

国内スポーツメーカーの経営の特徴と経営戦略に関する研究

～海外スポーツメーカーと比較して～

1240426 木村光里

指導教員 林 一夫

研究背景

国内スポーツメーカー（ミズノ・アシックス）は、海外スポーツメーカー（ナイキ・アディダス）と比較して売上高に大きな差が見られる。国内スポーツ用品市場においても、海外スポーツメーカーの売上高は国内スポーツメーカーを約2倍近くも上回っている。さらに、利益の側面から比べてみても、国内スポーツメーカーは営業利益率が低い傾向がある。

研究目的

本研究では、国内スポーツメーカーが海外スポーツメーカーに売上高や営業利益率で劣っている要因を解明し、国内スポーツメーカーが成功するための経営戦略を検討する。

研究方法

初めに各社のIRの資料をもとに分析を行った。各社の市場戦略やコスト構造の特徴を見つけ、各社の経営の特徴と戦略を明らかにした。国内スポーツメーカーであるミズノとアシックス、海外スポーツメーカーであるナイキとアディダスとの比較を行った。最後にこれらの分析をもとに国内スポーツメーカーが成功する戦略の提案を行った。

分析結果

ミズノは国内市場に特化し、小規模ながら深い専門性を追求する差別化戦略である。取扱製品が多彩であるため生産設備や生産ラインの数が増え設備投資がかさみ原価率が非常に高くなっていた。アシックスはグローバルに展開しつつ、アスリート（競技者）に焦点を当てることで専門性と高い技術力を打ち出している差別化戦略である。ナイキ・アディダスはグローバルに展開し、アスリートから一般消費者まで多様な顧客層を焦点に当てるデザインによる差別化戦略である。国内スポーツメーカーは技術力機能思考で競技者を主なターゲットとしている。一方、海外スポーツメーカーはブランドカデザイン思考で一般消費者を主なターゲットとしている。4社異なる市場において差別化を図っていることが分かった。

考察・結論

国内スポーツメーカーは競技者市場に強く、海外スポーツメーカーは一般消費者市場に強い傾向がある。国内スポーツメーカーが海外スポーツメーカーに劣る主な要因は、競技者市場では市場占有率は高いが、競技者市場に比べて大きな市場である一般消費者市場での市場占有率が低いことである。

ミズノの製品戦略の課題は、製品の選択と集中である。国内市場で市場占有率の高い野球・フットボールは海外展開をするべきである。海外競技者に強いゴルフは海外のアマチュア市場への展開をするべきである。市場が小さくどの市場においても弱い卓球やラグビーは撤退を検討するべきである。

アシックスの経営戦略の課題は、ブランド化による一般消費者向けへの浸透である。技術力機能思考市場では高い市場占有率を有する一方で、ブランドカデザイン思考市場では市場占有率が低い。アシックスはブランドカデザイン思考の大きい市場への移行が必要である。同時に、アシックスはブランドの区分けを徹底し、競技用の高機能シューズと一般消費者向けのデザイン性が優れたシューズを明確に区別することで、ブランドの差別化を図ることも重要である。

このことから、企業の成長において製品戦略と市場戦略を整合させることが重要であると結論付ける。