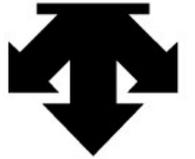




デサントグループ 中期経営計画 D-Summit 2023

2021年5月14日

株式会社 **デサント**



1. D-Summit 2021レビュー

2. 新中期経営計画 D-Summit 2023

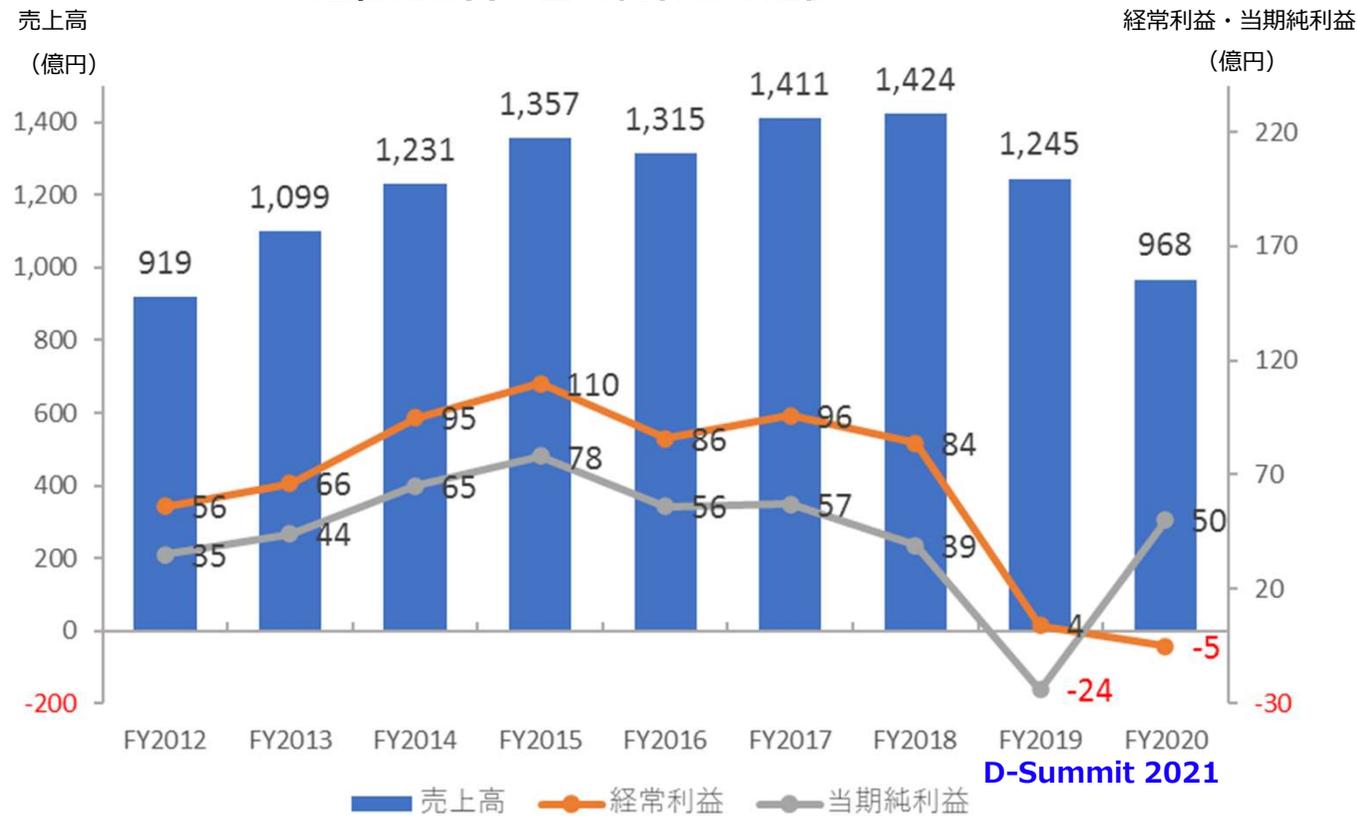
(1) 自社の強み

(2) 目指す姿と具体的な取り組み

(3) 定量目標

この2年間で国内外の経営改革を断行

連結売上高・当期純利益の推移

