

2012年11月1日



株式会社アコーディア・ゴルフ

証券コード:2131

2013年3月期 第2四半期決算説明資料

本資料に関する注意事項



- 本資料に記載されております計画や見通し、戦略など将来に関する記述は本資料の作成時点において株式会社アコーディア・ゴルフ(以下、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なされたものであり、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。かかるリスクおよび不確実性により、これらの見通し等とは異なる結果をもたらしうることをご承知おきください。また、本資料は、当社およ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、投資の勧誘または斡旋を目的としたものではありません。
- 本資料に記載された内容については細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の内容の正確性、有用性、また適切性等ついて、当社は一切保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は、事前の通知なくして変更されることがあります。
- 本資料に記載されている当社および当企業グループ以外の企業・団体などに係る情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。
- 本資料の掲載数値は、一部を除き全て連結数値であり、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ございます。

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

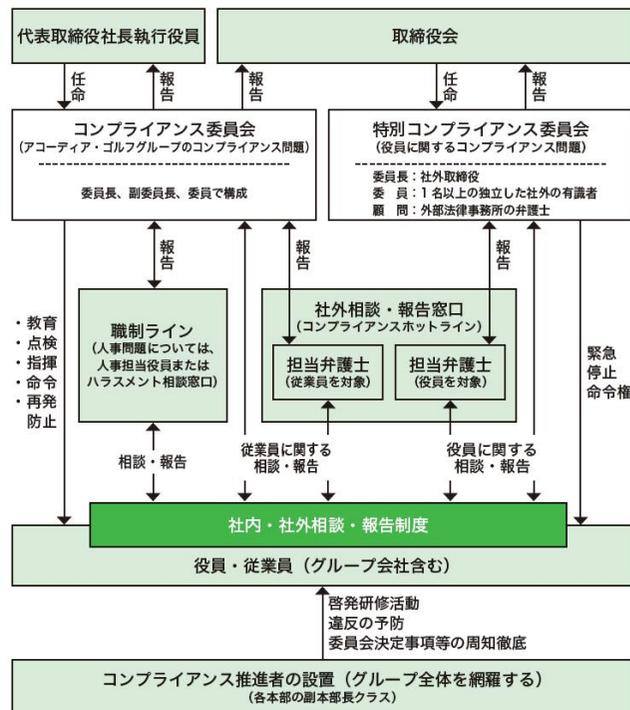
安心して投資を行っていただくために

1. コンプライアンス強化の方針



当社は、コンプライアンスが、経営の最も重要な柱であり、役員・従業員はその担い手であると考え、アコーディア・ゴルフコンプライアンスポリシーに則り、コンプライアンス重視を徹底した経営を推進いたします。そのためには役員および従業員は、常に適用法令等ならびに当社の定款および規則等を遵守しなければなりません。当社では、コンプライアンスは法令等の遵守にとどまらず、社会の構成員として企業人に求められる価値観や倫理観に即した企業活動を行う事を自らの社会的責任と考えております。

1. コンプライアンス体制



2. 従来からの主な改善内容

- 役員の接待交際費、調査研究費などに係る支出や稟議決済に関して、特別コンプライアンス委員会による監視体制を整備
- 特別コンプライアンス委員会の常設による、役員による不適切な行動を抑止
- 取引業者の選定基準を見直し、業者審査が必要なケースを選別。妥当でないと判断した場合は、協議のうえ是正
- 接待交際費など経費使用制度の改定による透明性の強化
- 各事業本部にコンプライアンス推進者を選任しコンプライアンス啓蒙活動と違反の予防
- コンプライアンス体制の運営状況を、従来の四半期毎から毎月、取締役会に報告

2. コンプライアンス強化のための具体的な取り組み

1. コンプライアンス体制の整備状況

- コンプライアンスポリシーおよび各委員会規程と内部統制システム構築の基本方針改定
- 各事業本部に「コンプライアンス推進者」30名を置き、コンプライアンス推進の役割を担わせる体制を構築
- 相談報告窓口の整備

4つの窓口(コンプライアンス問題の相談・報告先)

1: 職制ライン

2: 人事問題に関する人事担当役員およびハラスメント相談窓口

3: 社内相談・報告窓口(コンプライアンス委員会、特別コンプライアンス委員会)

4: 社外相談・報告窓口(社外弁護士コンプライアンスホットライン)

- コンプライアンス推進者30名による、啓蒙活動や違反の予防、コンプライアンス委員会決定事項等の周知徹底

2. コンプライアンス研修・啓発の実施

- 2012年10月「コンプライアンスハンドブック」の発行、コンプライアンス推進者会議を開催し、各事業所におけるコンプライアンスハンドブック研修会の開催
- コンプライアンス研修会開催以降、さらに習熟を図るための啓発活動やアンケート調査を実施予定



コンプライアンスハンドブック

安心して投資を行っていただくために

3. コーポレート・ガバナンス向上に向けた取り組み



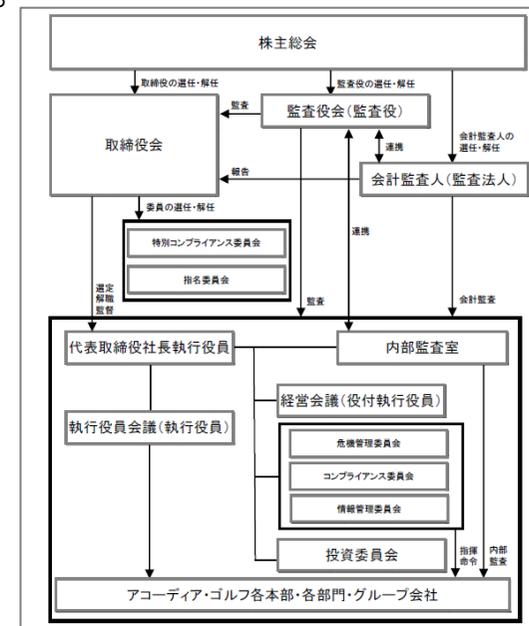
当社は、株主、顧客、従業員等のステークホルダーの信頼に応えるとともに、健全で透明性が高く効率的な経営による企業価値の最大化を図っております。これら経営に対して、独立した社外取締役の選任と監査役会との連携による監督機能の強化を図り、その手段として内部統制システムを運営することにより、コーポレート・ガバナンス体制を構築しております。

- 取締役会は、9名の取締役から構成され、過半数である5名が社外取締役が占めており、株主の求める経営統治が進んでいる。
- 独立性の高い社外取締役は、法務や会計、税務、経営など各分野に精通した方が就任され多様性に加えて、国際的に主流であるダイバーシティを意識した体制を構築している。従来にも増して、取締役会において社外取締役から様々な質問や適切な指摘や提言を受けており、企業価値の向上に資する。

