

# 日本のスポーツ用品企業の競争 ～アシックスとミズノ～

1160430 柴原佳之

高知工科大学マネジメント学部

## 1、本研究の課題

現在国内のスポーツ用品業界では、上位2社のアシックスとミズノが全体の売上高の半分以上を占めている。しかし、国内では高いシェアをもつ2社だが世界的に見るとアシックスとミズノの差は大きい。世界のスポーツ用品メーカーのランキングを見るとアシックスは4位だが、ミズノはトップ5に入っておらず、2社の差は大きく開いている。この2社の差は何によるものなのだろうか。

世界のスポーツ用品メーカーの売上ランキング	
1位	ナイキ
2位	アディダス
3位	プーマ
4位	アシックス

「アシックス世界3位を射程内に捕らえる日の丸スポーツブランドの野望」より作成

研究を進めていく中でアシックスは取扱商品を一部に絞って企業活動を行っている企業であり、一方ミズノはフルラインの商品構成を持った企業であることがわかった。しかし、一般的には大手企業がフルラインの商品構成を持っており、相対的に規模の小さい企業が取扱商品を一部に絞っている企業であることが多い。この一般的な傾向とは違って、アシックスとミズノの関係は逆になっている。つまり、取扱商品の広さ、フルラインかどうかでは両社の差は説明できない。

フルラインかどうかでスポーツ用品メーカーの戦略類型を検討した有吉忠一・他「スポーツ用品産業論序説：産業構造と企業戦略」では、スポーツ用品業界において比較的優位にたっているのがグローバルフルライン企業であると紹介されている<sup>1</sup>。しかし私は彼らとは異なった意見を持っている。スポーツ用品業界において優位にたてるのは逆に取扱商品を一部に絞っている企業ではないだろうか。

本研究ではスポーツ用品業界の特徴を検討し、アシックスとミズノを比較し、アシックスが世界で成功した要因を検討する。

## 2、近年の国内スポーツ用品業界の現状と動向

国内のスポーツ用品業界の売上高は年々上昇傾向にある。その背景には健康志向によるスポーツへの関心やランニングブームなどがある。ランニングシューズや関連ウェアなどの売れ行きも好調で、顧客もスポーツ初心者から上級者までと広い<sup>2</sup>。

国内のスポーツ用品メーカーは海外進出も進めている。特にアシックスの海外での売上高はこの10年間で2倍以上に増加しており、海外進出に成功しているのが見て取れる。しかし、海外にはナイキやアディダスといった強豪が多数存在し、国内メーカーの世界シェアは決して高いとは言えない現状にある<sup>3</sup>。

一方、近年スポーツ用品メーカーによるファッション性の強い商品分野への進出が進んでいる。ランニングブームなどからスポーツへの関心が高まり、スポーツ用品メーカーの商品をファッションの一つとして楽しむ風潮ができた。そうしたニーズに目をつけ、各社ともスポーツ用品メーカーとして培った技術を活用し、オシャレ且つ高機能な商品を販売している。こうした時代の変化もまたスポーツ用品業界の発展につながっている<sup>4</sup>。

## 3、株式会社アシックス

### アシックス会社概要

創業	昭和24年9月1日
代表取締役社長	尾山 基

従業員数	連結：7,484 人 単独：881 人
資本金	23,972 百万円
売上	連結：354,051 百万円 単独：19,052 百万円

アシックスホームページ「会社概要」より作成

### 3-1 アシックスの強み

アシックスはアシックス（ASICS）のブランドで競技用シューズやスニーカー、アスレチックウェアなどを製造、販売している。特にスポーツシューズに強みを持ち、とりわけマラソン競技やバレーボールなどでは高いブランド力を持っている。アシックスに社名・商標を変更する以前のブランドであるオニツカタイガーはレトロな雰囲気からファッションアイテムとして人気を呼び、現在では再び一般向けのシューズブランドとして製造販売されている。また、アシックスは海外進出にも力を入れており、ブランド全体の知名度では、ナイキやアディダスといったトップブランドにはやや劣るものの、オニツカタイガーのブランドが特に欧州で人気を集めている。

