

# 事業計画及び 成長可能性に関する事項

---

バリューゴルフ  
**VALUE GOLF**

株式会社バリューゴルフ

2023年4月24日

# ビジネスモデル ～事業構造～

# ビジネスモデル ～事業構造～

当社グループは、当社と4社の子会社からなる企業集団で形成されており、ゴルフ事業（売上高構成比91.8%）、トラベル事業（売上高構成比7.4%）、その他の事業（売上高構成比0.9%）を営んでおります。※2023年1月期現在

ゴルフ事業においては、ASPサービス・広告プロモーションサービス・レッスンサービス・ECサービス、トラベル事業においては募集企画旅行サービス・団体受注旅行サービス・手配旅行サービス、その他の事業においては制作事業といったサービスを提供しております。

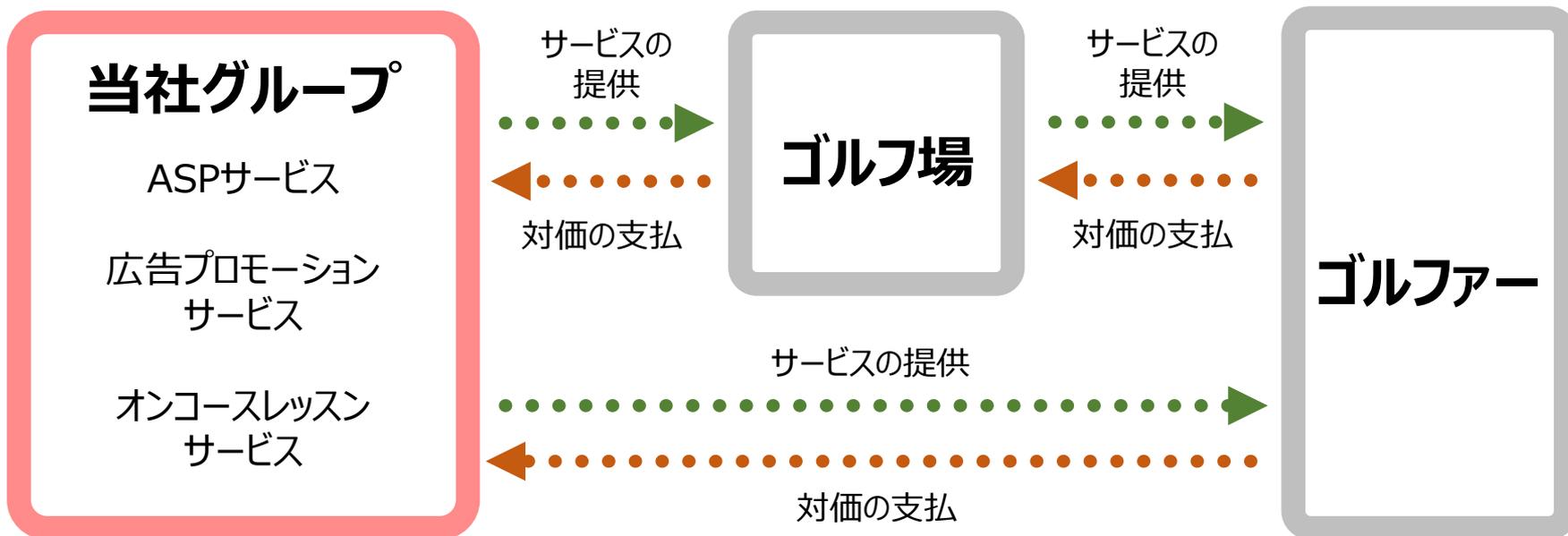
これらのサービスは、BtoBtoCモデル、BtoCモデル、BtoBモデルに分類された収益モデルとなっております。



# ビジネスモデル ～収益構造～

# ビジネスモデル ～収益構造 ゴルフ事業①～

ゴルフ事業において、ゴルフ場とゴルファー（一般消費者）を繋いだBtoBtoCモデル、ゴルファーを顧客としたBtoCモデルによる収益形態となっております。BtoBtoCモデルにおけるサービスは、ASPサービス（1人予約ランド等）、広告・プロモーションサービス（月刊バリューゴルフ等）、レッスンサービス（オンコースレッスン等）、となっております。



サービス名	主な収益	主な収益獲得費用
ASPサービス	システム利用料（ゴルフ場）	広告宣伝費（ユーザー獲得コスト）、システム運用費（メンテナンスコスト）
広告プロモーションサービス	広告料（ゴルフ場）	印刷費・配送費（媒体制作費）、システム運用費（メンテナンスコスト）
オンコースレッスン	レッスン料（ゴルファー）	広告宣伝費（ユーザー獲得コスト）、システム運用費、委託費（レッスンプロ）

