

「提案の要旨」(以下枠内に400字以内で記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止)。

現在、スポーツ用品は市場規模が緩やかに拡大する一方、異業種・テック企業の参入またグローバル競争加速による収益性低下が課題になっている。それに加えCOVID-19の影響により、事業継続ならびに不確実性に備えた事業強靱化も喫緊の課題として顕在化した。当社においては、業界でも特に収益性・生産性が低いことに加え、2020年度はCOVID-19の影響により赤字転落する恐れもある。これら課題を克服し、且つ成長市場に事業シフトしていく為には、短期では直近の財務リスクへの対応および事業構造改革を実行する。また中長期的な成長戦略として「バドミントン・スキーを核とした中国・ASEAN市場のD2C事業」「ゴルフ・テニスを核とした北米市場へのOEM展開」「ボール事業を核とした文教プラットフォームの構築」の3つに積極投資することで、2029年度において売上高706億円、営業利益96億円、ROE8.8%を達成する。

1. 当社をめぐる外部環境の分析

1-1. 当社を取り巻く環境

当社をはじめ国内メーカーには厳しい経営環境。足元国内においては、政策と連動して市場の伸びが期待されるも人口減少が大きな足枷。またスポーツ用品市場のグローバル化に伴い、規模の経済を競争原理とした海外大手が攻勢を仕掛けるほか、器具・ウェア・シューズの3大用品分野において、それぞれ異業種からの新規参入プレイヤーも多く競争は激化。またサプライチェーンの川上・川下からの価格圧力もあり低利益率に悩む中、COVID-19の影響により今後の急激な業績悪化が予想される。

1-2. 市場需要予測およびメガトレンド

世界のスポーツ用品業界の市場規模(2019年)は13兆円で、その過半をスポーツ器具が占める。2025年に世界人口が81億人を突破することに併せ、市場は拡大傾向。人口はアジア地域に集中し、中間層を軸とした「アジアの時代」へ。テクノロジー融合によるスポーツテック活性化など、ITによる技術革新も進む。日本国内においては、2025年までにスポーツ産業規模は15兆円まで成長見込み。用品以外のスポーツファン市場の拡大が見込まれる。

1-3. 顧客をめぐる動向

健康志向の高まりが世界的なトレンドとして業界の成長を後押しし、北米が売上全体の1/3と可処分所得の高さでけん引。一方、一人当たりGDPの高まりによりアジアにおける中高価格帯の市場が期待される。またアジア地域における国際的スポーツイベントの開催により、スポーツ意欲が喚起される見込み。

1-4. 競合他社の動向

スポーツ用品メーカーは収益の確保のため、D2C・EC強化による小売依存からの脱却を図るほか、ASEANなどへ労働賃金の安いエリアへの生産拠点の移管を進めている。

国内メーカーは、アシックスは総合スポーツブランドとして中国市場を強化、ミズノは日本国内における用品以外への事業拡大を図っている。一方、中小専門メーカーはセグメントに特化した技術を生かし、競合しない分野で高い利益率を維持している。

2. 当社の現状

2-1. 財務面の課題

当社の財務状況を主要な国内スポーツ用品メーカーと比較すると、収益性(ROE・営業利益率・売上原価率)、生産性(一人当たりの売上高)は見劣りする状況。成長性(売上高増加率)は他社より高いが概ね鈍化しており、国内用品メーカー共通の課題といえる。また直近課題としては、COVID-19の影響に対し現状のまま対策を講じなければ2021年3月期に赤字に転落し、その後業績が低迷する懸念がある。

2-2. 市場KSFの変化とバリューチェーン上の課題

当社はプロ選手とのスポンサー契約を軸にして、選手それぞれの要求に対応した高品質な製品を提供することで市場を獲得してきた。一方、今後は伸長するAPAC・北米の需要獲得が重要であり、そのためには従来通りの高品質な製品開発に加え、スポーツテック等の最先端技術を取り入れた製品・サービスの開発、COVID-19の影響で加速するオンライン化への対応が求められる。技術革新も加速している中では、外部の知見を取り入れるオープン・イノベーションも積極的活用が必要。現時点で、当社は上記KSFに対応できていない。

2-3. 事業の強みと弱み今後のポテンシャル

当社の強みは複数事業で応用される「素材加工技術」と、多岐にわたる製品開発ラインを有していること。また成長著しい「中国・ASEANにおける製造拠点・販売チャネル」や、参入障壁の高い「文教チャネル」が挙げられる。

一方当社の弱みは「海外展開」、オンライン需要が高まる中での「EC活用」。今後のポテンシャルは、当社の技術力を生かしたハイエンド製品を武器に、中国・ASEAN市場の獲得。特にスキー事業は当面国内市場が厳しい見込みで、海外シフトに期待。また、海外からの越境EC需要増加から今後成長に向けた拡販体制が求められる。

3. 経営課題とその打ち手

3-1. 経営課題のサマリ

COVID-19の影響に端を発した事業継続性の確保、および中長期的に事業の強靱性(しなやかさ)を培っていくことが最大の経営課題。それに加え、収益性・生産性の向上、成長市場へのシフト、新KSFへの対応、コアコンピタンスの維持・強化が引き続き求められており、新たな経営方針の下、構造改革・組織変革を実行していく必要がある。

3-2. 最優先課題

COVID-19の影響に備え、キャッシュアウトの抑制および資本政策による資金ショート・敵対的買収へのリスク回避策を展開する。また次期成長戦略に向けた構造改革を実行。OEM委託の見直しによる工場稼働率向上に着手し、生産性・収益性を改善することに加え、今後成長が見込めない事業の撤退検討など、選択と集中を図る。

