



経営戦略2033

第4次中期経営計画(～2029年)

アスビー食品株式会社

証券コード 2805

2026年5月13日

私たちの原点

— 変わらない想いを原点に、さらなる成長を描く —

当社グループの経営は、創業以来大切にしてきた価値観を原点としています。そしてこれからも、これらの想いをもとに未来への成長を描いていきます。

創業理念 — 美味求真

お客様に喜んでいただくために、ただひたすら真っすぐに“本物のおいしさ”を追い求めます。

企業理念 — 食卓に、自然としあわせを。

研究と創意工夫による価値創出を軸に、お客様の満足を追求し、自然への感謝とともに、食を通じて豊かな社会づくりに貢献します。

ビジョン — 「地の恵み スパイス&ハーブ」の可能性を追求し、おいしく、健やかで、明るい未来をカタチにします。

コアコンピタンス

ー スパイス・ハーブ・カレーを軸にした知見と技術 ー

当社グループの強みは、100年以上にわたり培ってきたスパイスやハーブ、カレーに関する独自の知見と技術にあります。

世界各地の香辛料の産地と向き合う調達力
スパイスとハーブの機能を探究する研究開発力
品質を磨き上げる加工・製造技術
豊かで彩りのある食卓や食文化へとつなげる提案力

これらを一体で高め続けてきた結果、
他社には容易に追従できない競争優位性を形づくっています。

おいしく、健やかで、明るい未来のカタチ

そこに、スパイス&ハーブ

S&B

スパイスとハーブの持つ無限の可能性を研究と技術によって磨き、食の魅力として暮らしの中へ広げたいと考えています。この世界観を持続的な成長を通じて実現し、お客様の健康としあわせに貢献していきます。

『そこに、スパイス&ハーブ』

私たちの描く「おいしく、健やかで、明るい未来のカタチ」です。

経営戦略2033

—スパイス & ハーブの価値で食の世界を変える—

- 1-1 経営戦略2033と将来のありたい姿
- 1-2 全体像
- 1-3 3つのGrowth
- 1-4 Grow the Core
- 1-5 Grow the Business
- 1-6 Grow the Value
- 1-7 基盤の強化

1-1 経営戦略2033と将来のありたい姿

企業理念

「食卓に、自然としあわせを。」

経営戦略2033
スパイス&ハーブの価値で
食の世界を変える

長期目標

売上高 2,000億円超
海外売上高比率 40%超

おいしく、
健やかで、
明るい未来

第4次中計
体制構築

次期中計
バリューチェーン
の進化

第3次中計

2026年3月期

2029年3月期

2033年3月期

2043年3月期

1-2 | 経営戦略2033 全体像

テーマ

スパイス&ハーブの価値で食の世界を変える

基本方針

国内の基盤と成長をベースに、成長事業である海外ならびに新領域へ経営資源を配分し、持続的な成長を実現する

事業・領域

海外事業(最重要・成長エンジン)

日本の食文化と「本物のおいしさ」を起点に、市場を育成

新領域(価値創造)

研究開発・技術の深化により、新たな価値を創造

国内事業(収益基盤)

