スポーツ用品市場の拡大に伴うスポーツメーカーとSPAの現状比較 —2015年から2019年の分析—[†]

齋 藤 れ い*

The Expansion of the Global Sport Related Market: Comparing the Sporting Brands and the SPA from 2015 to 2019[†]

Rei SAITO*

Abstract

This paper aims at showing the latest information and financial data of the global sporting brands which contribute to the expansion of the global sport related market. In recent years, the sport related market has been expanding globally, which has been partly caused by the fashionable trend of “athleisure”. “Athleisure” is a newly-coined word which means wearing athletic wear for daily use, and there are three brand groups in the market: the global sporting brands such as Nike and Adidas, SPA companies such as INDITEX and Fast Retailing, and the Japanese sporting manufacturers. Financial data of these companies are shown and analyzed.

Key words : Sporting Brand, SPA, Sport Manufacturer, Cash Flow

1. は じ め に

わが国におけるスポーツ産業は、19世紀末に近代スポーツが導入されて以降、学校や社会に定着するにつれて、伝統的3領域と呼ばれる分野として個別に発展してきた。それらは、スポーツの用具・用品に関する「スポーツ用品産業」、スポーツを行う場所としての「スポーツ施設空間産業」、スポーツに関連した雑誌やメディアに関連した「スポーツサービス情報産業」の3領域である。そして、高度経済成長を経て国民の暮らしが豊かになった1980年代を迎えると、国民の余暇時間の増大やライフスタイルの変化と共にスポーツの市場規模は拡大し、産業構造にも変化がみられた。これまで個別に存在していた伝統的3領域においては、規模が拡大する

につれて、3つの領域が重なり新しい複合領域が出現した〔図1〕。「スポーツ市場」が初めて数字になったのも1982年の「レジャー白書」が最初であり、スポーツが独立した産業領域として一般に認知され始めたのがこの頃である¹⁾。

スポーツ産業が世界的に拡大する中、伝統的3領域におけるスポーツ用品産業は中心的な産業として領域を拡大しながら順調に世界で市場を拡大している。これはNIKEやADIDASをはじめとする上場スポーツメーカーの売上高上位5社（以下「5大スポーツメーカー」と記す）の過去5年間売上高合計が2015年の約6.9兆円から2019年の約9.0兆円へと推移していることから、スポーツ用品市場が安定的に成長していることがわかる〔図2〕^{2) - 8)}。日本においてもスポーツ用品市場は堅調に推移しており、

[†] 原稿受付 2020年7月14日 原稿受諾 2021年2月2日

* 桐蔭横浜大学スポーツ健康政策学部 〒225-8503 神奈川県横浜市青葉区鉄町1614

* Faculty of Sport and Culture, Tooin University of Yokohama, 1614, Kurogane-cho, Aoba-ku, Yokohama, Kanagawa, Japan (225-8503)

図1 スポーツ産業の伝統的3領域と近接産業

図2 5大スポーツメーカー売上高推移と世界のGDP総額推移

2019年見込みではおよそ1兆6千億円である⁹⁾ [図3].

このようにスポーツ用品市場が拡大している要因の一つとして、昨今アスレジャー (athleisure) が世界的なブームとなっていることがあげられるだろう。アスレジャーとは、スポーツウェアやトレーニングウェアを日常生活の中で着用する、アスレチック (athletic) とレジャー (leisure) を組み合わせたスタイルの

ことである。図1でいえば、スポーツ産業と近接産業であるファッションが融合した分野に該当するだろう。これが追い風となり、スポーツ用品産業がスポーツ競技者のみならず、スポーツに無縁な人々のカジュアルファッション需要を取り込めたことが、スポーツ用品市場拡大の要因の一つとなっていると考えられる^{10) - 12)}。また、ZARAやユニクロなどのファストファッションブランドを展開する、製造から小売りま

