

**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

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。

## 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.

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		

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」

～ブルボングループは持続を目指し、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～

Mission  
(使命・存在意義)

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。

Vision  
(目指す姿)

食を中心として「心と身体健康増進への貢献」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」

Value  
(提供価値)

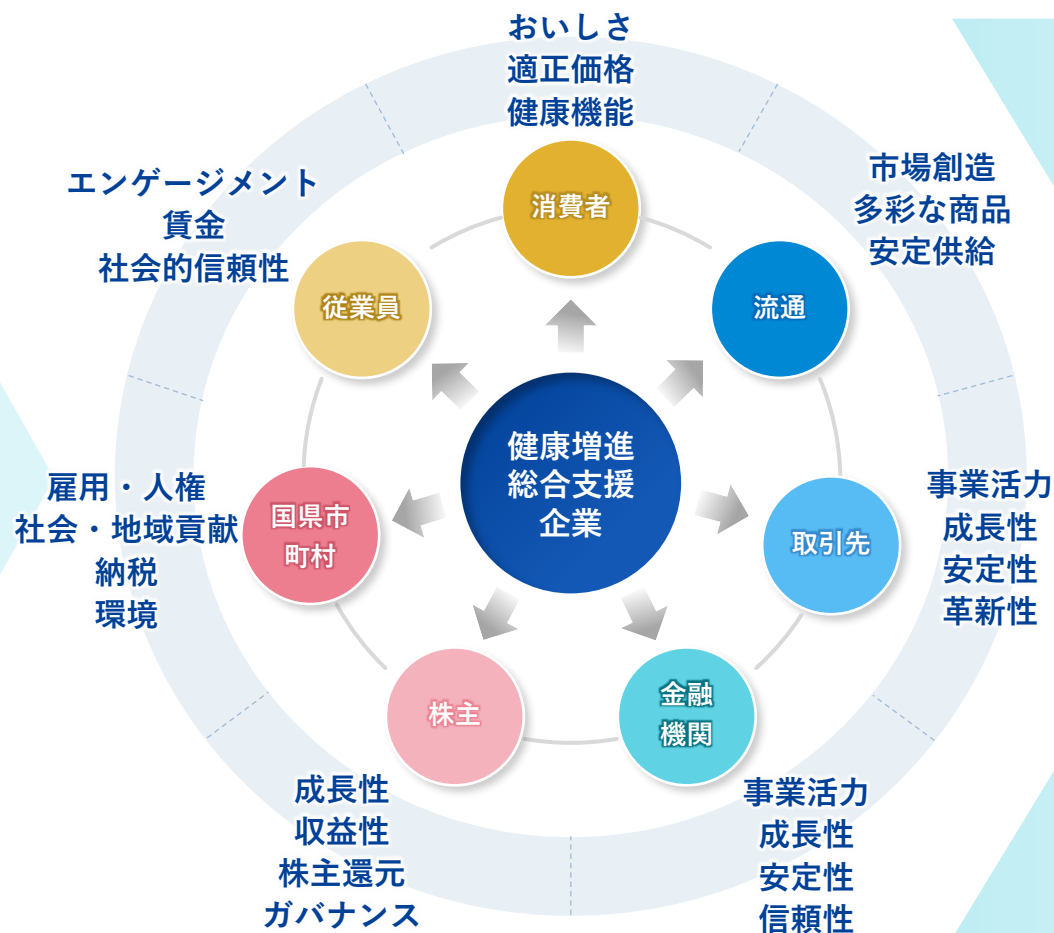
おいしさ、高品質、適正価格を通じて生活に  
豊かさを提供します

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。

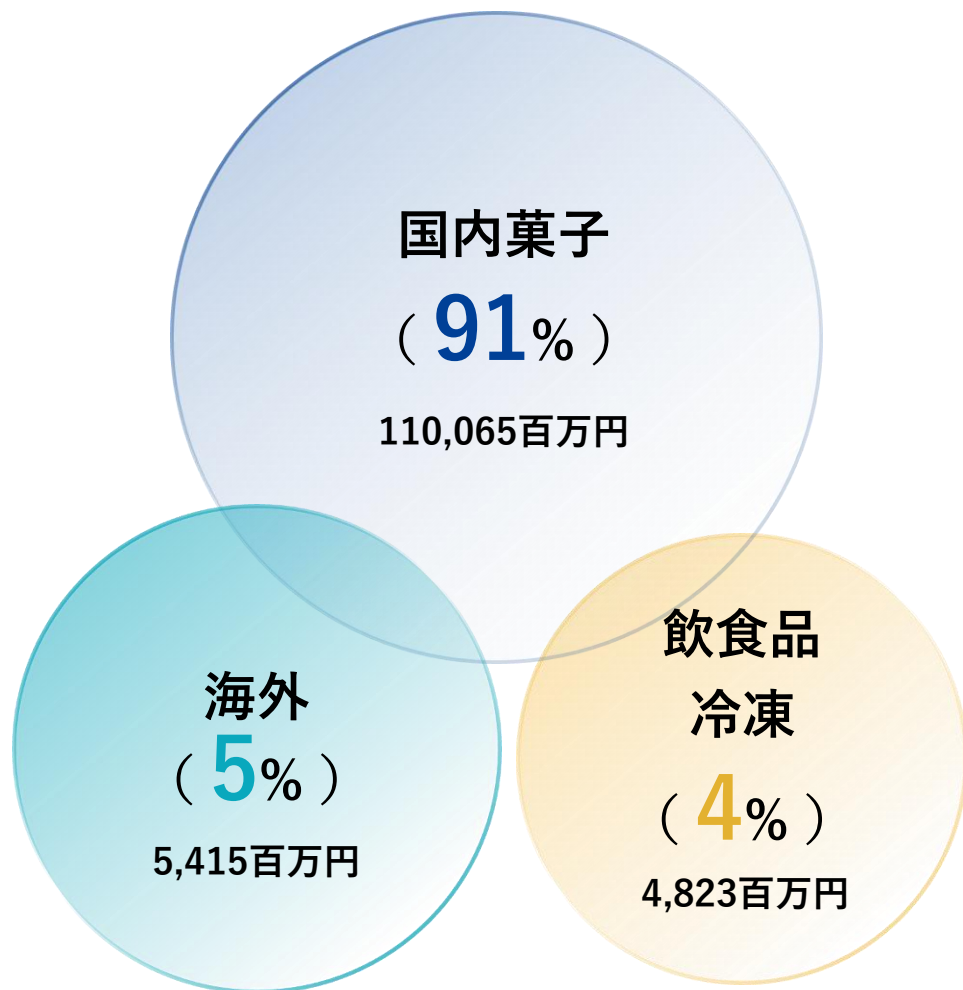
コア・コンピタンス

- 多彩な製品開発力
- 強固な生産体制
- 機械化力



付加価値

学<sub>(がく)</sub> 学び  
 労<sub>(ろう)</sub> 働き  
 愈<sub>(ゆ)</sub> たのしみ



### 国内菓子

事業構成比：91%



### 海外

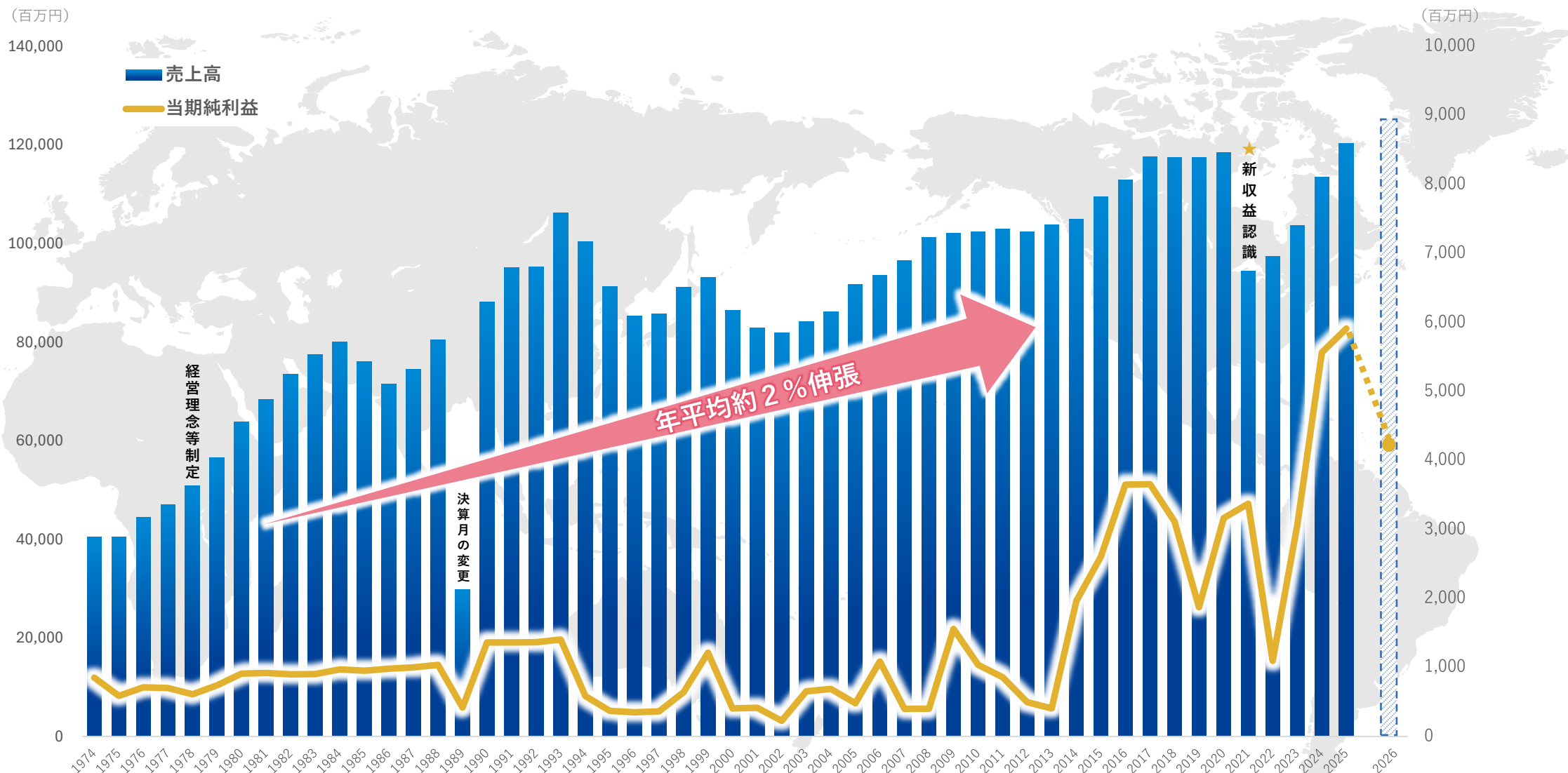
事業構成比：5%



### 飲食品冷凍

事業構成比：4%





★2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用

(金額単位：百万円)

	2024/3	2025/3	2026/3
	実績	実績	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%

