



統合報告書 2025



進化する総合レジャー企業として、さらなる高みを目指します。

私たち平和グループは、人々の活力となる余暇サービスを創出し、日々の暮らしをリフレッシュする喜びと楽しみをお届けする企業集団です。人々が余暇に求める質の高い体験価値の提供を通じて、社会全体の活性化を促し、豊かな未来の実現に貢献することが私たちのミッションです。

遊技機事業では、長年培ってきた開発力と創造性を活かし、お客様に感動をお届けする製品づくりを継続してまいります。一方で、2011年よりゴルフ事業へ参入し、総合レジャー企業への転換を図ってまいりました。そして2025年1月、私たちはアコーディア・ゴルフをグループに迎え、世界最大*のゴルフ場保有会社となり、総合レジャー企業としての進化を遂げました。

今後は、両事業の強みを活かしたポートフォリオ経営により、安定的な収益基盤を確立するとともに、グループシナジーを最大限に発揮し、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆様には、新生平和グループの挑戦にご期待いただきますようお願い申し上げます。

*YH Research 株式会社 ゴルフ場運営サービスの市場レポート(2024)

株式会社平和 代表取締役社長

嶺井 勝也

プレーヤー層を拡大し、市場のさらなる発展に貢献します。

ゴルフ事業において平和グループの成長を支えるパシフィックゴルフマネジメント(PGM)は、取得したゴルフコースの個性や地域特性を活かし、その価値を高めていく再生ビジネスで事業規模を拡大しながら、ゴルフ場運営のエキスパートとして業界をリードし続けてきました。威厳と品位を兼ね備えたハイグレードなゴルフ場である「GRAND PGM」をトップブランドに、伝統的なプレー環境の良さを追求する一方、先進的なサービスを積極的に導入し、幅広いニーズに応えています。

また周辺ビジネスとして展開するホテル事業では、2026年7月に「PGMホテルリゾート沖縄」を開業し、ゴルフ場運営で培ったホスピタリティを活かし、新たな価値を提供してまいります。

今後は、新たにグループ入りしたアコーディア・ゴルフと連携してまいります。PGMが培ってきたハイエンドブランドの構築ノウハウを共有する一方、アコーディア・ゴルフが強みとするカジュアルゴルフの運営手法を取り入れることで、相互補完的な関係を構築します。この取り組みにより、来場者数の増加とプレーヤー層の拡大を実現し、国内ゴルフ市場のさらなる発展に貢献してまいります。

パシフィックゴルフマネジメント株式会社 代表取締役社長

田中 耕太郎

価値提供の輪をさらに拡げ、ゴルフの未来を切り拓きます。

アコーディア・ゴルフは、スポーツとしての楽しみや自然との触れ合い、そして人と人のつながりをもたらすゴルフの魅力を世の中に発信し、お客様・従業員・社会の笑顔を創造することをミッションとする会社です。そのミッションの実現に向けて、若年層や初心者、女性の方々でも通いやすく、気軽に楽しめる「カジュアルゴルフ」を展開し、ゴルファー層の裾野を広げながら、ゴルフ場保有数で国内最大のゴルフ場運営会社として成長を遂げました。かつて中高年男性がプレーヤーの中心だった日本のゴルフ市場に大きな変革を起こしたアコーディア・ゴルフは、現在、平和グループの一員として、PGMとともに新たなステージを迎えています。両社の協業により、価値提供の輪をさらに拡大し、新たなゴルファー層の創出にとどまらず、ゴルフ業界にパラダイムシフトを起こすインベーションの創出を目指してまいります。

これまでアコーディア・ゴルフが大切にしてきた「ゴルフに自由で新しい価値をうみだす」挑戦する姿勢を大切にしながら、これからもゴルフの未来を切り拓いていきます。

株式会社アコーディア・ゴルフ 代表取締役社長

三好 康之



株式会社アコーディア・ゴルフ
代表取締役社長

三好 康之



株式会社平和
代表取締役社長

嶺井 勝也



パシフィックゴルフ
マネジメント株式会社
代表取締役社長

田中 耕太郎

グループ収益最大化の 基盤を築き、 もっと楽しめる未来・ 豊かな未来へ

アコーディア・ゴルフを傘下に迎えた新たな平和グループが始動しました。総合レジャー企業としては、余暇を通じて提供する社会価値をさらに拡大し、「もっと楽しめる未来・豊かな未来」を実現していきます。ここでは新たな経営統合の背景として、グループ事業の歩みをお伝えするとともに、中期経営計画に基づく事業戦略と目指す方向をご説明します。

株式会社平和
代表取締役社長

嶺井 勝也



総合レジャー企業としての飛躍へ

アコーディア・ゴルフの株式取得に至るまでの歩み

当社は、2025年1月31日付で(株)アコーディア・ゴルフホールディングスの全株式を取得し、(株)アコーディア・ゴルフ(以下「アコーディア・ゴルフ」)をグループ傘下に迎えました。これにより当社グループは、総合レジャー企業としての事業基盤を大幅に強化し、新たな成長ステージへ飛躍していくための体制を整えました。国内ゴルフ業界においてトップシェア、世界最大*のゴルフ場保有企業となった私たちは、もう一つの柱である遊技機事業の発展とともに、余暇産業に求められる価値提供の幅を広げながら、持続的成長を実現していきます。

パチンコ機の製造・販売を祖業とし、1960年に会社を設立した当社は、2007年に実施した(株)オリンピアとの経営統合により、パチンコ、パチスロメーカーとして遊技機業界における確固たる地位を築きました。そして2011年には、総合レ

ジャー企業への転換に向けて、PGMホールディングス(株)(現・パシフィックゴルフマネージメント(株)、以下PGM)を子会社化し、ゴルフ事業への参入を果たしました。

遊技機事業は、パチンコ、パチスロのヒット機種創出が業績の拡大をもたらしますが、新機種の開発には多くの時間や条件の克服を要するため、収益ボラティリティの高さが課題となっていました。ゴルフ事業への参入は、これをカバーすべく安定収益を確保するとともに事業領域を拡大し、総合レジャー企業へ舵を切ることを目的としたものです。

そして今回、アコーディア・ゴルフの子会社化により、従前PGMと競合関係にあった同社とのシナジーを発揮しながら、圧倒的トップシェアを保持し、ゴルフ事業をさらに拡大していくことが可能になりました。安定収益の確保についても、売上高

全体に占めるゴルフ事業の割合が2025年度業績予想値で78.1%まで高まる見込みとなり、これまで以上に強固な企業体質への変化を遂げています。

アコーディア・ゴルフを迎えた新たな平和グループは、総合レジャー企業としての進化と発展を目指し、ステークホルダーの皆様とともに歩み続けてまいります。

余暇産業による社会価値の提供

コーポレートスローガンからグループビジョンを制定

多くの人々は働くことで生計を立てており、仕事なしには生活が成り立ちません。余暇産業という私たちのビジネスは、労働以外の時間で生活に新鮮な喜びと楽しみをもたらし、働く人々に活力を与えるものだと思います。そして活力を得た人々がまた仕事に邁進し、日々生き生きと活躍することが、社会全体の活性化と豊かさにつながります。

当社グループは、遊技機事業とゴルフ事業による総合レジャーの提供を通じて、こうした社会価値を提供し、未来に必要

不可欠な企業として存続したいと考えています。私たちは、その想いを「もっと楽しめる未来をつくろう」というコーポレートスローガンに込め、グループ全体で共有するとともに、社外に向けて発信しています。後ほどご説明させていただく「中期経営計画2027」では、コーポレートスローガンを発展させて会社が目指す方向をより明確化した「平和グループビジョン」を定め、「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」という言葉を掲げました。

トップメッセージ

私は社長として、ここで述べた考え方を社内に伝達し、グループビジョンに基づく価値観やミッションへの意識について、従業員一人ひとりの理解を深め浸透を図るために、インターネットを活用したメッセージの発信を定期的に行っています。このインターネットは、全ての事業会社を結んで経営方針

や成長戦略、各社の営業状況を含め、さまざまな情報の共有化を図るもので。もちろん新たにグループの一員となったアコーディア・ゴルフも今後その共有対象とし、グループビジョンの実現に向けて全社の結束を強めていきます。

Golf」の導入などの有効施策をアコーディア・ゴルフにおいても展開すべく、必要な設備投資を実施し、運営ノウハウを共有・実践していきます。また、肥料や食材などは、集中購買によるスケールメリットを活用し、コスト削減を図っていく他、システムの統合や人材交流など経営資源の相互活用を行う方針です。

遊技機事業は、若年層を取り込むヒット機種の創出がカギとなります。若いパチンコ、パチスロファンにアピールするアニメ・漫画など人気コンテンツのIP(知的財産)獲得を進めつつ、柔軟性のある開発体制を整備し、魅力的なスペックとゲーム性を備えた機種を最速で市場投入する必要があります。また生産・供給体制においては、需要予測の精度改善と在庫の可視化により部品発注量の適正化を図り、余剰在庫を低減することで、

効率性を高めていく取り組みが求められます。

アコーディア・ゴルフの取得に際し、当社はその資金として金融機関より5,100億円の借入れを実施し、有利子負債の合計額は、2025年6月末現在で約6,543億円となっています。これを今後10年以内を目安に3,000億円程度まで減らすべく返済し、その途上で中期経営計画の2027年度目標である「純有利子負債/EBITDA倍率4.7倍」を達成しつつ、財務安全性を着実に高めたいと考えています。

一方で、新たなゴルフ場の取得や設備面・開発面などの成長投資については、借入れの返済を進めながらも手を緩めることなく、一定の財務規律のもと適宜実行していきます。

足もとの営業状況と施策の成果

遊技機事業・ゴルフ事業ともに伸び、費用増をカバー

2024年度の営業状況を振り返ると、連結業績は期初の計画を下回ったものの、遊技機事業・ゴルフ事業ともに増収し、売上高は前年度比7.0%増の1,458億67百万円、営業利益は同18.2%増の276億90百万円を確保しました。なお、2025年1月に取得したアコーディア・ゴルフの会計上の取得日は2025年3月31日になるため、同社の業績は反映しておりません。

遊技機事業は、市場全体の動きとして2022年11月から導入されたスマートパチスロ(スマスロ)がパチスロ機の販売・稼働をリードする中、当社グループのパチスロ機は販売台数が前年度を下回りました。一方で、パチンコ機の方は、2024年3月から導入されたラッキートリガー(LT)搭載機が販売台数を伸ばし、売上を牽引いたしました。また、パチンコ機において利益率が高いゲージ盤の販売が増加し、パチスロ機においてもリユースによる原価低減が進んだことなどから、大きく利益を改善しました。

ゴルフ事業は近年、猛暑対策として進めてきた送風機付きゴルフカート「Cool Cart」や「Night Golf」の拡大が成果を上げ、PGMのサポートプロがお客様のプレーに同伴し、アドバイスする「withGolf」の提供も好評を博しています。2024年度は、これらによる来場者数の増加と需要を取り込んだ価格設定等により顧客単価の上昇に加え、ゴルフ場の新規取得等により売上高を伸ばしました。ただし各種コストの増加とアコーディア・ゴルフの取得に伴うアドバイザリー費用等の発生を受け、利益は前年度を下回りました。

費用面では、上述のアドバイザリー費用など約16億円を経費に計上した他、ゴルフ事業における「PGMホテルリゾート沖縄」の開業準備や「Night Golf」プロジェクトへの設備投資が増加しました。広告宣伝費および遊技機事業の研究開発費は、おおむね前期並みで推移し、遊技機事業における販売手数料は、パチスロ機の販売台数減を受けて減少しました。

中期経営計画が指し示す未来へ

グループ収益の最大化に向けた基盤づくりの3年間

このたび当社グループは、3年後の2027年度に向けて「中期経営計画2027」を策定し、2025年度より始動しました。本計画は、グループ収益の最大化に向けた基盤づくりの3年間と位置付け、前述の「平和グループビジョン」を実現するために、持続的な成長の礎を築いていきます。

全社経営目標として、2027年度における「売上高3,270億円」「営業利益730億円」「EBITDA 1,060億円」「ROE 11.3%」「純有利子負債/EBITDA倍率4.7倍」の達成を目指します。アコーディア・ゴルフの業績を合算した2024年度の実績値と比較すると、計画3年間の年平均成長率は、売上高で7.0%、営業利益で11.2%、EBITDAで10.1%のペースとなります。

この高成長を果たすべく、ゴルフ事業は「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」、遊技機事業は「高収益体質への転換」をテーマとする戦略を遂行します。

ゴルフ事業は、ハイグレードの「GRAND」シリーズやミドルクラス向けのゴルフ場を開拓するPGMと、若年層や初心者、女性向けのゴルフ場運営に強みを持つアコーディア・ゴルフを二つの軸として、ハイエンドからカジュアルまで全てのゴルファーのニーズに応えるゴルフ場ポートフォリオを構築し、来場者数の拡大につなげていきます。そしてリーダー企業としてゴルフ市場の裾野を広げながら、インバウンド需要の取り込みなど、新規顧客の獲得に注力していく考えです。両社の統合シナジーについては、PGMが進めてきた「Cool Cart」や「Night

ステークホルダーの皆様とともに

株価・資本コストを意識し、株主価値の拡大を目指す

株主の皆様への利益還元については安定した配当額を維持する方針に基づき、2014年度以降1株当たり80円(中間40円・期末40円)の実施を継続しています。前述のとおり、今後借入れの返済が続く中で成長投資を行っていくことを踏まえ、当面はこの配当水準を維持し、中期経営計画の期間中も同額を継続するつもりですが、さらなる業績向上局面においては、見直しを検討したいと思います。

その上で株価・資本コストを意識した経営については、ROEおよびROICの改善により資本効率の向上に努め、当社の株式市場における評価を高めながら、株主価値の拡大を目指していく考えです。現在、当社の株主資本コストは10%前後、加重平均資

本コスト(WACC)は5%前後と認識しており、これを上回るROEおよびROICを目指し、また現在1倍を下回っているPBRの改善にもつなげまいります。

世界最大のゴルフ場保有数である322ゴルフ場(2025年10月末時点)を保有・運営し、安定成長の基盤をしっかりと確保しているゴルフ事業と、非連続な成長をもたらすポテンシャルを秘めている遊技機事業を両輪として展開する当社グループには、他の余暇産業には見られない大きな可能性があります。私たちは、その可能性を見事に開花させて、ステークホルダーの皆様と分かち合える豊かな未来を実現していきます。これからも長きにわたりご支援を賜りますようお願い申し上げます。

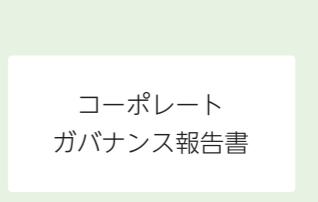


遊技機・ゴルフなど もっと楽しめる未来 の事業を通じて、 ・豊かな未来を



「もっと楽しめる未来をつくろう」を合言葉に平和グループは「総合レジャー企業」として進化を続けてまいります。
次の時代のエンターテインメントのために、1人でも多くの人たちの喜びと夢のために。
平和グループは、未来を創造していきます。

メッセージ	01 ごあいさつ 03 トップメッセージ	<p>「統合報告書2025」の発行にあたって</p>  <p>当社グループの大きなコーポレートアクションとして、2025年1月31日付で(株)アコードィア・ゴルフをグループ傘下に迎えました。総合レジャー企業としてさらなる高みを目指すべく、ゴルフ事業を大幅に強化し、新たな成長ステージへと突入しました。グループ収益最大化に向け、当社グループとしてはじめての「中期経営計画2027」を発表し、2025年度より始動しております。</p> <p>上述の中期経営計画や有価証券報告書ではお伝えしきれていない、今後の会社の進むべき方向や私自身の考えを本統合報告書に記載させていただいております。</p> <p>株主様・投資家様をはじめとするステークホルダーの皆様に当社グループへのご理解を深めていただくことを念頭に編集を行いました。本統合報告書を通じて、より深く平和グループをご理解いただけますと幸いです。</p> <p>株式会社平和 代表取締役社長 嶺井 勝也</p>
イントロダクション	07 平和グループの事業概要 09 INDEX・編集方針 11 平和グループのあゆみ 13 ゴルフ事業 15 遊技機事業 17 価値創造プロセス	
価値創造戦略	19 中期経営計画策定 21 ゴルフ事業 事業戦略 23 PGM社長メッセージ 25 アコードィア・ゴルフ社長メッセージ 27 特集:ゴルフ事業の今後の展望 29 遊技機事業 事業戦略 31 遊技機事業責任者メッセージ 33 財務戦略	
価値創造の基盤	35 サステナビリティ基本方針・マテリアリティ 37 マテリアリティ(持続可能な地球環境への貢献) 38 マテリアリティ (ステークホルダーと共に成長し豊かな未来を創造する) 39 気候変動への取り組み 41 特集:人的資本の取り組み 43 サステナビリティ担当役員メッセージ 47 コーポレート・ガバナンス 49 役員一覧 51 社外取締役メッセージ	
データセクション	53 財務・非財務ハイライト 55 会社・株主情報	

