



2023年3月期
決算説明資料

2023年5月25日

ブルドックソース株式会社

証券コード：2804

目次

1.	2023年3月期決算について	P 3
2.	2024年3月期業績予想	P 10
3.	中期経営計画の振り返り	P 15
4.	ブルドックグループ長期ビジョン BGI2032	P 21
5.	ブルドックグループ第11次中期経営計画	P 25
	B-Challenge2025～挑戦のはじまり～	
6.	24年3月期施策	P 44
7.	参考資料	P 46

1 | 2023年3月期決算について

決算ハイライト

2023年3月期 実績

- 売上高は前年同期比1.7%増の135.2億円
 - ・ 家庭用商品：前年同期比1.3%減の97.6億円
 - ソース類は消費者の節約志向等により低調に推移したが、小容量ボトルは販売好調
 - ドレッシング類は月島もんじゃ焼が家庭内食の変化等により低調に推移したが、ドレッシングは大幅リニューアルにより販売好調
 - ・ 業務用商品：前年同期比10.4%増の37.6億円
 - 新規ユーザー、新規メニューの獲得及び外出機会増加により好調に推移
- 営業利益は前年同期比33.9%減の4.3億円
 - ・ 原材料や燃料高騰の影響が大きく、増産に伴う固定費負担減少、販売価格改定、生産性向上による経費削減等があったものの減益
- 経常利益は投資有価証券売却益等により前年同期比21.8%増の12.3億円

重要な取り組み

- 生産体制Brush UP
 - ・ TATEBAYASHIクリエイションセンター
2023年4月竣工、2023年12月完工予定
- ブルドックグループ一部商品価格改定を実施（2022年6月、2023年2月）
 - ・ 家庭用・業務用商品一部値上げ

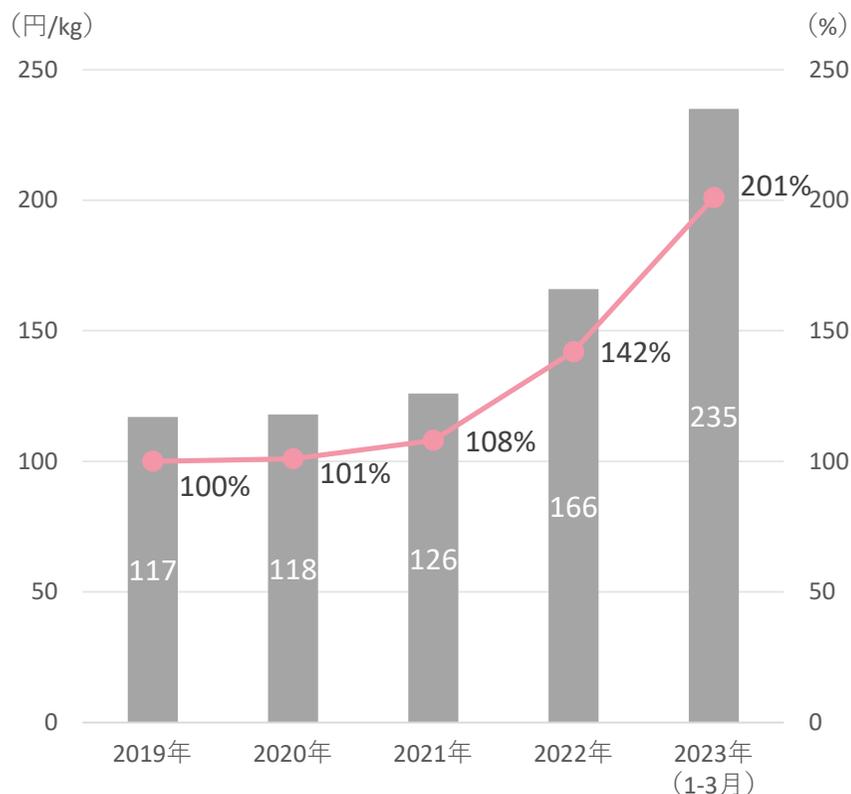
トピックス

- 富留得客食品(上海)有限公司を連結子会社化（2022年4月）
- 規格外野菜の食品ロス削減に貢献（2022年5月、8月）
- & Bull-Dog、季の皿ドレッシングリニューアル（2022年8月）
- ブルドックソース創業120周年（2022年9月）
- 創業120周年を機に公式サイトリニューアル（2022年9月）
- 長期ビジョン策定（2022年11月）
- TCFD提言への賛同（2022年11月）
- SDGs目標値設定（2022年11月）

業績に影響を与えた外部要因

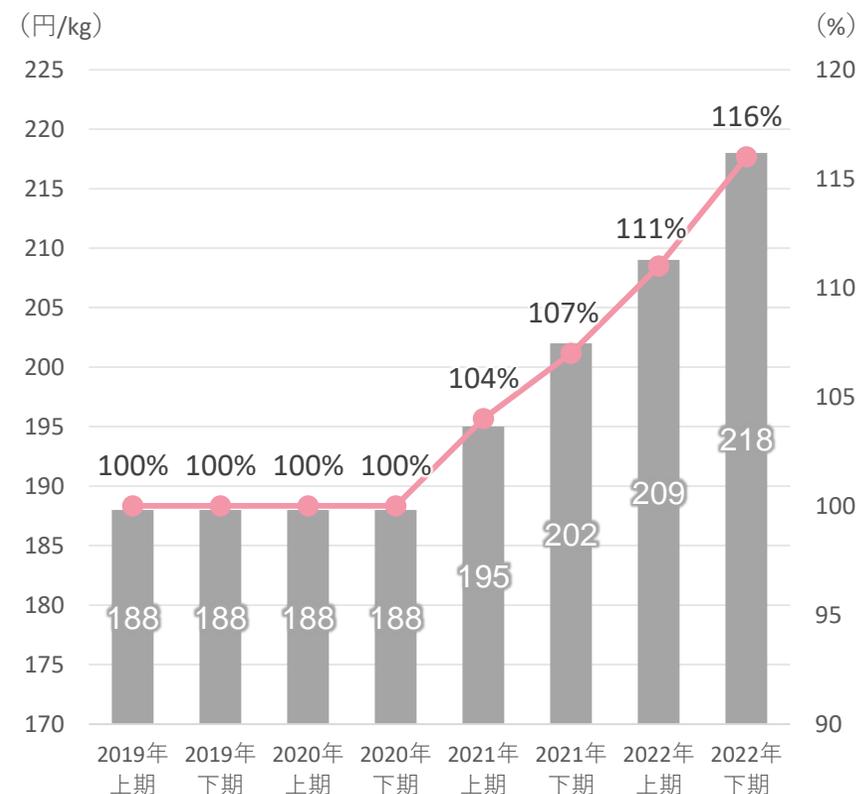
- 記録的な原材料・燃料価格などの高騰が続き、主原料であるトマトなどの野菜・果実類、砂糖類などの値上がりが営業利益減に大きく影響

■ トマトペースト価格の推移



出典 e-Stat (政府統計の総合窓口) : 貿易統計 (輸入) 農産物 (農産品)

■ 砂糖価格の推移



出典 農林水産省：令和4砂糖年度における砂糖及び異性化糖の需給見通し (第3回)
 日本経済新聞の市中相場 (東京、上白、大袋30kg入り) の月平均価格 (消費税抜)
 ※上期4-9月、下期10-3月の平均値