# 1人予約ランドサービス概要

## 従来の予約



ゴルファー自身が仲間を3～4人集め、プレー日時・プレーするゴルフ場・交通手段を調整したうえで予約



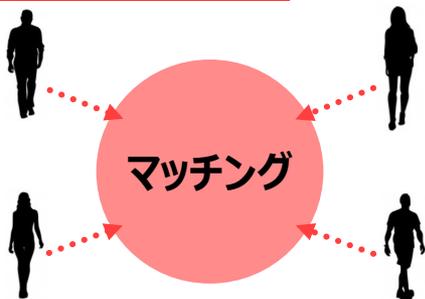
なし

予約時

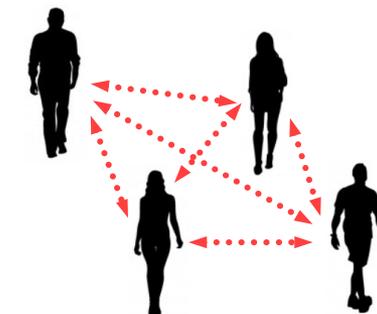
プレー

プレー後

## 1人予約ランド



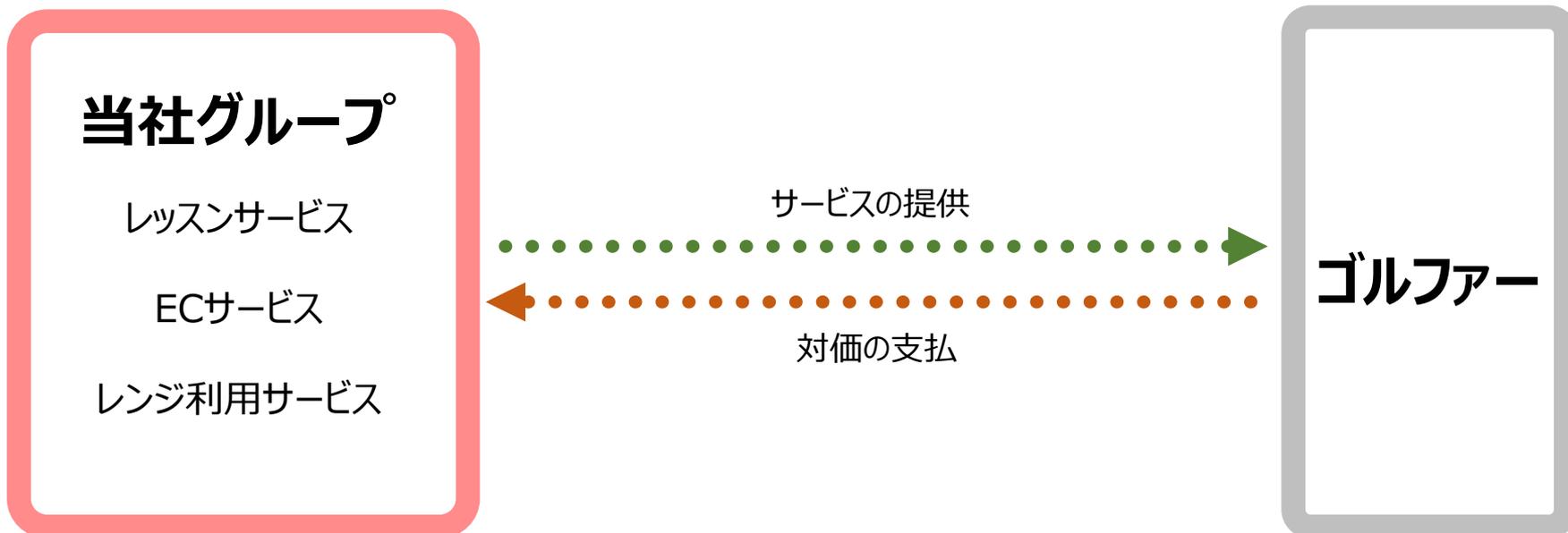
ゴルファー一人ひとりが、プレーしたい日時・プレーしたいゴルフ場を選んで予約。同条件を選択したゴルファーでマッチング



プレー後に感謝を伝える、過去、一緒にプレーした人の予約状況がわかる等のSNS的機能で次の予約を促進

# ビジネスモデル ～収益構造 ゴルフ事業②～

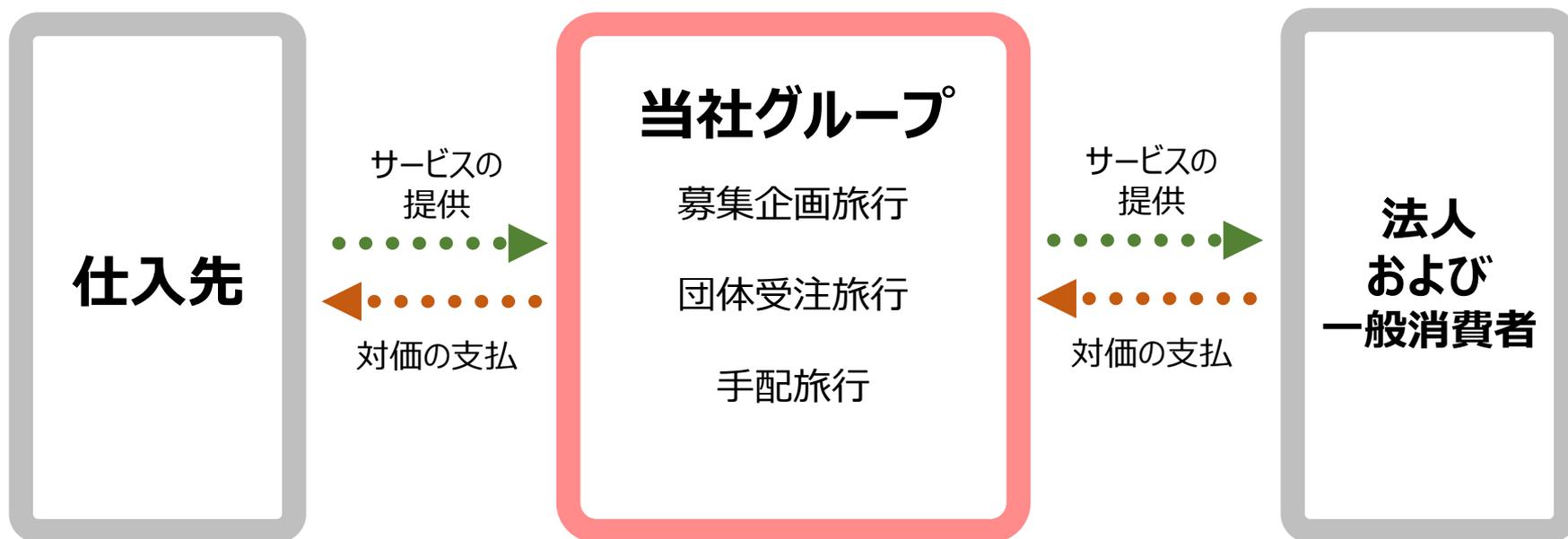
ゴルフ事業におけるBtoCモデルにおいては、レッスンサービス、ECサービス、レンジ利用（練習）サービス、これらのサービスを融合し試打を含めた複合サービスとなっております。



サービス	主な収益	主な収益獲得費用
レッスンサービス	会費、レッスン料	委託費（レッスンプロ）、施設賃借費（家賃、レンタル料等） 広告宣伝費（ユーザー獲得コスト）、システム運用費、委託費（レッスンプロ）
ECサービス	ゴルフ用品販売料	商品調達費（メーカー）、販売費（配送費、モール手数料等）
レンジ利用サービス	会費、施設利用料	委託費（レッスンプロ）、施設賃借費（家賃、レンタル料ゴルフ場等）

# ビジネスモデル ～収益構造 トラベル事業～

トラベル事業においては、ゴルフ事業における顧客を有効活用したゴルフ旅行等を始めとした募集企画型のBtoCモデル、企業の出張等の航空券・ホテル・交通の手配等のBtoBモデルによる収益形態となっております。また、社員旅行や研修旅行等の顧客からの依頼を受けて企画提案するオーダーメイド型の旅行（団体受注旅行）も取り扱っております。

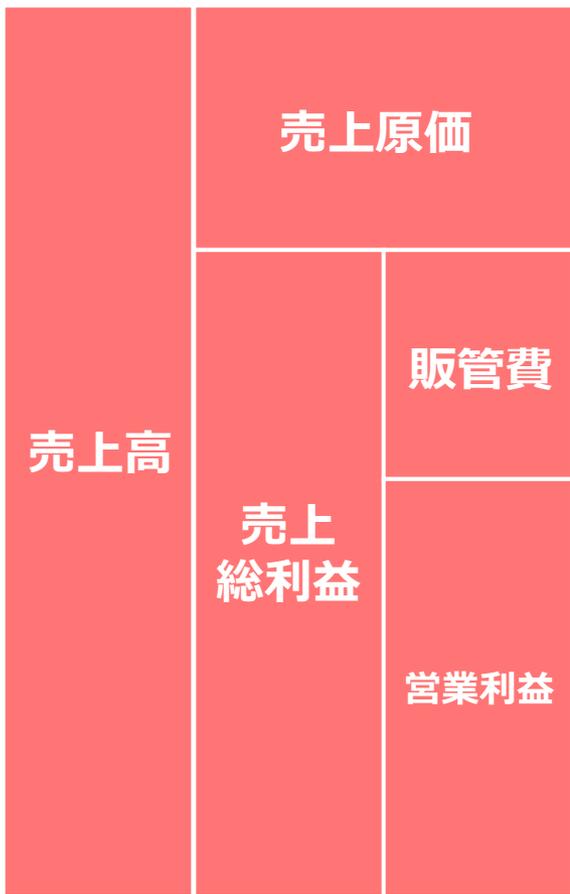


サービス	収益	主な収益獲得費用
募集企画旅行サービス	旅行代金	宿泊施設・交通機関の調達費、顧客獲得費用
団体受注旅行サービス	旅行代金	宿泊施設・交通機関の調達費、顧客獲得費用
手配旅行サービス	旅行代金	宿泊施設・交通機関の調達費、顧客獲得費用

