

## ◆ トップメッセージ

トライ&エラーによる価値創出と、  
やりがい・成長を実感できる  
組織風土の醸成を通じ、  
次の100年に向けた挑戦を  
続けてまいります

宝ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

木村 睦



### 3つの事業を軸に、グローバルに事業を拡大

#### Q:宝ホールディングスのビジネスモデルの特徴と強みについて教えてください。

宝ホールディングスは何をしている会社なのか。そう問われて、まず多くの方々の頭に浮かぶのは国内事業の宝酒造のイメージではないでしょうか。

小売店や飲食店に並ぶ「宝焼酎」「タカラ焼酎ハイボール」「瀧」「松竹梅」といった、祖業の宝酒造が手掛ける「和酒」は、180年余りにわたり培ってきた技術力と発想で生み出した、当社グループのアイデンティティともいえるものです。

一方、現在、当社グループのけん引役は海外事業であり、今や海外売上高比率は全体の約6割となっています。その中核を成すのが、宝酒造インターナショナルグループ（以下、宝酒造インターナショナル）が展開する海外日本食材卸事業です。世界的に広がりを見せる日本食需要を

とらえ、当社グループは海外市場に今後の成長機会を見出しています。

当社グループはかつて、ビール事業に挑戦したこともあります。1957年の参入から、わずか10年で撤退を余儀なくされましたが、その失敗を糧に新たな成長事業として着手したのがバイオ事業で、今のタカラバイオグループ（以下、タカラバイオ）です。

一見、変わったグループ構成に見えますが、異なる領域の事業を、異なる地域で、自律的かつ連携しながら展開していることが、グループとしての競争優位につながっています。コロナ禍で外食産業が低迷した際には、タカラバイオのPCR検査用試薬の需要が高まり、海外事業の低迷を

カバーしてくれました。一方で、コロナ禍が落ち着いた現在では、世界的な日本食の人気により、宝酒造インターナショナルが業績をけん引しています。

会社創立100周年を迎える2026年3月期は、6年間の長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the

100<sup>th</sup>（以下、TGC100）」と、その具体的な戦略として掲げる「宝グループ中期経営計画2025（以下、本中計）」の最終年度となります。今後も伝統と革新を両輪に、当社グループの持続的成長を実現すべく、グループ一丸となつてまい進してまいります。

### スピード感の向上がさらなる成長に向けての課題

#### Q:2025年3月期の業績の振り返りをお願いします。併せて本中計の最終年度となる2026年3月期の業績予想が本中計の目標を下回る発表をされました。要因についてはどうお考えですか。

本中計の2年目となる2025年3月期が終了し、連結業績は、増収であった一方、営業利益では減益となりました。事業環境を振り返りますと、宝酒造にとっては円安の進行、宝酒造インターナショナルについては世界的なインフレによる外食市場の成長鈍化、タカラバイオはインフレ

の長期化や中国の経済不況などを背景とするライフサイエンス研究市場の低迷など、厳しい1年となりました。

本中計最終年度となる2026年3月期の業績予想も、掲げていた本中計の最終目標を下回る見込みです。本中計は攻めの姿勢を重視し、「成長・強化領域への投資を加

## ◆ トップメッセージ

速させ、企業価値を高める3年間]を経営方針に掲げています。その方針に則り、M&Aを始めアグレッシブなプランに挑んでまいりましたが、世界の先行きが不透明な中、市況の変化があったとはいえ、本中計で掲げた定量目標を達成できない見込みとなったことは、経営の責務として重く受けとめています。

一方で、世界的な日本食人気は続き、攻めの姿勢で挑んだ施策の方向性は間違っていないと考えています。当初3~5年程度で達成するところが、想定よりも長くなっている状況ではありますが、今後はスピード感を意識し、各事業が掲げるテーマの進捗と課題を踏まえ、発表した「宝グループ 長期Vision 2050」と、2026年5月に発表予定の次期中期経営計画で成長を加速できるよう打開策を進めていく所存です。

宝酒造では、少子高齢化などによる酒類市場自体の縮小傾向を背景に、利益率の高い「重点ブランド」の育成・開発を進めています。

重点ブランドに位置付けているスパークリング日本酒「瀟」、辛口の味わいが支持を得ている「タカラ焼酎ハイボール」などは拡大をしていますが、一方で、新商品開発のスピードアップが大きな課題としてあります。

本中計ではカテゴリごとに新商品を1アイテム程度発売することを計画していましたが、日本酒の炭酸割りを提案する松竹梅「瑞音」、調味料ではタカラ本みりん「贅沢米麴」<国産米100%>などを送り出したものの、発売に

こぎつけられていないカテゴリも残されています。

ヒット商品を生み出すのは簡単なことではありませんが、まずは打席に立ってバットを振って見なければ改善点を見出すこともできません。商品開発のスピードを向上させるには、「トライ&エラー」を許容する組織風土が必要であり、その醸成に向けた取り組みを少しずつ進めています。

宝酒造インターナショナルは、北米や欧州で、海外日本食材卸事業のM&Aや自社進出による拠点拡充を進めています。

本中計期間において、北米は、経済成長著しいテキサス州において、2025年5月にヒューストン支店を開設するとともに、空白地であった北西部のシアトルへ進出するなど、計15拠点を達成します。さらに欧州では、2024年9月に、フィンランドで食品卸売業を展開するAgrica Abを、11月には水産品の調達に強みを持つドイツのKagerer & Co. GmbHをグループ化しました。北欧市場全域への足がかりや、EU圏で最大の経済圏であるドイツへの進出が実現し、欧州市場における事業基盤を強化しました。さらに、日本国内においては、成長性が高い鮮魚の安定的な調達ルートの確保のため、2024年9月に、日本産の高品質な鮮魚を取り扱う東京都豊洲市場内の鮮魚仲卸業者である株式会社築地太田と、その輸出業務を担うオータフーズマーケット株式会社をグループ化しました。

M&Aや拠点開設により、更なる成長に向けての種まきを実施しましたが、今の課題は、M&Aに伴う統合効果を

最大化するため、PMIプロセスの加速が求められます。世界的な日本食需要拡大に向けた想定シナリオは変わることなく、監督機能を強化しつつ、市場の回復を見据えた経営支援を実施していく計画です。

ただし、関税政策に伴う米国景気の減速懸念などのリスクもあり、今後の投資については慎重に検討を進めようと考えています。ブレーキとアクセルのバランスを意識し、まずはこれまでの投資に対してのリターンを得ることに注力してまいります。

海外酒類事業では、グローバル重点ブランドにも位置づける「瀟」のさらなる拡大、和酒の輸出強化に加え、宝酒造や海外グループ会社との協業による現地ニーズを捉えた新商品の開発を進め、現地ニーズに合わせた従来の和酒にとらわれない「イノベティブな和酒」の開発・育成を進めています。

2025年3月期はTakara Sake USA Inc.(以下、米国宝酒造)が開発したバーボン樽で熟成させたSAKE「MUIWA」、ワイン感覚で楽しめるSho Chiku Bai「OCEAN VIEW」・「SKYLINE」を発売しました。

2026年3月期には、グループ会社の日本食材卸会社と共同開発した、海外で注目を集める缶入り日本酒「松竹梅SAKE CAN『そら』」の輸出を開始しました。さらに今後、同じく共同開発した、世界的に人気の高い和素材「ゆず」を使用したカクテル向け高アルコールリキュール「YUZUHA」の輸出も予定しています。

当社が北米で清酒製造を開始してから約40年を経て、現地の嗜好に合わせた和酒の展開は確実に加速しています。今後の市場の回復を見据え、食と合わせた和酒のペアリングの提案など、施策を進めてまいります。

タカラバイオについては、コロナ禍以降の急激な環境変化もあり、製薬企業などの遺伝子治療の開発・製造を



支援するCDMO事業の拡大や試薬事業の成長が計画に対し大幅に遅れています。外部環境に影響されやすい受託事業の弱点への対抗策、固定費削減に向けた事業構造のリストラクチャリング、米国関税政策を受けた生産地シフトなどのさらなるサプライチェーンの見直しに着手しています。

2025年1月には米国ベンチャー企業で、空間トランスクリプトーム解析技術に先進性をもつCurio Bioscience, Inc.と、2月には神戸大学発のスタートアップ企業で、バイオ医薬品や再生医療等製品の安全性を担保するためのウイルス安全性評価試験に特化したViSpot株式会社をグループ化し、ビジネスモデルのさらなる強化に向けた投資も実施しました。世界各地の特性や需要に合わせたグローバル試薬製造体制の強化を図り、社会的使命に応えるためにも事業継続に向けた施策を進めてまいります。

