



### 株式会社 Bellwood <sup>注1</sup>

#### 1. はじめに

2020年4月7日の夜。スポーツ用品を製造・販売する東証2部上場企業（株価などの情報は**添付資料1**を参照）、株式会社Bellwood（以下Bellwood）の社長である鈴木定雄は、新型コロナウイルスの流行に関する緊急事態宣言が東京都や大阪府などに出されたことを報じる、テレビの中継映像に見入っていた。「ついに出了か…」定雄は独りつぶやいた。

日本社会、そして全世界が新型コロナウイルス流行の脅威にさらされていた。感染拡大を防ぐために各国政府は緊急事態宣言を発令し、都市をロックダウンすることで人々の不要不急の外出を禁止している。日本社会は今のところそこまでの危機的状態には至らないものの、今後事態がどのような推移をたどるか予断を許さない状況にあった。

定雄はデスクを指でトン、トンと軽くたたきながら、政府が発令した緊急事態宣言の内容を整理し思案にふけていた。定雄の社長室は自社の基幹工場である神奈川工場の敷地内にある。定雄は考えに詰まるとスポーツ用品の生産ラインを歩いて訪れ、現場を散策することで気分転換を図っている。自社が中国・福建省に保有する工場は1月下旬の春節前から1カ月近くにわたり操業の一時停止を余儀なくされた。ただ幸いにも停止期間中の需要は在庫でカバーでき、2月下旬以降は稼働率が段階的に回復して事なきを得た（自社の取り扱い製品と各製造ラインの稼働率一覧は**添付資料2**を参照）。

それでも新型コロナウイルスの感染は世界中に広がり、国内でも3月に入って一時休業を余儀なくされるスポーツ用品店が徐々に増加。1月までは売上高、営業利益とも期初予想を大幅に上回っていたのだが、3月に入ってからのブレーキで上振れ分のほとんどを食いつぶしてしまった。

今年開催されるはずであった東京オリンピック・パラリンピック（以下東京五輪）は延

注1 このケースは、コンペティションの資料としてオリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物などの固有名詞、記載された内容や数値などは、出所を明記したものを除き全て架空のものである。

本ケースは株式会社経営共創基盤の協力のもと、JBCC2020 実行委員会ケース制作班（青山学院大学大学院 渡部学、グロービス経営大学院 今井景子、片岡由美子、金子寛人、河合正和、工藤智紀、佐々木敦、佐藤知行、林シモン、宮越典子、神戸大学大学院 中水陽子、一橋大学大学院 堀江賢一）が作成したものである。また、本ケースの作成過程においては、株式会社グローバルインフォメーション、株式会社ゴールドウイン、株式会社モルテン、Lucintel 社（五十音順）の協力を得るとともに、JBCC2019 実行委員会ケース制作班（グロービス経営大学院 上杉直樹、渡部嵩大）のサポートを得た。ケース複製などの問い合わせはJBCC 実行委員会（<https://jbcc.jimdo.com/>）に連絡を行うこととする。株式会社経営共創基盤を除くいかなる者も、JBCC 実行委員会の許可を得ずに本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込、スプレッドシートの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も行ってはならない。JBCC 実行委員会が、Copyright (C) 2020 を保有する。

期が正式に決定し、各種プロスポーツ競技も活動を停止している。例年ならばプロ野球や J リーグが開幕しており、定雄も週末に観戦することを楽しみにしているが、現在はそれもかなわない。

世界中にとって未経験の事態が進行する中、Bellwood では社長の定雄、定雄の父で会長の鈴木和雄、そして本部長たちが集まる経営会議を開催することになっていた（主人公や経営陣のプロフィールは**添付資料 3**を参照）。Bellwood を取り巻く環境変化とそれを踏まえた今後の Bellwood の短期・長期戦略を話し合うことが目的だ。

定雄は椅子から立ち上がり、社長室の傍らに陳列されている自社製品に視線を移した。「人々がスポーツを普通に楽しめる日々は必ず戻ってくる。それを信じて、やるべきことをやろう」

