



# Bellwood 中長期経営計画

2020年11月8日 経営会議上程資料

エントリーNo.004\_野口督 安川浩 松下直子 安部壮紀 前田晴美



コロナの影響で売り上げ低迷



東京五輪の延期による見込み需要の減少

# 私たち自身が変わらなければ、 これまでの強みがこれからの弱みに転じる

## 非創造型組織

- ・実績重視志向
- ・受動的

伝統的価値の洗練



## 創造型組織

- ・未来挑戦志向
- ・能動的

新しい独自の付加価値

イノベーション

人材

ビジネス



# 私たちの経営理念

「高品質なスポーツ道具を誰の手にも届くようにすることで、  
スポーツを通じて国民生活を豊かにする」

は、**次のステージ**へ

わたしたちは「技」を追求し続ける  
そして、ここからは「心」の領域へ

技 心

# 中長期経営目標

---

質の良いスポーツ用品を  
高い技術力を持って  
提供していく



質と利益を重視した  
スポーツ用品製造

新しい事業領域への挑戦

技

心

# 本日の目的

覚悟

- Bellwoodの持続的成長に向けた「経営課題」と「目指す姿」を共有する
- 今後の発展に向けた短中長期戦略をやり抜く覚悟を持つ

- 1. 事業環境分析と自社の課題**
2. 短期戦略
3. 中長期戦略

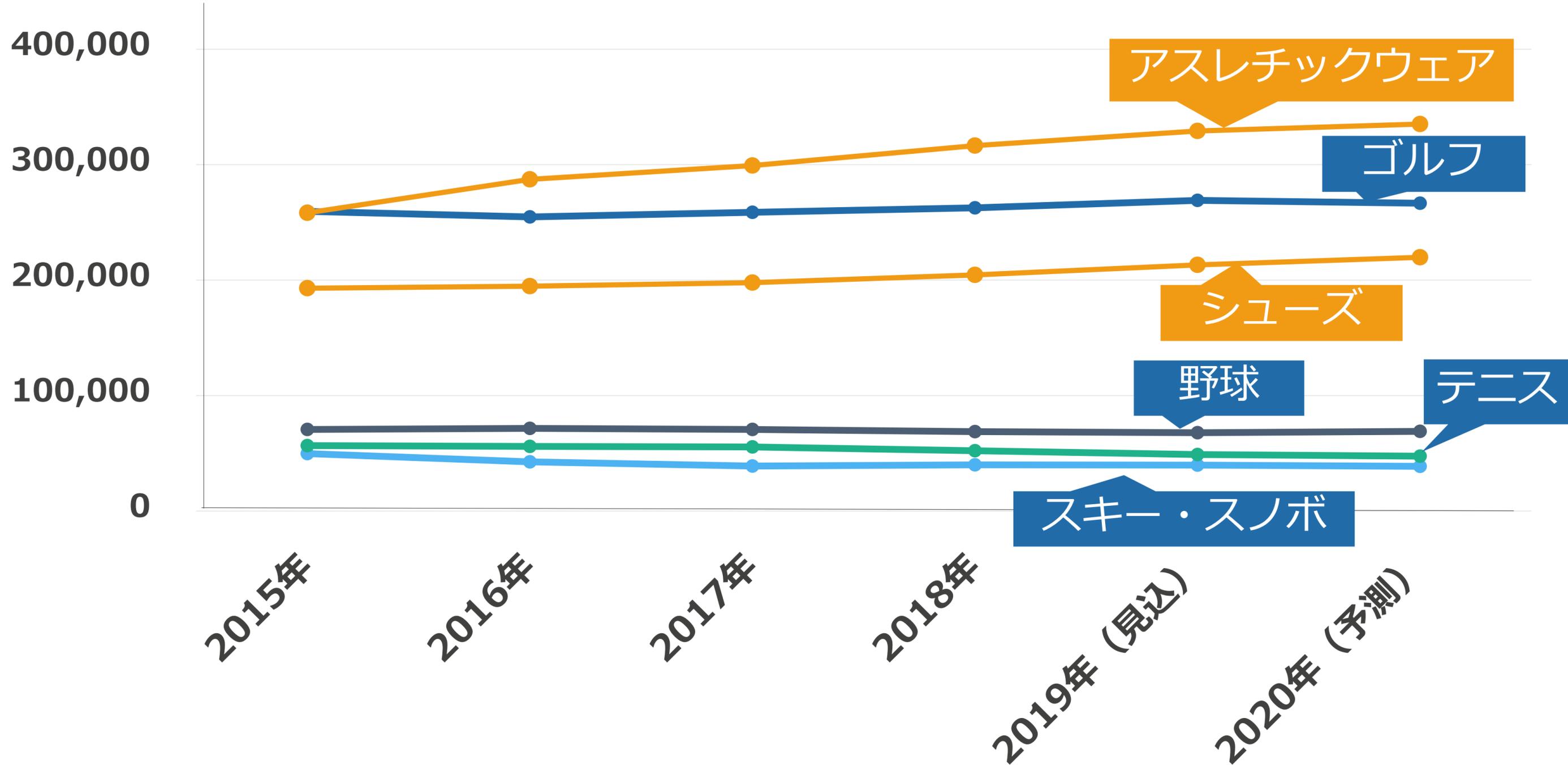
# 1. 事業環境分析

# 日本国内スポーツ用品市場

テニス・ゴルフ・野球・スキー市場はいずれも前年比で横ばい、もしくは減少しており、大きな伸びは期待できない。

スポーツ用品分野別国内出荷市場規模推移

単位:百万円

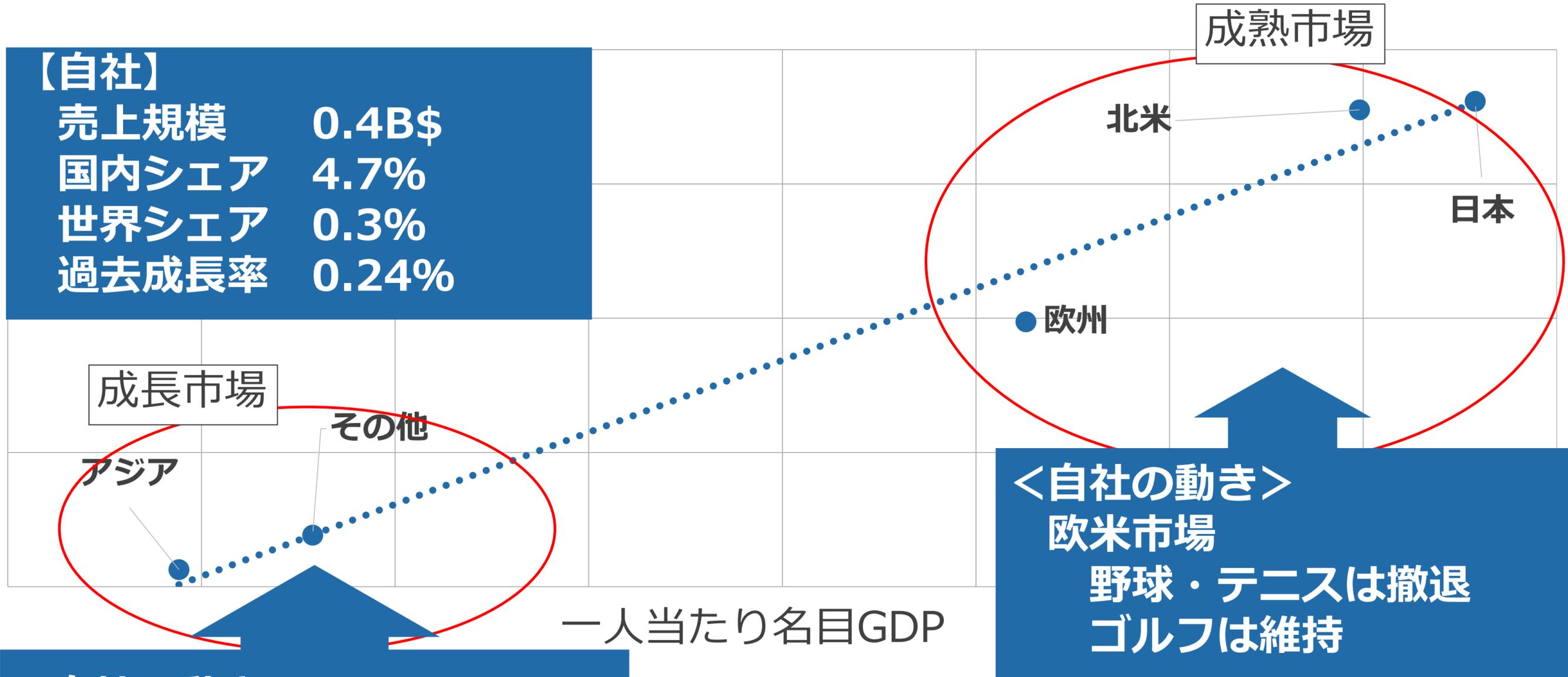


# 海外スポーツ市場

## 自社は売上規模が相対的に小さく海外市場での売り上げ拡大は困難

### 一人当たりのスポーツ用具市場と名目GDP

一人当たり用品購入金額



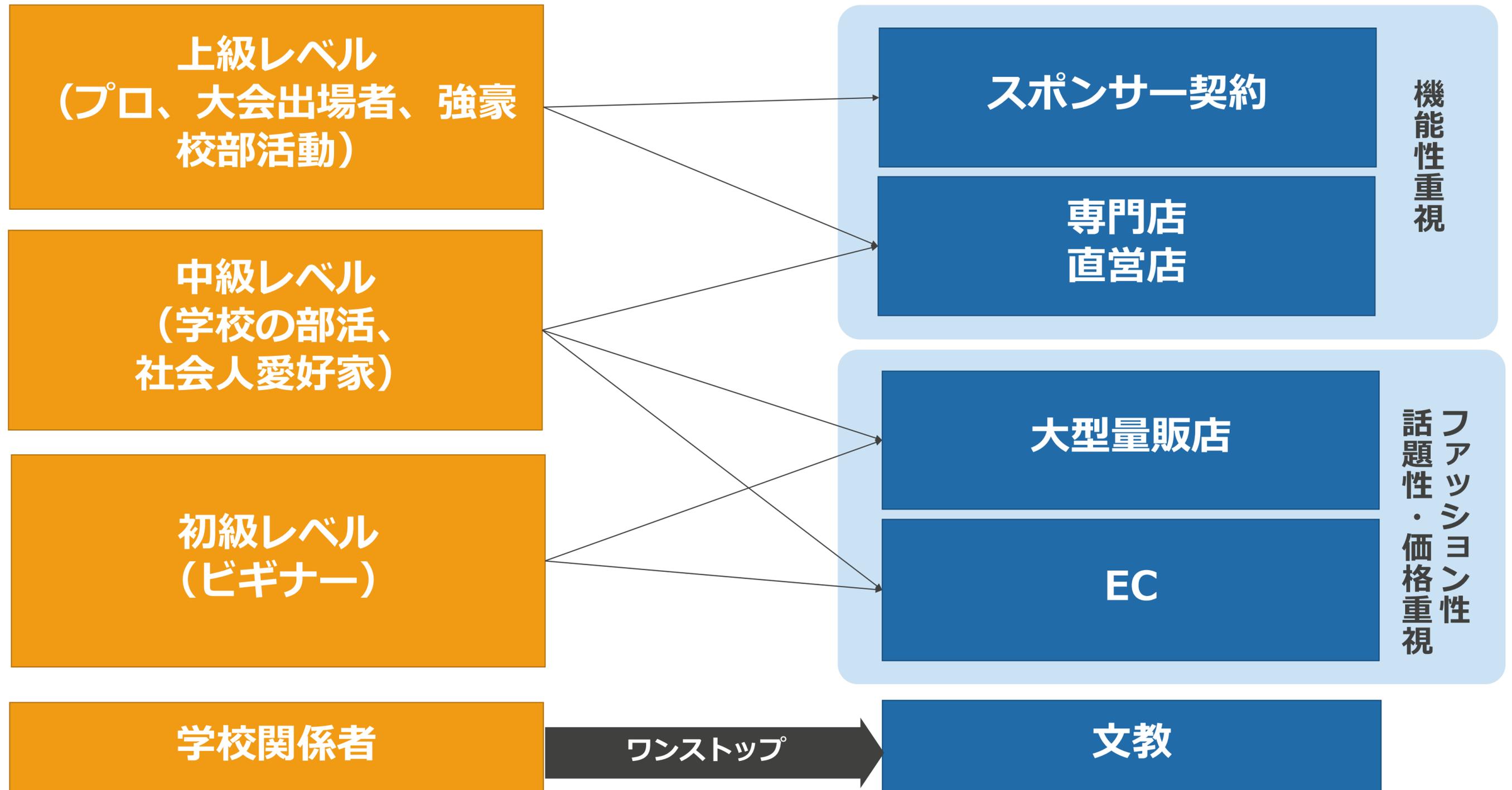
＜自社の動き＞  
アジアへ  
野球、スキー・スノボ事業進出

# 販売チャネルと顧客層

競技者の上達に応じてチャネルが変化していくため適切なチャネル選択が求められる。

顧客層

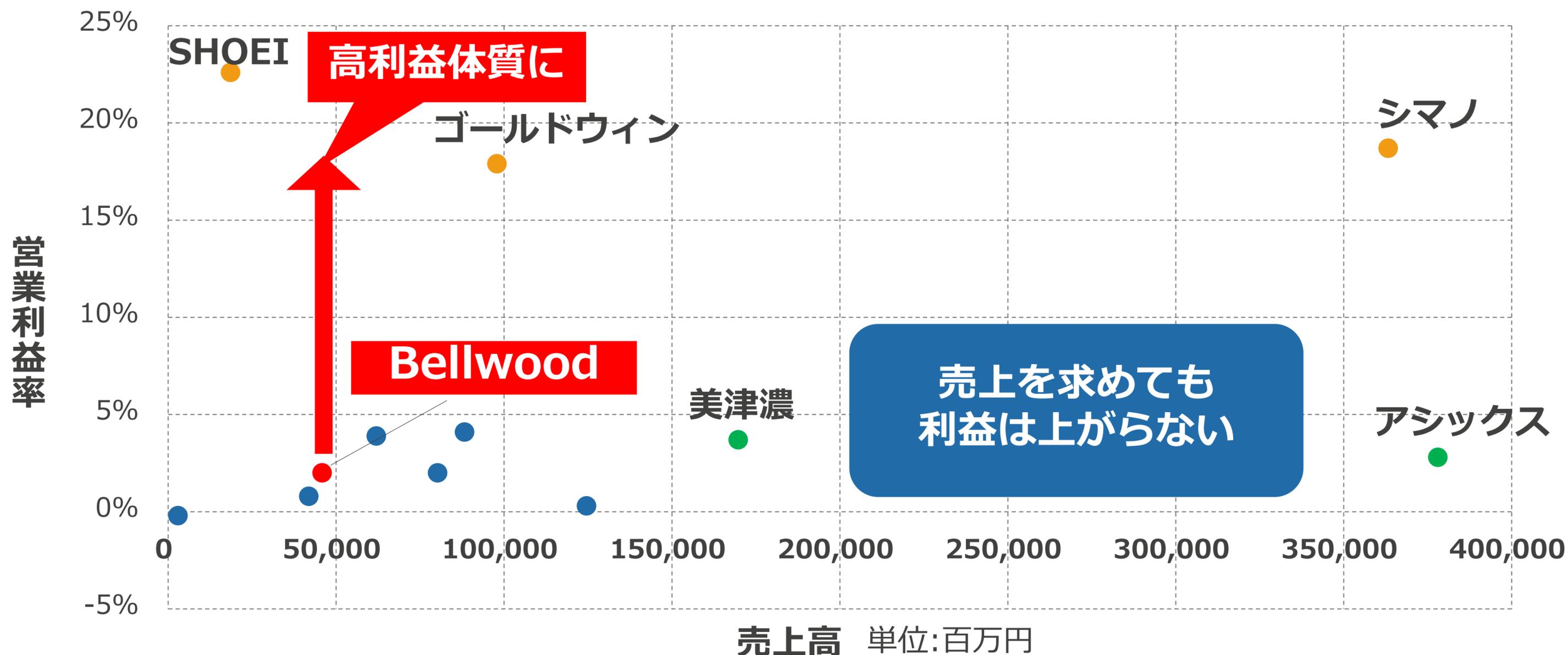
販売チャネル



# 国内競合の特徴

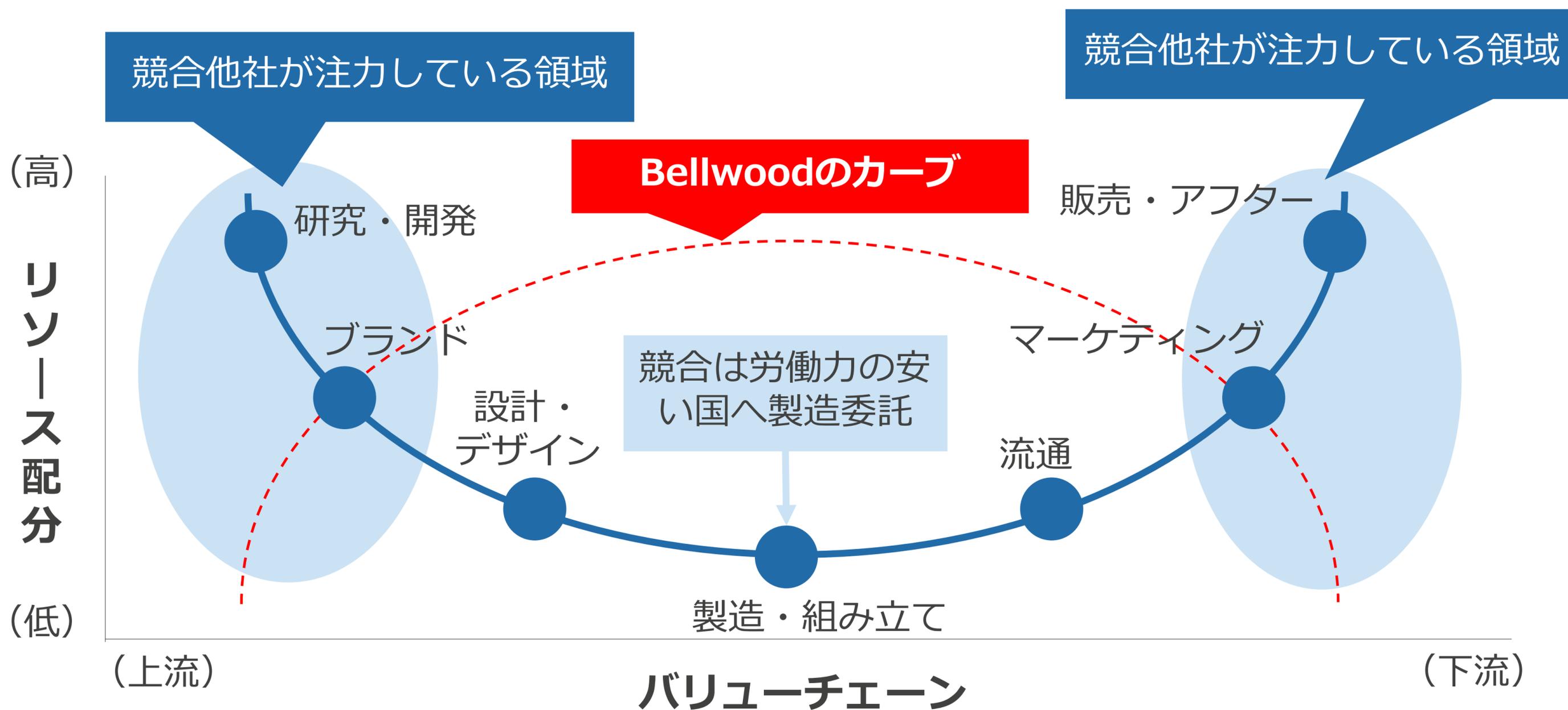
自社は規模が小さいうえに競技間の範囲の経済が効かないため営業利益率が低く収益性を改善していく必要がある。

国内スポーツメーカー各社 売上高と営業利益率



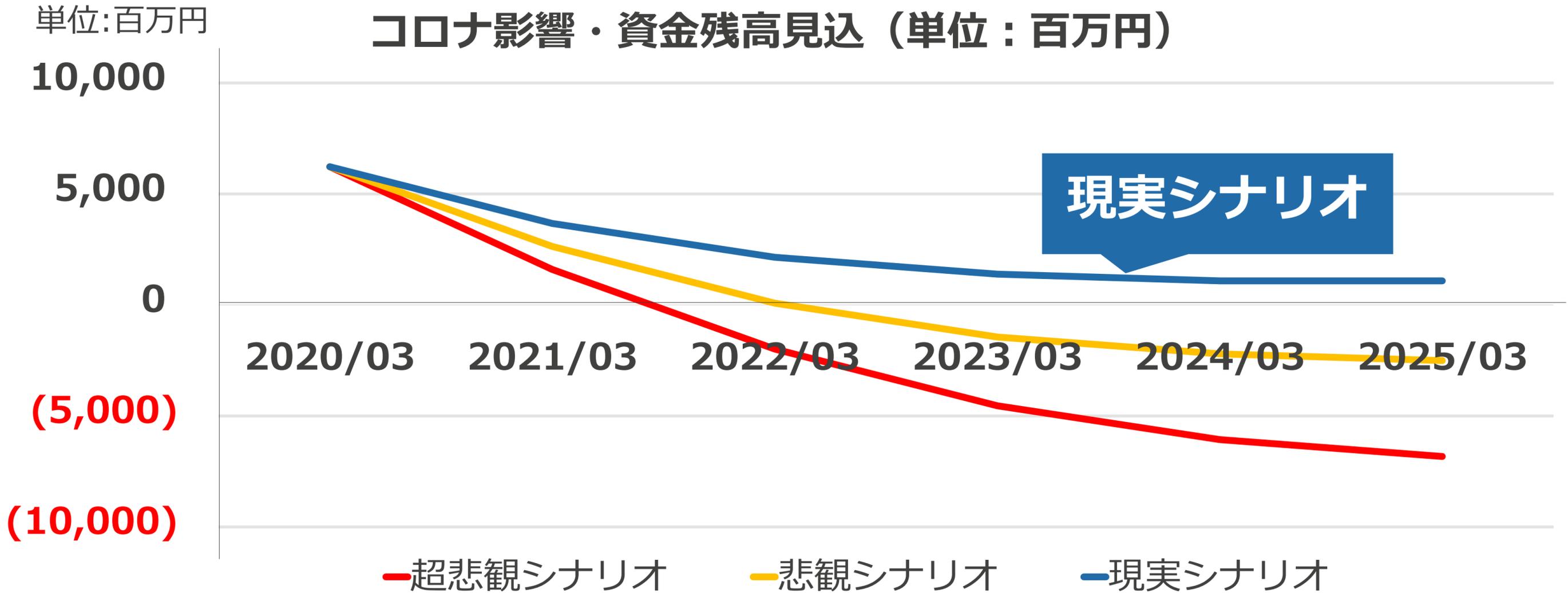
# スポーツ用品業界のバリューチェーン

現在は製造コストが相対的に高く優位性が失われている。  
収益確保には上流下流に注力することが重要。



# 自社の経営状況

コロナ禍で、現実シナリオは25年3月に資金が50億円減り、悲観シナリオは22年3月で資金枯渇。



シナリオ	想定
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
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

