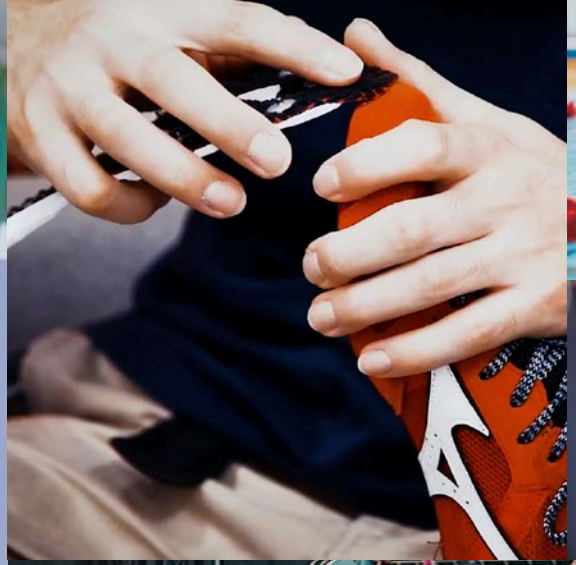

BEYOND
120 YEARS
120年、その先へ
ミズノグループ 統合報告書 2026

























スポーツの価値を、もっと社会へ。

ミズノは、スポーツの可能性や価値を社会へ広げ続けてきました。
競技スポーツで培った技術や知見を、
健康、働く環境、地域づくりなど幅広い分野へ展開し、
一人一人が健やかに暮らせる社会の実現に貢献しています。
創業以来受け継ぐ「ええもんつくんなはれや」の精神のもと、
これからも新たな価値を未来へ届けていきます。

CONTENTS

SECTION-1
Founding Spirit
創業から続く想い

03 創業者の想いと経営理念
04 ミズノのあゆみ
06 Purpose・Vision・Values（PVV）
07 世界に広がるミズノ
08 事業紹介

SECTION-2
Value Creation Story
価値創造ストーリー

10 トップメッセージ
13 価値創造プロセス
14 6つの資本
15 3つの強み
16 マルチスポーツ×マルチプロダクトから生まれる総合力
17 従業員座談会 -競技の垣根を越えた技術の活用
19 従業員座談会 -競技の知見を働く場へ

SECTION-3
Growth Strategy
成長戦略

22 財務ハイライト
23 総合企画室担当役員メッセージ
24 中期経営計画
- 24 ミズノの中期経営計画（2026-2028）
- 25 成長戦略
- 26 リージョン別の概況と戦略
- 27 今後の成長ドライバー
  - 27 ランニング
  - 28 フットボール
  - 29 インドア
  - 30 スポーツスタイル
  - 31 ゴルフ
  - 32 ワークビジネス
- 33 DTC戦略

34 経理財務部担当役員メッセージ
36 キャッシュアロケーション
37 利益率の向上

SECTION-4
Materiality & ESG
マテリアリティとESG

39 サステナビリティマネジメント
- 39 サステナビリティ基本方針・推進体制
- 40 ミズノのマテリアリティ
- 41 マテリアリティ一覧

42 マテリアリティに関する取り組み
- 42 スポーツの持つ多面的な価値への貢献
- 43 社会課題解決への貢献
- 44 人権を尊重した責任ある調達
- 45 人的資本経営
- 46 ライフサイクルを通じた地球環境問題への責任
- 48 責任ある事業慣行
- 49 安全で高品質な製品への責任

50 役員一覧
51 ガバナンス

SECTION-5
Corporate Data
データ

54 11年間の財務・非財務サマリー
55 企業情報

編集方針

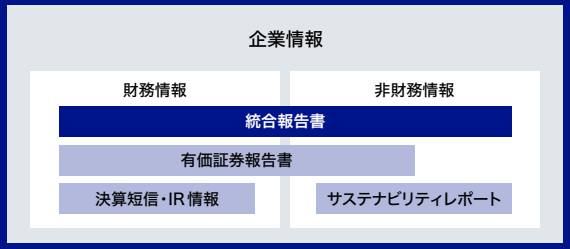
初めての統合報告書となる本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、ミズノの中長期的な価値創造の考え方と成長戦略をご理解いただくことを目的に制作しました。創業の精神である「ええもんつくんなはれや」を礎に、120年にわたり培ってきた技術や知見、挑戦の積み重ねが現在の競争力や将来の価値創造へどのようにつながっているのかを価値創造ストーリーとして構成しています。また、価値創造プロセスを軸に、PVV、強み、成長戦略、マテリアリティ、財務・非財務情報を結び付け、持続的な企業価値向上への道筋を分かりやすくお伝えすることを目指しました。

対象期間 2025年4月1日～2026年3月31日（2026年3月期）

対象範囲 ミズノ株式会社およびその子会社・関連会社

発行年月 2026年11月

企業情報



“ええもん”

つくんなはれや

野球に打ち込む人々の姿に心を打たれた創業者・水野利八は、1906年、弟の利三と大阪市北区で「水野兄弟商会」を立ち上げ、翌年にはスポーツ用品の国内製造に乗り出しました。

“ええもん”をつくり、スポーツの価値を高め、その広がりの中で成長する――この創業の精神は現在もミズノの経営理念の礎となり、価値創造の原点となっています。

これからもミズノは“ええもん”を世界に届け続け、スポーツの振興を通じて、社会の発展に貢献し続けていきます。



創業者
水野利八（1884-1970）

スポーツの価値を広げ続けた120年

「ええもんつくんなはれや」の創業者精神のもと、時代ごとの社会や人々のニーズに応え、挑戦する領域を広げてきました。
その歩みは、スポーツを楽しむ人を増やすこと、競技力の向上、より快適なスポーツ環境づくり、スポーツで培った技術や知見の社会への展開など、
多様な挑戦を重ねてきた歴史です。こうした取り組みの積み重ねが、現在のミズノの事業や強みにつながっています。







1906–

- **1906** 大阪市北区で「水野兄弟商会」として創業
- **1913** 野球グラブ、ボールの製造
  関西学生連合野球大会を開催
  現在の夏の高校野球全国大会へ
- **1916**
- **1918**
- **1927** ミズノ初の国産化に次々と成功
  - 1927 スキー板
  - 1928 陸上スパイク
  - 1933 ゴルフクラブ
  - 1936 グライダー
- **1939** 上海に現地法人を設立
- **1942** 美津濃株式会社に社名変更
- **1947** テニスラケット製造開始
- **1965** 養老に世界最大規模の
  ゴルフ工場開設
  第1回グランドモナーク・ゴルフ大会開催
- **1970** 台湾に現地法人を設立
- **1972** 東京証券取引所、大阪証券
  取引所第一部に上場
- **1980** フットボールシューズ製造
  アメリカでシューズ販売
- **1982**
- **1985**
- **1987** 海外進出加速
  - 1987 ドイツに支店を設立
  - 1990 フランスに子会社を設立
  - 1991 カナダに販売会社を設立

1916
ミズノ独自のボールバウンド実験で、野球ボールの基準を制定

1900年代、日本で野球人気が急速に高まる一方で、ボールの品質や性能に統一基準はありませんでした。ミズノはスポーツの健全な発展を目指し、独自のボールバウンド実験に挑戦。感覚や経験に頼らず科学的な検証を重ね、野球ボールの基準制定につなげることで、公正な競技環境づくりに貢献しました。



1918
数多くのアイデア商品を発売

オーバースエター、カッターシャツ、ボストンバッグ、ランパン、ポロシャツなど、従来になかった発想から生まれた商品を次々と発売。スポーツと日常生活の垣根を越え、新たな需要を創出しました。常識にとらわれない商品開発への挑戦は、人々のライフスタイルを豊かにするとともに、スポーツの裾野を広げる原動力となりました。



1982
世界で初めて、カーボンをヘッドに採用したゴルフクラブを開発・発売

木製ヘッドが主流だった時代に、ミズノは軽量で強度の高いカーボン素材に着目。世界で初めてヘッドへの採用に挑戦し、飛距離性能の向上とクラブ設計の新たな可能性を追求しました。



1985
フットボールシューズ「モレリア」発売

当時としては超軽量の片方245gのシューズとして世界に向けてデビュー。「軽量・柔軟・素足感覚」のコンセプトとともに、スキルレベルやポジションを選ばないシューズとして、多くのフットボーラーのポテンシャルをより一層引き出すべく誕生しました。









- 1992 ミズノ本社ビル竣工
- **1993** 吸湿発熱素材『ブレスサーモ』開発
- 1997 初代「WAVE RIDER」発売
  アメリカに子会社を設立
- 2000 接触冷感新素材『アイスタッチ』採用のウエアがヒット
- **2002** 「ビヨンドマックス」発売
- 2007 「WAVE CREATION」全世界で発売
- 2008 オーストラリアに子会社を設立
- 2011 世界水泳連盟（旧FINA：国際水泳連盟）認定の競泳水着「ミズノGX」を発売
- **2011** 「WAVE PROPHECY」を発売
- 2013 韓国に子会社を設立
  シンガポールに子会社を設立
- **2016** ワークビジネス本格参入
- 2018 グローバルフラッグシップストア「MIZUNO OSAKA CHAYAMACHI（ミズノオオサカ茶屋町）」オープン
  プロ野球の球場で「MS Craft Baseball Turf」人工芝が初採用
- 2020 「マウスカバー」企画・発売
- 2022 イノベーションセンター「MIZUNO ENGINE」稼働開始
- 2025 インドに子会社を設立
- 2026 「JPX ONE」発売

2026

1993
吸湿発熱素材『ブレスサーモ』を開発

ウインタースポーツにおける「温かさ」と「快適性」の両立を目指し、人の皮膚から発する水分を吸収して発熱する独自素材『ブレスサーモ』を開発。従来の保温素材とは異なる発想で快適性の向上に挑み、現在ではスポーツシーンに加え、日常生活でも広く活用されています。



2002
ウレタン素材を採用した軟式野球バット「ビヨンドマックス」発売

軟式ボールは柔らかく、バットは硬いため飛距離が出にくいという課題に対し、打球部に柔らかな特殊樹脂を採用。ボールとの反発効率を高めることで、従来の軟式野球では考えられなかった飛距離を実現しました。



2011
『インフィニティウエーブ』搭載の「WAVE PROPHECY」を発売

ミッドソールスポンジを削減した『インフィニティウエーブ』を搭載し、高い機能性と独創的なデザインを実現したランニングシューズ「WAVE PROPHECY」を発売しました。



2016
働く人のニーズに応え、ワークビジネスを拡大

働く環境の改善や安全性への意識が高まる中、ミズノはスポーツ用品開発で培った知見を活用し、ワークアパレルやシューズの展開を強化。競技の枠を越えて価値提供領域を広げています。



創業120周年、これからの想い

“ええもん”を届けるという創業者の想いは、120年にわたる挑戦の中で受け継がれ、
時代や社会の変化に応じて新たな価値を生み出してきました。
これからもスポーツの価値を広げ、人々の健康で豊かな暮らしと持続可能な社会の実現に貢献していきます。

創業の精神を受け継ぎ、社会価値を創造する

創業者・水野利八の「ええもんつくんなはれや」の精神のもと、ミズノはつねにお客さまや社会に求められる価値を追求してきました。
その想いを受け継ぎ、より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献することをPurpose(経営理念)として、Vision(目指すべき未来像)、Values(大切な価値観)を定めています。

Purpose
経営理念

より良いスポーツ品と
スポーツの振興を通じて
社会に貢献する

Vision
目指すべき未来像

“ええもん”を世界に届け続ける

Values
大切な価値観

Fair Play

創業以来、「利益の利より道理の理」の精神を大事にしてきた
短期だけでなく中長期的な企業価値向上のため
勇気あるリーダーシップを発揮し、より良い世界を作っていく

Friendship

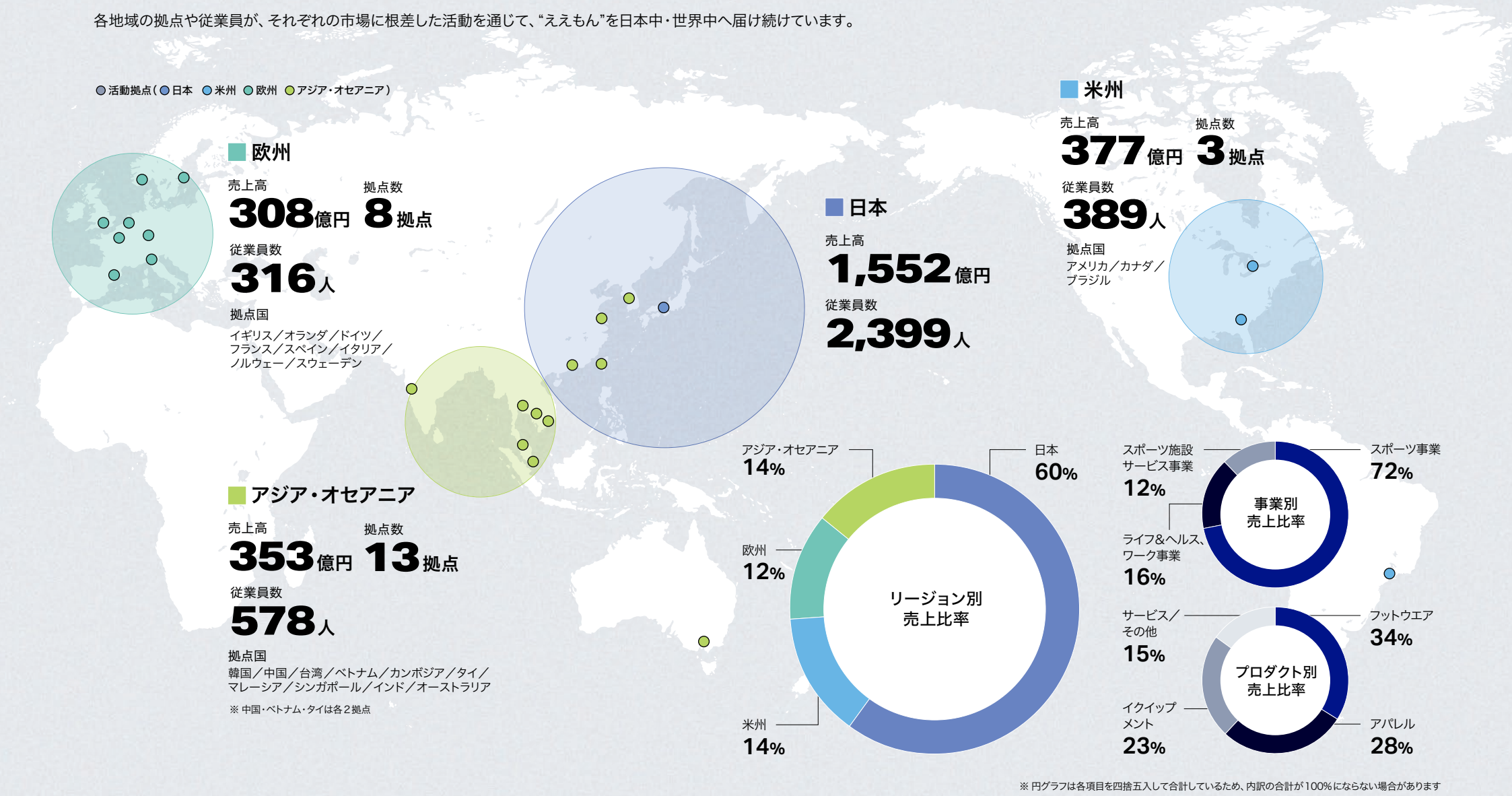
馴れ合いではなく、規律のある中でのフレンドシップ、リスペクト
自身を高め、チームを高める行動を賞賛する

Fighting Spirit

ミズノはフロンティア精神で“ええもん”を作り続けてきた
絶えず変革を志し、結果にコミットする姿勢を堅持し成長を続ける

“ええもん”を日本中・世界中へ

ミズノは、日本をはじめ世界各地に事業基盤を築き、地域ごとの市場特性やニーズに応じて、多様な事業と製品を展開しています。
各地域の拠点や従業員が、それぞれの市場に根差した活動を通じて、“ええもん”を日本中・世界中へ届け続けています。



欧州

売上高
308億円

拠点数
8拠点

従業員数
316人

拠点国
イギリス／オランダ／ドイツ／
フランス／スペイン／イタリア／
ノルウェー／スウェーデン

日本

売上高
1,552億円

従業員数
2,399人

米州

売上高
377億円

拠点数
3拠点

従業員数
389人

拠点国
アメリカ／カナダ／
ブラジル

アジア・オセアニア

売上高
353億円

拠点数
13拠点

従業員数
578人

拠点国
韓国／中国／台湾／ベトナム／カンボジア／タイ／
マレーシア／シンガポール／インド／オーストラリア

※ 中国・ベトナム・タイは各2拠点

※ 円グラフは各項目を四捨五入して合計しているため、内訳の合計が100%にならない場合があります

スポーツを軸に、新たな価値を社会へ広げる

ミズノは、競技スポーツで培った技術や知見を生かし、幅広い事業を展開しています。トップアスリートからスポーツを楽しむ人、働く人、健やかな暮らしを求める人まで、それぞれの課題やニーズに向き合い、競技パフォーマンスの向上と、人々の健康で豊かな暮らしの実現に貢献しています。

■ スポーツ事業

トップアスリートから一般のスポーツ愛好者まで、競技力向上やスポーツを楽しむ体験を支える製品・サービスを提供しています。プレーヤー視点の商品開発に加え、フィッティングやクラフトマンシップを生かしたサービスを通じて、一人一人のパフォーマンス向上を支えています。

売上高
1,850億円
（72%）





■ インドア
207億円（8%）

■ 野球・ソフト
415億円（16%）



■ フットボール
224億円（9%）

■ スポーツスタイル
290億円
（11%）



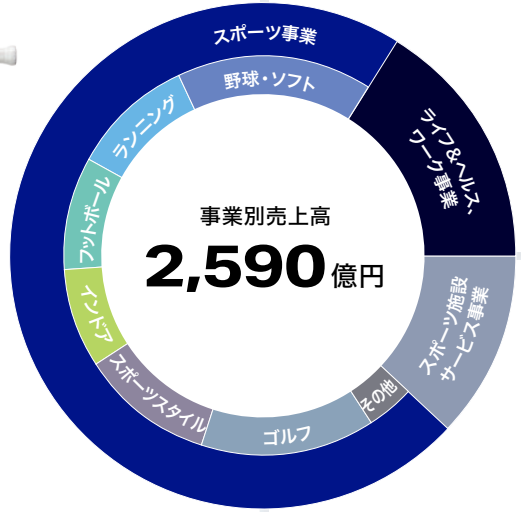
■ ランニング
249億円
（10%）





■ ゴルフ
364億円
（14%）

■ その他
101億円
（4%）



■ ライフ&ヘルス、ワーク事業

売上高
423億円
（16%）

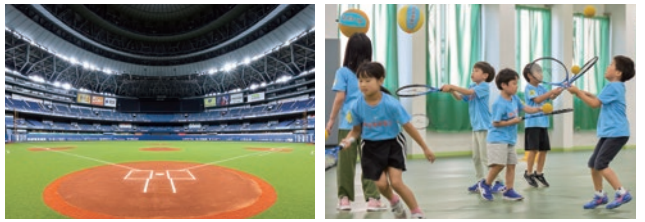
人々の健康で快適な暮らしや働く環境を支える製品・サービスを提供しています。スポーツで培った技術や知見を生かし、子どもから高齢者まで、またさまざまな職種で働く人々の、一人一人のライフスタイルや働く環境に寄り添い、健やかで快適な毎日に貢献しています。



■ スポーツ施設サービス事業

売上高
317億円
（12%）

スポーツ施設の整備・運営やスポーツ教室などを通じて、誰もがスポーツに親しめる環境づくりに取り組んでいます。スポーツを楽しむ「場」と「機会」を提供し、地域におけるスポーツの振興や健康づくりに貢献しています。



SECTION-2

Value Creation Story

価値創造ストーリー



10 トップメッセージ
13 価値創造プロセス
14 6つの資本
15 3つの強み
16 マルチスポーツ×マルチプロダクトから生まれる総合力
17 従業員座談会
-競技の垣根を越えた技術の活用
19 従業員座談会
-競技の知見を働く場へ



取締役社長
（代表取締役）
水野 明人

BEYOND 120 YEARS

道理を守り、“ええもん”を磨き、必要とされ続けるブランドへ

ミズノの原点 ――120年続いてきた理由

ミズノは、2026年4月に創業120周年を迎えました。ここまで事業を続けてこられたのは、その時々で正しくあろうとしてきたからだと、私は考えています。

私は創業者である祖父や2代目の社長である父から、先人たちがさまざまな困難に向き合いながらこの会社を守り、育ててきた話を聞いてきました。苦労の絶えなかった創業期、戦時下、高度経済成長期。いずれの局面でも、貫かれてきたものがありました。それは「利益の利より道理の理」という考え方です。会社である以上、売上を伸ばし、利益を確保することは当然ですが、その前提として社会的信用が不可欠です。理に反したことはしてはならない。不都合なことを隠して一時的な損失を避けるのではなく、問題があればきちんと明らかにし、別の努力で取り返す。そうした姿勢の積み重ねが、ミズノへの信用につながってきました。

