

「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)

新型コロナ禍の影響によるキャッシュの不足を賄うことはできるものの、Afterコロナ期に向けて明るい要素は見当たらず、戦略の抜本的見直しに着手する。脱却すべき課題は、専門メーカーの寄せ集めに近い経営体制と、培ってきた製造技術を礎とした有力プレイヤー契約によるブランド認知という旧来手法である。短期的にはスポーツ種目や用品種類のポートフォリオの見直しとECの強化を行い、施策の原資を創出する。中長期的に「プレイ成果を可視化するデジタルスポーツブランド」として、用具外も含めプレイヤーの上達意欲を支援するプラットフォームのポジションを獲得する。長期的には教育に着手。成長市場である東南アジアにおいて、協業を通じてスポーツとのファーストコンタクト創出とその愉しみを伝える存在を目指す。スポーツ文化醸成の担い手となるべく、組織文化の変革にも挑戦し、2030年売上高529億円、営業利益28億円を目標とする。(399字)

1. 現状分析

当社は複数のスポーツ種目の用品を製造・販売しているが、新型コロナ禍の影響で消費が減退。この第一四半期で業界も大きな痛手を受けた。自社の資金残高は大きく減額する見込みで、悲観シナリオでは 22 年 3 月で資金残高がマイナスに転じるが、その不足は機械類等のセール&リース・バックや、非営業資産の売却により、約 31 億円をまかなうことは可能。(別添 5)

しかし創業以来、取り扱うスポーツ種目を増やしなが、クラブトマンに支えられた高い技術力による高品質なモノづくりによって成長してきたが、自社が展開する市場は成熟しており、After コロナ期といえども明るい要素はほぼ見当たらず、戦略の抜本的改革が必要である。

① 事業環境<外的要因>

【スポーツ用品市場の俯瞰】(別添 1、4)

世界を眺めると、一人当たり名目 GDP に相関してスポーツ用品の販売額が高い傾向があるといえるが、欧州、北米、日本は市場がほぼ成熟。アジア、その他の地域は成長の余地があるが、スポーツ種目は各国の歴史や文化も反映するものであり、一定以上の所得水準も必要である。

スポーツ用品は大きく用具、ウェア、シューズに大別されるが、特に用具は生産のシナジーが効かないため、総合メーカーといわれる大手企業は R&D と卸売りに特化して、資産額の上昇を伴う製造工場や小売店をそれほど有さずに(生産は OEM 等)規模を拡大。グローバルの産業構造は水平分業型となっている。

専門メーカーは、その種目で圧倒的な独占的シェアを占めているか、総合メーカーの傘下に入ってブランドを残す(ニッチで生き残る)というやり方をとっているため、総合メーカーより高い利益率を実現している。

【日本における市場環境】(別添 2、3)

日本は健康維持やレジャー目的のスポーツ嗜好者も多いものの、可処分時間や可処分所得の減少といった理由で、ジョギング等道具を使わず個人で手軽にはじめられるスポーツ種目のウェア、シューズで市場を牽引している。結果、スポーツ用品市場全体は成長しているが、機能性だけでなくファッション性やコストパフォーマンスを高めた異業種からのウェア、シューズ参入が激化。また、EC の登場や大手スポーツ店の台頭により安売りがされる傾向となっている。

用具はプロ仕様ともなると技術力を礎にした機能性の飽くなき追求に比例して単価が高くなるので、大衆向けの低価格モデルもニーズが高い。

ウェア、シューズは開発・製造段階で種目を超えて共通部分も多く範囲の経済が効くが、用具はそれが効かない。労働集約的な用具類の生産現場は規模の経済も効かないが、トッププレイヤーの要望に応えられるだけの熟練の技や一定の経験曲線は存在する。用具には種目ごとの規格もあり、差別化できる変数は少ない中で、各社がしのぎを削っている。

顧客はその機能のみならずブランドによる選択を行うため(スイッチコストも低い)、トッププレイヤーや有名スポーツチームとの提携によるブランドイメージの構築も不可欠であり、それが収益構造に大きなインパクトも与える。製造業全体の中でもスポーツ用品業

界の広告費率は高めであり、各社の競争は、生産競争、販売競争ではなくブランド競争となっている。

【競合】(別添 4、7、8)

ナイキやアディダスといった海外大手は、バリューチェーンの上流、下流に集中して資源を投資。選手への用品提供、スポンサー契約、広告などのブランド戦略によってファンを取り込み、市場を拡大することで、営業利益率で 10%前後を確保。

一方、国内大手は海外大手の勝ち筋とは異なる展開をみせている。国内 2 強のアシックス、ミズノは国内自社工場が多く、ミズノに至っては幅広く種目や用品をラインナップし、川上から川下までを垂直統合的に展開。国内トップのアディダスは、用具の扱いは野球のみでその売上の約 9 割をウェアとシューズが担っている。各社それぞれのコンセプトに応じたポートフォリオを組むものの、特定の種目や用品の専門メーカーの利益率には大きく差をつけられている。

② 自社分析<内的要因>

【事業面】(別添 7、8)

当社は国内シェアで 4.7%(世界シェアは 0.3%)のドメスティック企業である。

モノづくりの技術と種目の増加で成長してきたものの、トップシェアをとれる種目がなく、ブランドの強さには欠ける。そのためトップアスリートとの契約もままならなくなっており、新規顧客を掴む魅力を打ち出せていない。新たな技術や分野への投資も少ない。

