



### 添付資料

この添付資料は、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。

本添付資料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。ケースや添付資料の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。

添付資料1:株式会社Bellwoodの株価・株主構成等

格付け(国内格付機関)	未取得
-------------	-----

株価(2020/04/07時点)	113円
$\beta$ 値(推計期間3年)	0.7

株主構成

創業家保有株式	15,660,000株
財団法人	8,550,000株
取引先持ち株会	3,232,500株
銀行系	0株
信託銀行系	8,677,500株
投資ファンド系	2,625,000株
その他個人株主	36,255,000株

株主数	12,270人
発行可能株式総数	285,000,000株
発行済株式の総数	75,000,000株

単元株式数	100株
-------	------

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

工場	セグメント	製品	年間生産能力	稼働率		
				2018 /03期	2019 /03期	2020 /03期
神奈川	テニス・バドミントン	ラケット	672,000 本	83%	81%	81%
	野球・ソフトボール	グラブ (中～高価格モデル)	150,000 個	65%	68%	70%
		バット (中～高価格モデル)	200,000 本	69%	71%	74%
	ボール製造	テニスボール	1,200,000 ダース	69%	69%	69%
野球・ソフトボール		180,000 ダース	83%	84%	84%	
長野	スキー・スノーボード	スキー板	33,000 組	69%	70%	70%
		スノーボード	22,000 台	71%	72%	72%
栃木	ゴルフ	ゴルフクラブ	621,000 本	68%	66%	67%
	ボール製造	ゴルフボール	720,000 ダース	70%	71%	71%
中国	テニス・バドミントン	シューズ	504,000 足	77%	75%	75%
	野球・ソフトボール	スパイク	500,000 足	74%	76%	78%
	スキー・スノボ	スキー・スノボブーツ	60,000 足	75%	76%	76%
OEM(注)	テニス・バドミントン	ストリング	1,555,200 巻			
		シャツ	2,280,000 本			
		ウェア(上下別)	764,000 着			
	野球・ソフトボール	グラブ (低価格モデル)	135,600 個			
		バット (低価格モデル)	164,300 本			
		ウェア(上下セット)	710,000 着			
		ヘルメット・防具	50,000 個			
		その他野球用品	267,000 個			
	ボール製造	サッカー・ フットサルボール	184,800 個			
		バスケットボール	86,400 個			
		バレーボール	230,400 個			
	スキー・スノーボード	スキーウェア (上下セット)	43,200 着			
		スノボウェア (上下セット)	24,000 着			
	ゴルフ	シューズ	96,000 足			
		キャディバッグ	28,800 個			
		グローブ	480,000 枚			
ウェア(上下別)		372,000 着				

(注) OEM調達の各製品は、2020年3月期の出荷数量を記載

## 添付資料3:株式会社Bellwoodの経営陣

### 鈴木和雄 会長

国立大学工学部卒。新卒で入社し、製造部に3年、営業部に2年所属。1970年に28歳の若さで社長に就任。それ以来、2019年まで49年間社長を務めた。現在は自社で会長を務める傍ら、スキー用品、ゴルフ用品の業界団体の理事を務めている。スキー事業の立ち上げ、ゴルフ事業の買収によって自社を成長に導いたことから、古参社員からの信頼は厚い。大のゴルフ好きであり、社員や家族とも週末にはプレーをする。1942年生まれの78歳。

### 鈴木定雄 社長

私立大学経営学部卒。大学卒業後に東京都内の総合商社に勤務し、衣料用繊維とアパレル品の国際トレーディングに関わった。商社時代には国内でMBAも取得している。2014年にBellwoodへ入社し、経営管理本部長兼取締役を務め、社内の人脈形成と財務状況の把握をした。2019年に社長に就任。趣味はテニスであり、小学校時代から続け、大学時代にはユニバーシアードの代表選手に選ばれるまでの実力者であった。1974年生まれの46歳。