定雄は社長室を出て生産ラインに向かって歩きながら、再び考えを巡らせ始めた。

## 2. 自社の歴史と人物について

鈴木定雄は、スポーツ用品メーカー Bellwood の 3 代目社長である。もともと鈴木家は大正時代から木材加工業を生業としており、学校や公共施設に学習机などの家具類を製造・販売していた。しかし定雄の祖父である鈴木昭雄が、戦時下に下火となっていたスポーツ活動が第 2 次世界大戦後に日本中で一気に盛り上がる様子を見て、得意としていた木材加工技術をスポーツ用品に応用することを思いつき製造・販売を開始した。

日本の高度経済成長に伴い日本のスポーツ用品市場も成長していく中、同社も順調に規模を拡大していったが、1970 年に創業者である昭雄が交通事故により急逝したことに伴い、父である鈴木和雄が 20 代の若さで 2 代目社長として就任した。和雄は積極的に自社の製品ラインアップの拡張と海外進出を図ることでさらなる自社の成長を狙った。しかしバブル経済が崩壊した 1990 年代前半を境に、それまで続いていた売上高の成長がピタリと止まり、以降は新製品やプロモーション施策にどれだけ注力しても、市場の縮小に抗い前年度並みの売上高を何とか維持するのが精いっぱいという状況が続いた（日本のスポーツ用品市場規模の推移は**添付資料 4**を参照）。

定雄は大学卒業後、武者修行として都内の総合商社に入社した後、2014 年に Bellwood へ入社し経営企画担当の取締役を務めていた。しかし昨年、和雄が「平成も終わり令和になった。うちも新しい時代に入らなければならない」と社長の座を定雄に譲り、取締役会長に退いたことで定雄は 3 代目の代表取締役社長に就任した。和雄は社長退任後、スキー用品やゴルフ用品の業界団体で理事となっており、今年はゴルフの業界団体会長を務めている。

定雄は小学生の頃からテニスに打ち込み、大学生時代にケガをするまではプロも狙える選手と評価された経歴を持つアスリートだった。現在も定期的な運動を欠かすことなく、自社製品も全て自分で試してみないと気が済まないという性分である。

## 3. スポーツ用品市場について

「スポーツ用品」とひとくくりにしているが、多種多様な製品群が存在する。シューズ、ウェア、道具の 3 種類に大別され、それぞれ使用するスポーツ競技種目の特性に合わせた製品開発が必要である。また、プロスポーツ選手から趣味で各種目をたしなむ一般消費者

まで、多様な顧客層が存在することも独特である。

日本の市場規模は現在 1 兆円程度となっている。バブル崩壊後に緩やかに縮小が続いていたが、近年は微増に転じている。一方、世界全体のスポーツ用品業界は CAGR 3~5%程度で増加し、2025 年には 15 兆円程度に達すると予測されている（世界のスポーツ用品市場規模の推移は添付資料 5 を参照）。

主な販売チャネルである国内の小売店は集約化が進み、大手のスポーツ用品量販店での販売が増加傾向にある。各社は直営店舗や D2C チャネルを持つことで卸と小売店を bypass せず直接ユーザーに販売し利益率を高めようとしている一方、昔ながらの文教チャネルも依然有力な販路の 1 つとして存在している。

以下、Bellwood が進出している各競技セグメントの市場概況を記述する。

### 【テニス・バドミントン市場】

テニスは欧州、北米など先進国を中心に競技人口が多いスポーツである。日本においては、明治時代に横浜・山手公園に外国人居住者のためのクラブとテニスコートが誕生したことで認知が広がっていった。

バドミントンは中国・インドをはじめアジア、欧州の競技人口が多い。日本では 1919 年ごろに各地の YMCA が講習を始めたことで広まっていた。

使用する道具はラケット、ストリング、ボールおよびシャトル、シューズ、ウェアなどである。各メーカーはラケットなどをプロモーションするためプロ選手と契約することが多い。また近年は SNS（交流サイト）を使用した販促にも力を入れている。

両競技とも日本人選手が世界ランキング上位で活躍し注目されている。その結果、バドミントンは愛好者増加につながっているものの、テニスは競技人口の増加や市場規模の拡大に必ずしも結びついていない。

