



2020年11月度経営会議

株式会社 Bellwood 中期戦略・長期戦略

2020年11月8日

経営会議資料

子-△No.087



- コロナ禍による売上減少という危機的状況を脱し、持続成長するための「ありたい姿」と「**経営課題**」を共有する
- 「経営課題の解決」に向けた**中長期の経営計画案を提示し、合意**する



経営理念

「スポーツ」を通じて人の生活を豊かにする
高品質な道具を誰の手にも届くようにする

■新興国■
今後、高品質な道具の需要増加が見込まれる

■先進国■
スポーツを十分に楽しめない人々の存在（高齢化）

■世界■
コロナウイルスによりスポーツを楽しむ機会が減少
心身の健康が脅かされている

クラフトマンの技術力



デジタル技術の獲得



日本から世界の人々へ
本気の覚悟

戦略実行

ビジョン

世界の課題を解決し、新グローバルニッチトップへ

2030年までに売上高 837億円／営業利益 83億円を目指す

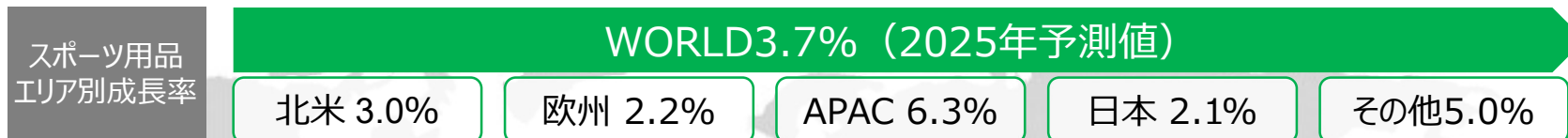


外部環境分析




スポーツ用品市場の外部環境

世界市場は2025年までCAGR3.7%で成長する見込。
スポーツ競技人口と概ね比例するためASEANは成長する




ゴルフ




市場規模：約65.1億\$
競技人口：約5,160万人
盛んな国：北米、日本、韓国、英国

テニス




市場規模：約80億\$
競技人口：約1.1億人
盛んな国：米、仏、豪州、中国

スキー・スノーボード




市場規模：約17.3億\$
競技人口：約1億1710万人
盛んな国：欧州、北米、中国

バドミントン




市場規模：約10億\$
競技人口：約5,000万人
盛んな国：インドネシア、マレーシア、中国

野球/ソフトボール












市場規模：約15.3億\$ / 959万\$
競技人口：野球約3,500万人
：ソフト約2,700万人
盛んな国：米国、中南米、日本、韓国

競技ボール



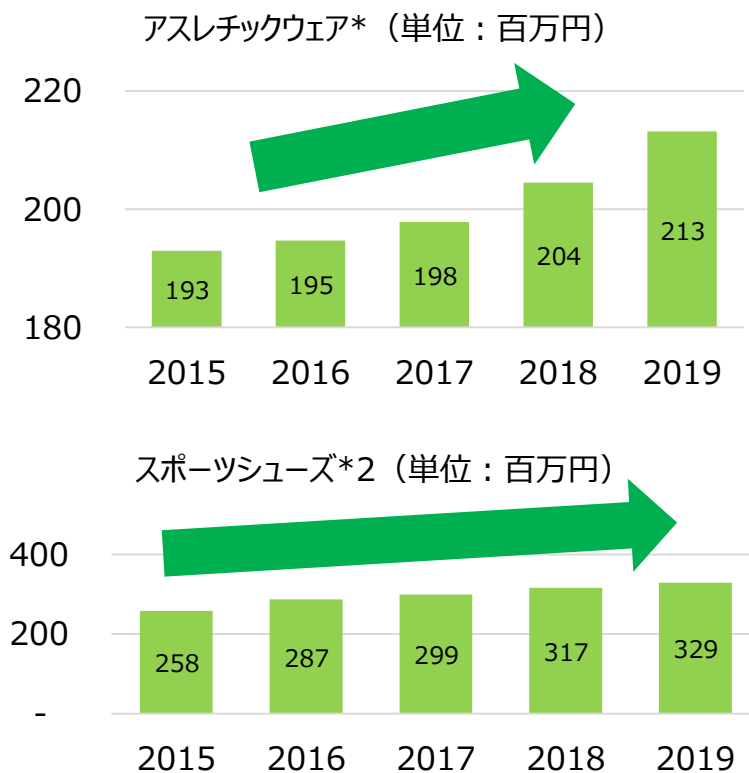
市場規模：
競技人口：
⇒各競技内に含む

各国主要指標	日本 	米国 	EU 	中国 	ASEAN 
名目GDP (兆ドル, 2019)	5.0	20.6	15.9 *EU27	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 *ユーロ圏	0.3	1.0  *ASEAN5

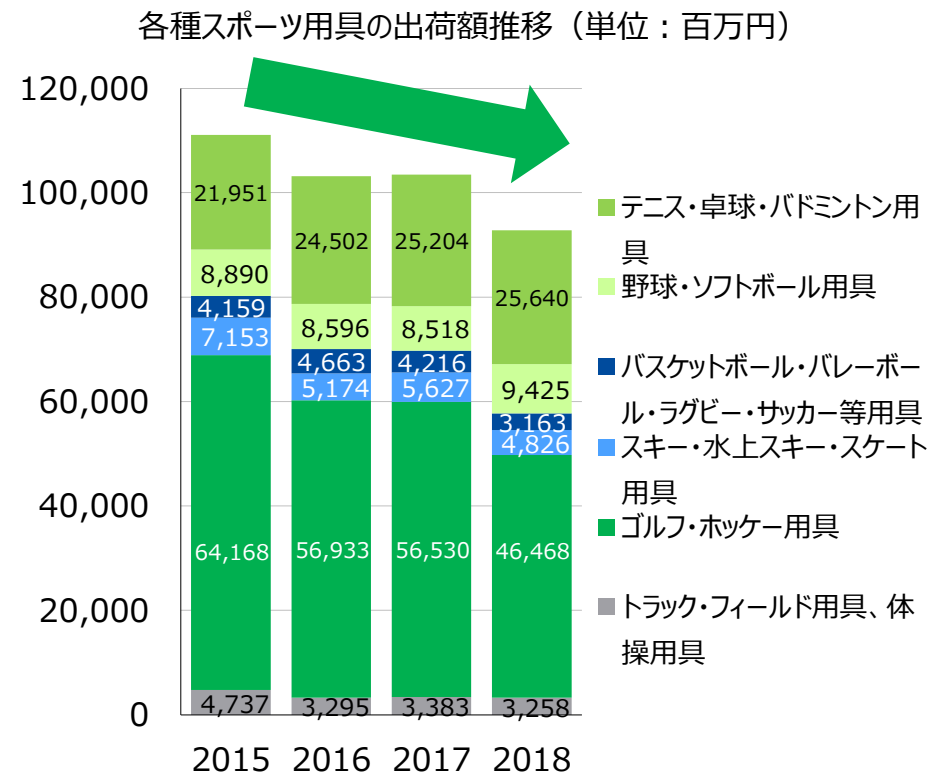


国内市場規模の推移（セグメント別）

国民の健康意識は高まりウォーキング、ヨガなどの手軽な運動のニーズが増加。一方、国内用品市場は、縮小傾向



出所：矢野経済研究所『スポーツ産業白書』



出所：経済産業省『工業統計（品目編）・経済センサス』

* アスレチックウェア…「トレーニングウェア」「ライフスタイルウェア（カジュアルウェア）」「フィットネスウェア」「陸上競技・ランニングウェア」
 *2 スポーツシューズ…「ランニングシューズ」「ウォーキングシューズ」「多目的シューズ（カジュアルスニーカーを含む）」「キッズシューズ」「トレーニングシューズ（フィットネスシューズを含む）」「スポーツサンダル」

スポーツ用品業界のマクロ環境分析



グローバル規模で増加するスポーツ人口のライフスタイルの変化を捉えた製品／サービス開発が求められている

	～2019年 (beforeコロナ)	2020年～ (afterコロナ)
政治	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本再興戦略 (スポーツの基幹産業化) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外出自粛要請 ✓ 海外渡航の自粛要請
経済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ モノからコトキ消費ヘシフト(体験価値増) ✓ グローバルのスポーツ市場成長 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロスポーツの無観客／入場制限での観戦 ✓ スポーツ施設の利用機会の減少 ✓ 外出を伴う消費の減少 ✓ 社員の感染拡大による業務縮小
社会	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバルのスポーツ人口増 ✓ 健康志向の高まり (運動の習慣化) ✓ 価値観の多様化 (多品種のニーズ増) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オリパラの延期 ✓ 休校、リモート授業対応の学校の増加 ✓ 近隣でのウォーキング・ランニングの増加
技術	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スマホの普及でECの一般化 (チャネル増) ✓ IoTによるセンシング技術の向上 ✓ 競技用品性能UPによるプロスポーツレベルUP 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ECの利用率増 ✓ リモートワークの導入 ✓ 自宅で出来るインターネットやゲームの利用 (リングフィット アドベンチャー Switch)

広がるスポーツ需要に応じていく事が重要

消費者の行動変化に応じた新たな策が必要



顧客が欲しいと思った時に想起するブランドになることが必要。製品の製造において共通化の可否で戦い方が異なる

機能的価値

情緒的価値

スポーツ用品
全般

- ✓ 模倣困難性が低い（偽造可能）
- ✓ 品質の良さで信頼を獲得する
- ✓ 輸送時の積載量コストと単価
- ① ウェア：かさばらない ⇒ 下げてもOK
- ② シューズ／道具：かさばる ⇒ 下げられない
- ✓ 財・サービス
- ① ウェア／シューズ：買回り品（比較される）
- ② 道具：専門品（単価高い）

- ✓ 欲しいと思った時にブランドを想起してもらう必要あり
- ✓ 広告であこがれの選手が使っている製品やブランドにで選別される（安心、COOL）
- ✓ 目的購入（メーカーの指名買い）



共通要素

事業経済性

戦い方

シューズ
ウェア

- ✓ 技術的な共通要素は多い

- ✓ 種目へ技術の水平展開が容易であり、**範囲の経済性が効きやすい**
- ✓ 調達・製造ラインを共有すれば**広義の規模の経済性が効く**

- ✓ 多角化した**規模型プレイヤー**ほど有利

道具

- ✓ 種目間での共通要素は**少ない**

- ✓ **規模の経済性は効きにくい**

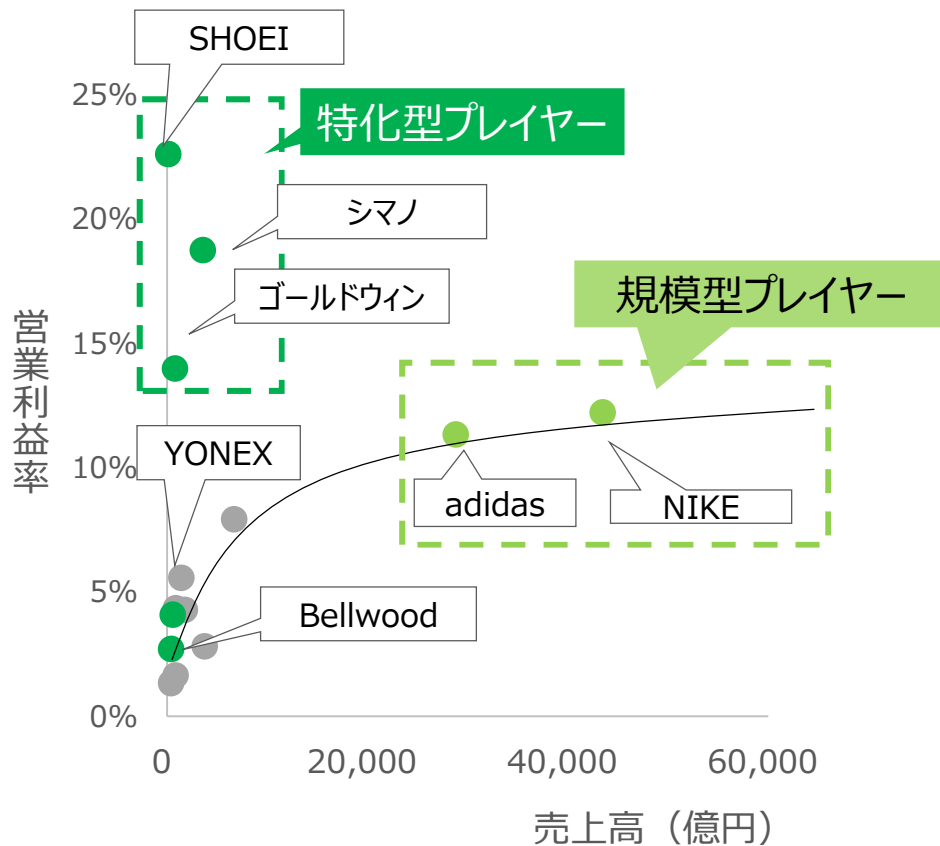
- ✓ 専門 or 共通要素のある事業に絞った**特化型プレイヤー**が競争優位を構築しやすい

業界特性 – 戦略の類型化–



①規模型②特化型の2つの優位性構築方法がある。
当社の事業規模で実現し得るのは特化型である

アドバンテージマトリックス (FY19)



規模型プレイヤー例

企業	売上高 (対当社)	削減コスト (対当社)
NIKE	40,468億円 (×88倍)	売上原価率 (Δ3%)
adidas	28,847億円 (×63倍)	売上原価率 (Δ10%)

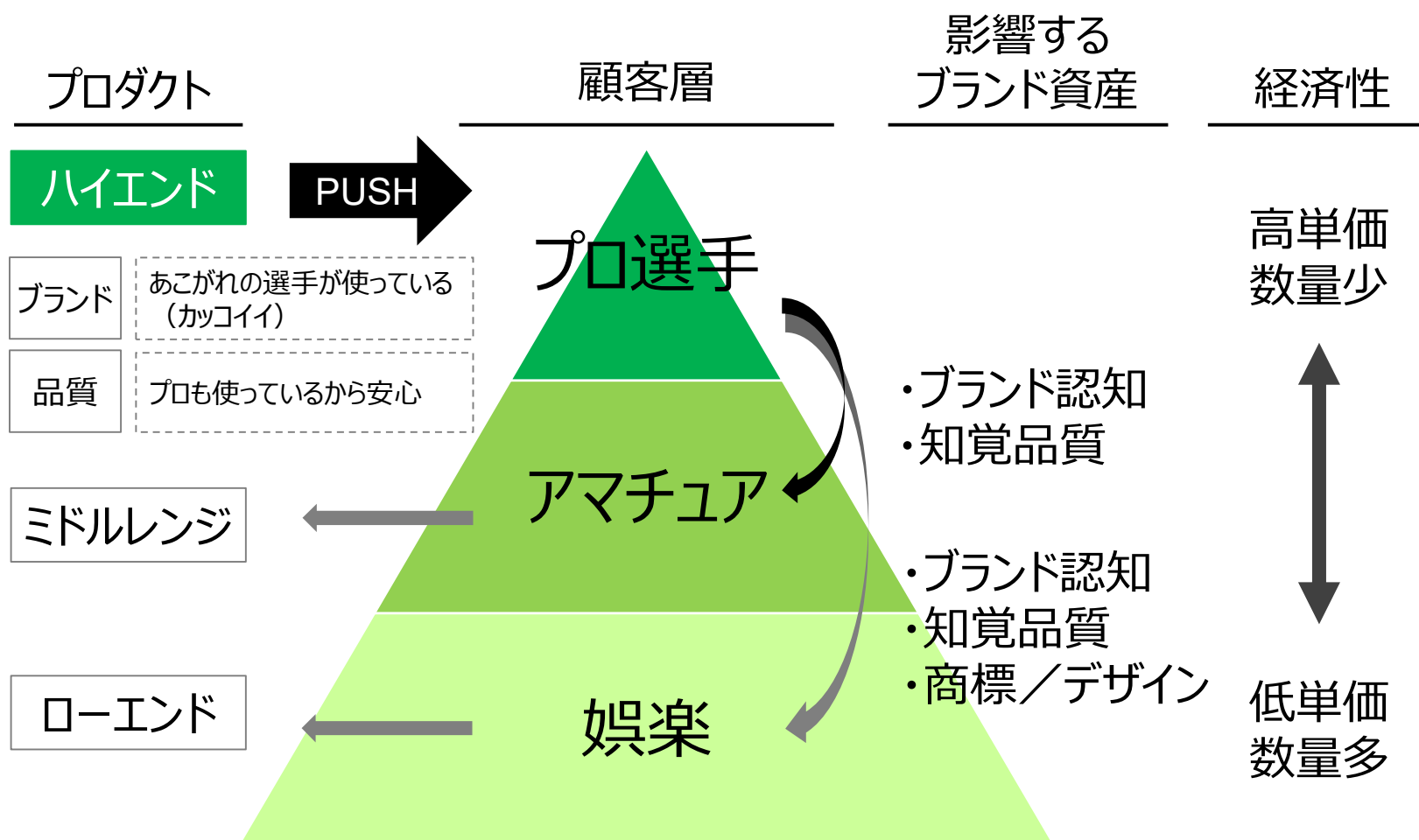
特化型プレイヤー例

企業	特化領域	削減コスト (対当社)
シマノ	自転車部品	販管費率 (Δ18%)
SHOEI	ヘルメット専業	販管費率 (Δ20%)
ゴールドウィン	アウトドア系アパレル	売上原価率 (Δ14%)



業界特性 – 収益モデル–

プロ選手との契約によりブランド認知・知覚品質を獲得し、
下位の顧客層に展開する事で販売数量を稼ぐ場合が多い





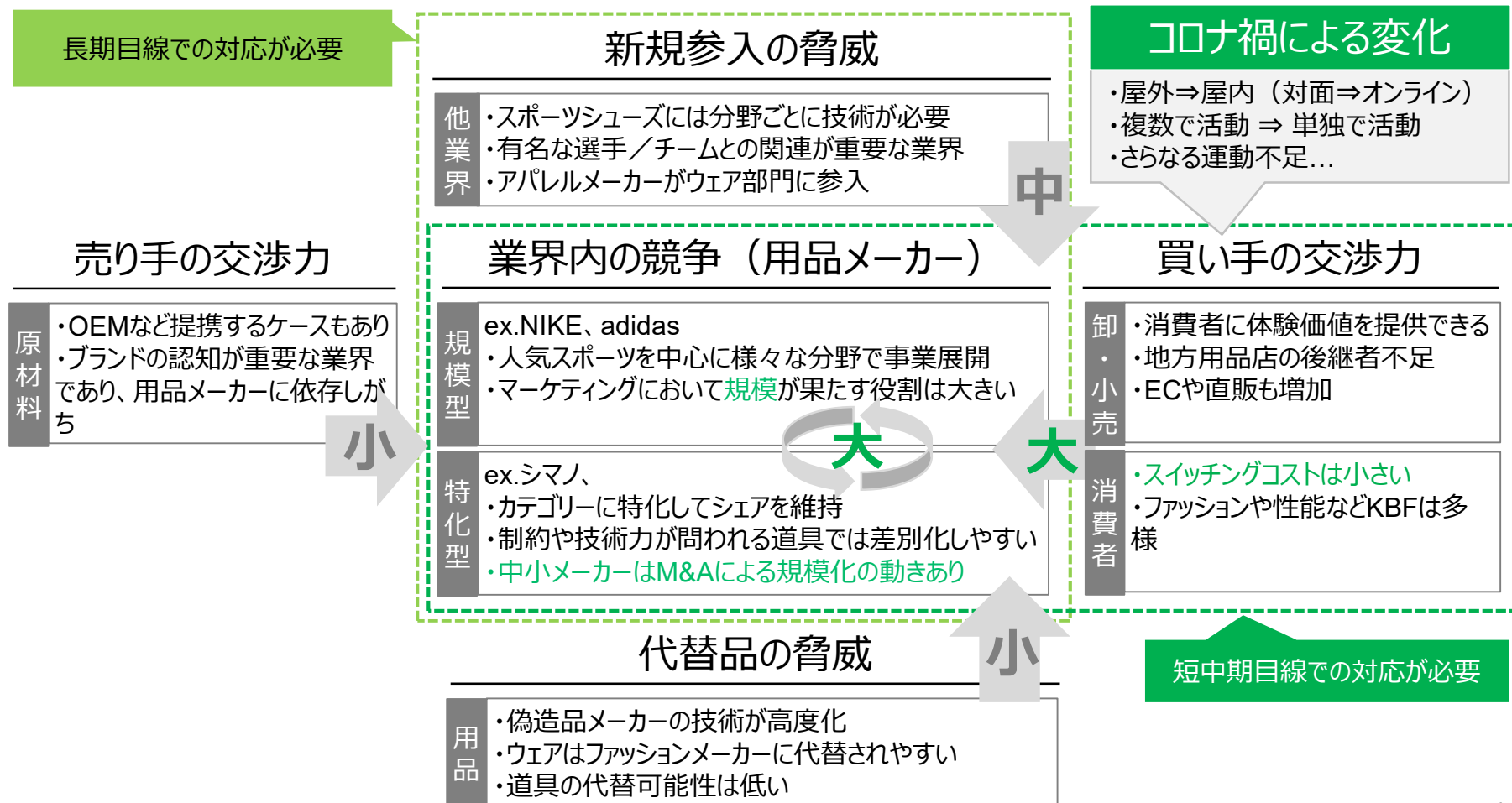
顧客KBFは「ブランド」「高品質」「低価格」。顧客が目指す方向性を示し技術力で品質と効率性を高めることが重要

	スポーツ愛好家 (アマチュア、趣味)	非スポーツ愛好家 (趣味とは考えていない)	文教顧客 (業務)
属性	全世帯	全世帯	10代～20代の学生
価格弾力性	小さい (0.75)	中くらい (≒1)	極めて小さい (0.5)
DMU	製品使用者	製品使用者	学校職員 (購買部)
来店頻度	1回/3カ月	1回/3～6カ月	1回/年
KBF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 自分にフィットする ➤ 【主】ブランド ➤ 【従】性能、耐久性、新機能、デザイン性、安い 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 自分にフィットする ➤ 【主】デザイン性、安い ➤ 【従】性能、耐久性、新機能、ブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 【主】安全、性能、耐久性、新機能 ➤ 【従】安い、安定供給
顧客KBF	①ブランド ②高品質「高性能、耐久性、新機能」 ③低価格		

