



株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン

www.golfdigest.co.jp

(証券コード： 3319)

中期経営計画 2021-2023

- *Lead the way* -

- ゴルフビジネスの次世代化を切り拓く -

I // GDOグループのミッション

II // 創業20年の振り返り

III // 世界のゴルフ市場

IV // 2021-2023 中期経営計画

1 // 事業別計画

2 // 2023年度における数値計画

3 // 中期経営計画期間中の財務戦略

4 // 中期経営計画の実効性を高めるための組織戦略

ゴルフで世界をつなぐ

Golf Links the World

GDOのお客様は、ゴルフを楽しむすべての人々です。
ゴルフのレベル、性別、年齢、地域、言語、世界観といった枠を超え、
ゴルフをもっと、多くの人々に知ってもらい、
ゴルフにもっと、気軽に触れてもらい、
ゴルフでもっと、人生を楽しく豊かなものにしてほしい。

GDOは、お客様の良きサポーターとして、
ゴルフを通じて人々が互いに理解しあえる世界の実現に努めます。

創業20年の振り返り

創業期

二桁成長期

国内ゴルフ業界
インターネット黎明期

第二創業期

新規・海外事業 導入

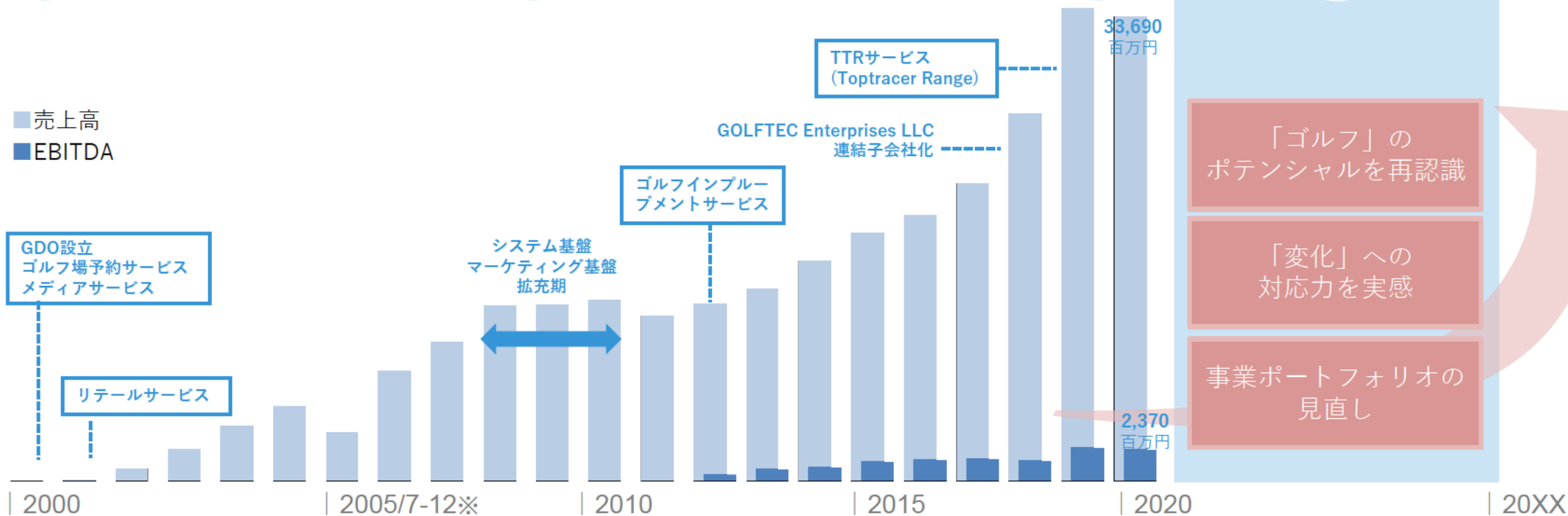
国内ゴルフ業界
インターネット発展期

世界への挑戦

土台作り→成長・発展

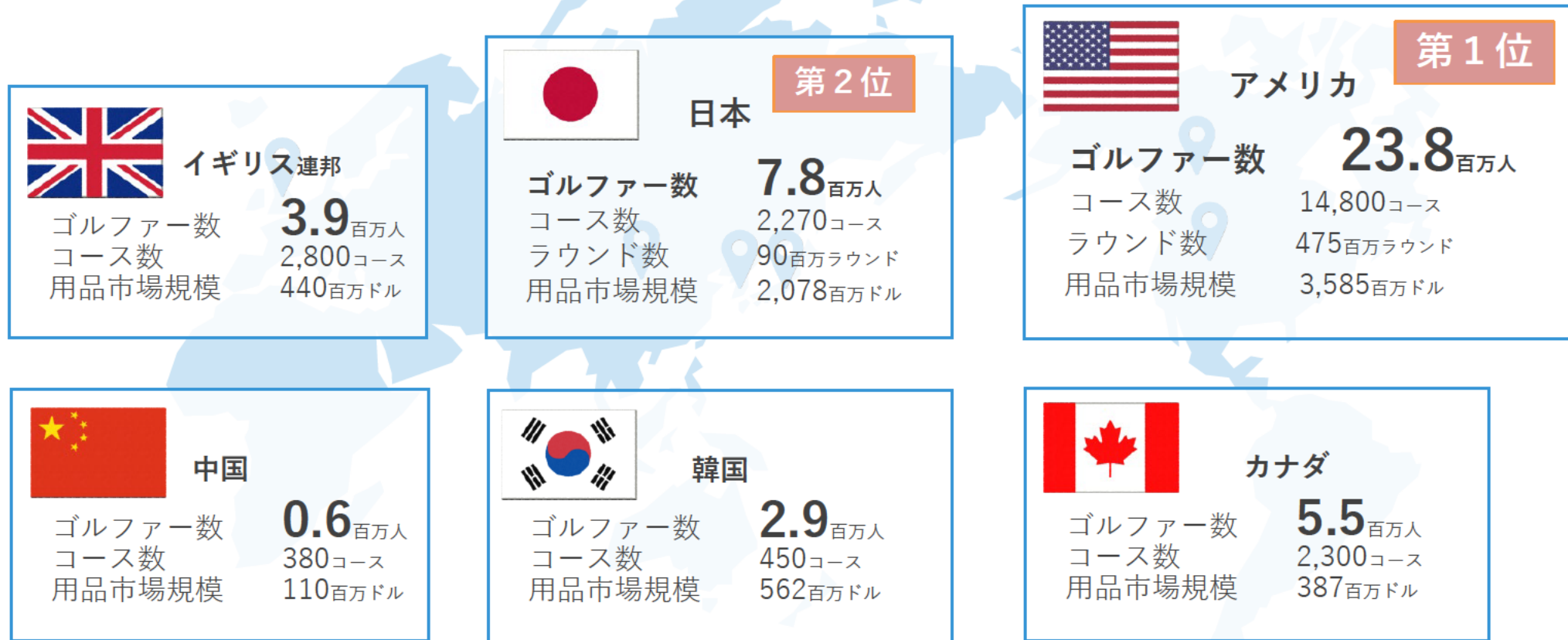