図3 日本国内スポーツ用品市場の現状

で一貫した流通が強みの製造小売業 (Speciality store retailer of Private label Apparel: 以下「SPA」と記す) においても、アスレジャーブームを機に続々とスポーツファッションを取り入れて事業を拡大させている。例えば、プロテニス選手であるベルディハがH&M-Hennes & Mauritz (以下「H&M」と記す) とパートナーシップ契約を締結したほか¹³⁾、ZARAが日本でスポーツウェアを投入し¹⁴⁾、ユニクロもテニスウェアに参入している¹⁵⁾。これらの事例からもスポーツメーカーとSPAにもはや垣根はなく、競争が激化していることが推察される。このような中、日本国内のスポーツメーカーは、アシックスの2019年売上高が約3,800億円で海外売上高比率が国内売上高比率を上回り、NIKE (2019年約4.4兆円)、ADIDAS (2018年約3.0兆円) に次ぐ3位集団としての地位を確立しているものの、自転車部品や釣り具に強みを持つ売上高3,600億円のシマノを除いたその他企業の売上高は、美津濃が約1,700億円、デサントが約1,400億円、その他企業は1,000億円に満たない状況である。

本稿では、近接産業を取り込みながら進化し続けているスポーツ産業の現状をふまえ、わが国のスポーツ産業を伝統的に支えて発展してき

たスポーツ用品産業に着目し、日本のスポーツメーカーの今後の在り方について検討を行うことを目的とする。なお、2020年9月現在において、2019年12月に中国で初の患者を出した新型コロナウイルスの流行が世界中に広がりをもたせ、全世界でおよそ3,200万人の感染者（うち98万人の死者）が発生しており、未だ収束していない¹⁶⁾。世界的に経済状況が悪化していることから全業種的に2020年以降の見通しは厳しいと考える。本研究は、このようなマクロ環境の変化が起きる以前の分析であることを研究の限界として補記したい。

2. 研究の方法

スポーツ産業の現状を的確に捉えるには、スポーツメーカーに特化するのではなく、アスレジャーに関連した企業を横断的に比較することが有用であると考えたことから、2015年から2019年までの各社年次決算書を基に、海外スポーツメーカーならびにSPAについて比較を行うこととした。為替レートは5年間の平均為替レート (USD112円, EUR126円, SEK13円) を用いた。さらに、国内スポーツメーカーがこれら3～4兆円規模の企業群に対して今後いかにして優位性を保つことができるかについて、

表1 5大スポーツメーカーの概要

	NIKE	ADIDAS	PUMA	UNDER ARMOUR	ASICS
本社	アメリカ, オレゴン州, ビーバートン	ドイツ, バイエルン州, ヘルツォーゲンアウラハ	ドイツ, バイエルン州, ヘルツォーゲンアウラハ	アメリカ, メリーランド州, ボルティモア	兵庫県神戸市
創始者	Phil Knight	Adi Dassler	Rudolf Dassler	Kevin Plank	鬼塚喜八郎
設立年	1964年	1949(1924)年 ^{※1}	1948(1924)年 ^{※1}	1996年	1949年
上場	ニューヨーク 証券取引所 (NYSE)	フランクフルト 証券取引所 (FWB)	クセトラ (XETRA) ^{※2}	ニューヨーク 証券取引所 (NYSE)	東京証券取引所
決算月	5月末	12月末	12月末	12月末	12月末
日本法人	(株)ナイキジャパン	アディダスジャパン(株)	プーマジャパン(株)	－	アシックスジャパン(株)
日本法人 設立年	1981年	1998年	2003年	－	2012年
日本におけ る総代理店	－	－	－	(株)ドーム	－

※1 AdidasとPuma創始者のDassler兄弟が共同で経営していた前身会社の設立年が1924年

※2 ドイツ取引所グループが設置する電算式株式現物取引システム

(各社ホームページを参考に筆者作成)

スポーツ用品市場における立ち位置を検討するため、2015年から2019年までの有価証券報告書を基にした利益率の分析とキャッシュ・フロー分析を行い、現状の経営状況を把握するものとする。

3. 世界の5大スポーツメーカー

NIKE, ADIDAS, PUMA, UNDER ARMOUR, アシックスは世界に展開するスポーツメーカーである。表1は、5社の概要を示したものである。ADIDASとPUMAは第2次大戦後、ダスラー兄弟が創業した会社から互いに独立する形で設立された。同時期にはアシックスも創業している。1964年、NIKEはアシックス製品の米国総代理店として起業した。UNDER ARMOURは1996年に設立された。5社の売上高総額の過去5年間の推移を見ると、世界のGDP総額の推移に比例するように、市場が堅調に伸長していることがわかる〔図2〕。

