

食の幸せのとなりに。

# 決算説明資料

ブルドックソース株式会社 (2804)

2019年5月29日



1. 2019年3月期決算及び2020年3月期業績予想 ——— P. 2
2. 中期経営計画の進捗 ————— P.12
3. 会社概要 ————— P.19

A photograph of a basket filled with fresh produce, including corn, tomatoes, and apples. In the foreground, two bottles of Asahi beer are visible, one with a white label and one with a yellow label. The text "1. 2019年3月期決算及び2020年3月期業績予想" is overlaid on the image.

# 1. 2019年3月期決算及び2020年3月期業績予想

## 2019年3月期実績

- 売上高は前期比1.3%増の170.1億円
  - ・ 業務用の伸びがけん引
- 営業利益は同40.6%減の4.3億円、
  - ・ 大型設備投資による減価償却費の増加及び広告宣伝などのマーケティング費用の増加等
- 経常利益は同18.7%減の10.2億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.4%減の7.7億円
- 施策その他トピック
  - ・ ブルドックソースから200ml新容器シリーズとして健康をサポートするソース3品と新感覚のソース2品を発売（2019年2月）
  - ・ 緑のマークの新ブランド「&Bull-Dog」からドレッシングシリーズ4品を発売
  - ・ イカリソースからは、ドレッシング新ブランド「季の皿（ときのさら）」から3品を発売（2019年2月）

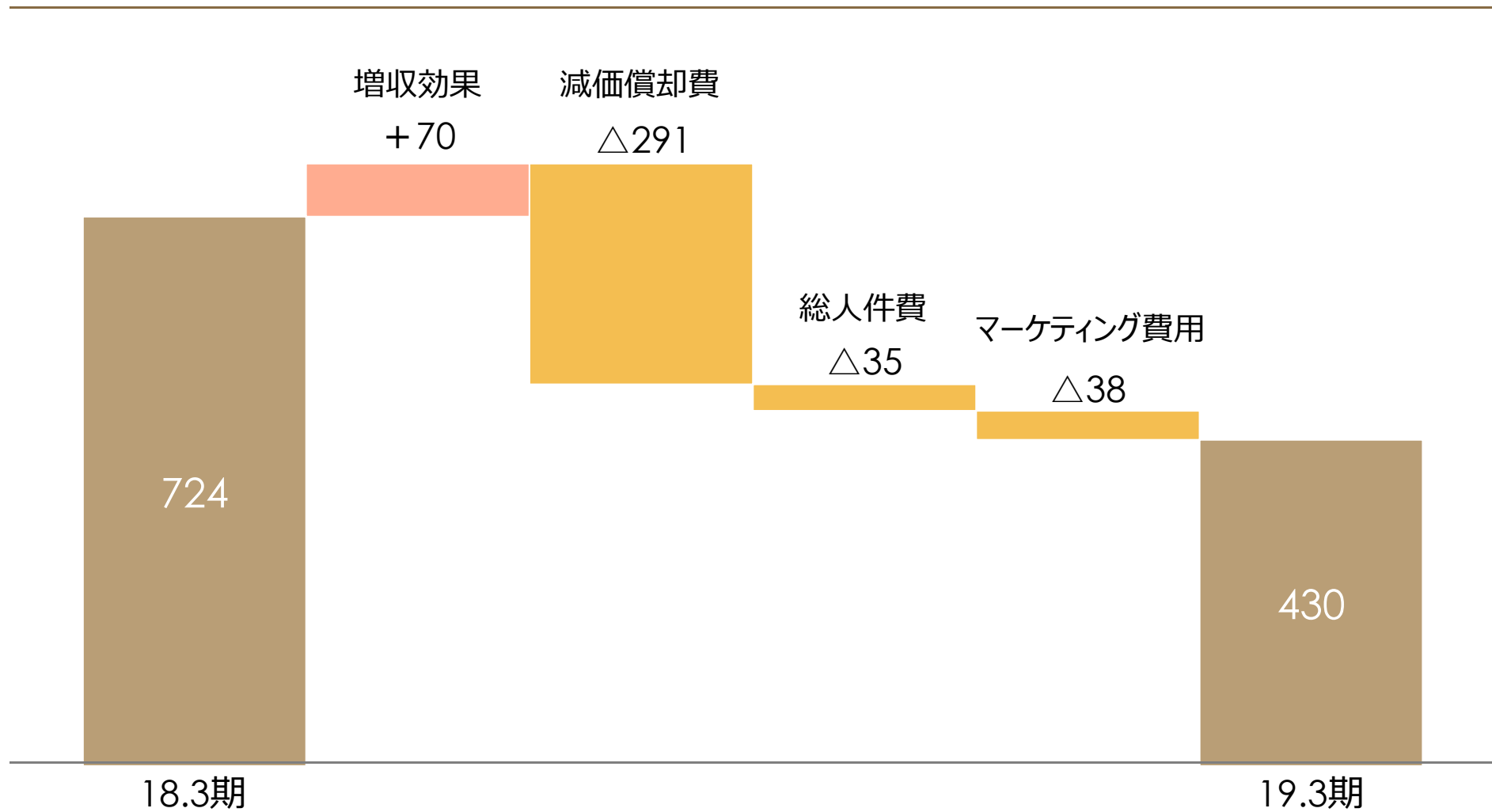
## 2020年3月期予想

- 前期比1.7%の増収、営業利益は39.5%増益の6億円を見込む
  - ・ 経常利益は同15.7%減益の8.6億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同26.3%減益の5.7億円を見込む
- 業務改革の推進
  - ・ 組織横断的な業務用推進部の新設による業務用販売体制の強化
  - ・ 働き方改革による業務効率化を通じた時間当たりの生産性の向上
  - ・ グループ生産体制の再構築
- 株主還元を強化
  - ・ 一株配当は倍増の70円、配当性向は82.4%を予定

(百万円)

	18.3期	19.3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)	10,413	10,440	61.4%	0.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定番のウスター・中濃・とんかつソースは売上微増</li> <li>● お好みソース等の専用ソースが売上微増</li> </ul>
	ドレッシング類 たれ・ケチャップ 他	2,673	2,752	16.2%	3.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規導入した&amp;Bull-Dogシリーズが売上増をけん引</li> <li>● 新商品を含めたドレッシング類が、もんじゃ焼材料セットとともに売上増に貢献</li> </ul>
	計	13,086	13,192	77.5%	0.8%	
業務用商品	3,652	3,807	22.4%	4.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手外食チェーンの商材を獲得したことによりPB製品が伸長</li> </ul>	
その他	53	14	0.1%	△73.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃貸売上</li> </ul>	
合計	16,791	17,010	100.0%	1.3%		

営業利益 (百万円)



(百万円)

	18.3期 通期実績	19.3期			期初予想
		通期実績	前年同期比 増減額	前年同期比 増減率	
売上高	16,791	17,010	218	1.3%	17,200
売上原価	8,218	8,661	443	5.4%	—
売上原価率	48.9%	50.9%	—	—	—
売上総利益	8,573	8,348	△224	△2.6%	—
売上総利益率	51.1%	49.1%	—	—	—
販売費及び一般管理費	7,849	7,918	69	0.9%	—
販管费率	46.7%	46.6%	—	—	—
営業利益	724	430	△294	△40.6%	520
営業利益率	4.3%	2.5%	—	—	3.0%
経常利益	1,254	1,020	△234	△18.7%	900
経常利益率	7.5%	6.0%	—	—	5.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	883	773	△109	△12.4%	670
親会社株主に帰属する当期純利益率	5.3%	4.5%	—	—	3.9%
EPS	131.03円	115.39円	△15.64円	△11.9%	99.42円
一株配当	35.00円	35.00円	0円	0%	35.00円
配当性向(%)	26.7%	30.3%	—	—	35.2%
設備投資額	3,262	398	△2,863	△87.8%	—
減価償却費	596	888	291	49.0%	—
EBITDA	1,312	1,318	5	0.4%	—

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却額 (不動産分除く)

(百万円)

	18.3期末 実績	19.3期末 実績		
			差額	摘要
流動資産	8,081	8,888	807	
固定資産	19,324	17,139	△2,185	有形固定資産の減少 投資有価証券の減少
流動負債	4,315	3,750	△565	
固定負債	2,818	2,259	△559	
負債合計	7,133	6,009	△1,124	
純資産額	20,272	20,018	△254	
自己資本額	20,272	20,018	△254	
自己資本比率	74.0%	76.9%	2.9%	
<b>負債純資産合計</b>	<b>27,405</b>	<b>26,028</b>	<b>△1,377</b>	

(百万円)

	18.3期 実績	19.3期 実績		
			差額	摘要
営業活動によるキャッシュフロー	626	1,430	804	
投資活動によるキャッシュフロー	△1,966	△105	1,861	
財務活動によるキャッシュフロー	△231	△398	△167	
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>△1,571</b>	<b>927</b>	<b>2,498</b>	減価償却費増 有形固定資産の売却
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	<b>2,666</b>	<b>3,594</b>	<b>928</b>	



