証券コード 2531
2026年12月1日

株　主　各　位

京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20番地
宝ホールディングス株式会社
取締役社長　木　村　　睦

臨時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配をたまわり厚くお礼申しあげます。

さて、当社臨時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本臨時株主総会は、株主様（以下「提案株主様」といいます。）からの請求を受けて開催するものであり、上程されている議案はいずれも提案株主様からの提案によるものであります。議案の内容は後記の「株主総会参考書類」に記載のとおりでありますが、**当社取締役会は、提案株主様からの提案である第１号議案から第６号議案にいずれも反対しております。**当社取締役会の意見につきましては、17頁以降をご参照ください。

また、本臨時株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の次の当社ウェブサイトに「臨時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、ご確認くださいますようお願い申しあげます。

https://ir.takara.co.jp/ja/Stock/StockholderMtg.html

（検索エンジンにて「宝ホールディングス　株主総会」でご検索ください。）

当日ご出席されない場合は、インターネット又は書面（郵送）により議決権を行使することができますので、「株主総会参考書類」をご検討くださいまして、４頁から５頁のご案内をご高覧のうえ、**2026年12月15日（火曜日）午後５時30分まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。

※ご来場の株主様へのお土産の用意は、ございません。

敬　具

記

1．日　時　2026年12月16日（水曜日）午前10時

2．場　所　京都市下京区東堀川通塩小路下ル松明町１番地
リーガロイヤルホテル京都２階「春秋の間」

3．会議の目的事項

決議事項

＜株主提案＞

第１号議案　取締役友常理子氏の解任の件

第２号議案　取締役川上智子氏の解任の件

第３号議案　取締役本宮孝夫氏の解任の件

第４号議案　取締役１名選任の件（エリック・ジョンソン氏）

第５号議案　取締役１名選任の件（田代祐子氏）

第６号議案　取締役１名選任の件（マーク・アンドレ・トゥシグナント氏）

以　上

◎当日ご出席の際は、「議決権行使書」用紙をご持参いただき、会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。なお、受付開始は、午前９時を予定しております。

◎本臨時株主総会につきましては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に電子提供措置事項を記載した本書面を送付しております。

◎電子提供措置事項は、１頁に記載の当社ウェブサイトのほか、次の各サイトにも掲載しております。

・株主総会資料掲載ウェブサイト

https://d.sokai.jp/2531/26514064/

・東京証券取引所ウェブサイト（上場会社情報サービス）

https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show

※銘柄名（宝ホールディングス）又は証券コード（2531）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」をご選択ください。

◎株主総会参考書類を含む電子提供措置事項に修正が生じた場合は、１頁に記載の当社ウェブサイト並びに上記の株主総会資料掲載ウェブサイト及び東京証券取引所ウェブサイト（上場会社情報サービス）に、その旨並びに修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。

◎当社は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け「議決権電子行使プラットフォーム」に参加しております。

◎第４号議案、第５号議案及び第６号議案については、第１号議案から第３号議案まで（提案株主様が提出する取締役解任議案）の全部又は一部の承認可決その他の事由により、定款第20条に定める取締役の員数（７名）との関係で欠員が生じることを条件として、その効力を生じるものといたします。欠員の数が承認可決された取締役選任議案の数に満たない場合には、承認可決された選任議案は、各議案に対する賛成の議決権数の多い順に（賛成の議決権数が同数の議案の間では、エリック・ジョンソン氏、田代祐子氏、マーク・アンドレ・トゥシグナント氏の選任議案の順、すなわち第４号議案、第５号議案、第６号議案の順に）、欠員の数の範囲内で効力を生じるものといたします。

（以上の条件及び効力発生の順序は、提案株主様の提案内容に基づくものであります。）

◎ご返送いただいた議決権行使書において、各議案（いずれも株主提案）につき賛否の表示がない場合は、「否」の表示があったものとしてお取扱いいたします。

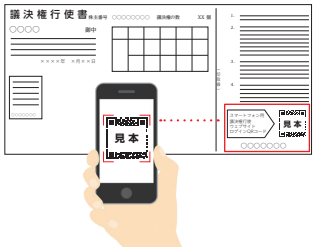
◎以上のほか、招集ご通知発送後に、株主の皆様へお伝えすべき事項が生じた場合は、１頁に記載の当社ウェブサイトに掲載してお知らせいたします。

インターネットによる議決権行使のご案内

ログインQRコードを読み取る方法「スマート行使®」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

1 議決権行使書用紙の右片に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は㈱デンソーウェーブの登録商標です。

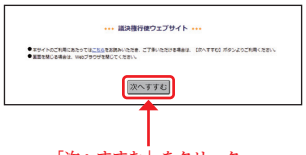
2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

「スマート行使」での議決権行使は**1回に限り可能です。**
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが、右記の「議決権行使コード・パスワードを入力する方法」にてログインし、再度議決権行使をお願いいたします。
※QRコードを再度読み取っていただくと、議決権行使ウェブサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

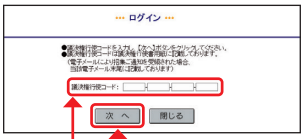
議決権行使ウェブサイト ▶ **https://soukai.mizuho-tb.co.jp/**

1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



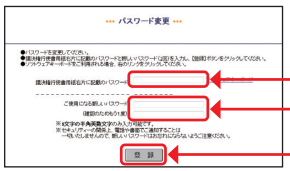
「次へすすむ」をクリック

2 議決権行使書用紙の右片の裏面に記載の「議決権行使コード」をご入力ください。



「次へ」をクリック
「議決権行使コード」を入力

3 議決権行使書用紙の右片の裏面に記載の「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力
セキュリティ確保のため、初回ログインの際に新しいパスワードを設定してください
「登録」をクリック

4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

第1号議案から第6号議案はいずれも株主提案によるものです。
当社取締役会は、本株主提案に「反対」しております。
当社取締役会の意見につきましては、17頁以降をご参照ください。

当社取締役会の意見にご賛同いただける場合（本株主提案に反対される場合）は
各議案について「反対」（否）をご選択ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問合せください。

