



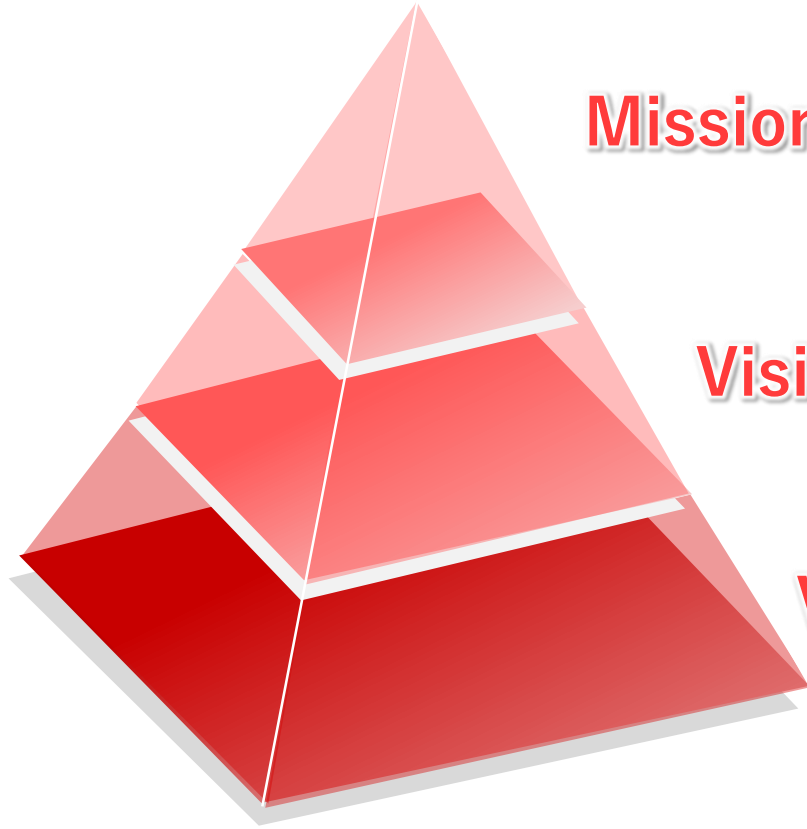
ブルドックグループ 長期ビジョン

BGI 2032

Bull-Dog Global Innovation 2032

～ソースのしあわせを、もっともっとカラフルに～





Mission

ブルドックグループが目指すべき社会的価値

世界のSauceを創造する
ブルドックグループ

Vision

ブルドックグループが2032年にあるべき姿

Sauceの魅力でホッとするおいしさを
世界へ伝える

Value

ブルドックグループ社員の価値判断基準（行動基準）

ひとりひとりに食のこだわりを届ける

- ①おいしさを届ける
- ②安全・安心を届ける
- ③高品質を届ける



Bull-Dog

ブルドックグループにとっての『Sauce』



「Sauce」

中濃ソース等のブラウンソースを意味する「ソース」という狭義の意味ではなく、ホワイトソースやブル・ブランなどを含む、広義の「Sauce」を意味します。私たちブルドックグループは「Sauce」を極めるメーカーを目指します。



売上高目標と事業ポートフォリオの推移

売上高目標 (21-32)