テニスは少子化に伴う中学・高校のテニス部員の減少でラケットやウェアの販売数が伸び悩んでいる。加えて、近年は夏に猛暑の影響で学校が屋外活動を短縮しており、ストリングなど消耗品の需要に影響を与えている。

### 【野球・ソフトボール市場】

野球は明治時代に日本へ伝わり、約 150 年の歴史がある。近年はサッカー人気に押されているが、依然日本における国民的スポーツの 1 つである。高校野球、プロ野球、米大リーグなどは幅広い年齢層で人気が高い。競技人口はリトルリーグから学校の部活動、地域や職場の草野球チームまで裾野が広いものの、若年層の比率が高い。ソフトボールの競技人口は野球の半分以下である。

グローバルでは野球・ソフトボールとも北米、中南米とアジア（日本、韓国、台湾）に競技人口が集中しており、ローカルなスポーツである。両競技ともグラブ、バット、スパイク、ボール、ウェアなど道具の種類が多く、製品の性能向上やプロモーション効果の面でプロ選手との契約が重要である。

直近では東京五輪で正式種目になり人気は再燃しつつあるが、少子化の影響により競技人口の減少は避けられず、厳しい市況環境に直面している。

## 【ボール市場】

様々な球技で利用されるボールは、国内では特に野球の歴史とともにポピュラーな存在になってきた。第2次世界大戦中に一時休止していたプロ野球は、戦後すぐに東西対抗戦が開催された。1950年にセントラルリーグとパシフィックリーグに分かれると、王貞治や長嶋茂雄などのスター選手が生まれ、テレビ中継の開始なども相まって一気に人気は拡大した。

1964年の東京五輪でバレーボール、バスケットボール、サッカーの各球技が実施されたほか、相前後してラグビーやテニスなどの人気も高まり、球技に使うボールの市場は大きく成長した。近年は野球人気に陰りが見えている一方、1993年にサッカーJリーグが開幕するなど各スポーツでプロリーグの組成が進んだ。こうした動きもあって球技全体の人気は緩やかな上昇基調であり、ボール製造の市場も堅調に推移している。

## 【スキー・スノーボード市場】

日本では高度経済成長期に国民の所得水準が上昇するのに合わせてスキーを楽しむ人も徐々に増え始め、1972年の札幌冬季五輪を機に認知度が上昇した。バブル期には1987年のリゾート法制定を契機に関東・信越以北の各地にスキーリゾートが新設され、前後してスキー場を舞台とする若者向けの映画やテレビドラマが次々と上映・放映されたことで、スキーが若者の間で一挙に注目を集めるようになった。

国内のスキー人口は1993年にピークを迎え、その後は年々下降線をたどり続ける。直近のスキー人口はピーク時の半分以下まで落ち込み、スキー用品の売上高はそれ以上の下落幅となっている。スキープレーヤーの平均年齢も上昇が続いている。

2010年代のインバウンド需要拡大局面では、自国でスキーに慣れ親しんでいる欧米のスキー愛好家や近年の所得の伸びが著しい中国・東南アジアの富裕層などが、雪質の良さに着目して北海道などのスキー場に来訪するようになってきている。プレー人口全体からすると外国人は数%とまだ小規模だが、政府によるインバウンド拡大政策もありスキー業界内では訪日外国人の動向にも注目が集まっている。

一方、10～20代を中心にした若者はスキーではなくスノーボードに着目している。1998年の長野冬季五輪でスノーボードが正式種目となったことが国内における認知拡大のきっかけとなった。プレー人口ではスキーに及ばないものの、若年層を取り込んでいる分市場規模の縮小ペースはスキーより緩やかである。

## 【ゴルフ市場】

ゴルフの起源については諸説あるが、13～14世紀頃からゴルフの前身となるスポーツがあったとされる。競技ゴルフとして発展したのは1800年代に入ってからで、1860年には世界初のゴルフ選手権大会である全英オープンが開催され、その後世界中に広がっていった。

