

---

日本公庫総研レポート No.2019-3  
2019年9月

---

# スポーツ用品製造業の 経営戦略



## はじめに

---

今、世界の舞台で戦う日本人アスリートの好成績が目立つ。健康の増進や余暇の充実を志向する国民の意識も、選手の裾野を広げることにつながっているのだろう。緩やかな追い風が吹くなか、活躍するアスリートたちと同じく、日本のスポーツ用品製造業にとってもグローバルに展開する好機が来ているのだろうか。

スポーツ用品の製造は、職人仕事の一品生産ではなく、量産が前提だが、かといって低価格を武器にする性質のものでもない。製品に関する厳格なルールや規格があるうえ、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ならではの特性かもしれない。

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。一方で、価格競争や規模競争とは一線を画したスポーツ用品製造業は、どのように課題を克服してきたのか。他業種を含む多くの企業にとって有用な示唆を内包していると考えられる。

こうした問題意識のもと、本レポートは、以下のような構成とした。

第1章では、各種の統計を通して、スポーツ用品製造業の生産額が過去30年で減少したこと、これには、学生数の減少や趣味や嗜好の多様化という環境変化が影響したことを明らかにした。

第2章では、成功事例企業へのインタビューをもとに、強い企業に共通してみられる競争力を整理した。具体的には、異なる素材や機構における複合的な開発能力を備えていることなどが挙げられた。

第3章では、事例企業各社が、国内市場の縮小や、海外勢・大手資本との競合という問題に、どう対応しているのかを探った。特に、グローバル市場でシェアを確保している企業に注目した。

むすびでは、スポーツ用品製造業の100年以上の歩みから、中小ものづくり企業への示唆を導出した。関連して、独力では踏み出しにくい海外出展に向けて、後方支援の必要性を説いた。

なお、本レポートをまとめるに当たり、横浜国立大学・三井逸友名誉教授にご指導いただいたほか、多くの企業の方々に調査にご協力いただいた。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。

(日本政策金融公庫総合研究所 海上 泰生)



# 目次

第1章	スポーツ用品製造業の経営環境	1
1	スポーツに対する関心の高まり	1
2	スポーツ用品製造業のプレゼンス	3
3	出荷額減少の要因	7
4	スポーツ用品市場の今後	13
第2章	強いスポーツ用品製造業者の競争力	15
1	スポーツ用品製造業者へのインタビュー	15
2	事例企業各社の概要と強み	15
3	事例企業に共通してみられる競争力	18
第3章	構造変化に対応するスポーツ用品製造業の事業展開	23
1	国内市場の縮小に対する方策	23
2	海外勢・大手資本との競合に対する方策	27
むすび	スポーツ用品製造業の歩みが示す中小ものづくり企業のあり方	31
	スポーツ用品製造業に対するインタビュー録	35
	事例1 日本卓球(株)	36
	事例2 (株)遠藤製作所	42
	事例3 (株)シナノ	48
	事例4 (株)ゴーセン	54
	事例5 山本光学(株)	60
	事例6 (株)九櫻	66



# 第1章 スポーツ用品製造業の経営環境

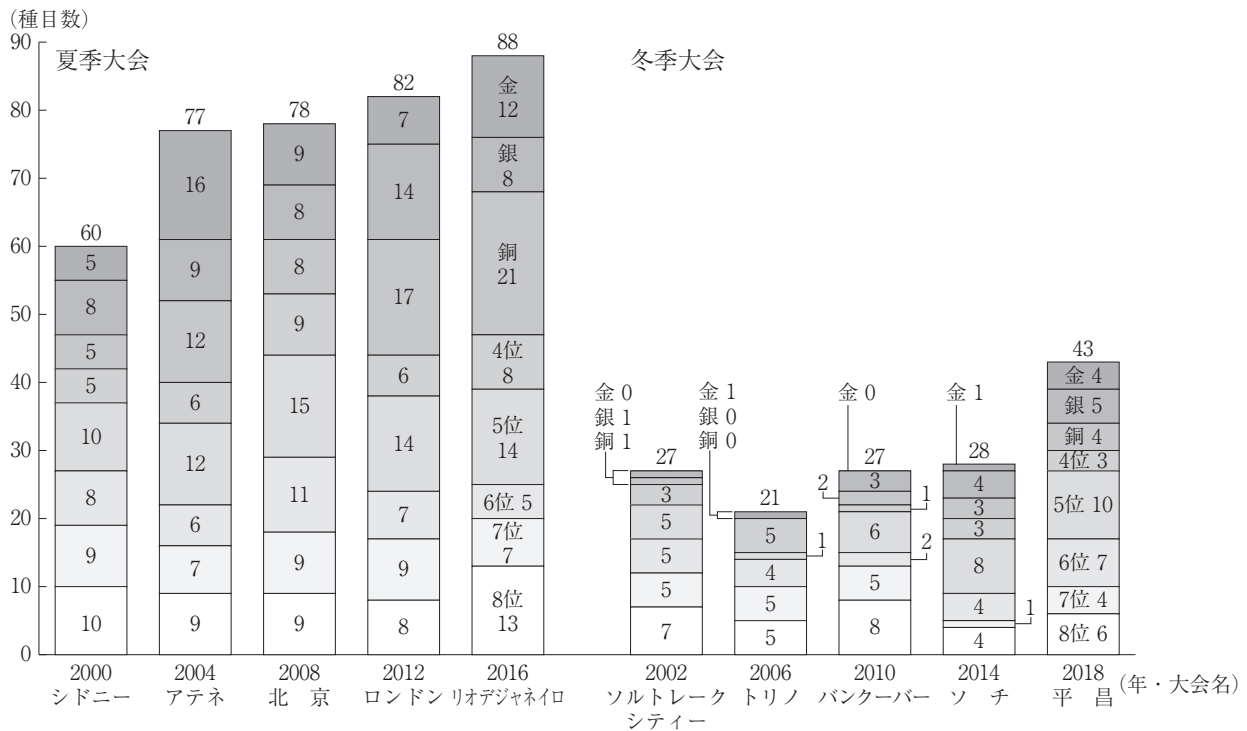
## 1 スポーツに対する関心の高まり

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、平昌大会でも、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（図-1）。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。

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の世界カップ、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、一般市民レベルでスポーツ熱の高まりはあるのだろうか。

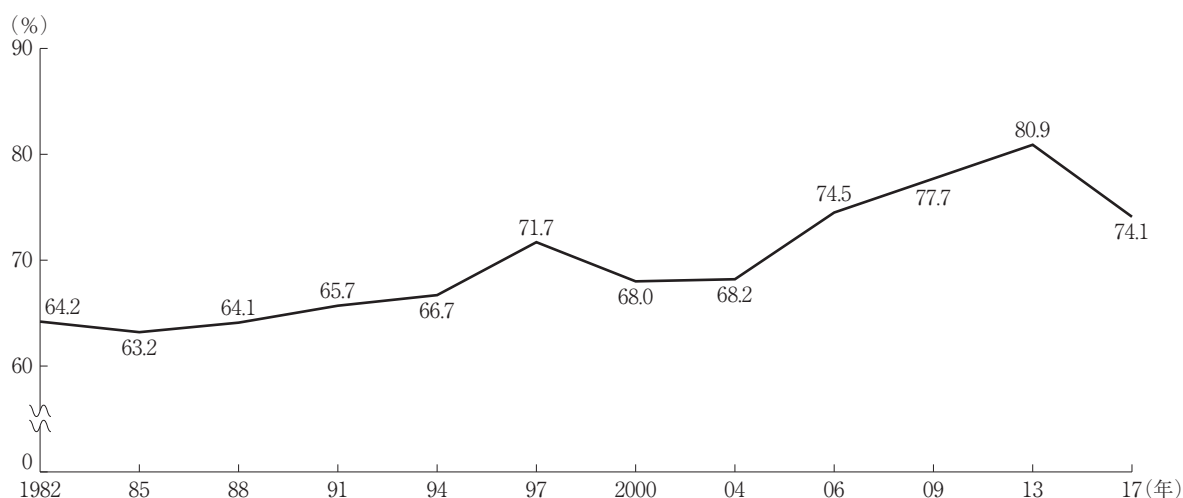
図-2は、内閣府、文部科学省、スポーツ庁の世論調査をもとに、スポーツを実施した人の割合の推移をみたものである。これによると、60%台にとどまっていた1980年代と比べて、2009年に77.7%、2013年に80.9%、2017年に74.1%と、多

図-1 五輪競技大会における日本選手団の入賞種目数の推移



資料：公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページ (<https://www.joc.or.jp/games/olympic/winnerslist>)

図-2 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」(図-3も同じ)

- (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。

図-3 スポーツを実施する頻度の推移

(単位：%)  
わからない

(年)	週に3日以上	週に1～2日	月に1～3日	3か月に1～2日	年に1～3日	わからない
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	

少の振れはあるが、総じて割合は多くなっている。

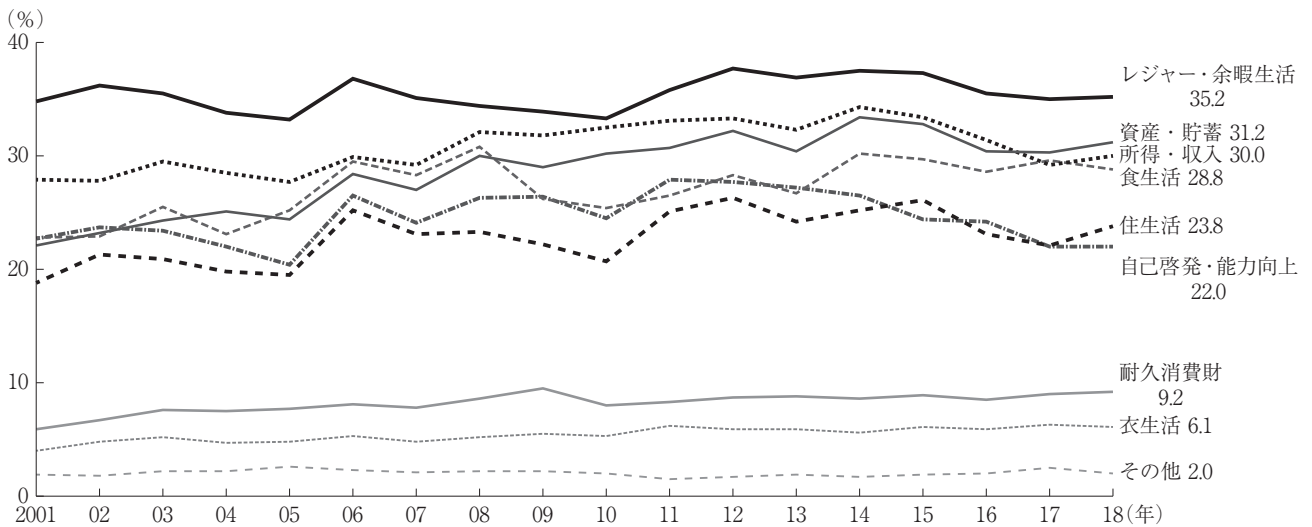
また、図-3により、スポーツを実施する頻度の推移をみると、例えば、「週に3日以上」の割合が、2017年には35.2%と、約30年前の1988年(17.1%)に比べて2倍以上の水準にまで上昇している。スポーツを実施する人の割合だけでなく、各人の実施頻度も高まっていることがわかる。

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、常に最も高い水準を維持している(図-4)。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。



図-4 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」

## 2 スポーツ用品製造業のプレゼンス

### (1) 製造業に占めるウェイトは小さい

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。スポーツ用品製造業<sup>1</sup>のプレゼンスを確認するために、全製造業に占める「運動用具製造業」の割合をみてみたい。

経済産業省「工業統計表」(2017年)の産業別統計表によると、2016年の事業所数は469、従業員数は1.3万人であり、ともに製造業全体の0.2%にとどまる(表-1)。参考までに、製造業で最

も事業所数と従業員数が多い食料品(飲料含む)製造業と比べると、事業所数で約61分の1、従業員数で約94分の1に相当する<sup>2</sup>。比較的新しい産業である情報通信機械器具製造業と比べても、事業所数で約3分の1、従業員数で10分の1にすぎない。

製造品出荷額等は2,784億円で、全製造業の0.1%であり、食料品(飲料含む)製造業と比べると約125分の1、わが国の代表的産業である自動車産業を含む輸送用機械器具製造業と比べると、約234分の1の規模になる。工業統計表の数値は国内工場の生産分<sup>3</sup>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。従って、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、印象より低くカウントされる傾向がある。ただ、それを踏

<sup>1</sup> 本レポートでいう「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。ただし、統計の種類により、一般用の服や靴などと区別して把握できない場合もある。産業別統計表は、「運動用具製造業」という区分がなく、スポーツ用品製造業の全容を把握できない点に留意が必要である。表-1では、事業所数と従業員数をほかの業種と比較するため、製造品出荷額等を含め、産業別統計表の「運動用具製造業」のデータを使ったが、本レポートの「スポーツ用品」に近づけるため、次項以降では出荷額について、品目別統計表から把握できるウェア、シューズ、手袋類を加えた額を用いる。そのため、出荷額の値は、表-1よりも次項の図-5のほうが大きくなっている。

<sup>2</sup> 「運動用具製造業」は、日本標準産業分類の中分類「その他の製造業」のうち、小分類「がん具・運動用具製造業」に属する細分類業種に当たる。規模の比較をする際、例えば、同じ細分類業種である「肉加工品製造業」や「自動車車体・附属車製造業」などでは製品カテゴリーのレベルが合わないため、ここでは、中分類の「食料品製造業」や「輸送用機械器具製造業」と比較した。

<sup>3</sup> 国内で生産し、海外市場に向けた出荷分を含む。

表－1 運動用具製造業と他産業の規模の比較（2016年）

	事業所数			従業者数			製造品出荷額等		
	実数	構成比 (%)	(A)に対する倍率	人数 (万人)	構成比 (%)	(A)に対する倍率	金額 (億円)	構成比 (%)	(A)に対する倍率
全製造業	191,339	100.0	—	757.1	100.0	—	3,021,852	100.0	—
運動用具製造業 (A)	469	0.2	1.0倍	1.3	0.2	1.0倍	2,784	0.1	1.0倍
輸送用機械器具製造業	9,991	5.2	21.3倍	105.7	14.0	81.8倍	651,409	21.6	234.0倍
食料品製造業 (飲料含む)	28,707	15.0	61.2倍	121.6	16.1	94.1倍	347,248	11.5	124.8倍
情報通信機械器具製造業	1,300	0.7	2.8倍	12.9	1.7	10.0倍	67,549	2.2	24.3倍
繊維工業	12,171	6.4	26.0倍	25.9	3.4	20.0倍	38,149	1.3	13.7倍

資料：経済産業省「工業統計表」産業別統計表（従業者4人以上の事業所に関する統計表）（2017年）

まえたうえでも、生産規模でみる限り、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うよりも、例えば、映画産業や音楽ソフト産業<sup>4</sup>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ものと思われる。

## (2) 釣道具とゴルフ用具のウエートが大きい

スポーツ用品製造業の出荷額を品目別にみると、最も構成比が高いのは、「釣道具、同付属品」であり、全体の28.7%を占めている（図－5）。レジャーのイメージが強い釣りではあるが、海外では数千万円の賞金が出るツアー形式の大会が実施されており、例えば「バス・プロ」という、バス釣りの技術を競うトーナメント・プロが多く活躍するなど、競技スポーツの一面ももっている。国内でも各地で競技会が開催されており、バス、フライ、溪流、海釣りなど、多様なカテゴリーに多くのファンが存在し、用具に対する需要も高い。

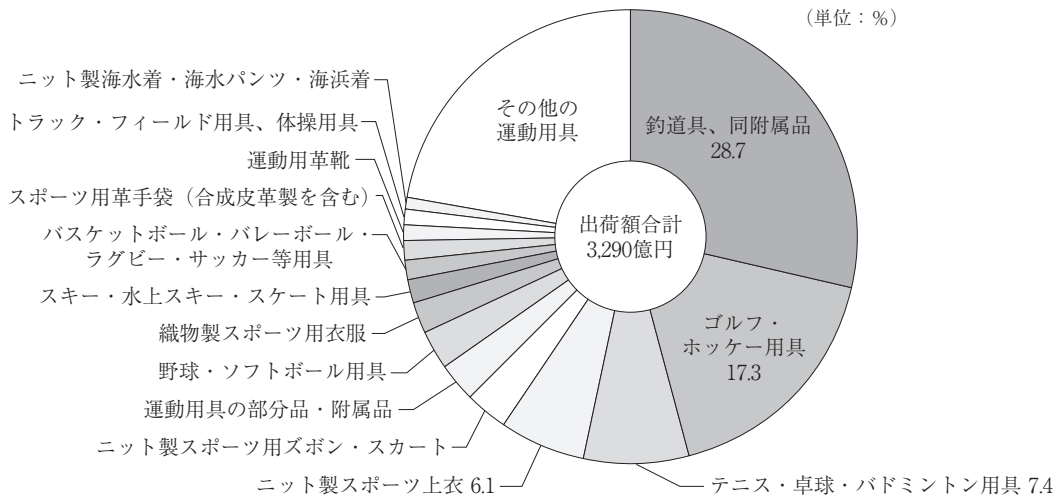
2番目に構成比が高いのは、17.3%の「ゴルフ・ホッケー用具」であり、なかでもゴルフ用品が大きな比重を占めている。試合の様相が頻りにテレビ放映される注目度の高い競技であるうえ、海外のツアー大会でも活躍する日本人スター選手や、華やかな女子プロ選手への人気の高まりもあって、中高年齢層を中心に一般プレーヤーの層も厚い。全般的に高価な用具が多く、金額面で市場に対する影響が大きい点は、釣道具とも共通する特徴である。

3番目には、「テニス・卓球・バドミントン」が7.4%で続いている。本格的な競技はもちろん、レジャーやレクリエーションの一環としても実施され、多くの世代で愛好者が多いことが背景にある。

以下、競技の用途以外にファッションの用途にも幅広く使用される品目として、「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」が続く。これ以外にも、「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）」がそれぞれ1～2%程度のウエートを占めている。

<sup>4</sup> 国内映画興行収入（2017年、社団法人日本映画製作者連盟調べ）は、2,286億円。音楽CD生産額（2016年、社団法人日本レコード協会調べ）は、1,707億円。

図-5 スポーツ用品製造業の出荷額の品目別構成比 (2016年)



資料：経済産業省「工業統計表」品目別統計表 (2017年) (図-7まで同じ)

(注) 1 5%未満の構成比の品目は表示を省略した。

2 品目別統計表により、運動用具のほか、ウェア、手袋類も算入したため、表-1の金額とは一致しない。

こうしたウェア、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、図-5で使用した「工業統計表」の品目別統計表の「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、上述した「ニット製スポーツ上衣」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。また、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、捕捉できていない。以上のことから、図-5の市場規模は小さくカウントされている点に留意を要する。

### (3) 出荷額は長期減少傾向

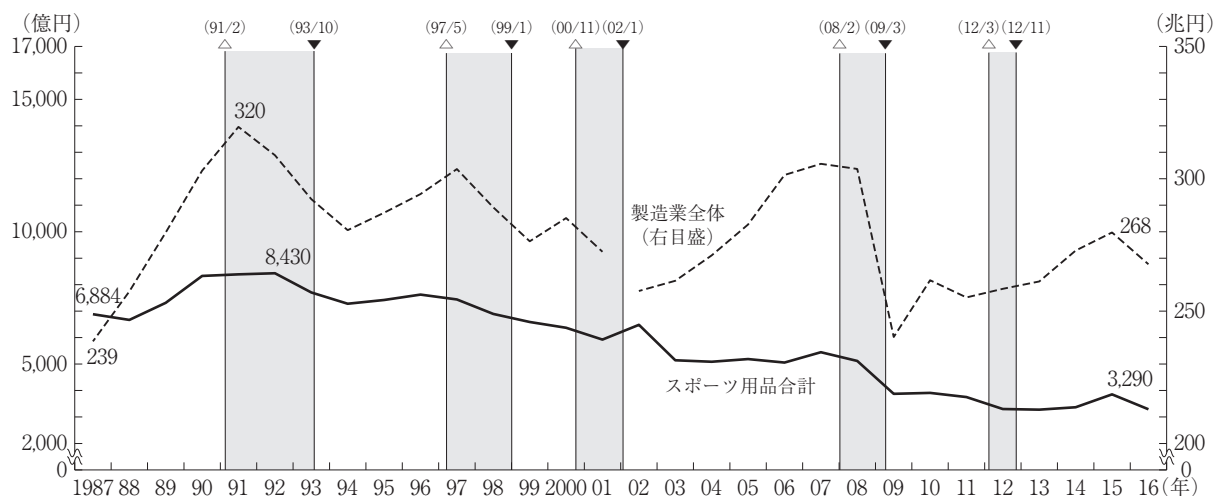
図-5で示す3,290億円 (2016年) というスポーツ用品製造業の出荷額は、どのような変化を経て現状に至ったのか。過去30年の推移をみてみると、バブル景気の影響が残っていた1992年に、

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-6)。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、むしろ出荷額が減少した。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、2016年はおよそ4割程度の規模に相当し、金額にして5,140億円の生産活動が消失したことになる (図-7)。

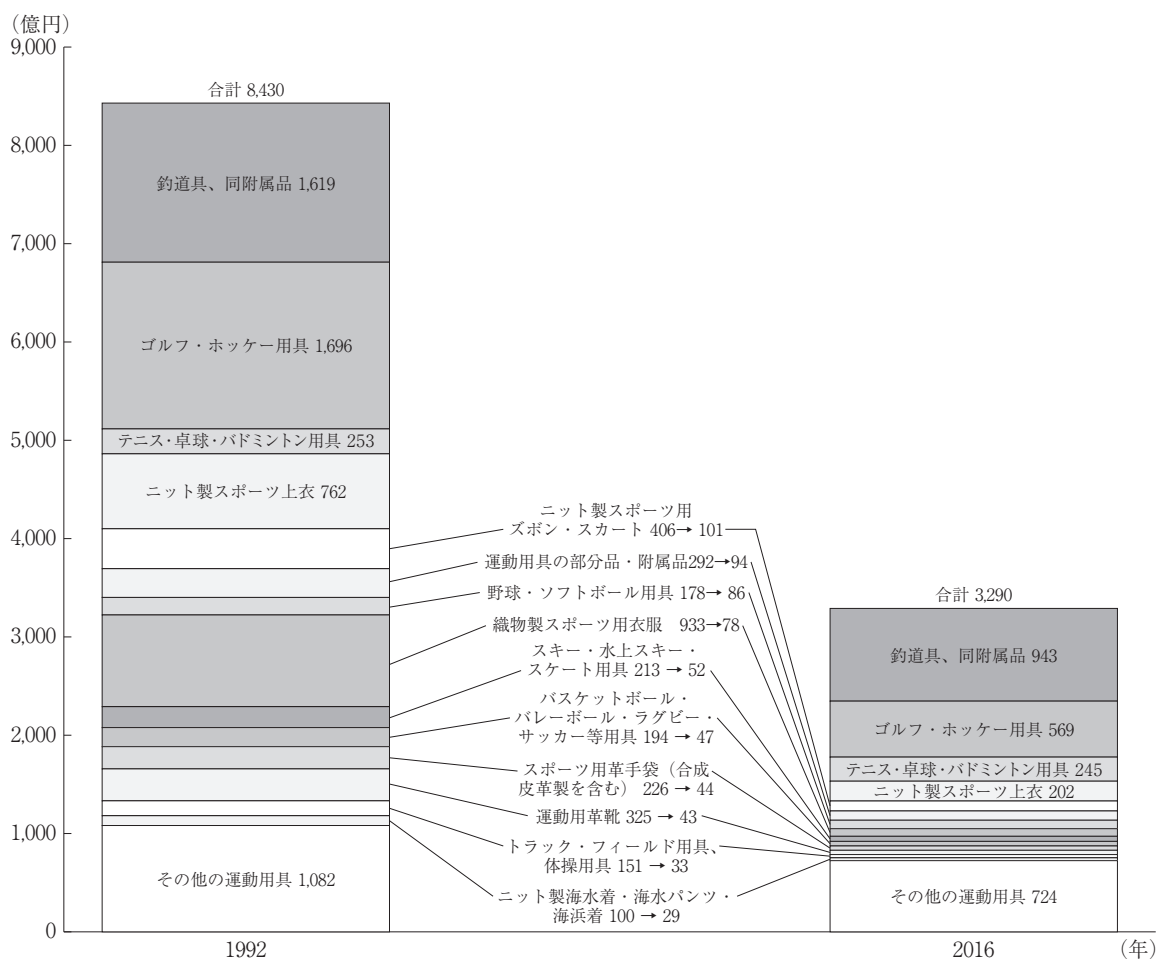
減少の度合いを品目別にみていくと、全品目が減少しているなかで、特に「織物製スポーツ用衣服」「運動用革靴」「スポーツ用革手袋 (合成皮革製を含む)」がいずれも8割以上減少している。一方、比較的減少幅が小さかった品目は、「テニス・卓球・バドミントン用具」「釣道具、同附属品」であり、なかでも「テニス・卓球・バドミントン用具」は、3%程度の減少にとどまっている。生産の減少幅の大小で商品群を分類すると、競技に直接使用する用具類が相対的に堅調であるのに比べて、ウェア、手袋が大きく減少していることがわかる。