みずほ信託銀行　証券代行部　インターネットヘルプダイヤル
0120-768-524
（受付時間　9：00～21：00）

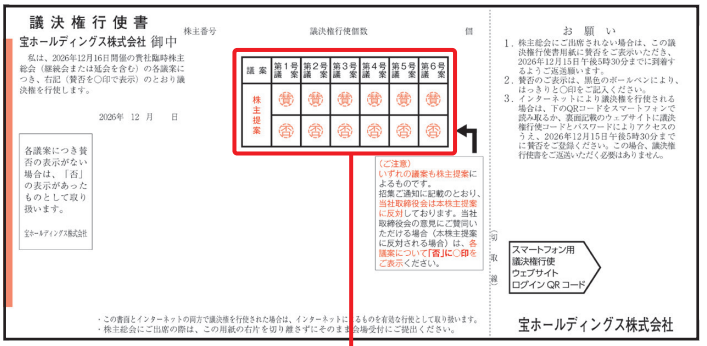
ご注意
- 議決権の行使期限は、2026年12月15日（火曜日）午後5時30分までです。お早めのご行使をお願いいたします。
- パスワードは、一定回数以上連続して誤ったご入力をされると使用できなくなります。その場合は、画面の案内に従ってお手続ください。
- インターネットと書面（議決権行使書）により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な行使としてお取扱いいたします。また、インターネットにより、複数回、議決権を行使された場合は、最終のものを有効な行使としてお取扱いいたします。
- インターネット接続・利用に関する費用は、株主様のご負担となります。
- インターネットによる議決権行使の各方法は、一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、お使いの機器やインターネット環境等によっては、ご利用いただけない場合もございます。

ご参考 機関投資家の皆様につきましては、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

書面（郵送）による議決権行使のご案内

「議決権行使書」用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、**2026年12月15日（火曜日）午後５時30分までに到着するよう**ご返送ください。

第１号議案から第６号議案はいずれも株主提案によるものです。
当社取締役会は、本株主提案に「反対」しております。
当社取締役会の意見につきましては、17頁以降をご参照ください。



当社取締役会の意見にご賛同いただける場合
（本株主提案に反対される場合）は、次のように
各議案について「否」に○印をご表示ください。

議案	第１号議案	第２号議案	第３号議案	第４号議案	第５号議案	第６号議案
株主提案	賛	賛	賛	賛	賛	賛
	否	否	否	否	否	否

※各議案につき賛否の表示がない場合は、「否」の表示があったものとして取り扱います。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

本臨時株主総会の第１号議案から第６号議案は、いずれも株主ValueAct Japan Master Fund, L.P.様（以下「提案株主様」といいます。）からの提案によるものであります。以下については、議案番号の表記の調整（「議案１」等の表記を「第１号議案」等の表記に統一）及び第４号議案から第６号議案の議案名における候補者氏名への「氏」の付記を除き、提案株主様から通知を受けた内容を原文のまま記載しております。

当社取締役会は、提案株主様からの提案である第１号議案から第６号議案にいずれも「反対」しております。当社取締役会の意見につきましては、17頁以降をご参照ください。

第１　株主総会の目的である事項

議題１　取締役３名解任の件
議題２　取締役３名選任の件

第２　招集の理由

ValueAct Capital Management LP（以下「バリューアクト」又は「我々」といいます。）が運用するファンドは、合計して当社株式約3,940万株（発行済株式総数の約20.0％）を保有しており、当社の筆頭株主です。

バリューアクトは、当社の長期的な成長と価値創造の可能性に対する強い確信、並びに宝酒造の強固なブランドと安定したキャッシュフロー、日本食材卸業界の成長、及び現在当社の連結営業利益の60％以上を占める高利益率の当社のバーボン・ウイスキー事業（サゼラック社との戦略的パートナーシップであるエイジ・インターナショナル社）[1]に対する評価のもと、当社に投資してきました。バリューアクトは６年以上にわたり、当社に対し、戦略の焦点を絞り、実行力を改善させるよう促すべく建設的な対話を続けてきました。しかし、当社の焦点を欠いた戦略及び実行力の不足は依然として続いており、その結果、長年にわたり目標の未達成、機会の逸失、そして企業価値の創出の低迷を招いています。

- 2026年３月に終了した当社の前中期経営計画は、いずれの財務目標も達成できませんでした[2]。
- 高成長産業に属する事業である、タカラバイオ株式会社（以下「タカラバイオ」といいます。）及び日本食材卸事業は、脆弱な実行力と収益性の低下に苦しんでいます。
- 当社の自己資本利益率（ROE）は前会計年度に4.6％まで低下し、経営陣は今会計年度もROEが5.0％を下回ると見込んでいます[3]。
- 当社の株価は、中長期的に見て市場や同業他社に比して低調に推移しています。

[1] 当社「中期経営計画2030」説明会資料10頁及び22頁
[2] 当社「中期経営計画2030」説明会資料10頁
[3] 当社「中期経営計画2030」説明会資料52頁及び53頁

取締役会の監督不備とバリューアクトとの実質的なエンゲージメントの拒否

当社の長年にわたる業績不振を受けて、バリューアクトは、これまでの対話を通じて、当社に対し、独立した堅固なベストプラクティスに沿ったプロセスにより、中長期的な戦略、事業ポートフォリオ及びガバナンス体制が依然として最適であるか否かを検証するよう要請してきました。これに対する取締役会の対応は、形式的にはバリューアクトとの対話に応じるものでありながら実質を伴わず、併せて現状を維持するための措置を講じるというものでした。

第一に、2026年２月、当社は、苦戦する上場子会社であるタカラバイオに対する、当社の企業価値を毀損する公開買付け（以下「本公開買付け」といいます。）を、社外取締役による堅固又は独立した監督が行われた形跡が一切ないまま公表しました。当社の取締役会は、経営陣自身の10年間の事業計画によれば資本コストに見合う収益を生まないこの計画を承認しました。取締役会は、本公開買付けの手続において、フィナンシャル・アドバイザーに対し経営陣の事業計画を独立して検証することを求めず、その数か月後には、本公開買付けにおける価値評価の前提となった経営陣の事業計画を20%以上下回る2031年３月期のタカラバイオの営業利益目標を承認しました[4]。これは、当社の戦略及び事業ポートフォリオについて独立的かつ堅固な検証が必要であるとしてバリューアクトが一貫して対話を求めてきたこと、上場子会社との取引において経営陣の利益相反が生じる可能性が高いこと、並びに本公開買付けが当社の歴史上最大の資本支出であったことにもかかわらず、行われたものです。

