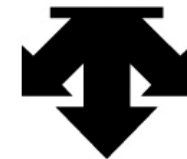


DESCENTE

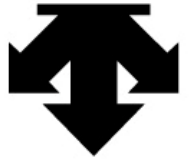


---

# デサントグループ 中期経営計画 D-Summit 2021

2019年8月28日

株式会社 **デサント**

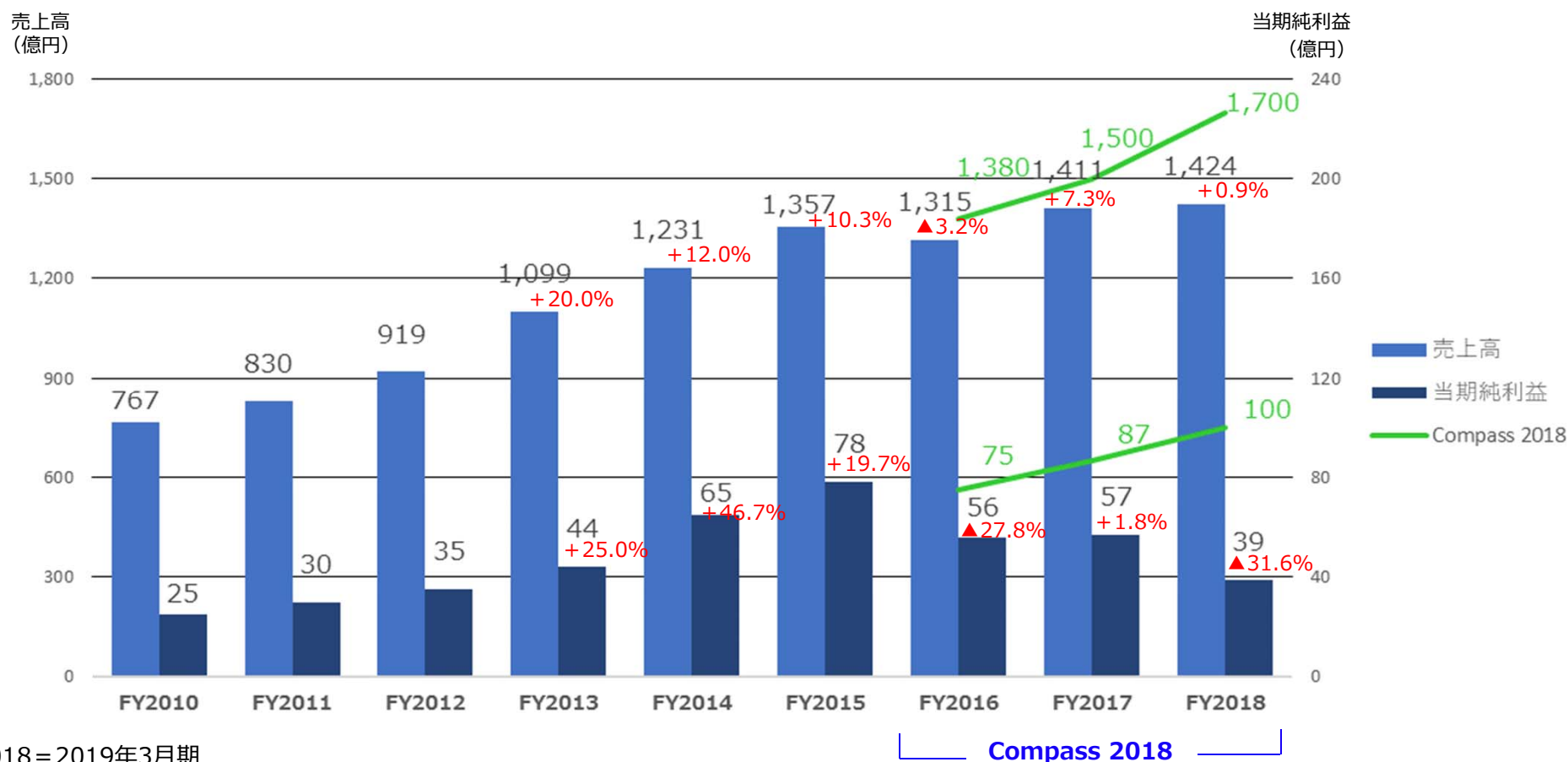


1. 前中期経営計画のレビュー
2. 取り巻く環境と自社の強み
3. 次期計画 D-Summit 2021
  - (1) 定量面
  - (2) 定性面

# 1.1. 連結売上高・当期純利益の推移



FY2015をピークに、Compass 2018(前中計)期間は利益成長を果たせず。



## 1.2. 2019年3月期実績 vs. Compass 2018 差異要因 (売上高)



元々規模の大きいアジアの『デサント』、『ルコックスポルティフ』の乖離が大きいほか、日本のライセンスブランドと欧米の『イノヴェイト』が苦戦。

2019年3月期 実績

単位：億円

	日本	アジア	欧米	合計
DES	158	461	13	633
LCS	143	239		382
MSW	75	52		127
ARN	52	18		70
UMB	52	20		73
その他	117	0	22	139
合計	597	792	36	1,424

