



2012 年 6 月 20 日

各 位

株式会社アコーディア・ゴルフ
東京都渋谷区渋谷 2-15-1 渋谷クロスタワー
電話 (03)6688-1500 (代表)

株主総会事前質問状への回答について

当社は、本年 6 月 15 日付で、「アコーディア・ゴルフ株主委員会」と称する団体から、本年 6 月開催予定の第 33 回定時株主総会（以下「本定時株主総会」といいます。）における事前質問状を受領しましたので、別添のとおり、当社の回答をお知らせいたします。

なお、「アコーディア・ゴルフ株主委員会」と称する団体は、当社の競合相手である株式会社 PGM ホールディングス（以下「PGM」といいます。）の親会社として同社に巨額の投資持分を有している株式会社平和（以下「平和」といいます。）の 100%子会社である株式会社オリンピア（以下「オリンピア」といいます。）などが中心となって組織しており、平和グループ（平和とその子会社および関連会社を意味し、PGM およびオリンピアを含みます。以下同じとします。）と当社の一般株主様とは、構造的に利益が相反する関係に立っていることは、本年 6 月 11 日付プレスリリースにおいてお知らせしましたとおりです。

当社としましては、今後も引き続き、当社株主・投資家の皆様に適切な情報をお伝えすべく、誠実に対応を行ってまいります。

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
コーポレート・コミュニケーション部 IR 担当 野瀬
電話 : 03-6688-1500（音声ガイダンス）
E-mail : ir@accordiagolf.com

株主総会事前質問状に対する当社の回答

《質問①》

大株主が、本年3月22日付けで、貴社の自浄作用に期待し、竹生道巨・前代表取締役社長執行役員のコンプライアンス違反の諸問題に関し、これを調査するよう、貴社に対して文書で要請したにも拘らず、貴社は、その後、秋本一郎・前取締役専務執行役員が4月17日に記者会見を行うまでの間、なぜ、上記の調査を実施しなかったのか、或いは、貴社が、かかる調査を実施していたと主張する場合には、調査を行っている事実を公表しなかった理由および実施した調査の内容につき、具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

当社においては、本年3月22日付のオリンピアによる当社監査役宛の書面を受領した後、監査役会において、直ちに、独自に選定した日比谷パーク法律事務所の助言・支援を受けて調査を開始しております。秋本一郎（以下「秋本」といいます。）の記者会見に先立ち、当社の竹生前社長やその他の業務執行取締役に加え、秋本自身も監査役からの事情聴取を現に受けているのであって、秋本の記者会見より前に調査が行われていないという指摘自体、完全な誤りです。

そして、監査役会による調査が実施されている最中に、オリンピアから本年4月6日（金）付の追加の情報提供に係る書面を受領したことから、片山典之社外取締役の請求により、直ちに臨時取締役会を招集し、本年4月11日に開催された臨時取締役会において、社外取締役のみによって構成される特別コンプライアンス委員会を設置し、同委員会において独自に選定した当社経営陣から独立したシティニューワ法律事務所に所属する弁護士および大手フォレンジック・サービス会社を調査補助者として、監査役会とも緊密に連携しながら、鋭意調査が実施されました。

これら監査役会や特別コンプライアンス委員会の調査が開始された段階においては、事実関係の解明が進んでおらず、指摘事項の真否、全体像等も不明であったため、これらの調査の開示の是非については、不正確な公表を行うことにより、株主や投資家の皆様に対してミスリーディングな情報が提供され、かえって混乱を招く結果となることは適切ではないと判断し、特別コンプライアンス委員会及び監査役会において大至急調査を行った上で、その調査結果を受けて、可及的速やかに公表を行うことを想定しておりました。

そうであるにもかかわらず、当社取締役（前専務執行役員）である秋本が、当社の定時株主総会の株主提案の期限の約2週間前に、PGMと密接な関連を有する法律事務所の弁護士の同席のもとで、独断で記者会見を行い、虚偽ないし誤導的な内容を含む私見を公表し、結果として市場に大きな混乱が生じてしまったことについては極めて遺憾であると考えております。

《質問②》

貴社は、竹生前社長のコンプライアンス違反の諸問題に関して、上場企業ではごく一般的となっている、日本弁護士連合会のガイドラインに従った第三者委員会を設置せず、特別コンプライアンス委員会なる内部調査委員会による調査しか実施しませんでした。その理由につき、具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

そもそも、当社としては、特別コンプライアンス委員会による事実調査は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「第三者委員会ガイドライン」といいます。）に従って行われており、特別コンプライアンス委員会が内部調査委員会であるという指摘自体誤っていると考えております。

