

中期経営計画2027



2025年5月14日

株式会社平和（証券コード：6412）

中期経営計画2027

- ① 平和グループのビジョンと中期経営計画の位置づけ
- ② 経営目標
- ③ 事業戦略
- ④ 財務戦略
- ⑤ サステナビリティ

中期経営計画2027

- 1 平和グループのビジョンと中期経営計画の位置づけ
- 2 経営目標
- 3 事業戦略
- 4 財務戦略
- 5 サステナビリティ

グループビジョンの実現に向け、持続的な成長の礎を築く

2025年度から2027年度までは、「グループ収益の最大化に向けた基盤づくり」の3年間と位置づけ、持続的な成長の礎を築く

平和グループビジョン

総合レジャーを通じて
「もっと楽しめる未来・豊かな未来」
を創造する会社

2025年度～2027年度

『中期経営計画2027』

グループ収益の最大化に向けた基盤づくり

事業戦略 ・ ゴルフ事業：リーダー企業としての全方位戦略の実行とシナジーの発揮

・ 遊技機事業：高収益体質への転換

財務戦略 ・ 成長領域への積極的な投資

・ 資本収益性と財務健全性のバランスの追求

●2024年度
アコーディア・ゴルフを取得、
世界最大のゴルフ場保有会社に

●2011年度
PGM取得、ゴルフ事業に進出

●2007年度
平和・オリンピック経営統合

中期経営計画2027

- 1 平和グループのビジョンと中期経営計画の位置づけ
- 2 経営目標**
- 3 事業戦略
- 4 財務戦略
- 5 サステナビリティ

財務健全性とのバランスを取りながら、積極的な投資を行い
EBITDA 1,000億円超の成長を目指す

	2024年度*1 (2025年3月期)	2024年度*2 (2025年3月期) プロフォーマ	2027年度 (2028年3月期)	CAGR*3 (2024年度→2027年度)
売上高	1,458億円	2,673億円	3,270億円	7.0%
営業利益	276億円	535億円	730億円	11.2%
EBITDA	370億円	798億円	1,060億円	10.1%
ROE	5.4%	9.2%	11.3%	—
純有利子負債 / EBITDA倍率	15.1倍	7.0倍	4.7倍	—

*1 2024年度の実績は、(株)アコーディア・ゴルフのみなし取得日を2025年3月31日としているため、B/Sのみ連結

*2 プロフォーマは2024年度の実績に、(株)アコーディア・ゴルフの2024年度を合算した数値

*3 CAGRの2024年度は2024年度プロフォーマの数値

		2024年度*1 (2025年3月期)	2024年度*2 (2025年3月期) プロフォーマ	2027年度 (2028年3月期)	CAGR*3 (2024年度→2027年度)
ゴルフ	売上高	1,003億円	2,218億円	2,510億円	4.2%
	営業利益	184億円	442億円	550億円	7.7%
	EBITDA	268億円	696億円	860億円	7.4%
遊技機	売上高	454億円	454億円	760億円	19.1%
	営業利益	118億円	118億円	210億円	22.0%
	EBITDA	128億円	128億円	230億円	22.4%
連結 (全社/連結調整後)	売上高	1,458億円	2,673億円	3,270億円	7.0%
	営業利益	276億円	535億円	730億円	11.2%
	EBITDA	370億円	798億円	1,060億円	10.1%

*1 2024年度の実績は、(株)アコーディア・ゴルフのみなし取得日を2025年3月31日としているため、B/Sのみ連結

*2 プロフォーマは2024年度の実績に、(株)アコーディア・ゴルフの2024年度を合算した数値

*3 CAGRの2024年度は2024年度プロフォーマの数値

中期経営計画2027

- 1 平和グループのビジョンと中期経営計画の位置づけ
- 2 経営目標
- 3 事業戦略**
- 4 財務戦略
- 5 サステナビリティ

1 テーマ リーダー企業としての全方位戦略の実行とシナジーの発揮

現状認識

- 長期的には参加人口は減少トレンドであるものの、コロナ禍以降、旺盛なプレー需要が継続しており、当面の間続く見通し
- インバウンドゴルフツーリズムの需要が高まっている
- PGM、アコーディア・ゴルフのシナジー創出による収益力強化