## 「和酒×日本食」で日本食文化の世界浸透を目指す

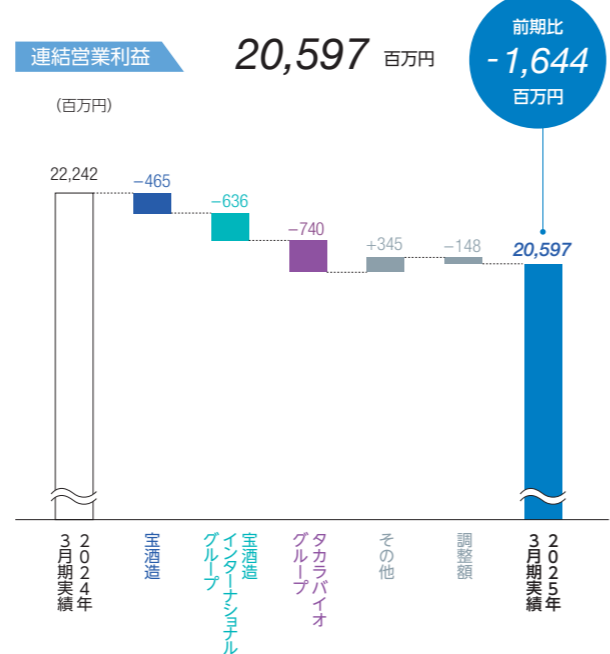
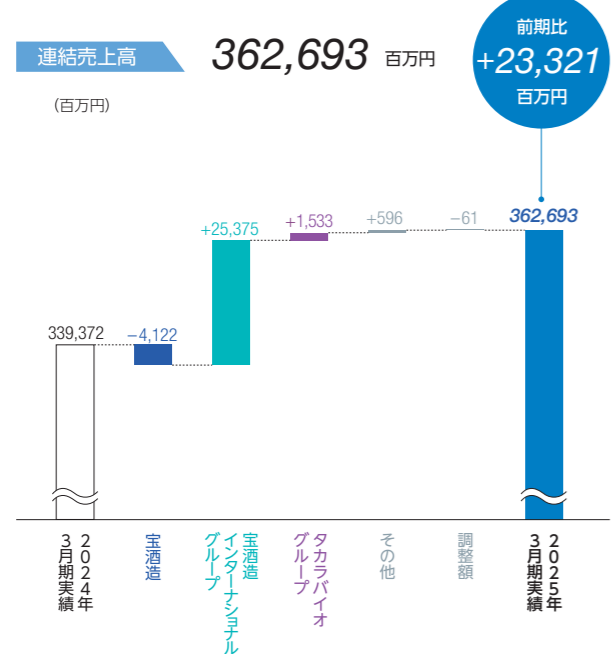
**Q:本中計に掲げる5つの重点戦略に挙げる「ROIC経営の浸透」「宝独自のビジネスモデル確立」に関する成果と課題についてはいかがでしょう。**

重点戦略の筆頭に掲げる「ROIC経営の浸透を通じた、成長・強化領域への投資」については、グループ連結で997億円の投資を計画しており、本中計の計画値を上回る攻めの投資を推進しています。一方で営業利益が計画を下回ったため、2026年3月期のROIC予想は4%と計

画値を下回る見通しです。

ROICの向上については、長期的視点で投資に対するリターンや投下資本の効率性を意識してもらうため、社内のROIC浸透に向けた活動を継続して進めています。考え方の基本となる「宝版ROIC翻訳式」は、30年ぐら

2025年3月期連結業績の事業セグメント別増減内訳



## ◆ トップメッセージ

前になります。仕事量削減に向けた業務革新の活動を通じて得た知見をベースにアップデートを加えたもので、まさに温故知新で理解を深めてもらっています。

社員一人ひとりが、各自の仕事にROICの考え方を落とし込み、どうすれば生産性を高めることができるか。各々が携わる業務を通して、具体的な行動に落とし込めればよいと思っています。例えば、在庫管理に従事する部署なら、在庫回転率を高めることが、ROICを高めることにつながるため、その実現に向けて業務に取り組んでもらうということ。こうした日々の業務を通じて、ROICを高める仕組みを体験し、生産性向上を実現していきたいと思っています。自分ごととして生産性向上を考える習慣づけをすることで、業務のスピード感向上にもつなげていくべく、今後も活動を続けてまいります。

「宝独自のビジネスモデルの確立・強化」については、宝酒造・宝酒造インターナショナルの協業による「日本食文化の世界浸透」を進めています。世界に広がる日本食の

人気に対し、和酒の浸透はまだこれからで、例えば米国での清酒の消費シェアは0.2%に留まっています。その分、伸びしろは大きく、イノベティブな和酒などをけん引役に少しずつ市場を拡大しています。米国宝酒造では、地元パークレーの酒蔵としての存在感を高めるため、今年テイastingルームの集客力アップなどに向けたリニューアルを行いました。

時に経済分断リスクが伴うモノの貿易に対し、文化そのものの輸出・浸透は国際交流の活性化にもつながります。「TGC100」のVision「Smiles in Life～笑顔は人生の宝～」を具現化する意味でも、当社グループだからこそ実現できる、日本食と和酒の文化浸透を通じて、世界中の人々の生活を笑顔で満たしていきたいと思っています。

タカラバイオにおいても、掲げている「ライフサイエンス産業におけるインフラを担うグローバルプラットフォーム」のビジネスモデルはほぼ確立しており、今後は、収益に結びつけるための取り組みを進めてまいります。

## やりがいや成長を実感できる組織風土醸成を目指す

**Q:同じく重点戦略の、人的資本などの無形資産への投資についての進捗、課題についてはいかがですか。**

「トライ&エラー」を重ね、実行力を高めることで、やりがいや成長を実感できるような組織風土をいかに醸成して

いくか。その実現は一朝一夕にはならず、私自身が全国の事業所を回り、社員からの事業や仕事に関する質問に答える場を引き続き設けたり、社内SNSやグループ報などでも、目指す組織のあり方に関するメッセージを発信し続けています。

目まぐるしく事業環境が変化していく中では、最終的に1つの意見に集約されるとしても、多様な力の結集によって進むべき道を定めるプロセスが大事であり、「急がば回れ」でベストな答えにつながるものです。そして、決めたことをいち早く行動に移し、駄目なら軌道修正のくり返しでいいと思っています。

その取り組みの一環として、2024年秋よりスタートした社員参加型の新規事業開発プログラム「starTreasure (スタートレジャー)」のエントリーを2025年4月より開始し、15件の事業アイデアが寄せられました。まずは社員自らが新規事業の必要性を認識し、日々の業務で得た知見を活かし、新たなビジネスチャンスを生み出す活動に取り組んでもらう最初の意識づけという点では、一定の成果と評価しています。



## 企業価値向上のため、グループの今の姿を自ら発信

**Q:重点戦略の残り2つ、事業を通じたサステナビリティへの取り組み、コーポレートコミュニケーションの強化についてもお聞かせください。**

「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」については、TCFD フレームワークなどの開示基準への対応や、「FTSE」の基準に基づく取り組みのほか、食生活やライフサイエンス研究など事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

その1つとして、2023年11月に発売したクラフトチューハイ「寶CRAFT」<京檸檬>は、2018年の発足当時から活動に参画し、京都の耕作放棄地の有効活用や新規就農などの支援を目的に、生産者・加工者・販売者が一丸となって「京檸檬」の栽培、ブランディングに取り組んでまいりました。2024年、同取り組みが「第7回エコプロアワード」で財務大臣賞を受賞したのは大きな一歩であ

り、事業を通じた社会貢献活動のモデルケースとして、今後のチャレンジに活かしていきたいと考えています。

「コーポレートコミュニケーションの強化」については、2024年度はビジネス系メディアのインタビューを積極的に受け、キャリア採用の応募に繋がるなどの成果につながっています。個人投資家説明会への出席、個別IRへの対応も強化し、株主、投資家への理解に努めています。企業価値向上を実現するには、グループとしての今の姿をトップ自ら発信していくことが重要と捉え、今後も積極的な対話に努めてまいります。

## 若手社員とともに25年後の「ありたい姿」を策定

**Q:2018年の社長就任以来、大事にしている信念、2025年に創立100周年を迎えた思い、2050年のありたい姿として策定した「宝グループ 長期Vision 2050」の狙いについて教えてください。**

「ゴーイングコンサーン(事業の継続性)」こそが、企業の存在意義の前提となるものであり、私自身の経営哲学にも位置付けています。今で言うサステナビリティへの取り組み姿勢と同様、継続していくことが大事で、人が入れ替わっても事業が継続していく体制をいかに作り上げるかがその時々トップの責務と考えています。