### 3-2 アシックスの海外展開

アシックスは近年海外展開に力を入れており、海外での売上げが国内での売上げを上回っている。

図1 アシックスの海外売上高の推移



「五輪でスポーツに注目！海外にも強いアシックス」より引用

図1はアシックスの海外売上高の推移を表している。グラフの赤で示している部分が海外での売上高で年々海外での売上が伸びていることが読み取れる<sup>5</sup>。アシックスがこれほどにまで海外で成長した要因として、「世界5極体制」といったグローバルな体制設備や欧州で人気の「オニツカタイガー」の成功などが考えられる。

#### 3-2-1 「世界5極体制」

世界5極体制とはグローバルマーケットを日本、米州、欧州、オセアニア、東アジアの5極に分け、販売代理店や自社拠点を統括する現地法人をおくことで、グローバルなマーケティング、プロモーション活動を展開しているシステムである。こうすることで各エリアによって異なる市場やニーズを分析し、地域特性に応じた商品展開を行うことが可能となる<sup>6</sup>。こうした取り組みがアシックスの海外での売上げ成長に繋がったと考えられる。

#### 3-2-2 「オニツカタイガー」

オニツカタイガーとは、1949年に鬼塚喜八郎によって設立されたスポーツシューズのブランドである。オリンピック日本選手団のシューズなどを手がけ、特にシューズの耐久性は世界に認められるブランドであった。1977年他社との経営統合により会社名・ブランド名を現在の「アシックス」に変えたことでオニツカタイガーのブランドは一旦消滅してしまった。しかし、2002年欧州におけるレトロファッションの流行の兆しに目をつけ、レトロなデザインのおニツカタイガーのシューズを復活させた。その結果欧州を中心に世界中のファンから高い支持を得た。このオニツカタイガーのシューズもまた、アシックスを世界に広げた要因のひとつだろう。

アシックスは顧客のターゲット層を3つに分け、それぞれにブランドをもうけている。社名でもある「アシックス」のブランドでは主にスポーツにおける競技用のシューズやウェアなどの商品を揃えており、「オニツカタイガー」のブランドでは主に高級カジュアルをテーマとした商品を、「アシックスタイガー」のブランドではスポーツとファッションを融合させたようなスポーツカジュアルをテーマにした商品が

揃っている。このように各ターゲット層に応じたブランドを設けたことで顧客と商品の幅も広がり、売上の向上にもつながったのではないだろうか<sup>7</sup>。

## 4、美津濃株式会社

### ミズノ会社概要

創業	明治 39 年 4 月 1 日
代表取締役社長	水野 明人
従業員数	連結：5365 人
資本金	261 億 3,700 万円
売上	連結：187,076 百万円

ミズノホームページ「企業概要」より作成

#### 4-1 ミズノの販売戦略

スポーツ用品における国内小売店の現状は、独立系の中小小売店が多く存在しており、メーカーは問屋を介さなければ、それらの中小小売店に商品を供給できなかった。そのためメーカー、問屋、小売店という多段階の流通構造が温存されてきた。しかし、最近になって外資のスポーツ専門店が相次いで日本に進出し始め、従来の日本の取引慣行とは違って、商品は問屋を通さずにメーカーから直接仕入れる方式を採った。問屋などの代理店を一切使わないこの直販体制を、実はミズノは以前から採用していた。ミズノは、創業者の経営方針が今日まで継承され、製造から販売までを一貫して手掛けているという特徴がある。現在国内には約 18000 店のスポーツ用品店があり、ミズノは独自の営業戦略に基づいて取引先を選別しているためミズノの商品を取り扱っているのは 4000 店超と推測されている。そうすることで、各地域において販売力の強い優良店との取引関係を構築し、各地域におけるシェア確保とブランドイメージを維持している。

