

# Yakult Vision 2020

## 第2フェーズ計画(2014ー2016)

2014年 5月 13日

株式会社**ヤクルト**本社

# 【目次】

## 長期ビジョン概要

長期ビジョン概要	.....P2
----------	---------

## 第1フェーズ計画(2011-2013)の振り返り

全社 第1フェーズの目標と成果	.....P4-6
-----------------	-----------

## 第2フェーズ計画(2014-2016)

(1) 第2フェーズ計画策定の考え方	.....P8-9
(2) 第2フェーズ 全社戦略	.....P10
(3) 定量目標	.....P11-15
(4) 経営指標の考え方	.....P16
(5) 事業別戦略	.....P17-24

# 長期ビジョン概要

「Yakult Vision 2020」は、創業75周年の節目にあたり作成した、この先10年間のありべき姿について明らかにした中長期経営計画である。

## 定性目標

### 企業理念

私たちは、生命科学の追究を基盤として、  
世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。

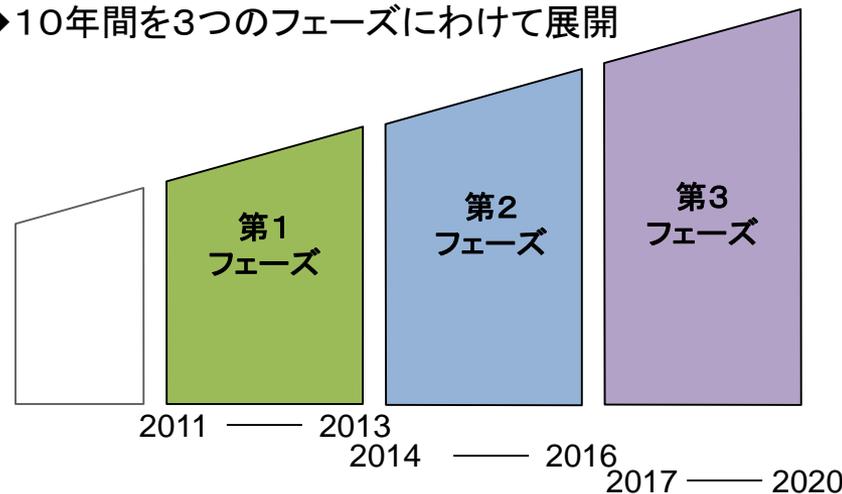
Yakult Vision 2020  
~つくろう！ヤクルトのみらい~

- 地球上の一人でも多くの方たちに「健腸長寿」を普及しよう！
- 当社ならではの予防医学と治療医学の両輪で、「健康社会」を実現しよう！
- 最高の技術をまごころと感謝でお届けし、お客さまや私たちの「満足と幸せ」を創出しよう！

## 定量目標

	2009年度	2020年度	
グローバル乳本数	2,640万本／日	3,650万本／日	1,000万本増
連結売上高	2,907億円	5,000億円	約2倍増
連結営業利益	190億円	500億円	約3倍増