日本においては1900年代に入り外国人向けのゴルフ場がオープンしたのをきっかけに、徐々に日本人向けのゴルフ場が造られていった。1970年代に入り高度経済成長の波を受けてゴルフ場が全国に建設されたほか、人気プロ選手の登場によりゴルフブームが巻き起こ

りゴルフ人口も急増した。しかしバブル崩壊後は多くのゴルフ場が経営破綻に追いやられ、その数は減少していった。

日本国内のゴルフ人口は米国に次いで世界 2 位である。ピーク時に比べると半減しているが、近年は海外の大会で活躍する日本人選手の増加もあって、ゴルフ人口は回復傾向にある。

世界最大の市場である米国と日本、カナダ、英国の 4 カ国で世界のゴルフ人口の 75% を占めている。競技人口の減少傾向は世界的にも同じだが、人口が多く経済成長が著しい中国、インドなどの国々でゴルフ人口の増加が期待されている。

#### 4. 自社の事業状況について

現在の従業員は正社員、契約社員を合わせて約 1,800 人。国内 3 カ所（神奈川、栃木、長野）に工場を持つ。本社と同じ敷地にある神奈川工場はテニス・バドミントンのラケット、野球・ソフトボールのバット（中～高価格モデル）やクラブ（同）、テニス・野球ボールなどの製造を担う。栃木工場はかつて買収したゴルフ用品メーカーの工場を受け継いだもので、ゴルフクラブやゴルフボールなどを製造する。長野工場はスキー板やスノーボードの製造を担う。このほか、中国の福建省に各競技のシューズ、スキーブーツの製造工場を保有している。ウェアは各競技とも他社からの OEM（相手先ブランドによる製造）調達とし、自社工場では製造していない。Bellwood においては、セグメント間の内部取引はない。

Bellwood は「日本人による、日本人のための道具を提供する」ことをモットーに、クラブマンがプロ選手の求める高性能・高精度の製品を提供しブランド価値を高めてきた。しかし最近では、一部の製品について工場稼働率が以前に比べて芳しくないことが問題となってきた。定雄は少年時代、連日フル稼働しても次々に追加注文が押し寄せていたバブル期の神奈川工場を子どもながらに時折見て覚えていただけに、当時と比べ稼働率が低下しているここ数年の状況に一抹の寂しさを覚えていた。

事業セグメントごとの概要は以下の通りである。

##### 【テニス・バドミントン事業】

テニス・バドミントン事業は Bellwood の最古参事業だ。1950 年代末、初代社長の昭雄が第 1 次テニスブームに目を付け、木製テニスラケットを製造・販売したことが Bellwood のスポーツ用品事業進出の端緒である。当時の他社製品に比べて「かるく、しなる、とぶ」ラケットを作り評判となった。その後バドミントンラケットにも進出し、1970 年代にカーボン技術をテニスラケットに応用したことが同社の飛躍のきっかけとなった。本社に隣接する神奈川工場ですべて生産される自社製ラケットのカーボン加工技術に、今もなお誇りを持つ社員が多い。

テニス・バドミントンシューズは中国・福建省の工場で製造している。ボールの製造は他の競技と合わせて「ボール製造」セグメントが担当し、神奈川工場のラケットとは別の建屋で製造している。

Bellwood は自社による小売店調査などを基に、本事業の国内市場規模は約 700 億円と推定しており、近年は縮小の傾向が見える。そんな中でも同社はバドミントンラケットの売

り上げを伸ばし、直近の売上高は約 109 億円。国内でのシェアはヨネックスに次いで 2 位となっている。ここ 5 年の売上高 CAGR は 0.24% でほぼ横ばいであり、直近の営業利益率は 1.2% と低い利益率に悩まされている。

過去に海外市場開拓を目指し欧米市場に進出していたが、バブル崩壊後に撤退している。近年はアジア圏での売上拡大を目指して販路の拡大を模索している（各セグメントの海外売上高の地域別内訳は**添付資料 6**を参照）。

一方、現在は有力なプレーヤーとライセンス契約を結べていないことが経営陣は課題と考えている。国内外の競合各社と比べ販促費用が限られる中で、プロモーションを効果的に行うためにはどうすべきかと悩んでいる。