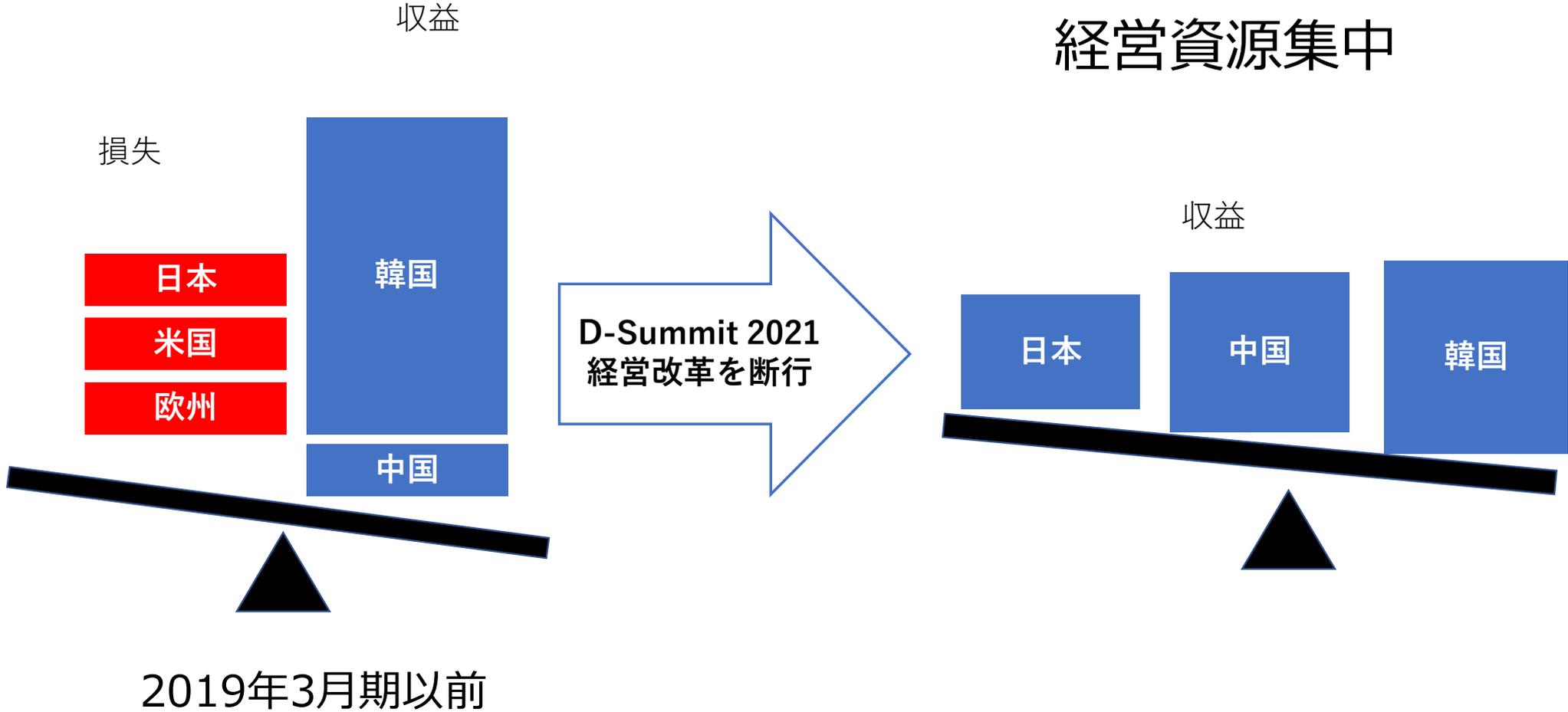


注： FY2020 = 2021年3月期



事業エリアと収益構造

1.D-Summit2021レビュー

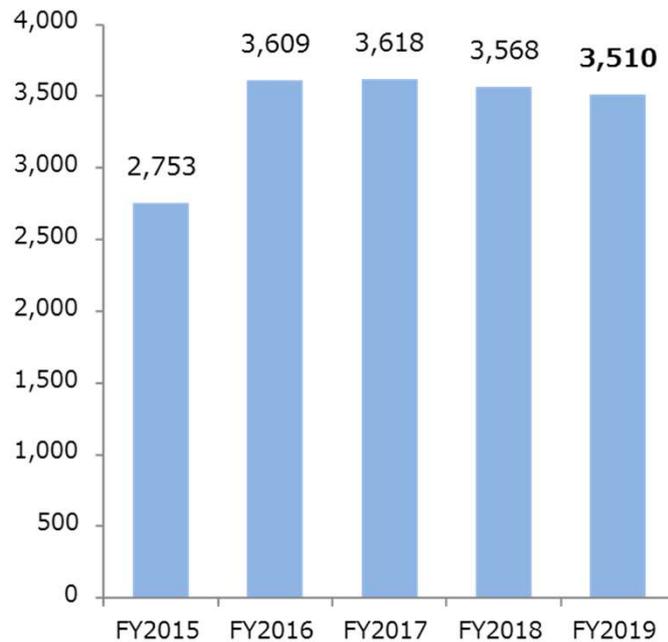


経営資源の集中

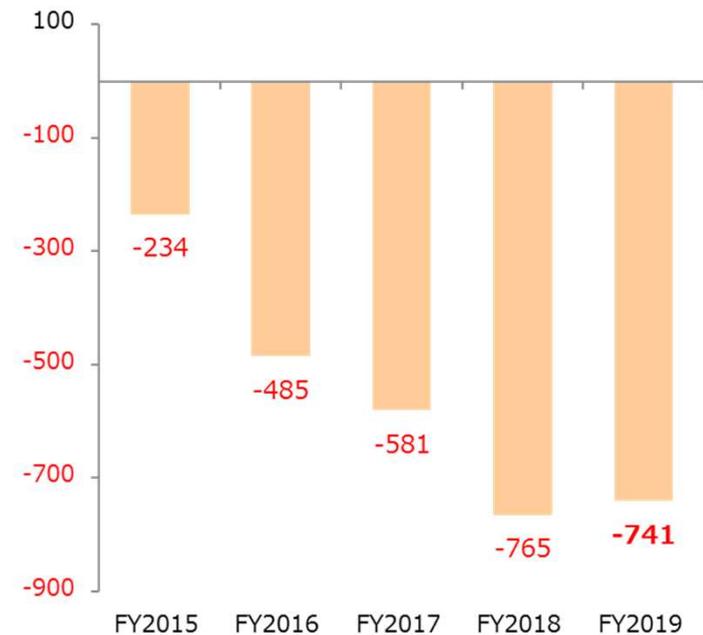
長期にわたり赤字であった欧米子会社・事業会社の清算・株式譲渡
(北米子会社2社、英国子会社1社)

欧米セグメント売上高/営業利益推移

売上高 (百万円)



