







TaKaRa Group Report 2026

統 合 報 告 書

宝ホールディングス株式会社

目次

Chapter 01

03 成長の軌跡

04 宝グループのあゆみ
06 宝グループのひろがり
08 宝グループのアイデンティティ

Chapter 02

09 メッセージ

10 トップメッセージ
17 財務担当役員メッセージ
20 人事担当役員メッセージ

Chapter 03

22 価値創造ストーリー

23 宝グループ 長期Vision 2050
26 宝グループの価値創造プロセス
27 宝グループの資本
29 新中期経営計画
33 事業戦略 宝酒造
34 事業戦略 宝酒造インターナショナルグループ
36 事業戦略 タカラバイオグループ
37 事業戦略 新規領域

Chapter 04

38 サステナビリティ

39 宝グループ・サステナビリティ・ポリシー
40 11の重要課題と策定プロセス
41 各マテリアリティにおける活動状況
42 豊かな食生活
43 健康
44 環境
47 TNFDフレームワークに基づく開示
48 寶CRAFTの取り組み
49 人財
51 新規領域での価値提供
52 安全・安心／酒類メーカーとしての責任／コミュニティ
53 人権／調達

Chapter 05

54 ガバナンス・財務情報・企業情報

55 社外取締役メッセージ
59 ガバナンス
66 役員一覧
68 財務ハイライト
69 非財務ハイライト
70 11ヵ年連結財務サマリー
71 主要子会社データ
72 投資家情報

編集方針

宝グループレポートは、ステークホルダーの皆様に当社グループの企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的に発行しています。今回のトップメッセージでは、「宝グループ中期経営計画2025」の振り返りと課題認識に加え、「宝グループ 長期Vision 2050」の策定やタカラバイオの完全子会社化の意図、「宝グループ中期経営計画2030」で掲げる成長軌道への回復と企業価値向上に向けた取り組みについて説明しています。また、「Smiles in Life」の実現に向けた価値創造ストーリーとして、長期Vision 2050や価値創造プロセス、事業ポートフォリオ戦略および各事業の成長戦略について紹介しています。

対象範囲：宝グループ連結（一部単体の数字を含む）
対象期間：2026年3月期（2025年4月～2026年3月）
※一部2025年以前、2026年4月以降の取り組みも報告しています。

見通しに関する注意事項

この報告書に記載されている、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す。実際の業績は、様々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などがありますが、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。

参照ガイドライン

IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
経済産業省 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0

01 イントロダクション
成長の軌跡

酒造業を原点とする宝グループは、酒類事業を発展させるとともに、
バイオ事業や海外日本食材卸事業へと事業領域を広げながら
成長を遂げてきました。
本章では、その成長の軌跡をご紹介します。

04 宝グループのあゆみ
06 宝グループのひろがり
08 宝グループのアイデンティティ

Chapter 01



宝グループのあゆみ

和酒・日本食とライフサイエンスにおける多様な価値を提供し続ける宝グループの挑戦

1842 宝グループ創業
京都・伏見で酒造業を開始



1897
「寶」の商標をみりんで登録



1957
ビール事業参入
(1967年ビール事業撤退)





1925 寶酒造㈱創立
(現 宝ホールディングス㈱)



1977
宝焼酎「純」発売、焼酎復権を実現



1983
米国宝酒造設立
米国産「松竹梅」の製造・販売を開始



1979 バイオ事業開始
国産初の遺伝子工学研究用試薬「制限酵素」発売



1984
国内初の缶入りチューハイ、
「タカラcanチューハイ」発売



1986
トマーチン社(英国)の経営権取得





1988
PCR法による遺伝子増幅システムの国内独占販売権を獲得

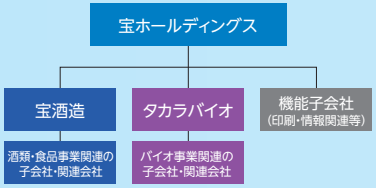


1992
エイジ・インターナショナル社(米国)の親会社AADC社の全株式取得





2002 持株会社体制移行
宝ホールディングス㈱へ社名変更
宝酒造㈱、タカラバイオ㈱設立



1993
中国大連市に宝生物工程(大連)有限公司を設立



宝グループのあゆみ

2004
タカラバイオ㈱、東証マザーズ上場
- 2016年 第一部へ市場変更
- 2026年 上場廃止、宝ホールディングスの完全子会社に

2006
タカラ「焼酎ハイボール」発売



2010
海外日本食材卸事業参入
フーデックス社(フランス)の株式を取得



2011
松竹梅白壁蔵「澪」スパークリング清酒発売



2014
CDMO事業本格開始
遺伝子・細胞プロセッシングセンター(CGCP)竣工
(2020年 CGCP 2号棟稼働)



2017
宝酒造インターナショナル㈱設立

2020
「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」を策定

体外診断用医薬品の製造販売承認を取得
「Takara SARS-CoV-2 ダイレクトPCR検出キット」発売



2025
宝グループ 創立100周年
「宝グループ 長期Vision 2050」策定



2026
「宝グループ 中期経営計画2030」策定

海外日本食材卸ネットワークの拡大



2010 フーデックス社(フランス)



2014 コミンポート社(スペイン)



2017 ニッポンフード社(豪州)



2013 タザキフーズ社(英国)



2016 ミューチャルトレーディング社(米国)



2024 カーゲラー社(ドイツ)

宝グループのひろがり

世界にひろがる宝グループ

酒造業からスタートし、バイオ事業、海外日本食材卸事業まで事業領域を拡大してきました。2026年3月末現在、宝グループは国内13社、海外53社、合計66社（連結対象会社）にまで広がっています。また、地域的にも日本のみならず、欧米・アジア各国で事業活動を展開し、半数以上の従業員が海外で勤務しており、グループの人財も多様化しています。

企業概要

- 宝ホールディングス
  グループ経営の統括
  - 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（国内グループ会社）



宝酒造（国内事業）

180年余りにわたって培った技術力と、新たな発想で唯一無二の「和酒」を追求

主な事業内容

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、幅広いカテゴリーの商品を製造・販売





宝酒造インターナショナルグループ（海外事業）

グローバルネットワークで、日本食文化の世界浸透を推進

主な事業内容

「海外酒類事業」、「海外日本食材卸事業」を展開し、日本食文化（和酒・日本食）の世界浸透を推進





タカラバイオグループ（バイオ事業）

ライフサイエンス産業のインフラを担うグローバルプラットフォーマー

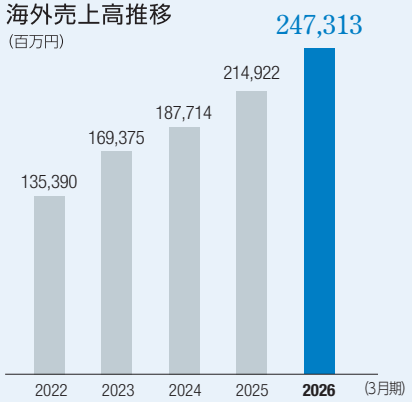
主な事業内容

国内外に試薬・機器を提供するとともに、再生医療等製品などの先進的な医薬品の開発製造受託などの事業を展開

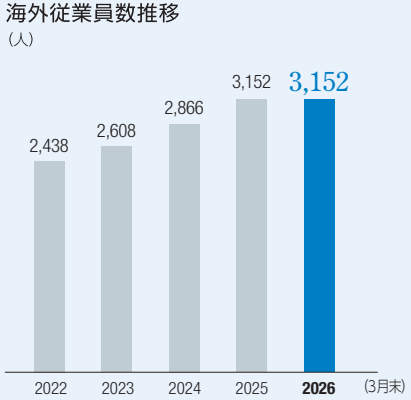


宝グループのひろがり

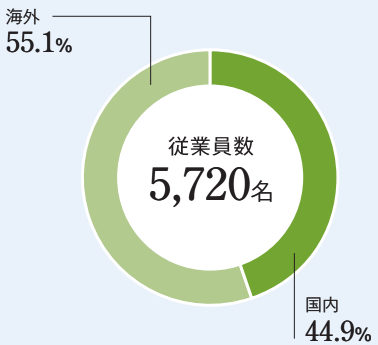
海外売上高推移



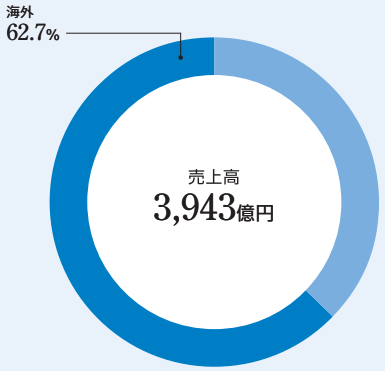
海外従業員数推移



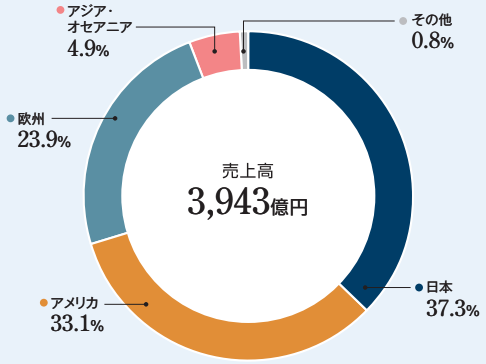
国内外従業員比率

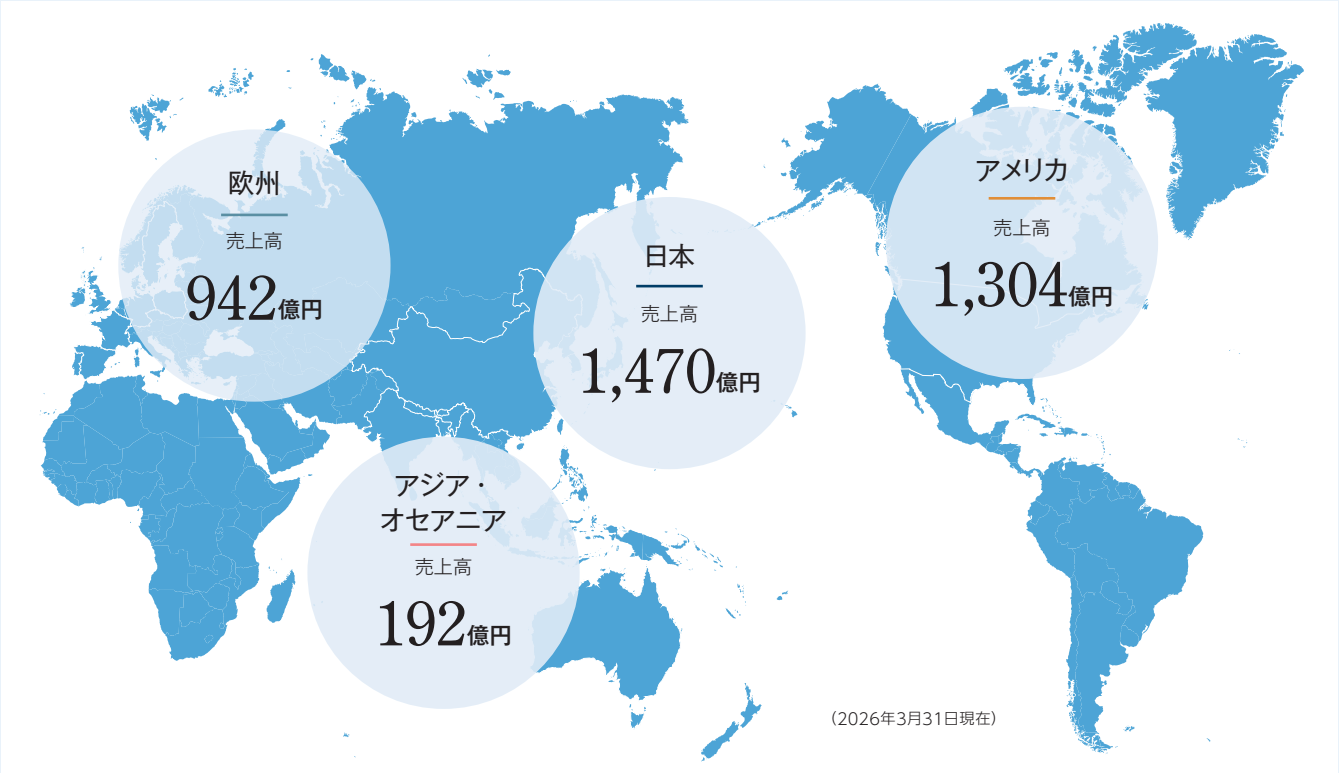


海外売上高比率

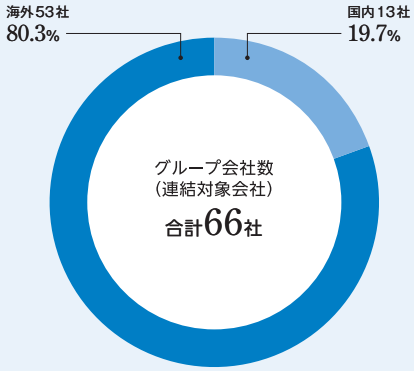


地域別割合





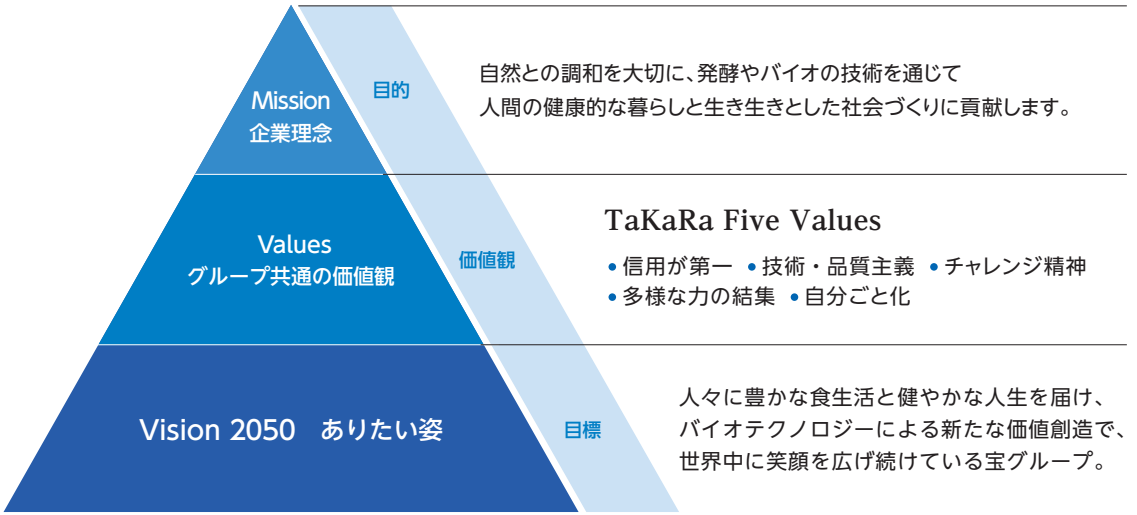
国内外グループ会社比率



(2026年3月期)

宝グループのアイデンティティ

宝グループの「アイデンティティ（宝らしさ）」は、宝グループとしての存在意義である「企業理念」のもとで、その実現に向けてグループ内のすべての社員が大切にしていくべき価値観を「Values（グループ共通の価値観）」として新たに定義し、「Vision（ありたい姿）」とあわせて体系化したものです。この“アイデンティティ”を拠り所として、宝グループの社員一人ひとりの多様な力を結集することで、「宝らしさ」を失うことなく、グループとしての一体感を高めながら、「Vision」を実現していくための企業風土を醸成していきます。



笑顔は人生の宝
Smiles in Life

グループ共通の価値観「TaKaRa Five Values」

「TaKaRa Five Values」は、“わたしたちが企業として何を大切にしているか、すべきか”という価値観を示したもので、社是「三重三慎」の考え方や精神を、時代の変化やグローバル化に対応して、社員にわかりやすく伝わるように表現した宝グループ共通の価値観です。



※礼節を重んずべきこと、法規を重んずべきこと、責任を重んずべきこと、言行を慎むべきこと、火気を慎むべきこと、機械を慎むべきこと。

01 **信用が第一**
法・社会倫理を守り、一人ひとりの行動の中で、一つ一つ信用を積み重ねて社内外での信頼を得る

02 **技術・品質主義**
工夫を重ね、知恵を絞り、技術にこだわり、お客様に安全・安心な商品・サービスを届ける

03 **チャレンジ精神**
目標に向かって環境変化に対応しながら努力を重ねる

04 **多様な力の結集**
他人の考えを尊重しあい、協働することで個人とチームの力を高める

05 **自分ごと化**
主体的に行動を起こし、投げ出さず最後までやりきる

02 宝グループの今とこれから

メッセージ

変化する事業環境の中、宝グループは長期的な視点で
持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。
本章では、トップマネジメントのメッセージを通じて、
宝グループの目指す姿と、その実現に向けた取り組みをご紹介します。

10 トップメッセージ
17 財務担当役員メッセージ
20 人事担当役員メッセージ

Chapter 02



トップメッセージ

2050年の“ありたい姿”の実現に向け、固い決意で構造改革に挑み、新たな価値創造を実現してまいります



宝ホールディングス株式会社
代表取締役社長
木村　睦

不確実性の高い時代を生き抜くための“羅針盤”を策定

Q　2050年までのありたい姿として、「宝グループ 長期Vision 2050」を策定しました。その概要についてお聞かせください。

宝ホールディングスは、2025年9月15日、創立100周年を迎えました。幾度とない歴史のうねりを乗り越え、この節目を迎えられたのは、これまでご支援、ご愛顧賜りましたお客様、お得意先・お取引先、株主の方々ほかステークホルダーの皆様のおかげであり、深く感謝申しあげます。

ただし、100周年は通過点にすぎません。昨今の不確実性の高い時代にあって、いかにグループとして持続的成長を遂げ、事業活動を通じた社会価値の創造により、持続可能な社会の実現に貢献していくか。その“羅針盤”として、2025年9月に策定したのが、「宝グループ 長期Vision 2050（以下、長期Vision 2050）」です。

トップメッセージ

2050年の“ありたい姿”に掲げるのは、「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。」その実現に向け、バイオテクノロジーをコアコンピタンスに、当社グループを構成する宝酒造、宝酒造インターナショナルグループ（以下、宝酒造インターナショナル）、タカラバイオグループ（以下、タカラバイオ）の3社が連携し、グループ一体となって成長戦略を推進していくシナリオを描いています。

「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領域で、「和酒・日本食を世界の日常に」「健康を一人ひとりへ」「新しい領域で価値を創る」を提供価値に掲げ、2051年3月期には、連結売上高1兆円以上の存在感を有する企業グループを目指してまいります。

タカラバイオの完全子会社化を決断した2つの理由

Q タカラバイオを完全子会社化しました。その狙いと背景について教えてください。

1つには、タカラバイオが2026年3月期に19年ぶりの営業赤字に陥るなど、収益構造上の課題が顕在化し、早急な立て直しが急務と判断したことが挙げられます。

タカラバイオは、コロナ禍で外食産業が低迷した際に、PCR検査用試薬の需要増により、海外事業の低迷をカバーしてくれた存在でもあります。1つの事業が落ち込んでも、他の領域の事業がカバーするという当社グループのビジネスモデルの強みが発揮された局面でした。



しかし、コロナ禍以降の急激な事業環境の変化もあり、売上に見合わない過剰な固定費を抱える構造に陥ることとなりました。

完全子会社にすることで、上場親子会社間の課題を解消しつつ、迅速な意思決定により、収益構造の変革を進め、2028年3月期までに約28億円の固定費削減を目標に掲げています。構造改革については、事業の一部撤退や中止、希望退職の募集といった難しい内容にも踏み込みました。

私自身、タカラバイオには2002年の分社化から、2004年の上場、そして今回のTOBと一貫して携わってきました。その時々でさまざまな思いはありつつ、企業の持続的成長のためには、時に痛みを伴う決断をしなければならないのもトップの責務です。

2つ目の理由に、「長期Vision 2050」でコアコンピタンスに位置づけるバイオテクノロジーと既存事業とのシナジー効果を高め、「新規領域」での価値創出を加速していく狙いがあります。当社グループは元々、同じ会社で発酵を含めたバイオテクノロジーをコアに、事業を拡大してきました。

昨今、バイオ技術の進展などを受け、多様な局面でバイオテクノロジーを活用した社会課題解決が可能となっており、3社が持つ技術・人材・資源をより有機的に連携させ、環境やエネルギーなど、事業領域の拡大を目指してまいります。

完全子会社化という判断を早期に成果へと結び付けるため、並々ならぬ覚悟を持って、全社員の総力を結集し、早期に業績を立て直し、グループの成長へとつなげてまいります。

トップメッセージ

事業に対するマネジメント・ガバナンス体制の課題が顕在化

Q 「宝グループ中期経営計画2025」の総括をお願いします。

「宝グループ中期経営計画2025（以下、前中計）」（2024年3月期～2026年3月期）は、「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」を経営方針に、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積極投資を行ってまいりました。しかし、投資による収益が想定を下回り営業利益・ROIC・ROEともに計画未達となり、4期連続の営業減益という厳しい結果となりました。

こうした結果になったのは、事業環境が変化する中、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、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ります。

タカラバイオは、コロナ禍の最高益からの反動減、さらに米国での研究助成金の大幅削減や中国の経済不況や価格競争の激化といった外部環境の影響もあり、試薬事業、CDMO事業（バイオ医薬品の開発・製造受託事業）ともに計画を大きく下回り、2026年3月期の業績は46億円の営業赤字となりました。

しかし、外部環境の変化は当社だけが影響を受けるものではありません。本質的な課題は、先行投資型のCDMO事業における人員・設備増加に対し売上成長が追い付かず、固定費が過大となった収益構造にありました。また、前述したように事業環境の変化に応じた計画の見直しや投資抑制を促すガバナンスが十分に機能せず、収益悪化を防げなかったのは大きな反省点です。

宝酒造インターナショナルの海外日本食材卸事業は、積極的なM&Aの成果により、増収を実現したものの、インフレなどに伴う人件費、のれん償却費など販管費が膨らみ、営業利益は計画を大きく下回る結果となりました。

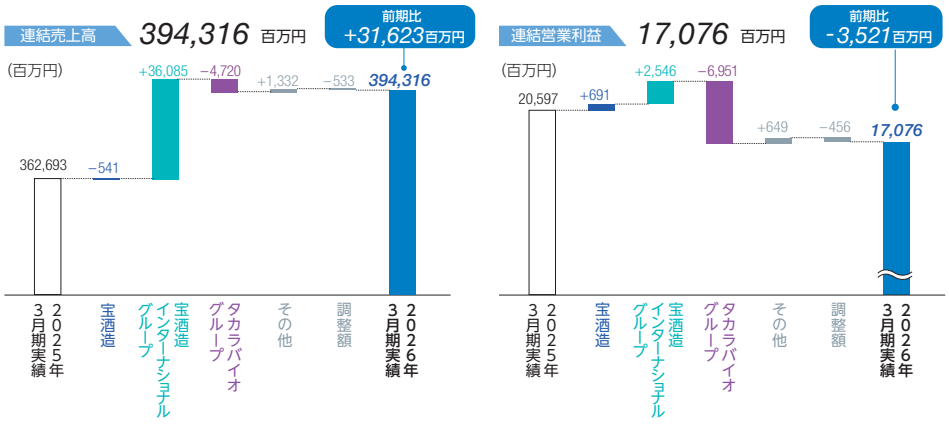
海外拠点における自律性を重んじ、スピード感ある成長は実現したものの、外部環境変化の影響を受け、減益となりました。ただ、繰り返しになりますが、外部環境の変化の影響は他社も同様です。本質的には子会社における経費のコントロール力や、宝酒造インターナショナル本社のマネジメント力が不足していたことが主な原因と捉えています。

一方、宝酒造は人口減少や国内酒類市場の縮小など厳しい事業環境下で、原材料費高騰もありましたが価格改定の取り組みや販管費の効率的な管理によって着実に収益を確保し、前中計で唯一目標を達成した事業となりました。マクロ環境が厳しい中で計画を達成したことは、評価できると考えています。

また、前中計の重点戦略の1つに掲げていた、「ROIC経営の浸透」については、長期的視点で投資に対するリターンや投下資本の効率性を意識してもらうため、「宝版ROIC翻訳式」を社内の指標に導入し、日々の業務を通じて、ROICを高める仕組みを体験するなど、ROIC浸透に向けた活動を継続して進めてまいりました。

