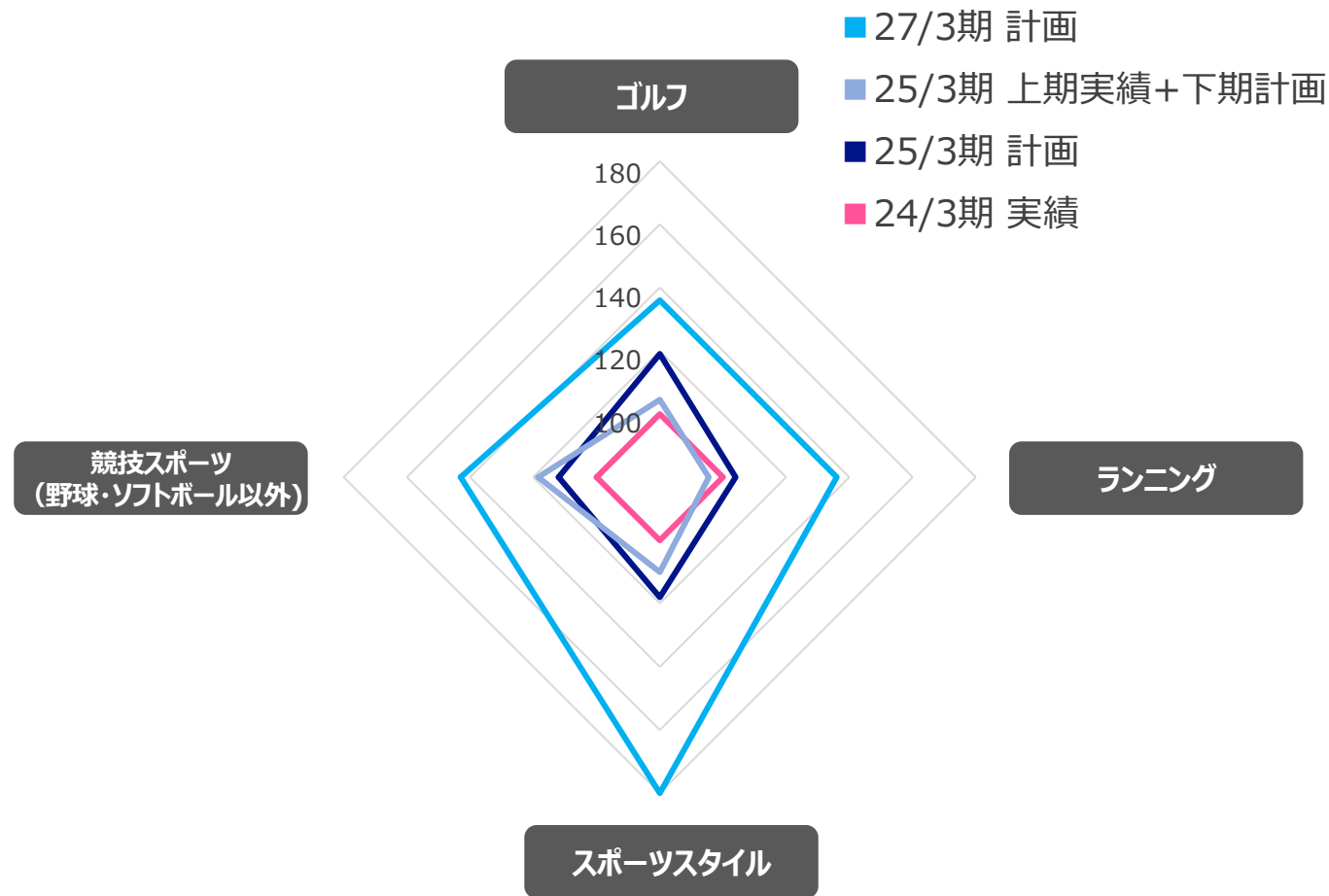
ゴルフ

市況は減速傾向、前半は悪天候も影響し売上鈍化
ツアーワークショップを通じてトップ選手へアプローチ
SNSでの発信にも力をいれ各地域へのPRを進める

スポーツスタイル

スポーツスタイルスニーカー市場が継続的に成長
コラボ商品・地域マーケティング寄与し、販売拡大
欧州を起点に中期戦略でのグローバル成長を計画

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想 (%)





Point

ゴルフ、サッカー、インドアスポーツでJapanブランドの力を活かし新たな顧客を獲得
成長スピードの速い地域で競技スポーツを軸にシェア拡大

競技スポーツ

東アジアでサッカー、東南アジアでバドミントンが大きく成長
バレーボールはアジア各地でチーム・選手契約活用によりシェア拡大

ゴルフ

ポストコロナのゴルフ市況減速が徐々に鮮明に
アイアンクラブのシェアは堅持

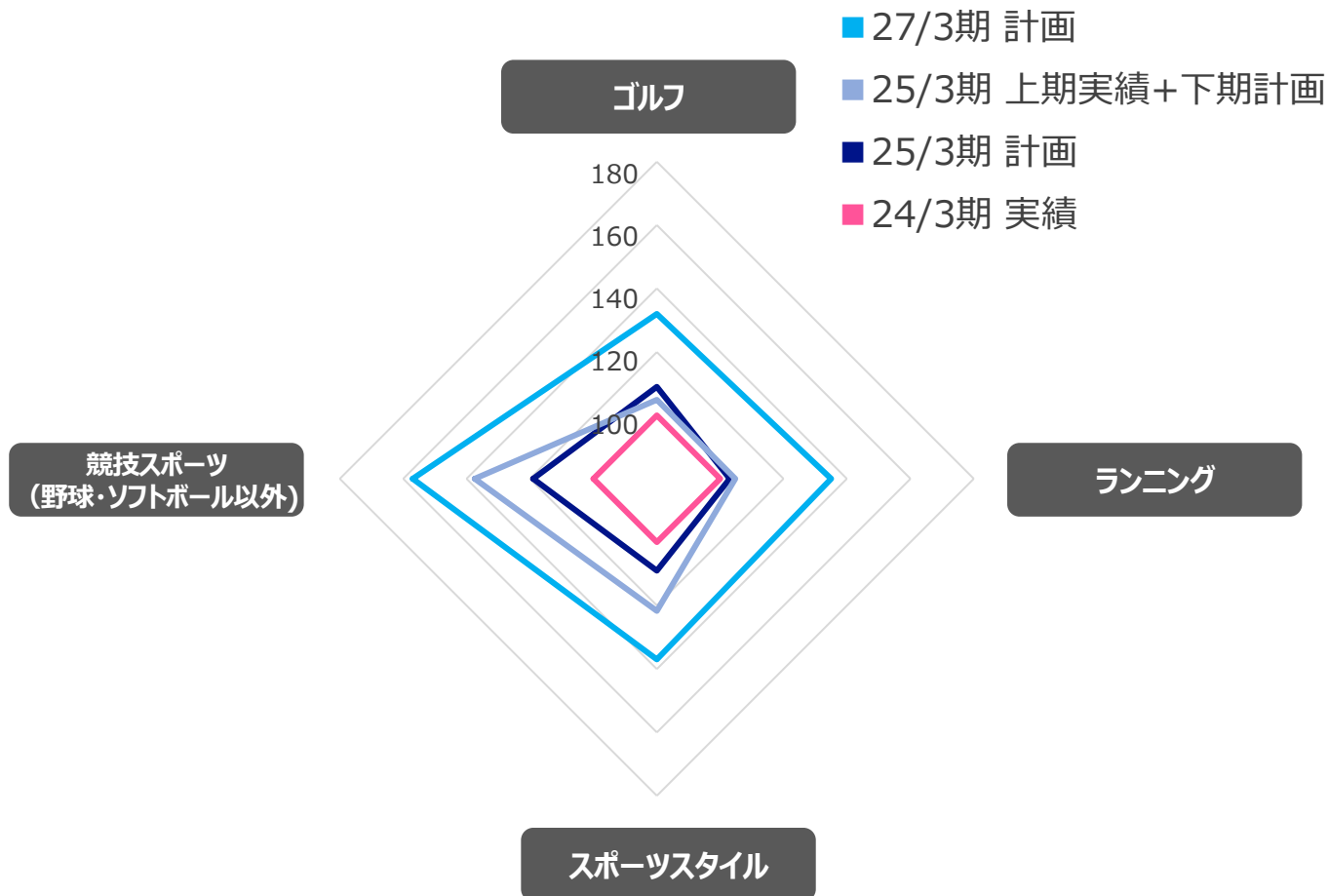
ランニング

東南アジア・オセアニアでは市場在庫増で売上停滞
韓国でグラスルーツ・マーケティング、若年層へのアプローチが奏功し、売上好調

スポーツスタイル

自社ECで販売が伸びており利益率にも貢献
インフルエンサーとの契約で認知拡大に取り組む

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想 (%)



強み

- マルチスポーツブランド
- モノだけではなくサービスや場の提供
- スポーツ以外の領域も含めた幅広い事業展開

ライフステージを通じて寄り添うことができるブランドとしてDTCを強化



オウンドECの販売強化

強みを活かした直営店の展開拡大

直営店・オウンドEC間のOMO強化

グローバルでの会員数拡大

ミズノショップ神宮外苑



ミズノショップ札幌



Prophecy MOC



Mizuno Pro Azalea Edition



ランニング

スピードランナー向け商品群の刷新とアスリートへの提案によりグローバル市場での興味/関心を喚起
企画・デザインチームを欧州に設置し、売上規模の大きい欧州市場のニーズを反映した完成度の高い商品グローバルで拡販

競技スポーツ (野球・ソフトボール以外)

サッカーは『プロダクト優位性』の追求とグラスルーツ活動の融合に加え、グローバルフェイスプレーヤー、クラブスポンサーシップによりグローバルでの認知度を向上
バレーは『Volleyball World』との契約をグローバルで活用（肖像使用、SNSコラボ、会場直売）
バドミントン東南アジア・東アジアで好調なシューズを切り口に、日本製ラケット投入でさらに拡大

ゴルフ

堅調な海外を更にカスタムフィッティングで伸ばす（米州では増産体制構築）
カスタムフィッティング測定器の進化版を新たに開発をすすめており、アイアンのみならずウッド販売強化の起爆剤につなげる

スポーツスタイル

ミズノテクノロジーとデザインの融合により新たな顧客層を開拓
積極的な店舗展開+マーケティング強化によりグローバルで拡大

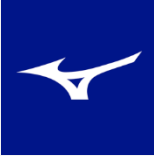
ワークビジネス

日本発の戦略カテゴリを東アジアを手始めに海外での展開を開始
スポーツで培った技術を活かしユーザー目線で製品開発。対応業界/対応アイテムを拡大

新規リージョン

中南米ではメキシコ、アルゼンチン、パラグアイ、チリ等で新規代理店との取引開始を準備
また、これまで参入できていない地域についても進出に向けた情報収集を開始（南アジア等）