2020
with covid-19

世界ゴルフ業界
多様化



※決算期変更により6か月決算

ゴルフは世界共通のスポーツ、アメリカが世界最大市場



出典：2019 世界のゴルフ市場レポート（矢野経済研究所）

- *Lead the way* -

ゴルフビジネスの次世代化を切り拓く

ゴルフサービスのDX化を日米両市場で切り拓き、リードする

01 新成長期

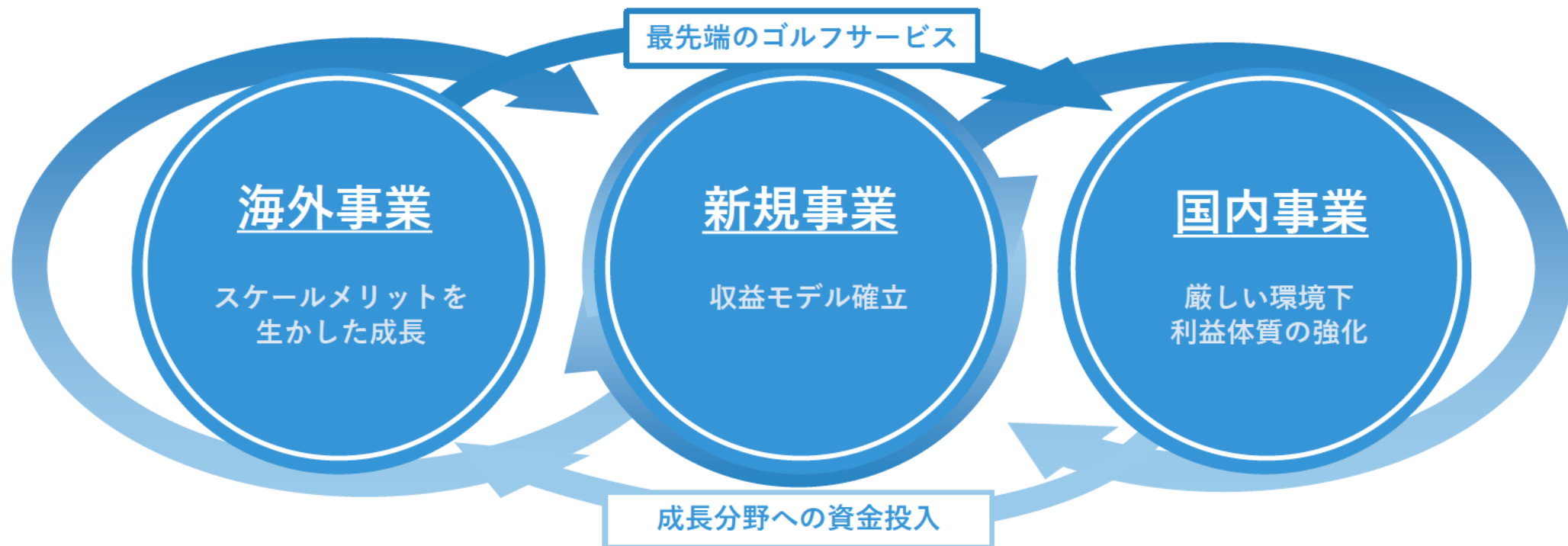
ゴルフの新たな需要をコア事業の磨き上げと新規事業の育成の両輪で牽引

02 徹底した差別化

“ゴルフ総合”をキーコンセプトに、マーケティング、コンテンツ、テクノロジーによる差別化の追求により、お客様の圧倒的な支持を得る

03 利益成長

主力事業の磨き上げによる利益獲得を通じて、将来成長への投資能力を高める



GDOグループを支える基盤

マーケティング
機能効率化

コンテンツ力
強化

IT・テクノロジー
強化

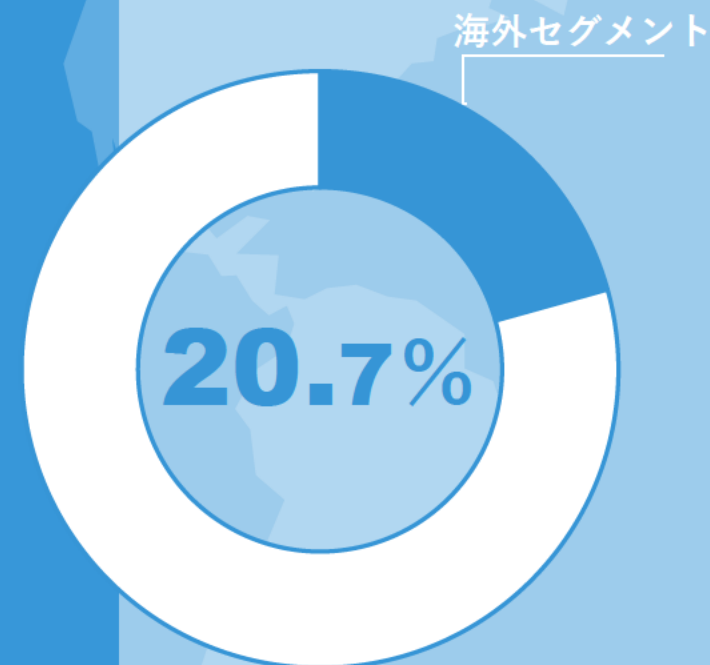
組織力・経営基盤
育成・強化

海外セグメント / 海外事業

(米国子会社GTE、現地法人GDOS)

ゴルフインプルーブメント事業※を土台に
ゴルフ業界にインパクトを与え、
市場ポジションと市場シェアを拡大する

※GDOのゴルフインプルーブメント事業：
ゴルフレッスン、クラブフィッティング・販売サービス、プラクティスサービス等。
インドアゴルフレッスンを中心にゴルファーのゴルフの上達を多面的にサポートする
