

# ガバナンス



## ガバナンス

### 宝ホールディングス コーポレートガバナンスポリシー <基本的な考え方>

当社は、当社グループ創立100周年を迎える2026年3月期を最終年度とする長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」を策定し、当社グループとしての「ありたい姿(Vision)\*」と、それを実現するための経営戦略・事業戦略を設定しております。

当社は、この「ありたい姿」を実現することこそが、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるものであり、その効果的・効率的な実現に向けた透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うためのコーポレートガバナンス体制が必要であると考えて

おります。またそれと同時に、信頼される企業グループであり続けるために、株主、顧客、従業員、債権者、地域社会等のステークホルダーの立場を尊重し、適切なコミュニケーションに努めていくための体制が必要であるとも考えております。

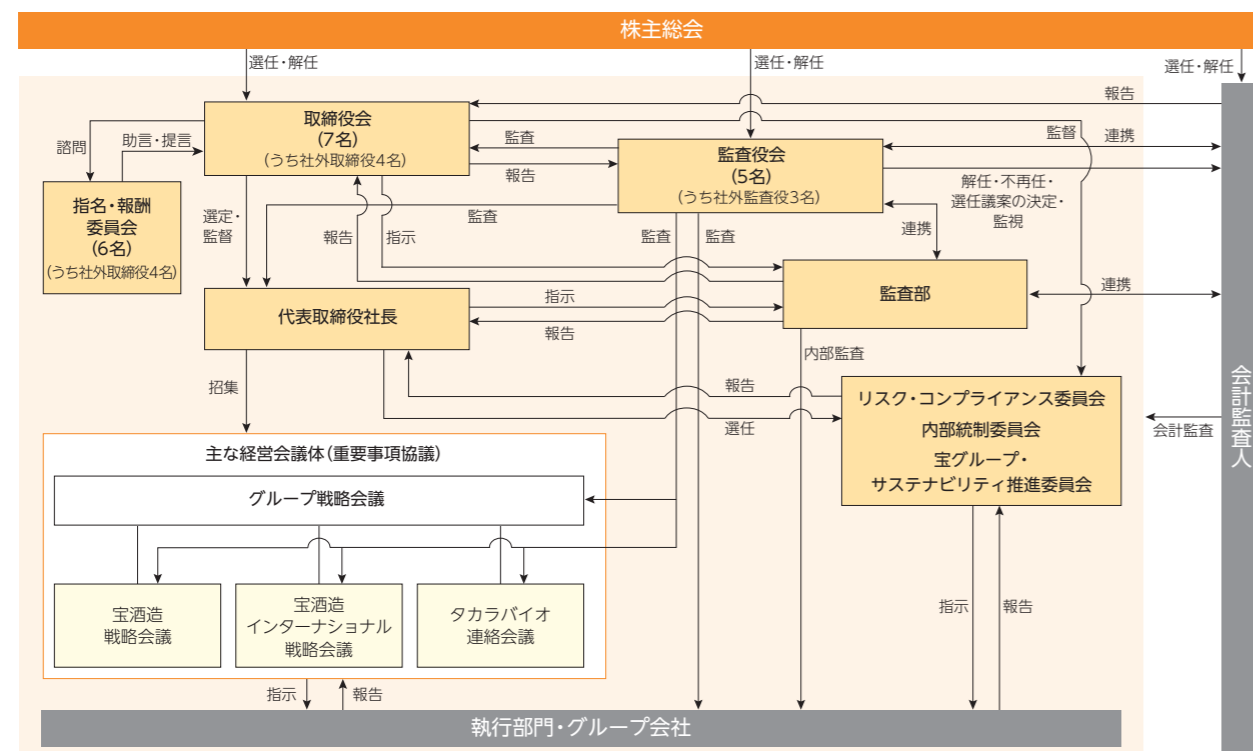
当社は、上記の考え方のもとにコーポレートガバナンス体制を構築していくことで持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることとし、「宝ホールディングス コーポレートガバナンスポリシー」に定める具体的方針に則って取り組んでまいります。

\*「ありたい姿(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。

コーポレートガバナンス体制模式図 (2025年6月27日現在)



(注) タカラバイオ連絡会議は、タカラバイオ株式会社の業績・活動状況などの報告を目的としたものであり、同社の取締役会決議事項の事前承認などは求めておらず、同社の自主性・独立性を妨げるものではありません。

### コーポレートガバナンスの推進

#### コーポレートガバナンス体制

当社は、持株会社としてグループ経営を行うにあたり、経営に対する実効性の高い監督および監査を行うためには次の体制とすることが最も適切であると考え、コーポレートガバナンス体制として監査役設置会社を選択しております。

▶各事業に関する高度な専門知識と経験をもつ業務執行取締役と、豊富な経験と幅広い見識を持ち、株主を含むあらゆるステークホルダーの視点に立脚して助言・提言等を行う複数の独立性のある社外取締役とで構成する取締役会が、経営の重要な意思決定を行い、かつ、業務執行の監督を行う。

▶豊富な経験と幅広い見識を持った独立性のある社外監査役を含め、財務・会計・法務に関する知識を有する監査役が監査役会を構成し、それぞれの監査役がその機能と権限を有効に活用して取締役による業務執行等の監査を行う。

そして、これらの体制のもと、複数名の社外取締役および監査役が、その独立した客観的な立場から、それぞれの役割・機能に応じて取締役の経営・職務執行に対しモニタリング・監督・助言などを行うことで、実効性の高い監督を行うこととしております。

