

# 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

2024年4月26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90.8%）、トラベル事業（売上高構成比8.5%）、その他の事業（売上高構成比1.0%）を営んでおります。※2024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。

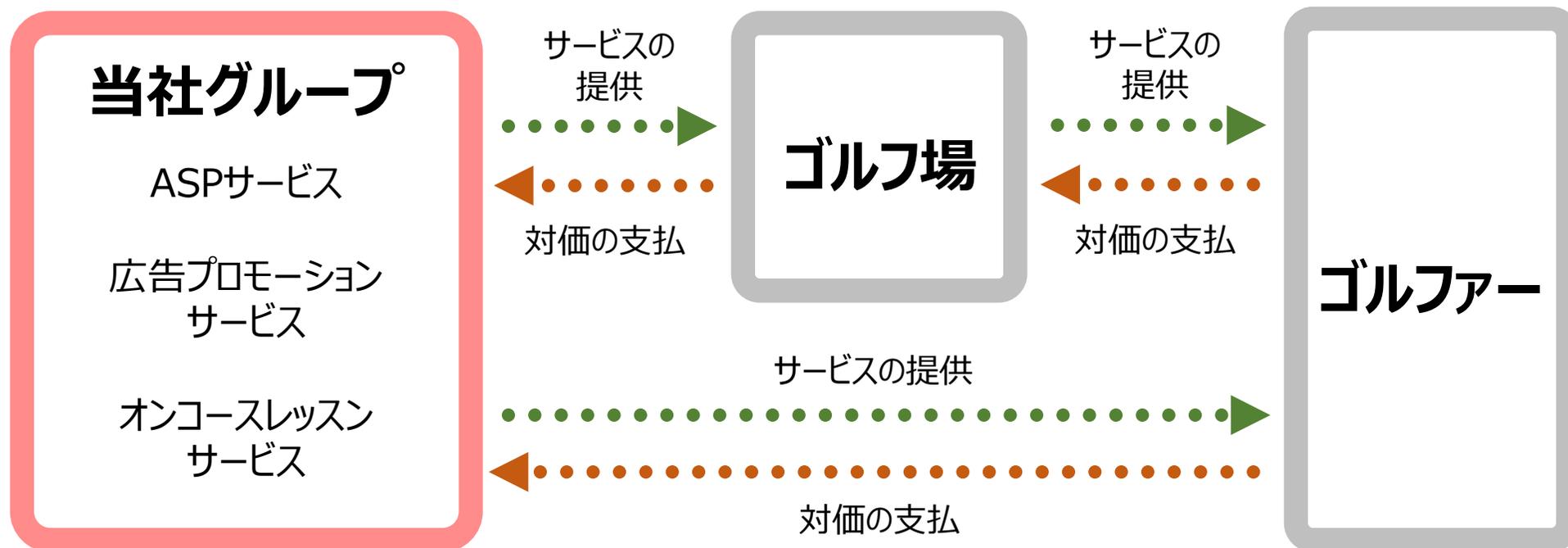
これらのサービスは、BtoBtoCモデル、BtoCモデル、BtoBモデルに分類された収益モデルとなっております。



# 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～

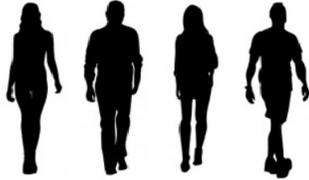
ゴルフ事業において、ゴルフ場とゴルファー（一般消費者）を繋いだBtoBtoCモデル、ゴルファーを顧客としたBtoCモデルによる収益形態となっております。BtoBtoCモデルにおけるサービスは、ASPサービス（1人予約ラウンド等）、広告・プロモーションサービス（月刊バリューゴルフ等）、レッスンサービス（オンコースレッスン等）、となっております。



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サービス	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



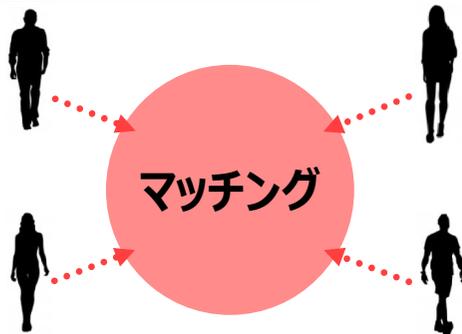
なし

予約時

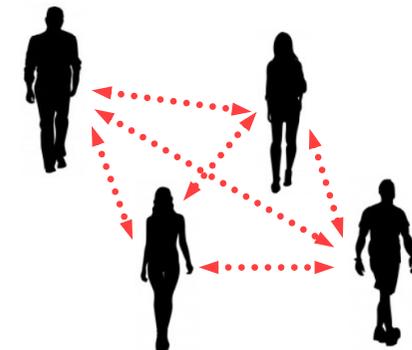
プレー

プレー後

## 1人予約ランド



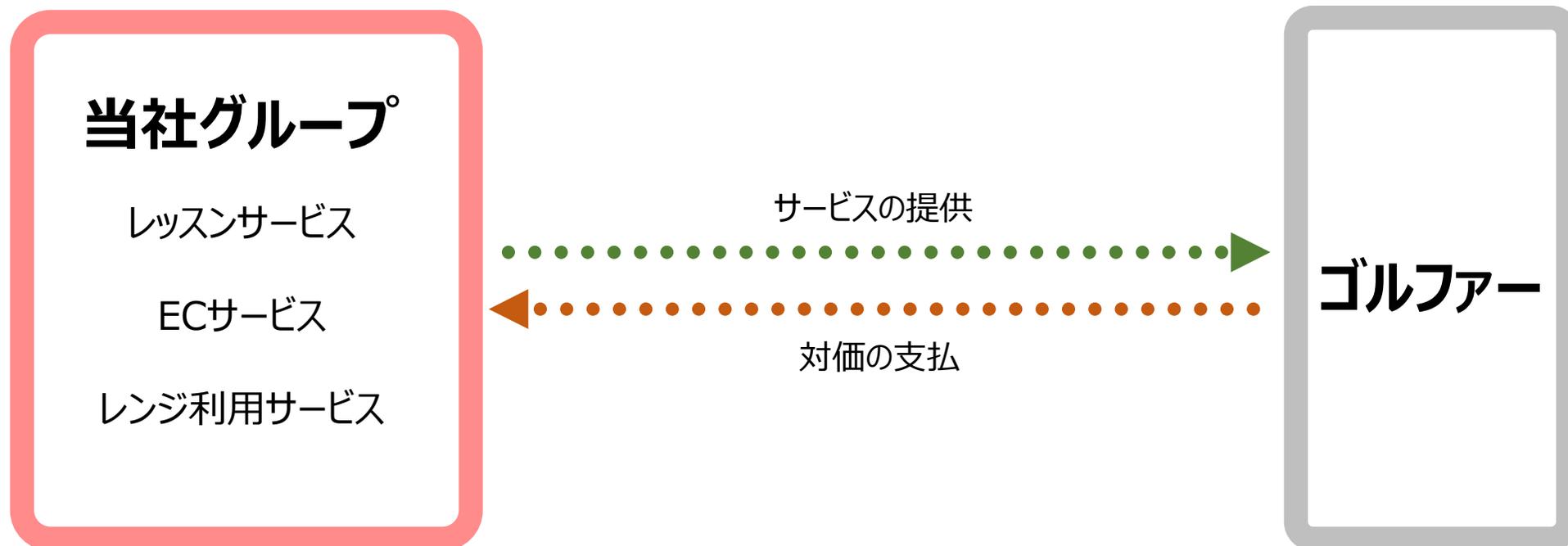
ゴルファー一人ひとりが、プレーしたい日時・プレーしたいゴルフ場を選んで予約。同条件を選択したゴルファーでマッチング



