

# 宝ホールディングスの事業。ホートフオリオ戦略とは

— チャレンジ精神が支える伝統と先端技術



宝ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

## 木村睦氏に聞く

日本伝統の酒造りの技術と

最先端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新た

な可能性を探求してきた宝ホ

ールディングス。

環境変化に強いバランスの

とれた事業構造を確立し、国

内外市場で新しい価値を創造

し続ける宝グループの成長戦

略について、木村睦社長にうか

がった。



Interviewer  
京都総合経済研究所  
代表取締役会長  
(現相談役)  
西 良夫

## 脈々と流れる挑戦(チャレンジ)精神で事業領域を拡大

**西** 宝酒造と聞けば、我々はすぐに「宝焼酎」や清酒「松竹梅」を連想します。しかし、2019年3月期決算では国内酒類事業以外の新たな事業分野も順調にバランスよく成長を続けておられ、新たな宝グループの経営体制が確立されたとお見受けします。さらに2020年には創業95年をお迎えになるとお聞きしますが、まず、御社の「宝」という社名の由来と企業理念について、おうかがいたします。

**木村** 2002年、寶酒造から宝ホールディングスへと商号を変更しましたが、その「宝」の語源は一説によれば田んぼの「田から」にあるといわれています。国語辞典『大言海』には「田カラ出ヅル意ニテ穀ヲ本ニ云ヘル語」とあ

ります。もともと宝グループのルーツは京都・伏見の造り酒屋にあります。酒造業は穀物を原料にお酒を造り、造ったお酒をお客様にご提供。ですから社名の宝は、自然が育む田畑の恵みはかけがえのない「宝」であることに由来すると解釈しています。

宝グループは造り酒屋からスタートしましたが、現在では事業内容も多岐にわたっています。一つは発酵技術を基盤とし酒類、みりん等調味料、酒精（原料用アルコール）を主な製品とする宝酒造。もう一つは、我々は「和酒」と呼んでいますが日本のお酒を海外に輸出したり、海外各地で製造販売する海外酒類事業と、日本食材を海外の日本食レストランや小売店に販売する海外日本食材卸事業を展開する宝酒造インターナショナルグループ。それに世界中のバイオ研究を支援するとともに、遺伝子治療や生命科学研究支援などの分野で人々の健康に貢献するタカラバイオグループがあり、現在の宝グループはこの三つの中核事業から構成されています。

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」という企業理念を掲げ、これらの事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献していきたいと考えています。

**西** 京都・伏見の造り酒屋からスタートしたというお話ですが、創業時に遡って現在までの歩みについて、簡単にお話しいただけますか。

**木村** 江戸時代後期の1842年（天保13年）、京都・伏見の竹中町で、清酒の製造販売を始めたのが宝酒造の前身です。その後、みりんや、

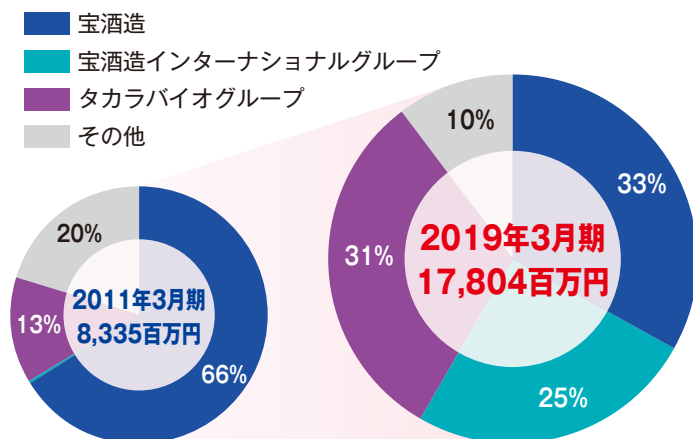
現在の甲類焼酎の原型でもある新式焼酎の製造へと事業を拡大していきました。株式会社としては来年、創業95年を迎えますが、前身の造り酒屋のルーツまで遡れば創業170年余りにもなります。そういう長い歴史の中で、先達がさまざまな挑戦を繰り返し、苦難を乗り越えてきたおかげで、今日があると思っています。宝グループの特長は挑戦（チャレンジ）することであり、チャレンジ精神こそが我々の強みです。ですから、常々社員にも、その精神を忘れず受け継いでいこうと話しています。