図-6 スポーツ用品製造業の出荷額の推移



(注) 1 2002年に業種構成の改定が行われたため、「製造業全体」のデータは連続しない。  
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、網かけは景気後退局面を示す。

図-7 スポーツ用品製造業の出荷額の内訳（ピーク時と足元の比較）



(注) 2016年の出荷額の大きい品目から順に表示した。

図-8 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20位、2017年）



資料：スポーツ庁「スポーツの実施状況等に関する世論調査」(2017年)

### 3 出荷額減少の要因

前掲図-2、図-3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。それにもかかわらず、スポーツ用品製造業の出荷額が伸長しないのはなぜだろうか。詳細にみていくと、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2017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20種目をみると、「ウォーキング（散歩、ぶらぶら歩き、一駅歩きなどを含む）」が57.0%と最も多く、他種目を40ポイント以上も上回っている（図-8）。次いで、2位の「階段昇降（2アップ3ダウン等）」（13.3%）、3位の「トレーニング（筋力トレーニング・トレッドミル・室内運動器具を使ってする運動等）」（12.9%）、4位の「体操（ラジオ体操・職場体操・美容体操等）」（12.4%）、5位の「ランニング（ジョギング）・マラソン・駅伝」（12.1%）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、4位は、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、約10年前の2006年は、1位

表-2 競技系スポーツの実施割合  
(2006年と2017年の比較)

(単位：%)

種目	2006年	2017年	ポイント差
ゴルフ	9.9	11.0	1.1
ボウリング	14.6	4.8	▲ 9.8
スキー、スノーボード	5.7	4.5	▲ 1.2
サッカー、フットサル	3.4	4.0	0.6
テニス、ソフトテニス	3.0	3.8	0.8
卓球	2.9	3.2	0.3
野球	4.0	2.2	▲ 1.8

資料：図-8に同じ（2006年は内閣府、2017年はスポーツ庁が調査を実施）

(注) 2006年の調査の表記に合わせ、2017年の「ゴルフ（コースでラウンド）」と「ゴルフ（練習場）」、「スキー」と「スノーボード」、「サッカー」と「フットサル」は合算。

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2017年の間に、1位の「ウォーキング」は12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出荷額を強力に押し上げる要因にはなっていない。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

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。2017年時点では、「ゴルフ」が11.0%、「ボウリング」が4.8%、「スキー、スノーボード」が4.5%、「サッカー、フットサル」が4.0%、「テニス、ソフトテニス」が3.8%、「卓球」が3.2%、上位20位から外れた「野球」が2.2%となっている（表-2）。「ゴルフ」を除くと、いずれも5%以下であり、前述したウォーキングの割合と比べると10分の1にもならない。

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。

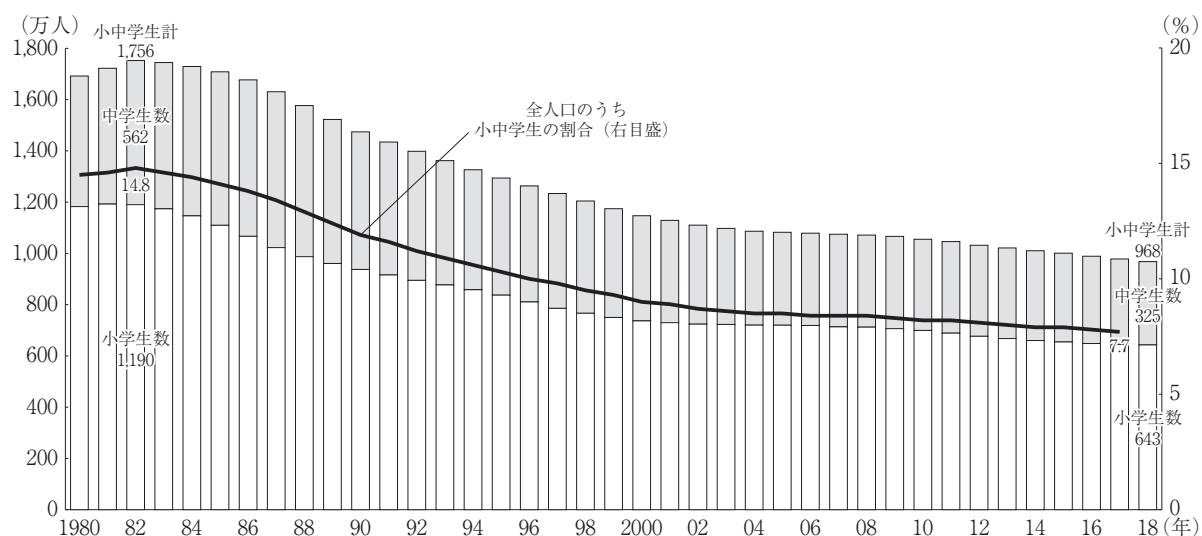
前掲図-6からもわかるとおり、2006年から2016年までの約10年間は、リーマン・ショック後の景気後退などから、スポーツ用品製造業全体の出荷額が一段と減少した時期と重なる。一方で、競技系種目のなかには、愛好者を増やしている種目も少なくない。サッカー、卓球など個々の種目では、引き続き伸長も期待できる。ただし、今のところ市場全体を押し上げるほどの力にはなっていないのが実情だろう。

## (3) 学生数の減少

先述したように、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-9）。少子化の進行の表れであり、直近の2018年の小中学生合計

図-9 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)

は968万人と、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

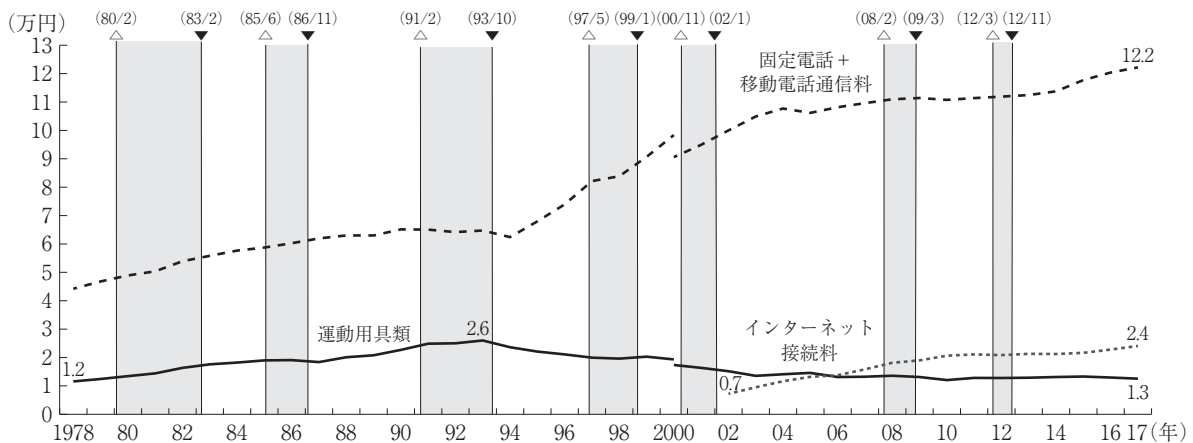
現代では、若者の「クルマ離れ」「テレビ離れ」「活字離れ」などといった傾向が話題になるよう

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-10)。家計におけるスポーツ関連費用のウエートが年々小さくなってきた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

図-10 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 △は景気の山、▼は景気の谷、網かけは景気後退局面を示す。

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-10でみた運動用具類向け支出額の動きは、前掲図-6におけるスポーツ用品製造業の出荷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、同統計のなかでスポーツ用品に該当する品目のHSコード<sup>5</sup>を特定する必要がある(表-3)。第95類の「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>6</sup>。そこで、ほかのカテゴリー(第42、61、62、64類)にまで範囲を広げて、対象品目をで

<sup>5</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>6</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」に包含されているように、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。



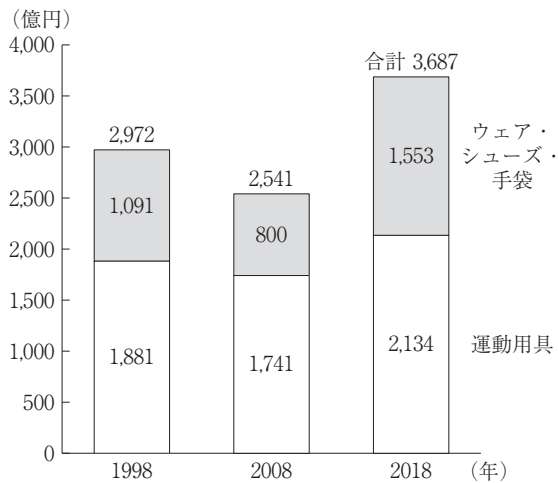
表-3 貿易統計でスポーツ用品に該当する品目のHSコード

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品、動物用装着具並びに旅行用具、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着具並びに旅行用具、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、ミトン及びビット	特に運動用に製造したもの 420321100～420321290
	第61類 衣類及び衣類附属品（メリヤス編み又はクロセ編みのものに限る。）	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る。）	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11部 紡織用繊維及びその製品	第62類 衣類及び衣類附属品（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64類 履物及びゲートルその他これ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るものとし、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。） 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る。）のうち スポーツ用の履物	履物（保護用の金属製トーキャップを有するものに限る。）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 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したものに限定。） 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る。） 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る。）
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に類する物品並びにこれらの部分品	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製で、甲が革製のものに限る。）のうち スポーツ用の履物	くるぶしを覆うものうち 体操用、競技用その他これらに類する用途に供する履物 その他のものうち 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 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製で、甲が革製のものに限る。）のうち その他の履物	くるぶしを覆うものうち 体操用、競技用その他これらに類する用途に供する履物 その他のものうち 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製で、甲が紡織用繊維製のものに限る。）	履物（本底がゴム製又はプラスチック製のものに限る。）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
		ビデオゲーム用のコンソール及び機器、遊戯場用、テーブルゲーム用又は室内遊戯用の物品（ピンテーブル、ビリヤード台、カジノ用に特に製造したテーブル及びボーリングアレー用自動装置を含む。）	ビリヤード用の物品及び附属品 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 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 950611000～950619000 950621000～950629000 950631000～950639000 950640000 950651000～950659000 950661000～950669000 950670000 950691000～950699000
		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	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-11 スポーツ用品の輸入金額の推移



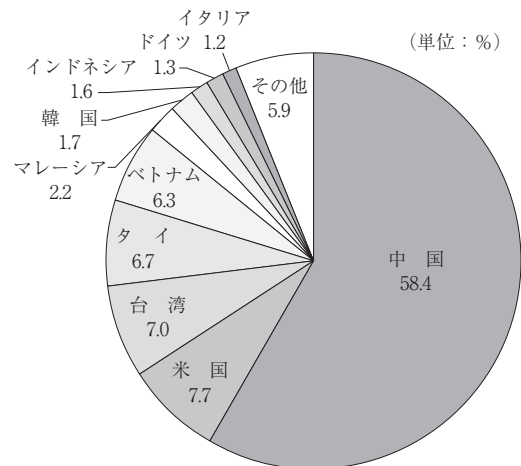
資料：財務省「貿易統計」統計品別表  
 (注) ウェアは、スキースーツ、トラックスーツ、水着に限る。  
 シューズや手袋は、HSコードで区分可能なものに限る。

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>7</sup>。このように、貿易統計が限定的なデータであることを留意のうえ、特定できたコードに従い、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-6で示した国内生産額(3,290億円、2016年)にほぼ近い規模になっていることがわかる(図-11)。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-12により、輸入元の国別割合を

図-12 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。

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。こうしたデータをみると、わが国スポーツ用品製造業が、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は、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、わが国の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

<sup>7</sup> HSコードは、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。

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が複数みられる。その意味では、生産拠点の海外シフトの進行が、国内工場の出荷額を減少させた一因になっているといえよう。

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、ほぼ同じ期間の出荷額の減少幅（1998年の6,893億円から2016年の3,290億円への減少、前掲図-6参照）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の影響は大きかったわけである。

## 4 スポーツ用品市場の今後

### (1) 消費者市場に回復の兆しも

前節では、スポーツ用品製造業の出荷額の中長期的な減少の要因について述べた。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

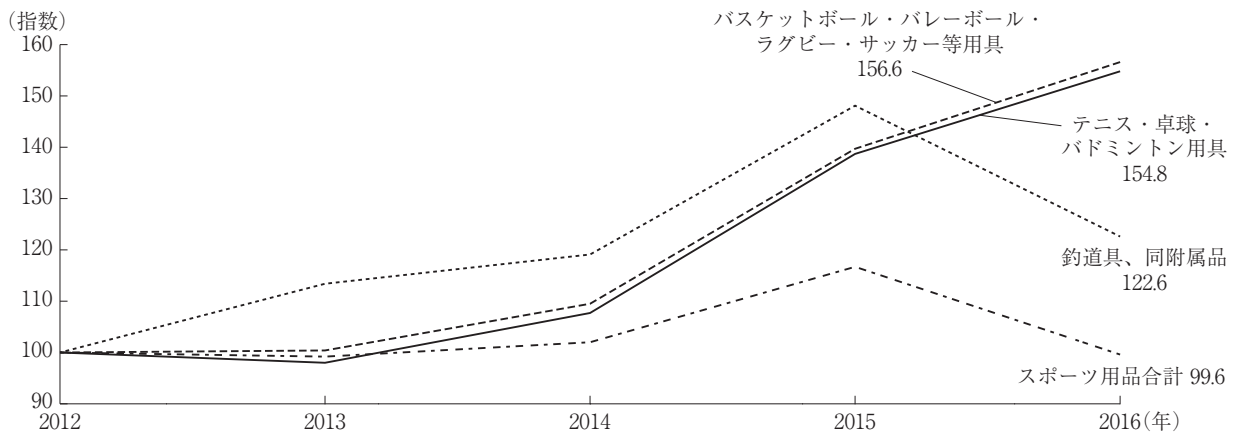
このように、スポーツ用品製造業をめぐる経営環境には厳しいものがあり、今後の事業も、同様の構造的変化にさらされながら進めざるをえないと思われる。ただし、本レポートの冒頭で示したように、人々のスポーツに対する関心や健康志向の高まり、あるいは、ゆとりのある働き方や余暇の充実を促す世論や政策の動きには実感できるところがあり、スポーツ用品製造業にとって、必ず追い風になると考えられる。

縮小が続いたスポーツ用品市場であるが、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」<sup>8</sup>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。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、海外ブランドの輸出品も含むため、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。東京五輪を目前に控えていることもあり、今後の期待される場所である<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 製造業の統計に比べて金額が大きいが、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てみると、アウトドア用品、衣料、その他の雑品が総売上高の合わせて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、本レポートでは、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>9</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。

図-13 足元で増加しているスポーツ用品の出荷額の推移 (2012年=100)



資料：経済産業省「工業統計表」品目別統計表

(注) 1 「スポーツ用品合計」の数値は、図-6の金額を指数化したもの。

2 2012年以降、減少している品目には、野球・ソフトボール用具、織物製スポーツ用衣服、ニット製海水着・海水パンツ・海浜着、ニット製スポーツ上衣、スキー・水上スキー・スケート用具などがある。

## (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年以降に出荷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出荷額は2016年で99.6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」や「テニス・卓球・バドミントン用具」では、2016年には150を超え、大きな伸びをみせた(図-13)。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めずらしくなくなってきたサッカー、前回ワールドカップで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。

以上のように、本章では、スポーツ用品製造業の動向を中長期的に俯瞰した。続く第2章では、マクロからミクロに視点を変え、個々の企業の取り組みについてみていく。本章で述べた経営環境の構造的な変化のなか、常に積極的な取り組みを行い、活躍を続けるスポーツ用品製造業の企業事例を紹介していく。

## 第2章 強いスポーツ用品製造業者の競争力

### 1 スポーツ用品製造業者へのインタビュー

本調査では、スポーツ用品製造業のなかで積極的な事業展開を行っている企業をピックアップし、インタビューを実施した。第2章では、その結果をもとに考察していこう。

インタビューの対象企業は表-4に掲げた6社、実施期間は2018年8~10月である（インタビュー内容の詳細については、35ページ以降の事例編を参照）。インタビューでは、具体的な調査項目として、各社の沿革、企業概要・取扱品目、自社の強み、製品開発体制、顧客開拓、今後の展望などを中心に聴取させていただいた。

こうして得た有用な情報を整理し、スポーツ用品製造業を巡る経営環境の変化に対する事例各社の取り組みに関して分析していく。一口にスポーツ用品製造業といっても、さまざまな競技や品目があるなかで、事例企業各社の実像はどのようなものか。各社のプロフィールの紹介を兼ねて整理しよう。

### 2 事例企業各社の概要と強み

#### (1) 日本卓球(株) ~ 躍進する日本の卓球を支える世界最高水準の真球ボール



スポーツには、競技の公平性を担保するため、共通のルールや規格があって当然だが、世界中に広く普及した種目の場合、国際的にきわめて厳格な規定が設けられることが多い。卓球用品はまさ

にその例に当たり、世界選手権を主催する国際卓球連盟（ITTF）が公認のための製品基準を定めている。なかでも試合で用いるボール（試合球）に関しては、重量、サイズ、はずみ、転がし、硬さ、真球度、色の七つもの尺度が公認検査の項目になっており、例えば、真球度では地球にみたくて「南北の直径-赤道の直径」が0.24ミリメートル内と、ごくわずかな誤差しか許容されない。

日本卓球(株)は、その厳しい制約を上回るほどの高い精度を出し、しかも安定した大量生産を実現している。同社が製造するボール、ラケット、ラバーなどに表示されるブランド名「Nittaku」（ニッタク）は、世界的にも知名度が高い。特に国際公認試合球「スリースター」は、五輪、世界選手権など数多くの主要大会で使用球として採用された実績があり、最高の品質であると世界から評価されている。

ただ、高価な公認試合球だけで日頃の練習を行うと費用がかさむ。一方、低精度な練習球では、実戦に近い練習ができない。そうしたニーズを受けて、同社では、公認試合球に近い素材を使い、同じような特性をもたせた練習球も供給している。高精度と安定的な量産を両立できる同社ならではの強みであり、試合球はもちろん、練習球でも同社製品の存在感が大きい理由になっている。

#### (2) (株)遠藤製作所 ~ 精密鍛造でつくる隠れたトップシェアのゴルフクラブヘッド



OEMの供給元という性格から、名前こそ直接的には表に出ないものの、圧倒的なシェアを誇るゴルフクラブヘッドのメーカーが新潟県にある

表-4 インタビュー実施企業の概要

企業名	事業内容	詳細掲載ページ
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。	36
	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。	42
	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。	48
	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、「張りひとプロジェクト」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。	54
	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。	60
	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。国際的大手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。	66
	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(以下、表-10まで同じ)

(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のコード番号順に表示している。

(株)遠藤製作所である。金属加工を地場産業とする新潟県の燕市に本拠を置く同社は、長年培ってきた精密鍛造<sup>10</sup>の技術を活かし、心地良い打感と飛距離性能を備えた高性能なゴルフクラブヘッドづくりを実現させた。鍛造製品は、耐久性があつて長持ちするうえ、負荷に強く、丈夫な割に薄くできる。そのため、ヘッドを軽くでき、設計の自由度も高まる。製品内部に部分的な硬さのむらがなくなるという特徴もある。これが同社の製品に対する「打った時の感触が良い」「コントロールしやすい」との評価につながっている。納入先には、国内の主要ゴルフクラブメーカーが名を連ねており、そのブランドの商品として選手たちの手に届く。同社の製品は、社名は出ずとも、世界中で開催されるトーナメントで、トッププロたちに愛用されているのである。

鍛造技術に加えて、熟練職人によるマスターモデル（原型）の製作技術や研磨技術にも長じている同社は、その技術と経験を活用し、市場と直接対話できるメーカーになるため、自社ブランド商品「エボン」を開発した。ゴルフが上手で懐に余裕のあるユーザー層が好んで使うような高付加価値製品である。流麗な形状に黄色のエンブレムをワンポイントで効かせた、一目でわかるデザインも特徴で、コアなファンが全国に広まっている。

### (3) (株)シナノ ～ ポール形状の製品分野で他社の追隨を許さない開発力・技術力



日本にスキーが伝えられた1911年からわずか8年後の1919年に創業し、以来、日本のスキー用ポール（ストック）の製造を牽引してきたのが、長野県の(株)シナノである。

スキーブームに沸いた1990年代には、インス

トラクター向けに設計されたカラフルなポール「イントラ」が、ゲレンデの至る所で見かける大ヒット商品になるなど、スキーヤーから圧倒的な支持を受け、生産能力が追いつかないこともあった。その後、スキーブームの終焉<sup>しゅうえん</sup>による影響を受けたものの、カーボン素材にアラミド繊維を巻き、軽さと強度、安全性を備えた新たなシャフトの開発、日本初のサイズ伸縮が可能なポールや独自のグリップシステムなど、先進的な機構の開発を成し遂げた。現在も国内シェアは4割を超え、業界をリードしている。加工技術の強みは、①アルマイト処理（アルミニウムのコーティング）の技術、②パイプ状の曲面に印刷する技術、③握りの技術が挙げられる。スキー用ストックだけでなく、ポール形状の製品全般に通じる加工能力に優れており、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きた。今では、スキーだけに頼らない複数の事業を柱にしている。