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～

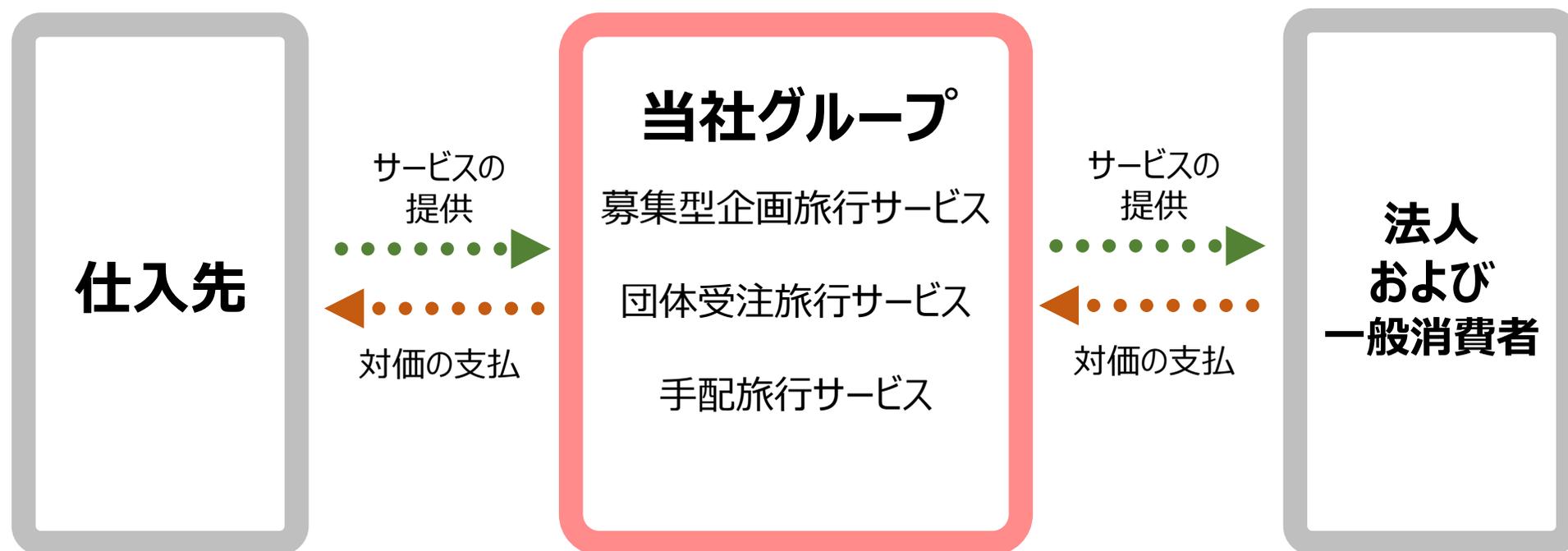
ゴルフ事業におけるBtoCモデルにおいては、レッスンサービス、ECサービス、レンジ利用（練習）サービス、これらのサービスを融合し試打を含めた複合サービスとなっております。



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、インバウンドツアー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。

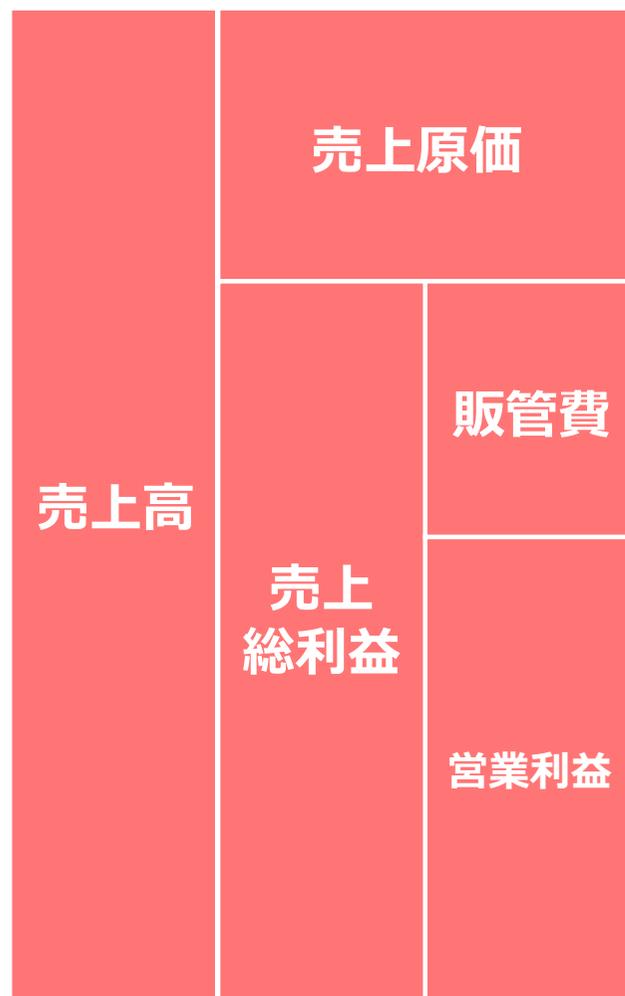


サービス	収益	主な収益獲得費用
募集型企画旅行サービス	旅行代金	宿泊施設・交通機関の調達費、顧客獲得費用
団体受注旅行サービス	旅行代金	宿泊施設・交通機関の調達費、顧客獲得費用
手配旅行サービス	旅行代金	宿泊施設・交通機関の調達費、顧客獲得費用

