

ブルボン

株式会社ブルボン

〒945-8611 新潟県柏崎市駅前1丁目3番1号

TEL : 0257-23-2333 FAX : 0257-23-2352

ホームページ : [https:// www.bourbon.co.jp](https://www.bourbon.co.jp)

おいしさ、思いやり、
いつもいっしょに。

健康とおいしさをお届けしたい。
私たちブルボンの変わらない想いです。

INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書2025

ブルボン

Product History

積み重ねてきた、100年の思い。



1925年
ドロップの
製造開始

1957年
バンド
オープン
導入

1965年
ホワイト
ロリータ
発売

1962年
羽衣あられ
発売

1974年
ルマンド発売

創立50周年記念として誕生、
ブルボンを代表する
ロングセラー商品に

創業
1924年
ビスケットの
製造開始



初代社長 吉田 吉造
(1924年就任)

熱き事業魂で
「地域とともに発展する企業」
を志す

■ 地域社会への貢献を事業の根幹に据え、
困難な時に役立つ企業を目指して創業。

■ 幾度の火災・水害を不屈の闘志で乗り越え、
進取の気性と開拓精神で夢に向かって
事業拡張に邁進。

■ 信念の「事業の成否は人にあり」をもとに
後継者育成に尽力し、従業員から慈父と慕
われた。

■ 新潟県米菓工業協同組合の初代理事長を
はじめ菓子業界の要職を務め、品質の向上
や物流の改革などで製菓産業の発展に多
大な功績を残した。



2代目社長 吉田 順二
(1954年就任)

洋菓子製造技術、
品質管理・量産体制の基礎を築く

■ 職人気質で“焼きもの”の菓子に優れたセン
スを発揮し、菓子づくりの愛着を社内に浸透
させ洋菓子製造技術の基礎を築いた。

■ 初代社長を助け、戦前・戦後の混乱期を切り
抜け社業の隆盛に尽力。

■ 積極的な品種拡大と品質管理の確立を目指
し、近代設備の導入で量産化の道を開いた。

■ 才気煥発、温厚な人柄で人望厚く、社団法人
全国ビスケット協会理事、新潟県菓子工業組
合理事、新潟県米菓工業協同組合専務理事
など業界の重鎮として活躍した。



3代目社長 吉田 高章
(1964年就任)

人づくりと顧客重視の
独立独創経営で
飛躍的成長へ

■ 独創の経営理論体系を開発し、経営の基準づくりや
人づくりを通して経営の近代化を成し遂げた中興の祖。

■ 「経営の根幹は消費者」であるとし、顧客重視を徹底、
新製品開発と機械設備の自社開発、マーケティング
理論の実践、分工場制策などを推し進めた。

■ 「集団の生存性を高める」ことを企業の使命と定め、
当社を売上高1,000億円企業に導いた。

■ 社団法人全国ビスケット協会理事をはじめ
日本菓子BB協会理事を歴任する。
1996年、正六位勲四等瑞宝章を受章。



4代目社長 吉田 康
(1996年就任、現会長)

飲料・食品・冷菓事業

菓子製造技術を活かしながら、健康増進な
ど、社会に役立つ製品を提案します。

■ “創業の原点の継承”を掲げて「集団の生存性を
高める経営」を推進、災害時に役立つ企業体制を
強化する。

■ 品質保証第一主義に徹し、健康増進総合支援
企業として「薬食未病」の概念に基づく食品開発
を進める。

■ 「響働」の理念のもと本業を通じて社会に貢献す
る活動を展開し、グローバル化の推進により世界
の企業と競いながら菓子文化の発展に尽くす。

■ 2004年から一般社団法人全国ビスケット協会副
会長を務め、2024年に会長に就任、業界および
関連団体の要職を歴任する。2018年、藍綬褒章
を受章。

菓子事業

ビスケットを中心にチョコレート、キャン
デー、米菓等様々なカテゴリーの製品で、
お客様においしさと笑顔を届けます。

カ
バ
ー
ス
ト
ー
リ
ー

次の100年、 そして1000年続く企業であるために



5代目社長 吉田 匡慶
(2025年就任)

- 金融機関の勤務を経て2014年当社入社。
- 2022年に取締役役に就任し2025年6月に代表取締役社長に就任。これまでに工場での製造管理部門や広告宣伝および商品デザインを担う統合企画部門を歴任。
- DXを推進するデジタル部門の統括時に、社内の基幹システムを刷新する全社横断的な大型事業をとりまとめた。
- 社内外での豊富な知見を礎として中期経営計画立案に関わるなど、ブルボンを次のステージに導く新たな経営フィロソフィーの確立に取り組んでいる。

■ 編集方針

統合報告書2025は、ブルボングループの長期的な方向性・目指す姿、経営戦略、事業活動、持続可能性に関する情報の報告を通じて、私たちが創出する経済的価値や社会的価値について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的として発行しています。

■ 報告対象期間 2024年4月～2025年3月
※一部に対象期間以外の報告を含む場合があります。

■ 発行年月 2025年11月

■ 将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、現在入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスク・不確実性が含まれています。そのため、実際の業績は今後の様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

INDEX

カバーストーリー

積み重ねてきた、100年の思い	1
次の100年、 そして1000年続く企業であるために	3
ブランド展開・事業TOPICS	5

マネジメント・成長へのシナリオ

ブルボンの基本方針	9
業績ハイライト	11
数字で見るブルボン	12
会長メッセージ	13
トップメッセージ	15

財務戦略	19
価値創造プロセス	21
マルチステークホルダーとの関わり	23

ビジネスとマーケット

バリューチェーン	25
品質保証体制	27
マーケティング戦略と取り組み	29
事業概況	
菓子事業	31
飲料・食品・冷菓・その他	32

サステナビリティ	33
社会	34
環境	37
人財	39
ガバナンス	
役員一覧	43
コーポレート・ガバナンス	45
社外取締役座談会	49
コンプライアンス、BCP	54

基本情報

財務・非財務ハイライト	55
会社概要／株式の状況	57

ブランド展開・事業TOPICS

当社開発の特長として「幅広いカテゴリー展開で培ってきた製造技術」、「ノウハウを活かした多彩な商品ラインアップ」、「オリジナル技術を織り込んだ機械開発」の3点が挙げられます。多岐にわたるラインアップの中でロングセラー商品が生まれてきたのは、独自の製造技術と、それを可能とする機械化技術の開発により、オリジナル性を付与できている点にあり、当社の強みとなっています。1つの商品や分野に特化しその市場で巨大化を図るだけでなく、複数の柱で経営を支える戦略で、カテゴリー数を増やし、それらの技術を融合することで差別化優位性を持つこともできるという考えを進めてきました。

菓子事業



ラングレイス

「くちどけの良さと独特な食感が楽しめる新製品」を目指し開発
令和6年度「第43回食品ヒット大賞」
優秀ヒット賞を受賞

開発
ヒストリー

ラングドシャとチョコレートクリームがマッチしたおいしさに SNSでも消費者からの注目が集まる

当社は、「おいしさ、思いやり、いつもいっしょに。」のコーポレートメッセージのもと、製品開発を行っており、お客様のニーズを満たす価値ある製品をお求めやすい価格で提供することが私たちの役割であると考えています。

市場では原材料価格の高騰による値上げ等により閉塞感が広がる中、お土産や銘店市場で人気のあるラングドシャクッキー生地を使用したサクッとくちどけの良いクッキーをリーズナブルにお届けしたいとの思いから開発に着手しました。当社独自のルマンズの製造技術を応用した幾層にも重なり合った形状にすることで「くちどけの良さと

独特な食感が楽しめる新製品」として、2024年9月に「ラングレイス」を発売いたしました。

ラングドシャのサクサクとした食感とくちどけに、チョコレートクリームの味わいがマッチしたおいしさが楽しめるクッキーとなっており、当社がラインアップする袋ビスケットのロングセラーシリーズという安心感も後押しし、SNSでも消費者からの注目を集めました。

これらが評価され、日本食糧新聞社が制定する令和6年度「第43回食品ヒット大賞」にて優秀ヒット賞を受賞いたしました。これからも長く愛される製品の開発を進めてまいります。

菓子事業



ザクグループ

これまでの100年で培ってきた製造技術と、
多彩な商品ラインアップを活かした新製品の開発

開発
ヒストリー

「クレープ」「全粒粉入りビスケットチップ」「おかき」を 絶妙なバランスで組み合わせた、 ザクザク食感のクランチチョコレート

当社開発の特長として、幅広いカテゴリー展開で培ってきた製造技術やノウハウを活かした多彩な商品ラインアップが挙げられます。それを基に、おいしさ、高品質、適正価格を通じて生活に豊かさを提供すべく新製品開発に取り組んできました。

今回、100周年という節目を迎え、ビスケットや米菓、チョコレートなどを取り扱っているブルボンの魅力を活かした新製品として、2024年11月に「ザクグループ」を発売しました。

当社の多彩なラインアップの中から厳選した、

「クレープ」「全粒粉ビスケット」「おかき」を絶妙なバランスで組み合わせ、独自の成型技術でコク深いチョコレートでまとめあげました。この一粒でしか味わえないザクザク食感と、連食性をお楽しみいただけます。携帯しやすい小袋タイプで、食べやすくシェアもしやすい個装タイプに仕上がっています。

これまでの100年で培ってきた製造技術・多彩な商品ラインアップ・独自性の高い機械開発力を糧に、次の100年に向けさらなるおいしさとともに、お客様に笑顔をお届けしていきます。

菓子事業



コメノチップス

米菓カテゴリーの新ブランド育成として
若い世代のお客様に向けた新食感チップスを開発

開発
ヒストリー

今までにない生地ベースを開発し、
じっくりと丁寧に焼き上げることで、
圧倒的な「カリッ」食感を表現

当社米菓カテゴリーの新ブランドとして、「コメノチップス」の開発に取り組んでおります。

米菓市場にとって、若い世代のお客様を取り込んでいくことが大きな課題と感じており、気軽にスナック感覚で手に取っていただける「せんべい」をコンセプトに、第一弾として米が主原料の「コメノチップス」を2025年3月に発売しました。

最大のこだわりは「生地の食感」です。せんべいのベース配合についても、米・コーン・ポテトの配合比率について検証を重ねて、今までにない生地ベースを開発しました。焙焼工程においても、通常のせん

べい焙焼より、じっくりと時間をかけて丁寧に焼き上げることで、圧倒的な「カリッ」食感を表現することができました。

また、「コメノチップス」は罪悪感なく食べられるようにノンフライで仕上げることにこだわりました。加えて、味付けに関してもおつまみにぴったりの「ブラックペッパー味」と、スナックで定番の「コンソメ味」を展開しました。

2025年9月には「のり塩味」を発売しました。今後も様々なバリエーションを展開し、お客様に喜んでいただける製品を提供し続けていきます。

飲料・食品・
冷凍・
その他事業



だし香る低糖質ごはん

健康につながる食品原料研究や商品の提供を目指す中で、
高アミロース米を使った低糖質ごはんを開発
糖質を30%、カロリーを26%削減



安全
安心

100%
国産米

開発
ヒストリー

糖質を削減し食味を落とさず召しあがっていただくために、
最適な炊き水のバランスとだしの組み合わせを見つけ、仕上げる

当社は、「健康増進総合支援企業」を目指して、菓子だけでなく飲料・食品分野での製品開発も進めています。

菓子の主要原料である糖の研究を発端に、糖尿病をはじめとした生活習慣病の予防につながる「糖の質」について研究を続けてきました。

皆様の健康につながる食品原料研究や商品の提供を目指す中で、今回の高アミロース米を使った低糖質ごはんの開発に至り、2024年10月に「だし香る低糖質ごはん」でパックご飯市場に参入しました。

本品は、通常の白飯と比較して糖質を30%、カロリーを26%削減しています。新潟県産の高アミロ

ス米「越のかおり」を100%使用し、昆布とかつおだしの合わせだしで炊き上げたパックご飯です。高アミロース米は通常の水分量で炊くとパサパサになってしまう特性がありますが、糖質を削減し、かつ食味を落とさず召しあがっていただくために、最適な炊き水のバランスとだしの組み合わせを見つけ、おいしく手軽に食していただけるようなパックご飯に仕上げました。

災害を発端として起業した会社として、「困った時にもお役に立てる企業であり続ける」という方針から、今後もお客様の健康のお役に立てる製品の研究・開発を続けてまいります。

ブルボンの基本方針

当社は創業理念・経営理念を実現し、社会に根差し、食を通じてお客様の心と体の健康に貢献する企業であり続けたいと願っています。祖業であるビスケットをはじめ、多くの菓子カテゴリーを単独で開発・生産・供給できる強みを時代に合わせて継続的に再構築し、成長を目指します。



菓子事業の海外展開

- ① 米国・中国事業の拡大
- ② 輸出拡大による新興国開拓
- ③ グローバル経営基盤の強化



国内事業の強化

- ① ビスケットカテゴリーの収益性・生産性向上による利益成長
- ② グミおよびチョコカテゴリーの新商品・生産体制強化による規模拡大
- ③ 米菓カテゴリーの再成長

Step 01

Step 02

Step 03

全期間共通

- ① 新しい100年を見据えた成長モデル探索
- ② 永続に向けた組織改善・働き方改革
- ③ 社会の持続可能性の向上に向けた取り組み継続



長期的な方向性・目指す姿

健康増進 総合支援企業

当社はほぼすべての菓子カテゴリー、加えて飲料・食品・酒類を
高品質・適正価格で全国供給できる
業界唯一の存在。
社会に根差し、食を通じてお客様の
心と体の健康に貢献します。

マネジメント・
成長へのシナリオ

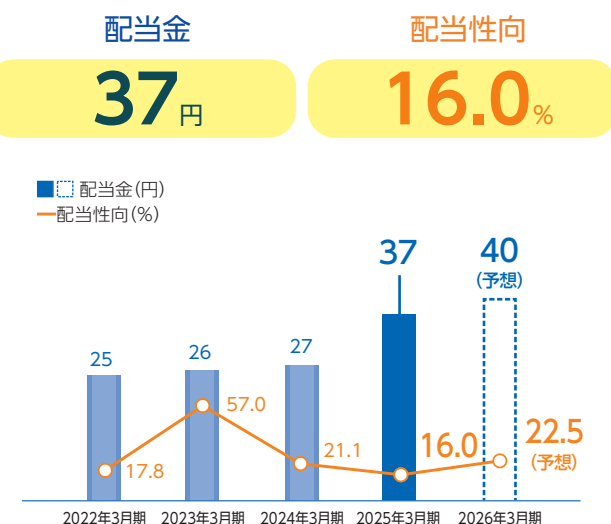
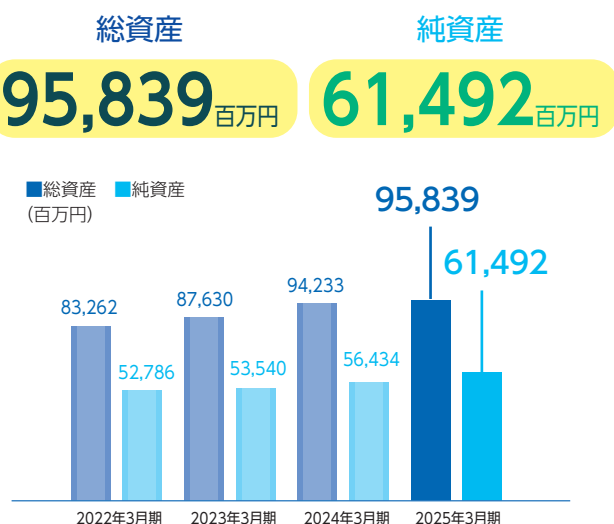
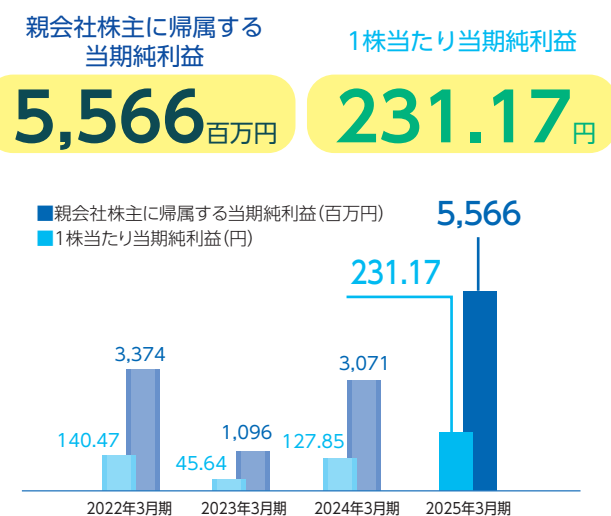
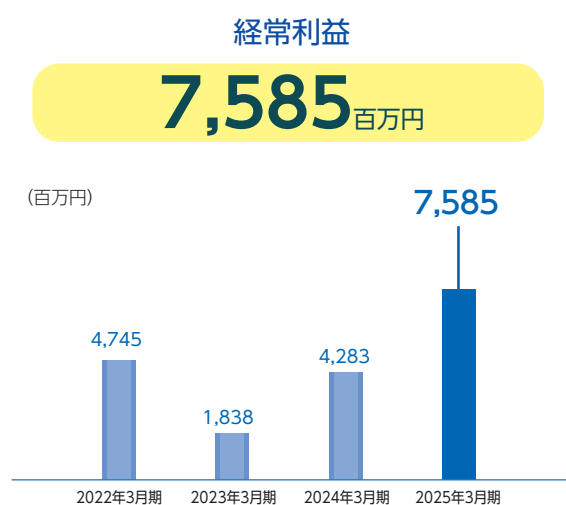
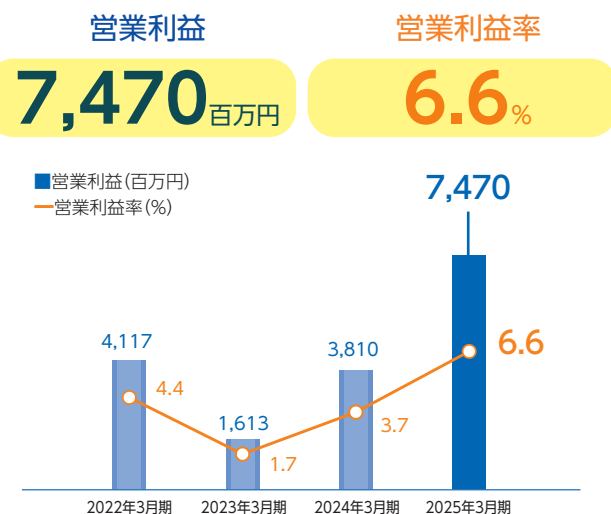
経営理念

ミッション
(使命・存在意義)

ビジョン
(目指すべき姿)

バリュー
(提供価値)

