

## トップメッセージ

宝ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

木村 睦

## 成長・強化領域への投資を加速させ、 ビジョン実現に取り組むことで 企業価値向上を実現してまいります。

### 3つの自立した事業ポートフォリオ

宝グループは現在、国内事業を担う宝酒造、海外事業を推進する宝酒造インターナショナルグループ、バイオ事業を担うタカラバイオグループの3つの事業で構成されています。

事業内容や事業を展開するエリアが異なる複数の事業がしっかりと自立することで、環境変化に強いバランスのとれた事業ポートフォリオを構築していることが強みです。

### 中期経営計画2022における成果と課題

2026年3月に向けて6年間の長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」(以下、TGC100)

を進めており、第1ステップとなる3年間の中期経営計画「宝グループ中期経営計画2022(以下、前中計)」が

昨年度で終了しました。

前中計は、結果的にはコロナ禍と重なる3年間となりましたが、策定時にはこのような事態を想定しておらず、手探りのなかでのスタートとなりました。

結果としては、海外での日本食の需要が拡大した宝酒造インターナショナルグループと新型コロナウイルス関連需要が高まったタカラバイオグループがけん引したことで、売上高をはじめとするすべての定量目標において、中計目標を上回って着地することができました。

もちろん感染症パンデミックといった事態は二度と起こらないで欲しいのですが、コロナ禍を経験したことで、個々の事業において克服すべき課題がより一層明らかになりました。

まず、宝酒造においては、外食需要の低迷で業務用商品が苦戦するなか、家庭用商品の利益率向上が課題として強く浮かびあがってきました。業務用商品に比べ家庭用商品は利益率が低く、利益率の高い商品構成へとシフトしていく必要があります。その後のウクライナ情勢に端を発する原材料価格やエネルギー価格の高騰に対しても、徹底したコストダウンや効率化、価格改定による利益率改善に取り組んでいます。

もうひとつ、コロナ禍によるものではありませんが、2021年の製品自主回収については、お客様に多大なご迷惑をおかけすることになりました。お客様が口にする製品を販売するメーカーとして、もう一度このようなことを起こしてしまえば、市場からの退場も免れません。安全・安心の確保と生産体制を強固にするため、しっかりと設備投資を行い、二度とこのようなことが起こらない体制づくりを進めてまいります。

宝酒造インターナショナルグループは、レストランへの販売が大半であったため、2020年度は、各国のロックダウンの影響による料飲市場の低迷により、極めて大きな打撃を受けることとなりました。この状況を打開するため、あまり手をつけてこなかったデリバリーや量販店ルート、ネット販売などチャネルの多角化に取り組みました。2021年度以降、料飲市場はコロナ禍前を上回る成長をしており、現在でも売上の中心はレストランであります。販売ルートの拡大にも継続的に取り組んでおり、業績の拡大に貢献しています。

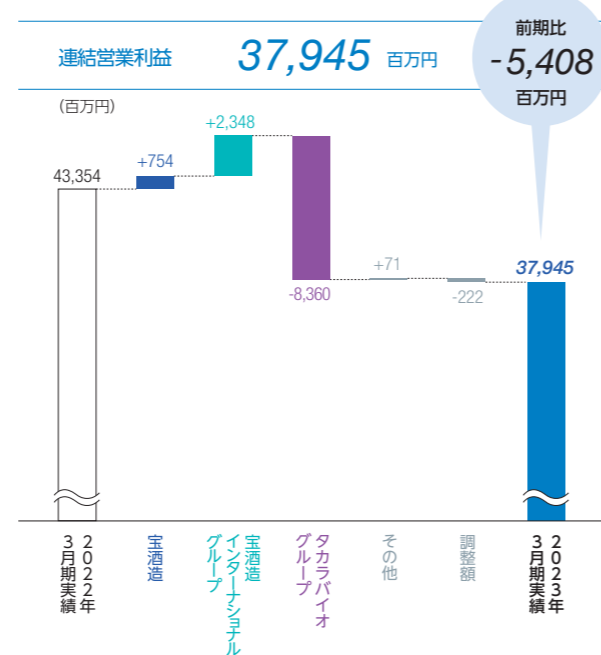
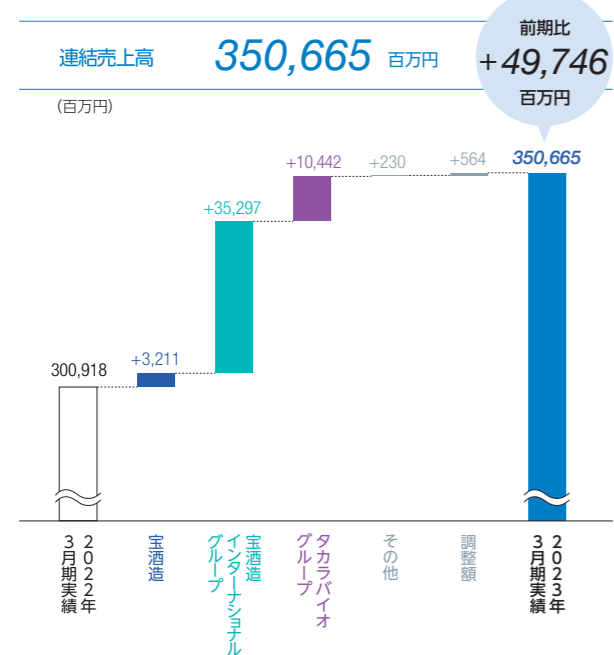
タカラバイオグループは、コロナ禍という未曾有の危機に際し、社会の要請に全力で対応し、国産のPCR検査キットの供給責任を果たせたことは、大きな意義があった

## トップメッセージ

と思います。PCRという言葉が市民権を得ることになりましたが、このPCR検査キットはタカラバイオが1988年にPCRの国内独占販売権を獲得して以来、30数年に

わたって技術開発に取り組んできたことが、実を結んだと思っています。

2023年3月期連結業績の事業セグメント別増減内訳



### 前中計の2.7倍の投資を実行し、「稼ぐ力」の向上を目指す

2023年度からは、TGC100の総仕上げとして、2026年3月までの3か年の「宝グループ中期経営計画2025(以下、本中計)」をスタートしています。

本中計の方針として「成長・強化領域への投資を加速させ、企業価値を高める3年間」を掲げており、成長・強化領域への投資をしっかりと実行していきます。これまで当社グループは、堅実なスタンスでの投資を行ってきました。しかし、日本国内が高齢化・人口減少が避けられず大きな成長が期待できない状況にある一方で、海外市場の成長は著しく、成長の機会は万人に与えられています。今後は、堅実なだけでなく、アクティブな要素を取り入れなければならないと考えました。本中計では、成長余地の高い海外事業など今後成長する分野を見極め、的確に投資を実行することでリターンを獲得し、「稼ぐ力」を高めていくことに主眼を置いています。

本中計では重点戦略として5項目を掲げていますが、「稼ぐ力」の向上を実現していくための戦略として位

置けているのが、「成長・強化領域への投資とROICの浸透」と、「宝独自の2つのビジネスモデルの確立・強化」です。成長・強化領域を中心とした3か年の投資は約880億円を計画しており、この額はグループ全体で稼ぎ出す営業キャッシュフロー(874億円)を上回り、前中計の2.7倍の規模となります。