基本戦略とアクション



1 PGM、アコーディア・ゴルフの融合

- リーダー企業として、ゴルフの裾野を広げる取組みを強化
- あらゆるニーズに応えるゴルフ場ポートフォリオ構築



2 新規顧客の獲得

- インバウンド需要の取り込み
- 女性、若年層の拡大
- ホテル運営の強化



3 統合シナジーの追求

- 運営ノウハウの共有・実践
- スケールメリットの活用によるコスト削減
- 経営資源の相互活用

1 PGM、アコーディア・ゴルフの融合

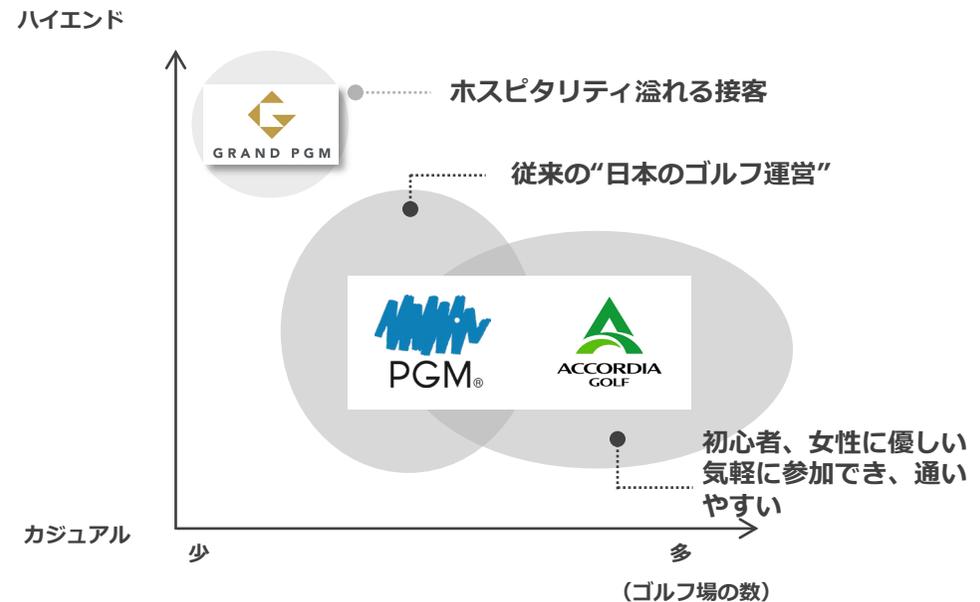
- ・ リーダー企業として、ゴルフの裾野を広げる取組みを強化
- ・ ハイエンドからカジュアルまで全ゴルファーのニーズに応えるゴルフ場ポートフォリオが構築
 - 来場者の増加 : あらゆるニーズに応えるゴルフ場ポートフォリオによる、プレー選択の提供
 - 顧客単価の最適化 : ゴルフ場の価値に見合う価格の提供、レベニューマネジメントの徹底、AIを活用した需要予測と価格設定

ゴルフ場ポートフォリオ



* 2025年3月31日現在

ゴルフ場のバリエーション



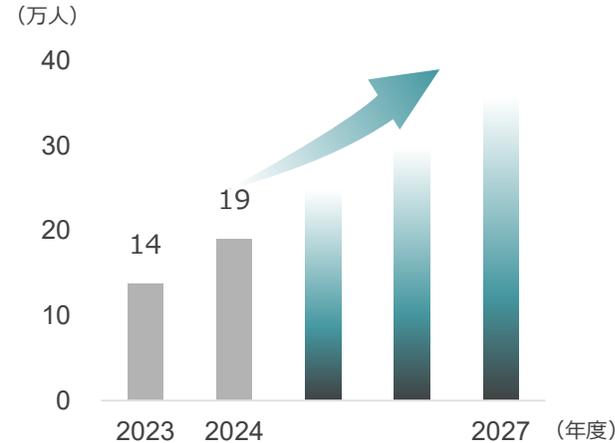
2 新規顧客の獲得

- インバウンド需要の取り込み
 - ウェブサイトの多言語化対応
 - セールス強化
 - PR強化
- 女性、若年層の拡大
 - Night Golf、Cool Cart、クラブハウスのリニューアル等、積極的な投資を実施
- ホテル運営の強化
 - 2026年にPGMホテルリゾート沖縄オープン

