2026年10月30日

各　位

上場会社名　ホウライ株式会社
代　表　者　代表取締役社長　小野　直樹
（コード番号:9679、東証スタンダード）
問 合 せ 先　取締役兼専務執行役員
責　任　者　総合企画部担当　萩尾　哲也
Ｔ　Ｅ　Ｌ　03－6810－8113

「中期経営計画の策定」のお知らせ

今般、ホウライ株式会社（社長：小野 直樹）は、これまで取り組んできた中期経営計画（2024年9月期～2026年9月期）に続く、新たな３ケ年の中期経営計画2029（2027年9月期～2029年9月期）を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

１．計画策定にあたり

（１）経営環境と課題及び戦略

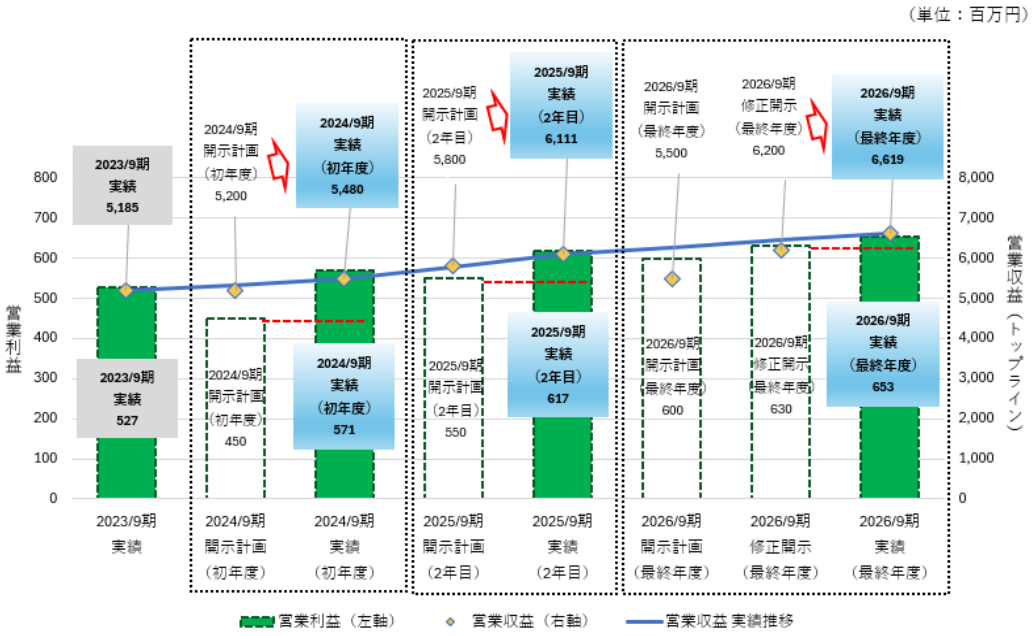
当社は、持続的なインフレ、少子高齢化・人口減に伴う労働力不足と国内市場の縮小、脱炭素を中心とする環境対応への要請、AI・技術の劇的進化等様々な環境変化に対し、的確かつスピード感をもって対処しつつ、中長期的な視点での変革にしっかりと取り組んでいくことが重要であると認識しております。かかる認識のもと、中期経営計画を策定し、具体的な施策を着実に実行していくことにより、「経営基盤の強化と永続的で強靭な経営体質の構築による持続的成長」を目指しております。

（２）前中期経営計画の評価

「前中期経営計画（2024年9月期～2026年9月期）」を**「成長モデルへの転換のための基盤整備」を目指すフェーズ**と位置付け、外部環境の変化への対応力を高めるとともに、新しいビジネスモデルによる更なる成長に不可欠となる基盤整備に取り組んでまいりました。具体的には、新しいビジネスモデルに転換するために不可欠なブランド力向上のための施設リニューアルや新商品開発等の先行投資、経営を支える基盤である人的資本等への戦略的投資等を進めてまいりました。

