

# Bellwood

## 新・経営計画について

-スポーツで、世界と未来を元気にする-

2020/11/8 経営会議上程資料

鈴木定雄

- 当社の経営状況に関する課題認識の共有
- コロナ危機を脱し、  
改めて持続的成長を目指すための方向性の確認



**中期・長期の経営戦略を決議する**

## 創業70年、当社は“素材加工技術”と“多角化”で成長

初代:祖父・昭雄 (約20年)

2代目:父・和雄 (約50年)

3代目:私

1950年                      1958年                      1960年                      1971年                      2020年

鈴木木材工業  
設立

スポーツ用品市場参入  
(木材テニスラケット)

事業多角化  
(’60 野球、’62バレー)

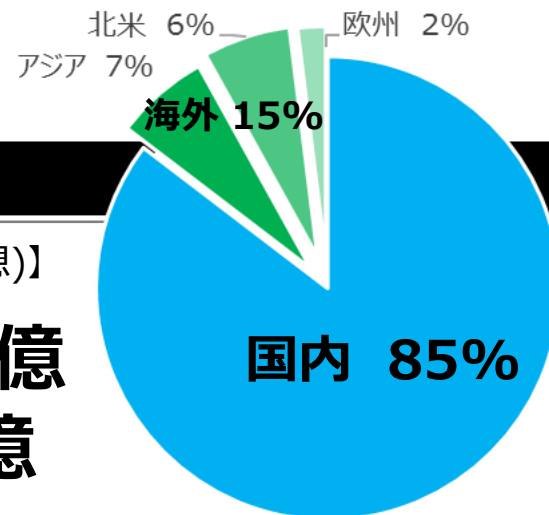
社名変更「Bellwood」→東証2部上場  
スキー事業(’73)

カーボン製テニスラケット(’77)  
ゴルフ事業M&A(’85)

【スポーツ用品事業の原点】

**スポーツは子どもたちを元気にする力がある**

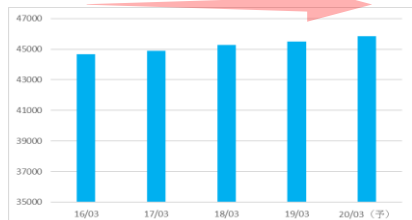
文教チャネルに学習机などを納品時していた際、子どもたちが手作りのスポーツ用品で楽しんでいる姿を発見して創業を決意。



### 直近5年間の業績推移

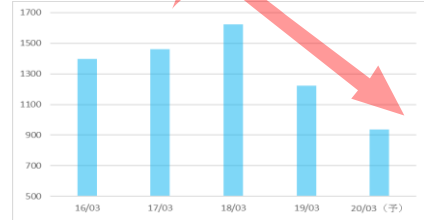
(売上高)

単位: 百万円



(営業利益)

単位: 百万円



【2019年度(予想)】

売上高 **459億**

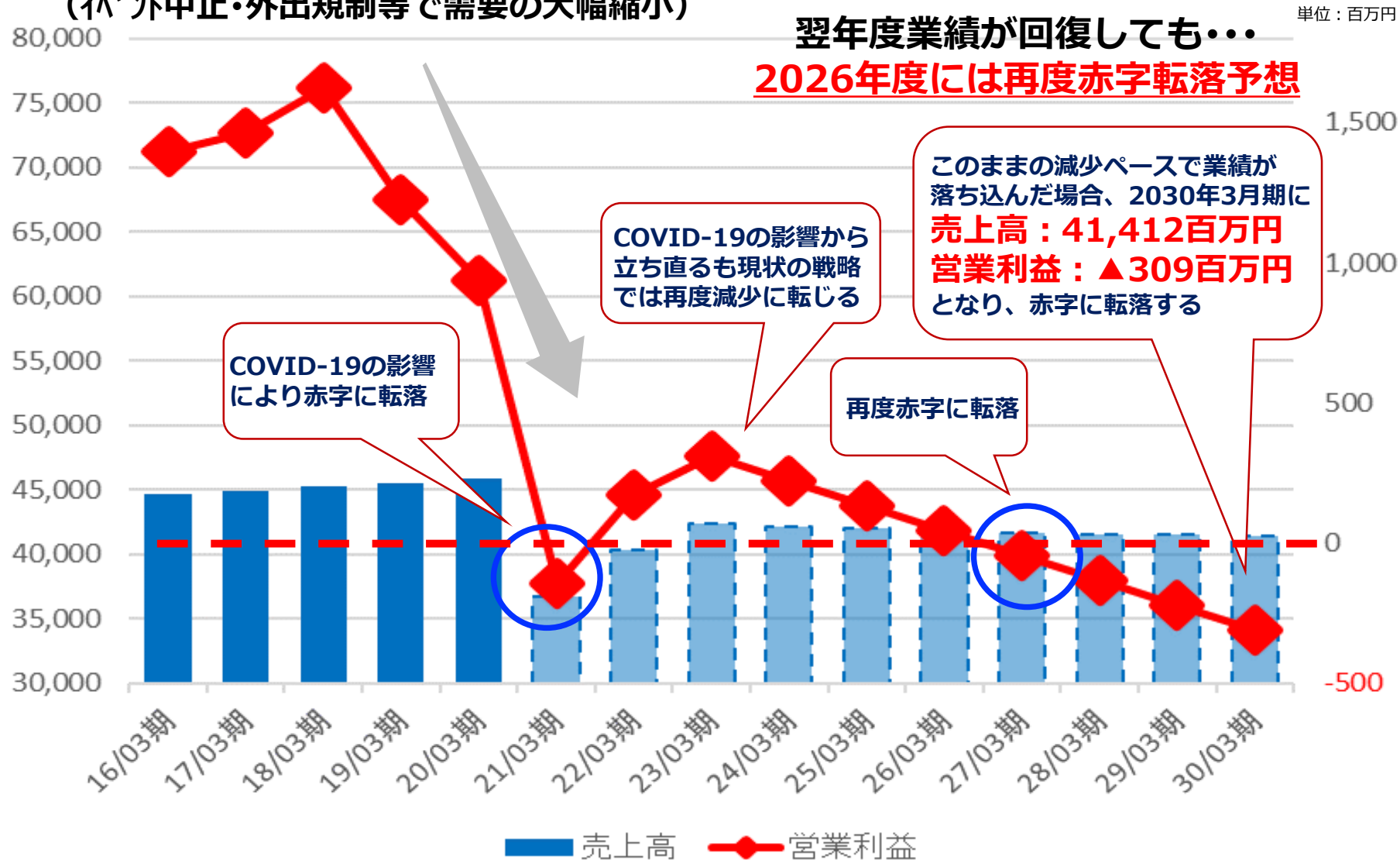
営業利益 **9億**

売上は横ばい      営業利益は直近下降傾向

# 当社の2030年までの営業利益予測（成り行き） *BellWood*

## コロナショックの影響は甚大

（イベント中止・外出規制等で需要の大幅縮小）



**この厳しい経営環境下において、  
我々経営の責務とは何だろうか？**



**70年間築き上げてきたこの会社を守り、  
この先も我々の製品を通じて、  
「スポーツで元気になる未来」  
を創り続けること。**

**原点回帰**

**重要**

【新・経営計画“Bellwood2030”の策定趣意】

1. **しなやかな経営基盤 (レジリエンス)の構築**

2. **収益性・生産性の向上**

3. **市場変化(新KSF)への対応**

4. **コアコンピタンスの維持・強化**

5. **超・長期的な成長領域の模索(両利きの経営)**

ミッション  
MISSION

経営理念

## スポーツで、世界と未来を元気にする

創業70年、“**スポーツが子どもたちを元気にする**”という創業者昭雄の原体験に立ち戻り、どうやったらスポーツを通じて人々を元気にできるかを考えつづける企業になる。その時、もはや製品はスポーツ用品に止まらないことは勿論、物質的な豊かさではなく、精神的豊かさ（=元気）を届ける企業になっている。また、世界と未来という言葉には、グローバル化するスポーツ市場において、顧客は世界中のお客様であり、且つ未来を支える子どもたちであるということを理念に据えた。

ビジョン  
VISION  
(2030)

目指す姿

## 3つの世界一

「世界一、素材加工技術の優れたメーカー」

世界に通用するMADE IN JAPANの雄

「世界一、子どもたちに愛されるメーカー」

世界中の子どもたちに寄り添ったスポーツブランド

「世界一、個人にフィットするメーカー」

プロにも愛される高品質オーダーメイドを通じ、世界一の体験を。

バリュー  
VALUE

価値観・  
行動指針

### Be Professional

技術と品質、安心・安全に対してプロであれ。

### Hug Everyone

すべてのステークホルダーに対してオープンであれ。

### Love Sports

スポーツの可能性を信じ、スポーツを愛せ。

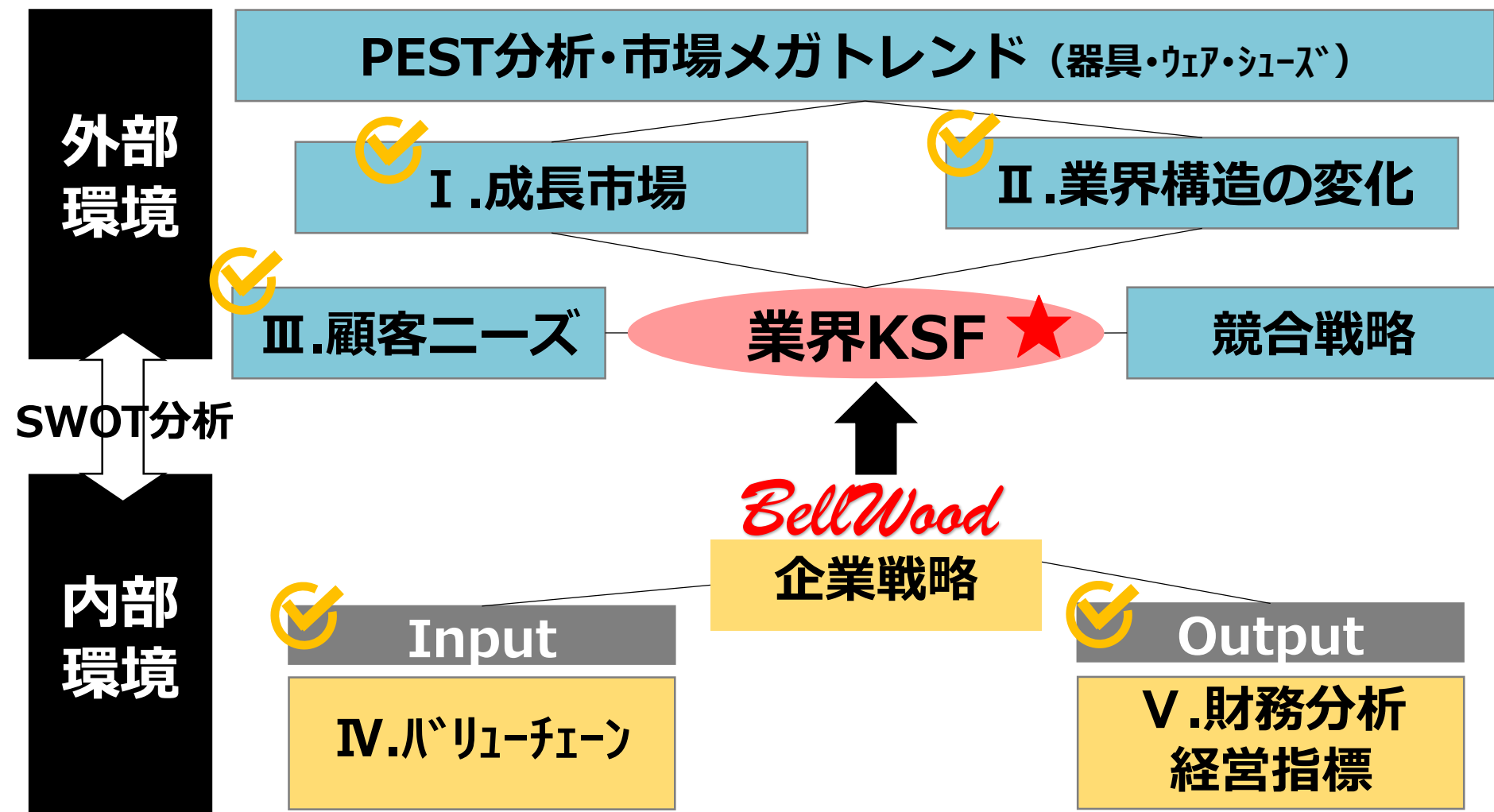
# 事業環境分析

なぜ、私がここに至ったか



【アプローチ】

## 新たな業界KSFを特定、当社現状とのGAPを明らかに

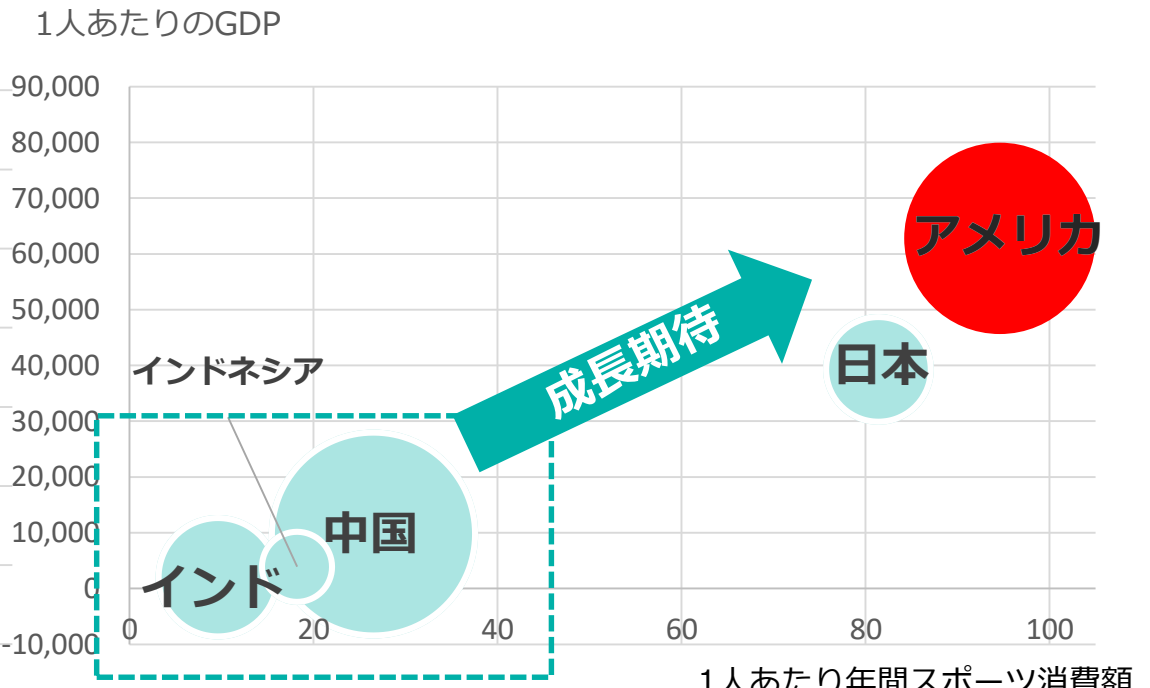
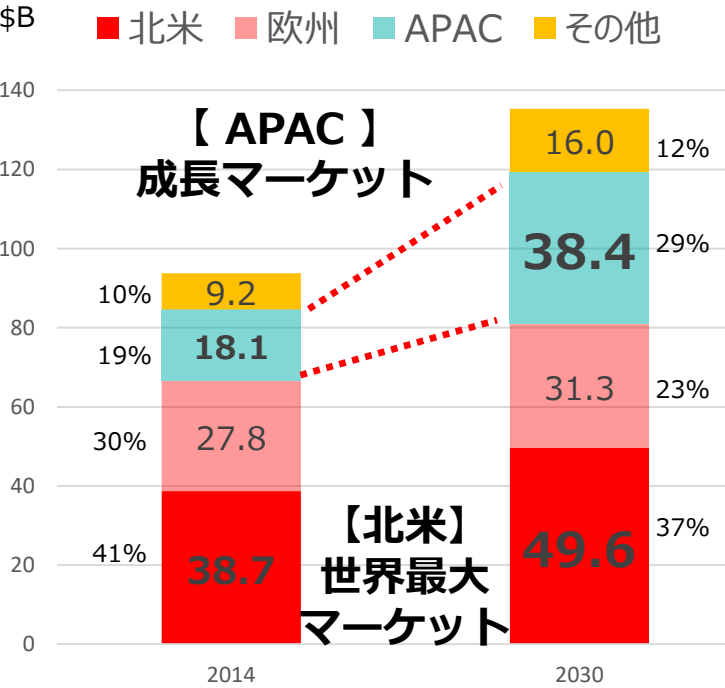