その結果、従来の売上に対し、利益をいくら創出できるかというP／L（損益計算書）中心の考え方から、投下資本に対し、いかに効率的に利益を上げていくかといった、資本効率や生産性向上の考え方が、グループ内に少しずつ浸透し始めたことは前中計における一つの成果と捉えています。

2026年3月期連結業績の事業セグメント別増減内訳



トップメッセージ

前半2年間で立て直し、3年で成長スピードを加速

Q 前中計で浮かび上がってきた課題を踏まえ、本年度からスタートした「宝グループ中期経営計画2030」の内容について教えてください。

「宝グループ中期経営計画2030(以下、本中計)」(2027年3月期~2031年3月期)は、全体方針として、「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」を掲げています。長期Vision 2050実現に向けた最初の5年間を対象に、前半2年を「体質転換・立て直し・将来への布石」、後半3年を「成長スピード加速・将来の成長ドライバー創出」の期間と位置づけています。前半2年間は、前中計で浮き彫りになった収益構造改革とガバナンス改革を最優先課題に、タカラバイオおよび海外日本食材卸事業の再構築・立て直しをやり切り、2年目で海外日本食材卸事業は営業利益の大幅改善、タカラバイオも営業黒字達成を計画しています。

基本方針は、❶長期Vision 2050実現に向けた事業ポートフォリオ戦略、❷グループガバナンス/マネジメント体制の見直し、❸ROIC重視の再徹底、❹既存事業の収益構造改革、❺グループシナジー発揮による成長の道筋の確立、の5つです。▶P.30-P.32

❶の長期Vision 2050実現に向けた事業ポートフォリオ戦略については、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、事業の評価や方向性を見定め、経営資源の投下方針を策定しています。

売上・利益を安定的・持続的に成長させるコア事業には「和酒」「試薬」を位置づけています。和酒は、長い歴史において蓄積してきた技術力・商品開発力を活かし、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変革を進めていきます。そして、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、中長期的な成長が望める海外での和酒販売を強化してまいります。

「試薬」は、幅広い商品ラインアップや高い技術力を活かし、お客様のニーズに対応しカスタムメイドで商品を提供していくBtoB領域に注力し、Spatial技術(空間解析技術)を活かした空間解析用試薬など、高付加価値な先端分野での商品開発を進め、競争力を発揮していく計画です。

一方、タカラバイオの中でも資本効率や競争優位性に問題がある「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、「CDMO」ではGMP細胞加工受託からの撤退をしたうえで、今後の両事業の継続可否を見極めてまいります。「成長」領域に位置づける海外日本食材卸事業については、宝酒造インターナショナル本社が主体的に関与することで各拠点の収益管理を強化し、世界的な日本食人気の恩恵を取り込みつつ、成長事業として、さらなる投資をしていくのか、見極めを進めていく計画です。

このように事業ポートフォリオを継続的に見直すことで、資本コストを上回る収益を上げ、経営環境の変化に強い事業体への変革を実現してまいります。その判断においては、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として「事業ポートフォリオ戦略委員会」も新たに設置しました。経営資源の投下を適切に実施するとともに、グループ全体のガバナンス・マネジメント体制の見直しにつなげていくのが狙いです。

また、現状のROIC3.1%は資本コストを大きく下回る水準であり、前中計で浸透してきた意識改革をいかに成果につなげていくかが課題です。本中計では、事業によって異なるWACCに基づいた事業別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の向上を推進してまいります。

事業立て直しの2年間を確実にやり切り、その後の3年間の具体的な成長戦略につなげて

トップメッセージ

いきます。将来の成長ドライバー創出に向けた新規事業開発への取り組みも着々と進めています。

新規事業については、バイオテクノロジーを活用した、新たな社会価値と事業価値の創出を目指しています。

従来からの社内ビジネスコンテスト「starTreasure」に加え、CVCの設立や新規事業開発部の設置など、新たな仕組みを構築しています。本中計期間中には、将来的にキャッシュを生み出す事業となり得る新規事業を2件上市することを目標に掲げています。

昨年同様「starTreasure」への応募も多数あり、現状、新規事業開発部にはタカラバイオの社員も含め8名が在籍しています。グループを挙げて新たな分野に挑戦しようという気運のさらなる醸成に取り組んでまいります。



全社員を“かき混ぜ”、主体的な挑戦と変革を促す

Q 長期Vision 2050で掲げる「越えてつながる×刷新し続ける×主体性を称賛する」という組織風土の醸成をどのように進めていきますか。

当社グループは現在、社員約6,000人のうち半数が海外で働くなど、グローバルかつ多様な組織へと変化しており、共通の価値観の浸透がこれまで以上に重要になっていることを強く感じています。

これまでも歴史記念館での研修などを通じ、グループの歴史や受け継いできたDNA、大事にしてきた価値観を共有し、グループとしての一体感の醸成を推進してまいりました。今後は一層、厳しい事業環境を乗り越えるため、自ら考え、挑戦し、主体的に行動する社員を称賛する文化を強化していく必要があると考えています。先に挙げた新規事業に向けた取り組みの成否を左右するのは、実際に事業を発案し、推進する人の熱意と主体性にほかなりません。

こうしたチャレンジングな組織風土を醸成するうえでは、目の前の業務に真面目に取り組むだけでなく、自ら手を挙げて挑戦する社員が活躍できる環境づくりを進めていくことが肝要です。宝酒造、宝酒造インターナショナル、タカラバイオ、3社それぞれの強みを活かしながら、組織や事業の垣根を越えた交流や議論を促進し、新たな発想や価値創出につなげていきたいと考えています。

こうした社員同士を積極的に“かき混ぜる”取り組みを通じて、「越えてつながる × 刷新し続ける × 主体性を称賛する」という長期Vision 2050で掲げている組織風土を実効性のあるものへと進化させていく所存です。

トップメッセージ

繰り返しトップとしての思いを伝え、グループ一丸となって「変革」に挑む

Q 次の100年の成長に向けた「変革」に、どのような意志と覚悟をもって挑み、経営を推進していくのか。ステークホルダーへの意思表明とともにお聞かせください。

率直に申しあげて、現在、当社グループが置かれている状況は、100年の歴史の中でも極めて厳しい局面にあります。

この事態を乗り越えるには、マネジメント層だけでなく、社員全員の意識改革が不可欠です。健全な危機感を醸成するためにも、厳しい現実を包み隠すことなく、自身の言葉で発信する姿勢を今まで以上に意識しています。

これまで、タカラバイオの完全子会社化、希望退職の募集、本中計の内容や狙いについても、SNSや動画などを通じて自身の言葉で社内に発信し、危機を乗り越えるために何が必要なのか、どう行動するべきなのか、全社員と共有してきました。

では、社員一人ひとり、どう意識を変革していくべきなのか。その鍵は、資本市場や企業価値を意識することにあると考えています。平たく言えば、上場企業として社会、市場に存続する意義はどこにあるのか。私たちは社会にどのような価値を提供していくのか。宝グループとしての役割を主体的に考え、日々、自分に求められている役割を模索し、現状に満足することなく、高い目標に挑戦し続ける姿勢をグループ全体に根付かせていかねばならない。そう決意を新たにしています。

無論、組織の変革は一朝一夕で実現しうるものではありません。誰ひとり、他人任せにすることなく、グループを構成する全員で変革に取り組むことが何より肝要との思いから、繰り返しトップとしての思いを伝え続けています。

また、今回の本中計は、市場へのメッセージとして、危機的状況をなんとしても乗り越えるという固い決意で策定しました。具体的な事業ポートフォリオの見直しなど、踏み込んだ内容については、投資家の方々からも一定の評価をいただいています。

しかし、真価が問われるのはこれからです。評価されるのは計画ではなく実行であり、施策をしっかりと遂行し、成果を上げ、資本市場の信頼回復を必ずや果たしていく覚悟です。

ステークホルダーの皆様には、どうぞこれからの当社グループの挑戦に期待いただくとともに、厳しい意見もどんどん寄せていただければと思います。皆様の叱咤激励を力に変えながら、次の100年に向けた変革と成長のため、この前半2年で立て直し、後半3年からの成長につなげてまいります。

どうぞ今後とも厚いご支援、ご指導のほど、よろしくお願い申しあげます。



タカラバイオ株式会社を完全子会社化

当社は、2026年2月13日開催の取締役会において、タカラバイオ株式会社の普通株式を対象とした金融商品取引法に基づく公開買付けを実施することを決議しました。本公開買付けが成立したため、スクイーズアウト手続を経て、2026年6月16日付で、タカラバイオは当社の完全子会社となりました。

背景

当社は、「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、2020年5月に、6年間の長期経営構想「TaKaRa Group Challenge for the 100th」を公表し、Visionとして「Smiles in Life～笑顔は人生の宝～」を掲げてまいりました。

そして2025年9月には、宝グループの2050年のありたい姿として、「宝グループ 長期Vision 2050」を公表しました。「Smiles in Life」に込めた想いと新たに目指していきたい未来をより具体的に表現したものです。環境変化の激しい時代の中で、新たなチャレンジをしていく「拠り所」「羅針盤」となるもので、バイオテクノロジーをコアコンピタンスとして、「酒類·日本食材領域」「ライフサイエンス産業支援領域」に加え、食料不足や環境問題などの社会課題の解決を通じて食と健康を越えた「新規領域」での価値創造や事業創出に取り組むことを目指しております。

タカラバイオは、寶酒造株式会社（現 宝ホールディングス）におけるバイオ部門を源流とし、2002年4月1日に設立されました。2025年9月に公表した「タカラバイオグループ長期ビジョン2050」では、全産業のバイオトランスフォーメーションをチャンスと捉え、ライフサイエンス産業支援領域／健康·医療分野のみならず、環境や工業·エネルギー、海洋、食料·植物といった分野へと活動領域を広げ、コアコンピタンスであるDNA力（超微量の遺伝子／細胞を解析する技術と高機能·高品質な遺伝子／細胞／タンパク質を大量に製造する技術）をバイオものづくりに活用し、新たな事業領域への進出を目指しています。一方で、近年のライフサイエンス研究市場は、中長期的な市場成長のポテンシャルは依然として高いものの、コロナ禍後の研究需要の変化や、米国を中心とした研究助成金の削減などにより、研究開発活動の低下や先行き不透明感が強まりました。こうした外部環境の急激な変化を受け、タカラバイオの2026年3月期の営業損益は、大幅な営業損失となりました。

完全子会社化の目的

当社は、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、タカラバイオの事業は構造的な問題を抱えていると認識しておりました。タカラバイオのコアビジネスである試薬·機器事業の競争力·収益性は低下しており、先行投資型ビジネスであるCDMO事業においても設備投資の回収に相応の時間を要する厳しい状況に直面しておりました。このような状況を速やかに解消するうえでは、経営管理のさらなる高度化が必要であると考え、タカラバイオを完全子会社化いたしました。

当社は、タカラバイオの当面の課題を「収益構造改革による収益力の早期回復」及び「ライフサイエンス産業支援領域の先行き不透明感を踏まえた新たな成長戦略やビジネスモデルの確立」であると考えております。また、タカラバイオを含む宝グループ全体の中長期的な持続的成長に向けて、「新規事業創出への取り組みを強化」することも重要であると考えております。

完全子会社化により、意思決定の機動性·柔軟性を高め、一時的な業績変動に左右されることなく、中長期的な視点で企業価値の最大化に向けた計画立案と実行を進めてまいります。

バイオ事業の歴史



1979
国産初の遺伝子工学研究用試薬「制限酵素」を発売（バイオ事業を開始）



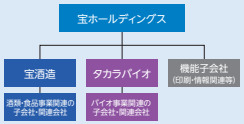
1988
PCR法による遺伝子増幅システムの国内独占販売権を獲得



1993
全世界にわたる広範なPCR関連特許ライセンスを取得。中国でバイオ研究用試薬の製造を開始



1995
血球系幹細胞に高効率に遺伝子を導入するレトロネクチン®法を開発



2002
持株会社体制に移行しタカラバイオ㈱設立



2004
東京証券取引所マザーズに株式を上場（2016年 東証第一部へ市場変更）



2005
米国Clontech Laboratories, Inc.（現 Takara Bio USA, Inc.）の経営権を取得



2014
遺伝子·細胞プロセッシングセンター竣工。CDMO事業を本格的に開始



2020
体外診断用医薬品「Takara SARS-CoV-2 ダイレクトPCR検出キット」製造販売承認取得



2026
タカラバイオ上場廃止 宝HLDの完全子会社へ

財務担当役員メッセージ

投資方針の見直しと経営資源の最適配分、資本効率の向上を通じて、持続的な成長に向けた基盤を構築し、企業価値向上への道筋を確かなものにしてまいります



取締役
佐藤 敬

中期経営計画2025を振り返って

「宝グループ中期経営計画2025(以下、前中計)」(2024年3月期～2026年3月期)では、「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」を経営方針として掲げ、ROICを新たな経営指標とし、目標を7.5%としました。こうした方針のもと、海外日本食材卸事業(以下、日本食)やバイオ事業(以下、バイオ)を中心に、877億円の計画を上回る1,029億円の投資を行いました。宝酒造インターナショナルグループでは、日本食における計画外のM&A等もあり、計画対比でプラス122.6%となる446億円の投資を実施し、タカラバイオグループでは、CDMO事業を中心に405億円の投資を進めました。

しかしながら、投資に見合う成果を十分に得ることはできず、グループ全体のROICは3.1%となり、目標(7.5%)およびWACC (6.44%)に対しても大きく下回る結果となりました。

日本食では、北米における売上拡大や、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、人件費を中心にのれん償却費や運送費などの販管費が増加したことで、営業利益は計画未達となりました。またバイオでは、売上高および売上総利益が計画を下回り、販管費は削減したものの、営業利益は計画未達(営業損失)となりました。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、売上に見合わない過剰な固定費が利益を圧迫する収益構造に陥りました。

これらは、世界的なインフレによる外食市場の鈍化やライフサイエンス研究市場の低迷など、事業環境が前中計の策定時から大きく変化したことも要因の1つではありますが、利益成長が計画を下回る中、投資方針を見直すなど、市場の変化に柔軟に対応できなかった当社グループのマネジメント体制に問題があったと考えています。

以上の反省を踏まえ、「宝グループ中期経営計画2030(以下、本中計)」(2027年3月期～2031年3月期)では、まず前半2年間に、バイオと日本食の収益構造改革を断行してまいります。バイオでは、固定費の削減に加え、BtoBへの注力、Spatial製品の拡販を中心とした試薬の売上拡大により、早期の営業黒字化を実現します。日本食では、前中計期間に実施した投資効果の早期獲得や、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などによる売上総利益率改善と業務オペレーション改善等による販管費率低減を進めてまいります。

これらの取り組みを中心に、投下資本に対して十分なリターンを生み出せていない事業の見直しを進めることで、事業ポートフォリオを再構築してまいります。そして後半3年間で成長スピードを加速させることで、資本効率を高めてまいります。

財務担当役員メッセージ

事業ポートフォリオの見直しに伴い、売上高や営業利益に一定の影響が生じる可能性はありますが、財務担当役員として、ROIC重視の経営を改めて徹底し、本中計でWACCを上回るROIC目標の達成にこだわっていきたいと考えています。

中期経営計画2030の財務目標と達成に向けた取り組み

本中計の最終年度である2031年3月期の財務目標として、ROIC7%以上、ROE10%以上、営業利益378億円以上、売上高4,930億円以上を掲げました。 ROICをはじめとする財務目標の達成に向けて、投資方針の見直しと経営資源の最適配分、ならびに資本効率の向上に重点的に取り組んでまいります。

中期経営計画2030 財務目標

(百万円)

	2026年3月期実績	2031年3月期計画	2026年3月期対比
売上高	394,316	493,000以上	+25.0%
営業利益	17,076	37,800以上	+121.4%
ROE	4.6%	10%以上	+5.4pt
ROIC	3.1%	7%以上	+3.9pt
宝酒造	5.5%	5.0%	△0.5pt
宝酒造インターナショナルグループ	6.3%	10.9%	+4.6pt
タカラバイオグループ	△3.2%	3.9%	+7.1pt

❶ 投資方針の見直しについて

前中計で成長・強化領域と位置付けた日本食とバイオについては、M&Aや設備の拡充等による事業規模の拡大を主眼とした投資方針を見直し、特に前半2年間は体質転換/立て直し/将来への布石を最優先とします。よって前半2年間の投資については、将来の持続的成長に向けた宝酒造の安全・安心投資や、補助金を活用したバイオの遺伝子・細胞プロセッシングセンター3号棟（以下、CGCPⅢ）の建設等に限り390億円（成長・強化領域投資210億円＋維持更新投資等180億円）を投下する計画です。なお、現段階ではバイオのTOBに投じた540億円を除き、M&A投資等は計画に織り込んでいません。

前半2年間で、構造改革に伴う事業ポートフォリオの再構築を進め、将来の成長ドライバーとなりえる領域を見極めた上で、後半3年間では営業キャッシュフローなどのキャッシュインを活用し、さらなる成長投資としてM&A等で200億円以上を投じるなど、将来の成長に向けた投資を加速してまいります。

❷ 経営資源の最適配分について

前中計では、投資について、個別案件ごとの妥当性検証は行っていたものの、限られた経営資源をどの事業・案件に優先的に配分するべきかという全体最適の観点での議論が不足していました。

本中計では、取締役会の諮問機関として新設した事業ポートフォリオ戦略委員会において、特に前半2年間は、資本市場の視点も交えて、事業の収益性や成長性等を分析・評価した上で、今後の各事業の位置付けや、経営資源の投下の優先順位付け・配分の方向性について重点的に議論してまいります。

また、その結果を踏まえた上で、グループ経営における特に重要な投資案件について、構想初期段階から継続的な議論を行うとともに、これまでの投資結果のレビューも踏まえて意思決定を行うことで、事業環境の変化に柔軟に対応した経営資源の最適配分を推進してまいります。

❸ 資本効率の向上について

政策保有株式や保有不動産の売却を進めるとともに、売却によって創出した資金等を原資として、5年累計で自己株式の取得を含む600億円以上の株主還元を行ってまいります。安定的な株主還元に対するコミットメントをより明確にするため、本中計より累進配当を導入し、加えて5年累計で総還元性向50%を基本方針といたしました。なお、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していきます。

財務担当役員メッセージ

また投下資本については、バイオにおけるGMP細胞加工受託からの撤退やスウェーデンサイトの閉鎖などの構造改革による固定資産の削減に加え、日本食における倉庫の再編・統合、ハブ倉庫活用などによる物流機能の強化や、各事業における在庫の圧縮および回転日数の短縮などによる運転資本の削減にも取り組むことで、資本効率の向上につなげてまいります。なお、CGCPⅢの補助金の受領に伴う圧縮記帳や日本食におけるのれん償却の進展も、投下資本の圧縮に寄与する見通しです。

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）

2027年3月期業績予想 (5/13時点)

本中計初年度となる2027年3月期は、体質転換や事業基盤の立て直しを進めるとともに、将来の成長に向けた布石を打つ重要な年であると考えております。業績予想は、対前期比で売上高はプラス6.5%、売上総利益はプラス7.0%、営業利益はプラス10.1%、経常利益はプラス0.8%、親会社株主に帰属する当期純利益はプラス1.7%とし、4期連続営業減益からの脱却を目指します。またROEは4.8%、ROICは3.4%となる見通しです。

2027年3月期業績予想(5/13時点)

(百万円)

	2026年3月期 業績	2027年3月期業績予想 (5/13時点)	前期比
売上高	394,316	420,000	+6.5%
売上総利益	127,696	136,600	+7.0%
営業利益	17,076	18,800	+10.1%
経常利益	16,861	17,000	+0.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	11,696	11,900	+1.7%
ROE	4.6%	4.8%	+0.2pt
ROIC	3.1%	3.4%	+0.3pt

企業価値向上への決意

本中計の前半2年間は、体質転換/立て直し/将来への布石と位置付け、事業ポートフォリオ戦略の継続的な議論と見直しを進めることで、本中計の達成および長期Vision 2050の実現に向けた道筋を確かなものにしてまいります。掲げた目標は決して容易なものではありませんが、資本市場からの期待に応えられるよう、新たなグループガバナンス/マネジメント体制の実効性を高めるとともに、達成にむけた取り組みを着実に実行してまいります。また株主や投資家の皆様との建設的な対話を通じて得られた示唆を、持続的な企業価値向上に活かしてまいります。

人事担当役員メッセージ

社員一人ひとりの挑戦と成長を支え、グループの持続的成長を実現してまいります



取締役
鈴木 正直

長期Vision 2050、中期経営計画2030に連動した人的資本の活用を推進

2025年9月に、グループが進むべき道を指し示す“羅針盤”として、2050年の“ありたい姿”を掲げた「宝グループ 長期Vision 2050（以下、長期Vision 2050）」を発表しました。2026年5月には、その実現に向けた具体的な戦略や計画を定めた5年間の「宝グループ中期経営計画2030（以下、本中計）」を策定しました。

本中計では、長期Vision 2050で掲げる“ありたい姿”の実現に向け、グループ一体となった経営基盤の強化を進めています。

その中で、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・立て直しを重要な課題に掲げています。特に、2026年3月期に営業利益が赤字となり、完全子会社化したタカラバイオにおいては、抜本的な固定費削減策に取り組んでいます。

このような厳しい状況を乗り越え、次の100年につなげていくには、企業の持続的成長の源泉である人的資本の強化が何より肝要であることは言うまでもありません。その強化に向け、長期Vision 2050および本中計の基本方針に連動した施策を掲げ、取り組みを推進しています。

海外事業の持続的成長に向けグローバル人財を強化

「宝グループ中期経営計画2025（以下、前中計）」では、グループの次世代を担う人財の育成やグローバル人財の確保・育成、多様な人財の活躍推進などに取り組んでまいりました。特にグローバルな事業成長を実現する人財の確保・育成は、今後のグループの持続的な成長を左右する重要な課題の1つです。

海外で働きたいと考える20～30代の若手社員を中心にジョブローテーションにより宝酒造インターナショナル本社への配属や海外拠点への赴任を積極的に行っており、直近の2026年4月には、新たに7名の若手社員を宝酒造インターナショナル本社や海外拠点に配属しました。

人事異動以外でも、語学学校への通学支援やオンライン英語レッスンの受講支援、ビジネス英語Eメール研修といった、海外で働くためのベースとなる語学スキルの向上を目的としたサポート、国内で勤務する社員と海外で勤務する社員の交流プログラム“グローバルカフェ”の開催、異なる文化や背景を持つ人々と円滑なコミュニケーションを図るために必要な知識やスキルを身に付ける異文化理解研修などを継続してまいりました。

これらグローバル施策の延べ参加人数は、2023年度の128名から2025年度には241名と着実に増加しています。さらに、海外事業に携わりたい社員、または海外で働くことを希望する社員も2024年度98名から、2025年度は121名と増加しています。

全方位的な施策の実施により、グループ全体にグローバルマインドは少しずつ浸透してきた実感を得ています。今後は、実際に海外事業を担う人財の育成をさらに進めていく必要があります。

私は、グローバル人財に必要なのは、まずは「海外事業に携わりたい」「海外で挑戦したい」という熱意だと考えています。そのような意欲を持つ社員には、できるだけ早い段階から海外事業に携

人事担当役員メッセージ

わる機会を提供することで、自らの新たな適性を知り、可能性を広げてもらいたい。こうした挑戦の積み重ねが、将来のグループを担うグローバル人財の育成につながると考えています。

また、M&Aにより海外拠点が拡大した一方で、海外事業における経理・財務、内部統制、人事、総務などのコーポレート機能を担い、グループ全体のマネジメントやガバナンスを支える人財の確保・育成も重要な課題となっています。スピード感をもって成長を加速してきた時期を経て、今後はグループのけん引役である海外事業の持続的な成長を支える人財基盤の強化が肝要です。

本中計では、「グローバル人財の強化」に向け、新卒採用やキャリア採用を通じたグローバル人財の獲得を進めると同時に、ジョブローテーションや教育研修などによる若手社員の継続的な人財育成を施策として掲げています。

また、海外事業を支えるコーポレート人財の育成に加え、海外グループ各社の経営管理の高度化に向け、海外グループ各社と宝酒造インターナショナル本社が一体となった体制構築も喫緊の課題とし、実現に向けた取り組みを進めています。

