



各 位

会 社 名 ホウライ株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 谷澤 文彦
(JASDAQ・コード9679)
問 合 せ 先 取締役兼執行役員
総合企画部長 萩尾 哲也
電 話 03-3546-2921

「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：谷澤文彦）は、平成29年9月期～平成31年9月期にわたる3年間の中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 計画策定の趣旨

(1) 背景

当社は東日本大震災以降、事業環境の不透明感、不確実性のため中期経営計画の策定を見合わせ、千本松事業の再建を最優先課題とする単年度での経営計画を策定し、その着実な実行を行ってまいりました。

今般、これまでに取組んでまいりました各種諸施策の効果により、業績回復に力強さが出てきた状況も鑑み、今期を初年度とした3か年中期経営計画の策定を行うことといたしました。

(2) 目的

経営を取り巻く環境変化は著しく、国内総人口の減少、少子・高齢化社会の到来、ICT（インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー）の急速な進歩、グローバル化の進展、産業・企業の新陳代謝の一層の進展、大規模な自然災害の頻発等多岐にわたっております。こうした変化を踏まえた態勢整備を進めるとともに、ビジネスチャンスを的確に捉え、更なる成長を獲得していくことが重要であると考えております。

今般策定した中期経営計画は、今後10年を見据えた成長戦略の策定・実施とそれを支える堅固な土台の構築がコンセプトとなります。「既成概念を打破」し、「全員参加の一枚岩経営」で「お客様起点でのビジネスモデルの進化及び深化」を図るとともに、経営基盤の強化と持続的成長を実現することで、「企業価値の向上」を目指してまいります。

2. 中期経営計画の概要

(1) 骨子

中期経営計画は、当社が既に強みを持つ領域の更なる強化[改善・改良]と、新たな領域への果敢な挑戦[新基軸・改革]の双方を踏まえた戦略を展開してまいります。

具体的には、多様化する顧客ニーズに沿った魅力的な商品・サービスの提供、販売・サービスチャネルの強化・多様化等を中心とした成長戦略に取組んでまいります。

そして、これらの実現を支える経営基盤を構築するべく、「顧客基盤の強化」「財務基盤の強化」「人材育成」にもこれまで以上に注力してまいります。

(2) 各事業部門の主要施策

【保険事業】

独自・独特の強みを持った保険代理店への転身を図ってまいります。具体的には、①ニューリスク・保障重視型商品への対応などお客様ニーズに的確に対応したトータル・ソリューションの提供、②既存ルートのフル活用など多面的なアプローチの強化、③M&Aによる代理店事業の譲受や業務提携の推進を図ってまいります。

また、これらを支える人材育成への対応として、社員一人ひとりが保険の「真のプロ」としての専門性、ノウハウ、スキルを有する体制を再構築し、お客様のリスク管理パートナーとしてのファーストコール代理店を目指します。

【不動産事業】

既存ビルの適時的確な補修・改修工事によるビル競争力の維持を図り、入居率・賃料水準の維持により賃料収入を確保してまいります。

加えて、より長期的な視点での持続的な成長の実現に向け、①ストックビジネス：賃貸不動産のポートフォリオ再構築（オフィスビルのみならず、住居系ビル等への資産入替、建替え等） ②フロービジネス：付加価値ビジネスへの展開（その他の収益源の確立）等による収益力強化を図ってまいります。

【千本松牧場】

販売・商品戦略の再編、統合シナジーの早期実現（乳業一観光）、6次産業化とトータルブランディングによる「新たな価値創造」に取り組んでまいります。具体的には、①良好な自給飼料、良好な飼育環境、工場環境の改善による乳製品の更なる品質向上への仕組みの高度化、②土・牧草づくりから乳製品までの一貫生産が創造する「安全・安心」と低温殺菌への「こだわり」、③産業観光の推進により、ご来場いただいたお客様に広大な自然の恵み・歴史がもたらす「癒し」、おいしさ・楽しさがもたらす心と体の健やかさの「体感」など、当社にしかできない事業特性やこだわりを生かした商品・サービスの提供、併せて生産性の向上も推進してまいります。