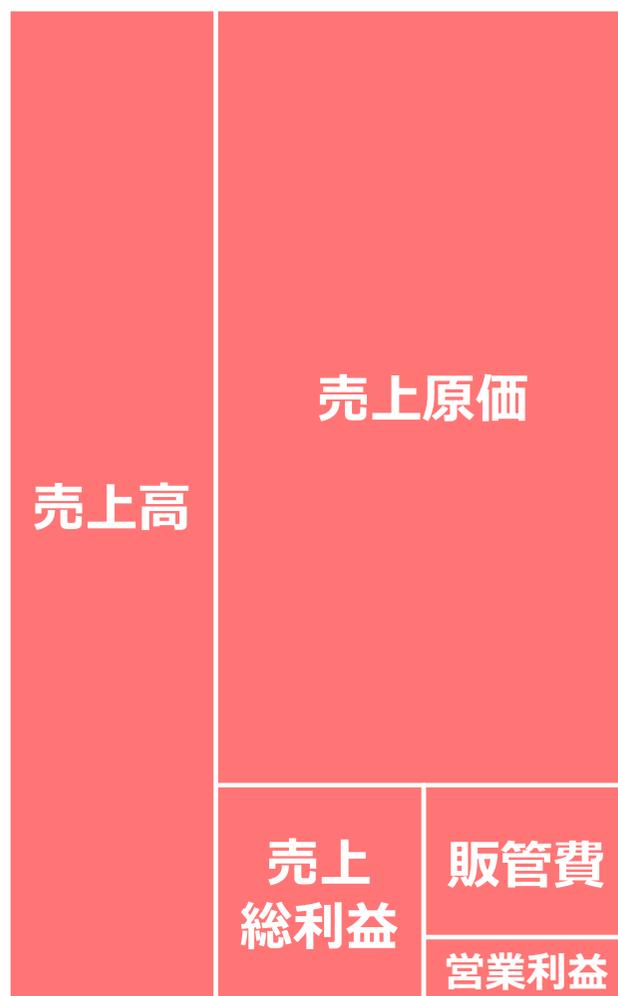
# ビジネスモデル ～収益の構成図～

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。

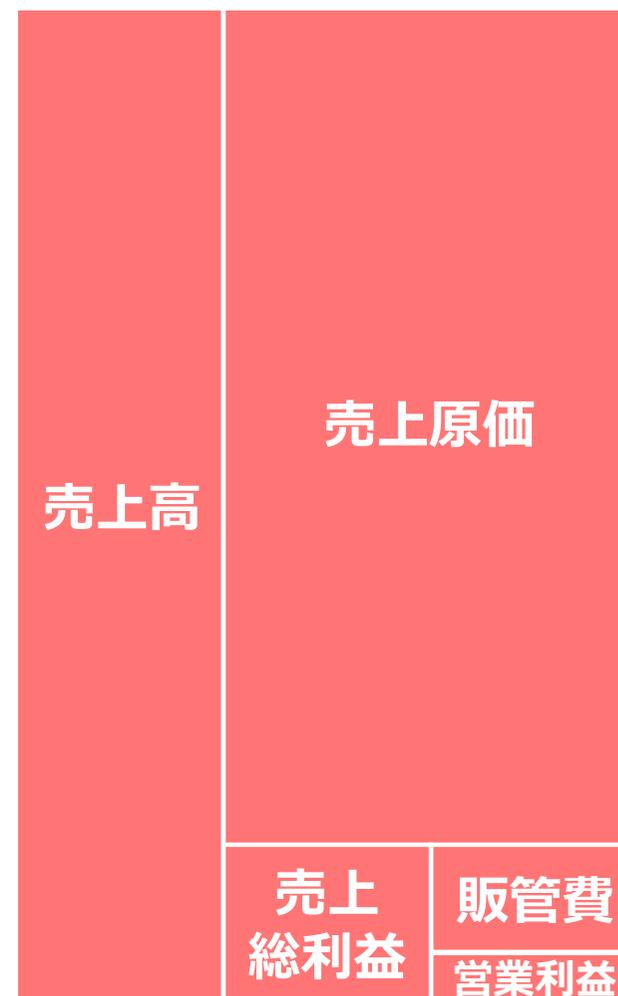
## ゴルフ事業① (BtoB)



## ゴルフ事業② (BtoC)



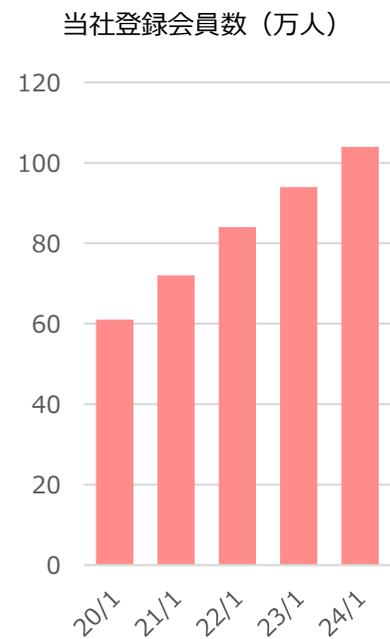
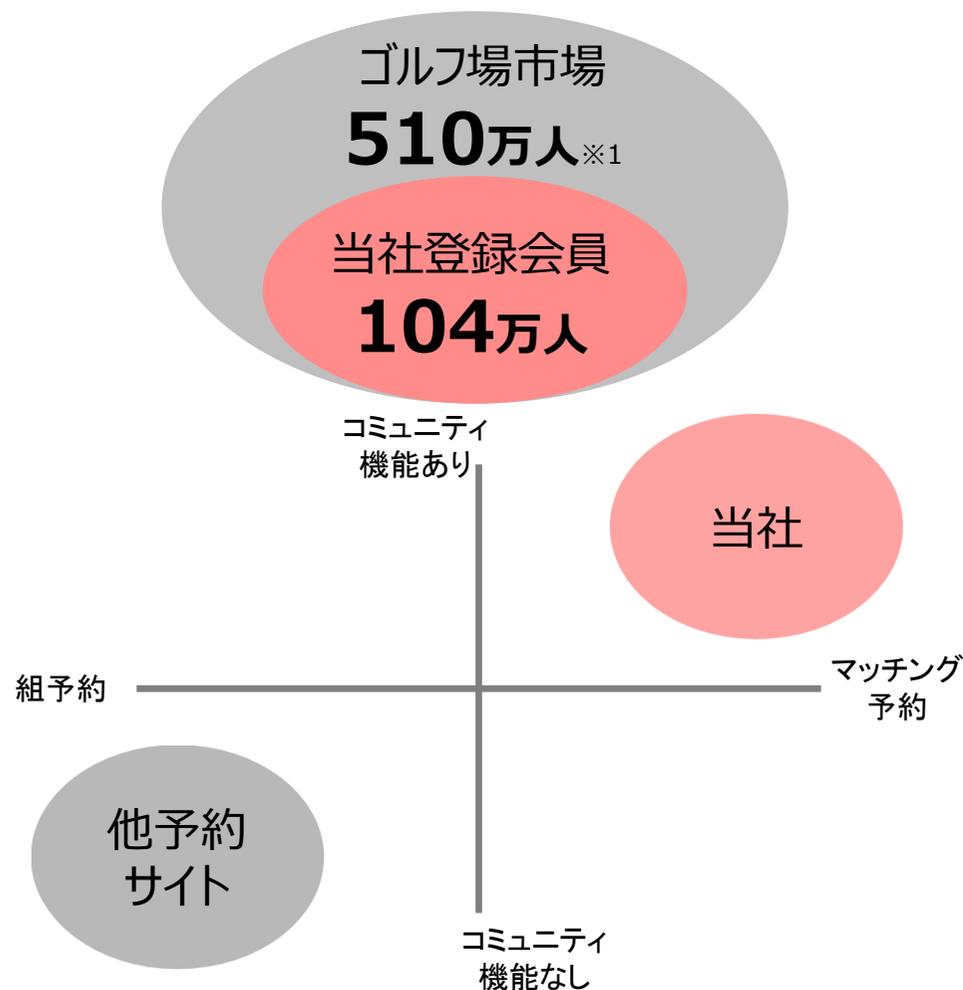
## トラベル事業 (BtoC)