# 自社の財務状況

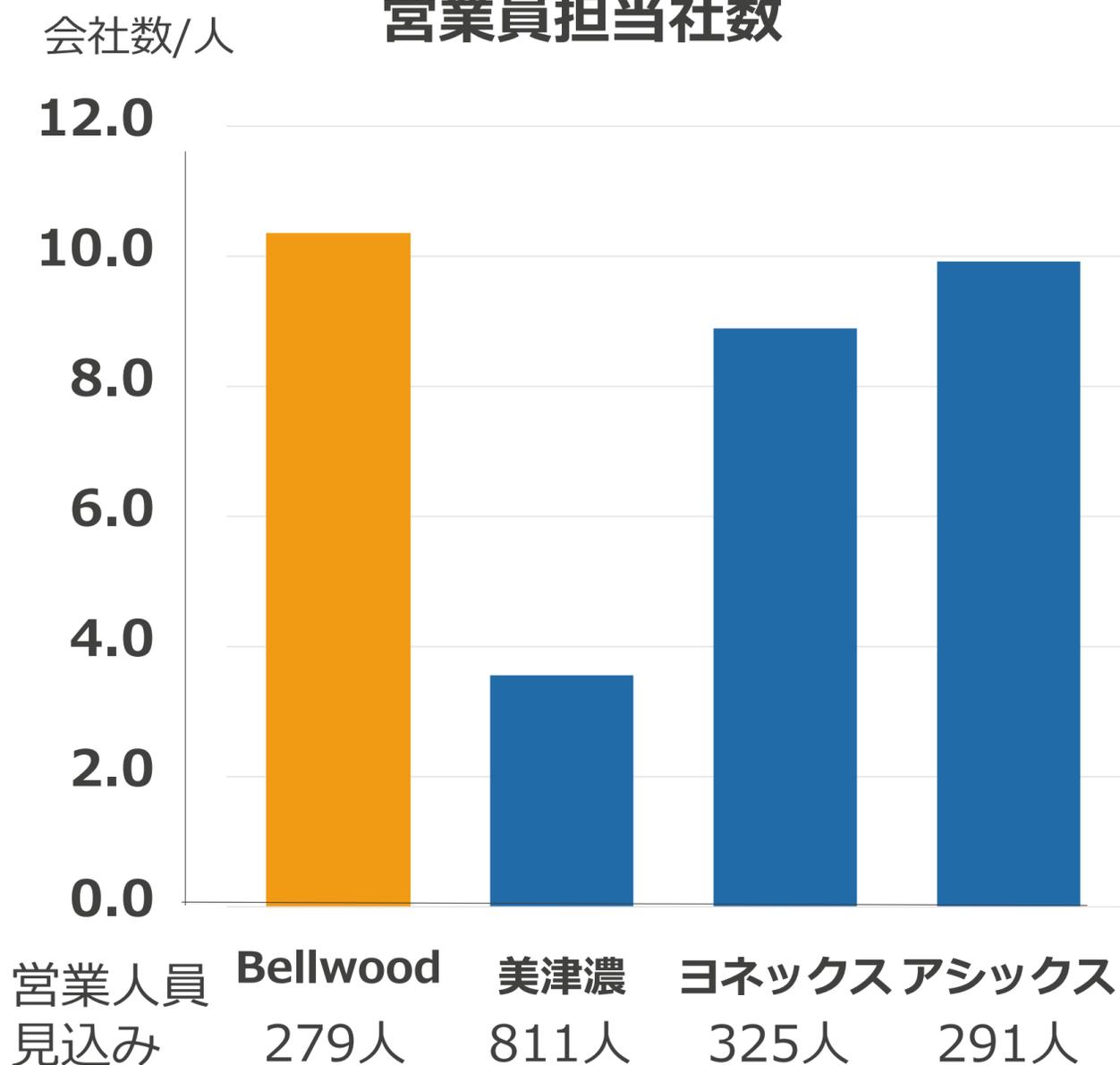
収益性（売上高営業利益率）は業界平均より低く早急な改善が必要

大指標	中心指標	自社値	評価	業界平均値	業界中央値
総合性	ROA	2.2%	✖	7.1%	4.6%
	ROE	1.8%		4.6%	2.6%
収益性	売上高総利益率	40.0%	✖	39.9%	40.7%
	売上高営業利益率	2.0%		7.0%	3.7%
効率性	総資産回転率	1.1回	△	1.1回	1.1回
	CCC	63日		120日	124日
安全性	自己資本比率	54.6%	△	60.5%	60.6%
	財務レバレッジ	1.8		1.9	1.8
成長性	売上高成長率	0.8%	△	0.8%	△0.3%

# 自社とチャネルの関係性について

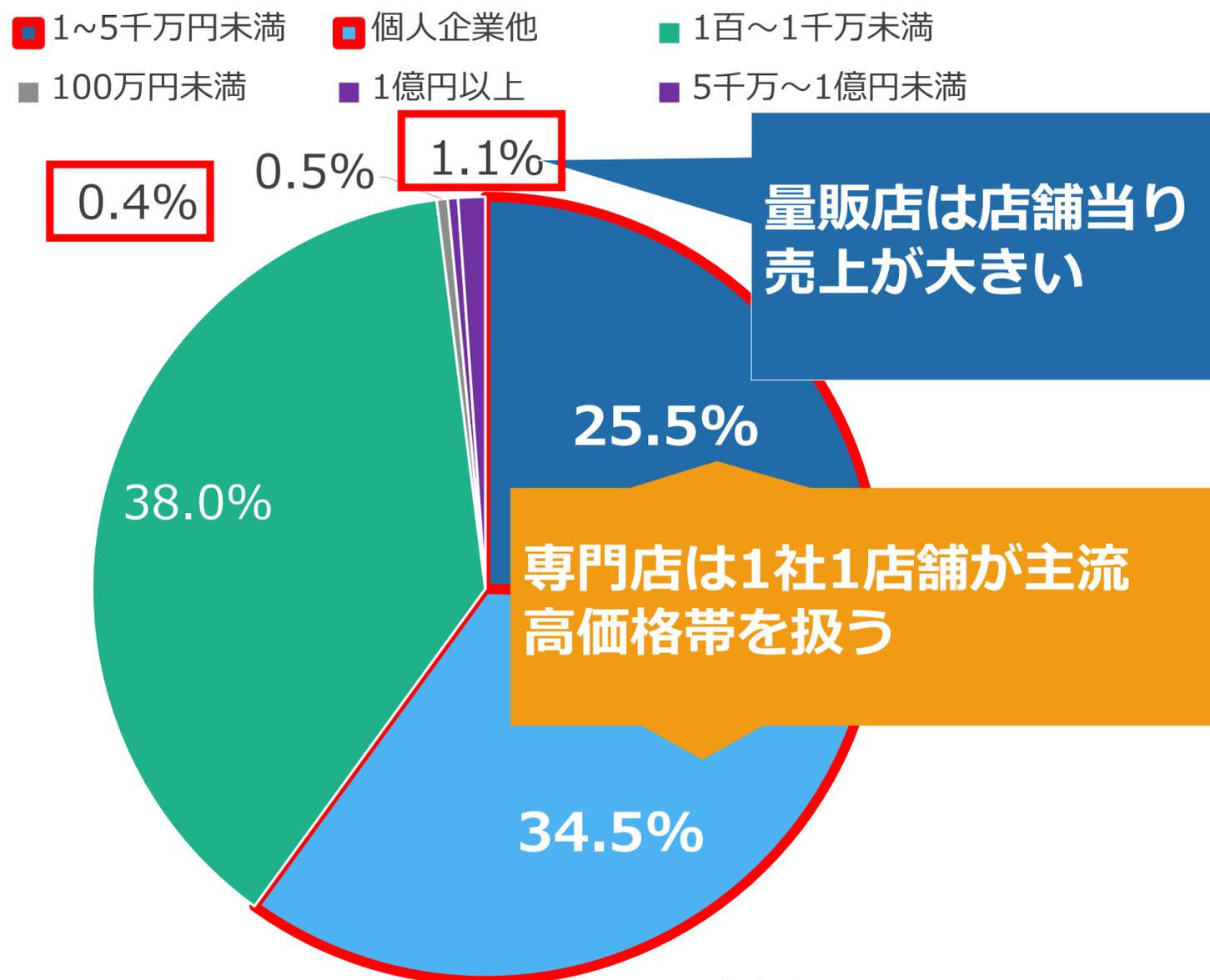
量販店を中心に営業をかけており  
高価格帯製品を扱う専門店に対して販売活動が手薄となる。

### 営業員担当社数



各社有価証券報告書など決算資料調べ

### スポーツ用品小売業2887社資本金別



東京商工リサーチ調べ

# 価格帯別の収益性

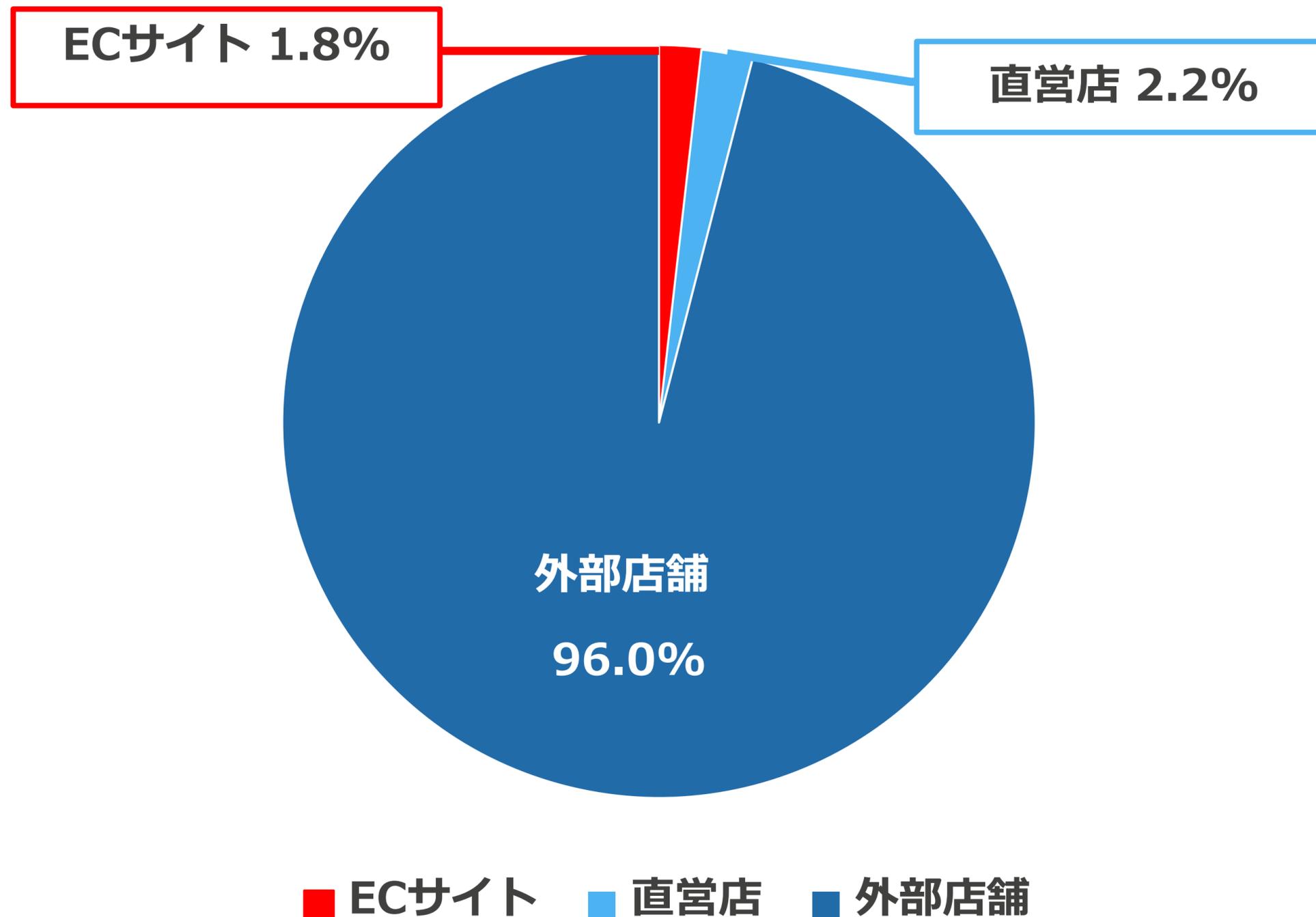
高価格帯モデルは販促費を賄う売上を確保することが重要。  
低価格帯モデルは製造原価率の高さが収益悪化の要因。

	トップアマ・強豪私学 向け高価格帯モデル		ビギナー・健康志向 向け低価格帯モデル	
	実額	売上比	実額	売上比
売上高	29,701		16,153	
製造原価	14,840	50.0%	12,655	78.3%
売上総利益	14,861	50.0%	3,498	21.7%
販管費	14,025	47.2%	3,400	21.1%
営業利益	836	2.8%	98	0.6%

# 自社の売上構造分析

外部店舗に96%に依存しており顧客データ取得は難しい状態。  
課題として顧客ニーズがつかみきれない。

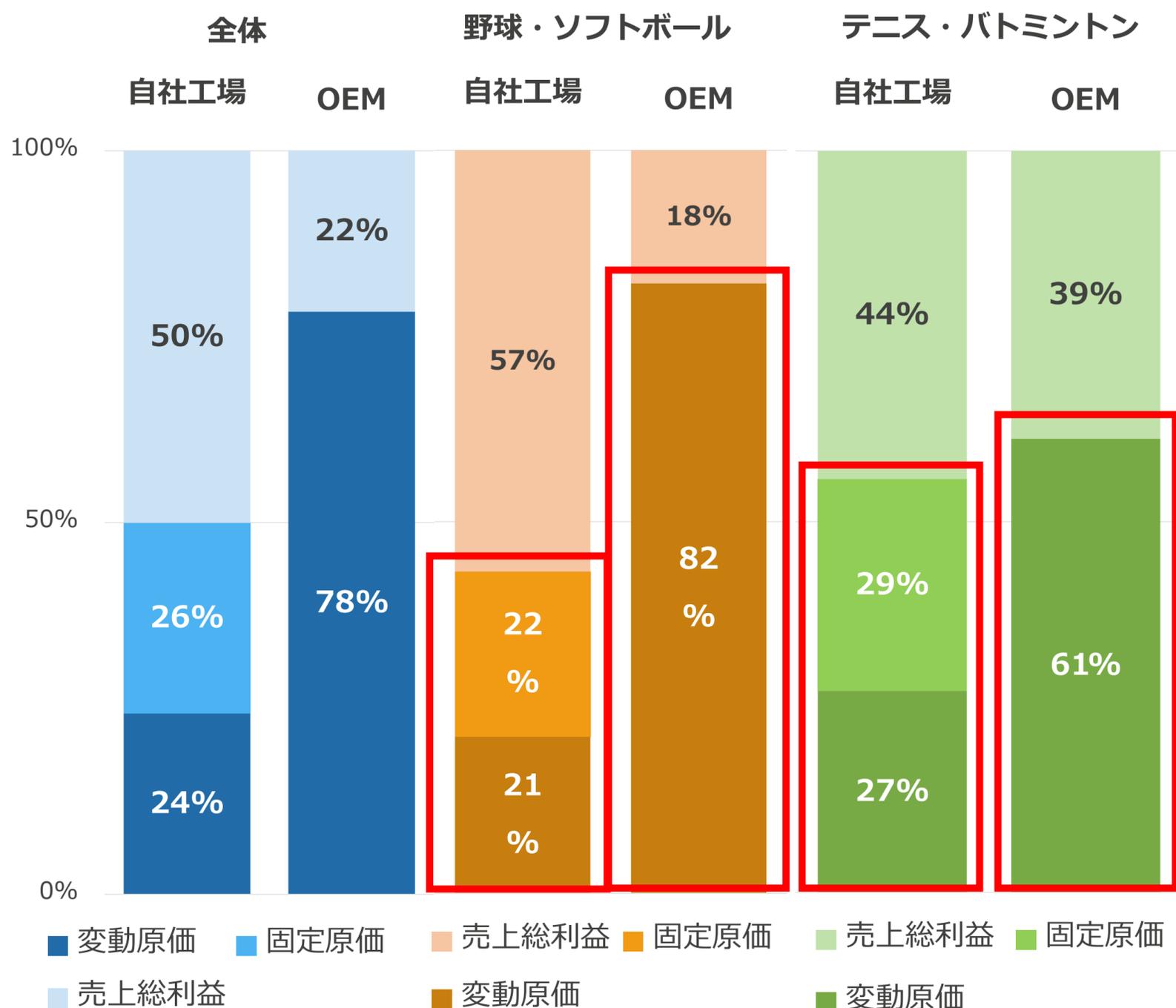
販売チャネル別国内売上高割合



# 自社の営業利益率が低い要因

野球のOEM原価率が自社工場より約2倍高く粗利を切迫。  
ゴルフ、ボールのOEM売上総利益率が赤字。

## 自社工場とOEM 売上高原価率と総利益率



## 2020年3月期売上総利益

種目	OEM		
	用品	ウェア	合計
テニス・バドミントン	1,128	613	1,741
野球・ソフトボール	70	951	1,020
スキー・スノボ	0	837	837
ゴルフ	-301	551	250
ボール	-351		-351
会社計	546	2,952	3,498
割合	3.0%	16.1%	19.0%

# 組織面から見た課題

各機能がタコつぼ化しており、顧客情報やナレッジの全社共有に不足  
生販に比して管理機能が脆弱、全社戦略を描き、実現する体制がない

## 組織図上の課題

- R&D、営業体制、製造の連携不足、たこつぼ化
- 海外事業、EC事業が片手間

## 組織機能の課題

- **管理本部が定型業務に終始**
- **マーケティング機能、社内外広報の不在**

## 新規事業の課題

- デジタル機器チームの経験不足

## 人事交流の課題

- **営業部門の硬直化**  
本社工場内の硬直化(単能工)
- クローズドな製造内の技術共有

# 自社を取り巻く環境と課題

外部環境	-	国内市場では自社のスポーツ用品種目は縮小傾向
	-	世界のスポーツ用品市場は成長しているが自社は手を打てていない
	-	大型量販店やECの台頭によるチャネルの増加と消費者のニーズの多様化
競合	-	他社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型企業の利益率が高いが総合型企業はシェアを獲得できないと利益率が低い
自社	+	No2で支持される製品力・加工技術力
	-	大型量販店に営業人員を割いており、高価格帯製品を置く小売店をフォローできていない
	-	ECサイト・直営店はあるものの売上割合は低く、活用できていない
	-	機能のタコツボ化、顧客情報やナレッジの全社共有ができない組織
	-	生産・販売に比べて管理機能が脆弱
自社コスト	-	野球OEMの原価率が高い
	-	ゴルフ・ボールのOEM収益が赤字
財務体制	+	売上高成長率は業界平均と同程度
	-	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

## Bellwoodの課題

① 営業利益率が低い

② 高価格帯の売上を確保

③ 従来と同じことをしては事業を成長・持続していくのは難しい

④ 変化に対応できない組織構造

1. 事業環境分析と自社の課題
2. 短期戦略
3. 中長期戦略

# 自社の課題と対応策

自社の課題に対し5つの戦略を短期～長期にわたって実行し長期的な成長を実現する。

## Bellwoodの課題

## 戦略

1	営業利益率が低い	短期戦略	① ECモール出店 自社ECサイト強化 ② ポートフォリオ見直し、 不採算部門を廃止
2	高価格帯の売上を確保	中長期戦略	③ オーダーメイド事業 ④ スポーツコンテンツ開発 事業
3	従来と同じことをして は事業を成長・持続して いくのは難しい		
4	変化に対応できない組織構造	組織	⑤ 人事システムの強化

## **2. 短期戰略**

# 課題と戦略の方向性

以下の施策で、総額7億円増収で、約9.9億円の増益を見込む。

実施施策	内容	投資額と成果
①EC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、売上げを確保	【投資】 ECサイト 850百万円 広告宣伝費 250百万円 【増収・増益】 シューズ・ウェア 増収額 1,391百万円 営業増益 73百万円
②ポートフォリオ見直し、不採算部門を廃止	ポートフォリオの構成を見直し、自社とOEMのポートフォリオを組み替えて営業利益率を改善	【投資】 野球機械購入 1,000百万円 【営業利益】 854百万円

# 短期戦略① ECモール出店・自社ECサイト強化

コロナ禍と外部環境変化で零細なスポーツ用品店の倒産等、販売拠点減少が見込まれる。売上減少を補うため、自社ECサイト強化とECモールでの販売に注力する。シューズとウェアを手始めに、低価格帯製品を販売。

2年後

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。ウェア、シューズをメインで販売。

3年後

機能材である低価格帯用具の販売を開始

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	545	57
ウェア (ゴルフ外)	705	4
ウェア (ゴルフ)	141	12
合計	1,391	73