財務情報		非財務情報
 報告書	株主通信 決算説明会資料 決算短信 有価証券報告書	 コープレートガバナンス報告書
 WEB	IR情報 https://www.heiwanet.co.jp/ir/	 ESG情報 https://www.heiwanet.co.jp/sdg-s/esg-data/

報告対象範囲
原則として株式会社平和および関係会社を含めて報告しています。

報告対象期間
2025年3月期(2024年4月～2025年3月)を対象としておりますが、一部同期間の前後の情報も含んでおります。

見通しに関する注意事項
本報告書に記載されている将来の業績等に関する見通しは、当社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいております。従いまして、その判断や仮定に内在する不確実性および事業運営や内外の状況変化により、実際の業績は記載の見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご了承ください。



ゴルフ場を全国へ展開

322

ゴルフ場*を保有・運営

*2025年10月時点



ゴルフ事業

あなたにとって、 いちばんの ゴルフ場であります。

わたしたちHEIWAは、PGMとアコーディア・ゴルフをグループ化し、
世界最大*のゴルフ場保有会社になりました。

カジュアルから、ハイグレードまで、全方位型でゴルフの未来を作り、
一番プレーしやすく、
一番さまざまなコースを楽しめて、
一番好きになってもらえる。
そんなゴルフ場運営を目指します。

*YH Research 株式会社 ゴルフ場運営サービスの市場レポート(2024)

売上高
2,218億円
営業利益
442億円

*2024年度のプロフォーマ



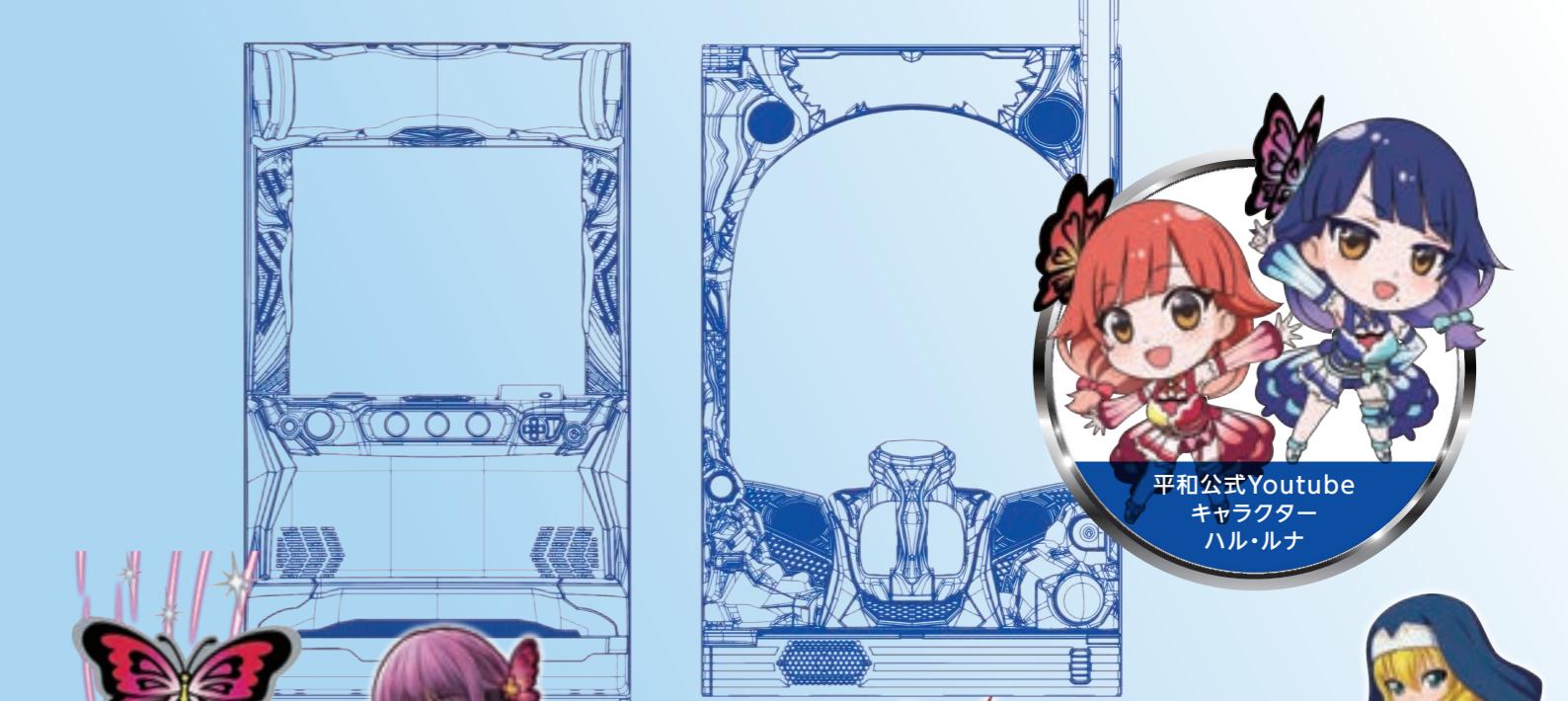


遊技機事業

**世の中にもっと
驚きと感動を。**

構想から創造、「想い」を具現化してプレイヤーのもとへ…。
私たちは、驚きと興奮を形にし、
プレイヤーの想像を超える体験を生み出すクリエイターとして
"モノづくりの真髄"に挑み続けています。
エンターテインメントの新時代を切り拓く、それが平和の使命です。

売上高
454 億円
営業利益
118 億円



価値創造プロセス

当社グループは、これまで培ってきた経営資源を活かし、有効な戦略を実行することで、あらゆるステークホルダーへ価値を提供し続けていきます



「平和グループ
ビジョン」の
実現に向けて

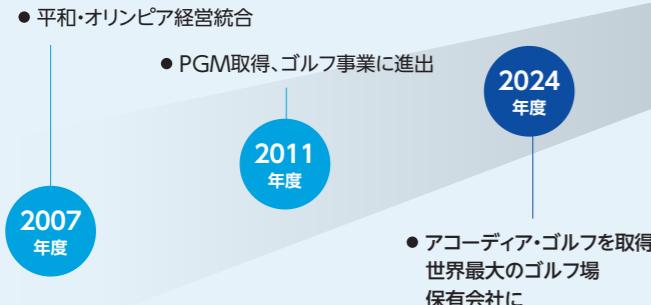
「もつと楽しめる未来・豊かな未来」の創造

中期経営計画策定

中期経営計画の概要

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年間と位置付け、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



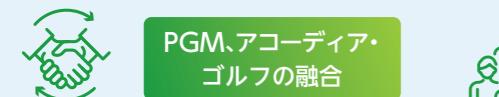
事業戦略 ゴルフ事業

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、アコードィア・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



PGM、アコードィア・ゴルフの融合



新規顧客の獲得



統合シナジーの追求

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

- 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
- 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

事業戦略 遊技機事業

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



ヒット機種の創出



効率性の向上



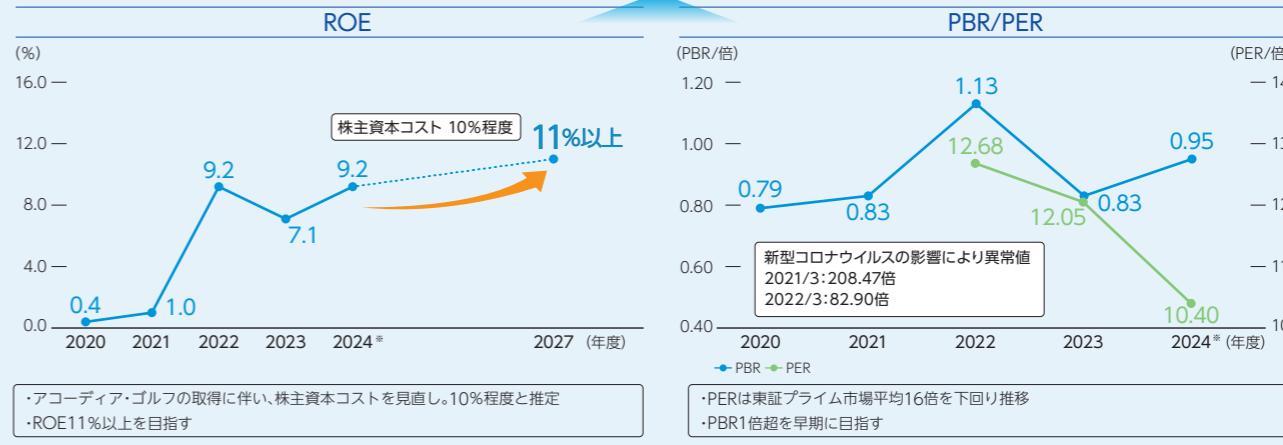
人材マネジメント強化

- 魅力的なスペック・ゲーム性の最速投入

- 部材発注量の適正化による余剰在庫の低減
- 目指す人材像の育成・定着

財務戦略

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



サステナビリティ

当社グループは、サステナビリティに関する方針および戦略の策定、重要課題の特定、取り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。

マテリアリティ	重点テーマ	SDGs該当項目
持続可能な 地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 脱炭素社会に向けた取り組み ▶ 水資源の持続可能な利用 ▶ 3Rの追求 	
ステークホルダーと ともに成長し豊かな 未来を創造する	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 人材の活躍・成長の支援 ▶ ジェンダー平等を含めた多様性の確保 ▶ 豊かなライフスタイルの提供と社会貢献の両立 	

数値目標

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	1,003億円	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%
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%
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)アコードィア・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)アコードィア・ゴルフの2024年度を合算した数値

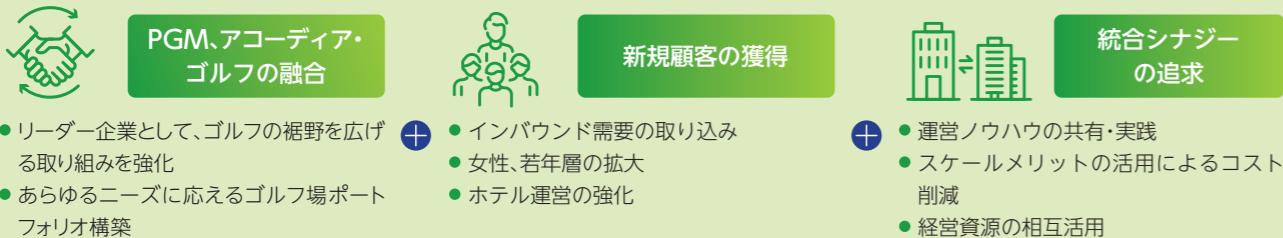
*3 CAGRの2024年度は2024年度プロフォーマの数値

中期経営計画2027 | ゴルフ事業 事業戦略

当社は2025年1月31日付で(株)アコーディア・ゴルフ((以下「アコーディア・ゴルフ」)の全株式を所有する「PJC Investments(株)(現(株)アコーディア・ゴルフホールディングス)」の全株式を取得)を子会社化いたしました。これに伴い、公表いたしました「中期経営計画2027」のゴルフ事業における事業戦略をご説明いたします。

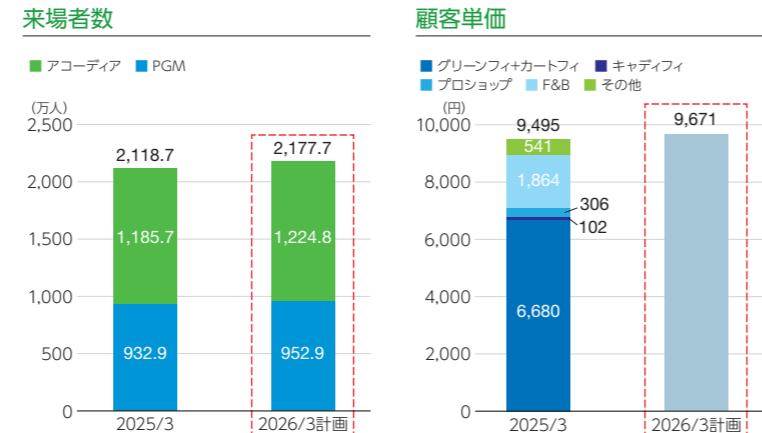
テーマ リーダー企業としての全方位戦略の実行とシナジーの発揮

基本戦略とアクション



事業概況

ゴルフ事業は、長期的に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、これは当面の間、続くものと思われます。また、インバウンドゴルフトーリズムの需要が高まっている状況にあり、新たな顧客獲得のチャンスが到来しております。このような事業環境の中、アコーディア・ゴルフを取得した当社には、PGMとのシナジー創出による収益力の強化(来場者数および顧客単価の向上)が必要不可欠であると考えております。



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り組みを強化
- 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を構築

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



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

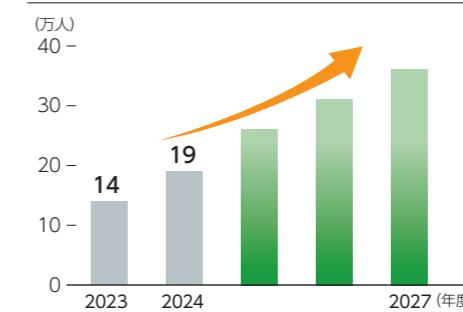
女性、若年層の拡大

- 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

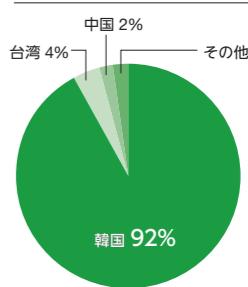
ホテル運営の強化

- 2026年7月にPGMホテルリゾート沖縄オープン

外国人来場者推移(両社合算)



国別来場割合(両社合算)



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

> 詳細はp.27-28

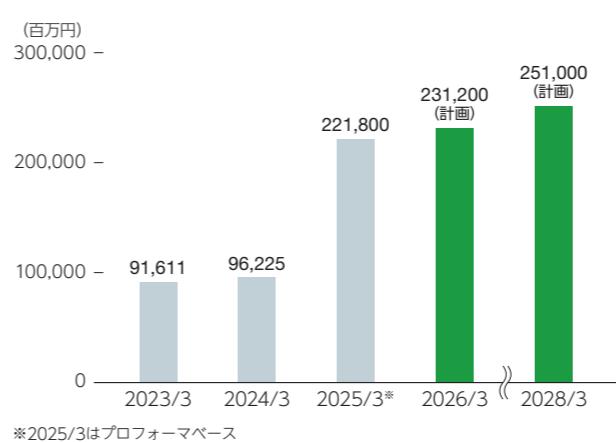
主なシナジーの発現見通し:段階的にシナジーを発揮

主なシナジー	2025	2026	2027
運営ノウハウの共有・実践	ノウハウの棚卸・共有・実践	ノウハウの定着によるシナジーの増大	
集中購買	肥料・食材などの仕入統一・一括購買の段階的実施		
システム統合	インターネット共通化 予約サイト一元化	システムの段階的統合	
人材の相互活用	情報の共有・問題点洗い出し 相互活用実践	業務定着によるシナジーの増大	
本社機能統合	本社機能の上野拠点集約	業務の効率化・標準化	

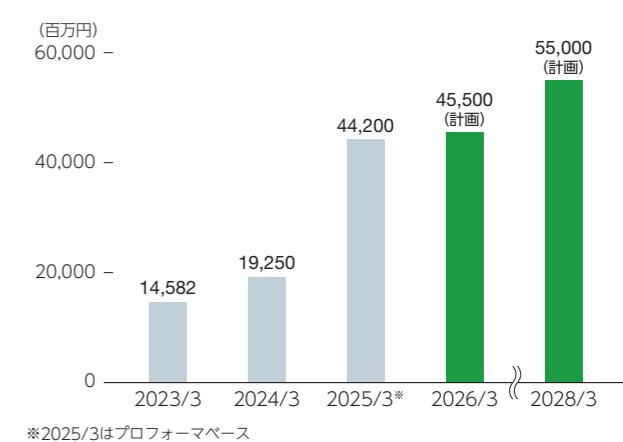
今後の戦略

3つの基本戦略を実施することで、来場者、顧客単価ともに着実に伸ばしながら成長し、2028年3月期において売上高2,510億円、営業利益550億円、EBITDA 860億円の達成を目指します。

