

HD23-002

2023年5月11日

「宝グループ中期経営計画 2025」を策定

宝ホールディングス株式会社（社長：木村 睦）は、2025年度（2026年3月期）を最終年度とする3カ年の中期経営計画「宝グループ中期経営計画 2025（以下、本中計）」を策定しました。

当社は2020年に6年間の長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100th（以下、TGC100）」をスタートさせ、中期経営計画 2022（2020年度～2022年度）において3カ年の取り組みを進めてきました。TGC100の総仕上げに向けて策定した本中計では「成長・強化領域^{※1}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・強化領域への投資では、グループ全体で880億円を計画しており、これにより、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の向上を目指します。

2025年度の定量目標は、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（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%以上を目指します。

なお、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の定量目標となります。

※1 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

<TGC100における本中計の位置づけ>



「宝グループ中期経営計画 2025」の概要

1. 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が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。

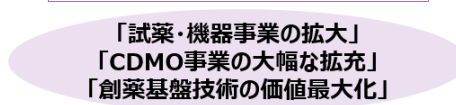
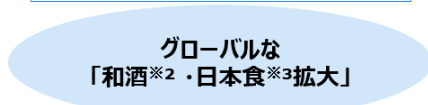
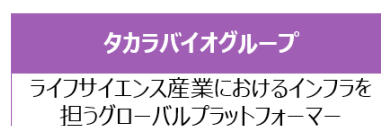
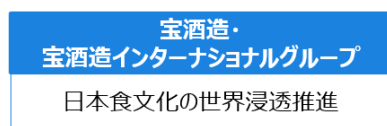
2. 5つの重点戦略

①ROIC 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

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



・和酒を中心とした酒類を製造する国内外における酒類事業の拡大と、日本食を調達し世界中に届ける海外日本食材卸事業を伸長させる。
・さらに、強みである「グローバルな商品供給ネットワーク」を最大限活用し、両事業のシナジーを発揮させて、和酒・日本食を拡大する。
・このような宝ならではのビジネスモデルを構築することで、世界の「和酒・日本食市場」でのプレゼンスを高めていく。

・新モダリティを創出する基盤技術の開発や、製造技術力の強化に投資し、臨床・創薬分野における新製品やCDMOメニューを充実させ、「試薬・機器事業」と「CDMO事業」を両輪とした持続的成長を実現する。
・さらに、独自の創薬基盤技術の価値最大化を目指して遺伝子治療への応用開発も行う。
・このようなタカラバイオ独自のビジネスモデルを構築することで、「ライフサイエンス産業」におけるプレゼンスをさらに高めていく。

※2 日本の酒税法上での清酒・焼酎・みりん等のトラディショナルな和酒に、和的な要素を含むイノベティブな和酒を加えた総称

※3 日本で生まれたトラディショナルな和食と、海外で生まれ日本でアレンジされてきたイノベティブな日本食の総称

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、多様な人財の活躍推進、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）に取り組む。
- ・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。
- ・ 本中計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	<p>【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</p> <p>【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</p> <p>【コミュニティ】地域社会の発展への貢献</p> <p>【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</p>
社会課題の解決に資するバリューチェーンの強化	<p>【安全・安心】各社における安全・安心な品質確保の維持</p> <p>【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</p> <p>【環境】CO₂排出量削減計画（設備投資等）の実行など</p> <p>【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</p> <p>【調達】調達先へのガイドラインの遵守要請</p> <p>【人権】人権デューデリジェンス・プロセスの実施</p> <p>【ガバナンス】コーポレートガバナンスの推進</p>

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。

3. 定量目標

◆ 2026年3月期 宝グループ連結

- ・ 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 60.0%以上（タカラバイオグループ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）

- ・ 連結売上高 3,400億円以上
- ・ 連結営業利益 230億円以上
- ・ 海外売上高比率 44.0%以上
- ・ ROE 8.0%以上

4. 事業方針

◆ 宝酒造

「グローバル和酒 No.1」の源泉として、伸長領域を中心に、高い技術力と「NIPPON 品質^{※4}」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。

※4 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

◆ 宝酒造インターナショナルグループ

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。

◇ 宝酒造・宝酒造インターナショナルグループとの協業

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「漣」のグローバルブランド化を中心に、トラディショナル^{※5}、イノベティブ^{※6}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。

※5 日本の酒税法上の規格に合わせたお酒

※6 従来の和酒の領域を拡張する革新的なお酒

◆ タカラバイオグループ

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、臨床・創薬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。