専門メーカーに比して生産の図体は大きい一方、生産のシナジーがない分、総合メーカーというよりまるで専門の寄せ集めのような経営体制に陥っている。結果、営業のみが顧客特性の異なる種目と、文教や一般といった複数ルートエリアの中ですべてカバーするような負荷の下で、さらに EC 対応や海外販売を営業部門だけで対応しようとしており、製販のバランスを欠いているといわざるを得ない。

自社の主戦場を捉えなおし、将来に向けた戦略の見直し、スポーツ用品に依存しない事業ポートフォリオの構築が重要となる。

【財務面】(別添 6、8)

売上高営業利益率は業界でも低い(2%)。OEM の原価率が高く(78.3%)、利益率を押し下げている。生産の技術力をコアコンピタンスとし続けてきた結果、売上規模に比して製造要員が過剰気味。自社工場では比較的価格帯の高いものを取り扱っているが、自社製造比率が高い種目ほど粗利は高く、機械化でコストが抑えられるはずの低価格製品のうまみが OEM で出していない。これは特に野球に顕著にでている。(ウェア以外の)ゴルフとボールの OEM は赤字。しかしテニスでは自社製造製品と OEM 製品の利益率がほぼ同じで、OEM の価値が高いといえる。

研究開発費も売上高比率で上昇傾向。広告費を削ることはブランド力の低下に即影響するため、固定費用の負担が重く、損益分岐売上が高い。さらなる減収は減益に直結する構造であり、種目別の売上を確保することが必要。

【組織面】(別添 8)

明確な理念・価値観に基づくトップダウン経営の下、スポーツを愛し、質実剛健をよしとして愚直に業務に邁進する同質性の高い従業員達に恵まれてはいるものの、危機感には乏しい。現在

の環境下において、水道哲学にも近い私たちの理念の実現を可能としてきた継続的な知識蓄積を得意とするモデルに、複雑性と多様性に対応できるだけの柔軟で弾力的な組織文化をも付加することが求められる。

2. 成長戦略の概要

① 10年後に目指す姿と直近の取り組み(別添 9、16)

スポーツ道具一辺倒の事業から脱却し、スポーツがもつ価値や可能性を発信する企業たることを目指す。

これまでに培ったモノづくりの技術や姿勢は継続して深耕しながら、短中期的には資産を圧縮し利益体質を確保。プロ選手との契約に依存しないブランド構築の取り組みで川上と川下を強化する。また、フォーム解析を利用したオーダーメイド事業に着手することで、既存のコア顧客の囲い込みを図るとともに、川上の研究や技術開発に活用。バリューチェーンの上流と下流に手を打つ。

長期的にはスポーツ教育に事業領域を拡大。スポーツ文化を成長市場の次世代に意欲的に伝えていくことで、結果として新市場のブランド力の強化にも繋げる。

持てる技術をプロ選手の期待に応え続けることで発揮してきた私たちは、スポーツを愛する社員たちやクラフトマンたちの情熱と技術を核に、スポーツの愉しさやスポーツのある暮らしの豊かさまでを発信する唯一無二のスポーツメーカーを目指す。

② 成長戦略の詳細

【短期施策】ポートフォリオの見直しと EC 強化(別添 11、10)

短期的にはまず、不採算部門の廃止、直販と OEM の構成の見直しに取り組む。過去に少しずつ拡大してきた各事業の採算を定量的に見直し、ポートフォリオ構成の最適化を図る。その際、自社の置かれている厳しい状況の理解を社内に促し、中長期に向けた組織づくりにも着手する。

具体的には、OEM で赤字部門であるボールとウェア以外のゴルフからは撤退。テニス・バドミントン用具は製造原価率を大きく上げずに自社工場から OEM に移管。また、これまで OEM 委託していた野球の低価格帯製品を神奈川工場で製造することで原価率を大きく低減する。あわせて野球ウェアとゴルフウェアの OEM 委託先と原価率の低減折衝(△5%)。テニス広告費(△30%)、スポンサー費は削減(△5%)。

続いて、新型コロナの影響で減少傾向に拍車がかかる零細スポーツ用品店や、顧客数の減少している実店舗の先にいる顧客をフォロー。EC モール出店や自社 EC サイト強化で国内外の顧客離れを食い止める。あわせて With コロナ期におけるスポーツウェア、シューズの魅力や価値を伝える SNS の発信等の相乗効果で、EC の増収を確保。

中期施策につながるフォーム計測アプリβ版開発とデータベース整備にも早々に着手。

これらの取り組みで総額 18 億円の減収となるものの、今後 9 億円/年の増益を見込み、利益体質を確保する。

【中期施策】ブランドの再構築(別添 12、13)

中期的には、有力プレイヤーとのライセンス契約による認知拡大に依存しない、顧客との創造的な双方向の関係性を構築するビジネスモデルに着手する。

具体的には「スポーツ用品メーカー」であることを押し出すのではなく、「プレイ成果を可視化するデジタルスポーツブランド」を銘打ち、上達したい全スポーツプレイヤーを支援するプラットフォームのポジションを獲得する。実現にあたってはデジタル分野の開拓を目的に立ち上げた新規開発部門に役割を担わせることで、若手に成功体験を積み重ねながら、社内にチャレンジングな風土を醸成するひとつのきっかけとする。

提案されているアイデアの中から、センシング機能による練習効果の最大化を支援するアイデアから事業化。モーションセンサーやジャイロセンサーを活用し、人の体の立体的な動きを測定できるセンシング技術を搭載したアプリを開発する。プレイ時のスイン

