

特集：いま、注目を集めるスポーツビジネス

## 第2章 スポーツ用品産業 ——特に中小スポーツショップの課題と未来について



北野 喜久  
東京都中小企業診断士協会

### 1. スポーツ用品産業について

#### (1) スポーツ用品産業の誕生

日本のスポーツビジネスは、スポーツ用品産業が生まれたときに始まったと言っても過言ではない。1906（明治39）年に大阪で水野利八が弟の利三と始めた水野兄弟商会は、用品雑貨のほか、野球ボールなどを販売した。

翌年には運動服装のオーダーメイドを開始し、1913年から野球クラブ、ボールの製造を始めている。その後も1923年にスキー板の開発を始め、1933年から日本初のゴルフクラブを発売するなど発展し、現在のミズノ株式会社となっている。ミズノは商品の生産だけでなく、旧制中学の野球大会を開催し、現在の甲子園大会の基礎を作るなど、スポーツそのものの振興にもかかわることでスポーツビジネスの発展に寄与してきたと言える。

ほかにも、運動着や運動器具を製造販売するメーカーが相次いで誕生した。シューズに強いアシックス、ウエア中心のデサントやゴールドウイン、テニスラケットのヨネックス、野球のSSK、ゼットなどである。戦後になって全体で1つの産業として認知されるようになった。

#### (2) スポーツ用品産業の構造と市場規模

スポーツ用品産業はメーカー、卸、小売の3層からなる。メーカーはスポーツの種目別

に強弱があるが、売上100億円以上の大手企業が中心になっている。卸売は中規模企業。小売は10社程度の専門大型チェーン店を除くと、ほとんどが中小企業である。

矢野経済研究所によると、2015年の日本のスポーツ用品市場規模は、メーカー出荷ベースで1兆3,964億円となっている。5年間の比較を見ると3%前後の成長を続けており、順調に拡大していると言える（図表1）。矢野経済研究所では、今年のリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックから2020年の東京オリンピックに向け、競技人口やファン層の増加によって今後も安定的に推移するものと見ている。

図表1 スポーツ用品市場規模

（単位：百万円）

年	市場規模（百万円）	対前年比
2011年	1,226,330	対前年
2012年	1,267,530	103.40%
2013年	1,314,970	103.70%
2014年	1,351,150	102.80%
2015年	1,396,450	103.40%

出典：矢野経済研究所「2015年スポーツ産業白書」

しかし、スポーツの種目別では状況が異なる。種目別の市場規模と対前年比（図表2）を見ると、ゴルフ・スポーツシューズ・アウトドア・アスレチックウエア・釣りなどのレジャー性の強いカテゴリーで市場の7割を占めていて、前年比も比較的高い。反対に野球・サッカー・バスケットボール・バレーボ

ールなどの競技性の高いカテゴリーは市場規模も小さく、伸び率もマイナスか低い数値にとどまっていることがわかる。野球やサッカーといった競技種目の市場規模は小さく、さらに縮小しているのである。

図表2 スポーツ用品種目別市場規模

(単位：百万円)

種目	市場規模	対前年
ゴルフ	259,220	103.3%
スポーツシューズ	251,870	112.1%
アウトドア	187,390	103.4%
アスレチックウェア	176,820	100.4%
釣り	128,240	102.8%
野球・ソフトボール	71,490	97.1%
サッカー・フットサル	62,320	93.5%
テニス	56,570	104.3%
スキー・スノーボード	49,670	95.5%
サイクルスポーツ	40,400	108.7%
バスケットボール	23,890	100.7%
スイム	22,720	102.3%
フィットネス	15,530	108.3%
バドミントン	14,310	107.4%
卓球	11,810	103.0%
武道	11,780	99.4%
バレーボール	10,060	98.6%
ラグビー	2,360	100.4%
	1,396,450	103.4%

出典：矢野経済研究所「2015年スポーツ産業白書」より作成

このように、スポーツ用品市場は全体として拡大の傾向にあるものの、これはレジャー性商品の伸びによるところが大きく、一方で競技性の強いカテゴリーは停滞気味である。

その原因としては、少子高齢化により、健康志向の強い中高年層がランニングやトレッキングなどのレジャー的なスポーツを志向する一方で、学校での運動部員の減少など競技性の強い種目を支える若者層が減少していることが背景にあると思われる。

