

# 構造変化に対応するスポーツ用品製造業の事業展開\*

## —市場の縮小を乗り越える強いメーカーの成長戦略—

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

海上 泰生

### 要 旨

東京五輪やラグビーワールドカップの開催に加え、健康の増進や余暇の充実を志向する国民の意識の高まりもあり、スポーツが注目されている。スポーツ用品市場にとっても、拡大の好機である。ただし、研究の観点でみると、スポーツ用品産業に関する論考はまだ少ない。製品自体の素材や性能などに関するものは多いが、産業や経営の視点から考察した例は限られている。本稿のねらいは、この分野での研究蓄積の充実に、微力ながら寄与することにある。

世論調査をみると、スポーツを実施した人の割合や実施の頻度が増加している。それにもかかわらず、スポーツ用品製造業の生産額は中長期的に大きく減少した。その要因としては、少子化に伴う学生数の減少によって、体育や部活動での需要が縮小したこと、趣味や嗜好が多様化し、特に情報通信に費やす金額や時間の比重が高まり、スポーツに振り向ける余地が減ったこと、生産拠点の海外シフトや外国製品の流入が増加したことなどが挙げられる。

そうした厳しい経営環境にあっても、積極的な事業展開で、長く業界をリードしてきた企業もある。そこで、それぞれの種目や分野において市場を牽引する6社を抽出し、インタビューを実施した。その内容をもとに、中長期的な構造変化による市場の縮小に対して、どのような事業展開を進めるべきかを探った。

その結果、事例企業各社は、いずれも自らの強みを活かして既存市場を掘り下げ、新規市場の開拓を図り、新たな展開を模索してきたことがわかった。具体的な方策は、①海外有望市場の開拓、②競技普及事業による市場の拡大、③新種目への参入による市場開拓、④スポーツ用品で培った技術のヨコ展開などである。これに加えて、製造業本来の強みを伸ばすため、⑤徹底したクオリティーの追求が続けられている。なかでも、スポーツ用品製造業ならではの戦略としては、自らが用具を提供する競技の普及事業を展開し、ユーザーの声を聞いて市場を拡大しようという取り組みがある。ここから、日本のものづくり企業が苦手といわれる最終市場とのコミュニケーションの大切さを、改めて知ることができる。

\* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-3「スポーツ用品製造業の経営戦略」(2019年9月)を再構成したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同レポートを参照されたい。本稿の作成に当たっては、横浜国立大学・三井逸友名誉教授からご指導をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りは、すべて筆者個人に帰するものである。

## 1 研究のねらい

スポーツ用品は、独特な製品だ。生活必需品ではないが、ほとんどの人がユーザーになった経験をもつ。当然、量産が前提だが、必ずしも低価格であれば売れるものでもない。製品に関する厳格な規格があるうえ、競技者の繊細で難解な要求に応えなければならない。安全で高精度で使い心地が良く、プロからアマチュアまで幅広いユーザーに訴求する性能を実現した製品が競争力を獲得する。中小企業であっても、直接、市場に働きかけながら、開発や生産ができるのもスポーツ用品の特性かもしれない。

東京五輪やラグビーワールドカップの開催に加え、健康の増進や余暇の充実を志向する国民の意識の高まりもあり、今、スポーツに対する注目度は高い。スポーツ用品製造業にとっても、事業拡大の好機が到来している可能性がある。

一方で、わが国製造業は、多くの製品分野で安価な新興国製品の攻勢を受け、厳しい状況にある。国内人口の減少も、将来の市場の成長に対し暗い影を落としている。スポーツ用品分野も例外ではなく、マイナスの影響を受けている可能性がある。

スポーツ用品製造業は、こうした環境変化のなかで、どのような影響を受けているのか、そして、それを克服するために、どのような事業展開を図っているのか。こうした点を明らかにすることが本稿のねらいである。

## 2 研究の背景

### ～スポーツへの関心の高まり

近年、スポーツの分野では、多くの国際大会で日本人選手の活躍が目立っている。例えば、五輪競技大会における日本代表選手団の活躍には、目を見張るものがあり、リオデジャネイロ五輪では、

夏季大会史上最多のメダル41個（金12個、銀8個、銅21個）を獲得し、平昌五輪でも、冬季大会で最多のメダル13個（金4個、銀5個、銅4個）を獲得した。8位までに入賞した種目数の推移をみても、2000年のシドニー五輪で60であったものが、2016年のリオデジャネイロ五輪では88に伸びている。間もなく開催される東京五輪に向け、期待はさらに高まっている。

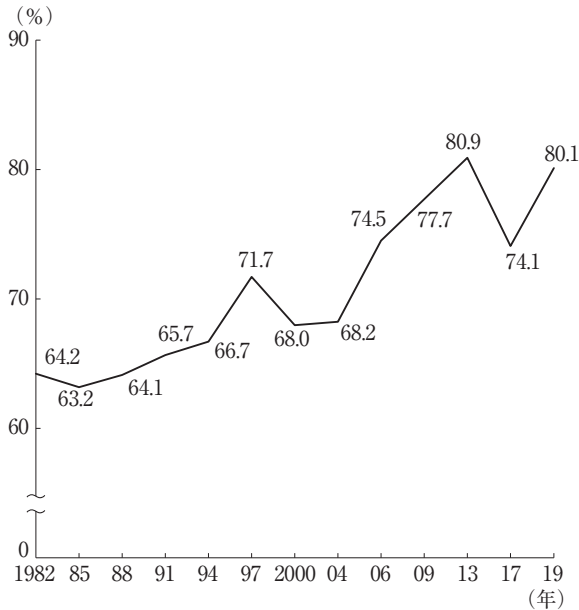
五輪に限らず、テニスのグランドスラム、ラグビーやサッカーをはじめとするワールドカップ、ゴルフの海外ツアー、野球のメジャーリーグなどでも、多くの日本人選手が活躍するようになり、これまで以上にスポーツが話題になる機会が増えている。このように、トップ選手が活躍する背景には、裾野を形成する一般選手の底上げがあるとみられるが、一般市民レベルでもスポーツ熱の高まりはあると考えられる。

図-1は、内閣府、文部科学省、スポーツ庁の世論調査をもとに、スポーツを実施した人の割合の推移をみたものである。これによると、60%台にとどまっていた1980年代と比べて、2013年に80.9%、2017年に74.1%、2019年に80.1%と、多少の振れはあるが、総じて割合は多くなっている。

また、図-2により、スポーツを実施する頻度の推移をみると、例えば、「週に3日以上」の割合が、2019年には34.8%と、約30年前の1988年(17.1%)に比べて2倍以上の水準にまで上昇している。スポーツを実施する人の割合だけでなく、各人の実施頻度も高まっていることがわかる。

この背景には、余暇を重視しようという国民の意識がある。内閣府が実施している「国民生活に関する世論調査」により、「今後の生活の力点を何におくか」について、各項目の推移をみると、「資産・貯蓄」「所得・収入」「食生活」などの項目が各年で順位を入れ替えているにもかかわらず、「レジャー・余暇生活」と回答した人の割合は、常に

図-1 スポーツを実施した人の割合の推移



資料：1982～2009年は内閣府、2013年は文部科学省、2017年と2019年はスポーツ庁が行った「スポーツの実施状況等に関する世論調査」

(注) 1 調査の実施時期は、2～4年間隔で不定期。  
2 年に1日以上スポーツをした人の割合を尋ねている。

最も高い水準を維持している（図-3）。レジャーの一環として、また、余暇を楽しむ手段として、スポーツが選ばれ、その実施割合や頻度が徐々に高まったものと考えられる。

### 3 先行研究のサーベイ

スポーツに対する注目度は高いものの、研究の分野では、スポーツ用品産業に関する論考は少ない。スポーツ用品自体の素材や性能、安全性などに関するものは多いが、産業や経営の視点から考察しているものの数は、限られている。

この点について有吉ほか（2011）は、スポーツ用品産業の現況や産業構造、企業戦略について明らかにしている研究はほとんどないと指摘している。同稿によると、戦後復興期におけるスポーツ用品産業の動きについて記述したものはあるが、歴史研究であるため、現在のスポーツ用品産業の状況を直接取りあげていない。近年の研究でも、

図-2 スポーツを実施する頻度の推移

(単位: %)

(年)	週に3日以上	週に1～2日	3カ月に		
			月に1～3日	1～2日 わからない 年に1～3日	
1982	22.0	21.4	30.0	13.1	10.4
1985	19.8	22.9	31.4	13.5	10.0
1988	17.1	24.0	32.2	14.5	10.7
1991	18.2	24.2	29.5	16.3	10.3
1994	20.0	24.8	31.6	14.6	8.3
1997	25.5	23.0	30.1	12.4	8.8
2000	26.8	27.9	24.4	10.9	9.1
2004	29.3	27.2	22.9	10.4	9.4
2006	29.1	30.5	21.9	9.6	8.8
2009	30.2	28.1	23.4	10.7	7.3
2013	30.1	28.6	22.6	10.0	7.2
2017	35.2	34.7	16.3	6.3	4.0
2019	34.8	34.2	17.6	6.6	3.9

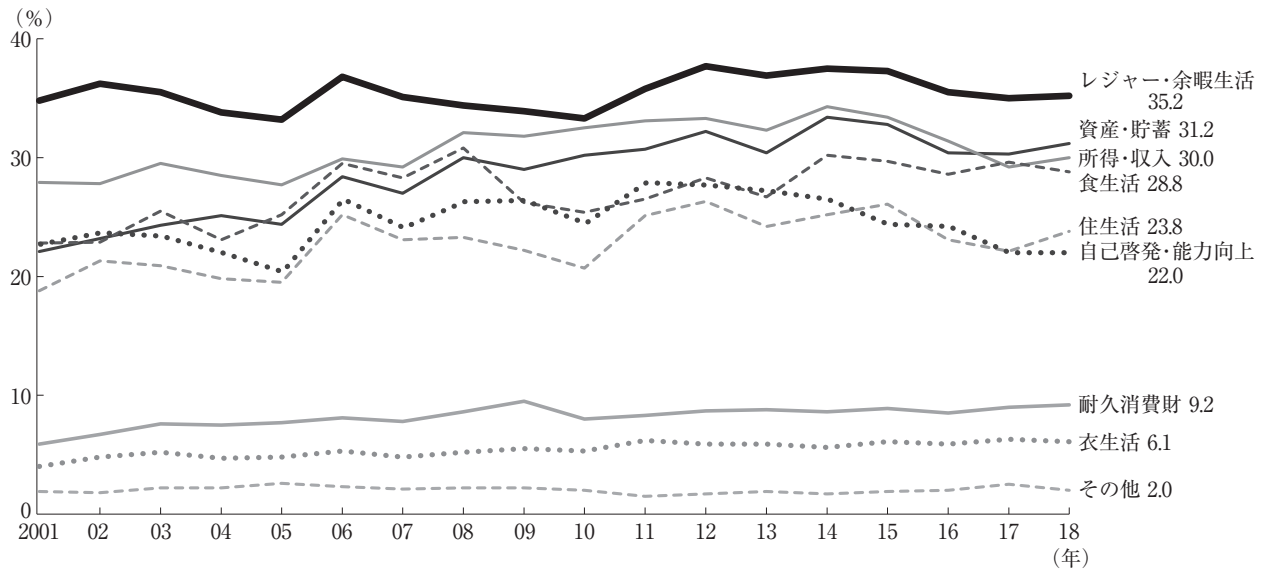
資料：図-1に同じ

スポーツ用品の卸売業に着目した研究や、アスリート向けだけに限定してスポーツ用品市場をとらえた研究はあるが、いずれも産業を大枠でとらえているとはいえないとしている。