役員体制の概要

	株主総会以前	株主総会以降 (2012年6月29日)
取締役数 (うち社外取締役数)	7名 (3名)	9名 (5名)
監査役数 (うち社外監査役数)	4名 (4名)	4名 (4名)
独立役員数	6名	8名

ガバナンス体制



1. 2013年3月期 第2四半期 実績

ゴルフマーケットの動向と対応施策



ゴルフ場運営

<市場動向>

- 震災からの回復により、本年4月-8月におけるゴルフ場の入場者数(注1)は、前年同期比5.9%増
- キャディフィの下落は鈍化する中、ゴルフ場間の価格競争により、客単価(注1)は横ばい。
- 2011年のゴルフ人口(注2)は800万人(2010年対比1.2%減)

<アコーディア・ゴルフ>

- 本年4月-8月におけるゴルフ場の入場者数は、前年同期比5.5%増。
- 客単価は、一部地域を中心に価格競争の影響が生じている。

対応施策

- 快適なプレー環境の整備
- コスト構造の改革(セルフサービス化、運営効率の推進)
- 「ポイントサービス」のリニューアル
- 収益性の高いゴルフ場ポートフォリオの構築
- ゴルフ場予約サイトの集客キャンペーン、アクセス環境の向上

ゴルフ練習場運営

<市場動向>

- 本年4月-8月におけるゴルフ練習場の入場者数(注1)は、前年同期比1.6%減
- 2011年のゴルフ練習場人口(注2)は、920万人(2010年対比4.5%増)
- 2011年のゴルフ練習場利用者数(注3)は、延べ9,893万人(2010年対比4.9%減)

<アコーディア・ゴルフ>

- 本年4-8月におけるゴルフ練習場の入場者数は、前年同期比10.5%増

- スクール事業の推進
- クラブメーカーと協賛し、積極的に試打会の開催
- 練習場主催コンペを当社ゴルフ場で積極的に開催
- フロントにおける、ゴルフ場予約サービスを展開

(注)1 経済産業省「特定サービス産業動態統計」2012年4月～8月
2 公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書 2012年版」
3 一季出版「ゴルフ特信」

2013年3月期 第2四半期決算総括



1. 第2四半期決算について

- 前年同期に生じた震災の影響によるゴルフプレーに対する自粛傾向の反動増に伴い、全ゴルフ場の入場者数は23万人増の425万人。
- **営業収益**
既存ゴルフ場の収益回復に加え、直近取得したゴルフ場やゴルフ練習場部門の収益が加わり、前年同期比 2,890百万円増加の 47,805百万円。
- **営業利益**
総会関連費用の増加に伴い伸び悩むが、営業収益による増収効果およびゴルフ場のコスト管理を維持しており、前年同期比 213百万円増加の 7,073百万円。計画比では、総会関連費用の増加および夏場の天候不順による既存ゴルフ場の収益機会の損失などを主な要因として 727百万円減益。
- **経常利益**
変動金利の低下に伴い支払利息が減少したため 6,353百万円。なお、計画比では営業利益が伸び悩む一方、ゴルフ場運営会社スポンサー契約の終了に伴い、資金調達費用の未発生を主な要因として 353百万円増益。
- **四半期純利益**
前年同期比および計画比ともに、原子力発電所事故に係る補償金の受領を主因とした特別利益が増加し 3,672百万円。なお、前年同期に生じた繰延税金資産の算定に伴う税負担の軽減は、当第2四半期は影響が軽微。
- **貸借対照表**
前期末に比べ、ゴルフ場3コースの取得を主な要因として固定資産が 5,572百万円増加、有利子負債が4,733百万円増加。四半期純利益の増加に伴い、純資産が2,441百万円増加し、株主資本比率は34.9%。

2. 通期業績計画について

- **通期決算**
ゴルフ場における予約状況は、ほぼ計画通りの進捗を示しており、業績達成に向けた施策を進め通期計画の達成を図るため、現時点で通期計画は据え置く。
- **配当計画**
連結配当性向の引き上げにより、1株あたり配当を1,400円から1,600円に増額修正。

2013年3月期第2四半期 決算概要



(百万円)

	2012年3月期2Q	2013年3月期2Q					
		(実績)	(当初計画)	(10月修正)	(前年同期比)	(当初計画比)	(対通期進捗率)
営業収益	44,915	47,805	47,800	47,800	+ 6.4%	±0%	52.6%
償却前営業利益 (EBITDA)	10,715	11,039	11,800	-	+ 3.0%	- 6.4%	49.1%
営業利益	6,860	7,073	7,800	7,070	+ 3.1%	- 9.3%	48.8%
経常利益	6,036	6,353	6,000	6,350	+ 5.3%	+ 5.9%	56.7%
特別利益	379	860	-	-	+ 126.9%	-	-
特別損失	16	275	-	-	+1,618.1%	-	-
税前三半期純利益	6,399	6,939	-	-	+ 8.4%	-	-
四半期純利益	8,421	3,672	2,600	3,670	- 56.4%	+ 41.2%	68.0%
EBITDAマージン	23.9%	23.1%	24.7%	-	- 0.7pt	-1.6pt	-
保有(契約)ゴルフ場	135(2)	134(20)	-	-	-	-	-
保有(運営)ゴルフ練習場	19(2)	19(4)	-	-	-	-	-
ゴルフ入場者数(万人)	402	425	423	-	+23	+2	-

(注) 1.2013年3月期第2四半期につきましては、業績修正を2012年10月25日に発表しております。

2. ゴルフ場運営会社のスポンサー契約の終了およびゴルフ場の売却などに伴い、本年10月31日現在、ゴルフ場数は保有132コース・契約3コース。

ゴルフ場の月次営業状況



- 第2四半期(2012年4月-9月)の営業状況

4月、震災からの回復に加え、好調な予約状況を取り込み客単価も前年を上回って推移。

5月、連休に天候不順が生じたが、旺盛なプレー需要を背景に入場者は盛り返したが、客単価はやや下落して推移。

6月、予約は好調に推移したが、台風上陸などの影響などにより入場者にキャンセルが生じた。

7月、西日本の一部を除けば、平日・休日とも広範にプレー需要を取り込み、入場者数は前年を上回って推移。

8月、2年ぶりの猛暑やオリンピックの視聴増などにより、入場者数は軟調に推移。

9月、天候不順に加え、台風が日本列島に上陸したため、入場者のキャンセルが生じた。

- 全ゴルフ場の営業状況

月	入場者数 (対前年同月比)	入場者 前月末見込み (対前年同月比)	営業収益 (対前年同月比)
2012年4月	+ 10.8%	+ 11.7%	+ 13.6%
2012年5月	+ 11.8%	+ 10.6%	+ 9.6%
2012年6月	+ 4.9%	+ 7.6%	+ 4.6%
2012年7月	+ 2.6%	+ 2.4%	+ 0.3%
2012年8月	- 1.8%	+ 4.9%	- 1.9%
2012年9月	+ 5.8%	+ 5.6%	+ 3.9%
2012年10月(見込)	±0% (10月31日現在)	+ 1.4%	-1.9% (10月31日現在)
2012年11月(見込)	-	+ 1.2% (10月31日現在)	-