3-3. 成長戦略①「中国・ASEAN市場」

中国・ASEANにおいて今後も事業成長が期待できるバドミントンに集中し販売・マーケティングを強化。加えて中国で競技人口増加中のスキー事業を強化。メイドインジャパンの高品質を訴求ポイントに、中国・ASEAN全域で越境ECの展開に着手。現地ショップと連携したアフターフォローなど、将来的な直営店展開を見据えたOMO接点を創出。将来的な需要獲得を見込んで2022年度・2024年度に総額12億円の設備投資を計画する。

3-4. 成長戦略②「北米市場」

北米市場において成長が期待できるゴルフ・野球・テニスに集中して展開。当社の弱みである資本力・マーケティング力を補完できるパートナーへのOEM提供で市場開拓・工場稼働率の向上を目指す。両者のシナジーが発揮される相手先として、米国アンダーアーマーと業務提携交渉に着手。2029年度時点で北米売上比率13%を目指す。

3-5. 成長戦略③「国内文教プラットフォーム」

当社が強みとしている文教チャネルにおいて、教育・部活動のスポーツ用品のプラットフォームを構築し、ボールを軸とした収益基盤の安定化を図る。現在業界4位のポジションからプラットフォームの地位を確立すべく、同じく文教チャネルに強みを持つ株式会社ミカサと資本業務提携を締結しプラットフォーム化を図る。短期的には相互OEMにより工場稼働率の改善を目指すほか、両社の技術を組み合わせた新事業開発などのシナジーを期待するため、2020年度に30億円の投資をし、持分法適用会社化する。

3-6. その他追加施策

上記3-3、3-4、3-5における大きな成長戦略の方向性を支える小さな打ち手を数多く展開していく他、2030年度以降の成長に繋がる領域への布石を打っておく必要がある。超長期的には前述の成長戦略を足掛かりに「スポーツテックを軸とした新カテゴリー市場(卓球・シューズ等)」「健康・ウェルネス市場」「日本版NCAA市場(スポーツファンビジネス含む)」へと可能性を広げていく。これにより持続的な成長と将来の事業リスクに備えたしなやかな経営を実現する。

4. 組織戦略

経営課題に対する打ち手の実現のために、短期的には、可能性ある中国・ASEANマーケット、文教チャネル、EC強化に向けた人員・組織の再編を行う。長期的には、技術動向を踏まえ、ITを中心としたオープン・イノベーションの活用や、3Dプリンター等の生産技術のデジタル化、Webサービスとの連携を進められるよう、ITスペシャリスト等の戦略人材を採用しデジタル化を加速させる。

5. 事業目標

(2023年3月期)

【売上】455億円 【営業利益】33億円(7.2%)

【海外売上比率】18.6% 【ROE】4.6%

(2030年3月期)

【売上】706億円 【営業利益】96億円(13.6%)

【海外売上比率】42.9% 【ROE】8.8%

※()内、営業利益率

添付資料1
当社を取り巻く外部環境



- スポーツ用品市場は北米・APACを中心に市場成長を牽引。一方、スポーツビジネスの加速により、マーケティングコスト・R&Dなど“規模の経済”がKSFに。
- 国内メーカー出荷額はバブル崩壊後激減、下記5フォース分析に示される厳しい経営環境下。生き残りをかけた合従連衡もはじまっている。
- 上記に加え、COVID-19の影響による世界的景気減速・市場の急激な縮小。

【Global】2025年 約14兆8,000億円市場（2014-25 CAGR:3.7%）

【ROW】	【Europe】	【APAC】	【日本】	【North America】
世界シェア 10%→11% CAGR:5% 寄与率:13%	世界シェア 30%→25% CAGR:2.2% 寄与率:17%	世界シェア19%→25% CAGR:6.3% 寄与率:33% 生産国から消費国へ	※数字はAPACに含まれる 2019年:1兆630億円 (2015-19 CAGR2.9%) PEST分析の結果、今後は人口減少がマーケットの足枷	世界シェア1741%→38% CAGR:2.4% 寄与率:33% 世界最大マーケット

業界内競争

- NIKE,Adidasのグローバル大手2強が市場成長を牽引。国内でも海外勢が攻勢。
- 中堅メーカーは市場KSFである“規模の経済”を狙い、M&Aが活発になっている。
- 国内出荷額は98年をピークに減少。コスト競争力ではMADE IN JAPAN優勢。

新規参入の脅威	代替品の脅威	買い手の圧力	売手の交渉力
<ul style="list-style-type: none"> ・アパレル企業参入 ・テック企業参入 ・EC/D2C台頭 	<ul style="list-style-type: none"> ・e-sports/ゲーム ・XR(AR/VR/MR) ・模造品の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店直接交渉 ・EC化率加速(小売も厳しい競争環境) 	<ul style="list-style-type: none"> ・天然資源の減少 ・新素材開発コスト増 ・生産人件費の高騰

添付資料3
国内スポーツ用品メーカーの動向



- 国内マーケットは少子高齢化に伴いスポーツ人口減少。市場縮小のリスクに備え、各社独自の戦略を取り新たな成長戦略を模索している。
- グローバル化により地政学的リスクが高まる。COVID-19は2021年末まで影響を見込む。
- 各メーカーD2C・EC強化し小売依存を減らすも、アパレルメーカー参入し競争は激化。
- ASEANなど生産拠点の移管が進むとともに現地市場開拓が活発。中国を中心に海外競争主流に。

