株主提案に対する当社取締役会意見の概要

2026年11月10日
宝ホールディングス株式会社(2531)

株主提案に対する当社取締役会意見 サマリー

当社取締役会は、本株主提案の全ての議案に反対いたします

詳細は、2026年11月10日付「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」をご参照ください

■本株主提案と当社取締役会の意見

議案	内容	当社意見
第1号～第3号議案	取締役解任の件（友常理子氏、川上智子氏、本宮孝夫氏）	反対
第4号～第6号議案	取締役選任の件（エリック・ジョンソン氏、田代祐子氏、マーク・アンドレ・トゥシグナント氏）	反対

■第1号～第3号議案：反対理由の骨子

1 当社の現在の取締役会の構成は最適

取締役7名中、過半数となる4名が独立社外取締役（うち女性2名）。第1号～第3号議案の社外取締役3名は2026年6月の定時株主総会で約94%の賛成を得て選任（提案株主も賛成）

P.3

2 当社取締役会は高い監督機能を発揮

社外取締役の監督の下、事業ポートフォリオの見直しを含む中期経営計画2030の策定・遂行、タカラバイオの完全子会社化と収益構造改革を推進

P.4～

3 株主との建設的な対話に真摯に対応

提案株主との対話を実質的に拒否した事実は一切なく、今後も真摯かつ建設的な対話を継続

P.7

■第4号～第6号議案：反対理由の骨子

4 提案候補者を選任する必要性・合理性はない

上記のとおり取締役会において不可欠な役割を担い、監督機能を十分に発揮している現任の社外取締役を解任して提案候補者を選任する必要性・合理性は見当たらない

P.8

出所：当社「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」（2026年11月10日）

1. 現在の取締役会の構成は最適

取締役7名中、過半数となる4名が独立社外取締役（うち女性2名）。指名・報酬委員会の審議を経て、経営戦略の実現に必要なスキルを備えた最適な構成としております

■取締役の選任プロセスと構成の考え方

- 「宝ホールディングス コーポレートガバナンスポリシー」に定めたプロセスに沿って選任
- 社外取締役候補者は、指名・報酬委員会の事前審査・審議を経たのち、取締役会に助言・提言され、取締役会で審議・決定
  - 性別・国籍・職歴・年齢等にとらわれず、能力・知識・経験・専門性をふまえて選任
  - 社外取締役は、出身分野の豊富な経験と、独立した立場から意思決定の妥当性・適正性を確保する助言・提言の資質を重視
  - **現任の社外取締役は法務・財務・学術・企業経営等の高度な知見を有し、スキルの多様性にも配慮した最適な構成**

■第1号議案～第3号議案の社外取締役3名の専門性と主な貢献

氏名	専門性・経歴	指名・報酬委員会	主な貢献	2026年6月賛成率
友常 理子	弁護士としての企業法務等の豊富な経験・実績・見識	委員長	客観性・透明性ある指名・報酬プロセスの確保に向け審議を取りまとめ、コンプライアンスの観点から発言、ROIC経営の徹底、事業ポートフォリオ戦略、配当政策、対外発信の強化を積極的に提言	**93.76%**
川上 智子	国内外の大学教授・研究員としての経営学・マーケティング等の豊富な経験・実績・見識	委員	バイオものづくり、生成AIの事業活用、サステナビリティとブランディングなど当社事業に関わる分野の最先端の知見を取締役会での監督・助言に活用	**93.74%**
本宮 孝夫	国税当局・税理士としての税務等の豊富な経験・実績	委員	各種会議体にも出席し、法令・コンプライアンスやガバナンスの観点から質問・意見・提案。	**93.70%**

- 3名はいずれも2026年6月26日開催の定時株主総会において高い賛成率で承認可決され、提案株主も選任議案に賛成していたものと理解
- 選任後わずか6カ月程度で、大多数の株主の皆様の支持を得て選任された社外取締役を解任することは、当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを停滞させるもの