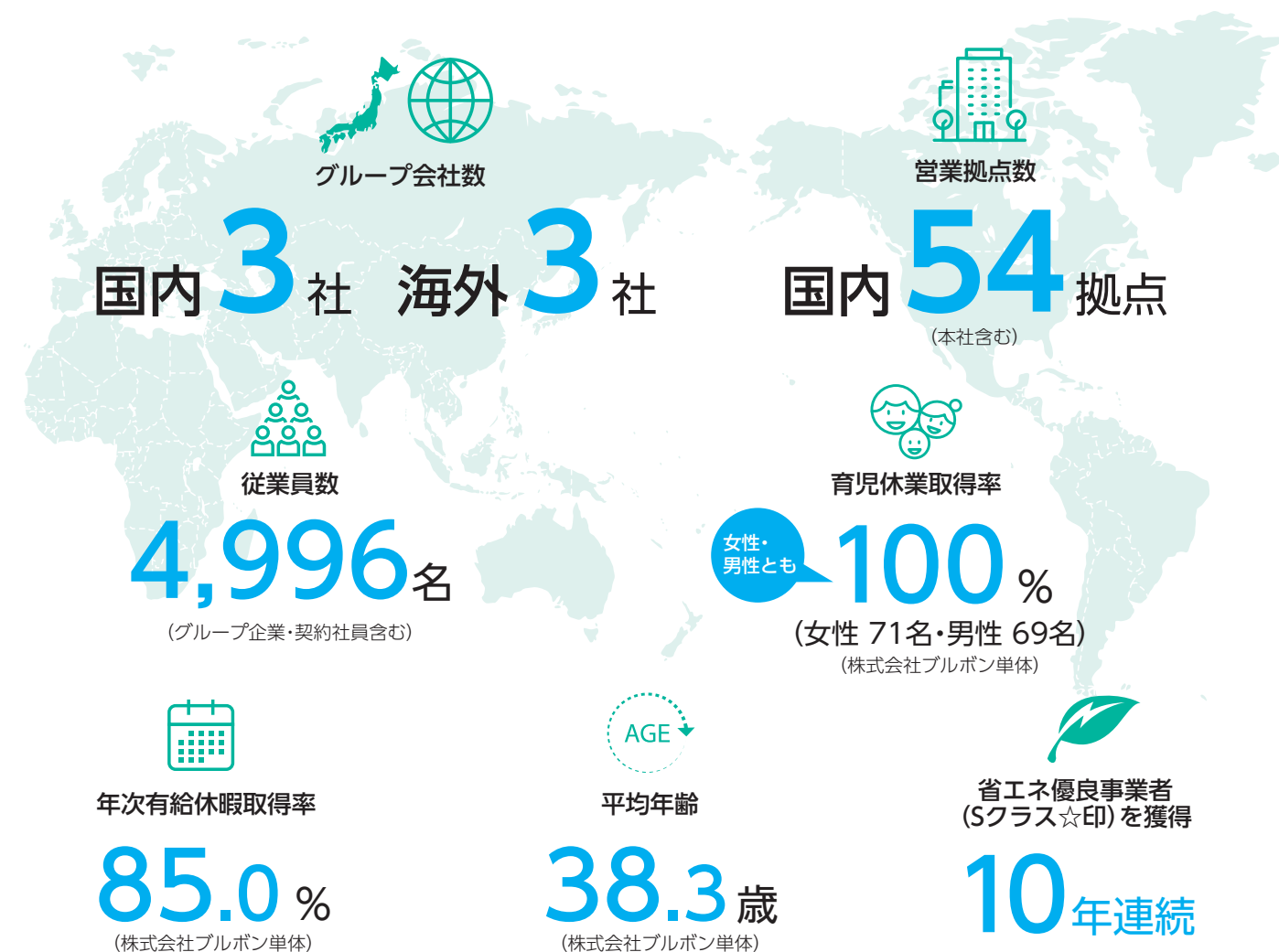
業績ハイライト (連結)



IR情報はこちらをご覧ください
<https://www.bourbon.co.jp/ir/>



数字で見るブルボン



ビスケットクラッカー市場

メーカー売上 **No.1**

※インテージSRI+ ビスケットクラッカー市場 2024年4月～2025年3月 累計販売金額



会長メッセージ

物事の表裏を洞察する人間力が ブルボンの持続的な成長の礎に

代表取締役会長 吉田 康

「学」「労」「愈」のバランスを捉える

私が人生を語る際、よく引き合いに出す言葉に「学」「労」「愈」という3つの漢字があります。これは3代目社長の吉田高章が話していた経営哲学にアレンジを加えたものです。吉田高章社長は自身が戦後、旧満州からの引き揚げを経験していることもあってか、仕事や労働の尊さを骨身に理解している人物でした。従業員の雇用を守りたいと多くの経営者は考えているはずですが、それを徹底するのは容易ではありません。だからこそ何をすべきか学ぶことが極めて重要です。学び、働くことを実践した先に喜びがあり、愉快さを突き詰めるのもまた、ウェルビーイングにつながると考えているのです。

2025年6月に私は代表取締役会長に就任し、吉田匡慶が代表取締役社長に就任しました。新たな経営体制において「学」「労」「愈」のバランスをしっかりと捉え、社員が切磋琢磨し合う会社に向けてリーダーシップを発揮することを期待しています。

サステナビリティは本業そのものである

当社は2024年11月に創立100周年を迎え、大きな区切りを超えました。これからも末永く事業を継続、発展させていくために会長として尽力したい考えです。これまでの歩みを振り返ると大きく2つの視点が100年の成長を支えてきたと考えています。

1つはサステナビリティです。事業を起こした以上は続けていく。雇用を守り地域を大切に。そのためには何でもやるぐらいの覚悟を経営陣は

持っていました。そもそも、創業のきっかけは地域貢献にあります。当社の源流は新潟県柏崎市の和菓子屋にありますが、1923年の関東大震災において菓子供給が途絶えた際、日持ちがして栄養価の高いビスケットを地方からも提供したいと考えたのが創業のきっかけでした。ビスケットの量産化にいち早く着手したのも、雇用を広げ地域に貢献することを意識したからです。100年の間には、大規模な災害を含めて多くの災禍に見舞われてきました。その都度、創業の精神を思い出し、雇用の維持、そしてミネラルウォーターやマスクといった必要とされる商材の提供を事業として開始してきました。サステナビリティは私たちにとって本業そのもののなのです。

もう1つは商品戦略です。これは正解があるわけではありません。その時代時代の経営者が真剣に練ってきたことで、結果的に市場に沿った戦略を講じられたため100年もの間、成長を実現できました。戦略を具体的に大別すれば1品極大化と多品種化の2つがあります。当社には「ルマンド」や「アルフォート」といったヒット商品があり業績を牽引してきました。会社の顔となる商品の広告や販促などに経営資源を集中するのは菓子業界では定石ですが、量の拡大を目指す中で小売店の価格競争に巻き込まれる懸念もあります。当社も一時期は小売店の特売需要を掴むのが仕事だといった雰囲気がありました。1品極大化と多品種化の重心バランスを、時代に応じて最適化していくことが経営に求められます。

実はそう考えたのは、1996年に私が4代目の社長に就任したときです。3代目が病に倒れ、急遽、経営のバトンを引き継ぐことになったのですが、当時、新商品として投入し始めたのが今の「プチシリーズ」です。この商品はビスケットやスナック、米菓などカテゴリーを超えたラインアップで、小売店に新たな菓子売り場を提案する動きを生み出しました。そして特売頼みではなく、レギュラー商品として安定納品をする営業スタイルの出発点にもなりました。新商品の開発を常に手掛けることは大切ですが、それだけでは不十分であり、新商品を定番化に向けて育て上げる組織全体の底上げも重要です。私が開発と研究の2つの部門をあえて分けたのも、それぞれが競争し、切磋琢磨し合う環境を意識してのことです。



「生物多様性や地球環境の健やかさを包括

当社には将来に向けてやるべきことがまだまだあります。特に領域と地域という2つの「域」の深耕は成長のヒントになります。研究領域や技術領域、営業領域などにいるスペシャリストは自分の得意な部分を追求し、それを極めた人間同士が融合すれば必ず新たな価値は生まれます。そうした動きに仕向けるのは経営陣の舵取り次第です。また、各地域の一次産業にもっと目を向ければ、私たちが持つ製造や販売といった二次産業と三次産業と合わせて六次産業化に仕立てることもできるでしょう。サプライチェーンの全体に関わるような人材が広がっていけば、防災や減災といった災害時対応に強い企業になるばかりか、社会が困っている点に対応していく中で「ブルボンの人は、いざというときに役に立ってくれる」といった評価が自ずと生まれるはずだと思います。

当社は社会において生かされている存在です。それは生物多様性や地球環境の健やかさを包括した意味合いです。七媒体と呼ぶマルチステークホルダー主義を標榜するのも、世界において共に手を携えていることを重要視しているからです。分断が叫ばれる現在だからこそ「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」という当社の経営理念は、未来に向けた希望になると信じています。人口減少が進む日本において経営の最適解を見出すのは容易ではありません。短期的な動きに惑わされるのではなく、長期的な視座で物事の表裏を洞察する人間力がますます必要とされます。それはブルボンの持続的な成長の礎となるはずと考えています。

トップメッセージ

100年前の創業以来、
大切にしている社会への貢献と
サステナビリティ経営を深化させ、
全社一丸となって
企業価値の向上を目指します

代表取締役社長

吉田 匡慶



代表取締役社長就任にあたって

2025年6月の株主総会を経て、ブルボンの代表取締役社長に就任した吉田匡慶です。

創立100年を経た当社は、従業員だけでも5,000名近くに上り、その家族はもとより、消費者、得意先、取引先、株主、地域の方々などを含めれば非常に多くのステークホルダーに支えられています。会社の代表として責務の重さに身が引き締まる思いです。あわせて、この新潟県柏崎市という地方都市に本社を置き、100年間事業を行っていることに誇りを感じます。我々の頑張りが地方に元気や活性化をもたらしているのであれば、これほどうれしいことはなく、さらなる成長を目指していく強い動機づけになると感じています。

新潟県柏崎市に生まれ育った私は、祖父である当社3代目社長の吉田高章と住まいを共にしていたこともあり、幼い頃より企業経営の厳しさを感じると同時に憧れを抱いてきました。工場を増設し生産量を増やそうとしていた1980年代、祖父は夜中でも工場に出かけていました。自宅でもタイプライターで企業経営に

関する論文を作り、部下を指導する姿に、会社を伸ばすにはこれほどエネルギーに活動するのかと、その気迫に感じ入るものがありました。大学では経営学を専攻し、卒業後は起業家や経営者のマインドを知りたくて、ベンチャーキャピタルに就職しました。そして、北海道勤務で、約3年ほどエクイティ（資本）の業務に携わったのち、北海道銀行に転職しました。ベンチャーとは違った規模の企業経営者と向き合いたかったのです。本店や支店での勤務では、中小企業から大企業まで幅広く担当させてもらい、新規営業や融資、その管理など法人業務を経験させていただきました。将来に思いを巡らせていた2014年、叔父である吉田康会長に声をかけられ、ブルボンへの入社を決意しました。

当社に入社後、最初の5年間は製造管理部門に配属され、本社および上越工場勤務し、生産の仕組みを学び、その後は広告、デザインを担当する統合企画部、ITやデジタルを推進するデジタル推進部でキャリアを積み、2022年に取締役執行役員、2023年に経営企画研究本部の本部長に就任しました。前職の金融機関では決算書や事業計画を通じて企業全体を俯瞰しながら資

金提案やアドバイスをを行い企業を客観的に見てきましたが、事業会社に身を置いてみるとビジネスの全体像は大きく違って感じられました。とりわけメーカーである当社は、商品という“モノ”を基本にしているため、一つひとつの商品に対する意識が強く、開発や製造、品質、設備、物流へのこだわりへと自然に波及している印象です。多くの商品カテゴリーを持ち、機動的に新商品を生み出せる体制は、当社の競争力の源泉であると感じています。

成長に向けて

当社は日本国内を中心に菓子事業を展開し、カテゴリーではビスケットの比率が高く、その他にもチョコレートやキャンデー、米菓、スナック、豆菓子、ゼリーを取り扱っています。また、飲料、酒類、冷凍、食品といった多くのカテゴリーを有していますが、事業規模には当然大小があり、優先順位を付けながら成長させる必要があると思っています。一方で、日本の少子化・高齢化・人口減少・ライフスタイルの多様化といった事業環境は強く意識しています。食に関わる事業を展開する当社にとって、現在の人口減やライフスタイルの多様化はこれまでとは前提条件が異なるだけに新たな発想が経営に求められています。その中で、当社の課題は大きく3つあると考えています。

1点目はマーケットの拡大です。食品の需要は人口に比例しますので、国内のみならず今後は海外市場を開拓する戦略が重要です。すでに米国や中国で菓子事業を展開している中で、さらなる展開も急務であると感じています。当社の海外売上比率はまだまだ高くはありませんが、すでに輸出で一定の売上を確保している現状を踏まえ、ブルボンの商品開発力を活かして、海外事業を成長させていきたいと思っています。

2点目は国内における地方深耕です。日本国内にも多様な地方があり、多様な食文化があります。地方の特長ある農産物を原材料として、私たちの製品ブランドと一緒に製品化・商品化に取り組むことで新しい需要を取り込めるとともに、地方の発展にも貢献したいと考えます。新潟県柏崎市という地方都市に本社を構える当社にとって、地方が活性化することとは私たちが継続し続けるために必要不可欠です。47都道府県に営業拠点を構える当社がモデルケースや成功事例を作り、それを様々な地方で展開することが

できれば地方活性化と企業業績の向上の両立を実現することができるはずです。

3点目は生産性の向上です。若い世代の人口が減り、労働力不足が叫ばれる中では、人手を増やす前提での工場運営や生産の在り方を変えていかなければ、多様な商品カテゴリーを生み出せる我々の特長そのものが活かせなくなってしまいます。工場の老朽化に伴う工場再構築、高効率な生産ラインと、柔軟な生産ラインの体制を再構築するためにも自動化や省人化に向けた投資を進める必要があると考えています。あわせて、生産性向上に必要な技術としてデジタル技術全般の活用を進めてまいります。従来、部門ごとにバラバラであった基幹システムを2024年10月に一本化し、生産・販売データなどの集約を進めています。集約されたデータにAIを活用し、需要予測・トレンド分析・誤差分析・問題提起を迅速に行える体制の構築、データを活用する社員のリテラシー教育を進め、顧客ニーズに迅速に対応できる体制の強化に努めてまいります。

当社の強みは多様なカテゴリーの商品を、高品質で、全国供給可能な点であることと理解しています。その強みの背景にはブルボン独自の3つのノウハウが内在しています。1つ目は「設備開発力」です。当社の菓子は工程が多く加工度が高い商品が多くあります。それを量産可能にするのも生産設備の一部を社内で設計・開発していることによるものです。2つ目が「製品開発力」です。多様なカテゴリーを展開していることによる、生産技術の組み合わせにより今までにない商品の開発が可能であることです。3つ目が「生産体制」です。当社は商品のほぼ100%を自社生産しており、生産を支える従業員は正社員が大半を占めます。繁忙や新製品生産対応など需要変動に対して柔軟かつ迅速に対応するには安定した生産体制が必要であり、正社員を中心とした強固な生産体制は強みであると理解しています。この設備・開発・生産体制の強みを向上させ、再構築しながら磨きをかけていくことに注力していきます。

持続可能な製品づくり

当社は「品質保証第一主義」を掲げ、徹底した品質管理で安全・安心な製品を安定してお届けするものづくりにこだわっており、この姿勢はブルボンが創業以来、大事にしてきた風土として綿々と受け継がれています。品質保証第一主義を継続するためにも現場力の強化、



心理的安全性の向上、属人化の解消という組織強化に取り組みながらこうした土台を活かして、今後、全社で連携を図っていくことが大切です。ただ、製造中心、自社中心の考え方だけではなく、消費者であるお客様のニーズを捉えて製品化し、生産した商品についてマーケティングを重ねながら効果的に販売していく。そのデータを次の製品開発に活かす。こうした一連のサイクルをいかにスムーズに回していくかが必要なのだろうと思います。

これまで当社は、小売店において悪く言えば安売りという形で商品価値と価格のバランスが取れていないこともありましたが、お得な価格帯での商品提供は消費者の購買行動を促すのに適していたかもしれません。原材料が安価に調達できたころはブルボンというブランドの知名度を高め国民的に愛される背景であったとも思いますが、コストアップが続く中で薄利多売にも限界はあります。社内生産体制だけでなく、現在は原料調達の面も持続可能な形にするよう社会的に求められ

ています。今後は、商品価値をお客様に認めてもらい、価格競争に巻き込まれないよう定番として、いつも商品棚に陳列されている状況を生み出しながら、新商品を提供した際にはお客様に新しい価値を認めていただけるようにしなくてはなりません。

3年前に社内マーケティングに特化した部署を新設し、それを支えるデータ活用の体制も整え、営業を支援する体制はようやく整いつつあります。営業やマーケティングが現場で得た情報を製造現場に回し、生産の安定化を通じて適正価格での供給を可能にする一気通貫の仕組みを高度化させるため、システム面や社内ルールづくりを進めていきたいと思っています。

新しいチャレンジを推奨し、失敗を許容する組織へ

ブルボンの歴史は製品開発・商品開発の歴史でもあり、それこそ数百、数千、数万におよぶチャレンジや失敗のもとに今があります。ヒットする確率は1000に2~3あれば良いと言われる中で、新製品開発に対する失敗にはとても寛容な文化があると思います。一方で、それ以外の間接・企画部門における新規プロジェクトといったチャレンジとなると、そもそも絶対的な経験数が少ないがゆえに受身的になる傾向があります。消費者のライフスタイルが多様化する中で、何が成功するか検討ばかりしていても何も始まらない。会社が目指すべき方向性を示し、それに沿った取り組みであれば、ある程度の仮説の上で、新しいチャレンジを推奨し、多少は失敗しても構わないと経営陣がきちんと発信しなければならないと思います。失敗は「この方法ではできない事が分かった」という経験でありノウハウです。社内の風土として根付かせるために現在、人事評価制度を少しずつ整え、整合性を取り始めているところです。

私たちにとって社員は一番の経営資源で、社員の成長なくして会社の成長はあり得ません。人的資本の活用が事業の成長性・継続性を決めます。一方で、業務の在り方や社員の働き方について、もったいない働き方になっている部分があることは反省すべき点です。間接部門では従前の業務のまま、定型執行业務が多く残り、製造部門でも定型作業がまだまだ多く存在します。人口が減少する中で、社員一人ひとりの労働価値を高め、全社的に生産性を高めていく必要があります。デジ

タルやAIなどの技術を適切に活用しながら人間はもっと付加価値のある仕事をしていかなければなりません。また、社員育成については研修制度や資格取得、人事異動といった施策は当然ながら、社員がモチベーションを保ちながらスキルアップを図り、キャリア形成を重ねていける設計にしていきたいと思っています。企業風土は、今日言って明日劇的に変わるものではないと承知しています。ただ、10年15年といった長期なスパンで物事を捉え計画し、実行に移していくプロセスは、100年企業であるブルボンがこれまで培ってきた経営の舵取りと重なりあうところです。じっくり腰を据えて取り組んでいく覚悟です。

資本市場との対話について

株式上場している当社にとって、株主や投資家の皆様は重要なステークホルダーです。資本市場との対話の重要性も認識していますが、これまで「変化への対応」を重視し、単年度計画主義が強く、長期計画・中期計画をそれほど重視せず、策定・運用をしていませんでした。しかしながら、国内外での事業展開や多様なカテゴリーを展開する現状を鑑み、会社として中期的な方向性を定め、社員のベクトルを合わせるために中期計画が必要と判断し、3年前より社内限定で中期計画を策定・運用しながら社内体制を整備しているところです。適切なタイミングにて公表し、資本市場との対話を充実させ、当社の企業価値についてご理解をいただけるような対話の場を広げていきたいと思っています。株主資本コストについても意識しており、当社グループでは連結ROEを中長期的に10.0%以上とすることを従前から目標に掲げています。2025年3月期連結ROEは9.4%と価格改定や商品の配荷改善、工場の収益性改善により過去最高の実績となりましたが、原材料高は継続しており製造原価上昇を主因として2026年3月期は減益予想となっています。外部環境の変化に対応しつつ、当社の商品価値ならびに企業活動を認めていただきながら安定的にROE10.0%を達成できる体制を目指します。また、今後は製造部門で生産体制の再構築が必要であるため多額の投資を実施することを想定すると、資本・負債のバランスの変動も予想されます。資本市場にご理解いただけるよう対話を行いながらWACCの低減、ROICの向上を図っていきたく考えています。株主還元については従前同様に安定配当・安定増配を基本と

しながら適切に実施していきたいと考えています。

前述のとおり、資本市場において成長性や収益性が求められていることは重々理解していますが、当社が創業以来、大切にしている経営理念に照らし合わせ、利益だけを追求するのではなく、「七媒体」という当社独自の言葉が象徴する社会全体への貢献・還元を大事にしている企業であることを、ぜひご理解いただきたいと思います。

次の100年のスタートにあたり

当社は「健康増進総合支援企業」を目指し、「心と体の健康」に貢献する会社でありたいと思っていますが、これは人に限ったものだけではなく、人によって営まれる社会にも当てはまります。当社の製品、サービス、企業活動を通じて社会が以前より良い方向に向かっていく、「ブルボンに関わると良くなる」と思ってもらえる会社を目指したいと思っています。

私自身は強いリーダーシップで会社を引っ張るタイプではないと思っていて、どちらかと言えば、周囲とコミュニケーションを取りながら最適な方向性を決め、それに向かって号令を出すタイプだと思っています。小さいころからサッカーが好きで、当社でも上越工場に勤務していた際はよく仲間とフットサルをしていたのですが、ポジションはフォワードでもディフェンスでもなくボランチ、攻守両面を支える中盤でのボランサーでした。こうした立ち位置が自分には一番しっくりくるのでしょう。また、就職氷河期世代に属する私は昭和、平成、令和とそれぞれの世代の働き方を理解できる立場です。世代間・社内交流を活発にし、様々な議論が活発にできる風通しの良い組織にしたいと思っています。