この姿勢は、経営理念である「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」ことにもつながっています。創業者・水野利八の「ええもんつくんなはれや」という言葉は、その理念を日々の仕事で実践するための合言葉として受け継がれ、組織文化として根付いています。“ええもん”とは製品だけを指す言葉ではありません。接客やサービス、仕事の進め方も含めて、日々の仕事を少しでも良くしていく。すべての社員がそれぞれの持ち場で“ええもん”の実現に努めています。

道理を守り、“ええもん”をつくる。120年を超えて受け継いできた価値観を礎に、お客さまに支持されるものを届け続けることが、ミズノの変わらない責任です。

総合スポーツ用品メーカーであり続ける意味

ミズノは、総合スポーツ用品メーカーです。野球、ソフトボール、ランニング、フットボール、バレーボール、ゴルフ、柔道、体操、ウインタースポーツなど、幅広い競技領域で、フットウエア、アパレル、イクイップメントなどの多様な製品やサービスを提供しています。

総合スポーツ用品メーカーであることは、選択と集中が重視される市場環境において、必ずしも強みとして評価されにくいかもしれません。収益性の高い分野に経営資源を集中させる方が効率的だ、という考え方もあるでしょう。事業領域が多岐にわたることは、人的資源の活用や資本配分の観点では、時に非効率に映ります。それでも、ミズノは多様な競技を支えてきました。競技を続ける人がいる限り、そこに必要なプロダクトやサービスを届ける。それは、スポーツの振興を通じて社会に貢献するというミズノの理念そのものです。

創業者が野球用品の販売から事業を始めた1906年当時、日本の野球は黎明期にあり、市場を大きくするには、野球そのものを振興し多くの人に親しんでもらう必要がありました。競技を楽しむ人を増やすことで市場を育て、市場と共に事業を成長させていく。この考え方は、今日まで受け継がれています。

こうして多様な競技に関わり続けてきた結果、ミズノは独自の強みを獲得しました。一つの領域で生まれた技術や知見を、別の競技や製品カテゴリーに生かす力です。この強みにより、新たな製品やサービスをより早く、より確かな品質で生み出しています。

市場環境の変化に左右されにくい安定性も、ミズノの強みの一つです。競技や市場のトレンドはつねに変化するため、一つの領域に依存すれば、それが揺らいだ時に事業全体が傾きかねません。複数の領域を持つからこそ、ある領域が厳しい時にも、別の領域で支え、新たな成長の機会を見いだすことができます。「全天候型」と呼んできた経営は、環境変化に柔軟に対応する、持続的成長を支える基盤です。

近年の業績拡大は、こうした強みが成長につながり始めている表れでもあります。コロナ禍を機にスポーツのすばらしさが再認識され、市場が活性化したことも追い風になりました。しかし、何より大きいのは、社員一人一人が新しい分野に挑戦し、競技を横断する知見を生かしながら、さまざまな領域で事業の芽を育ててきたことです。競技を支え続ける姿勢、技術・知見の水平展開、複数の事業が補い合う安定性。これらが、ミズノならではの価値創造を支えています。



守るべきものを守り、変えるべきものを変える

ミズノには、変えてはいけないものがあります。それは「道理を守る」こと、「お客さまに支持される“ええもん”を世界に届け続ける」ことです。この2つは、これからも変わることはありません。

“ええもん”を生み出す力の源泉は、人の動きを研究し続けてきた技術と知見の蓄積です。ミズノの製品は、決まった動作をする機械とは違い、使う人の体の動きとかみ合って初めて価値を発揮します。だからこそ、人間工学的な研究や競技現場から得られる声を重視してきました。人の動きを測り、そのデータをもとに新しい製品サンプルを開発し、競技や用途に応じた環境で試す。さらに、そこで得られたデータや競技者の声を反映しながら、快適性や機能性を高め、人のパフォーマンスを引き出すことを追求する。この循環が、ミズノのものづくりの基本であり、競争力の源泉となっています。

この競争力をさらに高める基盤が、イノベーションセンターである「MIZUNO ENGINE」です。多様な競技や製品カテゴリーで培ったデータや知見を集約するとともに、「はかる」「つくる」「ためす」を一つの施設でつなぐことで、試作と検証をこれまで以上に素早く繰り返し、研究と開発のスピードを高めています。さらに、競技や製品カテゴリーの垣根を越えて技術や知見を融合することで新たな価値を生み出し、“ええもん”へと磨き上げています。こうした技術や知見を“ええもん”へと結び付けているのが、社員一人一人の姿勢です。ミズノには、品質や機能へのこだわりを形にするために、真面目に努力する社員が多く、その情熱が、ミズノのものづくりを支えています。

一方で、変えていくべきものもあります。その一つは、価値の伝え方です。いくら“ええもん”をつくっても、世の中の人に知られていなければ、その価値を十分に届けることはできません。マーケティングの強化に加え、デザインやブランドイメージなどの情緒的価値の打ち出しをさらに進めながら、ミズノの価値をより広く伝えていくことが、これからの課題です。

海外市場にも、まだ伸びしろがあります。シェアが低い地域、十分に展開できていない地域が残っている中で、製品そのものの価値に加え、ミズノという企業の価値観をどう伝えるかが鍵になります。ブランド価値の発信やDTC（Direct to Consumer）の取り組みを通じたお客さまとの接点の拡大によって、海外での認知を高めていきます。

スポーツの知見を、社会に必要な価値へ広げる

スポーツがなくても、人は生きていけるものかもしれません。それでも、スポーツがあることで、日々は楽しくなり、心は豊かになります。それを実感したのが、コロナ禍でした。スポーツの機会が制限された時、多くの人が寂しさを感じました。そして、再びスポーツを楽しめる日常が戻ってきた時、改めて「やっぱり、スポーツはええもんや」と気付いたのではないでしょうか。

ミズノは、スポーツが持つ価値を、競技の場にとどめず、もっと多くの人に届けていきたいと考えています。体を動かす楽しさ、快適に動ける心地良さ、日々を前向きに過ごす力。そうした価値を、スポーツを通じて培った技術や知見を生かせる領域で、一つ一つ広げていきます。

その一例が、働く人を支えるワークビジネスです。スポーツで培ってきた動作解析や機能素材の技術は、働く人の体を守り、仕事のしやすさを高める価値につながります。動きやすい、涼しい、滑りにくい、安全である。そうした機能は、スポーツと同じように働く現場でも求められています。

同様に、スポーツと親和性が高いのが健康やリカバリーの領域です。体を動かすことは、多くの人にとって、健康を保ち、日々を前向きに過ごす力になります。健康寿命の延伸や身体活動の促進にミズノの知見を生かすこと、さらに施設の運営やプログラムの提供を通じて体を動かす場や機会をつくることは、スポーツが持つ価値を社会に広げていく取り組みにほかなりません。

スポーツが持つ価値を未来へつないでいくためには、誰もが安心してスポーツを楽しめる社会や環境を守ることも欠かせません。地球環境への負荷を減らし、サプライチェーンにおける人権や労働環境に配慮し、すべての人がスポーツに親しめる社会づくりに貢献していく。ミズノにとってのサステナビリティとは、これらの取り組みを通じて、「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」という経営理念を実践し続けることです。

そして、環境や社会への責任を果たしていくためには、健全なガバナンスも欠かせません。品質に妥協せず、不都合なことを隠さず、誠実な経営を貫くこと。それは、創業以来大切にしてきた「道理を守る」姿勢そのものです。こうした取り組みを一つ一つ積み重ねることが、ステークホルダーの皆さまや社会からの信頼となり、スポーツの価値を未来へつないでいく力になると考えています。

目指す姿 —— なくては困るブランドへ

私たちが目指すのは、お客さまや競技者、働く人々、地域社会の皆さまにとって、「ミズノがなくなったら困る」と思っていただけるブランドであり続けることです。スポーツを始める時、日々の仕事を少しでも快適にしたい時、年齢を重ねても自分らしく動き続けたい時、人生のさまざまな場面でミズノを思い出していただき、必要とされる存在でありたいと考えています。

一つ一つの商品は、他社のものに置き換えられることがあるかもしれません。それでも、暮らしのさまざまな場面でミズノと出会い、自然に頼りにしていただけるなら、ミズノというブランドとの関係は続いていくはずです。総合スポーツ用品メーカーならではの幅広い知見を生かし、その接点を一つ一つ広げていきます。

ミズノは短期的な拡大にとらわれるのではなく、これまで受け継いできた信頼を守りながら、一歩ずつ着実に成長を積み重ねていきます。道理を守り、“ええもん”を磨き、総合力を生かしながら、変えるべきものは変えていく。120年の歩みを次の100年へつなぎ、スポーツの価値を一人でも多くの人に届け続けていきます。



取締役社長（代表取締役）

水野明人

VALUE CREATION PROCESS

Purpose

より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する

Input　Business Model　Output　Outcome

Vision

“ええもん”を世界に届け続ける

Input

創業者の想い
“ええもん”
つくんなはれや

- 自然資本
- 社会関係資本
- 知的資本
- 製造資本
- 人的資本
- 財務資本

Business Model

ミズノの強み

- クラフトマンシップ＆テクノロジー
- 120年続く挑戦の文化
- 多様で強固なネットワーク



- ライフ&ヘルス
- ワーク

体を動かす
人に寄り添う

- スポーツ

パフォーマンスを高める

- 施設整備・運営
- コトビジネス

スポーツができる環境の創出・維持

Output

中期経営計画
（2025年度実績 ➡ 2028年度目標）

売上高
2,590億円 ➡ **3,300**億円

営業利益
226億円 ➡ **310**億円

ROE
11.1% ➡ **11.5**%

ROA
9.9% ➡ **11.5**%

海外売上比率
40.1% ➡ **46**%

ワーク事業売上
175億円 ➡ **244**億円

DTC売上 ※2027年度計画
2025年度実績比 **200**%強

Outcome

ありたい姿

ユーザーの生涯に寄り添う

社会から必要とされ続ける

持続的な企業価値向上

つくりたい未来

ワクワクする日常

豊かで健やかな暮らし

スポーツを持続的に楽しめる社会

マテリアリティ ➡ P.40

健全な財務体質 ➡ P.22　サステナビリティ基本方針 ➡ P.39　人的資本経営 ➡ P.45　コーポレート・ガバナンス ➡ P.51

Values

Fair Play / Friendship / Fighting Spirit

6つの資本を生かし、“ええもん”を実現しています

「“ええもん”を世界に届け続ける」というVisionの実現に向け、ミズノは6つの資本の強化に取り組んでいます。
ミズノはそれぞれの資本に真摯に向き合い、その価値を着実に高め続けています。

創業者の想い
“ええもん”
つくんなはれや

- 自然資本
- 社会関係資本
- 知的資本
- 製造資本
- 人的資本
- 財務資本

自然資本

持続可能なものづくりへの挑戦

- リサイクル素材の採用
- 耐久性の高い商品の開発
- 気候変動対応
- 化学物質管理の徹底

社会関係資本

スポーツ界との強固なネットワーク

- 120年積み重ねた信頼
- 幅広いアスリート・競技団体との関係
- グローバルに構築したサプライチェーン

知的資本

スポーツへの深い知見と技術の蓄積

- 人の動きの研究ノウハウ
- 幅広い材料・物性の知見
- 築き上げてきたブランド力

製造資本

高品質を実現する研究開発・品質基盤

- はかる・つくる・ためすの高速回転
- 社内外との化学反応
- 高い品質管理能力

人的資本

人を大切にする企業文化

- 働きやすい職場環境
- 健康経営の推進
- チャレンジを支える風土

財務資本

長期視点で支える経営基盤

- 健全な財務体質
- 持続的成長に向けた投資
- キャッシュフロー創出力



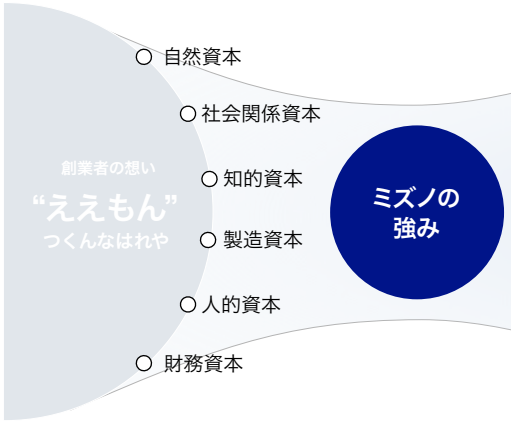






資本を掛け合わせ、
3つの強みを創出しています

“ええもん”を追求する価値観のもと、6つの資本が有機的に結び付き、ミズノならではの強みを生み出しています。
この強みこそが、120年高め続けてきたミズノの競争優位性の源泉です。



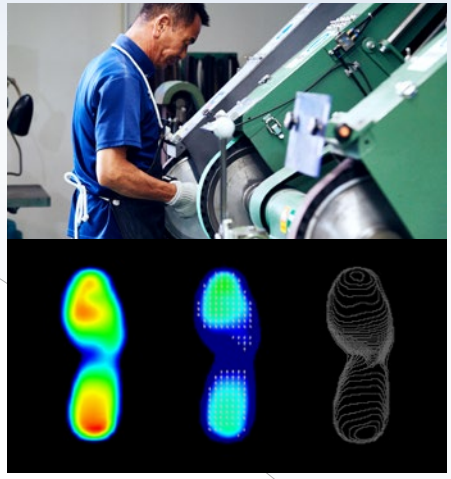
120年続く挑戦の文化

創業以来120年にわたり、ミズノはスポーツを取り巻く環境や社会の変化に向き合いながら、新たな価値を生み出してきました。その歩みを支えてきたのは、「ええもんつくんなはれや」という創業者精神のもと、変化を恐れず挑戦を続けてきた企業文化です。この挑戦の積み重ねが、継続的な価値創造へとつながっています。



クラフトマンシップ＆テクノロジー

人の動きや競技特性への深い理解を起点に、長年培ってきたクラフトマンシップと最先端のテクノロジーを融合し、研究開発から設計、製造まで一貫して価値創造につなげています。知見を蓄積するだけでなく、技術として体系化し、高い機能性と品質を安定的に提供する仕組みが、ミズノのものづくりの強みとなっています。



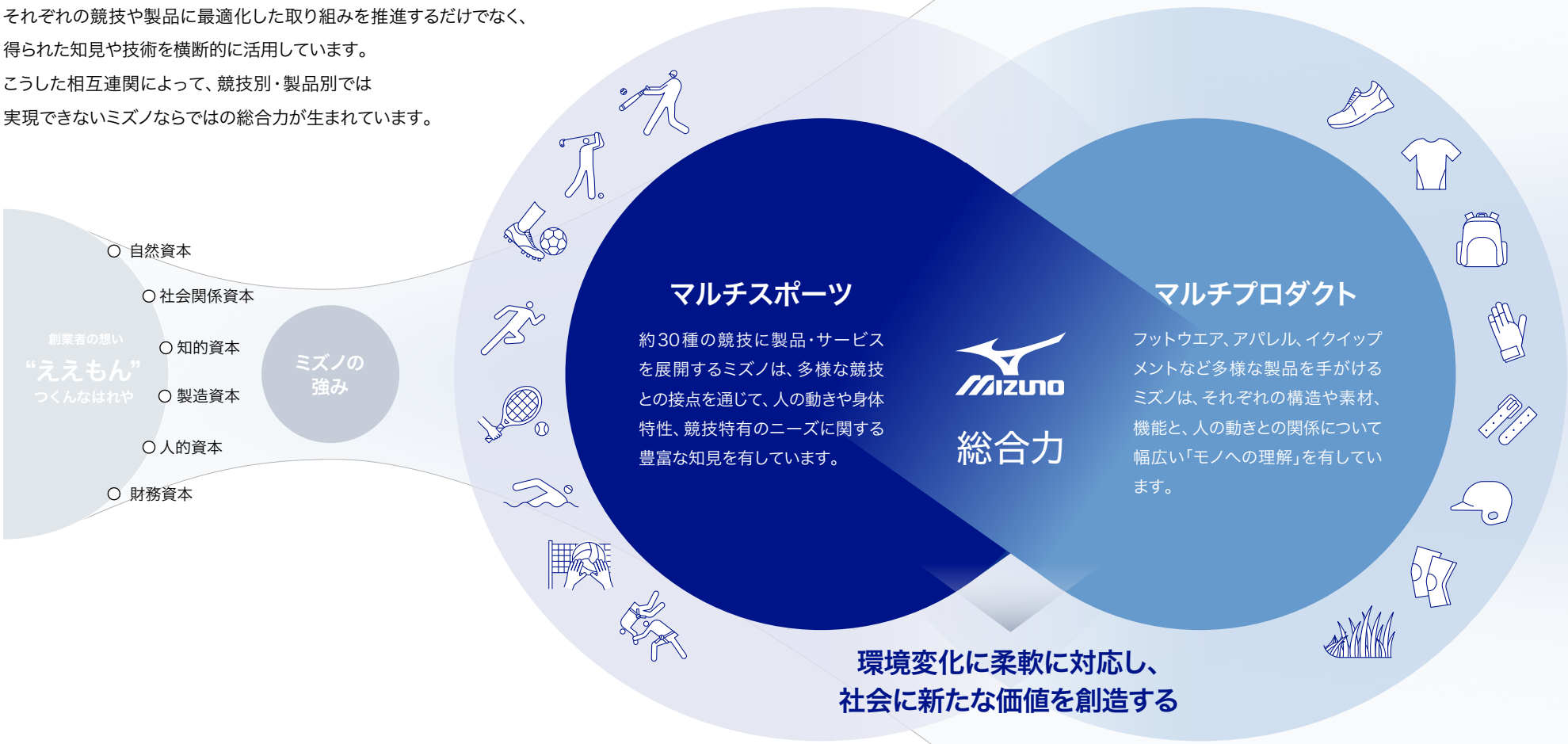
多様で強固なネットワーク

創業以来、多様な競技に関わり、トップアスリートから生活者まで幅広いステークホルダーとの接点を築いてきました。競技団体や地域の人々と共にスポーツを支えながら信頼関係を深め、そのつながりを長期的な視点で育んできたことが、ミズノならではの価値創造を支える強みとなっています。



多様な競技と製品の知見を掛け合わせ、総合力を高めています

それぞれの競技や製品に最適化した取り組みを推進するだけでなく、
得られた知見や技術を横断的に活用しています。
こうした相互連関によって、競技別・製品別では
実現できないミズノならではの総合力が生まれています。



ROUNDTABLE DISCUSSION

競技を越えて、新たな価値を生み出す

～マルチスポーツだから実現できる、ミズノのものづくり～

軟式野球バット「ビヨンドマックス」の技術を、ゴルフクラブ「JPX ONE」へ――。
「飛距離を伸ばしたい」という共通の価値を追求した先に、この発想は生まれました。
その背景には、競技を越えて知見や技術を結び付ける、
ミズノならではのマルチスポーツを取り扱う強みがあります。



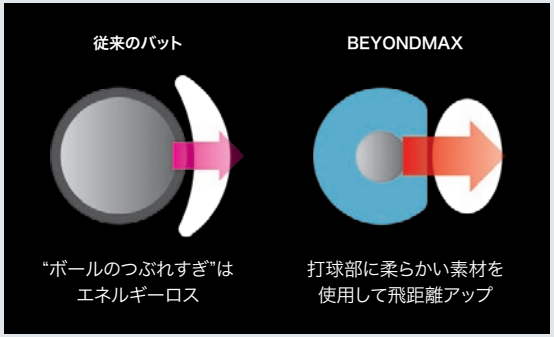






BEYONDMAX ビヨンドマックスの強み

ミズノ独自の高反発素材を打球部に搭載した「ビヨンドマックス」。インパクト時のボールの過度な変形によるエネルギーロスを抑え、反発力を高めることで、従来のバットでは実現が難しかった高い飛距離性能を実現しています。



競技を越えたアイデア創出

―― 発想は「飛距離」という共通の価値から生まれた

細岡：「JPX ONE」の開発は、ゴルファーにこれまでにない飛びや打感を届けたいという思いから始まりました。クラブの性能向上は進んでいましたが、細かな改良の積み重ねだけでは、一目見た時の驚きや新しさを生みにくく、ゴルフの常識の外にある技術に目を向ける必要がありました。

若子：ミズノのドライバーは外資系メーカーに押され、長らく苦戦していました。打開には新たな発想が必要でした。そこで、ゴルフ以外の開発メンバーも加わり、飛距離を伸ばす設計を競技横断で考えたのです。