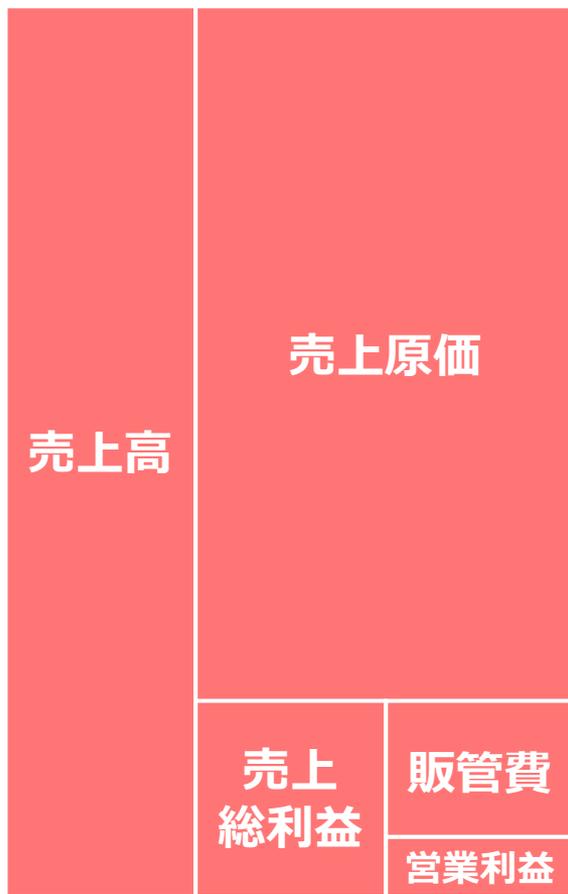
# ビジネスモデル ～収益の構成図～

当社の主要事業における収益の構成は、以下ようになっており、収益力はゴルフ事業①がもっと高く、続いてゴルフ事業②、トラベル事業という構成になっております。新たなサービスを開発し収益力の向上を目指しております。

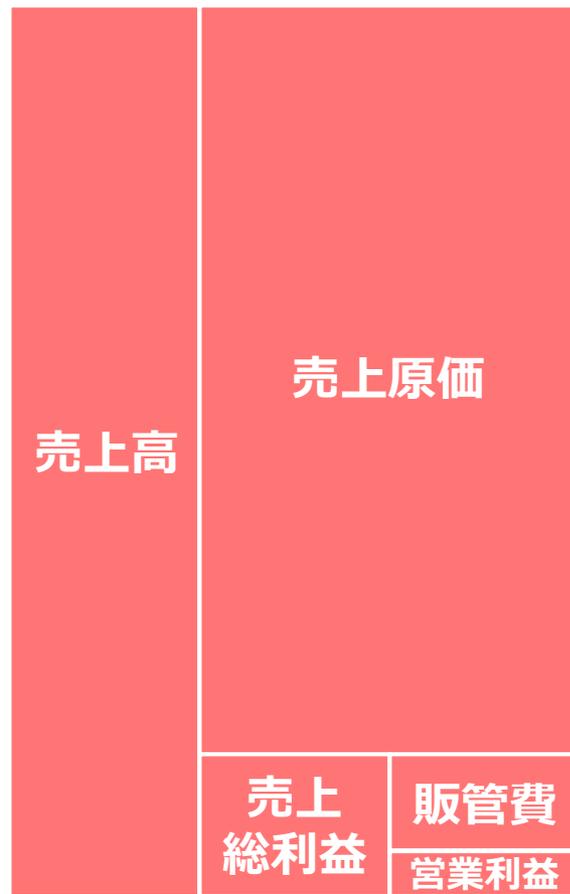
## ゴルフ事業① (BtoB)



## ゴルフ事業② (BtoC)



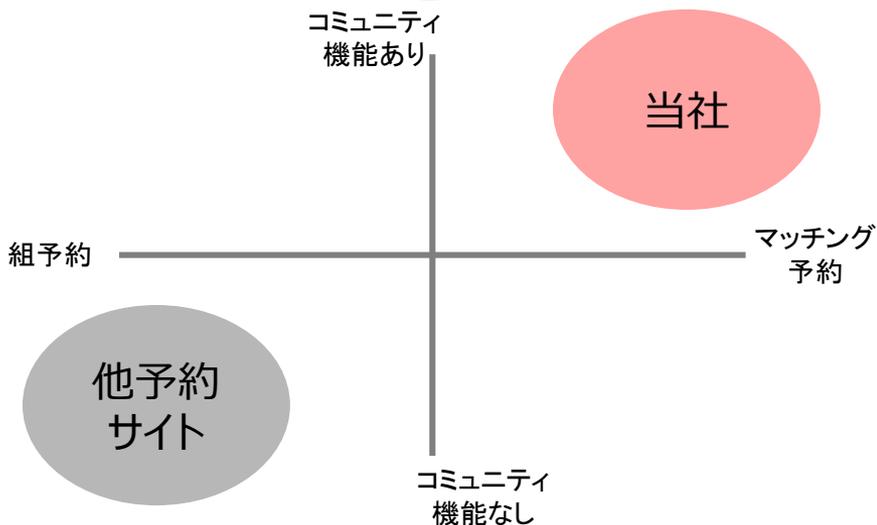
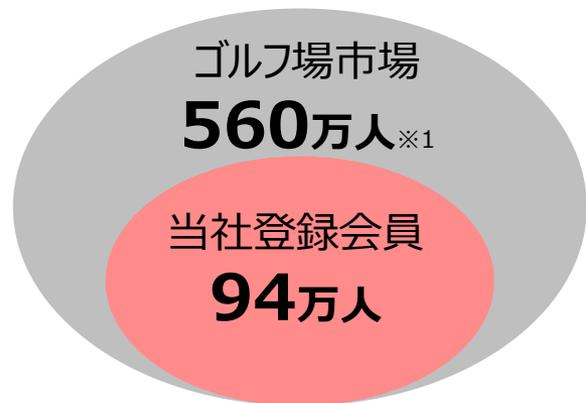
## トラベル事業 (BtoC)