### 志田 経営管理本部長兼取締役

私立大学法学部卒。新卒で入社し、経理部10年、人事部14年を経験。人事部時代に給与体系の見直しによるコストダウン、MBOの導入が認められ、会長から経営管理本部長の指名を受けた。会長とはゴルフを通じても親交がある。1964年生まれの56歳。

### 高岡 マーケティング本部長兼取締役

私立大学工学部卒。新卒で入社し、生産管理、材料調達を経験。材料調達時代に取引先との交渉力を評価され、マーケティング部へ異動した。マーケティング部でもプロ選手との契約交渉に手腕を発揮した。プロとの関係構築のために、社内での製造部、開発部との連携には積極的である。学生時代は野球部に所属。今ではゴルフが趣味であり、会長とも頻繁にプレーする。1962年生まれの58歳。

### 碓屋 開発本部長兼取締役

国立大学工学部修士。新卒で入社し、5年間の生産管理での経験を経たのちに開発部へ異動。材料開発、野球、テニス、ボールの開発に関わった。テニスではプロ選手向けのラケット開発にも関わり、マーケティング部とも良好な関係を築いている。学生時代は野球部に所属。1966年生まれの54歳。

### 中田 製造本部長兼取締役

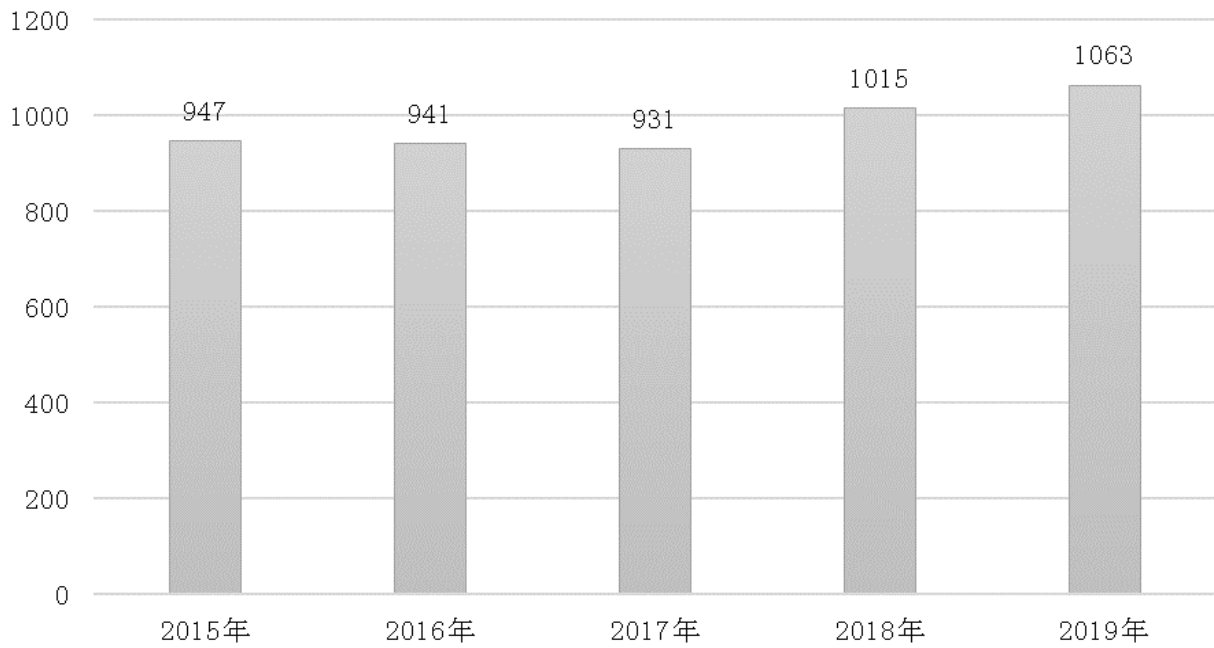
私立大学工学部卒。新卒で入社し、材料調達、神奈川工場内各セグメントの生産管理、実際のものづくりを経験し、各工程のフローだけでなく、設備についても熟知している。神奈川工場での機械オペレーターの多能工化を推進したことや、中国工場の立ち上げに関わったことが評価をされている。学生時代は野球部に所属し、今では週末に少年野球の監督も務めている。1966年生まれの54歳。

