



Bellwood



経営会議

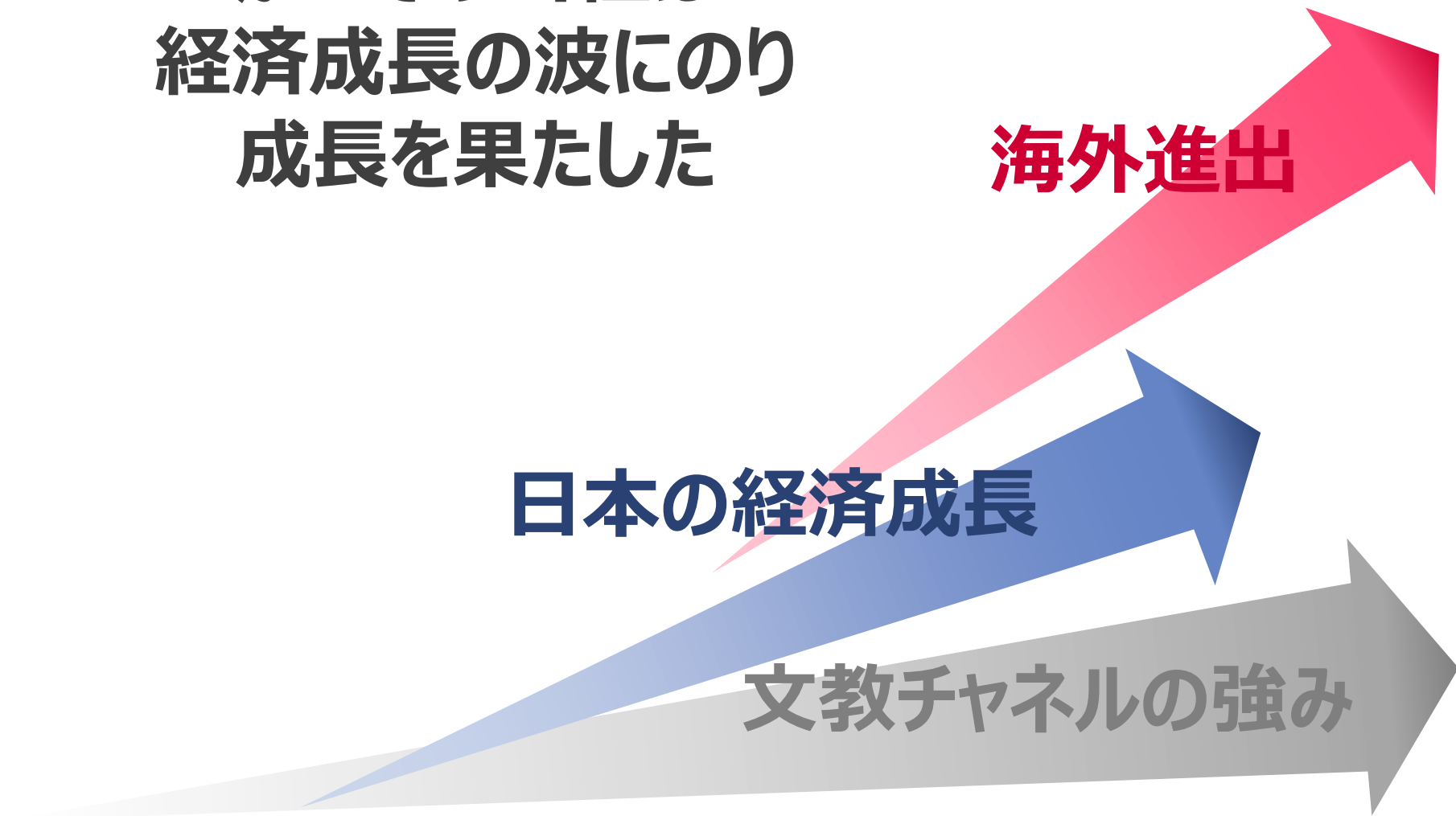
代表取締役社長 鈴木 定雄

かつての当社は
経済成長の波にのり
成長を果たした

海外進出

日本の経済成長

文教チャネルの強み





少子化・超高齢社会



新型コロナウイルス

いまや日本は
少子化により成長は望めず
加えてコロナ禍により
大打撃を受けている



**いま起きている世の中の変化および
Bellwood社の経営課題を明らかにし**



**私たちの目指す2030年ビジョンと
実現へ向けた中長期経営戦略を示す**

当社の掲げる経営理念

現在

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

日本

スポーツ
の道具

未来

世界中の人々に、
健康な心と体を育めるよう、

スポーツの機会を提供する

世界

スポーツ
の機会

1. 業界分析

- ・競技スポーツ市場動向
- ・製品群×スポーツ別特性
- ・競争環境

2. 自社分析

- ・セグメント別財務分析
- ・強み・弱み分析
- ・KSFの変化と対応状況

3. 中期経営戦略

- ・戦略の考え方、全体像
- ・Bellwood再生の4本柱
- ・変革へ向けての取組み

4. 中長期見通し

- ・取組みロードマップ
- ・売上／利益の見通し

1. 業界分析

- ・競技スポーツ市場動向
- ・製品群×スポーツ別特性
- ・競争環境

2. 自社分析

- ・セグメント別財務分析
- ・強み・弱み分析
- ・KSFの変化と対応状況

3. 中期経営戦略

- ・戦略の考え方、全体像
- ・Bellwood再生の4本柱
- ・変革へ向けての取組み

4. 中長期見通し

- ・取組みロードマップ
- ・売上／利益の見通し

日本市場は少子高齢化による部活需要減とコロナ禍の影響で低迷を予想。
アジア諸国の成長、先進国の健康ニーズ高まりに期待ができる。

		1970年～1990年代	2000年～2019年	2020年～
市場成長度	日本	導入期～成熟期	成熟期 ※アスレジャー導入期	成熟期 (低迷を予想／健康ニーズあり)
	欧米	成長期～成熟期		
	アジア	市場なし	導入期	
市場動向 (PEST)		<ul style="list-style-type: none"> 人口ボーナス期 (= 学生多) 高度経済成長期～バブル～平成不況 テレビ・携帯電話の普及 	<ul style="list-style-type: none"> 国策としてのスポーツ振興 少子高齢化・先生の働き方改革 →部活動の頻度が減少 ITの普及・EC化→娯楽が多様化 →消費行動のオンライン化 	<ul style="list-style-type: none"> コロナによる変容 超高齢社会：60歳以上が人口の半分に 定年70歳 企業の努力義務に閣議決定 withコロナによる生活様式変容 5G、IoTなどIT技術による生活産業の革新
スポーツ市場	出来事	<ul style="list-style-type: none"> 東京・札幌・長野オリンピック開催 60年・80年台テニスブーム 90年台サッカーブーム 90年台スキー・00年台スノボ 	<ul style="list-style-type: none"> 19年ラグビーワールドカップ 10年代 ランニングブーム アスレジャー、アウトドアブーム 部活動の縮小傾向・競技人口減 	<ul style="list-style-type: none"> 東京オリンピック中止 (延期) 部活動の停止・プロアマともに大会中止、規模縮小
	生活での位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 競技スポーツは余暇活動の中心 マスメディア発信のトレンドに乗る (若者の部活動+社会人) 	<ul style="list-style-type: none"> 競技スポーツは下火 (人口減×部活動減少) 可処分時間が減り軽スポーツが人気 	<ul style="list-style-type: none"> シニアを中心として健康ニーズ高まる コロナ禍によるスポーツスタイルの変容



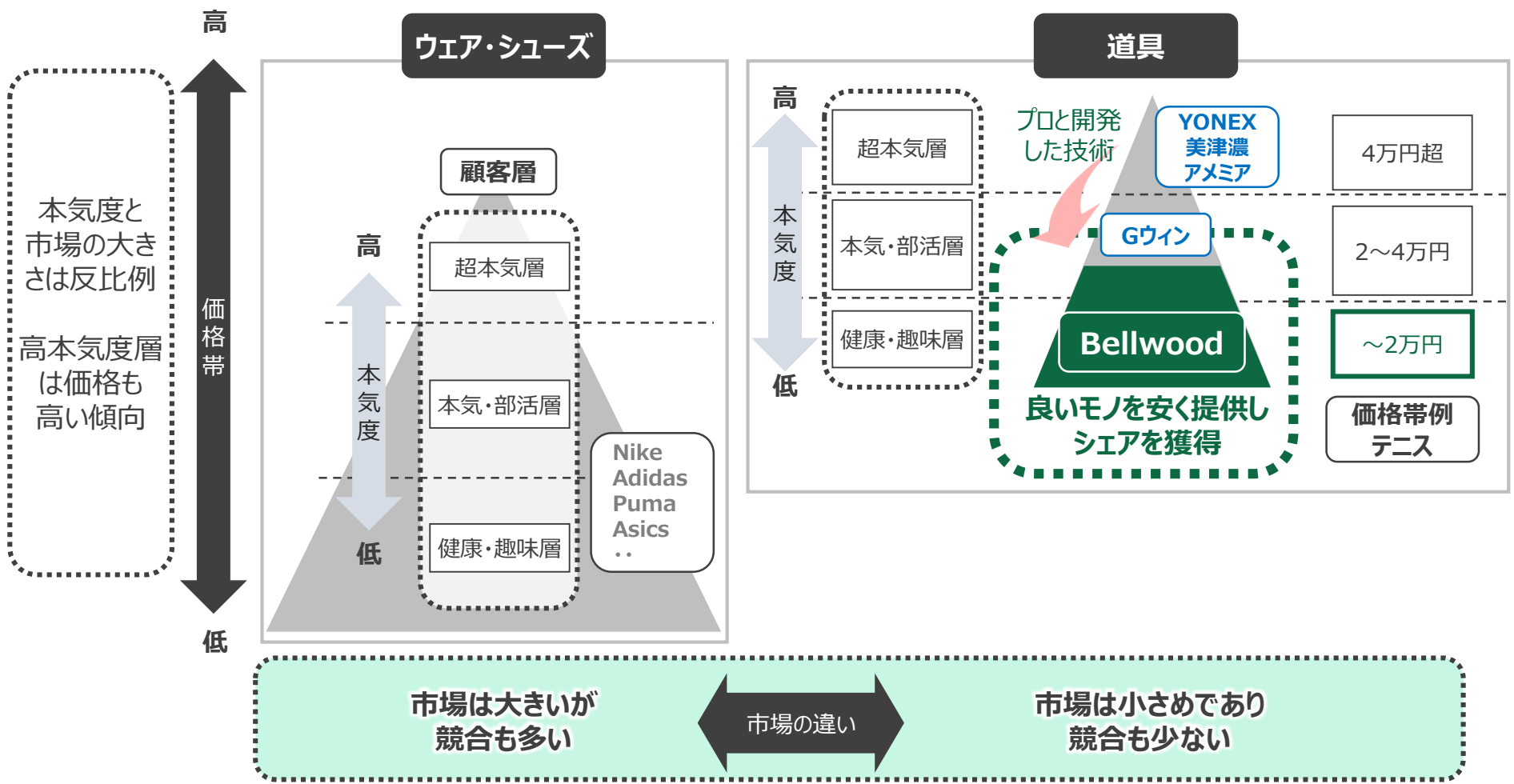
競技スポーツ用品は製品群×スポーツごとに顧客・商品特性が異なる。
 自社の強みと商品特性を組み合わせ、戦略的リソース配分を行うことが重要。

		スポーツ					
		テニス・バド	野球・ソフト	スキー・スノボ	ゴルフ	ボールスポーツ (サッカー・バスケ・バレー)	
主要顧客		中高生の部活動中心		大学・社会人以上のレジャー中心 (比較的高価)		文教中心	
製品カテゴリ	道具	商品特性	プレーに多大な影響を与える 買回り品・差別化製品 / 比較的長期で利用する耐久財				-
		KBF	機能性 (自分に合っているかを試し打ちして購入) / 信頼できる人からの紹介				-
		経済性	経験曲線 (効率性・歩留まりの向上) / 稼働率 ※少量多品種生産の労働集約型で規模の経済性が効かない				-
	シューズウェア	商品特性	機能による差別化はしにくい最寄品 / 買い替え頻度の比較的高い非耐久財				-
		KBF	同製品の長期的供給 / 短納期への対応 ※部活動需要を想定	ブランド力 / デザイン性		-	
		経済性	範囲の経済 (製造共通化) / 稼働率 ※労働集約型だが技術不要のため人件費が安い国で生産				-
	ボール	商品特性	公式球の規格が決まった製品	-	規格の範囲内で選択		左記
		KBF	公式球であるか / 購入が楽か	-	機能性 / 価格 飛ばす/スピンのかかるか		文教チャネルとの接点
		経済性	規模の経済 / 稼働率 労働集約型・技術不要のため人件費が安い国で生産		-	規模 / 稼働率	規模の経済性





競技スポーツ用品業界はライトな用途ほど市場規模が大きく、競合も多い傾向。
Bellwoodは道具市場で、部活・趣味層を「良いものを安く」の価値で支持を獲得。



1. 業界分析

- ・競技スポーツ市場動向
- ・製品群×スポーツ別特性
- ・競争環境

2. 自社分析

- ・セグメント別財務分析
- ・強み・弱み分析
- ・KSFの変化と対応状況

3. 中期経営戦略

- ・戦略の考え方、全体像
- ・Bellwood再生の4本柱
- ・変革へ向けての取組み

4. 中長期見通し

- ・取組みロードマップ
- ・売上／利益の見通し



コロナの影響が本格化するFY21以降は売上減少から営業赤字に転落。成り行きでは急回復の見込みがなく、3年以内に資金ショートの可能性が高い。

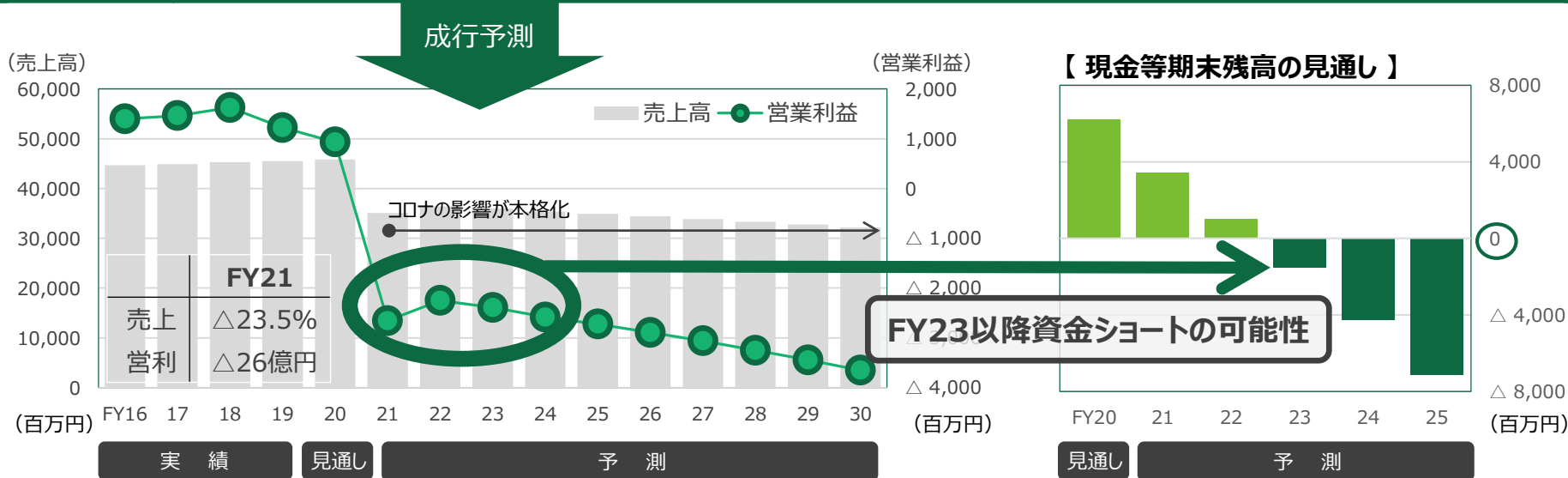
セグメント	当社売上高	売上構成比
テニス・バド	108 億円	23.7 %
野球・ソフト	120 億円	26.2 %
各種ボール	58 億円	12.9 %
スキー・スノボ	35 億円	7.7 %
ゴルフ	135 億円	29.5 %

16年国内市場	20年国内市場	CAGR
710 億円	635 億円	△2.8 %
715 億円	689 億円	△0.9 %
不明	不明	不明
426 億円	386 億円	△2.4 %
2,546 億円	2,665 億円	+1.1 %

課題とリスク（コロナ前）
大坂なおみ選手が活躍も若い世代を中心に競技者は減少傾向
競技人口の減少に歯止めが掛からず用品市場は行き詰まり
—
スキー・スノボとも平均年齢が上昇し、市場の縮小が続く
中/長期的に中心顧客である国内シニアゴルファーのリタイアが増加

※国内市場＝メーカー売上高市場規模。20年は予測値 出所：矢野経済研究所

コロナの影響 各種スポーツ大会の延期/中止や小中高生の部活動の停滞で店頭から消費者が消える。スポーツ離れによる競技者人口の減少加速も懸念され業界への影響は甚大



売上規模は業界最小かつ粗利・営業利益共に他社比で低くCFを稼ぎづらい。さらに有利子負債比率が高く、借入余力は乏しい。資金難の乗り越えが課題。

主要財務指標		単位	Bellwood		競合他社	
			2019年3月期	2020年3月期	業界平均※1,3	ヨネックス※2
規模	売上高	百万円	45,489	45,854	159,183	61,967
	営業利益	百万円	1,223	935	8,082	2,421
成長性	売上高成長率	%	0.5	0.8	2.1	1.4
グローバル	海外売上高比率	%	14.6	14.6	60.4	53.0
IT対応	EC売上高比率	%	1.5	1.5	5.0~15.0	不明
収益性	粗利率	%	40.2	40.0	44.1	42.3
	販管費率	%	37.5	38.0	37.6	38.4
	営業利益率	%	2.7	2.0	6.5	3.9
安全性	自己資本比率	%	54.1	54.6	54.0	71.6
	有利子負債比率	%	30.0	29.3	17.8	7.1
	ICR (インテレストカバレッジレシオ)	倍	8.9	5.8	48.9	50.2

※1.国内スポーツ用品主要製造業者の2019年度実績。ヨネックス、アシックス、美津濃、グローブライド、ゴールドウインの5社平均で記載。規模が突出しているシマノ及び韓国不買運動の影響が大きいデサント等は除外。

※2.売上規模がBellwoodに最も近く、取扱製品が類似しているヨネックスを別掲にて参考表示。ヨネックス取扱製品 = バドミントン、テニス、ゴルフ、スノーボード、各種シューズ、ウェア等。

※3.業界平均の海外売上高比率はヨネックス、アシックス、デサント、美津濃、シマノの5社平均を記載。ゴールドウイン、グローブライドの海外売上高比率は不明。



スキー/スノボ事業は営業赤字だが、限界利益は黒字のため事業撤退は行わない。単なる赤字事業の売却では低利益体質は解消せず、「稼げる」体制構築が急務。

■ 検討に当たり、セグメント別人件費等の配賦方法を活動実態に即して再計算

【現行のセグメント実績】

金額単位:百万円

	テニス等	野球等	略	本部	全社
① 売上高	10,875	12,014	...	-	45,854
②	購入品
	製造品	1,736	1,333	...	7,235
	変動原価
③	人件費	1,143	878	...	4,764
A	③÷② が一定	65.8%	65.8%	...	65.8%

(以下は販管費内訳)

省略略

④	人件費	932	1,030	...	3,930
B	④÷① が一定	8.6%	8.6%	...	8.6%
	~省略~
C	研究開発費 (人件費)	-	-	459	459
D	研究開発費 (その他)	-	-	309	309

【修正後のセグメント実績】

金額単位:百万円

	テニス等	野球等	ホッパ	スキー等	ゴルフ	本部	全社
売上高	10,875	12,014	5,900	3,536	13,528	-	45,854
②	購入品	-	...
	製造品	1,736	1,333	1,209	616	2,340	7,235
	変動原価	-	...
	人件費	853	1,017	894	398	1,602	4,764

修正方法

- A. 人件費 (固定原価) : 国内工場は各セグメントの製造人員、中国工場はシューズ生産能力等に応じて按分
- B. 人件費 (販管費) : 国内営業は支店別セグメント販売実績、海外営業は担当国のセグメント販売実績、マーケティング本部はセグメント別の想定人員に基づき按分。管理本部は本部負担
- C. 人件費 (研究開発費) : 開発本部のセグメント別人員数に基づき按分
- D. その他の研究開発費 : 開発本部のセグメント別人員数に基づき按分

赤字に転落。但し、貢献利益は大きい

修正後営業利益	278	95	860	△20	796	△1,076	935
修正前営業利益	126	247	781	168	768	△1,153	935

	テニス等	野球等	ホッパ	スキー等	ゴルフ	本部	全社
ROIC (※全社はWACC)	3.2%	1.0%	18.2%	△0.7%	7.4%	-	2.2%
貢献利益	2,123	2,078	2,083	848	3,415	-	10,547
共通固定費 (※)	1,845	1,983	1,223	868	2,618	△1,076	9,613
営業利益	278	95	860	△20	796	△1,076	935

※リストAは実施しない。従って、事業撤退後も残る人件費は共通固定費として貢献利益

課題

- A. 人件費 (固定原価) : 製造品原価に応じて各セグメントに按分。一部不整合が発生 (etc.製造人員:テニス<野球> 人件費:テニス<野球>)
- B. 人件費 (販管費) : 売上高に応じて各セグメントに按分
- C. 人件費 (研究開発費) : 本部で一括負担
- D. その他の研究開発費 : 本部で一括負担

営業人員及びクラフトマンはスポーツ横断で共通化しており、人員削減は非現実的

**低稼働率、低価格帯中心の販売により粗利が低迷。
 広告宣伝費率も他社に比べ高く、「弱い」利益体質の改善はMUST。**

自社バリュー・チェーン



自社組織構造



コスト構造	粗利率	研究開発費比率	広告宣伝費比率	人件費比率 (計8.6%)			その他経費	営業利益率	
自社	40.0%	1.7%	10.7%	0.6%	0.6%	6.3%	1.1%	17.1%	2.0%
競合他社	44.1%	1.5%	8.2%	11.4%			16.6%	6.5%	
差	△4.1%	+0.2%	+2.5%	△2.8%			+0.5%	△4.5%	