### 【野球・ソフトボール事業】

出自である木材加工技術を生かした木製バットを 1960 年代に開発、販売したことで進出した。その後金属バットも開発したほか、テニス事業で培ったカーボン技術を横展開してカーボンバットを製品化するなど、製品ラインナップを拡充している。

主にバット（中～高価格モデル）、グラブ（同）を神奈川工場で製造している。いずれも仕上がりの品質やボールを打った時の手応え、捕球時のさばきやすさといった、カタログや Web サイトでは伝えきれない使い勝手に定評があり、Bellwood 自身もそれを誇りとして国内製造を続けている。一方でバット、グラブとも低価格モデルは他社から OEM 調達している。スパイクは他事業のシューズなどとともに中国・福建省の工場で製造している。

Bellwood の推定では、本事業の国内市場規模は約 700 億円であり、成長は横ばいである。直近の売上高は約 120 億円で国内シェアは 2 位をキープしており、ここ 5 年の売上高 CAGR は 2.04% と微増している。しかし有名選手へのライセンス費用や中国の工場人件費高騰が収益を圧迫し、営業利益率は 2.1% となっている。

海外市場は以前米国市場に進出したが撤退している。現在は韓国と台湾で販売しているが、競技人口が少ないこともあり野球・ソフトボール事業の海外売上高比率は 10% 弱にとどまる。ただ、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挑戦を宣言している選手がおり、定雄自身も何らかの形で再挑戦できればという思いを抱いている。経営陣は競技者だけでなく、プロ野球ファンをターゲットとした製品を開発することで新たな成長戦略を描けないかと思案している。

### 【ボール製造事業】

各種球技のボールを製造している部門である。1964 年の東京オリンピック後にバレーボールの製造を始め、その後サッカーボール、バスケットボールやテニスボール、野球・ソフトボールなども順次製造している。現在は神奈川工場でテニスボール、野球・ソフトボールを、栃木工場でゴルフボールを製造しており、サッカー・フットサルボール、バスケットボール、バレーボールは他社から OEM 調達している。

直近の売上高は約 59 億円で、競技により Bellwood のシェアはまちまちだが、国内の主要球技全般で見ると、金額ベースのボール国内シェアは 4 位となる。ここ 5 年の売上高

CAGRは-0.24%と縮小しているが、営業利益率は13.2%となっている。ボール製造事業の営業とマーケティングは他事業と掛け持ちで行われている。

Bellwoodの前身企業が学校向けに木製机・椅子を納入していた経緯もあり、ボール製造事業への進出時から文教市場に強い。現在もボール製造事業の売上高の約8割が文教向けチャンネルによるものである。ボールは消耗品であるため生産は見込み生産で行っているが、文教向けに手堅く販売が期待できるため在庫リスクはあまりない（スポーツ用品のバリューチェーンについては**添付資料7**を参照）。また、古くから主に学生の大会をスポンサードして草の根的に認知度を高めてきた。

経営陣にとっては、国内での需要の伸びが期待できないことや規模が小さいことが悩みの種となっている。

### 【スキー・スノーボード事業】

主にスキー板やスノーボードを製造している。1972年の札幌オリンピックで日の丸飛行隊が大活躍したことを目にした2代目社長の和雄が、木材加工技術を生かせると考え進出を決断した。和雄は今も毎年冬になるとスキー板工場のある長野県内のスキー場へ行き、その年の新製品で滑りを堪能している。

当初はスキー板も神奈川工場で製造していたが、その後「たゆまぬ試作や改良のためにはスキーが盛んな地域に拠点を構えるべきだ」との和雄の考えで長野に移転した。1998年の長野五輪を機にスノーボードへ注目が集まると、長野工場でスノーボードの製造も始めた。例年、普及価格帯のスキー板の製造が本格化する夏～秋には期間工の従業員も一部雇い入れている。