グ等をチェックし、フォームの解析結果を表示するだけでなく、プレイヤー一人ひとりの成長をサポートし続けるメンターやコーチングサービス体制を構築。まずは自社の製品の購入者を対象に提供する。一定以上の機能については課金制とするが、自社のクラフトマンによる適切な用具の使い方のオンラインアドバイスや、オンラインオーダーシステムといった D2C サービスと連動。顧客のスイング性のデータ等の取得も行き、アプリによって得られるデータとともに自社開発にも活かす。

当初は野球とテニスに絞ってスタート、時機を見てゴルフ、スノーボードにも展開していくが、顧客データの収集とスピーディな活用を通じたこれらの取り組みで、今までになかった製品展開やブランドの世界観を打ち出すとともに、開発部門と生産部門の連携強化を促す。

【長期施策】海外におけるスポーツ教育市場の創出(別添 14)

長期的にはスポーツ教育に着手。(株)公文教育研究会とのパートナーシップにより、自社が開発するスポーツ教材を海外の公文拠点を通じて提供、未就学児～小中学生を対象に、「みる・やる」スポーツの愉しさをわかりやすく伝える。

その皮きりはスポーツの成長市場である東南アジアエリア。用具を使ったスポーツが日常生活に普及するまでは観戦スポーツの魅力を開発するものであるが、例えばミャンマーの子供へのスマホ普及率は日本より高く、インフラは整っている。子供たちが最初にスポーツを始めるきっかけは親世代からの影響が大きいものの、それが期待しにくいエリアにおいて私たちがそのファーストコンタクト創出とスポーツ教養教育の役割を担い、当該国の将来的なスポーツ観戦者やスポーツ競技者の増加に寄与する。

公文教育研究会とは、その理念が自社のそれと共鳴することに加え、当社にとってはその海外拠点や子供たちとの接点ももてること、先方にとっては競合に遅れをとっている新たな教材コンテンツが入手できること、この取り組みを他の分野と水平展開するモデル構築ができることといった、利害の一致と方向性の共有化が図れることによる。

コンテンツ作成には、新規開発部門の人員を充てることに加え、外部の専門家を召喚。世間で浸透し始める副業を受け入れる側に回り、積極的にパラレルワークを活用したり、大企業を定年退職したプロ人材をシニア雇用したりするなど、多様な人材の活躍支援を、社内文化の活性化にもつなげる。

3. 成長戦略を支える人事と想定する財務効果

【人事施策】製販企の三位一体と柔軟性の強化(別添 15)

短～中長期施策を具現化できる組織と人材づくりは急務であるが、これまでの人事システムを一律に変えるのではなく、社員のスポーツ愛や、高品質な製品やそれを支える技術力へのこだわりといったビジョナリー要素は活かしながら、アジャイル要素を注入。具体的には、多様な人材の可能性を引き出すマネジメント力の強化、評価システムの運用の強化、若手中堅の戦略思考やマーケティング力の強化に取り組む。

また機能別の組織構造は活かしながら、企画・製販の連携強化。管理部門は戦略部門として存在価値強化し、3 事業本部を「人・金・法」面で徹底支援。各施策を実現するための部門は若手を登用しながら新設する。クラフトマンに対する社内認定は、業界への影響力を評価項目として求めることで、社内外に通用する技術者の育成を明確に打ち出す。

【財務効果】(別添 17)

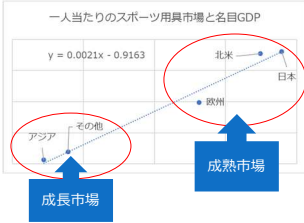
現状の延長線上で経営を継続すると 2030 年には売上高 499 億円、営業利益 11 億円の見込みだが、以上の施策により、売上高で +30 億円、営業利益で +18 億円を創出。

私たちは、今後想定されるさらなる環境変化にも柔軟に対応できる組織文化をもって、スポーツ文化醸成の担い手スポーツメーカーとして存在する。トップを含めた経営幹部はこの大仕事を不転の覚悟で臨むものである。

別添1 スポーツ用品市場の地域別規模と成長率

世界のスポーツ用品市場規模は拡大している。先進国は成熟市場、新興国は今後成長市場となる。競技間での用具製造シナジーは技術が違うため効かない。成長には各国の人気競技に合わせて販売シナジーを活用することが重要となる。

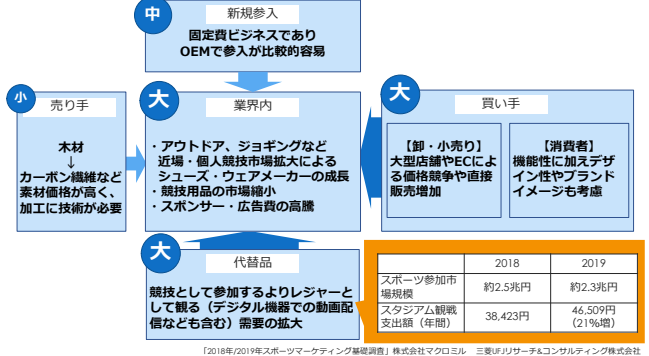
	欧州	北米	アジア	その他	日本
市場規模	32.0B\$	46.8B\$	25.5B\$	11.7B\$	10.6B\$
成長予測	+1.6%/年	+2.3%/年	+5.6%/年	+5.0%/年	+2.5%/年
人口	7.4億人	5.8億人	44.6億人	15.2億人	1.3億人
名目GDP	22,230B\$	22,292B\$	27,477B\$	12,826B\$	4,926B\$