第二に、2026年５月、当社は新たな中期経営計画である「中期経営計画2030」を公表しましたが、これは、前中期経営計画が掲げた財務目標をいずれも達成できなかったにもかかわらず、現状維持の戦略及び事業ポートフォリオを改めて堅持するものでした。中期経営計画2030は、同一のインプットからより良いアウトプットを引き出そうとするものであり、(1)事業の選択と集中を進めるための事業ポートフォリオの大幅な変更を伴わず、(2)グループ最大の稼ぎ頭であるエイジ・インターナショナル社に十分な位置づけが与えられておらず、かつ、(3)数十年間同一のグループに属してきたタカラバイオと当社との間には現在「事業領域に重複が存在せず」[5]と公表しているにもかかわらず、日本食材、飲料及びライフサイエンスの各事業を横断するシナジーの創出に大きな比重を置くものとなっています。

第三に、2026年の夏から秋にかけ、取締役会は、バリューアクトが求める、(1)社外取締役主導での当社の戦略及び事業ポートフォリオの包括的な見直し、及び(2)取締役会の構成、経営陣及びガバナンス体制に必要な変更に関するバリューアクトとの実質的な対話の要請を正式に拒否しました。これにより、当社の将来にとって最も重要な課題について対話を行う余地は全く残されないことになりました。

---

[4] 当社「中期経営計画2030」説明会資料28頁、当社「タカラバイオ株式会社の普通株式に係る公開買付届出書」2026年２月16日、23頁

[5] タカラバイオ「親会社である宝ホールディングス株式会社による当社株式に対する公開買付けに関する賛同の意見表明及び応募推奨のお知らせ」2026年２月13日、25頁

この結果、バリューアクトは、非公開の場での建設的な対話を強く望んでいるものの、全ての株主の利益を守り、当社の長期的な成長の可能性を引き出すためには、今般、株主権の行使が必要であるとの結論に至らざるを得ませんでした。

取締役会の監督機能強化に向けたバリューアクトの提案

我々の提案では、事業経営、上場企業のガバナンス及び専門分野において当社事業との関連性が高い経験を有する３名の新たな社外取締役を指名するとともに、当社の長期にわたる業績不振及び取締役会による経営陣に対する効果的な監督の度重なる不備について責任を問われるべき３名の現職社外取締役を解任することを求めています。バリューアクトは、当社の支配権の獲得や、特定の事業成果の実現を求めているわけではありません。本提案は、当社の現在の戦略、ポートフォリオ及び経営陣が、すべての株主にとっての長期的価値を最大化しているか否かを、独立的かつ客観的に検証できる資質と経験を備えた取締役会の形成を目指すものです。

当社の長期にわたる業績不振、取締役会による経営陣に対する効果的な監督機能の不全の継続、タカラバイオに対する本公開買付けを受けて株主が負うことになった財務上及び業務上のリスクの増大、「中期経営計画2030」において今後５年間も現行の戦略を継続するという方針が示されていること、そして筆頭株主であるバリューアクトとの対話において当社がますます強硬な姿勢を見せていることを踏まえると、現任の社外取締役の責任を問い、取締役会の資質を強化することは喫緊の課題となっています。

以上の理由により、請求株主は、当社が速やかに本臨時株主総会を招集すること、及び、その招集に際し、会社法第305条第１項に基づき、上記第１に記載する株主総会の目的である事項及び下記第３に記載する議案の要領を、下記第３に記載する会社法施行規則第74条に定める各取締役候補者に関する事項とともに、株主に通知することを請求いたします。

第３　議案の要領及び提案の理由

１．議題１　取締役３名解任の件

議題１の各議案に共通する提案の理由は以下の通りです。

【第１号議案ないし第３号議案に共通する提案の理由】

当社取締役会は、経営陣を効果的に監督できないことを繰り返し示しています。取締役会は、当社の業績が長期にわたり低迷しているにもかかわらず、長期的な価値創造の観点から、当社の現在の戦略、事業ポー

トフォリオ、及びリーダーシップが依然として最適であるかどうかを独立してかつ客観的に評価することができておらず、あるいはその意思に欠けています。これらの不備について、当社での在任期間が長い３名の社外取締役は、責任を負うべきといえます。

指名・報酬委員会の委員長である友常理子氏は、８年間にわたり、指名・報酬委員会の委員である川上智子氏、本宮孝夫氏両氏は、それぞれ７年間、３年間にわたり、当社の社外取締役を務めています。同氏らの在任期間中に当社の業績が悪化したにもかかわらず、当社の戦略、事業ポートフォリオ又はガバナンス体制に対する独立しかつ客観的な検討がなされた形跡は一切みられないことに鑑みれば、同氏らは、経営陣に対する監督の不備について責任の一端を負っているといえます。当社の株主総会招集通知によれば、これら３名の取締役は「社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありません」[6]とされており、このことは、取締役会が経営陣を効果的に監督する能力に重大な制約をもたらしています。我々は、第４号議案から第６号議案における新任取締役候補者は、同氏らよりも当社の事業に関する事業経営経験を豊富に有していることから、同氏らに代わり、これらの新任取締役候補者を選任すべきであると考え、同氏らの解任を求めるものです。

(1) 第１号議案：取締役友常理子氏の解任の件

(ア) 議案の要領

取締役友常理子氏を解任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由の通り。

(2) 第２号議案：取締役川上智子氏の解任の件

(ア) 議案の要領

取締役川上智子氏を解任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由の通り。

---

[6] 2026年６月２日付　当社「第115回定時株主総会招集ご通知」

(3) 第３号議案：取締役本宮孝夫氏の解任の件

(ア) 議案の要領

取締役本宮孝夫氏を解任する。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由の通り。

２．議題２　取締役３名選任の件

議題２の各議案に共通する提案の理由は以下の通りです。

【第４号議案ないし第６号議案に共通する提案の理由】

取締役会が経営陣を効果的かつ客観的に監督できていない状況を是正するため、我々は、当社事業の関連分野における直接の経営経験、上場企業の取締役会、上場企業の最高経営責任者及び監査水準の会計に関する豊富な経験を有する３名の新たな独立社外取締役候補者を提案します。各候補者の経歴及び資質については、下記に詳述の通りですが、具体的には、ジョンソン氏はJSR株式会社の元代表取締役であり、JSRライフサイエンスの創業者です。田代氏は株式会社アコーディア・ゴルフの元社長であり、日本マクドナルドホールディングス株式会社の社外取締役です。トゥシグナント氏はサントリーグローバルスピリッツ社の元グローバルCFOです。