### (4) (株)ゴーセン ～ シンプルな素材の微細な加工で競技者の高い要求に応える

## GOSEN®

糸や繊維の製造は、紡糸や撚糸、製紐という各工程に、高度な工業技術が内包されていることが多い。(株)ゴーセン（大阪府）は、高い技術で糸の可能性を広げ、ラケット用ガット、釣糸、産業用縫糸などの分野で数々の新製品を生み出してきた糸製品のパイオニア的な企業である。

なかでも、ラケット用ガットに関しては、世界で初めてシンセティック（合成）ガットを創り出した企業として、「GOSEN®」のブランドは、国内外で広く認知されている。天然素材（羊や牛の腸）のガットにも根強い人気があるが、それでは

<sup>10</sup> 鍛造とは、金属をハンマー類で叩き、圧力を加えて成形する塑性加工法。金属の組織を緻密にし、強度を高められる。(株)遠藤製作所は、高温加熱せずに行う冷間鍛造や温間鍛造により加工精度を高める精密鍛造を得意とする。

成しえない多彩な機能を備えた製品を、同社は開発している。例えば、ガットの断面をみると、多数の糸が複雑に撚り合わされて浮島のように見える「ウミシマ」シリーズや、ナノテクノロジーを駆使した「ナノキュービック」シリーズなど、独自の高い技術・開発力により画期的なガットを生み出してきた。

ガットという糸1本の製品に60種類ものバリエーションをそろえているのも、同社の開発力の表れである。これに、釣糸、産業用縫糸の製品が加わる。これほどの多品種の生産を、同業界ではあまり例がない社内一貫生産体制の下で、紡糸から製紐に至るまで効率的に行えるのが、同社の強みである。

#### (5) 山本光学(株) ～ 競技者の最大の力を引き出す日本品質のアイウェア



スキー、ゴルフ、陸上、マウンテンバイク、トライアスロン、フィッシング、カーレース、スイミングなど非常に広範な分野にわたり、日常、目にする機会が多いアイウェア（ゴーグルやサングラスなど）が、山本光学(株)（大阪府）のブランド「SWANS」である。同社は、トッププロやメダリストも多く愛用するアスリート用「SWANS」と、産業用の「YAMAMOTO」（遮光眼鏡、防塵眼鏡）の二つのブランドを展開する。

明治時代の末に創業し、防塵眼鏡や水中眼鏡を製造してきた同社は、100年以上の歴史を経て、ますます愛用者を増やしている。光学設計、防曇、コーティング（防傷、ミラー）という要素技術を活かして、画期的な製品を多数開発してきた。フレームの構造とデザインのバランスが最適なのも同社製アイウェアの特徴である。

同社が開発した製品は、世界的なスポーツ用品見本市で行われる優れた新製品に対する表彰

(ISPO AWARD) を、2016年、2017年と2年連続で受賞している。経済産業省のグッドデザイン賞は、20年以上連続で受賞している。ジャパン・クオリティーを標榜し、技術で世界をリードする同社は、ユーザーが「着けているのを忘れる」というほどの自然なアイウェアを目指して、日々開発を続けている。

#### (6) 株九櫻<sup>くさくら</sup> ～ 世界のトップ選手が愛用する「着心地の良い戦闘服」



上述した卓球用品と同様、柔道衣についても、国際団体（国際柔道連盟：IJF）の厳格な規制があり、2018年の時点でIJFの認証を得ているメーカーは、世界にわずか14社、日本には3社しかない。株九櫻は、大手メーカーと肩を並べて、その一角を占め、技術面で業界をリードしている。

世界の認定柔道衣メーカーのなかでも、自社工場に織機をもち、自ら生地を織り上げ、裁断、縫製まで一貫した生産を行っているのは、同社だけだという。生地の段階から仕上げに至るまで、1社でこなす。織布と縫製に独自の技術を駆使して、規格をクリアしながら、表は対戦相手につかまれにくく、裏は肌に当たる感覚がよりソフトな柔道衣をつくりあげている。この相反する要求を両方かなえていることが強みになっている。いわば「着心地の良い戦闘服」を目指す同社にはファンが多い。国際的な大手メーカーのなかに混じって、同社の製品はリオデジャネイロ五輪で11人のメダリストに着用され、ユーザーのメダリストの数は業界トップ3にランクされる。

### 3 事例企業に共通してみられる競争力

それぞれ際立った強みを有する6社の事例を紹介した。いずれも独自の開発能力や製造能力によ





卓球ボール・日本卓球㈱



ゴルフクラブ・㈱遠藤製作所・エポンゴルフ㈱



スキーポール・㈱シナノ

り、それぞれの分野で市場を牽引している企業であるが、横断的にみても、共通して備えている特徴もある。強いスポーツ用品メーカーがもつ共通項とは何か。整理すると、(1)安定的に高精度の加工を継続させる技術、(2)多品種少量生産に対応できる社内一貫体制、(3)特性が異なる素材や機構を複合させる開発力を挙げることができる。

これらは、一見すると他産業でもみられる一般的な事柄にも思えるが、掘り下げるとスポーツ用品製造業ならではの背景があることがわかってくる。以下で詳しくみていこう。

### (1) 安定的に高精度の加工を継続する技術

選手の動作のわずかな狂いが勝敗や記録を大きく左右するスポーツの世界にあって、精度の高さが優良な製品の条件の一つになることは多い。特に数百ヤード先のホールを狙うゴルフや天候に左右されない管理された場で行われる卓球では、精度への要求は非常にハイレベルだ。日本卓球㈱と㈱遠藤製作所は、高精度のボール、あるいは、精密鍛造でつくられるクラブヘッドで、こうしたニーズに応えている。

一般に、技能を活かした一品物の製品で、高精度を強みとする中小企業は少なくないが、スポーツ用品製造業では、やや事情が異なる。不特定多数の消費者を相手にするB to Cの製品供給が多

く、規格量産が前提になるからだ。手作業や技巧に頼らない製造設備の精緻化と安定的な稼働が必要となる。日本卓球㈱において驚くべき点は、国際卓球連盟の厳しい基準を満足するほどの高精度のボールを、月産100万個以上というハイペースで量産できることにある。製造設備の開発能力だけでなく、維持管理能力も非常に高い。それでも、まだまだ改良の余地があると考え、新たな設備や工程の開発を意識しているという。

㈱遠藤製作所においても、本来、高い精度を保つのが難しい技法である鍛造を用いて、プロゴルファーをはじめとした使い手の感覚を満足させる精密さを追求しながら、多い年で年間240万本ものクラブヘッドを生産している。こうした質と量の両立が大きな競争力になっている。

上述のような共通項があるなかで、日本卓球㈱は、海外から流入する競合品との差別化を図り、国内に主力工場を堅持した。片や、㈱遠藤製作所は、日本の技術の移植と大型設備による量産を実現するため、早くからタイ工場に主力工場を移転している。高精度を追求する方向性が同じでも、生産拠点に関する両者の方針は対照的であり、興味深い。

### (2) 多品種少量生産に対応できる社内一貫体制

事例企業のなかには、世界の市場を股にかける国際的な大企業と競合しているものも少なく



テニスラケット・(株)ゴーセン



アイウェア・山本光学(株)



柔道衣・(株)九櫻

い。柔道衣の(株)九櫻は、その典型例であり、製品ユーザーのメダリストの数で、ドイツや日本の大企業と肩を並べるほどの存在感を示している。中小企業でありながら、どうしてこうした巨大勢力に対抗していけるのか。その答えの一つが、多品種少量生産に対応できる社内一貫生産である。世界的に名の通った大企業の場合、強大なブランド力は一つの品目だけではなく、多数の競技分野にわたっている。柔道衣業界でトップクラスの企業でも、柔道衣事業は社内の1部門にすぎず、全社を挙げて取り組んでいるわけではない。生産効率を重視し、重い設備投資負担を避けるため、生産工程の一部、とりわけ川上の生産工程を協力企業に委託するのが通常だ。一方、(株)九櫻は、100年の業歴を重ねながら柔道衣事業を中心に据え、経営資源の大部分を注いでいる。中小企業は経営資源こそ限りがあるものの、それを特定の事業に集中して、業界の中心的なポジションを獲得できれば、高い競争力を維持し続けられることがわかる。

世界の有力柔道衣メーカーのなかでも、織機を所有する経営判断をし、織布、裁断、縫製、仕上げ、販売まで一貫して行っているのは、同社だけであるという。それが大きな差別化要因になっている。例えば、ユーザーの声を反映させるため、糸の段階にまでさかのぼり、細かい部分にまでこ

だわってつくる。加えて、カタログ記載の商品だけでなく、オーダーメイドに近い多品種少量生産に対応できることから、トップ選手の繊細な要求にも応えられる。根強いファンが多いのは、このためだ。

さらに、一貫生産工場が本部のすぐ近くにあるおかげで、朝に決まった商品企画を製造現場に指示すれば、夕方までに試作品があがってくる。大手にはまねのできない開発スピードも強みだ。

ラケット用ラケットを供給する(株)ゴーセンも、「糸のスペシャリスト」を自任する理由の一つとして一貫生産体制がある。同社によると、合成繊維の糸製品のためにすべての製造工程を自社内に備えるメーカーは、日本はもとより、世界でもあまり例がない。紡糸（原糸製造）の段階から、ラケット・釣糸まで自社内で完成させるメーカーは、同社を含むわずか2社程度で、さらに、製紐ラインまで備えているメーカーは、同社だけだという。

品ぞろえは、ラケットだけで60種類以上もあり、釣り用品や産業資材も含めると、バリエーションは非常に多くなる。これほどの多品種少量生産を、外注に頼ることなく、自社の設備だけで効率的に行えるのが同社の強みだ。生産ラインに流す品種によっては特定の工程を通したり、通さなかったりといった個別の条件がある。そうした加

工パターンをうまく組み合わせて機械設備を遊ばせない。常に一定の稼働率を保つ生産管理の能力が強みである。

### (3) 異なる素材や機構における複合的な開発能力

スポーツ用品には、皮革や木材など単一素材でつくられるものが多い一方、樹脂や金属、繊維などの多様な素材を組み合わせたものも少なくない。また、異なる原理にもとづいて動く機構やシステムを複数組み合わせて成り立つ製品もある。これらの製品をつくるメーカーには、複合的な開発能力が求められる。

例えば、(株)シナノが供給するスキー用ポールは、樹脂や繊維の加工能力に加え人間工学の知見が必要なグリップの部分と、金属の曲面加工の能力とともに金属表面の印刷に関する知見が必要なポールの部分で構成されている。

同社のグリップの設計思想は、日本刀の柄や金槌の柄のように古来より誰しもがなじんでいる握り形状にもとづくもので、人間工学的にも最適な形状に仕上げている。約100年間、スキーヤーの握りや滑りを研究し続けた結果から獲得した成果である。

また、ポールの部分については、金属製だけでなく、新たな素材であるカーボン製のポールを開発し、さらにカーボンにアラミド繊維（ケブラー）を巻いて強度を増すなど、素材に関する専門的な技術を発揮している。機構やシステムの面でも、日本初の伸縮可能なポールを開発するとともに、伸縮した後にシャフトのガタつきを抑えるため、二重にロックする装置を組み込んだ。シンプルな用具にもみえるスキーポールだが、その開発に

は、非常に多様で複合的な知見を要することがわかる。

山本光学(株)が供給するスポーツ用アイウェアでは、光学的に優れたレンズの設計力、力学的に適切な構造で強度とフィット感を備えたフレームの設計力、見栄えだけでなく全体のバランスを考えたデザイン力、必要な素材の選定力、射出成形用金型の設計・製造力などが必要になる。

同社によると、世界的にみても、光学的な専門性が必要なレンズ設計と、そのレンズ性能を最大限発揮できるフレーム設計を一貫して行っているメーカーは、ほかにほとんどないという。両方ができる同社の場合、目的に応じてさまざまなアイウェアをゼロから設計・製造できる。

例えば、2016年には、度付きサングラスの商品化に成功した。従来型のたんなる色付き眼鏡ではなく、スポーツ用アイウェア特有の、顔に合わせた立体的なレンズ曲面に、視力矯正のためのレンズ曲面を合成させたものである。非常につくることが難しく、長い間独自開発を続けてきた。試行を繰り返してきた結果、光学設計でブレイクスルーがあり、実用化にこぎつけた。薬事法上の許可も取得して、近視の方が不自由なく使える付加価値の高い製品になった。光学、工学、高分子化学など複数の分野で専門性をもつ同社だからこそ開発できた製品といえるだろう。

なお、規格量産品であるスポーツ用品製造業の場合、生産ラインで職人的技能に頼る場面はあまり多くない。一方で、製品開発時に、ユーザーの繊細な要求に応える製品原型（マスターモデル）を開発するため、属人的な技能を發揮する、いわば開発職人というべき存在が社内にいる例は多い。



## 第3章 構造変化に対応するスポーツ用品製造業の事業展開

事例企業各社は、スポーツ用品メーカーに求められる中核的な能力を高い次元で備え、各業界で確固たる存在感を示していることがわかった。

前章で述べたとおり、スポーツ用品製造業には、さまざまな課題があり、事例企業各社も、それらの課題に直面しながら、多くの試行錯誤を経て、今日、目に見える成果をあげてきた。彼らの足跡から、中小企業経営全般に通じるような何らかの有用な示唆を得ることができないだろうか。

ここからは、事例企業各社へのインタビュー結果を整理・分析することで、経営環境が変化するなか、いかに自らのプレゼンスを確保しているのかという点に着目し、示唆を引き出していきたい。

### 1 国内市場の縮小に対する方策

第1章第3節で示したように、少子化の進行に伴う学生数の減少で競技者人口が減り、スポーツ用品の市場規模に大きな影響を与えている。趣味や嗜好の多様化、特定種目のブームの終焉、家計の支出構造の変化なども、スポーツ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

まず、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。わが国発祥の柔道も、国内の市場はこれ以上伸びそうもない」と、国内市場の成長の限界について指摘し

ている(表-5)。そのうえで、海外市場を開拓していくしかない、その成長をとらえていく方針を示す。

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。その成果というと、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、競技人口が限られ、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

表-5 海外展開による新たな市場の開拓

企業名	海外展開に関するコメント
(株)九櫻	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、国内市場はこれ以上伸びそうもないので、海外市場を開拓していくしかない。 日本国内開催の国際大会では、必ずブースを出して参加各国の選手や役員などと交流する。
(株)シナノ	すでに国内市場の占有率が40%以上あり、仮に倍の80%のシェアを獲得したとしても、市場が縮小する以前の売上高に戻すことはできない。国内だけの事業展開では限界が出てきた。 最近、英語の得意な社員も採用し、海外への売り込みにより力を入れることにした。
山本光学(株)	欧米・アジアの一方に偏ることなく、1国1店ずつ全20カ国に代理店を置いている。

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体制を整えた。すでに海外の市場に向けて、外国メーカーと相互連携しながら新しい製品を出すという話もあるという。

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、1国1店ずつ全20カ国に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、人と人と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(表-6)。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。

そうした甲斐があつて、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<sup>はりびと</sup>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<sup>11</sup>の

<sup>11</sup> 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。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。

表－6 競技普及事業による市場の拡大

企業名	競技普及事業に関するコメント
日本卓球(株)	冠大会や講習会を主催するなどの活動と、月刊誌の発行による情報提供活動は、競技普及のための両輪だと考えており、今後も力を入れていきたい。
(株)ゴーセン	プレーヤーが真に満足できるパフォーマンスを引き出すことが「 <sup>はりびと</sup> 張人プロジェクト」であり、今後もグローバルにラケットスポーツの普及と発展に貢献していきたい。 最近では、やはりフェイスブックなどSNSの影響力が大きくなってきている。当社も各種目ごとに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。

講習と検定を行い、同社が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。一般の企業が、技術認定のような仕組みを創設することについては、業界内で相応の苦労があったし、話題にもなった。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。かつては、各ストリンガーがそれぞれのやり方で張っていたため、同じ製品を使ったとしても使用感がかなり違うということは、多くの人が実感していた。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、トピックなどを積極的に発信している。発信した記事に対する反響は大きく、かなり多くのアクセスがある。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<sup>12</sup>は、2012年以降、足元で伸びている。

### (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。スポーツの世界でも趣味や嗜好の多様化が起きて、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（表－7）。もともとスキーが日本に伝来してすぐにポール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労もある。

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い。例えば、山本光学(株)は、パラリンピック

<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。

表一七 新たな種目への参入による市場開拓

企業名	新種目に関するコメント
(株)シナノ	トレイルランニングのような新しいスポーツは、競技人口が少ないため、ユーザーとの交流、ファンづくりが重要。ものづくりだけでは済まない普及活動の難しさもある。
山本光学(株)	パラリンピック種目である「ゴールボール」用の製品に参入し、当社から一般社団法人日本ゴールボール協会にアプローチし、製品供給の正式契約を結んだ。

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、目隠し（アイシェード）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（表-8）。

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。百貨店などで販売し、ホームセンターなどには置かない戦略をとったのである。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も取得済みである。今後、成長が確実な分野なので、大いに期待できるといふ。

(株)遠藤製作所も、ゴルフクラブヘッド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



表-8 スポーツ用品で培った技術のヨコ展開

企業名	技術のヨコ展開に関するコメント
(株)シナノ	「山から街へ」「スキー用品からタウンユースへ」が当社の方向性である。強みのあ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しい分野に挑戦してきた。
(株)ゴーセン	今後、伸びが期待される医療用縫合糸を、当社研究開発センターのクリーンルームで製造している。
(株)遠藤製作所	メディカルデバイス事業では、整形外科用インプラント製品を供給している。強みである精密鍛造技術をもとに、鍛造肌のきれいな高品質・高性能・高精度のネットシェイプ鍛造を行っている。

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。

## 2 海外勢・大手資本との競合に対する方策

前節では、第1章で取り上げた国内市場の縮小問題に対して、事例企業各社がどのように対応しているのかをみた。それぞれの対応策が奏功して、問題の克服にある程度の明るさもみえているが、インタビューの結果からは、同時に別の問題も見出すことができる。

中小スポーツ用品メーカーが直面する特に大きな問題は、大資本との競合だ。スポーツ用品製造業では、中小企業も完成品メーカーとして活躍しているケースが多い。そのため、海外勢を含む大手メーカーと直接相対することになる。以下では、事例企業各社が大資本とどうかかわり、どう対応しているのか、みてみよう。

### (1) 資金力が小さくてもできる販路開拓

(株)九櫻の柔道衣は、着用する五輪メダリストの数で業界3位に入っている。ただし、ほかの2社は、圧倒的な資金力を有する国際的な大企業だ。そのうちの1社が多額の資金を出し、公益財団法人全国柔道連盟（以下、全柔連）の公式スポンサーになって、日本代表選手団が着用する柔道衣を提供している。公式スポンサーになると、選手団に対して、ジャージや身の回り品もセットにして提供し、メダリストには褒賞金も出すため、相当な資金負担が必要になる。その代わり、東京五輪はもちろん、グランドスラムなど複数の国際大会でも、このスポンサー契約が適用されることから、残念ながら、日本選手団の柔道衣に(株)九櫻が入り込む余地はないのが現状だ（表-9）。

また、日本卓球(株)がかかわる卓球の場合、大きな大会の公式サプライヤーは、団体競技・個人競技別に、原則は入札で決まる。ボール、フロアマット、卓球台などを提供するには、協賛金の拠出が必要で、用具メーカーであっても一般のスポンサー企業並みの金額が必要になる。かつては、採用を巡って協賛金の水準が高騰した時期もあった。社会情勢や政治的な要素が関係することもあり、時には、あまり情報が伝わらないまま公式サプライヤーが決まってしまうケースもあると

表-9 大手資本との競合に対する方策

企業名	資本力競争に関するコメント
(株)九櫻	日本代表のナショナルチームが着用する柔道衣は、全柔連のオフィシャルスポンサーになって、多額の資金を供出している大手メーカーが提供する。残念ながら、当社の入り込む余地はない。
日本卓球(株)	五輪や世界選手権という非常に大きな大会になると、スポンサー料も巨額になる。そこに資金をかけるのもよいが、もっと生活に密着した市場の拡大を狙って、卓球自体の普及活動にかけていきたいと考えている。
(株)ゴーセン	ラケット、ウェアなどのメーカーが、著名プレーヤーと選手契約を結ぶと、かなり高額の出支になるという。当社はガットのメーカーなので、主要な用品ほどの金額ではないが、それなりの負担になるのは確かである。

いう。一方で、何かと規制が厳しく、用具のサプライヤーの立場では広告フェンスを出せない。五輪や世界選手権という非常に大きな大会では、億に近い額の協賛金が必要で、事実上、中小企業が拠出するのは困難だ。

さらに、人気のあるプロスポーツ、例えば、テニスの場合、ラケット、ウェアなどの主要な用具の広告宣伝のため、露出度の高いスタープレーヤーと選手契約を結ぶと、契約金に加え、成績に応じた褒賞金も必要になり、かなり高額の出支になるという。(株)ゴーセンが提供するガットのような小型の用具の場合は、そこまでの金額ではないが、それなりの負担になる。

このように、注目を浴びる大会や選手に採用されるには、今や非常に大きな資金力が必要で、いくら良いものづくりをしても、それだけでは使ってもらえない。大手メーカーの攻勢のなか、彼らほど潤沢な資金をもたない事例企業各社は、どのように対応しているのだろうか。

柔道衣の(株)九櫻は、日本代表選手団に着てもらうことはできない代わりに、他国のナショナルチームに採用してもらえよう努力を重ねている。国際大会の機会をとらえ、必ずブースを出して参加各国の選手や役員と交流する。

また、学生向けの柔道衣については、国の代表選手の柔道衣ほどの宣伝効果はないため、今のと

ころ資本力勝負の市場にはなっておらず、同社は確かな地位を獲得している。例えば、2017年の学生選手権の決勝戦では、両者とも同社製品を着用した試合（天理大×国士舘大）もあった。インターハイ優勝校が同社製品の採用校であることも多い。大学や高校、市中の道場には、柔道経験者を多く含むベテランの営業担当者たちが足繁く通っている。小学校では、コーチが同社製品を指定してくれる例も多い。ユーザーに寄り添って親身に話を聞く。人と人とのつながりを基盤として、選手一人ひとりに適した柔道衣を提供することで、資金力の不足を補うのが同社流のやり方だという。

日本卓球(株)がつくる試合球は、五輪や世界選手権で数多くの採用実績をもつが、協賛金の相場が高騰してしまった現在、長くサポートしていきたい国際大会を別に定めている。それが欧州選手権大会である。参加する選手の間では同社のブランドが浸透していて、「ニッタクの用品でプレーしたい」という要望が多いという。協賛金も何とか支払える額なので、複数年でサプライヤー契約を結んでいる。2018年10月には、念願の国内プロ卓球リーグ「Tリーグ」が創設されたことから、これも支援している。

大きな大会に資金をかけるのも大切だが、もっと身近な市場の拡大を狙って、卓球自体の普及活

表－10 海外製品の攻勢に対抗するジャパン・クオリティー

企業名	海外勢との競合に対する方策に関するコメント
山本光学(株)	創業以来100年以上、当社はほとんどの製品を日本で生産してきた。アスリートの大事な日に、製品に問題があったら取り返しがつかない。ユーザーが手にする製品を信頼してもらうために、日本製にこだわっていく。
日本卓球(株)	検品には、細心の注意を払っている。特に「スリースター」は、一球一球が公式試合に用いられるものなので、100%適格なものでなければならないからである。