100年という1つの節目を迎えられたのは重要なことですが、事業の持続的成長を実現するためには、もっとチャレンジングな組織風土にしていかなければなりません。企業のありたい姿をグループで共有し、ベクトルを合わせて目指す企業像を構築し、社員が達成感、やりがいを感じられる組織にしていきたいと決意を新たにしています。

将来のありたい姿として、創立100周年のタイミングで、「宝グループ 長期Vision 2050」も発表しました。若手社員を含め将来の宝グループ像を考えるワーキンググループを発足し、構想から約2年間を経て策定したものです。2050年といえば遠い未来のようですが、

今の20~30代社員は現役で活躍している時期であり、3事業の掛け合わせによる新規領域で提供したい価値についても盛り込んでおり、今後、新たなチャレンジをしていく上での「羅針盤」として、ありたい姿を実現してほしいと考えています。次期中期経営計画についても、同長期Visionを基に、バックキャストで考えていく計画です。

当社グループは異なる2つのビジネスモデルを有するユニークなグループであり、独自の競争優位に磨きをかけて、さらに強みを掛け合わせることで新たな価値創出につなげてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、宝グループの次の100年に向けたチャレンジにご期待いただき、ご支援、ご指導をお願い申し上げます。

# 宝グループ 長期Vision 2050

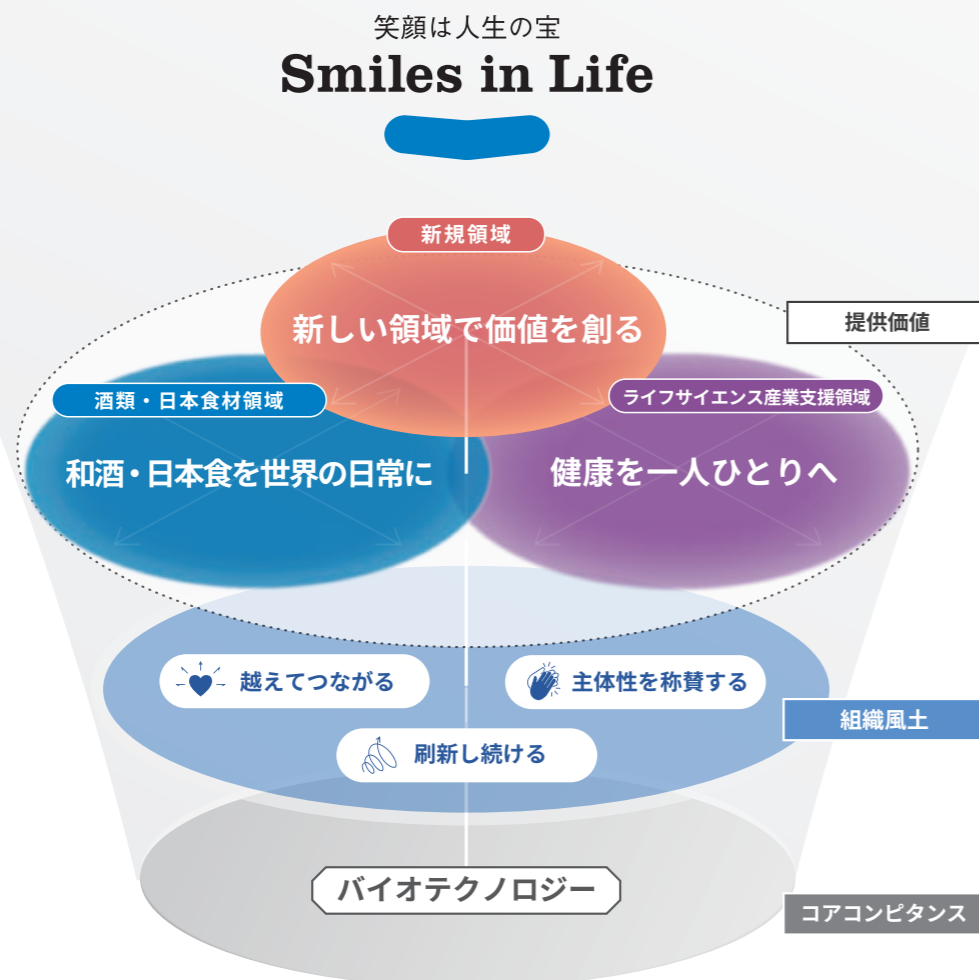
## 世界中に笑顔を広げ続ける企業をめざして

宝グループは2025年9月、会社創立100周年を迎えるにあたり、25年後の2050年のありたい姿を考え「宝グループ 長期Vision 2050」を策定しました。この「長期Vision 2050」は、TGC100\*で策定した「Smiles in Life」に込めた想いと新たにめざしていきたい未来をより具体的に表現したものです。環境変化の激しい時代のなかで、新たなチャレンジをしていく「抛り所」「羅針盤」となる、私たち宝グループの「2050年の姿」です。

\*TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup> (2020年度～2025年度の長期経営構想)

# Vision 2050

人々に豊かな食生活と健やかな人生を届け、  
バイオテクノロジーによる新たな価値創造で、  
世界中に笑顔を広げ続けている宝グループ。



### 酒類・日本食材領域

#### 想定される未来

世界の人口はさらに増えている。人の交流はより広がり、多様な趣向を楽しむようになっている。まだまだ限定的な和酒・日本食の楽しみ方は、もっと世界の日常へ浸透させられる。

#### 提供価値

## 和酒・日本食を世界の日常に

和酒・日本食を、国内はもとより、世界各地で日常的に楽しめるように安定的に提供し、おいしさやワクワクを届けている。それによって世界に誇る日本の酒・食文化の持続的な発展にも貢献している。

#### キーファクター

- 持続性と生産性を兼ね備えた高品質な製造・販売体制を構築している。
- 洋酒の技術や資産を活用して、和酒の付加価値や品質を高めている。
- マーケティング、事業間シナジー発揮、経営管理強化等に資する現地機能が充実している。
- 日本食にまつわる商材(食器・道具類、発酵由来の基礎調味料等)の品揃えが充実している。
- 海外日本食材卸のネットワークを活かし、国内外の嗜好に即した酒づくり、味づくりのノウハウを蓄積している。
- 和酒・日本食文化のファン化に向けたサービスが事業化され、持続可能な収益モデルとして確立している。

### ライフサイエンス産業支援領域

#### 想定される未来

新興国を含む世界各国で、都市は先進の社会インフラを実装している。その基盤上で、難病を克服する創薬や、テラーメイド医療を、もっと進展させることができる。

#### 提供価値

## 健康を一人ひとりへ

ライフサイエンス分野における製品やサービスが世界各国で研究開発に用いられ、医療や創薬の進展、社会実装に貢献している。健康を科学することにより、個人向けにも予防、診断などのサービスを提供している。

#### キーファクター

- 世界各国に拠点を設け、グローバル戦略がきめ細やかに実現している。
- 強固なエコシステムを構築し、人々の健康に資する新たな技術を次々と創出している。
- デジタルトランスフォーメーションの推進により、スマートファクトリーを構築している。
- テラーメイド医療やポイントオブケアテストを効率的に提供する体制を構築している。

### 新規領域

#### 想定される未来

人口増や気候変動により世界的な食料不足が加速している。カーボンニュートラルへの社会的要請はより強まっている。バイオテクノロジーをフル活用すれば、今までの領域を越えて貢献できる。