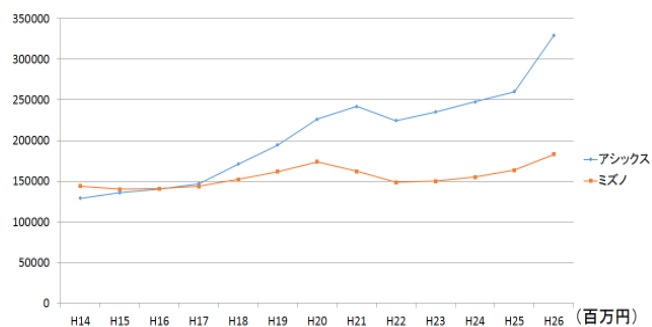
また、ミズノの強みはものづくりへのこだわりが社員全員に理解され、商品の開発、製造が行われていることである。創業者の口癖でもあった「ええもんつくりなはれ」の DNA が、創業以来 110 年余り継承されている。その精神に基づいて開発された商品は世界のトップアスリートから高い評価と信頼を得ている<sup>8</sup>。

## 5、アシックスとミズノの比較

### 5-1 アシックス・ミズノの売上高と経営利益

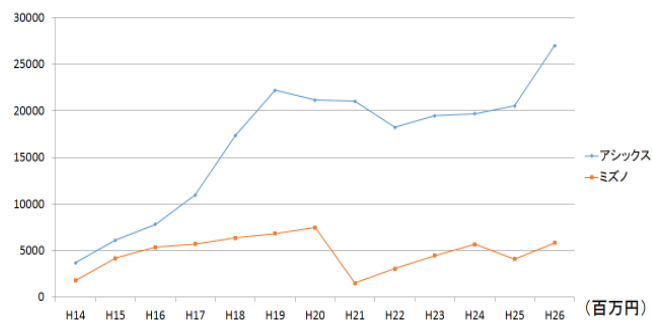
アシックスとミズノは、国内では両社で売上高の半分以上を占めている 2 大スポーツ用品メーカーであるが、世界レベルで見た時 2 社の差は大きい。この差はなになのか、2 社の売上・経営利益の推移や、海外進展、商品構成に注目して見ていく。

図 2 アシックス・ミズノの売り上げ推移



アシックス・ミズノホームページ『有価証券報告書総覧』より作成

図 3 アシックス・ミズノの経常利益の推移



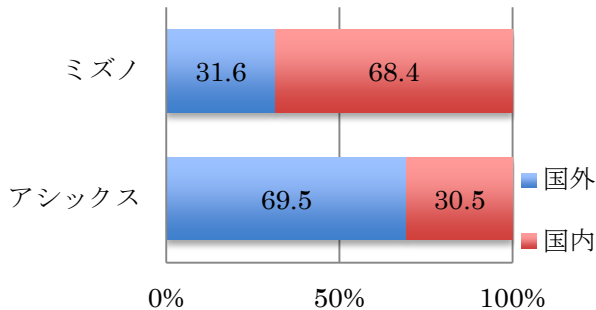
アシックス・ミズノホームページ『有価証券報告書総覧』より作成

これらのグラフはアシックスとミズノの年間売り上げと経常利益を過去 12 年間示したものである。平成 14 年から平成 16 年にかけてはミズノが売上ではアシックスを上回っているが経常利益ではアシックスがミズノを上回っている。この背景には、アシックスの営業外収益がミズノと比べて多いことや<sup>9</sup>、アシックスが海外進展に力を入れ、海外での売上が伸びてきたことなどが考えられる。次はアシックスの海外

展開について見てみる。

### 5-2 アシックス・ミズノの海外進出

図4 国内外売上高比率

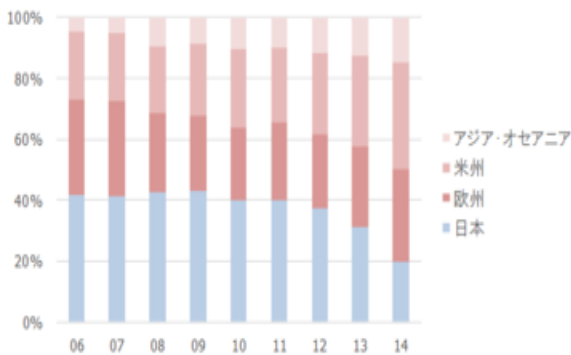


「アシックス VS ミズノ スポーツ用品業界に必要なブレイクスルー」より作成

このグラフは 2013 年度の国内外の売上高をパーセンテージで出したもので、海外で勝負しているアシックスと、国内に依存しているミズノの姿が読み取れ、対照的であることが分かる。

