

中期経営計画2030説明会

2026年5月19日
宝ホールディングス株式会社(2531)

宝ホールディングスの木村でございます。

本日は、お忙しい中、宝グループの「中期経営計画2030」の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

1. エグゼクティブサマリー
2. 中期経営計画2025の振り返り
3. 中期経営計画2030
4. サステナビリティ
5. 2026年3月期業績、2027年3月期業績予想

参考資料

本日はご覧の内容についてご説明いたします。

1. エグゼクティブサマリー

2. 中期経営計画2025の振り返り

3. 中期経営計画2030

4. サステナビリティ

5. 2026年3月期業績、2027年3月期業績予想

参考資料

まず、エグゼクティブサマリーです。

1. エグゼクティブサマリー：中期経営計画2025（前中計）の振り返り

- 前中計は成長投資を加速させる3年間と位置付け、成長事業であるバイオ事業や海外日本食材卸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で4期連続の営業減益となり、またWACCや株主資本コストを大きく下回るROIC・ROEの水準となった。
- こうした結果となったのは、事業環境が変化する中、事業に対して、経営管理の改善・高度化に基づいた十分な対策を促すことができず、さらには経営資源の投下方針を柔軟に見直すことができなかった、当社のマネジメント体制に原因があると考えます。
 - ⇒タカラバイオグループでは、コロナ後の急激な市況の変化や競合の巨大化の影響もあり、売上に見合わない過剰な固定費を抱える構造に陥った。上場企業であるが故の制約はあったものの、環境変化に対する軌道修正や、成長投資の抑制を促すようなガバナンスを効かせられなかった。
 - ⇒宝酒造インターナショナルグループの海外日本食材卸事業では、増収基調は維持するものの、市況悪化や競争激化等により北米における売上の拡大や欧州における売上総利益率の改善が目論見通り進まない中、世界的なインフレ傾向により販管費率も想定以上に上昇した。子会社における売上総利益と経費のコントロールカや、宝酒造インターナショナル本社のマネジメント力が不足していた。
 - また、投資の意思決定をするにあたり、こういった状況となるリスクについての十分な議論が不足していた。
- 宝酒造は、コストアップがあったが、価格改定の取り組みや、販売費及び一般管理費の効率的な運用により、営業利益は計画を達成した。宝酒造インターナショナルグループの海外酒類事業は、エイジ・インターナショナル社が計画以上に大きく伸長したことにより、営業利益計画を達成したが、グローバルな和酒の拡大は目論見通り進んでおらず、輸出においてはほぼ伸ばせていない。

はじめに、「中期経営計画2025」の振り返りです。

前中計は成長投資を加速させる3年間と位置付け、成長事業であるバイオ事業や海外日本食材卸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で、4期連続の営業減益となり、また、WACCや株主資本コストを大きく下回る、ROIC・ROEの水準となりました。

こうした結果となったのは、事業環境が変化する中、事業に対して、経営管理の改善・高度化に基づいた十分な対策を促すことができず、さらには経営資源の投下方針を柔軟に見直すことができなかった、当社のマネジメント体制に原因があると考えております。

タカラバイオグループでは、コロナ後の急激な市況の変化や競合の巨大化の影響もあり、売上に見合わない過剰な固定費を抱える構造に陥りました。上場企業であるが故の制約はあったものの、環境変化に対する軌道修正や、成長投資の抑制を促すようなガバナンスを効かせることができませんでした。

また、宝酒造インターナショナルグループの海外日本食材卸事業では、増収基調は維持するものの、市況悪化や競争激化等により、北米における売上の拡大や欧州における売上総利益率の改善が目論見通り進まない中、世界的なインフレ傾向により、販管費率も想定以上に上昇しました。子会社における売上総利益と経費のコントロールカや、宝酒造インターナショナル本社のマネジメント力が不足していたことが原因と考えています。また、投資の意思決定をするにあたり、こういった状況となるリスクについての十分な議論が不足していました。

宝酒造と宝酒造インターナショナルグループの海外酒類事業は、営業利益計画を達成しましたが、

グローバルな和酒の拡大は目論見通り進んでおらず、輸出においてはほぼ伸ばせていない状況です。

中期経営計画2030において、まず以下の2点を速やかに進めていく。

- ・ 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・運用等の見直しにより、各事業における投資を適切に行うための経営基盤を強化していくこと
- ・ 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・立て直しに取り組むこと

加えて、長期Vision2050の実現に向けて、以下の2点の取り組みを強化していく。

- ・ 酒類事業（国内外）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を具体化し、コア事業としての中長期的な成長力・持続力を高めていくこと
- ・ 540億円の投下によって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て、バイオテクノロジーの活用を中心とした新たな価値の創造に向けた取り組みをさらに加速させ、新規事業の創出や既存事業の強化・拡張など、中長期的な成長の道筋を具体化していくこと

それらを踏まえ「中期経営計画2030」において、まず以下の2点を速やかに進めてまいります。

1点目は、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・運用等の見直しにより、各事業における投資を適切に行うための経営基盤を強化してまいります。

2点目は、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・立て直しに取り組めます。

加えて、長期Vision2050の実現に向けて、以下の2点の取り組みを強化してまいります。

1点目は、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を具体化し、コア事業としての中長期的な成長力・持続力を高めてまいります。

2点目は、540億円の投下によって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て、バイオテクノロジーの活用を中心とした新たな価値の創造に向けた取り組みをさらに加速させ、新規事業の創出や既存事業の強化・拡張など、中長期的な成長の道筋を具体化してまいります。

1. エグゼクティブサマリー：中期経営計画2030（新中計）の骨子

全体方針	<p>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</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 2px solid red; padding: 10px; text-align: center;"> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">前半（2年間）</p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">体質転換/立て直し/将来への布石</p> </div> <div style="border: 2px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">後半（3年間）</p> <p>成長スピード加速/将来の成長ドライバー創出</p> </div> </div>
財務目標	<p><2031年3月期> ROIC 7%以上、ROE 10%以上 営業利益378億円以上、売上高4,930億円以上</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <p>(参考：2028年3月期) ROIC 4.3%、ROE 6.1% 営業利益235億円 売上高4,290億円</p> </div>
財務方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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・保有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
基本方針	<ol style="list-style-type: none"> 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 ③ROIC重視の再徹底 ④バイオ事業、日本食材卸事業を中心とした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

続いて、「中期経営計画2030」の骨子をご説明します。

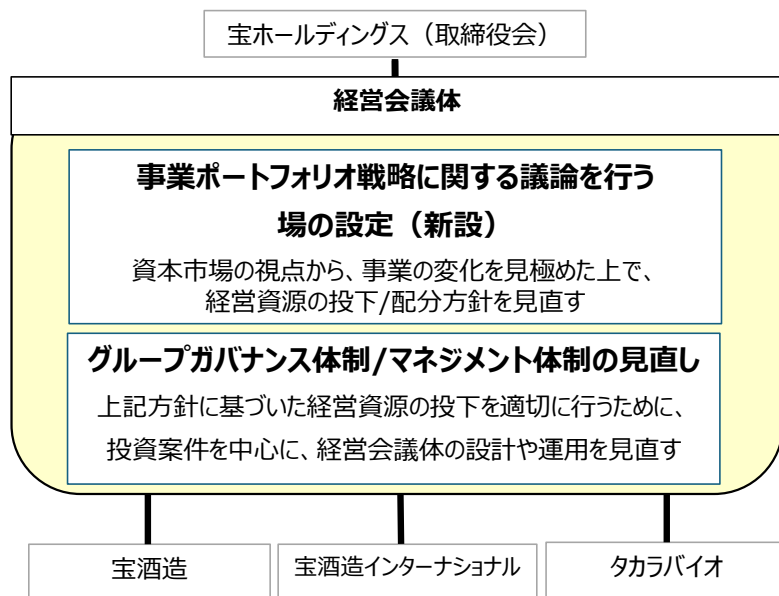
全体方針は、「事業ポートフォリオ戦略を支えるグローバルな経営基盤を早期に整備することで、成長軌道へと回復させるとともに、長期的な成長の道筋を確立する」であります。

本中計の対象期間を5年とし、前半2年の早期に立て直すステージと、後半3年の成長スピードを加速させるステージに分けてマネジメントしていきます。

財務目標については、最終年度を記載の通りに設定いたしました。

財務方針、基本方針についてもご覧の通りであり、後ほど具体的にご説明いたします。

- ・宝ホールディングス取締役/執行役員を中心に、経営資源の投下/配分方針等、事業ポートフォリオ戦略に関して議論する経営会議体を新たに設置する。
- ・方針に基づいた経営資源の投下を適切に行うために、タカラバイオ完全子会社化も踏まえた上で、特に投資案件に関するグループ全体のガバナンス体制やマネジメント体制（経営会議体等の設計・運用）を見直す。



5つの基本方針のうち、すぐに着手していく重要なポイント2点についてご説明いたします。

まず、「グループガバナンス/マネジメント体制の見直し」についてです。

宝ホールディングスの取締役、執行役員を中心に、経営資源の投下、配分方針等、事業ポートフォリオ戦略に関して議論をする経営会議体を、新たに設置します。

方針に基づいた経営資源の投下を適切に行うために、タカラバイオ完全子会社化も踏まえた上で、特に投資案件に関するグループ全体のガバナンス体制やマネジメント体制を見直してまいります。

タカラバイオはライフサイエンス研究市場や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等、構造的な問題を抱えている。これらを解消するには、経営管理のさらなる高度化が急務であったため、TOBを実施し、収益構造の改革に着手する。

＜完全子会社化の目的＞

- (1) タカラバイオ収益構造の改革
- (2) バイオテクノロジーをコアコンピタンスにした宝グループの新規事業開発の強化
- (3) 宝酒造、宝酒造インターナショナルの強みを活かしたタカラバイオ事業の拡張
- (4) 上場関連コストの削減

タカラバイオ収益構造改革の主な内容

- ✓ 遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止
(TBI-1301等)
- ✓ GMP細胞加工受託からの撤退
- ✓ 人件費や保守費の削減
- ✓ スウェーデンサイトの閉鎖
- ✓ 上場関連コストの削減



売上高の拡大に加え
2028年3月期までに
約28億円の固定費を削減し
黒字転換

次に、「タカラバイオTOB実施後の、収益構造の改革」についてご説明します。

タカラバイオは、ライフサイエンス研究市場や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等、構造的な問題を抱えています。

これらを解消するには、経営管理のさらなる高度化が急務であったため、TOBを実施し、収益構造の改革に着手いたします。

収益構造改革の主な内容は、
遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止、GMP細胞加工受託からの撤退、
人件費や保守費の削減、スウェーデンサイトの閉鎖、上場関連コストの削減ですが、
売上高を拡大していくことに加え、これらに速やかに着手していくことにより、
2028年3月期までに約28億円の固定費を削減し、早期に黒字転換してまいります。

1. エグゼクティブサマリー

2. 中期経営計画2025の振り返り

3. 中期経営計画2030

4. サステナビリティ

5. 2026年3月期業績、2027年3月期業績予想

参考資料

それではここから、改めて、「中期経営計画2025」を振り返ります。

2. 中期経営計画2025の振り返り

■宝ホールディングス（連結）業績

(百万円、%)

	2026年3月期実績	2023年3月期対比	計画対比
売上高	394,316	+ 12.4	▲ 6.1
売上総利益	127,696	+ 6.5	-
営業利益	17,076	▲ 55.0	▲ 55.1
経常利益	16,861	▲ 56.4	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,696	▲ 44.8	-
海外売上高比率	62.7	+ 14.4pt	+ 2.7pt
ROE	4.6	▲ 6.4pt	▲ 4.4pt
ROIC	3.1	▲ 5.8pt	▲ 4.4pt

10

こちらは連結業績です。

「中期経営計画2025」の最終年度である2026年3月期の業績を、中計との対比でご説明いたします。

売上高は、計画対比マイナス6.1%、
営業利益は、計画対比マイナス55.1%、

またROE、ROICともに計画対比マイナス4.4ポイントとなり、
海外売上高比率以外、すべて未達となりました。

2. 中期経営計画2025の振り返り

■事業別 売上高、営業利益

(百万円、%)

		2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比	備考 (計画対比)
宝酒造	売上高	119,122	▲ 3.1	▲ 3.4	売上高の未達に加え、想定外のコストアップがあったが、価格改定の取り組みや販管費の効率的な運用により、営業利益では計画値を上回った
	営業利益	5,729	+ 17.1	+ 13.1	
宝酒造 インターナショナル グループ	売上高	221,888	+ 61.4	+ 1.8	売上高は海外酒類事業が牽引したことにより計画値を上回ったが、営業利益は海外日本食材卸事業が計画を下回り、全体で計画値を下回った
	営業利益	14,201	+ 31.2	▲ 15.0	
海外酒類 事業	売上高	28,502	+ 56.2	+ 16.6	売上高、営業利益ともに利益率の高い洋酒事業のエイジ・インターナショナル社が牽引し、計画値を大きく上回った
	営業利益	12,492	+ 155.2	+ 82.2	
海外日本食材卸 事業	売上高	195,944	+ 61.5	▲ 0.5	売上高は既存会社における成長鈍化があったものの、計画外のM&Aによる上乘せもあり、計画値並みとなった。営業利益は販管費の上昇により、計画値を大きく下回った
	営業利益	3,408	▲ 54.9	▲ 70.9	
タカラバイオ グループ	売上高	40,318	(※)▲ 48.4	▲ 40.8	売上高が計画を下回り、北米・中国をはじめとする市況の急激な悪化を受け、収益と費用（固定費）のバランスが大きく崩れ、営業損失となった
	営業利益	▲ 4,688	—	—	

※COVID除く▲4.6（2023年3月期にはCOVID関連売上高が359億円あり）

事業別では、宝酒造と、宝酒造インターナショナルグループの海外酒類事業で、営業利益は計画を上回ったものの、海外日本食材卸事業は計画を下回り、タカラバイオグループは営業損失となりました。