売上高第1位のNIKEは2019年では4.4兆円であり、突出した成長を続けている。すべての業種を

対象としたForbes The World's Largest Public Companies 2000ランキング¹⁷⁾(以下「Forbesランキング」と記す)でも244位、株式時価総額ではおよそ15兆2,200億円であることからスポーツメーカーの雄であり、展開するブランド「NIKE」が社名そのものであることからNIKE社そのものがスポーツブランドであるといえるだろう。株式時価総額とは上場企業の株価に発行済株式数を掛けたものであり、企業価値を評価する際の指標である。したがって、株式時価総額は次のように算出した。直近発行済株式数が1,592百万株で2020年2月29日時点のデータであったことから、同日の株価終値88.09と、同日ドル円為替レート仲値108.50円を直近発行済株式数に乗じて算出した¹⁸⁾。

売上高第2位のADIDASは、2019年では4.4兆円であり、NIKE同様伸長しており、Forbesランキングにおいても397位にランクインしている。売上高第3位はPUMA, UNDER ARMOUR, アシックスの3社争いであるが、2019年にはPUMAが6,930億円、UNDER ARMOURが5,890

図4 3大SPA売上高推移

億円, アシックスが3,780億円とPUMAが抜きんでおり, 新興企業のUNDER ARMOURが追う展開となっている。

4. SPAの台頭

近年, ファストファッションが世界中でブームとなり, 発展途上国の需要も取り込み, その勢いは続いている。この業態は, 企画デザイン・製造から小売りまで一貫して行うSPA(製造小売業)とよばれ, これまでの伝統的な三層構造(製造・卸・小売)を覆す新業態で, シーズンの途中でも消費者の流行を見ながら新商品を次々と投入して低価格帯で販売することから, 近年爆発的な伸びを見せている。SPAにおいても, スポーツ市場を有望とみており, 続々とスポーツ市場に参入している。

SPAはZARAブランド擁するINDITEXを筆頭に, H&M, ユニクロ擁するファーストリテイリングが3大SPAであるといえよう。Forbesランキングでは順に, 244位, 496位, 428位であることから, スポーツメーカーと比較しても安

定した経営力, 組織力, ブランド力があるといえるだろう。SPA第1位のINDITEXは, 2019年の売上高は3.6兆円であり¹⁹⁾, SPA第2位のH&Mは3.0兆円²⁰⁾と, スポーツメーカーと比較するとNIKEについて第2位の規模である。第3位のファーストリテイリングは2.3兆円であり²¹⁾, スポーツメーカーと比較するとADIDASに次ぐ位置につけており, スポーツメーカーの3位以下と比較しても圧倒的な規模であることがわかる [図4]。

スポーツウェア分野への進出において, H&Mはソチオリンピック, リオオリンピック, 平昌オリンピックと3大会連続自国スウェーデンの代表ユニフォームを手掛け, そのファッションナブルなデザインが話題を呼んだのは記憶に新しい。そのスウェーデンの代表ユニフォームが, 東京オリンピックにおいてはファーストリテイリングと契約を締結したことも話題となった²²⁾。ファーストリテイリングは, 車椅子プロテニスプレイヤーの国枝慎吾選手や, 男子プロテニストップ10に君臨する錦織圭選手とス

(単位：億円)

(矢野経済研究所, 2020)

図5 2019年スポーツ用品分野別国内市場規模見込

ポンサー契約を結んでいる。2018年にはテニス界のレジェンドで当時トップ3のロジャー・フェデラー選手がナイキから鞍替える形で契約を結んだことは世界を驚かせた。その他ゴルフ界のレジェンドのアダム・スミス選手、スノーボードの平野歩選手とスポンサー契約を結ぶなど、続々とスポーツウェア分野に進出してきている。

例えばスポーツシューズがスポーツメーカーの専門技術を伴うのに対して、スポーツウェアは速乾性や伸縮性などの専門技術は必要とされるものの、一般アパレル企業が参入しやすい分野ともいえるだろう。スポーツメーカーと一般アパレル企業との垣根は一層低くなっていくと考えられ、今後は世界の市場を舞台にいつそう熾烈な競争が繰り広げられていくと考えられる。

