2026年4月28日

各　位

会 社 名　株式会社ブルボン
代表者名　代表取締役社長　吉田 匡慶
コード番号　２２０８　東証スタンダード
問合せ先　常務取締役　中野　隆
TEL（0257）23-2333

中期経営計画の公表に関するお知らせ

当社は、経営理念「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」の実現と永続的な発展、ならびに地域・社会に貢献し続ける企業を目指し、2027年３月期から2029年３月期にわたっての活動指針として「中期３か年経営計画」を策定し、公表いたしますのでお知らせいたします。

今後も、当社のミッション「食を通じて未来に命と笑顔をつなぎます。」を通して、ステークホルダーの皆様と“響働”し、事業の成長と持続可能な未来社会への貢献を目指してまいります。

※ 響働とは、全体（社会や会社）と響きあい、はたらくことを意味します。利害の異なるステークホルダーの皆様と、全体に、己の心をあわせ、協力しあって響きあっていくことです。

ブルボン

ブルボングループ

中期3か年経営計画

2026

2026年4月28日

公表の目的

2024年11月、おかげさまで当社は創立100周年を迎えました。

経営理念「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」の実現

そして永続的に発展し、地域・社会に貢献し続ける企業を目指し

中期経営計画の公表を通じてステークホルダーの皆様に

当社をよりご理解いただき、響働※を推進することを目的としております。

※響働

全体（社会や会社）と響きあい、はたらくことを意味します。
利害の異なるステークホルダーの皆様と、全体に、己の心をあわせ、協力しあって響きあっていくことです。

中期経営計画（2026）位置付け

意 義	2024年11月に創立100周年を迎えた当社が、企業として 永続するため進むべき**中期的な指針**とする。
対象期間	2027年3月期（第151期）～2029年3月期（第153期）
対象範囲	**ブルボングループ** 株式会社ブルボン 株式会社レーマン エチゴビール株式会社 株式会社ブルボン再生医科学研究所 波路梦（上海）商貿有限公司 波路梦（長興）食品有限公司 Bourbon Foods USA Corporation BOURBON FOODS VIETNAM CO., LTD.

ブルボンについて

当社は1923年9月に発生した関東大震災をきっかけに設立された企業です。
地震によって日本海側へビスケットやキャラメルが供給されなくなり、当社創業者である吉田吉造が
「地方にも菓子の量産工場を」と1924年11月に現在の本社があります新潟県柏崎駅前に設立致しました。

社名	株式会社ブルボン（証券コード2208）
代表	吉田　匡慶
設立	1924年11月20日
資本金	1,036百万円
従業員	5,100名
事業	ビスケット、チョコレート、米菓、豆菓子、スナック等の菓子製造 ミネラルウォーター、ココア、アイス等の飲料・食品・冷菓製造、酒類製造
工場	ブルボン（国内） 11工場 子会社（国内） 3工場、（海外） 1工場