動に力を注いでいきたいというのが同社の方針だ。例えば、全国各地で市民が参加する競技大会を主催するほか、講習会や新製品の試打会などを行い、地域に浸透する努力をしている。さらには、国内各地のスポーツ用品店、卓球専門店、卓球関係者、海外では、世界の多くの国の代理店と緊密な関係づくりに努めている。

## (2) 海外製品に対抗するジャパン・クオリティー

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目指しているという。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（表－10）。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ないう工程は、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とっている。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。

### (3) グローバル市場のなかの小さなカテゴリー トップ

一方で、品質や性能は世界トップクラスでも、なかなか世界の市場を押さえられないという声があるが、スポーツ用品製造業に限らず、日本の製造業全般に共通して多いのも確かである。そうしたなか、日本卓球(株)は、世界の試合球市場の2~3割(同社推定)のシェアを誇っている。品質や性能以外の要因が何かあるのだろうか。

同社のシェアが欧米のブランドに浸食されない理由の一つには、卓球用品の市場特性もある。卓球用品は、ほかの種目に比べて市場規模が小さいこと、それでいて、ラバーやラケットの種類が非常に多く、組み合わせも複雑なこと、また、求められる精度は高く、かつデリケートで、こだわりのある特注品や個別仕様にも対応しなければならないこと、素材の進化が速く、常に小回りの利く開発が求められることなどである。実際に、ドイ

ツの大手メーカーが参入した時期もあったが、採算が取れず、間もなく撤退した。こうした、いわば、大企業にとって割が良くない市場こそ、日本の中小ものづくり企業に適したフィールドである。

市場規模こそ小さいが、卓球用の試合球は世界中で使われているグローバル商品だ。卓球用品だけではない。スポーツ用品製造業のなかには、特定の品目に集中して強みを発揮し、中小企業ながら世界中に顧客をもつ企業が相当数ある。(株)九櫻、山本光学(株)も、比較的小さな市場のなかで小回りの利くものづくりを実践し、中小企業ながら世界的な企業として認められている。手間がかかる割に大きな収益をあげにくい、大企業が苦手とする市場を見出し、そこに世界トップクラスの技術を注ぎ込むという戦略が効いているのである。

企業規模が小さくても必ずしも不利ではない。企業規模が大きいと、大きい市場が必要になり、かえって、多数の欧米列強のメーカーと戦わなければならない。いわば、グローバル市場のなかの小さなカテゴリートップが中小メーカーにとって理想のポジションだといえよう。

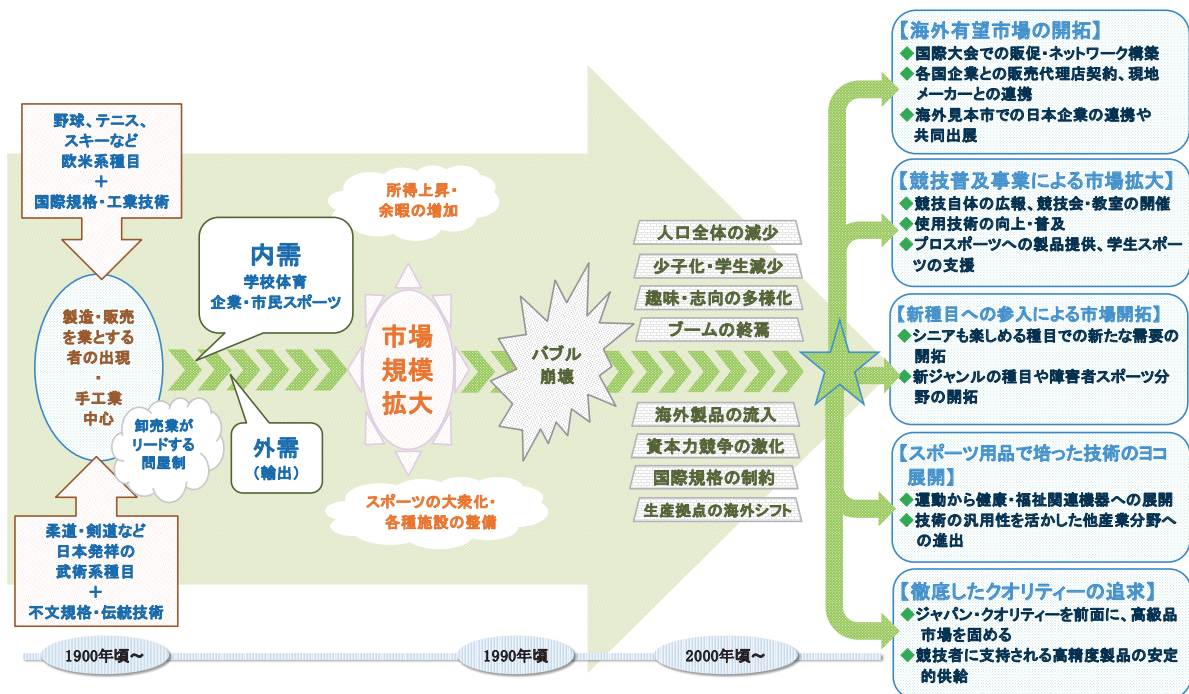
## むすび スポーツ用品製造業の歩みが示す中小ものづくり企業のあり方

本レポートでは、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、それに積極的に対応する6社の事例企業の姿から、今日の課題を克服するための方策を探った。

事例企業は、各品目で市場を牽引する企業を選んだにすぎず、特段、業歴の長さに関する条件は設けなかった。それにもかかわらず、登場いただいた6社は、いずれも創業後60年以上、長いもので100年を超える歴史を誇る企業だった。これだけの長い年月を生き抜き、幾度となく大小の環境変化に対応してきたスポーツ用品メーカーの姿には、厳しい環境下でがんばる日本のものづくり企業の一つの縮図をみることができよう。

スポーツ用品製造業の歩みを振り返ると、明治期以降に伝来した欧米系スポーツ種目（テニス、野球、ゴルフ、スキーなど）や日本古来の武術系種目を対象として、1900年代初頭にスポーツ用品の製造・販売を業とする者が現れたとされる（図-14）。(株)九櫻、(株)シナノ、日本卓球(株)などの事例企業各社がスポーツ用品製造業として創業したのもこの時期だ。1912年には、ストックホルム五輪（第5回大会）で日本代表が初参加し、1936年には、日本職業野球連盟が発足、プロスポーツが誕生した。1946年には、第1回国体（京都）が開催された。こうして、日本スポーツ界の各分野の歴史が始まり、次第にスポーツ用品の需

図-14 スポーツ用品製造業の歩み



資料：インタビュー内容、東京都「昭和55年度 東京都地場産業実態調査報告書」、通商産業調査会「スポーツビジョン21」をもとに筆者作成

要も高まることになる。

第二次大戦後しばらくすると、国民所得の上昇、余暇の増加、東京五輪の開催などを背景に、スポーツは急速に大衆化する。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、本レポート第1章で示したさまざまな要因によって市場が縮小した。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3章第1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。

世界でもトップクラスにある日本の自動車産業や機械産業、そこでみられる下請分業構造のなかで、中小企業は、優秀なサプライヤーとして高品質な部品を製造してきた。サプライヤーの役割を十分に果たし、バリューチェーンの一翼を堅実に担ってきたが、そこには、いわゆる分業のジレンマ、または分業のパラドックスなどと呼ばれる問題が潜んでいる。

部品をつくる企業は、最良の部品をつくる努力

はするが、その先の自動車を買う顧客のニーズにまでは、なかなか思いが至らない。良いものをつくればそれでよいというプロダクトアウトへの偏重は、日本企業の弱点として指摘され、逆に、欧米の企業は、ものづくりの面では日本より弱くても、マーケットを創ること、マーケットをコントロールすることが得意だと、よくいわれる。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、本レポートで注目したスポーツ用品メーカーは、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、サプライヤーとしての事業が主体にもかかわらず、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、一メーカーの役割を超えて、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、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とり、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、他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見本市ISPO<sup>13</sup>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。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狙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、最高水準の技術を世界に示すことができた。

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海外でより多くの支持を獲得する日が来ることを期待したい。

<sup>13</sup> 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。





---

---

## スポーツ用品製造業に対するインタビュー録<sup>14</sup>

---

---

事例1 日本卓球(株) (東京都千代田区) . . . . .	36
事例2 (株)遠藤製作所 (新潟県燕市) . . . . .	42
事例3 (株)シナノ (長野県佐久市) . . . . .	48
事例4 (株)ゴーセン (大阪府大阪市) . . . . .	54
事例5 山本光学(株) (大阪府東大阪市) . . . . .	60
事例6 (株)九櫻 (大阪府柏原市) . . . . .	66

---

<sup>14</sup> 本インタビュー録では、企業側の立場から、一人称で記述している。

## 事例1 日本卓球(株)

代表者	代表取締役社長 北岡 功	事業内容	卓球用品の製造・販売
創業	1920年(大正9年)	所在地	東京都千代田区
資本金	9,600万円	URL	<a href="http://www.nittaku.com">http://www.nittaku.com</a>
従業員数	100人(2018年8月現在)		

- ◇卓球ボールをはじめ、ラバー、ラケット、卓球台、ウェア、シューズなどの卓球用品を総合的に企画・製造・販売。登録商標ブランド「Nittaku(ニッタク)」は、世界的に知名度が高い。
- ◇特に卓球ボールは、1971年に世界選手権の使用球に採用されたのを皮切りに、バルセロナ五輪、アトランタ五輪、ロンドン五輪でも採用され、内外から世界最高級の品質と評価されている。
- ◇古く1947年から卓球の月刊雑誌「ニッタクニュース」を発刊、卓球競技の普及のため、各大会の成績報告、練習や指導の方法などの情報を提供。
- ◇「ニッタク杯」と冠した市民レベルの競技大会を全国至るところで主催するほか、営業社員が全国の学校を回り、講習会や試打会を行っている。

### (1) 沿革

当社の前身となるハーター商会が東京都台東区(当時は東京市下谷区)で創業したのは、1920年のことである。当時、セルロイドやエポナイトを材料とする万年筆のボディーを輸出していた中央セルロイドという企業から、現社長の祖父に当たる初代社長が同事業を引き継いだものだった。万年筆という商材を扱ううち、同じセルロイドを材料とする卓球のボールを扱ってはどうかとの誘いがあり、これに応えたのが卓球ボールの製造を始める端緒になる。

1947年には、卓球ボールを都内の2工場で製造する卓球用品専門メーカーとして、株式会社に組織変更し、現在の日本卓球(株)となった。それから24年後の1971年には、世界卓球選手権名古屋大会で初めて同選手権の使用球<sup>15</sup>に選定され、品質に対する高い評価をいただくこととなった。以

降、同選手権カルカッタ大会、ピョンヤン大会、東京大会など多くの大会で使用球に選ばれた。1992年にはバルセロナ五輪、1996年にアトランタ五輪、2012年にロンドン五輪の使用球にも選定された。

安価な海外製品の流入や多角化した事業の不調もあり、収益が低調だった時期もあったが、経費削減に取り組み改善した。2017年には、最新鋭のボール製造設備を備えた新工場(茨城県古河市)を設立し、より高い生産性と品質を実現することができた。東京五輪が開催される2020年には、ちょうど創業100周年を迎える。

### (2) 企業概要・取扱品目

今日では、卓球ボールをはじめ、ラバー、ラケット、卓球台、ウェア、シューズなどの卓球用品を総合的に企画・製造・販売しており、登録商標ブランド「Nittaku(ニッタク)」は、知名度も

<sup>15</sup> 世界選手権の使用球は、国際卓球連盟(ITTF)の公認を取得した約100種類(約30ブランド、2019年現在)の製品(公認試合球)のなかから、大会ごとに選ばれる。

高い。特に卓球ボールについては、国内外の主要大会で使用球に採用された実績が豊富で、最高の品質であると世界から評価されている。

当社の金額ベースの売上構成を概算すると、ボール、ラケット、ウェア、ラバーがそれぞれ4分の1程度を占め、合計約40億円になる。

### (3) 自社の強み

#### ① 国際卓球連盟公認球「スリースター」

当社の中核製品は、やはりボールである。筆頭格の「スリースター」は、国際卓球連盟 (ITTF) 公認の試合球で、前出の茨城県古河市の工場で生産している。すでに完成度の高い製品だが、さらに高い品質や生産効率を目指して、素材の扱いや生産工程の設計・構築に関して高い技能をもった開発担当者が改良の試みを加えている。

現在、日本国内で卓球ボールを生産しているのは、当社だけである。ボールを企画・販売している企業はほかにもあるが、製造は海外メーカーにOEMで委託している。海外勢では、中国メーカーが安い価格で大量に供給している。当社製のボールは、世界の試合球の市場で推定2~3割のシェアがある。練習球の市場では中国メーカーが圧倒的だが、試合球と合わせると、当社のシェアは1割くらいと推測される。競合する有力な中国メーカーは、紅双喜 (ダブルハピネス)、双鱼 (ダブルフィッシュ) などである。当社でも、安価な練習球は中国の工場で生産しているが、それとは別に公認試合球に近い素材を使い、同じような特性をもたせた練習球を国内生産しており、公式試合を想定した練習では、ニーズが高い。そのため、国内市場では、練習球でも当社製品のシェアは高い。

製造の後工程の検品には、細心の注意を払っている。特にスリースターは、一球一球が公式試合に用いられるものであり、100%の製品がITTFの基準に適格なものでなければならないからである。公認の基準は、重量、サイズ、はずみ、転が



北岡 功 社長

し、硬さ、真球度、色の7項目で、それぞれにわずかな許容範囲が認められているが、当社品は、さらに厳しい基準の精度を追求している。現在は、設備能力の8割くらいを使い、月産100万球で稼働している。

#### ② 着脱交換が容易なラバー

当社のラバーは、日本・中国・ドイツのメーカーからOEM供給を受けているものだが、企画・設計と最後の調整は当社が行っている。また、ラバーを貼り合わせる際に接着剤を用いるが、当社の強みの一つは、剥がしても残りにくい接着剤を開発した点である。非常に高度な技術で、プレー中は木製のラケットと密着していて振り回しても問題ないが、交換したいときには簡単に剥がせる。仕入先の接着剤メーカーと共同開発した当社だけの製品である。

ラケットは、子会社で製造したものを古河工場に持ち込み、最後に形を整える加工を行っている。子会社の榎吉田木工所は、もともとは外注先として、当社が企画・設計したCADデータどおりに、忠実に木材加工をしてくれる企業だった。安定的な生産を図るため、先般、子会社化した。

ボールとは違い、当社のラケットは、国内トップの生産量ではないが、打球感や弾み、重量バ



本社ビル入口

ランスなどで優れた特性を誇るオリジナル製品も備えており、ユーザーの幅広い支持をいただいている。

ウェア類は、仕入れた商品を古河工場敷地内の倉庫に集荷し、そこから出荷・販売している。卸売事業なので製造設備の負担はなく、収益への貢献も大きい。在庫リスクはある。特に試合着は、ほかに着回しが利かず、値下げしてもシーズン遅れの品を買う人はほとんどいないため、売れ残らないよう注意しなければならない。

#### (4) 製品開発体制

##### ① セルロイドからプラスチックへの素材転換

国際公認球の認定基準は、時代に合わせて大きく変更されることがある。2000年には、球のサイズが38ミリメートルから40ミリメートルに変更になった。

特に対応が大変だったのが、2014年から適用された材料のプラスチック化である。従来の材料のセルロイドは、爆発的な発火の危険性があり、劣化すると硝酸が生じて環境にも有害な面があるとされ、使用しないこととなった。

セルロイドは、その危険性から、輸送にも制限があって、混載ができなかったり、3トンまでの重量制限があったりした。一方で、セルロイド球ならではの心地よい打球感や音、適度なスピード

や回転によるラリーの面白さがあり、これに代わる新しい材料の開発は困難を極めた。社会的な要請もあって基準変更が先行したため、新基準の適用日までの3年ほどの短い期間に、技術的な課題を解決しなければならなかった。

100年以上の歴史があるセルロイド球の製造には、蓄積したノウハウがあったが、石油系プラスチックによる球の製造は初めての経験で、試行錯誤の連続だった。継ぎ目のない真球をつくるために、当初は、縦横に同時回転させながら成形する方法を試したが、材料の厚さにむらができて品質が保てないことがわかった。試作のための設備も導入するなど数千万円をかけたが、残念ながら、この製法は断念した。

やはり、半球ずつ成形して継ぎ合わせる方法にした。この方法では、どうしても継ぎ目ができるので、いかに表面の仕上げや全体のバランスに影響を与えないようにするのが難しかったが、試行錯誤を重ね、何とか課題をクリアできた。

数値上は申し分のない試作品ができたが、試打をしたら音が良くないため、成分を変更しなければならないケースもあった。性能面だけでは不十分で、球技用品は打球音や打球感の良さも大事になる。そのため、試打をしてユーザーに感想を聞き、再調整するという過程を繰り返した。振り返ると、世に出なかった試作品は10万ダースくらいになる。

##### ② ジャパン・プロジェクトで課題克服

プラスチック球の開発に成功できたのには、材料メーカー（東レ株）や設備メーカー（ファナック株）と連携させていただいたことも大きい。まだ材料も製法も手探りだった頃に、茨城県工業技術センターに相談したところ、プラスチックに詳しい担当者から、東レ株を紹介していただいた。同社は、さまざまな材料の成分調整を行い、適切な樹脂材料を見出してくれた。ファナック株も適切な射出成形機を提案してくれた。国際基準の変

更に対応するためのジャパン・プロジェクトだったといえる。出会いの大切さを改めて感じさせられる出来事であった。

セルロイド時代に国際公認球のメーカーは10社程度あったが、プラスチック球への変更期限までに開発が間に合ったのは、結局、当社だけだった。開発競争に1着でゴールしたのだが、ITTF側は、さすがに1社の独占状態になるのは好ましくないと考え、当初の期限を延長する暫定措置をとることになった。

また、プラスチック化したボールの品質保持をどうするか頭を悩ませていたところ、あるイベントに関連した展示で、都内の検査機メーカーと出会った。同社の検査機を導入することで、品質保持と省力化が同時に実現したのである。カメラ6台で同時にボールを撮影し、4台のモニターで面積、重さ、真球度など約50項目を検査できる。ボールのプラスチック化のプロジェクトは、今は軌道に乗ったといえる。

## (5) 人材育成

従業員の採用では、化学系の新卒人材を募集しているが、専門外の人材にも門戸を開いている。例えば、建築学科の大学院を卒業後、当社に好印象をもち、「ニッタクに入りたい」と言って入社してきた社員がいる。それが今ではラケットの設計を任せられるまでになった。チーム監督などの推薦を受けて選手経験者が入社してくることもある。入社後は、営業、企画、製造、販売を幅広く経験させている。ボールの製造現場では、スタッフ育成のカリキュラムがある。障害のある社員向けにバリアフリーの工夫も行っている。

卓球用品は、樹脂、ゴム、木材など素材が多岐にわたり、それぞれの特性にうまく対応した製品を開発するのが大変だ。学校で専攻した素材とは限らないし、選手として用具を使った経験のある社員でも、自分が使わなかった種類の素材のこと



ラケットの加工風景

まで知っているわけではない。中小企業だから小回りを利かすしかない。開発担当者は約6人。プラスチック化に挑戦していた頃は、副社長と開発担当者、工場長の3人が中心となって取り組んだ。化学的な知識も必要だが、文系出身の社員が活躍して成功した開発も多い。採用時に専攻を限定しなかったことで、地力のある社員と出会えたことが、結果的に良かった。

競技普及活動を行う日など土日の勤務が少なくないが、スポーツが好きな人材は、そういうことに理解がある。開発時の試打は喜んで行うし、ラケットを握ると生き生きする人が多い。社内の交流行事は行っていないものの、企業内クラブ同士が競う選手権大会などに参加している。離職率は低いほうだろう。

## (6) 顧客開拓

### ① 卓球界への働きかけ

当社の製品が世界市場に展開できるようになったきっかけは、前述のように、1971年に日本で開催された世界選手権で、地元メーカーである当社の製品が採用されたことである。そこで品質を認められたことが大きい。

全米オープンや欧州選手権などの大きな国際大会やプロツアーに限れば、試合球の約8割、練習

球の約5割に当社の製品が使われていると思われる。ただ、メーカーが多いドイツの大会では、地元メーカーの製品が採用される傾向がある。使用球への採用を巡ってスポンサー料の競り合いになるような時期もあったが、五輪や世界選手権を除けば、ボール市場での相場争いは、かなり落ち着いてきている。

なお、2018年10月から卓球のプロリーグ「Tリーグ」が開幕した。当社も支援している。これとは別に「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主催している。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、試打会などを行い、地域への浸透を図っている。また、世界各国の代理店、国内各地のスポーツ店・卓球専門店、各卓球関係者とも日常的に連絡し合う緊密な関係にある。

当社は、世界ランキング上位選手、国内トップ選手を含む20人以上と、アドバイザースタッフの契約を結んでいる。営業と広報の担当部署で契約の対象選手を選定し、選手の所属企業やマネジメント会社を通してオファーする。人気、実力、将来性を考えて判断するが、中小企業にとっては大きな額の契約金が必要になるので、十分に検討しなければならない。世界トップ級の中国選手も当社の契約選手に名を連ねているが、これは1社単独ではなく、中国メーカーの紅双喜と共に契約している。同社とは競合関係にあるが、こうした連携の形もある。

営業の現場で、まだ幼いうちから有望な選手を見出して支援することもある。ただし、長年支援を続けてきた選手でも、有名になると選手契約料のつばぜり合いが起こり、ほかのメーカーにすら替えられてしまうケースもある。

## ② 東京五輪に向けた戦略

2020年の東京五輪でボールを提供する権利は、中国メーカーの紅双喜が獲得した。五輪や世界選

手権で用具を提供する企業は、団体・個人競技別に入札で決まる。五輪や世界選手権レベルの大きな大会になると、用具提供に伴う協賛金も億に近いほどの巨額になる。一方で、何かと規制は厳しく、スポンサーが行うような広告宣伝はできない。時には、社会情勢や政治的要素が作用することもあり、あまり情報が伝わらないまま用具提供メーカーが決まってしまうケースもある。

当社は、こうした大イベントに資金を投入するよりも、もっと生活に密着した市場の拡大を図って、卓球自体の普及活動にかけていきたいと考えている。その意味では、五輪で当社の契約選手が活躍できるよう助力していきたいが、五輪開催に追随して何か特別な知名度アップ策を講じようとは考えていない。東京五輪は、卓球界を盛り上げる良い機会だが、大事なものは、むしろその後の普及活動だろう。他方、プロリーグがスタートし、トップレベルのゲームが国内で行われることの波及効果は大きい。用品の分野でも、メイド・イン・ジャパンへのニーズと評価がますます高まるに違いない。量より質という価値観が広まればありがたい。

一方で、長くサポートしていきたい国際大会もある。欧州選手権大会がそれで、ありがたいことに選手の間にはブランドが浸透し、ニッタクの用品でプレーしたいという要望が多い。協賛金も五輪とは違い、捻出可能な額なので、複数年契約で協賛させてもらっている。