5. 日本国内のスポーツ用品市場と国内スポーツメーカーの現状

日本国内のスポーツ用品市場も順調に拡大し

ている〔図3〕。図5はスポーツ用品分野別に市場規模を表したものである。上位5分野は1,000億円を超えており、順に、スポーツシューズ、ゴルフ、アウトドア、アスレチックウェア、釣りである。6位以下には身近な競技が並ぶがいずれも1,000億円に満たないことが示されている。

図6は過去7年間のスポーツ用品分野別国内市場規模推移を表したものである。分野別首位のスポーツシューズは、2016年にこれまで市場を牽引してきたゴルフを追い抜き首位に立った。2019年見込では、全体の2割を占めるほどにまで成長した。スポーツシューズ自体は特定の競技に関わらず、スポーツに無関係な人がアスレジャーとして使用していることも伸長している要因であろう。ゴルフや釣りは横ばい傾向であるが、アスレジャーに関連するスポーツシューズ、アウトドア、アスレチックウェアは順調に推移していることがわかるだろう^{11) 12)}。

(単位: 億円)

(矢野経済研究所, 2020)

図6 スポーツ用品分野別国内市場規模推移

日本の国内スポーツメーカーの現状はどうか。売上高500億円以上の上場企業を抽出すると7社であった。図7は、日本の国内スポーツメーカーの過去5年間の売上高推移と日本のGDPの推移を表したグラフである。GDPがおよそ480兆円～490兆円と微増横ばい傾向に対して、7社総額も同様の横ばい傾向を示していることがわかる。売上高規模では、2018-2019年決算においては、アシックスが3,800億円、シマノが3,600億円²³⁾、美津濃が1,800億円²⁴⁾、デサントが1,400億円²⁵⁾、グローブライドが870億円²⁶⁾、ゴールドウイン840億円²⁷⁾、ヨネックス610億円の順である²⁸⁾。

図8は、経常利益率の過去5年間の推移を表したものである。最も利益率が高いシマノは横ばい傾向にあるものの2019年12月期は19%と突出している。次に利益率が高いゴールドウインは堅調な伸びをみせ、7%台から3期連続で上昇し、2019年3月期は15%と増加した。3番目

に経常利益率が高いデサントは若干横ばい減少傾向にあるものの、5期平均で7%である。その他4社は5期平均で2%～5%台にとどまっている。国内3位の売上高規模を誇る美津濃は、直近2年間は持ち直しているものの、5期平均では2%台と最下位である。国内最大規模のアシックスは、5期平均では5%台であるものの、2014年の10%から毎年減少し、2018年には2%にまで落ち込んでしまっている。

キャッシュ・フロー計算書は、企業が期首の時点で保有する資金額が、期中の増減を経て期末の資金額に達するプロセスを説明する書面である²⁹⁾。この計算書で資金とは「現金及び現金同等物」をいう。この書面によって企業の資金の変動を適切に表示するため、企業が営む活動の種類に応じて、キャッシュ・フローを区分するのが有効であるとし、①営業活動、②投資活動、③財務活動の3つに区分されている。営業活動は、企業が主として営む事業に関連する活

(各社有価証券報告書, macrotrends.net, worldbank.orgを参考に筆者作成)

図7 日本国内スポーツメーカー売上高推移とGDP推移

動であり、売上収入や仕入の支出、人件費や販売・管理費の支出が中心となる。投資活動は、設備投資、証券投資、融資の3つから構成され、いずれも調達資金を各種の資産に投下することに関連している。投資活動がプラスになるときには、中古設備の売却収入、有価証券の売却収入、貸付金の回収による収入などが含まれる。一方、投資活動がマイナスになるときには、固定資産への資本的支出、有価証券を取得するための支出、新規の貸付などがある。財務活動は、資金の調達と返済からなる。財務活動がプラスとなるときは、新規に借入れを行ったり社債発行および増資を行ったときである。マイナスなときには、借入金返済や社債の償還が含まれる。