営業収益(内訳)



(百万円)

	2012年3月期 2Q	2013年3月期 2Q	(前年同期比)
営業収益	44,915	47,805	+ 6.4%
ゴルフ場運営	31,387	32,423	+ 3.3%
レストラン	9,079	10,303	+ 13.5%
ゴルフ用品販売	1,767	2,060	+ 16.6%
その他	2,681	3,019	+ 12.6%
(ゴルフ場運営の内訳)			
コース売上	26,975	28,109	+ 4.2%
会員収益	4,412	4,314	- 2.2%
(会員収益の内訳)			
年会費	3,497	3,321	- 5.0%
名義変更料	269	277	+ 3.0%
入会金	646	716	+ 10.8%
(その他の内訳)			
ゴルフ練習場	1,580	1,719	+ 8.8%
その他	1,102	1,300	+ 18.0%

数値の背景

<ゴルフ場運営 コース売上>

対象: 全ゴルフ場

- 4月ゴルフ場1コース、7月1コース、9月1コース連結寄与
(増収要因 入場者3万人・売上512百万円)
- 5月より、ゴルフ場1コース売却に伴い非連結
(減収要因 入場者1万人 売上103百万円)
- ゴルフ場入場者数 425万人
(前年同期比5.7%増)
- 客単価9,448円(前年同期比0.1%増)
- キャディレス率 92.5%(前年同期比0.8ポイント増)

<レストラン>

- コンペ需要の回復に加え、ギフト販売などが奏功

<ゴルフ用品販売>

- 売れ筋の品揃えの強化や試打会、買い替えキャンペーンなどが奏功

<ゴルフ練習場>

- 前期開業した店舗の収益寄与に伴い、来店客数が増加

営業費用(内訳)



	(百万円)		
	2012年3月期 2Q	2013年3月期 2Q	(前年同期比)
営業費用	38,055	40,732	+ 7.0%
事業費	36,282	38,464	+ 6.0%
人件費	12,632	13,181	+ 4.3%
材料費	5,276	6,026	+ 14.2%
その他経費	18,374	19,257	+ 4.8%
販売費及び一般管理費	1,773	2,268	+ 27.9%
人件費	670	667	- 0.4%
その他経費	1,103	1,601	+ 45.1%

数値の背景

<事業費>

- 人件費
ゴルフ場入場者数の増加に伴い、パート・アルバイトの人件費が増加。なお、正社員数は予約センターや経理・労務管理業務の本社集約などに伴い、前年同期水準
- 材料費
ゴルフ場入場者数の増加に伴い、食材の仕入れが増加、またゴルフ練習場の店舗数の増加に伴い、ゴルフ用品の仕入れが増加。
- その他経費
水道光熱費、ゴルフ場入場者数の増加に伴い、ポイント経費などが増加。

<販売費及び一般管理費>

- その他経費
株主総会関連費用の増加に伴い、支払報酬や手数料が増加。

取得年度別ゴルフ場の収益状況



(百万円)

	2012年3月期 2Q	2013年3月期 2Q	(前年同期比)
営業収益	44,915	47,805	+6.4%
2007年3月期以前	31,208	31,860	+ 2.1%
2008年3月期	5,549	5,713	+ 3.0%
2009年3月期	847	839	- 0.9%
2010年3月期	2,987	3,036	+ 1.6%
2011年3月期	1,307	1,371	+ 4.9%
2012年3月期	476	1,120	+ 135.3%
2013年3月期	-	517	-
契約他	2,541	3,349	+ 31.8%
償却前営業利益	10,715	11,039	+ 3.0%
2007年3月期以前	7,861	7,867	+ 0.1%
2008年3月期	1,008	1,082	+ 7.3%
2009年3月期	142	110	- 22.5%
2010年3月期	816	875	+ 7.2%
2011年3月期	251	355	+ 41.4%
2012年3月期	-31	177	+ 671.0%
2013年3月期	-	-100	-
契約他	668	673	+ 0.7%

数値の背景

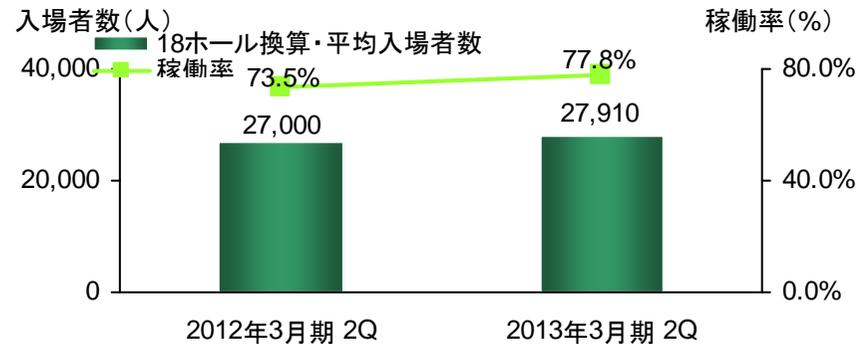
- ゴルフ場の取得後3年が経過している、2009年3月期までのグループのうち、2007年3月期以前グループは全体のEBITDAマージンの水準を維持。
- 2008年および2009年のグループは、地方に展開するゴルフ場の収益改善を進める。
- 2010年3月期および2011年3月期に取得したグループは、全体を上回るEBITDAマージン。
- 契約他は、ゴルフ練習場事業の高い収益力が要因。

(注) 契約他の対象：契約ゴルフ場、ゴルフ練習場、本社部門、レストラン運営子会社の外部収益

既存ゴルフ場の収益状況(対象:127コース)