宝酒造においては、前述の製品自主回収を二度と起こさないよう安全・安心のための設備投資やCO<sub>2</sub>排出量削減などの投資を、宝酒造インターナショナルグループについては、新たな拠点進出に向けたM&Aなどの投資を行っていきます。さらにタカラバイオグループでは、将来の成長に向けた設備投資を計画しています。

また、新たに資本効率を追求するための指標として、ROICを定量目標に加えしました。長年、収益のみを重視する傾向にありましたが、成長投資を掲げる以上、それに対する効率性を求めているかなければならず、その意識を高める必要があると考えています。

それぞれの事業についての具体的な施策として、宝酒造では、利益・利益率の改善を図るための「重点ブランド」への注力と「輸出」の拡大に取り組んでいきます。人口減少、少子高齢化、嗜好の多様化等の影響から国内のアルコール消費量は減少傾向にあり、さらにコロナ禍がその傾向を加速させたとも言われていますが、私たちは、アルコールは人々の暮らしに必要な潤滑油であると考えています。宝酒造には、宝焼酎、清酒松竹梅、タカラ本みりん等のNo.1ブランドがあり、競争の激しいソフトアルコール飲料市場においても他社と一線を画す辛口の商品群が支持を集めています。既存ブランドについては、「伸ばす」「維持する」「やめる」といったメリハリをつけ、タカラ「焼酎ハイボール」など8つの重点ブランドに宣伝費などの育成費を増額し、より強いブランドへと育

成を進めます。あわせて質の高い新商品を、数を絞って発売していく考えです。

宝酒造インターナショナルグループについては、北米を中心に、M&Aや自社進出による新規拠点の展開を進めます。さらに宝酒造や海外グループ会社との協力による現地ニーズを捉えた新商品の開発や、新たな販路開拓に向けた米系大手チェーン量販店・飲食店の攻略を推進していきます。

定量目標については、連結売上高4,200億円以上、連結営業利益380億円以上、海外売上高比率60%以上(タカラバイオグループを除く海外売上高比率60%以上)、ROE9.0%以上、ROIC7.5%以上を掲げています。2020年に設定したTGC100の定量目標は既に達成しており、本中計の定量目標がTGC100の新たな定量目標となります。

### 宝グループ中期経営計画2025 5つの重点戦略

- 1 ROIC経営の浸透を通じた、成長・強化領域への投資
- 2 中長期的な価値創造を通じた、社会の持続可能性の向上を両立する宝独自のビジネスモデルの確立・強化
- 3 無形資産(人的資本・ITなど)への投資の強化(「働きがい」を高めることで、生産性の向上やイノベーションの創出を実現)
- 4 サステナビリティの取り組みに対するグループとしての推進力向上
- 5 コーポレートコミュニケーションの強化



## トップメッセージ

### 宝独自のビジネスモデルを強化し、企業価値向上を目指す

重点戦略である「宝独自の2つのビジネスモデルの確立・強化」におけるひとつ目が宝酒造・宝酒造インターナショナルグループによる「日本食文化(和酒・日本食)の世界浸透」です。

コロナ禍を通じてタカラバイオグループのプレゼンスが高まった一方で、近年大きく成長している宝酒造インターナショナルグループについての情報発信が不足しており、それゆえに当社グループの成長性を十分ご理解いただけていないと感じています。そこで、さらなる成長が期待できる海外市場に向け、宝酒造の技術力・ブランド力と、宝酒造インターナショナルグループが持つ海外日本食材卸ネットワークの力を最大限に発揮し、シナジーを生み出すことをビジネスモデルとして改めて打ち出すこととしました。世界における「和酒・日本食」人気の高まりを背景に、松竹梅白壁蔵「澁」のグローバルブランド化を軸に、輸出を拡大し、日本食文化の世界浸透を推進していきます。

ふたつ目のビジネスモデルは、タカラバイオグループが目指す「ライフサイエンス産業のインフラを担う

グローバルプラットフォーマー」です。タカラバイオグループは、遺伝子や細胞を扱う技術を長年磨いてきました。従来型の低分子化合物ベースの治療薬開発に対して、遺伝子・細胞レベルのソリューションを提供できるのが強みです。本中計においては「試薬・機器事業」と「CDMO事業」を両輪に、持続的成長を実現するとともに、独自の創薬基盤技術の価値最大化を目指し、既に手掛けている遺伝子治療薬の応用開発にも取り組んでいきます。しかし、治療薬のパイプラインを数多く抱えようとは考えていません。目指すのはライフサイエンス産業のグローバルプラットフォーマーです。

製薬会社や大学等の研究機関など、ライフサイエンス産業のプレイヤーを支えるインフラを構築し、ワンストップで技術・製品・サービスを提供することで、世界の研究開発を後押しし、社会課題の解決に貢献していきます。

また、有事のワクチンの生産体制を整備する国の方針に対応し、感染症パンデミック発生時にはワクチン製造を行い、平時にはCDMO事業を行う遺伝子・細胞

プロセッシングセンター3号棟の建設に着手します。

宝ホールディングスの本年度(2024年3月期)の業績については、前述の成長投資とバイオ事業における新型コロナウイルス検査関連試薬の需要減により減益を想定していますが、2つのビジネスモデルの確立・強

化により、グローバルかつサステナブルなビジネスモデルの確立と企業価値向上を実現していく計画です。

市場や投資家の皆様にも当社グループを改めて評価いただけるよう、コーポレートコミュニケーションを強化し、情報発信に努めていきたいと考えています。

### 人財のやりがいを醸成するための風土改革に取り組む

こうした攻めの姿勢のなか、次の成長を目指していくうえで肝要となるのが人財の育成です。成長・強化領域に必要な次世代を担う人財ポートフォリオの強化や、女性役職者数の増加を進めるなか、本中計で注力する施策として位置づけるのが、多様な人財の活躍の推進、従業員エンゲージメントの向上など、やりがいを醸成するための風土革新への取り組みです。

やりがいを醸成するには一筋縄ではいかない部分もありますが、時代が変わってもその基点になるのは、「目指すべき目標の共有」にあると私は考えています。そこでTGC100でありたい姿として掲げているVisionを本中計で推進する内容と連動し、より分かりやすい表現にアップデートしたのが「Smiles in Life～笑顔は人生の宝～」です。宝酒造・宝酒造インターナショナルグループが提供する「暮らし」とタカラバイオグループがサポートする「命」、様々な「Life」に貢献していく宝グループを表現しています。

Vision実現に向けてベクトルを合わせ、力を結集することで、従業員一人ひとりのやりがいを醸成し、目標の達成と企業価値の最大化につなげていければと考えています。

本中計については、私自身が各拠点を訪問し説明する機会を設け、説明会終了後も従業員が疑問に思ったことなどを気軽に質問できるようにしました。また、コスト削減や業務効率化など日々の改善活動の成果を発表する場であるボトムアップミーティングでも従業員との座談会を実施し、普段自分たちが考えていることや疑問に思っていることを率直に意見交換し合う取り組みを継続的に行っています。多様な意見や考え方がぶつかり合うことでこそ、新たな価値が生まれると、私は考えています。特に組織が大きくなると、「発言をしても、どうせ自分の意見が通らないのでは」といった閉塞