様々な挑戦を繰り返し返してきた歴史の中でも、最も大きな挑戦は1957年のビール事業への参入ではなかったかと思えます。結果的には10年後の1967年に撤退を決定するわけですが、このビール事業の撤退は当社の長い歴史のなかで最大の危機であり、今からいえば最大の転機でもあったと思います。そして、撤退後には「和酒」を中心に事業の再構築をおこない会社は再生を遂げました。その過程で現会長の大宮久がバイオテクノロジーの将来性に目をつけたことが宝グループのバイオ事業のスタートにつながり、新たなチャレンジが始まりました。

## 事業ポートフォリオと地理的ポートフォリオのバランスを追求

**西** 当時の大宮隆社長が、よく撤退という大きな決断を下されたと思いますね。そうして宝酒造の事業基盤が再構築され、さらに成長に向けて2011年には宝グループの長期ビジョンが策定されました。

宝ホールディングス  
事業セグメント別連結営業利益



**木村** 10か年の長期経営ビジョン「宝グループ・ビジョン2020」は2011年4月にスタートさせました。「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」ことを目指しました。事業ポートフォリオによるバランスと、国内外の地理的ポートフォリオによるバランスの双方を組み合わせた事業構造を構築することが宝グループの持続的成長を可能にすると考えたのです。

この長期経営ビジョンがスタートして、すでに8年が経過しましたが、宝グループの事業ポートフォリオ、国内外の地理的ポートフォリオは大きく変化しています。事業ポートフォリオ

については、たとえば事業セグメント別の営業利益の構成比で見ると、宝酒造が約33%、宝酒造インターナショナルグループが約25%、タカラバイオグループが約31%と、我々が目指すバランスがとれた姿に近づいてきました。国内外の地理的ポートフォリオについても、連結売上高に占める海外比率は、8年前は約8%でしたが、2019年3月期には約35%となりました。宝グループで働く従業員は現在、4500人ですが、そのうち海外で働く従業員は、約2200人とほぼ半数になります。

**西** この8年間で経営ビジョンが描いたとおり三つの事業が絶妙のバランスで成長してこられました。また、今年度は10か年の長期経営ビジョンおよび「宝グループ中期経営計画2019」の最終年度にもあたります。

**木村** 宝グループでは、この長期経営ビジョンを3か年ごとの中期経営計画という具体的な施策に落とし込んで取り組んできました。現在取り組んでいる「宝グループ中期経営計画2019」は、「宝グループ・ビジョン2020」の最終ステップという位置づけになります。

この中期経営計画では、「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持った商品を多数持つことで、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ば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」ことを方針として、取り組んでいます。当初立てた定量目標を1年目で達成し、最終年度の業績目標を上方修正しました。今年度が最終年度になりますが、順調に進捗してい

ると考えています。

**西** 当初計画されていたなかった事業部門の売却も敢行されましたね。選択と集中を徹底されるということでしょうか。

**木村** タカラバイオグループの医食品バイオ事業の事業譲渡を行いました。「バイオ産業支援事業」と「遺伝子医療事業」の成長を加速させるために、一層、経営資源の選択と集中を行うということでした。健康食品事業については、シニア向けの健康増進事業の強化を図る塩野義製薬グループのシオノギヘルスケア(株)に事業を譲渡しました。またキノコ事業については、各種キノコの生産・販売を展開し、マイタケの生産・販売で国内トップシェアを誇る(株)雪国まいたけに事業を譲渡しました。

## 2018年、国内清酒出荷首位メーカーへ

**西** 通常、事業を売却されると、その分、利益が減るのに、逆に利益を上方修正されている。株主、マーケットに向けても説得力があります。

それでは次に三つの中核事業についてうかがいます。まず宝グループの原点であり、現在の収益源でもある宝酒造の国内酒類事業について、現状と今後の戦略についてお聞かせください。

**木村** 高齢化や人口減少が進行するにつれ、すぐにくまなくということはありませんが、国内の酒類消費量は今後、減少が続くことが予想されています。ただそうは言っても、国内酒類市場を細かくセグメンテーションすると、伸びしろのある領域もあれば、また競合からシェアを