組織横断型のワークショップや インターン制度で挑戦的な組織風土を醸成

グループの事業領域・拠点が拡大していく中で、社員の力を結集し、持続的成長を遂げていくには、“グループ共通の組織風土”づくりが欠かせません。長期Vision 2050では、提供価値として既存事業の連携強化や新たな領域での価値創造を実現していくうえでも、「越えてつながる×刷新し続ける×主体性を称賛する」組織風土の醸成を掲げています。本中計では具体的な施策として、宝グループ全体を対象とした組織横断的な取り組みに注力してまいります。

その1つが、グループ全体で社員が交流できる場や機会の創出を目的とする取り組みです。組織横断型ワークショップや、他のグループ会社で業務やノウハウを学ぶインターン制度の施策をスタートし、グループ内の相互理解や一体感、および挑戦的な組織風土の醸成を掲げています。

挑戦的な組織風土については、過去のエンゲージメント調査でも課題として挙がっており、2024年度からスタートした社員参加型の新規事業開発プログラム「starTreasure（スタートレジャー）」などを通じ、組織全体でトライ&エラーを許容できるような風土醸成を進めてきました。2026年4月1日には、新規事業開発部の設置も行い、バイオテクノロジーを活用した新規事業開発に向けた人財育成と投資を推進することで、社員が互いに刺激し合い、挑戦する行動自体を評価し合う風土の醸成を図っていきたいと考えています。

その他、グループ全体で各社の情報を共有できるWebプラットフォーム構築や、長期Vision 2050で目指す組織風土醸成のための取り組みとその意識づけを行うために、2026年度にはグループ会社の人事マネージャークラスを京都に集めた「宝グループHRカンファレンス」を開催します。

事業ポートフォリオに連動した人財ポートフォリオを明確化

4期連続減益という厳しい状況から脱却し、次なる成長につなげていくには、人財をはじめとした経営資源をいかに最適な領域へ集中していくかが重要な課題となります。

そのため、人事部門では、本中計で掲げる事業ポートフォリオ戦略と連動した人財ポートフォリオを策定し、事業活動に必要な人財像の明確化と人財リソースの見える化を進めています。これらの取り組みを通じ、採用、育成、適材適所の人財配置を戦略的に推進してまいります。

また、先に挙げた海外事業を支えるコーポレート人財に加え、国内においても、経理・財務、法務、品質管理、DXなどの専門性が求められるコーポレート人財の強化に向け、キャリア採用による即戦力人財の獲得や若手社員の配置・育成を積極的に進めています。

さらに、前中計からの課題であった、グループの次世代を担う人財育成および適材適所の配置に向けては、人財ポートフォリオを活用しながら、部門別のリーダー候補者を中長期視点で把握し、育成および登用を進めていく計画です。

当社グループの社員の強みは、真面目で誠実であり、与えられた課題に粘り強く向き合う姿勢にあります。一方で、事業環境が大きく変化する中では、従来の延長線上だけではなく、自ら手を挙げ、新たな挑戦に踏み出す力がこれまで以上に求められています。その可能性を最大限に引き出し、挑戦する社員を称賛し、その姿に刺激を受けた仲間が次の挑戦へ踏み出していく。そうした好循環を生み出すことが、「越えてつながる×刷新し続ける×主体性を称賛する」組織風土の実現につながると考えています。

本中計をやり切り、長期Vision 2050で掲げる“ありたい姿”を実現し、資本市場やステークホルダーの皆様からの信頼をいかに獲得していくか。その要となる社員の能力を最大限に引き出し、私の持論である「人は誰もが成長できる可能性を秘めている」を具現化し、社員自身の成長を、必ずやグループ全体の成長につなげ、企業価値向上を実現してまいります。

03 価値創造ストーリー

宝グループは、「Smiles in Life」の実現に向け、
事業活動を通じた価値創造に取り組んでいます。
本章では、長期Visionや価値創造プロセス、
価値創造を支える各種資本を通じて、
持続的な成長に向けた取り組みをご紹介します

23 宝グループのVision 2050
26 宝グループの価値創造プロセス
27 宝グループの資本
29 新中期経営計画
33 事業戦略 宝酒造
34 事業戦略 宝酒造インターナショナルグループ
36 事業戦略 タカラバイオグループ
37 事業戦略 新規領域

Chapter 03



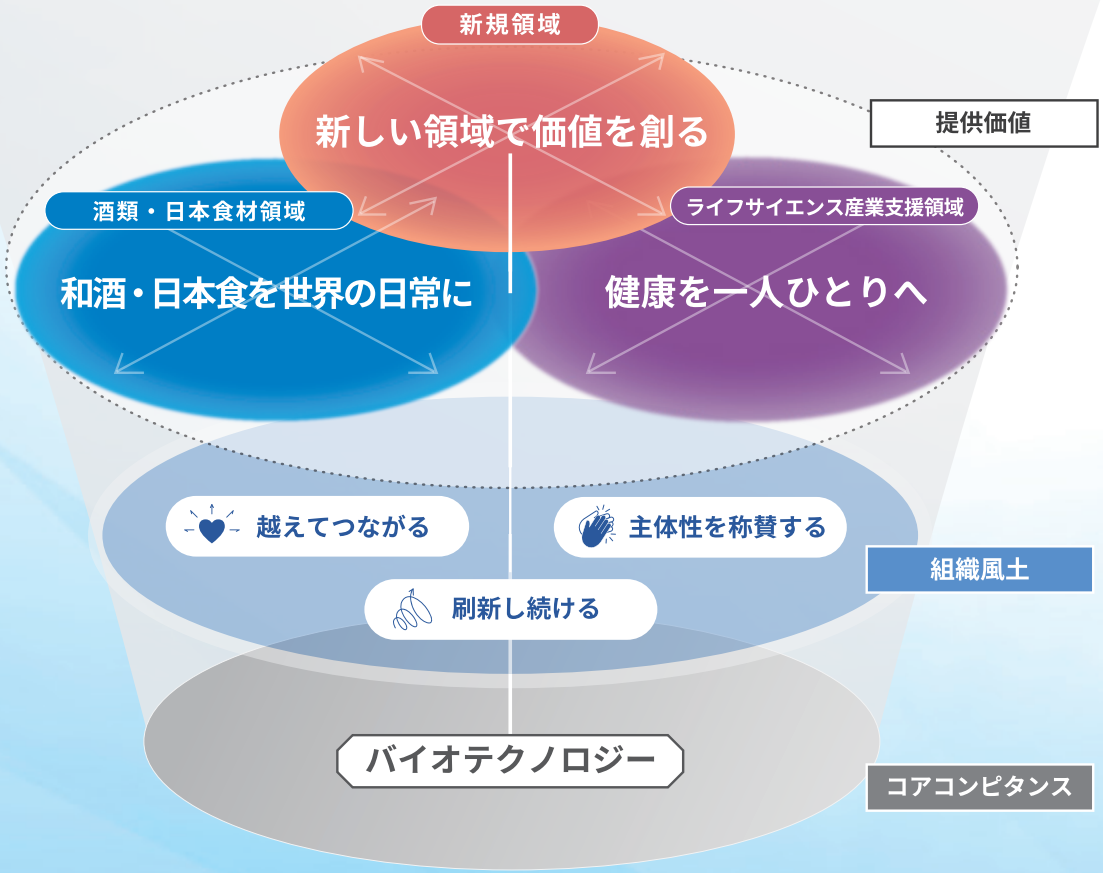
宝グループ 長期Vision 2050

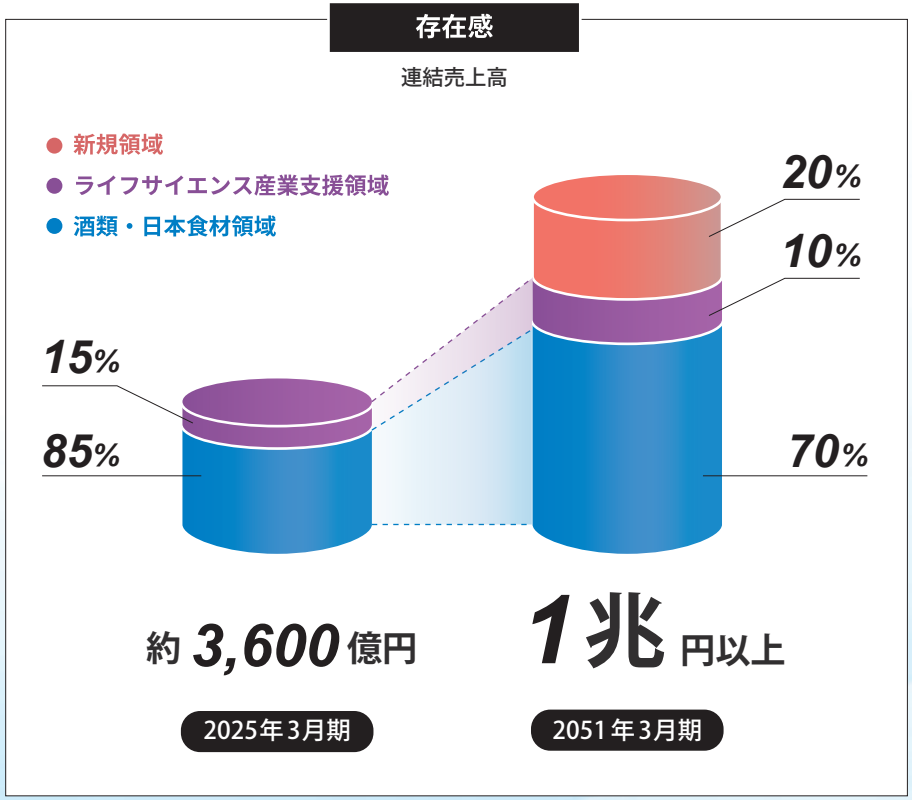
「宝グループ 長期Vision 2050」は、環境変化の激しい時代の中で、新たなチャレンジをしていく「拠り所」「羅針盤」となる、私たち宝グループの「2050年の姿」です。

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。**

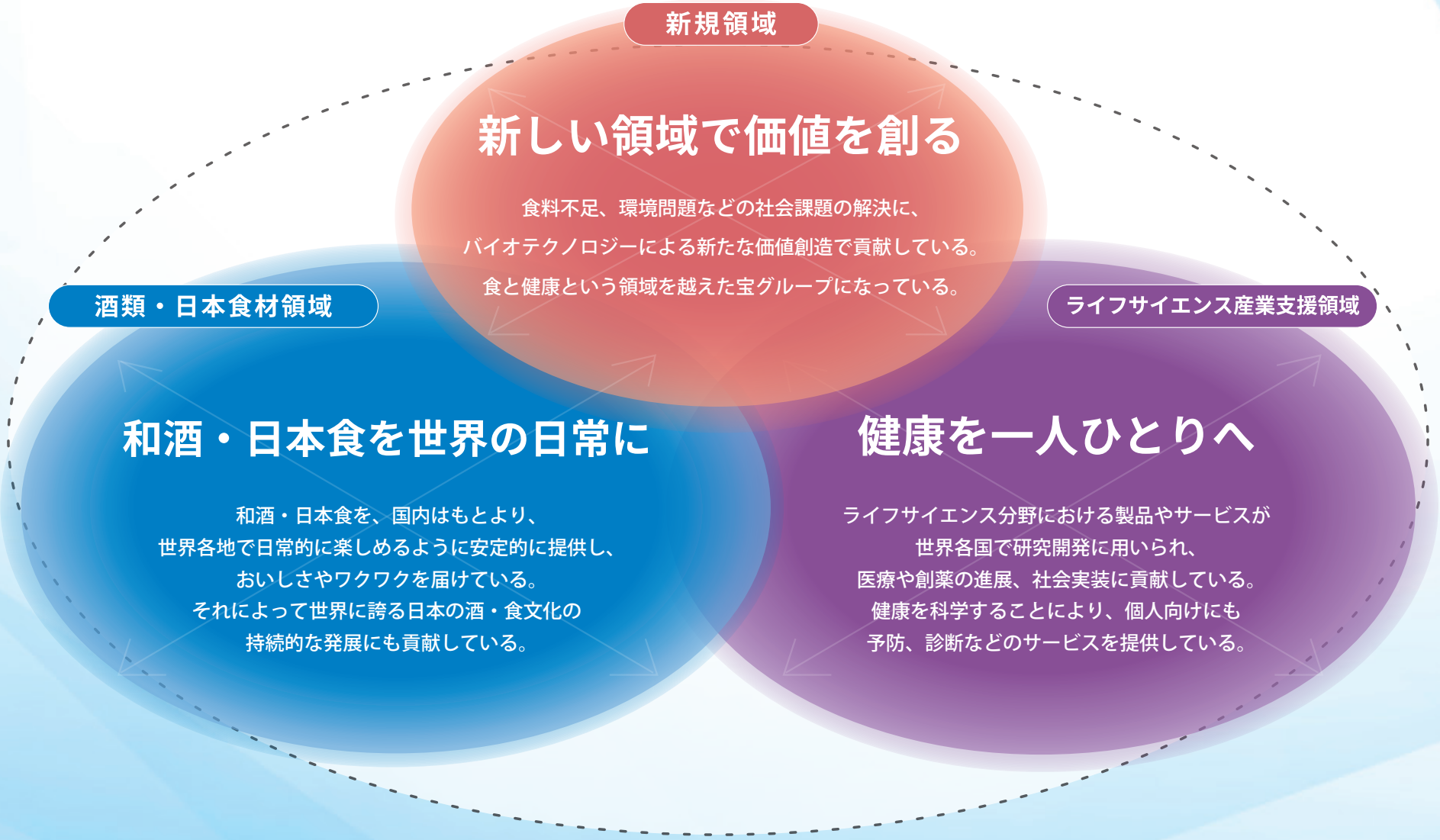




宝グループ 長期Vision 2050

提供価値

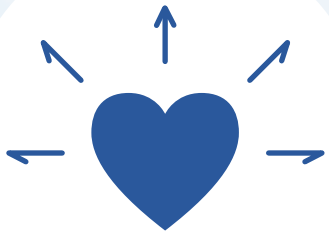
宝グループは、バイオテクノロジーをコアコンピタンスに、酒類・日本食材領域、ライフサイエンス産業支援領域、新規領域における価値創造を通じて、社会課題の解決に貢献します。



宝グループ 長期Vision 2050

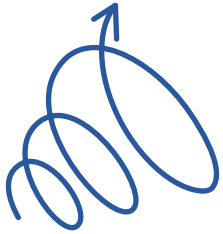
組織風土

事業成長と社会課題解決を実現するため、社内外とのつながりを深め、グループ社員一人ひとりが個性や能力を発揮し、イノベーションが生まれるような組織風土を醸成します。



越えてつながる

会社・組織・国・職種などの垣根を越えた、
社内外の人々とのつながりを深めることで、
オープンイノベーションが息づいている。



刷新し続ける

社内外の環境変化に対応するために、
ビジネスモデルや経営・事業推進体制、
業務プロセスを刷新し続けている。



主体性を称賛する

新しいことに自ら進んで行動することが
称えられる風土が根付いている。

宝グループの価値創造プロセス

宝グループは、バイオテクノロジーをコアコンピタンスに、長年培ってきた強みやアセットを活用し、酒類・日本食材領域、ライフサイエンス産業支援領域、新規領域において価値創造を推進しています。各領域における提供価値を通じて、世界中に笑顔を広げ続けます。

笑顔は人生の宝
Smiles in Life

▶ 提供価値

新規領域
新しい領域で価値を創る

酒類・日本食材領域
和酒・日本食を世界の日常に

ライフサイエンス産業支援領域
健康を一人ひとりへ

▶ 成果

宝グループ中期経営計画 2030 ＜定量目標＞
（2031年3月期）宝グループ連結

ROIC	ROE	営業利益	売上高
7%以上	10%以上	378億円以上	4,930億円以上

サステナビリティ ＜中長期の主な目標＞

宝グループ Scope1,2,3 実質ゼロ（2050年）	和酒・日本食の魅力や新たな価値の発信・提供	世界のライフサイエンス研究・発展への継続支援

▶ 強み・アセットを活用した各領域の方向性

酒類・日本食材領域
様々なアプローチでのグローバルな和酒・調味料拡大戦略のブラッシュアップと周辺領域への事業拡張

新規領域
バイオテクノロジーの活用を中心とした新規事業開発

ライフサイエンス産業支援領域
差異化されたビジネスモデルの再構築とライフサイエンス産業支援領域の拡張

宝グループの持つ技術・事業基盤・ネットワーク等の活用

宝グループ・サステナビリティ・ポリシー

▶ 強み・アセット

酒類・日本食材領域
- 発酵・醸造、食品製造の技術力、品質管理
- 和酒とは似て異なる洋酒の技術
- 国内外の製造拠点
- 国内でのブランド力
- 販売・仕入等日本食も含めた国内外でのネットワーク

ライフサイエンス産業支援領域
- 遺伝子工学、細胞工学に関する技術力
- 再生・細胞医療・遺伝子治療分野の製造・品質管理・スケールアップ等のノウハウ
- 国内外の製造拠点
- アカデミアにおける存在感やネットワーク

▶ 組織風土

越えてつながる × 刷新し続ける × 主体性を称賛する

▶ 宝グループのコアコンピタンス

バイオテクノロジー

宝グループの資本

宝グループは、酒類、日本食およびライフサイエンス領域において、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。創業以来培ってきた多様な経営資本を価値創造の源泉として、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。

財務資本

P.17-19

高い自己資本水準と信用格付を維持し、事業ポートフォリオの変革と将来の成長投資を支える財務基盤を保有

- 自己資本比率 50.5%
- ROE 4.6%
- ROIC 3.1%
- 格付 A (R&I), A+ (JCR)

(2026年3月期)

製造資本

P.33-36

世界中のお客様に安全で安心していただける商品・サービスを提供する製造体制

＜酒類・日本食材領域＞

日本

- 東西基幹工場　松戸工場(千葉県松戸市)、伏見工場(京都府京都市)
- 純米酒、大吟醸酒などの高品質酒の製造　白壁蔵(兵庫県神戸市)
- 約85種の樽貯蔵熟成酒の保有　黒壁蔵(宮崎県児湯郡)

海外

- 現地ニーズに対応した和酒製造
  Takara Sake USA Inc.(アメリカ)、宝酒造食品有限公司(中国)
- スコットランドでのウイスキー製造
  The Tomatin Distillery Co. Ltd(イギリス)
- カナダでの清酒をベースとしたSakeカクテル等の製造
  Ontario Spring Water Sake Company(カナダ)

＜ライフサイエンス産業支援領域＞

- 安定供給を実現するグローカルな製造体制
- 核酸/プラスミド、タンパク質/酵素、ウイルスベクターの製造施設
  遺伝子・細胞プロセッシングセンター
- 製造拠点
  ・本社(滋賀県草津市)
  ・Takara Bio USA, Inc.(アメリカ)
  ・宝生物工程(大連)有限公司(中国)
  ・DSS Takara Bio India Pvt. Ltd.(インド)

- 酒類製造拠点　国内6拠点、海外4拠点
- バイオ製造拠点　4拠点


白壁蔵


Takara Sake USA Inc.(アメリカ)


タカラバイオ本社

宝グループの資本

知的資本 ▶ P.33-36

持続的成長を可能にするブランド力、技術力、品質力

＜酒類・日本食材領域＞
- 発酵・醸造、食品製造の技術力、品質管理
- 和酒とは似て異なる洋酒の技術

＜ライフサイエンス産業支援領域＞
- 遺伝子工学・細胞工学に関する技術
- 再生・細胞医療・遺伝子治療分野の製造・品質管理・スケールアップ等のノウハウ

▶ 研究開発費 72億円（2026年3月期）



人的資本 ▶ P.20-21

グローバルな事業展開と事業ポートフォリオ変革を支える多様な人財の育成と活躍推進

▶ グループ従業員数 5,720名

▶ 海外従業員比率 55.1%（2026年3月31日現在）

▶ 女性管理職比率
❶ 11.2%（宝HLD、宝酒造、宝酒造インターナショナル）
❷ 24.8%（タカラバイオ）

❶2026年4月1日現在 ❷2026年3月31日現在

社会関係資本 ▶ P.53

グローバルな事業成長を実現するためのサプライヤー、パートナー企業との協力関係とネットワークの構築

＜酒類・日本食材領域＞
- 国内でのブランド力
- 販売・仕入等日本食も含めた国内外でのネットワーク

＜ライフサイエンス産業支援領域＞
- アカデミアにおける存在感やネットワーク

▶ 国内外グループネットワーク 66社

▶ 海外売上高比率 62.7%（2026年3月期）



自然資本 ▶ P.44.47

事業活動の基盤となる自然の恵みを持続的に活用するための、気候変動への対応や生物多様性の保全への取り組み

▶ タカラ・ハーモニストファンド
助成件数442件
助成金累計額2億911万円（2026年6月現在）

▶ CO_2排出量削減への取り組み ▶ P.44

▶ TNFDフレームワークに基づく開示 ▶ P.47

新中期経営計画

「宝グループ中期経営計画2025」の振り返り

「宝グループ中期経営計画2025」では、「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」を経営方針に定めました。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います。

宝グループ中期経営計画2025（2024年3月期～2026年3月期）

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

定量目標（2026年3月期 宝グループ連結）

売上高	営業利益	海外売上高比率	ROE	ROIC
4,200億円以上	380億円以上	60.0%以上（タカラバイオグループを除く海外売上高比率60.0%以上）	9.0%以上	7.5%以上

2026年3月期実績（宝グループ連結）

売上高	営業利益	海外売上高比率	ROE	ROIC
3,943億円	170億円	62.7%	4.6%	3.1%

新中期経営計画

「宝グループ中期経営計画2030」の概要

「宝グループ中期経営計画2030」では、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。そして、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・立て直しの取り組みを速やかに進めてまいります。

加えて、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や持続力を高めてまいります。

また、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創造に向けた取り組みを加速させ、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させていきます。

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

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

（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

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・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

1. 長期Vision 2050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. 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

新中期経営計画

基本方針

Ⅰ. 長期Vision 2050実現に向けた事業ポートフォリオ戦略

■ 市場ステージや資本効率、競争優位性の観点から、事業ポートフォリオを「コア」「キャッシュ」「成長」「問題」「創出」という位置づけに分類する

■ 成長軌道への回復に向けて、まずは「問題」と位置づける事業の一部撤退を速やかに行う

❶ 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

❷ CDMOにおけるGMP細胞加工受託からの撤退

■ その上で、以下の「見極め」を中心に、事業ポートフォリオ戦略を早期に（2年以内を目途）見直す

❸ 日本食を成長事業として位置づけ続けるか

❹ CDMO、遺伝子医療を継続するか

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

《成長軌道への回復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	事業の方向性	経営資源投下方針
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（❸）**	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（❶）** ● CDMO：GMP細胞加工受託からの撤退（❷） **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。（❹）**	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

※事業ユニットとは、「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」を事業内容別に細分化したもの　・酒類・日本食材領域…和酒、洋酒、日本食　・ライフサイエンス産業支援領域…試薬、CDMO、遺伝子医療　・新規領域…新規事業

※資本効率は、2026年3月期実績に基づく評価　※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

新中期経営計画

Ⅱ. 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うえで、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（事業ポートフォリオ戦略委員会※）を新たに設置する
- 上記方針に基づいた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
  - ・重要な投資の意思決定プロセスの見直し
  - ・投資結果に係るレビューの充実
  - ・タカラバイオに対するガバナンス体制見直し

※事業ポートフォリオ戦略委員会

役割	当社取締役会の諮問機関として、事業ポートフォリオ戦略や経営資源の投下方針の見直し等に関する議論や、重要度の高い投資案件について、構想・計画段階などの早期段階から審議を行う。
開催頻度	四半期に1 回を目安に、必要に応じて随時開催
メンバー	当社取締役および執行役員

Ⅲ. ROIC重視の再徹底

- 営業利益だけではなく、事業ユニット別にWACCに基づいたROIC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WACCおよびROIC目標と連動して、
  - ・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高める
  - ・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
- 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、2026年3月期対比でROICを4.0%（2031年3月期）向上させる

Ⅳ. 既存事業の収益構造改革

バイオ	■ 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 ■ 試薬の商品・顧客ポートフォリオの転換と連動したR&Dポートフォリオ管理を行う
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
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

Ⅴ. 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
- 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

基本方針と連動した人的資本の活用（人財・組織風土）

人財/組織風土への取り組み

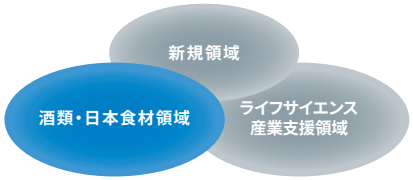
人財	■ コーポレート人財の強化 ■ グローバル人財の強化 ■ 次世代を担う人財育成および適材適所の配置
組織風土	■ 宝グループ全体で社員が交流できる場や機会の創出 ■ 宝グループ全体で社員同士が情報交換・共有できる仕組みの構築