競争環境の変化



業界内では中小業者に規模化の動きがある。コロナ禍で消費者の交渉力が増したため短中期対応は避けられない

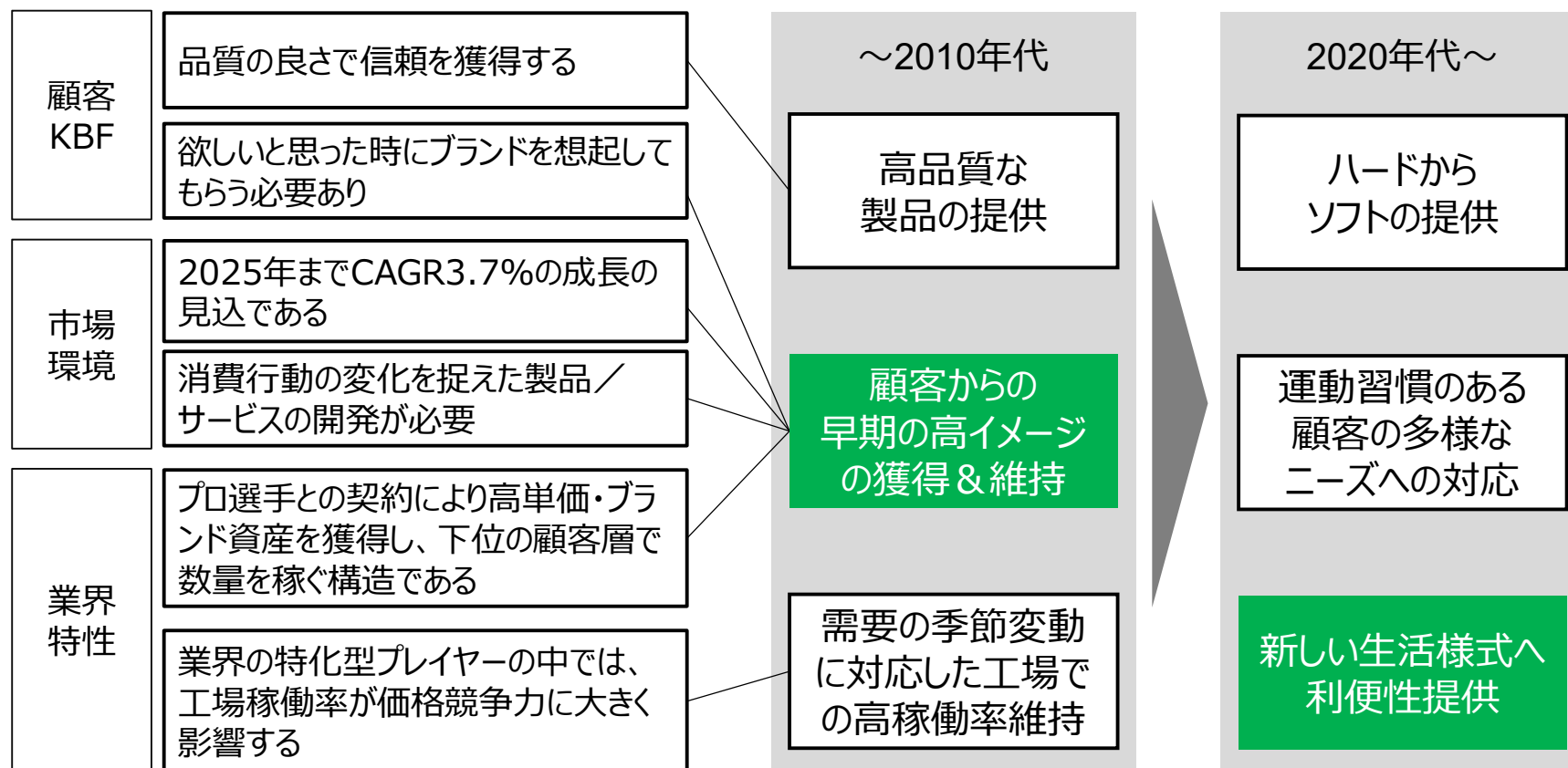




グローバルのスポーツ用品業界のKSFは、外部環境変化によりいずれ必要条件となる。変化に対し先回りする必要あり

スポーツ用品業界の外部環境

業界KSF





內部環境分析

財務課題



コロナ禍以前から他社より成長性、収益性が低く、その結果株主からの評価も低い。安全性も低下傾向であった

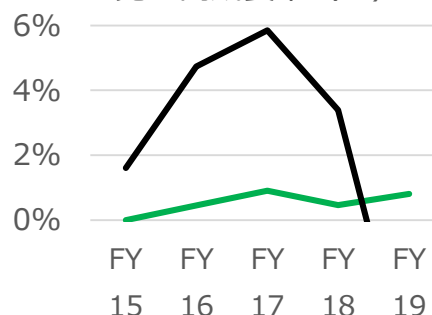
【凡例】

— 当社

— 業界平均

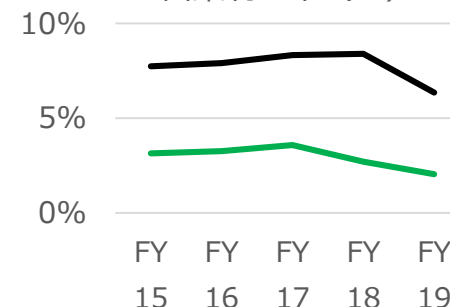
成長性 : ×

売上高成長率 (%)



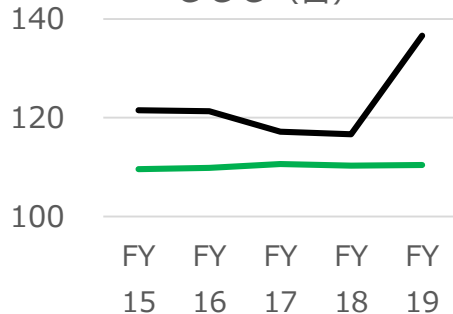
収益性 : ×

営業利益率 (%)



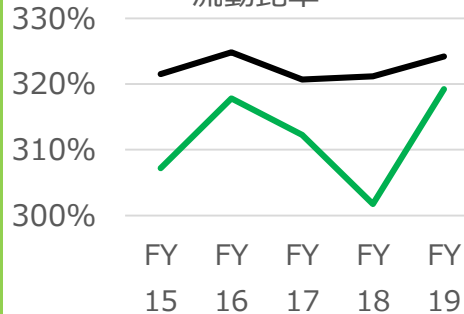
効率性 : ○

CCC (日)



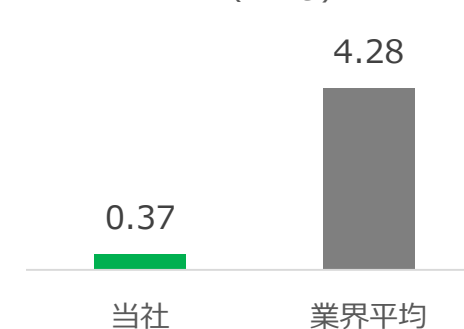
安全性 : △

流動比率



株主評価 : ×

PBR (FY19)



※対象企業: アシックス、シマノ、ミズノ、デザート、ゴールドウィン、グローブライド、アキレス、ヨネックス、SHOEI、ティムコ、Nike、adidas、Puma
 ※FY19は決算月の違いによってコロナ禍の影響度が異なる点に注意

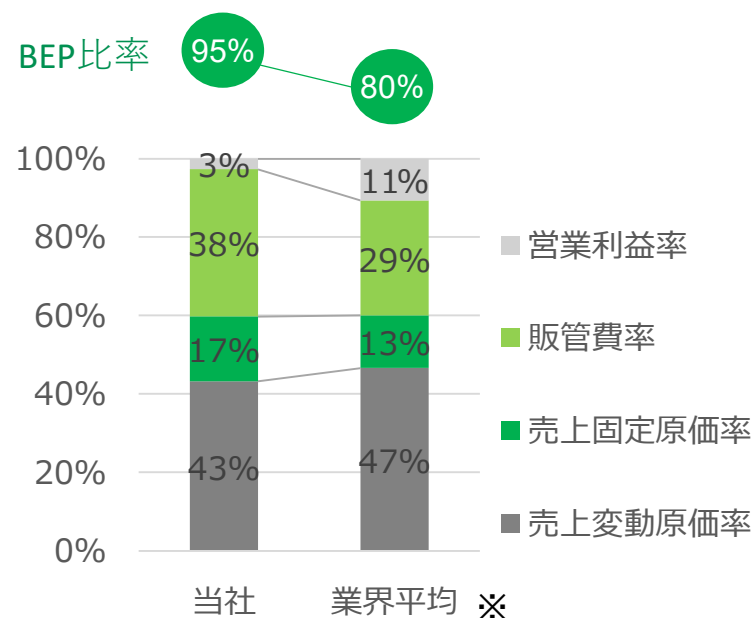


収益性・成長性が低い原因

販管費率の高さ、売上固定原価率の高さが収益性を悪化。海外進出の遅れが成長を阻害している

収益性が低い原因

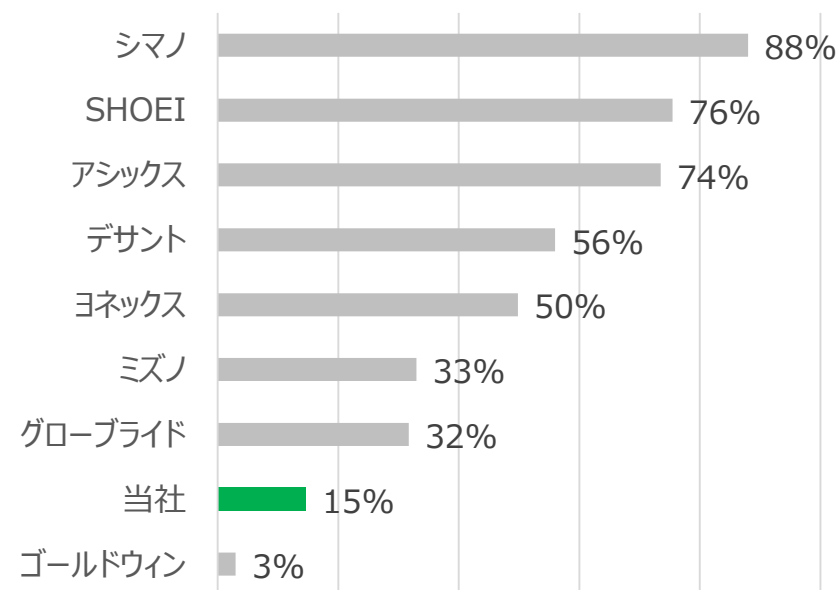
図. コスト構造の比較 (FY19)



販管費、売上固定原価が収益性を悪化
高固定費の為BEP比率高く、赤字リスク大

成長性が低い原因

図. 海外売上高比率の比較 (FY19)



国内用品市場が低迷する中、
成長する海外市場への進出遅れが成長を阻害

※対象企業：シマノ、ゴールドウィン、SHOEI、YONEX、アシックス、アキレス / 売上固定原価率は2012年度原価明細表より算定

事業部分分析



①テニスの売上は大きい利益貢献度が低い②スキーは市場低迷により赤字転落リスク大③ゴルフはシェア/稼働率が低い

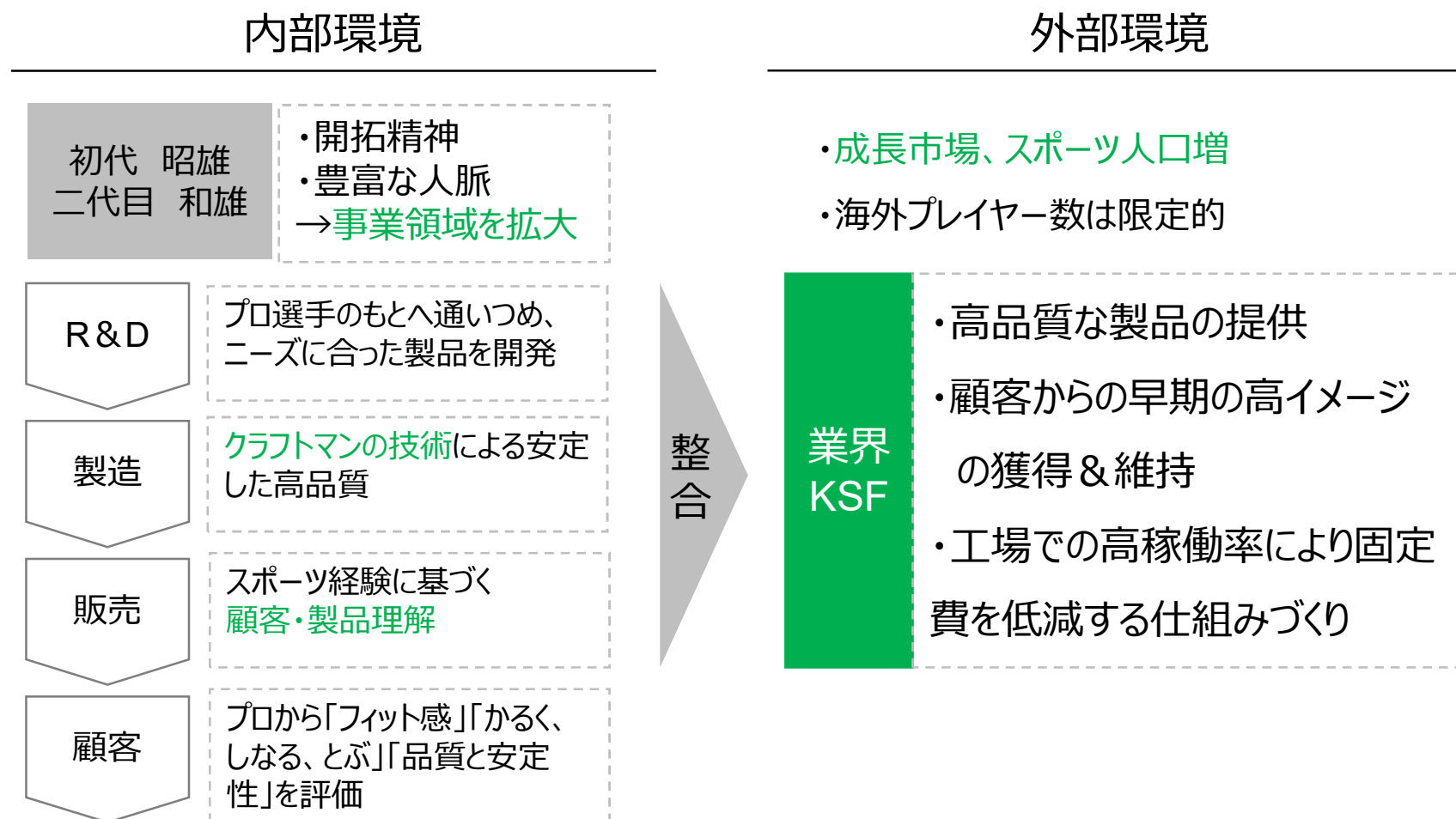
事業セグメント	売上構成比 営利構成比	営業利益率 ※	売上高 CAGR	市場 シェア	問題点	課題
テニス・ バド ミントン	23.7%	全体：1.2%	+0.2%	国内 2位	【内製品】 ・製造人件費率、販売 固定費率の高さ ・その他販管費率の高さ	内製品の収益性改善 ex.製造人件費率、販売固定 比率、その他販管費率の低減
	6.0%	内製：Δ2.5%				
		OEM：5.3%				
野球・ ソフト ボール	26.2%	全体：2.1%	+2.0%	国内 2位	【OEM品】 ・限界利益率の低さ	(優先度低) OEMの収益性改善 ex.限界利益率の向上
	11.8%	内製：22.9%				
		OEM：Δ24.1%				
ボール 製造	12.9%	全体：13.2%	-0.2%	国内 4位	【内製品】 ・設備稼働率の低さ	(優先度低) 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
	37.4%	内製：4.3%				
		OEM:22.4%				
スキー・ スノボ	7.7%	全体：4.8%	Δ2.7%	国内 2位	【全体】 ・国内市場の低迷 ・設備稼働率の低下 ・製造人件費率の圧迫	投入資源の見極め
	8.0%	内製：0.7%				
		OEM：12.0%				
ゴルフ	29.5%	全体：5.7%	+1.1%	国内 8位	【全体】国内シェアの低さ 【内製品】設備稼働率 の低さ	競争優位を取れるセグメントへの 注力
	36.7%	内製：15.4%				
		OEM：Δ21.7%				

※内製・OEM別推計の前提：売上は単価を推計し試算、売上固定原価は全て内製品に配賦、販管費は売上をコストドライバーとし配賦



過去の成功要因（～1990年代）

先代社長が成長市場を開拓し、製販開が連携し選手が求めるハイエンドな製品を提供する事で顧客に選ばれてきた



環境変化に伴う当社バリューチェーンの課題



従来のKSFに加えて「コトキ体験の創造」「デジタルサービスでの戦い」の市場機会／経営資源の獲得への対応が急務

業界 KSF

- これまでの要素が変化していく…
- ・新しい生活様式へ利便性提供
 - ・運動習慣のある顧客の多様なニーズへの対応
 - ・ハードからソフトの提供

2020年の当社評価

今後必要な要素

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

製造

- クラフトマンの高品質な製品
- × 低稼働率な製品あり

- ・デジタル技術を活用した改善
- ・データを活用できる仕組みづくり
- ・感染拡大の回避策

販売

- ▲ ECの活用
- 小売店への販路確立

- ・ECやプラットフォーム運用
- ・デジタルマーケティングのノウハウ

顧客

- 長期的な顧客基盤 (これまでの会社の存続)

- ・新たな顧客基盤の獲得とブランドロク

課題と対策

- ・コロナ禍を機会と捉えた挑戦
- ・コトキ消費へ新たな価値提供
- ・デジタル技術に対応できる経営資源の確保

- ・これまでの高品質なもの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

- ・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

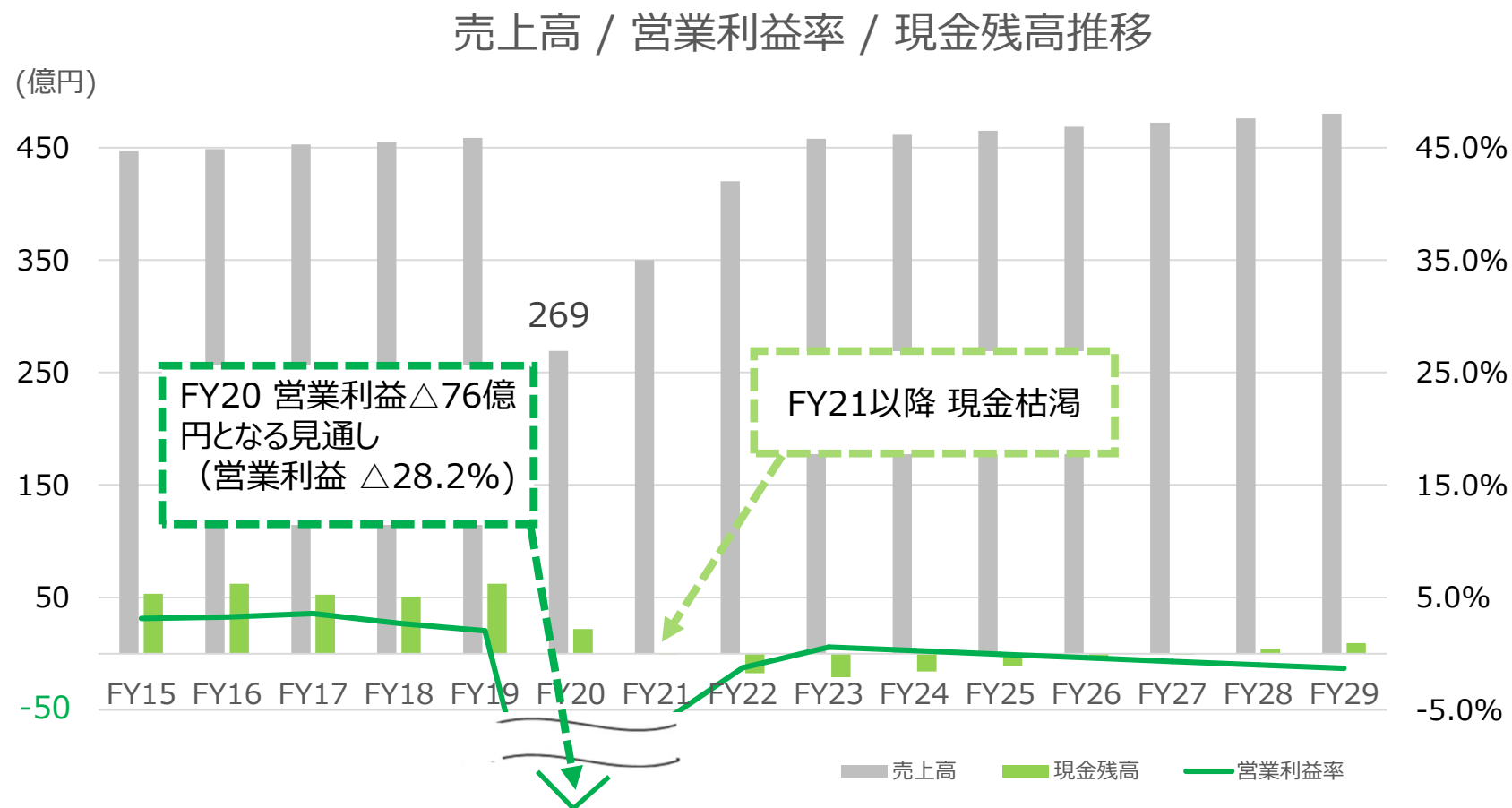
- ・当社ECのさらなる活用とシナジーが効くサービス提供
⇒デジタルプロモーションの強化

- ・顧客基盤を逃がさずに、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



当社の成行予測（悲観シナリオ）

コロナ禍の影響で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





新たなKSFとのギャップや手元資金の枯渇から、当社の経営課題は3つに集約される

KSFとのギャップ

- ✓ コロナ禍を機会と捉えた挑戦
- ✓ コト／トキ消費へ新たな価値提供
- ✓ デジタル技術に対応できる経営資源の確保



キャッシュショート

- ✓ コロナ禍の影響による巨額の営業損失
- ✓ 競合と比べて低い収益性
(販管費率、売上固定原価率大)

当社の経営課題

①事業の存続

②収益性改善

③再成長

中長期戦略





(再掲) ありたい姿

経営理念

「スポーツ」を通じて人の生活を豊かにする
高品質な道具を誰の手にも届くようにする

■新興国■
今後、高品質な道具の需要増が見込まれる

■先進国■
スポーツを十分に楽しめない人々の存在（高齢化）

■世界■
コロナウイルスによりスポーツを楽しむ機会が減少
心身の健康が脅かされている

クラフトマンの技術



デジタル技術の獲得



日本から世界の人々へ
本気の覚悟

戦略実行

ビジョン

世界の課題を解決し、新グローバルニッチトップへ

2030年までに売上高 837億円 / 営業利益 83億円を目指す



各戦略オプションの評価・選定

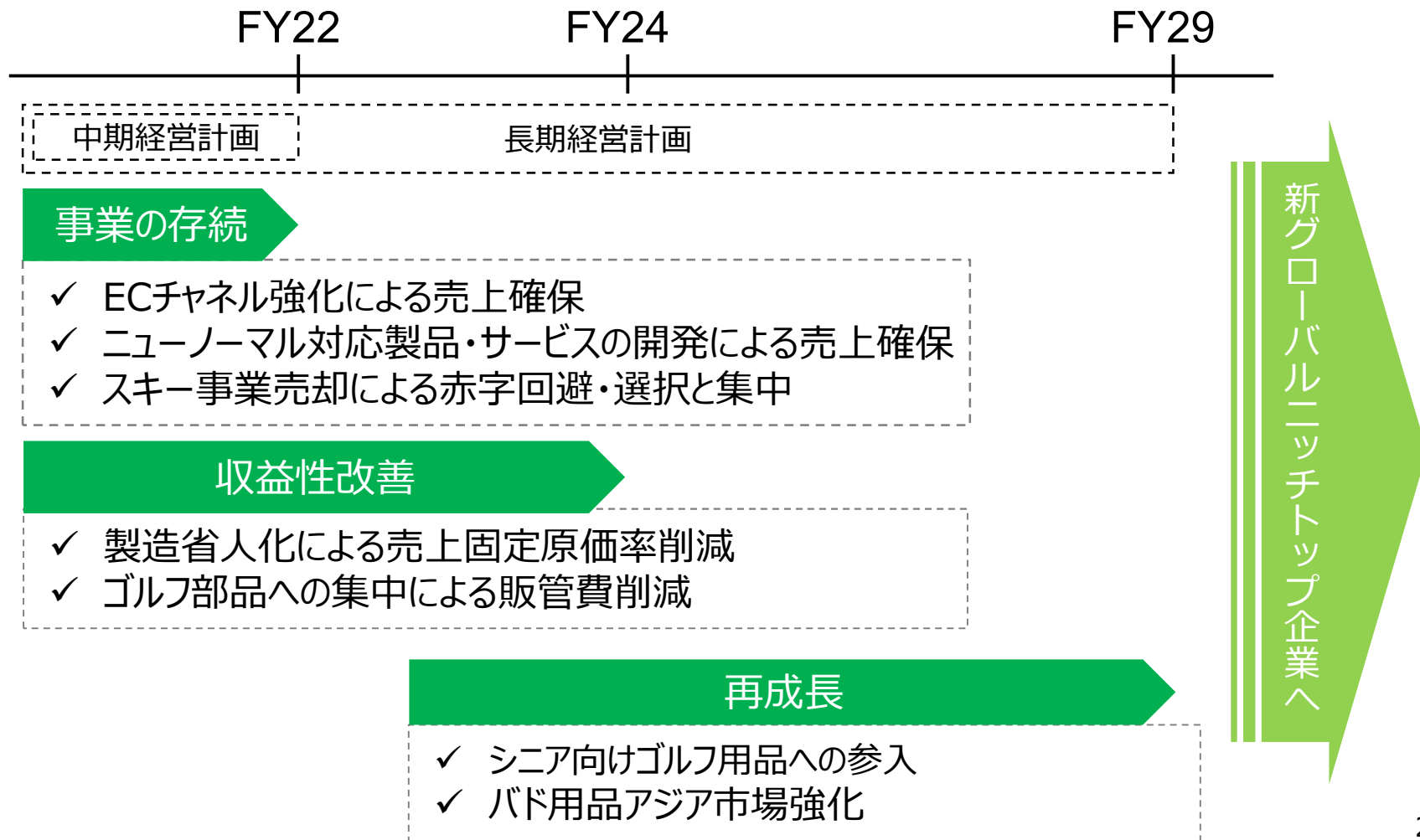
赤字リスクの高いスキー事業を売却。ニューノーマル、バド、ゴルフ事業へ資源を集中し、新グローバルニッチトップを目指す