最後になりますが、当社はとてもポテンシャルのある会社だと私は思っています。持続的成長をしていくために、ネックとなることを取り除き、社員が最大限に力を発揮できる環境を作ることが私の役割だと思っています。また当社は昨年、100周年を迎えました。次の100年後の社会の姿まで見通す力は私にはありませんが、次の世代にバトンタッチしていくために何をレガシーとして継ぐべきなのか、常に模索を続けています。私たちのサステナビリティ経営に関心をお寄せいただき、長期的な視座でご支援いただけますと、ありがたく存じます。今後のブルボンの成長にぜひともご期待ください。

財務戦略

資本コストや株価を意識した
経営計画を策定し
企業価値の向上を目指します

取締役 間島 孝弘



2025年3月期の業績と 2026年3月期の業績予想について

創立100周年を迎えた2025年3月期の業績については、価格改定や規格変更の影響により一部伸び悩んだ商品群があったものの、ビスケット品目、キャンデー品目、チョコレート品目などが順調に推移したことから、売上高は過去最高となりました。利益面では、カカオ豆をはじめとする原材料価格や人件費、物流費、燃料費など多岐にわたるコストが高騰しましたが、生産性の向上やコストの削減、経費の効率的な使用を進め適正利益の確保に取り組んだことから、営業利益、経常利益、純利益のいずれも過去最高益を達成しました。

2026年3月期の業績の見通しについては、原材料価格や人件費等の高騰が続いており、利益確保が難しい事業環境が継続されるものと予想されます。生産性の向上とコストの削減、経費の効率的な使用に努めるとともに、時代の変化と要請とを先取りした新たな価値と需要の創造、高品質・高付加価値商品の展開による市場の活性化などに取り組んでまいります。

具体的には各工場での生産ラインの合理化や、AI・IoTの展開、基幹システム稼働などを通じた生産性向上を目的とした投資を行いつつ、省エネルギー化や環境負荷に配慮する設備投資を図っていきます。営業面では、全都道府県に営業拠点を有するメリットを活かし

てよりきめ細かな営業を推進し、地産地消をテーマにした商品づくり、生産から販売まで一気通貫した六次産業化の推進をしていきます。海外展開については米国・中国を中心とした小売業との取引拡大を通じた配荷増加と、東南アジアを中心とした輸出増加に注力します。

キャッシュアロケーションに関する方針

当社は、資本コストを含む様々な経営指標を適切に認識しつつ、コーポレートガバナンス・コードを着実に実行しております。また、キャッシュアロケーションに関する考え方として、成長投資枠を設け、成長事業の育成に積極的に資金を振り向ける方針を採っており、投資収益性についても十分に検討しております。

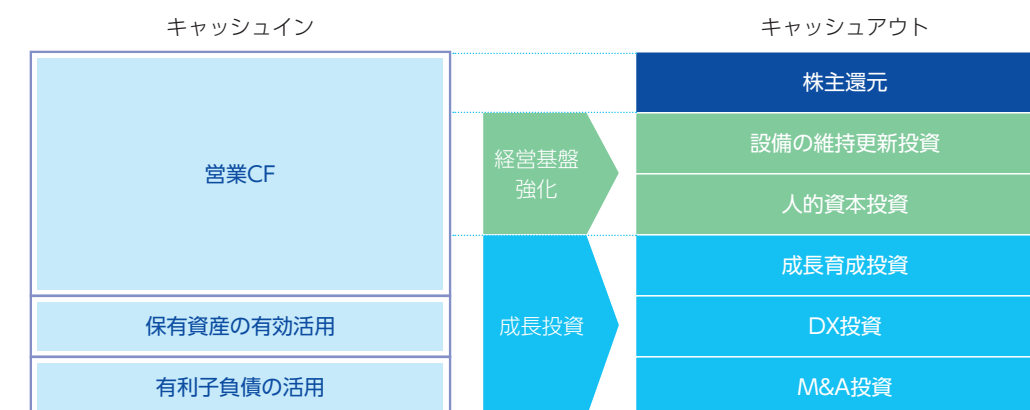
連結ROE(自己資本利益率)を重要指標と捉えており、中長期的にROE10.0%を目標にしております。この目標を達成するには利益を着実に増やしていくことが重要であると認識しております。しかしながら、原材料価格は、地政学リスクによる小麦高騰、鳥インフルエンザの影響による鶏卵高騰、カカオ高騰など調達が不安定な状況で推移しております。2025年3月期末では原材料高騰に伴う在庫確保や在庫単価上昇により棚卸資産が高額になっており、2024年3月期末が金融機関の休日となったことによる影響をあわせて現金預金および

流動負債が減少しています。

付加価値の高い商品の開発や生産性の向上、コスト削減により安定的に利益を確保できる体制の構築に取

り組み、営業キャッシュフローをコントロールして積極的な成長投資を行えるよう努めます。

	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
	実績							計画
1株当たり配当額 (円)	22.00	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00	37.00	40.00
配当性向 (%)	17.0	29.5	18.2	17.8	57.0	21.1	16.0	22.5



継続的な企業価値の向上に向けて

当社のPBRは2025年3月末時点で1.00倍となっており、直近でも1.00倍前後で推移しております。PBR向上に向けて「ROEの改善」、「資本コストの低減」、「利益成長率の向上」に努めていきます。

収益性については、前述のとおりROEを重要指標としており、資金運用面については、WACC(加重平均資本コスト)とROICを比較し、株主還元を意識しながら資本効率を向上させ、資本コストを上回る効果を獲得し企業価値を向上させるよう取り組みます。

当社は、創業からの精神として常に新しいことへチャレンジすることを企業文化としており、新製品開発・新規カテゴリー開拓において一定の設備投資が必要となります。成長と財務安定性のバランスをとり、

借入水準は大きく増やさず、中長期目標の達成に必要な成長投資は積極的に実行していく方針です。

当社は持続的成長に向けた資金需要に対し、機動的かつ安定的な資金調達手段を確保するためにコミットメントライン設定契約を締結し、財務基盤の強化に継続して取り組んでいます。



	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
ROE (%)	6.9	4.0	6.5	6.5	2.1	5.6	9.4
ROIC (%)	6.3	4.2	5.7	5.4	1.9	4.4	8.1
PBR (倍)	0.97	0.87	1.05	1.02	0.96	1.02	1.00

価値創造プロセス

食を中心とした健康増進で、これからも社会に役立つために挑戦し続ける企業であり続けます。

ブルボンのMISSION 「食を通じて未来に命と 笑顔をつなぎます」

社会課題

気候変動

環境問題

資源の枯渇

人権問題

健康維持

- ・国内の労働人口の減少
- ・消費者のライフスタイルの変化
- ・消費者ニーズの多様化
- ・原材料、物流費などのコスト上昇
- ・食の安全・安心への関心の高まり
- ・健康意識の高まり
- ・少子高齢化
- ・地方の過疎化
- ・DX、情報技術などの進化

経営資源



財務資本

総資産 958億円
純資産 614億円
フリー・キャッシュ・フロー 0.5億円



人的資本

従業員数 4,996名
社内教育研修受講者数 (延べ人数) 21,195名
資格取得制度利用者数 (延べ人数) 209名



製造資本

国内生産拠点 14拠点
海外生産拠点 1拠点
設備投資額 62億円



社会・関係資本

国内全47都道府県へ
営業拠点の配置
54拠点(本社含む)



知的資本

製造カテゴリー 10カテゴリー
研究・開発部門 5部門
発売から20年以上の
ロングセラー商品 25%以上



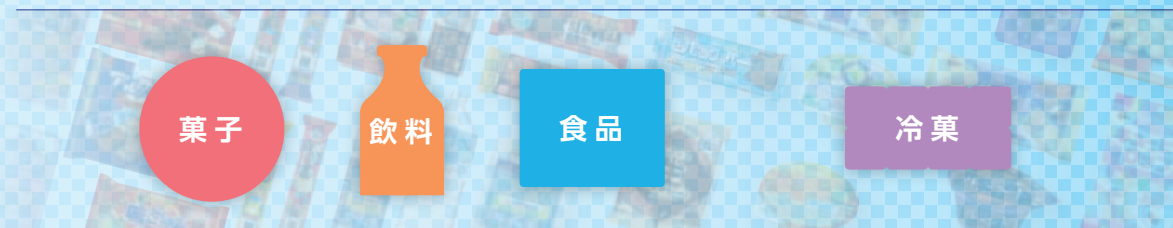
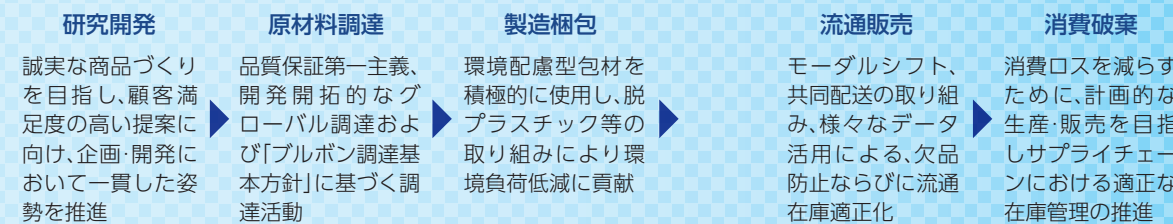
自然資本

原材料 持続可能な品質管理
された豊富な素材
エネルギー、水

ブルボンの事業

成長へのドライバー

サプライチェーン



収益性の
向上

経営基盤の
確立

成長モデルの
探索

人財育成

組織改革

中長期目標 > P.23、24

サステナビリティ経営

コーポレート・ガバナンス

創出する価値

社会価値の創出

消費者の健康増進

多様性への対応

こころの豊かさ

安全な食生活

女性の活躍推進

従業員満足度の向上

廃棄物の削減

ビジネスパートナーとの共存共栄

地域社会の発展

株主への利益還元

企業価値の創出 財務

連結売上高	1,134億円
連結営業利益率	6.6%
連結ROE	9.4%
配当性向	16.0%
PBR	1.00倍

目指す姿

健康増進総合支援企業



マルチステークホルダーとの響働

当社の経営理念である「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」の実現に向けて、当社はステークホルダーを七媒体（消費者、流通、国・県・市町村、株主、金融機関、取引先、従業員）と定め、事業を通じて七媒体とのコミュニケーションおよび宇宙との響働を通じて価値を高めることを目指しております。経営担当者（経営陣）が七媒体の中心で常にステークホルダーとのコミュニケーション、経営資源の配分・分配、利害調整を行いながら七媒体と永続できるよう社会課題へ取り組むことで社業の発展と社会への貢献を目指します。

また、当社は上記経営理念に基づき七媒体と目指すべき超長期目標を「地球との共存」「社会貢献」「永続性」と定め、超長期目標を長期・中期・短期目標へ具体化し、その達成状況を把握することで経営理念の実現度を図ることに取り組んでおります。



七媒体		超長期方針	長期方針	主な中期・短期指標		2025年3月期の主な実績	エンゲージメントの主な方法
 消費者	 「地球との共存」 すべての経営資源を 持続可能かつ効率的に活用し、 地球と共存する企業で あり続けます	すべての製品を 安全・安心・安定的に提供し続けます	菓子生産金額	▶	1,265億円	- お客様相談センターの設置 - 試食イベント - 個包装へのアレルギー物質表示 - ソーシャルメディアを使った情報発信 - アレンジレシピの発信	
			飲料・食品・冷凍・その他生産金額	▶	42億円		
 取引先		すべての製品は 「心と体の健康」に貢献するものを目指します	原材料投入率 (単体製造原価に占める原材料費)	▶	62.0%		
			すべての原材料・包材・エネルギーを 持続可能なものにします	温室効果ガス排出量 (CO ₂ 換算) 2013年比 46%削減	▶		2013年比 28.8%削減
 流通	 「社会貢献」 社会に価値ある 製品・サービスを提供し、 社会に役立つ企業で あり続けます	社会に求められる 製品・サービスを提供し続けます	菓子販売金額	▶	1,089億円	- 食品ロス削減 - 災害防災連携 - 物流品質管理説明会 『ホワイト物流』自主行動宣言	
			飲料・食品・冷凍・その他販売金額	▶	45億円		
 国・県・市町村		経営の重要課題として 社会貢献に取り組み続けます	社会貢献活動推進	▶	基本方針をP.34に記載		- 災害防災連携 - 地域原材料活用 - 文化支援
			法人税額	▶	21億円		
 金融機関	 「永続性」 社会の変化に対応し、 永続する企業を 目指します	コンプライアンスを遵守し、 正しい事業活動を遂行します	社外取締役比率 1/3以上	▶	29.4% (2025年6月末時点 5名／17名)	- 情報開示 - 決算短信 - 半期報告書 - 有価証券報告書	
CGコード達成率			▶	89.2% (2025年6月末時点 74原則／83原則)			
 株主		企業として 安定成長を実現し事業を拡大し続けます	売上伸張率 4.5%以上	▶	9.4%	- 株主総会、関連資料 - CG報告書、統合報告書 - 投資家ミーティング	
			ROE 10%実現	▶	9.4%		
 従業員		すべての従業員が 学び、働き、愉しめる環境に改善し続けます	女性管理職比率	▶	7.4%	- DEI 推進活動 - 各種相談窓口 - エンゲージメントサーベイ	
			男性労働者育休取得率	▶	100.0%		

バリューチェーン

製品開発

テーマ

安全・安心な食品
お客様の健康
食品ロスの削減
環境負荷軽減

主な取り組み

- ・品質保証第一主義の具現化
- ・保健機能食品の開発
- ・賞味期限の延長
- ・梱包材の重量、サイズの削減
- ・トレー廃止、紙トレーへの変更

消費者ニーズを満たしながら、環境や健康にも配慮した商品設計を心掛けています。 T.H



環境や社会情勢に配慮した製品開発

「品質保証第一主義」に基づき安全・安心な商品であることはもちろん、賞味期限延長による食品ロスの削減、商品サイズ見直しによる梱包材の削減など、社会貢献につながるよう企画段階から環境に配慮した商品設計を心掛けています。またお客様の健康のための取り組みとして保健機能食品の開発にも取り組んでいます。

調達

テーマ

環境と人権に配慮した原材料の確保
安全で安心な原材料の安定調達

主な取り組み

- ・サステナブルカカオ豆の調達
- ・RSPO認証パーム油への切替
- ・アニマルウェルフェア鶏卵の使用
- ・バイオマスプラスチックの導入

安全・安心な原料の安定調達、開発に努めています。 O.I



持続可能な調達活動

持続可能性に配慮した原材料の確保と利用、さらには生産・供給者の持続性維持向上の支援に取り組んでいます。主原料であるカカオ豆は2027年、パーム油は2030年までに持続可能な原料への切替えを目指し、卵原料はアニマルウェルフェアに配慮した鶏卵の使用を増やしていきます。また包装資材ではプラスチック材料の使用を減らしていきます。

生産

テーマ

品質保証第一主義に徹した商品の製造
BQAMS(ビーカムス)の構築、運用と継続的な改善
環境改善活動

主な取り組み

- ・安全な食品とサービスの提供
- ・環境問題への積極的かつ自主的な取り組み
- ・安全で健康的な働きやすい環境の確保

笑顔とおしさをお届けするため、安全・安心な商品を製造します。 Y.T



安全で安心な商品を安定して供給

安全・安心・安定を大前提とする生産活動を行い、その職務を通じて社会に貢献することを目指します。常に社会の要求、顧客の要望に応えるため「製造現場の強さ」を「品質保証第一主義」のもと、製造現場のコア・コンピタンスを確立し、企業理念である「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」を実現し続けます。



おいしさ、思いやり、いつもいっしょに。

消費・廃棄

販売

物流

関係部署と協力しながら安全・安心に商品をお届けします。 Y.Y



安全・安心なおいしい商品をお客様にお届けできるよう努めています。 S.K



お客様のご要望にお応えするために

全国47都道府県に営業拠点を設け、小売業や問屋への商談を行うことで、お客様のご要望・ニーズ・市場変化を把握して、店頭でより魅力的な売場を演出するための提案を行っています。より多くのお客様に安全・安心な商品で笑顔と幸せをお届けするために、誠実な訪問を日々続けています。

販売

テーマ

食品ロス軽減
販売先との関係強化
バリューチェーンの短縮
省エネルギーの促進

主な取り組み

- ・エコカーの導入
- ・販売数予測の精度向上
- ・流通在庫の削減
- ・欠品防止

消費・廃棄

テーマ

環境負荷削減

主な取り組み

- ・お客様相談センターの設置
- ・お客様の声を商品に反映

世界的な課題として取り上げられているマイクロプラスチックによる海洋汚染に対して、社会で提起されている商品の過剰包装防止や使い捨てプラスチック製品の代替化などについて、当社でも積極的に取り組んでいます。当社では消費者のみならず、商品に関わる人々の環境と健康にも配慮した商品設計を行い、積極的に推進してまいります。



品質保証体制

品質保証体制について

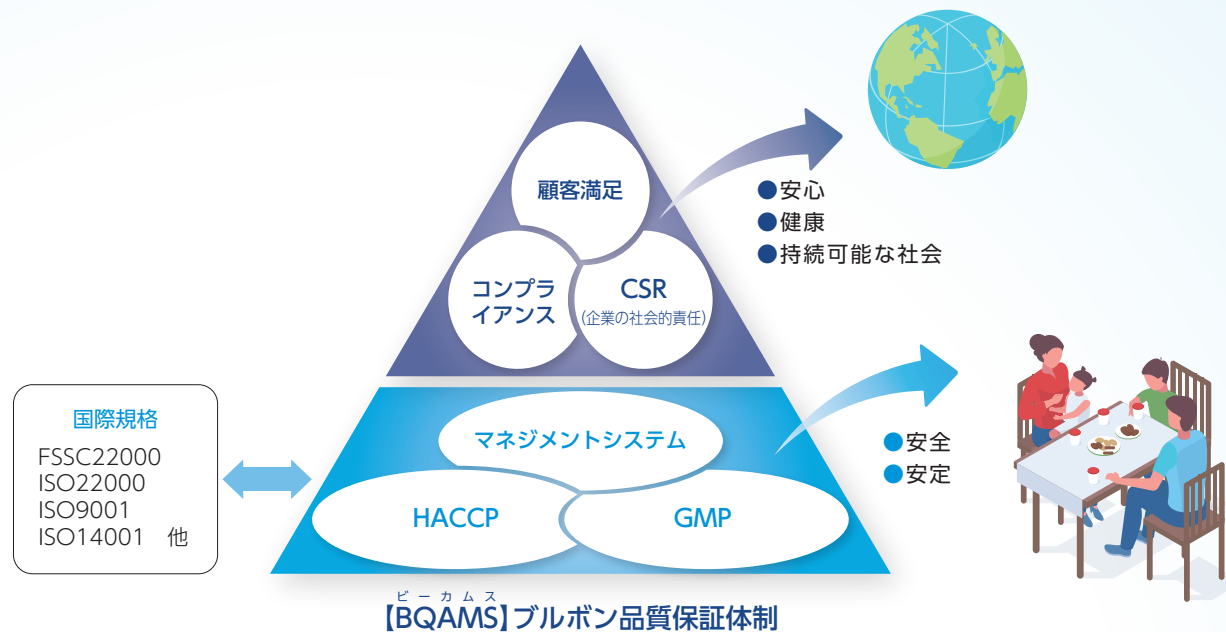
安全・安心・安定そして健康を基にした、品質保証体制づくり

当社では「おいしさ、思いやり、いつもいっしょに。」のコーポレートメッセージとともに安全で安心な商品を安定してお客様にお届けするために、「品質保証第一主義」に徹した商品の製造に取り組んでいます。

マネジメント・標準化・教育訓練などの体系的な管理に、HACCP、GMPを組み込んだ自社独自の品質保証体制（BQAMS：Bourbon Quality Assurance Management System）を構築、運用、継続的な改善を進めることで当社および関係グループ全体の管理を行っています。

BQAMSによる管理体制は、国際規格である品質マネジメントシステムISO9001および食品安全マネジメントシステムISO22000、FSSC22000の認証取得を継続維持することにより、グローバル社会に通用するシステムであることを客観的にも示しております。