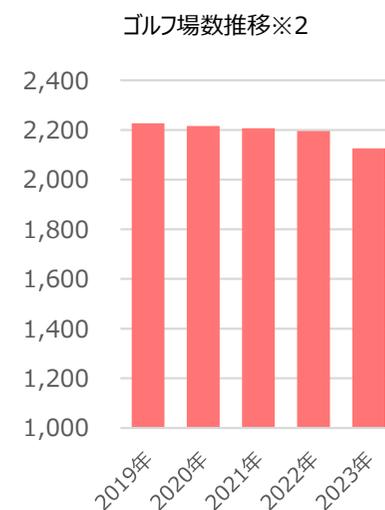
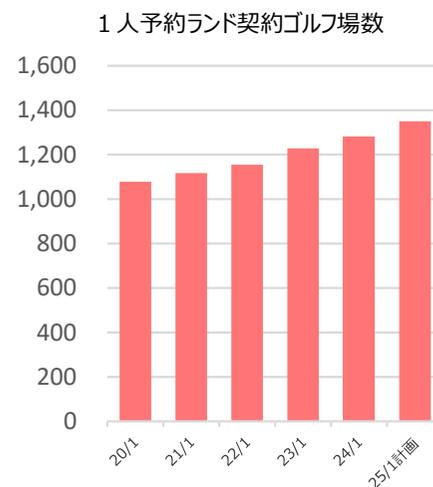
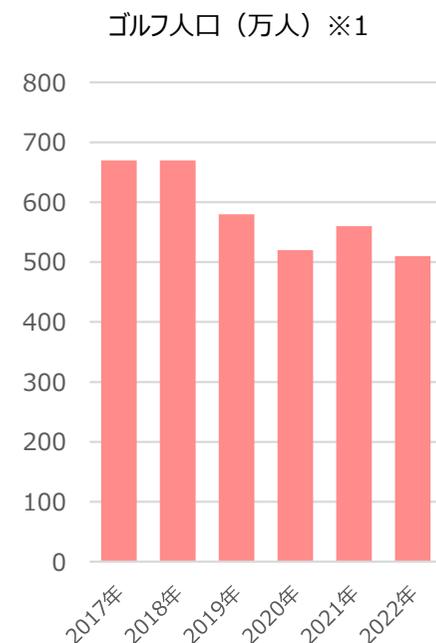
# 市場環境

# ゴルフ場市場

少子高齢化が進行し、スポーツ全体の参加人数は減少傾向にあります。ゴルフも例に漏れず、2022年のゴルフ場の利用者数（ゴルファー）は510万人と2021年と比較してやや減少となりました。そのような状況の中、当社の1人予約ラウンドの登録会員数は2024年1月現在で104万人となっており、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。