Compass 2018

単位：億円

	日本	アジア	欧米	合計
DES	135	550	15	700
LCS	145	325		470
MSW	89	71		160
ARN	54	26		80
UMB	65	25		90
その他	154	1	45	200
合計	642	998	60	1,700

Compass 2018 vs 19年3月期実績

単位：億円

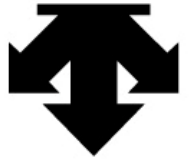
	日本	アジア	欧米	合計
DES	23	-89	-2	-67
LCS	-2	-86		-88
MSW	-14	-19		-33
ARN	-2	-8		-10
UMB	-13	-5		-17
その他	-37	-1	-23	-61
合計	-45	-206	-24	-276

DES : デサント  
 LCS : ルコックスポルティフ  
 MSW : マンシングウェア  
 ARN : アリーナ  
 UMB : アンブロ

# 1.3. Compass 2018 重点戦略レビュー



重点項目	成果と課題
I. グローバルレベルでの一貫性のあるブランド戦略を構築。	<b>グローバルマーケティング規程・各ブランドのブランドマニュアルを整備。</b> →グローバルとローカルの機能配置、ブランド再投資に関する運用等の整備を継続実施。
II. 当社の競争力の源泉である「モノを創る力」を向上。	<b>日本（アパレル）と韓国（シューズ）にR&amp;Dセンターを開設。</b> <b>自社工場である水沢工場と吉野工場の増強。</b> →高機能商材の開発・ローンチと外部サプライヤーを含めたSCMを構築。
III. 直営店と自主管理店舗の出店を推進。	<b>国内販売職スタッフの正社員化実施と店頭消化を重視した商品量コントロールを強化。</b> →EC売上拡大のためのシステム改修と、直営店ビジネスの収益化を推進。
IV. グローバルでの成長を支える経営インフラとロジスティクス体制を整備。	<b>グループ組織再編によりグローバル本社体制をスタート。</b> <b>中国にAnta社と『デサント』のJV、Symphony社と『アリーナ』のJV、韓国にDongin社と『アリーナ』のJVを設立。</b> →調達関連業務の効率向上とコスト削減を実施。
V. 個の能力開発により組織力を向上。	<b>「創業の精神」を軸としたグレード設定、評価・報酬制度の見直し準備を推進。</b> →グローバル人材の育成、海外社員の受入体制を整備。



- 
1. 前中期経営計画のレビュー
  2. 取り巻く環境と自社の強み
  3. 次期計画 D-Summit 2021
    - (1) 定量面
    - (2) 定性面