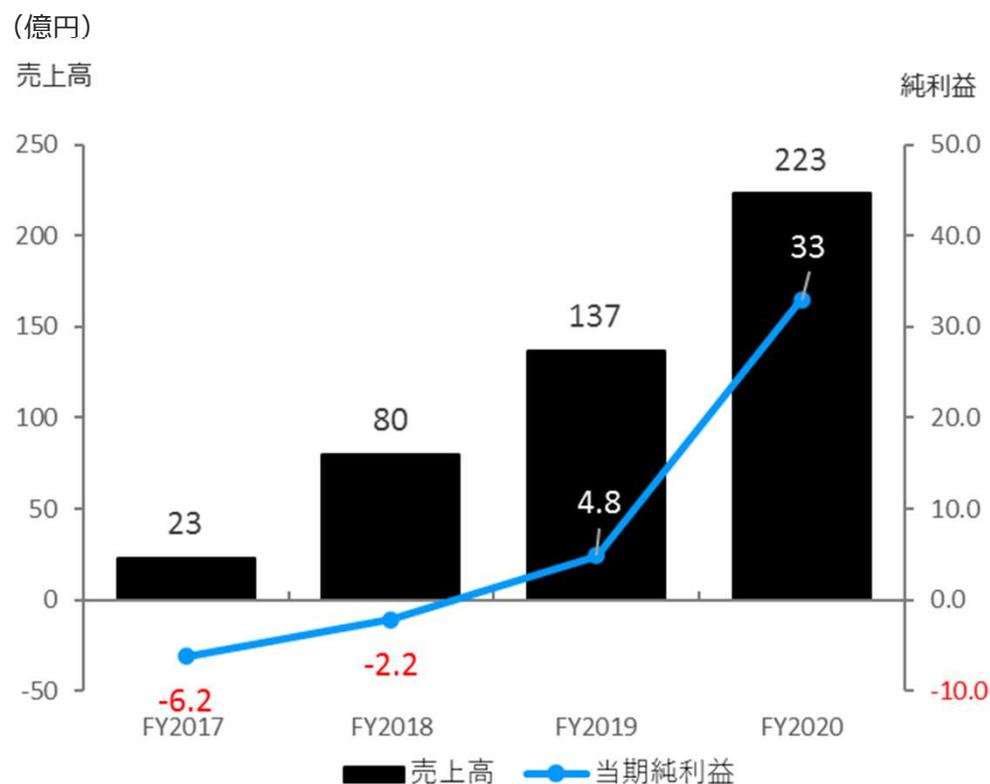
営業利益 (百万円)



注： FY2019 = 2020年3月期

中国での収益拡大のため『デザート』中国ビジネス再編

デザートチャイナ有限公司の売上高/純利益推移



注： FY2020 = 2021年3月期

2021年3月期第4四半期からの変更点

- ・ デサントチャイナグループが中国における『デザート』ブランドの商標権を保有することにより事業の成長が加速
- ・ 追加出資により持分法による取込損益が増加 (30%→40%)

日本事業の構造改革を実施

日本事業過去5年の状況

売上高 ⇒ 横ばい
売上総利益 ⇒ 横ばい
販管費 ⇒ 増加
在庫 ⇒ 増加

構造改革の概要

- ・ DTC 事業の強化を主とする商品企画及び流通改革
- ・ 収益性向上を測る経営指標の明確化
- ・ 基幹システムの刷新
- ・ “ Pay for performance ” の考えに基づく新人事制度への転換
(2021年3月期実施済みの事項)
- ・ 希望退職の実行
- ・ 卸売事業を担う子会社（ベンゼネラル株式会社）の事業譲渡
- ・ 政策保有株式売却

消費者のニーズに応えるモノづくりの実践および生産量コントロールによる返品・値引きの抑制、在庫・販管費のさらなる削減

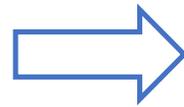


経営資源集中のためブランド整理

2019年3月期

2021年3月期

14ブランド



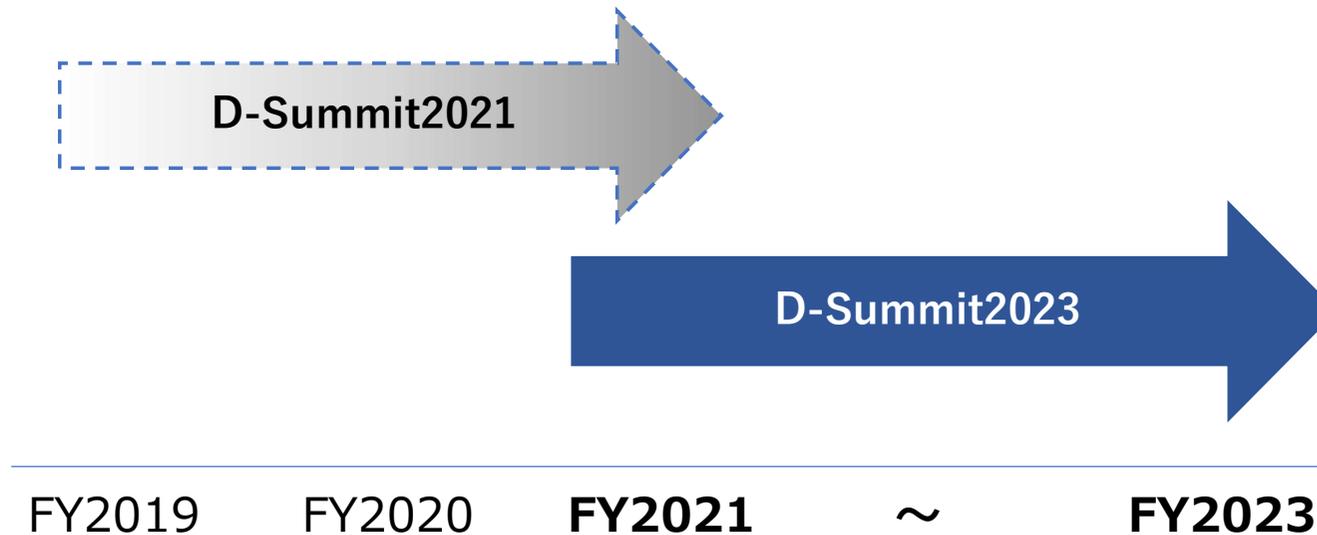
9ブランド

展開終了ブランド

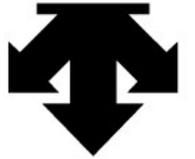
- ・スキンス
- ・カッターアンドバック
- ・バボラ
- ・アヴィア
- ・ライカ