西尾：100件超のアイデアが出た中で着目したのが、軟式野球バット「ビヨンドマックス」です。打球部が柔らかいためバット側が潰れ、ボールが過度に変形せず、エネルギーロスを抑えることで打球速度が上がります。この特性を応用できないかと考えました。

若子：この思想をもとにさまざまな材料シートをフェースに貼って試すと、打球速度が向上しました。その時点では理由までは分かりませんでしたが、数値に変化が現れたことで、どんな現象が起きているのかを本格的に確かめる段階に進みました。

西尾：反発試験機やコンピューターシミュレーションで分析すると、ボールとの接触時にフェース全面が大きく変形していることが分かりました。その動きに、「ビヨンドマックス」がボールを飛ばす特性との共通点が見えたのです。

細岡：野球とゴルフでは道具も衝突条件も異なります。それでも、「もっと遠くへ飛ばしたい」という価値は共通している。「ビヨンドマックス」で培った「軟らかい素材の反発を生かす」という考え方をゴルフに持ち込めたことは、大きな突破口でした。

ROUNDTABLE DISCUSSION

競技を越えて、新たな価値を生み出す

前例のない設計へ挑む

―― 多様な知見の融合が開発の壁を突破した

若子：手応えはありましたが、柔らかいシートをそのままフェース表面に使うことはできず、その性能をルールに適合する設計へ落とし込むところから試行錯誤が始まりました。

西尾：そこから材料構成やフェース構造、製造方法を一つずつ見直しました。特に、柔らかいシートを安定した状態で組み込むには工夫が必要で、製造現場や協力工場とも手探りで検証を重ねました。

Llewellyn：同じ「飛ばす」でも、野球とゴルフでは材料、衝突の条件、求められる性能が違います。ゴルフクラブでは飛距離に加えて方向安定性も問われるため、野球の発想をそのまま持ち込むのではなく、ゴルフに合う構造へ構成し直す必要がありました。

若子：商品化の途中で、一度発売を延期しました。他社製品と同等の水準には達していましたが、勝負をかける製品として、業界にインパクトを残せる性能まで高めたいという理由からでした。



試作と検証を重ねながら、飛距離性能の向上に挑戦

売上が先送りになる重い決断を受け止めながら、チーム全体でもう一段の性能向上に向き合いました。

西尾：その過程で力になったのがイノベーションセンター「MIZUNO ENGINE」です。ゴルフ用具開発に必要なことは金属に関する知見が中心でしたが、今回必要になったのは樹脂や異素材を扱う知見でした。研究部門やシューズ開発の人に相談しやすくなったことで、生産方法や評価方法を具体化できました。また、材料分析や原理試作、試作品の評価を高速で回すことにも貢献してくれました。

Pero：今回の開発では、異なる競技や国の視点が入ることで、自分たちの常識を見直せることを実感しました。「JPX ONE」は、ミズノの中にある多様な知見を一つの製品につなげた事例だと思います。

マルチスポーツという可能性

―― 技術と知見の循環が次の価値創造につながる

Llewellyn：「JPX ONE」で大きかったのは、野球の技術をゴルフに使ったこと自体よりも、それをゴルファーにとっての「これまでにない飛び」や「驚き」という価値に変えられたことです。競技ではなく、届けたい体験から技術を見直すことで、社内にある知見の生かし方も、まだまだ広げられると感じました。

若子：幅広い競技領域にスペシャリストがいるミズノだからこそ、できることですね。今回、野球の知見をゴルフの課題解決に生かしたように、競技の枠を越えて技術や情報を結ぶことで、新しい発想の商品をどんどん世に送り出せると感じています。

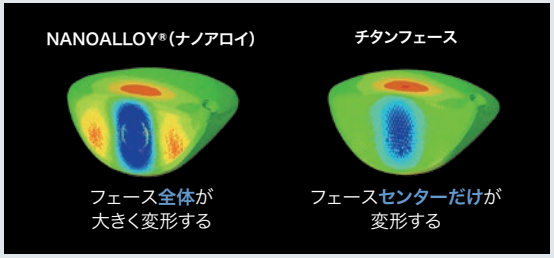
西尾：シューズやアパレルなど、これまで直接的な関係が少なかった領域にもヒントがあります。お客さまとの接点も、競技横断で広がっています。「ビヨンドマックス」をきっかけに「JPX ONE」を知り、ミズノのゴルフクラブに興味を持ってくれた事例も聞いています。

Pero：技術だけでなく、文化や価値観の違いも発想を広げます。日本と海外、競技ごとの専門家が異なる視点を持ち寄ることで、自分たちだけでは気付かなかった可能性に出会える。今回の開発は、グローバルに開発する意味を示す事例でもありました。

細岡：「JPX ONE」は、ゴルフ、野球、研究、生産技術、そして日本とアメリカの開発チームが同じ目標に向かったからこそ形になった製品です。競技を越えて知見を結び付けられることは、ミズノのものづくりの大きな強みだと感じています。

軟式バットの技術が変えたゴルフクラブ開発

「ビヨンドマックス」は、打球部に高反発の発泡ウレタンを採用し、ボールの過度な変形によるエネルギーロスを抑えることで、高い飛距離性能を実現しています。その発想をゴルフクラブ開発に応用し、東レ株式会社の『NANOALLOY®（ナノアロイ）』をフェースに搭載。インパクト時にフェース全体を大きくたわませることでボール側の変形を抑え、ボール初速の向上につなげる構造へと発展させました。



ROUNDTABLE DISCUSSION

働く人を支える、ミズノの知見

～スポーツで培った技術を、ワークシーンの課題解決へ～

スポーツで培ってきた動きやすさ、快適性、安全性への知見を、ワークシーンへ――。
ミズノのワークビジネスは、シューズ、アパレル、バッグ、手袋など、
働く人の一日を支える製品を通じて、
スポーツ用品の研究開発で磨いてきた技術を新たなフィールドに広げています。



体の動きに向き合う
――スポーツ用品開発の視点は、なぜワークビジネスに生きるのか

染原：ワークビジネスの出発点は、スポーツ用品の研究開発で培ってきた機能や考え方を、ワークシーンの課題解決にも生かせるのではないかという発想にあります。スポーツとワークシーンは異なりますが、動きやすさ、快適さ、耐久性といった価値には共通する部分があります。そこをワークシーンで求められる価値にブラッシュアップすることが、この事業の特徴です。

加城：その考え方は、シューズでは特に実感します。私たちは「働くこともスポーツの一つ」だと捉えています。目的は競技スポーツとは違いますが、人が体を動かし、長時間にわたって力を発揮する点では共通しています。ワークシューズは働く人が長い時間を共にする製品ですから、足元を支えることには大きな意味があります。

中田：アパレルでも、スポーツウエア開発で培ってきた動きやすさや着心地に関する知見を応用しています。例えば、ミズノには「ダイナモーションフィット」というウエア設計技術があります。動作解析やCG技術を活用し、腕を伸ばしたり、しゃがんだりした際の衣服の突っ張り感や圧迫感を軽減する技術です。作業のしやすさと快適性を両立し、働く人のパフォーマンス向上や負担軽減に貢献しています。

大森：バッグや手袋、イクイップメントの領域でも同じです。特に野球用品は、厳しい使用環境の中で耐久性や使いやすさのノウハウを磨いてきました。材料や設計で積み重ねてきた実績があるからこそ、ワーカー向けの製品にも自信を持って提案できています。持つ・運ぶ・扱うといった動作まで含めて、働く人の体の負担をどう減らすかを考えられることも、ミズノの製品開発の強みだと思います。

ワークシーンの検証



動作時の衣服の負荷を可視化する3DCG解析技術を活用しています。図中の赤色は負荷が集中する部位、青色は負荷の少ない部位を示しており、この分析結果をもとにウエア設計を行っています。

ワーク仕様に、落とし込む
――長時間使用や厳しい条件に合わせる、製品化の工夫

加城：ワークシューズでは、軽量性やクッション性、フィット感を

ROUNDTABLE DISCUSSION

スポーツで培った技術を、ワークシーンの課題解決へ

生かしながら、つま先を保護する硬質樹脂先芯や、滑り・つまずきによる転倒対策も求められます。スポーツの技術をそのまま持ち込むだけでは十分ではなく、履き心地や動きやすさと安全性をどう両立するかが、大きなテーマでした。

中田：アパレルでは、まず現場の動きを確認します。作業中の動きを妨げないことを前提に設計を進めています。ただ、ワークでは使用環境によって厚みのある生地や長袖が求められる場面もあります。動きやすさや暑熱対策を落とし込みながら、現場の条件に合う仕様にするところに工夫が必要です。

大森：バッグや手袋は、働く人の動作や体への負担に直結する製品です。日本郵便株式会社に納入したバッグでは、野球やゴルフで培った知見を生かし、ショルダーベルトを二分割構造にすることで肩への荷重を分散するミズノ独自の特許機能『SPLIT-STRAP』を搭載しました。日々使う道具だからこそ、快適性と作業効率の向上を追求しています。



『SPLIT-STRAP』を搭載した野球用バッグと配達用バッグ

染原：開発で大切なのは、スポーツ由来の機能をそのまま持ち込むのではなく、ワークシーンで求められるさまざまなニーズと融合させることです。商品企画メンバーがお客さまと対話を重ね、現場へ伺うことで引き出したニーズを開発メンバーと共有し、ミズノの技術で働く人が安心して使い続けられる製品に仕上げていく。これが、ワークビジネスのものづくりだと考えています。

暑熱環境・人手不足・働きがい
――変化する現場のニーズに、どう応えるか

染原：ワークシーンのニーズは、この数年で大きく変わってきています。特に深刻化する暑熱対策への要求は高まっていますし、従業員満足度に目を向けるお客さまも増えています。単に製品を提供するだけでなく、機能性やブランド価値を通じて働く人のパフォーマンスやモチベーションをどう向上させられるかという視点が求められています。

中田：暑熱対策は、アパレルでも大きなテーマです。気候変動の影響により、通気性だけでなく、体を効率的に冷やす機能など、より高い快適性が必要になっています。労働者の高齢化や人口減少も進む中、誰もが快適に働き続けられる未来をどう支えるか。既存製品の改良にとどまらず、これまでにない発想で、働く人を支える新たな価値創出に挑戦していきたいと考えています。

加城：ワークシューズでも、滑りにくさ・つまずきにくさなどの安全性機能に加え、長く履き続けられる快適さが必要です。さらには、仕事への前向きな気持ちを引き出すことも、働く人を支える鍵となります。安全性はもちろん、デザイン性やスポーツシューズのような履き心地も追求し、ファッションの観点でも満足いただける製品開発を目指します。



日頃から担当領域を越えて情報共有や議論を重ねるメンバー

大森：そのためにも、現場の声を起点にしたものづくりが欠かせません。ワークビジネスでは、競技スポーツに比べてお客さまからのフィードバックが具体的かつ迅速で、課題や改善点を把握しやすいという特徴があります。実際の使用環境で得られた声をもとに製品改良を重ねることで、お客さまとの共創を進めながら、長期的な信頼関係を築いてきました。こうして蓄積された知見は、国内にとどまらずグローバル展開にも生かされ、さらにはスポーツ用品の開発にも還元されています。働く人の課題解決を追求するワークビジネスは、新たな成長市場であると同時に、ミズノのものづくり全体を進化させる重要な役割を担っていると考えています。



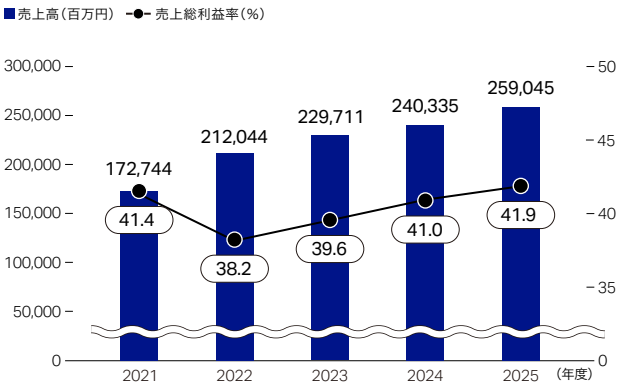
SECTION-3

Growth Strategy

成長戦略

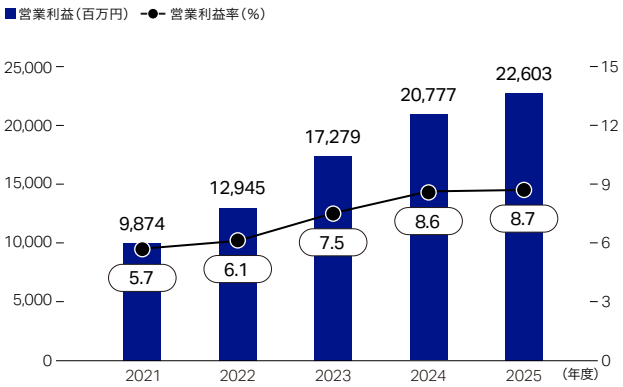
22 財務ハイライト
23 総合企画室担当役員メッセージ
24 中期経営計画
24 ミズノの中期経営計画（2026-2028）
25 成長戦略
26 リージョン別の概況と戦略
27 今後の成長ドライバー
27 ランニング
28 フットボール
29 インドア
30 スポーツスタイル
31 ゴルフ
32 ワークビジネス
33 DTC戦略
34 経理財務部担当役員メッセージ
36 キャッシュアロケーション
37 利益率の向上

売上高・売上総利益率



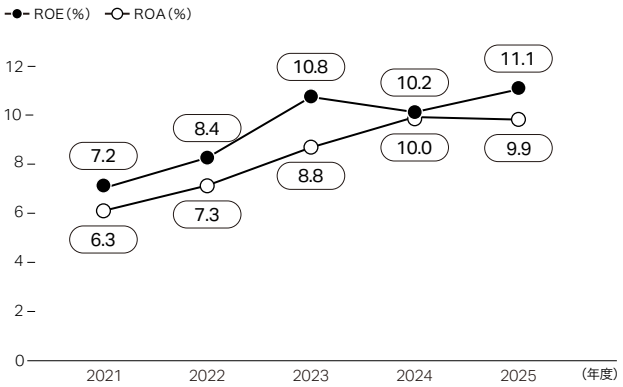
売上高は前期比7.8%増の2,590億円となり過去最高を更新しました。フットボール、ゴルフ、ワークビジネス、スポーツスタイルシューズが成長を牽引。DTC売上比率向上の効果もあり、売上総利益率は41.9%と前期から0.9ポイント改善しました。

営業利益・営業利益率



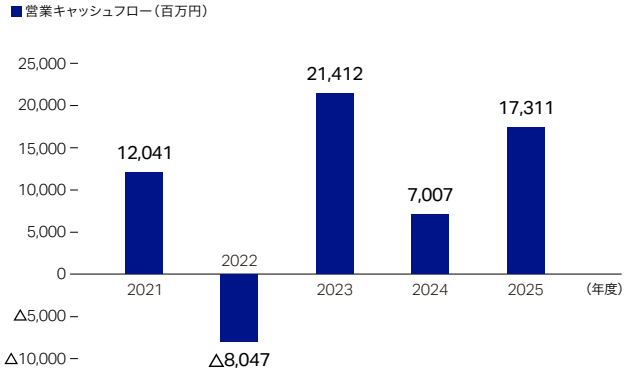
営業利益は前期比8.8%増の226億円と過去最高を更新しました。売上拡大と売上総利益率の改善を原資に、人材や広告宣伝への投資を拡大しながら増益を実現。営業利益率も8.7%と前期を0.1ポイント上回りました。

ROE・ROA



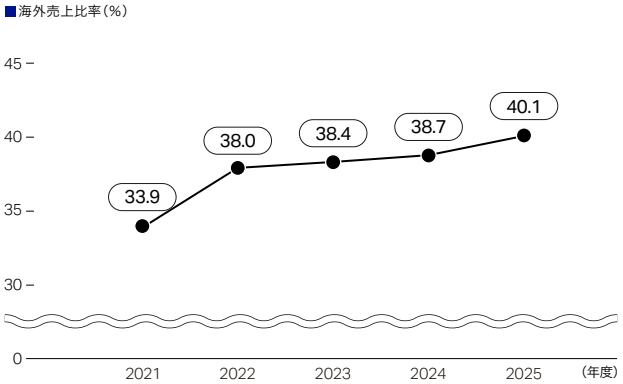
ROEは11.1%と前期から0.9ポイント上昇し、利益成長にともない資本効率が改善しました。ROAは9.9%と前期並みの水準を維持。在庫最適化など資産効率向上に継続的に取り組んでいます。

営業キャッシュフロー



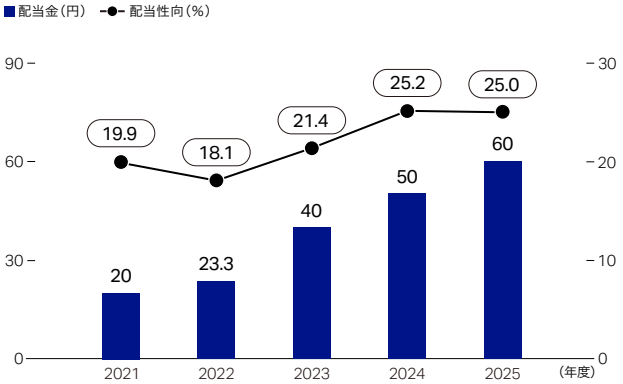
営業キャッシュフローは173億円となり、前期の70億円から大幅に増加しました。利益成長を背景にキャッシュ創出力が高まり、フリーキャッシュフローも改善。安定的にキャッシュを創出し、成長投資と株主還元の両立を図っていきます。

海外売上比率



海外売上比率は40.1%となり、前期の38.7%から上昇しました。米州、欧州、アジア・オセアニアの全リージョンで売上が増加。2028年度に46%の構成比になるよう、海外売上拡大の取り組みを進めます。

配当金・配当性向



年間配当金は1株当たり60円、配当性向は25.0%となりました。業績の状況を見ながら、安定的かつ継続的な株主還元を推進しています。

注）2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しています。過年度の1株当たり配当金については、当該株式分割を遡及適用した金額を記載しています。



GLOBAL GROWTH

お客さまとのつながりを深め、グローバル成長を実現する

執行役員
総合企画室担当役員
長沼 秀一

勝ち筋を見極め、グローバル市場を切り拓く

海外には、大きな伸びしろがありますが、すべての地域を一括りに捉えることはできません。地域ごとに人気スポーツやブランド認知度、浸透度が大きく異なるため、それぞれの特性に応じて戦略を組み立てていく必要があります。

とりわけ私が重視しているのは、地域ごとの勝ち筋を見極め、ミズノが強みを発揮できる種目・カテゴリーに経営資源を集中させることです。例えば、アジア・オセアニア地域でのフットボールやバドミントン、欧米のランニングなど、地域によってスポーツへの関心度や競争環境は異なります。また、種目によってアプローチも変えていきます。例えば、フットボールシューズではフィッティングやマテリアルが重視されるため、お客さまに製品を試していただく機会が重要です。ランニングのように成熟した市場では商品はもとより販路の設計も重要です。それぞれの市場でブランド認知度と市場浸透度を高める近道を見つけることが、グローバル成長の鍵になると考えています。

データ活用を通じて進める顧客理解と供給体制の強化

グローバルで成長を続けるには、地域や種目ごとの勝ち筋を見極めるだけでなく、お客さまをより深く理解することが欠かせません。これまでの卸売中心のビジネスでは、お得意先さまの先にいるお客さまの声や行動を直接把握する機会は限られていました。今後はEC・直営店を起点にDTC(Direct to Consumer)を強化し、お客さまがどのような商品やサービスに価値を求めているのかを捉え、商品開発やマーケティングの精度を高めていきます。

また顧客データを蓄積し、供給体制の強化にも生かしていきます。スポーツ用品にはリードタイムの長い商品も多く、需要の変化に従来のやり方だけで対応することは難しくなっています。データを活用して需要予測や在庫コントロールの精度を高め、求められる商品を必要な時に届けられる体制を整えていきます。

DTCを軸に、お客さまを起点とした商品開発やマーケティング、サプライチェーンの進化につなげていきます。

お客さまと生涯にわたる関係を構築し、持続的成長につなげる

マルチスポーツ×マルチプロダクトを展開するミズノは、お客さまのライフステージや興味・関心の変化に応じて、多様な価値を提供できるポテンシャルを持っています。スポーツをきっかけに出会ったお客さまが、一度スポーツから離れても、健康づくりやライフスタイルの変化、新たなスポーツへの挑戦など、人生のさまざまな場面で再びミズノとつながる機会があります。

これまではお客さまとの直接の接点が限られ、一度生まれたつながりを継続的な関係へと発展させることが十分にできていませんでした。しかし現在は、DTC戦略の推進により、直営店やEC、会員基盤などを通じて、お客さまと直接つながり、一人一人のニーズやライフステージの変化をより深く理解できる環境が整いつつあります。