2023年3月期決算 実績

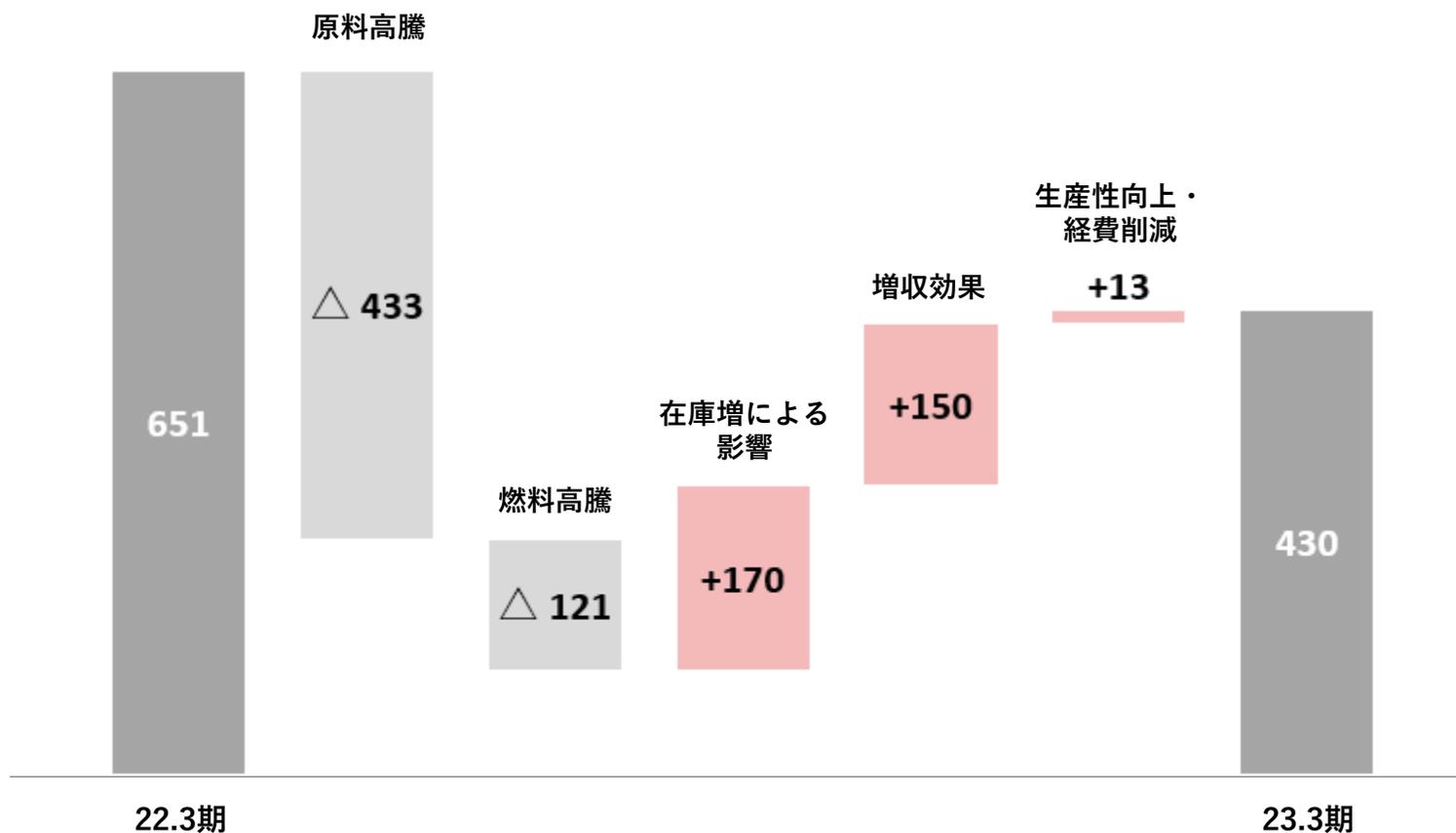
(単位：百万円)	2022.3期	実績	2023.3期	
	実績		増減額	増減率
売上高	13,300	13,529	228	1.7%
売上原価	8,733	9,117	384	4.4%
売上原価率	65.7%	67.4%	—	—
売上総利益	4,567	4,411	△155	△3.4%
売上総利益率	34.3%	32.6%	—	—
販売費及び一般管理費	3,915	3,980	64	1.7%
販管费率	29.4%	29.4%	—	—
営業利益	651	430	△220	△33.9%
営業利益率	4.9%	3.2%	—	—
経常利益	1,013	1,234	221	21.8%
経常利益率	7.6%	9.1%	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	716	595	△121	△16.9%
親会社株主に帰属する当期純利益率	5.4%	4.4%	—	—
EPS (円)	53.48	44.64	△8.84	△16.5%
一株配当 (円)	35.00	35.00	—	—
配当性向 (%)	65.4%	78.4%	—	—
設備投資額	4,459	4,815	355	8.0%
減価償却費	709	743	33	4.8%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,360	1,173	△186	△13.7%

2023年3月期 カテゴリー別売上高

(単位：百万円)		2022.3期 実績	実績	2023.3期		コメント
				構成比	増減率	
家庭用商品	ソース類 ウスター・中濃・ とんかつ、専用 他	8,074	7,972	58.9%	△1.3%	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の節約志向等により低調に推移 レギュラーソース小容量ボトル販売好調
	ドレッシング類 たれ・ケチャップ 他	1,815	1,791	13.2%	△1.3%	<ul style="list-style-type: none"> 月島もんじゃ焼（量販用）関連食材の高騰、家庭内食の変化等により低調に推移（前年同期比10.5%減） ドレッシング大幅リニューアルにより販売好調
	計	9,890	9,763	72.2%	△1.3%	
業務用商品		3,410	3,765	27.8%	10.4%	<ul style="list-style-type: none"> 新規ユーザー、新規メニューの獲得 外出機会増加により好調に推移
合計		13,300	13,529	100.0%	1.7%	

2023年3月期決算 営業利益 増減分析

■ 営業利益の推移（百万円）

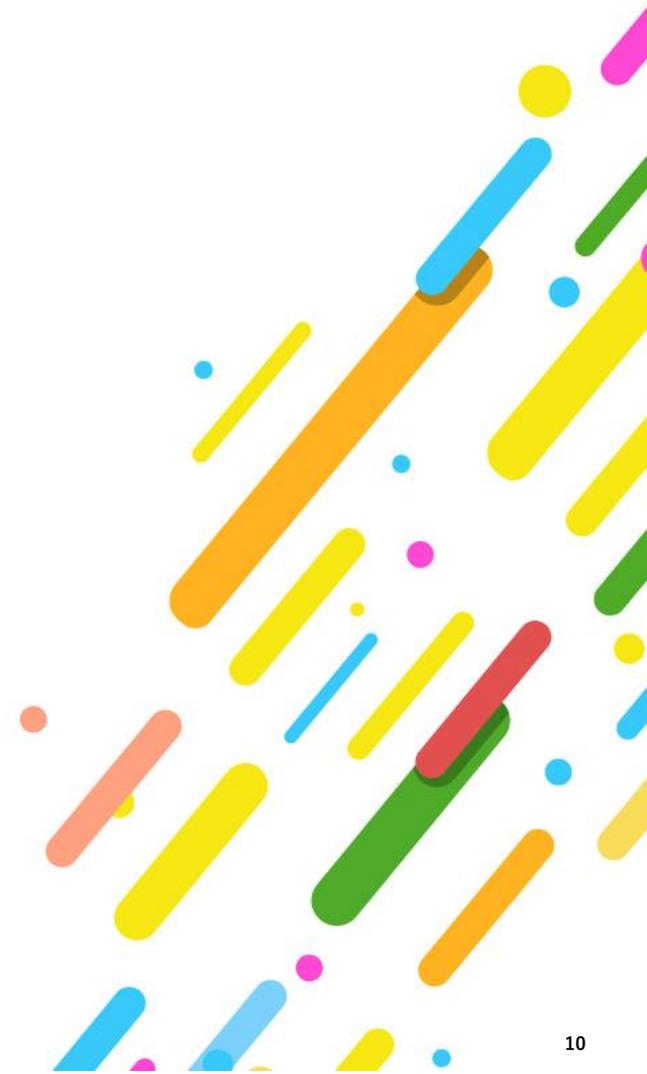


2023年3月期決算 BS及びCF

(単位：百万円)	2022.3期 実績	2023.3期	
		実績	差額
流動資産	9,793	12,625	2,831
固定資産	19,969	23,675	3,705
資産合計	29,763	36,300	6,537
流動負債	7,317	9,338	2,021
固定負債	2,306	6,704	4,398
負債合計	9,623	16,043	6,420
純資産額	20,139	20,257	117
負債純資産合計	29,763	36,300	6,537
自己資本比率	67.7%	55.8%	△11.9%

(単位：百万円)	2022.3期 実績	2023.3期	
		実績	差額
営業活動によるキャッシュフロー	1,127	44	△1,082
投資活動によるキャッシュフロー	△1,192	△3,125	△1,932
財務活動によるキャッシュフロー	△413	4,570	4,984
現金及び現金同等物に係る換算差額	—	3	3
現金及び現金同等物の増減額	△479	1,494	1,973
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	65	65
現金及び現金同等物期末残高	4,371	5,930	1,559