日本国内スポーツメーカー7社のキャッシュ・フロー計算書をまとめたものが表2であ

る。7社全体をみると、すべて営業キャッシュ・フローはプラスとなっており、本業でしっかりと稼ぐことができています。投資キャッシュ・フローは、5期累計の営業活動、投資活動、財務活動の合計であるフリーキャッシュフローが7社ともすべてプラスであることから無理な投資はしていないことがうかがえる。一般的には営業活動で投資、返済がまかなえているものの、美津濃、グローブライドの2社に関しては、経常利益率が低く営業活動で稼げている以上の投資をしているといえることから、今後は投資が利益に結び付くような効果を検証していくべきであろう。

6. まとめと考察

スポーツ産業の伝統的3領域については、1980年代に市場規模の拡大に合わせて3つの

図8 日本国内スポーツメーカー売上高経常利益率推移

表2 日本国内スポーツメーカーの売上高・経常利益率・キャッシュフローの推移

表2-1 株式会社アシックス

決算年月	2015/12月	2016/12月	2017/12月	2018/12月	2019/12月	5期累計
売上高(百万円)	428,496	399,107	400,157	386,662	378,050	
経常利益率	5%	6%	5%	2%	3%	
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	18,301	37,971	37,136	11,049	14,792	119,249
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△ 8,706	△ 14,046	△ 13,788	△ 5,467	△ 12,185	△ 54,192
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△ 12,764	△ 5,024	△ 11,548	△ 13,753	△ 29,471	△ 72,560
フリーキャッシュフロー(百万円)	9,595	23,925	23,348	5,582	2,607	65,057
現金及び現金同等物の期末残高	46,015	63,638	78,102	65,877	37,985	
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	207%	203%	60%	81%	

表2-2 株式会社シマノ

決算年月	2015/3月	2016/3月	2017/3月	2018/3月	2019/3月	5期累計
売上高(百万円)	378,645	322,998	335,800	348,035	363,230	
経常利益率	27%	22%	17%	21%	19%	
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	81,309	64,034	69,265	49,593	67,897	66,420
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△ 26,259	△ 34,054	△ 51,657	△ 49,008	34,409	△ 25,314
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△ 14,508	△ 15,536	△ 15,173	△ 21,709	△ 12,832	△ 15,952
フリーキャッシュフロー(百万円)	55,050	29,980	17,608	585	102,306	25,154
現金及び現金同等物の期末残高	187,869	196,453	199,762	176,392	264,738	205,043
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	79%	85%	61%	84%	

表2-3 美津濃株式会社

決算年月	2015/3月	2016/3月	2017/3月	2018/3月	2019/3月	5期累計
売上高（百万円）	187,076	196,072	188,718	185,399	178,108	
経常利益率	3%	1%	1%	4%	4%	
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	5,795	1,742	9,229	11,301	4,048	32,115
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 2,791	△ 2,157	△ 1,150	△ 4,072	△ 1,917	△ 12,087
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	783	△ 4,208	△ 7,572	△ 5,762	△ 2,426	△ 19,185
フリーキャッシュフロー（百万円）	3,004	△ 415	8,079	7,229	2,131	843
現金及び現金同等物の期末残高	18,989	14,176	14,448	15,976	15,527	
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	30%	159%	195%	70%	

表2-4 株式会社デサント

決算年月	2015/3月	2016/3月	2017/3月	2018/3月	2019/3月	5期累計
売上高（百万円）	123,128	135,778	131,543	141,124	142,443	
経常利益率	8%	8%	7%	7%	6%	
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	10,310	9,883	5,520	12,523	11,137	49,373
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 4,313	△ 5,245	△ 6,165	△ 6,361	△ 8,267	△ 30,351
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 961	△ 925	△ 1,643	△ 1,560	△ 2,136	△ 7,225
フリーキャッシュフロー（百万円）	5,997	4,638	△ 645	6,162	2,870	19,022
現金及び現金同等物の期末残高	22,070	25,129	21,907	27,369	27,229	
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	96%	54%	121%	108%	

