



株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン  
[www.golfdigest.co.jp](http://www.golfdigest.co.jp)

# 2019-2023 5か年 中期経営方針

(証券コード: 3319)



1

# 前中期経営計画(2016-2018) 振り返りと見えてきた課題

## 既存事業強化の取組み

- システム基盤を強化
- サービス間の横連携強化策
- 顧客接点の拡大(デジタル×リアル)
- CS強化



各サービスにおいて  
売上・利益成長達成

## 新規事業・海外事業への挑戦

- 米GOLFTEC子会社化
- タイでのゴルフ場予約サービス開始
- 米国発IoT製品(Arccos)輸入販売開始
- Top Tracer Range試験導入



海外事業展開への  
本格挑戦開始



## 既存事業強化の取組み

- システム基盤を強化
- サービス間の横連携強化策
- 顧客接点の拡大(デジタル×リアル)
- CS強化



各サービスにおいて  
売上・利益成長達成

## 新規事業・海外事業への挑戦

- 米GOLFTEC子会社化
- タイでのゴルフ場予約サービス開始
- 米国発IoT製品(Arccos)輸入販売開始
- Top Tracer Range試験導入

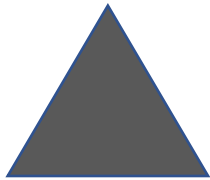


海外事業展開への  
本格挑戦開始





売上高:年平均成長率二桁以上達成  
年平均成長率14.3%