【ゴルフ事業】

トップクラスのメンバーズコースとしてご評価を得られるよう、ゴルフ愛好家・競技志向ゴルファー等ご来場いただいた全てのお客様に、景観の美しさ、戦略性に富んだ2つのゴルフコースを有するポテンシャルの高さに加え、管理の行届いたベント（西洋芝）、プレーへの的確なアドバイス（キャディの充実）、清潔で安全性の高い施設の維持・管理のもとでプレーを楽しんでいただけるよう、「おもてなし」の充実への不断な取組みを進めてまいります。

また、効率的な運営について更なる取組みを推進することで、課題となっていた営業利益の黒字化を実現し、ゴルフ事業の収益体質強化を図ってまいります。

【本社部門】

平成28年10月にリプレイスした新基幹システムの機能を最大限に活用し、決算作業の効率化・早期化、経営情報等のデータベース整備による分析機能や管理会計の高度化等を推進することにより、各事業本部での事業推進環境の強化に繋げてまいります。

また、若手人材の採用・育成、研修・教育制度の充実、働きがいのある職場とするための福利厚生・評価体制等の人事制度の充実に向けた取組みも進めてまいります。

(3) 数値目標

(単位：百万円)

	H28/9期 実績	中期経営計画（3か年）	
		H29/9期計画	H31/9期計画
営業収益	5,297	5,500	5,800
営業利益	242	300	470
営業利益率	4.6%	5.5%	8.0%

以上

中期経営計画

(平成29年9月期～平成31年9月期)