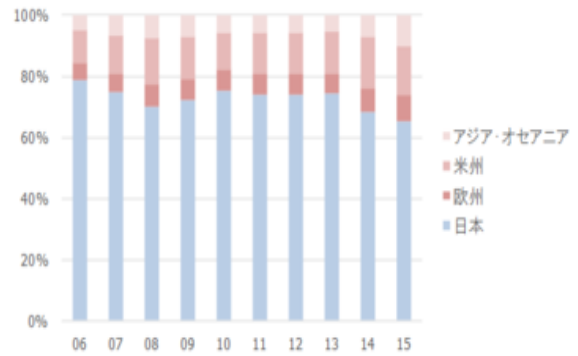
アシックスは海外での活路を見出し、様々な戦略やオニズカタイガーが欧州で大流行したことから今ではスポーツ用品メーカー世界 4 位というポジションを獲得した。

図5 アシックス地域別売上割合



「ミズノ～野球の MIZUNO でブランド周知か～」より引用

図6 ミズノ地域別売上割合



「ミズノ～野球の MIZUNO でブランド周知か～」より引用  
 これらのグラフはアシックスとミズノの地域別売上割合を表したもの。アシックスは米州や欧州での売上割合が高いのに対し、ミズノは圧倒的に国内での売上割合が高いということが読み取れる。ミズノも欧州や米州、アジア地域へと販売の活路を広げてはいるが、アシックスや世界の大手企業に比べると出遅れているのが現状である。

### 5-3 アシックスとミズノの商品構成

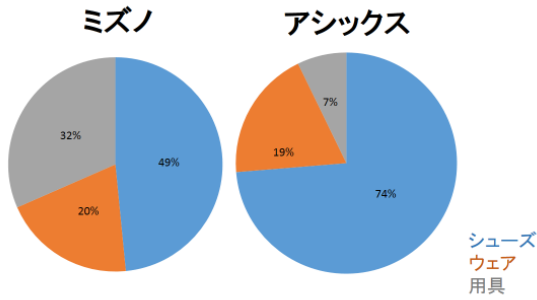
アシックスとミズノで大きな違いがあるのが商品構成の差である。

図7 競技別取扱商品の一覧

mizuno	シューズ	ウェア	用具	asics	シューズ	ウェア	用具
野球	○	○	○	野球	○	○	○
ゴルフ		○	○	ゴルフ	○		
陸上競技	○	○		陸上競技	○	○	
フットボール	○	○	○	フットボール	○	○	
ラグビー	○	○		ラグビー	○	○	
バレーボール	○	○	○	バレーボール	○	○	
バスケットボール	○	○		バスケットボール	○	○	
テニス	○	○	○	テニス	○	○	

「スポーツ用品産業論序説；産業構成と企業戦略」より作成

図8 ジャンル別のシェア



「スポーツ用品産業論序説；産業構成と企業戦略」より作成

- ※ 取扱商品がある場合…○
- ※ 取扱商品がない場合…空白
- ※ 取扱商品はあるが完全自社取扱でない…△

この表とグラフはアシックスとミズノの取扱商品を競技別にまとめ、その中のシューズ、ウェア、用具のシェアをだしたもの。

図7から読み取れることはスポーツ用品のうち、スポーツ用具の商品構成が大きく違っているということである。ミズノはメジャースポーツ、マイナースポーツ問わず様々な競技においてスポーツ用具を作っているのに対し、アシックスは需要の多い競技に絞って商品展開している。また、図6のグラフからもミズノはシューズが約50%を占めているものの大きな偏りは見られないのに対し、アシックスはシューズが全体の約4分の1を占めておりシューズというジャンルに絞っていることが読み取れる。