課題		戦略オプション	経済効果	新GNT	競争優位性	実現性	
事業存続	売上確保	ECチャネル強化	△	—	●	●	
	売上確保再成長	ニューノーマル対応製品	●	●	△	△	
収益性改善	売上固定原価削減	ロボティクスによる製造省人化	●	—	—	●	
	赤字回避	スキー事業の売却	●	—	—	●	
	販管費削減	ゴルフ部品事業	△	●	●	●	
再成長	先進国/シニア	シニア向けゴルフ用品事業	△	—	●	●	
	新興国	バド用品アジア市場強化	●	△	●	△	
見送り	事業存続	資金確保	●	—	—	●	
	再成長	コト消費	野球ファン向け製品事業の強化	△	×	×	●
		新スポーツ	新規マイナースポーツ製品へ参入	△	△	△	△
	収益性改善	固定費削減	ボール事業全OEM化	△	△	△	△

各施策のロードマップ



中期は事業存続と収益性改善に注力。収益改善後に成長市場へ進出する



事業存続の全社戦略

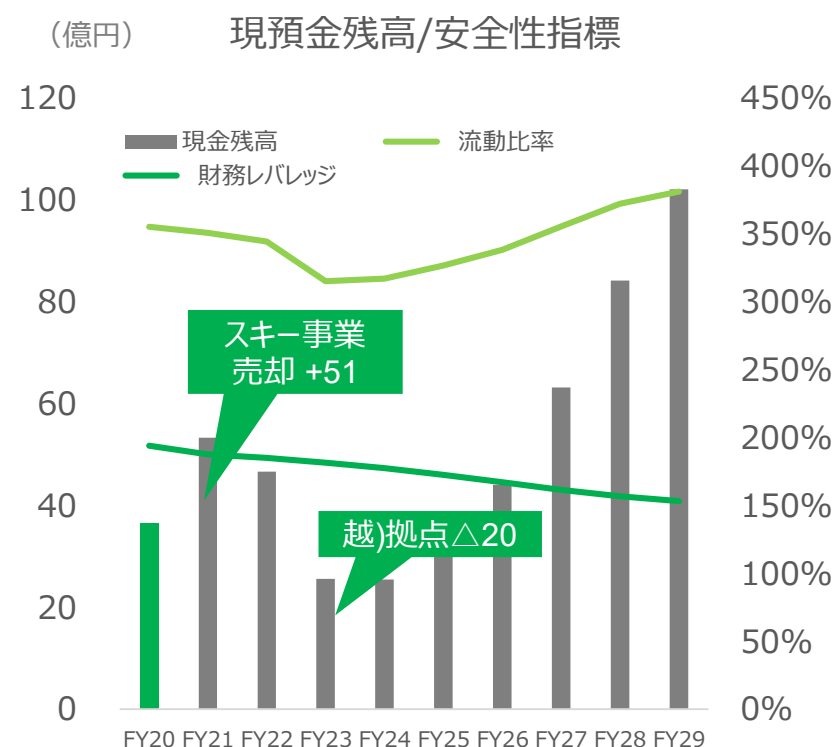
足下の施策：コロナ対策と成長戦略のための資金調達



スキー事業売却により資金を確保する。FY20は一時休業による生産調整を実施する。

資金調達	資金需要	時期	資金需要 (億円)
	ECチャネル強化	FY20~22	0.6
	ニューノーマル対応製品	FY20,21	8
	ロボティクス	FY20~25	5
	バド用品アジア事業強化	FY23	20
	スキー事業売却	FY22	-51

指標変化	経営指標	業界平均 (FY19)	FY19	FY20	~	FY29
	財務レバレッジ	2.1	1.8	1.9	~	1.5
	D/Eレシオ	0.4	0.5	0.6	~	0.2



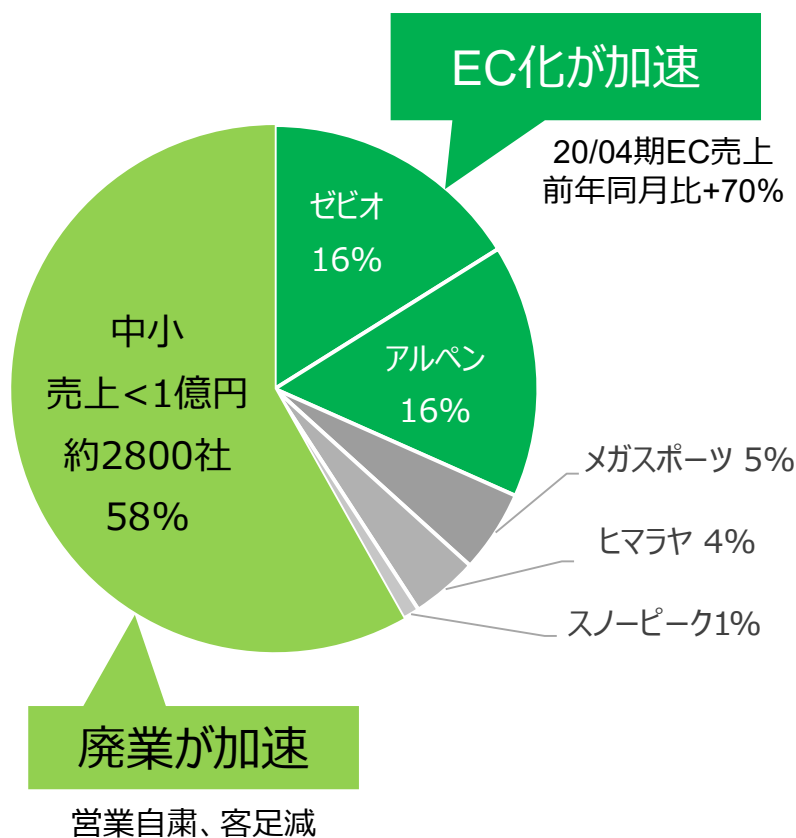
一時的な対策 FY20上期は需要減による一時休業を実施 (雇用調整助成金 約2.6億円を見込む)

中期戦略① ECチャネル強化 – 市場背景 –

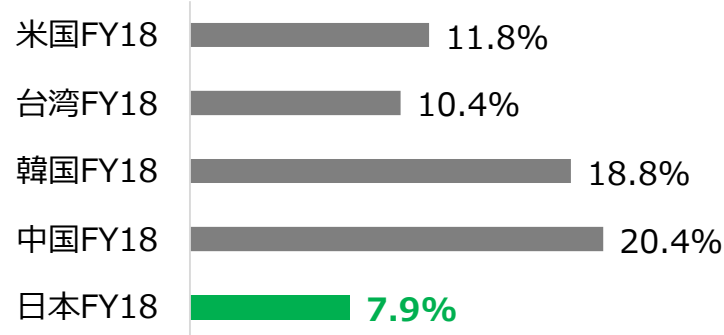


コロナ禍を契機に販売店の寡占化と顧客のEC購入が増加中。当社はEC化が1.5%と低く、販売機会を逃している

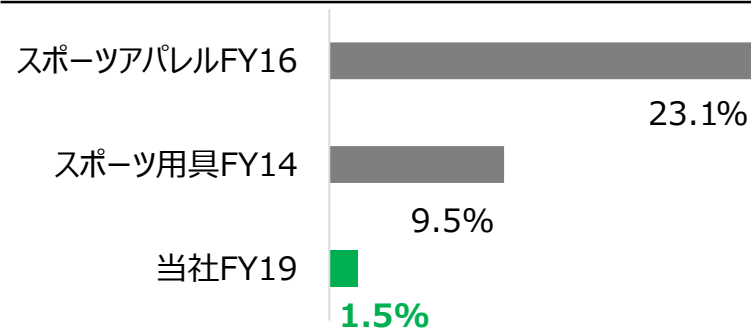
スポーツ用品店市場シェア



各国小売のEC化率



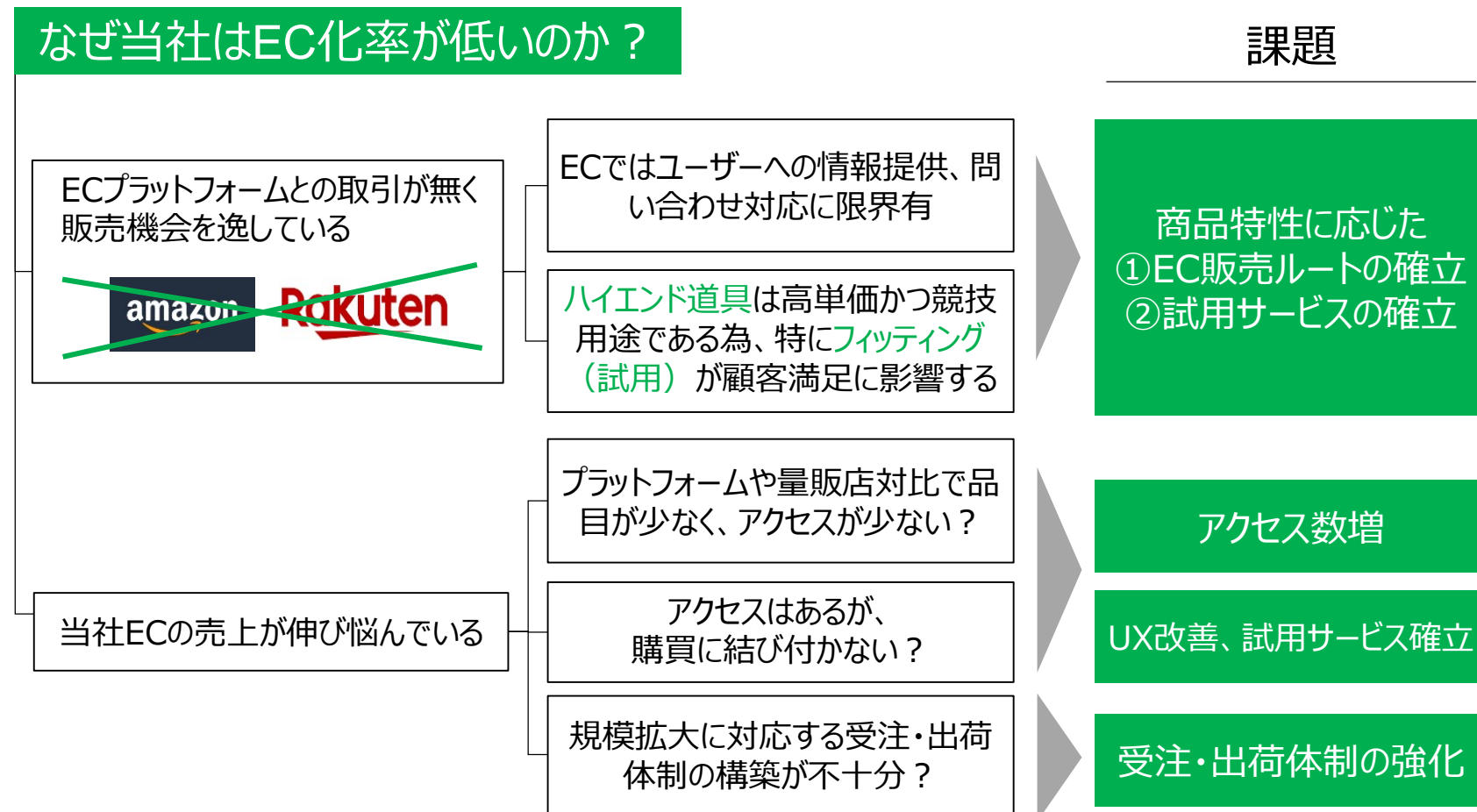
国内スポーツ用品販売EC化率



中期戦略① ECチャネル強化 – 当社の課題 –



EC化推進には商品特性に応じた販売ルートと試用サービスの確立、ECへの集客、受注／出荷体制の強化が必要



中期戦略① ECチャネル強化 – 具体施策–



動画で使用感を訴求。市場／製品別で当社／他社ECを使い分け、集客と試用サービスを実現。出荷業務は自動化

製品	市場	Share	Attention Interest	Search	Com-parison	Exami-nation	Action	Share	出荷手配
		ローエンド道具 ウェア・シューズ	国内外				任意で試用サービスを利用 (例：Prime Wardrobe)		
ハイエンド 道具	海外								長期 戦略①
	国内	契約選手による 使用感の説明			当社EC ハイエンドのみ 試用・返品サービスを提供			コアユーザー によるシェア	

外部リソース活用しつつ、社内にノウハウを蓄積

投入資源

外注中心(FY20~22)

- ・試用システム (20百万円)
- ・動画コンテンツ作成 (10百万円*3年)
- ・UX改善 (5百万円*2)

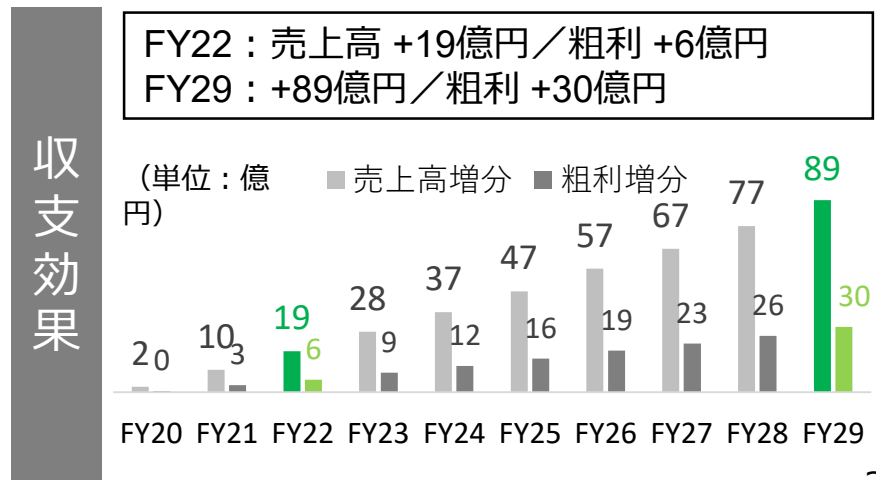
社長

デジタル戦略部
を新設(20)

※ () 内：所属人数

内製化(FY23移管完了)

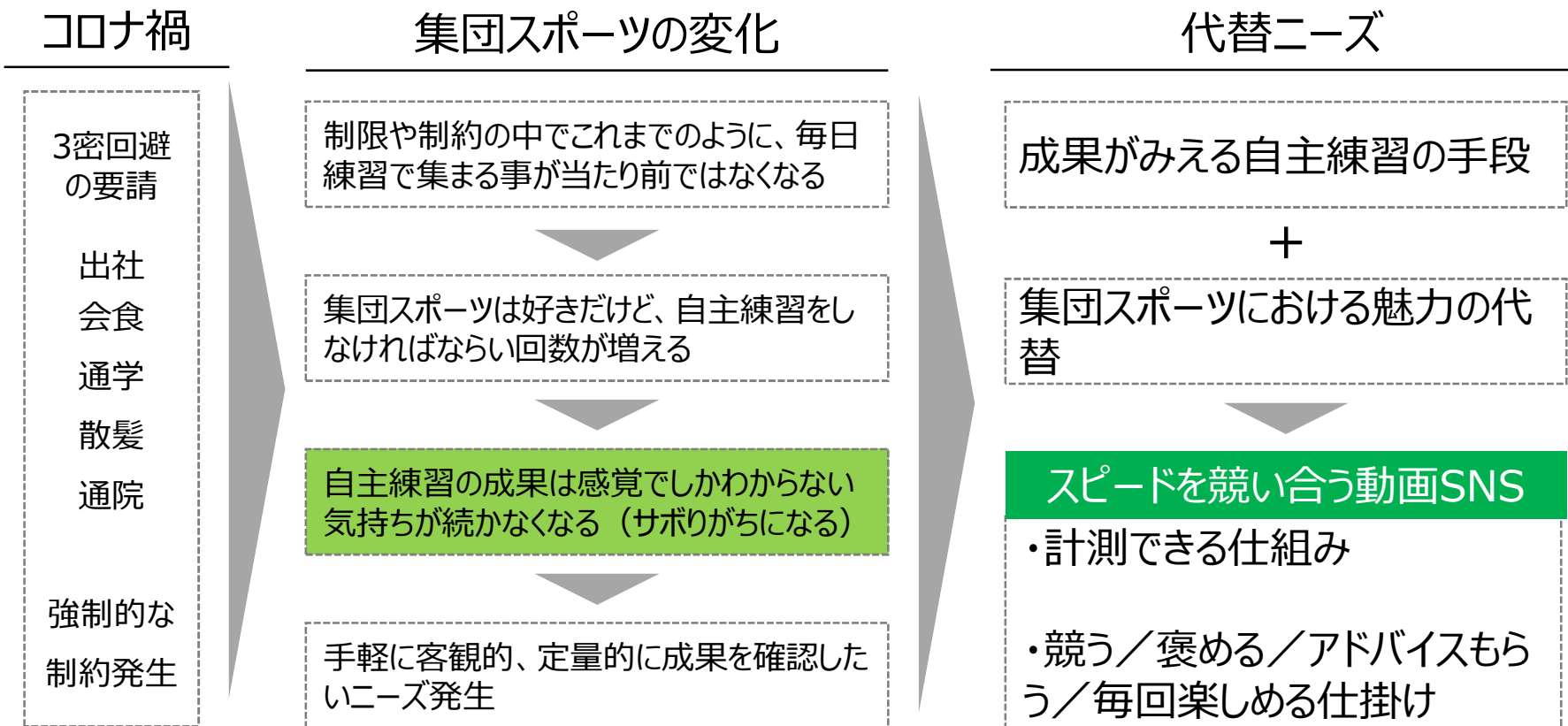
- ・中途10名採用
- ・開発6課より10名配置



中期戦略②ニューノーマル対応製品 -コロナ禍による環境変化-



スポーツ愛好家は自主練習継続のモチベーション維持が課題。
継続的な練習を楽しめる動画のSNSサービスを提供する

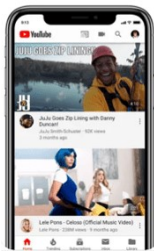


中期戦略②ニューノーマル対応製品 – アプリサービス –



Tiktokのスポーツ版を目指す。自社製品のスポーツを中心にスピード計測しSNSで双方向コミュニケーションを実現

市場



Youtube



tiktok

ユーザー数
950万人



SHOWROOM

ユーザー数
450万人

ALLジャンルのYoutuubeから、ダンス/LIVE/カラオケなどの特化した機能別のサービスがトレンドに

アプリサービス

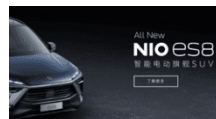


スピード計測機能



名称：SS（スピード・スキル）

SNS

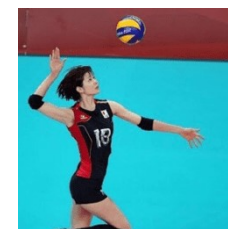


中国のEV車 NIOのような
 ・ユーザ同士のSNS機能
 ・アプリにチェックインするとポイントがたまる仕掛けなど

計測種類



サッカー、野球/ソフトボール、バレーボール、テニス、バドミントン、ゴルフ（素振りだけの計測も含む）



中期戦略②ニューノーマル対応製品 – 提供方法 –



自己の記録を管理するだけで終わらせない。記録を伸ばすための道具を提供し、著名人参加、イベントで反復利用を促す

反復利用を促す仕掛け

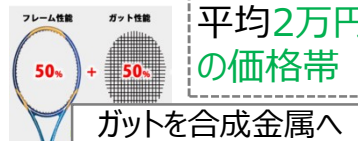
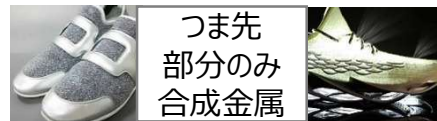
販売／提供

スピードが強化される新しい用品



・スピード強化金属仕様を活用する事で記録を伸ばすことも可能

・サブスクでの試供、ハイエンド製品は購入のみ。大会入賞者への賞品などで入手可能



平均2万円程度の価格帯



・アプリ経由で初動は、当社ECのみでレンタル・購入が可能

希少性を出す

・ある程度広まったところで小売店での取り扱いを開始する

プロ選手・著名人による参加

先行者メリットを享受

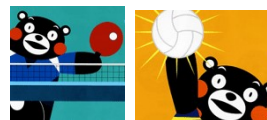


初動は各国の主要な有名人がイノベーターとして投稿する

ex.
桑田真澄、ヘッカム、タイガー・ウッズ、武井壮、運動神経悪い芸人など…

記録に追いつくために何度も挑戦する

・国内外で、デジタルマーケティングで集客
・コロナ禍でもできるスポーツという事を前面に押し出す



・他メガプラットフォームとも相互にやり取りし、ゲーム・キャラクターともコラボ

計：500万人ユーザー
日本国内：250万人
海外：250万人

ツーサイド・ネットワーク効果を狙う

イベント

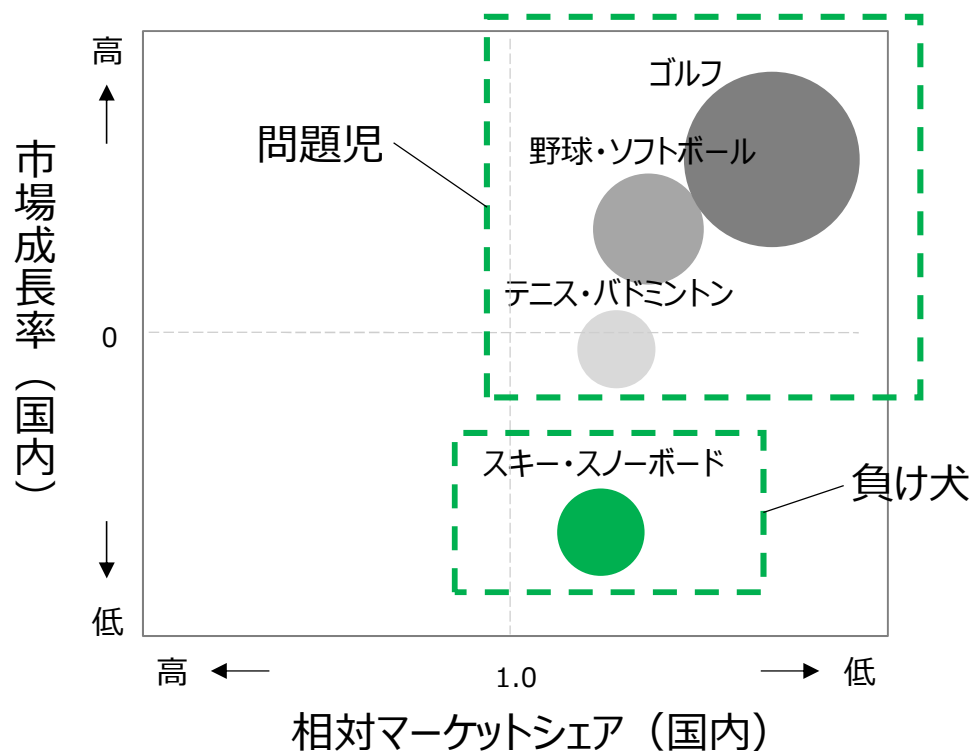
大会はアプリのデータを元にしたランキングと各地の指定管理施設で世界大会を開催



中期戦略③スキー・スノボ事業の売却 – 売却目的 –

事業ポートフォリオの見直しを行い、選択と集中を進める。国内市場の縮小と相対市場シェアの課題から、スキー・スノボ事業の売却を行う

当社のPPM分析



※野球ソフトはミズノ、ゴルフは住友ゴム、テニス・バドミントンはYONEX、スキー・スノーボードはゴールドウインをシェア1位とする。バブルの大きさは利益額を示している。