2. 中期経営計画2025の振り返り

■事業別 投資実績

(百万円、%)

	中計計画値	24/03-26/03期 実績	計画対比	備考（計画対比）
宝グループ連結	87,700	102,902	+ 17.3	—
宝酒造	21,000	12,442	▲ 41.0	工場の改修において、建築に関わる人材確保難のため工期が遅れ、建設費用の増加により計画を見直した結果、計画を大きく下回った
宝酒造 インターナショナル グループ	20,000	44,685	+ 122.6	計画外のM&A（ドイツのカーゲラー社等）により、計画値を大きく上回った
タカラバイオグループ	45,400	40,529	▲ 10.8	計画外のM&A(アメリカのCurio社等)があったものの、製造設備投資の選択と集中により、計画値を下回った

こちらは事業別の投資実績です。

宝酒造インターナショナルグループにおける計画外のM&Aもあり、全体の投資額は1,029億円と、計画を上回りました。

2. 中期経営計画2025の振り返り

■ ROIC

(%)

	2026年3月期実績	2023年3月期差異	計画差異
宝グループ連結	3.1	▲ 5.8pt	▲ 4.4pt

◆事業別（参考値）

宝酒造	(※) 5.5	+ 0.5pt	+ 1.0pt
宝酒造 インターナショナル グループ	6.3	▲ 4.6pt	▲ 4.4pt
タカラバイオ グループ	▲ 3.2	▲ 21.1pt	▲ 11.6pt

※2026年3月期より、宝酒造のROIC計算方法を変更し、売上債権からリポート相当分を控除することで投下資本が減少。旧基準4.8%（中計計画値は変更前）

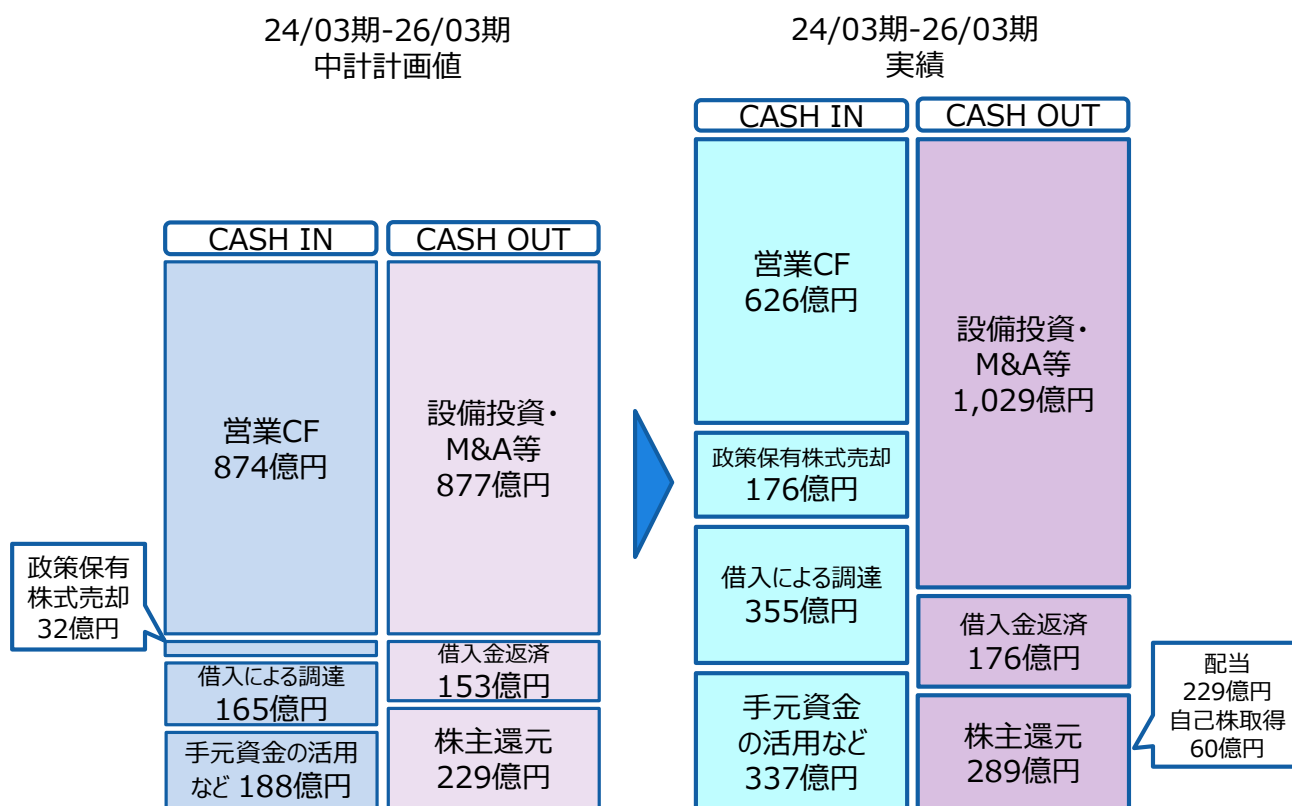
次にROICです。

事業別では、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において、計画を下回っております。

2. 中期経営計画2025の振り返り

営業CFは計画値を下回ったが、政策保有株式売却や借入による調達を実施。工期の遅れ等により設備投資は計画を下回るも、計画を上回るM&A等の成長投資、株主還元を実施した。

■ キャッシュフロー



こちらは、キャッシュフローの計画値と実績です。

営業キャッシュフローは計画値を下回りましたが、政策保有株式の売却や借入による調達を増やし、計画を上回るM&A等の成長投資や、株主還元を実施いたしました。

2. 中期経営計画2025の振り返り <タカラバイオグループ>

売上高は、世界的なライフサイエンス市況の悪化や、大口顧客の開発方針変更等による受注低迷により、試薬事業、受託事業を中心に計画を下回った。

売上総利益は、売上高が計画を下回ったことに加え、米国でのカタログ品の売上減少や中国での価格競争による単価下落等により、計画を大きく下回った。

販管費は削減したものの、売上総利益の未達が大きく、さらにCurio社買収による管理費やのれん償却費等の費用が増加したため、営業損失となった。

■ 2026年3月期業績

(百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
売上高	40,318	(※) ▲ 48.4	▲ 40.8
売上総利益	20,261	▲ 54.7	▲ 54.6
販管費	24,949	+ 3.0	▲ 15.9
営業利益	▲ 4,688	—	—

■ 売上総利益率

(%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
タカラバイオ グループ計	50.3	▲ 7.0	▲ 15.3

※COVID除く▲4.6 (2023年3月期にはCOVID関連売上高が359億円あり)

続いて、事業別に振り返ります。
まず、タカラバイオグループです。

売上高は、世界的なライフサイエンス市況の悪化や、大口顧客の開発方針変更等による受注低迷により、試薬事業、受託事業を中心に計画を下回りました。

売上総利益は、売上高の減少に加え、米国でのカタログ品の売上減少や中国での価格競争による単価下落等により、計画を下回り、販管費は削減したものの、売上総利益の未達が大きく、営業損失となりました。

<試薬の減少要因>

- ・米国での研究助成金の大幅削減によって、政府研究機関やアカデミアのアクティビティが低迷
- ・Spatial製品*の販売促進に注力するが、米国市場の低迷を受けて立ち上がりが遅延
- ・中国の経済不況、研究開発予算の縮減、中国国内試薬メーカーの台頭による競争激化により、売上高が大幅減

* 遺伝子がどの細胞でどのように発現しているかという情報を高い分解能で網羅的に解析する技術（空間解析技術）を用いた試薬製品

■ 事業別売上高

(百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比	計画差異
試薬	29,197	(※) ▲ 55.7	▲ 37.1	▲ 17,212
機器	896	▲ 34.8	▲ 74.3	▲ 2,588
受託	7,291	▲ 11.1	▲ 49.3	▲ 7,093
遺伝子医療	2,932	+ 11.1	▲ 23.2	▲ 887

※COVID除く▲2.8（2023年3月期にはCOVID関連売上高が359億円あり）

こちらは、売上高の減少幅の大きい試薬事業の振り返りです。

試薬の減少要因として、米国での研究助成金の大幅削減により、政府研究機関やアカデミアのアクティビティが低迷したこと、Spatial製品の販売促進に注力するも、米国市場の低迷を受けて立ち上がりが遅延したこと、中国の経済不況、研究開発予算の縮減、中国国内試薬メーカーの台頭による競争激化が主なものと考えます。

2. 中期経営計画2025の振り返り <タカラバイオグループ>

販管費では、プロジェクトの選択と集中により研究開発費を抑制し、計画値を下回るも、販管費率は計画を上回った。

先行投資による人員や設備投資の増加に対して売上高が計画通りに伸びず、売上看えない過剰な固定費が利益を圧迫する収益構造になっている。

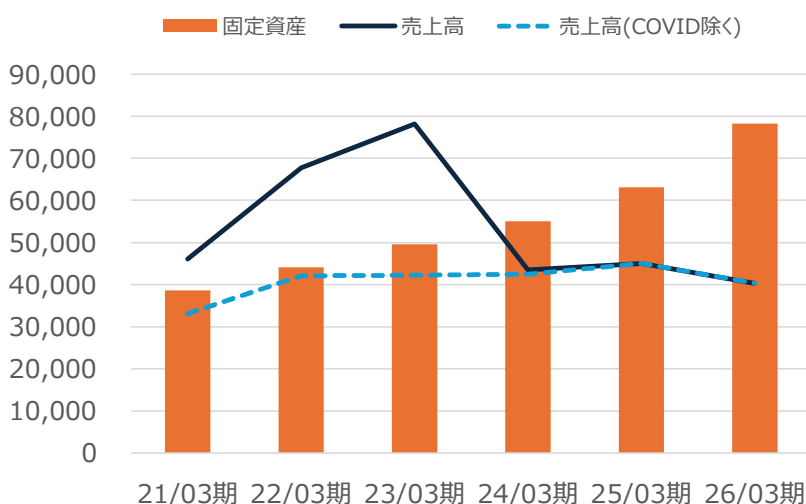
■ 販管費率、人件費率 (百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
売上高	40,318	(※) ▲ 48.4	▲ 40.8
販管費	24,949	+ 3.0	▲ 15.9
販管費率	61.9	+ 30.9	+ 18.3

人件費	12,802	+ 12.5	▲ 13.6
人件費率	31.8	+ 17.2	+ 10.0

※COVID除く▲4.6 (2023年3月期にはCOVID関連売上高が359億円あり)

■ 固定資産と売上高の実績推移 (百万円)



※固定資産は期首期末の2点平均

販管費は、プロジェクトの選択と集中により研究開発費を抑制し、計画値を下回りましたが、販管費率は計画を上回りました。

先行投資による人員や設備投資の増加に対して、売上高が計画通りに伸びず、売上看えない過剰な固定費が利益を圧迫する収益構造になっていると捉えております。

2. 中期経営計画2025の振り返り <海外日本食材卸事業>

世界的なインフレ等の影響があり、既存会社の売上高、売上総利益は計画を下回ったが、計画外の新規M&Aを実施したことで、全体の売上総利益は計画を上回った。

しかしながら、人件費等の販管費が大きく膨らんだことに歯止めをかけることができず、営業利益は計画を大きく下回った。

■ 2026年3月期業績（内訳別） ※新規M&A等と既存は該当子会社単純計 (百万円、%)

	海外日本食材卸事業 計			新規M&A等			既存		
	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
売上高	195,944	+ 61.5	▲ 0.5	41,570	-	+ 16.3	171,186	+ 28.0	▲ 3.2
売上総利益	56,985	+ 65.0	+ 1.3	11,194	-	+ 17.8	45,817	+ 31.9	▲ 2.1
販管費	53,576	+ 94.9	+ 20.3	12,517	-	+ 49.5	41,147	+ 49.4	+ 13.7
営業利益	3,408	▲ 51.7	▲ 70.9	▲ 1,323	-	▲ 217.5	4,669	▲ 35.2	▲ 56.0
営業利益 <small>(参考：のれん等償却反映前)</small>	6,572	▲ 13.1	▲ 47.3	1,199	-	▲ 12.2	5,310	▲ 31.1	▲ 52.3
売上総利益率	29.1%	+ 0.6pt	+ 0.5pt	26.9%	-	+ 0.3pt	26.8%	+ 0.8pt	+ 0.3pt
販管費率	27.3%	+ 4.7pt	+ 4.7pt	30.1%	-	+ 6.7pt	24.0%	+ 3.4pt	+ 3.6pt
営業利益率	1.7%	▲ 4.1pt	▲ 4.2pt	▲ 3.2%	-	▲ 6.3pt	2.7%	▲ 2.7pt	▲ 3.3pt

18

続いて、海外日本食材卸事業です。

市況の影響を受け、既存会社が売上高、売上総利益ともに計画を下回りましたが、計画外のM&Aを実施したことで、全体の売上総利益は計画を上回りました。しかしながら販管費が膨らんだ結果、営業利益は計画を大きく下回りました。