第三者委員会ガイドラインにおいては、企業の社外役員が第三者委員会の委員となることは否定されておらず（第三者委員会ガイドライン注 10）、当社の社外取締役が外部の弁護士の協力・支援を得ながら調査を行ったこと自体、第三者委員会ガイドラインに従っていないことを意味しておりません。

当社は、業務執行取締役の業務執行に関する問題については、本来、株主により選任され、株主に対して会社法上の善管注意義務・忠実義務を負う社外取締役および監査役において、株主代表訴訟等の株主からの責任追及の可能性というプレッシャーの下、責任をもって、その監視・監督機能を果たすことこそが、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿であると考えております。コーポレート・ガバナンスに関する議論が発達した米国をはじめとする諸外国においても同様の考え方が採られており、社外取締役が調査から外れて、全くの外部者に調査を委託するといった対応が望ましい対応であるとは全く考えられておりません。

このような考え方のもと、当社は、オリンピアから情報提供された疑義の内容は、取締役会決議事項の内容の問題でも、会社ぐるみの不正行為の問題でもなかったことを踏まえた上で、社外取締役が、当社経営陣から独立して、責任をもって徹底的に調査するのが望ましいと判断いたしました。また、監査役会も、監査役としての立場から、特別コンプライアンス委員会とは別に、幅広く徹底的に調査を行うことといたしました。

そして、特別コンプライアンス委員会においては、独立した社外取締役のみの委員により構成され、外部法律事務所の多数の弁護士を補助者として起用した上で、当社経営陣から完全に独立して調査を実施しております。

《質問③》

貴社は、今般の竹生前社長のコンプライアンス違反の諸問題の調査に関して、接待交際費のみに重点を置いた調査しか実施しませんでした。なぜ、不透明な関係があるのではないかと噂されている他の取引業者との取引に関しても、不正の有無を調査しなかったのかにつき、その理由を具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

特別コンプライアンス委員会は、オリンピアや秋本が指摘した全ての事項を調査対象とした上、それに類する事項の有無等についてまで調査を行っております。

なお、平和グループのオリンピアを中心とする「アコーディア・ゴルフ株主委員会」と称する団体が、当社の特定の管理委託先との間に不透明な取引が存在するかのような誤導的な情報を流布していると認識しておりますが、管理委託先との間の取引は、通常の商慣習の中で行われている合理的な取引であって、法令に抵触するようなものは存せず、現時点で特別コンプライアンス委員会の調査を行う必要はないと考えております。

《質問④》

今般の竹生前社長のコンプライアンス違反は、特別コンプライアンス委員会が本年5月9日付けで公表した調査結果において認定された事実のみを前提としたとしても、特別背任罪（会社法960条）又は業務上横領罪（刑法253条）に該当する可能性が高いと考えられます。更に、特別コンプライアンス委員会の調査を補助した政木道夫弁護士でさえ、同日の記者会見の席上、竹生前社長に刑事責任が成立する可能性を否定しなつたと聞いています。

それにも拘らず、鎌田隆介代表取締役社長執行役員ら既存経営陣が、なぜ、竹生前社長をその引責辞任後も貴社の経営に（しかも有給で）関与させようとしたのかについて、その理由を具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

竹生前社長については、今般の一連の過程において、株主様やその他のステークホルダーの皆様方から、そのゴルフ場運営会社の経営手腕や実績を評価する声が聞かれ、かかる人材が当社グループから社外に流出することを危惧する意見が寄せられたこと等を踏まえて、引き続き当社業務への関与を求めることとしていたものです。但し、いずれにせよ、竹生前社長は、既に社長を辞任しており、また、定時株主総会以降は当社取締役ではなくなりますので、当社の経営の意思決定に関与するようなことは一切予定しておりませんでした。

もともと、本年6月13日付で公表しましたとおり、竹生前社長から、定時株主総会の終了時をもって、当社の役職から退く旨の申入れがあり、当社としてもこれを了解しましたので、定時株主総会の終了時をもって、竹生前社長と当社との関係は終了することになります。

《質問⑤》

鎌田新社長は、本年5月21日に行われたその代表取締役社長執行役員就任記者会見において、「他社との経営統合やM&A（企業の合併・買収）に関しての質問を受け、買収防衛策として(1)時価総額の向上(2)第三者割当増資を含めたあらゆる手段(3)既存株主への買い増し要請——の3点を挙げた」との報道がなされています。

株主の利益を軽視するこのような発言が公然となされるということは、貴社既存経営陣が株主

利益よりも自己の保身を重視している証左に他ならないと考えられます。上記のような発言に問題がないとお考えであるか否か、貴社のご認識をご回答下さい。

《当社のご回答》

一部報道機関において、記者会見における質疑応答の際の鎌田の発言の一部のみを意図的に切り出してそのような報道がなされておりますが、かかる報道は、実際の発言を歪曲して伝えており、極めて不正確かつ誤導的な内容であると考えております。

