

# 「ミズノにみるスポーツ用品会社の 現状と今後」

\_\_\_\_\_はじめに

\_\_\_\_\_ , 経営戦略

\_\_\_\_\_ , 多角化戦略

\_\_\_\_\_ , 流通戦略

\_\_\_\_\_ , 財務分析

\_\_\_\_\_ , 労働生産性分析

\_\_\_\_\_ , 対抗企業比較分析

\_\_\_\_\_おわりに

\_\_\_\_\_参考資料

\_\_\_\_\_参考文献

はじめに

近年、日本の産業社会において、不況にあえぐ業界のひとつとして、スポーツ用品業界がある。1997年では年間販売額が初めて減少し、商店の数は2万店を割り込み、スポーツ用品業界の倒産は過去最高の141件にも上った。また、スポーツ用品メーカー上場7社の1997年度決算はどれも減収であり、市場規模が2兆1414億円、前年比1.4%減と市場全体が縮小している。この低迷の要因として考えられることとしては、景気低迷の長期化や実質所得の伸び悩みなどによる消費の鈍化、少子化、スニーカーブームの終焉、外資系小売業の参入に伴う流通構造の変化などメーカー、問屋、小売り各層の経営基盤に影響を及ぼす要因が、複合的かつ同時に進行していることなどである。

こうして業界は低迷しているが、スポーツを楽しむことが日常となっている今日では、スポーツ用品は我々の生活には欠かすことのできないものとなっている。そしてオリンピックやワールドカップなどのスポーツイベントにスポンサーとして深く関わっているという点でも、スポーツメーカーが社会文化的な面で重要な役割を果たしていると言えるのである。

その中でも、日本のスポーツメーカーとして老舗であるミズノは日本のスポーツ文化の中心と言える野球と深く結びつき、長年親しまれてきた企業である。しかし、現在ではナイキやアディダスなどの海外メーカーが国内市場に次々と進出し、そのような状況の中、ミズノは自らのシェアを維持していくことが困難になってきた。ミズノがなぜ国内での優位を保てなくなってきたのか、人気を奪われてしまったのかを考えていき、これからの展望を探ってみたいと思う。

## ． 経営戦略

ミズノは、1906年に創業者である水野利八が、洋品雑貨を扱う水野商店を開業したことに始まり、1910年に野球用品の販売を手がけ、運動服装の生産を開始したことでスポーツ業界に進出した。ミズノは「より楽しいスポーツライフとスポーツの振興を通じて社会に貢献する」という経営方針を掲げ、創業以来小さなスポーツ大会から、オリンピックをはじめとする様々な国際大会に至るまで、幅広い協力を行ってきた。1964年東京オリンピック、1972年札幌オリンピックに協力し、1980年モスクワオリンピック、1984年サラエボオリンピック、1988年ソウルオリンピックではオフィシャルサプライヤーとして、1992年バルセロナオリンピック、1994年リレハンメルオリンピック、1996年アトランタオリンピックではオフィシャルスポンサーとして、19

98年長野オリンピックにおいてはゴールドスポンサー第1号として活躍した。そして、1998年9月15日にはI O C（国際オリンピック委員会）との間で役員用ユニホーム納入に関する公式サプライヤー契約を結んだ。この契約はシドニーオリンピック等でサマランチなどメンバーやスタッフが着用するユニホームの提供を約束した内容で、ジャケット、スラックス、スカート、セーター、ポロシャツ、ウインドブレーカー、ランニングシューズなど17アイテム、1230余名分である。今回の契約によりミズノはI O Cに対するオフィシャルサプライヤーの呼称を使用する権利を得ることになった。オリンピックへの協力は大変な費用がかかるうえ、すぐに業績に結びつく訳ではないが、競技スポーツに力を入れているという企業姿勢や、オリンピックを通じて世界平和に貢献したいという願いを明確に表現できる。また納入した製品を使った選手がメダルを取ることでかなりのPR効果があり、長野オリンピックでもスキーマの日本代表が着用したフライトジャケットはプレミアがつき、売りに大きく貢献した。

ミズノでは企業倫理規範の中に「自然保護など地球的規模における環境保全に配慮する責任がある。」と明記し、環境保全に取り組むことを企業経営においての最重要課題の一つ挙げ、Crew 21という独自のプロダクトを行っている。