スパイスとハーブを起点に、確実に成長

基盤

組織・人財

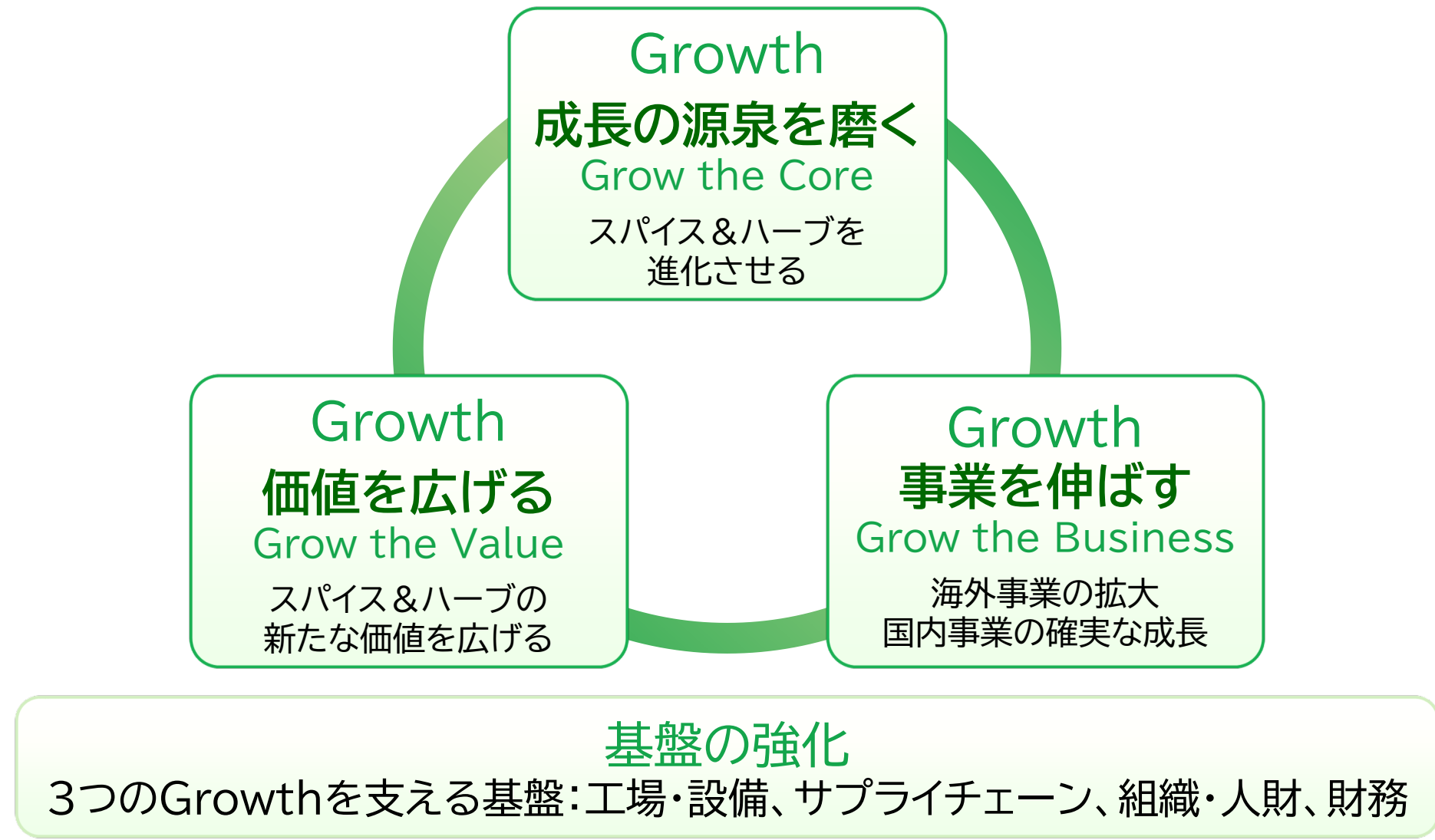
戦略実行に向けた人員体制の強化と最適配置、人財育成

財務

環境変化・事業成長に応じた投資とガバナンスの強化

1-3 | 経営戦略 3つのGrowth

3つのGrowthの循環により持続的な成長へ



1-4 | Grow the Core 成長の源泉を磨く

スパイス&ハーブを進化させる

成長の源泉

スパイス・ハーブ・カレーを軸にした知見と技術

研究開発・技術の深化

機能(香り・おいしさ・健康)の科学的解明
既存技術の進化と新技術の開発

スパイス&ハーブを再定義し、新たな競争力の核を創出

調味料から新たな機能素材への進化

機能を活用する高付加価値な素材へ

海外事業の拡大と国内事業の確実な成長

【海外事業】 日本の食文化と「本物のおいしさ」を起点に、市場を育てる

- 日本の食文化の魅力を通じた世界各国における市場の創出
- S&Bブランドの認知向上と現地の食文化との融合による喫食機会の拡大
- 事業拡大に向けたエリア別戦略に基づくサプライチェーンの構築