### ◆10年間を3つのフェーズにわけて展開

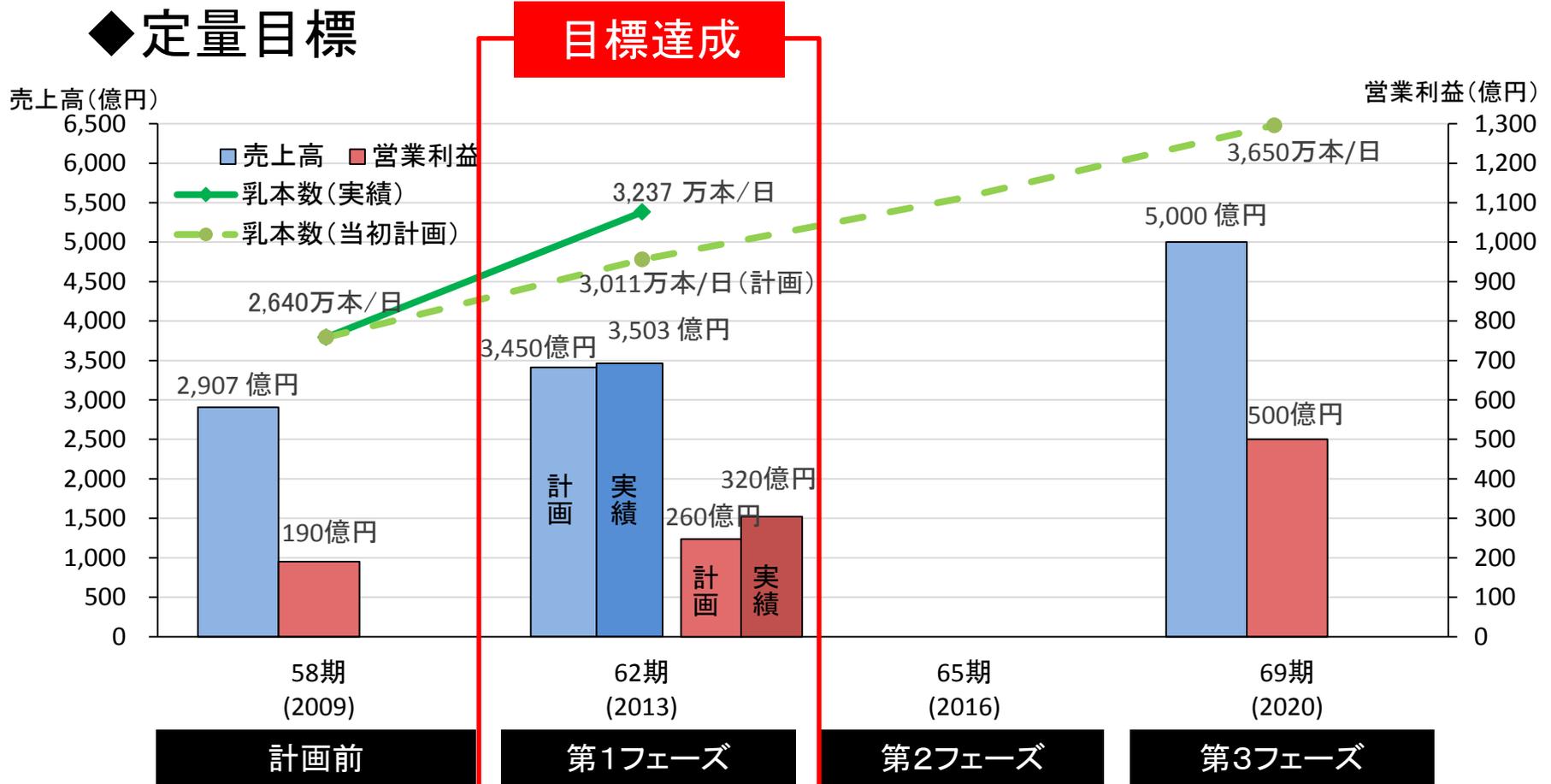


# 第1フェーズ計画 (2011-2013)の振り返り

# 全社 第1フェーズの目標と成果①



## ◆ 定量目標



	計 画	実 績
グローバル乳本数	3,011万本/日	3,237万本/日 (達成率107.5%)
連結売上高	3,450億円	3,503億円 (達成率101.5%)
連結営業利益	260億円	320億円 (達成率123.1%)

### 第1フェーズの位置づけ

飛躍への助走期間 ~10年後を目指した基盤整備の展開

国内飲料食品事業については、成熟した国内市場における再成長の基盤づくりを行いました。研究開発拠点の強化、生産拠点の再編効率化を図り、事業の根幹であるプロバイオティクスの価値普及に努め、一定の成果を上げました。

一方、海外飲料食品事業については、市場の拡大・深耕と商品供給体制の拡充を図り、事業全体の業績を牽引しました。

また、医薬品事業につきましては、薬価改定の影響もあり、厳しい状況を強いられました。パイプラインの品目の開発を推進し、オンコロジー領域に特化した事業の拡充に努めました。

# 全社 第1フェーズの目標と成果③



セグメント	3年間の成果
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 執行役員制度の導入(2011年6月～)</li> </ul>
国内飲料 食品	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 研究開発拠点の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・中央研究所 研究棟4棟の新設(2012年10月着工、2015年完成予定)</li> </ul> </li> <li>▶ 生産拠点の再編、効率化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・第2期設備投資計画の推進(14工場→11工場体制)</li> <li>・兵庫三木工場の全面稼働(2012年12月～)</li> </ul> </li> <li>▶ 既存ブランドの強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹商品の価値向上(Newヤクルト発売2013年11月)</li> </ul> </li> <li>▶ 価値普及活動の継続推進</li> </ul>
海外飲料 食品	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 販売対象人口の拡大と人口比の増大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規進出国2か国、中国新規進出都市5か所(進出国は32の国と地域に拡大)</li> </ul> </li> <li>▶ 供給拠点の拡充                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・工場設備投資の推進(拠点数22か所、生産体制3,100万本/日)</li> </ul> </li> </ul>
医薬品	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ エルプラットのアジュバントXELOX療法の承認取得</li> <li>▶ エルプラットの適用拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・膀胱がん承認取得、胃がんへの効能追加に向けた推進</li> </ul> </li> <li>▶ パイプラインの品目の開発推進</li> </ul>