併せて、持続可能な開発目標（SDGs）にも積極的に取り組み、環境マネジメントシステムISO14001の認証取得による環境改善活動の展開とともに、持続可能でよりよい社会への貢献、人と社会の健康に寄与する商品作りと、企業活動を進めてまいります。



品質保証方針

品質保証第一主義に基づき、安全、安心な商品・サービスを安定して提供することでお客様の要望に応え続けます。

1. お客様の声に真摯に向き合い、「おいしさ」「楽しさ」そして「健康に寄与する」商品・サービスの提供によってお客様の信頼に応えます。
2. 関連する全ての法令・条例等を遵守します。
3. 倫理的で透明性のあるコミュニケーションを行い、適切で正しい情報をお客様に提供します。
4. 社員一人一人が行動規範・指針を遵守し、安全・安心・高品質な商品・サービスの提供に最善を尽くします。
5. 食品安全・品質マネジメントシステムの継続的改善によって商品・サービスの品質を向上します。

お客様の声を第一に

当社のお客様相談センターは、ISO10002苦情対応マネジメントシステムを構築しています。

その活動は、「お申し出」を最優先課題として、苦情対応方針に基づいて対応し、お客様の声を安全・安心・健康な商品・サービスの提供に反映させ、顧客満足度の向上に努めています。



苦情対応方針

お客様満足のための基本方針

当社はお客様からいただいたお申し出を最優先課題として、「誠実」、「迅速」、「正確」、「謙虚」、「積極的」の五原則に基づいた対応を行い、お客様の声を反映させ、常に改善に努め、お客様が満足いただける安全・安心・健康な商品・サービスを提供します。

お客様満足のための基本方針

1. お客様からのお申し出については最優先課題として、お客様の不平・不満を正しく認識し、誠実、迅速、正確、謙虚、積極的な対応を行います。
2. お客様の権利を常に考え、お客様の権利を尊重した対応を行うために、関連する法規（内法・外法）および社内自主基準を遵守します。
3. お客様の立場になって、公平性、透明性、容易性、応答性に十分配慮した活動を行います。
4. お客様の声を真摯に受け止め、全社員で共有するとともに、より良い製品・サービスを提供するために役立てます。
5. お客様に信頼されるよう、いろいろな情報をわかりやすく、積極的に提供します。
6. お客様よりお預かりした個人情報は厳重に保護します。



品質保証を支援する分析体制

分析室は、ブルボン品質保証体制（BQAMS）を支援するため、グローバル社会に通用する分析体制の構築に取り組んでいます。

1. 広く認められ妥当性を確認した試験方法
2. 校正された機器
3. 技術的能力のある分析試験者
4. 検体と結果のトレーサビリティの確保
5. 整備された試験環境
6. 内部精度管理の実施
7. 外部精度管理の実施



マーケティング戦略と取り組み

1 マーケティング部

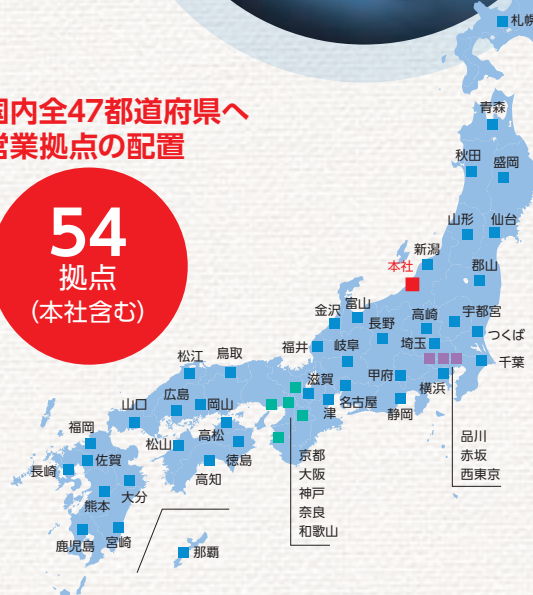
当社の開発力や製造技術を活かした新発想の“製品”を、どのように“商品”へと高めていくのか消費者の行動を分析した上で、どんなシナリオをつくり、購買につなげていくか。このシナリオこそが大事であり、これをストーリーマーケティングと名付け、実践する部署を設けました。

一般に、マーケティング部は営業部門からは独立した組織ですが、当社では営業部門と同じ部署の下に紐づく形をとりました。こうすることで、双方が組織の壁を感じることなく、連携して売上拡大に取り組めるようにしました。

2021年、全国47都道府県すべてに営業拠点を設け、よりきめ細かな対応ができるように整備しました。その結果、お客様や小売業から直接声を聞くことができ、課題の共有や迅速な課題解決に加え、魅力的な売場づくりなどを行っていることに、高い評価をいただいています。

国内全47都道府県へ
営業拠点の配置

54
拠点
(本社含む)



地産地消にもチャレンジ

47都道府県に拠点があることを活かし、地産地消をテーマにした商品づくりなどにもチャレンジしています。



ピッカラあおさ塩味

五島列島の矢野の塩とあおさを使用した、軽い食感のライスナックです。
五島列島のまろやかな塩のおいしさ、磯の香漂うあおさの風味をお楽しみいただけます。



わさびアイス

新潟県柏崎市ブルボン本社に近い石地わさび園の本わさび粉末を使用した、わさびの風味を活かした上品なパニアイスです。

2 売場づくり

ブルボンの営業は直接売場まで訪問して、売場提案を行い、常に消費者目線での売場づくりを心掛けています。直近では、「アルフォート」に描かれた帆船を売場で再現するという企画もありました。お客様に楽しんでもらえる売場作りは、私たちにしかできない施策であり、話題を喚起することで店舗への来店客のアップに貢献しようと、全国で展開したいと考えています。

アルフォートの魅力を最大限に引き出すために、インパクトのある帆船を製作いたしました。夢・冒険・ロマンあふれるアルフォートの帆船を通じて、お客様にワクワクを届けます。

販促企画課
H.S



3 産学官連携や異業種との取り組み

ブランド認知拡大や新たなニーズの発見などにつなげるためのマーケティング活動として、産学官連携や異業種との取り組みも行っています。

産学官連携～神戸学院大学との取り組み

神戸学院大学と共同で、学生が主体となった実践的な製品企画や商品化から売れる仕掛けづくり、流通や小売への商品説明など付加価値の高いマーケティングの研究・開発を進めています。

2024年12月には神戸学院大学・兵庫県と産学官連携し、阪神・淡路大震災発災から30年を迎える節目に企画した商品「しゃりもにグミ」にグミ想いをつなぐシトラスミックス味」を発売しました。



しゃりもにグミ
想いをつなぐ
シトラスミックス味

菓子
マーケティング課
C.B



様々な異業種との取り組みにおいて、商品を形にするまで時間をかけて進めました。産学官連携では学生の学びにつなげることで、異業種とのコラボレーションでは先方にも取り組んで良かったと思える結果を出せるよう努めました。

異業種とのコラボレーション～ルマンドをモチーフにしたスニーカー

ダイアナ株式会社(本社:東京都港区、取締役社長:桜山 正)が展開する大人の女性のためのスニーカーブランド「+diana(プラスダイアナ)」とコラボレーションし、2025年2月にスペシャルなスニーカーとなって発売しました。発売50周年を迎えた当社のロングセラー商品「ルマンド」がもつ『どこか懐かしく上品な世界観』を、「+diana」の遊び心やこだわりとともに商品の垣根を越えて表現しました。



ルマンド

4 ダイレクトマーケティング

消費者と直接コミュニケーションをとるダイレクトマーケティングとしては、自動販売機や通信販売に加えて、JR新潟駅の商業施設「CoCoLo新潟」に、コンセプトショップ「Un BOURBON(アン・ブルボン)」を2024年3月にオープンしました。ショップ名「Un BOURBON」の「Un」はフランス語で「1」を表し、「1つ上のこだわりの品質で、1つ上のおいしさをお届けしたい」「唯一ここだけのおいしさに出会える店舗にしたい」という想いを込めています。看板商品の「クラフト ルマンド クリスポ」は、繊細な素焼きのクレープ生地のお味をお届けしたいという想いから誕生した新しいルマンドです。

Un BOURBON



事業概況

事業をとりまく環境変化と対応

わが国経済は、訪日観光客数の増加や雇用・所得環境の改善を背景として回復基調で推移したものの、欧米との金利差拡大等に起因した為替市場の動向や海外情勢不安の長期化など先行き不透明感が強まる状況が続きました。業界全体では、原材料調達価格ならびに各種価格の高止まりへの対応に加え、消費者の買い控えや慎重な消費行動が継続する中で、節約志向への対応が求められました。そのような状況下で当社は、おいしさと付加価値が調和した商品の開発を進めるとともに、各品目での品揃え強化とプロモーションによる活性化に取り組みました。

菓子事業

菓子では、ビスケット品目を中心として、豆菓子、キャンデー、デザート、米菓、スナック、チョコレートなど、ほぼすべての菓子カテゴリーを展開しています。業界シェアNo.1のビスケット部門の強化、チョコレートやグミ、海外事業を中心とした成長部門の育成、米菓・豆菓子を中心とした強化部門の事業規模の拡大を推進します。

2025年3月期の概況/ 全体

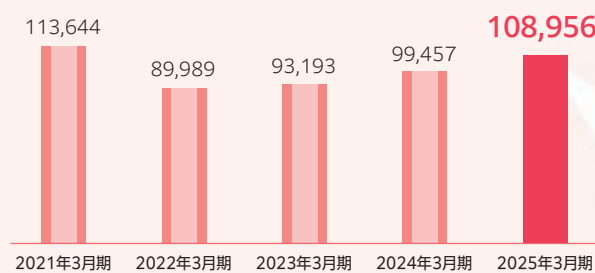
菓子の合計売上高は、108,956百万円(対前期比109.6%)となりました。

価格改定の影響で伸び悩んだ商品群があったものの、ビスケット品目に加え、グミ商品を含むキャンデー品目、チョコレート品目などが順調に推移したことから、前期を上回りました。

ビスケット

ビスケット品目は、ラングドシャ生地を折り重ねチョコクリームで包んだ「ラングレイス」を発売し大変ご好評をいただきました。また、鹿児島県産のブランドバナナや各地域の特産苺を使用した商品など、季節ごとに様々なフェア展開を実施し品目の活性化を図りました。「ロアンヌ」シリーズでは、コク豊かに仕立てた生地であんこ風味のクリームをサンドした「和やかロアンヌ」を発売し、新規ユーザーの獲得を図りました。プチシリーズでは積極的な売場展開を実施し、プロモーションとともにさらなる認知向上に取り組みご支持をいただいたことに加え、「大人のプチシリーズ」を展開し、節約志向の中でも既存のプチシリーズにはない新しい価値を訴求する品揃えを図りました。

売上高 (百万円)



※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用



チョコレート

チョコレート品目は、「ラングレイス」をより食べやすい形状に仕立てた商品「ひとくちラングレイス」や3種の異なる食感の生地を組み合わせたクランチチョコレート「ザクループ」を発売し、「ひとくちルマンド」シリーズなどとともに食感豊かな商品の品揃え強化を図りました。加えて、「アルフォートミニチョコレート」シリーズでは、季節ならではの限定商品や素材の濃厚な味わいを楽しめる商品展開で品揃えの強化を図るとともに、プロモーションによる活性化を図りました。また、大袋チョコレート「ミニビットアソート」シリーズでも、季節に合わせた商品を発売しシリーズの活性化に努めました。

売上全体に占める菓子事業の割合
96%

キャンデー

キャンデー品目は、「しゃりもにグミ」シリーズでルート限定商品や大学と連携して開発した商品を発売し、品揃えの強化と認知の拡大を図り順調に推移しました。また、「フェットチーネグミ」シリーズは、全国農業協同組合連合会とのコラボレーション商品を発売したことに加え、期間限定商品の発売やプロモーションによるブランド認知拡大を図りました。



飲料・食品・冷菓・その他

飲料・食品・冷菓・その他ではミネラルウォーター、ソフトドリンク、粉体ココア、機能性食品、アイスなどを展開しています。菓子製造技術を活かしたお菓子アイスの開発、地域の防災、応援への地域貢献商品開発などとともに、BtoC(自動販売機・直販・店舗)強化を通じた高収益販路を強化します。

2025年3月期の概況/ 全体

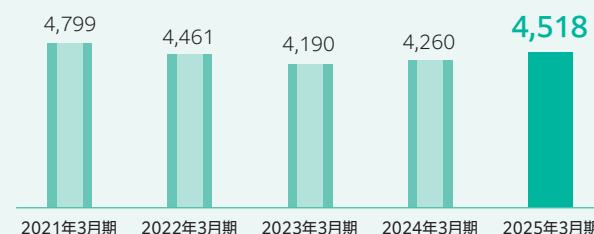
飲料・食品・冷菓・その他の合計売上高は、4,518百万円(対前期比106.1%)となりました。

品揃えの強化と注力商品の拡販により、認知向上と活性化を図りました。また、BtoC事業や酒類販売事業においては、販路拡大を図りました。

飲料・食品・冷菓

飲料品目は、「牛乳でおいしくこだわりココア缶180」の発売に加え、当社のロングセラー商品「ルマンド」の味わいをイメージした「ルマンドココアドリンク缶180」を発売し、品揃えの強化を図りました。さらには、パッケージにキャラクターをデザインしたミネラルウォーター商品が順調に推移しました。食品品目は、チルド商品の「かんたんクッキング」シリーズの拡販に努めたほか、相次ぐ災害の発生による防災意識の高まりから、「缶入クラッカー」などの保存缶商品の需要が高まりました。機能性食品群では、栄養素をバランスよく配合したバータイプ商品「MITASE」シリーズをリニューアルしたほか、「スローバー」シリーズに、2種のチーズを使用した「スローバーバイクドチーズケーキ」を発売し品揃え

売上高 (百万円)



※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用

の強化を図りました。冷菓品目は、地元のわさび園の本わさびを粉末にして使用したカップアイス「わさびアイス」を発売したほか、既存の「ルマンドアイス」などで期間限定商品を発売し、認知の拡大を図りました。また、九州地区先行でパウチタイプのアイス「ルマンドムース」を発売するなど品揃えの強化を図りました。

その他事業 通信販売・自動販売機・酒類販売

通信販売事業は、季節や催事に合わせた企画商品やECチャネル限定商品の取り扱いを進めました。また、全国的な米需要の高まりから、取り扱う新潟県産の白米にご支持をいただきました。自動販売機事業は、既存販売機の設置場所の変更や商品レイアウトの変更を継続的にを行い、1台当たりの収益性改善に取り組みました。また、新規開拓に努め売上の底上げを図りました。酒類販売事業は、ナショナルブランド商品で、国産原料を使用したエチゴビール30周年記念醸造商品「オールニッポンこしひかりエール」や、季節に応じた期間限定醸造商品を展開しご支持をいただきました。また、輸出商品が堅調に推移しました。

サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

私たちは「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」という経営理念のもと、
「持続可能な社会の実現」と「ブルボングループの成長」を目指してまいります。

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)

それぞれの分野で重点課題を定め積極的に取り組んでまいります。

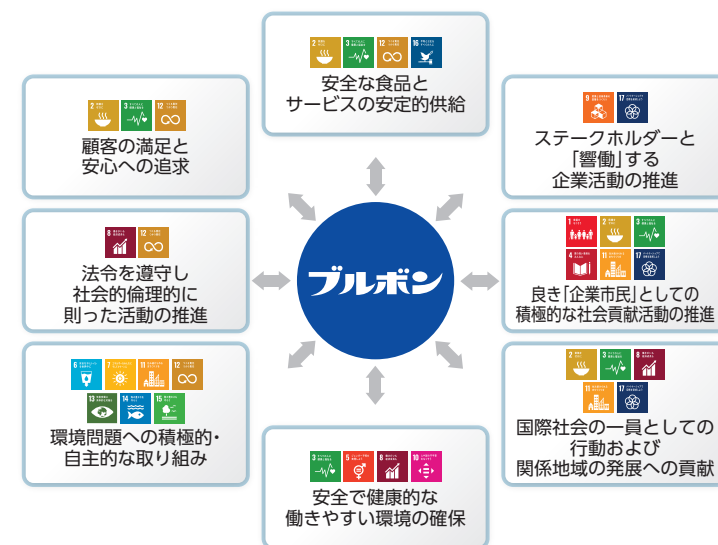
持続可能な未来へのアプローチ

菓子・飲料・食品の開発・製造・販売を通じて、豊かな生活と健康への寄与など皆様の幸せな生活に深く関わるとともに、持続可能な未来社会をデザインしていく健康増進総合支援企業を目指した活動に取り組んでいます。

ブルボンのSDGs

当社の七媒体(ステークホルダー)の大きな関心事であり、当社の事業活動に最も重要な課題(マテリアリティ)8項目を挙げ、持続可能な未来社会の実現に向けて、優先的に取り組んでいます。

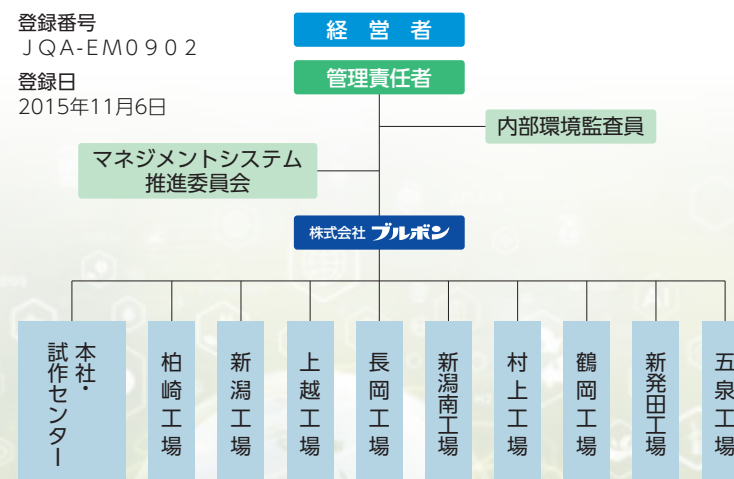
その際、国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)など、最近の社会的要請を踏まえ、8項目の課題解決がSDGsの17のゴールに貢献できるよう取り組んでいます。



推進体制

当社では、環境問題に対する全社的な取り組みを行うためにISO14001を基軸とした環境マネジメントシステムを構築しています。直接的な環境影響に加え間接的な環境負荷の継続的改善にも取り組みながら、一層の社会的責任を果たすため、環境マネジメントシステムの改善を進めてまいります。

基本推進体制図



社会



ステークホルダーとブルボン

当社は「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」という経営理念を掲げ、「食」を通じて豊かな生活と健康への寄与など皆様の幸せな生活に深く関わるとともに、この考えをさらに推し進め環境保全を含めた「心と体の健康づくり」をテーマに、持続可能な未来社会をデザインしていく健康増進総合支援企業として、継続的な発展と社会への貢献を目指してまいります。



お客様とともに

- 「安全」・「安心」・「安定」そして「健康」を基にした、商品・サービスをお届けします。
- 品質保証第一主義に徹した商品製造に取り組めます。



社会とともに

- 地域社会との共生を目指し、食を通じてコミュニケーションを図ります。
- 社会の一員として役割と責務を果たすよう正しく行動し、社会への貢献活動を推進します。



地球環境とともに

- サプライチェーン全体において積極的な改善活動を推進します。
- 環境の関係法令、規則、協定等を遵守します。



従業員とその家族とともに

- 人権の尊重ならびに社員のゆとりと豊かさを實現し、社員の個性、自主性を尊重した活力ある企業を目指します。
- 安全で健康的な働きやすい環境の確保に努めます。



原料調達

カカオ原料における取り組み

チョコレートの主原料であるカカオ豆栽培地区の多くは開発途上国にあり、栽培地の開拓による環境問題のほか、児童労働や人権問題などの社会課題も残っています。当社ではカカオ原料の主要産地であるガーナにおいて、児童労働の撲滅・抑止にむけた活動を進めているほか、環境負荷を抑えたアグロフォレストリー（森林農法）による森林回復や、生産者に対してカカオの苗木の提供を支援しています。カカオ栽培と同時に、栽培地の環境保全や社会課題解決に積極的に取り組む生産者によって育てられたカカオ豆を調達し、製品に活用することで原料の持続可能な調達活動に取り組んでいます。