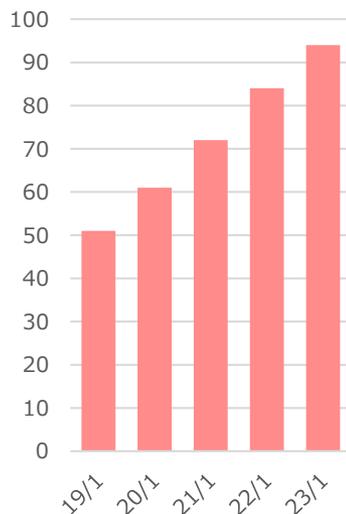
# 市場環境

# ゴルフ場市場

ゴルフ場を利用している利用者数（ゴルファー）の数は560万人（2021年）となっており、ここ数年減少傾向でしたが、2021年は微増いたしました。当社の1人予約ラウンドの登録会員数は2023年1月現在で94万人となっており、年々拡大を続けております。またゴルフ場の数も微減の傾向が続いておりますが、新たなサービスを提供することで需要を喚起し市場の拡大を展開してまいります。

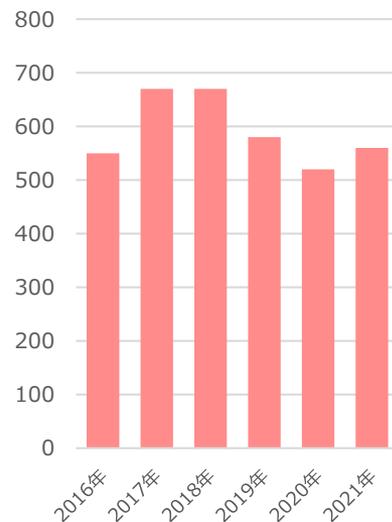


当社登録会員数（万人）

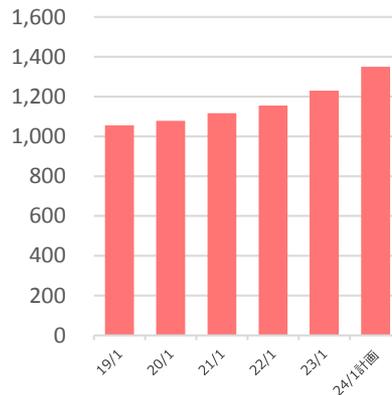


※当社登録会員数は当社HPにて月次で公表を行っております。

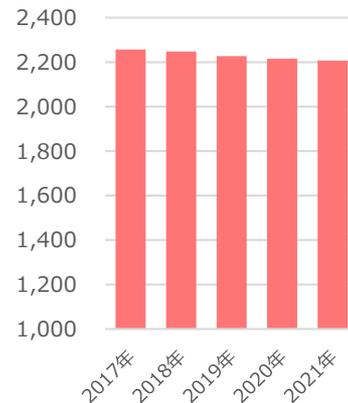
ゴルフ人口（万人）※1



1人予約ラウンド契約ゴルフ場数



ゴルフ場数推移※2

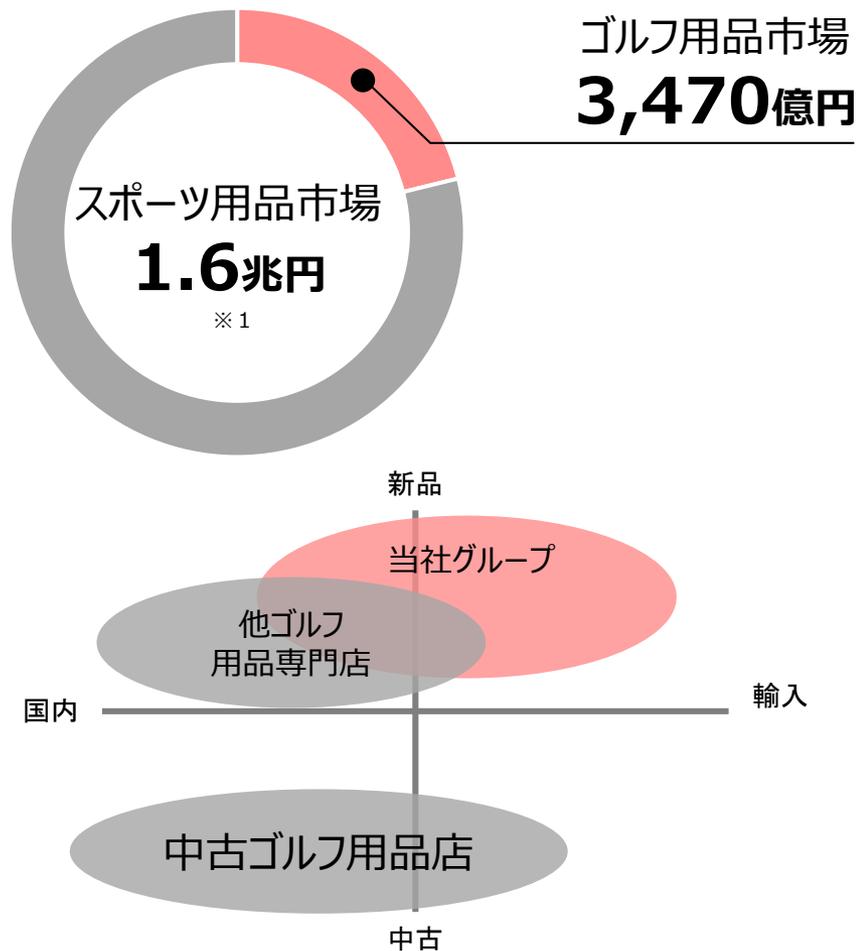


出典：※1 公益財団法人 日本生産性本部「レジャー白書2022」

※2 一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会「ゴルフ場利用税の課税状況からみたゴルフ場数」

# ゴルフ用品市場

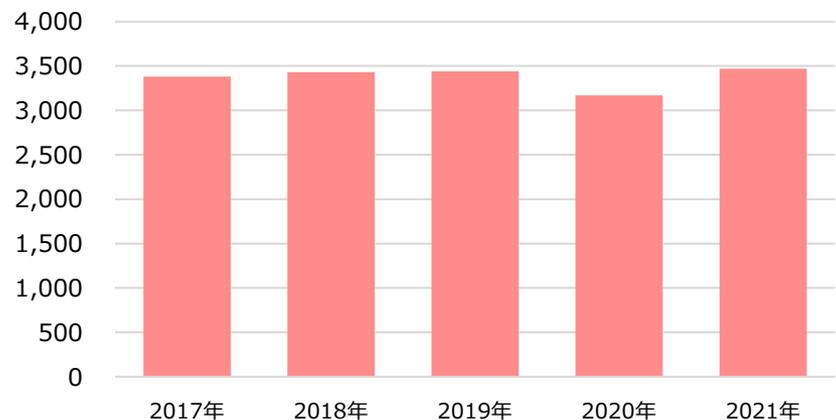
2021年のスポーツ用品市場は1兆6,000億円となっております。そのうちゴルフ用品市場のシェアは近年20%台で安定しており、市場規模は3,470億円となっております。当社グループでは輸入商品やプライベートブランド商品等を取扱うことで他社との差別化を図り、長期的にはスポーツ用品市場への参入も検討してまいります。