つまり、ミズノはスポーツ用具というジャンルにおいてフルラインの商品構成を持った企業であり、アシックスは用具では商品を一部に絞って企業活動を行っている企業だと言える。しかし、アシックスは平成13年度まで現在のミズノと同じようにフルラインに対応した商品構成を持った企業であった<sup>10</sup>。このことから、アシックスがフルラインの商品構成を持った企業から商品を一部に絞って企業活動を行う企業へと戦略を移行したことが読み取れる。

スポーツ用品業界以外では大手企業がフルラインで商品展開し、相対的に規模の小さい企業が商品を一部に絞って商品展開しているのが一般的である。例えば自動車業界で言う

と、トップのトヨタが軽自動車からバスまでといったフルラインに対応した商品構成を持っているが、相対的に規模の小さいダイハツやスズキは軽自動車に絞った商品構成である。これに対し、スポーツ用品業界は用具のジャンルにおいてアシックスが商品を一部に絞って企業活動を行っており、逆に相対的に規模の小さいミズノがフルラインの商品構成を持っている。このことからスポーツ用品業界はその他の業界と企業がとる戦略が逆になっていることがわかる。これはスポーツ用品業界の特徴であるとも言える。

## 6、「ナイキとアディダスの商品構成」

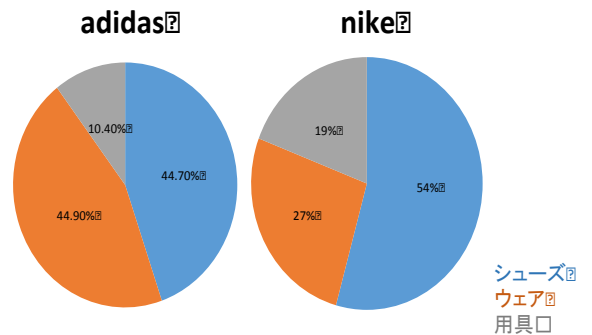
アシックスとミズノの違いをさらに検討するために、次は世界でトップ2のナイキとアディダスの商品構成について見ていく。

図9 競技別取扱商品の一覧

adidas	シューズ	ウェア	用具	nike	シューズ	ウェア	用具
野球	○		△	野球	○	○	○
ゴルフ				ゴルフ	○	○	○
陸上競技	○	○		陸上競技	○	○	
フットボール	○	○	△	フットボール	○	○	
ラグビー	○	○	○	ラグビー	○		
バレーボール				バレーボール	△		
バスケットボール	○	△		バスケットボール	○	○	○
テニス	○	○		テニス	○	○	

「スポーツ用品産業論序説；産業構成と企業戦略」より作成

図10 ジャンル別のシェア率



「スポーツ用品産業論序説；産業構成と企業戦略」より作成  
この表とグラフはナイキとアディダスの取扱商品を競技

別にまとめ、その中のシューズ、ウェア、用具のシェア率を  
 だしたものである。図7、図8から分かることは、ナイキと  
 アディダスが似た商品構成を持っているということである。

ところで、この2社をどう評価すればよいだろうか。有吉  
 忠一・他「スポーツ用品産業論序説：産業構造と企業戦略」  
 ではこの2社をミズノ程ではないがフルラインに対応してい  
 る企業だと評価している。このことを踏まえて彼らはスポー  
 ツ用品メーカーの戦略類型を以下のように紹介する。

## 7、「スポーツ用品メーカーの戦略類型」

図11 スポーツ用品業界に属する企業の戦略類型

	グローバル	グローバルニッチ (アシックス)	グローバルフルライン (ナイキ・アディダス)
	ドメスティック	ドメスティックニッチ (多くの中小企業)	ドメスティックフルライン (ミズノ)
		ニッチ	フルライン

「スポーツ用品産業論序説；産業構造と企業戦略」より作成  
 アシックスやナイキ、アディダスはそれぞれ本社所在地に  
 おける売上構成が最も大きいものの、それらは全体の50%に  
 満たない比率である。ここからグローバル展開に力を入れて  
 いることが分かる。それに対し、ミズノは売上の75%が本社  
 所在地でもある日本国内でのものであり、よりドメスティッ  
 クな活動を行っている企業だと分かる。米州や中国を初めと  
 する各国への進出を行っていることから、グローバル志向が  
 ないわけではないが、他社と比べると遅れを取っているのが  
 現状である。