我々は、これらの新任取締役候補者が取締役会に対しその豊富な経験に基づく知見を提供することにより、当社の取締役会による、当社経営陣に対する効果的かつ客観的な監督が可能となり、当社の企業価値向上に寄与すると考えます。

なお、疑義を避けるために付言すると、各候補者は、東京証券取引所の独立性基準及び当社自身の独立性基準を満たし、バリューアクトから独立しています。すなわち、いずれの候補者もバリューアクトの従業員又は投資チームのメンバーではなく、いずれの候補者も、選任された場合の取締役としての職務に関して、バリューアクトからいかなる報酬も受領せず、いずれの候補者も、取締役としてどのように行動するかについて、バリューアクトとの間にいかなる合意、取決め又は了解も有していません。さらに、いずれの候補者においても、過去の役員としての職歴に関連して、当社の取締役候補者となること、又は取締役に就任しその職務を執行することを妨げる法律上又は契約上の制約は一切存在しません。

第１号議案から第６号議案までの全てが承認された場合においても、取締役会は引き続き取締役７名で構成され、うち４名が独立社外取締役となるという全体の比率構成には変更はありません。候補者は取締役会のメンバーの一員となるもので、請求株主は取締役会の支配権の獲得や特定の事業成果の実現を求めるものではありません。

(1) 第４号議案：取締役１名選任の件（エリック・ジョンソン氏）

(ア) 議案の要領

エリック・ジョンソン氏を取締役に選任する。

なお、本議案は、第１号議案から第３号議案まで（請求株主が提出する取締役解任議案）の全部又は一部の承認可決その他の事由により、定款第20条に定める取締役の員数（７名）との関係で欠員が生じることを条件として、その効力を生じるものとする。欠員の数が承認可決された取締役選任議案の数に満たない場合には、承認可決された選任議案は、各議案に対する賛成の議決権数の多い順に（賛成の議決権数が同数の議案の間では、ジョンソン氏、田代氏、トゥシグナント氏の選任議案の順、すなわち本請求における第４号議案、第５号議案、第６号議案の順に）、欠員の数の範囲内で効力を生じるものとする。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由の通り。

(ウ) 候補者の略歴等

エリック・ジョンソン　1961年６月19日生	
■　略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1984年	VLSI Technology, Inc.　入社
1988年	Nikon Precision, Inc.　入社
1999年	Nikon Precision, Inc.　テクノロジー担当バイスプレジデント
2001年９月	JSR Micro, Inc.　入社 COO兼テクノロジー担当SVP
2005年６月	JSR Micro, Inc.　社長
2009年	JSR株式会社　執行役員（同社初の外国人執行役員）
2014年	JSRライフサイエンス（JSR株式会社内） 創設者兼戦略責任者
2019年６月	JSR株式会社　代表取締役CEO
2023年６月	JSR株式会社　代表取締役社長CEO
2025年４月	JSR株式会社　取締役
	＜重要な兼職の状況＞ なし
所有する当社の株式の数：０株	
■　取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 ジョンソン氏は、従前日本の上場会社であるJSR株式会社の代表取締役CEOを務め、同氏の指揮の下、同社の株価は約150％上昇しました。同氏は、2014年にJSRライフサイエンスを創設し、売上高1,000億円超（タカラバイオの売上高の２倍超）となると見込まれているグローバルなプラットフォームへと育て上げており、ライフサイエンス分野における深い経験を有しています。また、特許２件を保有し、研究開発にも精通しています。請求株主は、日本の上場会社の最高経営責任者としての経験、グローバルなライフサイエンス事業を構築し率いた経験、及び研究開発における経験が、当社の取締役会の独立したガバナンス能力を強化するものと考え、同氏を社外取締役候補者として提案します。	
■　ジョンソン氏は、社外取締役候補者です。	
■　特別利害関係の有無 ジョンソン氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。	

(2) 第５号議案：取締役１名選任の件（田代祐子氏）

(ア) 議案の要領

田代祐子（たしろゆうこ）氏を取締役に選任する。

なお、本議案は、第１号議案から第３号議案まで（請求株主が提出する取締役解任議案）の全部又は一部の承認可決その他の事由により、定款第20条に定める取締役の員数（７名）との関係で欠員が生じることを条件として、その効力を生じるものとする。欠員の数が承認可決された取締役選任議案の数に満たない場合には、承認可決された選任議案は、各議案に対する賛成の議決権数の多い順に（賛成の議決権数が同数の議案の間では、ジョンソン氏、田代氏、トゥシグナント氏の選任議案の順、すなわち本請求における第４号議案、第５号議案、第６号議案の順に）、欠員の数の範囲内で効力を生じるものとする。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由の通り。

(ウ) 候補者の略歴等

田代祐子（たしろ　ゆうこ）　1954年３月14日生	
■　略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1986年６月	KPMG LLP　入所
1995年７月	KPMG LLP　監査パートナー
2000年11月	GEジャパン（GE Corporate Japan）ソーシング・リーダー
2003年７月	フェニックスリゾート株式会社　最高財務責任者（CFO）
2005年４月	エーオン・ホールディングス・ジャパン株式会社　取締役最高執行責任者（COO）兼最高財務責任者（CFO）
2010年４月	TSアソシエイツ株式会社　代表取締役
2011年９月	株式会社GI地域開発研究所　代表取締役
2012年６月	株式会社アコーディア・ゴルフ　社外取締役
2016年３月	日本マクドナルドホールディングス株式会社　監査役
2016年６月	株式会社アコーディア・ゴルフ　代表取締役社長