一例として、有吉ほか（2011）が掲載されている日本スポーツ産業学会『スポーツ産業学研究』21巻1号の掲載論文例をみると、原田和弘・柴田愛・中村好男「身体活動と環境要因に関する研究の考え方とその動向」（pp.1-7）、岩原光男・斉藤幸宏・長松昭男「ゴルフクラブの打球音予測」（pp.9-17）、多田憲孝「シミュレータを用いたスキー指導システムの開発」（pp.19-26）などが並んでいる。スポーツ産業を中心に扱う同誌においても、経営の視点とは異なるテーマでの論考が多い。研究対象としてのスポーツには、医学や物理学、工学など多彩なアプローチがあり、経営学は、そのうちの一つであることを示している。

ただし、数少ないなかでも、広くスポーツ産業全体を対象とする論考の一部として、スポーツ用

図-3 世論調査「今後の生活の力点を何におくか」に対する回答の推移



資料：内閣府「国民生活に関する世論調査」

品産業について紙幅を割いて言及している先行研究は存在する。例えば、原田（2015）は、スポーツ産業全般について、スポーツ施設産業、スポーツとメディア産業、クラブ事業のマネジメント、スポーツイベントの集客戦略、プロスポーツビジネス、スポーツツーリズムに至るまで幅広く記述している。その1項目として、卸売業と小売業も含むスポーツ用品産業を取りあげている。そのなかで、従来からのメーカー、卸、小売の3層構造が、量販専門店の増加や大手メーカーのインターネット販売の開始により崩れつつあること、大手メーカーがスポーツ施設の運営に乗り出すなど業態変化が起きていることなどを指摘している。

また、日本政策投資銀行地域企画部（2015）も、スポーツを通じた地域や経済の活性化をテーマに、スポーツ産業全般を取りあげており、大手旅行会社、大手情報通信会社、イベント会社、マネジメント会社などの企業事例を用いて、新しいスポーツビジネスの可能性について論述している。同稿によると、わが国のスポーツ産業は、用品産業とサービス・情報産業、施設・空間産業の3分野から成り立っているという。そのうえで、メー

カーが小売店を直営し、直接、顧客に対しサービスを展開する事業や、スクールサービスのように施設・空間産業とサービス・情報産業を兼ねた事業が現れるなど、近年、それぞれが複合化する動きがあると指摘している。

一方で、スポーツウェアやシューズなど特定の商品に限定した産業研究も見出すことができる。例えば、近藤（2007）は、スポーツウェアだけを取りあげている。総合スポーツ用品メーカーの立場になって、既存の競技マーケット以外に、ファッションマーケット、健康・ウェルネスマーケットをねらって新たな顧客層を獲得するためには、いかなる戦略を取るべきかについて探っている。そして、シニア層を対象にしたインターネットアンケートのデータを分析したうえで、既存の競技寄りのポジションから、著者のいうところの「機能重視のファッション・カジュアル寄り」への展開を提言し、その例として「シニア層の旅行シーンにおける服や靴」をねらった市場の開拓を挙げている。

桑野（2010）は、運動用の靴だけを取りあげて、ランニングシューズとウォーキングシューズが開発されてきた歴史的な経緯を明らかにした。その

うえて、今後、開発や商品化が求められる商品として、エコ素材シューズや高齢者用シューズなどを挙げている。また、アパレル産業など他業種が新たに参入してくることも予測している。

松村（2014）、松村・原田（2016）もランニングシューズだけを取りあげ、ランナーがランニングシューズを購入する際の決定要因を探っている。再購買の意図の強さに関しては、製品に対する評価よりも企業のブランドに対する好感や信頼が大きな要因になっていることを明らかにした。そのうえで、企業は確かなブランドを構築すること、そのブランドに対する顧客のロイヤルティを強化することが重要であると指摘している。

先行研究の少なさを指摘した有吉ほか（2011）が書かれた時期以降には、スポーツ用品産業を直接的に対象にした論考も現れている。当の有吉ほか（2011）も、大手スポーツ用品メーカーの財務データをもとに、スポーツ用品メーカーの戦略を分析している。その結果、スポーツ用品メーカーは、市場展開の面でグローバルとドメスティックに、商品構成の面でフルラインとニッチという2軸によって分けられるとしている。そして、大手でもグローバルかつフルラインの戦略を取るのとは、ごく一部の有力企業だけであること、中小企業はほとんどがドメスティックかつニッチになるが、一部でニッチな商品構成でグローバルに展開している中小企業も存在することを指摘している。

マンツェンライター（2013）は、スポーツ用品産業のサプライチェーンにおいて、東アジアの生産力の役割が大きいことに着目し、アジア域内で構築されたプロダクション・ネットワークの発展のパターンや背景、そうした国々の輸出主導型発展の持続可能性について、分析している<sup>1</sup>。労働集

約型の生産工程が多いスポーツ用品産業では、国際的な大手企業だけでなく、中小企業もアジアに生産拠点を構築しているケースが多い。この点が同稿の問題意識の前提になっている。

スポーツ用品産業の新たな創出という観点からは、藤本ほか（2019）が、スポーツプロジェクトが地元の製造業を中心とする企業と連携することの有効性を指摘している。スポーツ関連分野で、地域に保有されていたものづくり能力を活かすことによって、新たな製品を開発し、地域経済を活性化させられるという。具体的には、広島県福山市を例に挙げ、地域の強みである繊維・化学・非金属工業を営む企業をスポーツ用品開発のためのパートナーとして、新たなスポーツ用素材を提案してもらおう。逆に、スポーツ企業や関係者からは、ニーズのある商品を企画し提案する<sup>2</sup>。共同プロジェクトに必要な資金はクラウドファンディングで募り、投資家や企業、個人をマッチングさせ、開発を推進するべきだと提言している。

以上のように先行研究を整理すると、スポーツ用品産業の企業経営や産業構造に関して、興味深い論考はみられるものの、まだ特定の製品や分野に限った部分的な研究成果にとどまっている印象が強く、すでに十分な考察がなされたとはいえない。そうしたなか、本稿は、スポーツ用品製造業の経営戦略を中心に置いて考察することで、この分野における研究蓄積の充実に、微力ながら寄与することを目指している。

## 4 論点と研究方法

今日、国民の健康志向が強まり、また、余暇の充実を望む気運が高まるなかで、スポーツ用品市

<sup>1</sup> 同稿のいうプロダクション・ネットワークとは、域内における国際分業体制、各生産拠点間の製品や部品、情報の流通などを指していると思われる。

<sup>2</sup> 同稿のいうスポーツ企業や関係者とは、球団や競技団体、施設運営者、イベント企画者など、スポーツ産業に関係する者全般のうち、用品の企画や提案をする意思のある者を指すと思われる。

場は、何らかの好影響を受けていると考えられる。半面、ほかの製造業と同様に、国内人口の減少、新興国からの製品流入などにより、大きな逆風を受けている可能性もある。

このように、スポーツ用品市場は、成長に向かうプラスの要因と低迷につながるマイナスの要因があるなかで、中長期的に変化してきた。結果として、スポーツ用品市場の現況は、いずれの要因に強く影響され、今日に至っているのか。これが第1の論点である。本稿では、まず、この点を明らかにしたい。

研究の方法としては公的統計のデータを用い、スポーツ用品市場の中長期的な変化とその要因を探る。過去30年の生産額の変動をみるために、経済産業省の「工業統計調査」を用い、続いて、その変動の要因について、家計調査や貿易統計などを用いて明らかにする。

次に、中長期的な構造変化が進行しているなか、スポーツ用品産業が市場の拡大を目指すとき、どのような事業展開が有効なのか。これを第2の論点とする。分析の方法としては、環境変化の影響を受けながらも堅実に業績を維持している企業を抽出して、インタビューを行い、その結果を整理する。対象企業の選定については、政府刊行物、新聞・雑誌・ウェブサイトを含む公開情報、信用情報会社が提供する企業データベースを参考にし、スポーツ用品製造業のなかから、積極的な事業展開で各品目の市場を牽引している企業をピックアップする。

分析の際には、ほかの産業ではあまりみられないスポーツ用品産業ならではの特征があるかについても注目する。例えば、中小企業であっても、B to Cの完成品を製造する企業が多いことから、一般的なサプライヤーにはない特性を活かして、

何らかの方策が取られているかもしれない。

実際に、スポーツ用品メーカーのなかには、広くユーザーに知られたブランドをもち、製品を長年供給している企業がある。彼らは、幾多の環境変化にさらされながらも、優れた業績を維持してきたことになる。そうした企業を詳細に観察すれば、スポーツ用品メーカーならではの強みが浮き彫りになる可能性がある。

## 5 スポーツ用品市場の変化とその要因

### (1) スポーツ用品製造業の生産規模

国民のスポーツに対する関心やスポーツを行う割合は高まっているが、それが国内のスポーツ用品製造業に、どのような影響を与えているのだろうか。まず、スポーツ用品製造業の生産規模を確認する<sup>3</sup>。経済産業省「工業統計調査」(2018年)の品目別統計表によると、2017年のスポーツ用品製造業の生産額は3,435億円であり、製造業全体の0.1%にとどまる。自動車製造業や食料品製造業などの数十兆円規模の産業と比べれば、明らかに小さい。

ただし、この生産規模の把握には、留意すべき点がある。まず、工業統計調査の数値は国内工場の生産分に限り、日本企業がもつ海外生産拠点の生産分は含まれていない<sup>4</sup>。従って、スポーツ用品製造業のように、海外の低廉な労働力を用いて生産し、国内市場に向けて出荷することの多い産業は、実際の生産規模よりも小さくカウントされる傾向がある<sup>5</sup>。