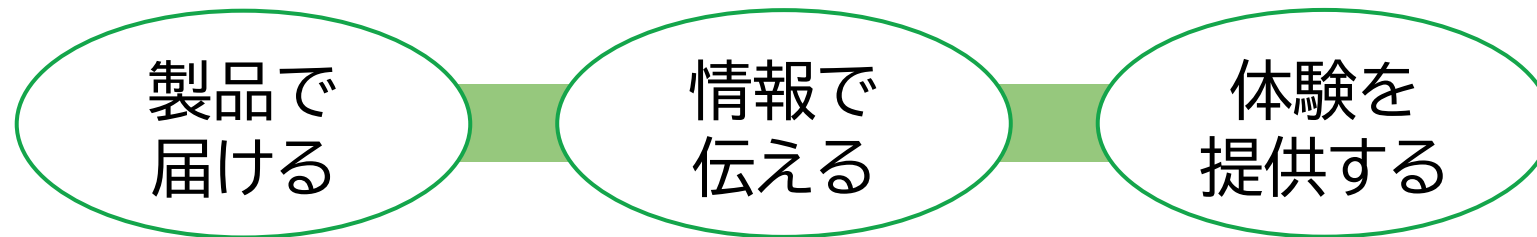
【国内事業】 スパイスとハーブを起点に、確実な成長を実現する

- 社会環境の変化や多様なお客様のニーズへの対応による需要の創造
- スパイスとハーブの機能(香り・おいしさ・健康)の知見をもとにした用途の拡張
- 事業/製品ポートフォリオの最適化による収益性の向上

1-6 | Grow the Value 価値を広げる

進化したCoreを広げる

暮らしに根付き誰もが選びたくなる製品・情報・体験の提供



多様な価値の提供と社会課題の解決



選び方・使い方が変わり、今までにないおいしさが広がる世界へ
スパイスとハーブを、お客様の健やかな生活を支える存在へ

持続的な成長を支える基盤の強化

【工場・設備】

価値創造を支える基盤

- 工場・設備への計画的投資による生産性向上
- 海外サプライチェーンや製販連携の強化に向けたシステム構築と活用
- 安全・安心のための品質保証体制の強化

【サプライチェーン】

価値を未来へつなぐ基盤

- 持続的な香辛料の調達と産地との関係深化
- 物流体制の最適化と安定供給力の強化
- マテリアリティに基づく取組みの着実な推進

【組織・人財】

戦略実行を支える基盤

- 戦略の実行のための人員体制の強化と最適配置
- 人財育成を中心とした組織運営
- エンゲージメント向上を通じた主体性ある組織づくり

【財務】

成長投資を支える基盤

- 成長投資と財務の健全性の両立
- 環境変化・財務リスクへの対応力とガバナンスの強化
- 市場からの信頼を高める情報開示と株主還元強化

第3次中期経営計画の結果

—これまでの振り返り—

2-1 業績ハイライト(連結財務)

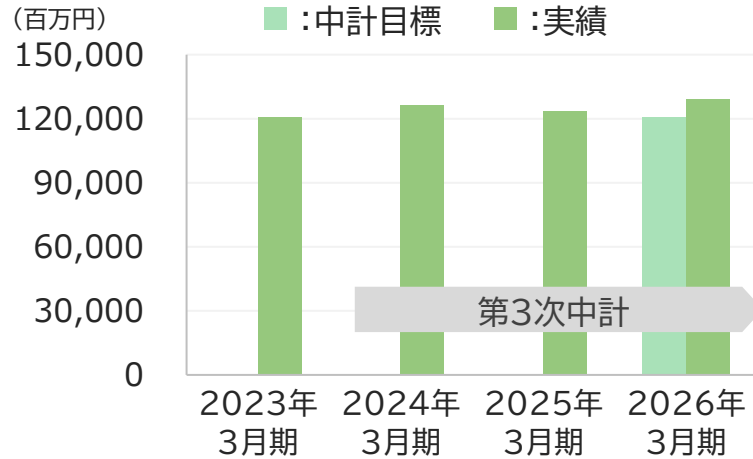
2-2 非財務目標の結果

2-3 成果と課題

2-1 業績ハイライト(連結財務)