- 経営環境の激変
- 経営改革の断行



D-Summit 2021を1年前倒しで終了し、
新中期経営計画D-Summit 2023へと移行



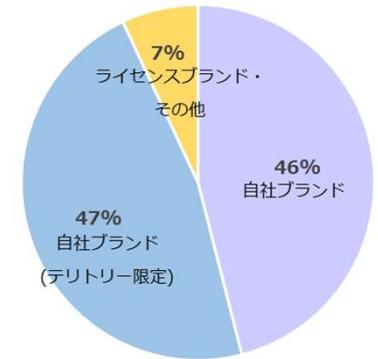
1. D-Summit 2021レビュー
2. **新中期経営計画 D-Summit 2023**
 - (1) **自社の強み**
 - (2) 目指す姿と具体的な取り組み
 - (3) 定量目標



多様化する消費者ニーズ、外部環境の急な変化に対応する自社の強み

▼自社ブランド売上比率の高さ

- ・6つの自社ブランド（テリトリー限定ブランド含む）を保有し、幅広いスポーツや消費者ニーズに対応可能。
- ・自社ブランドの売上は連結売上高の90%以上を占める。



(自社ブランド売上比率)

▼2つの研究開発拠点（DISC）を保有

- ・アパレル：DISC OSAKA（大阪）、シューズ：DISC BUSAN（釜山）

▼5つの自社工場を保有（日本：4、中国：1）

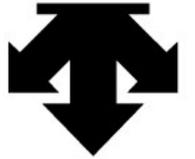
- ・消費者ニーズに応えるモノづくりの生産背景を保有。



(エリア別現地売上比率)

▼中国事業の成長ポテンシャル

- ・現地売上高が2021年3月期連結売上高比で約30%に成長。日本・韓国に次ぐ第3の柱として確立。
- ・日本・韓国を上回る収益を見込める当社最大の市場。



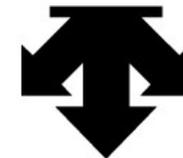
1. D-Summit 2021レビュー

2. 新中期経営計画 D-Summit 2023

(1) 自社の強み

(2) 目指す姿と具体的な取り組み

(3) 定量目標



重点項目

I.日本・韓国・中国 地域別戦略の実行

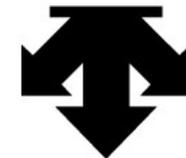
- ✓ 日本：収益性の向上
- ✓ 韓国：安定成長
- ✓ 中国：規模拡大

II.日本事業の収益改善

- ✓ DTC事業の強化を主とする商品企画及び流通改革
- ✓ 収益性向上を測る経営指標明確化
- ✓ 基幹システムの刷新
- ✓ Pay for performanceの考えに基づく新人事制度への転換

III.モノづくりの強化

- ✓ プレミアムスポーツウエアとしての圧倒的存在感を発揮し、“MoveWear”
(p.17-18参照)を展開
- ✓ 研究開発拠点（DISC）と自社工場を活用した消費者ニーズに応える
モノづくり
- ✓ マテリアリティ解決に繋がるモノづくり



I.日本・韓国・中国での地域別戦略の実行

規模拡大

- ・売上、利益ともに大幅拡大
- ・成長ドライバーである『デサント』ブランドで現地売上高500億円を目指す

中国

収益性向上

- ・利益重視
- ・構造改革を実行し、営業利益の拡大を目指す

日本

韓国

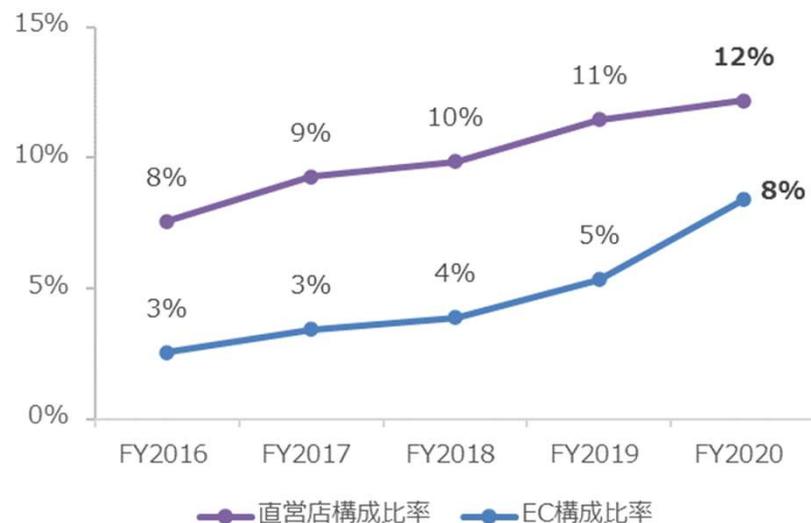
安定成長

- ・売上、利益の適正化
- ・DISC開発の新シューズの展開などにより、ブランド価値の向上を目指す

Ⅱ.日本事業の収益改善

✓ DTC事業の強化を主とする商品企画及び流通改革

- DTC事業の国内売上構成比50%を目指す（直営店30%、EC20%）
- 『デサント』ブランドのプロパー直営店出店
2021年4月3店舗 DESCENTE 横浜、DESCENTE 富士見、DESCENTE コクーンシティ
- “動くためのウェア”「カラダ動く。ココロ動く。MoveWear」(p.17-18)の開発を推進