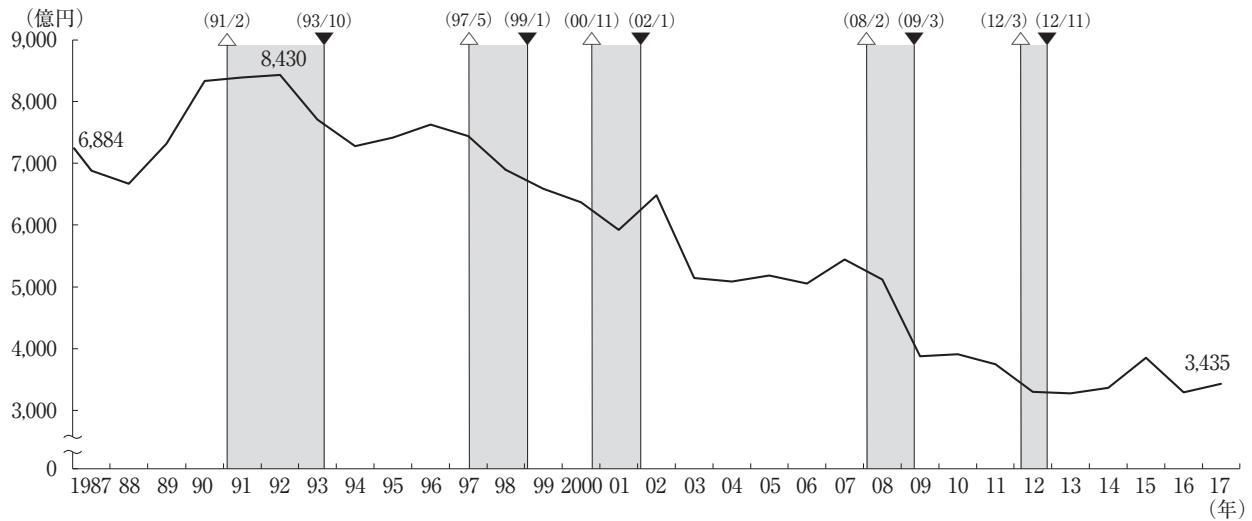
また、ウェア、シューズ、手袋などはスポーツ用品市場を形成するうえで欠かすことができない商品群ではあるが、「工業統計調査」の品目別統

<sup>3</sup> 本稿でいう「スポーツ用品」は、運動用具に加え、スポーツ用のウェア、シューズ、手袋、小物類も含む。

<sup>4</sup> 国内で生産し、海外市場に向けた出荷分は含む。

<sup>5</sup> この点については、先述したマンツェンライター(2013)も指摘している。

図-4 スポーツ用品製造業の生産額の推移



資料：経済産業省「工業統計調査」品目別統計表  
(注) △は景気の山、▼は景気の谷、網かけは景気後退局面を示す。

計表の「運動用具」には、帽子、ユニフォーム、靴などを含めないと定義されている。そのため、同表において「ニット製スポーツ上衣」「ニット製スポーツ用ズボン・スカート」「織物製スポーツ用衣服」「運動用革靴」「スポーツ用革手袋（合成皮革製を含む）」のように、一般用と区分して別途集計されている品目はよいが、いわゆるスポーツバッグやスポーツ用キャップなどについては、区分して抽出することができない。

さらに、シューズについては、「運動用革靴」のみ区分できるが、それ以外のプラスチック製やゴム製の運動用靴は抽出できない。昨今のウォーキング・ブームでシューズの需要は拡大しているといわれるが、残念ながら捕捉できていない。以上のことから、3,435億円という生産額は、確かな根拠に基くものの、限定的に把握した数値である点に注意する必要がある。

限定的な数値とはいえ、製造業全体の0.1%程度にとどまるスポーツ用品製造業が、わが国経済で大きなウエートを占めているとは、やはりいえない。同製造業は、実額の面で経済成長に寄与す

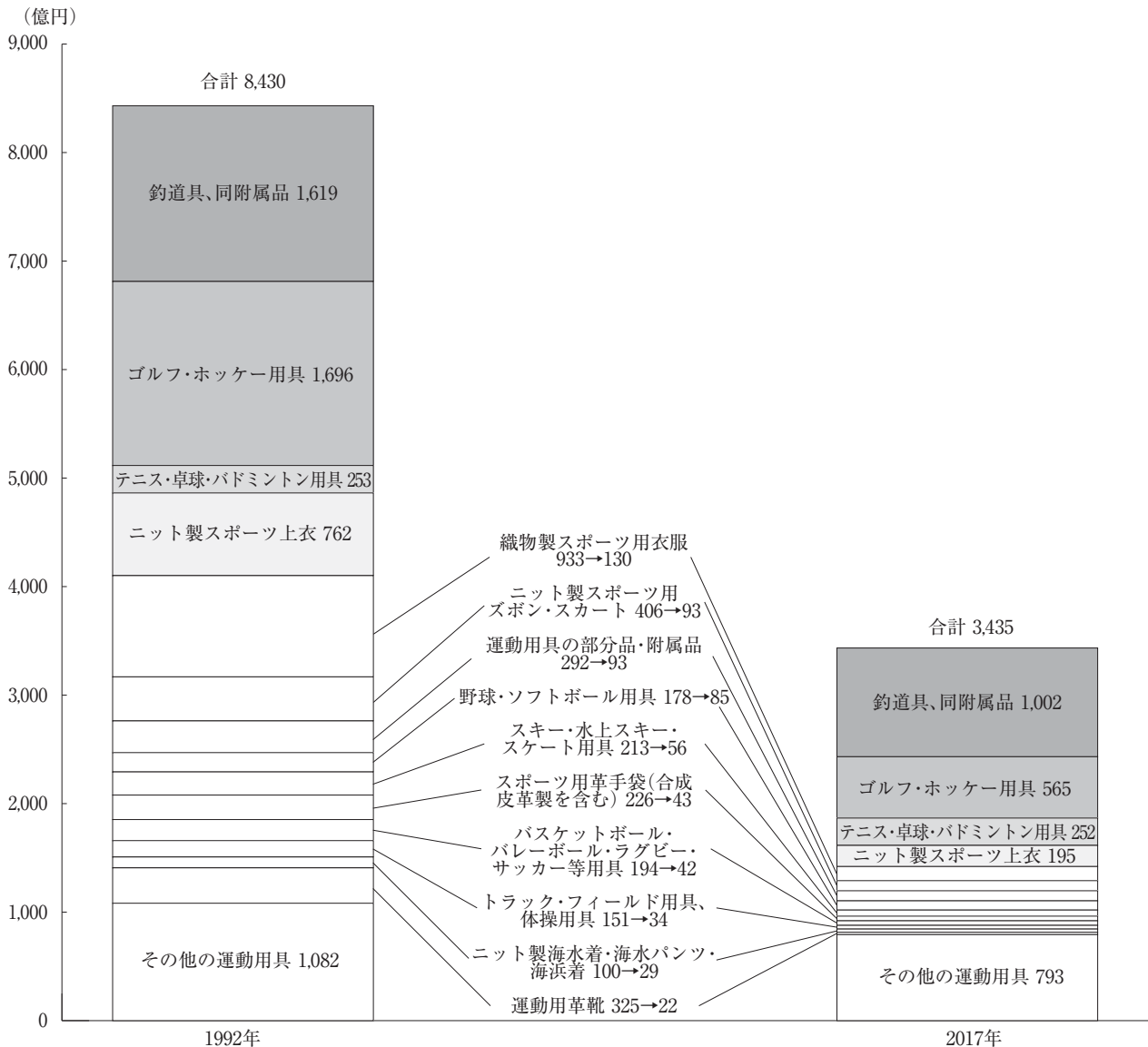
るといっても、例えば、映画産業や音楽ソフト産業などと同じように、市場規模は数千億円程度だが、華やかなイメージや、娯楽・レジャーのシンボリックな意味合いをもって、消費市場に彩りを与える役割を担っているといえそうだ<sup>6</sup>。

## (2) 中長期的にみた生産額の大幅な減少

スポーツ用品製造業の生産額（3,435億円：2017年）は、どのような変化を経て現状に至ったのか。過去30年の推移をみると、バブル景気の影響が残っていた1992年に8,430億円に達し、ピークをつけたが、その後、長期にわたって減少傾向にある（図-4）。2002年からの景気拡大局面では、製造業全体が回復の動きをみせていたにもかかわらず、スポーツ用品製造業は、むしろ生産額が減少した。2008年のリーマン・ショック後の景気後退期にもう一段大きく減少し、2009年以降は微減傾向が続いている。ピークだった1992年に比べると、2017年はおよそ4割程度の規模に相当し、金額にして4,995億円の生産活動が消失したことになる。

<sup>6</sup> 国内映画興行収入は、2,225億円（2018年、一般社団法人日本映画製作者連盟調べ）。音楽CD生産額は、1,542億円（2018年、一般社団法人日本レコード協会調べ）。

図-5 スポーツ用品製造業の生産額の内訳 (ピーク時と足元の比較)



資料：図-4に同じ

(注) 2017年の生産額の大きい品目から順に表示した。

減少の割合を品目別にみていくと、すべての品目が減少しているなかで、特に「織物製スポーツ用衣服」「運動用革靴」「スポーツ用革手袋(合成皮革製を含む)」がいずれも8割以上減少している(図-5)。一方、比較的減少幅が小さかった品目は、「テニス・卓球・バドミントン用具」「釣道具、同附属品」であり、なかでも「テニス・卓球・バドミントン用具」は、3%程度の減少にとどまっている。生産の減少幅の大小で商品群を分

類すると、競技に直接使用する用具類が相対的に堅調であるのに比べて、ウェア、手袋が大きく減少していることがわかる。

### (3) 生産額減少の要因

前掲図-1、図-2に示したとおり、1980年代以降、スポーツを実施する人の割合は増加し、また、その頻度も高まっている。市場拡大へのプラスの要因があるにもかかわらず、スポーツ用品製



造業の生産額が減少したのはなぜだろうか。次の①～⑤の要因を挙げることができる。

① 需要に結びつきにくい種目が拡大

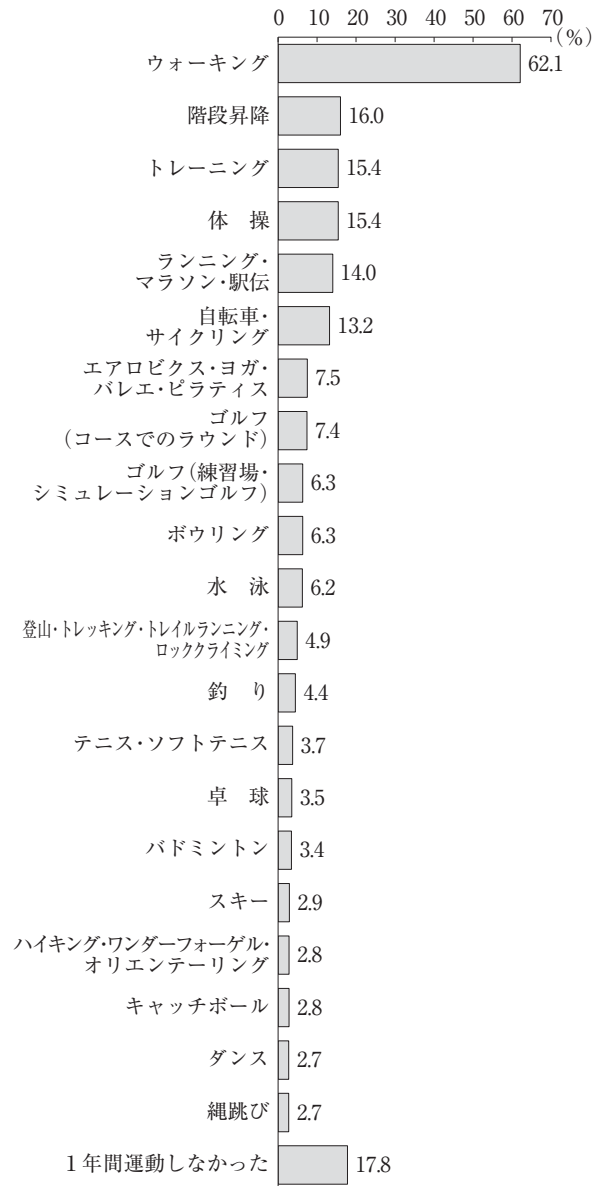
改めて、前出の「スポーツの実施状況等に関する世論調査」により、スポーツを実施する人の割合について、種目別の内訳をみてみよう。