次の成長への土台を築いた3年間

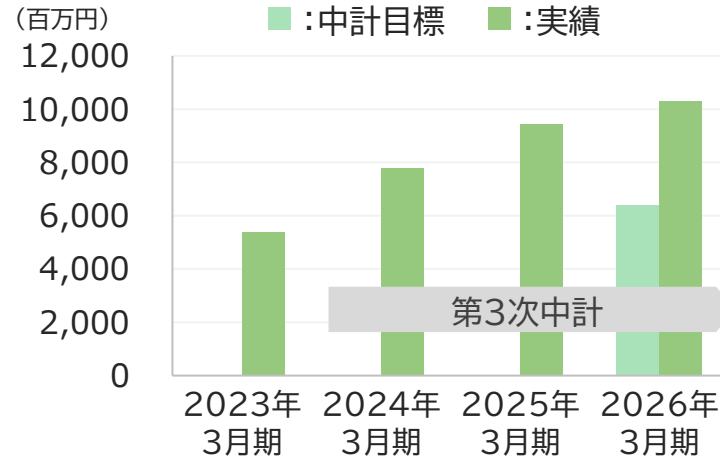
売上高



| 実績 | 120,651 | 126,443 | 123,520 | 129,022 |
|----|---------|---------|---------|---------|
|----|---------|---------|---------|---------|

※120,700

営業利益

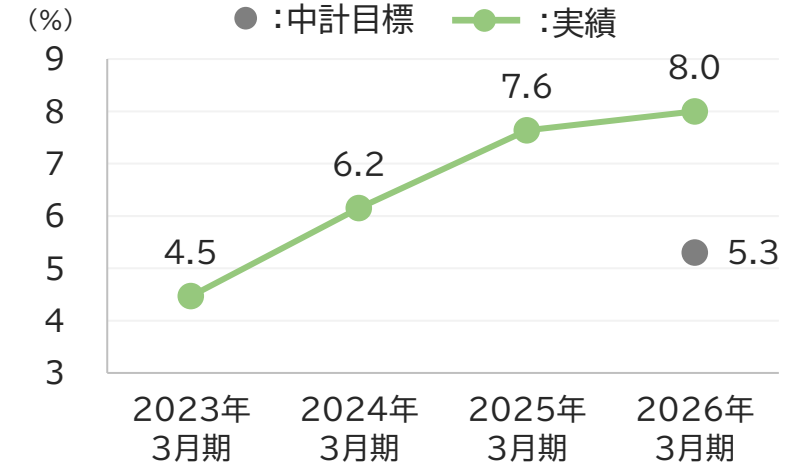


| 実績 | 5,399 | 7,778 | 9,442 | 10,318 |
|----|-------|-------|-------|--------|
|----|-------|-------|-------|--------|

※6,400

※ 第3次中計2026年3月期目標

営業利益率

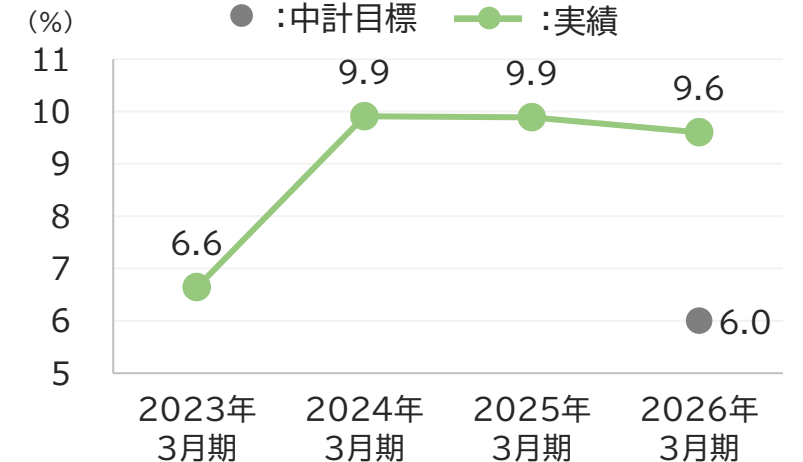


キャッシュ・フロー

| | 2023年 3月期 | 2024年 3月期 | 2025年 3月期 | 2026年 3月期 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 営業キャッシュ・フロー | 641 | 4,618 | 8,499 | 9,331 |
| 投資キャッシュ・フロー | △ 3,049 | 843 | △ 2,300 | △ 5,288 |
| 財務キャッシュ・フロー | △ 3,941 | △ 4,417 | △ 8,764 | 1,642 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 20,755 | 22,050 | 19,440 | 27,480 |

(百万円)