感が多かれ少なかれ生まれるものです。多様な人財が自由闊達に意見を交わし合い、それぞれの個性を活かして活躍できる、そんな組織風土を目指しています。

また、企業として持続的成長を実現していくうえで、大前提となるのがサステナビリティへの取り組みです。本中計でも、和酒や日本食の魅力、新たな価値の発信などといった事業を通じた社会課題の解決とCO<sub>2</sub>排出量削減計画の実行など社会課題の解決に資するバリューチェーンの強化に取り組んでいきます。

3年後に宝グループは100周年を迎えます。「次の100年の目標は?」といったご質問を受けることもありますが、100年後を見通すことはできません。ただ、企業にとって何よりも大切なことは継続すること、つまり、ゴーイングコンサーンであると考えています。そのために必要なのは、常に時代の変化に対応し、社会に必要とされる存在であり続けることです。本中計で掲げている「宝独自の2つのビジネスモデルの確立・強化」もこの考えに基づいています。

さらに、研修施設である「宝ホールディングス歴史記念館」で従業員が、宝グループのDNA、チャレンジの歴史を学び、日々の業務の拠り所としながら、次世代へと受け継いでいってほしいと考えています。

多様な人財の力を結集し、和酒や日本食の魅力の発信と世界のライフサイエンス研究への支援を通じて、数多くの“笑顔”を創出し社会課題の解決にまい進してまいります。宝グループの今後にご期待いただき、ステークホルダーの皆様引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。



## 財務担当役員メッセージ

資産の効率性向上を通じて  
キャッシュフローを創出し、  
成長・強化領域への投資を加速させ、  
企業価値向上に取り組んで  
まいります。

取締役  
森 圭助



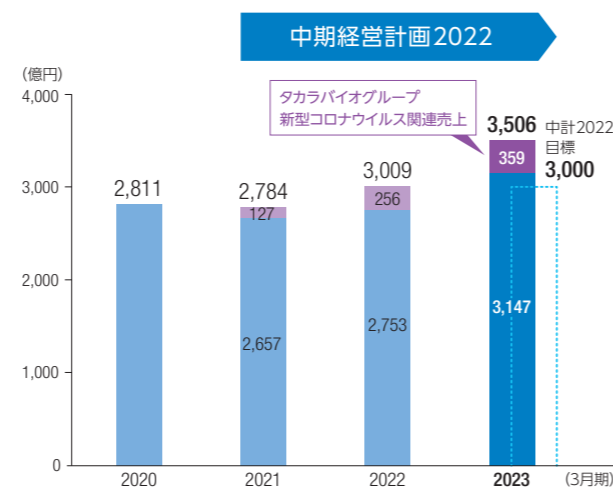
## 中期経営計画2022の振り返り

2026年3月期を最終年度とする6年間の長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup> (以下、TGC100)」の第1ステップである「宝グループ中期経営計画2022(以下、前中計)」(2021年3月期～2023年3月期)は、経営方針を「各事業のビジネスモデルと経営基盤を再構築し、足元を固める3年間」とし、財務方針は、「健全な財務体質の維持をベースに、投資効率の向上を意識した成長投資を行うとともに、収益性や効率性を改善し、ROEの向上をはかる」としていました。

前中計の業績は、コロナ禍による影響が非常に大きかったものの、グループ全体で成長を続け、最終年度である2023年3月期の実績は、売上高が3,506億円(2020年3月期比24.7%増)、営業利益379億円(2020年3月期比139.6%増)、海外売上高比率48.3%、ROE11.0%とTGC100で掲げた定量目標をすべての項目で上回りました。この実績にはタカラバ

イオグループの新型コロナウイルス関連の売上が含まれておりますが、それを除いた売上高も2021年3月期2,657億円、2022年3月期2,753億円、2023年3月期3,147億円と確実に成長を続けています。

## 売上高推移



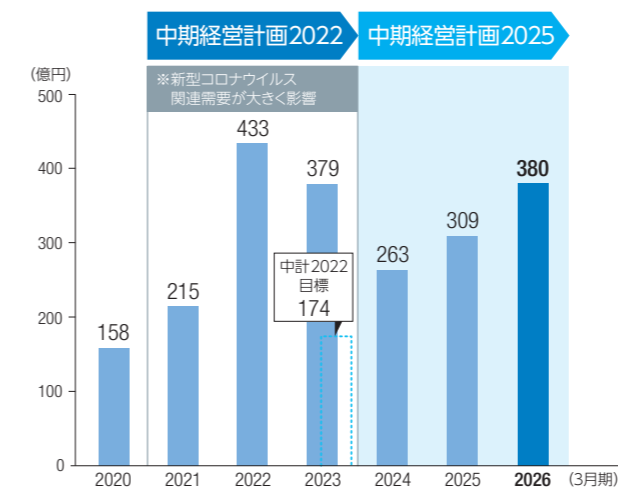
## 中期経営計画2025の財務方針について

当社は、2023年5月に「宝グループ中期経営計画2025(以下、本中計)」(2024年3月期～2026年3月期)を策定しました。本中計では、「成長・強化領域への投資を加速させ、企業価値を高める3年間」を経営方針とし、営業キャッシュフローを上回る約880億円の投資を計画しています。具体的には宝酒造では、安全・安心な製品の製造、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた設備強化などに210億円、宝酒造インターナショナルグループではM&Aを含む拠点拡大や倉庫機能の拡充、製造能力の増強などに200億円の投資を計画しています。タカラバイオグループでは、遺伝子・細胞プロセッシングセンター3号棟の設備投資などに460億円を計画しています。

積極的な投資を進めるうえで、適切な投資判断とその後のモニタリングは必要不可欠です。従来から、当社では投資効率の判定にNPV法を用いており、それに基づく投資判断と進捗の検証をしていますが、その際使用するハードルレートを、本中計の目標であるROE9.0%をベースに、6.0%から7.5%に引き上げました。また、M&A案件では、DCF法等による企業価値算定に用いた割引率を適用しています。

本中計では、積極的な投資により財務キャッシュフローを含めたキャッシュフローの合計はマイナスとなりますが、株主還元方針は「利益水準に応じた適切な株主還元(配当性向35%を目途)を実施する」とし、手元資金を活用す

## 営業利益推移



ることで、これまでと同水準の配当性向を維持します。なお、2024年3月期の配当については一株当たり27円(配当性向35.6%)を予定しています。

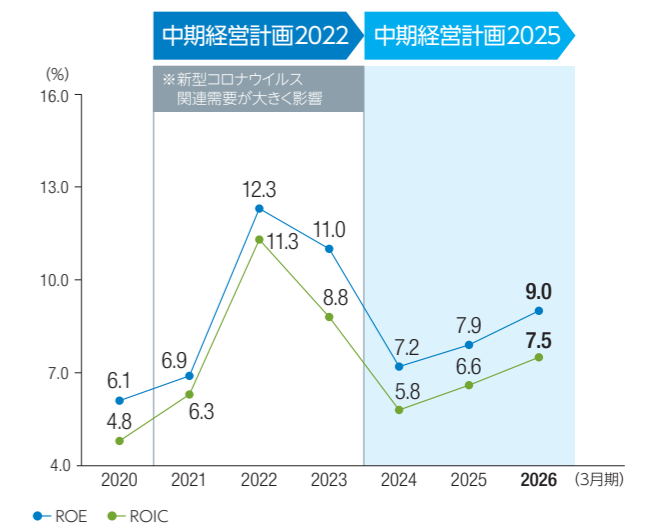
また、本中計から新たにROICを経営指標とし、当社のWACC水準である約6%を上回る7.5%をROIC目標として設定いたしました。今後も、このROIC目標を達成すべく、事業の諸活動が収益性・効率性の向上につながっているかのモニタリングを強化し、中長期的な資本効率の向上に取り組んでまいります。