私たちは、この基盤を生かし、スポーツ領域で培った知見を健康や身体活動、ライフスタイルなどへ広げることで、世界中のすべてのお客さまとの接点を人生のあらゆる場面へと広げていきます。そして、お客さまとの継続的な対話から得られる多様なニーズを、イノベーションセンター「MIZUNO ENGINE」で迅速に製品やサービスへ反映し、新たな価値として届ける。この循環を強めることが、お客さまとの生涯にわたる関係を築き、ミズノの持続的な成長につながると考えています。

TOWARDS 2028

ミズノの中期経営計画(2026-2028)

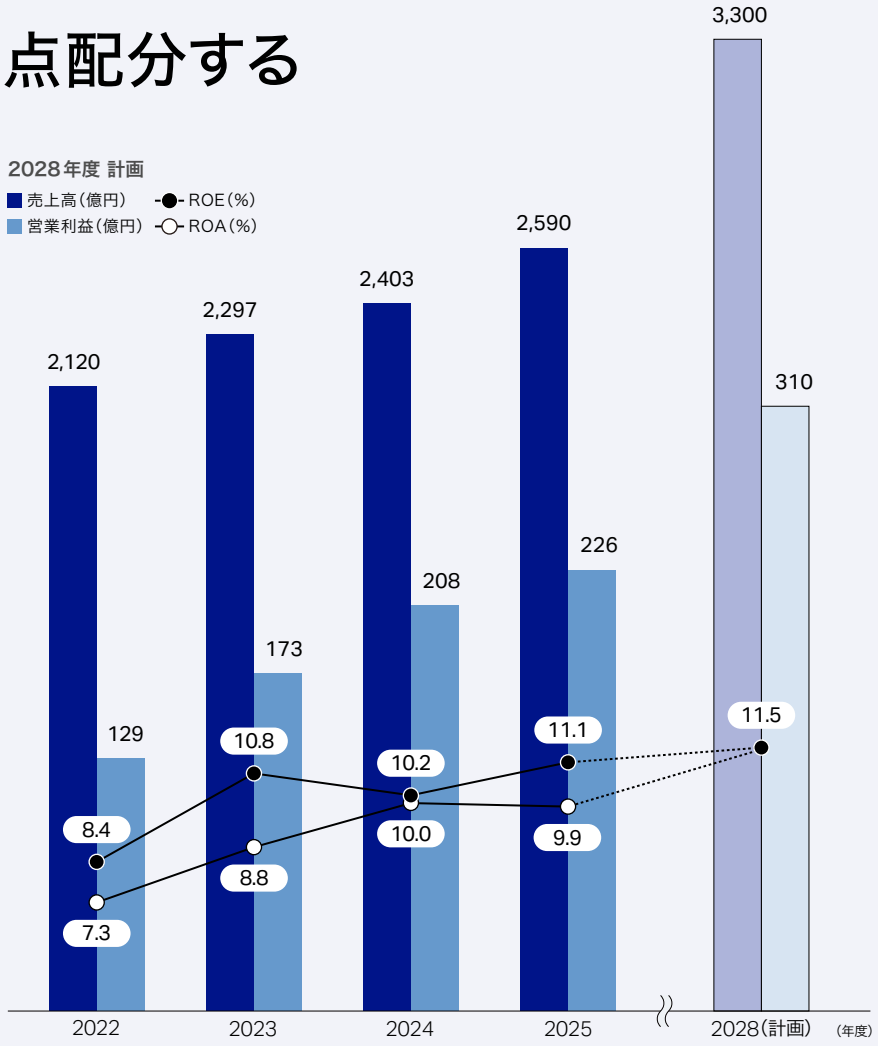
収益基盤を生かし、成長領域へ経営資源を重点配分する

2028年度(2029年3月期)までの目標

ミズノは、3カ年計画を毎年更新しながら、事業環境の変化を踏まえた成長戦略を継続的に実行しています。2025年度は、高付加価値商品の拡販や収益構造の改善により、収益力とキャッシュ創出力を高めました。世界的なスポーツ・健康市場の拡大が期待される一方、地政学リスクや関税政策、為替変動など、事業を取り巻く環境の不確実性は一段と高まっています。こうした環境認識のもと、中長期的な視点で持続的な成長を実現するため、市場の変化に柔軟に対応できる経営基盤の強化を進めています。

2028年度を目標年度とする3カ年計画では、これまでに築いた収益基盤を次の成長へとつなげることを基本方針としています。競技スポーツで培った知見・技術・ブランド力・顧客とのつながりを強みに、海外市場での事業拡大やDTCの強化、IT・デジタル、人材など、将来の競争力を支える領域へ重点的に経営資源を配分します。また、健康やワークビジネスなど、ミズノの強みと親和性が高い領域へ展開し、新たな価値の創出に取り組みます。

成長への資源配分と並行して、収益性や資本効率の向上にも継続して取り組みます。市場環境を的確に捉えながら経営資源を最適に配分し、持続的な利益成長と企業価値の向上を実現することで、次の成長ステージを目指します。



2028年度 目標

売上高
3,300億円

営業利益
310億円

海外売上比率
46%

ROE/ROA
11.5%

成長戦略

市場環境や顧客ニーズの変化を捉え、成長が期待される領域へ経営資源を重点的に配分することで、持続的な成長を目指します。

カテゴリーとリージョンごとの成長機会を見極め、経営資源を最適配分する

ミズノは、グローバル市場における成長機会を最大化するため、カテゴリーとリージョンの両面から成長戦略を策定しています。市場環境や競争状況、ブランドポジションは地域やカテゴリーによって異なることから、一律の戦略ではなく、それぞれの特性に応じた事業展開を進めています。

カテゴリー別では、市場成長性や競争優位性を踏まえ、ランニング、フットボール、インドア、スポーツスタイル、ゴルフをグローバルでの成長カテゴリーと選定しました。成長が期待されるカテゴリーへ重点的に投資を行う一方、その他のカテゴリーでは市場シェアを維持しながら収益性の向上を図ります。また、リージョン別では、各地域の市場環境や事業基盤を踏まえ、「市場攻略」「重点投資」「成長推進」「シェア維持」など、それぞれに最適な戦略を設定しています。

カテゴリーとリージョンを掛け合わせた戦略により、限られた経営資源を最も成長が期待できる領域へ重点的に配分し、業績拡大と収益性向上の両立を目指します。

リージョン×カテゴリーの注力分野

	日本	米州	欧州	アジア・オセアニア
ランニング	↗ シェア復権	↗ 市場攻略	→ 成長維持	↗ 市場拡大
フットボール	→ 安定成長	↗ 市場拡大	↗ 重点投資	→ 成長維持
インドア	→ シェア維持	→ 安定成長	→ 安定成長	↗ 重点投資
スポーツスタイル マルチトレーニング	↗ 重点投資	→ 市場攻略	↗ 重点投資	→ 市場拡大
ゴルフ	↗ シェア復権	↗ 成長推進	↗ 成長推進	→ 安定成長
ワークビジネス	↗ 市場開拓	ー	ー	↗ 市場開拓

成長投資と総合力でLTVの最大化を実現

ミズノは、営業活動によって創出したキャッシュフローを、持続的な成長と企業価値の向上につながる重点分野へ優先的に配分します。競争環境や市場ニーズが変化する中でも成長を続けるためには、将来の競争力を高める分野へ継続的に投資を行うことが重要であると考えています。

営業キャッシュフローは、直営店拡大・ECプラットフォームの整備・ブランドプロモーションなど、顧客接点の拡大に重点的に活用します。加えてデジタルを活用した顧客体験の向上を図ることで、新規顧客の獲得からロイヤルカスタマーの育成までを一貫して推進し、LTV（顧客生涯価値）の最大化を目指します。

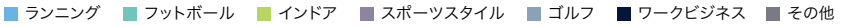
また、ミズノはマルチスポーツ×マルチプロダクトによる総合力を強みとしています。幅広い競技領域と製品群を通じて、子どもから高齢者まで、お客さまのライフステージに寄り添った価値を提供します。長期的な関係を築きながら多様な接点を創出し、生涯にわたり選ばれ続ける企業を目指します。

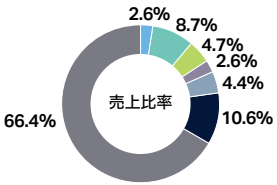
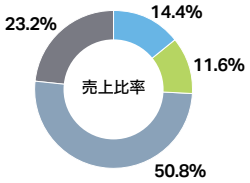
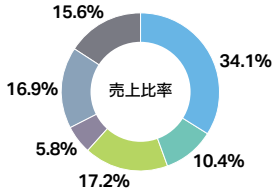
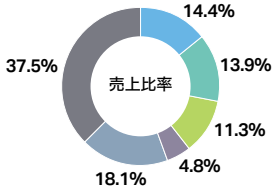
顧客接点の拡大と継続的な価値提供によるLTV最大化



リージョン別の概況と戦略

各リージョンの市場環境や事業基盤、カテゴリー構成はそれぞれ異なります。
ミズノは地域ごとの特性や成長機会を踏まえた戦略を展開し、重点カテゴリーへの投資や市場開拓を進めることで、グローバルでの持続的な成長を目指します。



	概況	売上比率と実績(2025年度)	今後の戦略
JAPAN 日本	日本はミズノ最大の事業基盤として、2025年度は売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。野球・フットボールをはじめとする競技スポーツに加え、スポーツスタイルやワークビジネスなど、スポーツで培った知見を生かしたカテゴリーも成長しています。成熟市場として安定した収益基盤を維持しながら、新たな成長領域の拡大が進んでいます。	 売上高 **1,552億円** 営業利益 **152億円**	●ランニング・ゴルフのシェア復権 ●スポーツスタイル・ワークビジネスへの重点投資 ●DTC強化によるLTV向上・直営店の出店強化
AMERICAS 米州	米州では、主力のゴルフが成長を牽引し、2025年度は売上高が過去最高を更新しました。鍛造アイアンを中心とした商品力に加え、カスタムフィッティングなどのサービスが高く評価され、野球・ソフトボールやランニングの減収をカバーしています。一方で、米国関税の影響を受け利益は圧迫されるなど、事業環境の変化への対応も求められています。	 売上高 **377億円** 営業利益 **24億円**	●ランニングを中心とした市場攻略の推進 ●ゴルフの商品力とサービス力を強みとした成長加速 ●成長カテゴリーへの重点投資による市場シェア拡大
EUROPE 欧州	欧州では、ランニングやゴルフ、スポーツスタイルなどの販売が好調に推移し、2025年度は売上高が過去最高となりました。一方で、重点カテゴリーへのプロモーション投資などにより販管費が増加し、利益は前年並みとなりました。	 売上高 **308億円** 営業利益 **14億円**	●ランニング・ゴルフの成長維持とブランド価値向上 ●フットボール・スポーツスタイルへの重点投資による事業拡大推進 ●地域特性に応じたブランド・販売戦略強化による市場でのプレゼンス向上
ASIA & OCEANIA アジア・オセアニア	アジア・オセアニアでは、現地通貨ベースで全販売子会社が増収を達成するなど、地域全体で着実な成長を続けています。2025年度は売上高が過去最高を更新しました。ランニングやフットボール、スポーツスタイルが成長する一方、韓国ゴルフ市場の停滞により、利益率の高いゴルフは売上・利益ともに減少しました。	 売上高 **353億円** 営業利益 **36億円**	●ランニング・スポーツスタイルの市場拡大推進 ●地域特性に応じたゴルフの商品・販売戦略強化による安定成長 ●ラケットスポーツを含むインドアへの重点投資・ワークビジネスへの市場開拓

今後の成長ドライバー

RUNNING ランニング



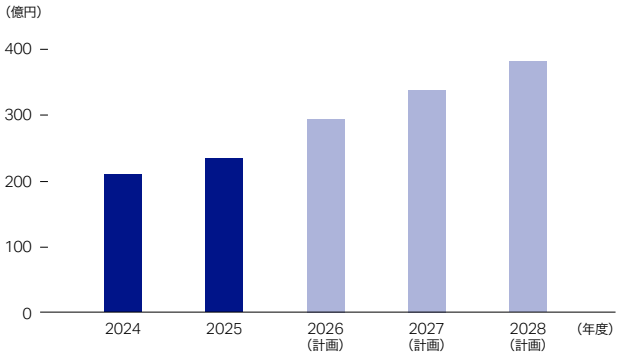
強み

- 人の動きの研究と独自技術を生かした高機能シューズ開発
- トップアスリートから市民ランナーまで幅広いランナーに支持される商品ラインナップ
- 競技者との共創を通じて磨き上げてきたブランドと技術力

2025年度の進捗

トップ層向け商品の評価回復や市民ランナー向け商品の拡充により、売上は前年を上回りました。独自構造を採用したスピードレーシングシューズ「HYPERWARP」シリーズやデイリートレーナーモデル「MIZUNO NEO ZEN2」を投入し、商品ラインナップを強化するとともに、ブランド価値の向上を推進しています。トップランナーから市民ランナーまで幅広い層への提案力を高め、グローバルでのブランド再強化に向けた基盤づくりを進めています。

売上高



今後の戦略

商品開発をさらに強化し、トップランナー市場でのブランド再興を図るとともに、市民ランナー向け商品を拡充することで市場の裾野を広げます。また、グローバルでトップアスリートとのパートナーシップを強化するとともに、専門店との連携や販売スタッフへの教育、試し履き会などグラスルーツ活動を通じてミズノのランニングシューズと顧客が触れ合う機会を拡大し、ブランド価値の向上と売上拡大を進めています。

注力リージョン戦略

日本	●トップ層・市民ランナー双方への商品提案を強化し、ブランド価値を高める
米州 欧州	●ランニング専門店との連携を強化し、店頭シェアの回復と、グラスルーツ活動を通じたランナーからの支持拡大により市場攻略を進める
アジア・ オセアニア	●専門店との連携を強化し、幅広いランナーとの接点を拡大する

TOPICS

スピードレーシングシューズ「HYPERWARP」発売

3D形状のフルレングスカーボンプレートを搭載したスピードランナー向けのレーシングシューズ「HYPERWARP」シリーズを発売。独自開発の高機能ミッドソール素材を採用し、アッパーにも軽量素材を使用することで、シリーズ全体の軽量化を実現し、トップモデルは約137g(27.0cm片方)となっています。また、カーボンプレートの3D成型技術を用いたプレートを搭載することで、軽量性と安定性の両立を可能にし、反発性を含めた三位一体を実現。トップランナーから市民ランナーまで幅広い層への展開を進め、ブランド再強化を支える中核商品として期待されています。



「HYPERWARP」シリーズ

今後の成長ドライバー

FOOTBALL フットボール



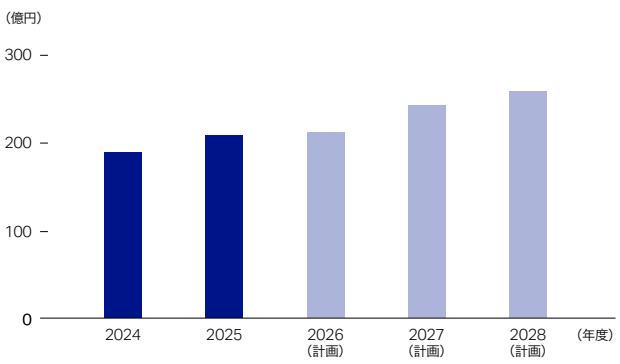
強み

- 唯一無二のフィット感を実現する商品力
- 40年以上支持され続ける「MORELIA」に代表される高いブランド力と品質への信頼
- 競技現場とのつながりを生かした商品開発とブランド発信

2025年度の進捗

日本市場を中心に売上が堅調に推移しました。「MORELIA」に代表されるフットボールシューズの高いフィット感が支持されるとともにグラスルーツ活動や大会開催を通じたブランド発信により、国内主要大会における使用率トップクラスのシェアを有しています。また、グローバル契約プレーヤーを拡充し、ブランド認知の向上を推進。国内で培ったブランド価値をグローバルへ展開する基盤づくりを進めています。

売上高



今後の戦略

競技者や地域コミュニティとの接点を広げるグラスルーツ活動やイベントを通じて、ブランドと消費者の接点を拡大するとともに、グローバルで契約プレーヤーを拡充し、ブランド露出を強化します。また、試し履き会など消費者がミズノフットボールシューズを実際に体感する機会を創出することにより、ミズノならではの軽量性、フィット感を広く訴求し、新たな顧客の獲得とブランド価値の向上につなげます。

注力リージョン戦略

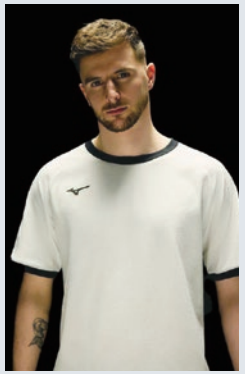
米州	●商品力を生かせる高価格帯市場に成長余地があると捉え、重点的にマーケティング投資を実施
欧州	●クラブ・選手との契約を強化し、プロモーション活動を通じて市場でのプレゼンスを高める ●主力である日本製シューズから派生した中～高価格帯モデルの販売を強化し、トップからのシャワー効果によるシェア拡大
アジア・オセアニア	●クラブ契約拡大によるプレゼンス向上と、試し履き会を通じたグラスルーツ活動の強化により商品評価を市場へ広げる

TOPICS

メイソン・マウント選手とブランドアンバサダー契約締結

イングランドの強豪サッカークラブであるマンチェスター・ユナイテッドFCで活躍するメイソン・マウント選手と、ミズノブランドアンバサダー契約を締結しました。

輝かしいキャリアを持ち、世界最高峰の舞台で活躍し続けるマウント選手と共に、フットボール事業も今後さらにグローバルで成長と進化を続けていきます。


メイソン・マウント選手


マウント選手が着用している「MIZUNO α III JAPAN」

今後の成長ドライバー

INDOOR SPORTS インドア



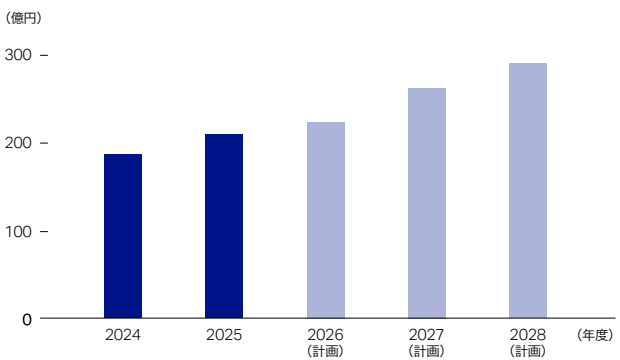
強み

- バレーボールやバドミントンなど幅広い競技を展開するマルチプロダクト力
- 各国代表チーム・トップ選手とのパートナーシップによるブランド力
- 競技ごとの知見を生かした高い商品開発力

2025年度の進捗

バレーボールやバドミントンを中心としたマルチスポーツ戦略が奏功し、売上は前年を上回りました。各国代表チームやトップ選手とのパートナーシップを活用したブランド発信を進めるとともに、幅広い競技を展開する強みを生かし、カテゴリー全体での存在感を高めています。特にアジア・オセアニアを中心にブランド浸透を進め、さらなる事業拡大に向けた基盤を強化しています。

売上高



今後の戦略

マルチスポーツ戦略に加え、マルチプロダクト戦略をさらに強化し、競技ごとの商品ラインナップを拡充することで、インドア市場におけるプレゼンスを高めます。また、各国代表チームやトップ選手とのパートナーシップを生かしたブランド発信を強化するとともに、アジア・オセアニアを重点市場としてバドミントンを中心に競技普及や販売体制の強化を進め、市場シェアの拡大を目指します。

注力リージョン戦略

アジア・オセアニア	●東南アジアを中心に選手契約を強化。商品力とマーケティングを組み合わせ、市場でのブランド浸透を加速させる
米州 欧州	●マルチスポーツの強みを生かした商品開発戦略により、競技性の高いブランドとして市場でのプレゼンス向上 ●女性・若年層向けの商品群とマーケティングを強化し、幅広い消費者へのアプローチを拡大

TOPICS

バレーボールシューズ「WAVE LIGHTNING ELITE」「LIGHTNING SELECT」発売

「WAVE LIGHTNING」シリーズは、2004年に発売されたミズノバレーボールシューズの旗艦モデルで、“軽量”“クッション性”“フィッティング”の3点をコンセプトに、20年以上にわたり多くのバレーボール選手の足元を支えてきました。

「WAVE LIGHTNING ELITE」は、高い反発性とエナジーリターンを追求しています。また、アッパー部の素材と構造を見直し、より足に吸い付くようなフィッティングを実現しています。



「WAVE LIGHTNING」シリーズ

今後の成長ドライバー

SPORTSTYLE スポーツスタイル

強み

- スポーツで培った機能性とデザイン性を融合した商品開発力
- シューズからアパレルまで展開するライフスタイル提案力
- スポーツを起点に新たな顧客との接点を創出するブランド力