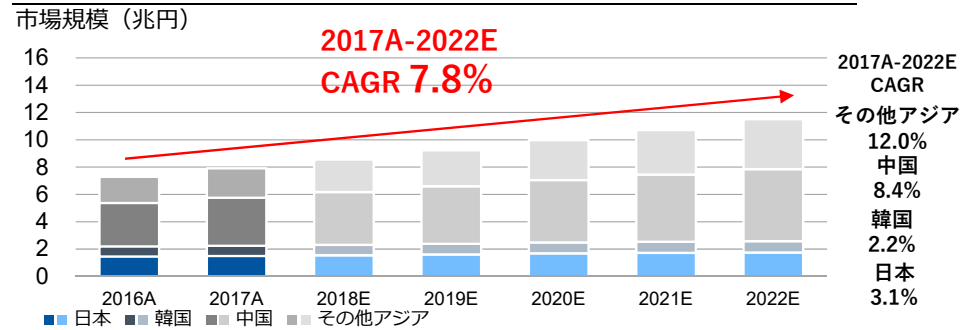
## 2.1. スポーツウェアの地域別市場規模推移



成長率は中国・東南アジアが高く、規模もアジアが欧州を抜く見通し。

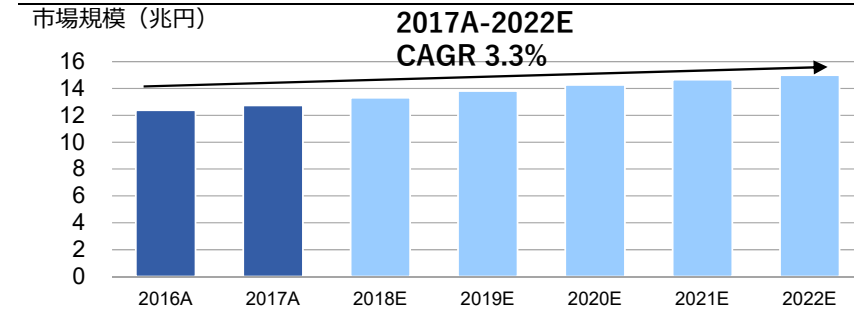
### アジア

将来期間においても、中国が牽引する形で年約8%の成長率が期待される。



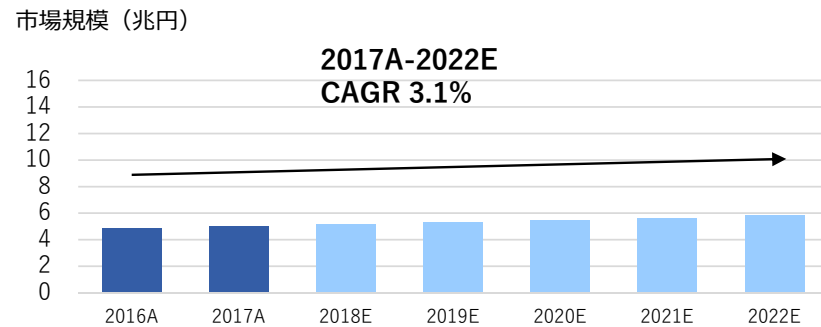
### 北米

将来期間においても、年約3%の安定成長が期待される。



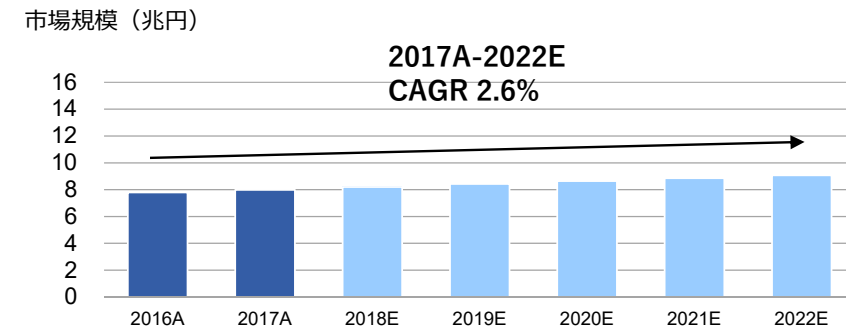
### その他

将来期間においても、年約3%の安定成長が期待される。



### 欧州

将来期間においても、年約3%の安定成長が期待される。



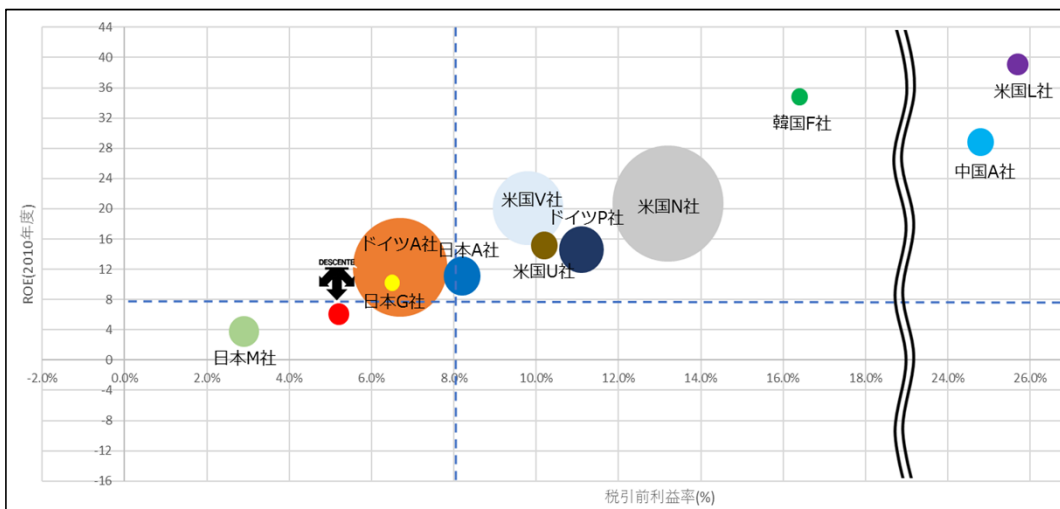
## 2.2. グローバルにおける競争状況



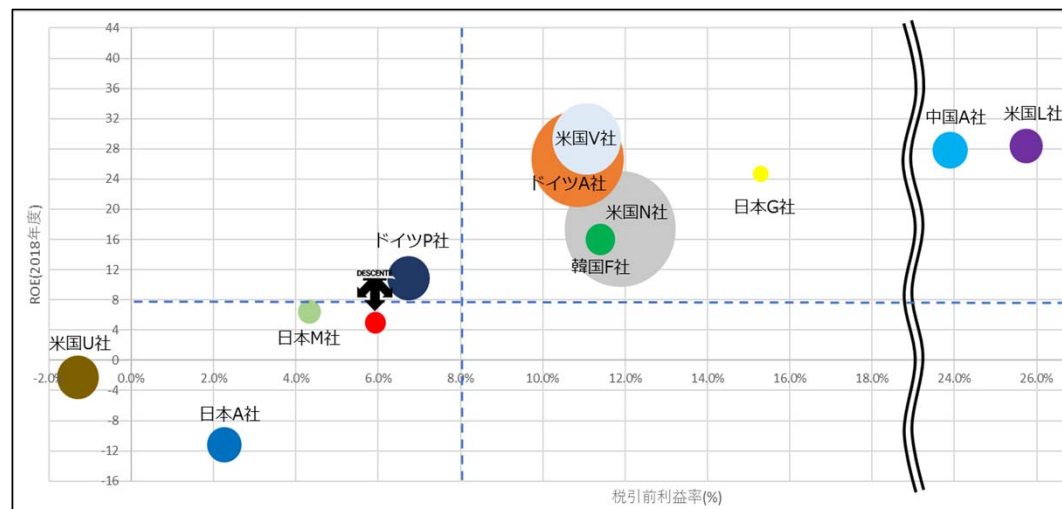
トップティア企業（税引利益率8%以上、ROE8%以上）は、ホームグラウンド市場で、直営店を主軸とした高利益率の収益基盤を確立。

競争の状況（売上高=円面積、税引利益率 = 横軸、ROE = 縦軸）

(2010年度)



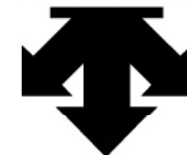