売上高

2021年度

2032年度目標

国内
家庭用

99 億円

124 億円

国内
業務用

30 億円

56 億円

海外
事業

4 億円

65 億円

〈グループ計〉

133 億円

245 億円

海外事業
国内業務用

3%

23%

国内家庭用

74%

26%

23%

51%

2021年度

2032年度目標

戦略の方向性

「Sauce」を極める世界ブランドに成長する

ソースメーカーとしての付加価値を極めることで、
名実ともに国内・海外でのSauceのトップブランドになる。

Vision

Sauceの魅力でホッとするおいしさを世界へ伝える

国内外に向けた攻勢

国内戦略

国内ソース市場における
リーディングカンパニーの地位確立

競争シェア奪取を狙った
新商品投下・エリア展開により
国内ソーストップメーカーへ

海外戦略

ブルドックグループの
海外ローカライズ

海外ローカライズにより、
現地ニーズに合わせたSauceを
拡販し世界シェアを獲得する

増産体制

VC戦略

※VC=バリューチェーン

持続的成長を実現するための経営変革

SDGsやESGなど環境への対応も重視しながら大幅な成長を狙い、
人・工場への先行投資を行うことで生産能力・品質管理の両軸での向上を達成する

基本戦略：国内戦略

国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

“日本一のソースメーカー”として、ホッとするおいしさをお届けする

- グループ3社が連携して、“ソースのおいしさ”を日本中にお届けする。
- 中濃ソース等のブラウンソースに留まらない“Sauce”の魅力をお客様にご提案する。
- これからも“安全・安心”なおいしさを実現するための原材料調達・技術開発に注力する。

➤ グループ3社連携



Bull-Dog



サンソース

IKARI SAUCE CO.,LTD.

それぞれ異なる“おいしさ”を持つグループ3社が、企画・製造・販売で連携することにより、新たな“ソースのおいしさ”を日本中にお届けします。

➤ “Sauce”の魅力開発



定番商品のソースに留まらず、ご家庭にホッとするおいしさを提供する“Sauce”市場を創造するため、新たな商品開発・調味料開発機能を強化し、新たなおいしさをお届けします。

➤ “安全・安心”の追求



これからも“安全・安心”なソースをお届けするため、原材料の安定調達方法を研究しつづけます。また、将来的な食糧難も鑑み、自社生産や専属契約農家との契約など独自の調達方法も検討します。

基本戦略：海外戦略

ブルドックグループの海外ローカライズ

“日本一から世界一へ” ホットするおいしさを世界へお届けする

- ▶ 世界に“ソース文化”と“ホットするおいしさ”を広めるための方法・進出国を検討する。
- ▶ 世界の味覚に合わせて、おいしいと感じていただける“Sauceのローカライズ”を進める。
- ▶ 世界の人々に“ソースのおいしさ”を気づいていただく宣伝・認知拡大活動に注力する。

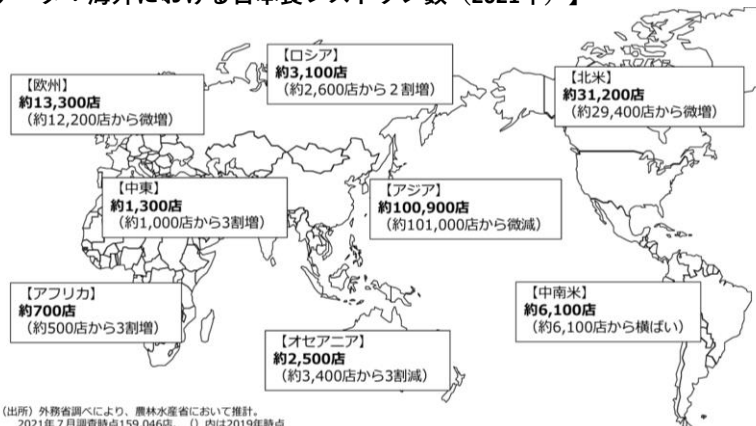
【戦略ステップイメージ】

▶ 前半フェーズ：日系外食企業の海外進出支援

日系外食企業の海外進出に合わせて、日系商社と共同で支援することによるソース文化の伝播を目指す。



【参考データ：海外における日本食レストラン数（2021年）】



▶ 後半フェーズ：在留邦人からのソース文化伝播

ソース文化を広げるターゲット国を在留邦人の多い国に定め、現地日本人⇒現地人⇒現地家庭への浸透を目指す。



【参考データ：海外在留邦人数調査統計（外務省調査・2021年）】

日本人の多い国		
順位	国名	人数
1	アメリカ合衆国（米国）	429,889
2	中華人民共和国（中国）	107,715
3	オーストラリア	93,451
4	タイ	82,574
5	カナダ	70,892
6	英国	63,653
7	ブラジル	48,703
8	ドイツ	42,135
9	大韓民国（韓国）	41,238
10	フランス	36,347