取り組みとしては、原材料に関しては汚染物質を含んでいないか、リサイクルできるのか、輸送をいかに合理化するか、包装材をいかに簡略化するか、さらに耐用年数を終えた製品をどうするかなど原材料から製品の寿命が尽きるまでの全ての段階で環境上なし得る配慮をしていく。長野オリンピックでミズノが納めたスタッフ用公式ユニフォームはほぼ100%溶かせばナイロンの戻るリサイクルウェアとして、話題を呼んだ。そのほかにもペットボトルからリサイクルした人工皮革を使ったランニングシューズ、古タイヤをリサイクルしたチップライバーを使ったウォーキングシューズ、リサイクルラバーグリップを装着したゴルフクラブなど材料を見直したり、廃棄処理を配慮した商品開発を行っている。このような取り組みは環境問題という大義名分だけでなく、可能な限り無駄を省くことで経営上の効果も期待できるという。また、主力の養老工場では、ダイオキシンの出にくい「高温無煙焼却炉」を導入して、プラスチックや木の研磨くず等の廃棄物を焼却し、煙で周辺に迷惑をかけないようにする努力が評価され、スポーツ業界初のISO 14001（注1）の認証を取得した。

商品開発面において、ミズノの取り扱いアイテム数は主力のゴルフ10万点、ニット14万点をはじめ総計41万点にもおよび、その数では業界最大手である。商品の研究開発はセレクト科学研究所を設置した1938年から始まり、1946年6月には同研究所を技術開発部に拡充し、製品開発、品質改良のための機能を強化した。1993年4月には商品企画、開発、生産機能を合体し、ウェア、グッズの両マーチャンダイジング本部を発足させ、商品力強化を一段と推進している。また海外のスピード社、ボグナー社、オリンピック・ギョオ社、コルマー社と技術提携を結んでいる。商品開発にはトップアスリートの助言が欠かせないとして、著名選手とアドバイザー契約を結び、その意見を大いに採

り入れながら、コンピューターによる設計やシミュレーションと、実際のデータの収集、解析を繰り返し行い、科学的理論と確かな裏付けの下に商品を市場に送り出している。ゴルフでは米・欧PGAツアー（注2）において、ミズノ製アイアンがその使用者数、賞金獲得総額、トップ10フィニッシュ使用者数の3部門でトップになるなどと、世界的に高い評価を得ている。ミズノの製品を使っている人は、機能性は評価しているが、ファッション性については他社よりも劣っていると答える。そのことについて、ミズノは「機能勝負でファッション界への進出はない」とはっきり言う。

レジャースポーツは景気の影響を受けやすいので、ミズノは景気に左右されにくい競技スポーツ関連で勝負していく方針を採用している。これまでに培った技術をいろいろなスポーツ用品に水平展開できる強みがあるので、さらなる品質と機能性の向上により他社にはできないものを提供することがミズノのもつべき力、存在価値だとミズノの現社長は語っているように、品質と機能を最重視した商品開発を行っている。しかし景気の低迷、競技人口の減少、海外企業の進出になどにより市場は行き詰まりをみせており、商品差別化の際に、品質と機能だけでは生き残りが難しいとされるようになってきている。

## ・多角化戦略

ミズノの多角化には大きく分けて二つの方向がある。そのうちの一つを語るうえで最も重要な出来事が、1988年5月のトップ交代である。創業者の故 水野利八の跡を継ぎ、1969年以来、社長を務めてきた水野健次郎が会長に、その長男で、副社長だった水野正人が社長に就任した。

新しい指揮者の登場により、ミズノの事業範囲は一気に拡大した。それまで「よりよいスポーツ用品の製造販売に専念してきたミズノは、この年を契機に、「スポーツライフ提案企業として社会に貢献する」を旨とし、製造業、流通業に加えて、サービス業も同社の柱として育て、相互シナジー効果もねらい始めた。過去のボーリングブーム、ゴルフブームの際にも、人材逸脱による製品の品質低下など懸念して、経営の多角化には見向きもしなかった同社が、90余年の伝統的企業理念を受け継ぎつつ、事業環境の変化に合わせた業容の拡大に着手したのである。ミズノはそれまで、スポーツ用品の製造、卸、小売によって売上高を伸ばし続けてきた。しかし、その分野別構成比を見ると、ゴルフの伸びが著しく、その他のスポーツ分野では、軒並み減少となっているのが現状だった。今後も長期的に売上高を伸ばしていくには、ゴルフに並ぶ、またはそれを追い抜くもう一つの柱が必要になった。そこで挙げたのが、スポーツサービス業である。「今、企業がすべきことは、新商品の開発でも、宣伝でもなく、誰もがスポーツを楽しめるだけの条件を整えることである」というのが、新リーダー登場後のミズノの経営方針である。

