

財務診断研究会

スポーツシューズメーカーの 財務分析

2021年8月18日

中小企業診断士 嶋田弘僧

自己紹介

氏名 嶋田 弘僧(しまだ こうぞう)

技術士(情報工学部門、総合技術監理部門)

中小企業診断士(2013年10月登録)

経歴 1980年4月～2020年2月 情報通信機器メーカーに勤務

2018年4月 嶋田技術士事務所 開業

活動 財務診断研究会、ものづくりイノベーション研究会

リスクマネジメント研究会

城南コンサル塾スタッフ、実務補習運営委員会

川崎中小企業診断士会

日本技術士会 フェロー 神奈川県支部 研修委員会

趣味 マラソン(走歴42年、フルマラソン50回完走)

目次

1. 基本情報

- 1-1 日本標準産業分類
- 1-2 スポーツシューズメーカーとは
- 1-3 業界動向
- 1-4 主なスポーツシューズメーカー
- 1-5 話題の商品

2. 事例企業

- 2-1 アシックス株式会社
- 2-2 美津濃株式会社
- 2-3 ヨネックス株式会社

3. 個人ワーク、グループワーク

1. 基本情報

1-1 日本標準産業分類

大分類 E 製造業

中分類 19 ゴム製品製造業

小分類 192 ゴム製・プラスチック製履物・同附属品製造業

1921 ゴム製履物・同附属品製造業

1922 プラスチック製履物・同附属品製造業

大分類 I 卸売業，小売業中分類

中分類 57 織物・衣服・身の回り品小売業

小分類 574 靴・履物小売業

5741 靴小売業

1-2 スポーツシューズメーカーとは

靴の分類

革靴-----パンプス、ローファー、ブーツ、ハイヒール等

スポーツシューズ-----各スポーツごとに、バスケットシューズ、テニスシューズ等

一般用途の靴-----スニーカー、運動靴、上履き等

スポーツシューズの分類

多目的シューズ(カジュアルスニーカー)

ランニングシューズ

キッズ・インファントシューズ

アウトドアシューズ

ウォーキングシューズ

サッカーシューズ

スポーツサンダル

野球・ソフトボールシューズ

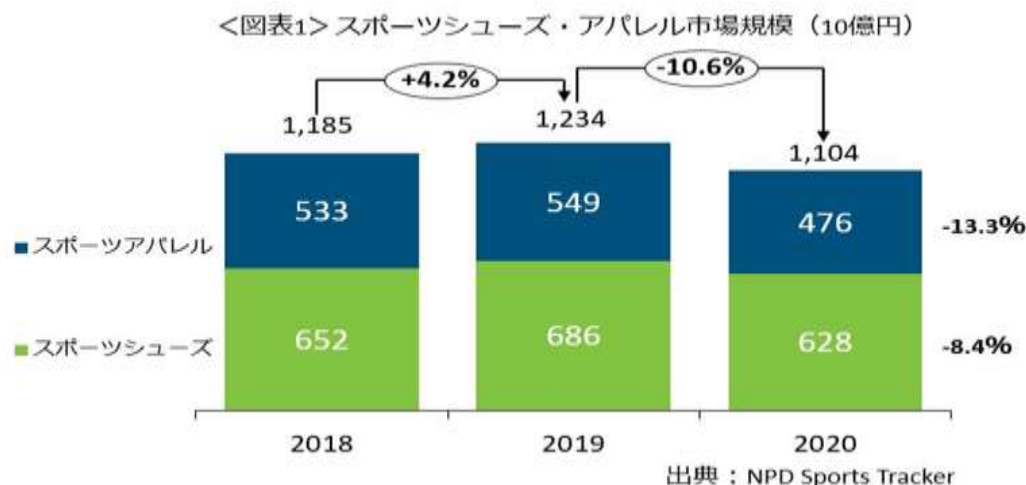
ゴルフシューズ

テニスシューズ

バスケットボールシューズ

トレーニングシューズ

1-3 業界動向



日本におけるスポーツシューズ・アパレル市場規模は、2020年（1月-12月計）に約1.1兆円でした。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、前年同期比で10.6%減でした（図表1）。スポーツシューズは約6280億円（8.4%減）、スポーツアパレルは、約4760億円（13.3%減）でした。「NPD Japan, エヌピーディー・ジャパン調べ」

新型コロナウイルスの影響によって、個人消費の落ち込みや、各種スポーツイベントの中止や延期、無観客試合への変更などといった措置もとられ、経済活動に大きな影響が及ぼされています。その一方で、一人でも楽しめるランニングやウォーキングへの注目が高まっています。それらを実施するためのシューズやアパレルなどの製品、デジタルを活用したバーチャルレースなどのサービスへの需要も高まってくると予想しています。「アシックス有価証券報告書」