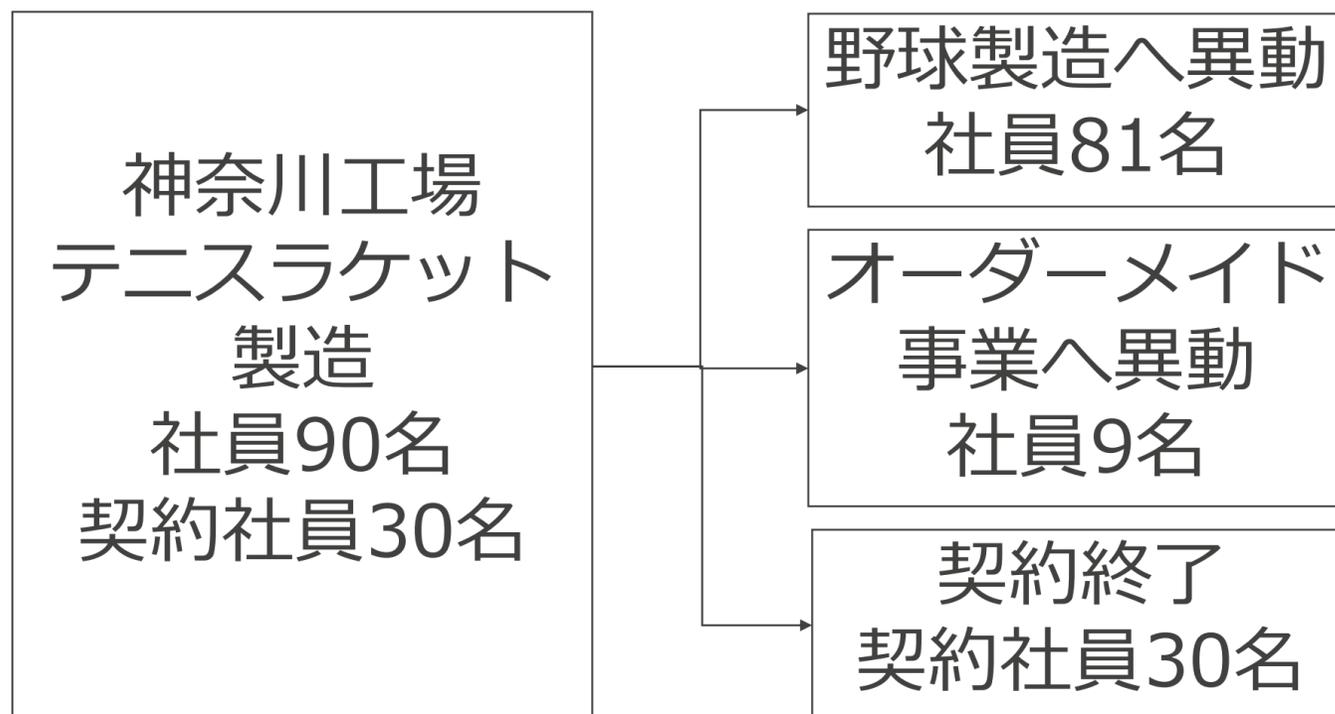
純増収10% 対象製品	増収額 (単位:百万円)	増益額 (単位:百万円)
テニス 低価格帯	144	24
野球 低価格帯	253	34
合計	397	58

# 短期戦略② ポートフォリオ見直し、不採算部門を廃止

テニスはOEMに切替え、野球OEMを直接製造に変え増益を図る。  
テニスのブランドを絞ることで、販管費の削減をする。

		テニス	野球 中～高価格	野球 低価格	ボール	スキー	ゴルフ
道具	本体	神奈川→OEM	神奈川	OEM→神奈川	神奈川	長野	栃木
	備品	OEM	OEM				OEM
	ボール	神奈川	神奈川		OEM→OEM廃止		栃木
シューズ		中国	中国			中国	OEM→廃止
ウェア		OEM	OEM			OEM	OEM

## 神奈川工場人員の異動



## 人事異動への対応

- ◆部門全体への説明  
工場長・人事部長からの説明会実施
- ◆野球異動者への対応  
管理職からの面談の実施  
3ヶ月の研修の実施
- ◆契約社員への対応  
再就職支援を人事が実施

1. 事業環境分析と自社の課題
2. 短期戦略
3. 中長期戦略

# 3. 中長期戦略

# 顧客に「心技」で貢献するブランドへ

今まで貢献してきた「技」の分野に加えて「心」の分野へ

スポーツを軸とした新事業分野での貢献

スポーツに対する顧客ニーズ

- モチベーションの維持
- コーチング、メンタリング
- 同じ競技内コミュニティでの交流
- スポーツを通しての成長や楽しさを体験

心

これまでのBellwoodの貢献分野

- 競技者として各大会にて勝利を収めたい
- プレー技術の習得
- 自分にフィットした用具を使いたい

技

- 選手寿命を長く保ちたい
- ケガの回避
- 毎日のボディーケア
- 身体能力の向上

体

# 顧客に「心技」で貢献するブランドへ

## 今まで貢献してきた「技」の分野に加えて「心」の分野へ

スポーツを軸とした新事業分野での貢献

### スポーツに対する顧客ニーズ

- モチベーションの維持
- コーチング、メンタリング
- 同じ競技内コミュニティでの交流
- スポーツを通しての成長や楽しさを体験



これまでのBellwoodの貢献分野

- 競技者として各大会にて勝利を収めたい
- プレー技術の習得
- 自分にフィットした用具を使いたい



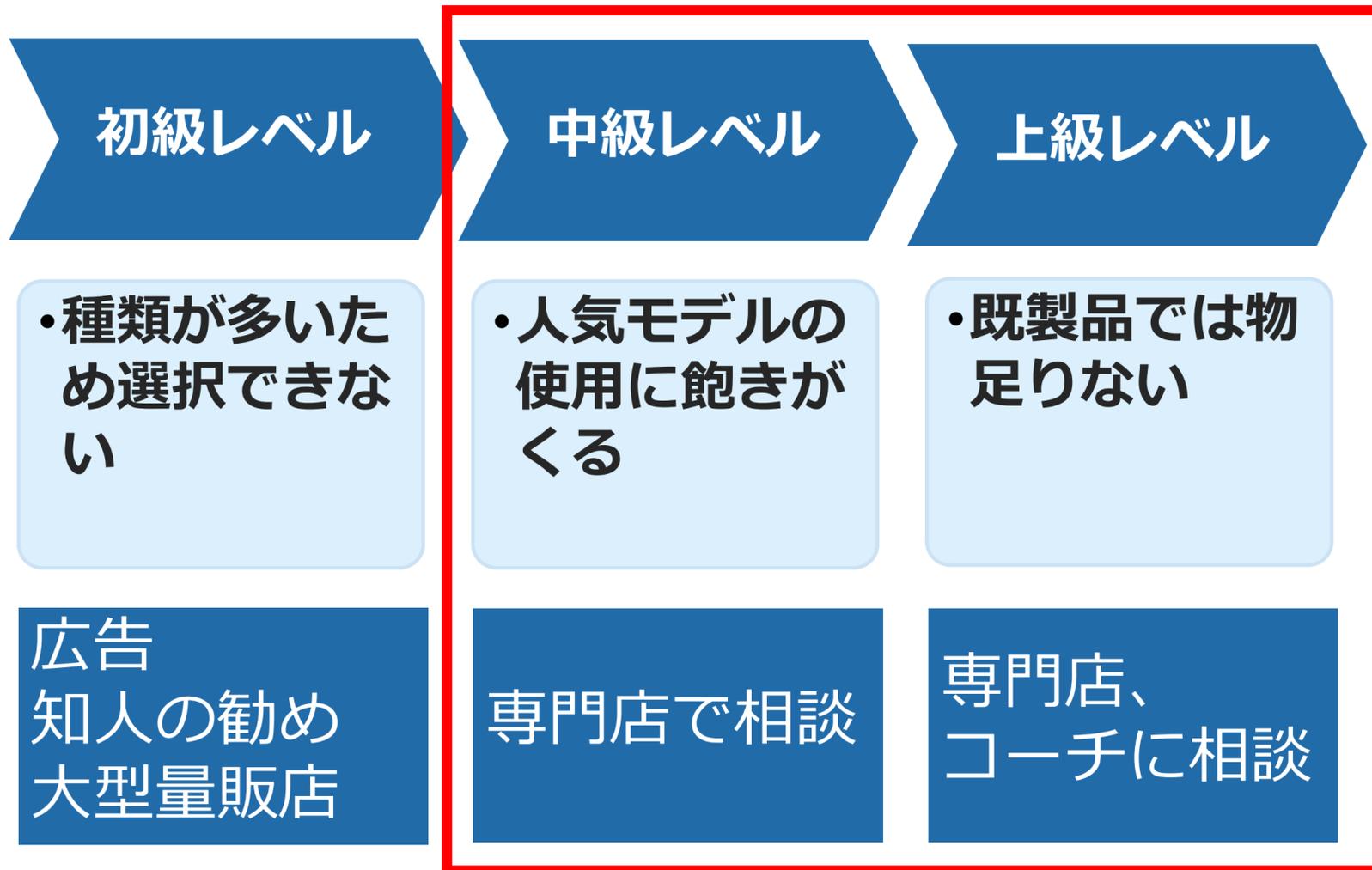
- 選手寿命を長く保ちたい
- ケガの回避
- 毎日のボディーケア
- 身体能力の向上



# 中長期戦略① オーダーメイド事業

顧客のペインを解決するために、野球・テニスの専門店でカウンセリングを行いながらオーダーメイド・カスタムメイド製品を販売する。

## 上達過程における顧客のペインと解決策

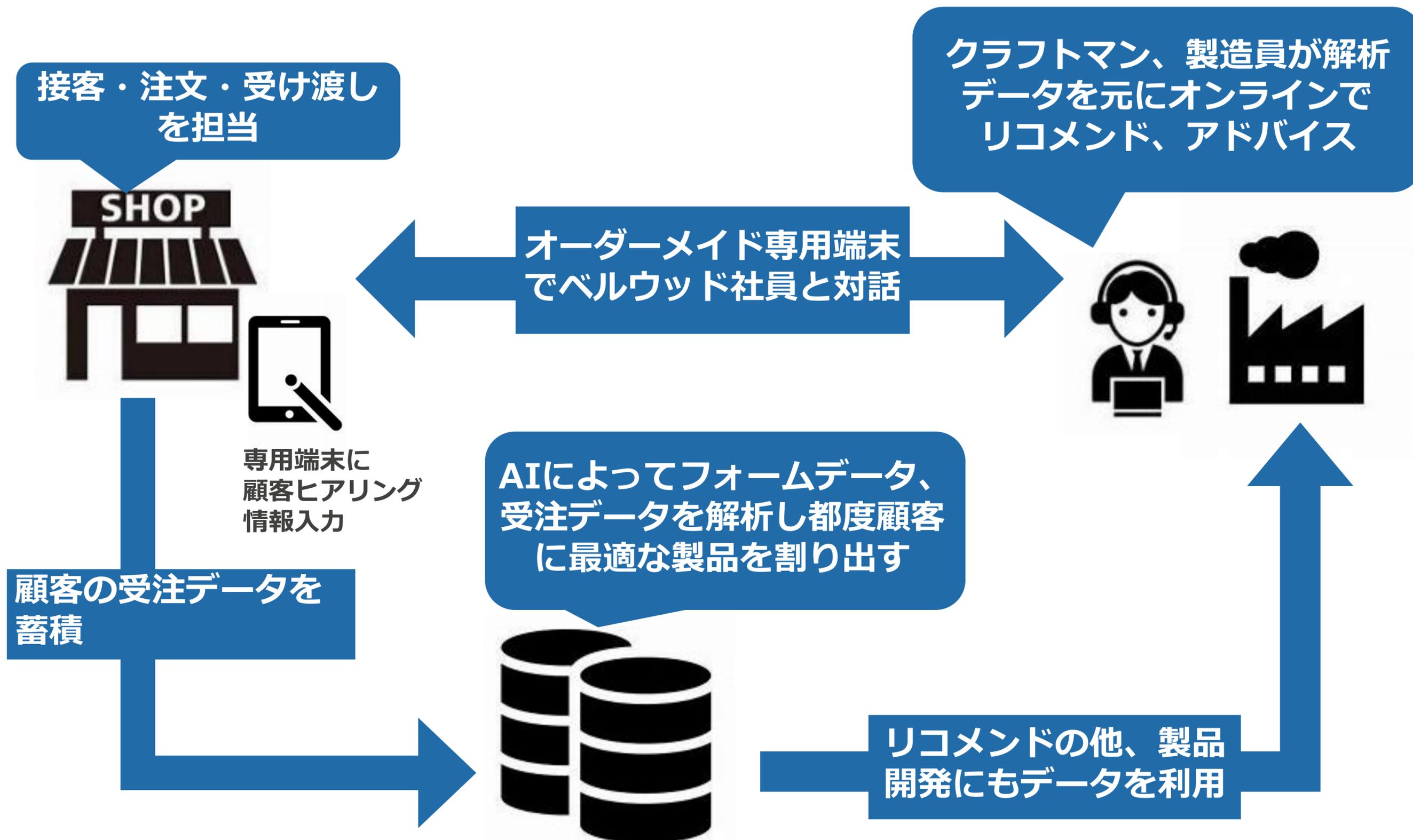


オーダーメイド事業のターゲット

事業目標		
	野球	テニス
2030年 本数目標	5万本	8万本
単価 (オーダー 費込み)	2万円	1万8千円
目標売上高	10億円	14.4億円
競技人口 週1回以上	34万人	89万人
年1回以上 実施人口	540万人	550万人

# 中長期戦略① オーダーメイド事業 展開手順

中級～上級レベルの顧客を対象に専門店についての顧客を取り込む個々にフォーカスした販促モデルにシフトする。

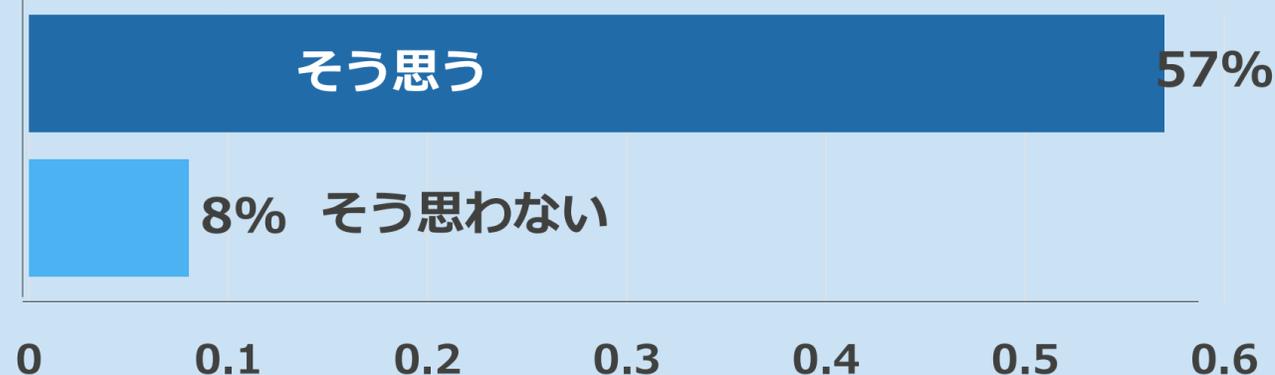


# 中長期戦略① オーダーメイド事業

購買の際の価値観が変化し、よりパーソナライズ（個別最適）が求められるようになってきている。

テクノロジーで長年の知見や体験をデータベース化し効率の良い生産、販売につなげる。

実店舗かオンラインかを問わず、パーソナライズされたエクスペリエンスを期待している。



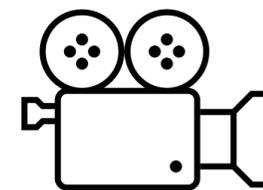
「Adobe Digital Experience Index 2019」の調査結果より  
<https://www.adobe.com/jp/news-room/news/201907/20190705-consumer-experience-expectations-survey-2019.html>

消費者は実店舗でもオンラインでもパーソナライズされたエクスペリエンスを期待している。

クラフトマン・製造員の経験とテクノロジー（フォーム解析データ）を組み合わせ、顧客にとって最適な商品を勧める

フォーム解析  
アプリデータ

過去試合の  
データ



AIによる  
フォーム解析



専門店来店顧客にAI解析と社員によって最適な製品をリコメンド



# 中長期戦略① オーダーメイド事業 展開手順

オーダーメイド発注顧客、専門店にそれぞれ貢献し、専門店での高単価製品の販売、顧客ロイヤリティを上げていく。



## ＜オーダーメイド発注顧客のメリット＞

- 自分にぴったりの製品が専門店と相談しながら手に入る
- データがあるため今後の調整の相談などが簡単にしやすい
- 整備・修理などを頼みやすい



## ＜専門店のメリット＞

- 顧客の来店頻度向上とデータ把握による定着化
- 収益の安定化（Bellwoodからのオーダーフィー、購入フィー、動画撮影手数料などを想定）

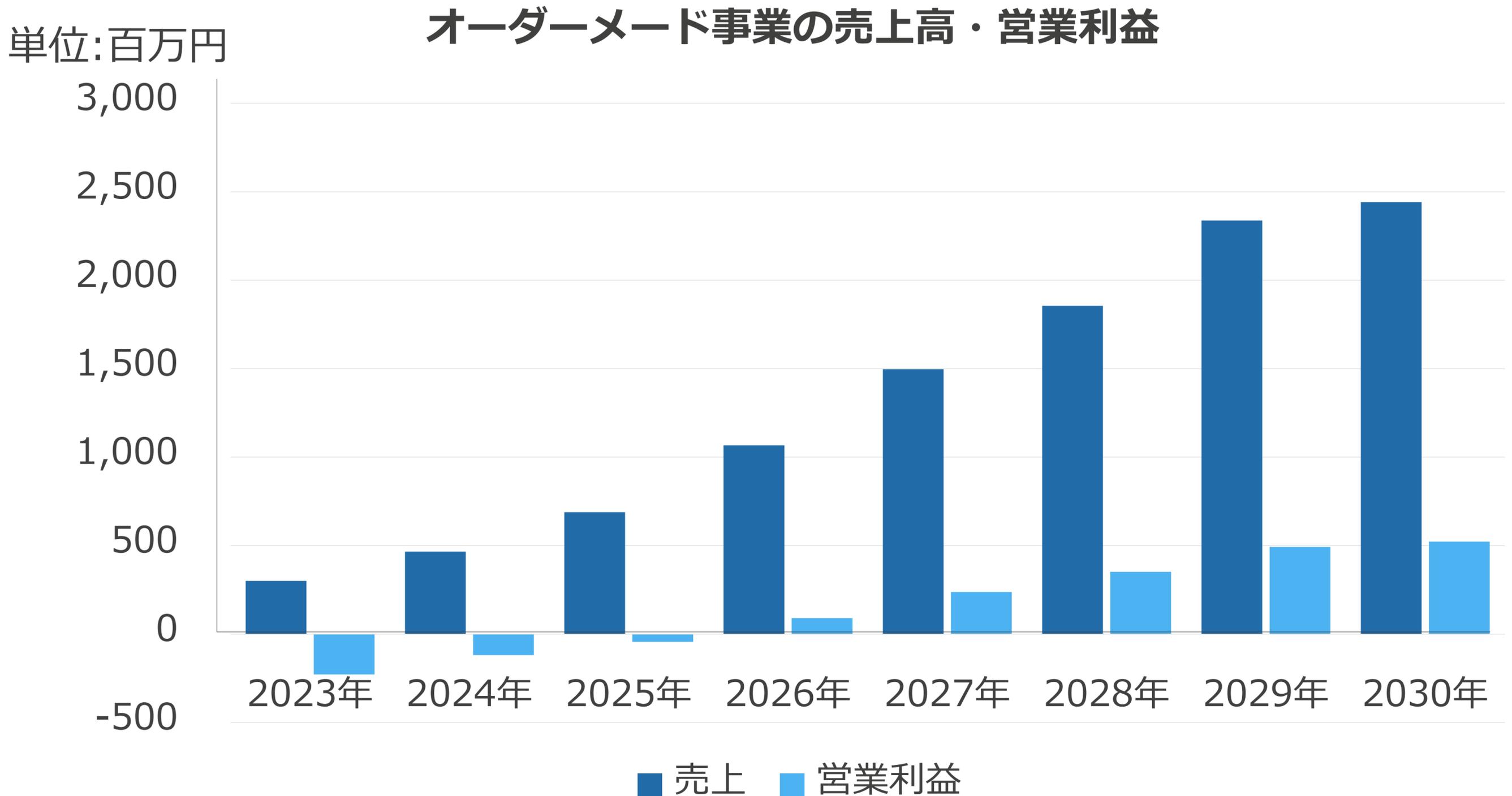


## ＜自社のメリット＞

- 低価格競争を回避しブランド力を向上させる
- 製造人員の稼働率確保と生産性向上
- 顧客データ、フォームデータの活用ノウハウを得られる

# 中長期戦略① オーダーメイド事業 オペレーション

2030年の売上高24億4千万、営業利益5億2千万を目指す。



# 顧客に「心技」で貢献するブランドへ

今まで貢献してきた「技」の分野に加えて「心」の分野へ

スポーツを軸とした新事業分野での貢献

スポーツに対する顧客ニーズ

- モチベーションの維持
- コーチング、メンタリング
- 同じ競技内コミュニティでの交流
- スポーツを通しての成長や楽しさを体験

心

これまでのBellwoodの貢献分野

- 競技者として各大会にて勝利を収めたい
- プレー技術の習得
- 自分にフィットした用具を使いたい

技

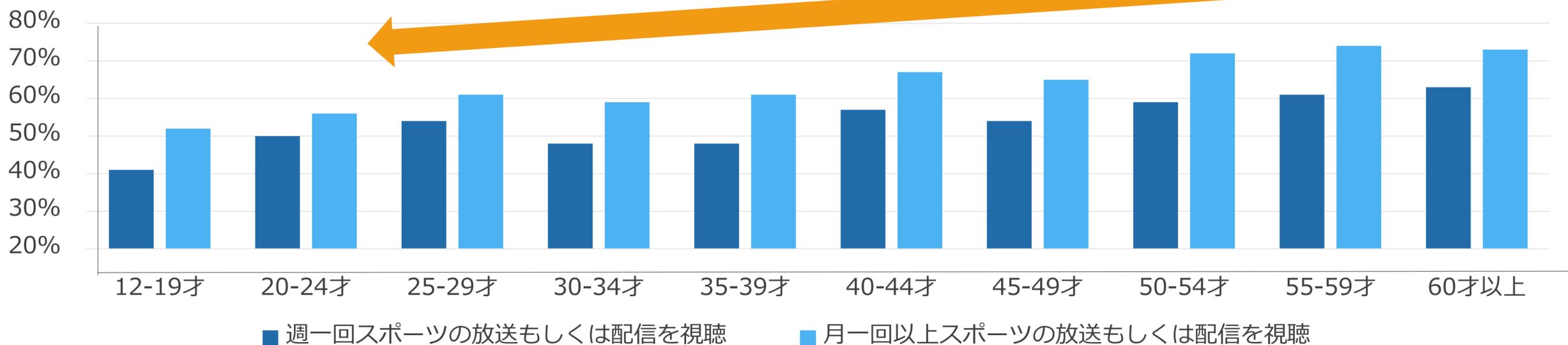
- 選手寿命を長く保ちたい
- ケガの回避
- 毎日のボディーケア
- 身体能力の向上