判定	×	-	×	-			-	×
----	---	---	---	---	--	--	---	---

- | 課題 | <ul style="list-style-type: none"> ・低稼働率による工員人件費負担増 ・売れ筋が低～中価格帯に集中 (高価格商品のボリューム不足) ・クラフトマンの今後の活用 | <ul style="list-style-type: none"> ・競合比で体力 (売上規模・財務基盤) に劣り、同じ土俵 (有名選手スポンサー契約) での戦いは困難 ・スポンサー契約の投資対効果は不透明性が強い ・近年は有名選手への憧れ購買は下落傾向という調査結果も有り (某大手スポーツメーカー関係者談) | <ul style="list-style-type: none"> ・競合他社に劣る ・コロナにより業界全体として下落 ・少子高齢化で国内市場は縮小の見通し。国内新規顧客の獲得と海外展開が急務 |
|----|---|---|--|
|----|---|---|--|

※コスト構造 = 当社2020年3月期見通し ※競合他社 = ヨネックス、アシックス、美津濃、グローブライド、ゴールドウインの5社平均で記載



全スポーツとも低水準の工場稼働率が全社粗利率を4%押下げている。販売数量拡大が急務だが、国内市場はゴルフを除き縮小傾向、海外/EC展開も他社に劣る。

【スポーツ別の粗利率】 ※2020年見通し

金額単位:百万円

	テニス等	野球等	ボール	スキー等	ゴルフ	本部	全社
粗利額	4,857	4,464	1,673	1,707	5,659	-	18,359
● 現粗利率 (1)	44.7%	37.2%	28.4%	48.3%	41.8%	-	40.0%
工場稼働率	78.0%	74.0%	74.7%	72.7%	67.0%	-	-



工場稼働率95%を達成した場合の粗利率

目標粗利率 (2)	47.2%	40.0%	33.3%	52.5%	47.3%	-	44.1%
差異 (2)-(1)	+2.5%	+2.8%	+4.9%	+4.2%	+5.5%	-	+4.1%

共通課題
全スポーツとも工場稼働率が低く、キャッシュ余剰に伴う固定費負担が粗利率の低下要因に。工場稼働率の改善で全社粗利率は4.1%改善の見込み。

※目標粗利率 = 稼働率向上に伴う売上増加及び変動原価を考慮し算定 (固定原価は不変)

【スポーツ別の売上高】 ※2020年見通し

金額単位:百万円

	テニス等	野球等	ボール	スキー等	ゴルフ	本部	全社
売上高	10,875	12,014	5,900	3,536	13,528	-	45,854
自社CAGR	+0.2%	+2.0%	△0.2%	△2.7%	+1.1%	-	+0.7%
国内CAGR	△2.8%	△0.9%	不明	△2.4%	+1.1%	-	△0.1%
差異	+3.0%	+2.9%	-	△0.3%	±0.0%	-	+0.8%

課題
 テニス等/野球等は国内市場縮小の中で善戦するが、中高生部活動中心であり大きな伸びは期待できない。スキー等はじり貧。ゴルフは市場なみの成長。

海外売上比率	11.3%	9.7%	-	17.6%	27.3%	-	14.6%
EC売上比率	1.6%	1.4%	1.6%	2.1%	1.5%	-	1.5%
文教売上比率	4.5%	5.0%	78.9%	0.1%	-	-	12.5%

ゴルフを除き海外展開に遅れ
EC売上比率の低さは全スポーツ共通
 ボールは文教シェアが圧倒的に高い



① 体格に合わせた加工技術と② 技術習得・育成プロセスがコア・コンピタンス。時代の変化に合わせ、ケイパビリティの獲得と価値観・文化の抜本的改革が必要。

7S/時代	創業期(～1960)	成長期(1970～)	現在(2000～)
Strategy (戦略)	<p>【関連多角化】</p> <p>① 木材加工業を活かした技術的優位性</p> <p>② 既存の文教事業販路の利用</p>	<p>【積極投資と拡大】</p> <p>市場の成長期に合わせ、自社製品ラインナップ拡張 & 海外展開</p>	<p>【効率化】</p> <p>市場成熟に伴い営業効率向上とノンコア製品の外注化</p>
Shared Value (共通の価値観・理念)	<p>「スポーツを通じて生活を豊かに」</p> <p>「高品質な道具が手に届くように」</p> <p>ハングリー精神・商売気質</p>	<p>質実剛健・品質へのこだわり</p> <p>スポーツ愛</p> <p>新製品・新市場の開拓精神</p>	<p>KSFと乖離した価値観</p> <p>「良いものを作れば売れる」「粘り勝ち」を目指す根性論</p> <p>一部作業の機械化と効率化</p> <p>安定志向改善型の思考パターン</p>
Style (経営スタイル・社風)	戦後復興の勢い・熱意	日本人プロとの伴走 公私一体の開発への取り組み	
Staff (人材)	家族・親族 木材加工業から共に働く職人	社長のカリスマ性に惹かれて入社 加工業の職人	長い勤続年数と社員の高齢化 Bellwood製品愛用者の入社 多能工のクラフトマン
Skill (スキル・能力)	大正時代からの木材加工業 (学習机・家具など)	コア・コンピタンス 加工業から引き継ぐ技術 絶え間ない製品改善の探求心 (日本人に特化した製品開発)	クラフトマンから引き継がれるモノづくり精神 海外市場開拓経験
Structure (組織構造)	創業者に求心力のある組織 家族経営	トップが各組織を直接統括する 中央集権的事業部制組織	全社：機能別組織 営業部：地域別組織
System (システム・制度)	トップダウン	コア・コンピタンス プロの要求に食らいつく技術鍛錬 プロダクトアウトの商品導入	左記 + ローテーション・社内認定制度・クラフトマンによる技術者育成システム

高い技術力や改善の精神は持つが、IT技術のキャッチアップや顧客ニーズの多様化への対応力が弱い。外部環境の変化に応じたケイパビリティの獲得は必須。

強み

技術力の高いクラフトマンによる蓄積された製品開発ノウハウ

根性を起点とした製品改善の精神

高品質の製品
(安くていいもの)

店頭チャネルで面を取った販売

部活市場でのシェア・接点

製品
企画
開発
製造

製品

広告宣伝
販売

市場顧客

弱み

IT領域のケイパビリティのなさ
(ITを活用した製品開発が必要)

人員・工場の稼働率の悪さ
(需要に応じたリバランスが必要)

これまでにない製品を生み出す
クリエイティビティのなさ

製品ラインナップの少なさ
(顧客ニーズ多様化への対応が必要)

WEBやEC領域の
ケイパビリティのなさ

海外領域、国内新規市場の開拓

これまでは早期参入により道具のKSFを満たし、販路でシナジーを発揮。
 今後は道具のKSF変化への適合は必須であり、その上で個社課題へ対応する。

		1970年～1990年代	2000年～2019年	2020年～
市場・顧客の変化		余暇消費の中心 (若者の部活動+社会人労働人口)	少子高齢化による部活動需要減 アスレジャー等への需要分散	コロナ禍により屋外スポーツへシフト 健康のためのスポーツ意識の高まり
KSFの 変化	道具	経験曲線の立ち上げと生産効率化 高い加工技術とプロのニーズを満たす製品開発 使用感の口コミによる伝播	多様な顧客ニーズに合わせたプロダクト生産とプロモーション データを駆使した開発の高度化 購買ハードルの低減・チャネル利便性の向上	
	シューズ ウェア	ブランド・技術の多競技展開(範囲の経済性) 労働集約のため海外等での低賃金地域での製造 需要予測と在庫コントロール、チャネル確保と安定供給	市場縮小に伴いアウトドアや日常ウェアへも参入し、 生産量を確保する	
	ボール	ロビー活動等による公式球への採用／文教チャネルへの接点確保 ・安定供給・顧客の個別発注ニーズ応じることでのスイッチングコスト上昇		
Bellwood の戦略		<p>①早期参入によりシェアを確保。他社よりも経験曲線を立ち上げ、技術力と生産効率を向上。さらにプロとの接点により、高性能品の製造に成功し、「良いものを安く」提供することに成功。広い層から支持を獲得し、push型で高シェアを維持</p> <p>②道具の販路・認知度・営業人員を共通化し、OEMで製造したウェア・シューズを販売。利益額の上乗せに成功</p>	<p>①緻密なマーケティングを実施し、push型戦略から顧客層に合わせたプロモーションと製品開発を実施し、低粗利率を脱却</p> <p>②スポーツの場を提供し、モノづくり「だけ」からの脱却とtoCの顧客接点を確保し、顧客の使用状況・嗜好データ収集する。コア・コンピタンスである「加工技術」がデータにより向上するサイクルを生み出す</p> <p>③縮小市場(部活)の比率を減らし、成長市場(シニア・海外)へ展開</p>	

1. 業界分析

- ・競技スポーツ市場動向
- ・製品群×スポーツ別特性
- ・競争環境

2. 自社分析

- ・セグメント別財務分析
- ・強み・弱み分析
- ・KSFの変化と対応状況

3. 中期経営戦略

- ・戦略の考え方、全体像
- ・Bellwood再生の4本柱
- ・変革へ向けての取組み

4. 中長期見通し

- ・取組みロードマップ
- ・売上／利益の見通し

**顧客や技術の変化、市場の縮小に合わせた戦略転換が急務。
既存の取組みの抜本的見直しおよび国内外ターゲット拡大により再生を図る。**

戦略検討の背景	外部環境の変化	既存顧客の購買行動の変化	少子高齢化およびコロナ禍で、国内既存市場（部活市場）の縮小	技術革新による競争ルールの変化
	自社の課題	マーケティング戦略不整合（広告効率の悪さ）	衰退していく部活市場頼み（工場・人員稼働率の悪さ）	最新技術へのケイパビリティなし
	戦略の考え方	マーケティング戦略見直し（STP/4P）	新規市場への参入（国内/海外）	新たな収益モデルの開拓

戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～

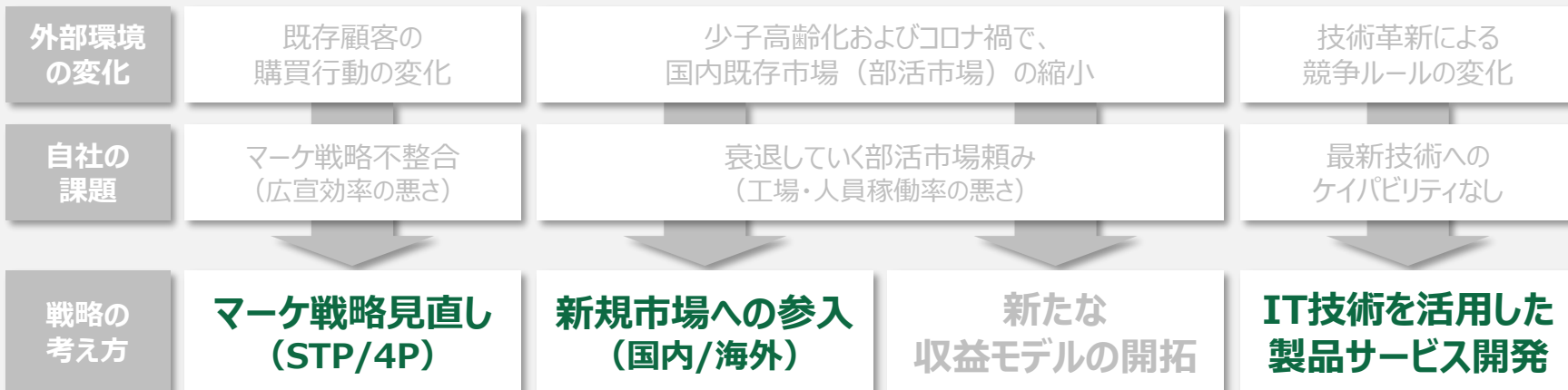
<p>マーケティングの抜本的改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 本気層へのターゲット拡大 製品/価格戦略の見直し 広告/販売戦略の見直し 	<p>データ×新ビジネス（シニア×テニス）</p> <ul style="list-style-type: none"> シニア市場への拡大×新たな収益モデルの開拓 道具使用時データの収集と技術開発への応用 他スポーツへの展開 	<p>既進出国の強化（中国×バド・ゴルフ）</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長市場へのEC参入 先行企業の参入戦略を取り入れ、低リスク・早期成功を実現 	<p>未進出新興国へ進出（インド×バド）</p> <ul style="list-style-type: none"> 参入障壁の高い成長市場への本格参入 現段階でのシェア確保による将来の高利益創出
国内市場		海外市場	

【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス

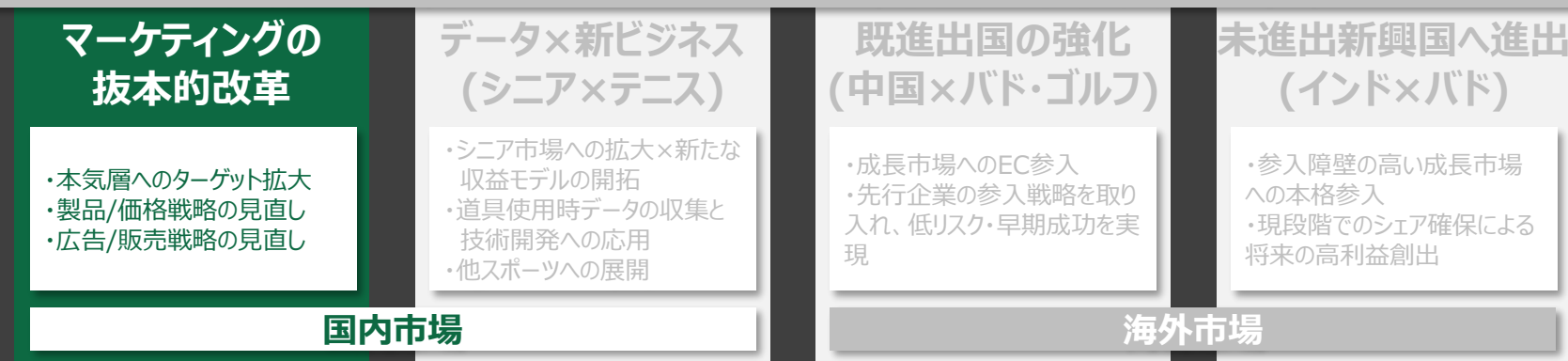
1

マーケティングの抜本的改革

戦略検討の背景



戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～



【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス



これまでの、PUSH型営業、ライセンス広告、低価格商品への偏りを見直す。
 購買行動/PLC変化に整合させ、低粗利率・広告宣伝費率の改善を図る。

		これまで／現状	検討課題／今後の取組み
STP	セグメンテーション	【取組み度合い】×【年代】で分類 (部活・趣味・超本気・プロ) (小中高大・社会人・シニア)	—
	ターゲティング 主要顧客	小中高部活層および 大学社会人趣味層が中心	部活層頼みの限界、 超本気層やシニアへ拡張 少子化に加えコロナ禍で部活が叩かれがち、競技実施自体が減っている
	ポジショニング 顧客からの認知	みんな知っている大衆ブランド 価格はそこそこ、機能はしっかり、大衆向け	高性能なギアを提供するブランド としての認知 強みであるギアの性能の高さ（圧倒的な高さ）を活かしきれていない
4P マーケティングミックス	Product 何を売るか／主にギア	初心者～中級者向けの高性能ギア ギアを主軸に「ついで売り」のための周辺商品をOEMで用意	高性能ギア + 高カスタマイズギア 日本のスポーツ市場は成熟期、超本気層やシニアなどの特殊層向けに、カスタマイズ性の高い（個々の身体にフィットする）ギアを開発・提供
	Price いくらで売るか	お手頃価格 “カーボンのわりには安い”価格設定	お手頃価格 + 付加価値の上乗せ これまでの商品ラインナップは維持しつつ、高カスタマイズギアについては付加価値の価格を上乗せして提供
	Place どうやって届けるか	店舗での販売(PUSH型営業) 自社ECはあるものの比率は5%にとどまる	オンライン購買の一般化、EC強化が必要 購買行動のオンライン化がコロナ禍でさらに加速、もとは戻らない見込み EC購買層への自社外EC接点構築 + 店舗にいけない層へのEC接客強化
	Promotion どうやって知らせるか	プロ選手へのライセンス広告が中心 かつての顧客の認知接点はスポーツ観戦が中心であった	ライセンス広告の縮小およびWEB接点の強化 顧客の情報収集方法は多様化 (TV・雑誌 + WEB検索・SNS・動画) かつて影響力が絶大であったライセンス広告による効果は限定的に



自社の国内主力ターゲット（部活動）の縮小に伴い、新ターゲットを設定。
本気層と高齢者にフォーカスし、テニスとゴルフにリソースを回し、重点的に展開。



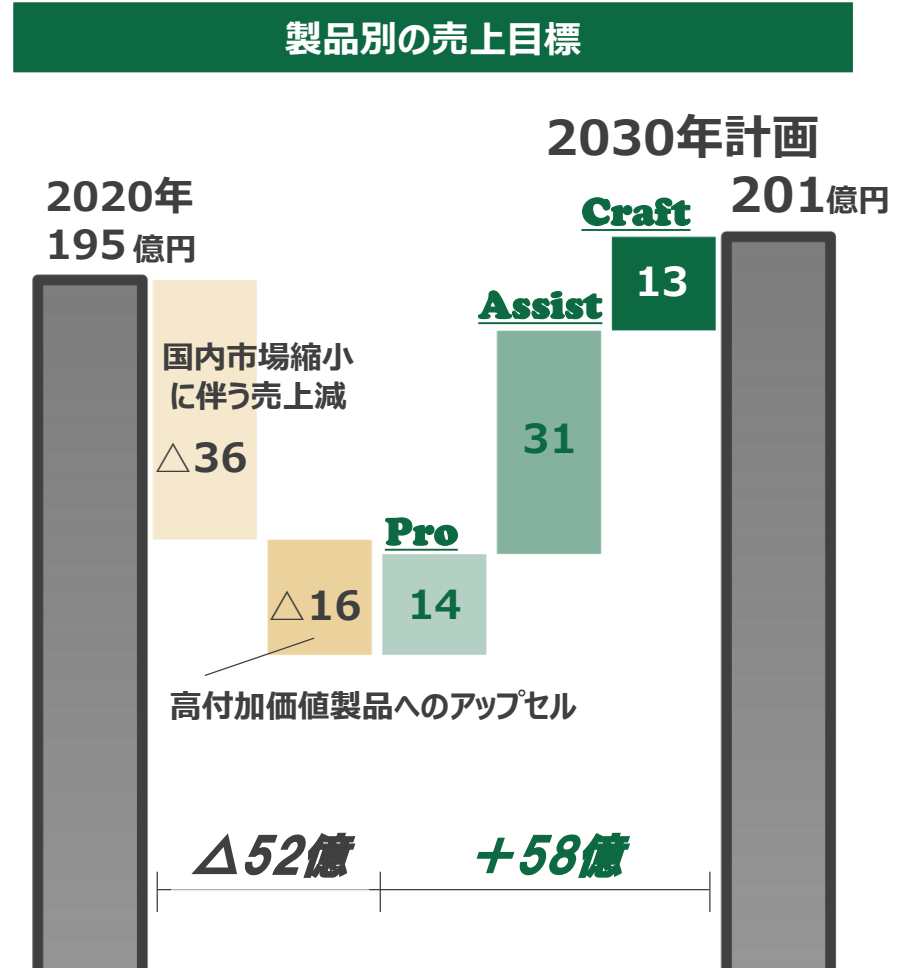
	小学生	中学・高校生	大学生	ヤング 20～30代	ミドル 40～50代	シニア 60代以上
テニス		部活層	趣味層			健康・趣味層
		超本気層				
ミント バド ン		部活層	趣味層			
		超本気層				
ソフト 野球	部活層		趣味層			
		超本気層				
スノー ボー ー			趣味層			
			超本気層			
ゴルフ			趣味層			健康・趣味層
			超本気層			