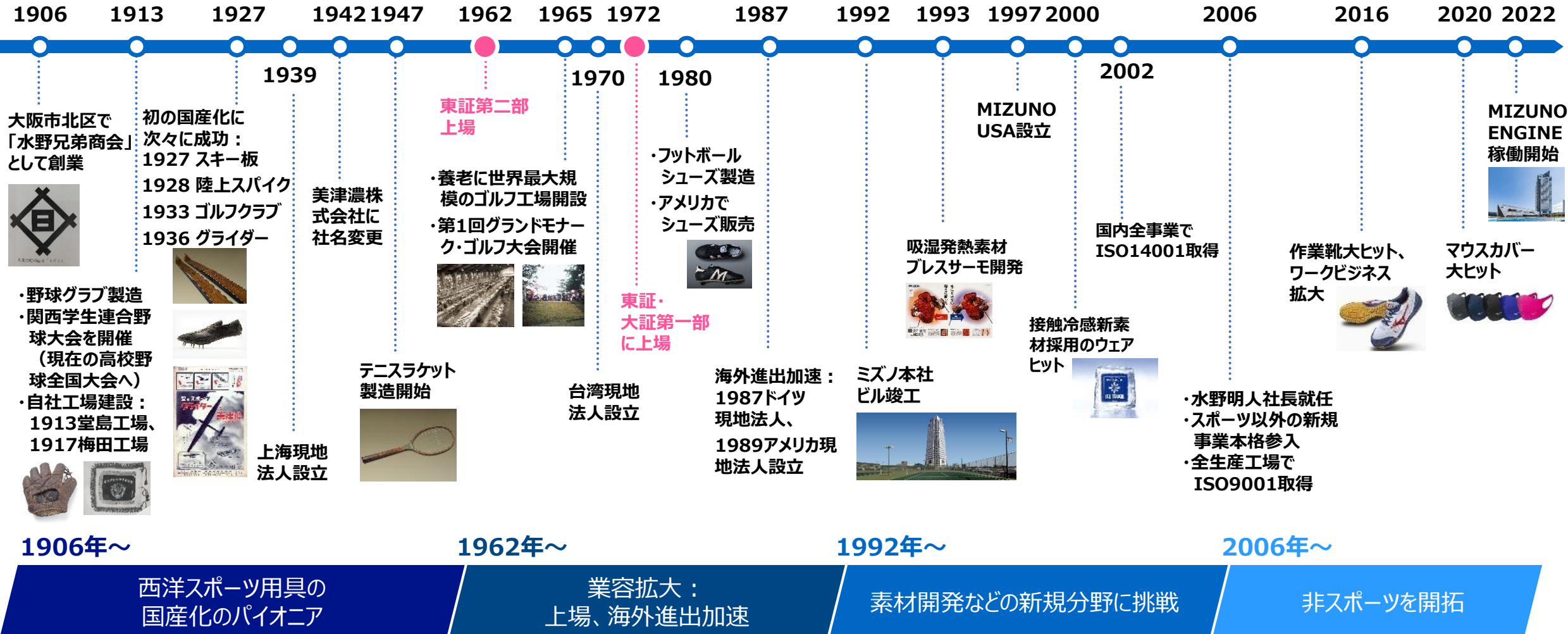




会社情報



- あらゆる分野の西洋スポーツの用具の国産化により、スポーツ用具のパイオニアとして着実に成長
- 取り扱いプロダクトやカテゴリーと販売地域の拡大で成長、最近是非スポーツ領域も開拓

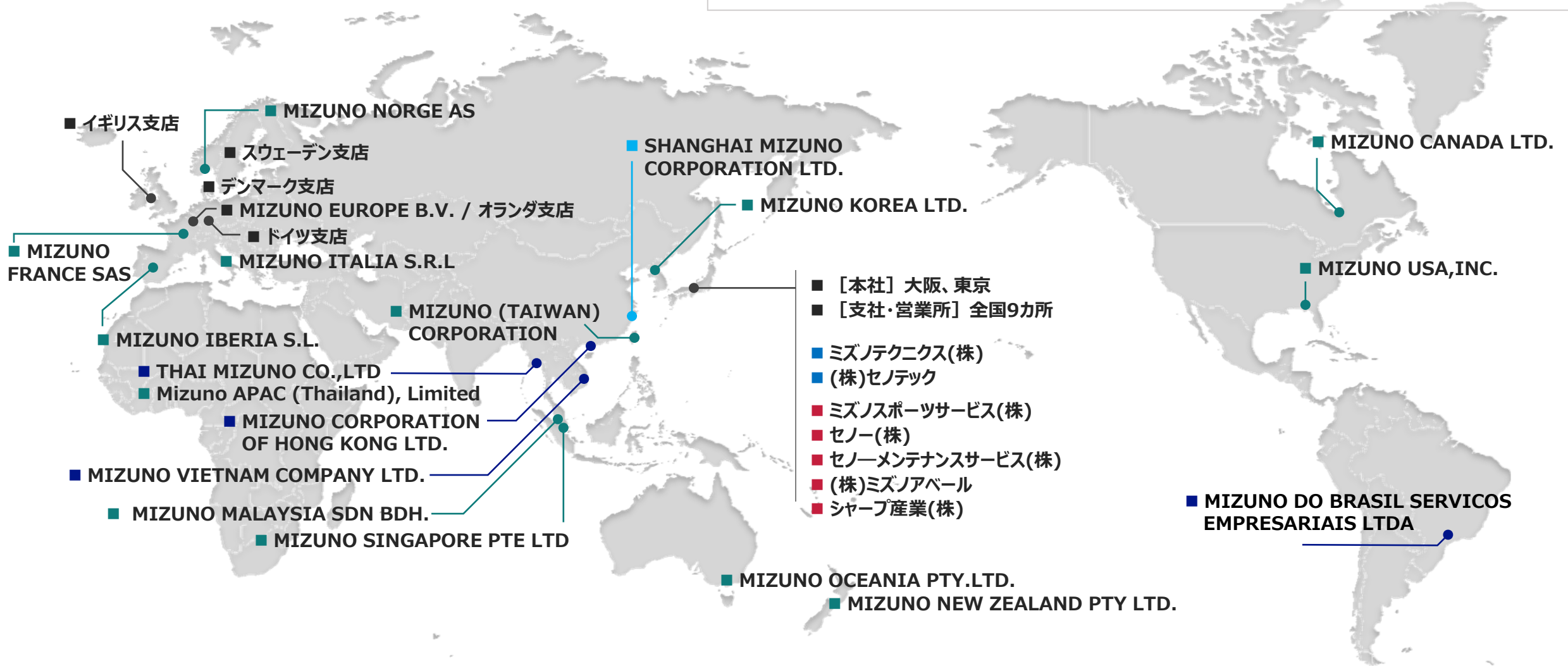


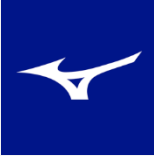


会社名	美津濃（ミズノ）株式会社（英文名 MIZUNO CORPORATION）	
本社	大阪本社：大阪府大阪市住之江区南港北1-12-35 東京本社：東京都千代田区神田小川町3-22	
代表者	代表取締役社長 水野明人	
創業	1906年（明治39年）4月	
資本金	261億37百万円	
市場	東証プライム	
事業内容	各種スポーツ品の製造及び販売	
従業員数	3,584〔連結〕	
本社、支社	大阪本社、東京本社、北海道支社、東北支社、関越支社、中部支社、中国支社、四国支社、九州支社	
連結子会社	<p>国内：ミズノテクニクス株式会社、ミズノスポーツサービス株式会社、株式会社ミズノアベール、セノー株式会社、株式会社セノテック、セノメンテナンスサービス株式会社、シャープ産業株式会社</p> <p>海外：MIZUNO USA, INC.（米国）、MIZUNO CANADA LTD.（カナダ）、MIZUNO (TAIWAN) CORPORATION（台湾）、MIZUNO CORPORATION OF HONG KONG LTD.（香港）、SHANGHAI MIZUNO CORPORATION LTD.（中国）、MIZUNO OCEANIA PTY. LTD.（オーストラリア）、MIZUNO ITALIA S. R. L.（イタリア）、MIZUNO IBERIA, S. L.（スペイン）、MIZUNO NORGE AS（ノルウェー）、MIZUNO KOREA LTD.（韓国）、MIZUNO SINGAPORE PTE. LTD.（シンガポール）、MIZUNO EUROPE B. V.（オランダ）、MIZUNO FRANCE SAS（フランス）</p>	
主要株主	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公益財団法人ミズノスポーツ振興財団 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 3. 株式会社日本カストディ銀行 4. 株式会社三井住友銀行 5. STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 	<p>17.12%</p> <p>11.83%</p> <p>4.04%</p> <p>3.63%</p> <p>3.21%</p>