2 2024年3月期業績予想



2024年3月期予想 連結業績

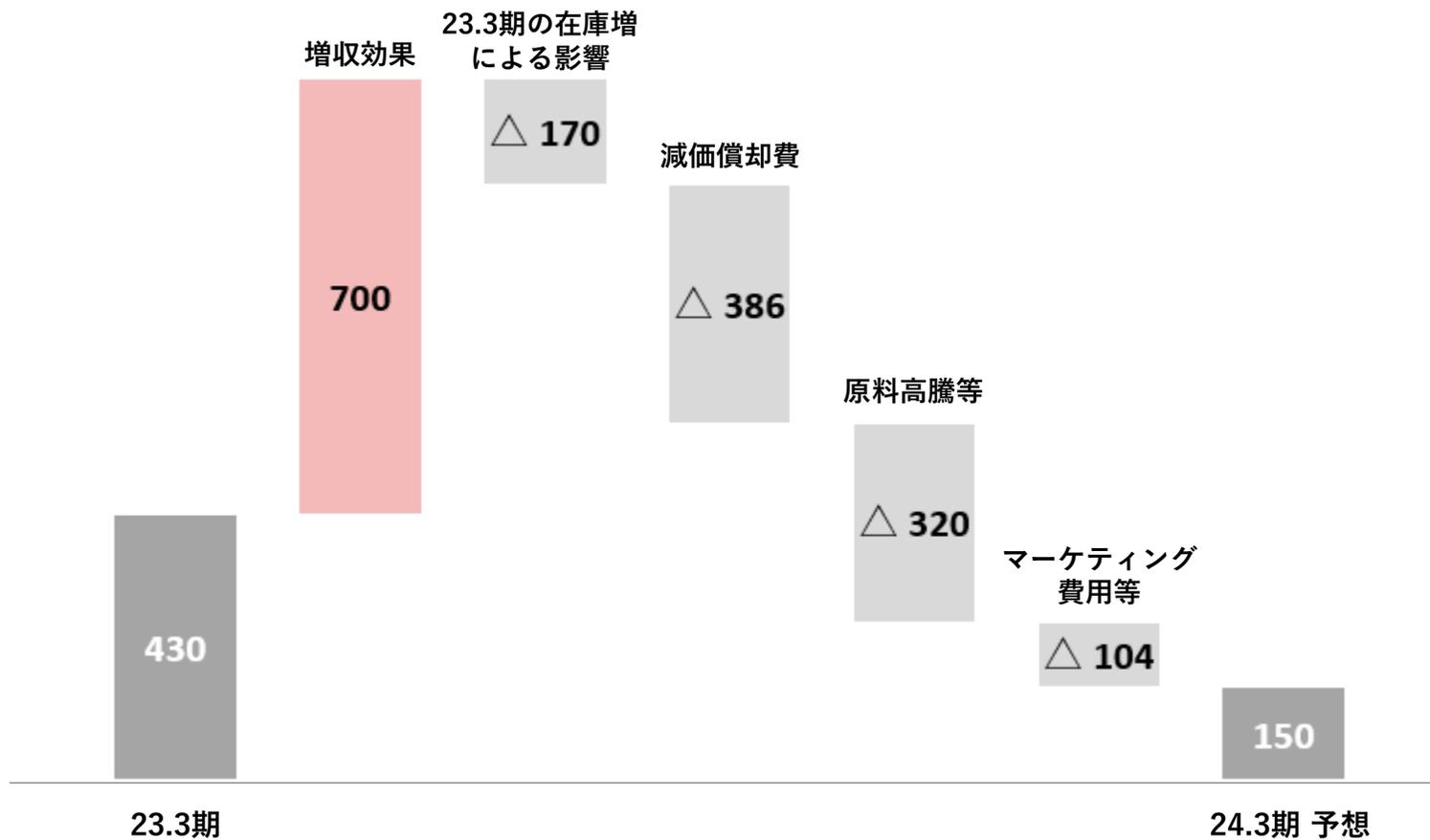
(単位：百万円)	2023.3期 実績	予想	2024.3期	
			増減額	増減率
売上高	13,529	14,230	700	5.2%
営業利益	430	150	△280	△65.2%
営業利益率	3.2%	1.1%	—	—
経常利益	1,234	260	△974	△78.9%
経常利益率	9.1%	1.8%	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	595	50	△545	△91.6%
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.4%	0.4%	—	—
EPS (円)	44.64	3.75	△40.89	△91.6%
一株配当 (円)	35.00	35.00	—	—
配当性向 (%)	78.4%	934.2%	—	—
設備投資額	4,815	1,313	△3,502	△72.7%
減価償却費	743	1,130	386	52.1%
EBITDA (営業利益+減価償却費)	1,173	1,280	106	9.0%

2024年3月期予想 カテゴリー別売上高

(単位：百万円)		2023.3期 実績	予想	2024.3期		コメント	
				構成比	増減率		
国内商品	家庭用ソース	7,996	8,250	58.0%	3.2%	<ul style="list-style-type: none"> ソース使用機会拡大を目的とした消費者プロモーションの実施 環境に配慮したサステナブルパッケージへの変更 	
	業務用ソース	3,286	3,500	24.6%	6.5%	<ul style="list-style-type: none"> 新商品発売、一部商品リニューアル 付加価値提案による新規ユーザー及び新規メニュー獲得 	
	家庭用 (ソース以外)	ドレッシング・たれ等	1,207	1,240	8.7%	2.7%	<ul style="list-style-type: none"> 新商品発売 商品認知拡大に向けた消費者プロモーションの継続及び強化
		その他	598	600	4.2%	0.2%	<ul style="list-style-type: none"> 他業種との連携による材料セット消費拡大プロモーション実施
	計	13,089	13,590	95.5%	3.8%		
海外商品	輸出 家庭用・業務用ソース	360	500	3.5%	38.7%	<ul style="list-style-type: none"> 売上が伸長しているアジアと米国を中心に業務用ソースの売上拡大 	
	現地法人（上海・新規）	79	140	1.0%	75.8%	<ul style="list-style-type: none"> 上海現地法人認知拡大 現地顧客の開拓強化 	
	計	440	640	4.5%	45.4%		
合計商品		13,529	14,230	100.0%	5.2%		

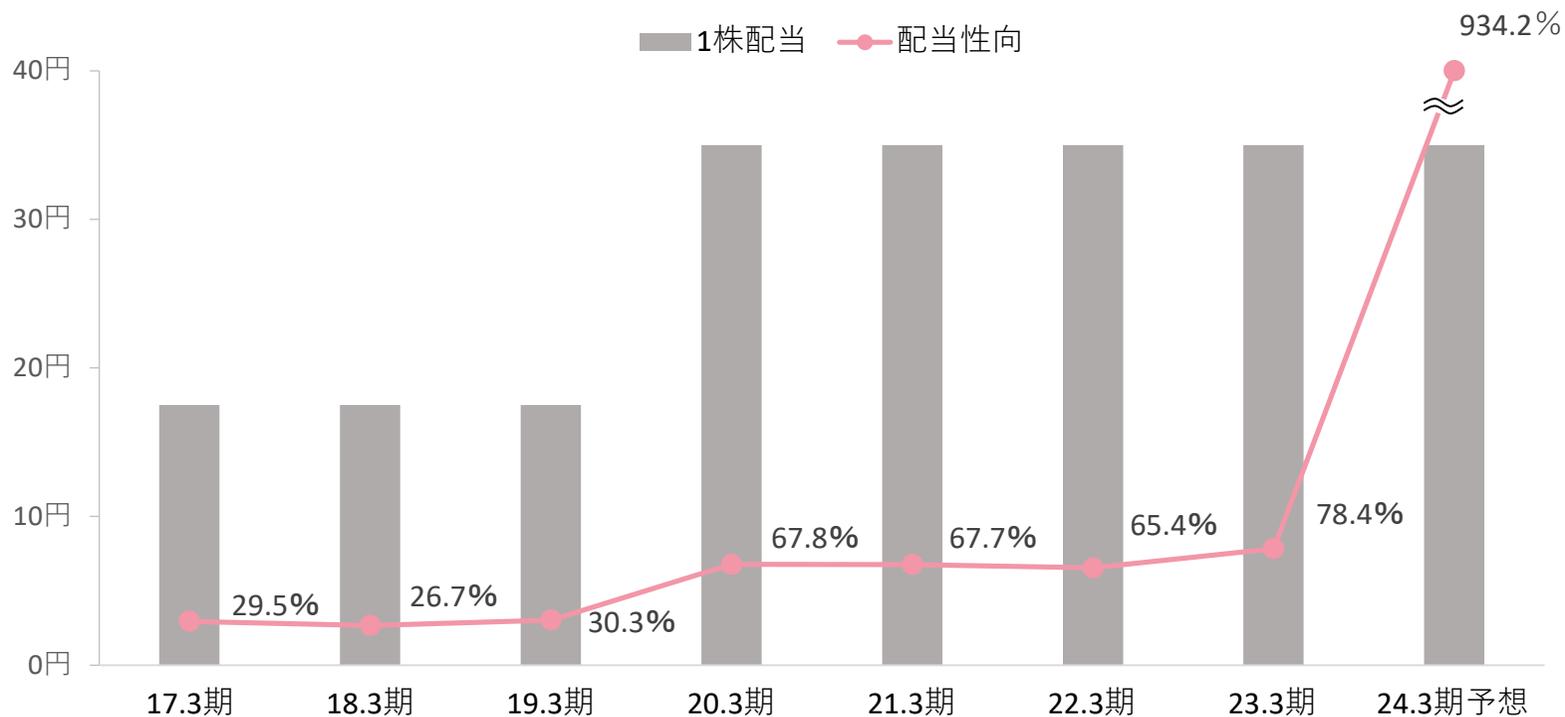
2024年3月期予想 営業利益 増減分析

■ 営業利益の推移予想（百万円）



株主還元

- 24.3期は1株配当35円の安定配当を継続予定
- 配当性向は934.2%を予定



1株配当	17.50円	17.50円	17.50円	35.00円	35.00円	35.00円	35.00円	35.00円

※19.3期以前の数値は以下の株式併合・分割を換算して修正

・株式併合：2016年10月1日付で10株⇒1株 ・株式分割：2019年8月1日付で1株⇒2株

3 中期経営計画の振り返り



中期経営計画の振り返り①

	目標	実績
総還元性向	80%以上 【23.3期】	79.4% 【23.3期】
設備投資	84億円 【累計】	99億円 【累計】
EBITDA	16億円 【23.3期】	11億円 【23.3期】