出所：当社「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」（2026年11月10日）

2. 当社取締役会は高い監督機能を発揮

社外取締役が中期経営計画2030の策定段階から参画し、前中期経営計画の検証を踏まえて従来の延長線上ではない踏み込んだ中計を策定。着実に成果をあげております

■中期経営計画2030の策定・遂行のプロセス

時期	取組み
策定段階	社外取締役が参画し、取締役会・経営会議体等で議論。前中計の結果を多角的に検証し「中期経営計画2025の振り返り」を公表
2026/5/13	「宝グループ中期経営計画2030」を策定。前半2年間を「体質転換／立て直し／将来への布石」の期間と位置付け
2026/6/15	取締役会の諮問機関として「事業ポートフォリオ戦略委員会」の設置を決議
2026/9/15	同委員会を開催し、社外取締役4名も参加。外部知見を活用し、既存の戦略・計画を前提としない是々非々の議論を推進

■5つの基本方針

① 長期Vision 2050の実現に向けた事業ポートフォリオ戦略
② グループガバナンス/マネジメント体制の見直し
③ ROIC重視の再徹底
④ 既存事業の収益構造改革
⑤ グループシナジー発揮による成長の道筋の確立

■踏み込んだ事業ポートフォリオ戦略と足元の成果

- 事業を「コア」「キャッシュ」「成長」「問題」「創出」に分類し、「問題」事業の一部撤退を速やかに実施（GMP細胞加工受託からの撤退について住友化学グループとの間で事業承継に係る基本契約書を2026年11月2日付で締結、遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの承継について住友化学グループとの間で協議を継続）
- 日本食事業（成長事業としての位置づけ）、CDMO・遺伝子医療事業（継続可否）は、2年以内を目途に「見極め」
- 2027年3月期の連結業績予想を上方修正（本日付「2027年３月期の連結業績予想ならびに配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」にて開示）。海外日本食材卸事業の総利益率改善・販管費率抑制はおおむね計画通り、タカラバイオグループも収益構造改革を進めることで当初計画の水準通りの営業利益を確保できる見通し
- ノンコア不動産の売却、物流子会社の発行済株式のうち70%の株式譲渡の決定等も実施

出所：当社「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」（2026年11月10日）

（ご参考） 中期経営計画2030における事業ポートフォリオ戦略

■成長軌道への回復に向けた事業ポートフォリオ戦略

		26/03末時点				
	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**	収益性を高める投資を優先
試薬	成長期	○	△	コア（立て直し）	BtoB領域の拡大に加え、強みを活かした高付加価値商品/新商品の開発・育成（Spatial、診断薬等）により、競争力を回復させる。	研究開発費の選択と集中
CDMO	成長期	×	▲	**問題（見極め）**	一部領域からの撤退・中止等による固定費の抜本的削減等による構造改革を速やかに実施する。 **●遺伝子医療：遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクト中止** **●CDMO：GMP細胞加工受託からの撤退** **その上で、今後の両事業の採算性・競争優位性から継続可否を見極める。**	追加投資は最小限
遺伝子医療	成長期	×	▲	**問題（見極め）**		
新規事業	（成長期）	-	-	創出	CVC投資やスタートアップ投資も行いながら、バイオテクノロジーの活用を中心とした新規事業のアイデアの創出や新たな技術/アセットの探索により、新規事業を上市する。	基準に則ったスピード感ある投資

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

出所：当社「中期経営計画説明会2030説明会」（2026年5月19日）

2. 当社取締役会は高い監督機能を発揮

社外取締役の監督の下でタカラバイオの完全子会社化を決定し、早期黒字化に向けた収益構造改革を実行中。事業の継続可否の見極めにも現任社外取締役の監督・助言が有効です

■タカラバイオの完全子会社化の背景と狙い

＜背景＞

- ライフサイエンス研究市場や競争環境の急激な変化等により、試薬・機器事業の競争力・収益性が低下
- 先行投資型ビジネスであるCDMO事業の設備投資の回収に相応の時間を要する等、構造的な問題が存在

＜決定プロセス＞

- 2026年2月13日、社外取締役による監督の下、適切なプロセスを経て十分に議論し、完全子会社化を決定

＜狙い＞

- 迅速かつ柔軟な意思決定体制の整備と、親子上場の解消による利益相反の完全な解消
- グループ一体での施策の機動的な実施により、収益構造改革、新たな成長戦略・ビジネスモデルの確立、新規事業の創出・拡大を実現