# 第2フェーズ計画 (2014-2016)

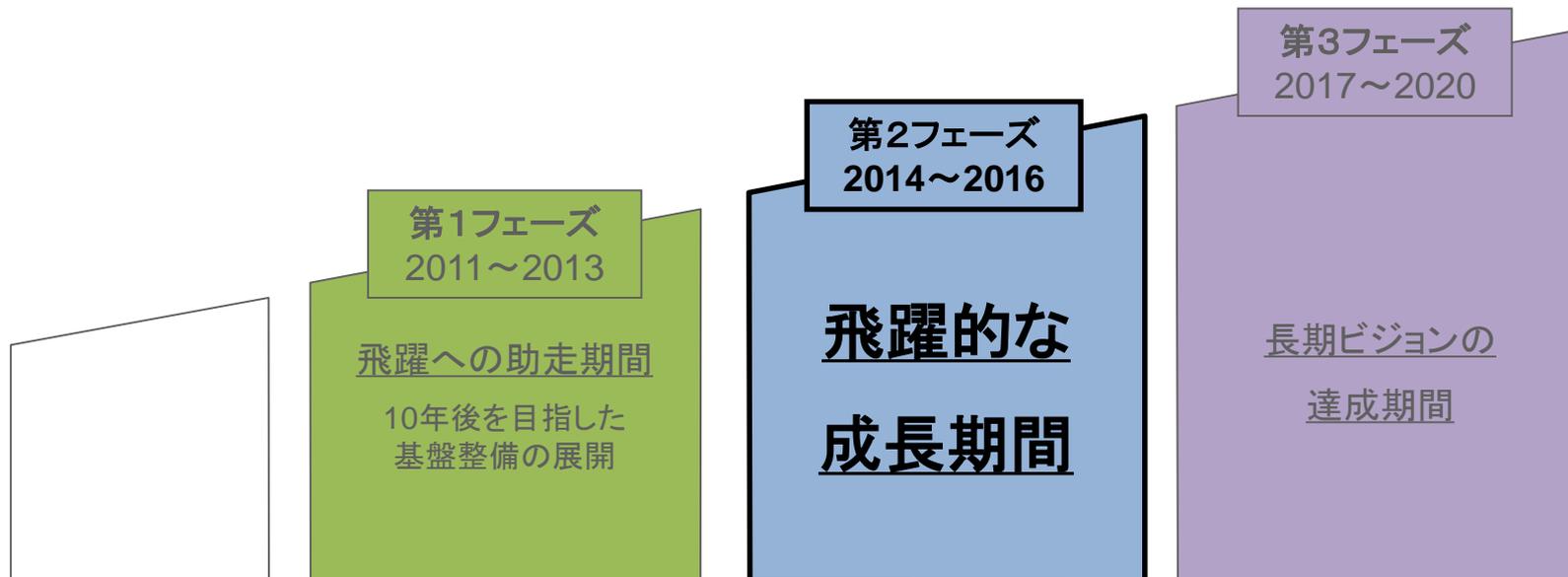
# (1) 第2フェーズ計画策定の考え方①

## 第2フェーズ計画の位置づけ

当社グループは、企業理念に基づいて事業推進を図ることを基本に、第1フェーズから展開している基盤整備をもとに、「飛躍的な成長」を目指していきます。

### ◆企業理念◆

私たちは、生命科学の追究を基盤として、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。



## (1) 第2フェーズ計画策定の考え方②

### 目標達成に向けた考え方

- ヤクルト事業の根幹であるプロバイオティクスの価値普及を世界へ展開していくことにより、グローバル化をさらに推進していきます。
- 研究開発力を強化するとともに、エビデンスに裏付けされたヤクルトならではの商品・サービスを提供することにより、持続的な成長を目指していきます。
- 当社グループが一丸となって、企業理念の実践を通じ、世界の人々(地域社会)に貢献していきます。