(百万円)

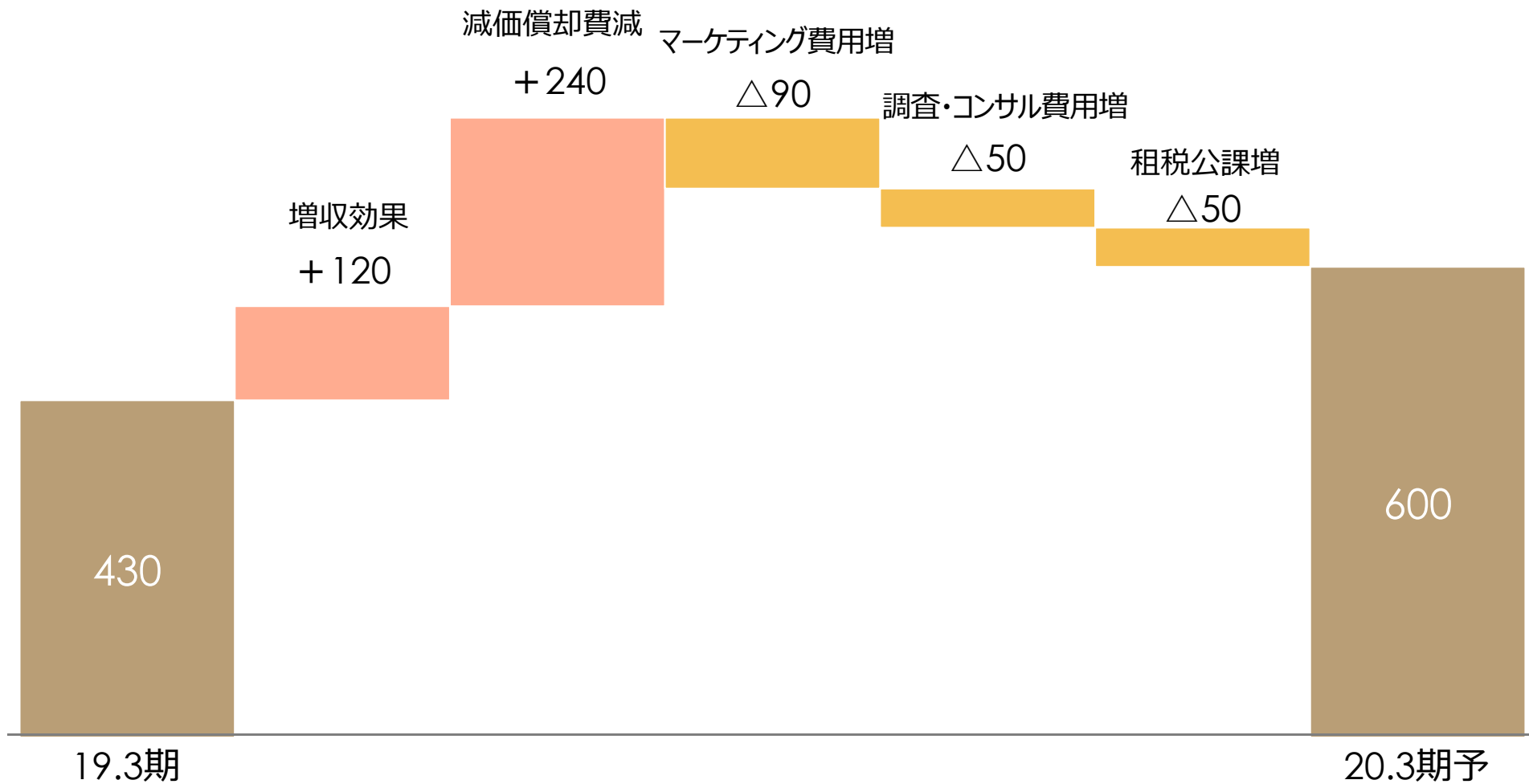
	19.3期 実績	20.3期 通期予想		
			増減額	増減率
売上高	17,010	17,300	290	1.7%
売上原価	8,661	8,613	△48	△0.6%
売上原価率	50.9%	49.8%	—	—
売上総利益	8,348	8,687	339	4.1%
売上総利益率	49.1%	50.2%	—	—
販売費及び一般管理費	7,918	8,087	169	2.1%
販管費率	46.6%	46.7%	—	—
営業利益	430	600	170	39.5%
営業利益率	2.5%	3.5%	—	—
経常利益	1,020	860	△160	△15.7%
経常利益率	6.0%	5.0%	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	773	570	△203	△26.3%
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.5%	3.3%	—	—
EPS(円)	115.39円	85.00円	△30.39円	△26.3%
一株配当(円)	35.00円	70.00円	35.00円	100.0%
配当性向(%)	30.3%	82.4%	—	—
設備投資額	398	500	102	25.6%
減価償却費	888	647	△240	△27.1%
EBITDA	1,318	1,247	△71	△5.4%

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却額 (不動産分除く)

(百万円)

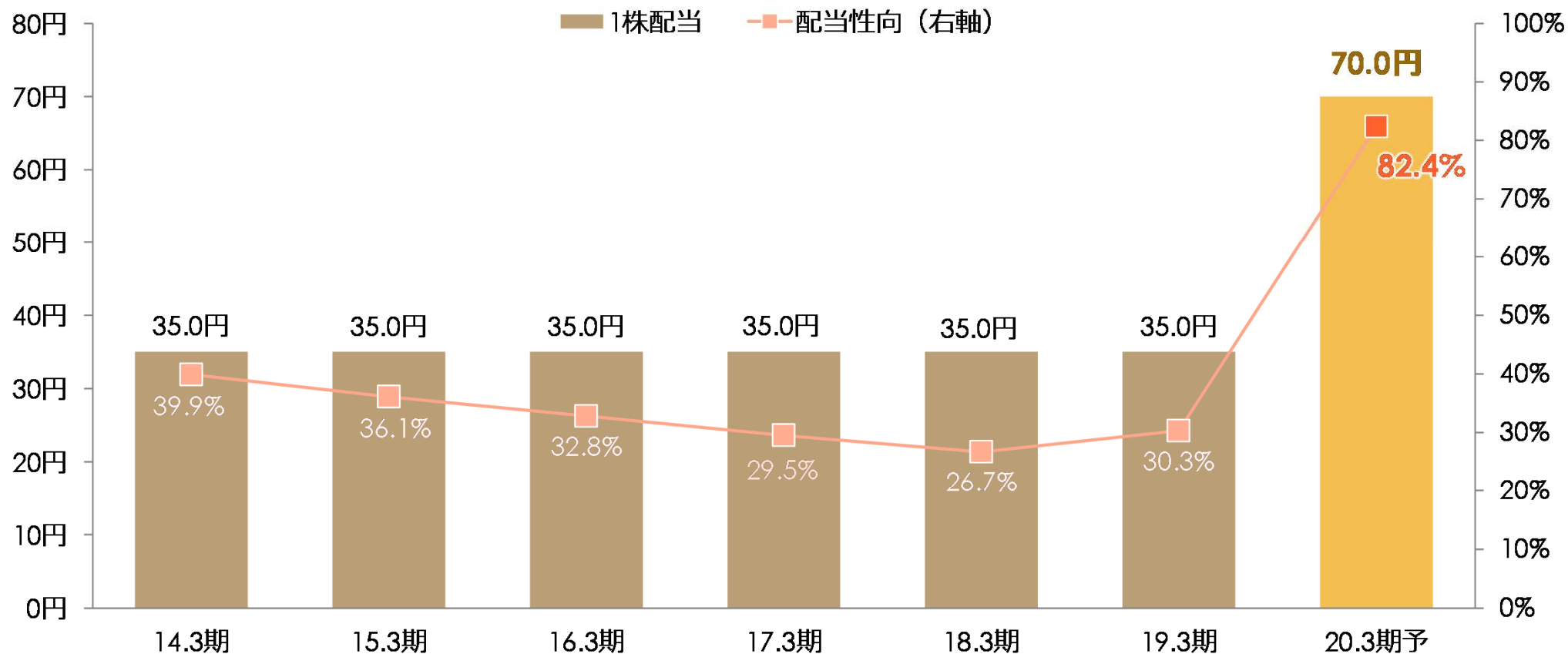
		19.3期	20.3期予想		コメント	
			構成比	増減率		
家庭用商品	ソース類 (ウスター・中濃・ とんかつ、専用 他)	10,440	10,495	60.7%	0.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専用商品企画導入（鉄板、ホットプレート）</li> <li>● 季節・行楽シーズンに合わせた企画</li> <li>● 改元、増税、オリンピックも契機として活用</li> </ul>
	ドレッシング類 たれ・ケチャップ 他	2,752	2,888	16.7%	4.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生鮮連動企画による店頭露出強化</li> <li>● 試食販売強化</li> <li>● 新規ルート開拓</li> <li>● CM連動企画の強化実施</li> <li>● サンプル・景品・イベント活用等による認知度向上</li> </ul>
	計	13,192	13,383	77.4%	1.4%	
業務用商品		3,807	3,917	22.6%	2.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中食（CVS、デリカ）への集中的提案</li> <li>● 業務用卸店との連携による学校給食、ベーカリールート等業務用ユーザーへの試食会等の実施</li> </ul>
その他		14	—	—	—	● 賃貸売上
合計		17,010	17,300	100.0%	1.7%	