ブルボングループの経営理念と体系

「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」

～ブルボングループは永続を目指し、自社だけでなくステークホルダー（七媒体）の
皆さまとともに響き合って生存性を高めることを経営の基本としています～

食を通じて未来に命と笑顔をつなぎます

おいしさ、思いやり、いつもいっしょに。

食を中心として「心と身体の健康増進への貢献」によって
社会に役立つ企業を目指します ➡「健康増進総合支援企業」

おいしさ、高品質、適正価格を通じて生活に
豊かさを提供します

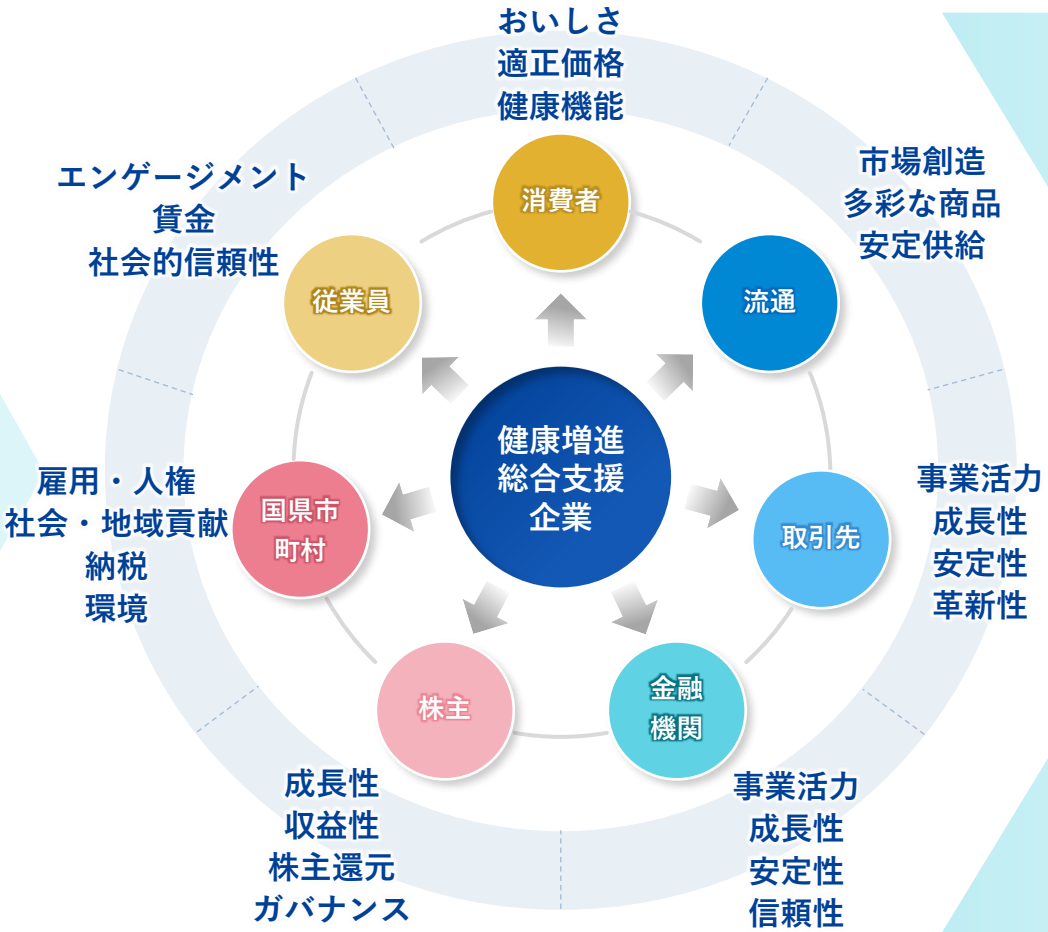
弊社の目指す姿

健康増進総合支援企業

【品質保証第一主義】のもと食を中心とした「心と身体の健康増進への貢献」によって社会に役立つ企業を目指します。

コア・コンピタンス

- 多彩な製品開発力
- 強固な生産体制
- 機械化力



付加価値

学(がく) 学び
労(ろう) 働き
愈(ゆ) たのしみ

ブルボンのポートフォリオ

国内菓子
（91%）
110,065百万円

海外
（5%）
5,415百万円

飲食品
冷凍
（4%）
4,823百万円

国内菓子

事業構成比：91%