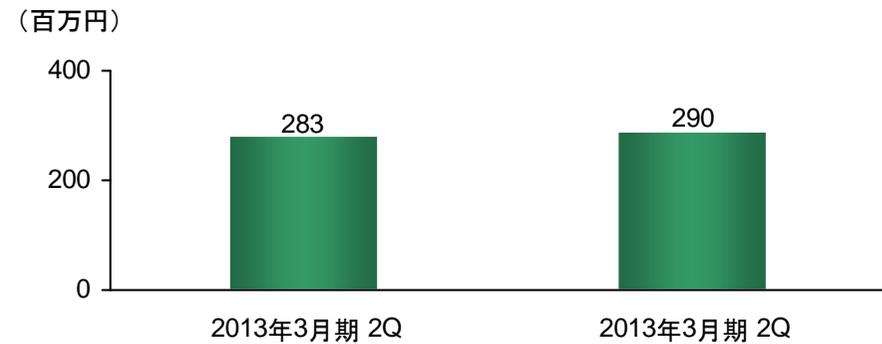


入場者数／稼働率



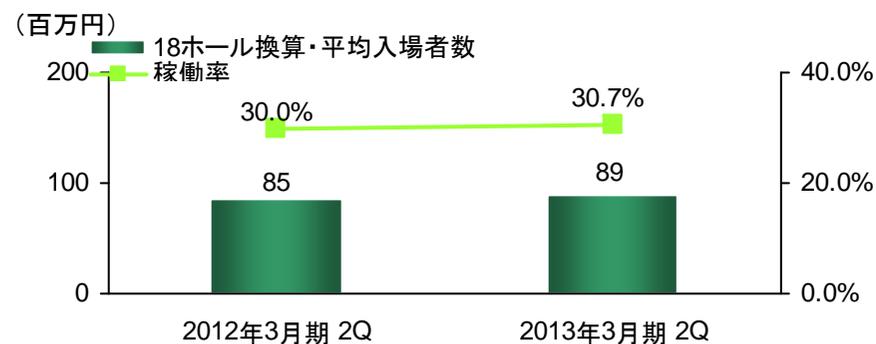
* 稼働率=18ホール当たり入場者/営業日数×200(名)

営業収益

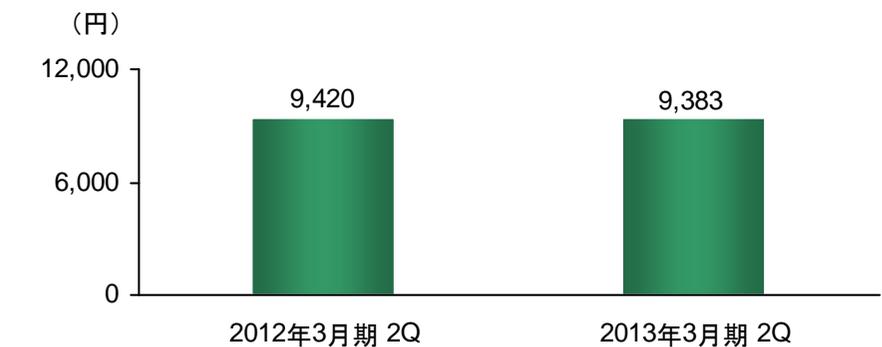


(注)ゴルフ場運営収益+レストラン+ゴルフ用品販売を18ホール換算で算出

償却前営業利益(EBITDA/本社費用配分前)



客単価



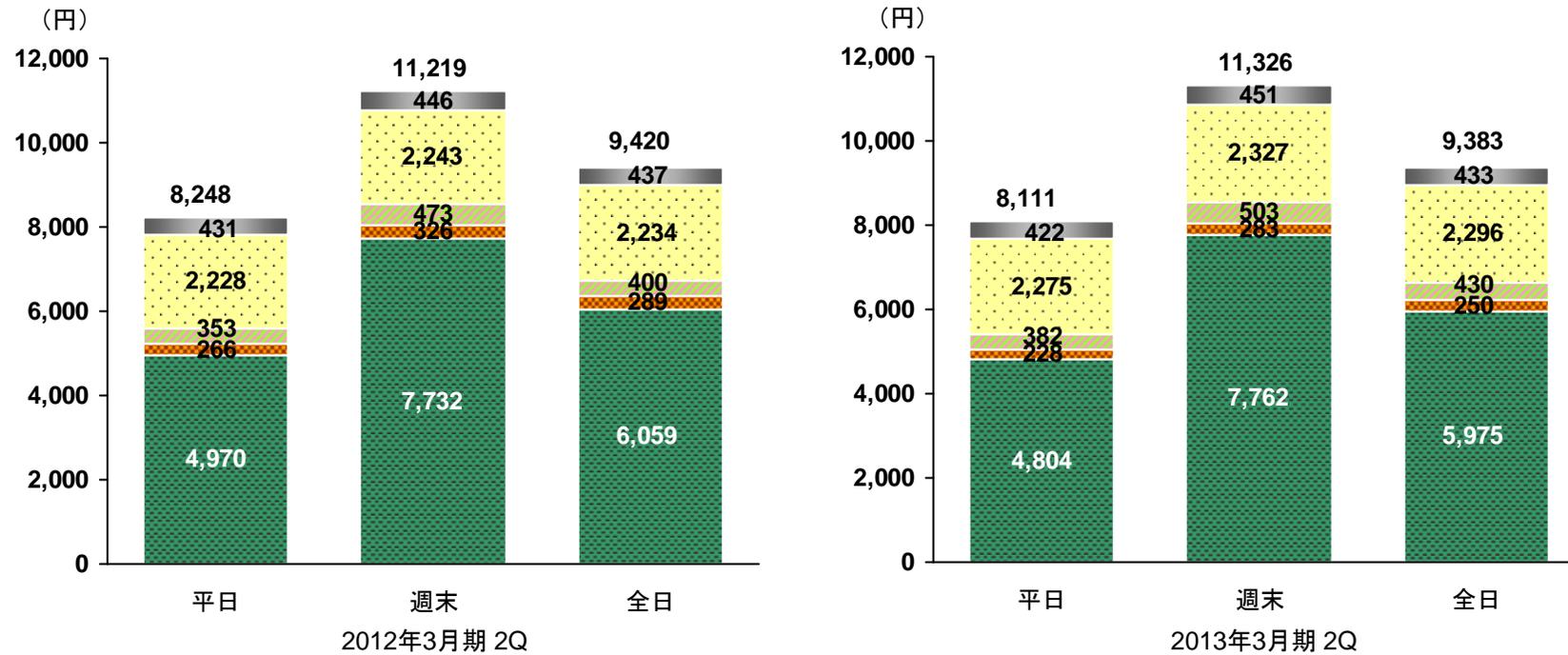
客単価=コース売上+レストラン(除くグループ外売上)+ゴルフ用品販売/入場者数

(注) 2011年3月末までに保有していたゴルフ場127コース(18ホール換算147.56コース・除く営業休止1コース)を対象

客単価の内訳(対象:既存コース)



■ プレーフィ ■ キャディフィ ■ プロショップ ■ 飲食 ■ その他



- 主に第1四半期において震災反動やコンペ需要の回復より、週末を中心にプレーフィが上昇。
- 飲食は、コンペ需要の回復や夏季におけるメニュー企画などが奏功。
- キャディレス比率は、93.0%(前年同期比1.2ポイント増)。

(注)客単価は、お客様の属性やプレースタイル、スタート時間、繁忙日・閑散日など、状況に応じて多様な料金スタイルから構成されています。
上記数値は、対象ゴルフ場のコース売上・レストラン・ゴルフ用品販売の営業収益合計を入場者数で除して算出しています。

貸借対照表の状況



(百万円)