直近の2019年時点で、過去1年間に実施した運動・スポーツの種目の上位種目を挙げると、「ウォーキング」が62.1%と最も多く、他種目を40ポイント以上も上回っている(図-6)。次いで、2位の「階段昇降」(16.0%)、3位の「トレーニング」(15.4%)と「体操」(15.4%)、5位の「ランニング・マラソン・駅伝」(14.0%)が小差で続く。タイムを争う本格的なマラソン・駅伝を除けば、上位5種目は、いずれも競技性が低く、特に1、2位の種目では、スポーツ用品をあまり使わない。

各調査時点で種目の定義が若干異なるため、単純な比較はできないが、リーマン・ショック以前の2006年は、1位の「ウォーキング」が44.2%、2位の「体操」が22.5%、3位の「軽い球技」が15.0%となっている。2006年から2019年の間に、1位の「ウォーキング」は17ポイント以上増えており、これが前述したスポーツの実施割合と実施頻度の高まりの主因とみてよいだろう。高齢化社会の到来と健康志向の高まりのなか、ウォーキングは、手頃な運動として近年ブームになっている。医学的見地からも推奨され、身体的な負荷が軽く、金銭的にも時間的にも負担が少ない点が特徴である。

このように、ウォーキングや体操など、負荷の少ない運動が盛り上がりを見せていることは確かだが、スポーツ用品製造業全体の生産額を強力に押し上げる要因にまではなっていない。用具をあまり必要とせず、市場の拡大に大きくは寄与しないためである。ただし、ウォーキング用シューズ、軽運動用のウェア、キャップ、サングラスなどの

図-6 直近1年間に実施した運動・スポーツの種目  
(複数回答、上位抜粋、2019年)



資料：図-1と同じ

小物類については、近年、需要が高まっており、この点に限れば、スポーツ用品市場に対して、少なくともプラスの要因にはなっているだろう。

② 増減相半ばする競技系種目

それでは、用具を多く使用する競技系種目の実施割合は、どのようになっているのだろうか。2019年時点では、「ゴルフ」が13.7%で最も多い

表-1 競技系スポーツの実施割合  
(2006年と2019年の比較)

(単位:%)

種目	2006年	2019年	ポイント差
ゴルフ	9.9	13.7	3.8
ボウリング	14.6	6.3	-8.3
スキー、スノーボード	5.7	5.4	-0.3
サッカー、フットサル	3.4	4.7	1.3
テニス、ソフトテニス	3.0	3.7	0.7
卓球	2.9	3.5	0.6
野球	4.0	2.2	-1.8

資料：図-1に同じ

(注) 2006年の調査の表記に合わせ、2019年の「ゴルフ(コースでラウンド)」と「ゴルフ(練習場・シミュレーションゴルフ)」、「スキー」と「スノーボード」、「サッカー」と「フットサル」は合算した。

(表-1)。次いで、「ボウリング」が6.3%、「スキー、スノーボード」が5.4%、「サッカー、フットサル」が4.7%、「テニス、ソフトテニス」が3.7%、「卓球」が3.5%と続く。「野球」は、上位20位から外れ、2.2%となっている。「ゴルフ」を除くと、いずれも10%以下であり、前述したウォーキングの割合と比べるとほぼ10分の1以下にとどまっている。

2006年と比べると、「ボウリング」「スキー、スノーボード」「野球」が減少しているが、「ゴルフ」「サッカー、フットサル」「テニス、ソフトテニス」「卓球」は、増加している。前掲図-4からもわかるとおり、2006年から2019年までの期間は、リーマン・ショック後の景気後退などから、スポーツ用品製造業全体の生産額が一段と減少した時期と重なる。一方で、競技系種目のなかには、愛好者を増やしている種目も少なくない。サッカー、卓球など個々の種目では、引き続き伸長も期待できる。ただし、今のところ、市場全体を押し上げるほどの力にはなっていないのが実情だろう。

### ③ 学生数の減少

先に述べたように、高齢化社会の到来によってスポーツ用品製造業が受ける影響は、市民スポー

ツレベルでの負荷の軽い種目のウエートが高まるという形で表れた。こうした中長期的な人口動態の変化による影響は、別の形でも表れている。

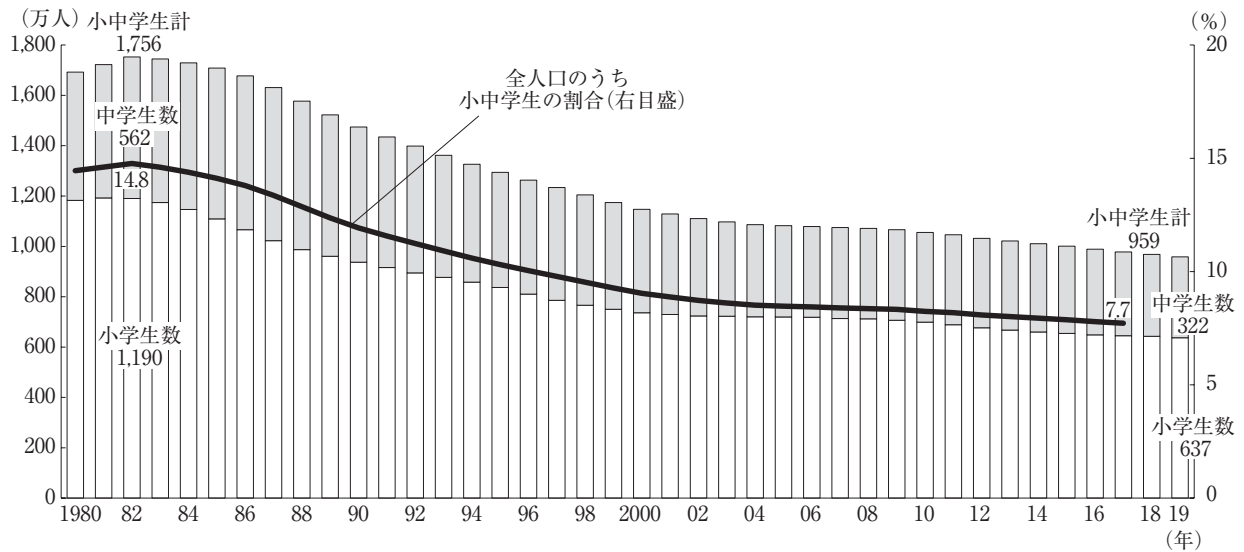
文部科学省「学校基本調査」により、1980年以降の小学生数と中学生数の推移をみると、減少幅に変化はあるものの、1982年のピーク後、一貫して減少を続けている(図-7)。少子化の進行の表れであり、直近の2019年の小中学生合計は959万人と、ピークだった1982年(1,756万人)の55%程度にまで縮小している。全人口のうち小中学生が占める割合をみても、1982年の14.8%から2017年には7.7%にまで低下しており、人口全体が減少に転じているなか、小中学生数の減少幅はより大きいことがわかる。

いうまでもなく、スポーツ用品を体育教材や部活動の用途で購入する学生や学校は、巨大な購買層であり、スポーツ用品市場の柱の一つといってもよい。長期にわたって学生数が大幅に減少するなか、スポーツ用品製造業は、常に厳しい逆風にさらされてきたものと考えられる。また、小中学生時代に親しんだスポーツを成年期以降も趣味とする人が少なくないことから、現在だけでなく将来の潜在的な購買層も失われていく可能性が高い。スポーツ用品製造業にとって、少子化の影響は、高齢化の影響よりも深刻なものだともいえよう。

### ④ 趣味や嗜好の多様化による影響

現代では、若者の「クルマ離れ」「テレビ離れ」「活字離れ」などといった傾向が話題になるように、かつて人気のあった物事が、以前より人々の関心と呼ばなくなってきた。所得水準が向上したことに加え、さまざまな商品・サービスが供給されるなかで、趣味や嗜好が多様化し、人々の興味が分散しやすくなったことが背景にある。同じように、スポーツの分野でも、例えば、「野球離れ」「ゴルフ離れ」「スキー離れ」といった言葉がある

図-7 小学生数と中学生数の推移



資料：文部科学省「学校基本調査」、総務省「国勢調査」、同省「人口推計」、同省「日本の統計」(2019年)

とおりに、かつてブームをつくった種目の競技人口が大幅に減少したことが指摘されている。

また、最近では、スマートフォン、タブレット型端末など、高性能な携帯型情報通信機器の普及により、ソーシャル・ネットワークや通信型ゲームに傾倒する人々が急増し、消費者の志向が変わってきたといわれる。

総務省「家計調査」により、過去約40年間の運動用具に向けた支出金額の推移をみると、1993年をピークにして、その後は減少傾向が続いている(図-8)。家計におけるスポーツ関連費用のウェイトが年々小さくなってきていることを示しているが、対照的に、固定電話と携帯電話の通信料、インターネット接続量が急増していることがわかる。特に、固定電話と携帯電話の通信料は、運動用具向け支出額と、あたかも逆相関関係にあるような動きをみせている。携帯電話料金の支出が増加したことで、運動用具向け支出は、あおりを受けたともいえそうな気がする。

実際に、若者が一日中携帯電話を手放さない、いわゆる「スマホ依存症」が問題となっているように、日常生活に占める情報通信の比重はかつてないほど高くなった。多額の通信料もさることな

がら、圧倒的に多くの時間を携帯電話関連に投入するため、ほかの分野に振り向ける時間がなくなってしまうという問題も大きい。とりわけスポーツは、準備や移動も含め、元来、時間を多く要する行為であることから、より大きな影響を受けるのではないだろうか。