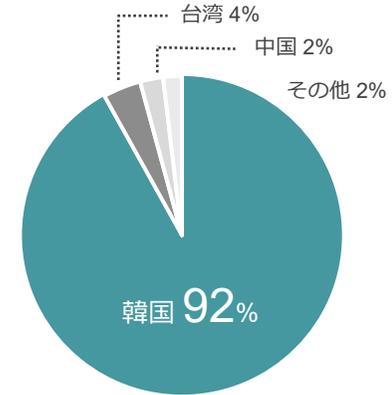
3 統合シナジーの追求

- 運営ノウハウの共有、実践
- スケールメリットの活用によるコスト削減
 - 肥料、食材等の集中購買
- 経営資源の相互活用
 - システム統合、人材の相互活用、本社機能の統合等

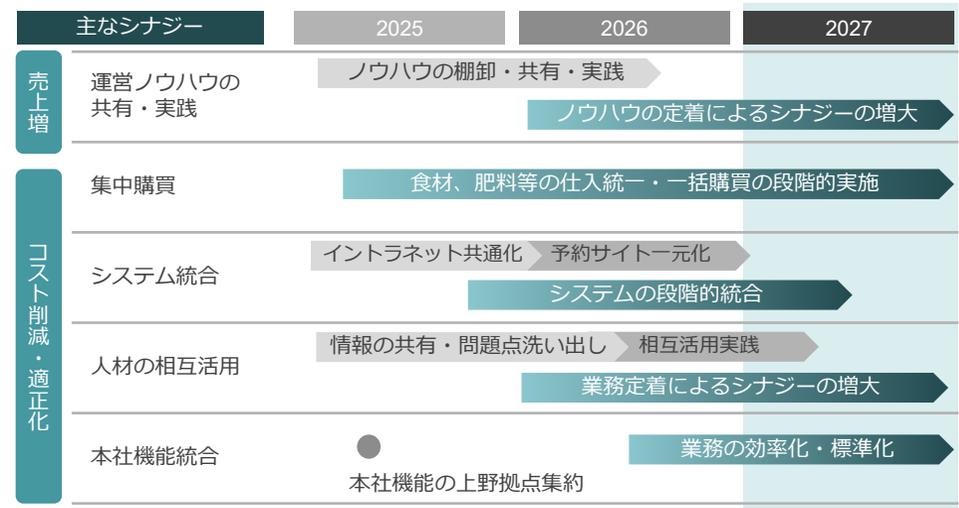
外国人来場者推移（両社合算）



国別来場割合（両社合算）



主なシナジーの発現見通し：段階的にシナジーを発揮

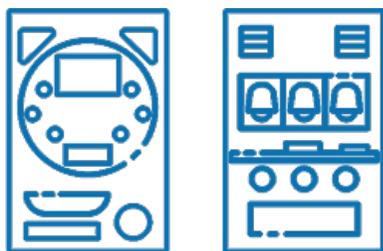


1 テーマ 高収益体質への転換

現状認識

- 参加人口・パチンコホールの減少は止まらず、市場の縮小トレンドは続く
- パチンコホールの新台購入姿勢は極めて慎重であるものの、新しい機能やゲーム性を搭載した遊技機への関心は高い