売上高



営業利益



ゴルフ場経営のあるべき姿を作り上げ、期待に応えていく

コロナ禍以降、ゴルフ市場は大きく変化し、右肩上がりの伸びを示しています。PGMはその機会を捉えながら未来への布石を打ち、グループ全体の成長に貢献していきます。

パシフィックゴルフマネジメント株式会社 代表取締役社長
田中 耕太郎



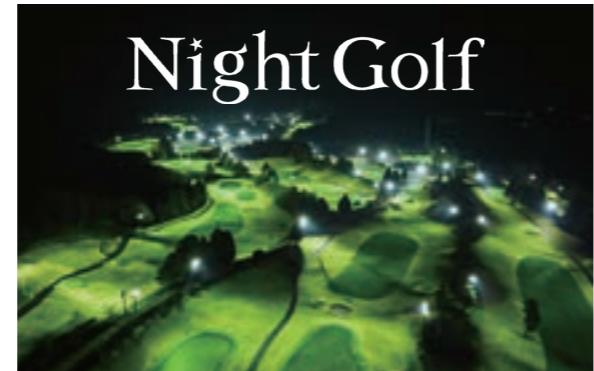
PGMが持つ強みとアドバンテージ

ゴルフ市場における私たちPGMの強みは、まず全国150コースを運営する規模にあります。平和グループ全体では、アコーディア・ゴルフの取得により、合計322コースという世界最大^{*}の規模となりましたが、これまでもPGMの経営においては、集客面やコスト面、オペレーション・管理面、人材面など多くのスケールメリットを享受しています。そして、ハイグレードなブランドとして市場に定着している「GRAND PGM」を中心に、各ゴルフ場の特色を活かした運営を行っており、新たな顧客層の獲得につなげています。こうした事業展開の拡がりも、PGMの運営規模ならではのアドバンテージと言えるでしょう。



お客様視点の取り組みでは、レジャーとしてのゴルフを楽しんでいただき、利用拡大を図るべく、コースにプレーの難度を緩和する工夫を施したり、逆に競技性が求められるコースでは難度を高めるといった対応を継続的に行ってています。近年は、PGMのサポートプロがお客様のプレーに同伴し、アドバイスする新サービス「withGolf」を提供し、好評を博しています。

また3年ほど前から猛暑対策として進めている、送風機を搭載した「Cool Cart」の導入や、「Night Golf」の拡大が集客の成果を上げており、特に「Night Golf」は、若年層の取り込みにも奏功しています。これらの施策に必要な設備投資は、グループの資金力を活用して一気に進めることができます。



2024年度の振り返りと今後の課題

バブル経済の崩壊以降、国内ゴルフ市場は30年にわたり来場者数、顧客単価の低下が続いてきましたが、コロナ禍を機に対人接触を避けられるレジャーとして需要が高まり、コロナ禍の終息後も右肩上がりでプラス成長を維持しています。背景には、円安により海外への旅行者が減少し、国内でレジャーを楽しむ人々が増加している状況があると思われます。

そうした中でPGMグループの営業状況も、この3年間は来場者数、顧客単価、売上高、営業利益、EBITDAの全てにおいて右肩上がりとなり、2024年度は過去最高業績を更新しました。前述の市場環境におけるゴルフ需要の拡大とともに、「Cool Cart」や「Night Golf」などの施策効果により来場者数が増加しました。顧客単価については、需要を取り込んだ価格設定による上昇に加え、「Cool Cart」の利用やフェアウェイへのカート乗り入れによる課金が増えていることも上昇要因となりました。

また2024年度は、「一志ゴルフ倶楽部」(三重県津市)と、「竜王ゴルフコース」(滋賀県蒲生郡)の2カ所を新たに取得いたしました。

しました。

今後の課題としては、年々激しさを増す猛暑への対応、特にグリーンの維持・管理が、PGMだけでなく日本のゴルフ場全体の大きなテーマになってくると思います。多くのゴルフ場は、ベントという暑さに弱い芝種をグリーンに採用しており、これを暑さに強い芝種へ換えていく必要がありますが、大きなコストがかかるため、長期的な取り組みになるでしょう。

もう一つの課題は、顧客層の高齢化への対応です。PGMが運営するゴルフ場は、約9割が会員制で約16万人の会員がいらっしゃいますが、その平均年齢は63歳でボリュームゾーンは70歳以上となっています。来場者全体でも60歳代、70歳代の割合が多く、こうしたお客様がいずれゴルフをリタイヤされ、人数が一気に減少することは確実です。そのため、40歳未満の若年層や女性のお客様を今のうちに増やしていく取り組みを強化しなくてはなりません。ただし今後数年間は、現在の60歳代、70歳代のお客様が大きなターゲットなので、その切り替えが大事になってくると考えています。

アコーディア・ゴルフとの融合・連携

冒頭に述べましたスケールメリットは、アコーディア・ゴルフをグループに迎えたことで、今後さらに拡大します。運営するゴルフ場がPGM単体の150コースから、322コースへ倍増したこと、肥料やさまざまな資材、食材なども含め、施設の維持と設備投資に伴う発注量が倍の規模となり、大量発注が可能となることから、大きなコスト低減につながります。また人材面においても、人手が足りないゴルフ場に人員を配置するなど、グループとして協力し合うことで、効率的な運営が可能となります。

集客やオペレーションなどの運営面では、両社がこれまで

培ってきたノウハウを共有し、合わせて活用することが大きな強みとなります。例えば、今後の課題となる若年層の取り込みについては、アコーディア・ゴルフが展開してきたカジュアルゴルフの運営ノウハウを活かし、ハイエンドブランドの構築については、私たちが「GRAND PGM」で培った運営ノウハウをアコーディア・ゴルフと共有していきます。

こうした融和・連携によるシナジーを発現するためには、情報・リソースの共有や事業活動の連携に向けた仕組みを構築し、システムの統一化・共通化を図る必要があります。今後1年、2年のうちにしっかりと進めていく方針です。

中期経営計画において果たす役割

「中期経営計画2027」では、平和グループ全体の目標として2027年度に「EBITDA 1,060億円」の達成を掲げており、セグメント別の目標では、そのうち860億円をゴルフ事業で担う設定となっています。しかし大事なことは、1,060億円の達成であり、それはアコーディア・ゴルフとの融和・連携によるシナジーの最大化にかかっています。

またこの3年間は、今まで十分に対応できていなかったインバウンド需要の取り込みを強化し、来場者のさらなる拡大につなげていきます。若年層、女性、インバウンドを今後の重点ターゲットにおける3本柱にしていく考えです。

アコーディア・ゴルフとPGMという、業界1位・2位の企業が一つとなって、世界最大^{*}のゴルフ場保有グループが誕生したこと、私たちは今、大きな注目を浴びています。その期待に応えるべく、中期経営計画が目指す数字をしっかりと達成しながら、ゴルファーの皆様からの評価も一段と高め、これからの中長期ゴルフ場経営のあるべき姿を作り上げてまいります。

*YH Research 株式会社 ゴルフ場運営サービスの市場レポート(2024)

アコーディア・ゴルフ社長メッセージ



業界全体の変革と飛躍に向けて「ワン・ゴルフ事業」を推進

誰もがプレーしやすいゴルフ場づくりで、市場の裾野を広げてきたアコーディア・ゴルフ。PGMとともに業界のリーダー企業として全方位戦略を推進し、ゴルフの未来を拓きます。

株式会社アコーディア・ゴルフ 代表取締役社長
三好 康之

カジュアルゴルフによる顧客層拡大

2025年1月31日付で、平和グループの一員となったアコーディア・ゴルフの代表取締役社長に就任しました。それまでの私はPGMの取締役を務めており、今回の株式譲渡に際しては、平和の担当顧問としての役割を果たしました。

アコーディア・ゴルフがこれまでの事業展開を通じて築き上げてきた最大の特色は、「カジュアルゴルフ」です。かつて企業の接待文化として広まり、社会に根付いてきた日本のゴルフは、中高年男性を中心とするレジャーでした。アコーディア・ゴルフは、そこに一石を投じるべく、若年層や初心者、女性の方々でも通いやすく、気軽に楽しめるゴルフ場運営の方向性を打ち出し、リーズナブルな料金設定や初心者向けコースの導入、女性顧客用設備の拡充などにより、高い支持を獲得してきました。この「カジュアルゴルフ」推進が奏功しアコーディア・ゴルフは、国内第1位の172コースを保有し、年間来場者

数が約1,200万人の規模となりました。ゴルファー層の裾野を広げ、国内ゴルフ市場に大きく貢献してきたと言えます。

今後アコーディア・ゴルフは、PGMが展開してきた伝統的なゴルフ場ブランドやラグジュアリーな「GRAND PGM」ブランドと、自社のカジュアルなゴルフブランドで、全てのニーズに応えるゴルフ場ポートフォリオを形成し、平和グループのゴルフ事業全体として推進する全方位戦略の一翼を担っていきます。その取り組みの中で、アコーディア・ゴルフが運営するコースにおいても、ラグジュアリーを追求できるゴルフ場を新ブランド「GRAND」と称し、PGMが展開する「GRAND PGM」と合わせてGRANDシリーズとして運営する他、中長期的にはアコーディア・ゴルフとPGMが連携し、それぞれのボリュームゾーンに合わせたゴルフ場運営を進めていく考えです。

企業体質的な面でアコーディア・ゴルフを見ると、これまで



- カジュアルで通いやすい
- 初心者や女性にも易しいコース

166
ゴルフ場



- 従来からの日本のゴルフの良さを重く

133
ゴルフ場



- 日本を代表する威厳と品位を兼ね備えたハイグレードゴルフ場ブランド

23
ゴルフ場



投資ファンドのもと、「キャッシュ・フローの最大化」を方針とする経営が行われ、ゴルフ場の保有資産から上がる収益の拡大に長けている面があります。組織運営においても、個別に運営

されるゴルフ場の集合体ではなく、本社の一元管理による統率を強みとして活かし、平和グループのさらなる発展に寄与していきます。

ゴルフ業界のパラダイムシフトをリード

70歳以上のゴルファーが25%近くを占める国内ゴルフ業界では、若年層や初心者、女性の取り込みが喫緊の課題となっています。前述のとおりアコーディア・ゴルフは、こうした新しい層の拡大に最も貢献してきたと自負していますが、引き続きその役割を担い、PGMとともに圧倒的No.1のシェアを持つ平和グループの責務として、日本のゴルフに求められるパラダイムシフトをリードしなければなりません。

世界で最もゴルフ市場が成長している米国では、今もゴルファーの数が大きく増え続けています。その背景には、ミニシバルコースと呼ばれる公営ゴルフ場が各地に公園のように設置される形で普及し、身近なレジャーとして低料金で利用されている状況があります。初心者がそこでゴルフの楽しさ

を体験し、練習を重ねて上達したらカントリークラブに入るという流れが米国のゴルフ人口を拡大し、層の厚みを形成してきました。

日本のゴルフ場においても、初心者が気軽に利用できるレジャーとしての側面をもっと強化しなければ、ゴルファーの裾野を広げていくことは難しいでしょう。その一方で、ベテランゴルファーのニーズに対しては、伝統的なスタイルのゴルフ場やラグジュアリーなゴルフ場の維持・拡充が必要です。平和グループ全体で国内322コースを保有・運営する私たちは、幅広いゴルフ場ポートフォリオを活かし、こうしたニーズの拡がりをフルにカバーすべく、中期経営計画の3年間でリーダー企業としての全方位戦略を着実に実行していきます。

統合シナジーとインバウンドの拡大

平和グループとしてPGMとともに推進するゴルフ事業は、これまで競合していた業界1位・2位企業の連合です。その統合シナジーは、スケールメリットの拡大に伴うコスト削減効果やリソースの共有などにとどまらず、競合関係の解消によって大きなメリットを生み出します。

特にアコーディア・ゴルフとPGMの両方がゴルフ場を運営する地域では、集客やレベニューマネジメントで連携し、顧客単価の最適化を図ることが可能となりました。こうした両社の連携による共同展開を2025年度後半から本格化し、中期経営計画において目指す収益力の強化につなげる考えです。

新規顧客の獲得に向けた動きでは、インバウンド需要の獲得に注力していきます。アコーディア・ゴルフは、これまで

も専任のインバウンドチームを設置し、積極的な取り組みを進めてきましたが、今後はグループで年間40万人を目標に掲げ、インバウンド来場者数をさらに拡大します。インバウンドの増加は、レベニューマネジメントにも早期予約による単価上昇などの相乗効果をもたらし、業績への大きな貢献が期待できます。

中期経営計画においてゴルフ事業は、2027年度にEBITDA 860億円を目指します。その達成に向けた施策は、アコーディア・ゴルフとPGMが個別に取り組むのではなく、両社が一体となった「ワン・ゴルフ事業」として推進する必要があります。地域ごとに両社の協力体制を敷き、経営方針を定め、施策効果を最大化する仕組みを早期に構築していきます。

今までにない取り組みにチャレンジ

私のミッションは、「ワン・ゴルフ事業」としての実効性ある統合を早期に実現することだと認識しています。

そしてゴルフ事業のさらなる成長性を拓くために、今までにない新たな取り組みにチャレンジしていきたいと考えています。例えば夜間のゴルフ場を活用し、コンサートなどのイベント開催や、ゴルフ場に来場されるお客様の送迎について、ライド

シェアの実現に向けた規制緩和を行政に要請するなど、ゴルフ市場の将来を見据え、業界1位・2位連合のグループとして率先すべきトライアプローチは、数多くあります。社内ではそうした新たな取り組みを進める組織体制を整備しました。

私たちが実現していく国内ゴルフ業界の変革と未来への飛躍にご期待いただき、今後の展開にご注目ください。

ゴルフ事業の今後の展望

PGM・アコーディア・ゴルフ 統合シナジーの追求

中期経営計画2027について

中期経営計画2027では、平和グループ全体で売上高3,270億円、営業利益730億円、EBITDA1,060億円を目標に掲げております。うちゴルフ事業については、売上高2,510億円、営業利益550億円、EBITDA860億円を計画しております。この目標達成に向けたゴルフ事業のテーマは、「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」です。ここでは、その基本戦略の一つである「PGMとアコーディア・ゴルフの統合シナジーの追求」についてご紹介いたします。

ゴルフ事業の統合シナジーについて

▶ 統合シナジー発揮のポイントは大きく以下の3つとなります。

1 運営ノウハウの共有、実践

- あらゆるニーズに応えるゴルフ場ポートフォリオの整備・構築
- レベニューマネジメントの徹底による、ゴルフ場の価値に見合う適正価格の提供
- AIを活用した需要予測と適正価格の設定

2 スケールメリットの活用によるコスト削減

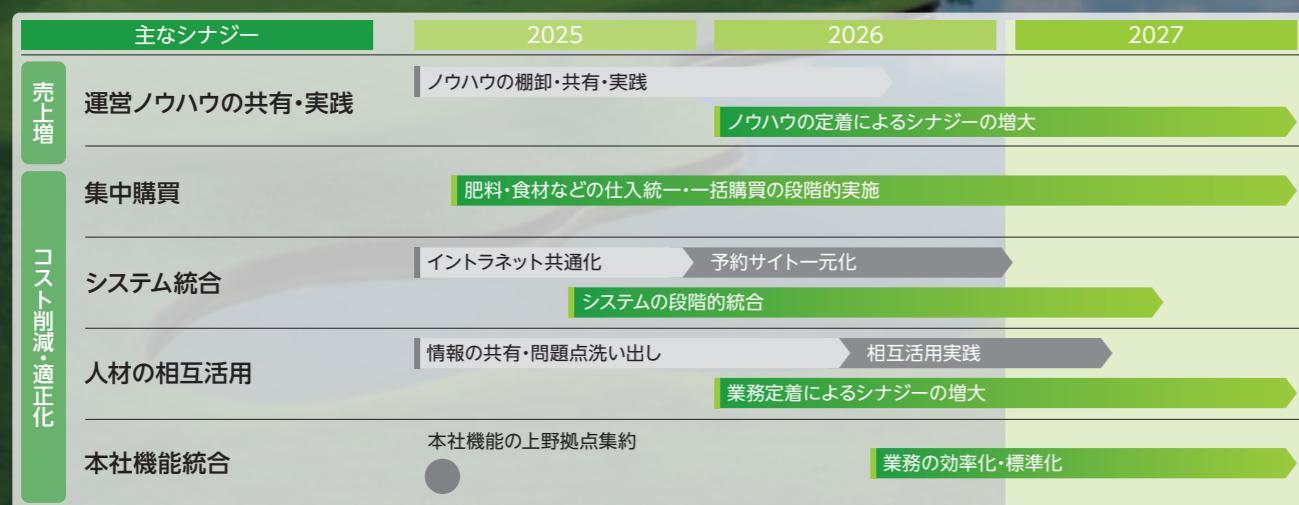
- 320を超えるゴルフ場のスケールメリットを活かした肥料・食材などの集中購買を実施することによるコスト削減