スポーツ用品市場推移 (兆円) ※1



ゴルフ用品市場 (億円) ※1

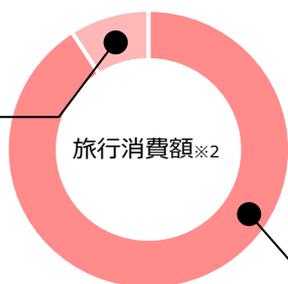


# 旅行・観光サービス市場

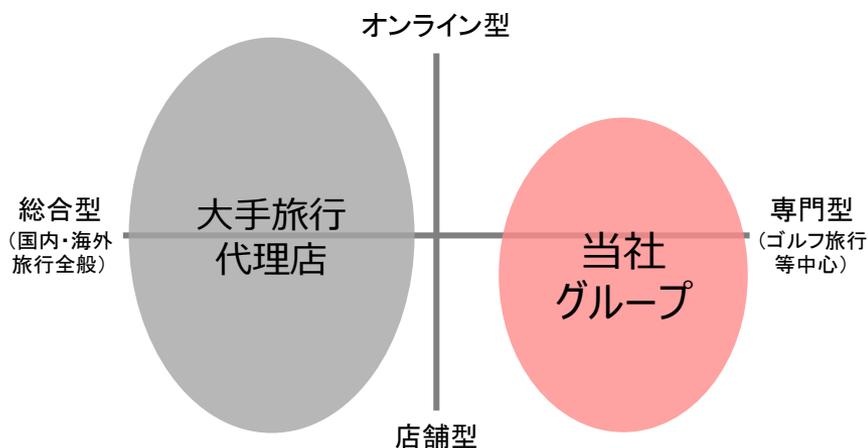
2021年の旅行消費額は9.4兆円と2019年の27.9兆円と比べ、66.3%減となりました※1。海外旅行は依然として厳しい状況にありますが、2022年10～12月の国内旅行消費額はコロナ禍前の2019年10～12月と同等の水準まで回復しております※2。

また、当社は大手旅行代理店と異なり「ゴルフ旅行」「在日外国人向け旅行」等の専門性の高いサービスを提供しております。オリジナリティの高いサービスを提供しているため、多くのユーザーに繰り返しご利用いただいております。

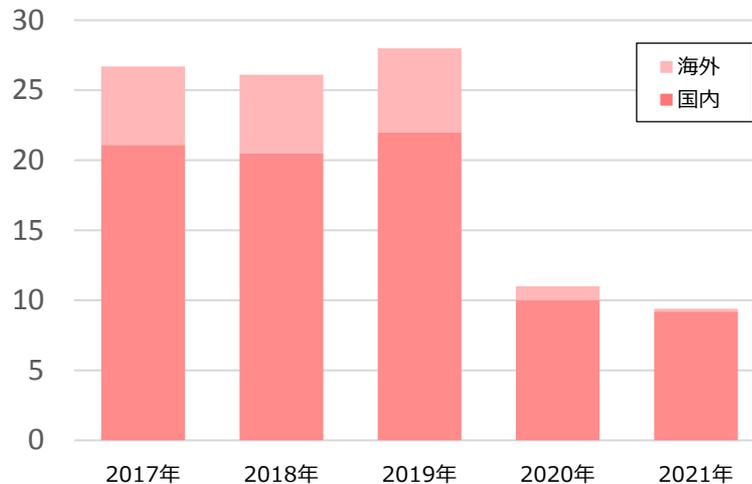
海外 **1兆円**



国内 **10兆円**



旅行消費額の推移 (兆円) ※1



在留外国人数 (万人) ※3



出典：※1 一般社団法人日本旅行業協会「数字が語る旅行業 2022」

※2 観光庁「旅行・観光消費動向調査」

※3 出入国在留管理庁「在留外国人統計」

# 【見通し】コロナ禍におけるトラベル事業について

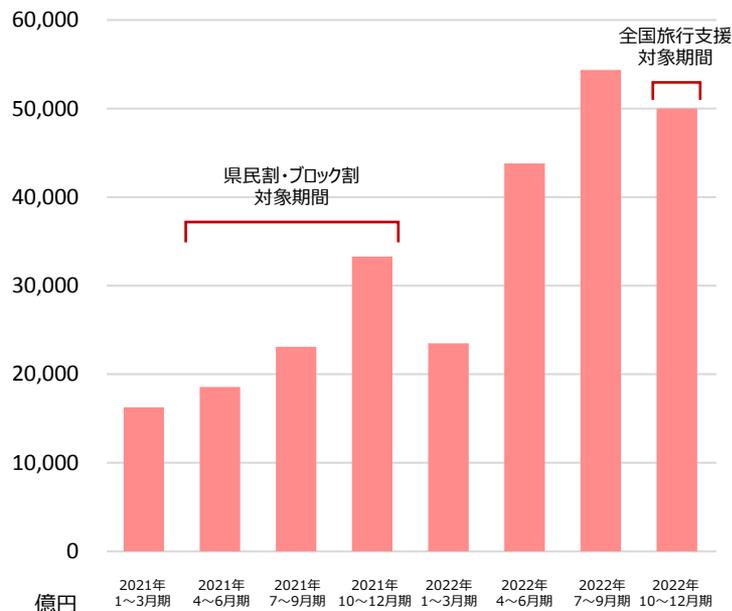
新型コロナウイルス感染症拡大により旅行業界は、極めて厳しい状況となりました。しかし、各航空会社は黒字に転換するなど旅行需要が高まり、明るい兆しが見えております。

国内旅行の市場動向については、2022年10～12月期の日本人国内旅行消費額※1は5兆12億円（前年同期比+80.6%）と大幅に回復しております。また、2022年10月には入国者総数の上限が撤廃されるなど水際対策が緩和されており、インバウンド需要の回復が見込まれております。

公営財団法人日本交通公社の旅行意欲調査によると、国内旅行へは約7割が、海外旅行へは約2割が旅行への意欲があると回答しており、根強い需要があることがわかっております※2。