## ③ 卓球競技の普及に尽力

国際的な競技団体への加盟国数をみると、卓球は226国・地域もある。広く普及しているスポーツである。競技の特性から、風と日光のない場所で行うため、かつては根暗なイメージがあったが、今は人気選手も多く、そうしたイメージは払拭された。むしろ、オールシーズンスポーツで、あまり場所を取らず、いつでもどこでもできる。

競技年齢は、3歳から100歳までといわれ、子どもでも大人に勝てる。障害者も参加しやすく、楽しめる。今後も有望な競技といえよう。

日本選手を強くすることと、競技人口を増やすことは、卓球の普及のための両輪になる。卓球にも当社にも注目が集まるようになってきたという実感はある。メディアを通じた広報も行っており、衛星放送のBSジャパンでは、スポンサーCMを出している。

卓球場がもっと欲しいというのが願いである。公共体育館にはスペースがあるが、いつも満杯で使えない。また、空き教室でもできる卓球を小学校の体育の正課にしてほしいということは、公の場でいつも訴えている。小さい頃からボールを打つ経験が大事だからだ。

1947年に、卓球用品専門メーカーとして株式会社になった直後から、月刊の卓球雑誌「ニッタクニュース」を発行し、すでに70年になる。卓球競技の普及のため、各大会の成績報告、練習や指導の方法、新製品のニュース、卓球界のトピックス、競技愛好者のエピソードなどの情報を掲載して提供している。同業者の(株)タマスが1957年から続けてきた月刊「卓球レポート」を2017年に休刊せざるをえなかったように、出版事業を巡る環境は正直なところ厳しくなっている。しかし、当社は、冠大会や講習会を主催するなどの活動と、刊行物の発行などによる情報提供活動は、普及のための両輪と考えており、今後も力を入れていきたい。広告宣伝の担当部は6人だけで、それほど多くないが、「ニッタクニュース」では、誌面構成、写真撮影、デジタル化なども外注に頼らず自前で行っている。

## (7) 今後の展望

ほかのスポーツ用品市場と比べて、卓球用品市場の規模は小さい。それでいて、ラバーやラケットの種類は非常に多く、組み合わせも複雑であ

る。ユーザーが用具に要求する精度は高く、デリケートなニーズもあって、こだわりのある特注品などにも対応しなければならない。また、素材の進化も速く、日々、小回りの利く開発が求められる。かつて欧米の大手メーカーが参入したこともあったが、すでに撤退した。大手には割が良くない市場だからだろう。そこが中小企業に適しているともいえる。

卓球ボールのサイズには、通常の40ミリメートル以外に44ミリメートルのラージボールという分野がある。日本発祥の新しいカテゴリーで、当社が最初にボールを製造した。通常より大きなボールを使うため、打ちやすく、スピードが出すぎず、ラリーが続くということで、シニア世代を中心に人気がある。全国大会や各地の大会が頻繁に開催されている。韓国でも広まっているという。

事業を多角化しないかと誘いを受けることが多い。得意の成形技術を活かしてボール以外の樹脂製品分野へのヨコ展開を図るという選択肢もあるが、そうすると目指すべき目標がぶれてしまう。今は、卓球用品事業と卓球の普及事業に専念していきたい。

1967年の世界選手権で、男子シングルス、女子シングルスとダブルス、男女混合ダブルス、そして団体で金メダルを取るなど、日本が強い時代もあったが、その後は、中国が圧倒的に強い時代が長く続いた。一国だけ飛び抜けて強いと人気あまり高まらない。最近ようやく、日本勢の活躍が目立つようになり、人気が高まってきた。少子化の動きのなかでも、学校の卓球部員の人数は減っていない。高齢化の動きも、ラージボールの普及には追い風になっている。今後の展開として、樹脂や木製品などの産業資材市場に向けて多角化するという手もあるだろうが、卓球市場に専念したほうが成長の余地が大きいと考えている。

## 事例2 (株)遠藤製作所

代表者	代表取締役社長 渡部 大史	事業内容	ゴルフクラブヘッド、メタルスリーブ製品、鍛造部品、医療機器の製造・販売
創業	1950年(昭和25年)	所在地	新潟県燕市
資本金	12億4,178万8,000円	URL	http://endo-mfg.co.jp
従業員数	100人(2018年12月現在)		

- ◇ 国内主要ゴルフクラブメーカーへのOEM供給品と自社ブランド商品「エボン」を展開している。自動車部品を中心とする産業資材も事業の柱になっている。
- ◇ 中核となる鍛造ゴルフクラブヘッドは、社名こそ表に出ないものの、業界において圧倒的なシェアを誇り、世界中のトーナメントで日本・海外のトッププロたちに愛用されている。
- ◇ 優れた鍛造技術と一貫生産体制が、高性能・高品質なゴルフクラブヘッドづくりを可能にしている。自社ブランド商品「エボン」も、国内で高いブランド力を確立している。
- ◇ 早くから海外に生産拠点を求め、タイに3現地法人3工場をもつ。発注元からの要望に迅速に対応するため、本社と3工場間のグローバルコミュニケーションを重視している。

### (1) 沿革

当社は、1950年、金属加工が地場産業となっている新潟県燕市(当時は燕町)で創業した。その頃、多くの需要があったミシンに着目し、ミシン用ネジ回しの製造から始め、各種のミシン部品の製造事業を軌道に乗せた。1960年代には、燕市で洋食器産業が拡大したことを背景に、スプーンやフォーク、ターナー(フライ返し)、レードル(杓子)など7点をそろえたキッチンツールの製造を開始。販路を海外に求め、輸出用ステンレスキッチンツールで高い業績をあげた。高度成長期に入り、製造品目の多角化を進め、ミシン、キッチンツール、器物、洋食器、金型のほか、ゴルフクラブヘッドの製造に着手し、事業規模も順調に拡大した。ゴルフクラブヘッドは、大手メーカーのブランドで販売するOEMに特化する戦略をとって、生産量を伸ばし、当社の中核的な事業となっていた。

1977年には、それまでに培った技術を活かし、

独自ブランドのクラブヘッド「エボン」を立ち上げた。1989年には、タイに進出し、生産拠点を設立。日本企業のアジア進出ブームに先立って、いち早く海外での量産体制を整えた。その後は、鍛造のゴルフクラブヘッド、ステンレスの産業資材、鍛造の産業資材という三つの事業において、それぞれの強みを活かした新たな事業展開を模索し、その結果、後述するメタルスリーブを活かした新たな製品づくり、鍛造技術を活かしたメディカルデバイスの製造にも乗り出すことになった。

現社長は、創業者である叔父から数えて5代目に当たる。

### (2) 企業概要・取扱品目

#### ① ゴルフクラブ市場で確かな存在感

現在の大まかな売上構成は、ゴルフクラブヘッドが3割、産業資材分野の鍛造部品が5割、鍛造以外のステンレス製産業資材(メタルスリーブ)が2割である。ゴルフクラブヘッドも鍛造でつくるので、鍛造技術による製品だけで全体の8割を



占める。

三つの主力事業のうち、ゴルフクラブ事業は、国内主要ゴルフ用品メーカーへのOEM供給品と自社ブランド商品「エボン」があるが、OEM供給品が同事業の9割以上を占める。1968年に、大手ゴルフ用品メーカーから、OEMをやらないかと声をかけられたことが端緒になった。以来、国内の主要ゴルフ用品メーカーと取引を広げさせていただいている。当社の技術力と、大手メーカーのブランド力が合わさって相乗効果を生むビジネスといえる。

中核となる製品は、鍛造ゴルフクラブヘッドである。OEMの下、当社の名前は直接表には出ないものの、業界において圧倒的なシェアを誇る、知る人ぞ知る存在になっている。納入先のゴルフクラブ完成品メーカーの商品として、世界中のゴルフトーナメントで日本と海外のトッププロたちに愛用されており、「打った時の感触が良い」「コントロールしやすい」との好評をいただいている。

## ② 産業資材も事業の柱

もう一つの事業の柱である産業資材の鍛造事業も、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たものである。同事業は、自動車部品が中心で、国内の主要な部品メーカーに納品している。産業資材の生産ラインは、すべてタイの生産拠点にあり、三つある当社の現地法人の一つが運営し、現地に展開している日系のTier 1企業との間で直接商談を行っている。自動車産業が集積しているタイにおいてエンジンや変速機、車軸、駆動に関連する部品など、高い強度と耐久性が必要な部品のニーズに鍛造技術で応え、サプライヤーとして確かなものづくりに取り組んでいる。

当社製の自動車部品は、日本はもちろん、欧米自動車メーカーにも採用されている。近年では、



渡部 大史 社長

アジアにおいて農業の機械化も進んできたことから、農業機械の部品が有望と考え、その製造にも乗り出している。

鍛造品以外の産業資材としては、メタルスリーブ事業がある。メタルスリーブ事業は、深絞りおよびスピニングの技術を用いた、継ぎ目のない管を供給する事業で、洋食器製造の技術から発展させたものである。太さや厚さの調整が自在にでき、約30マイクロメートルという超薄肉な金属管の加工も可能で、多様な素材に対応できる。高精度かつ高効率な生産システムにより、シームレスパイプを量産できるメーカーとして、業界で存在感を示している。すでに取引のあるOA機器分野以外にも、環境産業や医療産業など広く用途開発を進めたいと考えており、自社ホームページで技術の紹介をしているほか、業界内のマッチングサイトなどで引き合いを募っている。

メディカルデバイス事業では、開発、CAD、金型製作、鍛造、加工仕上げまでを行う一貫生産体制で、整形外科用インプラント製品を供給している。この分野には、グローバル企業なども参入しているが、材料から削り出しを行ってインプラントをつくるのが普通である。当社では、強みである精密鍛造技術をもとに鍛造肌をきれいに仕上げ、後加工を行わないネットシェイプ鍛造によ



クラブヘッドの製品群

り生産している。これによって、大幅な工程削減と低コストを実現した。

### (3) 自社の強み

#### ① 鍛造技術が生む高い品質

コアテクノロジーとして磨き続けてきた鍛造技術が、心地良い打感と飛距離性能を備えた高性能・高品質なゴルフクラブヘッドづくりを実現させたと考えている。このものづくり能力を、自社ブランド商品「エボン」の構築にも活かしたことで、今日では国内で高いブランド力を確立することに成功し、エボンの名は徐々に海外にも広がっているところである。

ゴルフクラブの製造は、大きく鑄造によるものと鍛造によるものに分かれるが、当社では、鍛造技術にこだわって製造している。鍛造製品は、負荷に強く、長もちするうえ、丈夫な割に薄くできる。そのため、ヘッドを軽くでき、設計の自由度も高まる。製品内部の硬さにむらがなくなるのも鍛造製品の特徴で、より安定した打感をもたらし、微妙な距離を合わせやすい。例えば、1990年代から当社がヘッドを供給したあるシリーズは、チタンの鍛造でつくるウッド（ドライバー、スプーンなど）でかなりの人気を博し、十数年間続くベストセラー商品になった。

ウッドの場合、中国など海外の製品に多い鑄造品では、ヘッド全体を均一な性質でしかつけない。一方、鍛造品では、ヘッドをクラウン、ソール、フェイス、ホゼルという4ピースから成る構造にでき、それぞれの部分の役割に応じた最適な加工で製造し、組み上げることができる。これが大きな強みだった。

ただ、2008年から、米国のゴルフ協会がリードしてゴルフクラブの反発係数を規制したため（0.8305以上は不適合）、ウッドの製造では、技術向上の余地が小さくなり、鍛造の強みが活かしくなくなった。逆に、鑄造のほうが製造コストは低いこと、鑄造技術の進歩により、それまでできなかった薄いフェイスがつけられるようになったことから、ウッドの市場では、鍛造クラブが劣勢になってしまった。

#### ② アイアンの市場で生きる強み

それでも、飛距離の伸びが重視されるウッドと違い、微妙な距離感が求められるアイアンの市場では、鍛造クラブは、打感の良さも支持されて、プロやハイアマチュアを中心に根強い需要がある。現在、鍛造アイアン（軟鉄鍛造）と鑄造アイアンの国内市場のシェアは鍛造4割、鑄造8割で、うち鍛造アイアンヘッドの5~6割程度は、当社が他社ブランドを冠して供給している。アイアンのOEM生産は年間135万本に上り、自社ブランド「エボン」のアイアンは、年産3万本ほどである。ちなみに、パターは製造しておらず、エボンブランドの一部として販売するぶんだけは、自社で製造している。

OEMのアイアンは、国内主要ブランドに納入させていただいている。一方で、海外メーカーには、納入していない。

他社ブランドを冠して販売されるが、詳しい人には、OEMの供給元として当社の評判が浸透しているようで、「遠藤がつくっている品ですから」

と説明してくれる小売店のスタッフも少なくないという。

人気がある商品や有名選手が使用しているアイアンも、当社が供給させてもらっている。もっとも、賞金ランキングの上位になればなるほど、市販品から徐々に離れ、事実上、特別注文を聞いてオーダーメイドで製造することになる。トップ選手になると、かなりの本数を個別に開発して供給している。完成品メーカーの担当者が選手のもとを訪れ、ヒアリングをして要求内容を数値化し、発注する。選手からは、数値にはしにくいフィーリングを求められることもある。

鍛造を行っている中国メーカーや台湾メーカーもあるが、製品としての仕上がりや見栄えの良さで、明らかな差がある。これからも、量ではなく質の面で、世界一高く評価される鍛造アイアンを提供していきたい。

#### (4) 製品開発体制

開発部門は約20人で、発注元ブランドの製品コンセプトをもとに仕様を練り上げ、CADでモデリングをして図面を起し、構造力学上のシミュレーションを行う。試作職人は約10人おり、設計図から原型になるマスターモデルを作成する。マスターモデルは、数値では表し切れない打感や打音といった感性の部分に及ぶ性能を引き出すため、熟練した職人がつくりあげる。発注元のOKが出たら、マスターモデルの3次元データにもとづき鍛造金型の設計を行う。出来上がった設計図はタイの生産拠点に送られ、タイで精密な加工を行って金型を製作する。内製化しているため、発注元の細かな要望にも迅速に対応できる。その後、金型をセットして量産を開始する。高強度・高精度が実現できる精密鍛造を行った後に、鍛造品をマシニングセンターで切削加工し、部品間の接合面の形状を整える。溶接には3次元溶接ロボットを使用することにより、ゴルフクラブ



本社外観

ヘッドのような3次元曲面でも正確に自動溶接できる。その後、バレル研磨（自動研磨加工）や、熟練工による手作業の研磨を組み合わせることで、複雑な形状でも滑らかな表面仕上がりとなり、マスターモデルに忠実な製品形状を実現している。最後に、自動化されためっきラインや塗装工程を通して、製品として完成する。

モデリング技術、金型設計能力、精密鍛造、研磨技術などが当社のコア技術になる。マスターモデルの製造と仕上げは職人の手作業で行う。新卒入社後20年超のベテラン職人が1人、同30年超の職人が1人おり、著名選手が好むクラブの特性なども理解している。社内には、全米オープンやマスターズが行われるコースに関するデータから、そのコースの芝や土などに合わせたプロ用のクラブづくりも行っている。

発注元からは、CADで設計済みデータが送られてくる場合もあれば、イメージ図をいただき、当社で設計する場合もあるし、発注元に向けて製品企画を提案する場合もある。全体として高付加価値で高価格帯の商品になることが多い。

#### (5) 自社ブランドへの取り組み

##### ① 高付加価値商品としてファンを広げる

自社ブランドのエポンは、高付加価値の製品として戦略的なポジショニングをしており、クラブ一式をそろえ、バッグまでつけると50~60万円



エボンゴルフ直営店舗

にもなる価格設定にしている。所有することが一つのステータスになっているともいわれ、ゴルフが上手で懐に余裕のあるユーザーに好んで使ってもらっている。流麗な形状に黄色のエンブレムをつけた一目でわかるデザインも特徴で、徐々にコアなファンが全国に広まってきた。ゴルフ専門誌にもしばしば取り上げていただいている。当社の名前とともに、同業者の(株)三浦技研(兵庫県市川町)を挙げて、自社ブランドの両雄といった位置づけで掲載されたりする。例えていえば、メジャーブランドとは別の次元で存在感を示す、少し贅沢な地ビールというような存在である。

子会社のエボンゴルフ(株)で企画・設計し、当社に製造委託する形をとる。身内同士であり、一緒になって開発し、逆提案をしたり、いろいろな面で融通を利かせている。販売ルートは、主にゴルフ工房で、経営者兼専門の職人がエポンのクラブヘッドに客の好みの他社製シャフトをセットして組み上げて販売する。燕市内にあるエポンの工場に近接した敷地には、直営店を設けており、ここではシャフトをつけた形で売っている。基本的に職人が組み上げなければ完成しないので、ネット通販はやっていない。

自社ブランドを立ち上げた理由には、製品のテスト販売的な意味合いもあった。どのようなクラ

ブが売れるのか、テスト結果を踏まえて製品提案を行おうと考えた。当初は、そうしたOEMの付随事業のような意図もあったが、現在では、売り上げは堅調に推移し、自社ブランド事業だけで利益が出ている。特段の広告宣伝は行っておらず、プロ選手との契約もしていない。その代わりに、米国市場の開拓を目指して、毎年、開催される米国PGA賞の展示会に、エポンの単独ブースを2年連続で出展した。社員2人を派遣すると、出展料のほか旅費も含めて総費用は500万円にもなるが、先行投資だと思って続けている。

## ② 海外拠点も含めた生産体制

高品質かつ競争力のある製品を生み出すため、当社は早くから海外に生産拠点を求め、現在タイに3現地法人3工場をもっている。この国際分業と一貫生産の体制は、その後の成長を大きく支えてきた。発注元からの要望に迅速に対応できる、本社と3工場間の国境を越えたコミュニケーションが決め手となっている。

ENDO THAI CO., LTD.は、1989年設立のゴルフクラブヘッド製品の生産拠点である。ENDO METAL SLEEVE (THAILAND) CO., LTD.と、ENDO FORGING (THAILAND) CO., LTD.を含めた一貫生産体制により製造を行っている。ENDO METAL SLEEVE (THAILAND) CO., LTD.は、1992年設立のメタルスリーブ製品の生産拠点である。効率的な生産ラインで品質管理の徹底を図り、高品質な製品を生産できる体制を有している。さらに、ENDO FORGING (THAILAND) CO., LTD.は、1996年設立で、自動車等鍛造部品とゴルフクラブヘッドの鍛造を行っており、金型工場を併設する鍛造工場である。

タイの生産拠点には、ハンマー型の鍛造マシンが17台、プレス型の鍛造マシンが5台ある。主に、ハンマー型で自動車部品を生産し、プレス型でゴルフクラブを生産する。製造業の海外進出

ブームが来る前の1989年から、日タイ2局の生産体制をとっている。現地の営業部門は、独自の営業ルートを開拓して自動車系の顧客企業にアプローチし、受注を獲得する努力をしている。ただし、生産能力の関係から、新規顧客開拓まではしてはいない。

産業資材の分野では、プレス加工よりも工具の高い技能が必要なハンマーによる鍛造加工の優位性を活かしていきたい。この分野で世界的にもトップの品質を目指していく。そのために、国内工場から、日本の技術をタイに移植した。最初は、タイ人の技術を日本人がチェックしていたが、今では、タイ人同士でチェックできる。

新潟県燕市のグループ本社では、各事業の営業、製品開発、技術開発の強化、グループ全体の管理を行っている。本社内には、エボンゴルフ（TLC・直営店）、メタルスリーブ工場、ゴルフ第一工場（経営企画部、管理部、ゴルフ事業部）、メディカルデバイス工場、ゴルフ第二工場、鍛造工場が配置されている。本社の従業員90人の大まかな内訳は、ゴルフ事業30人弱、メディカル事業30人弱、メタルスリーブ事業10人弱、間接部門30人弱となっている。

## (6) 今後の展望

一般に国産ゴルフクラブは、おおむね2年に1回のペースでモデルチェンジを行っている。これに対して、米国ブランドは、大市場を背景にして、毎年モデルチェンジをしている。アイアンは国産クラブが売れるが、ウッドは国内市場でさえ米国製が売れる傾向がある。当然、毎年、新製品を出すほうが売れるので、このところ、日本の

メーカーは押され気味だといわれている。著名な日本人トップ選手も米国ブランドのウッドを使用しているのが現状だ。

日本のブランドも海外市場に出しているが、繊細さを売りにしている国産アイアンは、パワー重視の米国ではあまり売れない。一方、アジア市場では需要がある。エボンも韓国では売れている。

世界的にみると、ゴルフクラブ市場は、現在、縮小気味になっている。中国では、政府の方針でゴルフ用品は贅沢品とみなされ、市場規模は4割減になった。米国でさえ競技人口が減少傾向にあるといわれ、市場規模は1割減である。量を追うときではない。以前はシェア重視で年240万本くらい生産していたが、精査すると採算の良くないものも多かった。そこで、それまで四つあったタイの工場を三つに再編し、生産効率を上げた。生産量を絞り、利益重視の方針に転換した。今は、設備能力を余さず稼働しているので採算が良く、ほぼ狙いどおりになった。

東京五輪を機会に、意図的に宣伝広告を仕掛ける予定はない。一視聴者のような観点から、供給したゴルフクラブを使う選手が活躍してくればよいと願うだけだ。良い結果が自然な形で広まる口コミやインターネット上の伝達に期待している。

ゴルフクラブ事業は、今後とも当社の旗艦事業に位置づけていく。スポーツ分野の製品は、やはり話題性が高く、インパクトがある。「遠藤製作所といえばゴルフ」というブランドイメージができていくし、多くの方々がそう理解してくださっている。

### 事例3 (株)シナノ

代表者	代表取締役社長 柳澤 光宏	事業内容	スキーポール、トレッキングポール、ウォーキングポールの製造
創業	1919年(大正8年)	所在地	長野県佐久市
資本金	9,900万円	URL	<a href="https://sinano.co.jp">https://sinano.co.jp</a>
従業員数	45人(2019年7月現在)		

- ◇日本にスキーが伝来して間もない1919年に創業した。新素材のポール(ストック)やサイズ伸縮が可能なポールなどの開発に成功し、国内シェア4割を誇る、市場の牽引役となっている。
- ◇技術的な強みは、①アルマイト処理の技術、②パイプ状の曲面に印刷する技術、③握りの技術などのポール加工技術である。名前や写真入りのオリジナルのポールや杖もつくれる。
- ◇「山から街へ」「スキー用品からタウンユースへ」という方針で、強みのあ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新しい分野に挑戦している。
- ◇歩行補助杖は高級品としてブランディングする戦略をとった。すでに2店ある杖の直営専門店を将来的に多店舗展開し、ユーザーと直接つながる太いチャンネルにしたいと考えている。

#### (1) 沿革

当社は、日本にスキーが伝来してから8年後の1919年に、「信濃スキー製作所」として創業し、和竹を原材料とするスキー用ポール(ストック)の生産を開始した。当時、国内でポールを製造する企業はほかになく、少し前に開業していたスキー板の(株)小賀坂スキー製作所、ゴーグルの山本光学(株)などと共に、国内最先発組のスキー用品メーカーだった。

1946年、戦後復興が始まるなかで、それまで個人経営だったものを信濃産業(株)として法人化した。後に数回社名を変え、現在の(株)シナノになる。1956年には、すでに年間40万組のポールを出荷する体制が整い、ポール生産量国内第1位のメーカーとして知られるようになっていた。