本年5月18日付プレスリリースおよび6月11日付プレスリリースにおいて再三お知らせしておりますとおり、当社において、買収防衛策として第三者割当増資を検討している事実はなく、鎌田においてそのような発言をしたものでもありません。

当社としましては、コンプライアンスの徹底的な強化を大前提として、当社の事業を成長・発展させ、当社の企業価値および株主利益を向上させることが最も優先すべき課題であって、このような取組みが、当社の時価総額の向上や、株主の皆様の利益につながるものと考えており、鎌田としてもこのような趣旨を申し上げたものです。

当社は、今後も引き続き、既存の株主の皆様の利益を第一に考えて行動していくという方針に一切の変更はございません。

《質問⑥》

太平洋クラブ（(株) 太平洋クラブおよびその子会社7社）の買収金額として貴社が提示している金額は287億円であるとの報道が、一部で行われています。かかる金額が正しければ、買収金額は貴社の株式の時価総額の50%を超える金額となり、当該金額は投資家にとって極めて重要な情報であるといえます。

このように投資家にとって極めて重要な情報であるにも拘らず、貴社が太平洋クラブの買収金額を開示することができない理由を、具体的にご説明下さい。

もし、その理由が契約上の守秘義務を理由とするものである場合には、太平洋クラブの買収金額を開示することについての相手方の同意を取得することを試みたのか否か、もし試みたのであれば、同意を得てこれを開示することができなかった理由について、具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

本年1月23日付プレスリリースにてお知らせしたとおり、当社は、株式会社太平洋クラブおよびその子会社7社（以下「太平洋クラブ等」といいます。）との間でスポンサー契約を締結しております。太平洋クラブ等は、子会社7社のうち1社を除き、平成24年1月23日に民事再生手続の開始申立てを東京地方裁判所に行っており、当社は、同民事再生手続における再生計画案が可決され、東京地方裁判所による認可決定が確定することを条件として、太平洋クラブ等のゴルフ場事業を承継し、同社ゴルフ場事業の再生の支援を行う予定ですが、具体的な承継方法、承継内容や日程等は、太平洋クラブ等が今後策定する再生計画案の中において決定されます。

当社は、スポンサー契約に基づき太平洋クラブ等に対して守秘義務を負担しておりますが、それ以上に、このように再生計画案が策定の途上にあり、太平洋クラブ等の具体的な承継方法および承継内容等が決定していない状況下において、スポンサーである当社が抛出予定の金額のみを先立って開示することは、多数の当事者の関与の下で、現在まさに進行中の太平洋クラブ等の民事再生手続に予期せぬ影響を与えるおそれがあることから適切ではないと考えております。

当社は、今後、再生計画案が策定され、具体的な承継方法および承継内容等が決定した場合には、太平洋クラブ等への投資に関して当社が抛出する金額等について、適切な時期に開示する予定です。

《質問⑦》

貴社がその本年1月23日付けのプレス・リリースで開示している太平洋クラブの2011年3月期の営業利益は、約7億6,700万円（グループ8社の合計）です。仮に、報道されている287億円という買収金額が正しければ、太平洋クラブの買収金額は上記営業利益の実に約37倍もの金額になります。

このような多額の金額で太平洋クラブを買収することが、株主還元をより積極化することと比較して、貴社の株主共同の利益に資すると考える理由につき、具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

太平洋クラブ等の具体的な買収金額については、上記質問⑥へのご回答のとおり、現段階で公表することは適切ではないと考えておりますが、当社は、買収金額の決定に当たり、当社におけるM&A案件において通常実施しているのと同様に、外部の専門家から支援・助言を得た上で、慎重に検討を行い、適切な協議・交渉を踏まえて、最終的に合意に達しております。

当社としましては、太平洋クラブを買収後、集中購買によるコスト削減等により収益改善を図ることにより、既存ゴルフ場と比べても遜色のないEBITDA マージンを早期に達成し、将来的には当社の現在のROAを上回るROAを実現することも可能であると考えております。これに加えて、太平洋クラブ等の運営コース18コースに当社の運営コース12コースを組み入れ、全30コースの共通会員制とすることも検討しており、当該施策によるシナジーも期待できます。

以上のとおり、太平洋クラブ等の買収金額は、外部の専門家から支援・助言を得た上で、適切なプロセスを経て適切に決定されたものであり、かつ、買収による当社の収益力の向上が十分に見込まれることから、太平洋クラブ等の買収は、将来における当社の企業価値および株主利益の最大化の実現に資する施策であると考えております。