2017年12月	特定非営利活動法人First Tee of Japan（FTJ） 理事
2018年１月	株式会社アコーディア・ゴルフ　取締役会長
2018年４月	株式会社アコーディア・ゴルフ　代表取締役会長兼社長CEO
2019年３月	ヤマハ発動機株式会社　社外取締役
2021年４月	株式会社アコーディア・ゴルフ　取締役会長
2023年３月	日本マクドナルドホールディングス株式会社　社外取締役（現任）
2025年４月	特定非営利活動法人FTJ　理事長（現任）
	＜重要な兼職の状況＞ 日本マクドナルドホールディングス株式会社　社外取締役 特定非営利活動法人FTJ　理事長

所有する当社の株式の数：０株

■ 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

田代氏は、日本マクドナルドホールディングス株式会社の社外取締役であり、食品分野における豊富な経験を有するほか、ヤマハ発動機株式会社の社外取締役を務めた経験があります。また、東京証券取引所に上場していた日本の消費者サービス企業である株式会社アコーディア・ゴルフの元会長兼社長として、資本配分、財務管理、M&A及びマーケティングにおける直接の経験と専門性を有しています。さらに、米国KPMG LLPの元監査パートナーとしての経験から、当社に必要とされる会計面の監督機能強化にも寄与します。請求株主は、上場会社の最高経営責任者としての経験、日本の上場会社の取締役会における現任の職務、会計及び監査基準に関する専門性という、当社に必要な資質の組合せが、当社の取締役会の独立したガバナンス能力を強化するものと考え、同氏を社外取締役候補者として提案します。

■ 田代氏は、社外取締役候補者です。

■ 特別利害関係の有無

田代氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。

(3) 第６号議案：取締役１名選任の件（マーク・アンドレ・トゥシグナント氏）

(ア) 議案の要領

マーク・アンドレ・トゥシグナント氏を取締役に選任する。

なお、本議案は、第１号議案から第３号議案まで（請求株主が提出する取締役解任議案）の全部又は一部の承認可決その他の事由により、定款第20条に定める取締役の員数（７名）との関係で欠員が生じることを条件として、その効力を生じるものとする。欠員の数が承認可決された取締役選任議案の数に満たない場合には、承認可決された選任議案は、各議案に対する賛成の議決権数の多い順に（賛成の議決権数が同数の議案の間では、ジョンソン氏、田代氏、トゥシグナント氏の選任議案の順、すなわち本請求における第４号議案、第５号議案、第６号議案の順に）、欠員の数の範囲内で効力を生じるものとする。

(イ) 提案の理由

上記共通の提案理由の通り。

(ウ) 候補者の略歴等

マーク・アンドレ・トゥシグナント　1963年12月３日生	
■　略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1990年３月	Avon Canada（Avon Products Inc. 子会社）　入社
1997年４月	Avon Products Inc.　入社
1999年４月	Avon Japan Inc.　最高財務責任者（CFO）
2001年６月	Avon　欧州・中東・アフリカ地域 CFO
2005年７月	Avon　北米地域 CFO
2009年８月	Avon　西欧・中東・アフリカ・アジア太平洋・中国地域 CFO
2011年１月	Avon　サービスモデル・トランスフォーメーション担当 グループ・バイスプレジデント
2014年７月	ビームサントリー社（現サントリーグローバルスピリッツ社）　入社 グローバルサプライチェーン ファイナンス担当バイスプレジデント

2016年９月	ビームサントリー社　北米CFO
2018年１月	ビームサントリー社　エグゼクティブ・バイス・プレジデント、グローバル最高財務責任者
	＜重要な兼職の状況＞ なし
所有する当社の株式の数：０株	
■　取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 トゥシグナント氏は、2026年まで、サントリーグローバルスピリッツ社（旧ビームサントリー社）のエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼グローバル最高財務責任者（CFO）及び取締役を務め、同社の資本・投資委員会の委員長、ならびに監査委員会及びリスクマネジメント委員会の委員を務めました。2014年にビームサントリー社に入社する前は、20年以上にわたりAvon Products, Inc.において地域及びグローバルの財務責任者の職を歴任し、Avon Japanの最高財務責任者（CFO）を務めた経験を有します。洋酒は当社の営業利益の過半を占めるにもかかわらず、現任の独立取締役の中に洋酒事業の経験を有する者は一人もいません。請求株主は、洋酒分野における同氏の深い専門性が、資本配分、M&A、財務及び会計に関する経験と相まって、当社の取締役会の独立したガバナンス能力を強化するものと考え、同氏を社外取締役候補者として提案します。	
■　トゥシグナント氏は、社外取締役候補者です。	
■　特別利害関係の有無 トゥシグナント氏と当社との間に、特別の利害関係はありません。	

以　上

（本株主提案に対する当社取締役会の意見）

当社取締役会は、提案株主様からの提案である第１号議案から第６号議案にいずれも「反対」しております。

１．当社取締役会の意見

当社取締役会は、本株主提案について、過半数が独立社外取締役により構成され、独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会における慎重な協議の結果を踏まえ、真摯に検討した結果、以下の理由により、当社の中長期的な企業価値の向上ひいては株主共同の利益の確保の観点から適切ではないと判断し、反対することを決議いたしました。

なお、当社は、この判断に至るにあたり、本株主提案に関する検討の公正性に疑義が生じることのないよう、次の措置を講じております。

・　取締役会において、解任議案の対象となる社外取締役は、自身の解任議案に関する付議議案並びに同議案に関する本意見の審議及び決議には参加しないこと。
・　指名・報酬委員会においても、同様に、解任議案の対象となる社外取締役（以下「本件社外取締役」といいます。）は、自身の解任議案に関する協議には参加しないこと。

２．議題１〔取締役３名解任の件〕（第１号議案から第３号議案まで）に対する反対の理由

（１）当社の現在の取締役会の構成は最適なものであること

当社の取締役の選任は、「宝ホールディングス コーポレートガバナンスポリシー」に定めたプロセスに沿って行われております。社外取締役候補者は、取締役会から諮問を受けた指名・報酬委員会による事前の審査及び慎重な審議を経たのち、取締役会に助言・提言され、取締役会において審議の上、決定しております。

当社は、幅広い経営課題に対応し、当社の中長期的な企業価値の向上を実現するためには、社外取締役を含む取締役の経験及び専門性において多様性を確保することが重要であると考えており、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・専門性などを踏まえ、業務執行の相互の補完と取締役会の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・年齢等にとらわれることなく取締役に選任することとしております。現在は、取締役７名中、過半数となる４名が独立社外取締役であり、また、取締役のうち２名が女性であります。