競技	競技種別	主要エリア	用具例	製造過程
テニス・バドミントン	203/182	・欧州・北米・アジア	・ラケット・ストリングス	・フレーム加工
野球・ソフトボール	124/127	・北米・日本・アジア一部	・バット・グラブ・プロテクター	・削りだし・縫製
スキースノーボード	92	・北米・日本・欧州	・ボード・ビンディング	・プレス加工
ゴルフ	141	・北米・日本・英国	・クラブ・ウッド・アイアン・ウェッジ	・ヘッドプレス・シャフト製造

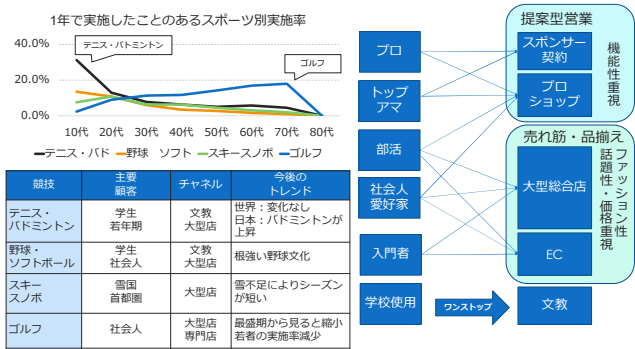
別添2 国内スポーツ用品業界環境

スポーツ用品市場自体は成長しているが、内訳としてはスポーツシューズやアウトドア用品、ウェアカテゴリーの牽引によるものである。団体競技などのスポーツ用品は参加人数減少による市場規模の減少、ECでの販売や交渉力を持った大型店舗による値下げなどで利益を上げにくい環境となっている。



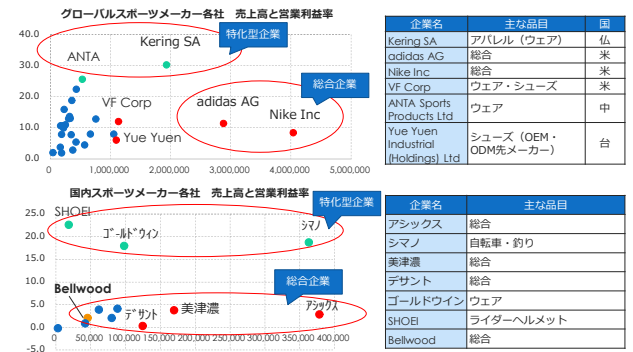
別添3 国内スポーツ用品の顧客像

競技年数を考慮するとゴルフは長期間実施されるスポーツで、かつ単価が高い。年代が上がるにつれてスポーツ実施者は減少または他のスポーツに流れている。ボリュームゾーンの部活、アマチュア（愛好家）の購買パターンとしては応援している選手、プロ選手の製品モデルやその廉価版を好んで購入する。



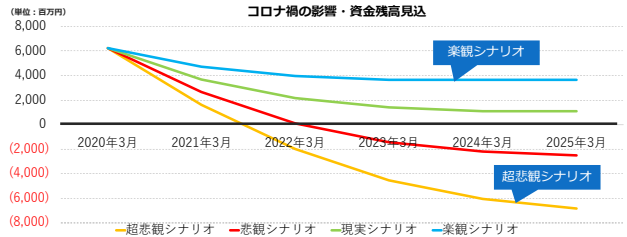
別添4 競合の売上高と営業利益率

競合の売上高・営業利益率では、国内は総合メーカーの利益率が低い傾向のに対し、ウェアなど特化型の企業の利益率が高い。しかし海外は大手企業は総合であっても利益率は10%前後と国内の総合企業よりは高い。自社は2%の営業利益率であり売上、利益率ともに低い。



別添5 コロナ禍の影響に伴う自社資金残高の推移見込

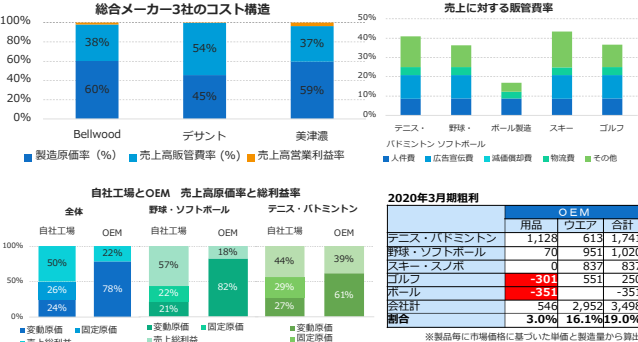
コロナ禍の影響に伴い、資金は大きく棄損する見込み。現実シナリオは25年3月には1/6まで資金が減額し、悲観シナリオは22年3月で資金残高がショートする見込み。この不足を補うため、有形固定資産でリースに変更可能な資産をリースに切替え、投資有価証券等の非営業資産売却により資金調達を行う。



シナリオ	内容	資金調達手段	調達額 (百万円)
楽観	コロナ禍の影響 小 直近の市場拡大ペース維持	リースバック (可動物)	728
現実	コロナ禍の影響 1年 市場は横ばい傾向		
悲観	コロナ禍の影響でスポーツ自粛 GDPの減少継続	売却 (非営業資産)	2,410
超悲観	大会・スポーツ自粛 温暖化加速で夏場練習できず 若者のスポーツ離れ深刻化		
		調達合計	3,138

