

- **第115期(2025年度)の業績**
- **宝グループ中期経営計画2030**

2025年度の世界の経済状況

景気は
一部の地域において弱さがみられるものの
緩やかな持ち直しが継続

日本

雇用や所得環境の改善を背景に景気は緩やかに回復

- ▶ 中東情勢の影響や
米国の通商政策の動向による影響が懸念されるなど
先行きは依然として不透明な状況が継続

当社グループの取り組み

長期経営構想

「TaKaRa Group Challenge for the 100th」
(2020年4月～2026年3月)

中期経営計画2022
2020年4月～2023年3月

中期経営計画2025
2023年4月～2026年3月

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

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

第115期（2025年度）業績

売上高

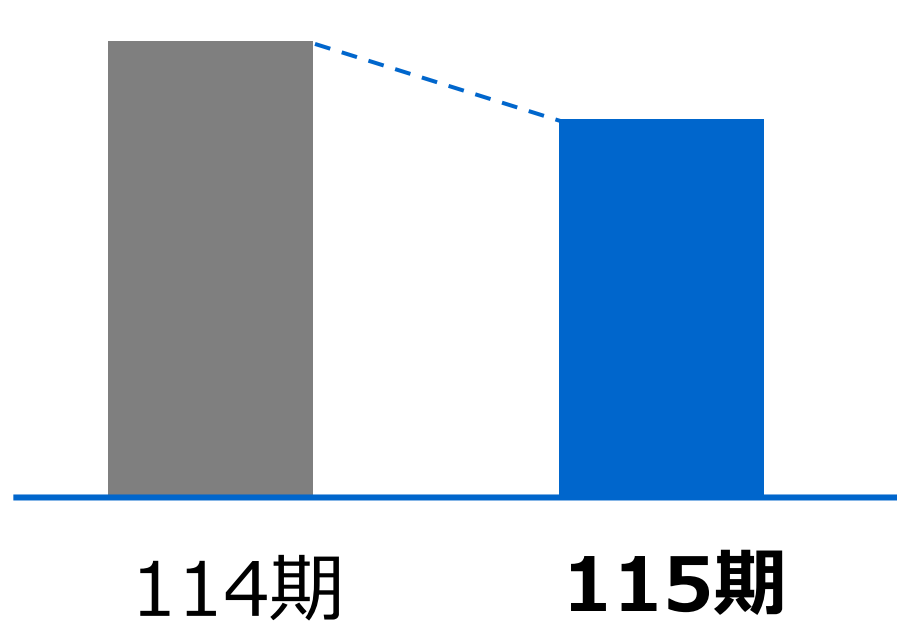
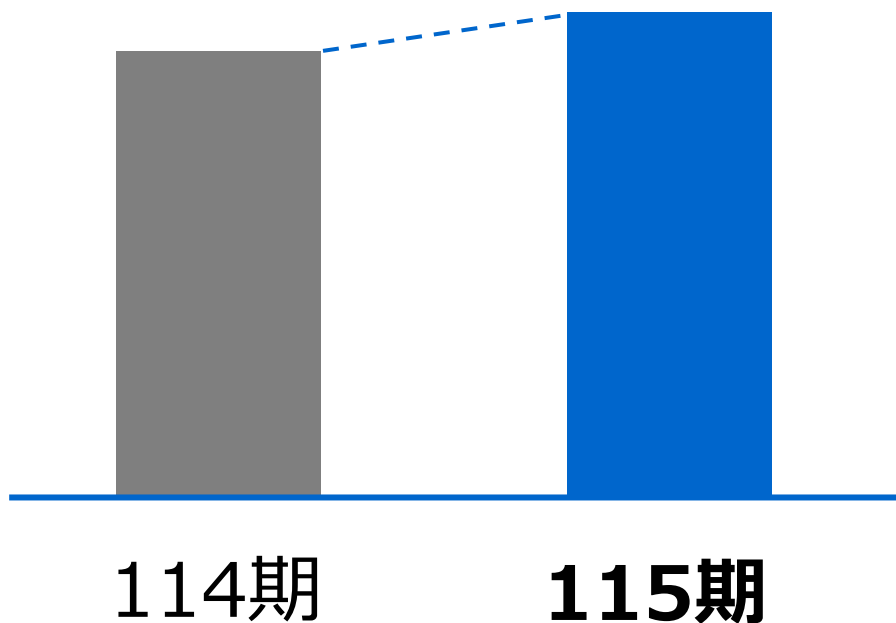
3,943億1,600万円

前期比 +8.7%

営業利益

170億7,600万円

前期比 -17.1%



セグメント別の状況

宝ホールディングス

宝酒造

国内事業



宝酒造インターナショナルグループ

海外事業



タカラバイオグループ

バイオ事業



その他

セグメント別の状況

宝ホールディングス

宝酒造

国内事業



宝酒造インターナショナルグループ

海外事業



タカラバイオグループ

バイオ事業



その他

宝酒造の事業

焼酎・清酒・ソフトアルコール飲料といった「和酒」から、
中国酒やウイスキーなどの輸入酒、
本みりんをはじめとする調味料、
原料用アルコールまで、幅広い商品を製造・販売