当社の取締役は、優れた人格・見識と経営全般の見地から経営課題を認識してこれを解決できる能力を有することを前提に、社外取締役は、出身の各分野における豊富な経験を有するとともに、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言ができる資質を有している者を選任することとしております。

そして、当社取締役会としては、当社を取り巻く足元の経営環境を踏まえ、当社の経営戦略を実現し、中

長期的な企業価値を向上させるためには、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・国際性の専門性及び経験が特に重要であると認識しており、これらを十分に有する者を取締役として選任することとしております。

当社の現任の社外取締役は、法務・財務・学術・企業経営等の高度な知見を有するメンバーで構成され、スキルの多様性にも配慮しており、当社の中長期的な企業価値の向上に向けて最適な構成であると認識しております。

本件社外取締役については、以下に述べるところから、当社取締役会に不可欠であると判断しております。

- 取締役友常理子氏は、弁護士としての職歴等を通じた企業法務等に関する豊富な経験と実績及び高い見識を有しており、指名・報酬委員会の委員長を務めております。同氏は、指名・報酬委員会の委員長として、客観性・透明性のある指名・報酬プロセスを確保すべく必要な審議を取りまとめてまいりました。また、同氏は、取締役会において、当社グループのコンプライアンスについて積極的に発言を行っているほか、ROIC経営の徹底、事業ポートフォリオ戦略、配当政策及び対外発信の強化についても積極的に提言を行い、取締役会の実効性向上・議論の活性化に注力しております。
- 取締役川上智子氏は、国内外での大学教授や研究員としての職歴等を通じた経営学及びマーケティング等に関する豊富な経験と実績及び高い見識を有しており、指名・報酬委員会の委員を務めております。同氏は、バイオものづくり、生成AIの事業活用、サステナビリティとブランディングなど当社事業に関わる分野を研究しており、国際学会や海外の共同研究者から得た最先端の知見を、取締役会での監督・助言に活かしております。
- 取締役本宮孝夫氏は、国税当局や税理士としての職歴等を通じた税務等に関する豊富な経験と実績を有しており、指名・報酬委員会の委員を務めております。同氏は、取締役会のほか各種会議体にも出席することを通じて、法令・コンプライアンスやガバナンスの観点から質問・意見・提案を行ってまいりました。

当社では、上記３名の本件社外取締役を含む現任の社外取締役より、施策が固まる前の段階から社外取締役も交えて議論すべきとの提案を受けて、定例の「取締役会の事前説明会」を導入しております。これにより、取締役会の開催前の段階から、社外取締役も交えて各種施策について活発な議論等が行われる環境を整えており、経営戦略や組織運営の充実に資する体制を確保しております。

これら３名の本件社外取締役は、取締役会において、それぞれの専門性に基づいて、必要に応じて、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確認するための質問その他の発言を行っており、専門的な立場から監督、助言等を行うための役割を適切に果たしております。またこれら３名の本件社外取締役は、指名・報酬委員会の委員長または委員として、取締役候補者の指名や取締役の報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性を担保する機能を担っており、指名・報酬委員会において、その機能を適切に果たしております。

これらの本件社外取締役については、2026年６月26日開催の定時株主総会において、いずれも高い賛成率（当社が臨時報告書において開示した賛成率は、具体的には友常理子氏：93.76％、川上智子氏：93.74％、本宮孝夫氏：93.70％となります。）で承認可決されており、当社の株主の皆様から高い支持を得ております（なお、提案株主も、当該定時株主総会において、本件社外取締役の選任議案に賛成していたものと理解しております。）。その選任後、わずか６カ月程度しか経過していないにもかかわらず、大多数の株主の皆様から支持を得て選任された本件社外取締役を解任することは、当社が進める中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを停滞させるものにほかなりません。

（2）当社取締役会は高い監督機能を発揮していること

本株主提案に係る提案株主は、取締役会による経営陣に対する効果的な監督機能の不全が継続していると主張しておりますが、当社取締役会が高い監督機能を発揮していることは、以下の点からも明らかです。

①　前中期経営計画の振り返りを踏まえた「中期経営計画2030」の策定・遂行

当社は、2026年５月13日に、「宝グループ 長期Vision 2050」の実現を見据えた成長軌道への回復と、中長期的な成長の道筋を確立すべく、「宝グループ中期経営計画2030」を策定いたしました。当該中期経営計画は、「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」ことを全体方針とし、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強化を目指すものです。具体的には、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既存事業の収益構造改革、⑤グループシナジーの発揮による成長の道筋の確立の５つの具体的な基本方針を策定し、現に進めております。

当該中期経営計画については、その策定段階から本件社外取締役を含む社外取締役が参画し、取締役会及び経営会議体等において十分な議論を重ねたものです。特に、前中期経営計画である「中期経営計画2025」の結果については、目標の達成状況や課題を多角的かつ詳細に分析・検証し、「中期経営計画2025の振り返り」としてその内容を公表しております。最も重要な点は、事業環境が変化する中、当社取締役会として、各事業について十分な対策を促すことや、経営資源の投下方針を柔軟に見直すに至らなかった点も認識した上で、当社グループとしての経営資源の投下方針・配分について再考するとともに、資本市場の視点も交えて継続的に見直していく経営体制を構築することを念頭に置いて、社外取締役の専門性・知見も踏まえた各事業に対する客観的な意見も取り入れて策定したものであることです。こうした議論を経たことで、前半２年間を「体質転換／立て直し／将来への布石」の期間と位置付けて、収益構造改革を速やかに進めるとともに事業ポートフォリオ戦略を早期に見直すこととしており、従来の延長線上ではない踏み込んだ内容となっております。

具体的には、上記「①長期Vision 2050の実現に向けた事業ポートフォリオ戦略」については、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」という位置付けに分類した上で、成長軌道への回復に向けて、まずは「問題」と位置付ける事業の一部撤退を速やかに行

うこととし、遺伝子医療における遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクト中止、CDMOにおけるGMP細胞加工受託からの撤退を表明しております。その上で、事業ポートフォリオ戦略を早期に（２年以内を目途として）見直すために、日本食事業については成長事業として位置付け続けるか、CDMO、遺伝子医療事業については継続するかをそれぞれ「見極める」こととしております。