## 2. 中小スポーツショップの現状

### (1) 減少する小規模ショップ

スポーツ用品産業において中小企業の多い

分野は小売店である。一部の大型専門チェーン店を除いて、家族的経営の中小ショップが多い。これらのショップの現状はどのようなものだろうか。

まず、全国のスポーツショップの売上を1位の大型専門店「アルペン」から順に並べて集計し、市場における販売シェアを算出してみると(図表3)、2010~2012年までの2年間で上位5社が売上シェアを3%伸ばし、6~70位も2%増加、売上1.25億円以上の中規模ショップは横ばい。そして、売上1.25億円以下の小規模ショップのシェアは3%下がっていることがわかった。

図表3 店舗規模別売上シェア

(単位：百万円)

	2010年	2012年	備考
1~5位	33%	36%	アルペン・ゼビオなど
6~70位	33%	35%	
71~780位	19%	19%	売上1.25億円以上
781~11339位	14%	11%	売上1.25億円未満
合計	100%	100%	

出典：「スポーツ産業年鑑'13-'14 小売版分析編」JMRA  
日本能率協会総合研究所資料より作成

売上1.25億円以下という、経営者も含めた社員数が4~5人以下の店であり、そのような店が減少してきているのである。逆に言えば、中規模クラスにならないと経営が難しいということである。

筆者のかかわったスポーツショップで言えば、売上約1億円、粗利益2,500万円という店が立ち行かなくなって廃業した事例がある。もともとの売上は2億円以上あったが、近隣に大型店の出店があり、テニス用品やサッカースパイクなどの売上が大きく減少した。

そこで、野球中心の専門性の高い店づくりを実行し、学校部活への訪問活動も活発にすることで売上を確保しようとしたが、最近のインターネット販売の増加や野球部員の減少などで、どうしても売上減少を食い止めることができなくなり、2人の社員の生活を考えると継続は困難と判断したのである。

## (2) 経営の実態

それでは、中小のスポーツショップで経営を維持できているところは、どのような経営内容なのだろうか。株式会社 TKC の資料によると、スポーツショップの黒字企業の平均売上や限界利益率、経常利益、一人当売上高は図表4のとおりである。

図表4 TKC 経営指標

(平成27年11月～28年1月決算 単位：千円)

	決算数値
平均売上高	180,843
対前年	100.6%
限界利益率	26.7%
固定費	44,664
経常利益	3,580
経常利益率	2%
一人当売上高	26,904

出典：TKC ホームページ

ここでの限界利益率は、粗利益率とほぼ同じと考えられるが、筆者の経験ではこの数値の達成が経営継続できるかどうかのポイントとなる。つまり、粗利益率27%程度が損益分岐粗利益率なのである。もちろん、粗利益率30%を超えていても経営できない繁華街のウォーキングショップや、17%でも十分に利益を出している外商専門店もあるが、これらはあくまで例外的な存在と考えるべきである。

また、1人当たり売上高2,690万円も最低限クリアしたい数字である。スポーツ用品は、店頭での接客が必要な場合が多い。さまざまな種類のギアやシューズの中から最適なものをお客様に勧めるために、専門性の高い接客をしなければならない。しかし、そのことが販売効率を悪くすることにつながっている。2,690万円という金額を念頭に置いて、年間で2,000時間店頭に立つとすれば、1時間あたり13,500円を売らなければならないことがわかる。さらに1日8時間働くならば、1日約10万円は売らなければならないとわかる。

黒字のショップでは、1人当たり売上高が約2,700万円、粗利益率が27%ということな

ので、年間の1人当たりの粗利益額は729万円となる。ここから給料が出されることを考えると、黒字企業とは言え、大きな数字ではない。結果として、スポーツショップで働く人の待遇は決して高くない。そのことが、中小のショップで働くことのモチベーションにマイナスの影響をもたらしていることも否定できない。

## 3. スポーツショップの未来

### (1) スポーツショップの課題

以上、スポーツ用品産業の状況と中小スポーツショップの現状を見てきた。まとめると、以下のとおりである。

- ①全体的にスポーツ用品産業は拡大している
- ②競技性の強い種目より、レジャー性の種目が伸びている
- ③中小スポーツショップの経営は厳しい
- ④ハードルは売上2,700万円、粗利益率27%で、それでも待遇は厳しい。