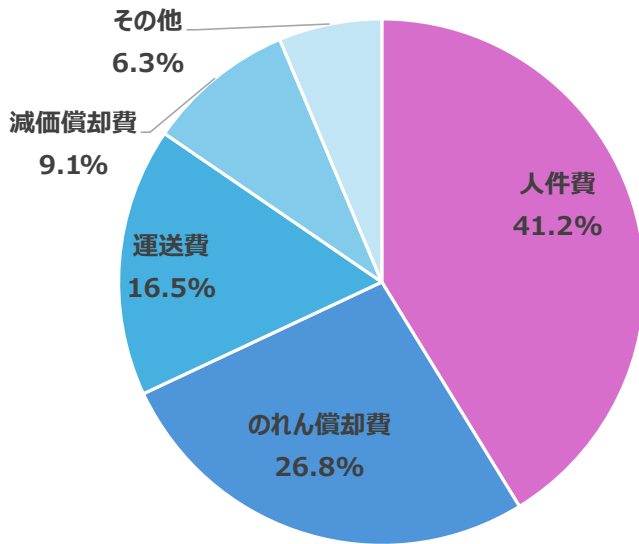
2. 中期経営計画2025の振り返り <海外日本食材卸事業>

販管費増加の主な内訳は、人件費、のれん償却費、運送費、減価償却費等。

特に人件費については、単価増や新拠点拡大に伴う人員増があり、これらの増加要因に対して、タイムリーなマネジメントも不十分であったため、販管費の増加に歯止めがかけられなかった。

■ 中計対比での販管費増加の主な内訳

(増加額の構成比) ※増加額：9,033百万円



■ 売上高人件費率

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
海外日本食材 卸事業計	12.1%	+ 2.2pt	+ 1.9pt

<人件費増の主な内訳>

- ・単価増
- ・人員増（新規拠点開設前の非稼働人員等）

膨らんだ販管費の主な内訳は、人件費、のれん償却費、運送費、減価償却費等です。

特に人件費については、単価増や新拠点拡大に伴う人員増等があり、これらの増加要因に対して、タイムリーなマネジメントも不十分であったため、販管費の増加に歯止めをかけることができませんでした。

2. 中期経営計画2025の振り返り <宝酒造>

売上高の計画未達に加え、想定外のコストアップにより、売上総利益は、計画未達となったが、販管費の効率的な使用に努めたことなどにより、営業利益は計画を達成した。

コストアップなどに対応した価格改定を着実に遂行し、重点ブランドの売上構成比を高めたことで、宝酒造の売上総利益率が改善し、売上総利益は2023年3月期実績を上回った。

■ 2026年3月期業績

(百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
売上高	119,122	▲ 3.1	▲ 3.4
売上総利益	30,174	+ 3.1	▲ 11.4
販管費	24,445	+ 0.2	▲ 15.7
営業利益	5,729	+ 17.1	+ 13.1

■ 重点ブランドの売上構成比

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
重点 ブランド	41.3%	+ 6.1pt	▲ 2.6pt

■ 宝酒造の売上総利益率

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
宝酒造	25.3%	+ 1.5pt	▲ 2.3pt

次に宝酒造です。

売上高の計画未達に加え、想定外のコストアップにより、売上総利益は、計画未達となりましたが、販管費の効率的な使用に努めたことなどにより、営業利益は計画を達成しました。

また、コストアップなどに対応した価格改定を着実に遂行し、重点ブランドの売上構成比を高めたことで、宝酒造の売上総利益率が改善し、売上総利益は2023年3月期実績を上回りました。

2. 中期経営計画2025の振り返り <海外酒類事業 和酒事業>

米国宝酒造において現地ニーズに合わせた商品開発を進めたが、売上成長スピード、収益ともに満足のいく水準には至らなかった。輸出拡大についても計画に対して遅れている。

■ 2026年3月期 売上高 (百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
海外酒類事業 和酒事業	8,937	+ 7.5	▲ 28.8
米国宝酒造	6,477	+ 6.9	▲ 20.1
宝酒造食品	867	+ 8.8	▲ 38.3
輸出	1,328	+ 0.3	▲ 55.2

※和酒事業：該当子会社単純計（連結修正前）

■ 2026年3月期 営業利益 (百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
米国宝酒造	838	+ 27.2	▲ 18.6
宝酒造食品	▲ 59	—	—

こちらは海外酒類事業の和酒事業についてです。

米国宝酒造において、現地ニーズに合わせた商品開発を進めましたが、売上成長スピード、収益ともに満足のいく水準には至らず、輸出についても計画に対して遅れている状況です。

2. 中期経営計画2025の振り返り <海外酒類事業 洋酒事業>

世界的にウイスキー需要の低迷が続く中、エイジ・インターナショナル社における「ブランドン」の強固なブランド力を活かして、計画以上に大きく伸長した結果、全体でも計画を上回った。

■ 2026年3月期 売上高 (百万円、%)

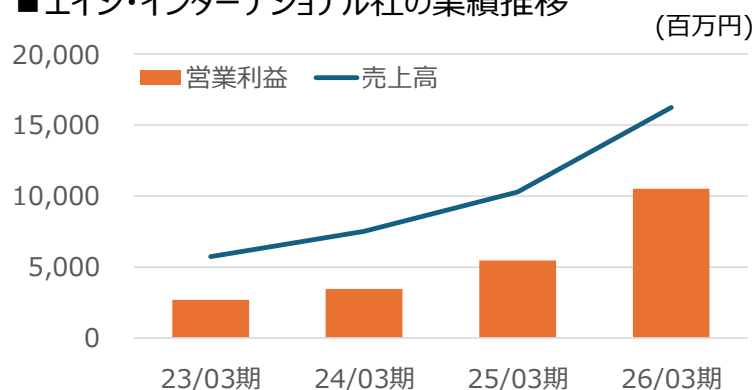
	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
海外酒類事業 洋酒事業	20,104	+ 85.5	+ 50.2
エイジ・インターナショナル社	16,237	+ 183.9	+ 135.0
トマーチン社	3,803	▲ 24.7	▲ 40.4

※洋酒事業：該当子会社単純計（連結修正前）

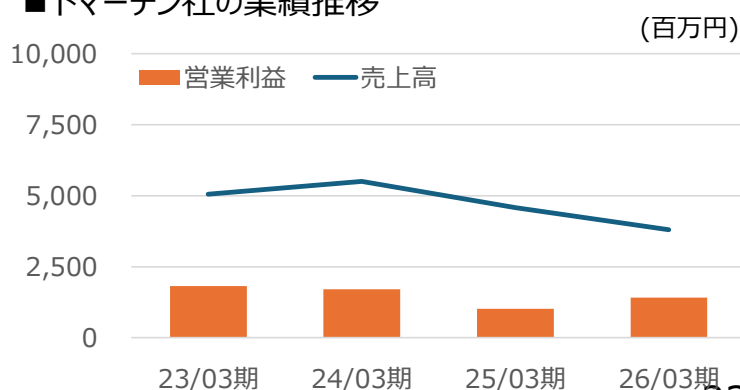
■ 2026年3月期 営業利益 (百万円、%)

	2026年3月期 実績	2023年3月期 対比	計画対比
エイジ・インターナショナル社	10,528	+ 293.4	+ 268.3
トマーチン社	1,411	▲ 22.2	▲ 40.6

■ エイジ・インターナショナル社の業績推移



■ トマーチン社の業績推移



こちらは洋酒事業についてです。

世界的にウイスキー需要の低迷が続く中、エイジ・インターナショナル社が「ブランドン」の強固なブランド力を活かして、計画以上に大きく伸長した結果、全体でも計画を上回りました。

以上が、「中期経営計画2025」の振り返りです。

1. エグゼクティブサマリー

2. 中期経営計画2025の振り返り

3. 中期経営計画2030

4. サステナビリティ

5. 2026年3月期業績、2027年3月期業績予想

参考資料

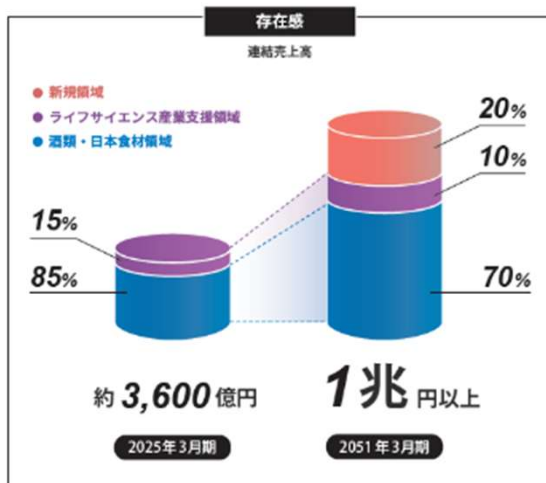
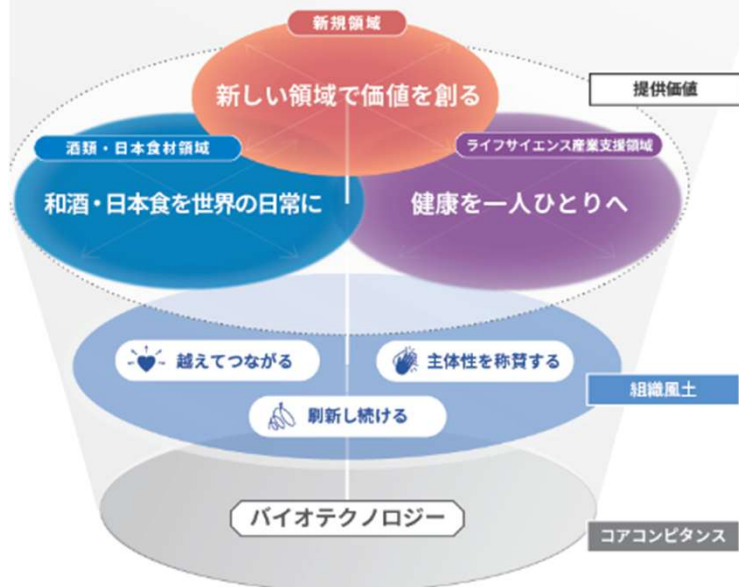
続いて、「中期経営計画2030」の概要について、ご説明します。

長期Vision 2050

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。



宝グループでは、
2025年9月15日に会社創立100周年を迎えるにあたり、「宝グループ 長期Vision 2050」を
策定しました。

長期Vision 2050における中計経営計画2030の位置付け

中期経営計画2030は、長期Vision2050の達成に向け、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。



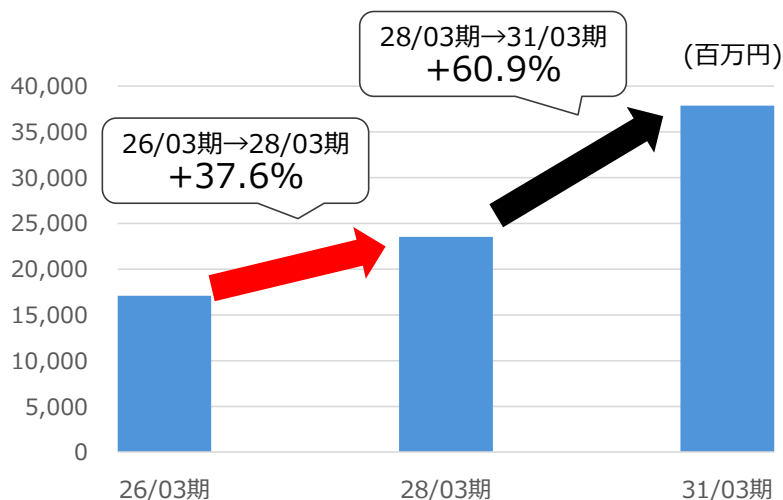
こちらは長期Vision2050と「中期経営計画2030」の関係性を示したものです。

「中期経営計画2030」は、長期Vision2050の達成に向け、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、と位置づけています。

3. 中期経営計画2030の骨子 ～一部再掲～

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 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"> 前半（2年間） 体質転換/立て直し/将来への布石 </div> <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 後半（3年間） 成長スピード加速/将来の成長ドライバー創出 </div> </div>
財務目標	<2031年3月期> ROIC 7%以上、ROE 10%以上 営業利益378億円以上、売上高4,930億円以上 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> (参考：2028年3月期) ROIC 4.3%、ROE 6.1% 営業利益235億円 売上高4,290億円 </div>

■ 中期経営計画2030期間の営業利益推移



本中計では、対象期間の5年を、前半2年の早期に立て直すステージと、後半3年の成長スピードを加速させるステージに分けてマネジメントしていきます。

下のグラフでお示しの通り、営業利益を、前半の2年で37.6%増加させ、後半3年で、60.9%増加させる計画です。

3. 中期経営計画2030

■ 定量目標

	前半		後半		(百万円、%)	
	2026年3月期 実績	2028年3月期 計画 (参考)	2031年3月期 計画	28/26対比	31/28対比	
売上高	394,316	429,000	493,000以上	+ 8.8	+ 14.9	
営業利益	17,076	23,500	37,800以上	+ 37.6	+ 60.9	
ROE	4.6	6.1	10%以上	+ 1.4	+ 3.9	
ROIC	3.1	4.3	7%以上	+ 1.2	+ 2.7	
宝酒造	5.5	5.3	5.0	▲ 0.2	▲ 0.3	
宝酒造インターナショナル グループ	6.3	7.1	10.9	+ 0.9	+ 3.8	
タカラバイオグループ	▲ 3.2	0.5	3.9	+ 3.7	+ 3.4	

【参考値】

EPS (円)	60.5	76.7	126.3	+ 26.8	+ 64.6	
---------	------	------	--------------	--------	--------	--

※2028年3月期計画、2031年3月期計画のEPSに関しては、2026年3月期実績の期中平均株式数を基に算出

本中計の定量目標です。
最終年度の2031年3月期に

- ・売上高 : 4,930億円以上
 - ・営業利益 : 378億円以上
 - ・ROE : 10%以上
 - ・ROIC : 7%以上
- を目指します。

また参考として、今回よりEPSについても記載しております。

3. 中期経営計画2030

■ 事業別定量目標

(百万円、%)