	2012年3月期	2013年3月期2Q	増減	増減要因
流動資産	16,200	17,007	+807	前払費用の増加
固定資産	237,293	242,865	+5,572	
有形固定資産	204,359	210,841	+6,482	
（うちゴルフコース）	105,915	108,700	+2,785	ゴルフ場の取得および売却
（うち土地）	49,245	51,675	+2,430	ゴルフ場の取得および売却
無形固定資産	29,997	28,731	-1,266	
（うち）のれん	25,364	24,173	-1,191	新規のれんは微増、のれん償却分
資産合計	253,494	259,873	+6,379	
流動負債	76,230	80,580	+4,350	
（うち）短期借入金	3,100	9,600	+6,500	ゴルフ場取得などに伴う短期融資枠の活用
（うち）1年内返済予定 長期借入金	54,888	53,613	-1,275	シンジケートローン（10月末リファイナンス済）
固定負債	88,960	88,548	-412	
（うち）社債	25,000	25,000	±0	
（うち）長期借入金	19,575	17,423	-2,152	1年内返済予定長期借入金への振り替え
（うち）入会保証金	26,950	27,306	+356	
負債合計	165,191	169,128	+3,937	
純資産（株主資本）	88,303	90,744	+2,441	四半期純利益の増加、株主資本比率34.8%
負債純資産合計	253,494	259,873	+6,379	

負債の状況



	2012年3月期	2013年3月期2Q	増減	概要
短期借入金	3,100	9,600	+6,500	長期ローンおよび普通社債などで長期化を進める
1年内返済予定長期借入金	54,888	53,613	-1,275	・シンジケートローン 47,071百万円 (本年10月末リファイナンス済) ・長期ローン 3,480百万円 2012年12月返済期限
CP	-	999	+999	用途はキャッシュポジションの調整
長期借入金	19,575	17,423	-2,152	シンジケートローン 13,000百万円 2016年9月返済期限 ・長期ローン9本 計7,418百万円 他
社債	25,000	25,000	±0	10,000百万円 2013年12月償還期限 15,000百万円 2014年9月償還期限
リース債務	4,152	4,813	+661	
有利子負債計	106,715	111,448	+4,733	
ネット有利子負債	97,913	101,585	+3,672	※有利子負債から現預金とリース債務を控除
入会保証金	26,950	27,306	+356	

- ネットD/Eレシオは1.1倍(ネット有利子負債／純資産)
- レバレッジレシオは、2013年期限のシンジケートローン契約上の上限6.5倍に対して、4.5倍
(参考: ネット有利子負債101,585百万円／2012年3月期 計画EBITDA 22,500百万円)

主な財務制限条項(コベナント)【2008年シンジケートローン】

対象: 2013年3月返済期限のシンジケートローン他

- 株主資本比率20%以上
- レバレッジレシオ6.5倍(格付BBB+以上)
- 長期優先債務格付をBBB-以上に維持する

<格付>

長期優先債務 BBB+ポジティブ JCR

コマーシャルペーパー J-2 JCR

短期融資枠 計 25,000百万円(2012年9月30日現在)

1. 資金の借り換え(リファイナンス)の完了について

- 当社は、2005年にゴルフ場業界において、国内初かつ国内最大規模のシンジケートローン(670億円)を実行、2008年にはリファイナンスを実現するなど、銀行借入れは当社の資金調達戦略の中核を担ってきた。
- 2013年に返済期限を迎えるシンジケートローンも、従来同様に取引金融機関様と長きにわたり構築してきた良好な関係や安定した事業基盤からもたらされるキャッシュ・フロー創出力を背景に、2012年10月末に前倒しでリファイナンスを完了。
- 2012年タームローンの概要

	タームローン1
総額	375億円
返済期限	2017年3月末および9月末
アレンジャー	みずほコーポレート銀行、 三井住友銀行、 三菱東京UFJ銀行、
参加金融機関数	14行

	タームローン2
総額	85億円
返済期限	2017年9月末
参加金融機関数	3行

主な財務制限条項(コベナンツ)

対象:2017年3月および9月返済期限のタームローン他

- 株主資本比率20%以上
- レバレッジレシオ6.5倍(格付BBB+以上)
- 長期優先債務格付をBBB-以上に維持する
前回のシンジケートローンにおけるコベナンツと同内容

2. 普通社債発行に向けた取り組みについて

- 当社は、2007年に無担保普通社債(250億円)を発行して以来、計3本の起債実績を上げ、起債後も社債投資家様に対するデッドIR活動を継続的に行い、社債市場における認知向上を果たした。
- 今後は、マーケット重視姿勢を打ち出し、社債市場の動向や投資家様のニーズに注視しながら、起債タイミングを検討。

キャッシュ・フローの状況



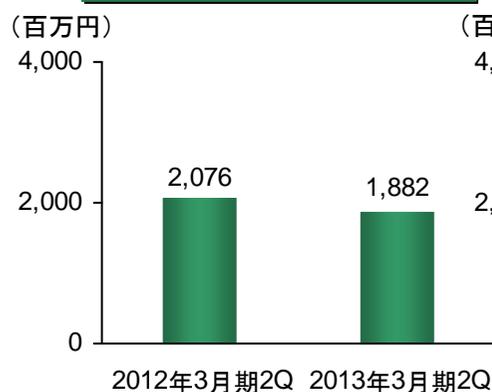
(百万円)

	2012年3月期2Q	2013年3月期2Q (実績)	(前年同期比)
営業活動	4,790	5,425	+ 13.3%
投資活動	△6,209	△7,091	+ 14.2%
財務活動	1,112	2,065	+ 85.7%
増減額	△306	399	- 230.4%
期首残高	4,763	4,600	- 3.4%
新規連結	-	-	- %
期末残高	4,456	5,000	+ 12.2%

数値の背景

- 営業CFは、四半期純利益の減少とその他(長期前払金)の増加
- 投資CFは、ゴルフ場3コース取得、ゴルフ練習場の開発などへの投資
- 財務CFは、多額の資金調達が生じなかったこと
- 毎月末の現預金のポジションは、4,000~5,000百万円レベル維持

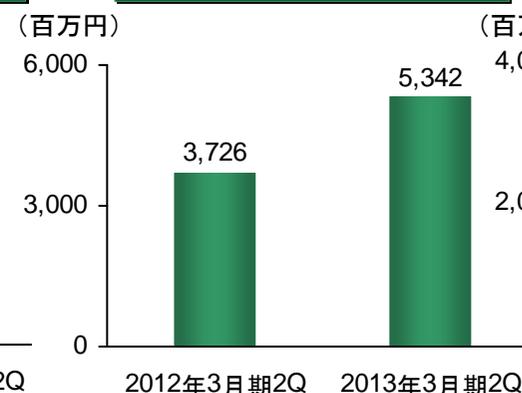
設備投資



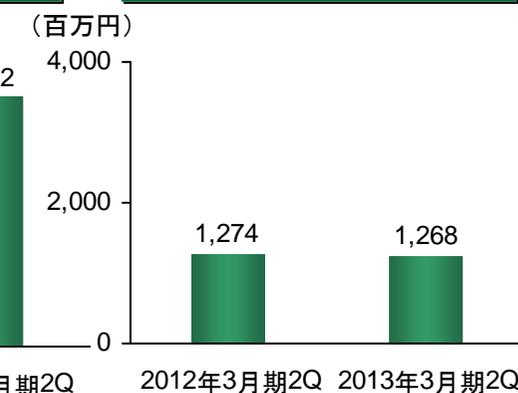
減価償却費



買収費用(注)