### 加納 営業本部長兼取締役

国立大学経済学部卒。米国でMBAを取得。中途入社で海外営業部に配属。NY支店の支店長時代に北米と欧州での拡販に貢献したことが認められ、営業本部長に抜擢された。学生時代はテニスに打ち込んでいた。1970年生まれの50歳。

添付資料4:日本のスポーツ用品市場規模の推移

(十億円)



(注)家計調査の品目分類のうち、スポーツ関連の製品に該当する品目を集計

出所:「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」(総務省)、「家計調査」(同)を基に  
JBCC2020実行委員会ケース班が作成

添付資料5:世界のスポーツ用品市場規模の推移

Global Retail Sports Equipment Market Size (\$B)

Region \ Year	Actual						Forecast					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
North America	38.7	39.7	41.2	43.2	45.4	46.8	43.9	46.8	49.3	50.7	52.1	53.5
Europe	27.8	28.3	29.2	30.3	31.4	32.0	29.7	31.4	32.9	33.7	34.5	35.2
APAC	18.1	19.2	20.4	22.1	23.9	25.5	24.7	27.2	29.5	31.5	33.4	35.4
ROW	9.2	9.7	10.2	10.8	11.2	11.7	11.3	12.4	13.4	14.1	14.9	15.7
Global	93.7	97.0	101.0	106.4	111.9	116.0	109.6	117.8	125.2	130.0	134.9	139.8

(注) 1億米ドル未満は四捨五入

(資料提供: Lucintel、国内販売代理店: 株式会社グローバルインフォメーション)

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)

テニス・バドミントン	
中国	19.3%
韓国	15.9%
香港	15.7%
台湾	15.7%
タイ	9.0%
シンガポール	8.8%
マレーシア	7.9%
インドネシア	7.7%