これまでも、ミズノは日本のスポーツ・ソフトを先導しているといっても過言ではな

い活躍をしてきた。例えば、1906年の創業からわずか5年後には、現在の都市対抗野球の母体となった「大阪実業野球大会」を、さらに2年後には、現在の全国高校野球の母体となった「関西学生連合野球大会」を開催し、今日のアマチュア野球の基礎を築いている。その後、1965年には、ミズノ初のプロゴルフ大会「グランドモナーク・ゴルフ大会」を開催し、現在に至るまで数多くのゴルフトーナメントを開いている。さらに、1980年代にはスポーツシンポジウムMOC（注3）や、スポーツファッション大賞の開催、モータースポーツへの参入も成功させた。1990年代にはいってからは、ジャパン・オリンピックフォーラム（MOC）を開催、1996年には、創立90周年記念イベントとして、ミュージカル「ダンサー」を公演するなど、多方面に進出している。

ソフト関連ビジネスであるスポーツスペース業でも、ミズノは日本のスポーツを先導している。1988年スポーツ・リゾート基地マープ・コブチザワオープン、1988年マンションとフィットネスクラブの複合施設サウスサイドコートオープン、スポーツ旅行を手がけるミズノトラベルの設立。このほかにも関連会社がいくつかあり、レンタル事業、リース事業、旅行事業、マリリゾート事業、保険事業、金融事業、ゴルフ会員権売買、ゴルフ場コンサルティングなども手がけてきた。しかし、以上のソフト分野、ソフト関連分野は別とすれば、商品開発を含めたハード分野について、ミズノは、次のように述べている。「ハード分野での多角化は考えていない。あるとすれば、多角化ではなく、専門化である。」つまり、機能性の他に、ブランド性、ファッション性も重視し、総合的戦略を進めているナイキに対して、ミズノは、機能性のみを追求して差別化をはかるというのである。例えばスーパーフラットプレス製法と呼ばれる、糸を全く使用せずに、ゴムの部分と、水着素材を高熱処理によって圧着させる方法で抵抗を軽減した水着や、強度、通気性、耐久性など、特性の異なるメッシュ素材を使い分けるなどの新設計によって、約23%の軽量を図ったランニングシューズ「WAVE LASER」などのみの開発に止め、流通機構への多角化戦略のような、新戦略は抑制している。「ファッション界への進出はしない。我々の対象は、スペシャライズでスポーツする人々なのである。」そう語るミズノは、ある方面だけを深く掘り下げていく、「専門化」という経営戦略により、現在のスポーツメーカーとしての日本における地位を確立しようとしている。

## ．流通戦略

これまで日本のスポーツ用品店は、「暗黒大陸」と呼ばれてきた。国内における小売店の現状として、独立系の中小小売店が多く存在しているのである。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い。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、最近になって変化の目が現れつつある。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デパートや百貨店などの大型小売店に対して行っている。では、そのシステムは効率的に働いていたのだろうか。中間マージンを削減できる利点はあるにせよ、ミズノが扱っているアイテム数が多すぎることもあり、その管理は隅々まで行き届いていなかったのが今までの、ミズノの販売体制の実態である。小売店への卸し形態が未発達であると言わざるをえない。また、ファッション性の欠如のため、一定の需要が見込めないのも弱みの一つであろう。つまり、商品の需要が自然発生的であり、販売ルートが明確にされていないのである。そして、この不安定な流通状態を自覚していないミズノ自身にも問題はありと思われる。

## ・財務分析

ここでは、1999年の決算報告をもとにミズノの経営の財務体質を分析する。まず売上高を見てみると、ほぼ毎年下降傾向にあるのがわかる。これは単に業界のシェアを落したりしているだけではなく、少子化により、学校の部活動などでのスポーツ競技人口が減少していることや、サッカーの人気の衰退してきていることなどが影響している。さらに、ファッション性のスポーツという点では、ナイキなどの国内市場参入によりシェアを奪われていることも理由の一つに挙げられる。また、売上げのシェアを見ると歴史的に古くから販売しているゴルフと野球で5割以上を占めており、現在流行のスポーツや次世代のスポーツ用品といったものが成長してこないのも伸び悩みの原因の一つである。