ための事業



売上高構成：2020年度実績

テーマ

ゴルフインフラ整備業界をリードし続ける

期間中の環境予測

(with/after COVID-19)

- ゴルフへの関心度、プレー意欲は拡大
※ロックダウン中ラウンド数は減少したものの、年間のラウンド数は14%増加
- COVID-19の影響は軽微
- テレワークは進み、レッスン受講場所はビジネス中心街・都心部と住宅街両方にアクセスのいい場所へ



方針と取組み

1. スタジオ数の拡大
 - 新規出店とFC店の直営化
2. 新規顧客獲得及び既存顧客の稼働率向上
 - レッスン環境の充実（テクノロジー面）
 - クラブフィッティングの対象範囲拡大
 - 積極的なマーケティング活動
3. 新たな収益モデルの模索

数値
目標

新規出店 + FC店直営化
→ 直営店 年間22店舗以上増加
(2020年度末時点：直営店116店舗、FC店91店)
※米国での出店可能店舗数375店

(参考) 米国GOLFTECを連結子会社化 (60%) した目的

GDOグループの将来展望

- 中長期的にダイナミックな成長を志すために、グローバル市場での展開が必須
- 世界のゴルフ市場において圧倒的なシェアを誇るアメリカへの進出は必要不可欠

米国GOLFTECを選んだ理由

- 米国において約25年に渡りテクノロジーを駆使した次世代ゴルフインプロブメント事業を展開。GDOグループの「ITを駆使したゴルフ総合サービス」と高い親和性
- ゴルフインプロブメント業界のリーディングカンパニーであり、かつ成長可能性の高い企業