酒類



調味料



原料用アルコール



宝酒造の 카테고리-別売上状況

焼酎

減収



清酒

増収



ソフトアルコール飲料

増収



調味料

増収



宝酒造の売上高・営業利益

売上高

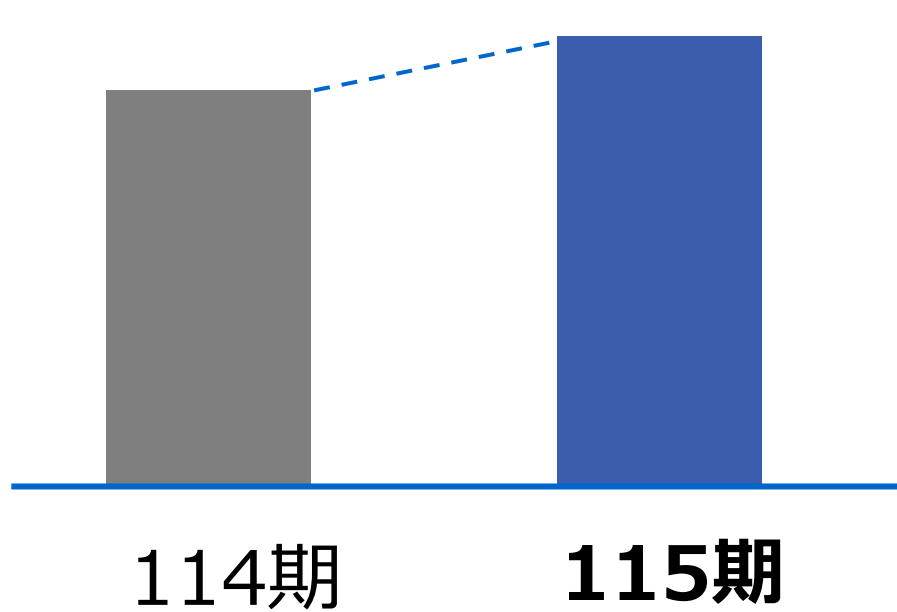
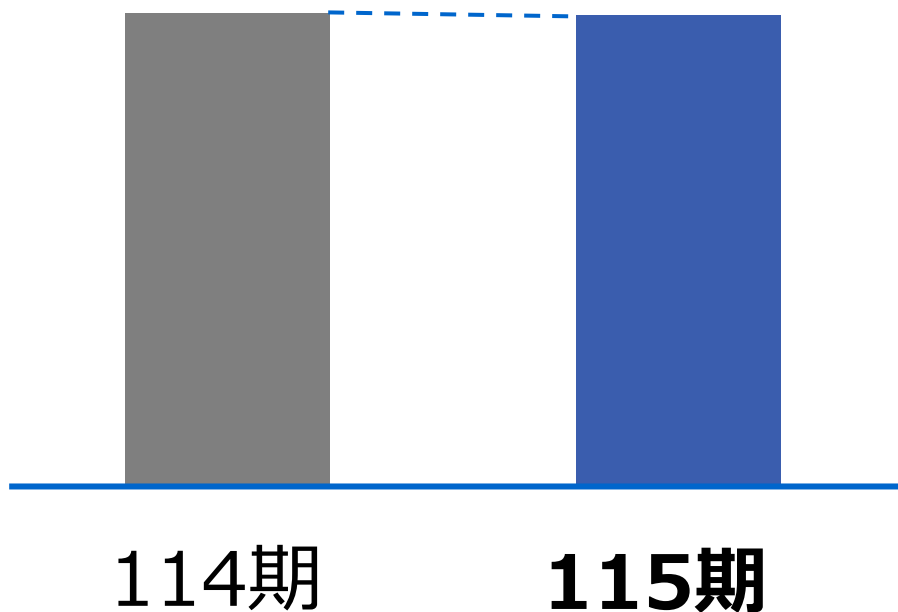
1,191億2,200万円

前期比 -0.5%

営業利益

57億2,900万円

前期比 +13.7%



セグメント別の状況

宝ホールディングス

宝酒造

国内事業



宝酒造インターナショナルグループ

海外事業



タカラバイオグループ

バイオ事業



その他

宝酒造インターナショナルグループの事業

海外酒類事業

日本からの酒類の輸出、
海外各地で酒類の製造・販売



海外日本食材卸事業

海外の日本食レストランや小売店
などに日本食材や清酒・調味料
などを販売



宝酒造インターナショナルグループの事業別売上状況

海外酒類事業

増収 

- ▶ バーボンウイスキー「ブラントン」が引き続き好調に推移



- ▶ 清酒などの和酒も増加

海外専用商品の育成

現地ニーズを捉えた新商品開発



宝酒造インターナショナルグループの事業別売上状況

海外日本食材卸事業

増収



- ▶ 米国や欧州を中心に倉庫・物流機能や拠点の整備・拡大
- ▶ 和酒や水産品などの付加価値が高く差異化された商品のラインアップの拡充
- ▶ 新たにグループに迎え入れた企業の業績の寄与