総括ポイント

- 総還元性向：概ね達成
 - 中計3カ年を通し、年間1株配当35円を継続
 - 22.3期に自己株式取得（79,300株、1.6億円）
 - 23.3期の総還元性向は79.4%
- 設備投資：達成
 - 中計3カ年の投資額99億円（内、生産体制再構築88億円）
 - 2023年4月TATEBAYASHIクリエイションセンター竣工、2023年12月に完工予定
- EBITDA：未達成
 - 原料高騰等により営業利益未達（計画8億円、実績4.3億円）

中期経営計画の振り返り②

	KPI	23.3期実績	進捗・成果	
資本・財務戦略 Brush up ～資金循環の活性化～	有利子負債合計 4,550百万円	5,782百万円	<ul style="list-style-type: none"> 生産体制再構築のために中計3カ年に調達した長期借入金ブルドックソース：50.0億円、イカリソース：4.8億円 23.3期有利子負債残高ブルドックソース：50.2億円、イカリソース：6.3億円、サンフーズ：1.3億円 22.3期に自己株式取得（79,300株、1.6億円） 中計3カ年の配当金の支払総額 14.1億円 	
	DEレシオ 0.22倍	0.29倍		
	自己資本比率 66%	55.8%		
	KPI	23.3期実績	進捗・成果	課題
生産体制 Brush up ～生産性向上に向けた大型投資～	生産性向上 40% （営業利益換算）	— ※生産性向上の効果が出るのは2024年度以降	<ul style="list-style-type: none"> 3工場⇒2工場体制に向け計画通り進行中 2023年12月完工予定 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料費、燃料費、物流費等が高騰する中での生産性向上 鳩ヶ谷工場跡地活用方法

中期経営計画の振り返り③ - 1

	KPI	23.3期実績	進捗・成果	課題
マーケティング Brush up ～未開拓・手薄領域 拡大への チャレンジ～	業務用の拡販 10%アップ・ 4億円増 (20.3期予想比)	20.3期予想 38億円に対し 増減なし	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響により外食店向け売上苦戦（20.3期比6.8%減） 新規ユーザー及び新規メニューの獲得により中食、テイクアウト向け売上好調（20.3期比23.5%増） 	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化や顧客ニーズへの柔軟な対応
	ドレッシング類 市場の強化 4%アップ・ 1億円増 (20.3期予想比)	20.3期予想 28億円に対し 5%ダウン 1.4億円減	<ul style="list-style-type: none"> ノンオイル市場の縮小に伴い野菜のドレッシング売上苦戦（20.3期比12%減） &Bull-Dogドレッシング2022年度のリニューアルにより売上好調（20.3期比40.9%増） &Bull-Dogたれ2021年度発売の「たっぷり薬味焼肉のたれ」シリーズ売上好調（20.3期比775.7%増） 	<ul style="list-style-type: none"> 市場変化に柔軟に対応した商品開発 &Bull-Dogシリーズのブランド価値及び商品価値の向上
	エリア展開 2億円獲得	1.6億円	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響により外食店向け売上苦戦（20.3期比26.3%減） 冷凍お好み焼売上好調（20.3期比140%増） 量販店向け営業強化により家庭用売上好調（20.3期比94.1%増） 	<ul style="list-style-type: none"> 業務用ユーザー向け売上の回復
	海外展開 中国で 売上1億円獲得	0.7億円	<ul style="list-style-type: none"> 現地顧客向け新ジャンルソース発売 中国国内で家庭用ソースの新商品発売 新規顧客400店舗以上獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 現地顧客の開拓 「英斗」ブランドの確立、浸透

中期経営計画の振り返り③ - 2

	(単位：百万円)	2023.3期 計画	実績	2023.3期		コメント
				構成比	対計画増減率	
家庭用商品	ソース類 (ウスター・中濃・ とんかつ、専用 他)	10,700	11,056	62.5%	3.3%	<ul style="list-style-type: none"> レギュラーソース販売数量は節約志向による買い控え等が影響したが、価格改定実施により売上計画達成 高齢化や少人数世帯の増加に伴い小容量ボトルは販売金額、販売数量ともに伸長
	ドレッシング類 たれ・ケチャップ 他	2,900	2,661	15.1%	△8.2%	<ul style="list-style-type: none"> &Bull-Dogシリーズはリニューアルにより売上好調であったが、ノンオイルドレッシング市場の縮小に伴う野菜のドレス売上減が影響し計画未達
	計	13,600	13,718	77.6%	0.9%	
業務用商品		4,200	3,799	21.5%	△9.5%	<ul style="list-style-type: none"> 中食及びテイクアウト向け売上は好調であったが、新型コロナウイルス感染症流行による外食需要減が影響し計画未達
その他		200	162	0.9%	△18.5%	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍お好み焼は売上好調であったが外食店向け売上減が影響し計画未達
合計		18,000	17,680	100.0%	△1.8%	

※その他は連結子会社のサンフーズ(株)の売上であります。

※「B-UP120」計画数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の数値で発表しております。このため、2023.3期実績数値も「収益認識に関する会計基準」適用前の数値で記載しております。

中期経営計画の振り返り④

(単位：百万円)	2023.3期 計画	実績	2023.3期	
			対計画増減額	対計画増減率
売上高 (収益認識適用前売上高)	18,000	13,529 17,680	— △319	— △1.8%
営業利益	800	430	△369	△46.1%
経常利益	1,590	1,234	△355	△22.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,090	595	△494	△45.3%
EBITDA	1,600	1,173	△426	△26.6%
営業利益率	4.4%	3.2%	—	—
売上高EBITDA比率	8.9%	8.7%	—	—
ROE	5.3%	2.9%	—	—
自己資本比率	66.0%	55.8%	—	—
DEレシオ	0.2倍	0.3倍	—	—
設備投資額	5,020	4,815	△204	△4.1%
減価償却費	800	743	△56	△7.1%
営業活動によるキャッシュフロー	1,250	44	△1,205	△96.4%
投資活動によるキャッシュフロー	△4,180	△3,125	1,054	△25.2%
財務活動によるキャッシュフロー	1,630	4,570	2,940	180.4%
現金及び現金同等物の増減額	△1,300	1,494	2,794	—
現金及び現金同等物期首残高	4,690	4,371	△318	△6.8%
現金及び現金同等物期末残高	3,390	5,930	2,540	74.9%