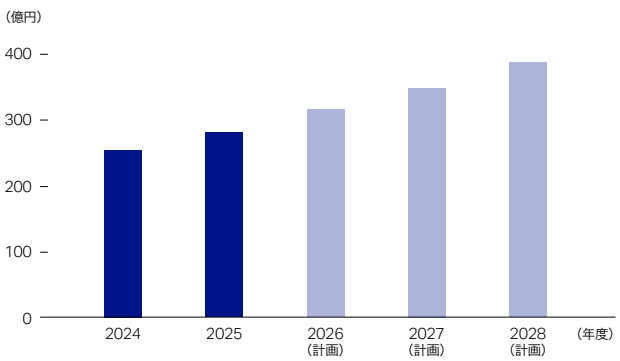


2025年度の進捗

機能性とデザイン性を融合した商品が市場で徐々に認知され、新たな顧客層からの支持を獲得したことで、売上は前年を上回りました。マルチスポーツのアセットを活用した商品展開に加え、アパレルラインナップも拡充し、スポーツスタイルブランドとしての世界観の訴求を強化しています。

競技スポーツで培った技術やブランド価値をライフスタイルへ広げるカテゴリーとして、新たな顧客との接点拡大に向けた基盤づくりを進めています。

売上高



今後の戦略

機能性とデザイン性を融合した商品開発をさらに強化するとともに、シューズとアパレルを組み合わせたライフスタイル提案を拡充します。また、スポーツスタイルを軸とした直営店の展開をグローバルで進め、顧客との接点を拡大することで、新規顧客の獲得とブランド価値の向上、さらなる事業成長につなげます。

特に直営店に関しては各リージョンでファッションの発信源となっている地域への出店を目指し、スポーツスタイルとしてのブランド認知を加速度的に高めます。

注力リージョン戦略

日本 アジア・オセアニア	●ファッション発信地への出店に挑戦。全体の出店数拡大も推進する
欧州	●女性向けラインナップの拡充と販路拡大により、より幅広い顧客とのタッチポイント創出を進める

TOPICS

スポーツスタイルシューズの販売拡大

ランニングシューズのために開発されたクッション性と安定性の両立を実現する『ミズノウエーブ』の機能を搭載したスポーツスタイルシューズの各モデルが好評を博し、事業が拡大しています。

「WAVE PROPHECY」の最新ソールを搭載し、フットボールシューズ「モレリアネオ4」のデザインを取り入れたデザインアッパーを組み合わせた「WAVE PROPHECY MORELIA NEO」は、スポーツカルチャーを増幅させた、パフォーマンスブランドの「伝統と革新」を表現した1足。

さまざまなファッションブランドとのコラボレーションモデルの展開も拡大しています。



「WAVE PROPHECY MORELIA NEO」

今後の成長ドライバー

GOLF ゴルフ

強み

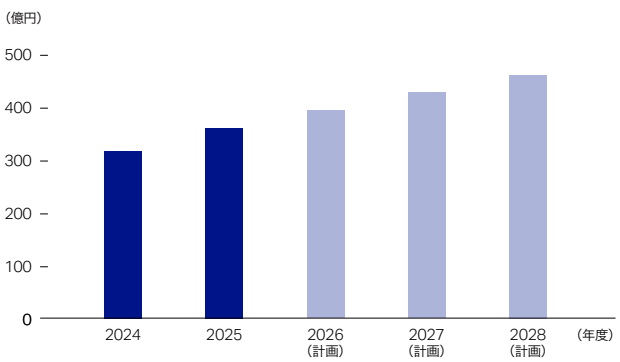
- 世界トップクラスの鍛造アイアン技術
- 自社工場を生かした高品質なカスタムフィッティング
- 製品開発力とクラフトマンシップによる高いブランド評価



2025年度の進捗

鍛造アイアンを中心とした高い商品力とカスタムフィッティングが国内外で評価され、売上は前年を上回りました。特に米州では主力カテゴリーとして成長を牽引し、欧州でも堅調に推移しています。また、マルチスポーツで培った技術を活用した新製品「JPX ONE」を投入するなど、製品ラインナップを拡充。ミズノならではのものづくりを生かし、さらなる成長に向けた事業基盤を強化しています。

売上高



今後の戦略

鍛造アイアンとカスタムフィッティングを核とした競争優位性をさらに強化するとともに、革新的な製品開発を継続し、新たな顧客ニーズに応える商品を投入します。また、自社工場を生かした高品質なフィッティングサービスをグローバルで展開し、ブランド価値の向上と顧客満足度の向上を図ります。商品力と顧客体験の両面から差別化を進め、欧米を中心とした市場でさらなるシェア拡大と持続的な成長を目指します。

注力リージョン戦略

日本	●「JPX ONE」を皮切りに革新的な商品開発を継続し、ウッド市場でのシェア拡大を目指す ●カスタムフィッティングを進化させ、アイアンだけでなくトータルフィッティングカンパニーとして認知拡大を図る
米州 欧州	●フィッターを増強し、消費者とのフィッティング接点の創出を強化 ●新製品投入によるウッド市場の開拓

TOPICS

世界で唯一のフィッティングツール「SET OPTIMIZER」運用開始

ミズノは、“No.1フィッティングカンパニー”を目指し、2001年からクラブフィッティングサービスを行っています。今回新たに「SET OPTIMIZER」を導入し、スイングデータやクラブの挙動を可視化することで、一人一人に最適なクラブ選びをサポートします。鍛造アイアンとカスタムフィッティングを組み合わせた独自の価値提案を強化し、顧客満足度の向上とブランド価値の向上につなげます。



スイングタイプを科学的に測定する「SET OPTIMIZER」



今後の成長ドライバー

WORK BUSINESS ワークビジネス

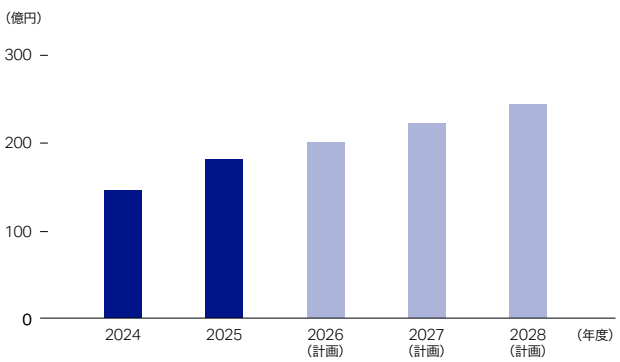
強み

- スポーツで培った技術を生かした高機能なワーク製品
- スポーツ分野で築いたブランド力と品質への信頼
- 企業ごとの課題に応える商品開発力

2025年度の進捗

ワークアパレル、ワークシューズともに、売上が前年を上回りました。スポーツ分野で培った製品開発力やブランドへの信頼を背景に、企業向けユニフォームや安全靴の採用が拡大するとともに、新たな業種・企業との取引も進展しました。スポーツ以外の市場でもミズノブランドへの評価が高まり、ワークビジネスの成長基盤の強化につながっています。

売上高



今後の戦略

スポーツで培った技術やブランド力を生かし、企業ごとの課題に応じた商品・サービスの提案を強化していきます。ワークシューズに加え、アパレルやユニフォームなどラインナップを拡充するとともに、モータースポーツなど新たな市場への展開やブランド認知度の高い海外市場への進出を進めていきます。

スポーツの知見を社会へ広げるカテゴリーとして、新たな顧客の獲得とワークビジネスのさらなる成長を目指します。

注力リージョン戦略

日本	●製品開発力とブランド力を背景に、BtoBを中心とした市場攻略を強化する
アジア・オセアニア	●ブランド認知度の高い台湾で事業を拡大し、インフラ整備にポテンシャルのある東南アジア地域での成長を目指す

TOPICS

2つのブランドの強みを融合した「オールマイティ HV」を発売

スポーツシューズで培ったクッション技術『MIZUNO ENERZY NXT』と日進ゴム株式会社の『Hyper V® ソール』を融合した「オールマイティ HV」を共同開発しました。自社技術だけでなく外部パートナーの強みも取り入れることで、働く現場に求められる安全性と快適性を両立した新たな価値を創出しています。



「オールマイティ HV」シリーズ

DTC戦略

DTC（Direct to Consumer）は、お客さまと直接つながり、継続的な関係を築くことでブランド価値を高める成長戦略です。
ミズノは直営店やECを起点に顧客接点を広げ、一人一人に寄り添った体験やサービスを提供することで、持続的な成長を目指しています。

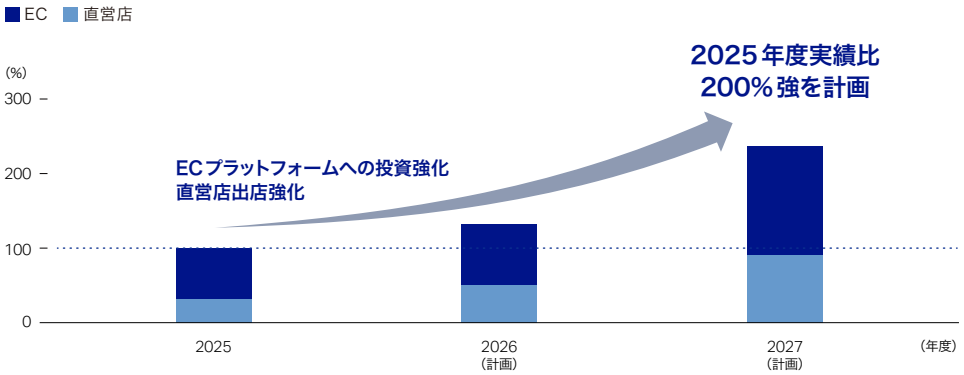
DTC売上成長計画

ミズノは、DTCを単なる販売チャネルの拡大ではなく、お客さまとの継続的な関係を構築し、ブランド価値を高める成長戦略と位置付けています。スポーツからライフスタイル、ワークビジネスまで事業領域を広げる中で、一人一人のお客さまと直接つながり、そのニーズや行動を理解しながら最適な商品やサービスを提供することが、持続的な成長につながると考えています。

2025年度は、グローバルでEC売上が前年比40%増、直営店売上が前年比30%増と順調に拡大しました。また、ECサイトの新設・リニューアルや直営店の出店を進めるなど、顧客接点の強化に向けた基盤整備も着実に進展しています。

今後も、直営店の出店拡大やECプラットフォームの整備を進めるとともに、デジタルを活用した顧客体験の向上やCRM（Customer Relationship Management）の強化を推進します。また、種目やライフステージを越えてミズノとすべてのお客さまがつながり続けられる環境を整え、長期的な関係性を築くことでLTV（顧客生涯価値）の最大化を目指します。グローバル成長を支える重要な経営基盤としてDTC強化を推進し、ブランド価値の向上と収益性の向上を実現していきます。

DTC成長計画



顧客接点創出×ロイヤルカスタマー醸成による成長

❶ グローバルで直営店出店を強化

グローバルで直営店の出店を加速し、スポーツスタイルカテゴリーを中心に新たな顧客との接点を創出します。商品の魅力やブランドの世界観を直接伝えられる場を拡充することで、新規顧客の獲得とブランド価値の向上を図ります。


2025年9月に東京で4店舗オープン

❷ ECプラットフォームの整備

ECプラットフォームへの投資を継続し、各国でサイトの新設やリニューアルを推進します。デジタルを活用した顧客体験の向上や利便性の改善を図ることで、オンラインでの購買機会を拡大し、直営店との連携によるシームレスな購買体験を提供します。



チーム向けビジネスの新プラットフォーム
「Team Support PLUS」

❸ ロイヤルカスタマーの醸成

会員プログラム「CLUB MIZUNO」やコミュニティを活用し、お客さまとの継続的なコミュニケーションを強化します。競技やライフステージに応じた情報・サービスを提供することで、ブランドへの愛着を高め、生涯にわたってミズノを選び続けていただける関係づくりを進めます。


「CLUB MIZUNO会員」限定イベントの開催



PRINCIPLE AND PROFIT

成長投資と資本効率を両立させ、持続的な企業価値向上へ

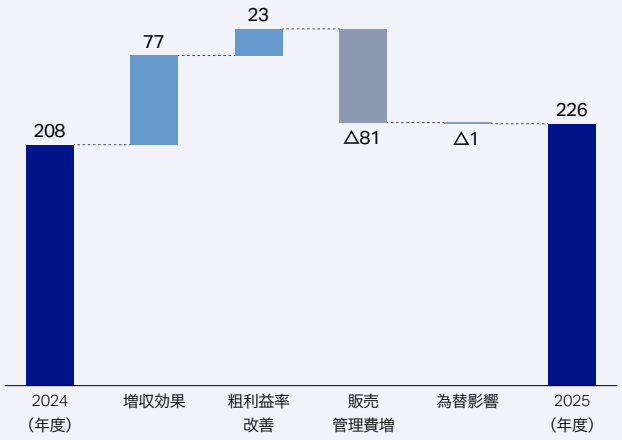
取締役 常務執行役員
経理財務部担当役員
村上 喜弘

選択と集中で成長機会を確実に捉える

2025年度は、売上高から純利益まで過去最高を更新しました。高まった収益力を次の成長につなげるには、欧米の伸びしろに加え、スポーツが盛んになっている東南アジア、進出して間もないインドや南米の開拓余地を確実に捉える必要があります。そのため、成長投資を着実に実行し、将来の売上・利益拡大につなげていくことが、私の重要な役割だと考えています。

成長投資の実行にあたっては、選択と集中をより明確にしていきます。これまで投資対象がやや分散していた点を見直し、ランニング、フットボール、スポーツスタイル、インドア、ゴルフなど、グローバルで成長を狙うカテゴリーに重点的に資金を振り向けていきます。特に海外では、ブランド認知や顧客接点をさらに広げる余地があるため、製品力を磨くことはもとより、ミズノのブランド価値を伝えるマーケティング投資を進めていきます。

2025年度営業利益サマリー（億円）



ECや直営店など、お客さまに直接価値を届けるDTC（Direct to Consumer）の取り組みも、重要な投資テーマです。ECについては、システム基盤を再構築するなど、さらなる強化を進めています。直営店については、国内では立地を選別しながら計画的に出店を進め、1～2年後には50店舗を目指します。海外でも、東南アジアや東アジアを中心に展開を進めていきます。

DTCは、販売チャネルを増やすこと自体が目的ではありません。ECは商圏を越えてお客さまとの接点を広げる役割を担い、直営店は製品やサービスの価値を体感していただく場になります。こうした接点を通じて、ミズノの価値をより多くのお客さまに伝え、将来の成長へとつなげます。

こうした投資を進めるうえでは、規律も重視します。ECであれば、システム基盤の強化が販売機会の拡大や運営効率の向上につながる設計になっているかを確認します。直営店であれば、プロモーションを主目的とする店舗なのか、売上と利益をしっかり稼ぐ店舗なのか、役割と回収計画を明確にしたうえで出店を判断します。

どの投資においても、回収期間、回収可能性、リスクを総合的に勘案し、中長期の成長性と足元の収益性の両方を見ながら判断していきます。

収益力と資本効率を高め、持続的な企業価値向上へ

成長投資を進める局面では、短期的には費用が先行し、利益が圧迫される地域や領域も出てきます。投資判断にあたっては、目的、足元の収益への影響、成果が現れるまでの時間軸を見定めることが重要です。投資家の皆さまにも、こうした考え方

を分かりやすくお伝えしていきます。

同時に、投資を継続するためには、費用が増える局面でも全社として利益をしっかり残す必要があります。重要なのは、まず稼ぐ力を高めることです。原価の低減や価格の適正化、収益性の高い商品ポートフォリオへの転換によって粗利益率を改善するとともに、経費についても一つ一つ有効性を確認し、計画的に管理していきます。投資を行いつつも、粗利益率の改善と経費コントロールの両面から、営業利益率を一段高めていきます。

ROEの観点からも、まずは稼ぐ力を高めることが基本です。ただし、ROEを継続的に高めていくには、利益の拡大に加え、資産や資本の使い方を見直す必要があります。資本コストを上回るリターンを確保するため、運転資本の改善にも取り組んでいきます。その中でも特に課題と認識しているのが在庫です。需要を上回る在庫やSKUの広がりを適正化し、在庫の回転を改善することは、キャッシュ創出力を高め、成長投資を継続する力にもつながります。営業、商品企画、生産、物流といったサプライチェーンにおける各部門と課題認識を共有しながら、発注のタイミングや在庫の持ち方を見直し、より適切な在庫マネジメントの仕組みを整えていきます。

財務基盤は安定している一方、自己資本が厚く、レバレッジが十分に効いていないという指摘も認識しています。この点については、単に自己資本比率を下げることを目的にするのではなく、まずは成長投資へ優先的に資金を振り向け、将来の成長基盤を強化していきます。そのうえで、収益性と資本効率を高めながら、株主還元も含めた資本政策を検討していきます。

株主還元については、安定的な配当を基本とし、自己株式の取得も選択肢として検討していきます。成長投資と株主還元を二者択一で捉えるのではなく、企業価値の向上に向けて最適なバランスを見極めていきます。

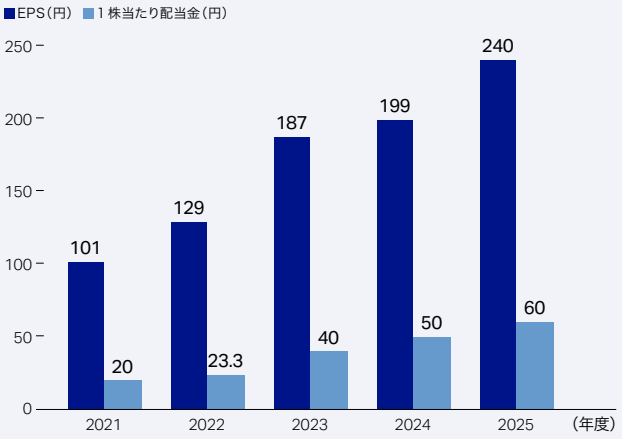
「道理」と「利益」の両立で生み出す好循環

ミズノには、創業以来受け継いできた「利益の利より道理の理」という考え方があります。財務を預かる立場として、私はこの言葉を、目先の利益だけを追うのではなく、信頼や信用を積み重ねながら長期的な企業価値を高めていく考え方だと捉えています。

企業が社会の一員である以上、道理を判断軸に据え、ステークホルダーの皆さまに末永く必要とされる会社でなければなりません。一方で、道理を大切にすることは、利益を軽視することとは違います。社会に貢献する事業であっても、一定の収益性をともなわなければ、続けることはできません。利益を上げるからこそ、成長投資を実行でき、従業員の処遇改善にもつなげられ、株主の皆さまへの安定的な還元も可能になります。

道理を判断軸に据えながら、利益もしっかり残していく。そのバランスを取ることが、私の責務です。成長投資、収益性改善、資本効率、株主還元を連動させ、KPIに基づいて実行することで、企業価値を着実に高め、ステークホルダーの期待に、成長と成果で応えていきます。

5カ年のEPS・1株当たり配当金推移



注）2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しています。過年度の1株当たり配当金については、当該株式分割を遡及適用した金額を記載しています。



創出した資金を成長分野に投資

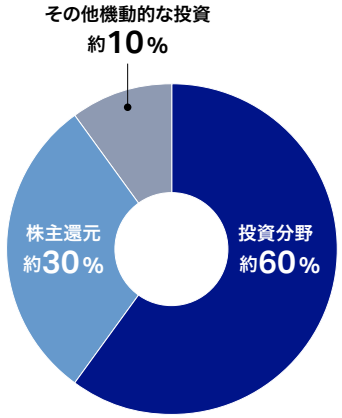
収益力強化と資本効率の改善により、安定的にキャッシュを創出

収益力の向上（PL改善）
- 原価低減の努力と販売価格の適正化
- 高付加価値商品の販売拡大
- DTC比率向上
- 販売管理費コントロール

＋

資本効率の改善（BS改善）
- 在庫の適正化
- 売掛債権の早期回収
- 資産効率の向上

2026年度～2028年度
営業キャッシュフロー
500億円以上



投資分野
- **直営店拡大**
  日本・アジアを中心に直営店を拡大し、顧客接点の創出を強化。
- **ECプラットフォームの整備**
  ECサイトの利便性向上やコンテンツ拡充を進める。より良いブランド体験を提供し、会員プログラム「CLUB MIZUNO」の会員化を促進。マルチカテゴリーのスポーツ用品を提案することでLTV向上につなげる。
- **プロモーション強化**
  ランニング・フットボール・インドア・スポーツスタイル・ゴルフを中心に販促投資を強化し、ブランド認知と販売拡大を図る。

株主還元
- **適切な利益還元**
  安定的・継続的な配当の実施など。

その他機動的な投資
市場環境や事業機会の変化を捉え、機動的かつ柔軟な投資を実行。

キャッシュアロケーション方針

2025年度は、高付加価値商品の販売拡大や収益構造の改善により、営業キャッシュフローは約70億円（2024年度）から173億円へと大きく改善しました。2026年度から2028年度までの3カ年で累計500億円以上の営業キャッシュフローを創出し、そのキャッシュを中長期的な企業価値向上につながる分野へ戦略的に投資していきます。