カーガラス社



築地太田

宝酒造インターナショナルグループの売上高・営業利益

売上高

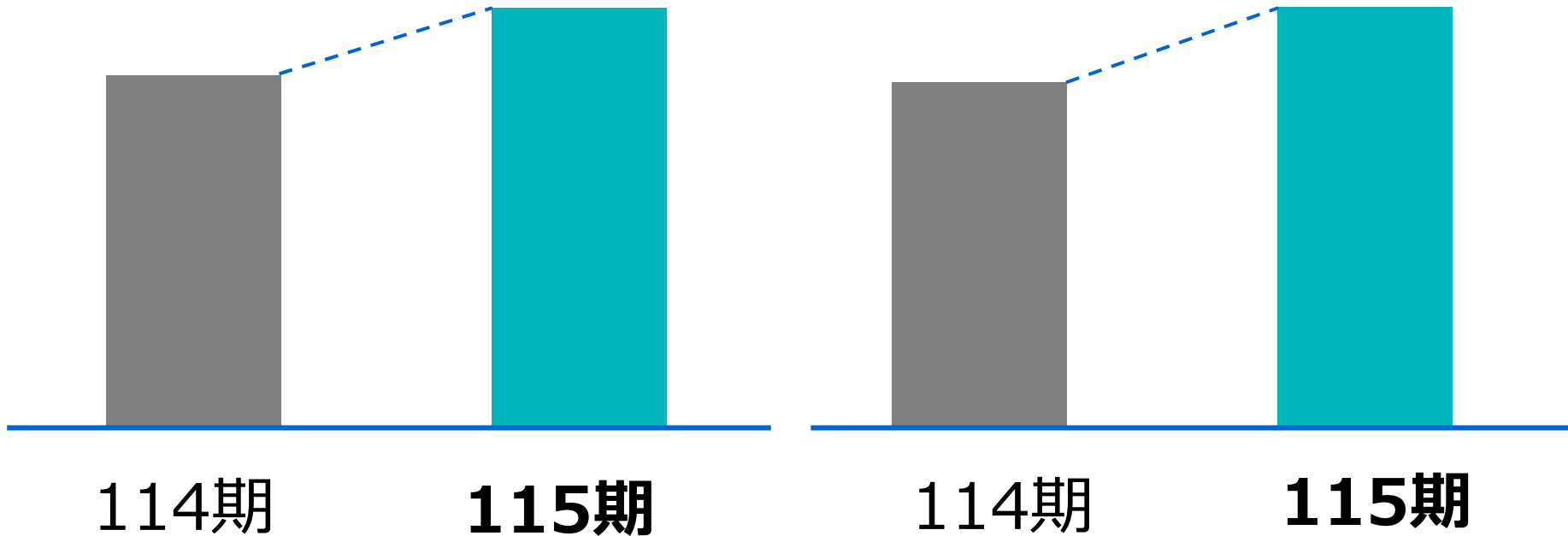
2,218億8,800万円

前期比 +19.4%

営業利益

142億100万円

前期比 +21.8%



セグメント別の状況

宝ホールディングス

宝酒造

国内事業



宝酒造インターナショナルグループ

海外事業



タカラバイオグループ

バイオ事業



その他

タカラバイオグループの事業

遺伝子工学・細胞工学技術をコアコンピタンス（核となる強み）とし、独自の基盤技術開発を進めながら、ライフサイエンス研究支援分野や健康・医療関連産業支援分野を事業領域として、世界中で事業を展開



タカラバイオグループの売上状況

▶ 世界的なライフサイエンス市況の悪化

▶ 大口顧客の開発方針変更等による受注低迷

試薬・機器事業



一般研究用試薬



PCR装置

減収



CDMO(受託)事業



再生医療等製品関連受託



遺伝子解析・検査受託

減収



遺伝子医療事業



減収

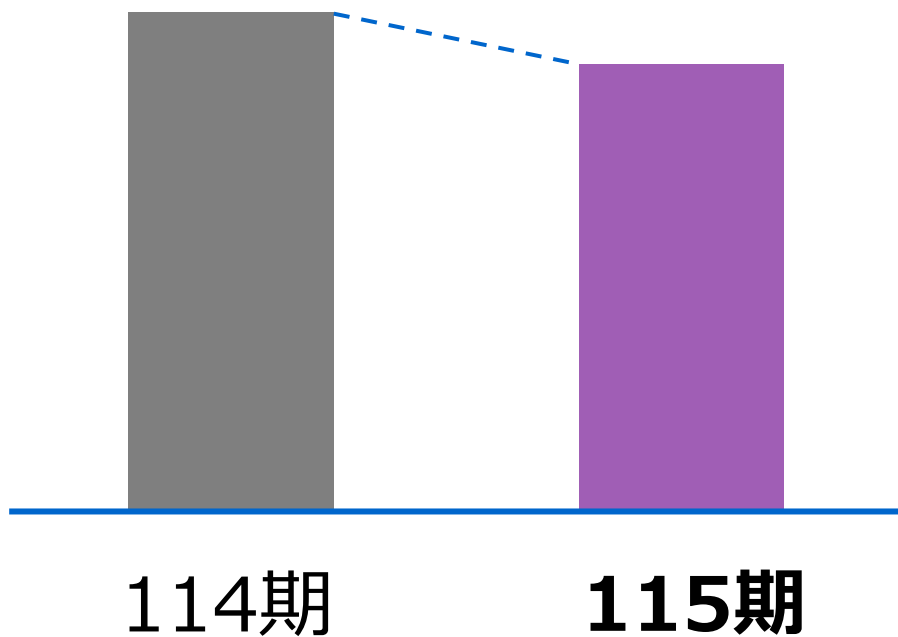


タカラバイオグループの売上高・営業利益

売上高

403億1,800万円

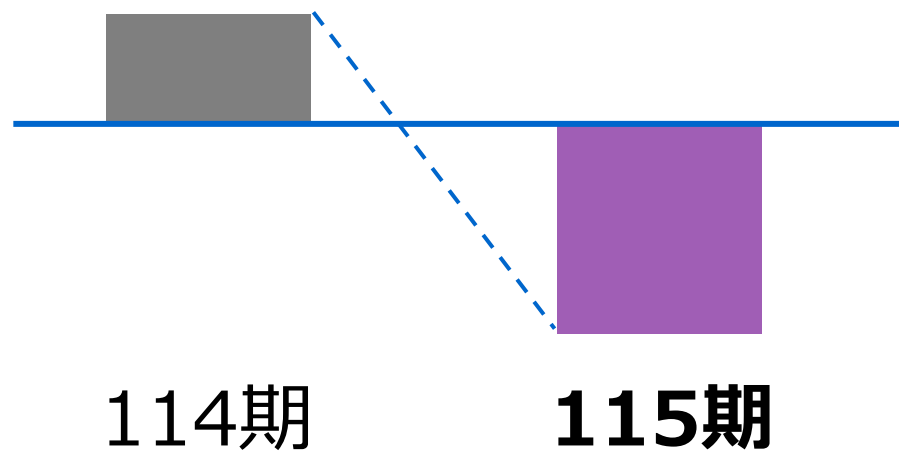
前期比 **-10.5%**



営業利益

△46億8,800万円

前期営業利益 22億6,300万円



タカラバイオTOB実施後の、収益構造の改革

＜タカラバイオグループの事業が抱える構造的な問題＞

ライフサイエンス研究市場や競争環境の急激な変化等により、
試薬・機器事業の競争力・収益性が低下し、
先行投資型ビジネスである
CDMO事業における設備投資の回収に相応の時間を要する