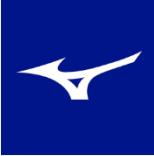


- 国内スポーツ品製造会社
- スポーツ施設サービス事業者/その他
- 海外スポーツ品生産管理会社等
- 海外スポーツ品製造販売会社
- 海外スポーツ品販売会社





Appendix



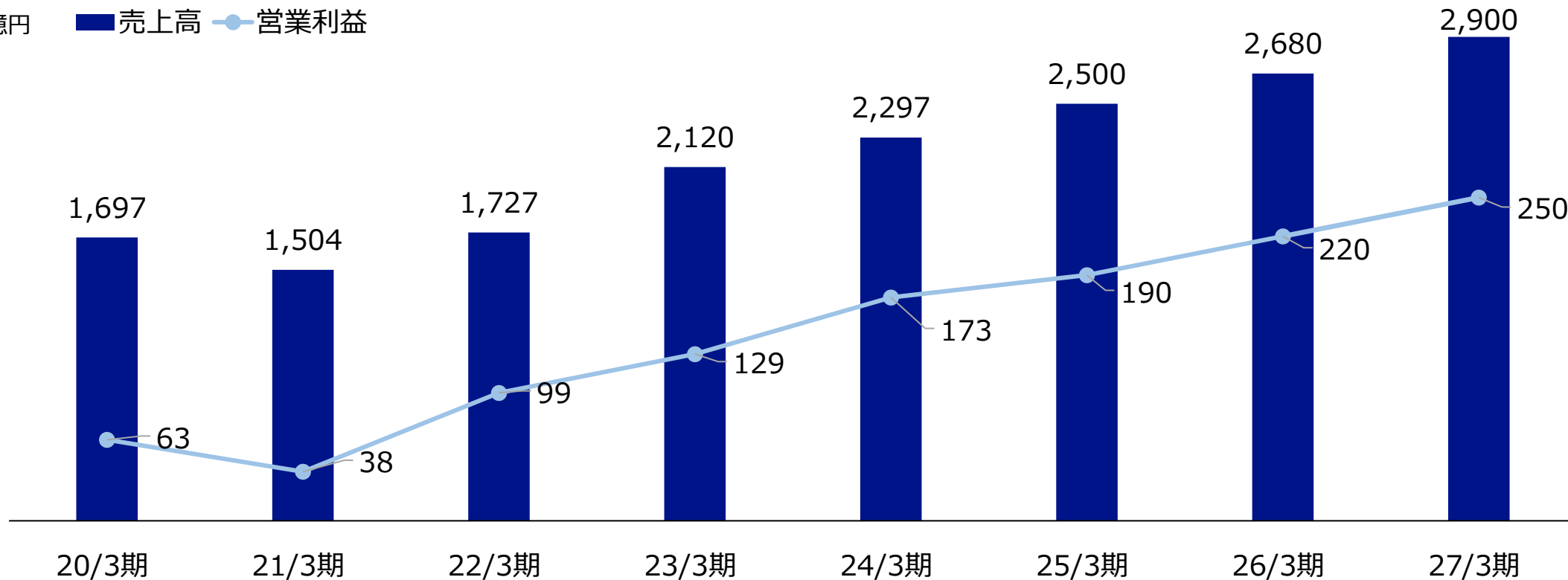
<2024年5月資料再掲>

中期経営計画



- 27/3期 目標：売上高2,900億円 営業利益250億円

単位：億円 ■売上高 ●営業利益

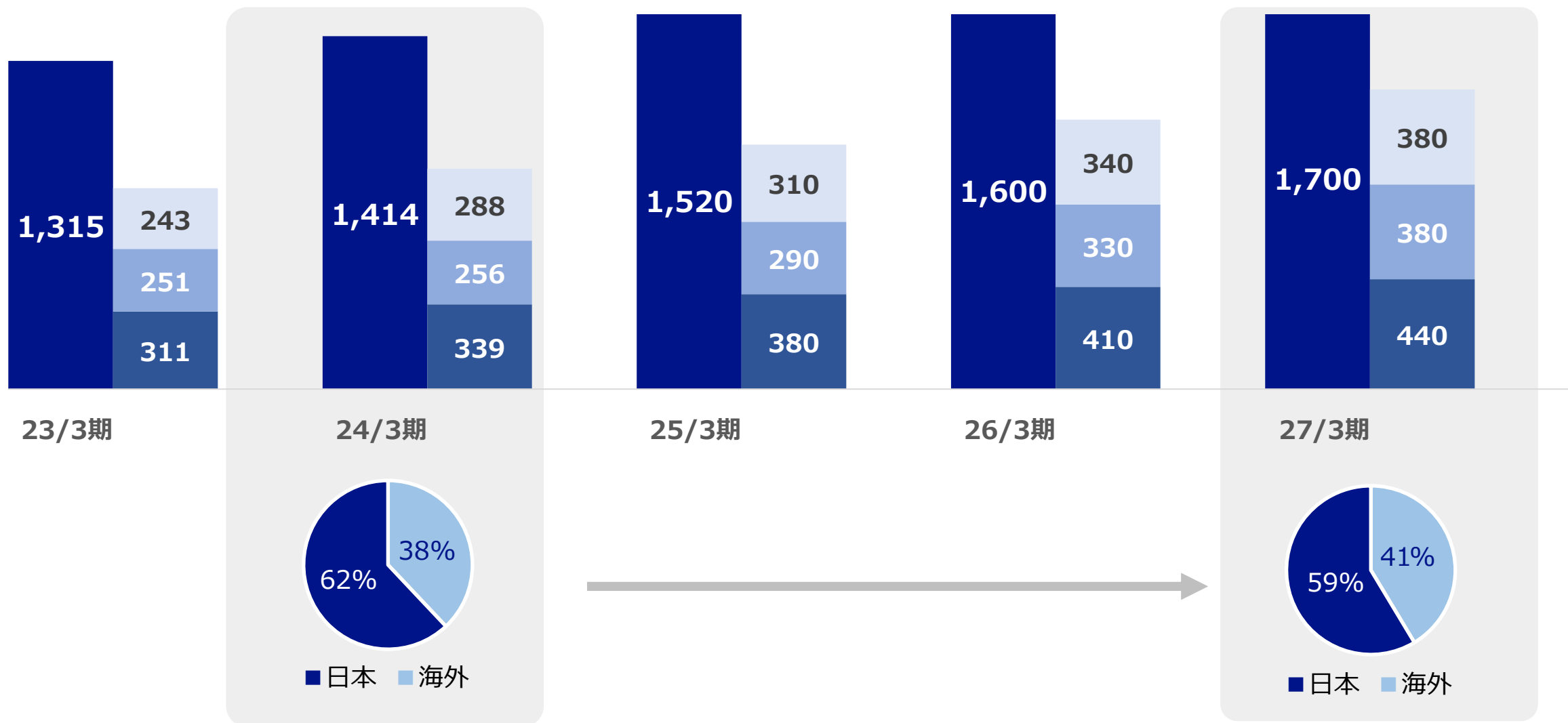


Rate	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期～
USD	109.37	106.66	109.86	130.78	140.55	145
EUR	122.53	122.20	131.05	141.26	156.80	157



ゴルフ・ランニングに加え、好調なサッカーをグローバルでさらに成長させ、27年3月期の海外売上比率41%を目指す

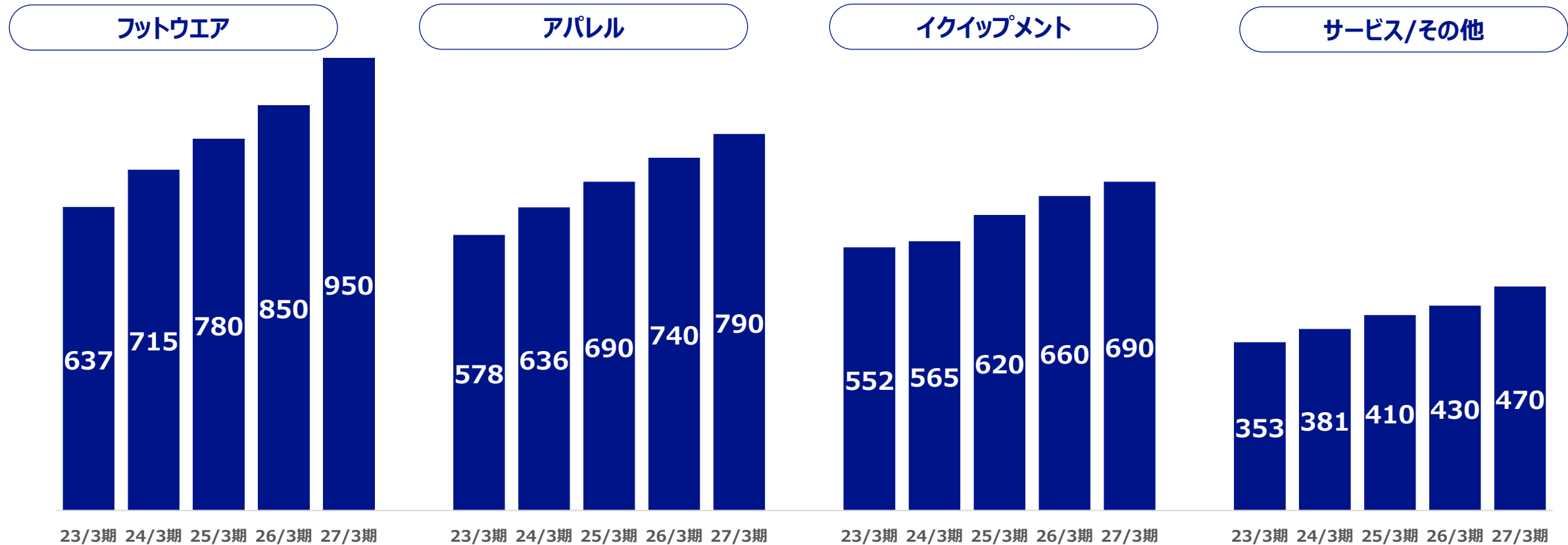
億円 ■日本 ■アジア・オセアニア ■欧州 ■北米





- フットウェア、アパレル、イクイップメントのバランスがとれたポートフォリオは当社の強み。引き続き各プロダクトともに成長させる。
- また、カーボン事業、スポーツサービス、スポーツテック分野等の新規事業にも挑戦し、さらに成長させていく。

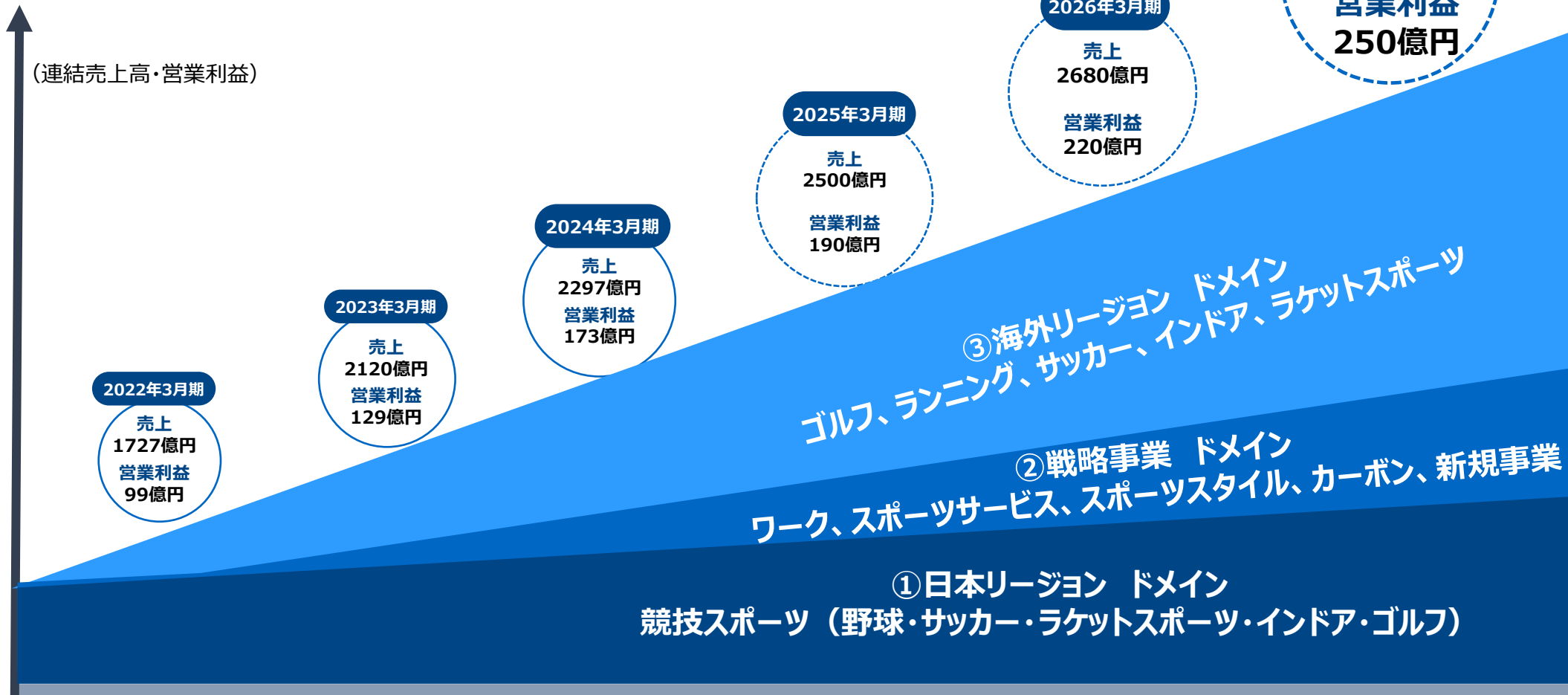
億円



今後の成長戦略：基盤を強化しながら、成長分野に注力し、スポーツ領域以外も開拓していく



- ①日本の競技スポーツが基盤。商品力・営業力・ブランド力を更に高め、シェアを向上
- ②スポーツ以外の領域や、ソフト事業、新規事業も成長
- ③リージョンでは、海外（特に東南アジア・欧州）売上拡大





- 日本においては競技スポーツのシェア向上とスポーツを軸にした事業の多角化
- グローバルにおいてはゴルフ、ランニングに加え、サッカーが今後の成長のエンジン
- タイ、マレーシア、ニュージーランド、ブラジルに現法設立。現地市場と得意先に直接的に関与し成長スピードを上げる
- 中国、ブラジル市場は市場を熟知する現地パートナーと連携を深め、市場ニーズにスピーディーに応えさらに成長

日本

スポーツ

- 野球、サッカーなど競技スポーツのシェア向上
- エリア密着によるチームビジネス拡大
- 営業DXによる生産性向上
- スポーツテックなど新規事業への挑戦

スポーツ以外のカテゴリ

- スポーツで培った製品開発力を新たな領域で活かす
- ワーク品(アパレル、シューズ)のさらなる拡大
- リカバリー市場へ寝具、ウェアで新たに参入
- スポーツ施設でのサービス事業
- スポーツスタイルスニーカーの販売拡大（直営店・オウンドEC）
- 自治体や企業との取り組みによるビジネス拡大

海外

欧州

- イタリア1部リーグ、ドイツリーグの計4チームが当社ユニフォームを着用。ブランド認知向上と事業拡大の両立
- 中期成長戦略のトリガーとなる世界的スポーツ大会への投資

東南アジア

- 戦略国の直接投資を加速。地域統括戦略を推進する
- 東南アジア成長市場であるサッカーでの事業成長と企業価値向上の実現

北米

- パフォーマンスランニングブランドとしての再起と再成長
- 競技スポーツ 既存カテゴリと新規カテゴリの成長と挑戦



リージョン×カテゴリ別の注力分野

市場規模、現在のポジション、今後の成長性を考慮して、各リージョンで注力分野を選定

日本	北米	欧州	アジア・オセアニア
競技スポーツ (野球・ソフト以外)	ランニング	ランニング	競技スポーツ (野球・ソフト以外)
ワークビジネス	ゴルフ	競技スポーツ (野球・ソフト以外)	ゴルフ
野球・ソフト	競技スポーツ (野球・ソフト以外)	ゴルフ	ランニング
スポーツスタイル	野球・ソフト	スポーツスタイル	スポーツスタイル



