

コロナ禍を契機とした 経営戦略の再構築

No.053

2020年4月20日
経営会議資料

本日の議論内容

新型コロナウイルスが猛威を奮い、ついに緊急事態宣言が発令。
一大商機であった東京五輪も延期が決定し、業界大で先行きが不透明に。
しかしこれは我が社だけの危機ではない。
世界中の企業が今、歯を食いしばりこの危機を乗り越えようとしている。
当然、我が社も絶対に乗り越える。そのために必要な対策は即講じる。
その上で、この危機は我が社の足元の事業、そして将来の戦略プランを
思い返す好機でもある。

この危機を如何に乗り越えるか。
そしてその先に、どのような長期ビジョンと新たな戦略を描くか。

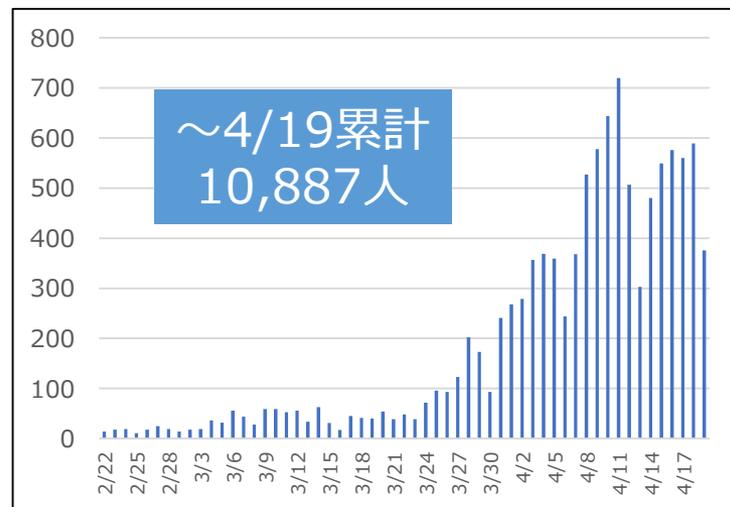
本日は、このことについて御議論させていただきたい。

新型コロナウイルス感染症に係る経過

これまでの経緯

1月 7日	中国武漢で新型コロナウイルス判明
1月12日	中国で初の死者
1月16日	日本で初の感染確認
1月23日	武漢閉鎖
1月31日	WHO発表
2月25日	ダイヤモンドプリンセス号での集団感染
2月27日	安倍総理が全国一斉休校を要請（現在も休校継続）
3月 8日	イタリア北部で都市封鎖
3月 9日	日経平均株価が2万円割れ
3月10日	日経平均株価が1万9千円割れ
3月14日	改正・新型インフルエンザ対策特措法が施行
3月24日	東京オリンピック・パラリンピック延期決定
4月 3日	世界の感染者数が100万人を超える
4月 7日	緊急事態宣言を7都県に発令（～5/7 ※延長も）
4月 8日	武漢封鎖を解除
4月11日	世界の死者が10万人を超える
4月16日	緊急事態宣言を全国に拡大（～5/7 ※延長も）
4月17日	高野連「 夏の甲子園を開催するための要領を作成している 」とのコメント発表
4月18日	国内の累計感染者数が1万人を超える

国内の新規感染者数の推移



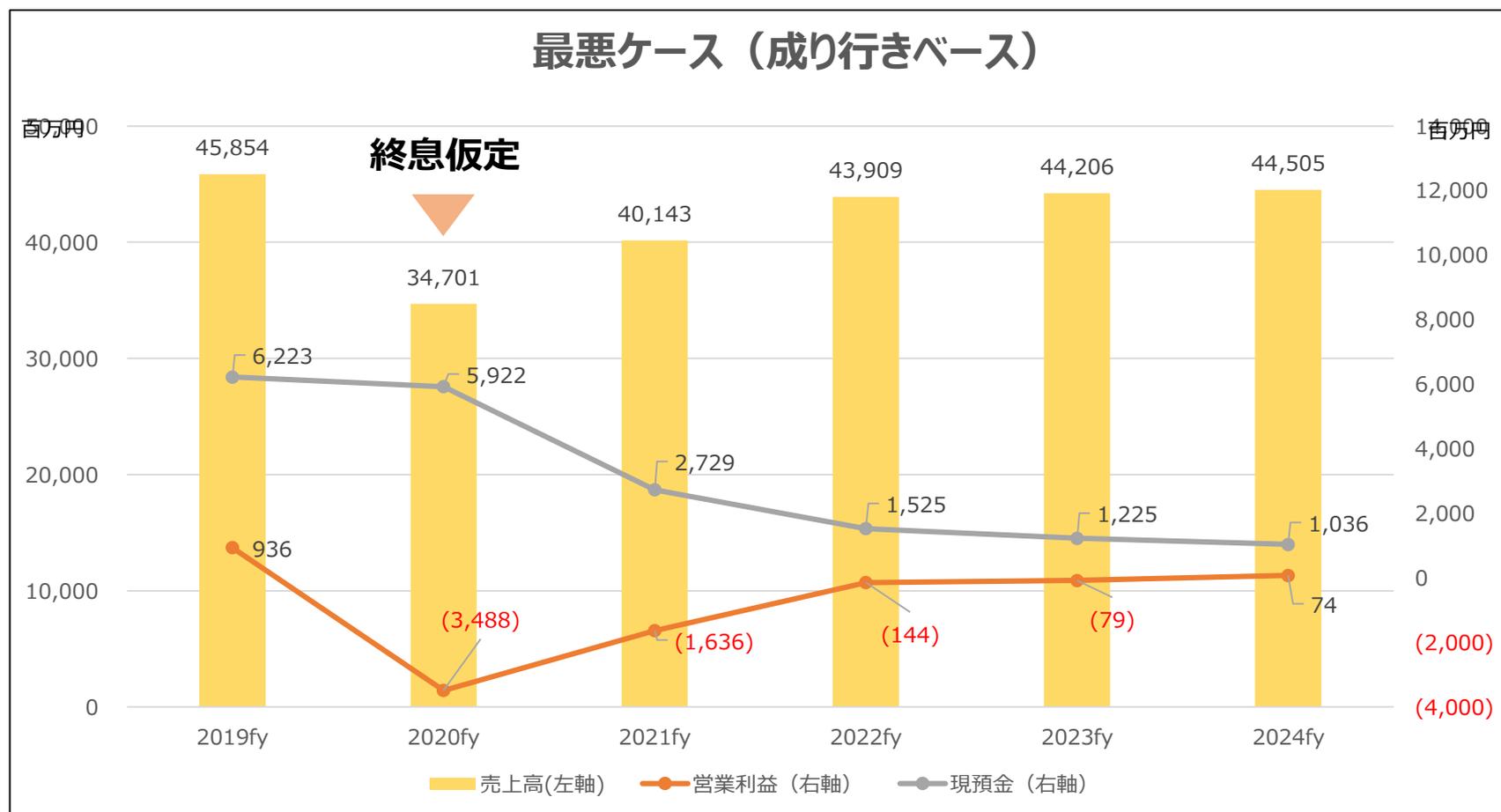
各国の感染者数（～4/19累計）

アメリカ	761,837 人
中国	82,735 人
韓国	10,661 人
スペイン	212,917 人
イタリア	178,972 人
イギリス	125,289 人

（感染者数はNHKのWEBサイト情報から作成）

我が社への影響

- ◆ 店舗閉鎖と需要減の影響により、**今期の営業赤字は不可避。**
- ◆ 更に、2021年度末の終息を仮定した最悪ケースでは、**4期連続の営業赤字**も。



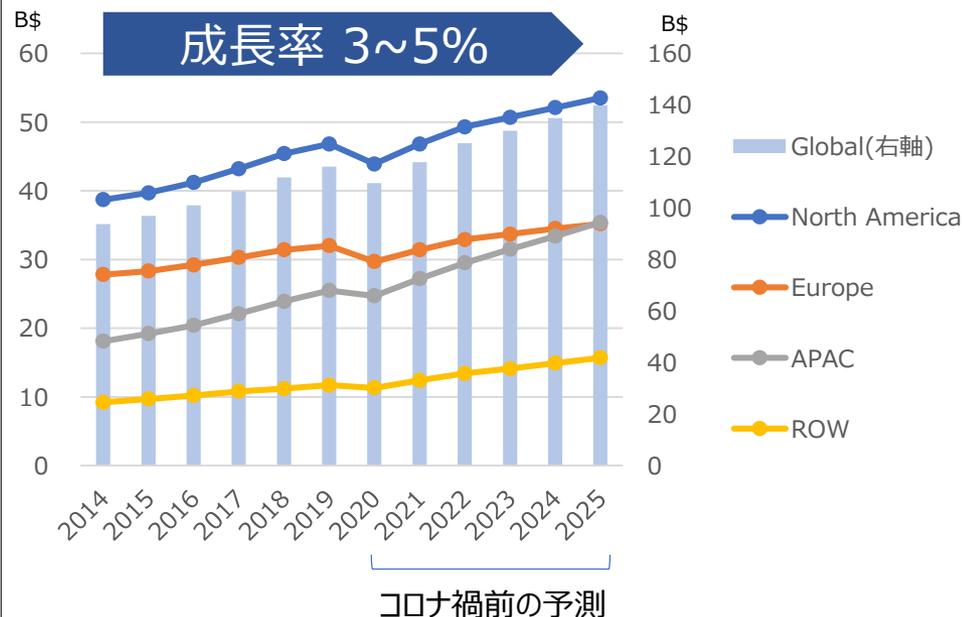
スポーツ用品市場の現況

- ◆ 市場全体では国内外とも緩やかに成長。足元では、北米とアジア圏の需要が旺盛。
- ◆ コロナ禍の影響見通しは予断を許さないが、海外市場へのテコ入れ余地がある。

国内市場の推移



海外市場の推移と見通し

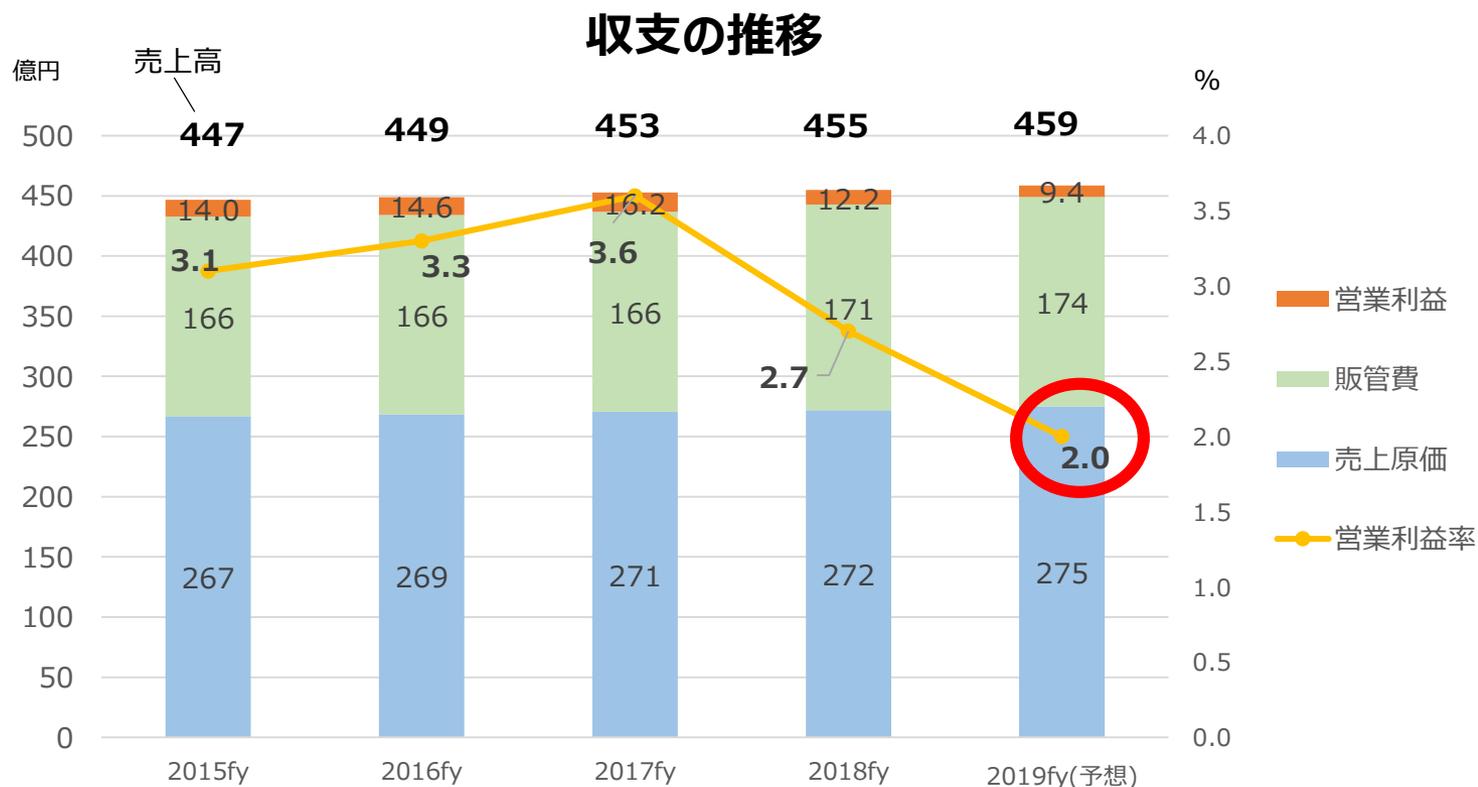


海外売上比率 (直近決算年度)

当社	アシックス	ミズノ	ヨネックス
15%	70%	30%	53%

足元の収支状況①

- ◆ 我が社の売上は、市場全体の成長度ほどには伸びていない。
- ◆ 更に売上原価と販管費の増加率が売上伸び率より大きくなり、利益率が大きく減少。
懸案の株価も長らく回復せず（110円台）。

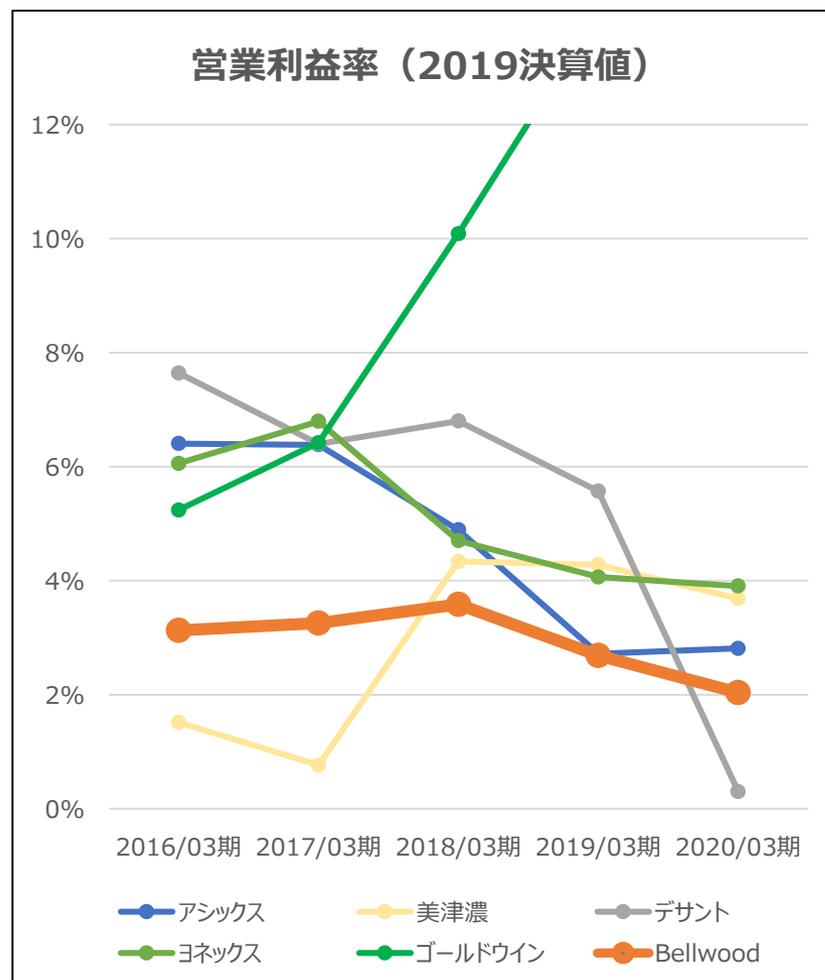
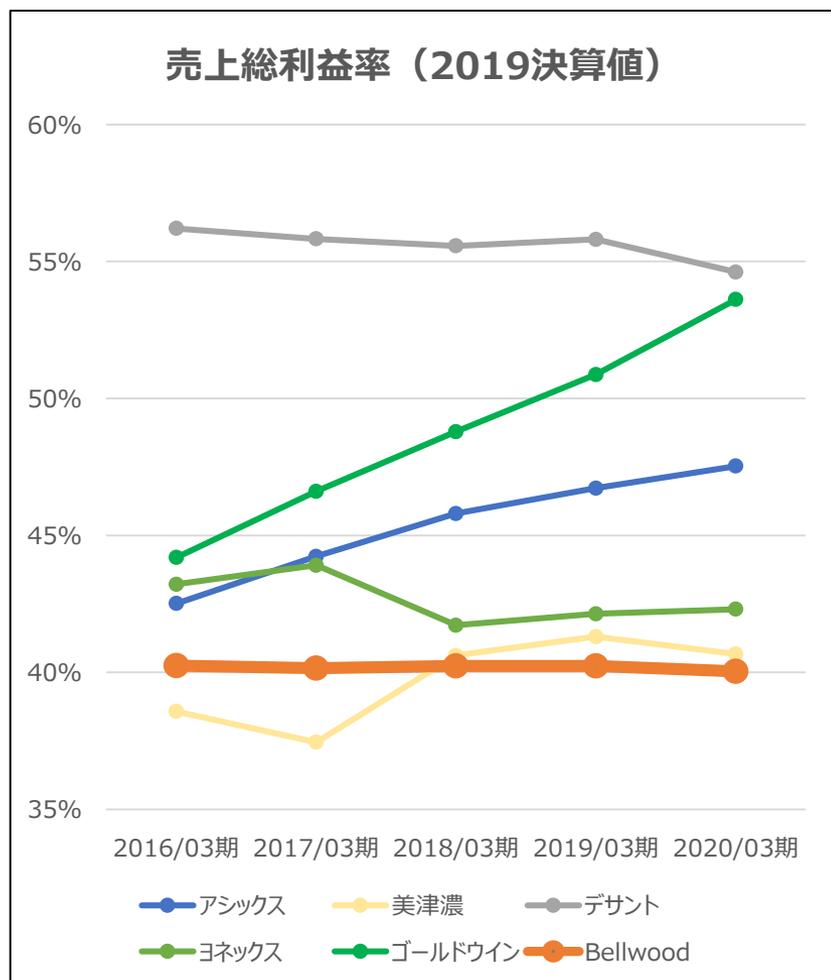