スポーツ市場と世界の経済成長

【Globalスポーツ市場規模】 ※106円/\$換算  
 2025年 約14兆8,000億円 (2014-25 CAGR:3.7%)

地域別の市場シェア (2014→2030)

“1人あたりGDP”と “年間スポーツ消費額”の関係(2019)

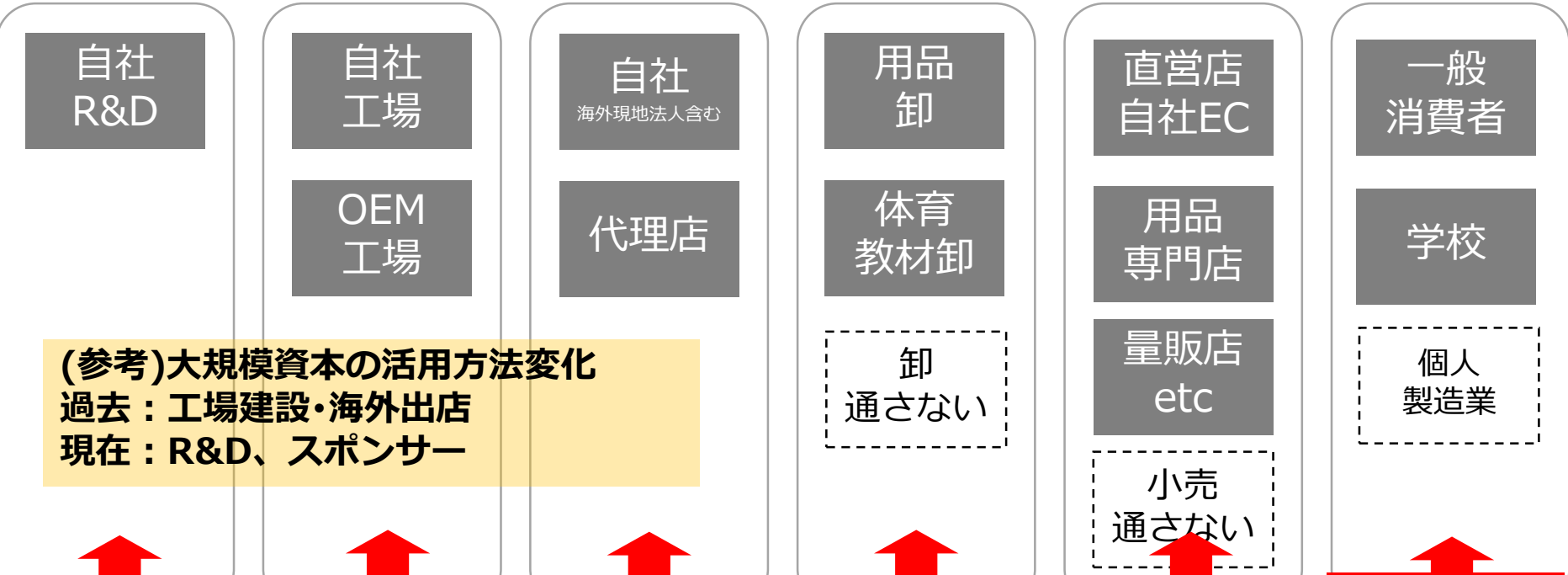


(参考)成長寄与率

北米:32%、APAC:38%、欧州:16%、その他:14%

(出典) 左図:ケース資料 右図:SPEEDA

バリューチェーン(簡易版)



(参考)大規模資本の活用方法変化  
 過去：工場建設・海外出店  
 現在：R&D、スポンサー

Change①  
 異業種  
 SU連携

Change②  
 OEM加速  
 (ファブレス)

Change③  
 急速なデジタルシフト  
 (越境EC、D2C、OMO型店舗など)

Change④  
 KBF変化  
 (次頁)

※SU=スタートアップ



**スポーツの楽しみ方は、より自由に。  
そして個に対応する時代へ。**

D2C

OMO

XaaS

これまでのビジネスモデルが**大きな転換点**を迎えている。

## 過去～現在の市場KSF



## 将来の市場KSF

① 日本・欧州・アメリカ等の  
先進国市場における販売強化

① APAC・アメリカ等の、この先  
伸長する海外需要の獲得

② プロ要求に対応する高性能・  
高精度な製造技術の内製化

② OI※を活用した新結合による  
画期的な製品・サービスの開発

③ 著名選手のスポンサー契約を  
軸としたブランディング(KBF)

③ D2C・OMO・XaaSなど、  
個人に対応した新VC※構築

FIT



※OI=オープンイノベーション  
VC=バリューチェーン

UNFIT



【当社のこれまでの戦略で築いてきた強み】

高い素材加工  
技術・研究

プロも認める  
高品質製品

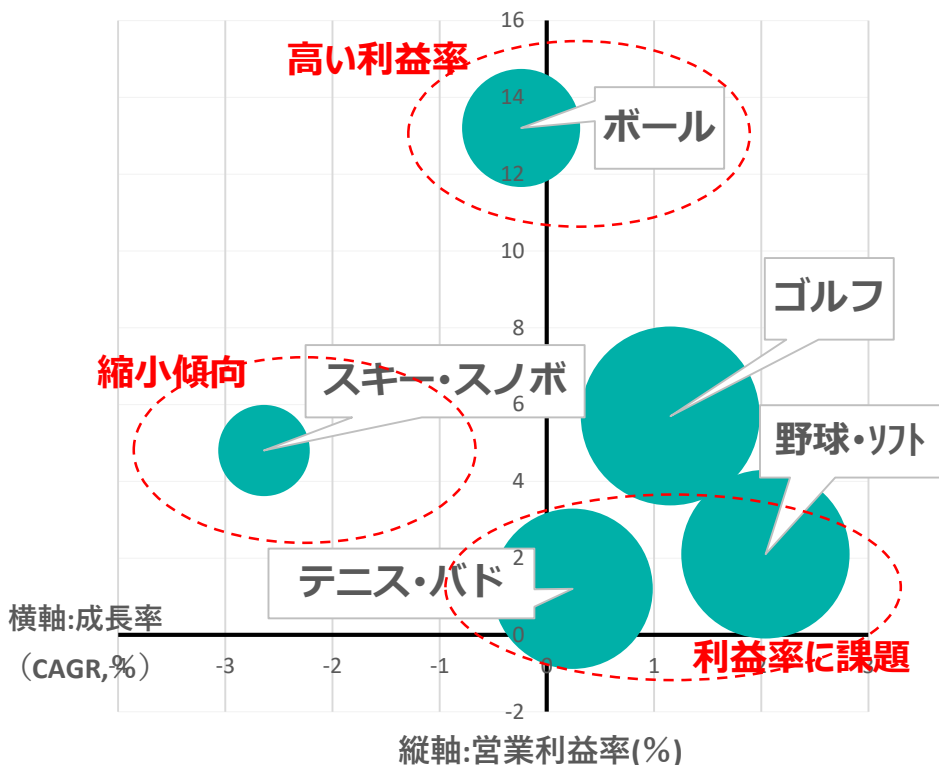
国内市場シェア  
高価格～普及価格

自社ブランド  
(垂直統合思考)

# 内部環境分析 「各カテゴリーの現状と課題」

## 営業利益率×成長率マトリックス

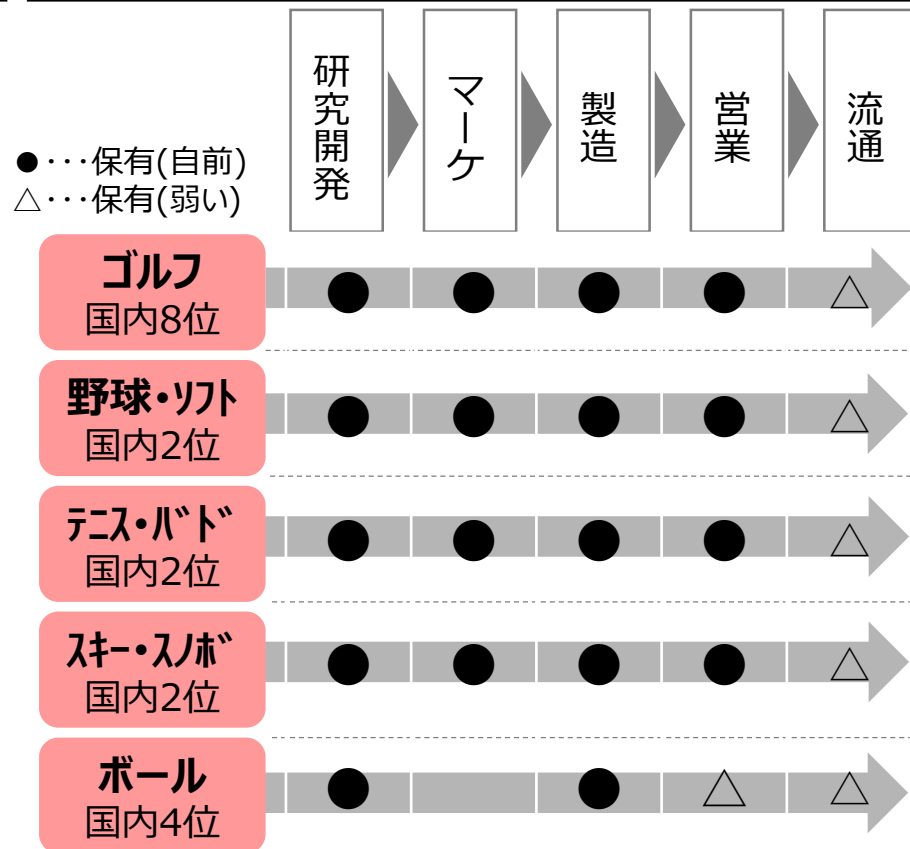
Bellwoodバブルチャート(2019年度)



2019年度 数値データ

品目	売上高 (百万円)	構成比	営業利益率	CAGR 2015 - 19
テニス・バドミントン	10,875	23.7%	1.2%	0.2%
野球・ソフトボール	12,014	26.2%	2.1%	2.0%
ボール製造	5,899	12.9%	13.2%	-0.2%
スキー	3,536	7.7%	4.8%	-2.7%
ゴルフ	13,529	29.5%	5.7%	1.1%

## 当社の国内バリューチェーン



※シューズは自社海外工場生産、ウェアは完全OEM委託、その他低価格・周辺用品・ボール（一部）もOEM委託

### 課題

**自社による  
旧来型・垂直統合志向が強い。  
シナジーも薄く、高コスト構造。**

# 内部環境分析 「当社の経営指標」

- **成長性**：需要が拡大する中国、東南アジア圏等、海外市場の取り組み強化が必要。
- **収益性**：競合と比較し、売上原価率が高く、営業利益率が低い→収益性が低い。
- **生産性**：一人当たりの売上高・工場の稼働率向上が今後の課題。

評価項目		競合 6社平均	Bellwood	
<b>成長性</b>	売上成長	-0.7%	<b>0.8%</b>	競合より成長率は高いが市場そのものの成長が鈍い
<b>収益性</b>	ROE	6.3%	<b>2.2%</b>	競合より低く収益性が悪化
<b>生産性</b>	一人当たり 売上高 ※単位：千円	50,211	<b>25,125</b> ※社員数：1,825人	競合の半分程度
<b>効率性</b>	総資産回転率	129.1%	<b>108.1%</b>	競合より低いが一般的な水準
<b>安全性</b>	自己資本比率	58.6%	<b>54.6%</b>	安全圏レベル
<b>株主還元</b>	配当性向	36.9%	<b>29.9%</b>	競合より低いが一般的な水準

売上原価率		
競合5社平均	Bellwood	
52.3% ※ゼット社を除く5社平均	<b>60%</b>	
工場稼働率		
工場名	品目	2020/03期
神奈川 工場	テニス・ バドミントン	<b>81%</b>
	野球・ソフト ボール	<b>72%</b> ※平均
栃木 工場	ゴルフクラブ	<b>67%</b>
長野 工場	スキー・ スノーボード	<b>71%</b> ※平均

※競合6社：ゴールドウィン、アシックス、デサント、ヨネックス、美津濃、ゼット  
 ※2020年3月期各社財務データ参照（アシックスのみ2019年12月期）

※理想的な稼働率を90%~95%と想定

# 新・経営計画について

- Bellwood2030 -



【再掲】新・経営計画策定趣意(P.5参照)

重要 【新・経営計画“Bellwood2030”の策定趣意】

- 1.しなやかな経営基盤(レジリエンス)の構築
- 2.収益性・生産性の向上
- 3.市場変化(新KSF)への対応
- 4.コアコンピタンスの維持・強化
- 5.超・長期的な成長領域の模索(両利きの経営)

【2029年度】売上706億円  
営業利益96億円 ROE8.8%

革新

長期経営計画

(10か年)

利益ドライバー

国内

成長ドライバー

海外

超・長期視点での成長投資

新素材

IoT

新・カテゴリー

etc

- ・収益性・生産性の飛躍的向上
- ・D2C等新たな顧客基盤の創造

進化

中期経営計画

(3か年)

3つの成長戦略の着手

中国・ASEAN市場

北米市場

国内市場

変革

ピンチ⇒チャンス

(1か年)

- ・事業構造改革
- ・資金流出抑制
- ・資本政策
- ・先行投資

経営・組織・風土の変革 keyword:しなやかな経営・技術経営・OI

# 既存領域の選択と集中（エリア×カテゴリー）

地域・国		市場 成長率	売上 構成比	カテゴリー					判断
				ゴルフ	野球・ ソフト	テニス・ バド	ボール	スノー	
A P A C	日本	6.3%	85%	21%	24%	21%	13%	6%	一部 縮小
	韓国		2.0%		1.3%	0.4%		0.3%	縮小
	香港・台湾		2.1%		1.2%	0.8%			縮小
	中国		1.6%			0.5%		1%	注力
	東南 アジア		0.9%			0.9%			注力
北米	アメリカ・ カナダetc	3.0%	6.1%	6.1%					注力
	欧州	2.2%	2%	2%					様子見
売上高構成比			100%	30%	26%	24%	13%	8%	
展開方法				国内:自前 海外:事業提携			自前 M&A	国内外 自前	

# 成長戦略①中国・ASEAN市場

- Bellwood2030 -

## 2030年市場成長見込

※106円/\$換算

### 市場規模

# 3.3兆円

(CAGR 6.9% 2020-30)