表2-5 グローブライド株式会社

決算年月	2015/3月	2016/3月	2017/3月	2018/3月	2019/3月	5期累計
売上高（百万円）	74,153	79,026	79,142	85,785	87,811	
経常利益率	4%	4%	3%	4%	4%	
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	2,565	2,796	2,563	4,334	3,705	15,963
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 2,760	△ 2,620	△ 1,226	△ 3,476	△ 1,934	△ 12,016
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 460	246	△ 1,381	△ 262	△ 1,828	△ 3,685
フリーキャッシュフロー（百万円）	△ 195	176	1,337	858	1,771	3,947
現金及び現金同等物の期末残高	4,102	4,536	4,308	5,145	4,872	
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	109%	100%	169%	144%	

表2-6 株式会社ゴールドウイン

決算年月	2015/3月	2016/3月	2017/3月	2018/3月	2019/3月	5期累計
売上高（百万円）	57,417	59,713	60,903	70,420	84,934	
経常利益率	7%	7%	8%	11%	15%	
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	3,108	4,315	4,241	9,131	13,163	33,958
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 1,463	△ 2,987	△ 2,773	△ 5,981	△ 2,084	△ 15,288
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 2,051	376	△ 104	△ 1,332	△ 7,933	△ 11,044
フリーキャッシュフロー（百万円）	1,645	1,328	1,468	3,150	11,079	7,626
現金及び現金同等物の期末残高	4,308	6,001	7,414	9,233	12,356	
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	139%	136%	294%	424%	

表2-7 ヨネックス株式会社

決算年月	2015/3月	2016/3月	2017/3月	2018/3月	2019/3月	5期累計
売上高(百万円)	47,619	54,159	61,042	62,188	61,097	
経常利益率	5%	5%	6%	5%	4%	
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	1,023	3,638	3,241	2,783	2,283	12,968
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△ 2,081	△ 3,635	△ 2,674	△ 1,170	△ 1,635	△ 11,195
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	848	721	2,022	△ 918	△ 1,092	1,581
フリーキャッシュフロー(百万円)	△ 1,058	3	567	1,613	648	3,354
現金及び現金同等物の期末残高	7,962	8,445	10,815	11,590	10,901	
営業活動によるキャッシュフローの伸び率	100	356%	317%	272%	223%	

(各社有価証券報告書を参考に筆者作成)

領域が重なり新しい複合領域が出現したように、近年では近接産業を取り込みながら拡大し続けている。本稿では3領域におけるスポーツ用品産業に着目し、近接産業に領域を広げたスポーツ産業の現状を的確に捉えるため、スポーツメーカーに特化するのではなく、アスレジャーに関連した企業を横断的に比較することが有用であると考え、海外スポーツメーカーならびにSPAについて比較を行った。そして、国内スポーツ市場の現状を確認したうえで、国内スポーツメーカーがこれら3～4兆円規模の企業群に対して今後いかにして優位性を保つことができるかについて、スポーツ用品市場における立ち位置を検討するため、有価証券報告書を基にした利益率の分析とキャッシュ・フロー分析を行い、現状の経営状況の把握を行った。

スポーツ用品市場にアスレジャーブームが影響を与えて市場を拡大する中、アスレジャーに関連するスポーツメーカーやSPA大手の比較を行った結果、年間売上高4.4兆円企業のNIKEを筆頭に、INDITEX(3.6兆円)、H&M(3.0兆円)、ADIDAS(3.0兆円)、ファーストリテイリング(2.3兆円)の5社に次ぐのは5,000億円規模の企業群であることから、他社を圧倒していることがわかった。現時点でSPA大手における売上高におけるスポーツ関連用品比率は検討できていないため、今後は詳細の比較が必要であるが、これらアスレジャーに関連するメガ企業といえる5社に共通するのは、スポーツメーカーまた

はアパレルメーカーとしてのコアビジネスを基にそれぞれがアスレジャーを意識した製品展開も行っていることと、グローバルな協力生産拠点と販売網を持っていることである。すべての企業がグローバル展開すればいいわけではなく、他のスポーツメーカーは他社との差別化を行ったアスレジャーを取り込みつつ、利益率重視で拡大していけばよいであろう。