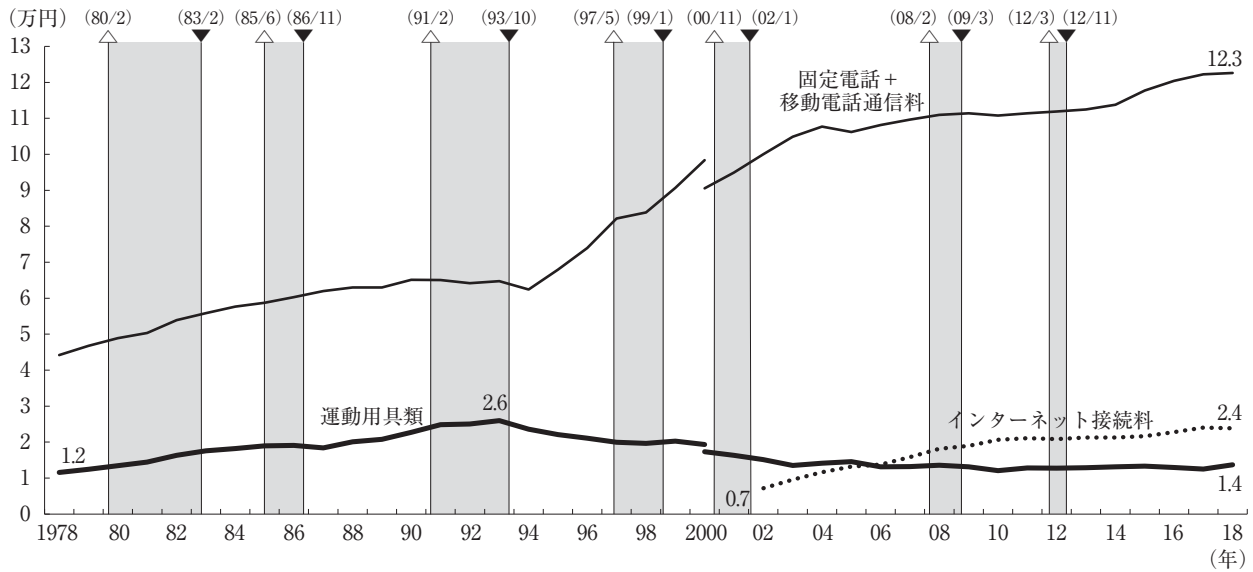
図-8でみた運動用具類向け支出額の動きは、前掲図-4におけるスポーツ用品製造業の生産額の推移と似た動きをしており、家計の支出構造の変化が同製造業の動向に対して、大きな影響を及ぼしていることがわかる。

#### ⑤ 生産拠点の海外シフトによる影響

今日、わが国の製造業の多くが、海外から流入する低価格製品の圧力を受けている。近年、中国を中心とした新興国のメーカーが、巨大な資本と低廉な労働力を用い、桁違いの規模で量産を行うことで競争力を高めたためだ。国内のスポーツ用品市場も、同じように海外勢力の影響を受けているのだろうか。海外からの流入状況を把握するために、財務省の「貿易統計」をみてみよう。

まず、貿易統計のなかでスポーツ用品に該当する品目のHSコードを特定する必要がある

図-8 1世帯当たりの運動用具向け年間支出金額の推移



資料：総務省「家計調査」

(注) 1 調査対象は、2000年以前が二人以上の世帯、2000年以降が総世帯となっており、連続しない。

2 図-4 (注) に同じ。

(表-2)<sup>7</sup>。第95類「がん具、遊戯用具及び運動用具並びにこれらの部分品及び附属品」のうち、運動用具を多く含むHSコード(上4桁)9506~9507が最も当てはまると考えられるが、ここには、運動用のウェア、シューズ、手袋、バッグ類は含まれていない<sup>8</sup>。そこで、別のカテゴリー(第42、61、62、64類)にまで範囲を広げて、対象品目をできるだけピックアップした。ただし、これらの品目にも、貿易統計上、運動用以外の一般用途の品と区別せず表記しているものがあるため、そうした品目は除外した<sup>9</sup>。このように、貿易統計にはデータ上の制約があることを留意のうえ、特定できたHSコードに従い、スポーツ用品の輸入額を集計した。

これによると、2018年の輸入の総額は3,687億円

であり、前掲図-4で示した国内生産額(3,435億円、2017年)にほぼ近い規模になっていることがわかる(図-9)。さかのぼって集計することが可能な1998年以降の推移をみると、2018年までの20年間に、総額で約700億円増加しており、そのうち約460億円がウェア(スキースーツ、トラックスーツ、水着に限る)、シューズ、手袋の増加である。このことから、スポーツ用品もかなりの割合で海外からの流入を受けており、中長期的にみて、その比重を高めていることがわかる。

さらに、図-10によって、輸入元の国別割合をみると、中国が58.4%と特に大きな積出国になっているほか、台湾やタイ、ベトナムなどの新興諸国が比較的大きなウエートを占めている。こうしたデータを見ると、わが国スポーツ用品製造業が、

<sup>7</sup> HSコード(Harmonized System Code)とは、国際的に統一して定められた輸出入統計品目番号のこと。財務省「貿易統計」は、これを用いて集計されている。

<sup>8</sup> 第95類には、運動用具を含む娯楽的な用途で用いられる品目が分類されている。例えば、漁業で用いる漁網が第95類の「魚釣用具及びたも網」ではなく、第56類の「ひも、網及びケーブル並びにこれらの製品」に含まれているように、事業上の用途で用いられる品目とは、区別して分類されている。

<sup>9</sup> HSコードでは、製品の用途のほか、素材や加工方法に着目して分類された品目が多いため、素材に特徴があるスポーツ用の履物や手袋、スキースーツ、トラックスーツ、水着などは明示的に区分されている。しかし、これら以外のウェアやバッグ、小物類は、一般用途の品と混在しており、ほとんど捕捉できない。

構造変化に対応するスポーツ用品製造業の事業展開  
—市場の縮小を乗り越える強いメーカーの成長戦略—

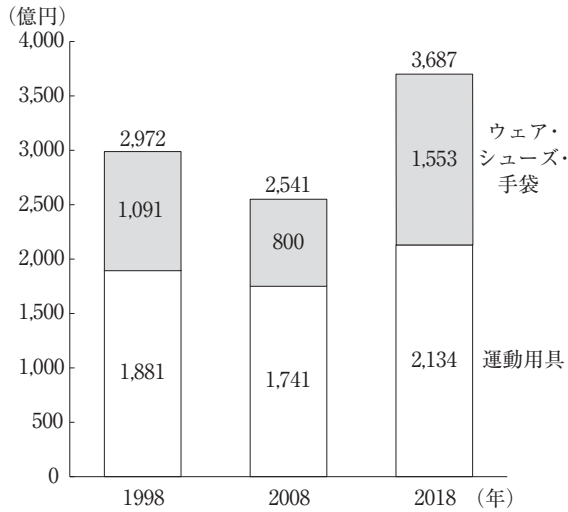
表-2 貿易統計でスポーツ用品に該当する品目のHSコード

部	類	品名	HSコード		
第8部 皮革及び毛皮並びにこれらの製成品、動物用装具並びに旅行用、ハンドバッグその他これらに類する容器並びに腸の製品	第42類 革製品及び動物用装具並びに旅行用、ハンドバッグその他これらに類する容器並びに腸の製品	手袋、ミトン及びミット	特に運動用に製造したもの 420321100～420321290		
第11部 繊維用繊維及びその製品	第61類 衣類及び衣類付属品（メリヤス編み又はクロセ編みのものに限り。）	トラックスーツ、スキースーツ及び水着（メリヤス編み又はクロセ編みのものに限り。）	トラックスーツ スキースーツ 男子用の水着 女子用の水着 611211010～611219020 611220011～611220029 611231010～611239020 611241010～611249020		
	第62類 衣類及び衣類付属品（メリヤス編み又はクロセ編みのものを除く。）	トラックスーツ、スキースーツ及び水着並びにその他の衣類	水着 スキースーツ 621111000～621112000 621120100～621120390		
第12部 履物、帽子、傘、つえ、シートステッキ及びむち並びにこれらの部分品、調製羽毛、羽毛製品、造花並びに人髪製品	第64類 履物及びゲートルその他これらに類する物品並びにこれらの部分品	防水性の履物（本底及び甲がゴム製又はプラスチック製のものに限りとし、縫合、リベット締め、くぎ打ち、ねじ締め、プラグ止めその他これらに類する方法により甲を底に固定し又は組み立てたものを除く。）	履物（保護用の金属製トーキャップを有するものに限り。）のうち スキー靴 くるぶしを覆うもの（ひざを覆うものを除く。）のうち スキー靴 640110010 640192010		
		その他の履物（本底及び甲がゴム製又はプラスチック製のものに限り。）のうち スポーツ用の履物	スキー靴（クロスカントリー用のものを含む。）及びスノーボードブーツ その他のもの 履物（甲の部分のストラップ又はひもを底にプラグ止めたものに限り。） 640212010～640212090 640219000 640220000		
		履物（本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が革製のものに限り。）のうち スポーツ用の履物	スキー靴（クロスカントリー用のものを含む。）及びスノーボードブーツ その他のもの 履物（本底が革製で、革製のストラップが足の甲及び親指の回りにかかるものに限り。） 640312010～640312090 640319010～640319090 640320011～640320022		
		履物（本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が革製のものに限り。）のうち その他の履物（本底が革製のものに限り。）	その他の履物（保護用の金属製トーキャップを有するものに限り。） 640340011～640340022		
		履物（本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が革製のものに限り。）のうち その他の履物	くるぶしを覆うもののうち 体操用、競技用その他これらに類する用途に供する履物 640351021		
		履物（本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が革製のものに限り。）のうち その他の履物	くるぶしを覆うもののうち 体操用、競技用その他これらに類する用途に供する履物 640359020		
		履物（本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が革製のものに限り。）のうち その他の履物	くるぶしを覆うもののうち 体操用、競技用その他これらに類する用途に供する履物 640391011～640391021 640399011		
		履物（本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が繊維用繊維製のものに限り。）	履物（本底がゴム製又はプラスチック製のものに限り。）のうち スポーツ用の履物及びテニスシューズ、バスケットシューズ、体操シューズ、トレーニングシューズその他これらに類する履物 640411000		
		第20部 雑品	第95類 ビデオゲーム用のコンソール及び機器、遊具、ゲーム機、遊具及び運動用具並びにこれらの部分品及び付属品	ビデオゲーム用のコンソール及び機器、遊具、ゲーム機、遊具及び運動用具並びにこれらの部分品及び付属品	ビリヤード用の物品及び付属品 ボーリングボール 950420000 950490020
				身体トレーニング、体操、競技その他の運動（卓球を含む。）又は戶外遊戯に使用する物品（この類の他の項に該当するものを除く。）及び水泳用又は水遊び用のプール	スキーその他のスキー用具 水上スキー、サーフボード、セールボードその他の水上運動用具 ゴルフクラブその他のゴルフ用具 卓球用具 950611000～950619000 950621000～950629000 950631000～950639000 950640000
釣りざお、釣針その他の魚釣り用具及びたも網、捕虫網その他これらに類する網並びにおとり具（第92.08項又は第97.05項のものを除く。）その他これに類する狩猟用具	テニスラケット、バドミントンラケットその他これらに類するラケット（ガットを張つてあるかないかを問わない。） ボール（ゴルフ用又は卓球用のボールを除く。） アイススケート及びローラースケート（これらを取り付けたスケート靴を含む。） その他のもの 950651000～950659000 950661000～950669000 950670000 950691000～950699000				
	釣りざお 釣針（はりすを付けてあるかないかを問わない。） 釣り用リール その他のもの 950710010～950710090 950720000 950730000 950790000				

