



Japan Business School Case Competition 2020

課題ケース概要

2020/11/08

JBCC2020実行委員会/ケース班

東証2部上場、売上高500億円弱の 中堅スポーツ用品メーカー「Bellwood」が舞台

1. 会社概要

- 設立：1950年（当時は家具製造業）
- スポーツ用品事業進出：1958年
- 売上高：458億円（国内391億円、海外67億円）
- 社員数：1825人（正社員1480人、契約社員345人）
- 本社所在地：神奈川県（本社のほか栃木県、長野県、福建省に工場）

2. 主な事業セグメント

- テニス・バドミントン（1950年代に進出、売上高109億円）
- 野球・ソフトボール（1960年代に進出、売上高120億円）
- ボール製造（1960年代に進出、売上高59億円）
- スキー・スノーボード（1970年代に進出、売上高35億円）
- ゴルフ（1980年代に進出、売上高135億円）

3. 企業風土

- 理念：スポーツを通じて国民生活を豊かにする
- 社員：質実剛健、プロ向け用品を作る「クラフトマン」

父親から1年前に社長職を受け継いだ MBAホルダーの3代目社長、鈴木定雄

1. Bellwoodの歴代社長

- 初代：鈴木昭雄（祖父、1950～70年在任）
- 2代：鈴木和雄（父、1970～2019年在任、現取締役会長、78歳）
- 3代：鈴木定雄（2019年6月就任、46歳）

2. 定雄の経歴

- 1974年生まれ、46歳
- 少年時代、バブル期で連日フル稼働の本社工場を見て育つ
- 小学生の頃からテニスを続け、大学ではユニバーシアード代表に
- 私立大学経営学部卒
- 都内の総合商社で繊維部門に配属、業務のかたわら国内でMBA取得
- 2014年にBellwood入社、経営管理本部長兼取締役を経て現職

黒字ながらも変化に取り残され、続く低空飛行 東京五輪に期待も、コロナ禍で一転ピンチに

1. 長引く業績の低迷

- 売上高：ほぼ横ばい（16年3月期446億円→20年3月期458億円）
- 営業利益：低水準で不安定（直近5年間は9億～16億円）
- 工場稼働率：ここ数年はバブル期のような高稼働がみられず
- 株価：113円。報道機関や株主から「安値圏から抜け出せない」と指摘

2. 定雄新社長、テコ入れ策を始めたが…

- 2020年1月にデジタル機器の開発部署を新設
- 社内の若手を集めてアイデアを練るも、他社の後追いばかり

3. 広がるコロナ禍

- 1月下旬から約1カ月、中国工場が一時停止
- 3月に入り国内のスポーツ用品店の一時休業が増加
- 五輪を控え需要増で上振れしていた20年3月期業績が、コロナ禍で帳消しに
- 4月7日に緊急事態宣言、「ついに出たか…」

コロナ禍を生き抜き、再び成長するための戦略を 鈴木定雄社長が経営会議メンバーに説明

1.課題ケースの設定上の時期

- 緊急事態宣言が発令されたばかりの2020年4月
 - ただし、解答作成時点で入手可能な情報については活用可能

2.プレゼンの内容

- コロナ禍で業績悪化が見込まれることを踏まえる
- 3カ年の中期経営計画、10年後に向けた長期経営戦略の双方を作成
- 和雄会長と各部門の取締役などが集まる経営会議で説明
- 制限時間は14分、質疑応答は12分

出場140チームの
頂点に立つのはどのチームか？
グランドファイナル出場各チームの
健闘をお祈りいたします！