詳細は、宝ホールディングスウェブサイトをご覧ください。
https://www.takara.co.jp/company/mid-term.html

新中期経営計画

国内事業

宝酒造



2026年3月期の実績

宝酒造の2026年3月期の売上高は、ソフトアルコール飲料や清酒が前年を上回りましたが、価格改定による競合他社との価格差拡大で、焼酎が減少し、1,191億円（前期比△0.5%）と減収となりました。

営業利益は、売上高の減少に加え、原料米や容器包装品のコストアップがあったものの、価格改定効果や売上構成の変化等により売上総利益が増加し、広告宣伝費や販売促進費などの効率的な使用に努めた結果、57億2,900万円（前期比＋13.7%）の増益となりました。

◆◆中期経営計画2025の振り返り

事業ユニット 和酒（国内）

成果
- 価格改定等によるコストアップへの対応により、営業利益目標は達成し、ROICも上昇傾向であり、資本効率性も改善

課題
- 国内飲酒人口の減少を見据えた、事業構造の見直しと安全・安心投資も含めた適正な投資計画の遂行

◆◆中期経営計画2030概要

事業ユニット 和酒（国内）

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

2031年3月期 定量目標

売上高
1,194億円
（2026年3月期比＋0.3%）

営業利益
60億円
（2026年3月期比＋4.7%）

主な重点テーマと重要施策

- **商品開発・育成力の強化**
  - ・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**
  - ・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

◆◆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

●重点ブランド



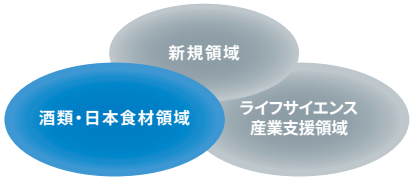
<参考>

- 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
    - 澪
    - 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

新中期経営計画

海外事業

宝酒造インターナショナルグループ



2026年3月期の実績

宝酒造インターナショナルグループの2026年3月期の売上高は、バーボンウイスキーを販売するアメリカのエイジ・インターナショナル社が引き続き好調に推移し、海外日本食材卸事業は、海外での日本食材の広がりを背景に、既存会社の業績が前年を上回ったことに加え、M&Aによる上乗せもあり、全体で2,218億円(前期比+19.4%)と増収となりました。

営業利益は、海外酒類事業において、エイジ・インターナショナル社における価格改定効果や売上構成の変化、数量増により増益になったことに加え、トマーチン社における過年度損益の修正による一時的な利益もあり、大幅に拡大しました。一方、海外日本食材卸事業では、M&Aに伴う販管費の増加に加え、既存会社において人件費や運送費などが増加したことにより減益となりましたが、全体では142億円(前期比+21.8%)と増益となりました。

中期経営計画2025の振り返り

事業ユニット 和酒(海外)

成果
- 複数の輸出商品の開発や、米国における新機軸商品の開発

課題
- 売上成長スピードの向上と和酒事業の存在感の強化

事業ユニット 洋酒(海外)

成果
- ブラントンのブランド力による成長

課題
- トマーチン社の販売するスコッチウイスキーのブランド力強化

事業ユニット 日本食

成果
- 北米の空白地であったシアトルや、北欧やドイツへの拠点拡大

課題
- 各国のインフレや競争激化、販管費の上昇による利益率悪化への対応
- 拠点拡大等の投資リターンの獲得

中期経営計画2030概要

事業ユニット 日本食

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

2031年3月期 定量目標

売上高
2,753億円
(2026年3月期比+40.5%)

営業利益
124億円
(2026年3月期比+265.4%)

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)

主な重点テーマと重要施策

- **販管費率低減**
  - **業務オペレーション改善によるコスト低減**
    - ・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**
    - ・倉庫再編・統合、ハブ倉庫活用による物流コスト低減など
- **売上総利益率の改善**
  - **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**
    - ・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2億5,500万円)

新中期経営計画

事業ユニット 和酒（海外）

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

2031年3月期 定量目標

売上高
130億円
（2026年3月期比＋46.5%）

営業利益
14億円
（2026年3月期比＋140.3%）

※和酒事業該当子会社単純計（連結修正前）

主な重点テーマと重要施策

- **輸出事業の拡大**
  - ・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
  - ・「澪」・「昴」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**
  - ・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**
  - ・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

事業ユニット 洋酒（海外）

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

2031年3月期 定量目標

売上高
256億円
（2026年3月期比+27.8%）

営業利益
139億円
（2026年3月期比＋16.8%）

※洋酒事業該当子会社単純計（連結修正前）

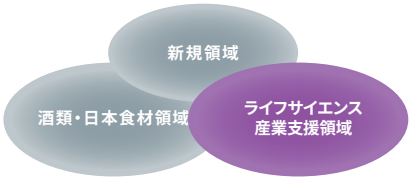
主な重点テーマと重要施策

- **〈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**
  - ・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**
  - ・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**
  - ・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

新中期経営計画

バイオ事業

タカラバイオグループ



2026年3月期の実績

売上高は、ライフサイエンス研究市場の低迷を受け、試薬、機器、受託および遺伝子医療の全てのカテゴリーで減少し、403億円（前期比▲10.5%）と減収となりました。

営業利益は、売上高の減少に加え、売上総利益が売上構成の変化の影響などにより減少し、販管費がCurio Bioscience, Inc.の買収に関する費用およびのれん償却費を計上したことなどから増加した結果、46億円の営業損失となりました。

◆◆中期経営計画2025の振り返り

事業ユニット 試薬・CDMO・遺伝子医療

成果
- Curio Bioscience, Inc.のグループ化により成長著しい空間トランスクリプトーム解析分野での新製品の展開を加速
- ViSpot株式会社のグループ化により、ウイルス安全性評価試験を取り入れ品質試験メニューを拡充

課題
- 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、売上に見合わない過剰な固定費が利益を圧迫する収益構造

◆◆中期経営計画2030概要

事業ユニット 試薬・CDMO・遺伝子医療

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）

2031年3月期 定量目標

売上高
606億円
（2026年3月期比＋50.4%）

営業利益
46億円
（2026年3月期比ー）

2年以内を目途に早期に見極めること

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

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

売上増等に向けて取り組むこと

- 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）

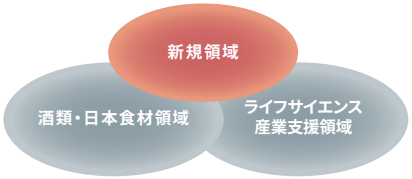
営業利益の増減要因

（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

新規領域



未来の価値創造に向けた新規事業への挑戦

宝グループは、将来の持続的な成長に向けて新たな事業機会の創出に取り組んでいます。2050年を見据えた成長基盤の構築を目指し、新規事業開発を推進しています。

◆◆専任組織による新規事業開発体制

新規事業開発のスピードを加速し、さらなる強化を図るため、2026年4月に専任組織である新規事業開発部を設立しました。現在はタカラバイオからの出向者を含む8名体制で、将来の成長を支える新たな事業の創出に取り組んでいます。本中計期間中に2件の新規事業の上市を目指し、社外・社内の両面から事業機会の探索を進めています。社外起点では、外部と連携し有望な事業シーズの発掘を推進しています。社内起点では、グループ従業員からの事業アイデア募集などを通じて多様な知見や発想を集め、新たな事業機会の創出に取り組んでいます。





現在の取り組み

社外起点として、2024年に出資したSBIVFを通じ、バイオ・ヘルスケア・サステナビリティなど新領域の勉強会や他社との情報交換を進め、展示会の参加などによりスタートアップとの接点を創出しています。

社外起点



展示会への自社ブース出展

社内起点



starTreasure「ワークショップ」の様子

また、社内起点として「starTreasure」を開始し、挑戦文化の醸成や自律的なアイデア創出を促進。新規事業開発部が伴走し、事業化に向けた取り組みを加速しています。

◆◆新規事業開発部長インタビュー



新規事業開発部長 **前田 幸久**

Q:新規事業開発部が設立された目的を改めて教えてください

宝グループは、酒類事業を起点として、バイオ関連事業や海外日本食材卸売事業など新たな事業領域へ挑戦することで成長してきました。しかし、社会や市場の変化がこれまで以上に速くなる中、将来にわたる持続的な成長のためには、次なる成長の柱を継続的に生み出していく必要があります。そこで、新規事業創出のスピードを加速するとともに、グループ内で挑戦が継続的に生まれる仕組みを構築するため、新規事業開発部を設立しました。

Q:どんな課題やニーズを解決しようとしていますか？

私たちは、食料不足や環境負荷の低減、健康への関心の高まりといった社会課題に加え、既存事業が直面する課題やお客様の潜在ニーズにも着目しています。「食」と「健康」という従来の事業領域を越えた新たな価値創造を目指すとともに、酒類・食品・ライフサイエンス各事業の競争力向上や事業領域の拡張につながる機会も探索し、グループの成長に貢献する事業創出に取り組んでいます。

Q:競合との差別化ポイントはどこにありますか？

当社の差別化ポイントは、宝グループが保有する多様なアセットを横断的に活用できることです。長年培ってきた発酵・醸造技術や先端バイオ技術に加え、国内外の販売網や顧客基盤など、グループ内に蓄積された強みを活用しながら、新たな価値創造を目指しています。また、CVCをはじめとするオープンイノベーションを通じて社外の技術や知見も積極的に取り込み、社内外の強みを融合した事業創出を進めています。

04 サステナビリティ

宝グループは、事業を通じた社会的価値の創造により、
信頼される企業グループを目指すとともに、
持続可能な社会の実現に貢献していきます。

39 宝グループ・サステナビリティ・ポリシー
40 11の重要課題と策定プロセス
41 各マテリアリティにおける活動状況
42 豊かな食生活
43 健康
44 環境
47 TNFDフレームワークに基づく開示
48 寶CRAFTの取り組み
49 人財
51 新規領域での価値提供
52 安全・安心／酒類メーカーとしての責任／コミュニティ
53 人権／調達

Chapter 04



宝グループ・サステナビリティ・ポリシー

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きました。

穀物や水、微生物といった様々な自然の恩恵のもとで事業活動を行う当社グループにとって、豊かな自然環境が保たれることは、事業を継続するうえでの大前提です。また、食品や医療に関わる事業を営む企業として、安全・安心な製品・商品・サービスを提供することは最も重要なテーマであり、同時にアルコール関連問題をはじめとする様々な社会課題にも対処していく必要があります。

当社グループを取り巻く社会環境は急速に変化し、気候変動、生物多様性保全、資源保全、人権尊重といった多様な課題への対応が世界的規模で求められており、持続可能な社会づくりに向けた企業の責任はますます大きくなっています。

当社グループは、2050年のありたい姿を明確にするために、「宝グループ 長期Vision 2050」を策定し、Visionである「Smiles in Life～笑顔は人生の宝～」に込めた想いと、新たに目指していきたい未来をより具体的に表現しています。その中で、当社グループのありたい姿を「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」と掲げています。この姿を実現するには、様々な社会課題の解決にこれまで以上にチャレンジし続ける必要がある、という認識のもと「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」を公表しています。

「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」では、当社グループを取り巻く社会課題について、「安全・安心」をはじめとする11の重要課題（マテリアリティ）を取り上げ、各々についての取り組み方針を示しており、さらに、その方針に基づく具体的な「中長期目標」を策定しました。

当社グループは、これからも事業活動を通じた社会的価値の創造により、ステークホルダーの皆様から信頼される企業グループを目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

11の重要課題と策定プロセス

マテリアリティ策定プロセス

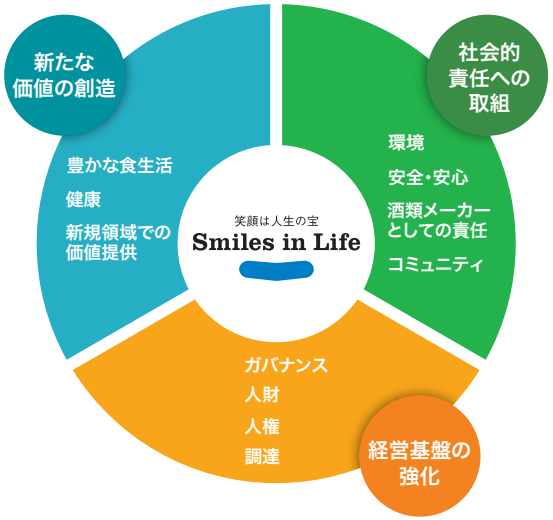
宝グループは、事業活動を通じた社会的価値の創造を将来にわたって実現し続けていくためには様々な社会課題の解決にこれまで以上に取り組む必要があるという認識のもと、「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」を策定しました。「宝グループ・サステナビリティ・ポリシー」では、当社グループを取り巻く社会課題について、ステークホルダーからの期待度と当社グループの事業にとっての影響度を考慮し、「安全・安心」をはじめとする11の重要課題(マテリアリティ)を取り上げ、各々についての取り組み方針を示しています。

マテリアリティ図の新設と新規マテリアリティ追加

2026年6月、宝グループのマテリアリティをステークホルダーにより分かりやすく伝えるため、マテリアリティを、下記の3つのカテゴリーに分類した「宝グループのマテリアリティ」図を新設しました。

新たな価値の創造	新たな価値を創造することで、自社の利益を生み出す取り組み
社会的責任への取組	企業の信用を高めるための社会的責任への取り組み
経営基盤の強化	事業活動を継続するための基礎となる取り組み

宝グループのマテリアリティ



さらに、「宝グループ 長期Vision 2050」で提供価値にあげている「新しい領域で価値を創る」を「新規領域での価値提供」としてマテリアリティに追加しました。

中長期目標として、

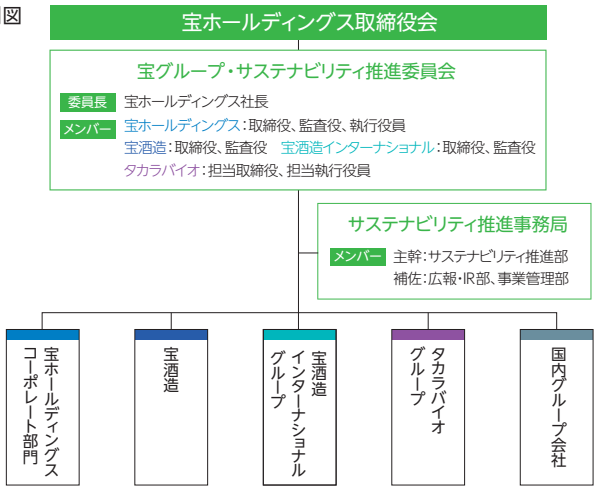
- **2030年度までに新規事業を2件事業化する**
- **2050年度までに新規事業で売上高2,000億円を達成する**

を掲げ、当社の持続可能性を高めてまいります。

サステナビリティ推進委員会

宝グループは、取締役会の監督のもと、宝ホールディングスの代表取締役社長を委員長とした「宝グループ・サステナビリティ推進委員会」を設置しています。この委員会の決定に基づいて、サステナビリティ推進事務局は、グループ各社の具体的活動の設定・実行を推進します。

体制図



「サステナビリティ推進委員会」での議論(2026年6月開催)

マテリアリティの進捗や展開を議論する「宝グループ・サステナビリティ推進委員会」では、2025年度における“Scope1,2,3の算定と削減状況”や“グローバル開示基準やESGスコアへの対応”、“グループ全体での人権デューデリジェンスの推進”について議論がなされました。その他には、TNFDやCFP、SASBスタンダードを参照した“事業における「リスク・機会」”の新規開示が承認されました。

詳細は、「マネジメント体制」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/management.html

宝グループのサステナビリティ

各マテリアリティにおける活動状況

マテリアリティ	目標指標	目標数値	2025年度活動状況
豊かな食生活	[清酒]澪を中心としたSNSフォロワー数	2025年度30万人以上【TS】	18.2万人(2026年3月末現在)
	海外専用商品、海外事業会社商品の開発	2025年度20アイテム【TSIG】	61アイテム(2026年3月末現在) ※2022年度12アイテム、2023年度14アイテム、2024年度13アイテム、2025年度22アイテム
	和酒輸出国数	2030年度100ヶ国【TSIG】	76ヶ国(2025年12月末現在)
	宝酒造公式「Facebook」フォロワー数	2025年度20万人以上【TS】	17.1万人(2026年3月末現在)
健康	料理清酒の食塩ゼロ認知率	2030年度35%【TS】	16.3%(2025年12月現在)
	オーガニックおよびビーガン対応商品の取り扱い	2025年度1,369アイテム【TSIG】	1,764アイテム(2026年3月末現在)
	食物アレルギーに配慮した商品(グルテンフリー等)の取り扱い	2025年度1,540アイテム【TSIG】	1,957アイテム(2026年3月末現在)
環境	CO_2排出量〈生産拠点〉	2030年度排出量46%削減(2018年度比)【TS、TSIG】	宝酒造+宝酒造インターナショナルグループCO_2排出量2025年度23%削減(2018年度比)、タカラバイオCO_2排出量原単位2025年度2%増加(2018年度比)、宝酒造CO_2排出量〈物流部門〉2025年度16%削減(2018年度比)
	CO_2排出量	2025年度排出原単位50%削減(2018年度比)【TBG】	
	CO_2排出量〈物流部門〉	2030年度排出原単位10%削減(2018年度比)【TS】	
	CO_2排出量	2050年度排出量実質ゼロ【TG】	
	用水使用量	2025年度用水原単位15%削減(2017年度比)【TS】	用水原単位13.5%削減(2017年度比)
	製造工程における廃棄物の再利用率	98%以上の継続維持【TS】	再利用率99.6%
	紙パック製品の森林認証紙化率	2030年度100%【TS】	実施率100%
	紙、樹脂ラベルのバイオマスインク使用率	2025年度100%【TS】	使用率100%
	紙パッケージの森林認証紙化率	2025年度100%【TBG】	実施率100%
	片面アルミパウチのアルミレスパッケージ採用率	2025年度100%【TBG】	採用率100%
	紙パッケージへのベジタブルオイルインク使用率	2025年度100%【TBG】	使用率100%
人財	新任女性管理職、新任女性課長補佐の登用	2030年度末までにのべ50人以上【TH、TS、TSI】	のべ48名(2026年4月1日現在)
	障がい者雇用率	法定雇用率(2.5%)以上維持【国内G】	【TH】3.19%【TS】3.05% 【TB】2.90%(2026年4月1日現在)
	総労働時間数	2025年度:2020年度比で削減【国内G】	【TH・TS・TSI】1,869.48時間・24.31時間増(2020年度比) 【TB】1,814.51時間・100.44時間減(2020年度比)
	有休取得率(取得日数)	2025年度:2020年度比で向上【国内G】	【TH・TS・TSI】77.4%・11.0%向上(2020年度比) 【TB】80.3%・30.1%向上(2020年度比)
	育児休業からの復職率	100%維持【国内G】	復職率100%維持
新規領域での価値提供	新規事業の事業化	2030年度2件	— ※2026年度より目標を設定
	新規事業での売上高	2050年度2,000億円	— ※2026年度より目標を設定

マテリアリティ	目標指標	目標数値	2025年度活動状況
安全・安心	自社工場全6拠点FSSC22000認証	認証維持【TS】	全6拠点にてFSSC22000認証維持
	新規委託先および新規原料サプライヤーへの監査と品質管理評価の実施率	100%維持【TS】	実施率100%
	品質保証書による原材料の安全性確認	100%維持【TS】	安全確認100%
	お客様相談室スタッフの知識向上に向けた品質管理部門による講習の実施	年1回以上【TS】	2026年2月実施
	お客様対応品質向上に向けた講習会と理解度チェックの実施率	100%【TS】	実施率100%
	すでにISO認証を取得した事業所におけるISO認証、事業に必要な業許可・登録等	認証、業許可・登録等の維持【TBG】	認証、業許可・登録等の維持
	宝酒造製品の輸出対象国食品法規適合率	100%維持【TSIG】	適合率100%
酒類メーカーとしての責任	宝酒造ウェブサイトの適正飲酒啓発ページビュー数	2025年度50%増(2020年度比)【TS】	2025年度268%(2020年度比)
	広告・宣伝の自主基準に関する違反件数	ゼロ継続【TS】	ゼロ継続
	商品への純アルコール量表示	2025年度までに消費者向け全商品(酒類調味料除く)【TS】	実施率100%
	「妊産婦への注意表示」「適量飲酒の啓発表示」の実施	2025年度までに消費者向け全商品(酒類調味料除く)【TS】	実施率100%
	適正飲酒に関するeラーニング等の受講率	国内従業員の受講率100%【国内G】	実施率100%
コミュニティ	地域の果樹農園応援活動	2030年度活動件数20件【TS】	11件(2026年3月末現在)
人権	新入社員研修や階層別研修での人権学習の実施		「宝グループ 人権方針」に基づき、多様性(性別、年齢、人種、性的指向、ジェンダーアイデンティティ、障がいの有無など)、人格、個性を尊重し、差別やハラスメントのない職場環境を維持
	多文化(多国籍文化)の理解・尊重		
	差別のない採用活動		
	ハラスメント防止への取り組み		
	個人情報・プライバシーの保護		
	人権デューデリジェンス・プロセスの実施		組織横断のワーキングチームを中心とした人権デューデリジェンス・プロセスに基づく人権リスクの特定・評価、負の影響の防止・軽減、取り組み効果の追跡調査、情報開示の一連の取り組みを実施
調達	サステナビリティ調達ガイドライン周知	全調達先企業【TS】	100%実施
ガバナンス	リスク・コンプライアンス委員会の定期開催	年2回【TG】	2回実施
	コンプライアンス研修の実施	年1回【TG】	各階層別研修　年1回実施
	コンプライアンス職場教育の実施	年4回【TG】	4回実施
	リスク管理状況に対するモニタリングの実施	年1回【TG】	1回実施
	各種防災訓練を定期的に実施	年1回【TG】	各種防災訓練　年1回以上実施

<対象組織>【TG】宝グループ全体【TH】宝ホールディングス【TS】宝酒造【TSI】宝酒造インターナショナル
【TSIG】宝酒造インターナショナルグループ【TB】タカラバイオ【TBG】タカラバイオグループ
【国内G】宝ホールディングス、宝酒造、宝酒造インターナショナル、タカラバイオ、川東商事、トータルマネジメントビジネス、タカラ物流システム、ティービー、タカラ物産、ラック・コーポレーション、東京共同貿易、タカラサプライコミュニケーションズ

詳細は、「中長期目標」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/management.html#01

宝グループのサステナビリティ 新たな価値の創造

豊かな食生活

日本食文化の世界浸透を推進

宝酒造インターナショナルグループは、海外各地で酒類の製造・販売を行う「海外酒類事業」と、海外の日本食レストランや小売店に日本食材やカトラリーなどの周辺商材を販売する「海外日本食材卸事業」を2つの柱に展開し、世界中へ日本食文化を浸透させています。

日本食の魅力や新たな価値の発信・提供

海外ではヘルシーなイメージの日本食への評価や人気が年々高まっています。米国・欧州・豪州で海外日本食材卸事業を展開し、各国のレストランへ和の食材を提供するとともに、展示会やショールームを通じてその魅力や活用方法を提案し、日本食の普及に取り組んでいます。

五感で体験する日本食文化 スペイン

コミンポート社では、定期的にRonqueo（マグロの解体ショー）を開催し、日本食文化の魅力を発信しています。マグロの人気が高いスペイン市場において、和食は新たな食のスタイルとして注目を集めています。さらに、松竹梅白壁蔵「澪」を提供することで、日本食と和酒のペアリングによる新しい食体験を提案し、日本ならではの食文化の価値を広く訴求しています。





熟練した社員による迫力ある解体パフォーマンス

日本酒の素晴らしさを世界中へ

宝酒造の代表的な日本酒である“よろこびの清酒”「松竹梅」は、国内外の日本酒ユーザーの拡大と日本酒文化の新たな未来の創造に貢献しています。海外では松竹梅白壁蔵「澪」の普及に積極的に注力しており、その一環として、新たにグループ会社となったカーゲラー社の活動を紹介します。

松竹梅白壁蔵「澪」 世界市場への挑戦 ドイツ



カーゲラー社では、ドイツ国内にとどまらず欧州全域への販路拡大を目指し、世界最大級のワイン・スピリッツ専門見本市「ProWein」に初出展しました。メイン商品の「澪」は、その味わいと飲みやすさが高く評価され、多くの来場者から関心を集めました。この経験を通じて、「澪」が和酒への入り口となり、欧米市場において広く受け入れられる可能性を強く実感しました。今後も「澪」を通じて和酒の魅力を発信し、海外市場でのさらなる浸透を目指します。