日本の国内スポーツメーカーは、有価証券報告書の現況報告、経常利益率やキャッシュ・フロー計算書等から、ビジネスモデルとしても間違っておらず、堅実な経営を国内市場中心に行っていることがうかがえた。しかしながら、全体的なトレンドとしては、海外売上高比率を上げていくことによって成長している世界的スポーツメーカーや、SPAと比較すると厳しい状況といわざるをえない。たとえば図9は、2019年の5大スポーツメーカーのセグメント別売上高比率を表したものである。創業年数が最も浅く発展途上のUNDER ARMOURはまだ北米における比率が72%と高いほか、アシックスも日本を含むアジアその他の割合が56%であるが、全体的に世界でバランスのよい売上比率であることがわかる。2019年の日本国内スポーツメーカーのセグメント別売上高比率[図10]を見てわかるように、シマノは海外比率がおおよそ90%と突出して高く、早くから海外市場を中心に発展してきた。アシックスはいうまでもなく、デサント、ゴールドウイン、ヨネックスの

(各社年次決算書を参考に筆者作成)

図9 5大スポーツメーカー2019年セグメント別売上高比率

(各社有価証券報告書を参考に筆者作成)

図10 日本国内スポーツメーカー2019年セグメント別売上高比率

海外における売上高が日本における売上高を超えたことは海外展開の努力が着実に成果となっていると考えられる。このように、海外売上高比率を高めていくことと合わせて、国内においても分野別でアスレジャー関連が伸長していることから、アスレジャーを意識した一般人向けのシューズ、アウトドア関連、日常に着用できるアスレチックウェアなどの商品展開の比重を高めるのがよいだろう。また、経常利益率では、突出して高いシマノや、他社が横ばいか減少傾向の中ゴールドウインが伸長していることから、その要因を分析し、見習えることを参考にするのがよいと考える。

現在世界でNo.1のNIKEは創業当初、アシックスのオニツカタイガーの米国総代理店としてのビジネスモデルからスタートした。当時社長のフィル・ナイト氏は、米国内でドイツ製のカメラより日本製のカメラの人気の高まっている機運を察知し、魅力あるオニツカタイガーを自ら米国内で販売したいと思ったそう³⁰⁾。このように、元来日本企業は電化製品のみならずスポーツ用品においても世界を魅了する商品を世に送り出してきた。国内スポーツメーカーにとっては、国内でも無難に成り立っているビジネスモデルではあるが、NIKEもADIDASも本国だけでなく、世界のスポーツメーカーとして新興国やアスレジャーの需要を取り込み、成長を続けている。更なる成長を目指すためには、世界に出ていき地域の需要やトレンドに即した展開を行っていく必要があるだろう。国内においては、アスレジャー需要を取り込むことはもちろん、既存の世代のみならず新しい世代に支持されること、ブランド力をつけて海外からのインバウンドに応える価値あるサービスの提供をしていく必要があるだろう。最近ではワーキングウェア・作業用品の専門店を展開する2019年年間売上高930億円のワークマンも低価格と品質を武器にアスレジャー市場に参入している。スポーツメーカーも自社の強みを活かした製品開発がいっそう求められているだろう。

他業態では、2019年9月12日に、ヤフーが衣

料品の通販サイト大手のZOZOの買収を発表したことは人々に驚きを与えた。これは、ネット通販事業に力を入れはじめているヤフーが若い世代に人気の「ゾゾタウン」を取り込むことで、ライバル企業に対抗するために、新しい世代に支持されるビジネスを効率よく展開していくための経営判断の事例である。このように、他業種では業務提携、資本提携、持ち株会社設立などが増えてきている。海外展開に挑戦するにはスピードが求められる昨今、スピード力ある海外展開のノウハウを持った企業、例えばスポーツに理解のあるファーストリテイリングの傘下に入ることも自社資源の有効活用となり、新たな成長の糧となるのではないだろうか。

なお、2020年9月現在において、2019年12月に中国で初の患者を出した新型コロナウイルスの流行が世界中に広がりを見せ、全世界でおよそ3,200万人の感染者（うち98万人の死者）が発生しており、未だ収束していない。東京オリンピック・パラリンピック2020も延期の決定が下されているほか、様々なスポーツイベントが中止や延期、無観客での開催となっている。世界的に経済状況が悪化していることから、スポーツ業界においても2020年以降はこれまでどおりの方策では継続的な発展は難しいであろう。コロナ禍において、経済的な不安やリモートワークが増えることによる消費者の買い控えが進む中、人々のライフスタイルにマッチした製品展開をして、スポーツブランドが選んでもらえるような自社の強みを活かしたマーケティングを実践すべきであろう。