スポーツ用品トップメーカー比較 2018 vs 2019

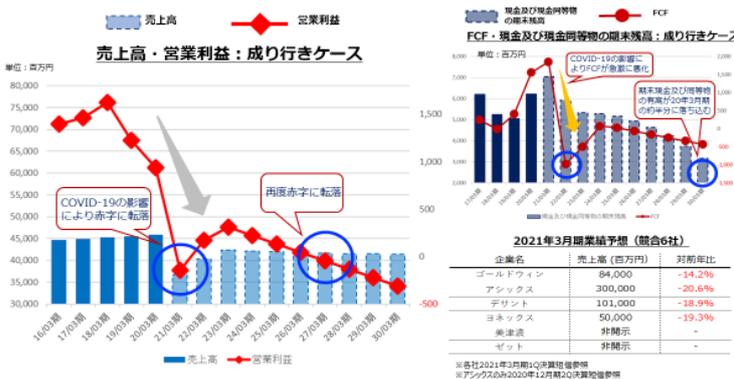
各社今後の戦略方向性



- セグメントに特化した技術力を持つメーカーは高い営業利益率を維持
- 大手総合スポーツ用品メーカーは海外市場や他カテゴリ進出で拡大を目指す
- EC率10%のゴールドウィンなど、EC普及率高いメーカーのCOVID-19の影響は限定的
- 当社は営業利益率低く、自社技術とセグメントの多様性昇準に成長余地

添付資料5
当社の2030年までの営業利益予測（成り行き）BellWood

- COVID-19の影響で、業績が悪化し2021年3月期に赤字に転落。
- 2023年3月期をピークに減少に転じ、2027年3月期再度赤字に転落。
- 2030年3月期に現金及び現金同等物の期末残高は、2020年3月期の約半分になり落ち込む。



添付資料2
スポーツ関連市場の需要予測



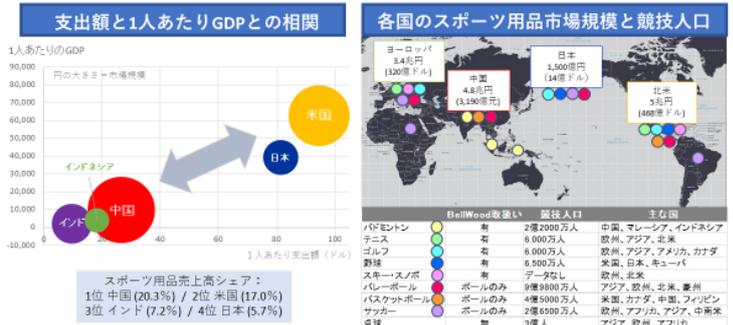
- 国内スポーツ産業全体の規模は2025年までに15兆円（官民戦略プロジェクト10における目標値）
- テクノロジー融合によるスポーツテック活性化、技術革新とプロダクトの進化
- データを中心としたマーケティング戦略と市場構造の変化
- 世界人口は2025年に81億人に、中間層増加した“アジアの時代”へ

	2020年	2022年北京五輪 0~5年後	2025年 5~10年後	2030年 10~20年後
メカトレンド	「日本再興戦略2016」官民プロジェクト10：国民のスポーツ実施率40.4→60%	スポーツ産業市場規模 5.5兆円→15兆2000億円	スポーツ施設・器具のシェアリングエコノミー確立	スポーツ施設・器具のシェアリングエコノミー確立
	①IT化による技術革新 IoT、AI、ビッグデータ解析、5G	AR/VR、ブレインサイエンス、ロボティクス/デジタルファブリケーション ロボティクステクノロジー別：スポーツインストラクターロボット、審判ロボット		
	②ビジネスの急速なアジアシフト	世界人口81億人「アジアの時代」に人口はアジア地域に集中し、中間層の増加		アジアの学校でスポーツ教育成熟 科学的なエビデンスに基づいた習得手法確立
③ダイバーシティの進行	パラスポーツや高齢者スポーツの取組拡大 アシスト器具や器具を用いたスポーツ規格化		テクノロジーを活用した障害者スポーツ支援 ユニバーサルスポーツ化	
器具	テクノロジーを活用したパフォーマンス計測ツールとの併用		IoT標準化、ICTを活用したビッグデータの蓄積と分析、トレーニングツールの発展 例：センサー搭載ボールなど	
ウェア	アスレジャー需要、スポーツ小売店PB強化 ファッションブランド参入		IoT化 PBや他ブランド参入に伴う事業手法	多様な着用機会による カテゴリ・メーカー・ブランドポードラセ化
シューズ	カジュアルスニーカーへ需要流出 シューズIoT化		データ蓄積による開発進化 AIとの共創	3Dモデリング パーソナライズ化シューズ

添付資料4
スポーツ用品の顧客動向と海外の状況



- 世界のスポーツ用品業界の市場規模は13兆円、スポーツ器具が過半数占める。アマチュア向け低価格セグメントがアスレジャー人気で拡大、うちシューズ6割。健康志向の高まりが世界的なトレンドとして業界の成長に貢献。
- 地域別では、北米が売上シェアの1/3を占め、可処分所得の高さでけん引。売上高1位の中国は、1人あたりのGDPが低く今後の成長と共に拡大が見込まれる。中国の消費者はハイエンド好む高所得者層と低所得者層で二極化。



添付資料6
当社の財務状況



- 成長性：需要が拡大する中国、東南アジア圏等、海外市場の取り組み強化が必要。
- 収益性：競合と比較し、売上原価率が高く、営業利益率が低い→収益性が低い。
- 生産性：一人当たりの売上高・工場の稼働率向上が今後の課題。

評価項目	競合6社平均	BellWood	
成長性	売上成長 -0.7%	0.8%	競合より成長率は高いが市場そのものの成長が鈍い
収益性	ROE 6.3%	2.2%	競合より低く収益性が悪化
生産性	一人当たり売上高 ※単位：千円 50,211	25,125	競合の半分程度
効率性	総資産回転率 129.1%	108.1%	競合より低い一般的な水準
安全性	自己資本比率 58.6%	54.6%	安全圏レベル
株主還元	配当性向 36.9%	29.9%	競合より低い一般的な水準