	売上高					営業利益				
	2026年3月期 実績	2028年3月期 計画 (参考)	2031年3月期 計画	28/26 対比	31/28 対比	2026年3月期 実績	2028年3月期 計画 (参考)	2031年3月期 計画	28/26 対比	31/28 対比
宝酒造	119,122	117,945	119,443	▲ 1.0	+1.3	5,729	5,634	6,000	▲ 1.6	+6.5
宝酒造 インターナショナル グループ	221,888	248,700	297,200	+12.1	+19.5	14,201	16,700	25,000	+17.6	+49.7
海外酒類事業	28,502	31,407	36,819	+10.2	+17.2	12,492	12,549	14,655	+0.5	+16.8
和酒事業	8,937	10,013	13,092	+12.0	+30.7	601	743	1,445	+23.5	+94.5
洋酒事業	20,104	22,404	25,694	+11.4	+14.7	11,951	12,087	13,956	+1.1	+15.5
海外日本食材卸 事業	195,944	228,591	275,300	+16.7	+20.4	3,408	6,134	12,453	+80.0	+103.0
タカラバイオ グループ	40,318	48,886	60,650	+21.2	+24.1	▲ 4,688	730	4,672	-	-

※和酒事業・洋酒事業：該当グループ会社単純計（連結修正前）

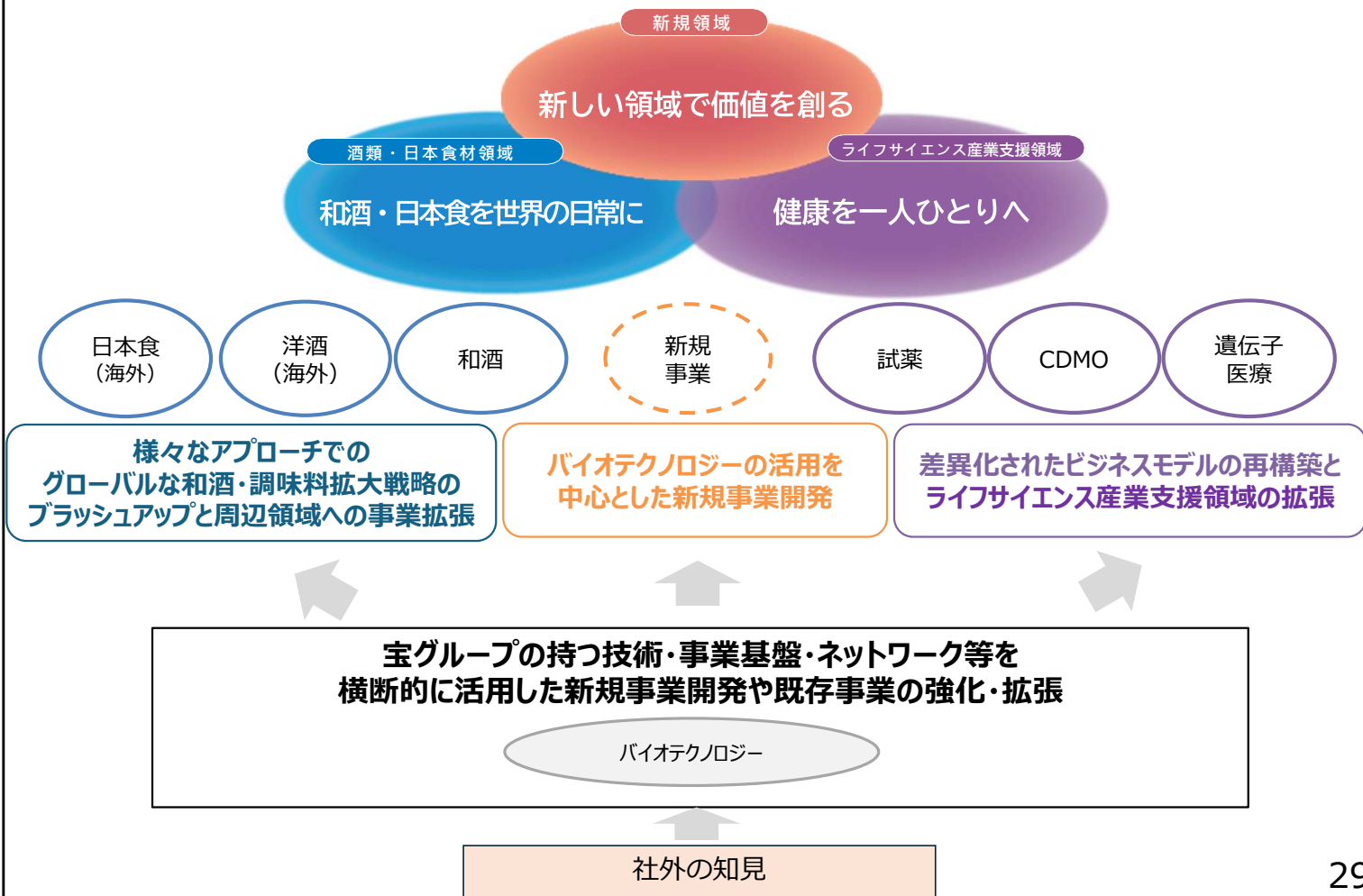
事業別の定量目標です。

宝酒造は、売上高はほぼ横ばいを想定しておりますが、利益率を改善し、増益を目指します。

宝酒造インターナショナルグループにおいても増収増益を目指しますが、特に海外日本食材卸事業については、2年目で営業利益を大きく改善する計画です。

タカラバイオグループについても、2年目に営業黒字を達成する計画です。

■ 長期Visionと連動した事業ポートフォリオ戦略の考え方



これより、基本方針に沿ってご説明いたします。

まず「長期Vision2050の実現に向けた事業ポートフォリオ戦略」についてです。

こちらは長期Vision と連動した事業ポートフォリオ戦略の考え方を図式化したものです。

スライド中ほどにある「日本食」や「和酒」などの事業単位で、評価していく考えです。

事業の位置づけを、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」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

そして、事業の位置づけを市場ステージ、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」の5つに分類します。

■ 成長軌道への回復に向けた事業ポートフォリオ戦略

	市場 ステージ	26/03末時点		位置づけ	事業の方向性	経営資源 投下方針
		資本 効率	競争 優位性			
和酒	国内：成熟期 海外：成長期	△	○	コア	安定的・持続的な成長に向けて、競争力の維持・向上に必要な国内の製造拠点への投資を吸収できる収益構造へと改革するとともに、グローバルな和酒・調味料拡大戦略のブラッシュアップによって海外での和酒市場創造力を強化する。	事業の競争力を持続するための適正な投資
洋酒	成熟期	◎	△	キャッシュ	中長期的なブランド力の向上・確立を進め、成長投資の源泉であり続ける。	ブランド力強化へ選択的投資
日本食	成長期	×	△	成長 (見極め)	営業利益率の向上に向けたマネジメント強化により、これまでの成長投資の成果を確実に獲得し、資本効率を伴った事業成長へと回復させる。 営業利益率の結果や活動の内容に基づき、成長事業としての位置づけを見極め	収益性を高める投資を優先
試薬	成長期	○	△	コア (立て直し)	BtoB領域の拡大に加え、強みを活かした高付加価値商品/新商品の開発・育成（Spatial、診断薬等）により、競争力を回復させる。	研究開発費の選択と集中
CDMO	成長期	×	▲	問題 (見極め)	一部領域からの撤退・中止等による固定費の抜本的削減等による構造改革を速やかに実施する。 ● 遺伝子医療：遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクト中止 ● CDMO：GMP細胞加工受託からの撤退 その上で、今後の両事業の採算性・競争優位性から継続可否を見極める。	追加投資は最小限
遺伝子医療	成長期	×	▲	問題 (見極め)		
新規事業	(成長期)	-	-	創出	CVC投資やスタートアップ投資も行いながら、バイオテクノロジーの活用を中心とした新規事業のアイデアの創出や新たな技術/アセットの探索により、新規事業を上市する。	基準に則ったスピード感ある投資

※競争優位性は、事業規模、シェア、ブランド力、技術力、独自性、ビジネスの持続性等の情報も踏まえた現時点の評価
(▲は、現状のビジネスモデルでの評価は×だが、構造改革により評価が変わる可能性を示すもの)

こちらが、現時点における、事業の評価ならびに方向性です。

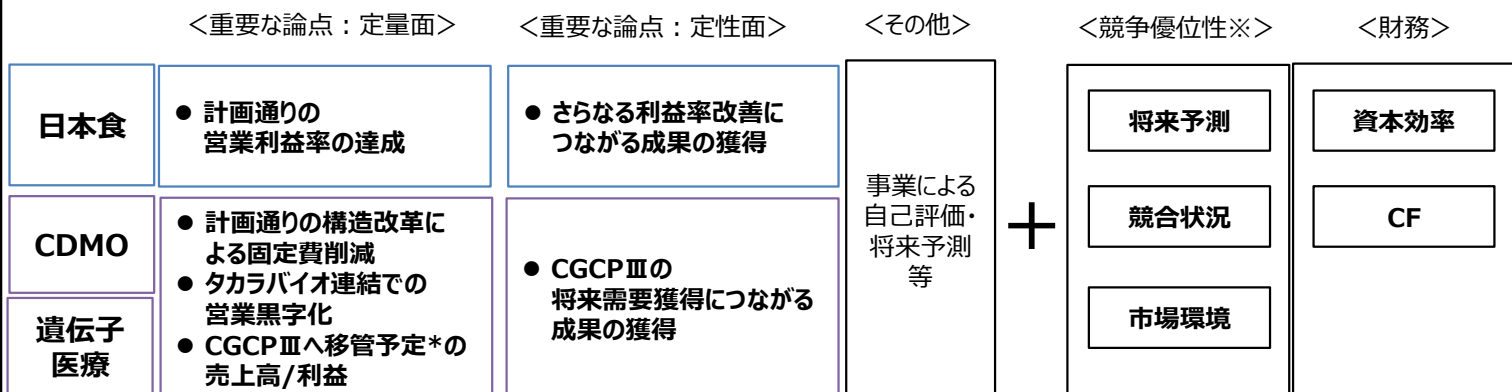
成長軌道への回復に向けて、
まず、「問題」と位置付ける「遺伝子医療」では遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止に着手します。

同じく「問題」と位置付ける「CDMO」では、GMP細胞加工受託からの撤退をしたうえで、今後の両事業の採算性、競争優位性から継続可否を見極めていきます。

そして、「成長」と位置付ける、日本食については、営業利益率の結果や活動の内容に基づき、成長事業としての位置づけを早期に見極めてまいります。

「見極め」と位置づけた事業について、定量・定性面での論点を定め、2年以内を目途に早期に判断。

■ 日本食、CDMO、遺伝子医療における論点



*CDMOにおける再生医療等関連受託（細胞加工・ベクター・品質検査）
+ 遺伝子医療におけるレトロネクチン・AM製品

※事業規模、シェア、ブランド力、技術力、独自性、ビジネスの持続性等の情報も踏まえて判断

■ 事業ポートフォリオ戦略を議論する経営会議体の新設（前述P7の通り）

そして、事業ポートフォリオ戦略に基づき、「見極め」と位置づけた事業について、定量・定性面での論点を定め、2年以内を目途に、早期に判断してまいります。

日本食については、定量面で、計画通りの営業利益率の達成ができたか、定性面で、さらなる利益率改善につながる成果の獲得ができたかを重要な論点とします。

CDMO、遺伝子医療については、定量面で、計画通りの構造改革による固定費削減ができたか、タカラバイオ連結での営業黒字化が達成できたか、定性面で、CGCP3号棟の将来需要獲得につながる成果の獲得ができたかどうかを重要な論点とします。

その論点に、事業による自己評価・将来予測等や、競争優位性、財務面も加味し、新たに設置する経営会議体において、議論していきます。

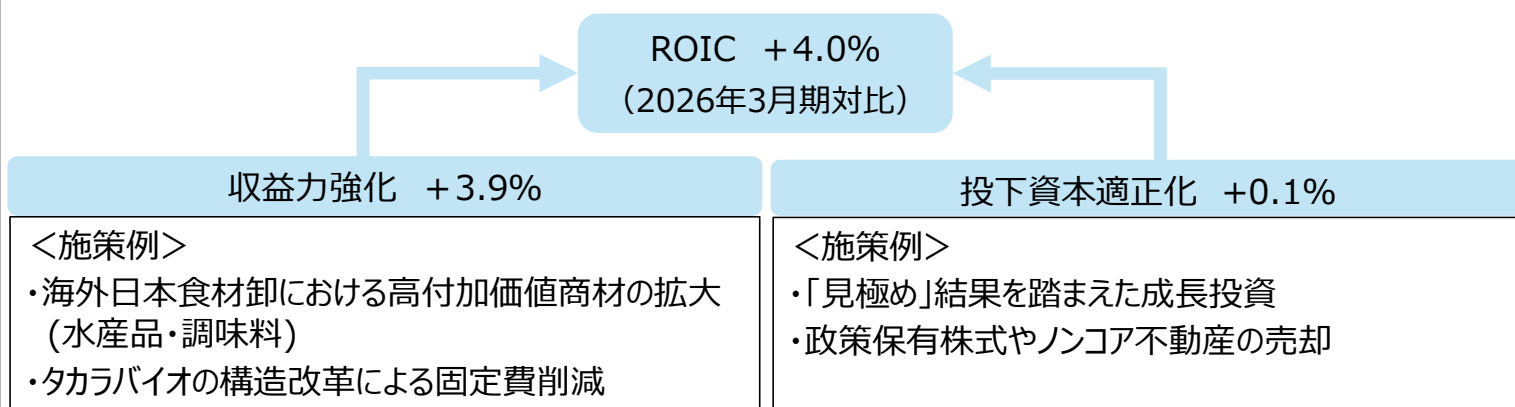
事業ポートフォリオ戦略を議論する経営会議体の新設については、冒頭のサマリーでご説明した通りです。

事業別ROICを活用し、グループ全体のROICを改善していく。

■ 事業別ROICの活用

- ・社内指標として、事業別WACCに基づいたROIC目標を設定
- ・ROIC目標と連動したNPV評価のハードルレート（割引率）を設定し、成長投資の実効性を向上
- ・グループ各社の経営層の評価体系や報酬体系を必要に応じて見直し、ROICや資本市場に対する意識を高める