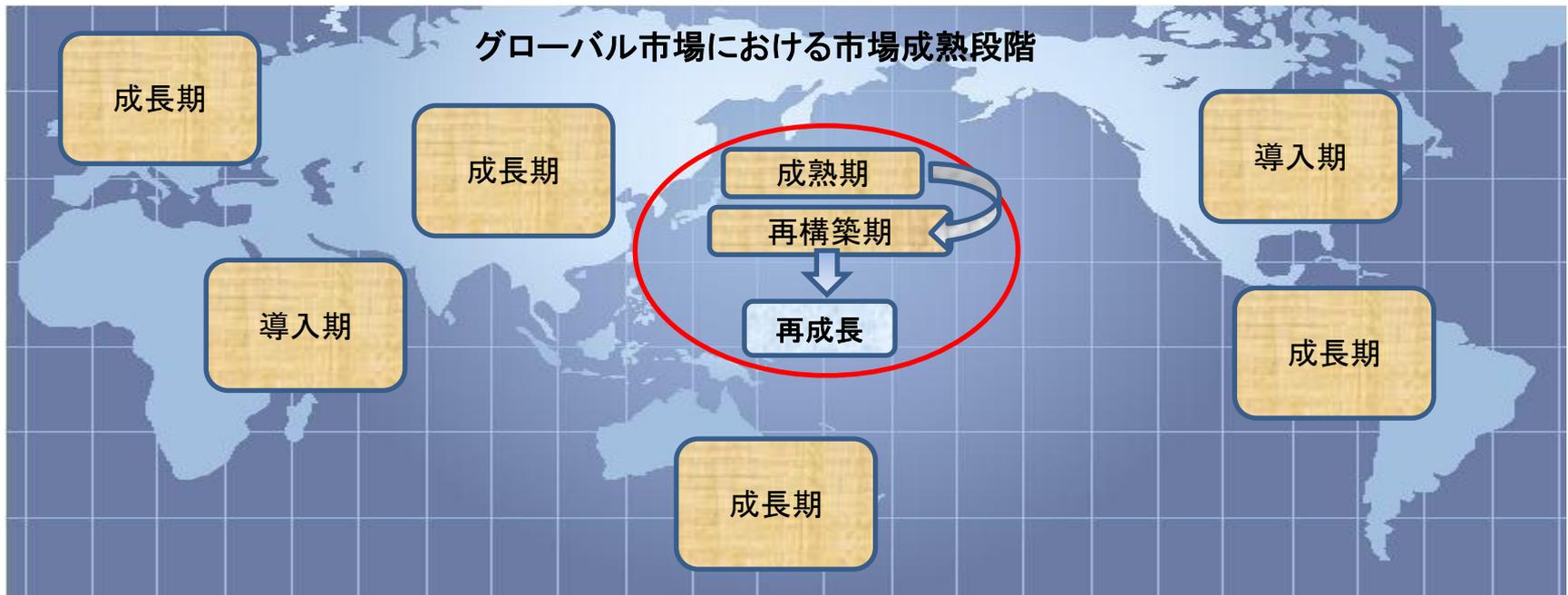
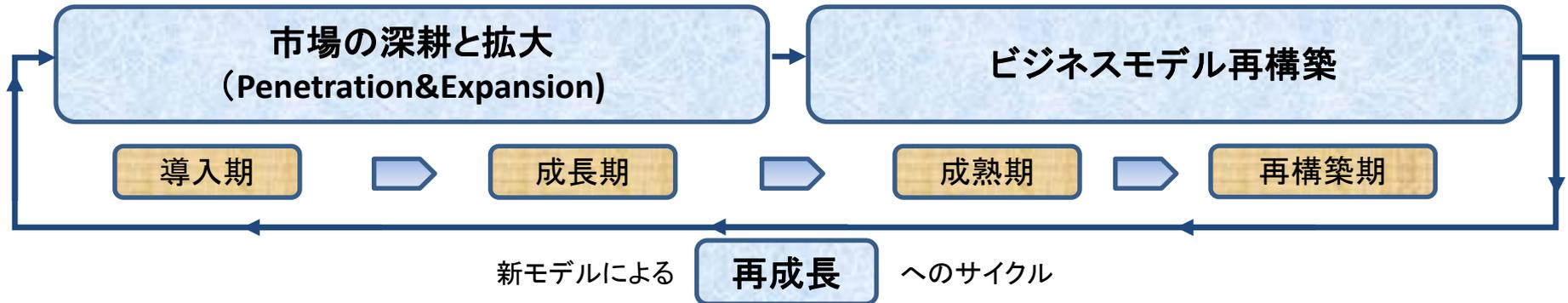