これらのことから彼らはスポーツ用品業界に属する企業  
 の戦略類型は図11のように表すことができるという。スポ  
 ーツ用品業界には中小企業が多く、これらの企業は本社所在  
 地での売上構成が高く、ニッチな商品構成を持っていること  
 からドメスティックニッチの枠に入る。これまでに取り上げ  
 たアシックス、ミズノ、ナイキ、アディダスの4社はそれぞ  
 れ図11のように位置づけすることができる。アシックスは

グローバル展開に力を入れており、ニッチな商品構成を持っ  
 ていることからグローバルニッチの枠へ。ミズノは本社所在  
 地である日本での売上が全体の75%を占めており、フルライ  
 ンに対応した商品構成を持っていることからドメスティッ  
 クフルラインの枠へ。ナイキ・アディダスはグローバル展開  
 に力を入れており、フルラインの商品構成を持っているので  
 グローバルフルラインの枠へ分けることができる。

企業が成長、発展するためにグローバルフルラインの枠を  
 目指す場合が多い。ほとんどの企業はドメスティックニッ  
 チとして創業するが、そこからグローバルフルラインへ成長す  
 るためには大きく分けて3つの方法が考えられる。

一つ目はドメスティックニッチ企業が商品ラインナップ  
 を拡充してドメスティックフルラインとなり、それをグロー  
 バル展開することでグローバルフルラインを狙うというも  
 のである。現在のミズノやかつてのアシックスの戦略がこれ  
 にあたる。国内市場が飽和する前であればこの戦略には妥当  
 性があるため、スポーツ用品業界だけでなく他の業界におい  
 ても、かつては多くの企業がこの経路で企業発展を図ってい  
 た。

これに対し二つ目は、まずグローバル展開を目指しグロー  
 バルニッチとなり、ブランド力を高めながら徐々にフルライ  
 ン展開していくというものである。現在のアシックスの戦略  
 がこれにあたる。企業活動がグローバル化する中では、確固  
 たる技術に基づいて先にグローバル展開を行った方がブラ  
 ード確立には優位に働くため、そこから関連多角化を進めるこ  
 とに妥当性が出てくる。企業を取り巻く環境の変化に伴い、  
 こちらの戦略の方がより重要性が高くなっていると考えら  
 れる。

三つ目はグローバルニッチとなった上で、グローバルフル  
 ライン企業の傘下に入り、グループ全体としてはフルライ  
 ンを目指す、個々の企業単位ではニッチにとどまり続ける  
 というものである。M&Aが活発になる中でこの戦略は現実性  
 を帯びており、特に技術志向ベンチャー企業の創業者の退出  
 戦略として今後ますます増えていくと推測される<sup>11</sup>。これら  
 のようにグローバルフルラインの企業を目指すには3つの  
 戦略があり、企業を成長させる上でいずれかが選択される。



以上のように、有吉忠一・他「スポーツ用品産業論序説：産業構造と企業戦略」では紹介されており、ナイキ、アディダスのようにグローバルフルラインの企業を目指すことがスポーツ用品メーカーに求められると述べられている。

しかし、私はこの考え方とは違った意見を持っている。図9からアディダス、ナイキをフルライン企業だと言い切るのは無理がある。この2社にはウェア、用具共に空欄がかなりあるからである。私はこの2社をアシックス程ではないが商品の一部に絞って企業活動を行っている企業であると考えている。

図12 スポーツ用品業界に属する企業の戦略類型

	グローバルニッチ (ナイキ・アディダス (アシックス))	グローバルフルライン
グローバル		
	ドメスティックニッチ (多くの中小企業)	ドメスティックフルライン (ミズノ)
ドメスティック		
	ニッチ	フルライン

