

2017年5月9日

## 「宝グループ中期経営計画 2019」を策定

宝ホールディングス株式会社（社長：柿本 敏男）は、2019年度（2020年3月期）を最終年度とする3カ年の中期経営計画「宝グループ中期経営計画 2019（以下、本中計）」を策定しました。当社は2011年4月に10カ年の長期経営ビジョン「宝グループ・ビジョン 2020\*（以下、長期ビジョン）」をスタートさせ、3年ごとの中期経営計画において具体的施策に取り組んでいますが、本中計は、その長期ビジョン達成に向けた最終ステップと位置付けており、最終年度には長期ビジョンの営業利益目標水準を1年前倒しで達成する計画です。

\*「宝グループ・ビジョン 2020」の詳細については本資料 P9 をご参照ください。

当社グループを取り巻く環境は、高齢化・人口減少に伴う国内酒類市場の縮小や消費の多様化によるメーカー間での競争の激化、また世界経済の先行き不透明感を背景とする為替の変動リスクや原油をはじめとした資源価格上昇のリスクなど、今後も厳しさを増してくることが予想されます。しかし一方で、国内景気は緩やかな回復基調が続いており、外国人観光客の増加に伴うインバウンド需要は2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向け一層の経済効果が期待されます。また再生・細胞医療周辺産業は今後の市場拡大が予想されています。海外では、世界での健康志向の高まりや「和食」のユネスコ無形文化遺産への登録などを契機に日本食の人気の高まっており、今後も一層の市場拡大が見込まれるなど、当社グループにとって成長を期待できる機会も数多く存在しています。

本中計では、海外売上高比率をさらに高めるとともに、国内外で抜け・モレのない商品と競争優位性をもった商品を多数もつことで、他社に勝てる分野を数多く築き上げ、どんな環境変化が起ころうとも収益を大きく伸長させることができるバランスのとれた事業基盤を確立することを基本方針とし、2019年度の定量目標として、連結売上高 2,900 億円以上、連結営業利益 155 億円以上、海外売上高比率 33% 以上を目指します。

## 1. 宝グループ中期経営計画 2019 の概要

基本方針	海外売上高比率をさらに高めるとともに、国内外で抜け・モレのない商品と競争優位性をもった商品を多数もつことで、他社に勝てる分野を数多く築き上げ、どんな環境変化が起ころうとも収益を大きく伸長させることができるバランスのとれた事業基盤を確立する。
定量目標	2020年3月期 宝グループ連結 売上高 2,900億円以上、営業利益 155億円以上、海外売上高比率 33%以上
事業戦略	
宝酒造	清酒を中心に各カテゴリーの売上高を拡大するとともに、利益率を向上させ、国内の酒類・調味料市場で和酒No.1メーカーとしての確固たるポジションを確立する。
宝酒造 インターナショナル グループ	日本食材卸網の拡充により事業規模を飛躍的に拡大するとともに、事業基盤の整備を進め、世界の和酒・和食市場におけるリーディングカンパニーに向けて地歩を固める。
タカラバイオ グループ	「バイオ産業支援」、「遺伝子医療」、「医食品バイオ」の各事業部門戦略の推進とこれを支える経営基盤を強化し、グローバル企業かつ再生医療等製品企業としてのプレゼンスを向上させ、飛躍的な成長を目指す。
財務方針	健全な財務体質を維持しながら、成長投資を行うとともに、適切な株主還元を実施することによってROEを向上させ、適正な株価水準を実現する。
経営基盤 強化	<p>【基盤強化】 グローバル展開の拡大に向けた経営管理機能の強化</p> <p>【風土・人財】 グループを支える人財の育成とグループ人事戦略の強化</p> <p>【CSR】 コーポレートガバナンスポリシーに則した体制整備と社会貢献・環境活動、ESG情報開示の推進</p>

(注) 2017年7月3日付で宝酒造インターナショナルを設立することに伴い、2018年3月期より事業セグメントを変更し、従来の「宝酒造グループ」を、「宝酒造(国内事業)」と「宝酒造インターナショナルグループ(海外事業)」に分けて記載しております。