パーム油における取り組み

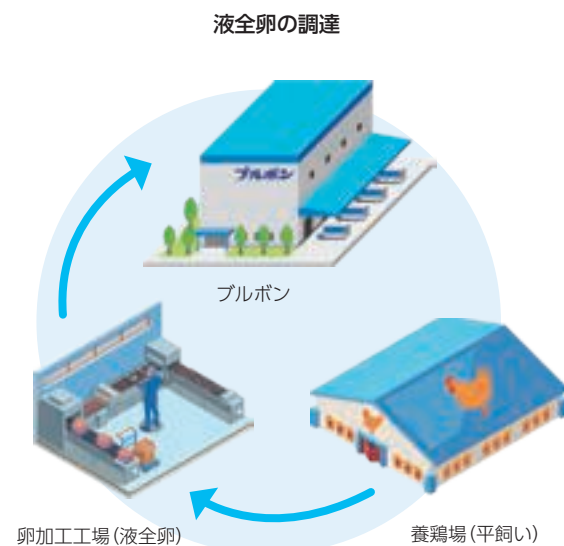
現代社会において、日用品から食品に至るあらゆる製品にアブラヤシの果実から採取されるパーム油が使用されており、当社でも原料や製造工程の一部で使用しています。世界的にパーム油の使用が増加している反面、その生産過程において森林伐採や労働者への人権問題が問題視されており、企業には自然環境と労働環境が保たれたサステナブルなパーム油の生産・調達が求められています。当社では、2019年10月に「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）※1」に加盟し、2022年2月には、柏崎工場と新発田工場のポテトスナック製品群においてRSPOサプライチェーン認証（マスバランス※2）を取得しました。今後も使用製品の拡大を図り、環境保全と生産者の権利保護を目指してまいります。



※1 持続可能なパーム油の生産と利用を促進することを目的としたパーム油産業に関わるステークホルダー（生産者、製造者、小売、環境団体など）によって構成される非営利組織です。
※2 製造過程で、認証油と非認証油が混合される認証モデルです。物理的には非認証油も含んではいますが購入した認証油の数量は保証されています。

アニマルウェルフェアの取り組み

家畜を快適な環境下で飼養することによりストレスや疾病を減らすことが、安全な畜産物の生産につながるとともに摂取する私達人間の健康にもつながることから、サプライチェーン全体でアニマルウェルフェアに取り組むことが重要だと考えます。当社が使用する鶏卵原料の一部について、平飼いの鶏卵（鶏舎内で自由に動き回れる環境で育てられた鶏が産む卵）を使用した液全卵の調達拡大で、アニマルウェルフェア向上に取り組んでいます。



包材調達

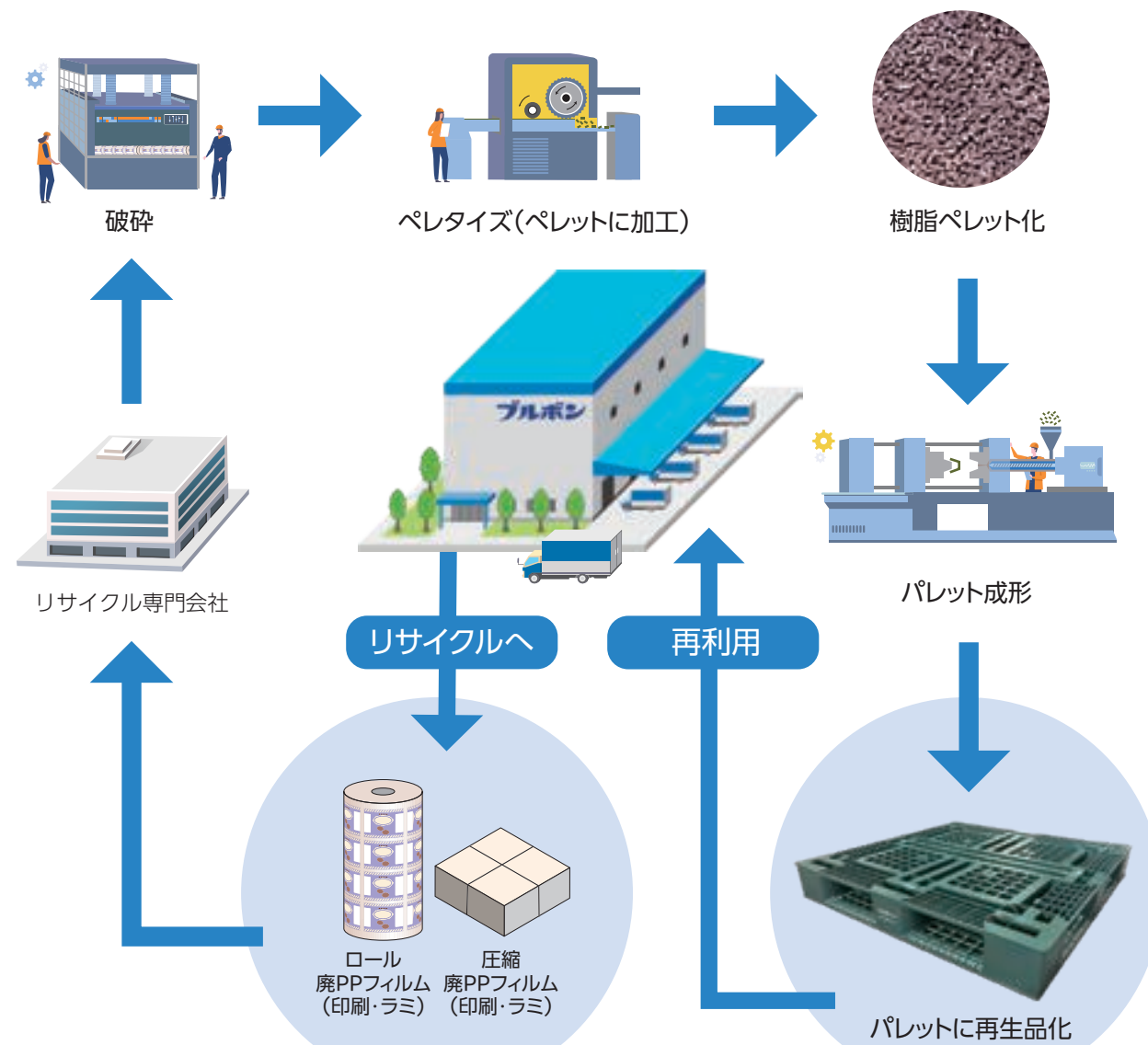
限りある資源の有効活用に向けた取り組み

当社では受注状況を踏まえて販売予測を行い、生産計画を立案しています。生産計画に合わせて包装材料を調達していますが、調達リードタイムに一定の期間を要するため、受注変動によってはやむなく使用できずに廃棄となる場合があり、産業廃棄物として適切に処理しています。このやむなく廃棄している包装材料の中で、包装プラスチックフィルムの一部においては、新たな製品の原料として再利用する循環型リサイクル活動（マテリアルリサイクル）に取り組んでいます。

具体的には当社から発生する廃棄包装プラスチックフィルムを、リサイクル専門会社でリサイクルし、樹脂ペレットを製造します。製造した樹脂ペレットは、パレットを成形するための樹脂原料の一部として利用し、当社で使用する包装材料を保管するためのパレットとして有効活用しています。

プラスチック包装材料の材質および寸法の見直しや、バイオプラスチックの採用といった、プラスチック使用量の削減につながる継続的な活動と併せて、限りある資源の有効活用となるように努めてまいります。

循環型リサイクル活動（マテリアルリサイクル）





環境基本理念

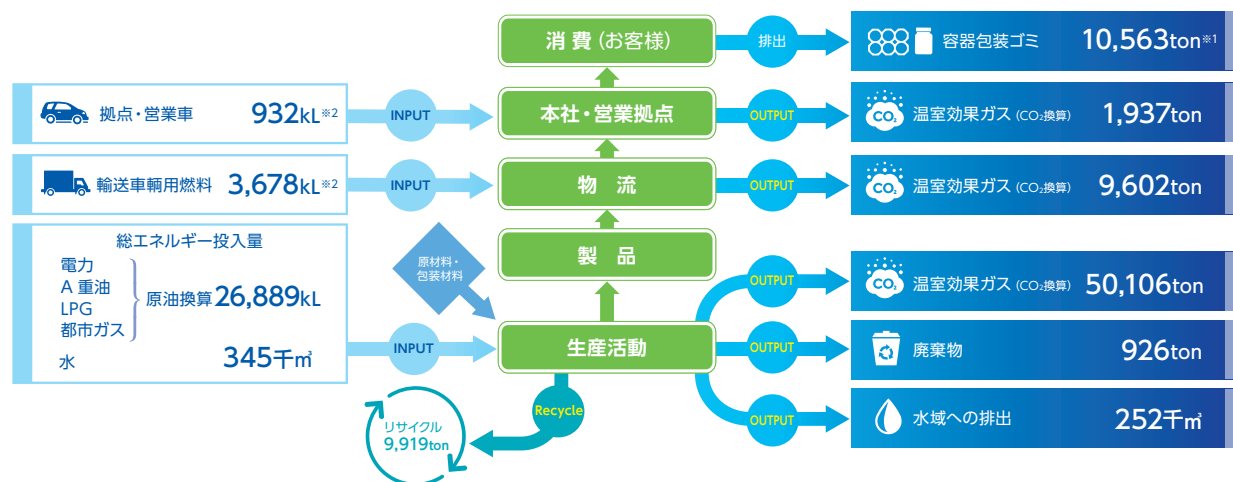
顧客の要望に応える品質水準で、安全・安心・経済的な飲食とサービスを継続的に提供するため、製品の研究開発、販売、流通、消費、廃棄に至る各段階で地球環境の保全と環境問題について自主的な改善活動に取り組み、社会に貢献することが、私たちの環境活動です。

環境基本方針

1. 食品企業として、原材料調達、開発、生産、販売、流通、消費、廃棄に至る各段階に於いて地球環境に影響する問題を、可能な範囲内に於いて自主的な取り組みを行い、環境改善の向上に取り組みます。
2. 環境問題について継続的な改善と汚染予防に取り組みます。
3. 環境の関係法令、規則、協定等を順守致します。
4. 環境目標を設定し、環境に影響する問題の低減を図り、環境マネジメント体制の整備に取り組み、環境目標の見直しを継続して行います。
5. 環境パフォーマンスを向上させるため、環境マネジメントシステムを継続して改善していきます。

環境との関わり

当社は、事業活動として菓子、飲料、食品、マスクを製造し、お客様へ提供しています。製造に使用する原料、包装材料、製造・加工のためのエネルギー、お客様へお届けするための輸送のエネルギーは、すべて環境からの恩恵を消費し、製造・加工に伴い発生する不要物を排出しています。環境負荷の低減については、どんなに小さな活動でも、継続して実施していくことが大切です。自らの活動がどのように環境と関係しているのかを、正しく認識するとともに、率先した環境への取り組みを実践してまいります。

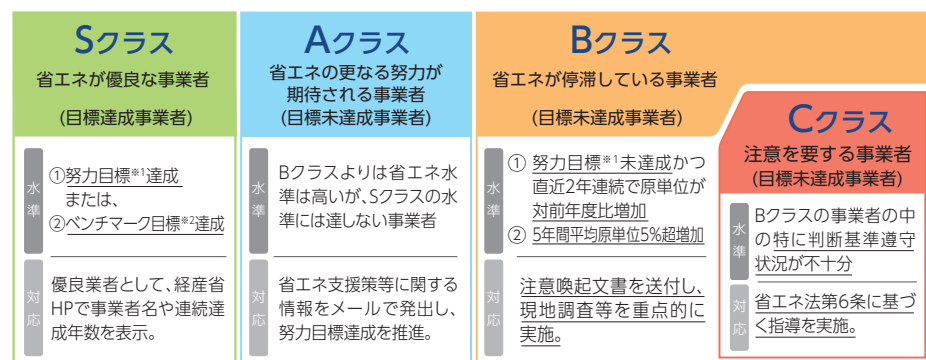


※1：容器包装リサイクル法の申請時に算出した使用量。2024年度の実績。進物用、飲料用の缶については集計していません。
※2：2024年4月～2025年3月のデータを使用（原油換算）

省エネ法に基づく評価

経済産業省資源エネルギー庁が管轄し、2015年から実施している「省エネ優良事業者評価制度」において、当社は制度開始から10年間連続で省エネ優良事業者（Sクラス）を獲得しています。引き続き、エネルギーの効率的使用を図るとともに、製品の安定供給に努めてまいります。

※省エネ法の定期報告を提出するすべての事業者を、経済産業省が優れた順に4段階（S、A、B、C）にクラス分けし、Sランクの優良事業者を同省ホームページで公表するものです。



※1 努力目標：5年間平均原単位を年1%以上低減すること。
※2 ベンチマーク目標：ベンチマーク制度の対象業種・分野において、事業者が中長期的に目指すべき水準。
※3 定期報告書、中長期計画書の提出遅延を行った事業者は、Sクラス事業の公表・優遇措置の対象外として取り扱うことがあります。

温室効果ガス排出量削減（CO₂換算）活動の推進

脱炭素社会に向けた取り組み

世界的に深刻化する気候変動問題を踏まえ、脱炭素社会の実現に向けた温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指す動きが広がっています。国内でも太陽光などの再生可能エネルギーを使用して発電した電力を自家消費することで、事業活動における温室効果ガス排出量（CO₂換算）を削減する取り組みが拡大しています。

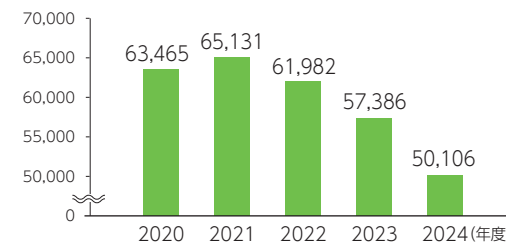
当社では、環境負荷低減活動の一環として、2020年に新発田工場で自家消費型太陽光発電（PPA）を開始し、各工場での展開を進めています。また、2024年2月にはオフサイト型コーポレートPPAによる再生可能エネルギーの使用を開始しました。

オンサイトPPA導入工場

鶴岡工場 山形県鶴岡市（他4工場）

PPAにおける温室効果ガス削減量（CO₂換算）
（2025年度 株式会社ブルボン単体）

区分	拠点数	設備容量 (kW)	削減量 (t/年)
● オンサイト	6工場	4,894	1,027
● オフサイト	8工場	8,348	4,391
合計		13,242	5,418

全工場の温室効果ガス発生量（CO₂換算）（単位:ton）

モーダルシフトの推進とコンテナ大型化の推進

当社では、温室効果ガス排出削減（CO₂換算）対策として、トラック輸送から環境にやさしい鉄道や船舶によるエコ輸送への転換（モーダルシフト）に取り組んでいます。物流の分野において、鉄道貨物輸送を利用して1トンの貨物を1km輸送したときに排出される温室効果ガス量（CO₂換算）は、トラックに比べて約11分の1と少なく、地球温暖化への影響を抑制できます。

今後も継続して、環境負荷が少なく地球環境にやさしい配送を推進してまいります。また、フェリーを利用した輸送にも力を入れており、2025年には海上輸送へのモーダルシフトの取り組みが評価され、エコシップ・モーダルシフト事業国土交通省海事局表彰を受け、エコシップマーク認定企業となりました。貨物鉄道コンテナでは他社とのコンテナラウンド輸送も行っており、新潟県へ戻ってくる当社保有31ftコンテナを他社に利用してもらい、往復で活用できる取り組みを推進しています。

トラックドライバー不足（労働力不足）の問題も深刻化している中でさらにモーダルシフトを推進し、脱炭素化や地球温暖化防止に貢献するアプローチを行うとともに、物流業界の課題解決にも努めてまいります。

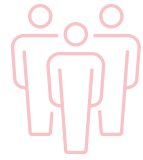
パレット輸送による配送効率化

当社は、配送効率の向上と物流課題の解決を目的として、鉄道コンテナならびに大型トラックでの輸送時にパレット輸送を推進しています。手積み荷役（バラ積み）と比較し作業時間が大幅に短縮できることに加え、輸送品質の向上も期待できます。この取り組みを進めるにあたりケースサイズの標準化を推進しており、パレット積載効率の向上を図っています。また、新潟県内の菓子メーカーとともに生産地からの共同配送実験に取り組み、「持続可能な物流網の構築」に取り組んでいます。



包装モジュールの最適化による積載効率の向上





人財育成

人財育成方針

経営理念を実現し、集団の永続的な成長・発展のために、社員一人ひとりを「人財」と捉え、大切な経営資源として、戦略的・継続的な育成を行います。

- (1) 仕事が自己形成の場となるように、各個人の能力を最大限に発揮させる職務設計を行い、個々の強みを成果につなげます。
- (2) 高い教育効果を生み出すため、教育者、被教育者、時期、環境、内容、方法を考え、継続的に改善します。併せて、各個人の主体的な学びを支援し、必要な知識や技術の向上を図ります。
- (3) 様々な部署や職務を経験し、各個人の能力の幅を広げることができるように、利益機会に焦点を当て、個々の強みを踏まえて人財の配置を行います。
- (4) 個々の強みを組み合わせ、社外比較での専門水準の優位性により非凡な成果を上げる組織づくりのため、正しい人間関係（コミュニケーション、チームワーク、自己形成、後継者育成）の構築を行います。
- (5) 上記のほか、自社内のDX推進のための情報技術等の人財を重点的に育成します。また、社員の職業能力の開発および向上に関する相談・支援体制の強化を目指します。



指標および目標

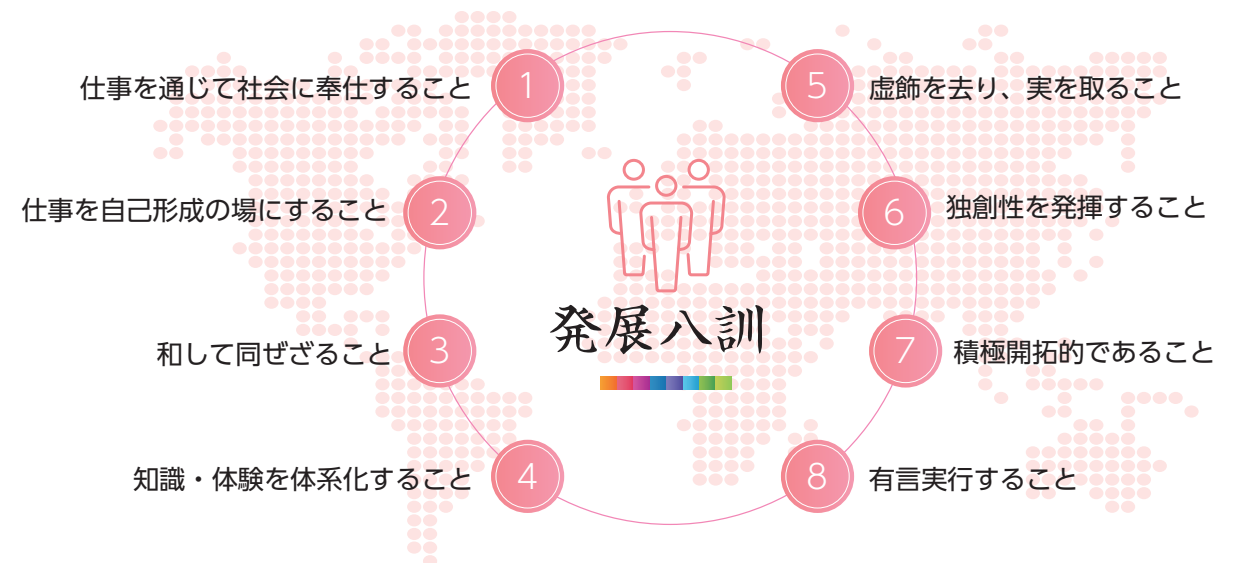
人財の多様性の確保を含む「人財育成方針」および「社内環境整備方針」について、当社における当該指標に関する目標および実績は、次のとおりです。当社ホームページの「健康を重視した経営」において、その他指標を公開しております。なお、連結子会社については、各取り組みに関しての指標および目標を設定していないため表示を省略しております。