※当社登録会員数は当社HPにて月次で公表を行っております。

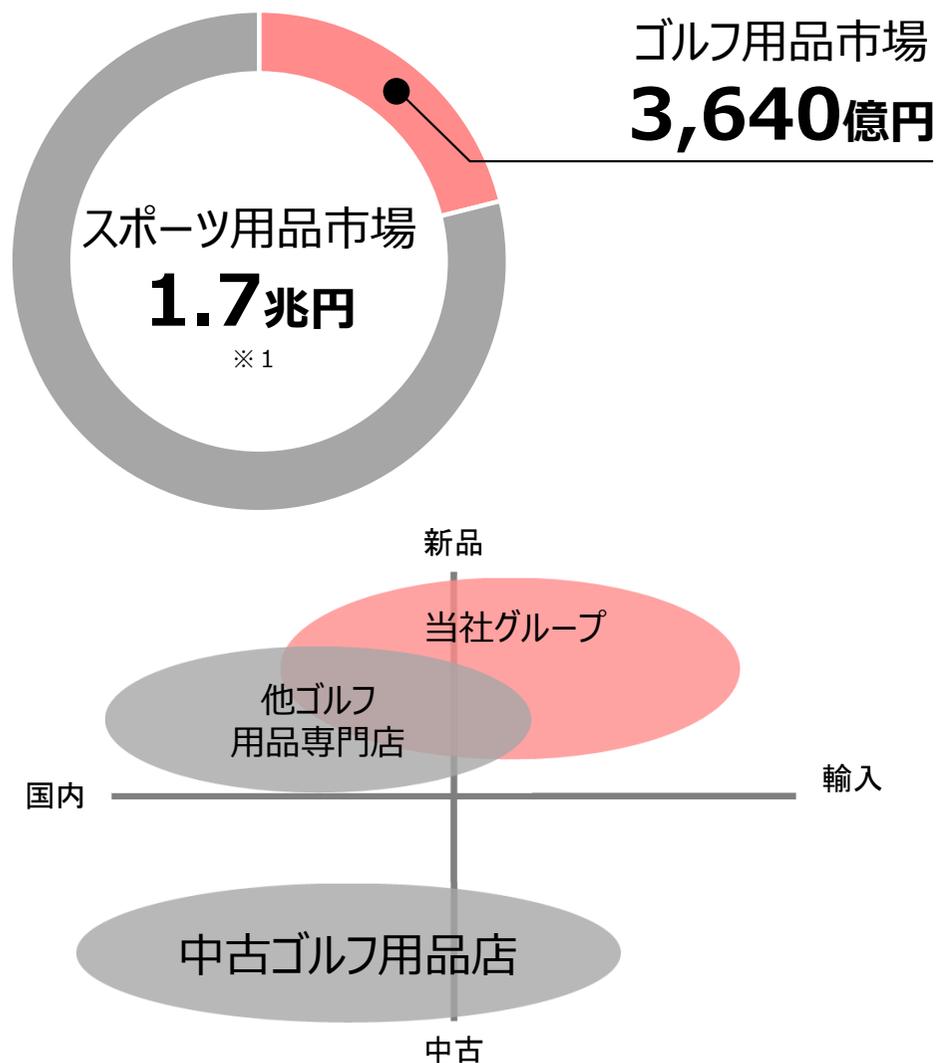


出典：※1 公益財団法人 日本生産性本部「レジャー白書2023」

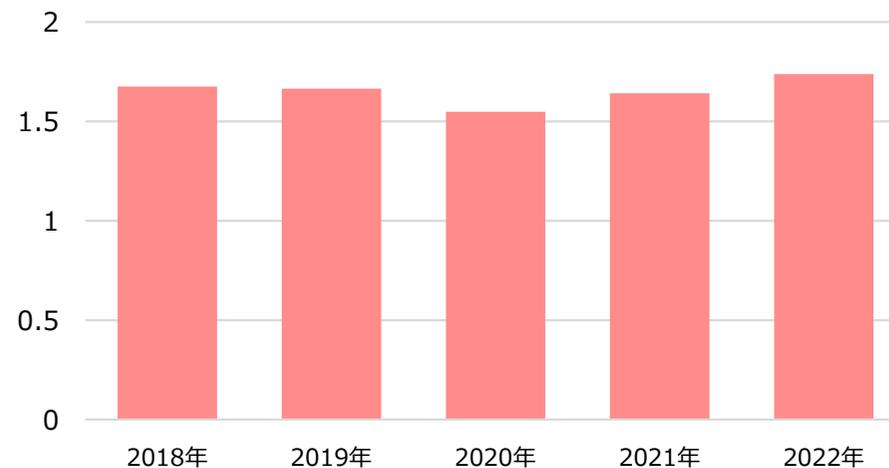
※2 一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会「ゴルフ場利用税の課税状況からみたゴルフ場数」

# ゴルフ用品市場

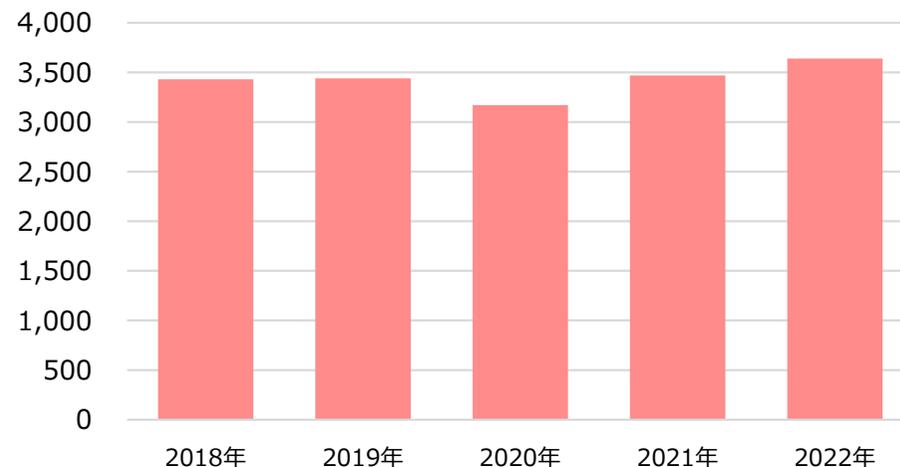
2022年のスポーツ用品市場は1兆7,000億円となっております。そのうちゴルフ用品市場の割合は20%台と、他のスポーツと比較すると大きい市場となっております。また、ゴルフ用品市場は微増傾向にあります。当社グループでは輸入商品やプライベートブランド商品等を取扱うことで他社との差別化を図っております。



スポーツ用品市場推移 (兆円) ※1



ゴルフ用品市場 (億円) ※1



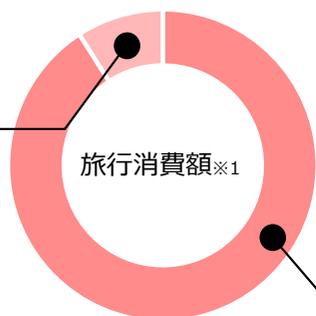
出典：※1 公益財団法人 日本生産性本部「レジャー白書2023」

# 旅行・観光サービス市場

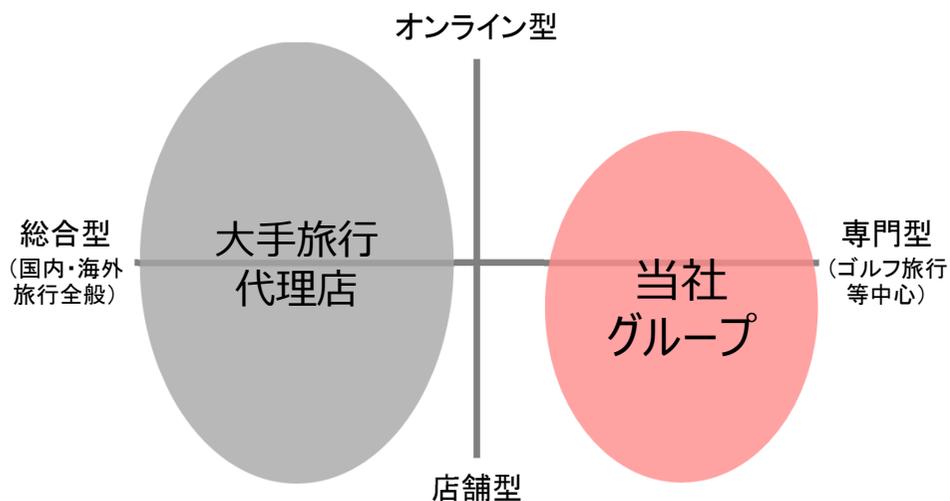
2022年の旅行消費額は18.7兆円とコロナ禍前の2019年の27.9兆円と比べ、32.9%減となりました。しかし、2021年の旅行消費額9.4兆円※1から大きく回復しております。海外旅行は依然として厳しい状況にあり、2019年は海外旅行者数が2000万人を超えておりましたが、2022年は270万人に留まっております※1。こちらは航空会社の便数の回復に伴い、復調することが予想されます。