3 経営資源の相互活用

- 運営システムの統合
- 人材の相互活用
- 本社機能の統合

シナジー効果発現の見通し

主なシナジーの発現見通し:段階的にシナジーを発揮



シナジープロジェクトの推進体制

前述した3つの統合シナジーを発揮するため、シナジープロジェクトを発足し、以下の体制にて推進およびモニタリングを実施しております。



シナジー効果のご紹介

▶ PGM独自サービスをアコーディア・ゴルフへ展開

「Cool Cart」をアコーディア・ゴルフ全172コースへ新たに導入し、グループ全体で夏季の快適性を大幅に向上させました。また、「Night Golf」はアコーディア・ゴルフで5コースを追加し、PGM12コースと合わせ全国17コースへ拡大しています。さらに、「withGolf」はアコーディア・ゴルフの関東・東海17コースで導入を開始し、PGMと合わせ160以上のコースへと展開が広がっています。



▶ 「GRAND」シリーズのブランド展開

日本を代表する威厳と品位を兼ね備えたハイグレードなゴルフ場ブランドとして展開していた「GRAND PGM」に加え、アコーディア・ゴルフが運営する全国のゴルフ場の中から6コースを厳選し、「GRAND」ブランドを冠することで、平和グループ全てのゴルフ場を牽引するシンボルとなる「GRAND」シリーズとしてブランド展開を開始しました。

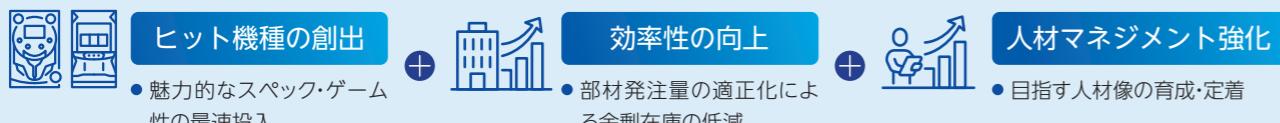


中期経営計画2027 | 遊技機事業 事業戦略

「もっと楽しめる未来をつくろう」を合言葉にプレーヤーのニーズを先取りした魅力あふれるパチンコ機・パチスロ機の企画から開発、製造、販売までを行う遊技機事業。販売シェアを伸ばし、継続的な業績向上に努めています。

テーマ 高収益体质への転換

基本戦略とアクション



事業概況

2025年3月期は、パチスロ機は遊技機メーカー各社より稼働実績が良いスマートパチスロが多数登場し、良好な市場環境が継続しております。一方でパチンコ機は、スマートパチンコが徐々に普及しつつあり、また、新しいゲーム性である「ラッキートリガー」を搭載したヒット機種の登場など明るい材料も見られ、今後の市場活性化が期待されております。

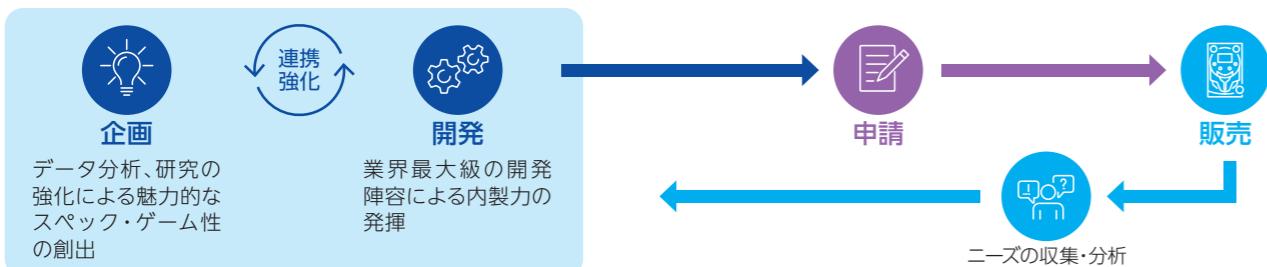
このような環境下、当社の遊技機販売はパチンコ機で「ルパン三世 ONE COLLECTION」、「P戦国乙女 終焉の関ヶ原」等を発売し、販売台数55千台(前期比26千台増)、パチスロ機は「L ToLOVEるダークネス」、「ルパン三世 大航海者の秘宝」等を発売し、販売台数50千台(前期比14千台減)となりました。売上高につきましては、パチスロ機の販売台数が減少したものの、パチンコ機の販売台数が増加したことにより、前期比で増収となりました。利益面につきましては、利益率の高いパチンコ機のゲージ盤販売が増加したこと、リユースによる売上原価低減の取り組み等により、前期比で増益となり、売上高45,499百万円(前期比13.3%増)、営業利益11,858百万円(前期比71.4%増)となりました。

1 ヒット機種の創出

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)を組み合わせて、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・ゲーム性を随时取り入れる体制に



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り組み



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

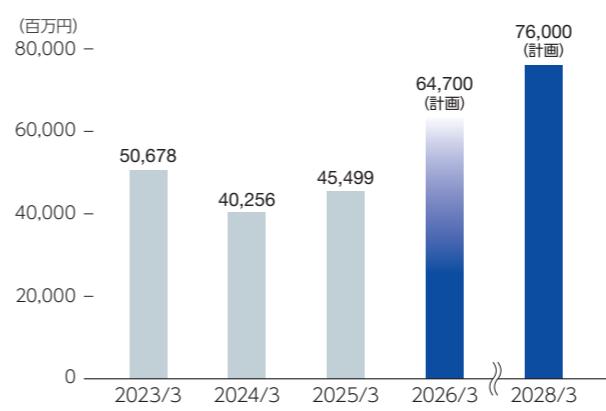


今後の戦略

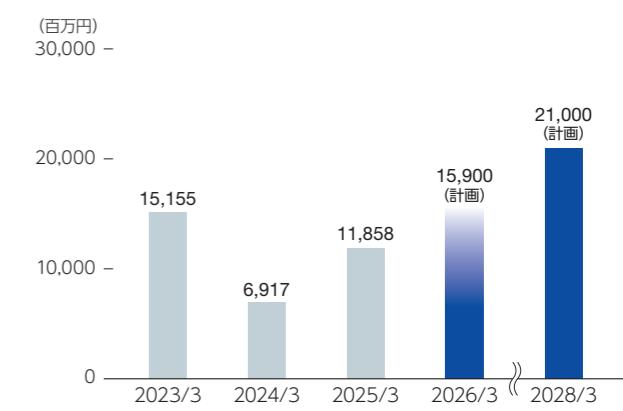
遊技機市場を取り巻く環境は厳しさを増しており、参加人口・パチンコホールの減少は止まらず、市場の縮小トレンドが続いているます。一方で、パチンコホールの新台購入姿勢は極めて慎重であるものの、新しい機能やゲーム性を搭載した遊技機への関心は依然として高い状況にあります。

当社はこのような見通しの中、前述の3つの基本戦略①ヒット機種の創出②効率性の向上③人材マネジメントの強化を推進することで、高収益体质への転換を果たし、2028年3月期において売上高760億円、営業利益210億円、EBITDA230億円の達成を目指します。

売上高



営業利益



遊技機事業責任者メッセージ

競争力の強化と高収益化で持続的成長基盤の構築

中期経営計画に則り高収益体质への転換を遂げるため、魅力的なスペック・エンターテインメント性の高いゲーム性を持った遊技機をタイムリーに投入できる柔軟な開発体制を目指していきます。

株式会社平和
常務取締役
宮良 幹男



市場変革期における当社グループの現状

遊技機メーカーを取り巻く事業環境は、パチンコ参加人口およびホール軒数の減少傾向が続いている。特にコロナ禍が拡がった2020年以降、市場規模の縮小に拍車がかかる状況となりました。ホール軒数の減少に伴い、市場全体のパチンコ・パチスロ設置台数も伸び悩みました。

しかし直近では、スマートパチスロ(スマスロ)が2022年11月から導入されたことにより、パチスロの稼働が大きく回復しました。パチンコの稼働状況においては、2023年4月に導入されたスマートパチンコ(スマパチ)の効果がまだ現れていないものの、2024年3月に導入されたラッキートリガー(LT)搭載機がシェアを伸ばしています。今後、規制の緩和やゲーム性の幅が拡がれば、遊技機業界の成長機会もあると期待しています。

こうした中、当社グループの遊技機事業は、2024年度の営業状況において、売上高が前年度比13.3%増、営業利益が同71.4%増となる業績改善を果たしました。売上高については、前述のLT搭載機を中心にパチンコの販売が伸び、パチスロ機の全機種スマスロシフトによる安定需要を確保することで、增收を牽引しました。利益面では、增收効果に加えて、当社の強みであるリユースによる売上原価低減の取り組みが進んだこと、利益率の高いゲージ盤・回胴部ユニットの販売比率が増えたことで増益に寄与できました。

遊技機事業の競争優位性と『競争力強化』

遊技機を自社で開発・製造し、販売を行う当社グループには、次のような競合他社メーカーにない独自の強みがあります。



© 矢吹健太朗・長谷見沙貴／集英社・とらぶるダークネス製作委員会

開発・製造面の強みとしては、パチンコとパチスロの両方を手掛けることができる組織体制と対応力です。遊技機事業は、収益ボラティリティが高いビジネスですが、パチンコとパチスロの二面展開により、規制等に起因する一方の低調をもう一方で補うことが可能です。また、製品の企画からソフトウェア開発、ハードウェア設計、機構・ゲージ設計、デザインやサウンド制作に至るまで、外部リソースに依存することなくグループ内で一貫対応し、新たな発想や仕様、機能を迅速に形にできる点も大きな強みだと考えます。

営業面の強みとしては、全国20カ所に設置した営業所を通じて、地域に密着した営業活動を継続的に行い、ホールとの強い

信頼関係を築いていることです。また、代行店ネットワークを活用した幅広い販売展開も成果を上げています。

厳しい事業環境の中で、激しさを増す遊技機メーカー間の競争を勝ち抜き、生き残っていくためには、他社の競合製品よりも魅力的なヒット機種を生み出さなくてはなりません。

こうした状況を踏まえ、遊技機事業の2025年度基本方針を「競争力の強化」と定めました。遊技機づくりに求められる発想。その発想を製品として具現化する技術。そして製品をいち早く市場へ投入するスピード感。この三つの要素を実現することで競争力を高め、挑戦する姿勢を常に持ち続け取り組んでまいります。

中期経営計画を通じて目指すもの

3年後の2027年度に向けた「中期経営計画2027」において、遊技機事業は「高収益体质への転換」をテーマに掲げ、「売上高760億円」「営業利益210億円」「EBITDA 230億円」の達成を目指します。2025年度実績から3年間の年平均成長率は、売上高で19.1%、営業利益で22.0%、EBITDAで22.4%の高目標を設定しています。

今後3年間の事業環境は、スマスロやスマパチ、LT搭載機などの導入効果による遊技機の稼働改善が見込まれるもの、基本的にはパチンコ参加人口およびホール軒数の動向は、厳しいシナリオを想定しています。ホールの経営も2極化が進み、新台購入の姿勢は極めて慎重になると思われ、ホールの関心は、パチンコ・パチスロファンを惹き付ける、新しい機能やゲーム性を搭載した遊技機に対し、ますます集まっていくと見ています。

その中で当社グループは、計画目標の達成に向けて三つの基本戦略を遂行し、高収益体质の実現を図ります。

基本戦略の筆頭は、やはり何と言っても「ヒット機種の創出」です。デジタルツールを活用したデータ分析をもとに捉えたユーザーの嗜好やプレーヤーニーズと、前述した2025年度基本方針によるプロダクトアウトを組み合わせることで、魅力的なスペックとゲーム性を生み出し、市場に最速で投入します。

基本戦略の二つ目は、「効率性の向上」です。生産・供給体制において課題となっていた部材発注量の適正化と余剰在庫の低減を図るべく、需要予測の精度を高め、在庫の適正化を図ります。また、開発部門、営業部門、製造部門、管理部門の各プロセスを横断的にモニタリングする仕組みを築き、これを運用することで効率性を高めています。

そして三つ目は、「人材マネジメントの強化」です。今、遊技機事業が求めているのは、「人を楽しませたい」という情熱を持った人材です。こうした人材の育成と定着に向けて、教育体制の構築と評価制度の見直しを行い、従業員一人ひとりの成長と活躍を促しながら、働きがいの向上に寄与する社内環境を整備していく方針です。

遊技機事業にとって中期経営計画の3年間は、持続的成長に向けて内部構造を変革し、価値創造の基盤を確立していく期間となります。三つの基本戦略を通じて、未来への礎を着実に築き上げてまいります。

「より楽しい」を実現する遊技機へ

「もっと楽しめる未来をつくろう」をコーポレートスローガンに掲げる当社グループは、アミューズメントの力で人々の「より楽しい」を実現することを自らの使命とし、新たな価値を提供する遊技機づくりに邁進します。そしてデジタル環境の中で完結するバーチャルなコンテンツがあふれる中、リアルなレジャーとしての遊技機の魅力を多くの人々に伝え、活力ある豊かな社会づくりに貢献してまいります。

遊技機という身近なエンターテインメントを通じて、私たちが実現していくイノベーションにご期待ください。



中期経営計画2027 | 財務戦略

当社グループは、企業価値の増大を図りながら、株主の皆様への利益還元を安定的、継続的に充実させていくことを経営の最重要課題と位置付けております。

2025年度にスタートした中期経営計画における財務戦略のポイントとして、「資本収益性」、「キャッシュアロケーション」、「財務健全性」、「株主還元」の4つを掲げております。

資本収益性

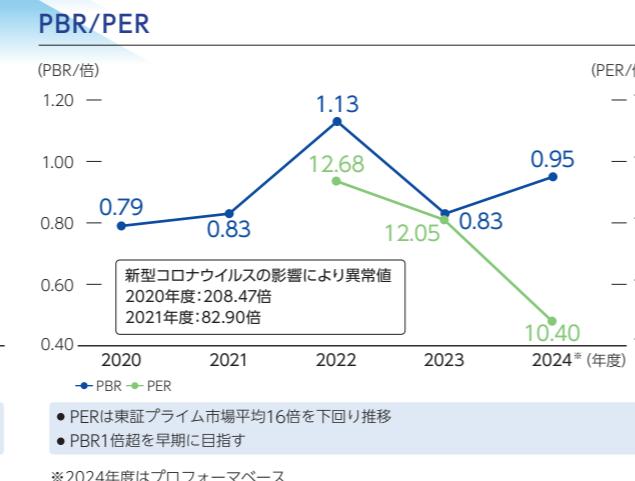
株主資本コストは、これまで、5~6%とし、これを超えるROEとなっておりましたが、アコーディア・ゴルフを取得したことに伴い、10%程度に上昇したものと認識しております。

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、ROE11%以上を目指してまいります。

また、PBRについては、一昨年から1倍割れの状況が続いており、早期に1倍超を達成するため、ROEを向上させるとともに、株式市場の評価を得られるよう、適切な情報開示を行ってまいります。

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



財務健全性

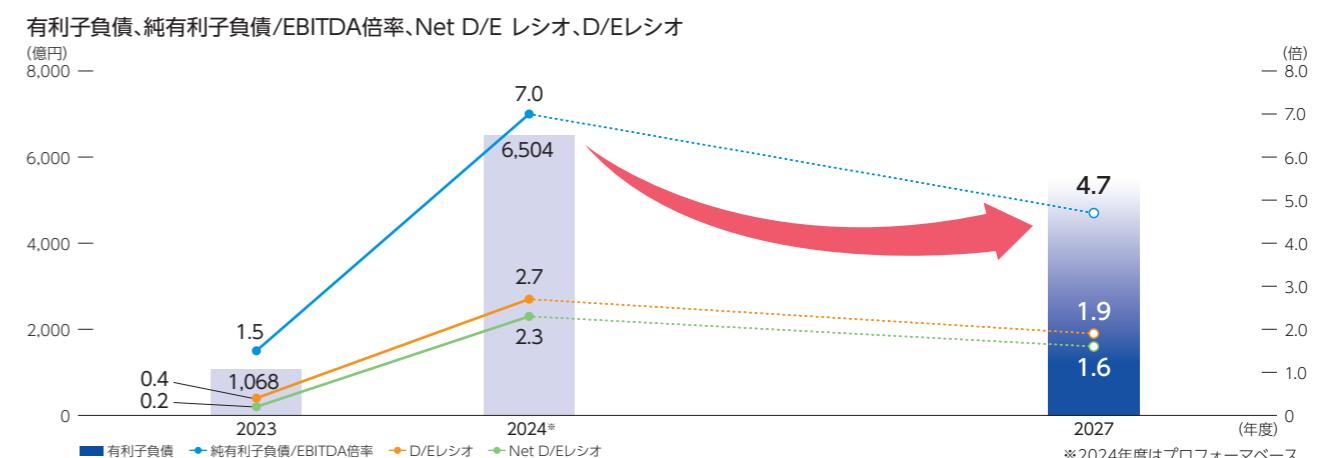
現在の当社の財政状態に鑑み、財務体質の改善を図ります。

財務健全性を確保するため、着実な返済による有利子負債の削減と、稼ぐ力の向上により、「純有利子負債/EBITDA倍率」を早急に4倍台まで引き下げたいと考えております。