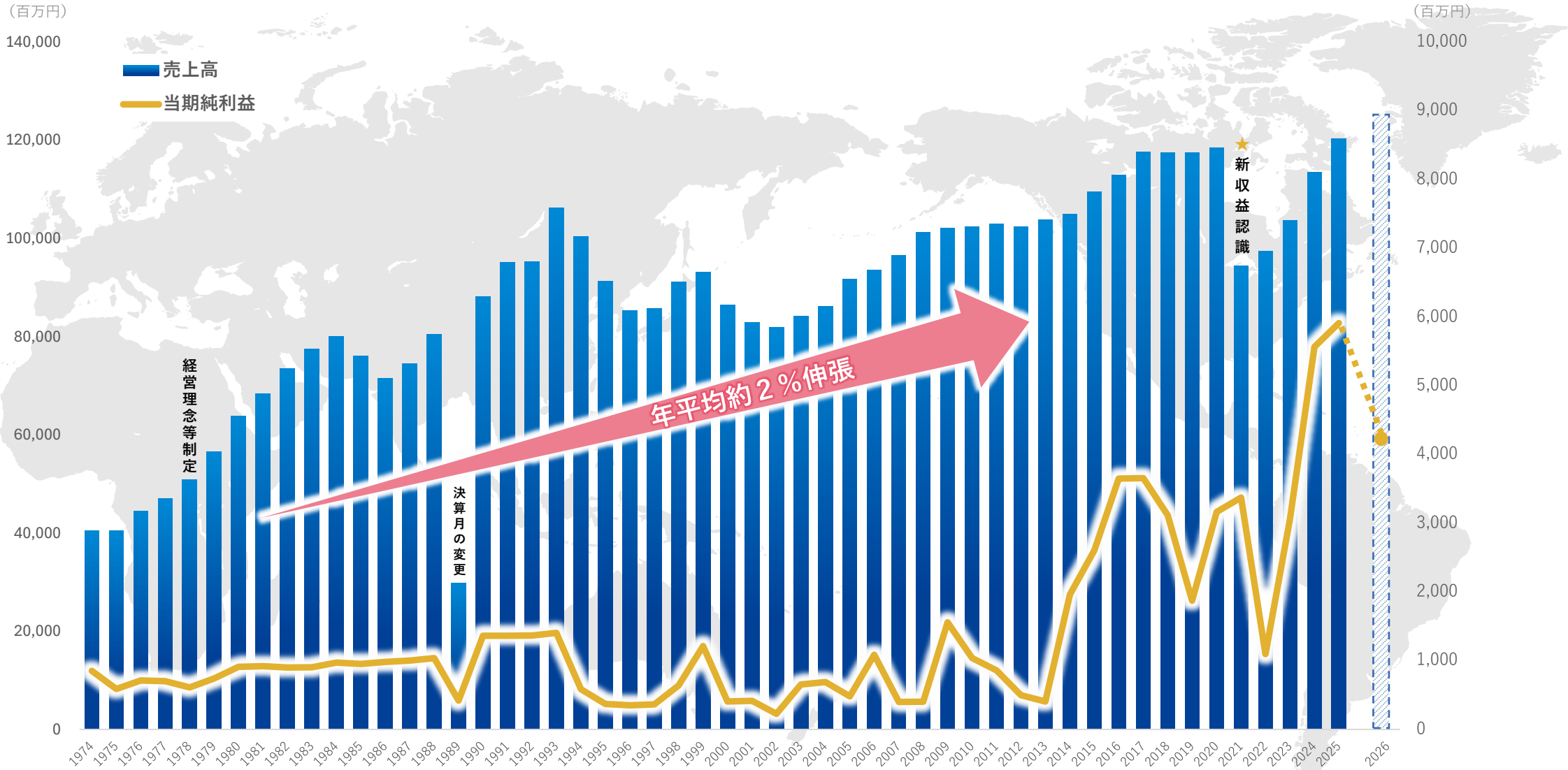
海外

事業構成比：5%

飲食品冷凍

事業構成比：4%

ブルボンの成長



★2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用

2026年3月期の業績について

（金額単位：百万円）

	2024/3 実績	2025/3 実績	2026/3 実績
売上高	103,717	113,475	120,303
営業利益	3,810	7,470	7,496
営業利益（率）	3.6%	6.5%	6.2%
経常利益	4,283	7,585	8,004
当期純利益	3,071	5,566	5,913
ROE	5.6%	9.4%	9.2%

事業環境について

国内環境

- 人口動態及び人口構造変化、出生数は初めて70万人を下回る
  2050年度には総人口１億人割れも
  高齢化率29.4%⇒2070年には38.7%へ
- 嗜好性・顧客ニーズの変化
  消費者の高度な情報収集力
  差別化商品対応、ヒット商品の短期化
- デジタル化の進行
  AIの社会実装、オンライン化
  セキュリティリスク増大
- 災害の激甚化、頻発化
  線状降水帯、台風による洪水、土砂災害
  長期･広大化する森林火災
  大規模地震の切迫性の高まり