経営管理のさらなる高度化が急務

- ▶ タカラバイオの普通株式の公開買付けと
その後の所要の手続により同社の完全子会社化を実施
「収益構造改革の速やかな実行」などの取り組みを進める

その他のセグメントの売上高・営業利益

貨物運送事業、ワイン輸入販売、不動産賃貸事業 など

売上高

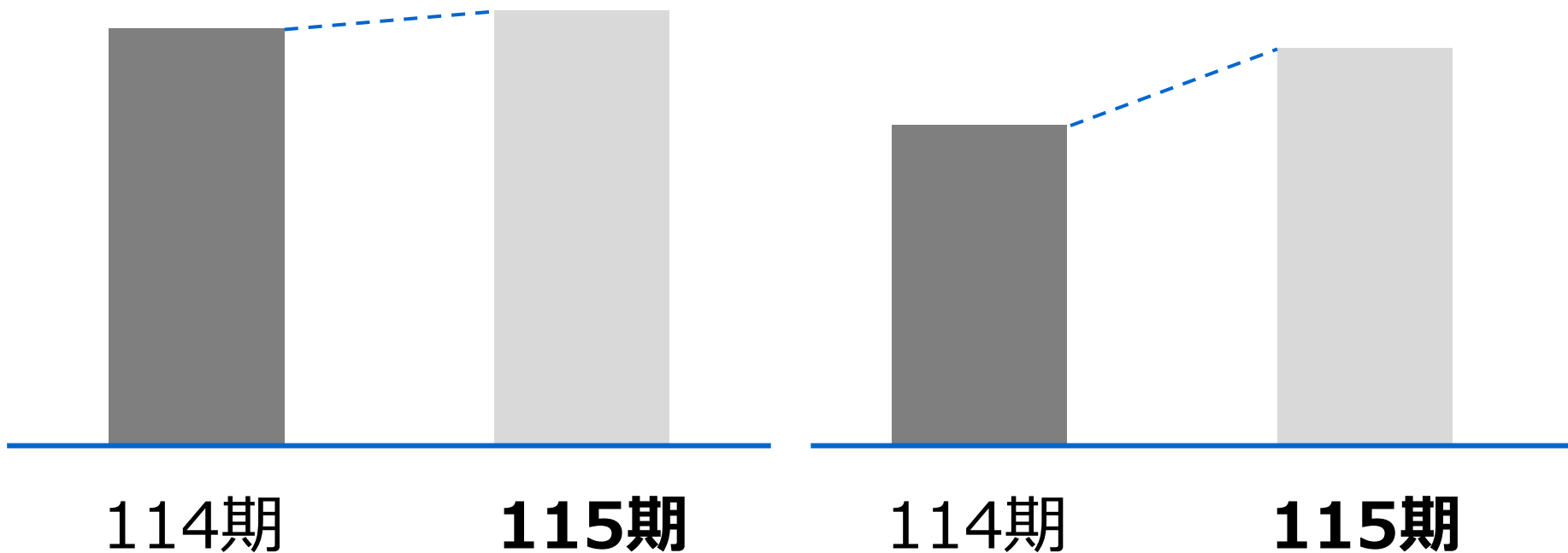
322億円

前期比 +4.3%

営業利益

33億5,800万円

前期比 +24.0%



宝グループ 中期経営計画2030

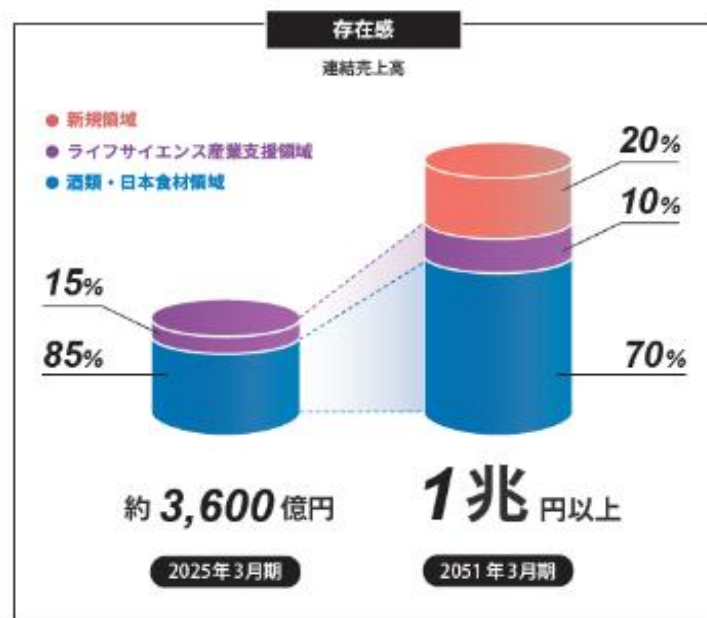
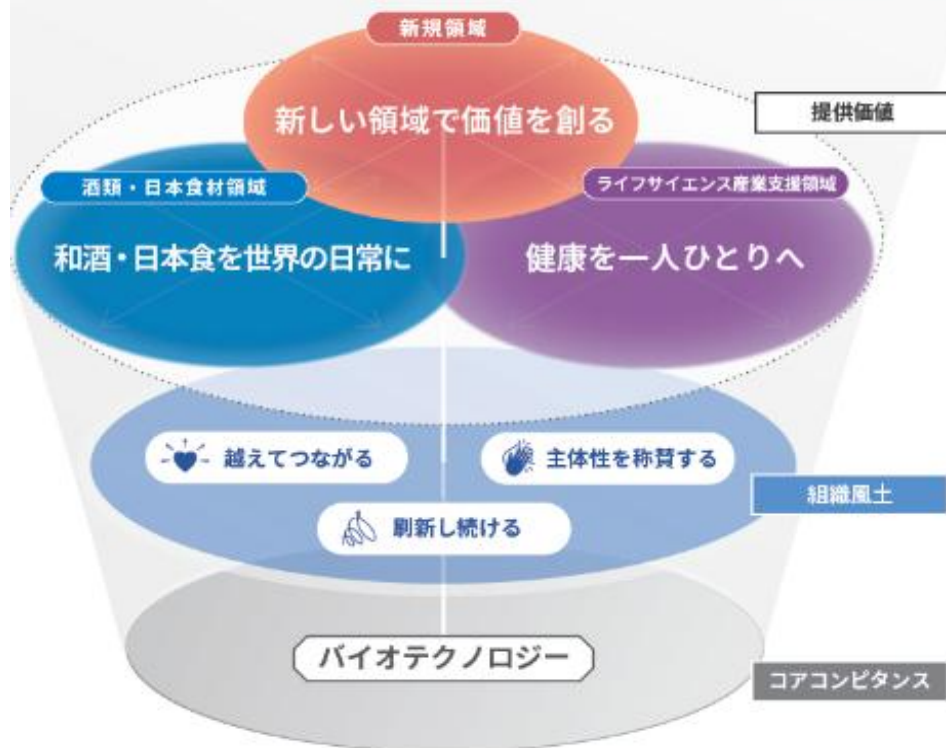
「宝グループ 長期Vision 2050」

社会に提供したい価値や目指したい存在感をより長期の時間軸(2050年度)で示したもの

Vision 2050

笑顔は人生の宝
Smiles in Life

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。



「長期Vision 2050」と「中期経営計画2030」の関係性

宝グループの「アイデンティティ」



中計
2030

中計

中計

中計

中計

中期経営計画

長期Vision 2050の
実現に向けた
大まかな道筋を示した上で、
直近のマイルストーンと
すべき目標を設定し、
その達成に向けた
具体的な戦略や計画を
示すもの

「中期経営計画2025（前中期経営計画）」の振り返り

「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、

成長事業である海外日本食材卸事業やバイオ事業を中心に多額の投資を行ったものの、目論見通りの成果が得られず、計画値には大きく未達

→ 4期連続の営業減益

→ WACC（加重平均資本コスト）や株主資本コストを大きく下回るROIC（投下資本利益率）・ROE（自己資本利益率）水準

事業環境の急速な変化に対して

十分かつ柔軟に対応することができなかったためであり
事業に対するマネジメント体制の課題が顕在化

「宝グループ中期経営計画2030」 ～戦略骨子～

グループガバナンスや
事業に対するマネジメントの
体制・運用等の見直し

バイオ事業と
海外日本食材卸事業の
収益構造改革による
再構築・立て直し

各事業における
投資を適切に行うための
経営基盤の強化

速やかに推進
＜成長軌道への回復＞

「宝グループ中期経営計画2030」 ～戦略骨子～

酒類事業では、
宝グループならではのアセットや
ネットワークを組み合わせた様々な
アプローチからの取り組みを
通じて、**グローバルな和酒拡大**
を実現できるビジネスモデルや
商品戦略の具体化

タカラバイオを完全子会社化
するメリットをフルに活用し
バイオテクノロジーの活用を
中心とした**新たな価値創造**に