のれんの考え方

連結子会社化に伴うのれん及び無形資産総額：約41億円

- 2018年9月よりBS連結開始
- 10年均等償却（2028年9月まで）

GOLFTEC Enterprises, LLC



ゴルフインプロブメント事業のリーディングカンパニー

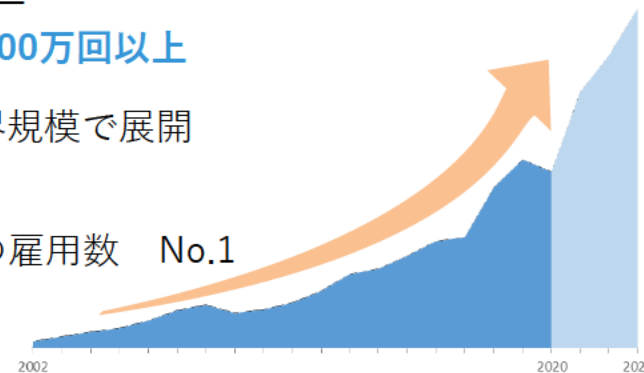
米国GOLFTEC 売上高推移

累計レッスン数：1,000万回以上



北米、アジア中心に世界規模で展開
世界200店舗以上

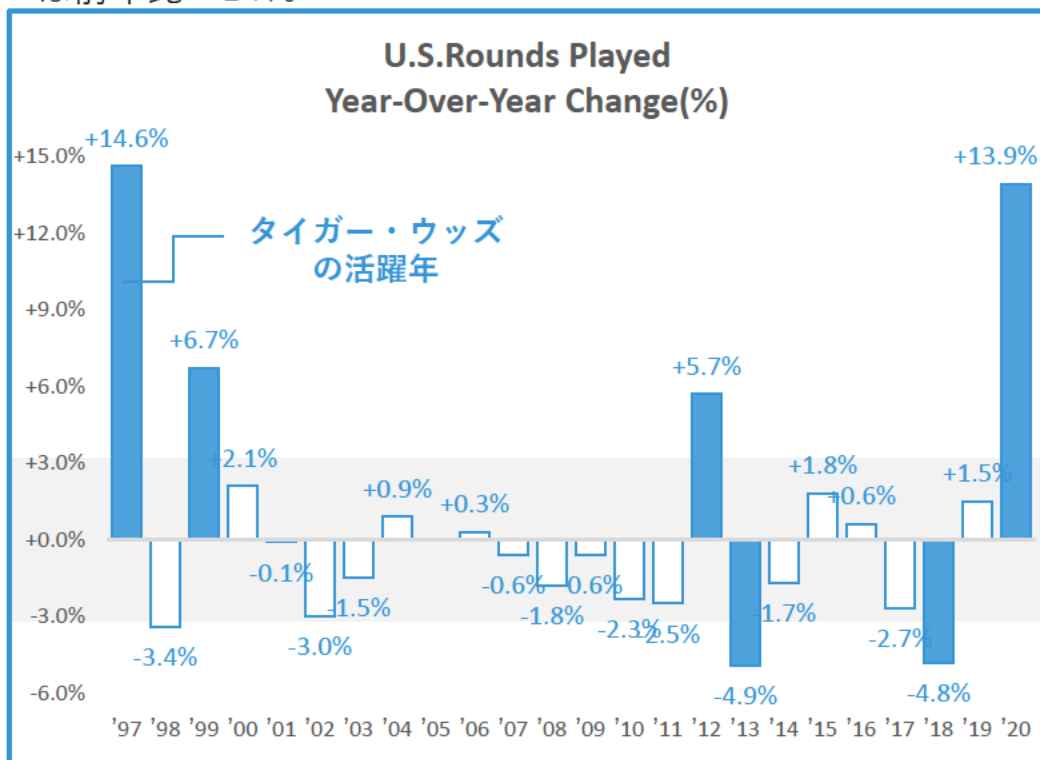
PGAティーチングプロの雇用数 No.1



(参考) 米国市場環境

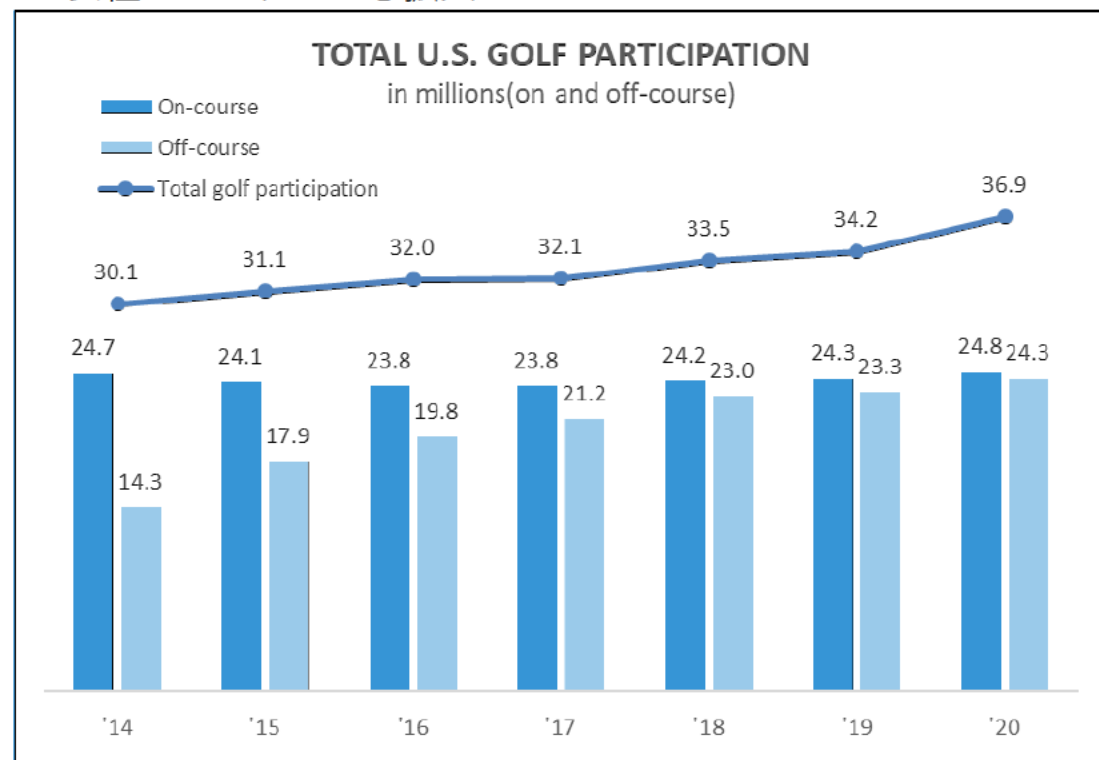
ラウンド数の前年比

COVID-19による活動制限の反動及び好天で2020年は前年比+14%



ゴルフ人口の推移

COVID-19を機に、初心者ゴルファー、若年ゴルファー、女性ゴルファーが急拡大