1990年には、スキーインストラクター向けに設計したポールが、カラフルなデザインも相まって、かつてない大ヒット商品となり、一般スキーヤーからも圧倒的な支持を得た。また、1995年

には、カーボン素材を用いたポールの生産を開始。カーボン素材にアラミド繊維(ケブラー)を巻き、軽さ・強度・安全性を備えた製品の系譜は、現在にも受け継がれるものとなった。

折しも、1980年代後半から1990年代前半は、かつてないスキーブームが到来した時期で、生産能力が追いつかないほどの需要があった。この頃、日本のスキー用品市場は、本場の欧州市場にも迫る大きさになった。しかし、その後のブームの終焉で国内スキー産業全体が打撃を受けるなか、スキー用品に大きく依存していた当社の売り上げも急減し、事業存続の危機に瀕した。

そのため、1998年に、新潟県上越市に本社を置き、電子材料、ディスプレイ材料などを製造する東証一部上場企業、(株)有沢製作所の支援を受けることとなった。新会社「(株)シナノ」を設立し、旧会社のスキー用品事業を承継した。旧(株)シナノは、「(株)しんせい」と商号変更し、(株)有沢製作所とともに新会社の株を所有、新会社に対して事業用の不動産や設備を賃貸することとした。

再スタートを切った新会社の体制で、2002年には、日本で初のサイズ伸縮が可能なポールの発売を開始。ただ伸縮させるのではなく、シャフトのガタつきを抑え、1本物のポールと同等の使用感が得られるように、二重にロックするシステムを採用した。これも現在のスキーシーンに欠かせない存在となった。

同時に、スキー用品だけに頼らない事業構築を進め、1999年からはシニア向けの杖の製造・販売を、2003年からはウォーキング（歩行運動）用ポールの事業を開始することになった。その後、業績は順調に推移し、2011年には、それまで㈱有沢製作所が所有していた当社の株を㈱しんせいがい買い取り、独り立ちの体制に戻ることができた。

同じ2011年には、大手メーカーなどの勤務経験を経た現社長が5代目の経営者に就任し、現在まで経営の指揮をとっている。

## (2) 業界事情

国産のスキー用ポールは、当社が元祖とってよいだろう。現在、国内には複数のポールメーカーはあるが、ルーツをさかのぼれば、当社から独立して開業した企業が少なくない。

当社の国内スキーポール市場でのシェアは、40～45%である。全日本スキー技術選手権に代表される基礎スキーの分野で強く、歴代の上位選手の多くが当社の製品を使用している。スピードよりスキー技術を競う基礎スキーという分野は、スキースクールやスキー検定を通して国内で広く普及している。これとは別に、五輪やワールドカップの種目である競技（レーシング）スキーという分野があるが、この分野に限ると、当社の国内シェアは10%ほどにとどまっている。

スキー用ポールの世界市場でいえば、LEKI（ドイツ）、SWIX（ノルウェー）といった著名なブランドが存在している。基礎スキーの需要が大きい国内市場と異なり、欧米市場では競技スキーや



柳澤 光宏 社長

レジャースキーの需要しかないため、当社の基礎スキー用製品の強みを残念ながら活かしていない。韓国・中国には、日本から伝わった基礎スキーがあるらしいが、市場規模はさほど大きくない。

スキー関連市場全体をみると、国内は1991年に約4,300億円だったが、2012年には約1,000億円に落ち込んでいる。スキーブームが去った後に、新たにスノーボードの人气が高まったが、スキーの減少分を埋めるほどの市場規模はない。五輪やワールドカップで人気のモーグルも、一般スキーヤーには難度が高く、競技人口は限られている。

スキーブーム時における当社の売上高は、現在の2.5倍以上だった。その多くをスキーポールの売り上げが占めていたが、2018年現在では、スキー用品の売上高は、全体の2割を下回るほどにまで縮小してしまった。これからもスキーポール業界のリーダーとして、市場を牽引していくつもりだが、何としてでも中核事業として特別に位置づけようとはまでは思っていない。「山から街へ」「スキー用品からタウンユースへ」が、今日の方向性である。強みのあ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しい分野に挑戦してきた。これは高齢化や健康寿命への関心という時代の変化にいち早く対応してきた結果でもある。



本会社屋

### (3) 自社の強み

技術的な強みは、①アルマイト処理（アルミニウムのコーティング）の技術、②パイプ状の曲面に印刷する技術、③握りの技術、に代表されるポールの加工技術である。①～③の加工を、それぞれ個別に受注することも可能なので、サプライヤーとして特定の工程を担当することもある。例えば、②の関連で、デザイン性のある水道管・水道栓の製作を受注した。

アルマイト処理は、アルミニウムの表面に電荷をかけてミクロの穴を開け、皮膜をつくる技術である。皮膜を均一につくることで印刷の仕上がりもよくなり、丈夫で錆止めにもなる。これを応用してインクを染み込ませるアルマイト染色は、②の曲面印刷に比べて低コストですむが、着色できる色や柄は単調になる。また、量産が基本なので、数百のロットでないと採算が良くない。曲面に均一に電荷をかける工程、浸潤槽を通す工程、油分を除く脱脂の工程に独自のノウハウがある。

パイプ状の曲面への印刷には、量産しやすいスクリーン印刷、複雑な描画ができるインクジェット印刷の両方の技術がある。ただし、筒状のものはよいが、リップスティックのような穴がふさがっている形状のものは治具にはまらないので対応できない。1本からでも受注しているので、世界に1本だけのオリジナルなものもつくれる。例えば、

個人の名前や写真入りの杖などをマイポールとして受注し製造している。この場合、絵柄をどう密着させるかが重要で、厳密な条件管理の下、乾燥炉でインクを乾燥させることが必要になる。

握りの技術は、約100年間、スキーヤーの握りや滑りを研究し続けた結果から獲得したものである。基本的な設計思想は、日本刀の柄や金槌の柄のように古来から日本人になじんでいる握り形状にもとづくもので、人体工学的にも最適な形状に仕上げている。スキーポールで培った技術を活かし、完全カスタムメイドの歩行用杖もつくる予定だ。手の形をスキャニングして、その人に合った最適な大きさのグリップを提供する。3Dプリンターを用い、アルミニウムで型をつくるため、低コストでオリジナルの杖ができる。型を多くすれば、イージーオーダーもできる。

ポールの加工技術とは、すなわち、身体を支える技術である。当社は、長い歴史のなかでこの技術を磨いてきた。あらゆる場面を想定して構築した独自の安全基準に沿って、さまざまな強度試験を繰り返している。実際に使用されるお客さまのご意見を直接うかがい、試作・検証・改良を繰り返し、商品開発を行ってきた。その結果、2013年、経済産業省「製品安全対策優良企業表彰」で「商務流通保安審議官賞」を受賞するなど、社外からも高い評価をいただいている。

国内一貫生産体制を守っているため、本社企画部門と工場との連絡が密であり、いろいろな点ですぐに動ける。企画会議前には、アイデア段階で技術相談ができるし、万が一、クレームがあっても迅速に対応できる。

### (4) 製品開発体制

#### ① 数多くの業界初を生み出した開発力

ユーザーの要望に応じて用具も進化が求められる。当社は、これまで、新素材を用いたポールや伸縮が可能なポールなど、業界初といわれる製品



を数多く開発してきた。いずれもポール製造の長い経験を活かしたもので、真摯にものづくりを繰り返してきた結果である。

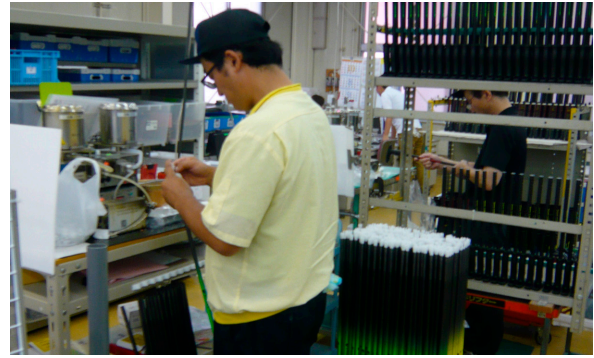
新商品の企画・開発に関しては、常に何らかのプロジェクトが動いている状況にある。月に1回、企画会議を開かれ、各自がアイデアを持ち寄る。新入社員も主体的に提案している。

開発は、世の中にないものをつくりたいというモチベーションによるところが大きい。売れることも大事だが、つくってみなければわからないところがあり、採算だけを考えると開発はできない。例えば、キラキラ反射する素材を組み込んだ杖を開発したら売れた。ならば、もっと強く光る蓄光機能のある杖を開発したところ、こちらはあまり売れなかった。結局、ヒット率は4割くらいだろうが、トライすることが大事である。

多様な素材を使うので、新製品の全体像を考えなければならぬ設計者には、広い知識が必要になる。ただ、個々の部分を担当する専門家も加わるので、全体をコーディネートできればよい。最近の開発例では、グリップ部分にゲル状の素材を内蔵した杖の新製品がある。ドライバー（工具）のトップメーカーである(株)ベッセルと組んで、手が痛くなりやすく、かつ握りやすい樹脂製グリップを装備した杖をつくった。杖という製品は、単純な構造のため、開発の余地が少なそうだが、意外にアイデアを活かせる部分が多い。これまで画一的で地味なデザインしかなかったが、当社では、年齢にマッチする色柄やデザインで、しゃれた製品に仕上げることができる。アイビー調にしたり、きらびやかな素材を使ったりして、付加価値を高める。

## ② ユーザーの声を活かす開発体制づくり

製品開発の担当部門は6人である。スキーポールや杖といった品目に縛られない、横断的な体制になっている。営業部門も、商品の企画や開発に



ポールの加工作業

大きくかかわる。お客さまからの情報を収集し、互いにアイデアを出し合って開発を進めていく。

ただし、開発部門の能力には、まだ伸びしろがある。言われたものをつくる技術は十分にあるが、元となる開発のヒントは販売店からの情報に頼っているところもあるからだ。今は、ユーザーからニーズや情報を直接吸い上げる体制づくりの途上である。より消費者に近づいてユーザーの意向を製品にフィードバックできるようにしたい。

開発と広告のため、基礎スキーのトップスキーヤーである柏木義之選手をはじめ、契約選手が3~4人いる。将来有望な選手もサポートしている。モーグル選手が5人、レーシング系が1~2人である。足元の販促活動のためというより、未来への投資とでもいうか、スキー界への応援の意味も込めている。ただし、製品の無償提供はほぼしていない。工場まで来てもらい、製造現場も見せて相互理解が深まるようにしている。契約選手からの意見は、製品の開発に活かす。例えば、「重量バランスをもう少し手元に近くしてほしい」などといった微妙な注文に応える能力は、強みの一つだ。

## (5) 事業構成

### ① トレッキング用ポール

トレッキング（山歩き）ポールの製造・販売は、1986年から始めた。その頃すでに欧州の製品が流入していたが、当社の製品のセールスポ

イントは、日本人の身長や体格、手の大きさ、日本の山の環境を考慮した設計思想である。当社のラインナップなら、軽量・コンパクトな1本モデル、4シーズン使える軽量折りたたみモデルなど、豊富な品揃えがある。また、シャフトの材質や直径、肉厚の微妙なバランスを均衡させて、十分な強度と軽量化を実現した。2段階の衝撃吸収装置による静かな突き心地と優しい跳ね返りによって、登山時の手首にかかる負担を軽減した。

日本のトレッキングポール市場では、外国勢のブラックダイヤモンド（米国）、LEKI（ドイツ）の2ブランドに、当社が加わっている状況である。スキー用ポールのように量販店で広く売られるような商品ではなく、愛好者向けの専門店や通販が販路になるため、広告宣伝はあまりしていない。

## ② シニア向けの歩行補助杖

杖の国内市場は、台湾・中国製が8割を占め、廉価な品が大部分だった。当社の杖のブランド「カインス」は、それらとは異なる高級品と位置づけて、百貨店などで販売し、ホームセンターなどには置かない戦略をとった。平均単価は1万3,000円くらいになる。ブランド名も、スキー用ポールのブランドとはあえて別にして、独自の商品イメージを大事にした。こうした戦略の結果、売り上げは10年で2倍に伸びた。

また、杖だけを扱う直営店を東京・有楽町の交通会館ビル内に設けており、ブランディングと、小売店のフィルターを通さない消費者からの直接的な情報収集の場として、大いに役立っている。しかも、赤字覚悟のアンテナショップではなく、黒字で推移している。さらに2018年9月には、第2弾として、東京・吉祥寺に直営専門店「ステッキ工房」を開設した。将来的には、各政令指定都市に1店舗くらいの割合で多店舗展開していきたい。そうなれば、製品設計からユーザーまで直接つながる太いチャネルができる。

直営店で蓄積した情報から改善したこともある。例えば、それまで男性向け杖の製品種は2割程度しかなかったが、来客データをみると男性客が4割を占めていた。そこで、男性向けの品ぞろえを増やし、潜在ニーズに応えるようにした。

最近では、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お客さまが増えている。また、自分用に購入する需要だけでなく、プレゼント用の需要も大きいことがわかった。ここでも、ファッションの要素が重要になってきている。

このほか、「杖は1本だけ使うもの」という旧来の常識を覆した「あんしん2本杖」や、握りやすい独自のソフトグリップなどで、特許を多数保有した。杖という分野で、新しいトレンドや可能性を探り、一歩先を行く商品を企画していきたい。

## ③ ウォーキングポール

近年、健康意識の高まりや、メタボリックシンドローム、ロコモティブシンドロームの対策として、ポールウォーキングが注目されている。両手にポールを持って歩く運動で、普通の歩行運動では使われない上半身を使うため、効率の良い有酸素運動ができる。ウォーキングは、ポールを使わないものも含めて、愛好者人口が3,000万人ともいわれる。そのうち一部でも、当社のウォーキングポールの利用者になってくれれば、かなり大きいビジネスになると期待している。

## ④ トレイルランニング用ポール

トレイルランニング（未舗装の山岳路を走る中長距離走）用のポールを製造するようになったのは、この種目で使える軽量コンパクトなポールに需要があることを、小売店から聞かされたからである。新しいスポーツであり、まだ競技人口が少ないため、イベントを主催して使い方を指導する

など、普及活動に努めている。ユーザーとの交流によるファンづくりが重要で、ものづくりだけではすまない難しさもある。

## (6) 顧客開拓

### ① 販売促進活動

営業部門は、年に複数回、展示会イベントに出展している。スキー・アウトドア・介護・福祉など多種多様な展示会があり、既存商品のPRはもちろん、新商品のお披露目の場でもある展示会は、メーカーとしての一大イベントになる。半面、メディアを利用した広告宣伝はコストが高つくので行わない。杖に関しては、月刊のパンフレット「カインス通信」を自社発行し、全国の小売店との接点にしている。

### ② 海外展開

スキー用ポールの国内市場がかなり縮小したので、すでに市場占有率40パーセント以上を占める当社が、仮に倍の80パーセントを獲得したとしても、市場が縮小する以前の売上高には戻せない。当社で手薄なノルディックスキーや競技スキーの分野を開拓するという手もあるが、すでに成熟している市場であり、ここに入っていくには多額の広告宣伝費がかかり、コスト割れになると思われる。国内だけの事業展開には限界が出てきた。

現在、海外市場への展開は、韓国向けが多い。中国にも輸出しているが、海外向けは国内向けの10分の1程度の出荷額である。

最近では英語の得意な社員を採用した。日本語である程度取引ができ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。スキー用品だけでなく、東南アジアの杖の市場が有望だ。高級品であることを活かし、現地のシニア富裕層を狙えば、特に改良せずに国内向け製品のままで売れる。もちろん、いずれは現地の消費者

の好みに対応していくことも必要になるだろう。

海外の展示会にも積極的に出展している。ドイツのISPO、MEDICA、REHA CAREなどが大きなものである。これまでは単独で出展していたが、費用の節約やインパクトの拡大を意図して、冬季のスポーツ用品に関連する(株)スワロースキー、(株)ガリウム、山本光学(株)と当社の4社で日本チームを結成して共同出展するようになった。また、ベトナム（ハノイ）では、ジェットロ主催の展示会に出展した。BtoCの事業に関する貴重なリサーチになった。現地では、ウォーキング用ポールや杖にニーズがあるようだ。

## (7) 人材構成

社員45人のなかに、開発6人、営業8人、製造20人、デザイナー2人が含まれる構成で、デザインは内製以外に外注も利用している。

社員の平均年齢は、40歳強である。5年続けて1、2人程度の新卒採用を行っている。スキー経験や当社製品の利用経験があつて応募してくる中途採用の社員も少なくない。

人材採用は、順調なほうだと考えている。数年前まで、大手の採用支援サービス業者を利用しては費用が割高だった。代わりに現在は自社ホームページのなかに採用専用ページを外注に委託してつくってもらい、内容の充実を図ることにした。近年、その効果が出てきたようだ。また、インスタグラムを使った発信も行っており、それを見て入社を希望してきた女性もいる。

主に県外で事業展開してきたため、逆に地元ではあまり知られていない。過去5年の採用をみてもすべて県外からの応募である。そこで、最近では地域内でウォーキングのイベントを開催したり、最寄り駅の新幹線ホームに広告を出したりして、地元での知名度向上を図っている。

## 事例4 (株)ゴーセン

代表者	代表取締役社長 木村 純之	事業内容	ラケットスポーツ用品、フィッシング用品、産業資材の製造・販売
創業	1951年(昭和26年)	所在地	大阪府大阪市
資本金	1億円	URL	http://www.gosen.jp
従業者数	179人(2019年2月現在)		

- ◇創業以来60年以上、「糸」ひとすじに歩み、ラケット用ガット、釣糸、産業用や医療用の縫糸など幅広い分野で、数々のオリジナリティーに富んだ糸製品を生み出し続けてきた。
- ◇特にガットの生産量(OEM供給分を含む)は世界トップクラスである。「ゴーセン(GOSEN®)」の名は、海外でも広く認知されており、製品は世界24カ国に向けて輸出を行っている。
- ◇世界で初めてシンセティック(合成)ガットを開発したメーカーとしても知られ、その後も、微細な糸を複雑に組み合わせたガットや、ナノテクノロジーを駆使したガットなど画期的な製品を生み出してきた。
- ◇長年培ったガット張りの技術の共有を図ることで競技の普及に貢献しようと、技術講習と検定を行う「張人プロジェクト」を実行中。国内外で受講者・受検者が増えている。

### (1) 沿革

(株)ゴーセンは、1951年に合成繊維の釣糸、延縄、網糸を製造・販売する大阪合繊延縄(株)として設立され、同年、日本の合繊縫糸の草分けとして、ナイロン縫糸の生産販売を開始した。1953年には、大阪合繊(株)に名称変更、漁具以外の分野にも進出した。翌年、兵庫県加東市(当時は加東郡)に天神工場を建設し、ここでガットの生産を開始する。以降、ガットの製品種類を増やし、輸出も開始した。1973年には、現在の社名に名称を変更。1981年にバドミントンラケットの製造販売に着手し、1997年には、ラケットにも使われる新素材シャフトを採用したゴルフクラブの販売も開始した。

主力製品のガットは、1968年に日本で初めて日本ソフトテニス連盟の公認を取得し、また、1982年に日本プロテニス協会の公認も取得した。また、当社製造のテニスラケットは、1999年に通産省グッドデザイン賞に選定されている。企業

としても1993年に日本経済新聞社より「小さな世界トップ企業賞」を授与された。

一方で、1990年代には、バブル崩壊を含む経済情勢の変化もあって経営危機に陥ってしまった。それでも、固有の技術や組織はしっかりしていたため、事業再生は可能と見込まれた。そこで、2003年、大手銀行系の投資会社シナジー・キャピタル(株)の支援を受け、ゴルフ用品を除く全事業を投資事業有限責任組合シナジーファンドに移し、同組合が100%出資する新会社として、新生「(株)ゴーセン」を設立し、再生を図った。同年、旧ゴーセンのゴルフ部門は、(株)ルーツゴルフとして独立した。

後述する「張人プロジェクト」を含め、2003年からの数年間は、再建の専門家であるシナジーファンドの手により、当社の企業価値を引き上げるためにいろいろな試みが行われた。各事業に対しても、費用対効果の観点から検討し直し、資金調達も行って、再構築を図った。

2006年、日本毛織(株)がシナジーファンドから

株式を買い取り、当社はニッケグループ<sup>16</sup>の一員となった。天然繊維の技術に強い親会社と、化学原料からの製造技術に強い子会社とのシナジーが期待されることとなった。さらに、2015年には、本社を大阪市西区に移した。

## (2) 企業概要・取扱品目

### ① 高度に進化した糸製品

当社は、創業以来60年以上、合成繊維メーカーとして「糸」ひとすじに歩んできた。当社が扱う「糸」は現在、世界のさまざまな舞台で活用されている。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企業として、数々のオリジナリティーに富んだ製品を生み出し続けてきた。おおよその売り上げ構成は、ガットを主とするスポーツ分野が40%、釣り用品が15%、産業用資材が40%、その他が5%である。近年の売上高はおおむね横ばいで推移しているが、効率化を進め、営業利益は向上した。

スポーツ分野というのは、テニス・ソフトテニス・バドミントン用ガット、ラケット、ウェアなどであり、釣り用品は、釣糸が主である。産業用資材としては、自動車シートベルト・シート・エアバッグ用縫糸、冷蔵庫・洗濯機・エアコン内部のモーター結束糸を中心に製造しており、そのほかの分野には、医療用の縫合糸、建築・水糸・命綱用縫糸、衣料用縫糸、ニット用織糸、芝刈り機用糸、夜光紐、インテリア・照明の引き紐、人工毛髪、養殖網用縫糸などが挙げられる。

なかでも、ラケット用ガットに関しては、当社は、世界で初めてシンセティック（合成）ガットを創り出したメーカーである。以来、多様な形状の糸を複雑に組み合わせた「ウミシマ」シリーズ



木村 純之 社長

や、ナノテクノロジーを駆使した「ナノキュービック」シリーズなど、高い開発力により画期的なガットを生み出してきた。シンセティックガットの市場で「ゴーセン (GOSEN®)」のブランド名は、国内のみならず、海外でも広く認知されている。その生産量（OEM供給分を含む）は世界トップクラスであり、欧州、米国、東南アジア、中国を4大拠点として世界24カ国に向けて輸出している。

釣糸についても、釣り人のニーズに適した製品として広く愛用されている。「PEライン」と呼ばれる糸では、製品数、売り上げとも国内トップクラスを誇る。

さらに、自動車、家電、建築、衣料、インテリア、農業の分野では、多様な産業用縫糸・織糸や特殊用途の糸を製造している。なかでもシートベルト用をはじめとする車両関連産業資材の糸製品のウエートは大きく、国内大手自動車メーカー各社に採用されている。

今後、伸びが期待される医療用縫合糸は、当社研究開発センターのクリーンルームで製造してい

<sup>16</sup> ニッケグループの売上規模は、おおよそ衣料繊維380億円、産業機材230億円、人とみらい開発（主に不動産事業）430億円、生活流通160億円という構成になっている。(株)ゴーセンは、このうち産業機材に分類されており、グループ企業のなかでも独立性が高く、重大事案以外は自立した経営判断を許されている。

