



平成25年8月8日

各 位

会 社 名 PGMホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 神田 有宏  
(コード番号：2466、東証第1部)  
問合せ先 財務部長 馬 源  
(TEL. 03-6408-8800)

### 中期経営計画（2014年～2016年）の策定に関するお知らせ

当社は、このたび2014年度を初年度とする中期経営計画（2014年～2016年）を策定いたしましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては添付資料をご覧ください。

以上

## PGMホールディングス株式会社



## 中期経営計画「Innovation 2016」



### 目次



■ 過去の総括 – (株)平和が安定株主に	P. 3
■ 過去の総括 – 大株主変更後の施策「収益力向上策」	P. 4
■ 過去の総括 – 大株主変更後の施策「業務改善策」	P. 5
■ 市場環境	P. 6
■ PGMの強み	P. 7
■ 長期的ゴール	P. 8
■ 中期経営計画の基本戦略	P. 9
■ 中期経営計画策定の前提	P. 10
■ EBITDA増加の内訳	P. 11
■ 営業収益増収の内訳	P. 12
■ 中期経営計画 – 定量目標	P. 13
■ 余剰資金配分の考え方	P. 14
■ (参考資料) 中期経営計画 – 目標数値詳細	P. 15

2011年12月、大株主がローンスターから、(株)平和に変更

- (株)平和が株式の約80%を保有する安定株主に
- (株)平和の支援により当社グループの資金調達力が向上
- 長期的な視野での安定的な経営が可能となった

① Web予約の強化

- 自社Webの予約サイト全面リニューアル
- Web予約比率は直近35%(上半期平均29%)に向上(自社+他社)

② ポイントプログラムの強化

- 「Tポイント」の導入
  - お客様の利便性向上(ポイント利用・スマートチェックイン等)
  - Tポイントユーザーの囲い込み及びTポイント加盟企業とのアライアンス
  - Tポイントを利用したキャンペーンプロモーションによる集客施策
- 「PGMヤーデージプログラム」を2013年6月30日で終了し、Tポイントへの切り替え完了

更なる集客へ

<p>① 新ゴルフ場システムの導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新予約システム導入：2012年9月末完了</li> <li>新基幹システム導入：2013年1月末完了</li> <li>新会計システム導入：2013年12月完了予定</li> <li>顧客データの一元化</li> </ul>	<p>予約状況と実績をリアルタイムに把握することで、戦略的な稼働・価格施策が実現可能</p>
<p>② 受電予約の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コールセンターの設置                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2013年5月より順次導入中</li> <li>クロスセル、受電時間の延長、対応品質向上</li> </ul> </li> </ul>	
<p>③ 購買力向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買取引業者の見直し                             <ul style="list-style-type: none"> <li>主要購買品目の最適化による原価低減</li> <li>購買業者数削減による業務効率化</li> </ul> </li> <li>プロジェクト継続中</li> </ul>	
<p>④ レストラン収益の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国共通メニューによる原価率改善</li> <li>顧客単価とニーズに合わせた原価率改善</li> <li>取引業者の更なる選定による業務効率化</li> <li>プロジェクト継続中</li> </ul>	