#### 取締役および取締役会

当社は、一定の基準を満たす者の中から、それぞれの能力・知識・経験・専門性などをふまえ、業務執行の相互の補完と監督機能強化の観点から最もふさわしいと考えられる人物を、その性別・国籍・職歴・年齢などにとらわれることなく取締役に選任することで、取締役会全体として必要な多様性を確保することとしております。現在は、取締役7名(定款に定める定数と同数)の過半数となる4名が社外取締役であり、取締役のうち2名が女性です。

また、経営環境への迅速な対応、取締役の経営責任の明確化のために、取締役の任期は1年としております。

#### 監査役および監査役会

当社は、財務・会計・法務に関する知識を有する者を監査役に選任することで、監査役および監査役会としての役割および責務を遂行するうえで必要な機能を確保することとしております。現在は、監査役5名中3名が社外監査役であり、監査役のうち3名が女性です。また、監査役5名中3名は、財務・会計に関する十分な知見を有する者を選任しております。

#### 独立役員の選任状況

当社は、東京証券取引所が示す独立性の判断要素よりも厳格な独立性判断基準を定め、これを満たすことにより独立性を有すると判断される社外役員全員を独立役員として指定することとしております。現在は、社外取締役友常理子、川上智子、本宮孝夫および白幡清一郎の4氏ならびに社外監査役 吉本明子、矢倉昌子および宮口亜希の3氏の合計7名を独立役員として指定しております。

#### 指名・報酬委員会

当社は、取締役候補者の指名や取締役の報酬などにかかる取締役会の機能の独立性・客観性を担保するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会を設置し、その適切な関与を得ることとしております。

指名・報酬委員会は、過半数を独立社外取締役とする3名以上の委員で構成し、その委員長は独立社外取締役の中から選定することとしているため、同委員会の独立性は確保されております。同委員会は、取締役候補者の指名や取締役の報酬などに関する取締役会決議に先立ってこれらの事項を審議し、取締役会に助言・提言を行うこととしております。

<指名・報酬委員会の審議事項>

- ▶株主総会に提案する取締役候補者に関する事項
- ▶株主総会に提案する取締役の報酬限度額の改定等に関する事項
- ▶取締役の個人別の報酬に関する事項
- ▶その他取締役の指名や報酬等に関する事項

#### 役員報酬

取締役および監査役の報酬は、株主総会で決議いただいたそれぞれの報酬総額の限度額の範囲内において、取締役会で承認された「役員報酬内規」に基づき、取締役については代表取締役社長が、指名・報酬委員会の審議を経たうえで取締役会決議により委任を受けて決定し、また、監査役については監査役の協議により決定しております。なお、「役員報酬内規」の改定は、取締役に関する部分は取締役会の決議、監査役に関する部分は監査役の協議を経るものとしております。

業務執行取締役の報酬は、役位および役割に応じた固定報酬とインセンティブの強化を目的とする業績連動報酬とで構成しており、社外取締役および監査役の報酬は、その役割に鑑み、固定報酬のみとしております。

業務執行取締役個々の業績連動報酬は、前事業年度の業績連動報酬の支給額と各々の前事業年度の業績評価点数をもとにその額を決定することとしております。

## ガバナンス

業績評価点数は、当社が最も重視すべき経営指標として位置づけている連結営業利益を主たる評価指標とし、他にROICやサステナビリティ施策などの達成度を加えて算定しております。

### 政策保有株式

当社グループでは、当社のグループ会社も含め、各社の関係先企業の株式を保有することがあります。株式の政策保有の方針としては、業務提携、取引の維持および強化など保有目的および便益やリスクをふまえた保有の合理性を各社の取締役会が認めた場合のみとし、当社取締役会は毎年定期的に、個々の保有株式について、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを精査し、継続保有の適否を検証し、検証結果を開示します。保有の経済合理性が認められない株式については、相手先企業との協議を経た上で適時売却することにより、政策保有株式

を縮減していく方針です。一方、当社の株式を政策保有している会社（政策保有株主）から当社株式の売却等の意向が示された場合にはその意向を尊重することとしております。また、各社は、株式を保有する企業の議決権の行使にあたっては、原則的にすべての議案を精査した上で、業績が一定期間低迷している場合、経営戦略や財務戦略で株主利益を損なうと認められる場合、違法行為または反社会的行為が認められる場合などには反対するなど、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、当社グループおよび投資先企業の株主共同の利益に資するか否かを総合的に判断し、適切に行使用することとしております。

なお、より一層の資本効率の改善を目的に、政策保有株式の総額を2025年3月期末から、2030年3月期末までに50%削減することを2025年5月13日開催の取締役会において決議いたしました。

### 専門性と経験(スキル・マトリックス)

#### <取締役>

氏名	企業経営 経営戦略	財務 会計 税務	法務 コンプライアンス	人事 労務	研究開発 製品技術	ブランド戦略 マーケティング	海外ビジネス 国際性
木村 睦	●	●	●	●			●
鈴木 正直	●			●			
佐藤 敬	●	●				●	
友常 理子			●	●			
川上 智子	●					●	●
本宮 孝夫		●	●				
白幡 清一郎	●				●	●	●

#### <執行役員>

氏名	企業経営 経営戦略	財務 会計 税務	法務 コンプライアンス	人事 労務	研究開発 製品技術	ブランド戦略 マーケティング	海外ビジネス 国際性
森 三典	●					●	●
渋谷 尚己	●					●	
宮村 毅	●				●	●	●
川島 己根雄	●		●				