別添6 自社コスト構造分析

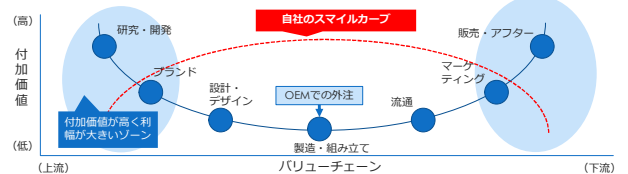
業界と比較してOEM比率が高く、自社工場で生産している美津濃と同レベルの製造原価率。販管費においては広告宣伝費、その他20%を占めており営業利益が2%となっている。製造原価率のうちOEMの原価率が78%と高いが、要因は野球の82%であり、テニスのOEMは自社工場に近い低めの原価率を維持している。ゴルフとボールのOEMは粗利がマイナスとなっている。



※製品毎に市場価格に基づいた単価と製造量から算出

別添7 自社バリューチェーン

スポーツ用品総合メーカーのKSF
付加価値の低い製造・組み立て部分をOEM化してコストを抑え、バリューチェーンの上流もしくは下流に集中して資源を投資している。選手への用具提供、ブランド戦略やスポンサー、広告などでファンと市場シェアを獲得しており、メーカー間の競争も激しくなっている。



	研究・開発	製造	マーケティング	販売
Nike, adidasなど海外大手企業	母国で、エリート級の社員を多数登用して強化	新興国で、機械・自動化・ファブレス・低人件費によりコストカットを徹底	プロと用具専属契約で、ブランド認知をアップ。	直営店を所持。顧客ニーズを、速やか/直接的に把握可能。
Belwood	従業員約9%が従事。新たな技術や素材などに向けた研究開発が中心	従業員約6.5%が従事。クラフトマンの技術で、オンライン製品を製造	同様にプロと契約だが体力のある競合や代替企業に敵対。	即主権。ECも約2%の売上。帯細小売店の減少傾向で厳しい。

VCからみた自社の課題	新たな技術、分野への投資が少ない	利益の低い製造に人が集中している	プロ契約、広告出稿の競争に参戦せざるを得ない	卸・小売店以外の販路が弱い
-------------	------------------	------------------	------------------------	---------------

別添8 課題面の整理

自社を取り巻く環境と課題

外部環境	競合	自社	自社コスト	財務体制
<ul style="list-style-type: none"> + 世界のスポーツ用品市場は成長 - 国内は将来的な人口減少による市場縮小 - 団体競技ではないジョギング、アウトドア市場の成長 - 国内若年層人口の減少により文教消費減少 - 国内競技参加人口の減少 - 大型店舗の交渉力の強さや消費者の低価格志向 	<ul style="list-style-type: none"> - 大手メーカーは高付加価値のバリューチェーン上流・下流に注力 - ウェア大手など特化企業の利益率が高い 	<ul style="list-style-type: none"> + No2で支持される製品力・加工技術力 + 文教での実績 - クラフトマンの余剰 - グローバルでの知名度の低さ、ブランド力のなさ - 卸や小売店に頼らざるを得ない 	<ul style="list-style-type: none"> - 販管費が業界平均より高い - 売上規模に対する人員の多さ - 付加価値の低い労働集約的な製造現場 - 一部OEMの原価率が高い 	<ul style="list-style-type: none"> + 売上高成長率は業界平均と同程度 - 売上規模に対する人員の多さ - 利益率が業界平均と比較して低い - コロナ禍の影響による売り上げ低下からくるキャッシュ不足のリスク

Belwoodの課題

収益改善のためのポートフォリオ見直し

コロナ対策資金確保

クラフトマンや社員の生産性アップ

国内市場の販路拡大と成長している海外市場への進出

製造だけに頼らない付加価値の高い新規事業の立上げ

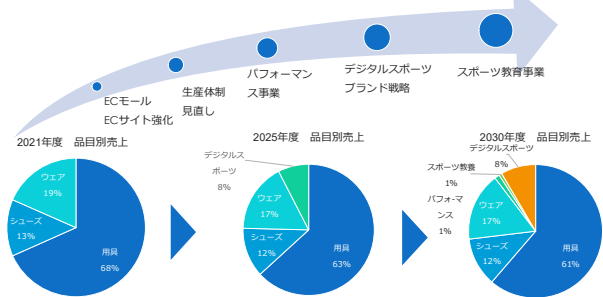
別添9 Bellwoodの将来事業ポートフォリオ

シン・経営理念

「スポーツを通じて人々の生活文化の豊かさに貢献してゆく」

* スポーツ道具からスポーツ文化へ。私たちはスポーツの魅力と可能性を追求する者である。
* 私たちは常に「進行形」である。スポーツマンシップにのっとった挑戦者である。

スポーツ用品事業単体から複数事業ポートフォリオを確立し
売上高529億円 営業利益28億円 企業へと転換



別添10 短期戦略①

以下の施策で、総額18億円減収となるが、約9億円の増益を見込む。

① トップラインの伸長	施策	内容	投資額と成果
① トップラインの伸長	ECモール出店・自社ECサイト強化	既存の国内販売と新規の海外販売強化を行い、中長期的D2C施策、顧客データ獲得につなげる	【投資】 ECサイト 850百万円 広告宣伝費 390百万円 【増収・営業利益増】 増収額1,448百万円 増益額 175百万円
② ボトムラインの底上げ	ポートフォリオ見直しして不採算部門を廃止	ポートフォリオの構成を見直し、自社生産とOEMのポートフォリオを組み替える	【投資】 1,000百万円 【営業利益】 1,130百万円
③ 中長期に向けての投資	フォーム計測アプリβ版開発とDB整備	中長期施策に向けて、データ収集のためフォーム計測アプリを開発	【投資】 開発費200百万円 運営費 87百万円