脅威

- ✓ 国内では衰退期
- ✓ 小規模メーカーが乱立
- ✓ 市場成長率は、'15-19年で、-5.5%と低い
- ✓ 当社の市場シェアは7.3%と低い
- 長期的な赤字の脅威あり

機会

- ✓ 中国スキー市場は、20年間でスキー場数が約3.1倍と大きく成長している ※
- ✓ 2022年には北京オリンピックが開催予定
- 中国市場進出による成長機会あり



※国土交通省 観光庁 調査

中期戦略③スキー・スノボ事業 –売却プロセス–



売却額の交渉範囲26～106億円、目標価格66億円、完了目標FY22とし、中国企業へ売却する

スキー事業



- ✓ OEM製造、当社製造（製造人員含む）
- ✓ クラフトマンの期限付き雇用保証、在庫の引取を付帯条件とする

※販売人員のみ他BUへ配置転換のため対象外

売却候補先（中国大手スポーツメーカー）



- ✓ Anta（安踏体育用品／アンタ）
- フィンランドのアメアスポーツを買収しており、グローバル進出を拡大している



- ✓ LI-NING（李宁／リーニン）
- 中国の国策であるウィンタースポーツ人口を3億人にする計画とともに、ウィンタースポーツ事業の開始提案を持ちかける

資本力、成長市場を有する中国企業への売却を狙う

売却

FY20

- ✓ 成行ベースの事業価値は26億円と算定
 - ✓ 中国企業買収時の拡販シナジを加味すると、106億円の事業価値が潜在と算定
- ZOPAは26～106億円とする

FY21

- ✓ 売却額66億円を目標に交渉
 - ✓ 並行してEC販売強化による広告費率削減を推進
- 足元のFCFを創出し事業価値を高める

FY22

- ✓ 事業売却を完了する
- ✓ 売却額は成長資金に充当する

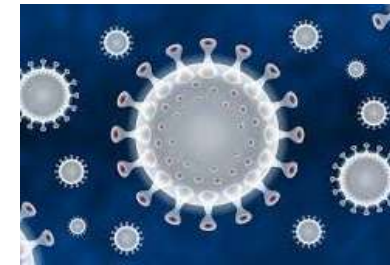
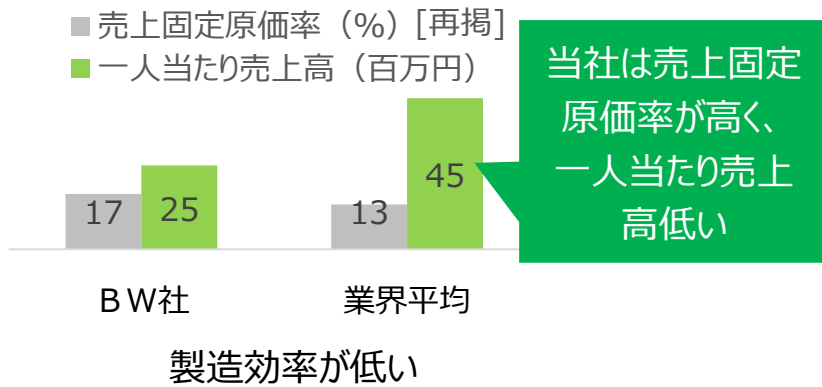
収益性改善の全社戦略

長期戦略①ロボティクスによる製造省人化 —解決する課題—



製造自動化により製造人員削減。中期では①売上固定原価率②操業停止リスクの低減、長期は海外生産化を狙う

中期課題

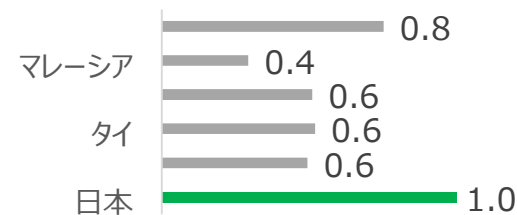


疫病感染拡大時の操業停止/稼働率低下リスク高い

長期課題



耐久消費財の物価比較 (日本 = 1.0)



ASEANは物価水準が低く、日本製品を買える顧客は限定的

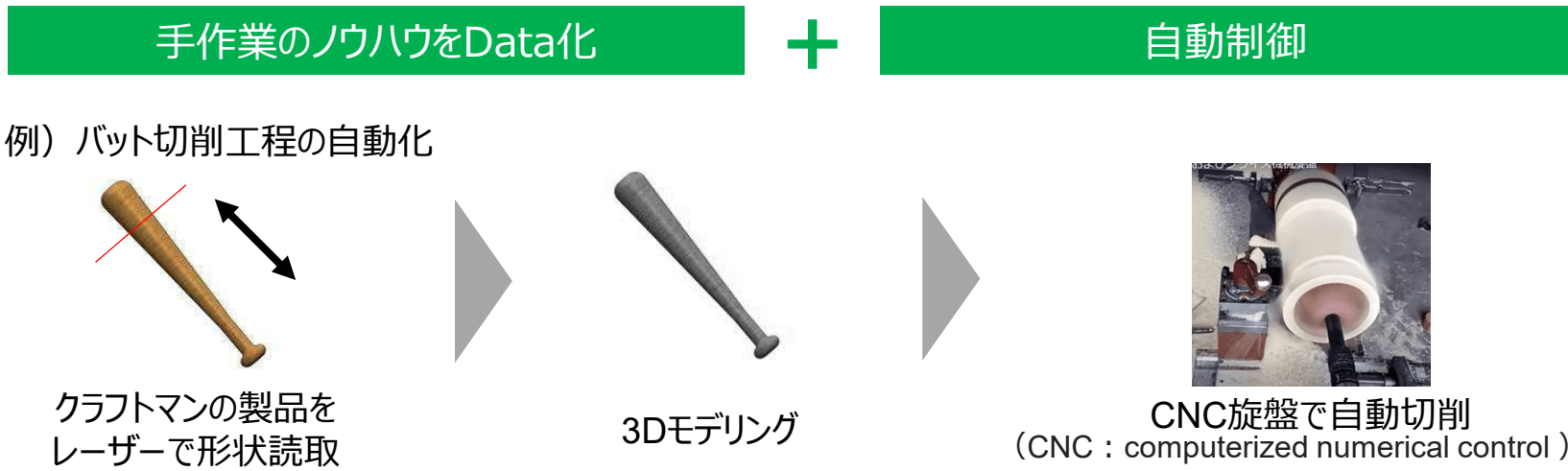
成長市場のASEANで売上を拡大するには、ハイエンド品の現地生産化が課題

長期戦略①ロボティクスによる製造省人化 – 具体施策 –

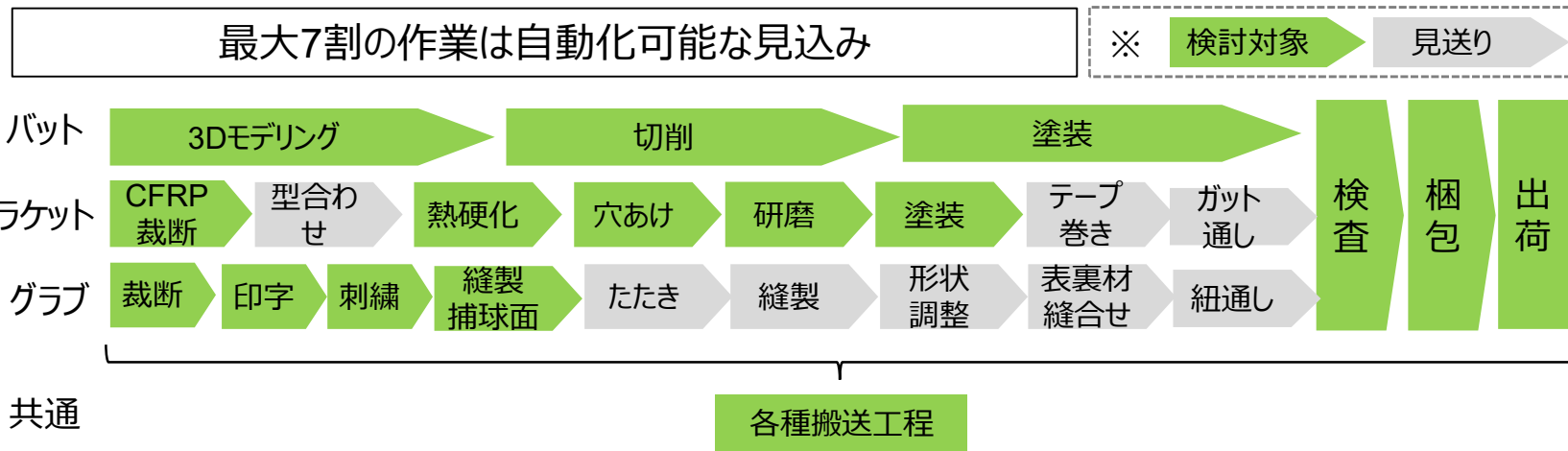


手作業の製造ノウハウをData化／自動制御化し、約7割の作業は自動化可能な見込み

具体施策



自動化対象 (例)



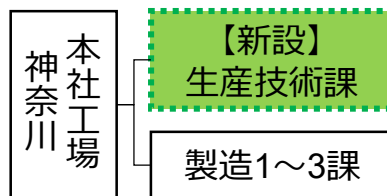
長期戦略①ロボティクスによる製造省人化 – 実行プロセス –



生産技術課を発足しクラフトマンの技術をデータ化。工場の契約社員を7割削減し5億円の労務費削減

実行体制

神奈川工場に「生産技術課」を立上。マザー工場として先行し、順次に他工場へ水平展開



【立上げメンバー、職務分掌】

【製造部出身】 クラフトマン5名：暗黙知の表出化 / 設備保全5名：設備仕様検討

【開発部出身】 開発者5名：データ解析（QC検定2級取得レベル）

投資対効果

※いずれも最大値

【投資】 FY20～FY25 計5億円（外注で製造）

【省人化】 契約更新停止しFY21以降毎年1割減 ⇒ 製造労務費をΔ70百万/年、FY27にΔ500百万円

【NPV】 18億円の見込み（算定期間FY20～FY29、残存価値除く）

【副次効果】 自動化工程は夜間運転し仕掛在庫作成可 ⇒ 繁忙期の稼働率オーバーを抑制可

余剰人員の救済

【契約社員】 正社員登用を継続実施。登用試験対策の研修を開催（QCサークル活動、QC検定講習）
⇒意欲と成果があれば雇用継続&ステップアップ可能

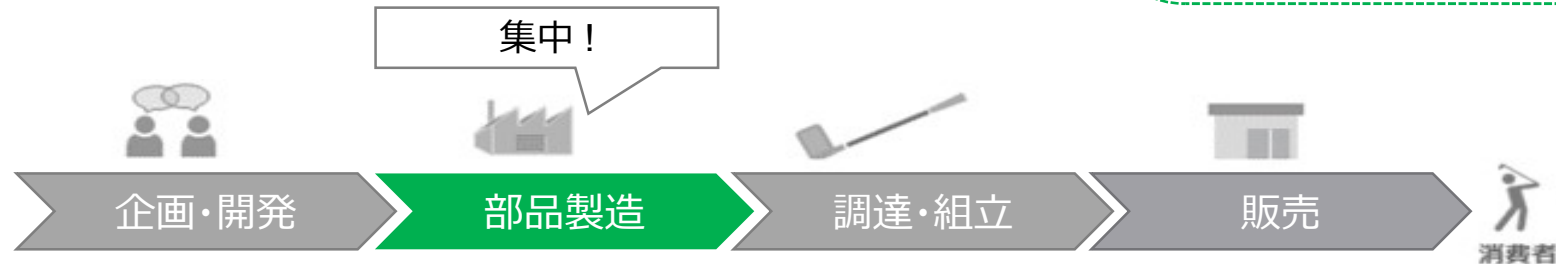
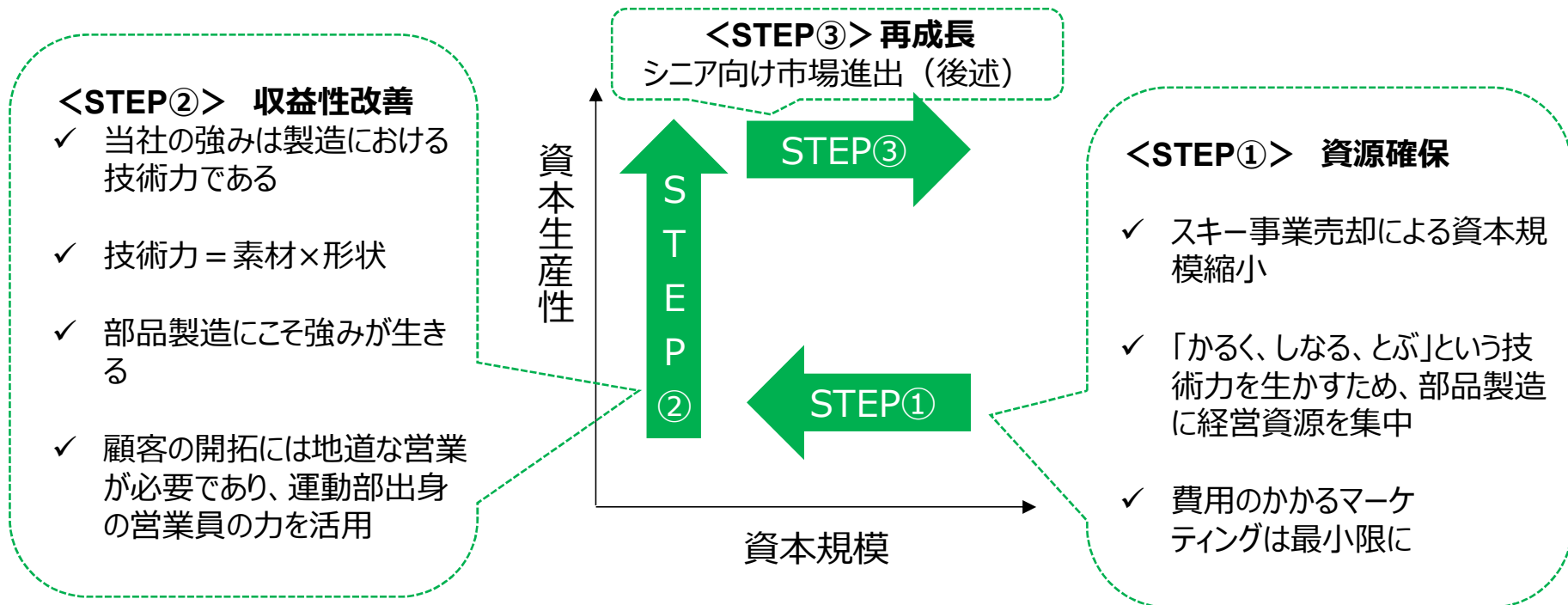
【正社員】 余剰分を順次、生産技術課へ異動。“製造ノウハウ”と“データ解析スキル”を兼ねそろえた人材に育成

再成長へ向けた 事業別戦略

長期戦略②ゴルフ事業の立て直し – 部品事業への集中戦略 –



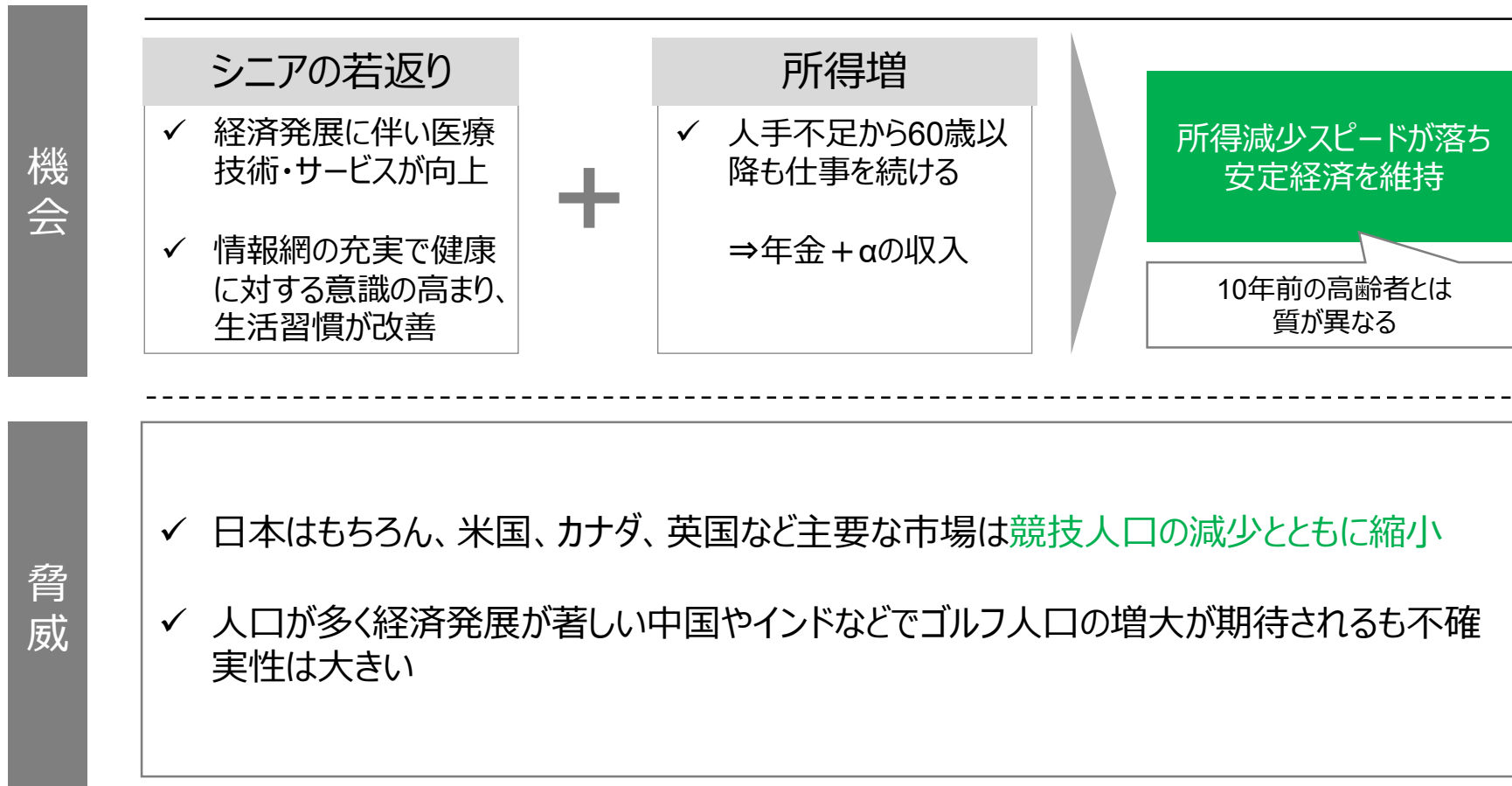
事業を立て直すためには①資本規模縮小②コア領域での再成長③新事業開発による展開のステップを踏む必要あり





ゴルフ用品市場は主要国の競技人口減少とともに縮小。
一方、国内を中心にアクティブシニアの登場は市場機会増へ

アクティブシニアの登場



長期戦略③ゴルフ事業 –シニア向けのマーケティング–



アクティブシニアの「筋力低下」、「持久力低下」などの苦痛に対し当社製品の強みである「かるく、しなる、とぶ」技術を訴求

ゴルフ愛好家にも認められる技術

祖業であるテニス事業で培った「かるく、しなる、とぶ」技術を追求して製品改良を続けている

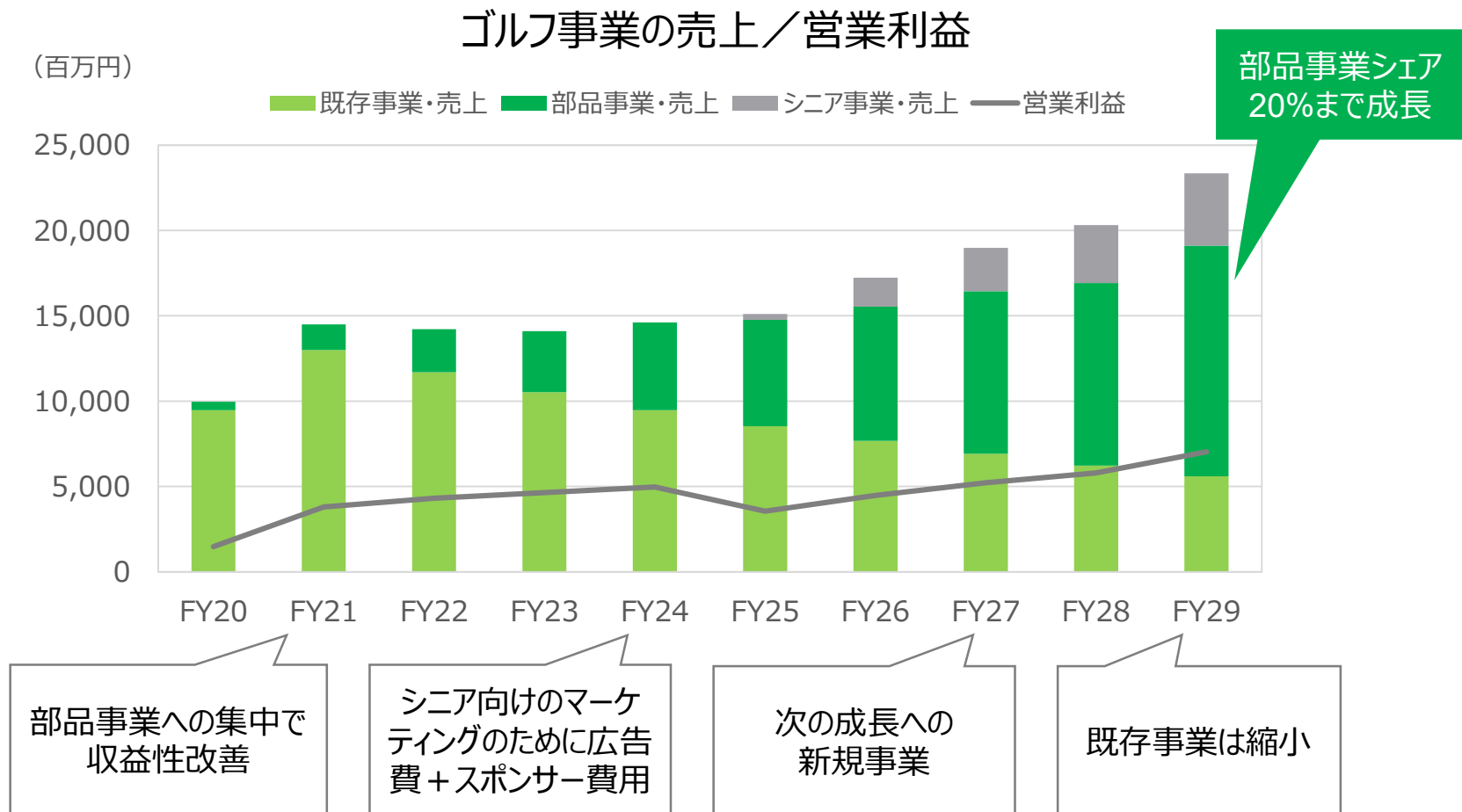


付加サービス	価格帯	チャネル	プロモーション
<ul style="list-style-type: none">✓ ハイエンド向けのセミ・オーダーメイド✓ クラフトマンによるフィッティング・メンテナンスサービス	<ul style="list-style-type: none">✓ ハイエンド向け（セミ・オーダー）✓ ローエンド向け（既製品）	<ul style="list-style-type: none">✓ クラフトマンと顧客が繋がる直営のモデル店を試行✓ 少数の営業員とクラフトマンが常駐し、顧客対応	<ul style="list-style-type: none">✓ 「アクティブシニア×ゴルフ」にリーチできる広告戦略（新聞、新幹線、『笑点』などのTVCM...）✓ ハイエンド顧客向けの営業研修実施（マナーや教養など）