※ 「B-UP120」計画数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の数値であります。

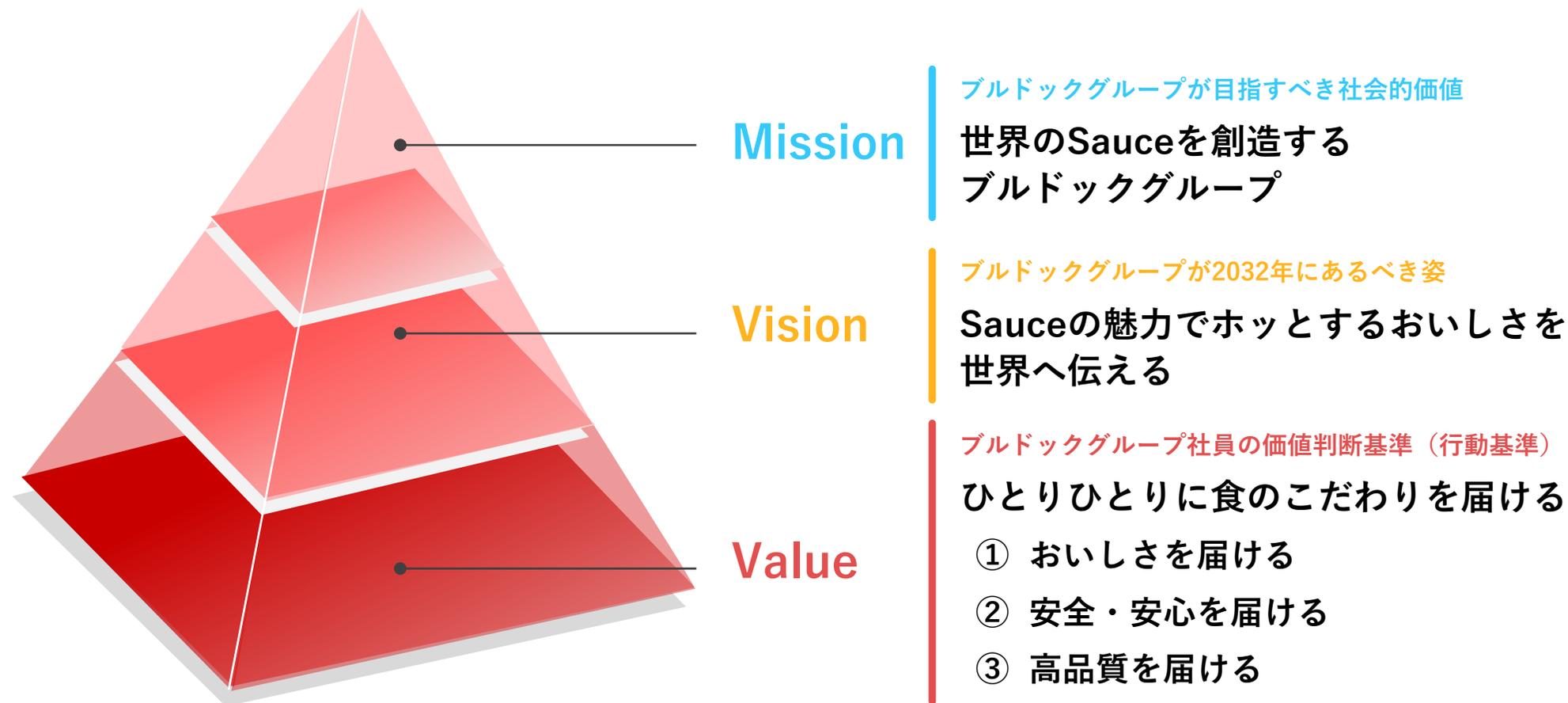
※ 2023.3期実績の売上高の下段数値は収益認識適用前の数値であります。

4

ブルドックグループ長期ビジョン BGI2032



Mission・Vision・Value



Sauce の定義

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。

基本戦略3テーマ (国内・海外・VC)

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

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

※VC=バリューチェーン

シナリオステップ

B-Challenge2025

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

VISION
達成

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

現在

2023

2032

5

ブルドックグループ第11次中期経営計画
B-Challenge2025～挑戦のはじまり～



B-Challenge2025 コンセプト・基本戦略

B-Challenge2025 コンセプト

国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの確固たる地位を確立する

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

重点戦略
1

東西エリアそれぞれでの
ソースブランド確立

重点戦略
2

&Bull-Dogの
ブランド確立

海外
戦略

ブルドックグループの
海外ローカライズ

重点戦略
1

長期を見据えた
海外進出モデルの確立

VC戦略

持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略 1

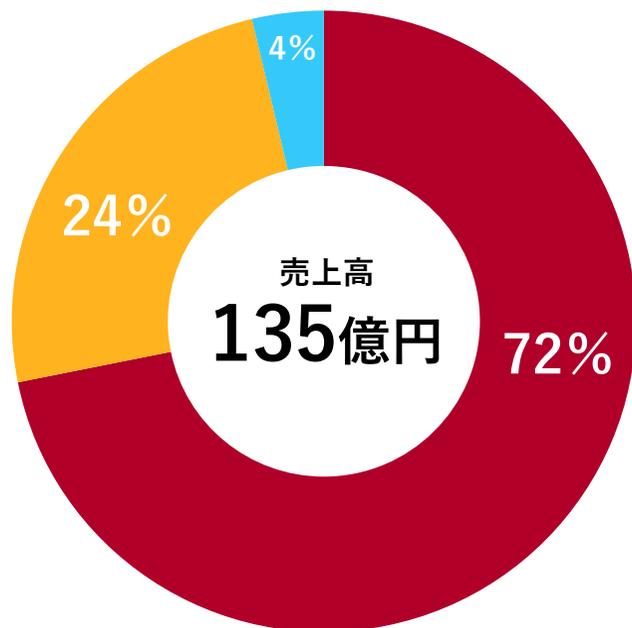
サステナブル・バリューチェーンの実現

重点戦略 2

企業価値を最大化させるための戦略投資

売上高目標と事業ポートフォリオの推移

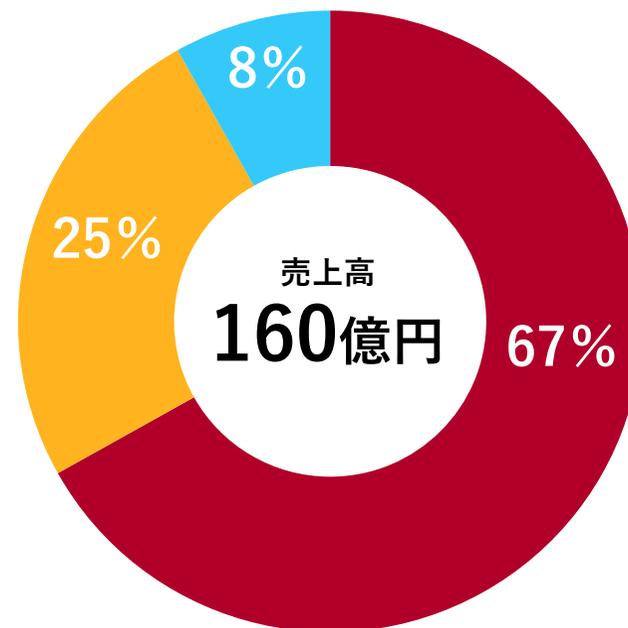
2022年度見込



■ 国内家庭用 ■ 国内業務用 ■ 海外事業

97億円 33億円 5億円

2025年度目標



■ 国内家庭用 ■ 国内業務用 ■ 海外事業

107億円 40億円 13億円

カテゴリー別売上目標

単位：百万円

		2022年度見込	2025年度		
			目標	伸び率 (%) (2022年度→2025年度)	
国内 商品	家庭用ソース	7,950	8,670	109.1%	
	業務用ソース	3,350	4,020	120.0%	
	家庭用 (ソース以外)	ドレッシング・たれ等	1,240	1,540	124.2%
		その他	460	470	102.2%
	計	13,000	14,700	113.1%	
海外 商品	輸出 家庭用・業務等ソース	400	1,000	250.0%	
	現地法人 (上海・新規)	100	300	300.0%	
	計	500	1,300	260.0%	
合計商品		13,500	16,000	118.5%	

数値目標



単位：百万円

	2022年度見込	2023年度目標	2024年度目標	2025年度目標	伸び率 (%) (2022年度→2025年度)
売上高	13,500	14,230	15,050	16,000	118.5%
営業利益	270	80	500	800	296.3%
経常利益	980	180	600	1,400	142.9%
ROE	2.8%	0.1%	2.2%	5.0%	—
EBITDA	1,000	1,070	1,720	2,000	200.0%