～ひとを大切に。自然を大切に～

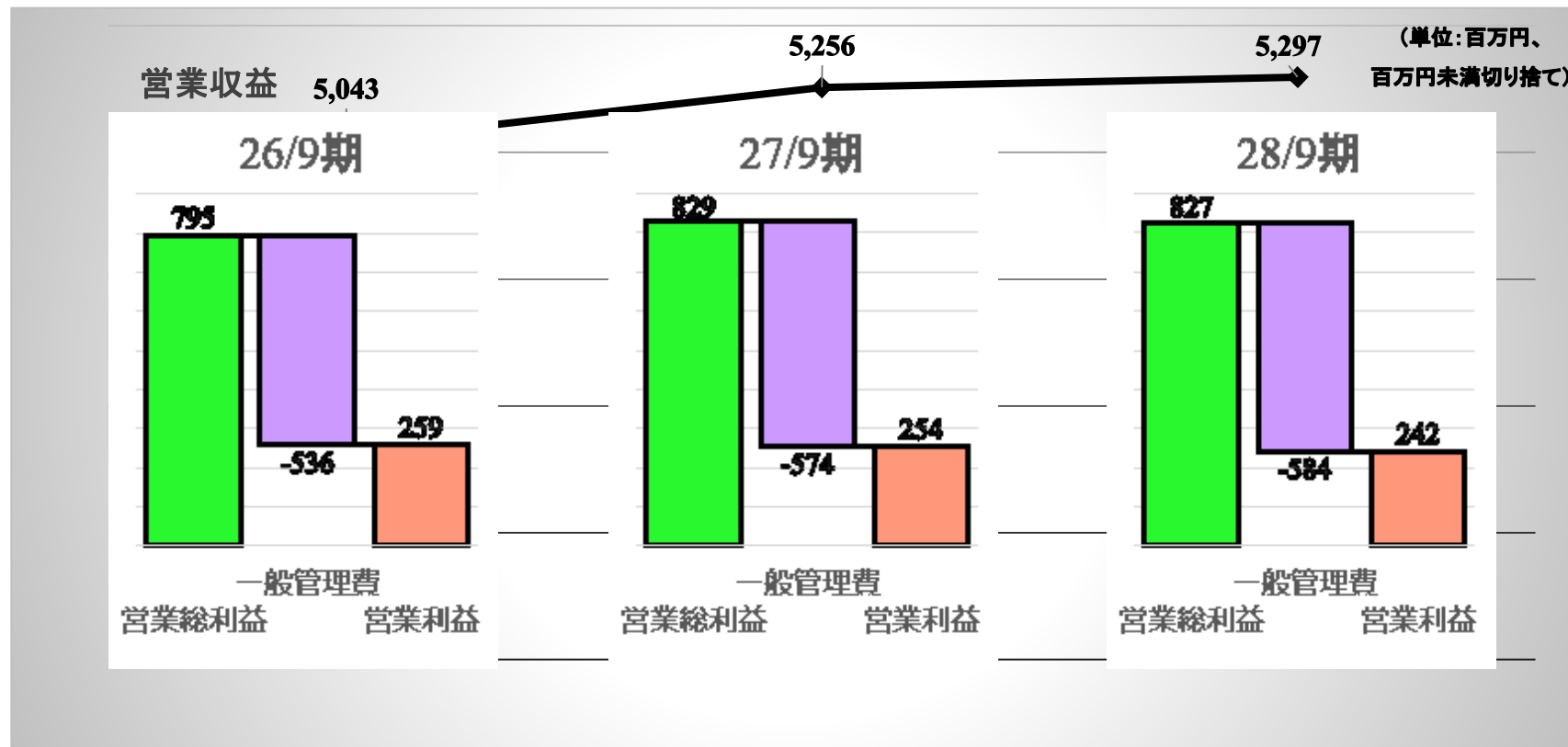
目次

1. 直近決算の状況 P1~4
2. 中期経営計画 P5~11
お問い合わせ先 巻末

本資料に記載している業績目標など将来に関する記述は、当社が現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成しており、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため 実際の業績などは、今後の様々な要因により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

1. 直近決算の状況（営業収益・営業利益）

決算説明資料より抜粋



◆28/9期

営業収益 5,297（前期比+41）、営業総利益 827（前期比△1）

一般管理費 584（前期比+10）、営業利益 242（前期比△12）

◆内容

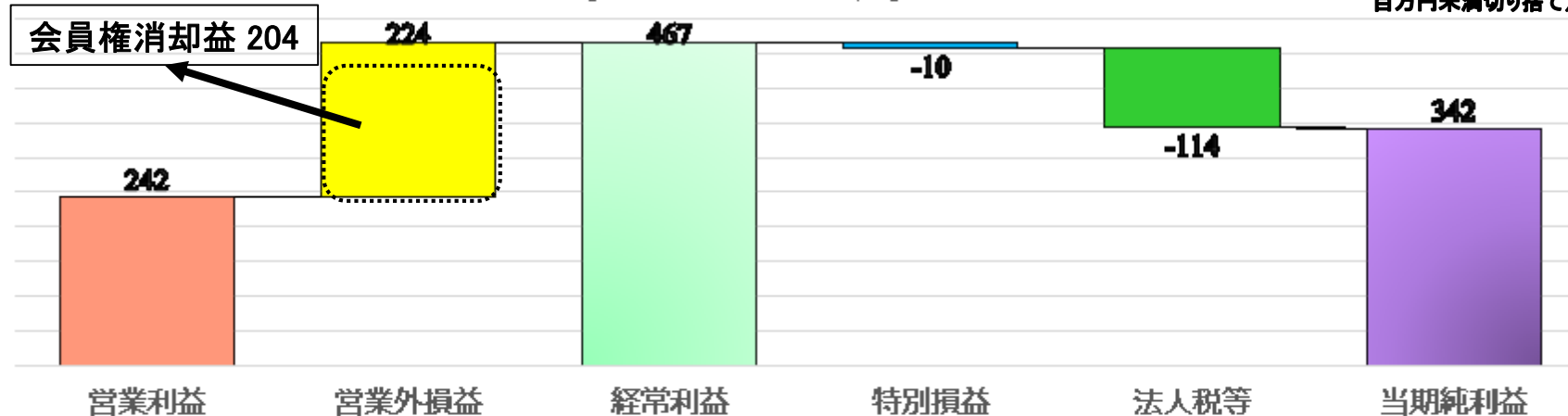
各事業間のバラつきはあるものの、全体では、営業収益は増収、営業総利益は前期並み。
システム更改等体制整備のため一般管理費が増加し、営業利益は前期比減益。

1. 直近決算の状況(経常利益・当期純利益)