当社は「ゴルフ旅行」「在日外国人向け旅行」等の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。

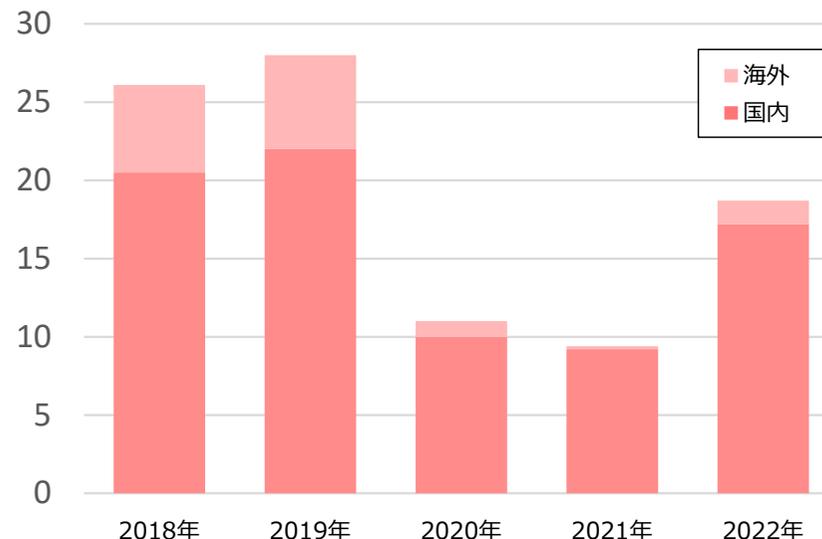
海外 **1.5兆円**



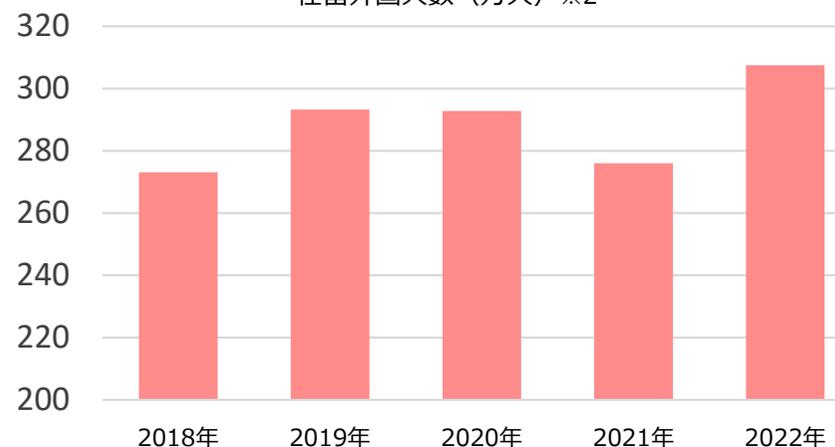
国内 **17.2兆円**



旅行消費額の推移 (兆円) ※1



在留外国人数 (万人) ※2



出典：※1 一般社団法人日本旅行業協会「数字が語る旅行業 2023」  
 ※2 出入国在留管理庁「在留外国人統計」

# 競争力の源泉

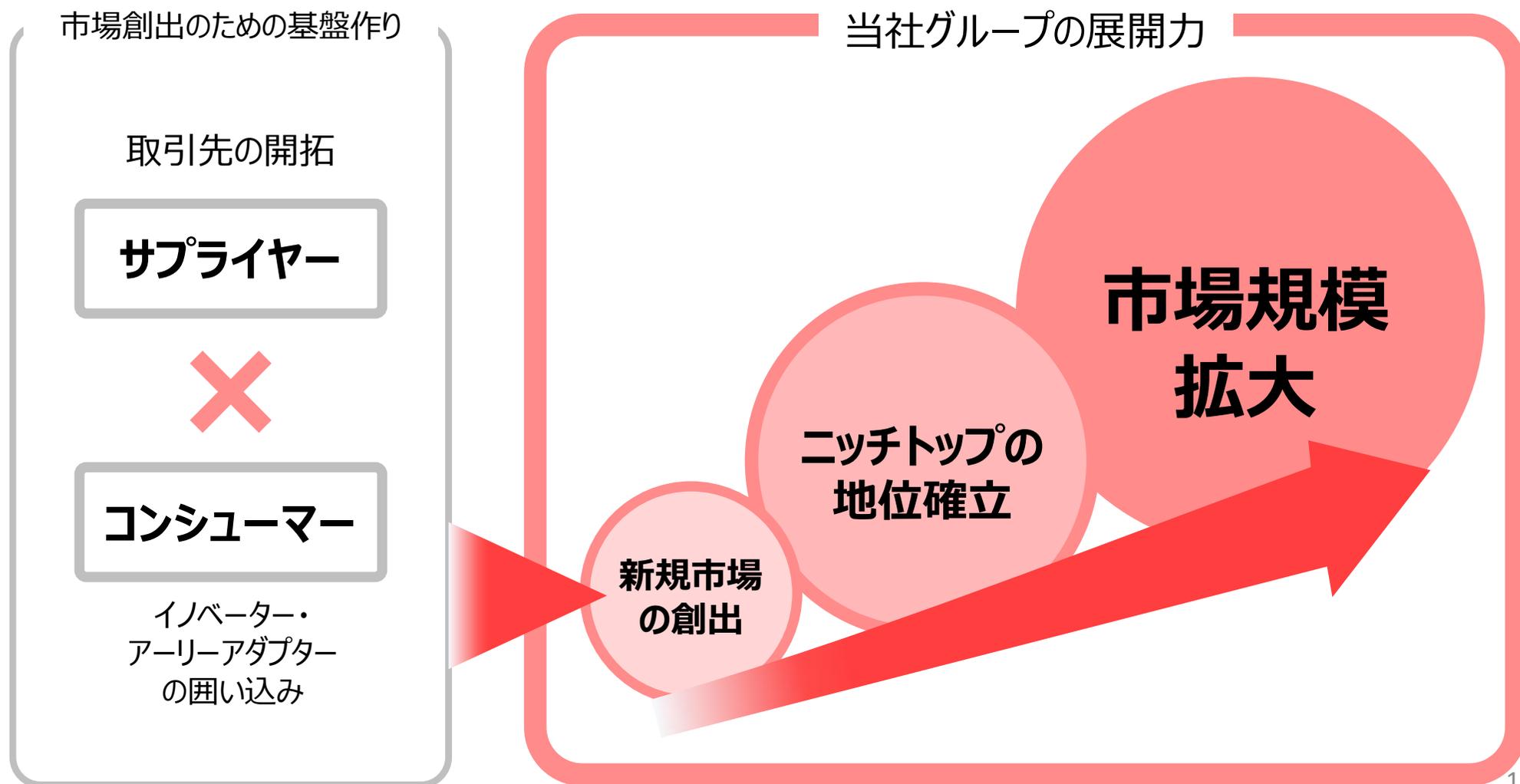
# 競争力の源泉

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。



# 成長戦略

# 2024年1月期 業績ハイライト

## ゴルフ事業

	2023年1月期	2024年1月期	
売上高	4,081百万円	3,320百万円	前年同期比 18.6%減
セグメント利益	584百万円	424百万円	前年同期比 27.3%減

1人予約ラウンドの会員数は、100万人を突破した後も順調に推移。また、売上高は約10%増加し、ゴルフ事業のメインサービスとして今後も伸長が予想されます。ゴルフ用品販売においては、円安の影響により第3四半期までは苦戦しましたが、商品構成の見直しや販売チャネルの強化の結果、第4四半期より回復傾向にあります。レッスンサービスにおいてはサービス内容の再構築を行っており、一時的に売上は減少しました。セグメント利益については、ゴルフ用品販売における不振と新規出店への投資を実施したことにより減少しております。

## トラベル事業

	2023年1月期	2024年1月期	
取扱高※	985百万円	1,031百万円	前年同期比 4.6%増
セグメント利益	15百万円	21百万円	前年同期比 40.0%増

旅行需要の活性化およびコストの削減を進め、営業利益は大きく回復。研修旅行や社員旅行など団体旅行が顕著に増加しました。 ※取扱手数料等の純額処理の商品割合が増えたため、取扱高で表記しております。

# 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

新サービスの開発

売上高100億円  
(2028年1月期)

M&Aによる事業領域拡大  
(ECサービス、トラベル事業)

売上高36億円  
(2024年1月期)