※2023年度は生産体制再構築等に係る減価償却費用の増加を240百万円見込んでおります。

国内戦略

基本戦略

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

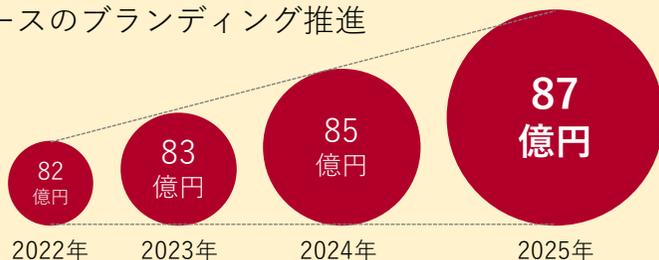
重点戦略 1

東西エリアそれぞれのソースブランド確立

家庭用

- (1) グループ各社のブランド価値明確化と最大化（ブルドック・イカリ・サンフーズ）
- (2) 国内ソースのブランディング推進

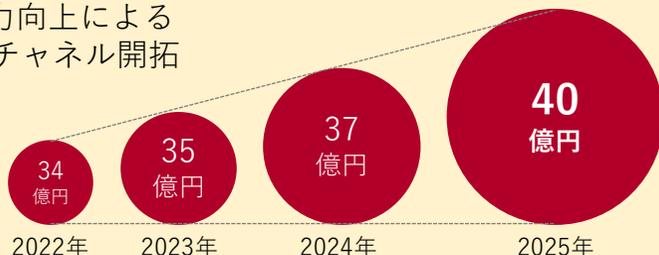
戦略目標値
売上金額



業務用

- (3) 生産能力向上による業務用チャンネル開拓

戦略目標値
売上金額



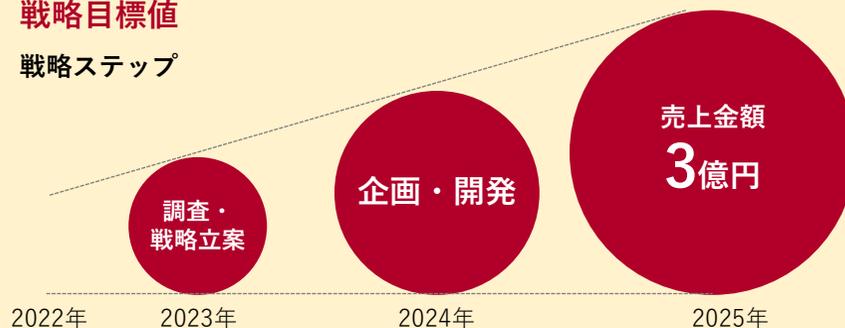
重点戦略 2

&Bull-Dogのブランド確立

&Bull-Dogのコンセプトにこだわった独自の戦略設計・企画開発

戦略目標値

戦略ステップ



重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

(1) 家庭用：グループ各社のブランド価値明確化と最大化

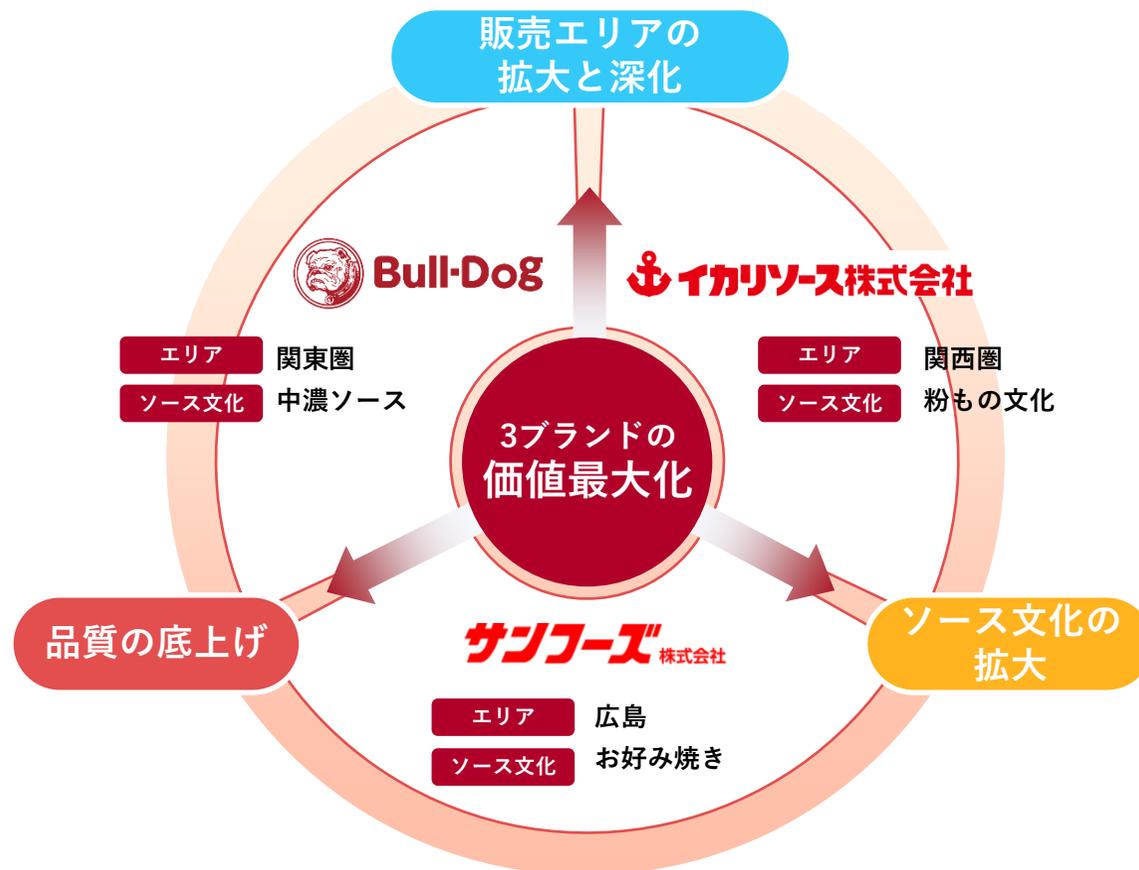
グループ各社のブランド価値最大化に向けたブランディング・シナジー戦略の設計と明確化

3ブランドの価値最大化を目指し、
それぞれの強み・特長を活かした
ブランディング戦略により、
今より広くお客様の
手に取ってもらえる存在へ

グループ各社の「自社の強みの強化」とグループ間の「シナジー発揮」により国内における販売エリアの拡大と、ソース文化の拡大を実現する。

特に、未開拓マーケットの領域が多く残る西日本エリアへの積極的進出を図り、Eコマースも強化する。

また、グループ各社がセグメントの拡大を追求することで、唯一無二のSauceブランドグループとなる基盤を構築する。

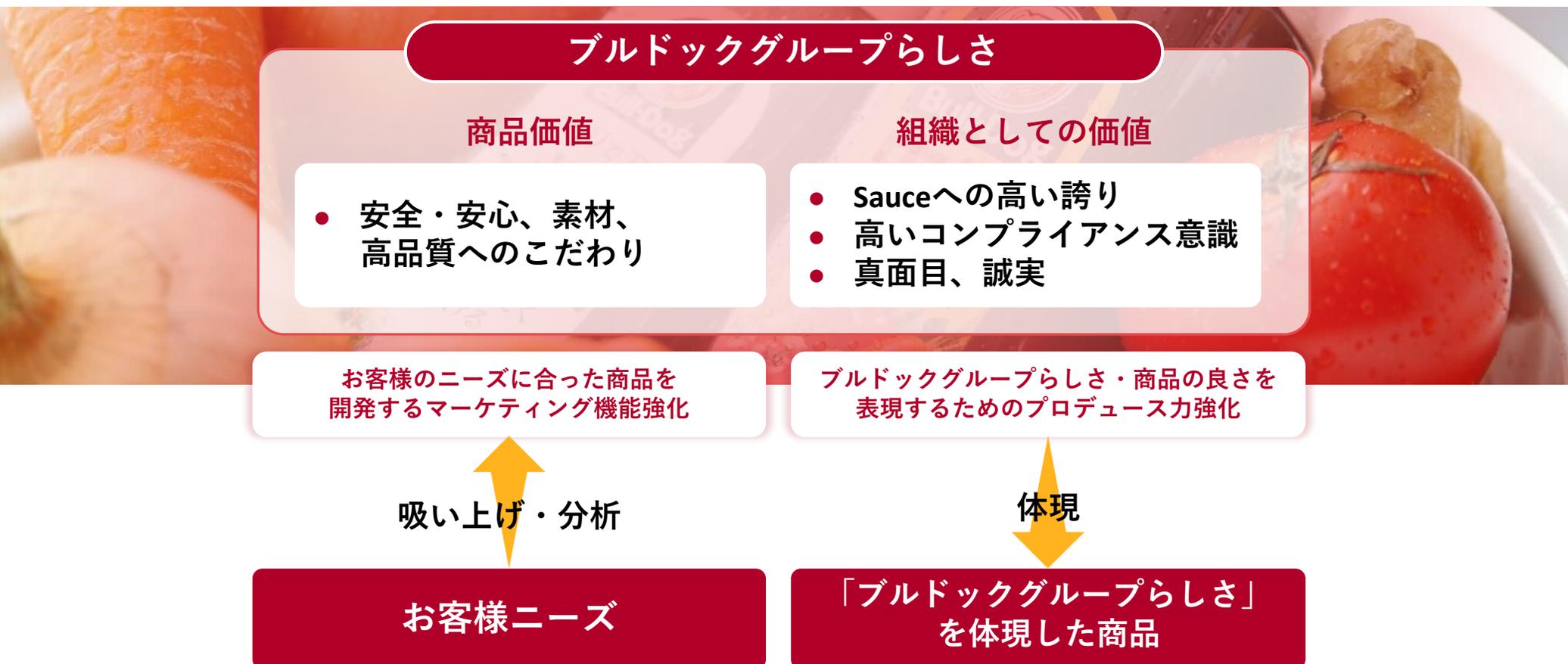


重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

(2) 家庭用：国内ソースのブランディング推進

消費者に向けたブルドックグループのブランディング活動

お客様ニーズ+ブルドックグループらしさを体現した商品開発を目指す



重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

(3) 業務用：生産能力向上による業務用チャネル開拓

生産能力向上・生産体制の変革により、業務用顧客が求めるニーズに細かく対応する

新たな業務用チャネル・未開拓分野への拡販

生産能力向上による顧客ニーズへの対応

顧客ニーズ対応

- 世の中の潮流に合った多品種・小ロットでの顧客ニーズ対応
- 包装・資材・容量において顧客ニーズに柔軟に対応



多品種・小ロット



小袋・ピロー・冷凍

生産能力向上

- 生産技術の向上による商品力アップ
- アライアンス強化による、生産量・技術の向上、多品種対応を目指す



生産技術向上



アライアンス強化

重点戦略2 & Bull-Dogのブランド確立

& Bull-Dogのコンセプトにこだわった独自の戦略設計・企画開発

& Bull-Dogのコンセプトにこだわった戦略設計・企画開発を行い、
ブランドの再定義と市場開拓に向けたマーケティング戦略の立案・実行を行う

ブランドの再定義

& Bull-Dogのコンセプトにこだわった
独自の戦略設計・企画開発
(& Bull-Dog商品価値観を追及)