ROE



2-2 | 非財務目標の結果

サステナビリティ課題への対応が前進、働き方の変革も社内に浸透

| KPI | 2026年3月期 目標 | 2026年3月期 実績 |
|--------------------------------|-------------|-----------------|
| 品質保証部門と各工場による「品質保証協議会」の実施率 | 100% | 100% |
| 石油由来プラスチック製パッケージ削減率:2020年度比 | 3%減 | 14.7%減 |
| 家庭用レトルト製品のレンジ対応化率 | 40% | 90.1% |
| 主要香辛料、パーム油、紙の持続可能な調達を推進※ | — | — |
| 男性・女性の新卒採用比率 | それぞれ40%以上 | 男性46.9%、女性53.1% |
| 男性の育休取得率 | 80% | 95.5% |
| 年次有給休暇取得率 | 80% | 83.2% |
| 従業員エンゲージメント指標の向上率:2022年度比 | 5%増 | 4.4%増 |
| レシピサイト掲載の減塩レシピ数 | 60レシピ | 85レシピ |
| カレー製品(即席ルウ、レトルト)の塩分削減率:2020年度比 | 1.5%減 | 0.4%増 |
| 「食事」「運動」「睡眠」に関する生活改善プログラムの実施率 | 70% | 67.5% |
| 保健師・栄養士による特定保健指導の実施率:期間累計 | 100% | 100% |

※「持続可能な調達に関するコミットメント」、2030年目標

2-3 成果と課題

成果

- 事業の選択と集中の実行による収益基盤の強化
- 独自性を活かした高付加価値製品の展開・市場浸透
- 海外事業の継続的強化による売上と利益の拡大
- 原価低減活動や不採算製品の見直し、機動的な価格改定等による収益性の改善
- 製品の開発・製造・利用場面でのGHG排出量削減の推進

課題

- 国内の人口動態の変化に対応する事業モデルへの進化と新たな収益の柱づくり
- 事業の核であるスパイスとハーブの調達・研究・加工・提案に関する独自性の強化
- 原材料価格の高騰や物流問題等に対応する安定的で持続可能な供給体制の構築
- 長期目標の達成に向けた経営資源の配分最適化と事業構造の変革
- 栄養・健康問題の解決に貢献する研究・製品開発などの取組みの推進

経営課題に対応し
持続的な成長を実現する企業へと進化する

第4次中期経営計画(～2029年)