**シュリンク・ロングテール化する需要に耐えうる
マーケティング・開発・生産体制への転換**

海外環境

- 人口動態及び人口構造変化
  世界の人口は82億人
  今世紀末には102億人へ増加
  ヨーロッパやアジアは人口減、アフリカ人口増
- 地政学要因の変化
  ウクライナ情勢、米国・ベネズエラ情勢
  中東情勢、米中関係、台湾有事
- 為替環境の変化
  円安傾向継続による原材料調達コスト増
  海外事業拡大に向けた機会増
- 温暖化等による原材料調達環境の変化
  主要原材料の生産量変動による相場変動
  主要原材料の需給バランス変動による調達難化

**海外需要の取り込みや、調達リスクに
備えたサプライチェーンの構築**

現状認識

事業環境の変化の中で影響のある要因

社会環境の変化

- 消費者の減少
- 労働力の減少

経済環境の変化

- 円安による購買力低下
- 原材料の高値継続傾向

政治環境の変化

- 世界的なパワーバランスや貿易体制の変化

技術環境の変化

- データドリブンの深化
- AI活用による最適解の導出とその実現
- 生産体制の自動化

顧客の変化

- 価格から価値へ
- より差別化された商品へ（ニーズの多様化、細分化、高付加価値化）

取引先の変化

- 物流など社会的課題解決に向け競争から協調領域へ
- データを活用したムダのないサプライチェーンへ

当社の課題

コア・コンピタンスを活かした継続的な成長を目指すため、**ブルボンの強さの再構築**が急務

強さの再構築

収益力　工場　人財

未来に向けた転換期間

コア・コンピタンス

＋

最先端技術の適用

重点取組事項『強さの再構築』

事業成長と収益力向上

- ☑ 主力事業の収益力強化
- ☑ 成長事業の規模拡大
- ☑ 将来事業の早期育成

生産体制の再構築

- ☑ 生産体制の再構築
  （次世代生産体制含む）
- ☑ 持続可能なSCM構築
- ☑ 再エネ導入促進

人財育成と健康経営

- ☑ 経営人財・社員育成
- ☑ DEI推進
- ☑ 健康を重視した経営
- ☑ コーポレートガバナンス強化

コア・コンピタンス

（製品開発力・生産体制・機械化力）

GX

サステナビリティ戦略

DX

デジタル戦略

重点取組事項　事業成長と収益力向上：主力事業の収益力拡大、成長事業の規模拡大

	カテゴリー		基本戦略【製品・販売・生産】
主力事業	主力カテゴリー	ビスケット	01 マーケットイン型製品開発 ☑ データ、AIを活用した市場志向型製品開発 ☑ 全国営業網を活用した地域課題解決型の製品開発 ☑ 小売、卸における差別化製品開発 ☑ 健康課題を解決するための製品開発 02 レギュラーの強化 ☑ 特売依存型からレギュラー中心型の営業活動への転換 ☑ 価格訴求型の売り方から価値訴求型のマーケティングへの転換 ☑ 広告販促効果のデータ分析を基にした効率的な販売 03 ブランド・価値の強化 ☑「アルフォート」「ルマンド」「フェットチーネグミ」「濃厚チョコブラウニー」「ロアンヌ」「プチシリーズ」ブランドに対する優先投資 ☑ 成長カテゴリーにおける製品付加価値向上に向けた研究推進 ☑ 製品付加価値向上に向けた原材料開発（ベトナム産カカオ、雪室など）
		チョコレート	
	成長カテゴリー	グミ	