## 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

## 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

## 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)

# G X

サステナビリティ戦略



# D X

デジタル戦略



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

成長カテゴリー

ビスケット



チョコレート



グミ



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）



カテゴリー		基本戦略	
		現地化戦略	
成長事業	海外 (輸出)	<b>第1段階：輸出の強化</b> <input checked="" type="checkbox"/> 卸売先の新規開拓 <input checked="" type="checkbox"/> 小売への製品導入+関係構築	
	海外 (輸出以外)	<b>第2段階：販売会社設立（米国・ベトナム）</b> <input checked="" type="checkbox"/> 対象国専用製品の開発+輸出 <input checked="" type="checkbox"/> 現地人員配置+マーケティング展開 <input checked="" type="checkbox"/> 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.	
		<b>第3段階：生産会社設立（中国）</b> <input checked="" type="checkbox"/> 現地生産・現地販売 <input checked="" type="checkbox"/> 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	<input checked="" type="checkbox"/> 菓子製造技術を活用したユニークな製品開発 <input checked="" type="checkbox"/> 防災・減災、地域発展に貢献できる製品開発	
	酒類	<input checked="" type="checkbox"/> 那須工場*を起点とした自社ブランド・OEM受注拡大 <input checked="" type="checkbox"/> ブルボンの営業網を活用した各地域・海外限定製品展開	
		<b>ブルボンブランドの更なる強化による独立採算の確立</b> エチゴビール 那須工場  ※2025年11月仕込み開始	