なお、日本毛織(株)自体も、グループ企業の一つである。以前からテニスとのかかわりが深く、全日本テニス選手権のスポンサーにもなったこともある。同じくグループ企業の(株)ニッケインドアテニスも、テニススクール事業を行っている。



研究開発センター（兵庫県加東市）

る。ISO13485（医療機器の品質管理の国際規格）は、グループ企業の支援を受け、2019年7月に認定を受けた。薬機法の適用については、当社は、医療機器製造販売業者の許可を取得した顧客に部材を納入している。同法の規制を受けない部材供給企業に当たる。

## ② 2割を超す国内市場シェア

ガットの市場規模（国内消費ベース）は70～80億円といわれており、当社の製造能力から推算すると、国内シェアは20数パーセント程度と考えられる。

世界のガット業界では、ガットメーカーが単独で自社ブランド製品を市場に出すよりも、ラケットメーカーにOEMで提供する例が多い。Wilson、プリンス、ヘッド、ミズノなどのラケットの主要ブランドには、そのラケットに備え付けのガットがある。通常、ステンシルマークと呼ばれるラケット面（ガットを張った面）に記されるブランドのマークも、ラケットメーカーのものなので、ガットメーカーが前面に出ることはない。

他方、当社のほか、フランスのバボラとテクニファイバーも、自社ブランドでガットを製造している。近年、ヨネックスも自社ラケットに張るガットを自社で製造するようになった。

業界内のシェアをみると、住友ゴム工業㈱のブランドであるダンロップ、スリクソンにガットを提供しているバボラ、当社、ブリヂストンスポーツ㈱と組んでいるテクニファイバー、これに、ヨネックス㈱が続くという順位になっている。

## ③ 多彩な商品バリエーション

自社製品のガットが中核になるが、OEMで他社ブランドに供給しているぶんもある。ガット以外のスポーツ分野事業としては、①ラケット製造（テニス・バドミントン用。本社で設計・企画し、中国・台湾の工場に外注生産）、②アパレル事業（テニス・バドミントン用のウェアやバッグの企画・デザイン）、③機械製造（ストリングスマシンの企画・設計）も行っている。ガットの品ぞろえは、現在60種類くらいあり、おおむね1年に2～3製品を開発し追加していくペースになっている。釣り用品や産業資材も含め、商品バリエーションは非常に多い。

ガットの素材は、ナイロンとポリエステル（PET）に大別される。素材と組成で特性差が出るが、狭い差の間に多くの製品が林立しており、微妙な違いで製品の特性をアピールしなければならない難しさがある。そのなかで、特に評価が高かったガットが、1980年代に出したナイロン製の「ミクロスーパー」である。幅広いユーザーの支持を受け、ベストセラーになった。最新モデルの「Gツアー」もその系譜を継いでいる。

## (3) 自社の強み

### ① 社内一貫体制で多品種少量生産

当社が、自ら「糸のスペシャリスト」と称する一つの理由として一貫生産体制を構築していることがある。糸のための製造工程を自社内ですべてこなすことができるメーカーは、世界でもあまり例がない。紡糸（原糸製造）から、ガットや釣糸の完成まで自社内で完結できるのは、世界でも数

少なく、なかでも製紐ラインまで備えているのは、めずらしいだろう。

ここでいう紡糸とは、ポリエステルやナイロンなどの樹脂チップから原糸と呼ばれる糸（「モノフィラメント」と呼ばれる繊維）をつくる工程である。原料となる樹脂チップは、複数社から仕入れている。素材のブレンドで性能が大きく変わるため、樹脂メーカーに非常に多くの種類のチップを納めてもらっている。なかには特注品もある。紡糸工程では、樹脂チップを高温で熔融、小径のノズルから押し出し、水冷（湿式）で強度を高める。糸の特性を左右するノズルは100～200種類の形状から選ぶ。その後、高温で再加熱、延伸して数ミリメートルの太さに調整する。

当社では、この原糸製造の際に、特殊かつ多様な加工技術を発揮する。例えば、複数のモノフィラメントを融合することによって、振動吸収力、反発力、引張強度、結節強度を高めるモノフィラメント複合技術や、ハイテク素材PE（超高分子量ポリエチレン）を使用し、極細で高強力な糸をつくるPE加工技術などである。

次に、糸にヨリをかける撚糸工程に移る。撚糸の際、当社ならではの技術を駆使した特殊加工もできる。例えば、原糸の表面を凸凹に加工し、糸の摩擦抵抗を上げ、テニスボールのスピンを容易にする凸凹加工技術や、1ミリメートル前後の細かいゲージに1,000本以上のマイクロフィラメントを収束し強固に結合して、反発力や耐久性を高めるマイクロフィラメント収束技術である。

製紐工程では、製品種によって、製紐（1ミリメートルの芯糸に0.1ミリメートルの側糸を巻きつけ、ひも状にする組み紐加工）を行う。原糸の本数を段階的に変えることで、製品使用中に受ける衝撃から切れを防ぐテーパーライン化技術などを施すこともできる。

原糸製造、撚糸加工に加えて、多様な特性をもつ糸にするために、染色、樹脂加工、コーティン



縦型製紐ライン

グ（溶解した樹脂で糸の表面を覆う）などの化学加工を行う製品もある。

こうした社内一貫体制のもとで、多品種少量生産を効率的に行えるのが当社の強みだ。製紐のノウハウを活かし、品種によっては特定の工程を通したり、通さなかったりというパターンも踏まえて、常に一定の稼働率で設備を遊ばせないよう生産管理に気を使っている。例えば、ポリエステルガットは、ナイロンガットとは工程が異なり、接着剤が付きにくく巻きつけ加工ができないため、製紐工程を通らない1本糸用の工程になる。

ガットの品ぞろえに加えて、産業資材分野の製品の種類も多い。例えば、工業用高速ミシンで、自動車のシートやエアバッグ、カバン、皮革などを縫製するときに用いるミシン糸は、用途・色・太さが多数あり、1年間で数千種類の製品に対応している。なかには、年に1日、8時間だけラインを回せばすむような少量の製品種もある。

## ② 製造原価の精緻な把握が課題

大手繊維メーカーの大規模工場では、ポリエステルの原料チップで数千トンもの大量の紡糸をしているという。この場合、一定条件下での大量生産になるので、標準原価は安定している。一方、当社では、大手のやらない小口・多品種生産を行

うため、標準原価や固定費を算定する前提が頻繁に変わる。前の条件のまま生産を続けていると、いつの間にか採算割れという事態にもなる。また、メートル（ガット）、巻（釣糸）、キログラム（産業資材）と、製品ごとに量の単位が異なるので計算しにくい。こうした点を克服して、工場経営の基本条件になる製造原価を、もっと精緻なものに見直そうというのが目下の課題である。

#### (4) 製品開発体制

本社の企画・開発担当は、ガット・ラケット・アパレルの担当が5人、釣りの担当が1人、また、工場の製造面での開発担当は、スポーツ分野と釣り分野を横断的に担当する者が10人いる。社員には、やはりテニス、バドミントンなどの経験者で、入社前から当社製品を知っていたという人が多い。

ガットという製品は、たまにしかプレーせず、ほとんど張り替えないユーザーとはあまり接点がないが、製品を使用する頻度が高く張り替え需要も高い上級者にとっては、ガットの性能差がプレーに大きく影響する。製品へのニーズも細かい。

商品開発の際は、契約プロに頼んで、試作と試打を繰り返しながら進めていく。開発の早い段階から頻繁に試打をしてもらい、フィードバックを行っている。このときは、プロの知名度を目当てにしているのではなく、純粋に開発目的で協力してもらっている。現在の旗艦製品「G-TOURシリーズ」の開発時には、海外のトーナメントにも参戦するような上位のプロにかかわってもらった。

ユーザーは、どのようなガットに好感触を覚えるのか。それを解明するため、ガットの特徴を示すさまざまな指標（強度、伸度、反発係数、耐久性）と、紡糸の際の条件（延伸、加熱）、加えて、当社が内製したオリジナル計測器で測る数種類の

独自指標についてデータを収集し、ユーザーの感性（官能検査の結果）との相関関係を分析した。テスト目的の試作と試打を何度も繰り返した結果、ユーザーの感性と強い相関を示す十数項目の指標を見出すことができた。今では、その指標を取り入れたチェックシートを利用し、新たな製品開発に役立てている。

#### (5) 顧客開拓

##### ① プレーヤーとの契約

選手との契約には、選手契約と用具契約の2種類がある。選手契約は、製品を使用してもらうだけでなく、選手の肖像を使用する権利も含まれており、自社サイトや販促物などで写真や名前を使用できる。一方、用具契約は、製品を提供し、口コミで評判が広がるのを期待するだけで、直接的に宣伝に名前などを表示することはできない。なかには、ほかのラケットメーカーの契約選手なのに、ガットだけは当社製品を使用してくれる選手もいる。現在は、国内プロ8人と選手契約を結んでいる。また、有力な学校やチームにガット、ラケットやウェアを採用してもらっている。

著名選手と契約すれば、宣伝効果は確かに高い。当社も、かつては世界的なテニス選手と契約していた。具体的には、1970年代は、グランドスラマー、ロッド・レーバー選手（豪州）と、1980年代には、ジミー・コナーズ選手（米国）、クリス・エバート・ロイド選手（米国）と、1990年代には、ジム・クーリエ選手（米国）、ガブリエラ・サバチーニ選手（アルゼンチン）、コンチータ・マルチネス選手（スペイン）と、2000年には、アンナ・クルニコワ選手（ロシア）と契約を結んだ。いずれもトップランカーで、かつ人気もある選手だった。ラケット、ウェアなどの主要なテニス用品のメーカーが、露出度の高い著名選手と選手契約を結ぶと、契約金と成績に応じた褒賞金の合計がかなりの高額になるという。当社



の場合はガットなので、主要な用品ほどの金額ではないが、それなりの負担になるのは確かである。

ソフトテニスのほうは、アマチュア規定があるため、選手契約はできない。バドミントンはプロ化されたことから、2019年には、リオ五輪男子ダブルスで銅メダルを獲得したクリス・ラングリッジ選手（イングランド）と用品使用契約を結んだ。

広報活動のなかで、最近はやはりフェイスブックなどSNSの影響力が大きい。当社も2012年ごろから、各種目の大会成績報告や新製品報告、ニュースなどを積極的に発信している。ラケットスポーツ、フィッシングとも、発信した記事に対して多くのアクセスをいただくなど、非常に大きな反響がある。

## ② ユーザーとの新たなコミュニケーション

当社は、長年にわたり、国際大会のストリンガー（競技用や練習用のラケットにガットを張る人）を務めており、製造技術だけでなく、ガットを最良のコンディションで使用するための張りの技術も培っている。そこで、新生(株)ゴーセンとなった翌年の2004年、再起後の新展開として、「張人プロジェクト」を立ち上げた。ガットの性能を十分に活かしてもらうため、ストリング技術の講習と検定を行い、当社の培った技術を広く一般の人に共有してもらおうというものである。

各ストリンガーがそれぞれのやり方でガットを張る場合、まったく同じ製品であっても、張り上がりや使用感がかなり異なることは、よく知られていた。ガットの特性、プレーヤーの技術レベルや体力に合わせて張る技術に対して、潜在的な

ニーズがあったのである。

「張人」の認定では、高い張り技術だけではなく、ガットについての豊富な知識が必要になる。プレーヤーの技術や体力に合わせて、ガットやテンションの助言ができる、いわばガットのドクターのような存在である。また、「ゴーセンパターン」の習得も義務づけられる。ゴーセンパターンとは、当社が国内外の主要大会で適用してきた張りパターンで、汎用性が高く長年にわたり、選手達から信頼を得てきたものである。全国の張人がこれをマスターしているので、プレーヤーはどこにいても同じパターンとコンディションの張り上がりが得られる仕組みになっている。

ただし、一般企業が技術認定に近い仕組みを提唱することについては、相応の苦勞もあった。それでも、地道に普及活動を続けた結果、全国で2,000人以上のストリンガーが張人の認定を受け、海外で活躍する人も約60人に上るようになった。ストリンガーやプレーヤーの間で話題にもなり、おかげさまで、今では、広く受け入れていただいている。プレーヤー自身が真に満足できるパフォーマンスを引き出すことが張人プロジェクトの目的であり、ラケットスポーツの普及と発展のため今後もグローバルに貢献していきたいと考えている。

## (6) 今後の展望

当社の基本理念は、「1本の糸から豊かな暮らしを創造する」である。これからも糸の可能性を広げていくが、それでも、テニスのガットは、当社の中核事業として位置づけていく方針である。

## 事例5 山本光学(株)

代表者	代表取締役社長 山本 直之	事業内容	スポーツ用品、眼鏡、サングラス、光学機器、バイクヘルメット、産業用保護具の製造販売
創業	1911年(明治44年)	所在地	大阪府東大阪市
資本金	2億3,088万6,000円	URL	<a href="https://www.yamamoto-kogaku.co.jp">https://www.yamamoto-kogaku.co.jp</a>
従業員数	331人(2017年11月現在)		

- ◇ スキー、ゴルフ、陸上、スイミングのトッププロなども多く愛用するアスリート用アイウェア「SWANS」と、産業用の遮光・防塵眼鏡「YAMAMOTO」の二つのブランドを展開する。
- ◇ 光学的に優れたレンズの設計と、安全性とデザインに優れたフレームの設計を、自前で行える同社のようなメーカーは、世界的にもめずらしい。ゼロから設計・生産できるのが強みである。
- ◇ 世界最大級のスポーツ用品見本市ISPOの開期中に、その年の優れた新製品に授与されるISPO Awardで、同社のゴーグルが2年連続して表彰された。
- ◇ 健康に配慮し、健康を維持するためにスポーツをするという考え方が強まるなか、紫外線対策を行う人は増えており、同社製品にとっては追い風になっている。

### (1) 沿革

当社は、1911年に現社長の曾祖父が創業した。創業者は、ガラス工として技術を培った後に独立し、眼鏡用のレンズを扱う山本眼鏡レンズ製作所を設立した。1935年には法人化し、合名会社山本防塵眼鏡製作所として、主にレンズと工事用の防塵眼鏡を製造することになった。

戦時中は、軍需下請け工場として、防塵眼鏡、航空眼鏡を納品していた。1945年には、水中メガネの製造を開始。その際、「白鳥のスワン印の水中メガネ」で宣伝広告を行ったことが、今日の「SWANS」ブランドにつながっている。

札幌冬季五輪を翌年に控えた1971年に、世界初の本格的な曇り止め機能をもったスキー用ゴーグルを開発。それまでは、産業用安全眼鏡が中心だったが、スポーツ用のゴーグルに向けて大きく舵を切った。1990年前後のスキーブームのときは、売上高全体の9割をスキー用ゴーグルが占めるまでになった。現在では、スポーツ用(ゴーグル、

サングラス)が約6割、産業用(遮光眼鏡、防塵眼鏡)が約4割の売上構成であり、スポーツ用6割のうち、スイミング用が約3割、スキー用が約1.5割、そのほか(自転車、ランニング、ゴルフなど)が約1.5割となっている。製品の種類は、カラーバリエーションも入れると数千アイテムに上る。

### (2) 企業概要・取扱品目

#### ① スポーツ用と産業用の2ブランド

アスリート用のアイウェア「SWANS」は、日本製の高付加価値品と評価されることを狙って、おおむね1万~2万円の価格帯で提供している。特に海外市場に向けては、日本製品としての信頼性をアピールしている。

働く人々の安全を守る産業用アイウェア(遮光眼鏡、防塵眼鏡)は、「YAMAMOTO」ブランドで出荷し、SWANSブランドとは区別している。産業用の仕様は、複雑かつ多様である。特殊な環境下で使用したり、1日中着用したりするため、着け心地も重要な要素になる。また、作業用とは

いえ、やはりスタイルの良いものが求められる。

産業用アイウェアは完成品だが、小売店を通して売るのではなく、自動車メーカーや電機メーカーなどから直接注文をいただくルートが多い。商品分類上、産業用アイウェアは、「産業用安全保護具（顔面保護具）」に分類される。単体で産業用アイウェアを提供するだけでなく、ヘルメットや防塵マスクなど需要がありそうな周辺用品（他の安全保護具など）を当社が調達し、セットで顧客に提案するパターンもある。

## ② 世界規模で競合するブランド

スポーツ用アイウェアの市場で競合するグローバルなブランドとしては、米国のオークリーがやはりトップだろう。ナイキのブランドのアイウェアをライセンス生産しているメーカーもある。

スイミングゴーグルで競合するブランドは、(株)タバタのViewや、(株)ゴールドウィンが提携するspeedo（豪州）、(株)デサントが提携するarena（フランス）がある。スキーゴーグルの競合相手は、オークリーのほか、UVEX（ドイツ）などがある。

福井県鯖江市の眼鏡メーカーが供給するサングラスもあるが、当社とは用途が異なり、ほとんど競合しない。

## (3) 自社の強み

### ① レンズ設計とフレーム設計の両立

当社製品の競争力は、光学性の優れたレンズ、安全性とフィット感を備えたフレームの構造、全体のバランスを考えたデザイン、それらを実現するための素材の選定、射出成形の金型の設計・製作などから生まれる。世界的にみても、光学的な専門性が必要となるレンズ設計と、そのレンズ性能を最大限に発揮するフレーム設計を一貫して行っているメーカーは、ほとんどない。当社の場合、目的に応じてさまざまなアイウェアをゼロから設計・生産できる。



山本 直之 社長

### ② 光をコントロールする機能

技術の主要な柱としては、(a) 光学設計、(b) 防曇、(c) コーティング（防傷、ミラー）がある。このうち、光学設計では、光をコントロールする。レンズに付与する主な機能は、以下の五つがある。

まず、紫外線をカットする機能であり、SWANSに使用されるすべてのレンズは、どのカラーであっても、有害な紫外線を99.99%以上カットする。目に大きなダメージを与える紫外線を防ぐことがスポーツ用アイウェアの基本性能になる。

次に、偏光機能であり、太陽光の乱反射による視界のギラツキをカットする特殊なフィルター機能をレンズに付与している。例えばロードレースでは、地面からの照り返しを抑えて路面の凹凸の状況をしっかりと見ることができる。水上種目では、水面の乱反射を抑えて水面下の魚影や地形を観察できる。水に弱い安価な偏光レンズとは違い、当社製品は耐久性に優れるうえ、アウトドアスポーツのさまざまな環境条件（高温、低温、水中での使用など）に適応できる機能をもつ。

三つ目は、視認性を高める機能であり、目的や用途に応じて特定の色域を強調することで対象物をくっきりとみせる。例えば、雪面、芝、舗装



本社ビル

路、トラック、水中などの競技フィールドの違いや、球技であるかないかなど、種目によって条件が異なり、強調すべき色域もそれぞれ異なるため、製品のカテゴリーごとにプロアスリートと共同研究を行って最適化している。

四つ目は、調光機能である。日差しの強さによってレンズの明るさを変化させる。日差しが強いほどレンズの色の濃さが一定まで増し、逆に日差しが弱まるにつれて色は薄くなる。自動で調整するため、幅広い環境下で使用できる。また、変色のスピードが速いのも当社製品の特徴である。

五つ目は、レーザー光の遮光機能である。今日、製造、医療、検査の分野でレーザー光の活用が進むなか、作業現場では常に誤照射や乱反射の危険がある。YAMAMOTOブランドでは、レーザー光を吸収する特殊な素材を開発し、アイウェアのほか、シールド、カーテンなどでも作業員や作業環境の安全を守っている。

### ③ レンズの曇り防止機能

レンズの曇りとの闘いには、長年の歴史がある。現在、前述の防曇技術には、(a) レンズ表面に施す防曇加工、(b) アイウェア全体の機構による防曇という、二つの方式がある。前者の防曇加工では、レンズの内側に蒸気を吸収する成分や

レンズ表面の親水性を高める成分をコーティングする。改良を重ね、こうした成分を増加させることで、これまでの当社製品で最高の効果を得られるようになっている。

防曇加工のなかでも、スイミングゴーグルには親水性防曇技術が、スノーゴーグルでは吸水性防曇技術が適用され、それぞれ原理は異なる。当社製スノーゴーグルのレンズは、ゴーグル内部にたまる飽和水蒸気をレンズの表面がスポンジのように吸収することで、曇りを制御している。現時点で最強のコーティングは、従来品の3倍の吸収力を実現している。一方、スイミングゴーグルでは、曇り止めの親水成分が繰り返し使用されることで、汚れや摩耗により効果が減少するのが普通だが、親水成分を増やした最新の製品では、従来品の4倍の耐久性を実現した。

アイウェア全体の機構による防曇としては、スノーゴーグルを例とすると、まず、フレーム下部のレバーをひねると、レンズが前にせり出し、スノーゴーグルの内部を一気に換気できるシステムを開発した。従来の換気穴を開ける構造から進化した画期的な機構である。電動ファンの力でスノーゴーグル内を強制的に換気する技術もある。専用に設計されたファンで空気を効率良く入れ替えることができる。さらに、センサーを装備し、ゴーグル内が一定以上の湿度になると自動的にファンが働く機能ももたせている。

### ④ 防傷のコーティング技術

コーティング技術には、防曇用のほか、傷や衝撃からレンズを守るものがある。当社が使用するレンズの材料は、宇宙船外活動服のヘルメットに用いられるような、高い強度と優れた透明性をもつプラスチック素材（ポリカーボネート）を使用している。そのうえで、変形に耐える柔軟性と強度のバランスが最適となるように研究されている。ただし、防傷機能と防曇機能は、一方が強ま

れば他方が弱まる関係にあるため、二つの効果を両立させなければならない点に難しさがある。

#### ⑤ 世界最大級のスポーツ用品見本市で表彰

低価格の類似製品も出ているが、ベストなパフォーマンスを求める人は、ベストな用具を求める傾向がある。最初に安い物を買ったとしても、結局、買い直す人が多い。高品質なものを求めるアスリートのシビアな要求に応じて、当社製品を進化させ、提供している。

世界最大級のスポーツ用品見本市であるISPOでは、毎年、優れた新製品が選ばれ、表彰される(ISPO Award)。2016年と2017年には、当社のスキーゴーグルが2年連続して受賞した。2016年の受賞対象の技術は、レンズに対する世界初のミラーコーティング技術である。通常は、レンズ表面に素材を塗付する方式でコーティングするが、当社は、レンズの上にミラーのシートを置き、その上にポリカーボネートを重ねてサンドイッチ状にする構造にした。これにより、傷にきわめて強くなり、レンズ表面に付着した雪を手袋のまま払ってもミラーコーティングが剥がれなくなった。このコーティング技術を用いたゴーグルに、もう一つ新開発の画期的なベンチレーション(換気)の機構を併せてつけたことで、審査員の目に止まったようだ。

さらに、2017年には、日差しの強さによってレンズの色が変わる調光レンズ付きゴーグルが栄誉を受けた。多くのアイウェアのなかで、ゴーグルは必ずしも稼ぎ頭ではないが、ゴーグルの開発からほかの製品に技術が波及することが多い。常に開発を続け、新製品を出しているからこそ、毎年出品できるということもある。経済産業省のグッドデザイン賞も20年以上連続して受賞している。