※National Golf Foundation : TRACKING THE IMPACTS OF COVID-19 ON THE GOLF BUSINESS

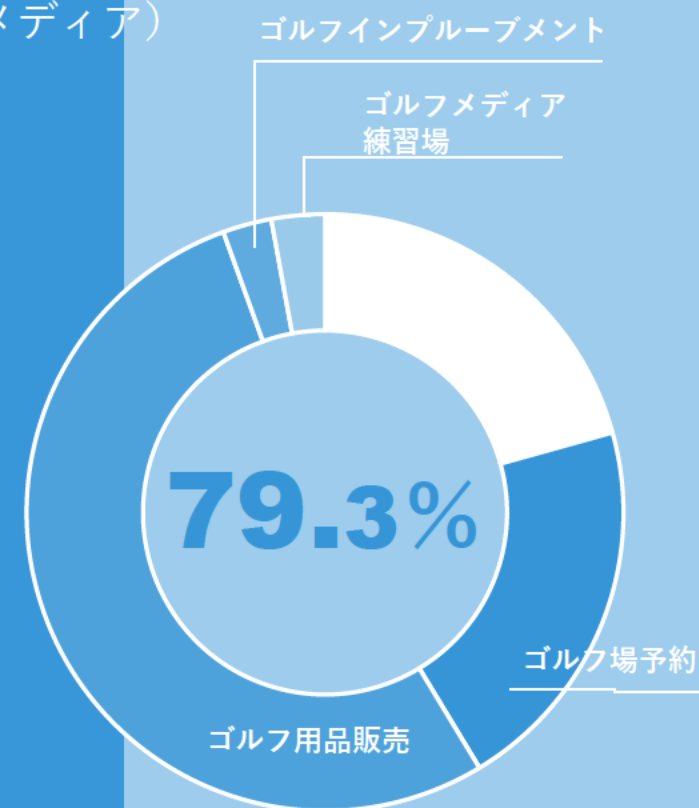
On-course : その年に少なくとも1回ゴルフ場でラウンドした6歳以上のゴルファー
Off-course : その年に、ゴルフ場でプレーしなかったが、ゴルフ練習場や他のゴルフエンターテイメント施設や屋内シミュレーター等でプレーした6歳以上の個人

国内セグメント / 国内事業・新規事業

(ゴルフ場予約、ゴルフ用品販売、ゴルフインプローブメント事業、練習場事業、ゴルフメディア)

コア事業である「ゴルフ場予約サービス」、
「ゴルフ用品販売サービス」を徹底的に磨き上
げるとともに、新規領域である練習場事業にお
いて、Toptracer Rangeを軸に新規事業を軌道
に乗せる

媒体価値の拡張を軸に、メディア事業も新規領
域と位置づけ、非連続の成長を目指す



売上高構成：2020年度実績

テーマ

送客サービスに集中

期間中の環境予測

(with/after COVID-19)