向けた取り組みの加速

コア事業としての中長期的な
成長力と持続力を高める

新規事業創出や
既存事業の強化・拡張

中長期的な成長の道筋を具体化

「宝グループ中期経営計画2030」 ～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（～2028年3月期）

体質転換／立て直し／
将来への布石

後半3年間（～2031年3月期）

成長スピード加速／
将来の成長ドライバー創出

「宝グループ中期経営計画2030」 ～財務目標～

	2031年3月期	参考： 2028年3月期
ROIC (投下資本利益率)	7%以上	4.3%
ROE (自己資本利益率)	10%以上	6.1%
営業利益	378億円以上	235億円
売上高	4,930億円以上	4,290億円

「宝グループ中期経営計画2030」 ～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・ノンコア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

「宝グループ中期経営計画2030」 ～財務方針～

▶ 自己株式の取得 <機動的な資本政策の遂行>

取得総額 29億9,900万円（6月15日公表）

▶ 政策保有株式の縮減 <資本効率の改善>

2025年3月期末時点（時価 約320億円）から、
2030年3月期末までに50%削減
（政策保有株式の総額は連結純資産の5%程度にする）

2026年3月期の削減実績：

2025年3月末時点の時価換算で21.7%を削減

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5つの基本方針

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
3. ROIC重視の再徹底
4. 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

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5つの基本方針

- 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
3. ROIC重視の再徹底
4. 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

「宝グループ中期経営計画2030」 ～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

成長軌道への回復に向けた事業ポートフォリオ戦略として
「酒類・日本食材領域」「ライフサイエンス産業支援領域」
「新規領域」の3つの領域を
「和酒」「洋酒」「日本食」「試薬」「CDMO」「遺伝子医療」
「新規事業」の7つの事業ユニットに細分化