① ECモールへの出店強化・自社ECサイト強化

【今後の用品市場】 ユニクロ等他業界の攻勢とコロナ禍により、零細なスポーツ用品店の創産等、販売拠点減少が見込まれる	ECモール出店や自社ECサイト強化により、国内・海外の販路拡大を目指す。機能重視製品ではなく、ウェア、シューズをメインとする	中長期では自社での顧客増やニーズ把握のためにD2Cへ深化・展開させる	純増収10%対象製品	増収額 (単位:百万円)	増益額 (単位:百万円)
			シューズ	568	79
			ウェア (ゴルフ以外)	733	76
			ウェア (ゴルフ)	147	20
			合計	1,448	175

別添11 短期戦略②

② ポートフォリオ見直し

- テニス用具全面OEM化
マーケットリーダーがガリバーのため、自社は安売りによって原価率が高く、製造能力の限界が近い。
- 赤字のOEM部門の廃止
ボールとゴルフシューズのOEMは利益がマイナスのため廃止。
- 野球とゴルフウェアOEMは条件折衝
交渉によって利益率改善
- 野球低価格製品は神奈川工場で生産
OEM委託製造で原価率が高くなっているため自社直轄での生産に切り替え

施策	目的	営業利益 (単位:百万円)	必要投資額 (単位:百万円)
テニス用具のOEM化	原価率改善	△1,881	-
野球低価格製品を神奈川工場で直轄	原価率改善	1,472	1,000
ゴルフ用品OEM中止	赤字解消	354	-
ボールOEM中止	赤字解消	405	-
ウェアOEM条件折衝	利益率+5%	353	-
テニス販管費削減	広告費-30% スポンサー費-5%	427	-
合計		1,130	1,000

③ フォーム計測アプリβ版開発

- 中長期のパフォーマンス事業での活用に向けて
テニス・ゴルフ・野球のフォーム計測アプリのβ版開発を行う。
- 利用料は無料としフォームデータの収集や解析精度の向上、利用者の属性データ (年齢や身長、スポーツ歴など) 収集を行う

	必要投資額 (単位:百万円)
開発費	200
運営費	87



※計測アプリイメージ

別添12 中期戦略 パフォーマンス事業戦略

中・高価格帯を使用する顧客のスポーツ実施満足度を高めるため、クラフトマンの知識をフォーム解析サービスと掛け合わせ、顧客個人に合った製品を提供する。

自社の課題	クラフトマンや社員の生産性アップ
<p>【環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般顧客は競技志向のトップ選手と同じものを使うことが必ずしも結果につながるわけではなく、自身のパフォーマンスを高める用具選択が重要。 中高価格帯顧客層のスポーツ実施満足度において、用具選択の知識が充実するわけではないため専門的なサポートは必要となる。 <p>【対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> 通常の用具で十分と考える顧客への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 限られた人向けにベストを引き出す商品ではなく、アマチュアにベターパフォーマンスを提供するため、マス層へ機能特化型商品を提供する 個別の顧客ニーズ既存製品・技術を特性面でマッチング調整した上で販売し、収益力上げる

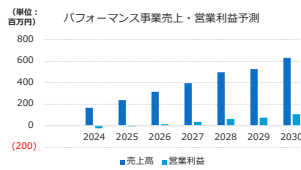
パフォーマンス事業

① ユーザー側フォームを撮影して送信 (送信には今までの開発してきたアプリを使用)

② フォームアプリのデータやクラフトマン、社員の知見からオンラインでプレーや合っている製品をアドバイス

③ 購入希望者には既存製品のカスタマイズやオーダーメイド製品制作をクラフトマンの手により行い納品

このサイクルを繰り返して、顧客のファン化、製品購入、利用者のデータの収集につなげる



別添13 長期戦略① デジタルスポーツブランド戦略

2030年すべてのプレーヤーが目的にあわせてスポーツを楽しみながら成果を出せるプラットフォームの提供を目指し、デジタルスポーツブランド戦略をとる。

自社の課題	製造だけに頼らない付加価値の高い新規事業の立上げ
環境	<p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スポンサーを受けられるのは一部の有名・有力プレーヤーのみ ・ 趣味嗜好が多様化しており、顧客別に「刺さる」ポイントは分散している <p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有名プレーヤーや広告費用の競争激化 ・ 国内競技人口の減少

有力プレーヤーだけではなく、上達したいすべてのプレーヤーを支援できるデジタルプラットフォームを構築する。プレーヤー一人一人の成長をサポートし続ける体制とし、一緒に伴走してくれるデジタルスポーツブランドとしての認知を広げる。

上達を支援するプラットフォームの構築

（単位：百万円） デジタルスポーツブランド事業売上・営業利益予測

年次	売上高	営業利益
2025/03期	2,000	100
2026/03期	2,500	150
2027/03期	3,000	200
2028/03期	3,500	250
2029/03期	4,000	300
2030/03期	4,500	350

- ・ スポーツ経験のある社員や外部連携コーチなどによる各プレーヤーのメンターやコーチングサービス
- ・ プレイヤー同士やクラフトマンなどと相談が可能なSNS
- ・ サービスを利用して自分に合った商品をD2C形式で購入可能な体制