営業利益:8.5億円(2018年8月に修正)  
営業利益8.0億円と未達



配当性向:2割継続  
1年目:2割、2年目:2割、3年目:5割

国内環境

- 配送コストの増加
- 大手量販店・ECとの競争激化
- スマホシフト進行

海外環境

- ◆ ゴルファー人口増加傾向
- ◆ フィッティング販売の台頭
- ◆ 顧客接点の増加

これらの環境変化の中で更なる成長機会を掴むためには

## GDOのスケールを大きくする必要性

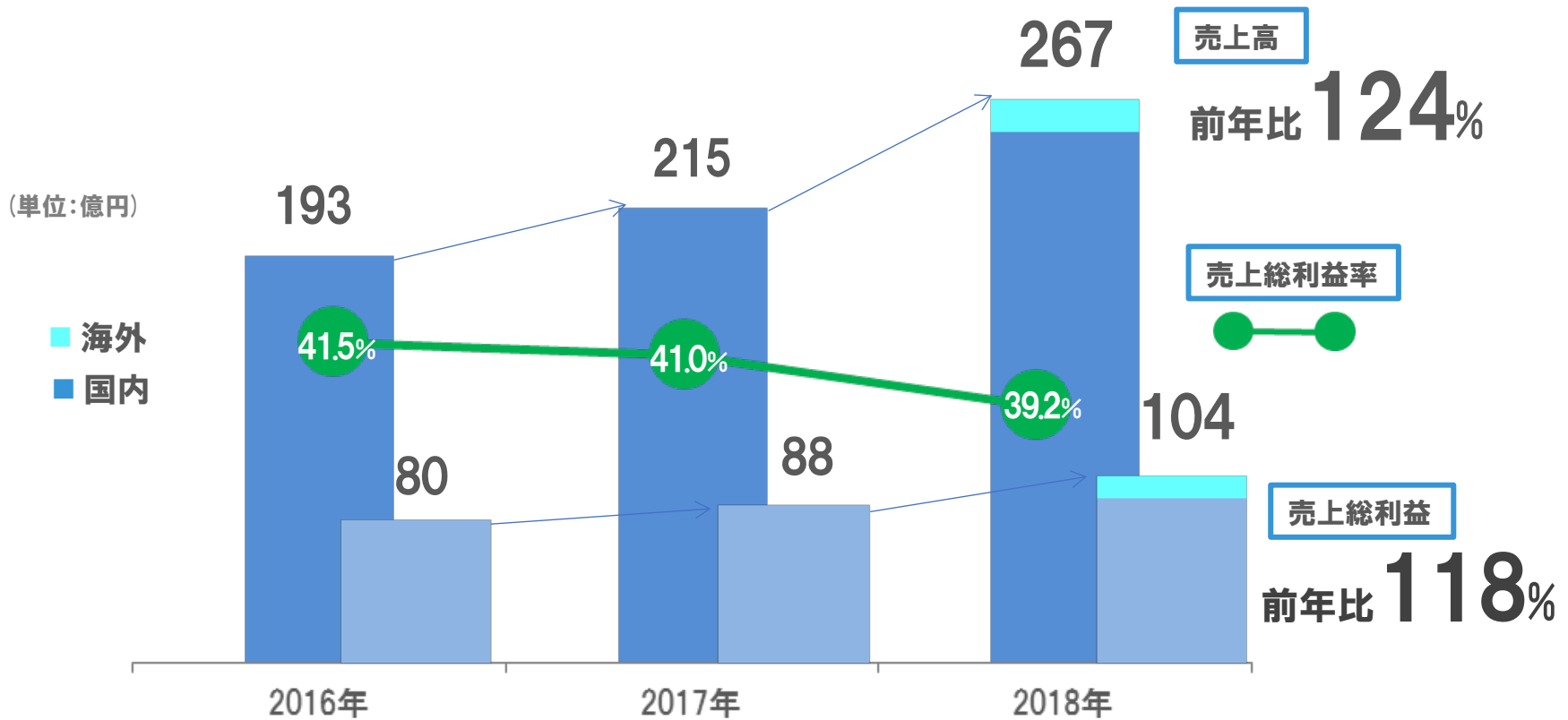


売上・シェアの拡大



顧客層の拡大

ゴルフマーケットの中でGDOグループのシェアを拡大していくことが必要  
 「提供価値の最大化」と「顧客満足度の向上」に徹底して取り組んだ結果  
 2018年12月期は売上を拡大することができた



## 全米No.1ゴルフレッスンチェーンGOLFTECを子会社化

2018年7月2日付で米GOLFTECの60%株式を取得

世界最大のゴルフマーケットである米国(※)を中心に世界6か国、約200店舗を展開している米GOLFTECを子会社化

(※) 用品市場規模約33億ドル、米国ゴルフ場数(約15千コース)は全世界のゴルフ場の45%を占める

会社名	GolfTEC Enterprises LLC
代表者名	Joseph L. Assell
所在地	米国コロラド州
設立年月日	2001年10月24日
資本金	2,478百万円(2017年12月31日時点)
事業内容	ITを駆使したゴルフレッスンサービス、 クラブフィッティング販売事業