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

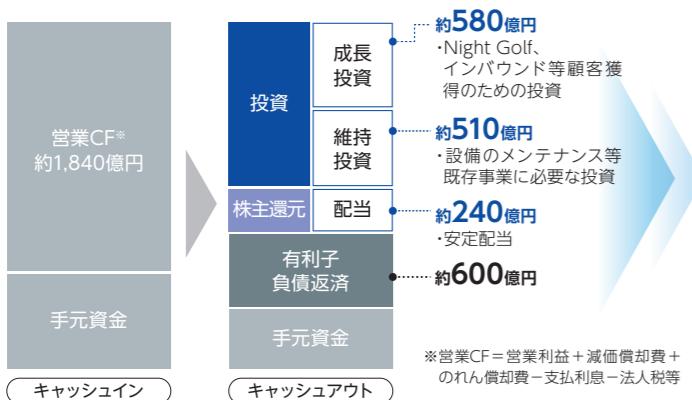


キャッシュアロケーション(3年累計)

3年累計の営業キャッシュフローは約1,840億円を見込んでおり、これに手元資金を加えたものを原資として、積極的な投資を行いながら、財務体質の改善を図るため、有利子負債の削減に振り向けてまいります。

総額1,090億円の投資のうち、既存事業の成長投資として約580億円を投下し、主にゴルフ事業における「Night Golf」や「Cool Cart」、インバウンドなど顧客の呼び込みへの投資を行ってまいります。

キャッシュアロケーション(3年累計)



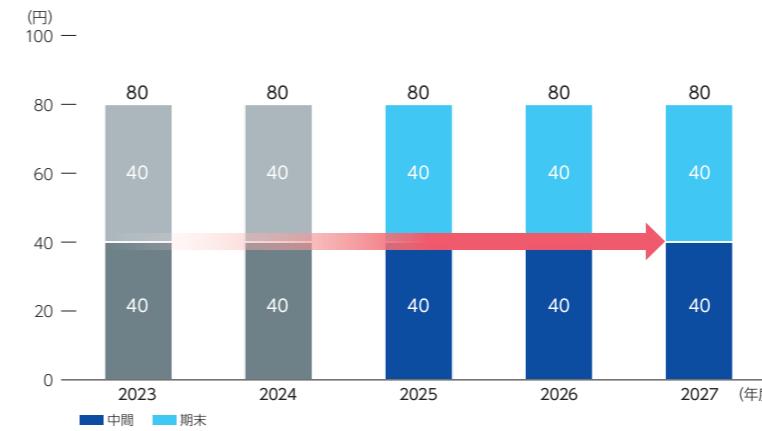
**3年累計で約1,840億円の
キャッシュインを見込む
主に成長投資と
有利子負債削減に配分**

株主還元

株主還元は、成長投資、財務健全性のバランスに鑑み、従前のとおり1株当たり80円の安定配当を基本とします。

今後も高水準の安定配当を実施できるよう最大限努力してまいります。

株主還元



**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**

サステナビリティ基本方針

平和グループは、総合レジャーを通じて
「豊かな未来」をつくります

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

ESGの取り組み内容

環境
Environment

- 3R
- エコレールマーク認定の取得
- 再生可能エネルギーの積極的な活用
- プラスチック問題対策
- 水資源の活用
- 施設のLED化
- 電動カートの導入

ガバナンス
Governance

- コーポレートガバナンス

社会
Society

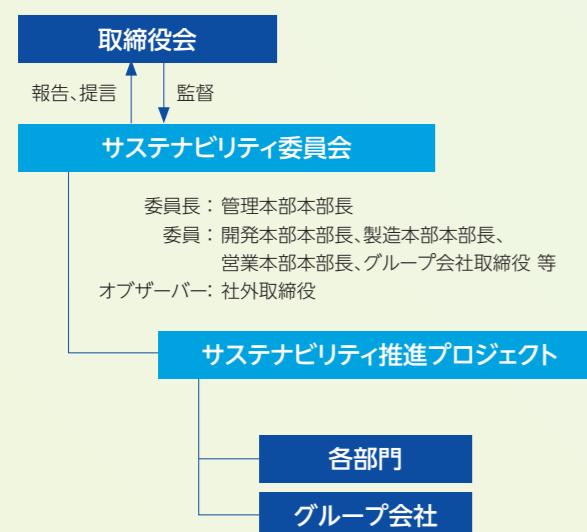
- 社会貢献活動
- ジュニアゴルファーの育成・支援

サステナビリティ推進体制

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および戦略の策定、重要課題の特定、取り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。

サステナビリティ推進体制図



マテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス



社会課題の抽出

国際的なガイドライン、ESG評価機関の調査内容などから社会課題を抽出し、整理を実施

当社グループで取り組むべき課題の抽出

抽出した課題の中から企業理念との整合性や事業に関連性が高い分野を抽出

課題の優先順位付け

社会・ステークホルダーにおける重要度、当社グループにおける重要度から優先順位を決定

マテリアリティの特定、目標の設定

サステナビリティ委員会にて審議および評価を行い、マテリアリティを特定

マテリアリティと重点テーマ

当社グループは以下の2つのマテリアリティおよびそれに紐づく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。

マテリアリティ	重点テーマ	指標および目標	SDGs該当項目
持続可能な地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会に向けた取り組み 水資源の持続可能な利用 3Rの追求 	CO ₂ 排出量(Scope1、2) 前期比減 水道使用量 前期比減 遊技機リユース・リサイクル率 100%	
ステークホルダーと共に成長し豊かな未来を創造する	<ul style="list-style-type: none"> 人材の活躍・成長の支援 ジェンダー平等を含めた多様性の確保 豊かなライフスタイルの提供と社会貢献の両立 	1人当たり教育投資額 前年比増 新卒採用者の女性比率 50%以上 男性育児休業取得率 2025年までに当社、パシフィックゴルフマネジメント(株)において、それぞれ30% 有給休暇取得率 当社において80%	

持続可能な地球環境への貢献

SDGs該当項目



重点テーマ

- 脱炭素社会に向けた取り組み
- 水資源の持続可能な利用
- 3Rの追求

具体的な取り組み内容

● 脱炭素社会に向けた取り組み

鉄道輸送の推進(エコレールマークの取得)

当社グループでは、物流・輸送によるCO₂排出量を削減するために、製品の輸送方法を見直し、トラック輸送から鉄道輸送へのモーダルシフトを推進しており、公益社団法人鉄道貨物協会が鉄道貨物輸送を一定以上利用している企業に対して認定する「エコレールマーク取り組み企業」の認定を取得しております。

再生可能エネルギーの活用

当社グループでは、環境保護の観点から、工場やゴルフ場の遊休地において太陽光発電および風力発電設備を積極的に導入しております。

● 水資源の持続可能な利用

節水

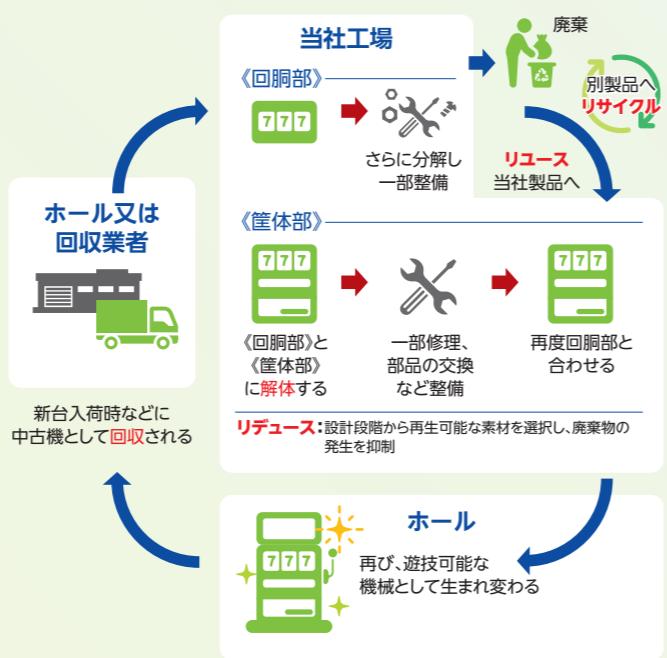
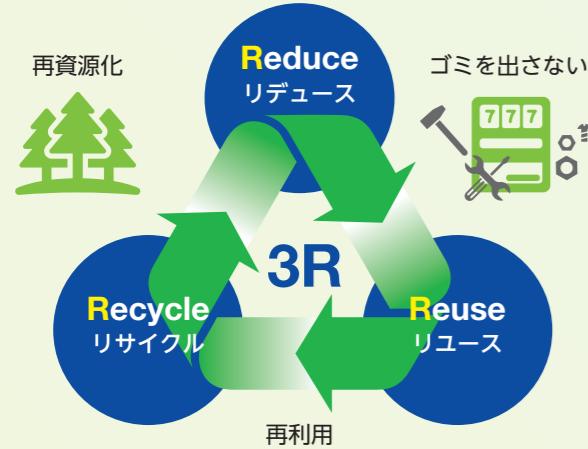
ゴルフ場では、美しい芝を維持するために日々のメンテナンスに水は欠かせないのですが、散水タイミングや量を適切に見極め、無駄な水の使用がないよう節水に取り組んでおります。

雨水・井戸水の利用

芝の管理に使用している水については、基本的にほぼ全てのコースで、雨水や井戸水、池等コース内の灌水資源を使用しており、水資源の保全と有効活用に今後も努めてまいります。

● 3Rの追求

トータルエコロジーの考え方



ステークホルダーと共に成長し豊かな未来を創造する

SDGs該当項目



重点テーマ

- 人材の活躍・成長の支援
- ジェンダー平等を含めた多様性の確保
- 豊かなライフスタイルの提供と社会貢献の両立

具体的な取り組み内容

● 人材の活躍・成長の支援

当社グループは、急速に変化する事業環境下での企業の成長には、従業員の継続的な成長と能力開発が不可欠だと考えています。従業員の創造性から生み出される革新的な製品や差別化されたサービスが、競争力の源泉となりうるからです。

「人材の活躍・成長の支援」を重点テーマとして設定し、イノベーションの創出とサービスの差別化を強化することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。具体的には、人事主導での計画的なOJTの実施、ターゲットを絞った階層別研修、外部専門講師を招いてのテーマ別研修などを現在進めております。従業員の成長を後押しするこれらの研修を継続して実施することで、企業パフォーマンスの向上につながり、顧客満足度が高まると考えています。また、企業パフォーマンスの向上は、株主や投資家、取引先や地域社会などの多様なステークホルダーとの良好な関係構築にもつながっていきます。

● ジェンダー平等を含めた多様性の確保

当社グループは、多様な背景や経験を持つ人材が活躍できる企業の実現が、グループ全体の視野を広げ、新しいアイデアや発想、きめ細やかなサービスを生み出すきっかけになると考えています。多様性の推進は、SDGsやESG投資の観点からも重要な社会的要請となっており、女性活躍、少子高齢化対策、障害者雇用などの社会課題解決にも寄与します。一方で、多様性の欠如は、ガバナンスの不全や集団浅慮の発生につながり、企業にとって大きなリスクとなり得ることが指摘されています。



これらの認識のもと、当社グループは持続可能な成長と社会的責任を果たすため、「ジェンダー平等を含めた多様性の確保」を重点テーマとして採用しました。

具体的な取り組みとして、新卒採用者の女性割合を毎期50%以上に維持すること、また男性の育児休業取得率を2025年までに30%以上とすることを目標に掲げ、多様性の推進に積極的に取り組んでいます。これらの施策を通じて、企業価値の向上と社会への貢献を両立させていきます。

● 豊かなライフスタイルの提供と社会貢献の両立

当社グループは、余暇活動の促進が個人、経済、社会に多面的かつ相乗的な好影響をもたらすと考えています。この考えに基づき、「豊かなライフスタイルの提供と社会貢献の両立」を重点テーマとして選定しました。

多様で質の高い余暇活動は個人の精神的充足、身体の活力向上、ストレス軽減をもたらし、幸福度と健康状態を向上させます。経済面では、余暇活動の選択肢の多様化が消費意欲を刺激し、関連産業の発展、雇用創出、経済活性化につながります。社会面では、多様な余暇活動の提供が異なる価値観や生き方の尊重を促し、多様性を認める社会の形成に寄与します。

当社グループでは、ユーザーに受け入れられる遊技機の開発、ゴルフを通じ、「PGM×ACCORDIAチャリティゴルフ」の開催、「グリーンリボンキャンペーン」への賛同、シニア世代の仲間作りを支援する「ゴルフボランティア活動」など、多様な社会貢献活動を通じ、豊かな社会の実現に貢献してまいります。





ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する方針と取り組みを一層強化・推進するために、「サステナビリティ委員会」を設置しております。「サステナビリティ委員会」は代表取締役副社長を務める管理本部本部長を委員長とし、開発本部本部長、製造本部本部長、営業本部本部長、グループ会社の取締役などで構成され、社外取締役はオブザーバーとして参加しております。「サステナビリティ委員会」は職務として、サステナビリティに関する方針および戦略の策定、マテリアリティ(重要課題)の特定、取り組みのモニタリング、リスク・機会の評価等を行います。また、「サステナビリティ委員会」の下部組

織として「サステナビリティ推進プロジェクト」を設置し、同プロジェクトはサステナビリティに関する専門事項について協議・検討を行い、同委員会に対し上申・答申します。

取締役会は、「サステナビリティ委員会」より原則年2回報告・提言を受け、サステナビリティに関する課題への対応状況を監督しております。なお、監査役は取締役会に出席することで、取締役会による監督状況をモニタリングしております。

> [サステナビリティ推進体制について 詳細はp.35](#)

戦略

気候変動に対する戦略の検討にあたり、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づき、シナリオを用いた定量・定性的な分析を実施し、気候変動リスク・機会の特

定、重要度の評価、当社グループに与える財務的影響を検証しました。

採用シナリオ

シナリオ	世界観	参照シナリオ
1.5°Cシナリオ	2050年頃までにカーボンニュートラルを目指し、世界規模で低炭素化が推進され、政府による炭素税の導入等の厳しい法規制の施行や、低炭素技術の発展により温室効果ガスの排出は抑制され、また、異常気象の規模や頻度の拡大は抑制される。	IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) IPCC:AR6 SSP1-1.9
4°Cシナリオ	政府による現行を上回る気候対策は実施されず、異常気象の激甚化が顕著に表れる。	IEA Stated Policies Scenario (STEPS) IPCC:AR6 SSP5-8.5

時間軸・影響度

気候関連リスク・機会を評価する際の時間軸・影響度については以下のとおりです。

時間軸	リスク・機会の発現時期	影響度額	財務的影響額
短期	2年内	軽微	営業利益1億円未満
中期	2年超~10年以内	小	営業利益1億円以上10億円未満
長期	10年超	中	営業利益10億円以上30億円未満
		大	営業利益30億円以上

識別したリスク・機会の特定および対応策

当社グループが識別しているリスク・機会のうち、事業への影響度が「中」以上のものを記載しています。

ゴルフ事業

項目	リスクの概要	時間軸	影響度		対応策
			1.5°C シナリオ	4°C シナリオ	
移行リスク	炭素税の導入 自社のGHG排出量に応じた炭素税の課税によるコスト増加	中・長期	中 (※1)	—	● ゴルフカートやボイラー設備等の電化推進による化石燃料の削減 ● 照明のLED化や省エネ設備の導入等による省エネ対策
物理的リスク	平均気温の上昇 酷暑による来訪客の減少やプレー時間の短縮による売上減少や酷暑対策のための投資増加	中・長期	小	中	● 送風機付きゴルフカートの導入 ● 首都圏・主要都市のゴルフ場におけるナイター設備の導入 ● 暑さに強い芝への張り替え
	異常気象の激甚化 台風の勢力・頻度増加や豪雨によるゴルフ場の営業日の減少や防災・復旧コストの増加	中・長期	中 (※2)	大 (※2)	● 早期の営業再開に向けた災害復旧計画の作成と実行 ● 強風・豪雨対策の実施

※1 20億円(ゴルフ事業におけるScope1、2に炭素税および為替レートを乗じて算定)

・ゴルフ事業におけるScope1、2:2024年3月期の排出量98,967トン
・炭素税額 :140ドル/t-CO₂(IEA「World Energy Outlook 2024」)
・為替レート:149.62円/ドル(2025年3月末レート)

※2 過去10年間における各年度における自然災害による機会損失および復旧コストは、0億円~18億円であり、過去の被害実績や各ゴルフ場の災害リスクをもとに影響度を分析しています。

遊技機事業

項目	リスクの概要	時間軸	影響度		対応策
			1.5°C シナリオ	4°C シナリオ	
移行リスク	炭素税の導入 サプライヤーに課される炭素税が全て価格に転嫁され、原材料等の調達コストが増加	中・長期	中	—	● リユース・リサイクルの促進 ● 主要サプライヤーとのエンゲージメント強化