のれん償却費



(注) 投資活動によるキャッシュ・フローより、「子会社株式の取得」および「長期貸付けによる支出」、「スポンサー出資中間金」、「スポンサー拠出金」を合算算出。

ゴルフ場ポートフォリオ



1. 取得

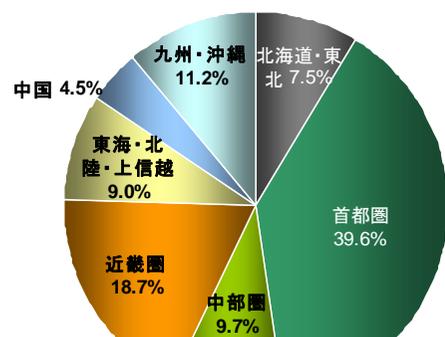
コース名	日程・スキーム	所在地・ホール数	営業収益(前年実績)
東条パインバレーゴルフクラブ (名称変更 旧タイガースゴルフクラブ)	2012年4月 株式取得	兵庫県加東市 18	534百万円
おおむらさきゴルフ倶楽部	2012年6月 株式取得	埼玉県比企郡 27	994百万円
相武カントリー倶楽部	2012年8月 株式取得	東京都八王子市 18	769百万円

2. 売却

嬉野カントリークラブ	2012年5月 株式売却	三重県松坂市 18	240百万円
北陸グリーンヒルゴルフ	2012年10月 株式売却	石川県金沢市 18	163百万円
福島カントリークラブ	2012年10月 株式売却	福島県福島市 18	154百万円

- 収益性など資産の維持や改善のため、低収益なゴルフ場を売却し、首都圏をはじめとする三大都市圏や政令指定都市に立地するゴルフ場を取得し集中させるゴルフ場ポートフォリオ戦略を4年前より推進中。

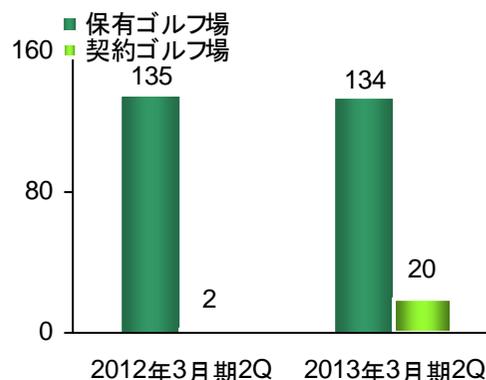
ゴルフ場 展開立地



三大都市圏比率 68.0%

(注) 1 2012年9月30日現在 対象: 134コース
2 中部圏は、愛知県・岐阜県・三重県が対象

ゴルフ場



(注) ゴルフ場運営会社のスポンサー契約の終了およびゴルフ場の売却などに伴い、本年10月31日現在、ゴルフ場数は保有132コース・契約3コース。

- 経営交代、法的整理の状況
2012年1月-6月における
経営交代30コース(前年同期間29コース)
法的整理27コース(同上14コース)
- 主なゴルフ場保有状況(2012年3月末・コース数)
当社132、PGM121、オリックス系39、市川造園系30、西武系28 東急系27、チェリーゴルフ系23、ユニマット19、太平洋クラブ17、明智GC・房総CC系10、リゾートトラスト12、東京建物12 出所: 一季出版「ゴルフ特信」より当社集計

ゴルフ練習場 収益状況

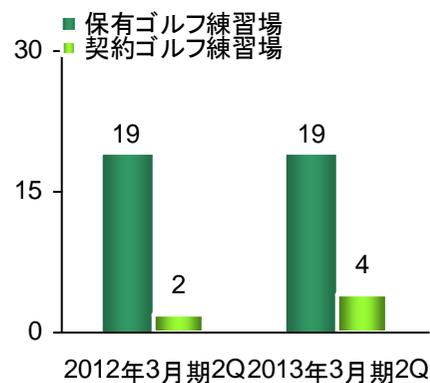


(百万円)

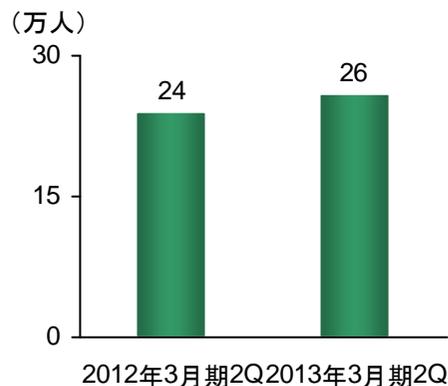
	2011年3月期 2Q	2012年3月期 2Q	(前年同期比)
営業収益	1,705	1,902	+ 34.6%
償却前営業利益(EBITDA)	669	746	+ 18.8%
EBITDAマージン	39.2%	39.2%	- 5.2pt
入場者数(万人)	121	134	+ 36.7%
スクール受講者数(万人)	5	7	+ 22.8%
打席回転率	4.5	4.4	-

(注) 営業収益には、ゴルフ練習場店舗内における、ゴルフ用品販売を含んでおります。

ゴルフ練習場数



ゴルフ場への送客数



● ゴルフ練習場取得状況

・アコーディア・ガーデン東京ベイ
(2012年4月/業務提携・持ち分法適用/東京都大田区/62打席)

● 加茂ゴルフ練習場
(2012年11月/賃貸借契約/宮城県仙台市/92打席)

● 取得・開発案件の特徴
都市部およびゴルフ場を展開している地域に出店を進め、千葉県・愛知県・福岡県など数店舗の開発を進める。

● 提携
提携ゴルフ練習場758ヶ所
(前年同期725ヶ所)
2012年4月-9月において、直営および提携練習場から、ゴルフ場入場者数の6.1%を占める。

● ゴルフ練習場の経営環境

国内の練習場数3,546ヶ所(2011年)
延べ利用者数9,893万人(2011年)

平均顧客単価の推移



(円)