(2018年度)





## 2.3. 自社の強み

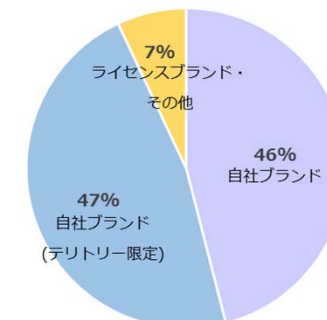
DESCENTE



### ▼自社ブランド売上比率の高さ

- ・複数の自社ブランドを保有し、幅広いスポーツシーンや顧客セグメントの対応が可能。
- ・自社ブランド（テリトリー限定ブランド含む）の売上は全体の90%を超える。

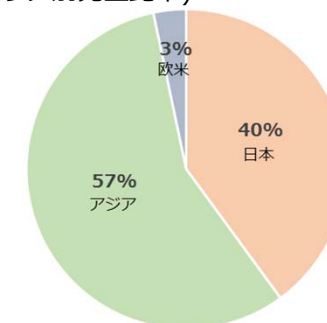
(自社ブランド売上比率)



### ▼海外売上比率の高さ

- ・アジアを中心とする海外での売上が約60%を占める。

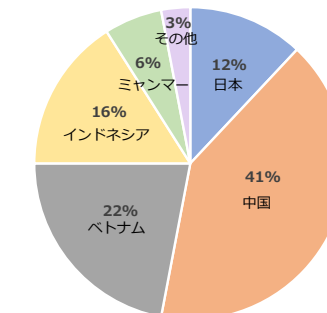
(エリア別売上比率)



### ▼国内に4つの自社工場を保有（日本）

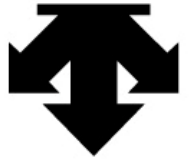
- ・高付加価値商品の製造、短納期対応等に優れる。

(日本事業の生産国比率)



### ▼中国事業の成長スピードと成長ポテンシャル

- ・現地売上高が当社連結売上高比で約15%に成長、日本・韓国に次ぐ第3の柱として確立。
- ・近い将来に日本・韓国を超える売上高となり、当社にとって最大の市場になると想定。



1. 前中期経営計画のレビュー
2. 取り巻く環境と自社の強み
3. **次期計画 D-Summit 2021**
  - (1) 定量面**
  - (2) 定性面