「部活・趣味層」向けの製品に加え「超本気層」「健康・趣味層」向けの製品を開発。
2030年度の売上は201億、国内市場の減少を高付加価値品でカバー。

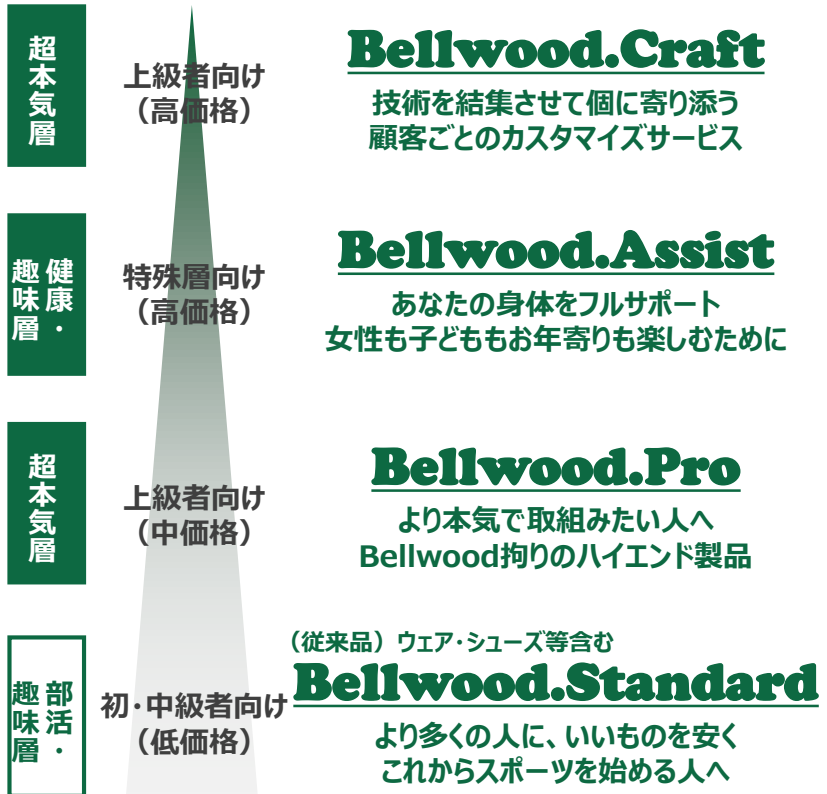
これからの製品ラインアップ



製品別の売上目標



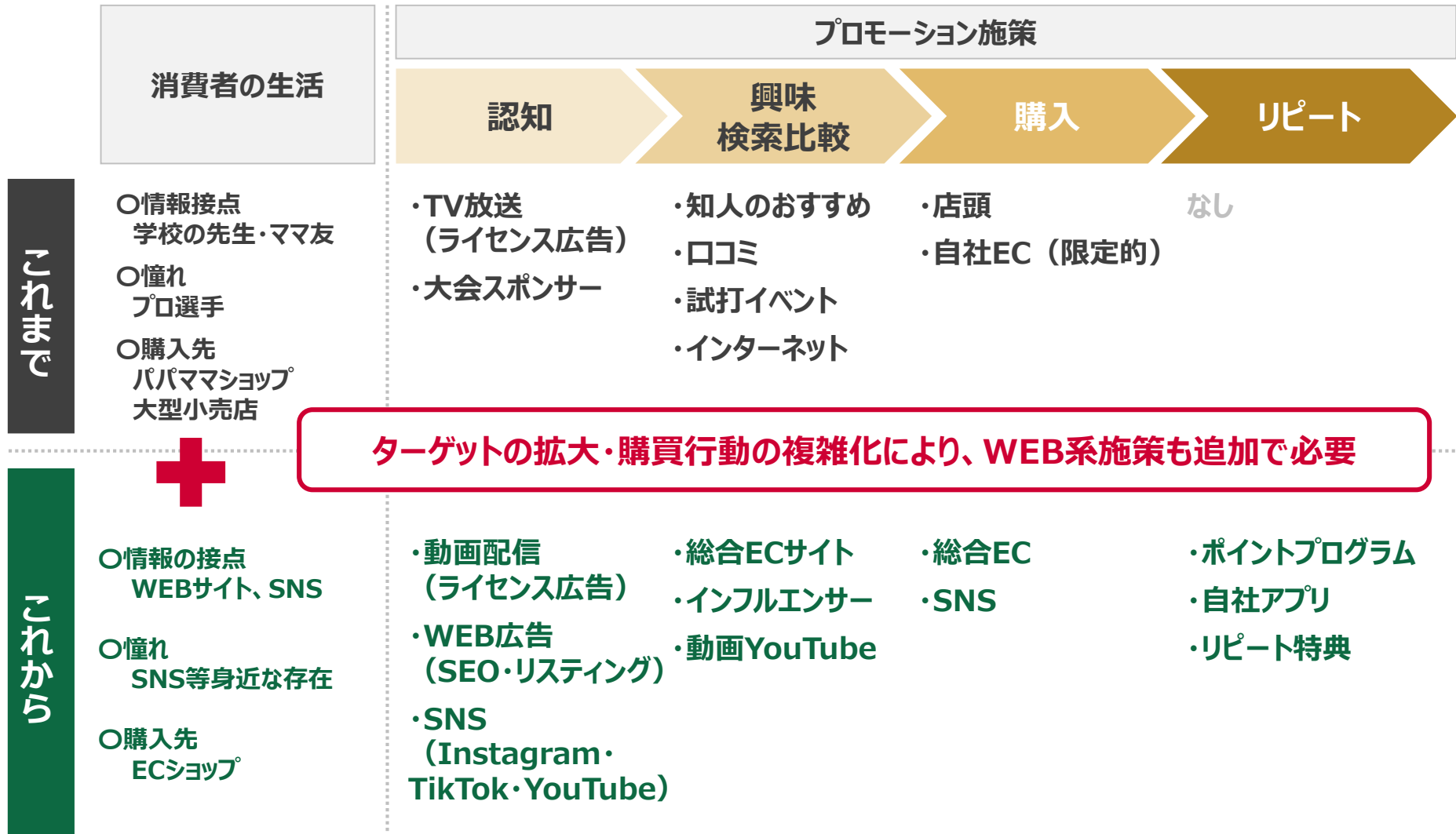
初・中級者向けのこれまでの製品に加え、「超本気層」「特殊層」向けの製品を開発。素材・技術・カスタマイズ性の高さで勝負し、「あなたの1本」をご提供。



- 超こだわり層または特殊ニーズ層向け
 - 超高性能 (高級素材や新技術を使用)
 - カスタマイズ性 (1人1人に合わせ特注)
- データ活用で新たな顧客層を創出
 - 各種データ活用 (フォームチェック、センサー計測)
 - スマホアプリと連動 (健康促進)
- ギアのでよりうまくなりたい本気層向け
 - 素材のよさ (カーボンの中でも加工)
 - つくりのよさ (高い技術力)
- 部活や趣味で定期的に練習、試合に出る人向け
 - ある程度素材に拘り高性能な製品
 - 本格的に取り組むかもわからない人向け
 - ラケットとしての機能を満たしていれば非カーボンOK



ターゲットの拡大・購買行動の変化に合わせ、WEBを中心に広告ポートフォリオの組み直し、販売チャネルの複線化を実施。売上を効率的に最大化させる。





ライセンス費について（広告費＋研究開発費）

これまでではライセンスにより研究開発・広告を担っていたが、今後は研究開発としてVIKは継続しつつ、ライセンス広告縮小と広告宣伝費見直しにより、5億円を削減。

※VIKとはプロ・アマの選手にスポーツ用品を支給し、データを収集して研究開発に活かす手法

		2020年度	2030年度計画	増減
研究開発	新製品開発 / VIK (Value in kind:現物支給)	ライセンス獲得のため VIKを実施 8億円	VIKは継続、新技術研究も拡大 12億円	+4億円
	ライセンス	研究開発・広告を担う 27億円	ライセンス広告の縮小 7億円	△20億円
広告宣伝	その他の広告宣伝	広告・小売インセンティブ 22億円	広告・小売インセンティブに加え Web・SNS・イベント 33億円	+11億円
	合計	57億円	52億円	△5億円

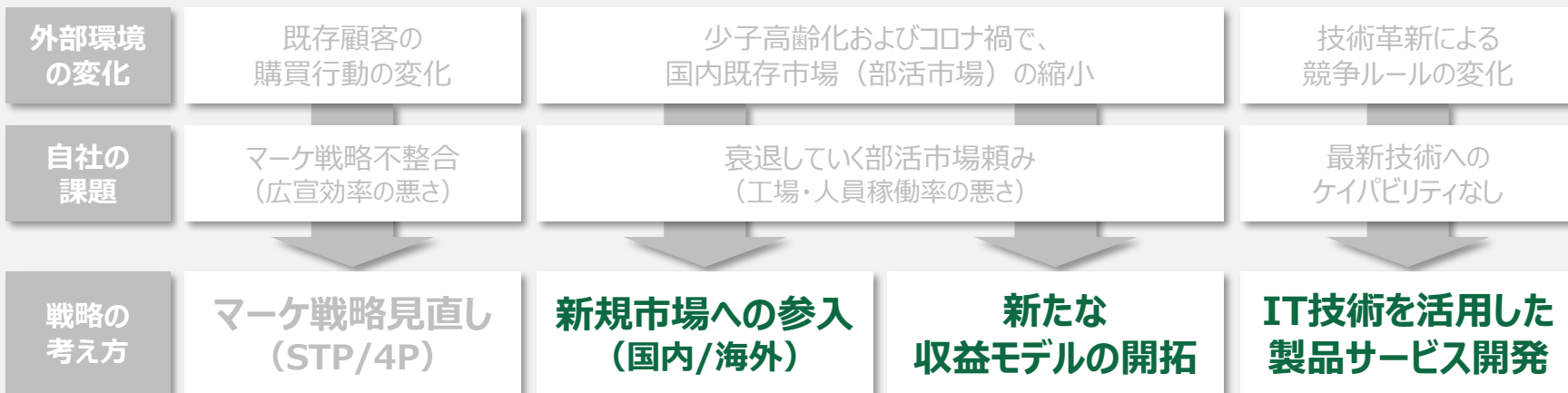
研究開発

広告ポータルフォリオの組直し

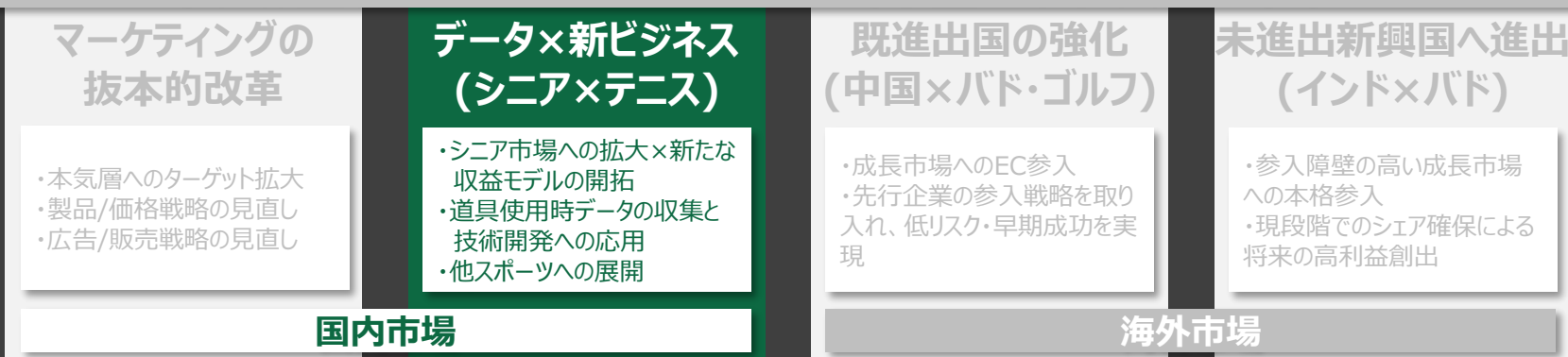
2

データ×新ビジネス(シニア×テニス)

戦略検討の背景



戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～



【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス



シニア×テニスのターゲット選定理由

シニアの生活産業は50兆円超に、うちスポーツ市場はジムやウォーキングが主。競技スポーツの市場創出を狙い、アクティブシニア×テニスから着手する。

市場の選択（成長機会と参入実現性）

2025年には100兆円産業に拡大するシニア。生活産業のうち、ニーズが高い**健康×コミュニティ需要**に応える。

医療 医薬	50兆円
介護	公的支出がメイン かつ規制産業のため検討なし
生活	51兆円 旅行・住宅など レッドオーシャン

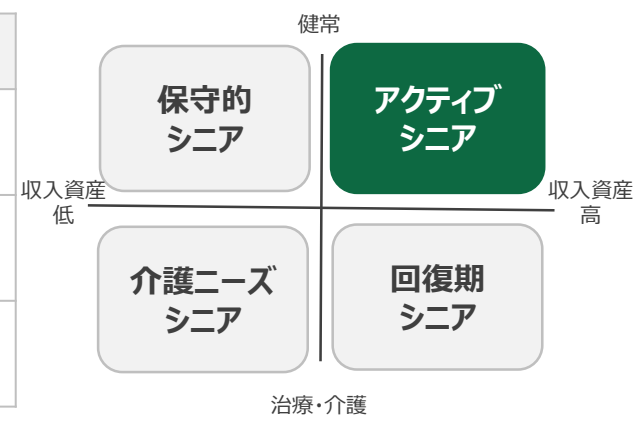
競技の選択（自社の強みとの掛け合わせ）

自社の既存事業領域より、開始ハードルの低さと現代のシニアニーズとのマッチングにより、**テニスを選択**。

評価項目／競技	テニス	ゴルフ	スキー	スノボ
潜在競技人口 ※若い頃の経験	◎	○	◎	×
初期投資額	◎	△	△	△
コロナ影響	◎	◎	◎	◎

ターゲットの絞り込み

アクティブシニア層の中でも、65歳以降も生活規模を維持し、新しい挑戦にポジティブな層、特に女性を想定する。



シニア世代（団塊）のライフスタイルと旅行調査
今後、時間やお金を使いたいこと（TOP5）

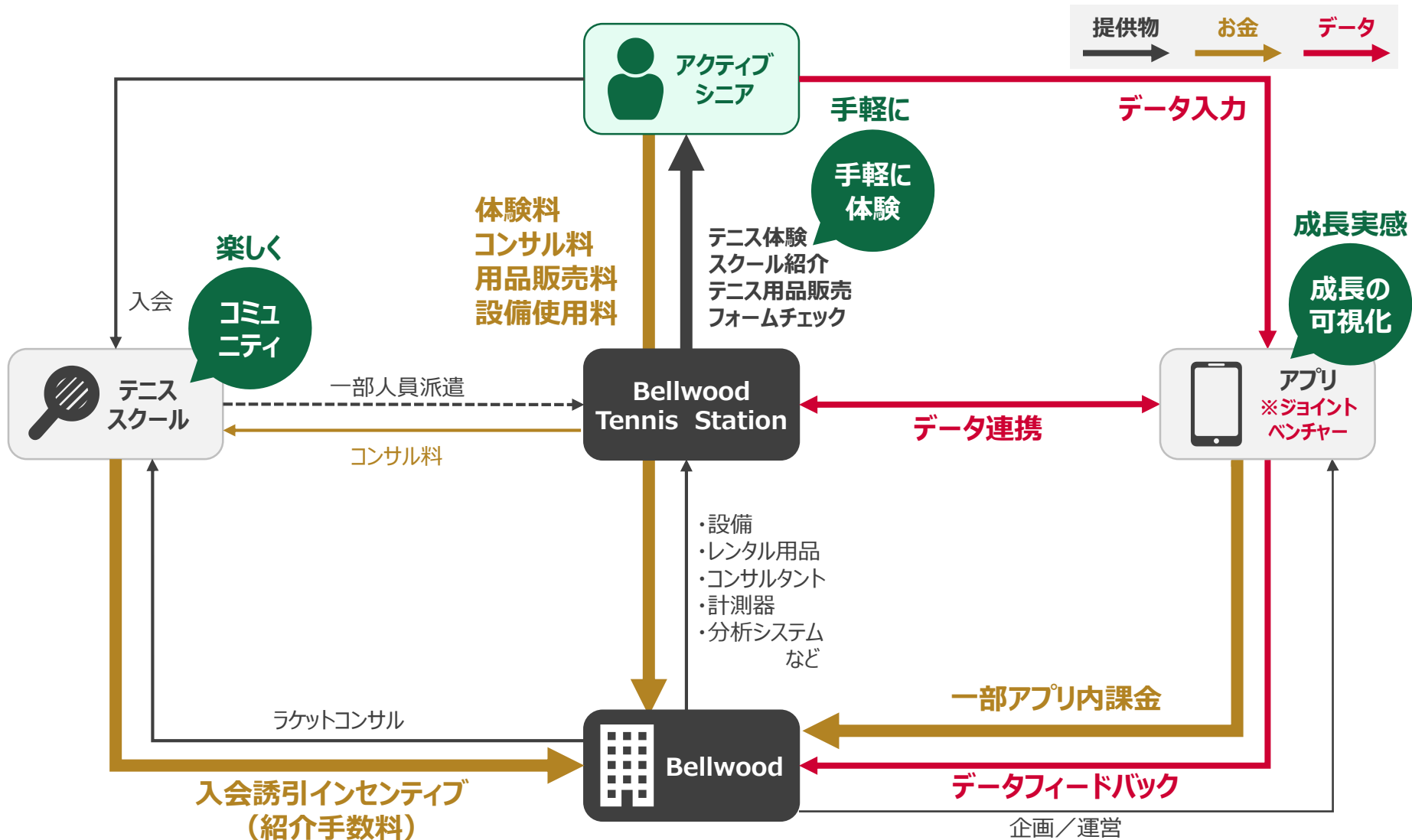
1	家族との旅行（宿泊）	家族	41.6
2	家族との旅行（日帰り）		20.0
3	健康維持 貯蓄や投資	健康	14.7
4	趣味のサークルやお稽古事	コミュニティ	14.5
5	飲み会・食事会		13.7

- ✓ 1980年頃に第二次テニスブームを経て、男女ともにテニスを経験した人が多い世代
- ✓ 少人数かつ自宅近くのエリアでも始められる
- ✓ 屋外×少人数で実施できるためコロナ影響少
- ✓ 現代のシニアニーズに合うオシャレな演出をしやすい

人口動態	<ul style="list-style-type: none"> ・65～74歳 前期高齢者 ・55～64歳 プレ定年世代 65歳以降も就労しており、生活基準を維持する意思あり
地域	都心近郊エリアを想定
心理動態	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 65歳以降も若々しく過ごしたい ✓ 新たな挑戦をしていきたい



アクティブシニアが「手軽に」「楽しく」テニスを始め「成長実感」を得られるトータルサービスを提供。製品販売以外の収益源確保および製品改善のためのデータを取得。





Tennis Stationにてデータ取得×技術開発を実現するため、他社と協業を実施。ITケイパビリティの獲得と、早期事業化を目指す。手法はJVを選択。

1st Step



要件設定・探索

※VMV = ビジョン・ミッション・バリュー

- 事業：生体データ・デバイスを活かした事業があり、転用が効く
- VMV・領域：ヘルスケア領域で活動しており、VMVとの親和性が高い
- 与信がかなう（ビジネスが確立されており、技術者に余剰あり）

道具にセンサーを付けるため生体データ・デバイスに強みのある企業を想定

社名	事業	VMV
エクサウィザーズ	AI・データ活用	社会課題の解決
FiNC Technologies	人工知能内蔵のヘルスケアアプリ、ジム運営	予防ヘルスケア×AI（人工知能）
トリプル・ダブリュー・ジャパン	排尿が分かるウェアラブルデバイス	バイタルテクノロジーで“Live Your Life”を実現する

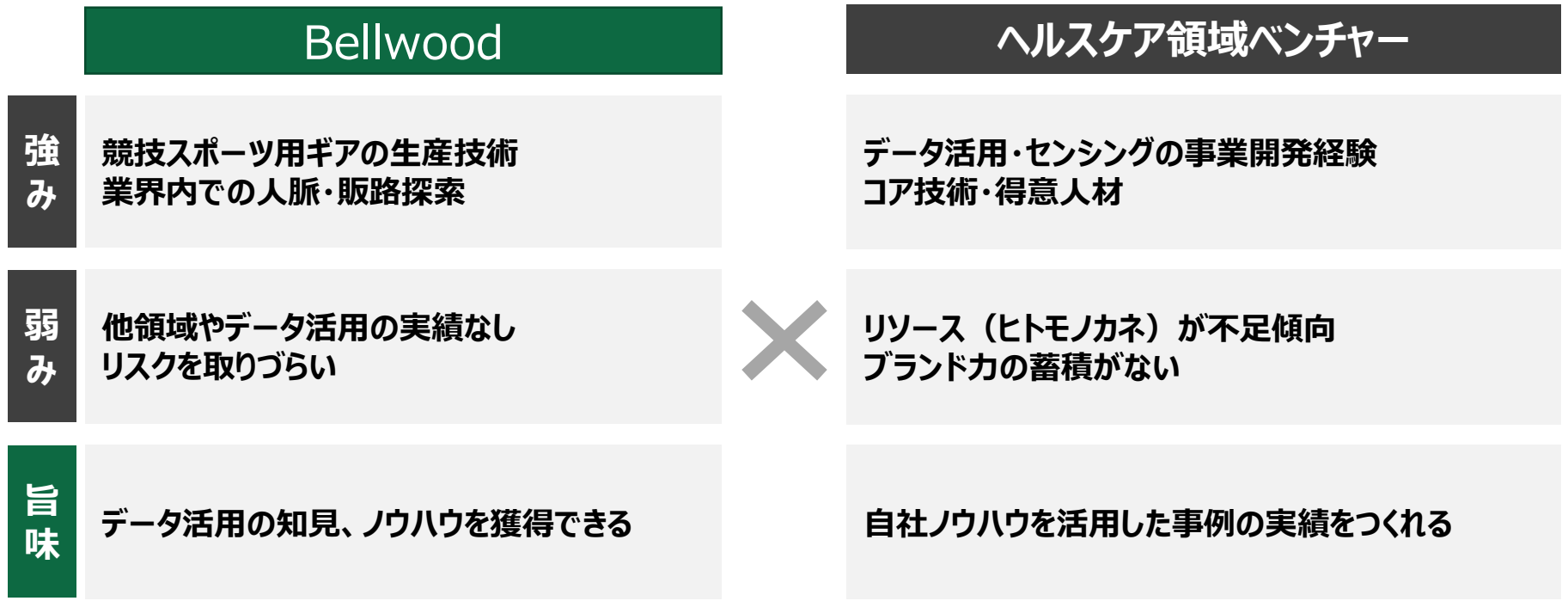
開発内容から10-20人規模、資本金4億円を想定
事業・風土の相性、企業サイズからFiNC社をターゲットにアプローチ

出資比率51%以上を目指す

2nd Step

手法	検討結果	スピード	コスト	ノウハウ
業務委託	早く確実だが、ノウハウ吸収は期待できない ※コンサル契約を含めれば可能だが、高価になる	○	△ ※×	× ※○
業務提携	確実性が高いが、ノウハウ吸収の可能性が低い	○	○	△
ジョイントベンチャー	両社のメリットがすり合えば事業化とノウハウ吸収が実現	△	△	○
買収	資金がなく実現可能性なし	×	×	○