5年間の CAGR	国内市場	当社売上高	売上原価	販管費	営業利益		
	2.93%	<	0.65%	<	0.74%	<	1.25%

足元の収支状況②

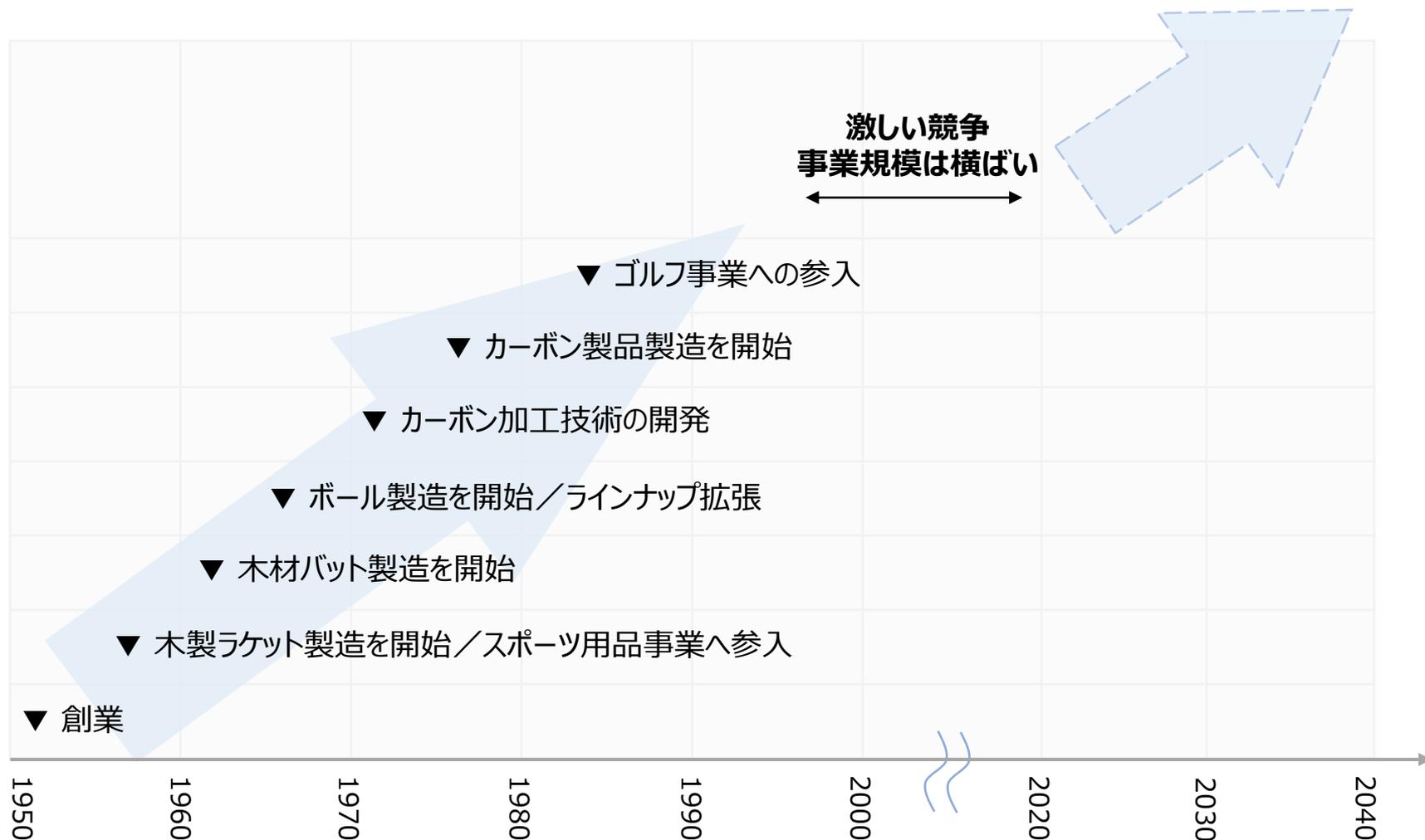
◆ 競合と比較しても、我が社の**売上総利益率**、**営業利益率**はともに低い。

⇒ コロナ禍以前から、**収支構造に課題がある**ことは明らか。**対策が急務**。

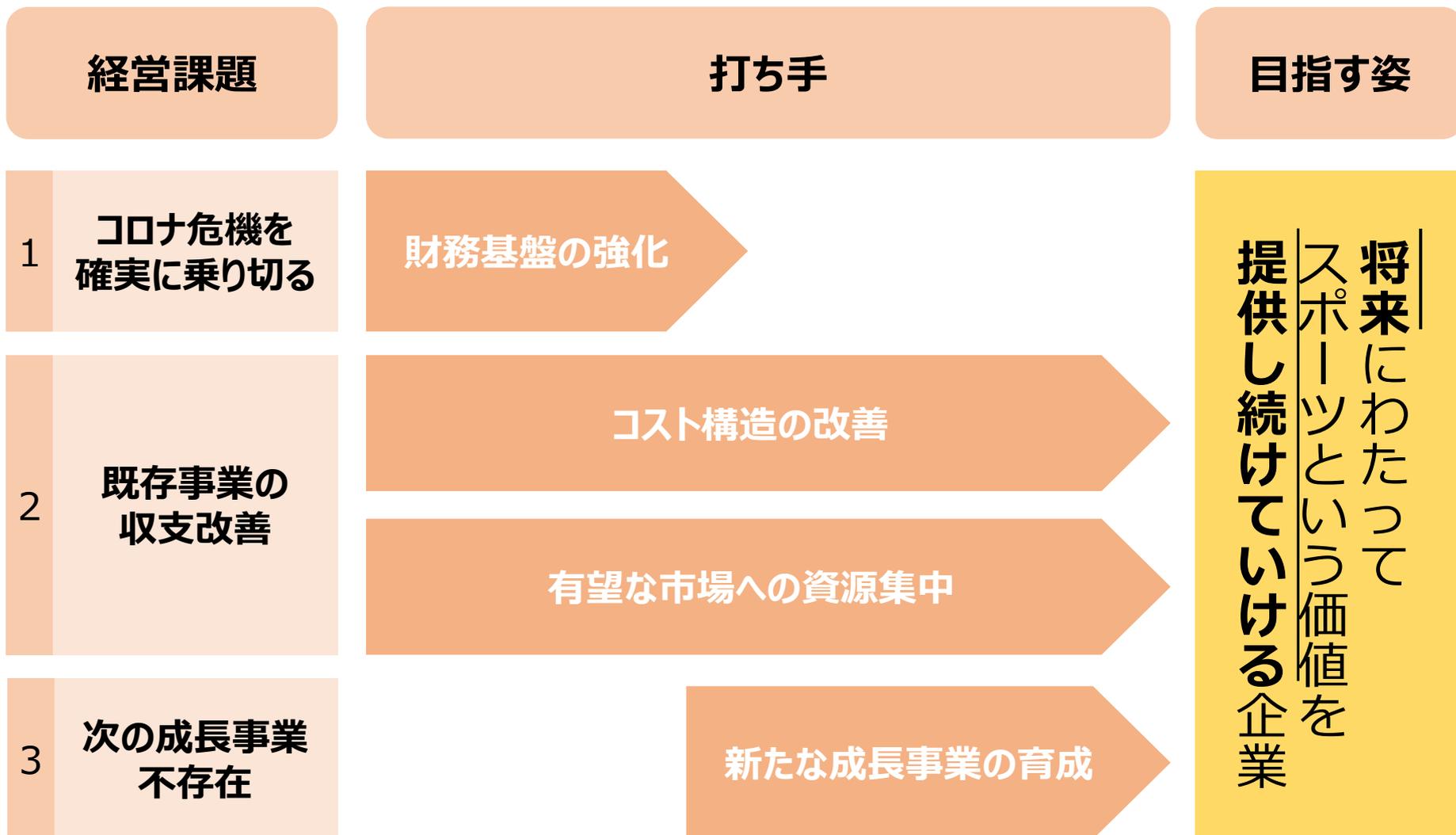


“次の”成長事業の不存在

- ◆ 我が社は創業以来、職人技術を様々な分野に応用しながら成長してきた。
- ◆ しかし、直近10年来の国内外での激しい競争への対処を優先した結果、“次の”成長事業を持っていない状況にある。



対策の全体像



対策の全体像

経営課題

打ち手

目指す姿

1

コロナ危機を
確実に乗り切る

財務基盤の強化

2

既存事業の
収支改善

コスト構造の改善

3

次の成長事業
不存在

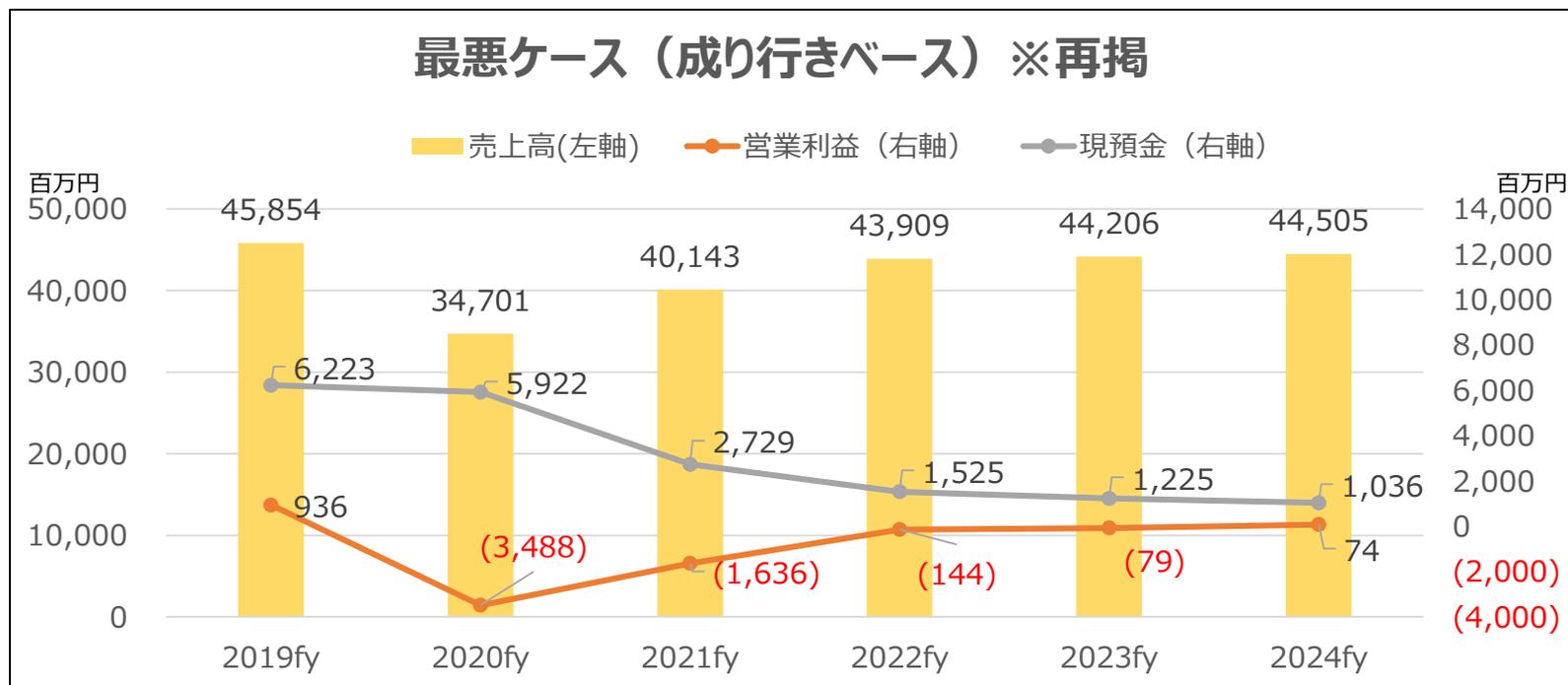
有望な市場への資源集中

新たな成長事業の育成

将来にわたって
スポーツという価値を
提供し続けていける企業

手元資金の見通し

- ◆ 当面の収益減と不透明感の中、**資金ショート**が最も備えるべきリスク。
- ◆ 現状の手元資金は平時なら問題ないが、**リスクシナリオに備えた対策**が必要。



手元流動性(日)	50	62	25	13	10	8
Net-cash	-6,204	-7,012	-10,206	-11,410	-11,709	-11,898
ROE	2.2%	-18.8%	-10.2%	-1.8%	-1.4%	-0.5%
営業利益率	2.0%	-10.1%	-4.1%	-0.3%	-0.2%	0.17%

**危険
水域**

手元資金の潤沢化（当面のキャッシュ対策）

◆ 以下の対応により、計58億円のキャッシュを速やかに確保。

政策保有目的の株式を売却

保有する株式及び有価証券（計58億円）のうち、
政策保有目的の株式を直ちに売却。

38億円

劣後ローンによる借入

現在の自己資本比率（54.6%）を踏まえれば通常借入も可能だが、
不測の事態が起こり得ることや、現下の金利水準等を勘案して、
資本性を持つ劣後ローンを申し入れる。金利は高いが安全性を堅持
でき、事業運営上の資金配分を柔軟化できる。

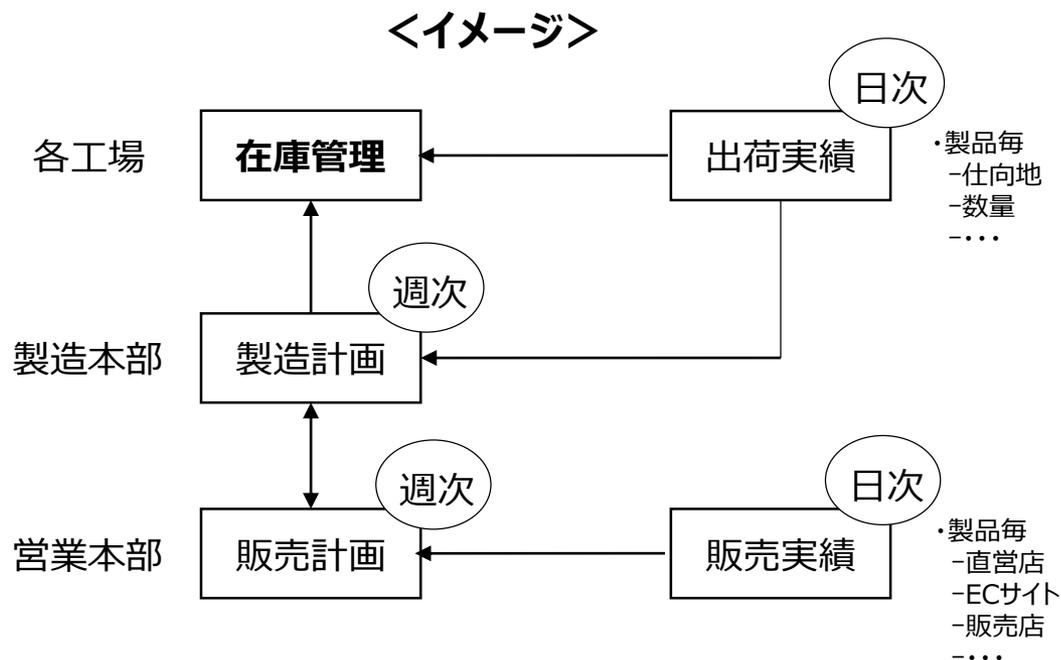
20億円

手元資金の潤沢化（在庫適正化）

- ◆ 過剰在庫による資金流出や財務圧迫リスクを回避するため、社内システムの統合・機能向上を行う。 ※情報システム部に専任ラインを置く。

在庫管理システムと受発注システムの一気通貫化（見積額 約2億円）

製造本部の製造計画、出荷情報、営業本部の販売計画、販売実績データを一元管理するシステムを構築し、各工場とも連携させることで在庫適正化を図る。



対策の全体像

経営課題

打ち手

目指す姿

1 コロナ危機を
確実に乗り切る

財務基盤の強化

2

既存事業の
収支改善

コスト構造の改善

有望な市場への資源集中

3

次の成長事業
不存在

新たな成長事業の育成

将来にわたって
スポーツという価値を
提供し続けていける企業

実力と将来性による事業のメリハリが必要

- ◆ 5事業すべてにおいて、利益率/市場動向/競争環境のいずれかに問題を抱える。
- ◆ 当社の真の“柱”となりうる事業はなく、「限られたリソースで、どこで稼ぐか」という課題に取り組む必要がある。

事業	利益率	商品力	国内市場規模	国内市場成長	国内競争環境
全般	△	カーボン ○	○	△	△
テニス・バド	×	バドミントン ○	○	△	△
野球・ソフト	×	使い勝手 ○	○	△	△
ボール	◎	差別化 △	○	△	○
スキー・スノボ	○	ハイエンド品 ◎	△	×	△
ゴルフ	○	飛距離 ○	◎	○	×