## 中期経営計画2025の財務見通しについて

2024年3月期につきましては、タカラバイオグループの新型コロナウイルス関連の需要が大幅に減少すること、積極的な投資を行っていくことにより、宝グループ連結営業利益で263億円と減益となり、ROE7.2%、ROIC5.8%となる見通しですが、本中計の最終年度である2026年3月期の定量目標は、連結売上高4,200億円以上、連結営業利益380億円以上、海外売上高比率60%以上、かつ、タカラバイオグループを除く海外売上高比率60%以上を目指します。

当社はこれからも、ステークホルダーの皆様への“笑顔”を創出できるよう、グループの企業価値向上に取り組んでまいります。

## ROE、ROIC推移

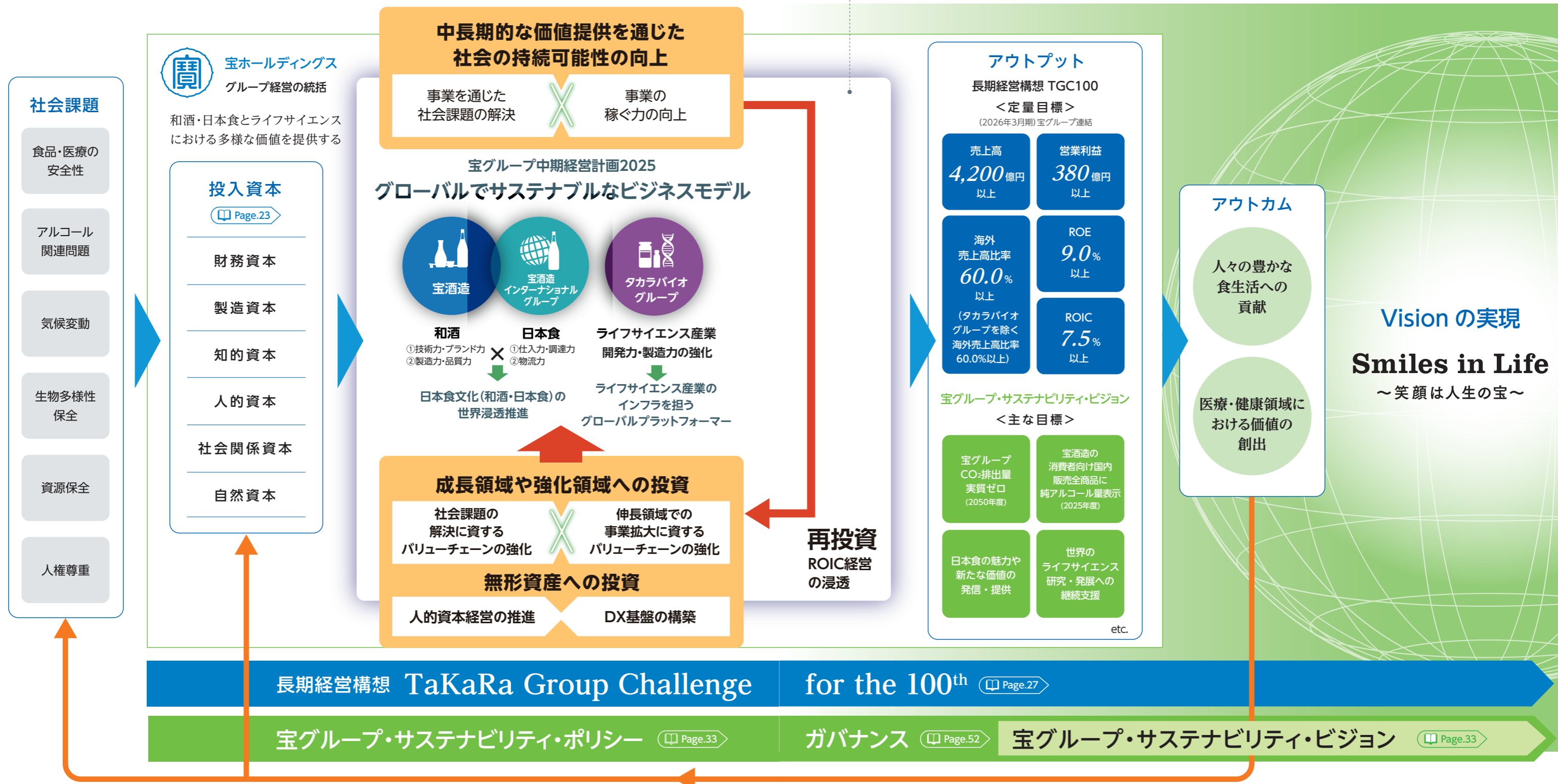


# 宝グループの価値創造プロセス

当社グループにとって、豊かな自然環境が保たれることは事業を継続するうえでの大前提です。また、食品や医療に関わる事業を営む企業として、その安全・安心は最も重要なテーマであり、同時にアルコール関連問題をはじめとする様々な社会課題にも対処していく必要があります。

当社グループは、長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」のもとで、事業活動を通じた社会的価値の創造により、持続可能な社会づくりに向けた企業としての責任を果たしていくとともに、こうした価値創造プロセスを通じ、世界中の暮らしを、命を、人生を、笑顔で満たすために挑戦し続けます。

- 経営環境**
- 国内事業** ● 国内飲酒人口の減少および若年層の酒離れ ● 酒税法改正 ● 料飲市場の回復 ● インバウンド需要の回復・拡大
  - 海外事業** ● 世界的な日本食市場の拡大 ● 日本産清酒のさらなる需要の高まり ● イノベータティブな和酒の人気 ● 日本酒の輸出増
  - バイオ事業** ● バイオ産業の市場規模拡大
  - 共通** ● コストの高騰、高止まり ● ESGやSDGsに関する様々な社会・環境課題への対応要請の高まり



## 宝グループの資本

宝グループの歴史は、1842(天保13)年の酒造業から始まり、現在、国内の酒類・調味料事業を担う宝酒造、海外で酒類事業や日本食材卸事業を推進する宝酒造インターナショナルグループ、バイオ事業を担うタカラバイオグループを基盤とし、事業を推進しています。それぞれの事業がしっかりと自立し、環境変化に強いバランスのとれたポートフォリオを構築していることが宝グループの強みです。

今後もこの体制を堅持するとともに、これまで積み上げてきた資本をさらに強化し、価値創造の源泉として持続可能な企業価値の向上を目指してまいります。

### 財務資本

Page.19-20

成長・強化領域への投資を加速するためのグローバルなキャッシュマネジメントの強化・資産効率性の向上

- 国内、海外、バイオ3事業による強固なポートフォリオの構築

◆ ROE	11.0%
◆ ROIC	8.8%
◆ 自己資本比率	51.1%
◆ 格付	A (R&I), A+ (JCR)

(2023年3月期)

### 製造資本

Page.29-31

世界中のお客様に安全で安心していただける商品・サービスを提供する製造体制

#### <宝酒造>

- 東西基幹工場 松戸工場(千葉県松戸市)、伏見工場(京都府京都市)
- 純米酒、大吟醸酒などの高品質酒の製造 白壁蔵(兵庫県神戸市)
- 約85種、2万樽の樽貯蔵熟成酒の保有 黒壁蔵(宮崎県児湯郡)