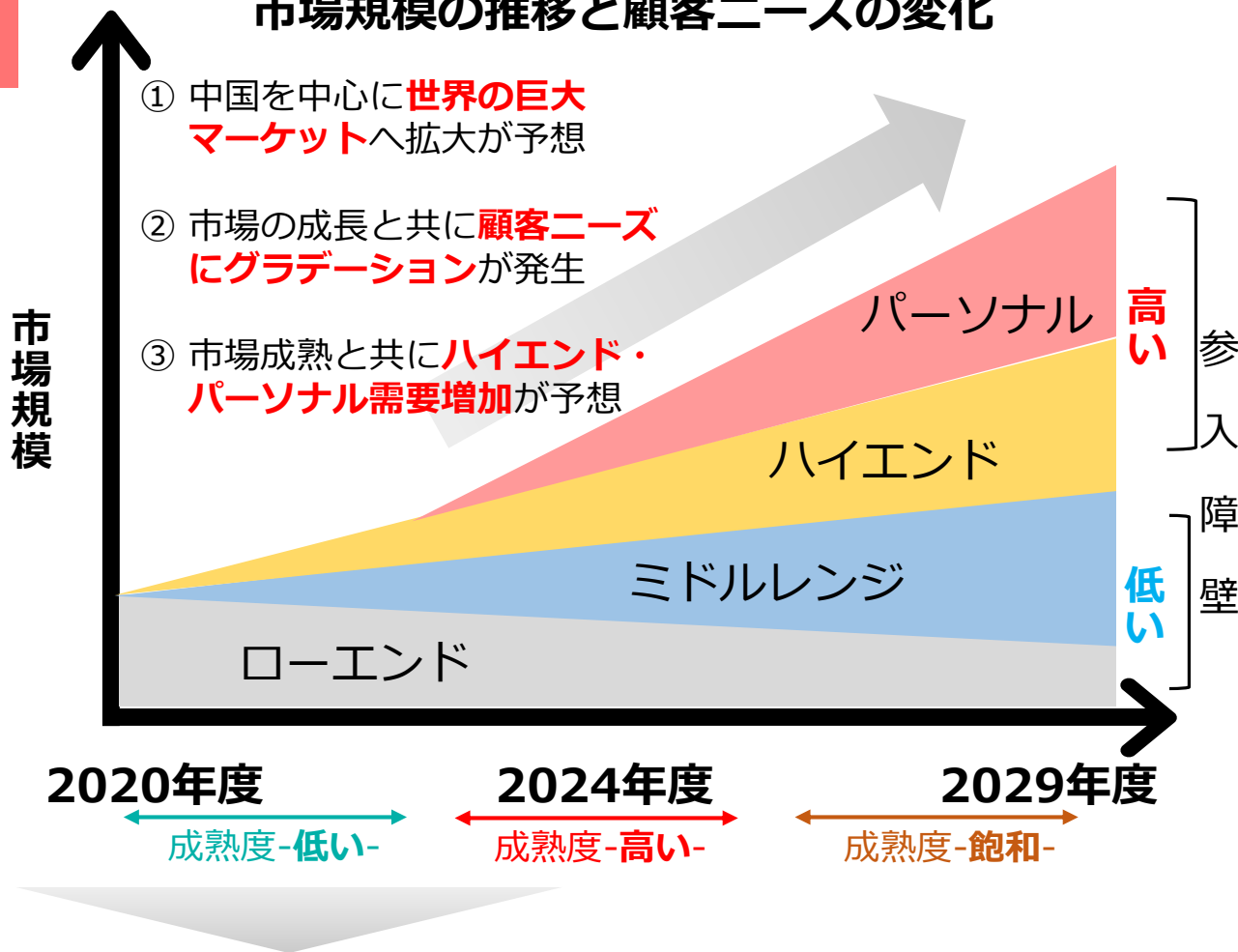
市場規模

### 世界シェア

# 23%

## 市場規模の推移と顧客ニーズの変化

- ① 中国を中心に**世界の巨大マーケット**へ拡大が予想
- ② 市場の成長と共に**顧客ニーズにグラデーション**が発生
- ③ 市場成熟と共に**ハイエンド・パーソナル**需要増加が予想



**パーソナル・ハイエンド**市場を中心に、顧客ニーズに直接応える「D2Cブランド」として事業展開を目指す

## 種目別の注力製品

Bellwoodの技術力

高い



注力

顧客ニーズ  
パーソナル

ミドル  
レンジ

ハイ  
エンド

低い

現状維持

## 自社の現状の課題

### 内部要因

- ① 中国・ASEANでの**市場展開が未注力**
- ② 現地での店舗展開がなく、**フィッティングメンテナンス網が不十分**
- ③ **物流網が未整備**のため、ASEAN全域への展開に不安

### 外部要因

- ① 中国を中心にASEAN全域において**EC消費が急騰**する中、**EC展開が不十分**
- ② **プロ契約費用増加**、**製品ライフサイクルの短縮**により**広告宣伝費が拡大傾向**
- ③ ヨネックス（日本）、リーニン（中国）など**競合による市場激化**

## D2Cブランドを展開する上での課題

認知度

チャネル

物流

中国

- ・スキー/スノボ
- ・ゴルフ

ASEAN

- ・バドミントン

オーダー  
メイド  
IN JAPAN

## 短期戦略



## 中長期戦略

### 越境EC販売の強化 アフターフォロー体制の確立

#### エリア 選択・集中

EC消費大国への選択と集中  
・中国・マレーシア・シンガポール

#### コト消費 PR

ターゲットを子ども中心  
・オンラインレッスン(日本元プロ)  
・ライブコマース(KOL)

#### 外部EC プラットフォーム

各地に適したECプラットフォーム活用  
・Tmall、JD.com(中国)  
・Shopee(マレーシア)  
・Lazada(シンガポール)

#### 代理店網 確立

現地ショップ・スクール等と提携  
・メンテナンス網強化

#### 3PL活用

外部の物流網を活用  
・越境EC向け保税區通過型物流サービス  
・転送サービス等

### 自社チャネルの構築 パーソナル市場の深掘

#### 全域展開

全域展開&物流網の確立  
・中国を中心にASEANチャネル網確立

#### パーソナル 製品の強化

パーソナル製品の更なる強化  
・パーソナルデータを活用した製品展開  
・CRMおよび生産のデジタル化移行

#### 自社EC 強化

自社ECシフト・UXの進化  
・データ駆動なサービス改善・製品開発  
・中国・ASEANにおける顧客囲い込み

#### 直営店 拡大

OMO現地直営店によるパーソナル  
需要の対応  
・パーソナル製品拡大に伴うフィッティング  
オーダーメイドなど細かな要望を現地対応

#### 3PL活用

外部の物流網を拡大  
・中国本土の通関を軸としたアジア物流  
(基本は越境EC物流ベースに維持・拡大)

認知度

チャネル

物流

海外事業展開のリスクを最小限に抑えながら、  
当社の強みを活かしたポジションを確立する

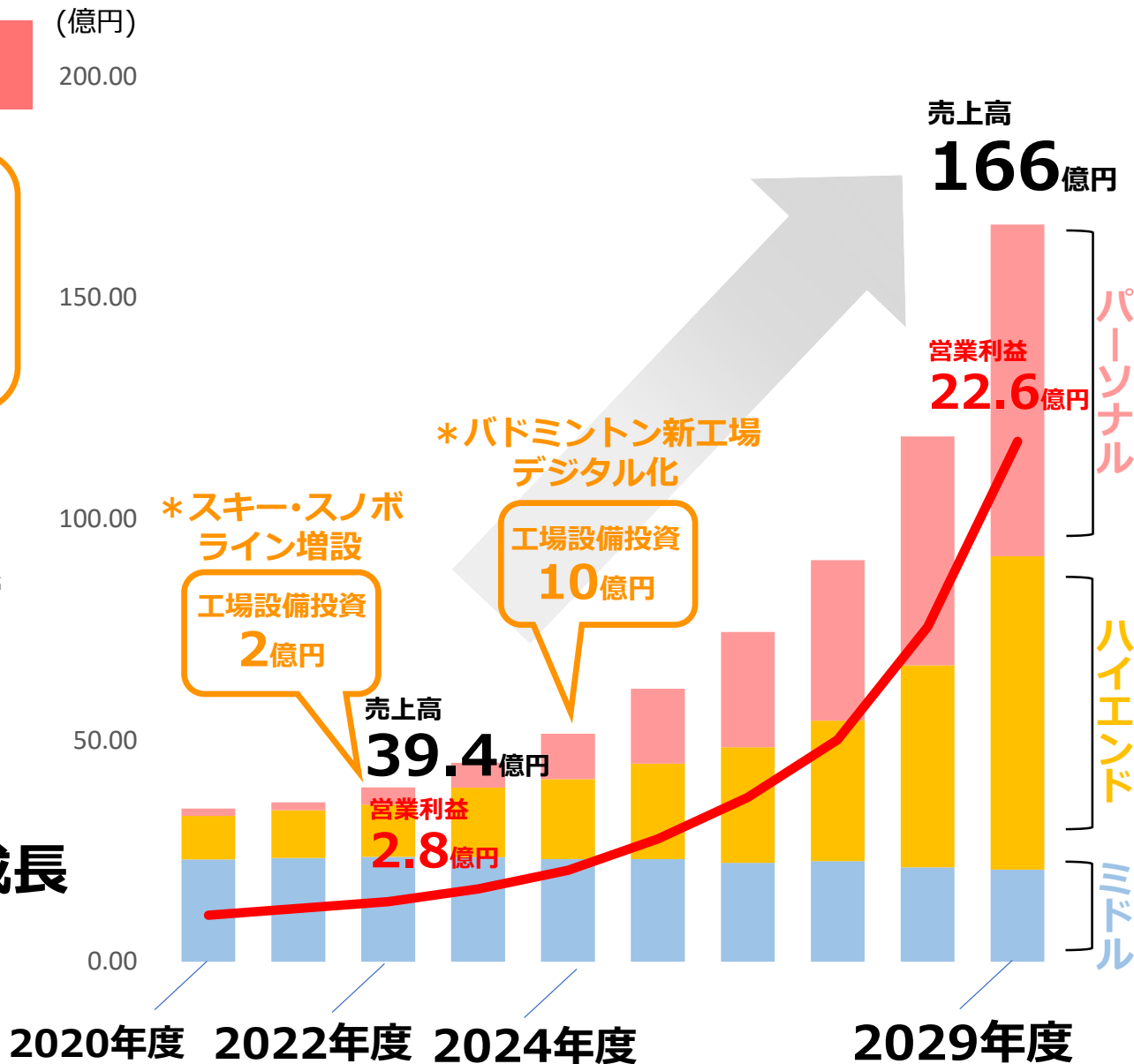
# 成長戦略①「中国・ASEAN市場の業績見込み」

## 業績成長見込

総投資額  
**12億円**

平均営業成長率  
**131%**

10年間の営業成長  
**11.2倍**



# 成長戦略②北米市場

- Bellwood2030 -



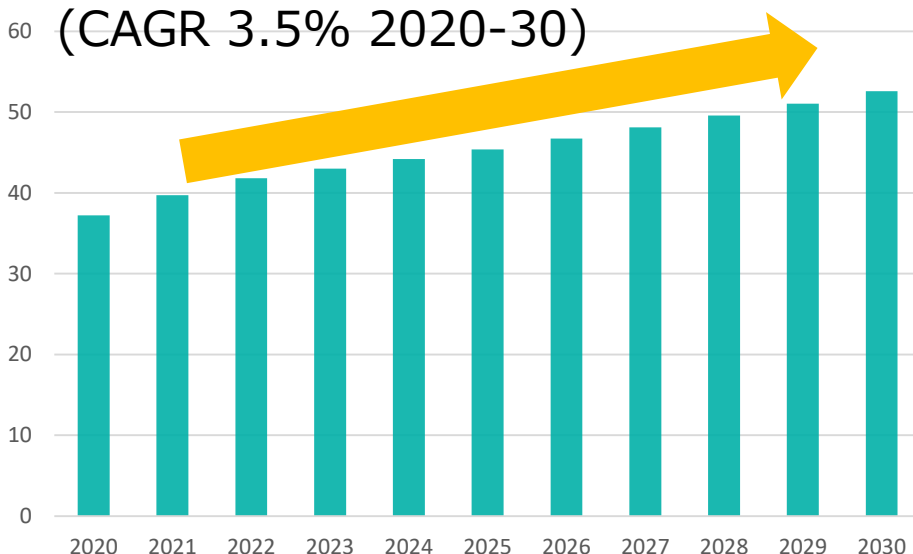
## 2030年市場成長見込

※米国、カナダ  
※106円/\$換算

✓ 市場規模      ✓ 世界シェア

4.7兆円      約33%

(CAGR 3.5% 2020-30)



## Nike, Adidas大手プレイヤーが 垂直統合と高いブランド認知でリード

当社  
現状

テニス事業  
野球事業

撤退

ゴルフ事業  
(代理店対応)

継続中

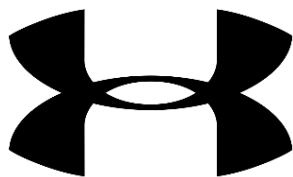
ゴルフ部門全体  
売上16%

外部環境

- ・ 短期サイクルの新商品展開
- ・ スポンサー・マーケティングのための高騰続くプロ選手との契約費及び広告プロモーション費

課題

自社単独で取り組むには開発費・販促費に限界  
共同で事業展開を行うパートナーが必要

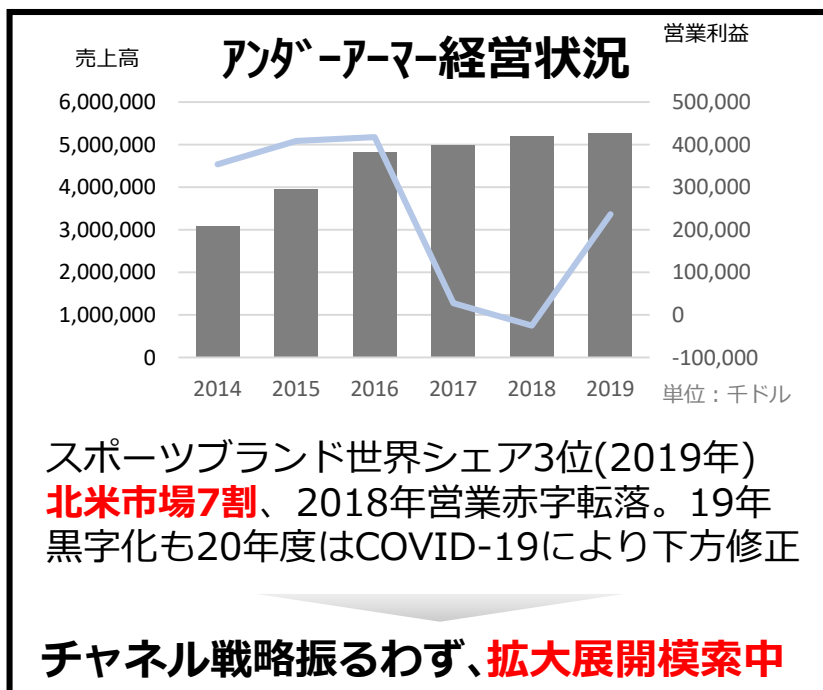


UNDER ARMOUR

## アンダーアーマー未展開ラインナップを 当社によるOEM受託で拡充 (ゴルフクラブから開始)

“北米で唯一ゴルフに注力”

トレードショーPGA出展  
NB最多100点以上、唯一グローブも販売  
**ゴルフボール・クラブは未展開**



### 北米マーケットにおける取扱い状況

スポーツメーカー上位5社 / 専門ブランド除く

メーカー	販売アイテム	BellWood		NIKE	adidas	UNDER ARMOUR	NB	PUMA
		全体	自社製造					
ゴルフ	クラブ							
	ボール			撤退	売却			
	シューズ			●	●	●	●	●
	ウェア			●	●	●	●	●
	アクセサリ			●		●		
テニス	ラケット							
	ボール							
	シューズ			●	●		●	
	ウェア			●	●		●	
	バッグ等							
野球	バット							
	クラブ			●		MLB断念		
	ボール							
	スパイク			●	●	●	●	
	バッグ				●		●	
	ウェア			●	●	●	●	
	アクセサリ			●		●		

注：ゴルフボール・クラブは未展開、テニスボールは未参入、野球クラブはMLB断念

北米主要スポーツ・自社既存

未参入のテニスセグメント進出や、北米以外の海外エリア展開  
スポーツIoTなど、未来領域を一緒に創造するパートナーへ

BellWood



UNDER ARMOUR

短期的  
メリット  
(受託成果)

【課題】

- ・北米進出にかかる莫大な販促費・人件費
- ・自社売上3割占めるゴルフの成長戦略

- ・設備投資を掛けずに北米進出
- ・提携先流通網活用、売上・海外比率拡大
- ・マーケティング販促費削減
- ・工場稼働率向上

【課題】

- ・事業拡大及び成長機会
- ・多角化への商品ノウハウ、リソース不足

- ・初期設備投資不要
- ・クオリティ担保
- ・ラインナップ拡充による売上ベース拡大

更なる  
成長  
戦略

中期

■他事業切替

ゴルフを皮切りに、テニス事業に共同進出  
ハイエンドカテゴリー器具等をOEM受託

■最新分析技術による品質評価

最新技術による品質管理を受け、高い品質基準堅持  
(最新のスポーツテクノロジーに現場が触れる)