体

# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

世代が若くなるにつれ、スポーツの視聴頻度が低下している。他に娯楽がたくさんある中でスポーツの楽しさ、すばらしさを伝えていくには若年層へのアプローチが必要。

## 年代別スポーツ放送・配信視聴動向（日本国内）



株式会社野村総合研究所「ITナビゲーター2020年版」より

<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2019/forum285.pdf>

スポーツを軸とした新事業として  
スポーツの楽しさ、素晴らしさを  
知っている自社が若年層への  
スポーツへの興味喚起を行う

### 自社がやる理由／優位性×魅力度

- ・ グローバル展開できる
- ・ コンテンツの開発には上限がない
- ・ スポーツデジタルコンテンツの大手かつ子供向けはない
- ・ スポーツ分野の知見に加え人脈を自社が有している

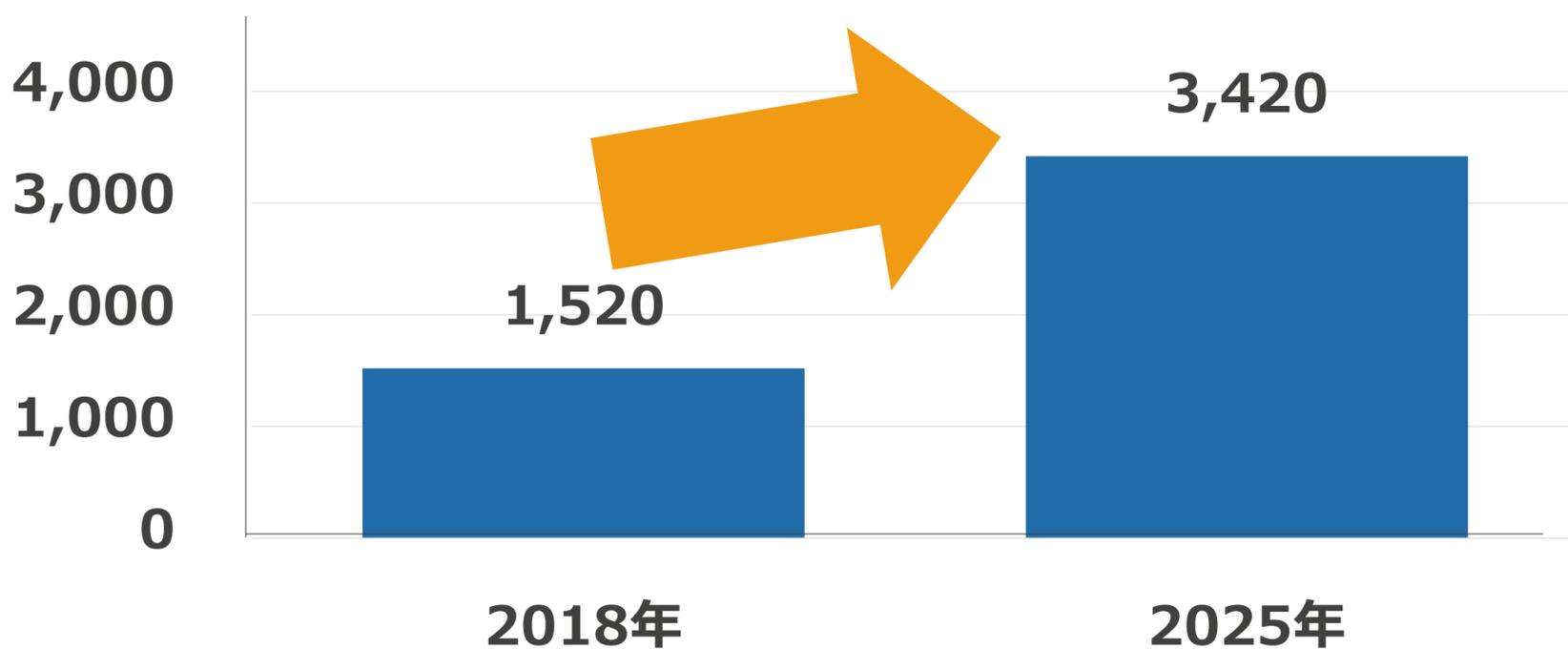
# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

教材の在り方が変化。紙やモノからデジタルでの配信へ。  
その需要は高まっているがコンテンツは限られている。

国内デジタル教材市場	2016年度見込	2021年度予測	2015年度比
デジタル教科書	48億円	82億円	2.1倍
教育コンテンツ配信サービス	25億円	40億円	2.0倍

出所：富士キメラ総研調べ

EdTech世界市場規模予測 (単位：億ドル)



出所：Holon IQよりUZABASE作成

国内市場は直近5年で2倍、Edtechの世界市場は2025年には3,420億ドルと予測

## 【デジタル教材市場の環境】

- コロナ禍で在宅学習の増加
- デジタル機器の普及や回線速度の向上など環境が整う
- Edtech市場の成長など今までの教育産業ではないプレイヤーが参入してきている

教育コンテンツの需要は環境の変化により高まっているが、いかに質が高く、顧客が満足するコンテンツを作れるかが重要

# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

開発と配信において2社と提携  
自社の暗黙知を核に、大日本印刷のノウハウにより形式知化  
公文との提携により、独自のスポーツ教具を国内外に展開

## スポーツコンテンツ開発

**DNP** × **Bellwood**

大日本印刷のノウハウと自社のスポーツ知識や開発の経験、人脈を活かして配信用デジタルコンテンツを制作

### 選定理由

印刷業界に留まらないソリューションの総合力と、そのネットワークからのさらなる展開の可能性を有する。

### 大日本印刷への提供価値

- 自社のネットワークを活用した提案の「場」が増える
- 現在17%の海外比率に貢献する
- 注力中の電子書籍事業とシナジーが望める

## スポーツコンテンツ配信

**KUMON** × **Bellwood**

公文教育研究会と提携し、すでに世界進出している公文教室のネットワークを通じて配信を行う

### 選定理由

既存の公文教室のネットワークを国内外で活かせる。海外進出のハードルを乗り越えられるため。経営理念が自社と共鳴する。

### 公文教育研究会への提供価値

- 競合（ベネッセ、学研）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
- 他のコンテンツビジネスを水平展開することで教育に幅を持たせられる。

# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

子供たちにスポーツの楽しさや知識の提供に加え心の醸成を図る。

## 顧客への提供価値

くもんの生徒

- 好きな時に興味のあるものだけを見ることができる。
- 今まで興味なかったスポーツやエピソードなどに触れることができる。

保護者

- 少額の費用追加で今までの教科以外のことも学ばせられる。
- スポーツについて学ぶことでリーダーシップや失敗克服力を身に付けるきっかけを子供に与えることができる。

FC指導者

- サブ教員が増え利用する生徒が増えることで収入増につながる。
- 生徒の興味方向を把握しやすくなる。

## 自社が得られるもの

- 今までの個人の経験や知見であったものを形にして伝えるノウハウ
- サブスクリプション型の安定した収益
- デジタル教材市場で知名度があがりブランド認知の向上
- スポーツに興味を持つ生徒が増えれば将来のスポーツ市場への貢献となる

# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

公文のサブ教具として市場投下(カタログ掲載)、国内外に展開アプリを利用しデジタル教材として配信を行う

## 公文のグローバル展開

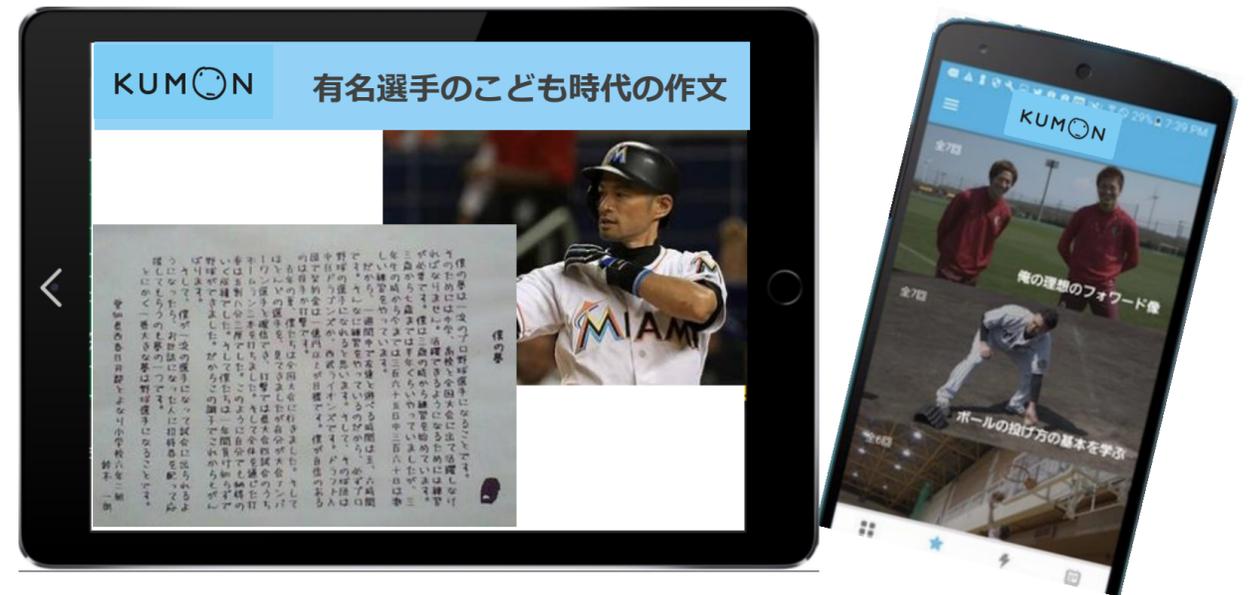


- ・ 欧米や中国、東南アジアなど世界の48カ国で8,100教室以上を展開している公文のネットワークで配信
- ・ メイン教材ではなくカタログ展開しているサブ教具としてラインナップすることで、公文の魅力とは棲み分けながらシナジーを創出

## 教具イメージ) ランクBI 教具

種目/野球、人/プロたちの子供時代

歴史、ルール、世界のチームや特徴、国別ランキング、プロ選手のトレーニング方法や少年時代の話、観戦の楽しみ方、スポーツ用具のクラフトマンたち、支える人達などのコンテンツを百科事典的に掲載、読み物として楽しんでもらう



ターゲット

スポーツ種目と教具ランクのリンクにより幼児～中学生をターゲット

幼児

小学生

中学生

高校生

8A 7A 6A 5A 4A 3A 2A AI AII BI BII CI CII DI DII EI EII FI FII GII HII III J K L M N O

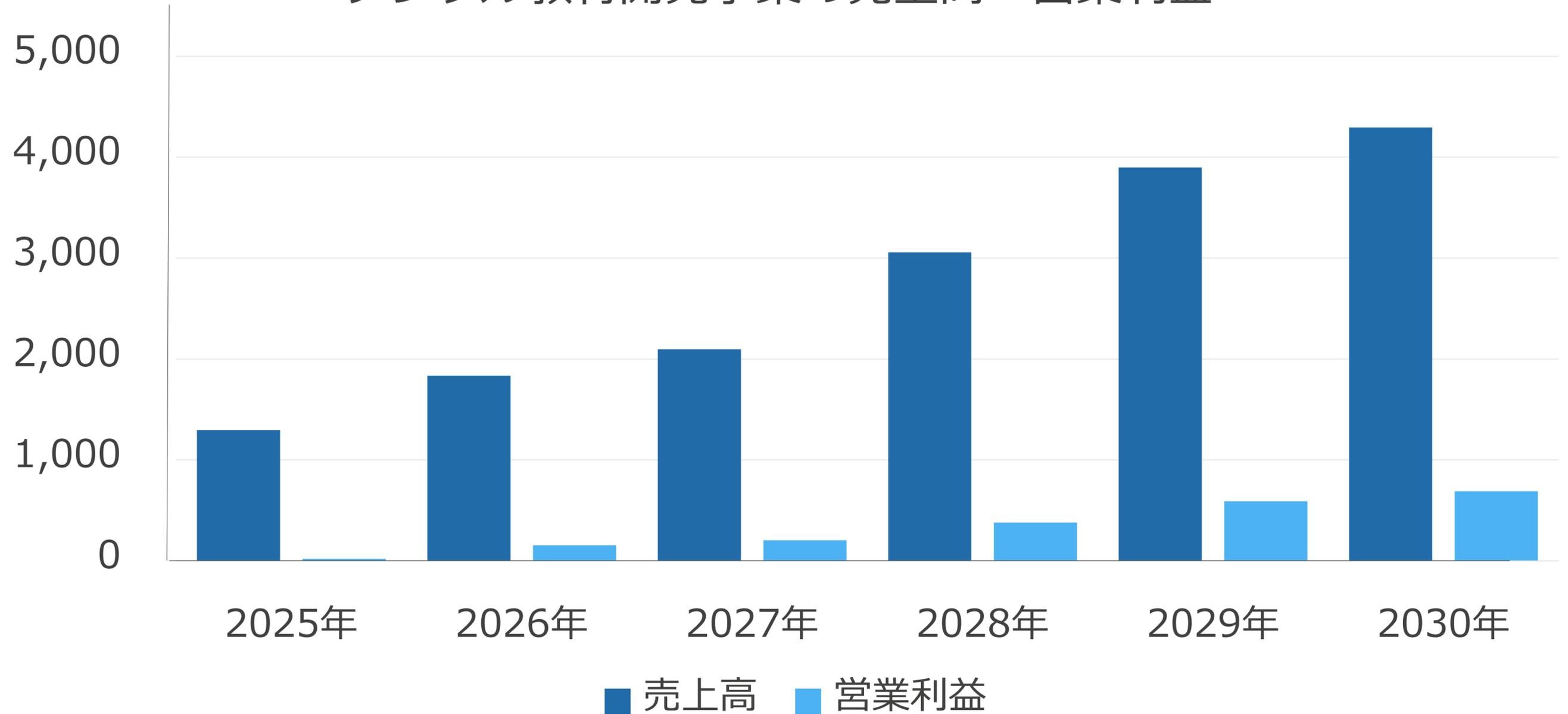
教具ランク

# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

2030年の売上高42億、営業利益6億8千万を目指す

単位:百万円

デジタル教材開発事業の売上高・営業利益



# 戦略実行への対応

# 人事全体像/私たちの強さと改善

これまでの人/組織の強みをさらに強化。加えて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

## ビジョナリー & アダプティブ経営

## 改善の実行ステップ

	平常時	変化対応時
経営	不変的で明確な理念・価値観に基づく経営	環境変化への適応力が高い可変的経営
組織	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	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
人事	上意下達で職能型人材を育む人事	ビジョンに基づき、エンゲージメントを高める人事
人材	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	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
育成	OJTをベースとした現場中心の育成・学習	画一的、硬直的な教育ではなく、個人の特性や環境変化に応じた柔軟な学習
マネジメント	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	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

テーマ	経営幹部	ミドルから末端まで	定期的会合
1. 危機感共有(本日)	経営幹部	ミドルから末端まで	定期的会合
2. 中計策定→公表			
3. 社内説明会開催			
4. 質問会			
5. カイゼン			
6. ミドルとの進捗確認			
7. 対話集会			

# 組織図、組織機能の変更

本社機能強化により生産と営業を繋ぐ役割を徹底  
新規事業を支える横断的な人事交流とオープンイノベーションを促進

組織の課題	対応	
<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D、営業、製造の連携不足</li> </ul>	<b>組織図の変更</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D、営業、製造の連携強化と経営戦略の取りまとめ機能を経営企画に設置</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>管理本部が定型業務に終始</li> <li>マーケティング機能、社内外広報の不在</li> </ul>	<b>組織機能の変更</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理本部→経営戦略本部へ</li> <li>庶務、給与計算等の定型業務はアウトソース</li> <li>人事、財務、経営企画部門のプロ人材化</li> <li>ブランド戦略部門の業務に社内外広報機能追加</li> <li>マーケティング部門のスキル、質の向上</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル機器チームの経験不足</li> </ul>	<b>新規事業組織</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル機器チームを事務局にして3つのPJ設置 →MK + R&amp;D + 営業(+生産)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門の硬直化、本社工場内の硬直化</li> <li>クローズドな製造内の技術共有</li> </ul>	<b>人事異動 人事交流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門の人事交流、全社的なキャリアパスの設定</li> <li>本社工場内の再配置</li> <li>製造内の技術交流</li> </ul>

# 投資と調達

成長投資の資金は余裕がある手元資金を50%活用（1,000百万円）し、残り50%は長期借入（975百万円）を実施する。  
結果、EBITDAを確保しつつ、適正なD/Eレシオと流動比率を維持する。

資金調達方法	調達額 (単位 ; 百万円)		成長投資	投資額 (単位 ; 百万円)
手元資金	1,000	➔	低価格帯野球機器装置	1,000
長期借入	975		ECサイト構築	850
投資合計	1,975		スポーツフォーム 可視化ソリューション	125
			投資合計	1,975

	2021/03期	2026/03期	2030/03期
EBITDA (単位 ; 百万円)	△ 1,241	3,171	3,612
D/Eレシオ	43%	38%	20%
流動比率	345%	337%	376%

# 各施策マイルストーン

課題	戦略	時期	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
営業利益率改善	EC事業強化	短期		ECサイト改修・ECモールへの出店		→ 継続して注力						
	OEM見直し	短期		→		テニスの工場閉鎖						
				→		野球の製造機械導入						
高価格帯の売上を確保	オーダーメイド事業	中長期		→ オーダメイド事業								
従来と同じことをしているだけでは事業を成長・持続していくのは難しい	スポーツコンテンツ開発事業	中長期			教材開発		→ スポーツ教育事業					

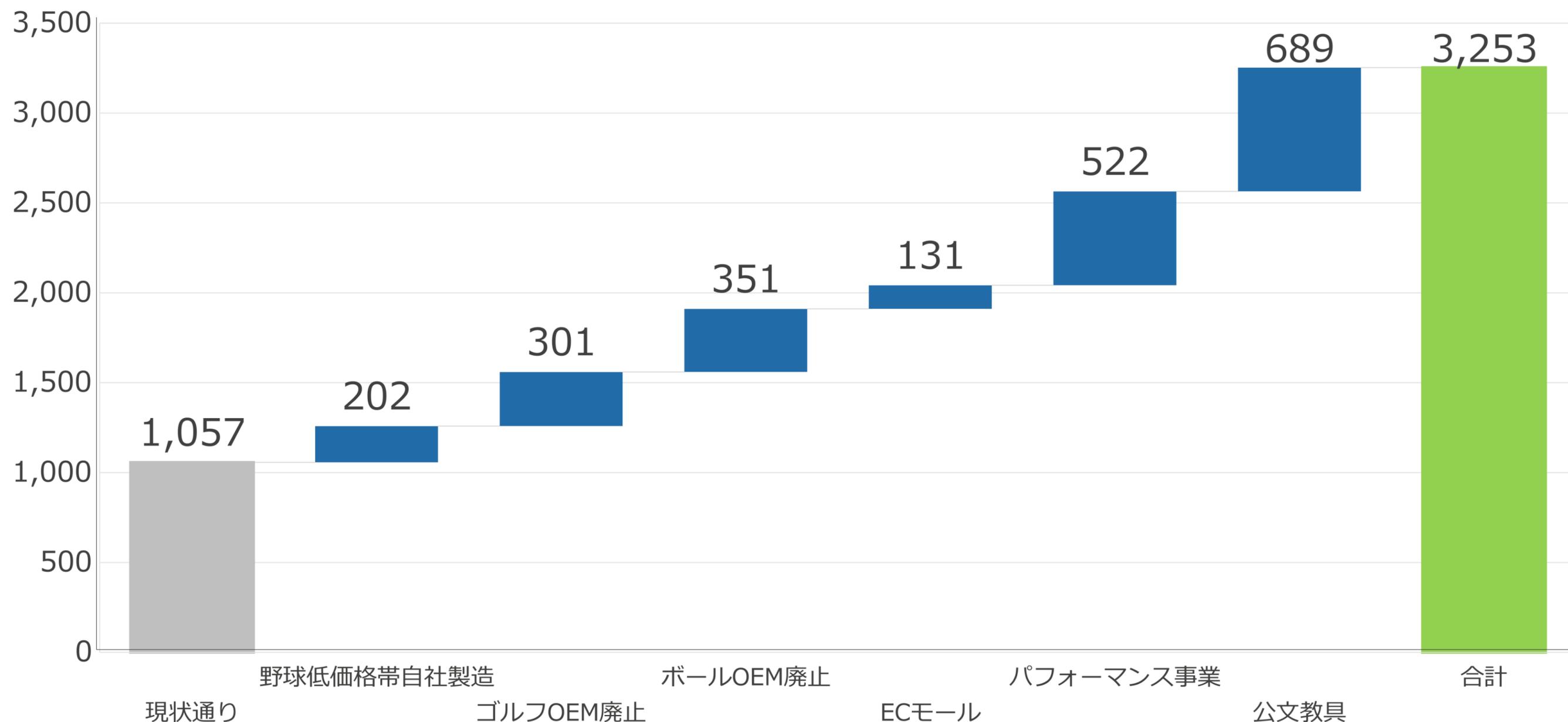
# 各施策による将来像

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	572.9億円	+73.9億円
営業利益	10.6億円	32.5億円	+21.9億円