《質問⑧》

日本証券業協会が本年6月12日に発表した社債の売買参考統計値（平均値）によれば、（今般の不祥事により貴社の信用が失墜したことが主たる要因と思われますが）貴社社債のセカンダリー市場利回りは、2013年12月期限物で3.214%、2014年9月期限物で3.662%と上がっており、

更に、これらは、貴社と比較的同規模の同業者である PGM ホールディングス(株)のそのの 2013 年 9 月期限物の 1.595%を大幅に上回っています。

このような状況下で、貴社が総額約 495 億円に上る銀行からの借入れのリファイナンスに要する資金に加えて、太平洋クラブを買収するための資金(一部報道によれば 287 億円)を調達することまで果たして可能であるか否か、仮に可能であるとお考えの場合には、具体的に、どのような者から、どのような手法で調達することを予定しているのかについて、ご回答下さい。また、貴社は、かかる資金調達をエクイティ・ファイナンスで行う予定がないというのであれば、その旨を株主の皆様に対してご確約下さい。

《当社のご回答》

当社は、取引金融機関より、当社が提案する役員候補者についてご支持をいただいております、また、現在までに培った取引金融機関との関係、現経営体制によるキャッシュ・フロー創出能力を維持することにより、今期予定されているシンジケートローンのリファイナンスは、円滑に実現できるものと考えております。

また、太平洋クラブ等に対する投資計画の詳細については、未だ決定されておりましたが、太平洋クラブ等の買収資金の調達についても、現時点において特段障害となるような事由は何ら認識しておりません。具体的な資金調達の方法については、従前からの当社における資金調達に関する基本方針のとおり、調達の条件やコスト等に鑑み、当社の財務体質の健全性等の観点から、最も適切と考えられる手法を採用する予定です。いずれにせよ、当社として、当社の株主の皆様の利益を第一に検討を行っていく所存です。

《質問⑨》

一連の不祥事、第三者委員会の設置拒否、鎌田新社長の第三者割当増資発言等により貴社への市場の信用が失墜しています。その結果、貴社の株価も大幅に下落しています。本株主委員会が提案する取締役および監査役の各候補者は、その経験・実績からしても、正に貴社の信用回復の大きな手助けになることは明らかであるといえますが、なぜ、貴社既存経営陣がこれらの候補者の選任に反対しているのかにつき具体的にご回答下さい。

《当社のご回答》

株主提案に係る社外役員候補者の一部には、各々の分野で経験・実績を有する人物が存在しますが、これらの人物は、当社の競合相手である PGM の親会社として同社に約 588 億円(平和が PGM の発行済株式の約 80.48%を保有していることを踏まえ、2012 年 6 月 8 日の終値から算出。)相当の株式保有関係を有し、当社の一般株主と構造的に利益が相反する関係にある平和グループを中心とする団体から推薦を受けた候補者です。

一般に、取締役や監査役の候補者は、自らの推薦母体に対して好意的な感情を抱いていたり、推薦母体やそのアドバイザー等の関係者と密接な関係を有していることが多く、これらの者の意向に配慮し

ながら、取締役や監査役としての職務を遂行するリスクがあります。今般の株主提案の候補者についても、平和グループと密接な関係を有する TMI 総合法律事務所に所属する才口千晴氏を筆頭に、いずれの候補者も平和グループやそのアドバイザー等の関係者の影響を受ける可能性が存すると考えております。

今般の株主提案後、PGM による当社との統合提案や PGM との間で熾烈な競争が繰り広げられる可能性があります。その場合に、PGM を含む平和グループないしはその関係者に対して好意を抱いたり、それらと関係を有している可能性のある候補者を当社の取締役や監査役に選任してしまえば、当社と PGM との利害が対立する局面において、本来当社の企業価値や当社の株主の皆様の利益を守るべき取締役・監査役が PGM やその株主の利益に配慮する重大かつ深刻なリスクが生じることになります。さらに、これらの役員候補者の一連の言動に鑑みれば、既に平和グループから、当社の事業について事実と異なる知識を植え付けられてしまっている可能性があり、これらの候補者が当社の取締役に選任されることにより、当社の経営が混乱し、当社の企業価値・株主利益に多大な悪影響が生じる可能性があるものと考えております。

そのため、当社としては、株主提案に係る社外役員候補者については、当社の企業価値および当社の株主利益の最大化を実現していくべき当社の取締役や監査役としては適切ではないと考えております。

なお、質問冒頭において言及されている事項に関する当社の考え方は既にご回答したとおりであり、また、当社としては、今後、コンプライアンス体制の強化を徹底するとともに、ゴルフ事業革命の推進等を通じて当社事業の更なる成長・発展を実現し、当社の企業価値・株主利益をより一層向上させることにより、株主の皆様の期待に精一杯応えてまいりたい所存です。

以 上