長期化するデフレ傾向

- アベノミクス効果により緩やかな景気回復が見られるものの、個人所得増加には至っていない
- 消費税増税となれば単価への影響も懸念

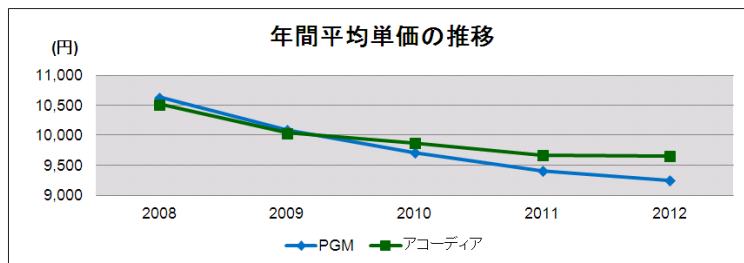
ゴルフ人口の減少

- 団塊世代の高齢化
- 若年層のゴルフ離れ
- レジャーの多様化による異業種との競合

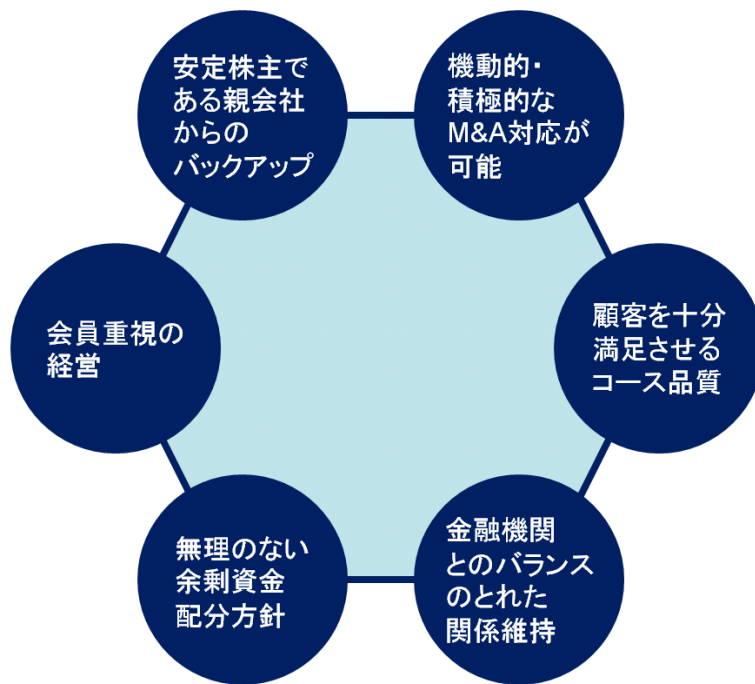
ゴルフ場の供給過多

- 全国のゴルフ場数は約2,400カ所とほぼ横ばいで、競合地域では値下げ競争が過熱

単価は下げ止まり傾向にあるものの、引き続き下落しており、経営環境は予断を許さない状況



※アコーディア社のデータは、同社決算説明資料より引用。  
当社は本表の当該年度1～12月の平均値。アコーディア社は決算期の違いにより、本表の当該年度4月から次年度3月までの1年間の平均値。



- 名実ともに業界1位のゴルフ場保有運営会社となること
- 平和グループとして、総合レジャー企業に発展すること

そのために、まずは2016年までの3年間で、圧倒的優位性を保つ盤石な基盤を築くべく、今回の中期経営計画を策定

### ① 新規M&A

- 物件を慎重に選別しつつも、積極的に打って出る施策
  - 年間10コースペース、3年間で30コース取得
  - 大都市圏でマーケット(ゴルフ人口)の見込める地域

### ② 収益の極大化

- 単価の上昇が見込めない状況下でも業績を維持・向上できる安定的な経営戦略
  - 価格コントロールの徹底
  - 経費コントロールの徹底
  - 顧客データに基づく効果的なマーケティング

### ③ 会員満足度の向上

- 男子プロトーナメント「HEIWA・PGM CHAMPIONSHIP」への参加機会提供
- 海外ゴルフ場との提携・プレー機会の提供
- 会員専用ホームページ開設

収益を保守的に予測せざるを得ない厳しい環境下、既存ゴルフ場ではコスト削減により増益を図り、新規M&Aを成長の柱とし、増収増益を確保する

### 新規M&A

- 1コース(18ホール)あたり
  - 売上約5億円
  - EBITDA約1.5億円
- 3年間で30コース取得
  - ⇒ 成長の柱

#### 【8月6日付で2コース契約締結】

- 「セントレジャーゴルフクラブ千葉」(千葉県市原市 18ホール)
  - ⇒ 新名称:「ムーンレイクゴルフクラブ 鶴舞コース」
- 「セントレジャーゴルフクラブ鞍手」(福岡県鞍手郡 27ホール)
  - ⇒ 新名称:「ムーンレイクゴルフクラブ 鞍手コース」

### 本社

- エリアセールス部門廃止
- その他部門の業務効率化 ⇒ 人件費・経費削減

### 既存ゴルフ場

#### 【売上】

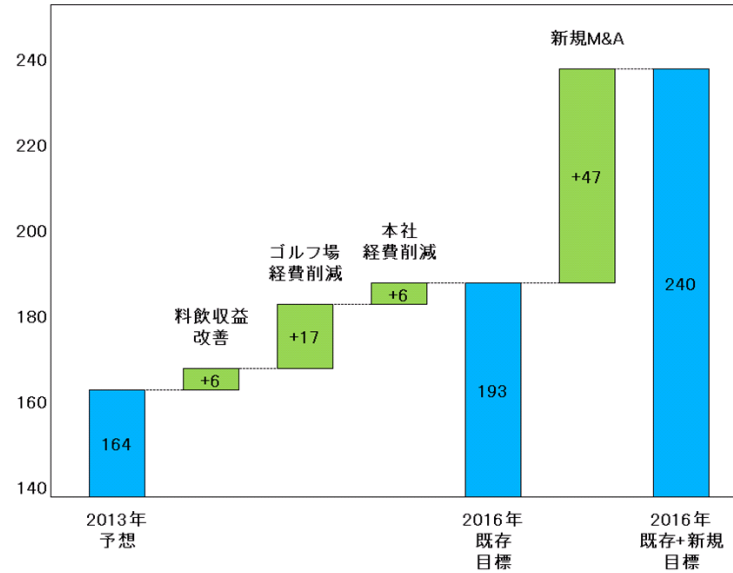
- レストラン改革による売上増
- プレーフィは競合により遞減傾向継続
- セルフ志向によりキャディフィ売上減
- 休眠会員の退会等により年会費等の会員関連売上減