つまり、アディダス、ナイキもアシックス同様彼らの言うグローバルニッチ企業ではないだろうか。世界ランキングでトップクラスの企業は彼らの言うグローバルニッチ企業であると考えられる。取扱商品の一部に絞って企業活動を行っている企業が現在のスポーツ用品業界を牽引している。

では、なぜ取扱商品を絞りこんだ企業のほうがスポーツ用品業界では優位にたてるのだろうか。この要因として考えられるファッション性の強い商品分野への進出について次は見えていく。

## 8 ファッション性の強い商品分野（以下、ファッション性商品）への進出

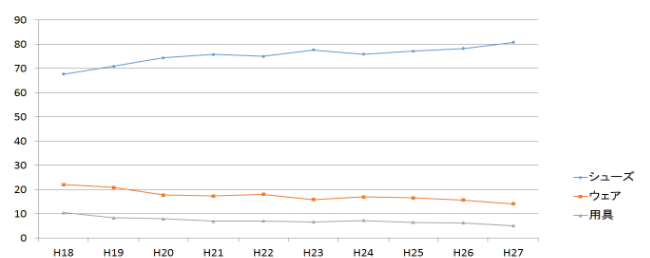
近年、ナイキやアディダス、プーマといったトップクラスのメーカーはファッション性商品にも進出している。スポーツ用品の技術を用いたファッション性商品が人気を集めている。例えば、ナイキのスニーカー（ジョーダン）はバスケットボールシューズを改良していたり、アディダスのスニーカー（スタンスミス）はテニスシューズを改良して作られて

いる。このように世界のトップクラスのスポーツ用品メーカーはファッション性商品に進出し売り上げを伸ばしている。

アシックスもナイキやアディダスと同様にファッション性商品に進出しつつある。アシックスの場合は主にシューズだが、オニヅカタイガーのスニーカーが国内だけでなく、欧州、米州を中心に人気が出ている。

### 8-1 「アシックスの売上構成比」

図13 アシックスの売上構成比



アシックスホームページ「決算説明資料」より作成

このグラフは過去9年間のアシックスの売上構成比をまとめたものである。グラフからも読み取れるようにアシックスはシューズの売上が売上構成比の70%以上を占めており、シューズの分野に力を入れていることが分かる。このシューズの売上の中にはランニングシューズやバレーボールシューズといったスポーツ用のシューズはもちろんのこと、オニヅカタイガーのスニーカーなどファッション向けのシューズも含まれており、ファッション向けのシューズの売上も近年伸びてきている。

ここでもう一度ファッションという観点からアシックスとミズノを比較してみる。アシックスはこれまで示してきたようにファッション性商品への進出に力を入れていたが、逆にミズノはファッション性商品には進出しないとも言っており、デザインよりも機能重視の商品が多く、スポーツ用品の分野に力を入れている。この方針はファッションの分野での売り上げが少ないというデメリットだけではなく、商品の機能が勝負するといった精神から作られた商品は世界のトップアスリートから高い評価を得ているというメリットもある。

このように、アシックスとミズノを比較すると、ファッション性商品にも進出しているアシックスとそうでないミズノの姿が見て取れる。スポーツ用品メーカーがより成長するためには、ナイキやアディダス、アシックスのように新たな市場、つまりファッションと融合したスポーツ用品市場を開拓し、そのニーズに応じた商品展開が必要なのである。今、スポーツ用品メーカーはファッションの分野での商品が売り上げを伸ばしている。今後のスポーツ用品業界においてスポーツとファッションを融合させた商品展開が重要であると私は考えている。

## まとめ

ここまでスポーツ用品業界の特色や各メーカーの競争戦略について述べてきた。アシックスとミズノを比較することで、この2社の大きな違いは用具における商品構成とファッション性商品への進出であると明らかになった。

①商品構成の面では用具のジャンルにおいてアシックスは取扱商品を一部に絞って企業活動を行っている企業で、ミズノはフルラインの商品構成を持った企業である。アシックスは主にシューズとウェアに力を入れており、このシューズやウェアのジャンルはファッションと結びつきやすく、ファッション性商品への進出がしやすい。