### 社外役員の選任理由と取締役会および監査役会への出席状況

役名	氏名	選任理由	取締役会への出席	監査役会への出席
社外取締役	友常 理子	弁護士として、その幅広い見識ならびに企業法務などに関する豊富な経験と実績が、当社の経営体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	14回中14回	—
社外取締役	川上 智子	早稲田大学などにおいて長年にわたり経営学およびマーケティングなどに関する研究活動に携わっており、その幅広い見識ならびに豊富な経験と実績が、当社の経営体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	14回中14回	—
社外取締役	本宮 孝夫	国税庁などにおいて要職を歴任しており、その幅広い見識ならびに税務に関する豊富な経験と実績が、当社の経営体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	14回中14回	—
社外取締役	白幡 清一郎 (2025年6月就任)	日本ペイントホールディングス株式会社および同社のグループ会社において要職を歴任しており、その幅広い見識ならびにこれまでの職歴などを通じた企業経営・経営戦略・海外ビジネスなどに関する豊富な経験と実績が、当社の経営体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	—	—
社外監査役	吉本 明子	厚生労働省などにおいて要職を歴任しており、その幅広い見識ならびに労働法制などに関する豊富な経験と実績が、当社の監査体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	14回中14回	14回中14回
社外監査役	矢倉 昌子 (2025年6月就任)	弁護士として、その幅広い見識ならびに企業法務などに関する豊富な経験と実績が、当社の監査体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	—	—
社外監査役	宮口 亜希 (2025年6月就任)	公認会計士として、その幅広い見識ならびに企業会計などに関する豊富な経験と実績が、当社の監査体制の一層の充実に反映されると判断したためです。	—	—

### 取締役および監査役報酬(2025年3月期)

役員区分	固定報酬額		業績連動報酬額		合計(百万円)
	対象人数	総額(百万円)	対象人数	総額(百万円)	
取締役 (うち社外取締役)	7名 (3名)	86 (24)	4名 (—)	68 (—)	155 (24)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	94 (51)	— (—)	— (—)	94 (51)
合計 (うち社外役員)	12名 (6名)	180 (76)	4名 (—)	68 (—)	249 (76)

(注) 1. 取締役の報酬の額には、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まれておりません。  
 2. 当事業年度末現在の取締役は6名(うち社外取締役3名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)であります。上記の取締役の人数と相違しておりますのは、上記には当事業年度中に選任した取締役1名が含まれているためであります。  
 3. 業績連動報酬は、前事業年度の業績連動報酬の支給額と各々の前事業年度の業績評価点数をもとに、代表取締役社長が指名・報酬委員会の審議を経て決定しております。前事業年度の業績評価点数は、連結営業利益を主たる評価指標として算定しております。これは、連結営業利益を最も重視すべき経営指標として位置づけているためであります。  
 4. 取締役の報酬限度額は、固定報酬額については、2019年6月27日開催の第108回定時株主総会において年額136百万円以内(うち社外取締役分30百万円以内)。なお、社外取締役の増加に伴い、2025年6月27日開催の第114回定時株主総会において「うち社外取締役分40百万円以内」に改定)、業績連動報酬額(社外取締役以外の取締役を対象)については、2015年6月26日開催の第104回定時株主総会において年間につき前事業年度の連結営業利益の1%相当額以内(ただし、これらの額には使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない。)と決議いただいております。また、監査役の報酬限度額は、2017年6月29日開催の第106回定時株主総会において年額120百万円以内と決議いただいております。

### 取締役会の実効性評価

当社では、毎年、会議体としての取締役会の運営および中長期的な企業価値向上のための組織体としての取締役会のあり方という観点から取締役会の実効性の評価を行うこととしております。2025年3月期の評価結果の概要については以下のとおりです。

#### 1 評価の方法

全取締役および監査役を対象として、次の事項に関する5段階評価と自由記述によるアンケートを実施しました。

##### 【評価対象事項】

##### ①会議体としての取締役会の運営

付議事項、招集手続、資料、説明・審議・意思決定等、議事録、年間日程

##### ②中長期的な企業価値向上のための組織体としての取締役会のあり方

経営戦略等に関する議論、取締役会の構成

#### 2 評価結果の概要

##### ①会議体としての取締役会の運営に関して

取締役会の運営全般についてはおおむね適切であり、その実効性は確保されていると判断いたしております。一方で、取締役会におけるより一層の議論の深化に向けては継続的な課題があることを認識しており、今後も引き続き、認識された課題の改善策を実施し、その結果を評価してさらなる改善に繋げていくことで、継続的な取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

##### ②組織体としての取締役会のあり方に関して

中長期的な経営戦略等の策定過程における独立社外役員の関与などについて一定の肯定的な意見がある一方で、経営戦略等の策定にあたってより多様な意見を反映することなどについては継続的な課題があることを認識しており、今後も引き続き、認識された課題の改善策を実施し、取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

## ◆ ガバナンス

### 最適なグループガバナンスの検討

当社は持株会社として、グループ会社の管理に関する必要な事項を定めた「グループ会社管理規程」を制定し、グループ各社の独自性・自立性を維持しつつ、各社の事業活動等の定期的な報告に加え、重要案件については事前協議を行い、または事後すみやかな報告を受けることにより、業務執行を監督しながら適切なリスクテイクを支える体制をとることとしております。

