HORAI

ホウライ株式会社

中期経営計画 2029

「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

2027年9月期～2029年9月期

2026年10月30日

中期経営計画2029の要点～株主価値向上に向けて

成長を止めず、次の成長を生み出す経営基盤を同時に強化

収益基盤の強化

- 成長ドライバー＝牧場への経営資源の重点配分
- 保険・不動産の安定収益の拡充
- ゴルフの早期黒字化

人的資本・DX

- 変革人材の採用・育成
- 業務フローと手続の標準化
- 省人化・省力化で生産性向上

SDGs・自然資本

- 循環型酪農の高度化
- 森林・生物多様性の価値化
- 観光牧場モデルの確立

	営業収益	営業利益	EBITDA	ROE
2029年9月期目標	7,500百万円	750百万円	1,350百万円	5.5%以上

営業利益率 10%以上

外部環境の変化と対応課題

持続的インフレ
原材料・人件費・設備更新コストの上昇

人口減少・人材不足
労働力不足と国内市場の縮小

環境対応要請
脱炭素・自然資本・生物多様性への対応

AI・技術進化
業務変革と顧客体験向上への活用

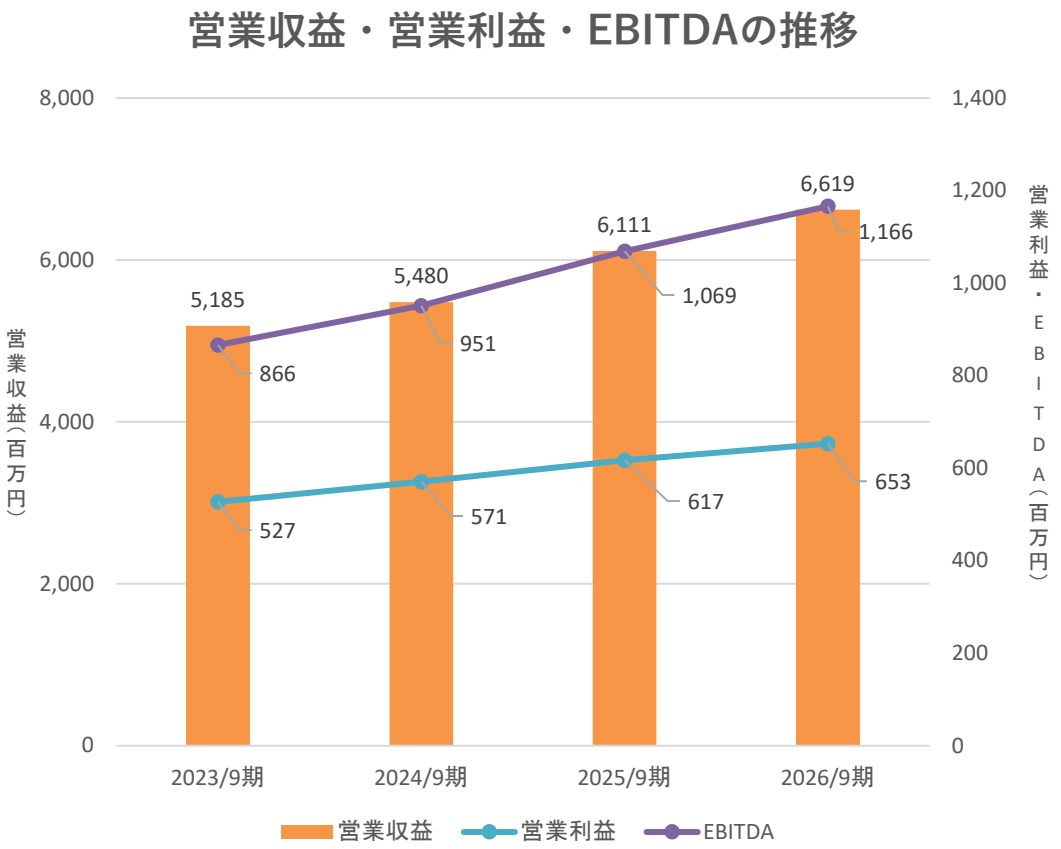
経営の基本認識

**スピード感ある対応と中長期の変革を両立し、
経営基盤の強化と永続的で強靭な経営体質を構築する**

持続的成長と企業価値向上へ

前中期経営計画の成果:「成長モデルへの転換」は着実に進展

6期連続の増収増益、計画値を1年前倒しで達成



トップライン

+1,433百万円
+27%強

営業利益

+125百万円
+24%

EBITDA

+300百万円
+33%

※増加額・増加率は前中期経営計画期間中

牧場への戦略投資が成長を牽引

前中期経営計画：事業別の成果と課題

保険	営業収益 +78百万円（+7%） 営業総利益 +63百万円（+15%）	総合提案・専門人材・組織整備が寄与	RPA等一段の効率化
不動産	営業収益 +106百万円（+9%） 営業総利益 +28百万円（+4%）	高稼働、コスト管理、西大井物件取得	長期修繕計画と保全体制の強化
千本松牧場	営業収益 +1,181百万円（1.6倍） 営業総利益 +252百万円（4.3倍）	施設刷新、外販店舗、商品開発が奏功	人員・運営・施設管理体制の整備
ゴルフ	営業収益 +67百万円（+8%） 営業総利益：黒字化出来ず 2026/9期 ▲74百万円	集客施策等でトップラインは増加	集客・単価・効率化による黒字化