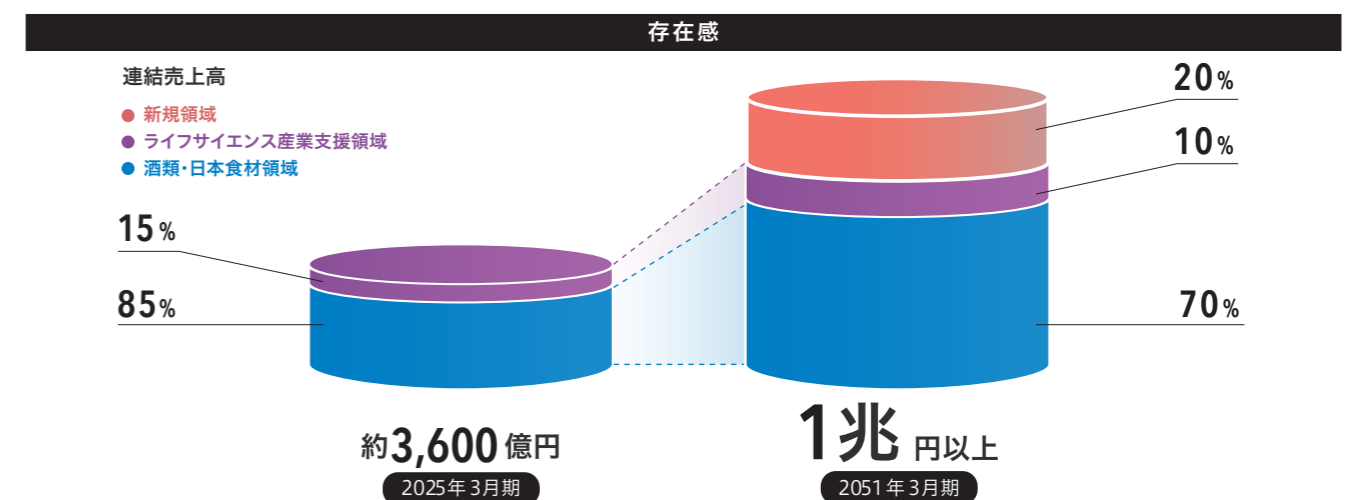
#### 提供価値

## 新しい領域で価値を創る

食料不足、環境問題などの社会課題の解決に、バイオテクノロジーによる新たな価値創造で貢献している。食と健康という領域を越えた宝グループになっている。

#### キーファクター

- 国内外の産官学にわたる多様なパートナーシップやネットワークを構築している。
- バイオエコノミー領域に関する社内外のアセットや知見をフル活用している。
- 技術力を活かすためのマーケティング機能や他社とのアライアンスが充実している。
- バイオものづくりの商業化やバイオ由来製品の開発・製造、食料の持続性向上に貢献する、新たな事業を展開している。
- 新規事業の芽を生み出し続けるサイクルを回している。



## 財務担当役員メッセージ



### 成長・強化領域への投資により、 将来の成長に向けた基盤は 整いつつある—— 資本効率の改善に積極的に 取り組み、持続的な企業価値 向上を目指してまいります

取締役 佐藤 敬

#### 2025年3月期業績および2026年3月期見通し

2025年3月期の業績は、売上高は前期比プラス6.9%、営業利益は前期比マイナス7.4%、経常利益は前期比マイナス5.0%となりますが、政策保有株式の売却を含めた特別利益が47億円あり、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比プラス0.2%となりました。また、海外売上高比率は59.3%、ROEは6.8%、ROICは4.0%となりました。

2026年3月期の業績予想は、売上高は前期比プラス10.6%、営業利益は前期比プラス6.3%、経常利益は前期比プラス0.1%、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比プラス0.6%とし、3期連続の営業減益からの脱却を目指します。なお、中期経営計画2025における計画値に対しては、売上高

ではマイナス4.5%、営業利益ではマイナス42.4%となり、海外売上高比率は、計画を1.9%上回る見通しです。また、ROE、ROICについても計画値を下回る見通しです。近年の世界的なインフレによる外食市場の成長鈍化やライフサイエンス研究市場の低迷等、計画策定時には想定していなかった外部環境の変化に十分対応できなかったことが、計画値未達の要因です。ただ、宝酒造インターナショナルグループ(以下、宝酒造インターナショナル)の海外日本食材卸事業における北米、欧州でのM&Aを含む拠点拡大、タカラバイオグループ(以下、タカラバイオ)でのCurio社、ViSpot社の株式取得等、成長・強化領域への積極的な投資を進めており、将来の成長に向けた基盤は着実に整いつつあります。

#### 2025年3月期業績および2026年3月期業績予想

(単位:百万円)

	2025年3月期業績	前期比	2026年3月期業績予想	前期比	中期経営計画2025計画値	中計比
売上高	362,693	+6.9%	401,000	+10.6%	420,000以上	▲4.5%
営業利益	20,597	▲7.4%	21,900	+6.3%	38,000以上	▲42.4%
経常利益	22,180	▲5.0%	22,200	+0.1%		
親会社株主に帰属する当期純利益	16,202	+0.2%	16,300	+0.6%		
海外売上高比率(バイオG除く)	59.3% (58.2%)		61.9% (61.3%)		60.0%以上 (60.0%以上)	+1.9pt (+1.3pt)
ROE	6.8%		6.5%		9.0%以上	▲2.5pt
ROIC	4.0%		4.0%		7.5%以上	▲3.5pt

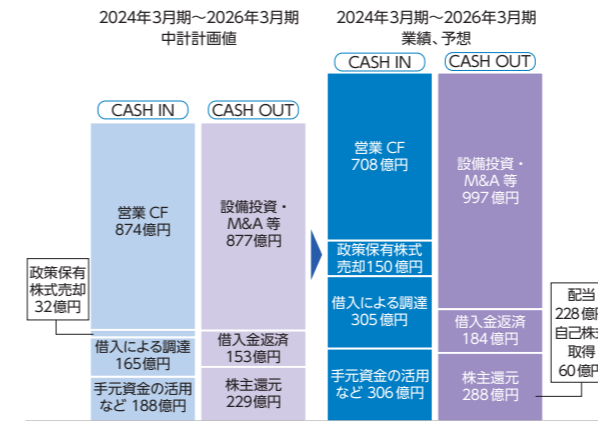
#### キャッシュフローと株主還元

当社は、中期経営計画2025を「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」と位置付けており、874億円の営業キャッシュフローを上回る877億円の投資を計画しておりましたが、2024年3月期業績から2026年3月期の予想では、宝酒造インターナショナルにおけるM&Aを含め、投資は997億円と計画値を大きく上回る見通しです。また、株主還元についても、計画を上回る見通しです。2026年3月期には、30億円を上限とする自己株式取得を実施しており、配当も普

通配当29円に創立100周年記念配当2円を加え、31円(配当性向37.1%)とする予定です。874億円を計画していた営業キャッシュフローは708億円となる見通しで計画を下回りますが、政策保有株式の一層の売却や、借入金の調達、手元資金の活用等も計画を上回る水準で行い、これらの原資に充てる目論見です。

なお、政策保有株式については、さらなる資本効率の改善に向けて、その総額を2025年3月末時点の時価約320億円から、2030年3月期末までに50%削減する方針を新たに打ち出しました。

#### キャッシュフロー



#### ROICについて

以下の表に記載の通り、2025年3月期の宝グループのROICは4.0%と、WACC 6.28%を下回っています。また、2026年3月期の宝グループのROICは4.0%と前期並みの水準となり、中期経営計画2025の計画値を下回る見通しです。現段階では、宝酒造での安全・安心投資や、宝酒造インターナショナル、タカラバイオにおけるM&A等、投資局面にありマイナスに働き(向上の妨げとなり)ますが、今後は収益力をさらに高めることに加え、効率性の改善にも積極的に取り組み、ROICの向上を目指してまいります。

2026年3月期の事業別ROICの見通しは、宝酒造では、価格改定効果や利益率の高い重点ブランドの育成による商品ミックスの改善、販管費の効率的な投下等を進めることで税引後営業利益が36億円となり計画値の34億円を超過し、固定資産の投資の時期ずれ等により投下資本が715億円となり

計画値の784億円を下回ること、ROICは5.1%と計画値の4.5%を上回る水準となる見通しです。今後も、利益率の高い重点ブランドの育成による商品ミックスの改善や、コスト削減、安全・安心投資での設備の更新による生産の効率化等で分子の改善だけでなく、社内在庫の削減による運転資本効率の向上等、分母の改善にも取り組んでまいります。

宝酒造インターナショナルでは、世界的なインフレによる外食市場の成長鈍化の影響、一部の汎用品での価格競争の激化、人件費の継続的な高騰に加え、倉庫移設・拡張やM&Aなどの一時的な費用の増加等で税引後営業利益が93億円となり計画値の115億円を下回り、計画外のM&Aで固定資産が増加し投下資本が1,504億円と計画値の1,081億円を上回ること、ROICは6.2%となり計画値の10.7%を下回る水準となる見通しです。今後は、日本の「伝統的な酒造り」のユネスコ無形文化遺産登録を追い風に、新規連結会社も含めて、グループの強みを活かしたシナジー創出を加速させ、和酒・日本食材卸事業の成長と利益の創出に取り組むとともに、運転資本の圧縮等、分母の改善にも取り組んでまいります。