リスク管理

気候関連リスクには、豪雨、洪水、干ばつ、酷暑といった気候変動の物理的な急性・慢性リスクが存在し、近年その発生頻度と深刻さが増しています。このような自然災害の発生に備え、ゴルフ事業においては、ハザードリスクに対する評価や対応策の策定・実行を行っております。また、遊技機事業においても、リスクの影響度・優先度に応じたリスク対応策の策

定・実行を行っております。

また、社会全体が低炭素化へ移行することに伴う気候変動関連の政策や規制、今後の技術動向や市場動向などの移行リスクに関しては、「サステナビリティ推進プロジェクト」が中心となり、リスク・機会の識別・評価を行うとともに、リスク・機会への対応を関連する主管部署と協議しております。

指標および目標

当社グループのScope1およびScope2のCO₂排出量は以下のとおりです。前期比減を目標にCO₂排出量の削減に取り組んでおります。

CO₂排出量の推移(単位:t-CO₂)

項目	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1	48,734	49,875	51,219	51,234
Scope2	50,387	50,167	50,083	49,645
合計	99,121	100,042	101,302	100,879

コロナ禍からの業績回復やゴルフ場の取得等により、毎期のCO₂排出量は増加傾向にあります。環境負荷軽減のための設備投資予算を設定しCO₂排出量の削減に取り組んでいます。



変化する時代に挑む、自ら考え 行動する人材の育成

変化の激しい事業環境の中で、当社グループが提供するレジャーが社会に必要とされ続けるために——。「人を楽しませたい」という思いを原動力に、自ら考え、自ら行動できる人材の育成と組織変革に取り組んでいます。



人的資本

当社グループは、サステナビリティ基本方針のとおり、遊技機やゴルフなどのレジャーに関する事業を通じて「もっと楽しめる未来」「豊かな未来」を創造する会社でありたいと考えています。そのために、「人を楽しませたい」「人の喜びが自分の喜びである」という思いを礎として、それぞれの事業に情熱を注げることのできる人材を必要としております。

当社グループが行うゴルフ事業・遊技機事業は、参加人口の高齢化やレジャーの多様化などを背景に、長期的な参加人

口の減少が続き、市場規模が縮小しています。現代の変化が激しく、かつ厳しい事業環境下においては、当社グループの提供するレジャーが世の中に必要とされ続け、当社グループが世の中に必要とされるために、自ら考えて、自ら行動できる人材が重要であると考えます。当社グループは「人を楽しませたい」という思いを原動力として、自律した人材・組織への変革を中長期的な課題として捉え、取り組みをすすめてまいります。

指標および目標

人材育成方針、社内環境整備方針に基づく取り組み状況の進捗確認のため、以下のとおり指標および目標を定めております。

人材戦略	指標および目標	2024年3月期	2025年3月期
人材育成方針	1人当たり教育投資額 前年比増	5,134円	9,985円
	新卒採用者の女性比率 50%以上	62.1%	51.5%
社内環境整備方針	男性育児休業取得率 2025年までに当社、パシフィックゴルフマネジメント(株)において、それぞれ30%	25.0%(当社) 30.4%(パシフィックゴルフマネジメント(株))	50.0%(当社) 28.6%(パシフィックゴルフマネジメント(株))
	有給休暇取得率 当社において80%	80.4%(当社) 76.4%(連結)	79.0%(当社) 68.4%(連結)

※有給休暇取得率の計算方法を2025年3月期に見直したことにより、2024年3月期を遡及して再計算しております。



人事責任者メッセージ

グループ内的人事交流を促し、人材が活躍する場を拓げていきます。

株式会社平和
上席執行役員 管理本部 副本部長
中水 信博

人事制度の一元化プロジェクトが進行

アコーディア・ゴルフを傘下に迎え、当社グループは約2万名の従業員(パート・アルバイトを含む)を擁する組織となりました。その人材力をフルに活かし、持続的成長と企業価値の拡大につなげていくためには、グループ内の人材交流を活発化させ、価値創出を促す環境づくりが必要です。当社グループでは、ゴルフ事業における機能集約として、PGMとアコーディア・ゴルフの運営部門や業務支援部門を統合させ、管理系部門については、平和を中心とする遊技機事業とも統合すべく、2026年4月に向けて人事制度を一元化するプロジェクトを進めています。

事業会社間の人材交流を積極的に推進し、グループ内で人材が活躍する場を拓げていく上で、人事制度の一元化は避けて通れません。人材教育や評価・給与体系、採用活動など、全ての制度を共有するまでには時間がかかりますが、各社が協力し合って取り組んでいきます。

遊技機事業とゴルフ事業の人材育成

総合レジャー企業として、余暇産業による社会価値の提供を目指す当社グループは、製品づくりやサービスの提供に情熱をもって取り組むことができる人材を求め、育成に注力しています。自らレジャーを愛し、幸せと働きがいを感じて仕事をすることは、お客様に最高のクオリティをお届けするための条件であり、その姿勢を持つ人材を確保しなければ、事業の持続的成長が困難になります。

こうした考えのもと、遊技機事業では平和とオリンピアの経営統合以来、人材教育を継続的に強化しています。特に開発人員は、入社研修時よりプログラミング言語の修得を徹底し、早期の戦力化を図りつつ、一人ひとりの能力

を最大限に高めていくカリキュラムを運用しています。

2024年度は、マテリアリティ「人材の活躍・成長の推進」に基づき、「Rise to the Next Stage」をスローガンとする新たな教育研修体系を構築しました。平和の新卒採用が増え、教育投資額は前年度の倍となっており、さらに2025年度は、新体系による投資額増加を見込んでいます。

ゴルフ事業では、国内ゴルフ場の中でも高評価を受けているPGMのサービスクオリティにさらなる磨きをかけ、ご来場いただいた全てのお客様に心から満足していただくために、品質向上部門が研修プログラムを組んだ研修を毎年実施しており、これが人材教育のベースとなっています。PGMが運営する各ゴルフ場は、品質向上部門から研修を受ける「ファシリテーター」を選定し、それぞれのファシリテーターが学んだノウハウを職場に拓げ、浸透させていくことで、サービスクオリティを高めています。

人事制度を一元化する2026年4月からは、こうした現場研修の実施についても共有すべく、PGMの品質向上部門と同様の部署をアコーディア・ゴルフにも設置し、グループ全体でサービスクオリティを追求していく考えです。

グループ拡大を機に人的資本経営を強化

人材を資本と捉え、その価値を引き出していく人的資本経営については、働きやすい職場環境づくりや女性活躍の推進、従業員満足度の向上など、近年さまざまな施策を進めていますが、いずれもまだ道半ばにあります。

アコーディア・ゴルフのグループ化を機に、人的資本経営を本格的に実行し、強固な企業グループの形成につなげていきます。そして中期経営計画の3年間を飛躍への挑戦期間と捉え、その足場をしっかりと固めるべく、グループ人事体制の構築に全力を挙げて取り組む所存です。

サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティへの取り組みを通じて 社会・環境課題の解決に貢献し、 同時に成長機会の拡大を図ります

株式会社平和
代表取締役副社長
諸見里 敏啓



サステナビリティ活動の 特色と推進体制

当社グループは、サステナビリティ基本方針「平和グループは、総合レジャーを通じて『豊かな未来』をつくります」を制定するとともに、サステナビリティ委員会を2024年2月に発足させ、取り組みを本格化しました。

総合レジャー企業として余暇産業を営む当社グループは、「人を楽しませること」を価値提供の軸としており、事業を通じて、次世代に受け継がれる文化を育てていると自負しています。そうした意識を踏まえ、働く人々に活力をもたらす企業のミッションとして、豊かな未来に向けた事業の継続と、社会・環境課題への対応が求められるとの考え方から、私たちはサステナビリティに取り組んでいます。

特に当社グループ事業とのかかわりにおいて、喫緊の社会・環境課題となっているのは、少子高齢化の進行と気候変動の深刻化であると認識しています。これらの課題に対し、若年層へのアプローチや環境負荷低減など事業戦略上の施策を実行しつつ、社会・環境の持続可能性に資する取り組みを進めることで、経済価値向上とのバランスを図りながらサステナビリティ活動を推進していきます。

また、アコーディア・ゴルフを迎え入れたことで、当社グループは事業規模を一気に拡大し、大きな構造変革を遂げました。そうした中でサステナビリティへの取り組みを長期

的に継続し、さらに充実させていくためには、強固な推進体制の構築と、基本方針に基づく運営・活動内容の明確化、そして運営・活動の透明性と客観性を担保するガバナンスが不可欠です。

推進体制面では、私が委員長を務め、各本部長およびグループ会社役員が委員として参画するサステナビリティ委員会において、経営陣の主導により活動方針・計画の策定と進捗状況のモニタリング、リスク評価などを実施しています。運営・活動は、同委員会の下部組織として設置した「サステナビリティ推進プロジェクト」が主体となり、グループ各社・各部署における現場レベルでの実務をリードします。取り組みの状況については、同プロジェクトで定期進捗確認会議を月1回開催し、そこで確認された内容をもとに、サステナビリティ委員会から取締役会への定期報告および提言を年2回行っています。また同委員会には、社外取締役がオブザーバーとして参加し、外部の視点から評価を受ける形でガバナンスを機能させています。

サステナビリティ委員会の発足から1年数ヶ月が経過し、当社グループ内では、推進プロジェクトの順調な稼働とともに、従業員におけるサステナビリティ意識の浸透も徐々に進んできたと感じています。

ゴルフ事業が取り組む 環境・社会テーマ

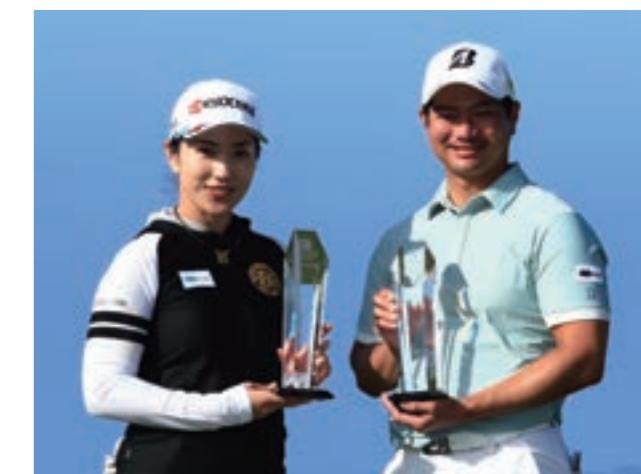
ゴルフ場は、自然との共生が求められる広大な屋外施設であり、その運営においては、生態系を含む環境の保全が重要なテーマとなります。2025年1月にアコーディア・ゴルフを迎える、世界最大*のゴルフ場保有企業となった当社グループは、ゴルフ事業における環境配慮をこれまで以上に重視し、脱炭素化の推進、水資源の管理、生物多様性の保全などの取り組みをより強化すべき立場にあります。

CO₂排出量の削減では、ゴルフカートの電動化や照明設備のLED化、クラブハウスにおける高効率ボイラーの導入などを進めている他、一部ゴルフ場では太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーを利用しています。水資源の管理については、芝の維持に必要な散水の量やタイミングを適切に行い、あわせてコース内の池、雨水や井戸水も利用することで、節減と有効活用に努めています。同時に、乾燥に強く大量の散水を必要としない芝の品種開発や、農薬による生態系への影響を抑止する取り組みも進めており、さまざまな角度から自然と共生するゴルフ場づくりを追求しています。

一方で当社グループは、ゴルフ事業を通じた社会貢献、社会的価値の創出にも注力してきました。小学生から高校生までを対象に、ゴルフをスポーツとして楽しんでもらう機会を提供する「PGMジュニアズプログラム」に取り組んで

いる他、シニア世代の方々に新たな生きがいづくりの場を提供する「ゴルフボランティア活動」を支援し、移植医療の啓発活動「グリーンリボンキャンペーン」にも賛同しています。また、ゴルフを通じたチャリティによる社会貢献を目的として2023年より「HEIWA・PGMチャリティゴルフ(現PGM×ACCORDIA チャリティゴルフ)」を開催しております。引き続きゴルフの振興とサステナブルな社会の実現をつなぐ取り組みの輪を広げてまいります。

今後は、PGMとアコーディア・ゴルフの知見とノウハウを融合させることで、環境保全と社会貢献の両面において、より大きな成果を生み出してまいります。グループ全体で322ゴルフ場を運営する強みを活かし、持続可能なゴルフ場経営のモデルケースとなることを目指します。



サステナビリティ担当役員メッセージ

遊技機事業が重視する環境負荷の低減

遊技機事業では、環境負荷低減への対応として、製品の製造段階および輸送段階のCO₂排出量の削減、製品の下取り・回収にかかる資源の再利用、廃棄プロセスにおける環境影響の徹底的な低減などに取り組んでいます。

特に脱炭素化に向けた各施策は、地球温暖化による気候変動への危機意識が世界的に高まる中、事業規模の大きいメーカーの責務として、さらなる強化が求められると認識しています。遊技機の製造拠点では、平和の赤堀工場に太陽光発電設備、オリンピアの群馬工場に太陽光発電設備および風力発電設備を導入し、再生可能エネルギーの利用によりCO₂排出量の削減を図っています。また製品の輸送においては、トラック輸送よりもCO₂排出量が少ない鉄道輸送へ切り替える「モーダルシフト」を推進しています。当社はこの取り組みにより、公益社団法人鉄道貨物協会が鉄道貨物輸送を一定以上利用している企業を認定する「エコレールマーク」を取得しています。



太陽光発電



風力発電

事業における気候変動リスクの認識と対応

当社グループは、気候変動への対応を進めるべく、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づき、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を分析し、事業戦略に反映しています。シナリオ分析では、政府や国際機関の将来予測レポートを参考に脱炭素社会への移行を想定した「1.5°Cシナリオ」と温暖化が進行する「4°Cシナリオ」を採用しました。

その結果、遊技機事業・ゴルフ事業ともに「1.5°Cシナリオ」における中・長期の移行リスクとして、炭素税の導入に伴うコストの増加が想定され、事業に影響を及ぼす可能性を認識しました。これについては、前述の設備の電動化や高効率化、再生可能エネルギーの利用などによるCO₂排出量の削減と、リユース・リサイクルの促進などを通じて、リスクの低減を図っています。

テムを構築しています。こうした取り組みにより遊技機のリサイクル率は、2024年度実績で99.7%に達しています。

豊かな地球環境を次の世代に受け継ぎ、未来へ引き継いでいくために、遊技機事業を通じて私たちができることを考えながら、さらなる努力を重ねてまいります。

©モンキー・パンチ/TMS・NTV
着脱分離式パチンコ機©モンキー・パンチ/TMS・NTV
分離型パチスロ機

またゴルフ事業では、「1.5°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」における中・長期の物理リスクとして、平均気温の上昇と、異常気象の激甚化による影響を挙げています。平均気温の上昇については、酷暑による来訪客の減少やプレー時間の短縮による売上減少や、酷暑対策のための投資増加を想定しており、当社グループでは、送風機付きゴルフカート「Cool Cart」の導入や「Night Golf」の拡大、暑さに強い芝への張り替えなどの対応を進めています。異常気象の激甚化については、台風の勢力・頻度増加や豪雨によるゴルフ場の営業日の減少、防災・復旧コストの増加が想定され、早期の営業再開に向けた災害復旧計画の作成・実行、防災対策の実施が求められます。

当社グループ事業の持続可能性を高め、未来への存続を果たしていくために、これからも気候変動によるリスクの的確な把握と、適切な対応を継続しながら、レジリエンスの向上に努めてまいります。

サステナビリティへの取り組みを積極発信

サステナビリティへの対応は、社会・環境課題の解決に貢献するという点で、企業が果たすべき責務であると同時に、当社グループの競争優位性を高め、持続的な成長を実現する重要な経営戦略と位置付けています。

本報告書でご紹介したゴルフ事業における自然との共生や社会貢献活動、遊技機事業における環境負荷低減の取り組み、そして気候変動リスクへの対応は、いずれも当社グループの事業基盤を強化し、長期的な企業価値向上につながるものです。

今後は、こうした取り組みをさらに深化させるとともに、ステークホルダーの皆様との対話を一層強化してまいります。社内においては、全従業員がサステナビリティを自分事として捉え、日々の業務に活かせるよう、教育・啓発活動を推進します。社外に向けては、統合報告書をはじめとする各種開示資料やWebサイト等を通じて、当社グループの取り組みと進捗を積極的に発信し、透明性の高い情報開示に努めます。こうした取り組みにより、サステナビリティ経営を実践する企業としての認知が広がることで、優秀な人材の確保、新規事業機会の創出、ESG投資家からの評価向上など、多面的な価値創造が実現できると確信しています。平和グループは、環境・社会・経済の全てにおいて持続可能性を追求し、ゴルフ事業と遊技機事業という二つの事業を通じて、人々に豊かな時間と新しい体験価値を提供し続けます。次世代に誇れる企業グループとして、全社が一丸となり、サステナビリティ経営を推進してまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