1-4 スポーツ用品メーカーランキング

日本のスポーツ用品メーカーランキング

順位	会社名	年間売上高
1位	アシックス	3,780億円
2位	ミズノ	1,697億円
3位	デサント	1,245億円
4位	ゴールドウィン	978億円
5位	ヨネックス	619億円
6位	SSK	431億円
7位	ゼット	418億円

<https://news24-web.com/sports-maker/>

世界のスポーツ用品メーカーランキング

順位	会社名	年間売上高
1位	ナイキ	3兆9300億円
2位	アディダス	2兆9500億円
3位	プーマ	6,875億円
4位	アンダーアーマー	5,460億円
5位	スケッチャーズ	4,830億円
6位	ニューバランス	4,725億円
7位	アシックス	3,780億円
8位	ミズノ	1,697億円
9位	デサント	1,245億円

<https://news24-web.com/sports-maker/>

1-5 話題のシューズ

(1)瞬足(左右非対称ソール)

「瞬足」(アキレス株式会社)

2003年運動会の競技でも威力が発揮できるシューズとして発売されました。そのヒミツは左右非対称のスパイクを配置したソール。校庭で左回りのコーナーを走る際にバランスを崩したり、転倒する子供たちに、力いっぱい最後まで走れるように...という願いを込め、とことん左回りにこだわった「左右非対称ソール」の瞬足が誕生しました。

「速い子はより速く、遅い子には“夢”を」



「左右非対称ソール」

左周りのコーナリングで威力を発揮する左右非対称ソール。『右足の内側』、『左足の外側』にスパイクを配置することで、左側に体が傾いた場合でも、しっかりと踏ん張りが効くように設計されています。

※こちらは通常の歩行時(アスファルト・コンクリート・タイル等)では10kgほどの重さでスパイクがへこむためソール全体もフラットとなりますので、普通の日常生活においても影響を与える事はなく、歩きやすい・走りやすいシューズとして履いていただけます！



(2) 厚底シューズ

ランニングシューズの歴史は、より軽量化するための挑戦であり、その結果としてソール部分は薄底が主流でした。しかし、NIKEが2017年に厚底シューズを発売後、爆発的に人気となったことで「速いランニングシューズ＝薄底」というそれまでの常識が覆されることになったのです。

NIKEの厚底シューズは、カーボンファイバー製のプレートをクッション性と軽量性に優れた特殊素材で挟みこむ構造が特徴で、厚底のソールとカーボンプレートの反発力を推進力に変えて、より速く走れるよう設計されています。

【厚底シューズのメリット】

- ・爆発的な推進力が生まれる
- ・高いクッション性で衝撃から脚をサポート
- ・クッション性と反発力を利用して、楽に走れる
- ・歩幅が大きくなる



NIKE(ナイキ)/ズームフライ3



アシックス/METASPEED Sky

(3) スマートシューズ

ソール内部に搭載されたセンサー「ORPHE CORE 2.0」が、走行距離、歩幅、足が着地する際の角度や衝撃などを1歩単位で計測し、Bluetoothでスマートフォンに送信。これをORPHE RUNが独自のアルゴリズムで解析し、(1)地面を蹴る力、(2)前に進む時の力の使い方、(3)着地時のブレーキの強さ、(4)着地時に足にかかる衝撃、(5)関節への負荷の5項目で走り方を評価する。

評価の低い項目があれば改善する方法を提案し、ランニング中に音声でアドバイスする。例えば、地面を蹴る力が弱いランナーには歩幅を広げるように、地面を蹴る力を効率的に推進に使えていないランナーには、姿勢を前に傾けて走るように助言する。

ランニング後には、走り方の最終的な評価を片足ごとにグラフや文章で可視化。その結果に合わせ、走り方の改善に適したトレーニングの動画も表示する。走り方の分析と助言を行うアルゴリズムは、アシックスが集めたさまざまなランナーの走行データに基づいて開発した。