営業利益（百万円）



## 将来に向けた資本政策も勘案し、配当予定額を変更

- 20.3期は1株配当予定額は倍増の70円、配当性向は82.4%を予定
- 次期以降も継続的に70円予定



	14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期予
1株配当	35.0円	35.0円	35.0円	35.0円	35.0円	35.0円	70.0円

※2016年10月1日付で10株⇒1株の株式併合したため、14.3期～17.3期配当額は併合後の株式数に換算して修正

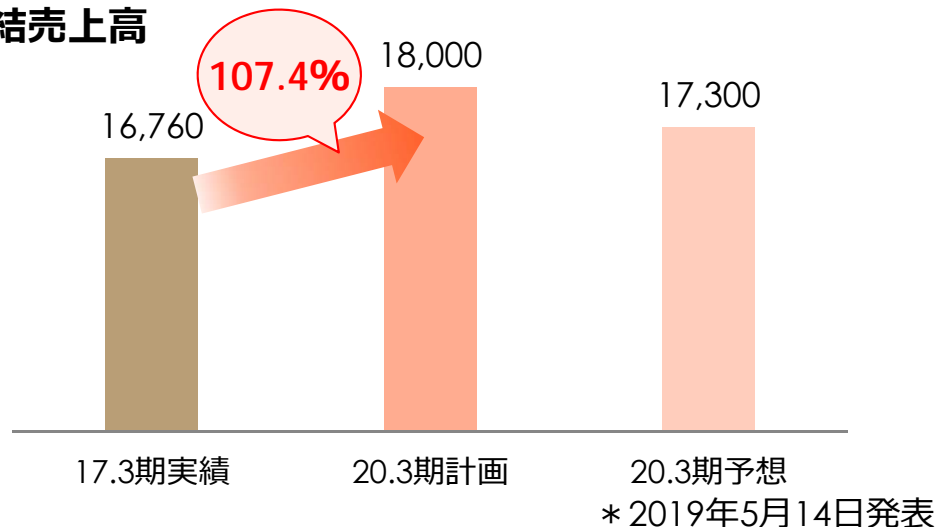
## 2. 中期経営計画の進捗



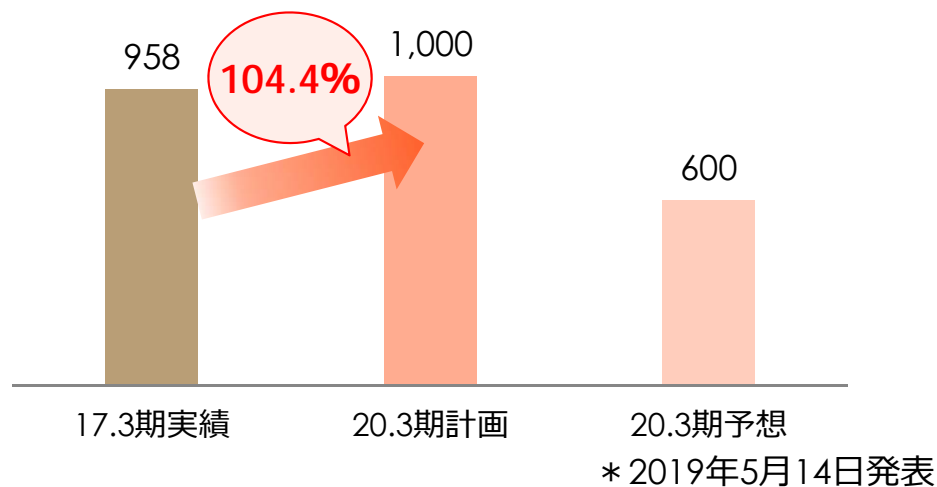
## ■ 20.3期の目標は、連結売上高180億円、連結営業利益10億円と発表

### 計画値（2017年発表時）

#### 連結売上高



#### 連結営業利益



### 計画（2017年発表時）

#### ◆ 重点課題

- 主力事業であるソース事業の拡充
  - ・ 家庭用ソースは健康をテーマとした新しい価値を付加
  - ・ 業務用商品は外食・中食・惣菜ユーザーなどの新規開拓を積極化
- 事業領域の拡大
  - ・ 様々な食トレンド・生活スタイルの大きな変化に対応し新しい商品や食シーンを提案

#### ◆ 施策

- 商品開発力の強化
  - ・ 商品開発力、研究開発力の強化
- 働き方改革の推進
  - ・ ワークライフバランスの推進
- 館林工場における設備の増強
  - ・ ソースの事業領域を広げ、生産能力増強
  - ・ 2017年度～2019年度投資額：30億円

■ 新中計に向けての課題

新中計は、2019年秋をめどに公表を予定

	2017年度～2019年度 中計目標	進捗	課題
重点課題	<p>主力事業であるソース事業の拡充</p> <p>家庭用ソースは健康をテーマとした新しい価値を付加</p> <p>業務用商品は外食・中食・惣菜ユーザーなどの新規開拓を積極化</p>	<p>塩分・糖質減の健康系ソース投入 200ml容器で少子化・個食化対応</p> <p>中食・外食ユーザー新規開拓で 業務用2億増収</p>	<p>販売チャネル拡大</p> <p>中食(CVS、デリカ)ルートにおける 提案力強化 業務用商品生産能力UP</p>
	<p>事業領域の拡大</p> <p>様々な食トレンド・生活スタイルの大きな変化に対応し新しい商品や食シーンを提案</p>	<p>新ブランド「&amp;Bull-Dog」立ち上げで 新たな食シーン提案</p>	<p>市場での定着 新ブランドのさらなる浸透</p>
	<p>商品開発力の強化</p> <p>商品開発力、研究開発力の強化</p>	<p>開発要員増、開発体制づくり</p>	<p>市場に対するリサーチ力を向上、 商品づくりに繋げる</p>
施策	<p>働き方改革の推進</p> <p>ワークライフバランスの推進</p>	<p>フレックス導入、時間外削減、有給 休暇取得率向上</p>	<p>女性が働きやすい職場づくり、 在宅勤務</p>
	<p>館林工場における設備の増強</p> <p>生産能力増強 2017年度～2019年度投資額：30億円</p>	<p>グループ生産体制再構築PJ発足 館林工場新生産ライン30億円投資</p>	<p>新生産ラインの稼働率UP 生産性の向上</p>