DESCENTE コクーンシティ

注： FY2020=2021年3月期

Ⅱ.日本事業の収益改善

✓ 収益性向上を測る経営指標明確化

「売上高重視から収益重視へ」

- ブランド別・流通別の営業利益額、営業利益率、在庫月数、消化率を経営指標に設定し、月次で進捗管理
- 基幹システムを刷新（2021年に導入システム確定、2023年の稼働を目指す）
- 商品別の採算性の見える化、在庫管理、売れ筋商品の自動フォローなどによりデータドリブンで採算性の高い事業を実現

✓ Pay for performanceの考えに基づく新人事制度への転換

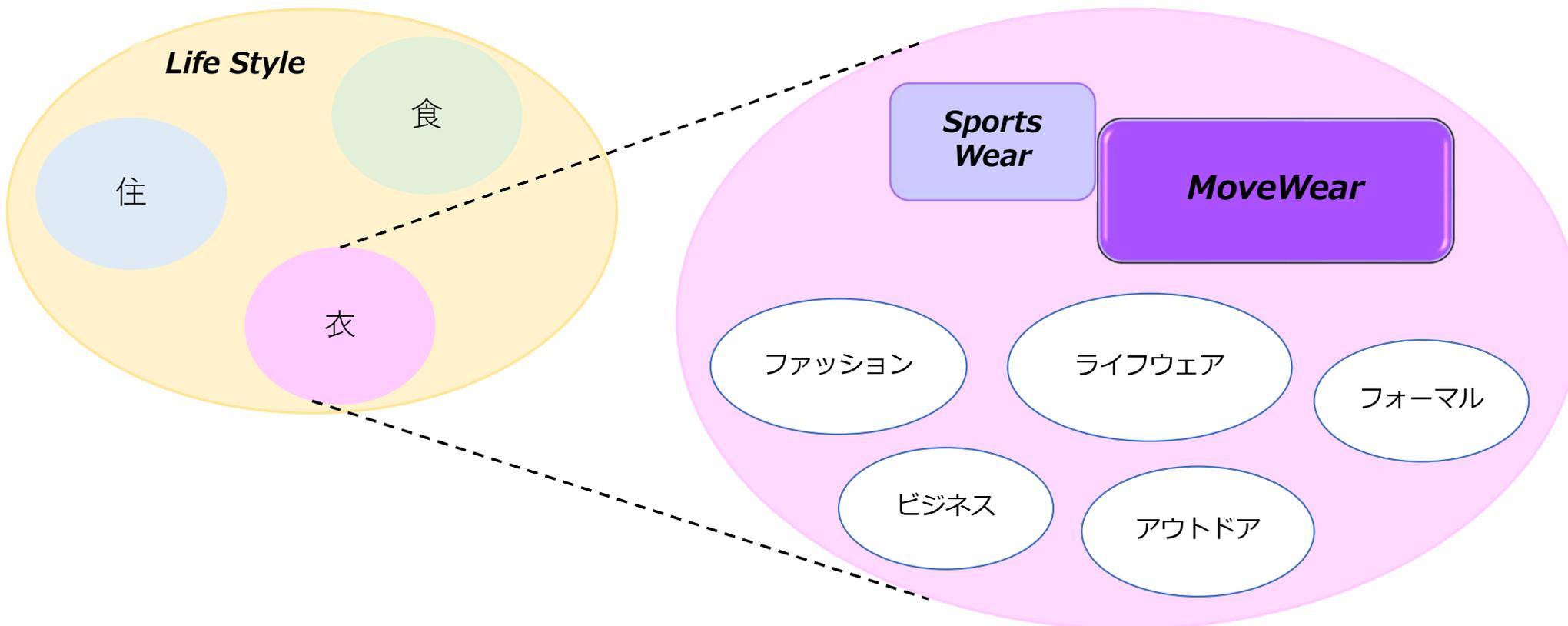
- 2021年4月より相対評価を軸にした新人事制度へ移行

消費者のニーズに応えるモノづくりの実践および生産量コントロールによる返品・値引きの抑制、在庫・販管費のさらなる削減