タカラバイオでは、世界的なライフサイエンス研究市場の低迷により税引後営業利益が17億円と計画値の103億円を下回り、ROICは1.4%と計画値の8.4%を下回る見通しですが、2027年竣工予定の遺伝子・細胞プロセッシングセンター3号棟等の設備投資やCurio社、ViSpot社の株式取得を行う等、将来の成長に向けた布石は着実に打っており、新規でグループ化した会社とのシナジー創出を加速させ、利益創出にしっかり取り組むとともに、研究開発プロジェクトの選択と集中等、効率性の改善にも取り組んでまいります。

#### 事業別ROICの2025年3月期業績および2026年3月期予想

(単位:億円)

事業	ROIC(税引後営業利益/投下資本)			備考
	2025年3月期業績	2026年3月期予想	中期経営計画2025計画値	
宝ホールディングス連結	4.0% (142/3,549)	4.0% (151/3,780)	7.5%以上 (254/3,392)	海外における計画外のM&A等、成長・強化領域への投資を積極的に行うも、税引後営業利益が計画を下回る
宝酒造	5.0% (34/694)	5.1% (36/715)	4.5% (34/784)	固定資産が投資の時期ずれ等で計画を下回る
宝酒造インターナショナルグループ	6.4% (80/1,262)	6.2% (93/1,504)	10.7% (115/1,081)	税引後営業利益は計画を上回る
タカラバイオグループ	1.4% (15/1,143)	1.4% (17/1,201)	8.4% (103/1,227)	計画外のM&Aもあり、固定資産が大きく計画を上回る

※事業別ROICの値は参考値 ※宝ホールディングス連結における2025年3月期のWACCの水準:6.28%

#### ROIC向上の主な取り組み施策

ROIC向上	NOPATの向上	宝酒造	宝酒造インターナショナルグループ	タカラバイオグループ
		重点ブランドの育成(≒商品ミックスの改善) 設備投資による生産の効率化	和酒・日本食材卸事業の成長加速 新規連結会社を含めたシナジーの創出	新規連結会社とのシナジーの創出
	投下資本の圧縮	社内在庫の削減による 運転資本効率の向上等	運転資本の圧縮等	研究開発プロジェクトの 選択と集中

#### 持続的な企業価値向上に向けて

「資本コストや株価を意識した経営」の実践に向け、各事業における取り組みを推進することに加え、株主・投資家の皆様にご

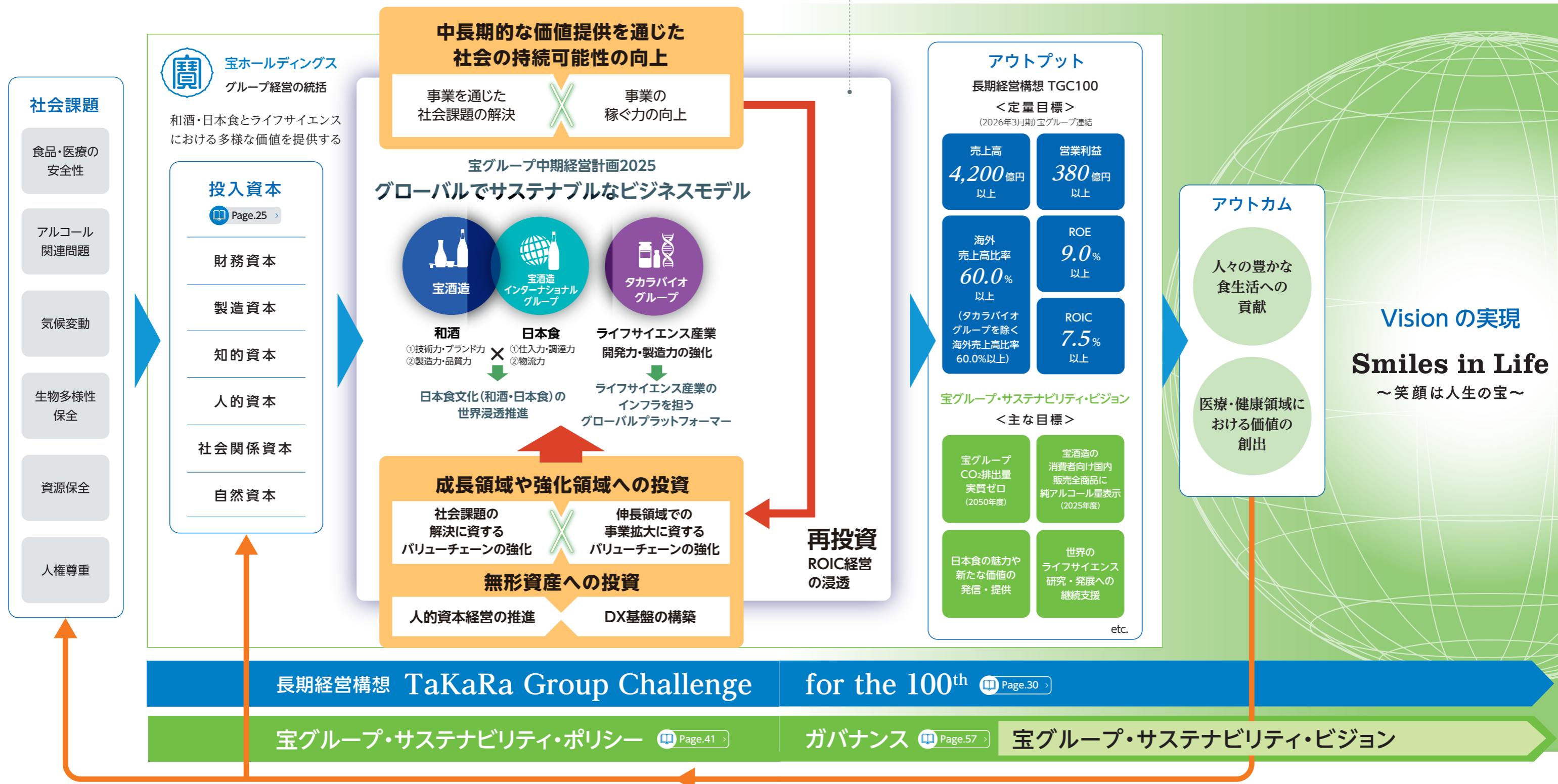
れらの取り組みについてご理解をいただくべく、積極的にIR活動を展開してまいります。また、建設的な対話を通じて得られた示唆を、開示内容の拡充に役立てるだけでなく、今後の経営活動に生かすことで、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

# 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課題の解決により、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、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
    - 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
    - イノベティブなSAKEの人気
  - 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
    - サステナビリティ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.21-22](#)

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	6.8%
▶ ROIC	4.0%
▶ 自己資本比率	51.3%
▶ 格付	A (R&I), A+ (ICR) (2025年3月期)

### 製造資本 [Page.34-36](#)

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種の樽貯蔵熟成酒の保有 黒壁蔵(宮城県児湯郡)

#### <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和酒製造 Takara Sake USA Inc. (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イスキー製造 The Tomatin Distillery Co. Ltd(イギリス)
- カナダでの清酒をベースとしたSakeカクテル等の製造 Ontario Spring Water Sake Company(カナダ)

#### <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4拠点
- ▶ バイオ製造拠点 5拠点  
(2025年3月現在)



白壁蔵



Takara Sake USA Inc. (アメリカ)



タカラバイオ本社

### 知的資本 [Page.34-36](#)

持続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」、「遺伝子医療分野」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 **7,309**百万円  
(2025年3月期)



### 人的資本 [Page.27-28](#)

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」と「Vision」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 **5,729**名

◆ 海外従業員比率 **55.0%**  
(2025年3月31日現在)

◆ 女性管理職比率

① **10.2%**  
(宝HLD、宝酒造、宝酒造インターナショナル)

② **23.8%**(タカラバイオ)

① 2025年4月1日現在 ② 2025年3月31日現在

### 社会関係資本 [Page.55-56](#)

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、「よろこびの清酒」「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 **59.3%**  
(2025年3月期)



### 自然資本 [Page.42-44](#)

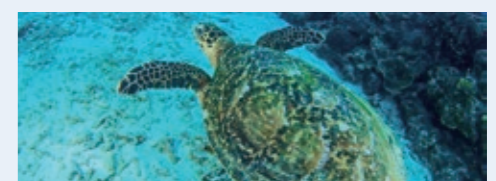
気候変動や生物多様性の保全など社会課題の解決に資するバリューチェーンの強化

- 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**432**件

助成金累計額**2億419**万円  
(2025年6月現在)