とは言え、中小スポーツショップに未来がないわけではない。むしろ、地域の学校の部活を支え、店頭で専門的な知識や技術をもって適切な商品を勧めてくれるショップがなくなってしまうのは、社会的には損失である。スポーツビジネスにかかわる診断士としては、スポーツショップが未来に向かってどうあるべきかを提案することが重要である。

そこで、スポーツビジネス研究会がヒアリングを実施した店舗を紹介しながら、あるべき未来像を探ってみたい。

### (2) スポーツショップの未来

東京都世田谷区下北沢にある株式会社スポーツマリオは、1986（昭和60）年創業のスポーツショップである。スポーツシューズやスキーなどの販売で店舗を増やし、雑誌などでの通信販売事業も展開して業容を拡大したが、前社長の死去に伴って経営の方向が見えなくなっていた。

そこで、息子の桐原裕輔氏がサラリーマン

から社長に転進し、事業の再構築計画を策定し、経営方針を明確にした。その結果、未来に向けて安定的に拡大するプロセスを歩むことができています。

ポイントは以下の3つである。

## ①展開する店舗の業態の定義を明確にする

展開している業態を明確に定義づけすることで、マーケティングを成功させている。総合スポーツショップとしての「スポーツマリオ」を、マルイやイオンに展開。競技専門店として「サッカーマリオ」、「ベースボールマリオ」を下北沢で展開し、さらにチャレンジングな店舗として、「スポーツコンビニ」も下北沢にオープンさせている。

さらに、マルイ店内にスポーツカジュアル「STAND ON by SPORTS MARIO」を新規業態として出店し、スポーツテイストのCAFEとして「es CAFE」を2店舗出店している。

このように、それぞれの定義がされた店舗を一定の地域にドミナント出店することで、相乗効果を狙っている。

## ②部門間のバインドアローズ

明確な定義がされているとは言え、業態が多いと、通常ならばオペレーションがバラバラになりかねない。さらに「外商部」とインターネット販売の「通信販売部」も設置されており、「店舗」と合わせた、この3つの部門の連携が重要になる。

そのための仕組みとして、「マリオネット」というシステムが構築されている。インターネット上で、どの業態から顧客が入ってきても適切な業態への誘導ができ、さらに部門間の在庫を効率的に活用できるシステムである。

これによって、顧客のニーズ（販売チャンス）を確実に捉えることができるとともに、販売ロスも低減できるため、交叉比率の向上につながっている。このシステムで、部門間を3つの矢のように束ねること（バインドアローズ）ができています。

## ③ロードマップを明確にする

3つ目は、将来に向けたロードマップを明確にしていることである。2020年までの中長

期計画を「ROAD 2020」と称して、社員への徹底だけでなく、会社案内にも掲載して、これから入社する人たちへもコミットしている。目標値は「オリンピックイヤーの2020年までに売上高100億円を達成！」というもので、現在の7倍の売上高への拡大を宣言している。

具体的戦略としては、伸びる健康市場に対しての「STAND ON」業態の積極的な出店をメインとして、「総合スポーツ店」、「専門店」と合わせたドミナント戦略をとる。

事業としては「スポーツスクール・イベント事業」、「スポーツ施設運営事業」、「PB商品開発・販売事業」などを立ち上げて、シナジー効果を最大に高めていくとしている。これもバインドアローズである。

このような高い目標をクリアするための戦略を進めるためには、能力の高い人材が必要である。優秀な学生を採用するために社会保険、退職金、休暇などのベネフィットを整備するとともに、24段階の職能等級を設定し、1人ひとりが育つためのKPIやマイルストーンを明確にしている。

3年前から売上規模は6億円、8億円、11億円と順調に伸びてきており、今年度の15億円も射程距離にある。今後の展開に期待したい。

このように、戦略を明確にして仕組みを作り、一方で人材を育て、そして企業を成長させようとする試みは、非常にチャレンジングであるとともに、本来あるべき企業の姿でもある。スポーツマリオの挑戦が軌道に乗ることで、業界全体の活性化につながることを期待したい。

## 北野 喜久

(きたの よしひさ)

早稲田大学卒業後、メーカー勤務。営業・経理・経営企画部門を経て、現在は営業本部勤務。1991年中小企業診断士登録。スポーツビジネス研究会会員。趣味はマラソン、トレイルランニング。