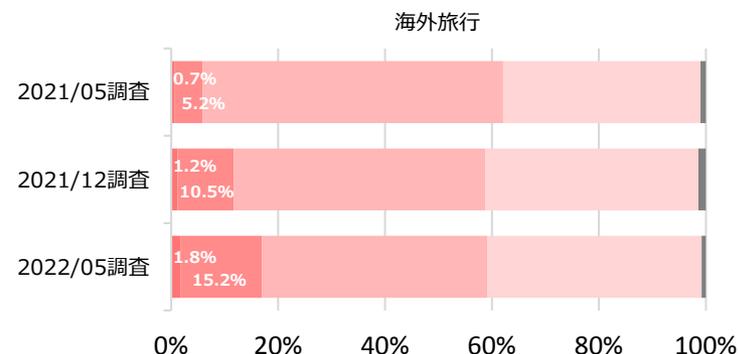
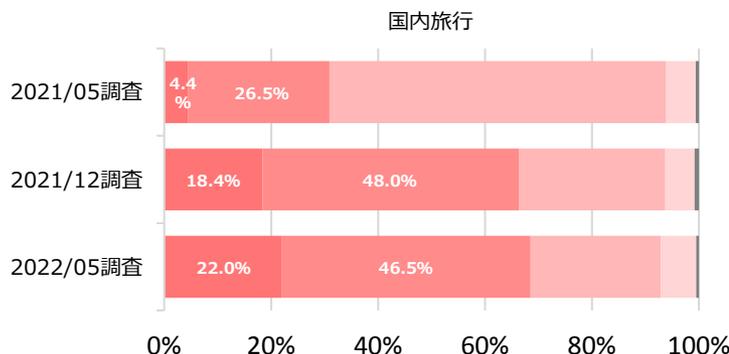
これらの状況から、2023年の見通しとしては、国内旅行は回復傾向が継続し需要が拡大、海外旅行も徐々に回復するものと考えております。

日本人国内旅行消費額の推移 ※1



Q.現在のコロナ禍において、観光レクリエーション旅行へ行きたいと思いませんか。※2

- 行きたい/行きたいと思っており、具体的に予定・検討している
- 行きたいと思っているが、実施するか迷っている
- (新型コロナウイルスが流行しているので) 行きたくない
- 新型コロナウイルスの流行に関係なく、そもそも旅行には行きたくない
- 無回答



出典：※1 観光庁「旅行・観光消費動向調査」 ※2 公営財団法人日本交通公社「新型コロナウイルス感染症流行下の日本人旅行者の動向（その22）」

# 競争力の源泉

# 競争力の源泉

当社グループは、常に新たなサービスの開発に挑戦してまいりました。

新たな市場を作り、育て、市場拡大を進める展開力が当社グループの強みだと考えております。

取引先、ユーザーの囲い込みには信用力と時間が必要であり、価値・希少性・模倣困難性が高いものとなっております。

このような取り組みに挑戦し続ける組織力が当社グループの競争優位性となっております。

市場創出のための基盤作り

取引先の開拓

サプライヤー



コンシューマー

イノベーター・  
アーリーアダプター  
の囲い込み

当社グループの展開力

市場規模  
拡大

ニッチトップの  
地位確立

新規市場  
の創出

# 成長戦略

# 成長戦略

当社グループは、連結売上高100億円を2028年1月期に達成することを目標とし企業価値の向上に努めております。

新サービスの開発、顧客の融合（サービスの相互利用）、積極的なM&A戦略を軸にした成長戦略を展開してまいります。

アフターコロナにおいては、ゴルフ事業に次ぐ事業の柱であるトラベル事業の復活に注力しながら、収益力の強化を推進してまいります。

M&Aによる事業領域拡大  
(ECサービス、トラベル事業)

M&Aによる事業領域拡大

新サービスの開発

売上高100億円  
(2028年1月期)

売上高44億円  
(2023年1月期)

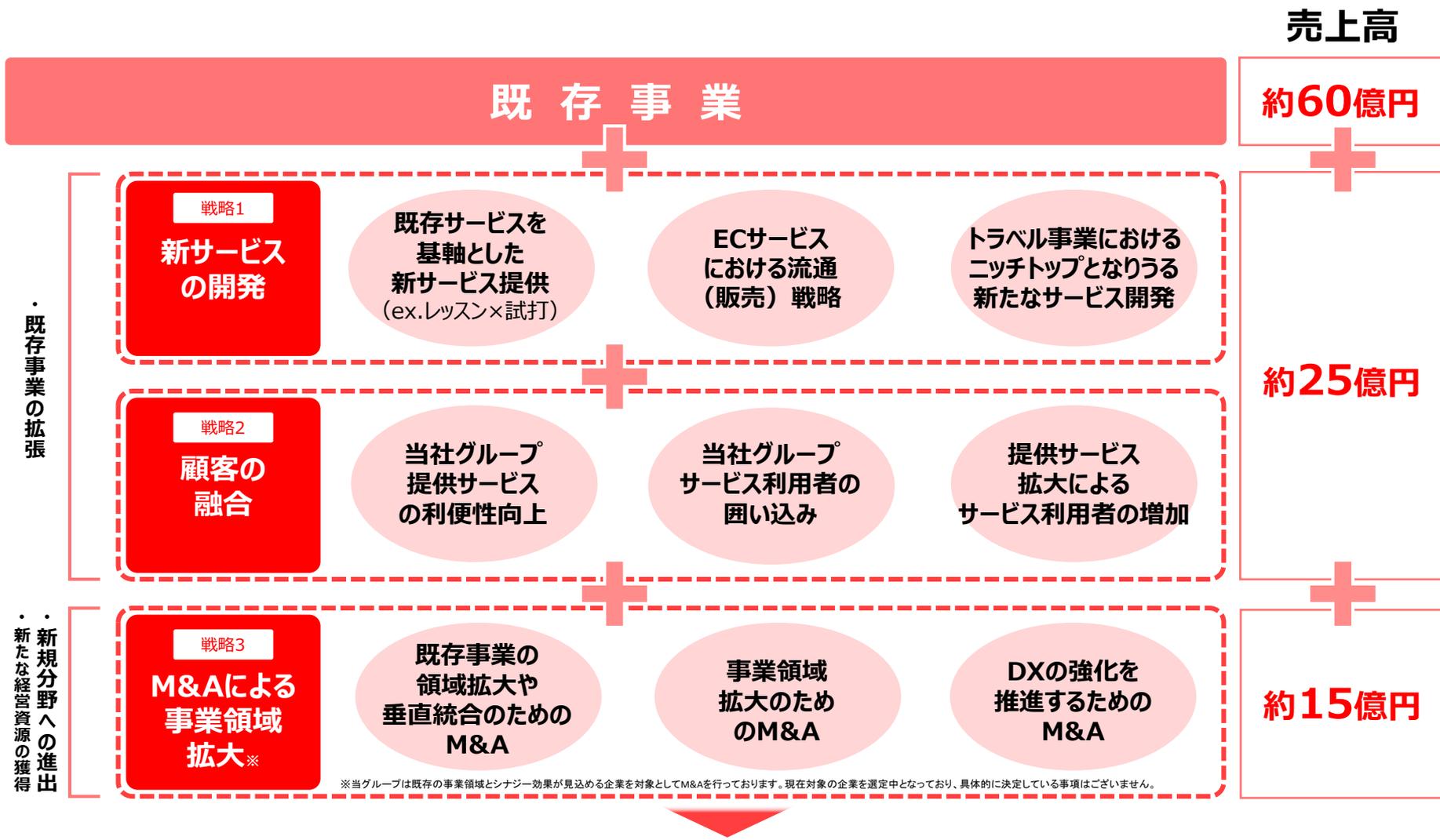
顧客の融合

売上高9億円  
(上場時/2016年1月期)