「宝グループ中期経営計画2030」 ～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

それぞれの事業ユニットを
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」という
位置づけに分類

コア	売上・利益を安定的・持続的に成長させる事業
キャッシュ	高い収益性を維持する事業
成長	高い成長率を目指す事業
問題	資本効率、競争優位性ともに問題がある事業
創出	将来の「成長」を生み出すための投資

「宝グループ中期経営計画2030」 ～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

事業ユニット	市場ステージ	資本効率	競争優位性	位置づけ
和酒	国内：成熟期 海外：成長期	△	○	コア
洋酒	成熟期	◎	△	キャッシュ
日本食	成長期	×	△	成長（見極め）
試薬	成長期	○	△	コア（立て直し）
CDMO	成長期	×	▲	問題（見極め）
遺伝子医療	成長期	×	▲	問題（見極め）
新規事業	（成長期）	—	—	創出

- ▶ 成長軌道への回復に向けて、まずは「問題」と位置づける
「CDMO」「遺伝子医療」において事業の一部撤退を速やかに行う

「宝グループ中期経営計画2030」 ～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

事業ユニット	市場ステージ	資本効率	競争優位性	位置づけ
和酒	国内：成熟期 海外：成長期	△	○	コア
洋酒	成熟期	◎	△	キャッシュ
日本食	成長期	×	△	成長 (見極め)
試薬	成長期	○	△	コア (立て直し)
CDMO	成長期	×	▲	問題 (見極め)
遺伝子医療	成長期	×	▲	問題 (見極め)
新規事業	(成長期)	-	-	創出

- ▶ 「日本食」を今後も成長事業として位置づけ続けるか、
「CDMO」「遺伝子医療」を継続するか といった「見極め」を中心に、
事業ポートフォリオ戦略を2年以内を目途に見直し

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

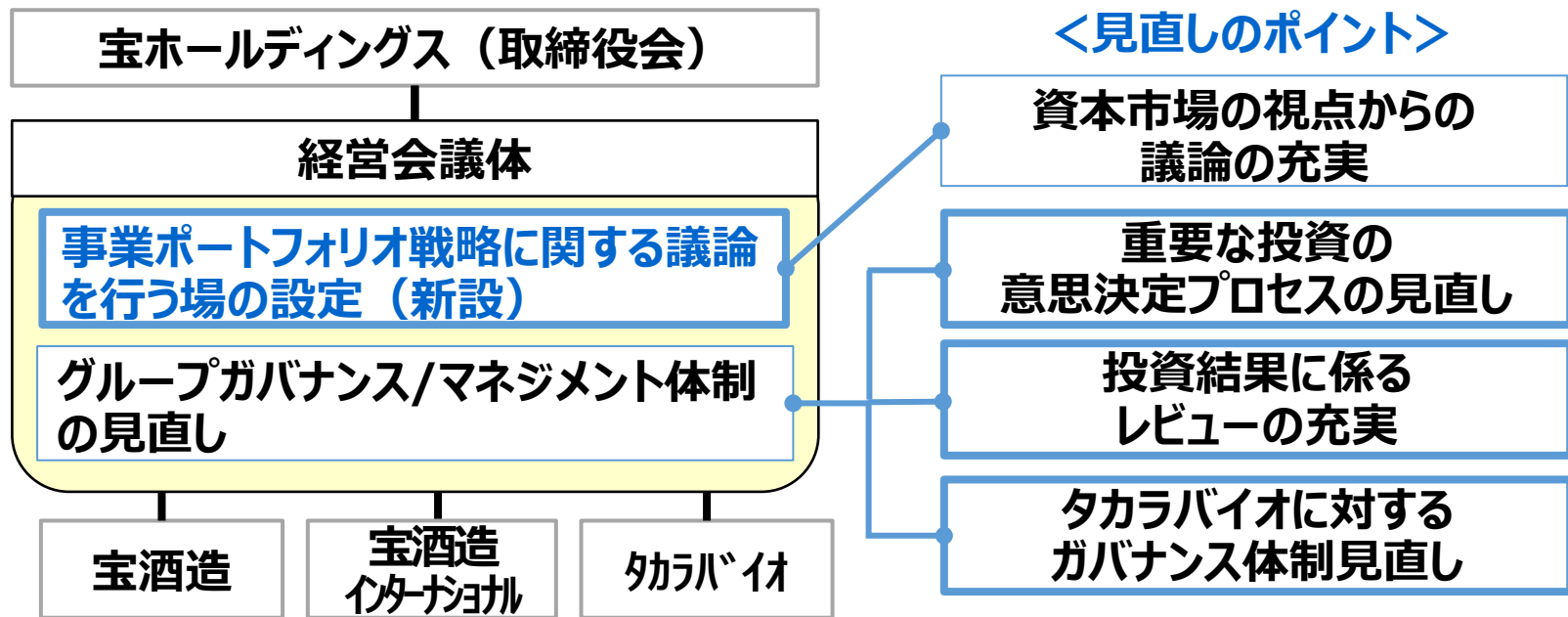
5つの基本方針

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**
3. ROIC重視の再徹底
4. 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

「宝グループ中期経営計画2030」～基本方針～

2. グループガバナンス/マネジメント体制の見直し

- ▶ 資本市場の視点から、事業の変化を見極めた上で、経営資源の投下/配分方針を継続的に見直し、議論を行う経営会議体を新たに設置する
- ▶ 経営資源の投下を適切に行うために、投資案件を中心に、経営会議体の設計や運用を見直す



「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5つの基本方針

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
- 3. ROIC重視の再徹底**
4. 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

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

3. ROIC重視の再徹底

- ▶ 営業利益だけではなく、事業ユニット別のWACC（加重平均資本コスト）に基づいたROIC（投下資本利益率）目標を設定することで、グループ全体としてWACCを上回るROIC水準へと回復させる
- ▶ 事業ユニット別のWACCおよびROICの目標と連動して、成長投資の実効性を高める施策、ROICや資本市場に対する意識を高める施策を実施