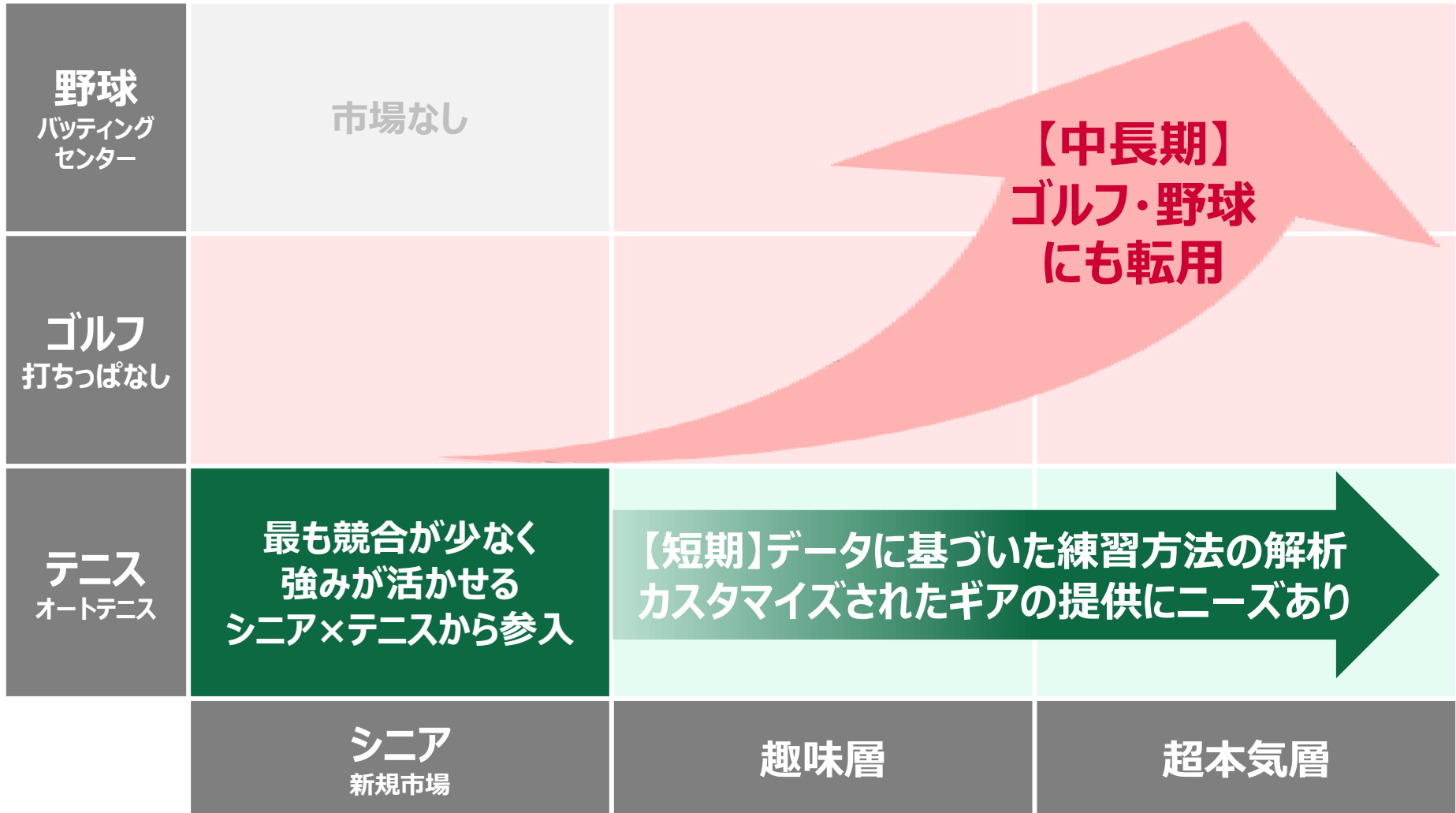
協業先はヘルスケア領域のベンチャーを想定。強み・弱みを掛け合わせ、WINWINを創出。事業の早期立ち上がりと協業効果の最大化に繋げる。



早期の事業立ち上がり、両社のメリット最大化を目指す
シニア・テニス以外の顧客・協議への横展開も想定



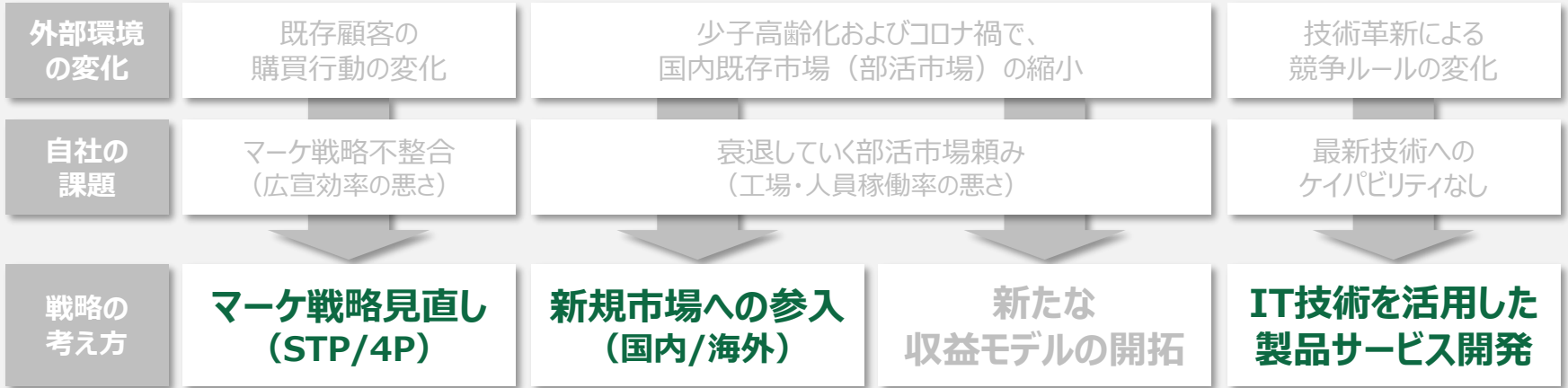
**Tennis Stationのビジネスモデルは他のターゲットやスポーツに転用可能。
短期的には趣味層や本気層へ、中長期的にはゴルフや野球にもターゲットを拡大。**



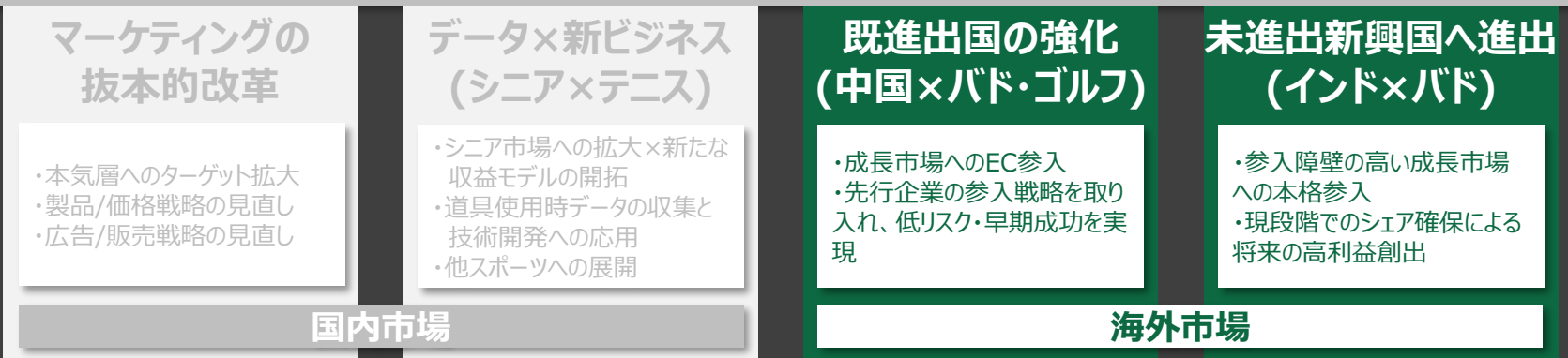
3

海外戦略の全体像

戦略検討の背景



戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～



【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス

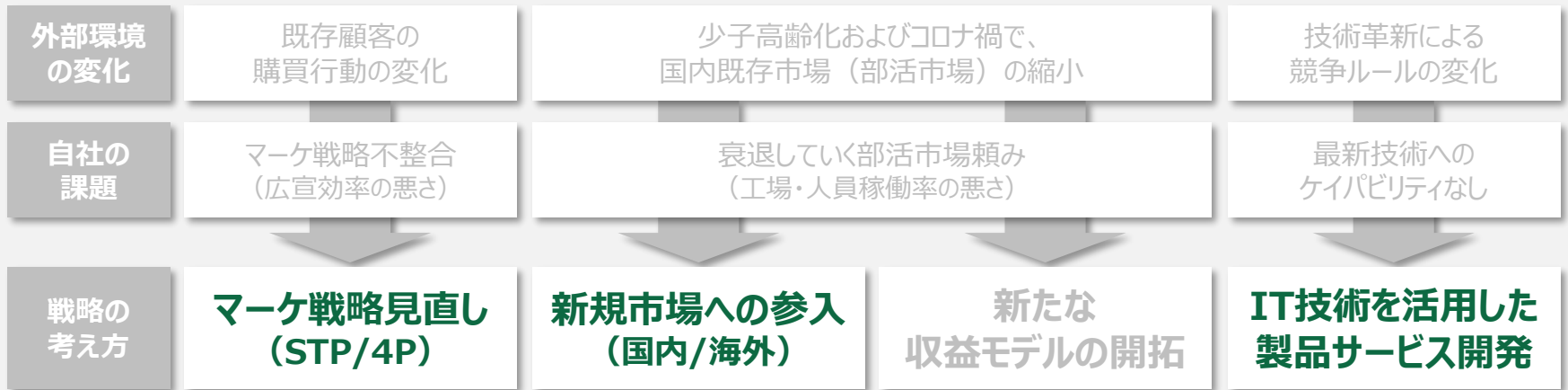
市場PLCおよび自社の進出状況に応じて海外戦略を検討。インドを拠点に未進出新興国へ進出、中国から既進出国のチャネル・製品拡大を実施する。

市場・進出状況		該当国	検討の方向性	国の参入方針
導入期	未進出	フィリピン・ベトナム	初期投資の高さ実現性の低さより検討対象外	
		インド	中長期的な目線で本格参入	未進出新興国へ進出（インド×バド） 自社製品の需要があり、GDP成長率が高い、 インドを拠点に近隣諸国へ拡大
成長期	既進出	中国・インドネシア・タイ・韓国・マレーシア・台湾・香港・シンガポール	チャネル（EC）拡大 + 製品ラインナップ拡大	既進出国の強化（中国×バド・ゴルフ） 人口が多く、GDPが高く、EC普及率の高い、 中国から開始し、他国にも横展開
		米国・カナダ・メキシコ・英国・ドイツ・フランス・イタリア・欧州	日本で展開するハイエンド製品を長期的に投入	

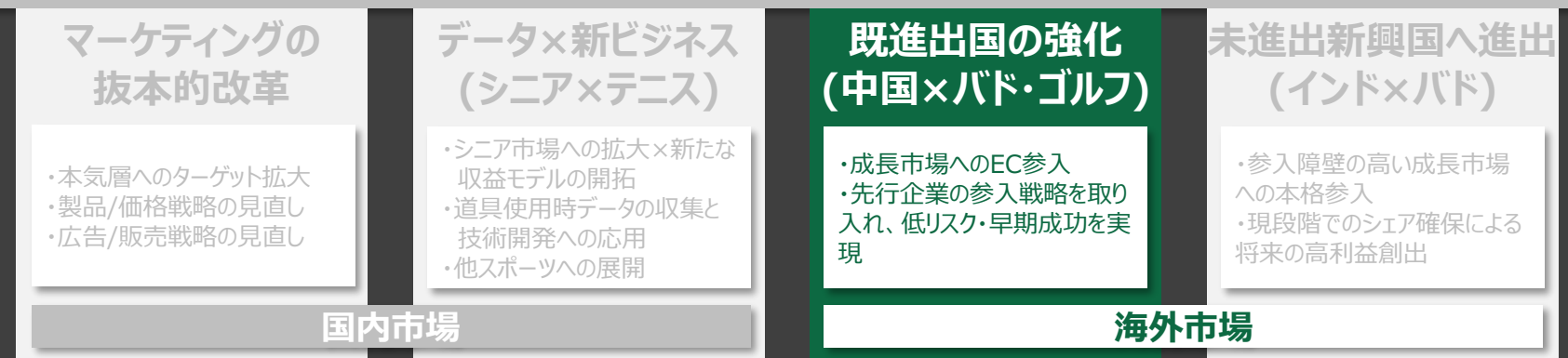
4

既進出国の強化（中国×バド・ゴルフ）

戦略検討の背景



戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～

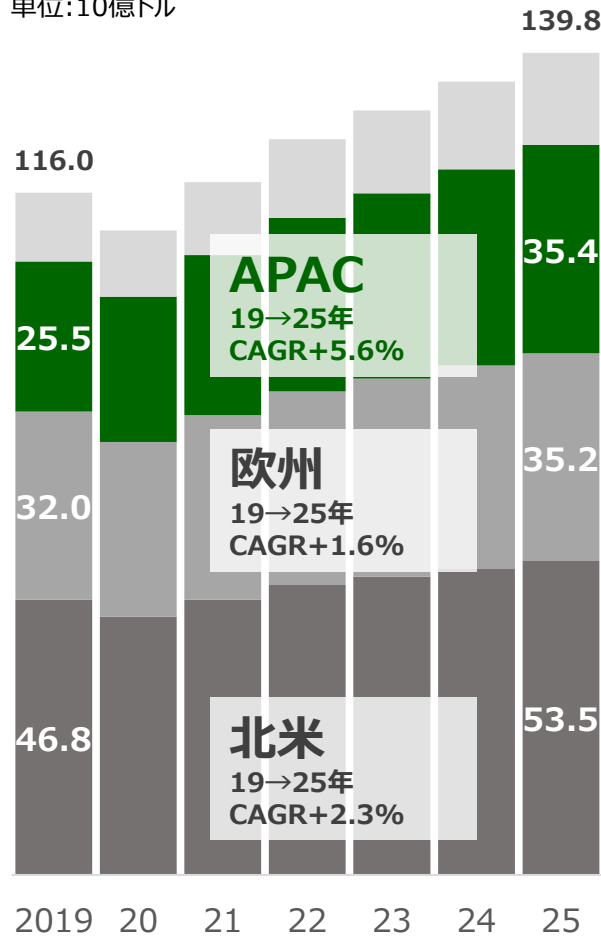


【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス

世界のスポーツ用品市場を牽引するAPACの中で、既進出・EC普及率・市場規模から中国を選択し、チャンネル拡大(越境EC)と、ゴルフ道具の追加販売を実施。

【世界のスポーツ用品市場規模】

単位:10億ドル



【アジア各国への進出状況等】

●進出済 / □潜在ニーズ / ☆顕在ニーズ

順位	国	テニス バド	野球 ソフト	スキー	ゴルフ	人口 [百万人]	@GDP [ドル]	EC普及
1	中国	●	—	●	□	1,395	9,580	高い
2	インド	☆	—	—	□	1,334	2,037	—
3	インドネシア	●	—	—	—	264	3,870	高い
4	フィリピン	☆	—	—	—	106	3,104	—
5	ベトナム	☆	—	—	—	94	2,551	—
6	タイ	●	—	—	□	67	7,448	—
7	韓国	●	●	●	□	51	33,319	高い
8	マレーシア	●	—	—	—	32	11,072	—
9	台湾	●	●	—	□	23	25,007	高い
10	スリランカ	—	—	—	—	21	4,099	—
11	香港	●	—	—	□	7	48,450	高い
12	ラオス	—	—	—	—	7	2,565	—
13	シンガポール	●	—	—	□	5	64,578	高い

※2018年時点で人口5百万人以上かつ@GDP2,000ドル以上。人口の多い順に掲載

バドミントンは中国で人気が高く、アジア各国が上位を占め、今後の展開が可能。バドミントン用品は日本メーカーが強い点から、当社の伸びしろも大きいと推察。

【中国における人気スポーツ】

順位	スポーツ
1	ランニング
2	バスケットボール
3	サッカー
4	卓球
5	バドミントン ・各種国際大会開催 ・時間/場所の制約少なく人気
6	バレーボール
7	中国武術
8	ウィンタースポーツ ・2022年冬季オリンピック@北京 ・国を挙げ拡大に取り組む
9	水泳
10	サイクリング

※中国人気スポーツ10選
<https://world-note.com/popular-sports-in-china/>

【バドミントン選手世界ランキング】 凡例… 中国以外のアジア諸国 中国

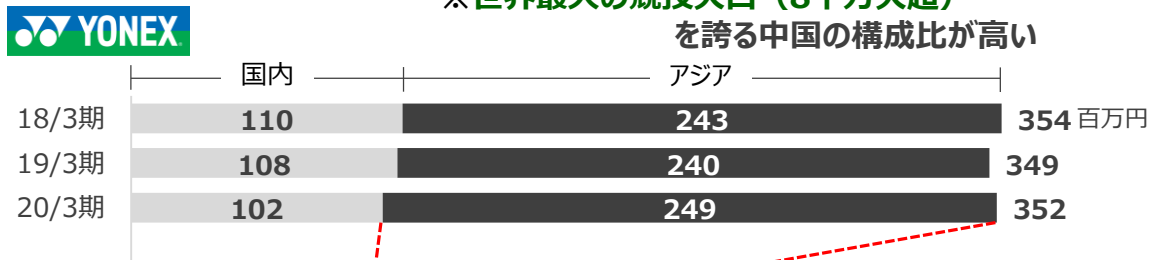
順位	シングル男	シングル女	ダブルス男	ダブルス女	ダブルス混
1	日本	台湾	インドネシア	中国	中国
2	台湾	中国	インドネシア	日本	中国
3	デンマーク	日本	中国	日本	タイ
4	デンマーク	日本	日本	韓国	インドネシア
5	中国	タイ	日本	中国	日本

※2020年10月時点 出所:バドナビ <https://badminton-navi.net/player/ranking>

【アジアでのバドミントン用品売上高】

※世界最大の競技人口（8千万人超）

を誇る中国の構成比が高い



20/3期 96 12 108
※Bellwoodはテニス・バドミントンの合計売上を記載

国内は遜色ないが、
海外は20分の1にとどまる

中国市場は長期成長市場のため、EC活用による認知拡大でシェア獲得は可能。アジアで成功しているYONEX戦略を参考にし、早期に低リスクでの再参入を実施。

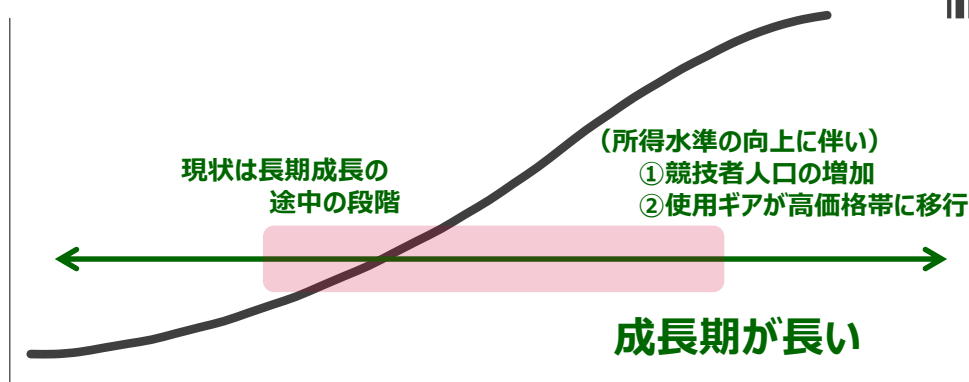
【中国のEC利用状況】

6億人

※2018年12月時点の
オンライン購買

※出所:中国インターネット情報センター (CNNIC) 注.JETRO訳

【中国市場におけるPLC】



各種施策で「バド強国日本 No 2 メーカー」の認知を上げれば
今からでも十分なシェアを奪取できる (マーケティング強化)

【YONEXの中国施策】

YONEXの取り組み	当社での実現可能性
SNS活用 (WeChat, TikTok, Weibo等)	○
試打機会の提供 (バドミントンセンター、小売店等)	○
専用商品陳列棚の提供	○
地域大会への協賛金支出	○
フルラインアップの提供 (初心者からプロ向けまで幅広く)	○
販売店、体育館の改装支援	△
大々的な広告宣伝 (空港/地下鉄駅の巨大広告)	△
子会社による直販体制	×
有名プロ選手の広告塔起用	×
有名プロ選手の自社製品利用	×

※○ = 少額資金かつ短期的に実現可能 △ = 相応の資金が必要
※× = 相応の資金が必要かつ短期的には困難

物流の共通化が可能な既存都心店舗エリアを中心に、中国モール型ECでの販売を開始。徐々に中国内でのブランド力を高め、自社ECでのカスタム製品の販売を行う。

中国へのECの参入方法

中国モール型から参入 → ブランド力を高め自社ECへ

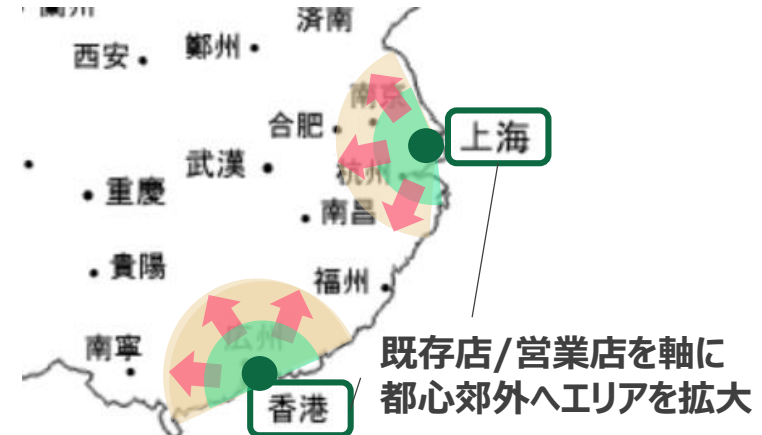
- ✓ 初期投資を抑えるため、まずは中国モール型ECから参入
- ✓ 既存リソースを流用し、物流費・販売人員抑制
- ✓ 既存営業店の人員を活用
- ✓ 店舗に来客した顧客をWebへ誘導(店舗でもカスタム品を販売)

ターゲットエリアの選択

既存都心店舗の近郊

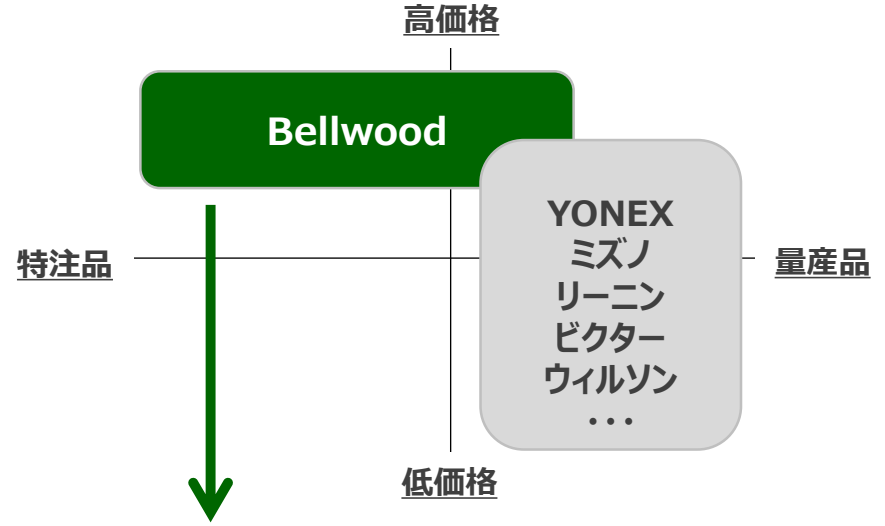
- ✓ 店舗に来客した顧客をWebへ誘導
- ✓ 短納期・物流費抑制
- ✓ 既存営業店の人員を活用
- ✓ 販売可能エリアの拡大