〈参考情報〉

当社グループは2023年1月期より収益認識基準を適用しており、売上の計上方法に大きな変更が発生いたしました。そのため新たな基準下における連結売上高100億円の達成時期を2028年1月期としております。従来の収益認識基準による連結売上高100億円の達成目標は2027年1月期としており、過年度に発表した成長戦略から変更はありません。なお、従来の収益認識基準による2023年1月期の連結売上高は53億4800万円となっております。

# 3つの成長戦略



年間平均成長率 (CAGR) 15%以上を達成し  
2028年1月期に売上高 **100億円** の達成を目指しております。

# 主要サービスにおける取り組み（ASPサービス①）

## ASPサービス

契約ゴルフ場数  
登録会員数  
利用回数  
の拡大

1人予約ラウンドのさらなる成長を目指し、営業人員を増員し、契約ゴルフ場数を拡大してまいります。

また、登録会員数を増加させるための広告宣伝・販売促進を強化し、登録会員の困り込みを強化すべくシステム改修を継続してまいります。



1人予約ラウンド  
契約ゴルフ場数  
の増加

需要受入基盤  
の増強

1人予約ラウンド  
登録会員数  
の増加

マーケットの  
活性化

1人予約ラウンド  
年間エントリー数  
の増加

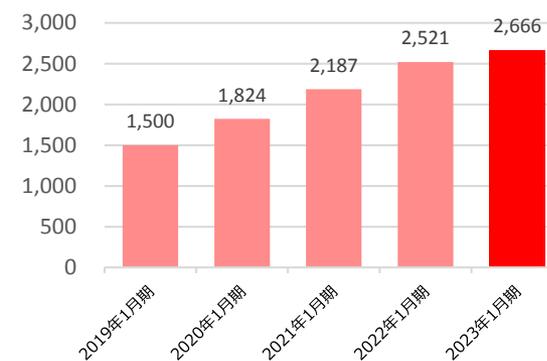
1人予約ラウンド契約ゴルフ場数  
(単位：コース数)



1人予約ラウンド登録会員数  
(単位：万人)



1人予約ラウンド年間エントリー数  
(単位：千回)



# 主要サービスにおける取り組み（ASPサービス②）

## ASPサービス

### 他社1人予約サービスとの提携

ゴルフの1人予約サービス拡大を狙い、同サービスを展開する他社との提携を行ってまいります。これにより、ユーザーの利便性向上やゴルフ場のオペレーション負荷の軽減、当社サービスのさらなる規模拡大が見込まれます。

※提携内容の詳細は2023年3月14日開示の資料をご参照ください。



## 提携イメージ



当社1人予約ランドを他社ユーザーでも利用することができるようになる

# 主要サービスにおける取り組み（ECサービス・トラベルサービス）

## ECサービス

### 付加価値の創出と提供

既に既存店舗で行っている弾道計測器等を使用した試打・フィッティングサービスに加え、ボールプリント・ガラスコーティングといった付加価値のある商品を提供いたします。商品を買うだけでなく「体験」を通したオンリーワン商品を提供することで顧客満足度向上を狙います。



## ECサービス

### プライベート商品の拡充と商品の安定確保

PB商品を拡充し、メーカー依存とまらない商品供給体制を構築することで安定した利益確保を目指します。これまでに40種類以上のPB商品を投入しており、引き続き企画開発を行います。また、商品調達先の見直しを行い商品の安定的な確保に努めます。



## トラベルサービス

### 既存顧客の囲い込み・WEB戦略の強化

2023年1月期に開始した顧客とのリレーション強化及びリピーターへの特典付与等を継続し、引き続き顧客の囲い込みを強化いたします。また、グループ各社の会員情報の相互活用やWEB戦略の強化を行い、新規顧客開拓のコストと時間を圧縮いたします。



## トラベルサービス

### アウトバウンドインバウンドツアーの強化

新型コロナウイルス感染症に関する水際措置見直しを受け、アウトバウンド及びインバウンドツアー商品を拡充いたします。海外の旅行会社とのリレーションを構築し、集客の強化を行います。



# 主要サービスにおける取り組み（新サービスの開発）

## ASPサービス

### 市場拡大 会員の困り込み 強化

ゴルフ場とのリレーションを生かし、エリアごとに協業ネットワークを構築します。既存アセットを活用することで、ゴルフ場経営の課題解決となるサービスを展開いたします。1人予約ラウンドの利用が活発化することも見込んでおります。

2023年8月以降  
ローンチ予定

## ECサービス

### ゴルフ用品の 加工・カスタム サービスの強化

バリューゴルフ大崎（東京都）で好評を得ている顧客ごとに合わせたクラブのカスタマイズサービスを強化いたします。試打設備とプロのフィッターにより満足度の高いサービスを提供いたします。2023年3月には、ジューパーズゴルフクラブ浦安（千葉県）にてサービスを開始いたしました。

2023年3月  
浦安店サービス開始  
順次拡大予定

## トラベルサービス

### 在日外国人向け WEBサービスの 展開

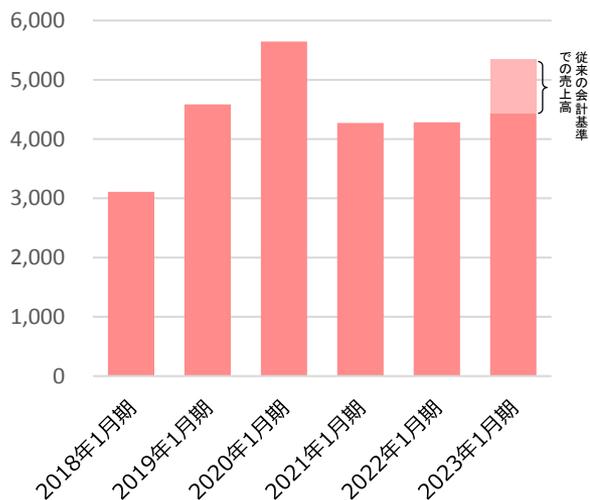
在日外国人向けの国内旅行集客を行う新サービスを展開いたします。集客の効率化と受注率の向上を狙い、顧客獲得を推進してまいります。2023年1月期にサービスを開始しており、2024年1月期に新機能を追加したWEBサービスとして提供、その後はゴルフ事業で培った1人予約機能を追加する予定となっております。

2023年6月以降  
機能強化予定

## 目標達成指標推移

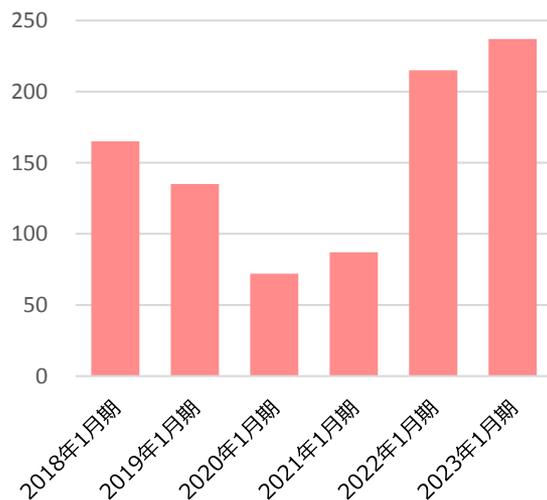
連結売上高100億円

売上高 (百万円)