# (2)第2フェーズ 全社戦略

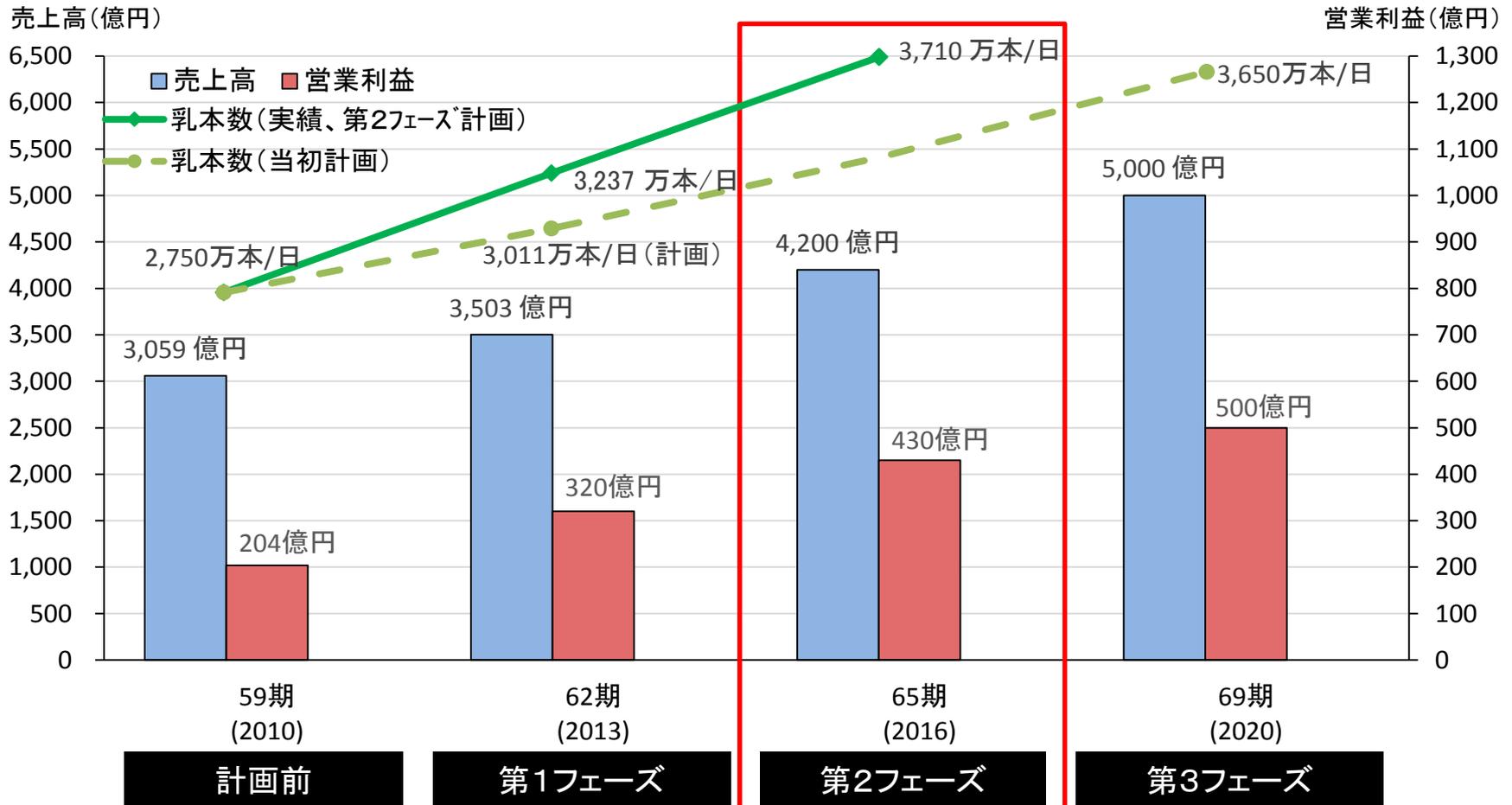


## 【グローバル事業ポートフォリオ戦略の継続推進】

グローバル市場を“導入・成長・成熟・再構築”の各段階に分け、最適な戦略を展開することでグループ成長を継続。また、次世代のグローバル事業を引っ張る、国内事業の基盤づくりを推進する。