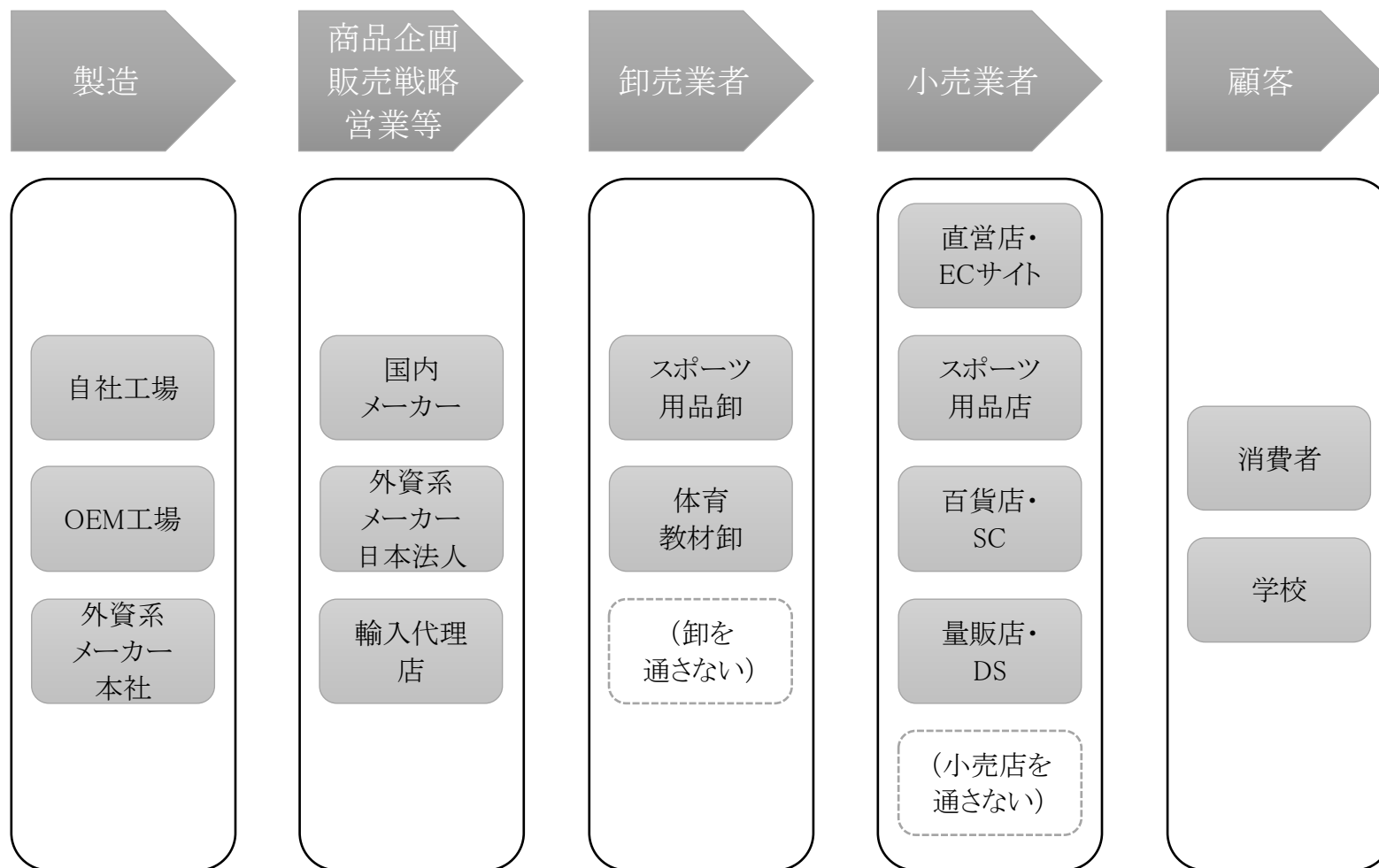
野球・ソフトボール	
韓国	51.5%
台湾	48.5%

スキー	
中国	77.4%
韓国	22.6%

ゴルフ	
米国	60.9%
カナダ	11.7%
メキシコ	3.1%
英国	16.1%
ドイツ	2.6%
フランス	2.3%
イタリア	2.2%
その他欧州	1.1%

※ボール製造セグメントの売上高は全て国内売上高

添付資料7:スポーツ用品のバリューチェーン



(出所: SPEEDAの資料を基にJBCC2020実行委員会ケース班が作成)



## 添付資料8:株式会社Bellwoodの沿革、経営理念、経営方針

### (1)沿革

1950年7月	初代社長・昭雄が家業の木材加工業を法人化し、有限会社「鈴木木材工業」を設立
1958年6月	木製テニスラケットの製造・販売を開始しスポーツ用品事業へ進出
1960年1月	株式会社へ組織変更
1960年2月	木製野球バットの製造・販売を開始
1964年10月	バレーボールの製造・販売を開始
1970年8月	昭雄が事故で急逝、和雄が2代目社長に就任
1971年2月	和雄が社名を「Bellwood」に変更
1973年4月	スキー板の製造・販売を開始
1977年11月	カーボン製テニスラケットを開発
1985年9月	ゴルフ用品メーカーを買収し、ゴルフ事業へ進出
2019年6月	和雄が代表権のない取締役会長に退き、定雄が3代目社長に就任

### (2)経営理念・経営方針

#### ①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」**

この経営理念は、創業者の昭雄が学習机などを学校に納品する際、よく子供たちが手作りの道具でスポーツを楽しんでいた様子を見て、「スポーツは子供たちを元気にする力がある」と感じた経験に由来する。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強い想いを表している。

