

2014年5月23日

各 位

会 社 名 株式会社アコーディア・ゴルフ
代表者名 代表取締役社長 鎌田 隆介
(コード番号:2131 東証1部)
問合せ先 常務執行役員 道田 基生
電話 (03)6688-1500(代表)

新中期経営計画「Accordia Vision 2017」策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会におきまして、下記のとおり、2015年3月期から2017年3月期を期間とする3カ年の新中期経営計画「Accordia Vision 2017」(以下「新中期経営計画」といいます。)の策定について決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 本新中期経営計画策定の背景

当社は、2014年3月28日付プレスリリース「ビジネス・トラストによるアセットライト、新株予約権付ローンによる資金調達および自己株式の公開買付け等に関するお知らせ」(以下「3月28日付プレスリリース」といいます。)にて公表した一連の施策(以下「本施策」といいます。)の実施に向けて、鋭意、準備を進めております。新中期経営計画は、本施策の実施に伴い、当社の収益構造や資産の状況等に変更が生じること等を踏まえて、当社の経営目標、ビジネスモデルの変更による成長戦略、および株主還元方針等を新たに策定するものです。なお、現行の中期経営計画において掲げた、ゴルフ場のマルチブランド化やブランドに応じた最適コストの実現等の「収益力の再強化策」については、これまで一定の成果を実現しており、引き続き推進してまいります。

2. 本新中期経営計画における基本戦略

「日本最大のゴルフ場保有会社」から「世界最大のゴルフ場運営会社」への転換

・資本効率を高め、かつ、持続的成長を推進し、株式価値を創造

・株主資本効率(ROE)15%の実現を目指す

循環型ビジネスモデルの確立によるキャピタルゲイン創出

・新規買収への積極投資

・保有ゴルフ場の早期移管

運営受託事業拡大による安定的キャッシュ創出～

・アコーディア・ブランドによる運営受託の拡大

・マルチブランド展開による新規市場の進出

総株主還元を用いた企業価値向上に繋がる株主還元の導入

・2016年3月期～2017年3月期：総株主還元性向目標90%

(注)総株主還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 連結当期純利益

3. 新中期経営計画の前提

新中期経営計画は、本施策が実施されることを前提とするものです。また、本施策は、2014年6月27日開催予定の当社第35回定時株主総会において本施策に関する株主の皆様の承認が得られることや、関係当局の承認が得られること等の諸条件(諸条件の詳細につきましては、3月28日付プレスリリースをご参照ください。)を条件として実施される予定です。そのため、当該条件を充足しない等の場合は、本施策および新中期経営計画の実施の日程が変更され、または本施策および新中期経営計画が実施されないことがあります。

以上

【本件に関するお問合せ先】(平日 9:00 ~ 17:00)

株式会社アコーディア・ゴルフ

IR部 野瀬

電話 : 03 - 6688 - 1500(音声ガイダンス)

E-mail : ir@accordiagolf.com

本プレスリリースは、当社や他社に対する投資その他の取引の勧誘もしくは斡旋等またはこれらを阻害することを目的としたものではありません。本プレスリリースに記載されております戦略・計画・方針・予想等の将来に関する記述は、本日現在において当社が入手している情報に基づく一定の前提(仮定)および将来の予測等を基礎として当社が判断したものであり、これらには様々なリスクおよび不確実性が内在しております。そのため、実際の結果等は本プレスリリースに記載された内容から大きく乖離する可能性があることをご承知おきください。



中期経営計画 ～2017年3月期

Accordia Vision 2017

～「日本最大のゴルフ場保有会社」から
「世界最大のゴルフ場運営会社」へ～

2014年5月23日

ACCORDIA GOLF CO., LTD.

本資料に関する注意事項

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



- 本資料は、いかなる証券についての投資募集行為の一部をなすものでもありません。本資料は、一般に公表するためのものであり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘またはそれに類する行為のために作成されたものではありません。特に、本資料は米国、カナダ及びオーストラリアにおけるいかなる証券の募集または販売を構成するものでもありません。上記の証券は1933年米国証券法に従って登録がなされたものでも、また今後登録がなされるものでもなく、1933年米国証券法に基づいて証券の登録を行うかまたは登録義務からの適用除外を受ける場合を除き、米国において証券の募集または販売を行うことはできません。仮に、米国における証券の公募が行われる場合には、1933年米国証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。当該目論見書は、証券の発行者または売出人より入手することができます。当該目論見書には証券の発行者及びその経営陣に関する詳細な情報ならびにその財務諸表が記載されます。なお、本件においては米国における証券の募集は行われません。
- 本資料は、株式会社アコーディア・ゴルフ及び当企業グループに関する情報提供を目的としたものであり、当社や他社に対する投資その他の取引の勧誘もしくは斡旋等またはこれらを阻害することを目的としたものではありません。
- 本資料に記載されております戦略・計画・方針・予想等の将来に関する記述は、本資料の作成時点において当社が入手している情報に基づく一定の前提（仮定）及び将来の予測等を基礎として当社が判断したものであり、これらには様々なリスク及び不確実性が内在しております。そのため、実際の結果等は本資料に記載された内容から大きく乖離する可能性があることをご承知おきください。また、実際の結果等にかかわらず、当社は本資料の日付以降において、本資料に記載された内容を随時更新する義務を負うものではなく、かかる方針も有していません。
- 本資料に記載した新中期経営計画は、当社の2014年3月28日付プレスリリース「ビジネス・トラストによるアセットライト、新株予約権付ローンによる資金調達および自己株式の公開買付け等に関するお知らせ」（3月28日付プレスリリース）に記載した一連の施策（本施策）が実施されることを前提とするものです。また、本施策は、2014年6月27日開催予定の当社第35回定時株主総会において本施策に関する株主の皆様への承認が得られることや、関係当局の承認が得られること等の諸条件（諸条件の詳細につきましては、3月28日付プレスリリースをご参照ください。）を条件として実施される予定です。そのため、当該条件を充足しない等の場合は、本施策および本新中期経営計画の実施の日程が変更され、または本施策および本新中期経営計画が実施されないことがあります。
- 本資料に記載された内容については合理的な注意を払うよう努めておりますが、掲載された情報の内容の正確性、適切性、網羅性等について、当社は何ら保証するものではありません。
- 本資料に記載されている当社及び当企業グループ以外の企業・団体等に係る情報は、公開情報等を用いて作成ないし記載したものであり、かかる情報の正確性、適切性、網羅性等について当社は独自の検証も行っておらず、また、これを何ら保証するものではありません。
- 本資料の掲載数値は、一部を除き連結数値であり、また単位未満は切り捨て算出しているため、各欄の合計値と合致しない場合があります。
- ビジネス・トラスト又はその関係者により発行される証券に関する投資判断は、シンガポール財務局に登録される目論見書又は当該証券に関する最終のオフリング・メモランダムに記載される情報のみに基づいて、適切な専門家の助言を求めた後になされる必要があり、当該目論見書又はオフリング・メモランダムに含まれない情報には依拠してはなりません。