重点取組事項　事業成長と収益力向上：主力事業の収益力拡大、成長事業の規模拡大

	カテゴリー	基本戦略
		現地化戦略
成長事業	海外（輸出）	**第1段階：輸出の強化** ☑ 卸売先の新規開拓 ☑ 小売への製品導入+関係構築
成長事業	海外（輸出以外）	**第2段階：販売会社設立（米国・ベトナム）** ☑ 対象国専用製品の開発+輸出 ☑ 現地人員配置+マーケティング展開 ☑ 現地企業へのOEM+技術協力 ・波路梦（上海）商貿有限公司 ・Bourbon Foods USA Corporation ・BOURBON FOODS VIETNAM CO., LTD. **第3段階：生産会社設立（中国）** ☑ 現地生産・現地販売 ☑ 中国以外への輸出拡大 波路梦（長興）食品有限公司
		販売戦略
将来事業	飲食冷菓	☑ 菓子製造技術を活用したユニークな製品開発 ☑ 防災・減災、地域発展に貢献できる製品開発
将来事業	酒類	☑ 那須工場※を起点とした自社ブランド・OEM受注拡大 ☑ ブルボンの営業網を活用した各地域・海外限定製品展開

ブルボンブランドの更なる強化による独立採算の確立

エチゴビール　那須工場

※2025年11月仕込み開始

重点取組事項　生産体制の再構築

経営課題

- 収益性向上
- 労働力不足への対応
- 多品種生産
- 生産ロス削減
- BCP

- ☑ 自動化、省人化、無人化ライン検証
- ☑ AI・データ活用技術導入
- ☑ 小、中需要対応設備導入
- ☑ 生産拠点の適地化推進

生産強化のための投資

3,000百万円（3年間）

期待する成果

- 労働生産性向上
- 省人化・無人化生産
- 小・中ロット商品展開
- 環境負荷低減
- 品質向上

重点取組事項　人財育成と健康経営

人財育成	健康投資
各個人の能力を最大化する 職務設計	健康管理システムの導入 重症化予防のための精密検査徹底 運動特定保健指導・重症化予防面談の実施 運動機会提供、食生活改善施策、栄養指導の実施
教育係の設置と業務知識の継承・ 業務高度化の仕組み作り	ストレスチェックの活用 外部AEPサービスの提供 ラインケア/セルフケア/ハラスメント研修 産業カウンセラー･精神科産業医の契約
能力開発のための 人財配置・DX人財の社内育成	育児・介護・私傷病への支援 長時間労働対策 有給休暇の取得促進
階層別研修 語学教育 通信教育	女性の健康推進セミナーの実施 産婦人科医/助産師の相談窓口 人間ドック･がん検診等の費用補助
長期計画に基づいた 人財育成プログラム （女性管理職の育成含む）	睡眠改善サービス・アプリの提供 睡眠改善セミナーの実施

主要指標

● 人財育成

	実　績	2029/3目標
・女性管理職比率	7.4%	24.0%
・経営人財育成人数	－	5人
・男性育児休業取得率 100%継続	100.0%	100.0%
・障がい者雇用率	2.69%	2.90%

● 健康経営

・ワークエンゲージメントの改善	48.2%	52.0%
・有給休暇取得率	86.6%	100.0%
・ホワイト５００の継続認定	→	

ブルボングループで働く全社員の身体的・精神的・社会的に健康な状態「Well-being」の実現

経営理念を実現するための、戦略的・継続的な人財育成の徹底

地方の地方で働きながら健康と成長が両立できる職場・制度構築を行う

プラチナくるみんプラス
2024年認定

えるぼし
2023年認定

サステナビリティ戦略（GX）

01
- 人権尊重
- 1次産業への関与
- アニマルウェルフェア
- 脱プラスチック

サステナブルカカオ調達比率
100%

プラスチック削減比率
▲19.0%(2018年度比)

02
- 再生エネルギー活用
- 省エネルギー設備導入
- 賞味期限延長

再生可能エネルギー利用率
29.0%

03
- モーダルシフト
- パレット輸送
- 共同配送活用
- 次世代エネルギー活用

二酸化炭素排出量
▲38.0%以上(2013年度比)