カクテルベースにもなる「澪」の高い汎用性は来場したバーテンダーを魅了し、隣接ブースのシロップメーカーとの即興のセッションによって、オリジナルカクテルが創作されました。




カーゲラー社
Chief Marketing Officer
Thomas Kagerer

ミューチャルトレーディング社 創業100周年の歩み アメリカ

1926年、日本人移民の生活を支えるため、リトル東京の日系食品店が共同で仕入れや輸入を行う組織として、ミューチャルトレーディング社が設立されました。日系企業に対して逆風が吹いていた創業当初から、全米への日本食普及に挑み、品質保証、安定供給の役割を担うことで日本食文化定着の基盤を築いてきました。そして、日本食が世界の食文化として浸透した今、単なる商流の担い手にとどまらず、日本食の料理学校「MIYAKO SUSHI & WASHOKU SCHOOL」などを通じて、その技術や理念、文化的価値を伝えています。100周年を新たな出発点として、これからも日本食文化を次世代へ継承しながら、その魅力を世界中に広げてまいります。




ミューチャル
トレーディング社
社長
大畑 正敏

詳細は、「豊かな食生活」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/eating-habits.html

宝グループのサステナビリティ 新たな価値の創造

健康

人々の健康的な暮らしに貢献

宝グループは、食品や医療に関わる企業として、製品やサービスを通じて人間の健康的な暮らしに貢献することを目指しています。遺伝子治療などの革新的なバイオ技術の開発や関連するサービスの提供など、人々が健康的な生活を継続して楽しむことのできる社会づくりに取り組んでおり、今回はタカラバイオの健康への貢献を紹介します。


タカラバイオCGCP3号棟

CGCP3号棟の建設によるライフサイエンス発展へのさらなる貢献

タカラバイオでは、経済産業省「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業」に採択されたことを受け、CGCP(Center for Gene and Cell Processing)3号棟を建設しています。

来年2027年6月に竣工予定で、有事にはワクチン原薬やmRNA製造用酵素等の部素材の製造、平時には遺伝子治療ベクター等を製造するCDMO事業を展開するデュアルユース拠点です。

補助金採択事業	平時に製造する品目	有事に製造する品目
1. **ワクチン**製造拠点	各種遺伝子治療用ウイルスベクター mRNA医薬品原薬	ウイルスベクターワクチン mRNAワクチン原薬
2. **部素材等**の製造拠点	RetroNectin®、mRNA製造用酵素 などの遺伝子治療薬製造補助剤	mRNA製造用酵素

世界に広がるタカラバイオの事業

タカラバイオは日本、米国、欧州、中国、韓国そしてインドに拠点を有し、“試薬・機器”、“CDMO(受託)”、“遺伝子医療”の3つの事業を展開しています。バイオ研究、医薬品開発、遺伝子検査等を行う大学、公的研究機関、製薬企業、バイオベンチャー、検査会社等を主な顧客として、世界中に製品・サービスを提供しています。

試薬・機器事業

大学や企業におけるライフサイエンス分野の研究活動を試薬/機器の提供を通じて支援


研究用試薬


研究用機器


体外診断用医薬品

CDMO※(受託)事業

製薬企業等から依頼を受け、再生・細胞医療・遺伝子治療製品の製法開発から製造までの受託の他、遺伝子解析・検査を受託


再生医療等製品関連受託


遺伝子解析/検査受託

遺伝子医療事業

遺伝子治療薬やmRNAワクチンの製造に用いる製造補助剤を開発、製造、販売


RetroNectin®


mRNAワクチン製造用酵素

※CDMO:Contract Development and Manufacturing Organization

CDMO事業の展開

タカラバイオは、CDMOに開発初期のR(Research)を加え、C'R'DMOとして、核酸／プラスミド、タンパク質／酵素、ウイルスベクターを注力領域に定め、開発立ち上げから商用生産まで、ワンストップでサポートしています。



今後も、試薬/機器事業とCDMO事業を通じ、バイオ創薬基盤技術の開発を進め、ライフサイエンス産業のインフラを担うグローバルプラットフォーマーを目指していきます。

詳細は、「健康」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/health.html

環境

持続可能な社会の実現に向けて

CO_2排出量削減への取り組み

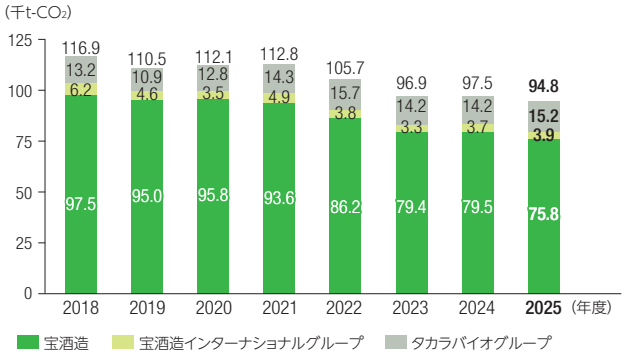
宝グループは中長期目標においてCO_2排出量削減目標を掲げ、Scope1,2,3の算定とCO_2排出量削減に取り組んでいます。

達成年度	対象範囲	削減目標
2030年度	宝酒造＋宝酒造インターナショナルグループ	生産拠点におけるCO_2排出量（Scope1,2）を46%削減（2018年度比）
2030年度	タカラバイオグループ	CO_2排出原単位（売上高当たりのCO_2排出量）を50%削減（2018年度比）
2035年度	宝HLD・宝酒造・宝酒造インターナショナル（米国宝・宝酒造食品・トマーチン）	CO_2排出量（Scope3）を30%削減（2024年度比）
2050年度	グループ全体	CO_2排出量を実質ゼロ

生産工程におけるCO_2排出量削減

宝グループの2025年度の生産工程におけるCO_2総排出量は94.8千t-CO_2となり、前期比では2.7%の減少、2018年度比では18.9%の減少となりました。グループ全体のCO_2排出量の約8割を占める宝酒造の生産工程では、ボイラー設備の省エネ化、太陽光パネルの導入や再生可能エネルギー由来の電力購入など各種施策や設備運用の適正化に取り組みました。その結果CO_2排出量が75.8千t-CO_2となり、前期比4.7%の減少となりました。

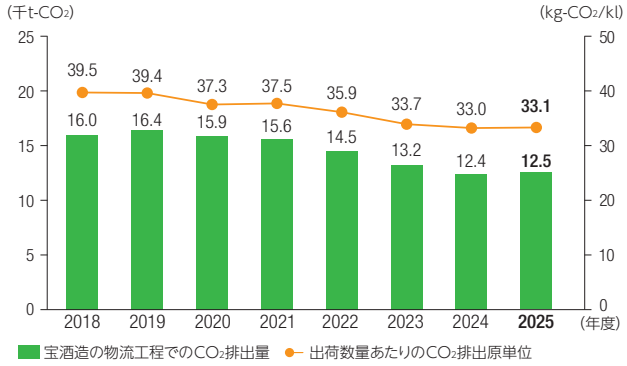
宝グループの生産工程でのCO_2排出量の推移



物流工程でのCO_2排出量削減

宝酒造では、物流の効率化や転送量の削減、共同配送の推進などの物流体制の見直しに加え、モーダルシフトの推進やトラック・タンカー輸送における積載率向上といった輸送効率の改善、さらに省エネ運転の実施やフォークリフトの電動化などのエネルギー対策にも取り組み、輸送時のCO_2排出量削減を進めています。2025年度の物流工程におけるCO_2排出量は12.5千t-CO_2、CO_2排出原単位(出荷数量あたりのCO_2排出量)は基準年度である2018年度比は16.0%の削減となりました。

宝酒造の物流工程でのCO_2排出量と原単位の推移



再生可能エネルギーの利用拡大

宝グループでは、グループ会社各事業場での、再生可能エネルギー由来の電力購入や太陽光パネルの導入などを積極的に進めています。

2025年2月の黒壁蔵における電力の100%再エネ化に続き、2026年2月には、宝酒造の白壁蔵と伏見工場において、オフサイトPPAによる再エネ由来の電力活用を開始しました。

太陽光パネルの導入


宝ホールディングス歴史記念館（京都）


宝酒造黒壁蔵（宮崎）

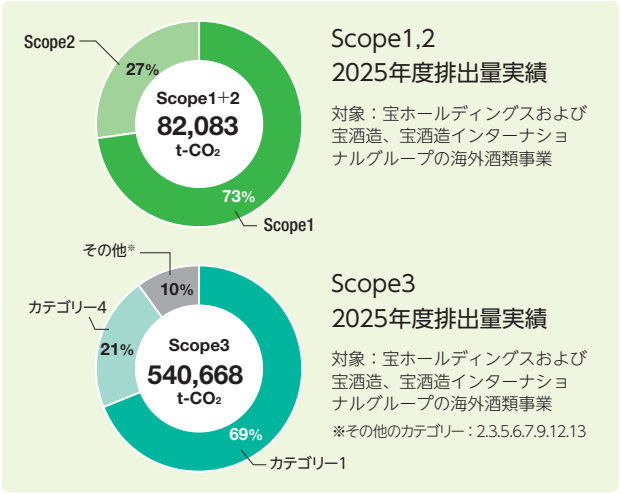

トマーチン社工場（イギリス）


タカラバイオ本社（滋賀）

サプライチェーン全体での温室効果ガス（GHG）排出量の算定

宝グループでは、脱炭素社会を実現するため、Scope1, Scope2に加えて、Scope3のGHG排出量把握も推進しています。2025年度排出量実績は、宝ホールディングスおよび宝酒造、宝酒造インターナショナルグループの海外酒類事業を対象に算定を行いました。

宝グループのサステナビリティ 社会的責任への取り組み



今後も宝グループ全体のGHG排出量を把握するために、海外日本食材卸会社などに算定範囲を拡大していきます。

環境データに対する第三者保証を取得

2024年度の宝ホールディングスおよび宝酒造、宝酒造インターナショナルグループの海外生産拠点のScope1,2,3の算定および国内生産拠点を対象としたエネルギー使用量に対して、検証機関「一般社団法人日本能率協会サステナビリティセンター」より第三者保証を取得しました。


第三者検証報告書

TCFDフレームワークに基づく開示

宝グループは、地球環境の保全と事業活動の調和を経営の重要課題のひとつと位置づけ、積極的に取り組みを進めています。当社グループでは、気候変動が事業の持続性に影響を与える重要な問題であると認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同するとともに、TCFDフレームワークに沿って気候変動に関するリスクと機会の評価と対応を進め、関連する情報の開示を行いステークホルダーの皆様と対話を続けていきます。

また、TCFD提言に賛同する企業や金融機関が協力して取り組みを推進し、企業の効果的な情報開示や金融機関の適切な投資判断を支援するための議論の場であるGXフューチャー・コンソーシアムに加盟しています。

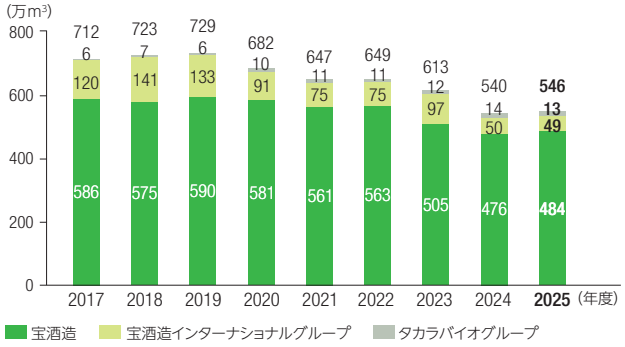
詳細は、「TCFDフレームワークに基づく開示」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/tcfd/index.html

生産工程での用水使用量の削減

宝グループの2025年度の生産工程における用水の総使用量は、546万m³となり、前年度比で1%の増加となりました。

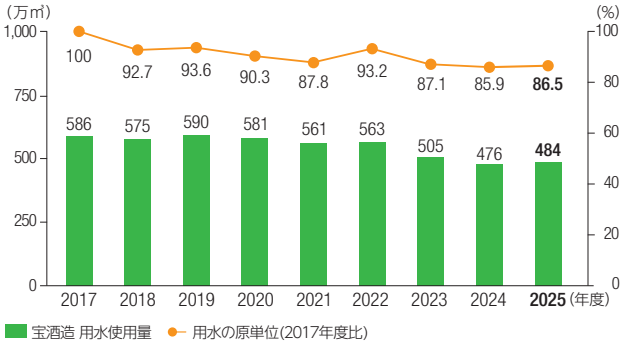
宝酒造の用水原単位（生産数量当たりの用水使用量）は目標である2017年度比20%削減に対して、13.5%の削減となりました。

宝グループの生産工程での用水使用量の推移



<集計範囲>
宝酒造、Takara Sake USA Inc.、宝酒造食品有限公司、The Tomatin Distillery Co.Ltd、タカラバイオ、宝生物工程（大連）有限公司、DSS Takara Bio India Pvt. Ltd.、Takara Bio USA,Inc.
※2019年2月まで瑞穂農林、きのこセンター金武を含む

宝酒造の用水使用量と原単位



宝グループのサステナビリティ 社会的責任への取り組み

製造拠点が立地する国ごとの水ストレス状況の把握（水リスク評価）

宝グループにとって、水は製品を製造するにあたり重要な原料です。特に水の使用量が多い酒類製造拠点では、水ストレスの把握が不可欠と考えています。そこで、世界資源研究所（World Resources Institute）が開発したAqueduct Country Rankingsの評価指標「Baseline Water Stress」を活用し、自社の製造拠点が位置する国々の水ストレス状況を確認しています。その結果、日本やイギリス、カナダの計8拠点の水ストレスは低く、中国とアメリカの2拠点では中程度の水ストレスがあることが分かりました。

酒類製造拠点：日本国内6拠点、海外4拠点

会社名	製造拠点	国名	Baseline Water Stress
宝酒造	宝酒造の各工場	日本	Low–Medium（10–20%）
宝酒造インターナショナルグループ	The Tomatin Distillery Co. Ltd	イギリス	Low–Medium（10–20%）
	宝酒造食品有限公司	中国	Medium–High（20–40%）
	Takara Sake USA Inc.	アメリカ	Medium–High（20–40%）
	Ontario Spring Water Sake Company	カナダ	Low–Medium（10–20%）

※Baseline Water Stressは5つの区分で分類されます。
Extremely High（極めて高い）、High（高い）、Medium-High（中～高）、Low-Medium（低～中）、Low（低い）

工場廃棄物の削減および再資源化によるサーキュラーエコノミーの推進

宝酒造の工場では、焼酎粕などの副産物や排水処理汚泥、原料や容器の運搬資材などの廃棄物が発生します。その対策として、産業廃棄物の廃棄ルート見直しによる有価売却化、焼酎粕などの食品系副産物の飼料化・肥料化、焼却・埋立処分していた焼却装置から排出される燃え殻をコンクリート原料として再利用する取り組みなど、工場廃棄物排出量の削減に取り組んでいます。2025年度の宝酒造の廃棄物排出量は3,455t、再利用率は99.5%となりました。2026年度も再利用率98%以上継続の目標に向け、引き続き廃棄物の削減・再資源化に努めてまいります。

宝酒造の廃棄物排出量の推移と再利用率



環境に配慮した製品パッケージ、梱包の活用

宝酒造では、リデュース（減量化）、リユース（再使用）、リサイクル（再資源化）の3Rに配慮した資材調達や商品開発を進めています。また、3Rにリフューズ（発生回避）を加えた独自の取り組み4Rとして、焼酎のはかり売りも展開しています。


バイオマスプラスチックを一部使用したパウチ容器

グループ全体としても、

- **森林認証紙の採用やバイオマスインクの使用**
- **バイオマスプラスチックの使用**
- **再生プラスチック素材の容器**

等の施策を進め、循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現に貢献していきます。


再生プラスチックを使用した食品トレー

カーボンフットプリント（製品単位でのCO_2排出量）の算定

宝グループでは、2026年6月に「寶CRAFT」＜京檸檬＞のカーボンフットプリント（=Carbon Footprint of Products:CFP）を算定しました。CFPとは、製品の原材料調達から廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出されるCO_2排出量のことです。寶CRAFT京檸檬のCFPは、1製品あたり461.7g-CO_2eです。算定にあたっては、2023年3月に経済産業省および環境省より公表された“カーボンフットプリント ガイドライン”を参照しました。

CFPの算定により、従来の組織軸でのCO_2排出量Scope1,2,3の削減に加え、より具体的なCO_2削減施策の立案や削減計画の策定に役立てていきます。



※本算定結果は第三者検証を受けたものではありません。また、本数値は自社製品や他社製品との比較を目的としたものではありません。

詳細は、「CFPの算定」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/environment.html#11

詳細は、「環境」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/environment.html

特集

宝グループのネイチャーポジティブに向けた取り組み

TNFDフレームワークに基づく開示

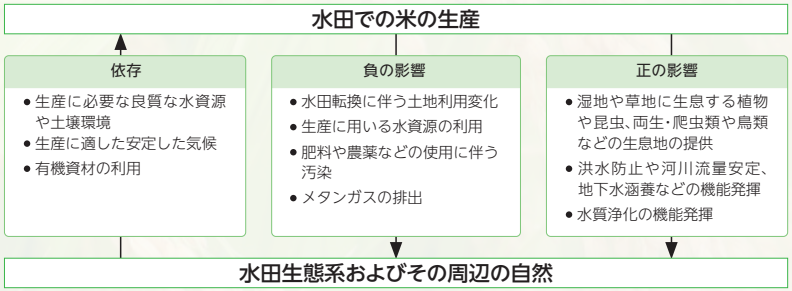
Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

穀物や水、微生物といった様々な自然の恩恵のもとで事業活動を行う宝グループにとって、豊かな自然環境が保たれることは事業を継続するうえでの大前提です。「Smiles in Life」の実現を目指し、事業を将来にわたり継続していくため、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークに基づく開示を行いました。

当社の事業と自然への依存・影響、リスク・機会の評価

当社の事業における自然への依存と影響を把握するため、TNFDが推奨するツール（ENCORE）やその他の文献資料などを用いて評価を行いました。評価対象とした事業の中でも、「和酒・日本食を世界の日常に」という宝グループが目指す提供価値にとって重要な原材料である米の生産においては、肥料・農薬の利用やメタンガスの排出など自然に負の影響を及ぼす側面がある一方で、水田の生き物への生息環境の提供などの自然への正の影響をもたらす可能性があることが把握できました。また、自然への依存・影響に関する社会や生態系の変化を想定して分析し、重要なリスク・機会として右記のとおり特定しました。本分析で特定したリスク・機会について、当社では様々な取り組みを実施しております。

【水田での米の生産と自然の関係性】



【米生産における自然関連のリスクと機会の評価結果】

リスク	内容
移行リスク	米生産時のGHG排出の削減規制強化による調達コストの増加
	農薬や肥料などの米生産時の環境影響低減の規制強化に伴う調達コストの増加
物理リスク	高温障害による収穫量減少に伴う調達コスト増加
	病虫害や外来種や鳥獣被害発生による収穫量減少に伴う調達コスト増加
	少雨や干ばつなどで発生する水不足による収穫量減少に伴う調達コスト増加
	水害や異常気象の発生による収穫量減少に伴う調達コスト増加
	離農者の増加に伴う荒廃農地の増加による収穫量減少に伴う調達コスト増加
システミックリスク※	気温上昇や生態系の変化、高齢化などの社会の変化に伴う日本の農村における米生産環境の変化

機会	内容
機会	環境に配慮した農法の検討と実践
	水田の生物多様性などに焦点を当てた保全に資する研究や活動のサポート
	水田の生物多様性などに焦点を当てた環境教育の実施

※複数のリスクの連鎖的な発生に伴いシステム全体が崩壊して発生するリスク

詳細は、「TNFDフレームワークに基づく開示」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/tnfd/index.html

機会の取り組み事例
～タカラ・ハーモニストファンド～

当社は、1985年の創立60周年を機に公益信託「タカラ・ハーモニストファンド」を設立し、以来毎年、生物多様性の保全をはじめとする豊かな自然環境を維持するための活動、研究に助成しています。その中でも水田の生物多様性保全に関する活動や研究は、米と自然の関わりに関する知見の蓄積につながり、当社事業にとって重要なものになっています。

助成先の活動紹介

●ヤマダイミズアブ

食品廃棄物や動物糞を肥料化し、稲作や花卉・野菜の栽培に活用することで、地域での資源循環を推進しています。



●やまがた ヤマネ研究会

子どもたちに野生動物の生態調査や保全活動の場を提供し、生きものや自然への理解を深め、自然保護の担い手育成につなげています。



特集

地域の恵みを活かし、新たな価値を創造する
寶CRAFTの取り組み

日本各地の希少なご当地の果実の特長や個性が活きるよう、丁寧に仕込んだ“ひとてま造り”の地域限定クラフトチューハイ「寶CRAFT」。その魅力や、未利用資源の活用と地域活性化への取り組みをお伝えします。

地域の声から見えてきた課題

寶CRAFTは、日本各地の農家を訪ね、その土地ごとの声に耳を傾けることから始まりました。そこで見えてきたのは、規格外品の廃棄や耕作放棄地の増加、さらには収穫時期と観光の繁忙期のズレなど、地域ごとに背景の異なる課題でした。こうした状況に向き合う中で、「チューハイができる社会貢献」という発想へと転換しました。限定的な買い付けではなく、毎年継続して購入が可能な通年商品として販売することで、生産者に安定した需要を提供しています。生産者に寄り添いながら、安心して作り続けられる環境づくりを進め、地域資源を活かす基盤を築いてきました。

未利用資源活用図



未利用部位の活用により、フードロス削減への貢献と、果汁だけでは再現できない複雑な味わいを実現

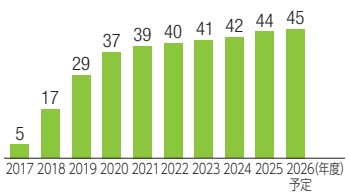
地域産業を持続可能に

現在は、各地の個性を活かした商品開発を軸に、果実の認知向上や未利用資源の活用による地域活性化に取り組んでいます。寶CRAFTは、地域ごとの果実の魅力を伝えることを大切にし、ゆずフレーバーだけでも7品を展開しています。同じ果実でも産地や気候によって味わいが異なるので、果汁だけでなく果皮などを活用しながら、厳選した樽貯蔵熟成焼酎を合わせることで、それぞれの特長を活かした個性豊かな味わいを追求しています。また、人手不足が課題となっている産地において、当社やサプライヤーが一緒になって収穫応援を実施しています。こうした取り組みによって新たな需要が生まれ、生産者の収益安定や新規就農の促進を目指しています。



京檸檬収穫応援

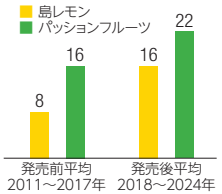
寶CRAFTアイテム数推移



人と土地をつなぐ、新たな挑戦

寶CRAFTを通じて、地域産品を活用した加工品への関心を広げていくことも重要なテーマです。産地の持続的な活性化を実現するためには、当社単独の取り組みにとどまらず、多様な企業が地域の果実を活用した商品開発に参画する流れを生み出すことが必要です。そうした取り組みを通じて、果実そのものの価値やブランド力を高め、産地全体の魅力向上につなげていきたいと考えています。また本取り組みは、環境省主催「第13回グッドライフアワード」において「実行委員会特別賞（環境地域ブランディング賞）」を受賞しました。この評価を励みに、商品づくりにとどまらず、人と土地をつなぐ新たな関係づくりにも挑戦していきます。

1年あたりの出荷量





生産者インタビュー　栃木県 ＜栃木ゆず＞「寶CRAFT」第１弾

栃木県茂木町は昔、葉タバコ生産が盛んな地でしたが、1975年頃日本専売公社（現・日本たばこ産業）が撤退し遊休地が増えたため、村おこしとしてゆず栽培がスタートしました。生産者は40名程で販売は生果が主で、販路もなかなか広がりませんでした。そのような中で、「寶CRAFT」として自分達が作ったゆずが地元の特産品として喜ばれていることが励みとなり、生産者の活力となっています。



全国で45種類発売中／生産者インタビュー掲載

「寶CRAFT」のウェブサイト
https://www.takarashuzo.co.jp/products/soft_alcohol/takara_craft/