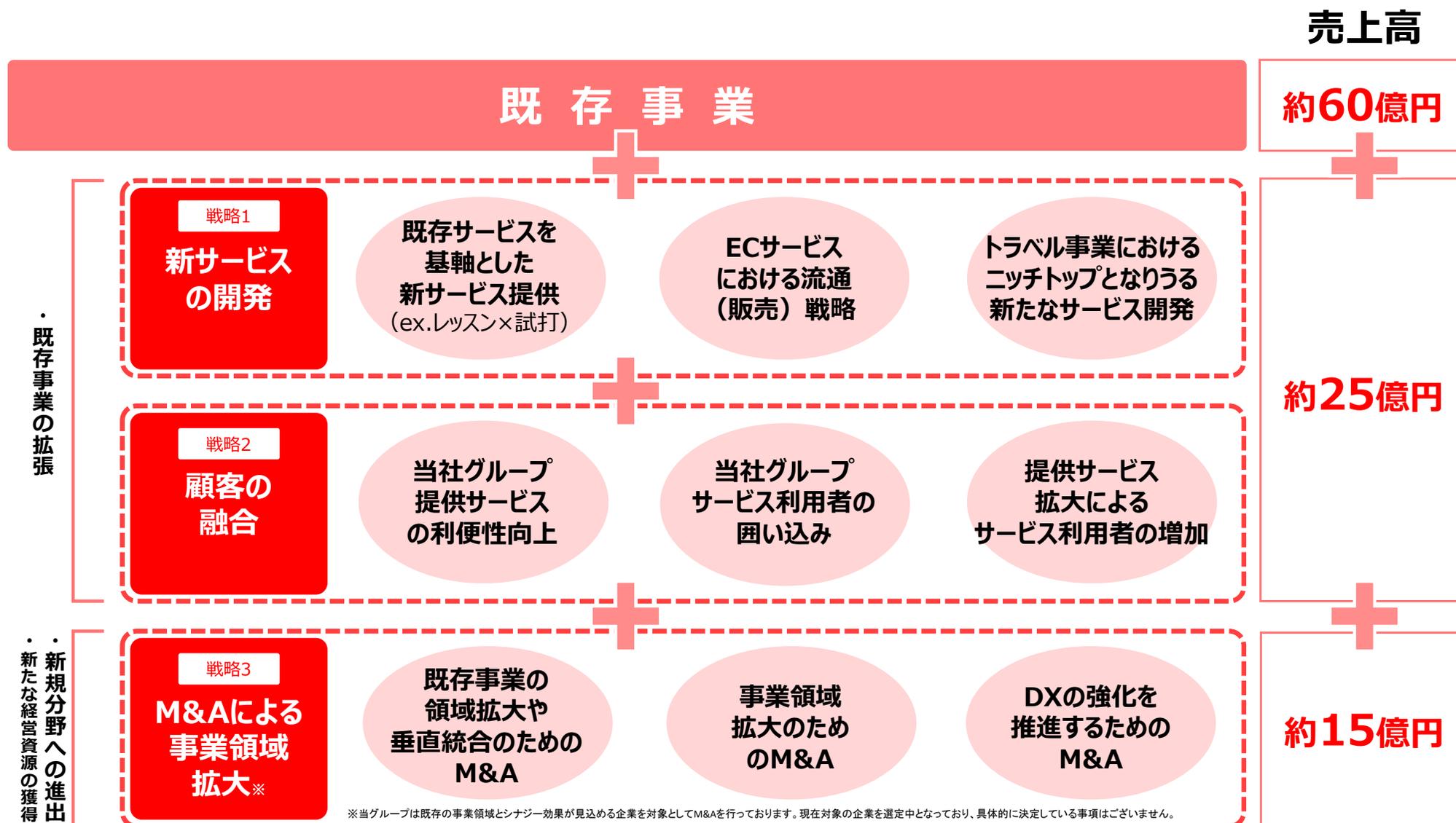
顧客の融合

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2024年1月期の連結売上高は43億7700万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。

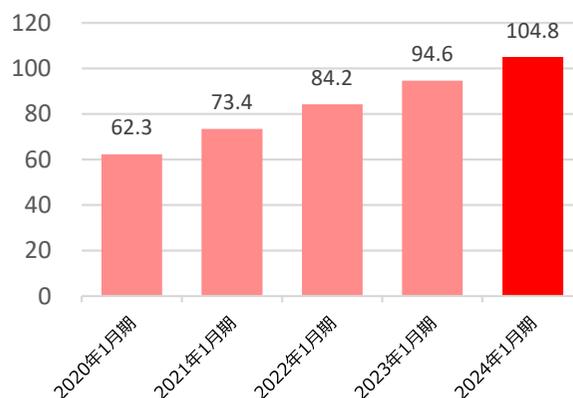
また、登録会員数を増加させるための広告宣伝・販売促進を強化し、登録会員の囲い込みを強化すべくシステム改修を継続してまいります。



1人予約ラウンド契約ゴルフ場数  
(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いました。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。



## 提携イメージ



当社1人予約ランドを他社ユーザーでも利用できるようになる

# 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

### 販売力の強化

ゴルフ場や越境ECサイトへの出店など販売チャネルの強化をいたしました。また、実店舗限定のサービスとして、ゴルフクラブ下取りサービスや海外からの旅行者向けに免税販売を開始いたしました。今後は各種サービスの認知拡大を行い、新たな顧客を獲得いたします。



## トラベルサービス

### WEB戦略の強化

ゴルフ事業で得たノウハウをトラベルサービスに応用し、1人予約機能やコミュニティ機能を活用した旅行予約システムを開始します。他社との差別化を行うことで、オリジナリティの高いサービスを顧客に提供いたします。



## トラベルサービス

### インバウンドツアーの強化

海外の旅行会社と協働し、インバウンドツアーに注力いたします。当社グループの強みであるゴルフ場とのリレーションを活用し、ゴルフ・観光・移動手段を組み合わせたサービスを提供いたします。



# 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

### ゴルフ場のDX化支援

ゴルフ場のオペレーション負荷の軽減やゴルフ場運営をスリム化を目的としたソリューションサービス（リピ増くんDX）を展開いたします。まずはサインレスチェックインやセルフチェックアウトなど受付業務の省力化や生産性向上を目指します。

2024年3月  
販売開始

## 広告サービス

### 月刊バリューゴルフ 全国展開

創刊20周年迎えた「月刊バリューゴルフ」が関東・関西の地方誌から全国誌へ。紙媒体の利点を生かしシニア層にもアプローチできるメディアとして、集客導線の入口となることで各種サービスの拡大を図ります。

2024年4月  
全国誌化

## トラベルサービス

### ハイクラス トラベルサービスの開始

M&Aにより獲得した経営リソースを活用し、国内・海外の有名ゴルフ場でのプレーを含めたゴルフツアーサービスを開始します。独自性と付加価値の高い商品を加えることで、当社グループの会員であることの価値を高めます。