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





## 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

- 不働在庫削減
- 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

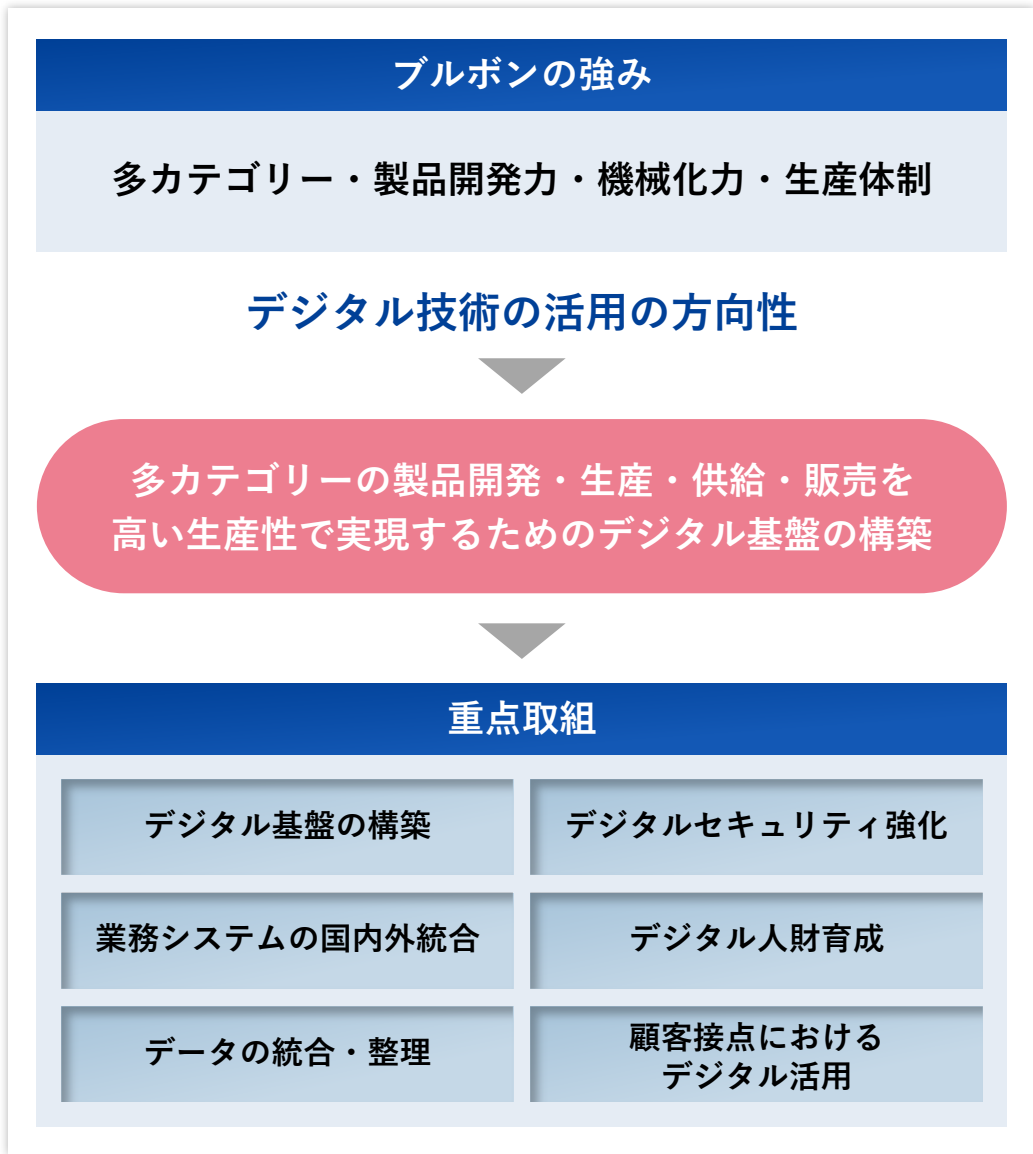
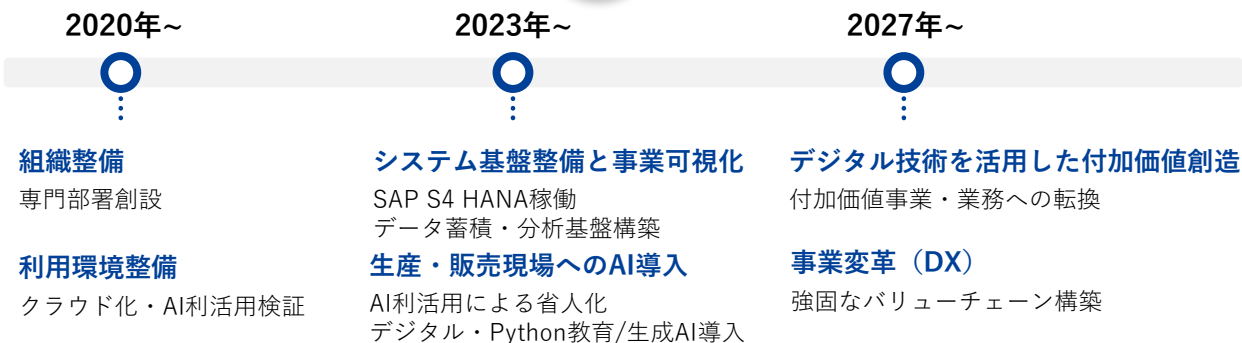
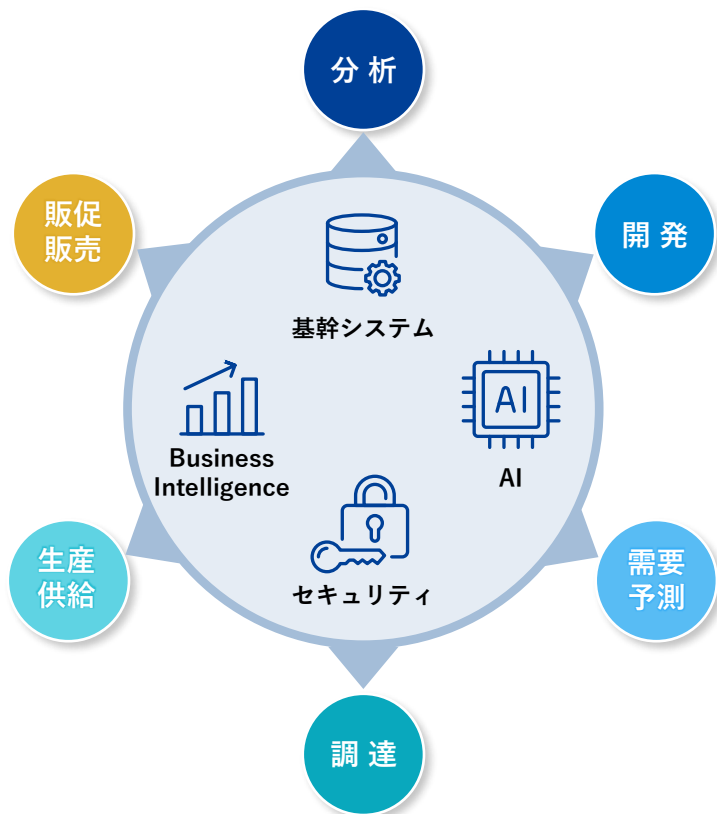
当社が使用する原材料・エネルギーは地球資源でありその環境維持のため、地球温暖化の原因とされるCO<sub>2</sub>排出削減、発展途上国における児童労働の防止などに取り組みます。