※競合6社：ゴールドウィン、アシックス、デサント、ヨネックス、美津濃、ゼット
※2020年3月期各社財務データ参照（アシックスのみ2019年12月期）



添付資料7 当社のバリューチェーンと市場KSF

BellWood



添付資料8 自社の強みと弱みの再評価

BellWood



添付資料9 当社の課題と打ち手の方向性

BellWood

- 次期3か年においては、喫緊の事業継続に向けた課題に対応するほか、長期的課題対応に向けた既存事業の“構造改革”および“成長領域の見極め”が重要。
- 長期的視点では、当社の最大の課題である“成長市場への事業シフト”の他、今後のリスクに備えた事業強靱化、新KSF対応、コアコンピタンスの維持・強化が必要。

	短期的課題/打ち手 (3か年)	長期的課題/打ち手 (10か年)
事業課題	<p>1. COVID-19の長期化に備えた緊急資本政策</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金調達（借入金、コミットメントライン確保等） 資金流出の抑制（ボーナス削減、広告費ロジック等） 敵対的買収に対する防衛策 <p>2. 収益性改善に向けた既存事業の構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> PPMの徹底（ハーベス戦略の実施等） 工場稼働率の向上（OEM製品の見直し等） <p>3. 成長領域の見極め(成長可能性の拡張)</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存市場の深掘り(文教チャネルなど) 新市場におけるPoC（越境ECなど） 将来の資本業務提携先・取引先の開拓 	<p>4. 成長領域への本格投資(成長の追求)</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場等の設備投資（改修・新設等） M&Aによる事業買収 <p>5. 新ビジネスモデルによる事業強靱化</p> <ul style="list-style-type: none"> D2Cモデルによるオンライン売上強化 コア事業を核としたB2C/ドレ営業 サブスク型販売モデル等 <p>6. 新KSF対応(弱み補強と強み強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> スポーツグッズ企業との事業提携推進 新素材による製品開発力強化（下記9と連携）
組織課題	<p>7. 成長戦略に向けた拠点・人員の再編</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長領域への人員再配置 営業拠点の縮小・再編 <p>8. クラフトマンの技術伝承</p> <ul style="list-style-type: none"> MADE IN JAPANオープンイノベーションの推進 	<p>9. コアコンピタンスの維持・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 材料開発課の増強、加工技術のデジタル化 <p>10. 中長期的リスクの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> BCM室の新設およびCROの設置（気候変動・地政学的リスク等への対応）

添付資料11 成長戦略オプションの優先順位付け

BellWood

- これまでの分析およびエリア×事業戦略の観点から、成長戦略の仮説を以下の3つとする。
- ① 越境ECを核とした中国・ASEAN向けD2C事業
 - ② OEM受託を軸とした北米市場開拓
 - ③ ボール事業買収による国内文教プラットフォーム

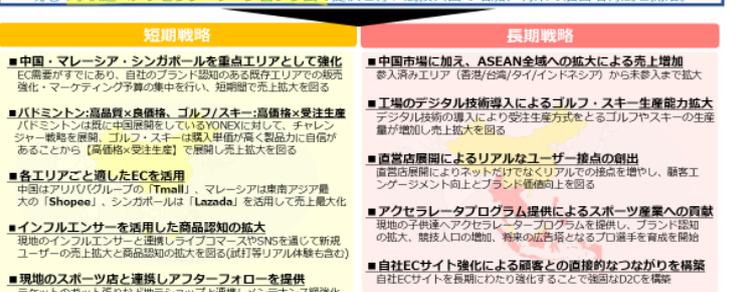
地域	CAGR	事業					売上構成比
		ゴルフ	野球/ソフト	テニス/バド	ボール	スキー	
日本		1.15%	2.04%	0.24%	▲0.24%	▲2.67%	39,144M(85%)
中国	6.3%	9,835M(21%)	10,849M(24%)	9,646M(21%)	5,899M(13%)	2,914M(6%)	
北米	3.0%	N/A	600M(1.3%)	1,95M(0.4%)	N/A	141M(0.3%)	936M(2%)
欧州	2.2%	N/A	565M(1.2%)	1,93M(0.4%)	N/A	N/A	758M(1.7%)
ROW	5%	N/A	N/A	237M(0.5%)	N/A	481M(1%)	719M(1.6%)
売上構成比		13,529M(30%)	12,014M(26%)	10,875M(24%)	5,899M(13%)	3,536M(8%)	100%
営業利益率		5.7%	1.2%	2.1%	13.2%	4.8%	2.0%

成長性	① APAC越境EC	② 北米OEM	③ 国内文教	成長戦略として対応しない
成長性	GDP成長に併せてハイエンド市場が更に活性化見込み	世界最大市場に対し、OEM提携次第で爆発的成長も期待	市場自体は小さい一方、C2C市場PF構築で他社ビジネスへ波及、DX余地は十分ある	欧州市場（市場低成長、売上比率低い） ROW市場（不確実性高い）
KSF	成長市場の需要獲得 新たな売り方(OMO)	成長市場の需要獲得 プロトとのオープンイノ（事業売却）	事業買収によるPF形成 ネット/バラ/卸/構築 & 異業・特約の取り込み	スキー-国内事業（将来性見込みない） 野球/ソフト海外事業（国際競技人口少ない） テニス国内事業（将来性見込みない）
優位性	中国語が多い中、MADE IN JAPAN(高い技術力) オーターメイドモデル	プロに超近い高い技術力 製造～組み立てのライン	参入障壁の高い 文教チャネルに強み	←成長戦略の概要は添付資料12, 13, 14を参照