#### <宝酒造インターナショナルグループ>

- 現地ニーズに対応した生産・販売 米国宝酒造(アメリカ)、宝酒造食品有限公司(中国)
- スコットランドでのウィスキー製造 トマーチン社(イギリス)

#### <タカラバイオグループ>

- 安定供給を実現するグローバルな製造体制
- 多様なモダリティの製造に対応する遺伝子・細胞プロセッシングセンター
- 本社(滋賀県草津市)、Takara Bio USA, Inc.(アメリカ)、宝生物工程(大連)有限公司(中国)、Takara Bio Europe S.A.S.(フランス)、DSS Takara Bio India Pvt. Ltd.(インド)

◆ 酒類製造拠点	国内6拠点、海外3拠点
◆ バイオ製造拠点	5拠点

(2023年3月現在)



白壁蔵



米国宝酒造



タカラバイオ本社

### 知的資本

Page.29-31

持続的成長と飛躍的成長に向けたブランド力、技術力、品質力の強化

- 商品開発や調理効果、機能を数値で見える化  
東日本調味料カスタマーセンター(東京都中央区)、西日本調味料カスタマーセンター(京都府京都市)
- 「試薬・機器事業」、「CDMO事業」、「遺伝子医療事業」の持続的成長を支える、遺伝子工学・細胞工学関連技術

◆ 研究開発費	8,949(百万円)
---------	------------

(2023年3月期)



### 人的資本

Page.45-46

企業価値の向上とグループの成長を実現するための「人材」の育成と多様な「人材」の活躍推進

- 宝ホールディングス歴史記念館における、従業員向け研修の実施(グループ共通の価値観TaKaRa Five Valuesの浸透、宝グループの歴史の学びからチャレンジする人材の育成)
- 女性・シニアの活躍推進や障がい者の雇用促進
- 快適な職場環境とワークライフバランスの実現に向けた施策の取り組み

◆ グループ従業員数	5,171名
◆ 海外従業員比率	50.4%

(2023年3月31日現在)



### 社会関係資本

Page.49-50

グローバルな事業成長を実現するためのサプライヤー、パートナー企業との協力関係とネットワークの構築

- お得意先や調達先との深い絆により獲得してきた信頼のブランド
- 120年以上の歴史を持つ「寶」ブランド、「よるこびの清酒」「松竹梅」など
- 日本食材卸ネットワークによる日本食文化(和酒・日本食)の世界浸透
- 大学や企業におけるライフサイエンス分野の研究活動支援(試薬・機器事業、CDMO事業)

◆ ブランド育成を支える多数の得意先・調達先との連携	
◆ 海外売上高比率	48.3%

(2023年3月期)



### 自然資本

Page.34-36

気候変動や生物多様性の保全など社会課題の解決に資するバリューチェーンの強化

- 自然を守る活動や、そこに生息する生物を保護するための研究助成  
1985年公益信託「タカラ・ハーモニストファンド」設立
- 持続可能な社会の実現へ向けた取り組み  
温室効果ガス排出量削減、環境に配慮した容器の活用など

◆ タカラ・ハーモニストファンド	
助成件数	411件、
助成金累計額	1億9,446万1千円

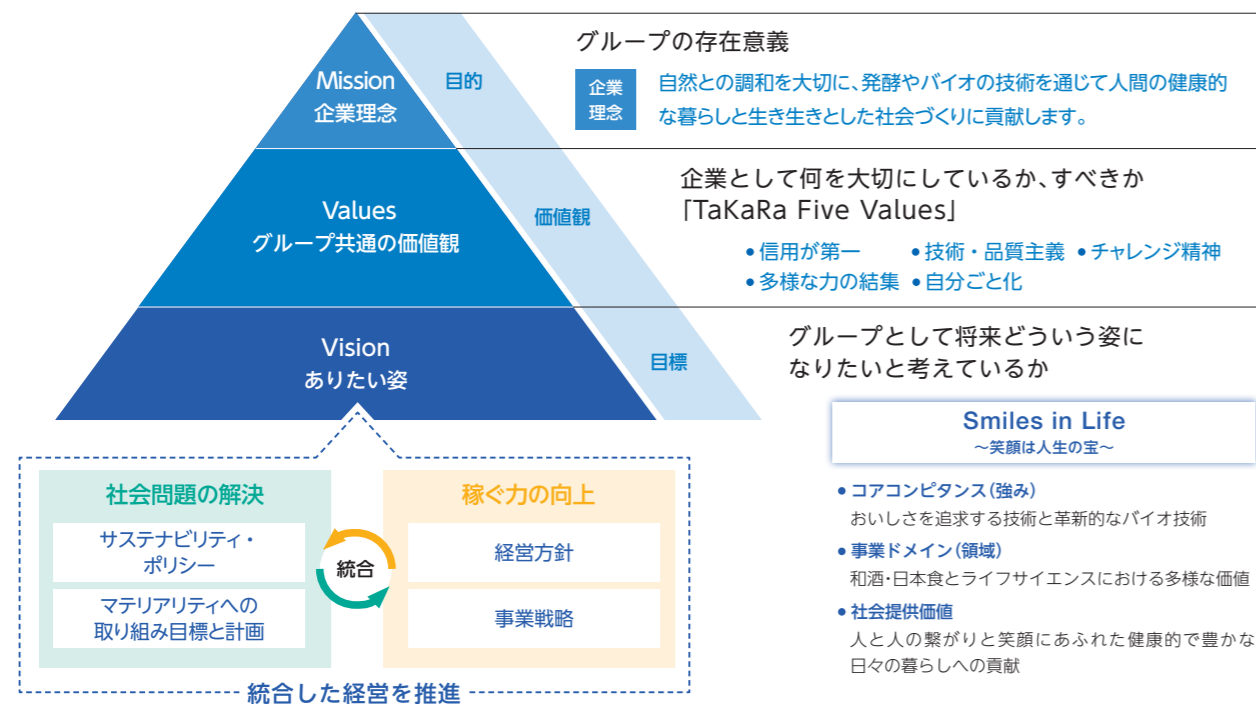
(2023年6月現在)

- ◆ CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定



## 宝グループのアイデンティティ

宝グループの「アイデンティティ（宝らしさ）」は、宝グループとしての存在意義である「企業理念」のもとで、その実現に向けてグループ内のすべての社員が大切にしていけるべき価値観を「Values（グループ共通の価値観）」として新たに定義し、長期経営構想（TGC100）で掲げる「Vision（ありたい姿）」とあわせて体系化したものです。この「アイデンティティ」を拠り所として、宝グループの社員一人ひとりの多様な力を結集することで、「宝らしさ」を失うことなく、グループとしての一体感を高めながら、「Vision」を実現していくための企業風土を醸成していきます。



## グループ共通の価値観 (TaKaRa Five Values)

「TaKaRa Five Values」は、「わたしたちが企業として何を大切にしているか、すべきか」という価値観を示したもので、社是「三重三慎」の考え方や精神を、時代の変化やグローバル化に対応して、社員にわかりやすく伝わるように表現した宝グループ共通の価値観です。