実力と将来性による事業のメリハリが必要

- ◆ 海外を含めた地域毎の市場成長率では、バドミントン、スキー・スノーボードが高く、
 当社の商品競争力を勘案しても十分に戦える可能性がある

(市場規模 (百万ドル) / 予想CAGR)

	テニス	バドミントン	野球・ソフトボール	スキー・スノーボード	ゴルフ
アジア					
・日本	マイナス成長 (469/-3.61%)	プラス成長 (153/2.36%)	マイナス成長 (651/-1.02%)	マイナス成長 (397/-4.98%)	やや成長 (2,583/0.90%)
・中国	競技人口増 (3000万人予想)	競技人口 最多スポーツ	あまり普及してない	プラス成長 (3,927/3.30)	あまり普及してない
・東南アジア	一部の国で人気	多くの国で 人気スポーツ	あまり普及してない	プラス成長 (1,523/4.40%)	一部国で人気
・インド	2番人気	2番目に多く プレーされている	あまり普及してない	プラス成長 (1,416/4.40%)	あまり普及してない
欧米					
・欧州	やや低下	やや低下	あまり普及してない	プラス成長 (2,704/3.50%)	横ばい
・北米	競技人口やや増 (0.9%)	やや低下	競技人口増 (1,590万人)	プラス成長 (4,408/3.40%)	やや成長 (2,300/1.40%)

対策の全体像

経営課題

1 コロナ危機を
確実に乗り切る

2

既存事業の
収支改善

3

次の成長事業
不存在

打ち手

財務基盤の強化

コスト構造の改善

① 販売管理費の削減

② 一部事業における売上原価の削減

有望な市場への資源集中

③ 有望な海外市場への進出

④ EC強化

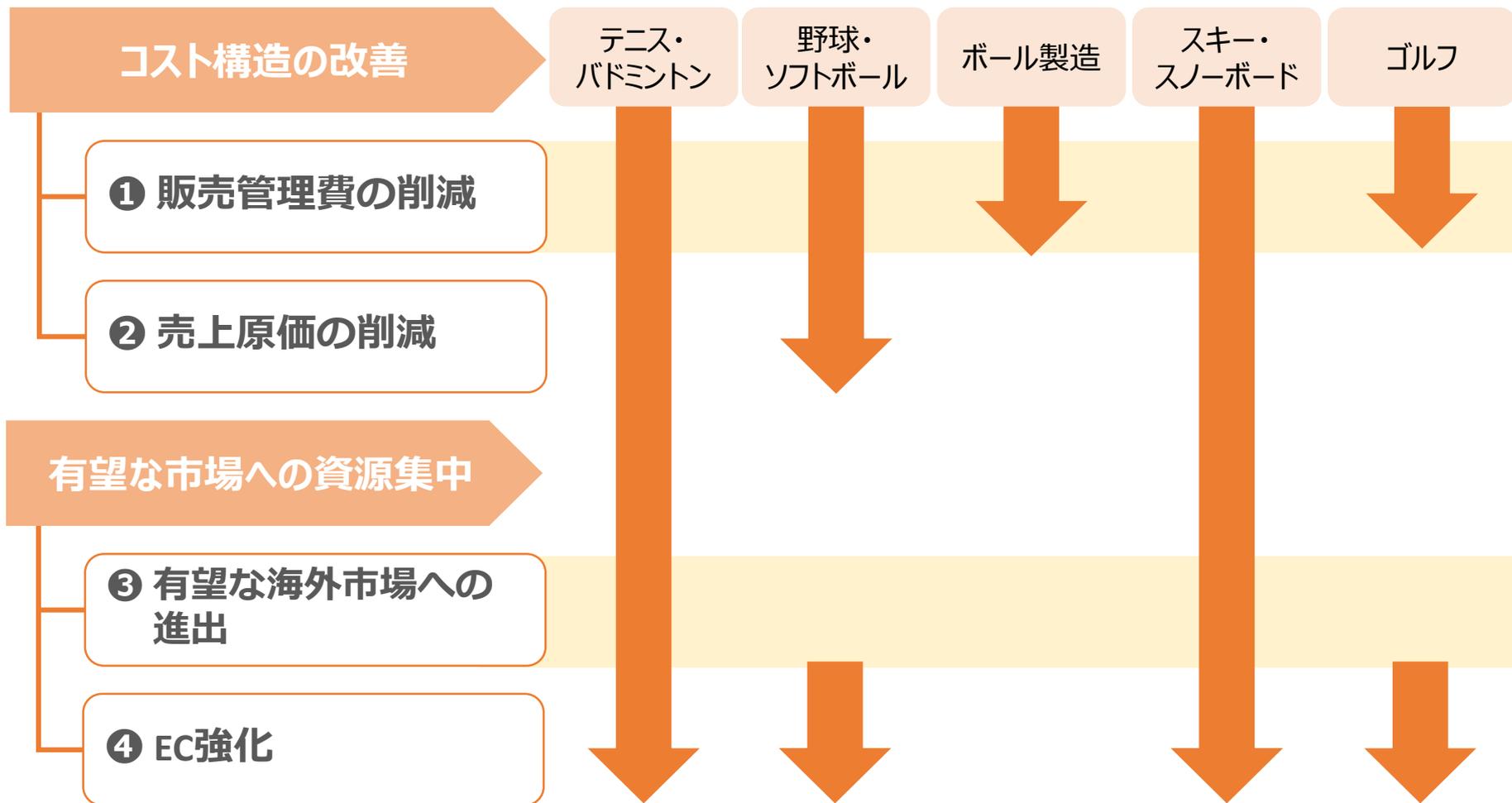
新たな成長事業の育成

目指す姿

将来にわたって
スポーツという価値を
提供し続けていける企業

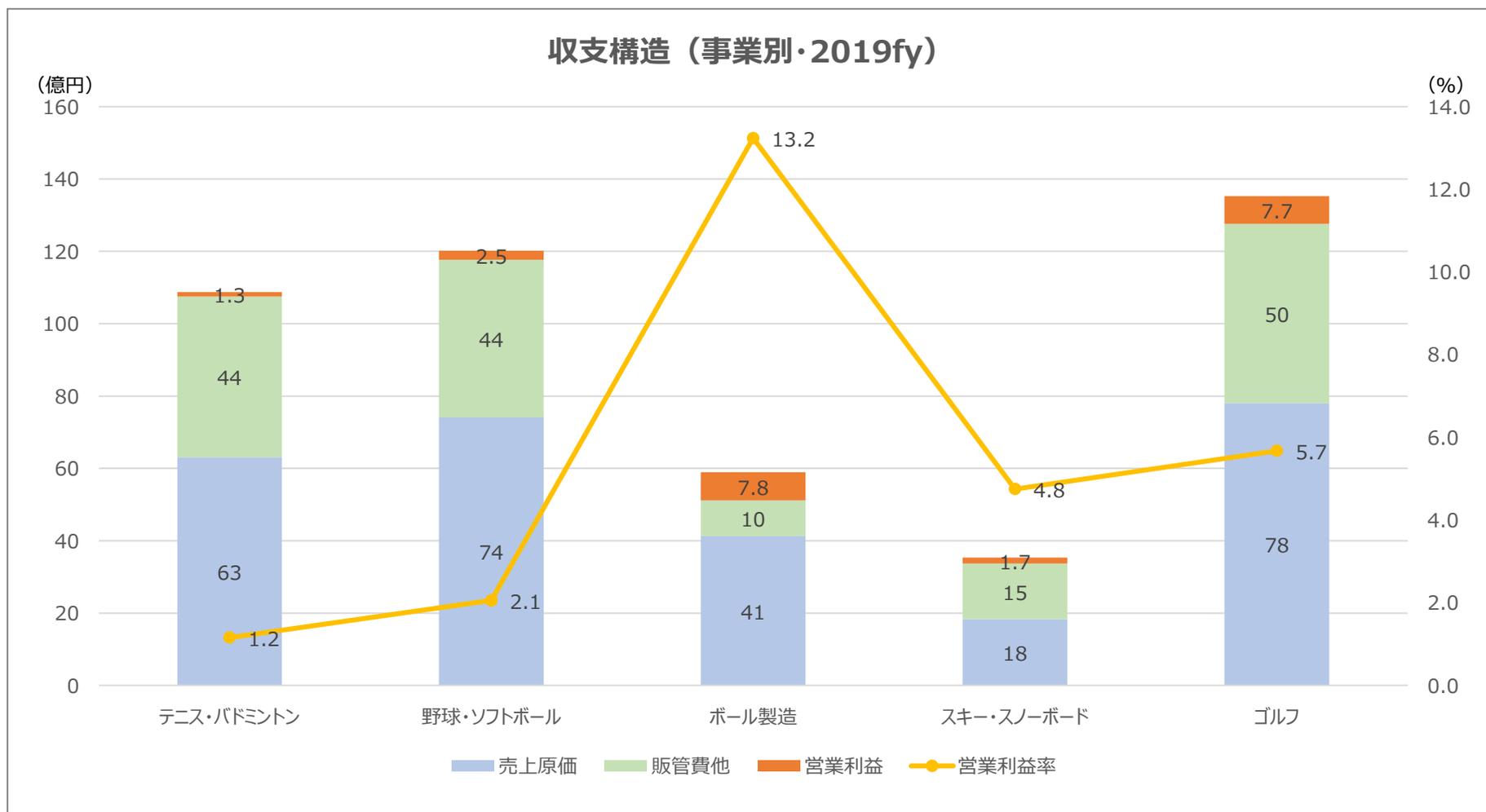
打ち手の概要

- ◆ 事業毎の収益性・成長性・商品力を踏まえ、メリハリをつけた対策を講じる。
- ◆ まずは聖域のない徹底的なコスト削減、そして有力市場へと資源を集中する。



事業毎の収支状況

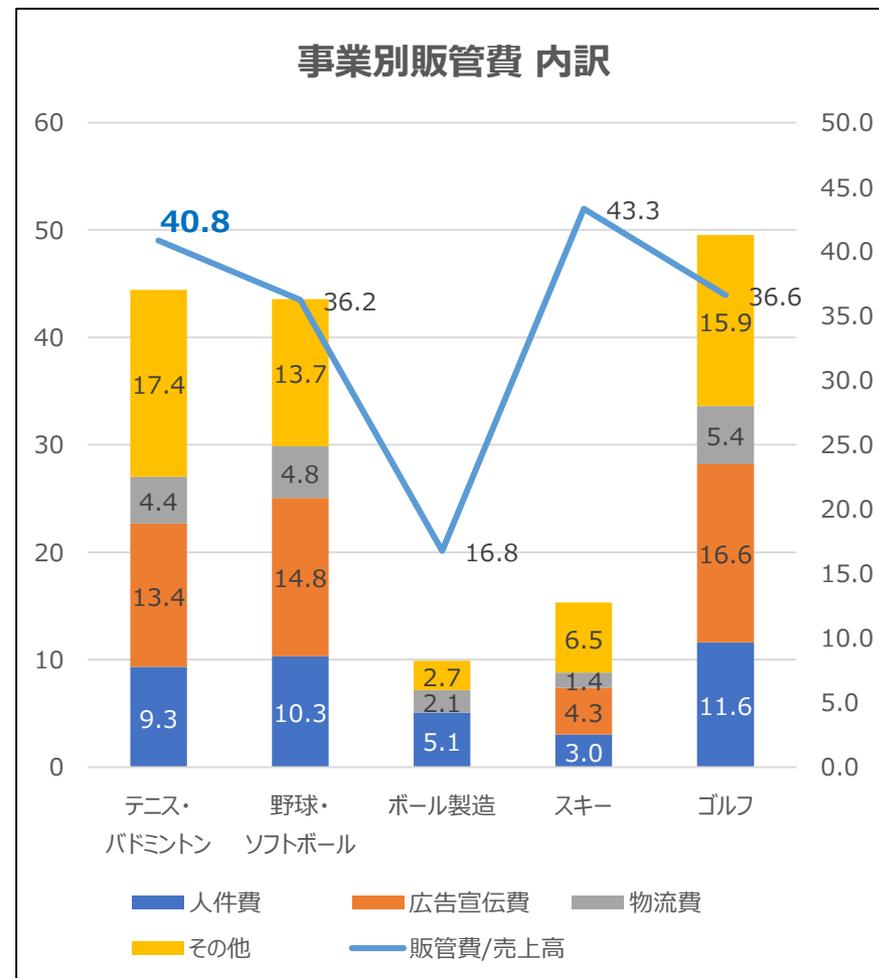
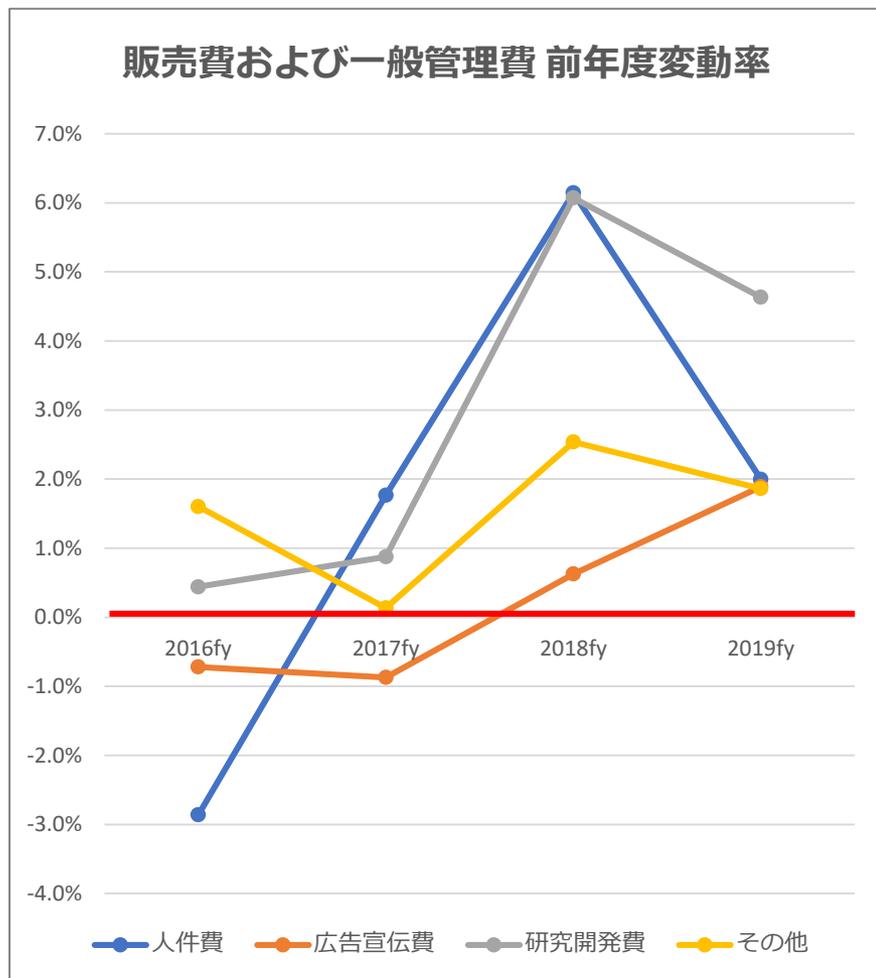
- ◆ **低利益の要因**が原価によるのか、販管費によるのかは、**事業毎に異なる**。
- ◆ このため、利益改善施策も事業毎の対応とする。



販管費の状況

◆2018年度以降、すべての費目が増加傾向である。

◆特に人件費、広告宣伝費、その他経費についてはメスを入れる必要がある。



販管費の徹底削減

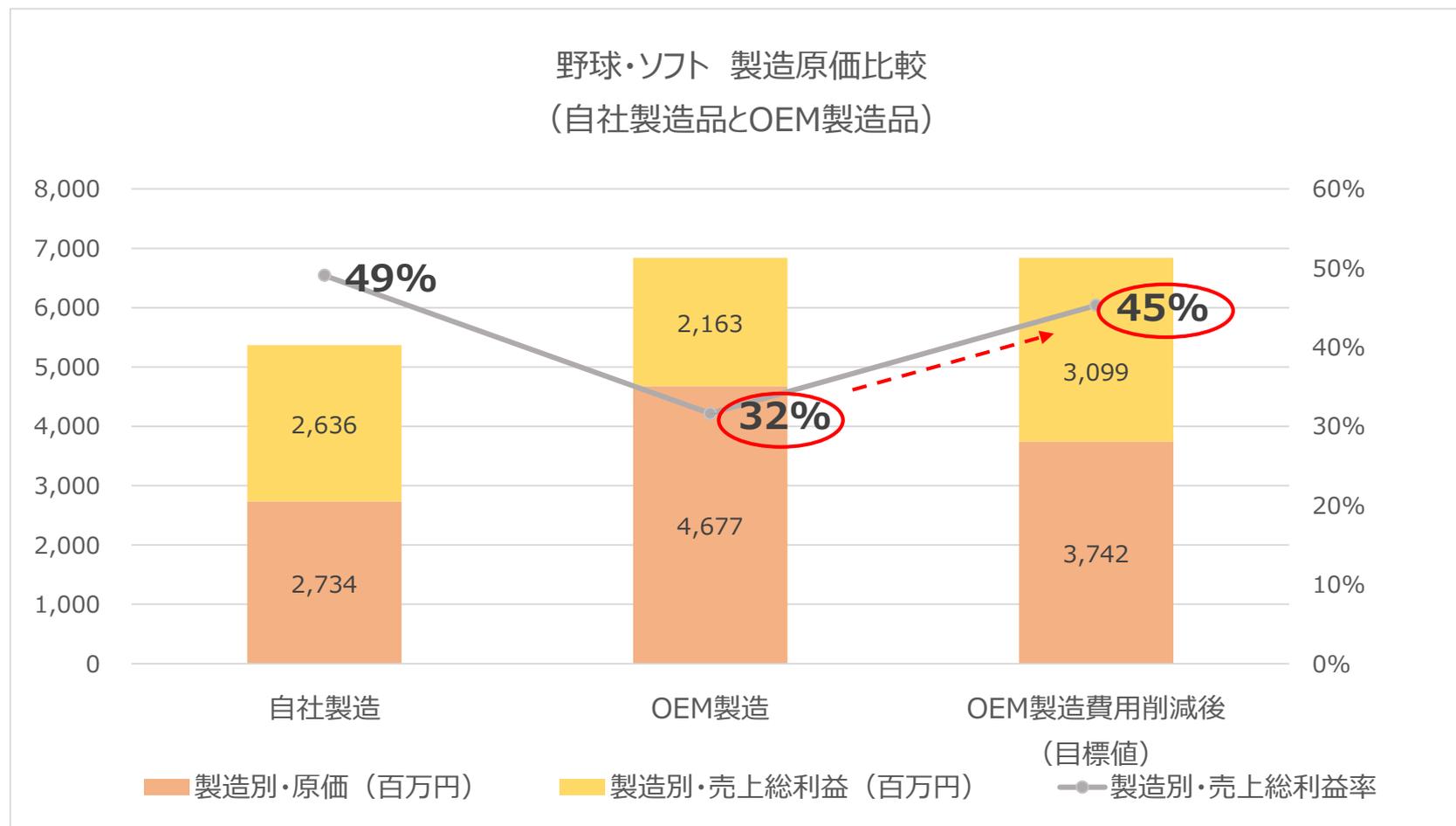
- ◆ 当面2年間は、全事業で重点的に販管費削減を行う。
- ◆ 一部事業では、「広告宣伝費」および「その他経費」の一層の削減を進める。