長期

■更なる海外展開

日本：海外ブランドで成功したモデルの逆輸入展開  
欧州：未開拓の欧州市場へアプローチ

■海外向けアクセラレーションプログラム開始

海外スタートアップとの事業共創を推進  
最新のスポーツテックを製品に取り込む

2022年度

5億円/営利0.36億円

2029年度

87億円/営利11.8億円

※ゴルフ工場設備投資：10億円 投資年度：2026年度

# 成長戦略③国内市場

- Bellwood2030 -

**【国内成長戦略】**

**文教プラットフォーム戦略**

## 国内文教マーケット

対象人口  
**1,300万人**

人気上昇スポーツ  
**球技**

スイッチングコスト  
**高い**

利益率  
**高い**

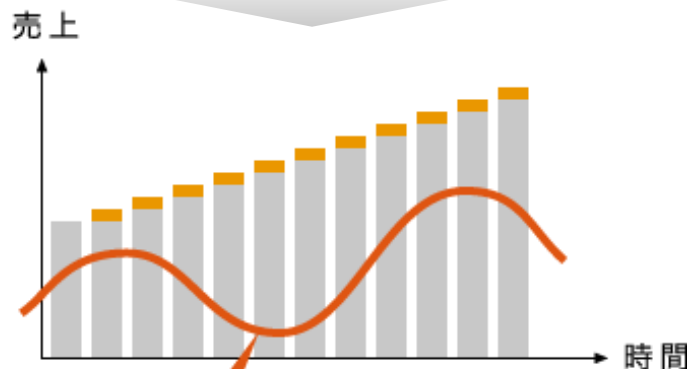
## Bellwoodの文教展開

自社製造製品  
**3競技**

主軸商品  
**ボール**

文教チャネル  
**強固**

国内シェア  
**4位**



外的要因

参入障壁が高く利益率の高い巨大マーケットであり、外部要因に左右されない**ストック型市場**

現在の  
フィールド

他競技展開

チャネル拡大

海外進出

**新たな  
フィールド**

現在の売上規模

将来の売上規模

他競技展開・国内チャネルの拡大・海外進出等、未だマーケットは**成長余地が多分に存在**

**経営基盤の安定と更なる成長投資への源泉**

BellWood

資本提携



投資額30億円

★  
MIKASA

## アライアンス理由と期待効果

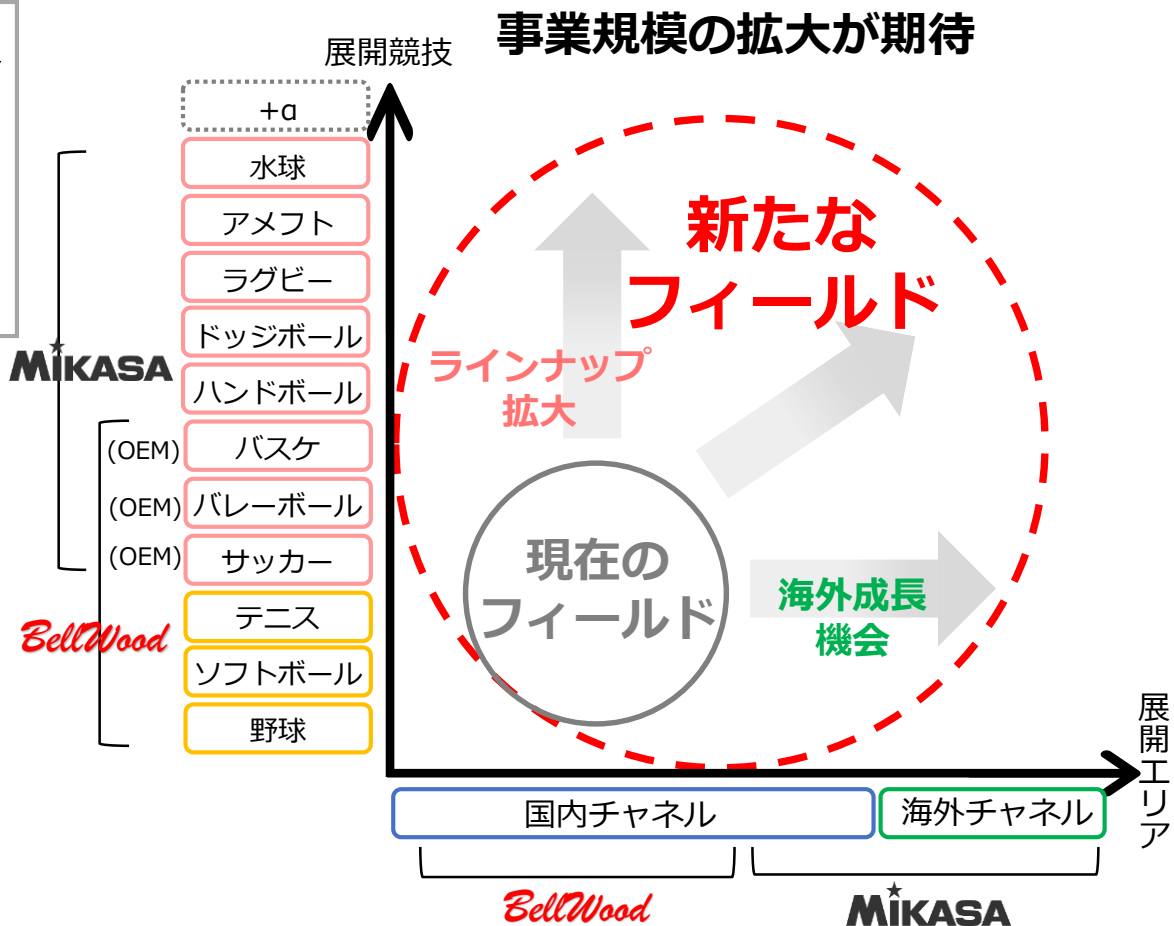
- ① 自社製造品と競合する競技がない
- ② 国際ブランドで海外チャネルが強い
- ③ OEMの切替により両社の原価が低減
- ④ 拠点・人員の最適化が可能
- ⑤ 当社と協業しやすい事業規模

✓ 取扱競技の拡大 (OEM除く)

3 競技 → 11 競技

✓ 展開エリアの拡大

日本のみ → +海外



# 成長戦略③「ミカサとの提携効果&展望」

資本参加(2020年度)

15% 株式取得

フェーズ1 2020-2023年度

- ✓ コスト削減
- ✓ 文教チャネルのリーディングポジション確立

- ①OEM品生産のミカサへの集中化
- ②2社間のリソースの最適化
- ③全国文教チャネルへの注力営業
- ④木材・カーボン加工&ゴム加工技術を活かしたR&D強化

フェーズ2 2024-2026年度

- ✓ 事業領域の拡大
- ✓ 海外チャネル拡大

- ①海外事業拡大
- ②競技種目の拡大(卓球など)
- ③ウェア・シューズ等のバンドル営業の強化
- ④スポーツ用品サブスク展開
- ⑤アクセラレーションプログラムを通じたオープンイノベーション強化

フェーズ3 2027-2029年度

- ✓ Bellwoodスポーツライフの確立

- ①文教PF参画企業からのOEM受託
- ②デジタル生産技術を活用したパーソナライズ対応サービス強化
- ③アクセラレーションプログラムを通じて成長見込の高いスタートアップ・ベンチャーの取り込み
- ④学生スポーツの支援による日本版NCAA市場の創造

✓ 2022年度時点

売上高 営業利益  
**+3**億円 **+6**億円

※2019年度比

ミカサとの  
アライアンス  
効果最大化

✓ 2029年度時点

売上高 営業利益  
**+16**億円 **+11**億円

※2019年度比

ミカサとの資本業務提携を通じた中長期的なシナジーの創出



## 文教プラットフォームとしてスポーツ産業の発展に貢献

多様なプレイヤー  
パートナー

BellWood

国内外の  
文教チャネル



新規参入促進  
スポンサー提供

リソース提供  
データ共有



良質な商品提供  
アクセラレーター

フィードバック  
活用データ蓄積



# **構造改革 & 生産性向上 および組織・人材への対応**

**- Bellwood2030 -**

## 実施事項

## 詳細

1

### マーケティング 戦略見直し

**国内スキー・スノボ事業の縮小、及びスポンサー契約中心のマーケティング戦略の見直し**

- D2C・海外戦略シフト
- 地域密着・選手育成型マーケティングに転換

2

### 生産戦略見直し (OEM等)

**普及価格帯(OEM委託)等の縮小・撤退と、自社工場への生産シフト（工場稼働率の改善）**

- 野球・ソフトの自社製造化、普及価格帯縮小
- スキー・スノボウェア・シューズ撤退
- ゴルフシューズ自社製造化

3

### 企業財務の高度化 (財務戦略等)

**キャッシュアウト抑制および成長投資・買収防衛策に係る資本政策の展開**

- 上記広告費圧縮に加え、人件費・その他費用の削減
- コミットメントラインの確保等を検討
- 敵対的買収防衛策の展開

【中長期目標】  
製造プロセス  
デジタル化

DX推進

専門部署設置

【短期目標】

稼働率の向上  
製造コスト削減  
(標準化・効率化)

【課題】

稼働率の低さ  
高い外注比率  
技術継承  
(クラフトマン)

現在

- ・ 自社工場は国内3拠点と中国1拠点(平均70~80%の稼働率)
- ・ 低価格モデルやウェア等のアパレル製品はOEM対応
- ・ 精度の高さが求められるプロ向け製品へのクラフトマンの技術を活用

~3年

施策①

OEM生産している低価格モデルのクラブ・バットの内製化シフト

施策②

クラフトマンが持つ製造加工技術の形式知化とデジタル化に向けた準備

施策③

スキー板・ゴルフクラブの増産化に向けた工程改善と勤務シフトの再検討

~5年

施策①

フィッティング~カスタマイズオーダーまでのデータの活用

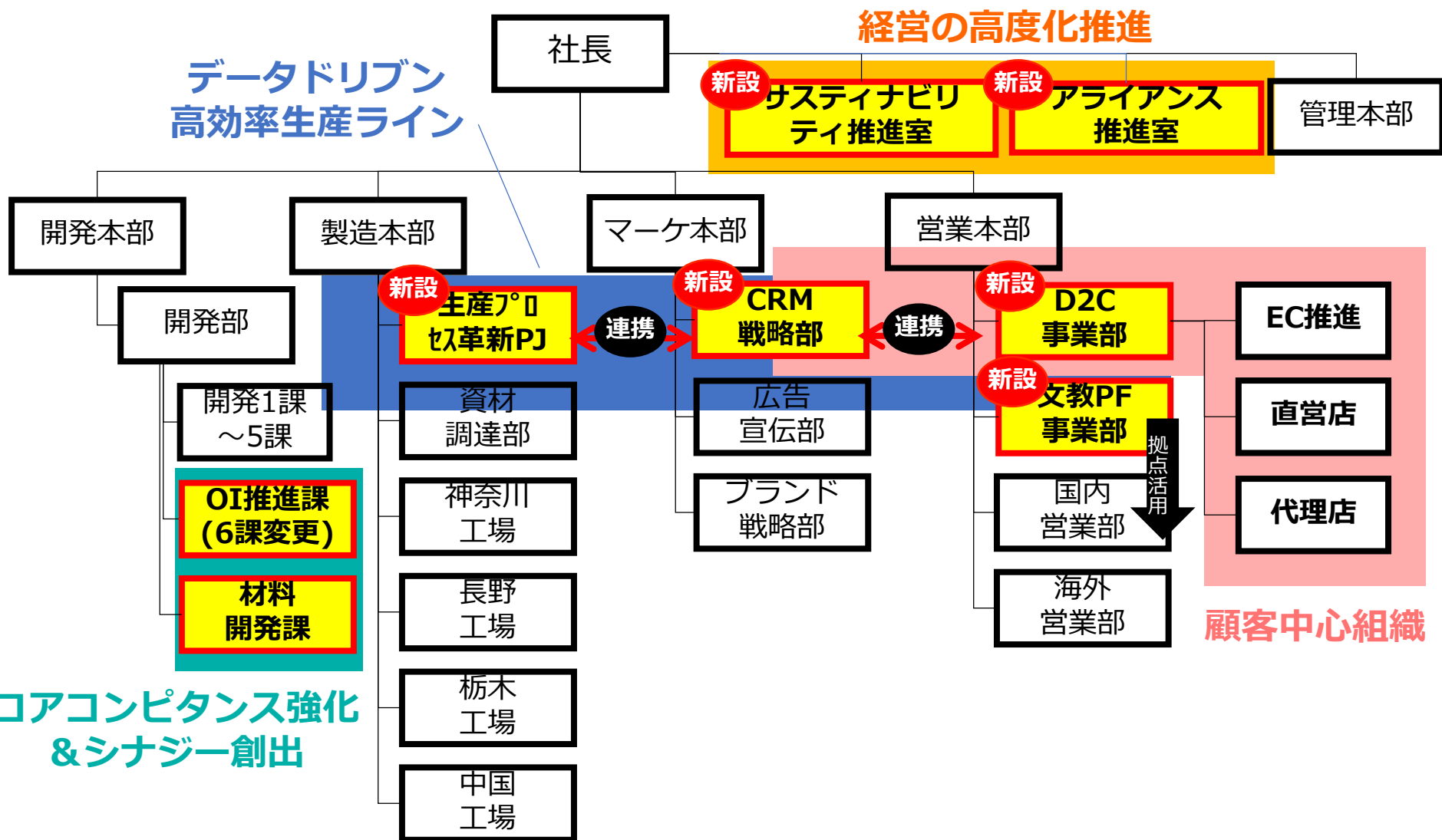
施策②

AI・3Dプリンターを活用した製造加工工程の自動化(最終仕上げはクラフトマンが継続対応)

施策③

パーソナルデータ(サイズ・ニーズ・プレー)の蓄積と活用したサービス提供によるロックオン

## 戦略のキーとなる組織を新設。人員の再配置を実施。



## 実績・強みを考慮した人材配置により重点戦略の実効性を強化

機能別 重点戦略	M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミカサとの資本業務提携</li> <li>・アンダーアーマーとのOEMアライアンスの獲得</li> </ul>
	開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープン・イノベーションも活用したスポーツTECH連携等の画期的な製品・サービスの開発</li> <li>・他スポーツ用品メーカーの技術も取り入れた差別化製品の開発</li> </ul>
	製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社工場の稼働率向上と原価低減</li> <li>・「デジタル技術を活用した機械化」や「属人的業務の標準化」による生産性の改善</li> </ul>
	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・D2C・OMO・サブスクなどのCRM強化を考慮したサービス開発</li> <li>・海外の新規参入リージョンにおける認知度強化</li> </ul>
	営業販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボール事業を起点とした文教チャネルにおける事業拡大</li> <li>・APAC・アメリカ等の伸長する海外需要の獲得</li> </ul>