## 2. 事業戦略

### 宝酒造(国内事業)

<定量目標>	2019 年度	売上高	1,600 億円以上
	(2020 年 3 月期)	営業利益	62 億円以上

清酒を中心に各カテゴリーの売上高を拡大するとともに、利益率を向上させ、国内の酒類・調味料市場で和酒 No.1 メーカーとしての確固たるポジションを確立する。

国内の酒類消費量は今後も減少が続くことが予想されますが、宝酒造は和酒トップメーカーとして各カテゴリーに多くの強いブランドを持ち、バランスのとれた商品構成や技術開発力、生産体制に強みを有しています。本中計では、同社の基本方針である、技術で差異化された商品の開発を継続するとともに、多様化する消費ニーズにスピーディかつタイムリーに対応するために商品開発体制を強化し、ラインアップの拡充に取り組むことで酒類・調味料の各カテゴリーにおける競争力を高めます。また、高付加価値商品の売上構成比を高めることで利益率の向上を図りながら、食品メーカーとして安全・安心な商品を提供すべく原材料等の安全性確保と品質管理体制の強化にも努めてまいります。カテゴリー別の重点戦略は以下のとおりです。

#### ◆ 清酒

- “松竹梅白壁蔵「澗」スパークリング清酒”については、商品認知率の向上による新規ユーザー獲得と、限定品の発売に合わせた店頭プロモーションの強化により、育成スピードを加速させます。
- 家庭向けには“松竹梅「天」”、業務用ルートでは“松竹梅「豪快」”に注力するほか、「山田錦」「純米大吟醸」といった特定名称酒で新たなユーザーの獲得を図るなど、販売チャネルやターゲットに即した商品ラインアップの拡充により、売上高の拡大を目指します。

#### ◆ 焼酎

- 甲類焼酎では、発売から 40 周年を迎える“宝焼酎「純」”等のボトル焼酎を軸とした情報発信を強化するとともに、“宝焼酎「NIPPON」”を基幹商品として育成し、国内トップシェアを堅持します。
- 本格焼酎では、“全量芋焼酎「一刻者」”について“芋 100%”の品質価値訴求や限定品の展開強化により活性化を図るほか、既存ブランドのリニューアルや商品ラインアップ拡充に取り組めます。

#### ◆ ソフトアルコール飲料

- “タカラ「焼酎ハイボール」”の育成に最注力し、伸長を続ける辛口チューハイゾーンでのトップブランドのポジションを確立することで売上高の拡大を図ります。
- “タカラ can チューハイ”についてはワンランク上の差異化品質を訴求し、プレミアムゾーンでの展開を強化します。

#### ◆ 家庭用調味料

- 本みりんおよび料理用清酒のトップメーカーとして、販売チャネルや売り場に応じた容器容量のフルライン展開により、売上高のさらなる拡大を図ります。
- 料理用清酒の糖質ゼロタイプや、「らくらく調整ボトル」等の付加価値商品の開発、育成により、市場の活性化に取り組めます。

◆ 加工業務用調味料

- 当社独自の技術による機能性調味料等の新規素材商品の開発により、市場環境の変化によって生じる新たなニーズや課題に、加工食品メーカー等のユーザーとともに取り組むことで、売上の拡大を図ります。

◆ 酒精（原料用アルコール）

- 「99%工業用アルコール」を中心とした新規ユーザーの獲得とともに、事業環境の変化に柔軟に対応した価格政策により、収益の拡大に取り組みます。

◆ 技術開発・品質管理

- 成分や機能に着目した独自技術によって差異化された商品の開発・蓄積と、市場変化に対応するスピーディな商品開発および生産体制の双方を確立するとともに、安全・安心な商品を提供すべく、全ての原材料・製品の安全性確保と品質管理体制の強化に継続して努めます。