さらに、「②グループガバナンス/マネジメント体制の見直し」については、取締役及び執行役員を中心に、事業ポートフォリオ戦略に関して議論し、経営資源の投下・配分方針を継続的に見直すための経営会議体を新たに設置することを公表いたしました。その後、社外取締役も交えて議論を重ね、2026年６月15日開催の取締役会において、取締役会の諮問機関として「事業ポートフォリオ戦略委員会」を設置することを決議し、2026年９月15日には当該委員会を開催し、社外取締役４名もこれに参加しております。外部の知見を活用した分析や競合他社との比較に基づいて資本効率、成長性等を客観的に検証し、見極める事業を中心に、既存の戦略や計画を前提としない是々非々での議論を進めております。今後は、社外取締役による適切な監督の下、資本市場の視点も踏まえた議論の充実と意思決定の迅速化を図るべく、さらなる外部の知見の活用も含めた当該委員会の運営の高度化について検討を進めているところです。また、それと連動する形で、重要な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）を見直してまいります。

このように、当社の中期経営計画の策定・遂行は、広範かつバランスのとれたスキルを持つ現任の社外取締役による高い監督機能の下で進められてきたものです。

また、これらの取り組みは着実に成果をあげており、別途、2026年11月10日付「2027年３月期の連結業績予想ならびに配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」において開示いたしましたとおり、2027年３月期の連結業績予想を上方修正しております。海外日本食材卸事業の総利益率の改善や販管費率の抑制はおおむね計画通りに進んでおり、タカラバイオグループについても、下記②に記載の通り収益構造改革を進めることで当初計画の水準通りの営業利益を確保できる見通しです。加えて、ノンコア不動産の売却や物流子会社（タカラ物流システム株式会社）の株式の70％譲渡の決定等も実施しております。

当社として速やかな事業ポートフォリオ戦略の見直しに向けて、取締役会の適切な監督機能を発揮するには、中期経営計画の策定に携わり、その内容や課題を十分に認識している現任の社外取締役からの助言・提言を踏まえることが必要であると考えております。

② タカラバイオの完全子会社化について

当社は、2026年２月13日に、上場子会社であったタカラバイオ株式会社（以下「タカラバイオ」といいます。）の完全子会社化を決定いたしましたが、当該決定は、取締役会において社外取締役による監督の下、適切なプロセスを経て、当社の中長期的な企業価値の向上に向けて十分に議論された結果です。

タカラバイオは、当社の上場子会社として、当社からの独立性を確保しながら事業を運営してまいりましたが、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等、構造的な問題を抱えておりました。

当社といたしましては、このようなタカラバイオが置かれた状況に対応するために、完全子会社化によって、当社とタカラバイオの間で迅速かつ柔軟な意思決定ができる体制を整えるとともに、親子上場関係の解消により、タカラバイオの一般株主様と当社との間に構造的に生じていた利益相反が完全に解消されることが必要であると考えました。これにより、従来コーポレートガバナンス上の制約から採れなかった、当社グループ一体での施策をより機動的かつ効果的に実施できるようになり、タカラバイオの速やかな収益構造改革や新たな成長戦略やビジネスモデルの確立及びタカラバイオを含む当社グループの新規事業創出・拡大を通じて、両社がともにメリットを享受し、当社グループが「宝グループ 長期Vision 2050」で示している提供価値の創造や社会的存在感の向上が実現できるものと考えました。

タカラバイオの公開買付けの成立後には、このような考え、特に速やかな収益構造改革の観点から改めて同社の計画を非連続な施策も含めて検討し、その内容を中期経営計画における「④既存事業の収益構造改革」に盛り込みました。具体的には、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等の各種の固定費削減施策を速やかに実行し、2028年３月期までに約28億円の固定費を削減して早期の黒字化を実現する計画としております。これらの施策のうち、タカラバイオ単体における希望退職については2026年６月以降に実施しております。また、GMP細胞加工受託事業からの撤退に関しても、同事業の住友化学グループへの承継につき、2026年11月２日付で最終契約としての基本契約書を締結いたしました。さらに、遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの承継についても、同グループとの間で協議を継続しております。その他施策も含めた固定費削減の進捗状況としては、現時点で計画を超える29億57百万円を見込んでおります。

このようなタカラバイオの完全子会社化と早期の黒字化に向けた速やかな収益構造改革への一連の取り組みは、当社取締役会が、社外取締役による適切な監督・助言の下に実現したものです。今後のCDMO事業と遺伝子医療事業の継続可否を早期に見極めるためには、引き続き、現任の社外取締役による適切な監督・助言を受けることが有効であると考えております。

（３）当社取締役会が株主との建設的な対話に真摯に臨んできたものであること

提案株主は、当社が提案株主との実質的な対話の要請を正式に拒否したと主張しております。しかしながら、当社取締役会は、提案株主を含む株主・投資家の皆様との建設的な対話に真摯に臨んできたものであり、今後も同様であります。

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主、投資家からの対話に対しては、合理的な範囲で前向きな対応に努めるとともに、「株主との建設的な対話に関する基本方針」を定め、株主との建設的な対話を促進するための体制の整備に努めております。

かかる方針に基づき株主との対話も積極的に行っており、代表取締役社長、IR部門の担当役員等による決算説明会の開催、スモールミーティングの実施、サステナビリティ部門の担当役員等によるサステナビリティスモールミーティングの実施、代表取締役社長等を含む役職員による個別IR面談（2026年３月期の実績は延べ174回）、サステナビリティ推進室等によるサステナビリティESG面談、IR部門担当役員による個人投資家向け説明会を実施しております。

当社取締役会としては、提案株主との対話にも真摯に応じており、今後も対話を継続する方針に何ら変わりはありません。当社は、（特にタカラバイオの完全子会社化直前においては）情報管理の要請もあり、時期による偏りはあるものの、2020年４月以降、30回以上にわたって提案株主との面談を実施しており、また、提案株主のご意向も踏まえ、当社代表取締役社長及びすべての社外取締役が面談に応じるなど、真摯に、継続的な対話を行ってまいりました。