次に、どれだけの利益を生み出してきたかを示すROE（注4）を見てみると、-0.72%であり、1996年度は1.95%であることから決して良いとは言えない数値である。株式会社制度の本旨が株主から資本を募り、事業活動を行うことである以上、ROEの向上は、企業にとって重要な目標でなければならない。企業が事業活動に投下した総資産に対する収益の水準を示すROA（注5）は1.72%、これも1996年度の3.25%から比べると低い数値である。経常利益（注6）は年々減少傾向にあり、当期純利益（注7）を見ても増減を繰り返しつつも減少傾向にある。売上高経常利益率（注8）はほぼ横ばいの状況である。しかし、この数値をもとの企業と比べてみてもあまり良い数値ではない。また、資産利用の効率性をみるもので経営活動を行うための資産が売上高によって年に何回入れ替わるのかを示す総資産回転率（注9）が0.87%である。

以上のように、ミズノの財務事情は現在厳しい状態にあり、戦略としては、今のところ維持するので精一杯といったところである。それでも常に新しい商品を市場に供給していかなければならないために、近年は人件費・広告費・宣伝費等を削減して商品開発や設備投資を行っている。また売上高だけをみれば、確かにミズノはスポーツ業界の他の企業よりも優れた業績を収めているが、ROE・ROAをはじめその他ほとんど全ての指標において上場企業の平均値を下回った業績である。これからはまず、この脆弱な財務体質の改

善に努める必要があると思われる。

## 表

決算期	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度
ゴルフ品	458,764	456,143	463,086	471,564	388,934
スキー・山品	99,859	87,599	82,555	70,543	76,209
野球品	191,131	209,117	222,862	216,292	212,518
スポーツウェア	241,153	225,616	226,545	216,292	212,518
スポーツシューズ	103,127	95,205	85,284	77,669	75,603
スポーツ施設	134,815	145,583	141,974	134,708	115,404
その他	190,004	193,994	195,006	194,243	169,822
合計	1,420,879	1,413,281	1,417,329	1,370,328	1,233,339
経常利益	29,075	29,025	35,570	25,400	16,176
売上高経常利益率	2.0%	2.0%	2.4%	1.8%	1.3%
当期純利益	9,681	(34,699)	16,217	7,599	(5,823)
総資本回転率	0.87	0.97	0.99	0.94	0.87
ROE			1.95	0.92	-0.72
ROA			3.25	2.39	1.72

## ・労働生産性分析

ミズノの労働生産性を見るのに、同業企業であるデサント、ゴールドウィンと比較してみると、その水準の低さがよく解る。ミズノは2社と比べ資本面、従業員数ともに企業規模としては大規模であり、1997年においてその粗付加価値生産額（粗付加価値額＝人件費＋賃借料＋租税公課＋支払特許料＋減価償却実施額＋営業利益）は327億700万円とデサントの約1.6倍、ゴールドウィンの約3.4倍を誇る。しかし、これを一人当たりで比較すると、ミズノの労働生産性（付加価値生産額／従業員数）が858万円であるのに対し、デサントが1,917万円、ゴールドウィンが1,300万円と逆に大きく下回る。人件費の点では、従業員一人当たり617.94万円とデサントの1,014.36万円やゴールドウィンの743.89万円に比べ低くはあるが、従業員数を考慮すると人件費削減も大きな課題となるのであり、またそれに伴い人員削減（リストラ）も必要であろう。

現にミズノは近年大幅な人員削減を実施しているようだ。1996年は3,911人であった従業員数は翌1997年には3,714人1998年には3,270人と3年間で444人も削減を行っている。しかし、現状から考えてこれらの削減策だけを推し進めても、大幅な躍進につながるとは考えがたい。それに伴う労働準備率、設備投資立の増加を含む個々の生産性の向上を目指すべきだと思う。

## ． 対抗企業比較分析

ミズノから市場を奪った企業、ナイキを中心に外資系スポーツ用品企業の日本市場におけるマーケティングの成功例を取り上げたいと思う。日本に進出した歴史自体も浅いナイキが何故これほどまでに世界でトップを取れるようになってきたのかをみていき、そしていくつかの要因からミズノと比較して考えていきたいと思う。