本資料に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。

株式会社アコーディア・ゴルフ IR部
〒107-0062 東京都港区南青山3-3-3 リビエラ南青山ビルA館
TEL: 03-6688-1500（音声ガイダンス）
mail: ir@accordiagolf.com/IRサイト: www.accordiagolf.co.jp

現中期経営計画に基づくゴルフ事業革命の継続・進化を推進

当社を取り巻く環境の変化

- 日本の金融・不動産市場の活況
- ゴルフ場取得マーケットの好転機運の高まり

新たな課題

- ゴルフ場買収を行わないことでの機会損失の高まり
- ゴルフ場保有数増加による「収益の最大化」を目指すビジネスモデルが、限界に近づきつつある現状

バランス・シートを圧縮し、ROEの向上を新たな経営目標に

資本効率の向上

アセットライトを通じて、「資本効率の向上」を目指す経営に転換

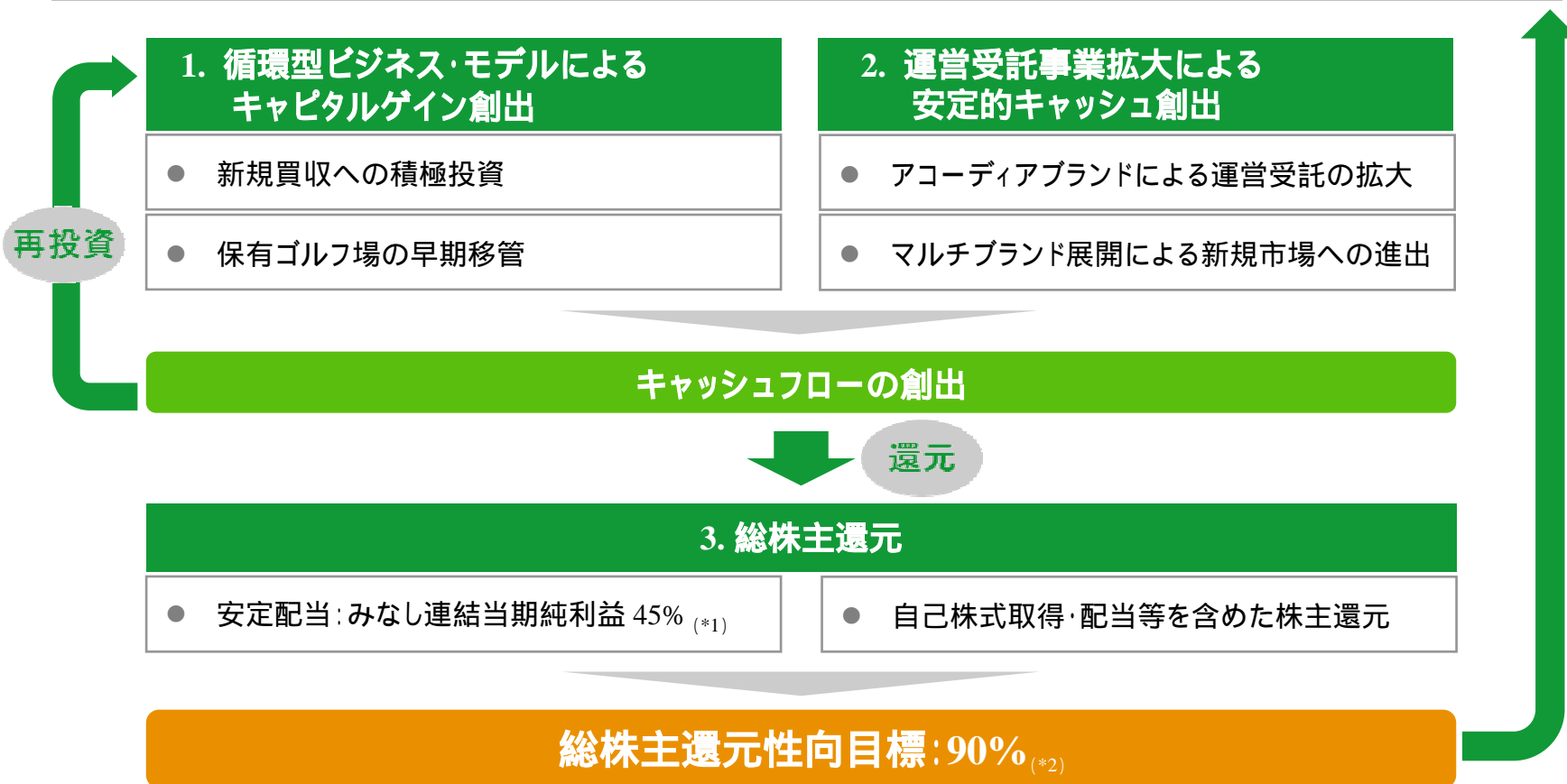
循環型ビジネス・モデルによる成長

継続的なゴルフ場買収を可能にし、運営コース数を増加させていく

新中期経営計画の概要

～ 「日本最大のゴルフ場保有会社」から「世界最大のゴルフ場運営会社」へ～

- 経営目標：資本効率を高め、かつ、持続的成長を推進し、株式価値を創造