https://project.nikkeibp.co.jp/mirakoto/atcl/sports/h_vol19/



2. 事例企業

	アシックス株式会社	美津濃株式会社	ヨネックス株式会社
本社所在地	神戸市中央区	大阪市中央区	東京都文京区
創業/設立	1949年9月創業	1906年4月創業／1923年7月設立	1946年4月創業／1958年6月設立
資本金	23,972百万円	26,137百万円	4,707百万円
売上	328,784百万円	150,419百万円	51,554百万円
経常利益	▲6,923百万円	6,028百万円	1,823百万円
従業員数	8904人	3855人	1785人
事業内容	当社グループは、当社および子会社62社で構成され、スポーツシューズ類、スポーツウエア類、スポーツ用具類などスポーツ用品等の製造販売を主な事業内容としております。	当社グループは、美津濃株式会社(当社)を中心として、子会社24社及び関連会社9社で構成されており、スポーツ品の製造及び販売を主な事業内容としております。	当社グループは、ヨネックス株式会社(当社)および子会社8社から構成されており、バドミントン、テニス、ゴルフ等のスポーツ用品の製造、仕入、販売を主な事業とし、さらに関連するスポーツ施設の運営等を行っております。
経営理念	「アシックスの理念」 ・スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する	経営理念 より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する	経営理念 独創の技術と最高の製品で世界に貢献する