## ■ これまでに実施した主な業務改革

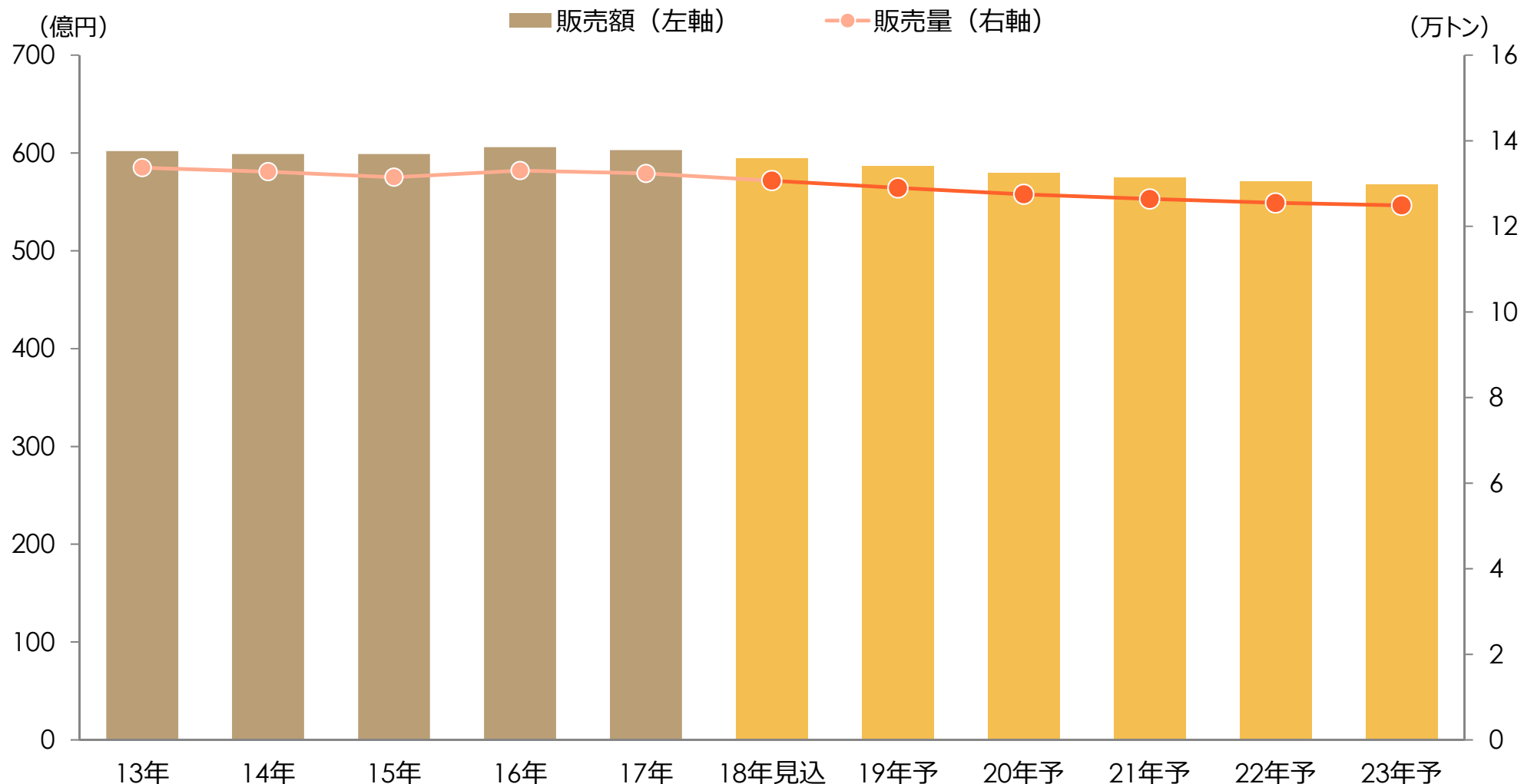
実施時期		改革内容	趣旨
2017年	7～10月	内部通報制度を通報しやすく改定、育児休業取得2歳に延長、ストレスチェック制度新設他	働き方改革
	9月	鳩ヶ谷工場に新規小袋設備増設	生産体制再構築
2018年	1月	社員およびパートタイマーの処遇改善（時間有給制度導入、休暇制度の充実）	働き方改革
	2月	館林工場新ライン本格稼働	生産体制再構築
		新容器・新容量および新ブランド「& Bull-Dog」新商品発売	事業領域の拡大
	3月	ブルドックグループ長期ビジョンを策定、実現のための若手社員3プロジェクト設置	経営改革
	4月	希望するパートタイマー全員を正社員に登用	働き方改革
		単身赴任者の帰省しやすく改正、海外駐在員負担軽減、海外出張時の負担軽減	働き方改革
		委任型執行役員制度の導入	経営改革
	4～6月	札幌・日本橋の賃貸不動産売却	経営改革
12月	歳暮（中元）、年賀状の廃止	経営改革	
2019年	2月	相談役制度廃止	経営改革
	3月	ブルドックソース株式の貸借銘柄選定	
	4月	グループ女性管理職率15.2%、営業部門にフレックスタイム制度を導入	働き方改革
		人事制度改正（若年社員の処遇改善、評価制度を育成重視で改正）	働き方改革
		社内カンパニー制度導入	経営改革
役員報酬規程および役員賞与支給内規新設（役員報酬・賞与支給の明確化）		経営改革	



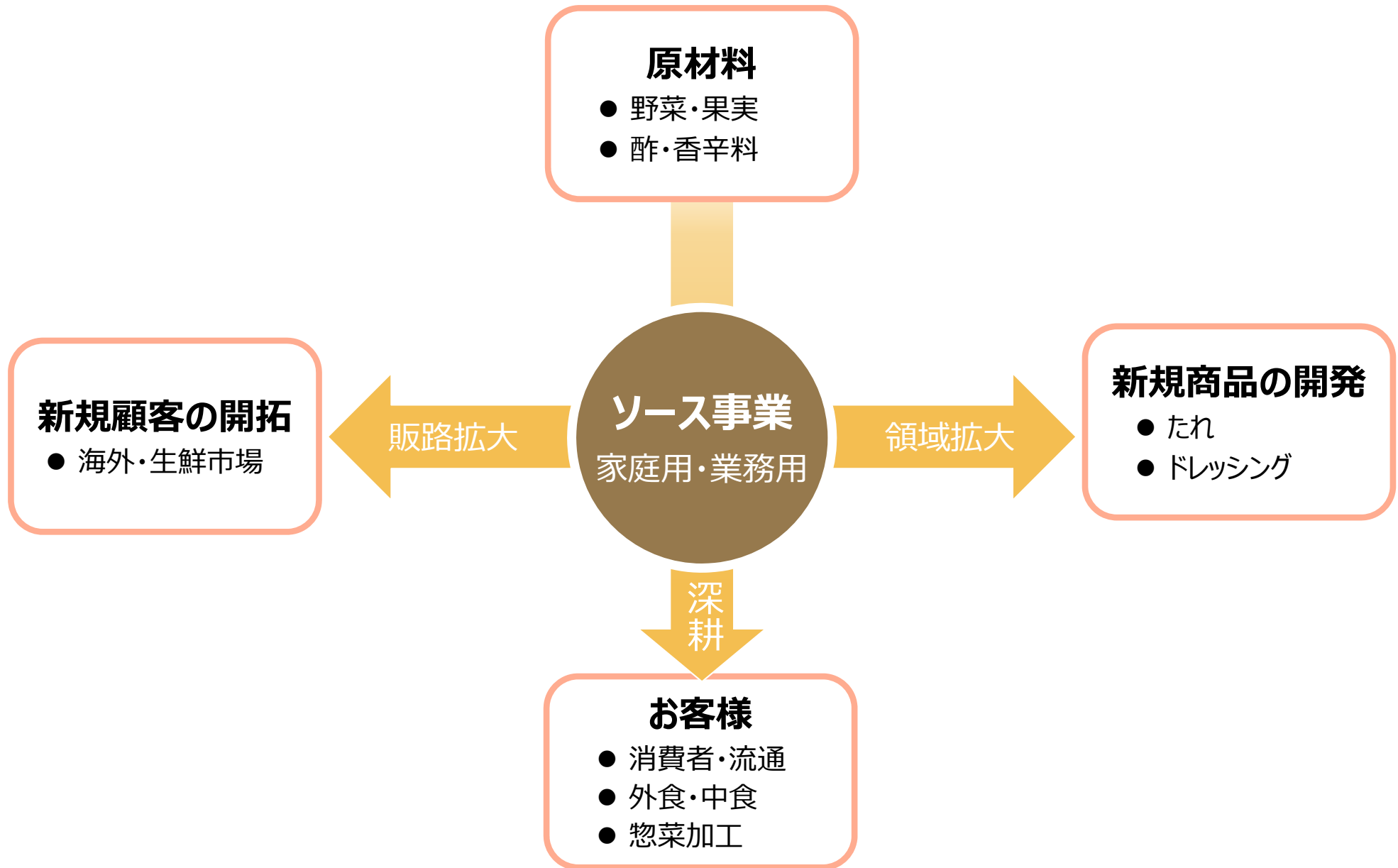
■ 国内市場のビジネスチャンス



### ソース市場規模推移



出所) 「2019年食品マーケティング便覧No.4」富士経済



### 3. 会社概要



## 「幸福感を味わえる商品をお客様に提供すること」

- ◆ 「お客様やそのご家族が毎日元気で暮らしていただけること」ことこそが私たちグループが果たすべき使命と考えるからです。
- ◆ ブルドックソースグループは、この社会的使命を果たし、全てのお客様にその価値をご提供できるよう全社員一丸となって「食の幸せのとなりに」をそのスローガンとし、努力してまいります。
- ◆ 今後ともよりいっそうのご愛顧のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員  
石垣幸俊

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 [2019年3月期]
従業員数	連結：302名 [2019年3月末現在]
売上高	連結：170億円 [2019年3月期]
関連会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ イカリソース株式会社 (100%出資)</li> <li>■ 株式会社Bullフーズ (100%出資)</li> <li>■ 富留得客(北京)商貿有限公司 (100%出資)</li> </ul>



Bull-DoG

## 食の幸せのとなりに。

洋食はいまや、日本の文化です。西洋の料理そのものではなく、日本人の口に合うよう進化した料理です。私たちブルドックソースは、そんな洋食に合ったソースを開発し、日本の洋食を支えてきたと自負しています。

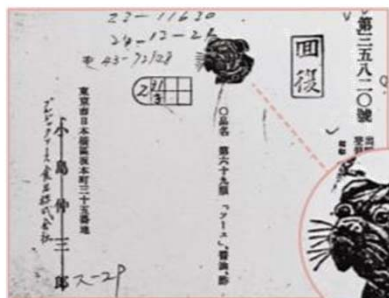
時代が変わり、味覚の嗜好が変わっても、それに合わせたソースをお届けし続けることで、いつも「食の幸せのとなり」にいたいと考えています。