■ 宝グループ連結ROICの改善目標



続いて、ROIC重視の再徹底です。

事業別ROICの目標を設定し、投資の実効性向上に活かすとともに、グループ各社の経営層の評価体系や報酬体系を必要に応じて見直し、ROICや資本市場に対する意識を高めます。

また、連結ROICについては、収益力強化、投下資本適正化の両輪での取り組みを進めることにより、2026年3月期対比で4.0%向上させます。

3. 中期経営計画2030 キャッシュアロケーション

		中計2025期間 3年間累計	中計2030期間 1-2年目累計	中計2030期間 3-5年目累計	
資金創出・調達	営業CF	626億円	490億円	1,090億円	
	負債 (返済含む)	178億円	405億円	▲145億円	
	資産 効率化 他	政策保有株式の売却	176億円	政策保有株式の売却 85億円	政策保有株式の売却、 補助金の受け取り(圧縮記帳) 315億円
		手元資金の活用など	337億円	ノンコア不動産の売却 + α億円	事業の見直し + β億円
		事業ポートフォリオ 戦略の見直し			
資金使途	成長・強化 領域投資	433億円	210億円	285億円	
	M&A投資等	357億円	タカラバイオTOB 540億円	さらなる成長投資 200億円 + β億円	
	維持更新 投資等	238億円	180億円	225億円	
	株主還元	289億円 (うち自己株式の取得 60億円)	185億円 (自己株式取得含む) + α億円	415億円 (自己株式取得含む)	

キャッシュアロケーションです。

前半2年は事業の体質転換や立て直しを優先し、早期に見極めを行っていきます。そして事業ポートフォリオを見直したうえで、3年目以降、成長スピードを加速させるための成長投資や株主還元を強化していきます。

■ 主な事業別投資計画

	中計2030 5か年累計投資計画	主な計画
宝酒造	352億円	<ul style="list-style-type: none"> ・生産拠点の再編等による製造効率化 ・松戸工場の充填工程を改修 ・楠工場の食品調味料の製造能力強化
宝酒造 インターナショナル グループ	176億円	<p>【和酒・洋酒】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・米国宝酒造およびトマーチンの環境対応や老朽化対応 <p>【日本食材卸】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SCM機能強化に向けた倉庫機能拡張、環境対応、老朽化対応他
タカラバイオ グループ	315億円	<ul style="list-style-type: none"> ・遺伝子・細胞プロセッシングセンター3号棟整備他

こちらは、現段階の主な事業別の投資計画です。

各事業の収益力向上や持続性強化に資する案件を厳選し、実施してまいります。

株主還元方針

＜中期経営計画2025＞
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。

＜中期経営計画2030＞
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。

政策保有株式縮減の方針

より一層の資本効率の改善に向けて、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。

＜2026年3月期売却額＞約79億円（32銘柄）

※本方針は2025年5月に策定したものであり、「中期経営計画2030」とは対象とする期間が異なる

株主還元方針です。

前中計では利益水準に応じた適切な株主還元、配当性向35%を目途に実施するとしていましたが、
本中計では、累進配当を導入し、5年累計で総還元性向50%を基本方針とします。

また、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いたします。

次に、政策保有株式縮減についてです。

より一層の資本効率の改善に向けて、2025年5月13日の取締役会で決議した内容に基づき、縮減を進めており、2026年3月期には32銘柄、約79億円を売却いたしました。

事業方針

抜本的な構造改革によって早期の営業黒字化を実現するとともに、試薬の商品ポートフォリオの構造転換に向けた研究開発費や投資の効率的な運用により、競争力と将来性のあるビジネスモデルを再構築する（2年目に営業黒字に転換）

■ 市況の見通し

- ・ 各国政府予算の削減を受けた基礎研究市場の低迷は続くが、試薬ではインダストリー向けのOEMやカスタム製品需要が拡大
- ・ 日本でのCDMOは、政府の支援拡大を背景に、バイオベンチャー等によるプロジェクト需要は継続

■ 業績目標

	前半			後半			(百万円、%)
	2026年3月期 実績 (a)	2028年3月期 計画 (参考) (b)	28/26対比 (b)/(a)-1	2031年3月期 計画 (c)	31/28対比 (c)/(b)-1	31/26対比 (c)/(a)-1	
売上高	40,318	48,886	+ 21.2	60,650	+ 24.1	+ 50.4	
売上総利益	20,261	24,740	+ 22.1	31,614	+ 27.8	+ 56.0	
売上総利益率	50.3%	50.6%	+ 0.4pt	52.1%	+ 1.5pt	+ 1.9pt	
販管費	24,949	24,010	▲ 3.8	26,941	+ 12.2	+ 8.0	
販管費率	61.9%	49.1%	▲ 12.8pt	44.4%	▲ 4.7pt	▲ 17.5pt	
営業利益	▲ 4,688	730	+5,418	4,672	+ 539.7	-	
営業利益率	▲ 11.6%	1.5%	+ 13.1pt	7.7%	+ 6.2pt	+ 19.3pt	

続いて、バイオ事業、日本食材卸事業を中心とした既存事業の収益構造改革について、ご説明します。

まずタカラバイオグループです。

事業方針は、

「抜本的な構造改革によって早期の営業黒字化を実現するとともに、試薬の商品ポートフォリオの構造転換に向けた研究開発費や投資の効率的な運用により、競争力と将来性のあるビジネスモデルを再構築する」であります。

市況の見通しとして、

各国政府予算の削減を受けた基礎研究市場の低迷は続くものの、試薬ではインダストリー向けのOEMやカスタム製品需要が拡大するとみており、試薬を中心に売上高を高めていくとともに、販管費率を低減させていきます。

業績目標では、2028年3月期に営業黒字を達成し、2031年3月期に営業利益46億7,200万円を計画しております。

■ 営業利益の増減要因

(百万円)

	1-2年目	3-5年目	5年計
合計	5,418	3,942	9,360
構造改革	2,318	9	2,327
その他コスト	494	▲110	384
売上増等	3,154	4,366	7,520
その他	▲548	▲323	▲871

2年目までに約28億円の固定費を削減

販管費率 : 61.9%→44.4%へ低減
 売上総利益率 : 50.3%→52.1%へ拡大

構造改革に着手する主な内容 (前述)

- ✓ 遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止 (TBI-1301等)
- ✓ GMP細胞加工受託からの撤退
- ✓ 人件費や保守費の削減
- ✓ スウェーデンサイトの閉鎖
- ✓ 上場関連コストの削減

売上増等に向けて取り組むこと

(百万円)

	1-2年目	3-5年目	5年計
試薬	2,914	4,067	6,981

- ✓ BtoBへのシフト (産業用途中心へ)
(BtoB売上高 : 112億円→192億円へ拡大)
- ✓ Spatial製品の拡販
(Spatial製品売上高 : 3億円→38億円へ拡大)

2年以内を目途に早期に見極めること

見極め

- CDMO、遺伝子医療の継続可否

<見極めるための重要な論点>

- CGCPⅢの将来需要獲得につながる成果の獲得
- 計画通りの構造改革による固定費削減
- タカラバイオ連結での営業黒字化 等

営業利益の増減要因です。

まず前半の2年で構造改革と、その他コストの見直しにより、約28億円の固定費を削減し、売上増等により、約31億円の増益を目指すことで、営業利益を約54億円改善していきます。

構造改革に着手する主な内容は、冒頭申しあげました通りです。

また、売上増等に向けて、試薬事業におけるBtoBへのシフト、Spatial製品の拡販に取り組みます。

3. 中期経営計画2030 基本方針④ 既存事業の収益構造改革 海外日本食材卸事業

事業方針	宝酒造インターナショナル本社および各社の利益マネジメント体制の構築・高度化と、製造業と流通業を併せ持つグループネットワークの活用によって、これまでの成長投資による成果を獲得し、営業利益率と資本効率を回復させる
------	--

■ エリア別市況の見通し

エリア	市況の見通し
北米	<ul style="list-style-type: none"> ・物価高や人件費上昇の影響を受け、外食市場全体の回復は依然として緩やかな状態 ・本格性やストーリー性を備えた日本食への評価は引き続き高く、特に高品質な日本産食材に対する需要は堅調
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ・ロンドンやパリなどの主要都市部では寿司などの日本食が一定程度定着 ・近年ではアジア料理やオリエンタル料理の枠組みで日本産食材を取り入れた業態が増加 ・東欧や北欧諸国では日本食の浸透度は依然として限定的であり、成長余地は大きい

■ 業績目標

	前半			後半			(百万円、%)
	2026年3月期 実績 (a)	2028年3月期 計画 (参考) (b)	28/26対比 (b)/(a)-1	2031年3月 期計画(c)	31/28対比 (c)/(b)-1	31/26対比 (c)/(a)-1	
売上高	195,944	228,591	+ 16.7	275,300	+ 20.4	+ 40.5	
売上総利益	56,985	67,217	+ 18.0	83,497	+ 24.2	+ 46.5	
売上総利益率	29.1%	29.4%	② + 0.3pt	30.3%	+ 0.9pt	+ 1.2pt	
販管費	53,576	61,082	+ 14.0	71,044	+ 16.3	+ 32.6	
販管費率	27.3%	26.7%	① ▲ 0.6pt	25.8%	▲ 0.9pt	▲ 1.5pt	
営業利益	3,408	6,134	+ 80.0	12,453	+ 103.0	+ 265.4	
営業利益率	1.7%	2.7%	+ 0.9pt	4.5%	+ 1.8pt	+ 2.8pt	

39

続いて、海外日本食材卸事業です。

事業方針は、

「宝酒造インターナショナル本社および各社の利益マネジメント体制の構築・高度化と、製造業と流通業を併せ持つグループネットワークの活用によって、これまでの成長投資による成果を獲得し、営業利益率と資本効率を回復させる」であります。

市況の見通しとして、

外食市場全体の回復は依然として緩やかな状態であるものの、日本食への評価は引き続き高く、日本産食材に対する需要は堅調であり、また、欧州の一部の地域では日本食の浸透度は限定的でもあることから、今後も成長余地は大きいと考えています。

業績目標では、2028年3月期に売上総利益率を2026年3月期対比で0.3%向上させるとともに、販管費率を0.6%低減し、2031年3月期の営業利益は124億5,300万円を計画しております。

■ 主な重点テーマと重要施策

重点テーマ	重要施策
<p>① 販管費率低減</p> <p>前半：27.3%→26.7% 後半：26.7%→25.8% (売上高人件費率 12.1%→11.9%以下へ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務オペレーション改善によるコスト低減 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 外部運送費の低減 ➢ 業務効率改善による人員増の抑制 (配送効率のアップ、倉庫オペレーションの効率化) ● 設備投資による物流コスト削減 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 倉庫再編・統合、ハブ倉庫活用による物流コスト低減など
<p>② 売上総利益率の改善</p> <p>前半：29.1%→29.4% 後半：29.4%→30.3%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商材の品揃え拡充と拡販による品目ミックス改善 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 水産品、調味料カテゴリー内における高付加価値商材の構成拡大 (水産品：40.1%→50.0%以上へ、調味料：46.7%→55.0%以上へ) ➢ 清酒の販売構成比拡大(5.3%→7.1%以上へ) ● 低利益商材の値上げやコストアップの迅速な価格転嫁 ● 宝酒造インターナショナル本社主導による集中購買の推進 (5年で255百万円)

グローバルなシステム基盤の構築 (段階的に稼働)
海外子会社経営データの共有・統合と可視化により、宝酒造インターナショナル本社のグリップ力を強化

2年以内を目途に早期に見極めること

- 今後も成長事業として位置づけるか否か

見極め

<見極めるための重要な論点>

- さらなる利益率改善につながる成果の獲得
- 計画通りの営業利益率の達成
(販管費率、売上総利益率)

こちらは、主なテーマと重要施策です。

まず、販管費率低減では、重要施策として、業務オペレーション改善によるコスト低減や設備投資による物流コスト削減に取り組みます。

次に売上総利益率の改善では、重要施策として、高付加価値商材の品揃え拡充と拡販による品目ミックス改善や低利益商材の値上げやコストアップの迅速な価格転嫁、さらに宝酒造インターナショナル本社主導による集中購買の推進に取り組みます。

また、グローバルなシステム基盤を構築し、段階的に稼働していくことで、海外子会社の経営データの共有・統合と可視化を行い、宝酒造インターナショナル本社のグリップ力を強化してまいります。

和酒の持続的成長に向け、宝酒造は、将来の持続的成長に向けた収益構造改革を行い、海外酒類事業の和酒事業は、輸出拡大を中心に、海外における和酒市場の創造力を強化する。

持続的成長の道筋を確立

国内における収益性向上/海外での成長力向上

成長・強化領域への投資

〈宝酒造〉

将来の持続的成長に向けた収益構造改革

- ・新商品開発/重点ブランド育成
- ・輸出の柱となる商品の複数開発
- ・安全・安心投資/効率的な生産体制の再構築
- ・全社的なコストダウン・経費削減

〈宝酒造インターナショナルグループ(和酒事業)〉

輸出拡大を中心とした、海外での和酒市場創造力の強化

- ・宝酒造との協業による、輸出拡大に向けた商品開発
- ・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

続いて、和酒の考え方です。

和酒の持続的成長に向け、宝酒造は、将来の持続的成長に向けた収益構造改革を行い、海外酒類事業の和酒事業は、輸出拡大を中心に、海外における和酒市場の創造力を強化してまいります。