— 価値を創造し続けるための体制構築 —

3-1 テーマ・重点戦略・重点施策

3-2 海外事業

3-3 国内事業

3-4 将来に向けた新領域

3-5 成長を支える経営基盤

3-6 財務目標・株主還元

3-7 キャッシュアロケーション

3-8 非財務目標

第4次中期経営計画のテーマ

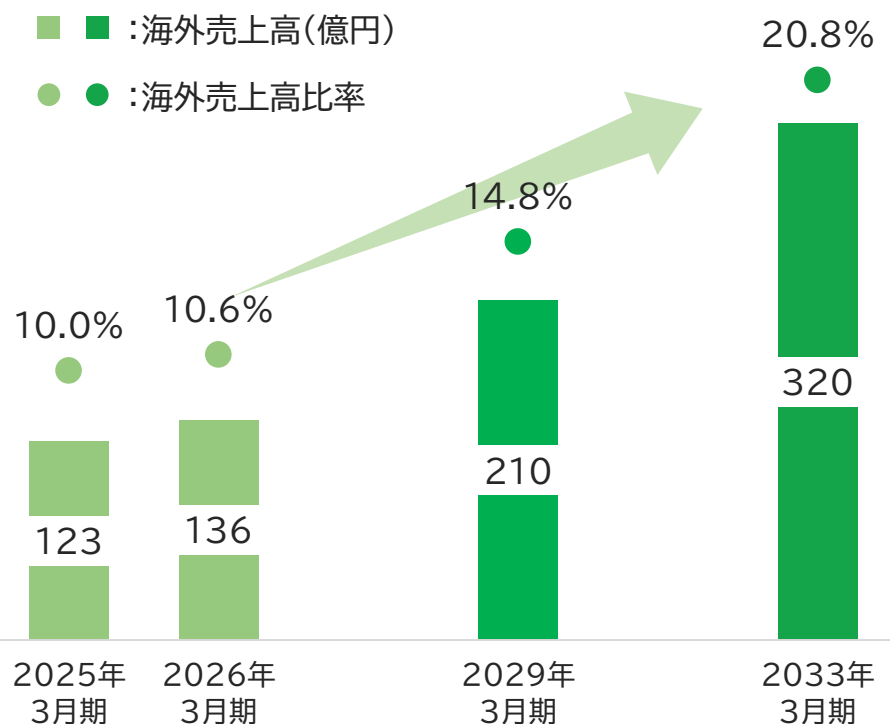
「価値を創造し続けるための体制構築」

| | 重点戦略 | 重点施策 |
|--------|------------------------------------|--|
| 強みを伸ばす | 競争力の強化 新領域の創出 | <ul style="list-style-type: none">● 事業の核であるスパイス・ハーブ・カレーに関する施策の強化● 健康・機能性分野や香辛料の新たな価値を提供する取組みの推進 |
| 成長を支える | 重要な課題への投資 お客様・市場との関係深化 | <ul style="list-style-type: none">● 海外事業拠点の拡充、人的資本への投資の遂行● ステークホルダーとのコミュニケーション強化による関係の深化 |
| 効率を高める | 製品数・棚卸資産の適正化 活動の効率化 | <ul style="list-style-type: none">● 製販連携の強化による製品数・棚卸資産の適正化● 生産体制の見直し・情報技術の活用による活動の効率化 |
| 基盤を固める | 調達・物流体制の見直し 生産体制の強化 品質管理の高度化 | <ul style="list-style-type: none">● 香辛料調達の深化・社会課題への対応に向けた物流体制の整備● 中長期視点での生産性向上・労働力不足への対応● 品質管理の強化等、食の安全・安心に向けた取組みの推進 |

海外事業の拡大

海外売上高

第4次中計・2033年目標



エリア別戦略

北米

- 大規模市場における優位性の確立
- 市場ポジションのさらなる向上

配荷の最大化による流通基盤構築
独自性と付加価値による市場創造

欧州

- 市場規制への対応の強化
- 主要国市場での製品展開加速

浸透力を高める販売体制の構築
新規販売エリアの積極的な開拓

ASEAN・豪州

- ハラル認証対応製品での市場開拓
- 主要チャネルへの販売体制構築

各国販売網の見直しと再構築
タイ工場稼働と供給体制構築

東アジア

- 市場競争力の強化
- 未配荷チャネル・エリアの開拓

各国販売網の見直しと再構築
製品の付加価値の徹底訴求

持続的な事業拡大に向けた投資の実行
S&Bブランドをグローバルで浸透させ、各国における競争力を強化

【最重点】北米エリアでの取組み

北米エリア戦略

- 大規模市場における優位性の確立
- 市場ポジションのさらなる向上

配荷の最大化による流通基盤構築

外食やECも含めた未配荷チャネルへの取組み強化により強固な流通基盤を構築

独自性と付加価値による市場創造

独自性と付加価値で製品の魅力を訴求し、市場でのポジションを確立

ブランド浸透とファン化の促進

若年層を主ターゲットとしたブランド浸透とファン化の促進にて顧客基盤を強化

柱となる製品

カレー

- 主力である即席カレーのさらなる配荷の拡大
- 調理・喫食しやすいレトルト製品等の品揃え強化
- ジャパニーズカレーの食体験の入口となる外食業界へのアプローチ

うまみトッピング (具入りラー油)

- イベントでの訴求やSNSでのプロモーションの強化によるブランド認知の向上と支持拡大
- カレー・わさびの市場展開力の活用による、未配荷チャネルへの配荷拡大と回転率向上

わさび

- 現地の食文化に合わせた製品など、新たな需要を取り込むわさび関連製品の展開

国内事業の提供価値の最大化

国内事業

家庭用

業務用

EC

フレッシュハーブ

- スパイス・ハーブ・カレーを中心にした用途・利用場面のさらなる拡張
- 製品ライフサイクルや需要に応じた製品ポートフォリオの最適化
- 社会課題の解決に貢献する製品・サービスの提供
- お客様の価値観や志向の多様化に対応した顧客接点と提供機会の拡張
- 気候変動の影響を踏まえたフレッシュハーブ産地体制の構築
- 香辛料研究の成果を活用した新領域の開拓