#### ②経営方針

**「お客様の期待に応えるため、技術向上に邁進することで常に高く安定した品質を提供する」**

創業者である昭雄の職人気質を組織風土として受け継いでおり、経営方針にも反映されている。また、プレイヤーとしてスポーツを愛好している社員が多いこともあり、「プロ選手のどんな要求にも応えられること」に誇りを感じる文化がある。全社員が「常に自己研鑽し技術を高める」ことを行動指針としている。

添付資料9:株式会社Bellwoodの組織図

	本部	部	課	業務内容	正社員	契約社員	合計	
管理	管理本部	管理本部長			1	0	1	
		人事・総務部	-	庶務全般、人の採用	16	6	22	
		経理部	-	売上、支払いの記帳、請求書の発行	9	3	12	
		財務部	-	資金の出納、資金調達	9	3	12	
		法務部	-	契約関係全般	9	3	12	
		経営企画部	-	中長期計画の策定、予実管理	9	3	12	
	マーケティング本部	マーケティング本部長			1	0	1	
		広告・宣伝部	-	競技別の宣伝、競技ごとに専任	32	8	40	
		ブランド戦略部	-	プロ選手との契約、競技ごとに専任	32	8	40	
開発	開発本部	開発本部長			1	0	1	
		開発部	材料開発課	素材に関する研究	6	0	6	
			開発1課	野球・ソフトボール用品の開発	12	0	12	
			開発2課	テニス・バドミントン用品の開発	12	0	12	
			開発3課	スキー・スノーボード用品の開発	6	0	6	
			開発4課	ゴルフ用品の開発	12	0	12	
			開発5課	シューズ用品の開発	12	0	12	
		開発6課	デジタル機器の開発	10	0	10		
製造	製造本部	製造本部長			1	0	1	
		資材・調達部	材料・設備調達課	材料の調達	7	3	10	
		神奈川本社工場製造部	製造1課	野球・ソフトボール用品の製造	110	40	150	
			製造2課	テニス・バドミントン用品の製造	90	30	120	
			製造3課	ボールの製造(野球、ソフトボール、テニス)	117	23	140	
		長野工場 製造部	製造4課	スキー・スノボ用品の製造	50	10	60	
		栃木工場 製造部	製造5課	ゴルフ用品の製造	210	40	250	
		中国工場 製造部	製造6課	シューズ用品の製造	337	113	450	
営業	営業本部	営業本部長			1	0	1	
		国内営業部	札幌支店	北海道への営業	11	2	13	
			仙台支店	東北地方への営業	16	4	20	
			栃木支店	北関東地方への営業	13	3	16	
			横浜支店	南関東地方への営業	65	13	78	
			長野支店	中部、北陸地方への営業	16	3	19	
			名古屋支店	東海地方への営業	27	5	32	
			大阪支店	関西地方への営業	38	7	45	
			広島支店	中国、四国地方への営業	21	4	25	
			博多支店	九州地方への営業	26	5	31	
			国内直営店	東京都お茶の水の旗艦店	42	0	42	
		海外営業部	横浜支店	海外営業の支援、輸出対応	14	3	17	
			上海支店	中国全土への営業	36	0	36	
			香港支店	香港、韓国、台湾、東南アジアへの営業対応	17	0	17	
			NY支店	北米、欧州の代理店管理	17	0	17	
			合計			1,480	345	1,825

添付資料10:国内各支店の担当営業エリア

支店名	都道府県
札幌支店	北海道
仙台支店	宮城県
	福島県
	青森県
	岩手県
	山形県
	秋田県
横浜支店	東京都
	神奈川県
	埼玉県
	千葉県
栃木支店	茨城県
	栃木県
	群馬県
長野支店	新潟県
	長野県
	石川県
	富山県
	山梨県
	福井県
名古屋支店	愛知県
	静岡県
	岐阜県
	三重県

支店名	都道府県	
大阪支店	大阪府	
	兵庫県	
	京都府	
	滋賀県	
	奈良県	
	和歌山県	
	広島支店	広島県
広島支店	岡山県	
	山口県	
	愛媛県	
	香川県	
	徳島県	
	高知県	
	島根県	
	鳥取県	
	博多支店	福岡県
		熊本県
鹿児島県		
沖縄県		
長崎県		
大分県		
宮崎県		
佐賀県		