具体的には、宝酒造では、新商品開発や重点ブランド育成などの施策を実施してまいります。

海外酒類事業の和酒事業では、宝酒造との協業による、輸出商品の開発などを行ってまいります。

3. 中期経営計画2030 基本方針④ 既存事業の収益構造改革 宝酒造

宝酒造	26/03期実績	31/03期計画	31/26対比
	営業利益	5,729百万円	6,000百万円 + 4.7%

事業方針	ブランド育成による国内市場での和酒拡大と、構造改革を推進し、和酒・調味料のグローバル展開を加速する
------	---

■ 市況の見通し

<ul style="list-style-type: none"> ・国内人口の減少スピードが加速し、酒類消費量が減少 ・日本からの和酒（調味料含む）輸出市場が拡大 ・国内消費の二極化（低価格・高付加価値）が進行、定着 ・地政学リスクの影響等による原材料高騰、労働力不足による人件費高騰
--

■ 主な重点テーマと重要施策

重点テーマ	重要施策
商品開発・育成力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・健康志向・適正飲酒の流れを受けた、低アルやノンアルの開発・育成 ・ニーズの変化や潮流をとらえた新商品の開発・育成
組織・人員体制の再構築とマーケティング投資の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・生産拠点の再編による製造の効率化 ・業務効率化による販売体制の見直し ・デジタル広告・SNSを中心とした情報発信

事業別にご説明します。まず宝酒造です。

事業方針は、「ブランド育成による国内市場での和酒拡大と、構造改革を推進し、和酒・調味料のグローバル展開を加速する」であります。

市況の見通しとして、国内人口の減少スピードが加速し、酒類消費量は減少。地政学リスクの影響等による原材料高騰、労働力不足による人件費高騰など、厳しい事業環境が続くとみておりますが、商品開発・育成力の強化や組織・人員体制の再構築とマーケティング投資の見直しにより、効率的で強固な事業基盤を構築することで、2031年3月期の営業利益は、2026年3月期対比でプラス4.7%の60億円を計画しています。

3. 中期経営計画2030 基本方針④ 既存事業の収益構造改革 宝酒造

重点ブランド、食品調味料（だし）、輸出商品の3つを重点領域として指標化し、注力することで和酒と調味料のグローバル展開を進め、利益率を向上。

■ 重点領域、重点ブランド売上構成比

	2026年3月期 実績	2031年3月期 計画	26/03期対比
重点領域	44.4%	53.6%	+ 9.2pt
重点ブランド	41.3%	50.1%	+ 8.8pt

■ 宝酒造の売上総利益率

	2026年3月期 実績	2031年3月期 計画	26/03期対比
宝酒造	25.3%	25.8%	+ 0.5pt

(参考)

重点領域
重点ブランド
極上宝焼酎
一刻者
焼酎ハイボール
滯
タカラ本みりん
ISAINA
辛口ゼロボール
昴
瑞音
食品調味料（だし）
輸出商品

2026年4月時点

宝酒造では、従来より重点ブランドの拡大を指標としてモニタリングしていましたが、食品調味料、輸出商品も加えた重点領域も指標として注力することで、和酒と調味料のグローバル展開を進め、利益率を向上させていきます。

重点ブランドの売上構成比は2031年3月期に50.1%まで高め、重点領域では、53.6%まで高めていく計画です。これにより、宝酒造の売上総利益率の改善を図ってまいります。

3. 中期経営計画2030 基本方針④ 既存事業の収益構造改革 海外酒類事業(和酒)

海外酒類事業（和酒）	26/03期実績	31/03期計画	31/26対比
	営業利益*	601百万円	1,445百万円 + 140.3%

事業方針	輸出を中心とした事業規模拡大に向けて、商品開発体制の強化や営業・製造体制を整備する
------	---

■ 市況の見通し

- ・ 日本食市場の拡大に伴い、清酒の輸出は拡大
- ・ 世界各国で日本食レストランが増加し、特にアジア市場は拡大
- ・ 若年層を中心にアルコール離れが加速し、低アル・ノンアル飲料の需要が拡大

■ 主な重点テーマと重要施策

重点テーマ	重要施策
輸出事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業体制の再編・強化により、アジア・オセアニア・欧州の営業力強化 ・ 重点商品として零、昂を中心とした清酒カテゴリーの拡大
北米市場における拡大戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケットトレンドに対応した新商品の開発 ・ 米系卸との連携による新規商品の導入
グループ協業による日本産商品の開発・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本産清酒、RTD等の商品ラインアップ強化 ・ グループ共通ブランド「京寶」調味料ブランドの開発

*和酒事業該当子会社単純計（連結修正前）44

次に、海外酒類事業の和酒事業です。

事業方針は、「輸出を中心とした事業規模拡大に向けて、商品開発体制の強化や営業・製造体制を整備する」であります。

市況の見通しとして、
日本食市場の拡大に伴い、清酒の輸出は拡大。
世界各国での日本食レストランが増加し、
特にアジア市場は拡大などマーケットが広がるチャンスがあると考えています。

輸出事業の拡大や北米市場における拡大、グループ協業による日本産商品の開発・育成に取り組み、2031年3月期の営業利益は2026年3月期対比でプラス140.3%の14億4,500万円を計画しています。

3. 中期経営計画2030 基本方針④ 既存事業の収益構造改革 海外酒類事業(洋酒)

海外酒類事業（洋酒）	26/03期実績	31/03期計画	31/26対比
	営業利益*	11,951百万円	13,956百万円

事業方針	バーボン、スコッチ、ジャパニーズウイスキー市場において、歴史と地域性に根ざした独自のブランド価値を確立する
------	---

■ 市況の見通し

ウイスキーの市況は高価格帯を中心に市場停滞が続くが、中長期的には成長が見込まれる
--

■ 主な重点テーマと重要施策

重点テーマ	重要施策
<エイジ・インターナショナル社> 「ブラントン」の品質・ブランド価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ・富裕層・高級志向層をターゲットにした新規市場開拓（和酒の販路も活用し、米国外含め新規開拓を進める） ・さらなる高付加価値商品の開発検討
<トマーチン社> 中長期的な成長に向けたブランド力強化および収益改善	<ul style="list-style-type: none"> ・中価格帯商品の拡売やコスト削減 ・顧客接点の強化を通じたハイランドシングルモルトとしてのブランド価値向上
ジャパニーズウイスキーの育成	<ul style="list-style-type: none"> ・バーや高級レストラン向け商品の開発 ・洋酒の事業資産を活かした新規販路構築および商品開発

*洋酒事業該当子会社単純計（連結修正前）45

続いて、洋酒事業です。

事業方針は、「バーボン、スコッチ、ジャパニーズウイスキー市場において、歴史と地域性に根ざした独自のブランド価値を確立する」であります。

市況の見通しとして、ウイスキーの市況は高価格帯を中心に市場停滞が続くものの、中長期的には成長が見込まれると考えています。

エイジ・インターナショナル社では、富裕層・高級志向層をターゲットにした新規市場開拓や、さらなる高付加価値商品の開発検討も進めながら、バーボンウイスキー「ブラントン」の品質・ブランド価値向上に引き続き取り組んでまいります。

トマーチン社では、中価格帯商品の拡売やコスト削減、顧客接点の強化を通じたハイランドシングルモルトとしてのブランド価値向上を進めるなど、中長期的な成長に向けたブランド力強化および収益改善に取り組んでまいります。

以上により、2031年3月期の営業利益は2026年3月期対比でプラス16.8%の139億5,600万円を計画しています。

グローバルな和酒・調味料拡大に向け、宝グループの多様なアセットを組み合わせ、新たな手法で事業拡大にチャレンジ。

水平展開できる成功手法を確立し、コア事業としての中長期的な成長力を向上。

■ 主な取り組み

テーマ	内容
アジア戦略の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ・香港と日本で分散していた営業拠点を本社に統合し、増員 ・アジア販売戦略を輸出中心型へシフト
調味料カテゴリーの拡張	日本食材卸のポテンシャルを活かしたグループ共通調味料ブランド「京寶」の開発・育成（OEM含む）
洋酒の販路の活用	日本食レストランとは異なる、アッパー層が多い販売ルートを活用した、高付加価値商品の開発や拡売
国内のブランド力を活かした輸出拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・澁のグローバルブランド化推進 ・昂など国内注カブランドを第2の柱となるグローバル商品へ育成（和酒*輸出売上高：13億円→27億円へ）*調味料含む
国内の技術力・製造力を活かした輸出専用商品開発	RTD、和リキュール（Yuzuha等）など海外専用製品商品の開発（海外専用製品*開発数：24品→50品へ）*調味料含む
海外日本食材卸の活用	日本食と和酒のセット提案による拡大（和酒＋水産品・調味料・冷凍食品等）

最後にグループシナジー発揮による成長の道筋の確立についてです。

グローバルな和酒・調味料拡大に向け、宝グループの多様なアセットを組み合わせ、新たな手法で事業拡大にチャレンジしてまいります。

また、それらの取り組みにより、水平展開できる成功手法を確立し、コア事業としての中長期的な成長力を向上してまいります。

主な取り組みとしては、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、国内のブランド力を活かした輸出拡大などを考えています。

新規事業

事業方針	タカラバイオも含めた宝グループとしての新規事業創出に向けた推進体制を構築することで、バイオテクノロジーの活用を中心とした新規事業の創出や既存事業の強化・拡張を進める
------	--

■ 新規事業創出に向けた体制の整備

- ・新規事業開発部の設置（2026年4月）
- ・社内起点では、ビジネスコンテスト「starTreasure」などを通じた、アイデアの創出
- ・社外起点では、LP出資に加え、CVCを設立（合計30億円）し、スタートアップ企業等へ直接出資

■ 事業化検討テーマの考え方

宝グループの技術・事業基盤との親和性等を踏まえ、以下の優先テーマを中心に検討。

<バイオテクノロジー> <ヘルスケア/ウエルネス> <サステナビリティ/サーキュラーエコノミー>

分野（例）：バイオ農薬・肥料、CO₂資源化

また、新規事業では、「タカラバイオも含めた宝グループとしての新規事業創出に向けた推進体制を構築することで、バイオテクノロジーの活用を中心とした新規事業の創出や既存事業の強化・拡張を進める」ことを事業方針に掲げ、今年度4月に、新たに新規事業開発部を設置しました。

社内ビジネスコンテスト「starTreasure」を通じた、アイデアの創出や、LP出資に加え、CVC設立により、スタートアップ企業等へ直接出資を行い、新規事業の創出を加速していきます。

また、事業化検討テーマの考え方として、宝グループの技術・事業基盤との親和性等を踏まえ、<バイオテクノロジー> <ヘルスケア/ウエルネス> <サステナビリティ/サーキュラーエコノミー>を中心に選定してまいります。

「中期経営計画2030」についてのご説明は、以上です。

1. エグゼクティブサマリー

2. 中期経営計画2025の振り返り

3. 中期経営計画2030

4. サステナビリティ

5. 2026年3月期業績、2027年3月期業績予想

参考資料

続いて、サステナビリティについてです。

■ CO₂排出量の削減

目標	進捗	主な取り組み
2030年度 生産拠点におけるCO ₂ 排出量 46%削減 (2018年度比) 対象： 宝酒造/宝酒造インターナショナル グループの生産拠点	2025年度 23%削減	・白壁蔵（兵庫県）にオフサイトPPAを導入 （2026年2月）。 白壁蔵での余剰分は伏見工場にも供給 する事でCO ₂ 排出量を削減  白壁蔵

■ 宝グループ全体の温室効果ガス排出量算定状況

- ・ Scope1,2は、2025年度に宝グループ全拠点を算定済
- ・ Scope3は、宝ホールディングスおよび宝酒造と、宝酒造インターナショナルの海外生産拠点は算定済
- ・ 宝グループ全体の排出量開示に向けて、段階的に海外日本食材卸事業の算定範囲を拡大

こちらは前中計における、サステナビリティの主な取り組みです。

CO₂排出量削減については、
 2030年度に生産拠点におけるCO₂排出量46%削減という目標に対して、
 2025年度は23%の削減となりました。

宝グループ全体の温室効果ガス排出量算定状況ですが、
 Scope1,2は、2025年度に宝グループ全拠点を算定済で、
 Scope3については、段階的に算定範囲の拡大を進めています。

4. サステナビリティ 中期経営計画2030の取り組み

中期経営計画2030で達成を目指す「中長期目標」を改めて設定。
人的資本の活用についても進めていく。

■ 主な新規の取り組み

テーマ	中長期目標
気候変動	・2030年度までに生産拠点におけるCO ₂ 排出量（Scope1,2）を2018年度比で46%削減。（宝酒造・宝酒造インターナショナルグループ）
水資源	・2030年度までに用水原単位を2017年度比で20%削減。（宝酒造） ・生産拠点における用水使用量の第三者保証を取得。（宝酒造）
サーキュラーエコノミー	・2030年度までにプラスチック廃棄物を250t未満に削減。（宝酒造）

■ 中期経営計画2030における人財に関する取り組み

- ・コーポレート人財の強化
- ・グローバル人財の強化
- ・次世代を担う人財育成および適材適所の配置

こちらは本中計における主な新規の取り組みです。

これまで気候変動のテーマからCO₂排出量削減を掲げておりましたが、さらに水資源、サーキュラーエコノミーについての目標を設定し、取り組みを進めてまいります。

また、人財に関する取り組みについても、コーポレート人財やグローバル人財の強化等に取り組んでまいります。

1. エグゼクティブサマリー
2. 中期経営計画2025の振り返り
3. 中期経営計画2030
4. サステナビリティ
5. **2026年3月期業績、2027年3月期業績予想**

参考資料

最後に、2026年3月期の業績と、2027年3月期の業績予想について簡単にご説明します。

5. 2026年3月期業績

■ 宝ホールディングス（連結）業績

(百万円、%)

	2026年3月期 実績	2025年3月期 対比
売上高	394,316	+ 8.7
売上総利益	127,696	+ 6.7
営業利益	17,076	▲ 17.1
経常利益	16,861	▲ 24.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,696	▲ 27.8
海外売上高比率	62.7	+ 3.5pt
ROE	4.6	▲ 2.2pt
ROIC	3.1	▲ 0.9pt