2009年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間平均
顧客単価	10,846	10,781	10,426	10,139	9,979	10,198	10,682	11,389	10,751	10,494	9,901	10,236	10,516
対象コース数	125	126	127	127	127	126	127	126	125	125	124	124	-
2010年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間平均
顧客単価	10,159	10,326	9,787	9,615	9,336	9,697	10,326	10,739	10,549	10,065	9,786	10,050	10,036
対象コース数	121	121	123	123	123	123	123	122	128	128	129	129	-
2011年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間平均
顧客単価	10,359	10,329	9,819	9,755	9,151	9,469	9,966	10,317	10,213	9,868	9,425	9,323	9,873
対象コース数	130	130	130	130	130	130	130	130	130	133	133	133	-
2012年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間平均
顧客単価	9,490	9,761	9,568	9,563	8,890	9,390	9,983	10,193	10,236	9,711	9,359	9,750	9,666
対象コース数	133	135	135	136	135	135	135	135	133	134	134	134	-
2013年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間平均
顧客単価	9,870	9,683	9,588	9,336	8,873	9,336							-
対象コース数	133	132	133	133	133	134							-

(注) 1.平均顧客単価は、保有・運営受託契約を締結したゴルフ場の営業収益から会員収益(入会金、名義書換料、年会費収入)を除く数値を入場者数で除する
 2.コース数は、保有・運営受託契約ゴルフ場を対象とし、取得/売却・運営受託契約を締結したコースは、翌月より増減(会社更生中のゴルフ場は除く)

株主構成



- 所有者別持ち株状況

	2011年3月末	2012年3月末	2012年9月末
金融機関	281,292株(27.4%)	375,818株(36.6%)	184,492株(18.0%)
金融商品取引業者	36,282株(3.5%)	15,020株(1.5%)	17,588株(1.7%)
その他法人	45,066株(4.4%)	42,885株(4.2%)	47,552株(4.6%)
外国法人など	330,902株(32.3%)	250,305株(24.4%)	345,989株(33.7%)
個人・その他	332,066株(32.4%)	341,949株(33.3%)	430,456株(42.0%)
自社株	27,510株	27,510株	27,510株

(注)持株比率は、自己株式27,510株を控除して算出しております。

2. 2013年3月期計画

2013年3月期 業績計画



(1株当たり配当を除く、各数値は2012年5月9日に発表した計画から変更してありません)

(百万円)

	2012年3月期	(計画)	2013年3月期 (前期比)
営業収益	86,798	90,800	+ 4.6%
償却前営業利益(EBITDA)	20,392	22,500	+ 10.3%
営業利益	12,601	14,500	+ 15.1%
経常利益	10,726	11,200	+ 4.4%
当期純利益	11,293	5,400	- 52.2%
税負担率	- 10.3%	48.4%	-
EBITDAマージン	23.5%	24.8%	+ 1.3pt
1株当たり当期純利益(円)	11,009.12	5,263.27	-
1株当たり配当(円)	1,200	1,600	-
ROA(経常利益/総資産)	4.5	4.4	- 0.1pt
ROE(当期純利益/純資産)	13.6	5.9	- 7.7pt
ゴルフ場入場者数(万人)	757	787	+ 30

- (注) 1. 税効果会計適用後の法人税などの負担率
 2. 2012年3月末発行済み株式数 1,053,487株より自己株式27,510株を控除
 3. ROA、ROEは、2012年3月期末数値と2013年3月期計画数値の期中平均で算出

2013年3月期 四半期毎の計画数値



(百万円)

	1Q計画	1Q実績	2Q計画	2Q実績	3Q期初計画 (前年同期比)	4Q期初計画 (前年同期比)
営業収益	24,100	24,511	23,700	23,294	25,200 + 0.9%	17,800 + 5.3%
償却前営業利益 (EBITDA)	6,200	6,242	5,600	4,797	8,100 + 4.1%	2,600 +37.3%
営業利益	4,200	4,294	3,600	2,779	6,100 + 4.5%	600 +718.6%
経常利益	3,400	3,962	2,600	2,391	5,300 + 1.5%	- 100 + 81.1%
四半期純利益	1,400	2,659	1,200	1,013	3,200 - 29.5%	- 400 + 76.0%
EBITDAマージン	25.7%	25.5%	23.6%	20.6%	32.1% + 1.0pt	14.6% + 3.4pt
ゴルフ場入場者数(万人)	210	212	213	213	212 + 0.3%	151 + 5.8%
客単価(全ゴルフ場)	9,744(円)	9,671(円)	9,395(円)	9,181(円)	10,079(円) - 0.3%	9,758(円) + 1.4%

下半期の巻き返し施策

- 今期取得したゴルフ場3コースの収益寄与
- 直近、取得したゴルフ場における新規会員募集に伴う、入会金の増額
- 本社部門における経費支出の抑制
- ゴルフ場における広告宣伝費や修繕費の経費支出を抑制

	3Q修正計画 (前年同期比)	4Q修正計画 (前年同期比)
営業収益	25,200 + 0.9%	17,800 + 5.3%
償却前営業利益 (EBITDA)	8,200 + 5.3%	3,200 + 69.0%
営業利益	6,200 + 6.2%	1,200 +1,337.1%
経常利益	4,900 - 6.1%	- 50 + 90.6%
四半期純利益	2,500 - 44.9%	- 800 - 52.0%
EBITDAマージン	32.5% + 1.3pt	18.0% + 6.8pt
ゴルフ場入場者数(万人)	212 + 0.3%	151 + 5.8%
客単価(全ゴルフ場)	10,079(円) - 0.3%	9,758(円) + 1.4%

2013年3月期 営業収益(内訳)計画



(2012年5月10日に発表した計画から変更してありません)

(百万円)

	2012年3月期	2013年3月期	(前期比)
営業収益	86,798	90,800	+ 4.6%
ゴルフ場運営	60,167	60,800	+ 1.1%
レストラン	17,645	20,900	+ 18.4%
ゴルフ用品販売	3,575	4,000	+ 11.9%
その他	5,411	5,100	- 5.7%
(ゴルフ場運営の内訳)			
コース売上	51,578	53,100	+ 3.0%
会員収益	8,589	7,700	- 10.4%
(会員収益の内訳)			
年会費	6,901	6,600	- 4.4%
名義変更料	545	500	- 8.3%
入会金	1,143	600	- 47.5%
(その他の内訳)			
ゴルフ練習場	3,135	3,400	+ 8.5%
その他	2,276	1,700	- 25.3%

計画数値の背景

ゴルフ場132コース(うち営業休止1コースは除外)で予算作成

＜ゴルフ場＞

全ゴルフ場131コース

- 入場者数 787万人
- 稼働率 74.8%
- 客単価 9,742円
- キャディレス率 92.3%

既存ゴルフ場126コース

(2011年3月期までの保有127コースから営業休止1コースを除外)

(18ホール換算147.56コース)