項目	対象	打ち手	終息後
人件費	全事業	コロナ終息まで（2年間）2019年度比 5%削減 （超過勤務の禁止等）	重点事業を除き、 2019年度額を据え置き
広告 宣伝費	全事業	2019年度並から 30%減 （イベント中止等に伴う自然減等）	重点事業を除き、 2019年度額を据え置き
	野球・ソフトボール	契約満期を以て有名選手との契約終了	2020年度指針継続
	ゴルフ	パイドメディアへの露出削減	2020年度指針継続
研究 開発費	全事業	コロナ終息まで（2年間）2019年度比 10%削減	2019年度額を据え置き、 2025年以降増額
その他 経費	全事業	コロナ終息まで（2年間）2019年度比 10%削減 （接待ゴルフの全面禁止等）	2024年まで徐々に 減額分を縮小
	テニス	コロナ終息まで（2年間）2019年度比 10%削減	2020年度指針継続

いずれの指標も中間・期末における事業部毎の事後評価を行い、各事業の業績評価に反映させる。

売上原価の削減（野球OEM）

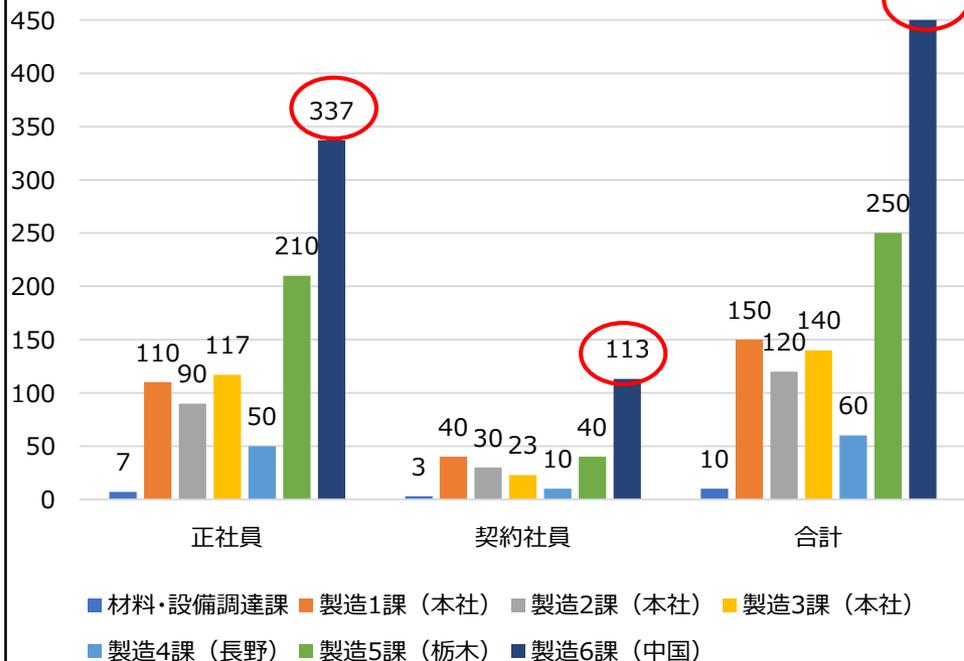
- ◆ 売総率が低い**野球OEM事業**は、**OEM先変更により原価低減**させ、売総率を自社製造品と同等まで向上させる。
- ◆ 費用削減が困難な場合は、製品ラインアップの削減も検討する。



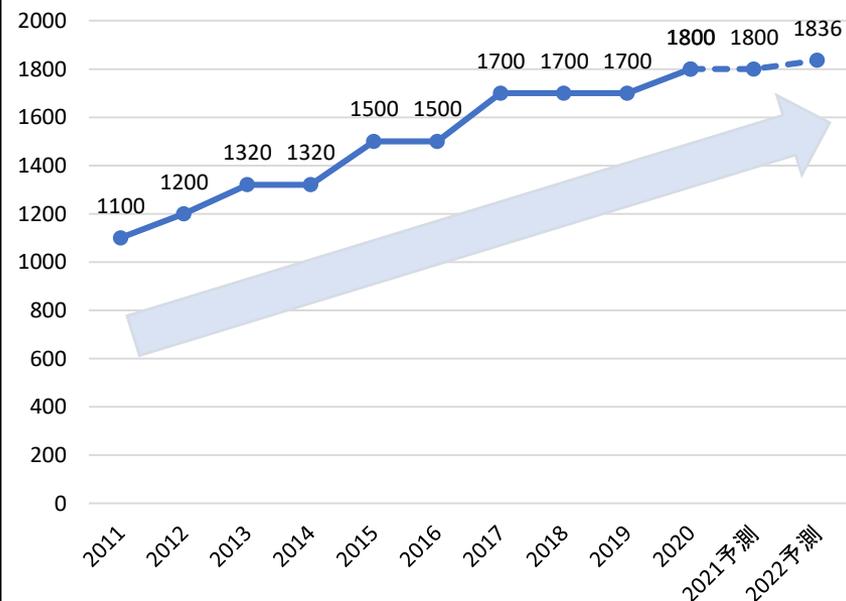
売上原価の削減（シューズ製造@中国工場）

- ◆ 中国工場の従業員数は社内最多であり、現地人件費は上昇の一途。
- ◆ 今後、シューズ製造は他社へOEM委託し、原価低減を図る。

製造本部 社員数比較



中国福建省 月額最低賃金推移
(単位 元)



(出所) ・中国主要都市の最低賃金推移 (三菱UFJ銀行)
・JETRO調査レポート

中国工場の扱い

- ◆ 2014年に中国政府が打ち出した「**一帯一路**」構想では、当社工場が位置する福建省も現状のルートに含まれている。
- ◆ 先行きは不透明だが、軌道に乗ることができれば、**欧州まで一気通貫の海外販路の拠点となる**ため、当面状況を注視する（来々上期にレビューを実施する）。

※中国工場設備の減価償却はほぼ完了しており、残存簿価は僅か。

＜一帯一路構想の全体像＞



(出所) WEDGE REPORT

構想が実現した場合のメリット

物流コストの削減

税関対応の省略

納品リードタイムの短縮

新市場開拓の可能性

資源を集中すべき海外市場

- ◆ 国内市場で成長が見込めるのはバドミントンのみ、しかし市場は小さい。
- ◆ 外国人客の支持を得つつあるスキー・スノーボードは、海外市場で伸びしろあり。

(市場規模 (百万ドル) / 予想CAGR)

	テニス	バドミントン	野球・ソフトボール	スキー・スノーボード	ゴルフ
アジア					
・日本	マイナス成長 (469/-3.61%)	プラス成長 (153/2.36%)	マイナス成長 (651/-1.02%)	マイナス成長 (397/-4.98%)	やや成長 (2,583/0.90%)
・中国	競技人口増 (3000万人予想)	競技人口 最多スポーツ	あまり普及していない	プラス成長 (3,927/3.30)	あまり普及していない
・東南アジア	一部の国で人気	多くの国で 人気スポーツ	あまり普及していない	プラス成長 (1,523/4.40%)	一部国で人気
・インド	2番人気	2番目に多く プレーされている	あまり普及していない	プラス成長 (1,416/4.40%)	あまり普及していない
欧米					
・欧州	やや低下	やや低下	あまり普及していない	プラス成長 (2,704/3.50%)	横ばい
・北米	競技人口やや増 (0.9%)	やや低下	競技人口増 (1,590万人)	プラス成長 (4,408/3.40%)	やや成長 (2,300/1.40%)

海外展開

- ◆ 自社の製品競争力が発揮でき将来性のある事業は、ハイエンドモデルを中心として海外市場へ積極的に進出する。

バドミントン

他社に比べて海外売上比率が低い
(当社バドミントン単独11.3%)

アジアに競技人口
が集中
今後も市場拡大
の見込み

インドの競技人口
2,000万人
(世界2位)

アジア圏の
販路拡大

インドへ新規進出

スキー・スノーボード

当社の海外進出は中国・韓国のみ
日本市場は縮小傾向にある

2022年冬季
北京オリンピック
開催による
需要拡大見込み

欧米スノースポーツ
市場は拡大傾向
今後5年成長率
3.5%の予測

中国富裕層への
販売強化

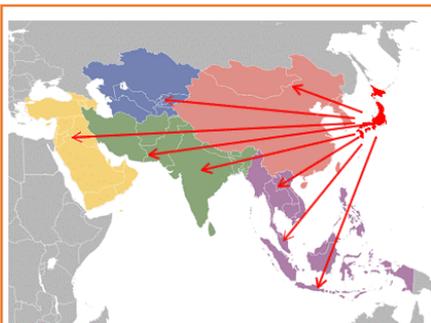
欧米へ新規進出

海外展開

バドミントン

アジア圏の
販路拡大

インドへ新規進出



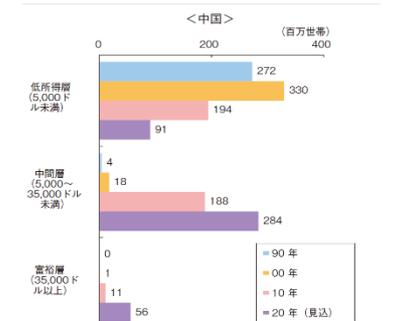
各地の商慣習等に精通した地場卸業者との提携により、効果的な販売チャネルを構築する

YONEXが低価格帯で展開中。インドは中間層・富裕層が増えており、ハイエンド需要を期待

スキー・スノーボード

中国富裕層への
販売強化

欧米へ新規進出



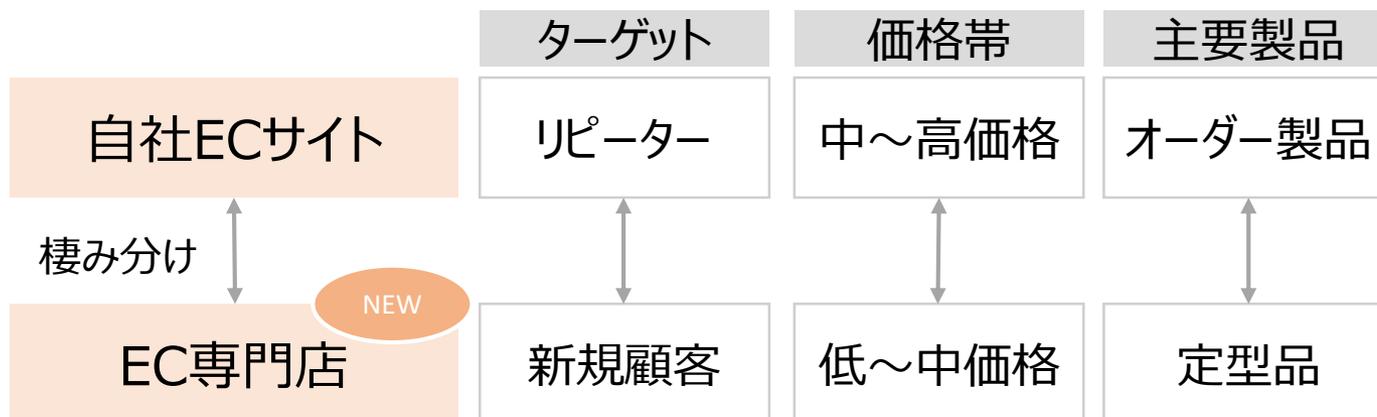
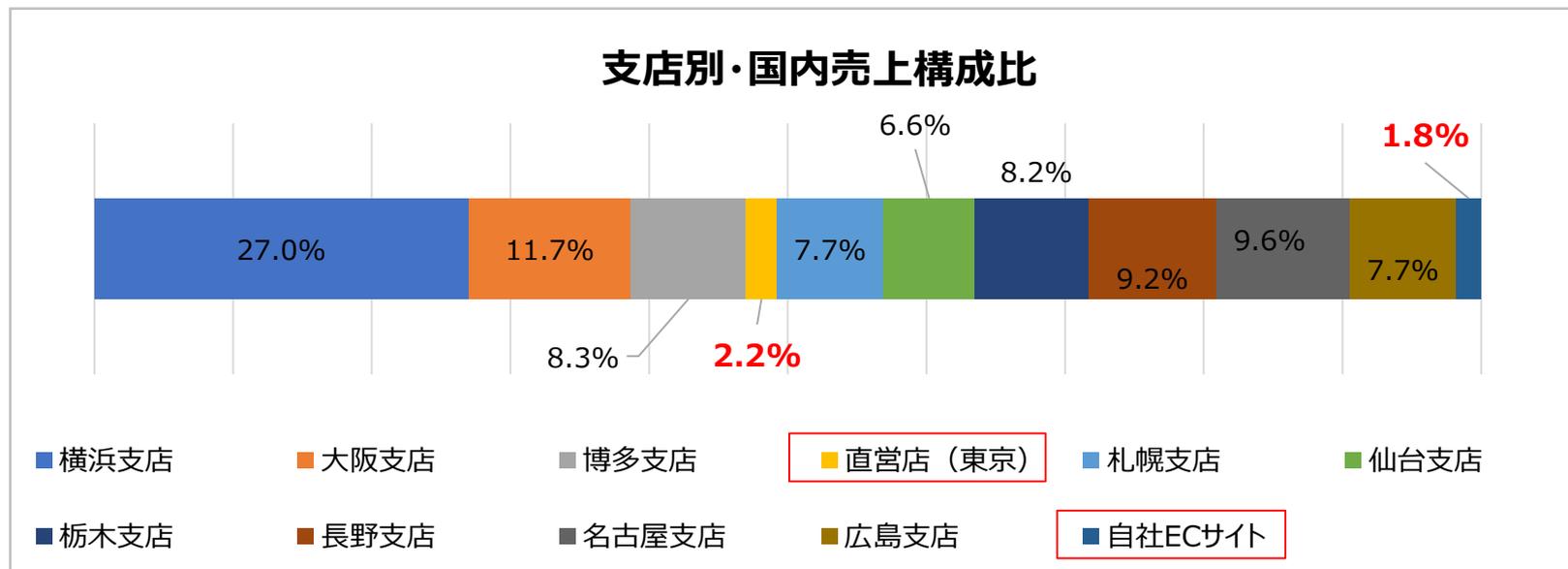
中国の経済成長に伴い増加しているハイエンドモデルの需要に応える