当社では、業務執行上の意思決定および情報提供が適切かつ迅速に行われることを目的として、次のとおり会議体を設置し、運営しております。

- ▶ 当社グループのグループ経営全体に関わる重要事項の協議、グループ各社の業績レビュー、ならびに活動状況の報告を行う「グループ戦略会議」を原則として年6回以上開催する。
- ▶ 宝酒造株式会社および宝酒造インターナショナル株式会社の取締役会決議事項等の重要事項についての事前協議および報告ならびに活動状況の報告を行う「宝酒造戦略会議」および「宝酒造インターナショナル戦略会議」をそれぞれ原則として毎月1回開催する。
- ▶ 上場子会社であるタカラバイオ株式会社の取締役会決議事項等の重要事項についての事後報告および活動状況の報告を行う「タカラバイオ連絡会議」を原則として毎月1回開催する。
- ▶ その他の子会社の取締役会決議事項等の重要事項についての事前協議および報告ならびに活動状況の報告を行う「戦略会議」や「協議連絡会議」を各社ごとにそれぞれ原則として年4回開催する。

### 当社の上場子会社タカラバイオ株式会社について

当社は、タカラバイオ株式会社(東証プライム、コード番号4974。以下、「タカラバイオ」)の議決権の60.93%を所有する親会社であります。タカラバイオは、2002年4月1日に、物的分割の方法により当社のバイオ事業部門を継承する100%子会社として設立いたしました。

その後、当社の議決権所有比率は、タカラバイオによる第三者割当増資、公募増資、新株予約権付社債の発行などにより、現在の議決権所有比率となっております。

2025年3月末時点において、当社グループは、持株会社である当社、子会社68社および関連会社2社で構成され、その中でタカラバイオはライフサイエンス専門の事業子会社として位置づけ、当社グループとしてバイオ事業を推進しております。なお、タカラバイオは当社グループの他のセグメントとは競合関係がなく、当社との取引は僅少であります。

### グループ経営に関する考え方および方針を踏まえた上場子会社を有する意義および上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策など

#### ■ グループ経営に関する考え方および方針

- 当社および当社グループは、「自然との調和を大切に、発酵やバイオの技術を通じて人間の健康的な暮らしと生き生きとした社会づくりに貢献します。」という企業理念のもと、日本伝統の酒造りの発酵技術と最先端のバイオ技術の革新を通じて、食生活や生活スタイル、ライフサイエンスにおける新たな可能性を探求し、新たな価値を創造し続けることによって社会への貢献を果たしております。
- 当社は、当社グループ創立100周年を迎える2026年3月期を最終年度とする長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」における「ありたい姿(Vision)」を実現することが、グループ全体としての企業価値の向上につながるものと考えております。
- 当社は、「ありたい姿(Vision)」の実現のためには、グループ各社の独自性を尊重し、各社が自立した経営を行い経営のスピードをあげ、最大限の事業成果を追求していくことを基本としながら、グループの全体最適の観点

### ◆ コーポレートガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

から各社の事業計画を統括し、継続的に業務執行状況を把握・評価して資金・人材などの経営資源の効率配分を決定していくことが重要であると考えております。

- 国内事業を担う宝酒造、海外事業を担う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つの事業セグメントに経営資源を集中して成長を目指す体制であり、これらの事業の推進に専念する事業会社と、各社の事業を強力に支え、グループ全体の経営をリードする機能を担う当社という役割分担を明確にしております。

#### ■ 上場子会社を有する意義

- 当社グループは、長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100<sup>th</sup>」におけるVision(ありたい姿)として「Smiles in Life ~笑顔は人生の宝~」を掲げております。Visionの実現に向け、和酒・日本食とライフサイエンス領域において、宝独自の2つのビジネスモデルを強化することが企業価値向上につながると考えております。特にライフサイエンス領域における価値を創出するタカラバイオを事業ポートフォリオに加えていることが、今後の企業価値の最大化において非常に重要な意味を持つと認識しております。また、事業内容や展開エリアの異なる複数の事業がしっかりと自立することにより、環境変化に強くバランスのとれた事業ポートフォリオを構築している点も当社グループの強みであると考えております。
- バイオ事業の成長をさらに加速させるためには、タカラバイオ自身による資金調達の手段を確保しておく必要があります。また、有用な人材の獲得、育成や、タカラバイオの経営のさらなる高度化を実現させるためにも、タカラバイオを上場子会社として維持していくことが重要であると考えております。
- なお、2004年にタカラバイオが上場するにあたり、親会社である当社や、同じく子会社である宝酒造との間に利益相反が発生しないように、取引関係を整理しました。現在も利益相反はありません。
- タカラバイオには当社のキャッシュ・マネジメント・システムを導入しておらず、同社は独自に資金の調達、流動性の確保を行っております。

- タカラバイオを上場子会社として保有することのデメリットとしては、経済的利益の外部流出、上場維持のコスト等が挙げられますが、左記のメリットが上回ると考えております。