基本戦略：VC戦略

持続的成長を実現するための経営変革

世界中のどこで食べても、“安全・安心”で“おいしい”ソースを実現する

- ソース需要が増加しても“おいしいソース”を“いつでも”提供できる生産拠点を開発する。
- 世界の誰が食べても“安全・安心”な原材料による世界基準レシピを開発する。
- “ブルドック＝安全・安心”を保証するために、品質管理機能を強化する。

➤ 原材料調達



- ①グループ統一原料増（海外） ②分散仕入機能の強化
- ③直接購買機能の強化 ④SDGsやESGなどの環境への対応
- ⑤海外における現地での地産地消・独自調達ルートの確立
- ⑥海外での調達＋開発機能設置による品質の安定化

➤ 加工製造



- ①生産能力向上を見据えた研究開発、品質管理・品質保証の強化
- ②複数委託製造先による商品拡充、競争力強化
- ③海外委託先自社工場化の検討
- ④冷凍関連製品・多品種小ロットの生産体制の確立

➤ 物流



- ①各国での最良物流先の発掘 ②貿易（輸出）業務の強化
- ③在庫管理の改革（AIの活用） ④受注業務の革新
- ⑤SDGsやESGなどの環境への対応

➤ 品質保証（アフターサービス）



- ①ターゲット国向けの販促対応
- ②グループ品質保証体制の充実・強化（国内・海外も含む）
- ③海外向け輸出の規格書・使用書類の対応・仕組み化
- ④包材のリサイクル原料比率の向上



シナリオステップ

ビジョン実現までのシナリオステップ

STEP 1

新たな成長を見据えた
体制の見直しと変革

STEP 2

成長を実現する
**生産投資・開発機能強化による
新しいSauce市場創造**

STEP 3

世界へ伝える
**ソースエバンジェリストとして
Sauceを世界に伝える**

※エバンジェリスト：伝道師



基本戦略3テーマ（国内・海外・VC）

【国内戦略】 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立 & Bull-Dogのブランド確立
【海外戦略】 長期を見据えた海外進出モデルの確立
【VC戦略（経営戦略）】 サステナブル・バリューチェーンの実現 企業価値を最大化させるための戦略投資

【国内戦略】 Sauce開発機能強化による商品力強化
【海外戦略】 海外展開モデルの構築
【VC戦略（経営戦略）】 生産拠点開発・生産能力向上のための投資

【国内戦略】 原料の自社生産等独自の仕入機能確立
【海外戦略】 海外製造への本格移行
【VC戦略（経営戦略）】 世界基準での品質向上・安定化





Bull-Dog

Appendix (補足資料)

■健全な危機感、社会的企業としての責任感、ブルドックグループとしての使命感

健全な危機感

当面の成長は、既存の国内ソース市場におけるシェア獲得競争を通して実現することは十分可能である。しかしながら、長期的には大きな環境変化（メガトレンド）によりソース業界の構造が大きく変わることも予想される。当面の成長は追求しつつも、将来の大きな変化に備えておかなければ、変化に取り残され「顧客に対して十分な価値提供ができない企業」となってしまうという危機感を持つことが必要である。

（現状への安住、変化対応に弱い組織風土は、将来の市場におけるブルドックグループの存在感を低下させる）

社会的企業としての責任感

企業としての社会的な責任を果たすためにも、持続的な成長を果たさなければならない。それは、当社が上場企業としてステークホルダーに対する責任を果たすことはもちろん、なによりもブルドックグループで働く社員に対して将来に向けての成長ビジョンを示すという責任を果たさなければならない。また、ブルドックグループのブランドを信用してくださるお客様に対して将来に渡し、その期待に応える商品・サービスを提供することも責任である。