技術的な進化の余地は、まだまだある。競合する世界的なブランドであるオークリーの製品のデザインは、力強いイメージで存在感がある。これ



直営店舗

に対して、当社製品は、「着けているのを忘れる」くらいの自然さがベストだと考えている。将来的には、見ている人も気づかないような製品を目指していきたい。

#### (4) 製品開発体制

##### ① 契約選手による製品テストと宣伝

プロの契約選手は、数十人いる。種目としては、スキー(モーグル、アルペン、ジャンプ、ノルディック複合、クロスカントリー)、ゴルフ、陸上(マラソン、競歩)、競泳、自転車(ロードレース、マウンテンバイク)、トライアスロン、フィッシング、ライフセービング、カーレース、オートバイレース(ロードレース、モトクロス)などである。著名な例では、石川遼、有森裕子、芹澤信雄、諸見里しのぶなどの選手が挙げられる。石川遼選手は、プロ入り直後の2008年から契約している。

有望な選手は、大学やクラブに通って発掘する。まず、当社の製品を気に入って使ってもらうことから始める。現契約選手の人脈で紹介してもらった人もいる。

契約選手に期待することは、製品のテスト、宣伝効果の両面であり、契約するからには、将来有望なうえ、的確な意見をもらえる人が理想であ



商品展示

る。こちらから探して依頼する場合もあれば、先方から申し出てくる場合もある。なお、契約選手のほかに自主的にユーザーになる有力選手も多い。例えば、スイミングゴーグルのユーザーには、五輪メダリストや世界選手権メダリストがおり、口コミの宣伝効果を生んでいる。

## ② 性能とデザインの両立

全社員230人のうち、開発（設計、デザイン、商品企画、技術開発）が約40人、営業が約60人、管理が約10人、製造が100人強である。人材採用の面でも、SWANSのブランド力は大いに役に立っている。ユーザーであった人や、スポーツ経験者が入社してくるので、最も身近な良いモニターになってくれる。

各分野の製品を合わせると、毎年、5～10の開発案件を並行して進めている。4、5人の開発担当者には製造部門からもスタッフが加わる。長いと開発に4年くらいかかる製品もある。技術者は、やはり高分子化学系の人が多く、光学系、工学系の人も少なくない。デザイナーは、芸術大学出身の人を採用し、社内だけで5、6人いる。新人の頃から新製品開発の現場でデザインの経験を積ませる育成方針である。

開発のシーズは、ユーザーの声を聞いた営業部からのものが多いが、デザイナーなどつくり手側

の発案もある。性能とデザインのフィッティングも重要なテーマで、いくら性能が良くてもデザインが良くないと売れないし、デザインが良くても性能が良くないと製品にできない。また、100年以上続く日本のメーカーであり、日本人の骨格に関するデータの蓄積が豊富なため、当社の製品は日本人にジャストフィットする。自社基準の標準人頭のほかに、必要であればスポーツ選手の頭部データもスキャンして開発に利用している。

契約選手による製品のテストは、開発の最終段階に行い、それまでは、社員が何度もテストを行う。石川遼選手のようなトップ選手が発する製品への意見は、非常に微妙で繊細な言葉で表現される。多忙のなか、わずかな時間を空けてもらうため、営業担当者だけでなく、開発担当者も同行して話を聞いてくるようにしている。

2016年には、度付きサングラスの商品化に成功した。顔に合わせたレンズの曲面と視力矯正のための曲面とを合成させることが難しく、長い間独自開発を続けてきた。試行を繰り返してきた結果、光学設計においてブレイクスルーがあり、実用化にこぎつけることができた。薬事法上の許可も取得して、近視の方が不自由なく使える付加価値の高い製品ができた。ただし、乱視には対応できてないため、その対策が今後の課題である。

## (5) 今後の展望

### ① 東京五輪・パラリンピック関連の事業

2020年に向けた新事業としては、パラリンピック種目であるゴールボール用の製品を扱い始めた。ゴールボールとは、障害の程度にかかわらず、全員が視力の条件を合わせるため、目隠し（アイシェード）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。既存のゴーグル内に遮光板を入れ、アイシェードとして使用していたが、レンズがなくボールが当たっても安全なものの方がよいということで、当社がゴール

ボール専用のアイシェードを開発、製造した。当社から日本ゴールボール協会にアプローチし、2018年には、製品提供のための正式な契約を同協会と結んだ。その後も選手が希望する新たな機能をつけるため、開発を進めている。

選手が自主的に使うケースも含め、五輪やパラリンピックで当社の製品は数多く使われると予想される。ただし、五輪の公式スポンサーでなければ、そのことを宣伝に使ってはいけない規則になっている。報道の映像や写真に写り込むのは問題ないが、ロゴ規定もあるので、ブランド名を製品に大きく表示することも禁止される。

## ② 海外展開

スポーツ用アイウェアの国内外の売上比は、国内約8割、海外約2割である。欧米・アジアの一方に偏ることなく、1国に1店ずつ20カ国に代理店を置いている。

既述のスポーツ用品見本市ISPOには、40年以上前から出展している。ここで代理店が見つかることも多い。2015年くらいからは、(株)スワロスキー、(株)ガリウム、(株)シナノの日本企業3社と共同してブースを出している。

現在、海外の著名選手とは、契約を行っていない。その代り、各国のローカルレベルで開催されている競技大会に出展して、地道に知名度の向上を図り、販売促進活動をしている。

## ③ 健康・美容への意識の高まりが追い風

当社の業績は、リーマン・ショックに伴う景気後退で一時低迷したものの、その後は、特段、人員や組織に手をつけることなく、自然体で回復してきた。競技人口の減少による中長期的なマイナスの影響はあるものの、今は、健康志向の高まりという、それを上回るプラスの影響がある。

スポーツをする際にも美容や健康に気を使う人

や、そもそも美容や健康を目的にスポーツをする人が増えている。スポーツをする際の紫外線対策に注目が集まるのもその一環で、肌に対するケアだけでなく目に対するケアも重視されつつある。例えば、ゴルフの競技人口自体が減っても、競技者の健康・美容に対する意識は高まっていて、紫外線対策を施す人は増えてきている。美容や健康に気を使ってランニングをする人口も伸びている。こうした傾向は、当社製品にとっては、追い風である。

おかげさまで、生産能力を余剰なく活用できている。今後も、量的な拡大を図るより、新技術と効率化のための設備投資をしていきたいと考えている。無理に規模の大きさを追求していくつもりはない。少数ずつでもSWANSのファンが世界各国にいて、常にSWANSが最新の技術を備えているような姿が理想である。

「人々の心の豊かな生活文化を創造し社会に貢献する」を企業理念とし、1911年の創業以来「眼を護る」製品を開発してきた。今後も、紫外線対策にかかわる光学製品の分野は有望であるが、事業規模だけでなく、技術的な面でも業界のリーダーとして存在感を示していきたいと考えている。

## ④ メード・イン・ジャパンを継続

創業以来100年以上、当社はほとんどの製品を日本で生産してきた。精密なレンズ加工、設計どおりのレンズカット、美しい塗装での表面仕上げ、手作業の多い工程はどれ一つがわずかに狂っても製品本来の力を発揮できない。例えば「今日のために」とがんばってきたアスリートの大事な日に、製品に問題があって実力が出せなかったら取り返しがつかない。ユーザーから製品を信頼してもらおうとともに、自分たちで製品に責任を負っていくために、これからも日本国内生産を続けていきたいと考えている。

## 事例6 (株)九櫻<sup>くさくら</sup>

代表者	代表取締役社長 三浦 正彦	事業内容	柔道衣・剣道衣の製造・販売、各種武道具 の販売
創業	1918年（大正7年）	所在地	大阪府柏原市
資本金	7,930万円	URL	<a href="http://www.kusakura.co.jp">http://www.kusakura.co.jp</a>
従業員数	94人（2018年10月現在）		

- ◇ 地元産の木綿を用いた剣道衣の製造で創業後、得意の刺し子技術で差別化を図れる柔道衣の製造に主軸を移した。「KUSAKURA」の柔道衣は、世界に知られるブランドに成長している。
- ◇ 世界で14社（2018年現在）しかないIJF（国際柔道連盟）認証メーカーのうちの1社。そのなかでも、生地織りから完成品まで一貫生産できるのは同社だけである。
- ◇ 現在、23～24カ国の柔道ナショナルチームが同社の柔道衣を使っている。大きな国際大会には必ず営業担当を派遣し、各国の団体、コーチ、選手と良好な人間関係づくりに努めている。
- ◇ 選手は、体型はもちろん、柔道衣の着方も違う。OEMの製品では困難な個別対応も行い、ファンを増やしている。洗濯後の縮みも計算し、長く着てもらってこそわかる良さが強みといえる。

### (1) 沿革

当社の創業は、1918年にさかのぼる。創業の地である大阪府八尾市（当時は八尾町）がある河内平野は、綿作が盛んで、「河内木綿」が地域の特産品だった。創業者（現社長の祖父）は、当初、紺色に染めた河内木綿を武道具の材料として販売していたが、自ら縫製して剣道衣に仕上げた売ったほうが収益があがることから、ミシンを入手してメーカーとして事業を開始した。剣道衣に加え、柔道衣も製造していた。

次第に業容も拡大してきたため、1939年には、早川武道具(株)として株式会社に組織変更した。しかし、日本の敗戦後は、GHQの指示で武道具の製造が禁止されてしまったことから、綿製の日常衣料を製造するなどしてしのいだ。

終戦から2年後、武道具の製造が解禁された1947年に、社名を早川繊維工業(株)に変更し、製造する道衣の種目も増やしていった。剣道から、なぎなた、銃剣道、弓道の道衣まで幅広く手がけ

る当社だが、強みである織りの技術を最も活かせるのは、選手同士がつかみ合う柔道衣である。現在では、売上高全体の6割は柔道関係で占め、1割前後は剣道着を含む道衣、2～3割は各種武道具を仕入れて販売する商社としての売り上げになる。柔道関係の6割を分けると、柔道衣が5割、柔道用量が1割となる。

記念すべき創業100周年を迎えた2018年には、社名をさらに(株)九櫻<sup>くさくら</sup>に変更した。「九櫻」は、南北朝時代に創業者の出身地で活躍していた武将の紋所に由来するもので、当社が株式会社化した頃から使用してきた世界的にも知られたブランド名である。「KUSAKURA」の「S」の部分で、S字状の柔道の帯を模して描いたロゴが、当社の製品に付けるブランドマークにもなっている（18ページ参照）。

### (2) 業界事情

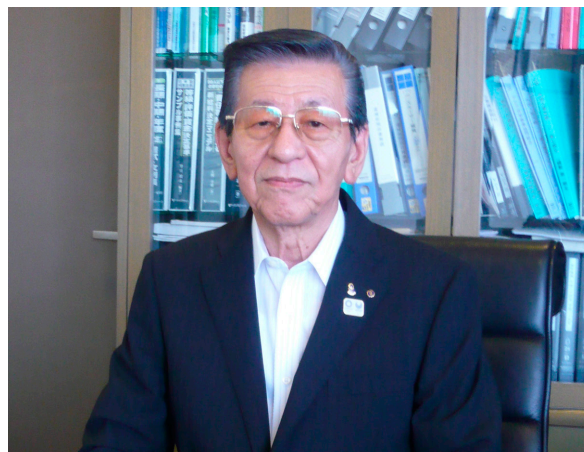
柔道衣については、国際柔道連盟（IJF）により厳密な規格が定められている。つかみやすさで



選手同士の有利不利が出ないように、襟の幅、袖の長さや余裕、全体の重量などが細かく決められている。IJFの認定を受けている柔道衣メーカーは、世界でわずか14社しかなく、日本企業は当社を含めた3社で、残りは欧州メーカーである。認定を受けていない柔道衣メーカーも世界には多数存在するが、国際大会ではそうしたメーカーの柔道衣は着用できない。

世界の認定柔道衣メーカーのなかでも、当社だけが自社工場に織機をもっており、自ら生地を織り上げ、裁断、縫製まで一貫した生産を行っている。有名大手スポーツ用品メーカーも認定を受けているが、彼らにとって柔道衣は多数の事業の一つなので、効率を重視し、OEMを利用している。繊維の段階から仕上げまで手をかけて、1社でこなしているのは、当社のほかにない。

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選手団に当社製柔道衣を採用していただき、着用した国の数は世界のメーカーのなかで3番目だった。リオデジャネイロ五輪でも、メダリストのうち11人が当社製品を着用していた。柔道競技全56人のメダリストのうち、47人の柔道衣を業界トップ3のブランド（ミズノ、アディダス、九櫻）で占めた。当社以外の2社は、国際的な大企業で、圧倒的な資金力を有している。例えば、日本のナショナルチームが着用する柔道衣は、全国柔道連盟（全柔連）の公式スポンサーになって、多額の資金を供出しているミズノが提供している。さらに、同社は、日本代表選手団に対して、ジャージなど身の回り品もセットにして提供し、メダリストには褒賞金も与えるため、相当な資金を負担していると思われる。東京五輪はもちろん、複数の主要な国際大会でも、同じスポンサー契約が適用されることから、残念ながら、日本代表の柔道衣に当社が入り込む余地はない。そのため、他国のナショナルチームに採用してもらえよう、努力を重ねている。



三浦 正彦 社長

一方で、学生スポーツの柔道衣市場では、当社製品を採用していただいている例が多い。例えば、2017年の学生選手権の決勝戦（天理大×国士舘大）では、両者ともに当社製品を着用した選手だった。歴代のインターハイ優勝校には、当社製品の採用校も少なくない。学校向けの営業は、資金力もさることながら、ローラー作戦が奏功する。徹底的に足で稼いでいる。

中学校でも当社製品の採用例が多い。高校では、競合他社と拮抗しているが、強豪の大学は、当社製品を採用してくれている。ただ、学生時代は当社製品の愛用者でも、日本代表選手になったら他社製品を着ることになる。憧れの代表選手が着ているのを見て同じものを着たいと思う人もいる。当社にとっては、痛いところだ。

### (3) 自社の強み

#### ① 自社工場ならではの製品開発

重要なのは、生地を吟味する目利き力と独自の縫製技術を駆使して、規格をクリアしながら、表は敵につかまれにくく、裏は肌に当たる感覚がよりソフトな柔道衣にすることである。この相反するとも思える要望を両方ともかなえられるのが強みだ。いわば「着心地の良い戦闘服」というところで、この着心地の良さが、当社製品が国内外から



本社ビル（社名変更前の2018年8月撮影）

高い評価をいただいている理由だと考えている。

とりわけ織布の出来が柔道衣の性能・着心地を左右する。織布の性質を決める要素としては、例えば、使用する糸の番手や混紡率（ただし、IJFにより「化学繊維が3割以下」と規定されている）、撚糸の回転数（撚りが多いほど硬い）、織り方（縦糸と横糸の交差の仕方。二つ越、三つ越などのパターンがある）などがある。当社では、糸メーカーに細かく指定したり、織り方を微妙に調整したりして、おそらく他社ではやらないレベルまで掘り下げて工夫をこらしている。

IJFの規格は、強さや重さなどが細かく決められており、開発の余地はあまり広くない。そこにあえて違いを出すため、営業担当者がユーザーのニーズを掘り出してきて、アイデアマンの現会長が中心となって織りの案を出す。すぐに工場で作試し、その結果を現会長がみて、また試行錯誤を繰り返すという形で開発に取り組んでいる。東京五輪に向けては、横糸の本数1本の違いにもこだわり、すでに50種類以上のサンプルをつくっている。

化学製品などとは異なり、繊維製品の場合、仮に競合他社が当社の織布をばらして研究すれば構造はわかってしまう。それでも、それを開発する

過程が重要なのである。自社工場のある当社なら、気がすむまで試行錯誤を繰り返せるが、OEMの場合、委託先のメーカーに、それほどの手間をかけさせることは難しい面がある。

将来に向けての試行錯誤だけでなく、今ある製品についても、実際に着用しているユーザーの声を反映させ、細かい部分にまでこだわってつくれるのは、自社内で一貫生産をしている当社の大きな強みである。一貫生産のラインが本部のすぐ近くにあるおかげで、朝に決まったアイデアを製造現場に指示すれば、夕方までに試作品が上がってくる開発スピードも強みだ。例えば、2015年にIJFが発出した新ルールの一つにより、柔道衣の全体重量に制限がかけられるようになった。従来どおりの引っ張り強度を保ちつつ、生地を薄くして軽量化を図るといって、かなり難しい要求だった。この難題を世界で最初にクリアしたのが当社である。そのため、当社の製品は、他社よりひと足早く世界大会に採用してもらうことができた。

## ② 「匠企業」に選ばれた生産技術

柔道衣の良さは、袖を通してみてやっとなかから選べばフィットするものがある。フィットする製品がない選手は、個別に採寸して専用の型紙を起こす。海外には、カタログのサイズには収まらない非常に大きい選手もいる。筋肉質の人や脂肪体質の人や、腹で着る人も腰で着る人もいる。手間をかけて細かい部分まで寸法を合わせていく。

生産技術の面では、大阪府が主催する大阪ものづくり優良企業賞で「匠企業」70社のうちの1社に選定された。創業以来100年間、武道衣づくりに専心してきたことが評価されたと思っている。

ここで、当社の柔道着の一般的な生産工程を順を追って見ていくと、まずスルーザー（織機）で生地を織る。織りの工程には、特に技術が必要だ。織布工程の責任者は、入社15年目ほどの研究熱心な社員で、製造部門のキーパーソンの一人である。製品開発時に必要な素早い試作にも、彼の技術が活かされている。

次に、着用する選手の意見も取り入れて設計した型紙を出力し、6人いる裁断士が裁断する。裁断の技術の差は、切り口を見ればわかる。経験もさることながら、元来、器用か不器用かで決まるところもある。

縫製の工程では、厚手の生地を1ミリメートル単位できれいに縫い合わせる細やかな技術が要求される。また、生地は綿なので洗うと縮んでしまうが、袖や裾の長さなどが規格で厳格に決まっているため、縮んでも、各部がちょうどよい仕上がり寸法になるようにつくらなければならない。購入当初の寸法でフィットしても、洗濯を繰り返すと窮屈になる。長い間愛用してもらえるのは、縮んだ後の着心地まで配慮しているからである。

公式試合用ではない、学校体育の授業用柔道衣については、中国にある協力工場に生産してもらっている。ただし、検品は、国内の本社検査部で行っている。柔道衣以外の道衣や武道具も同工場で生産している。

最近では、中国で人件費が高くなってきたため、別の国に新しく自前の生産拠点を設けることを考えている。法人税や機械設備を日本から輸入する際の関税が減免されている国がよい。大方の目星はついてきており、海外拠点ができたときには、当社で技術を学んだ外国人実習生のOBを雇用したいと考えている。

### ③ 柔道用畳も自社製品

柔道用畳の製造販売事業にも、柔道衣のブランド効果が効いている。柔道用畳は、1件当たりの



裁断工程

受注額が大きい。新しい体育館の建設時に需要があるほか、約10年ごとに更新需要がある。

一見すると、畳に性能差などないように思われるが、実は、クッション性や軽量性など大きな違いがあり、商品種も8~10種類はある。当社が製造する畳の特徴は、イグサを使わず、ポリプロピレンなどの素材を塩化ビニールで覆ったもので、10層近い多層構造になっている。単層構造が多い海外メーカー製の畳に比べ、衝撃吸収性が高い。また、滑りすぎずひっかかりすぎない素材で、闘いやすいしケガが少ない。選手からの評判も高い。畳についても、IJFの規格があり、日本国内でIJFの公認を受けているのは当社のみである。

ただ、東京五輪のメイン柔道場の畳は、国際オリンピック連盟（IOC）やIJFに強く働きかけた中国のメーカーが受注を獲得した。製品力が高くても政治力が加わらないと、なかなか勝てないのが現実である。それでも、なんとかサブ柔道場（練習場）の畳を受注することができた。

## (4) 組織構成

### ① 新工場を建設

社内の人員は、正社員68人、パートタイマー17人のほか、数名の外国人実習生で構成されている。縫製部門には、なかなか求職者が来ないこ

とや、重い繊維を扱うため、女性やシニア人材に担当させられないことが悩みの一つである。

東京五輪に向けて、生産体制の拡充を図り、中国やベトナムからの外国人も本社工場で積極的に雇っている。社員増員に伴い、新たに第2工場も建設した。

## ② 個人の信頼関係が営業の基盤

営業担当者は、全柔連や講道館と日頃から交流し、日本で開催される国際大会には、必ず試合会場付近にブースを出して参加各国の選手や役員などと交流する。当社のように営業活動に大きな資金をかけられない企業の顧客開拓は、やはり人と人とのつながりが大事である。何年もの付き合いがあってこそ仕事につながるのである。

リオデジャネイロ五輪の際には、当社の柔道衣が中国選手団に採用された。最近では、オーストラリアのナショナルチームが、新たな国際大会用の柔道衣として採用を決めてくれた。ウクライナ、カザフスタン、キルギス、モンゴルなどは、国際大会での地道な関係づくりが功を奏した。多くの国と良い人間関係を築けたことが、成果につながった。

大学、高校、市中の道場には、柔道の経験者を多数含むベテラン営業担当者が足しげく通っている。担当者の体育会系の人脈が活きるときもある。小学生では、コーチの指定で使ってもらい例も多い。ユーザーに寄り添って親身に話を聞くスタイルが当社の特徴である。

メディアによく登場する有名選手も個人的には当社製品を使っているようだ。チームで統一して採用する柔道衣も、所属選手の意見を尊重して決定するため、個人単位の当社製品ファンをつくっていくことも大事になる。

## ③ 営業体制

営業担当者は、約15人である。現専務が英語・中国語に堪能で、海外向け営業のキーマンになっ

ている。商談の相手国の柔道連盟のトップが国際大会に合わせて訪日し、本社工場を見に来ることもある。

これまでの営業の成果で、現在、24カ国のナショナルチームに当社の柔道衣を採用していただいている。やはり、強豪国が営業上のターゲットになる。

柔道関連の製品以外は特に営業活動は展開しておらず、カタログ販売が多い。量販店や問屋を通じたルートももっており、アマゾンをはじめとしたネット通販での売り上げも伸びてきた。

少子化の影響で、学校用の需要が減っている。柔道はわが国発祥の種目だが、国内市場はこれ以上伸びそうもないため、海外市場の開拓に力を入れていく方針である。近年は、各国で販売代理店を探している。また、イタリアの柔道衣メーカーに当社から製品をOEM供給し、先方のブランド名で販売している。九櫻のブランドは表に出ないが、こうした形の海外市場開拓も重要である。

## (5) 今後の展望

東京五輪では、大きな需要が見込まれるが、限られた期間のうちに大量の製品を供給しなければならない責任も負う。織り工程こそ今は機械で行うが、選手一人ひとりについて寸法を合わせるうえ、裁断、縫製、検品などはすべて人の手で一着を行うため、時間がかかる。リオデジャネイロ五輪のときも、大変な作業だった。

ナショナルチームともなると、強化選手も含め1カ国100人くらいの人数になり、白と青の2着ずつの200着を用意する計算になる。メーカーにとっては、手間も資金もかなりの負担ではある。強豪国には無償で供給することもある。

今後の展望としては、東京五輪後も見据えて、柔道だけでなく、時代が求めるニーズをとらえ、新たな競技にも目を向けていこうと考えている。





日本公庫総研レポート No.2019-3

発行日 2019年9月26日  
発行者 日本政策金融公庫 総合研究所  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