②これに対してミズノは特に用具のジャンルにおいてフルラインの商品構成を持っており、この用具というジャンルはファッションとの結びつきがないがスポーツをする上で

用具は欠かせないものであるため、スポーツ全般のニーズに答えることができる。スポーツ用品はもちろんのこと、自社の強みでもあるシューズでファッション性商品にも進出し、新たな市場を開拓したアシックスと、ものづくりへのこだわりが強く、機能重視の商品でスポーツ全般のニーズに答えてきたミズノ。商品構成から2社の違いが見えてきた。

③今や、業界トップのナイキをはじめとする多くのスポーツ用品メーカーがファッション性商品に進出していることが明らかである。このような動きがある中で、私は今後のスポーツ用品業界で注目すべきことは「ファッション」であると考えている。今成長している市場をさらに開拓していく上で、スポーツとファッションの融合といったことが今後のスポーツ用品業界の鍵となるのではないだろうか。

アシックス、ナイキ、アディダスは明らかにこの方向へ進んでいる。そしてそのトレンドに乗って成長していつている。しかし、ミズノはそうではない。スポーツにおいて、スポーツ用具に機能の強化が不可欠である限りミズノの戦略は独自で、多くのスポーツを対象にそれを地道に追求している。そしてこの戦略も確固たるものであると評価できる。

アシックスとミズノは明らかに違った道を進もうとしている。ふたつの道のどちらが的確なのか、その評価はなお今後の推移の中でなされるべきである。

---

<sup>1</sup>有吉忠一、他(2011) 54 ページ

<sup>2</sup>「業界動向 SEARCH.COM」参照。

<sup>3</sup>五輪でスポーツに注目！海外にも強いアシックス AllAbout を参照した。

<sup>4</sup>「ファッション業界でのスポーツウェアの位置づけ」参照。

<sup>5</sup>「五輪でスポーツに注目！海外にも強いアシックス」参照。

<sup>6</sup>アシックスホームページ「グローバル展開」を参照した。

<sup>7</sup>「オニツカタイガーが世界でバカ売れする4つの理由」参照。

<sup>8</sup>桂川保彦(2014)参照。

<sup>9</sup>アシックス・ミズノ両社の『有価証券報告書総覧』参

照。

<sup>10</sup>有吉忠一、他(2011) 54 ページ

<sup>11</sup>有吉忠一、他(2011) 54 ページ



---

## 参考文献

- ・有吉忠一・中嶋大輔・伊吹勇亮・松野光範  
「スポーツ用品産業論序説：産業構造と企業戦略」  
『スポーツ産業学研究』第21巻第1号、2011年
- ・桂川保彦「アシックス VS ミズノ スポーツ用品業界に必要なブ  
レイクスルー」事業構想大学院大学『事業構想』2014年11月号
- ・アシックス『有価証券報告書総覧』
- ・アシックス『決算説明資料』
- ・ミズノ『有価証券報告書総覧』
- ・業界動向 SEARCH.COM  
<http://gyokai-search.com/3-sport-maker.html>
- ・DIAMOND online「アシックス世界3位を射程内に捕らえ  
る日の丸スポーツブランドの野望」  
<http://diamond.jp/articles/-/47733>
- ・「AllAbout マネー」  
<http://allabout.co.jp/gm/gc/432622/3/>
- ・アシックスホームページ「グローバル展開」  
<http://corp.asics.com/jp/career/recruit/business/global>
- ・アシックスホームページ「会社概要」  
[http://corp.asics.com/jp/about\\_asics/practical](http://corp.asics.com/jp/about_asics/practical)
- ・「オニツカタイガーが世界でバカ売れする4つの理由」  
<http://otokomaeken.com/mensfashion/6337>
- ・「ミズノ～野球のMIZUNOでブランド周知か～」  
<http://mindseeds-news.hatenadiary.jp/entry>
- ・「ファッション業界でのスポーツウェアの位置づけ」  
<http://www.apparel-wild.net/marketing/>
- ・ミズノホームページ「企業概要」  
<http://corp.mizuno.com/jp/about.aspx>