高岡  
マーケティング本部長

碓屋  
開発本部長

中田  
製造本部長

加納  
営業本部長

- # 取引先交渉力
- # スポーツ契約手腕
- # 他部署連携得意

交渉力が強み  
社内連携強い

アライアンス

- # 生産管理
- # 多分野歴任
- # プロ向け商品

多分野の開発を経験  
加々沢の開発経験あり

OI・新素材開発

- # 生産管理・製造経験
- # 設備・工程熟知
- # 工場立上げ・改革

フロー・設備を熟知  
生産革新施策の経験あり

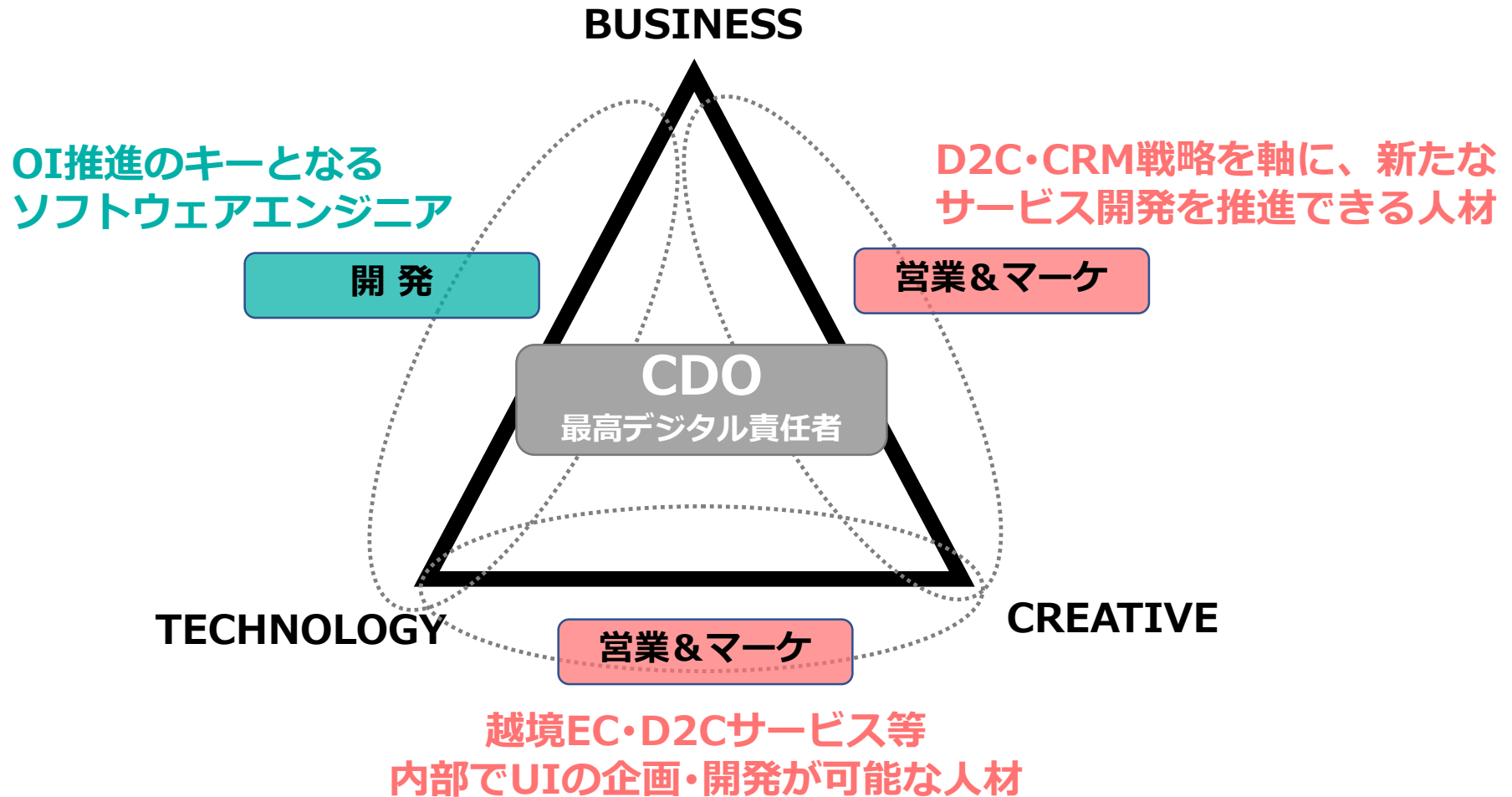
生産革新PJ

- # 米国MBA
- # 中途・海外経験
- # プロ向け商品

海外経験豊富  
市場開拓力高い

D2C・  
マーケ管掌

「デジタル技術」「Webサービス開発」「D2C」領域の人材を積極採用  
→ トップ・ミドル・現場のあらゆるレイヤーで採用を強化



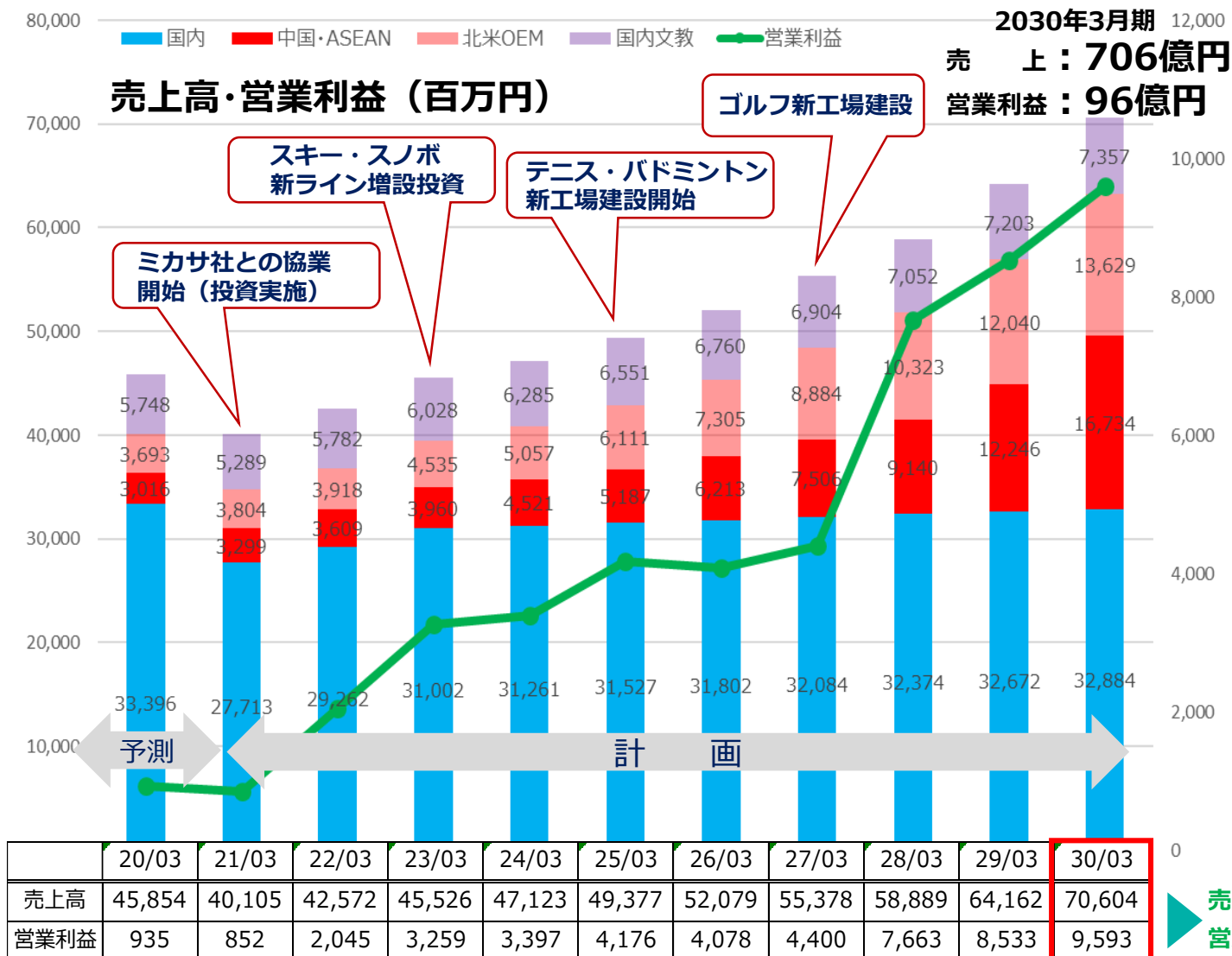
# 業績予想

- Bellwood2030 -



# 戦略実行による業績予測

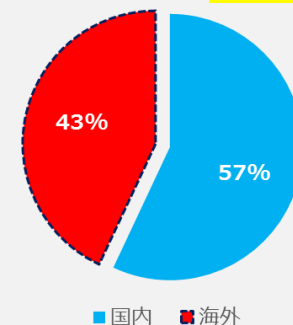
- 中国・ASEAN市場のD2C事業、北米市場へのOEM展開等を積極展開し、海外売上比率を上げることにより更なる成長を目指す。
- 2029年度には売上706億円、営業利益96億円を目指す。(ROE8.8%)



## 海外売上比率

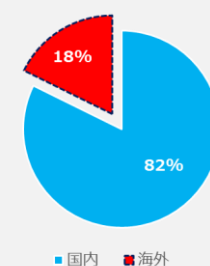
2029年度

海外売上比率：43%



2020年度

海外売上比率：18%



売上：約1.5倍 ※20/03比  
営業利益：約10倍

# 予測経営指標

- 垂直統合（OEM生産を自社生産に切り替える）により原価率が低減し、収益性が向上。
- 自動化設備の導入、オープンイノベーションの推進により生産プロセスを改善し、工場稼働率が上がり生産性が向上。

評価項目			
財務指標		2020/03期	2030/03期
成長性	売上成長	0.8%	<u>4.4%</u> ※10期平均
収益性	ROE	2.2%	<u>8.8%</u>
生産性	一人あたり売上高	25,125千円 ※社員数：1,825人	<u>35,302 千円</u> ※社員数：2,000人
効率性	総資産回転率	108.1 %	<u>110.8 %</u>
安全性	自己資本比率	54.6 %	<u>68.4 %</u>
株主還元	配当性向	29.9%	<u>35%</u>

売上原価率改善			
2020/03期		2030/03期	
60%		<u>50 %</u>	
工場稼働率向上			
工場名	品目	2020/03期	2030/03期
神奈川工場	テニス・バドミントン	81%	<u>91%</u>
	野球・ソフトボール	72% ※平均	<u>98%</u> ※平均
栃木工場	ゴルフクラブ	67%	<u>90%</u>
長野工場	スキー・スノーボード	71% ※平均	<u>85%</u> ※平均

# まとめ

- Bellwood2030 -

**重要**

【新・経営計画“Bellwood2030”の策定趣意】

1. **しなやかな経営基盤 (レジリエンス)の構築**

2. **収益性・生産性の向上**

3. **市場変化(新KSF)への対応**

4. **コアコンピタンスの維持・強化**

5. **超・長期的な成長領域の模索(両利きの経営)**

スポーツで、  
世界と未来を元気にする

鈴木定雄

*BellWood*

# APPENDIX

# 添付資料 1 当社を取り巻く外部環境

BellWood

- スポーツ用品市場は北米・APACを中心に市場成長を牽引。一方、スポーツビジネスの加速により、マーケティングコスト・R&Dなど“規模の経済”がKSFに。
- 国内メーカー出荷額はバブル崩壊後激減、下記5フォース分析に示される厳しい経営環境下。生き残りを掛けた合従連衡もはじまっている。
- 上記に加え、COVID-19の影響による世界的景気減速・市場の急激な縮小。

【Global】 2025年 約14兆8,000億円市場 (2014-25 CAGR:3.7%)

<p>【ROW】 世界シェア 10%→11% CAGR:5% 寄与率:13%</p>	<p>【Europe】 世界シェア 30%→25% CAGR:2.2% 寄与率:17%</p>	<p>【APAC】 世界シェア19%→25% CAGR:6.3% 寄与率:33% <b>生産国から消費国へ</b></p>	<p>【日本】 ※数字はAPACに含まれる 2019年:1兆630億円 (2015-19 CAGR2.9%) <b>PEST分析の結果、今後は人口減少がマーケットの足枷</b></p>	<p>【North America】 世界シェア41%→38% CAGR:2.4% 寄与率:33% <b>世界最大マーケット</b></p>
--	---	---	--	--

## 業界内競争

- NIKE, Adidasのグローバル大手 2 強が市場成長を牽引。国内でも海外勢が攻勢。
- 中堅メーカーは市場KSFである“規模の経済”を狙い、M&Aが活発になっている。
- 国内出荷額は98年をピークに減少。コスト競争力ではMADE IN JAPAN劣勢。

### 新規参入の脅威

- アパレル企業参入
- テック企業参入
- EC/D2C台頭

### 代替品の脅威

- e-sports/ゲーム
- XR(AR/VR/MR)
- 模造品の増加

### 買い手の圧力

- 小売店直接交渉
- EC化率加速(小売も  
厳しい競争環境)

### 売手の交渉力

- 天然資源の減少
- 新素材開発コスト増
- 生産人件費の高騰

# 添付資料 2 スポーツ関連市場の需要予測



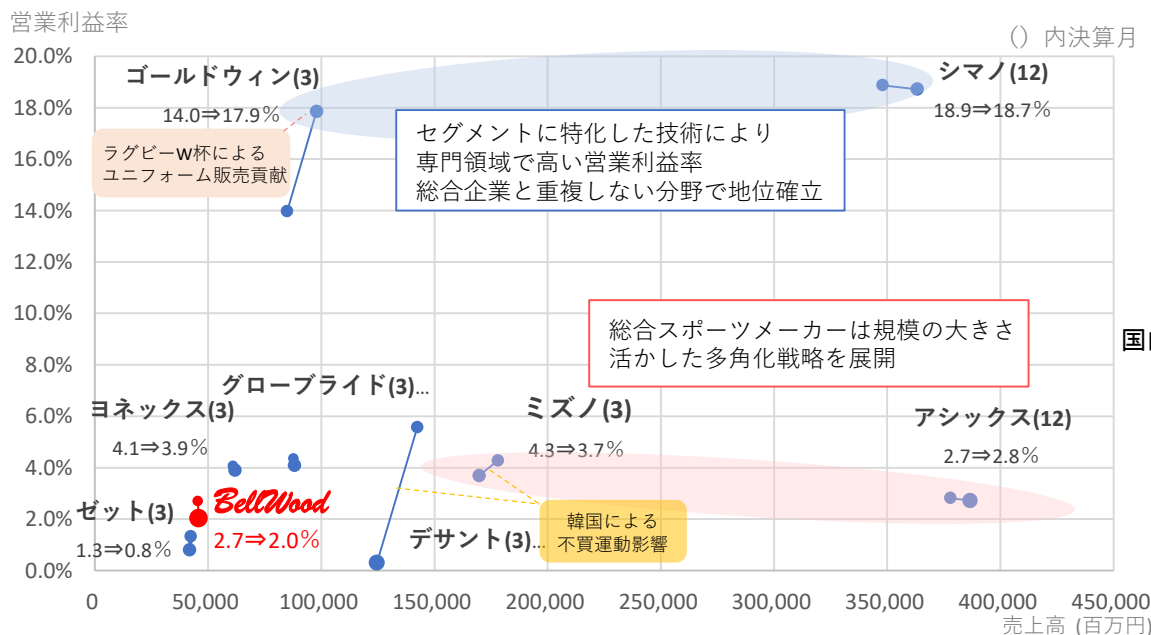
- 国内スポーツ産業全体の規模は2025年までに15兆円（官民戦略プロジェクト10における目標値）
- テクノロジー融合によるスポーツテック活性化、技術革新とプロダクトの進化
- データを中心としたマーケティング戦略と市場構造の変化
- 世界人口は2025年に81億人に、中間層増加した“アジアの時代”へ

	2020年 0～5年後	2022年北京五輪 5～10年後	2025年 10～20年後
メガ トレンド	「日本再興戦略2016」官民プロジェクト10： 国民のスポーツ実施率40.4→60%	スポーツ産業市場規模 5.5兆円→15兆2000億円	スポーツ施設・器具の シェアリングエコノミー確立
	①IT化による技術革新 IoT、AI、ビッグデータ解析、5G	AR/VR、ブレインサイエンス、ロボティクス/デジタルファブリケーション ロボティクステクノロジー例：スポーツインストラクターロボット、審判ロボット	
	②ビジネスの急速なアジアシフト	世界人口81億人“アジアの時代”に 人口はアジア地域に集中し、中間層の増加	アジアの学校でスポーツ教育成熟 科学的なエビデンスに基づいた育成手法確立
	③ダイバーシティの進行	パラスポーツや高齢者スポーツの取組拡大 アシスト装具や器具を用いたスポーツ規格化	テクノロジーを活用した障害者スポーツ支援 ユニバーサルスポーツ化
器具	テクノロジーを活用した パフォーマンス計測ツールとの併用	IoT標準化、ICTを利用したビッグデータの蓄積と分析、トレーニングツールの発展 例：センサー搭載ボールなど	
ウェア	アスレジャー需要、スポーツ小売店PB強化 ファッションブランド参入	IoT化 PBや他ブランド参入に伴う事業淘汰	多様な着用オケージョンによる カテゴリ・メーカー・ブランドボーダレス化
シューズ	カジュアルスニーカーへ需要流出 シューズIoT化	データ蓄積による開発進化 AIとの共創	3Dモデリング パーソナライズ化シューズ