		EC形態			
		中国モール型EC		自社EC	
		TMALL 天猫		Bellwood	
		保税倉庫から発送	日本から発送	保税倉庫から発送	日本から発送
販売商品	既製品 (計画生産)	<ul style="list-style-type: none"> 納期◎ コスト△ 品質△ 実現性○ 	<ul style="list-style-type: none"> 納期○ コスト× 品質△ 実現性○ 	<ul style="list-style-type: none"> 納期○ コスト△ 品質△ 実現性○ 	<ul style="list-style-type: none"> 納期△ コスト× 品質△ 実現性○
	カスタム品 (受注生産)	<ul style="list-style-type: none"> 納期△ コスト△ 品質× 実現性× 	<ul style="list-style-type: none"> 納期× コスト△ 品質◎ 実現性× 	<ul style="list-style-type: none"> 納期○ コスト△ 品質◎ 実現性× 	<ul style="list-style-type: none"> 納期△ コスト△ 品質◎ 実現性○



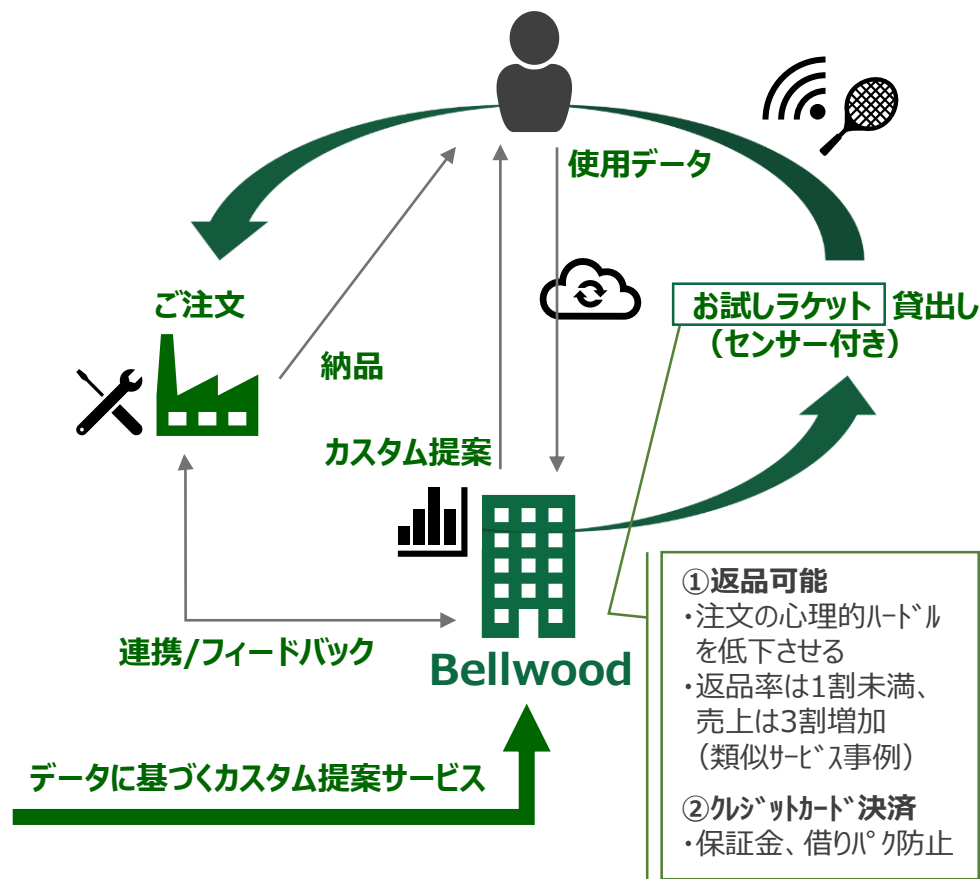
全方位の商品提供では他社に体力負け。カーボン加工技術を活かしたフラッグシップモデルを新開発し、カスタマイズ対応含めて差別化を図る。

製品の高付加価値化 → Tennis Station のノウハウを活用



(新フラッグシップモデル)
Bellwood.Craft を投入
個々人の特性に応じた各種カスタマイズが可能 (有料オプション)

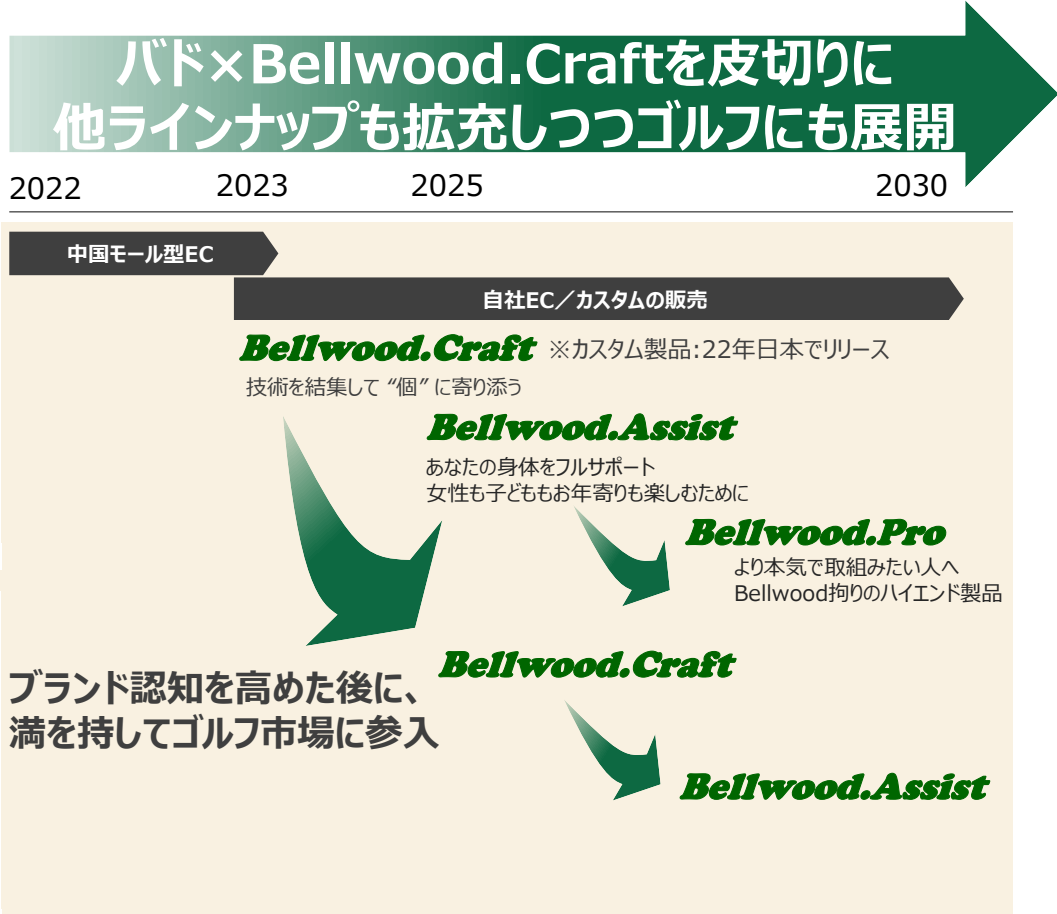
コントロール	打球感	振り抜き	取り回し
グリップ	太さ	長さ	硬さ
シャフト	フレーム	重さ	カラー



- ①返品可能
 - ・注文の心理的ハードルを低下させる
 - ・返品率は1割未満、売上は3割増加 (類似サービス事例)
- ②クレジットカード決済
 - ・保証金、借りパク防止

Bellwood.Craftシリーズはゴルフに横展開。高価格帯セグメントでのリブランディングを果たし、中国内のシェアを高める。

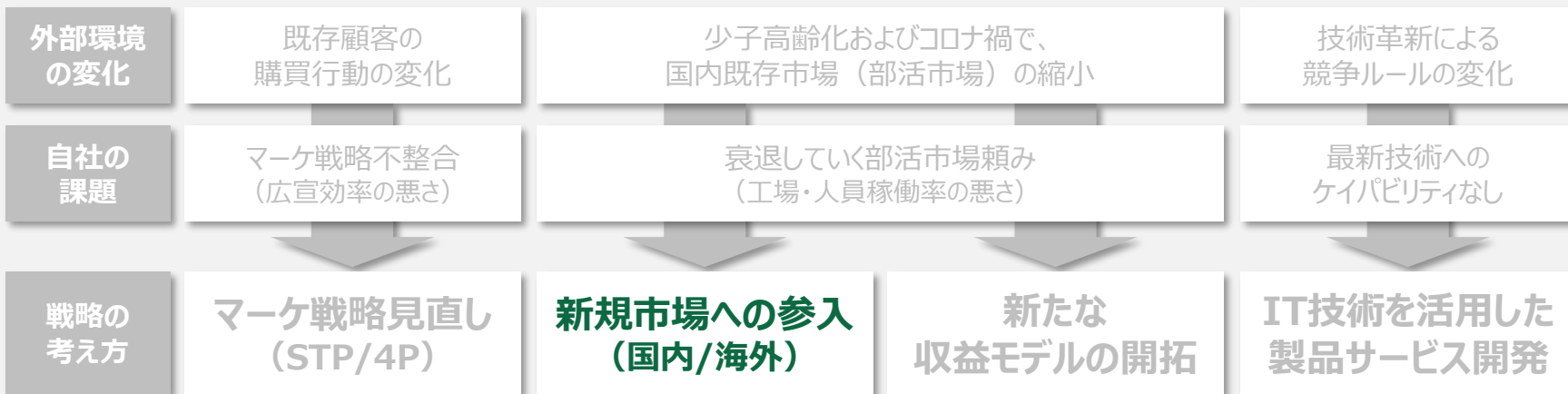
競技	方針
バドミントン	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 王者YONEXとの直接対決を避け、自社活用できるリソースは積極的にフリーライド ✓ 高価格帯のリブランディングによる再強化を図り、定着後は中低価格帯の商品展開を開始 ✓ 世界2位の競技人口であるインドなど周辺国対応も徐々に充実させる
ゴルフ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ バドミントンでBellwood.craftに対するブランド認知を高めた後に、満を持してゴルフ市場に新規参入 ✓ 打ちっぱなしやゴルフコースの試打会など地道な草の根活動を展開 ✓ データ解析の技術を高め、進出済の欧州展開にも応用



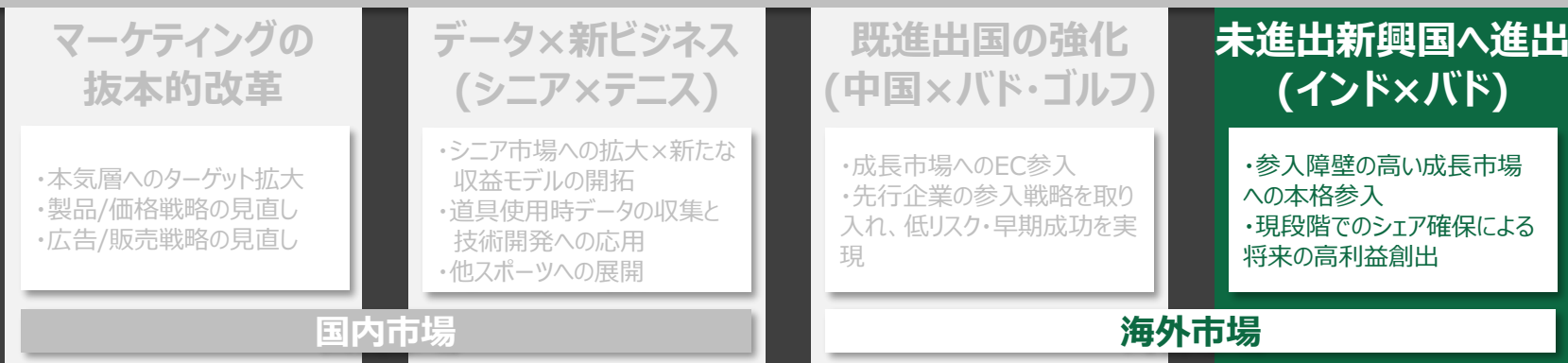
5

未進出新興国へ進出(インド×バド)

戦略検討の背景



戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～



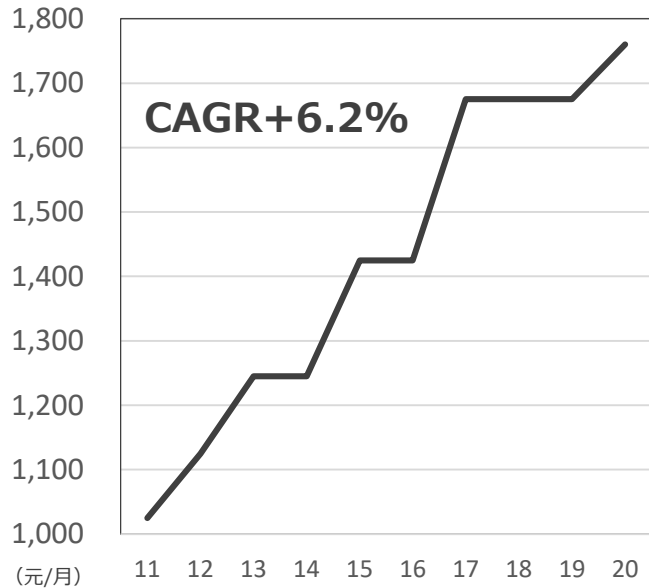
【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス

高騰が続く中国シューズ工場の人件費負担を回避するため、インド北部ジャイプールを第一候補に工場移転の検討開始。2030年の工員人件費を年3億抑制見通し。

【現状の福建省工場人件費】

年間人件費 **265百万円** ※2020年
(製造部人員 337人 契約社員113人)

【福建省の最低賃金推移】



2020年 **265百万円** $\xrightarrow{+6.2\%/年}$ 2030年予測 **483百万円**
+218百万円/年

【移転候補地の検討】

※1 中国（福建省）を100とした場合の各地最低賃金
※2 単位=百万円。2030年時点の年間人件費予測

	中国 (福建省)	インド (ジャイプール)	バングラ (ダッカ)	ベトナム (ホーチミン)
最低賃金 (※1)	100	38	20	44
年間人件 (※2)	483	183	96	212

△3億減



【移転時特別損失等の試算】

▼特別損失 (前提:移転は2022年4月頃と仮定)

項目	見通し
有形固定資産除却損	541百万円
無形固定資産除却損	23百万円
割増退職金/転職支援金	115百万円
特別損失計	678百万円

▼工場取得資金 450百万円 (要現地調査)

▼※参考 YONEX現地製造子会社出資金 250百万円

↑2016年YONEXが現地製造子会社を設立

中所得層の増加、参入の規制緩和を鑑みてインド市場へ参入。子会社設立と中国から移転した工場拡張を行い、スポーツ道具用品を中心とした製造・販売業を行う。

2019~2020年 インドスポーツ市場PEST

P

- ・スポーツ振興、選手育成・設備投資
- ・外資小売業の参入要件を緩和
- ⇒ **外資が大型モールへ進出可能に**

E

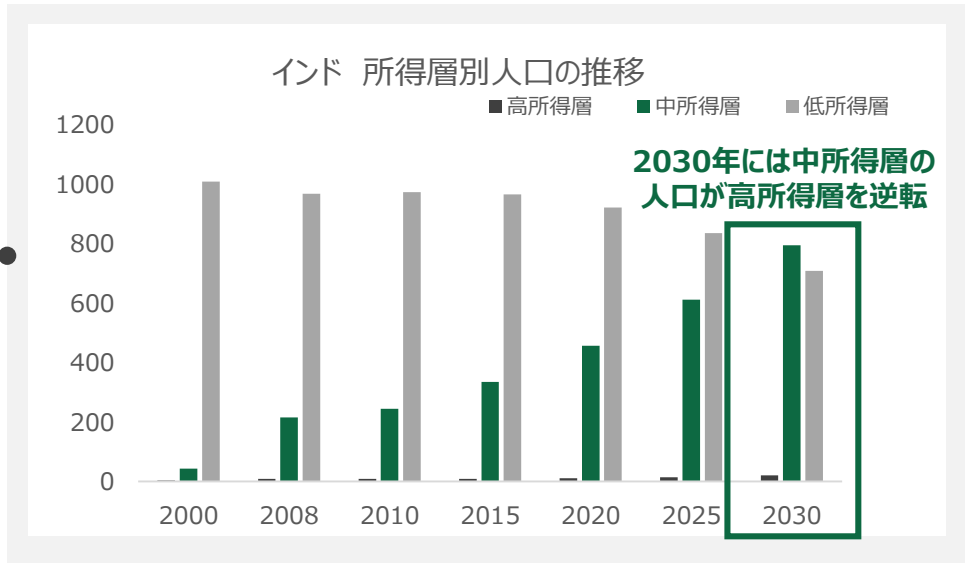
- ・高い経済成長率(6.8%※コロナ禍前)
- ⇒ **中所得層がボリュームゾーンに**

S

- ・中間層
- ・ショッピングモールの増加

T

- ・農村地帯は家電浸透率が低い





中所得層の上位層の学生をターゲットに、拡大を続けるバドミントン市場へ参入。ターゲット層が集中しており、かつ競合回避が一定可能な北部へ参入する。

メインターゲットの選択 中所得上位層

参入競技の選択 バドミントン

参入エリアの選択 インド北部

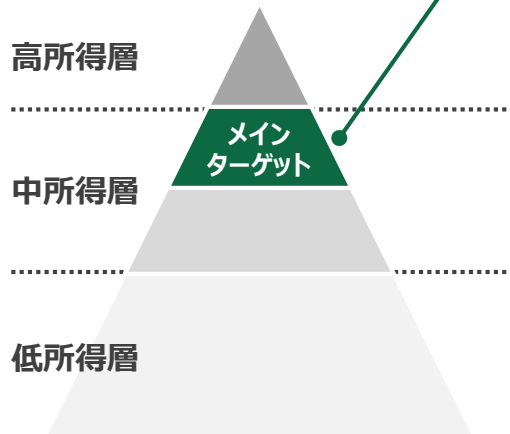
一部、高所得者層向けにゴルフ／文教向けにボール事業も展開

- ・一定以上の所得水準で**余暇への消費**が可能、意欲あり
- ・モール等の小売りでの**接触が可能**

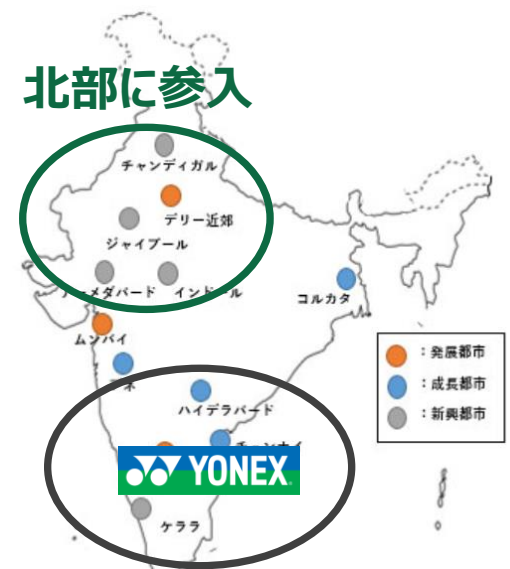
- ・競技人口が多く、五輪メダリストも存在する**国民的スポーツ**
- ・**少額で開始可能**でハードルが低い

- ・ターゲットである中所得上位層が存在する**都市が近い**（インドは格差が激しい）
- ・競合が存在する**南部エリアを回避**

ターゲット：中所得上位層
 ・世帯年収：80～350万円（円換算）
 ・生活スタイル：教育熱心で消費に意欲的
 ・価値観：伝統的なインドと合理主義の併存



バドミントン×市場機会	
競技人口	2000万人（世界2位）
強さ	五輪メダリストあり  シンドゥ・ブサルラ（世界ランク2位）
初期費用	少額から始められる



2016年にYONEXがインド子会社を設立



当社の開発力、生産技術等を活かし、「良質で安価」の価値を訴求。ターゲットの価値観を踏まえ、草の根活動（教育機関や若年選手支援）で支持を醸成。

中所得層 インド人 価値観	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 宗教の影響が強く合理性だけで買い物しない。周囲の評判が良いことを重視。 ✓ ECは普及するが、実際に触れることが購買における重要要素 ✓ ブランド力と価格のバランスを重視
---------------------	---

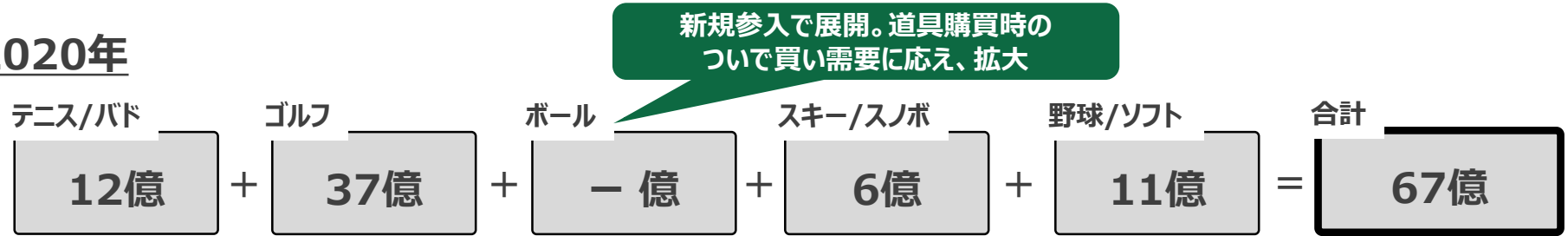
マーケティングの方向性

文教を中心に接点をつくり、安価で安心なブランドとしての支持を得る

Price	普及価格帯（1000円～1800円） ※年収80－150万の家庭の購買可能額／競合より1割ほど安価
Product	<ul style="list-style-type: none"> ・Bellwoodのお家芸「良いものを安く」を高次にやりきる（より安価な資材へ変更） ※高所得者層向けには既存製品を販売
Place	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社設立前に、先行してスポーツ総合小売り店でのテストマーケティング ・利益率は低い投資が少ない販売代理店でのシェア拡大 ・高利益率な自店舗出店 = 大都市モール出店（10数店舗想定）
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ・草の根活動によるプロモーション <ul style="list-style-type: none"> └ 私立学校への道具提供 └ 格安スクールの開校 or 指導者の派遣 └ ジュニア選手への投資（道具提供・プロ指導者の派遣） <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 以下の理由より、ライセンス広告は実施しない <ul style="list-style-type: none"> ・すでにYONEXに抑えられており実施困難 ・将来的には日本同様、購買要因が分散化 </div>