これに対し、提案株主は、(１)社外取締役主導での当社の戦略及び事業ポートフォリオの包括的な見直し及び(２)取締役会の構成、経営陣及びガバナンス体制に必要な変更に関する提案株主との実質的な対話の要請を拒否したと主張しております。しかし、提案株主は、これらの特定のテーマに関し、当社の社外取締役に対して権限を付与し、提案株主との間での「交渉」に応じさせるよう要請したことから、当社といたしましては、そのような要請に応じる考えはない旨を回答したにすぎません。提案株主に対しては、当社の社外取締役から、引き続き、合理的な範囲で株主としての提案株主とのエンゲージメントに応じる意向が示されていることもお伝えしており、対話を実質的に拒否した事実は一切ありません。

前述のとおり、当社としては、「宝グループ中期経営計画2030」において、長期Visionと連動した事業ポートフォリオ戦略の考え方を示しており、その内容については、当然、提案株主との従前の対話を含めて、株主・投資家の皆様のご意見を踏まえて、当社において議論を重ねて決定したものです。

当社取締役会としては、引き続き、提案株主を含む株主・投資家の皆様との真摯かつ建設的な対話を継続することとしており、提案株主からの主張は、本件社外取締役を解任する理由にはなりません。

（４）結論

以上の理由から、当社取締役会は、現任の社外取締役を含む取締役会の監督・助言の下で、中期経営計画をはじめとする企業価値向上の取り組みを着実に進めることが、当社の企業価値の向上ひいては株主の皆様の共同の利益に資すると確信しております。

当社取締役会は、現任の取締役の構成は規模及びスキルのバランスにおいて最適なものであり、監督機能を適切に発揮していることから、本件社外取締役３名を解任するべきではないと判断し、第１号議案から第３号議案にいずれも反対いたします。

３．議題２〔取締役３名選任の件〕（第４号議案から第６号議案まで）に対する反対の理由

当社は、当社指名・報酬委員会の委員（ただし、本件社外取締役は除きます。）により、提案株主が提案する社外取締役候補者全員と面談し、当社指名・報酬委員会及び取締役会において慎重に検討を行いました。

しかしながら、面談の結果を踏まえても、現任の社外取締役が当社取締役会において不可欠な役割を担い、監督機能を十分に発揮している中で、本件社外取締役を解任した上で、提案候補者を選任する必要性・合理性は見当たらないとの判断に至りました。

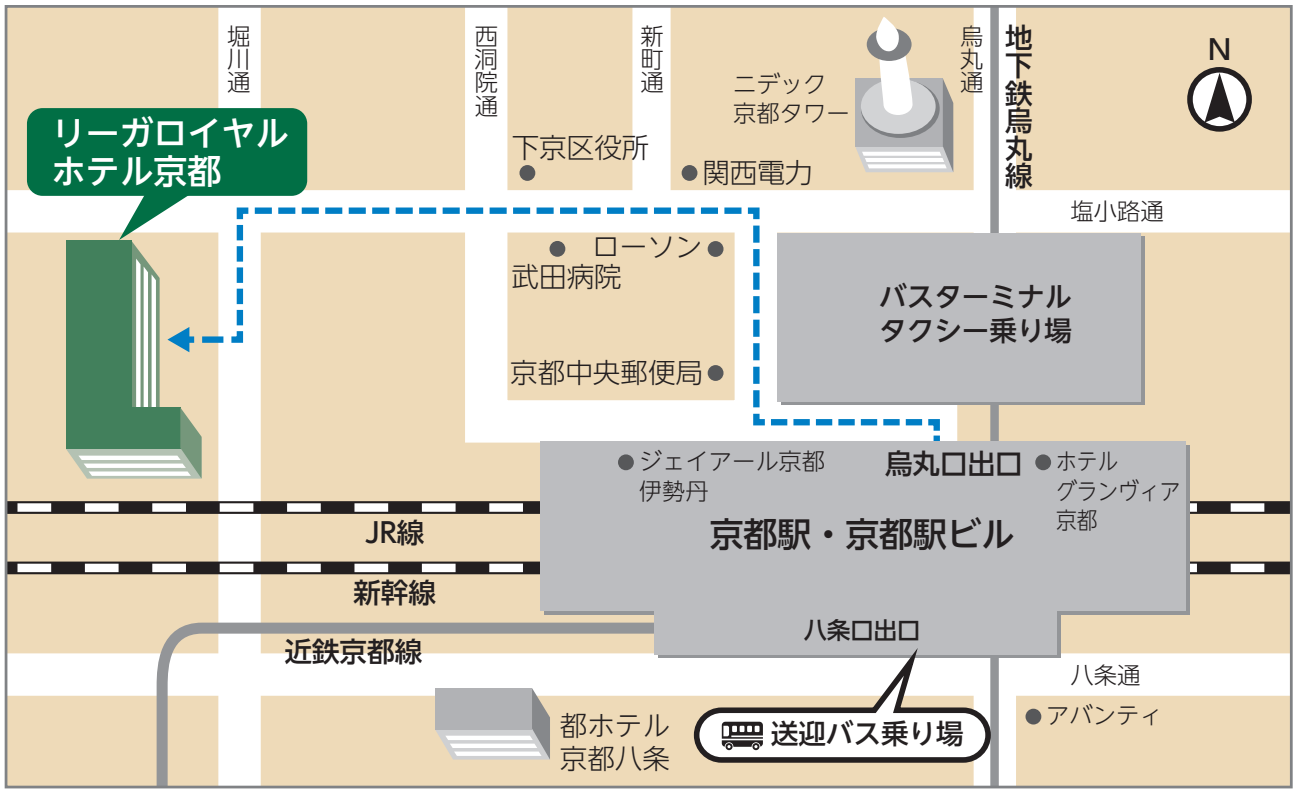
したがって、当社取締役会は、第４号議案から第６号議案にいずれも反対いたします。

以　上

臨時株主総会会場ご案内図

会 場 京都市下京区東堀川通塩小路下ル松明町１番地
リーガロイヤルホテル京都 ２階「春秋の間」

交 通 京都駅烏丸口出口（バスターミナル側）より
塩小路通を西に歩いて約10分



※京都駅八条口出口（新幹線口）付近からリーガロイヤルホテル京都までの無料送迎バスサービスはございますが、
輸送可能人員に限りがありますので、できる限り徒歩でお越しくださいますようお願い申しあげます。

ご来場の株主様へのお土産の用意は、ございません。