◆ 国内グループ会社

「成長・強化領域」への経営資源の投下を充実させ、宝グループの ROE の向上や社会課題の解決に貢献しながら、持続的に成長していく各社のビジネスモデルを強化する。

◆ コーポレート部門

“事業と一体”となって、グローバルでサステナブルなビジネスモデルを強固に支えるグループ経営機能を強化するとともに、グループ全体の生産性の向上やイノベーションの創出の実現に向けた「働きがい」のある環境を構築し、「Vision 実現プロセス」の実効性を高めながら、社内外のステークホルダーからの宝グループの評価を向上させる。

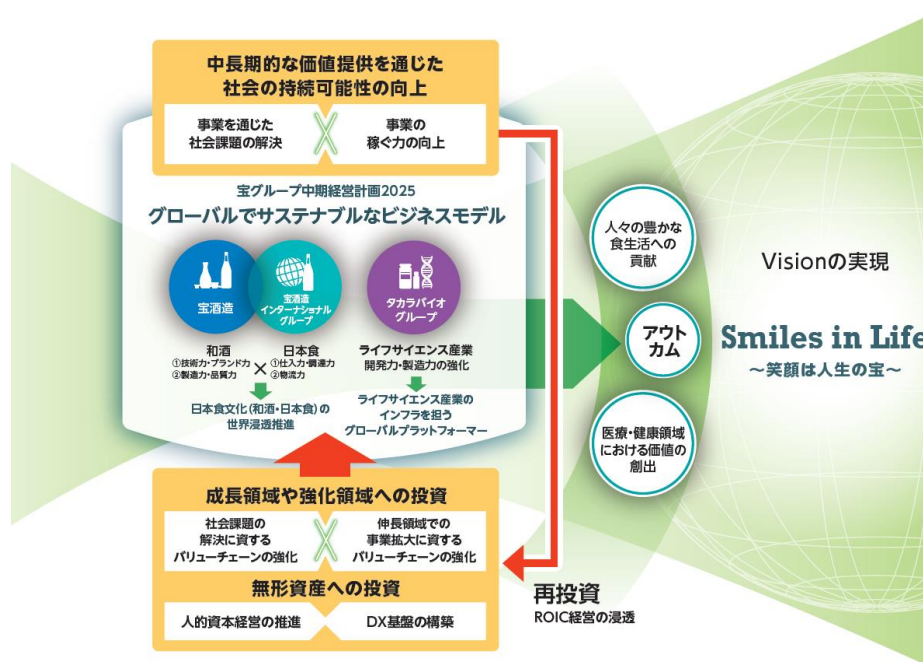
5. 財務方針

- 健全な財務体質の維持をベースとして、成長・強化領域への投資を加速するために、グローバルなキャッシュマネジメントを強化するとともに、資産の効率性の向上や、政策保有株式の売却等によりキャッシュフローを創出する。

- ・ 投下資本効率性の観点からのモニタリングを充実させる。
- ・ <株主還元方針>
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。

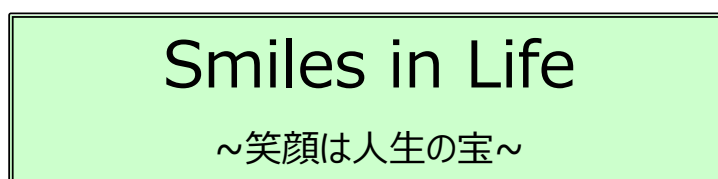
6. 宝グループ中期経営計画 2025 の体系図(Vision 実現プロセス)、TGC100 の Vision のアップデート

【Vision 実現プロセス】



宝独自のビジネスモデルの確立と事業推進によって、事業の稼ぐ力を向上させながら、社会課題を解決することで、Vision の実現を目指すプロセスを「Vision 実現プロセス」として体系化

【TGC100 の Vision】



TGC100 でありたい姿として掲げている Vision について、本中計で推進する内容と連動した表現へとアップデートします。Vision は「Smiles in Life ~笑顔は人生の宝~」とし、「Smiles in Life」を、宝グループにおける最も重要なワードとして冒頭に掲げます。そして、笑顔は人生においてかけがえのない大切なものと定義し、「Smiles in Life」と「宝グループ」を強く結びつけるとともに、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提供する「命」の両方を想起させる「人生」という表現に改めます。

■本件に関するお問い合わせ先

宝ホールディングス株式会社 広報課：075-241-5122（京都）／03-3278-8460（東京）
I R 課：075-241-5124（京都）

当資料取り扱い上の注意点

当資料中の当社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点において入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づくものですが、重大なリスクや不確実性を含んでいる情報から得られた多くの仮定および考えに基づきなされたものであります。実際の業績は、さまざまな要素によりこれら予測とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える要素には、経済情勢、特に消費動向、為替レートの変動、法律・行政制度の変化、競合会社の価格・製品戦略による圧力、当社の既存製品および新製品の販売力の低下、生産中断、当社の知的所有権に対する侵害、急速な技術革新、重大な訴訟における不利な判決等がありますが、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。