奪うことが可能な領域もあります。また、他のカテゴリーからお客様が流入している領域もあれば、あるいは自らが新たな市場を創造していくことができる領域もあります。技術で差異化された商品開発を継続しながら、多様化するお客様の皆様のニーズに応え、スピーディーかつタイムリーに商品をお届けできる開発体制を敷いていこうと心がけています。

昨年2018年は宝酒造にとってエポック・メイキングな年となりました。報道にもありましたが、ここ数年、最注力してきた清酒において、国内出荷量ナンバーワンの地位をついにつかむことができました。清酒業界の首位交代は16年ぶりのことです。これによって、宝酒造は、焼酎、清酒、みりんという三つのカテゴリーでナンバーワンということになり、目指していた和酒ナンバーワンメーカーというポジションを獲得できました。

清酒の国内市場は年々縮小しており、ピーク時に比べると市場規模が約3分の1になっています。そうした中で、宝酒造は着実にシェアを伸ばしていくことでナンバーワンを達成しました。その原動力となった商品の一つが、2011年に発売した松竹梅白壁蔵「澪」という商品です。「澪」はアルコール5%のスパークリング(発泡性)清酒で、マスカットを思わせる風味と、お米由来のほのかな甘みとほどよい酸味が特徴です。清酒独特の匂いを抑え、清酒に馴染みの薄いライトユーザーや、20代、30代の女性にも楽しんでいただけることで、清酒カテゴリーに新たな市場を創造しました。「澪」が大ヒットしたあと、お客様から寄せられた声にお



## 木村 睦 (きむら むつみ)

1963年京都府生まれ。1985年京都大学経済学部を卒業、寶酒造(株)(現：宝ホールディングス(株))入社。2002年タカラパイオ(株)取締役財務部長。2004年同社常務取締役財務部長。2007年同社専務取締役。2009年同社代表取締役副社長。2014年取締役。2016年代表取締役副社長。2018年代表取締役社長に就任。趣味は読書。



清酒ナンバーワンメーカーへの原動力となった松竹梅白壁蔵「澤」、発売35周年を迎えるロングセラー「タカラcanチューハイ」、タカラ「焼酎ハイボール」、「寶CRAFT」などの製品ラインナップ



「寶CRAFT」も宝酒造ならではのワンランク上の価値をお届けできています。宝酒造の缶チューハイの特徴はベースとなる焼酎に、ホワイトオークなどの樽で貯蔵した樽貯蔵熟成酒を使用していることにあります。焼酎の原料や蒸留方法、貯蔵年数などの違いによって生まれるさまざまな香りと味わいが、缶チューハイの味わいに深みと奥行きを与えています。

応えするかたちで、「澤(DRY)」、「澤(BRUT辛口)」のラインアップを追加し、また期間数量限定品として「澤(GOLD)」、「澤(WHITE)」、「澤(ROSE)」を発売し好評です。また今年6月には、冷凍庫で凍らせる新感覚のみぞれ酒「澤(FROZEN)」を発売しました。今後もラインアップを強化し、さらに澤ブランドを成長させていきたいと考えています。

また、今年で発売35周年を迎える「タカラcanチューハイ(1984年1月発売)」は、私どもが缶チューハイという新たな市場を創造したものと自負しています。その缶チューハイを含むソフトアルコール飲料市場は4年連続で毎年10%を超える成長市場となっています。たとえば2006年に発売したタカラ「焼酎ハイボール」は、現在では1万ケースを超えるヒット商品となっています(350ml×24本入換算)。また、日本各地の名産品、柑橘類や果物の果汁などを使用した地域限定の壺入り高付加価値クラフト・チューハイ「寶



米国宝酒造の清酒工場内にあるSAKE MUSEUM(サケミュージアム)は、年間1万人以上の来場者がある人気スポット

## 海外日本食材料卸事業が急拡大。ヨーロッパではトップシェアも

**西** 私ども高齢者にとっては甘味料ゼロ、糖質ゼロとかプリン体ゼロとかいうタイプがあるのがあるがたいですね(笑)。近年は日本のお酒が海外でも飲まれているようですが、海外市場で成長著しい宝酒造インターナショナルグループの海外事業について、今後の展開を含めてお話しください。