ゴルフ事業—収支予測—



部品事業への集中により収益性改善を実施。生み出したキャッシュで新たな事業へ投資を行う

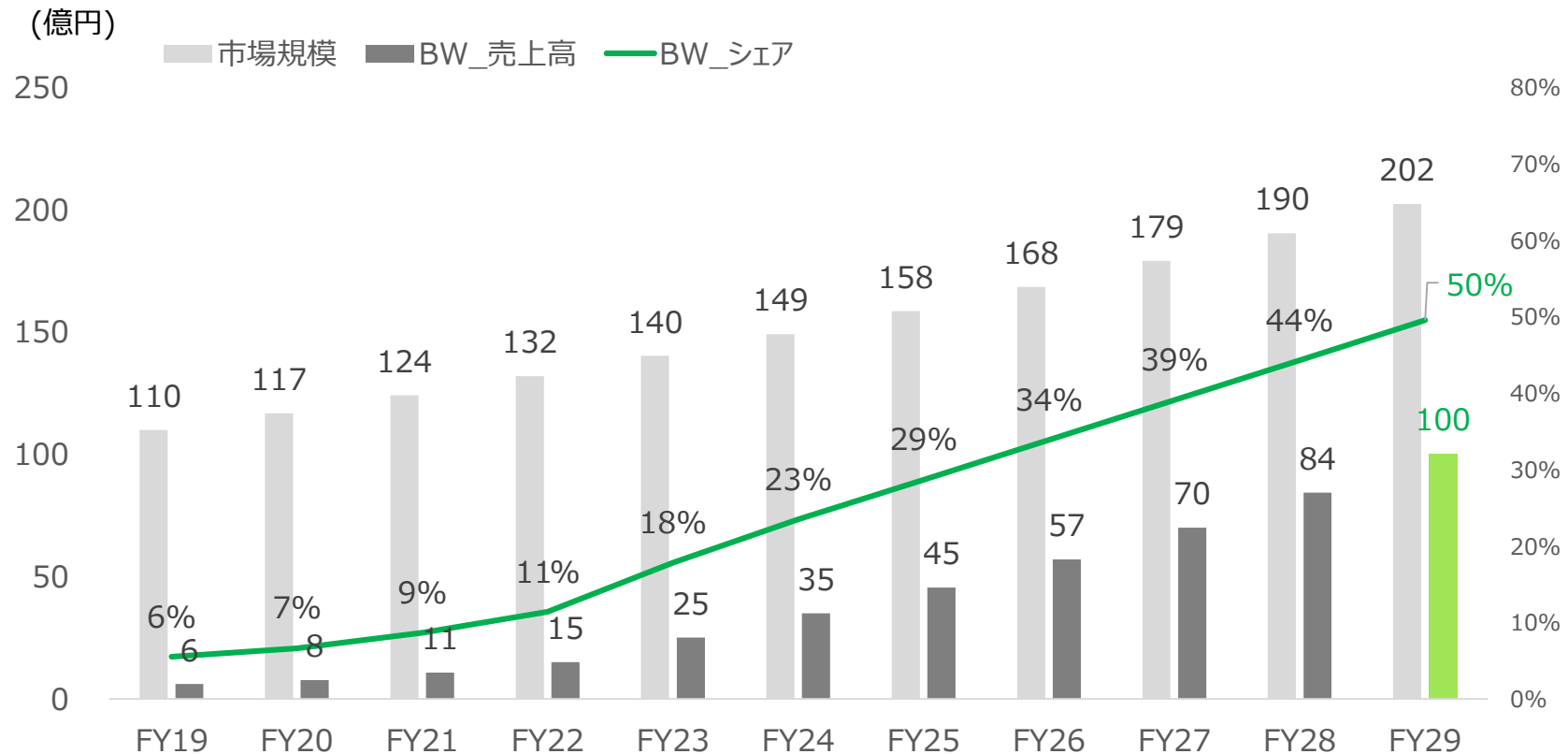


長期戦略④バド用品アジア市場強化 –市場予測–



今後成長が期待されるASEAN市場において、市場浸透を図り、売上高100億円、シェア50%を目指す

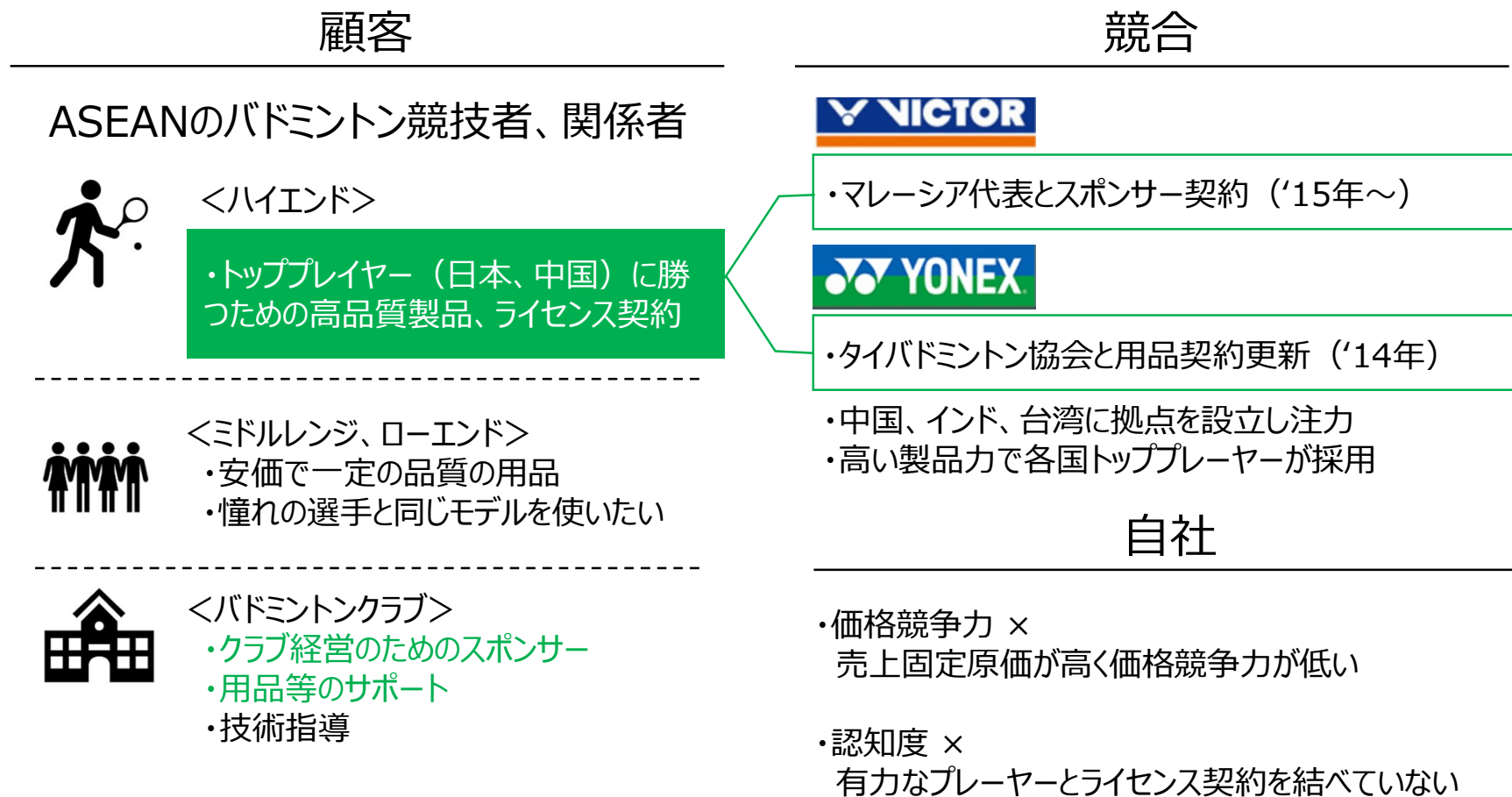
東南アジア市場規模とターゲット



長期戦略④バド用品アジア市場強化 - 狙い -



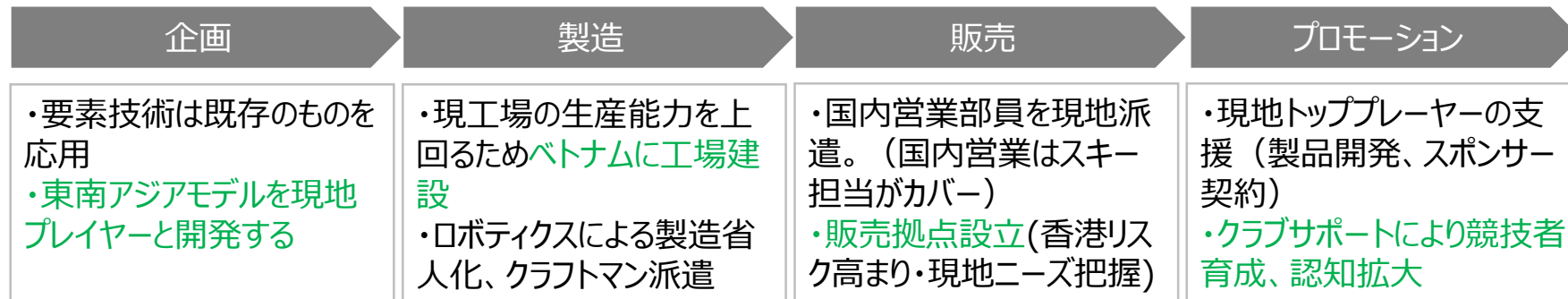
クラブのサポートに加え、競合より高品質低価格の製品を展開することで市場シェア拡大を図る



長期戦略④バド用品アジア市場強化 ー施策ー



工場建設し生産能力拡大/コスト構造改善、比較的安価な現地クラブと契約し販管費を抑えつつ認知拡大を図る



工場建設	投資効果
<p> ✓ 労務費、教育水準を勘案しベトナムへ拠点設立 FY20 : EC/輸出でテストマーケ FY22 : 技術標準化・機械化 FY23 : ベトナム工場着工 FY24 : 工場稼働、販社設立 FY26 : 工場稼働率70% </p>	<p> ✓ 設備投資 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 投資額 : 20億円 ➢ 建設期間 : 1.5年 ✓ 売上増 : 89億円(MAX) ✓ 利益増 : 18億円 ※YONEX、長岡第二工場参考 </p>

戦略実行へ向けた組織変革

組織変革の全体像



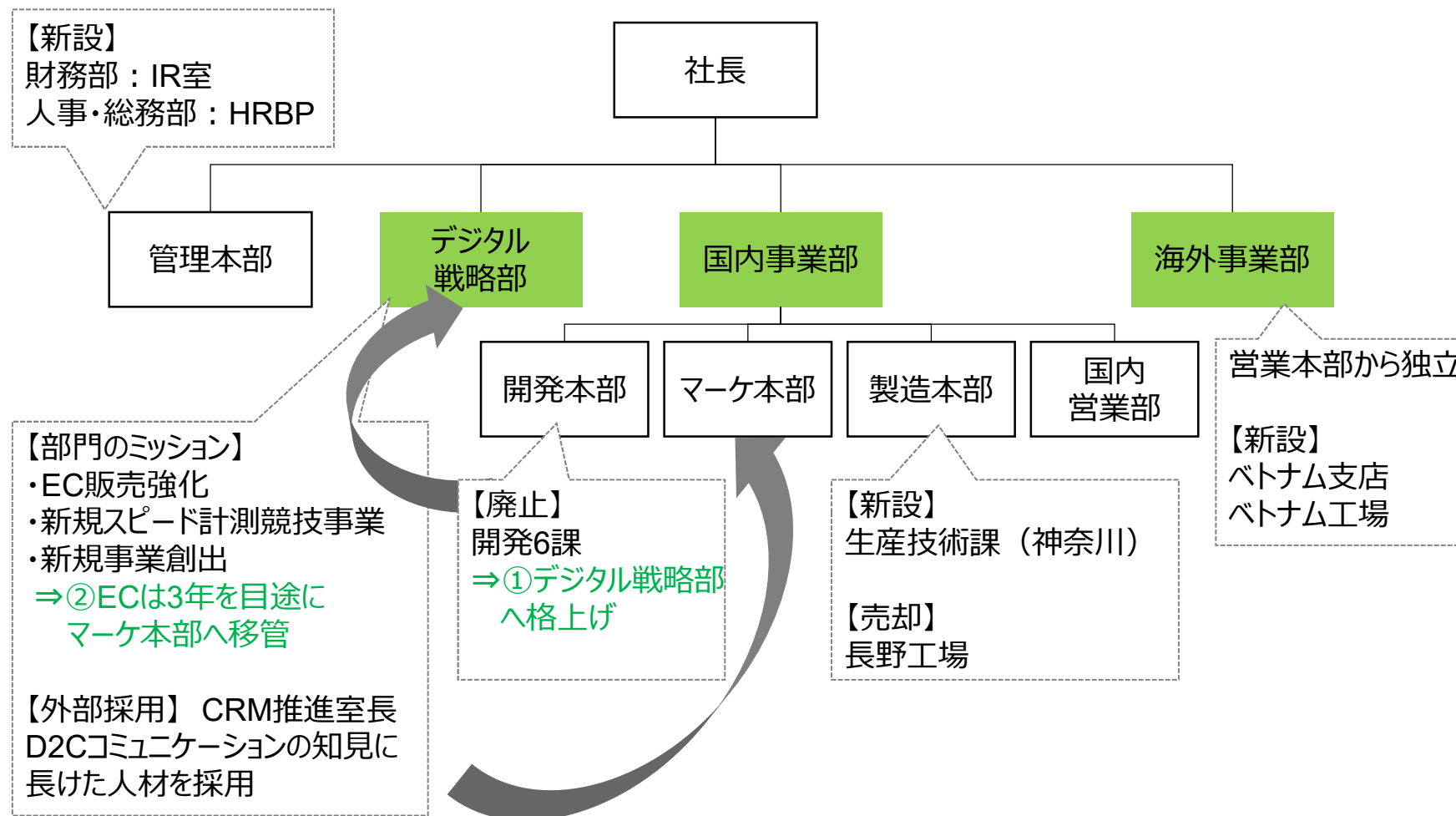
①新規／海外事業に特化した組織構築、②人材の採用／育成、③新しい挑戦を促す組織風土へ変革が必要

	現状	ありたい姿	改革骨子	
ハードS	戦略	国内既存市場に偏重 新規・海外市場に遅れ	新グローバルニッチトップ戦略	国内外の市場機会を特定し、新市場進出・新事業創出を加速
	組織構造	機能別組織により集約・効率化 新規:開発課、海外:営業本部内	個別最適に捕らわれず、スピーディーに新規・海外へ攻める組織	国内外の二事業部制、新事業領域は社長直下に部門設立
	HRMシステム	MBOによる目標達成評価、ジョブローテによるクラフトマン育成	新たな挑戦を担う人材の育成・評価制度	プロセス評価項目の充実、語学研修、対外交流研修の開催
ソフトS	共通の価値観	「高品質なスポーツ道具で国民生活を豊かに」「技術向上に邁進」	クラフトマンの技術+デジタル技術をもって世界の課題を解決	デジタル技術活用、世界を視野にした価値観の浸透
	人材資源	スポーツ経験者が豊富 離職率が低い	デジタル・新規事業の知見を持った人材	外部人材の積極採用
	組織能力	顧客のハイエンドな品質要求の理解力、製品を提供する技術力	デジタル・新規事業ノウハウ、グローバル視点が内部に定着	外部の知見の実践・共有による、共同→表出→連結→内面化
	組織文化	創業者譲りの職人気質、質実剛健、危機感は希薄	危機感を醸成し、常に学習・挑戦する文化	戦略実行チームが変革を主導、人材交流を通じ既存組織へ浸透



組織体制の変更

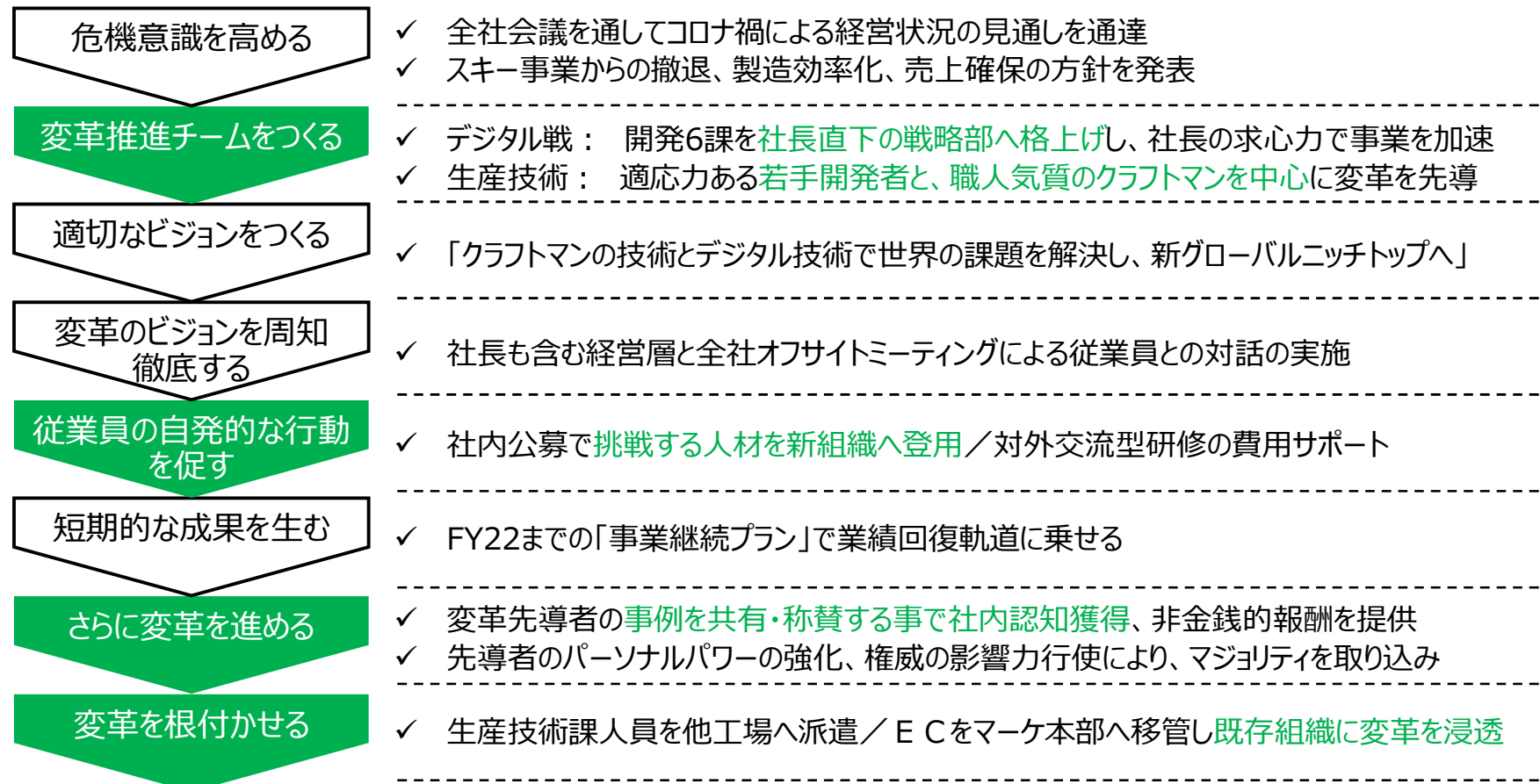
海外事業拡大の為、国内外の2事業部制に移行。海外、デジタル戦略部を社長直轄とし、意思決定のスピードを向上



組織変革への8ステップ



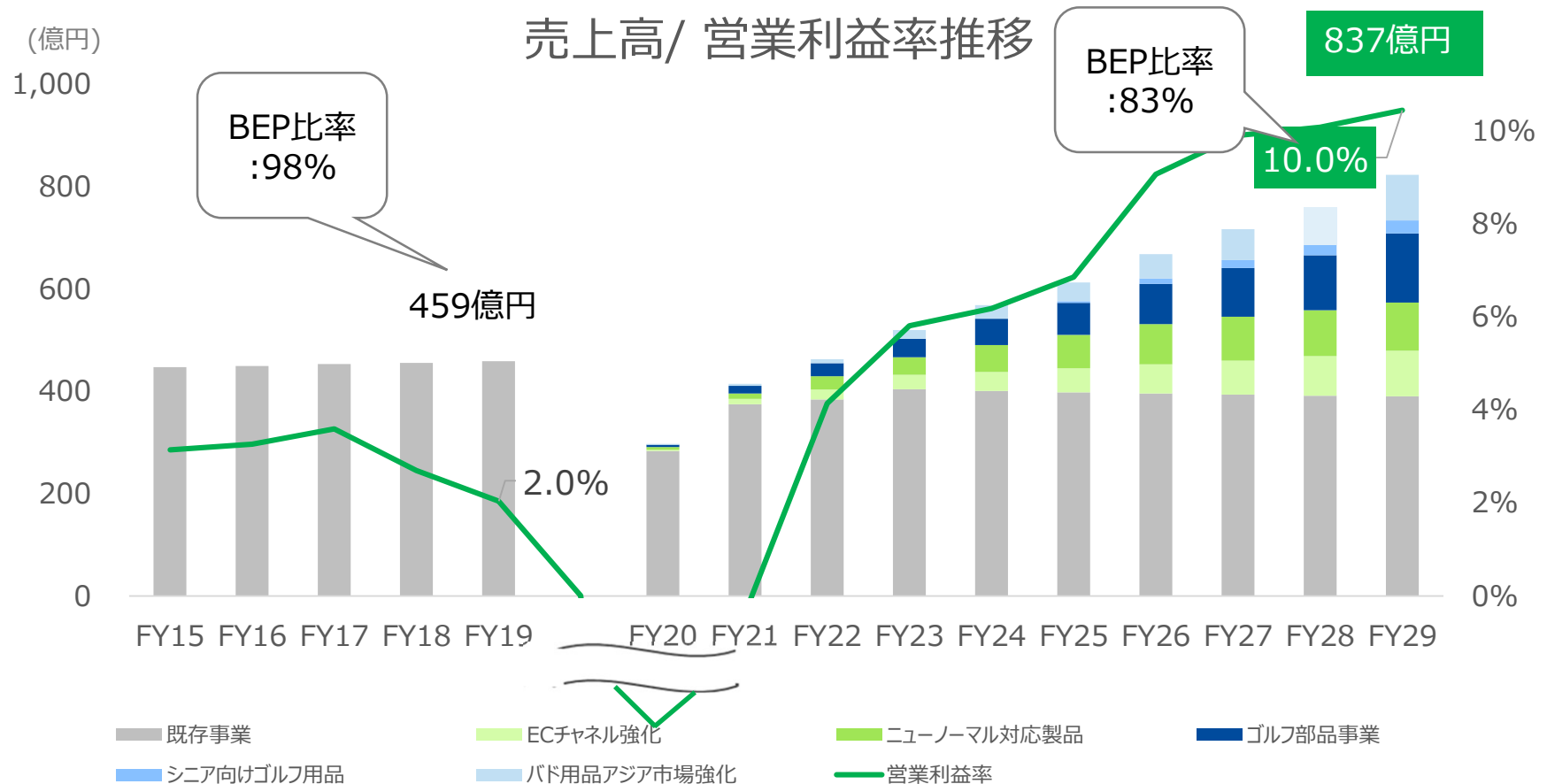
戦略の中心メンバーが変革を先導。挑戦と成果の支援、人材交流により、既存組織のマジョリティへ変革を浸透



戦略実施後の姿



成長戦略実施により、FY29に売上高 837億円、営業利益 83億円(10.0%)、BEP比率83%(Δ15pt)の見込み





世界の人々に目を向け
スポーツを通じた
幸せを届ける



全社一丸となり
世界のニッチ市場で
金メダルを
獲りに行きましょう

appendix



財務データ 参考



参考：戦略実施後の想定株価

各施策実施により、EVは2,002億円、株価2,566円、PBR5.11に到達見込み

	NPV (百万円)	時価総額 (百万円)	理論株価 (円/株)	PBR
成行 (DCF法)	24,915 (企業価値)	12,488	167	0.54
ECチャネル強化	20,686	—	—	—
ニューノーマル	46,060	—	—	—
ロボティクス	13,151	—	—	—
スキー事業売却	4,826	—	—	—
ゴルフ事業強化	58,143	—	—	—
バド海外強化	32,436	—	—	—
戦略実施後	200,217	192,435	2,566	5.11