ブルドックグループとしての使命感

ブルドックグループが提供している商品はソースであるが、本質的な価値は、世界の人たちにソースを通して『ホッとするおいしさを届ける』ことである。『不易流行』（※）という言葉がある通り、この本質的な価値は変えずに、時代環境に合わせて、新たな「ソース文化」の創造、「企業価値向上」の実現がグループの使命である。

（※）不易流行：いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しく変化を重ねているものをも取り入れていくこと

外部環境・内部環境分析サマリー PEST分析

食の嗜好変化・ニーズ多様化・国内需要縮小/海外需要拡大・フードテック進化により、
市場がさらに細分化・高度化している

P

Politics：政府方針による影響

- * 食品安全トレンドによる法改正
- * 新型コロナウイルスに関する法改正・施策



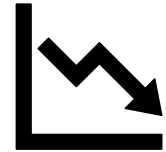
E

Economics：世界経済～日本経済動向

- * 国内需要縮小・海外需要拡大
- * 原料高・原油高・人件費率高



世界的な食材獲得競争



S

Society：人口問題などの社会的課題

- * 国内の少子高齢化＋生活スタイルの変化



多様な食生活スタイルに変化



T

Technology：関連する技術革新動向

- * AI・ロボット自動化などの技術進化
- * ESG・SDGsの観点からの環境配慮材料の技術進化

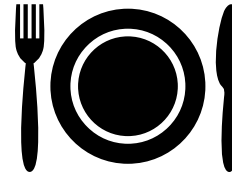


食志向の二極化

“栄養をとる”



“おいしいものを食べる”