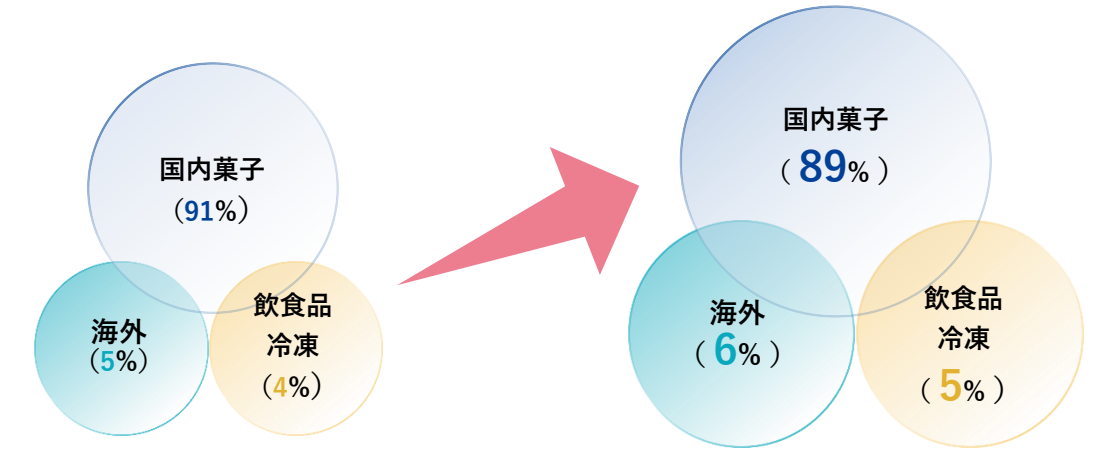
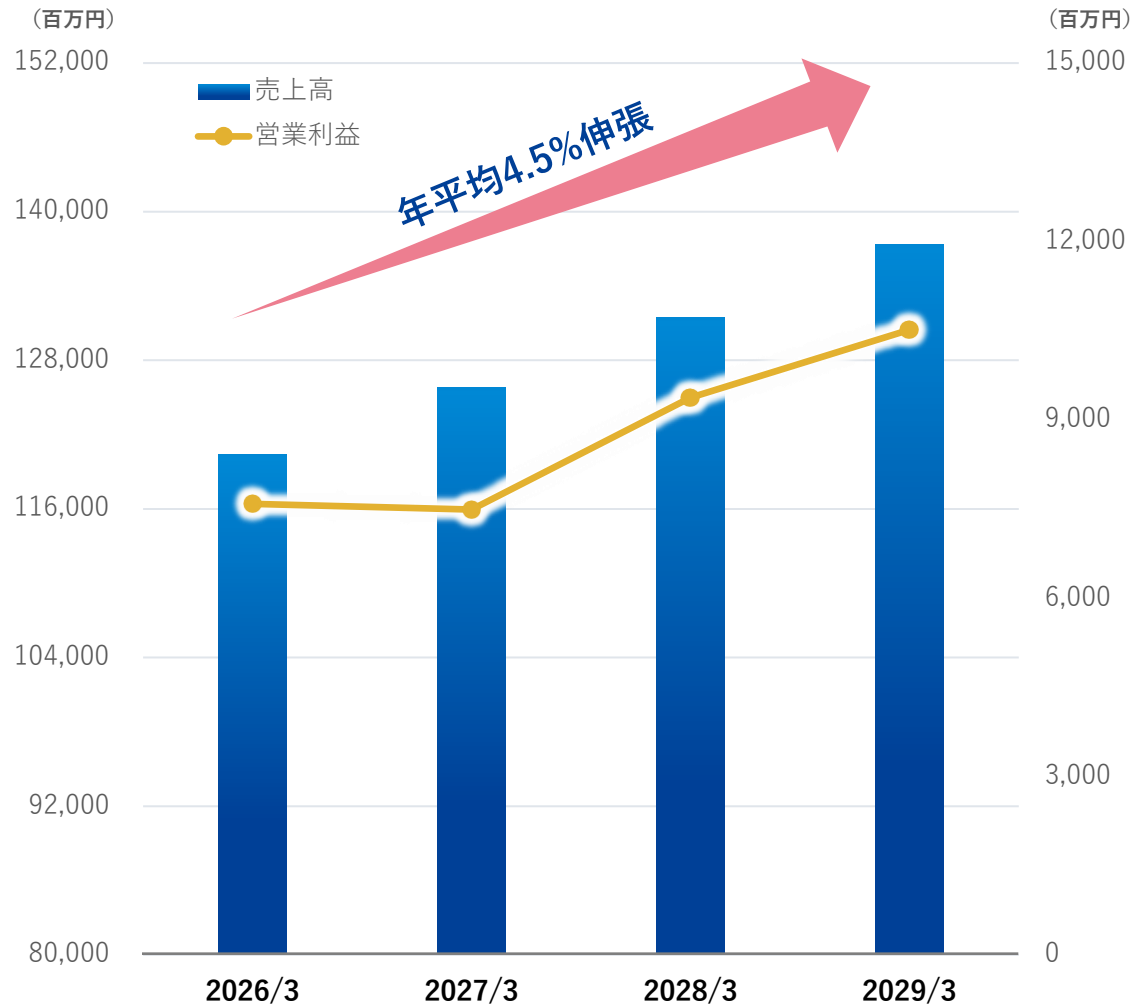
サステナビリティ委員会の設置  
(2026年予定)