FY20は無配とするが、FY21以降は配当性向30%を維持。
長期戦略が計画通り進捗すれば配当性向40%への変更を検討する。

参考：各種経営指標



項目	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29
現預金 [百万円]	3,663	2,178	4,543	2,021	2,786	3,012	3,661	4,907	6,487	7,943
FCF[百万円]	-1,948	-994	106	-1,451	1,253	1,853	2,723	3,458	3,886	3,934
EBITDA [百万円]	-3,958	1,023	2,995	4,263	4,849	5,600	7,414	8,161	8,666	9,602
EBTDAマージン [%]	-13%	2%	6%	8%	9%	9%	11%	11%	11%	11%
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 [%]	-30%	-2%	6%	9%	11%	12%	15%	15%	15%	15%
ROA [%]	-16%	-1%	3%	4%	5%	6%	8%	9%	9%	9%
CCC [日]	141	110	110	110	110	110	110	110	110	110
D/Eレシオ [%]	62%	61%	73%	66%	63%	55%	46%	38%	32%	27%
流動比率 [%]	316%	266%	299%	258%	268%	269%	275%	284%	295%	302%
売上高研究開発費率 [%]	0.8%	0.6%	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 [%]	4.3%	3.1%	2.8%	2.6%	2.6%	2.4%	2.4%	2.3%	2.3%	2.1%

外部環境分析 参考



参考：新グローバルニッチトップの考え方

2020年版「グローバルニッチトップ企業100選」

選定要件	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大企業：世界市場の規模が100～1000億円程度であって、概ね20%以上の世界シェアを保有。 ✓ 中堅企業：概ね10%以上の世界シェアを保有。※中堅企業:大企業のうち売上高が1000億円以下。 ✓ 中小企業者：概ね10%以上の世界シェアを保有。 			
重要評価項目	収益性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員あたり売上高 ✓ 営業利益率 	競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライチェーン上の重要性 ✓ 世界市場シェアとその将来予測 ✓ 市場規模とその将来予測
	戦略性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 技術の独自性・唯一性・展開可能性 ✓ 納入先企業数(国内・海外) ✓ 従業員増加人数 	国際性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外売上高比率 ✓ 販売国数、海外との取引実績
部門	①機械・加工部門、②素材・化学部門、③電気・電子部門、④消費財・その他部門			

出展：経済産業省：「新グローバルニッチトップ企業」の考え方」

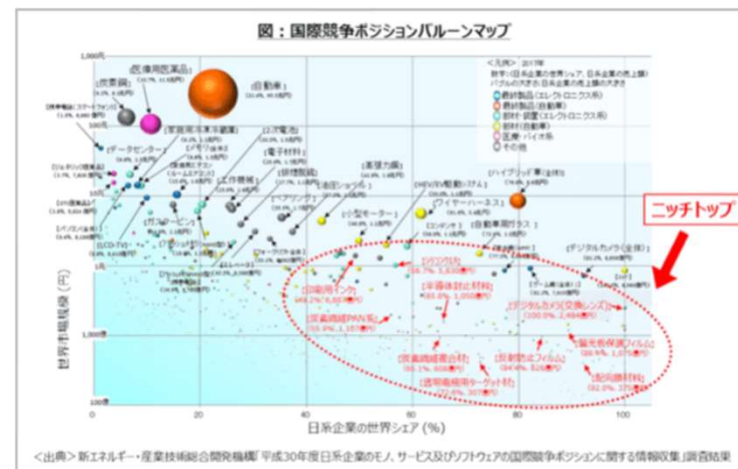
ベルウッドがGNT認定を狙う製品・サービス ラケット/バット/クラブ等のカーボン製スポーツ道具



【バドミントン】カーボンシャフト



【ゴルフ】カーボンシャフト



参考：スポーツ基本計画 第2期：17年4月～22年3月



スポーツ基本法が2011年に制定され、日本は**スポーツ立国**の実現を最大の使命として、**健康寿命の延伸**、スポーツ市場規模の5.5兆円から2025年までに**15兆円**へと、スポーツの基幹産業化を目指している



スポーツ庁

出典：スポーツ庁

The infographic grid details the following key areas and targets:

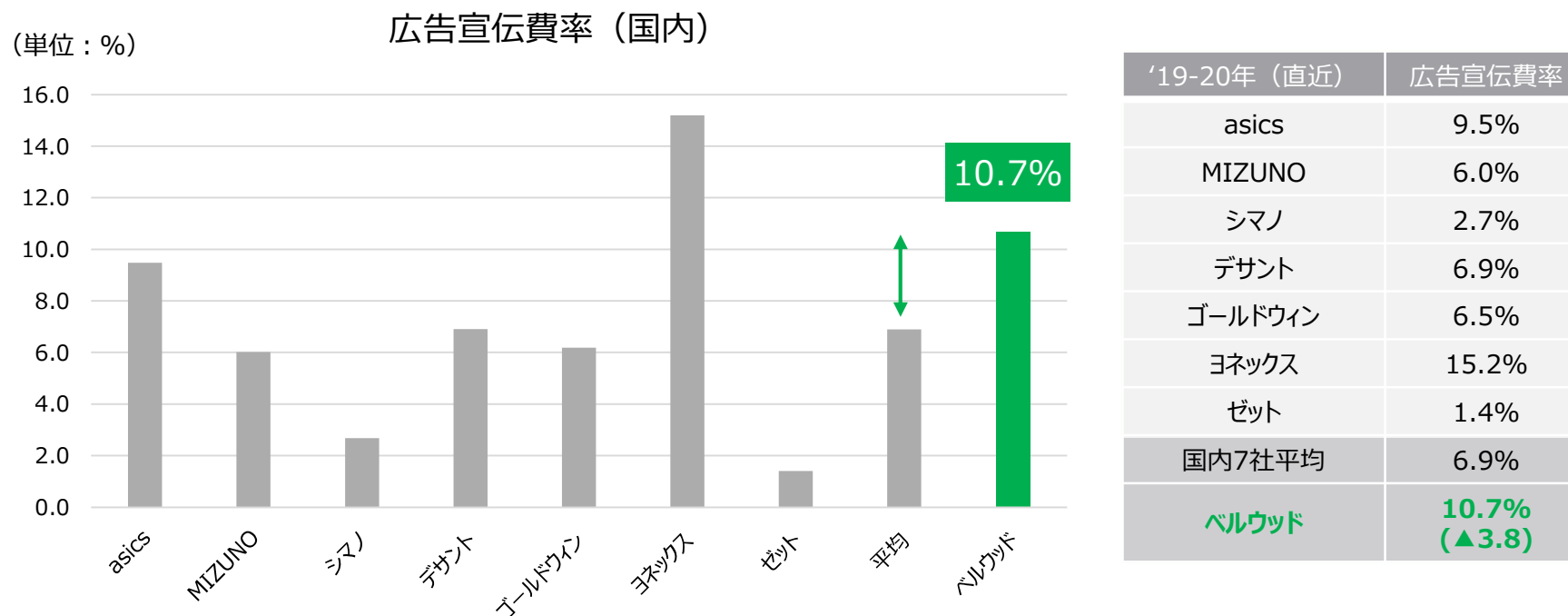
- スポーツは「みんなのもの」:** 誰もが参加できるスポーツの推進。目標：スポーツ参加人口の拡大を目指す。
- スポーツ実施率の向上:** 成人の週1回以上のスポーツ実施率 42.5% → 65%。具体的な施策として、スポーツ「ガイドライン」の策定、新たなスタイルのスポーツの開発・普及、高齢者向け「スポーツプログラム」の策定、スポーツ参加の障壁の解消・低減、生涯心身ともに健康な生活を営む基盤づくりが挙げられる。
- 子供のスポーツ観戦の充実・体力向上:** スポーツをしない児童 58.7% → 80%。スポーツが嫌いな児童 16.4% → 8%。具体的な施策として、児童・生徒のスポーツ観戦の機会創出、児童・生徒のスポーツ参加の機会創出、児童・生徒のスポーツ参加の機会創出、児童・生徒のスポーツ参加の機会創出が挙げられる。
- 国際競技団体など国際機関役員数の増加:** 国際機関における役員数 25人 → 35人。具体的な施策として、国際人材の発掘・育成、ロビー活動支援、職員派遣・採用の増加等、国際スポーツ界の意思決定に参画が挙げられる。
- スポーツによる国際貢献・交流:** 2020年東京大会に向けて、役員派遣数・チームスタッフ数増加。目標：スポーツの機会を100の国以上1,000万人以上に広げる。方々のためのスポーツ、国際スポーツの発展、インテグリティ。
- スポーツ・インテグリティの向上:** スポーツに関する不正の防止。具体的施策として、ドーピング、人権侵害、暴力行為、不正行為、不正行為、不正行為の防止が挙げられる。
- スポーツの成長産業化:** スポーツ市場規模 5.5兆円 → 15兆円。具体的な施策として、スタジアム・アリーナ等の整備、スポーツ産業の成長産業化、新たなスポーツビジネスの創出・拡大、スポーツ産業の成長産業化、新たなスポーツビジネスの創出・拡大が挙げられる。
- スポーツを通じた地域の活性化:** スポーツ目的の観光客数 138万人 → 250万人。スポーツツーリズム関連消費額 2,204億円 → 3,800億円。具体的な施策として、スポーツツーリズムの推進、地域スポーツエンタテインメントの拡大、スポーツ文化・観光の取組の推進、スポーツによる地域の一体性の醸成、スポーツ関連組織の収益モデルの開発と普及が挙げられる。
- 障害者スポーツの観戦者増加:** 障害者スポーツの観戦者数 4.7% → 20%。具体的な施策として、観戦者数増加の促進、観戦者数増加の促進、観戦者数増加の促進が挙げられる。
- 大学のスポーツ資源の活用:** 大学スポーツの活用 100大学。具体的な施策として、大学スポーツの活用、大学スポーツの活用、大学スポーツの活用が挙げられる。
- 障害者のスポーツ実施率の向上:** 障害者のスポーツ実施率 19.2% → 40%。具体的な施策として、障害者のスポーツ実施率の向上、障害者のスポーツ実施率の向上、障害者のスポーツ実施率の向上が挙げられる。
- 総合型地域スポーツクラブの質的充実:** FOCOAイテラティブにより運営者を増やすクラブ 37.9% → 70%。地域経済活性化に向けた取組を実施するクラブ 18.4% → 25%。具体的な施策として、総合型地域スポーツクラブの質的充実、総合型地域スポーツクラブの質的充実、総合型地域スポーツクラブの質的充実が挙げられる。

当社の経営課題 参考



参考：高い広告宣伝費率の問題

当社は広告宣伝費率が、業界平均より3.8%高く投資効率が悪い。近年プロ選手とのスポンサー契約金は高騰しており、業界内でもコスト増の影響あり



市場縮小の中、当社は前年度並みの売上高を維持するためにマーケティングコストをかけて投資効率が悪くなっている。

参考：これからのブランド戦略



クラフトマンの技術力をプロ選手だけでなくエンドユーザにも伝え、洗練したグローバルBWブランドを構築



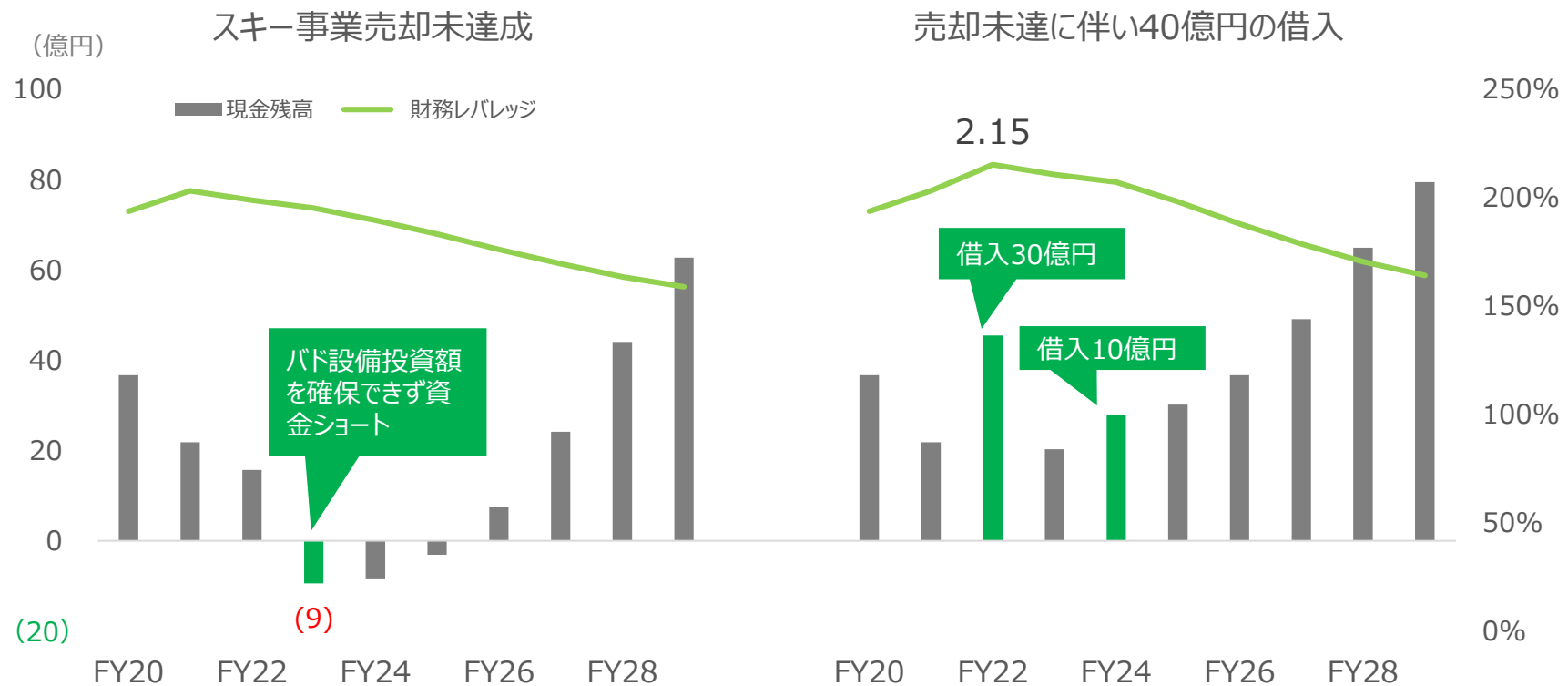
事業存続の戦略 参考



資金調達リスクケース：スキー事業売却未達成

事業売却を実現できなかった場合は借入による合計40億円の資金調達を実施する

現預金/財務レバレッジ推移

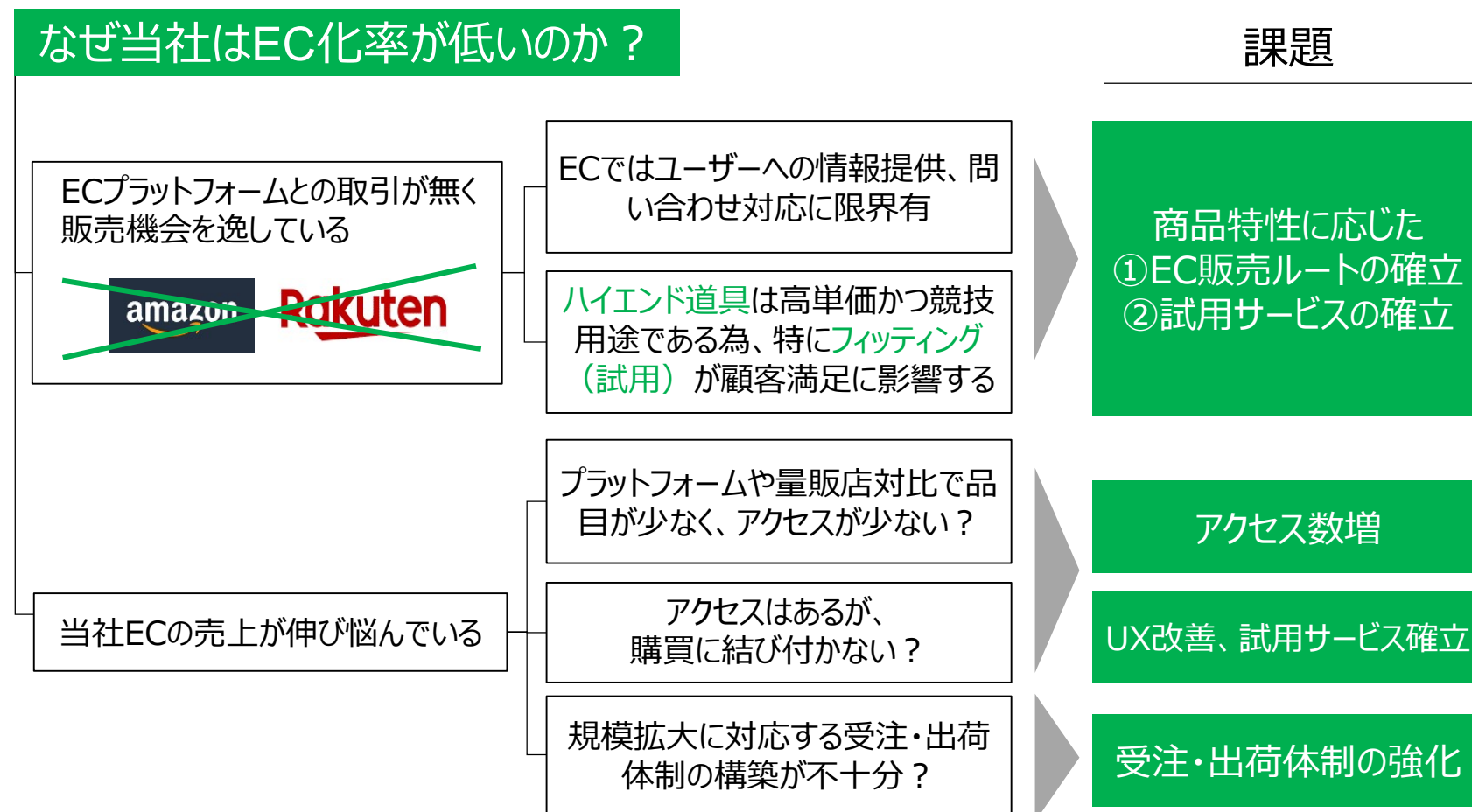


- ・資金調達後も業界平均並みの財務レバレッジに留める
- ・FY23以降、インタレスト・カバレッジ・レシオは11以上あり利息支払能力に問題はない
- ・FY22末時点で成長戦略を株式市場が評価していた場合、株式発行による調達を検討

(再掲) 中期戦略① ECチャネル強化 – 当社の課題 –



EC化推進には商品特性に応じた販売ルートと試用サービスの確立、ECへの集客、受注／出荷体制の強化が必要



中期戦略① ECチャネル強化 – 具体施策–



動画で使用感を訴求。市場／製品別で当社／他社ECを使い分け、集客と試用サービスを実現。出荷業務は自動化

製品	市場	Share	Attention Interest	Search	Com-parison	Exami-nation	Action	Share	出荷手配
		ローエンド道具 ウェア・シューズ	国内外	Instagram	YouTube	amazon	任意で試用サービスを利用 (例：Prime Wardrobe)		
ハイエンド 道具	海外								長期 戦略①
	国内	契約選手による 使用感の説明		当社EC Alpen	ハイエンドのみ 試用・返品サービスを提供			コアユーザー によるシェア	

外部リソース活用しつつ、社内にノウハウを蓄積

投入資源

外注中心(FY20~22)

- ・試用システム (20百万円)
- ・動画コンテンツ作成 (10百万円*3年)
- ・UX改善 (5百万円*2)

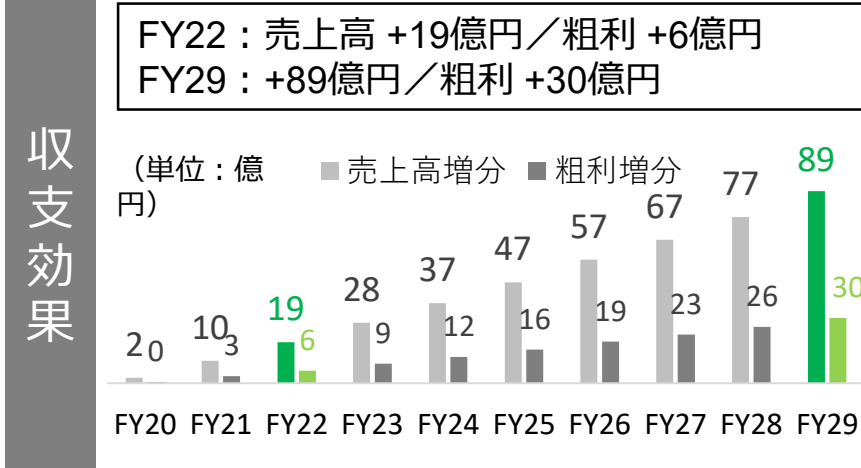
社内化(FY23移管完了)

- ・中途10名採用
- ・開発6課より10名配置

社長

デジタル戦略部
を新設(20)

※ () 内：所属人数



参考 ECチャネル強化 販売予測データ内訳



		単位	固定値	21/03	22/03	23/03	24/03	25/03	26/03	27/03	28/03	29/03	30/03	
売上 予測	平均単価	円/UNIT	10,000											
	販売数量	UNIT/年		24,163	103,775	191,000	280,974	370,949	468,072	573,774	665,729	770,943	891,913	
	売上増額	百万円/年		242	1,038	1,910	2,810	3,709	4,681	5,738	6,657	7,709	8,919	
	Y/Y成長率			120%	130%	130%	125%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	
	EC化率	%	20/03 1.5%										10.8%	
粗利 予測	粗利率		35%											
	売上原価	百万円/年		157	675	1,241	1,826	2,411	3,042	3,730	4,327	5,011	5,797	
試用品 在庫 予測	ハイエンド売上比率	%	50%											
	ハイエンド売上高	百万円/年		121	519	955	1,405	1,855	2,340	2,869	3,329	3,855	4,460	
	平均単価	円/UNIT	25,000											
	販売数量	UNIT/年		4,833	20,755	38,200	56,195	74,190	93,614	114,755	133,146	154,189	178,383	
	該当品種	品種		5※ラケットx2、グラブ、バット、ゴルフクラブ：ゴルフクラブは部品事業化でEC販売減少するが、簡単のため数値固定										
	品種当たり品番数	品番		5※想定：ゴルフクラブは部品事業化で販売減少するが、簡単のため数値固定										
	対象品番数	品番	25											
	品番当たり販売数量	UNIT/品番・年		193	830	1,528	2,248	2,968	3,745	4,590	5,326	6,168	7,135	
	週当たり〃	UNIT/品番・週		4	17	31	45	59	75	92	107	123	143	
	品番当たり必要在庫数			4	17	31	45	59	75	92	107	123	143	
	売上原価率	%	50%											
	平均原価	円/UNIT	12,500											
	必要在庫費用	百万円/年		1.2	5.2	9.5	14.0	18.5	23.4	28.7	33.3	38.5	44.6	
(売上高比率)	%		0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%		
(対売上原価比率)	%		0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%		



参考 動画で使用感を説明するメリット

コーチ、メーカー社員、元プロなどが動画で特徴・使用感を説明する事例あり。購買決定の判断材料として有用

Youtube事例@国内



- ✓ 再生数： 13万回
- ✓ チャンネル登録者数： 3万人
- ✓ YONEX社員とテニスコーチによるインプレッション紹介

<https://www.youtube.com/watch?v=2zhpKrbp6Lk>

コメント事例



- ✓ 視聴者の購買決定に影響していると推察




参考 ECチャネルにおける試用

ハイエンド品の返品可否で他社試用サービスと住み分け。試用在庫と商品をセット配送し1往復配送で完結

他社事例

アルペン



合わなかったら交換できます企画（予約開始～20.11/30までの購入分）


購入後、ご使用済みのもでも 30日以内にゴルフ5店舗へお持ち込みの場合に限り、同額以上の商品へ差額交換が可能です！ぜひお試しください！

メーカー希望小売価格：¥66,000

¥52,800 20%OFF (税抜) ¥58,080(税込)