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

No.	アイデア	内容
1	試合データ解析ツール	動画やセンサーを使い、日々の練習や試合で様々なデータを自動収集・解析し診断するツール
2	スポーツ愛好家向けファンサイト	オンラインでスポーツのレッスンを受けられたり、自身のプレイ動画をアップできるファンサイト
3	スポーツが上手くなるためのサポートグッズ	競技力向上に繋がるデータが取れる、センサーやカメラを搭載したスポーツ用具やボールなど
4	チーム/選手支援プラットフォーム	好きなチームや選手をグッズ購入やクラウドファンディングなどで直接支援できるプラットフォーム
5	子供向けのスポーツマッチングサービス	子供の性格や身体特性から合うスポーツや道具、指導者までトータルでマッチングするサービス
6	スポーツ選手管理ツール	選手たちの体調・トレーニング記録・ケガ履歴などを一元管理できる管理ツール
7	ダイエットや健康増進につながるスポーツグッズ	使うだけでダイエットや健康に良い効果があるウェア、シューズ、アクセサリ
8	スポーツ指導者コミュニティ	スポーツ指導法の知見をまとめた情報サイトや、指導者同士の交流を促進するコミュニティサイト

## 添付資料12:連結貸借対照表

(百万円)

	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期 (予想)
<b>資産の部</b>					
流動資産					
現金	5,333	6,207	5,255	5,057	6,223
売上債権	9,765	9,853	10,002	10,030	10,162
棚卸資産	8,722	8,815	8,851	8,909	9,034
その他流動資産	651	659	590	603	630
固定資産					
有形固定資産	9,117	8,799	9,056	9,283	8,991
無形固定資産	1,478	1,467	1,456	1,492	1,511
投資その他の資産	5,313	6,167	6,795	6,796	5,849
資産合計	40,378	41,968	42,006	42,170	42,400
<b>負債の部</b>					
流動負債					
仕入債務	6,543	6,633	6,628	6,688	6,809
短期借入金	268	411	356	324	473
1年内返済長期借入金	1,155	991	926	1,140	878
固定負債					
長期借入金	11,389	12,301	11,777	11,206	11,076
負債合計	19,354	20,336	19,687	19,357	19,235
<b>純資産の部</b>					
資本金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
利益剰余金	16,024	16,631	17,319	17,813	18,165
純資産合計	21,024	21,631	22,319	22,813	23,165
負債純資産合計	40,378	41,968	42,006	42,170	42,400

(注) 百万円未満は四捨五入

## 添付資料13:連結損益計算書

(百万円)

	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期 (予想)
売上高					
テニス・バドミントン	10,773	10,896	11,127	10,868	10,875
野球・ソフトボール	11,081	11,250	11,480	11,738	12,014
ボール製造	5,955	5,888	5,849	5,888	5,899
スキー	3,941	3,657	3,498	3,547	3,536
ゴルフ	12,925	13,183	13,328	13,448	13,529
売上高合計	44,674	44,875	45,282	45,489	45,854
売上原価	26,697	26,854	27,063	27,185	27,494
売上総利益	17,977	18,021	18,219	18,303	18,360
販売費及び一般管理費					
人件費	3,672	3,567	3,630	3,853	3,930
広告宣伝費	4,861	4,826	4,784	4,814	4,905
研究開発費	683	686	692	734	768
その他	7,361	7,479	7,489	7,679	7,822
販売費及び一般管理費合計	16,578	16,559	16,595	17,080	17,424
営業利益	1,399	1,462	1,624	1,223	935
支払利息	152	127	112	138	162
経常利益	1,247	1,335	1,512	1,086	773
法人税	436	467	529	380	271
当期純利益	810	868	983	706	502
(参考)減価償却費	1,294	1,270	1,294	1,317	1,181