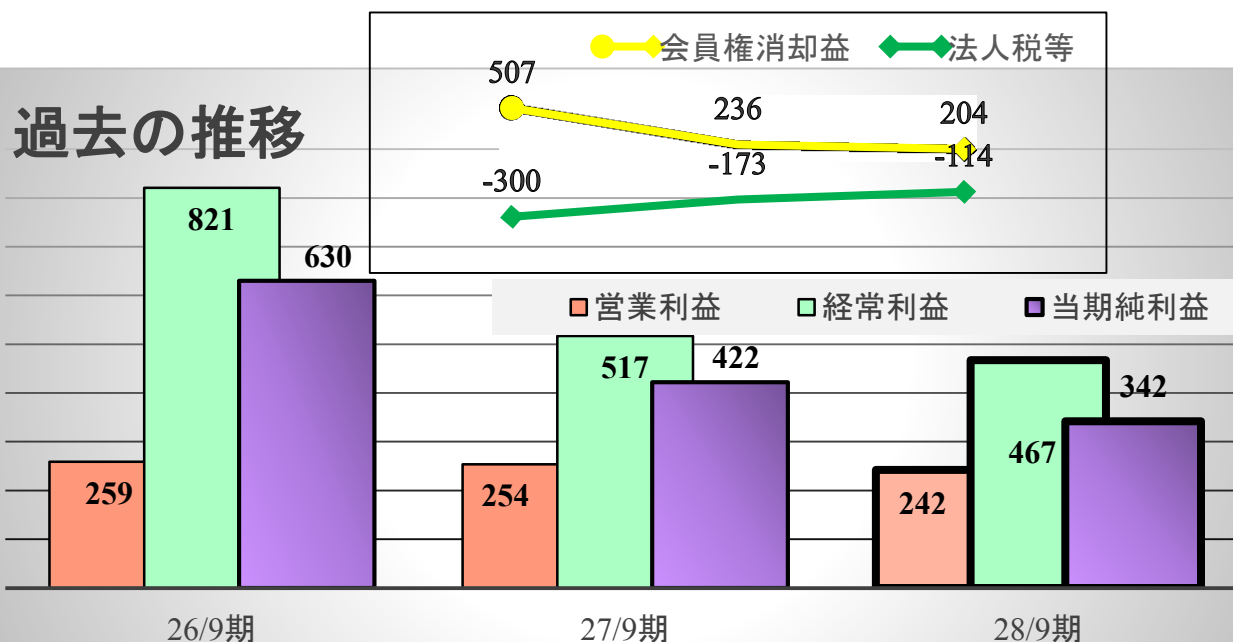
決算説明資料より抜粋

経常利益・当期純利益

(単位:百万円、
百万円未満切り捨て)



過去の推移



28/9期概要・前期比(27/9期比)

◆**経常利益 467** (前期比△50)
・市場からのゴルフ会員権買取り
減少で消却益前期比△31

◆**当期純利益 342** (前期比△79)
・法人税等前期比△59

1. 直近決算の状況(セグメント別 営業収益・営業総利益)

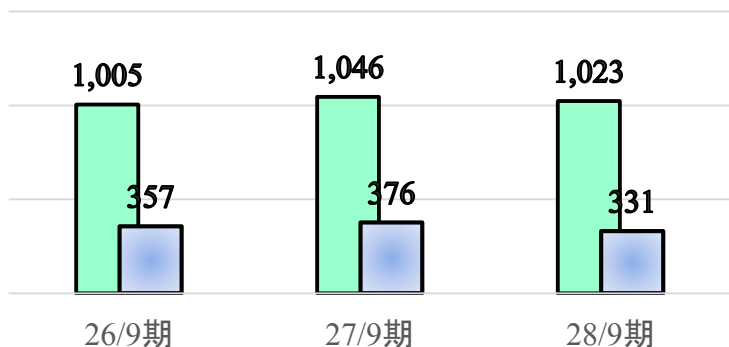
決算説明資料より抜粋

(単位:百万円、百万円未満切り捨て)

28/9期概要・前期比(27/9期比)

