

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

新型コロナウイルスの影響によりスポーツ用品業界は大きな打撃を受けている。加えて、業界再編が起こる中スポーツ用品メーカーは戦略の見直しを余儀なくされている。クラフトマンをはじめとする技術力に強みのある当社は、海外売上比が 14.6%と国内市場に偏っており、国内人口減少によるスポーツ競技人口減、コロナ禍において、FY20 には営業利益▲76 億円の赤字に転落する。未曾有の状況から、再び成長するため、中期的には EC チャネルの強化、ニューノーマル対応製品、製造省人化、スキー事業売却、長期的にはゴルフ部品事業、タイ工場の新設によるバドミントン事業の海外売上拡大、シニア向けゴルフ用品事業により、新しいビジョンである「新グローバルニッチトップ」を実現するとともに、FY29 には、売上高 731 億円、営業利益 48 億円を目指す。

■外部環境変化(別添 2、3)

スポーツ用品市場は、世界では FY25 までに 15 兆円に成長すると予測される一方、国内では近年微増傾向ではあるものの、スポーツの種目によっては市場規模の縮小または横ばいの状況がみられる。この違いは、スポーツ用品の市場規模が、スポーツ競技者の人口に概ね比例するためである。エリア別の成長率をみると、APAC が CAGR6.3%と最も高い。これは FY30 までの人口推計と比較しても同様の傾向である。特に ASEAN を中心とした発展途上国では、急速な人口増とともに用具の需要は伸びる。国内市場においては、少子高齢化により競技人口減少の影響を受けるが、その一方で日本政府は「する」「みる」「ささえる」というスポーツに関わる人々を指すスポーツ参画人口に着目し、スポーツを基幹産業へとスポーツ立国の実現を目指しており、用具を必要としないランニングやヨガなどの手軽にできる運動の需要が増加するとともに、国民の健康意識は高まっている。

市場は成長すると予測される中、直近の新型コロナウイルスの影響により、グローバル経済は今後 2 年間に渡り縮小する見込みである。中長期では、コロナの終息とともに、再び経済は成長に転じると見られる。一方で、コロナによって変化したライフスタイルがこのまま定着する可能性も高く、状況は不確実である。

用品業界における競争環境は激化傾向にあり、業界内での M&Aに伴い業界再編が起きている。当業界では顧客の購買選定に影響を及ぼすブランドの醸成、また高品質な製品を提供し顧客のスイッチングコストを高めることが重要である。ブランド醸成には、プロスポーツ選手などインフルエンサーとのスポンサーシップが有効だが、昨今海外で活躍するプロ選手が増え、広告塔である有力なプロ選手とのスポンサー契約金は高騰し、各社ともにコスト増の影響を受けている。また、スポーツ用品業界は、製造業のため、工場のアロケーション、高稼働率により固定費を低減する仕組み作りも重要である。

■内部環境(別添 4~7)

当社はこれまで木材加工、カーボン技術にみられる要素技術やクラフトマンの持つ技術力を強みとして、高品質の製品を供給し、競技者やプロスポーツ選手の信頼を得ることでブランド力を高

め、用品市場が拡大する中で成長してきた。しかし、当社の売上は、海外比率 14.6%と国内に偏重しており、国内人口の減少とともにスポーツ競技者が漸減する中で、市場縮小の影響は不可避の状況であり、近年の顧客のライフスタイルの変化により、コト／トキ消費が重視されスポーツ用具が売れにくい状況になっている。また直近では、コロナ禍の影響に伴い、ニューノーマルな環境に合わせた戦略の見直しが求められており長期的には IoT 等のテクノロジーの進化にも対応しなければならない。他社は変化に柔軟に対応しようとしているが自社は一步遅れを取っている状況。そのような中、当社の業績予測は、成り行きベースで、FY20 には▲76 億円の営業赤字が生じ、大幅なキャッシュアウトが見込まれる。翌年度には、更なる資金調達を実施できれば現金が不足し倒産の危機に直面する。コロナ禍のスポーツ習慣の変化による売上低迷が主な要因であるが、加えて、それ以前からのスポンサー契約金高騰による収益性低下、低稼働率による損益分岐点が高まっている事が影響している。

■当社の課題(別添 8)

中期課題はコロナ禍での一時的な需要減、店舗販売の機会減少による売上低下の影響に備えた手元資金の確保と、損益分岐点の引き下げによる収益性の改善である。長期課題はこれまでの規模型・固定費型のビジネスから、外部リソース活用も含めた経営資源の効率的活用によるビジネスモデルの転換である。しかし新時代に求められる経営資源の不足や、再成長のエンジンとなる成長事業の開発が課題となっている。コロナ禍、少子高齢化、スポーツテックなどのトレンド変化に対応する経営資源を獲得し、新たな市場機会を掴み事業化させ、次の成長の柱としなければならない。

■戦略の方向性(別添 1、9)