- 目標値：ROE 15%



*1: みなし連結当期純利益 = 連結当期純利益 - 特別損益 + 当該特別損益に関わる法人税等

*2: 2016年3月期～2017年3月期の目標数値。総株主還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 連結当期純利益。

2015年3月期の株主還元は、1株当たり配当36円および450億円以上の自己株式公開買付けを予定(本施策を通じて当社が受領する金額等を考慮した上で、さらなる株主還元が可能な場合には、追加的な配当を実施)

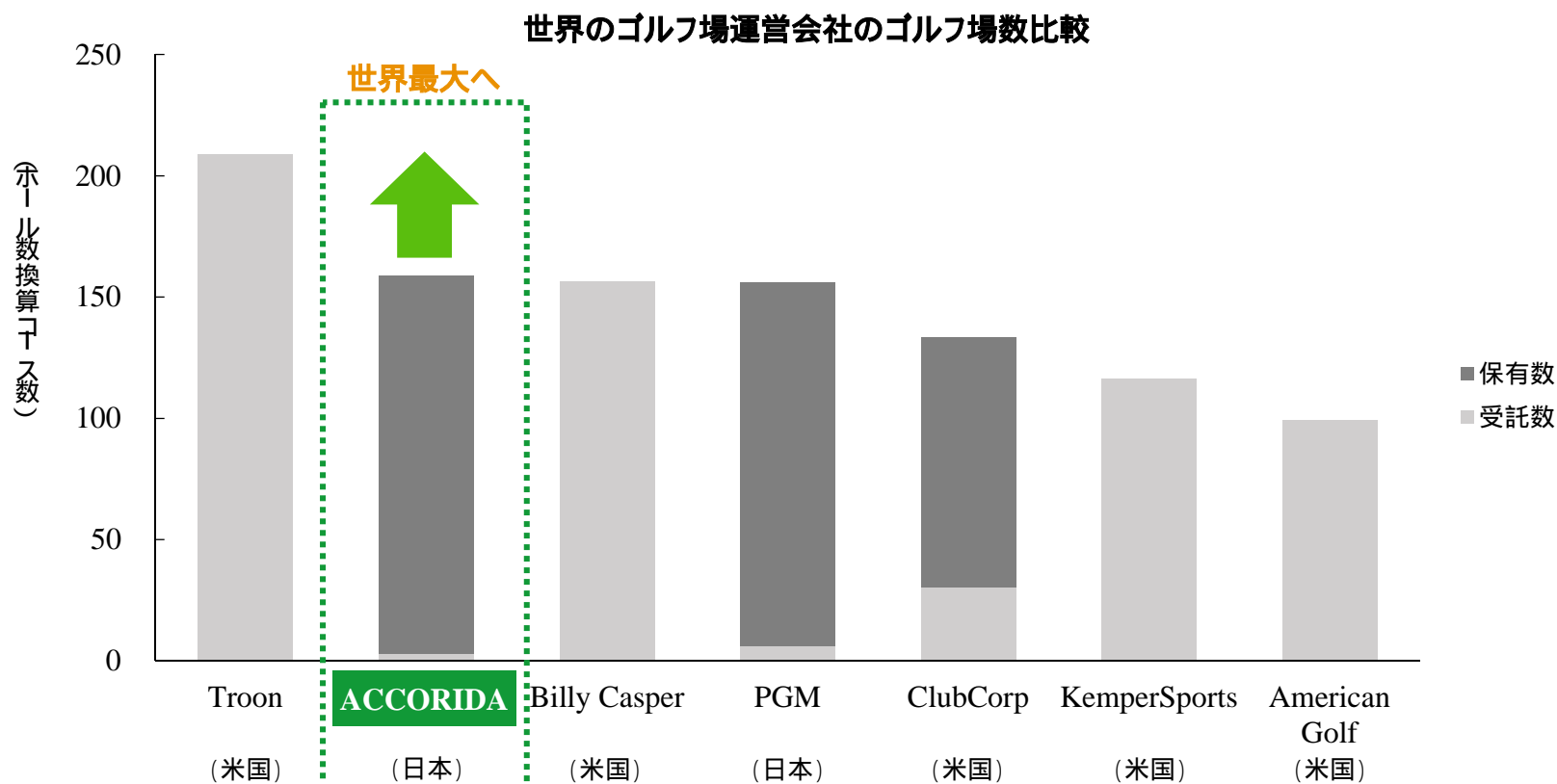
世界最大のゴルフ場運営会社へ

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



～ 「日本最大のゴルフ場保有会社」から「世界最大のゴルフ場運営会社」へ ～

- 「新規ゴルフ場の買収 バリューアップ 譲渡 運営受託」という循環型の新たな経営モデルを導入
- 循環型ビジネス・モデルを導入することで、ゴルフ場運営受託事業の拡大を加速



* 出所: コース数: Management and Golf Inc. Magazine (2014年4月時点、保有 / 受託割合は当社調べ)