2-1 アシックス株式会社

(1) 事業概要

①構成：当社および子会社62社

②事業内容

スポーツシューズ類、スポーツウエア類、スポーツ用具類など
スポーツ用品等の製造販売

(2) 沿革

1949年9月 鬼塚商会を改組し、鬼塚株式会社(神戸市)を設立

1958年7月 鬼塚株式会社、東京鬼塚株式会社をオニツカ株式会社に吸収合併

1964年4月 大阪証券取引所市場第二部に上場

1974年6月 東京・大阪証券取引所市場第一部に指定

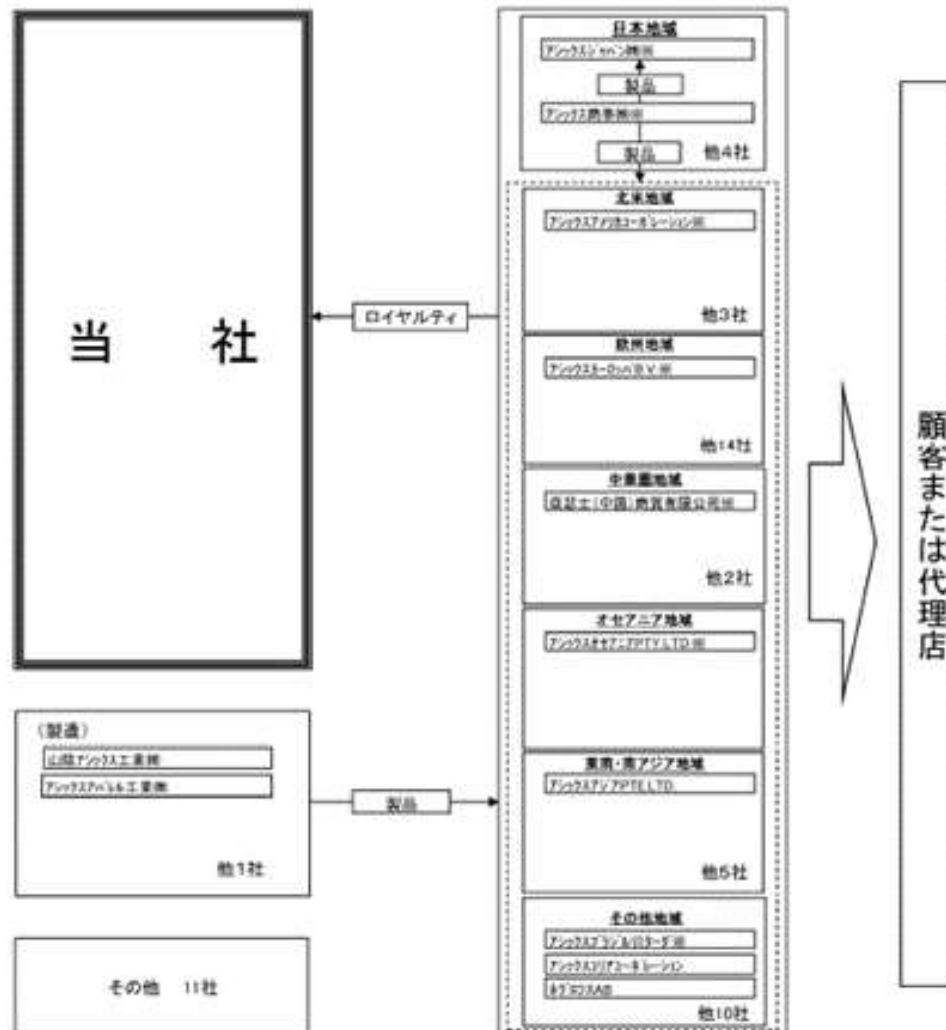
1977年7月 商号を株式会社アシックスに変更

1985年11月 科学的基礎研究体制強化のため、スポーツ工学研究所を設置

2012年9月 国内におけるマーケティング・販売機能の強化・拡大のため、アシックスジャパン株式会社を設立

2-1 アシックス株式会社

(3) 事業系統図



2-1 アシックス株式会社

(4) スポーツシューズについて



1953年 マラソンシューズ発売



1977年 ランニングシューズ発売



2000年 マラソン ソーティJAPAN

アシックスのランニングシューズの特長

特徴①日本人の足に合う

特徴②足に優しい

特徴③初心者・中級者・上級者の人気モデルが揃っている

2-2 美津濃株式会社

(1) 事業概要

①構成：当社および子会社24社、関連会社9社

②事業内容

- ・ベースボール品、スポーツウェア、スポーツシューズ、ゴルフ品などスポーツ品全般の製造及び販売
- ・スポーツ施設の建設工事、運営及び運営受託

(2) 沿革

1906年4月 水野兄弟商会を創業

1923年7月 美津濃運動用品株式会社に改組

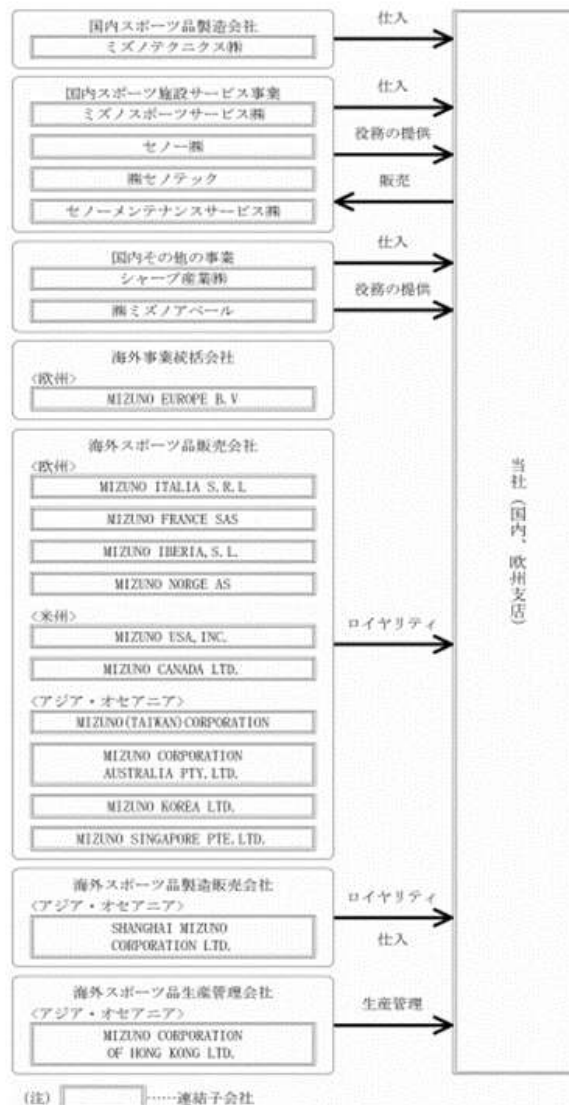
1942年1月 美津濃株式会社に社名変更

1962年12月 東京証券取引所市場第二部上場

1972年7月 東京・大阪証券取引所市場第一部に上場

2-2 美津濃株式会社

(3) 事業系統図



2-2 美津濃株式会社