**宝酒造インターナショナルグループ  
（海外事業）**

＜定量目標＞	2019 年度	売上高	750 億円以上
	(2020 年 3 月期)	営業利益	43 億円以上

**日本食材卸網の拡充により事業規模を飛躍的に拡大するとともに、事業基盤の整備を進め、世界の和酒・和食市場におけるリーディングカンパニーに向けて地歩を固める。**

宝酒造インターナショナルグループは、日本からの輸出や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などを販売する海外日本食材卸事業を展開しています。2010 年 4 月に海外日本食材卸事業に参入して以降は、欧・米・豪などの複数の企業をグループに迎え入れることで日本食材卸ネットワークを構築しながら海外での事業規模を急速に拡大させてきており、同グループの 2017 年度（2018 年 3 月期）の海外売上高は 630 億円と、2010 年以前と比較して 10 倍以上の規模となる計画です。そして今般、海外事業の成長をさらに加速させるため、より迅速で的確な意思決定と海外拠点を含めた事業基盤の整備・強化を図るべく、宝酒造の海外事業を分社化し、2017 年 7 月に宝酒造インターナショナルを設立します。

宝酒造インターナショナルグループは、今後もさらなる拡大が期待される世界での日本食市場の広がりを背景に、世界の和酒・和食市場におけるリーディングカンパニーを目指して取り組んでまいります。重点戦略は以下のとおりです。

◆ 海外日本食材卸事業

これまでに構築したネットワークを中心とした既存市場における新規顧客の獲得と周辺の新規エリアへの進出によってグループ各社の事業成長を図るとともに、さらなるネットワーク拡大に向けたパートナー企業の選定を進めます。また、グループ会社間の業務プロセスやシステムの統一、共通購買の促進を通じた調達コストの低減と戦略商品の販売拡大など、シナジー効果の創出にも取り組みます。