(注)百万円未満は四捨五入

添付資料14:セグメント別の貸借対照表(2020年3月期)

	テニス・ バドミントン	野球・ ソフトボール	ボール製造	スキー	ゴルフ	本部	本社	全社	(再掲) シューズ
(百万円)									
資産の部									
流動資産									
現金	107	89	0	53	0	5,974		6,223	249
売上債権	2,410	2,662	1,307	784	2,998	0		10,162	943
棚卸資産	2,143	2,367	1,162	697	2,665	0		9,034	838
その他流動資産	155	115	93	61	206	0		630	97
固定資産									
有形固定資産	1,863	1,355	1,293	708	2,873	899		8,991	676
無形固定資産	70	51	48	26	107	1,209		1,511	25
投資その他の資産	269	196	187	102	415	4,679		5,849	98
資産合計	7,016	6,835	4,091	2,431	9,265	12,761		42,400	2,926
負債の部									
流動負債	1,691	1,229	1,174	642	2,607	816		8,159	614
固定負債	2,364	2,612	1,282	769	2,941	1,108		11,076	925
負債合計	4,055	3,841	2,456	1,411	5,548	1,923		19,235	1,538
純資産の部									
資本金						5,000		5,000	
利益剰余金						18,165		18,165	
純資産合計								23,165	
負債純資産合計									
								42,400	

(注) 百万円未満は四捨五入

(注) 「(再掲)シューズ」はテニス・バドミントン、野球・ソフトボール、スキーの各セグメントに計上された資産・負債のうち、中国シューズ工場に係る部分を再集計したもの

## 添付資料15:セグメント別の損益計算書(2020年3月期)

(百万円)

	テニス・ バドミントン	野球・ ソフトボール	ボール製造	スキー	ゴルフ	本部	全社
売上高							
国内売上高							
小売	9,157	10,248	1,245	2,910	9,835		33,396
文教	489	601	4,655	4	0		5,748
国内売上高合計	9,646	10,849	5,899	2,914	9,835		39,144
海外売上高	1,229	1,165	0	622	3,693		6,710
売上高合計	10,875	12,014	5,899	3,536	13,529		45,854
売上原価							
変動原価							
購入品(OEM)	2,747	4,677	1,649	573	3,008		12,655
製造品	1,736	1,333	1,209	616	2,340		7,235
変動原価合計	4,483	6,011	2,858	1,189	5,348		19,890
固定原価							
人件費	1,143	878	796	406	1,541		4,764
減価償却費	154	118	107	55	208		642
その他	528	405	368	187	711		2,199
固定原価合計	1,825	1,402	1,271	647	2,459		7,604
売上総利益	4,568	4,601	1,770	1,700	5,721		18,360
販売費及び一般管理費							
人件費	932	1,030	506	303	1,160		3,930
広告宣伝費	1,335	1,475		434	1,661		4,905
減価償却費						539	539
物流費	435	481	211	141	541		1,809
その他	1,740	1,370	273	653	1,592	-153	5,474
研究開発費							
人件費						459	459
その他研究開発費						309	309
販売費及び一般管理費合計	4,442	4,355	989	1,532	4,954	1,153	17,424
営業利益	126	247	781	168	768	-1,153	935

(注)百万円未満は四捨五入



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)

(百万円)

	テニス	野球・ソフトボール	ボール製造	スキー	ゴルフ
札幌支店	820	978	469	650	97
仙台支店	632	760	468	621	103
栃木支店	478	552	450	337	1,393
横浜支店	2,476	2,804	1,644	427	3,219
長野支店	868	868	580	496	790
名古屋支店	1,001	1,069	754	46	888
大阪支店	1,106	1,235	651	108	1,480
広島支店	914	1,152	230	30	689
博多支店	977	1,075	460	48	688
直営店(東京・お茶の水)	204	190	99	78	290
自社ECサイト	172	165	94	76	198

(注)百万円未満は四捨五入

(注)実務上、自社ECサイトの運営は横浜支店が担当している