我々は「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」という経営理念の下で、「新グローバルニッチトップ」を目指す。クラフトマンの技術力を強みと外部環境の変化を踏まえ、事業の選択と集中を進める。そして、課題先進国である日本の解決策を世界に広げ、日本発のスポーツ文化や用具を通して、多くの人の運動習慣の活性化に寄与す

る。実現のためには、これまでの製品セグメント、顧客層にしばられるのではなく、新しい市場の開拓や、ニッチな市場にグローバル展開し、トップを目指さなければならない。実現のために、以下の戦略を提案、実行する。

■足元の施策 (別添 9)

FY21 からの資金難に備え、FY20 に返却期間 10 年、長期借入金 30 億円(利率 1.2%)の資金調達を実施する。

■中期戦略①EC チャネル強化 (別添 10、17)

対応の遅れている E C 販売を増やす事で、ニューノーマルな購買行動に対応し、海外への拡販を狙う。①自社 EC の UIUX 改善、②他社 EC プラットフォームへの出店、③SNS を用いた強みのフィット感・使用感の訴求を施策の柱とする。商品ミスマッチによる返品リスクが大きいハイエンド品は自社 EC に限定し、他社 EC ではローエンド向け OEM 品を拡販する。実行には①外注によるシステム投資・Web コンテンツ作成を着手しつつ、②ノウハウ蓄積による内製化を推進する。マーケティング本部に「デジタル戦略部」を新設し、人材は中途の経験者採用 10 名と、開発 6 課を廃止し IT 感度の高い若手の 10 名を異動させる。OEM 品の海外拡販が売上を牽引し、FY23 には売上高+25 億円 (EC 化率約 8%)、FY29 には売上+92 億円、粗利 32 億円を狙う。

■中期戦略②ニューノーマル対応製品 (別添 11)

コロナ禍を機会と捉え、野球やテニスなどの既存のスポーツ愛好家に対しスピードスキルを切り出して競う新たな個人競技を開拓する。コロナ禍における満足いく頻度でスポーツができないという顧客のペインに対し、新たな競技を通し、ルール策定した大会を開催し公式記録を競い合うスポーツに触れる機会を創出する。練習場や開催場所の提供のため、指定管理施設事業を開始し、業界団体を立ち上げ啓蒙を行う。同競技において、当社ではスピードを高めるための新しい用具を開発し、用具、安価なスピードガン、計測サービスを提供し、新たな個人競技をコロナ禍終息後も長期トレンドとして定着させていく。この戦略により、新しい用具や計測サービスの提供で追加の売上 50 億円、営業利益率 10%の新事業をつくる。

■中期戦略③ロボティクスによる製造省人化 (別添 12)

①製造データの多変量解析、②手作業工程の自動化で製造を省人化する。中期では固定原価の削減と疫病による操業停止リスクを低減、長期ではハイエンド品の海外生産を可能とすることを旨とする。低稼働のクラフトマンを中心に本社工場にて生産技術課を新設し、クラフトマンのノウハウをデータに蓄積し機械による自動制御で生産可能にする。解析システムと自動化設備に

対し、FY25 までに 3 億円の投資を見込むが、F29 までに製造契約社員を 9 割削減し、年 7 億円の固定原価削減を見込む。

■中期戦略④事業再編：スキー事業売却 (別添 13)

当社の成長事業へと経営資源を絞るため、事業ポートフォリオの見直しを行い、国内のスキー市場の衰退を鑑みて、FY22 までにスキー・スノーボード事業(製造人員含む)を中国メーカーに事業価値を最大限まで高めた上でベストなタイミングで売却する。これにより、最大 48 億円の売却益を確保する。

■長期戦略①ゴルフ部品事業 (別添 14)

自社の高品質・高性能という強みを活かし、既存の競合であるゴルフクラブメーカーにゴルフ部品を供給する事業を FY22 に開始する。自社の課題である設備や人材の低稼働率を克服し、既存の経営資源を効率化させながら、ゴルフ事業のトップラインを高めることを目指す。技術に優位性のない顧客企業をターゲットに、「かるく、しなる、とぶ」という性能に定評のあるゴルフ部品を提供し、企業間取引を通じてシェアを拡大し、部品市場における高品質・高性能メーカーという地位を確立する。

■長期戦略②シニア向けゴルフ用品 (別添 15)

アクティブシニア層をターゲットとしたゴルフ用品事業を FY22 に開始する。顧客の「筋力低下」や「持久力低下」という課題に対して、「少ない筋力でもよく飛ぶクラブ」や「疲れにくいグリップ」などの製品を提供する。素材サプライヤーとも提携を図り、川上の企画・開発にも積極的に投資する。なお、本事業は、ゴルフ部品事業と合わせ、既存設備の稼働率が 9 割超となることを目指す。

■長期戦略③バドミントン事業のアジア市場強化 (別添 16)