資本効率向上を追求: ROE 15%を目指す

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



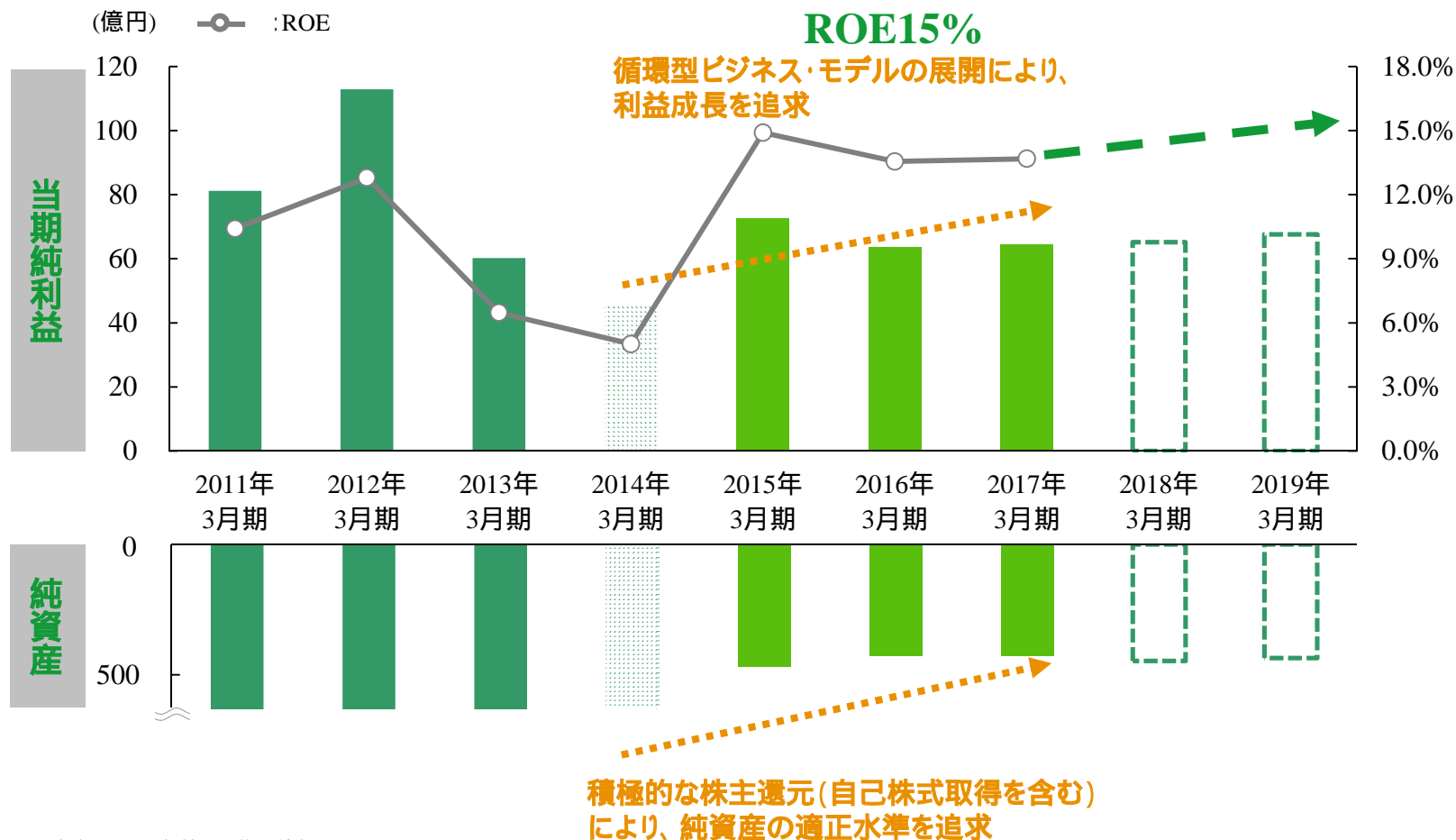
ROEの向上

拡大重視

配当重視

資本効率向上

← 新中期経営計画期間 →



* 純資産、ROEは新株予約権行使前ベース

2015/3期

2016 /3期 ~2017/3期

運営受託事業から創出される安定的キャッシュの株主還元

- 「みなし連結当期純利益」の45% (*1)
- 安定的な株主還元として配当を想定
- 2015/3期の配当は、1株当たり36円を予定 (*2)



本施策による株主還元

- 自己株式公開買付けの実施 (450億円以上)
- 当社の受領金額等を考慮した上で追加的な配当を実施 (*3)



1株当たり配当36円 + 450億円以上の自己株式公開買付け (+ 追加的な配当)



循環型ビジネスによる株主還元

- ゴルフ場譲渡に伴う余剰キャッシュフローの一部
- 自己株式取得・配当等を想定



総株主還元性向目標:90% (*4)

*1 :みなし連結当期純利益 = 連結当期純利益 - 特別損益 + 当該特別損益に関わる法人税等

*2 :期中においてアセットライトを実施するといった要因や2016/3期以降におけるシミュレーション上の配当水準に配慮した配当予想金額

*3 :本施策を通じて当社が受領する金額等を考慮した上で、さらなる株主還元が可能な場合には、追加的な配当を実施

*4 :総株主還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 連結当期純利益

中期経営計画数値

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



← 新中期経営計画期間 →

(単位:億円)	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
営業収益	919	681	542	555
営業利益	122	87	85	89
営業利益率	13.3%	12.7%	15.8%	16.1%
当期純利益	46	72	63	64
新株予約権 行使前EPS (円) (*1)	44.9	102.9	90.4	91.4
新株予約権 行使後EPS (円)	-	85.7	75.2	76.1
EBITDA	205	144	131	138
EBITDA マージン	22.3%	21.1%	24.1%	24.8%
みなしEBITDA (*2)	N.A.	205	177	182
みなしEBITDA マージン	N.A.	30.1%	32.7%	32.7%
有利子負債 (*3)	1,077	858	792	796
入会保証金	248	108	105	101
総資産	2,629	1,649	1,577	1,574