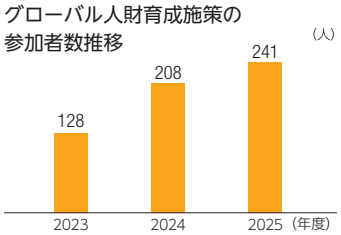


宝グループのサステナビリティ 経営基盤の強化

人財

グローバルな事業成長を実現する人財の育成

宝ホールディングスでは、グローバルな事業成長を実現する人財の獲得と人財の育成に向けて、継続的なキャリア採用・新卒採用と、語学スキルやグローバルマインドを習得するための各種施策を実施しています。



語学スキルの向上

グローバルなビジネスに必要な語学力やコミュニケーション力を育むため、語学学校への通学支援やオンライン英会話レッスンの受講支援、ディスカッションスキル、ライティングスキルの習得を目的とした研修を行っています。また、希望する全社員にTOEIC®の団体受験機会を提供し、英語学習への動機付けやスキル向上を後押ししています。

英語ディスカッション研修

和酒や日本食に関するテーマを題材に、英語での表現力や発信力を強化します。

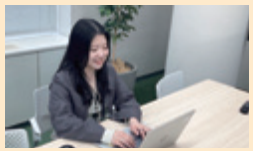
研修を通じて、実践的なディスカッションスキルを養うとともに、プレゼンテーション能力やファシリテーション能力の向上を図ります。

具体的なディスカッションテーマ

- Sake and Umami
- The Grade of Sake and its Main Characteristics
- Why Sake is Popular in the USA
- Understanding Food Culture

語学関連の施策

- オンライン語学研修
- 英語ディスカッション研修
- ビジネス英語 E メール研修
- TOEIC® 受験支援
- 通学型語学研修



グローバルな視野の拡大とグローバルマインドの醸成

グローバルな環境で活躍できる人財の育成に向け、海外事業への理解を深めるとともに、多様な価値観を受け入れ協働できるグローバルマインドの醸成に取り組んでいます。

Global Café

海外赴任中の社員や現地プロパー社員との交流の場を設けることで、海外での仕事内容や生活環境に関する情報提供、質疑応答などを通じて、海外事業への理解を深めるとともに、将来のキャリア形成に向けて意識向上を図ります。



異文化理解研修

異なる文化や背景を持つ人々と円滑なコミュニケーションを図るために必要な知識やスキルを身につけます。

研修では、多様な年次・職種・部署の社員が参加し、海外の各地域における価値観の違いや文化的背景の違いなどを学びます。

学んだ内容を基にグループディスカッションを実施し、グローバルな環境におけるコミュニケーションの在り方や姿勢を考え、異文化理解の視点を養います。

担当者の声

当社のグローバル人財育成施策の特徴は、参加者が主体性とチャレンジ精神をもって取り組んでいる点です。各施策への参加はいずれも公募制としており、事務局としてその挑戦を後押しできるようサポートしています。海外事業に関わる業務で活躍できる人財の育成のため、今後も施策内容のブラッシュアップを図ります。

人事部グローバル人事推進課 **井上 真希**



宝グループのサステナビリティ 経営基盤の強化

従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメント調査による現状把握

企業が生み出す成果や価値は、従業員一人ひとりが能力を充分発揮できるかどうかによって大きく左右されます。「宝グループ 長期Vision 2050」の実現に向けて、従業員一人ひとりが組織の目標やビジョンを理解、共感し、多様な力を結集しながら、自発的に力を発揮（自分ごと化）することによって組織としての実行力を最大化することが重要です。

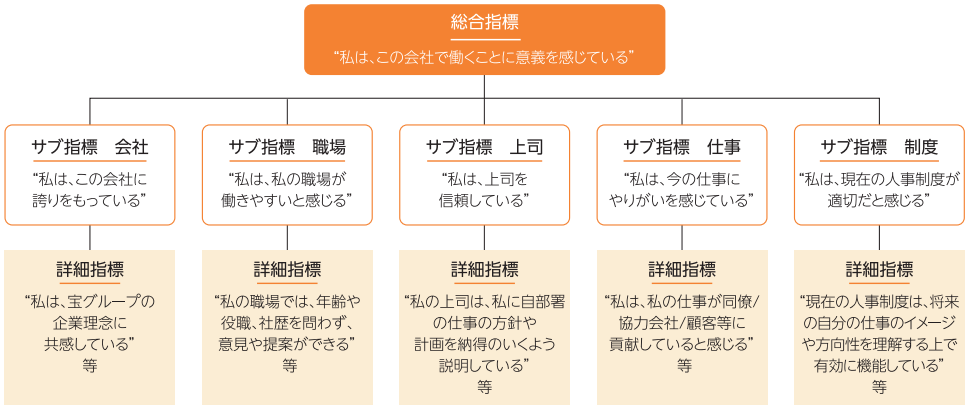
こうした組織の実行力を高め、生産性向上やイノベーション創出につなげるためには、従業員が仕事にやりがいを感じ、主体的に働くことのできる職場環境づくりが欠かせません。その重要な指標の一つである従業員エンゲージメントの状態を把握するため、2022年度から従業員エンゲージメント調査を開始しました。2024年度には第2回調査を実施し、従業員の意識や組織の状況を継続的に確認しています。

実施スケジュール

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
第1回		第2回	
・実施の方向性検討 ・調査の設計、第1回調査実施	・結果分析 ・課題抽出 ・社内フィードバック ・エンゲージメント向上施策の検討・実行	・調査設計の修正、第2回調査実施 ・結果分析 ・課題抽出 ・社内フィードバック	・エンゲージメント向上施策の検討・実行

設計の概要

調査の実施にあたっては、当社の状況をより正確に把握するため、外部専門家の協力を得て、独自の設計を行っています。本調査では、従業員が「この会社で働くことに意義を感じている」という状態を『総合指標』として設計しています。また、その総合指標にどのような要因が影響しているかを把握するため、「会社」「職場」「上司」「仕事」「制度」の5つのカテゴリーからなる『サブ指標』を設けています。さらに、各『サブ指標』に影響を与える具体的な設問群を『詳細指標』として設計し、従業員の意識や職場環境を多面的に分析しています。



従業員エンゲージメント調査結果を踏まえた施策

調査の分析結果および調査から見えた課題については、役員および全従業員で共有を図った上で、全社で進めている風土革新を促すプロジェクトによる取り組みや、キャリア開発支援の強化につなげ、従業員エンゲージメントのさらなる向上を目指しています。第2回調査では、総合指標との相関が特に高いサブ指標「会社」「仕事」に関する課題について、優先的に対応するため、以下施策を行っています。

エンゲージメントを向上させるための施策への反映例

会社

“チャレンジングな組織風土や変革力”をより一層醸成させていくため、従業員の能力向上に向けた自己研鑽推進施策「トライタイム」や社内公募型新規事業開発プログラム「star Treasure」などの“トライ＆エラー”の組織風土醸成に向けた取り組みを実施

仕事

従業員が中長期的なキャリアビジョンを描きやすくなるよう、
・上司と部下の1on1ミーティング
・女性社員を対象とした女性管理職とのキャリア座談会
を実施

なお、2026年度には第3回従業員エンゲージメント調査を実施し、これまでの取り組みの成果検証と新たな課題の把握を行う予定です。

宝グループのサステナビリティ 経営基盤の強化 新たな価値の創造

社員関連データ（宝ホールディングス、宝酒造、宝酒造インターナショナル 3社計）

テーマ	分類	項目	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
多様な人財の活躍推進	社員	正社員数（4月1日時点）	人	1,336	1,314	1,269	1,264	1,265	1,267
		男性	人	1,141	1,117	1,074	1,048	1,033	1,016
		女性	人	195	197	195	216	232	251
		女性比率	%	14.6	15.0	15.4	17.1	18.3	19.8
		平均勤続年数（正社員:4月1日時点）	年	22.4	22.7	22.6	22.0	21.1	20.5
		男性	年	23.1	23.4	23.4	23.0	22.2	21.7
		女性	年	18.2	18.7	18.5	17.4	16.5	15.4
		新卒採用者数（大卒・院卒）	人	33	15	23	33	32	45
		男性	人	17	8	12	15	17	23
		女性	人	16	7	11	18	15	22
		女性比率	%	48.5	46.7	47.8	54.5	46.9	48.9
		3年以内離職率（新卒採用者）	%	13.3	6.3	10.9	6.0	12.5	11.3
		自発的な離職率（正社員）	%	1.6	2.4	1.6	1.4	2.2	1.2
	女性活躍推進	女性管理職数（4月1日時点）	人	17	19	22	28	34	39
		女性管理職比率（4月1日時点）	%	4.0	4.5	5.3	6.7	8.6	10.2
		新任女性管理職登用数	人	2	2	4	7	6	6
		女性役職者数（4月1日時点）	人	34	39	41	48	53	55
		女性役職者比率（4月1日時点）	%	5.5	6.2	6.7	7.9	9.0	9.6
		新任役職者登用数	人	4	8	9	14	12	10
	シニアの活躍推進	定年後再雇用者数	人	35	39	39	48	46	55
	障がい者雇用促進	障がい者雇用率（宝ホールディングス・4月1日時点）	%	2.78	2.65	2.44	2.78	3.12	3.01
		障がい者雇用率（宝酒造・4月1日時点）	%	2.59	2.69	2.59	2.49	2.92	3.20
	多様な人財の獲得	中途採用比率（正社員登用者含む）	%	23.3	41.4	31.9	38.4	29.3	27.7
快適な職場環境とワークライフバランスの実現	労働時間	総労働時間数	時間	1,845.17	1,862.05	1,862.49	1,854.22	1,850.41	1,869.48
		所定外労働時間数	時間	103.55	137.20	136.45	134.10	132.56	142.74
	有休取得	有休取得率	%	66.4	69.1	76.5	73.5	78.2	77.4
	育児休職取得	育児休職取得者数	人	6	8	10	20	17	27
		男性	人	0	3	6	16	11	19
		女性	人	6	5	4	4	6	8
		育児休職からの復職率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		男性の育児休職取得率	%	0.0	18.8	27.3	84.2	84.6	86.4
	職場の安全衛生	安全衛生教育受講者数（雇入時）	人	65	35	54	78	67	68
	労働災害	労働災害度数率（全社）※1	-	0.36	1.09	0.74	2.57	1.83	0.36
		労働災害強度率（全社）※2	-	0	0.034	0.003	0.004	0.094	0.017
		重大な労働災害件数※3	件	0	0	0	0	0	0
	在宅勤務利用	在宅勤務制度利用者数	人	794	769	684	526	466	357

※1 労働災害度数率:休業・死亡の総件数÷延実労働時間数×1,000,000　※2 労働災害強度率:労働損失日数÷延実労働時間数×1,000　※3 厚生労働省令で定める重大な労働災害(死亡災害等)

タカラバイオの社員関連データはタカラバイオウェブサイトをご覧ください。
https://www.takara-bio.co.jp/ja/sustainability/materiality/human.html

詳細は、宝ホールディングスウェブサイト「人財」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/human-resources.html

新規領域での価値提供

新規事業開発の取り組み

新規事業開発部の方針

食料不足や環境問題といった社会課題の解決に、宝グループのコアコンピタンスであるバイオテクノロジー（発酵やバイオの技術）を活用した新たな価値創造で貢献する新規事業の開発を目指して活動しています。社内公募型新規事業開発プログラム「starTreasure」や事業会社を巻き込んだワークショップなどの社内起点のアイデア創出に加え、LP出資やCVC運営を通じた社外起点のアイデア創出も行い、2030年度までに新規事業2件の上市および2050年度までに売上高2,000億円の達成を目指しています。

タカラバイオとの取り組み

タカラバイオの完全子会社化を契機に、同社メンバーを交えて新規事業の具体化に向けた検討に着手し、定期的な意見交換や事業アイデアの共有、両社相互のアセット把握を目的とした施設見学などを実施しています。

宝酒造や宝酒造インターナショナルが持つ、発酵・蒸留・ブレンド技術や製造副産物、国内外の販売網などのアセットと、タカラバイオが持つ、遺伝子・細胞工学技術、および組換えタンパク質や各種酵素類の製造設備などを組み合わせ、宝グループならではの新規事業創出を目指しています。

詳細は、宝ホールディングスウェブサイト「新規領域での価値提供」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/value-in-new-areas.html

宝グループのサステナビリティ 社会的責任への取り組み

安全・安心

安全・安心への取り組み

主要グループ会社における取り組み

宝酒造は、国内全6工場で国際規格FSSC22000を導入し、食品安全と品質管理を徹底しています。商品設計では、原料や製造、表示、出荷に至るまで確認を行い、法規制の遵守と安全性の確保に努めるとともに、社員教育も継続的に実施しています。原料は品質保証済みのもののみを採用し、サプライヤー監査や残留農薬・重金属の分析により、有害物質の混入防止と信頼性の向上に努めています。

宝酒造インターナショナルグループは、海外の品質保証体制を強化し、海外グループ会社の経営層との会議で、品質方針や食品安全に関する情報を共有しています。宝ホールディングスと連携した品質監査により、品質リスクの抽出と改善を進めるとともに、各国の法令・規制に関する情報を収集し、輸出基準への適合に対応しています。

タカラバイオグループは、ISO9001やISO13485などの認証を維持し、各種第三者認証や業許可の取得を通じて品質管理を強化するとともに、GMP・GCTPに基づく製造体制の整備を進めています。さらに、製品情報を多言語で適切に公開し、品質向上と安全性確保に取り組んでいます。

詳細は、「安全・安心」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/safety-and-security.html

酒類メーカーとしての責任

適正飲酒の啓発

ウェブサイトによる啓発

宝酒造は1985年から、社会と飲酒の調和を図るため、「いい日、いい酒、いいマナー」を提案した「Say No運動」を展開してきました。2009年には、適正飲酒啓発の小冊子「お酒おつきあい読本」を刊行し、その内容を宝酒造ウェブサイトに掲載しています。

お酒おつきあい読本　宝酒造株式会社
https://www.takarashuzo.co.jp/saynoweb/

責任あるマーケティングの実施

商品表示における配慮

宝酒造は1995年から、商品パッケージに未成年者飲酒禁止などの表示を行い、また、2004年からは妊娠中や授乳期の飲酒防止のため、妊産婦飲酒に関する注意表示を記載しています。

純アルコール量については、宝酒造ウェブサイト上で、全カテゴリー商品の情報を開示しています。商品パッケージにおいては、2026年3月までに、国内で販売するすべての消費者向け商品（酒類調味料は除く）への表示を完了しました。

詳細は、「酒類メーカーとしての責任」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/proper-drink.html

コミュニティ

次世代を担う子どもたちへの環境等の教育実施

宝酒造「田んぼの学校」

宝酒造では、2004年より、お米づくりや自然観察などの体験を通して、生物多様性を守ることの大切さを肌で感じ、自然の恵みと命のつながりを親子で学ぶ体験授業を行っています。2026年も、小学生とそのご家族を対象に、京都府南丹市の田んぼで、春の田植えから秋の収穫までの稲作体験や、里山の自然観察の授業を年2回行っています。


田植え体験の様子

タカラバイオ「バイオの未来を育む取り組み」

タカラバイオでは、近隣の小学生を対象にバイオ教室を実施しています。2025年度は、バナナからDNAを抽出する実験を行いました。バイオ教室での体験を通して、バイオテクノロジーを身近に感じ、生命の働きを研究するのに役立っていることをイメージしてもらうことで、子どもたちがバイオに興味をもってもらうきっかけになるよう取り組んでいます。


バイオ教室の様子

詳細は、「コミュニティ」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/community.html

宝グループのサステナビリティ 経営基盤の強化

人権

人権の尊重

人権への理解を深めるプログラムの実施

社内においては、eラーニングによるコンプライアンス教育をはじめ、新入社員研修や階層別研修において宝グループ人権方針をはじめとする人権への理解を深めるプログラムを実施するなど、人権に対する社内啓発を推進しています。2025年度もグループ全体を対象としたリスク・コンプライアンスリーダー研修において人権に関するテーマのプログラムを実施し、その後、リーダーによる職場教育を展開しました。



ハラスメント防止への取り組み

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、妊娠、出産、育児・介護に関するハラスメントの防止に向けて、グループ各社および各事業場に相談・苦情の窓口と苦情処理委員会を設置しています。また、コンプライアンス教育の一環として、各種ハラスメントをテーマにした教育を継続的に実施しています。

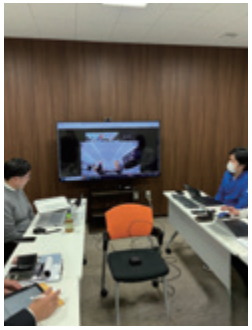
詳細は、「人権」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/human-rights.html

調達

調達先との協業

ESG調査

安全・安心で持続可能な商品の製造体制を強化すべく、2025年12月に宝グループとして初めてサプライヤーの現地工場に赴いてのESG調査を行いました。2025年度は合計2件実施しており、今後も主要なサプライヤーを中心に、環境課題や人権問題、ガバナンス体制等について、積極的に情報・意見を交換する場を設けていきます。



ESG調査の様子

調達先に対するサステナビリティ調達ガイドラインの遵守要請

宝酒造では、環境・社会課題を考慮した「サステナビリティ調達ガイドライン」の遵守をサプライヤーに要請しています。2026年6月時点でサプライヤー281社にガイドラインを提示し、すべての企業より同意書を受領しました。新規サプライヤー採用時における当ガイドラインの説明と提示、同意書の取得を今後も継続します。

サプライヤーの現地調査

サプライヤーの人権デューデリジェンスの一環として、2023年5月にブラジルの粗留アルコール製造サプライヤー4社を訪問し、現地調査を実施しました。

その結果、サステナビリティ調達ガイドラインの26項目すべての基準を満たし、児童労働や強制労働が起きていないことを確認しました。今後も粗留アルコールサプライヤーに対してCSR調査を実施することで、継続的にリスク評価ができるよう計画しております。





サプライヤー現地調査の様子

詳細は、「調達」をご覧ください。
https://www.takara.co.jp/sustainability/materiality/supply-chain.html

05 ガバナンス・財務情報・企業情報

宝グループは、持続的な企業価値向上に向けて、
コーポレートガバナンスの充実と健全な財務運営に
取り組んでいます。

55 社外取締役メッセージ
59 ガバナンス
66 役員一覧
68 財務ハイライト
69 非財務ハイライト
70 11ヵ年連結財務サマリー
71 主要子会社データ
72 投資家情報

Chapter 05



社外取締役メッセージ



多様な視点と実効性あるガバナンスで、持続的な企業価値向上を支えます

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

ガバナンス向上、特に取締役会の実効性向上・活性化に注力し、取締役会以外の会議体も含め経営戦略に関する活発な議論が行われるようになりました。会議体以外にも社外取締役間で随時経営課題に関する議論を行っており、経営経験者が加わって多様性がさらに向上したことにより、各自の専門分野を活かした活発な議論が行われています。指名・報酬委員会においては、客観性・透明性ある指名・報酬プロセスを確保すべく、当社にとって必要な審議を行い、後継者計画についても議論しています。また、弁護士という立場から、コンプライアンス遵守についても注意深く見守り、積極的に発言しています。

株主・投資家の皆様の貴重なご意見については、社外取締役として、積極的に社内共有を進め、経営に活かすよう提言しています。また、ROIC経営の徹底、事業ポートフォリオ戦略、配当政策、対外発信強化に関する提言をしているほか、人財育成については、売上・従業員の約6割が海外であることから、経営戦略を踏まえたグローバル人財育成に加え海外人財の育成・活用も課題となると考えています。女性活躍推進については社内で活躍の場が広がりつつありますが、人こそが重要な財産という考えのもと、性別を問わず障がい者も含め全ての人が働きやすく働きがいある職場、「Smiles in Life ～笑顔は人生の宝～」の社内での実現・エンゲージメント向上をさらに進めていくことが会社の持続的成長に繋がると考えます。

「宝グループ中期経営計画2030」について

本中計は、「宝グループ 長期Vision 2050」からバックキャストして、社外取締役も意見を述べ、外部の知見も活用しながら策定しました。

まず、前中計の目標未達という厳しい状況を重く受け止め、過去の総括のうえに未来があるとの前提に立ち、現状把握と原因分析を十分行うとともに、ネガティブな内容も隠さず公表しており、この実直な姿勢は当社の特長といえます。具体的には、前中計期間中の投資の成果の刈り取りを着実に行えるよう海外事業のマネジメント強化等を行うとともに、100%子会社となったタカラバイオ等の収益構造改革を早急に進めます。実行・スピードが鍵と考えており、前半の2年間においても見極めに留まらず、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、その他の収益構造改革にスピーディーに着手しています。事業ポートフォリオ戦略に関する会議体も新設し、資本コストを意識した議論をスピード感をもって行いたいと考えています。長期的な酒類市場の需要減少リスクも踏まえ、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も課題であり、社内公募型新規事業開発プログラム「starTreasure」やLP出資等の取り組みを進めています。また、ジョブローテーション・社内インターン制度や主体的な学びの機会の確保等、人財育成にも注力してまいります。

本中計では累進配当を導入し、キャッシュアロケーションも明示しており、引き続き株主還元と成長投資の両立を目指します。

中東情勢その他の地政学リスク等厳しい経営環境が続くと予想されますが、今後とも社外取締役として、積極的に社内外の情報を収集し、株主の皆様のご意見も参考にして、各ステークホルダーの視点も踏まえ独立した客観的な立場で監督を行うことにより、本中計の目標達成と中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

社外取締役メッセージ



事業ポートフォリオ別の経営目標を達成し、着実に成長軌道へ

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。私は社会人を対象とするビジネススクール(MBA)で、マーケティングとイノベーションを教えております。日本のみならず、世界のさまざまな国から社会人学生が集まる実務家教育の場においても、地政学的情勢や対話型生成AIの急速な普及といった、市場環境の緊迫した状況を痛切に感じた1年でした。

学者としての私の現在の研究テーマには、事業活動における生成AIの活用やバイオものづくり、サステナビリティとブランディングなど、当社の事業にも関わるものがあります。そのため、国際学会や実務家向けセミナーの登壇機会、海外の共同研究者との議論等からグローバルに最先端情報を入手し、適時的確に経営に役立てられるように努めているところです。

昨年、創業100周年を迎えた当社には、長年培った伝統と、長期ビジョンで定めた2050年までの未来に向けての革新が共存しています。和酒や日本食を世界にお届けするサプライチェーン、完全子会社化したタカラバイオの保有するバイオテクノロジーをはじめとする強みを活かし、着実に成長軌道に乗せ、さらに大きく飛躍するために、引き続き、尽力してまいりたいと思います。

「宝グループ中期経営計画2030」について

「宝グループ中期経営計画2030」は、社員の皆様も議論に参加され、社外取締役にも適時、報告いただきながら策定されました。最大の特徴は、事業ポートフォリオ戦略に基づき、事業ユニットごとの目標を明確化した点にあります。

本中計では、WACCに基づいて設定されたROIC目標に向けて、各ユニットの事業が推進されることにより、グループとしての投資効率が改善され、より強固な経営基盤が構築されるよう計画されています。特に、2026·2027年の2年間は、収益構造の改革と成長投資の適正化が急務であり、社外取締役としても、よりガバナンスを利かせていく所存です。

そして、経営改革の途上であるからこそ、主役は人であることも、あらためて強調しておきたいと思います。数値目標も重要ですが、社員の皆様が自分事として課題に挑戦し、実行していくことが、何よりも重要です。

たとえば、事業間のシナジーは、既存事業の枠にとらわれていては生まれません。時には、既存事業の枠を超え、創造性を発揮して新たな事業を創出していくことも必要です。集中と選択を進めつつ、成長投資が必要な領域には重点的に資源配分することで、中長期的な成長が着実に達成されることを期待しています。

社外取締役メッセージ



建設的な対話と客観的な検証を通じて、成長軌道への回復を支えます

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、社外取締役に就任して以降、取締役会のほか各種会議体にもできる限り出席して、宝グループの現状や課題等を把握するとともに、事務運営の立案や事務の監察・評価等の経験から、施策の立案時の検討事項や実施状況の評価・検証・課題等について、法令・コンプライアンスやガバナンス面からの質問や意見・提案に努めています。

当社の取締役会や各種会議体では、議題・施策等としてかっちりと整理される前段階で議論等ができるとよいと、社外取締役から提案をしておりました。昨年から事前説明の機会が増えたところですが、今期からは、定例的に「取締役会の事前説明会」が実施されることとなり、事前に活発な議論等が行われる環境が整うことは、経営戦略や組織運営の充実に資するものといえると思います。