基本戦略とアクション



1 ヒット機種の新規開発

- 魅力的なスペック・ゲーム性の最速投入



2 効率性の向上

- 部材発注量の適正化による余剰在庫の低減



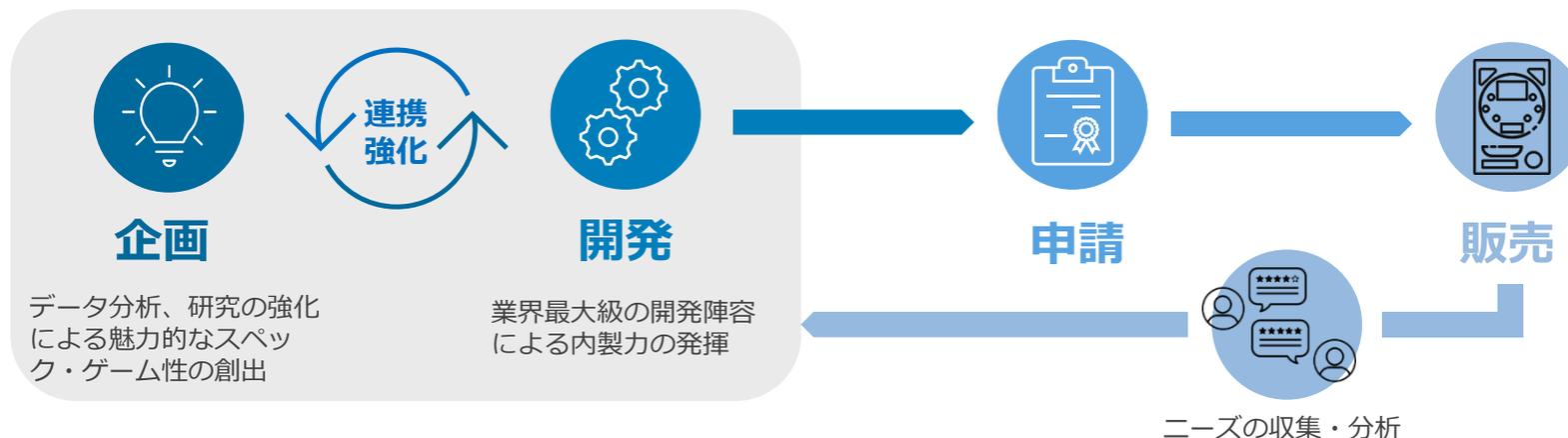
3 人材マネジメント強化

- 目指す人材像の育成・定着

1 ヒット機種の新出

- 魅力的なスペック・ゲーム性の最速投入
 - プレーヤーニーズの取り込み（マーケットイン）と独自性（プロダクトアウト）を組み合わせ、魅力的なスペックを創出
 - BIツールの活用によるデータ分析
 - スペック研究の強化（専門チームの立ち上げ）
 - 柔軟性をもった開発体制の整備
 - 内製力の発揮による市場への最速投入

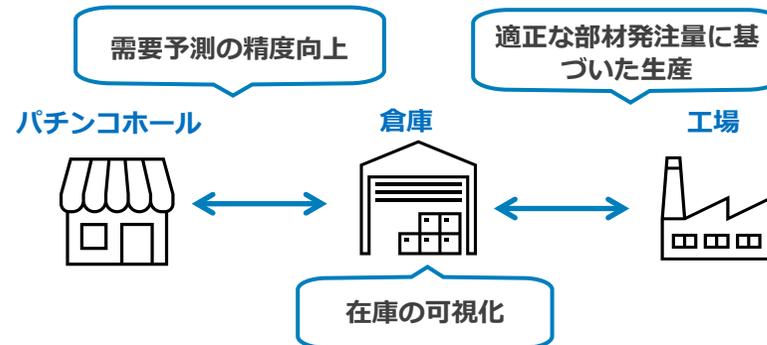
開発フロー：魅力的なスペック・ゲーム性を随時取り込める体制に



2 効率性の向上

- 部材発注量の適正化による余剰在庫の低減
 - 需要予測と部品発注量の適正化
 - 需要予測の精度向上
 - 在庫の可視化
 - 横断的なモニタリング体制の構築