スキー板の中でもハイエンド向けの製品は少数精鋭のクラフトマンたちが長野工場で製造している。その質の高さとデザイン性に対してトッププロだけでなく、アマチュアの間でもコアなファンが多い。例年ハイエンド製品の予約を受け付けると1～2日でその年の生産予定分が全て売り切れてしまうほどだ。スキーブーツはテニスシューズや野球のスパイクなどとともに、中国・福建省の工場で製造している。

昨今、日本のスキーリゾートが海外観光客から人気を呼ぶ中で、同社の製品を知った外国人のファンも徐々に増えており、東京・お茶の水にある同社のショールームを兼ねた直営店に外国人が訪れる姿が目立つようになった。

国内市場規模は約400億円と推測している。小規模メーカーが乱立しており上位20社のシェアを足しても50%程度となっている。直近の売上高は約35億円で、国内シェアは2位。海外でも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。ここ5年の売上高CAGRは-2.67%と減少しており、営業利益率は4.8%となっている。また、暖冬の影響を受けて本年は苦戦が予想されている。経営陣にとっては、事業規模の小ささや国内市場が縮小傾向にあることなどが悩みの種となっている。

### 【ゴルフ事業】

1980年代のバブル景気時に次々とゴルフ場が建設されていくのを目にした和雄が、ゴルフ用品専門のメーカーを買収することで進出した。和雄は今もゴルフ用品の業界団体で理

事を務めており、毎週末は業界団体の加盟社や取引先などとのゴルフコンペでびっしり埋まっている。

主にカーボン製のクラブを製造している。テニス・バドミントンのラケットと同様に「かるく、しなる、とぶ」を徹底的に追求して毎年製品の改良を続けており、ゴルフ愛好家の間でも「Bellwoodのクラブは飛距離が出やすい」と評判である。国内市場規模は約2,600億円と推測され、Bellwoodが手掛ける5つのセグメントでは最も規模が大きい。しかしその分競争も激しく、多数の国内・海外の競合がしのぎを削っている。米系をはじめとする競合他社は積極的なマーケティングを展開することで高いシェアを維持している。そうした背景もあり近年は人気選手とのスポンサー契約料が高騰しており、テニス・バドミントン事業と同様に人気選手との契約をなかなか結べないことが経営陣の悩みの1つである。

直近の売上高は約135億円であり、ここ5年の売上高CAGRは1.15%と微増している。営業利益率は一時赤字でマイナスだった中、販売管理費の削減や効率化を進めて現在は5.7%としているが、競合と比較すると低い水準にとどまっている。国内シェアは8位となっており、なかなか市場で存在感を出せていないのが実情である。ゴルフ事業は買収直後から海外市場へ進出しており、現在も欧米で一定の売り上げを得られているが、厳しい戦いを強いられているのは日本国内と同様だ。

昨今は競合がこれまでより短いサイクルで画期的な新製品を投入するようになってきており、限られた開発費やマーケティング費用の中でどう魅力的な新製品を開発して市場にアピールできるか、経営陣は頭を悩ませている。

## 5. 事業・業界の変化について

日本政府はスポーツを新たな基幹産業とすべく、スポーツ庁を中心に予算を上積みしつつ様々な政策を打ち出している。2016年6月に閣議決定された「日本再興戦略2016」では、2012年に5.5兆円だった国内スポーツ産業の市場規模を2025年までに15兆円へ引き上げるという野心的な目標を掲げている。2019年のラグビーワールドカップや2021年の東京五輪、同年の世界マスターズゲームズなど世界規模のスポーツ大会が相次いで国内で開催されることもあり、人々がスポーツをより実施しやすい環境整備が進むと予想されている。スポーツ用品メーカー各社も、こうした大会に合わせて販促費を積み増し、需要喚起を図ろうとしている。

一方で大型小売店舗の勢力が拡大した結果、小売店は卸売店を通さずに直接スポーツ用品メーカーから商品を仕入れるようになり卸売店の存在意義が薄れつつある。その結果、営業活動において大型店舗チェーンと交渉する機会も増え、様々な要求を突きつけられて苦勞することが増えてきた。