2024年2月  
サービス開始

# 2024年1月期の主要サービスにおける取り組み進捗状況①

## ECサービス

### 付加価値の創出と提供

ボールプリント・ガラスコーティングなどのサービスを開始。すでに多くの顧客から好評を得ており、サービス提供を継続いたします。

サービス提供開始済  
サービス継続中

## ECサービス

### プライベート商品の拡充と商品の安定確保

プライベートブランド商品の種類は約40種類から約50種類に増加。今後も商品開発を継続し、利益率の高い商品の拡充を予定しております。

プライベートブランド  
商品ラインナップ増加

## トラベルサービス

### 既存顧客の囲い込み・WEB戦略の強化

リピーターへの特典付与等により参加者数は堅調に推移。また、グループ会社会員へのプロモーション活動により新規顧客を獲得いたしました。

リピーターの増加  
新規顧客の増加

## 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

アウトバウンド需要は回復基調にあるもののコロナ禍以前の水準には達しておりません。一方インバウンド需要は大きく伸長いたしました。

アウトバウンドは回復基調  
インバウンドの伸長

# 2024年1月期の主要サービスにおける取り組み進捗状況②

## ASPサービス

### 市場拡大 会員の困り込み 強化

2023年4月公表の本資料において、ゴルフ場のエリアごとの協業ネットワーク構築について記載しておりましたが、ゴルフ場のDX化支援に注力したため取り組みを中止しております。

中止

## ECサービス

### ゴルフ用品の 加工・カスタム サービスの強化

ゴルフ用品販売の実店舗にはクラブフィッターが常駐し、顧客に合わせたクラブ販売およびカスタマイズを行っております。また、クラブ下取りサービスを開始し、買い替え需要の促進をいたしました。

サービス提供中

## トラベルサービス

### 在日外国人向け WEBサービスの 展開

在日外国人向けにテーマ性のある旅行サービスを開始しております。このサービスがより活性化する予約システムのリリースを予定しております。

サービス提供中

# 経営指標

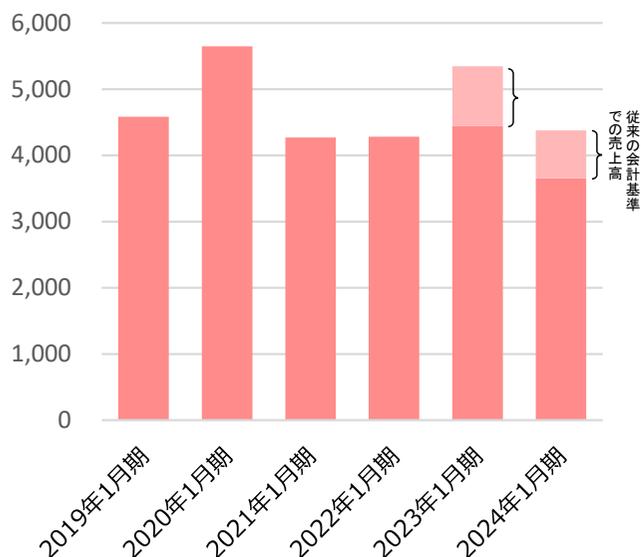
## 目標達成指標推移

連結売上高100億円

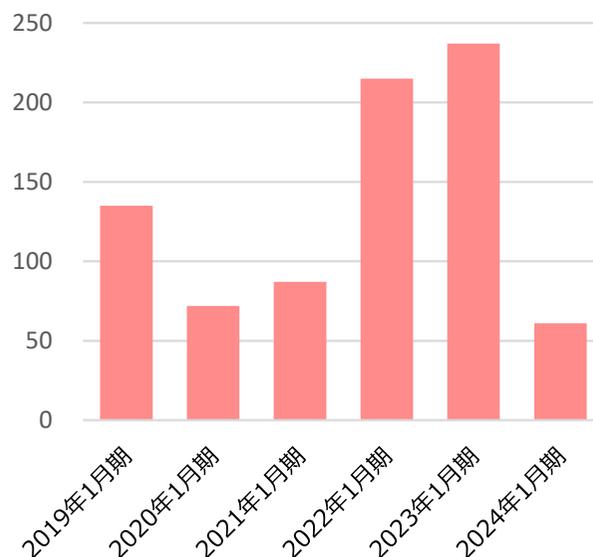
連結営業利益10億円

連結自己資本利益率  
10%

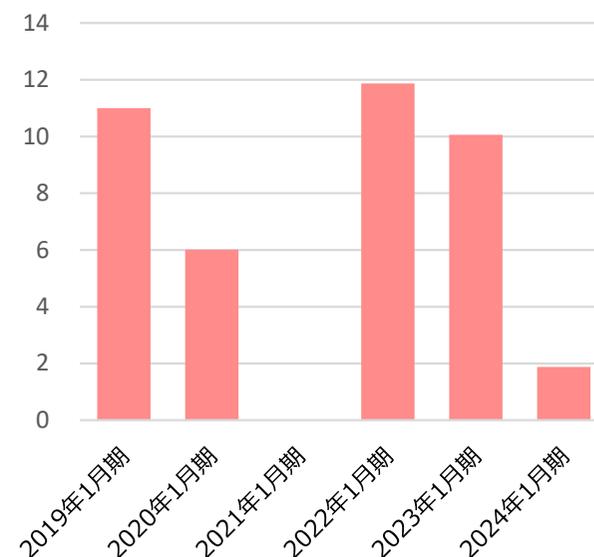
売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



自己資本利益率 (%)



当社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。2024年1月期は継続的な円安傾向であったため、輸入商品を主力としたECサービスが苦戦しました。一方でコロナ禍脱却によりトラベルサービスは復調傾向にあります。今後は、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。

# 通期連結業績予想 ～2025年1月期～

## 売上高41億円、営業利益1億5500万円の業績予想となります。

2024年1月期は円安の影響により、ECサービスにおける輸入ゴルフクラブの販売不振等の影響を受けました。そのため、商品構成や販売チャネルの見直し等ビジネスモデルの変革を進めており、V字回復を目指しております。

2025年1月期は、M&Aへの積極的な投資や新規事業のスタート、ゴルフ場への新規出店を予定しております。それらに加えて新たに当社グループに加わった「(株) エスプリ・ゴルフ」、「ゴルフマガジン九州」事業とのシナジー効果を最大限に活用し、事業領域の拡大を行うことで、さらなる収益の拡大と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

単位：百万円

	2024年1月期 通期業績	2025年1月期 通期業績予想	前年同期 増減率
<b>売上高</b>	3,656	4,100	+12.1%
<b>営業利益</b>	61	155	+151.3%
<b>経常利益</b>	49	147	+197.2%
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	22	107	+371.6%

上記の業績予想は本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があります。

# 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、ゴルフ場にとってビジター集客の有力なツールとなっております。そのため当面の間、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。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。

物価高や円安、一部地域の情勢不安などの要因により海外旅行者数の回復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、クライアントとの強固なリレーションは確保できており、企業や学校の研修旅行は増加傾向にあります。そのため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2025年4月を予定しております。