獲得ポイント：528pt


Amazon



Try Before You Buy


あなたのお部屋を試着室に

Key Benefits
3つのメリット




1. 試着後にお支払い

サイズ違いや色違いなど、まとめて取り寄せ、試着後、気に入った商品だけを買い求めいただけます。



2. プライム会員なら無料

Amazonプライム会員の方は、追加料金なしでご利用いただけます。もちろん、送料・返送料も無料です。



3. 簡単に返送

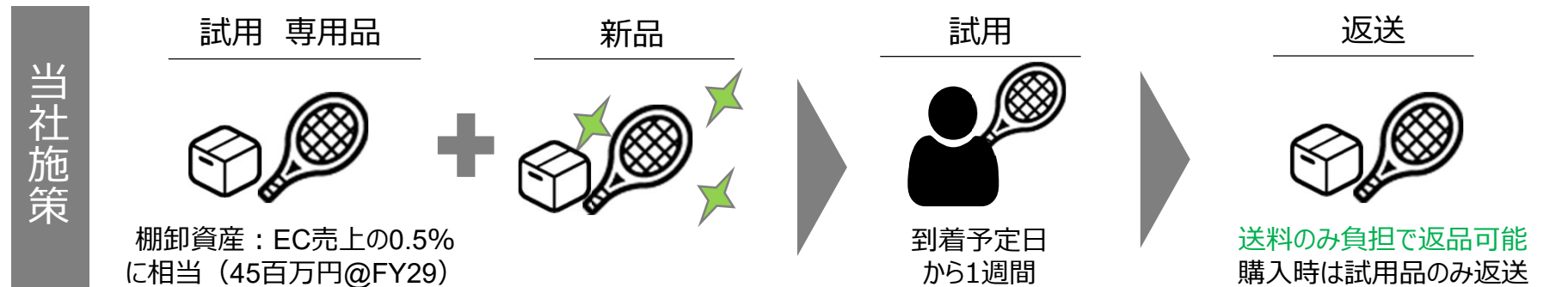
お届け時の箱と同梱された返送伝票(着払い)を使って、お近くのコンビニなどからご発送いただけます。

○高額道具の試用が可能

×返品ではなく同額以上の差額交換

○プライム会員なら追加料金無料

×ウェア、シューズに限り、道具は不可



スキー事業の売却額交渉範囲の算出根拠



	現状の事業価値 (下限側想定)		中国企業による買収シナジーを加味した事業価値 (上限側想定)	
算定方式	FY20のFCFに基づき 割増永久年金法にて算定		FY21買収後、FY29までのFCFを試算し 残存価値を永久年金法にて算定	
rf	-0.09%	国債5年利回り	3.2%	中国10年国債利回り
β値	2.44**	国内競合メーカーとしてゴールドウインのβ値1.07に基づく **2020/03期のD/E比でβUを求め、BWのD/E比でβEを算出。	1.34	売却先候補Anta社のβ値
rE	12.1%	日本国内のMRP : 5%	15.7%	中国のMRP : 9.3%
rD	1.2%	財務諸表より試算	3.4%	売却先候補Anta社の財務諸表より
WACC	4.25%	D/E比率 : 2.55 (E : 時価純資産にて計算)	15.1%	売却先候補Anta社の財務諸表、および時価ベースD/E0.05より
EV	2,600	g : 0.048% (2019年のインフレ率)	10,629	g:FY21-29 : 110% FY30以降 : 0%



中期戦略② ニューノーマル対応製品

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、新しい用品提供で盛上げる

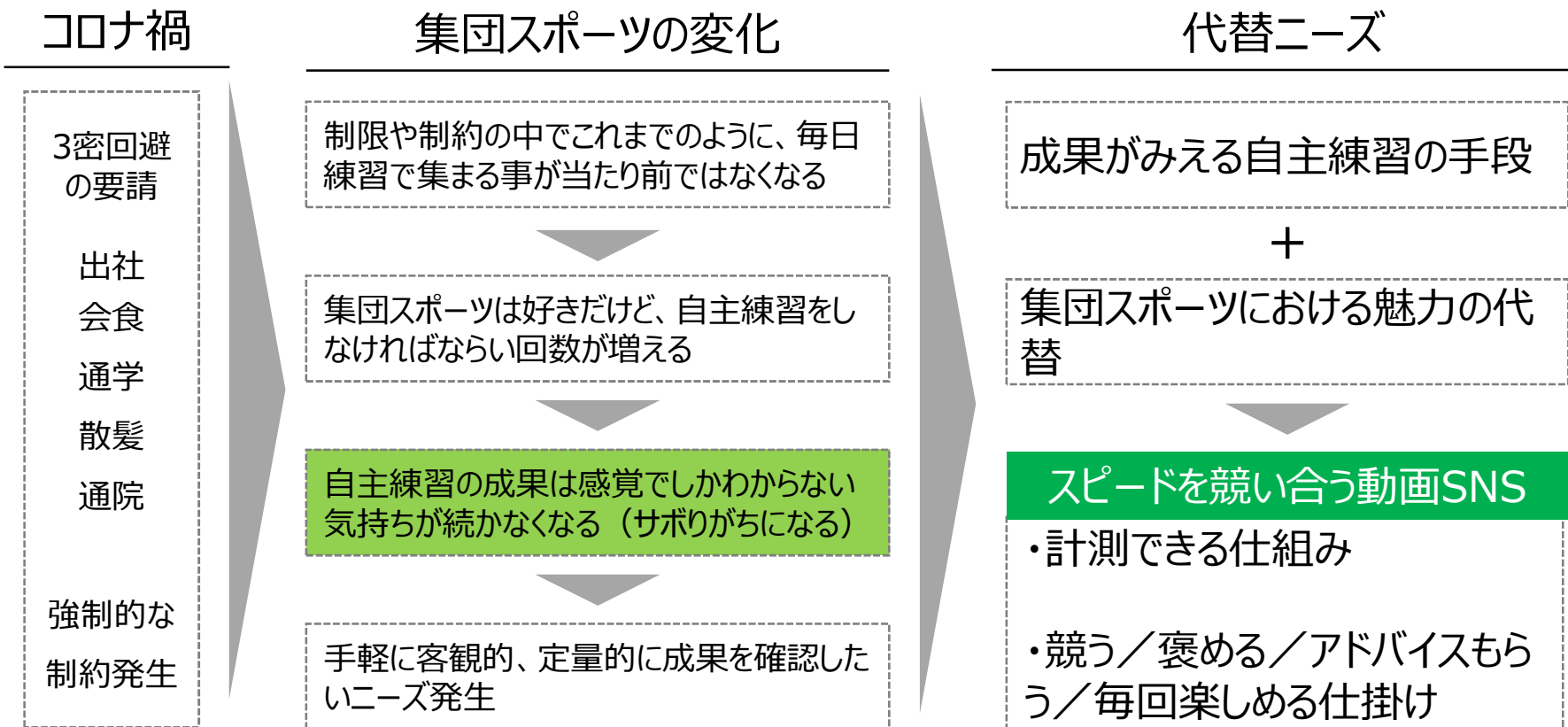
- ターゲット顧客はだれか？ : 若年・中年層（10～40歳）の既存の複数人競技スポーツ愛好家
- 解決すべきジョブは？ : コロナ禍で複数人で行うスポーツがしにくくなった。自主練習がなかなか続かない
- 提供するものは？ : 複数人競技の個人技術を切り出したスピードの競い合いの機会
- 提供方法は？ : 新たな競技を普及／練習と公式大会の場の提供／新サービス・用品の開発



中期戦略②ニューノーマル対応製品 -コロナ禍による環境変化-



スポーツ愛好家は自主練習継続のモチベーション維持が課題。
継続的な練習を楽しめる動画のSNSサービスを提供する

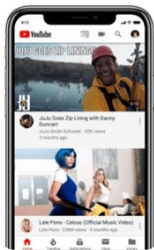


中期戦略②ニューノーマル対応製品 – アプリサービス –



Tiktokのスポーツ版を目指す。自社製品のスポーツを中心にスピード計測しSNSで双方向コミュニケーションを実現

市場



Youtube



tiktok

ユーザー数
950万人



SHOWROOM

ユーザー数
450万人

ALLジャンルのYoutuubeから、ダンス/LIVE/カラオケなどの特化した機能別のサービスがトレンドに

アプリサービス

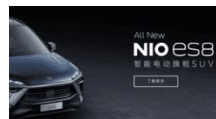


スピード計測機能



名称：SS（スピード・スキル）

SNS

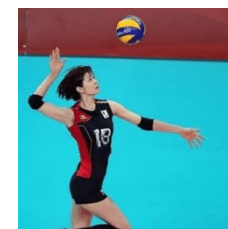


中国のEV車 NIOのような
 ・ユーザ同士のSNS機能
 ・アプリにチェックインするとポイントがたまる仕掛けなど

計測種類



サッカー、野球/ソフトボール、バレーボール、テニス、バドミントン、ゴルフ（素振りだけの計測も含む）



中期戦略②ニューノーマル対応製品 – 提供方法 –



自己の記録を管理するだけで終わらせない。記録を伸ばすための道具を提供し、著名人参加、イベントで反復利用を促す

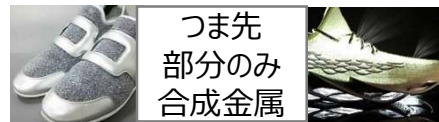
反復利用を促す仕掛け

販売／提供

スピードが強化される新しい用品



・スピード強化金属仕様を活用する事で記録を伸ばすことも可能



・アプリ経由で初動は、当社ECのみでレンタル・購入が可能

希少性を出す

・サブスクでの試供、ハイエンド製品は購入のみ。大会入賞者への賞品などで入手可能



・ある程度広まったところで小売店での取り扱いを開始する

プロ選手・著名人による参加

先行者メリットを享受



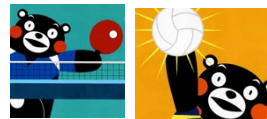
初動は各国の主要な有名人がイノベーターとして投稿する

ex. 桑田真澄、ベッカム、タイガー・ウッズ、武井壮、運動神経悪い芸人など…

記録に追いつくために何度も挑戦する

・国内外で、デジタルマーケティングで集客
・コロナ禍でもできるスポーツという事を前面に押し出す

計：500万人ユーザー
日本国内：250万人
海外：250万人



・他メガプラットフォームとも相互にやり取りし、ゲーム・キャラクターともコラボ

ツースайд・ネットワーク効果を狙う

イベント

大会はアプリのデータを元にしたランキングと各地の指定管理施設で世界大会を開催



中期戦略② コロナ後の変化

コロナ過で実施できなくなったスポーツは当社の製品群も含まれる。人と接しない手段や方法で自宅で密をさけて実施

コロナ禍によって実施できなくなったスポーツ

図表1 新型コロナウイルスの影響で実施できなくなった種目(n=2,807)

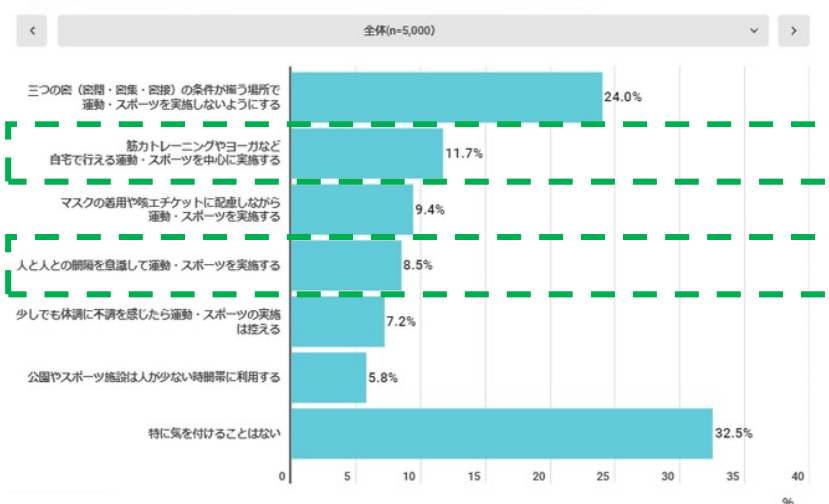
順位	種目名	割合 (%)
1	水泳	77.8
2	野球	71.9
3	テニス (硬式テニス)	70.4
4	エアロビックダンス	69.7
5	ボウリング	67.9
6	バスケットボール	63.6
7	バレーボール	63.2
8	アクアエクササイズ (水中歩行・運動など)	61.7
9	卓球	59.4
10	ゴルフ (コース)	58.1

注1) 2019年2月以降に実施していた種目のうち、新型コロナウイルス感染拡大の影響で実施できなくなったと回答した者の割合

注2) 2019年2月～2020年1月の1年間で実施率が高かった上位30種目から抽出

スポーツを実施する際に気を付けたいこと

図表2 今後運動・スポーツを実施する際に、最も気を付けたいこと



※新型コロナウイルスによる運動・スポーツへの影響に関する全国調査 (速報) - 調査・研究 - 笹川スポーツ財団 2020年6月の調査より

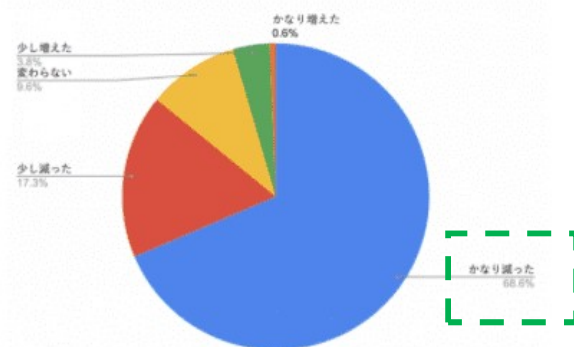


中期戦略② コロナ後の変化

スポーツ愛好家の活動自粛中は練習量が減る傾向に。スマートフォンで工夫はするも、モチベーション低下は課題に

活動自粛期間中のトレーニング量について

86%がトレーニング量が減ったと答えたが、14%はトレーニング量を維持または増加していました。

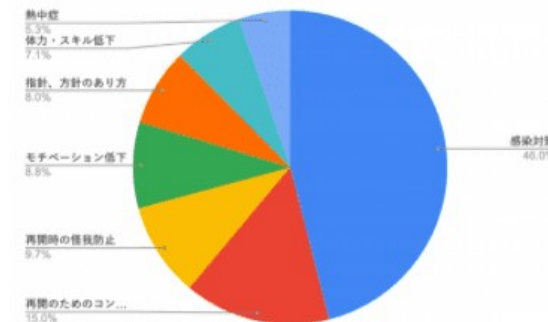


《活動自粛期間中のトレーニング内容・計画についての工夫》

- ・GPSによるランニングデータの把握
- ・生活リズムの大切さを伝えた
- ・できる限りオンラインで一緒に行うようにした
- ・トレーニング負荷の向上より、コンディション維持を重視し「飽きない工夫」を行っていた
- ・オンラインで、普段はできない細かい動きやスキルの指導
- ・こまめにミーティングを行い選手たちのモチベーション低下を極力抑えた
- ・自宅で自重を利用してできるトレーニング動画などを共有した など

活動再開にあたり、心配していること

約半数が、再開にあたっての「感染対策」に何らかの不安を抱いていることがわかりました。



- 感染対策.....46.0%
- 再開のためのコンディション管理.....15.0%
- 再開時の怪我防止.....9.7%
- モチベーション低下.....8.8%
- 指針、方針のあり方.....8.0%
- 体力・スキル低下.....7.1%
- 熱中症.....5.3%

※スポーツ選手のための体調・コンディション管理ソフト「ONE TAP SPORTS (ワンタップスポーツ)」 2020年6月の調査より

中期戦略② 顧客のペイン

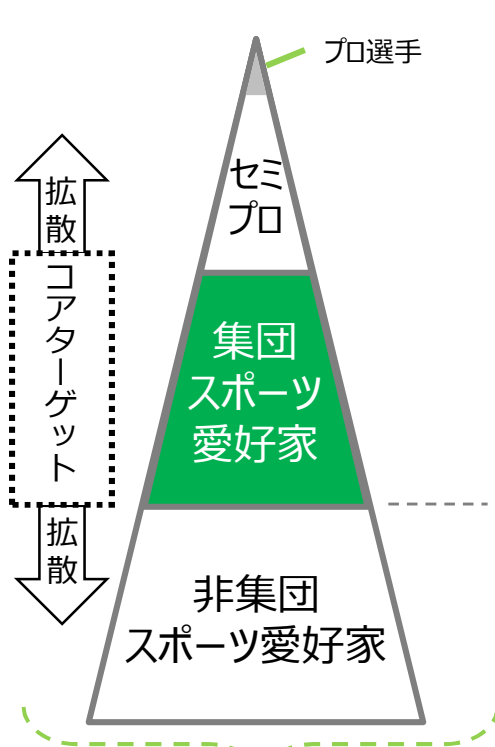


若年／中年層の既存の集団スポーツ愛好家を主軸に非愛好家も手軽にスポーツする機会を提供する

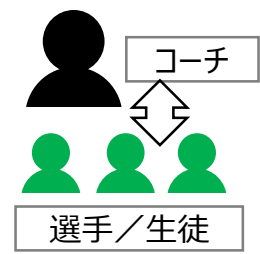
顧客

コロナ禍前後の顧客の負

モチベーション



計：500万人ユーザー
日本国内：250万人
アジア：125万人、欧米：125万人



前
後

- ・スポーツ界ではデータ技術活用の差をつけられている
- ・集団スポーツが満足に実施できない



前
後

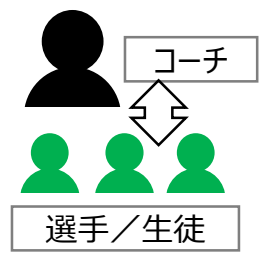
- ・集団スポーツは健康や家計簿のようデータ運動管理し難い
- ・集団スポーツが満足に実施できない



前
後

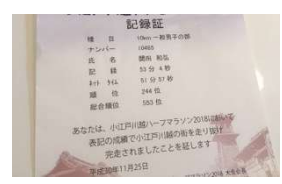
- ・集団スポーツは大好きだけど自発的に機会を作れない
- ・親（学生のDMU）は共働きで練習の送り迎えが難しい
- ・集団スポーツが満足に実施できない
- ・親（学生のDMU）は外で運動をさせたい

スピードの競い合いの機会提供



前
後

- ・自主練習のデータを見てコーチングを行う
- ・フィードバックや次の目標をもらう



- ・他者の記録と比較をすることで自分の成長へつなげる
- ・過去の自分を超える事を中心に楽しむ



- ・ゲームや、tick tokの踊りのようにエンタメ感覚で楽しむ

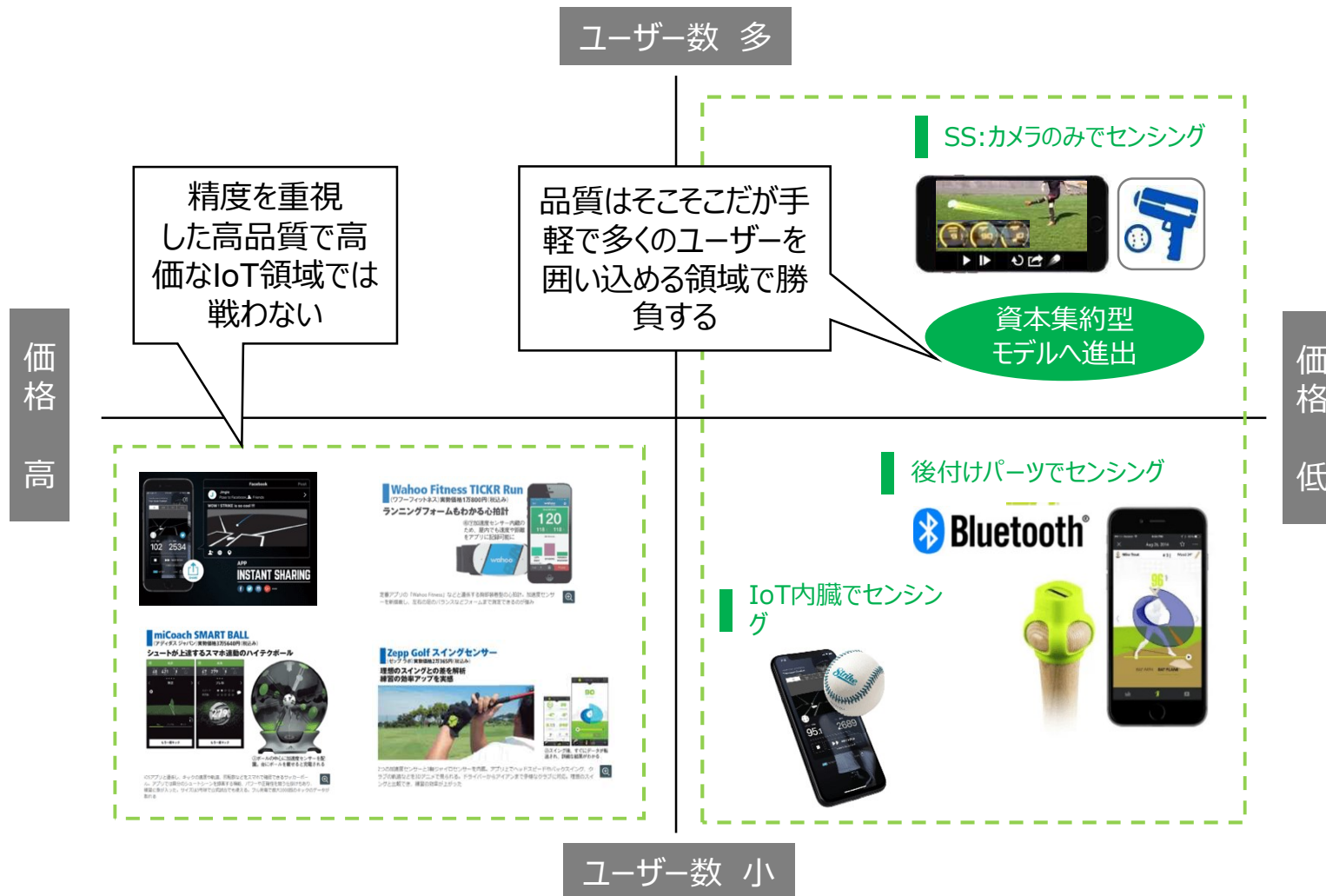


- ・近所の公園やグラウンド、自宅の庭などでも実施できる（手軽である）

製品／サービスポジショニング



高精度センシングではなく、手軽なスピード計測を低価格で普及し「集団スポーツ用品×センサー」のニッチブランドを確立





中期戦略② リソース・プロセス

既存組織でイノベーションを起こすために、強みのクラフトマンと顧客基盤は借用しつつ、製品／サービスを提供していく



■ 採用／研修／評価

強み：クラフトマン
弱み：デジタル事業知見者

弱みの人的リソースは、無理に既存従業員で行わず忘却する。
⇒弱みを補う組織を、外部と提携&JVで0から組成する

・研修／評価
新しい人材にフィットする制度を新たに設ける

■ プロセス／ルール

・やること
顧客の声をきいて多様なニーズに製品／サービスで応える

・競合と異なるポジショニングをとることを意識した企画立案

・やらないこと
作り手の一方向的な製品／サービスの提供

■ パートナースHIP

【スマホアプリ】
スポーツ事業を行っている、かつITサービス企業とJV設立 (e.g. ソフトバンク[ZOZO]、楽天、メルカリなど)

【IoTセンサー】
(e.g. NTTデータ、NECなどの電機メーカーと協業)

【スピード強化する新製品】
シューズやラケットに金属を追加しスピードを強化する製品を共同開発[2万円の価格帯] (e.g. 金属加工の中小企業)

■ ブランド
既存のブランド力はスピードを強化する新製品の部分で活用し認知度を早期に獲得する

■ 流通チャネル
既存のスポーツ用品店で、既存の営業マンが、ポスター／チラシを配布

■ マーケティング
デジタル領域は新規人材で対応し、デジタルマーケティングを効率性を高める
(高度な知識ではないため、初動は新規人材で行うが、既存社員へ徐々に共有)

中期戦略② コロナ終息後の方向性



スピード計測競技の展望として、オリンピック競技化を目指し、陸上／自転車競技、カヌーのようなスピードを競う種目で参加人口増を狙う



「いかに速く飛ばせるか？」という
シンプルな問いへの人類の挑戦



元々の集団スポーツ人口増の底上げにも寄与



中期戦略② 事業のKPI未達による撤退

2年以内に潔い撤退。もしくはユーザー動向を鑑みてECでは確認できない実際の使用感を魅せる補完的なサービスとする

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
KPI : ユニークユーザー数	500,000	1,000,000	2,500,000	3,300,000	5,000,000
結果 : ユニークユーザー数	620,000	810,000	-	-	-