Point

少子高齢化が進む状況を鑑み事業を多角化
デジタルによる営業効率化で生産性を高める

競技スポーツ

- 野球 競技人口は減少見込もファンビジネス等で成長
- サッカー デジタル×グラスルーツ活動によるシェア向上

ワークビジネス

- 事業部発足から5年で売上100億円を突破 (24/3期) さらなる成長を目指す

施設サービス・ソフト事業

- スポーツの資産を活かしたソフトサービス、コトビジネス展開
- 自治体との取り組み

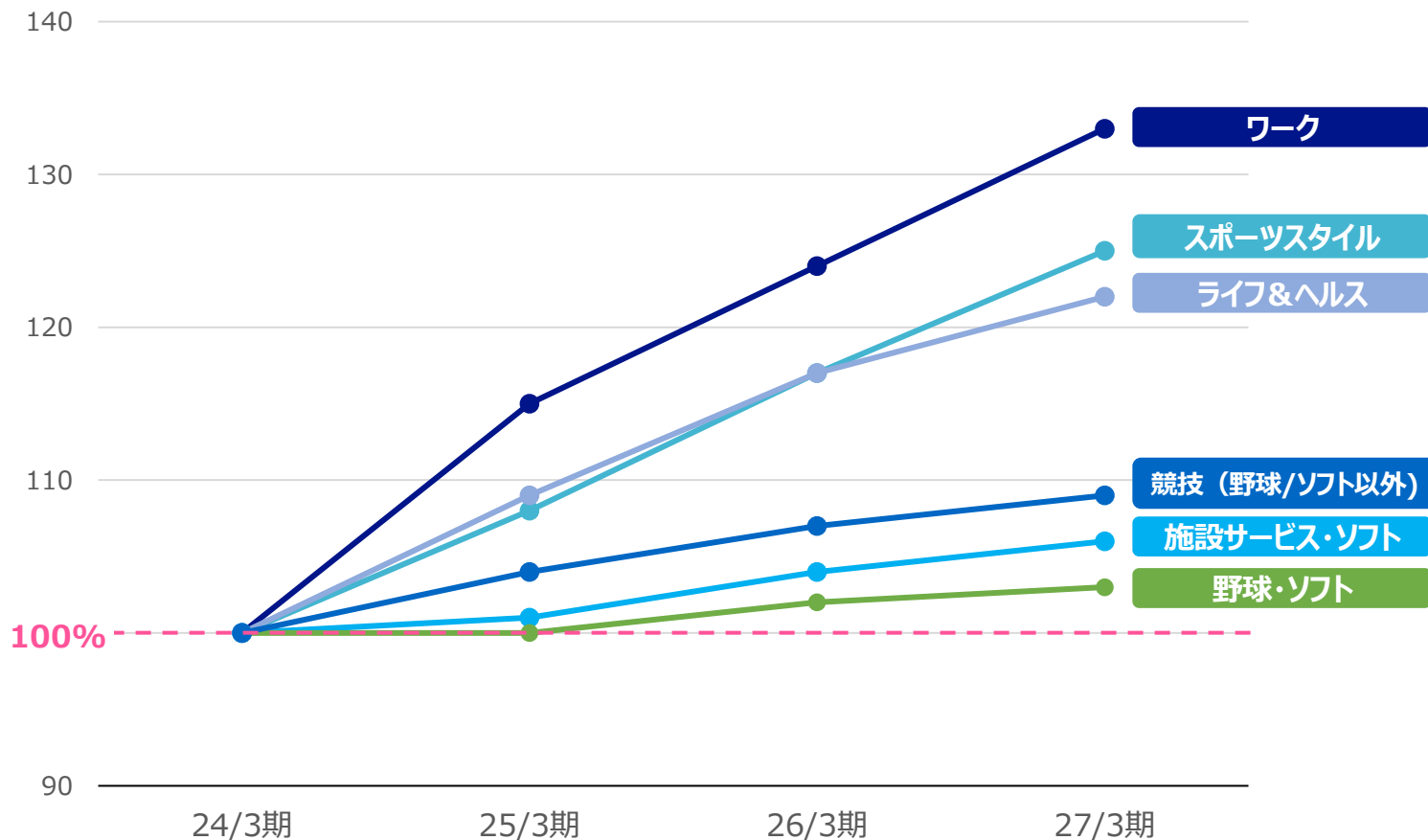
ライフ&ヘルス

- リハビリ市場へ寝具・ウェアで参入

スポーツスタイル

- スニーカーラインナップを拡充しブランディング強化
- ユーザーとのタッチポイントを創出し認知度向上

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想(%)【日本】





Point

DXを主に経営基盤の再強化と共に、潜在市場でのゴルフ持続成長、ランニング再成長、新たな成長戦略

ランニング

- 専門店チャンネルでのシェア奪回
- パフォーマンスランニングでのブランド醸成
- 営業開発スタッフの増員

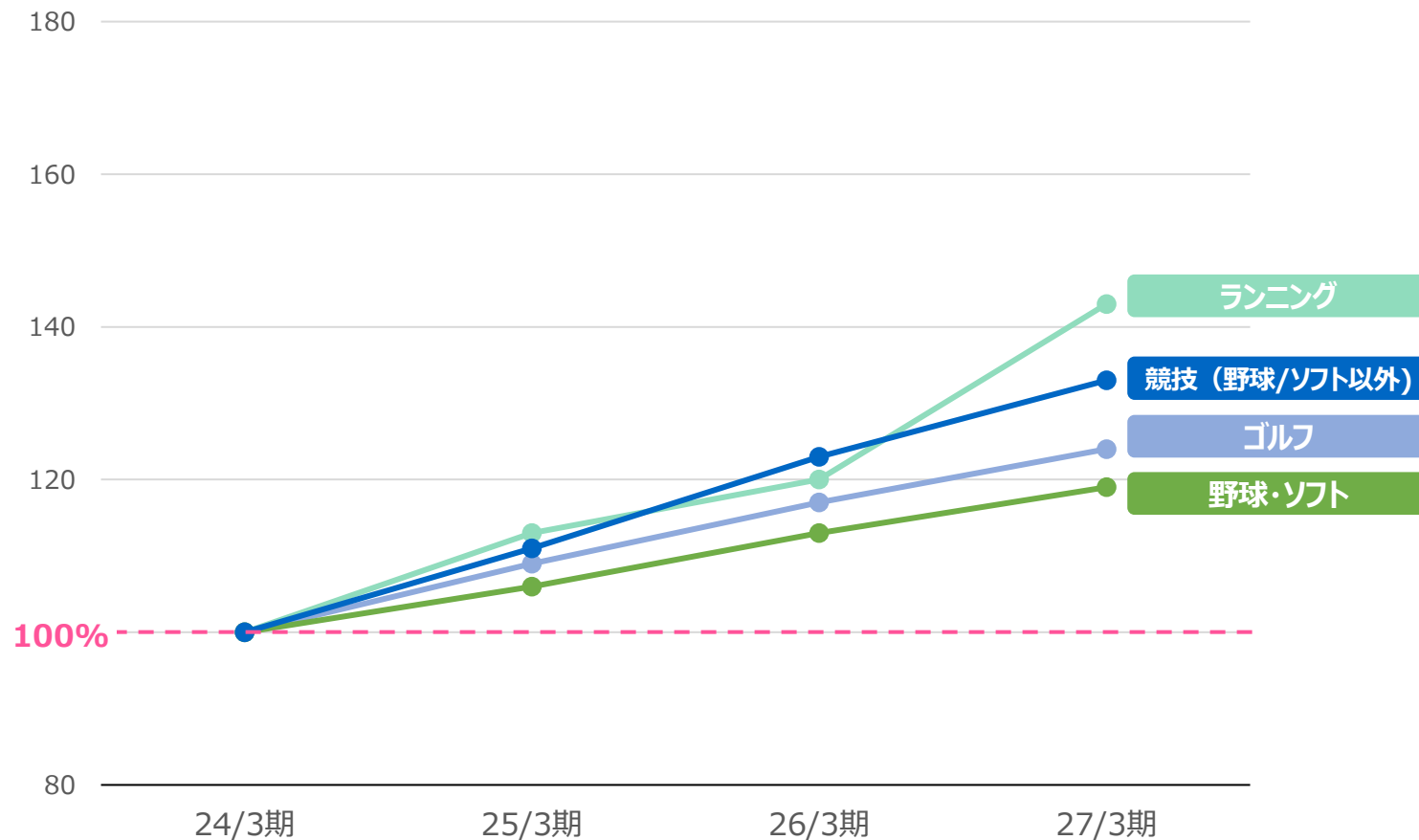
ゴルフ

- カスタムフィッティング進化～リーダーポジション維持とさらなる成長
- ウッド、ウエッジ、パター 市場シェア拡大
- パーソナライズサービスとDTC強化

競技スポーツ・野球/ソフト

- バレー・野球・トレーニング チーム対応サービスを拡充
- 潜在カテゴリー テニス、サッカー成長加速
- Newスポーツカテゴリーへの挑戦

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想(%)【北米】





Point

市場開拓戦略を進めると共にマルチスポーツブランドとしての地位の確立、バランスある事業ポートフォリオ戦略を進める

ランニング

- 既存市場での持続的成長、サステナビリティ戦略
- 潜在市場 ドイツ・フランスでの成長促進
- アムステルダムマラソンでのさらなるプレゼンス向上

競技スポーツ

- サッカー 成長エンジン 欧州リーグでのプレゼンス強化
- テニスを基盤にラケットスポーツ潜在市場の開拓
- バレー・ハンドボール・ホッケーの持続的成長

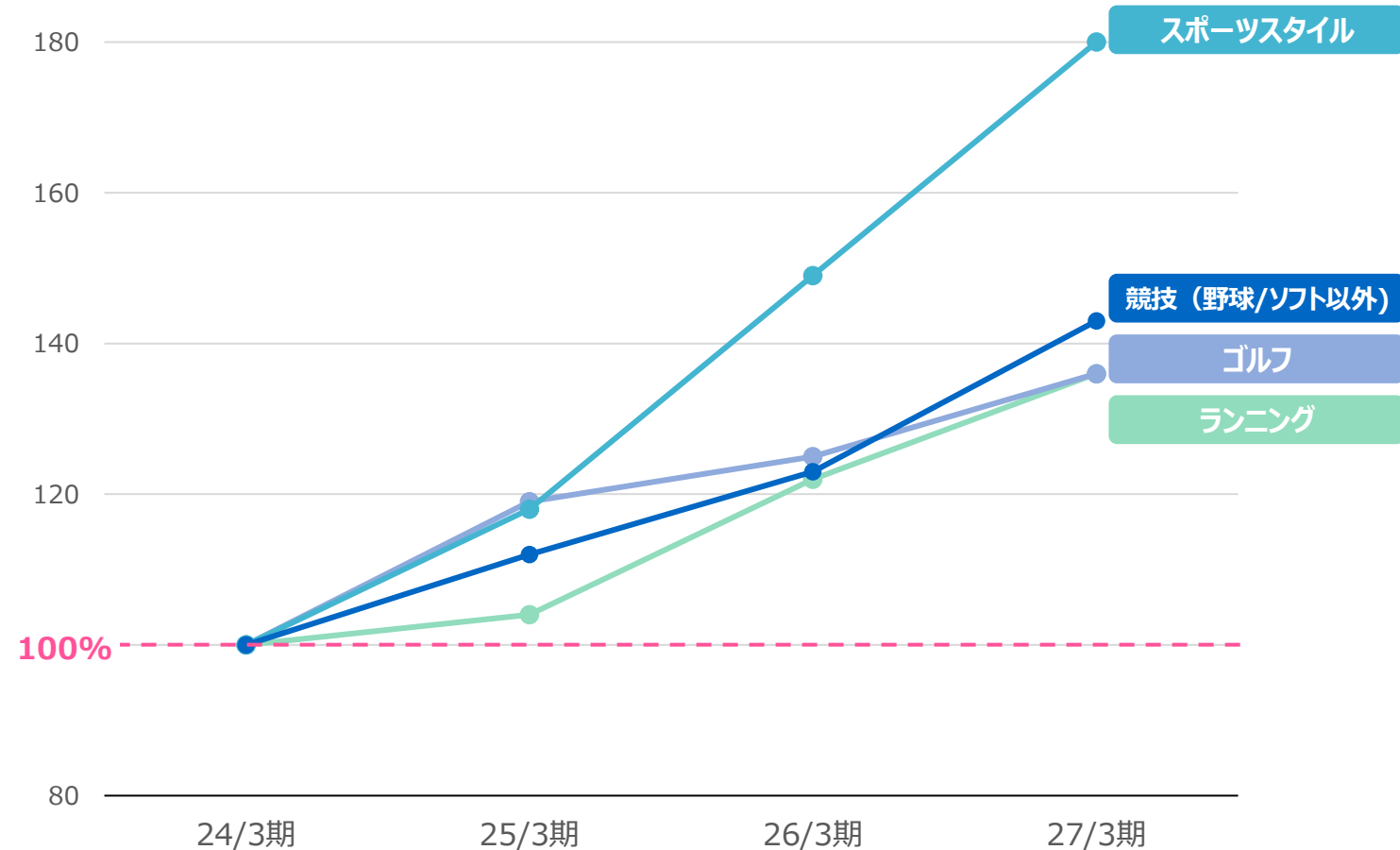
ゴルフ

- ツアーバン一新、フィッティング・ショーケースとしての進化
- アイアン 高シェア維持とウッドビジネス シェア拡大

スポーツスタイル

- 日・欧・アジア プロダクト/マーケティングコラボレーション
- ネクストコアカテゴリーへ成長させる投資拡大

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想(%)【欧州】





Point

ゴルフ、サッカー、インドアスポーツでJapanブランドの力を活かし新たな顧客を獲得。

成長スピードの速い地域で競技スポーツを軸にシェア拡大

競技スポーツ

- サッカー 成長エンジン 韓国、東南アジアさらなる躍進
- バドミントン 強みのシューズ急成長を活かして事業拡大
- バレーボール 東・東南アジア 契約ローカルチーム・選手活用マーケティングによるさらなるマーケットシェア拡大