#### ■ 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

- タカラバイオは、その取締役の3分の1以上(2025年6月27日現在9名のうち3名)について、タカラバイオおよび当社と利害関係のない独立社外取締役を選任する旨を「タカラバイオ コーポレートガバナンス・ポリシー」に定めており、タカラバイオの少数株主の権利の保護と、独立した意思決定を行う体制が確保できているものと考えております。また、タカラバイオの監査役5名のうち3名は独立社外監査役であります。
- またタカラバイオは、タカラバイオの少数株主の利益を保護することを目的として、社外役員を含む独立性を有する3名以上で構成する特別委員会において、当社またはその子会社とタカラバイオの少数株主との利益が相反する重要な取引・行為に関する事項について審議および検討し、その結果をタカラバイオの取締役会へ助言・提言することとしております。
- 当社は、連結経営管理の観点から「グループ会社管理規程」を定め運用しておりますが、その目的はグループ各社の独自性・自立性を維持しつつ、グループ全体の企業価値の最大化を図ることにあります。同規程では、グループ会社を資本関係等、属性ごとに分類しており、タカラバイオについても同規程を適用しておりますが、当社は規程の分類上、取締役会決議事項等、重要事項に関しては事前協議や事前承認を必要とせず、報告のみと定めており、タカラバイオが独自に事業運営を行っております。
- 当社代表取締役社長である木村睦氏はタカラバイオ取締役を兼務しておりますが、過去においてタカラバイオの経営に従事して培った経験・知識が、タカラバイオにとって有用であるとの判断からタカラバイオにより招聘されたものであり、当社がタカラバイオを支配することを目的としたものではありません。また、当社はタカラバイオの役員の選任に関する議案の提案を受けるにあたって、事前にその指名プロセスに関与することはありません。

## ガバナンス

### 宝グループコンプライアンス行動指針 <基本的な考え方>

宝グループは、「自然との調和を大切に、発酵やバイオの技術を通じて人間の健康的な暮らしと生き生きとした社会づくりに貢献します」という企業理念の実現をめざし、グループ共通の価値観である「TaKaRa Five Values」のもと、常に誠実で公正な企業活動を行います。

私たちは、

- ① 国内外の法令を遵守するとともに、社会倫理を十分に認識し、社会人としての良識と責任を持って行動します。
- ② 自然環境への負荷の軽減に取り組み、生命の尊厳を

大切にしたい生命科学の発展に貢献します。

- ③ この行動指針に反してまで利益を追求することをせず、公正な競争を通じた利益追求をすることで、広く社会にとって有用な存在として持続的な事業活動を行います。
- ④ 就業規則を遵守し、就業規則に違反するような不正または不誠実な行為は行いません。
- ⑤ 常に公私のけじめをつけ、会社の資産・情報や業務上の権限・立場を利用した個人的な利益は追求しません。

### コンプライアンスの推進

#### コンプライアンス推進体制の強化

宝グループでは、誠実で公正な企業活動を確保するため、宝ホールディングス代表取締役社長を委員長とし、宝ホールディングス取締役会の構成員をすべて含んだ「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のリスク管理やコンプライアンス推進体制の強化を図っています。そして、「宝グループコンプライアンス行動指針」をイントラネットや冊子配布等によって全従業員に周知し、グループ各社がこの行動指針に基づいて、適正にコンプライアンスを遵守し、リスク管理に対応することで、腐敗行為を含めた重大なコンプライアンス違反を発生させないことはもとより、宝グループ全体が企業の社会的責任を果たし、企業価値を向上させることを目指しています。なお「宝グループコンプライアンス行動指針」は宝ホールディングスの担当役員が監督し、実効性の見直しや改訂を行っています。

コンプライアンス違反が疑われる事案が発生した場合は、当該事案の関係部門・部署等が連携し、迅速に事案の内容を確認した上で、事実関係の詳細調査を行い、調査結果に基づき、対応策・再発防止策を検討し、これを実行します。

また、重大なコンプライアンス違反と判断される事案については、その概要と再発防止策の社内周知、当該事案を踏まえた重点的なリスク・コンプライアンス教育を行うとともに、一連の取り組み状況について「リスク・コンプライアンス委員会」において報告されます。

なお、重大なコンプライアンス違反については、就業規則に則り、必要な懲戒等の措置がなされます。

#### コンプライアンス教育の実施

宝グループでは、コンプライアンス意識の向上を目的として、コンプライアンスに関する身近なテーマを取り上げた「コンプライアンス通信」を毎月配信しているほか、「eラーニング」を毎月実施し、受講率100%を継続しています。また、階層別教育として、専門家を招いた経営トップ層への「リスク・コンプライアンス・トップセミナー」をはじめ、「新任管理職研修」「新入社員研修」などを毎年実施しているほか、各職場のコンプライアンス教育の推進役であるリスク・コンプライアンスリーダーを対象に、毎年「宝グループコンプライアンス行動指針」に基づく集合研修を実施しています。集合研修では、リスク・コンプライアンスリーダーとしての役割、人権の尊重やハラスメント防止、贈収賄やキックバックといった不正行為や腐敗行為の防止のほか、時節に応じたコンプライアンスに関する重要テーマについて理解促進を図っています。また、集合研修のテーマをもとに、各事業場でリスク・コンプライアンスリーダーによる職場教育を実施するなど、組織全体でコンプライアンス教育に取り組んでいます。



リスク・コンプライアンスリーダー研修の様子

#### 内部通報制度の適切な運用

法令違反や不正行為、腐敗行為、人権侵害、いじめやハラスメント等の社会倫理に反する行為を発見した場合の通報窓口として「ヘルプライン」を設置しており、社内窓口に加え、相談者の匿名性を確保するため社外（第三者機関）窓口を設け、相談者が不利益な取り扱いを受けないよう、「公益通報者保護法」と「ヘルプライン規程」に基づいて運用されています。寄せられた通報に対しては、秘密保持に十分に配慮したうえで調査し、確認された事実関係に基づき適切に対応しています。