添付資料12 成長戦略① 越境ECを核とした中国・ASEAN向けD2C事業

BellWood

- 中国・ASEAN市場で『Made in Japan』×『越境EC』による販売強化**
- 中国・ASEANで事業成長が期待できるバドミントンに集中し販売・マーケティングを強化。
 - 加えて中国で競技人口が増加中のゴルフ事業、BellWoodのブランド認知のあるスキー事業を強化。
 - Made in Japan の高品質を差別化ポイントとした越境ECの展開、製品毎の価格設計・生産方式を導入。
 - EC販売後の現地ショップと連携したアフターフォロー、直営店展開等による多様なユーザー接点を創出。
 - 現地の子供連ハイクラレータープログラムの提供を行い競技人口の増加、将来の広告育成を開始。



工場設備投資：2億円 投資年度：2022年度 (2023年3月期)

工場設備投資：10億円 投資年度：2024年度 (2030年3月期)

売上高：39.4億円	営業：2.8億円	売上高：166億円	営業：22.6億円
------------	----------	-----------	-----------

添付資料13

成長戦略② OEM受託を軸とした北米市場開拓



【アンダーアーマー社からのOEM受託】※2022年度から開始
 海外スポーツウェアブランドのアンダーアーマーとの業務提携。先方の未ラインナップ製品供給を行うことで販売ボリューム拡大に貢献、当社は工場稼働率向上、北米をメインとした海外展開と業界シェアの構造改革を行う。

アンダーアーマー社概要
 本社所在地：アメリカ合衆国マサチューセッツ州ボストン
 創業：1996年 代表取締役社長：バトリック・プリック 市場：NYSE
 事業内容：スポーツ、フィットネス、アウトドア向けのユニフォーム、シューズ、アクセサリの製造・販売およびマーケティング
 売上：52億 USD(2019年12月) 純利益：9,213万 USD(2019年12月) 総資産：48億 USD(2019年12月)
 従業員数：13,400名 海外拠点：米国、カナダ、ヨーロッパ、中東、アジア、APAC、ラテンアメリカ 販売店舗数：388
工場設備投資：10億円 投資年度：2026年度
 (アンダーアーマー社：UAとして記載)

アンダーアーマー社を取り巻く状況

世界シェア3位も販売チャネル戦略を巡る7割占める北米市場苦戦、米国内ブランドイメージ低下し2018年営業赤字に転落。D2C頭打ちながらEC伸張、アジア好調。2019年に黒字化した。2020年はCOVID-19影響で下方修正業績不振を補う成長戦略強化をうら。

取扱いアイテム拡充
 当社のスポーツウェアの幅が広がるとともに、UA社未取扱いアイテムのOEM製造および供給を行う。SKU拡大による売上向上に貢献し、販売シナジーを形成。
 ・ゴルフ：ゴルフボール、ゴルフボールクラブ
 ・野球：野球グローブ、ベースボールグローブ
 ・サッカー：サッカーボール、ゴールキーパーグローブ

当社のメリットと展望
 【北米をメインに海外シェア獲得】
 2022年度の売上供給を皮切りに、2024年度に野球、各種靴-ヘルメットに拡大。北米人気強いテニス分野にも新規参入計画。2029年度までに売上87億円を目指す。当社は工場稼働率向上、日本シェア少ないUA社の販売網に乗りこえ海外比率13%を目指す。

売上高/利益
 2023年3月期：5億円 / 営業利益 0.36億円
 2030年3月期：87億円 / 営業利益 11.8億円

添付資料14

成長戦略③ ボール事業強化による国内文教プラットフォーム



【株式会社ミカサとの資本業務提携によるボール事業の基盤強化】
 公式認定球となるバレーボールをはじめ、バスケットボール、ハンドボールなど、幅広くボール製造・販売事業を展開する株式会社ミカサと資本業務提携を締結し、利益率の高いボール事業を拡大し財務基盤を固める。
→提携シナジー・持株比率を段階的に上げていき10年を目途にグループ会社化

株式会社ミカサ 企業概要
 本社所在地：広島県広島市 資本金：1億2,000万円 創業：1917年5月 代表取締役社長：佐伯 祐二
 事業内容：ボール・スポーツ用品、工業用品（船舶用水筒・輪軸受、ポンプ用水筒・軸受など）
 対象競技：バレーボール、ビーチバレー、バスケットボール、水球、サッカーボール、ハンドボール、フットサルボール、ラグビー、アメリカンフットボール
 売上：74億円(2018年11月) 純利益：7億2,000万円(2019年11月) 総資産：183億6,509万円(2019年11月末)
 従業員数：125名(2019年4月) 国内拠点：広島、東京、大阪、名古屋、福岡、仙台 海外拠点：タイ、カンボジア、アメリカ
投資金額：30億円（のれんも考慮した総資産15%取得） 2020年度に実施

ミカサを取り巻く状況
 ・バレーボール、ビーチバレー、水球が五輪公式球に認定。
 ・「五輪公式球」の信頼から世界88ヶ国・地域で取引あり。
 ・売上の約1/3はボール事業であるが、コモディティ化の加速による収益性の低下
 ・利益事業の工業用品は、海外造船メーカーの台頭やコロナウイルス等の影響により国内船舶メーカーの業績低迷。

当社ボール事業を取り巻く状況
 ・日本国内のみならず海外へも展開。
 ・文教チャネルの強いネットワークによる販売の安定性
 ・営業利益率13.2%と高い利益性
 ・バスケットボール、バレーボール、サッカー・フットサルボールのOEMによる売上対比3割弱の低い外部調達比率。
 ・国際大会や国内大会の公式認定球を持っていない。