約60%を成長投資に充て、グローバルでのECプラットフォームの再構築、日本やアジアを中心とした直営店の拡大などDTC基盤の強化に加え、主要カテゴリーのブランド力向上に向けたプロモーション投資を実施します。顧客との接点を拡大するとともに、収集した顧客の声を商品・サービスの改善や新たな価値創出につなげ、ブランド価値の向上と持続的な売上成長を目指します。

株主還元については、安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、創出したキャッシュの約30%を充当します。2025年度まで5年連続で増配を実施しており、2026年度も増配を計画しています。また自己株式取得も選択肢としています。成長投資を着実に進めながら、継続的な還元を通じて株主価値の向上を図ります。

さらに、約10%は市場環境の変化や新たな成長機会に対応する機動的な投資枠として確保します。経営環境の変化を柔軟に捉えながら、必要なタイミングで適切な投資を実行することで、持続的な成長につなげていきます。

持続的成長に向けた収益力強化

2025年度の実績

成長投資を継続するためには、持続的に利益を創出できる収益構造の構築が不可欠です。ミズノは、利益率の向上を重要な中期経営課題と位置付けています。

2025年度は、高付加価値商品の販売拡大や販売価格の適正化を進めるとともに、原価低減や在庫管理の適正化など収益性向上に向けた取り組みを推進しました。その結果、売上高2,590億円、営業利益226億円を達成し、営業キャッシュフローも173億円まで改善。成長投資や株主還元を支える財務基盤を強化しました。

今後も、事業環境の変化を踏まえながら、商品開発から調達・生産・販売まで一貫して収益性の向上に取り組みます。創出したキャッシュを再び成長投資へ配分し、持続的な企業価値の向上を目指します。

実績

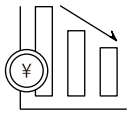
	2024年度	2025年度	増減
売上高	2,403億円	2,590億円	+7.8%
営業利益	208億円	226億円	+8.8%
経常利益	214億円	240億円	+12.3%
当期純利益	152億円	184億円	+20.6%

目標

財務指標への
インパクト

ROE向上
企業価値向上

売上拡大、粗利益率改善による収益性向上



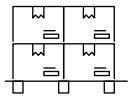
原価の低減

調達や設計、生産工程を継続的に見直し、品質や機能を維持しながら製造コストを低減する努力を続けます。より効率的なものづくりを推進し、収益性の向上につなげます。



販売価格の適正化

商品価値に見合った価格設定を徹底し、高付加価値商品の価値を市場価格に適切に反映します。ブランド価値の向上と利益率の改善を両立し、収益性の改善を行います。



在庫管理の適正化

販売動向を踏まえた生産・供給計画やSKUの最適化を進め、在庫水準を適正に管理します。評価損や廃棄ロスを抑制し、資産効率と収益性の向上を図ります。



DTCの拡大

直営店やECを拡大し、お客さまとの接点を強化します。ブランド価値を直接伝えるとともに、利用者の会員化を促進し、さらにLTVの最大化を通じて収益性の向上につなげます。



プロダクトミックスの改善

ゴルフクラブやスポーツスタイルシューズなど、高付加価値商品の販売構成比を高めます。商品ポートフォリオを最適化し、粗利益率の改善を実現します。

SECTION-4

Materiality & ESG

マテリアリティとESG

39 サステナビリティマネジメント
- 39 サステナビリティ基本方針・推進体制
- 40 ミズノのマテリアリティ
- 41 マテリアリティー覧

42 マテリアリティに関する取り組み
- 42 スポーツの持つ多面的な価値への貢献
- 43 社会課題解決への貢献
- 44 人権を尊重した責任ある調達
- 45 人的資本経営
- 46 ライフサイクルを通じた地球環境問題への責任
- 48 責任ある事業慣行
- 49 安全で高品質な製品への責任

50 役員一覧

51 ガバナンス

サステナビリティ基本方針・推進体制

ミズノグループは、サステナビリティ基本理念およびSDGs推進指針に基づき、社会的責任に関する手引きであるISO26000をベースにサステナビリティ活動を進めています。持続可能な社会の実現と美しい地球環境の保全に積極的に取り組み、すべてのステークホルダーから信頼され必要とされる企業を目指します。

サステナビリティ基本理念

ミズノグループは、人々がより豊かで快適な生活をおくるため、誠実な事業活動を通して、

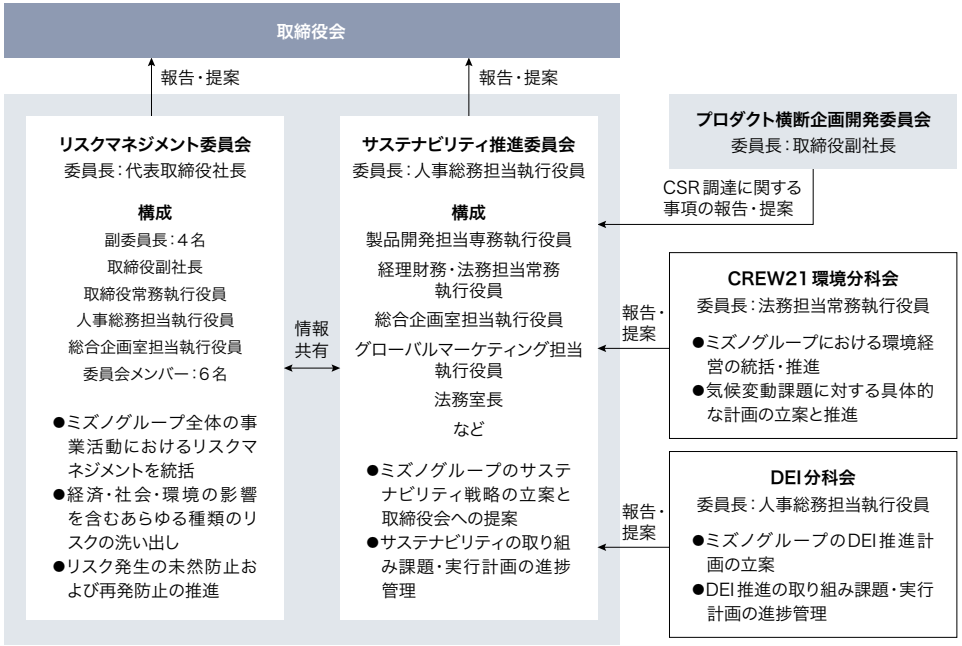
- 国・民族を越えて、すべての人達に、より良いスポーツ品と、スポーツができる場と機会の提供に努めます。
- すべての国・地域において、法令を遵守し、社会規範を尊重し、より透明で公明正大な企業活動を実践します。
- 人権・労働問題、地球環境問題などに積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

サステナビリティ推進体制

ミズノグループでは、持続可能性の観点から企業価値を向上させるため、サステナビリティ推進体制を強化しており、代表取締役社長がサステナビリティ課題に関する経営判断の最終責任を有しています。サステナビリティ全般に関する事項は、人事総務担当の執行役員が委員長、製品開発担当の専務執行役員と経理財務・法務担当の常務執行役員が副委員長を務める「サステナビリティ推進委員会（社内名：MIZUNO CREW 21本委員会）」で議論しています。当社グループの社会的責任およびグローバルサステナビリティについて、方針の議論、具体的な取り組み課題とその実行計画の立案、目標の設定、進捗状況の管理を行っています。サステナビリティ推進委員会で協議した重要な課題は、取締役会に上程し、取締役会の決議を経て、全部門・グループ全拠点に展開します。サステナビリティ報告に関しては、サステナビリティ推進委員会で審議・承認を行い、取締役会に報告します。ESGインパクトやリスク・機会の特定に関しても、サステナビリティ推進委員会経由で、取締役会に報告しています。取締役会は、サステナビリティ活動の推進状況の報告を受け、監督する体制となっています。

社会的責任およびサステナビリティに関する重要課題（マテリアリティ）として特定した7項目のうち、特に複数の部門が関係する環境課題に関しては、サステナビリティ推進委員会の下部組織として「CREW21環境分科会」「DEI分科会」を設置しています。また、「リスクマネジメント委員会」および、「プロダクト横断企画開発委員会」も別途設置しており、いずれも定期的に会合を開き、実行計画の立案、目標の設定、進捗状況の管理を行い、必要に応じて取締役会に報告・上程しています。

体制図



ミズノのマテリアリティ

ミズノは2015年にCSRの視点からマテリアリティを特定し、目標を掲げて事業活動に取り組んできました。以降、当社を取り巻く自然環境と社会環境の変化を踏まえ、サステナビリティ経営のさらなる推進を目的として、定期的な見直しと更新を行っています。

2023年度にPurpose・Vision・Values(PVV)を策定し、それに基づくサステナビリティ戦略を明確にするため、2024年度は改めてマテリアリティの見直しを実施しました。検討にあたっては、関連部門の責任者へのヒアリングに加え、環境・社会への影響と、自社の企業価値への影響の両面から調査・評価を行いました。

その結果、「Beyond(ビジネスを通じた社会的価値の提供)」と「Responsibility(ビジネスに伴う責任ある企業行動)」の両側面をマテリアリティとして特定すべきとの判断に至り、マテリアリティの大項目として7つの柱を継続し、重点項目(中項目)を更新しました。

特定したマテリアリティ

マテリアリティ		重点項目	詳細ページ
Beyond	スポーツの持つ多面的な価値への貢献	●スポーツを通じた心身の健康 ●ミズノらしさ・総合力の発揮	➡P.42
	社会課題解決への貢献	●スポーツの振興と教育 ●ミズノの技術を応用したサステナビリティ課題への貢献	➡P.43
Responsibility	人権を尊重した責任ある調達	●サプライチェーンマネジメント ●人間性の尊重	➡P.44
	人的資本経営	●ダイバーシティの推進 ●人材育成と能力開発	➡P.45
	ライフサイクルを通じた地球環境問題への責任	●気候変動への取り組み ●環境負荷低減に向けた商品開発	➡P.46
	責任ある事業慣行	●コーポレートガバナンスの強化 ●コンプライアンス／腐敗防止	➡P.48
	安全で高品質な製品への責任	●製品の安全と品質の確保 ●製品に関するコミュニケーション	➡P.49

Web 詳細は当社サステナビリティサイトをご参照ください https://corp.mizuno.com/sustainability

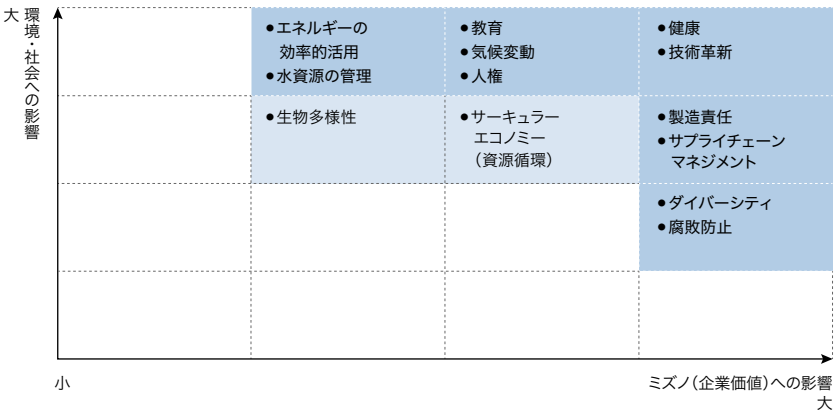
特定プロセス

STEP-1　重要課題のリストアップ

STEP-2　課題の優先順位付け

自社にとっての重要度について、自社の理念(Purpose・Vision・Values)、
中長期的な計画等を軸に、重要度を考える

課題の優先順位付け



STEP-3　マテリアリティの特定

サステナビリティ推進委員会(社内名:MIZUNO CREW 21本委員会)にて討議検討し、
取締役会の承認を得る

STEP-4　事業戦略への取り組み

各部とのヒアリング結果をもとに関連性を整理→事業戦略としてアクションプランの確認、
KPI設定(財務と非財務情報の統合)

STEP-5　定期的な見直しと更新

マテリアリティ一覧（リスクと機会）

マテリアリティ	重点項目	リスク	機会	主要取り組み指標（KPI）と目標	
				指標（KPI）	目標年度・目標値
スポーツの持つ多面的な価値への貢献	●スポーツを通じた心身の健康 ●ミズノらしさ・総合力の発揮	●スポーツ競技人口の減少 ●国内スポーツ市場の成長鈍化	●スポーツに関するノウハウ・技術・ネットワークを活用した新たな市場創出 ●健康志向の高まりを背景とした製品・サービス需要の拡大によるブランド価値および収益の向上	●健康維持・増進につながる製品・サービスの利用者総数（延べ人数）	2026年度：3,400万人
				●スポーツ用品体験会やスポーツイベントの実施（回数） ●スポーツに触れる機会の創出	2026年度：250回
社会課題解決への貢献	●スポーツの振興と教育 ●ミズノの技術を応用したサステナビリティ課題への貢献	●余暇の多様化やデジタル化の進展によるスポーツ需要の分散 ●手軽かつ安全に遊べる外遊びの場の減少	●独自の運動プログラムの開発・展開・推進 ●スポーツ施設利用による地域の多様なコミュニケーション促進 ●社会課題の解決を通じた新規事業機会の創出および事業領域の拡張	●ワーク事業の国内売上高（猛暑対策品・労働災害防止品等）	2028年度：230億円
				●コンフォートアパレルの売上高 睡眠用品や高機能インナーの普及で、健康で快適な生活に貢献	2028年度：40億円
				●サステナビリティコンテンツの体験機会の創出	2026年度：50校
人権を尊重した責任ある調達	●サプライチェーンマネジメント ●人間性の尊重	●サプライチェーンにおける人権・労働安全リスク	●適切なサプライヤー管理による安定調達および品質維持・向上と競争力の強化	●致命的・重大不適合項目の是正率	−
人的資本経営	●ダイバーシティの推進 ●人材育成と能力開発	●労働人口の減少 ●技術革新や事業環境変化への対応遅延	●多様な人材の活躍促進によるイノベーション創出および生産性向上 ●人材ポートフォリオ最適化による組織競争力の強化	●女性管理職比率	2030年度：20%
				●GTB※1登録者数	2030年度：500人
ライフサイクルを通じた地球環境問題への責任	●気候変動への取り組み ●環境負荷低減に向けた商品開発	●気候変動に伴う事業所、店舗、管理施設などへの物理的リスク ●気候変動によるサプライヤーの操業停止や原材料調達の遅れ ●環境規制の強化と対応コストの増加 ●再生可能エネルギーの導入によるコストの増加 ●気温の上昇や熱中症のリスク拡大による屋外スポーツの減少 ●廃棄物の排出増による処理コストの増加 ●有害化学物質の流出リスク	●省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの導入、廃棄物の削減、リサイクルの推進などによるコスト適正化 ●環境配慮型商品、気候変動対応商品の開発・販売による売上の拡大 ●規制対応力の強化による競争優位の確立	●GHG排出量 Scope1・2	2030年度：50.4%削減（2018年度対比・マーケット基準）
				●GHG排出量 Scope3	2030年度：58.1%削減（2018年度対比・カテゴリー 1&12 ／付加価値10億円当たり）
責任ある事業慣行	●コーポレートガバナンスの強化 ●コンプライアンス／腐敗防止	●汚職、贈収賄等のコンプライアンス違反 ●第三者の知的財産権の侵害 ●サイバー犯罪の拡大とサイバーセキュリティ事故	●ステークホルダーからの信頼構築による持続的な企業価値創造	●内部通報窓口の従業員認知度の向上	−
安全で高品質な製品への責任	●製品の安全と品質の確保 ●製品に関するコミュニケーション	●新規市場への参入などによる取り扱い製品の多様化やサプライチェーンの複雑化 ●各国規制強化への対応負荷	●より柔軟な品質保証体制の構築による迅速な製品投入と販売機会の拡大 ●各国の法令に基づく安全な製品の生産と販売 ●多様な勤務体系に応じた品質知識習得の機会創出による人材の育成 ●ブランド信頼の向上による顧客基盤の強化	●品質目標（クレーム返品に関する不良率※2）の達成率	−

※1 GTB（Global Talent Bank）：グローバル志向を有する社員を登録した人材プールであり、将来のグローバル人材として育成・活用を行う対象群
※2 製造責任の不良返品数を送品数で割って算出し、各部門で定めている目標値と比較したもの

Beyond

スポーツの持つ多面的な価値への貢献

なぜ重要か？

スポーツは、人々の健康で豊かな生活を支えるだけでなく、人と人や地域をつなぎ、社会に多様な価値をもたらします。ミズノは、一人でも多くの人々にスポーツの楽しさを届けるとともに、「フェアプレー」「フレンドシップ」「ファイティング・スピリット」というスポーツの精神を広げることを大切にしています。また、誰もがスポーツに親しみ、その価値を享受できる機会を創出することで、人々の心身の健康と豊かな生活を支え、スポーツを通じた豊かな社会の実現に貢献していきます。

2025年度実績：
健康維持・増進につながる製品・サービスの利用者総数（延べ人数）

3,360万人

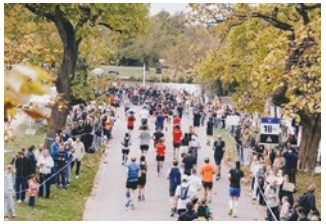
2025年度実績：
スポーツ用品体験会やスポーツイベントの実施（回数）

247回

ミズノらしさ・総合力の発揮

ミズノは、スポーツで培った知見や技術を生かし、年齢や障がいの有無、居住地などにかかわらず、誰もがスポーツに親しめる機会の創出に取り組んでいます。製品やサービスの提供に加え、運動プログラムやコミュニティ形成の場づくりを通じて、人々の健康増進や多様な人々をつなぐ交流機会の創出に貢献しています。

また、自治体や地域パートナーとの連携により、スポーツを通じた交流や参加の機会を広げ、多様な世代がつながる地域づくりを推進しています。スポーツを「する」「みる」「ささえる」機会を広げることで、人々が心身ともに健康でいきいきと暮らせる社会の実現を目指しています。



フルマラソン、ハーフマラソンなど、自身のレベルに合わせて楽しめるアムステルダムマラソン（2000年よりミズノが運営をサポート）

スポーツを通じた心身の健康

情報化の進展や生活様式の変化により利便性が向上する一方で、運動不足や人と人との交流機会の減少といった課題が生じています。ミズノは、誰もが無理なく運動を継続できる環境づくりを通じて、人々の心身の健康づくりと健康寿命の延伸に取り組んでいます。

企業向けの「ながら運動100」をはじめとした健康経営支援や、高齢者向け運動プログラムの提供、自治体と連携した健康づくりを推進することで、働く世代からシニア世代まで幅広い人々の健康増進と健康寿命の延伸、活力ある社会の実現に貢献しています。



健康経営を支援する「ながら運動100」実施の様子

TOPICS

地域に根差すスポーツ施設の運営

ミズノはスポーツ施設を単なる運営対象ではなく、地域住民が継続してスポーツに親しむ拠点と位置付けています。スポーツを楽しむ機会を創出するためには、地域にスポーツができる「場」があるということも重要です。ミズノは2006年から、全国のスポーツ施設の指定管理事業に参画しています。スポーツ施設の運営管理や、年齢に合わせたプログラムの提供を通じ、地域住民の交流を促進するとともに、地域の一員として、気軽にスポーツに触れられる機会の創出を支援しています。契約施設は、2026年3月現在で全国169カ所、1,240施設となっています。



Beyond

社会課題解決への貢献

なぜ重要か？

ミズノは、競技スポーツ品だけでなく、生活用品やワークビジネスなど幅広い領域で事業を展開しています。スポーツ分野で培った知見や技術、ものづくりの強みを生かし、次世代育成や健康増進、働く環境の改善など、多様な社会課題の解決に取り組んでいます。また、スポーツで培った技術や機能をさまざまな分野へ展開することで、新たな社会価値の創出を目指しています。

2025年度実績：
ワーク事業の国内売上高（猛暑対策品・労働災害防止品等）

170.6億円

2025年度実績：
コンフォートアパレルの売上高

※ 睡眠用品や高機能インナーの普及で、健康で快適な生活に貢献

23.6億円

スポーツの振興と教育

情報化や生活環境の変化により、子どもの運動機会や体力・運動能力の低下が社会課題となっています。ミズノは、競技スポーツで培った知見を活用し、子どもたちが楽しみながら運動能力を育み、生涯にわたりスポーツに親しめる環境づくりを推進しています。

独自の運動プログラム「ヘキサスロン」やマルチスポーツプログラム「MISPO!」を通じて、基礎的な運動能力だけでなく、協調性や主体性などの非認知能力の育成にも取り組んでいます。また、「ミズノヘキサスロン」はベトナムの小学校教育にも導入されるなど、国内外で幅広く展開しています。