**木村** 今世界では、和酒・和食に注目が集まっております。世界各地で日本食レストランが増えるとともに、フレンチやイタリアンなどさまざま

な国の料理にも和食の食材や調味料などが取り入れられ、さまざまなシーンで清酒をはじめとする和酒が飲まれるようになっていきます。2013年に和食がユネスコ無形文化遺産に認定されたことも追い風になっているかもしれません。

宝酒造インターナショナルグループでは、海外日本食食材卸事業と海外酒類事業という二つの事業を展開しています。海外日本食食材卸事業では、2010年にフランスのフーデックス社をパートナーとしてグループに迎え入れることによって海外日本食食材卸事業に新規参入しました。その後、2013年にはイギリスのタザキフーズ社、2014年にはスペインのコミンポート社、2016年にはポルトガルのケタフーズ社とアメリカのミューチャルトレーディング社、2017年にはオーストラリアのニッポンフード社と相次いで各国の日本食食材卸社をグループに招き入れたことによって、事業規模は急拡大しました。特に宝酒造インターナショナルグループのヨーロッパにおける日本食食材卸の事業規模はトップクラスで、今後もさらに新たな拠点開設を検討しています。一方で、世界最大の和酒、和食市場であるアメリカにおける競合との関係ではまだ3番手であり、新拠点を開設することによって事業規模拡大をさらに加速させていきたいと考えています。

さらに海外酒類事業においても、日本のみならず世界における清酒ナンバーワンというポジションやブランド価値を最大限に発揮し、宝酒造インターナショナルグループが世界に構築した日本食食材卸網を活用することで、世界の和食・和食市場のリーディングカンパニーを目指

したいと考えています。

**西** 今後も海外の和酒・和食市場は成長が見込めますか。

**木村** 成長性という意味では、日本を除く世界の和食レストラン数は2年前に比べ約1.3倍に増加しています。清酒の伸び率はそこまではいきませんが、清酒の消費量は着実に伸びています。我々の感覚では和食には和酒を合わせて楽しみますが、海外ではまだ、和食にもビールやワイン等が飲まれているというのが現状です。ただ、和食が先行して普及し、それを和酒が追いかける形で今後和酒もますます広まっていくものと期待しています。一見、まわり道のようにですが、私たちがさまざまな和食の食材を世界中のレストランにお届けして和食を普及させていくことが実は和酒を世界に広げる最短のコースではないかと思っています。

## バイオ産業支援事業から得た キャッシュ・フローを、遺伝子治療や 細胞医療の開発に投資

**西** それでは宝グループの将来的に飛躍が期待される事業であり、また続々と成果をあげられているとお聞きしますタカラバイオグループの事業についてお聞かせください。

**木村** タカラバイオグループは近年、再生医療等製品の開発や製造を行う医療機関や研究機関、企業を支援する、CDMO事業の拡大に注力し、最先端のバイオテクノロジー市場の中で、再生医療等製品のグローバル企業としてのプレゼンスを高めています。



2014年、滋賀県草津市に遺伝子・細胞プロセッシングセンターが竣工し、CDMO事業を本格的に開始

2019年12月には、滋賀県草津市の本社地区に総事業費73億円をかけて建設中の、新たな再生医療等製品の研究・製造施設が本格稼働します。この新施設の稼働にともなう、当社で開発を進める遺伝子医療プロジェクトの上市後の製造体制の整備が整うとともに、iPS細胞や各種幹細胞の製造、その品質検査、GMPベクター製造などの再生医療等支援サービスや、次世代シーケンサー(NGS)を使った遺伝子解析や遺伝子検査支援サービスなどの能力が増強され、今後予想される需要の増加に対応することによってさらにCDMO事業を拡大させる

\*CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization)事業

企業や研究機関による再生医療等製品などの開発・製造を支援するビジネス。再生医療等製品は有効性・安全性に優れる一方で、製造には専用の設備・施設など多大な初期投資のほか、高度な製造技術、品質管理体制も必要とされるため、開発初期からアウトソースされることが一般的である。

計画です。

タカラバイオグループは、国内外の大学や病院、研究機関に向けて製造販売している研究用試薬や、CDMO事業などのバイオ産業支援事業から得られるキャッシュ・フローを、遺伝子治療や細胞医療などの研究開発や臨床開発に先行投資するというビジネスモデルが軌道に乗っています。