ゴルフ

- 韓国 新フィッティングセンター、ツアーバン稼働開始
- 東南アジア カスタムフィッティング事業の将来性

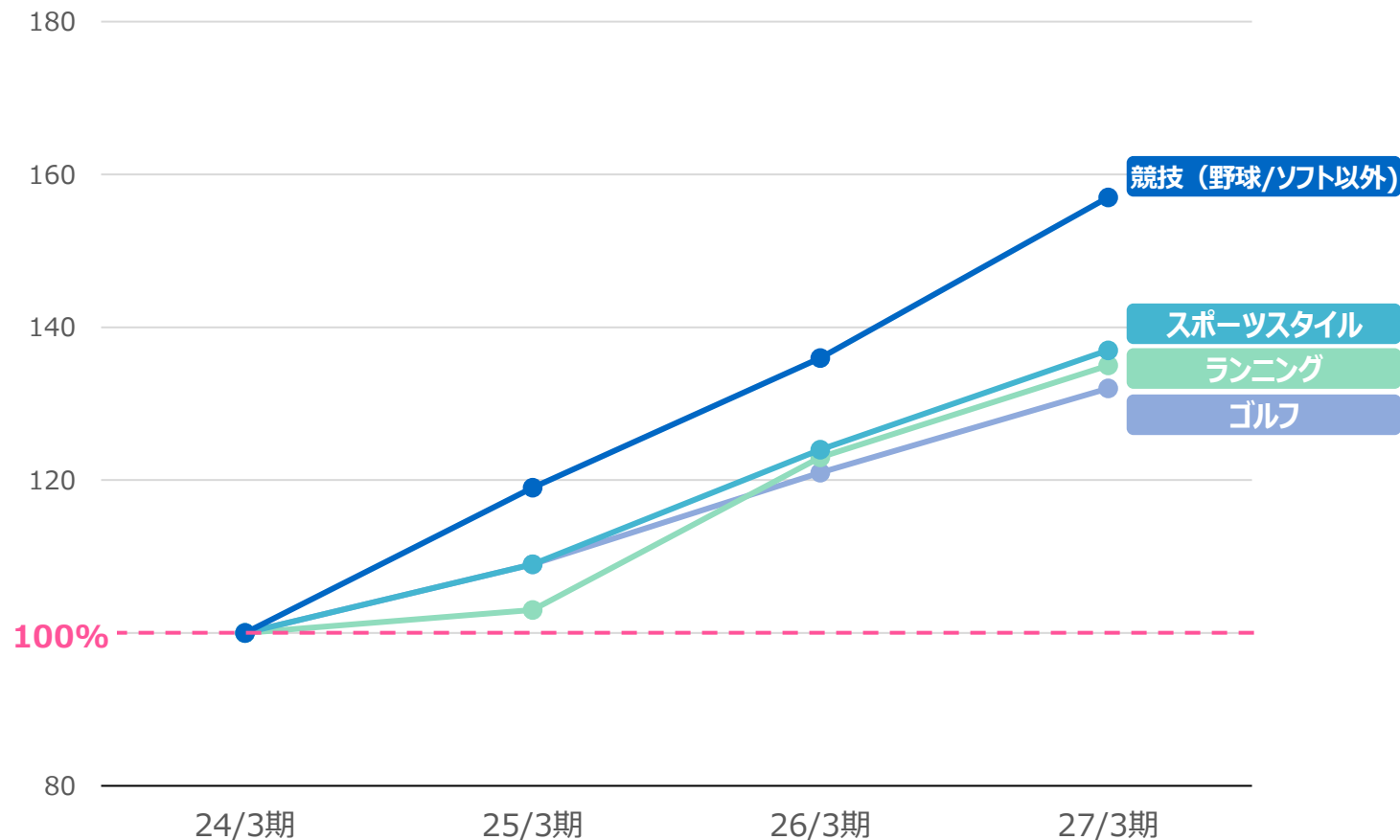
ランニング

- オンラインチャネルでの売上成長、マーケティング強化
- 戦略リージョンオセアニア パフォーマンスランニング再成長

スポーツスタイル

- 商品ラインナップ、チャネル拡張でアジアの成長エンジンに
- 欧州・アジア コラボレーションマーケティング

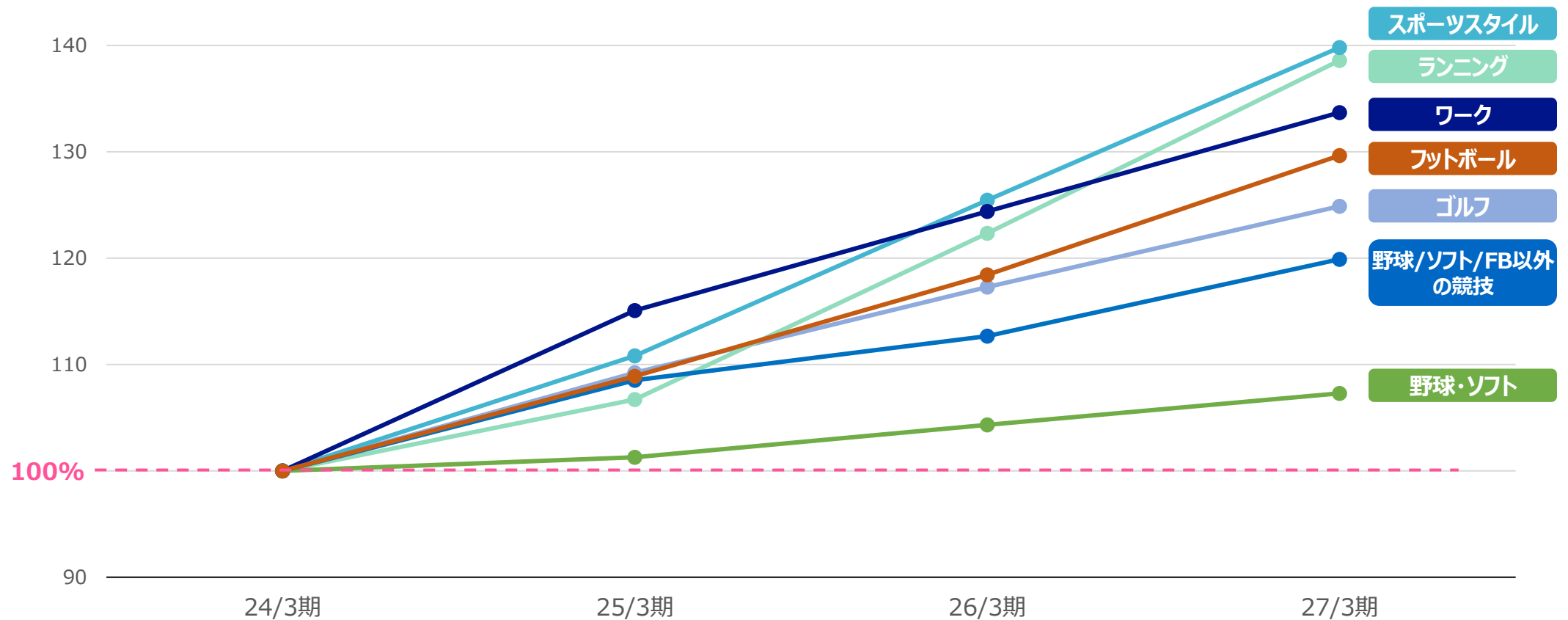
2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想(%)【アジア・オセアニア】





- 日本は競技スポーツ、野球/ソフトボールカテゴリーをさらに強固にし、ワークなどの新規分野を成長
- グローバルではランニングの復活とゴルフ・サッカーを中心とした競技スポーツを更に成長
- スニーカーを中心としたスポーツスタイルカテゴリーの拡大にも挑戦

2024年3月期を起点とした売上高伸長率予想(%)