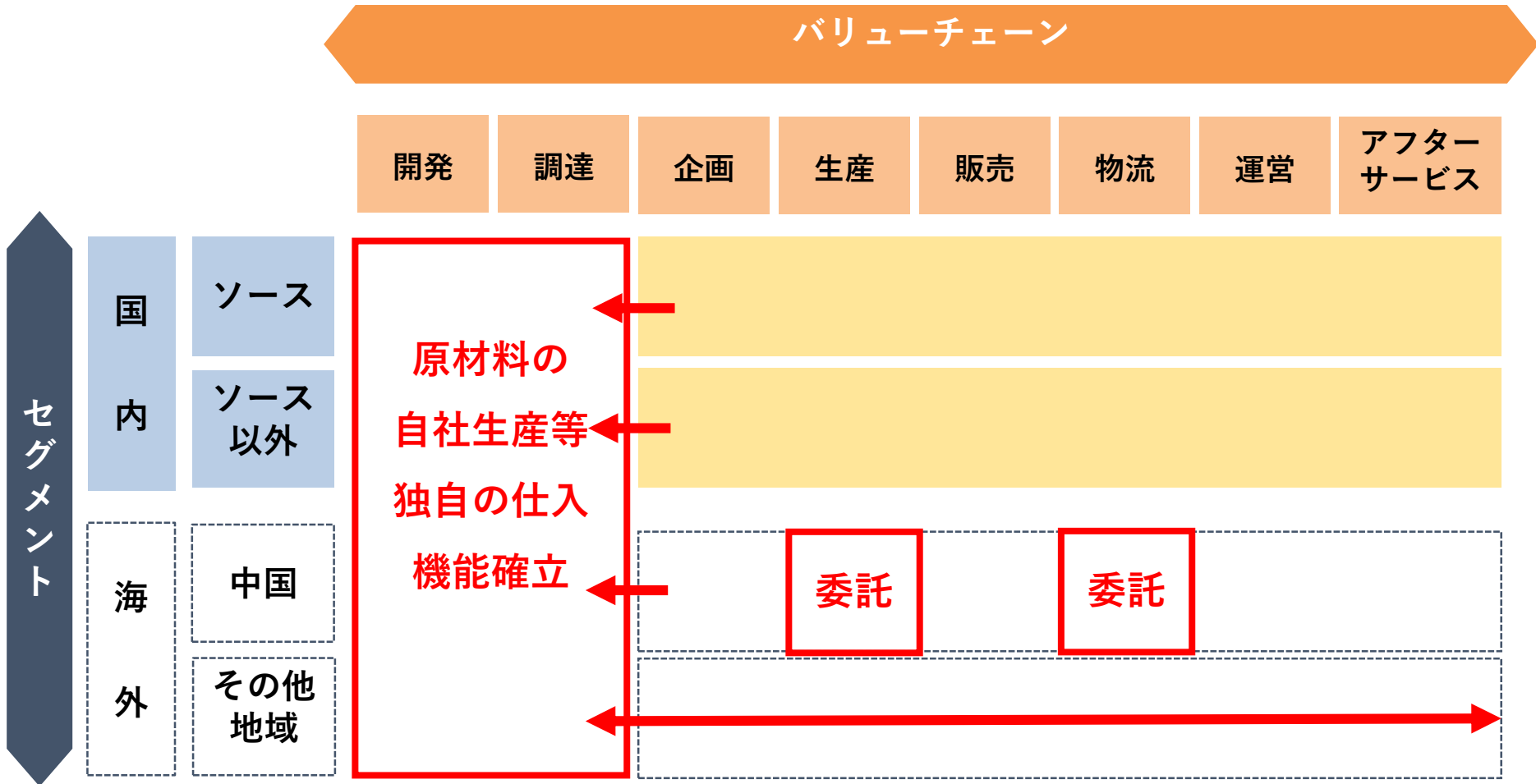
食ニーズの多様化・細分化
→世界規模では市場開拓・確立
の可能性あり



野菜の希少化
(原材料調達難の可能性)