#### 【コスト】

- レストラン改革で原価率と人件費率改善
- 本社集中営業戦略により営業費削減
- 各ゴルフ場の単価に見合ったコースメンテナンスの導入により、コース管理費削減
- その他合理化により人件費・経費削減

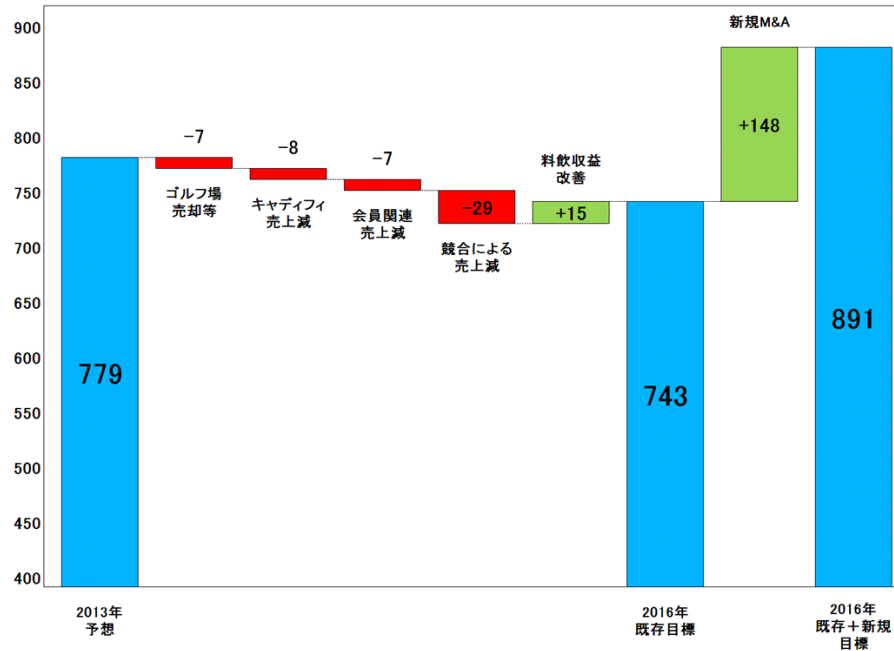
## EBITDA増加の内訳

(単位: 億円)



## 営業収益増収の内訳

(単位: 億円)



2013年予算から2016年目標値への増減

(百万円)

営業収益	77,900	➡	89,100	(+14.4%)
営業利益	10,500	➡	17,200	(+63.8%)
営業利益率	13.5%	➡	19.3%	
EBITDA	16,400	➡	24,000	(+46.3%)
EBITDA 利益率	21.1%	➡	26.9%	

- 新規M&Aに資金充当  
⇒ M&Aによる成長で株主還元
- 配当は最低でも現状維持を予定



## (参考資料) 中期経営計画 - 目標数値詳細



	2013年12月期 (予想)	2014年12月期 (目標)	2015年12月期 (目標)	2016年12月期 (目標)	2013年予想と 2016年目標との 差異	伸び率
営業収益	779億円	811億円	851億円	891億円	112億円	+14.4%
営業利益	105億円	126億円	150億円	172億円	67億円	+63.8%
営業利益率	13.5%	15.5%	17.6%	19.3%		
経常利益	84億円	104億円	133億円	157億円	73億円	+86.9%
経常利益率	10.8%	12.8%	15.6%	17.6%		
当期純利益	48億円	57億円	75億円	93億円	45億円	+93.8%
当期純利益率	6.2%	7.0%	8.8%	10.4%		
EBITDA	164億円	188億円	214億円	240億円	76億円	+46.3%
EBITDA利益率	21.1%	23.2%	25.1%	26.9%		
EPS	40.54円	48.13円	63.32円	78.52円	37.98円	+93.7%
財務レバレッジ	5.9	5.9	5.5	4.6	▲ 1.3	-
D/Eレシオ	1.1	1.2	1.2	1.0	▲ 0.1	-
ROE	5.6%	6.3%	7.7%	8.9%	3.3%	-



Love Life. Love Golf.  
ゴルフは、もっと、素晴らしい。



事前にPGMホールディングス株式会社の許可を以て得ることなく、本書を転写・複製し、又は第三者に配布することを禁止します。本書は当社の本書日付現在の当社が合理的に依拠した情報に基づいて作成された資料です。本書に記載の情報は要約されており、完全なものではありません。本書は投資家への助言として依拠されるべきものではありません。本書に記載の情報の正確性、妥当性、完全性について、明示・黙示の別を問わず一切の表明・保証はなされておられません。本書に含まれる将来に関する事項は、当社の合理的に依拠した情報に基づいて記載されたものであり、その内容の確実性について何ら保証されているものではありません。本書は、いかなる法域においても配当・再配当が予定されているものではありません。本書は、いかなる証券の引渡又は購入の申込又は勧誘を構成するものでもなく、また形態の如何を問わずいかなる契約又は確約の根拠となるものではありません。