事業基盤の強化

工場・設備

サプライチェーン

組織・人財

財務

3-4 | 将来に向けた新領域

スパイス&ハーブの健康価値を広げることによる 新領域の開拓

健康関連領域への取組み強化と健康ブランディングの推進による
「スパイス&ハーブ=健康」の浸透

製品・サービスの提供

- 保健機能食品等の展開

情報の提供

- 研究成果や知見の発信

体験機会の提供

- 体験型イベントの実施

価値提供の強化

- 研究の強化と成果の蓄積
- 知財管理体制の強化

3-5 | 成長を支える経営基盤（組織・人財、財務）

| | | |
|---------------|---------------|--|
| 組織 ・ 人財 | 組織力の強化 | 戦略に応じたグループ全体での人財の効果的な配置と多様化の推進 |
| | 成長を支える人財の充実 | 持続的な成長に必要な人財の計画的な採用・育成による人財の能力向上と持てる力の最大限の発揮 |
| | 成長を加速させる環境づくり | 多様な人財の視点や経験を価値創造に活かすための組織風土の継続的な改善 |
| 財務 | 資本効率・総還元性向の向上 | 政策保有株式等の縮減の推進と、安定配当と増配をベースとした株主還元強化 |
| | さらなる成長に向けた投資 | 戦略的な設備投資、人的資本や研究開発への投資強化 |
| | 市場との対話強化 | 情報開示の拡充と、ステークホルダーとの対話強化 |

3-6 | 財務目標・株主還元

財務目標

| | 2026年3月期 実績 | 2029年3月期 目標 |
|---------|----------------|----------------|
| 売上高 | 1,290億円 | 1,420億円 |
| 営業利益 | 103億円 | 120億円 |
| 営業利益率 | 8.0% | 8.5% |
| 海外売上高比率 | 10.6% | 14.8% |
| ROE | 9.6% | 8.0%超※ |