なお、今回、社外取締役として初めて関わった「宝グループ中期経営計画2030」の策定においても、事前に社外取締役を含む関係者間の活発な議論等が行われたことにより、内容の充実等に一定の効果はあったと考えます。

今後も、「経営方針や経営改善についての助言、経営の監督、利益相反の監督、ステークホルダーの意見の反映」という社外取締役の役割・責務を果たし、当社グループの中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

「宝グループ中期経営計画2030」について

「中期経営計画2030」については、前中期経営計画が大きく未達に終わった要因等を踏まえて、「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」との方針のもとに、前半2年間(2028年3月期まで)を「体質転換／立て直し／将来への布石」、後半3年間(2031年3月期まで)を「成長スピード加速／将来の成長ドライバー創出」と位置づけ、5つの基本方針等の具体的戦略や目標等を定めています。

計画の達成には、基本方針等を着実に実施し、成果を得ることが必要ですが、前半の2年間は、いわば、体質転換等の猶予期間ともいえますので、早期に成果を得ることが重要です。初年度の2027年3月期には、相当程度の成果を得ているように、意見・助言に努めたいと思います。

そのためには、適時に、進捗状況を確認・分析し、戦略の継続・見直しや新たな戦略等を検討することが重要と考えます。また、確認・分析は、定量分析を行うことにより、関係者が共通認識のもとに、議論し、判断することが容易となります。中期経営計画2030において、定量的な目標が設定されているのは、「財務目標(ROIC、ROE、営業利益、売上高)」など一部であり、「既存事業の収益構造改革」などは、実績を定量的に表すよう努めていただきたいと思います。

中期経営計画2030は、長期Vision 2050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ですので、計画の達成により、中長期的な企業価値の向上が図られるよう努めてまいります。

社外取締役メッセージ



経営課題の本質を見極め、変革の実行を後押しします

社外取締役 白幡 清一郎
（2025年6月27日就任）

社外取締役として注力してきたこと

2025年6月の社外取締役就任時から、日本食材卸とバイオ事業の利益計画の大幅な未達報告が継続する状況が顕在化し、その真因が投資計画とリターンのバランスが取れていない状況であること、海外拠点拡大のための投資が利益計画と同調できなかったことの解析がなされました。

特に日本食材卸の利益計画未達に競争激化等の事業環境悪化の説明がありましたが、売上成長のための買収先海外子会社の販管費増大にメスを入れるべきとの指摘をしましたが、対策に遅れが生じていました。

海外企業買収後の売上拡大の実績が、利益管理への対応が遅れを招いたこと、子会社主導の事業運営にホールディングスの関与が及ばなかった点は、大きな反省点です。

自身の就任時にはすでに「宝グループ 長期Vision 2050（以下、長期Vision 2050）」がまとめられた段階で、新中計期間が3年から5年への変更案に対して現状への打ち手が最優先事項であることを現中計に取り入れる提言を行い、前半2年が会社の体質転換期間と位置づけられました。

「宝グループ中期経営計画2030」について

当社は事業の再起をかけて、中計5年間の前半2年間で会社を大きく体質転換をはかる覚悟を決めました。

社外取締役が取り組むべき課題は、長期Vision 2050に向け前進するために事業ポートフォリオの見直しを早期に行い、後半の3年間開始時にはすでに長期Vision 2050に向け走りだしている状況を作ることと、執行の作成した収益改善計画がうまく進まない場合のプランBの事前作成も求めていくことです。

これまでは執行からの提案は、取締役会で追認を求める割合が高く、提案内容が一つに絞られていました。

これからは取締役会とは別の事業戦略をレビューする会議体で他プランを含めた比較・可能性を提示して審議を行うことで取締役会としてリスクテイクできる環境整備を進めていきます。

限られた期間で体質改善が確実に行われるように管理・監督を行っていく所存です。

ガバナンス

ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

宝グループでは、長期Vision 2050で掲げる「ありたい姿※1」の実現には透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための適切な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、また、信頼される企業グループであり続けるためには、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。

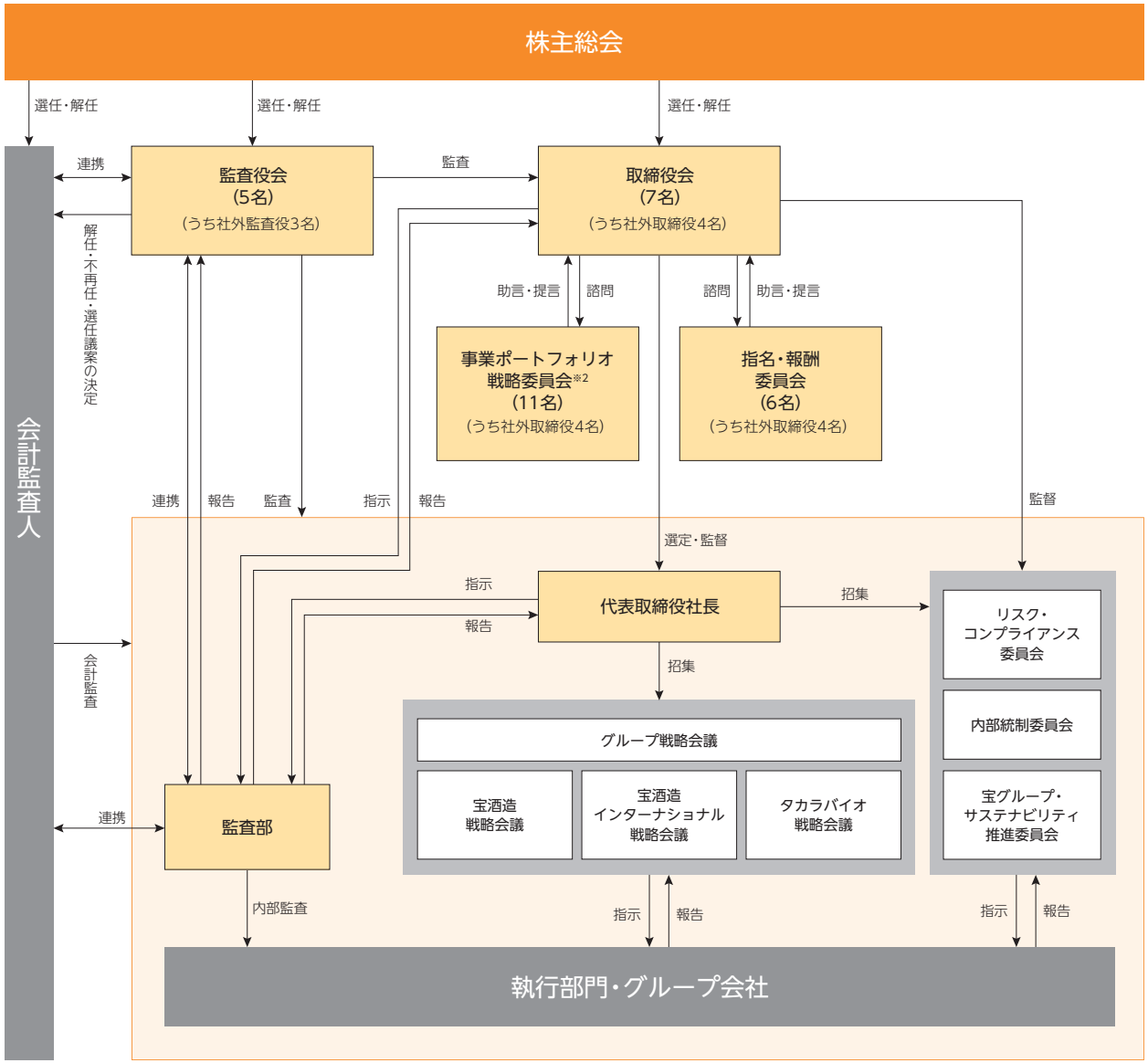
上記の考え方のもと、「宝ホールディングス コーポレートガバナンスポリシー」に定める具体的方針に則って、適切なコーポレートガバナンス体制を構築・整備していくことで、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

※1 ありたい姿
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。

※2 事業ポートフォリオ戦略委員会

役割	当社取締役会の諮問機関として、事業ポートフォリオ戦略や経営資源の投下方針の見直し等に関する議論や、重要度の高い投資案件について、構想・計画段階などの早期段階から審議を行う。
開催頻度	四半期に1 回を目安に、必要に応じて随時開催
メンバー	当社取締役および執行役員

コーポレートガバナンス体制模式図（2026年6月26日現在）



ガバナンス

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持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、また、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。

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	●		●				

ガバナンス

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、白幡清一郎の4名ならびに社外監査役 吉本明子、矢倉昌子、宮口亜希の3名の合計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
- ▶代表取締役社長の後継者計画および選定・解職に関する事項
- ▶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。

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

- 政策保有株式の縮減方針

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。

当社は、2025年５月13日開催の取締役会において、2025年３月期末時点で当社および当社の子会社が保有する全ての政策保有株式について継続保有の適否の検証を行い、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月末時点の時価約320億円から、2030年３月期末までに50％削減する（政策保有株式の総額は連結純資産の５％程度にする）ことを決議いたしました。また、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。

- 政策保有株式の継続保有の適否に関する検証結果および政策保有株式縮減の進捗状況

2026年３月期には、当社および当社の子会社の取締役会において、2025年５月13日時点で７銘柄、それ以降にも26銘柄、計33銘柄を売却対象銘柄（保有株式の一部を売却対象とする銘柄を含む）に指定しておりましたが、2026年３月期末までに32銘柄を売却いたしました。売却額は約79億円で、2025年3月末時点の時価換算で当時の保有株式の21.7％を削減いたしました。

その一方で、保有株式の株価が大幅に上昇したことなどにより、2026年３月末の政策保有株式の保有残高は約371億円となり、2025年３月末より16.1％増加いたしました。

なお、2026年５月13日開催の当社の取締役会において、2027年３月期には、金融機関７銘柄、サプライヤー・発注先14銘柄、得意先・販売先27銘柄、その他関係先９銘柄の全57銘柄のうち、当該取締役会決議時点では20銘柄を売却対象銘柄として適時売却を進めることにいたしました。

ガバナンス

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。	11回中11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。	11回中11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。	11回中11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。	8回中8回	—
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。	11回中11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。	8回中8回	10回中10回
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。	8回中8回	10回中10回

取締役および監査役の報酬(2026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)	9名 (4名)	88 (31)	5名 (—)	51 (—)	140 (31)
監査役 (うち社外監査役)	8名 (5名)	75 (31)	— (—)	— (—)	75 (31)
合計 (うち社外役員)	17名 (9名)	163 (63)	5名 (—)	51 (—)	215 (63)

(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7名(うち社外取締役4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退任した取締役2名および監査役3名(社外監査役2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・報酬委員会の審議等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、2025年6月27日開催の第114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40百万円以内と決議いただいております。)、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。

ガバナンス

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。2026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、次の事項に関しての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】

❶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

❷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

❶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、今後の経営体制をふまえた取締役会付議事項のあり方や、取締役会における議論をより一層深化させることに関しては継続的な課題があることを認識しており、2026年度は次の事項に取り組んでまいります。

①タカラバイオの完全子会社化後の経営体制を受けて、持株会社である当社取締役会としての付議事項の見直しを進めてまいります。

②取締役会における議論をより一層深化させるために、取締役会メンバー（業務執行取締役・社外取締役・監査役）間のさらなる情報共有を図ってまいります。

❷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、持株会社の取締役会としてのモニタリング機能のあり方や、中長期的な経営戦略等に関してより多様な意見を反映していく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、2026年度は次の事項に取り組んでまいります。

①タカラバイオの完全子会社化後の経営体制や「宝グループ中期経営計画2030」を策定したことなどを受けて、取締役会としてのモニタリング機能のあり方について検討し、必要と考えられる施策を講じてまいります。

②中長期的な経営戦略等について議論する場における今後のテーマ設定や運営方法を継続的に検討していくことなどにより、引き続き中長期的な経営戦略（事業ポートフォリオ戦略等）に関して多様な意見を反映する取り組みを行ってまいります。

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、宝酒造インターナショナルおよびタカラバイオ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」、「宝酒造インターナショナル戦略会議」および「タカラバイオ戦略会議」をそれぞれ原則として毎月1回開催する。さらに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。

コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

上場子会社であったタカラバイオの完全子会社化について

当社は、上場子会社であったタカラバイオについて、同社の完全子会社化を目的とした公開買付け（2026年２月16日から2026年４月６日まで）を実施し、その後のスクイーズアウト手続を経て、2026年６月16日付で同社議決権の100％を取得し、完全子会社といたしました。また、同社株式は2026年6月12日付で上場廃止となりました。したがって、2026年６月26日現在、当社は上場子会社を有しておりません。

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・立場を利用しての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が監督する「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。

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・横領など、あらゆる形の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。

コンプライアンス違反への対応

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。



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ることがないよう、「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、調査の結果、是正すべき事項が判明した場合には速やかに是正措置を講じる等、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。

ガバナンス

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（不正行為や腐敗行為等を含む）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、年間を通し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（BCP）で想定するリスクへの取り組み

①自然災害（地震・風水害等）

地震等の災害発生時における安否確認訓練、各事業場における消防訓練、バックアップオフィス（※）訓練の実施等

※被災により本社機能が一時的に停止した場合に備え、他事業場で立ち上げる代替オフィス

②感染症（強毒性新型インフルエンザ等の伝染病等）

マスク・消毒用アルコール等の備蓄、社会インフラ停滞・従業員の出社不能に備えたリモートワーク等の環境整備等

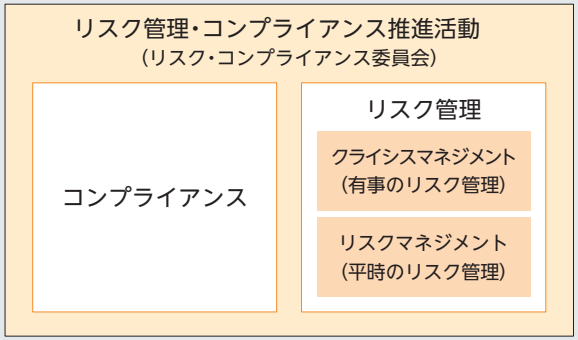
③品質問題（製品回収等）

製品に重大な不具合が発見された場合等を想定した緊急時広報対応訓練の実施等

④ITシステム障害に起因する重要業務の停止・機密情報漏洩

不審なメールへの対応訓練、サイバー攻撃・情報セキュリティ事故を想定したインシデント対応訓練の実施等

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。

詳細は、「ガバナンス」をご覧ください。
https://ir.takara.co.jp/ja/Management/CorporateGovernance.html

役員一覧(2026年6月30日現在)

取締役



木村 睦 (63歳)
代表取締役社長

1985年 4 月　当社入社
2002年 4 月　タカラバイオ㈱取締役
2004年 6 月　タカラバイオ㈱常務取締役
2007年 6 月　タカラバイオ㈱専務取締役
2009年 6 月　タカラバイオ㈱代表取締役副社長
2014年 6 月　取締役　宝酒造㈱専務取締役
2016年 6 月　代表取締役副社長
2017年 6 月　宝酒造㈱取締役(現職)
2017年 7 月　宝酒造インターナショナル㈱代表取締役社長
2018年 6 月　代表取締役社長(現職)
2020年 4 月　宝酒造インターナショナル㈱取締役(現職)
2022年 6 月　タカラバイオ㈱取締役(現職)



鈴木 正直 (61歳)
取締役
人事、サステナビリティ推進、事業支援・IT推進担当

1988年 4 月　当社入社
2014年 4 月　タカラ長運㈱(現:長崎運送㈱)代表取締役社長
2018年 6 月　人事部長、宝酒造㈱管理本部長兼総務人事部長、宝酒造インターナショナル㈱総務人事部長
2023年 4 月　執行役員人事部長
2025年 6 月　取締役(現職)



佐藤 敬 (54歳)
取締役
事業管理、新規事業開発、経理・財務、広報・IR担当

1995年 4 月　当社入社
2019年 4 月　宝酒造㈱ブランド戦略部長 兼酒類統括営業部長
2020年 4 月　宝酒造㈱営業部長
2024年 4 月　執行役員事業管理部長
2025年 6 月　取締役(現職)



友常 理子 (54歳)
取締役(社外取締役)

2002年10月　田辺総合法律事務所入所
2010年 4 月　自衛隊員倫理審査会委員
2013年 4 月　田辺総合法律事務所パートナー(現職)
2018年 6 月　取締役(現職)
2020年 6 月　㈱弘電社社外取締役(監査等委員)(現職)
2024年 4 月　独立行政法人農畜産業振興機構評価委員会委員(現職)
　　同コンプライアンス委員会委員(現職)
2025年11月　公認不正検査士(CFE)資格取得



川上 智子 (61歳)
取締役(社外取締役)

2009年 4 月　関西大学商学部教授
2015年 4 月　早稲田大学大学院商学学術院 経営管理研究科教授(現職)
2019年 6 月　取締役(現職)
2019年12月　公認会計士試験 試験委員
2022年 9 月　㈱夢真ビーネックスグループ(現:㈱オープンアップグループ) 社外取締役(現職)
2023年 3 月　ハワイ大学マノア校シャイドラー経営大学院客員研究員
2026年 6 月　日鉄ソリューションズ㈱社外取締役

役員一覧

取締役



本宮 孝夫 (69歳)

取締役(社外取締役)

2016年 7 月　国税庁高松国税局長
2017年 7 月　国税庁退官
2017年12月　本宮孝夫税理士事務所税理士(現職)
2023年 6 月　取締役(現職)
　　公益財団法人日本醸造協会監事(現職)



白幡 清一郎 (65歳)

取締役(社外取締役)

1983年 4 月　日本ペイント㈱入社
2013年 4 月　日本ペイント㈱執行役員
2014年10月　日本ペイントホールディングス㈱執行役員
2015年 4 月　日本ペイントホールディングス㈱上席執行役員
　　日本ペイント・サーフケミカルズ㈱代表取締役社長
2018年 1 月　日本ペイントホールディングス㈱常務執行役員、
　　日本ペイントマリン㈱代表取締役社長
2018年 3月　日本ペイントホールディングス㈱
　　取締役常務執行役員
2020年 3月　日本ペイントホールディングス㈱常務執行役
2022年 1月　日本ペイントホールディングス㈱顧問
2023年 3月　ナブテスコ㈱社外取締役(現職)
2024年 6月　リンテック㈱社外取締役(現職)
2025年 6月　取締役(現職)

監査役

三井 照明 (64歳) | 常勤監査役

1985年 4 月　当社入社
2015年 4 月　経理・シェアードサービス部長
2017年 6 月　執行役員経理・シェアードサービス部長　宝酒造㈱監査役
2020年 4 月　執行役員経理部長
2020年 6 月　常勤監査役(現職)
2021年 6 月　宝酒造㈱監査役(現職)　宝酒造インターナショナル㈱監査役(現職)

森 圭助 (63歳) | 常勤監査役

1985年 4 月　当社入社
2008年 4 月　業務革新推進部長
2011年 4 月　経営企画部長兼務
2012年 4 月　事業管理部長
2015年 4 月　事業支援・IT推進部長兼務
2017年 6 月　執行役員事業管理部長
2017年 7 月　宝酒造インターナショナル㈱監査役
2018年 6 月　取締役
2020年 6 月　宝酒造㈱監査役
2025年 6 月　常勤監査役(現職)　宝酒造㈱監査役(現職)　宝酒造インターナショナル㈱監査役(現職)

吉本 明子 (63歳) | 監査役(社外監査役)

2019年 7 月　厚生労働省中央労働委員会事務局長
2021年10月　厚生労働省退官
2022年 2 月　ボストンコンサルティンググループ シニアアドバイザー(現職)
2022年 6 月　㈱トーエネック社外取締役(現職)
2023年 6 月　監査役(現職)
2024年 6 月　住友精化㈱社外取締役
2026年 6 月　住友精化㈱社外取締役(監査等委員)(現職)

矢倉 昌子 (66歳) | 監査役(社外監査役)

2000年 4 月　アスカ法律事務所共同開設、同事務所パートナー(現職)
2013年 4 月　大阪弁護士会副会長、日本弁護士連合会理事
2020年 6 月　田岡化学工業㈱社外取締役(監査等委員)(現職)
2021年 1 月　神東塗料㈱社外取締役(現職)
2022年 4 月　日本弁護士連合会副会長
2025年 5 月　㈱ワキタ社外取締役(監査等委員)(現職)
2025年 6 月　監査役(現職)

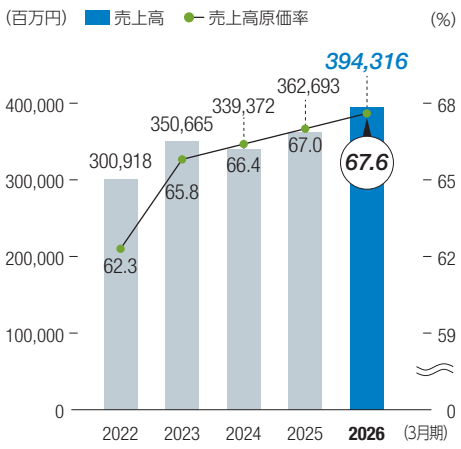
宮口 亜希 (59歳) | 監査役(社外監査役)

1989年10月　太田昭和監査法人(現:EY新日本有限責任監査法人)入所
2024年 4 月　公認会計士宮口亜希事務所開設、同事務所所長(現職)
2024年 6月　㈱イチネンホールディングス社外取締役(現職)　山陽特殊製鋼㈱社外取締役(監査等委員)
2025年 6月　監査役(現職)
2026年 6月　鴻池運輸㈱社外監査役(現職)