- 入場者数 769万人
- 稼働率75.1%(前年72.4%)
- 客単価9,724円(前年9,620円)
 - ・プレーフィ 6,240円
 - ・キャディフィ 270円
 - ・プロショップ 448円
 - ・飲食 2,330円
 - ・その他 436円
- キャディレス率 92.3%

2013年3月期 営業費用(内訳)計画



(2012年5月10日に発表した計画から変更していません)

(百万円)

	2012年3月期	2013年3月期	(前期比)
営業費用	74,197	76,300	+ 2.8%
事業費	70,006	72,800	+ 4.0%
人件費	24,661	25,300	+ 2.6%
材料費	9,937	10,700	+ 7.7%
その他経費	35,408	36,800	+ 3.9%
販売費及び一般管理費	4,191	3,500	- 16.5%
人件費	1,381	1,300	- 5.9%
その他経費	2,810	2,200	- 21.7%

計画数値の背景

ゴルフ場132コース(うち1コースは営業休止)で予算作成

<事業費>

- 人件費
キャディレスに伴うキャディ部門予約センターの稼働、経理・労務管理業務の本社集約を行い一般管理部門など効率運営行うがゴルフ場や練習場の増加に伴い費用の増加を見込む。
- 材料費は、ゴルフ場数の増加が要因。
- その他経費
水道光熱費の増加などを見込む。

<販売費及び一般管理費>

- 人件費
業務効率によるコスト削減を見込む。
- その他経費
プロジェクトの絞込みによるコスト削減を見込む。

2013年3月期 取得年度別の収益計画



(2012年5月10日に発表した計画から変更してありません)

(百万円)

	2012年3月期	2013年3月期	(前年同期比)
営業収益	86,798	90,800	+ 4.6%
2007年3月期3月以前	59,324	61,600	+ 3.8%
2008年3月期	10,885	11,200	+ 2.9%
2009年3月期	1,376	1,400	+ 1.7%
2010年3月期	5,598	5,600	± 0%
2011年3月期	2,597	2,600	+ 0.1%
2012年3月期	1,346	2,000	+ 48.6%
契約他	5,672	6,400	+ 12.8%
償却前営業利益(EBITDA)	20,392	22,500	+10.3%
2007年3月期3月以前	14,892	16,000	+ 7.4%
2008年3月期	2,093	2,300	+ 9.9%
2009年3月期	137	200	+ 46.0%
2010年3月期	1,529	1,500	- 1.9%
2011年3月期	560	600	+ 7.1%
2012年3月期	22	200	+ 809.1%
契約他	1,159	1,700	+ 46.7%

(注)契約他の対象: 契約ゴルフ場、ゴルフ練習場、本社部門、レストラン運営子会社の外部収益

3. 経営構想、財務政策、株主還元

1. これからの経営戦略の構想



取り巻く事業環境

<需要動向>

- ゴルフ人口は、1994年～2001年までをピークとして、2002年以降の減少は見られるが安定している。
- 年間延べラウンド数は安定しており、ゴルファー1名あたりの年間プレー回数は増加している。

<競合動向>

- これまで大手運営会社のみであった集客競争が、単独運営コースを含めた激しい競争へと突入。
- 旧来型の画一的なサービスから、各コースのサービス競争により顧客の目は厳しくなっている。

<単価動向>

- セルフプレー(キャディーレス)の需要増加により、ゴルフプレー単価は下落傾向である。地域により価格競争は下げ止まらず、依然として厳しい状況が続いている。

これまでの成果

収益最大化オペレーションの
確立

グループネットワークによる
コスト競争力の確立

ローコストモデルの確立

ポートフォリオ戦略の推進

基本戦略

- ゴルフ場のブランド階層化により、顧客ニーズ
に対する的確に応える。
- ゴルフ場ポートフォリオ戦略の推進により、資
産の維持・向上を図る。
- ゴルフ練習場事業の事業基盤の確立。
- ゴルフ用品販売事業の強化。

これからの構想

ゴルフ総合サービスによる
囲い込み

プレミアム市場への進出

ローコスト市場への進出

ゴルフ用品販売における
事業拡大

2. 財務戦略およびキャッシュ・フローの配分方針



1. 財務戦略の骨子

持続かつ安定的なキャッシュ・フロー創出

- 既存事業の運営力を強化し資産の収益性を維持、収益性の向上が図れる資産を中心に、お客様満足度を向上するための設備投資。
- ゴルフ場ポートフォリオ戦略に基づき、資産効率の向上（収益性を意識した資産取得とオフバランス）。
- 従来以上に厳格な運転資金の管理
- 格付けの向上を目指し、支払利息の減額を図る。

健全な有利子負債の管理・運営

- ネットD/Eレシオは、0.9倍程度までを目標とし財務健全性を向上。
- 資金調達は、原則として自己資金と有利子負債を主体とする。
- 大規模な成長投資機会の際、資金調達手段の多様化を模索し有利子負債で調達する場合、ネットD/Eレシオ1.2倍程度を許容。
- マーケット重視の姿勢を示した社債の発行を積極化し、有利子負債の多様化や返済期限の分散化を図る。

ROE（株主資本利益率）の向上と株主還元強化

- ROEは、当期純利益の最大化と株主資本の管理により、市場平均水準を目標とし、到達以降はさらに向上を目指す。
- 営業キャッシュ・フローの最大化と財務キャッシュ・フロー戦略の強化により、株主還元を強化。

2. キャッシュ・フローの配分方針

- **優先分配と投資分配**の考え方を示し、より透明性の高いキャッシュ・フローマネジメントを実現する。

優先的配分項目

- 収益性の向上が図れる資産を中心に設備投資
- 株主還元（配当の成長、自己株取得）
- 有利子負債の管理（利払い・約定弁済）

投資配分項目

- 高い収益性が見込めるゴルフ場の取得
- ゴルフ練習場の取得や賃貸借
- ゴルフ用品販売事業の強化
- 海外事業など新規事業の模索

3.株主還元強化



- 株主還元による株主重視姿勢を鮮明に示すため、事業からもたらされる持続かつ安定的なキャッシュ・フローの創出力を背景に、従来の連結配当性向20%程度を30%程度に引き上げ、数値目標の目安とすると共に、利益成長を背景に毎期、継続的な増配による配当の成長を目標といたします。
- 配当の成長は、直接的に株主資本の増加を抑制する効果も期待されるため、株主資本利益率(ROE)の向上にも寄与するものと考えております。
- 内部留保金は、収益性の向上が図れる資産に対する設備投資やゴルフ場ポートフォリオ戦略を推進するため大都市圏に立地する投資効率の高いゴルフ場の取得などの投資案件に活用してまいります。
- 長期的には、連結配当性向のさらなる向上を意識しております。
- 上記方針に基づき、2013年3月期の配当予想は、1株当たり1,600円と増額修正いたします。
(期初計画より200円増配・連結配当性向30.4%)に増配修正。

配当・連結配当性向