現状認識と経営課題

01 資本収益性	ROE 8%、PBR 1倍の一般的な目安を下回る状況が継続	→	**収益力と資本効率の同時改善**
02 競争力回復	過去の投資不足の解消に想定以上のコストと時間	→	**優先順位を明確にした戦略投資**
03 経営基盤	人材、業務フロー、IT化・効率化の整備が途上	→	**人的資本投資とDXの加速**

経営基盤の強化 × 持続的成長 ＝ 企業価値向上

本計画の位置づけと成長プロセス

中期経営計画2026
基盤整備
成長モデルへの転換

中期経営計画2029
成長＋基盤強化
サステナブルな成長

次の成長フェーズ
企業価値向上
投資魅力ある企業へ

3つの推進軸

事業ポートフォリオ
領域別ミッションと資源配分

人的資本・DX
成長力と生産性の両立

SDGs・自然資本
社会価値と企業価値の両立

毎期検証し、環境変化に応じて施策・資源配分を機動的に見直す

基本方針：企業価値向上につながる6つの共通概念

収益基盤

- 安定基盤の拡大
- 成長領域への重点配分
- 赤字・不採算事業からの撤退・縮小

顧客起点

- お客様満足度の高い商品・サービスの提供・開発

顧客基盤

- 質の高い顧客基盤の活用・拡充

人的資本

- 実力・成果、処遇改
- 採用・育成

効率化

- DX、標準化
- コスト構造改革

社会価値

- 環境・社会・経済と企業価値の両立

「お客様起点」と「資本効率」を両輪に、成長投資の成果を利益・企業価値へ転換

事業ポートフォリオ戦略:各事業の役割明確化し経営資源を最適配分



成長領域

第三の柱として成長を加速

安定基盤

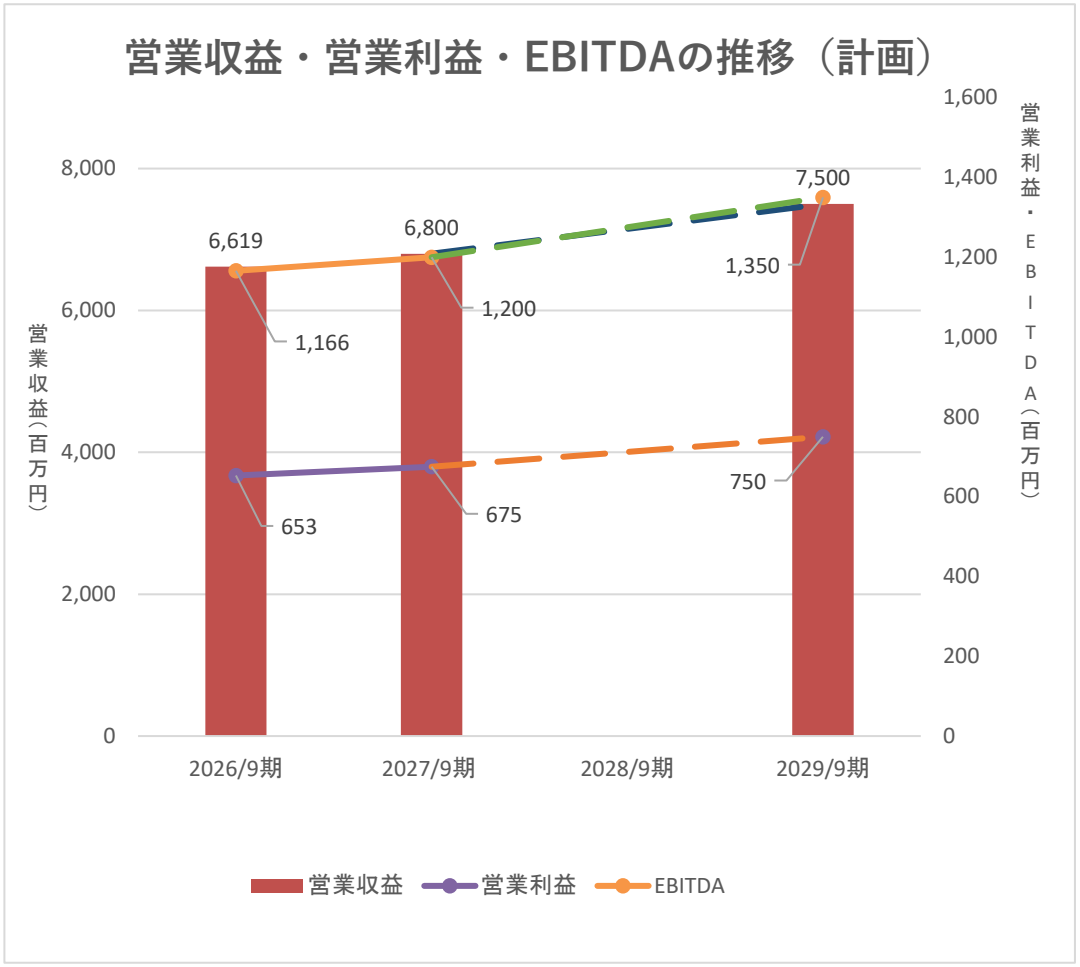
持続的に利益・キャッシュを創出

収益改善

トップラインと効率化で黒字化

新規事業領域の創造にも継続的に取り組む

数値目標



営業利益

750百万円

営業利益率

10％以上

EBITDA

1,350百万円

ROE

5.5％以上

成長性・利益率・資本効率を重視

保険事業:収益安定基盤領域

「特色あるプロの代理店」として持続的成長

総合提案

- ライフスタイルに応じた総合提案力を強化
- 活動量と提案の質をモニタリング

専門人材

- 教育制度・マイスター制度を拡充
- 専門知識を持つ人材を育成

顧客基盤

- 牧場・ゴルフ取引先の深耕
- 紹介チャネルと既存先複合化

組織・DX

- ガバナンスを維持
- 手続ネット化・RPAで効率化

株主価値への貢献　　**安定収益の拡大と成長投資を支えるキャッシュ創出**

不動産事業:収益安定基盤領域

「安心安全」かつ「快適」な空間を提供

収益力

- 賃料改定・リーシング強化
- 高稼働の維持

設備更新

- 計画修繕・設備更新
- コストコントロール

投資方針