別添14 長期戦略② 海外におけるスポーツ教育市場の創出

今後成長が期待できる海外（アジア市場）へスポーツ教育事業での参入する。製造での知識や経験をもとに教材の開発、ビジョンに沿った市場の拡大を狙う。

自社の課題	国内市場の販路拡大と成長している海外市場への進出
環境	<p>【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アジアエリアの市場成長率が高く人口が多い。特に富裕層においては教育熱心であり、子女教育への投資が人口増加とともに増加が望める。 <p>【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育事業に関するノウハウが少なく、海外でのブランド力、知名度がない ・ 一部富裕層以外での教育投資が難しい可能性

自社ビジョン「スポーツを通じて人々の生活文化の豊かさに貢献してゆく」ために教育を通してスポーツの良さ（やる・みる）を普及させて行く

- ・ 国内市場はすでに成熟市場であり製造事業の一本足では自社の成長は望めない

スポーツ教育事業

- ・ アジアにおいてはスポーツを教える劇も十分な人材がないため自発的に学べる教材が必要となる
- ・ アジア地域を対象として教育に注力できているのはベネッセ、公文が代表的。そのうち公文は自主的に学ぶ教材であるため公文を提携先とし2023年よりスポーツ教材開発（動画・テキスト）を行い、公文の教室や出版社を通じて配信、販売を行う

（単位：百万円） スポーツ教育事業売上・営業利益予測

年次	売上高	営業利益
2026	300	100
2027	250	80
2028	350	120
2029	400	150
2030	450	180

北米、南米、アジア、オセアニア、ヨーロッパ、中東、アフリカと世界46カ国に広まり、日本を含めた学習者の総数は441万人。（2011年3月）

※教材イメージ

別添15 人事・組織面全体像

これまでの人・組織の強みに、変化適応力を付加。柔軟で弾力的なアダプティブ経営に即した組織へ。雇用を維持し、評価・賞金システムは激変させず生産性を追求。シンプル・フェア・オープンな仕組みの可視化に加え、運用改善メインに取組む。

環境対応に強い組織へ/ビジョナリー&アダプティブ

平常時	変化対応時
<p>経営</p> <p>不変的で明確な理念・価値観に基づく経営</p>	<p>環境変化への適応力が高い可変的経営</p>
<p>組織</p> <p>ビジョンにベクトルが一致、帰属意識と行動意欲の高い組織</p>	<p>環境変化に個々が機動的に対応し、成果を創出するネットワーク組織</p>
<p>人事</p> <p>ビジョンに基づき、エンゲージメントを高める人事</p>	<p>異の働き方改革を実現する人事</p>
<p>人材</p> <p>組織全体として成果を創出することへの貢献意欲をもった人材</p>	<p>環境変化に対応し、多様な人材とチームを組み、個別的に成果を創出できるプロ人材</p>
<p>育成</p> <p>不変的な理念や価値を共有し、エンゲージメントを高める学習</p>	<p>画一的、硬直的な教育ではなく、個人の特性や環境変化に対応した柔軟な学習</p>
<p>マネジメント</p> <p>ストック型蓄積することで価値を持つコンテンツ=知識型</p>	<p>フロー型時間とともに変化する価値に対応。コミュニケーション&コラボレーション重視</p>

機能別構造は活かしながら、企画・製販の連携強化。管理部門は戦略部門として存在価値強化し、3事業本部を「人・金・法」面で徹底支援。CEOはトップダウンからの脱却。

【新設】新規事業部、EC販売部
【営業】地域ごとの特性で再配置
【製造】工場間で人員再配置
*クラフトマンは業界への影響力を評価に反映する

別添16 戦略ロードマップ

※4月開始

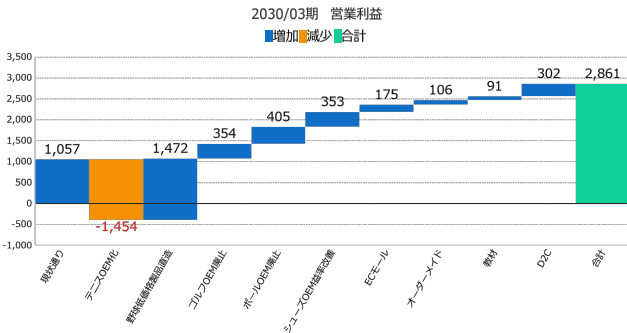
課題	戦略	時期	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
国内市場の販路拡大と成長している海外市場への進出	EC事業強化	短期		ECサイト進捗	ECモールへの進出							
収益改善のためのポートフォリオ見直し	OEM見直し	短期		チームの工数確保	新規の製造導入							
クラフトマンや社員の新規事業の立上げ	フォームアプリ開発	中期		フォーム計画アプリ開発								
製造だけに頼らない付加価値の高い新規事業の立上げ	パフォーマンス事業戦略	長期										
製造だけに頼らない付加価値の高い新規事業の立上げ	デジタルスポーツブランド戦略	長期		B版でのデータを活用してAIがサイズや商品開発に活用								
国内市場の販路拡大と成長している海外市場への進出	教育事業進出	長期										

「スポーツを通じて人々の生活文化の豊かさに貢献してゆく」

長期戦略を通してビジョンを実現

別添17 各施策によって得られるBellwoodの将来像

各施策の効果	2030年予測	成り行きシナリオ	施策実施後	増加額
売上高	499.0億円	529.3億円	+30.3億円	
営業利益	10.6億円	28.6億円	+18.0億円	