短期・中長期ともに 収益成長性高いゾーンを発揮
 (23年3月期)売上 +6億 営業利益 +4億
 (30年3月期)売上 +19億 営業利益 +6億

「文教チャネル向けスポーツ用品PF確立」&「材料×ゴムのコラボによる新規事業開発」の推進強化

添付資料15

その他追加施策について



	中期施策(2024-26年度)	長期施策(2027-29年度)
① APAC越境EC関連	<ul style="list-style-type: none"> インバウンドと越境ECの連携強化 今後徐々に回復が予想されるインバウンドと連携して認知拡大を図る。(SNS活用等) MAD IN JAPAN連合の形成 当社以外にカタマツカを跨る連合(特に部品メー)と連合体を形成し、アフターケアを回す。 	<ul style="list-style-type: none"> 代理店営業ノウハウをAPAC展開 自社リアル拠点を持たずに、販売・サポート・メンテナンスを請け負う拠点を構築。 事業承継課題の取り込み 左記連合を形成する企業のうち、事業承継が難しくなってきた事業を経営統合する。
② 北米OEM関連	<ul style="list-style-type: none"> OEM受託先より他事業も切替 ゴルフを皮切りに、テニス、野球などにおけるハイエンドカテゴリ-器具等をOEM受託 最新分析技術による品質評価 受託先であるOEM企業から最新技術による品質管理を受け、高い品質基準を堅持。 	<ul style="list-style-type: none"> 逆輸入モデルの展開 海外ブランドで成功したモデルの日本展開。 海外向けアクセラプログラム開始 海外スタートアップとの事業共創を推進。最新のスポーツテックを製品に取り込んでいく。
③ 北米国内文教関連	<ul style="list-style-type: none"> 種目増加&バンドル営業の強化 バレーボールに加え、器具等をOEM供給 アクセラレーションプログラム開始 文教チャネル参入を考慮するスタートアップ向けプラットフォーム 中国工場にてシューズOEM受託開始 現在自社に強みがない領域のノウハウ育成 	<ul style="list-style-type: none"> XaaSモデルによるサブスクリプション 文教向けにCRM戦略を展開、LTV最大化。 CVC活動(直接)によるSU成長取込 戦略的投資を通じて事業共創先への出資 日本版NCAA市場開拓 学生スポーツのスポンサー等強化により、NCAA市場をリードしていく。
その他関連(新規事業)	<ul style="list-style-type: none"> スポーツウェアビジネスへの参入 OEM受託の強化(野球等ボールがメイン) 出資先事業(健康用品市場)の強化 ヘルスケアの他、OEMメーカーの自社切替 	

添付資料16

【長期】新KSFへの対応&強化および組織戦略



■短期的には、可能性ある事業領域の文教チャネルとECチャネルの強化に向けて、人員・組織を増強する。
 ■長期的には、ITを中心としたオープン・イノベーションの活用や、3Dプリンター等の生産技術のデジタル化、Webサービスの連携を進められるよう、ITスペシャリスト等の戦略人材を採用しデジタル化を加速させる。

将来のKSF
 ① APAC・アメリカ等の伸長の海外需要の獲得
 ② オープン・イノベーションも活用したスポーツテック連携等の画期的な製品・サービスの開発
 ③ D2C・OMO・サブスクなど、新たなバリューチェーンの構築

事業課題

研究開発	マーケティング	製造	営業	販売
他社サービスとの協業も兼ねてデジタル技術開発力の向上	・サービス開発力の強化 ・海外インバウンドに対するアプローチ強化	・クラフトマンの製造加工技術のデジタル化 ・オンラインでの販売強化 ・稼働率向上に向けた新規案件の獲得強化	・文教ネットワークを活かした学生向け商品販売の拡大 ・中国市場への営業強化 ・米スポーツ用品メーカーのライオンズ契約獲得	・サブスクリプションサービスの展開と利用客数獲得 ・直営店の増設 ・中国・アメリカ主要都市への出店にスタッフ派遣

人事・組織戦略

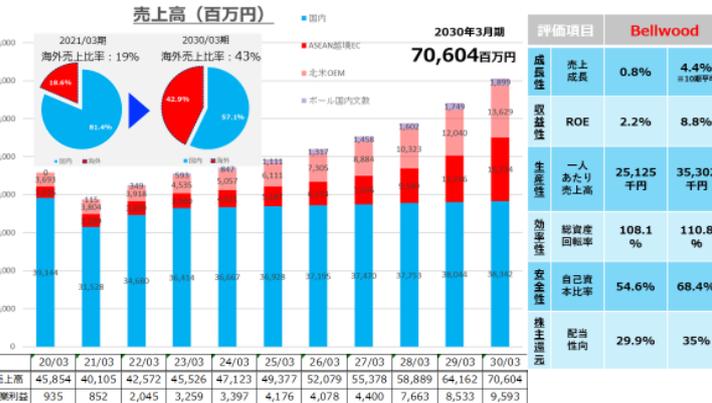
採用戦略	組織戦略	人材派遣戦略	生産プロセス革新プロジェクト	オープン・イノベーション対応
<ul style="list-style-type: none"> ①スポーツテック強化に向けたソフトウェア技術者の採用 ・マネークラス 2名 ・インベークラス 3名 ②サブスクリプション・サービス開発に向けたWebサービス開発人材の採用 ・マネークラス 2名 ③EC専門業務新設に向けた人材の採用 ・マネークラス 1名 ④新規事業領域の懸架強化 ・マネークラス 2名 	<ul style="list-style-type: none"> ①営業部門 ②EC専門部署・Webサービス開発部門の新設 ③中国・東アジア担当部門の新設 ④文教チャネル部門の営業組織の新設 ⑤マーケティング部の営業部門への組織統合、海外マーケティング強化 	<ul style="list-style-type: none"> ①馬場マーケティング部長のM&A推進担当の付任 ・ミカサ 資本業務提携 ・アンダーアーマーOEM受託 ②中田製造部長の生産プロセス革新プロジェクトの担当付任 ③加納営業部長のサブスクリプション・サービス開発推進担当の付任 ④総経理部長のオープン・イノベーション担当付任 ⑤直営店スタッフ10名の海外新規出店準備を兼任 	<ul style="list-style-type: none"> ①IT専任の導入 ②ベテランエンジニアの採用 加工技術のデジタル化 ③ソフトウェア・エンジニアの採用 までの業務プロセスのデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> ①他スポーツ用品メーカーに対する協業アプローチ ②スポーツテック企業に対する協業アプローチ ③産学連携による研究開発 ・スポーツテック領域 ・デジタル化技術開発 ④開発6課をオープン・イノベーション担当組織に担当変更