保険事業

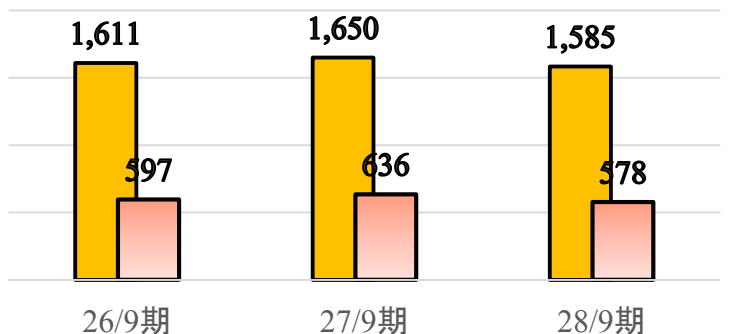
□ 営業収益
□ 営業総利益



- ◆ 営業収益 1,023 (前期比△23)
 - ・生命保険分野は、経営者保険契約が前期比増加。
 - ・損害保険分野は、前期の大口径火災保険契約長期更改の反動減が大きく前期比減少。
- ◆ 営業原価 692 (前期比21)
 - ・経費削減に努めるも、業務推進体制強化のための人件費増加により営業原価が増加。
- ◆ 営業総利益 331 (前期比△45)

不動産事業

□ 営業収益
□ 営業総利益

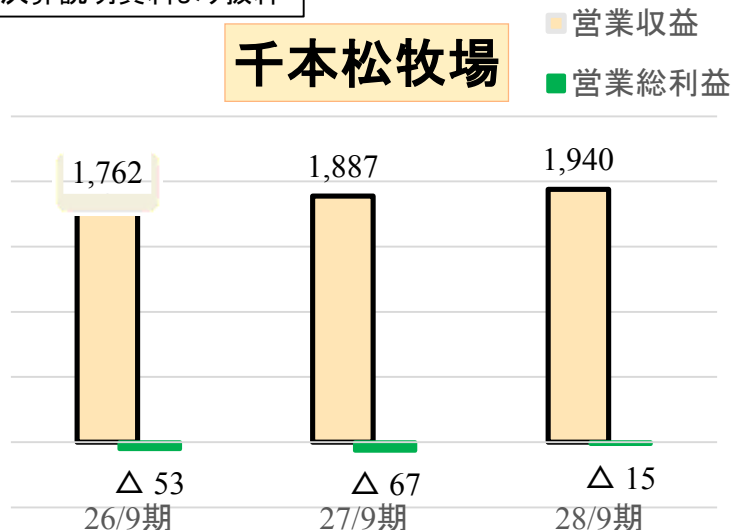


- ◆ 営業収益 1,585 (前期比△64)
 - ・27/10月から千本松地区で太陽光発電用地の賃貸開始。
 - ・さくら堀留ビルで大口径テナント退室。
→後継テナントの賃貸収入は来期から寄与。
- ◆ 営業原価 1,007 (前期比△6)
 - ・銀座ホウライビル、池袋室町ビルの修繕費増加するも、水道光熱費の減少等で営業原価は減少。
- ◆ 営業総利益 578 (前期比△57)

1. 直近決算の状況(セグメント別 営業収益・営業総利益)

決算説明資料より抜粋

千本松牧場



28/9期概要・前期比(27/9期比)

(単位: 百万円、百万円未満切り捨て)

◇ 28/4月乳業・観光事業本部を統合し千本松牧場本部に改組、「千本松牧場」の伝統・ブランドを高め、事業価値の向上に注力。

◆ 営業収益 1,940 (前期比+53)

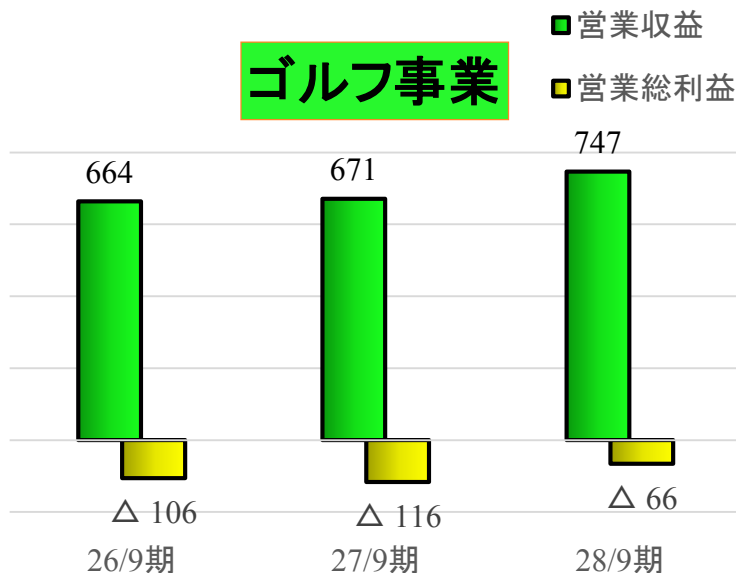
- ・集客シーズン初夏以降、天候に恵まれず、食堂・施設・売店は前年並。
- ・地場量販店コラボ企画、新規販路開拓等法人営業に注力。
- ・産学連携による農業・畜産分野の各種改善施策により、生乳販売・子牛販売が好調。