### 3.(1).1. 2020年3月期業績計画（連結）



日本・韓国・中国の3市場に経営資源を集中。

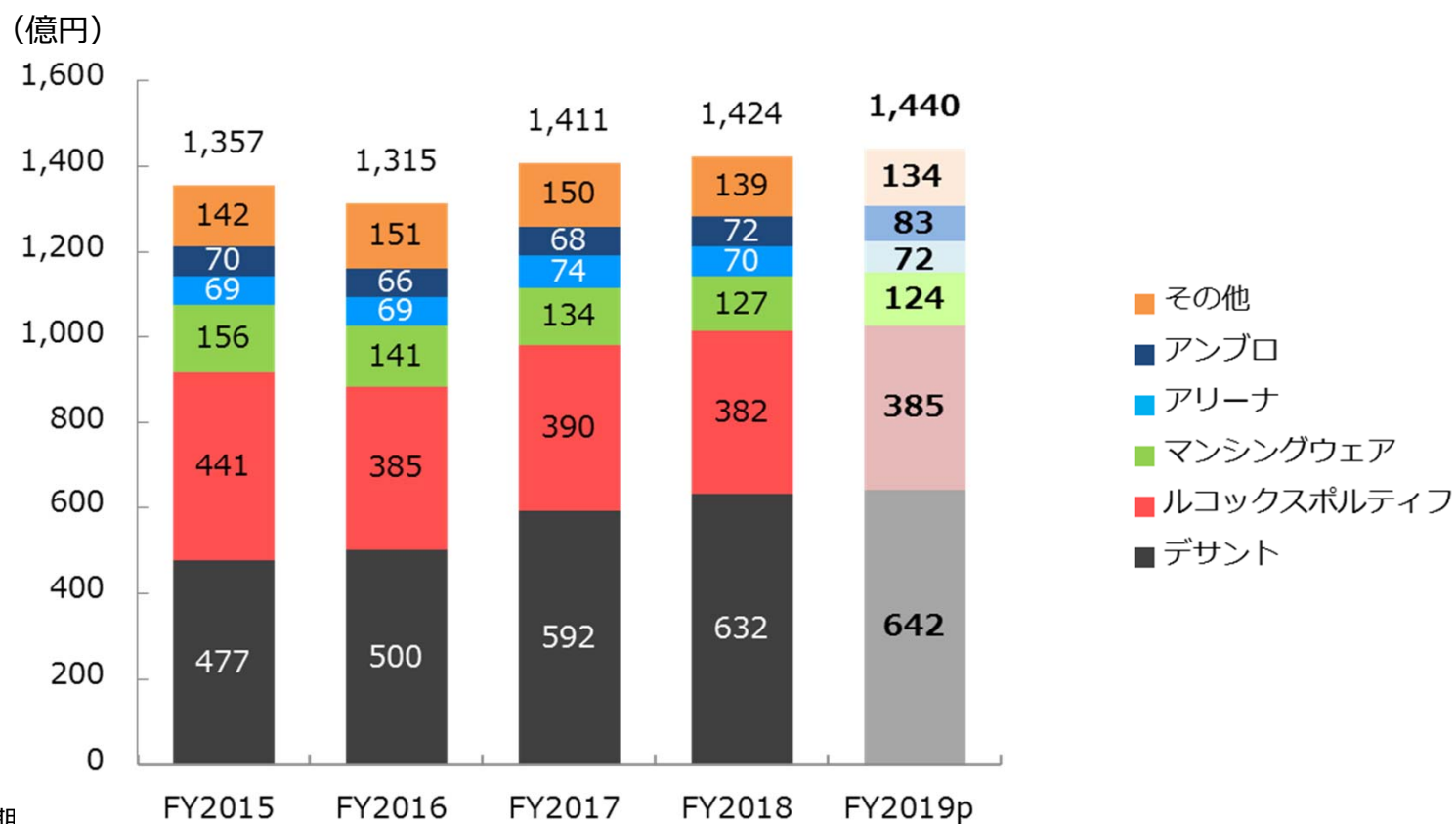
(百万円)	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	
			公表計画	前年比
売上高	141,124	142,443	144,000	101%
営業利益	9,596	7,935	8,000	101%
(率)	6.8%	5.6%	5.6%	-
経常利益	9,698	8,458	8,200	97%
(率)	6.9%	5.9%	5.7%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	5,771	3,944	5,300	134%
(率)	4.1%	2.8%	3.7%	-