当該期間においては、「収益改善領域」のゴルフ事業は未曽有の天候不良影響等もあり黒字転換は達成できなかったものの、「成長領域」の牧場事業において売店・レストラン棟のリニューアル並びにテラス新設等千本松牧場への戦略投資によるリブランディングとブランド力を活かしたソフトクリームショップの出店が奏功したこと、「収益安定基盤領域」としての保険・不動産事業は安定的に収益を拡大したこと等、各種施策を着実に推進した結果、前中期経営計画の計数については1年前倒しで達成し、すべての決算期において計画を上回って推移し、結果、トップラインは1,433百万円（27%強）増加、営業利益は125百万円（24%）増加、EBITDAは300百万円（33%）増加と「成長」を継続的（前々中期経営計画と併せ6期連続の増収増益）に具現、「成長モデルへの転換」は確実に進展しているものと考えております。
事業活動を通じたSDGsを意識した経営につきましても、SMBCグループをはじめ各種企業・専門機関とも連携し、「循環型酪農の高度化」「体験プログラムの提供」等を実施しております。

前中期経営計画の業績推移



（3）各事業部門における成果と課題

①「収益安定基盤領域」【保険事業・不動産事業】:「収益基盤」の安定的拡充・強固化に寄与

・保険：営業収益：78 百万円、7%増（前中期経営計画期間中、以下同じ）、営業総利益：63 百万円、15%増

生損保推進部創設等リスク管理のプロとしてお客様に寄り添った総合提案の実施、その基盤となる専門知識を有するスペシャリストの育成（マイスター制度の導入等）、サステナブルな成長を担保する組織・体制の整備・強化（代理店登録の一本化等）を図ったことが寄与し増収増益

・不動産：営業収益：106 百万円、9%増、営業総利益：28 百万円、4%増

賃貸マーケットは堅調に推移する一方、建設資材高騰等厳しい環境下ながら、徹底したコスト削減と適切な修繕・更新投資を実施し、稼働率も略満室と良好な水準で推移。加えて西大井物件の取得も寄与し増収増益

千本松資産への知見の投入は建物毎の取組方針（修繕・建替・除却等）の策定等保全・営繕管理、遊休不動産有効活用には一定効果。競争力回復・強化のための長期修繕計画の策定並びに保全管理のための体制整備は今後の課題

②「成長領域」【千本松牧場】：大幅な増収・増益を具現。成長事業領域としての役割期待を十分に全う

営業収益：1,181 百万円増、1.6 倍、営業総利益：252 百万円増、4.3 倍

・2024 年 10 月レストラン・売店棟をリニューアル、2025 年 4 月にテラスを新設してのグランドオープンの結果、来場者、売上とも大幅に増加。加えて牧場施設外のソフトクリームショップの多店舗化も順調に推移。商品開発、営業においては他社との協業にも積極的に取り組んだ結果、大幅な増収・増益を具現。

・急速な事業規模並びに事業領域の拡大に対し、オペレーション（人員の質・量）及び施設メンテナンス含めた管理体制等の整備が課題

③「収益改善領域」【ゴルフ事業】：未曽有の悪天候下増収も競争力強化等の費用によるコスト吸収できず黒字化未達

営業収益：67 百万円、8%増、営業総利益：2026 年 9 月期△74 百万円（62 百万円減益）

・コースコンディションの維持向上、SNS 活用・魅力あるプラン等の積極的情報発信、接遇の向上等に加え、一人乗りカートの導入等お客様のニーズに対応する各種施策の推進により、来場者数・トップラインは着実に増加するも、トップシーズンでの稀有な天候不良の影響が大きく黒字転換までには至らず、次期中期経営計画への継続課題。一段の集客力向上、単価アップ施策等のトップライン向上に加え、効率化等による収益力の強化が必須の課題