Golfer

- プレースタイルの多様化
- 若年層、ビギナー層の活性化
- ネット予約の更なる浸透

Golf course

- 運営スタイルへの変化
- ネット予約枠の拡大

Market

- デジタルマーケティングの競争激化
- 顧客の囲い込み争い

方針と取組み

1. 環境変化に対応したサービスの提供
 - 独自のマーケティング戦略への転換
 - 商材（時間枠／プラン）の質向上によりマッチング率向上
2. 原点回帰。予約サービスへの集中

数値
目標

送客売上
毎年前年比10%以上成長

テーマ

顧客数の拡大と利益率改善の両立

期間中の環境予測

(with/after COVID-19)

Golfer

- EC利用率の更なる増加
- ライブコマース等購買行動の変化

Maker

- メーカー直販（DtoC）化加速
- 合併/再編や生産計画等の戦略変更

Market

- 大手量販店のEC参入加速
- CtoCの存在感拡大

方針と取組み

1. EC領域での競争激化への対応
2. 購買行動の変化への対応
3. 収益性の維持・向上
 - 独自のマーケティング戦略への転換
 - 提供サービスの差別化と質の向上

数値
目標

売上総利益率 約 1 pt 改善
(2019年度比)

※2020年度は特殊な1年という位置づけ

テーマ

既存スタジオの稼働向上と出店拡大のための土台作り

期間中の環境予測

(with/after COVID-19)

Golfer

- “3密”環境＝インドアレッスン（個室）の忌避
- アウトドアレッスンの需要拡大
- 受講場所が勤務先から自宅近隣へ

方針と取組み

1. 既存店の稼働率向上に集中
 - レッスン品質、コーチスキルの向上
 - 商材（チケット種類）の拡大
 - 新規顧客獲得のためマーケティング強化
2. 引き続きコーチ採用の強化
3. レッスンの多様化への挑戦

数値
目標

2021年度営業利益黒字化
2022年以降更なる利益の拡大

テーマ スピード感ある導入拡大、golferとゴルフ練習場への付加価値創出

期間中の環境予測

(with/after COVID-19)

Golfer

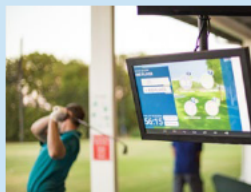
- 需要の増加を背景に、投資意欲旺盛な施設と現状維持の施設が内在

Market

- 設備事業のため参入障壁は高い
- TTR機器に競合するのは1社のみ

TTRとは？

潜在golferや平均的golferの需要喚起を目指し、TOPTRACER社と2018年に提携。ゴルフ練習場施設に“Toptracer Range (TTR)” (デバイスとソフトウェア)を導入して、ITインフラを軸とした新たな収益源を提案。



方針と取組み

1. 練習場への導入促進

- 関東・中部・関西中心に導入促進
- 練習場オーナーへの認知拡大のためのマーケティング強化

2. ユーザーへの利用促進

- システムの安定稼働
- 日本人向けカスタマイズ

数値
目標

新規施設数：年間50施設以上

(2020年度末時点：29施設)

テーマ

広告サービスの再成長

期間中の環境予測

(with/after COVID-19)

Market

- New Normalな日常生活
- 接触デバイスや時間帯等、コンテンツ消費行動が変化

Client

- デジタル化の加速
- 不況業種における広告予算削減

方針と取組み

1. ストーリー性のあるマーケティングの追求
2. クライアントの拡張
 - メディアの拡張・立体化
 - データ活用
 - コンテンツ力の向上

数値
目標

2023年度売上1.5倍

(2020年度比)

マーケティング戦略
marketing

方針と取組

：体力勝負から脱却し、独自性を追求

- オウンドメディア強化
- 新たな顧客接点の構築
- 顧客のライフスタイルに寄り添い“気の利いたコミュニケーション”を実現するとともに、それを可能にするデータプラットフォームを稼働