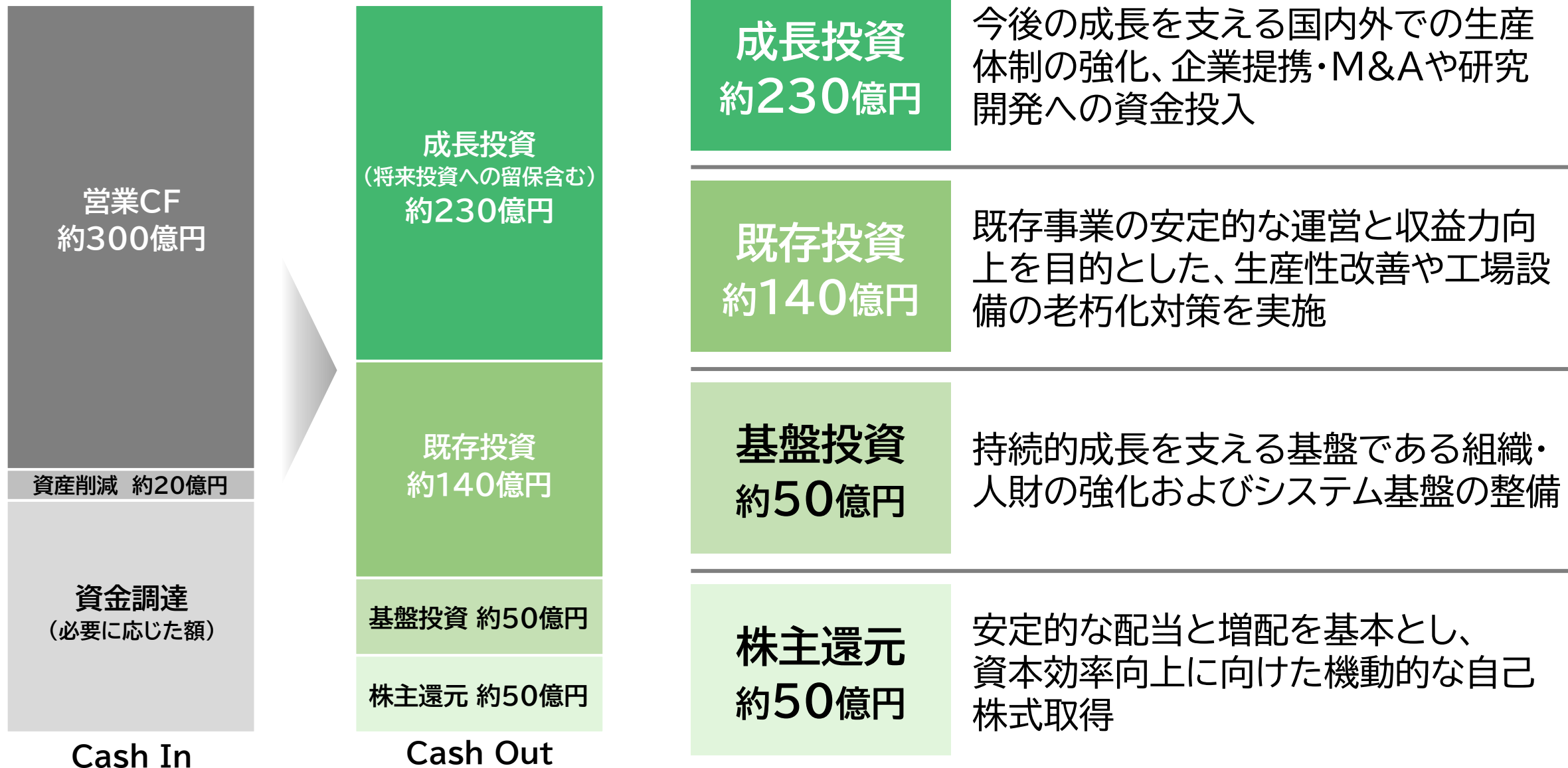
株主還元

中長期的には総還元性向35%を目指す
2029年3月期に配当性向20%以上

※ROEの目標値

中長期的な成長に向けた今後の設備投資等を見据え、財務の健全性を確保するための一定の内部留保を考慮した上で、8.0%を最低水準として設定

3-7 | キャッシュアロケーション



3-8 | 非財務目標

| マテリアリティ | 2029年3月期 目標 |
|-----------------------------|---|
| 地球温暖化・気候変動への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 家庭用レトルト製品のレンジ対応化率:95% |
| 廃棄物の削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 容器包装の設計見直しや詰替用製品の開発 ● 製造工程での廃棄物発生抑制の取組みの推進 |
| 食品廃棄物の削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 食品廃棄物の廃棄量削減率:40%減(2020年度比) |
| 水資源の保全と有効活用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 生産工場における水の効率利用・再利用、排水管理の徹底 ● 原料産地の水リスク把握に向けた取組みの推進 |
| 生物多様性の保全 | <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な調達に関するコミットメント 2030年度目標達成に向けた取組みの推進 ● 原料産地における環境・生態系リスク評価に向けた取組みの推進 |
| 食の安全・安心 | <ul style="list-style-type: none"> ● 重大品質事故※1 件数:0件 |
| 持続可能な調達 (人権・環境・コンプライアンス) | <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な調達に関するコミットメント 2030年度目標達成に向けた取組みの推進 (主要香辛料、パーム油、紙) |
| 人的資本経営の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用における男女比:それぞれ40%以上(3カ年合計) ● 男性従業員の育児休業取得率:80%以上 ● 従業員エンゲージメントの向上 重点項目指標※2 スコア 70以上 |
| 栄養・健康問題への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● レシピサイト掲載の適塩レシピ数:120レシピ ● カレー製品の塩分削減率:1.5%減(2020年度比) |
| 物流問題への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 外部環境・制約に対応した物流の運び方・ネットワーク最適化の推進 ● 物流効率を考慮した製品仕様の改善 |

※1 重大品質事故：法令違反による回収または品質・安全上の重大な懸念により自主回収を行った事案

※2 重点項目指標：①理念・ビジョンへの共感 ②働きがいの実感 ③個人の成長の実感 ④組織風土の向上

そに、スパイス&ハーブ

S&B

免責事項

当資料には将来見通しが含まれております。将来見通しは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。この将来見通しは、仮定または仮定に基づく根拠が含まれており、環境によっては想定された事実や根拠は実際の結果とは異なる場合があります。

当資料に掲載されている情報は、あくまで当社をより理解していただくためのものであって、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。