撤退ラインを下まわる

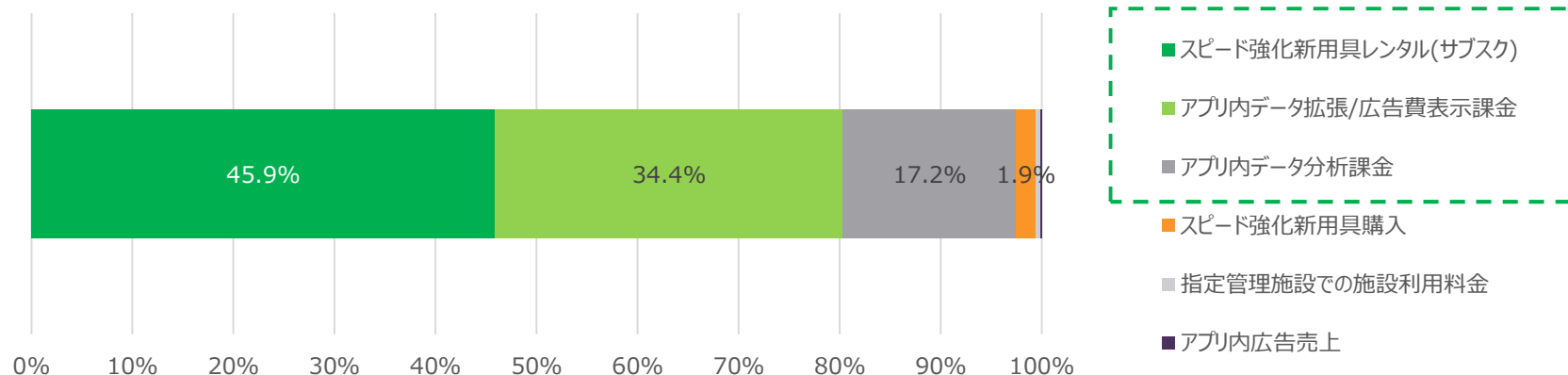


中期戦略② 収益構造

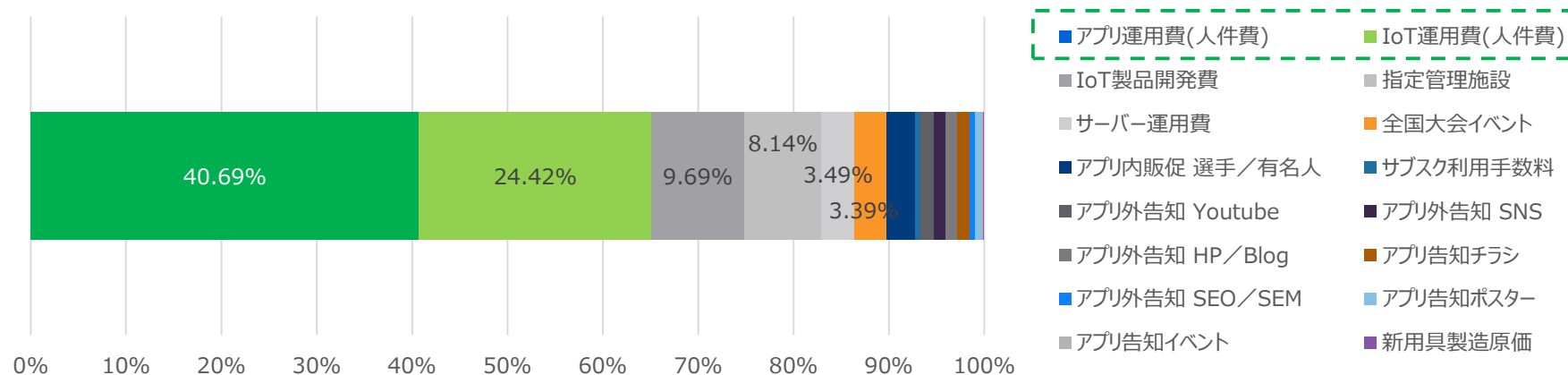


主力の売上源は新製品の購入レンタル、次にアプリ内課金。
費用はアプリ/IoTの運用費(新たな人件費)が主である

売上構成



費用内訳



長期經營戰略 参考

(再掲) ロボティクスによる製造省人化



手作業の製造ノウハウをData化／自動制御化し、約7割の作業は自動化可能な見込み

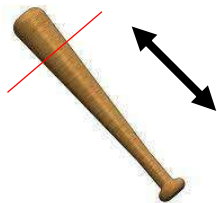
具体施策

手作業のノウハウをData化



自動制御

例) バット切削工程の自動化



クラフトマンの製品をレーザーで形状読取



3Dモデリング



CNC旋盤で自動切削
(CNC : computerized numerical control)

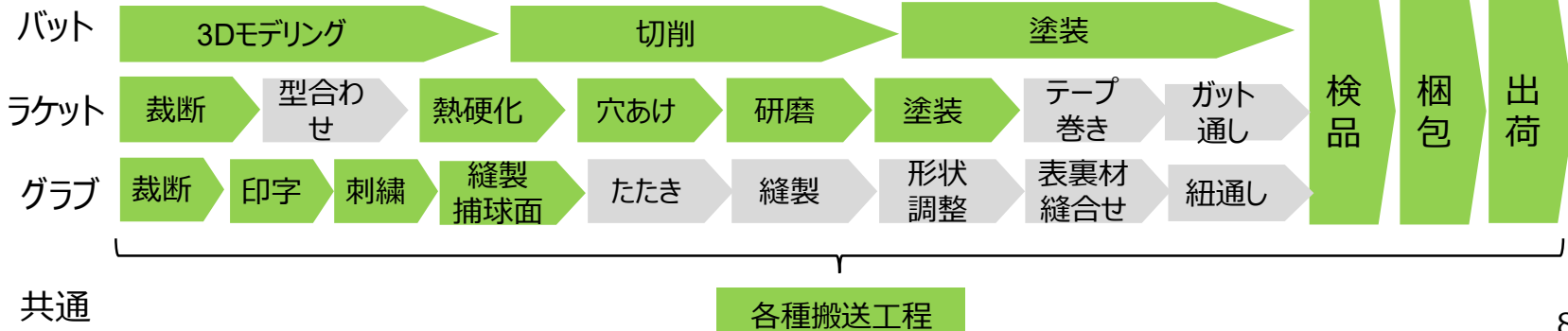
自動化対象 (例)

最大7割の作業は自動化可能な見込み

※

検討対象

見送り



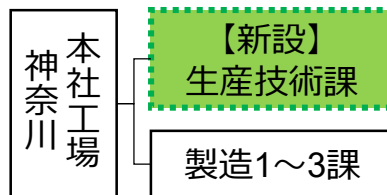
(再掲) ロボティクスによる製造省人化 – 実行プロセス –



生産技術課を発足しクラフトマンの技術をデータ化。工場の契約社員を7割削減し5億円の労務費削減

実行体制

神奈川工場に「生産技術課」を立上。マザー工場として先行し、順次に他工場へ水平展開



【立上げメンバー、職務分掌】

【製造部出身】 クラフトマン5名：暗黙知の表出化 / 設備保全5名：設備仕様検討

【開発部出身】 開発者5名：データ解析（QC検定2級取得レベル）

投資対効果

※いずれも最大値

【投資】 FY20～FY25 計5億円（外注で製造）

【省人化】 契約更新停止しFY21以降毎年1割減 ⇒ 製造労務費をΔ70百万/年、FY27にΔ500百万円

【NPV】 18億円の見込み（算定期間FY20～FY29、残存価値除く）

【副次効果】 自動化工程は夜間運転し仕掛在庫作成可 ⇒ 繁忙期の稼働率オーバーを抑制可

余剰人員の救済

【契約社員】 正社員登用を継続実施。登用試験対策の研修を開催（QCサークル活動、QC検定講習）
⇒意欲と成果があれば雇用継続&ステップアップ可能

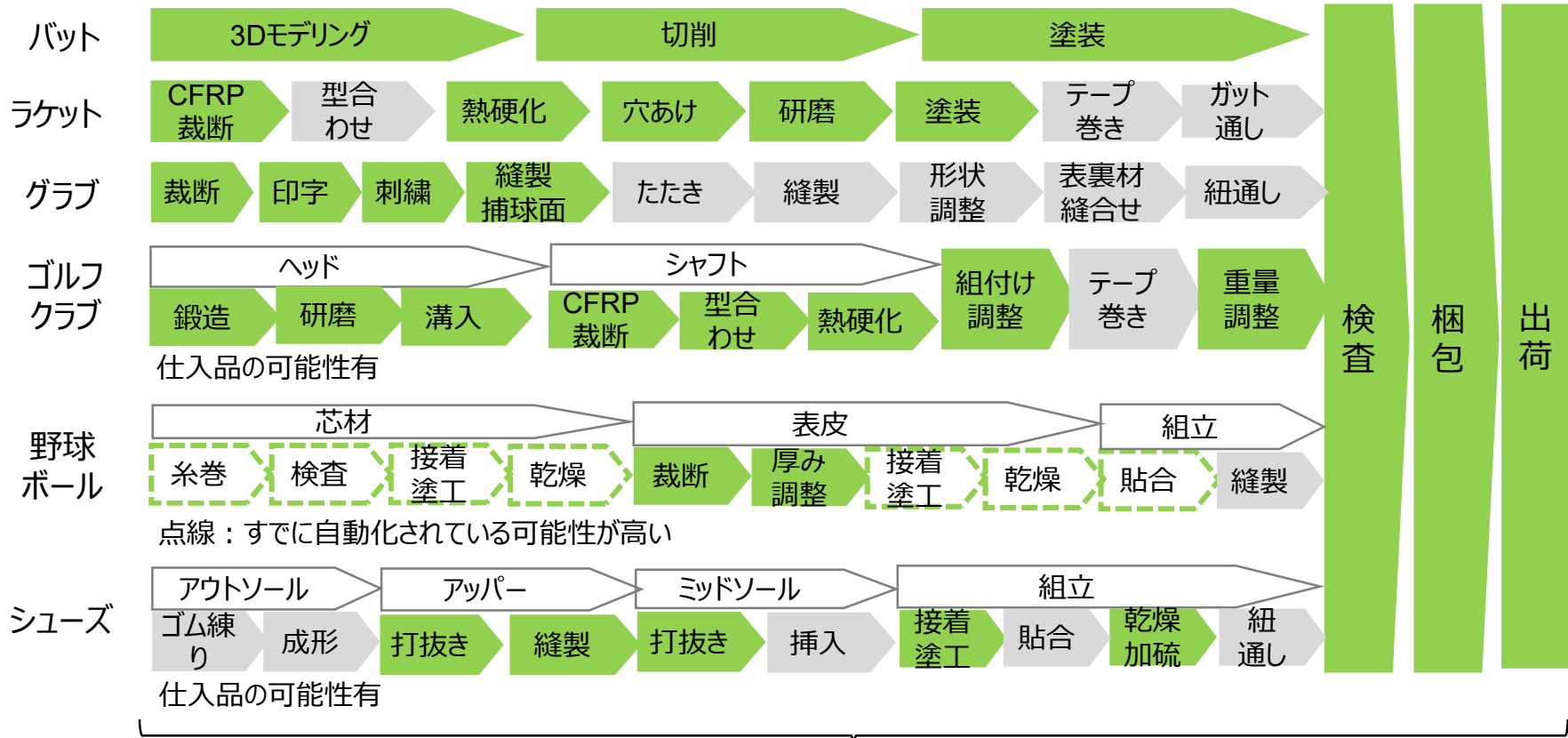
【正社員】 余剰分を順次、生産技術課へ異動。“製造ノウハウ”と“データ解析スキル”を兼ねそろえた人材に育成

参考 製品部門別 自動化対象工程



映像資料より主要製品の工程を分析し、自動化可能性の高い工程を選定

■ 主要製品の自動化検討工程





参考 計画省人化比率

契約社員の多さ、社員の技術レベルを考慮し神奈川工場を省人化の中核拠点に選定。マザー工場として順次他拠点へ水平展開し契約社員を65%削減

拠点	部門	削減 難易度 1:易/5:難	省人化率	契約社員数		参考
				現状	削減後	現状の 正社員数
神奈川 (現:93)	野球	1	80%	40	8	110
	テニバド	3	70%	30	9	90
	ボール	4	50%	23	12	117
長野	スキー	(売却)	100%	10	0	50
栃木	ゴルフ	2	80%	40	8	210
中国	シューズ	4	55%	113	51	337
合計、平均		-	65%	256	88	914

参考 製造自動化 設備メーカー候補 (例)



工程	設備メーカー	
木材自動切削 (CNC)	日高機械	Jinan CAMEL CNC MACHINERY
自動搬送 (AGV)	四恩システム	日本電産シンポ
自動縫製	友縫機械	日本サポートシステム
自動打ち抜き	旭マシナリー	中央カッター
自動製函機・梱包機	レンゴー	積水化学工業
運搬アーム	ファナック	A B B





ゴルフ用品事業のサプライチェーン

市場が縮小する中、多くのゴルフクラブメーカーは企画・宣伝に注力し、製造は外注している（OEM）





✓ 部品事業

- ゴルフ部品事業の市場規模 = ゴルフクラブの市場規模 – 小売マージン – 組立マージン
 - FY20時点：約490億円 = 約960億円 ÷ (1 + 40%) ÷ (1 + 40%)
 - 当社シェア：初年度1%から、10年後に20%まで成長
原価率：60%

✓ シニア向けマーケティング

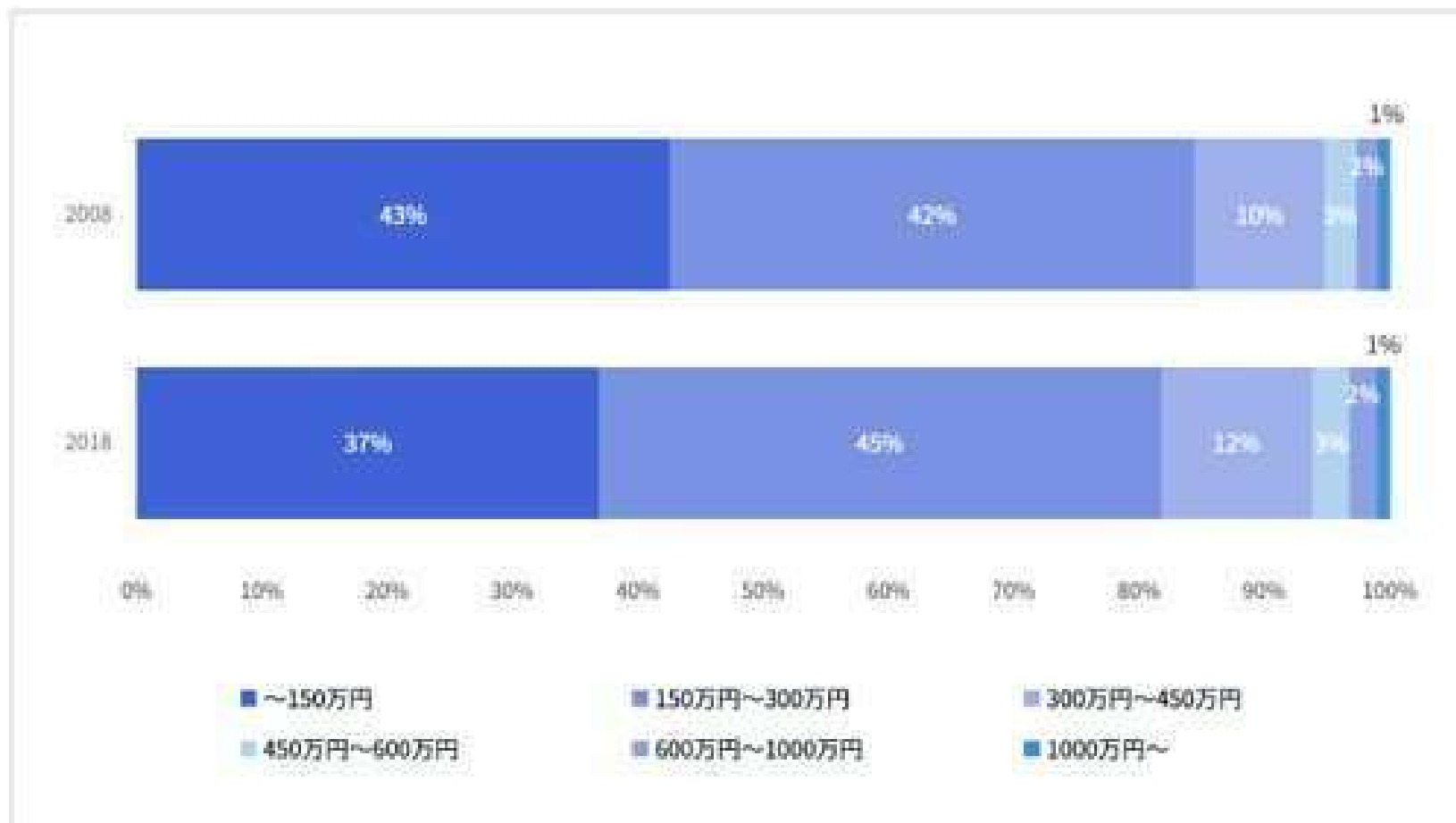
- シニア向けゴルフクラブの市場規模 = ゴルフクラブの市場規模 × シニア比率
- FY20時点：約340億円 = 約960億円 × 35%
- 当社シェア：初年度1%から、5年後に15%まで成長
原価率：60%

シニアマーケットのポテンシャル①



シニアの所得は増加している

シニア（60～79歳）の世帯人員1人当たりの所得



出所：厚生労働省「国民生活基礎調査」他、概にUcbase作成

シニアマーケットのポテンシャル②



シニアの世帯数・所得は増加している

シニアの1世帯当たり平均所得および金額別世帯数の予測

		2010年	2020年	2030年
1世帯当たりの平均所得 (万円)		486	485	520
所得別世帯数 (万世帯)	～150万円	250	266	251
	150万円～300万円	456	437	400
	300万円～450万円	391	409	400
	450万円～600万円	246	227	228
	600万円～1000万円	305	327	367
	1000万円～	160	155	164

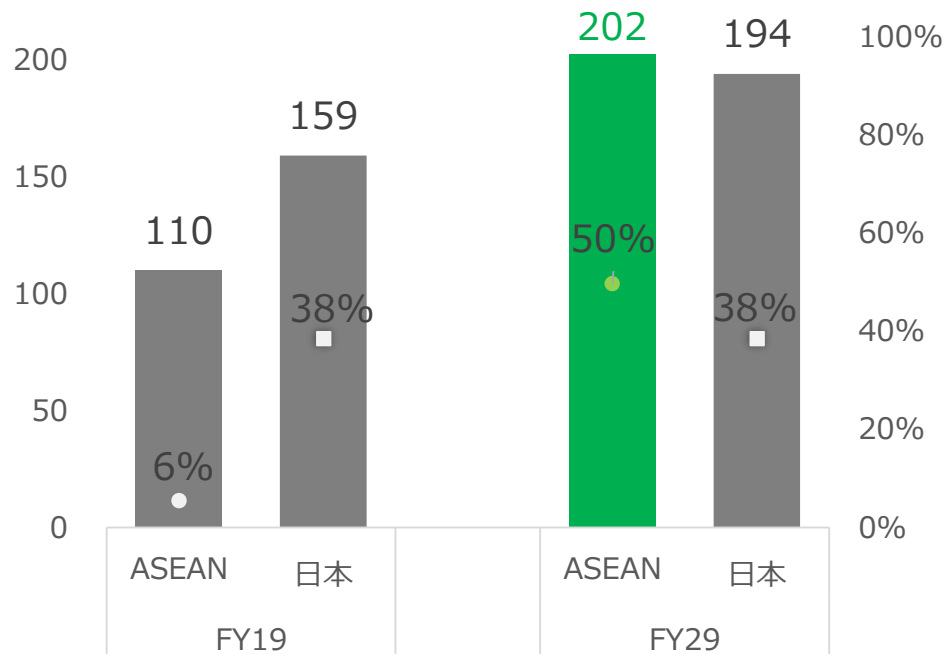
出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」、厚生労働省「国民生活基礎調査」を基にUzabase推計

長期戦略③バド用品アジア市場強化 —海外市場の理由—



今後の市場規模及び他市場と比較し参入しやすいことからASEANを主戦場とする

市場規模見通し/Bellwood現状、目標シェア



出典：
日本/矢野経済白書
ASEAN/競合売上高とシェアより試算

中国市場

- 中国のトッププレイヤーのライセンス契約料は1.9億円/年前後と、ASEANと比較し高い水準にある

- 中国ナショナルチームは自国経済を守るため自国メーカーと契約する傾向が強い

- 市場には模造品メーカーが存在し、それらのメーカーは類似品を低価格で提供している

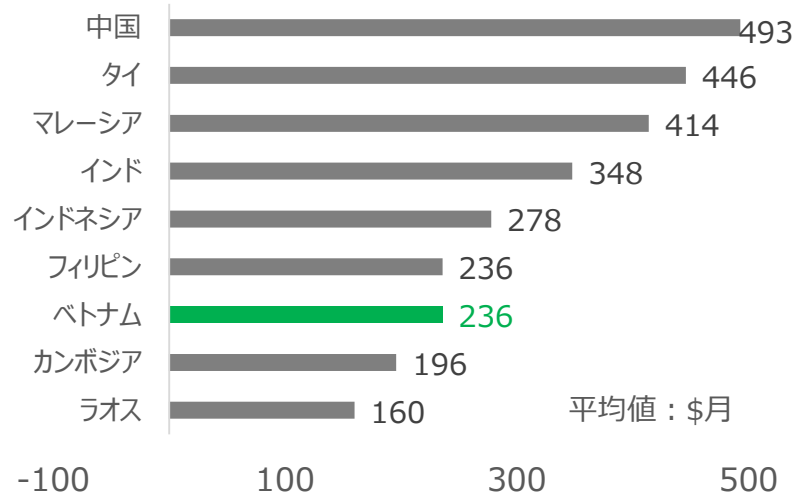
→ライセンス料の高さ、競争の激しさから現時点で自社が中国市場を開拓するには実力不足と考え、ASEANを主戦場とする

長期戦略③バド用品アジア市場強化 –ベトナム–



労務費、教育水準等を勘案し、ベトナムに工場を建設する

日系製造業の作業員・月額基本給



出典：19年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査

その他

- ・親日国である
- ・ベトナムトッププレイヤーのスポンサー料は5百万円強と日本国内プレイヤーの20~30%程

教育水準

NO	国	科学	読解力	数学
	OECD平均	490	493	493
1	シンガポール	556	527	564
2	日本	538	516	532
3	エストニア	534	519	520
4	台湾	532	497	542
5	フィンランド	531	526	511
6	マカオ	529	509	544
7	カナダ	528	527	516
8	ベトナム	525	487	495
9	香港	518	527	548
10	中国	516	494	531

出典：OECD 学習到達度調査(PICA):2015

戰略實行体制 参考



HRMシステムの見直し

戦略実現に向けた社内リソースの強化、既存リソースの有効活用、事業売却に伴う、HRMシステムの見直しを敢行する

現状の課題

クラフトマンの技術力のみで勝負してきたが製造技術の向上により、優位性は下がりつつあり外部環境の変化に対応できる人材が不足

今後のありたい姿

新グローバルニッチトップ戦略を実現する「クラフトマン×デジタル×グローバル」の人材を獲得し、既存の人材を育成する環境を整備する

施策例

- ✓ IR強化のためCFO、ブランド強化のためCDO、戦略人事部であるHRBP、インドネシアなどASEAN、欧米での海外事業部の成長に向けグローバル人材、IT人材を採用

- ✓ スキー事業売却に伴い、買収先への従業員の引き渡し、製造工程にロボティクスの導入による契約社員の大幅な削減

志田経営管理本部長兼取締役を今後の戦略的な人材採用、人材活用に向けてCHROに任命

採用

配置

評価

退職

育成

報酬

- ✓ 業績の他、チャレンジ精神、部署間との連携を評価する項目を既存のMBO制度に導入

- ✓ 営業一人当たり売上高の向上を目指し、インセンティブ制度を再設計、業績連動のストックオプション制度を管理職向けに導入
- ✓ 従業員同士のフィードバックを活性化、感謝する文化を醸成するためにピアボーナス制度を導入

- ✓ 若手の海外出向による育成、社内事業プランコンペの開催、スポーツテック技術に触れる研修を定期開催、e-ラーニングを用いた自己研鑽機会の提供

要員計画



売上増加に伴い要員は増加。FY29には業界平均並みの一人当たり売上高を実現

要員計画