計画レート：USD109.80、100KRW9.70、CNY15.90、HKD14.00、SGD80.50、GBP140.20

### 3.(1).2. 2020年3月期ブランド別売上高計画（連結）



『デサント』を主軸に増収を見込む。

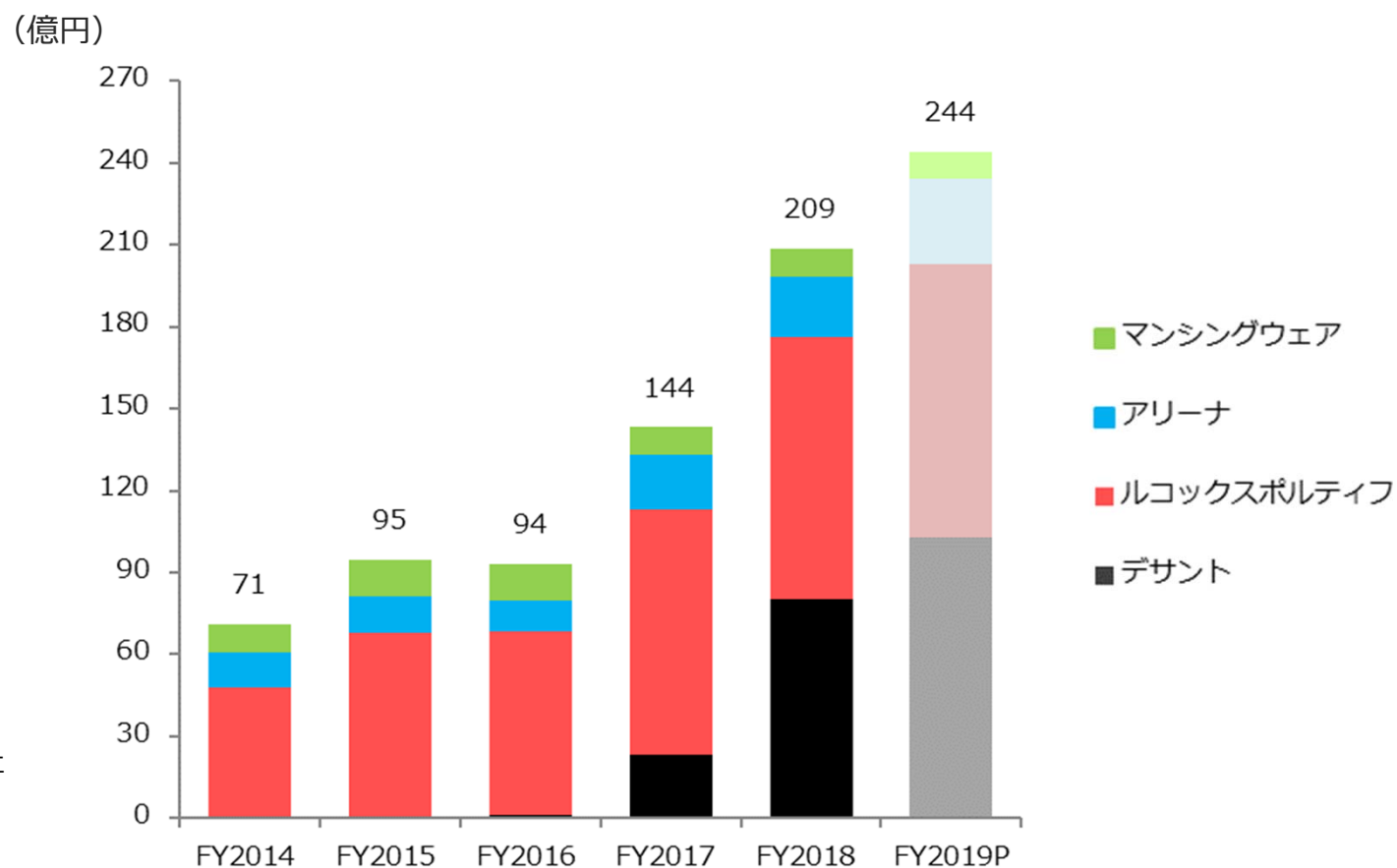


注： FY2018=2019年3月期

### 3.(1).3. 中国（香港・台湾・マカオ除く）における現地売上高\*計画



『デサント』を主軸に大きく売上を伸ばす。



現地売上高\*  
= 現地子会社売上高  
+ 現地持分法適用関連会社売上高  
- 現地子会社の現地持分法適用関連会社  
向け売上高

注： FY2018=2019年3月期

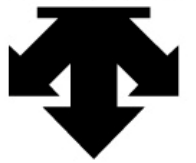
### 3.(1).4. 配当及び配当性向



安定配当を目指し、配当性向30%程度を維持。

(百万円)	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019予想
年間配当額	1,280	1,732	1,733	1,960	1,658
1株当たり	17.0円	23.0円	23.0円	26.0円	22.0円
親会社株主に帰属する当期純利益（連結）	7,870	5,650	5,771	3,944	5,300
配当性向	16.3%	30.7%	30.0%	49.7%	31.3%