コンテンツ戦略
contents

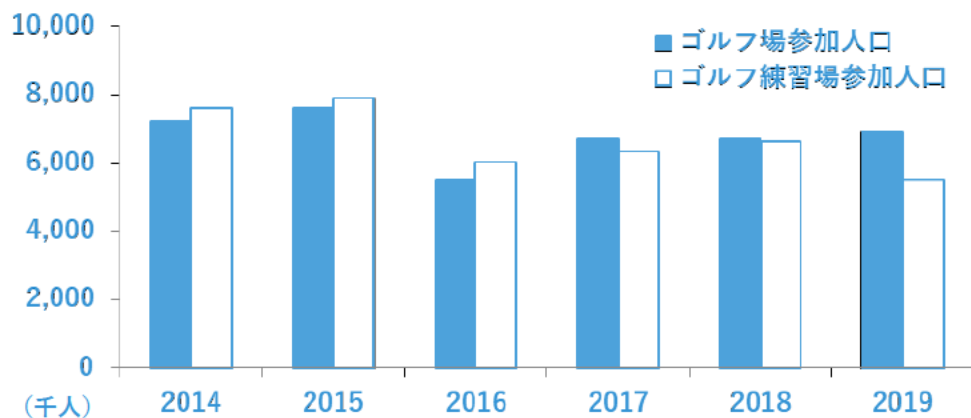
：表現力の向上 徹底追及

テクノロジー戦略
technology

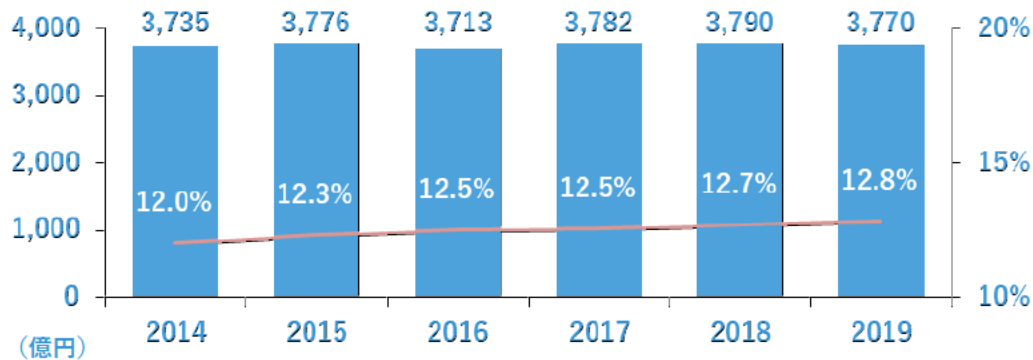
：実用可能な最新テクノロジーを常時更新

(参考) 国内市場環境

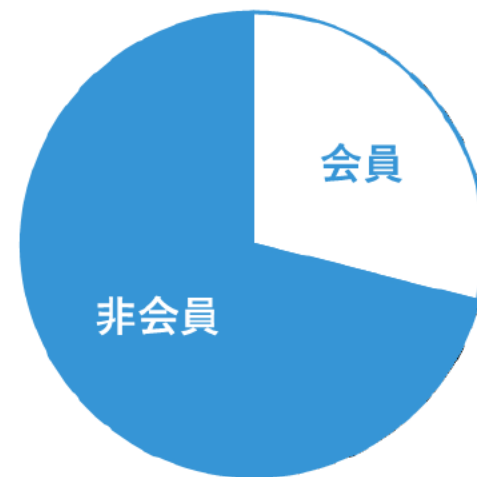
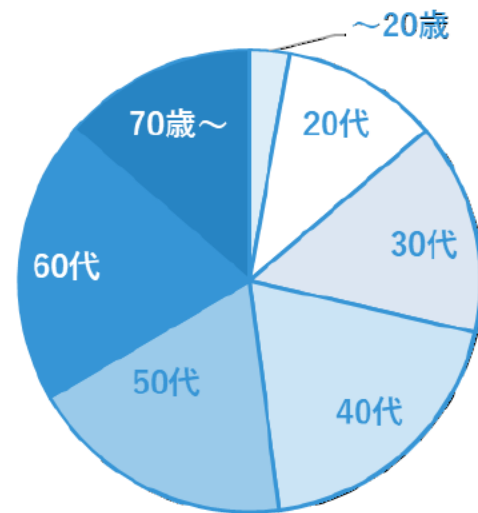
ゴルフ場参加人数とゴルフ練習場参加人数 推移



ゴルフ用品市場とゴルフ用品EC市場 推移



golfer属性 (年代/ゴルフ場利用者)