■ 事業別 業績

(百万円、%)

		2026年3月期 実績	2025年3月期 対比
宝酒造	売上高	119,122	▲ 0.5
	営業利益	5,729	+ 13.7
宝酒造 インターナショナル グループ	売上高	221,888	+ 19.4
	営業利益	14,201	+ 21.8
海外酒類 事業	売上高	28,502	+ 21.1
	営業利益	12,492	+ 78.6
海外日本食材卸 事業	売上高	195,944	+ 18.9
	営業利益	3,408	▲ 44.1
タカラバイオ グループ	売上高	40,318	▲ 10.5
	営業利益	▲ 4,688	-

2026年3月期の連結業績は、

売上高は、前期比プラス8.7%、
 売上総利益は、前期比プラス6.7%、
 営業利益は、前期比マイナス17.1%、
 経常利益は、前期比マイナス24%、
 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比マイナス27.8%となりました。

海外売上高比率については、前期比プラス3.5ポイント、
 ROEは前期比マイナス2.2ポイント、
 ROICは前期比マイナス0.9ポイントとなりました。

事業別の売上高、営業利益は右の表のとおりです。

5. 2027年3月期業績予想

■宝ホールディングス（連結）業績予想

	(百万円、%)	
	2027年3月期 予想	2026年3月期 対比
売上高	420,000	+ 6.5
売上総利益	136,600	+ 7.0
営業利益	18,800	+ 10.1
経常利益	17,000	+ 0.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,900	+ 1.7
ROE	4.8	+ 0.2pt
ROIC	3.4	+ 0.3pt
(参考)		
EPS (円)	61.8	+ 2.2

■事業別 業績予想

		(百万円、%)	
		2027年3月期 予想	2026年3月期 対比
宝酒造	売上高	120,077	+ 0.8
	営業利益	5,829	+ 1.7
宝酒造 インターナショナル グループ	売上高	242,600	+ 9.3
	営業利益	15,000	+ 5.6
海外酒類 事業	売上高	30,100	+ 5.6
	営業利益	12,240	▲ 2.0
海外日本食材卸 事業	売上高	215,300	+ 9.9
	営業利益	4,560	+ 33.8
タカラバイオ グループ	売上高	44,000	+ 9.1
	営業利益	▲ 2,700	—

こちらは2027年3月期の連結業績予想です。

売上高は、前期比プラス6.5%、
 売上総利益は、前期比プラス7.0%、
 営業利益は、前期比プラス10.1%、
 経常利益は、前期比プラス0.8%、
 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比プラス1.7%、

ROEは、前期比プラス0.2ポイント
 ROICは、前期比プラス0.3ポイントを計画しています。

5. 2027年3月期業績予想 株主還元

中期経営計画2030の還元方針に沿った配当を計画。
前期に売却した政策保有株式の売却益を活用し、自己株式を取得。

■ 2027年3月期配当（予定）

配当	31円（配当性向50.2%）
----	----------------

■ 自己株式の取得

取得株式数	190万株（上限）
取得総額	30億円（上限）
取得期間	2026年5月15日～2026年6月30日

こちらは株主還元についてです。

本中計の還元方針に基づき、2027年3月期配当は、1株当たり31円を予定しております。

また、5月13日に発表しましたが、前期に売却した政策保有株式の売却益を活用し、自己株式を取得いたします。

2026年3月期に引き続き、2027年3月期も約68億円の売却を計画。

■ 2026年3月期の縮減実績

売却銘柄数	32銘柄
売却額	約79億円
保有残高	約371億円

■ 2027年3月期の縮減計画（現時点）

売却銘柄数	20銘柄
売却見込額	約68億円

こちらは政策保有株式の縮減についてです。

2027年3月期は、20銘柄、約68億円の売却を見込んでおります。

私からのご説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

1. エグゼクティブサマリー
2. 中期経営計画2025の振り返り
3. 中期経営計画2030
4. サステナビリティ
5. 2026年3月期業績、2027年3月期業績予想

参考資料

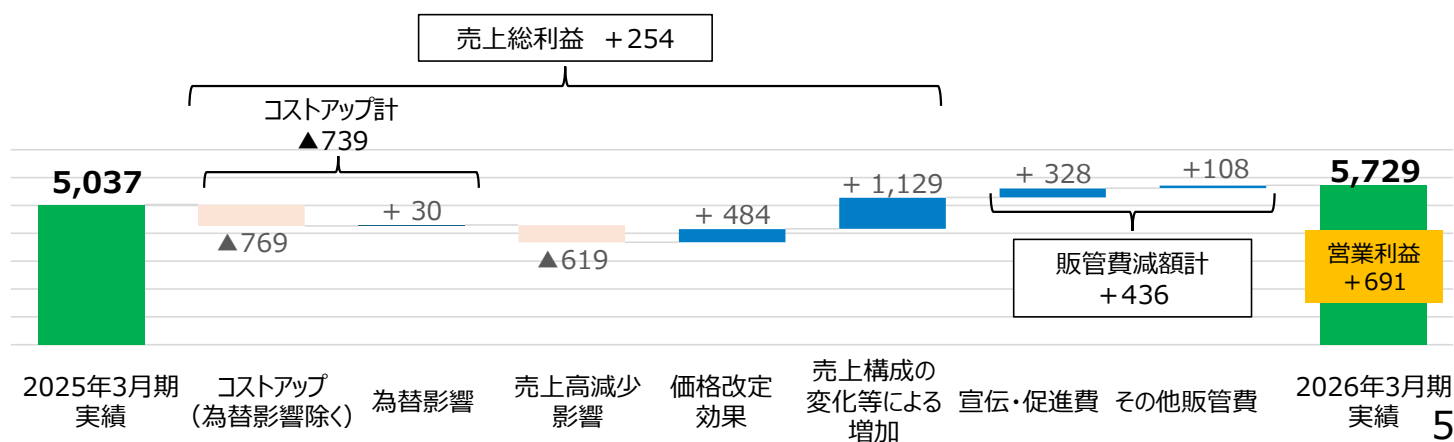
2026年3月期 業績関連	損益計算書・ 営業利益増減分析	宝酒造
		宝酒造インターナショナルグループ 合計
		宝酒造インターナショナルグループ 海外酒類事業
		宝酒造インターナショナルグループ 海外日本食材卸事業
		タカラバイオグループ
	キャッシュフロー計算書	宝ホールディングス（連結）
	貸借対照表	宝ホールディングス（連結）

■宝酒造 業績

(百万円、%)

	2025年3月期実績	2026年3月期実績	2025年3月期対比
売上高	119,663	119,122	▲ 0.5
売上総利益	29,919	30,174	+ 0.9
営業利益	5,037	5,729	+ 13.7
経常利益	5,175	5,676	+ 9.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,763	3,516	▲ 6.6

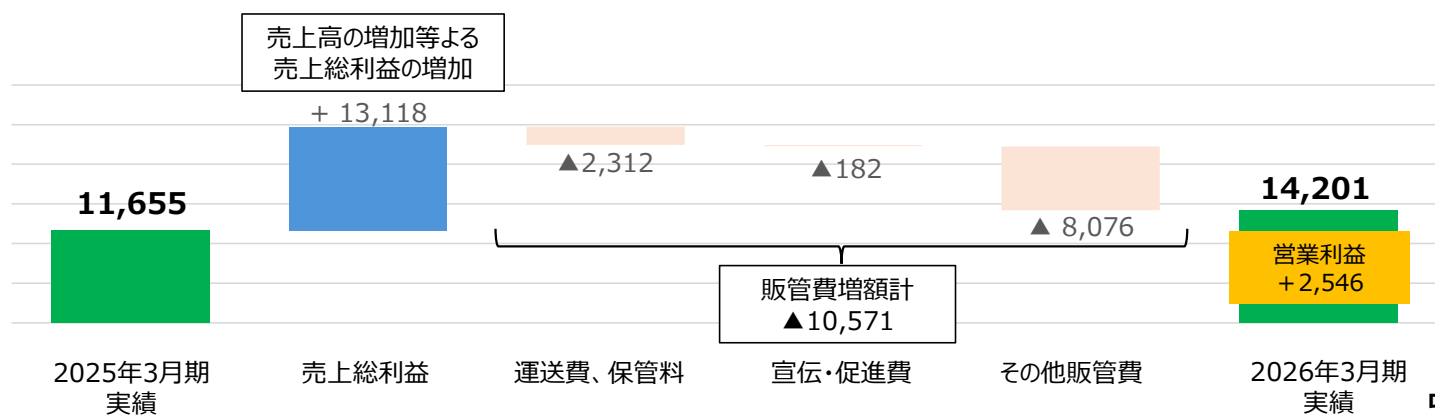
◇対2025年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)



■ 宝酒造インターナショナルグループ 業績 (百万円、%)

	2025年3月期実績	2026年3月期実績	2025年3月期対比
売上高	185,803	221,888	+ 19.4
売上総利益	59,694	72,812	+ 22.0
営業利益	11,655	14,201	+ 21.8
経常利益	12,010	13,445	+ 12.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,475	8,082	+ 8.1

◇ 対2025年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)



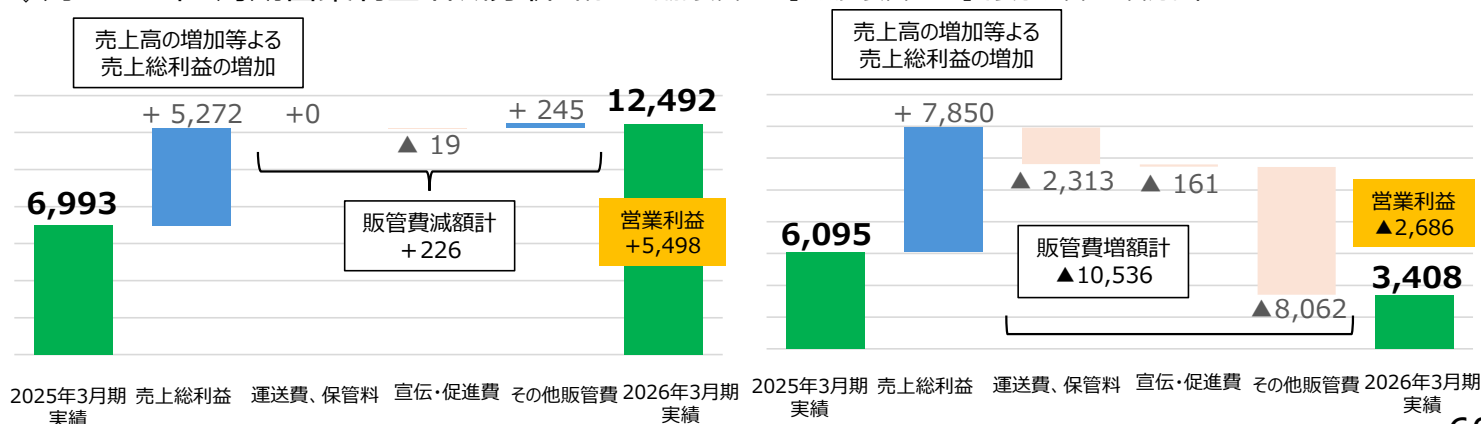
■海外酒類事業 業績 (百万円、%)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2025年3月期 対比
売上高	23,533	28,502	+ 21.1
売上総利益	10,590	15,862	+ 49.8
営業利益	6,993	12,492	+ 78.6

■海外日本食材卸事業 業績 (百万円、%)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2025年3月期 対比
売上高	164,768	195,944	+ 18.9
売上総利益	49,134	56,985	+ 16.0
営業利益	6,095	3,408	▲ 44.1

◇対2025年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)

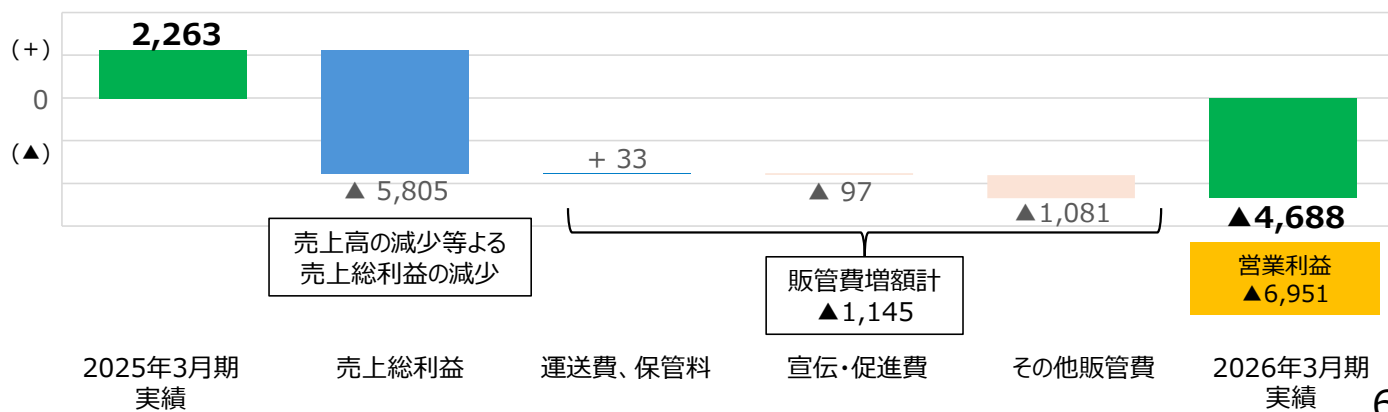


■タカラバイオグループ 業績

(百万円、%)

	2025年3月期実績	2026年3月期実績	2025年3月期対比
売上高	45,039	40,318	▲ 10.5
売上総利益	26,067	20,261	▲ 22.3
営業利益	2,263	▲ 4,688	-
経常利益	2,592	▲ 4,992	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,041	▲ 9,599	-