事業ユニット別
WACCを設定

NPV評価における
事業ユニット別ハードルレート
(割引率)

各事業ユニットにおける
ROIC目標の設定

各社経営層の
評価・報酬との連動

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

3. ROIC重視の再徹底

各事業における収益力強化、投下資本適正化の両輪での取り組みにより、2031年3月期のROICを4.0%向上

ROIC +4.0%
(2026年3月期対比)

収益力強化

- 日本食における高利益商材の拡売（水産品・調味料）
- 日本食における業務オペレーション改善、設備投資による販管費率低減
- バイオにおける構造改革による固定費の削減
- バイオにおけるBtoB等を中心とした試薬の売上の拡大
- 和酒における国内の収益構造改革
- グローバルな和酒/調味料の拡大に向けた新商品開発やブランド育成

投下資本適正化

- 日本食・CDMO・遺伝子医療の「見極め」を行った上での成長投資
- 適正な水準での国内の設備投資計画の確実な実行
- 各事業における在庫圧縮や売上債権・棚卸資産回転日数の短縮
- 政策保有株式やノンコア不動産の売却

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5つの基本方針

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
3. ROIC重視の再徹底
- 4. 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

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

4. 既存事業の収益構造改革

【バイオ】 <試薬・CDMO・遺伝子医療>

▶ 抜本的な固定費削減策や資産の圧縮等を速やかに実行し、収益構造を改革する

- 遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクト（TBI-1301等）の中止
- GMP細胞加工受託からの撤退
- 人員削減（単体人員▲120名の想定）
- スウェーデンサイトの閉鎖
- 遺伝子・細胞プロセッシングセンターのランニングコスト（保守費等）抑制
- その他コストダウン施策

▶ 試薬の商品・顧客ポートフォリオの転換と連動したR&D(研究開発)ポートフォリオ管理を行う

- 最大市場である米国を中心に、BtoBモデルを強化・確立し、顧客構造をアカデミアから企業へ(研究用途中心から産業用途中心へ)とシフトする
- BtoB カスタム品・Spatialの開発へR&Dの重点をシフトしつつ、商業化への近接度を軸としたR&Dポートフォリオ管理を徹底し、研究開発費増加を抑制する

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

4. 既存事業の収益構造改革

【日本食】

- ▶ 宝酒造インターナショナル本社およびグループ各社の利益マネジメントを強化し、品目ミックス改善や販管費率抑制等で利益率を改善させ、次の成長戦略につなげる

＜売上総利益率改善＞

- 高利益商材の品揃え拡充と拡販による品目ミックス改善
- 低利益商材の値上げやコストアップの迅速な価格転嫁
- 調達関連コスト削減

＜販管費率抑制＞

- 業務オペレーション改善によるコスト低減
- 物流効率化に資する設備投資

＜グローバルなシステム基盤の構築＞

- 各社経営データの共有・統合と可視化

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

4. 既存事業の収益構造改革

【和酒】

▶ 中長期的な競争力の維持に向けて、国内製造拠点への計画的な投資を実施するとともに、国内では固定費等の削減やブランド育成等による収益構造改革、海外では輸出拡大を中心とした和酒市場創造力の強化で、持続的成長の道筋を確立する

- ＜国内＞
- 工場への計画的な投資（国内製造拠点への投資：254億円）
 - その他固定費や販管費などの全社的なコストダウン・経費削減
 - 新商品開発/重点ブランド育成
 - 輸出の柱となる商品を複数開発

- ＜海外＞
- 宝酒造との協業体制の深化により、輸出拡大に向けた商品開発に注力
 - これまで以上に多様なアプローチからの新たな商品開発や販売戦略
 - 地域、商品、営業、チャネル等の観点から「勝ち筋」を探索・確立

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5つの基本方針

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
3. ROIC重視の再徹底
4. 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**

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5. グループシナジー発揮による成長の道筋の確立

▶ グローバルな和酒・調味料拡大戦略のブラッシュアップで和酒市場創造力を強化・拡張する

→ 宝グループが持つ、酒類・日本食材領域における様々なアセット（地域・商品・営業・チャネル等）を組み合わせることで、調味料も含めて多様なアプローチからのグローバルな事業拡大にチャレンジし、コア事業として中長期的な成長力を高める

【主な取組内容】

【新規】

- アジア戦略の再構築
- 調味料カテゴリーの拡張
- 洋酒の販路の活用
- 国内企業との協業

【既存強化】

- 国内のブランド力を活かした輸出拡大
- 国内の技術力・製造力を活かした輸出専用商品の開発
- 海外日本食材卸の活用

「宝グループ中期経営計画2030」 ～基本方針～

5. グループシナジー発揮による成長の道筋の確立

▶ バイオテクノロジーをコアコンピタンスとした
新規事業開発と既存事業を強化・拡張する

➡ **〔新規事業〕**

社内におけるアイデア創出やグループ内の技術・アセットの深堀りに加え、CVC運営（スタートアップ等への投資）やLP出資（ファンドへの投資）等を通じた社外の新たな技術・アセットの探索に取り組み、本中期経営計画期間内に2件の上市を目標とする