スキースノボ市場が伸びている欧州向けに品質の高い製品を展開する

ハイエンドモデルで勝負

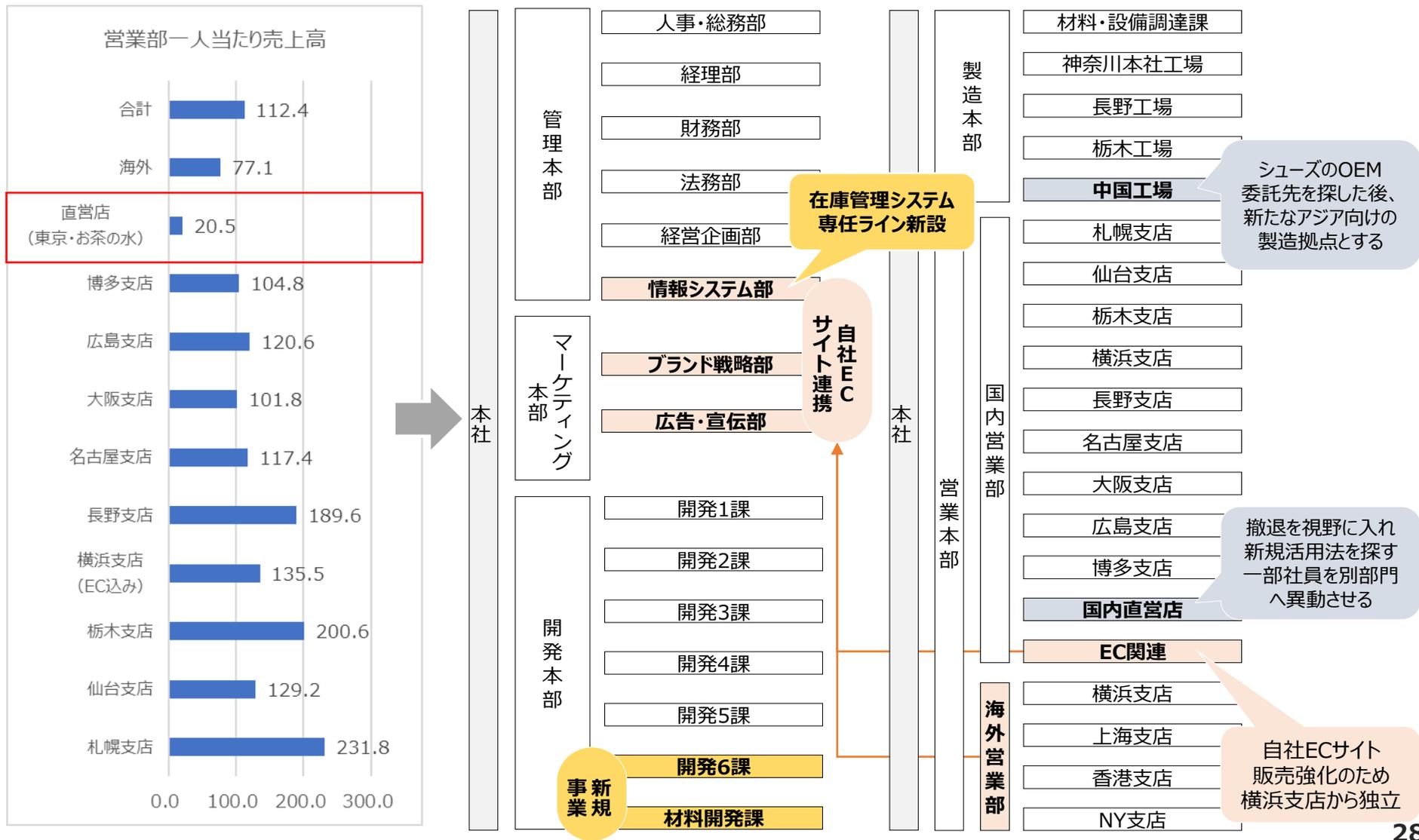
ECサイトの強化

- ◆ コロナ禍の店舗休業は、自前の販売チャネルが少ない当社には特に大きな打撃。
- ◆ 売上減少の抑止策として、自前の販売チャネルであるECを強化する。



戦略に合わせた組織見直し

- ◆ EC販売強化と新規事業立ち上げに伴い、既存部門の連携と新規部門立ち上げ
- ◆ 国内直営店の人員一部を、今後注力する事業領域へ異動させる



対策の全体像

経営課題

打ち手

目指す姿

1

コロナ危機を
確実に乗り切る

財務基盤の強化

2

既存事業の
収支改善

コスト構造の改善

3

次の成長事業
不存在

有望な市場への資源集中

新たな成長事業の育成

将来にわたって
スポーツという価値を
提供し続けていける企業

ビジョンの再解釈

◆ 当社の経営理念（ビジョン）を広義で再解釈する。

【経営理念】

高品質なスポーツ道具を誰の手にも届くようにすることで、
スポーツを通じて国民生活を豊かにする

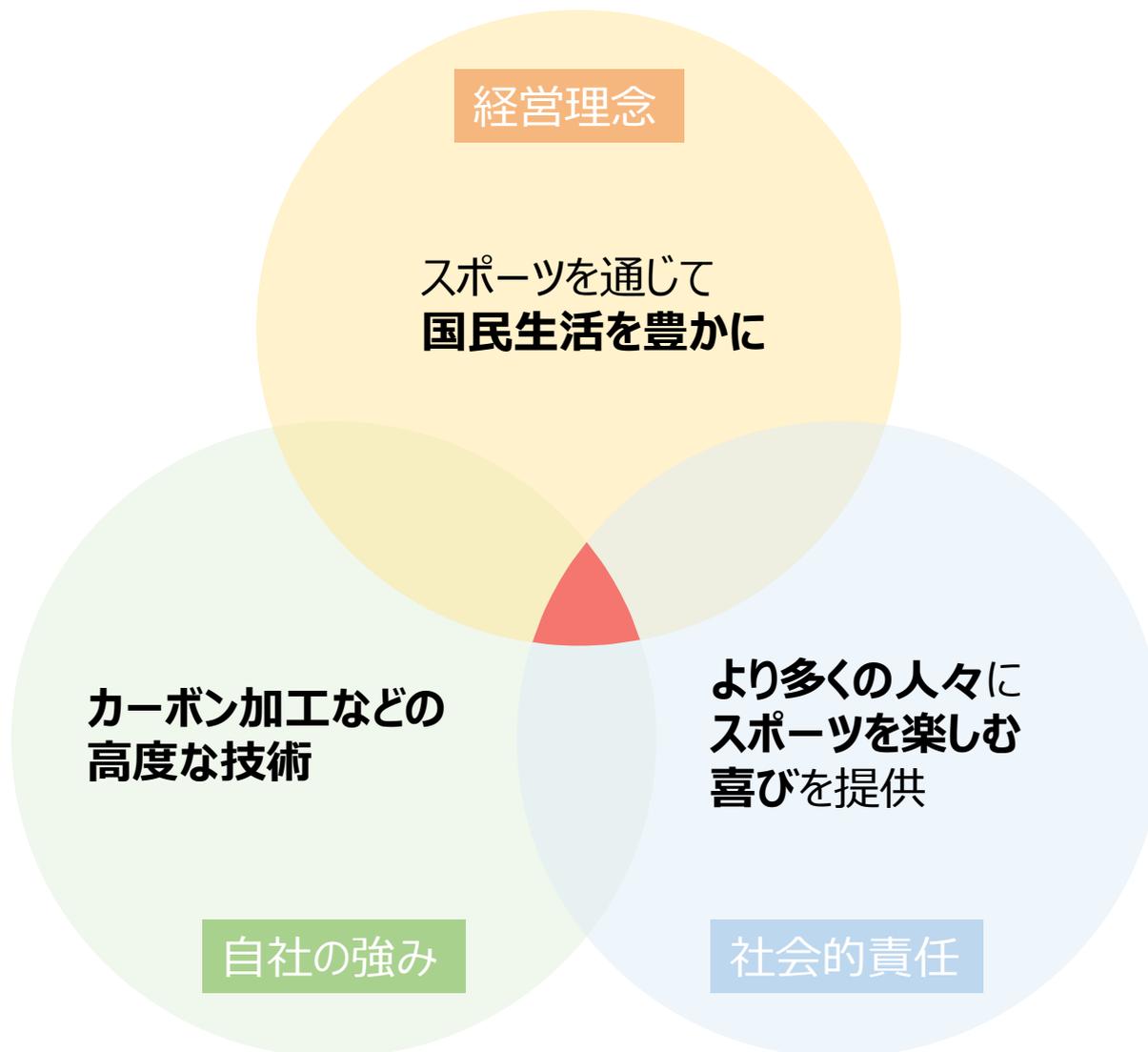
創業者である鈴木昭雄氏の想いは、
**「自社技術を活かして高品質かつ手ごろな価格でスポーツ用品を提供することで、
人々の生活を豊かにすることに寄与したい」というものであった。**

我々は、スポーツを通じて全ての国民生活の充実を追求する。

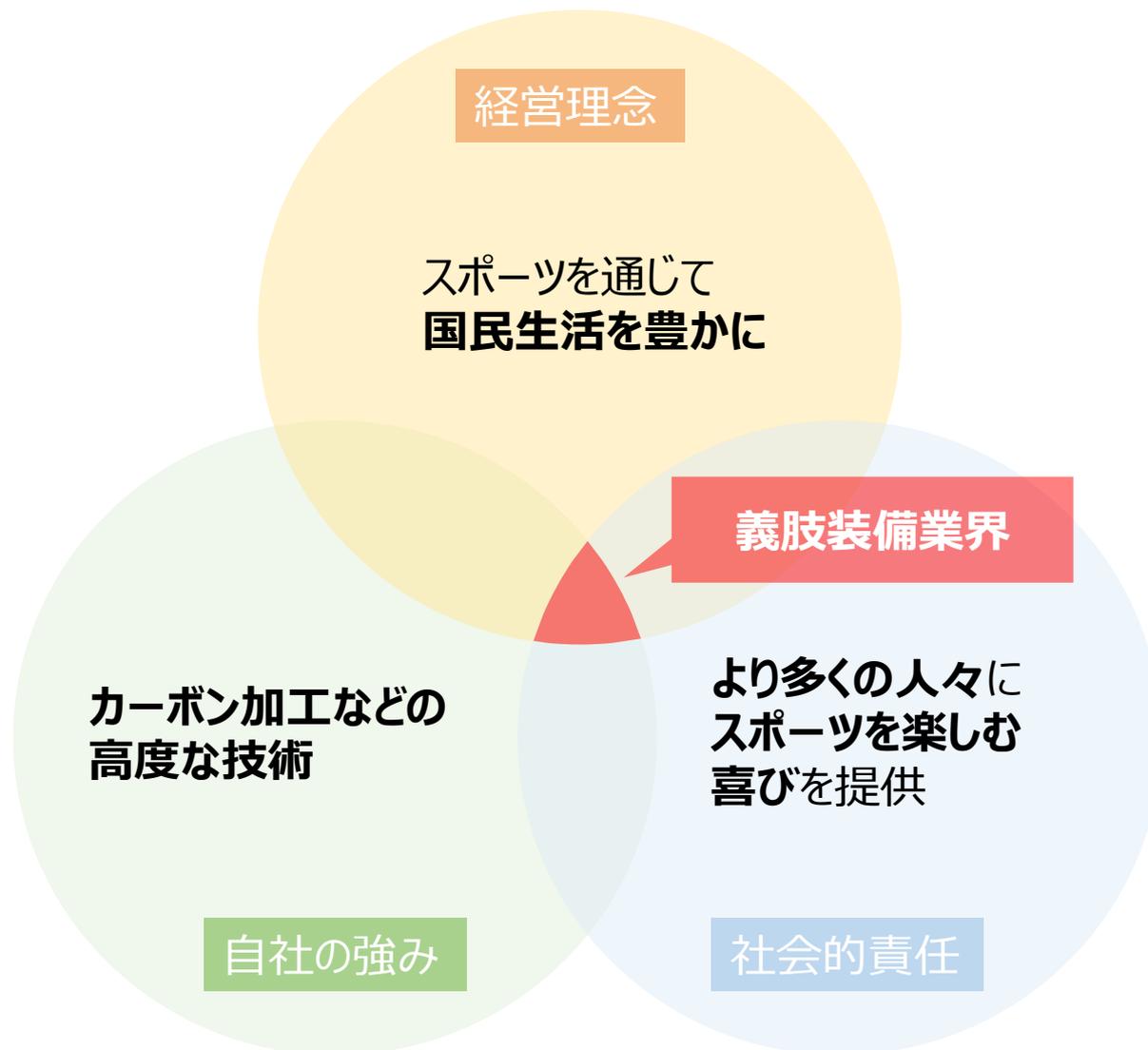
どんな境遇の人に対しても
日々の生活に **彩り** を

我々が社会に対して提供できる最大限の価値

- ◆ 当社の経営理念、強み、社会から求められることのすべてが重なる領域。



我々が社会に対して提供できる最大限の価値



◆ スポーツ用義足は、我が社のカーボン加工技術を最大限まで活かすことのできる分野。



義足で使用されるカーボン素材は、**「しなるかどうか」がポイント。**

参入企業の多くが苦心している点であるが、我が社には長年スポーツ用品で**「しなり」を追求し、培ってきた技術の蓄積**がある。

新規進出領域

- ◆ 我が社が製造する義肢は、「日常用義足の足部」と「スポーツ用義足の板バネ部」。
- ◆ より高度なカーボン技術が求められる板バネ部の製造を主軸とし、多くのメーカーが存在するソケット（身体との接着部）や膝継手（人工関節）には進出しない。

日常用義足



スポーツ用義足



水面下に眠る需要を汲み上げる

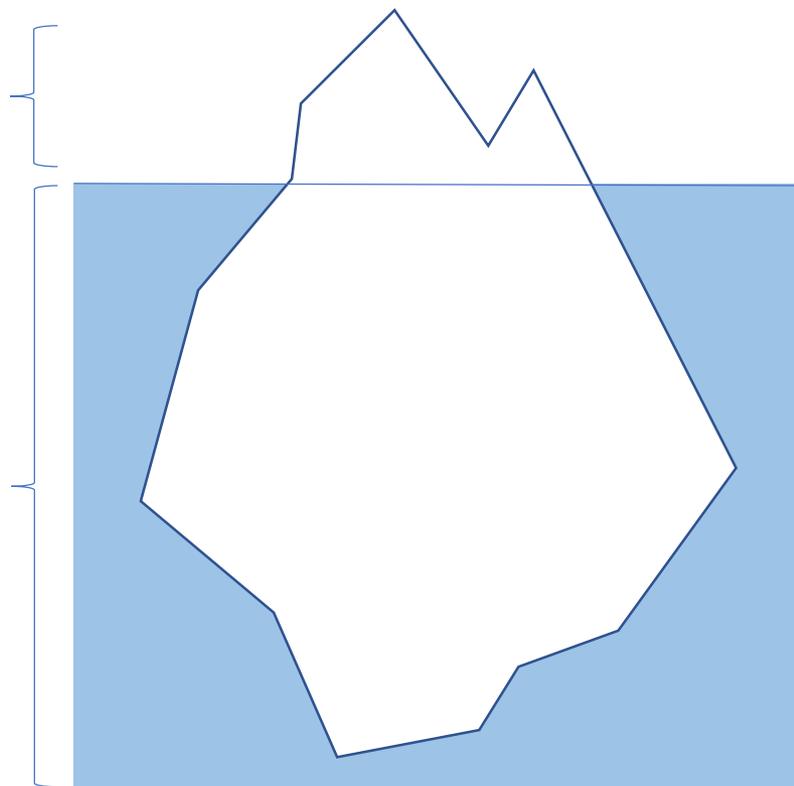
- ◆ スポーツ用義足は**高価**であることが多く、義足利用者の**多くは走ることを諦めてしまう**。
- ◆ **国内の義足利用者は約7万人**と推定されているが、**“スポーツ用義足”の保有者はそのうちの1%にも満たない**。

(出所) 「障害者スポーツ推進プロジェクト (障害者スポーツ用具活用促進事業 (スポーツ庁))

義足利用者

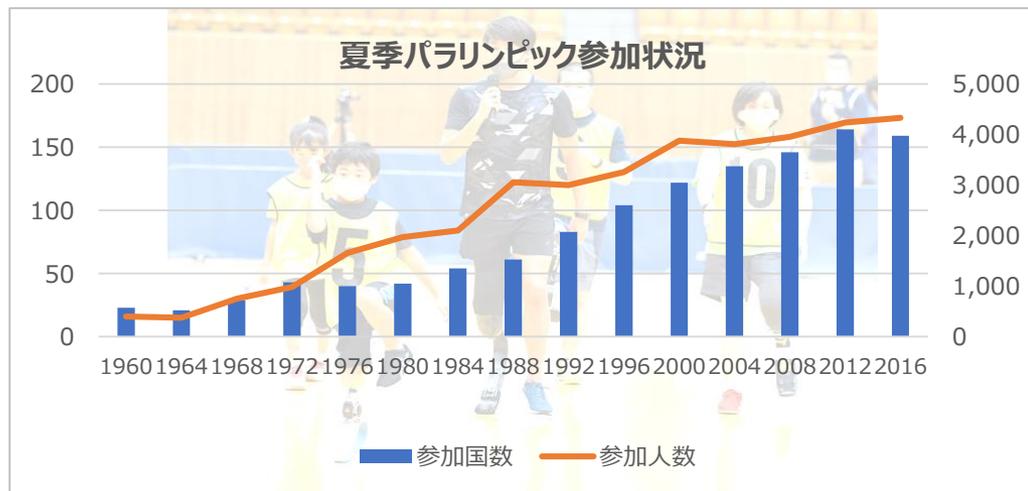
- スポーツ用義足を持っている
- 日常的に運動している

- **スポーツ用義足を持っていない**
- **全く運動していない**

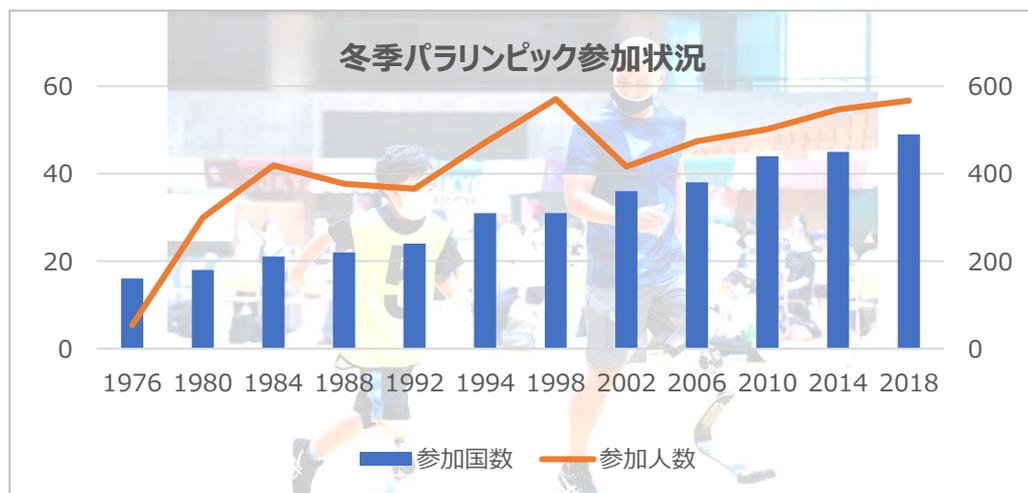


オリンピックと「パラリンピック」

◆ パラリンピックの社会的認知度の上昇、競技人口と観戦客の増加により、市場は拡大していく見込み。



競技数		
年度	第1回 (1960年)	第8回 (2016年)
競技数	8競技	22競技



競技数		
年度	第1回 (1960年)	第12回 (2018年)
競技数	2競技	6競技

(出所) 日本パラリンピック委員会ホームページ情報より作成

スポーツ用義足の構造

- ◆ 義足は、パーツによって役割に合った素材や機能が異なる。
- ◆ 板バネの「しなり」の質が“走る・踏み込む・跳ぶ”の力に直結し、「カーボン素材」がその機能に最も適している。



