中期経営計画2030
の進捗について

2026年11月10日
宝ホールディングス株式会社

■中期経営計画2030の骨子（5/13開示資料の再掲）

全体方針

事業ポートフォリオ戦略を支えるグローバルな経営基盤を早期に整備することで、
成長軌道へと回復させるとともに、長期的な成長の道筋を確立する

前半（2年間）
体質転換/立て直し/将来への布石

後半（3年間）
成長スピード加速/将来の成長ドライバー創出

財務目標

＜2031年3月期＞
ROIC 7%以上、ROE 10%以上
営業利益378億円以上、売上高4,930億円以上

（参考：2028年3月期）
ROIC 4.3%、ROE 6.1%
営業利益235億円
売上高4,290億円

財務方針

- ✓ これまでの成長・強化領域への投資効果の獲得により営業CF創出力を強化し、既存事業の効率性や新規事業創出に向けた投資を実行する
- ✓ 有利子負債の活用と政策保有株式・保有不動産売却を原資とした株主還元策により資本コストを低減する
- ✓ 累進配当を導入し、5年累計で総還元性向50%を基本方針とする。自己株式取得は、成長投資とのバランスを勘案して機動的に実施する

基本方針

①長期Vision 2050の実現に向けた事業ポートフォリオ戦略

②グループガバナンス/マネジメント体制の見直し

③ROIC重視の再徹底

④バイオ事業、日本食材卸事業を中心とした既存事業の収益構造改革

⑤グループシナジー発揮による成長の道筋の確立

■中期経営計画2030の進捗について

中期経営計画で掲げていたこと	現状および今後の方向性
①長期Vision 2050の実現に向けた事業ポートフォリオ戦略	
• 現時点の事業の位置づけを、市場ステージや資本効率、競争優位性の観点から「コア」「キャッシュ」「成長」「問題」「創出」に分類。 「見極め」と位置づけた事業について、定量・定性面での論点を定め、２年以内を目途に早期に判断	• CDMO事業におけるGMP細胞加工受託からの撤退について、住友化学グループとの間で、本事業承継に係る条件などを協議することにつき合意し、7月21日付で基本合意書を締結。11月2日付で基本契約書を締結 • 遺伝子医療における遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの承継について、住友化学グループとの間で協議・検討を実施中 • タカラ物流システム株式会社株式の70%の譲渡、ノンコア不動産の売却を決定。グループとして経営資源の選択と集中を推進
②グループガバナンス/マネジメント体制の見直し	
• 事業ポートフォリオ戦略を議論する経営会議体を新設	• 事業ポートフォリオ戦略委員会（9/15）を開催し、各事業の成長性、収益性および資本効率について、横断的に評価 • 各事業の競争優位性・事業特性を踏まえ、中長期的な事業ポートフォリオの最適化および資本効率向上施策の検討を開始 • 第2回開催（12月予定）に向け、複数事業において事業継続、成長投資等の方向性を判断するための評価基準等を具体化し、見極めに向けた分析・検証を開始

■中期経営計画2030の進捗について

中期経営計画で掲げていたこと	現状および今後の方向性
③ROIC重視の再徹底	
• 社内指標として、事業別WACCに基づいたROIC目標を設定 • ROIC目標と連動したNPVハードルレート（割引率）を設定	• 事業別WACCに基づいたROIC目標と、それに連動したNPVハードルレートについて設定済。 また、今年度よりROIC指標を人事考課へ反映する対象を、事業場長クラスから全管理職へ拡大済 （宝ホールディングス、宝酒造、宝酒造インターナショナル）
• グループ各社の経営層の評価体系や報酬体系を必要に応じて見直す	• 宝酒造インターナショナルグループにおける海外子会社の経営層の評価・報酬見直しについて、従来の利益による評価に加え、ROICによる評価も導入する方向で検討していく