## 2030/03期 営業利益

単位:百万円

■増加 ■減少 ■合計



# Appendix

**1. 外部環境**

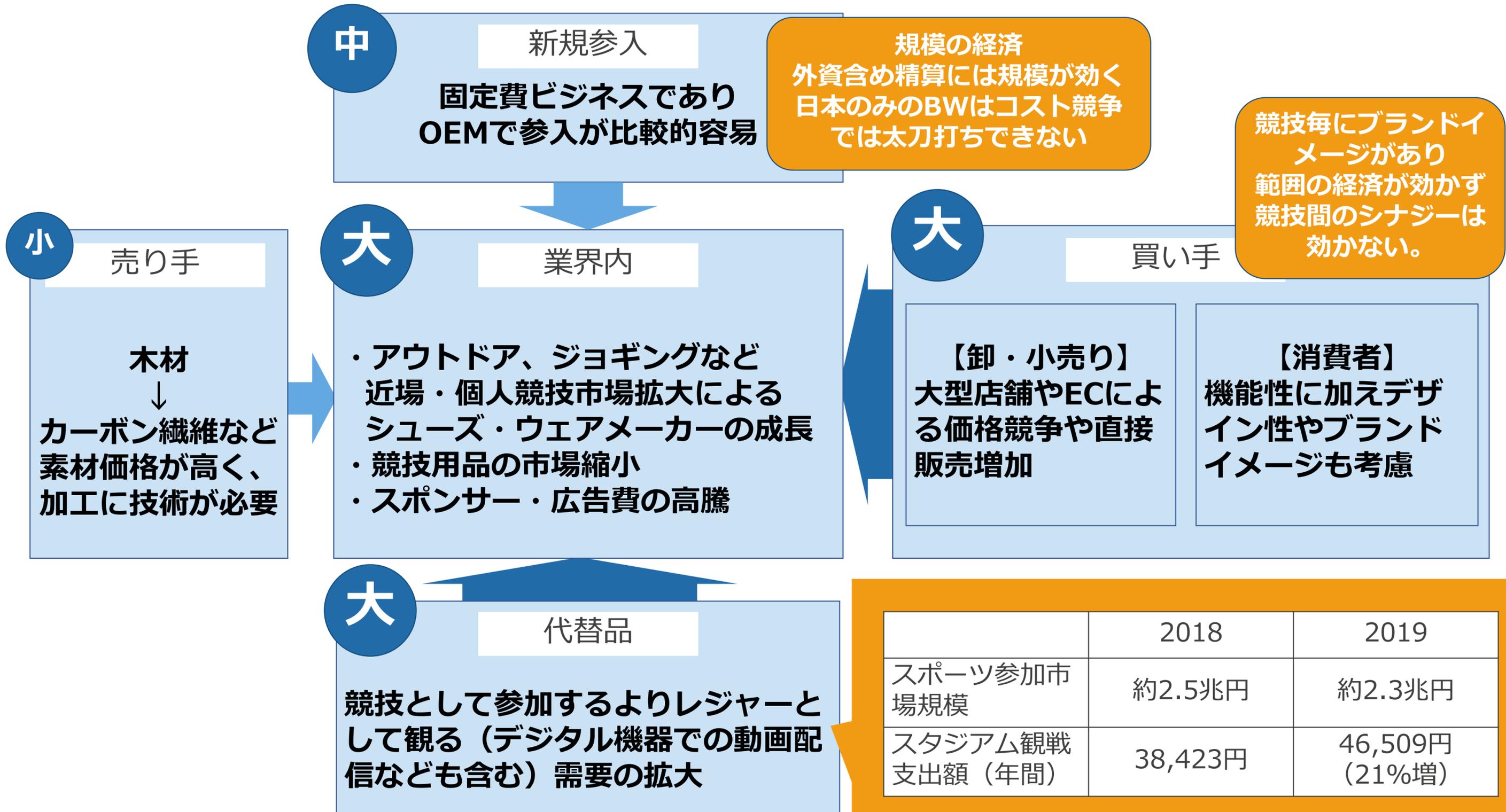
**2. 內部環境**

**3. 短期戰略**

**4. 中長期戰略**

# スポーツ(用品、ウェア、シューズ)業界の収益構造

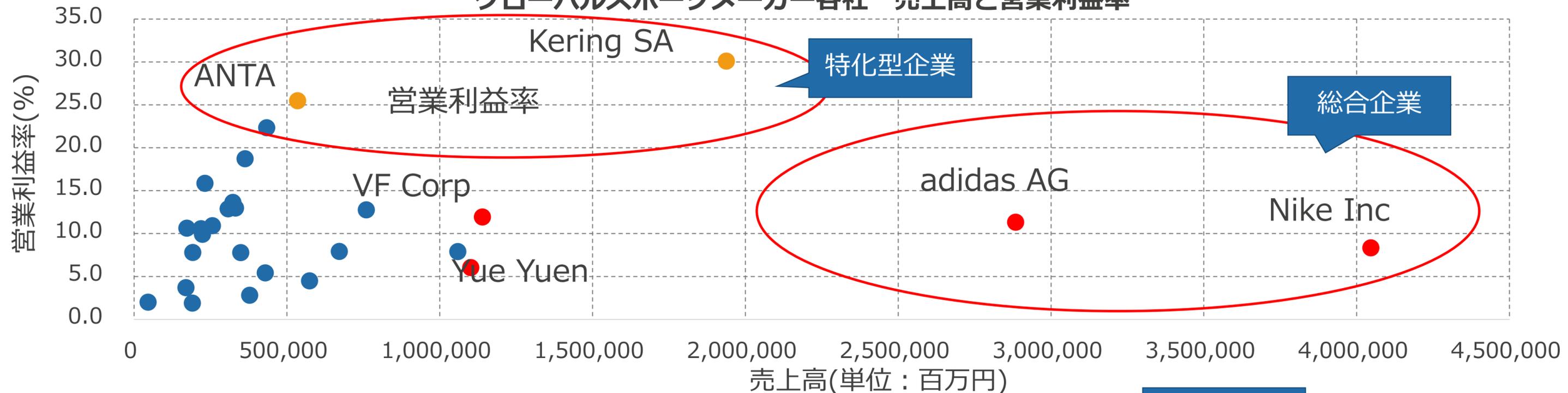
スポーツ用品市場全体は成長しているが、シューズやアウトドア用品、ウェアカテゴリーの牽引によるものである。団体競技などのスポーツ用品は、参加人数減による市場規模の減少、ECや交渉力ある大型店舗による値下げの影響から利益を上げにくい環境となっている。



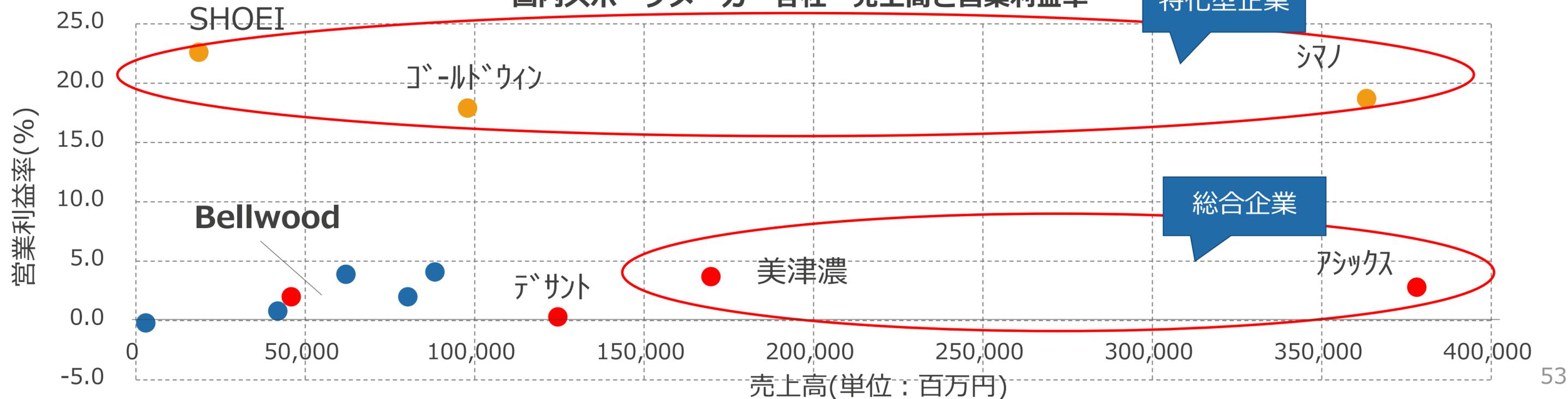
# 業界競合他社の「稼ぐ力」

競合の売上高・営業利益率については、国内は総合メーカーに対し、ウェアなど特化型企業の利益率が高い。  
 海外では、大手企業は総合メーカーであっても利益率は10%前後で国内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。

グローバルスポーツメーカー各社 売上高と営業利益率

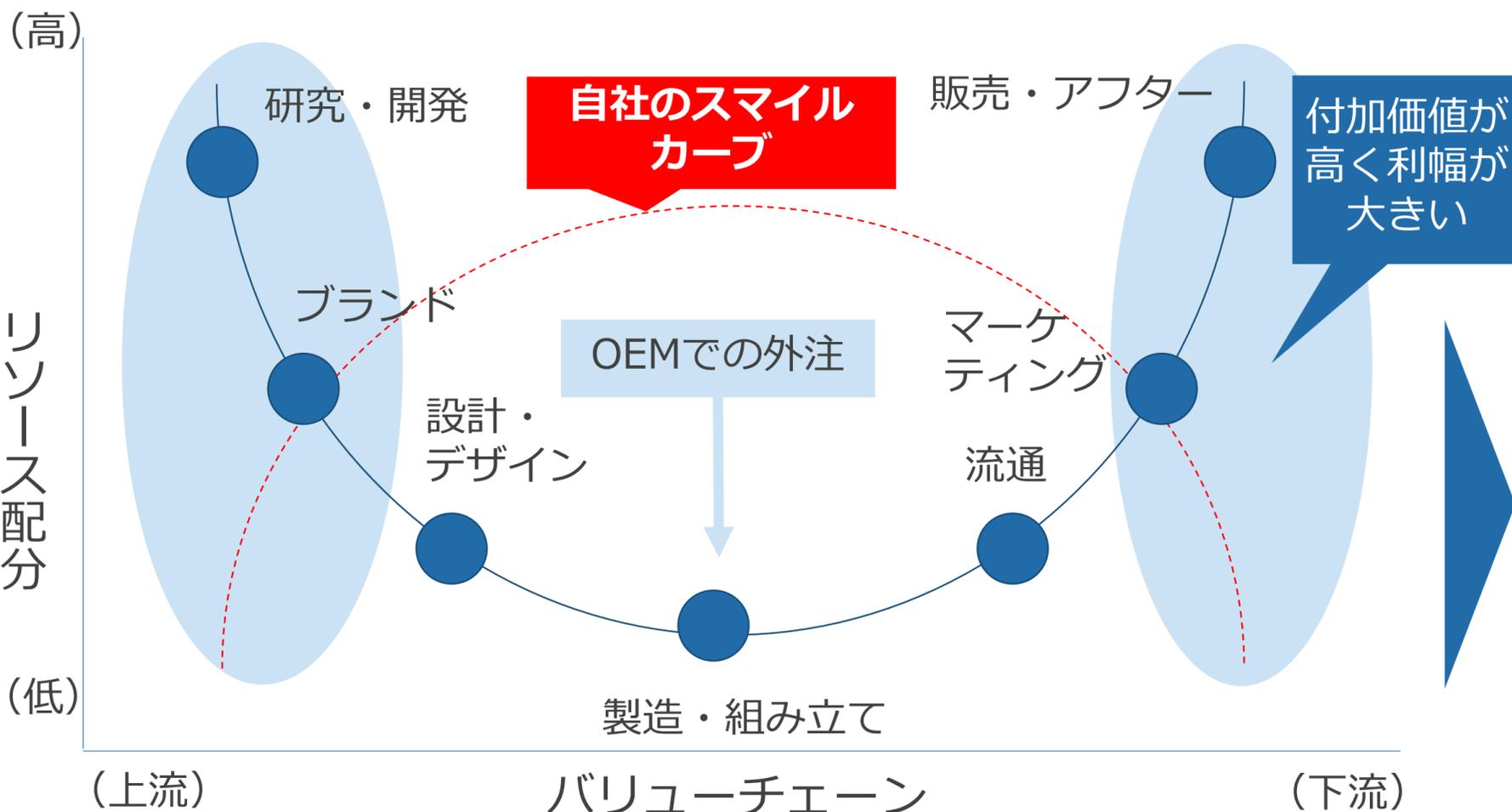


国内スポーツメーカー各社 売上高と営業利益率



# 業界バリューチェーンとKSF

海外企業は製造部分のOEM化でコストを抑え、VCの上下流に注力して利益率を上げている。自社は製造製造コストに優位性を確立できていない。



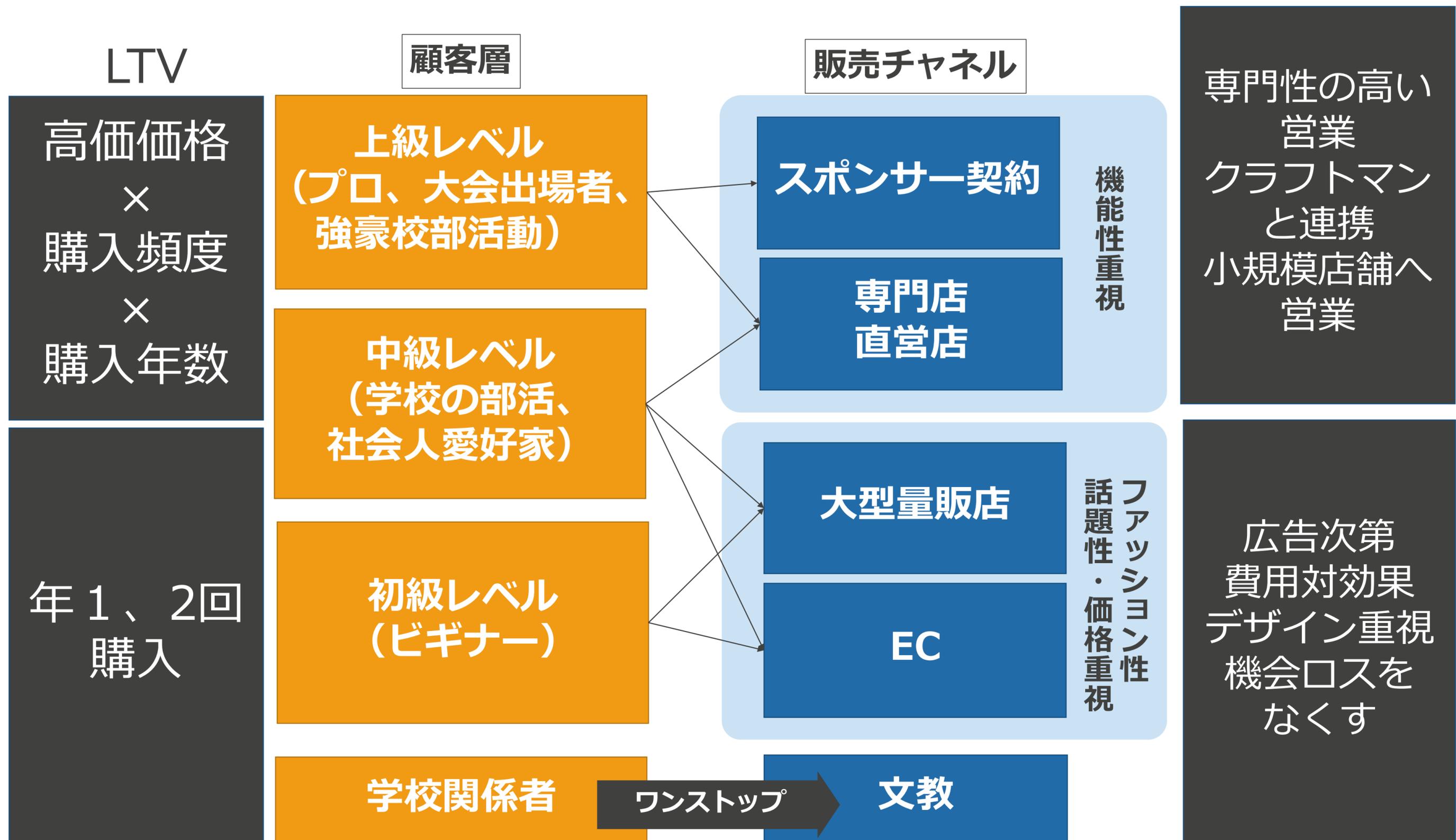
## スポーツ用品業界のKSF

- ・ グローバル展開するうえで範囲の経済の効くウェア・シューズを外注しファブレスな体制を構築することにある。
- ・ ベルウッドは日本中心の小規模企業のため成熟期の欧米への参入は極めて困難

	研究開発	製造	マーケティング	販売
Nike、adidas等 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	△ 後進国で、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。
Bellwood	× 従業員の約9%が従事。新サービスに向けた研究開発が中心	◎ 従業員の約65%が従事。クラフトマンの技術で、オンリーワン製品を製造	△ 同様にプロと契約だが体力のある競合や代替企業に敗北。	× 卸に主導権。ECも約2%の売上。零細小売店の減少傾向で厳しい。

# 販売チャネルと顧客層

量販店経由は低価格戦略となり、販促費がかさみむため利益が薄い。  
専門店経由は高価格戦略をとれるが、セールスのフォローが行き届かない。



# 収益性悪化の要因

## 競技間でのブランドシナジー、製造シナジーはない

### 競技毎の製造過程の違い



# 顧客層別市場規模

国内においてDMUとなる上級レベル層は道具を使用するサイクルが早く、高価格帯製品対象の市場である。

## 【業界】 高価格帯市場とビギナー市場の規模

		購買額 単位；百万円	構成比
野球	高価格帯製品対象	163,521	
	ビギナー	22,416	
テニス	高価格帯製品対象	138,188	
	ビギナー	25,516	
ゴルフ	高価格帯製品対象	124,720	
	ビギナー	103,708	
スキー	高価格帯製品対象	52,383	
	ビギナー	23,334	
合計	高価格帯製品対象	478,812	73%
	ビギナー	174,975	27%

# 顧客層別市場の詳細推定(人口、自社商品価格)

## 市場規模からの商品サイクル実数見込み

購買額算出根拠

(/週)

	価格帯	購買額 単位；百万円	競技人口	価格帯		使用 頻度	対象
				クラブ	バット		
野球	高価格帯製品	163,521	343,531	41,000	27,000	7	中～高校生部活、大学生体育会、社会人、独立リーグ
	ビギナー	22,416	772,966	14,000	15,000	1	それ以外
テニス ラケット	高価格帯製品	138,188	564,743	34,956		7	中～高校生部活、大学生体育会、日本テニス協会
	ビギナー	25,516	1,408,795	18,112		1	それ以外
ゴルフ	高価格帯製品	124,720	831,470	100,000		1.5	テニスラケットと同じ割合
	ビギナー	103,708	2,074,166	50,000		1	
スキー	高価格帯製品	52,383	374,161	80,000		1.75	テニスラケットと同じ割合
	ビギナー	23,334	933,375	25,000		1	

週7を  
4分の1に  
して試算

**1. 外部環境**

**2. 內部環境**

**3. 短期戰略**

**4. 中長期戰略**

# ベルウッドが海外進出に失敗した理由

国ごとに主要なスポーツが異なるため商品構成が変化する。  
人種差による骨格の違いにより用具への要求スペックが異なり、  
日本製造の製品がそのまま海外に通用しない。

## 【テニス・バドミントン】

テニス：実施国 203国  
競合：寡占的市場（数社で独占）  
顧客：海外は富裕層、日本は全方位  
自社：国内2位だが全国規模より低い  
バドミントン：実施国 182国  
競合：独占的市場 ヨネックス  
顧客：主にアジア圏が多い  
自社：国内2位で善戦  
販路：中国、韓国、香港、東南アジア

## 【野球・ソフトボール】

実施国：野球 124国 ソフト 127国  
主要国：北米、日本、韓国、香港  
バット、グラブ、スパイク、ヘルメット  
と複数道具がある  
顧客：少年から大人の草野球まで幅広い  
世代で親しまれる  
アメリカとは体格差がある。  
競合：日本-美津濃  
自社：香港、韓国市場進出

## 【ゴルフ】

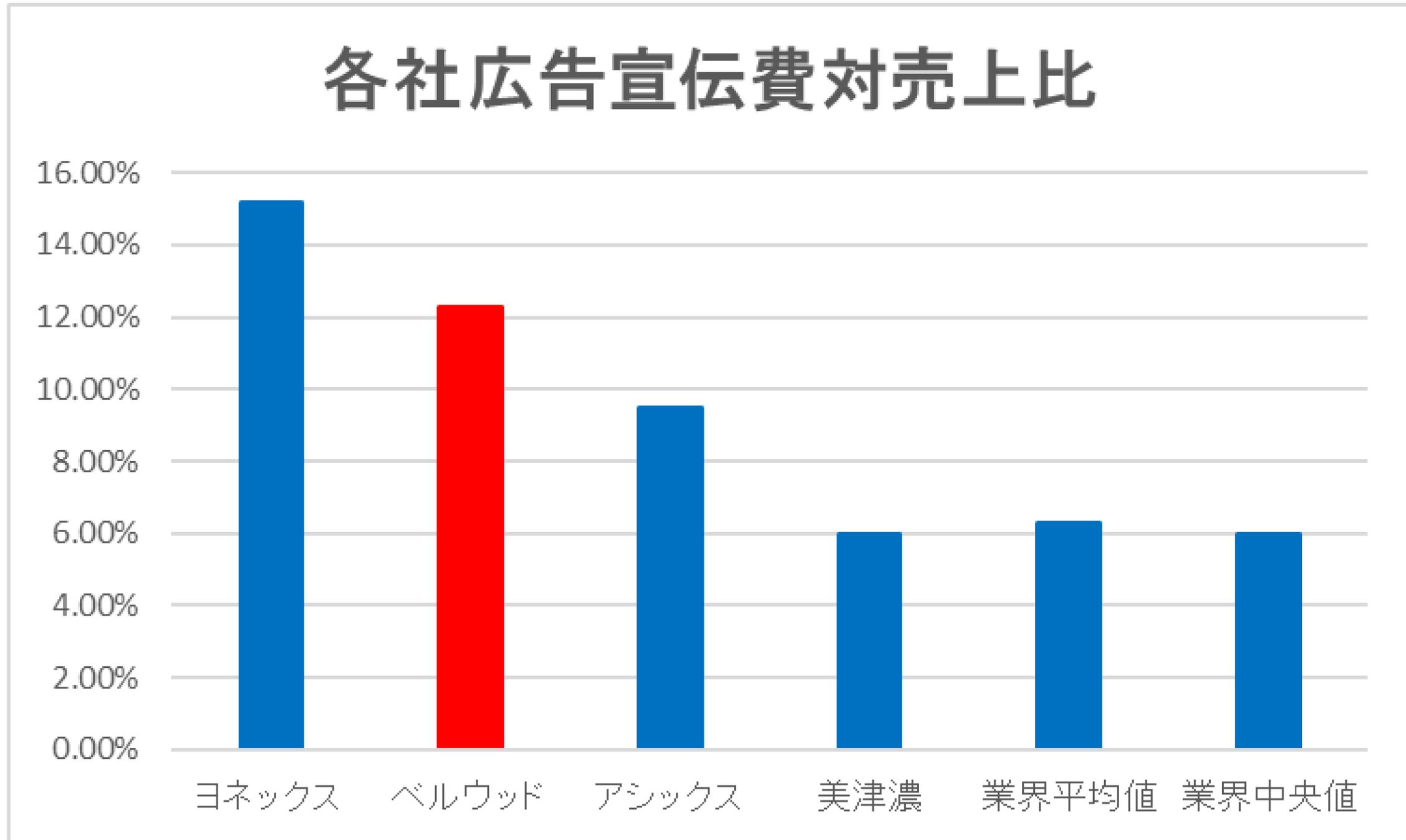
実施国 141国  
アメリカ、日本、韓国、ヨーロッパ  
社会人から始めることもあり競技期間が長い  
競合：クラブだけで10社以上参入  
分散市場。モデルチェンジ頻回  
販路：北米、ヨーロッパ