Ⅲ.モノづくりの強化

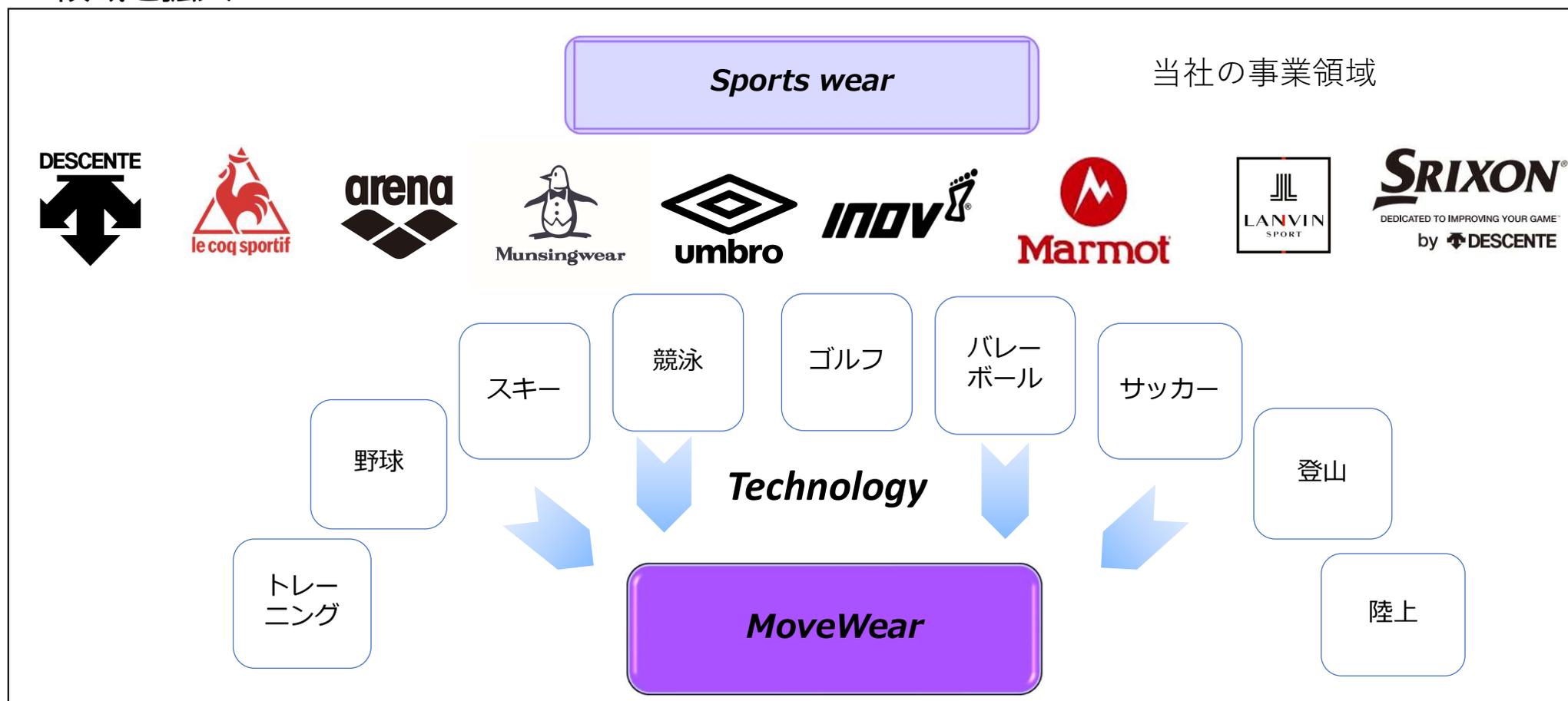
- ✓ スポーツウェア開発で培った技術を活用して生み出す、着用シーンをスポーツに限定しない
“動くためのウェア”「カラダ動く。ココロ動く。**MoveWear**」を定義





Ⅲ.モノづくりの強化

- ✓ スポーツウエアから、動くためのウエア「カラダ動く。ココロ動く。**MoveWear**」に領域を拡大





Ⅲ.モノづくりの強化

✓ 研究開発拠点（DISC）と自社工場を活用した消費者ニーズに応えるモノづくり



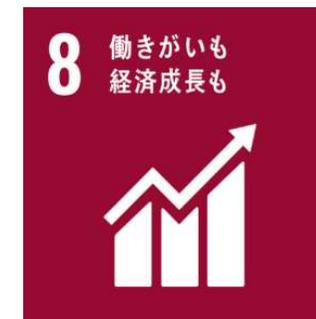
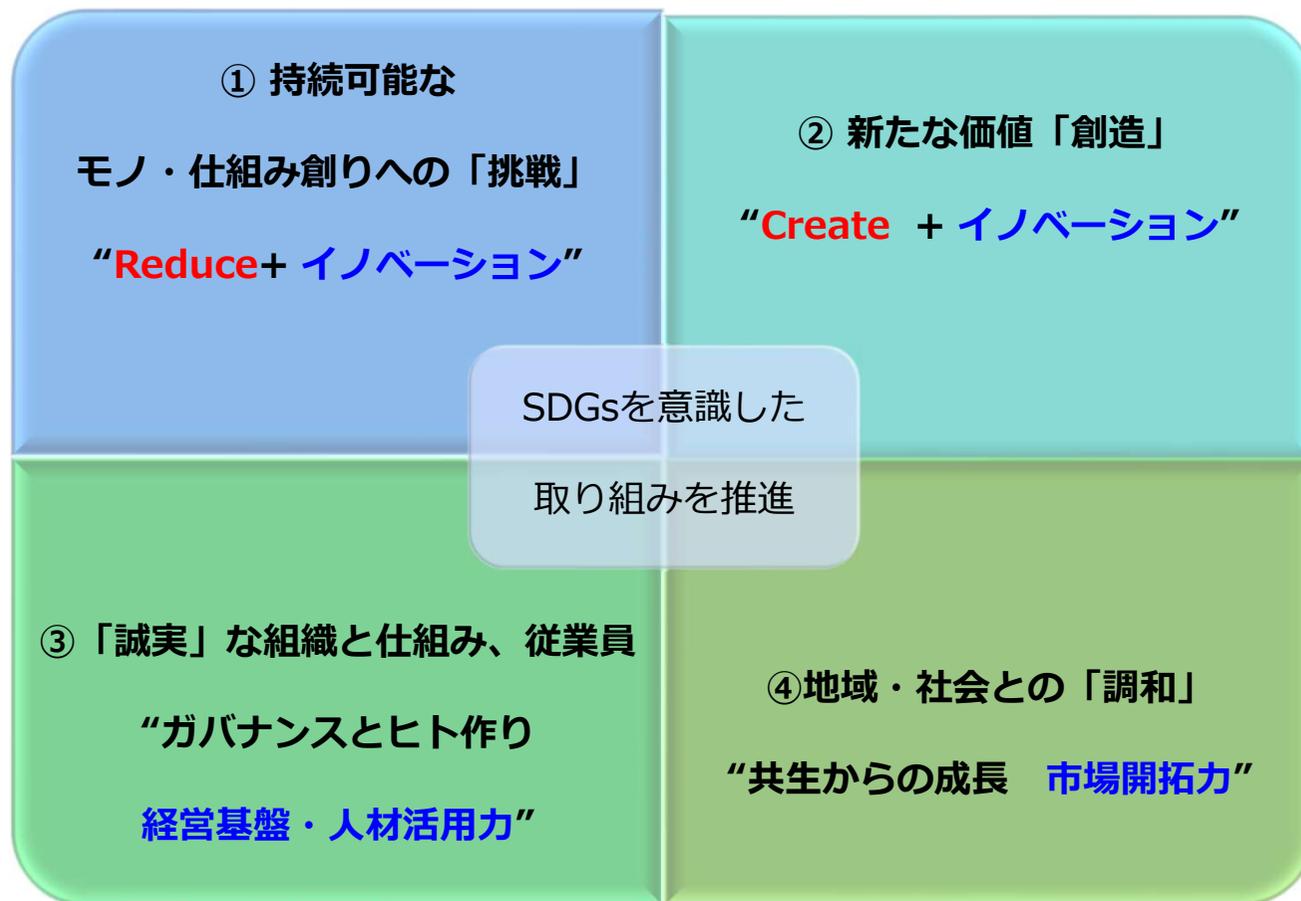
DESCENTE GOLF (韓国)