余剰在庫の低減への取組み



横断的なモニタリング体制の構築

開発部門

営業部門

製造部門

管理部門

3 人材マネジメント強化

- 目指す人材像の育成・定着
 - 教育体系の構築
 - 評価制度の見直し
 - 従業員の成長と働きがいの向上に寄与する社内環境整備

人材マネジメント強化

求める人材像

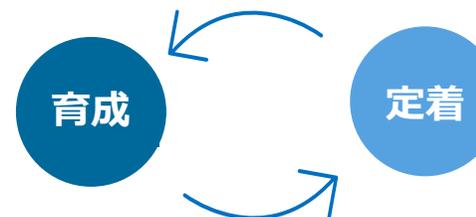
「人を楽しませたい」という情熱を持った人材

自律した人材・組織への変革

エンゲージメント向上

教育体系の構築

- ✓ 階層別・職種別研修の充実
- ✓ 手上げ式の研修機会の提供
- ✓ 経営理念の共有ワークショップ



社内環境整備

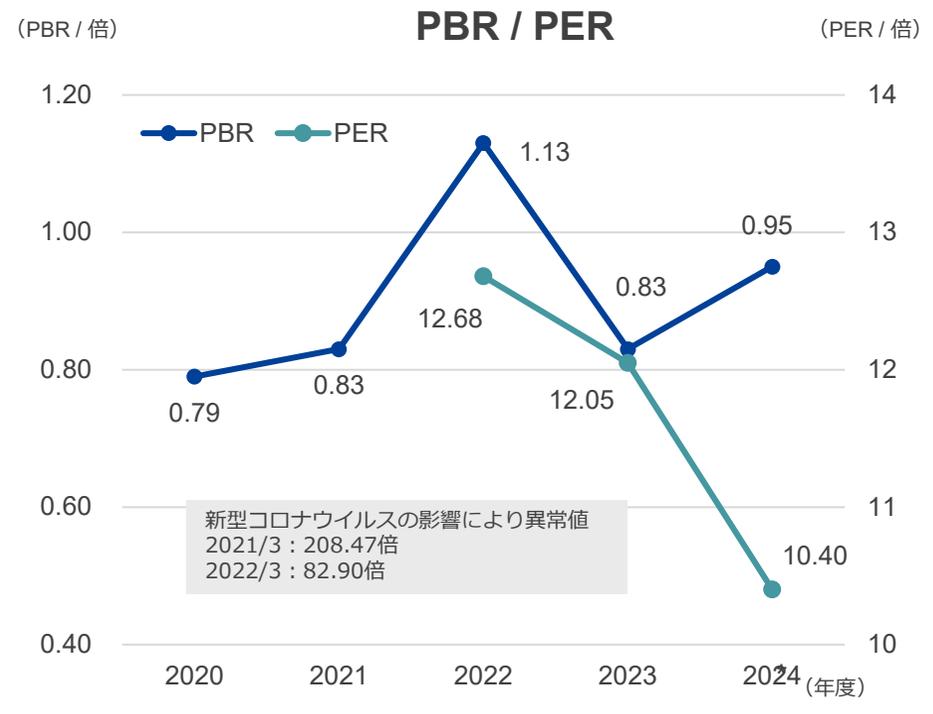
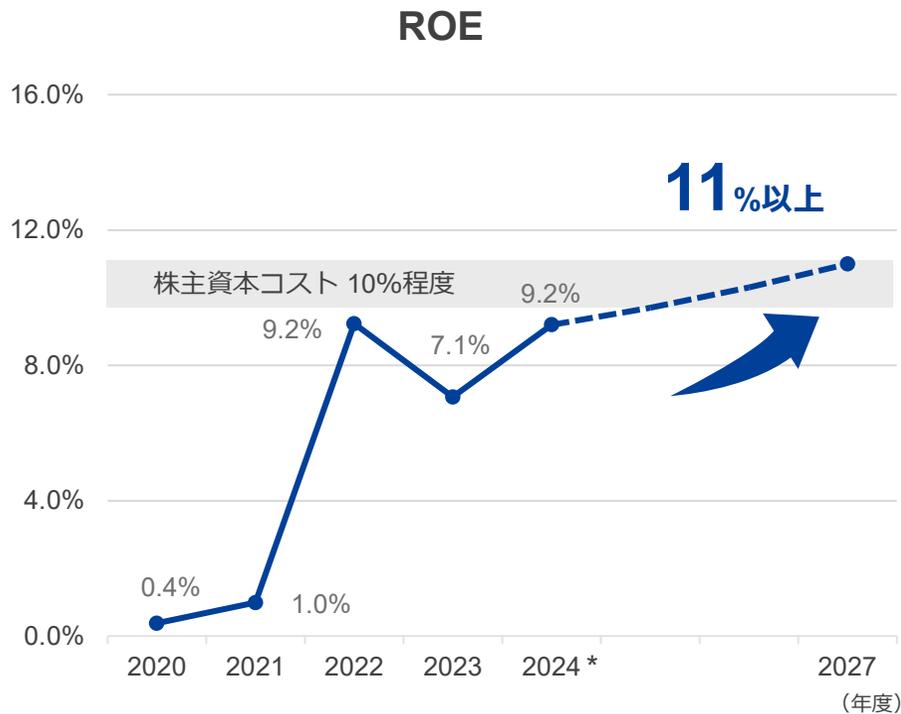
- ✓ 評価制度の見直し
- ✓ ダイバーシティの推進
- ✓ DX推進