◆ 営業原価 1,956 (前期比+2)

- ・営業推進体制拡充のための人件費増加、配送ルート見直しにより運賃圧縮、営業原価は微増。

◆ 営業総損失 15 (前期比51改善)

ゴルフ事業



◆ 営業収益 747 (前期比+75)

- ・平日コンペの定例開催等による集客策、ホウライ・西那須野両コースでのゴルフレッスンTV番組放映等のメディア活用、プロ競技会誘致等によるコースグレード向上策等により来場者数が増加。

◆ 営業原価 813 (前期比+26)

- ・プレー来場者数増加に伴うキャディ人件費、食堂関連経費が増加。
- ・売上原価率の改善に注力。

◆ 営業総損失 66 (前期比49改善)

2. 中期経営計画 ～本計画の位置付け(背景)～

平成25年9月期～平成28年9月期

単年度計画による着実な施策推進
効果の具現化に注力

優先課題への対応による 基盤整備

(業績回復への着実な施策実行)

- ◆既存事業の収益力強化
- ◆千本松事業の再建
 - ・千本松牧場本部の発足
(乳業事業と観光事業の統合・一体運営)
 - ・ゴルフ事業の黒字化への足固め
- ◆戦略的な投資の推進

平成29年9月期～平成31年9月期

新3か年計画による今後10年を見据えた
持続的成長への足固め

将来を見据えた成長戦略と それを支える土台の構築 (持続的成長と企業価値向上)

- ◆お客様起点でのビジネスモデルの進化及び深化
 - ・魅力的な商品・サービスの提供
 - ・販売・サービスチャネルの強化、多様化
- ◆既成概念にとらわれない発想転換
- ◆全員参加の一枚岩経営
- ◆顧客基盤の強化
- ◆財務基盤の強化
- ◆将来を支える人材の育成