資料：財務省「実行関税率表」（2017年4月1日版）

（注） ウェア、シューズ、バッグ、手袋、小物類のうち、一般用途品と区別して表記されていないものは、把握できない。

図-9 スポーツ用品の輸入金額の推移

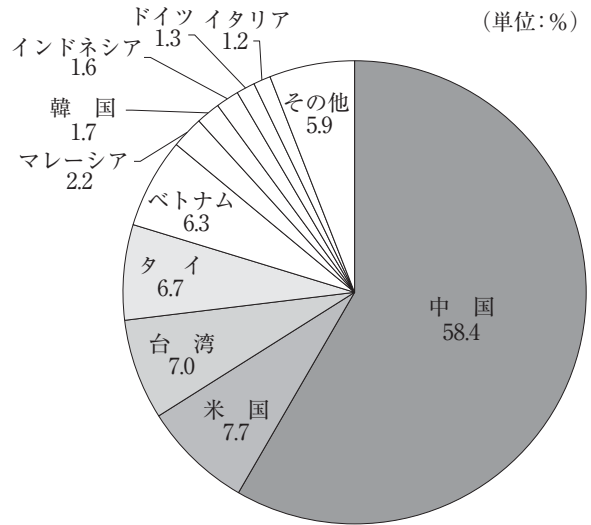


資料：財務省「貿易統計」統計品別表  
 (注) ウェアは、スキースーツ、トラックスーツ、水着に限る。  
 シューズや手袋は、HSコードで区分可能なものに限る。

新興諸国のメーカーの激しい攻勢にさらされているという印象を受ける。

一方で、別の見方もできなくはない。例えば、ナイキ(米国)、アディダス(ドイツ)、プーマ(ドイツ)、フィラ(イタリア)などといった強力なブランドを擁し、スポーツ用品で国際的に高い競争力を誇るの、むしろ欧米諸国である。こうした国々より新興諸国が大きな輸入割合を占めているが、欧米のブランド製品をしのぐ強力な新興諸国ブランドが国内市場を席巻しているという傾向はみられない。輸入元の構成がこうした結果になるのは、日本メーカーや欧米メーカーが、新興諸国に生産拠点を置き、そこから日本国内市場に向けて出荷する割合が多いためと推察される。手工業的な要素も大きいスポーツ用品の製造には、より低廉な労働力を調達できる立地が有利に働く。新興諸国に直接投資を行い、現地工場を設立する例や、現地メーカーに生産委託をする例は数多い。後述の企業インタビューでも同種の事例を複数みることができる。その意味では、生産拠点の海外シフトの進行が、国内工場の生産額を減少させた一因になっているといえよう。

図-10 運動用具の輸入元の割合 (金額ベース)



資料：財務省「貿易統計」概況品別国別表(2018年)  
 (注) HSコード9506～9507の「運動用具」の金額のみ。ウェア、シューズ、手袋は、国別に把握できないため含まない。

ただし、貿易統計が限定的なデータであるとはいえ、過去20年間の輸入の増加額は、ほぼ同じ期間の生産額の減少幅(1998年の6,893億円から2017年の3,435億円への減少、前掲図-4参照)に比べればかなり小さい。本節①～④で述べたような動きを背景とする、国内市場の縮小のほうが影響は大きかったわけである。

#### (4) 小 括

以上、スポーツ用品製造業の生産額が、中長期的に大幅に減少した要因について述べた。国民の健康志向の強まりや、余暇の充実を望む気運の高まりなど、市場拡大に向かうプラスの要因がみられたにもかかわらず、なぜそうならなかったのか。改めて整理すると、次のとおりである。

①スポーツを実施する割合や頻度は高まっているものの、ウォーキングなど用具の需要にあまり結びつかない負荷の軽い種目が伸びていること

②用具を多く使用する競技系種目のなかには、ゴルフやテニスなど実施割合が増加しているものもあるが、需要全体を拡大するほどの力にはなっていないこと

③少子化に伴う学生数の減少によって、体育教材や部活動の用途の需要が縮小したとともに、将来の潜在的顧客層も減少したこと

④趣味や嗜好が多様化し、相対的にスポーツへの関心が薄まったこと、なかでも情報通信に費やす金額や時間の比重が高まり、スポーツに振り向ける余地が減ったこと

⑤生産拠点の海外シフトが進むとともに、国外からの製品流入が増加したこと

このように、学生数の減少をはじめとする複合的な要因により、スポーツ用品製造業を巡る経営環境は厳しさが増している。今後の事業も、これまで以上に構造的な変化にさらされながら進めざるをえないと思われる。経営の方向性を確かなものにするため、適切な戦略や指針を探る必要がある。

## 6 構造変化に対応する

### スポーツ用品製造業の事業展開

#### (1) 業界を牽引する企業へのインタビュー

スポーツ用品市場は、中長期的に大きく縮小した。しかし、そのなかであって、多くの課題を乗り越えながら、長く業界を牽引してきた企業もある。本稿では、そうした企業を抽出してインタビューを行った。ここからは、インタビューの内容を整理・分析していきたい。インタビューを行ったのは、表-3に掲げた6社である。

#### (2) 国内市場の縮小への対応策

##### ～インタビュー事例の分析

前節でみたとおり、少子化の進行に伴う学生数の減少、趣味や嗜好の多様化、特定の種目のブームの終焉、家計の支出構造の変化などが、スポーツ用品市場に対する逆風になっている。各社はそれぞれどのように対応しているのだろうか。関連する取り組みをピックアップしてみよう。

#### ① 海外有望市場の開拓

学校体育の正課に採用され、部活動や町道場でも多く行われている柔道、これを事業の対象とする(株)九櫻は、学生数の減少に大きな影響を受ける企業の一つである。同社では、「少子化の影響で学校用柔道衣の需要が減っている。わが国発祥の柔道だが、国内の市場はこれ以上伸びそうもない」と、限界を指摘している。そのうえで、海外市場を開拓していくしかないとの方針だ。

柔道は今日、世界中に愛好者を増やし、なかにはフランスのように、日本よりも競技人口が多いとされる国もあるなど、国際的スポーツとしての地位を固めている。五輪をはじめ、国際大会が多く開催されるので、その機会をとらえ、(株)九櫻は必ず参加各国の選手や役員と交流する。人と人とのつながりを基盤として海外市場を開拓するのが同社のやり方である。その成果という、例えばロンドン五輪では、ロシア、中国、モンゴル、ベルギーなど多くの国の代表チームが同社の柔道衣を採用し、着用率は世界のメーカーのなかで3番目だった。また、海外の一般ユーザーへの商流の構築という点では、目下、各国で販売代理店を探している。現地の柔道衣メーカーにOEM供給し、先方のブランドで同社製品を販売するルートもある。九櫻というブランドは出ないが、これも海外市場開拓である。

柔道のように、学生を中心に競技人口が徐々に減少していくのも問題だが、ブームの終焉により急激に競技ユーザーが減少したスキー業界のようなケースもある。影響はより甚大だ。(株)シナノによると、国内のスキー関連市場は、1991年に4,300億円だったものが、2012年には1,000億円に落ち込んでいるという。スキーブームが去った後に、新たにスノーボードが市場に加わったが、スキーの減少をカバーするほどの需要ではない。モーグルも五輪やワールドカップで人気種目だが、競技人

表-3 インタビューを行った企業の概要<sup>10</sup>

企業名	事業内容
日本卓球(株)	卓球用品専門メーカー。ブランド「Nittaku (ニッタク)」は、世界的にも知名度が高い。特にボールは、五輪、世界選手権などで使用球に採用された実績が豊富で、最高の品質だと世界から評価されている。製造・販売だけでなく、卓球雑誌の発刊、冠大会や講習会の精力的な開催など、卓球競技の普及のため、尽力している。
	本社：東京都千代田区、従業員数 100人、資本金 9,600万円
(株)遠藤製作所	主要ゴルフクラブメーカーへのOEM供給と自社ブランド「エボン」を展開する金属製品メーカー。同社製の鍛造クラブヘッドは、OEMの下で名前こそ表に出ないものの、圧倒的なシェアを誇り、内外のトッププロ達に愛用されている。こだわりの鍛造技術と一貫生産システムが高品質なもののづくりを可能にし、自社ブランド「エボン」(子会社としてエボンゴルフ(株)を設立)も、国内で高いブランド力を確立している。
	本社：新潟県燕市、従業員数 100人、資本金 12億4,178万8,000円
(株)シナノ	日本にスキーが伝来して間もない1919年に創業したスキー用ポール(ストック)のトップメーカー。1990年代には、スキーヤーから圧倒的支持を受け、生産能力が追いつかないこともあった。その後も、日本初の伸縮可能なポールなど先進的な機構を開発し、国内シェア約4割を誇る。スキーポールを原点に、トレッキングポール、歩行補助杖、ウォーキングポールと次々と新分野に挑戦している。杖の直営専門店もある。
	本社：長野県佐久市、従業員数 39人、資本金 9,900万円
(株)ゴーセン	ラケット用ガット、釣糸、産業用縫糸などの糸製品のパイオニア的存在として、数々の新製品を生み出す合成繊維メーカー。世界初のシンセティック(合成)ガットをつくり出した企業として、「ゴーセン(GOSEN®)」の名は、国内外で広く認知されている。長年培った、ガットを最良のコンディションでラケットに張る技術を共有してもらうため、「張人(はりびと)プロジェクト」を実施。すでに全国2,000人以上の認定ストリンガーがいる。
	本社：大阪府大阪市、従業員数 179人、資本金 1億円
山本光学(株)	トッププロも多く愛用するアスリート用「SWANS」と、産業用「YAMAMOTO」(遮光・防塵眼鏡)の2ブランドを展開するアイウェア(ゴーグルやサングラスなど)のメーカー。スキー、ゴルフ、スイミングなど広範な分野にわたり、市民から五輪メダリストまで多数の愛用者がいる。レンズ設計とフレーム設計を一貫して行える稀有な企業。世界的なスポーツ用品見本市でも、優秀な製品として同社のスキー用ゴーグルが2年連続で表彰(ISPO AWARD)された。
	本社：大阪府東大阪市、従業員数 331人、資本金 2億3,088万6,000円
(株)九櫻	世界でわずかに14社、日本に3社しかない国際柔道連盟(IJF)認定の柔道衣メーカー。認定企業のなかでも、生地織りから完成品まで一貫生産できるのは、同社だけ。国際的企業と競合しながら、リオデジャネイロ五輪では、メダリスト11人が当社製品を着用し、メダリスト数で業界トップ3に位置する。足で稼ぐ営業で、学生の柔道衣市場でも、強い顧客基盤をもつ。
	本社：大阪府柏原市、従業員数 94人、資本金 7,930万円

資料：筆者作成

(注) 総務省「地方公共団体コード」により、本社所在地の市町村コード番号順に表示している。

口に限られ、市場規模は一般的なスキーの数十分の一といった程度である。(株)シナノは、スキー用ポールの分野で、すでに国内市場の占有率が40%以上あり、飛躍的なシェア拡大の余地はあまりない。仮に倍の80%を獲得したとしても、市場が縮小する以前の売上高には届かない。やはり、国内だけの事業展開では限界があると判断し、海

外への売り込みに力を入れることにした。最近では、英語の得意な社員も採用して海外市場向けの体制を整えた。日本語である程度取引ができていた中国や韓国だけでなく、より多くの国の開拓に力を入れるためである。