ヘキサスロン

ミズノの技術を応用したサステナビリティ課題への貢献

ミズノは、競技スポーツ分野で培った開発力やものづくり技術を活用し、持続可能な社会の実現につながる技術・製品の創出に取り組んでいます。

カーボン設計・加工技術を活用したリサイクルカーボンや熱可塑性CFRPの研究開発を進めるとともに、その技術を白杖やスポーツ用義足などへ応用することで、新たな社会価値を創出しています。

また、スポーツ用品の開発で培った動作解析技術や機能素材を活用し、ワークシューズやユニフォームを展開しています。働く人の安全性・快適性向上に加え、企業の健康経営やサステナビリティへの取り組みを支援しています。


エアリージャケット
（ファン付き作業服）

TOPICS

子どもの成長を支える「ミズノプレイリーダー」の育成

ミズノは、子どもたちが主体的に遊び、学び、成長できる環境づくりを支える「ミズノプレイリーダー」を育成しています。子どもに接する企業や行政、教育関係者などへ研修を実施し、運動遊びの知識や指導方法を普及。人材育成を通じて、地域全体で子どもの健やかな成長を支える仕組みづくりを進めています。



Responsibility

人権を尊重した責任ある調達

なぜ重要か？

ミズノの製品は、自社工場だけでなく、国内外の多くのサプライヤーとの協働によって生み出されています。私たちが“ええもん”をつくり、世界に届け続けるためには、製品の品質や機能だけでなく、生産工程における人権、労働、安全衛生、環境への配慮が適切に確保されていることが不可欠です。近年は各国で人権に関する法規制が強化され、サプライチェーン全体で責任ある調達を実践することが、企業により強く求められています。ミズノは、人権を尊重した責任ある調達を重要課題と位置付け、サプライヤーとの対話やCSR調達の取り組みを通じて、人権・労働・環境に関するリスクの把握と継続的な改善を進め、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

2025年9月末の実績：
2024年下期に実施した監査の是正率

53.8%

2026年3月末の実績：
2025年上期に実施した監査の是正率

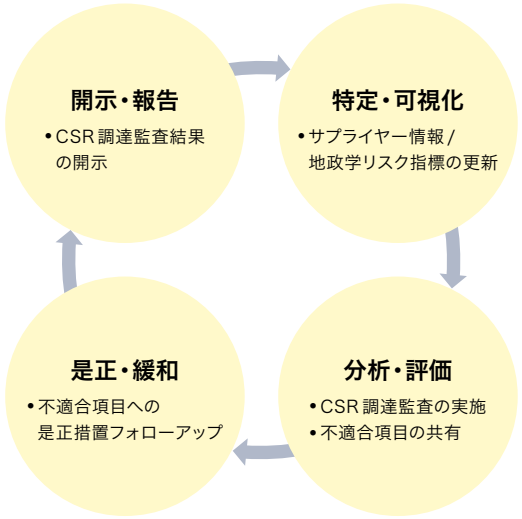
65%

責任ある調達を支えるガバナンス

人権方針に基づくマネジメント

ミズノは、「ミズノグループ人権方針」を定め、国連グローバル・コンパクトやILO中核的労働基準などの国際規範を尊重しています。社会的責任に関する国際的なガイダンスであるISO26000の観点を踏まえて策定した「ミズノCSR調達行動規範」を通じて、人権・労働慣行・安全衛生・環境に関する考え方をサプライヤーと共有しています。責任ある調達に関する取り組みは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進委員会およびプロダクト横断企画開発委員会で方針や課題を共有しながら、関連部署が連携して推進しています。

CSR調達のデューデリジェンスプロセス



サプライチェーンマネジメント

サプライチェーン全体でのリスク管理

ミズノは、新規サプライヤーとの取引開始前に事前評価を実施するとともに、主要サプライヤーに対して定期的なCSR調達監査を実施しています。監査では、人権、労働慣行、安全衛生、環境などの項目について現場確認や従業員インタビューを行い、不適合事項が確認された場合には是正計画の策定とフォローアップを通じて改善を促しています。また、一次サプライヤーだけでなく、二次・三次サプライヤーについても、情報収集や監査を通じたリスク把握に取り組んでいます。人権デューデリジェンスの考え方を踏まえながら、サプライヤーとの対話と継続的な改善を進めています。

TOPICS

多言語で支えるサプライヤーとの対話

ミズノは、「ミズノCSR調達行動規範」を日本語・英語・中国語に加え、ベトナム語やミャンマー語、ベンガル語など、多様な言語へ翻訳しています。また、サプライヤーに対して規範の内容や考え方の理解促進に努めるとともに、監査やフォローアップを通じたコミュニケーションを重ねながら、責任ある調達の推進に取り組んでいます。

Responsibility

人的資本経営

なぜ重要か？

ミズノが“ええもん”を世界に届け続けるためには、イノベーションの創出が不可欠です。当社は人的資本経営を推進し、従業員を単なる“資源”（Human Resource）ではなく、企業価値創造の源泉となる“資本”（Human Capital）として捉えています。一人一人の自律的な成長を支援するとともに、多様な人材が互いの強みを生かしながら挑戦できる組織風土の醸成に取り組んでいます。人的資本経営への投資を通じてイノベーションを創出し、新たな価値創造と持続的な企業価値向上につなげていきます。

2025年度実績：
女性管理職比率

11.3%

2025年度実績：
Global Talent Bank（GTB）※登録者数

327人

※ グローバル志向を有する社員を登録した人材プールであり、将来のグローバル人材として育成・活用を行う対象群

人材の成長

ミズノは、従業員一人一人の自律的な成長が企業の持続的成長につながると考えています。Purpose・Vision・Valuesの浸透を基盤に、階層別教育や目的別研修、自己研鑽支援などを通じて、専門性と挑戦する力を育成しています。また、公募制度やグローバル人材育成など、多様な経験機会を提供することで、自らキャリアを切り拓く風土づくりを進めています。商品開発、ブランド価値向上、グローバル事業の推進を担う人材の育成を通じて、競争力の強化を図っています。

人材の活躍

ミズノは、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを推進しています。女性活躍推進をはじめ、キャリア採用やグローバル人材の登用など、多様な人材が活躍できる環境を整備するとともに、DEIの推進を重要な取り組みの一つとして位置付けています。また、従業員一人一人が働きがいを持ち、自律的に挑戦できる組織風土の醸成にも注力しています。個の成長と組織のエンゲージメントを高め、多様な人材が互いの強みを生かしながら挑戦できる環境づくりを進めています。それにより、イノベーション創出と企業価値向上を目指しています。

TOPICS

成長の好循環を生み出す新たな人材開発方針

事業環境や社会課題が大きく変化するなか、ミズノは2025年度に人材開発方針を改定しました。これまで培ってきた企業理念や価値観を基盤としながら、中期経営計画の実現に向けて、経営を担う「経営人材」、グローバルで事業を推進する「グローバル人材」、新たな価値を創出する「イノベーション人材」の育成を重点テーマに位置付けています。従業員一人一人の成長と会社の成長が相互に好循環を生み出す人材開発を通じて、“ええもん”を生み出し続ける企業基盤の強化を図っています。



Responsibility

ライフサイクルを通じた地球環境問題への責任

なぜ重要か？

地球温暖化や資源制約、生物多様性の損失など、地球環境を取り巻く課題は深刻化しており、事業活動やサプライチェーンにもさまざまな影響を及ぼしています。世界中の人々がこれからも安心してスポーツを楽しめる社会の実現に向けて、ミズノは温室効果ガス（GHG）排出量の削減をはじめ、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減や、環境に配慮した製品・サービスの提供に取り組んでいます。

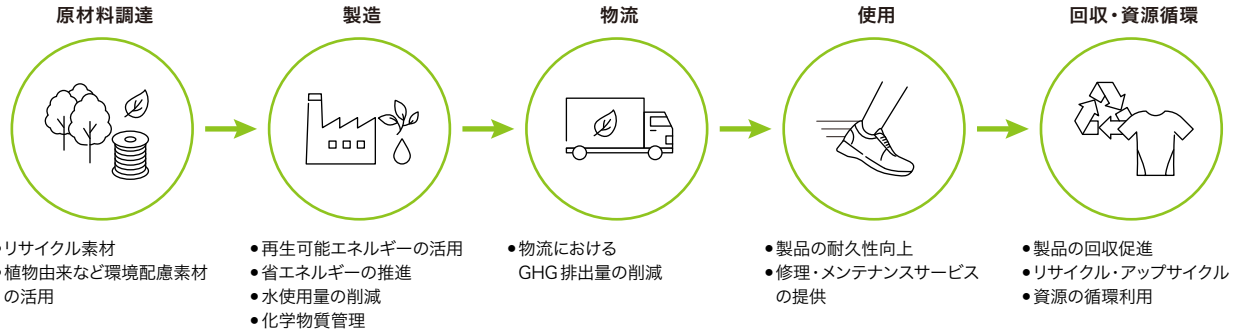
2025年度実績：
GHG排出量Scope1・2
（2018年度対比・マーケット基準）

31.1%削減

2025年度実績：
GHG排出量Scope3
（2018年度対比・カテゴリー1&12／付加価値10億円当たり）

41.6%削減

ライフサイクル全体で環境負荷を低減



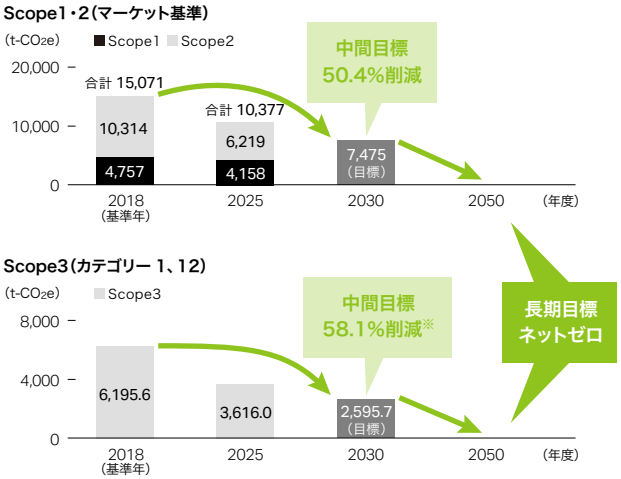
気候変動への対応

ミズノは、脱炭素社会の実現に向けて、グループ全体でエネルギーおよびエネルギー起源GHG排出量の削減に取り組んでいます。企業活動におけるGHG排出量について、2050年までのネットゼロ実現を目標として掲げており、これらの削減目標については、2024年に国際的イニシアチブである「Science Based Targets（SBT）イニシアチブ」の認定を取得しました。

GHG排出量の削減に向けて、省エネルギー施策の推進や再生可能エネルギーの活用などをさらに進めていきます。また、バリューチェーン全体で削減することが重要であるとの認識のもと、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減にも取り組んでいきます。

Web 詳細は当社サステナビリティサイト「気候変動対策」をご参照ください
https://corp.mizuno.com/sustainability/environment/energy

GHG削減ロードマップ



※ Scope3の削減目標は、付加価値10億円当たりです
注）一部推計値を含みます

Responsibility

ライフサイクルを通じた地球環境問題への責任

TCFDに基づく情報開示

2022年にTCFD提言への賛同を表明し、現在は気候変動に関するガバナンス、リスク・機会、戦略、指標・目標の開示を推進しています。気候関連リスクを事業戦略に反映するとともに、透明性の高い情報開示を通じて、ステークホルダーとの対話を深めています。

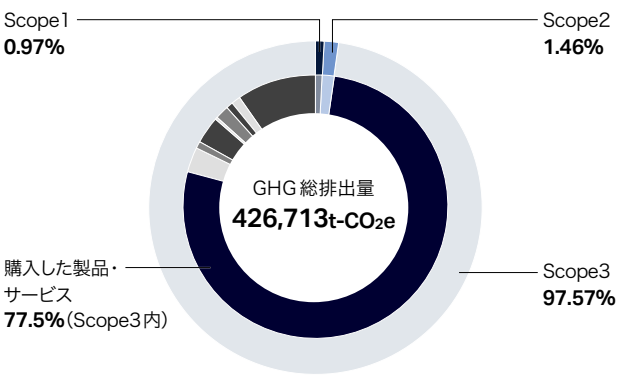
製品ライフサイクル全体で環境負荷を低減

ミズノは、中期・長期の環境目標達成に向け、プロダクト部門ごとに一部の代表的な製品においてライフサイクルアセスメント（LCA）を実施しています。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しています。

原材料の調達においては、リサイクル素材や植物由来材料を採用し、耐久性の向上やメンテナンス、リペアによる製品の長寿命化にも取り組んでいます。

また、資源を循環させるサーキュラーエコノミーの考え方に基づき、製品回収やアップサイクル、梱包材の見直しなどにも取り組んでいます。事業活動全体のGHG排出量の97.57%をScope3が占め、その多くが「購入した製品・サービス」に由来することから、今後も製品を起点とした環境負荷低減を重要課題として推進していきます。

2025年度温室効果ガス排出量の内訳（マーケット基準）



自然資本との共生

スポーツは自然環境の上に成り立つものであり、自然資本の保全はスポーツの未来を支える重要な基盤です。ミズノは、製品ライフサイクル全体を通じて自然環境との関わりを捉え、水資源の適正利用、有害化学物質の管理、生物多様性への配慮を進めています。

製造工程では省エネルギーの推進や化学物質の適正管理を推進するとともに、原材料調達では持続可能な材料調達方針に基づき、社会や環境に配慮した調達を進めています。また、生物多様性については、「つくる前・つくる時・使われる場所・使われた後」という製品ライフサイクルの各段階で影響を整理し、今後はTNFDなどの国際的な枠組みも参考にしながら、リスクや影響の把握・管理の高度化を進めていきます。

TOPICS

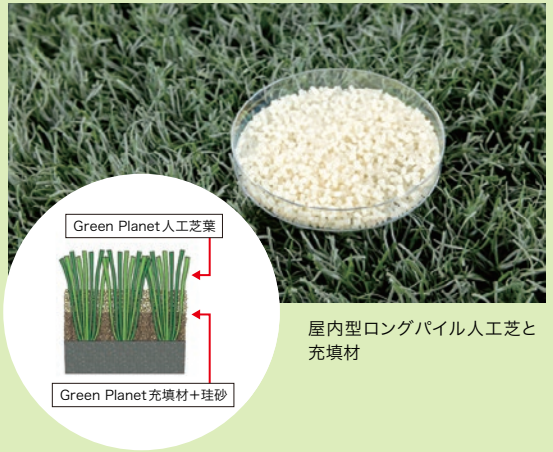
世界初となる海洋生分解性の人工芝葉・充填材をカネカと共同開発

ミズノと株式会社カネカ（以下「カネカ」）は、カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®※1（以下Green Planet）を使用した屋内型人工芝葉と充填材の「生分解性人工芝シリーズ」を共同開発しました。スポーツ用途としては世界初※2となります。

海中で分解され、海洋プラスチックごみの要因とならない樹脂素材を使った「生分解性人工芝シリーズ」を全国のスポーツ施設や商業施設などへの導入を進めることで、環境汚染の低減への貢献を目指します。

また、Green Planet®は、100%バイオマス由来の樹脂であり、GHG排出量削減や石油資源の使用量削減にも貢献できます。

※1 カネカが開発したバイオマス由来の生分解性バイオポリマー
※2 Green Planetを使用した海洋生分解性人工芝として（カネカ、ミズノ調べ。2025年6月現在）



屋内型ロングパイル人工芝と充填材

Responsibility

責任ある事業慣行

なぜ重要か？

ミズノは、事業活動において、法令や国際的な規範を遵守し、地域社会、お客さま、取引先などの各ステークホルダーとの信頼関係を大切にしています。“ええもん”を世界に届け続けるためには、公正で誠実な事業活動が不可欠です。コンプライアンスの徹底に加え、情報資産や知的財産を適切に管理・活用しながら、透明性と信頼性の高い事業運営を推進しています。

2025年度実績：
内部通報窓口の従業員認知度※

ミズノフェアプレーホットラインの認知度

95%

ハラスメント窓口の認知度

95%

※ ミズノ株式会社（単体）

コンプライアンス・リスク

ミズノは、「ミズノ倫理規範」に基づき、法令遵守を企業活動の基本と位置付けています。代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を中心に、事業に影響を及ぼすリスクを定期的に把握し、効果的かつ効率的に改善策を講じています。内部監査室による業務監査や内部通報制度の運用を通じて、リスクの抑制と問題の解決に取り組んでいます。

また、全従業員を対象としたコンプライアンス教育を継続的に実施し、リスクを未然に防ぐ企業風土の醸成に取り組んでいます。

TOPICS

グローバル事業を支えるリスクマネジメント

グローバルでのさらなる成長を目指すうえで、ミズノグループでは、コンプライアンスおよびリスクマネジメント体制のいっそうの強化を重要な経営課題と位置付けています。海外事業の拡大にともない、不正・贈収賄に加え、ハラスメント、情報セキュリティ、地政学リスク、自然災害など、事業継続に影響を及ぼすリスクは多様化しています。ミズノはグループ全体でリスクを共有し、教育や制度整備、BCPを含むリスクマネジメント体制の強化を通じて、レジリエンスの向上に取り組んでいます。

知的財産・情報セキュリティ

ミズノにとって、技術やブランド、デザイン、情報資産は企業価値を支える重要な経営資産です。知的財産を適切に保護・活用するとともに、個人情報や機密情報を安全に管理することで、競争力の維持・向上とステークホルダーからの信頼確保につなげています。

知的財産の保護

ミズノは、競技現場で培った技術やブランドを重要な経営資産と位置付け、特許・意匠・商標などの知的財産権を国内外で取得・活用しています。また、模倣品対策や知的財産に関する啓発活動、開発・広告制作時の権利確認などを通じて、自社の知的財産を守るとともに、第三者の知的財産を尊重する事業活動を徹底しています。

情報セキュリティ

ミズノは情報セキュリティ基本方針を定め、個人情報や機密情報を適切に管理するとともに、標的型メール攻撃対策訓練や情報セキュリティ教育を継続的に実施しています。また、研究開発やスポーツイベントなどで取り扱う個人情報についても適切な管理体制を構築し、情報漏えいの防止と安全な情報管理に取り組んでいます。

Responsibility

安全で高品質な製品への責任

なぜ重要か？

「ええもんつくんなはれや」。創業者 水野利八のこの言葉を大切にしてきたミズノは、安全で高品質な製品を製造・販売することが重要だと考えています。製品の安全性・品質の欠陥はお客さまからの信頼に影響します。お客さまが当社製品を正しく安全に使用できるような情報を提供するとともに、お客さまからの「声」を製品の改善に生かす取り組みを継続することで、より良い製品の提供に努めていきます。

2025年度実績：
品質目標（クレーム返品に関する不良率※）の達成率

グローバルフットウエアプロダクト本部　目標達成率
130%

グローバルアパレルプロダクト本部　目標達成率
140%

グローバルイクイップメントプロダクト部　目標達成率
100%

※ 製造責任の不良返品数を送品数で割って算出し、各部門で定めている目標値と比較したもの

品質保証

ミズノは、安全で高品質な製品を提供するため、企画・設計・調達・製造・販売まで一貫した品質保証体制を構築しています。製品開発ではデザインレビューや安全性・耐久性評価を実施し、製造段階では品質検査や委託先工場へのQC（Quality Control：品質管理）パトロールを通じて品質を確認しています。また、品質保証会議や品質教育を継続的に実施し、品質保証体制の高度化と人材育成を進めています。

製品の安全・品質管理のための仕組み

製品規格や材料基準には、法規制だけでなく、長年のものづくりで培った知見やお客さまの声が反映されています。さらに、新製品開発では品質機能展開（QFD）を活用し、お客さまが求める品質を設計段階から製品へ落とし込むことで、品質向上に取り組んでいます。

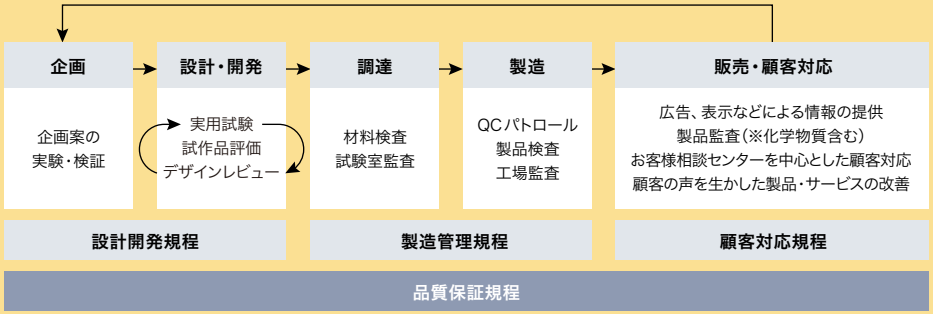
製品安全・顧客対応

製品を安全に使用いただくためには、高品質な製品だけでなく、適切な情報提供や迅速な顧客対応も欠かせません。ミズノは、取扱説明書やWebサイト、店頭などを通じて分かりやすい情報提供に努めるとともに、お客様相談センターに寄せられた声を製品改善やサービス向上に生かしています。また、製品事故や品質上の問題が発生した場合には、関係機関と連携し、適切な対応を行っています。