謝 辞

本論文の審査過程で貴重なご意見を頂きました査読者と編集委員の先生方に厚く御礼申し上げます。

参 考 文 献

- 1) 原田宗彦：第1章 進化するスポーツ産業，原田宗彦編，スポーツ産業論第6版，杏林書院：東京，p.3, 2016.

- 2) NIKE, INC. 2019 ANNUAL REPORT. <https://investors.nike.com/Home/default.aspx> (参照日2020年6月1日).
- 3) ADIDAS, INVESTORS: FINANCIAL PUBLICATIONS: 2019, <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/> (参照日2020年6月1日).
- 4) PUMA, ANNUAL REPORT 2019. <https://about.puma.com/en/investor-relations/financial-reports> (参照日2020年6月1日).
- 5) UNDER ARMOUR, UA INVESTOR RELATIONS, <https://about.underarmour.com/investor-relations/> (参照日2020年6月1日).
- 6) ㈱アシックス, 第66期有価証券報告書.
- 7) Macrotrends, The Premier Research Platform for Long Term Investors. <https://www.macrotrends.net> (参照日2020年3月21日).
- 8) The World Bank, National accounts data and OECD national accounts data files, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (参照日2020年6月1日).
- 9) 矢野経済研究所, スポーツ用品市場に関する調査を実施 (2017年).
- 10) 矢野経済研究所, アスレジャー市場に関する調査を実施 (2018年).
- 11) 矢野経済研究所; 2019年版スポーツ産業白書 (概要版).
- 12) 矢野経済研究所; 2020年版スポーツ産業白書 (概要版).
- 13) FASHION NETWORK, H&Mとプロテニス選手トーマシュ・ベルディハがパートナーシップ締結. <https://jp.fashionnetwork.com/news/h-mとプロテニス選手トーマシュ・ベルディハがパートナーシップ締結, 306034.html>, 2013. (参照日2020年1月27日).
- 14) 日本経済新聞; ZARA, 日本でスポーツウェア投入. <https://www.nikkei.com/article/DGXLZO98921180W6A320C1TJC000/>, 2016年3月26日 (参照日2020年1月27日).
- 15) Tennisfan. xyz; ユニクロ・H&M・NBなどアパレルブランドがテニスに参入する理由. <https://tennisfan.xyz/aparel-brand-tennis/>, 2016. (参照日2020年1月27日).
- 16) WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard, 2020. <https://covid19.who.int/> (参照日2020年9月20日).
- 17) Forbes, GLOBAL 2000 The World's Largest Public Companies. <https://www.forbes.com/global2000> (参照日2020年6月1日).
- 18) YAHOO! JAPANファイナンス, <https://stocks.finance.yahoo.co.jp>, (参照日2020年6月1日).
- 19) INDITEX, Annual Reports, <https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports> (参照日: 2020年6月1日).
- 20) H&M Group, Annual Reports, <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/annual-report.html> (参照日: 2020年6月1日).
- 21) ファーストリテイリング, 第58期有価証券報告書.
- 22) 五十君花実; ユニクロがスウェーデンオリンピック委員会とパートナーシップ. <https://www.wwdjapan.com/articles/782341,2019>. (参照日2020年1月27日).
- 23) ㈱シマノ, 第113期有価証券報告書.
- 24) 美津濃㈱, 第106期有価証券報告書.
- 25) ㈱デサント, 第62期有価証券報告書.
- 26) グローブライド㈱, 第64期有価証券報告書.
- 27) ㈱ゴールドウイン, 第68期有価証券報告書.
- 28) ヨネックス㈱, 第62期有価証券報告書.
- 29) 桜井久勝・須田一幸; 財務会計・入門 (第12版補訂). 有斐閣アルマ: 東京, 2019.
- 30) NHKおはよう日本, 2018年4月18日放送.