④【本社部門】

・業績面並びに資本コストを意識した経営は着実に進展

役員退職慰労金制度廃止、業績連動株式報酬制度導入、株式分割による株主数増加、4 期連続の増配実施等

・セキュリティ強化、IT 基盤の構築・保守、教育体制の整備は着実に進展も、DX 並びに合理化については手続きの標準化、業務フローの見直し、全社的な IT リテラシーの向上、担当者間の格差是正は引き続きの課題

・ガバナンス・リスク管理・コンプラ、処遇面は改善するも、業務継続の観点から人員不足・育成に課題

２．新中期経営計画概略

（１）現状認識と今後の成長プロセスについて

前「中期経営計画 2026」は、「更なる成長フェーズ」に向け基盤強化の時期と位置づけ、各種施策を着実に推進した結果、6 期連続の増収増益を実現し「成長モデルへの転換」は確実に進展しているものと考えております。一方で大きく 3 点の課題があると認識しております。1 つ目は資本収益性です。徐々に改善してきてはいるものの、一般的な目安と言われる「ROE８％以上」「PBR１倍以上」を割り込む状況が続いている状況にあります。2 点目は、過去の投資不足による競争力低下の回復に、当初の想定以上にコストと時間を要し前中期経営計画期間中に完了できていないこと、3 点目は業務の質と量両面の拡大に伴う要請に対応できる体制整備（人材の量・質の拡充、業務フロー改善、IT 化、効率化等）が途上にあることです。

経営基盤の強化と持続的成長を実現することにより着実に企業価値の向上を図り、投資家・ステークホルダー等の期待に応え得る、投資魅力ある企業への飛躍を目指してまいります。

（２）新中期経営計画（2027 年 9 月期～2029 年 9 月期）位置づけ

上記記載の認識の下、前中期経営計画までの成長モデルへの転換を受け、新中期経営計画は「サステナブルな成長を実現しながら、次の成長の源泉となる基盤を一層強化するフェーズ」と位置付け、各種施策を推進してまいります。

具体的には、人材不足、成長に伴う業務量の増大、インフレによるコスト増の環境下、大きく下記 3 点を推進いたします。

1 点目は、収益基盤の強化と成長領域への経営資源の重点配分、「事業領域（安定基盤・成長・収益改善）別のミッション」遂行によるサステナブルな成長の継続です。引き続き、保険・不動産に次ぐ収益の第三の柱に成長した牧場事業を新中期経営計画においても成長ドライバーと位置づけ「成長事業領域」、保険事業並びに不動産事業を「収益安定基盤事業領域」といたします。ゴルフ事業については「収益改善事業領域」とし先ずは「黒字化」した上で、自走できる収益力の確保を目指してまいります。2 点目は、人的資本への戦略的投資と DX の推進です。変革を担う人材の育成による推進・管理体制の整備と DX 推進による高い成長と生産性向上の両立を図ってまいります。3 点目は SDGs への取組深化です。循環型酪農の高度化と自然資本整備を進め「ネイチャーポジティブ型観光牧場モデル」の確立を目指します。過去の投資不足による競争力低下からの回復と次の成長への投資を行い「サステナブルな成長」と「次の成長へ向けた基盤強化」の両立を目指してまいります。

（３）基本方針：主要施策における共通概念～経営基盤の強化と持続的成長を実現し「企業価値の向上」を目指す

① 事業環境の変化を踏まえた収益基盤の強化、成長領域への事業拡大
- 収益安定基盤領域の拡大・強化
- 成長領域への資源重点配分
- 既存事業に次ぐ新規事業領域の創造

② お客様との対話を通じた「満足度の高い商品・サービスの提供」

③ 当社の最大の強みである「質の高いお客様基盤」の有効活用と更なる拡充

④ 人的資本への戦略的投資～ビジネスモデル変革の原動力となる人材の育成
- 実力主義・成果主義
- 処遇改善（含む働きやすさ等の追求）
- 人材の採用・育成制度の拡充