## 【スキー・スノーボード】

雪国：北欧、カナダ、日本 中国が伸長  
実施国：92か国  
顧客：出生地の影響が大きい。  
初期コストがかかる。  
競合：分散市場。複数プレーヤーがいる。  
製造を委託しているケースが多数  
自社：国内NO2のブランド  
販路：中国、韓国

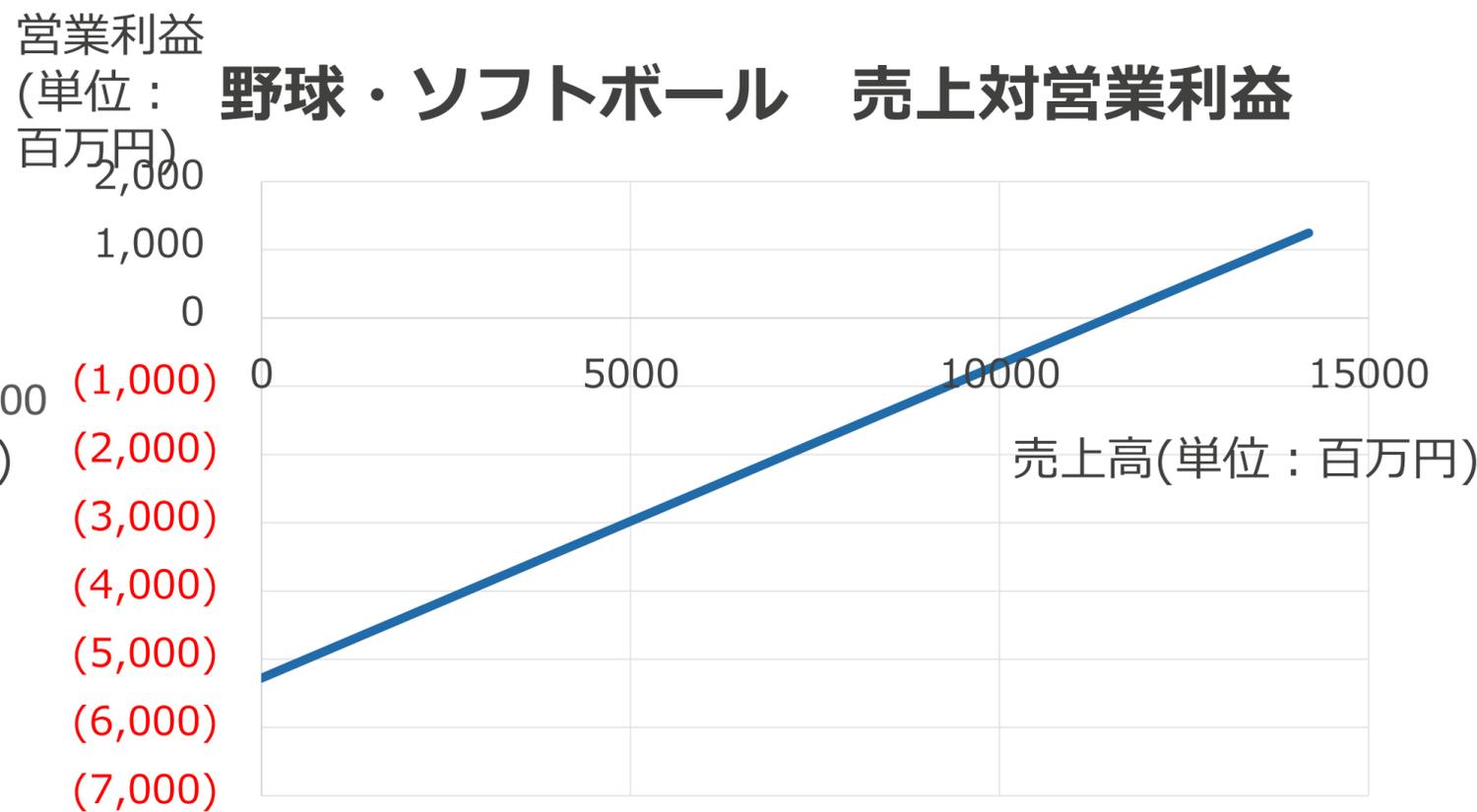
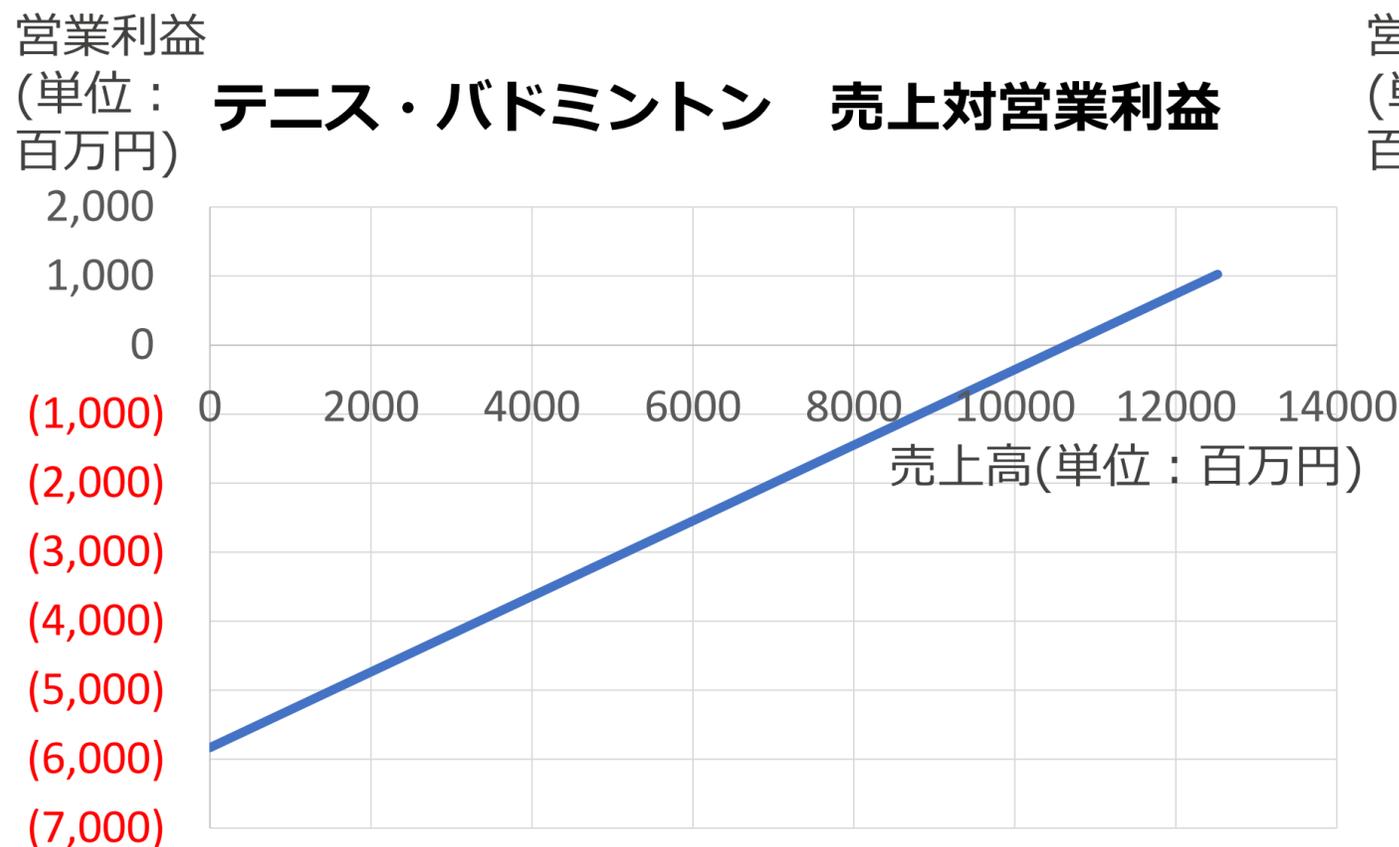
# 収益性悪化の要因

トップ選手との契約獲得のため、広告宣伝費の負担が大きい。



# 生産体制の問題

直販製造量に限界があり、付属製品を補うOEMで利益が生ま出せない。  
 売れる製品を効果的に直営に切り替えることと、効率的な利益が取れる  
 OEMとの提携が必要となる。



	テニス・バドミントン	野球・ソフトボール	スキー・スノボ	ゴルフ
損益分岐売上	10,650	11,480	3,270	12,170
現状売上高	10,875	12,014	3,536	13,529
稼働率	75~81%	70~78%	70~76%	67%
製造限界売上	12,520	14,189	4,337	18,447

# 自社の種目別・製造別収支 全体像

全社の売上総利益率が直営では50%であるのに対し、OEMは21.3%と約4割。

- ① OEMの売上総利益は、ゴルフの用品とボール（自社取扱品以外）が赤字。  
またウェアは、スキー・スノボが高利益であるのに対し、それ以外は低調。  
OEM業者に有利な契約となり、条件交渉の必要性が高い。
- ② 自社工場は野球、ゴルフの売上総利益が高利益となっており、優位性が見られる。

【直売・OEM】売上・原価

	テニス・バドミントン		野球・ソフトボール		スキー・スノボ		ゴルフ		ボール		会社計	
	実額	対売上比	実額	対売上比	実額	対売上比	実額	対売上比	実額	対売上比	実額	対売上比
売上	10,875		12,014		3,536		13,529		5,899		45,853	
自社工場	6,387		6,317		2,126		10,271		4,601		29,701	
OEM	4,488		5,697		1,410		3,258		1,298		16,152	
売上 変動原価	4,483	41.2%	6,010	50.0%	1,189	33.6%	5,348	39.5%	2,858	48.4%	19,892	43.4%
自社工場	1,736	27.2%	1,333	21.1%	616	29.0%	2,340	22.8%	1,209	26.3%	7,235	24.4%
OEM	2,747	61.2%	4,677	82.1%	573	40.6%	3,008	92.3%	1,649	127.0%	12,657	78.4%
売上 固定原価	1,825	16.8%	1,402	11.7%	647	18.3%	2,459	18.2%	1,271	21.5%	7,605	16.6%
自社工場	1,825	28.6%	1,402	22.2%	647	30.4%	2,459	23.9%	1,271	27.6%	7,605	25.6%
売上総利益	4,567	42.0%	4,602	38.3%	1,700	48.1%	5,722	42.3%	1,770	30.0%	18,364	40.1%
自社工場	2,826	44.2%	3,582	56.7%	863	40.6%	5,472	53.3%	2,121	46.1%	14,865	50.0%
OEM	1,741	38.8%	1,020	17.9%	837	59.4%	250	7.7%	-351	-27.0%	3,499	21.7%

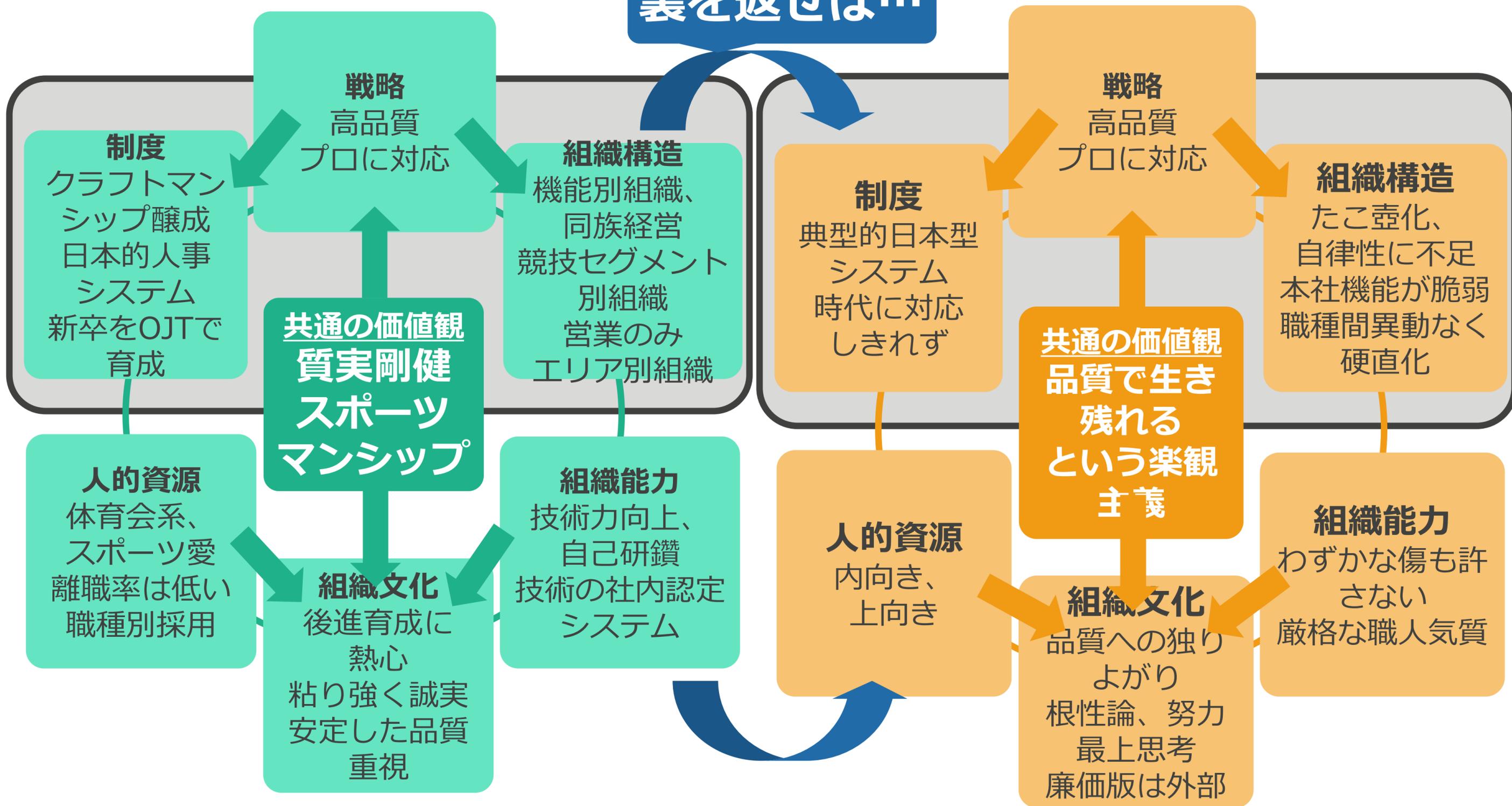
【OEM利益内訳】

用品	1,128	25.1%	70	1.2%		0.0%	-301	-9.2%	-351	-27.0%	546	3.4%
ウェア	613	13.7%	951	16.7%	837	59.4%	551	16.9%	0	0.0%	2,952	18.3%

# 組織行動(組織文化)に作用する要素

一貫したスポーツマンシップとクラフトマンシップを貫く体制と風土。競技領域を拡大しつつ、プロ選手も好む品質で製品を供給。これまでは組織構造と人材資質が一致していたが、環境が変化する中で制度は疲弊している。

裏を返せば...



1. 外部環境

2. 內部環境

**3. 短期戰略**

4. 中長期戰略

# コロナ禍の資金不足を補う、社内資金調達額の見え方

コロナ禍で失う約45億円の現金は、機能向上が必要ない可動物のセールス&リースバック（約7億円）と、非営業資産の売却（約24億円）合計31億円を社内調達することが可能。

## コロナ対策 社内資金調達

（単位；億円）

	ミスノ 有価証券より		Bellwood社		判定基準
	実額	割合	合計	販売 可能額	
固定資産	35,640		8,991		
建物構築物	16,529	46%			
うち構築物		<b>5%</b>			機能向上不要な可動物
機械装置	1,102	<b>3%</b>			機能向上不要な可動物
土地	15,985	45%			
建設仮勘定	48	0%			
その他	1,941	5%			
リースバック可能		<b>8%</b>		<b>728</b>	機能向上不要な可動物
その他の資産	14,555		5,849		
投資有価証券	5,712	<b>39%</b>			非営業資産
長期貸付金	284	<b>2%</b>			非営業資産
繰越税金資産	4,579	31%			
退職給付に係る資産	2,000	14%			
その他	2,487	17%			
貸倒引当金	-510	-4%			
換金可能		<b>41%</b>		<b>2,410</b>	非営業資産計
換金可能額				<b>3,137</b>	

# 短期戦略 ボトムラインの確保

OEMで、売上総利益が赤字の製品群（ゴルフシューズ、自社4種目以外のボール）は廃止。**（加えて売上総利益率が低いOEM（スキー・スノボ以外のウェア）はOEMの発注先を切り替え、仕入条件を折衝）**し、利益改善を図る。

施策	目的	売上	営業利益 (単位:百万円)	必要投資額 (単位:百万円)
神奈川工場をテニス→野球にチェンジ テニス用具のOEM化 野球の直営化	原価率改善	993	431	1,000
ゴルフ用品OEM中止	赤字解消	△829	301	-
ボールOEM中止	赤字解消	△1,298	351	-
テニス販管費削減	広告費-30% スポンサー費-5%	-	297	-
合計		△1,134	1,380	1,000

## 2020年3月期粗利

	OEM		
	用具	ウェア	合計
テニス・バドミントン	1,128	613	1,741
野球・ソフトボール	70	951	1,020
スキー・スノボ	0	837	837
ゴルフ	<b>-301</b>	551	250
ボール	<b>-351</b>		-351
会社計	546	2,952	3,498
割合	<b>3.0%</b>	<b>16.1%</b>	<b>19.0%</b>

## 売上総利益率比較

	ウェアOEM	業界平均	差額
テニス	30.0%	46.0%	<b>16.0%</b>
野球	30.0%	46.0%	<b>16.0%</b>
スキー	59.4%	46.0%	13.4%
ゴルフ	30.0%	46.0%	<b>16.0%</b>

# 自社工場とOEMの収支作成方法について

自社工場のシューズの利益率は業界平均を採用。OEM（テニス、野球、スキー）の利益率は自社OEM利益率と、OEMウェア利益率のバランスで決定。結果、OEMウェアと業界平均の差は16%あり、仕入率を圧縮できると見込む。

2020年3月期売上	自社工場			OEM				合計			
	用品	シューズ	小計	用品	シューズ	ウェア	小計	用品	シューズ	ウェア	小計
テニス・バドミントン	4,366	2,021	6,387	2,445	0	2,043	4,488	6,811	2,021	2,043	10,875
野球・ソフトボール	3,705	2,611	6,317	2,528	0	3,169	5,697	6,234	2,611	3,169	12,014
スキー・スノボ	1,306	820	2,126	0	0	1,410	1,410	1,306	820	1,410	3,536
ゴルフ	10,271	0	10,271	829	592	1,837	3,258	11,100	592	1,837	13,529
ボール	4,601	0	4,601	1,298	0	0	1,298	5,899	0	0	5,899
会社計	24,249	5,453	29,701	7,101	592	8,459	16,152	31,349	6,045	8,459	45,853
割合	52.9%	11.9%	64.8%	15.5%	1.3%	18.4%	35.2%	68.4%	13.2%	18.4%	100.0%

2020年3月期粗利	自社工場			OEM				合計			
	用品	シューズ 見做し	小計	用品	ウェア		小計	用品	シューズ	ウェア	小計
テニス・バドミントン	2,017	809	2,826	1,128	613		1,741	3,145	809	613	4,567
野球・ソフトボール	2,537	1,045	3,582	70	951		1,020	2,607	1,045	951	4,602
スキー・スノボ	535	328	863	0	837		837	535	328	837	1,700
ゴルフ	5,472		5,472	-301	551		250	5,171	0	551	5,722
ボール	2,121		2,121	-351			-351	1,770	0	0	1,770
会社計	12,683	2,181	14,864	546	2,952		3,498	13,229	2,181	2,952	18,361
割合	69.1%	11.9%	81.0%	3.0%	16.1%		19.0%	72.0%	11.9%	16.1%	100.0%

2020年3月期粗利率	自社工場			OEM				合計			
	用品	シューズ 見做し	シューズ 業界平均	用品	ウェア	ウェア 業界平均	小計	用品	シューズ	ウェア	小計
テニス・バドミントン	46.2%	40.0%	(43.4%)	46.1%	30.0%	(46.0%)	38.8%	46.2%	40.0%	30.0%	42.0%
野球・ソフトボール	68.5%	40.0%	43.4%	2.8%	30.0%	(46.0%)	17.9%	41.8%	40.0%	30.0%	38.3%
スキー・スノボ	41.0%	40.0%	43.4%		59.4%	(46.0%)	59.4%	41.0%	40.0%	59.4%	48.1%
ゴルフ	53.3%			-36.2%	30.0%	(46.0%)	7.7%	46.6%		30.0%	42.3%
ボール	46.1%			-27.0%			-27.0%	30.0%			30.0%
会社計	52.3%	40.0%	43.4%	7.7%	34.9%	(46.0%)	21.7%	42.2%	36.1%	34.9%	40.0%