パラアスリートの山本篤選手

ソケット

身体との接着部分。一人ひとりの切断面に合わせて作成する。材質は繊維強化プラスチック(アクリル樹脂)。

アダプター

回旋(ねじれ)機能と衝撃吸収の役割を持つ。より幅の広い活動が可能になる。

膝継手

人工関節。油圧や空圧で膝の屈曲を制御する。材質はアルミ。

板バネ (ブレード)

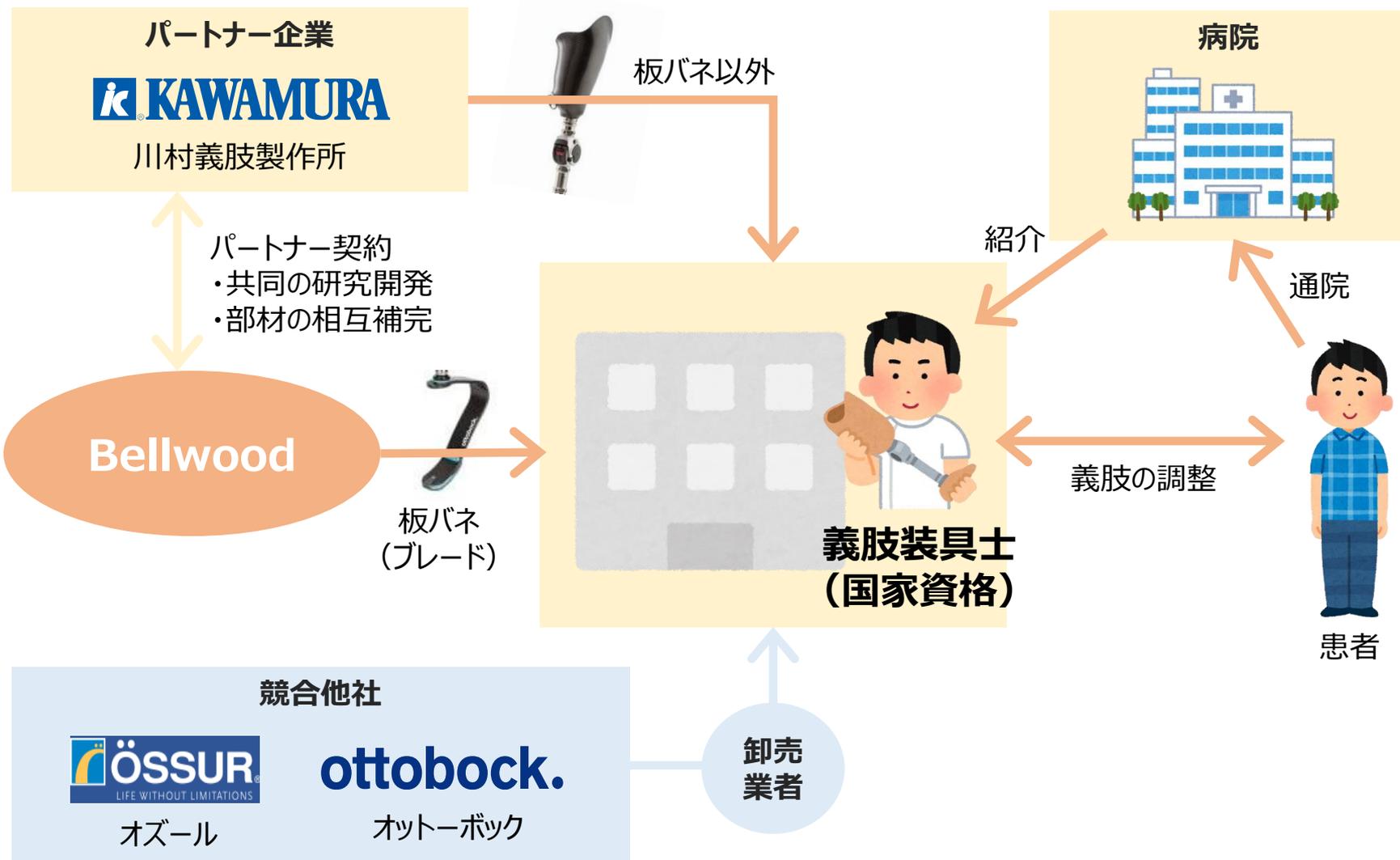
義足の足部。しなりを加えることで、荷重を反発力に変える機能を持つ。
材質は炭素繊維強化プラスチック(CFRP)。



(出所) オットーボック・ジャパン

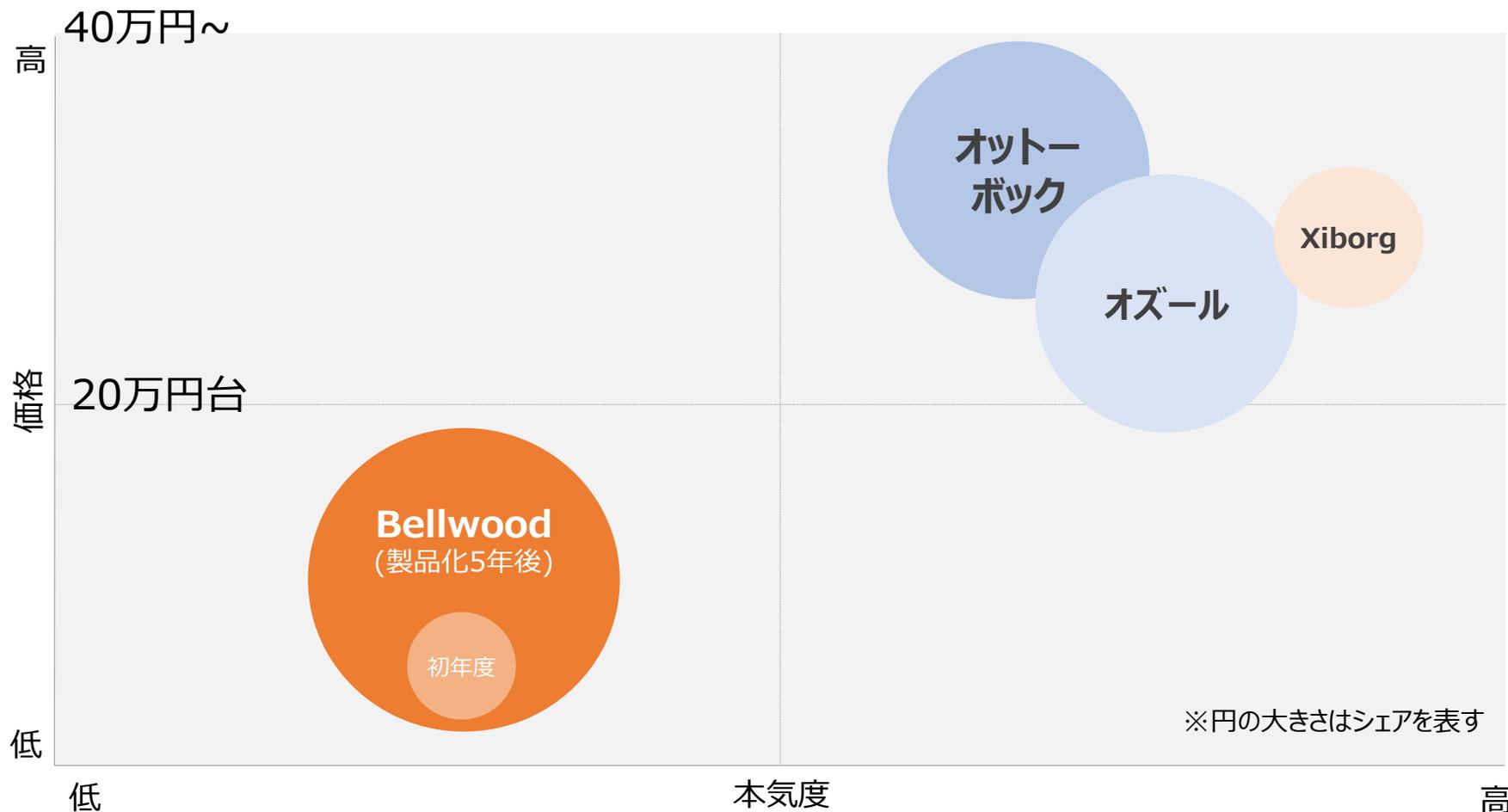
既存のプレイヤーと当社が狙う役割

- ◆ すべての患者が日常的にスポーツを楽しむことができる**高品質な義足を低価格で提供**。
- ◆ そのためには、十分な知見を持つ**義肢装具士や製作所と密な連携**が必要。



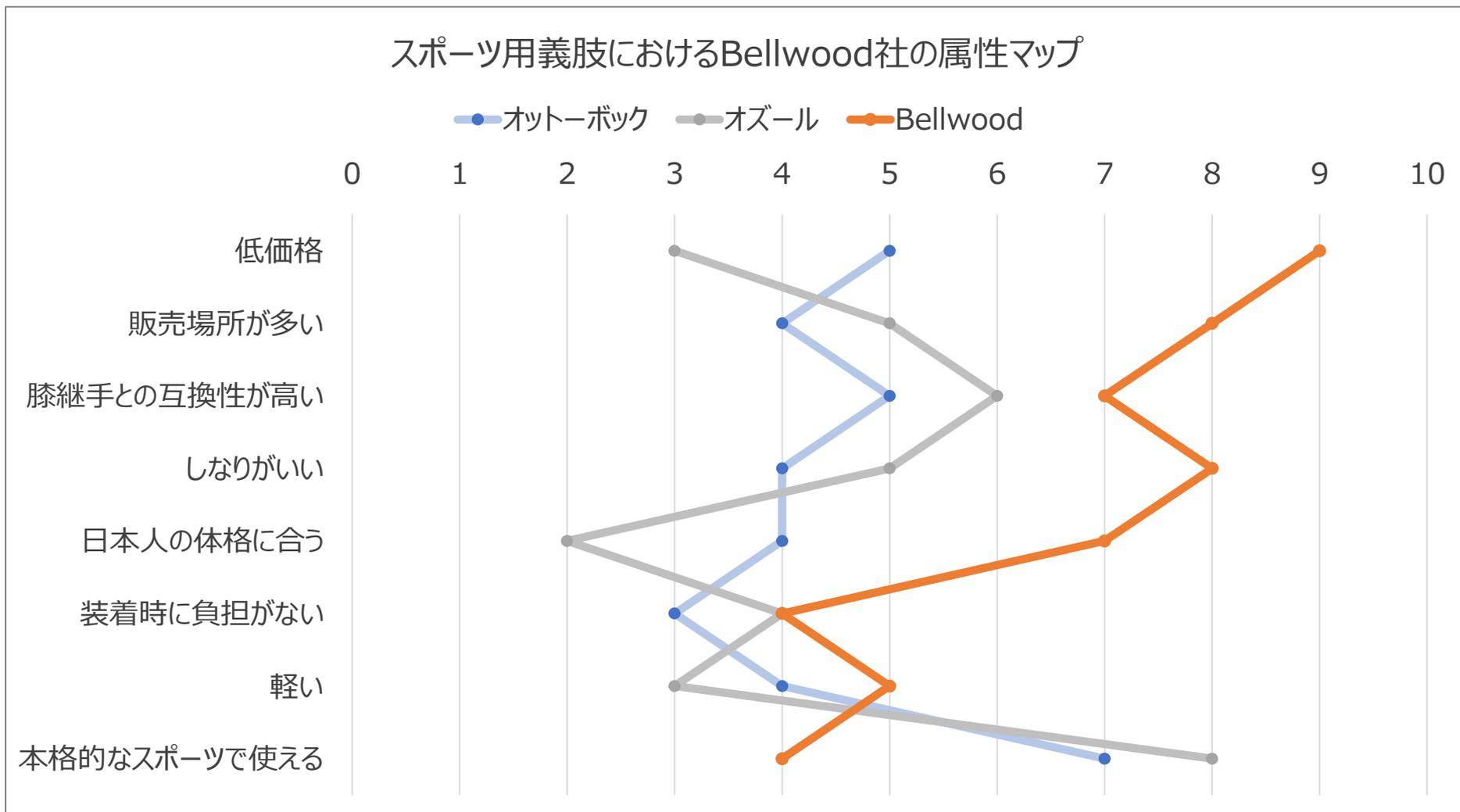
スポーツ用義足における当社のポジション

- ◆ 我が社が狙うポジションは、「**高品質**」で「**手ごろな値段**」である。
- ◆ **障害者のスポーツ人口を底上げし、5年後には義足市場のシェア1位**を目指す。



スポーツ用義足における当社製品の属性マップ

- ◆ 良質なカーボン素材で、日本人に合った「しなやかで使いやすい」製品づくりを行う。
- ◆ 他社の継手部との互換性を高く設計し、誰でも買ってすぐに使える環境を整える。



炭素繊維強化プラスチック（CFRP）の生産に向けて

- ◆ 義肢の基本素材である「炭素繊維強化プラスチック（CFRP）」を製造するために設備投資を行い、製品化に向けて技術の習得や製造体制の見直しを行う。

製造技術の習得



製造設備・体制の拡充



2022年

2023年

2024年

2025年

CFRP製造設備を設置



製品化



炭素繊維素材を使用したスポーツ用品への進出

- ◆ スポーツ用義足の製造技術を応用し、「軽くて丈夫な」炭素繊維素材を使用した、様々なスポーツ用具へ進出。



スポーツ用義足



パラバドミントン用車椅子



競技用車椅子



ロードバイク



チエアスキー

海外での商機

- ◆ アジアでは、糖尿病の合併症、不慮の事故、不始末地雷等によって**義肢を必要としている人が日本よりも圧倒的に多い。**
- ◆ しかし、日本のように専門技師が育っておらず、**供給は質・量ともに極めて不十分。**

【トピック】

インド

- パラ・バドミントンの世界王者のマナシ・ジョシ選手の人気の下、パラ・スポーツへの関心が上昇。
- 義足を無償提供するNGOが存在するが、品質は劣悪。



フィリピン

- 昨年、大学ベンチャー※が3Dプリント義肢装具の開発に世界で初めて成功。
- 当該技術が確立・普及すれば製造コストの大幅ダウンが期待される。



※インスタリム株式会社

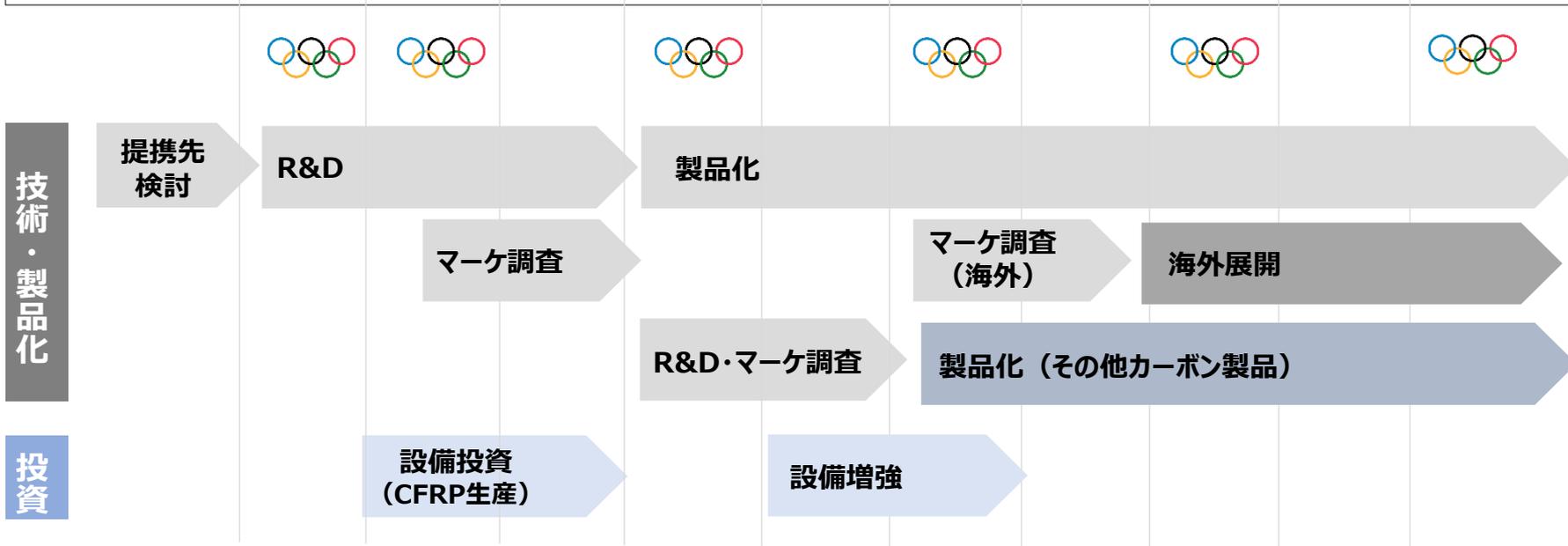
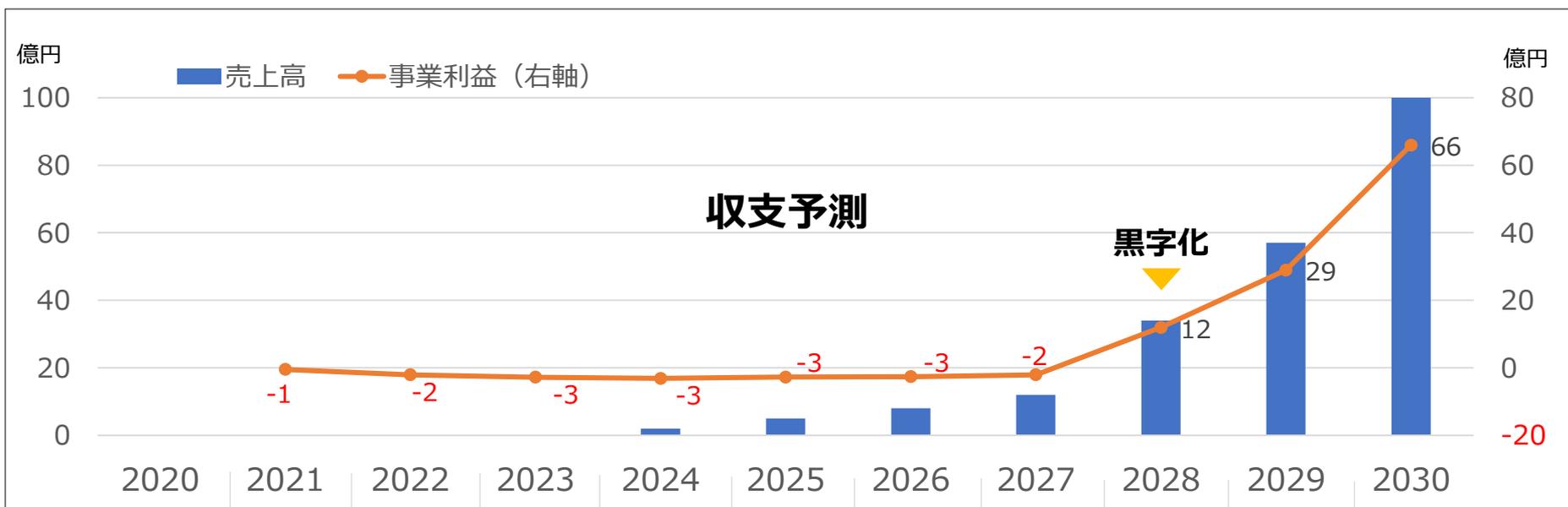
250万人