注： FY2018=2019年3月期



1. 前中期経営計画のレビュー
2. 取り巻く環境と自社の強み
3. **次期計画 D-Summit 2021**
  - (1) 定量面
  - (2) **定性面**

### 3.(2).1. 次期中期経営計画 D-Summit 2021 の重点戦略



今後も社会に「スポーツを遊ぶ楽しさ」という独自の価値を提供し続け、  
更なる企業価値の向上を図るために、以下の重点戦略を実施。



X



X





### 3.(2).2. D-Summit 2021 重点戦略Ⅰ. モノづくりの強化



当社の競争力の源泉である「モノづくりの強化」を目的として、R&Dセンターの稼働を開始。

DISC OSAKA(2018年7月～)



DISC BUSAN(2018年10月～)



DISC = Descente Innovation Studio Complex (R&Dセンター)  
DISC OSAKAはアパレル、DISC BUSANはシューズに関わる研究開発を担当

### 3.(2).3. D-Summit 2021 重点戦略Ⅱ. アジアへの集中



#### 日本・韓国・中国へ資源を集中

- ・ 日本：利益率向上とコスト削減。
- ・ 韓国：シューズ事業の売上拡大。
- ・ 中国：『デサント』ブランドにてANTA社との取り組みを強化。



デサント トウキョウ  
(日本)



デサント 明洞フラッグシップストア  
(韓国)



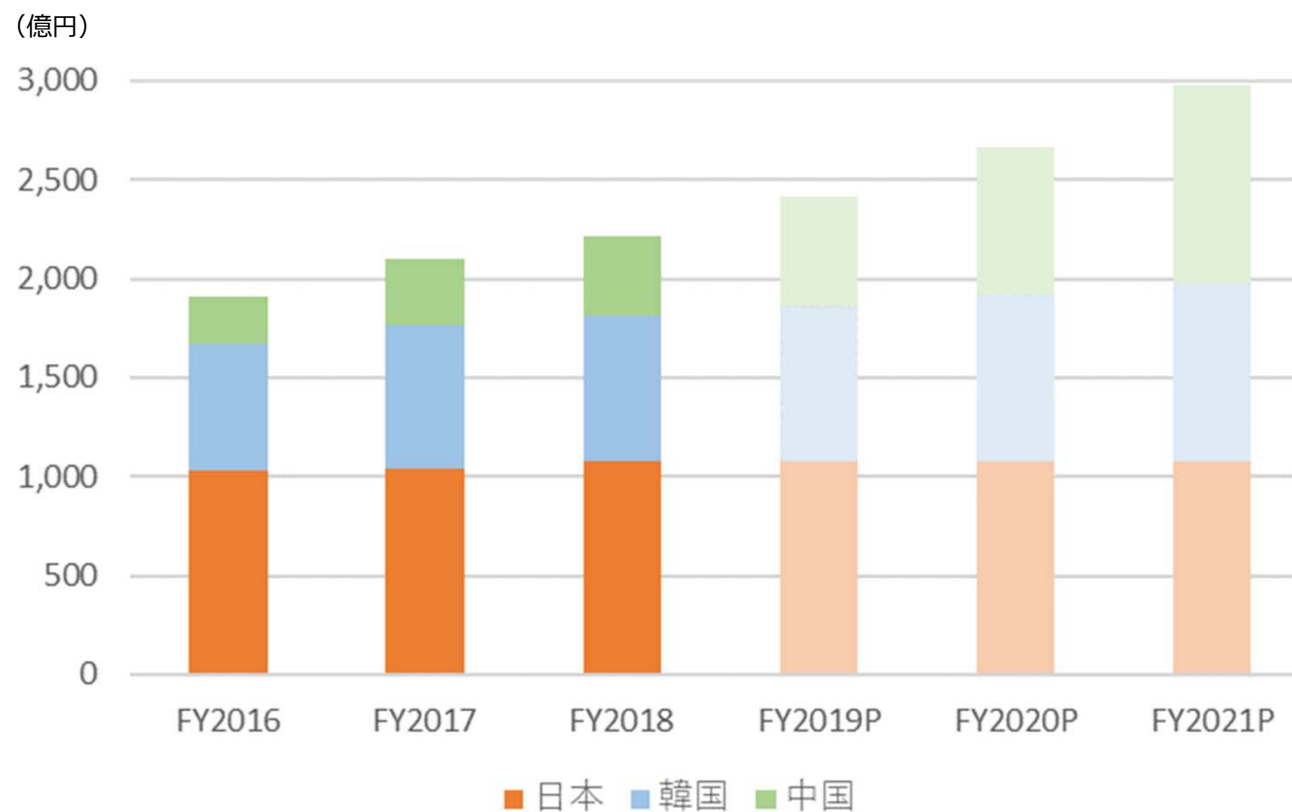
デサントストア 上海iapm店  
(中国)