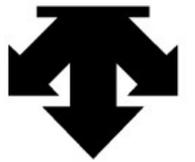


デサントアパレル水沢工場 (日本)

Ⅲ.モノづくりの強化

✓ マテリアリティ解決に繋がるモノづくり





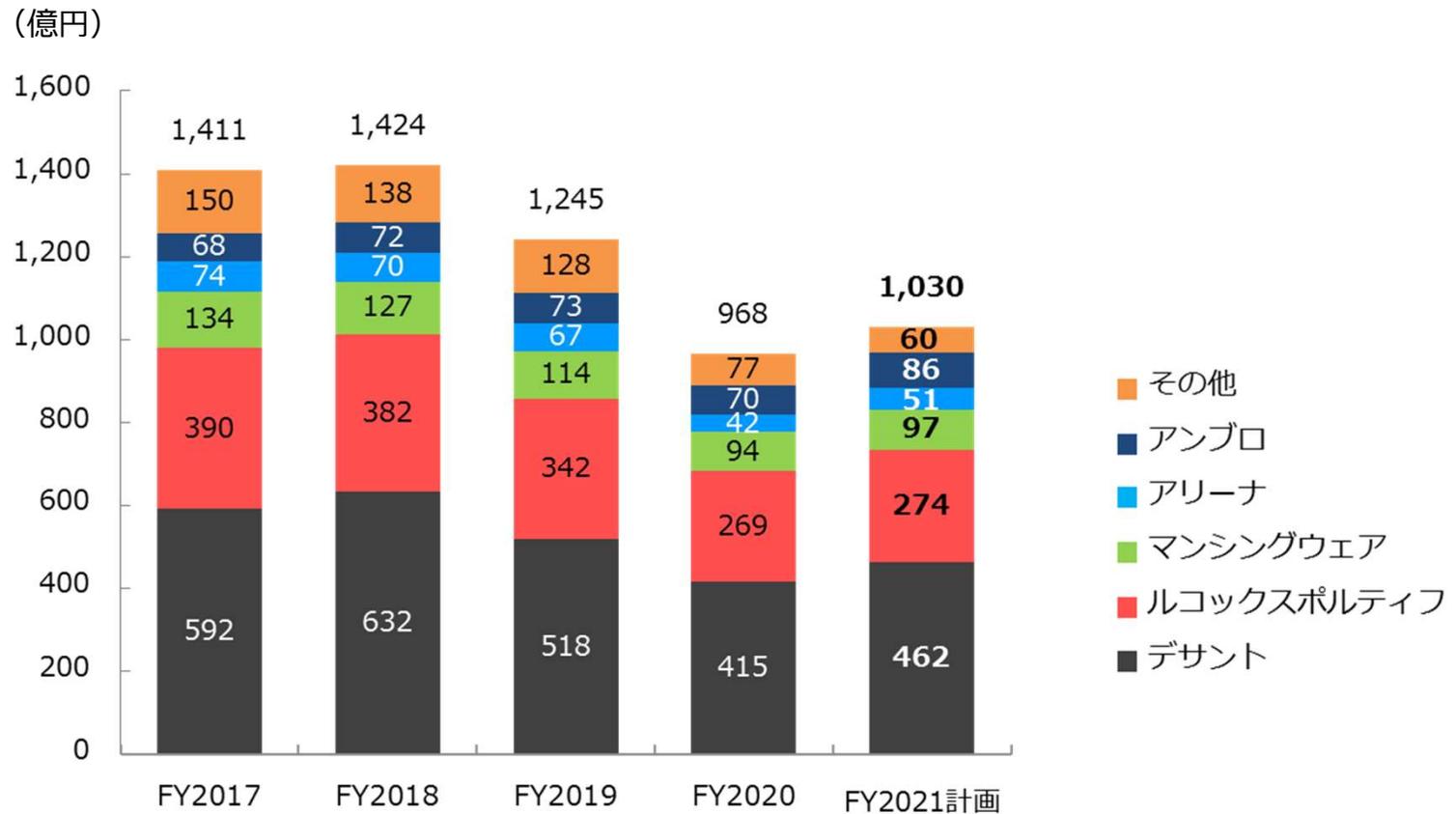
1. D-Summit 2021レビュー
2. **新中期経営計画 D-Summit 2023**
 - (1) 自社の強み
 - (2) 目指す姿と具体的な取り組み
 - (3) **定量目標**