◇対2025年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)



■ 連結キャッシュフロー計算書

(百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	増減
営業キャッシュ・フロー	16,155	17,318	1,162
投資キャッシュ・フロー	▲ 41,562	▲ 15,341	26,221
フリーキャッシュフロー	▲ 25,407	1,977	27,384
財務キャッシュ・フロー	6,548	▲ 9,307	▲ 15,856
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,954	1,125	▲ 2,828
現金及び現金同等物の期末残高	75,280	69,125	▲ 6,154

■ 連結貸借対照表

(百万円)

	2025年3月末	2026年3月末	増減
流動資産	245,433	249,314	+ 3,880
現金及び預金	83,302	73,191	▲ 10,111
受取手形及び売掛金	73,319	77,571	+ 4,252
棚卸資産	82,334	91,530	+ 9,196
その他	6,477	7,020	+ 543
固定資産	232,154	264,486	+ 32,332
有形固定資産	123,610	133,068	+ 9,457
無形固定資産	41,662	60,369	+ 18,706
投資その他の資産	66,880	71,049	+ 4,168
資産合計	477,587	513,801	+ 36,213

	2025年3月末	2026年3月末	増減
流動負債	73,419	82,037	+ 8,617
支払手形及び売掛金	24,067	26,779	+ 2,712
借入金・社債	12,315	11,414	▲ 900
その他	37,037	43,843	+ 6,806
固定負債	103,264	120,826	+ 17,561
借入金・社債	45,689	50,431	+ 4,741
その他	57,574	70,394	+ 12,820
負債合計	176,683	202,863	+ 26,179
株主資本合計	194,376	197,019	+ 2,643
資本金・資本剰余金	16,030	16,030	▲ 0
利益剰余金	180,449	186,093	+ 5,643
自己株式	▲ 2,103	▲ 5,103	▲ 2,999
その他包括利益累計額	50,851	62,319	+ 11,468
非支配株主持分	55,675	51,597	▲ 4,077
純資産合計	300,903	310,937	+ 10,034
負債純資産合計	477,587	513,801	+ 36,213
自己資本比率 (%)	51.3	50.5	▲ 0.8

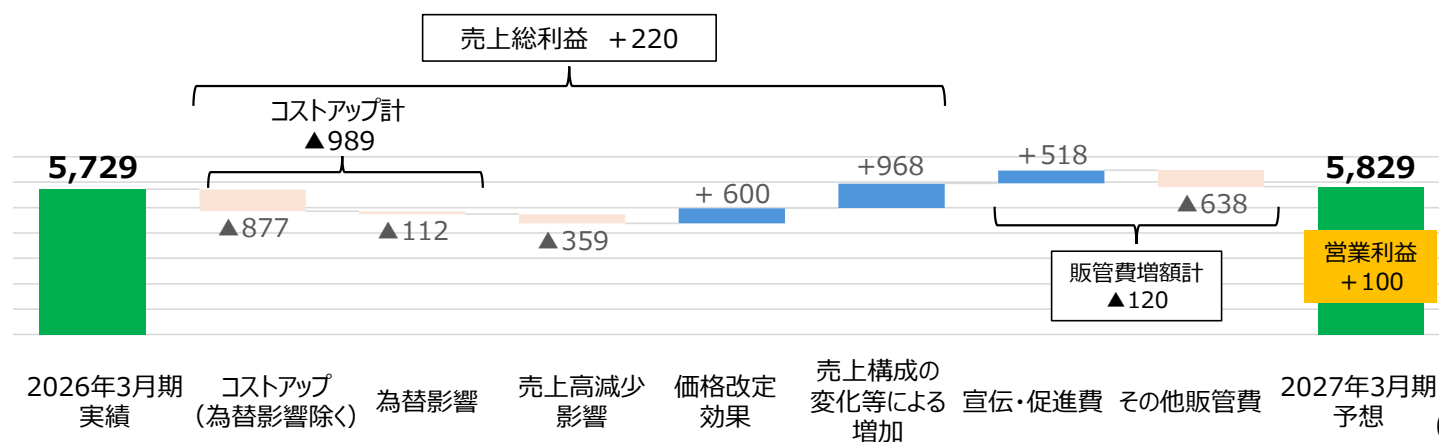
2027年3月期 業績予想	損益計算書・ 営業利益増減分析	宝酒造
		宝酒造インターナショナルグループ 合計
		宝酒造インターナショナルグループ 海外酒類事業
		宝酒造インターナショナルグループ 海外日本食材卸事業
		タカラバイオグループ
	キャッシュフロー計画	宝ホールディングス（連結）
	為替変動の影響	宝ホールディングス（連結）

■宝酒造 業績予想

(百万円、%)

	2026年3月期実績	2027年3月期予想	2026年3月期対比
売上高	119,122	120,077	+ 0.8
売上総利益	30,174	30,395	+ 0.7
営業利益	5,729	5,829	+ 1.7
経常利益	5,676	5,568	▲ 1.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,516	4,200	+ 19.5

◇対2026年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)

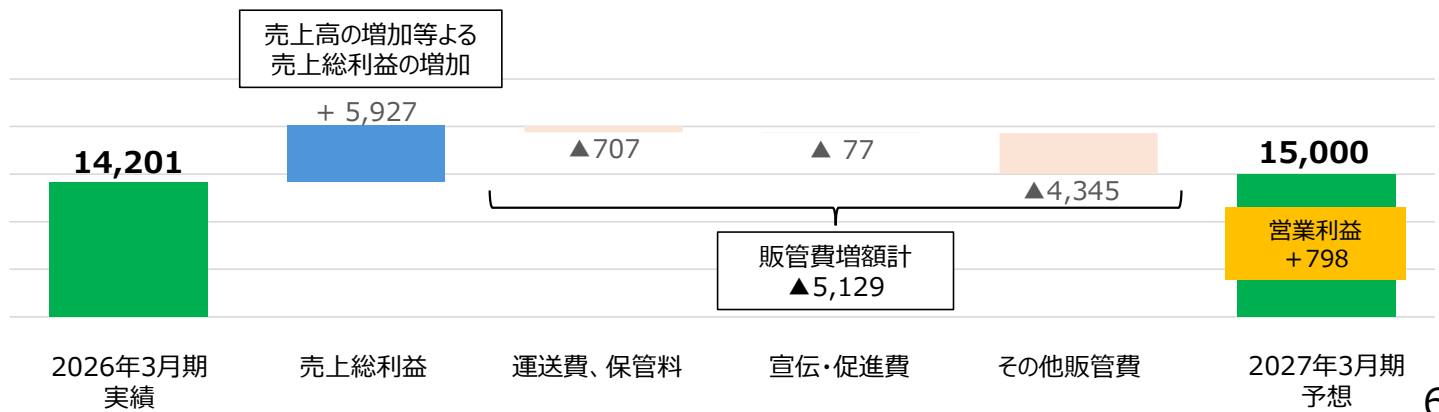


■ 宝酒造インターナショナルグループ 業績予想

(百万円、%)

	2026年3月期実績	2027年3月期予想	2026年3月期対比
売上高	221,888	242,600	+ 9.3
売上総利益	72,812	78,740	+ 8.1
営業利益	14,201	15,000	+ 5.6
経常利益	13,445	14,357	+ 6.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,082	8,928	+ 10.5

◇ 対2026年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)



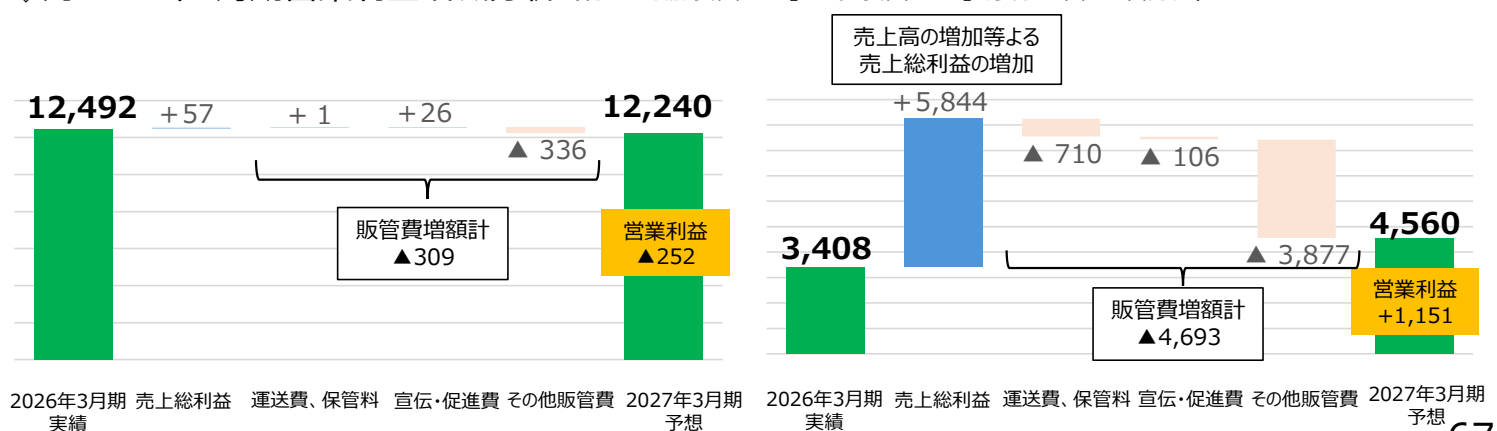
■海外酒類事業 業績予想 (百万円、%)

	2026年3月期 実績	2027年3月期 予想	2026年3月期 対比
売上高	28,502	30,100	+ 5.6
売上総利益	15,862	15,920	+ 0.4
営業利益	12,492	12,240	▲ 2.0

■海外日本食材卸事業 業績予想 (百万円、%)

	2026年3月期 実績	2027年3月期 予想	2026年3月期 対比
売上高	195,944	215,300	+ 9.9
売上総利益	56,985	62,830	+ 10.3
営業利益	3,408	4,560	+ 33.8

◇対2026年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)

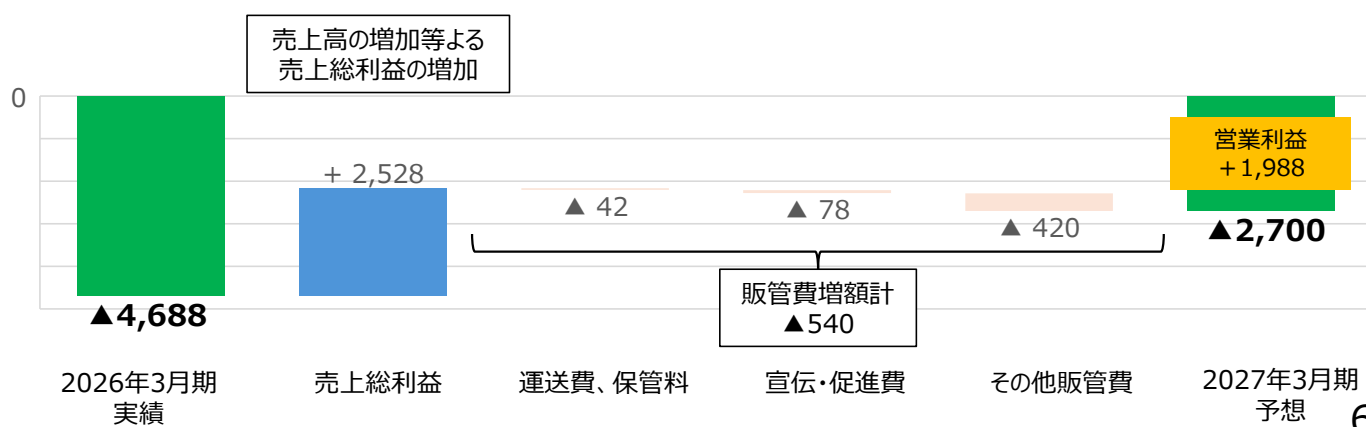


■タカラバイオグループ 業績予想

(百万円、%)

	2026年3月期実績	2027年3月期予想	2026年3月期対比
売上高	40,318	44,000	+ 9.1
売上総利益	20,261	22,790	+ 12.5
営業利益	▲ 4,688	▲ 2,700	-
経常利益	▲ 4,992	▲ 3,000	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲ 9,599	▲ 6,400	-

◇対2026年3月期営業利益増減分析 (利益の増加要因を「+」、減少要因を「▲」で表示、単位：百万円)



■ 連結キャッシュフロー計画

(百万円)

	2026年3月期 実績	2027年3月期 予想	増減
営業キャッシュ・フロー	17,318	21,045	3,726
投資キャッシュ・フロー	▲ 15,341	▲ 11,831	3,509
フリーキャッシュフロー	1,977	9,213	7,235
財務キャッシュ・フロー	▲ 9,307	35,126	44,434

■ 主な為替の見通し（対前期）

	2026年 3月期 実績	2027年 3月期 予想	差異
米ドル/円	149.62	151.00	+ 1.38
ポンド/円	197.38	199.00	+ 1.62
ユーロ/円	169.19	175.00	+ 5.81
人民元/円	20.81	21.20	+ 0.39
100ウォン/円	10.53	10.60	+ 0.07
インドルピー/円	1.72	1.70	▲ 0.02
オーストラリアドル/円	96.50	101.50	+ 5.00

■ 為替感応度（1円円安時の当期営業利益への影響額）

（百万円）

	対ドル1円円安時の 当期営業利益への影響額
宝酒造	▲ 111
宝酒造インターナショナルグループ	110
タカラバイオグループ	13
合計	12

将来見通しに関する注意事項

この資料中の当社および当社グループの現在の計画、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さください。

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。

<お問合せ先>
宝ホールディングス株式会社
広報・IR部
E-Mail ir@takara.co.jp
TEL 075-241-5124