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	36,979	42,636	42,834	45,204	48,936	49,958	50,546	51,351	52,127	52,927
売上原価	23,856	26,500	24,722	25,963	27,970	28,406	28,787	29,265	29,721	30,189
売上総利益	13,123	16,136	18,112	19,240	20,966	21,552	21,758	22,086	22,406	22,738
販売費及び一般管理費	15,399	16,722	16,993	17,712	18,986	19,205	19,200	19,484	19,680	19,877
営業利益	-2,276	-586	1,119	1,528	1,981	2,347	2,559	2,602	2,726	2,861
営業外収益 (うち、受取利息)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外費用 (うち、支払利息)	162	131	128	119	105	94	81	53	37	30
経常利益	-2,437	-717	991	1,410	1,875	2,253	2,478	2,549	2,689	2,831
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	650	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前利益	-2,437	-1,367	991	1,410	1,875	2,253	2,478	2,549	2,689	2,831
税金等	-853	-478	347	493	656	788	867	892	941	991
当期純利益	-1,584	-888	644	916	1,219	1,464	1,611	1,657	1,748	1,840
(参考) 減価償却費	1,035	1,205	1,273	1,312	1,417	1,566	1,400	1,494	1,494	1,494
(参考) 研究開発費	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768

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	2,222	2,403	2,574	2,767	2,963	3,663	3,871	4,084	4,800	6,526
売上債権	9,722	10,280	10,011	10,200	10,803	10,944	11,088	11,239	11,388	11,548
棚卸資産	9,107	9,320	8,905	9,064	9,606	9,760	9,872	10,005	10,145	10,282
その他流動資産	634	639	587	589	596	602	607	611	617	622
有形固定資産	9,114	9,944	9,907	10,151	9,790	9,425	9,677	9,564	9,771	9,479
無形固定資産	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511
その他固定資産	3,438	3,438	5,848	3,438	3,438	3,438	3,438	3,438	3,438	3,438
資産合計	35,748	37,535	39,343	37,720	38,707	39,342	40,064	40,451	41,671	43,405
仕入債務	4,904	5,552	5,306	5,405	5,900	6,019	6,074	6,156	6,242	6,325
短期借入金	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489
その他流動負債	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898
長期借入金	7,933	10,006	11,461	8,864	8,174	7,259	6,343	5,010	4,408	4,230
その他固定負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
負債合計	14,224	16,945	18,154	15,656	15,461	14,665	13,804	12,553	12,038	11,942
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	16,524	15,590	16,189	17,064	18,246	19,677	21,260	22,898	24,633	26,463
自己株式	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純資産合計	21,524	20,590	21,189	22,064	23,246	24,677	26,260	27,898	29,633	31,463
負債・純資産合計	35,748	37,535	39,343	37,720	38,707	39,342	40,064	40,451	41,671	43,405

【出所一覧】

別添 1 スポーツ用品市場の地域別規模と成長率

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

総務省統計局 2016 年世界の人口動態 <https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html>

世界 GDP https://ecodb.net/ranking/old/area/A/imf_ngdpd_2016.html

オリンピック 2016 <https://www.joc.or.jp/games/olympic/riodejaneiro/>

矢野経済レポート レスリリース スポーツ用品市場に関する調査を実施（2020 年）

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2424

別添 2 国内スポーツ用品業界環境

スポーツ用品動向 2019 年

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2424

スポーツマーケティング基礎調査

<https://www.macromill.com/press/release/20181029.html>

https://www.murc.jp/publicity/news_release/news_release_191011/

別添 3 国内スポーツ用品の顧客像

平成 30 年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」（平成 31 年 1 月調査）

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/toukei/chousa04/sports/1415963.htm

人口推計（2019 年 10 月 1 日現在）全国：年齢（各歳），男女別人口・都道府県：年齢（5 歳階級），男女別人口

<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2019np/index.html>

別添 4 競合の売上高と営業利益率

Speeda スポーツ業界（別添 6 にも使用）

アシックス 有価証券報告書 - 第 66 期(平成 31 年 1 月 1 日 - 令和 1 年 12 月 31 日)

<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20200330S100IBS8/>

シマノ 有価証券報告書 - 第 113 期(平成 31 年 1 月 1 日 - 令和 1 年 12 月 31 日)

<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20200327S100IA93/>

美津濃 有価証券報告書 - 第 107 期(平成 31 年 4 月 1 日 - 令和 2 年 3 月 31 日)

<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20200624S100IX08/>

デサント 2021 年 3 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/tdnr/cfvuvu/>

ゴールドウイン 2020 年 3 月期 有価証券報告書

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8111/yuho_pdf/S100IWPV/00.pdf

SHOEI 有価証券報告書 - 第 63 期(平成 30 年 10 月 1 日 - 令和 1 年 9 月 30 日)PDF

<http://cdn.ullet.com/edinet/pdf/S100HMV1.pdf>

別添 5 コロナ影響に伴う 資金残高の推移見込

新型コロナウイルスの影響による上場企業の業績修正動向調査（2020 年 7 月 31 日時点）

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p200801.pdf>

新型コロナウイルスの産業への影響について（産業総合編）みずほ銀行 産業調査部

別添 11 短期戦略②

FF Labo エフエフラボ サイト <http://www.fflabo.jp/>

別添 12 中期戦略 パフォーマンス事業戦略

GOLFAI (ゴルフファイ) サイト <https://golfai.jp/>

別添 13 長期戦略 デジタルスポーツブランド戦略

資料提供：Lucintel、話題の D2C(DtoC)の成功事例と特徴とは？

<https://shopcounter.jp/magazine/knowhow/about-d2c-2019/>

別添 14 長期戦略 海外におけるスポーツ教育市場の創出

株式会社公文教育研究会 サイト <https://www.kumon.ne.jp/>