自己株式取得により、
さらなるEPSの向上を目指す

*1: 新株予約権 行使後EPSについては、新株予約権を全額行使した前提。また、EPS算定に当たっては、発行済株式総数を、14年3月期 / 10,539万株(2013年10月1日付の株式分割調整値)、15年3月期以降は、新株予約権行使前 / 7,050万株、新株予約権行使後 / 8,468万株として算出

*2: 「みなしEBITDA」= EBITDA + 循環型ビジネスから得られる利益

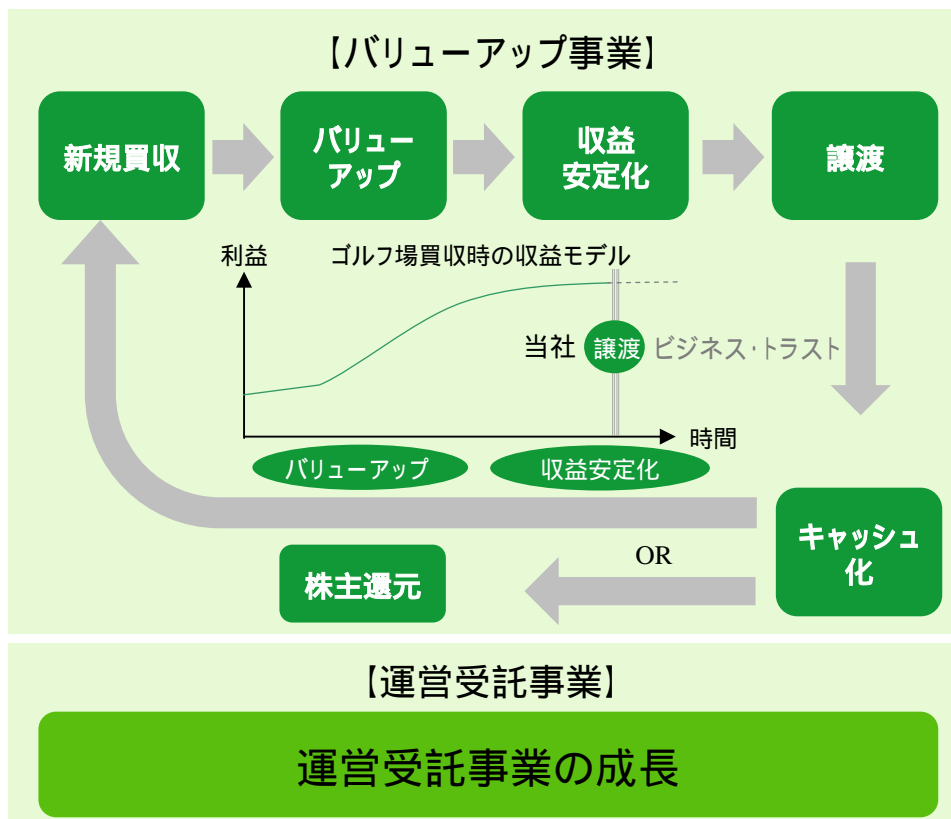
*3: リース債務含む

1. 循環型ビジネス・モデルの 確立によるキャッシュ創出

新アコーディアのビジネスモデル

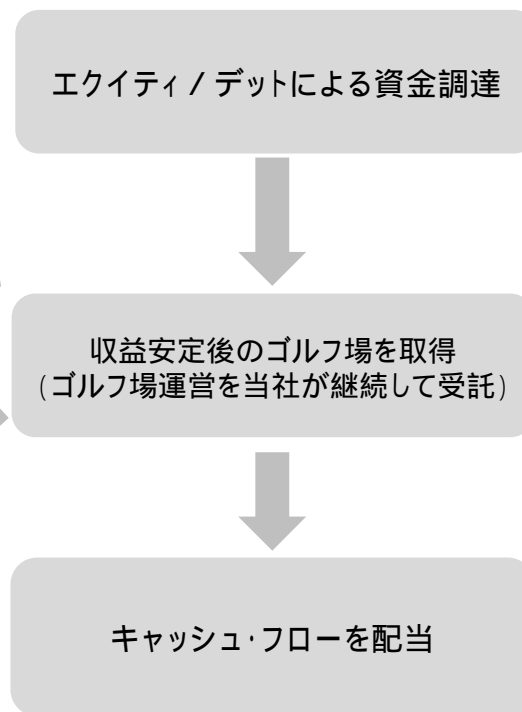
アコーディア・ゴルフ
運営力 = 循環型ビジネス・モデルの原動力

- 運営力によるバリューアップ価値を再投資
- 循環を通じて運営受託コース数が拡大成長



ビジネス・トラスト
= 循環モデルのプラットフォーム

- 柔軟性の高い資金調達により安定稼働資産を取得



現状の投資状況

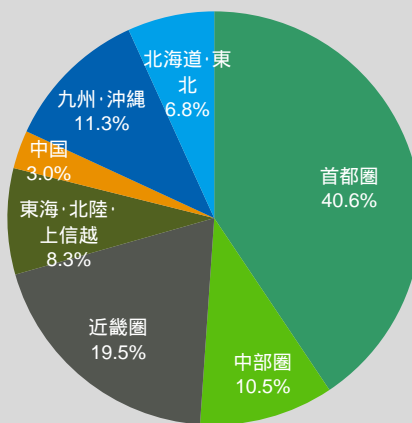
取得年月	ゴルフ場	所在地
2013年12月	ボウヴェールカントリー倶楽部	岐阜県