また、海外グループ会社においても、現地に内部通報窓口を設置するとともに、第三者機関を通じて、海外現地従業員が直接日本のヘルプライン通報窓口に通報・相談できる体制を整え、運用しています。

### リスク管理体制の強化

#### リスクマネジメント(平時のリスク管理)の推進

宝グループでは、各職場を総点検することで潜在するリスクを洗い出し、対策を事前に講じることにより、リスクの顕在化防止と軽減に努めています。さらに、それらのリスクへの対策の実効性を毎年確認し、必要に応じて対策の見直しを図っています。こうした活動を毎年繰り返し実施するとともに、年間を通じたリスク管理活動の取り組み状況はリスク・コンプライアンス委員会に報告され、モニタリングされています。こうした取り組みにより、リスク管理体制の強化を図っています。

#### クライシスマネジメント(有事のリスク管理)の推進

宝グループでは、有事のリスクを想定し、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を策定しており、例として、自然災害(地震・風水害等)においては、被害発生からできるだけ早期に、従業員・役員およびその家族ならびに社外の来場者の安全の確保に加え、顧客への製品・サービス提供の復旧・継続に向けた対応すべき事項を定めています。また、自家発電装置導入による生産拠点での電力確保や複数の情報伝達手段の配備、被災時のバックアップオフィスの準備などに対応しているほか、計画に基づく訓練の実施により実効性を確認しています。

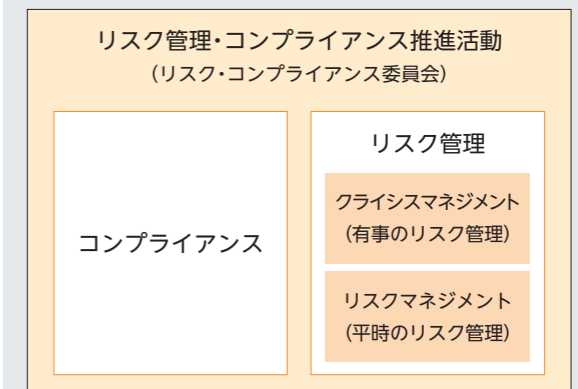
他にも、感染症や品質問題(製品回収等)などの人命・身体に危険が及ぶおそれのある事態、ITシステム障害に起因する重要業務の停止、機密情報漏洩などの企業の信用や資産に重大な影響が及ぶおそれのある事態を想定した対応フローを策定しており、有事の際には速やかに緊急対策本部を設置するとともに、各部署が連携し、迅速かつ的確に対応します。

今後も、継続的に事業継続計画の改善に取り組んでいきます。

#### 事業継続計画で想定するリスク

- ① 自然災害(地震・風水害等)
  - 従業員や従業員の家族の負傷、生産拠点や事務所の設備・製品の損傷、電気・水道・ガスの途絶、データの損失、汚泥・重油・アルコール等の流出、交通機関や幹線道路のマヒ、原材料・資材の調達困難化、これらに伴う生産、出荷、社員の業務への影響等による事業活動への影響ならびに業績への影響。
- ② 感染症(強毒性新型インフルエンザ等の伝染病等)
  - 世界的広範囲での強毒性新型インフルエンザ等の流行による従業員や社会インフラへの影響等による事業活動への影響ならびに業績への影響。
- ③ 品質問題(製品回収等)
  - 製造過程における製品の欠陥による健康被害、食品衛生法・食品表示法・景品表示法・酒税法等の法令違反、これらに伴う事業活動への影響ならびに業績への影響。
- ④ ITシステム障害(サイバー攻撃等)に起因する重要業務の停止
  - ランサムウェア等のサイバー攻撃によるデータやシステムファイルの破壊、オペレーションミス等によるデータ消失、災害や故障等によるサーバー損壊、これらに伴う事業活動への影響ならびに業績への影響。
- ⑤ 機密情報漏洩
  - パソコン・USBメモリ・書類等の紛失や盗難、誤送信・WEBでの誤公開、不正プログラム・不正アクセス(ウイルス感染・スパイウェア、ネットワークへの不正侵入等)、故意の漏洩・内部犯行、これらに伴う事業活動への影響ならびに業績への影響。

#### リスク管理・コンプライアンス推進活動の領域



宝グループでは、宝のリスク管理・コンプライアンス推進活動の領域を「コンプライアンス」と「リスク管理」と定め、さらに「リスク管理」には、企業を取り巻くリスクを事前に防止する「リスクマネジメント」と、緊急事態発生時の対応を定めた「クライシスマネジメント」と定義しています。

## ◆ ガバナンス

### 社外取締役メッセージ

多様な人財一人ひとりが  
笑顔で能力を発揮できる、  
持続可能な企業価値創造を  
第三者視点で支えます

社外取締役 **友常 理子**  
(2018年6月28日就任)



### 社外取締役として注力してきたこと

第一に取締役会等の活性化です。就任当初に比べ発言が大幅に増え、昨年は各種戦略会議も新設されて社内役員の発言も増えました。質疑応答に留まらず議論も行われるようになり、心理的安全性の高い職場風土に繋がることを期待しています。今後は経営経験者の社外取締役も交えて資本コストや株価、人的資本その他の中長期の経営課題や経営戦略の議論を深めていきたいと考えています。私が委員長を務める指名報酬委員会でも、規程上の議題に加え、他社動向や投資家の視点を踏まえ当社にとって必要・重要な論点を広くとりあげ議論しています。第二に、弁護士という視点からの企業経営に不可欠なコンプライアンスとガバナンスに関する助言・監督です。コーポレートガバナンス・コード等のソフトローやベストプラクティスも含めた近時の動き・他社動向も適時に情報提供するよう努めています。政策保有株式削減やIR・SRについて