※礼節を重んずべきこと、法規を重んずべきこと、責任を重んずべきこと、言行を慎むべきこと、火気を慎むべきこと、機械を慎むべきこと。

- 01 信用が第一**  
法・社会倫理を守り、一人ひとりの行動の中で、一つ一つ信用を積み重ねて社内外での信頼を得る
- 02 技術・品質主義**  
工夫を重ね、知恵を絞り、技術にこだわり、お客様に安全・安心な商品・サービスを届ける
- 03 チャレンジ精神**  
目標に向かって環境変化に対応しながら努力を重ねる
- 04 多様な力の結集**  
他人の考えを尊重しあい、協働することで個人とチームの力を高める
- 05 自分ごと化**  
主体的に行動を起こし、投げ出さず最後までやりきる

## 人事担当役員メッセージ

### TaKaRa Five Valuesの浸透を通じて 多様な人財を育成してまいります。

常務取締役  
高橋 秀夫



当社グループのVision（ありたい姿）「Smiles in Life ~笑顔は人生の宝~」の実現に向けて、各事業の戦略やコーポレート部門の課題を踏まえた人財の計画的な採用、育成は最優先課題のひとつであり、人財への投資をさらに強化していく必要があると考えています。

特に「宝グループ中期経営計画2025」の重点戦略である「グローバルな『和酒・日本食の拡大』」に向けたビジネスモデルの確立には、海外日本食材卸の拠点拡大をはじめとする「成長・強化領域への投資」を加速させていくとともに、グローバルな事業成長を実現する人財、いわゆるグローバル人財の育成が喫緊の課題であると認識しています。現在、海外赴任を希望する社員を宝酒造インターナショナルへ配置し、積極的に海外勤務を経験させることでジョブローテーションを通じた継続的な育成を行っています。加えて、海外市場で即戦力として活躍が期待できる中堅層の獲得を目的とした通年でのキャリア採用に加え、将来的に海外事業に従事することを志望する学生など、将来のグローバル人財層の継続的な獲得にも取り組んでいます。

また、2018年度から開講した経営幹部候補育成研修等を通じたグループの次世代を担うことのできる人財育成や、女性のさらなる活躍推進など多様な人財の活躍推進に向けた目標を設定し、研修メニューの拡充にも取り組んでいます。

一方、事業の拡大、グローバル化に伴い人財も多様化しており、組織が目指す方向やVision、グループ共通の価値観を共有するため、当社グループの研修施設である「宝ホールディングス歴史記念館」を活用した研修を実施しています。この研修により、グループの歴史の共有や、共通の価値観である「TaKaRa Five Values」の浸透を図りながら、一体感を醸成しています。

さらに職場・風土づくりにおいては、従業員エンゲージメントの状態を把握することを目的とした調査を定期的実施し、調査結果から抽出された課題に応じた施策を実行していきます。

当社グループでは多様な人財が力を発揮し、企業価値の向上にまい進する風土を醸成するとともに、将来にわたってグループを支える人財の育成に取り組んでまいります。

## 長期経営構想

「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」

## Vision | Smiles in Life

～笑顔は人生の宝～

宝グループは、おいしさを追求する技術と革新的なバイオ技術によって、  
和酒・日本食とライフサイエンスにおける多様な価値を  
安全・安心に提供する企業グループとして、  
世界中の暮らしを、命を、人生を、笑顔で満たすために挑戦し続けます。

宝ホールディングスは、会社創立100周年となる2025年(2026年3月期)を節目とした6年間の長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」(以下、TGC100)を2020年にスタートさせ、宝グループ中期経営計画2022(2021年3月期～2023年3月期)において3カ年の取り組みを進めてきました。2023年に、TGC100の総仕上げに向けて策定した「宝グループ中期経営計画2025」では、「成長・強化領域<sup>\*</sup>への投資を加速させ、企業価値を高める3年間」を経営方針として掲げ、社会課題の解決に資するバリューチェーンを強化しながら商品・サービスを通じた社会課題の解決と、長期的かつ持続的に成長原資を生み出す「稼ぐ力」の向上を統合した経営を推進していきます。

※成長・強化領域 宝酒造:安全・安心な生産体制の強化、ヒット商品の開発・育成、重点ブランド育成  
宝酒造インターナショナルグループ:北米、欧州での食材卸拠点拡大、和酒の拡大  
タカラバイオグループ:試薬・機器事業の拡大、CDMO事業の拡充、創薬基盤技術の価値最大化

### 長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」 (2021年3月期～2026年3月期)

#### 宝グループ中期経営計画2022 (2021年3月期～2023年3月期)

各事業のビジネスモデルと経営基盤を再構築し、  
足元を固める3年間

#### 宝グループ中期経営計画2025 (2024年3月期～2026年3月期)

成長・強化領域への投資を加速させ、  
企業価値を高める3年間

## 宝グループ中期経営計画2022の成果と課題

グループ全体の売上高は、宝酒造インターナショナルグループとタカラバイオグループがけん引し、この3年間で拡大してまいりました。特にタカラバイオグループでの新型コロナウイルス関連需要の獲得による業績への影響は大きかったものの、定量目標はすべての項目で達成し、TGC100の目標も上回りました。

今後は、新型コロナウイルス関連需要が急激に減少していくことを踏まえ、環境変化に対応し、グループの強みであるバランスのとれた事業ポートフォリオを維持しながら、安定的・持続的な成長を実現するために、それぞれの事業のビジネスモデルとの中身を強化していきます。

#### 定量目標

	中期経営計画2022	長期経営構想(TGC100)
売上高	3,000億円以上	3,400億円以上
営業利益	174億円以上	230億円以上
海外売上高比率	39.0%以上	44.0%以上
ROE	7%以上	8%以上

#### 定量目標に対する結果

	2023年3月期実績
	3,506億円
	379億円
	48.3%
	11.0%

## 宝グループ中期経営計画2025

宝グループ中期経営計画2025では、「日本食文化(和酒・日本食)の世界浸透」と「ライフサイエンス産業におけるグローバルプラットフォーム」という、宝独自の2つのビジネスモデルをしっかりと確立していくことで、お客様や社会に求められる価値を持った商品やサービスを提供していくとともに、Vision「Smiles in Life～笑顔は人生の宝～」を実現し、宝グループの存在価値を高めていきます。

#### 経営方針

### 成長・強化領域への投資を加速させ、企業価値を高める3年間

成長・強化領域への投資を加速させ、生産性の向上やイノベーションの創出を働きがいを高めることで実現し、グローバルかつサステナブルな宝独自の2つのビジネスモデルを確立・強化することで、バランスのとれた事業ポートフォリオでの持続的な成長とVisionの実現を達成する。加えて、コーポレートとしての情報発信とコミュニケーションを強化することで、企業価値を高める。