大項目	人的資本に関する領域	項目	目標 2030年度	実績 2024年度
人件費	給与と報酬の 平均額	男女の賃金差異（全労働者）	75.0%	71.6%
		男女の賃金差異（正社員）	80.0%	74.8%
		男女の賃金差異（パート有期社員）	70.0%	64.5%
多様性	年齢	平均年齢（正社員）	38.0歳	38.3歳
	勤続	平均勤続年数（正社員）	16.0年	16.0年
	性別	女性管理職比率	15.0%	7.4%
		女性役員比率	20.0%	9.5%
		男性の育児休業取得率	100.0%	100.0%
		女性の育児休業取得率	100.0%	100.0%
組織風土	有給休暇取得	有給休暇取得率	100.0%	85.0%

社内環境整備方針

経営理念を実現し、集団の永続的な成長・発展のために、安全で健康的な働きやすい職場環境を確保するとともに、人権の尊重と公平な処遇を行い、社員のゆとりと豊かさを実現し、社員の個性、自主性を尊重した活力ある企業を築きます。

- (1) ブルボングループ健康宣言に則り、社員が心身ともに健康で生きがいを持って働き続けられ、多様な人財が活き活きとその能力を発揮することで、働く意欲を高め、企業の活力や生産性の向上、家庭生活の充実など、人々の健康と豊かな社会づくりに取り組みます。
- (2) ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）を推進し、社員一人ひとりの多様な背景、持ち味、個性を認め合い、能力を最大限活かし合う工夫や取り組みを続けていくことで、業務の効率化や生産性の向上ならびに新たな商品やサービス・付加価値の創造、組織と個人の成果の最大化を図ります。
- (3) 地位や経験にかかわらず、誰もが率直な意見・素朴な疑問を言い合うことができる「心理的安全性」が確保され、社員相互の報告、連絡および相談が支障なく正確に行われ、円滑で効率的な対話により相手の意見を尊重しながら最善の結論が得られるように、お互いが信頼し協力しあえる雰囲気作りに努めます。
- (4) 不当な差別やハラスメントなどを根絶し、処遇においては個人の適性、能力を尊重し公平な取り扱いがなされるように努めます。
- (5) 社員の会社や組織に対するエンゲージメントを高め、食品製造企業の一員として質の高い安全な製品やサービスを消費者に供給する仕事に誇りと責任を持ち、業務に関する能力のレベルアップを図り、積極的業務改善、効率化に努めることで、同僚や関係部署が働きやすく成果が上がるような環境づくりに努めます。
- (6) 職場内の整理、整頓、清掃、洗浄、殺菌（制菌）、清潔に配慮するとともに、安全衛生に関する研修の定期的実施、日常業務に関するマニュアルの整備・励行等、事故、災害の予防、対策に適切に対処できる仕組みを整備することにより、一人ひとりが安心して働ける職場の環境づくりを行います。





ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DEI) の推進

DEIに関する方針

当社のDEI推進の目的は、一連の活動を通じて組織と個人の成果の最大化を実現していくことです。社内には、性別や年齢、国籍、自身や家族の状況、これまでの経験など、多様な背景をもつ従業員と一緒に仕事をしています。こうした中で、一人ひとりがそれぞれの持ち味や個性を認め合い、能力を最大限活かし合う工夫や取り組みを続けていくことで、業務の効率化や生産性の向上ならびに新たな商品やサービス・付加価値の創造を促し、さらには組織と個人の成果の最大化につながると考えています。

具体的な活動として、DEIに関する会社方針ならびに、男女の育休取得率や従業員の働き方に関する目標を策定し、各本部ごとに活動テーマを設け、課題解決のための施策立案や情報共有などに取り組みました。また、DEIにまつわる社内制度や情報の周知および発信、育児や介護等の両立支援など業務改善につながる施策の提言などを行ってきました。今後もDEIの推進を継続してまいります。

- 活動例**
- AIチャットを活用した業務改善・生産性向上
 - 職場組織図や担当職務概要の社内発信
 - 工場での基幹人員育成のための取り組み
 - 社内連絡ツールとしてのチャットの有効活用 など



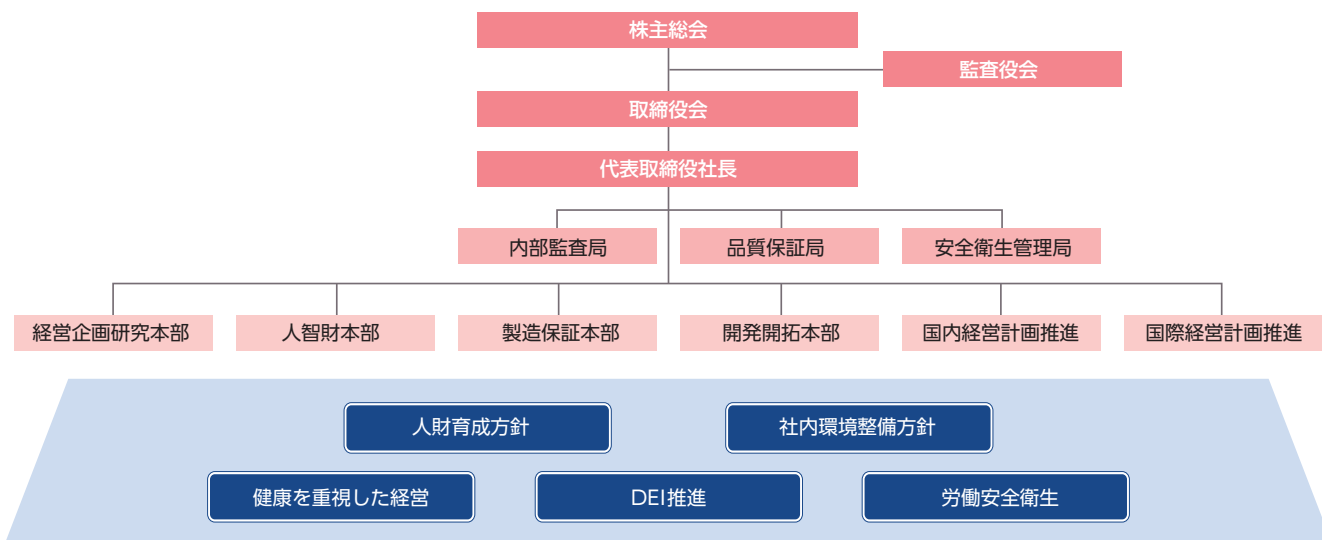
DEI重点項目と推進体制

重点的な推進項目

1. 女性管理職比率の向上
2. 生産性の継続的な向上
3. 男女の育児休業取得率向上
4. 年次有給休暇取得率向上
5. 間接部門従業員の1月当たり平均残業時間の改善
6. 制度整備、サポート強化
7. 障がい者雇用の促進
8. 従業員満足度の継続的な向上

DEIの推進体制

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを迅速に効果的に推進していくために、各本部ごとに情報周知・浸透活動、意識改革・職場改善活動を展開しています。



多様な働き方

次世代育成・女性活躍に関する取り組み

2017年6月に次世代育成支援対策推進法に基づく子育てサポート企業として「くるみん」の認定を、(株)ブルボンおよび北日本羽黒食品(株)(現(株)ブルボン鶴岡工場)でいただきました。さらに2022年8月には、より厳しい認定基準を満たした企業として「プラチナくるみん」の認定をいただき、そして2024年12月には、不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境作りへの積極的な取り組みを評価され、「プラチナくるみんプラス」の認定をいただきました。

当社では、従業員の子育てを積極的にサポートし、育児休業取得率は男女ともに100%と、大幅に全国平均を上回っています(2025年3月期)。また、職場における男女共同参画や子育て支援などの取り組み推進企業として、新潟県知事より「パパ・ママ子育て応援プラス認定」が付加されたハッピー・パートナー企業(新潟県男女共同参画推進企業)として登録いただいています。

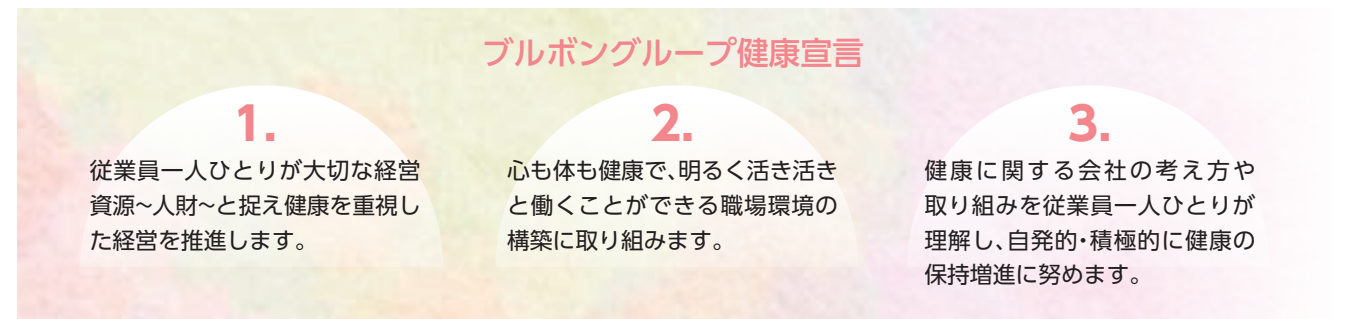
2023年11月には、採用や継続就業、労働時間等の働き方などにおいて、女性の活躍推進に関する取り組みが優良であると評価していただき、厚生労働省新潟労働局より女性活躍推進法に基づき「えるぼし認定」を取得いたしました。これまでに女性従業員を対象とした健康セミナーや女性役職者の自律的なキャリア形成意識を醸成する研修の実施、育児休業復帰前の女性従業員を対象とした仕事と家庭の両立に向けた講習など実施しており、今後も制度や施策の充実を図り、男女ともに働きやすい職場環境づくりを推進してまいります。



従業員の健康を重視した経営

従業員の健康

当社は、従業員が心身ともに健康で、生きがいを持って働き続けられ、多様な人財が活き活きとその能力を発揮できる職場は、働く意欲を高め企業の活動や生産性の向上、家庭生活の充実につながることと考え、戦略的な健康経営をさらに推進するため「ブルボングループ健康宣言」を制定し継続した活動を実施しています。



ホワイト500認定

従業員の健康と企業活動の発展に資する取り組みを推進するにあたり、「生活習慣病対策」「メンタルヘルス対策」「働き方改善」「女性の健康推進対策」「禁煙対策」の5つを重点項目として掲げています。2025年3月期も、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人*」の認定をいただくとともに、「ホワイト500」の認定も3年連続でいただきました。今後も、従業員の一人ひとりが健康で心身ともに充実していることがお客様の心を豊かにし、多くの笑顔につながると考え、健康増進に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。

※「健康経営優良法人」認定制度:地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みを基に、従業員の健康に特に配慮した経営を実践している法人を顕彰する制度です。健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定法人の中で、健康経営度調査結果の上位500法人については、特に「ホワイト500」として表彰されます。



ガバナンス

役員一覧 取締役



代表取締役会長
吉田 康
1979年 4月 当社入社
1986年 12月 第二製造企画部長
1987年 2月 取締役第二製造企画部長
1989年 7月 常務取締役
1990年 2月 専務取締役
1992年 10月 常務取締役
1996年 1月 代表取締役社長
2025年 6月 代表取締役会長(現)



代表取締役社長
吉田 匡慶
2005年 4月 日本アジア投資(株)入社
2008年 4月 ㈱北海道銀行入社
2014年 10月 当社入社
2018年 3月 製造管理部長
2020年 6月 執行役員統合企画部長
2021年 3月 執行役員デジタル推進部長
2022年 6月 取締役執行役員
統合企画部長
兼 デジタル推進部長
2023年 6月 常務取締役執行役員
統合企画部長
2024年 6月 代表取締役専務
2025年 6月 代表取締役社長(現)



代表取締役専務
吉川 実
1983年 4月 当社入社
2005年 2月 製品開発部製品開発二課長
2007年 3月 品質保証部次長
兼 製造監査課長
2012年 3月 品質保証部長
2012年 6月 取締役品質保証部長
2020年 6月 常務取締役執行役員
品質保証部長
2022年 3月 常務取締役執行役員
2024年 6月 代表取締役専務(現)



常務取締役執行役員
井手 規秀
1996年 4月 当社入社
2018年 3月 西日本営業部長
2018年 6月 取締役西日本営業部長
2019年 4月 取締役東日本営業部長
兼 西日本営業部長
2020年 3月 取締役エリア営業部長
2023年 3月 取締役執行役員
マーケティング部長
兼 エリア営業部長
2023年 6月 取締役執行役員
営業戦略統括部長
兼 マーケティング部長
2024年 6月 常務取締役執行役員(現)



常務取締役執行役員
浅野 和男
1975年 4月 当社入社
1996年 4月 製造企画部次長
1999年 3月 第二製造企画部次長
2000年 8月 品質保証部次長
2004年 5月 品質保証部長
2004年 6月 取締役品質保証部長
2007年 6月 常務取締役品質保証部長
2012年 3月 常務取締役
2020年 6月 常務取締役執行役員
2021年 3月 常務取締役執行役員
統合企画部長
2022年 6月 常務取締役執行役員(現)



常務取締役執行役員
中野 隆
1987年 3月 当社入社
2004年 3月 北日本豊浦食品(株)工場長
2007年 1月 当社本社工場長
2010年 3月 ㈱レーマン和光工場長
2015年 3月 当社上越工場長
2019年 6月 取締役総務推進部長
2020年 6月 取締役執行役員
総務推進部長
2024年 6月 常務取締役執行役員(現)

監査役



常勤監査役
佐藤 一也
1979年 4月 当社入社
2000年 5月 エチゴビール(株)取締役
2001年 12月 当社第一営業部食品
営業課長
2004年 3月 西日本営業部次長
兼 量販二課長
兼 地域営業二課長
2005年 2月 企画部部長代理
2006年 7月 直販営業部部長代理
2008年 2月 ㈱BFE代表取締役社長
2011年 10月 当社広域営業部部長代理
2014年 5月 広域営業部長
2019年 6月 常勤監査役(現)



常勤監査役
日浦 安夫
1975年 3月 当社入社
2004年 3月 北日本和島食品(株)工場長
2011年 6月 当社上越工場長
2013年 3月 製造管理部製造管理課長
2016年 3月 製造管理部次長
2022年 3月 製造管理部製造管理課
2024年 6月 常勤監査役(現)



取締役執行役員
製造保証本部 副本部長
諸橋 文弘
1983年 4月 当社入社
2004年 5月 北日本五泉食品(株)工場長
2007年 1月 当社製造管理部長
兼 工務管理二課長
2014年 5月 施設管理部長 兼 建築課長
2015年 5月 北日本羽黒食品(株)
代表取締役社長
2018年 6月 取締役施設管理部長
2020年 3月 取締役設備開発管理部長
2020年 6月 取締役執行役員
設備開発管理部長
2025年 6月 取締役執行役員
製造保証本部副本部長(現)



取締役執行役員
製品開発統括部長
坂井 裕次
1995年 4月 当社入社
2017年 3月 第一製品開発部部長代理
2018年 3月 第二製品開発部長
2018年 6月 取締役第二製品開発部長
2019年 3月 取締役第一製品開発部長
2020年 6月 取締役執行役員
第一製品開発部長
2021年 3月 取締役執行役員
第二 兼 第三製品開発部長
2023年 6月 取締役執行役員
製品開発統括部長
兼 第三製品開発部長
2024年 4月 取締役執行役員
製品開発統括部長(現)



取締役執行役員
人事企画部長
横田 昇
1979年 3月 当社入社
2011年 5月 人事企画部次長
兼 労務企画課長
2015年 6月 人事企画部長
兼 安全衛生管理室室長代理
2017年 3月 人事企画部長
2017年 6月 取締役人事企画部長
2020年 6月 取締役執行役員
人事企画部長(現)



取締役執行役員
財務管理部長
間島 孝弘
1997年 3月 学校法人新潟総合学院入社
2009年 4月 ㈱日本フードリンク入社
2011年 2月 当社入社
2021年 3月 財務管理部長
2023年 3月 財務管理部長
2024年 6月 取締役執行役員
財務管理部長(現)



取締役執行役員
製造管理部長
小林 修
1987年 3月 当社入社
2007年 1月 北日本月洞食品(株)工場長
2010年 3月 当社村上工場長
2012年 3月 製品開発部次長
2017年 3月 製造管理部部長代理
2018年 5月 製造管理部長
2018年 6月 取締役製造管理部長
2020年 6月 執行役員製造管理部長
2024年 6月 取締役執行役員
製造管理部長(現)



取締役執行役員
チャンネル営業部長
高橋 久宣
2000年 4月 当社入社
2017年 3月 西日本営業部次長
2019年 4月 西日本営業部部長代理
2020年 3月 エリア営業部部長代理
2023年 3月 チャンネル営業部部長代理
兼 エリア営業部部長代理
2023年 6月 執行役員エリア営業部長
2024年 6月 執行役員エリア営業部長
兼 マーケティング部長
2025年 6月 取締役執行役員
チャンネル営業部長(現)



非常勤社外監査役
川上 悦男
1965年 4月 関東信越国税局入局
1999年 7月 伊勢崎税務署長
2005年 7月 宇都宮税務署長
2006年 9月 川上悦男税理士事務所
開業(現)
2012年 6月 当社非常勤社外監査役(現)



非常勤社外監査役
今井 賢一郎
1983年 4月 日本鋼管(株)入社
2006年 4月 JFEスチール(株)
輸出営業部輸出企画室長
2006年 11月 同社物流統括部
輸出入荷室長
2008年 4月 JFEコンテナ(株)
総務部長 兼 内部監査室長
2012年 6月 同社総務部長
兼 内部監査室長
兼 海外事業推進部長
2017年 6月 同社常勤監査役
2023年 4月 同社顧問(現)
2023年 6月 当社非常勤社外監査役(現)



社外取締役
河端 和雄
1973年 4月 住友商事(株)入社
1997年 4月 同社油脂部長
2002年 12月 同社油脂部長
兼 ㈱J-オイルミルズ取締役
2007年 6月 ㈱J-オイルミルズ
代表取締役専務執行役員
兼 豊年リーバ(株)
代表取締役社長
2010年 6月 ㈱J-オイルミルズ
代表取締役副社長
2016年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役
佐々木 広介
1978年 4月 ㈱第四銀行入社
2006年 6月 同社取締役総合企画部長
2009年 6月 同社常務取締役
長岡ブロック営業本部長
2011年 6月 同社常務取締役事務本部長
2013年 6月 同社代表取締役専務
2016年 6月 同社代表取締役副頭取
2018年 6月 第四リース(株)
代表取締役会長
2019年 6月 当社社外取締役(現)
2020年 6月 (一社)健康ビジネス協議会
代表理事会長代行(現)



社外取締役
尾関 幸美
1999年 4月 長崎大学経済学部専任講師
2000年 8月 ミシガン大学ロースクール
客員研究員
2004年 4月 駒澤大学法学部准教授
2010年 4月 成蹊大学法科大学院教授
2015年 9月 カリフォルニア州立大学
パークレー校ロースクール
客員研究員
2016年 6月 三井不動産(株)
社外監査役
2019年 6月 当社社外取締役(現)
2021年 4月 中央大学大学院
法務研究科教授(現)

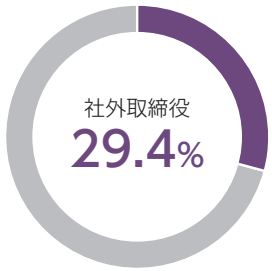


社外取締役
櫻井 孝男
1982年 4月 味の素(株)入社
2009年 6月 同社執行役員化成品部長
2011年 7月 同社執行役員
オムニ班長/製菓カスタム
サービス部長
2013年 6月 味の素ファインテック(株)
代表取締役社長
2017年 6月 同社取締役会長
2021年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役
上杉 奈保美
1988年 4月 ライオン(株)入社
2003年 10月 ㈱ファンケル入社
2004年 6月 日本アムウェイ合同会社入社
2010年 10月 同社ビューティブランド・
プロダクトマーケティング部長
2014年 2月 王子ネピア(株)入社
パーソナルケア・
イノベーションセンター長
2015年 4月 同社取締役同センター長
2021年 6月 当社社外取締役(現)
2022年 4月 とともにマーケティング(株)
代表取締役社長(現)