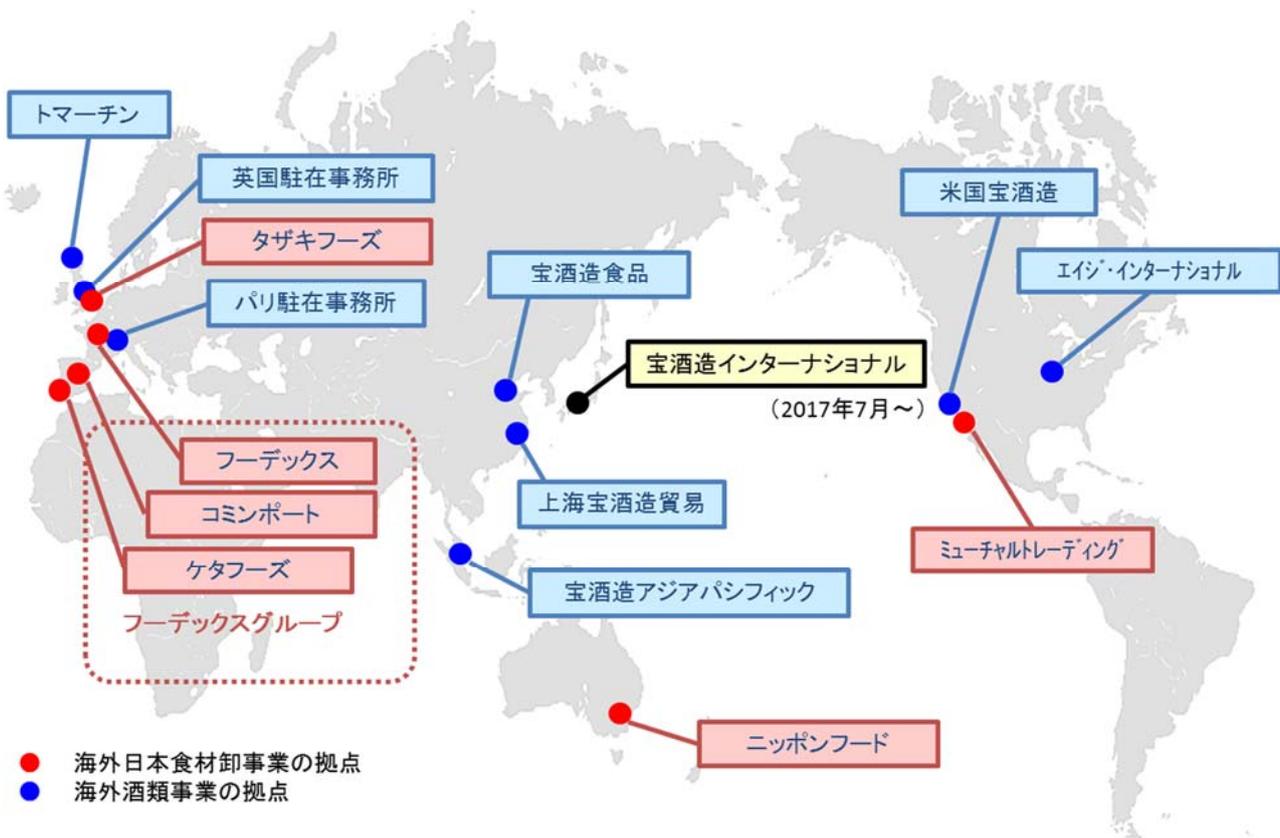
◆ 海外酒類事業

米国宝酒造（北米）や宝酒造食品（中国）では、高品質清酒のラインアップ拡充や販売ルートの拡大によって販売数量を拡大させるとともに、国内からの輸出戦略を強化し、スパークリング清酒「澇」のグローバルブランド化や海外専用プレミアム清酒の開発などによって海外和酒市場での競争力を高めます。

◆ グループ会社管理

海外事業の拡大に伴い、新たに当社グループに迎え入れた企業に対しては、宝ホールディングスの専門チームと連携し、品質保証・人事労務管理・会計・内部統制・IT 統制といった事業基盤の強化に取り組みます。また、世界の和酒・和食市場におけるリーディングカンパニーを目指し、各社の業績面だけでなくコンプライアンスの徹底やリスクマネジメントの推進など、経営全般に対する管理体制を強化します。

<宝酒造インターナショナルグループの海外拠点>



「バイオ産業支援」、「遺伝子医療」、「医食品バイオ」の各事業部門戦略の推進とこれを支える経営基盤を強化し、グローバル企業かつ再生医療等製品企業としてのプレゼンスを向上させ、飛躍的な成長を目指す。

タカラバイオグループは、「遺伝子治療などの革新的なバイオ技術の開発を通じて、人々の健康に貢献します。」を企業理念として、基盤技術であるバイオテクノロジーを活用し、「バイオ産業支援事業」、「遺伝子医療事業」、「医食品バイオ事業」の3つの事業を推進していますが、本中計では、この3つの事業部門の戦略の推進とこれを支える経営基盤を強化し、グローバルかつ再生医療等製品企業としてのプレゼンスを向上させ、飛躍的な成長を目指すことを目標として掲げています。

重点戦略は以下のとおりです。

#### ◆ バイオ産業支援事業

海外での事業展開を加速させるとともに、国内事業の強化を両立させることで、飛躍的成長を目指します。

- 海外では、WaferGen Bio-systems 社と Rubicon Genomics 社の買収による、研究開発、製造、販売の各分野のシナジー効果の最大化を図ります。また、グローバル SCM(サプライチェーン・マネジメント)体制を構築し、ワールドワイドな物流・在庫管理システムを整備します。さらに、研究開発では、試薬・受託・機器のそれぞれの分野において日米欧中の4極体制を強化します。
- 国内では、市場伸張著しい CDMO 事業を軸に事業を拡大します。GMP グレードのベクター製造や品質試験等の受託メニューを中心に売上拡大を目指し、設備等の拡充による製造能力の増強・整備も行います。

#### ◆ 遺伝子医療事業

「自社単独開発プロジェクト」と「提携プロジェクト」を明確にし、「選択と集中」により早期の遺伝子治療薬の承認取得をめざします。

- 自社開発プロジェクトでは、2019年3月期に HF10 プロジェクトの上市を実現し、「再生医療等製品企業」として第一歩を踏み出し、2021年3月期には複数製品の上市を目指します。治験を計画通りに推進し、上市後の製造を確実に行うための薬事・製造面での体制整備を行います。
- 提携プロジェクトでは、HF10 国内プロジェクトの提携を確実に推進します。具体的には2018年3月期中に開始予定の膵臓がんの国内臨床試験等の完遂を目指します。また、その他のプロジェクトについても海外を中心に新たな提携パートナー選定を進めます。