添付資料17

予測財務サマリ



- 中国・ASEAN市場のD2C事業、北米市場へのOEM展開等を積極展開し、更なる成長を目指す。
- 2030年3月期には売上706億円、営業利益96億を目指す。(ROE8.8%)



添付資料18

新たな経営方針について



経営理念 スポーツで、世界と未来を元気にする

MISSION ミッション

創業70年、「スポーツが子供たちを元気にする」という創業者の原動力に立ち戻り、どうやったらスポーツを通じて人々を元気にできるかを考えつづける企業になる。その時、もはや製品はスポーツ用品に止まらないことは勿論、物質的な豊かさではなく、精神的豊かさ(=元気)を面ける企業になっている。

また、世界と未来という言葉には、グローバル化するスポーツ市場において、顧客は世界中のお客様であり、且つ未来を支える子どもたちであることを理念に据えた。

ビジョン ビジョン VISION (2030)

目指す姿

3つの世界一

- 「世界一、素材加工技術の優れたメーカー」
世界に通用するMADE IN JAPANの旗
- 「世界一、子どもたちに愛されるメーカー」
世界中の子供たちに寄り添ったスポーツブランド
- 「世界一、個人にフィットするメーカー」
プロにも愛される高品質オーダーメイドを通じ、世界一の体験を。

バリュー VALUE

価値観・行動指針

- Be Professional**
技術と品質、安心・安全に対してプロであれ。
- Hug Everyone**
すべてのステークホルダーに対してオープンであれ。
- Love Sports**
スポーツの可能性を信じ、スポーツを愛せ。

予測財務諸表：連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
売上高	40,105	42,572	45,526	47,123	49,377	52,079	55,378	58,889	64,162	70,604
売上原価	22,654	23,407	24,328	25,389	26,313	28,414	30,282	29,321	31,976	35,195
売上総利益	17,451	19,165	21,198	21,734	23,063	23,665	25,096	29,569	32,186	35,409
販売費及び一般管理費	16,599	17,120	17,939	18,337	18,887	19,587	20,696	21,906	23,653	25,815
営業利益	852	2,045	3,259	3,397	4,176	4,078	4,400	7,663	8,533	9,593
営業外収益	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
(うち、受取利息)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
(うち、支払利息)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
経常利益	810	2,003	3,217	3,355	4,134	4,036	4,358	7,621	8,491	9,551
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	810	2,003	3,217	3,355	4,134	4,036	4,358	7,621	8,491	9,551
税金等	283	701	1,126	1,174	1,447	1,413	1,525	2,667	2,972	3,343
当期純利益	526	1,302	2,091	2,181	2,687	2,623	2,833	4,954	5,519	6,208
(参考) 減価償却費	1,181	1,181	1,181	1,203	1,203	1,203	1,291	1,389	1,400	1,411
(参考) 研究開発費	868	868	868	918	918	918	968	968	968	968

予測財務諸表：連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
現預金	4,309	4,508	4,937	5,917	5,984	6,814	6,668	8,985	11,086	13,332
売上債権	8,834	9,377	10,028	10,380	10,876	11,471	12,198	12,971	14,133	15,552
棚卸資産	7,403	7,649	7,950	8,297	8,599	9,286	9,896	9,582	10,450	11,502
その他流動資産	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
有形固定資産	8,991	8,991	9,191	9,191	10,191	10,191	11,191	11,291	11,291	11,291
無形固定資産	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511
その他固定資産	8,957	9,065	9,173	9,281	9,389	9,497	9,605	9,713	9,821	9,929
資産合計	40,635	41,731	43,420	45,207	47,180	49,400	51,699	54,684	58,922	63,746
仕入債務	5,552	5,737	5,963	6,223	6,449	6,964	7,422	7,186	7,837	8,626
短期借入金	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
その他流動負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076
その他固定負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
負債合計	17,101	17,286	17,512	17,772	17,998	18,513	18,971	18,735	19,386	20,175
資本金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	18,534	19,445	20,909	22,435	24,182	25,887	27,728	30,948	34,535	38,571
自己株式	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産合計	23,534	24,445	25,909	27,435	29,182	30,887	32,728	35,948	39,535	43,571
負債・純資産合計	40,635	41,731	43,420	45,207	47,180	49,400	51,699	54,684	58,922	63,746

予測財務諸表：連結損益計算書 売上高比

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	56.5%	55.0%	53.4%	53.9%	53.3%	54.6%	54.7%	49.8%	49.8%	49.8%
売上総利益	43.5%	45.0%	46.6%	46.1%	46.7%	45.4%	45.3%	50.2%	50.2%	50.2%
販売費及び一般管理費	41.4%	40.2%	39.4%	38.9%	38.3%	37.6%	37.4%	37.2%	36.9%	36.6%
営業利益	2.1%	4.8%	7.2%	7.2%	8.5%	7.8%	7.9%	13.0%	13.3%	13.6%
営業外収益 (うち、受取利息)	0.3% 0.0%	0.3% 0.0%	0.2% 0.0%							
営業外費用 (うち、支払利息)	0.4% 0.4%	0.4% 0.4%	0.3% 0.3%	0.3% 0.3%	0.3% 0.3%	0.3% 0.3%	0.3% 0.3%	0.3% 0.3%	0.2% 0.2%	0.2% 0.2%
経常利益	2.0%	4.7%	7.1%	7.1%	8.4%	7.7%	7.9%	12.9%	13.2%	13.5%
特別利益	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別損失	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
税引前利益	2.0%	4.7%	7.1%	7.1%	8.4%	7.7%	7.9%	12.9%	13.2%	13.5%
税金等	0.7%	1.6%	2.5%	2.5%	2.9%	2.7%	2.8%	4.5%	4.6%	4.7%
当期純利益	1.3%	3.1%	4.6%	4.6%	5.4%	5.0%	5.1%	8.4%	8.6%	8.8%