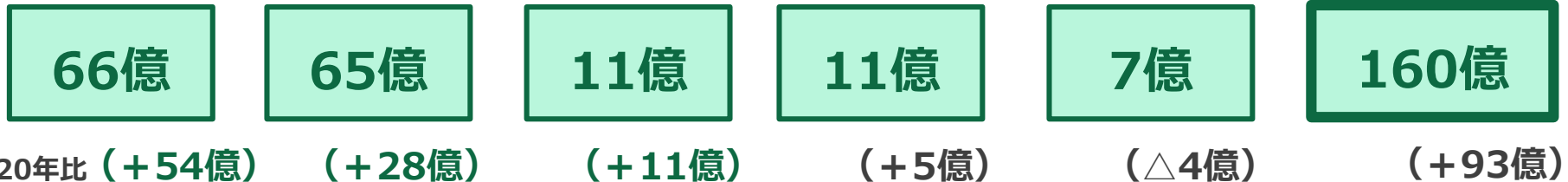
テニス・ゴルフでアジアへの攻勢を強め、併せて海外でもボール販売を開始。
得られたノウハウで徐々に周辺国へ事業範囲を拡大する。

2020年



2030年計画

海外売上比率 → 14.6% → 30.2%



【中国】高価格帯製品（Craft）で差別化。ボール事業にも参入

強化しない

【インド】現地製造子会社設立、新規市場参入

強化しない

強化しない

【欧米】

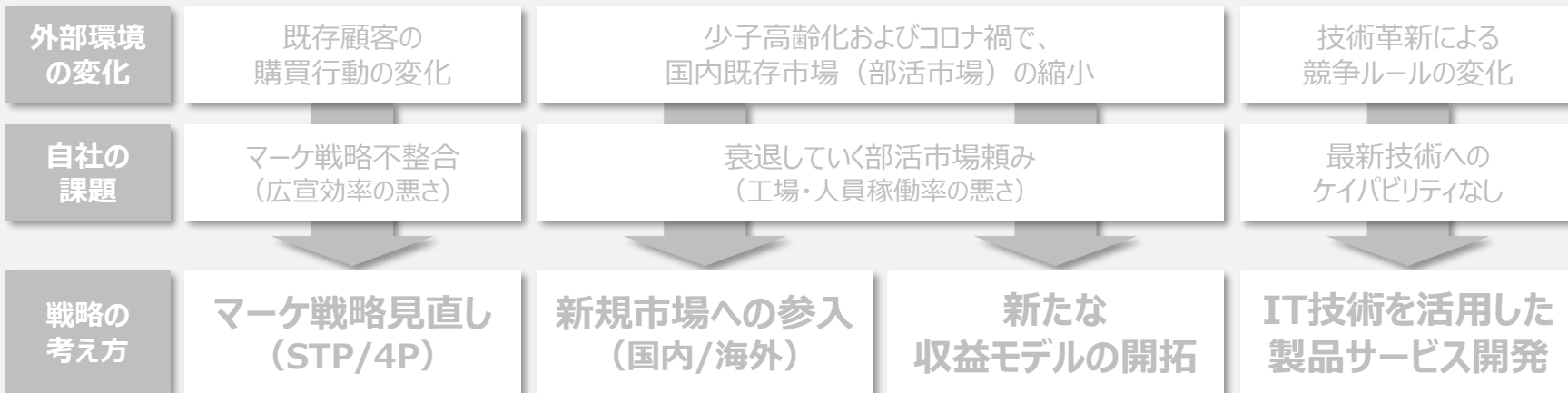
強化しない

※Craftのノウハウ転用

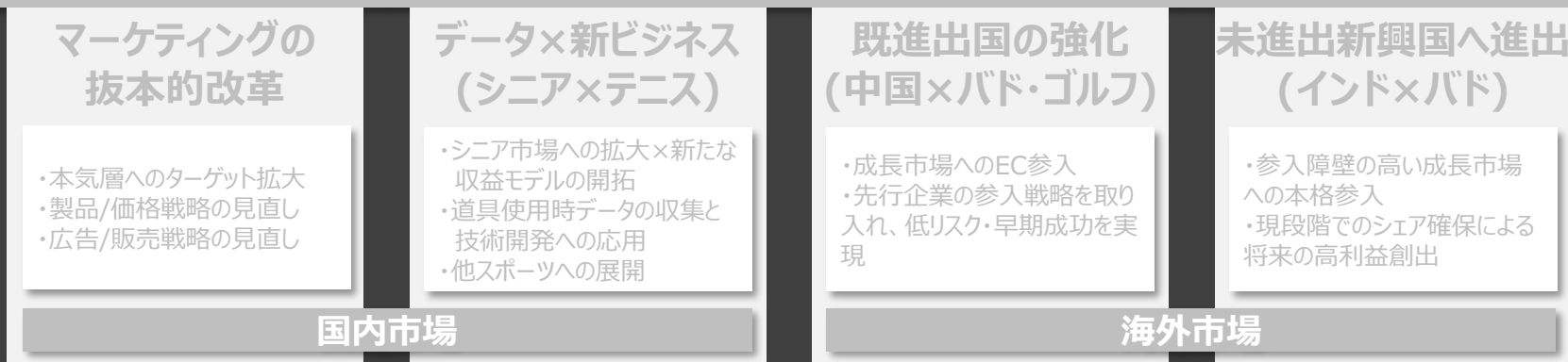
6

経営資源の獲得と最適配置

戦略検討の背景



戦略全体像 ～Bellwood再生へ向けた4本柱～



【経営資源の獲得と最適配置】 IT・海外人材の確保／工場・人員稼働のリバランス



時代の変化に戦略を適合。実現にはケイパビリティの獲得と価値観・文化の抜本的改革が必要。組織構造・システムを変え、価値観・文化・行動の変容を促す。

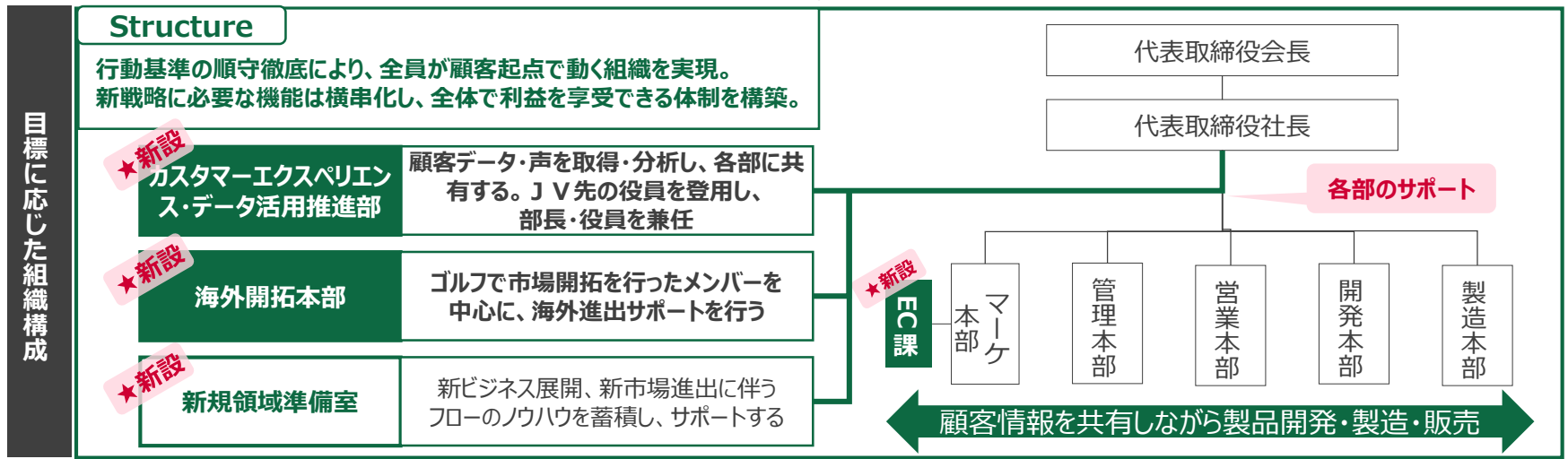
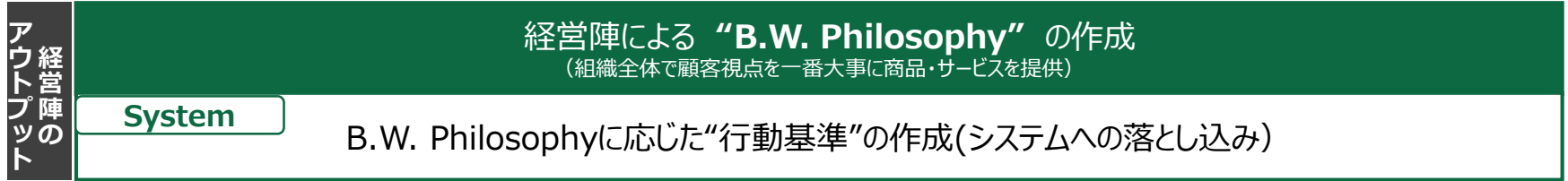
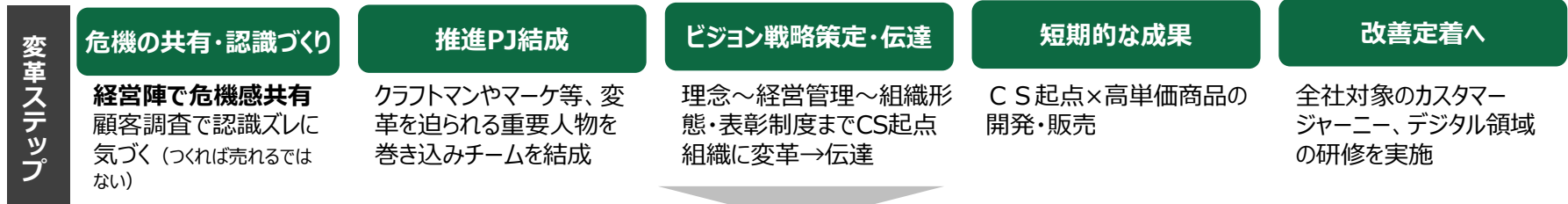
7S/時代	創業期(～1960)	成長期(1970～)	現在(2000～)	未来
Strategy (戦略)	【関連多角化】 ①木材加工業を活かした技術的優位性 ②既存の文教事業販路の利用	【積極投資と拡大】 市場の成長期に合わせ、自社製品ラインナップ拡張&海外展開	【効率化】 市場成熟に伴い営業効率向上とノンコア製品の外注化	【強みの再構成 & 新領域進出】 ・開発技術×データ ・マーケティング改革 ・toCサービスの開始 ・海外展開
Shared Value (共通の価値観・理念)	「スポーツを通じて生活を豊かに」 「高品質な道具が手に届くように」 ハングリー精神・商売気質	質実剛健・品質へのこだわり スポーツ愛 新製品・新市場の開拓精神	KSFと乖離した価値観 「良いものを作れば売れる」 「粘り勝ち」を目指す根性論 一部作業の機械化と効率化 安定志向改善型の思考パターン	戦略に合わせて組織構造とシステムを設計し柔軟性があり、かつ顧客起点の文化と、IT・データマーケティングのリスキル実現する
Style (経営スタイル・社風)	戦後復興の勢い・熱意	日本人プロとの伴走 公私一体の開発への取り組み		
Staff (人材)	家族・親族 木材加工業から共に働く職人	社長のカリスマ性に惹かれて入社 加工業の職人	長い勤続年数と社員の高齢化 Bellwood製品愛用者の入社 多能工のクラフトマン	ケイパビリティ獲得は一部JVにて補完
Skill (スキル・能力)	大正時代からの木材加工業 (学習機・家具など)	コア・コンピタンス 加工業から引き継ぐ技術 絶え間ない製品改善の探求心 (日本人に特化した製品開発)	クラフトマンから引き継がれる モノづくり精神 海外市場開拓経験	
Structure (組織構造)	創業者に求心力のある組織 家族経営	トップが各組織を直接統括する 中央集権的事業部制組織	全社：機能別組織 営業部：地域別組織	デジタル・サービス・海外の専門部を創設し、横ぐし機能化して活用
System (システム・制度)	トップダウン	コア・コンピタンス プロの要求に食らいつく技術鍛錬 プロダクトアウトの商品導入	左記+ローテーション・社内認定制度・クラフトマンによる技術者育成システム	顧客価値・データ起点での製品開発とビジネスモデル考案

異動に関して柔軟な既存のHRMシステムを活かしながら、DX・顧客起点を前提に商品・サービスを展開できる組織へと変革させる。

	HRMシステム	組織構造
これまで	<p>メンバ型</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用：新卒中心（スポーツ好き） 配置：ジョブローテーション前提 育成：OJT・自己研鑽推奨 評価報酬：MBO・認定制度・年功序列 	<p>機能別組織</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケ：競技別の専任性 開発・製造・生産：競技別 営業：地域別、国別 同族経営（3代連続で創業家が代表）
評価と課題	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人を中心に仕事を与える柔軟なHRM × 変革対応が難（動機なし、時間必要） ✓ 複数部門を経験した人物が役員に登用され、本人の愛好スポーツ以外への配属実績が多い ✓ 勤続年数が長くロイヤリティが高いが、若手のチャンスは少 ✓ 自己研鑽はするが、大規模な変革対応は動機がない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ノウハウ等の継承に向いている × 領域横断、スピード感ある対応難 ✓ 製造・生産部門は競技を超えたジョブローテと機能別組織の相乗効果で技術力を高めている ✓ マーケティングと開発部門は交流があるものの、全社を横断する組織は存在しない
打ち手	<p>既存のシステムを活かしつつ、異動 + 育成投資 + 評価制度を調整</p>	<p>領域横断型の組織を新設 マーケ、海外は人材調達を検討</p>
戦略	<p>顧客の声を聴く力、多様な個人の発想を生かす組織(若さ/スポーツ好きにこだわらない)を実現する</p> <p>新方針を実現</p>	

- 新経営理念：世界中の人々に、健康な心と体を育めるよう、スポーツの機会を提供する
- 新経営方針：世界中の顧客の生活ニーズを起点に、DX化を推進しスポーツ体験の向上に貢献する
- 新行動指針：顧客の視点でモノを考え、ビジネスに生かすこと 自己変革・挑戦を続けること

経営陣で問題を再確認し、次いで変革PJを組成。組織構成の変革と併せて、作成した理念を行動基準に反映。日々の行動管理から文化変容を促す。



目標に応じた組織構成

1. 業界分析

- ・競技スポーツ市場動向
- ・製品群×スポーツ別特性
- ・競争環境

2. 自社分析

- ・セグメント別財務分析
- ・強み・弱み分析
- ・KSFの変化と対応状況

3. 中期経営戦略

- ・戦略の考え方、全体像
- ・Bellwood再生の4本柱
- ・変革へ向けての取組み

4. 中長期見通し

- ・取組みロードマップ
- ・売上／利益の見通し

高利益体質への改善と並行して、新事業/新市場への進出により収益を拡大。

マーケティングの抜本的改革 / 中国工場移転

データ×新ビジネス

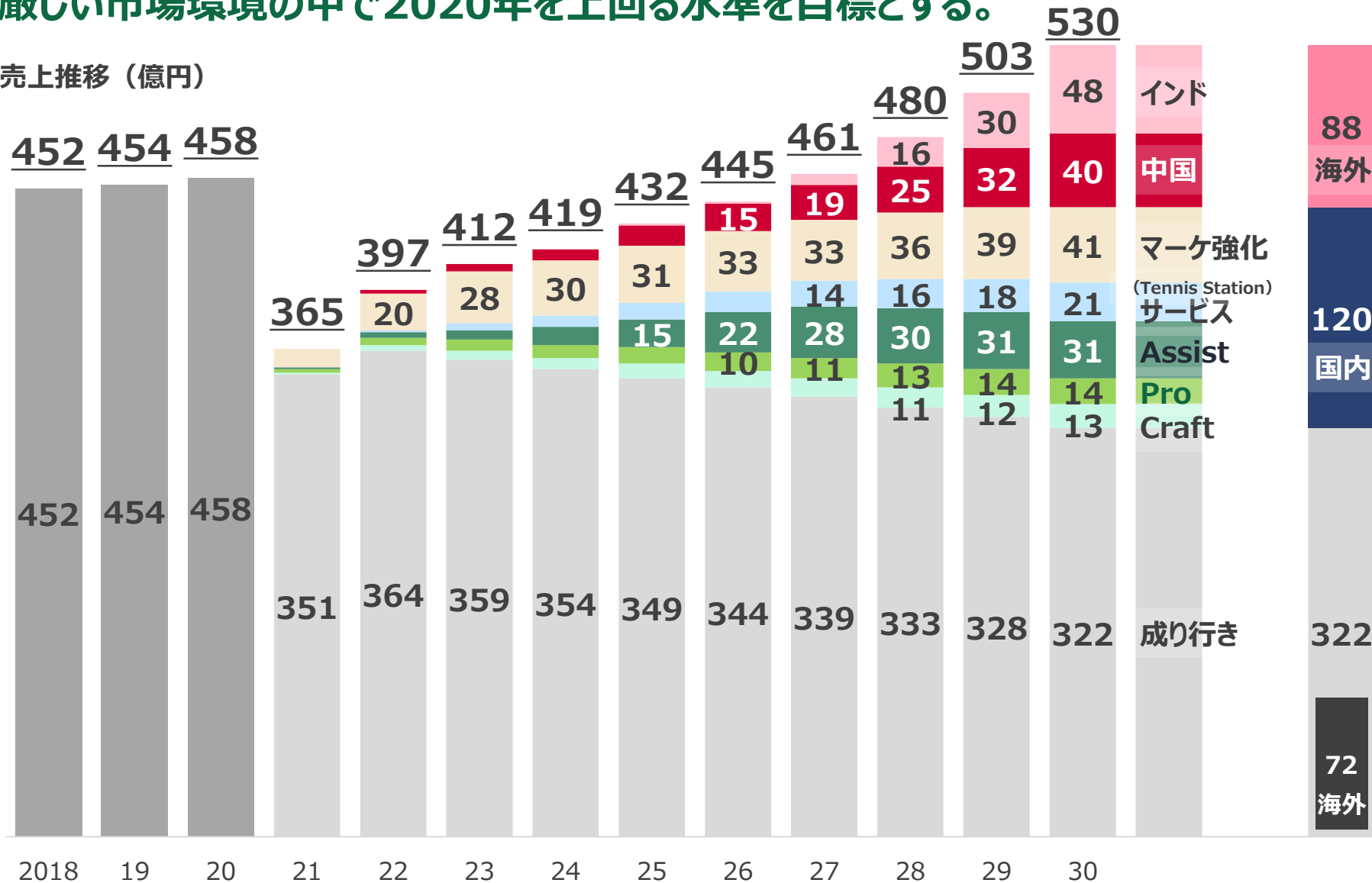
インド

		FY21				FY22				FY23				FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29	FY30									
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q																
国内	マーケティングの抜本的改革	広告モデル転換	新規プロとの契約縮小				既存プロとの契約縮小				一部プロのみ継続																		
		チャンネル拡大 (EC)	楽天・Amazon取引開始				Youtuber・SNS・WEB広告強化								自社ECサイト機能強化 (WEB接客の高度化)								随時機能改善・新機能実装				システム改修/運用費 25億 →		
		製品開発	VIK・研究開発強化				製品開発				テスト販売				新ライン本格販売														
国内	データ×新ビジネス(シニア×テニス)	実証実験	提携スクール開拓				パイロット店舗				サービス本格展開				順次店舗拡大 (ターゲット年代拡大)														
		スマホアプリ開発	ジョイントベンチャー				ラケットセンサー共同開発				スマホアプリ随時改善・新機能実装								ラケットセンサー随時改善				研究開発費 20億、固定資産投資 24億 →						
		交渉	中国モール型EC				自社EC/カスタムの販売				対象国拡大 (国別マーケティングノウハウの蓄積)																		
海外	未進出新興国へ進出 (インド×バド)	中国工場移転	候補地検討				着工				移転・稼働開始 (約2~3億/年 人件費削減)																		
		新規店舗出店	テストマーケティング				子会社設立				直営店OPEN				製造開始								近隣諸国への展開						
経営資源の獲得と最適配置		人事異動・育成				危機意識~PJの成果				ずっと草の根 (プロモーション)																大規模な組織変更・風土の定着			



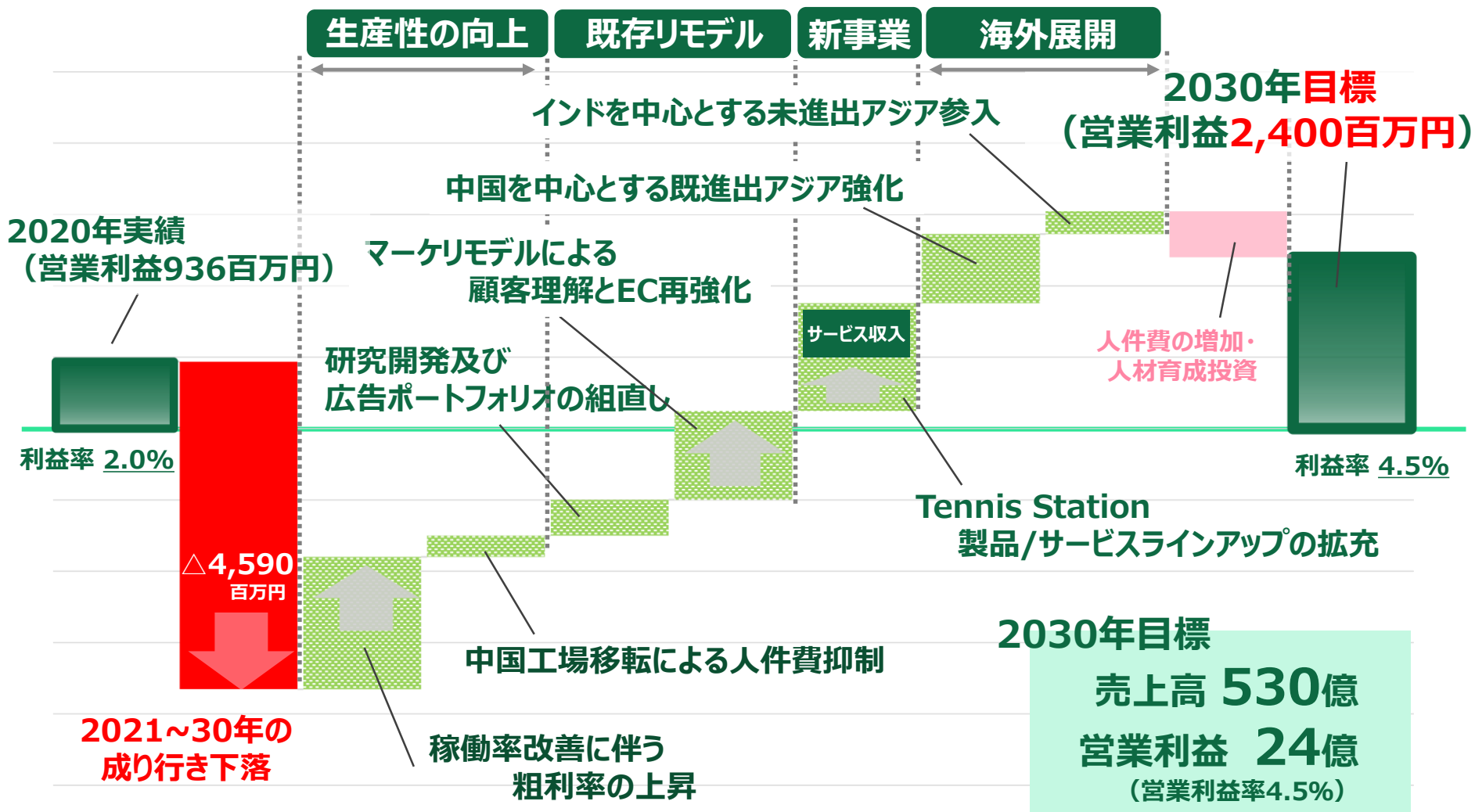
2030年の売上高は530億円。
厳しい市場環境の中で2020年を上回る水準を目標とする。