中期経営計画2027

- 1 平和グループのビジョンと中期経営計画の位置づけ
- 2 経営目標
- 3 事業戦略
- 4 財務戦略**
- 5 サステナビリティ

中期経営計画の実行により収益性を高めつつ、資本構成の最適化に取り組み

ROE 11%以上を目指す



- アコーディア・ゴルフの取得に伴い、株主資本コストを見直し。10%程度と推定
- ROE 11%以上を目指す

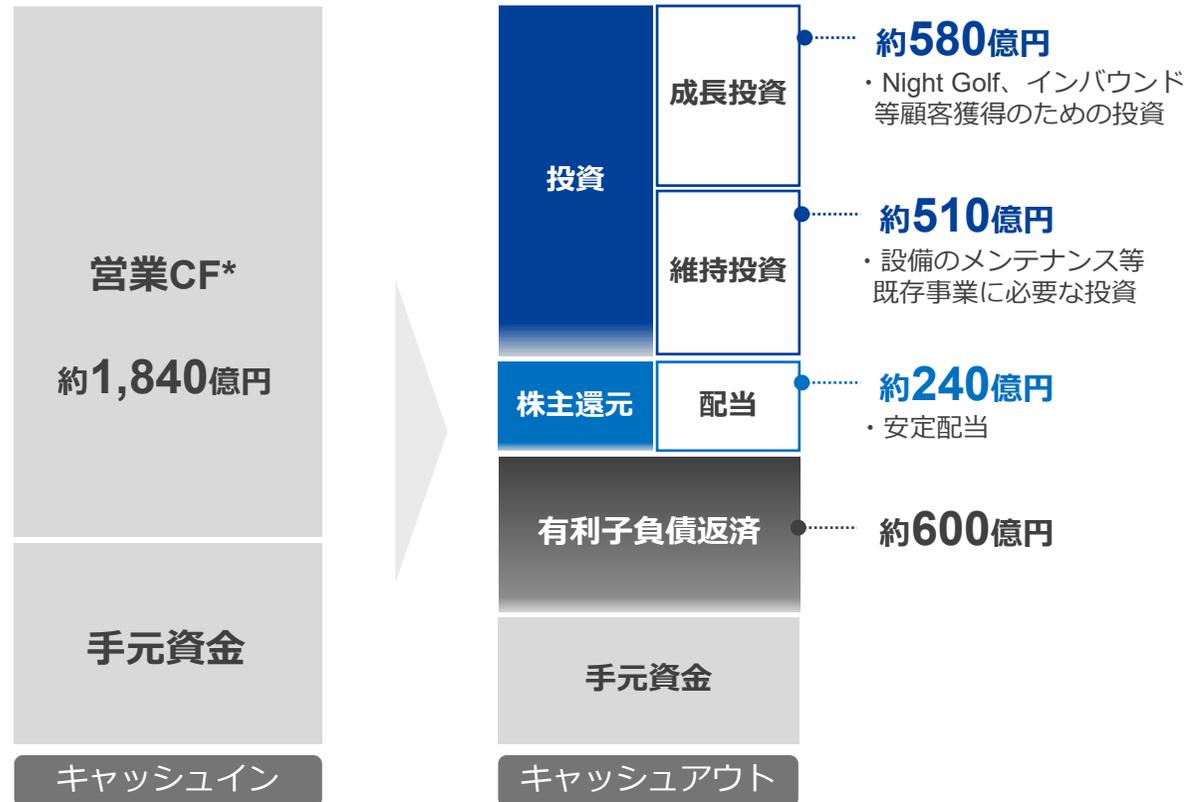
*2024年度はプロフォームベース

- PERは東証プライム市場平均16倍を下回り推移
- PBR 1倍超を早期に目指す

*2024年度はプロフォームベース

3年累計で1,840億円のキャッシュインを見込む 主に成長投資と有利子負債削減に配分

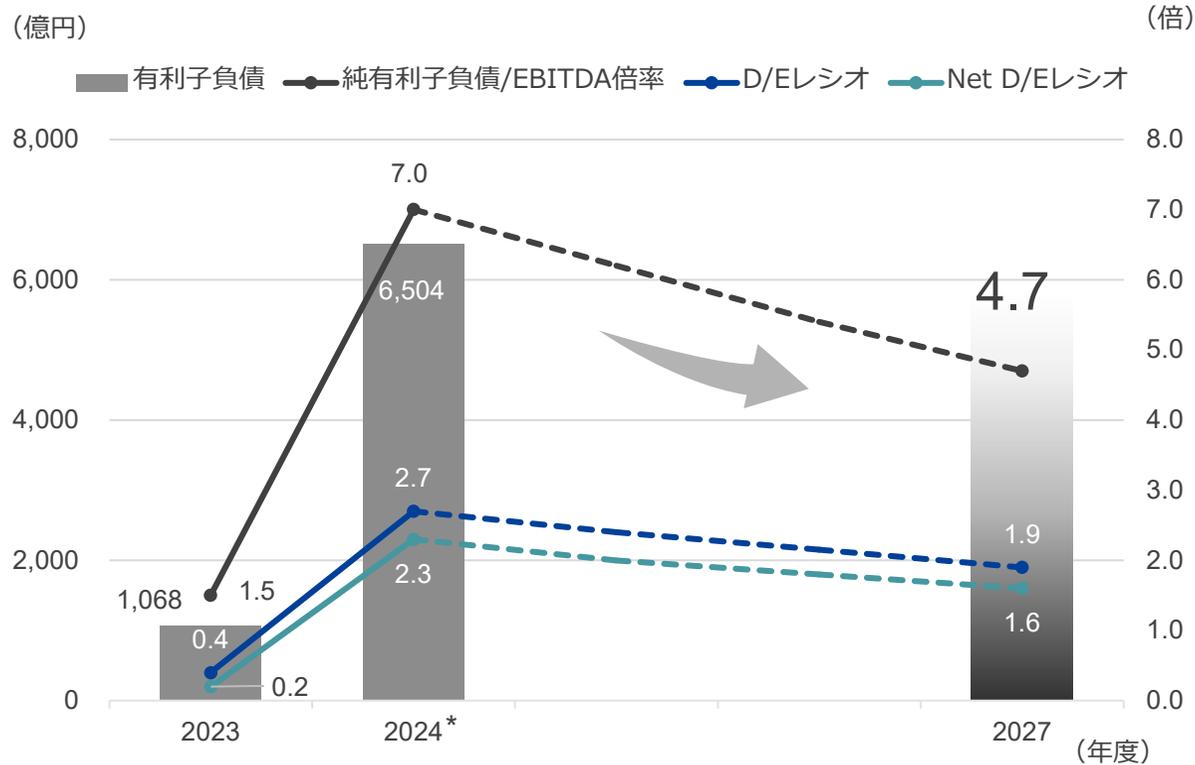
■ キャッシュアロケーション（3年累計）



*営業CF = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 - 支払利息 - 法人税等