バドミントン事業において、人口増や経済発展により成長が見込める ASEAN エリアで、新工場をタイに建設し廉価版を製造し、当社ブランドを浸透する等の取り組みにより売上規模を拡大することで、限界利益増加による収益性改善を狙う。新工場は中期戦略③での取り組みを活用し、クラフトマンの現地派遣により速やかな工場立ち上げを計画。また、東南アジアへの販売拠点を香港支社としているが、国家安全維持法が可決され地政学リスクの高まりを鑑み、販売拠点も同時に設立する。加えて、タイに拠点を設立することで将来的にインド等西側への市場進出機会を睨む。この戦略を 20 億円の現地投資により実現し、最大年間 44 億円の売上増を狙う。

■効果試算 (別添 18)

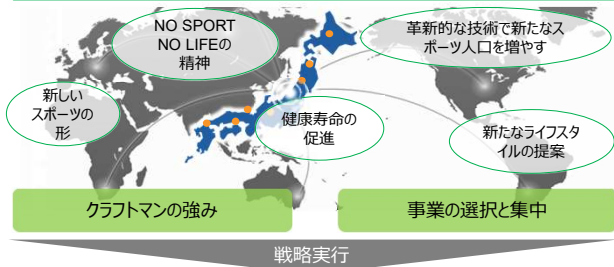
これらの戦略を実行し、FY29 には、「新グローバルニッチトップ」の実現、および、売上高 731 億円、営業利益 48 億円 (営業利益率 6.6%) を目指す。

別添1：ありたい姿

ビジョン

経営理念

「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



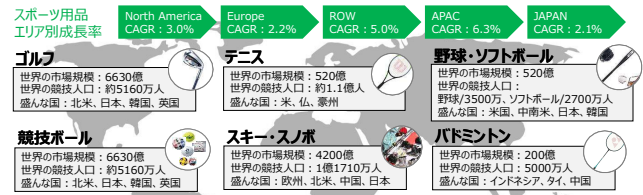
課題先進国である日本の解決策を広め、新グローバルニッチトップへ

1

別添2：スポーツ用品市場の外部環境

外部環境

世界市場は2025年までの予測でCAGR3.7%の成長の見込。スポーツ競技人口に比例するため、ASEANに成長の期待あり



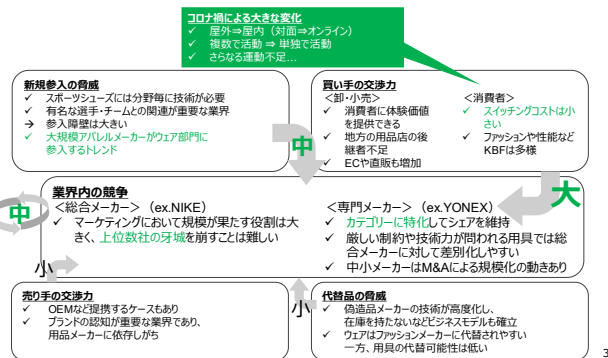
各国主要指標	日本	米国	EU	中国	ASEAN
名目GDP (B.F.A, 2019)	5.0	20.6	15.9	13.4	3.1
実質GDP成長率 (%、2020予測)	0.5	1.9	1.5	6.1	5.2
現在の人口 (億人、2019)	1.26	3.27	4.46	14.0	6.5
将来の人口成長率 (%、2030)	▲0.5	0.8	0.1	0.3	1.0
面積 (万km ²)	38	371.8	429	960	449