⑤ 経営効率改善・コスト構造改革
- DX 推進による「お客様満足度」と「生産性（業務効率化）」の両立

⑥ 「環境・社会・経済への貢献」と「企業価値」の両立～サステナブルな社会づくりへの貢献
- 循環型酪農の高度化
- 自然資本の整備
- 「ネイチャーポジティブ型観光牧場」モデル確立へ向けた体制構築と具現化

（４）各事業部門の主要施策

【保険事業】

「特色あるプロの代理店」として、「お客様起点」の更なる推進に取り組み、持続的な成長の実現を目指します。

◇リスク管理の専門家としてお客様の様々なライフスタイルに応じた総合提案力の強化

◇教育制度の拡充により専門知識を持つスペシャリストの育成

◇効率化への挑戦とガバナンス体制を維持し継続的な成長を実現し得る組織・体制の強化

【不動産事業】

当社施設のすべての利用者へ「安心安全」かつ「快適」な空間を提供いたします。

◇最適なポートフォリオ戦略の徹底

◇適正かつ計画的な設備更新とコストコントロールの徹底

◇千本松地区における資産の有効活用と営繕・保全管理の高度化

◇専門家集団の維持・強化

【千本松牧場】

ブランドコンセプト“PURE MILK FARM”のもと、環境に配慮した牧場づくりと観光牧場としての競争力強化を図るとともに、安心・安全で美味しい商品の提供及び外販事業の強化に取り組んでまいります。

◇観光施設：牧場内施設の改善やコンテンツの充実等による来場者数の拡大及び満足度の向上

◇外販営業：日配品中心の商品構成から高付加価値商品へのシフト・外部ソフトクリームショップの新規出店

◇酪農：「循環型酪農」の高度化等、環境負荷低減を通じたSDGsへの取り組みを継続

【ゴルフ事業】

ホウライカントリー倶楽部・西那須野カントリー倶楽部でしか味わえない上質なゴルフ体験を提供できるように、ゴルフ場の持つ魅力に磨きをかけます。集客力並びに収益力の向上と経費管理体制の再構築を両輪に、早期黒字化、黒字定着を目指します。

◇コースコンディション・お客様サービスの維持改善のための不断の努力を継続

◇前事業年度導入の一人乗りフェアウエイ乗入れの「G-CART」をはじめ、宿泊・食事を含め、より一層快適に過ごせるゴルフ場づくり

◇SNSやYouTube等、メディアを柔軟に幅広く利用した情報発信に注力し、ゴルフ場の魅力や素晴らしさ、時節に応じたプランやサービス等を確りと伝え、ブランド価値の向上及びご来場動機の増進に取り組み

【本社部門】

事業部別特性を踏まえた雇用やワークライフバランスの支援、研修・教育プログラムの拡充など人的資本への戦略的投資を行い、企業価値向上と持続的成長をもたらす人材の育成、環境づくりを進めてまいります。加えて、DXを基とした全社的な業務の効率化を推進し、経営基盤の盤石化に向けた各事業本部での事業推進環境の強化を実現してまいります。また、環境配慮型の設備導入やペーパーレス化への対応、納得感のある評価体制かつ持続可能な雇用の充実など、働きがいのある職場づくりを推進することで、SDGsを意識した全社的な取り組みを推進してまいります。

（5）数値目標

新中期経営計画では、強靭な経営基盤の構築と収益力強化を推進すべく、収益性及び資本効率を意識した指標として「営業利益750百万円」（営業利益率10%以上）、「ROE 5.5%以上」を、また将来成長に向けた基盤強化・戦略投資の実施を踏まえた収益性指標として「EBITDA 1,350百万円」を最終年度（2029年9月期）の数値目標として設定いたしました。

【公表】　（百万円）

		2026/9期	2027/9期	2029/9期
成長性	営業収益	6,619	6,800	7,500
	営業利益	653	675	750
収益性	営業利益率	9.9%	9.9%	10.0%
	EBITDA	1,166	1,200	1,350
	EBITDA率	17.6%	17.6%	18.0%
資本効率性	ROE	5.4%	5.1%	5.5%

以　上