2. 中期経営計画 ～ゴール(数値目標)と成長戦略骨子～

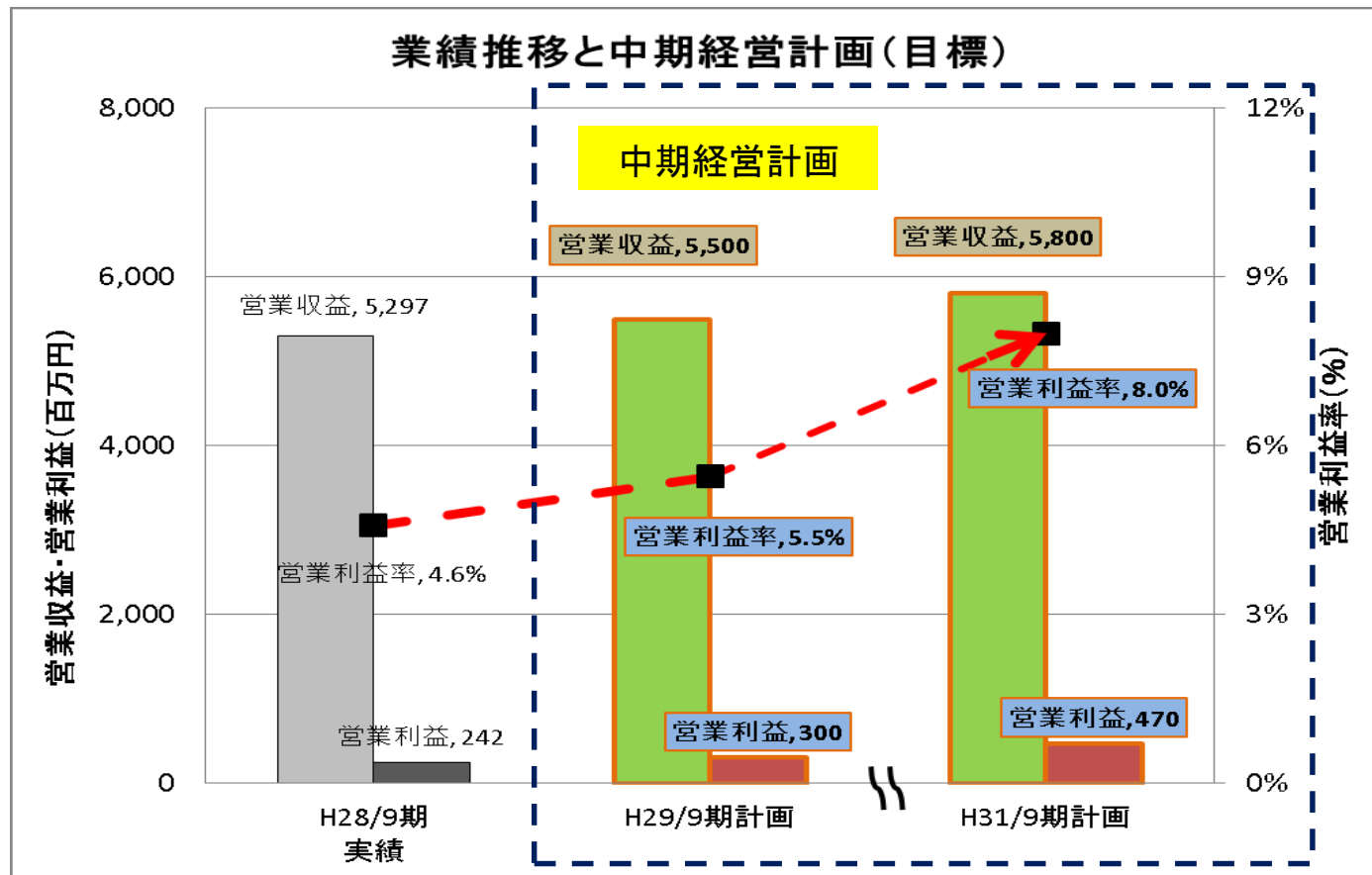
平成31年9月期のゴール(数値目標)

営業収益 5,800百万円

営業利益 470百万円、営業利益率 8.0%

〈参考〉平成28年9月期実績

営業収益	5,297百万円
営業利益	242百万円
営業利益率	4.6%



2. 中期経営計画 ～各事業における取組み～

(1) 保険事業

お客様のリスク管理パートナーとしてのファーストコール代理店を目指す

独自・独特の強みを持った保険代理店への転身

～収益機会の創出と収益力の強化～

トータルソリューションの提供

- ・生損保併売の強みを最大限に活用
- ・ニューリスク、保障重視型商品への対応強化 等

人材(現場力)強化

保険の「真のプロ」として
お客様から信頼される
総合リスクコンサルタント増強

多面的なアプローチ

- ・既存ルートフル活用
- ・新規ルートの開拓(業界団体等)

M&Aの強化

保険代理店の譲受や業務提携
(事業規模の拡大)



2. 中期経営計画 ～各事業における取組み～

(2) 不動産事業

環境保全に配慮し、「快適で安全なオフィス環境」をはじめ、「不動産の有効活用」を推進

ストックビジネスの強化

～安定的な収益基盤の強化～

安定的な賃料収入の確保

適時的確な補修・改修工事による

- ・ビル競争力の維持
- ・入居率・賃料水準の維持

将来の更なる成長への布石

最適な賃貸ポートフォリオ再構築

- ・建替え、リニューアル、用途変更
- ・収益物件の取得
(買替・交換・購入・・・等)

フロービジネスの育成

～新たなビジネス機会の創出～

付加価値ビジネスの展開

- ・将来の更なる成長に向けた
新たな収益源の確立



2. 中期経営計画 ～各事業における取組み～

(3) 千本松牧場

こだわり続けてきた乳製品の「安心・安全・おいしさ」と、千本松の自然・歴史を含めたトータルブランディング構築

～新たな価値創造、販売・商品戦略の強化、統合シナジー(乳業-観光)～

乳製品の更なる品質向上の仕組みの高度化

- ・良質な自給飼料、良好な飼育環境、工場環境の改善による品質向上

6次産業化とトータルブランディングによる「新たな価値創造」

～「千本松牧場」と「乳製品」への共感とファンづくり～

- ・一貫生産が創造する「安心・安全」、低温殺菌への「こだわり」
- ・広大な自然の恵みと歴史がもたらす「癒し」
- ・おいしさ、楽しさがもたらす心と体の健やかさの「体感」