# OEM益率改善である根拠

全社の売上総利益率が直営では50%であるのに対し、OEMは21.3%と約4割。

①OEMの売上総利益は、ゴルフの用品とボール（自社取扱品以外）が赤字。またウェアは、スキー・スノボが高利益であるのに対し、それ以外は低調。OEM業者に有利な契約となり、条件交渉の必要性が高い。

②自社工場は野球、ゴルフの売上総利益が高利益となっており、優位性が見られる。

2020年3月期売上	自社工場			OEM				合計			
	用品	シューズ	小計	用品	シューズ	ウェア	小計	用品	シューズ	ウェア	小計
テニス・バドミントン	4,366	2,021	6,387	2,445	0	2,043	4,488	6,811	2,021	2,043	10,875
野球・ソフトボール	3,705	2,611	6,317	2,528	0	3,169	5,697	6,234	2,611	3,169	12,014
スキー・スノボ	1,306	820	2,126	0	0	1,410	1,410	1,306	820	1,410	3,536
ゴルフ	10,271	0	10,271	829	592	1,837	3,258	11,100	592	1,837	13,529
ボール	4,601	0	4,601	1,298	0	0	1,298	5,899	0	0	5,899
会社計	24,249	5,453	29,701	7,101	592	8,459	16,152	31,349	6,045	8,459	45,853
割合	52.9%	11.9%	64.8%	15.5%	1.3%	18.4%	35.2%	68.4%	13.2%	18.4%	100.0%

2020年3月期粗利	自社工場			OEM				合計			
	用品	シューズ 見做し	小計	用品	ウェア		小計	用品	シューズ	ウェア	小計
テニス・バドミントン	2,017	809	2,826	1,128	613		1,741	3,145	809	613	4,567
野球・ソフトボール	2,537	1,045	3,582	70	951		1,020	2,607	1,045	951	4,602
スキー・スノボ	535	328	863	0	837		837	535	328	837	1,700
ゴルフ	5,472		5,472	-301	551		250	5,171	0	551	5,722
ボール	2,121		2,121	-351			-351	1,770	0	0	1,770
会社計	12,683	2,181	14,864	546	2,952		3,498	13,229	2,181	2,952	18,361
割合	69.1%	11.9%	81.0%	3.0%	16.1%		19.0%	72.0%	11.9%	16.1%	100.0%

2020年3月期粗利率	自社工場			OEM				合計			
	用品	シューズ 見做し	シューズ 業界平均	用品	ウェア	ウェア 業界平均	小計	用品	シューズ	ウェア	小計
テニス・バドミントン	46.2%	40.0%	(43.4%)	46.1%	30.0%	(46.0%)	38.8%	46.2%	40.0%	30.0%	42.0%
野球・ソフトボール	68.5%	40.0%	43.4%	2.8%	30.0%	(46.0%)	17.9%	41.8%	40.0%	30.0%	38.3%
スキー・スノボ	41.0%	40.0%	43.4%		59.4%	(46.0%)	59.4%	41.0%	40.0%	59.4%	48.1%
ゴルフ	53.3%			-36.2%	30.0%	(46.0%)	7.7%	46.6%		30.0%	42.3%
ボール	46.1%			-27.0%			-27.0%	30.0%			30.0%
会社計	52.3%	40.0%	43.4%	7.7%	34.9%	(46.0%)	21.7%	42.2%	36.1%	34.9%	40.0%

# テニスOEM化による影響①

神奈川工場で、テニスラケットから野球低価格帯製品に切替えることにより、現状の変動費用に加え、製造要員の退職が見込まれる。また、テニスラケットのOEM化により1/3減収しても、現状のOEM先は直営の原価率と変わらない。結果として短期施策後、約14億円減収するが、減収売上総利益は約4億円増益。

テニスOEM化と野球低価格帯直営による、減収増益影響

## ①テニス直営→野球低価格

	テニス直営	野球低価格	増減額	野球低価格算出根拠
売上	4,366	2,710	-1,656	
製造原価	2,349	1,540	-809	
変動原価	1,294	668	-626	-5%
固定原価人件費	699	516	-183	製造社員30%(27人)退職
固定原価償却費	92	92	0	
固定原価その他	264	264	0	
売上総利益	2,017	1,170	-847	

## ②テニス直営→OEM化

	テニス直営	テニスOEM化	増減額	OEM化算出根拠
売上	4,366	2,925	-1,310	減収影響-33%
製造原価	2,349	1,577	-702	現状OEM単価53.9%
売上総利益	2,017	1,349	-608	

## ③現状と短期施策後比較

	テニス直営	短期施策後	差額	野球低価格	テニスOEM化	現野球OEM
売上	4,366	2,925	-1,441	2,710	2,925	-2,710
製造原価	2,349	477	-1,872	1,540	1,577	-2,640
売上総利益	2,017	2,448	431	1,170	1,349	-70

## テニスOEM化による影響②

テニスOEM化を進め、ブランドの絞り込みや感応材から機能材へシフトを進めることにより、広告宣伝費とその他のリベートを圧縮する。  
また、物流費が変動費として減額され、合計約3億円のコスト削減となる。

### テニス販管費削減

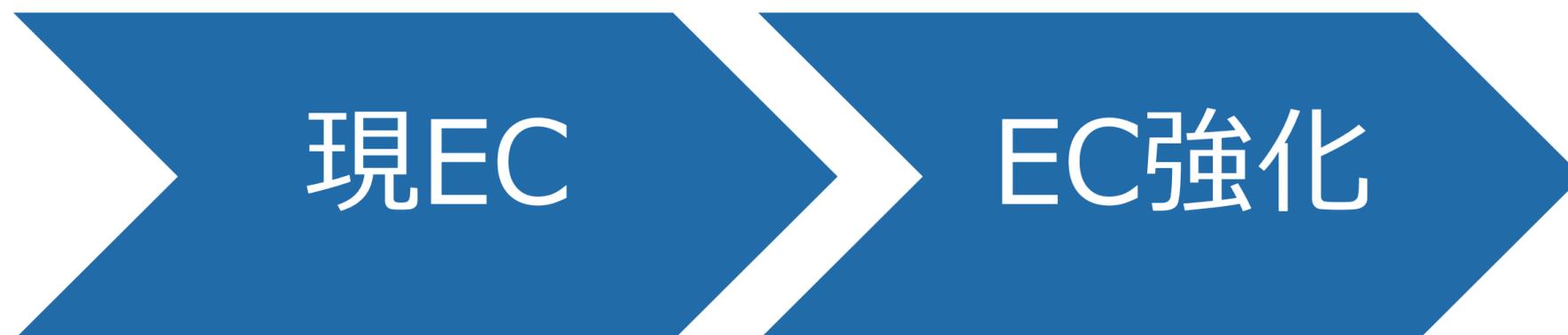
	現状 テニス	削減額	削減率
広告宣伝費	1,335	67	-5%
物流費	435	144	-33%
その他	1,740	87	-5%
削減額合計	3,510	297	-8%

売上比減額

# 短期課題の根拠

## 【川下整備】

海外強化（EC）から、エンドユーザーニーズ把握を進める



項目	現状	ネクストステップ
実施スケジュール	—	2021年4月～
対象強化製品	?	ウェア、シューズ
対象地域	国内中心	海外進出 国内
必要な人材	横浜支店の販売員 による兼務	マーケター人材/ サイトとのチームワーク 向け人材の採用・育成
投資スケジュール	—	・ BtoBコンサルによるハンズオン

1. 外部環境
2. 內部環境
3. 短期戰略
- 4. 中長期戰略**

## 4. 中長期戦略

オーダーメイド事業

スポーツコンテンツ開発事業

# 自社の強みと提供価値の検討

上級レベル、初級レベルそれぞれにスポーツ能力向上を目指す上での悩みがある。状態・段階別のパーソナル・コーチングは、スポーツ人口全体が伸びる中で拡大が見込まれる。

	強み	弱み
機会	<ul style="list-style-type: none"><li>上級レベルの経験者が在籍社員</li><li>引退、2番手ポジションでも用具メーカーを選ぶ、スポーツへのひたむきさ</li><li>領域への深い理解、コネクション</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>世間知らずで従来型努力一徹</li><li>2番手ブランド</li><li>製造以外の研究開発や営業マーケティングが弱い</li><li>総合メーカー？領域は野球、テニス、ゴルフ、ウィンターのみ</li></ul>
脅威	国内から海外へ展開する 質の高い用具のファンを増やし、使ったプレイヤーのリテンションを促す差別化戦略	シャワー効果だよりのスポンサー戦略を止める 少量多品種から、範囲の経済性が効く製造体制へ防衛撤退戦略

# 初級者のバリュープロポジションキャンパス

スポーツを始めたエントリー者・ビギナーが、様々な制限（メンタル含む）を排除して継続した取り組みを行い、3ヶ月後に能力向上を実感できるサービス

Value Proposition Canvas

## Product

## Customer

### プロダクト&サービス

WEB, SNS, EC, アプリ等をMIXした情報コンテンツ  
+ 自己のログコンテンツ

（情報コンテンツには身近なヒーローからのシャワー効果含む）  
相互に情報交換して頑張れる仲間を探せるサービス（個サル、いきなりデートのようなマッチング機能）

地域プロショップと連携したきめ細やかなサービス（初心者来ても店側が面倒臭がらない情報補完）

### ゲインクリエーター

知識含めたトレーニングのスケジュールリングと実行、記録による可視化  
自分の趣向に合わせたトレーニングアドバイス  
安心して仲間を探せる、一緒に練習できる情報の提供

### ペインリリーバー

昔同じ場所で思い悩んだセンパイからのアドバイス  
プロショップの安心アドバイスや頑張る仲間が見つかり、互いに熱意や価値観を交換する  
大会エントリーなどを導くガイド+煩わしい手続きの代行  
スポーツ観戦の醍醐味や選手の魅力を伝える

### ゲイン

成長の実感、自己肯定感、目標の達成感を味わう  
アクションが成果につながった喜び  
新しい趣味を持ち、生き生きした時間を過ごす  
価値観の合う人と共通の話題を持ち、所属感と承認欲求が満たされる  
気がついたら続けられている

### ペイン

何をすればよいかわからない  
わからないことを誰に聞けばよいかわからない  
努力しても結果が出ない  
プレーしたいときにできない  
思うように体が動かない  
そのスポーツの面白さがわからない  
アクションを起こすのが面倒くさい

### 片付けたいジョブ

能力の向上  
能力向上による自己実現  
楽しく健康維持  
地域の仲間探し  
新しい趣味/生きがいの出会い

カンパニー：ベルウッド  
プロダクト：「進行形挑戦者、応援」プラットフォーム

サブスティテュート（代替）：Youtubeチャンネル  
コンペティター：巨大ブランド、業界1位

# 中上級者のバリュープロポジションキャンパス

成果を出すためのプロセスを可視化し、スポーツ能力 = 心技体に経験豊富な“センパイ”がトレーニングに加え生活スタイルコーチング。1年後までに能力向上を実感できるサービス

Value Proposition Canvas

## Product

## Customer

### プロダクト&サービス

コーチングサービス  
プロ実施のノウハウ提供  
自分に合った用具の理由と選択方法

強み伸ばし/弱点補強トレーニング案の提供

コンディションを考えた大会参加提案/スケジュールリングサービス

コンディションチェック機能とケア施設やケアワーカーの紹介機能

### ゲインクリエーター

技術的分解や戦術理論含めたトレーニングの明確化  
自身の特徴づけ獲得支援  
スケジュールリングと実行、記録による可視化  
? 課金でライバル情報の入手??

### ペインリリーバー

昔同じ場所で思い悩んだセンパイ（元プロや元コーチ、監督）からのアドバイス  
頑張る仲間の熱意  
原因の明確化と対策案の提示  
成果を出すための必要な取り組みや考え方を元プロや地域トッププレイヤーから紹介  
ボディケアやメンタルケアの専門家ネットワークの提供

### ゲイン

成長の実感  
目標の達成感  
勝つこと  
思ったプレーができる  
トレーニング環境が維持されていること  
自分だけが知るお得情報があること

### ペイン

ミスが続く  
ケガをする  
プレーができない  
心技体の不足を感じる  
勝負どころでの心の弱さ

### 片付けたいジョブ

能力の向上  
結果を出したい  
チームに貢献したい  
スポーツを極めたい

カンパニー：  
プロダクト：

ベルウッド  
「進行形挑戦者、応援」プラットフォーム

サブスティテュート（代  
コンペティター：

巨大ブランド、業界1位  
専門のトレーニングプロバイダ  
資本力ある他業界ディスラプター

# エンドユーザ顧客像分析

## スポーツを始める際の初心者～初級～中級～上級～プロクラスの各ステージに合わせたサポート体制を整える

悩みどころ	初心者	初級	中級	上級	プロ	備考
心	遠慮がち まず試してみる	実施することに 慣れてきた 本格的にやるか 悩む	競技を楽しみつ つ勝負にこだわ るようになる	勝負勘もあり度 胸がある	メンタリング コーチング	
技	未習得 ルールも知らない 言われた通りに 試す	ルールを理解す るようになる 基本的な技術が わかる	競技に必要な技 術は一通りつか んでくる 道具にこだわり が出てくる	トップクラス練 習あるのみ	最高峰 勝つための努力 は惜しまない。	
体	身体の動かしか たがわからない 身体がついてい かない	基本的な動作が できるようにな る。	ルールを理解し 良いプレーをす るには練習ある のみ	筋トレ含め競技 に勝つために他 の種目を作成	筋トレも実施し 勝つためにメ ンテナンスにも 注力	
仲間	仲間内で声かけ られて体験クラ スに入る 同じレベル感で 話あう	同時期に始めた ビギナーが仲間 でありライバル	チーム内での絆、 同一競技者がよ き理解者となる	地域外の仲間が できる。（強化 試合など）	実力社会 お互い顔見知り	
道具	続けるかわから ないのでレンタル か廉価版	初期に購入した 廉価版を使用	中～高価格帯の もの良いものを 使う	自分のこだわり がある	自分のパフォー マンスを引き出 セルカスタマイ ズあり	

# エンドユーザ顧客像分析と求められる価値

顧客へスポーツの楽しみを最大化させるための取り組みを自社、提携を含め実行する。

悩みどころ	初心者	初級	中級	上級	プロ	備考
心	大会観戦サイト	本格的にやるか悩む	大会情報サイト ◎メンターサービス		メンタリング コーチング	
技	未習得 ルールも知らない 言われた通りに試す	ルールを理解するようになる 基本的な技術がわかる	競技に必要な技術は一通りつかんでくる 道具にこだわりが出てくる	◎コーチングサービス	勝つための努力は惜しまない。	
体	練習動画 運動の教材→教育教具へ 身体がついていない		◎トレーニング ボディーケア→教育教具へも	筋トレ含め競技に	筋トレも実施し勝	
仲間	仲間内で声かけられて体験クラスに入る 同じレベル感で話	同時期に始めたビギナーが仲間でありライバル	チーム内での絆、同一競技者がよき理解者となる	地域外の仲間ができる。(強化試合など)	実力社会 お互い顔見知り	
道具	◎ECサイト利用	×? SNS機能 →プロショップと連携 ○へ		◎高価格帯・オーダーメイド		
				◎プロショップへ		

# 中長期戦略① オーダーメイド事業

- 富士通のスポーツフォーム可視化ソリューションを利用し共同でフォーム解析アプリをリリース、AI解析のためのデータ収集を行う。
- 同時に過去試合の動画データも収集し、AIによるフォーム解析アルゴリズムの精度を上げる。

スポーツフォーム可視化ソリューション  
 ディープラーニングを使用し、Webカメラやビデオカメラで人間の骨格を測定し、動きを分析する

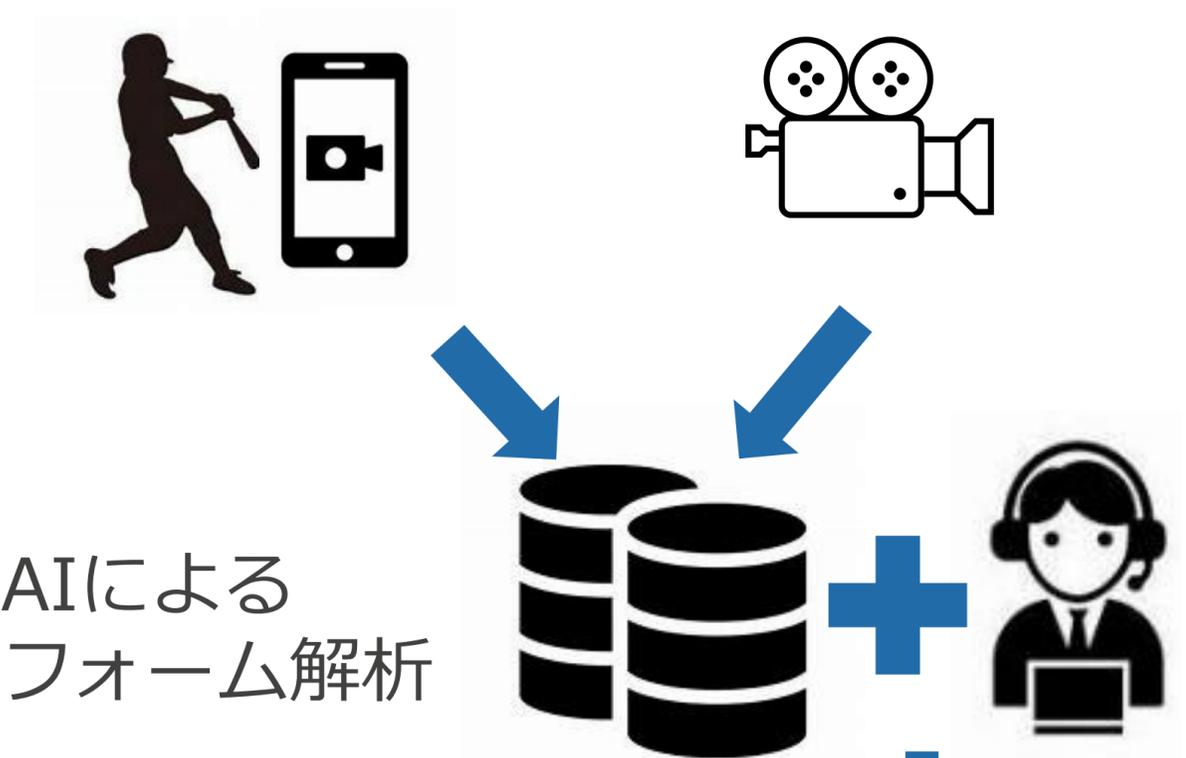


※計測イメージ

	必要投資額 (単位:百万円)
開発費	200
運営費	245

フォーム解析  
アプリデータ

過去試合の  
データ



AIによる  
フォーム解析

専門店来店顧客にAI解析と社員によって最適な製品を  
 リコメンド



# 中長期戦略① オーダーメイド事業

NO2としてベルウッド製品が使用されれば機能の差別化ができています。  
中上級者を対象に製品価値を伝達し競技寿命が尽きるまでのお付き合いを  
「オーダーメイド」によって囲い込む

## ベルウッド社の販促課題

【認知度が低い】  
営業人員が大型スポーツ店中心  
で専門店への営業力が弱い

【価格競争になりがち】  
大型スポーツ店・ECにて  
手ごろなものを購入され  
機能性の差を実感しづらい

【強みを活かせていない】  
一度利用されると機能を  
実感できてリピートする商品力

## オーダーメイド施策

【認知度の向上】  
専門店にいる顧客へアプローチ

【価格競争の排除】  
イメージ買いから自分専用の  
用具を使うことで納得買い

【強みの強化】  
競技者は競技寿命も長く  
購入頻度×競技年数とLTVが高い

# 中長期戦略① オーダーメイド事業

オーダー・カスタムメイドが生きる野球・テニス・バドミントンに絞る高価格帯商品のシェアを上げることでLTVを向上させる。

## 市場の魅力度

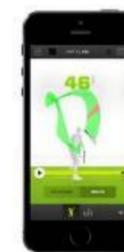
自社競技	行動者数	オーダー・カスタムメイド
野球 行動者数	814万	◎ 木製バット
テニス	562万	○ ラケットの バランス
バドミントン	755万	○ ラケットの バランス
ゴルフ	890万	× シャフト×ヘッド 多数
ソフト	301万	× 金属バット
スキー スノボ	608万	× オーダーに向か ない