2

別添3：競争環境の変化

外部環境

コロナ禍の「変化」を「機会」と捉える発想力が必要。自社ブランドを毀損しない範囲で顧客の変化に応じた新しい提案を行う事が重要

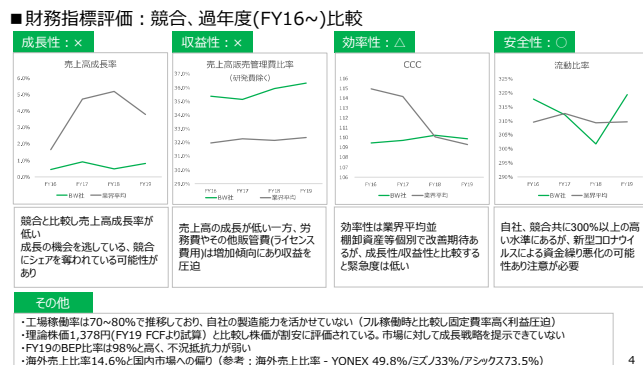


3

別添4：当社の財務課題

内部環境

業界と比較し低い成長率の中、販管費増により収益性悪化。安全性は高いが、新型コロナウイルスの影響を考慮すると楽観視できない状況



4

別添5：事業部別財務分析

内部環境

再成長に加え、①テニス内製品の収益性改善、②低迷するスキー事業の投入資源見極め、③ゴルフの競争地位向上が優先課題

事業セグメント	売上増成比 営利構成比	営業利益率 ※	売上高 CAGR	市場 シェア	問題点	課題
テニス・パドミントン	23.7% 6.0%	全体：1.2% 内製：▲2.5% OEM：5.3%	+0.2%	国内 2位	【内製品】 ・製造人件費率、販売固定費率の高さ ・その他販管費率の高さ	内製品の収益性改善 ex. 製造人件費率、販売固定費率の低減、その他販管費率の低減
野球・ソフトボール	26.2% 11.8%	全体：2.1% 内製：22.9% OEM：▲24.1%	+2.0%	国内 2位	【OEM品】 ・限界利益率の低さ	OEMの収益性改善 ex. 限界利益率の向上
ボール製造	12.9% 37.4%	全体：13.2% 内製：4.3% OEM：22.4%	-0.2%	国内 4位	【内製品】 ・慢性的な設備稼働率の低さによる売上高固定原価率の圧迫	内製品の収益性改善 ex. 稼働率向上、製造人件費率低減、限界利益率向上
スキー・スノー	7.7% 8.0%	全体：4.8% 内製：0.7% OEM：12.0%	▲2.7%	国内 3位	・長期的な国内市場低迷 ・稼働率低下 ・製造人件費率の圧迫	投入資源縮小の見極め
ゴルフ	29.5% 36.7%	全体：5.7% 内製：15.4% OEM：-21.7%	+1.1%	国内 8位	【全体】国内シェアの低さ	競争地位の向上 ex. 大手メーカーに対する集中差別化戦略

※内製・OEM推計の前提：売上は単価を推計し試算、売上高固定率は全て内製品に配賦、販管費は売上コストドライバーとし配賦

5

別添6：環境変化に伴う当社バリューチェーンの課題

内部環境

従来のKSFに加えて「コト体験の向上と創造」「デジタルサービスでの戦い」に勝つための市場機会／経営資源の獲得への課題対応が急務

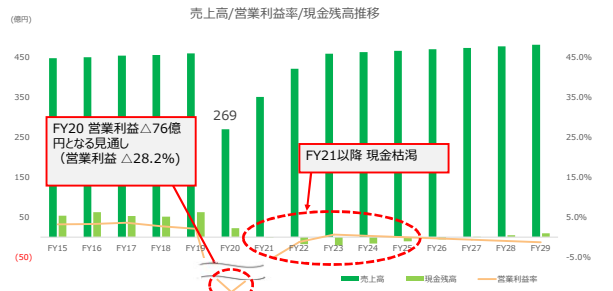
	～2020年	2021年～2030年	課題と対策
業界 KSF	・高品質な製品の提供 ・長期的な良好なイメージ醸成 ・広告の最適化 ・工場での稼働率率により固定費を低減する仕組みづくり	これまでの要素に加えて ・「ニューノーマル」環境での利便性 ・多様な顧客ニーズへの対応 ・「ハイ切り」からのソフト売り ・IoTによるデータサービス提供	・コロナ禍を機会と捉えた挑戦 ・コト消費を新たな価値提供 ・データビジネスを活用できる経営資源の確保
R&D	× デジタル戦略人材 ▲ プロスポーツ選手との契約	・モノ以外の顧客のニーズをふまえたサービスの企画力の拡充	・これまでの高品質なモノづくりの強みを活かさない領域 ⇒外部からの人材資源調達
製造	○ クラブマンの高品質な製品 × 低稼働率な製品あり	・WEB / アプリサービスの開発 ・データを一元化しシステムに活用できる仕組みづくり	・データ基盤構築には資金が必要 ⇒サービスを立ち上げる投資費用の捻出 / 調達を、し稼働率UP
販売	▲ ECの活用 ○ リアルでの販路	・ECやプラットフォーム活用 ・デジタルマーケティングのノウハウ	・自社ECのさらなる活用とシナジーが効くサービス提供 ⇒デジタルプロモーションの強化
顧客	○ 長期的な顧客基盤	・新たな顧客基盤の獲得とブランドロック	・顧客基盤を逃がさない、新たな顧客ニーズの収集と対応 ⇒ブランドコミュニケーション再構築

6

別添7：当社の成行予測（悲観シナリオ）

内部環境

コロナ影響でFY20は76億円の営業損失。悲観シナリオではFY21に手元資金が枯渇するため資金手当てが必要



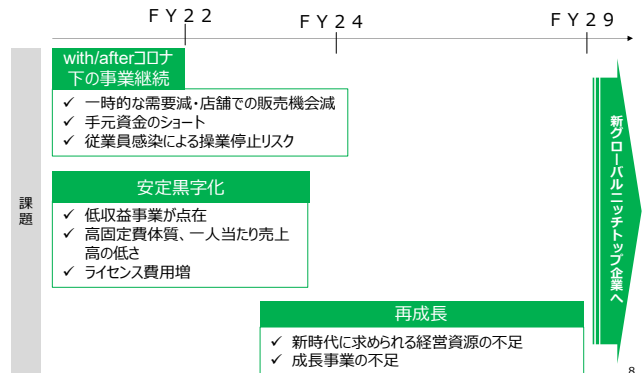
・悲観シナリオ想定：コロナ禍の影響によりFY20は大幅に市場縮小。回復まで3年要する。
 ・BW社：限界利益の減少により固定費を賄えず赤字転落。長期的にも収益性低下