、BULL-DOG、

## ブルドックソースの名前の由来

ソース発祥の地であるイギリスで、ブルドッグはシンボル犬として愛されていました。ソースが日本の家庭に馴染んできた大正末期に、ソースと故郷を同じくするこのペット同様に人々に広く愛されるようにと、商品名に「ブルドック」として採用、マークとしました。



明治42年(1909年)  
4月5日 申請時の呼  
称どおり「ブルドック」  
として商標登録

、IKARI、

## イカリソースの名前の由来

1895(明治28)年の秋、旧イカリソースの創業者が乗り込んだ船が火事に遭い、彼は自分の救命袋を妻子のいる友人に譲り、観念して海に飛び込みました。もう駄目だと諦めかけていたとき、目の前に救命ランチの錨(いかり)網が。九死に一生を得たことから、このときの感謝の気持ちを忘れないよう、イカリを社名とマークに採用しました。



イカリマークの変遷



イカリマークのデザインは、現在までに5度変わっております



# 洋食が始まる明治期に創業し、日本の食生活とともに成長



## ブルドックソース



鳩ヶ谷工場・館林工場、FSSC22000取得

うまソース発売

2010年モンドセレクションの金賞受賞

中国現地法人「富留得客(北京)商貿有限公司」設立

イカリソースをグループ化

館林工場を新設。鳩ヶ谷と館林の2工場体制

株式を東京証券取引所市場第二部に上場

中濃ソース発売

2010

2009

2005

1998

1990

1983

1981

1973

1970

1966

1964

1963

1953

1951

1935

1929

1912

1909

1905

1902

1896

2017

2015

2014

2012

2010

2009

2005

1998

1990

1983

1981

1973

1970

1966

1964

1963

1953

1951

1935

1929

1912

1909

1905

1902

1896

1896

1896

1896

1896

1896

1896

1896

1896

1896

1896



鳩ヶ谷工場

とんかつソース発売

埼玉の鳩ヶ谷に工場を新設



現在の茅場町交差点に新社屋が完成

「ブルドック」の商標を登録  
「NO.1特製ブルドックソース」として販売

犬印ソースとして  
自社ブランド商品を製造

創業者、初代小島仲三郎  
は日本橋に当社の前身で  
ある三澤屋商店を創業

大阪市此花区伝法に工場を設立

業界として日本初の全自動びん詰めラインを設置し稼働

唐辛子の辛味成分を抽出する特許取得

業界初のプラスチック容器を採用した「ポリパック」発売

九州工場竣工

西宮工場竣工

業界初のビタミン入り低塩ソース「健康ライフ」発売

ノンオイルドレッシング「野菜のドレス」発売

ブルドックソースグループとしてスタート

イカリソース特許登録

西宮工場  
FSSC22000  
取得

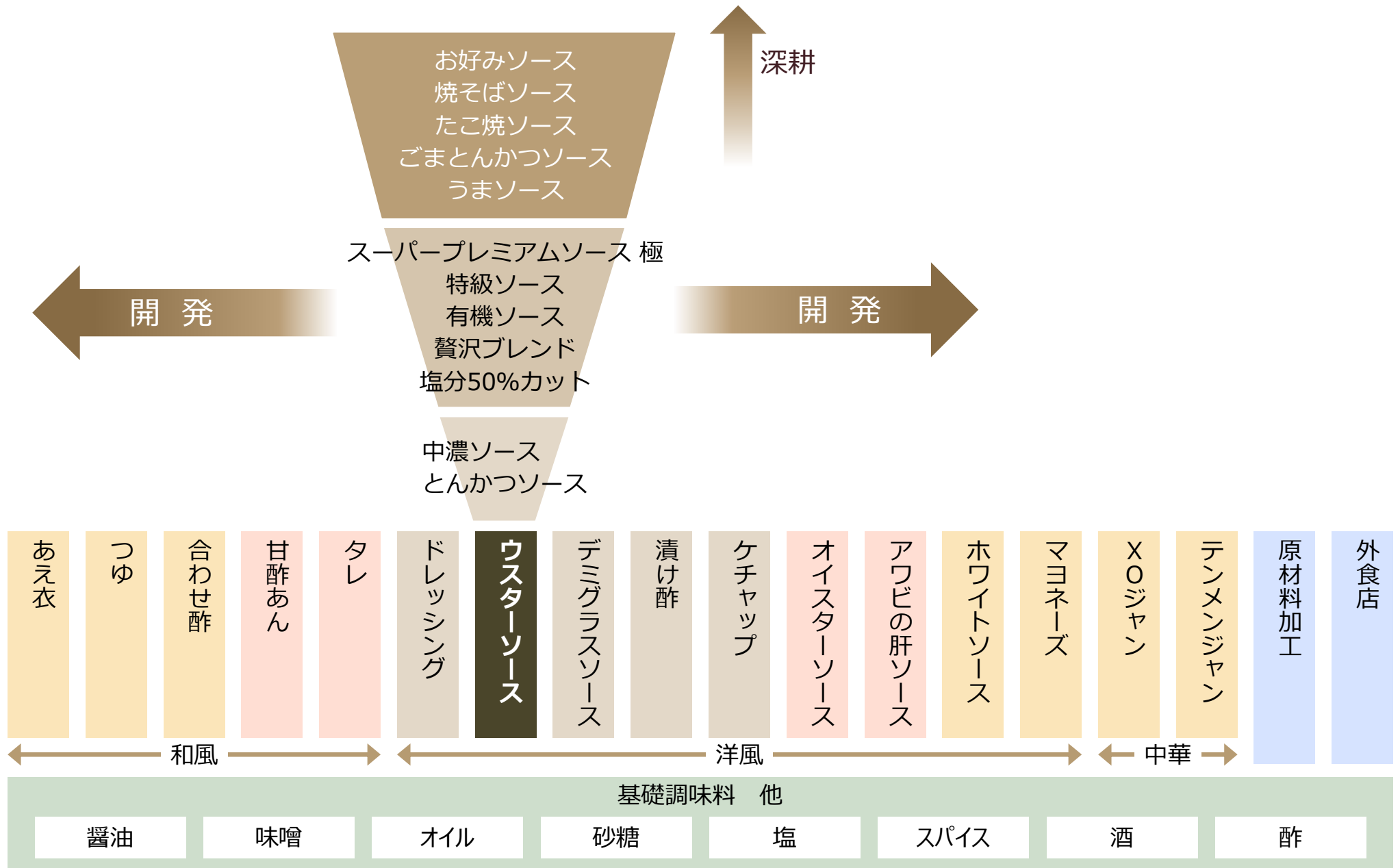


## イカリソース

IKARI SAUCE CO.,LTD.

イカリソース誕生  
本格的ソースとしては、国産第1号となった「錨印ソース」を発売

	主な製品	パッケージ
<p>家庭用商品 ソース類 (ウスター・中濃・ とんかつ、専用)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ レギュラーソース(ブル/イカリ)</li> <li>◆ お好みソース(ブル/イカリ)</li> <li>◆ うまソース(ブル)</li> </ul>	
<p>家庭用商品 ドレッシング類 たれ・ケチャップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 月島もんじゃ焼(ブル)</li> <li>◆ &amp; Bull-Dog (ブル)</li> <li>◆ 野菜のドレス、たれ(イカリ)</li> <li>◆ 季の皿(イカリ)</li> </ul>	
<p>業務用商品</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 小袋、1L、1.8L、10L、20L</li> <li>◆ 他PB多数(ブル/イカリ)</li> </ul>	