スポーツメーカーの供給の原点は選手である。現在、多種多様なスポーツが存在している。よって、そのメーカーの発表する技術が様々なスポーツの公式大会で使われ、結果をだし信頼されていく必要があると思われる。それがそのメーカー全体の技術への信頼度へと結びついていくからである。そしてスポーツ愛好家への信頼度も同時に獲得していくことができる。1964年ナイキは初めブルーリボンスポーツ（注11）という名の会社で創立された。創立者フィリップ・ナイトはその当時としては低価格で高技術を実現していた日本製シューズを高く評価し、製造をオニツカ・タイガー社（現アシックス）に委託、輸入、販売していた。1972年、オニツカ・タイガー社との間でトラブルが生じ、両者の関係は断絶状態になってしまうが、自らが開発した「ワッフルトレナー」（注12）がアメリカでベストセラーになり、その名が知られるようになる。国内で自社の技術が初めて認められたのである。その後も独自の「エア」システム（注13）を搭載したシューズを次々に発表し、それらの商品を公式の大会で選手が使い良い結果をもたらすことで、技術への信頼度を獲得していったのである。ミズノは日本の野球をともに歩んできたメーカーであり、野球における技術開発には余念がない。また日本のメーカーという事もあって、日本人の体型の特徴をつかみやすく、それはすぐに技術に結びつけることのできるという大きなアドバンテージを持っている。

良い技術の商品を発表しても多くの人に知ってもらわなければ意味がない。そこで必要となっていくのが宣伝広告である。もちろん公式大会で結果を出せば、宣伝効果は望めると思えるが、それだけでは不十分であろう。TV、本、車両広告などあらゆる広告スペースを有効に使う必要がある。またナイキが有名になるきっかけをつくった個別スポンサー契約は、強力な宣伝効果を持つと思われる。1978年にナイキは、テニス界の問題児マッケンローとスポンサー契約を交わした。マッケンローは行動、言動ともに大胆で、人々の目を集めやすくナイキのマークもより多くの人々に見られるようになっていった。彼が

問題を起こせば起こすほどナイキの宣伝効果は上がっていったのである。その成功例に見習い、1985年NBAのスーパーstar、マイケル・ジョーダンとスポンサー契約を交わし、同時に「エア・ジョーダン」という名の商品を発表。ナイキはアメリカにおいて人気のあるスポーツバスケット・ボールのプレイヤー達からも人気、支持を得るようになっていったのである。現在もタイガー・ウッズや野茂 英雄、ブラジルのサッカー代表チームなどといった比較的TVで目にし易く人気のある選手、チームと契約を交わしている。以上のことから個別スポンサー契約は、優れた選手が使う物は優れているという技術の宣伝にとどまらず、有名な選手は活躍する機会が多く、人の目を集めやすいのでそれだけで宣伝の価値はあるということになるのである。そういった選手達をCMに起用したり、様々な大会に招くことでも効果はあるだろう。そして宣伝広告は、良いブランドイメージを築くために欠かせないものであると思える。ナイキは日本に進出するに当って宣伝広告活動に大きく力を注いだ。では商品を全面に押し出さず、CMの最後にロゴマークを出すだけのものであるが、いまでは「新しい」、「かっこいい」というイメージを持つ人が多い。CMの印象の良さがそのままナイキの印象の良さにつながったのである。アディダスも同じようにベズ社長自ら「売上高の20%を宣伝広告費に投入しても構わない。」と断言している。また、ベズ社長は、「日本ではゼロからブランドを構築し直さなければならない。そのために必要な費用は投入する。売上高に占める割合は関係ない。」とも言っている。宣伝広告活動は、ブランドを構築するために必要不可欠なのである。ミズノは日本の野球との深い結びつきからCMにオリックス・ブルーウェーブのイチローや、巨人の松井 秀喜を出演させている。またCMをある一定の時間枠の番組内で放送する権利を獲得しているが、それ以外であまり目にする事はない。国内で行われる野球の様々な大会にもスポンサーとして協力し、オリンピックにもオフィシャルスポンサーとして参加している。

ただ、以上のように宣伝し、皆に知ってもらっても店頭の商品が置かれなければ買ってもらえない。大衆消費社会の今日、多種類の商品がメーカーから発表され、販売されている。多くの商品を販売ルートにのせるためには、流通経路の大規模化と簡略化が必要となってくるのではないだろうか。仲介をなるべく通さずメーカーから直接仕入れする。返品はせず、仕入れも現金で決済する。以上のようなことはすでに外資系大手スポーツチェーン店が行ってきたことである。年間に発表するアイテム数が多ければ多いほどそういった流通が必要になってくると思われる。よって国内に昔からあるような街の小さな小売店中心の流通慣行を改め、デパートや外資のスポーツ専門店のよう到大規模な売り場面積を持った店で取り扱うように変換していく必要があると思われる。ナイキはアメリカ国内の大手スポーツチェーン店と密接に結びつき大規模で簡略な流通を行ってきた。また直営店も様々な国に設け、流通ルートを確認している。ミズノは日本に昔から存在している特有の取引慣行に乗っ取って流通を行ってきた。よって、自社流通システムおよび直販システムを確立させていない。