も積極的に発言し、前者は昨年定量的な削減目標が定められ、後者もIR活動の活性化・開示の充実がみられ、投資家の皆様の貴重なご意見が社内でも共有されています。サステナビリティ関連では、生物多様性に関する提言の他、健康志向を踏まえ提言していたノンアルコールチューハイ「タカラ辛口ゼロボール」発売は大変嬉しく、マテリアリティの一つである健康のさらなる充実を期待しています。女性活躍推進等DE&Iも就任以来注視しており、現在社外役員の過半数、新卒採用者の約50%が女性となりましたが、研修・制度のさらなる充実と意識改革による女性管理職増加が課題です。今後は、育児・介護や治療と仕事の両立、ニューロダイバーシティ等も踏まえ、過半数が海外人財である多様な宝の人財が皆、笑顔でやりがいをもって能力を発揮できる環境を作り、生産性向上・持続的な企業価値向上に繋がりたいと考えています。

### 中期経営計画の進捗について

成長領域である海外市場では、米大リーグとのパートナーシップ契約や積極的なM&A等、グループ全体の60%超の277億円を集中的に投資した結果、宝酒造インターナショナルでは売上高・売上総利益とも前年比15%超と大きく伸長しROICは6.4%となり、海外売上高比率は59%と

中期経営計画の目標をほぼ達成し、非財務についてもESGスコアの向上等の成果が出ています。今後は海外を含めたグループガバナンス及びROIC経営の浸透・選択と集中を課題と捉え、今中期経営計画を総括した上で長期的な視点をもって次のステージを目指したいと考えています。

### 100周年を迎えて

昨年は、若手社員が初期段階で参加し、社外取締役も交えた議論も経て「羅針盤」となる宝グループ「長期Vision 2050」を作成しました。今後適宜更新していきますが、先の見えない変化の速い時代の中で25年後を考える難しさはあったものの、バイオテクノロジーという中核、積極的な新規領域の拡大という姿勢が示されたことは大きな成果であり、1兆円以上という売上高も当社の従前の成長率から見て決し

て夢物語ではありません。また、若手社員を意思決定プロセスの中に組み込んだことはエイジダイバーシティの観点からも有意義でした。今後も、米国関税問題や生成AIの急速な進化等の時代の変化に臨機応変に対応しつつ、中長期的な視点に立ち、株主を始めとするステークホルダーの皆様のご意見・第三者視点を常に意識し、社会に良いインパクトを与え、中長期的な企業価値を向上させられるよう、尽力いたします。

環境変化に  
果敢に立ち向かい、  
グローバル企業としての  
存在感を

社外取締役 **川上 智子**  
(2019年6月27日就任)



### 社外取締役として注力してきたこと

社外取締役を務める早稲田大学教授の川上智子でございます。就任以来、コロナ禍、ウクライナ戦争、トランプ政権の発足、対話型生成AIの普及等、マクロ環境の変化には目まぐるしいものがありました。そうした情勢の中、私は昨年までデンマークとハワイに計1年8か月在任し、現在もアメリカ・ドイツ・フランス・デンマーク他の研究者と

共に、サステナブル・マーケティングや責任あるイノベーションの国際共同研究を進めています。マーケティング分野も今、大量生産・大量消費・大量廃棄から地球環境や社会課題を重視する方向に転換しており、当社においても、最先端の情報を当社のより迅速かつ的確な経営判断のために提供し、各種の会議体で議論を重ねて参りました。

### 中期経営計画の進捗について

TGC100で当初掲げた定量目標の売上高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、ROE8%以上は2023年3月期までに達成しました。一方、中期経営計画2025の目標のうち海外売上高比率60.0%以上は達成見込みですが、売上高4,200億円以上と営業利益、ROE、ROICの目標は未達の見通しです。高い目標を掲げた半面、成長投資からリターンを得るには時間がかかる面もあります。今後も事業ポートフォリオのバランスを取り、成長市場を戦略的に見極め、積極的に投資を行う必要があります。

さらに成熟市場においても、当社ならではの独自の商品やサービスを創出していくことが重要です。当社は、技術力や安全・安心な品質を強みとしていますが、すでに取り組みが始まっているように、商品企画力を始めとするマーケティング能力をいっそう強化することも、今後の成長には不可欠です。カスタマージャーニーや顧客経験を分析し、顧客便益面で優れた商品やサービスを提供することで、お客様に選び続けて頂けるブランドに成長できると考えています。

### 100周年を迎えて

当社の強みである発酵やバイオの技術は、さまざまな分野で応用可能です。既存の事業領域に留まらず、今後、どの領域をより成長させたいのか、それはなぜなのか、当社のあるべき姿を社員の皆さんが自分事として考え、ぜひ実践と行動につなげていただきたいと思います。世界中の人びとの笑顔のために、和酒・日本食とライフサイエンスの価値を創造し、お届けするには、国境を超えるビジネスパーソンとしての社員の皆さんの熱意と意思が必要です。当社がグ

ローバル企業としての存在感をいっそう高めていくために、ビジョンの示す方向に向けて、着実に進まれることを期待しています。

私自身も、国際認証を受けたグローバルなビジネススクールで教員を務める強みと、世界各地の共同研究者とのネットワークを通じて、今後とも最先端の情報を当社のより迅速かつ的確な経営判断のために提供して参りたいと考えています。