強み

- マルチスポーツブランド
- モノだけではなくサービスや場の提供
- スポーツ以外の領域も含めた幅広い事業展開

ライフステージを通じて寄り添うことができるブランドとしてDTCを強化



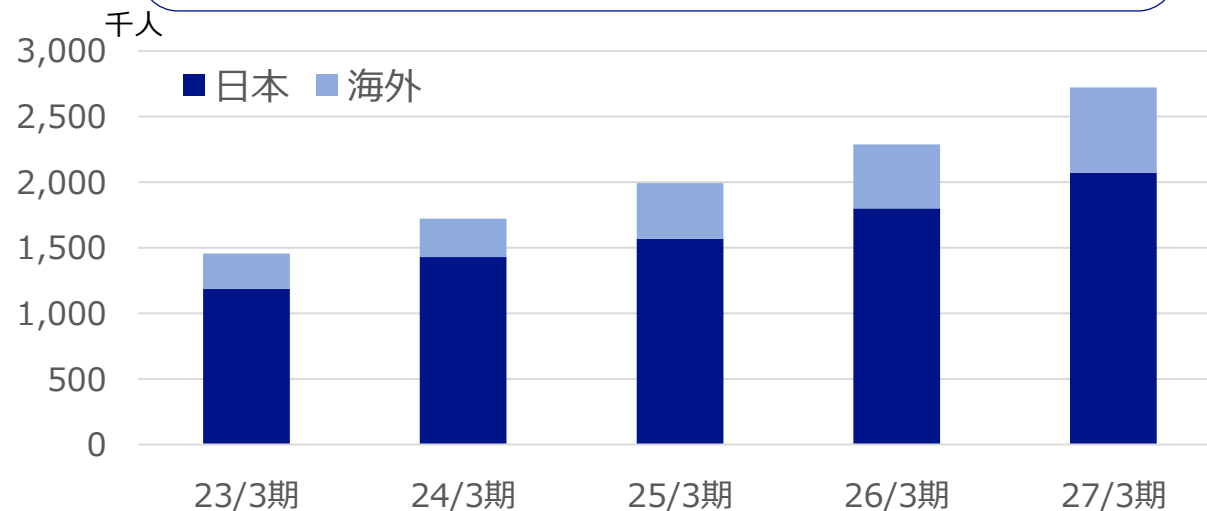
オウンドECの販売強化

強みを活かした直営店の展開拡大

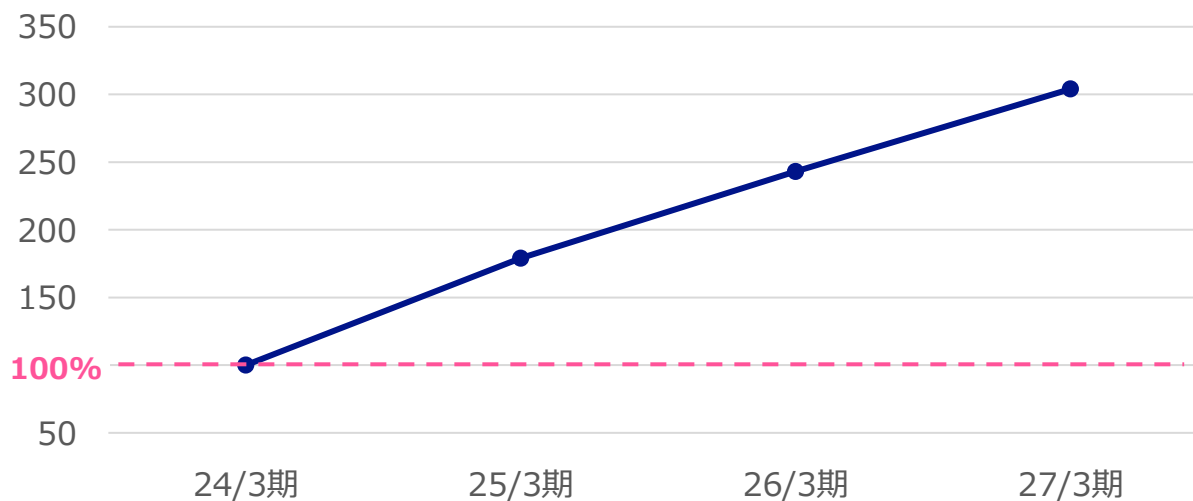
直営店・オウンドEC間のOMO強化

グローバルでの会員数拡大

CLUB MIZUNO等会員数の推移と計画【日本・海外】

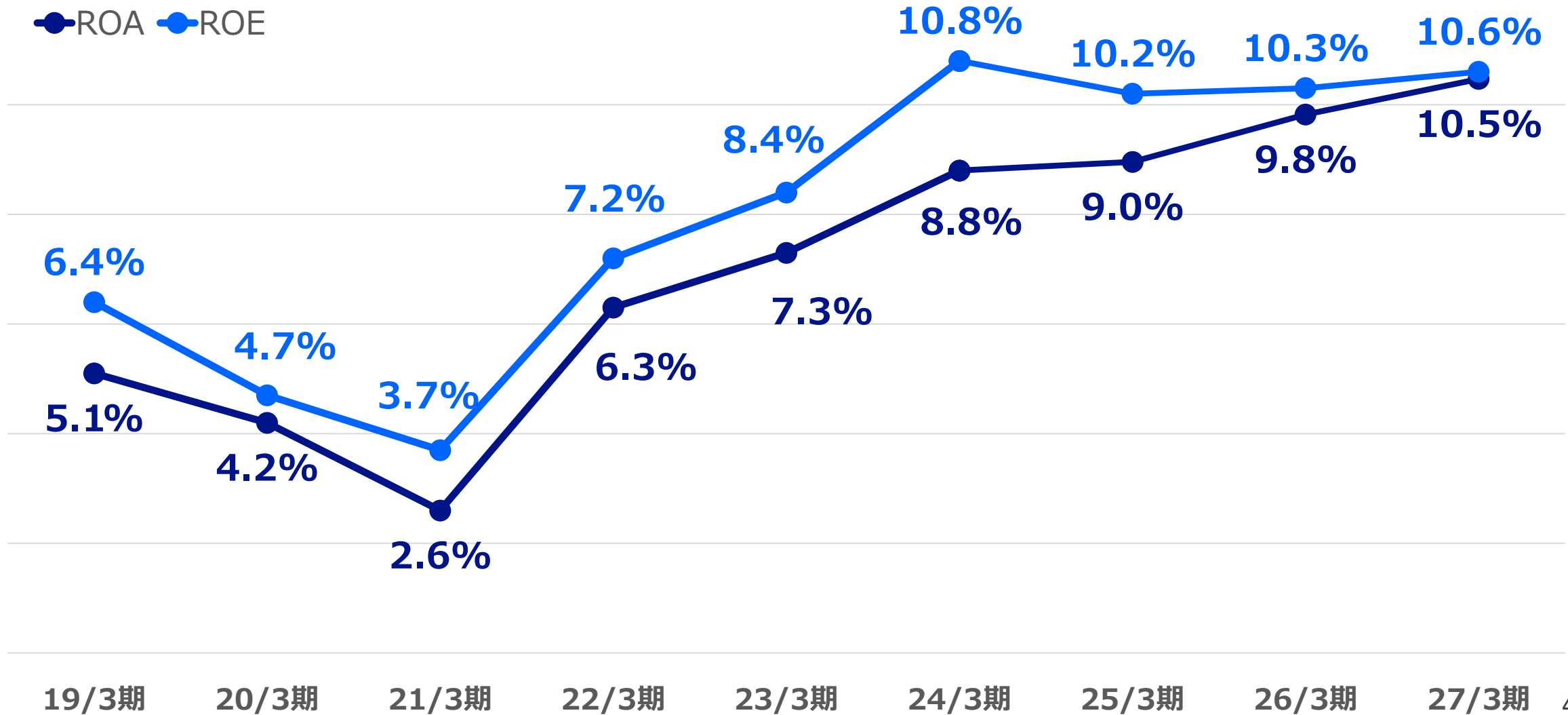


2024年3月期を起点としたオウンドEC売上高伸長率予想(%)





収益力をさらに引き上げ、効率性も安定的に向上させることで、2027年3月期ROA・ROEともに10%台を目指す



2025年3月期から2027年3月期

リソース

成長戦略

- 海外強化
- EC、戦略ドメイン
- 国内競技スポーツ
シェアUP



手元資金 & 有利子負債増加

**営業
キャッシュ・フロー
450億円以上**

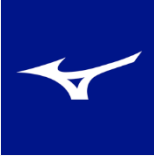


アロケーション

投資分野

- 海外販路拡大
- ECマース整備
- IT投資
- 新規事業開発
M&A など
- 株主還元方針
適切な利益還元

財務基盤安定化



<2024年5月資料再掲>

強み・特徴・課題

強み・特徴：開発力、技術力を他分野にも発揮



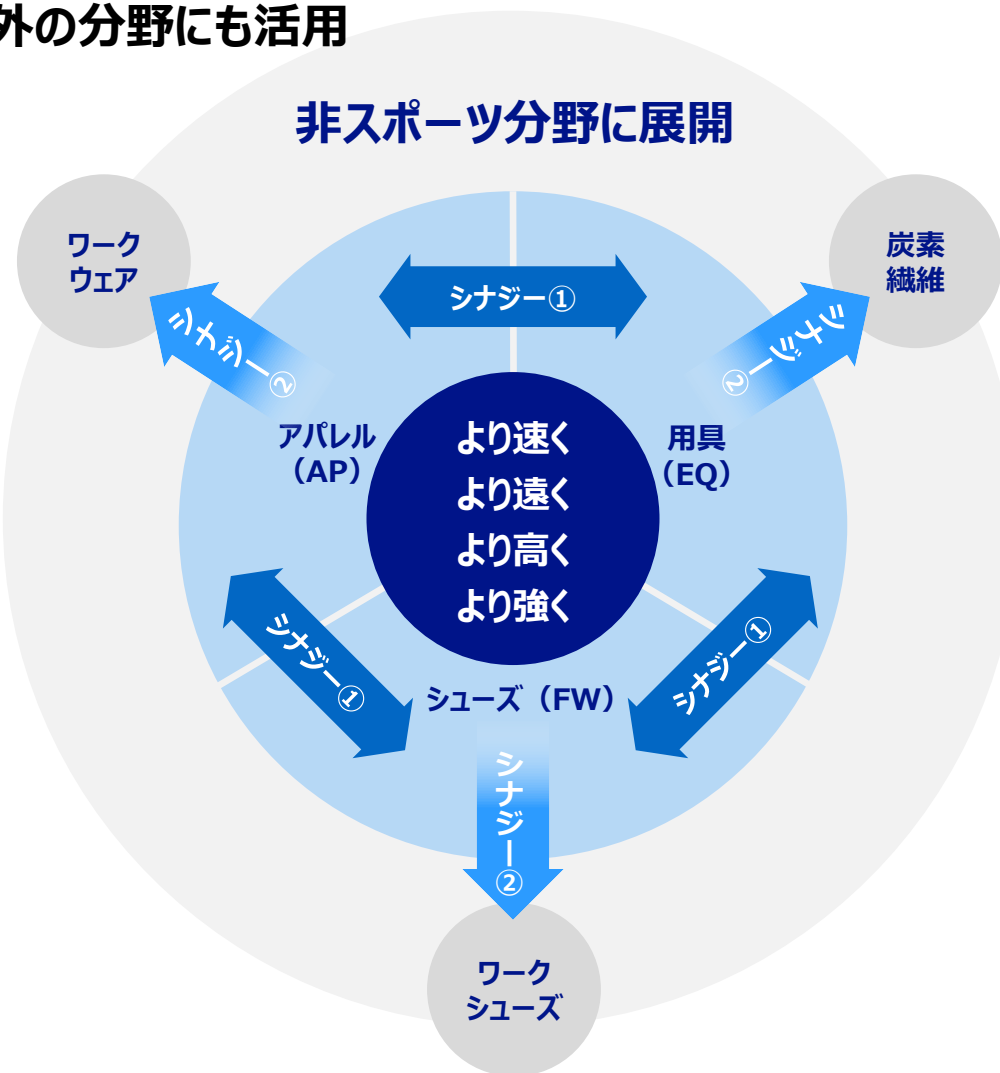
- 「より速く、より遠く、より高く、より強く」を追求した製品開発で技術力を高度化して蓄積
- これらの技術と経験があらゆるカテゴリーに活かされて相乗効果を創出
- また、これらの技術をスポーツ以外の分野にも活用

シナジー①

- あらゆるスポーツで、「より速く、より遠く、より高く、より強く」を実現する製品開発
- 「つま先から頭まで」全てのカテゴリーで総合的にパフォーマンス向上を追求
(例：野球グローブ、バット、シューズ、ユニフォーム一貫した製品開発)



- 各プロダクトの素材、技術を他のプロダクトにも共有
- イノベーションセンター開設でさらに加速



シナジー②

- スポーツで培った技術を、スポーツ以外の分野にも展開
 - (1) アパレル、シューズの技術を、ワーク分野に展開
 - (2) 用具の成形技術を炭素繊維という素材開発に活用→多分野に展開中



ワークウェア



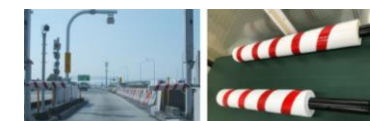
トヨタ『MIRAI』



ワークシューズ



水素貯蔵タンクの外郭材 (トウプリプレグ)



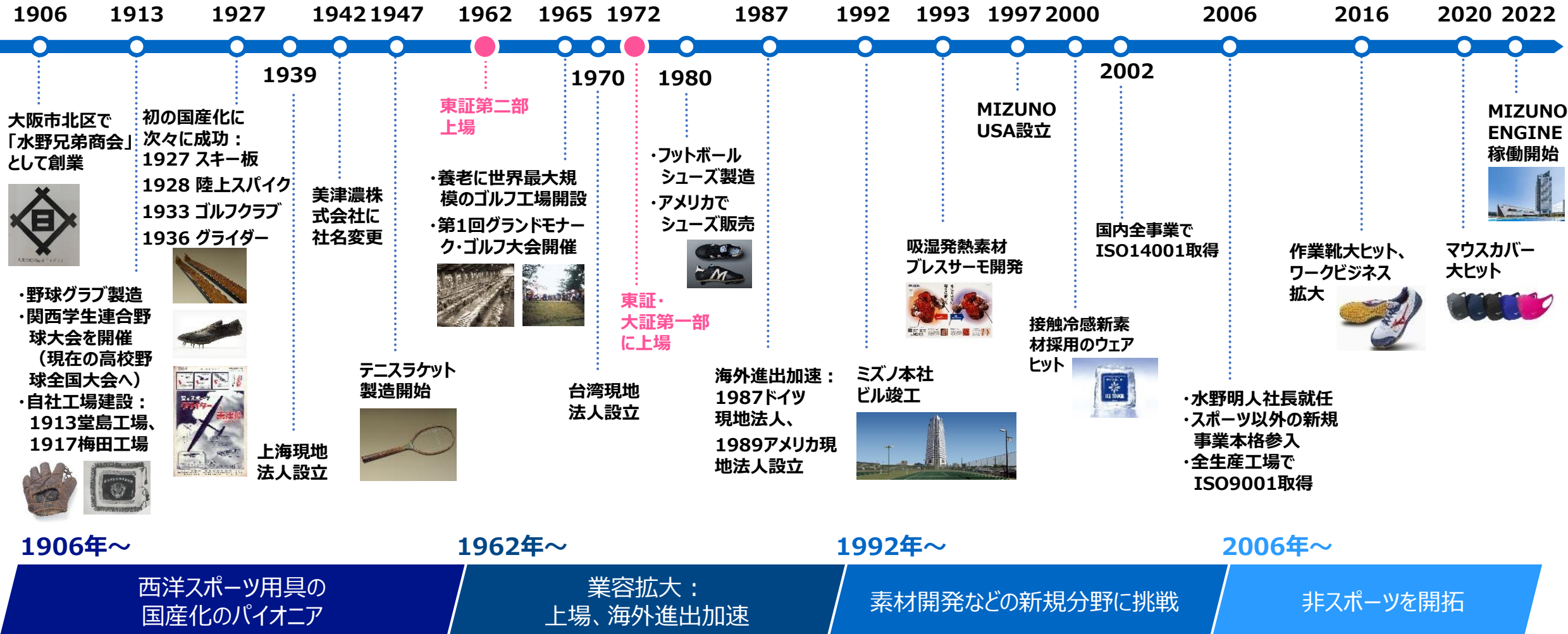
ETCLenbaer



カシオ『G-SHOCK』



- あらゆる分野の西洋スポーツ品の国産化により、スポーツ用具のパイオニアとして着実に成長
- 取り扱いプロダクトやカテゴリーと販売地域の拡大で成長、スポーツ以外の領域も開拓