●三大大都市圏内、特に周辺人口の維持が見込まれる都市近郊に立地するゴルフ場買収案件に絞り、厳選した投資方針

●基本合意書締結済 1件

●交渉中 8件

ゴルフ場 展開立地*



*1 2014年3月31日現在 対象:133コース

*2 中部圏は、愛知県・岐阜県・三重県が対象

今後の投資スタンス

- 資本市場や不動産市場の回復傾向が、ゴルフ場売買市場にも好影響
- 当社への持ち込み案件数は増加傾向

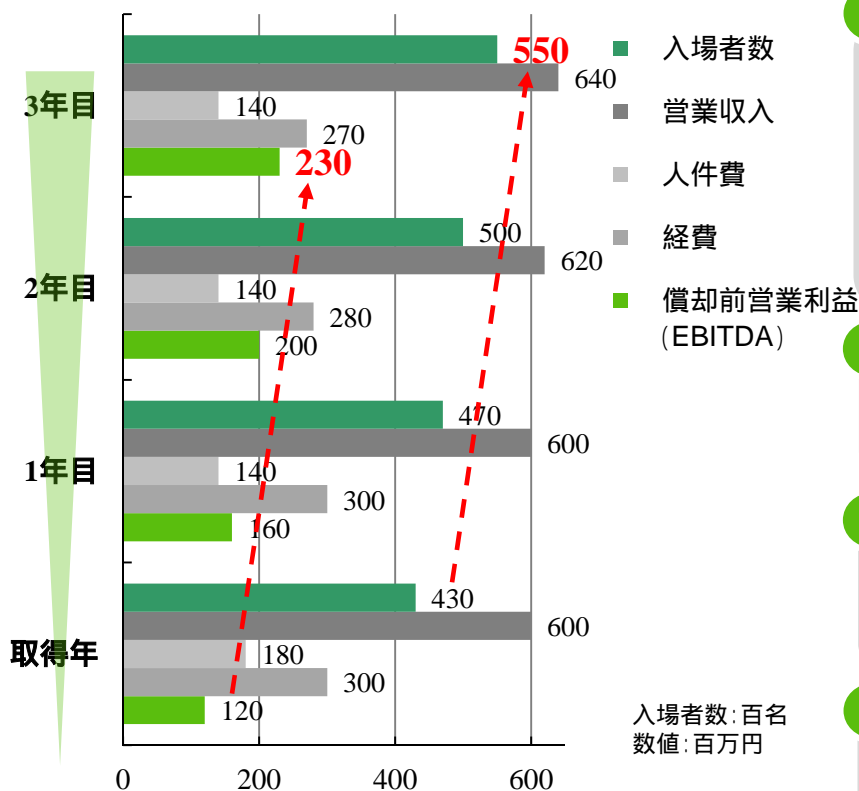


- 優良物件への積極投資 (3事業年度で15コース以上)
- 海外案件も探索
- 投資額は毎年100億円程度が目安。但し、案件によっては、その金額にとらわれず、積極的に投資を検討
- ビジネス・トラストの上場により、中型・大型M&Aへの取り組みが可能となる

バリューアップの促進

- 概ね、取得年から5年以内でバリューアップの目途を立たせている豊富な実績を踏まえて、今後も新規買収案件を対象にバリューアップ事業を拡大

一例：ゴルフ場取得3ヶ年の成長



*取得対象である、ゴルフ場(18ホール)の平均成長イメージ

主な収益向上施策

- プレー需要が豊富な三大都市圏に取得を行う
 - 約333万名のポイントサービスメンバーのデータベースを活用し、営業施策を実施
 - プレー枠やプレースタイルの拡大
 - 「アコーディア・ゴルフ」ブランドの認知がもたらす集客効果
 - ゴルフ練習場からの送客効果
- 需要データから算出する販売単価設定
 - 入場者数の増加による売上成長
- システム導入や人材共有化による運営効率の向上
 - キャディ部門のパート化など人員の適正化
- あらゆる資材の集中購買を行い原価を抑制
 - 資産管理、人事、経理など管理業務の本社一元管理