◆ CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み



## ◆ 人事担当役員メッセージ



### 人は誰もが成長できる 可能性を秘めている—— 社員が主体的にキャリア形成が できる組織風土の醸成に 取り組んでまいります

取締役 鈴木 正直

#### 人事制度・施策は社員の能力を引き出し、 生産性向上を実現するための仕組み

2018年より務めてきた人事部長を経て、2025年6月、人事担当役員を拝命しました鈴木です。

人事部長時代は、当社グループが掲げる長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」(以下、TGC100)、その具体的な戦略となる中期経営計画に基づき人的資本の強化に取り組んでまいりました。特に「TGC100」の総仕上げである「宝グループ中期経営計画2025(以下、本中計)」の実現に向けては、人財育成方針に沿って、グループの次世代を担う人財やグローバルな事業成長を実現する人財の育成、多様な人財の活躍推進に取り組んでいます。さらに、仕事のやりがいや働きがいのある職場、人を育む風土づくりの実現に向けた社員のエンゲージメントレベルの把握と、エンゲージメント向上を目的としたキャリア開発支援などに注力しています。

部長就任以前から長く、人事部門に携わってきた経験から思うのは、人財に関する制度・施策は、社員の意欲や能力を引き出し、生産性と企業価値の向上を実現するための仕組みであるということです。日々変化する企業を取り巻く環境や企業ならびに社員の状況に応じて、制度の設計についても常に見直し続けることが必要です。

2022年には、タレントマネジメントシステムを新たに導入し、社員のスキルや経験の一元管理と見える化を進めています。これにより、経営戦略や各事業活動に必要な人財の確保・育成や属人的な判断に頼らない適材適所の人

財配置を行います。また、従来からの通信教育、資格・免許取得表彰などによるスキルアップ支援のほか、2025年からは社員の主体的な学びに対する学習支援策としてオンライン学習ツールを本格導入しました。

#### 海外勤務を目指す若手社員へのサポートと 海外拠点の社員との一体感醸成にも注力

グローバル人財の確保・育成については、本中計期間においても新卒採用やキャリア採用の継続と様々な施策を実施しています。

また、海外で働いてみたいと考える20~30代の若手社員を中心にジョブローテーションにより宝酒造インターナショナル本社や海外拠点に配属しています。

そして、海外拠点で少しでも不安なく業務に従事することをイメージできるよう、国内で勤務する社員と海外で勤務する社員の交流プログラム「グローバルカフェ」や、国内勤務の時点からグローバルマインドを醸成することを目的とした異文化理解研修を継続するとともに、語学力向上に向けた支援では、新たに和酒や日本食をテーマにした英語ディスカッション、英文メールの作成など、ビジネスに必要な語学スキルの学習機会を提供しています。

宝グループの海外拠点拡大が進んでいく中、TGC100で掲げる「Vision」実現に向け、宝グループのアイデンティティである「TaKaRa Five Values」の共有による一体感の醸成を目的に、2017年より宝ホールディングス歴史記念館での研修を実施してきました。国内の

社員はもちろん、海外グループ会社のキーパーソンとなる社員も研修の対象として、日本国内の酒類市場の視察や宝酒造の工場見学なども併せて行い、現地での業務にも役立ててもらっています。

これらの研修に加え、今後もグループの一体感醸成やベクトル合わせにつながる施策を進めてまいります。

次世代を担う人財育成については、2018年度より管理職を対象としたリーダー育成のための選抜型の勉強会を開始しました。宝グループを担う自覚と覚悟を醸成することを第一の目的に、これまでに66名が受講しています。メーカーとして製造ノウハウ・スキルを継承していくための工場技能職の次世代リーダー育成研修も2022年度より実施しており、安全・安心を担う経験値が豊富な人財育成を進めています。

#### 多様な人財が活躍できる組織を目指す

多様な人財の活躍においては、女性、シニア、障がい者をはじめ、多様性を尊重した職場づくりを進めています。女性管理職比率は2024年4月時点の8.6%から、2025年4月時点で10.2%となりました。シニアについては、最長70歳までの継続雇用制度を設けているほか、意欲的に能力を発揮してもらうために、実力に応じた処遇となる制度を導入しています。

仕事のやりがいや働きがいのある職場については、まずは社員のエンゲージメントレベルの現状把握を目的に「エンゲージメント調査」を2022年度に初めて実施し、2024年度には2回目を実施しました。

過去2回の調査を通じて、総じてエンゲージメントレベルは高い状態であると言えるものの、個別に見えてきた課題への対策を進めています。

2022年度調査で課題として見えたものの一つは「中長期的な成長に向けたキャリア開発支援」です。この課題に対して、30代を中心とするミドル層社員を対象にキャリアの振り返りや自己分析を行った上で今後のキャリアについて考えるキャリアデザイン研修を新たに実施しました。さらに、各部署の業務を遂行する上で必要なスキル・資格の見える化を実施し、スキル・資格習得の参考に活用してもらっています。これらの効果が、2024年度の調

査では、キャリア開発支援に関するスコアは前回は上回る結果となりました。

2022年度調査でもう一つの課題として挙げていたのは、「チャレンジングな組織風土や変革力の醸成」です。これは2024年度も他の項目に比べてやや低いスコアとなりましたが、組織風土や変革力の醸成についての課題は、一朝一夕に解決できないと考えています。「TaKaRa WAKU-WORKプロジェクト」や2024年からスタートした社員参加型の新規事業開発プログラム「starTreasure(スタートレジャー)」などを通じ、宝グループの社員の強みと考える真面目で誠実な社風は大事にしながら、スピード感を持ってチャレンジし、組織全体でトライ&エラーを許容できるような風土醸成を進めていきたいと考えています。

宝グループらしいチャレンジングな組織風土を育むうえで、人事担当役員として大事にしたいのは多様な人財が活躍できる場を提供することです。会社には様々な仕事があり、求められる資質も異なります。必ずや誰もが力を発揮できる場所があるはずで、その観点から、きちんと自分の仕事に真摯に向き合い、地道に成果を出している人がしっかり評価され、能力を発揮できる仕組みを作っていくことが肝要と捉えています。

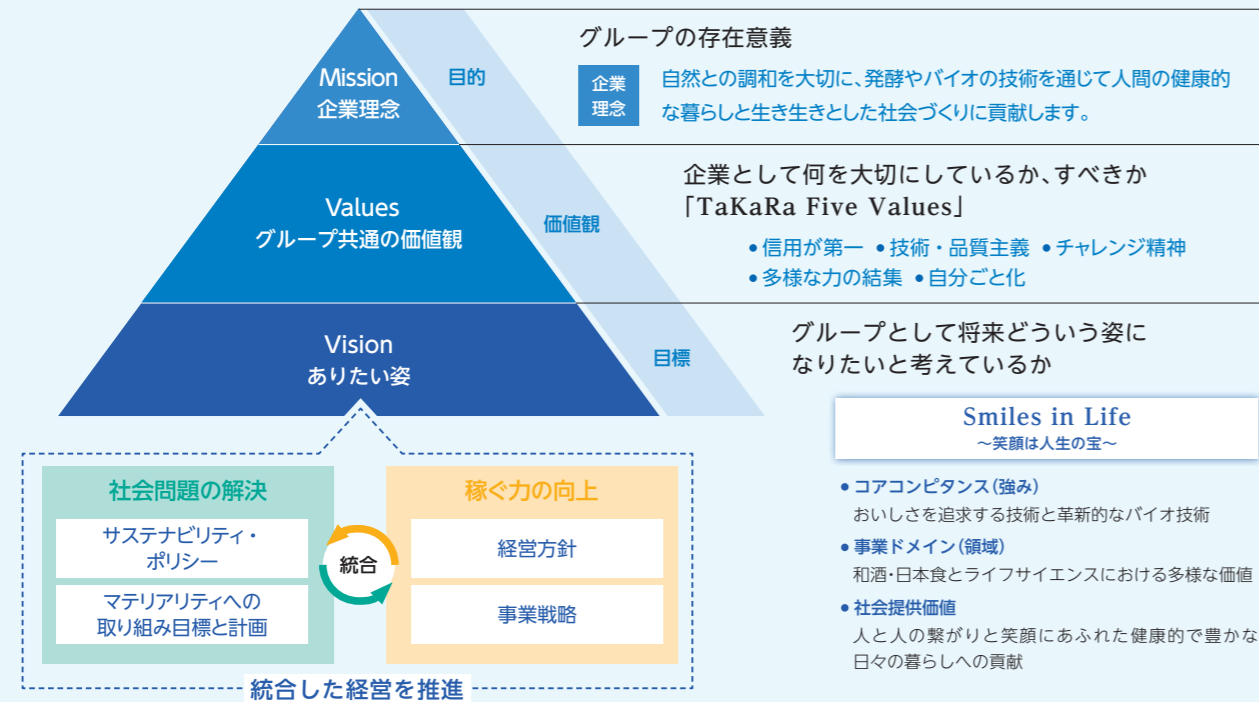
「人は誰もが成長できる可能性を秘めている」というのが私の持論です。宝グループのさらなる成長に向け、社員自らがキャリアを考え、自己成長に向けて何度でも挑戦できる組織風土を実現し、企業価値向上につなげてまいります。