海外売上高をすでに全体の約2割にまで引き上げている山本光学(株)は、一国一店ずつ全20カ国に

<sup>10</sup> インタビュー調査の実施時期は、2018年8～10月である。本社と工場に訪問したうえで、経営者と直接面談し質疑応答を行った。インタビューの結果を紹介する際は、当方の解釈や評価を極力排するように努めた。また、事実関係に誤りがないように、発言者の方々に記述内容を確認していただいている。



代理店を置いている。個々の国や地区レベルで開催される競技大会にも出展して、地道に知名度の向上を図り、販売促進活動をしている。

スポーツ用品メーカーでは、B to B産業や機械部品サプライヤーの場合と異なり、自らの手で海外販売網を構築しなければならないケースが多い。そのぶん、苦勞も多いが、上述したとおり、事例企業各社は、人と人の地道なつながりを広げながら、グローバルブランドの確立を目指している。

## ② 競技普及事業による市場の拡大

少子化が進むなかでも、あくまで競技人口を増やそうと動く企業もある。日本卓球(株)は、月刊の卓球雑誌「ニッタクニュース」を発刊し、すでに70年以上になる。卓球競技の普及のため、練習や指導の方法、各種競技大会の結果報告、新製品ニュース、卓球界のトピックス、選手や愛好者のエピソードなどの情報を提供してきた。加えて、「ニッタク杯」と冠した市民レベルの競技大会を全国各地で開催している。営業社員は、全国の小学校、中学校、高校を訪れ、講習会や新製品の紹介、試打会などを行って、地道に種をまいている。BS放送で卓球専門番組が始まってからは、スポンサーCMも出している。

そうした甲斐があって、卓球にも同社にも注目が集まるようになってきた実感があるという。五輪を含む国際レベルの試合でも、最近では日本勢の活躍が目立つようになり、卓球人気が高まってきた。少子化でも学校の卓球部員の人数は減っていない。同社は、競技の普及も事業の一環と考え、今後も継続していく方針である。

一方、(株)ゴーセンは、ラケット用ガットについ

て最高のコンディションを提供することで、競技者の満足感を高め、ひいては競技の普及と発展を図るという活動を行っている。「張人プロジェクト」と称するユニークな試みは、ガットの性能を十分に発揮してもらうため、ストリング技術の講習と検定を行い、同社が長年培ってきたノウハウを一般のプレーヤーに共有してもらおうというものである<sup>11</sup>。協会や公的組織ではない民間企業が、技術認定のような仕組みを創設することについては、おそらく相応の苦勞もあったことだろう。それでも、草の根運動を続け、徐々に普及していった結果、全国で2,000人以上のストリンガーが認定を受けるまでになったという。各ストリンガーがそれぞれのやり方でガットを張ると、同じ製品であっても使用感がかなり違ってくことは、よく知られていた。いわば、ガットの特性やプレーヤーの技術・体力に合わせて的確に張る技術に対し、潜在的なニーズがあったといえる。

このほかにも、同社は、フェイスブックなどSNSを通して大会成績の報告や選手の紹介、新製品のニュースなどを積極的に発信している。発信した記事に対して多くのアクセスがあるなど、反響は大きく、SNSの影響力の大きさを感じるという。こうした同社の取り組みが若干でも奏功したのだろうか。テニス人口は、2012年以降、順調に伸びている<sup>12</sup>。

## ③ 新種目への参入による市場開拓

既存種目の競技者人口が減少傾向にある一方で、新たな種目が次々と誕生する動きもある。例えば、1996年のアトランタ五輪の種目数は271種目だったが、2016年リオデジャネイロ五輪では306種目と、20年の間に35種目も増えている。ス

<sup>11</sup> ストリング技術とは、ラケットに的確な張力（テンション）やパターンでガットを張る技術である。ガットやラケットの性質はもちろん、プレーヤーの能力、好み、プレースタイルなど多くの条件を考慮して張ることが求められる。一般的に、ストリングの職人は「ストリンガー」と呼ばれる。

<sup>12</sup> 硬式テニスを1年間に1回以上行った10歳以上の日本人の数は、2012年の373万人から2016年には439万人に増えている。公益財団法人日本テニス協会「平成28年度 テニス環境等実態調査報告書」による。

スポーツの世界でも趣味や嗜好の多様化が起きて、種目の細分化が進んでいるためだ。スポーツ用品メーカーにとっては、ここに新たな商機がある。

実際に、(株)シナノは、強みのあるスキーポールを原点に、トレッキング（山歩き）、トレイルランニング（未舗装の山岳路を走る中長距離走）、ウォーキングという新しいジャンル用のポール開発に次々と挑戦してきた。もともとスキーが日本に伝来してすぐにポールの製造に取りかかる気風をもつ同社であるから、新ジャンルの開拓には積極的だった。同社が開発したトレッキング用ポールは、高い強度と軽量化を両立するとともに、衝撃を吸収する仕組みによる静かな突き心地と優しい跳ね返りが特徴で、手首への負担を軽減する。軽量の折りたたみモデルなど品ぞろえも充実しており、収益源の一つとなっている。

ただし、トレイルランニングのように新しい種目では、普及推進活動が必要で、イベントを主催して技術指導をしたり、ユーザーと交流したりと、ファンづくりに精力的に取り組んでいる。ものづくりだけではすまない苦勞もある。

パラリンピックへの注目度が高まるなか、障害者スポーツという新たなカテゴリーの急拡大も見逃せない。健常者と同じ用具を用いるものもあるが、まったく新しい用具の需要を生む競技も少なくない。例えば、山本光学(株)は、パラリンピックの種目である「ゴールボール」用の製品の供給を始めた。ゴールボールとは、アイシェード（目隠し）をして鈴の入ったボールを転がし、ゴールに入れる競技である。全員の視力の条件を合わせるため、普通のゴーグル内に遮光板を入れて使用していたが、同社は、より安全なものが求められると考えた。専門のアイシェードを開発し、一般社団法人日本ゴールボール協会に提案したところ、製品提供契約を正式に締結することができた。新種目をいきなり事業の柱にすることは難しいが、既存の製造設備とノウハウを応用できるため、用

具の開発に要する負担はさほど重くない。将来、競技人口が増え、市場が拡大した際には先行者利得が期待できる。この点が大きな魅力である。

#### ④ スポーツ用品で培った技術のヨコ展開

新種目の市場もさることながら、もう一步進めて、スポーツ用品の枠を超え、強みが活きる新天地を開拓する道もある。(株)シナノは、得意なポール加工技術と握りの技術を広く展開するため、「山から街へ」「スキー用品からタウンユースへ」というビジョンの下、1999年にシニア世代向けの歩行補助杖の市場に参入した。

当時、杖の市場は、台湾・中国製が8割を占め、廉価な品が大半だったが、同社は、杖のブランド「カインス」を、それらとは異なる高級品として位置づけた。百貨店を中心に販売し、ホームセンターなどには置かない戦略を取ったのである。名の通ったスキー用ポールのブランドともあえて隔離した。同時に、握りやすい独自のソフトグリップなどを開発、特許を多数取得したり、「杖は1本だけ使うもの」という常識を覆し、左右2本を同時に使う「あんしん2本杖」を発売したりするなど、他社の一步先を行く商品を企画してきた。

また、近年は、杖の商品性も変わりつつあり、おしゃれの一環として、用途や服装に合わせて何本も購入する人が増えているということ、自分用に買うだけでなくプレゼントのために買う需要も大きいことなどが、杖の市場に本格参入したことで明らかになってきた。こうした動きに対応した商品を投入し、杖の売り上げは10年で2倍に伸びた。今や事業の柱の一つとなっている。

この(株)シナノの例でわかるように、少子化によりスポーツ用品の市場は縮小したが、逆に高齢化の進行により、杖という新たな有望市場が拡大するという動きがある。同じ高齢化の流れで拡大が見込まれる市場といえば、やはり医療や衛生の分野であろう。合成繊維の糸のスペシャリストであ

る(株)ゴーセンは、その動きをとらえ、医療用縫合糸を開発した。同社に設けた研究開発センターのクリーンルーム内で製造している。ISO13485の認証も受けた。今後、成長が確実な分野なので、大いに期待できるという。

(株)遠藤製作所も、ゴルフクラブヘッドの製造で培った独自の鍛造技術を応用して、整形外科用のインプラント製品（身体に埋め込む人工股関節、人工大腿骨頭など）に参入した。この分野は、世界的な大手企業も参入している有望市場だが、そうした企業でも、材料から削り出していくのが一般的である。しかし、削り出しは、時間もコストもかかり効率が良くない。そこで、同社では、切削や研磨による仕上げが不要なレベルまで精密な成形を、鍛造だけで行うネットシェイプ鍛造を実現した。その結果、高精度で加工面がきれいな仕上がりに加え、大幅な工程の削減と材料費の低減が可能になり、競争力ある製品を生み出している。

#### ⑤ 徹底したクオリティーの追求

スポーツ用品市場では、ナイキ（米国）、アディダス（ドイツ）、プーマ（ドイツ）など欧米の強力なブランド製品が大きな存在感を示している。国内大手である(株)アシックス、美津濃(株)、(株)デサントの数倍から十数倍の売上規模を誇るこうした企業は、当然、完成品を市場に投入している中小スポーツ用品メーカーとも競合する。加えて、中国・台湾などの安価な製品の流入も無視できない。こうした状況下で、事例企業各社は、どのように自社の顧客層を確保しているのだろうか。

アイウェアの世界的なブランドであるオークリー（米国）と渡り合う山本光学(株)は、ライバル企業とは異なる製品の持ち味で差別化を図っている。ライバル企業の製品のデザインが、よく目立つ力強いイメージであるのと対照的に、同社の製品は、自然なデザインで、着けているのを忘れる

くらいの使用感を狙っているという。将来的には、見ている人も気づかないような製品をつくりたいと考えている。

もう一つ重要な点は、日本製の高付加価値品を提供するという信念をもって、安値では販売しないことだ。特に海外市場に向けては、ジャパン・クオリティーの信頼性を前面に出している。山本光学(株)には、創業以来100年以上、ほとんどの製品を日本で生産してきた歴史がある。精密なレンズ加工、設計と少しもたがわらないレンズカット、美しい塗装での表面仕上げなどの工程は、どれか一つがわずかに狂っても製品がもつ本来の力を発揮できなくなるという。がんばってきたアスリートの大事な日に、もしも製品に問題があったら取り返しがつかないと考えており、ユーザーに信頼してもらい、また自分たちが責任を果たしていくために、日本製にこだわっていくと明言している。

日本卓球(株)も、中核的な製品である国際公認試合球については、国内工場生産することに信念をもっている。一球一球、すべて公式試合に用いられるものなので、全品が完全に適格なものでなければならないという意識で、各加工ごとの検査工程では、細心の注意を払っている。

国内生産体制を堅持している背景には、ベストなパフォーマンスをするために、多少高価でも最高の性能を求めたいというアスリートの本来的なニーズがある。前2社は、それを理解し、品質や性能によって差別化しやすい品目に特化することで、強みを発揮しようという戦略を取っている。実は(株)九櫻は、創業当初、剣道着をつくっていた。つかみ合いになる柔道衣のほうが選手のこだわる性能の差を出しやすいとの理由で、柔道衣事業を中核に移したのも同様の戦略の例だ。アスリートの飽くなき要求に対し、ジャパン・クオリティーで呼応する。そうした製品分野の選択が鍵になっているのである。