7

別添8：当社の経営課題

経営課題

【中期】事業の継続、安定黒字化、【長期】再成長が経営課題



8

別添9：戦略オプションの優先順位

全体像

成長性を鑑みスキー事業を売却。ニューノーマル、パド、ゴルフ事業へ経営資源を集中し新グローバルニッチトップ事業を立ち上げる

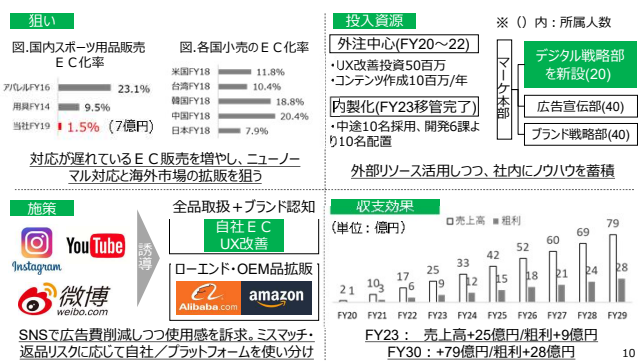
	戦略オプション	経済効果	新GN T	競争優位性	実現性	判断
FY20~22 中期計画	借入金による30億円の資金調達	○	—	—	○	実施
	E Cチャンネル強化	△	—	○	○	実施
	ニューノーマル対応製品	○	○	△	△	重要実施
	ロボティクスによる製造省人化	○	—	—	○	実施
FY20~28 長期計画	スキー事業の売却	○	—	—	○	重要実施
	ゴルフ部品事業	△	○	○	○	重要実施
	シニア向けゴルフ用品の開発	△	—	○	○	実施
劣後施策	パド用品アジア市場強化	○	△	○	△	重要実施
	野球ファン向け製品事業の強化	△	×	×	○	見送り
	新規マイナースポーツ製品へ参入	△	△	△	△	見送り
	ボール事業全OEM化	△	△	△	△	見送り

9

別添10：中期戦略① E Cチャンネル強化

既存事業

顧客接点改善によりE C化の遅れを取り戻しニューノーマルな販売体制確立と、海外売上増大を狙う



10

別添11：中期戦略②ニューノーマル対応製品

新規事業

コロナ禍を機会と捉え、野球やテニスなどのスピードスキルを切り出して競う新たな個人競技の啓蒙を行い、新しい用具提供で盛上げる

●ターゲット顧客はだれか？：若年・中年層（10～40歳）の既存の複数人競技スポーツ愛好家

●解決すべきジョブは？：コロナ禍で複数人で行うスポーツがしにくくなった

●提供するものは？：複数人競技の個人技術を切り出したスピードの競い合いの機会

●提供方法は？：新たな競技を普及／練習と公式大会の場の提供／新しい用具の開発

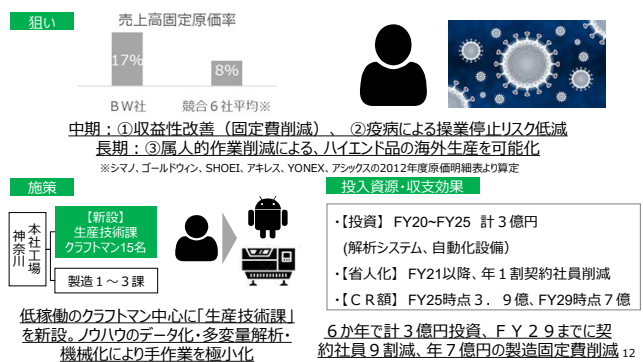
企画	製造	販売	顧客
<ul style="list-style-type: none"> ■競技ルール：スピードの数を競う。練習は一人でも使える固定可能な安価なスピードガンで計測。映像も一緒に記録し、結果をシェアできるスマホアプリプラットフォームも提供(他社とのアライアンス) ■大会のルール策定/開催：各地の大都市に設ける「公式スピードガンで測った最も長い数字を大会記録する」ハルマー投げのように一入づつ記録をとるため密にならない ■指定管理施設：スピードセンター事業へ参入及び全国7都市の施設と提携 	<ul style="list-style-type: none"> ■新しい用具：平均約5万円の用具の価格範囲内よりも少し高い・抗腐コーティングとスピード強化金属仕様の付加価値つき ■合成金属カーボン ■スポーツセンター 	<ul style="list-style-type: none"> ■販売チャネル：自社ECの取り寄し性を出す・ある程度広まったところで、小売店での取り扱いを行う ■プロモーション：ECが場でもできるスポーツという事前にも押し出したマスクコミュニケーションを使った宣伝・用具のサンプル配布キャンペーンで普及を促す・デジタルマーケティングで集客(人材は外部調達) ■収益性インパクト：FY21で利益率10% 売上：50億円 費用：45億円 	<ul style="list-style-type: none"> ■身体的ニーズ：コロナ禍で ・野球やテニスなどが満足いく頻度でできないため少しでもスポーツに触れる機会を持ちたい ・単調な練習に目標をセットし楽しみながら成長したい ・大会出場や公式記録を競う楽しみを得たい(キネティックコースや国際レベルの委員会と連携して長期トレンド) ■スピードを競う