セグメント拡大 × バリューチェーン価値拡大



M V V と事業戦略の関係性

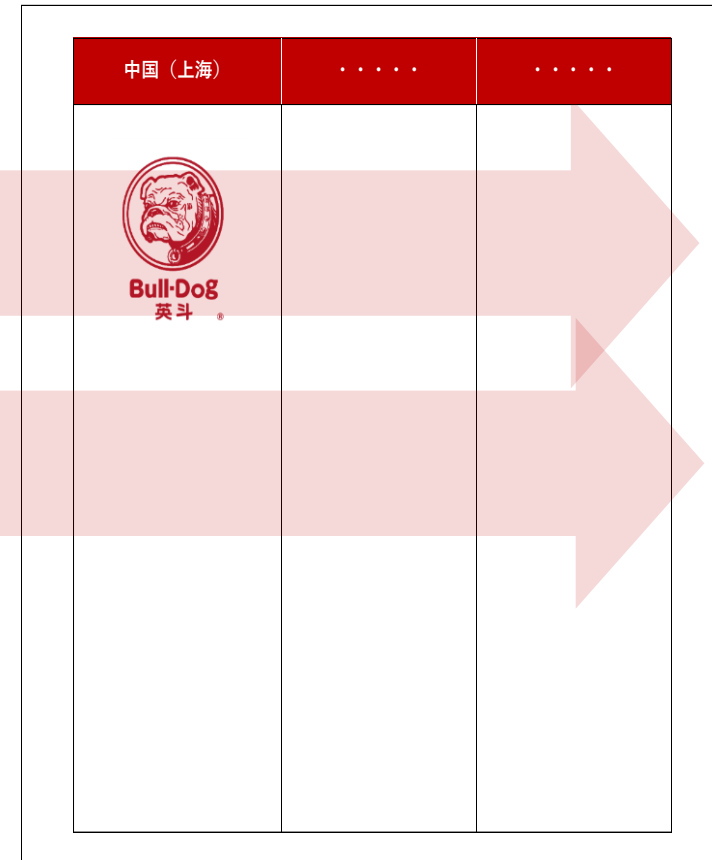
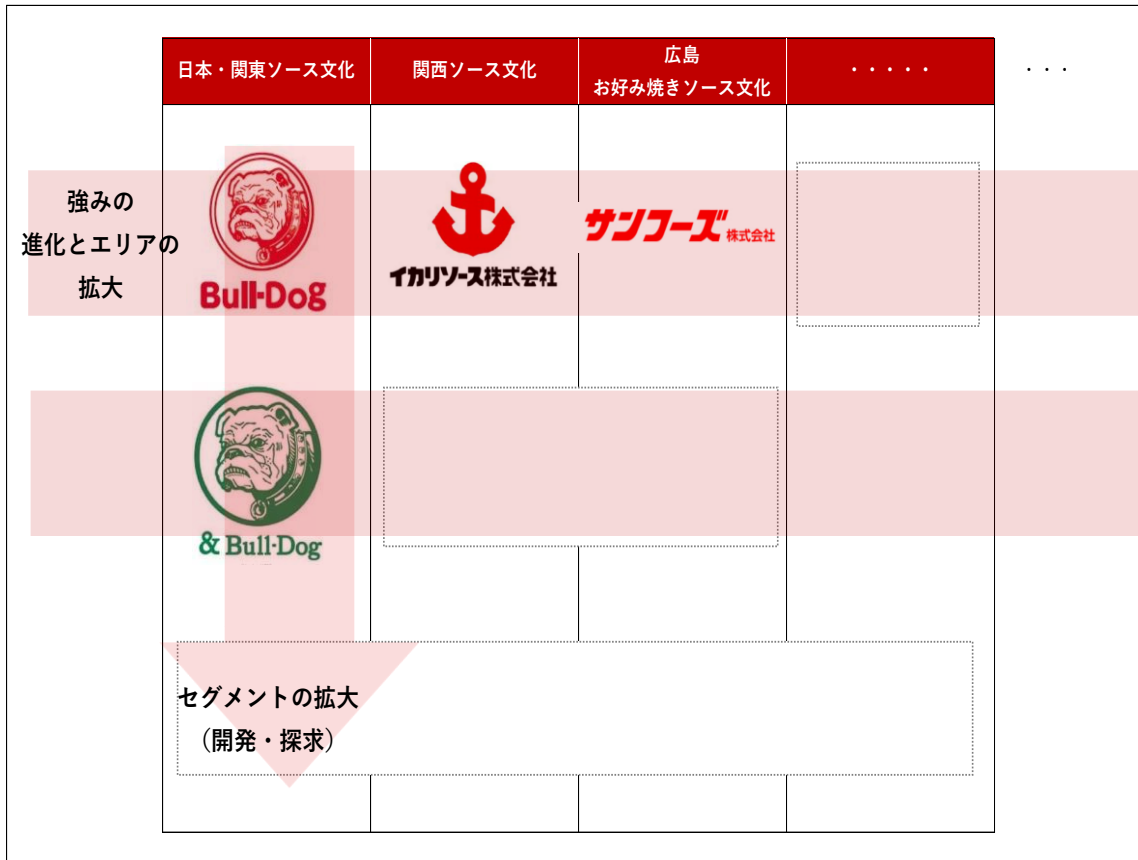


「Sauce」を極める世界ブランドに成長する

ソースメーカーとしての付加価値を極めることで、
名実ともに国内・海外でのSauceのトップブランドになる。

国内ソース文化の開拓・開発とSauceの価値を極める オンリーワン‘Sauceブランドグループ’

グループ各社が「自社の強みの強化」「連携強化」をはかりながら、国内外におけるエリア拡大を実現する。また、グループ各社がセグメントの拡大（新ブランドの創造）を追求することで、世界に価値提供できる唯一無二のSauceブランドグループとしての地位を確立する。



国内マーケット

海外マーケット



Bull-Dog



IKARI SAUCE CO.,LTD.

サンフーズ 株式会社



Bull-Dog
英斗®

株式会社 **Bullフーズ**