100万人

100万人

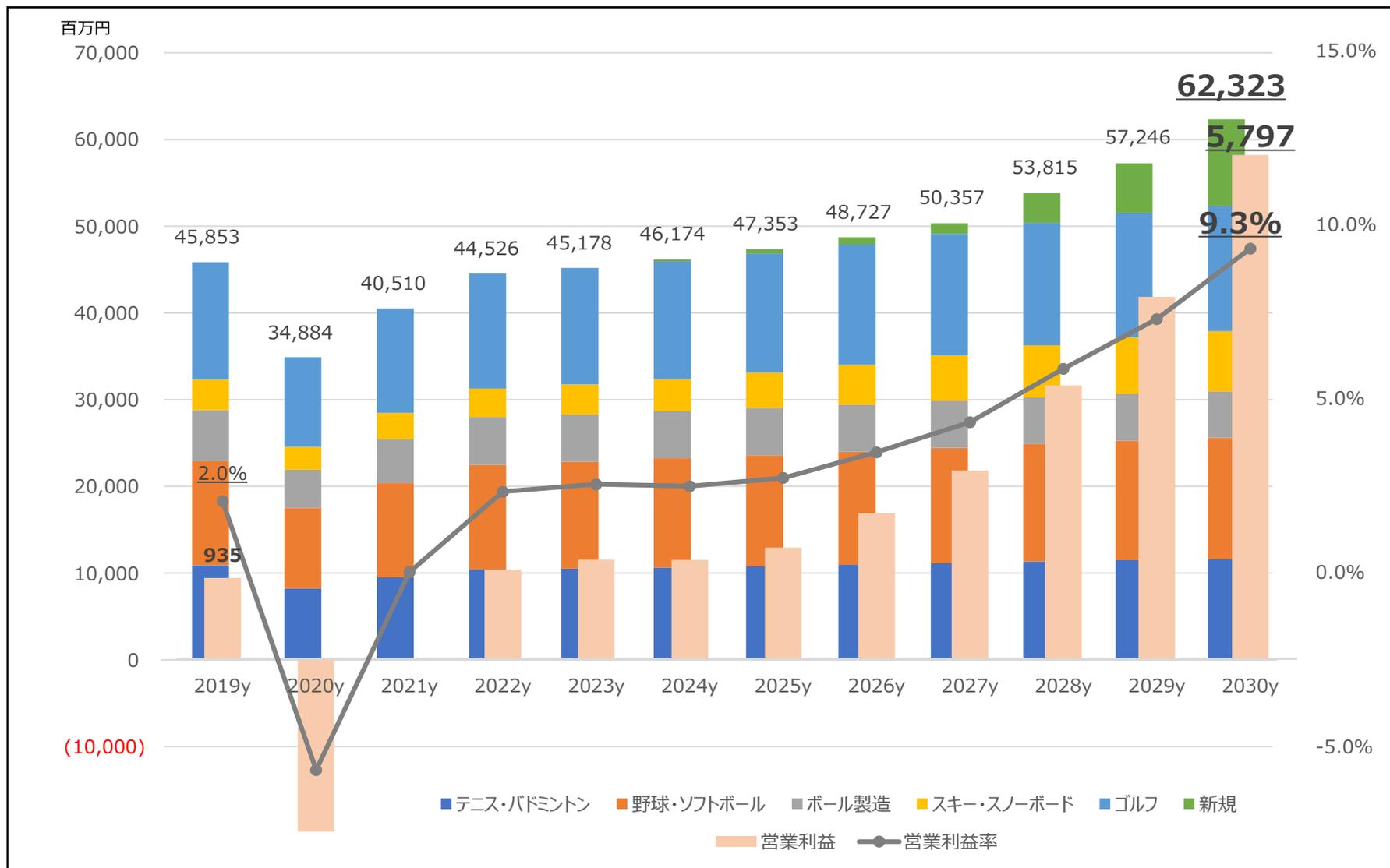
地図中の人数は「義肢を必要としている人」の推計値
(出所) 世界保健機関国際セミナー報告書 等

新規事業のロードマップ



収支目標

◆ 2030年度には売上高623億円、営業利益58億円、営業利益率9.3%を目指す。



カーボン加工技術の蓄積により広がる可能性

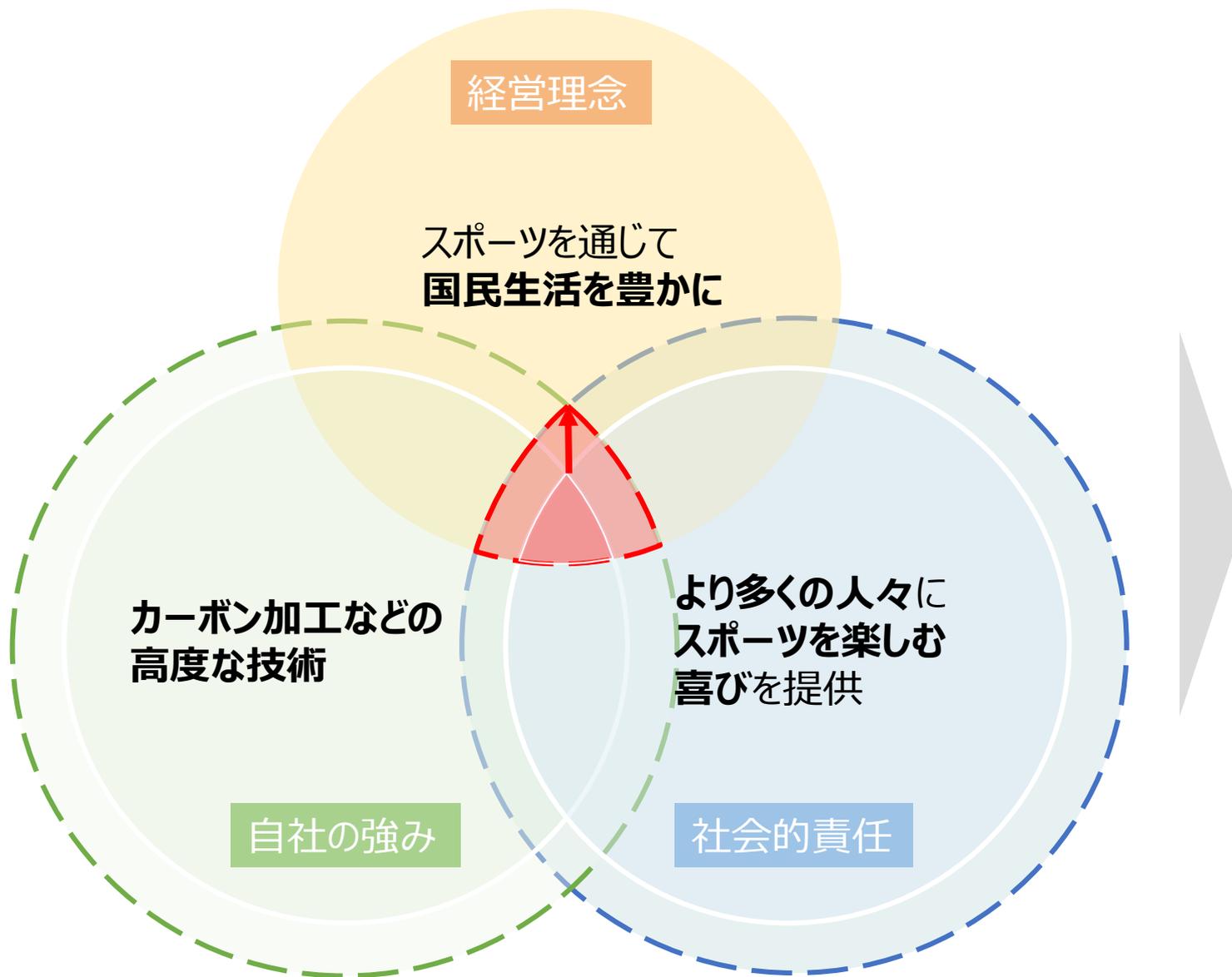
- ◆ 炭素繊維強化プラスチック（CFRP）の需要は今後も拡大していく見込み。
- ◆ スポーツ用品・義肢装備での技術の蓄積は、更なる成長への足がかりとなり得る。

世界の自動車向け炭素繊維及びCFRP需要量予測



より必要とされる企業へ

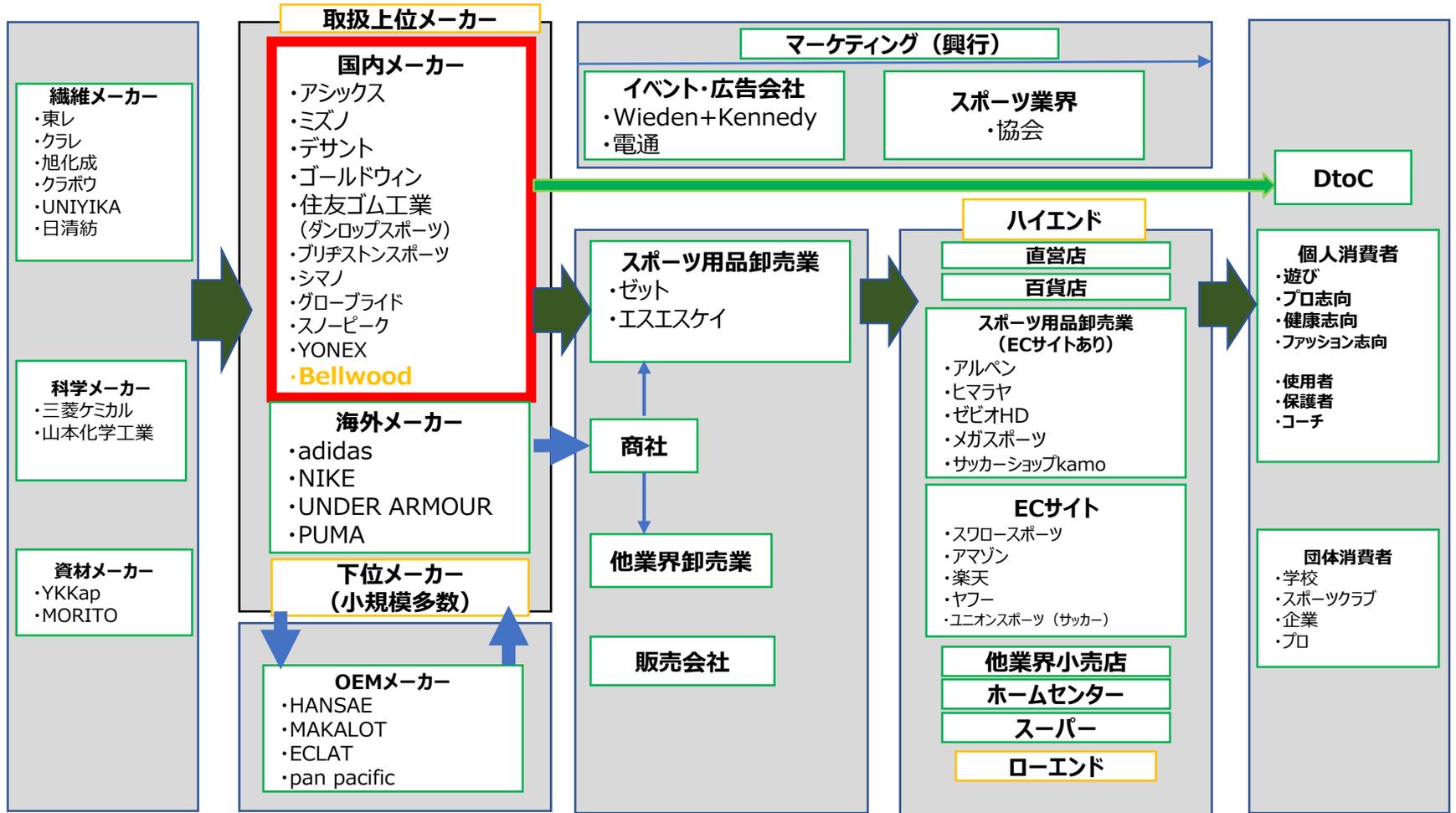
- ◆ 社会に提供できる価値を広げていく。そして、企業としての価値も高める。



将来にわたって
スポーツという価値を
提供し続けていける企業

Appendix

Appendix : スポーツ用品業界のバリューチェーン



Appendix : 5Forces分析

※ 参入企業から見た「業界の魅力度」
(収益性・儲けやすさ)

- ※ ○ 競争力が弱く、参入企業にとって好ましい
- ※ × 競争力が強く、参入企業にとって好ましくない
- ※ △ 上記中間の状態



Appendix : PEST分析

POLITICS 政策・法制度

- ・政府主導でのスポーツ振興策
- ・スポーツ庁の設置
- ・アマチュアスポーツ振興
- ・スポーツツーリズム
- ・スポーツ実施率向上による用品産業拡大
- ・スポーツ振興法を半世紀ぶりに見直し

ECONOMICS マクロ経済

- ・東京オリンピックに向けた業界活性化
- ・人口減少、高齢化の進行
- ・スポーツ産業の拡大
- ・E-sportsの盛り上がり

SOCIETY 社会動向

- ・東京オリンピックに向けた業界活性化
- ・人口減少、高齢化の進行
- ・スポーツ産業の拡大
- ・E-sportsの盛り上がり

TECHNOLOGY 技術動向

- ・継続的な商品イノベーション
(競技力向上・快適性UP・軽量化など)
- ・スポーツ用ITデバイス
(スポーツ用品とIoTの融合)

Appendix : 自社を取り巻く環境 –SWOT分析–

強み		弱み	
全般	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の自社への愛着、スポーツへの愛着が強く、離職率は低い 	全般	<ul style="list-style-type: none"> ・一部製品について工場稼働率が以前に比べて芳しくない ・中国工場人件費高騰で収益圧迫 ・スポーツのゴールデンイヤーに伴う販促費の積み増し ・株価が低く、いつか自社が買収のターゲットになる恐れ ・クラフトマンの存在感が以前ほど大きくない ・従業員の危機感の薄さ
テニス・バド	<ul style="list-style-type: none"> ・市場は縮小しているがバドミントンラケットの売上は伸長 ・国内シェア2位 	テニス・バド	<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率は低い ・有力なプレーヤーとライセンス契約が結べていない
野球・ソフト	<ul style="list-style-type: none"> ・使い勝手に定評がある 	野球・ソフト	<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率は低い ・有名選手のライセンス費用が収益を圧迫 ・海外競技人口が少なく海外売上比率が低い
ボール	<ul style="list-style-type: none"> ・文教チャンネルに強く、在庫リスクが少ない 	ボール	
スキー・スノボ	<ul style="list-style-type: none"> ・質の高さとデザイン性にプロにもアマチュアにもファンがいる ・国内シェア2位 ・アジア圏の新興国の富裕層からハイエンド品が一定の支持を得られている。 	スキー・スノボ	
ゴルフ	<ul style="list-style-type: none"> ・飛距離が伸びやすいと評判 	ゴルフ	<ul style="list-style-type: none"> ・人気選手との契約をなかなか結べていない

Appendix : 自社を取り巻く環境 -SWOT分析-

機会		脅威	
全般		全般	<ul style="list-style-type: none"> ・国内の小売店は集約化が進み、大手スポーツ用品量販店での販売が増加傾向であり、様々な要求が出てくるようになった
テニス・バド	<ul style="list-style-type: none"> ・バドミントンは日本人選手が活躍しておりプレイヤー増につながっている 	テニス・バド	<ul style="list-style-type: none"> ・少子化の影響により中高のテニス部員の減少 ・猛暑の影響で消耗品需要の減少
野球・ソフト	<ul style="list-style-type: none"> ・現在契約しているプロ野球選手の中には今後の米大リーグを宣言している選手がいる。 	野球・ソフト	<ul style="list-style-type: none"> ・少子化の影響により競技人口の減少
ボール	<ul style="list-style-type: none"> ・ボール競技の普及により市場も堅調に推移 	ボール	<ul style="list-style-type: none"> ・国内での需要の伸びが期待できず、市場規模も小さい
スキー・スノボ	<ul style="list-style-type: none"> ・訪日インバウンドで外国客が日本のスキー場に来訪 	スキー・スノボ	<ul style="list-style-type: none"> ・直近の国内スキー人口はピーク時の半分以下に縮小傾向であり、規模も小さい ・小規模メーカーが乱立している ・暖冬の影響を受けて苦戦
ゴルフ		ゴルフ	<ul style="list-style-type: none"> ・競争が激しく、国内外の競合他社は積極的なマーケティング展開 ・競合他社が短いサイクルでの新製品投入