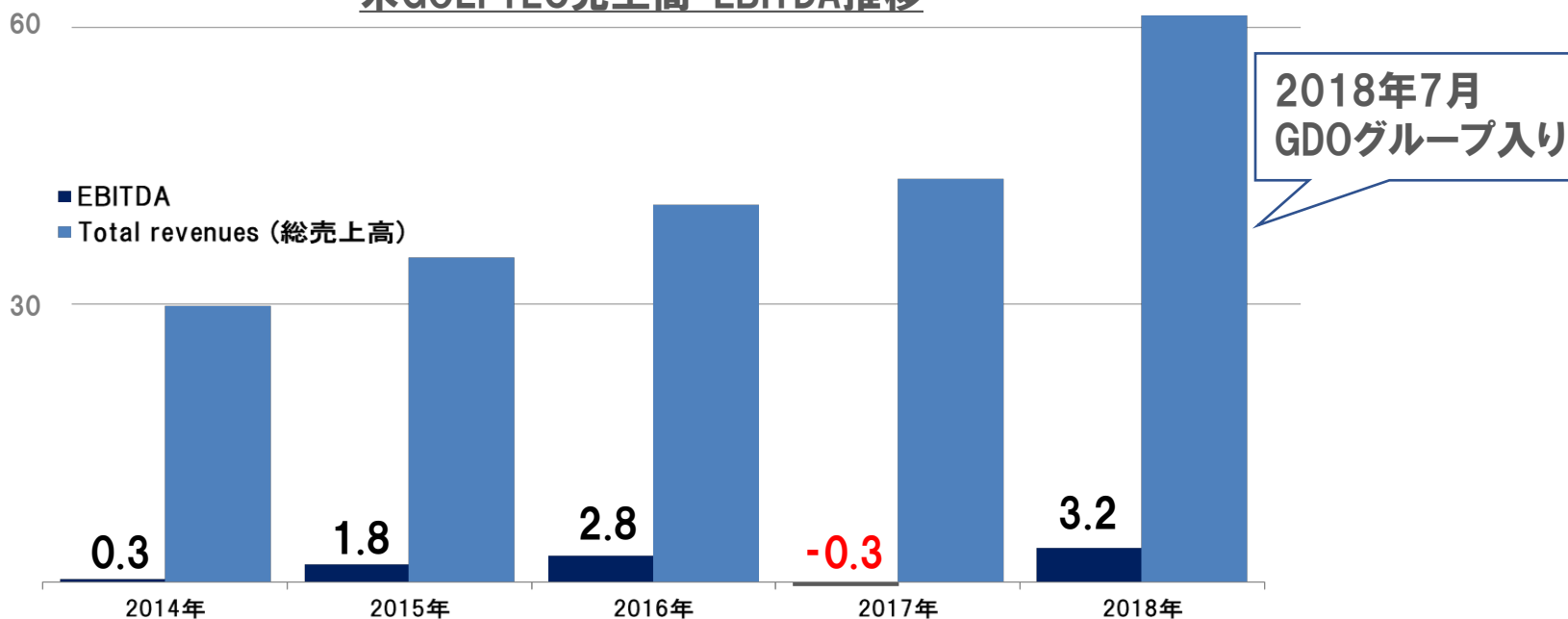


米GOLFTECは、順調に売上高を伸長させている成長企業

2016年9月米国ゴルフ用品小売り大手が経営破たん、同ショッピングセンター内に出店していたレッスン店舗の移転・統廃合等により2017年は赤字となるも、2018年には回復

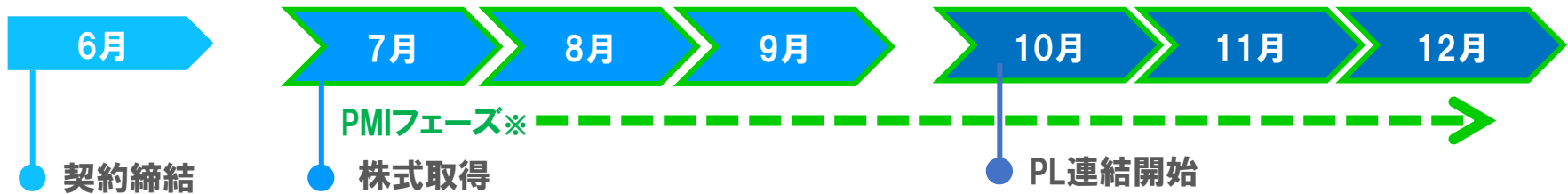
米GOLFTEC売上高・EBITDA推移

(単位:百万ドル)



※ EBITDA = 当期純利益 (Net Income) + 減価償却費 (Depreciation & Amortization) + 支払利息 (Interest Expense)

2018年



※ Post Merger Integrationの略。企業の合併・買収の成立後、企業価値の向上と長期的成長を支えるマネジメントの仕組みを構築、推進するプロセスを指す。

## 米GOLFTECを子会社化→マネジメント基盤の構築が急務

- ✓ 日本から執行役員を派遣
- ✓ ガバナンス強化、レポーティング体制構築、J-SOXの導入促進
- ✓ 安定的な財務基盤構築のため、グループファイナンス開始
- ✓ のれんの徹底管理
- ✓ グローバル人材の育成・強化

A close-up photograph of a golf green. A white golf ball is positioned in the hole. A silver putter is visible in the upper right corner, resting on the grass. The scene is brightly lit, casting shadows on the green.

3

## 5か年 中期経営方針

国内ゴルフ市場は縮小傾向ながらもネット市場は拡大。ただし競争激化。

アメリカゴルフ市場は、新規ゴルファーを中心に活況が続く。また、ゴルフ用品小売り市場では体験型販売が流行する兆し。

	日本		アメリカ	
	過去のトレンド	将来:GDO予想	過去のトレンド	将来:GDO予想
人口	少子高齢化	少子高齢化	増加傾向	増加率は徐々に鈍化
ゴルフ人口	減少傾向	引き続き減少傾向	新規ゴルファー中心に増加傾向	当面増加傾向
ラウンド数	減少傾向 下げ止まり	横這い	過去2年連続増加	増減しつつ横這いか
ゴルフ用品 EC市場	増加傾向	当面増加傾向 PC→スマホへ	EC購入者率 35%	増加見込み
ゴルフ場 ネット予約	増加傾向	当面増加傾向 PC→スマホへ	未知数	未知数