## ガバナンス

### 社外取締役としての 役割を果たし、 持続的な成長と 企業価値向上の実現へ

社外取締役 **本宮 孝夫**  
(2023年6月29日就任)



#### 社外取締役として注力してきたこと

私は、社外取締役に就任以降において、取締役会のほか、グループ会社の会議や監査役会のグループ会社役員との意見交換会などの各種会議等についても、できる限り参加し、当社グループの現状や今後の状況把握に努めてきました。

また、取締役会や会議等においては、国税庁における経験(国税局等の事務運営についての一般行政の監察、実績の評価)も踏まえて、業務運営の一層の適正化や効率化、当社グループの課題・取り組み方針や各種施策の計画とその実

施結果の評価・検証など、コンプライアンスやガバナンス確保等の観点から発言しております。最近では、会議資料の事前説明の機会が増えてきており、事前に案件の事実関係や検討事項等の把握、意見交換を行うことにより、会議における案件審議の充実が図られるものと思います。

今後も、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上が図られるよう、ステークホルダーの皆様方の視点に立って、社外取締役として必要な意見を発言してまいります。

#### 中期経営計画の進捗について

「中期経営計画2025」(以下、本中計)の2年目を終えた時点で、計画の進捗を概観すると、計画の実現に向けて当社グループ役員が一丸となって各種施策に意欲的に取り組んでおられるので、進捗の早い施策もありますが、ROIC及び業績などの財務面については、本中計策定時との外部環境のギャップや昨年来の米国の関税政策などにより、そのほとんどが計画値を下回ると見込まれます。本中計が終了する2026年3月期まで、計画で掲げた主なテーマに積極的に取り組み、計画値と実績値との乖離の縮小に努めるとも

に、次の中期経営計画の策定に向けた施策や取り組みなどの検討を進めていただきたいと思います。

なお、サステナビリティについては、昨年、これまでの取り組みが評価され、当社がESG投資の代表的な指数である「FTSE(フツィー)」(Blossom Japan Index)等の構成銘柄に選定されました。ESG投資などサステナビリティに関わる取り組みは、ステークホルダーの皆様方から当社が信頼され続けるための有用な施策ですので、構成銘柄の選定維持を含めた取り組みの充実を図っていただきたいと思います。

#### 100周年を迎えて

当社は、歴史ある酒造業の創業ですが、歴史や伝統に安住することなく、トライ＆エラーの精神により、社会や環境の変化に機敏に的確に対応され、現在は、国内事業を担う宝酒造・酒類や日本食材卸などの海外事業を担う宝酒造インターナショナル・バイオ事業などを担うタカラバイオなど、異なる特性を持つ事業会社によるグループ経営を行っています。今後も、トライ＆エラーの精神で、各種施策に取り組むことにより、当社の中長期的な企業価値の拡大が図れるものと期待しております。

当社の2026年3月期の海外売上高比率については、本中計の計画値(60.0%以上)を上回ると見込まれます。これは、宝酒造インターナショナルグループによるM&Aなどによるものです。グループを構成する企業も相当数となってきましたので、今後の課題としては、宝酒造インターナショナルにおいて、海外事業全体の業績管理(企業が目標を達成するために、結果を集計・分析・評価、進捗の監視、改善などの取り組み)を実施することを検討してはどうかと思います。

### 新任社外取締役メッセージ

### チャレンジ精神が強みの 宝グループに対し、 自身の経験による助言・監督で さらなる成長を目指す

社外取締役 **白幡 清一郎**  
(2025年6月27日就任)



#### 新たな挑戦で持続的成長を続ける宝グループに期待

当社は事業ポートフォリオをタイムリーに見直し適正化することで、3事業をグローバルにバランス良く展開することに成功しています。安定的に利益を稼ぎ、その資金を積極的に成長投資するサイクルを回すことで国内外での持続的成長を遂げてきました。2022年3月期には過去最高の営業利益を獲得しています。当社の歴史において過去にビール事業の撤退からバイオ関連技術を磨き現在のバイオ事業につなげて成功させた例にみられるチャレンジ精神が強みと

考えています。失敗を恐れず、果敢に新たな成長を目指し挑戦することで事業を前進させる経営姿勢に共感し社外取締役に引き受けました。成長への市場を早くから米国に求め、海外売上は着実に成長し2021年3月期34%だった海外売上高比率は今年60%を超える見込みです。今後もさらなる新たな挑戦を続けることで持続的成長が期待されます。

#### 社外取締役としての抱負

社外取締役として執行側から提案された成長戦略・成長投資に関しては、稼ぐ力の向上に拘り、投資回収の判断となる、提案の根拠、対象市場特性、競合優位性などをしっかり確認し、取締役会としてリスクテイクの覚悟を持てるための議論を深めたいと思います。グローバル展開においては事業主体が海外現地の会社によるため、当社が目指す姿と現地の活動が同じ方向になるためのコミュニケーションが重要と考えています。直近数年は稼ぐ力が伸びていません。海外売上高比率が約60%と成長を続けるなか海

外利益成長の重要性はさらに増えています。前職では執行責任者として海外事業展開の難しさ、数々の失敗も経験してきました。当社が抱える成長への課題に対して、自身の失敗経験が生かせるよう、執行側提案に正面から向き合い議論を深めることで助言・監督を行い当社が目指す姿に到達させていきます。