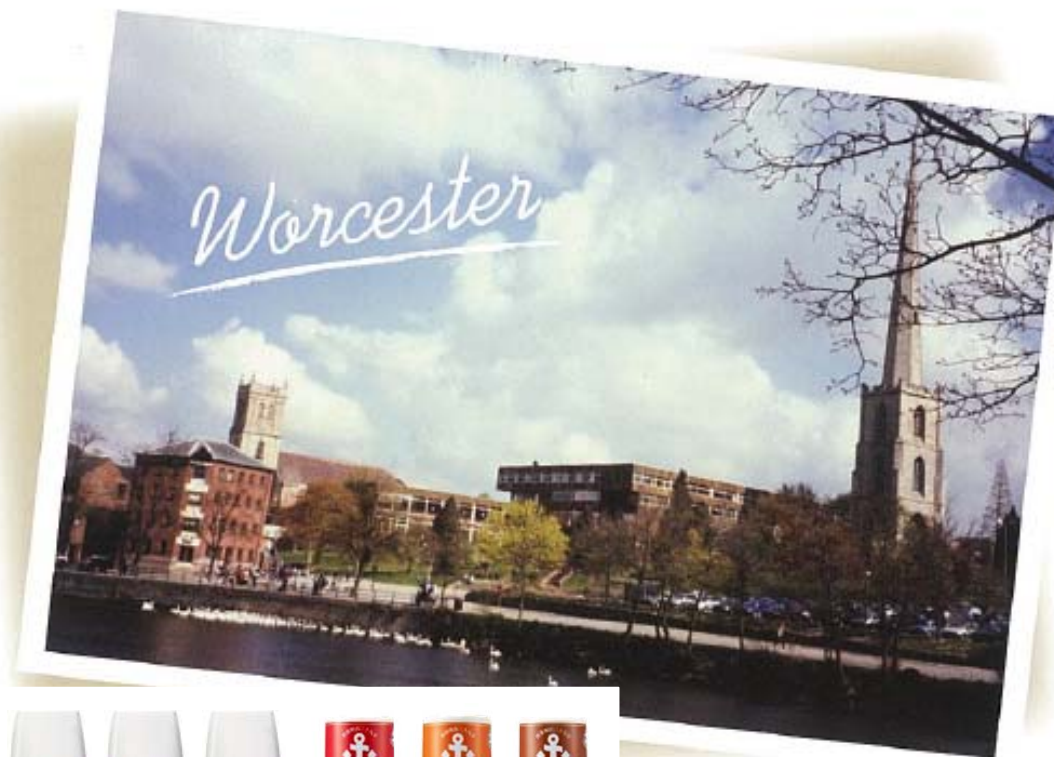


- ブルドックソースはイギリス伝統のウスターソースを日本風にアレンジ
  - ソースの本流を司る会社

## ■ ソースの歴史

### ソースの発祥

ソースはロンドンの北西180kmほどの、イングランド中央、ウスターシャー地方のウスター市に住む主婦が、野菜や果物を香辛料や塩と一緒につぼに入れて保存しておいたところ、しばらくして食欲をそそる美味しそうな香りの液体になっていたのがはじまりと言われています。その後、ソースのおいしさに着目したリー・アンド・ペリンス社によりウスターソースとして商品化されました。



■ たくさんの自然素材の力を引き出して、安心な商品を作っています。

レギュラーソースは食品添加物を加えておりません！

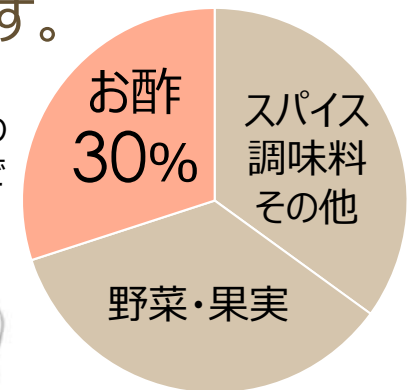
## 10種類以上のスパイス

主なソースにはと唐辛子や生姜をはじめ、10種類以上のスパイスがブレンドされています。ブレンドのバランスがソースの味の秘訣に！



## お酢が約30%も入ってます。

ソースはその30%がお酢でできています。疲労回復や食欲増進に効果があると言われるお酢。ソースの味を引き締めるだけでなく、防腐・殺菌の効果もあります。



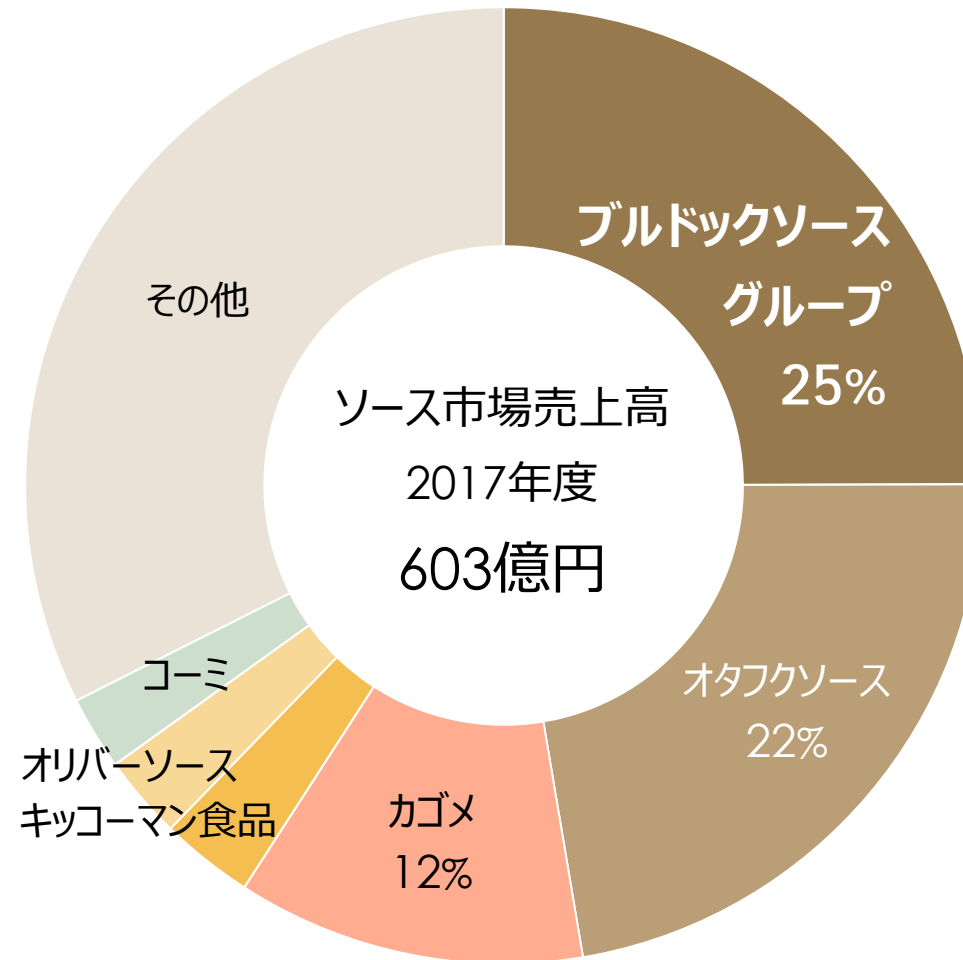
原材料に占めるお酢の比率

## ソースは、かける野菜・果物！

ソースには、トマト、たまねぎ、リンゴなどの野菜や果物が豊富に含まれています。その味が自然な甘さや酸味となり、ソースのおいしさとなっているのです。自然素材のチカラとおいしさを存分に引き出すため、素材そのものの味わいや風合い、色合いなどを出せるよう、日々の研究開発に注力しています