(4) スポーツシューズについて



1928年 陸上スパイク発売 1982年<ランバード>シューズ発売 2007年 新構造「インフィニティウエーブ」搭載

ミズノのランニングシューズの特徴

特徴①足にフィットしやすい

特徴②クッション性が良くて軽やか

特徴③初心者からフルマラソン2時間30分切りを目指すエリートランナーまで対応

2-3 ヨネックス株式会社

(1) 事業概要

①構成：当社および子会社8社

②事業内容

- ・バドミントン、テニス、ゴルフ等のスポーツ用品の製造、仕入、販売
- ・関連するスポーツ施設の運営

(2) 沿革

1958年6月 株式会社米山製作所を設立

1967年2月 ヨネヤマラケットに社名変更

1974年1月 ヨネックススポーツ株式会社に社名変更

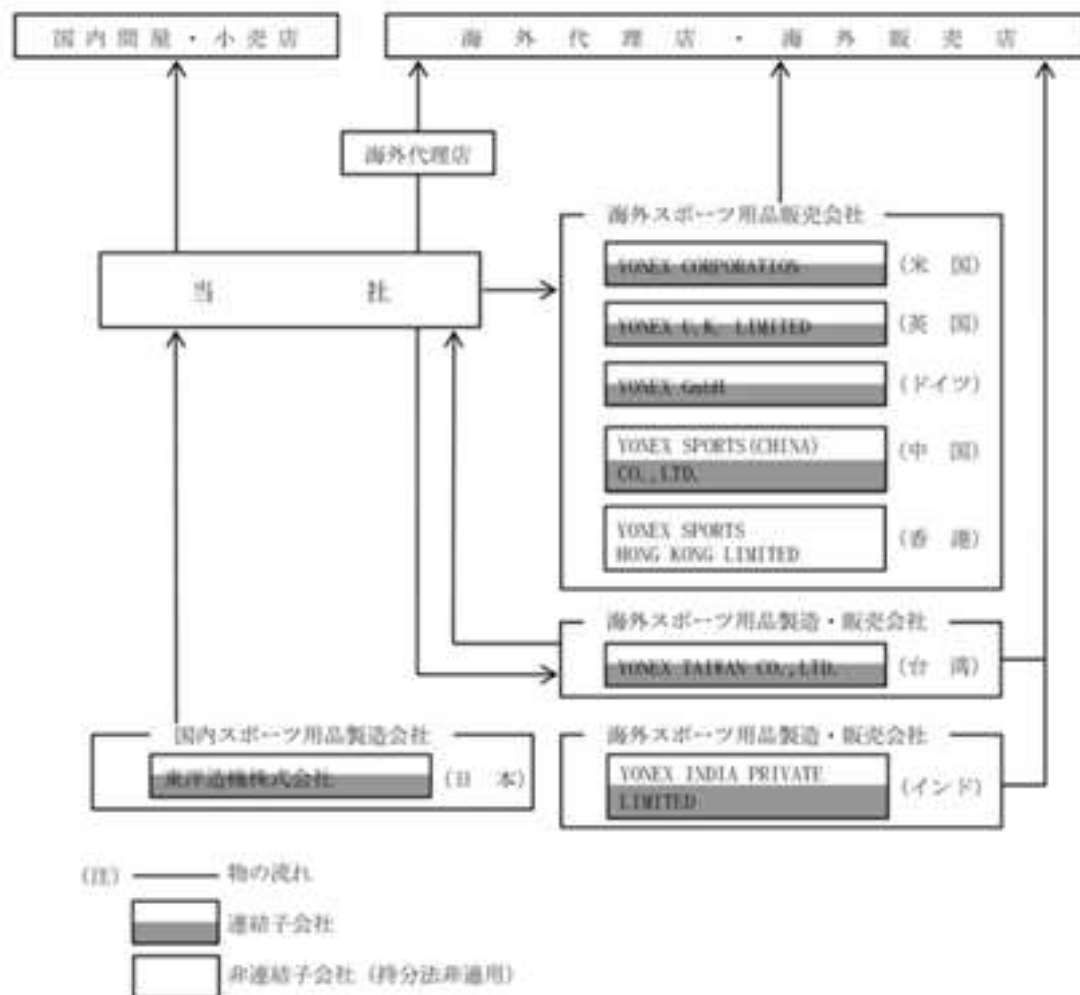
1982年7月 ヨネックス株式会社に変更

1994年2月 東京証券取引所市場第2部上場

2009年 ランニングシューズを発売し、ランニングシューズ業界に新規参入

2-3 ヨネックス株式会社

(3) 事業系統図



2-3 ヨネックス株式会社

(4) スポーツシューズについて



2009年 ランニングシューズを発売



「SAFERUN（セーフラン）」

テニスシューズ等で培ってきた技術を活かし、2009年にランニングシューズ市場に参入。足の痛みに悩む市民ランナーが多いということで、足に優しくランニングを楽しむことが出来るということを軸に膝や足首への負担を減らし故障を防ぐランニングシューズを開発。

ヨネックスランニングシューズは、ヨネックス独自の衝撃吸収素材「パワークッション」を搭載しています。高い衝撃吸収性と反発性を誇る素材で、膝への負担減を追求したものです。また、さらなる衝撃吸収性に優れた「パワークッションプラス」も開発し、より膝に優しいランニングシューズになっています。

3. 個人ワーク

□1社を選び、財務諸表から強みや経営課題を分析しましょう。

	着目した経営指標	強みや課題等
1		
2		
3		
その他気付いたこと等		