昨今の大きな流れである「モノ」から「コト」、「トキ」消費の流れもあって、スポーツ用品メーカーは様々な新規事業に取り組んでいる。自社の製造技術を活用して異業種製品の開発・製造に着手している企業もあれば、スクール事業のようなサービス業に取り組む事例も見られるようになってきた。

また、近年はスポーツ用品業界にもいわゆるスポーツテックの波が押し寄せてきている。スポーツ選手の競技能力向上や消費者の生活改善に資するIoT（インターネット・オブ・シングズ）、消費者が競技をこれまで以上に楽しめる仮想現実（VR）や映像配信技



術、大会運営をこれまで以上に効率化する運営システムなど、スポーツテック関連の様々な技術や製品、サービスが提供されている。

スポーツ用品メーカーの経営という観点で定雄が注視しているのが、世界規模で進むスポーツ用品メーカーのM&Aの動向だ。規模拡大を狙うメーカーが同業他社を飲み込んだり、かつての名門企業が続々とファンドに売られたりするのを目の当たりにして、定雄は「いつか自社が買収のターゲットにされるのでは」という不安も抱いていた。

今後市場がどう変化するか、さらに不透明になっている中、各社とも戦略の再構築を余儀なくされている。

## 6. 自社組織について

昭雄が創業時に定めた理念は「スポーツを通じて国民生活を豊かにする」「高品質な道具を誰の手にも届くようにする」というものだ（Bellwoodの沿革や経営理念などは**添付資料8**を参照）。

Bellwoodの組織風土を一言でいえば「質実剛健」である。高度経済成長期から1980年代後半にかけてBellwoodが新たな競技に進出するたび、Bellwood社員はラケットやバット、スキー板などの試作品を携え、毎週のようにプロ選手のもとへ通いつめた。そして選手たちの何気ない感想も細かくくみ取って、試行錯誤しながら改良を重ねるといって、地道な努力を繰り返してきた。

その結果「Bellwoodのクラブは体に吸い付くようにフィットする」「Bellwoodのゴルフクラブは体の一部みたいだ」などと品質の高さを認め採用してくれるプロ選手が現れ始め、時代が平成へ変わる頃には国内の主なスポーツ用品メーカーの1つとして広く知られるようになっていった。

プロ選手の採用例が増え、自社が大きくなったのはひとえに自社製品の品質と安定性が評価されたためだ——。幼い頃から父の和雄に連れられ社内を見ていた定雄も、当時の従業員たちがそうやって誇りを持っていたことを感じ取っていた。そうした自社のものづくりへの自信、品質への誇りは現在の従業員たちも同様に抱いている。そのことは、多くの従業員が学生時代にプロ選手への憧れから特定の競技を始め、そのときからBellwoodの製品を愛用し続けていることにも表れている。

組織形態は機能別組織を採用している（Bellwoodの組織については**添付資料9**を参照）。部門としては管理本部、マーケティング本部、開発本部、営業本部、製造本部の5つに分かれ、5名の本部長は全員、取締役も担っている。会長の和雄と社長の定雄、社外取締役の2名を含めて取締役会は計9名で構成されている。

製造部門では一般的な製造オペレーターとは別に、プロ向けの道具を作るクラフトマンが存在する。社内認定制度を設けて優れた技量を持つ人材を選抜し、数年ごとに同社工場の各セグメントの製造ラインをローテーションしながら経験を積み育ててきた。

いくつかのスポーツ用品に残る手作業の工程では、今なおBellwood一筋数十年のクラフトマンが「ものづくりを後進に伝承しなければ」と若手に技術指導する光景が見られる。とはいえ製造工程の機械化、デジタル化が進んだ現在では、わずかな傷も許さない厳格な職人気質を持つクラフトマンの存在感は以前ほど大きくなく、その処遇を今後どうすべきかが課題となっている。

営業部門は全国の卸売店・小売店を管理するために、地域別の組織となっている（Bellwood の国内各支店の担当営業エリアについては**添付資料 10**を参照）。そして、卸売店・小売店向けと文教向けは顧客特性が異なるため、後者は専任者を充てている。