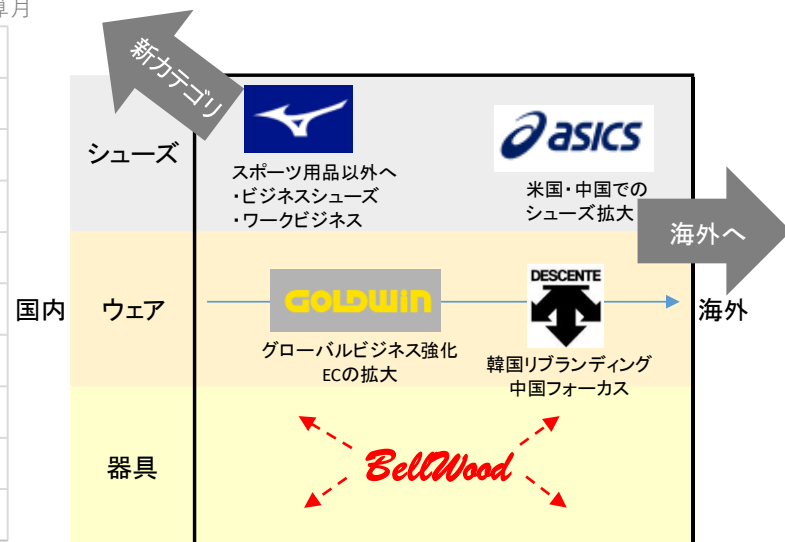


- 国内マーケットは少子高齢化に伴いスポーツ人口減少。市場縮小のリスクに備え、各社独自の戦略を取り新たな成長戦略を模索している。
- グローバル化により地政学的リスクが高まる。COVID-19は2021年末まで影響を見込む。
- 各メーカーD2C・EC強化し小売依存を減らすも、アパレルメーカー参入し競争は激化。
- ASEANなど生産拠点の移管が進むとともに現地市場開拓が活発。中国を中心に海外競争主流に。

## スポーツ用品トップメーカー比較 2018 vs 2019



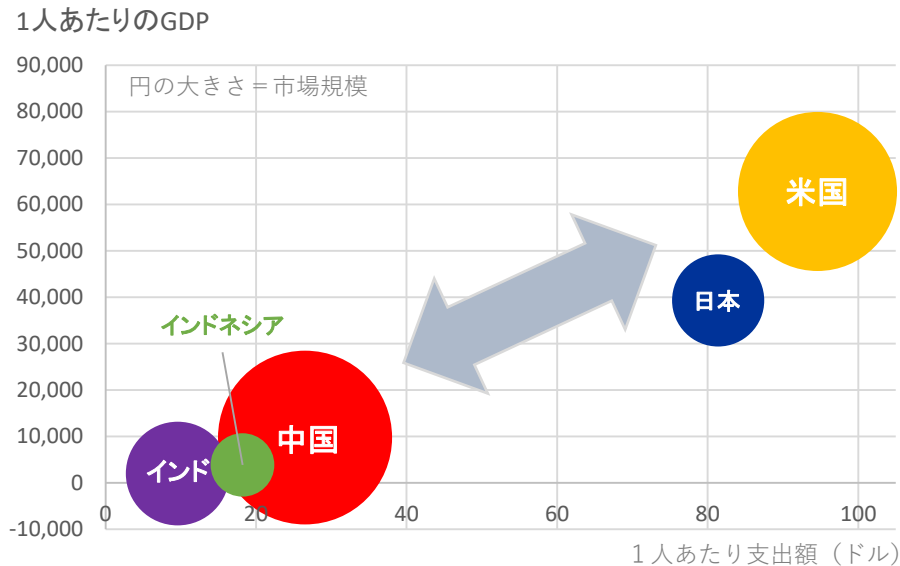
## 各社今後の戦略方向性



- ・ セグメントに特化した技術力を持つメーカーは高い営業利益率を維持
- ・ 大手総合スポーツ用品メーカーは海外市場や他カテゴリ進出で拡大を目指す
- ・ EC率10%のゴールドウィンなど、EC普及率高いメーカーのCOVID-19の影響は限定的
- ・ 当社は営業利益率低く、自社技術とセグメントの多様性昇華に成長余地

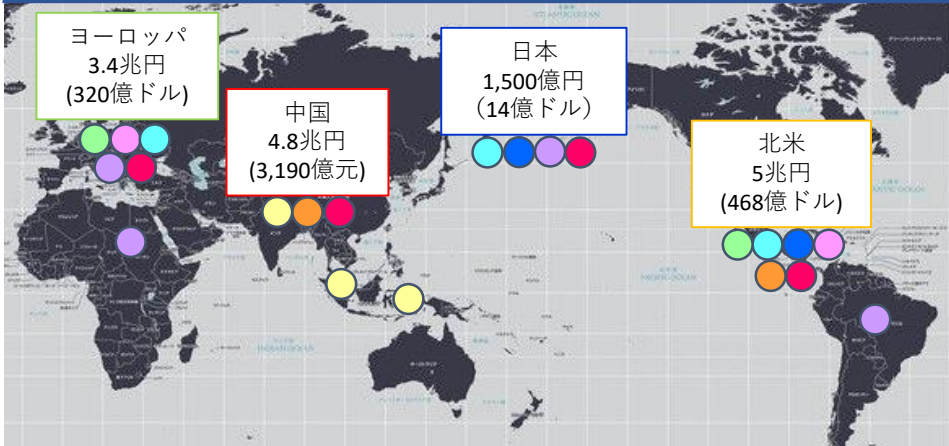
- 世界のスポーツ用品業界の市場規模は13兆円、スポーツ器具が過半数占める。アマチュア向け低価格セグメントがアスレジャー人気で拡大、うちシューズ6割。健康志向の高まりが世界的なトレンドとして業界の成長に貢献。
- 地域別では、北米が売上シェアの1/3を占め、可処分所得の高さでけん引。売上高1位の中国は、1人あたりのGDPが低く今後の成長と共に拡大が見込まれる。中国の消費者はハイエンド好む高所得者層と低所得者層で二極化。

## 支出額と1人あたりGDPとの相関



スポーツ用品売上高シェア：  
 1位 中国 (20.3%) / 2位 米国 (17.0%)  
 3位 インド (7.2%) / 4位 日本 (5.7%)

## 各国のスポーツ用品市場規模と競技人口



	BellWood取扱い	競技人口	主な国
バドミントン	有	2億2000万人	中国、マレーシア、インドネシア
テニス	有	6,000万人	欧州、アジア、北米
ゴルフ	有	6,000万人	欧州、アジア、アメリカ、カナダ
野球	有	6,500万人	米国、日本、キューバ
スキー・スノボ	有	データなし	欧州、北米
バレーボール	ボールのみ	9億9800万人	アジア、欧州、北米、豪州
バスケットボール	ボールのみ	4億5000万人	米国、カナダ、中国、フィリピン
サッカー	ボールのみ	2億6500万人	欧州、アフリカ、アジア、中南米
卓球	無	3億人	アジア、欧州、アフリカ

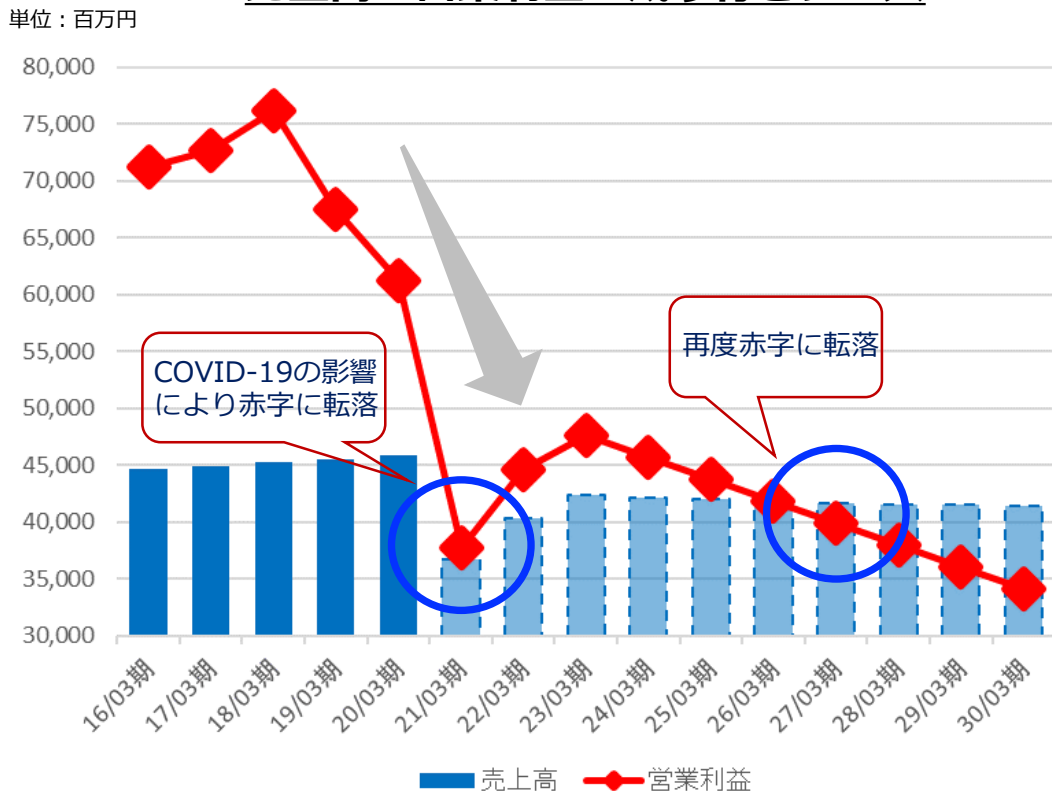
# 添付資料 5

## 当社の2030年までの営業利益予測（成り行き）*BellWood*

- COVID-19の影響で、業績が悪化し2021年3月期に赤字に転落。
- 2023年3月期をピークに減少に転じ、2027年3月期再度赤字に転落。
- 2030年3月期に現金及び現金同等物の期末残高は、2020年3月期の約半分に落ち込む。

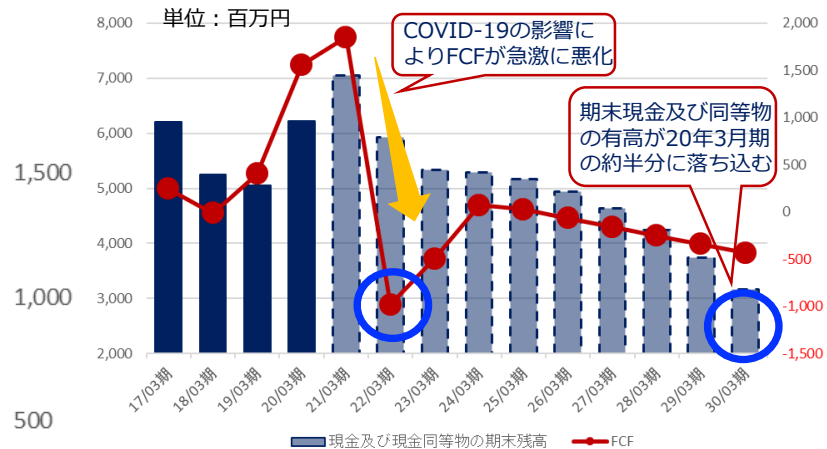
売上高 営業利益

### 売上高・営業利益：成り行きケース



現金及び現金同等物の期末残高 FCF

### FCF・現金及び現金同等物の期末残高：成り行きケース



### 2021年3月期業績予想（競合6社）

企業名	売上高 (百万円)	対前年比
ゴールドウィン	84,000	-14.2%
アシックス	300,000	-20.6%
デサント	101,000	-18.9%
ヨネックス	50,000	-19.3%
美津濃	非開示	-
ゼット	非開示	-

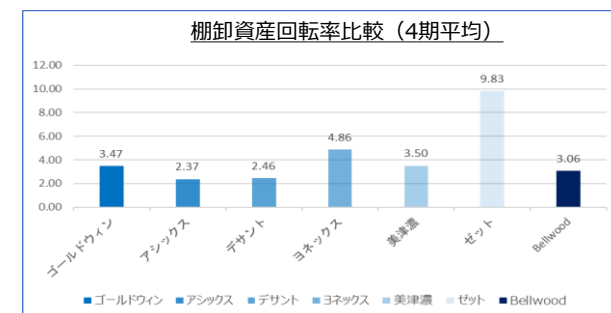
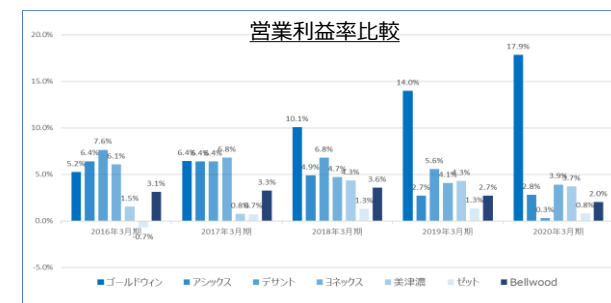
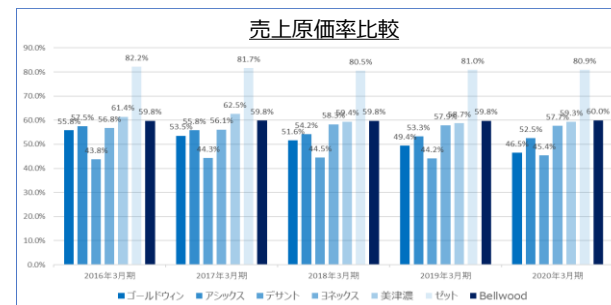
※各社2021年3月期1Q決算短信参照  
 ※アシックスのみ2020年12月期2Q決算短信参照

# 添付資料 6 当社の財務状況



- **成長性**：需要が拡大する中国、東南アジア圏等、海外市場の取り組み強化が必要。
- **収益性**：競合と比較し、売上原価率が高く、営業利益率が低い→収益性が低い。
- **生産性**：一人当たりの売上高・工場の稼働率向上が今後の課題。

評価項目		競合 6社平均	Bellwood	
<b>成長性</b>	売上成長	-0.7%	<b>0.8%</b>	競合より成長率は高いが市場そのものの成長が鈍い
<b>収益性</b>	ROE	6.3%	<b>2.2%</b>	競合より低く収益性が悪化
<b>生産性</b>	一人当たり 売上高 ※単位：千円	50,211	<b>25,125</b>	競合の半分程度
<b>効率性</b>	総資産回転率	129.1%	<b>108.1%</b>	競合より低いが一般的な水準
<b>安全性</b>	自己資本比率	58.6%	<b>54.6%</b>	安全圏レベル
<b>株主還元</b>	配当性向	36.9%	<b>29.9%</b>	競合より低いが一般的な水準



※競合6社：ゴールドウィン、アシックス、デサント、ヨネックス、美津濃、ゼット  
 ※2020年3月期各社財務データ参照（アシックスのみ2019年12月期）

# 添付資料 7 当社のバリューチェーンと市場KSF

## 過去～現在の市場Key Success Factor

- ①日本・欧米等の先進国市場における販売強化
- ②トッププロとのスポンサー契約を通じた製品品質・認知度の向上
- ③プロの要求に対応する高性能・高精度な素材・形状・製造加工技術

## 将来の市場Key Success Factor

- ①APAC・アメリカ等の伸長する海外需要の獲得
- ②オープン・イノベーションを活用したスポーツテック連携等の画期的な製品・サービスの開発
- ③D2C・OMO・サブスクなど、新たなバリューチェーンの構築

### <築かれた強み(差別化要素)>

- ・プロの要求に応える素材・形状の研究
- ・高性能・高精度な製品を製造できる木工・カーボン加工技術
- ・選手の要求に徹底的に寄り添う対面による顧客対応

### <将来持つべき強み(差別化要素)>

- ・高性能・高精度な製品に繋がる素材・形状の研究や素材加工技術の開発は従来どおり注力
- ・様々なニーズに対するカスタマイズ対応力の自動化
- ・顧客層とマーケットの拡大に向けたITの活用