■中期経営計画2030の進捗について

中期経営計画で掲げていたこと	現状および今後の方向性
④バイオ事業、日本食材卸事業を中心とした既存事業の収益構造改革	
バイオ事業	
• タカラバイオの収益構造改革	
ⅰ．人員の最適化を目的とした希望退職者の募集	ⅰ．148名の希望退職（募集人数：120名程度）
ⅱ．GMP細胞加工受託からの撤退と対象モダリティの重点化	ⅱ．GMP細胞加工受託事業の承継に関する基本契約書および吸収分割契約書を締結。2027年1月の承継完了に向けた具体的な移行準備を進めている
ⅲ．遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止	ⅲ．先述の通り(p3)、実行中
ⅳ．経営責任の明確化および経営体制のスリム化	ⅳ．当初の計画通り実施 ✓役員報酬の自主返納（実行済） ✓役員報酬の減額（2027年6月まで継続） ✓取締役の員数の削減（9名→3名）（実行済）
ⅴ．スウェーデンサイトの閉鎖、上場関連費用の削減	ⅴ．スウェーデンサイトの閉鎖を計画通り実行中 ✓最終製造を完了 ✓労働協議完了の上、解雇通知を発行

■中期経営計画2030の進捗について

中期経営計画で掲げていたこと	現状および今後の方向性	
④バイオ事業、日本食材卸事業を中心とした既存事業の収益構造改革		
バイオ事業	*2026年11月現在における見込	
テーマ	中計1年目 利益貢献額(計画比)	中計1-2年目累計 利益貢献額(計画比)
コスト削減　合計	1,175百万円　(129%)	2,957百万円　(105%)
構造改革　計	659百万円　(158%)	2,463百万円　(106%)
人員の最適化を目的とした希望退職者の募集※	386百万円　(193%)	1,377百万円　(128%)
遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止	61百万円　(92%)	227百万円　(108%)
経営責任の明確化および経営体制のスリム化	171百万円　(168%)	-
スウェーデンサイトの閉鎖	-	275百万円　(138%)
上場関連費用の削減	98百万円　(188%)	106百万円　(138%)
CGCPI,IIの保守費削減	▲58百万円　(- %)	478百万円　(74%)
その他コスト	494百万円　(100%)	494百万円　(100%)
その他のコストカット	22百万円　(- %)	-

※GMP細胞加工受託事業の承継関連を含む

■中期経営計画2030の進捗について

中期経営計画で掲げていたこと	現状および今後の方向性
④バイオ事業、日本食材卸事業を中心とした既存事業の収益構造改革	
バイオ事業 • 試薬事業の売上高拡大	• 第2四半期業績：売上高　19,525百万円（前期比＋3.9%） 試薬、遺伝子医療が増加。 （BtoC(カタログ製品)が減収、一方でBtoBでは米国において大口顧客向けが寄与し増収） • 今後に向けて、米国における販売を強化していく ✓BtoBルートの開拓推進 （遺伝子検査・診断薬原料等の産業用用途としての需要を獲得していく） ✓Spatial製品の拡販 （欧米中心に増加している見込み顧客に対する成約率を向上させていく）
日本食材卸事業 • 営業利益率の改善	※()内は相互関税還付金の影響額12億円を除いた利益率および前期差 • 第2四半期結果：営業利益率　3.6%　前期差　＋1.8% (2.6%　同　＋0.7%) 売上総利益率　30.8%　前期差　＋1.4% (29.8%　同　＋0.4%) 販管費率　27.2%　前期差　▲0.4% • 今後も、宝酒造インターナショナル本社による利益重視のマネジメント体制の徹底、水産品や調味料における高付加価値商材の拡大、適時適切な価格改定の実施、業務オペレーション改善によるコスト低減等に取り組んでいく
国内和酒事業 • 持続的成長に向けた収益構造改革	• 安全・安心のための工場への投資等について計画通りに実行中 • 10月1日に商品の価格改定を実施

■中期経営計画2030の進捗について

中期経営計画で掲げていたこと	現状および今後の方向性
⑤グループシナジー発揮による成長の道筋の確立	
• 新規事業の創出 （目標２件）	• 新規事業開発部主導のプロジェクトと、社内公募型ビジコン「starTreasure」の両輪で、新たな成長機会の創出を推進 • 新規事業開発部で、事業場からのシーズ発掘や、スタートアップ・VC等とのネットワーク構築を通じ、グループ各社のアセットを活用したグループ横断の事業機会創出を目指す (アイデア創出/検討 ‘27/3期2Q:233件、‘27/3期目標:500件) (仮説検証ステージ ‘27/3期2Q: 11件) • 「starTreasure」により、社員発の事業アイデア創出の推進とともに、挑戦を促す企業風土の醸成および次世代人材の育成を強化 (応募案件 ‘26/3期:15件、’27/3期:15件)

＜新規事業創出のイメージ＞