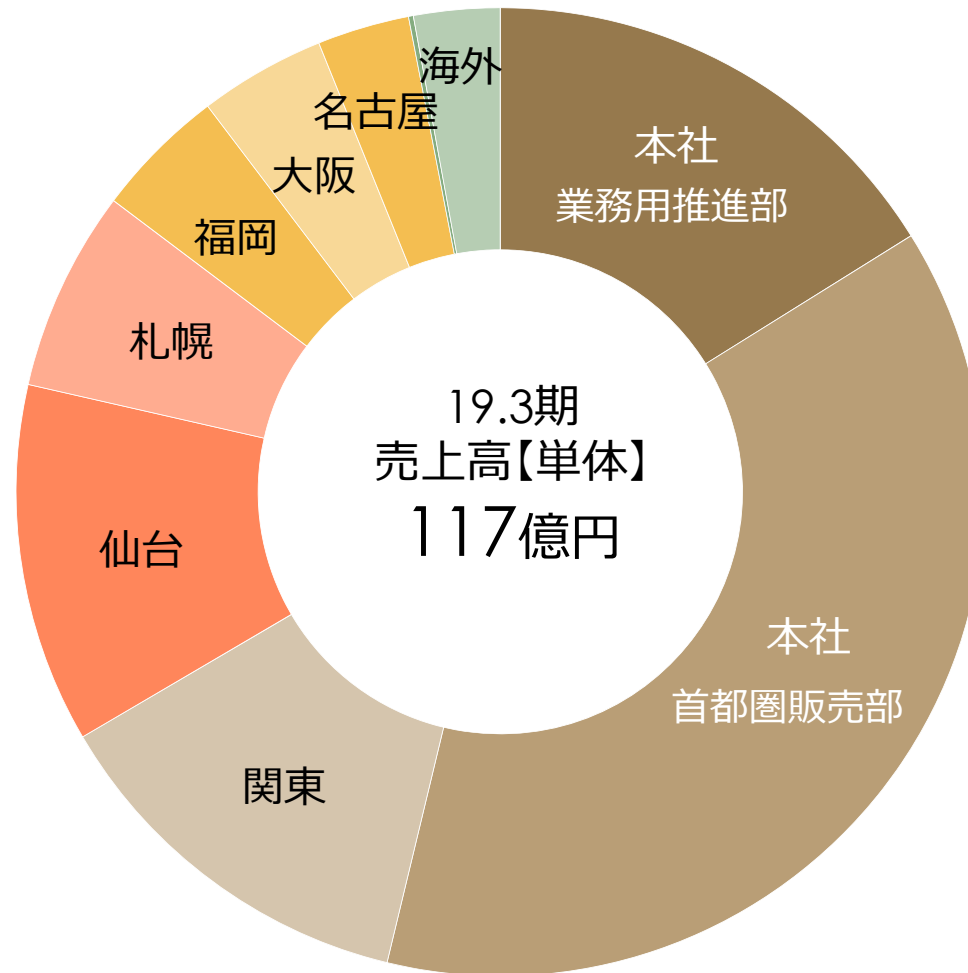


### ソース市場 メーカーシェア



出所) 「2019年食品マーケティング便覧No.4」富士経済

### ブルドックソース拠点別売上構成比

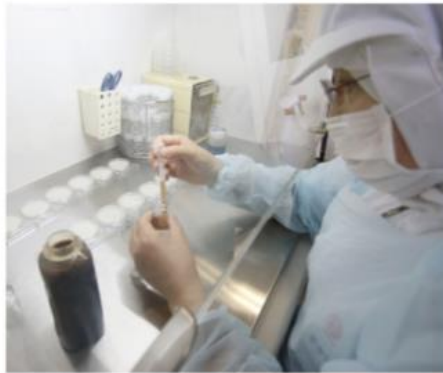






## ■ 食品安全への取り組み

- お客様やご家族が毎日元気で暮らせるために、安全・安心・信頼できる企業であり続ける事を前提として、グループで食品安全を最優先に企業活動を取り組みます。



毎日安心してお召し上がりいただくために、徹底した衛生管理がなされた工場生産されています。原料についても素材にこだわり品質をチェックし合格したものだけを受け入れております。素材の力を引き出しておいしいものを届けたいその思いから、主力商品は、カラメル色素・増粘剤・化学調味料・甘味料などの食品添加物を加えておりません。総合的な衛生管理システムで生産から出荷までの製造工程を厳しく管理しております。

### 食品安全システム

ブルドックソース、イカリソースは、  
FSSC22000を取得致しました。

ブルドックソース鳩ヶ谷工場・館林工場、及びイカリソース西宮工場は、食品安全FSSC22000を取得しました。

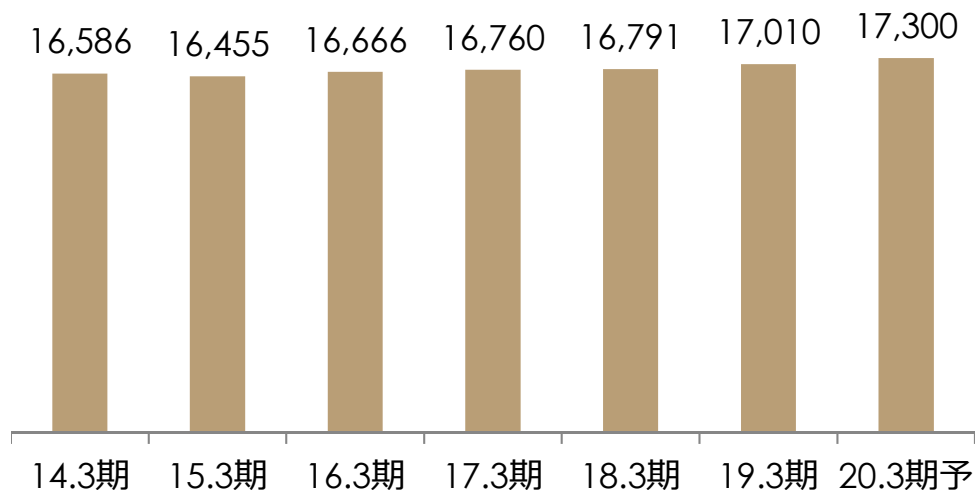
FSSC(Food Safety System Certification)22000は、食品製造組織に向けた、新しい食品安全システムの国際規格です。



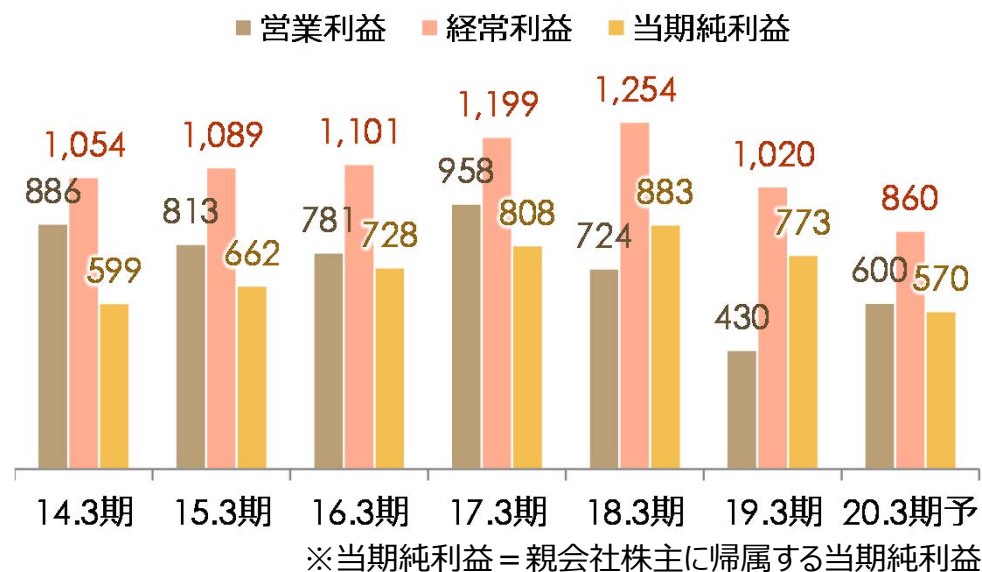
### 食品安全方針

1. 食品安全関連法規制及び当社が同意したお客様要求内容について遵守します。
2. フードチェーンの一員として常に食品安全を優先し、お客様との食品安全に関するコミュニケーションを大切にして食品安全に影響する問題を全従業員に周知徹底します。
3. 食品安全の意識・知識・行動を身につけるため全従業員に教育を実施します。
4. 食品安全行動を実施するために、組織と具体的な行動規定・手順を策定します。
5. 定期的なマネジメントレビューを実施し、法規制対応・方針・規定・手順等の有効性確認と見直しをして継続的且つ適切に実行します。

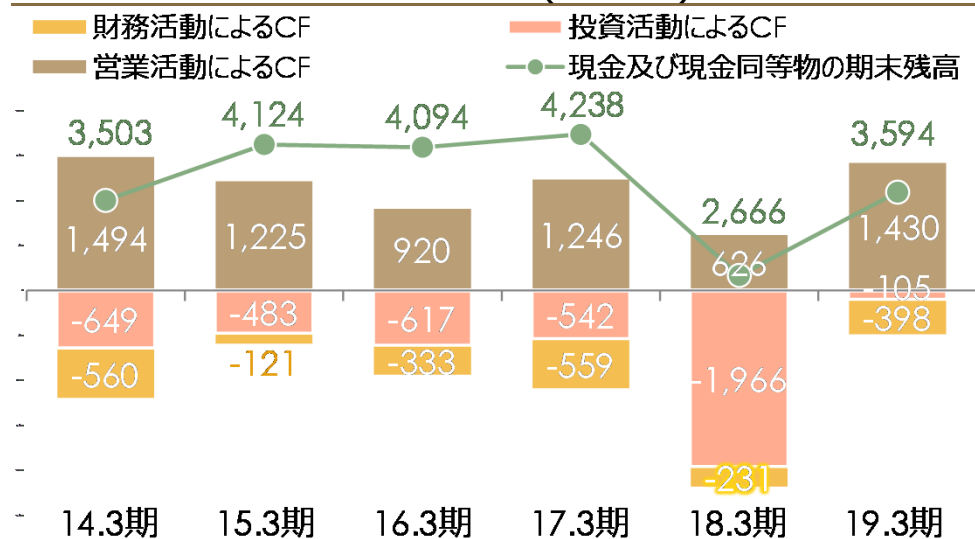
売上高 (百万円)



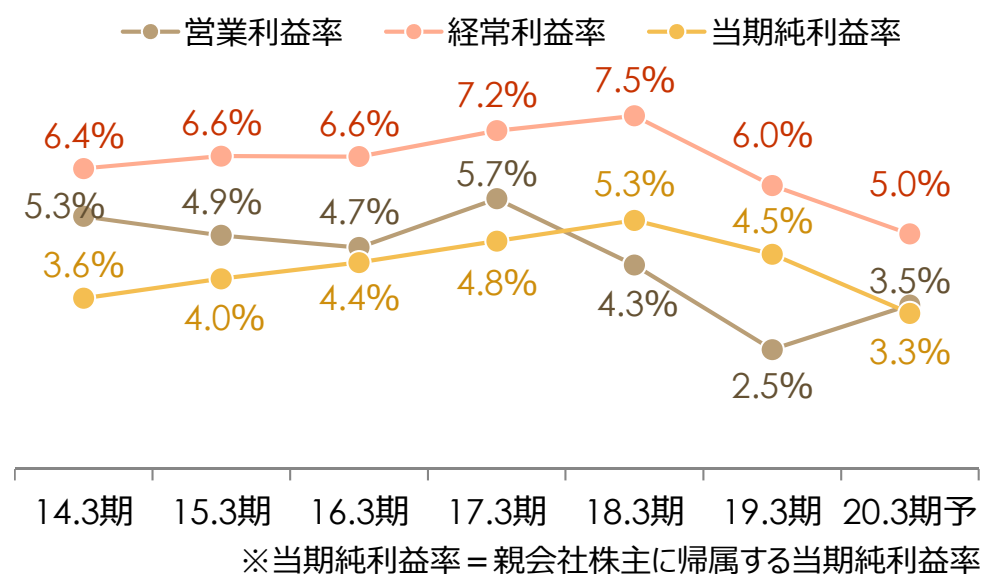
利益 (百万円)