生産の状況もそのメーカーに強い影響を及ぼす。ナイキは創立当時自分達で生産せず、

日本のオニツカ・タイガー社が作った製品をそのまま輸入販売していた。現在では生産のほとんどを東南アジアを中心とした労働力の安い国で行い経費削減に努めている。ミズノは生産の主力を養老工場で行い、国内生産重視の傾向が強い。

そして、そのメーカーの出す商品が売れる背景にはユーザーが使いやすいかどうか、価格、デザイン、などが影響してくるが、絶対にはずして考えられないのがブランドである。ブランドはユーザーがそのメーカーに対するイメージ、知名度に関係してくるものでもあり、非常に重要であるといえる。消費者がどのメーカーのものを買おうか迷ったときに、ブランドの優劣が選ぶ上での優先順位につながってくるといえる。またそのメーカーの出すアパレルが売れる背景にはブランドの強さに関係してくると思われる。外資系企業が日本で成功を手に入れる背景にもブランドマーケティングが大きく関わってくると思われる。そしてナイキは「商品ブランド」を見据えたマーケティングで成功し、「企業ブランド」も確立することができたのである。過去日本にはその人物、キャラクターを想起させる「仮物キャラクター」商品がいくつかあった。月星シューズが作った「アトム」シューズは名前の通り「鉄腕アトム」のイメージに結び付けて作られた。ナイキもマイケル・ジョーダンが実際に試合で使用し、そのまま製品名に彼の名前をつけた「エア・ジョーダン」を発表しているし、ミズノもイチローの人気にあやかり彼が使っているのと同じ型のグローブとうたって「イチローモデル」を出した。それらの商品はそれぞれに人気を生んだが、1995年に日本でヒットし社会現象までも起こした「エア・マックス」はそれらを超えたと思われる。「エア・マックス」は「仮物キャラクター」ではない。ヒットし原因はその製品に「商品ブランド」が生まれたからなのである。日本で、スポーツ業界において「商品ブランド」がはじめてもたらした結果といえる。その結果はナイキ日本進出の足がかりをつくるほど上々だったのである。よって「商品ブランド」は非常に重要であるといえるだろう。ミズノもブランドを重要なものだと考えている。ミズノ創立当時にブランドという概念が無かったが、長年野球やゴルフに関しては信頼と知名度があり、近年ブランドという概念ができ始めてから、信頼と知名度がそのままブランドに結びついた。そのままブランドを獲得したため、外資系企業に比べ、特にブランドマーケティングに力を入れてこなかったように思える。また「商品ブランド」をあまり重要視せず、あくまで「企業ブランド」の中の「商品ブランド」という考え方が強い。

またグローバルな視点で経営を展開していくために必要なことがある。それは、その国一番のスポーツカテゴリーを押さえて、商品を開発、発表することである。国、地域それぞれには伝統的に人気根強いスポーツが様々あると思われる。ヨーロッパだったら圧倒的にサッカーが人気を持っている。日本では野球であろう。日本ではサッカーの人気は未だ新しいものと考えられる。それぞれの国の国民性・歴史に、どのスポーツの人気があるか異なってくると思われる。そういったスポーツに携わって商品を開発・発表しなければ、需要の見込みが少ないと思われるし、一定の需要を得る事もできないからだろう。逆に人気のあるスポーツに結びついていけば、その国内で将来的にも安定した需要が望めると予

想される。さらに伸びる可能性もあるといえる。またその国のスポーツ文化への結びつきを得る事ができ、知名度を上げる事につながっていくだろう。ナイキもミズノもそれぞれの国内で人気のあるスポーツと結びつき存続してきた。

おわりに

以上がスポーツ業界において忘れてはならない要因のくつかであり、それに対しミズノと他社がどのように取り組んできたのかを述べた。最後にミズノがこれから市場を守り、奪回していくためには何をしていけばよいのか考えてみたいと思う。