- 市場環境を踏まえ新規取得は抑制運用

千本松資産

- 有効活用、営繕・保全管理
- 全社基盤強化へ貢献

株主価値への貢献　　**安定収益の維持と資産価値・利用価値の向上**

千本松牧場：成長領域

ブランド資産を活用し、第三の柱として成長を加速

観光施設

- 施設改善・コンテンツ充実
- 来場者数と満足度を向上

外販営業

- 高付加価値商品へシフト
- ソフトクリーム店の出店継続

運営基盤

- 既存店マネジメント高度化
- 人員・施設管理体制を整備

自然資本

- 循環型酪農・森林価値を創出
- ブランド再設計へ

株主価値への貢献　「PURE MILK FARM」を磨き、ネイチャーポジティブ型観光牧場へ

ゴルフ事業:収益改善領域

上質な体験価値と収益力を両立

体験価値

- G-CART、コース品質
- 宿泊・食事を含む快適性

営業強化

- 会員増強、魅力あるプラン
- SNS・YouTube等で発信

トップライン

- 来場者数と単価の向上
- ブランド価値を来場動機へ

効率化

- 業務・人員配置を見直し
- コスト削減を徹底

株主価値への貢献トップライン拡大と効率化を両輪に、早期黒字化・黒字定着

本社部門・経営基盤の強化～人的資本とDXを事業成長の土台へ

人的資本

- 事業特性を踏まえた採用
- 研修・教育プログラム拡充
- 実力・成果を反映する評価
- 処遇改善と働きやすさ

DX・効率化

- 業務量・質に応じた基準人員設計
- 業務フロー・手続標準化
- 人から機械へのシフト
- 効果検証と基準人員の見直し

ガバナンス・職場

- セキュリティ・IT基盤強化
- リスク管理・コンプライアンス
- 環境配慮設備・ペーパーレス
- 持続可能な雇用と職場づくり

余力を生産的業務へ振り向け、成長と生産性向上を両立

SDGs・自然資本の深化～社会価値と企業価値を両立する事業モデルへ

循環型酪農

- 環境負荷低減
- 酪農・森林の循環サイクル構築

自然資本整備

- 森林施業・生物多様性調査
- 里山体験・環境教育

共創・実証

- 企業・専門機関・研究者と連携
- 現地実装とスタートアップ連携

体験価値

- 環境教育と観光を統合
- ブランド価値・来場価値を向上

目指す姿

六次産業化と地域共創を土台に、自然資本を育み価値を創出する「ネイチャーポジティブ型観光牧場モデル」を確立

企業価値向上に向けて

「サステナブルな成長」と「次の成長へ向けた基盤強化」を両立し、
投資家・ステークホルダーの期待に応える企業への飛躍を目指します

営業利益 750百万円 ｜ EBITDA 1,350百万円 ｜ ROE 5.5%以上

ホウライ株式会社　総合企画部

TEL 03-6810-8113

本資料に記載された将来見通しは、現時点で入手可能な情報に基づくものであり、実際の結果はさまざまな要因により異なる可能性があります。