11

別添12：中期戦略③ロボティクスによる製造省人化

既存事業

①製造データの多変量解析、②手作業工程の自動化で製造を省人化。FY29までに製造契約社員9割削減し年7億円削減見込

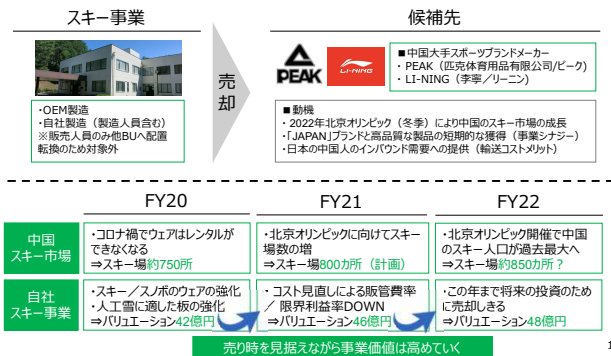


12

別添 13 : 中期戦略④スキー事業売却

既存事業

国内市場の衰退を鑑み、FY22までに事業価値UPを狙いながら、成長著しい中国市場のメーカーに売却し、他事業へ経営資源を集中する

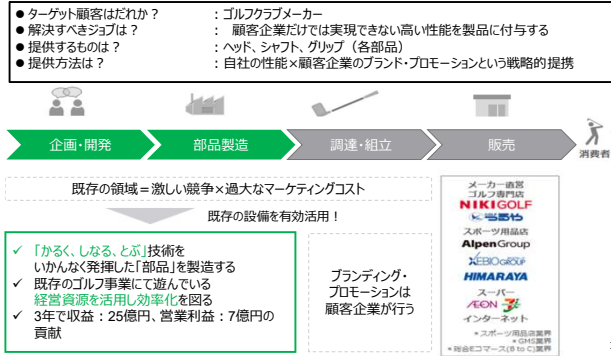


13

別添 14 : 長期戦略①ゴルフ部品事業

新規事業

製造における自社の強みを活かして部品製造事業へ参入
低稼働率という経営課題を克服し、経営資源の効率化へ

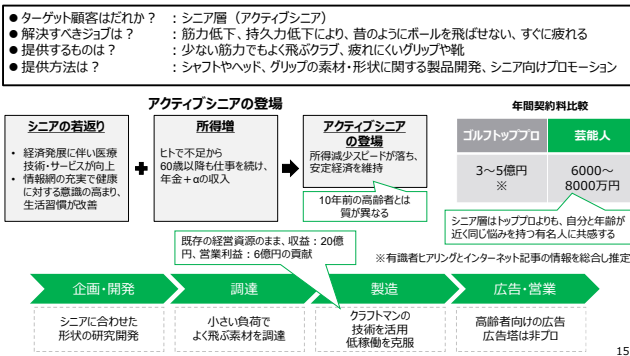


14

別添 15 : 長期戦略②シニア向けゴルフ用品の開発

新規事業

アクティブシニア層をターゲットとしたゴルフ用品事業を開始する
「筋力低下」や「持久力低下」の課題に合わせた製品を開発

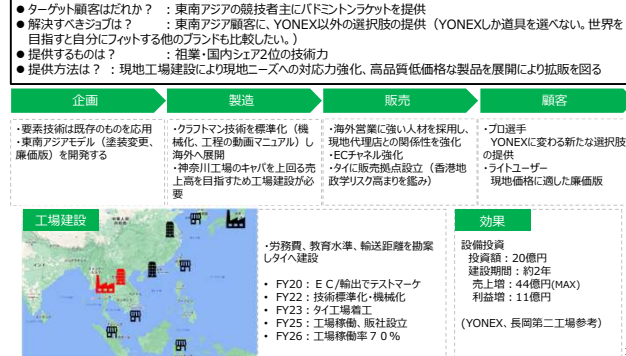


15

別添 16 : 長期戦略③パド用品アジア市場強化

既存事業

国内シェア2位の技術力を元手に、海外での売上増加を狙い、規模拡大による収益性の改善を図る

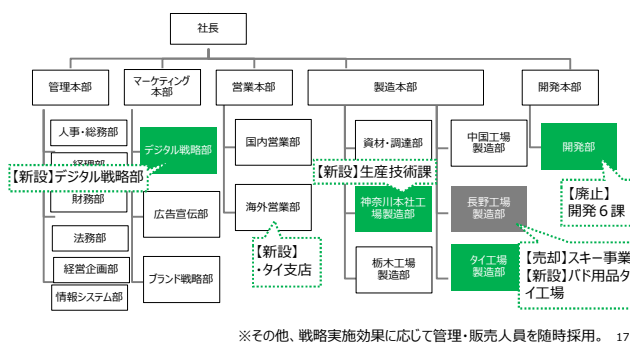


16

別添 17 : 組織体制の変更

組織戦略

開発6課を廃止しデジタル戦略部へ配分。製造契約社員は9割削減、クラフトマンは生産技術、テニスパド余剰人員をタイ工場立上げに派遣

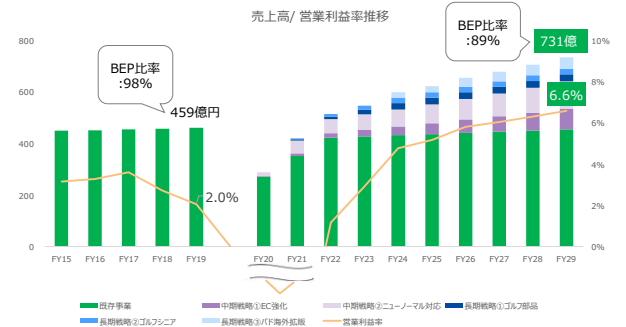


17

別添 18 : 戦略実施後の姿

効果試算

新規戦略実施により、FY29に売上高 731億円、営業利益 48億円 (6.6%)、BEP比率89% (Δ9pt) の見込み



18

予測財務諸表：連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
売上高	28,664	41,734	51,166	54,350	59,532	61,967	65,105	67,543	70,213	73,145
売上原価	20,011	26,944	31,580	33,246	36,367	37,849	39,730	41,217	42,847	44,642
売上総利益	8,653	14,791	19,585	21,104	23,165	24,117	25,374	26,326	27,366	28,503
販売費及び一般管理費	15,003	17,384	18,997	19,530	20,347	20,926	21,617	22,269	22,963	23,707
営業利益	-6,351	-2,593	589	1,575	2,818	3,191	3,758	4,058	4,403	4,796
営業外収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(うち、受取利息)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
営業外費用	164	160	152	168	157	147	137	127	117	107
(うち、支払利息)	(164)	(160)	(152)	(168)	(157)	(147)	(137)	(127)	(117)	(107)
経常利益	-6,515	-2,753	437	1,407	2,661	3,044	3,620	3,931	4,286	4,689
特別利益	0	0	4,800	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	-6,515	-2,753	5,237	1,407	2,661	3,044	3,620	3,931	4,286	4,689
税金等	0	0	181	492	931	1,065	1,267	1,375	1,500	1,641
当期純利益	-6,515	-2,753	5,056	915	1,730	1,979	2,353	2,555	2,786	3,048
(参考) 減価償却費	1,277	1,289	1,301	1,313	1,457	1,461	1,449	1,437	1,425	1,415
(参考) 研究開発費	782	796	806	856	938	976	1,025	1,064	1,106	1,152

予測財務諸表：連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
現預金	5,754	1,501	2,505	2,518	1,677	1,729	1,851	2,332	2,902	3,576