#### 定量目標 (2026年3月期 宝グループ連結)

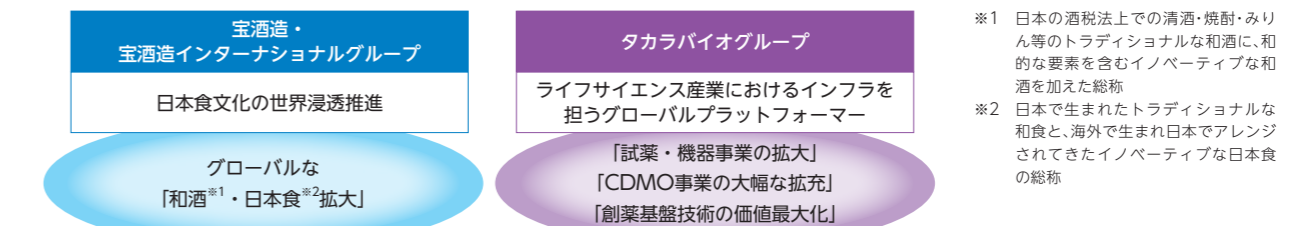
売上高 4,200億円 以上	営業利益 380億円 以上	海外売上高比率 60.0%以上 (タカラバイオグループを除く 海外売上高比率60.0%以上)	ROE 9.0% 以上	ROIC 7.5% 以上
----------------------	---------------------	---	-------------------	--------------------

<参考>TGC100の定量目標(変更前) 売上高:3,400億円以上、営業利益:230億円以上、海外売上高比率:44%以上、ROE:8.0%以上

#### 5つの重点戦略

- 1 ROIC経営の浸透を通じた、成長・強化領域への投資  
●3カ年投資計画 880億円 2026年3月期 ROIC目標7.5%以上
- 2 中長期的な価値創造を通じた、社会の持続可能性の向上を両立する宝独自のビジネスモデルの確立・強化

#### 宝独自の2つのビジネスモデル



- 3 無形資産(人的資本・ITなど)への投資の強化  
(「働きがい」を高めることで、生産性の向上やイノベーションの創出を実現)

- 「成長・強化領域に必要な人財ポートフォリオの強化」とともに、従業員エンゲージメントの向上などの「やりがい」の醸成(風土革新)に取り組み、多様な人財の活躍を推進する。
- ペーパーレス・電子化の推進など業務のアップデートを通じた「働きやすさ」の実現(業務革新)や国内グループ基幹システムの再構築に取り組む。

- 4 サステナビリティの取り組みに対するグループとしての推進力向上

- TCFDフレームワーク等の開示基準への適切な対応と事業を通じた社会課題の解決に向けた取り組み内容の充実を図る。

- 5 コーポレートコミュニケーションの強化

- 社内外のステークホルダーの理解、共感、評価を高め、企業価値向上を目指す。

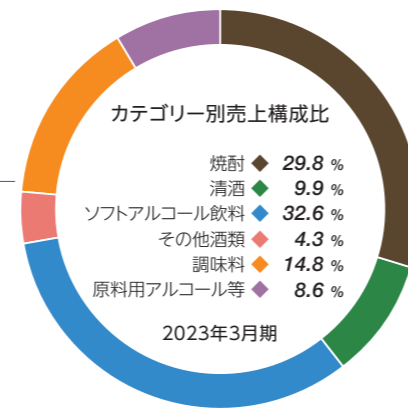


## 宝グループ中期経営計画2025-事業戦略



## 宝酒造

清酒・焼酎や和の調味料の本みりんなど、日本の伝統的な酒類・調味料である「和酒」に強みを持つ国内有数のメーカーです。



## ◆ 中期経営計画2022における成果と課題

## 成 果

- 価格改定を実施、全社一体となったコストダウンの取り組みによるコストアップの抑制も含め利益率を改善

## 課 題

- ヒット商品の開発、育成と既存ブランド育成によるプロダクトミックスの改善
- 安全・安心のための設備強化

## ◆ 中期経営計画2025における事業方針

「グローバル和酒No.1<sup>\*1</sup>」の源泉として、伸長領域を中心に、高い技術力と「NIPPON品質<sup>\*2</sup>」に基づいた新たな市場を創造する商品の開発・育成やブランド価値の向上に注力するとともに、宝酒造インターナショナルグループとの協業も加速させ、社会課題の解決に貢献しながら、利益額・率を大きく向上させる。

<sup>\*1</sup>:国内+海外(輸出+現地生産)で和酒No.1

<sup>\*2</sup>:日本において「安全・安心で信頼できて高品質である」と評価され、世界中の人々にも同様の価値を提供できる「宝が約束する日本発・世界標準のグローバルな高品質レベル」のこと

宝酒造では、ブランド育成を徹底し、利益率を高めるとともに世界の市場に向けて和酒を拡大することを基本方針としています。商品開発では、技術的に差別化された利益率の高い新商品を、厳選して発売していきます。

既存ブランドにおいては伸ばす、維持する、やめるなどメリハリをつけたブランド政策を実施し、品質向上による高付加価値化等により、利益率の改善も目指します。ブランド育成では、極上(宝焼酎)やタカラ「焼酎ハイボール」等、8つの重点ブ

ランドに対し、育成費の増額等によりブランド強化策を実施することで、より強いブランドへと育成していきます。

また、宝酒造インターナショナルグループと協業し、松竹梅白壁蔵「澗」のグローバルブランド化を中心とした輸出の拡大を推進していきます。

さらに、将来にわたって安全・安心な商品の生産と、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた投資を行っていきます。

## 宝酒造・宝酒造インターナショナルグループとの協業

Page.07

国内外のニーズやトレンドを捉えて、スパークリング日本酒「澗」のグローバルブランド化を中心に、トラディショナル<sup>\*3</sup>、イノベティブ<sup>\*4</sup>の両面から和酒の開発とブランド育成を進めることで、世界の市場に和酒を拡大し、グローバル和酒 No.1企業としてのプレゼンスを高める。

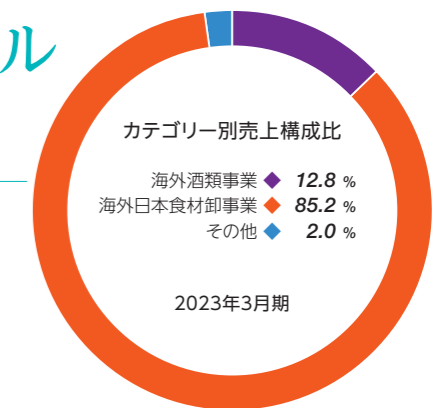
<sup>\*3</sup>:日本の酒税法上の規格に合わせたお酒

<sup>\*4</sup>:従来の和酒の領域を拡張する革新的なお酒



## 宝酒造インターナショナルグループ

海外の日本食レストランや小売店に日本食材などを販売する海外日本食材卸事業と、酒類の輸出や海外各地で製造販売を行う海外酒類事業を展開しています。



## ◆ 中期経営計画2022における成果と課題

## 成 果

- 量販店ルートやネット販売等、チャネルの多角化
- 海外日本食材卸事業での売上拡大と価格改定等コストアップに対する適切な対応による営業利益の拡大

## 課 題

- 宝酒造との協業の強化による和酒の輸出拡大
- 日本食材卸ネットワークのさらなる拡充
- 海外グループ会社における管理体制の強化

## ◆ 中期経営計画2025における事業方針

宝酒造や国内外のグループ会社との協業を加速し、現地のニーズを捉えた輸出・現地生産の商品ポートフォリオの拡充と、和酒に強みを持った日本食材卸としてのプレゼンスの向上によって、和酒と日本食の相乗効果を最大限に発揮した「日本食文化の世界浸透」を推進し、社会課題の解決に貢献しながらグローバル和酒・日本食材No.1<sup>\*5</sup>企業を目指す。