### ➤ 期間は**5年**に設定

グローバルマーケットにおいて長期的なプレゼンスを強化するために、中長期的な視点で戦略を練り、一定の結果を出すにはおおよそ5年という期間が必要である。

### ➤ 中期経営**計画**ではなく、中期経営**方針**

国内外におけるビジネス環境は日々変化し、GDOグループとしても大きな転換期を迎えた中で、具体的な計画策定には時間が必要である。

### ➤ 国内市場環境で成長継続するには、**一定の投資が必要**

日本の人口及びゴルファー人口の伸び悩みや、インターネット環境における新規参入等による競争環境の激化はあるが、一方で成長余地もあり。成長継続のためには一定の投資が必要。

# グローバルなゴルフ総合サービス企業へ 企業価値の最大化を目指して

## 国内事業

厳しい環境下、売上、利益性の更なる成長へ

## 新規事業

新たな収益モデル構築

## 海外事業

スケールメリットを生かした成長

# 顧客層の拡大

(リーチ、地域、ゴルファー育成、ゴルフ接触機会創出)

# 顧客関係の深化

(Data, IoT, CRM, Technology)

網羅的に蓄積したお客様のデータを、付加価値サービスへ展開すること及びより適切なソリューションを提案していくこと。

## 国内事業

付加価値を拡大し、**売上成長、利益性の向上**を目指す  
一定の投資、コスト投下は必須

全体オペレーションの効率化

M&Aやシステム投資による規模拡大で、スケールメリットの享受

ゴルフ関連施設への  
**販路拡大**

ゴルフ  
マーケティングコンサル  
**国内No1**

地域密着型  
**地元No.1**

and more...



## 新規事業

# 国内中心に新たな収益モデルを構築、成長の柱へ サブスクリプションビジネスへ挑戦

ハード×ソフトのサービス展開でゴルフビジネスの深堀り  
現行のToptracer Range事業、Arccos事業を2～3年以内に軌道に乗せる



Toptracer Range事業

Arccos事業



ARCCOS



## 海外事業

### グローバルなスケールメリットで成長加速

当面の主要ターゲットはアメリカ

顧客層へのリーチ拡大

網羅的サービスの構築

グローバルノウハウ蓄積

米国ゴルフテックの既存事業を連結業績に貢献できるレベルにまで育成  
（特に体験型小売りは、最近のアメリカでも注目のサービス形態）

米国ゴルフテックに、網羅的サービスを段階的に追加検討



## 企業価値の最大化

- **売上高 2023年に500億円以上(CAGR 15%以上)**  
5年後の売上規模拡大及びそれによるスケールメリットの享受

- **EBITDA、営業利益額 YoYで成長**

- 売上拡大のためのM&A投資やシステム投資は必須のためD/Eレシオ1倍を目途に、積極的な投資を実施
- 確実なEBITDAの成長を目指す

2018年対比  
売上高2倍



売上高は2018年7月に子会社化した米国ゴルフテックの業績が通年で寄与  
国内・海外ともに成長維持

営業利益は、のれん等償却負担が通年で寄与するものの、EBITDAは成長維持

		2018年実績		2019年見通しと前年比			
(単位：百万円)							
売上高	26,739	国内 25,244 海外 1,495		35,000	+8,260 (131%)	国内 27,700 海外 7,300	+2,455 (110%) +5,804 (488%)
EBITDA	1,534	国内 1,850 海外 △ 315		2,260	+725 (147%)	国内 2,150 海外 110	+299 (116%) +425 (-%)
営業利益	804	国内 1,387 海外 △ 582		900	+95 (112%)	国内 1,575 海外 △ 675	+187 (114%) △ 92 (-%)
当期純利益	380			440	+59 (116%)		
1株当り配当金 (円)	9.5			9.5	+0 (100%)		
(参考) のれん償却費	95			445	+349 (467%)		

ゴルフで世界をつなぐ

Golf Links the World