Bellwood の取引先はスポーツ用品店が主であり、ディスカウントストアと楽天、Amazon といった EC 専門店との取引はない。Bellwood では顧客への製品の説明とフィッティングが重要であると考えているからである。自社 EC サイトは 2010 年に立ち上げた。EC サイトの受発注などの業務は横浜支店が担当し、製品は各工場から顧客へ直送をしている。営業部はテニス部、野球部出身者が多いことから、「ミスのない安定したショット（スイング）を継続しよう」「アウトギリギリのボールでも最後まで追いかけて、粘り勝ちしよう」など、競技にたとえた指導を耳にすることが多い。

開発部門はプロ選手の要求に応えるため、素材や形状について研究している。基本的にはプロ仕様で採用された仕様を一般向けにも展開するプロセスを経る。

また、Bellwood を支えるプロ選手との契約交渉についてはマーケティング部門が一括管理をしている。

全社的には従業員の自社への愛着、スポーツへの愛着が強く、離職率はスポーツ用品業界の上場企業の中で最も低い水準に抑えられている。その一方で、従業員は「スポーツ市場はなくなる」「良い製品を作り続けられれば自社は生き残れる」と信じ、危機感が薄いことを定雄は危惧している。近年は自社の株価について新聞や経済誌の報道、決算会見などで「安値圏から一向に抜け出せていない」と指摘されることもしばしばあり、そのことに対する株主からの不満の声もちらほら届くようになった。

そうした危機感もあって定雄は 2020 年 1 月、開発部内にデジタル機器の開発部署を新設した。若手を中心に社内の各部署から人材を集め、新規事業開発に向けたアイデアを練ってもらった。3 月末までに出てきたアイデアが届けられたが、定雄はそのアイデア集を見て落胆を隠せなかった。どのアイデアも、既に同業他社や IT 企業などが実証実験や商用化に取り組んでいるものの二番煎じに見えたからだ。「もちろん事業開発に成功することも収益を上げることも大事だ。手堅くいきたいのは分かる。でも他社の後追いをするだけなら、わざわざ新規事業の担当部署なんてつくらないだろう」——。アイデアリストを見た定雄は頭を抱えていた（新規事業のアイデア一覧については**添付資料 11**を参照）。

## 7. 設問

鈴木定雄社長として Bellwood の進むべき方向性について検討してください。新型コロナウイルスの影響で本年度の業績悪化が見込まれる中、3 カ年の中期経営計画案と、10 年後に向けた長期経営戦略案の双方を作成し、取締役・執行役員が一堂に会し今後の経営計画の見直しについて話し合う経営会議の場で説明してください。戦略を策定する上では、現実に存在する他社との提携・買収など、あらゆるオプションを自由に検討して構いません。また、現在の経営環境については出場者が解答作成時点で入手可能な情報を基にして構いません。

注2 株式会社 Bellwood という架空の上場企業を創作したため、実際の国内外市場に関する統計資料との関係に不整合が生じる。この点は、適宜参加者の裁量に委ねる。

<添付資料一覧>

- 添付資料 1：株式会社 Bellwood の株価・株主構成等
- 添付資料 2：株式会社 Bellwood の取り扱い製品、製造工場、稼働率一覧
- 添付資料 3：株式会社 Bellwood の経営陣
- 添付資料 4：日本のスポーツ用品市場規模の推移
- 添付資料 5：世界のスポーツ用品市場規模の推移
- 添付資料 6：各セグメントの海外売上高の地域別内訳 (2020 年 3 月期)
- 添付資料 7：スポーツ用品のバリューチェーン
- 添付資料 8：株式会社 Bellwood の沿革、経営理念、経営方針
- 添付資料 9：株式会社 Bellwood の組織図
- 添付資料 10：国内各支店の担当営業エリア
- 添付資料 11：開発 6 課から報告された新規技術、事業開発のアイデア一覧
- 添付資料 12：連結貸借対照表
- 添付資料 13：連結損益計算書
- 添付資料 14：セグメント別の貸借対照表 (2020 年 3 月期)
- 添付資料 15：セグメント別の損益計算書 (2020 年 3 月期)
- 添付資料 16：国内売上高の支店別・セグメント別内訳 (2020 年 3 月期)