＜公開買付け成立後＞

- 非連続な施策も含めて計画を再検討し、中計2030の「既存事業の収益構造改革」に反映

■収益構造改革の主な施策と進捗

中期経営計画において、2028年3月期までに
約28億円の固定費を削減し、早期の黒字化を実現する計画

主な施策	進捗状況
遺伝子治療の自社臨床開発プロジェクトの中止	プロジェクトの承継について協議を継続中
GMP細胞加工受託からの撤退	住友化学グループへの事業承継について、2026年11月2日付で基本契約書を締結
タカラバイオ単体における希望退職	148名の希望退職 （募集人数：120名程度）
人件費・保守費の削減、スウェーデンサイトの閉鎖等	各種の固定費削減施策を速やかに実行

→その他施策も含めて、現時点では、29億57百万円の削減を見込む

今後のCDMO事業と遺伝子医療事業の継続可否を早期に見極めるためには、引き続き、現任の社外取締役による適切な監督・助言を受けることが有効であると考えております

出所：当社「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」（2026年11月10日）

3. 株主との建設的な対話に真摯に対応

当社取締役会は、提案株主を含む株主・投資家の皆様との建設的な対話に真摯に臨んでおり、対話を実質的に拒否した事実は一切ありません

■提案株主の主張と当社の見解

提案株主の主張	当社の見解
当社が、(1)社外取締役主導での当社の戦略及び事業ポートフォリオの包括的な見直し、(2)取締役会の構成、経営陣及びガバナンス体制に必要な変更に関する提案株主との実質的な対話の要請を拒否した	提案株主が、これらの特定のテーマについて当社の社外取締役に対して権限を付与し、提案株主との間での「交渉」に応じさせるよう要請したことから、そのような要請に応じる考えはない旨を回答したにすぎません 社外取締役から、引き続き、合理的な範囲内で株主としての提案株主とのエンゲージメントに応じる意向が示されていることもお伝えしております **⇒第1号～第3号議案の社外取締役を解任する理由にはなりません**

■株主・投資家の皆様との対話の実績

取組み	内容
提案株主との対話	2020年4月以降、30回以上にわたり面談を実施。提案株主のご意向も踏まえ、当社代表取締役社長及びすべての社外取締役が面談に対応
中計2030への反映	長期Visionと連動した事業ポートフォリオ戦略の考え方は、提案株主との従前の対話を含め、株主・投資家の皆様のご意見を踏まえて議論を重ね決定
個別IR面談	代表取締役社長等を含む役職員による個別IR面談：延べ174回（2026年3月期）
説明会・その他	決算説明会、スモールミーティング、サステナビリティスモールミーティング、サステナビリティESG面談、個人投資家向け説明会を実施

出所：当社「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」（2026年11月10日）

4. 提案候補者を選任する必要性・合理性はない ／ 結論

現任の社外取締役を含む取締役会の監督・助言の下で企業価値向上の取り組みを着実に進めることが、株主の皆様の共同の利益に資すると確信しております

■各議案に対する当社取締役会の意見

議案	理由	当社意見
第1号～第3号議案 取締役解任の件	現任の取締役の構成は規模及びスキルのバランスにおいて最適であり、監督機能を適切に発揮していることから、社外取締役3名を解任するべきではない	**反対**
第4号～第6号議案 取締役選任の件	指名・報酬委員会の委員（第1号～第3号議案の社外取締役は除く）が提案株主の提案する社外取締役候補者全員と面談、指名・報酬委員会及び取締役会で慎重に検討 取締役会において不可欠な役割を担い、監督機能を十分に発揮している現任の社外取締役を解任して提案候補者を選任する必要性・合理性は見当たらない	**反対**

本株主提案は当社の中長期的な企業価値の向上ひいては株主共同の利益の確保の観点から適切ではないと判断し、当社取締役会は、本株主提案の全ての議案に反対いたします

出所：当社「臨時株主総会の開催日時、場所及び付議議案並びに株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ」（2026年11月10日）