宝ホールディングス歴史記念館での研修の様子

## 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。

### TaKaRa Five Values



\*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

## 長期経営構想（～2026年3月期）

# 「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\*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動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)



<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

## 当期実績 (2025年3月期 宝グループ連結)



## 来期予想 (2026年3月期 宝グループ連結)



## 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ヵ年投資計画 880億円 2026年3月期 ROIC目標7.5%以上

宝グループの当期(2025年3月期)の投資実績と次期(2026年3月期)の投資計画は以下の通りです。

#### 投資実績(2025年3月期)

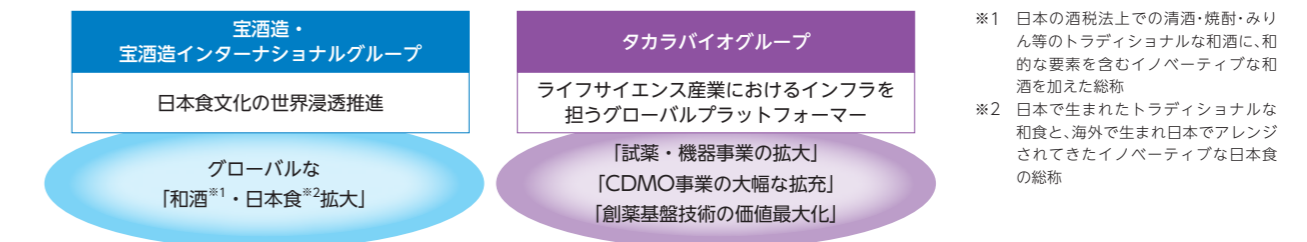
	2024年 3月期実績	2025年 3月期実績	中計2年目 計画	概要
宝酒造	41億円	41億円	(42億円)	・松戸工場大型ライン、PETライン統合 ・楠工場キュービテナーライン 他
宝酒造インターナショナル グループ	120億円	277億円	(94億円)	M&A(築地太田・オータフーズマーケット社、アグリ カ社、カーゲラー社) 他
タカラバイオ グループ	109億円	106億円	(104億円)	遺伝子・細胞プロセッシングセンター3号棟の建設 他
宝グループ連結	273億円	446億円	(255億円)	

#### 投資計画(2024年3月期~2026年3月期)

	2026年3月期 計画	2024年3月期~ 2026年3月期予想	3ヵ年 中計計画値	増減要因
宝酒造	59億円	141億円	(210億円)	建築に関わる人材の確保難による 工期の遅れ(後ろ倒して実施予定)
宝酒造インターナショナル グループ	33億円	431億円	(200億円)	・カーゲラー社の持分取得(計画外) ・倉庫移転・拡張費用の増加
タカラバイオ グループ	211億円	428億円	(454億円)	市況の悪化に応じた 設備投資計画の変更
宝グループ連結	278億円	997億円	(877億円)	

## 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



### 宝酒造・宝酒造インターナショナルグループの協業

宝酒造と宝酒造インターナショナルグループでは、協業により当社グループならではの強みを活かした取り組みを推進することで、和酒・日本食の拡大を目指しており、宝酒造が培ってきた酒造りの技術力・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を最大限活用するとともに、和酒の現地生産ラインアップの拡充や、海外の販路を拡大していくことで、日本食と和酒のセットでの拡大を進め、和酒・日本食の世界浸透を推進しています。

### タカラバイオグループ

タカラバイオグループでは、ライフサイエンス産業におけるプレゼンスの更なる向上を目指しています。臨床・創薬分野への事業領域の拡大を加速させる「開発力・製造力」を強化し、タカラバイオ独自の技術に裏付けられた、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なる技術・製品・サービスを提供していくとともに新たにグループに加わったCurio社およびViSpot社とのシナジーの発揮により、「ライフサイエンス産業におけるインフラを担うグローバルプラットフォーム」の確立を推進しています。

#### 主な進捗

- カーゲラー社、築地太田・オータフーズマーケット社、アグリカ社のグループ化による海外日本食材卸網の強化
- 国内外での「濁」の販売強化によるブランド育成のさらなる推進
- 米国宝酒造における「MUIWA」、Sho Chiku Bai「OCEAN VIEW」・「SKYLINE」等イノベーター的なSAKEの開発・発売

#### 主な進捗

- 先進的な空間解析用試薬を開発するCurio社とウイルス安全性評価試験の受託サービスを日本国内で提供するViSpot社のグループ化
- 試薬事業における事業環境変化に応じたグローバル施策の推進
- 独自のプラットフォーム技術や臨床開発の経験を活かした、開発初期(R)からクライアントに伴走する包括的支援サービス(C“R”DMO)の推進

### 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)

宝ホールディングス、宝酒造、宝酒造インターナショナルでは、社員がVision実現に向けて生産性を向上させることを目標に、「TaKaRa WAKU-WORKプロジェクト」を実施しています。

さらに、イノベーション創出のための社員参加型の新規事業開発プログラム“starTreasure”をスタート。新たなビジネスチャンスを生み出す活動を通じて、社員が主体的に価値創造に取り組む意識を高めていきます。

#### 主な進捗

- 1on1ミーティングや業務のアップデートサイクル(宝版ROIC翻訳式)の継続運用
- 業務時間内に社員が自己研鑽できるトライタイムのテスト運用開始
- 新規事業開発に関するワークショップを開催し、“starTreasure”が本格始動



“starTreasure”ワークショップの様子

### 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

宝グループでは、気候変動、生物多様性保全、資源保全、人権尊重といった課題への対応が求められるなか、2020年に宝グループのサステナビリティに関する方針として「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」を策定しました。また、2021年には、サステナビリティ・ポリシーに基づく具体的な中長期の目標として「宝グループ・サステナビリティ・ビジョン」を策定しました。2023年に立ち上げたサステナビリティ推進室を中心に、グループ一体となった活動を推進しており、目標の達成に向け、課題に真摯に取り組む、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

#### 主な進捗

- 黒壁蔵の太陽光パネル設置と環境配慮型電力プランへの切替による実質再生可能エネルギー由来100%に切り替え
- 和酒輸出国数60か国(2024年度)となり、和酒の魅力・価値の海外での浸透に向けた活動を継続
- タカラバイオグループにおいて、日・米・欧・中・印のグローバルな製造体制による高品質な製品の安定供給
- 消費者向け全商品(酒類調味料除く)に対して、以下の通り純アルコール量の表示完了  
ソフトアルコール飲料100%、清酒・中国酒100%、焼酎・洋酒93%(入稿済)

### 5 コーポレートコミュニケーションの強化

3つの自立した事業ポートフォリオで構成されている宝グループ全体の姿に対して、ステークホルダーの理解、共感、評価を高めるため、引き続きコーポレートコミュニケーションを強化してまいります。

#### 主な進捗

- WebサイトのリニューアルやTopics等の新設による情報発信強化
- 事業認知理解促進のための、企業広告の作成と出稿  
ビジネス誌:2回、ビジネス系Web:5回、新聞広告:2回 など
- 株主、機関投資家等との対話の充実(2025年3月期実績)  
決算説明会(5月・11月)、スモールミーティング(6月)、工場見学会(9月・3月)、個別IR面談146回、ESG面談(3回)、個人投資家向け説明会(4回)

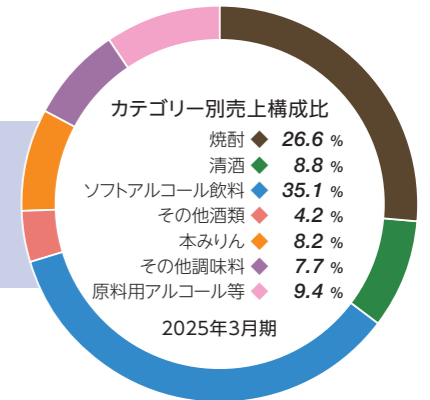


週刊東洋経済2024年12月14日号巻頭ビジネスアスペクト広告掲載から一部転用

## 宝グループ中期経営計画2025-事業戦略



### 宝酒造



### 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。

\*1:国内+海外(輸出+現地生産)で和酒No.1

\*2: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。

2025年3月期は、売上高は本みりんなどの調味料が増加しましたが、ソフトアルコール飲料が、当社が2024年10月に価格改定を行ったことに対して、競合他社の価格改定が2025年4月となったことの影響により、前期並みの水準にとどまり、市場の縮小による焼酎、清酒の減少で、1,196億6,300万円と減収となりました。営業利益は、売上高の減少、原材料や容器包装品のコストアップ、為替影響による売上総利益の減少により、販売費及び一般管理費の効率的使用に努めたものの、50億3,700万円と減益となりました。