### 3.(2).4. 日本・韓国・中国 上代売上高\*推移



中国事業の現地売上を拡大し、安定した収益基盤を構築。

上代売上高の推移 \*(卸売売上高を小売ベースに換算)

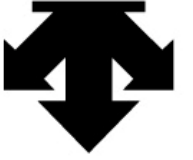


### 3.(2).5. D-Summit 2021 重点戦略Ⅲ. 日本事業の収益改善



- ・ 自主管理店舗の売上拡大による利益率向上
- ・ Eコマース売上構成比のさらなる拡大
- ・ CFO傘下にタスクフォースを組成し、戦略的な経費見直しによるコスト改善





---

# (参考)デサントが考える サステナビリティ

# 1. 日本での活動事例



企業理念である「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」提供することを軸に、地球規模で求められてきた新たな「持続可能性」への挑戦を加速させます。

## ・ 「すこやかキッズスポーツ塾」の開催

子供達に「身体を動かす喜び、競い合う楽しさ」を体験してもらい、スポーツに親しむ習慣を身に付けてもらう「社会貢献活動」と位置付け、2006年より毎年開催しており、参加人数は累計で37,000人を超えています。

## ・ 認定NPO法人 日本ブラインドマラソン協会への協賛

ノーマライゼーションの実現を求める目的に賛同し、同協会への寄付を通じ、パラリンピックに向けた選手強化や伴走者の育成、主催大会の開催などの活動に貢献しています。

## ・ 目白ロードレースへの協賛

1998年、東京オフィスの目白への移転を機に、「街の活性化と地域の人々の交流」を目的としてスタート。2015年に東京都が新設した「東京都スポーツ推進企業認定制度」において、当社は本大会への継続的な取組等により「東京都スポーツ推進企業」に4年連続で認定されています。

## ・ 世界少年野球大会への協賛

正しい野球を全世界に普及・発展させると共に、世界の子供達の友情と信頼の輪を広げることを目的とした、王貞治氏とハンク・アーロン氏の提唱による同大会に協賛しています。

## 2. 海外での活動事例



### デサントスポーツ財団の取り組み（韓国）

2013年の設立から、経済的に困窮する中高生アスリートに対する支援(MOVE SPORT)、学校でのスポーツ教育に対する支援(MOVE KIDS)、野球場やフットサルパーク等のスポーツ施設の建設支援(MOVE SPORT PARK)、経済的に困窮する児童へのスポーツ教育・体験に対する支援(MOVE SHARE)、発展途上国へのスポーツ用品提供(MOVE SUPPORT)などのスポーツに関わる公益事業を展開し、昨年度までの累計拠出額は99億ウォンを超えました。



スポーツ施設の建設支援事業



児童のスポーツ活動への支援事業



発展途上国へスポーツ用品を提供

### 3. サステナビリティに関する取り組み

本年度をめぐりに、環境・社会・ガバナンス（ESG）の視点を取り入れ、サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）の特定を進めます。

#### これまでの取り組み

##### 【環境】

##### ●製品から製品をつくるリサイクルオペレーション

『デサント』ブランドにて、2020年より特定カテゴリー製品を中心とした商品回収を含むリサイクル活動を実施。

##### ●ダウン素材のトレーサビリティ強化

『デサント』ブランドにて、2020年水沢ダウン製品に使用するダウン素材のダウンパス認定の取得。

##### ●環境保護活動

『マンシングウェア』ブランドにて、SAVE THE PENGUIN キャンペーンによる環境保全活動をサポート。

##### 【社会】

##### ●スポーツ振興

日韓を中心に、スポーツを楽しむ交流の場や施設の建設支援、教育や健康増進を目的とした各種活動を実施。

##### ●ダイバーシティ推進

女性活躍を推進し、2020年までに管理職20名、Lグレード(管理職予備層)30名を目指す。

##### 【ガバナンス】

##### ●取締役会

社外独立役員を1/3として取締役会を構成。

##### ●指名・報酬委員会(任意)

取締役会の諮問機関として、過半数が社外独立役員で構成される任意の指名委員会・報酬委員会を設置。