ゴルフコース数

2,227 コース

ゴルフ練習場数

3,445 施設

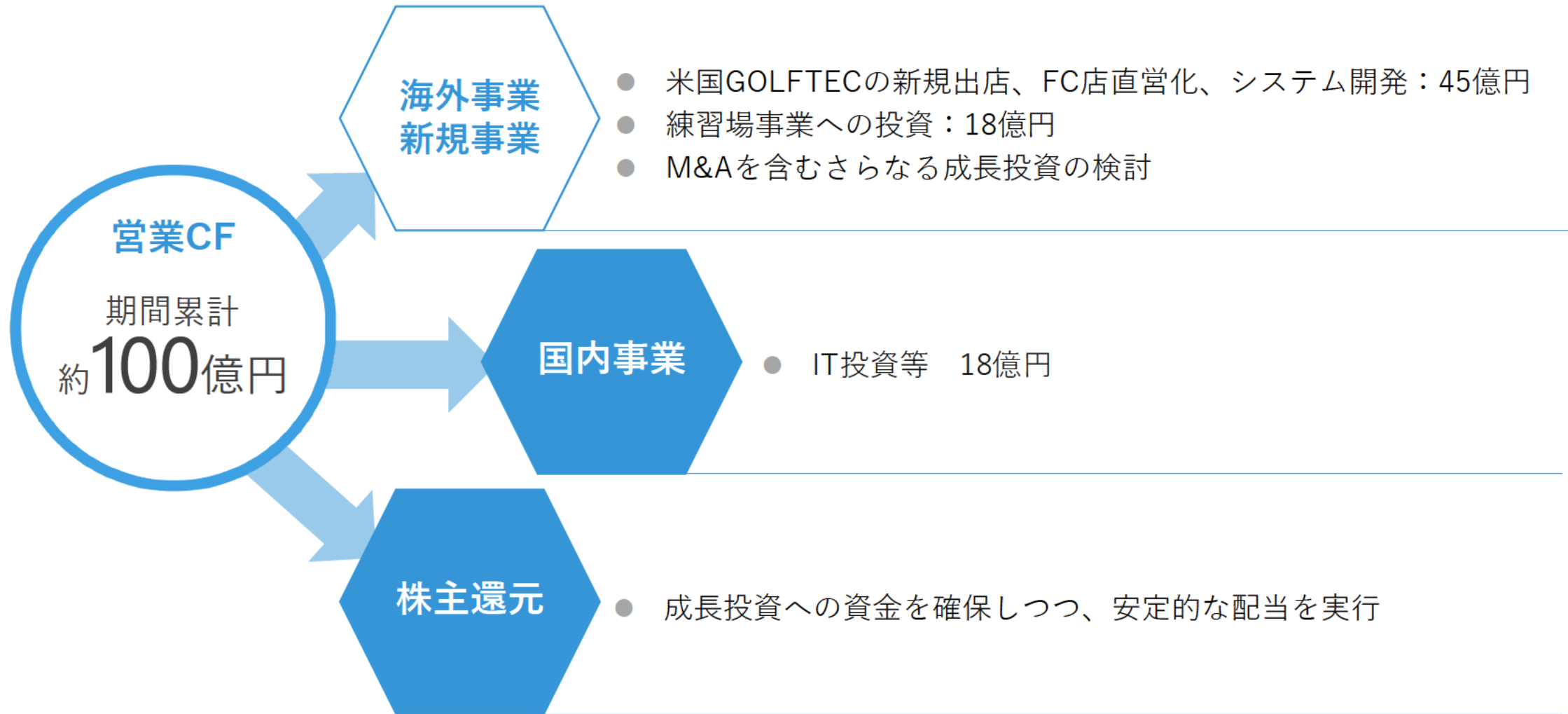
※ゴルフ場参加人数とゴルフ練習場参加人数推移：レジャー白書
 ゴルフ用品市場とゴルフ用品EC市場推移：ゴルフ産業白書（矢野経済研究所）

※golfer属性（年代）：平成28年社会生活基本調査結果（総務省統計局）
 golfer属性（ゴルフ場利用者）：特定サービス産業動態統計調査（経済産業省）
 ゴルフコース数：一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会 調べ
 ゴルフ練習場数：公益社団法人 全日本ゴルフ練習場連盟 調べ

2023年度数値計画

	2019年 (実績)	2020年 (実績)	2023年 (計画)	2021-2023 CAGR
売上高	342.7億円	336.9億円	460億円	10.3%
(国内)	268.4億円	267.2億円	325億円	8.1%
(海外)	74.3億円	69.6億円	135億円	16.2%
EBITDA	24.6億円	23.7億円	50億円	32.5%
(国内)	20.5億円	23.0億円	35億円	29.1%
(海外)	4.1億円	0.6億円	15億円	41.4%
営業利益	9.7億円	8.3億円	25億円	50.8%
(国内)	15.3億円	17.8億円	27億円	34.2%
(海外)	-5.5億円	-9.4億円	-2億円	—%

- 海外セグメントにおける積極的な店舗展開により、のれん償却等の影響は残る
- のれん償却額見込み5億円



CF

- 選択と集中を高め、営業CF 創出を目指す

成長投資

- 米国GOLFTEC（海外事業）、練習場事業（新規事業）への積極投資を計画
- 投資効率を意識（新規事業は IRR10%を判断基準とする）
- M&Aを含むさらなる投資も検討していく

B/S 統制

- 中期的に ネットD/Eレシオ100% 以下を目安としてB/Sをコントロール

株主還元

- 成長投資への資金を確保しつつ、安定的な配当を実行

組織力の育成・強化

- 国内事業において、ゴルフ専門の強みを生かし、総合経営を実行するため、営業部門やマーケティング部門、CS部門等の機能部門を一体化
- 変化する環境下、新しい働き方に適応する組織を目指す（通称“**WORKFAST Ver3.0**”）
（国内COVID-19環境下の**在宅率85%以上**）

コーポレート・ガバナンス体制の強化

- 取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会の設置を検討
- 経営判断のスピードアップ及び責任範囲の明確化のための管理体制を模索

ゴルフで世界をつなぐ

Golf Links the World