

**アコーディア・ゴルフの子会社化に関する説明会 質疑応答要旨**

株式会社 平和  
経営企画グループ

2024年12月19日に開催いたしました「アコーディア・ゴルフの子会社化に関する説明会」における質疑応答の要旨は以下のとおりです。

**Q1. PGM ホテルリゾート沖縄のオープンや、アコーディア・ゴルフの4ゴルフ場が加わることを踏まえて、沖縄での追加の事業展開や異なる分野での展開を考えているか。**

A1. 沖縄で5コースになる予定。ホテル建設は進行中だが、リゾート関連の追加事業は現時点では考えていない。まずは本件後、合計321カ所となる保有ゴルフ場の特徴を磨いていくことが重要。遊技機事業も含め、両事業を固めていくことが最優先。来期以降、遊技機事業の成長も期待できるため、両事業の基盤強化に注力する。

**Q2. ゴルフとパチンコのシナジー効果をどのように創出するのか。顧客層や特性が異なる中で、具体的にどのようなシナジーを期待しているか。**

A2. 両事業とも高齢化が進んでおり、若年層の取り込みが共通の課題。具体的な融合は現時点では考えていないが、ゴルフ、パチンコともに若年層向けのコンテンツや環境整備を進めている。

**Q3. 321ゴルフ場のカニバリゼーションへの対応は。**

A3. カジュアルゴルフのアコーディア・ゴルフ、PGM、GRAND PGMとブランドが既に3つのカテゴリーに分かれている。148ゴルフ場から321ゴルフ場への拡大によるシナジー効果は大きいと考える。コスト面（購買や固定費の削減）、人事交流、顧客の共有化による集客面でのメリットがある。詳細は今後協議して決めていくが、プラス効果が大きいと考えている。

**Q4. ゴルフ市場が再拡大局面にあるという判断の根拠は何か。具体的なデータや資料があれば教えてほしい。**

A4. 具体的なデータは手元にないが、PGMの状況から顧客単価の上昇やコロナ禍以降、若年層・女性の増加を実感している。需要の増加を目の前で感じており、成長余力があると判断している。若年層・女性をターゲットにすることで、さらなる成長が見込める。

**Q5. 今回の株式取得はいつ頃から検討されたのか。**

A5. 守秘義務の観点から詳細は回答できないが、約半年前から検討が始まった。金融機関を介して話が進み、最終的には対象会社（アコーディア・ゴルフ側）と直接対話を行った。フィナンシャル・アドバイザーや銀行も交えて協議を進めた。

**Q6. アコーディア・ゴルフがグループインシ運営体制や価格帯、設備の変更予定は。**

A6. 両社の良いところを取り入れてサービス向上を図る。PGMの取り組み（ハイグレードコース、Cool Cart導入、withGolfなど）をアコーディア・ゴルフにも展開する可能性がある。大きな変更は予定していないが、顧客満足度向上のために良い取り組みは相互に導入する。

**Q7. 5,100億円の借入により有利子負債が増加するが、返済計画はどうなっているか。**

A7. 2026年3月期から返済を開始する予定。収益を上げながら、年200-300億円程度の返済を7-8年続ける計画。10年程度で安定期に入ると想定している。EBITDAは簡易合算の750億円からさらに上昇すると見込んでおり、返済は十分可能と考えている。

**Q8. ブランド間でのゴルフ場の移行や統合の可能性は。例えば、アコーディア・ゴルフの高級コースを GRAND PGM に移行するなど。**

A8. ブランド間でのゴルフ場の移行は一定程度起こる可能性がある。顧客にとってわかりやすいブランド化は重要であり、検討する。会員がいるゴルフ場については、会員の同意や GRAND PGM 化を実施する場合においては固定費の上昇など、考慮すべき点も多い。3 ブランド体制により、会員の移動やプレーヤーの選択肢が増える可能性がある。

**Q9. アプリやポイントの統合予定は。**

A9. アプリやポイントシステムなどの統一化を進める予定。重複する機能は統合し、効率化を図る。

**Q10. 今後のゴルフ場数の見通しは。**

A10. 国内ゴルフ場数は新規ゴルフ場数の増加はほぼなく、減少傾向が継続すると考えている。その中で、既に言及したとおりアコーディア・ゴルフのグループインは、シナジー効果の発揮によるグループ経営に対するメリットが大きいと考えている。

**Q11. 人材不足問題への対応は。**

A11. グループ経営によるスケールメリットを活かし、人事交流などで対応する。

**Q12. ナイターゴルフへの展開可能性は。**

A12. 現在 PGM で 9 コース、春までに 12 コースに拡大予定。若年層向けや猛暑対策として有効と考えている。立地条件や規制を考慮しつつ、需要のあるところは積極的に展開する。

**Q13. 高齢者層への対応策は。**

A13. 現在の高齢者は以前より元気で、すぐに影響は出ないと考えている。65 歳以上の方々が平日にゴルフを楽しむ機会が増えると予想。長期的には若年層をどう取り込むかが、今後 10 年の課題である。また、アコーディア・ゴルフは日本におけるゴルフ場運営において、女性客を取り込む取組みの先頭に立っていると考えている。

**Q14. 今後も定期的にゴルフ場の買収は続けるのか。**

A14. 買収は今後も続ける予定。立地条件（政令指定都市から 1 時間以内など）や価格を考慮して判断する。条件に見合うゴルフ場であれば積極的に買収を検討する。アコーディア・ゴルフと PGM が協力して買収を検討できるようになり、環境が良くなる可能性がある。

**Q15. 両者の社風、風土に親和性はあるのか。**

A15. 組織的には似た構造になっている。営業スタイルの違いはあるが、それが強みになる可能性がある。社風の詳細については、今後確認する必要がある。違いを活かしながら、シナジーを生み出していく方針。

以上