当社が保有するゴルフ場の現状

1

バリューアップ完了前のコース

2

権利関係整理中のコース

3

ブランド/事業再構築中のコース

移管についての当社方針*

バリューアップによる収益最大化が実現でき次第、移管

土地建物の権利関係整理につき、その見通しが付き次第、移管

ブランド/事業の再構築が完了し、安定的な収益獲得が可能になり次第、移管

* 移管は、ビジネス・トラストとの間で合意が成立することが前提

2. 運営受託ビジネス拡大による 安定的キャッシュ創出

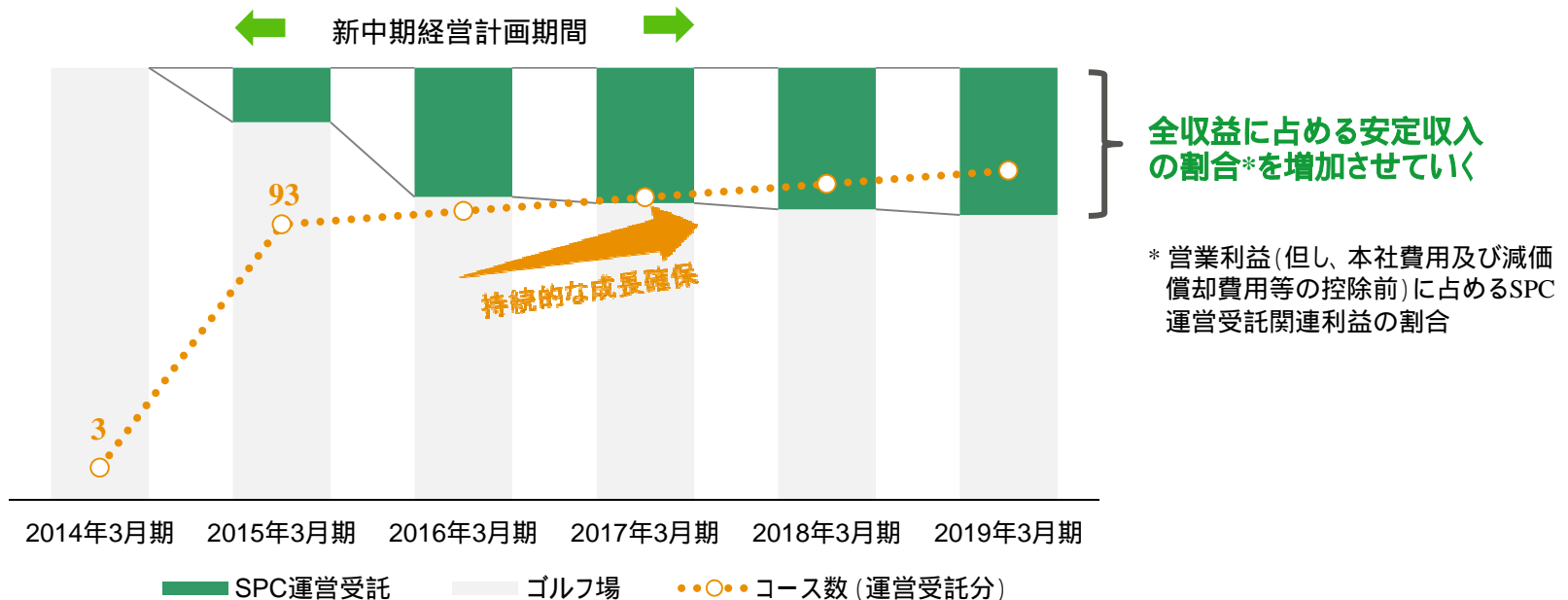
運営受託ビジネス拡大による安定的キャッシュ創出

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



- 1 **アコーディアブランドバリューの強化**
 - カジュアルで快適にプレーができ、お客様に選ばれるブランドへ
 - 継続したサービス改善を実施
- 2 **マルチブランド展開による新規市場進出**
 - プレミアムブランドとなるTROPHIA GOLF設立
 - ゴルフプレー以外はシンプル化し、コアサービスに集中した次世代型ブランドEVERGOLF設立

- 運営受託ビジネス拡大による安定的キャッシュ創出**
- 新たにゴルフ場をビジネス・トラスト/SPCに移管し、運営受託の持続的な成長を確保
 - 良質な新規ゴルフ場の運営受託を、ビジネス・トラスト以外からも積極的に獲得



カジュアルで快適にプレーができ選ばれるブランドへ、継続したサービス改善を実施

基本コンセプト

コース
コンディション

アグロノミーマニュアルの高度化に伴うコースコンディションの向上

イリゲーション投資等によるコースコンディションの改善

プレー
スタイル

FW乗入による快適プレーの促進

タブレット型GPS導入によるセルフプレーの促進

ショップ

ショップブランド(golfrevo)立ち上げによる専門サービスの提供

ショップレイアウト変更による品揃えの改善

レストラン

お得メニューによるお客様満足度の向上

地産地消やPB開発によるメニューの充実

販促ツール

AG-WEB / モバイルのリニューアルによる利便性の向上

アコーディアポイントカードの充実

月会員制メンバープログラムの開始



マルチブランドによる新規市場の獲得

TROPHIA GOLF

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



開始時期	ゴルフ場	所在地
2013/10月	石岡ゴルフ倶楽部	茨城県
2014/6月(予定)	習志野カントリークラブ	千葉県

一流ゴルフコースでのプレーに憧れるゴルファーをターゲットにし、
右記を踏まえブランド価値を高め、単価と会員権価値を向上

- ✓ トーナメントコースを髣髴させるコースクオリティの向上
- ✓ トーナメントコースを漂わせる、上質なサービス提供



グリーンフィー、レストラン等の単価増加が実現

マルチブランドによる新規市場の獲得 EVER GOLF

アコーディアグループ
中期経営計画
Accordia Vision 2017



	開始時期	ゴルフ場	所在地
	2014年1月	習志野カントリークラブ 空港コース	千葉県

純粋にゴルフを楽しむゴルファーをターゲットとした、ゴルフプレー以外はシンプル化し、コアサービスに集中した次世代型ブランド

- ✓ コースコンディションについては、十分な品質を維持・強化
- ✓ サービスのシンプル化によりフルサービスのゴルフ場と比べて低価格で提供
- ✓ ICタグやナビゲーションシステム等の先進的オペレーションシステムの導入



コスト削減も計画通り進捗、ゴルファーからコストパフォーマンスを評価されている

収益拡大

1

販売力の向上

- 「golfrevo」ブランドの展開
 - － 充実したラインナップと専門的知識を持ったスタッフによる、専門サービスの提供
- 来店率および購買率の向上

2

購買力の向上

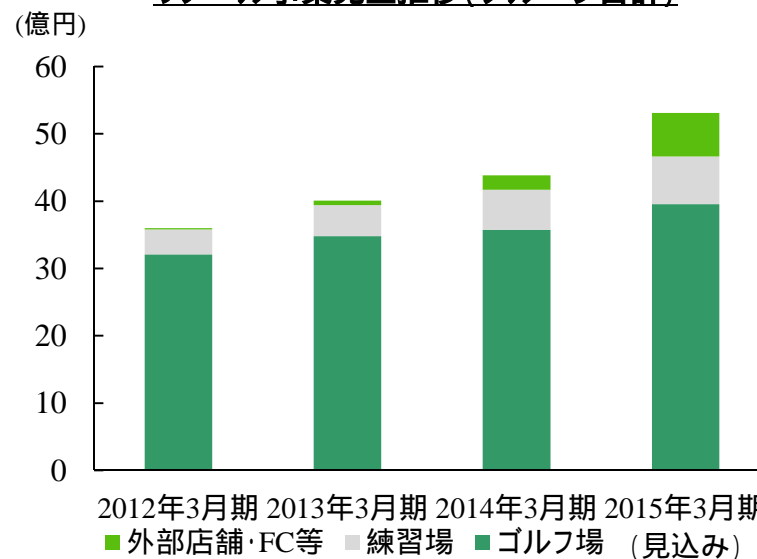
- 継続的な仕入値の改善
- 既存ショップおよび外部店舗・FC等の売上向上によるスケールメリットの更なる増大