1

& Bull-Dogコンセプト・
商品価値の追求

2

販売実績・ターゲット地域分析に
基づく戦略立案

3

コンセプトを追及した
独自戦略・企画開発・販売

マーケティング戦略の立案・実行

ブランド再定義に基づく
集中販売・ブランディング施策の実施

インナーブランディング・販売体制づくり

1. & Bull-Dogコンセプト・新戦略の社内浸透
2. & Bull-Dogインナーブランディング施策実施
3. ターゲットエリアへの重点販売施策の実施

アウターブランディング

1. & Bull-Dogコンセプトターゲットに向けた
ブランドメッセージ発信・ファン化推進
2. & Bull-Dog ブランディングPR展開実施

海外戦略

基本戦略

ブルドックグループの海外ローカライズ

重点戦略 1

長期を見据えた海外進出モデルの確立

海外展開ストーリーを設計・実行開始し、海外ソース市場を開拓

戦略目標値

売上金額



重点戦略1 長期を見据えた海外進出モデルの確立

海外展開ストーリーを設計・実行開始し、海外ソース市場を開拓

海外ソース市場開拓を目指し、中期3カ年での5つのステップ実行による海外売上拡大

海外ソース市場開拓

海外展開パートナーとの アライアンス

- パートナー候補への提携アプローチ
- チェーン外食
- 輸出商社
- ターゲット現地企業
- 現地ディストリビューター

海外展開のスキーム作り (現地法人/アライアンス)

- 最適なターゲット国選定
- 現地法人の設立
- 参入戦略の策定

海外商品供給方法の検討 (輸出または現地生産)

- 海外準備室/戦略室の設置
- 販売ルートの確立
- 生産体制/輸出体制の見直し
- 輸出パートナーの選択と絞り込み

現地マーケティング活動 の強化

- 専門人財確保
- 現地市場・流通環境の可視化
- ターゲットエリア選定
- チャンネルビジネスへの転換

成功ストーリー作り

- 海外でのソースの用途・ニーズ把握
- FS (事業化可能性調査)
- 海外戦略に向けた組織づくり

VC戦略

基本戦略

持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略 1

サステナブル・バリューチェーンの実現

(1) SDGsの考え方に基づいた持続可能な事業展開と長期ビジョン・MVV実現に向けた事業成長の両立

戦略目標値

VC目標

VCの機能別
目標の達成

2022年 2023年 2024年 2025年

(2) 社会の公器としてのサステナビリティ化実現 (SDGs観点での価値判断基準の醸成)

戦略目標値

SDGs目標

SDGsテーマ別
2025年目標達成

2022年 2023年 2024年 2025年

重点戦略 2

企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

人財育成・組織戦略

MVVを成功させるための人財の育成と獲得および組織再編

戦略目標値
戦略推進体制目標

新体制（人材、
組織等）の確立

2022年 2023年 2024年 2025年

設備投資

戦略的成長分野への積極的投資とDX投資による生産性の大幅な向上

戦略目標値
投資額

30億円

2022年 2023年 2024年 2025年

資金調達・財務戦略

資本効率を重視した投資と安定的な利益還元

戦略目標値
総還元性向

60%以上

2022年 2023年 2024年 2025年

重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現

(1) SDGsの考え方に基づいた持続可能な事業展開と 長期ビジョン・MVV実現に向けた事業成長の両立

ブルドックグループ MVV実現に向けたサステナブル・バリューチェーンの実現



重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現

(2) 社会の公器としてのサステナビリティ化実現（SDGs観点での価値判断基準の醸成）

ブルドックグループ員が一丸となって、SDGs観点での価値判断基準の醸成と積極的行動を行う

重要活動テーマ	主要な活動	具体的なアクションプラン（詳細）	目標値 2025年	SDGsゴール
安全・安心な商品開発	安全、安心な商品を通じて健康や栄養を意識した食シーンを提案	① 国際的な食品安全システム(FSSC22000)の手法または準ずる基準を取り入れた商品管理および商品開発の維持・継続	2030年目標 ① 全グループで検討・推進 ② HPのサイトで毎月更新 ③ 全カテゴリーにラインナップ	 
		② ぶるキッチン等を通じて健康や栄養を意識した献立、メニュー提案		
		③ 健康や栄養に貢献する商品の開発		
多様性を尊重した人財の活用	誰もが働きやすい職場づくり	① サプライヤー等を含めた人権方針の開示 ② 人権やダイバーシティ&インクルージョンの理解・浸透	2024年目標 人権方針の策定・開示	 
	社員力最大化のための能力開発	① 人財育成方針の策定 ② CG方針で開示	2023年目標 人財育成方針の策定・開示	
気候変動の緩和	生産段階におけるCO ₂ 排出削減	購入電力の太陽光発電、メタンガス発電等へのシフトによるCO2排出量削減 ・ 高効率設備（ボイラー他） ・ 排熱回収設備（ボイラー等） ・ EV車+ハイブリッド車	△6%（2013年度比） 2030年目標 △46%（2013年度比）	 
	再生可能エネルギーの利用	・ 効率生産（稼働時間短縮） ・ 効率配送・調達 ・ 再生エネルギー使用	※ブルドックソースのみの目標 グループ関連会社は別途設定していく	

重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現

(2) 社会の公器としてのサステナビリティ化実現（SDGs観点での価値判断基準の醸成）

ブルドックグループ員が一丸となって、SDGs観点での価値判断基準の醸成と積極的行動を行う

重要活動テーマ	具体的な対策	アクションプラン	目標値 2025年	SDGsゴール
持続可能な 原材料の調達	人権、労働、環境に配慮した サプライチェーンの取り組み	原料調達方針の策定 (人権、労働、環境)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2024年目標</div> 原料調達方針の 策定・開示	
		方針に基づく調達		
資源循環の 推進	サステナブルパッケージへの 切り替え	環境配慮素材の採用	50%	
		3Rの推進	ワンウェイプラスチック使用量削減	
	フードロス削減	ペーパーレス化による廃棄物削減	20%	
		製品の廃棄の削減	ゼロNB商品	
		ソース類は1年以上の賞味期間をめざす		

重点戦略2 企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

(1) 人材育成・組織戦略：MVVを成功させるための人材の育成と獲得および組織再編

海外戦略を踏まえ、MVVを成功させるための人材の育成と強化を行い、あわせて組織再編を行う

組織再編・マネジメントシステム強化

館林工場の組織・人材強化

VCの旗艦部門である館林工場を、生産だけではなく商品に関わる機能を集約し、価値を生み出すTATEBAYASHIクリエイションセンターとして位置づける

TATEBAYASHIクリエイションセンター

研究開発

生産

品質保証

商品開発力
強化

人材マネジメント システム強化

(MVV実現に向けた組織再設計)

社内人材+外部からの登用人材を活用し、MVVを実現するための最適な組織体制・組織機能の設計と再編を行う
(専門スキルの活用、強化部門への配置転換、輸出・業務用部門強化)

人材の育成と獲得

社内教育システムの強化

人材育成のための教育と社員のスキルを発掘する機能の強化を行い、今後特に重要となる商品開発・マーケティング・セールス機能の強化を図る

社内人材の
育成

リカレント教育の強化

(学びなおし投資の実施)

超高齢化社会・定年年齢の引上げに向けたリカレント教育の強化を行い、社内人材の継続的な育成を図る

専門性の高い人材獲得

(DX・海外・マーケティング)

現状当社に不足しているDX・海外・マーケティング機能強化のための人材の獲得を行う

専門性の高い
人材獲得

ターゲット国に対する人材確保

(現地採用/パートナー契約等)

海外戦略に基づき設定したターゲット国に対しての人材獲得を行う。(現地採用/パートナー契約等)

重点戦略 2 企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

(2) 設備投資：戦略的成長分野への積極投資とDX投資による生産性の大幅な向上

MVV・長期実現に向けて戦略的成長分野への投資を行うと同時に、積極的なDX投資による生産性向上を図る

戦略的成長分野投資

業務用生産ライン投資

業務用カテゴリ強化に向けた多品種・小ロット対応・小袋・ピロー・冷凍対応機能の強化

海外戦略に向けた戦略投資 (輸出生産体制/現地生産)