まずは宣伝の問題を見ていきたいと思う。宣伝は前にも述べたように非常に重要である。しかし、ミズノは他社に比べ宣伝広告に力を入れていないように思える。現在のミズノの財務状況を考えるとこれ以上費用をつぎ込めないであろう。そうかといって宣伝を軽んじる事はできない。経費をもう少し広告宣伝費にまわすためには、現在の生産方法の見直しが必要になってくるのではなからうか。自社の工場を持たず、労働力の安い国で全面生産を行う。要するにファブレス企業に転換するのである。組み立てだけであるとはいえ、国内で生産するよりも経費削減に大きく貢献すると思われる。そうすれば、もう少し宣伝にも力を注げるのではないだろうか。また各社が行っている個別スポンサー契約を、もう少し重視していくべきだと思う。それは、様々ある宣伝広告のなかでも効果的であると私は思うからである。

流通ルートにも大きな問題を抱えているように思える。現在では外資系企業の日本進出に伴って海外の大手スポーツチェーン店が次々と進出している。現在の小売りシェアは中小小売店が6割、国内の大手専門チェーン店、スーパーが3割百貨店が1割と言われているが、今後も続く外資専門店の日本進出状況からあるスポーツメーカーの幹部は、「5年後には中小小売店のシェアは3割に落ち込む」と予想している。そうなれば日本の取引慣行は、一気に簡素化され、外資のメーカーにとっては日本で事業を進めやすい環境が整ってしまうのである。全米最大のスポーツ専門店であるスポーツオーソリティでは売り上げの約8割を外資のブランドが占める。よって外資の専門店が増えるにしたがって、国内のブランドは劣勢に立たされるのである。こうしたスポーツ用品の流通構造の変化の中で、ミズノは生き残りの策として、まずは自社の流通改革を推し進める必要があると思う。はじめに必要とされてくるのは、小売店で売れ残った流動資産・棚卸資産を減らす事である。このためには、売り上げの大部分を占める野球・ゴルフ・スキー用品などをセットで販売するなどアイテム数を減らすことにより、より管理しやすく効率的な流通体制を整え

なければならない。また、この場合にセット販売できない専門的なスポーツ、いわゆるマインースポーツに関しては、そのスポーツ専門の別会社を設立するなどの対処が必要だと思う。次に必要なのは、未開拓市場の開拓およびその管理である。このためにはPOSシステムなどのオンラインシステムが不可欠になってくる。各小売店をPOSシステムで結ぶことにより、本社での在庫管理・需要管理の体制も確立される。またPOSシステムを導入するにあたっては、すでにこのシステムで成功を収めている大手コンビニエンスストアなどと提携するのも有効ではなかろうか。技術・ノウハウの提供だけでなく、例えばそのコンビニエンスストアの店頭で商品のリストを並べてもらい、その場での注文が可能になるだけでも収益としてはかなり違ってくるだろう。またインターネットを使っただけの注文・販売が行われていけば、在庫が余ったりすることなく効率的な流通ができると思われる。

最後に考えられるのは、ブランドとして力が劣っておることである。またブランドマーケティングの戦略が立てられていないと思われる。ミズノの製品は日本において野球、ゴルフで良い成績を収め海外においても評価は高い。社内方針が性能重視の商品を世に送り出そうとし、選手が満足してくれるものを市場に送り出せばいいと考えているからである。もちろんこのメーカーも機能向上を追求している。もし質的な問題で両者が拮抗したならば、あとはブランドやデザインで決定されるのではないだろうか。そうなればミズノは劣勢に立たされる。不況の世の中でナイキのような思い切ったプロモーション戦略はできないにしても、イメージの転換つまり、ブランドの再構築が必要になってくるのではないだろうか。もしくは SPEEDO (スピード) のように、海外のブランドと結びついて新たなブランドを築き、競泳用水着のシェアを獲得したように、他から有力なブランドを買ってきてミズノという名前を出さず、まったく新しいブランドで改めて市場奪回に挑んでいくのも一つの手だと考えられる。また、アパレルでほとんどミズノが進出できないのもブランド力の欠如が関わってくると思われる。確かにアパレル方面で優位な立場に立つためには、ブームを作っていかなければならないし、その後もヒット商品を出し続けていかなければならない。ブームが去ってしまえば、その後に残るのは在庫の山でしかない。大きなダメージを被るだろう。そのようなリスクは現状ではとても犯せない。しかし競技中心のマーケティングでは市場が限定され、学校におけるクラブ活動の低迷などあいまって、現時点で競技需要が拡大する可能性は低いと思われる。そうなれば現在、ストリートカジュアルと結びついてきたスポーツブランドの流れに焦点を当て、日常での需要を伸ばしていく必要があるのではなかろうか。いまずくにブームをあてなくとも、そういった流れに合わせたブランドマーケティングを地道にしていくべきだと考える。よってミズノがこれから市場を奪っていくためには、ファッションブランドへの開拓が必要となってくるだろう。まだアパレル方面に力をいれていないミズノには、裏を返せばまだ大いに可能性を秘めているということも言える。地道な努力によって国内ブランドが海外ブランドと互角に渡り合えることを証明して欲しい。