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)

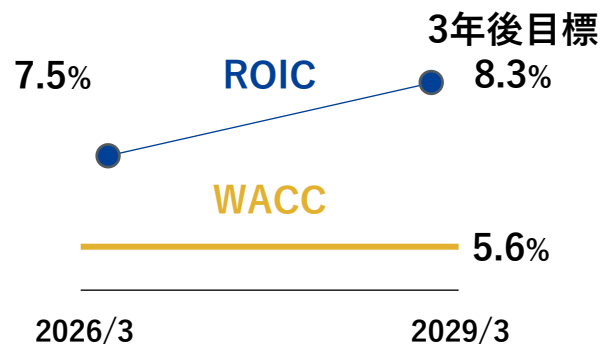




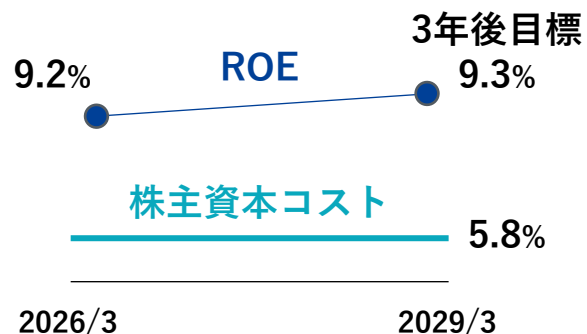


指標		2026/3	2029/3
	売上高	120,303百万円	137,000百万円
内訳	国内菓子	110,065百万円	122,000百万円
	海外菓子	5,415百万円	8,300百万円
	飲食品冷凍	4,823百万円	6,700百万円
	営業利益	7,496百万円	10,500百万円
	ROE	9.2%	9.3%
	ROIC	7.5%	8.3%
	配当性向	17.2%	23.0%

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	株主還元 4,500百万円	<b>株主還元</b> ・連結配当性向 将来的に30%目指し引上げ ・流動性向上  <b>通常投資</b> ・設備の維持、更新 (設備更新付随のDX含む) ・データ/AI活用  <b>人的投資</b> ・人的資本投資  <b>成長投資</b> ・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
	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	
資金調達 10,000百万円	生産強化投資 (3,000百万円含む)	
手元資金活用 6,000百万円		

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

- ☑ 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