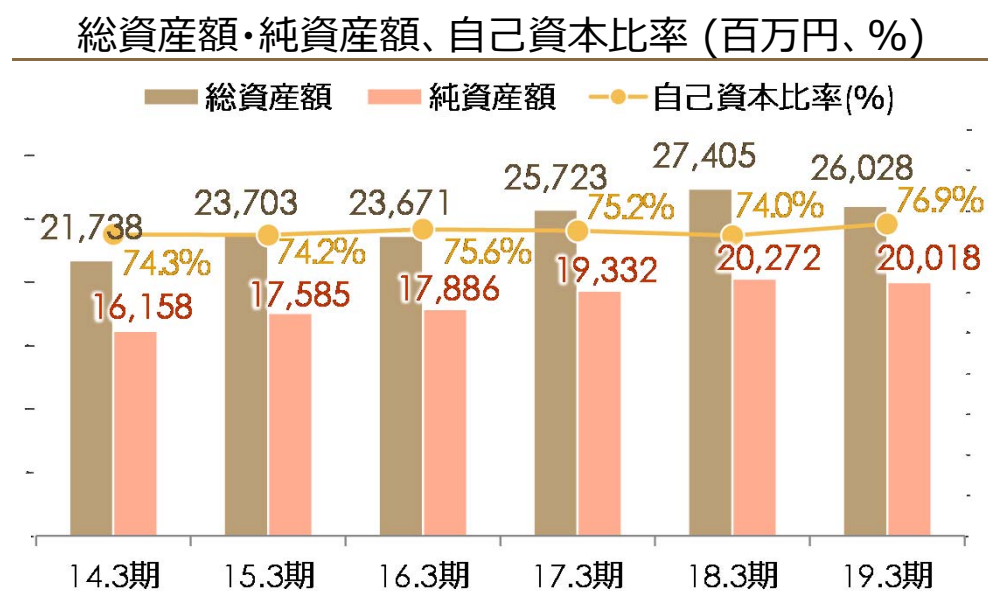
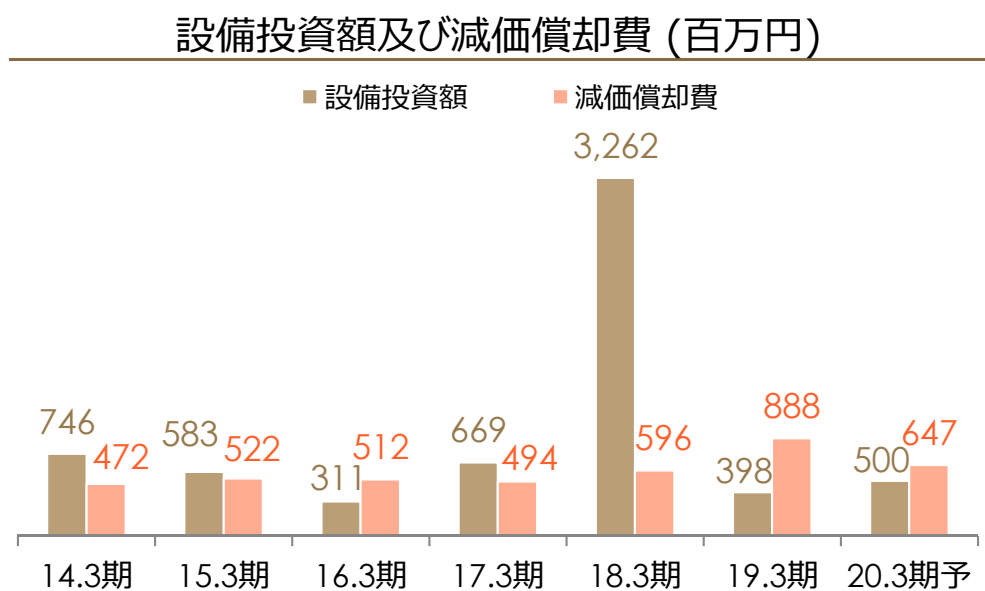
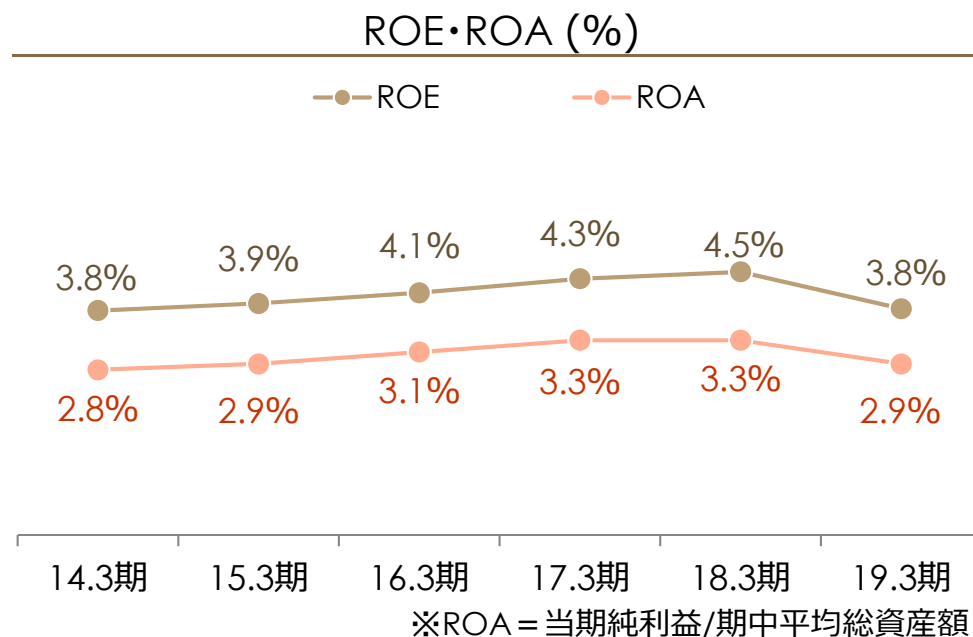
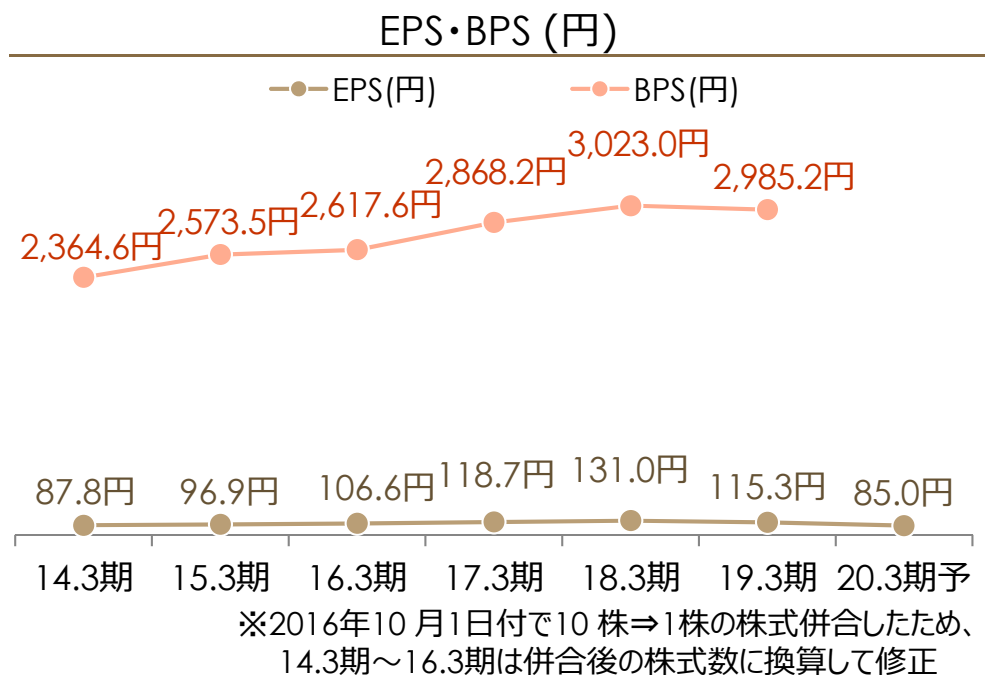


キャッシュフロー(百万円)



利益率 (%)





## 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。