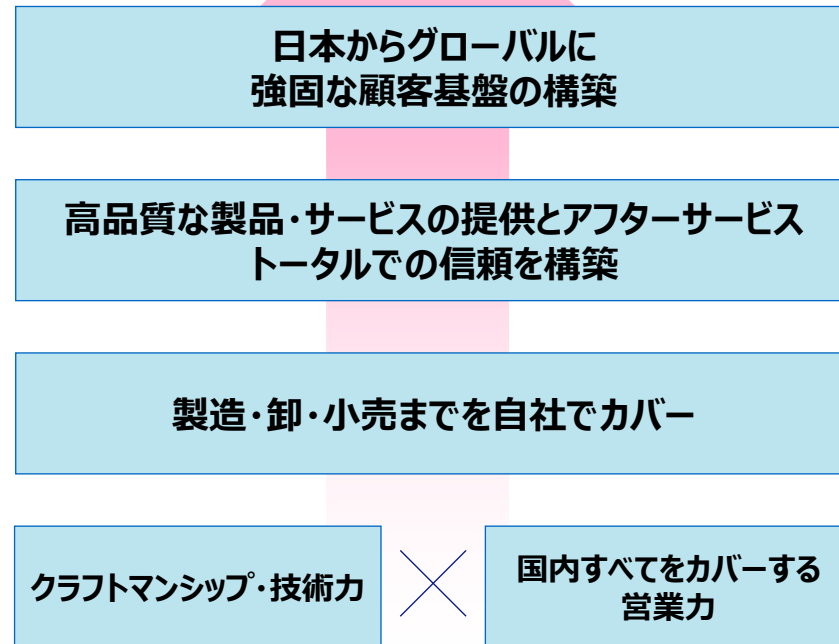
強み・特徴：成長戦略の土台 1906年の創業から118年間で培われたブランド力



- あらゆるスポーツのあらゆるプロダクトの製造、卸、小売までを自社でカバー
- 一般消費者だけでなくプロアスリート、企業、学校、自治体まで強固な顧客基盤を形成



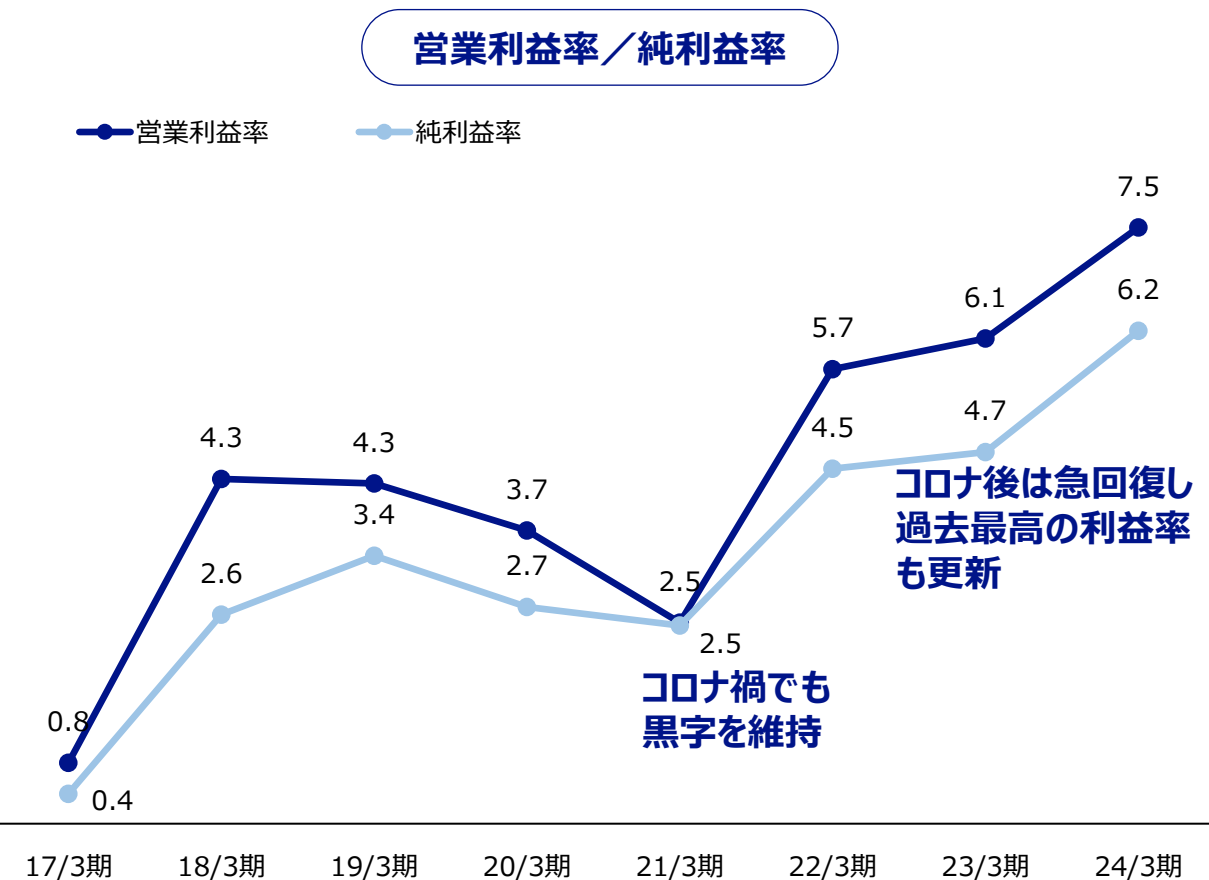
競争優位は 118年間で培われたブランド力



カテゴリーの多様化



- オールマイティなプロダクトやカテゴリーのポートフォリオに象徴される総合力が奏功し、コロナ禍でも黒字を保った
- コロナ禍後も、「スポーツのすばらしさ」の再認識とともに豊富なラインナップがさらに成長に寄与



総合力の効果

コロナ禍

- 密を避けるパーソナルスポーツであるアウトドア分野（ゴルフ、ランニング等）の市場が世界で拡大
- 海外では旅行等の支出が減り、ゴルフクラブを新調する消費者も増加、また新たなプレイヤーも増加
- 日本ではマウスカバー（マスク）がヒット水着生地を転用、スピード感をもって試作・開発・販売し、累計1100万枚売上

コロナ禍後

- ライフスタイルの変化もあり、コロナ禍前を上回る勢いでスポーツ品が好調に推移
- アメリカではゴルフクラブはコロナ前の倍以上の売上を維持
- サッカーは日本のみならず、グローバルレベルで好調に推移
- インドアスポーツ（バレーボール、バドミントン、卓球、ハンドボール）が復活
- ヨーロッパ発のスポーツスタイルスニーカーが好調

強み・特徴：新しい取り組み



- ユニークで新しい製品を自社で開発し、世の中に届けてきた歴史と風土がある
- スポーツ品開発で培った多くの技術、材料開発等の知見や経験が蓄積
- 新しい発想を絶やさず、生み出し続ける土壌づくりを今もやっている
- 自由闊達に社員から出た新しいアイデアを、皆で温め、孵化させ、事業化させる仕組み（ミズノステージゲート）も新たに実装

関西野球連合野球大会
優勝旗(1913年)



アイデアブラッシュアップ

カッターシャツ
(1918年)



ビルの垂れ幕広告
(1923年)



クラウドファンディング

初の日本製チタンドライバー
(1933年)



マクアケ社とのイベント

ポジション別グラブ、世界で
初めてミット発売(1934年)



グライダー製造開始
(1936年)



ミズノステージゲート

セレクト研究所=商品開発
部の前身(1938年)



JR東海グループと共同開発の
新幹線のアルミをリサイクルしたバット



マツダと共同開発の
ドライビングシューズ



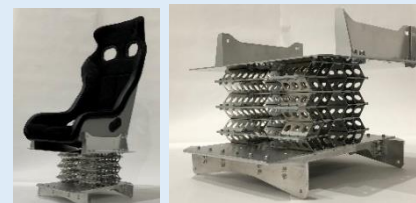
モータースポーツ
スタッフウエア



燃料電池車MIRAIの水素タンクに
ミズノテクニクスのカーボン採用



空飛ぶクルマ座席下緩衝装置の
共同研究、プロトタイプ開発実施



スポーツ業界初の経済産業省
「出向起業等創出支援事業」

左右別サイズシューズ購買サービス

DIFF.