財務ハイライト

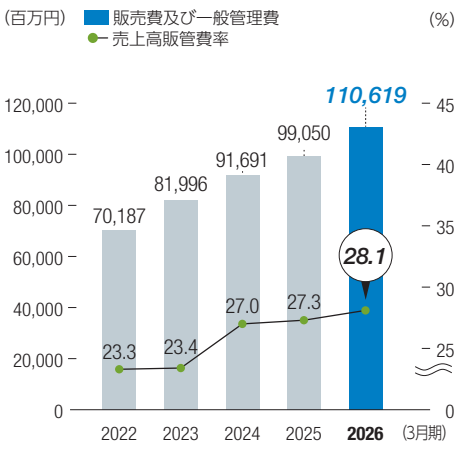
売上高・売上高原価率

394,316百万円　67.6%



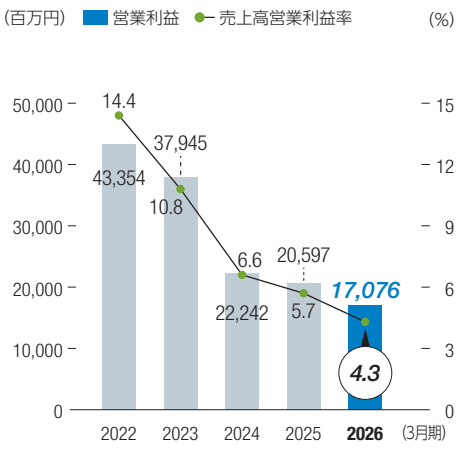
販売費及び一般管理費・売上高販管費率

110,619百万円　28.1%



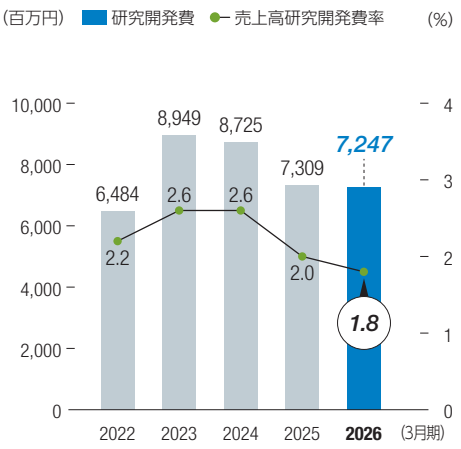
営業利益・売上高営業利益率

17,076百万円　4.3%



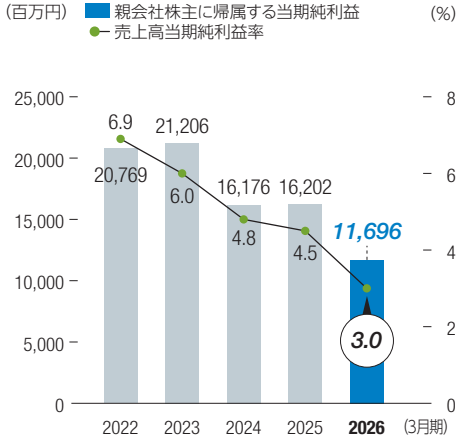
研究開発費・売上高研究開発費率

7,247百万円　1.8%



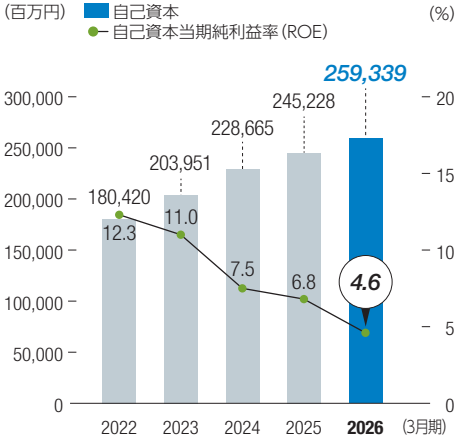
親会社株主に帰属する当期純利益・売上高当期純利益率

11,696百万円　3.0%



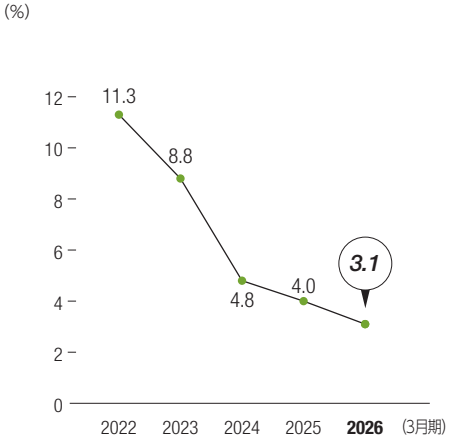
自己資本・自己資本当期純利益率（ROE）

259,339百万円　4.6%



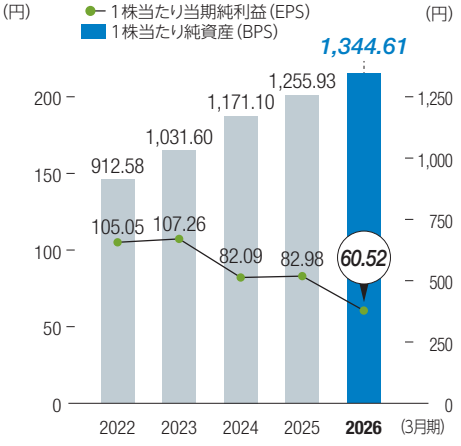
投下資本利益率（ROIC）

3.1%



1株当たり当期純利益（EPS）・1株当たり純資産（BPS）

60.52円　1,344.61円

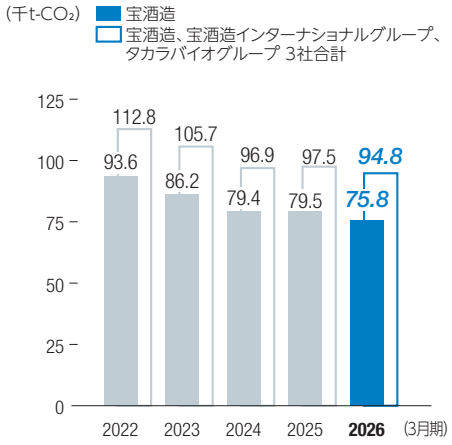


2022年3月期より、「収益認識に関する会計基準」等の適用に伴い、従来販売費及び一般管理費で処理していた費用の一部を売上高から控除しております。

非財務ハイライト

生産工程での CO_2 排出量

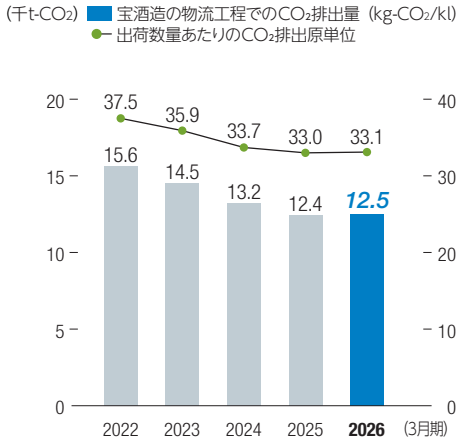
94.8千t-CO_2



物流工程での CO_2 排出量・原単位

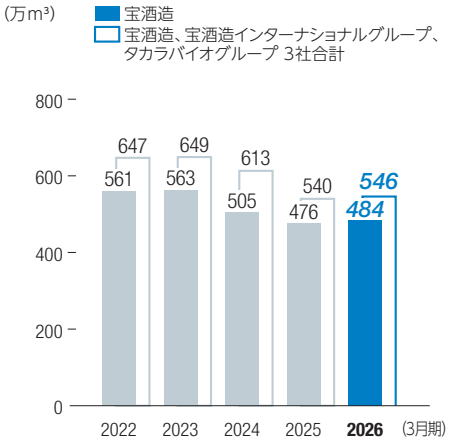
(宝酒造)

12.5千t-CO_2　33.1kg-CO_2/kl



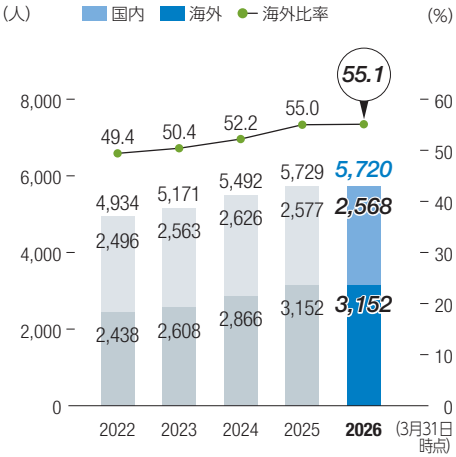
生産工程での用水使用量

546万m³



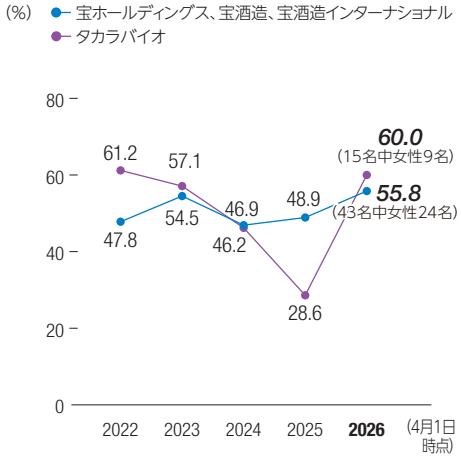
海外従業員比率

55.1%



新卒採用者における女性比率

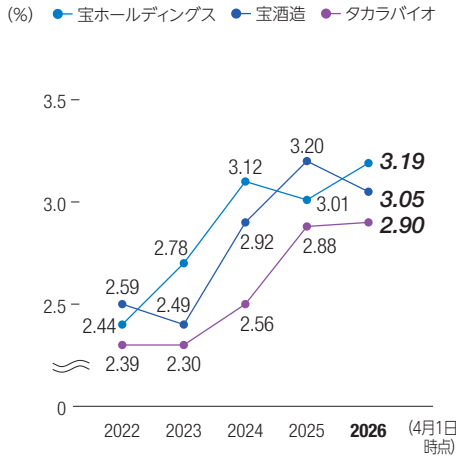
宝ホールディングス、宝酒造、宝酒造インターナショナル 55.8%　タカラバイオ 60.0%



障がい者雇用率

(宝ホールディングス、宝酒造、タカラバイオ)

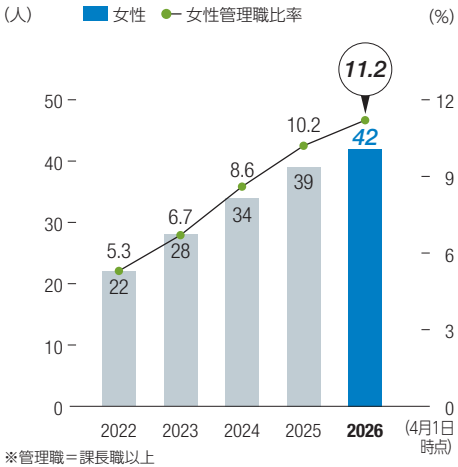
宝ホールディングス 3.19%　宝酒造 3.05%　タカラバイオ 2.90%



女性管理職比率

(宝ホールディングス、宝酒造、宝酒造インターナショナル)

11.2%

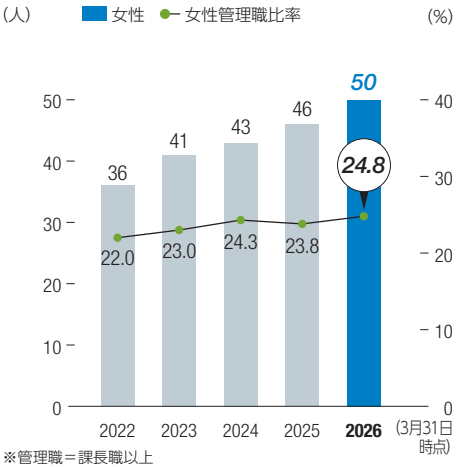


※管理職＝課長職以上

女性管理職比率

(タカラバイオ)

24.8%



※管理職＝課長職以上

11カ年連結財務サマリー

単位：百万円※3

	2026年3月期	2025年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2022年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2019年3月期	2018年3月期	2017年3月期	2016年3月期
期間項目											
売上高※1	***¥394,316***	¥362,693	¥339,372	¥350,665	¥300,918	¥278,443	¥281,191	¥277,443	¥268,142	¥234,193	¥225,364
宝酒造	***119,122***	119,663	123,786	122,921	119,710	152,537	153,141	152,457	149,839	149,452	145,492
宝酒造インターナショナルグループ	***221,888***	185,803	160,427	137,483	102,186	69,589	82,765	77,834	70,717	37,540	30,490
タカラバイオグループ	***40,318***	45,039	43,505	78,142	67,699	46,086	34,565	35,841	32,312	29,375	29,729
その他（国内グループ会社）	***32,200***	30,867	30,271	30,950	30,719	29,238	31,801	32,742	36,412	39,017	41,050
調整額	***(19,214)***	(18,680)	(18,619)	(18,832)	(19,396)	(19,007)	(21,082)	(21,431)	(21,140)	(21,193)	(21,398)
売上原価	***266,620***	243,045	225,438	230,723	187,376	162,849	172,574	168,694	163,529	140,182	135,868
売上総利益	***127,696***	119,647	113,933	119,941	113,541	115,594	108,617	108,749	104,612	94,010	89,495
販売費及び一般管理費	***110,619***	99,050	91,691	81,996	70,187	93,999	92,781	90,945	88,999	80,458	77,815
営業利益（損失）※1	***17,076***	20,597	22,242	37,945	43,354	21,595	15,836	17,804	15,612	13,551	11,680
宝酒造	***5,729***	5,037	5,503	4,890	4,135	4,879	4,175	5,948	5,569	5,071	4,082
宝酒造インターナショナルグループ	***14,201***	11,655	12,291	10,821	8,472	1,043	3,532	4,532	4,393	3,182	2,752
タカラバイオグループ	***(4,688)***	2,263	3,003	20,541	28,902	13,952	6,274	5,463	3,555	3,202	2,667
その他（国内グループ会社）	***3,358***	2,708	2,363	2,293	2,222	1,803	2,018	1,954	2,318	2,167	2,058
調整額	***(1,524)***	(1,067)	(919)	(601)	(379)	(84)	(164)	(95)	(224)	(72)	120
税金等調整前当期純利益	***18,270***	25,815	26,238	39,692	40,961	20,583	15,643	17,658	18,903	14,520	12,548
親会社株主に帰属する当期純利益	***11,696***	16,202	16,176	21,206	20,769	10,574	8,980	10,411	11,029	8,480	7,055
有形固定資産の減価償却費及びその他の償却費	***15,625***	12,349	11,371	10,295	9,589	9,298	8,874	7,827	7,702	6,213	6,180
資本的支出	***24,500***	20,783	21,915	14,165	16,213	13,775	14,195	10,671	6,414	6,658	6,003
研究開発費	***7,247***	7,309	8,725	8,949	6,484	5,914	4,259	4,708	5,063	4,550	4,608
営業活動によるキャッシュ・フロー	***17,318***	16,155	29,178	45,478	16,376	27,100	11,744	13,508	16,265	12,826	10,373
投資活動によるキャッシュ・フロー	***(15,341)***	(41,562)	(19,993)	(10,474)	(10,399)	(6,738)	(3,690)	(9,213)	(19,916)	16,200	(10,864)
財務活動によるキャッシュ・フロー	***(9,307)***	6,548	(13,448)	(22,215)	4,133	(1,506)	(11,653)	(4,243)	(5,570)	(2,828)	(9,482)
フリー・キャッシュ・フロー	***1,977***	(25,406)	9,185	35,003	5,977	20,362	8,054	4,295	(3,650)	29,026	(490)
期末項目											
総資産	***¥513,801***	¥477,587	¥437,468	¥399,174	¥362,438	¥306,918	¥283,882	¥287,106	¥284,281	¥274,368	¥253,253
有利子負債	***79,133***	73,307	55,299	51,793	60,655	50,256	46,070	47,427	47,982	47,852	42,837
純資産	***310,937***	300,903	280,465	255,318	224,555	191,535	181,329	179,795	176,217	165,920	156,148
自己資本	***259,339***	245,228	228,665	203,951	180,420	156,884	147,762	148,197	145,111	135,043	130,386
1株当たり（単位：円）											
1株当たり当期純利益	***¥ 60.52***	¥ 82.98	¥ 82.09	¥ 107.26	¥ 105.05	¥ 53.48	¥ 45.11	¥ 52.15	¥ 54.97	¥ 42.15	¥ 35.06
1株当たり純資産	***1,344.61***	1,255.93	1,171.10	1,031.60	912.58	793.53	747.39	742.36	726.90	671.11	647.97
年間配当金	***31.00***	31.00	29.00	38.00	37.00	21.00	20.00	18.00	16.00	13.00	12.00
指標											
総資産当期純利益率	***2.4%***	3.5%	3.9%	5.6%	6.2%	3.6%	3.1%	3.6%	3.9%	3.2%	2.7%
自己資本当期純利益率	***4.6***	6.8	7.5	11.0	12.3	6.9	6.1	7.1	7.9	6.4	5.4
自己資本比率	***50.5***	51.3	52.3	51.1	49.8	51.1	52.1	51.6	51.0	49.2	51.5
D／Eレシオ	***30.5***	29.9	24.2	25.4	33.6	32.0	31.1	32.0	33.1	35.4	32.9
配当性向	***51.2***	37.4	35.3	35.4	35.2	39.3	44.3	34.5	29.1	30.8	34.2

※1 2018年3月期より事業セグメントの変更を行っています。2016年3月期から2017年3月期の売上高および営業利益（損失）については、変更後の事業セグメントの区分に基づき算出しています。
※2 2022年3月期より、「収益認識に関する会計基準」等の適用に伴い、従来販売費及び一般管理費で処理していた費用の一部を売上高から控除しております。
2021年3月期以前の売上高および販売費及び一般管理費は「収益認識に関する会計基準」等の適用前の数字になっております。
※3 百万円未満は切り捨てにより算出しています。
※4 2019年3月期より税効果会計基準の一部改正を適用しており、2018年3月期の数値については一部組み替えて表示しています。

主要子会社データ (2026年3月31日現在)

(注)議決権の所有割合の括弧書きは間接所有割合

会社名	所在地	資本金	議決権の所有割合	主な事業内容
宝酒造(国内事業)				
宝酒造株式会社	〒600-8688 京都府京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20	1,000百万円	100.0%	酒類、調味料、原料用アルコールの製造・販売
宝酒造インターナショナルグループ(海外事業)				
宝酒造インターナショナル株式会社	〒600-8688 京都府京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20	10百万円	100.0%	グループ会社管理、酒類・調味料の輸出販売等
Takara Sake USA Inc.(アメリカ)	708 Addison St., Berkeley, CA 94710 U.S.A.	7,000千米ドル	(100.0%)	酒類の製造・販売、輸出および輸入販売
宝酒造食品有限公司(中国)(Takara Shuzo Foods Co., Ltd.)	No.31 Nanyuan West St., Fengtai District Beijing, China 100076	130,000千元	(92.0%)	酒類の製造・販売および輸入販売
Ontario Spring Water Sake Company(カナダ)	51 Gristmill Lane, Toronto Ontario, Canada, M5A 3C4	100加ドル	(80.0%)	酒類の製造および販売
The Tomatin Distillery Co. Ltd(イギリス)	Tomatin, Inverness-shire IV13 7YT, Scotland, U.K.	3,297千ポンド	(94.2%)	スコッチウイスキーの製造・販売
Age International, Inc.(アメリカ)	229 W. Main St., Frankfort, KY 40601 U.S.A.	250千米ドル	(100.0%)	バーボンウイスキーの販売
上海宝酒造貿易有限公司(中国)(Shanghai Takara Shuzo International Trading Co., Ltd.)	Shenergy International Building 18th Floor, Room 1808A, No.1, FuXing Middle RD, Huangpu District, Shanghai, China 200021	600千米ドル	(100.0%)	酒類・食品の輸入販売
Mutual Trading Co., Inc.(アメリカ)	4200 Shirley Avenue, El Monte, CA 91731 U.S.A.	5,394千米ドル	(85.8%)	酒類・食品・調味料等の輸入・卸売業
Foodex SAS(フランス)	64 rue du Ranelagh, 75016 Paris, France	10,250千ユーロ	(100.0%)	酒類・食品・調味料等の輸入・卸売業
Cominport Distribución, S.L.(スペイン)	Avenida Marconi nave 1 - P.A.E. Neisa Sur, 28021, Madrid, Spain	166千ユーロ	(100.0%)	酒類・食品・調味料等の輸入・卸売業
Tazaki Foods Ltd.(イギリス)	12 Innova Way, Enfield, Middlesex, EN3 7FL, U.K.	6,357千ポンド	(100.0%)	酒類・食品・調味料等の輸入・卸売業
Kagerer & Co. GmbH(ドイツ)	Weißenfelder Straße 6, 85622 Feldkirchen, Germany	30千ユーロ	(90.0%)	水産品および日本・アジア食材・調味料の輸入・販売業
Nippon Food Supplies Company Pty Ltd(オーストラリア)	Warehouse 9 and 10, Building 3, 161 Manchester Road, Auburn, NSW 2144, Australia	17,772千豪ドル	(100.0%)	酒類・食品・調味料等の輸入・卸売業
東京共同貿易株式会社(日本)	〒110-0016 東京都台東区台東4丁目26番4号	60百万円	(51.0%)	食料品、酒類、雑貨品等の輸出販売業
タカラバイオグループ(バイオ事業)				
タカラバイオ株式会社	〒525-0058 滋賀県草津市野路東7-4-38	14,965百万円	60.9%	試薬・機器などの開発製造・販売、受託、遺伝子医療
Takara Bio USA, Inc.(アメリカ)	2560 Orchard Parkway, San Jose, CA 95131, U.S.A.	83千米ドル	(100.0%)	試薬・機器の開発・製造・販売
Takara Bio Europe S.A.S.(フランス)	34 rue de la Croix de Fer 78100 Saint-Germain-en-Laye, France	891千ユーロ	(100.0%)	試薬・機器の販売、受託
DSS Takara Bio India Pvt. Ltd.(インド)	A-5 Mohan Co-op Industrial Estate, Mathura Road, New Delhi,110044, India	110百万ルピー	(51.0%)	試薬の製造・販売
宝生物工程(大連)有限公司(中国)	No.19 Dongbei 2nd Street, Development Zone, Dalian 116600 China	2,350百万円	(100.0%)	試薬の開発・製造・グループ内販売、受託
宝日医生物技術(北京)有限公司(中国)	Life Science Park, 22 KeXueYuan Road Changping District, Beijing 102206 China	1,330百万円	(100.0%)	試薬・機器の販売
Takara Korea Biomedical Inc.(韓国)	601, New T Castle, 108, Gasan Digital 2-ro, Geumcheon-gu, Seoul 08506, Korea	3,860百万ウォン	(100.0%)	試薬・機器の販売
その他(国内グループ会社)				
タカラ物流システム株式会社	〒610-0343 京都府京田辺市大住浜55-13	50百万円	100.0%	運送業、倉庫業、自動車整備業、損害保険代理業、旅行業等
タカラサプライコミュニケーションズ株式会社	〒612-8338 京都府京都市伏見区舞台町1	90百万円	100.0%	容器・包装資材卸売、印刷業、WEB制作事業、デジタルサービス事業
株式会社ラック・コーポレーション	〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-12	80百万円	100.0%	ワイン輸入販売
株式会社トータルマネジメントビジネス	〒600-8008 京都府京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20	20百万円	100.0%	マーケティングに関する調査、販促企画、人材派遣事業
タカラ物産株式会社	〒612-8081 京都府京都市伏見区新町5丁目487	10百万円	100.0%	食料品および飼料販売
川東商事株式会社	〒600-8008 京都府京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20	30百万円	100.0%	不動産賃貸

投資家情報 (2026年3月31日現在)

商号	宝ホールディングス株式会社
事業内容	持株会社
本店所在地	京都市下京区四条通烏丸東入長刀鉾町20番地
電話	075-241-5130
設立	1925年9月6日
資本金	13,226百万円
代表者	代表取締役社長　木村 睦
ホームページアドレス	www.takara.co.jp

ESG外部評価

※2026年7月時点

FTSE4Good Index Series

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

※ THE INCLUSION OF [Takara holdings inc.] IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF [Takara holdings inc.] BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

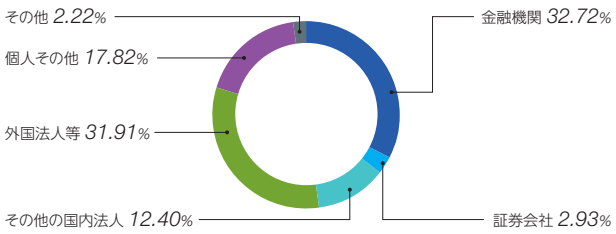
S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

CDPサプライヤーエンゲージメント・リーダー

株主メモ

発行株式	
発行可能株式総数	870,000,000株
発行済株式総数	197,252,043株
株主数	80,239名
上場取引所	東証プライム市場
証券コード	2531
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務連絡先	〒168-8507　東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-288-324（フリーダイヤル）
株主総会	定時株主総会は、毎年6月に京都で開催されています。その他、必要のある場合には、あらかじめ公告して基準日を定めたうえで、臨時株主総会が開かれる場合があります。
独立監査人	有限責任監査法人トーマツ

所有者別株式分布状況



大株主（上位10名）

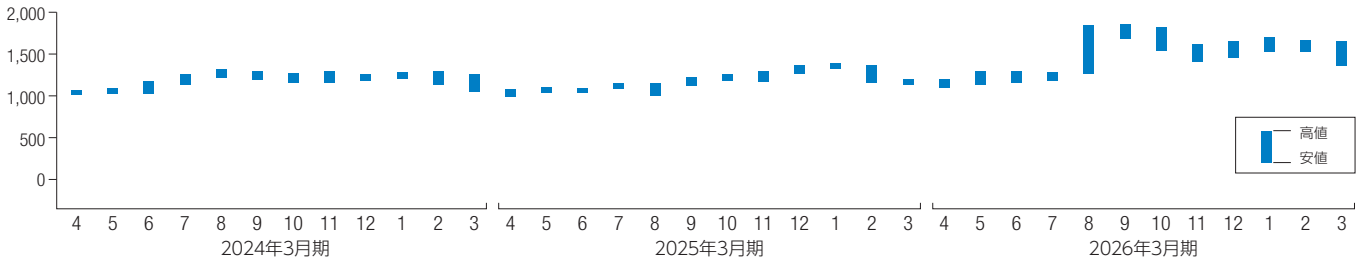
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	19,763	10.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505010	17,488	9.07
株式会社みずほ銀行	9,616	4.99
農林中央金庫	8,550	4.43
VALUEACT JAPAN MASTER FUND, L.P.	6,000	3.11
明治安田生命保険相互会社	5,370	2.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,345	2.77
株式会社京都銀行	5,000	2.59
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510311	4,908	2.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	4,809	2.49

(注) 1. 持株数の千株未満は切り捨てております。
2. 持株比率は、自己株式（4,378千株）を控除して計算しております。

格付

格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター（R&I）	A ／安定的	a-1
日本格付研究所（JCR）	A+ ／安定的	J-1

株価の推移（円）




TaKaRa