売上債権	6,313	9,191	11,268	11,969	13,111	13,647	14,338	14,875	15,463	16,109
棚卸資産	8,224	8,828	10,348	10,893	11,916	12,402	13,018	13,505	14,039	14,627
その他流動資産	397	578	709	753	825	859	902	936	973	1,014
有形固定資産	8,240	7,711	7,711	8,966	8,802	8,633	8,477	8,282	8,100	7,927
無形固定資産	1,521	1,521	1,521	1,521	1,521	1,521	1,521	1,521	1,521	1,521
その他固定資産	5,849	5,849	5,849	5,747	5,747	5,747	5,747	5,747	5,747	5,747
資産合計	36,297	35,179	39,911	42,368	43,598	44,538	45,854	47,198	48,744	50,521
仕入債務	4,925	6,632	7,773	8,183	8,951	9,316	9,779	10,145	10,546	10,988
短期借入金	366	666	666	866	866	866	866	866	866	866
その他流動負債	645	940	1,152	1,224	1,341	1,395	1,466	1,521	1,581	1,647
長期借入金	13,710	13,044	12,378	13,512	12,646	11,780	10,914	10,048	9,182	8,316
その他固定負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
負債合計	19,647	21,282	21,969	23,785	23,804	23,357	23,025	22,580	22,175	21,817
資本金	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
資本剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利益剰余金	11,650	8,897	12,942	13,583	14,794	16,180	17,828	19,618	21,569	23,704
自己株式	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産合計	16,650	13,897	17,942	18,583	19,794	21,180	22,828	24,618	26,569	28,704
負債・純資産合計	36,297	35,179	39,911	42,368	43,598	44,538	45,854	47,198	48,744	50,521

予測財務諸表：連結損益計算書 売上高比

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
売上原価	70%	65%	62%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%
売上総利益	30%	35%	38%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	39%
販売費及び一般管理費	52%	42%	37%	36%	34%	34%	33%	33%	33%	32%
営業利益	-22%	-6%	1%	3%	5%	5%	6%	6%	6%	7%
営業外収益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
(うち、受取利息)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
営業外費用	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
(うち、支払利息)	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
経常利益	-23%	-7%	1%	3%	4%	5%	6%	6%	6%	6%
特別利益	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
特別損失	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
税引前利益	-23%	-7%	10%	3%	4%	5%	6%	6%	6%	6%
税金等	0%	0%	0%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
当期純利益	-23%	-7%	10%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	4%