足が喜ぶ、あしたをつくる。



MIZUNO MIRAI VISION

「MIZUNO MIRAI VISION」は、

私たちの強みと価値、つくりたい未来を表したものであり、製品やサービスを生み出すための指針となるものです。

ミズノでは、楽しく体を動かすことのすべてをスポーツととらえています。

スポーツで人と社会を幸せにすることを使命として、ミズノならではのコアバリューとコアテクノロジーを定義。

誰もが楽しく体を動かすという理想の未来へ向かって、

私たちと志を共にするパートナーとの共創を、様々なかたちで進めています。



“スポーツで人を幸せにする”
みんなが楽しく体を動かす社会。スポーツの力で社会課題を解決する世界。

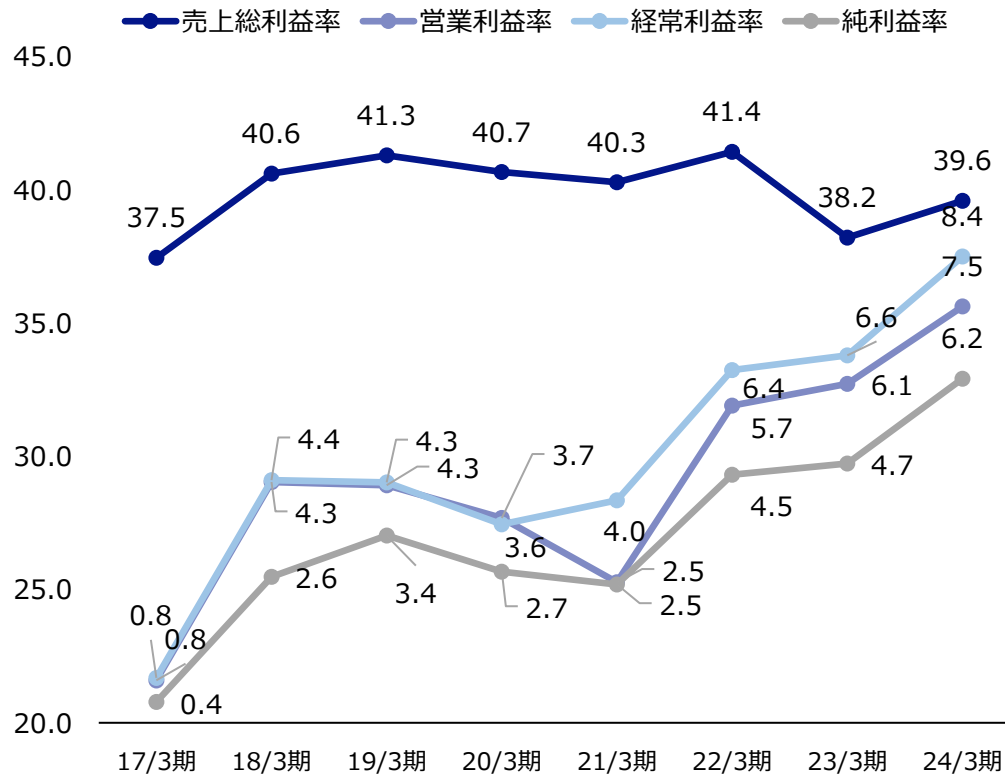


• 利益率の向上

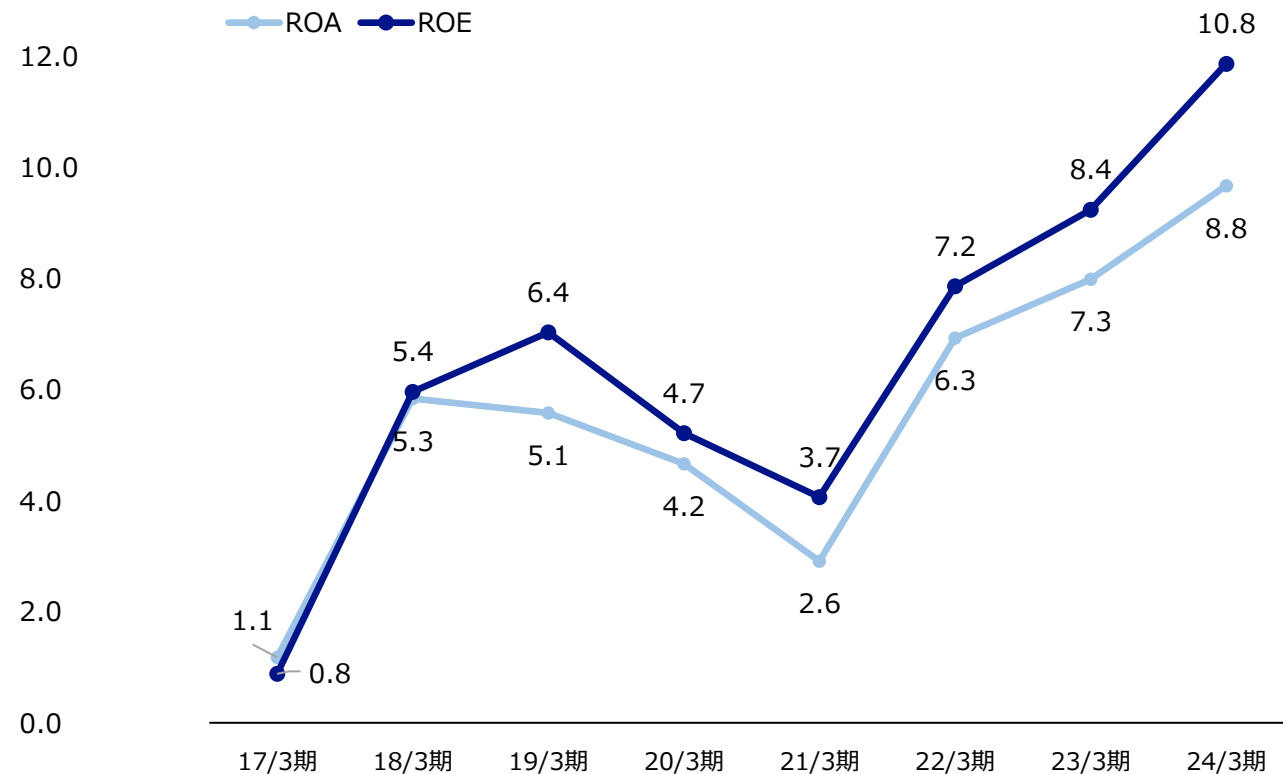
オールマイティなポートフォリオは、幅広い顧客基盤の形成、業績の下支え、着実な成長に寄与している反面、利益率は競合他社と比較しても低い。

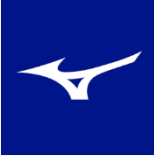
在庫適正化、原価低減、高付加価値の提供により、粗利益率を高め、販管費は一定比率に抑え、利益率の向上を目指す。そしてROA、ROEをともに早期に10%台へ向上させる。

利益率



ROA/ROE



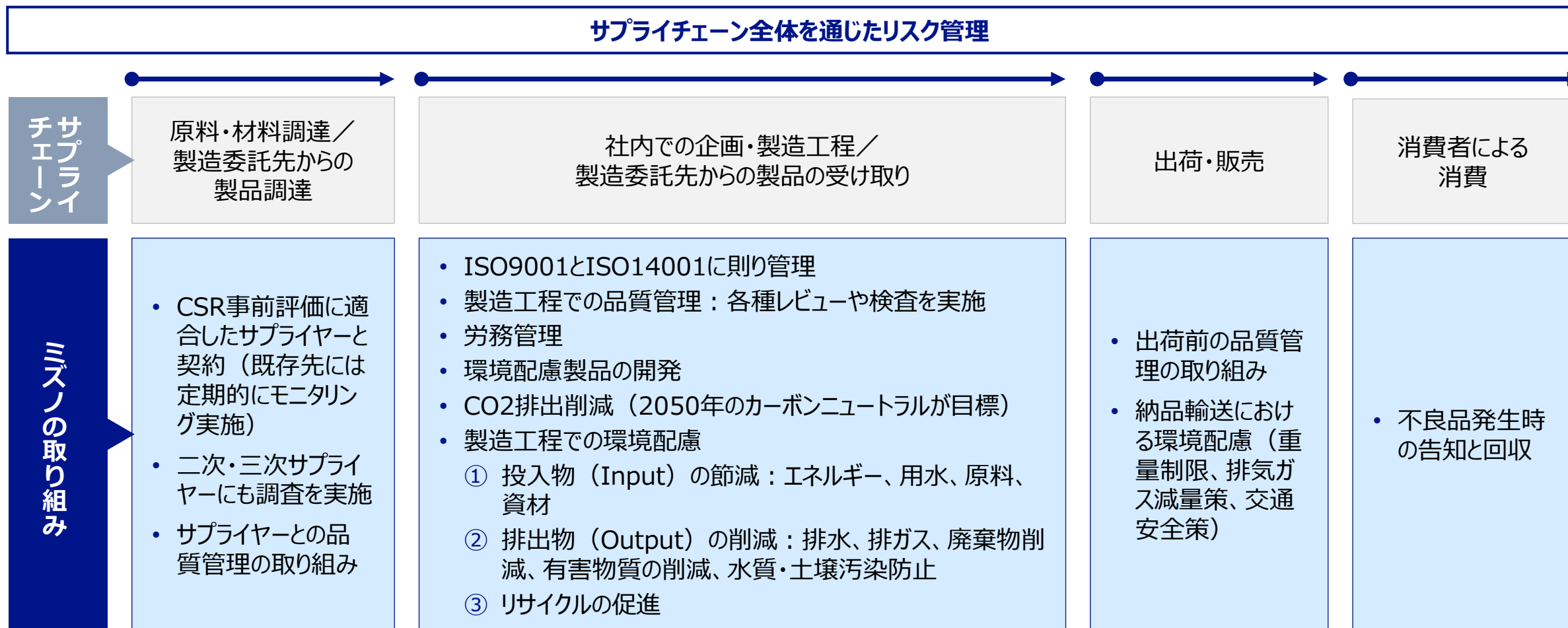


<2024年5月資料再掲>

リスク管理



- 品質管理、環境負荷、人権配慮などの観点から、サプライチェーン全体でのリスク管理に努めている
- ライフサイクル全体での、環境負荷緩和、CO2排出削減に努めている



- 1906年の創業以来重視してきた価値観の一つに「フェアプレイ」がある
- ミズノCSR調達行動規範を策定し、2004年から仕入れ先やOEM工場でCSR監査を継続的に実施：従業員の人權、安全衛生を含む労働状況、社会への配慮をチェック

方針

- サステナビリティ基本理念
- SDGs推進指針
- ミズノ倫理規範
- ミズノCSR調達行動規範
- ミズノグループ人權方針
- マルチステークホルダー方針

社内体制

- サステナビリティ推進委員会とリスクマネジメント委員会が取締役会に報告・提案
- サステナビリティ推進委員会の下部組織である分科会が個別テーマを取り扱う

サプライチェーンの状況

- サプライヤー数509社（2022年4月時点）
（2017年度から工場リストを開示）
- CSR調達範囲：ミズノ本社だけでなく、海外支店・子会社や、ライセンス契約をしている販売代理店の調達先

CSR監査

- 取引開始前のCSR事前評価、取引中の定期的なCSR監査を実施
- 新規：人權評価、労働慣行評価、環境評価を実施し、条件を満たしてから生産開始
- 既存：定期的にモニタリング（CSR監査）を実施、3年で主要工場の監査を一巡させる、2022年度に発見された不適合に対しては、是正のための指導を実施し、完了
- 二次・三次サプライヤーの現状場調査も実施

- 創業者の精神「ええもんつくんなはれや」を受け継ぎ、品質管理を徹底
- ミズノ品質方針を遵守し、安全で優良な製品・サービスの提供に取り組んでいる

方針

- ミズノ品質方針
- 持続可能な材料調達方針
- 品質保証規程
- 設計開発規程
- 製造管理規程
- 顧客対応規程

社内体制

- ISO9001の取得と維持
(セノー株式会社、上海ミズノ、ミズノテクニクス株式会社、台湾ミズノ)
- 企画から販売までの品質管理・保証フロー
 - …企画（企画案の実験・検証）→設計・開発（実用試験、試作品評価、デザインレビュー）→調達材料検査→製造（QCパトロール、製品検査）→販売・顧客対応（販売前の情報提供、販売後の顧客対応）

安全・品質管理の仕組み

- 各種レビューや検査を実施
- 各種レビューでは、製品の設計、使用する材料、使用時の安全評価、表示物など、品質に関するさまざまな項目をチェック
- 新製品製造開始前のデザインレビューでは構造や材料、技術面について確認
- 製造後、工場からの製品出荷前には出荷前検査を行い、単品不良がないか最終チェック
- 外部工場に委託する場合はプロダクト担当者による工場の審査の上、OEM契約を締結
- 社内教育の徹底（2017年度から工場リストを開示）

不良品発生時対応

- 不良品発生時はウェブサイトにて告知し、回収
- 今後の取り組み：不良品発生未然防止、お客様へのタイムリーな情報提供への社内教育

- 1991年環境保全活動を開始し、資源の有効活用や温室効果ガスの排出量削減、環境に配慮した素材や製造工程の採用などの取り組みを30年以上継続
- 気候変動対策として、2050年のカーボンニュートラル実現にむけて2030年のCO2削減目標設定

方針

- ミズノ環境方針
- 気候変動についてはTCFDのフレームワーク
：ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標を設定

社内体制

- サステナビリティ推進委員会、環境分科会が中心となった推進体制を構築
- ISO14001の取得と維持

環境負荷低減の取り組み

- ライフサイクルアセスメント（LCA）：原材料の調達から廃棄に至るまでの製品のライフサイクルにおける環境負荷を分析・把握し、ライフサイクル全体での環境負荷の緩和を推進
- エネルギー使用量削減
- 水の利用と管理：水使用量の削減、サプライヤーの廃水の適切さの確認
- 有害物質の削減：トルエンの排出量削減、PCBの保管
- 廃棄物の削減：製品のライフサイクルを通じた廃棄物の削減、資源リサイクル

気候変動

- ガバナンス：サステナビリティ推進委員会からの報告を取締役が監督する体制
- 戦略：物流BCP、環境配慮型商品や気候変動対応商品、および新規材料の研究や開発、財務に関しては再エネ導入について検討（シナリオ分析検討中）
- リスク管理：EMS推進事務局が気候変動を含む環境リスクと機会を把握・識別、豪雨や台風などの風水害についてはBCP対策としても実施
- 指標と目標：・・・2050年までにカーボンニュートラル実現
2030年のScope1、2：2018年比で30%削減
2030年のScope3のカテゴリ-1（購入した製品・サービス）とカテゴリ-12（販売した製品の廃棄）：2018年比で50%削減（製品当たり）