### 研究開発

### マーケティング

### 製造

### 営業

### 販売

現状

- ・高性能・高精度な素材・形状の開発
- ・スポーツテック開発はほぼ未着手

- ・各競技におけるプロ選手とのスポンサー契約交渉
- ・宣伝施策の企画

- ・クラフトマンによる競技者の要求への対応
- ・7～8割の稼働率

- ・国内中心の営業体制
- ・卸店/小売店向け営業の地域別担当制
- ・顧客特性に応じた文教向け専任担当制

- ・スポーツ用品店
- ・自社ECサイト
- ・直営店（お茶の水）

将来

- ・従来の開発は維持
- ・IT連携する機能を実装した製品開発に注力

- ・従来の機能は維持
- ・サブスクリプション等のサービス開発を強化
- ・国内外の10代選手向けイベント活動の強化

- ・クラフトマンの製造加工技術のAI化  
→対応件数の拡大
- ・各工場の稼働率向上

- ・文教ネットワークを活かした若年層マーケットの深耕
- ・中国市場での販売拡大
- ・米スポーツ用品メーカーとのアライアンスによる市場拡大

- ・スポーツ用品店
- ・高価格モデルのサブスクリプション利用サービス拡大
- ・フィッティングショップ（中国・アメリカ主要都市出店）

課題

他社サービスとの協業も含めたデジタル技術開発力の向上

- ・サービス開発力の強化
- ・海外イベントに対するアプローチ強化

- ・クラフトマンの製造加工技術のデジタル化
- ・オーダーリングのデジタル化
- ・稼働率向上に向けた新規案件の獲得強化

- ・文教ネットワークを活かした学生向け用品販売の拡大
- ・中国市場への営業強化
- ・米スポーツ用品メーカーとのアライアンス契約獲得

- ・サブスクリプションサービスの開発と利用者数獲得
- ・直営店の閉鎖
- ・中国・アメリカ主要都市への出店とスタッフ派遣



# 添付資料 8 自社の強みと弱みの再評価

BellWood

- バドミントン・ゴルフ・スキー事業は当社の技術力を武器に中国での更なる売上拡大が見込める。
- 特にスキー事業は当面国内市場は厳しい見込みであるが、中国市場は市場機会が見込める。
- M&Aや他者連携によりボール事業の海外展開を図ることで更なる売上拡大が期待できる。
- COVID-19によるオンライン需要増加から越境ECでの売上増加が期待できる。
- 野球・ソフトボールは国内における競技人口が減少・アジアにおいても限定的であるため今後、展開エリアを欧米に広げるか、ファン向けサービスなど新たな商品開発が求められる。

## Strength / 強み

- ・ 素材加工技術の応用（複数事業への横展開）
- ・ 強固な文教チャネル
- ・ 用具からシューズ・ウェアまで幅広いラインナップ
- ・ 国内外に製造拠点・販売チャネルを保有

## Opportunity / 機会

- ・ アジア圏における1人あたりスポーツ用品消費額増加
- ・ 中国での事業拡大（バドミントン/ゴルフ/スキー）
- ・ 中国・ASEANにおける越境EC需要増加
- ・ スポーツテックの波到来

## Weakness / 弱み

- ・ ボール事業など海外他、成長市場への展開が限定的
- ・ 競合と比べ資金力が劣る為、広告費争いでは不利
- ・ 中国/OEM/クラフトマン等多様化し過ぎる製造工程
- ・ 顧客体験を重視する方針からEC活用が不十分

## Threat / 脅威

- ・ 少子化に伴う国内スポーツ人口は減少傾向
- ・ COVID-19の感染拡大によるスポーツ観戦需要低迷
- ・ 温暖化に伴う国内のウィンタースポーツ・屋外スポーツの低迷
- ・ 世界規模で進むスポーツ用品メーカーのM&A

### 強みを生かしている事業

- 技術力を生かした商品展開  
テニス・バドミントン/  
野球・ソフトボール/ゴルフ
- 文教チャネルのボール展開  
在庫リスクが低く、高い利益率  
で事業展開

### 強みが生かせていない事業

- ゴルフの中国展開  
中国市場への展開は未着手
- ECを活用した商圏拡大  
アジア圏におけるBellwood  
商品の認知度が低い

### 弱み克服で躍進できる事業

- 越境ECによる中国・ASEAN市場の強化  
新たな販売体制の確立
- ボール事業の海外拡大  
M&Aや他者との協業により、  
海外展開による売上拡大

### 今後躍進の見込みが薄い事業

- スキーの国内需要  
COVID-19、温暖化の影響により国内は当面売上低迷が予測
- 野球/ソフトのアジア需要  
日本の競技人口は減少中、アジアでも欧米に比べて限定的

- 次期3か年においては、喫緊の事業継続に向けた課題に対応するほか、長期的課題対応に向けた既存事業の“構造改革”および“成長領域の見極め”が重要。
- 長期的視点では、当社の最大の課題である“成長市場への事業シフト”の他、今後のリスクに備えた事業強靱化、新KSF対応、コアコンピタンスの維持・強化が必要。

## 短期的課題／打ち手（3か年）

## 長期的課題／打ち手（10か年）

### 1. COVID-19の長期化に備えた緊急資本政策

- 資金調達（借入金、コミットメントライン確保等）
- 資金流出の抑制（ボーナス削減、広告費ゼロ作戦等）
- 敵対的買収に対する防衛策

### 2. 収益性改善に向けた既存事業の構造改革

- PPMの徹底（ハーベスト戦略の実施等）
- 工場稼働率の向上（OEM製品の見直し等）

### 3. 成長領域の見極め（成長可能性の拡張）

- 既存市場の深掘り（文教チャネルなど）
- 新市場におけるPoC（越境ECなど）
- 将来の資本業務提携先・取引先の開拓

### 7. 成長戦略に向けた拠点・人員の再編

- 成長領域への人員再配置
- 営業拠点の縮小・再編

### 8. クラフトマンの技術伝承

- MADE IN JAPANオープンイノベーションの推進

### 4. 成長領域への本格投資（成長の追求）

- 工場等の設備投資（改修・新設等）
- M&Aによる事業買収

### 5. 新ビジネスモデルによる事業強靱化

- D2Cモデルによるオンライン売上強化
- コア事業を核としたバンドル営業
- サブスク型販売モデル等

### 6. 新KSF対応（弱み補強と強み強化）

- スポーツテック企業との事業提携推進
- 新素材による製品開発力強化  
（下記9と連携）

### 9. コアコンピタンスの維持・強化

- 材料開発課の増強、加工技術のデジタル化

### 10. 中長期的リスクの対応

- BCM室の新設およびCROの設置  
（気候変動・地政学的リスク等への対応）

事業課題

組織課題

- D/Eレシオ・流動比率に鑑み、約49億円までデッドでの調達が可能と判断。
- コミットメントラインの確保により、緊急出動等が必要な場合に備える。
- 構造改革は、現在「垂直統合型」のスポーツ器具事業の選択と集中を図る。

資金流出抑制

- スキー事業広告費ゼロ(▲4.3億)
  - 人件費5%相当ボーナスカット(▲4.3億)
  - その他経費1割削減(▲5.5億)
- =====
- TOTAL : 14.1億円の抑制

資金調達

- 最大49億円の負債調達可能(コミットメントライン確保)

敵対的買収防衛策

- ・ボーナス削減分従業員向けストックオプションの発行
- ・ROE改善策含め自社株買いを検討
- ・M&A手法として株式交換を検討

事業構造改革PJによる選択と集中

垂直統合型で  
市場獲得  
できている事業

テニス・バド  
(国内2位)

野球・ソフト  
(国内2位)

スキー・スノボ  
(国内2位)

※メーカー乱立

ゴルフ  
(国内8位)

I. バドミントン事業の強化による  
広告宣伝費の集中(自社テニス減)

集中

II. 普及価格帯器具のOEM中止による  
自社工場への切替&稼働率向上  
(将来縮小も見込んで減産)

縮小

III. ハイエンド受注生産モデルの強化  
(普及価格帯の縮小)

集中

IV. ウェア・シューズの撤退

撤退

V. シューズの自社工場への切替  
(IVの空き設備を活用)

転換

※ゴルフを除く、ボール事業は構造改革PJに含まない



これまでの分析およびエリア×事業戦略の観点から、成長戦略の仮説を以下の3つとする。

- ① 越境ECを核とした中国・ASEAN向けD2C事業
- ② OEM受託を軸とした北米市場開拓
- ③ ボール事業買収による国内文教プラットフォーム

【主要製品】 スキー・バドミントン・ゴルフ (ハイエンド)

【主要製品】 ゴルフ・テニス・野球 (器具)

【主要製品】 ボール×シューズ×ユニフォーム×消耗品+ファン

			事業					売上構成比
			ゴルフ	野球・ソフト	テニス・バド	ボール	スキー	
CAGR			1.15%	2.04%	0.24%	▲0.24%	▲2.67%	
エリア	APAC	日本	9,835M(21%)	10,849M(24%)	9,646M (21%)	5,899M(13%)	2,914M(6%)	39,144M(85%)
		韓国	N/A	600M(1.3%)	195M(0.4%)	N/A	141M(0.3%)	936M(2%)
		台湾	N/A	565M(1.2%)	193M(0.4%)	N/A	N/A	758M(1.7%)
		中国	N/A	N/A	237M(0.5%)	N/A	481M(1%)	719M(1.6%)
		香港・東南アジア他	N/A	N/A	603M(1.3%)	N/A	N/A	603M(1.3%)
	北米	米国・カナダ・メキシコ	3.0%	2,796M(6.1%)	N/A	N/A	N/A	2,796M(6.1%)
	欧州	英国・ドイツ・フランス・イタリア他	2.2%	897M(2%)	N/A	N/A	N/A	897M(2%)
	ROW		5%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
売上構成比			13,529M(30%)	12,014M(26%)	10,875M(24%)	5,899M(13%)	3,536M(8%)	100%
営業利益率			5.7%	1.2%	2.1%	13.2%	4.8%	2.0%



	① APAC越境EC	② 北米OEM	③ ボール国内文教	成長戦略として対応しない
成長性	GDP成長に併せてハイエンド市場が更に活性化見込み	世界最大市場に対し、OEM提携先次第で爆発的成長も期待	市場自体は縮小。一方、ニッチ市場PF構築で他ビジネスへ波及。(DX余地は十分ある)	欧州市場 (市場低成長、売上比率低い) ROW市場 (不確実性高い)
KSF	・成長市場の需要獲得 ・新たな売り方(OMO)	・成長市場の需要獲得 ・パートナーとのオープンイノベーション(事業共創)	・事業買収によるPF形成 ・オープンイノベーションPF構築 & スポーツテックの取り込み	スキー国内事業 (将来性見込めない) 野球・ソフト海外事業 (国際競技人口少ない)
優位性	・中国製が多い中、MADE IN JAPAN(高い技術力) ・オーダーメイドモデル	・プロも認める高い技術力 ・製造～組み立てのライン	参入障壁の高い文教チャネルに強み	テニス国内事業 (将来性見込めない)

←※成長戦略の概要は添付資料12, 13,14を参照

### 中国・ASEAN市場で『Made in Japan』×『越境EC』による販売強化

- 中国・ASEANで事業成長が期待できる**バドミントンに集中し販売・マーケティングを強化。**
- 加えて中国で競技人口が増加中の**ゴルフ事業、Bellwoodのブランド認知のあるスキー事業を強化。**
- **Made in Japan** の高品質を差別化ポイントとした**越境ECの展開**、製品毎の価格設計・生産方式を導入。
- EC販売後の**現地ショップと連携したアフターフォロー、直営店展開等**による多様なユーザー接点を創出。
- 現地の**子供達へアクセラレータープログラム**の提供を行い競技人口の増加、将来の広告塔育成を開始。

#### 短期戦略

- **中国・マレーシア・シンガポールを重点エリアとして強化**  
EC需要がすでにあり、自社のブランド認知のある既存エリアでの販売強化・マーケティング予算の集中を行い、短期間で売上拡大を図る
- **バドミントン:高品質×良価格、ゴルフ/スキー:高価格×受注生産**  
バドミントンは既に中国展開をしているYONEXに対して、チャレンジャー戦略を展開、ゴルフ・スキーは購入単価が高く製品力に自信があることから【高価格×受注生産】で展開し売上拡大を図る
- **各エリアごと適したECを活用**  
中国はアリババグループの「Tmall」、マレーシアは東南アジア最大の「Shopee」、シンガポールは「Lazada」を活用して売上最大化
- **インフルエンサーを活用した商品認知の拡大**  
現地のインフルエンサーと連携しライブコマースやSNSを通じて新規ユーザーの売上拡大と商品認知の拡大を図る(試打等リアル体験も含む)
- **現地のスポーツ店と連携しアフターフォローを提供**  
ラケットのガット張りなど地元ショップと連携しメンテナンス網強化

**工場設備投資：2億円 投資年度：2022年度**

2023年3月期

売上高：39.4 億円 営利：2.8 億円

#### 長期戦略

- **中国市場に加え、ASEAN全域への拡大による売上増加**  
参入済みエリア（香港/台湾/タイ/インドネシア）から未参入まで拡大
- **工場のデジタル技術導入によるゴルフ・スキー生産能力拡大**  
デジタル技術の導入により受注生産方式をとるゴルフやスキーの生産量が増加し売上拡大を図る
- **直営店展開によるリアルなユーザー接点の創出**  
直営店展開によりネットだけでなくリアルでの接点を増やし、顧客エンゲージメント向上とブランド価値向上を図る
- **アクセラレータープログラム提供によるスポーツ産業への貢献**  
現地の子供達へアクセラレータープログラムを提供し、ブランド認知の拡大、競技人口の増加、将来の広告塔となるプロ選手を育成を開始
- **自社ECサイト強化による顧客との直接的なつながりを構築**  
自社ECサイトを長期にわたり強化することで強固なD2Cを構築

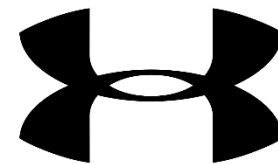
**工場設備投資：10億円 投資年度：2024年度**

2030年3月期

売上高：166 億円 営利：22.6 億円

### 【アンダーアーマー社からのOEM受託】※2022年度から開始

海外スポーツアパレルブランドのアンダーアーマーとの業務提携。先方の未ラインナップ製品供給を行うことで販売ボリューム拡大に貢献、当社は工場稼働率向上、北米をメインとした海外展開と業界シェアの構造改革を行う。



UNDER ARMOUR

#### <UNDER ARMOUR INC. 概要>

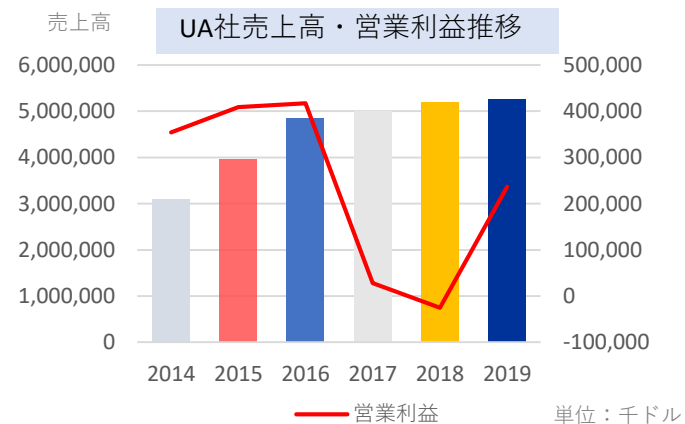
本社所在地：アメリカ合衆国メリーランド州ボルチモア 創業：1996年 代表取締役社長：パトリック・フリスク 市場：NYSE  
 事業内容：スポーツ、フィットネス、アウトドア向けのユニフォーム、シューズ、アクセサリの製造・販売およびマーケティング  
 売上：52億 USD(2019年12月期) 純利益：9,213万 USD(2019年12月期) 総資産：48億 USD(2019年12月)  
 従業員数：13,400名 海外拠点：米国、カナダ、ヨーロッパ、中東、アフリカ、APAC、ラテンアメリカ 販売店舗数：388