TOPICS

品質をつくる管理・保証フロー

方針管理、および企画から販売までの各工程における品質確保のため、4つのルールを定めています。



取締役・執行役員

取締役



水野 明人
取締役社長
（代表取締役）

主な経歴
1975年に当社へ入社。マーケティング部門を経て、1984年に取締役、1998年に代表取締役副社長、2006年に代表取締役社長に就任。



七條 毅
取締役副社長
（代表取締役）

主な経歴
1984年に当社へ入社。アパレル・フットウエア企画生産部門などを経て、2012年に取締役に就任。商品開発やグローバルプロダクト領域を担い、2026年から代表取締役副社長を務める。



中田 匠
取締役
専務執行役員

主な経歴
1990年に当社へ入社。国内・海外の製造子会社でのマネジメントやミズノテクニクス株式会社代表取締役社長を経て、2021年に執行役員、2026年に専務執行役員に就任。グローバルイクイップメントプロダクト、研究開発、ゴルフマーケティング、韓国事業を担当する。



村上 喜弘
取締役
常務執行役員

主な経歴
1990年に当社へ入社。経理財務部門やライフ&ヘルス事業部門を経て、2022年に執行役員、2026年に常務執行役員に就任。経理財務、ロジスティクス管理、法務、内部監査、IRを担当するとともに、MIZUNO（TAIWAN）CORPORATION董事長を務める。



新居 勇子
社外取締役

主な経歴
1979年に全日本空輸株式会社へ入社。営業部門の要職やANAあきんど株式会社取締役副社長などを歴任し、グローバル企業で培った経営経験を生かし、2024年に当社社外取締役に就任。



漆谷 謙
取締役
（監査等委員）

主な経歴
1991年に当社へ入社。経理財務部門を中心に経験を重ね、2022年に経理財務部長に就任。グループ会社の監査役も務め、2026年に監査等委員である取締役に就任。



細川 明子
社外取締役
（監査等委員）

主な経歴
公認会計士として企業の監査や税務に携わるほか、神戸市監査委員などを歴任。2020年に当社社外取締役（監査等委員）に就任し、企業財務・会計の専門的知見を生かして経営の監督に携わる。



氏家 真紀子
社外取締役
（監査等委員）

主な経歴
弁護士として企業法務（会社法、コンプライアンス等）やM&Aなど幅広い企業法務案件に携わる。2026年に当社社外取締役（監査等委員）に就任。

執行役員

尾﨑 徹也　担当部門　スポーツ施設サービス事業部

渡辺 剛　担当部門　グローバル人事総務部、営業統括部、ワークビジネス事業部、法人営業部

斎藤 真一　担当部門　ダイアモンドスポーツ・ラケットスポーツ事業部

大森 邦弘　担当部門　営業本部　カスタマーセンター

長沼 秀一　担当部門　総合企画室　APAC統括（韓国・台湾事業除く）

岡本 充博　担当部門　欧州事業

藤江 弘一　担当部門　グローバルアパレルプロダクト本部、アスレティック事業部、オウンドチャネル統括本部

太田 友宏　担当部門　グローバルマーケティング本部、北米事業、南米事業

板橋 健児　担当部門　グローバルデジタルDTC統括本部、グローバルプロセス変革準備室、品質保証室

三宅 浩　担当部門　グローバルフットウエアプロダクト本部

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

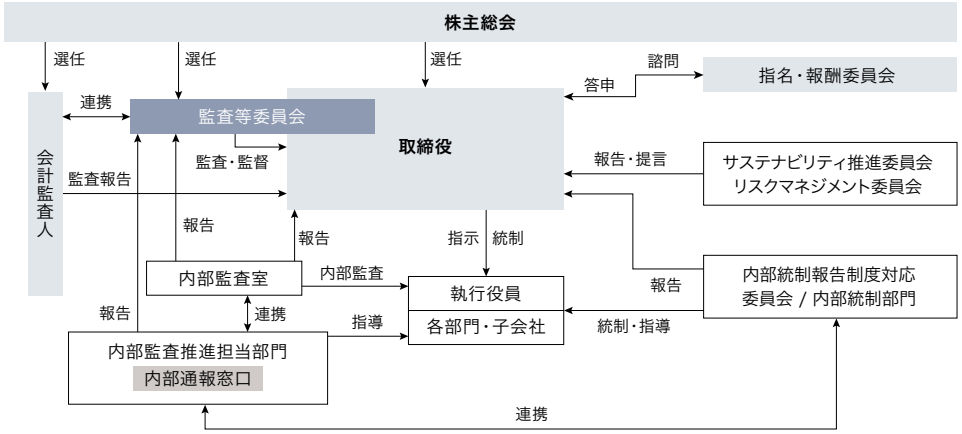
ミズノは、「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」という経営理念のもと、グループの企業価値向上には、経営判断の合理性・客観性、意思決定の迅速性・透明性が重要と考え、それらを実現できるコーポレート・ガバナンス体制の構築と強化に努めています。

Web 詳細は当社サステナビリティサイト「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください
https://corp.mizuno.com/sustainability/trust-responsibility/corporate

コーポレート・ガバナンス体制

2016年6月23日開催の第103回定時株主総会の決議をもって、コーポレート・ガバナンス体制を監査等委員会設置会社に移行しています。監査等委員である取締役は、取締役会において議決権を持ち、監査役と比較して監査・監督の実効性が高まると期待しており、それによってコーポレート・ガバナンスが強化されるものと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、社外取締役3名を含む取締役8名で構成しており、定例の取締役会（月2回）を開催し、重要事項の決定ならびに取締役および執行役員の業務執行状況の報告および監督を行っています。また、サステナビリティ推進委員会およびリスクマネジメント委員会で協議された重要課題について報告を受領しています。

取締役会の議長は代表取締役社長が務めています。社外取締役は、取締役会にあっては、業界慣習や取引関係などの先入観を排除し、独立的・中立的な立場から意見表明を行うことが期待されており、取締役会による意思決定や経営判断の合理性・透明性の向上が図られるものと考えています。なお、現在、取締役会に占める社外取締役の比率は37.5%となっています。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名のうち、1名が常勤の監査等委員であり、2名が非常勤の社外取締役となっています。内部統制システムを利用して、取締役の職務執行を含むグループ全般にわたっての業務執行状況について、監査・監督を実施しています。さらに、監査等委員は、会計監査人と連携し監査の効率性を高めることに努めています。

指名・報酬委員会

取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、社外取締役3名および社内取締役1名（代表取締役社長）で構成され、代表取締役社長が委員長を務めています。本委員会は、取締役の指名および経営陣幹部の選解任、取締役および執行役員の報酬制度・報酬額などに関する取締役会の諮問に対し、審議・答申を行います。取締役会の決定を経て、取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者は株主総会に上程されます。監査等委員である取締役候補者については、代表取締役社長が候補者を選考し、「指名・報酬委員会」における審議を経て、取締役会にて決定、監査等委員会の同意を得て株主総会に上程されます。

コーポレート・ガバナンス

業務執行体制

取締役（監査等委員である取締役を除く）５名のうち、業務を執行する取締役は、代表取締役社長をはじめ４名であり、１名は社外取締役という構成となっています。

また、ミズノでは執行役員制度を導入しています。取締役会は戦略策定・経営監督の機能を果たし、執行役員は業務執行に責任を持つことで、経営の透明性確保と意思決定の迅速化を図るものです。執行役員は、事業部門（取扱商品・種目）、販売チャネル、営業エリア（海外を含む）、子会社などの経営領域ごとに担当を有し、ミズノグループ全体にわたって管掌する経営領域における執行責任を負っています。

取締役の多様性

取締役会を構成する人材については、グループ全社を統括する当社のトップマネジメントにふさわしく、人格・見識ともに優れ、マネジメント能力、適性、これまでの業績などを勘案したうえで、代表取締役社長が候補者を選考・指名し、「指名・報酬委員会」における審議および答申を経て取締役会に諮ることとしています。なお、社外取締役に関しては、ミズノが定めた独立性に関する基準および方針を要件としています。

当社の取締役・取締役（監査等委員）が有している能力（経験・専門性）につきましては、スキル・マトリックスをご確認ください。

取締役のトレーニング

取締役として期待される役割・責務を適切に果たすことを目的として、それにかかる理解を深めるための必要な知識の習得機会の提供・斡旋を行っています。取締役に対しては、主として第三者機関主催の研修会受講の利用機会を提供し、その費用を会社が負担しています。また、新任の取締役の就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識が習得できるよう、経営企画部門・人事総務部門・法務部門・経理財務部門等が説明を実施します。

取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会の実効性評価について、すべての取締役を対象とした匿名のアンケートによる自己評価を年１回実施し、その結果について分析・評価を行うことにより、取締役会全体の実効性を確保するように努めています。主な評価項目は、取締役会の構成、取締役会文化、取締役会の議題・業務執行のモニタリング、取締役会の運営となります。アンケートの結果、おおむね実効性は確保できていることを確認しました。その他、アンケートでは各取締役が認識する課題等も収集され、その後の取締役会の運営に生かされています。アンケートの結果を受け、前期はこれまでより中長期的な成長戦略、経営課題を議論する機会が増加しています。

取締役のスキル・マトリックス

	社外	企業経営	ブランド戦略・マーケティング	グローバル経営	ESG	財務・会計	法務・リスクマネジメント
取締役							
水野 明人		●	●		●		
七條 毅		●	●	●			
中田 匠		●		●	●		
村上 喜弘					●	●	●
新居 勇子	○	●	●				
取締役（監査等委員）							
漆谷 謙						●	●
細川 明子	○				●	●	
氏家 真紀子	○						●

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社は、企業価値の持続的な向上と中長期的な成長を支える経営人材の確保・育成を目的に、透明性・公正性・合理性・客観性を備えた役員報酬制度を運用しています。取締役（監査等委員を除く）の報酬は、同規模の上場企業の水準を参考に、基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬で構成しています。報酬額は、社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬委員会の審査・答申を経て、取締役会で決定しています。

監査等委員である取締役の報酬は、任務の性質と役割から基本報酬のみとし、監査等委員会の決議により決定しています。

内部統制

内部統制システム

当社は、取締役会決議により定めた「業務の適正を確保するための体制（内部統制システムの整備に関する基本方針）」に基づき、グループ全体における内部統制システムの整備・運用を推進しています。リスクマネジメント、コンプライアンス、情報管理、財務報告にかかる内部統制など、事業活動を適正かつ継続的に遂行するための体制を整備するとともに、「内部統制報告制度対応委員会」を中心に、整備・運用状況の評価を実施しています。評価結果や監査を通じて把握した課題については、是正・改善、教育・周知およびフォローアップを継続的に実施し、内部統制システムの実効性向上に努めています。

内部監査

内部監査は、内部監査室がグループ各社および各部門を対象に実施しています。年度監査計画を基本としつつ、リスクの状況に応じて監査対象やテーマを見直し、業務執行の有効性・効率性、法令・社内規程への準拠性および内部統制システムの有効性を確認しています。監査結果は取締役会および内部統制を管掌する業務執行役員へ報告するとともに、改善提案やフォローアップを通じて継続的な業務改善につなげています。また、監査等委員会および会計監査人と連携し、情報共有や意見交換を行うことで、監査の実効性向上を図っています。

監査等委員会監査

監査等委員会は、取締役の職務執行に対する監査・監督を担っています。監査等委員は、取締役会に加え、執行役員会や経営会議などの重要会議に出席し、経営執行の状況を監視するとともに、必要に応じて意見を述べています。また、内部監査室、会計監査人、経理財務部門および法務部門などと連携し、情報共有や意見交換を行うことで、実効性のある監査を実施しています。リスクマネジメント、コンプライアンス体制およびグループ全体の内部統制システムの運用状況などを重点項目として監査・監督を行い、経営の健全性と透明性の確保に努めています。

リスク管理体制

リスクマネジメントの責任体制を明確にするため、代表取締役社長が委員長を務める「リスクマネジメント委員会」を設置しています。リスクマネジメント委員会は、「リスクマネジメント規程」に基づき、事業活動にともなうあらゆる種類のリスクを洗い出し、評価、対策実施・情報開示に関して、ミズノグループ全体のリスクマネジメントを統括する役割を担っています。

当社の各部署および子会社は、研修の実施やマニュアルの作成などを行って、各分野において予見可能な各種リスクに対応できる仕組みを確保しています。また、自然災害や事故、感染症の流行など、事業継続に重大な支障をきたす緊急事態の発生時の対応方法を「危機管理マニュアル」に定め備えています。

気候変動リスクに関する短期・中期・長期において関連があると考える側面については、リスクマネジメント委員会で議題に挙げ、2021年度以降、より具体的に討議を進めています。

Web 詳細は当社サステナビリティサイト「TCFD提言に基づく情報開示」をご参照ください
https://corp.mizuno.com/sustainability/environment/tcfd

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高（百万円）	196,072	188,718	185,399	178,108	169,742	150,419	172,744	212,044	229,711	240,335	259,045
営業利益（百万円）	2,971	1,444	8,043	7,623	6,263	3,806	9,874	12,945	17,279	20,777	22,603
営業利益率（%）	1.5	0.8	4.3	4.3	3.7	2.5	5.7	6.1	7.5	8.6	8.7
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	2,085	710	4,878	6,005	4,625	3,748	7,717	9,910	14,311	15,243	18,376
ROE（%）	2.3	0.8	5.4	6.4	4.7	3.7	7.2	8.4	10.8	10.2	11.1
自己資本比率（%）	52.2	56.6	58.6	61.7	64.1	66.0	67.3	62.6	68.6	71.6	68.9
営業CF（百万円）	1,742	9,229	11,301	4,048	8,214	8,781	12,041	△8,047	21,412	7,007	17,311
投資CF（百万円）	△2,157	△1,150	△4,072	△1,917	△1,917	△841	△2,178	△4,445	131	△3,514	△5,282
財務CF（百万円）	△4,208	△7,572	△5,762	△2,426	△4,786	△2,307	△8,774	11,012	△14,008	△4,014	1,098
1株当たり配当（円※1）	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	20.0	23.3	40.0	50.0	60.0
配当性向（連結）（%）	60.5	117.8	25.9	21.1	27.5	34.0	19.9	18.1	21.4	25.2	25.0
海外売上比率（%）	35.6	31.9	30.2	30.1	30.5	29.3	33.9	38.0	38.4	38.7	40.1
設備投資額（百万円）	3,479	2,309	2,257	2,936	3,056	2,433	2,659	5,281	2,016	4,275	3,916
研究開発費（百万円）	3,037	2,505	2,598	2,502	2,549	2,624	2,450	2,754	2,955	2,987	3,170
従業員数（人）	5,568	5,273	5,124	4,442	3,838	3,855	3,782	3,421	3,584	3,649	3,682
海外従業員比率（%）	57.1	55.4	54.3	47.1	39.0	38.5	37.9	37.3	35.9	35.9	34.8
女性管理職比率 単体（%）	3.7	5.4	5.5	5.5	5.5	5.2	5.7	5.9	7.6	10.7	11.3
離職率 単体（%）	1.03	2.06	1.30	1.65	2.05	2.37	1.28	2.24	2.41	2.39	2.24
GHG排出量 Scope1・2（t-CO_2e※2）	–	–	–	15,071	13,807	12,269	12,668	11,230	11,209	10,910	10,377
GHG排出量 Scope3（t-CO_2e※2、※3）	–	–	–	479,724	279,001	252,407	428,032	437,537	411,041	437,448	416,336

※1 2017年10月1日付で5株を1株とする株式併合を、2025年4月1日付で1株を3株とする株式分割を実施しています。2015年度から2024年度は、株式併合・分割が実施されたものとして1株当たり配当を算出しています
※2 2018年度を基準年としているため、同年度以降のGHG排出量を掲載しています
※3 2019年度および2020年度は国内拠点のみを対象として算定しており、2018年度および2021年度以降とは算定範囲ならびに算定方法（適用する排出係数等）が異なるため、単純比較できません

会社概要（2026年3月31日現在）

社名	美津濃株式会社（ミズノ株式会社）
英語表記	Mizuno Corporation
創業	1906年4月1日
本社所在地	**大阪本社** 〒559-8510　大阪府大阪市住之江区南港北1-12-35 TEL：06-6614-8000 **東京本社** 〒101-8477　東京都千代田区神田小川町3-22
代表	水野 明人
資本金	261億3,700万円
従業員	3,682人

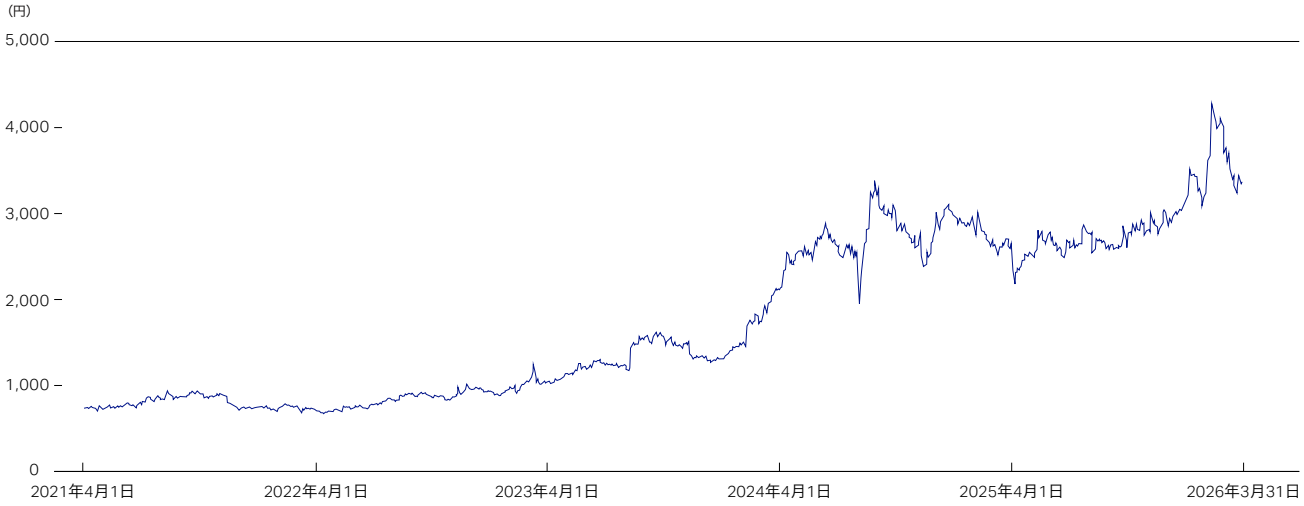
株式情報

証券コード	8022
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株式数	100株
発行可能株式総数	177,600,000株
発行済株式総数	79,734,729株
株主総数	22,224名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月

大株主の状況（上位10名）

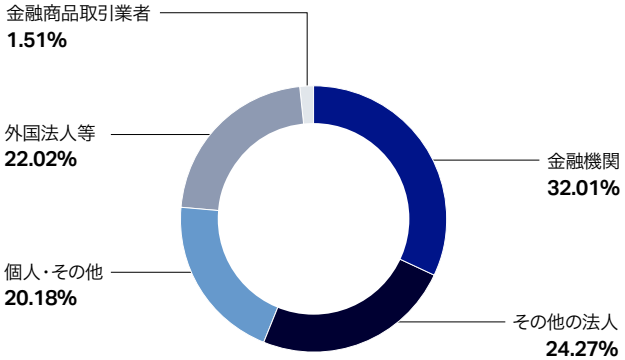
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
公益財団法人ミズノスポーツ振興財団	13,133	17.27
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	8,015	10.54
株式会社日本カストディ銀行	7,542	9.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	5,442	7.15
株式会社三井住友銀行	2,791	3.67
J. P. MORGAN CHASE BANK	2,309	3.03
日本生命保険相互会社	2,052	2.69
美津濃従業員持株会	1,465	1.92
第一生命保険株式会社	1,129	1.48
THE BANK OF NEW YORK MELLON	1,027	1.35

株価推移



注）2025年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。

所有者別株式保有状況



※ 自己株式を除きます。また、各項目を四捨五入して合計しているため、内訳の合計が100%にならない場合があります



REACH BEYOND

大 阪 本 社 〒559-8510
大阪府大阪市住之江区南港北1-12-35

東 京 本 社 〒101-8477
東京都千代田区神田小川町3-22

お問い合わせ先 ミズノ株式会社 IR・ガバナンス推進室
ir@mizuno.co.jp

https://corp.mizuno.com