#### ◆ 医食品バイオ事業

健康食品事業・キノコ事業の黒字化を盤石なものにし、継続的に利益を拡大することを目標とします。

- 健康食品事業では、現在、手掛けている6つの機能性素材\*に特化した、研究開発（ヒト介入試験等）を推進し、研究データに基づく研究開発成果の情報発信（研究広告等）を積極的に行います。また、宝ヘルスケア社と緊密な連携をはかり、同社の販売計画に対応した製品の安定供給体制を構築し、宝グループの健康食品事業の拡大に貢献します。

\*6つの機能性素材

ガゴメ昆布「フコイダン」、寒天「アガロオリゴ糖」、明日葉「カルコン」、ボタンボウフウ「イソサミジン」、ヤムイモ「ヤムスゲニン」、キノコ「テルペン」

- キノコ事業では、本しめじ、はたけしめじ、ぶなしめじの3種のキノコ製品それぞれの市場に応じたブランド戦略を展開し、市況に左右されない安定した収益基盤を確立します。特に、本しめじでは、「香りまつたけ、味しめじ」と言われる、高い価値感を訴求・情報発信し「京のブランド産品」認証を活用したブランド構築を行うとともに、冷凍キノコの販売にも注力します。

※本日、タカラバイオ株式会社（コード番号 4974 東証一部）より、「タカラバイオ中期経営計画 2019」が発表されています。詳細につきましてはそちらをご参照願います。

### 3. 財務方針

健全な財務体質を維持しながら、成長投資を行うとともに、適切な株主還元を実施することによって ROE を向上させ、適正な株価水準を実現する。

#### ◆ 健全な財務体質の維持

自己資本比率50%水準、格付「A（シングル・エー・フラット）」を維持します。

#### ◆ 成長投資の実施

各事業において利益成長が見込める分野への投資を積極的に行います。

- 宝酒造：新製品および増産対応
- 宝酒造インターナショナルグループ：海外日本食材卸事業における新規パートナー提携
- タカラバイオグループ：バイオ産業支援事業、遺伝子医療事業における新規技術取得

#### ◆ 適切な株主還元の実施による ROE の向上

連結営業利益の水準に応じて増配する方針とし、配当総額の税引後営業利益に対する比率を「みなし配当性向\*」として、30%を目安に配当を行います。また、自己株式の取得や、政策保有株式の売却および売却資金の成長投資・株主還元資金への充当についても、状況に応じて機動的に対応していくことで、ROE6%台後半を目指します。

$$\text{*みなし配当性向} = \frac{\text{配当総額}}{\text{連結営業利益} \times (1 - \text{法定実効税率})} \cong 30\%$$

### 4. 経営基盤強化

#### ◆ 【基盤強化】グローバル展開の拡大に向けた経営管理機能の強化

海外での事業拡大に合わせ、新規グループ会社の事業基盤強化を進めるほか、リスクマネジメントの推進、品質保証体制の強化、IT基盤構築にグローバル規模で取り組みます。

#### ◆ 【風土・人財】グループを支える人財の育成とグループ人事戦略の強化

新設した「宝ホールディングス歴史記念館」等を活用し、将来に渡ってグループを支える人財の育成に注力するとともに、グループ人事戦略を強化します。併せて、女性・定年退職者の活躍推進に引き続き取り組みます。

#### ◆ 【CSR】コーポレートガバナンスポリシーに則した体制整備と社会貢献・環境活動、ESG情報開示の推進

「宝ホールディングスコーポレートガバナンスポリシー」に則り、適切な体制整備を進めるとともに、自然環境保護、空容器問題といった社会貢献・環境活動に継続的に取り組みます。また、昨今の投資環境の動向をふまえ、ESG情報の開示をはじめとするIR活動にも積極的に取り組みます。

## <参考> 長期経営ビジョン「宝グループ・ビジョン 2020」について

### 宝グループ・ビジョン 2020 (2011 年度～2020 年度)

#### 国内外の強みを活かせる市場で事業を伸ばし、環境変化に強いバランスのとれた事業構造を確立する

当社グループは、2011年4月に、10カ年の長期経営ビジョン「宝グループ・ビジョン 2020」を策定し新たなスタートを切りました。

当社グループは、近年、少子化・高齢化による国内酒類市場の縮小、酒類小売免許の規制緩和に伴う流通構造の変化、世界的な金融危機に端を発する景気低迷、バイオ研究の急速な進展による新製品開発競争の激化など、様々な環境変化に直面してきました。