売上推移（億円）





2030年は売上高530億円、営業利益24億円、営業利益率4.5%を目標とする。



快活な人生を、1人でも多く

より多くの人々が様々な形で
スポーツに楽しく取り組める世界へ





Appendix



既存・新規×顧客・領域・製品の軸で、
自社の強みが活かせる・経営資源を共有できる打ち手を検討。

凡例

実施 (中期)	実施 (長期)	実施なし 検討のみ
------------	------------	--------------

	スポーツ領域		新領域	
	既存製品 (道具・ウェア・シューズ)	新規製品・サービス		
既存顧客	<p>既存事業の強化</p> <p>1 国内・海外ECの強化 (中国等)</p> <p>道具レンタル・リース・シェアリング (収益モデル転換)</p>	<p>既存接点を活用したスポーツ関連製品</p> <p>スポーツメーター (テニス)</p> <p>新規スポーツ道具 (サーフィン)</p>	<p>既存接点を活用した周辺領域の製品</p> <p>道具の手入れ用品 (新製品検討)</p> <p>スポーツに特化した化粧品・日焼け止め</p>	
新規顧客	<p>既存製品の海外・国内新セグメント展開</p> <p>2 海外新市場参入 (インド等)</p>	<p>スポーツ関連新規ビジネスモデル構築</p> <p>3 国内新セグメント (アクティブシニア)</p> <p>3 スポーツ体験・コンサル・紹介 (新たなビジネスモデル)</p> <p>新たなスポーツ創出 (3密を回避)</p>	<p>強みを活かした完全新領域進出</p> <p>介護・健康器具</p> <p>住宅リフォーム・DIY</p> <p>宇宙用スポーツ道具</p> <p>カーボンキッチン用品</p>	



中期的な打ち手として ①国内・海外ECの強化 ②海外新規市場への参入。 長期打ち手として ③新ビジネスモデル・アクティブシニア市場創出 の実施を検討。

打ち手検討				評価						
顧客	領域	製品	項目	概要・考え方	シナジー※	市場成長性	収益性	競争優位性	NPV	総合
既存顧客 (接点)	スポーツ領域	既存製品	① 国内・海外ECの強化 (中国等)	自社ECサイト+Amazon/楽天との取引を実施し、顧客のECシフト、海外展開へ対応する	○	○	○	△	○	コロナ禍による店頭回避・ECシフトを受け、対応は必須
			道具レンタル・リース・シェアリング (収益モデル転換)	競技スポーツ開始ハードルや道具購入ハードル低減のため、レンタル・リース・シェアリング→販売のモデルに転換する	○	×	×	×	×	既存事業圧迫のリスクや競合に勝てるポイントが見つからず見送り
		スポーツメーター	顧客の能力・成長可視化ニーズに対応し、道具とスポーツメーターを提供、自社製品改善に活用する	△	○	○	△	△	コアである自社製品の改善の観点から必須。この事業単体ではなく、自社全体での売上上昇に貢献。早期にノウハウを蓄積、投資をしておく必要がある	
	周辺領域	スポーツ関連 新製品	新規スポーツ道具 (サーフィン)	既存製造能力を活かせる新規スポーツ道具製造、スノーボードで培った技術をサーフボードに転用する	○	△	○	△	○	技術的に短期にキャッチアップ、カーボンの転用で競争優位性の発揮が可能。既存顧客の2枚目所有需要を満たす形で参入可能
			道具の手入れ用品 (新製品検討)	提供する道具ごとカスタマイズした手入れ用品の開発	△	×	△	×	×	販路程度しか共通要素が無く、勝てる見込みがない
新規顧客 (接点)	スポーツ領域	既存製品	② 海外新規市場への参入 (インド等)	海外成長市場への参入 (ゴルフ・EC) または海外新規市場の創出 (現地で普及活動を実施)	○	○	○	△	△	カテゴリNo.1を勝ち取り、道具としての信頼が構築とチャネル確保ができれば、伸びる市場において高いシェアを維持することができる
			③ 国内新セグメント (アクティブシニア)	今後増加が見込まれ、国策を含め健康需要も高く、競技スポーツは未開発のアクティブシニアにフォーカス	○	○	○	○	○	最も有望な市場。対象顧客のペインは大きく、購買力もあるため、後述のスポーツ体験施策等と絡めることで、将来の収益の柱になれる
		③ スポーツ体験・コンサル・紹介 (新たなビジネスモデル)	競技スポーツを始める方向けに製品販売以外の部分もサポート、顧客がスポーツを継続するための仕掛けも構築	○	○	△	△	△	△	コト消費への対応と、個別化ニーズ、技術開発への顧客情報の連動の観点から自社での保有が必要。ニーズ自体はあるため、黒字化は無理ではない
	完全新製品	新たなスポーツ創出 (3密を回避)	行政やスポーツ協会とも連携しながらwithコロナ時代に最適な競技スポーツを創出し、道具をいち早く製造	△	△	△	△	△	×	創出だけでなく、公式に認められることに大きなハードルあり。開発の費用と不確実性が割に合わない
		介護・健康器具	顧客ごとの最適化が必要でカーボン加工技術が活きる、健康増進・リハビリ領域から入り、ゆくゆくは介護用品へ	○	○	△	○	△	△	今後成長が見込める市場ではあるが顧客接点が現状無い。また、規制が強い分野であり、規制に強く振り回される。参入のロードマップを描くことが難しい
住宅リフォーム・DIY		木材加工技術を活かしつつ、バリアフリー領域を含めた、住宅リフォーム・DIY事業に参入	○	○	△	△	△	△	在宅勤務ニーズ増加など市場として悪くはないが、既にレッドオーシャンであり、参入が難しい。また、労働集約的要素が強いのでスケールしづらい	
完全新領域	宇宙用スポーツ道具	カーボン加工技術を活かして宇宙に最適化されたスポーツ道具を開発、宇宙での体力維持	△	△	△	△	△	×	時間軸が読めず、その割に開発費等が高いためリスク大	
	カーボンキッチン用品	カーボン加工技術を活かして軽くて強いキッチン用具を開発 お年寄り、女性、子どもでも使いやすい本格派	△	△	△	×	×	×	既に存在。勝てる要素が見つからず	

※シナジー 【製造】工場や人員を共有できる 【チャネル】既存の接点・営業人員を活かすことができる 【技術】木材加工技術・カーボン技術・少量多品種生産・人間工学が活きる 【製品】製品改善や需要創出に効果的



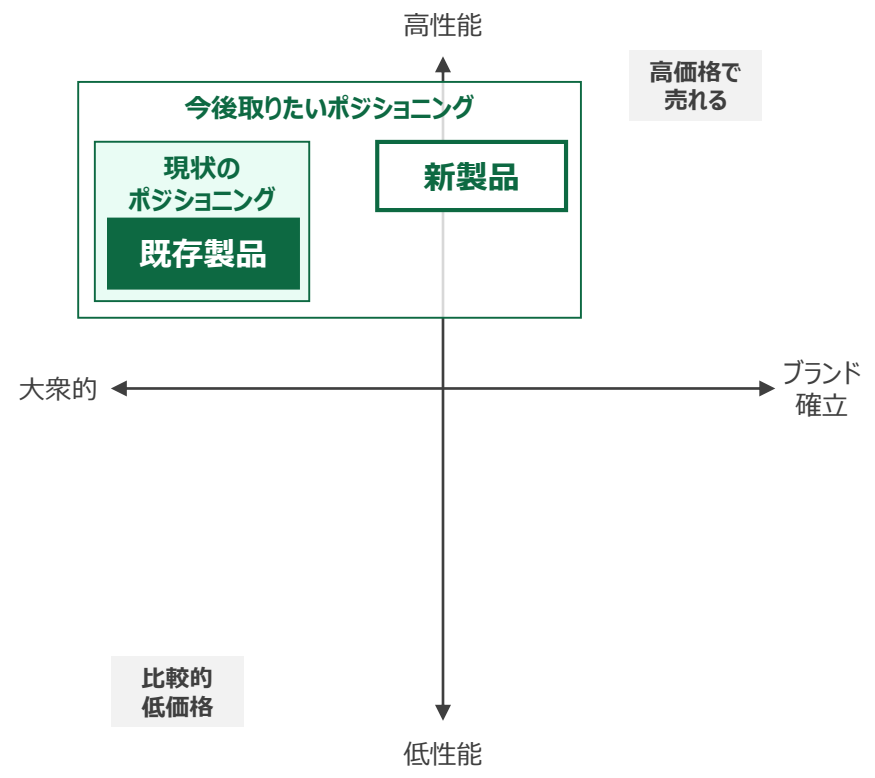
現状は「価格はそこそこ、性能はよい、大衆向けの商品」と認知されている。
 新ターゲットへ向けては、より高性能で差別化されたイメージを獲得する必要がある。

顧客からの認知

凡例 **現状の認知** 今後得たい認知

質問	顧客からの認知			
どんな人向けの製品か	エントリー (初心者)	大衆 (初中級)	上級者	超本格 (拘り派)
価格設定はどうか	安い	そこそこ価格	高価格	超高級品
ギアとして性能はどうか	性能に拘りなし	普通	高性能	超高性能
よく知られているブランドか	知る人ぞ知る	みんな知っている	-	-
デザインに対するイメージはあるか	かっこいい	かわいい	武骨 (本格派)	なし
ブランドに対するイメージはあるか	伝統的	革新的	-	-

ポジショニングマップ





現代ではメディアが複線化し、年代、本気度により効果的な影響媒体は異なる。
 これまでの「ライセンス広告」×「店頭販売」だけでは、効率的な販売は難しい。

ターゲット			購買行動のイメージ	認知・興味関心				検索・情報収集				購買		
取組み 度合い	年代			試合の TV放映	試合の 動画	You tube	Insta TikTok	検索 クチコミ	師匠の おすすめ	知人の おすすめ	You tube	Insta TikTok	店頭	EC
				ライセンス広告		Web広告		スクール営業		インフルエンサー		販売 インセ	EC 接客	
				△	×	△	×	○	×	○	×	×	○	○
既存 ター ゲット	部活層	小学生 DMU:親	知人に話を聞き WEBで検索 し、 (ある程度シェアがあることも重要) 店頭のおすすめ で購買意思決定	△	×	△	×	○	×	○	×	×	○	○
		中高生	日頃の接点で慣れ親しんだブランドを 先輩のおすすめ や 店舗の接客 で購入	×	△	△	○	△	×	○	×	○	○	○
	趣味層	大学生 社会人	Youtubeの練習動画 や Web広告 で目についたブランドを認知、 検索 高額でなければ ECでとりあえず購入	×	○	○	×	○	×	○	○	×	○	○
新規 ター ゲット	本気層	中高生	求める性能は明確、ブランドの土地勘 をもち、 師匠のアドバイス を求める 最後は試打 して自身の力で意思決定	×	△	△	△	×	○	×	×	×	○	○
		大学生 社会人	プロ選手の利用も意識 (必ずしも有名選手ではない)	×	○	○	×	○	○	×	×	×	○	○
	趣味層	シニア	スクールの先生 や 仲間のおすすめ を 重視、 店頭での接客 で購入	×	×	×	×	○	△	○	×	×	○	△

初・中級者向けのこれまでの製品に加え、「超本気層」「特殊層」向けの製品を開発。
 素材・技術・カスタマイズ性の高さで勝負し、売上の1割を新商品にシフト。

Product戦略

- **製品の付随機能**
 - ・販売コンサルティング
 - ・アフターサポート (修理など)
- **製品の中核**
 - ・ラケットとしての機能 (ボールを打って飛ばす)
- **製品の实態**
 - ・ブランドイメージ
 - ・デザイン性の高さ
 - ・素材のよさ (カーボン)
 - ・つくりのよさ (技術力)
 - ・カスタマイズ性の高さ

ここで勝負

Price戦略

セグメント	製品/顧客層	Bellwoodの戦略
超高級	<ul style="list-style-type: none"> ・超こだわり層または特殊ニーズ層向け -ブランド (〇〇監修、ファッションブランド) -超高性能 (高級素材や新技術を使用) -カスタマイズ性 (1人1人に合わせ特注) 	<p>Bellwood.Craft【New】 技術を結集させて個に寄り添う顧客ごとのカスタマイズサービス</p> <p>Bellwood.Assist【New】 シニア向けの特殊な製品 (今後色々)</p>
50,000円	<p>上級者向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ギアの力でよりうまくやりたい本気層向け -素材のよさ (カーボンの中でも加工) -つくりのよさ (高い技術力) 	<p>Bellwood Pro【New】 より本気で取組みたい人へ</p>
20,000円	<p>初・中級者向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部活や趣味で定期的に練習、試合に出る人向け ・ある程度素材に拘り高性能な製品 	<p>Bellwood Standard【主力製品】 いいものを安く、これからはじめる人へ</p>
10,000円	<p>初心者向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本格的に取組むかもわからない人向け ・ラケットとしての機能を満たしていればOK (非カーボンでもOK) 	-

各社から多様な既製ラケットが発売されているが、個々人の特性全てにマッチするのは至難の業。満たされない顧客ニーズは今なお多い。

スマッシュは早い球を打てるが**自分の感覚だと球持ちが物足りない**…

理想としては**ほんの少しシャフトが柔らかい設計だと自分にはベストラケット**だけれども…

遠くの球は取りやすいが、**胸当たりのボディや利き手側は少し体勢を考えないと打ちにくい**…

試打ラケットを借りての感想。軽いので次の準備を早くできるが**奥までレシーブできない**…

シャフトは硬めで力の伝達は良いが、**奥へのロブやクリアーは少し意識して振らないと難しい**…

自分的には**グリップが5Uの設定であればベスト**だったが…



エントリー層のテニス体験からスクール入会サポート、フォームチェックまで、多様なニーズに対し、サービスを提供する。

手軽にテニスをやってみたい！

自分に合った道具が欲しい！

もっとテニスがうまくなりたい！

テニス体験サービス

サービス概要 オートテニスでの体験

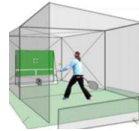
POINT 持ち物不要！Bellwoodの最新ラケットで体験できる！
ラケット選びや機械の使い方はコンサルタントがサポート！

こんな方におすすめ

- ✓ テニスをはじめてみたいけど勝手がよくわからない
- ✓ 久しぶりにテニスをするからリハビリしておきたい
- ✓ 1人で気軽に体を動かしたい

価格

- ・1回：500円（30分）
- ・月額：6000円（通い放題）
- ※ラケット・シューズのレンタル料込



テニス用品販売

サービス概要 テニス用品の販売

POINT あなたにぴったりのラケットが選べる！試打も可能！
ラケットコンサルタントがいるから初めての方も安心！

こんな方におすすめ

- ✓ なにを揃えていいのかわからない
- ✓ じっくり専門家の話を聞いて悩んで決めたい

取扱商品

- ・テニスラケット
- ・テニスボール
- ・テニスウェア（上下）
- ・テニスシューズ
- ・ラケットセンサー（取付式）
- ・その他テニス小物
- ※ラケットコンサル有料オプションあり



フォームチェックサービス

サービス概要 ビデオシステムによるフォームチェック
ラケットセンサーによる計測
スクール講師による指導（※一部店舗・有料）

POINT 結果はスマホアプリに転送！いつでも確認できる！
（有料で紙での出力も可能）

こんな方におすすめ

- ✓ 客観的にフォームをみて確認したい
- ✓ 成果をデータで可視化したい

商品・価格

- ・1回：500円（30分）
- ・月額：6000円（通い放題）
- ※ラケットセンサー（取付式）の購入も可能

スクール紹介・入会割引

サービス概要 近隣テニススクール・イベントのご紹介

POINT 実際の入会者からの声が聞ける！
スクール主催じゃないから気軽に何でも聞ける！

こんな方におすすめ

- ✓ 色々なスクールを比較して決めたい、違いを知りたい
- ✓ 興味はあるけどいきなり体験はハードルが高い

特典 スクール入会金無料特典



スタッフが優しくサポートします♪

公式スマホアプリ

サービス概要 活動・購買記録・予約機能・決済機能のついたアプリ

機能

- ・フォームチェックの結果転送、可視化機能
- ・ラケットセンサーの結果転送、可視化機能
- ・各種サービスの予約機能
- ・テニス用品購買履歴記録機能
- ・決済、ポイントカード機能、各種特典配信

価格 無料 ※一部有料オプションあり



ターゲット（60代前半女性）ニーズの深堀り

コアターゲットを60代前半の女性に設定。コロナ禍による働き方・余暇の過ごし方の変化と、世代のインサイトを踏まえ、競技スポーツに市場創造機会の見込みあり。

インサイト=
機会

無理なく成長実感を得られ、若さ実感可能な競技スポーツに商機ありか

- 自分自身へのインサイト・期待
 - × 老後を考える、シニア向けといった表現はNG
 - 自分に投資、まだ美しく、まだ健康になれると自己認識
- スポーツに求めるニーズ
 - ✓ 年齢と向き合いながら、無理なく楽しく成長を実感できること

世代的
特徴

高度経済成長期時代に成長。消費意欲が旺盛で「シニア」扱いはNG

- 60-64歳（1956~60年生まれ）の主に女性
- 人生100年時代を意識した人生設計
- 高度経済成長期生まれ、バブル期に20代
- 正規社員が多い、女性はバリキャリ前
- 自分の親もまだ元気、熟年離婚、ひとり世帯の増加



消費傾向

ネットを使いこなし、自分への投資意欲も旺盛

- スマホをはじめとしたITツールを積極的に使える
- おしゃれに積極的、当世代向けのアパレルコスメの新ブランドローンチ増
- 無駄遣い、ブランドネームだけの買い物はしない「賢い消費者」



2020の
出来事

働き方・余暇の過ごし方に変化

- 高年齢者雇用法の改正：70歳までの雇用が企業の努力義務に
- 新型コロナ感染拡大により旅行をはじめとした大人数での趣味を回避

【参考データ】連結損益計画（全社）

業界
分析

自社
分析

経営
戦略

中期
見通

68



金額単位:百万円

	実績			計画									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高	45,282	45,489	45,854	36,500	39,700	41,200	41,900	43,200	44,500	46,100	48,000	50,300	53,000
売上原価	27,063	27,185	27,494	23,090	24,710	25,240	25,430	25,880	26,320	26,880	27,580	28,630	29,950
粗利	18,219	18,303	18,360	13,410	14,990	15,960	16,470	17,320	18,180	19,220	20,420	21,670	23,050
粗利率	40.2%	40.2%	40.0%	36.7%	37.8%	38.7%	39.3%	40.1%	40.9%	41.7%	42.5%	43.1%	43.5%
販管費	16,595	17,080	17,424	15,000	15,490	15,660	16,090	16,650	17,290	18,020	18,800	19,650	20,650
販管費率	36.6%	37.5%	38.0%	41.1%	39.0%	38.0%	38.4%	38.5%	38.9%	39.1%	39.2%	39.1%	39.0%
営業利益	1,624	1,223	935	△ 1,590	△ 500	300	380	670	890	1,200	1,620	2,020	2,400
営業利益率	3.6%	2.7%	2.0%	-4.4%	-1.3%	0.7%	0.9%	1.6%	2.0%	2.6%	3.4%	4.0%	4.5%
経常利益	1,512	1,086	773	△ 1,817	△ 735	70	151	443	665	1,037	1,458	1,859	2,241
特別損失 (※1)	0	0	0	0	678	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	1,512	1,086	773	△ 1,817	△ 1,414	70	151	443	665	1,037	1,458	1,859	2,241
法人税等 (※2)	529	380	271	45	△ 495	24	53	155	233	363	510	651	784
当期純利益	983	706	502	△ 1,862	△ 919	45	98	288	432	674	948	1,209	1,457