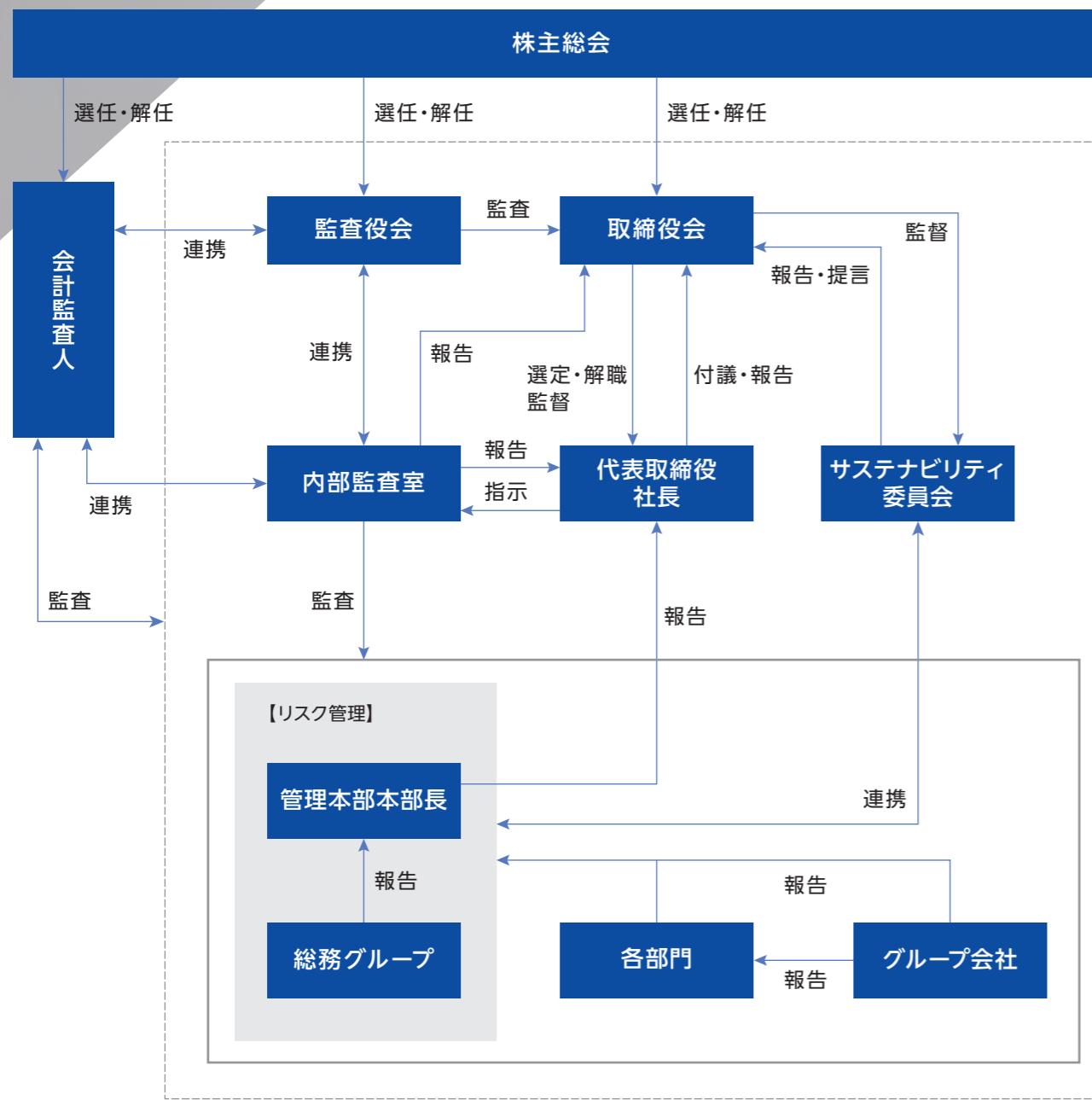


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、企業価値の増大をコーポレート・ガバナンスの基本目標と考えます。そのために、お客様・株主・投資家の皆様、取引先の皆様、従業員、地域・社会等の当社グループを取り巻く利害関係者(ステークホルダー)との良好な関係を築くとともに、法令等の遵守に加え、社会の一員として求められる規範と倫理観に基づき行動すること(コンプライアンス)とリスク管理の重要性を認識し、迅速な意思決定と、経営の健全性の向上を図ることを、経営上最も重要な課題の一つとして位置付けます。また、株主・投資家の皆様へは、迅速かつ正確な情報開示を行い、経営の透明性の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制図

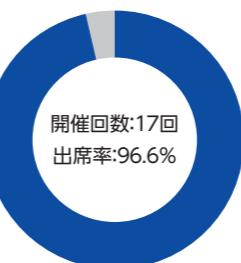
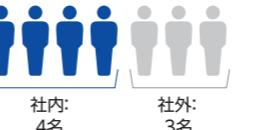


取締役会・監査役会 (2025年3月期)

取締役会の活動状況

取締役の人数

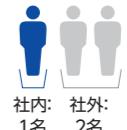
7名



監査役会の活動状況

監査役の人数

3名



主な議題

- 株主総会および取締役に関する事項
- 株式および社債に関する重要事項
- 経営一般に関する重要事項
- 総務、人事に関する重要事項
- 経理、財務に関する重要事項
- 関係会社に関する重要事項
- その他の事項

主な議題

- 監査の方針
- 監査計画
- 内部統制システムの運用状況
- 会計監査人の監査方法および結果の相当性

役員の報酬等 (2025年3月期)

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会において決議しております。当該方針の概要は以下のとおりです。

当社の取締役の報酬等は、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るためにインセンティブとして機能するよう、業績に応じて株主と利害を共有する報酬体系とし、各取締役の報酬等の決定に際しては、役位、役割、職責等を踏まえるものとしております。業務執行取締役の報酬等は、基本報酬と業績連動報酬等により構成し、社外取締役の報酬等は、独立性を確保する観点から基本報酬のみとしております。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	138	138	—	—	3
監査役(社外監査役を除く)	15	15	—	—	1
社外役員	26	26	—	—	5

(注) 1. 2025年3月期の業績連動報酬等は、管理利益が基準値に満たなかったため支給しておりません。

2. 当事業年度末日現在の取締役は7名(うち社外取締役は3名)、監査役は3名(うち社外監査役は2名)であります。上記の取締役の支給人員と相違しておりますのは、無報酬の取締役が1名存在しているためであります。

役員一覧

取締役 (2025年3月期)



嶺井 勝也
代表取締役社長



諸見里 敏啓
代表取締役副社長



宮良 幹男
常務取締役

1988年 2月 (有)オリンピア物産(現株)オリンピア入社
1991年 3月 (株)オリンピア取締役
2005年 5月 (株)オリンピア代表取締役社長
2007年 6月 当社代表取締役副社長開発生産本部本部長
(株)オリンピア取締役(現任)
2012年 1月 PGMホールディングス株社外取締役
2012年 6月 当社代表取締役副社長管理本部本部長
2018年10月 パシフィックゴルフマネージメント株取締役
(現任)
2022年 6月 (株)ゲームカード・ジョイコホールディングス
社外取締役
2023年 4月 当社代表取締役社長(現任)
2025年 3月 (株)アコーディア・ゴルフ取締役(現任)

1984年 7月 (有)オリンピア物産(現株)オリンピア入社
2000年 6月 (株)オリンピア取締役
2007年 6月 当社専務取締役管理本部本部長
(株)オリンピア取締役(現任)
2012年 1月 PGMホールディングス株社外取締役
2012年 6月 当社代表取締役副社長管理本部本部長
2018年10月 パシフィックゴルフマネージメント株取締役
(現任)
2023年 4月 当社代表取締役副社長管理本部本部長
(現任)
2025年 3月 (株)アコーディア・ゴルフ取締役
(現任)

1987年 5月 (有)オリンピア物産(現株)オリンピア入社
2001年 5月 (株)ジャパンセットアップサービス取締役
(現任)
2007年 6月 (株)オリンピア取締役
2012年 1月 PGMホールディングス株社外取締役
2014年 6月 当社執行役員営業本部副本部長
2018年10月 パシフィックゴルフマネージメント株取締役
(現任)
2023年 4月 (株)オリンピア代表取締役副社長(現任)
2025年 4月 当社常務取締役開発本部本部長(現任)

監査役 (2025年3月期)



中田 勝昌
監査役(常勤)



大友 良浩
社外監査役



杉野 剛史
社外監査役

1993年 9月 (株)オリンピア入社
2004年 6月 (株)オリンピア取締役
2009年12月 当社執行役員開発本部副本部長
2014年 4月 当社執行役員開発本部
副本部長技術グループ担当
2019年 4月 当社取締役製造本部本部長
2022年 6月 当社監査役(現任)
2025年 6月 パシフィックゴルフマネージメント株監査役
(現任)

1992年 4月 (株)リクルート(現株)リクルートホールディングス入社
2002年10月 弁護士登録
飯田・栗宇・早稻本特許法律事務所(現はる総合法律事務所)入所
2007年12月 (株)テレメディック取締役(現任)
2010年 1月 はる総合法律事務所パートナー(現任)
2011年 3月 ダイナテック(株)監査役
2012年 1月 PGMホールディングス株社外監査役
2013年 4月 スカイコート株社外取締役
2013年 6月 (株)ワイン・インターナショナル社外監査役
2015年 6月 ウイン・パートナーズ株補欠の監査等委員
である取締役(現任)
2020年 9月 アクシスコンサルティング株社外取締役(現任)
2022年 6月 当社社外監査役(現任)

2001年 4月 野村證券株入社
2006年12月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人
トーマツ)入所
2010年 7月 (株)MIDストラクチャーズ入社
2010年12月 公認会計士登録
2014年 5月 (株)ビアラ社外監査役(現任)
2015年 4月 (株)ビアラ常勤社外監査役
2016年 7月 公認会計士杉野事務所開設、同所長(現任)
2020年11月 (株)ビアラベンチャーズ監査役(現任)
2022年 5月 MSV株監査役(現任)
2022年 6月 当社社外監査役(現任)
2023年 2月 (株)オスティアーズ監査役(現任)

スキルマトリックス

取締役および監査役のスキルマトリックス

氏名	当社における役職	性別	企業経営	組織・人材マネジメント	研究開発	サステナビリティ	財務会計	法律・コンプライアンス／リスク管理	ガバナンス
嶺井 勝也	代表取締役社長	男	●	●	●	●			●
諸見里 敏啓	代表取締役副社長	男	●	●	●	●		●	●
宮良 幹男	常務取締役	男	●	●	●	●	●		
兼次 民喜	取締役	男	●	●	●	●			
山口 孝太	取締役(独立社外)	男	●	●				●	●
遠藤 明哲	取締役(独立社外)	男					●		
前田 后穂	取締役(独立社外)	女				●	●	●	●
中田 勝昌	常勤監査役	男	●	●	●				
大友 良浩	監査役(独立社外)	男						●	●
杉野 剛史	監査役(独立社外)	男					●		●



兼次 民喜
取締役



山口 孝太
社外取締役



遠藤 明哲
社外取締役

1984年 8月 (有)オリンピア物産(現株)オリンピア入社
1990年 9月 (株)オリンピア取締役
2005年 5月 (株)オリンピア代表取締役副社長
2007年 6月 (株)オリンピア代表取締役社長(現任)
2012年 1月 PGMホールディングス株社外取締役
2012年 6月 当社取締役(現任)
2018年10月 パシフィックゴルフマネージメント株取締役
(現任)
2025年 3月 (株)アコーディア・ゴルフ取締役(現任)

2000年10月 弁護士登録
長島・大野・常松法律事務所入所(2000年
から2003年まで、2005年から2011年まで)
2005年 1月 (株)インフォデリバ(現株)InfoDeliver
CFO兼任
2009年 7月 ニューヨーク州弁護士登録
2011年 9月 木村・多久島・山口法律事務所開設、
同パートナー(現任)
GLP投資法人監督役員(現任)
2013年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 ヒビノ(株)社外取締役(現任)
2024年12月 トブルホールディングス株社外監査役(現任)

1984年 4月 住友生命保険(相)入社
1988年10月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責
任監査法人)入所
1992年 3月 公認会計士登録
1994年 9月 公認会計士遠藤明哲事務所開設、同所長
(現任)
1996年 1月 税理士登録
1997年 9月 北光監査法人代表社員(現任)
2010年 6月 当社社外監査役
2022年 6月 当社社外取締役(現任)



前田 后穂
社外取締役

2008年12月 弁護士登録
2009年 1月 フロンティア・マネジメント株入社
2010年 4月 奥野総合法律事務所出向
2012年 4月 フロンティア・マネジメント株復職
2017年 1月 原子力委員会原子力規制庁入庁
2021年 7月 TMI総合法律事務所入所、
同アソシエイト(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役メッセージ



経営の透明性・正当性を守りつつ 知見を活かして事業成長をサポートし 企業価値の拡大に貢献します

株式会社平和
社外取締役

山口 孝太

社外の視点で捉えた グループの変化

私は、2013年6月より社外取締役を務め、今期で13年目となります。着任当時は、2011年に買収したPGMを2015年に完全子会社化するというゴルフ事業展開の只中で、そこから10年を経て今回のアコーディア・ゴルフの取得に至り、その間にはコロナ禍の影響による業績悪化を克服するなど、グループの大きな変化を目の当たりにしてきました。

社外取締役としては、当社が的確な経営判断のもと、多角化とM&Aにより事業基盤の強化を遂げながら、堅実性をもって順調に成長し続けている点を高く評価しています。一方、グループの拡大に対応したガバナンス機能の点でも、子会社各社に対するモニタリングが適切に行われ、取締役会および執行体制が実効性をもって運営されてきたと捉えています。

弁護士としての実務経験が長い私は、M&A関連を含む企業法務全般を専門としており、さまざまな業種に携わる中で知識・知見を深めてきました。取締役会をはじめとする議論の場では、そうした自分のバックボーンを活かし、事業計画や出資案件などに対して、専門的見地から質問を行い、気付いた点を指摘しています。

当社の取締役会は、発言が自由で議論が充実しており、私たち社外取締役の発言や質問にも丁寧に対応してもら

っています。また取締役会に上程される議案は、開催前には会社から提供されており、そこで生じた疑問や確認事項については、あらかじめ説明してもらう場が設けられます。こうした会社および経営陣、執行サイドの対応から、社外の意見を積極的に取り入れ、経営に活かしていく姿勢を強く感じています。

アコーディア・ゴルフ取得の チェックポイント

アコーディア・ゴルフの株式取得は、当然ながら2024年度の取締役会における大きな議題の一つでした。取締役会メンバーには、早い段階から情報が共有され、さまざまなお意見交換や議論を行い、検討を重ねていきました。

本件について私からは、前述の通り自らのバックボーンに根差したチェックポイントとして、借入金の支払利息やデュールブレイク時に発生する費用などについて主に法的な観点からコメントしました。アコーディア・ゴルフがどのような形でゴルフ場を保有しており、それが当社にどういう形で移るのかという取得ストラクチャーについても確認しています。

今後、社外取締役の立場からは、アコーディア・ゴルフとPGMの統合シナジー創出に向けて、運営面や仕入れ、システムなどの共通化が進展しているかどうか、きちんとチェックする必要があると考えています。また有利子負債の返

済を着実に進めつつ、必要な成長投資を実行する方針において重要なのは、キャッシュ・フローの拡大が計画に沿って進むかどうかです。その進捗状況によっては、返済と投資の振り分けを見直さなければならず、適切なモニタリングが求められます。

中期経営計画の策定議論と モニタリング

2024年度の取締役会で議論を重ねたもう一つのテーマは、当社グループ初の中期経営計画の策定です。社外取締役としては、執行サイドで進められた策定の初期段階にかかわることはありませんでしたが、取締役会に上程される前の段階で説明を受けました。

中期経営計画の最大のポイントは、アコーディア・ゴルフを含めた数字がどうなるか、特に有利子負債に関するところだと考えていますが、これは株式取得の検討に際して慎重に議論しております。

3年間の計画遂行においては、遊技機事業が目指す高収益化への取り組みを注視していく考えです。遊技機事業は、ヒット機種を生み出せるかどうか、事前に予測しにくいビジネスですので、必ずしも数字ありきでなく、コスト改善を含めた事業全体としての体質転換の進展を注視ていきたいと思います。

企業価値の拡大に資する ガバナンス

ここ10年、上場企業に求められるコーポレート・ガバナンスの水準が高まり、当社においても金融庁および東京証券取引所の要請に対応したガバナンス強化を進めてきました。将来に向けて検討すべき事項はいくつかありますが、企業価値の拡大に資するガバナンスとしては、現時点では実効性を十分に担保しているものと考えます。