<sup>\*5</sup>:グローバル和酒No.1+海外日本食材卸No.1

宝酒造インターナショナルグループでは、和酒・日本食材卸事業の飛躍的成長と洋酒事業の安定的成長により、グループ全体の収益成長を実現することを基本方針としています。

海外酒類事業における和酒では、宝酒造、宝酒造インターナショナル、海外グループ会社で三位一体となり、イノベティブな商品や現地ニーズを捉えた新商品を開発していきます。

洋酒は、「トマーチン」「ブランドン」等のブランド価値のさらなる向上を図り、安定的な利益成長を実現していきます。

海外日本食材卸事業では、チャネルの多角化を推進し、北米、欧州を中心に新規エリアの開拓、物流体制の強化および差別化商品の開発・育成を進めていきます。

「澗」を日本を代表するスパークリング日本酒として、グローバルブランドへと育成

「澗」のブランド強化の最大化に向け、「THE JAPANESE SPARKLING SAKE」をキャッチコピーとした世界共通の広告ビジュアルを展開していきます。国内では、「澗」と「澗」(CLEAR)の2本柱で国内スパークリング日本酒シェアNo.1の地位とブランド力を一層高めていくとともに、北米を中心とした現地ニーズを捉えた商品を投入していきます。さらに海外での情報発信を逆輸入するなど国内外での情報発信を活発化させ、グローバルブランドとしての育成を強化していきます。



松竹梅白壁蔵「澗」  
松竹梅白壁蔵「澗」(CLEAR)

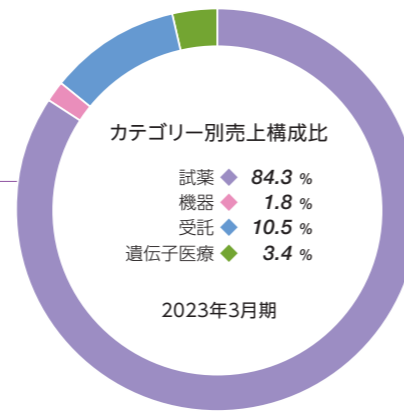
## 宝グループ中期経営計画2025-事業戦略



バイオ事業

## タカラバイオグループ

「試薬・機器事業」と「CDMO事業」を通じ、バイオ創薬基盤技術開発を進め、ライフサイエンス産業のインフラを担うグローバルプラットフォームを目指していきます。



## ◆ 中期経営計画2022における成果と課題

## 成果

- 新型コロナウイルス検査需要の急増に対し、大量製造・安定供給体制を構築
- グローバルなSCM体制の再整備
- 中期経営計画以上に研究開発費を投下し、将来の成長基盤を整備

## 課題

- 研究用試薬類の新製品開発強化等による年率7%成長の堅持
- 遺伝子・細胞プロセッシングセンター2号棟の完全実装化と製造関連技術開発への積極的な取り組みによるCDMO事業の拡大

## ◆ 中期経営計画2025における事業方針

試薬・機器の新製品やCDMOメニューの開発および新モダリティ<sup>※6</sup>を創出する基盤技術の開発に向けてR&D費用を積極的に投下することで、健康・医療関連産業支援分野への事業領域拡大を加速させながら、「ライフサイエンス産業におけるインフラを提供するグローバルプラットフォーム」としての存在感を高める。

※6:治療法

タカラバイオグループでは、「長期経営構想2025」の定量目標を前倒し、飛躍的な成長を遂げる」を基本方針としています。新型コロナウイルス関連需要への対応に、集中的に経営資源を充てたコロナ禍の体制をリセットし、事業構造の改革を進め、試薬・機器およびCDMO事業のさらなる収益拡大を図ります。

今後は、積極的に実施してきた研究開発投資・設備投資・人的投資により築いた収益構造をフル活用し、飛躍的な成長につなげていきます。試薬事業では、一般研究用試薬のグロー

バルで多極的(グローバル)展開による試薬事業の成長、機器事業では、PCR関連装置やシングルセル解析装置の新機種の開発加速と専用試薬の開発によるシステム化を図ります。CDMO事業では、積極的な技術開発・人材育成・設備投資を行い、飛躍的な成長を目指し、遺伝子医療事業は、NY-ESO-1・siTCR<sup>®</sup>遺伝子治療薬(TBI-1301)の製造販売承認申請準備、再生・細胞医療・遺伝子治療に関する独自の創薬基盤技術の高付加価値化を行っていきます。

## 「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業」補助金に採択

タカラバイオは、経済産業省が進める令和3年度補正予算「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業」(以下、本整備事業)に採択。

本整備事業により、感染症パンデミック発生時(有事)にはワクチン製造を行い、平時には再生・細胞医療・遺伝子治療の開発・製造を支援するCDMO事業(当社事業)を行うデュアルユース製造設備(ワクチン製造拠点の整備事業)、ならびに、ワクチン製造に不可欠な部素材等の製造設備の整備(部素材等の製造拠点の整備事業)を、本整備事業の補助金を活用し、滋賀県草津市の本社事業所内に遺伝子・細胞プロセッシングセンター3号棟を建設予定(2027年6月末竣工予定)。



本社事業所(滋賀県草津市)

## 宝グループ中期経営計画2025-サステナビリティ

## サステナビリティへの取り組み

Page.33

## | 中期経営計画2022での主な成果

## 成果

- TCFDフレームワークに基づく開示 (宝ホールディングス・タカラバイオ)
- CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成に向けた、排出量削減ロードマップの作成
- 人権デューデリジェンスの推進
- 事業を通じた社会課題解決の推進
  - ノンアルコール飲料発売、料理清酒の食塩ゼロ訴求 (宝酒造)
  - 展示会等を通じた「和酒」「日本食」文化の浸透 (宝酒造インターナショナルグループ)
  - PCR、抗原検査キットの国内安定供給を通じた新型コロナウイルス感染症対策支援 (タカラバイオグループ)

## | 宝グループ中期経営計画2025で推進するサステナビリティへの取り組み

## 事業(商品・サービス)を通じた社会課題の解決

豊かな食生活	和酒や日本食の魅力や新たな価値の発信など
環境	環境配慮型商品の開発や、環境に配慮した製品パッケージおよび梱包への対応
コミュニティ	地域社会の発展への貢献
健康	世界のライフサイエンス研究と発展への支援、健康配慮型商品の提供など

## 社会課題の解決に資するバリューチェーンの強化

安全・安心	各社における安全・安心な品質確保の維持
酒類メーカーとしての責任	適正飲酒の啓発(20歳未満の者の飲酒禁止、飲酒運転防止等)や責任あるマーケティングの実施
環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減計画(設備投資等)の実行など
人財	次世代を担う人財・グローバル人財の育成、多様な人財の活躍推進など
調達	調達先へのガイドラインの遵守要請
人権	人権デューデリジェンス・プロセスの実施
ガバナンス	コーポレートガバナンスの推進

宝グループ中期経営計画2025で推進するサステナビリティでは、「グローバルな開示基準への対応」と「取り組み内容の充実」を進め、事業を通じた社会課題の解決と社会課題の解決に資するバリューチェーンの強化に取り組んでいきます。

「豊かな食生活」における、和酒や日本食の魅力や新たな価値

の発信、「健康」での世界のライフサイエンス研究と発展への支援、健康配慮型商品の提供や、「環境」におけるCO<sub>2</sub>排出量削減計画の実行、「酒類メーカーとしての責任」での適正飲酒の啓発、「人権」での人権デューデリジェンス・プロセスの実施など引き続き行っていきます。