タカラバイオの遺伝子医療事業では、腫瘍溶解性ウイルスCIREVが注目されています。CIREVは、単純ヘルペスウイルスI型の弱毒化株で、正常細胞内ではほとんど増殖しないのに対し、がん細胞内に注入すると高い抗腫瘍作用を示します。この性質を利用したがん治療薬を開発中で、悪性黒色腫を対象疾患としたプロジェクトが、国内承認申請中です。また、膵臓がんを対象疾患とするプロジェクト（第I相臨床試験）も、同時進行中です。

そのほかにも、滑膜肉腫を対象疾患とした、NYE S O i l s i T C R 遺伝子治療（第I/II相臨床試験）や、成人急性リンパ芽球性白血病を対象疾患としたCD19・CAR 遺伝子治療（第I/II相臨床試験）などの開発プロジェクトが進行中です。これらの遺伝子治療は、がん患者から採取した自己リンパ球（免疫細胞）に、がん抗原を認識し攻撃するTCR 遺伝子やCAR 遺伝子を導入し、培養後に、再び患者さんに投与します。遺伝子を導入した自己の免疫細胞が、がんを攻撃するという、究極の個別化医療です。いずれも日本国内は、大塚製薬(株)との提携プロジェクトで、別のがん種への適用拡大も協議しています。海外でも、一緒に、臨床開

発を進めるパートナーとの提携を進めています。

**西** なかでもがんを対象とした遺伝子治療はマーケットからも非常に注目されています。

**木村** がん治療法という以前は抗がん剤などが中心であり、化学工業分野における製薬事業ということで、当社には出番がありませんでした。しかし、現在では治療法の枠組みが変わり、遺伝子や細胞レベルの治療法が確立されてきて、我々にも出番が回ってきました。まだ製品として世の中には出ていませんが、おぼろげながらゴールが見えてきたかなというところです。現在、我々が取り組んでいる遺伝子医療は他に治療薬がないなど緊急性が高いもので、逆に言えば、そんなにたくさんの方がおられるわけではありません。ただし、私どもの技術力により一つでも治療法を患者さんにご提供できるようにになれば、一点突破で横展開も可能になると考えています。

**西** そうした先端医療の開発も他事業からのキヤッシュ・フローによって、支えられているということですね。それでは、貴社では従来からESGに関する活動にも熱心に取り組まれています。ESGやSDGsに対する考え方、取り組みについて、お話しいただけますか。

**木村** 宝グループでは、「食と健康」「環境」「人と社会」の三つの重点分野への取り組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献することを目指しています。「食と健康」の取り組みについては、ご提供する製品やサービスの安全・安心な品質の確保に努めるとともに世界のライフサイエンス研究支援・遺伝子治療実現への取り組みを推進しています。「環境」においては、温

室効果ガス排出の抑制や水使用量の抑制、廃棄物排出の抑制、生物多様性の保全などに取り組んでいます。「人と社会」では、適正飲酒の促進や海外への和食普及、伝統文化の継承などに取り組むとともに、宝グループの将来の事業成長に向けて、人財における多様性の確保・人財育成に注力しています。

**西** それでは最後に、宝グループの将来ビジョンについて、お聞かせください。

**木村** 繰り返しになりますが、現在の宝グループの事業ポートフォリオをより強固なものとしていきたい。そのためには、何といたっても宝酒造がグループの収益基盤であること。そのことは現在も、将来的にも変わりません。それに加えて宝酒造インターナショナルグループが持続的な成長をとげること。さらにタカラバイオグループが、我々のなかでは非連続かつ飛躍的な成長を実現することによって、新しい時代になりたいと考えています。

和酒、和食の製品のみならず文化そのものや、最先端のバイオ産業、遺伝子治療などの製品・サービスを、世界中のみならず、安全、安心、高品質でお届けすることで、宝グループの企業理念を実現し、これらの事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献していきたいと考えています。

**西** 本日はグローバル化が進むなかで、伝統的な技術と最先端の技術を活かしたチャレンジ精神に満ちた企業経営の在り方についてヒントをいただき、大変、参考になりました。ありがとうございました。