予測財務諸表：連結財務指標

	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期	2029/03期	2030/03期
営業CF [百万円]	-2,297	-2,968	4,136	1,586	1,993	2,951	3,122	3,482	3,630	3,803
投資CF [百万円]	-530	-760	-1,302	-2,466	-1,292	-1,292	-1,292	-1,242	-1,242	-1,242
財務CF [百万円]	2,363	-526	-1,829	892	-1,542	-1,606	-1,708	-1,759	-1,818	-1,886
EBITDA [百万円]	-5,079	-1,322	6,660	2,846	4,089	4,462	5,029	5,329	5,674	6,067
EBTDAマージン [%]	-17.7%	-3.2%	13.0%	5.2%	6.9%	7.2%	7.7%	7.9%	8.1%	8.3%
借入金平均金利 [%]	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%	1.2%
ROE [%]	-39.1%	-19.8%	28.2%	4.9%	8.7%	9.3%	10.3%	10.4%	10.5%	10.6%
ROA [%]	-17.9%	-7.8%	12.7%	2.2%	4.0%	4.4%	5.1%	5.4%	5.7%	6.0%
売上債権回転日数 [日]	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
棚卸資産回転日数 [日]	150	120	120	120	120	120	120	120	120	120
仕入債務回転日数 [日]	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
CCC [日]	141	110	110	110	110	110	110	110	110	110
D/Eレシオ [%]	84.5%	98.7%	72.7%	77.4%	68.3%	59.7%	51.6%	44.3%	37.8%	32.0%
流動比率 [%]	348.5%	244.0%	258.9%	254.4%	246.7%	247.3%	248.6%	252.5%	256.9%	261.7%
売上高研究開発費率 [%]	2.7%	1.9%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%
売上高減価償却費率 [%]	4.5%	3.1%	2.5%	2.4%	2.4%	2.4%	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%

【出所一覧】 ※表記方法： 出所元「記事名」

■ **ありたい姿：**

経済産業省「新グローバルニッチトップ企業100選」…新グローバルニッチトップ企業の考え方

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/pdf/2020_gnt100_ouboyouryo.pdf

■ **外部環境分析：**

① 経済産業省「足下の世界経済動向」

<https://www.meti.go.jp/report/tsumaku2019/2019honbun/i1110000.html>

② 国連 HP「World Population Prospects」

<https://population.un.org/wpp/DataQuery/>

③ 外務省 HP

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/index.html>

④ 日本公庫総研レポート No.2019-3「スポーツ用品製造業の経営戦略」…需要に結びつきにくい種目が拡大

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_19_09_26b.pdf

■ **競争環境分析：**

① SPEEDA「スポーツ用品業界（日本）」

<https://www.ub-speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI150150130/region/AsiaOceania/country/JPN?10>

② SPEEDA「スポーツ用品業界（世界）」

<https://www.ub-speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI150150130?8>

■ **中期戦略① ECチャネル強化：**

① 物価統計室「インターネット通信販売の現状について」…スポーツ用具販売のEC化率

<http://210.169.215.50/info/kenkyu/cpi/pdf/008-2.pdf>

② 経済産業省「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備」…主要国のEC化率

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/H30_hokokusho_new.pdf

■ **中期戦略②ニューノーマル対応製品：**

① 公務労協「指定管理者制度とは」

https://www.komu-rokyo.jp/campaign/img/siryu/law/04_1.pdf

■ **中期戦略③ロボティクスによる製造省人化**

① シマノ、ゴールドウィン、SHOEI、アキレス、YONEX、アシックスの2012年度原価明細表

<https://www.shimano.com/jp/ir/index.html>

<https://corp.goldwin.co.jp/ir>

<https://www.shoei.com/ir/>

<https://www.achilles.jp/ir/library/securities-report/>

<https://www.yonex.co.jp/company/ir/index.html>

https://corp.asics.com/jp/investor_relations/library

■ **中期戦略④スキー事業売却**

① SPEEDA「スポーツ用品業界（中国）」

<https://www.ub-speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI150150130/region/AsiaOceania/country/CHN?15>

② 一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構【JSTA】

<https://www.mlit.go.jp/common/001206852.pdf>

■ **長期戦略①ゴルフ部品事業：**

① SPEEDA「ゴルフ用品業界（日本）」

<https://www.ub-speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI150150140/region/AsiaOceania/country/JPN/language/Japanese?6>

■ **長期戦略②シニア向けゴルフ用品の開発：**

① すばみて！「プロゴルファーのすばんきりようってどれくらいもらえる？」…トッププロゴルファーのスポンサー契約料参考

※有識者ヒアリング結果も総合し契約料を推定

https://www.x4l.org/how_much_get_professional_golfers_sponsor/

■ **長期戦略③バド用品アジア市場強化：**

① 日本テニス協会「テニス環境等実態調査報告書」

https://www.jta-tennis.or.jp/Portals/0/resources/JTA/pdf/information/population/population_r1_jpn.pdf