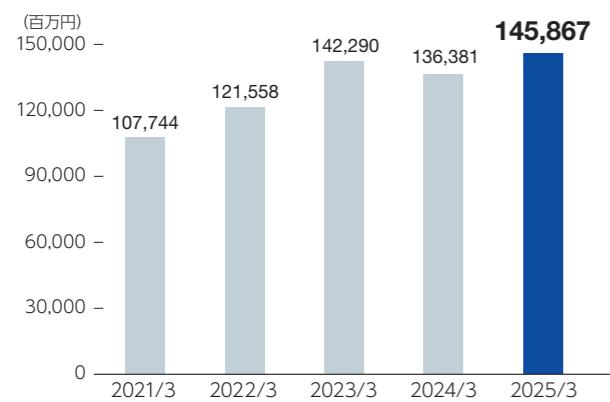
当社グループの成長は、これから数年が正念場になると見ています。経営の透明性・正当性を守りながら、社外取締役としてしっかりと伴走してまいります。



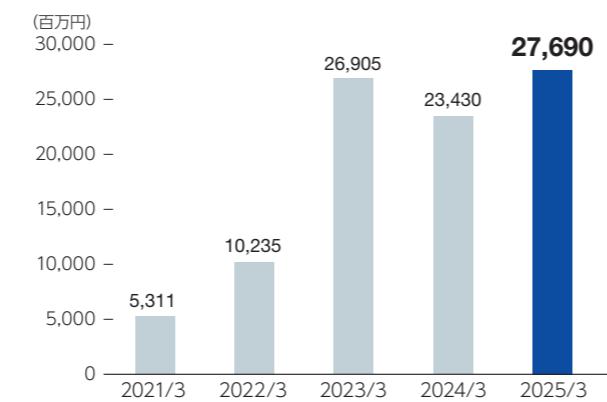
財務・非財務ハイライト (2025年3月期)

財務ハイライト

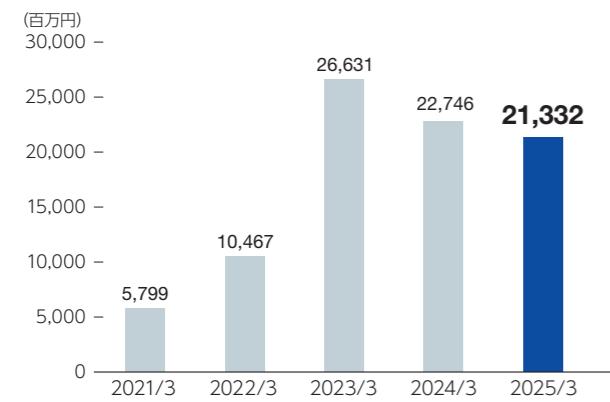
売上高



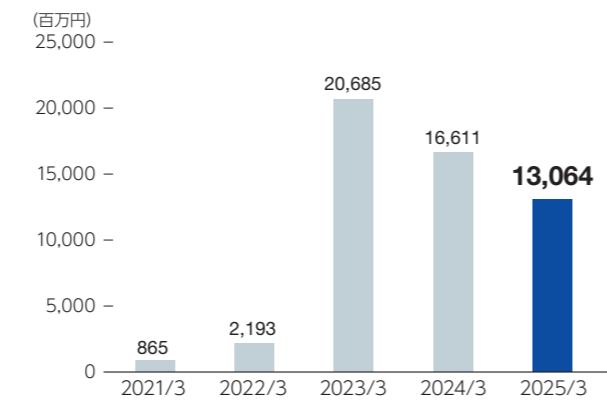
営業利益



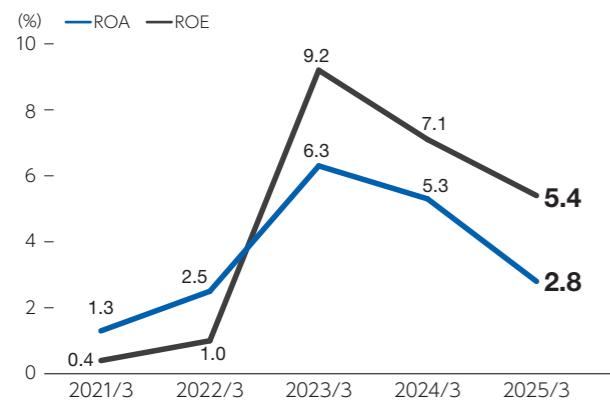
経常利益



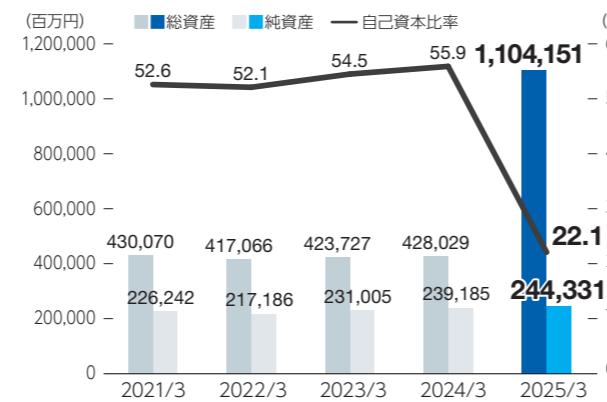
親会社株主に帰属する当期純利益



ROA(総資産経常利益率)/ROE(自己資本当期純利益率)

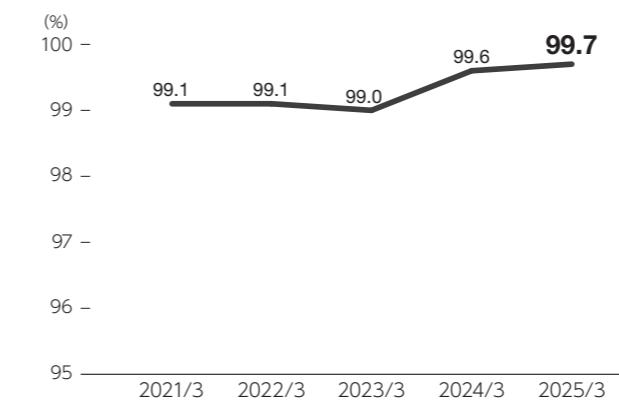


総資産/純資産/自己資本比率

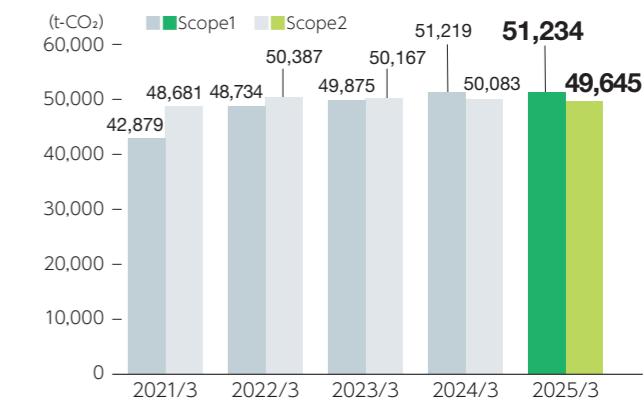


非財務ハイライト

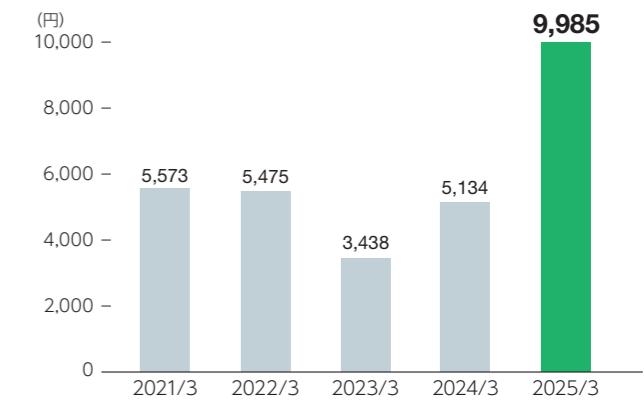
遊技機リユース・リサイクル率



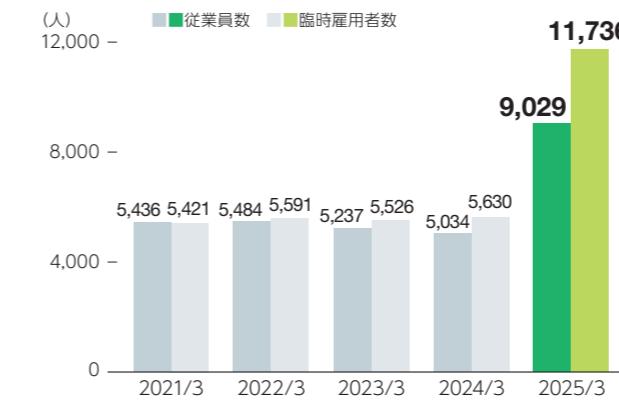
CO₂排出量 (Scope1・Scope2)



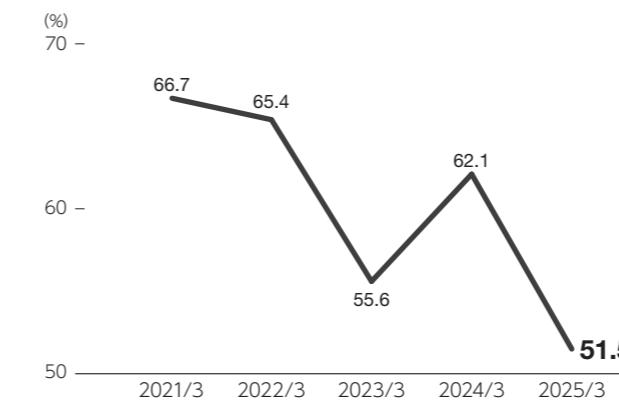
教育投資額(1人あたり)



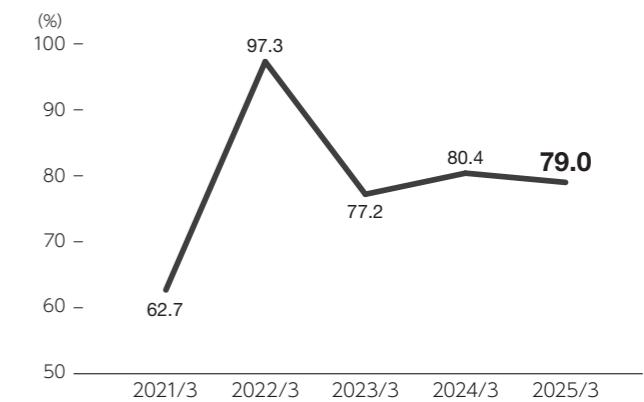
従業員数・臨時雇用者数



新卒採用者の女性比率



有給休暇取得率



> その他、非財務項目・ESGデータにつきましては、当社公式ホームページ内のESGページをご確認ください。
<https://www.heiwanet.co.jp/sdg-s/esg-data/>

会社・株主情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

商 号 株式会社平和 (英文社名: Heiwa Corporation)
 本 社 〒110-0015 東京都台東区東上野一丁目16番1号
 創 業 1949 (昭和24) 年

設 立 1960 (昭和35) 年
 資 本 金 167億5,500万円

主な事業所



平和本社ビル
〒110-0015
東京都台東区東上野1-16-1



管理本部ビル
〒110-0015
東京都台東区東上野2-22-9



営業本部ビル
〒110-0015
東京都台東区東上野2-11-7



平和赤堀工場
〒379-2206
群馬県伊勢崎市香林町2-1818



オリンピア群馬工場
〒372-0011
群馬県伊勢崎市三和町2721-1

営業拠点

- 北海道営業所
- 埼玉営業所
- 静岡営業所
- 神戸営業所
- 青森営業所
- 茨城営業所
- 金沢営業所
- 広島営業所
- 仙台営業所
- 千葉営業所
- 名古屋営業所
- 四国営業所
- 高崎営業所
- 東京営業所
- 京都営業所
- 福岡営業所
- 新潟営業所
- 横浜営業所
- 大阪営業所
- 南九州営業所

株式の状況

発行可能株式総数 228,903,400株
 発行済株式の総数 99,809,060株
 株 主 数 54,114名

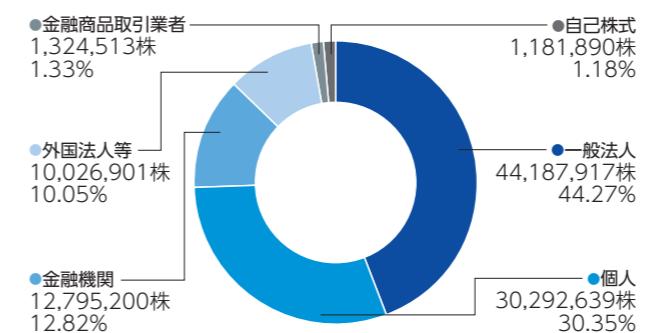
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
(株)石原ホールディングス	42,244	42.83
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	8,599	8.72
(株)日本カストディ銀行(信託口)	3,098	3.14
石原昌幸	2,994	3.04
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	1,077	1.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	866	0.88
石原潤子	750	0.76
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	734	0.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	596	0.60
嶺井勝也	593	0.60

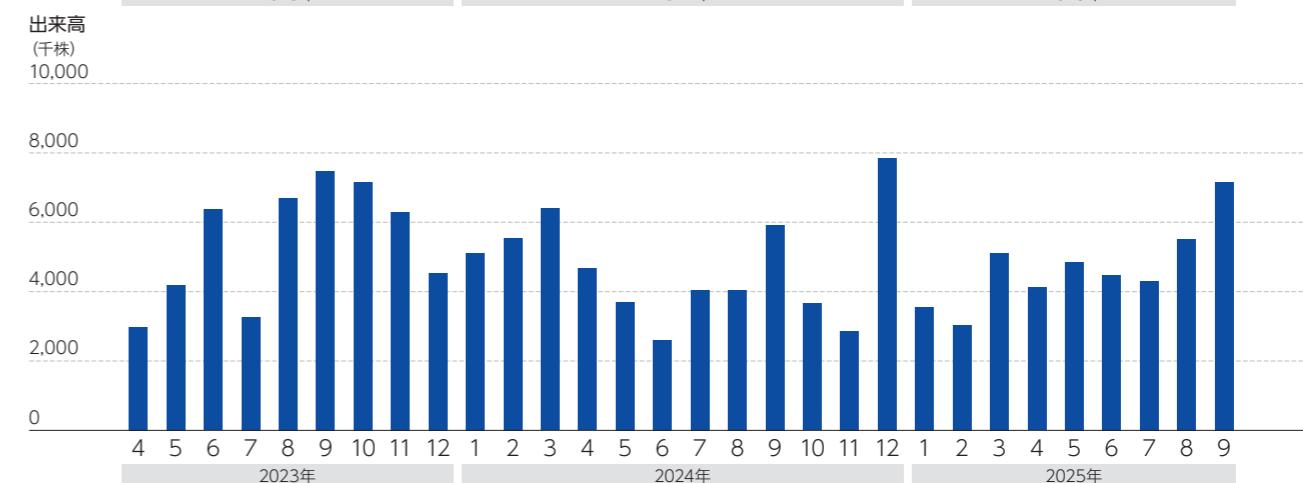
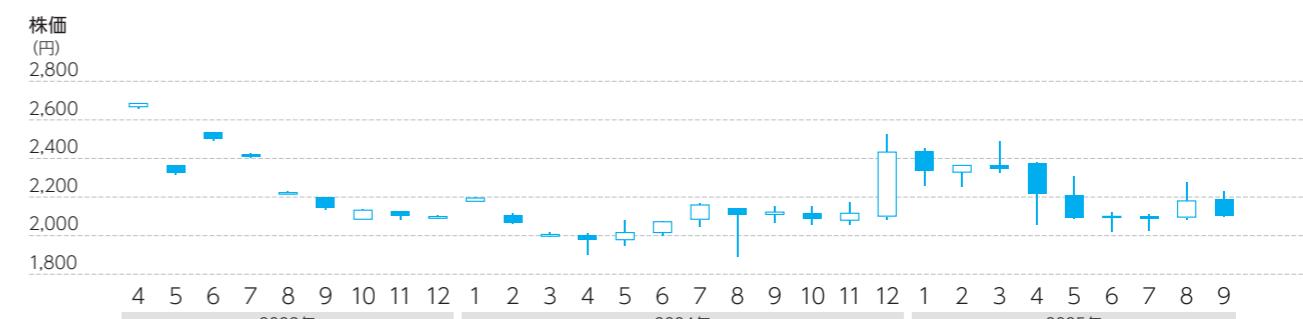
※ 1. 持株比率は自己株式(当社保有分1,181,890株)を控除して計算しております。

2. 持株比率は小数第3位を四捨五入しております。

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移 (2025年9月末日時点)





<https://www.heiwanet.co.jp>

〒110-0015 東京都台東区東上野一丁目16番1号