※1. 2022/03期特別損失：中国工場移転に伴う固定資産除却損（564百万円）及び中国正社員に対する転職支援金（115百万円）

※2. 2021/03期は外形標準及び均等割等のみ見込む。2022/03期以降は税効果会計を適用。法定実効税率は35%の前提で算定

オンライン販売の拡大で物流費は大幅に増加するが、広告宣伝費の方針転換で販管費合計は売上比40%未満の水準でコントロール。

【金額】

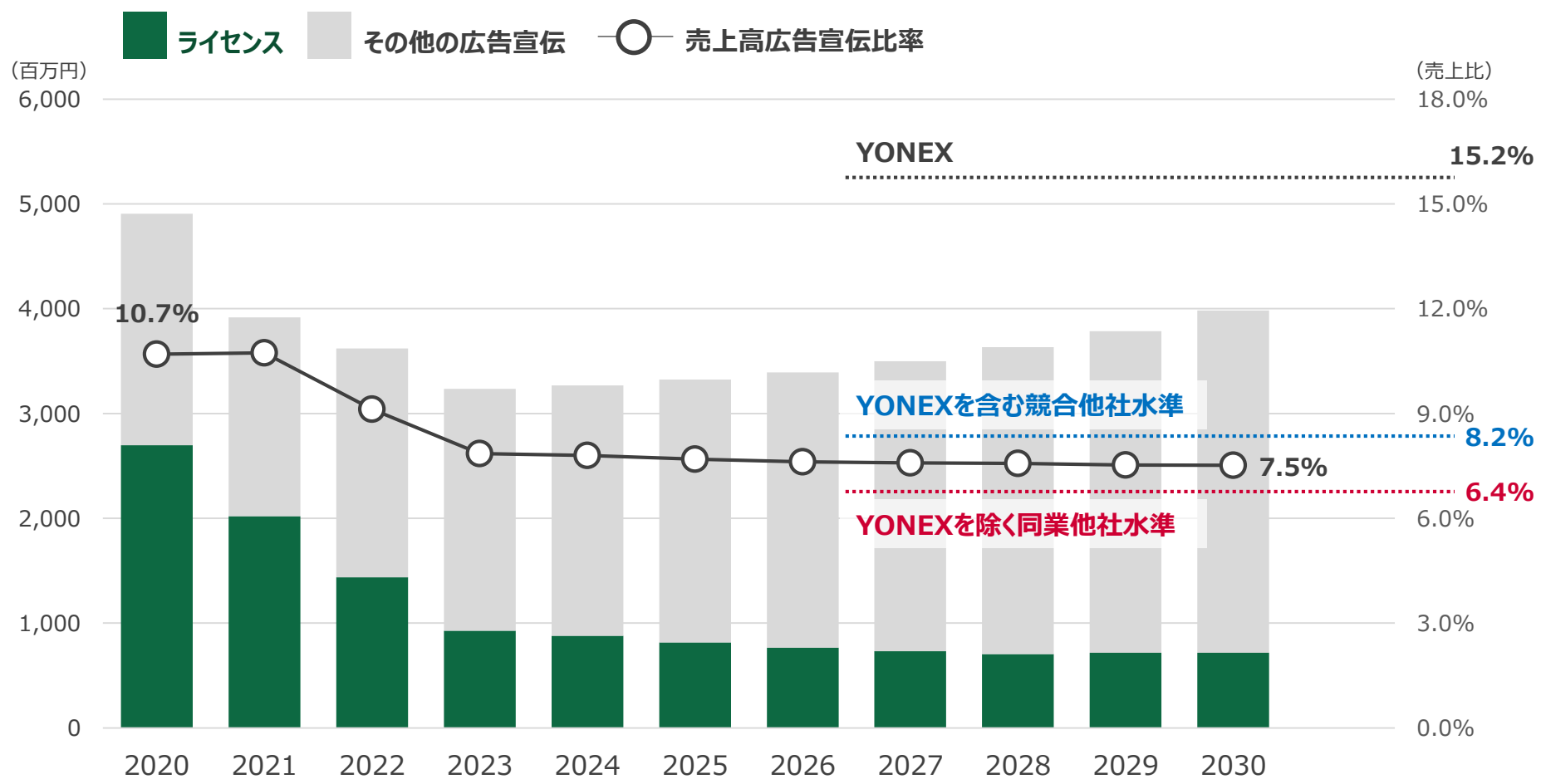
金額単位:百万円

	実績	計画									
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
人件費	3,927	3,749	3,981	4,035	4,134	4,189	4,341	4,494	4,593	4,670	4,738
広告宣伝費	4,906	3,918	3,621	3,235	3,267	3,323	3,391	3,498	3,633	3,785	3,983
減価償却費	539	549	564	589	614	639	689	738	764	778	789
物流費	1,811	1,570	1,697	1,935	2,024	2,185	2,290	2,439	2,758	3,172	3,665
研究開発費	764	805	817	820	871	975	1,021	993	1,075	1,137	1,199
その他	5,477	4,409	4,810	5,046	5,180	5,339	5,558	5,858	5,977	6,108	6,276
販管費計	17,424	15,000	15,490	15,660	16,090	16,650	17,290	18,020	18,800	19,650	20,650
前年比	102.0%	86.1%	103.3%	101.1%	102.7%	103.5%	103.8%	104.2%	104.3%	104.5%	105.1%

【売上比】

人件費	8.6%	10.3%	10.0%	9.8%	9.9%	9.7%	9.8%	9.7%	9.6%	9.3%	8.9%
広告宣伝費	10.7%	10.7%	9.1%	7.9%	7.8%	7.7%	7.6%	7.6%	7.6%	7.5%	7.5%
減価償却費	1.2%	1.5%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%	1.6%	1.5%	1.5%
物流費	3.9%	4.3%	4.3%	4.7%	4.8%	5.1%	5.1%	5.3%	5.7%	6.3%	6.9%
研究開発費	1.7%	2.2%	2.1%	2.0%	2.1%	2.3%	2.3%	2.2%	2.2%	2.3%	2.3%
その他	11.9%	12.1%	12.1%	12.2%	12.4%	12.4%	12.5%	12.7%	12.5%	12.1%	11.8%
販管費計	38.0%	41.1%	39.0%	38.0%	38.4%	38.5%	38.9%	39.1%	39.2%	39.1%	39.0%

ライセンスの抑制で売上高広告宣伝比率は2020年10.7%→2030年7.5%まで低下するが、YONEXを除く同業他社平均を若干上回る水準。



※競合他社 = ヨネックス、アシックス、美津濃、グロープライド、ゴールドウインの5社平均で記載

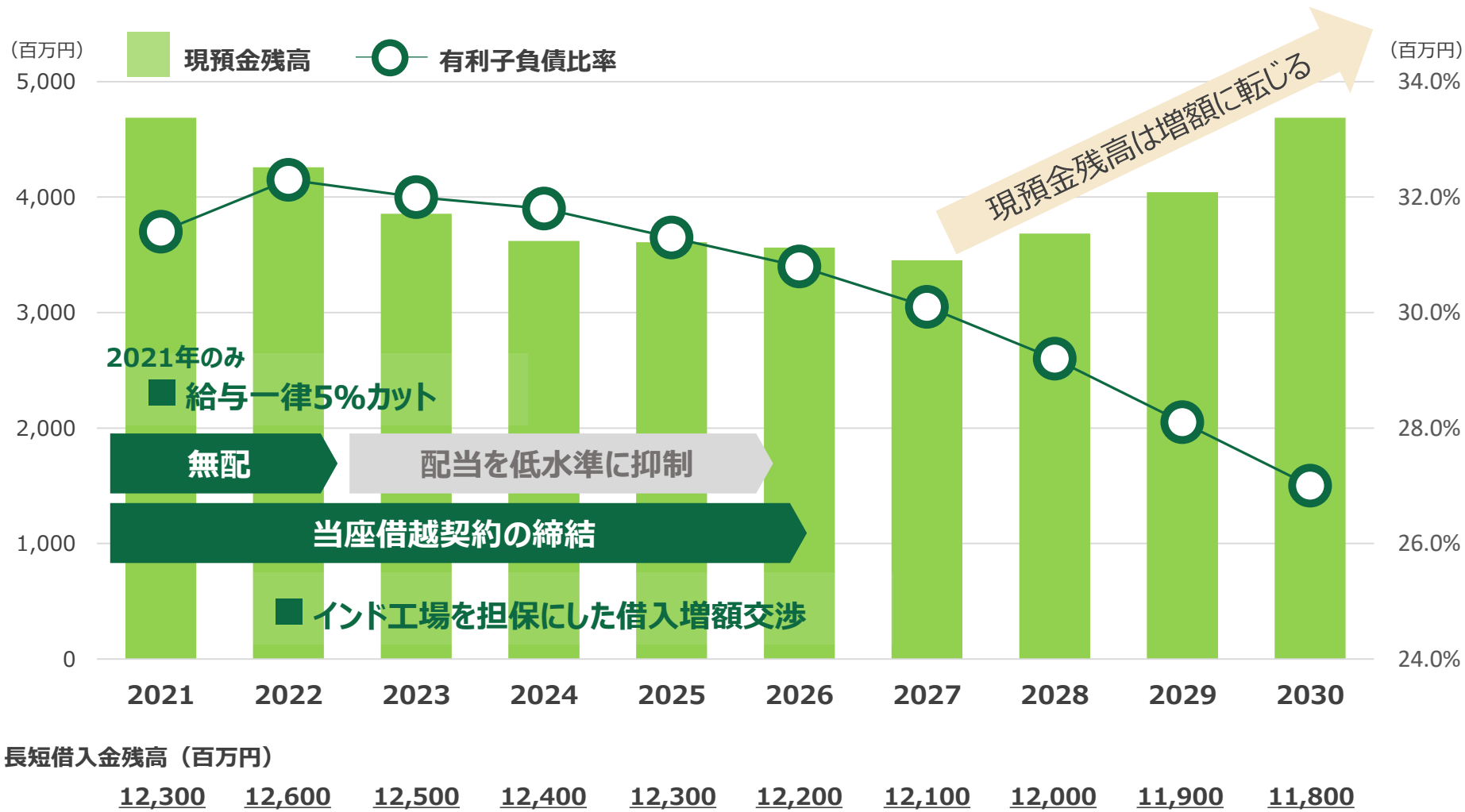
【参考データ】連結貸借対照表計画

金額単位:百万円

	実績			計画									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
現預金	5,255	5,057	6,223	4,687	4,258	3,856	3,620	3,610	3,564	3,454	3,685	4,042	4,687
売上債権	10,002	10,030	10,162	8,080	8,745	8,940	8,942	9,149	9,339	9,649	9,995	10,405	10,789
棚卸資産	8,851	8,909	9,034	9,394	8,402	8,602	8,785	8,920	9,129	9,345	9,604	9,993	10,437
その他流動資産	590	603	630	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635
有形固定資産	9,056	9,283	8,991	9,060	9,053	9,172	9,266	9,335	9,504	9,683	9,717	9,736	9,715
無形固定資産	1,456	1,492	1,511	1,515	1,490	1,503	1,507	1,511	1,517	1,521	1,522	1,527	1,531
その他固定資産	6,795	6,796	5,849	5,850	6,419	6,370	6,292	6,112	5,950	5,950	5,950	5,950	5,950
資産合計	42,006	42,170	42,400	39,221	39,002	39,078	39,048	39,272	39,638	40,237	41,108	42,288	43,745
仕入債務	6,628	6,688	6,809	5,693	6,093	6,223	6,270	6,381	6,490	6,628	6,801	7,060	7,385
短期借入金	1,282	1,464	1,351	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
長期借入金	11,777	11,206	11,076	10,900	11,200	11,100	11,000	10,900	10,800	10,700	10,600	10,500	10,400
負債合計	19,687	19,357	19,235	17,993	18,693	18,723	18,670	18,681	18,690	18,728	18,801	18,960	19,185
資本金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
利益剰余金	17,319	17,813	18,165	16,228	15,309	15,354	15,378	15,591	15,948	16,510	17,307	18,328	19,560
純資産合計	22,319	22,813	23,165	21,228	20,309	20,354	20,378	20,591	20,948	21,510	22,307	23,328	24,560
負債・純資産合計	42,006	42,170	42,400	39,221	39,002	39,078	39,048	39,272	39,638	40,237	41,108	42,288	43,745



成長資金捻出のため一時的な給与減額と配当抑制を実施、期間限定で当座借越契約を締結。2028年以降現預金は増加サイクルとなり、有利子負債比率は低下。





2022年にインド工場及びJVに係る出資金投資を実施。2023年以降は工場設備維持更新とTennis Station運営に必要となる固定資産を継続的に取得する。

(百万円)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
営業キャッシュ・フロー	-74	1,211	1,047	1,289	1,515	1,629	1,662	1,922	2,084	2,380
投資キャッシュ・フロー	-1,260	-1,940	-1,350	-1,350	-1,350	-1,500	-1,560	-1,440	-1,440	-1,410
財務キャッシュ・フロー	-202	300	-100	-175	-175	-175	-213	-250	-288	-325

期首残高	8,991	9,060	9,053	9,172	9,266	9,335	9,504	9,683	9,717	9,736
+ 購入（工場設備更新）	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
+ 購入（Tennis Station）	60	90	150	150	150	300	360	240	90	60
+ 購入（インド工場）	-	450	-	-	-	-	-	-	150	150
- 減価償却（原価）	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642
- 減価償却（販管）	549	564	589	614	639	689	739	764	779	789
- 除売却（中国）	-	541	-	-	-	-	-	-	-	-
期末残高	9,060	9,053	9,172	9,266	9,335	9,504	9,683	9,717	9,736	9,715

有形固定資産投資	1,260	1,740	1,350	1,350	1,350	1,500	1,560	1,440	1,440	1,410
JVに係る出資金投資	-	200	-	-	-	-	-	-	-	-
投資資金	1,260	1,940	1,350	1,350	1,350	1,500	1,560	1,440	1,440	1,410

当面の間、配当は低水準に抑制するが、中長期的に配当性向20%で株主還元を実施。利益成長に基づくEPSの拡大で株価上昇を促し、自己株式は取得しない。

(百万円)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
営業キャッシュ・フロー	-74	1,211	1,047	1,289	1,515	1,629	1,662	1,922	2,084	2,380
投資キャッシュ・フロー	-1,260	-1,940	-1,350	-1,350	-1,350	-1,500	-1,560	-1,440	-1,440	-1,410
財務キャッシュ・フロー	-202	300	-100	-175	-175	-175	-213	-250	-288	-325

借入金増減額	-127	300	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
配当総額	-75	0	0	-75	-75	-75	-113	-150	-188	-225
財務キャッシュ・フロー	-202	300	-100	-175	-175	-175	-213	-250	-288	-325

1株当たり当期純利益 (円)	-24.8	-12.3	0.6	1.3	3.8	5.8	9.0	12.6	16.1	19.4
1株当たり配当金 (円)	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5
配当総額	0	0	75	75	75	113	150	188	225	263
配当性向	-	-	165.1%	76.3%	26.0%	26.0%	22.3%	19.8%	18.6%	18.0%

■PERを12倍と仮定した場合の想定株価 (PER12倍 = 株価113円[2020年4月] ÷ EPS:9.4円[2019年EPS])

株価 (EPS×12)	-	-	7円	16円	46円	70円	108円	151円	193円	233円
-------------	---	---	----	-----	-----	-----	------	-------------	-------------	-------------

【参考データ】セグメント別損益計画（テニス/バドミントン）



国内Tennis Stationと中国再強化、さらにインドの立ち上がりで全セグメントの中で最も売上を伸ばす事業と位置付ける。再配置の実施により不足人員をカバー。

金額単位:百万円

	実績	計画									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高	10,875	8,010	9,190	9,790	10,180	11,110	11,860	12,990	14,050	15,450	17,190
前年比	100.1%	73.7%	114.7%	106.5%	104.0%	109.1%	106.8%	109.5%	108.2%	110.0%	111.3%
粗利	4,861	3,279	3,885	4,312	4,607	5,002	5,439	6,128	6,717	7,429	8,267
前年比	—	67.5%	118.5%	111.0%	106.8%	108.6%	108.7%	112.7%	109.6%	110.6%	111.3%
粗利率	44.7%	40.9%	42.3%	44.0%	45.3%	45.0%	45.9%	47.2%	47.8%	48.1%	48.1%
販管費	4,583	3,865	3,966	4,192	4,467	4,836	5,230	5,719	6,139	6,632	7,269
前年比	—	84.3%	102.6%	105.7%	106.6%	108.3%	108.1%	109.3%	107.3%	108.0%	109.6%
販管費比率	42.1%	48.3%	43.2%	42.8%	43.9%	43.5%	44.1%	44.0%	43.7%	42.9%	42.3%
営業利益	278	△ 586	△ 81	120	140	166	209	409	578	797	998
前年比	—	赤字	赤字	黒転	116.7%	118.6%	125.9%	195.7%	141.3%	137.9%	125.2%
営業利益率	2.6%	△7.3%	△0.9%	1.2%	1.4%	1.5%	1.8%	3.1%	4.1%	5.2%	5.8%

国内市場縮小の影響大きく売上減少は不可避。営業利益黒字化まで数年要するが配置転換を通じた固定費負担の抑制により損益分岐点を低下させる。

金額単位:百万円

	実績	計画									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高	12,014	8,720	9,740	9,900	9,910	9,820	9,850	9,800	9,910	9,980	10,050
前年比	102.4%	72.6%	111.7%	101.6%	100.1%	99.1%	100.3%	99.5%	101.1%	100.7%	100.7%
粗利	4,463	2,860	3,281	3,358	3,363	3,520	3,592	3,619	3,752	3,810	3,870
前年比	-	64.1%	114.7%	102.3%	100.1%	104.7%	102.0%	100.8%	103.7%	101.5%	101.6%
粗利率	37.1%	32.8%	33.7%	33.9%	33.9%	35.8%	36.5%	36.9%	37.9%	38.2%	38.5%
販管費	4,369	3,490	3,489	3,458	3,423	3,553	3,568	3,569	3,604	3,618	3,634
前年比	-	79.9%	100.0%	99.1%	99.0%	103.8%	100.4%	100.0%	101.0%	100.4%	100.4%
販管費比率	36.4%	40.0%	35.8%	34.9%	34.5%	36.2%	36.2%	36.4%	36.4%	36.2%	36.2%
営業利益	94	△ 630	△ 208	△ 100	△ 60	△ 33	24	50	148	192	236
前年比	-	赤転	赤字	赤字	赤字	赤字	黒転	212.7%	295.6%	129.6%	122.9%
営業利益率	0.8%	△7.2%	△2.1%	△1.0%	△0.6%	△0.3%	0.2%	0.5%	1.5%	1.9%	2.4%

【参考データ】セグメント別損益計画（ボール）



Web販売・海外展開の強化で、文教中心の売上構成を見直し。一般小売比率の構成上昇で粗利率を高め、コロナ禍直前の営業利益額を確保する。

金額単位:百万円

	実績	計画									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高	5,899	4,880	5,100	5,260	5,290	5,410	5,440	5,630	5,720	5,950	6,150
前年比	100.2%	82.7%	104.5%	103.1%	100.6%	102.3%	100.6%	103.5%	101.6%	104.0%	103.4%
粗利	1,672	1,166	1,274	1,365	1,382	1,455	1,478	1,587	1,654	1,787	1,901
前年比	—	69.7%	109.3%	107.1%	101.2%	105.3%	101.6%	107.4%	104.2%	108.0%	106.4%
粗利率	28.3%	23.9%	25.0%	26.0%	26.1%	26.9%	27.2%	28.2%	28.9%	30.0%	30.9%
販管費	813	746	844	869	874	873	874	891	911	971	1,041
前年比	—	91.8%	113.1%	103.0%	100.5%	99.9%	100.1%	102.0%	102.2%	106.6%	107.3%
販管費比率	13.8%	15.3%	16.5%	16.5%	16.5%	16.1%	16.1%	15.8%	15.9%	16.3%	16.9%
営業利益	859	420	430	496	508	582	604	696	743	816	860
前年比	—	48.9%	102.4%	115.2%	102.5%	114.6%	103.8%	115.1%	106.8%	109.9%	105.3%
営業利益率	14.6%	8.6%	8.4%	9.4%	9.6%	10.8%	11.1%	12.4%	13.0%	13.7%	14.0%

【参考データ】セグメント別損益計画（スキー/スノボ）



国内減少と海外増加のオフセットで売上は横這い。工員マルチスキル化を進め季節毎の稼働率バラつき問題に対処、販管費抑制（広告宣伝）で営業黒字を常態化。

金額単位:百万円

	実績	計画									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高	3,536	3,030	3,410	3,550	3,510	3,480	3,470	3,420	3,410	3,400	3,490
前年比	99.7%	85.7%	112.5%	104.1%	98.9%	99.1%	99.7%	98.6%	99.7%	99.7%	102.6%
粗利	1,705	1,412	1,619	1,712	1,689	1,667	1,704	1,701	1,730	1,747	1,802
前年比	—	82.8%	114.7%	105.7%	98.7%	98.7%	102.2%	99.8%	101.7%	101.0%	103.1%
粗利率	48.2%	46.6%	47.5%	48.2%	48.1%	47.9%	49.1%	49.7%	50.7%	51.4%	51.6%
販管費	1,726	1,494	1,637	1,631	1,620	1,596	1,592	1,600	1,608	1,613	1,636
前年比	—	86.6%	109.6%	99.6%	99.3%	98.6%	99.7%	100.5%	100.5%	100.3%	101.5%
販管費比率	48.8%	49.3%	48.0%	45.9%	46.1%	45.9%	45.9%	46.8%	47.2%	47.4%	46.9%
営業利益	△ 21	△ 82	△ 18	81	69	71	112	101	122	134	166
前年比	—	赤字	赤字	黒転	85.7%	101.7%	158.4%	90.5%	120.2%	110.2%	123.6%
営業利益率	△0.6%	△2.7%	△0.5%	2.3%	2.0%	2.0%	3.2%	3.0%	3.6%	3.9%	4.7%

【参考データ】セグメント別損益計画（ゴルフ）

Bellwood.Craftを武器に中国、インドで売上確保。加えてTennis Stationのノウハウを既進出の欧米地域に転用し、営業利益は全セグメントで最大となる。

金額単位:百万円

	実績	計画									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高	13,529	11,860	12,260	12,700	13,010	13,380	13,880	14,260	14,910	15,520	16,120
前年比	100.6%	87.7%	103.4%	103.6%	102.4%	102.8%	103.7%	102.7%	104.6%	104.1%	103.9%
粗利	5,659	4,693	4,931	5,213	5,429	5,676	5,967	6,185	6,567	6,897	7,210
前年比	—	82.9%	105.1%	105.7%	104.1%	104.5%	105.1%	103.7%	106.2%	105.0%	104.5%
粗利率	41.8%	39.6%	40.2%	41.0%	41.7%	42.4%	43.0%	43.4%	44.0%	44.4%	44.7%
販管費	4,860	4,332	4,481	4,437	4,633	4,719	4,953	5,168	5,465	5,743	5,997
前年比	—	89.1%	103.4%	99.0%	104.4%	101.9%	105.0%	104.3%	105.7%	105.1%	104.4%
販管費比率	35.9%	36.5%	36.5%	34.9%	35.6%	35.3%	35.7%	36.2%	36.7%	37.0%	37.2%
営業利益	799	361	450	776	796	957	1,014	1,017	1,102	1,154	1,213
前年比	—	45.2%	124.7%	172.4%	102.6%	120.3%	106.0%	100.3%	108.4%	104.7%	105.2%
営業利益率	5.9%	3.0%	3.7%	6.1%	6.1%	7.2%	7.3%	7.1%	7.4%	7.4%	7.5%