04
- 不動在庫削減
- 販売精度向上
- 欠品防止
- エコカー導入

サステナビリティへの取組

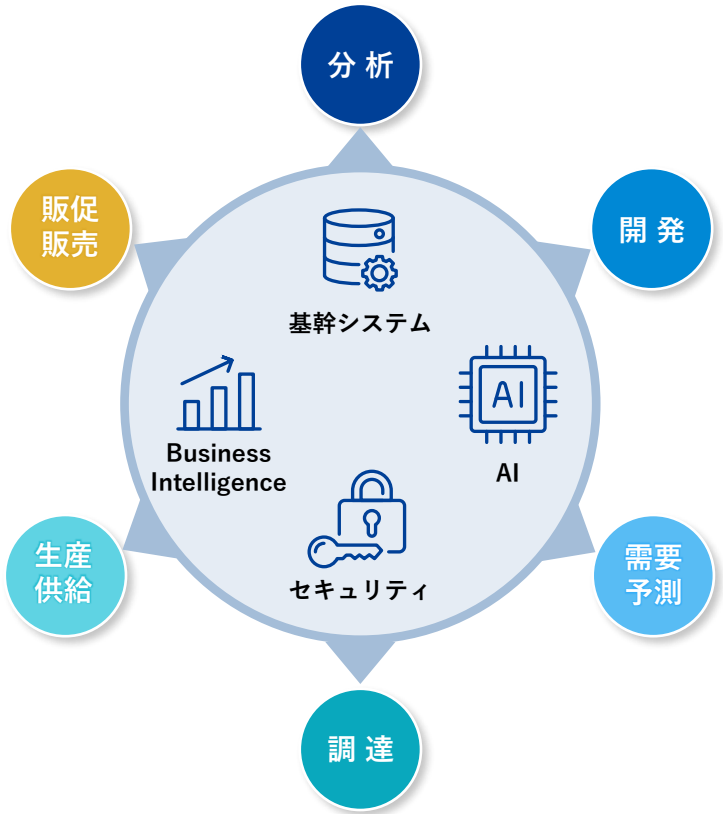
当社が使用する原材料・エネルギーは地球資源でありその環境維持のため、地球温暖化の原因とされるCO_2排出削減、発展途上国における児童労働の防止などに取り組みます。