財務健全性を確保するため、純有利子負債/EBITDA倍率 4倍台を目指す

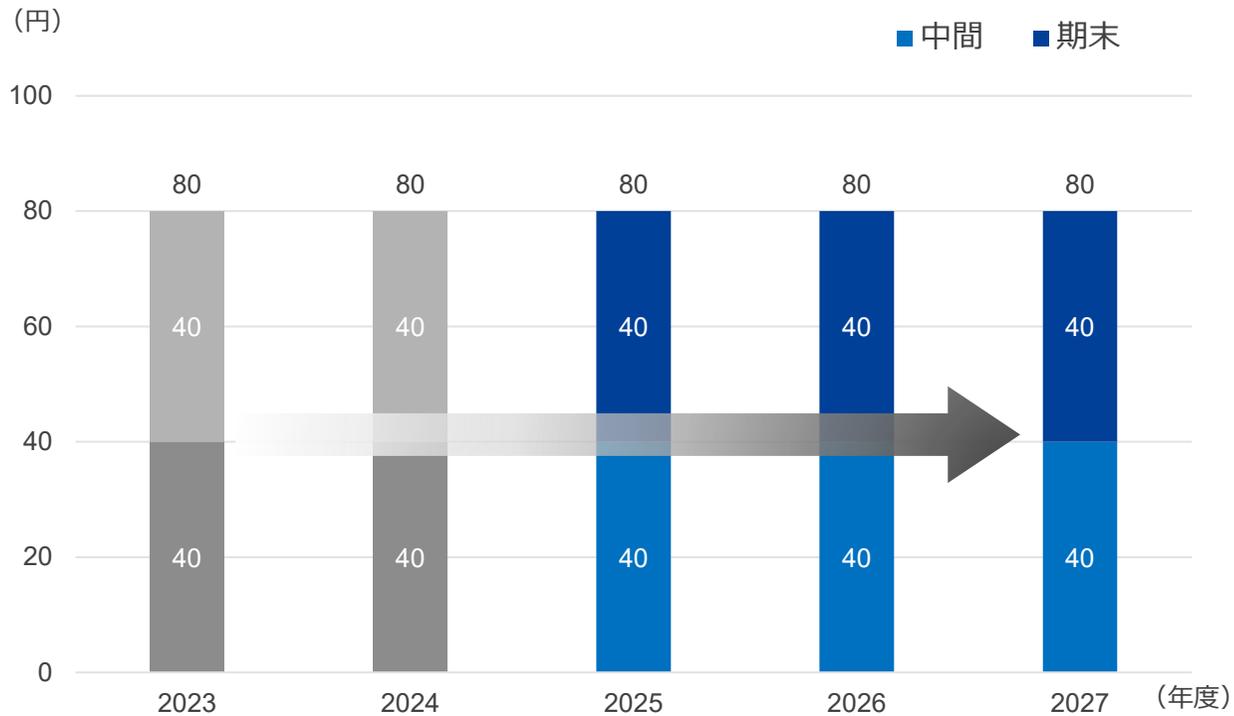
有利子負債、純有利子負債 / EBITDA倍率、Net D/E レシオ、D/Eレシオ



*2024年度はプロフォーマベース

株主還元は、成長投資・財務健全性のバランスをとりつつ、
1株当たり**80**円の安定配当を基本とする

株主還元



中期経営計画2027

- 1 平和グループのビジョンと中期経営計画の位置づけ
- 2 経営目標
- 3 事業戦略
- 4 財務戦略
- 5 サステナビリティ**

平和グループは、ゴルフ・遊技機などの総合レジャーを通じて、
 様々な人々の価値観を尊重できる社会の構築に貢献し、
「もっと楽しめる未来・豊かな未来」を創造します

サステナビリティ委員会の設置

当社グループは、サステナビリティに関する方針及び戦略の策定、重要課題の特定、取組みのモニタリング、リスク・機会の評価等を行う「サステナビリティ委員会」を2024年2月に設立し、グループ全体でサステナビリティに関する活動を推進しています。

平和グループのマテリアリティ（重要課題）

当社グループは2つのマテリアリティ及びそれに紐づく6つの重点テーマを取り組むべき課題として設定しました。

情報開示

TCFD提言に基づく各リスク・機会の項目に関連付けた定量情報、環境配慮への取組みなど、サステナビリティにかかわる実施事項・情報を積極的に開示します。





(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料には、当社及び当社の関係会社の計画、見通し、目標、予想数値等の将来に関する記述が含まれている場合がございますが、これらは現時点で入手可能な情報に基づく判断及び仮定に基づいており、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、将来における実際の業績は、今後の事業環境、経済状況、金融市場の状況その他の様々な要因により、上記将来に関する記述の内容と大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。