広大な自然、歴史を楽しみながら、土・牧草づくりから乳製品になるまでを体感する工夫(例:就農体験、歴史探訪・手づくり体験、工場見学 等)

販売・商品戦略の再編、統合シナジー早期実現

- ・独自性の高い商品、ブランドの更なる強化等による収益性の改善、業務効率化・生産性向上等によるコスト改善に注力

土・牧草づくりから
乳製品まで一貫生産



Milk 千本松牧場牛乳

720年の歴史 那須千本松牧場
明治29年に創業。大正14年に「那須千本松製乳株式会社」を設立。以来、牛乳の生産・販売に専念し、品質向上に努めています。

健康な乳牛を育てるには「土づくりから」
千本松牧場の牧草は、独自の「土づくり」から育てられています。土壌を改良し、牧草の栄養価を高めています。また、牧草の収穫には「土づくり」から育てられた肥料を使用しています。これにより、牧草の栄養価が高まり、牛乳の品質向上に貢献しています。

牧場内の一貫生産で新鮮で安全な製品作り
乳牛は、牧場内で育てられた牧草を主に飼育し、新鮮な乳牛乳を生産しています。また、牧場の衛生管理にも力を入れ、安全な製品作りを実現しています。

低温殺菌へのこだわり
低温殺菌(65℃・30分)は、牛乳の栄養成分を最大限に保ち、おいしく飲むことができます。また、殺菌が徹底しているため、安心して飲むことができます。

品質向上に努めています
日本では、牛乳の品質向上に努めています。低温殺菌(65℃・30分)は、牛乳の栄養成分を最大限に保ち、おいしく飲むことができます。また、殺菌が徹底しているため、安心して飲むことができます。

千本松牧場牛乳
種類別 牛乳
種類別 牛乳
種類別 牛乳
種類別 牛乳

那須 千本松牧場

2. 中期経営計画 ～各事業における取組み～

(4) ゴルフ事業

トップクラスのメンバーズコースとしてご評価頂けるよう、「おもてなし」の充実に向けた不断な取組みを推進

雄大な自然と美しい景観 戦略性に富んだ2つのゴルフ場

～全てのお客様へのサービス向上、「是非また来たい」と思える感動の提供～

・メンバーの方々の思い入れを大切にしながら、コースグレードのアップを図っていく

ゴルフ愛好家・競技志向ゴルファーの方をはじめ、より多くの方に、ご来場頂ける仕組みづくり

・両コースのポテンシャルの高さを最大限に活用

(業界団体との関係強化による大口競技会誘致、提携ゴルフ場の拡充 等)

お客様の満足度アップ(おもてなしの充実)

・良好なコースコンディションの維持・管理

(クオリティの高いコースメンテナンスの維持)

・プレーのための的確なアドバイス(キャディの充実)

・清潔で安全性の高い施設の維持・管理 等

集客強化と効率的運営による収益力改善に注力



2. 中期経営計画 ～本社部門における取組み～

(5) 本社部門

中期経営計画の達成に向け、経営の意思決定の迅速化、各事業における成長戦略の推進へのサポート機能の強化

基幹システムの構築
業務フローの標準化、業務改善
決算の早期化、高度化
セキュリティ対策 等

経営情報システムの構築
経営管理情報の高度化
管理会計、分析機能の強化 等

経営基盤の強化

企業価値の向上

最適な人員構成、人材育成
社員の高齢化 → 採用・育成
研修・教育プログラムの強化による
ノウハウ・スキルの継承 等

働きがいのある職場
雇用形態の多様化に合わせた
人事制度の改定
人事評価の高度化と福利厚生等の充実 等

<お問い合わせ先>

ホウライ株式会社 総合企画部

TEL 03-3546-2921

ホームページ <http://www.horai-kk.co.jp/>