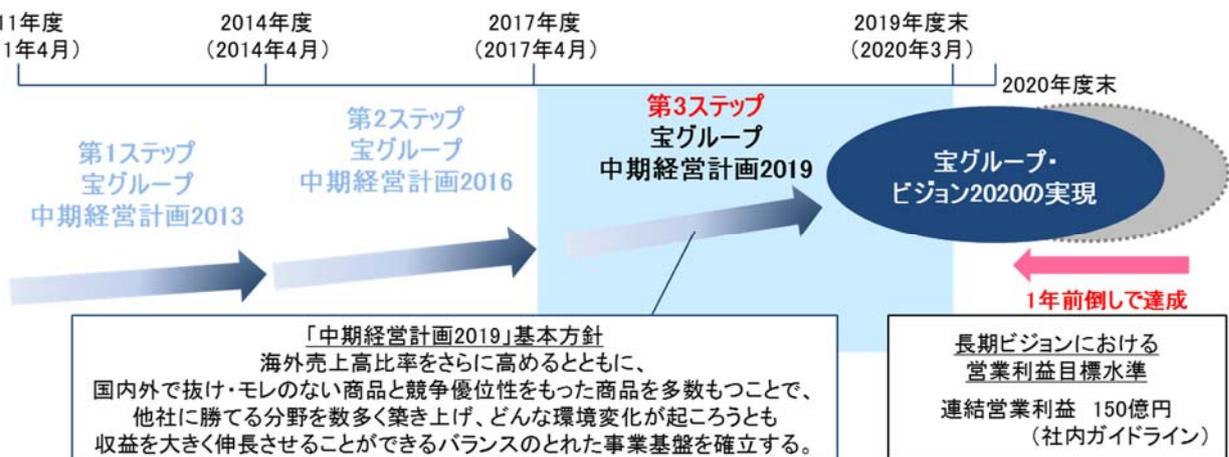
このような環境下で、当社グループは『自然との調和を大切に、発酵やバイオの技術を通じて人間の健康的な暮らしと生き生きとした社会づくりに貢献します。』という企業理念に基づき、当社グループの強みである“高い技術力”を活かした個性豊かな商品や革新的な技術サービスを世に送り出してきました。その結果、酒類・調味料事業を安定的な収益基盤事業とし、さらに、バイオ事業と健康食品事業という有望な将来性のある成長事業を有する独自の強固な事業ポートフォリオを築いてきました。

策定から6年が経過した現在、国内では酒類市場の縮小と消費の多様化が進み、世界経済の先行き不安を背景とする為替変動や資源価格上昇のリスクが拡大するなど、厳しい環境変化が当社グループを取り巻いています。しかし一方で、国内経済は緩やかな回復基調が続いており、また再生・細胞医療分野では研究開発が活発化し、今後の関連市場の拡大が予想されています。海外では日本食レストランの店舗数が2015年までの3年間で1.6倍に急拡大するなど、当社にとっての好機も訪れています。

当社グループは、これまで築いてきた高い技術力と事業ポートフォリオをベースに、国内はもとより海外においても事業を伸ばし、さらに環境変化に強いバランスのとれた事業構造を確立すること、すなわち長期ビジョンを実現することこそが、持続的成長を成し遂げるための最良の方法であると確信しています。

わたしたち宝グループは、技術に裏付けられた安全・安心な商品やサービスを世界中にお届けするとともに、医療の進歩に貢献し、世界の人々の暮らしを豊かなものにしていくことで、企業価値の向上に努めてまいりたいと考えています。

#### 「宝グループ中期経営計画 2019」の位置付け



## ■本件に関するお問い合わせ先

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

この資料は5月9日（火）に次の記者クラブに配布しています  
京都／京都経済記者クラブ 大阪／大阪商工記者会 東京／農政クラブ・東商クラブ

### 当資料取り扱い上の注意点

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