サステナビリティ委員会の設置
（2026年予定）

ベトナムにおけるカカオ育成協力
（2025年11月）

エコレールマーク大賞受賞
（2025年10月）

デジタル戦略（DX）



2020年～

組織整備
専門部署創設

利用環境整備
クラウド化・AI利活用検証

2023年～

システム基盤整備と事業可視化
SAP S4 HANA稼働
データ蓄積・分析基盤構築

生産・販売現場へのAI導入
AI利活用による省人化
デジタル・Python教育/生成AI導入

2027年～

デジタル技術を活用した付加価値創造
付加価値事業・業務への転換

事業変革（DX）
強固なバリューチェーン構築

ブルボンの強み

多カテゴリー・製品開発力・機械化力・生産体制

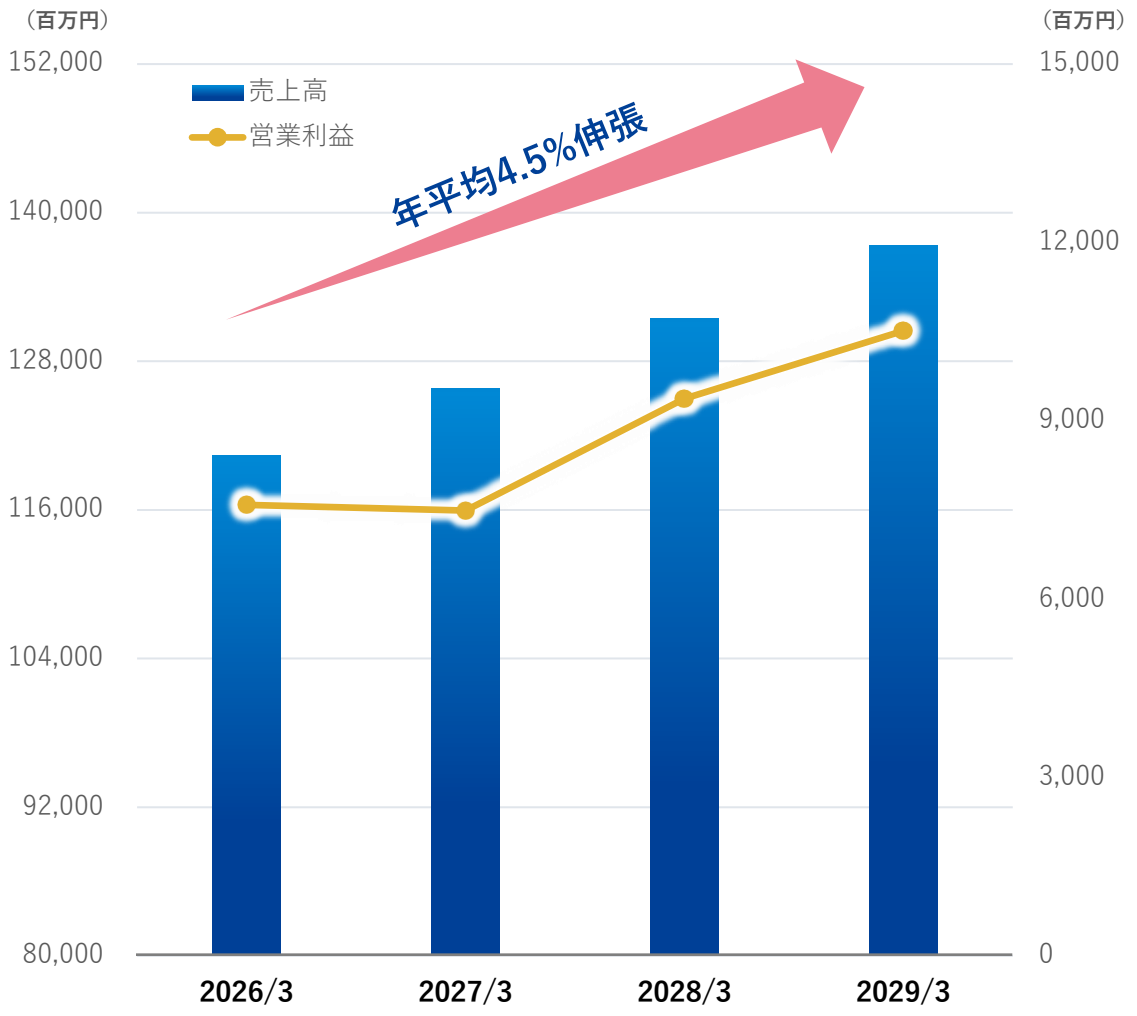
デジタル技術の活用の方向性

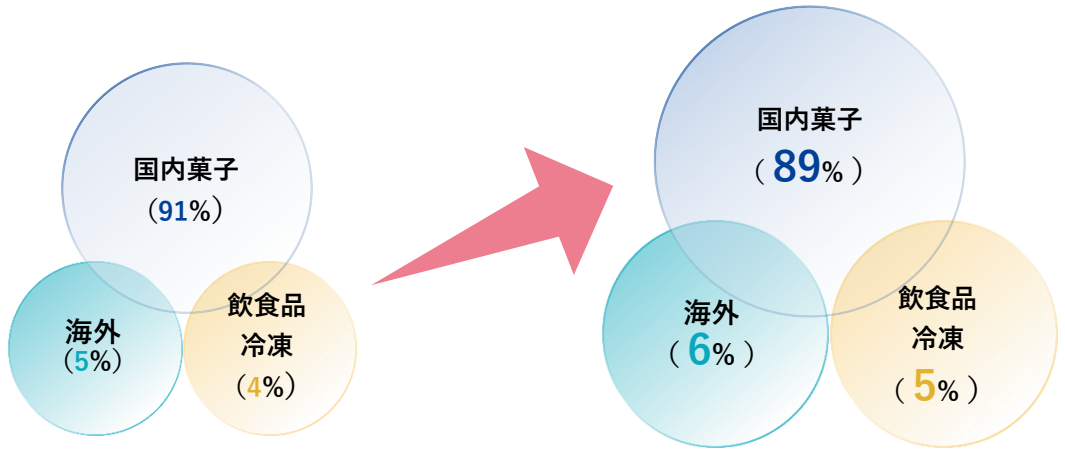
多カテゴリーの製品開発・生産・供給・販売を
高い生産性で実現するためのデジタル基盤の構築