事業化2件

〔社内〕

- ・ 新規事業開発プログラム
- ・ 事業会社との連携

（検証/協議/承認）

ビジネスアイデアを
複数創出

社内起点

社外起点

〔社外〕

- ・ CVC運営
- ・ LP出資

人財

▶ コーポレート人財の強化

- ジョブローテーションを中心とした人財育成と専門人財の獲得
(キャリア採用・専門学校)
- 新規事業開発に向けた人財育成投資
- DX人財の育成

▶ グローバル人財の強化

- キャリア採用や新卒採用による人財の獲得
- ジョブローテーション、
教育研修等による継続的な若手社員の人財育成

▶ 次世代を担う人財育成および適材適所の配置

- 人財ポートフォリオ作成による人財リソースの見える化
- グループの次世代を担う経営幹部候補の育成

組織風土

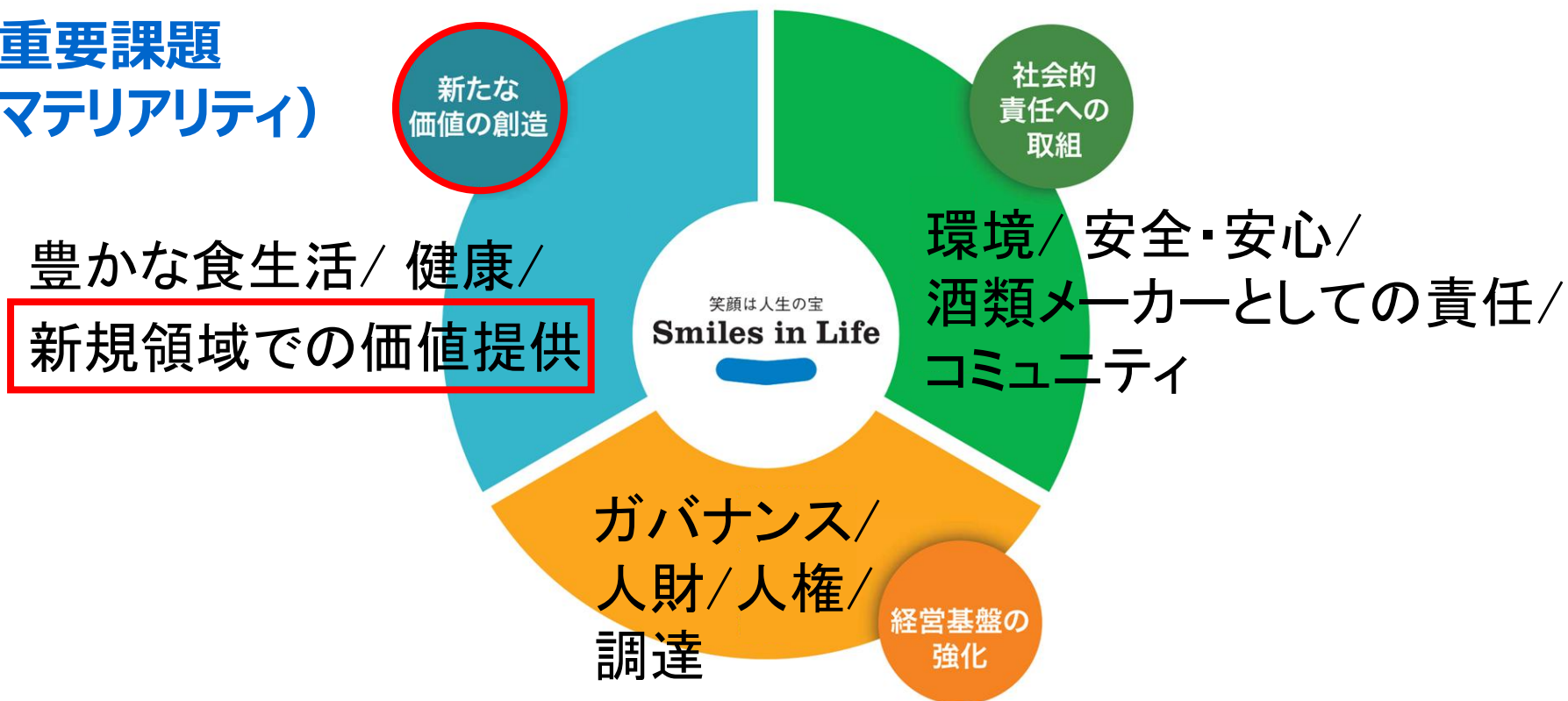
- ▶ **宝グループ全体で社員が交流できる場や機会の創出**
 - 組織横断型ワークショップの開催によるグループ間の相互理解とグループ共通の組織風土の醸成
 - 社内インターン制度による他組織の業務経験を通じた、個人のスキルやモチベーションの向上と一体感の醸成
- ▶ **宝グループ全体で社員同士が情報交換・共有できる仕組みの構築**
 - 経営層のメッセージ、事業・職場紹介等、各社の情報が共有でき、多言語翻訳が可能なWebプラットフォームの導入による各社の相互理解の深化

当社グループを取り巻く社会課題について、
ステークホルダーからの期待度と
当社グループの事業にとっての影響度を考慮した
「重要課題」（マテリアリティ）を取り上げ、
それぞれについての取り組み方針を示した
「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」と、
このポリシーに基づく具体的な**「中長期目標」**を策定し、
取り組みを推進

「宝グループ中期経営計画2030」 ～サステナビリティ～

「長期Vision 2050」と連動する形で、
「新規領域での価値提供」を新たに重要課題に追加し、
11の重要課題に取り組む

◆重要課題 (マテリアリティ)



不確実性の高い経営環境下におきましても、
当社グループは一丸となって、
既存事業領域にさらに磨きをかけながら、
当社グループならではの強みを掛け合わせることで、
「食」と「健康」を越えた
新しい領域での価値創造にも挑戦してまいります。
そして、事業活動を通じた社会的価値の創出により、
持続可能な社会づくりに貢献し、Visionである
「Smiles in Life ～笑顔は人生の宝～」の
実現を目指してまいります。

**株主の皆様におかれましては、
なにとぞ一層の
ご指導、ご鞭撻をたまわりますよう、
お願い申し上げます。**