予測財務諸表：連結財務指標

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
営業CF [百万円]	3,410	1,878	2,546	2,945	3,318	3,060	3,244	5,648	5,541	5,938
投資CF [百万円]	-4,289	-1,289	-1,489	-1,311	-2,311	-1,311	-2,399	-1,597	-1,508	-1,519
財務CF [百万円]	-1,036	-391	-627	-654	-940	-918	-992	-1,734	-1,932	-2,173
EBITDA [百万円]	2,141	3,334	4,548	4,708	5,487	5,389	5,799	9,160	10,041	11,113
EBTDAマージン [%]	5.3%	7.8%	10.0%	10.0%	11.1%	10.3%	10.5%	15.6%	15.6%	15.7%
借入金平均金利 [%]	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%
ROE [%]	1.3%	3.1%	4.6%	4.6%	5.4%	5.0%	5.1%	8.4%	8.6%	8.8%
ROA [%]	1.3%	3.1%	4.8%	4.8%	5.7%	5.3%	5.5%	9.1%	9.4%	9.7%
売上債権回転日数 [日]	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
棚卸資産回転日数 [日]	132	117	117	117	117	115	116	121	114	114
仕入債務回転日数 [日]	100	88	88	88	88	86	87	91	86	85
CCC [日]	213	198	197	197	198	195	196	202	195	194
D/Eレシオ [%]	36.3%	35.4%	33.8%	32.4%	30.8%	30.0%	29.0%	26.1%	24.5%	23.2%
流動比率 [%]	351.4%	356.9%	365.9%	376.7%	376.9%	379.2%	372.3%	420.0%	436.8%	450.8%
売上高研究開発費率 [%]	2.2%	2.0%	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%	1.7%	1.6%	1.5%	1.4%
売上高減価償却費率 [%]	2.9%	2.8%	2.6%	2.6%	2.4%	2.3%	2.3%	2.4%	2.2%	2.0%

【出所一覧】

添付資料1 ケースより参照

添付資料1、2、7 「スポーツ用品 業界の動向 -世界市場-」(SPEEDA)

添付資料1、3、7 「スポーツ用品 業界の動向 -日本市場-」(SPEEDA)

添付資料1、2、4、7、8、12 「スポーツ用品 業界の動向 -アメリカ合衆国市場-」(SPEEDA)

添付資料1 「ゴルフ用品 業界の動向 -日本市場-」(SPEEDA)

添付資料2 日本再興戦略2016(内閣官房日本経済再生総合事務局)

https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2016/0602/sankou_04.pdf

添付資料2 「スポーツ産業の成長促進事業」(文部科学省)

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/018_index/shiryo/attach/_icsFiles/afieldfile/2017/10/30/1397212_001.pdf

添付資料2 「2027年、スポーツビジネスはどこに向かうのか」(日経XTECH)

<https://xtech.nikkei.com/dm/atcl/column/15/110300017/021300094/>もとに作成

添付資料3 「コロナ2年以内に収束可能」WHO事務局長(時事通信社)

<https://www.jiji.com/jc/article?k=2020082200231&g=int>

添付資料3 「決算報告書」(アシックス/ミズノ/デサント/ゴールドウィン/シマノ/グローブライド/ヨネックス/ゼット)

各社提供IR資料より参照

添付資料3 「中国における消費傾向の近代化」(McKinsey&Company)

<https://www.mckinsey.com/jp/~media/McKinsey/Locations/Asia/Japan/Our%20Insights/The-modernization-of%20the-Chinese-consumer-JP.pdf>

添付資料4 ケースより参照

添付資料4 「世界で最も人気のある参加型スポーツ10」「世界で最も人気のあるスポーツ10」

<https://sportsshow.net/top-10-most-popular-sports-in-the-world/>
<https://sportsshow.net/top-10-most-popular-sports-in-the-world/>もとに作成

添付資料7 ケースより参照

添付資料8 ケースより参照

添付資料8、12 「ジャパンプランド調査2019」(電通)

<https://kyodonewsprwire.jp/release/201904155415>

添付資料8、12 「電子商取引に関する市場調査の結果をとりまとめ」(経済産業省)

<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>

添付資料8、12 「わが国スポーツ産業の経済規模」(スポーツ庁)

添付資料8、12 「スポーツ用品 業界の動向 -中華人民共和国市場-」(SPEEDA)

添付資料12 「スポーツ用品 業界の動向 -マレーシア市場-」(SPEEDA)

添付資料12 「スポーツ用品店 業界の動向 -シンガポール市場-」(SPEEDA)

添付資料13 「決算報告書」(アンダーアーマー) IR資料より参照

<https://www.underarmour.co.jp/ja-jp/>

添付資料14 「(ちゅうごくの底力)ミカサ 広島市安佐北区 ボール以外にもアタック」

(2019年04月25日 朝日新聞朝刊 広島全県・2地方面)

添付資料14 「聞きたい2020へ 地方の中小企業、どう生き残りますか ミカサ社長・佐伯祐二氏」

(2019年10月20日 朝日新聞朝刊 経済企画面)

添付資料15 Fanatics ホームページプレスリリース参照

<https://fanaticsync.com/japan/>

以上