2026年3月期は、「澁」やタカラ「焼酎ハイボール」を中心

とした広告等の活用や、伸長するノンアルコール、低アルコール市場に向けた、タカラ「辛口ゼロボール」のリニューアルや寶「丸おろしスタンド」の新発売などにより、ユーザーを獲得し、重点ブランドの売上構成比を引き上げることによって利益率の向上を図ります。さらに、拡大する中食市場に向けて、利益率の高い食品調味料(だし)の強化も図ります。そして、宝酒造インターナショナルグループとの協業のもと、「澁」のグローバルブランド化を一層推進し、トラディショナルな和酒・イノベティブなSAKEの両面で、商品開発スピードをさらに加速していきます。

これらにより、2026年3月期は、売上高1,206億8,100万円(前期比+0.9%)、営業利益53億3,700万円(前期比+5.9%)となる見通しです。

#### ◆ 松竹梅「瑞音」720ml業務用ルート先行発売と300ml輸出開始

宝酒造は、炭酸割りで楽しんでいただくことを目的に開発した新しいタイプの日本酒、松竹梅「瑞音」を業務用ルート先行で発売しました。フルーティーな香りと米由来の爽やかな甘みが特長で、刺身などの和食に合い、吟醸酒のような香り高さ<sup>\*</sup>や日本酒らしい甘み、ボリューム感のある味わいを、独自技術によって実現しています。2024年10月に国内業務用向けに720mlサイズが先行発売され、2025年3月からは海外専用商品として300mlサイズも展開しました。アジア・オセアニアを中心に輸出が開始され、日本酒の新しい飲用スタイルとして、国内外でのユーザー拡大を目指します。

\*吟醸酒ではありません

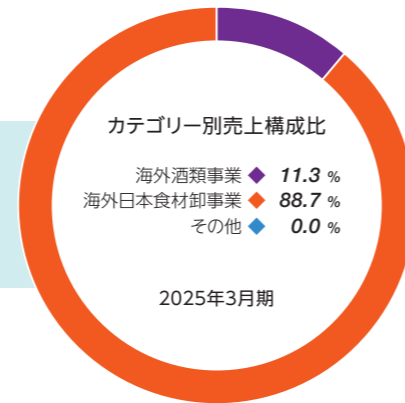


左から、720ml(国内)、300ml(海外専用)

## 宝グループ中期経営計画2025-事業戦略



### 宝酒造インターナショナルグループ



#### ● 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\*企業を目指す。

\*: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。

2025年3月期は、売上高が海外酒類事業、海外日本食材卸事業ともに、既存事業が前期を上回って推移したことに加え、ドイツの食材卸会社であるKagerer & Co. GmbH(以下、カーゲラー社)など、M&Aによる業績の上乗せ、円安の寄与もあり、1,858億300万円と増収となりました。営業利益は、売上高の増加により売上総利益は増加したものの、海外日本食材卸事業による人件費や倉庫料、新規連結会社に係るM&A費用などの販売費及び一般管理費が増加し、116億5,500万円と減益となりました。

2026年3月期は、海外酒類事業では、グローバル重点ブランド「瀟」のさらなる拡大を目指します。重点4エリア(米国、香

港、英国、台湾)での販売に最注力するとともに、海外日本食材卸各社との連携を強化していきます。トラディショナルな和酒では、「白壁蔵」ブランドの再活性化および中小容量での市場開拓を図り、イノベティブなSAKEでは現地ニーズを捉え、斬新かつ魅力的な商品開発を加速します。

海外日本食材卸事業は、和酒・水産品(冷凍・鮮魚)を差異化商品のコア商材と位置付け、新規グループ会社におけるノウハウ等のグループ内共有により、品揃えを拡充するとともに、高付加価値商品の拡売により、既存の主力市場の活性化と販売チャネルの多角化を推進し、売上の拡大を図ります。

これらにより、2026年3月期は、売上高2,146億円(前期比+15.5%)、営業利益135億円(前期比+15.8%)となる見通しです。

#### ◆ 欧州におけるさらなる海外日本食材卸ネットワークの強化

宝酒造インターナショナルは、2024年11月に、ドイツ・ミュンヘン近郊に拠点を置く食材卸売会社カーゲラー社の出資持分90%を取得しました。カーゲラー社は、米・調味料・和酒に加え、冷凍魚介類などの水産品に強みを持ち、欧州において確固たる地位を築いています。ドイツはEU加盟国で最大の人口と経済を有し、日本食マーケットとして魅力的なエリアで、日本食レストラン数も欧州4位の規模です。

今回のグループ化により、当社グループではドイツ市場全域における事業基盤を強化するとともに、欧州各国への取引ネットワークを活用し、東欧・北欧など新規市場の開拓を加速させます。世界的な日本食人気の高まりを背景に、当社グループは、日本食材卸ネットワークの構築と和酒の販売強化を通じて、企業価値の向上と日本食文化のさらなる普及を目指します。

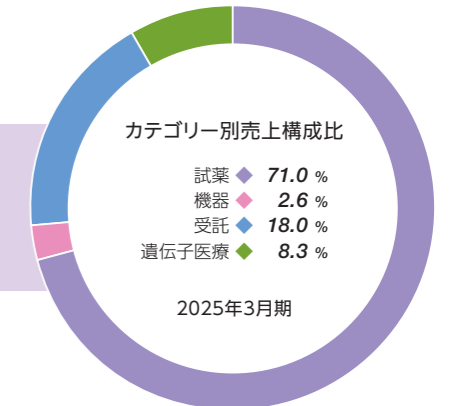


カーゲラー社外観



バイオ事業

### タカラバイオグループ



#### ● 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\*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のインフラを担うグローバルプラットフォーム」としての存在感を高める。

\*:治療手段

タカラバイオグループでは、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すことを事業成長における基本戦略としています。

2025年3月期は、売上高はライフサイエンス研究市場の回復が世界的に遅れているものの、試薬、機器、受託および遺伝子医療のすべてのカテゴリが前期比で増加し、450億3,900万円と増収となりました。営業利益は、相対的に利益率の高い検査関連試薬の減収や、売上構成の変化の影響等により、売上原価率が上昇したことで売上総利益が減少し、研究開発費等の販売費及び一般管理費が前期並みとなったことで、22億6,300万円と減益となりました。

2026年3月期は、試薬・機器事業では、ライフサイエンス

研究のアクティビティが世界的に低下し、米中関税政策が不透明な中、グローバルで多極的な“グローバル”戦略のさらなる推進による米中関税の影響を最小限に抑えらるとともに、Curio Bioscience, Inc.の製品などを展開し、既存PCR分野以外への事業展開を加速させます。CDMO事業では、開発初期段階プロジェクトへの対応を強化し、また、ViSpot株式会社(以下、ViSpot社)のウイルス安全性評価試験受託サービスを拡充してまいります。遺伝子医療分野では、レトロネクチン®製品に加え、mRNA関連酵素などのAM製品(製造補助剤)の拡売を図ります。

これらにより、2026年3月期は、売上高525億円(前期比+16.6%)、営業利益25億円(前期比+10.5%)となる見通しです。

#### ◆ ViSpot社を合併、ウイルス安全性評価試験のCDMOを拡充

ウイルス安全性評価試験は、バイオ医薬品が、意図せぬウイルスに汚染されていないことを担保するもので、特に抗体医薬品の開発から上市までのプロセスに必須の試験です。しかし、主な受託試験機関の多くが海外にあるため、国内でバイオ医薬品を開発する製薬企業にとっては、スピード・コスト・利便性の面で長年の負担となっています。

タカラバイオは、ウイルス安全性評価試験の受託サービスを日本国内で提供する神戸大学発のスタートアップ企業ViSpot社を、2025年5月1日付で吸収合併しました。CDMO事業に本サービスを組み込むことで、多様なモダリティに対応した品質試験を展開し、バイオ医薬品の開発・製造・品質試験のワンストップサービスをさらに強化し、CDMO事業の拡大を目指します。