**工場設備投資：10億円 投資年度：2026年度**

(アンダーアーマー：UAとして記載)

### アンダーアーマー社を取り巻く状況

世界シェア3位も販売チャネル戦略振るわず7割占める北米市場苦戦、米国内ブランドイメージ低下し2018年営業赤字に転落。D2C頭打ちながらEC伸張、アジア好調。2019年に黒字化した、2020年はCOVID-19影響で下方修正業績不振を補う成長戦略強化をねらう。



### 取扱いアイテム拡充

当社のスポーツセグメントの幅広さ活かしUA社未取扱アイテムのOEM製造および供給を行う。SKU拡大による売上向上に貢献し、販売シナジーを形成。

- ・ゴルフ：ゴルフボール・クラブ
- ・野球：ボール・グラブ・バッド
- ・サッカー/バスケットボール：ボール

### 当社のメリットと展望

【北米をメインに海外シェア獲得】  
 2022年度のゴルフ供給を皮切りに、2024年度に野球、各種ボールヘアラインナップ拡大。北米人気根強いテニス分野にも新規参入画策。2029年度までに売上高87億円を目指す。当社は工場稼働率向上、日本シェア少ないUA社の販売網に乗じた海外比率13%を目指す。

### 売上高/利益

2023年3月期：5億円 / 営利 0.36億円  
 2030年3月期：87億円 / 営利 11.8億円

【(株)ミカサとの資本業務提携によるボール事業の基盤強化】

公式認定球となるバレーボールをはじめ、バスケットボール、ハンドボールなど、幅広くボール製造・販売事業を展開する株式会社ミカサと資本業務提携を締結し、利益率の高いボール事業を拡大し財務基盤を固める。

⇒提携シナジー・持株比率を段階的に上げていき10年を目途にグループ会社化



＜株式会社ミカサ 企業概要＞

本社所在地：広島県広島市 資本金：1億2,000万円 創業：1917年5月 代表取締役社長：佐伯 祐二  
 事業内容：ボール・スポーツ用品、工業用品（船舶用水潤滑軸受、ポンプ用水潤滑軸受など）  
 対象競技：バレーボール、ビーチバレー、バスケットボール、水球、サッカーボール、ハンドボール、ドッジボール、ラグビー、アメリカン・フットボール  
 売上：74億円(2018年11月期) 純利益：7億2,000万円(2019年11月期) 総資産：183億6,509万円(2019年11月末)  
 従業員数：125名(2019年4月) 国内拠点：広島、東京、大阪、名古屋、福岡、仙台 海外拠点：タイ、カンボジア、アメリカ

**投資金額：30億円（のれんも考慮した総資産15%取得） 2020年度に実施**

ミカサを取り巻く状況

- ・バレーボール、ビーチバレー、水球が五輪公式球に認定。
- ・「五輪公式球」の信頼から世界88ヶ国・地域で取引あり。
- ・売上の7割はボール事業であるが、コモディティ化の加速による収益性の低下
- ・利益事業の工業用品は、海外造船メーカーの台頭やコロナウィルス等の影響により国内船舶メーカーの業績低迷。

当社ボール事業を取り巻く状況

- ・日本国内のみの事業展開で海外への実績なし。
- ・文教チャンネルとの強いネットワークによる販売の安定性
- ・営業利益率13.2%という高利益体質。
- ・バスケットボール、バレーボール、サッカー・フットサルボールのOEMによる売上対比3割弱の高い外部調達比率。
- ・国際大会や国内大会の公式認定球を持ってない。

＜提携メリット＞

- ・BellWood製品とのブランド統合による生産数の増加
- ・生産数の増加による収益改善
- ・文教チャンネル強化による販売の安定性の向上
- ・拠点統合による管理コストの削減

＜提携メリット＞

- ・海外流通チャンネルの拡大
- ・国際大会等の公式認定球ブランドの獲得
- ・OEM製品のミカサ製品への集約による原価低減
- ・営業リソースの最適化

**短期・中長期ともに  
 収益成長性高いシナジーを発揮**  
 (23年3月期)売上 +6億 営利 +4億  
 (30年3月期)売上 +19億 営利 +6億

「文教チャンネル向けスポーツ用品PF確立」&「材料×ゴムのコラボによる新規事業開発」の推進強化



# 添付資料15 その他追加施策について

BellWood

## 中期施策(2024-26年度)

## 長期施策(2027-29年度)

### ① APAC越境 EC関連

#### ■ インバウンドと越境ECの連携強化

今後徐々に回復が予想されるインバウンドと連携して認知拡大を図る。(SNS活用等)

#### ■ MADE IN JAPAN連合の形成

当社以外に Kraftmann ショップ を誇る企業(特に部品メーカー)と連合体を形成し、ブランディングを図る。

#### ■ 代理店営業ノウハウをAPAC展開

自社リアル拠点を持たずに、販売・サポート・メンテナンスを請け負う拠点を構築。

#### ■ 事業承継課題の取り込み

左記連合を形成する企業のうち、事業承継が難しくなってきた事業を経営統合する。

### ② 北米OEM 関連

#### ■ OEM受託先より他事業も切替

ゴルフを皮切りに、テニス・野球などにおけるハイエンドカテゴリー器具等をOEM受託

#### ■ 最新分析技術による品質評価

受託先であるグローバル企業から最新技術による品質管理を受け、高い品質基準を堅持。

#### ■ 逆輸入モデルの展開

海外ブランドで成功したモデルの日本展開。

#### ■ 海外向けアクセラプログラム開始

海外スタートアップとの事業共創を推進。最新のスポーツテックを製品に取り込んでいく。

### ③ ボール国内文 教関連

#### ■ 種目増加&バンドル営業の強化

バレー・バスケットを加え、器具等をバンドル販売

#### ■ アクセラレーションプログラム開始

文教チャネル参入を考えるスタートアップ向けプラットフォーム

#### ■ 中国工場にてシューズOEM受託開始

現在自社に強みのない領域のノウハウ育成

#### ■ XaaSモデルによるサブスクリプション

文教向けにCRM戦略を展開。LTV最大化。

#### ■ CVC活動(直投)によるSU成長取込

アクセラプログラムを通じた事業共創先への出資

#### ■ 日本版NCAA市場創造

学生スポーツのスポンサー等強化により、NCAA市場をリードしていく。

### その他関連 (新規事業)

#### ■ スポーツファンビジネスへの参入

スポーツライセンスマーケティング「ファナティクス」との業務提携により、スポーツファン市場ならびに日本版NCAAの足掛かりを築く。



#### ■ スポーツファンビジネスの強化

OEM受託の強化(野球等ボールがメイン)

#### ■ 出資先事業(健康用品市場)の強化

ボール・シューズの他、OEMシューズの自社切替

- 短期的には、可能性ある事業領域の文教チャネルとECチャネルの強化に向けて、人員・組織を増強する。
- 長期的には、ITを中心としたオープン・イノベーションの活用や、3Dプリンター等の生産技術のデジタル化、Webサービスとの連携を進められるよう、ITスペシャリスト等の戦略人材を採用しデジタル化を加速させる。

将来の  
KSF

- ① APAC・アメリカ等の伸長する海外需要の獲得
- ② オープン・イノベーションも活用したスポーツテック連携等の画期的な製品・サービスの開発
- ③ D2C・OMO・サブスクなど、新たなバリューチェーンの構築

研究開発

マーケティング

製造

営業

販売

他社サービスとの協業も含めたデジタル技術開発力の向上

・サービス開発力の強化  
・海外イベントに対するアプローチ強化

・クラフトマンの製造加工技術のデジタル化  
・オーダーリングのデジタル化  
・稼働率向上に向けた新規案件の獲得強化

・文教ネットワークを活かした学生向け用品販売の拡大  
・中国市場への営業強化  
・米スポーツ用品メーカーとのアライアンス契約獲得

・サブスクリプションサービスの開発と利用者数獲得  
・直営店の閉鎖  
・中国・アメリカ主要都市への出店とスタッフ派遣

採用戦略

組織戦略

人材配置戦略

生産プロセス革新プロジェクト

オープン・イノベーション対応

- ① スポーツテック強化に向けたソフトウェア技術者の採用
- ・マネジャークラス 2名
  - ・メンバークラス 3名
- ② サブスクリプション・サービス開発に向けたWebサービス開発人材の採用
- ・マネジャークラス 2名
- ③ EC専門部署新設に向けた人材の採用
- ・マネジャークラス 1名
- ④ 新規事業領域の開発担当の採用
- ・マネジャークラス 2名

- <営業部門>
- ① EC専門部署・Webサービス開発部門の新設
  - ② 中国・東南アジア担当部門の増員による機能強化
  - ③ 文教チャネル専門の営業組織の新設
  - ④ マーケティング部の営業部門への組織統合、海外マーケティング強化
- <社長直下>
- ⑤ M&A推進部門の新設
  - ⑥ BCM室の新設およびCROの設置

- ① 高岡マーケティング本部長のM&A推進担当のアサイン
- ・ミカサ 資本業務提携
- ・アンダーアーマーOEM受託
- ② 中田製造本部長の生産プロセス革新プロジェクトの担当アサイン
- ③ 加納営業本部長へのマーケティング部門の管掌アサイン
- ④ 碓屋開発本部長へのオープン・イノベーション担当アサイン
- ⑤ 直営店スタッフ10名の海外新規出店準備をアサイン

- <デジタル化対応>
- ① IT業務コンサルの導入
  - ② ベテラン・クラフトマンの製造加工技術のデジタル化
  - ③ フィッティング～オーダーリングまでの業務プロセスのデジタル化
- <稼働率向上>
- ④ 一部OEM品の内製化
  - ・低価格モデルのバットとクラブの内製化
  - ⑤ スキー板・ゴルフクラブの増産に向けた工程改善と勤務シフトの見直し

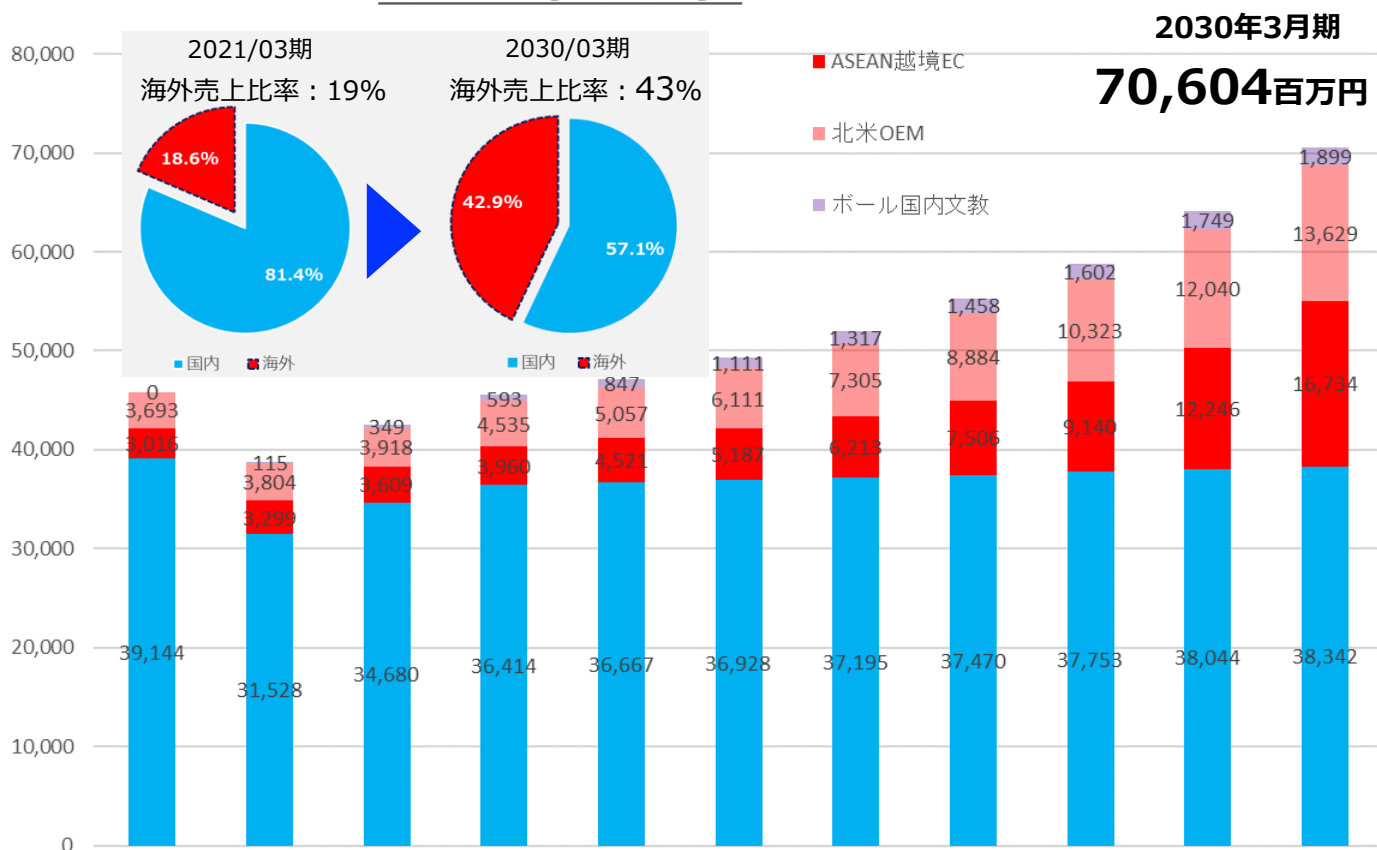
- ① 他スポーツ用品メーカーに対する協業アプローチ
- ② スポーツテック企業に対する協業アプローチ
- ③ 産学連携による研究開発
- ・スポーツテック領域
- ・デジタル化技術領域
- ④ 開発6課をオープン・イノベーション担当組織に担当変更

# 添付資料17 予測財務サマリ



- 中国・ASEAN市場のD2C事業、北米市場へのOEM展開等を積極展開し、更なる成長を目指す。
- 2030年3月期には売上706億円、営業利益96億を目指す。（ROE8.8%）

## 売上高（百万円）



評価項目		Bellwood	
成長性	売上成長	0.8%	4.4% ※10期平均
収益性	ROE	2.2%	8.8%
生産性	一人あたり売上高	25,125千円	35,302千円
効率性	総資産回転率	108.1%	110.8%
安全性	自己資本比率	54.6%	68.4%
株主還元	配当性向	29.9%	35%

	20/03	21/03	22/03	23/03	24/03	25/03	26/03	27/03	28/03	29/03	30/03
売上高	45,854	40,105	42,572	45,526	47,123	49,377	52,079	55,378	58,889	64,162	70,604
営業利益	935	852	2,045	3,259	3,397	4,176	4,078	4,400	7,663	8,533	9,593

ミッション  
MISSION

経営理念

## スポーツで、世界と未来を元気にする

創業70年、“スポーツが子供たちを元気にする”という創業者昭雄の原体験に立ち戻り、どうやったらスポーツを通じて人々を元気にできるかを考えつづける企業になる。その時、もはや製品はスポーツ用品に止まらないことは勿論、物質的な豊かさではなく、精神的豊かさ（=元気）を届ける企業になっている。また、世界と未来という言葉には、グローバル化するスポーツ市場において、顧客は世界中のお客様であり、且つ未来を支える子どもたちであるということをも理念に据えた。

ビジョン  
VISION  
(2030)

目指す姿

### 3つの世界一

「世界一、素材加工技術の優れたメーカー」

世界に通用するMADE IN JAPANの雄

「世界一、子どもたちに愛されるメーカー」

世界中の子どもたちに寄り添ったスポーツブランド

「世界一、個人にフィットするメーカー」

プロにも愛される高品質オーダーメイドを通じ、世界一の体験を。

バリュー  
VALUE

価値観・  
行動指針

#### Be Professional

技術と品質、安心・安全に対してプロであれ。

#### Hug Everyone

すべてのステークホルダーに対してオープンであれ。

#### Love Sports

スポーツの可能性を信じ、スポーツを愛せ。