## 勝てるのか？

クラフトマン～製造員までの  
技術伝承をする文化

中上級者人口にも耐えうる  
製造人員数

フォーム計測アプリによる  
顧客分析とサポート



アプリによる顧客データ収集  
市場ニーズに即した製品開発  
開発コスト削減  
廃棄ロスの低下  
アプリで簡易スイング分析が可能

2887社  
上位25%の店に  
タブレット配布  
テニス 300店舗  
野球 300店舗

# 中長期戦略① オーダーメイド事業 施策の効果

施策実施後工場の稼働率が97.6%に改善。

## 内部体制

テニス製造員 60名  
施策実施後稼働率  
残存稼働率 97.6%

## 想定リスク

Q：ラケット製造者がバット製造への転向は可能か？  
A：一部はカスタムオーダー事業、一部は半年かけてトレーニングを行う。

## 想定リスクへの対応

Q：専門店が自社のオーダーを支援するか？  
A：リベートとタブレット支給により受け入れ可能

Q：クラフトマンがプロ以外を相手にするか？  
専門店はプロではないものの同レベルに近いやり取りができる。

Q：美津濃が模倣した場合は？  
A：セミオーダーをすでに実施している点、クラフトマンはトップ選手対応をしているため模倣困難

Q：クラフトマンは退職しないか？  
A：業界的に他社のニーズも低いいため転職困難。

# オーダーメイド 野球 財務諸表

客単価@20000	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
売上高	100,000,000	161,200,000	278,030,000	529,521,200	774,476,060	886,723,803	930,803,428	933,448,206
利用顧客数：新規	3000	5000	10000	20000	30000	35000	35000	35000
利用顧客数：既存割合	2.0%	2%	3%	4%	5%	5%	6%	6%
既存利用顧客数	2,000	3,060	3,902	6,476	8,724	9,336	11,540	11,672
コンサル料	1500	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
バット代	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
加工費	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
セットアップ費用	0	0	0	0	0	0	0	0
コスト	142,500,000	149,660,000	214,916,500	354,236,660	489,961,833	551,698,092	575,941,885	577,396,513
人件費（30分/軒）	7,500,000	16,120,000	27,803,000	52,952,120	77,447,606	88,672,380	93,080,343	93,344,821
加工費	5,000,000	8,060,000	13,901,500	26,476,060	38,723,803	44,336,190	46,540,171	46,672,410
製造原価	30,000,000	48,360,000	83,409,000	158,856,360	232,342,818	266,017,141	279,241,028	280,034,462
診断開発AI	5,000,000	5,500,000	6,000,000	6,500,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
データサーバー代	10,000,000	16,120,000	27,803,000	52,952,120	77,447,606	88,672,380	93,080,343	93,344,821
償却費	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
減価償却入れる 5年	5,000,000	5,500,000	6,000,000	6,500,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
通信費	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
タブレット10万@300円	30,000,000							
粗利益	-42,500,000	11,540,000	63,113,500	175,284,540	284,514,227	335,025,711	354,861,543	356,051,693
粗利率	-43%	7%	23%	33%	37%	38%	38%	38%
販管費	147,500,000	150,866,000	157,291,650	171,123,666	184,596,183	190,769,809	193,194,189	193,339,651
広告宣伝 野球 10%	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
アプリ 更新	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
データ保守	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
受注作業 @200	500,000	806,000	1,390,150	2,647,606	3,872,380	4,433,619	4,654,017	4,667,241
店へのレポート@150円	5,000,000	8,060,000	13,901,500	26,476,060	38,723,803	44,336,190	46,540,171	46,672,410
営業利益率	-190,000,000	-139,326,000	-94,178,150	4,160,874	99,918,044	144,255,902	161,667,354	162,712,041
設備投資	25,000,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	25,000,000	2,500,000	2,500,000
富士通に発注								
解析アルゴリズム	50,000,000							
アプリ開発	50,000,000							
バット生産能力	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
稼働率	74.0%	76.5%	78.0%	81.0%	87.2%	93.4%	96.2%	97.3%
現在の生産本数	148,000	153,000	156,060	161,902	174,476	186,724	192,336	194,540
余剰能力	52,000	47,000	43,940	38,099	25,524	13,276	7,664	5,460



## 4. 中長期戦略

オーダーメイド事業

スポーツコンテンツ開発事業

# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

## 長期戦略 スケジュール感

2020年10月

社内PJ設置(※事務局は新設した「開発部デジタル機器チーム」)

※ PJは社長は社長直轄、メンバーはマーケティング、営業、製造から選抜。

※ 当初は5名程度からスタート

公文本部と交渉(トップ間)、取り組みの包括提携を確認

2021年2月

企画のプロトタイプ具体化スタート

大日本印刷にデザイン・アプリ開発、編集の打診と見積もり、契約

※ 公文、鈴木、大日本印刷の連携の確認

※ 大日本印刷には同様にPJの設置要請と連携

2021年6月

コンテンツのラフ案作成(3A教具/サッカー、2A教具/水泳)

※ PJチームの増員、必要に応じて外部人材採用

※ 公文の窓口との継続的な連携、大日本印刷の編集、デザインとのやりとり

※ 社内コアピタンスの棚卸とデータベース化、社内オープンイノベーション推進

2022年2月

アプリ化と検証、公文の教育的検閲、テスト方法確認

2022年5月

公文国内一定エリア(大阪)でテストマーケティング実施

※ 結果の検証と改善、OKが出れば英語翻訳スタート(公文翻訳チームと連携)

2022年12月

公文月国外一定エリア(シンガポール)でテストマーケティング実施

2023年6月

最終教材までのコンテンツ作成と公文側確認

※ PJの事業化、PJは発展的に解散

2024年1月

プレスリリース実施

公文の国内&英語圏教具一覧にラインナップ

※ 指導者への告知、PR、指導者会で利用方法と販売方法説明

継続して、リリース分の改定、刷新、アプリ更新

中国語圏への進出検討

...



# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

option B 国際交流基金との提携 日本文化伝播事業のスポーツ分野の強化

option C 国際人材協力機構／アジアの技能実習生訓練校、現地の寺子屋との提携

## 国際交流基金との提携



JAPAN FOUNDATION  
国際交流基金

外務省が所管する独立行政法人のひとつ「独立行政法人国際交流基金」は日本の国際文化交流の拠点として活動しているが、スポーツ文化活動については展開が遅れている。

文化芸術交流  
[文化]



日本語教育  
[言語]



日本研究・知的交流  
[対話]



スポーツ分野の企業さんとの提携があれば、現地の学校に働きかけたり、冠大会を実施したり、現役のスポーツ選手からシニアの活用まで、あらゆるレベルでの人材派遣や教育者育成プログラムの立ち上げ・・・のようなかたちで営業活動がいろいろ考えられそうです！



同組織 元スポーツ交流(東南アジア)担当者 Nさん

## 訓練校や寺子屋との提携

「国際人材協力機構」の認定を受けた送り出し機関が東南アジア各地に存在。現地で日本語や日本文化の教育を実施した上で、多くの実習生が日本に派遣されているが、語学習得以上に日本文化への理解を促すことは容易ではない。



ミャンマー送り出し機関代表 Thet Naung Tunさん

日系企業に入り高度な技術や知識を身に付け将来的に母国の産業に高い地位から仕事ができる若者達を支えていきたい！スポーツ教育は日本文化を知るきっかけになるのでは！



私は寺子屋で子供たちに日本語を教えています。大好きな日本の文化も多面的に伝えたい。  
Set Paingさん



# 中長期戦略② スポーツコンテンツ開発事業

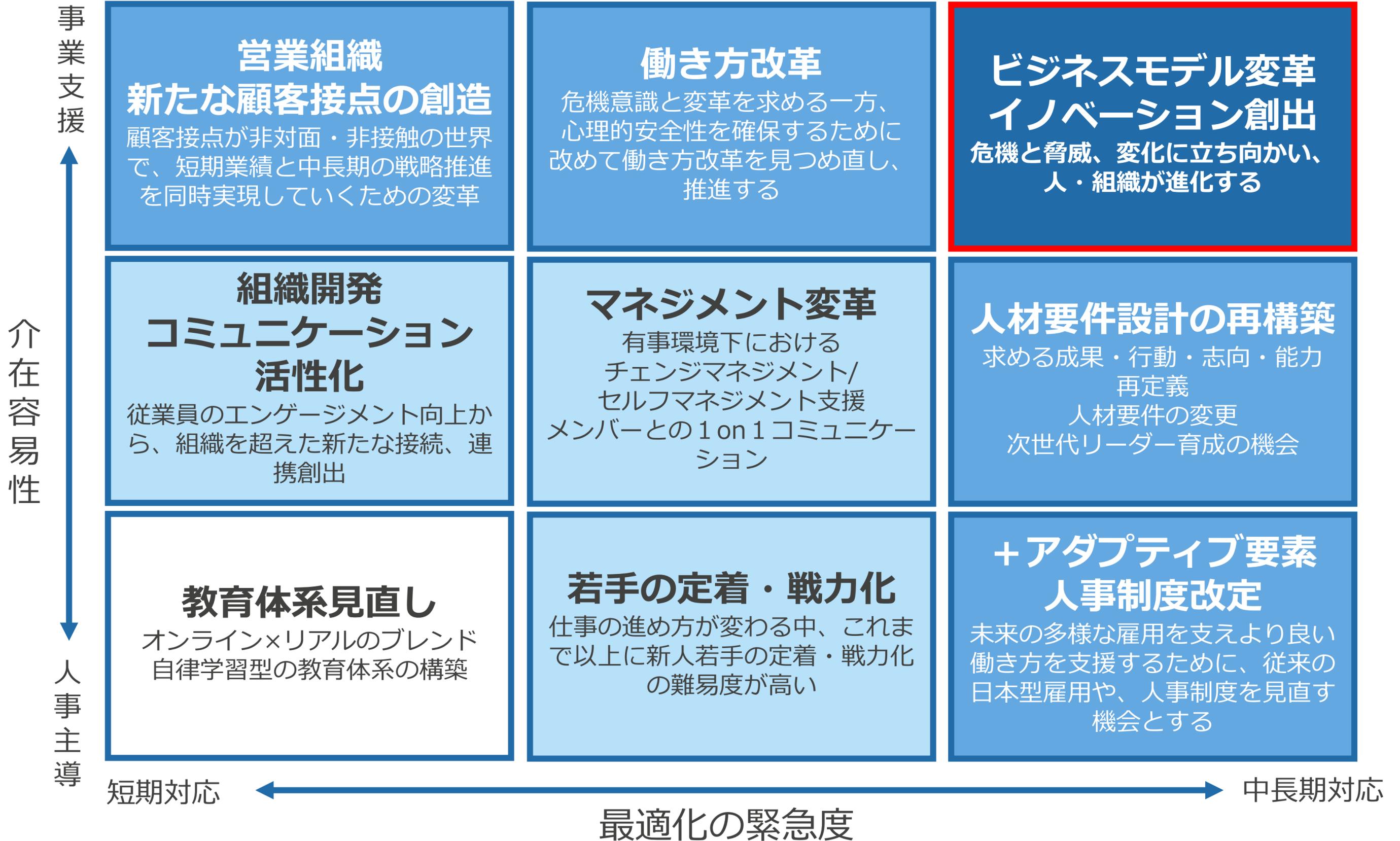
## スポーツコンテンツ開発事業 収支

	単位	2025	2026	2027	2028	2029	2030	備考
ターゲット地域		日本完了	英語完了		中国圏完了			
<b>売上（単位；千円）</b>	<b>千円</b>	<b>1,296,000</b>	<b>1,836,000</b>	<b>2,097,446</b>	<b>3,056,279</b>	<b>3,896,756</b>	<b>4,292,666</b>	
顧客数（単位；万人）	万人	7	10	12	17	22	24	
公文入会者数（万人）	万人	400	408	416	424	433	442	
当社キャッチ率		1.8%	2.5%	2.8%	4.0%	5.0%	5.4%	
単価(円／月)	円／月	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
<b>原価</b>	<b>千円</b>	<b>1,276,000</b>	<b>1,681,000</b>	<b>1,893,085</b>	<b>2,676,209</b>	<b>3,306,568</b>	<b>3,603,500</b>	
<b>変動原価</b>	<b>千円</b>	<b>1,172,000</b>	<b>1,577,000</b>	<b>1,773,085</b>	<b>2,492,209</b>	<b>3,122,568</b>	<b>3,419,500</b>	
材料代	千円	0	0	0	0	0	0	
公文ロイヤリティ	千円	648,000	918,000	1,048,723	1,528,140	1,948,378	2,146,333	売上の 50%
指導者ロイヤリティ	千円	324,000	459,000	524,362	764,070	974,189	1,073,167	売上の 25%
DNPの外注費	千円	200,000	200,000	200,000	200,000	200,001	200,000	
<b>固定原価</b>	<b>千円</b>	<b>104,000</b>	<b>104,000</b>	<b>120,000</b>	<b>184,000</b>	<b>184,000</b>	<b>184,000</b>	
償却費	千円	0						
人件費	千円	84,000	84,000	100,000	164,000	164,000	164,000	人件費単価
自社人材	人	8	8	10	18	18	18	8,000 千円
外部人材	人	2	2	2	2	2	2	10,000 千円
その他	千円	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
<b>売上総利益</b>	<b>千円</b>	<b>20,000</b>	<b>155,000</b>	<b>204,362</b>	<b>380,070</b>	<b>590,188</b>	<b>689,167</b>	
<b>販管費</b>	<b>千円</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>営業利益</b>	<b>千円</b>	<b>20,000</b>	<b>155,000</b>	<b>204,362</b>	<b>380,070</b>	<b>590,188</b>	<b>689,167</b>	

# ヒト・組織戦略

# 人事イシュー

短期、中長期の経営戦略を、人/組織面で支える(経営戦略本部)  
プライオリティを明確にしながら、現場の運用を重視



**中長期オーダーメイド事業**

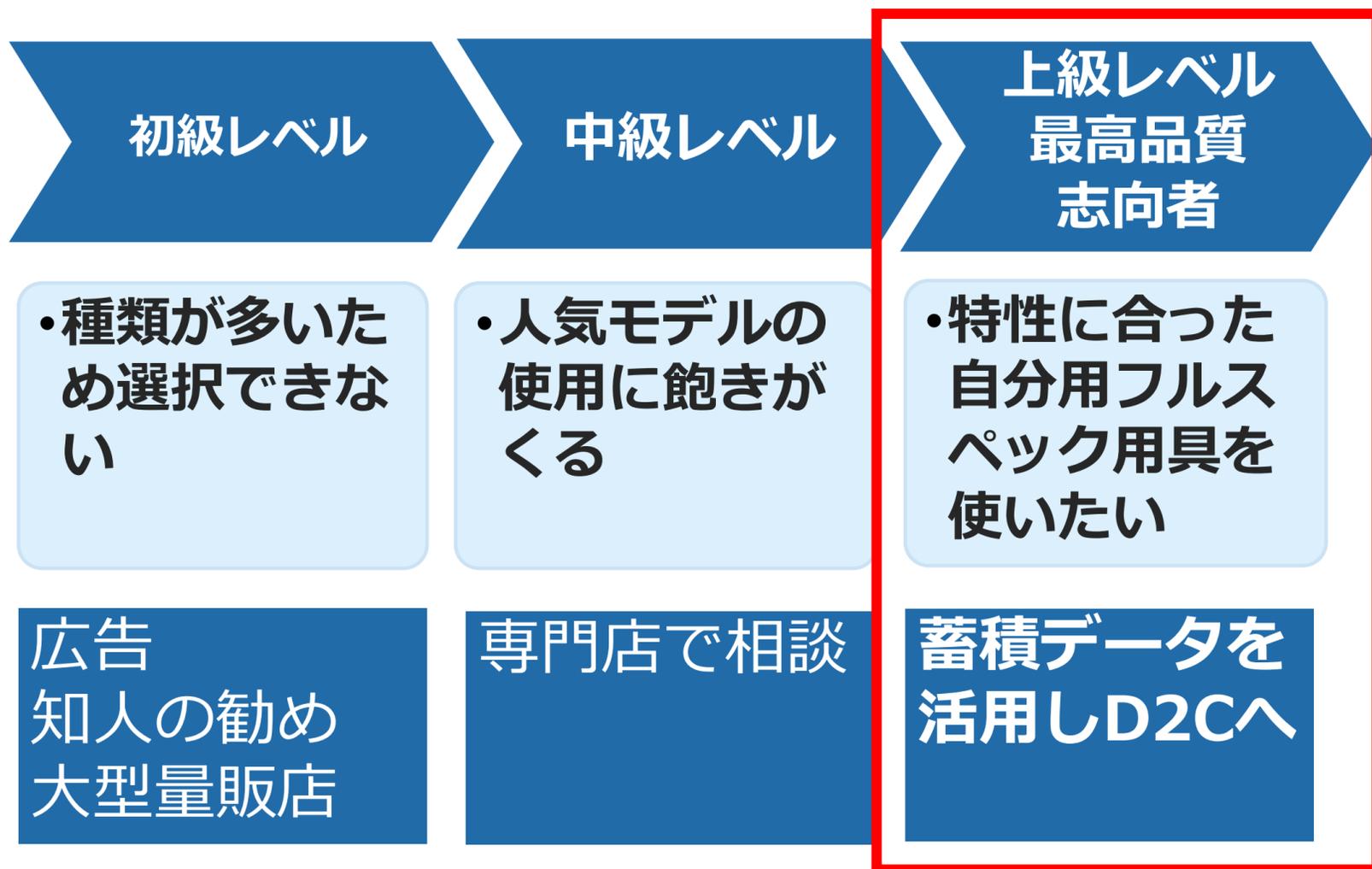
**オプション**

**D2Cプレミアム**

# 中長期戦略① D2Cプレミアム

最上位顧客に対してオーダーメイド施策を活用したD2C形式とすることで、スペシャルユーザの個別要求に応える。

## 上級顧客の特別要求に応える

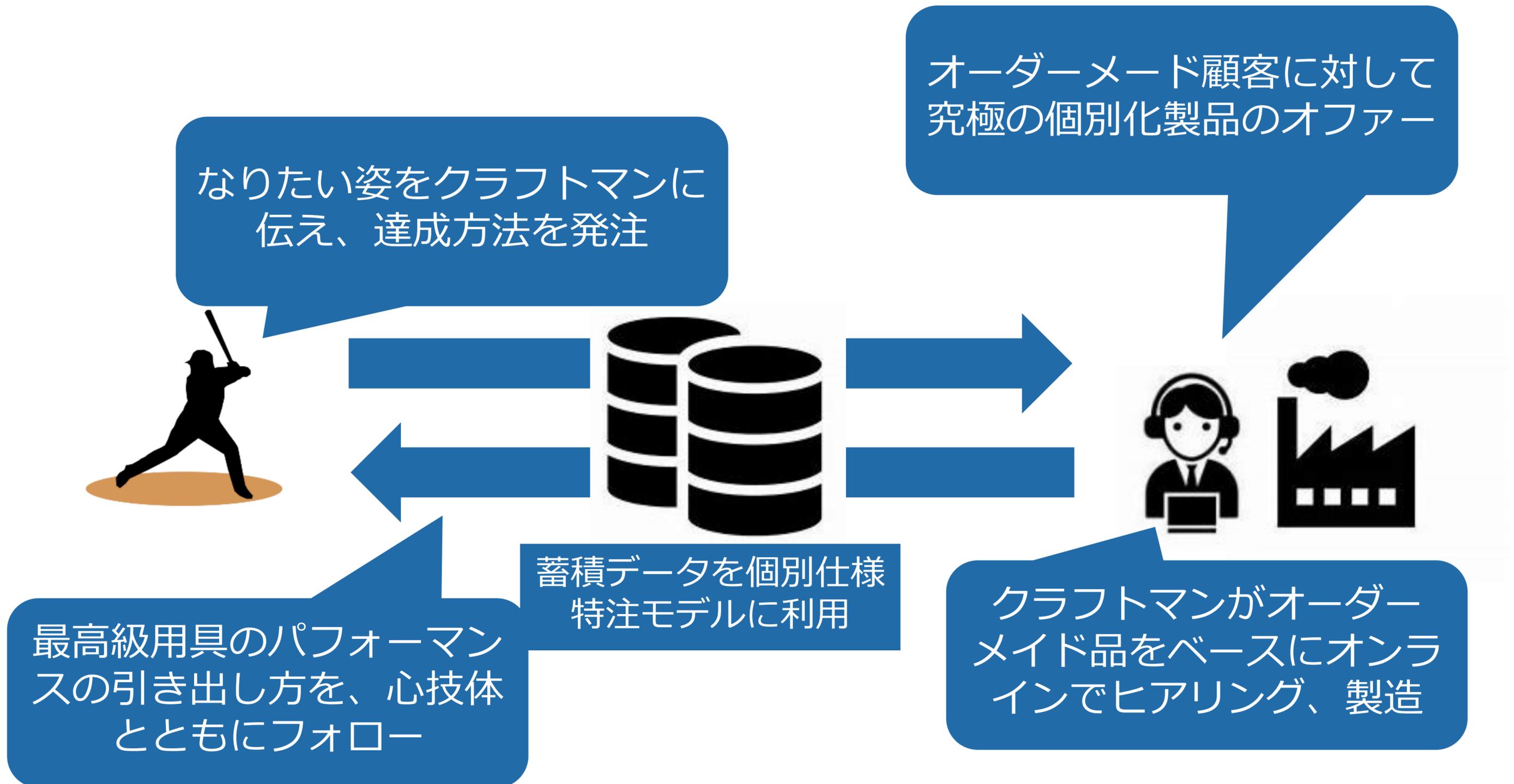


事業目標		
	野球	テニス
2030年本数目標	3.5千本	9千本
単価	10万円	6万円
目標売上高	3.5億円	5.4億円
競技人口 週1回以上	3.4万人の 上位10%	8.9万人の 上位10%
年1回以上 実施人口	540万人	550万人

自社オーダーメイド事業の顧客から絞り込む

# 中長期戦略① D2Cプレミアム 展開手順

上級レベルの顧客を対象に、個別要求の大きくなった顧客へ高付加価値サービスを提供する。トッププレーヤーへ提供してきた技術を究極のパフォーマンス提供という高加価値製品として提供する。



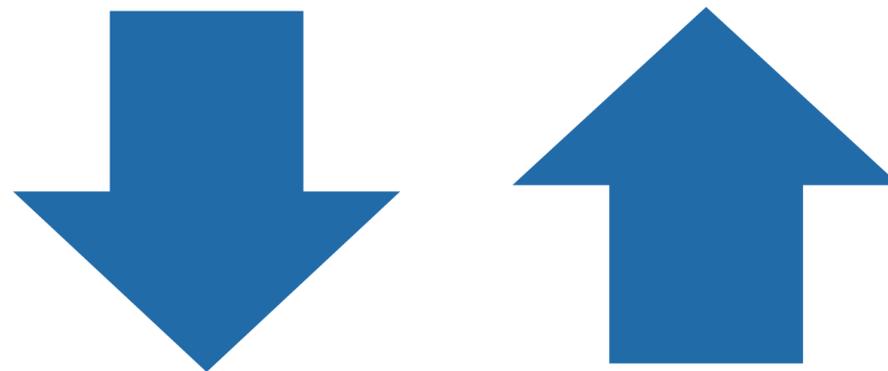
# 中長期戦略① D2Cプレミアム 展開手順

顧客と1対1の関係をつくり、最高級単価の製品販売を通じ、顧客に品質の良さを実感いただくとともに次回購入へ高ロイヤリティを確保する。



## <D2Cプレミアム発注顧客のメリット>

- 身体にフィットする用具を使用してパフォーマンス向上
- 自分だけのオンリーワン製品を使用している満足感
- 2本目以降はデータを活用して簡易に注文可能



## <当社のメリット>

- 直接要求を叶えるメーカーへ対してロイヤリティ向上
- クラフトマン人員のブランド化、稼働率向上
- 顧客データ、フォームデータの最大活用

# 中長期戦略① D2Cプレミアム オペレーション

2025年の売上高3.7億、営業利益1億4千万を目指す。