また、スポーツ用品市場全体を見れば、サッカーワールドカップやJリーグ、また新たなスポーツの流行とともに急激な拡大が起こり、これにともない異業種のふぁしょんブランドの参入などが見込まれる。こういった状況に対し、既存のスポーツメーカーが何の分野で、どのような製品差別化をし、どんな戦略を立てて対応していくかが今後のスポーツ用品市場で生き残るカギとなるであろうと思われる。商品力に頼るナイキの独走がいつまで続くか、流通・消費者との隙間をうまくつけば、他の既存メーカーも一気にトップに浮上できる可能性があると思う。

参考資料（ミズノ関連HPより） --- 年代別意識調査 ---

#### 10代

野球をやっている人にはミズノに人気が集まるが、他のスポーツにはナイキ、アディダスに幅広く人気が集まった。しかし、ミズノの機能は高いという声も多かった。また、ミズノが長野オリンピックのオフィシャルスポンサーだったことを知っていますか、という質問と、ミズノのCMで印象に残ったものはありますか、という質問でNOと答える人が半数を大きく上回る結果となった。

少子化が進み、中学、高校で部活動をしないう子供たちが増えてくる中で、好きなスポーツメーカーはありますか、という質問にNOと答える人も多く、スポーツメーカー不人気さもうかがえる。

#### 20代

20代も10代と大きな違いはなく同じような結果となり、ミズノは野球、ゴルフには人気があるが、ナイキのような広範囲さは見られない。またミズノのファッション性を調べるためナイキ、アディダスと比較し10段階で答えてもらったところ、ミズノ4.0、ナイキ7.7、アディダス7.1とミズノの製品はファッション性に欠けることがわかった。

#### 30代以上

30代以上も10代、20代と大差はないが、ゴルフが目立つように成り、ミズノの知名度も少し高くなっている。長野オリンピックのオフィシャルスポンサーだったことを半数の人が知っていたことは、10代、20代には見られないことである。また、今は野球をしていないが、小さい頃にも買ってもらったグローブが確かミズノだったという人もおり、この年代の人と野球とミズノの関係も見えてくる。

#### 注釈

注1、環境の悪化を食い止め、改善していくために開発された環境マネジメントの国際規格のことで、1996年9月に制定されたもの。

注2、Professional Golfers Associationのこと。

注3、Mizuno Opinion Concertの略称。

注4、株主資本利益率の略で、 $\text{当期純利益} / \text{株主資本} \times 100$ で算出。

注5、総資産収益率の略で、 $\text{事業利益} / \text{総資産} \times 100$ で算出。

注6、 $\text{営業利益} + \text{営業外収益} - \text{営業外費用}$ で算出。

注7、 税引前当期利益 税額で算出。

注8、 経常利益 / 売上高 × 100 で算出。

注9、 売上高 / 総資産 × 100 で算出。

注10、 フィリップ・ナイトとビル・バウワーマンが500 \$ ずつ出し合って設立したナイキの母体。

注11、 ワッフルを焼く鉄板を型にして作った靴底「ワッフルソール」をつけたシューズ。

注12、 ナイキの販売特許となる革新的技術。ソール内に空気が入っているような履き心地を実現した。

注13、 National Basketball Association の略称。アメリカ国内のバスケットボールリーグ。

#### 参考文献

「日本会社史総覧 下巻」 東洋経済新報社， 1995年， 1522頁

「日経ビジネス」 マグロウヒル社， 1998年6月22日， 92-93頁

「週間ダイヤモンド」 ダイヤモンド社， 1991年3月23日， 102-105頁

「日経ビジネス」 マグロウヒル社， 1998年2月23日号， 52-56頁

7月6日号， 16頁

恩蔵直人著 「競争優位のブランド戦略」 日本経済新聞社， 1995年， 34

105頁

東洋経済新報社 企業データバンク（インターネットより）

ミズノ株式会社のHP、ファクトブックより