海外マーケティング調査と戦略の意思決定に基づく、戦略投資を行う。



DX投資

製造現場へのDX投資 (IoT導入・活用)

製造現場のIoT導入・活用により生産性向上、品質向上を図る。

販売・バックオフィス部門への DX投資

DX推進による生産性向上を図る



サステナビリティ投資 (SDGsの取組み)

CO2削減に向けた取組み サステナブル包装への切替え (資源循環・フードロス推進)

館林工場に太陽光パネルを設置し、包装に環境配慮素材などを積極使用するなどして環境負荷を低減する

持続可能な原材料の調達

原材料生産者と連携し、人権・労働・環境に配慮したサプライチェーンの取り組みを行う



重点戦略 2 企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

(3) 資金調達・財務戦略：資本効率を重視した投資と安定的な利益還元

保有資本を最大限に活用する“資本効率”を重視した投資により、ステークホルダーへの安定的利益還元を行う

保有資産の活用

鳩ヶ谷工場跡地の活用

移転が決定している鳩ヶ谷工場の跡地活用について、地域と連携しながら、資産価値・ブランド価値最大化を図る



資金調達の多様化・最適化

株式売却による資金調達

保有株式を10億円売却し、成長分野への投資に活用

環境に配慮した資金調達・ 運転資金の安定的確保

投資や運転資金のための資金調達

- ・グリーンローンなど環境に配慮した資金調達
- ・負債を活用した成長分野への投資のための資金の確保



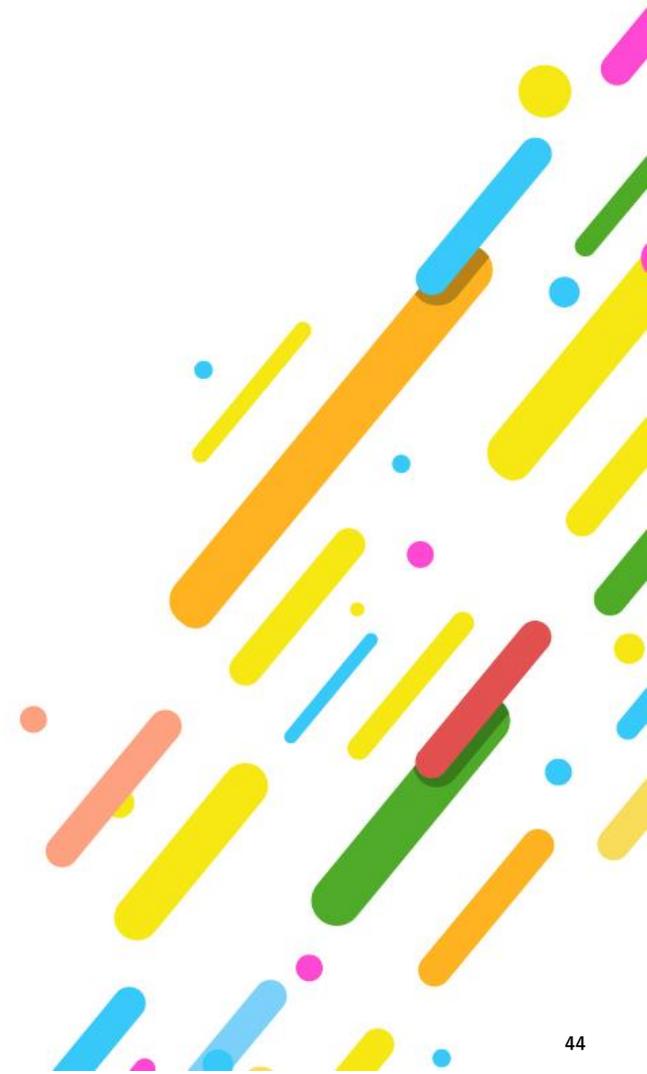
安定的利益還元

総還元性向60%以上

安定的な配当（35円）を継続するとともに自己株式取得を機動的に実施する。



6 | 24年3月期施策



24年3月期施策

国内

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

中計目標

24.3期施策

■ 家庭用

グループ各社の
ブランド価値明確
化と最大化

- ソースの汎用性を伝えるブランドサイトを構築
- エリア別マーケティング戦略に基づいた営業活動

■ 家庭用

国内ソースの
ブランディング
推進

- 使用機会拡大を目的とした消費者プロモーション実施

■ 業務用

生産能力向上による
業務用チャネル
開拓

- 業態別提案強化

海外

ブルドックグループの 海外ローカライズ

中計目標

24.3期施策

- 海外展開ストーリーを設計・実行開始し、海外ソース市場を開拓

現地マーケティング 活動の強化

- ターゲットエリア選定・ルート開拓に向けた調査・整備

VC

持続的成長を 実現するための経営変革

中計目標

24.3期施策

- SDGsの考え方に基づいた持続可能な事業展開と長期ビジョン・MVV実現に向けた事業成長の両立

- 社会の公器としてのサステナビリティ化実現

- 人財育成・組織戦略MVVを実現させるための人財の育成と獲得および組織再編

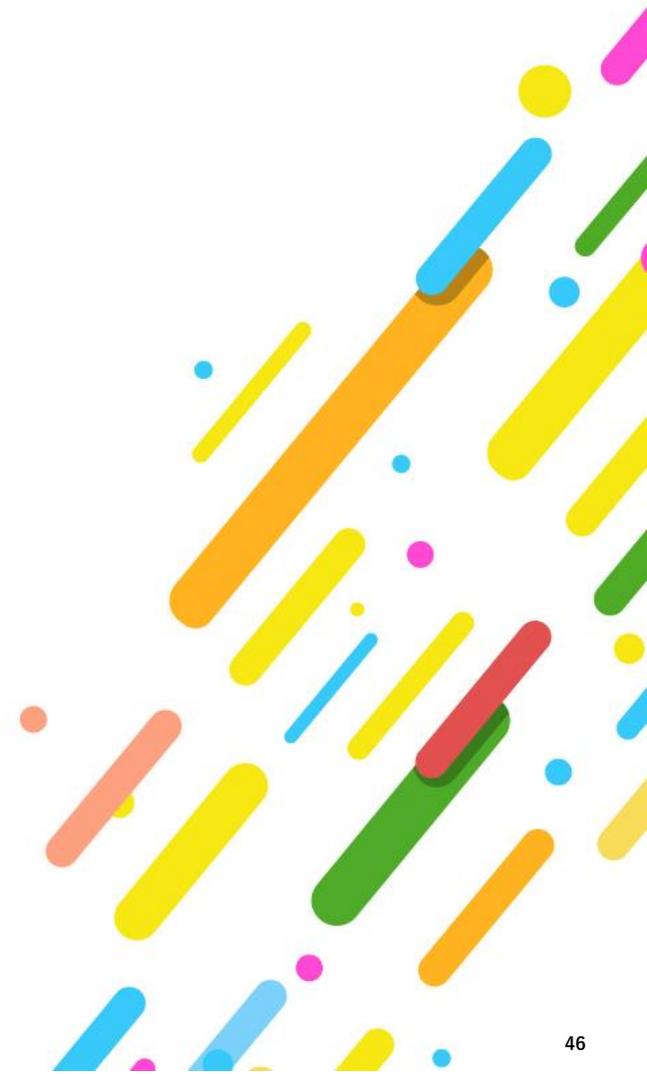
- 設備投資
戦略的成長分野への積極投資とDX投資による生産性の大幅な向上

- 家庭用商品：環境に配慮したサステナブルパッケージへの変更
- 賞味期限の年月表示を拡大

- 人財育成方針の策定

- 新システム導入による生産性の向上
- TATEBAYASHIクリエイションセンターに太陽光パネル設置

7 | 參考資料



会社概要

商号	ブルドックソース株式会社 [英文名] BULL-DOG SAUCE CO.,LTD.
創業	1902（明治35）年：食料品卸商三澤屋商店を開業 （1905年：ソースの製造・販売を開始）
設立	1926(大正15)年 9月21日
事業内容	ソース、その他調味料の製造・販売
資本金	10.4億円 [2023年3月期]
従業員数	連結：318名 [2023年3月末現在]
売上高	連結：135億円 [2023年3月期]
関連会社	<ul style="list-style-type: none">・ イカリソース株式会社（100%出資）・ 株式会社Bullフーズ（100%出資）・ サンフーズ株式会社（100%出資）・ 富留得客食品(上海)有限公司（100%出資）



業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が本資料の発表日現在において入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

また、実際の業績等は様々な要因により、大きく異なる可能性があります。

その他留意事項

資料内数値は百万円未満切捨て表示し、百分率は元データから算出しております。