3

販売チャネルの拡大

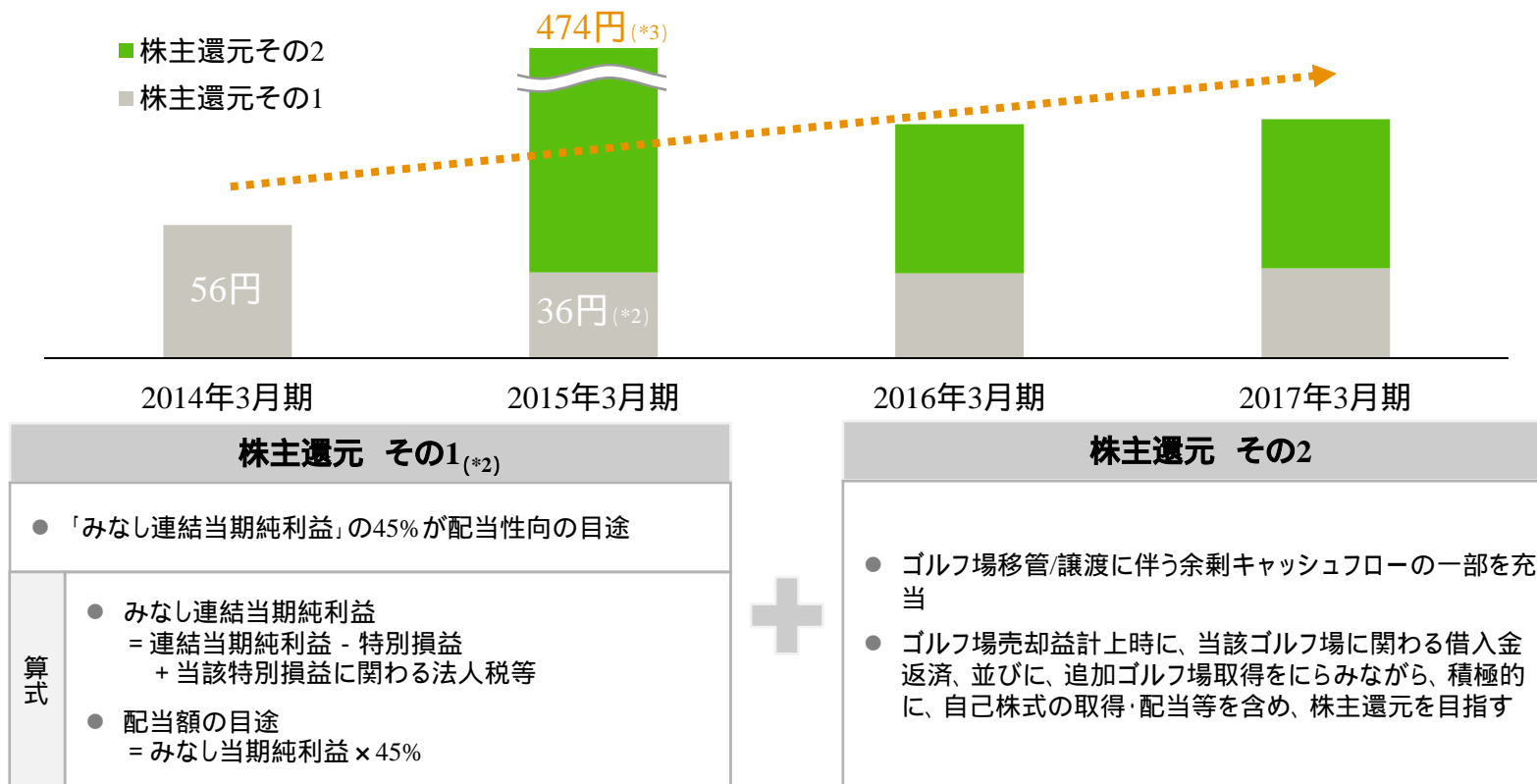
- ノンアセット型のビジネスモデル、フランチャイズ案件の積極推進
 - － 当社グループのノウハウや情報網、スケールメリットを活かしたフランチャイズ案件の獲得増加
- M&Aによる外部成長の継続検討

リテール事業売上推移(グループ合計)



3. 総株主還元の方針

一株当たり総株主還元額のイメージ^(※1)



総株主還元性向目標: 90%^(※1)

*1 : 2016年3月期～2017年3月期の目標数値。総株主還元額 = 配当総額 + 自己株式取得総額。総株主還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 連結当期純利益。
2015年3月期の株主還元は、1株当たり配当36円および450億円以上の自己株式公開買付けを予定(本施策を通じて当社が受領する金額等を考慮した上で、さらなる株主還元が可能な場合には、追加的な配当を実施)

*2 : 2015年3月期の配当はみなし連結当期純利益の45%を目処とする配当性向に係る利益配分を基本としつつも、期中においてアセットライトを実施するといった要因や2016年3期以降におけるシミュレーション上の配当水準に配慮し、1株当たり36円の配当を予定

*3 : 1株当たり配当36円 + 450億円相当の自己株式公開買付けを実施した場合の1株当たり換算数値

It's a new game