2022年3月期 ブランド別売上高計画（連結）



2.新中期計画D-Summit2023（3） 定量目標

『デサント』を主軸に増収を見込む



注： FY2021 = 2022年3月期

日本・韓国・中国 売上高・利益計画（≠連結PL）



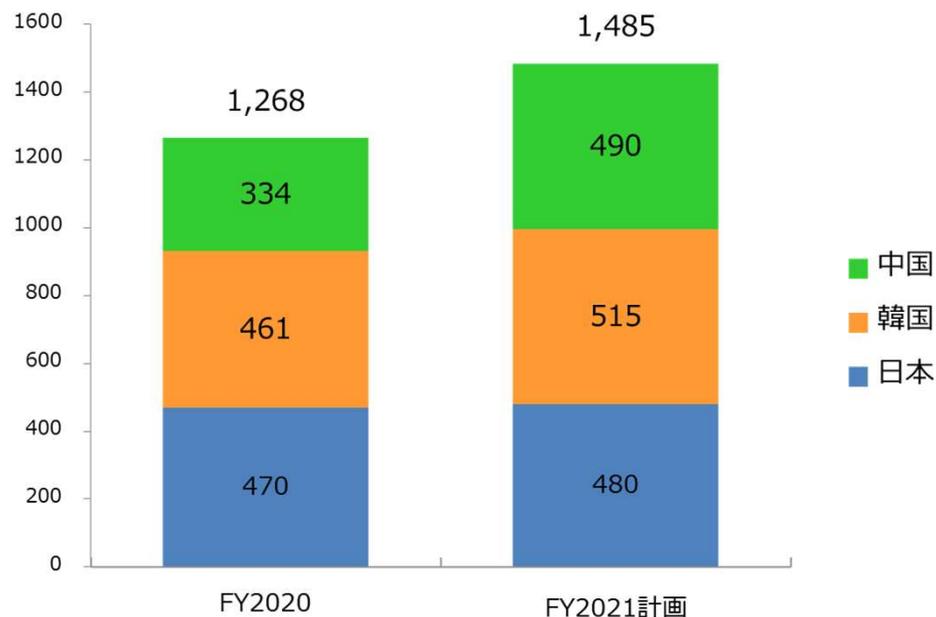
2.新中期計画D-Summit2023（3）定量目標

中国事業の拡大により、バランスの良い収益体制を実現

（現地売上高）

連結子会社売上 + 持分法適用関連会社売上（参考） - 内部取引

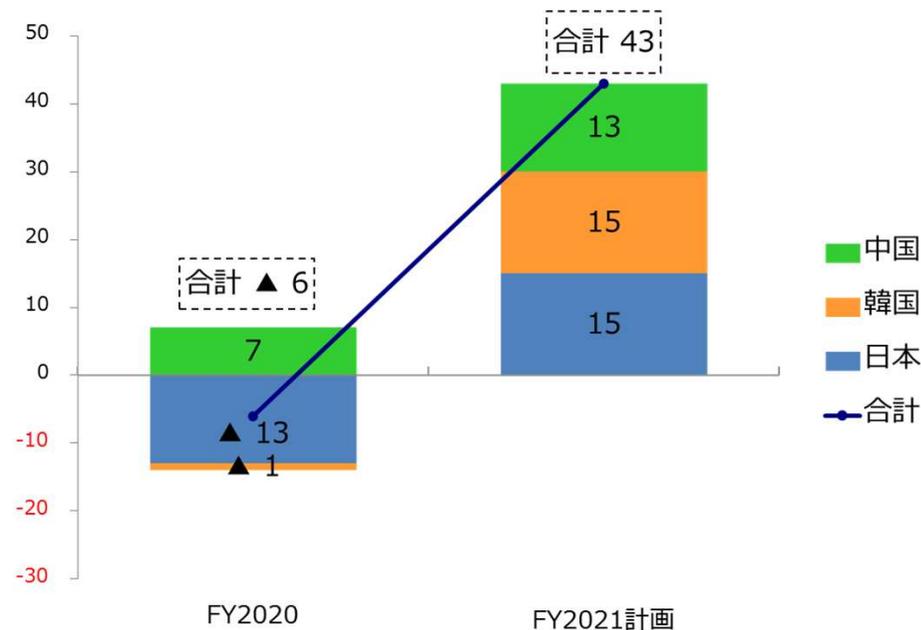
（億円）



（経常利益）

セグメント損益 + 持分法投資損益（注：金利収支等除いた簡易計算）

（億円）



注： FY2021 = 2022年3月期

2022年3月期業績計画（連結）



2.新中期計画D-Summit2023（3）定量目標

売上高～経常利益：新型コロナの影響は緩和する想定かつ、中国での持分取込利益増加により増収増益
当期純利益：特別利益を計上した2021年3月期対比では減益

(百万円)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
			公表計画	前年比増減 (前年比)
売上高	124,561	96,862	103,000	+6,138 (106.3%)
営業利益	379	▲ 1,806	3,100	+4,906 (-)
(率)	0.3%	-	3.0%	-
経常利益	456	▲ 584	4,300	+4,884 (-)
(率)	0.4%	▲ 0.6%	4.2%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 2,481	5,039	3,000	▲ 2,039 (59.5%)
(率)	▲ 2.0%	0.05	2.9%	-

計画レート：USD105.70、100KRW8.90、CNY15.40、HKD13.60

配当及び配当性向



2.新中期計画D-Summit2023 (3) 定量目標

配当性向30%の指針に基づき3期ぶりに復配

(百万円)	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021予想
年間配当額	1,733	1,960	-	-	905
1株当たり	23.0円	26.0円	-	-	12.0円
親会社株主に帰属する当期純利益（連結）	5,771	3,944	▲ 2,481	5,039	3,000
配当性向	30.0%	49.7%	-	-	30.2%

注： FY2021 = 2022年3月期