## 7 スポーツ用品市場の今後

### (1) 消費者市場からみえる回復の動き

縮小が続いたスポーツ用品市場であるが、事例企業各社に代表される個々の企業の経営努力や、最近の景気回復を受け、足元では復調の兆しも出ている。スポーツ用品の消費者市場に着目して、経済産業省「商業統計調査」により小売業の販売額の動向をみると、2012年からは増加に転じている<sup>13</sup>。2016年には1.4兆円の規模に達しており、過去50年間のピーク（1994年の1.9兆円）の7割程度にまで戻している。もちろん、小売業の販売額であり、海外ブランドの輸入品も含むため、直ちに、わが国スポーツ用品メーカーの業績回復を示すとは限らないが、市場全体が拡大基調にあること自体は確かである<sup>14</sup>。

### (2) 世界的選手の輩出が好影響

足元の回復の動きを品目別に把握するため、経済産業省「工業統計表」品目別統計表から、今回の景気回復局面が始まった2012年以降に生産が増えている品目だけを抽出してみると、そこに共通した傾向を見出すことができる。

2012年を100とすると、スポーツ用品合計の生産額は2017年で104.0であるのに対し、例えば、「バスケットボール・バレーボール・ラグビー・サッカー等用具」が141.6、「テニス・卓球・バドミントン用具」が159.3と、大きな伸びをみせた。伸

長した品目を個別にみると、今や欧州で活躍する選手が珍しくなくなってきたサッカー、ワールドカップでの快進撃が話題となったラグビー、日本人3人目の米国NBA選手が生まれ、新たにプロリーグも創設されたバスケットボール、グランドスラム大会のシングルスで日本選手が初の優勝を果たしたテニス、五輪でメダルを獲得し若い有望選手が続々と登場してきた卓球、バドミントンなど、いずれも世界的選手を輩出して、注目を集めている種目が並ぶ。選手や競技そのものに対する期待や夢、憧れというポジティブなイメージが、市場拡大の追い風になる、スポーツ用品製造業の一つの特徴がうかがわれる。

個々の種目に対する人気に加え、すでに詳述したスポーツ全般に対する関心の高まりも、わが国のスポーツ用品市場にとって、引き続き追い風になると考えられる。

## 8 むすび

本稿では、まずマクロ統計を用い、スポーツ用品市場の大幅な縮小と、その要因となったスポーツ用品製造業を巡る経営環境の変化を中長期的な視点でとらえた。次に、そうした変化に積極的に対応する6社の事例企業の姿から、市場の縮小という課題を克服するための方策を探った。最後に、再びマクロ統計から、今後の市場の成長を感じさせる兆しを紹介した。

わが国のスポーツ用品製造業は、終戦後、高度成長期にかけて、国民所得の上昇、余暇の増加、

<sup>13</sup> 製造業の統計に比べて金額が大きい、商業の統計には、販売額のおよそ4～5割といわれる卸・小売段階での粗利が含まれている。ちなみに、スポーツ用品小売業大手のゼビオホールディングス株の売上総利益率は、2017年3月期決算で39.9%になっている。また、商業統計の「スポーツ用品小売業」の販売額には、先述したとおり、工業統計では把握できないバッグ、帽子、プラスチック製やゴム製のシューズと、貿易統計では把握できないウェア（スキースーツ、トラックスーツ、水着を除く）の販売額が含まれているほか、最近のアウトドアブームで販売額の大きいキャンプ用品やオフロード自転車なども含まれている。ゼビオホールディングス株の例で部門別売上高をみると、アウトドア用品、衣料、その他の雑品を合わせた金額が総売上高の31.6%（2017年3月期決算）を占めている。キャンプ用品やファッション的要素も強いウェア、バッグ、シューズ類をスポーツ用品に含めるか否かは難しいところだが、本稿では、競技スポーツに近い種目や品目を中心に論じることとした。

<sup>14</sup> なお、(株)矢野経済研究所は、スポーツ用品の国内市場向け出荷額（2017年）を1兆4,685億円と推定している。この金額には、日本メーカーが海外生産拠点から国内市場に向けて出荷した分を含むとしている。

東京五輪の開催などを背景としたスポーツの大衆化の動きと共に歩んできた。さらに、学齢人口の増加に伴う学校教材の需要の拡大、各種運動施設の整備や学生・実業団・プロスポーツの発展、ゴルフ、スキー、テニスなどの特定の種目のブームを受けて、市場は順調に拡大していった。

しかし、1990年を過ぎてバブル経済が崩壊、本稿で示したさまざまな要因によって市場は大幅に縮小し、スポーツ用品製造業は、事業存続のための対応が急務となった。

この環境を生き抜いてきた事例企業各社は、いずれも自らの強みを活かして、既存市場の掘り下げ、新規市場の開拓を図り、新たな展開を模索してきた。具体的な方策は、第6節で挙げたように、①海外有望市場の開拓、②競技普及事業による市場の拡大、③新種目への参入による市場開拓、④スポーツ用品で培った技術のヨコ展開などである。これに加えて、製造業本来の強みを伸ばすため、⑤徹底したクオリティーの追求が続けられている。

なかでも、②競技普及事業による市場の拡大には、スポーツ用品製造業ならではの注目すべき特徴があるといえる。そこには、日本のものづくり企業が苦手といわれる最終市場とのコミュニケーションに関する含意があるからだ。今日のように消費者のニーズが多極化し、市場環境が大きく変化するなか、最終市場とのコミュニケーションは、ますます重要になっている。

この点で、事例企業各社は、ユーザーとの関係づくりに非常に熱心だ。アスリートと契約を結び、製品を使用した感触や希望する性能との差をモニタリングし、製品開発に活かしている。試打会やイベントを通じ、一般ユーザーとも交流し、中小企業が自らの手でマーケティングを行っている。(株)遠藤製作所のように、ゴルフクラブメーカーを相手とするサプライヤーとしての事業が主体であ

るにもかかわらず、ユーザーの声を反映するため、自社ブランド製品のゴルフクラブ事業を立ち上げた例もある。

さらに、特徴的なのは、日本卓球(株)、(株)シナノ、(株)ゴーセンなどのように、市場を育成する観点から、競技人口の拡大や競技の普及、技術の向上のための活動にまで力を入れている点だ。広報誌の出版、大会の主催、技術講習会の開催、SNSによる競技情報の提供など、自社の収益に直結するとは限らない、本来なら競技団体や業界団体が担うような事業にまで役割を広げている。

このように、マーケットの近くにポジションを取り、ユーザーに積極的に働きかけるスポーツ用品製造業の姿は、ほかの業種の企業にとっても取り入れるべき要素が多いと思われる。メーカーが顧客と共に歩む姿は、今後の中小ものづくり企業の一つのあり方を示しているといえよう。

そうしたスポーツ用品製造業にとって、最大の懸念は、やはり国内市場の縮小だ。前述した方策のうち、特に①海外有望市場の開拓が欠かせない課題になっている。

自身が完成品メーカーとなることが多いスポーツ用品製造業は、自ら前面に出て販売ルートを開拓していかなくてはならない。それには、グローバルレベルの展示会に積極的に出展し、世界中に製品や技術をアピールすることが必要だ。例えば、世界最大級のスポーツ用品の見本市ISPOでは、山本光学(株)、(株)シナノを含む4社がチーム・ジャパンを結成して共同で出展している<sup>15</sup>。かつては、各社が単独で出展していたが、費用効率の向上やインパクトの拡大をねらってチームを組んだという。このISPOで、山本光学(株)は、優れた新製品を開発した企業として2年連続で表彰され、最高水準の技術の世界に示すことができた。

<sup>15</sup> ISPOとは、ドイツのミュンヘン、中国の北京、上海などで年に1回開催されるスポーツ用品を中心とする国際見本市。なかでも、ISPOミュンヘンは、50年以上の歴史を誇り、約2,800社が参加する業界で最大規模の展示会とされる。

中小企業の資金力や組織力では、海外の大規模展示会はかなりハードルが高いという現実もある。自力だけで動くよりも、適切な連携先をマッチングし、知見や資金の不足を補うためのサポートが必要だ。世界に踏み出すチーム・ジャパンの結成を後押しし、海外の見本市や展示会に積極的に挑戦できるよう、関係機関が後方支援を強化すべき時期が来ているのではないだろうか。

現状で、スポーツ用品製造業は、わが国経済を牽引するほどの有力産業ではない。自動車産業や

電子機器産業のように、成功モデルとして扱われる例も多くはない。しかし、個々の企業を丹念にみていけば、製品の精度を追求し、ユーザーの繊細な要求に応えることで、100年もの歴史を築いてきた企業や、中小企業でありながら、自ら率先して競技の普及や技術の向上にまで取り組む企業の姿を見出すことができる。

世界が注目する東京五輪も近い。こうした優れた企業にますます光が当たり、わが国スポーツ用品製造業がより多くの支持を獲得する日が来ることを期待したい。

#### <参考文献>

- 有吉忠一・中嶋大輔・伊吹勇亮・松野光範 (2011) 「スポーツ用品産業論序説：産業構造と企業戦略」日本スポーツ産業学会『スポーツ産業学研究』21巻1号、pp.49-56
- ヴォルフラム・マンツェンライター著、市井吉興訳(2013)「スポーツ用品産業におけるグローバルなプロダクションネットワーク、新たな国際的分業、そして、近年の東アジアでの展開について」立命館大学産業社会学会『立命館産業社会論集』第48巻第4号、pp.189-210
- 桑野裕文 (2010) 「我が国におけるスポーツ用品の歴史的研究—ランニングシューズとウォーキングシューズ」九州情報大学『九州情報大学研究論集』第12巻、pp.83-91
- 近藤由佳 (2007) 「スポーツウエアにおけるブランドポジショニングの研究 ポジションの移動とその戦略の検討」関西学院大学経営戦略研究会『経営戦略研究』1号、pp.111-121
- 日本政策投資銀行地域企画部 (2015) 『2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業になるスポーツ支援～スポーツを通じた国内経済・地域活性化～』日本政策投資銀行
- 原田宗彦 (2015) 『スポーツ産業論第6版』杏林書院
- 藤本倫史・坂上拓人・河本直希・森川貴博・中村和裕 (2019) 「ものづくり×スポーツプロジェクト—新たな商品開発促すクラウドファンディングサービスを中心に—」日本スポーツ産業学会『スポーツ産業学研究』29巻1号、pp.47-50
- 松村浩貴 (2014) 「ランニングシューズの購買決定要因について」兵庫県立大学政策科学研究所『兵庫県立大学人文論集』第49巻、pp.87-99
- 松村浩貴・原田将 (2016) 「ランニングシューズの購買行動における製品満足、ブランド・トラスト、ブランド・ロイヤルティの関連性について」日本スポーツ産業学会『スポーツ産業学研究』26巻1号、pp.93-105