取締役の独立性・多様性

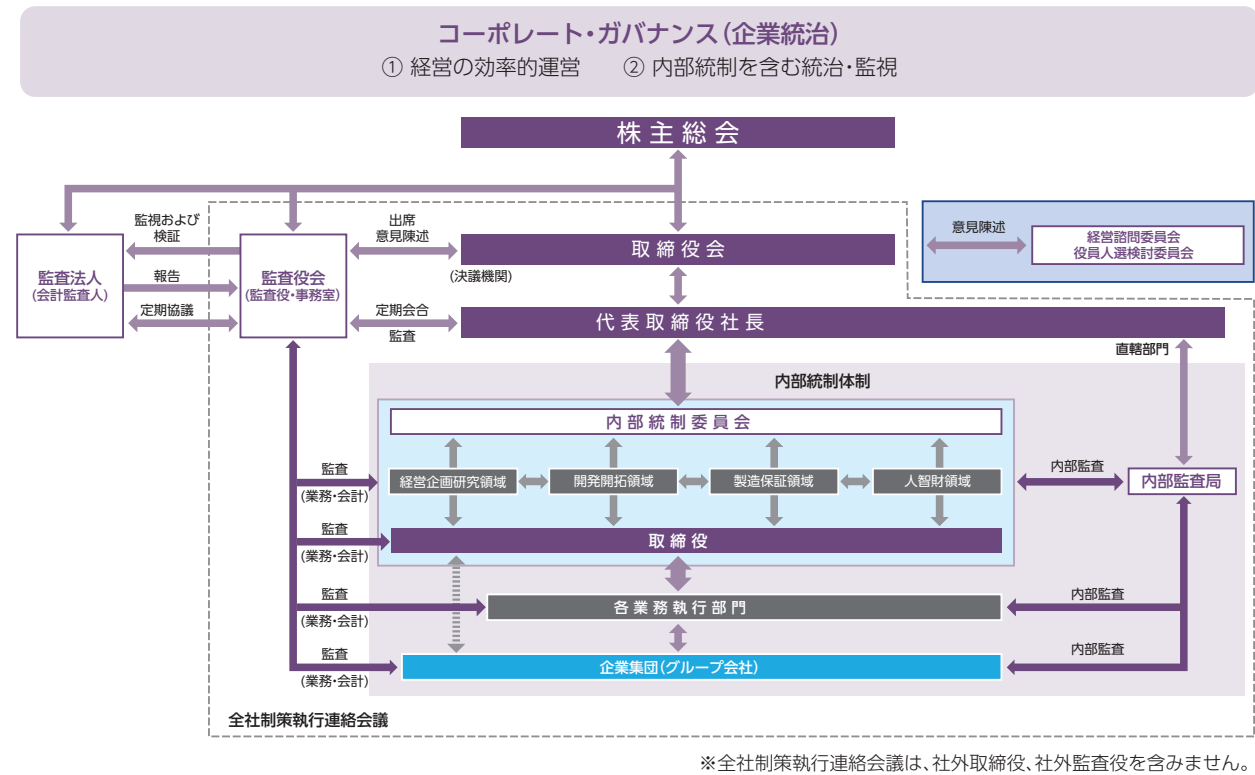


コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念および社訓に基づき、経営上の組織体制や仕組みを改革・整備することにより、21世紀に通用するコーポレート・ガバナンスを充実し、持続的な企業価値向上の実現および経営の公正性と透明性の一層の向上を実現する施策を実施しております。

コーポレート・ガバナンスと内部統制体制



コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、当社の経営理念である「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める」を基にして、経営上の組織体制や仕組みを改革・整備することにより、21世紀に通用するコーポレート・ガバナンスを充実し、経営の公正性と透明性の一層の向上を実現する施策を実施しております。

当社は、取締役会を随時開催可能な体制としており、機動的、かつ十分な審議を行い意思決定を行っております。また、これとは別に幅広く審議を行うため、代表取締役社長が議長を務める全社制策執行連絡会議を設け、業務執行に関する基本事項および施策の実施、重要事項の報告、討議を行い取締役会へ議案提出も行っております。

監査の状況

当社の監査役は4名で、常勤監査役2名および非常勤監査役2名であります。監査役の監査活動は、取締役の業務執行監査、重要会議への出席、主要な稟議書その他業務執行に関する重要な文書の閲覧、主要なグループ会社の監査などの他、代表取締役との定期的会合・監査、会計監査人との年度の監査計画および監査方針のすり合わせ、四半期・期末の決算毎に会計監査指摘事項・会計監査報告について定期協議・監視などを実施しております。

内部監査につきましては、代表取締役社長直轄として4名からなる内部監査局を設置し、定期的に実施する内部監査を通じて業務実施状況の実態を把握し、当社およびグループ会社の業務が法令、定款および社内諸規程に準拠して適正・妥当かつ合理的に行われているか調査いたします。さらに、制度・組織・諸規程が適正・妥当であるか確認することにより、財産の保全ならびに経営効率の向上に努めております。

取締役・監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)(2025年6月現在)

		経験・知識・専門性										
		経営戦略	IT・DX	技術研究	財務 会計 ファイナンス	法務 コンプライアンス リスク管理 BCP	人事 労務 人財開発 ダイバーシティ	営業 マーケティング	グローバル	商品開発	生産 品質 サプライチェーン	サステナ ビリティ
取締役	吉田 康	●		●	●			●		●	●	
	吉田 匡慶	●	●	●	●						●	
	吉川 実	●							●	●	●	●
	井手 規秀							●	●	●		
	浅野 和男	●								●	●	
	中野 隆					●	●				●	
	諸橋 文弘									●	●	●
	坂井 裕次									●	●	
	横田 昇						●				●	
	間島 孝弘				●	●						
	小林 修		●							●	●	●
	高橋 久宣							●				
	河端 和雄	●			●			●	●			
監査役	佐々木 広介	●			●							
	尾関 幸美					●						
	櫻井 孝男	●		●					●			●
	上杉 奈保美						●	●		●		
	佐藤 一也	●						●				
	日浦 安夫									●	●	
	川上 悦男				●		●					
	今井 賢一郎	●				●	●		●			

スキルの定義・選定理由

スキル項目	スキルの定義・選定理由
経営戦略	企業経営や経営企画部門の経験がある。 中長期的視点で企業価値向上を牽引・監督するスキルを備えている。
IT・DX	当社グループのDX戦略を牽引・監督するスキルを備えている。 ITの利活用、DXを通じて、全社的な業務プロセスの改善を推進するスキルを備えている。
技術研究	当社の取り組み先端技術研究に必要とされる知見・経験スキルを備えている。 技術をビジネスに活用するスキルを備えている。
財務・会計・ファイナンス	会計・金融・税務に関する知識を有し、安定した経営基盤を構築する財務・会計面での判断・監督スキルを備えている。 財務的な側面から企業経営を支えるスキルを備えている。
法務・コンプライアンス・リスク管理・BCP	法務、コンプライアンス等に関する知識を有し、事業に潜むリスクを発見し、コントロールするスキルを備えている。 当社グループのガバナンス強化のために、コーポレートガバナンスに係る会社方針を策定・監督するスキルを備えている。
人事・労務・人財開発・ダイバーシティ	多様な人材の活躍を推進し、従業員のエンゲージメントを高めるとともに、人事戦略やダイバーシティマネジメント方針を策定・監督するスキルを備えている。 人財開発・人財教育・人財育成に関する経験が豊富であり、人的資本増強を図るスキルを備えている。
営業・マーケティング	環境の変化や消費者のニーズを的確に捉え、これらに対応した販売戦略を構築し、ブランド価値および企業価値の向上を図るため効果的な営業・マーケティング戦略の策定を主導・監督するスキルを備えている。
グローバル	海外事業展開に必要とされる知見・経験スキルを備えている。 マクロな経済観やグローバルビジネスに関する知見を持ち、海外事業を牽引するスキルを備えている。
商品開発	商品開発に必要とされる知見・経験スキルを備えている。 独自の製造技術開発とそれを可能にする独創的な製造機械開発。生み出された製品を商品につなぐ企画・デザイン開発を主導・監督するスキルを備えている。
生産・品質・サプライチェーン	品質保証第一主義に基づいた商品の生産活動、物流も含めた品質保証体制を確立・監督するスキルを備えている。 ロス削減、合理化・省人化などのコスト管理を牽引・監督するスキルを備えている。
サステナビリティ	CO ₂ 削減などの環境対策やサステナビリティ調達に必要な知見・経験スキルを備えている。 当社グループが持続的に発展・成長するために不可欠なサステナビリティ経営の視点を備えている。

各会議体の概要

会議体	構成人数 (男性:女性)	議長・委員長	目的・内容
取締役会 12回	17名 ・社内12名 (12:0) ・社外5名 (3:2)	代表取締役社長	取締役会規則に基づき、経営計画に関する事項や重要な財産の処分および譲受け、支配人その他の重要な使用人の選任および解任など、またその他法令または定款に定める事項について決議するとともに、自社ブランディングや部門別採算、生産拠点構築、DEIについてなど幅広い項目について審議を行っています。
監査役会 12回	4名 ・社内2名 (2:0) ・社外2名 (2:0)	—	監査役監査基準に準じ監査方針・監査計画・役割分担の策定、監査報告書の作成、会計監査人の選定、会計監査人の報酬、取締役会の議案等について情報を共有し、各監査役に意見を求め審議を行っています。
経営諮問委員会 10回	11名 ・社内4名 (4:0) ・社外7名 (5:2)	社外取締役	客観的・中立的な立場で当社の経営計画、後継者育成計画等の検討を行っています。
役員人選検討委員会 2回	8名 ・社内3名 (3:0) ・社外5名 (3:2)	社外取締役	役員候補者の検討を行っています。
内部統制委員会 2回	7名 ・社内7名 (7:0)	社内取締役	内部統制自己評価を行いグループ内の業務執行上の損失リスクの認識や、その他損失を最小限に留めるための組織的な対応を行っています。

役員報酬についての基本方針

当社は、2021年2月24日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を「役員報酬規程」として決議しており、取締役の報酬等については、株主総会の決議による報酬総額の限度内において会社業績、経済情勢等を考慮し、「役員報酬規程」に定める方針および支給基準に基づいて取締役会において決定するものとしております。なお、取締役会が取締役社長に決定を一任したときは、基準に基づき取締役社長がこれを決定します。

役員報酬規程の内容の概要については以下のとおりです。

1.報酬等に関する方針

(1) 経営の透明性・公正性、報酬の妥当性を確保し、企業価値向上と持続的な成長を通じて、経営意識を高めるものであること。

(2) 株主総会で承認された報酬総枠の中で、役位間、従業員、同業他社、地域水準等と比較して、バランスに配慮したものであること。

(3) 取締役の報酬については、本規程に基づき報酬等に関する方針および内容について取締役会において決定する。

2.常勤取締役の報酬支給基準

常勤取締役の報酬は従業員給与の最高額を基準とし、その役職位に応じて倍率範囲を定め、基準に乗じて算出する。

2025年3月期の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	191	151	—	40	—	13
監査役 (社外監査役を除く)	24	16	—	7	—	3
社外役員	49	49	—	—	—	7

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図ることを目的とし、2025年3月期における取締役会全体の実効性について、各取締役、監査役に対し無記名のアンケート調査を実施いたしました。アンケート結果により確認できた以下の項目について、今後の課題として改善を図ってまいります。なお、取締役会の実効性については、一部課題はあるものの、概ね確保できているものと判断しておりますが、一層、実効性を高めるべく、その機能の向上に努めてまいります。

評価の方法		各取締役、監査役に対する無記名アンケート調査
アンケート項目		① 取締役会の構成・多様性の確保 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会における議論 ④ 株主との対話 ⑤ 各委員会の状況 ⑥ 自己評価
要改善項目		① 女性役員比率 ② 構成員数 ③ 資本戦略 ④ IR活動

取締役・監査役のトレーニングの方針

当社は、取締役および監査役が、その役割および機能を果たすために必要とする経済情勢、業界動向、コーポレートガバナンスおよび財務会計その他の事項に関する情報を収集・提供し、職務遂行を支援しております。また、業務上の知識の習得や適切な更新等のために様々な講習会を斡旋し、理解促進に努めております。さらに、当社の社外取締役および社外監査役は、就任後、適時に当社および当社グループの経営戦略、各種事業の状況、経営環境および経営課題等につき、各関係部署または担当取締役から説明を受けることで、十分な理解を形成しているものと認識しております。

株主との対話

当社における株主との対話については、総務推進部が統括し、財務部門等関係部署と適切に情報交換を行い連携し対応しております。また、対話において把握された株主の意見等を担当取締役や取締役会において報告を行い、経営に反映することにより会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することができるような体制を整えております。

IR開示方針

1. IR活動は、財務管理部担当取締役および総務推進部担当取締役が担います。

2. 担当取締役が関係部署との連携を適切に行っております。

3. 各種情報開示は、定時株主総会をはじめ四半期ごとの取材による開示、ホームページなど公表が必要な案件を漏れなく、遅滞なく発表することにより株主との対話の充実に資するよう努めております。

4. 対話において把握された株主の意見、懸念などを関係部署取締役や取締役会に適宜、報告し、経営に活用してまいります。

5. 株主との対話にあたっては、「インサイダー取引防止規程」に則り、インサイダー情報については、適切に管理いたします。

社外取締役座談会

ブルボンは企業統治強化として5名の社外取締役を選任し、取締役会のメンバーとして意思決定に関与する仕組みを取っています。ブルボンの企業価値の向上に自身の知見をどう活かし貢献していくのか、それぞれの立場から意見を述べてもらいました。



社外取締役

佐々木 広介

社外取締役

尾関 幸美

社外取締役

河端 和雄

社外取締役

櫻井 孝男

社外取締役

上杉 奈保美

次の成長ステージを見据え、新たな経営体制を力強く支援したい

執行側と社外取締役がフラットかつ活発に議論を重ねる

——取締役会での議論の様子を含めて、ブルボンの経営に対する印象や評価を教えてください。

佐々木 ■ ブルボンが持つ誠実さは取締役会にも反映されており、健全に機能していると思っています。会社の持続的な成長や企業価値の向上といった大前提となる目線を共有しながらも、執行側と我々社外取締役がフラットかつ活発に議論を重ねています。

例えば新規投資の議案に対しては否決案件も存在します。継続審議を通じて投資の確信度を練り上げるプロセスには経営力を高める効果も働いていると感じますが、もちろん議案を否決することで企業の成長を阻害する可能性もあるため、我々社外取締役も責任と緊張感を持って取締役会に臨んでいます。執行側の世代交代が進む中で、従業員は自分たちが進むべき航路に期待や不安を抱えがちです。経営の一貫性に気を配りながら新たな指針の策定に伴走していくのも社外取締役の役割だと感じています。

尾関 ■ 社外取締役が忖度なく意見できる今の経営環境を評価しています。この1年間でも様々な投資案

件が議案に上ることが増えている印象です。私も条件面や事業計画の有効性などを執行側に何度も質問しますし、執行側も真摯に答えを返してくれます。社内に課題が残されている中で優先順位として投資が必要なのかといった、根本的な部分に話が及ぶこともあります。新規投資のプロジェクトチームは発足してまだそれほど経っていないため、健全に経験値を上げる一助になればと思います。

櫻井 ■ 七媒体という言葉に象徴されるようにマルチステークホルダーを大切にしているのがブルボンであり、地域社会や地球環境にまで心配りした経営姿勢にはとても共感しています。短期の業績だけを追いかけるのではなく長期的な成長に向けて、中期計画や人材育成に関する議論を取締役会で実施しています。予定調和の中で粛々と議事進行するといった形式的な取締役会ではなく、社外取締役の誰かが口火を切って、執行側・社外含め複数の取締役が別の観点から指摘を加えながら議論が広がっています。

上杉 ■ 中長期の視点では、海外マーケットの拡大に関する取締役会での議論が印象に残っています。ブルボンは日本では知名度のある菓子を中心としたメー

カーですが、人口減少の趨勢を踏まえれば、海外市場をいかに開拓していくかは重要な課題です。継続的なテーマでありながらもスピーディーな動きが求められるだけに、その方策を巡っては経営陣が経験や知恵を持ち寄りながら一丸となって対処することが大切だと感じています。

河端 ■ これまで皆さんがお話しになったように、時に侃々諤々と激しい議論が取締役会では繰り広げられています。私は社外取締役の中では一番キャリアが長いのですが、率直に発言できる雰囲気であり着実に良い方向に進んでいると思います。円安基調かつ国際的に原料価格が高騰している中、経済力を高めた新興国に日本が仕入れに競り負ける事態も起こっています。ブルボンとして先手を打つ取り組みに商社での経験を活かしたいと思っています。米国の経営コンサルタントであるジム・コリンズ氏が提唱するように、ブルボンがこれからもビジョナリーカンパニーであり続けるには、創業以来の精神を新たな経営体制でも継承、具現化し、歯車を回し続ける事が肝要だと思います。

多様な働き方を推進し消費者の目線に立った新たな施策を

——ブルボンの企業風土において評価している点と進化を期待している点を教えてください。

尾関 ■ 高い技術力を含めたものづくりへのこだわりは、実際に生産工場を訪問して強く感じた点です。これは長年、製造の第一線で活躍された吉田康会長の功績でもあると思います。従業員の皆さんが自らの仕事に真摯に打ち込んでいる姿勢は強みです。あとはその価値を販売の現場やマーケティングでも活かしていく横のつながりの強化に期待しています。新商品が発売されるたびに自宅に送っていただいており、より多くの方々に手に取ってもらえるようPDCAの質を高めていくことも必要と感じます。

また、せっかくワークライフバランスが自然と実現できている風土があるわけですから、女性を含め多様な働き方を推進していけば、消費者目線に立った新たな施策も生み出しやすくなるのではないのでしょうか。

上杉 ■ ブルボンが提供している菓子商品は、誰をも幸せにする平和の象徴であり、経営理念にも通ずるすばらしいものだと思います。こういった強い思いが生



きている風土は、社会貢献を自然と後押しするもので、これからも大切にしてほしいと思います。ただ、日本あるいは世界の暮らしが日々変わっていることは理解しなければなりません。当然のことながら、私たちに求められる役割も変わるわけで、その中でおいしさや健康といった本源的な価値を的確に捉えて、商品として提供していく姿勢も鍛えていくべきでしょう。

櫻井 ■ 「利害相反する人を含めて、集団の生存性を高める。」というブルボンの経営理念は、マルチステークホルダーを中心とした平和的共存を目指したもので、100年以上にわたりブルボンが存続している源泉でもあり、企業倫理やパーパスの面でも一番評価できる点だと思います。今後さらなる成長を考えた際、既存の枠を超えた発想も必要になってくると思います。せっかく、商品に関する新規開発力が高いわけですから、新事業・新市場や非連続成長に関わるプロジェクトでも若手にどんどん挑戦をさせ経験を積ませる仕掛けを社内で広げていってほしいです。



河端 ■ 関東大震災の影響で菓子の供給が途絶えたことを嘆いた創業者が、地方にも菓子の量産工場が必要だと決意したのがブルボンの創業の経緯です。地域や社会、そして人々に喜びを届けたいという純粋な思いは、創業者の精神として今も息づいており、これからも絶やすことがないようにしてほしいです。誠実で真面目な人財はブルボンの財産です。経済合理性ばかりに目が行きがちな昨今の企業経営環境だからこそ、私たちが100年以上におよび利益成長を重ねてきた背景について思いをはせるべきだと思います。短期的な派手さはないかもしれませんが、じわじわと競争力を会得するプロセスにブルボンの真の強さがあると思います。

佐々木 ■ 私も河端さんの意見に近いものを感じています。コアとなる精神を大切にしながら、せっかくの人財ポテンシャルを発揮させる機会を増やしていけば、次の成長ステージが描けるのではないのでしょうか。吉田康会長は30年あまりブルボンの経営を代表として担ってきました。一般的に、信頼が強ければその裏返しとして組織は指示待ちになりがちです。吉田匡慶社長は、ブルボン以外の社会経験も豊富で、様々な人の意見を見聞きしながら判断するジェネラリストです。組織の力をさらに磨く飛躍のチャンスにつながられると信じています。

成長戦略に磨きをかけていけば必ずや企業価値は高まる

——資本市場において、ブルボンが企業価値を高めるために必要だと感じている課題を聞かせてください。

櫻井 ■ 投資家との対話を積極的に行うべきだと考えています。ブルボンは中期計画を対外的に発表していませんが、だからこそ将来像や目指す姿、成長戦略、株主還元を含む資本政策に関して市場に示すべきです。どのような事業ポートフォリオの会社にしていくべきかの議論を社内で十分にしたうえで、対話のキャッチボールを通じて切磋琢磨しながら中期計画を組み立てていくといった流れも必要でしょう。挑戦すべき分野を見出し成長戦略に磨きをかけていけば、市場から評価され、必ずや企業価値は高まると信じています。