重点取組

デジタル基盤の構築	デジタルセキュリティ強化
業務システムの国内外統合	デジタル人財育成
データの統合・整理	顧客接点における デジタル活用

経営目標

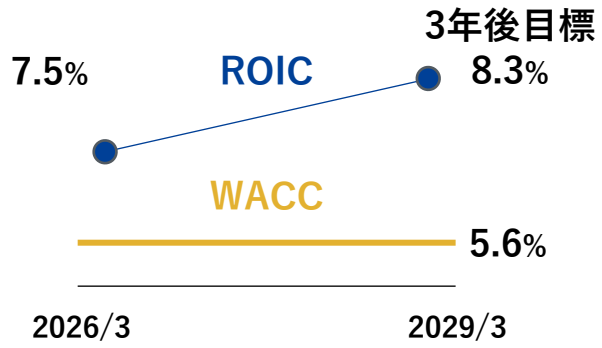




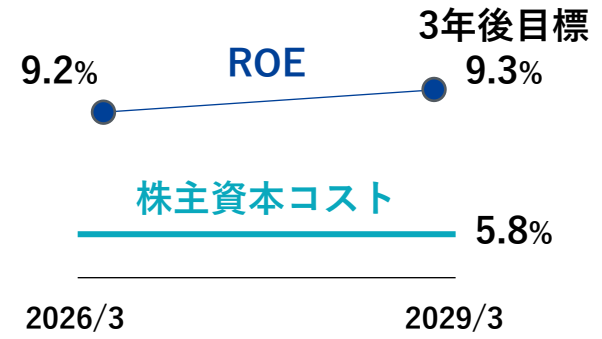
指標		2026/3	2029/3
売上高		120,303百万円	137,000百万円
内訳	国内菓子	110,065百万円	122,000百万円
	海外菓子	5,415百万円	8,300百万円
	飲食品冷凍	4,823百万円	6,700百万円
営業利益		7,496百万円	10,500百万円
ROE		9.2%	9.3%
ROIC		7.5%	8.3%
配当性向		17.2%	23.0%

財務戦略（資本コスト）2027年3月期 ～ 2029年3月期

WACC<ROICの推移



株主資本コスト<ROEの推移



キャッシュアロケーション

利益成長に向けた投資優先

営業CF
34,000百万円

資金調達
10,000百万円

手元資金活用
6,000百万円

株主還元
4,500百万円

通常投資
7,500百万円

人的投資
600百万円

成長投資
37,400百万円

（生産強化投資 3,000百万円含む）

株主還元
- 連結配当性向 将来的に30%目指し引上げ
- 流動性向上

通常投資
- 設備の維持、更新（設備更新付随のDX含む）
- データ／AI活用

人的投資
- 人的資本投資

成長投資
- 研究開発
- 「合理化」「増産」（工場建設）（供給体制再構築）
- DX
- 海外進出
- M&A及び提携等

株価形成に関する課題

- 業績向上によるEPS向上
- 適切な財務バランスに基づいた資本コストの低減
- 1株配当の増配維持
- IR強化を通じた対話の促進
- 売買の流動性向上
- 株主優待の魅力向上

資料取り扱い上の留意点

- ☑ 当資料には実績、計画、予測に関する記述が含まれますが、計画及び予測には不確実な要素を含んでおります。
- ☑ 実際の業績は、さまざまな要因によりこれら計画、予測とは異なる結果となる場合があり、保証されるものではありません。
- ☑ 記載内容については細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた損害等に関しては、当社は一切責任を負いません。
- ☑ 本計画は前提となる経営環境の変化や新たな情報に基づいて変更されることがあります。
- ☑ 当資料は投資勧誘を目的としたものではありません。
  投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

本件のお問い合わせ先　株式会社ブルボン　総務推進部
E-mail : kouhou@bourbon.co.jp