Appendix : 競合他社の事業範囲

社名	ブランド名	メイン	テニス	バド	野球	ボール	スキー	ゴルフ	シューズ	ウェア	売上高 (億円) 海外売上比率	営業利益	営業利益率
Bellwood	bellwood	ラケット スキー	★	★	★	●	●	★	●	●	458 15%	9.3	2.00%
アシックス	アシックス	シューズ			●				★	●	3,780 70%	106	2.80%
ミズノ	ミズノ	ウェア シューズ	●	●	●	●	●	●	★	★	1,697 30%	63	3.70%
住友ゴム工業 <small>(ダンロップスポーツスタイル)</small>	ダンロップ スリクソン	ラケット クラブ	●			●		★			847 40%	43	5.10%
ヨネックス	ヨネックス	ラケット	●	★	●	●	●	●	●	●	619 53%	24	3.90%
SSK	SSK	クラブ			★				●	●	527 0%	8.27	1.60%
ゼット	ゼット	クラブ			★					●	418 0%	3.3	0.80%
ブリヂストン スポーツ	ブリヂストン	ボール クラブ ラケット	● 撤退予定					★			202 不明(※)	-1.4	0.70%

※2010年から2014年まではゴルフボールの売上金額シェアで米国市場2位

● : 参入事業 ★ : 主力事業

Appendix : 既存事業の選択と集中

事業別市場成長性と自社指標

	外部環境			内部環境				
	市場成長性		主要競技国	自社指標				
	国内			売上高 CAGR	国内シェア	売上高	売上 総利益率	営業利益
	成長率	市場規模						
テニス	-3.61%	500	欧州・北米	0.24%	2位	109	42.0%	1.2%
バドミントン	2.36%	200	中国・インドをはじめとする アジア、欧州					
野球・ソフトボール	-1.02%	700	北米、中南米とアジア (日本、韓国、台湾)	2.04%	2位	120	38.3%	2.1%
スキー・スノーボード	-4.98%	400	欧米のスキー愛好家や 中国・東南アジアの富裕層	-2.67%	2位	35	48.1%	4.8%
ゴルフ	0.90%	2,600	米国と日本、カナダ、 英国(今後) 中国、インド	1.15%	8位	135	42.3%	5.7%
ボール			国内のみ 文教チャネルは縮小	-0.24%	4位	59	30.0%	13.2%

- ・国内成長率は矢野研究所データを基に、過去5年間の平均CAGRで計算
- ・テニス・バドミントンの国内市場規模は、ケース資料と矢野研究所データを基に按分
- ・金額の単位は億円。

Appendix : テニス・バドミントン事業

- ◆ バドミントンは国内外共に市場規模拡大が期待できるため、更なる売上高増加に向けて海外販売強化を試みる。
- ◆ テニスは現状維持を目標とし、販売管理費の徹底的圧縮を行い営業利益率改善を目指す。

市場状況/将来予測

バドミントンは国内・海外共に増加傾向、テニス国内は緩やかに減少・高齢化

バドミントンは、全国高等学校体育連盟加盟者数が増加しており、人気が高まっている。世界に目を向けると、人口14億以上の中国は、バドミントン競技人口が8,000万人、人口13億6千万人以上のインドは競技人口2,000万人（東洋経済調べ）と言われている。そして、人口2億7千万人のインドネシアも大きな市場と考えている。

テニスは、世界に1億1000万人の競技者がおり、特に欧州に多いと考えている。国内の競技者は緩やかに減少・高齢化が進んでいる。テニス用品別出荷金額構成比を確認すると、ウェア43%、シューズ14%、ラケット9.7%となっている。

自社の打ち手

● 低利益体質からの脱出

・**テニス事業は徹底的に販管費の圧縮**…テニス事業はバドミントン事業よりもシェア等の強みの発揮が難しく、欧米市場での浸透には販促費などの初期コストが膨大となると予想される。広告宣伝費や研究開発費等の圧縮を試みて営業利益率改善を図る。

・**シューズ製造のOEM化**…売総率改善のためにOEM先を模索する。

● アジアでの販売強化

・**商社とのパートナーシップ構築**…アジアは地場流通が強いため、販路の拡大が困難。地場流通と適合して市場浸透を図る必要がある。商社とパートナーを組むよう模索する。インドは富裕層の増加が期待されるため高付加価値商品で勝負。

・**中国工場の有効活用**…シューズ製造のOEM化によって遊休となる中国工場をアジア向け製品の製造量増加のために有効活用

自社の課題

営業利益1.4%という低利益体質

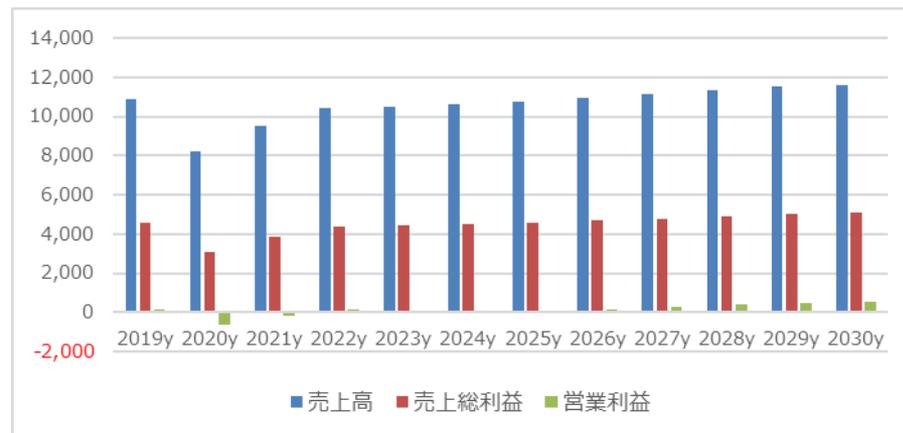
● **広告宣伝費が高い**…有名選手とのライセンス契約なし、しかし売上高広告宣伝費率が14.57%とヨネックスの15.2%並の水準である

● **海外販売比率の低さ**…海外販売比率は11.3%と他社スポーツブランドよりも低水準

● **海外市場の選別が出来ていない**…バドミントンの競技者が多いのはアジア、テニスWTAランキング上位に入る選手の多くは欧米であるものの同事業として扱われている関係か、一律にアジアでの販売しか行えていない

売上・営利目標

2030年までに営業利益率4.7%、2030年までに売上116億円



Appendix : 野球・ソフトボール事業

- ◆ 野球・ソフトボールの市場規模は、国内の減少傾向が強く、海外では人気にかげり
- ◆ 低価格帯のOEM製品の原価圧縮を行い、営業利益率の改善を目指す

市場状況/将来予測

競技人口は大幅に減少しており、将来的には市場は半減、海外市場も人気にかげり

小学生軟式野球連盟加盟児童数が平21年14,714名から令和元年11,146名に減少し、中学軟式野球の部員数も平成21年から大きく減少している。ソフトボール部員数も平成21年度60,331人であったのが、令和元年には37,343名に大幅に減少している。少子化以上のスピードで学生の野球離れが起こっている。

また、20歳以上の週1回以上の野球を行う割合（男性）も2000年3.0%だったものが、2018年には1.8%となっている。国際野球連盟によると世界の競技人口は3500万人であるが、WBSCランキング上位を占める日本・アメリカ・韓国・台湾共に人気減少傾向にあり、今後更に競技者・視聴者が減少していく可能性が高い。

自社の打ち手

● 低利益体質からの脱出

- ・OEM製品の原価圧縮…購入先との交渉、または別提携先を模索し原価を2割圧縮し売総率改善。OEM委託変更が困難と判断される場合は、商品ラインナップを縮小し、自社余剰生産力に対応できる分のみ低価格帯を生産。
- ・ブランドアンバサダーとの契約変更…プロ野球選手との契約を今期で終了、コロナ禍の2期は広告宣伝費の圧縮し営業利益率改善を目指す。
- ・シューズ製造のOEM化…売総率改善のためにOEM先を模索する。

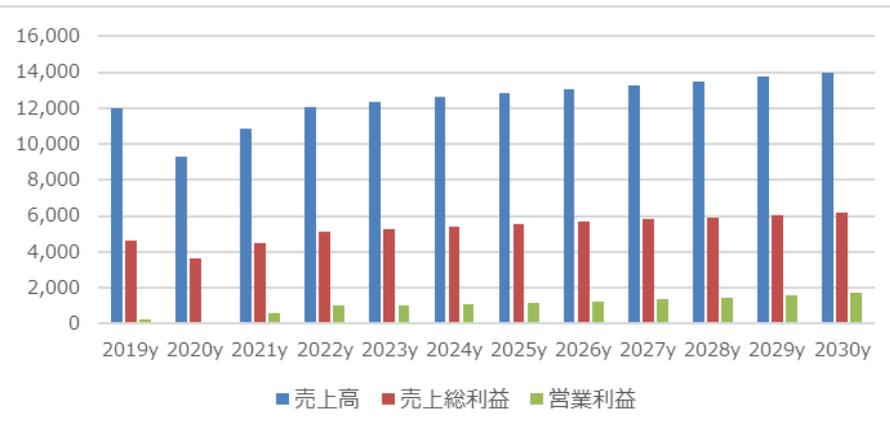
自社の課題

衰退が予測される市場で営業利益2.1%という低利益体質

- 広告宣伝費が高い…一人につき数百万円～数億円以上の契約金が発生するブランドアンバサダーを使い、売り上げを伸ばしている。しかし、その分販管費の伸びも大きく営業利益が上がらない状態である。（Bellwood売上高広告宣伝費比率12.3%）※ZETT1.5%、ミズノ6.0%、アシックス9.5%
- マーケットの縮小…野球部員数の減少が穏やかであった2016年に18歳であった高校生が、2020年には22歳となり大学を卒業する。したがって、学生マーケットの野球用品の売り上げは、急激に減少していく傾向となると想定する。
- 中国工場の人件費高騰
- OEM製品の低売総率

売上・営利目標

2025年までに営業利益率8.9%に改善



Appendix : スキー・スノーボード事業

- ◆ スキー・スノーボードの国内市場は急速な規模縮小が予想される一方、米国・欧州・中国では拡大が期待される
- ◆ 既存チャネルを活用した営業強化および欧米圏への進出を行い、売上拡大を目指す

市場状況/将来予測

国内市場は急速な規模縮小が予想される一方で、欧米では安定した市場成長率が期待

市場規模は国内400億円程度と、バドミントンの200億円に次ぐ市場規模の小ささである。日本国内の過去5年間に於ける市場成長率は-6.11%とBellwood社が手掛ける事業の中では最低の国内市場成長率である。近年は暖冬の影響も大きく、安定した販売が期待できない。一方、欧州・米国はいずれも今後5年間に於けるスノースポーツの市場成長率は3.5%前後と試算されており、成長市場といえる。また既に進出済の中国においても同様の傾向である。2022年に北京冬季五輪を控えていることもあり、直近での需要拡大が見込まれる。したがって世界市場で見た場合は、成長市場といえるのがスキー・スノーボード市場である。

自社の打ち手

● 海外比率の増加による売上拡大

・**中国富裕層への営業強化**…2022年の北京オリンピックを契機として中国国内でスノースポーツへの注目度が高まる機運がある。競技人口の増加も見込まれるため、当社のハイエンド製品の新たなターゲットとして営業を強化する。

・**欧米圏への進出**…米国・欧州ではスノーリゾートの数も多く、競技人口も多い。また近年においてもスノースポーツの市場規模は拡大しており、まだまだ伸びしろのある商圈といえる。国内のみでは暖冬などの季節の影響によって単年の売上が左右されるため、常にどこかの国で売れる体制を整える。代理店販売先を探索し、販売網を確立する。

・**シューズ製造のOEM化**…売総率改善のためにOEM先を模索する。

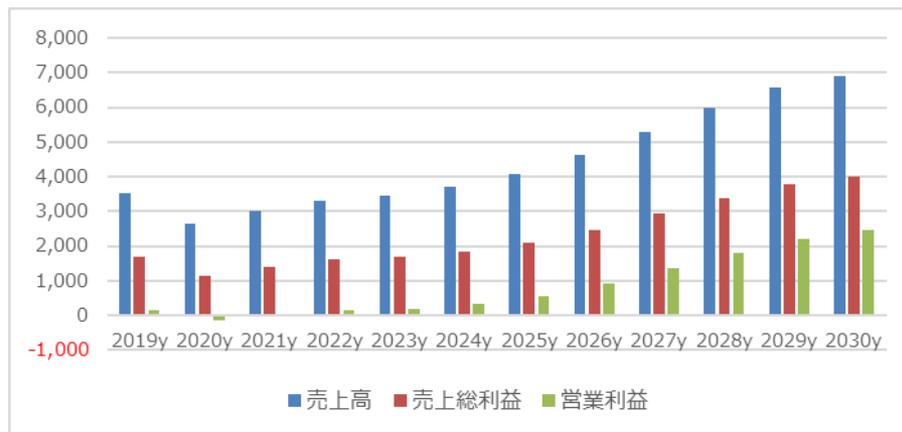
自社の課題

国内の売上規模が小さく、国内市場の規模縮小が著しい

- **売上規模が小さい**…国内シェア2位という地位にいるものの、そもそも国内市場が400億円規模と小さく、それに比例して当社の売上規模も小さい。
- **国内市場の規模縮小**…競技者のスキー・スノーボード離れや近年の暖冬の影響もあり、国内市場は縮小の一途をたどっている。
- **期間工の雇い入れ**…普及価格帯生産のために期間工を雇い入れており、人件費の積み上げにつながっている。

売上・営利目標

2025年までに営業利益率13.5%、2030年までに売上35億円



Appendix : ボール製造事業・ゴルフ事業

- ◆ 文教市場は少子化の影響で中長期的に縮小傾向、ゴルフの国内市場は拡大傾向である一方、競争が激しい
- ◆ ボール製造およびゴルフ事業は現状維持を目標年、販管費圧縮による営業利益率改善を目指す

市場状況/将来予測

文教チャネルは少子化の煽りを受けて縮小傾向、ゴルフの国内市場はやや拡大傾向があるものの、競争環境が激しい

当社のボール製造が主戦場としている文教チャネルは、日本国内の少子化の流れを受けて中長期的には徐々に市場が縮小していくことが見込まれる。またボール製造のみ関わるサッカー・フットサル、バスケットボール、バレーボールについて、サッカー・フットサルはやや国内の市場拡大が見込まれるがそれ以外はいずれも縮小市場である。

ゴルフは国内市場において市場規模も大きく、市場規模の成長性もややプラスであるといえる。しかし競合各社が新製品の投入や広告宣伝などに力を入れる傾向が強いため、市場内での競争は国内外問わず激しいといえる。

自社の打ち手

●現状維持

・**ゴルフ事業は徹底的に販管費の圧縮**…ゴルフ市場は国内外問わず競合他社がしのぎを削っている。当社が今後開発やマーケティングに投資を行うことによって、業界シェアを上げていくことは極めて困難である。また新たな市場として中国およびインドの盛り上がりが見込まれるが、いずれもまだゴルフコースの数自体は国土や人口の割に少なく、実際に競技が普及していくには時間がかかると見込んでいる。そのため、新たな市場に出ていくことによって直近での売上高・営業利益改善にはつながるとは考えにくい。よって、当面は現状維持を目標とし、徹底的な販売管理費の圧縮によって営業利益率の改善に努める。

自社の課題

当社内では比較的高収益減であるが、成長戦略が取りづらい

■ボール製造

●**売上規模が小さい**…国内シェア4位ではあるもののそのほとんどを文教チャネルによる販売に頼っており、売上高59億円に留まる。

●**国内市場の規模縮小**…文教チャネルや当社が対応しているボールスポーツは縮小傾向である。

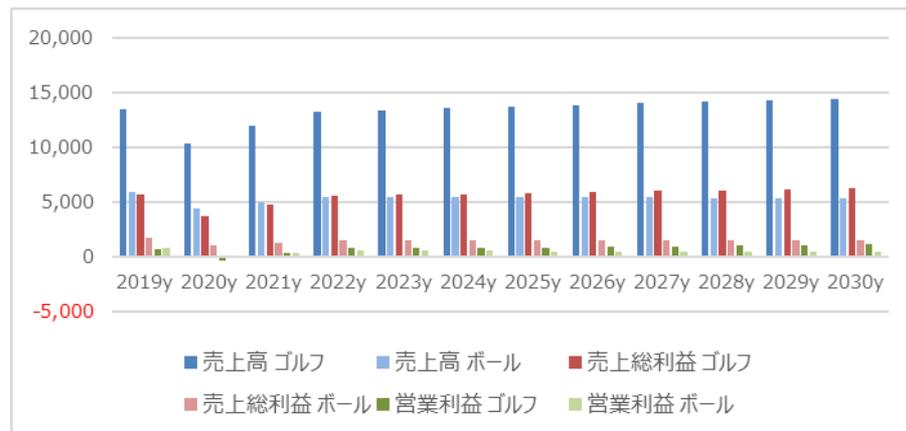
■ゴルフ事業

●**開発力/資金不足**…競合他社の新製品投入サイクルについていけない。

●**マーケティング力/資金不足**…有名選手とのライセンス契約を結べていない。

売上・営利目標

2025年までにゴルフ6.0%、ボール製造8.9%まで営業利益改善



Appendix : 各社義肢製品名と想定価格

メーカー	オズール (アイスランド)	オットーボック (ドイツ)	Xiborg (日本)	Bellwood (日本)
製品名	チータエクストリーム	スプリンター	Genesis	Bellsound
価格	47万円	21万円	40万円	16万円
イメージ				

Appendix : 義肢の作成の流れ

義肢と出会うまで

①医者
検査・手術



②看護師
ケア・トレーニング



③義肢装具士
義肢との出会い

義肢づくりの流れ（現在）

型取り（手作業）



パーツ作成（手作業）



組み立て（手作業）



試着



調整

義肢づくりの流れ（未来）

3D技術で型取り



工場でパーツ作成



自動組み立て



試着



調整