上杉 ■ 経営戦略や中期計画を発表する際は、対外的な視点を意識した内容や表現にブラッシュアップして、それをベースに投資家との目線合わせをしていくことです。せっかく新しい経営体制になったわけですから、次の100年もさらに進化することを訴求するいい機会だと思います。

河端 ■ 私も基本的には対話を積極的に行うべきだと思います。対話を通じて知見を得られることもあるでしょうし、指摘が新たなビジネスのヒントにもなり得るからです。ただ、対等な立場で議論をする体制が我々に求められています。理論武装をしておかなければ会話が成り立たず、相手の論拠に引きずられてしまってもいけません。IR(投資家向け広報)に力を入れるにしても、まずは会長と社長が意思疎通を図り、経営を継承することが第一であり、それを見届けるのは社外取締役の役割でもあります。

尾関 ■ おかげさまでブルボンは全国的な企業・ブランドとして定着し、2025年3月期は過去最高の利益を発表するまでになりました。これまで課題と見られてきたマーケティングやブランディングについては、DX推進などを担当された吉田匡慶社長によるテコ入れを期待しています。

投資家との対話については皆さんのご意見に賛同します。臆せず、正々堂々と対話ができる体制にしていけばよいと思います。継続的な取締役会を通じて、阿吽の呼吸でわかり合える取締役と違い、投資家や株主はブルボンに対する理解や興味のレベルも様々です。良い意味で緊張感を生み出すでしょうが、次の飛



躍のために欠かせないステージだと捉えています。

佐々木 ■ 七媒体の中でも投資家や株主との会話には少し特殊な言語が介在します。端的に言えば『アルフォート』についても、おいしさよりも利益率の話になりがちです。自分たちの会社のことを「利害相反する」相手にも伝わるようきちんと表現する術は必要で、この統合報告書を発行する意義でもあります。“持続的な成長と企業価値の向上にむけて、ブルボンさんは具体的に何をいつまでにやるのですか？”といった問いは、実は投資家のみならず社外取締役の声でもあります。取締役会でのこうした投げかけは、投資家との対話のトレーニング機会でもあったわけです。IRを活発化させ、直に投資家や株主の声を聞けば、今まで我々も気付かなかった指摘を受けることもあるでしょう。それを社内に持ち帰り、取締役会で議論し再び投資家や株主と話をする。こうした建設的な対話が企業価値の向上につながっていくのだと思います。



社外取締役座談会 -Special Dialogue-

—これまでのキャリアやバックボーンを通じて、ブルボンの経営に対してどのような面で貢献したいと考えていますか。

Q.これまでの経歴は？



社外取締役 河端 和雄

総合商社で30年間、海外駐在時を含め主に食糧・食品を取り扱ってきました。2000年代の食用油業界の構造的再編時は、歴史を持つ大手メーカー同士の事業統合に深く関与することになり、例えば、固定資産を大きく削る場合など、全体最適を第一義にして合意形成が容易ではない中でも、各社の強みを引き出しながら話をまとめ上げた経験があります。

Q.ブルボンの経営にどのように貢献しますか？

縁あって2016年に当社の社外取締役に就任した際に、経済合理性のみならず従業員の満足度や幸せ、当社を取り巻く各ステークホルダーを重視する経営姿勢にいたく共鳴しました。当社は成長ポテンシャルが高いだけに、もう一段階のステップアップが十分可能です。こうした点を意識し自分の持つ経験、知識のみならず、期待されている専門性の研鑽に努め、会社に貢献したいと考えております。



社外取締役 佐々木 広介

新潟県を地盤とした地方銀行に約40年間勤めてきました。地銀としては異色のキャリアで、大阪や東京での支店勤務を経て米国に駐在し、本部に戻ってからは営業部門や企画部門、海外のファインنس案件を主に担当してきました。リース子会社の会長職に就いていた2019年よりブルボンの社外取締役に兼務することになりました。

ブルボンについては、おいしいものを真面目に作る会社という印象は、以前も今もまったく変わりません。加えて、常に新しい商品を開発する挑戦的な一面も理解しています。金融業界での長年の知見を活かした経営戦略におけるサポートや多部門にわたる企業組織の有効な統治において、具体的な提案で貢献したいと考えています。



社外取締役 尾関 幸美

会社法を中心とした商法を大学で教える立場におります。博士論文のテーマがコーポレートガバナンスであったこともあり、社外取締役の存在意義や役割について研究してきた身として、ブルボンの社外取締役である現状は感慨深いものがあります。子どもの頃から慣れ親しんできた商品を生み出す会社の運営に強い関心を持ち、2019年より社外取締役に就任しました。

ブルボンの商品が持つやさしいイメージとは対照的に、徹底した衛生管理と品質へのこだわりは質実剛健と呼ぶにふさわしく、そのギャップに驚かされました。これからも安全安心な商品を提供するとともに、営業やマーケティングを含め組織間の連携がより図られる企業体制への提案により、ブルボンブランドの向上に努めたいと思います。



社外取締役 櫻井 孝男

大手食品メーカーにて、電子材料や化粧品、医薬品の製造受託など開発型付加価値事業に携わり、研究開発から生産、営業といったバリューチェーン全体の事業統括や海外営業、中期経営計画の策定や海外パイオベンチャーのM&Aなど幅広い業務を担当しました。子会社の代表取締役として経営も経験しました。

企業の垣根を越え“食品企業の土地勘と異業種の経験”を活かしたいと考えています。新商品の開発提供力が業界でもトップクラスという当社の強みを活かし、新分野に挑戦していく風土の強化と、新市場開拓に伴走できればと思います。ガバナンス、人的資本、サステナビリティ等のテーマでも貢献したいと考えています。



社外取締役 上杉 奈保美

約30年間、日用品や消費財メーカーで勤務をしてきました。主に製品企画や製品開発、マーケティングといった領域に携わってきました。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)の推進役として従業員のワークライフバランスの支援を行ってきた経験があります。

中長期での経営戦略の策定とともにブランド力の向上と人的資本の拡充を通じて、企業価値を高めていきたいと考えています。ブルボンには従業員の誠実さで際立った印象があり、それがロングセラー商品を提供できる背景にもつながっていると感じています。豊かな生活や健康に寄与する次のロングセラー商品の創出も後押ししたい考えです。

コンプライアンス、BCP

コンプライアンスの基本的な考え方

当社およびグループ会社の取締役および従業員が、法令や定款を遵守し、倫理を尊重する行動ができるように「コンプライアンス基本方針」「経営理念」および「行動規範・指針(細則)」を定めます。

コンプライアンス基本方針

1. 法令・規則及び社内規定・ルールの遵守
2. 社会に有用な商品・サービスの提供
3. 健全な企業活動、反社会的行動の排除
4. 公正な事業活動
5. 役員・社員の行動規範・行動指針
6. 個人情報・企業機密情報の保護
7. 社員の人格・個性の尊重
8. ステークホルダー(利害関係者)への情報の開示
9. 地球環境の保全

コンプライアンス教育

「コンプライアンス基本方針」を社内イントラネットに掲載するとともに、「行動規範・指針(細則)」を全従業員へ配布し、コンプライアンスに対する意識を高める行動につながるよう周知、徹底を図っております。

内部通報制度

通報相談窓口「ヘルプライン」を従業員の誰もが利用できるように「行動規範・指針(細則)」に複数の相談先を記載し周知しております。

目的

社内で、改善点や問題を発見したときに、改善提案、問題提起、相談を容易にでき、さらに情報提供者、相談者に解雇や配転といった不利益が及ぶのを防ぐことを目的とします。但し、本制度が社内の抗争や誹謗・中傷に悪用されることは絶対に避けることとします。

相談方法

- 電話
- メール
- 面談等で相談できます。(匿名可能)

回答

回答、返答は何かの方法で行います。
問題提起者には不利益が及ばないように対処します。
問題は真摯に受け止め事実確認は慎重に行います。

BCP(事業継続計画)について

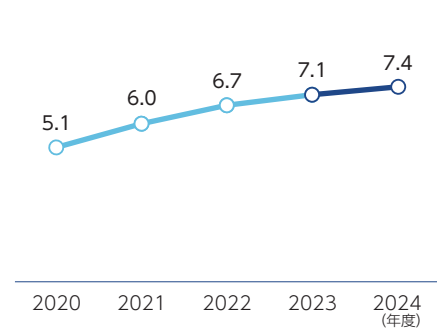
巨大地震等の大規模災害が発生した際の従業員の対応、会社としての対応について、標準的な対応基準を示し、有事に実施すべき対応を可能な限り早く、適切に実施することで、損害を最小限に止め、本社機能の継続または早期復旧を図り、事業活動を継続し、マーケットやステークホルダーからの信頼を守ることを目的とした事業継続計画(BCP)を策定しております。

事業継続計画は本社(所在地)が被災地となった場合とそうでない場合の2パターンを策定しております。

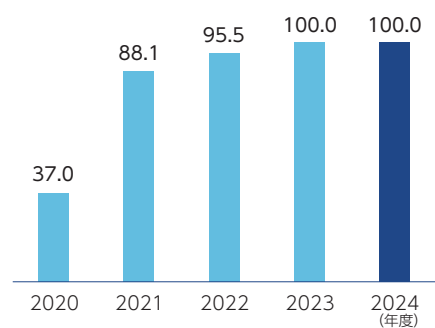
財務・非財務ハイライト (財務:連結 非財務:単体)

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績												
売上高	百万円	104,940	109,561	112,918	117,696	117,572	117,551	118,443	94,451	97,383	103,717	113,475
営業利益	百万円	3,362	4,368	4,809	5,177	4,449	2,919	4,179	4,117	1,613	3,810	7,470
経常利益	百万円	3,864	4,151	4,666	5,322	4,560	2,899	4,676	4,745	1,838	4,283	7,585
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	1,966	2,607	3,652	3,657	3,117	1,875	3,167	3,374	1,096	3,071	5,566
設備投資額	百万円	6,576	3,495	7,817	6,557	5,451	6,866	4,761	5,552	6,654	6,189	6,268
減価償却費	百万円	3,293	3,477	3,576	3,847	4,161	4,333	4,490	4,404	4,545	4,829	5,286
研究開発費	百万円	957	1,012	1,032	1,169	1,242	1,235	1,196	1,207	1,117	1,170	1,248
財政状況												
総資産	百万円	68,001	67,792	70,747	79,505	80,026	78,050	78,872	83,262	87,630	94,233	95,839
純資産	百万円	36,293	37,562	40,714	43,984	46,310	47,664	50,561	52,786	53,540	56,434	61,492
有利子負債	百万円	2,885	2,541	2,323	3,075	2,875	1,190	1,365	1,076	5,752	5,342	3,687
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	6,360	6,366	6,306	10,428	7,084	3,389	8,055	8,090	2,117	9,811	6,527
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 4,406	△ 3,471	△ 6,123	△ 5,494	△ 6,081	△ 5,605	△ 5,635	△ 5,121	△ 6,739	△ 5,295	△ 6,475
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,060	△ 1,441	△ 1,780	19	△ 913	△ 2,500	△ 932	△ 1,085	3,970	△ 1,181	△ 2,227
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	1,953	2,894	182	4,934	1,003	△ 2,216	2,419	2,968	△ 4,621	4,515	51
1株当たり指標												
1株当たり純資産	円	1,495.82	1,563.50	1,694.70	1,830.82	1,927.63	1,984.02	2,104.61	2,197.20	2,228.59	2,349.05	2,543.62
1株当たり当期純利益	円	81.06	107.90	152.03	152.25	129.77	78.08	131.84	140.47	45.64	127.85	231.17
1株当たり配当金	円	16.00	17.00	19.00	21.00	22.00	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00	37.00
財務指標												
売上高営業利益率	%	3.2	4.0	4.3	4.4	3.8	2.5	3.5	4.4	1.7	3.7	6.6
自己資本比率	%	53.4	55.4	57.5	55.3	57.9	61.1	64.1	63.4	61.1	59.9	64.2
ROE	%	5.6	7.1	9.3	8.6	6.9	4.0	6.5	6.5	2.1	5.6	9.4
ROA	%	3.0	3.8	5.3	4.9	3.9	2.4	4.0	4.2	1.3	3.4	5.9
配当性向	%	19.7	15.8	12.5	13.8	17.0	29.5	18.2	17.8	57.0	21.1	16.0

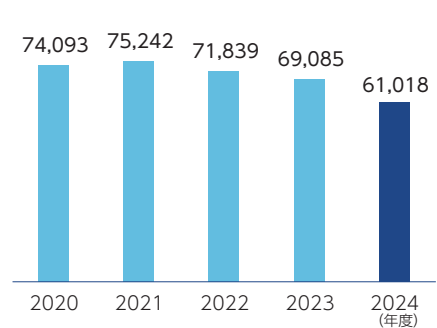
女性管理職比率 (%)



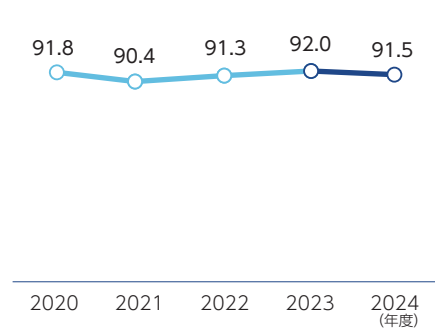
育児休業取得率/男性 (%)



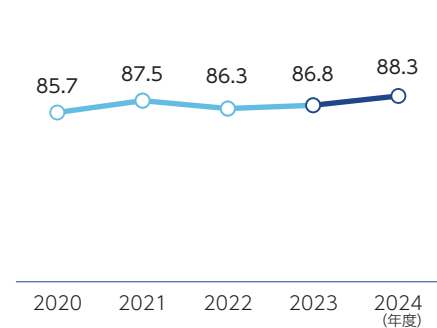
温室効果ガス排出量 (CO₂換算) (t-CO₂)



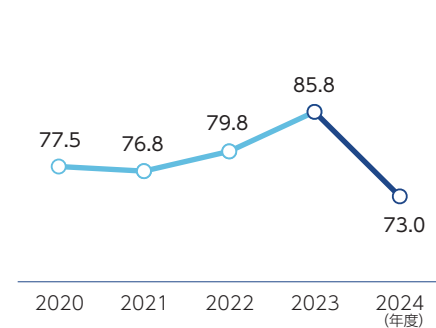
全工場の廃棄物
リサイクル率の推移 (%)



全工場の食品廃棄物
リサイクル率の推移 (%)



全工場の廃プラスチック類
リサイクル率の推移 (%)



会社概要／株式の状況

会社概要

社名 株式会社ブルボン
創立 1924年11月20日
資本金 1,036百万円
代表者 代表取締役会長 吉田 康
 代表取締役社長 吉田 匡慶
 代表取締役専務 吉川 実
従業員数 4,996名(2025年3月末時点)
 〈ブルボングループ計、臨時・パートを含む〉

営業品目 ビスケット、小麦粉せんべい、豆菓子、キャンデー、デザート、米菓、スナック、珍味、チョコレート、チューインガム、ミネラルウォーター、コーヒー・ココア飲料、その他清涼飲料水、粉末ココア、冷菓、酒類、米(通販のみ)、パン・インスタントラーメン(自動販売機のみ)、マスク(通販・自動販売機)
株式上場 東京証券取引所スタンダード市場



株式の状況 (2025年3月31日現在)

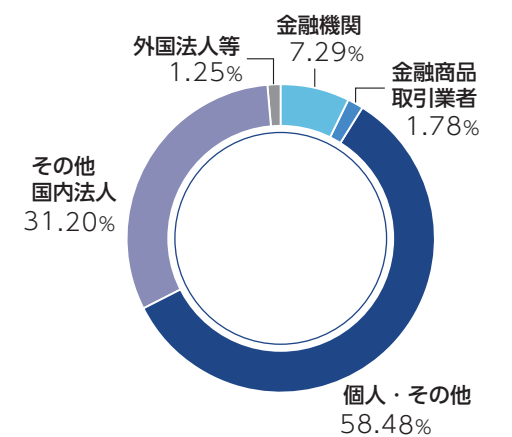
発行可能株式総数 80,000,000株
発行済株式の総数 24,175,206株 (自己株式3,524,794株を除く)
株主数 18,146名

大株主(上位10名)

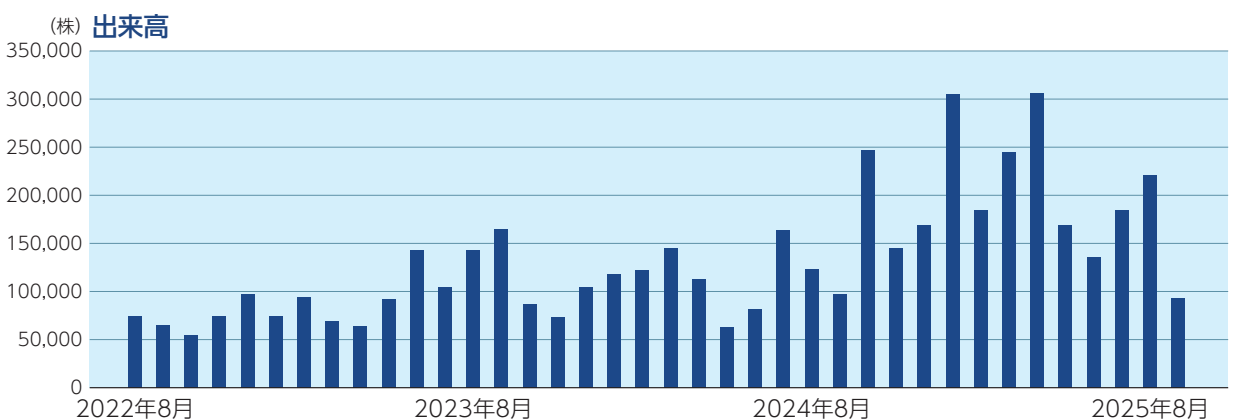
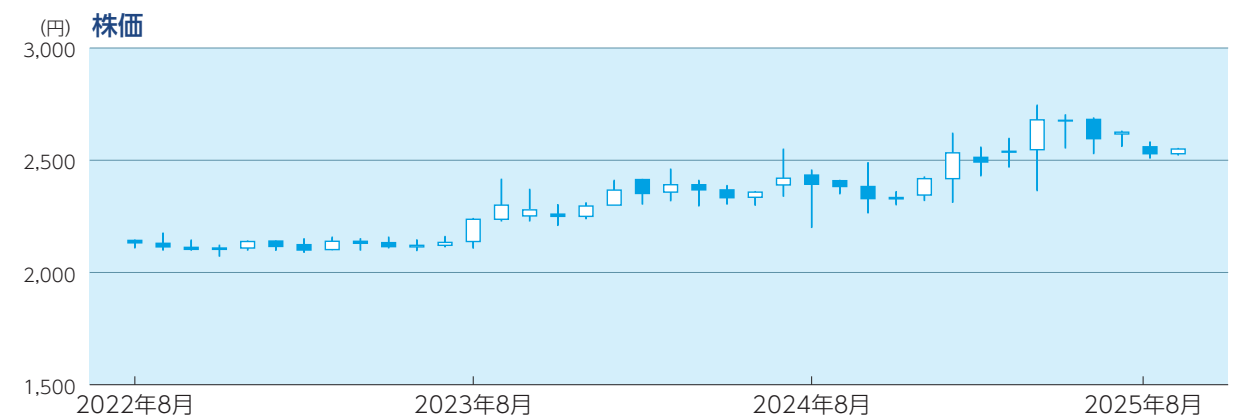
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ブルボン吉田記念財団	2,612	10.81
吉田興産株式会社	2,200	9.10
ブルボン柏湧共栄会	1,738	7.19
株式会社第四北越銀行	1,181	4.89
吉田 康	1,173	4.85
北日本興産株式会社	915	3.79
吉田 暁弘	908	3.76
吉田 匡慶	721	2.98
吉田 和代	706	2.92
吉田 篤司	700	2.90

(注) 1.当社は自己株式を3,524,794株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 2.持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株式の所有別分布状況



株価の推移



webサイトのご案内



ブルボンwebサイト
<https://www.bourbon.co.jp>



サステナビリティサイト
<https://www.bourbon.co.jp/csr/>



IRサイト
<https://www.bourbon.co.jp/ir/>