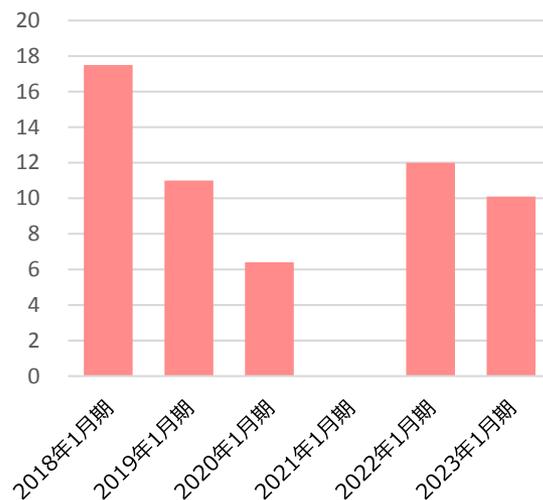
連結営業利益10億円

営業利益 (百万円)



連結自己資本利益率  
10%

自己資本利益率 (%)



当グループは売上高の年間平均成長率15%以上を目標としております。2023年1月期は収益認識基準の適用をいたしました。従来と比較した場合、前期比24.8%増となっており、事業の実態としては堅調に推移しております。また、新サービスの開発やM&Aによる事業拡大に伴う増益で5億円、既存サービスを基軸とした増収に伴う増益及びコストの見直しを推進することによる増益効果で5億円、合わせて10億円の営業利益を目指してまいります。

# リスク情報

# リスク情報①

## 主要な項目と 認識するリスク

## 認識するリスク に対する対応

## リスクが顕在化する 可能性とその時期

## リスクが顕在化した 場合の影響

### 1人予約ランド

#### 1人予約市場 の衰退リスク

当社グループでは、1人予約市場の動向について継続的なモニタリングを行っております。その結果を受け、「1人予約ランド」の販促キャンペーンや新機能の追加等、環境の変化に対応する施策を実行しております。また、1人予約を未体験のゴルファーに対して利用促進を行う等、1人予約市場の拡大を図ることでリスクの低減に努めております。

現状、1人予約市場は拡大傾向にあり、当面の間、当リスクが顕在化する可能性は極めて低いと考えております。一方で、わが国の人口は減少傾向であるため、長期的には徐々に顕在化の可能性が高まることを想定しております。

当社グループの成長の鈍化及び収益力の低下が発生します。

### 競合他社

#### 競合他社に当社 グループのシェアを 奪われるリスク

「1人予約ランド」は1人でゴルフ場を予約することに特化したシステムであることから、競合他社にはない機能を備えている他、新たな機能追加のスピードが早いというアドバンテージを持っていると認識しております。また、当社グループでは、競合他社の状況についても継続的なモニタリングを実行し、その動向に応じた機能開発や価格体系の修正等を行うことで、リスクの低減に努めております。

当社グループでは当リスクへの対処を最優先課題として取り組んでおります。その結果、現状では大きな影響は出ていないと認識しており、短期的には当リスクが顕在化する可能性は低いと考えております。

当社グループの成長の鈍化及び収益力の低下が発生します。

# リスク情報②

## 主要な項目と認識するリスク

## 認識するリスクに対する対応

## リスクが顕在化する可能性とその時期

## リスクが顕在化した場合の影響

### 団体旅行の受注

団体旅行が失注するリスク

当社グループでは、大型団体旅行のクライアントと密にコミュニケーションを取ることで関係性の強化に取り組んでおります。また、新たな顧客を獲得するための営業活動を強化することでリスクの低減に努めております。

新型コロナウイルス感染症の再拡大の可能性等、旅行業界の動向はいまだに不透明であり、当リスクが顕在化する可能性は高いと考えております。一方、クライアントの強固なリレーションは確保できていると認識しており、中期的にはこのリスクは解消される見込であります。

当社グループのトラベル事業において収益力の低下が発生します。

### サービスの創出

新たなサービスの創出が想定通りに進まないリスク

当社グループでは、グループのアセットを有効活用した新たなサービスの検討を継続的に行っております。公募によるコンテストを実施する等、幅広くアイデアを汲み取る仕組みを構築することで、検討数を確保しております。また、サービス導入時にはテストを実施することや、影響の程度を事前に見積もり、許容できる範囲内でのスモールスタートを原則とすることにより、リスクの低減に努めております。

当社グループでは、新規サービスを継続的に導入しており、導入済のサービスも含めその全てが順調に推移する可能性は低いことから、当リスクが顕在化する可能性は高いと考えております。

単一の新規サービス不振による影響は限定的であります。しかしながら、想定通りに成長する新規サービスの割合が著しく減少した場合には、当社グループの成長が鈍化する可能性があります。

# リスク情報③

## 主要な項目と認識するリスク

## 認識するリスクに対する対応

## リスクが顕在化する可能性とその時期

## リスクが顕在化した場合の影響

### 企業買収

- ・企業買収が不成立となるリスク
- ・企業買収後に想定した成果が上がらないリスク

当社グループでは、企業買収を成長戦略における1つの柱として認識しており、継続的な情報収集・検討を進めております。一定数の案件を並行して検討する体制を取ることで、企業買収が不成立となるリスクを低減しております。また、買収した企業の運営に対しては、グループ内の優秀な人材の投入や知見を有する人物のヘッドハンティング等で当該企業の経営陣を強化することにより、買収後企業における業績面のリスクの低減に努めております。

現在のM&A市場に鑑み、今後も一定数の候補が発生することを想定しており、不成立となるリスクが顕在化する可能性は極めて低いと考えております。一方、企業買収後の業績についてのリスクは、企業間の利害の一致に双方の譲歩が必要となることも想定しており、必ずしも当社が想定する経営環境が整うとは限らないことから、顕在化する可能性は高いと考えております。また、その発生時期についても当社の一存では限定できないものと考えております。

案件の不成立が続いた場合、当社グループの成長が鈍化する可能性があります。また、買収した企業の業績が想定通りに上がらない場合、当社グループの収益力が低下する可能性があります。ただし、案件実行時には算定した影響の範囲内に限定されると考えております。

### 特定人物の依存

- ・創業者のリーダーシップが喪失するリスク

特定人物への依存を軽減するためにコーポレート・ガバナンスの再構築を行っております。また、後継者育成に関しても取り組みを行い、リスクの低減に努めており、持続的な成長を続けるための体制強化を進めております。

当リスクへの対処の進捗及び当該人物の健康状態は当社グループの重要課題として常に監視・コントロールされているため、当面の間、当リスクが顕在化する可能性は極めて低いと考えております。

当社グループの業績に短期的な影響を与える可能性があります。ただし、左記の通り対処を進めていることから、発生までの期間が長くなればなるほど、その影響は限定的になるものと考えております。

※その他のリスク情報については、有価証券報告書に記載されている「事業等のリスク」を参照ください。

※本資料の次回更新時期は2024年4月を予定しております。