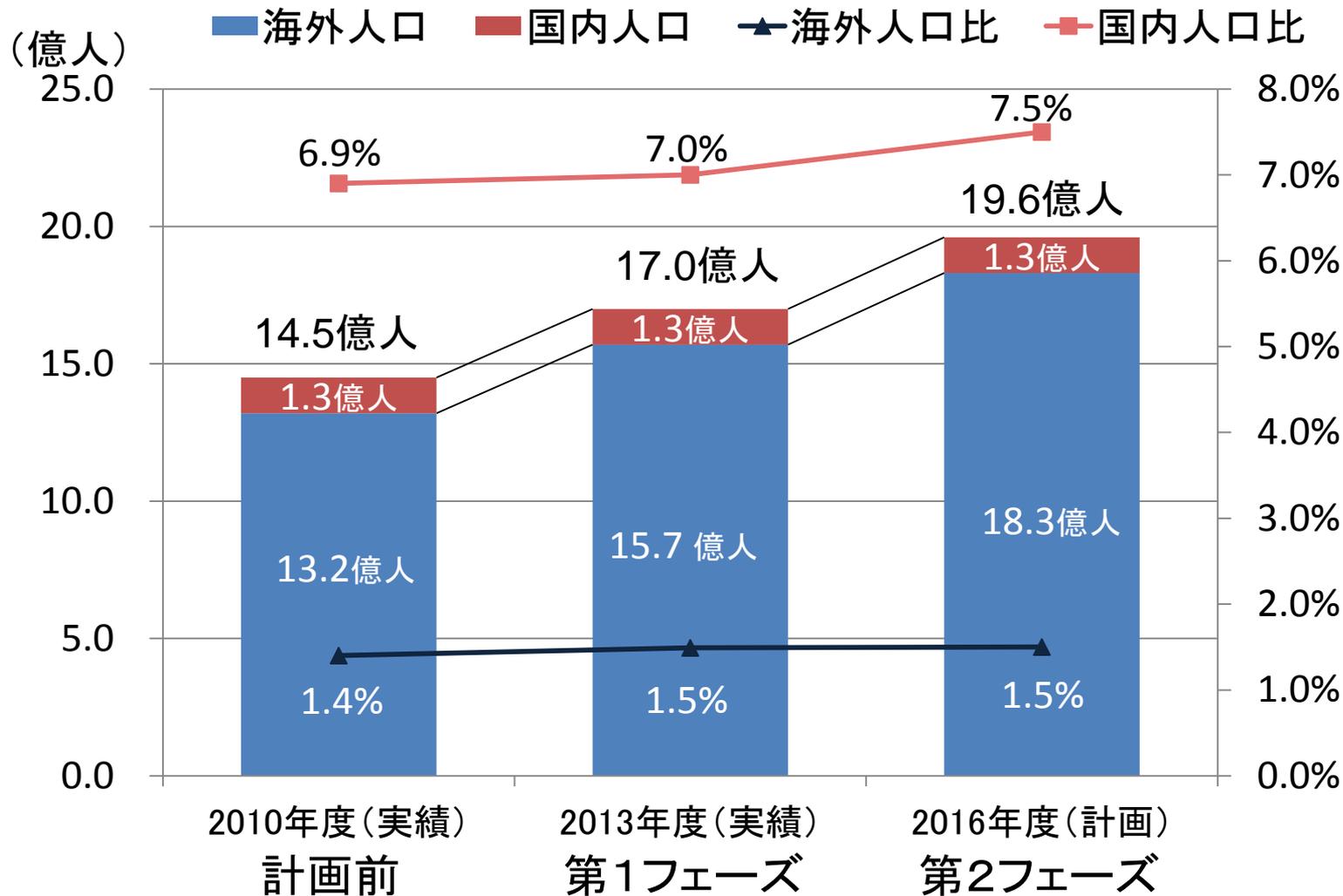
# (3) 定量目標 ① 全社



グローバル乳本数	3,710万本/日	(第1フェーズ差 +473万本/日)
連結売上高	4,200億円	(第1フェーズ差 +697億円)
連結営業利益	430億円	(第1フェーズ差 +110億円)

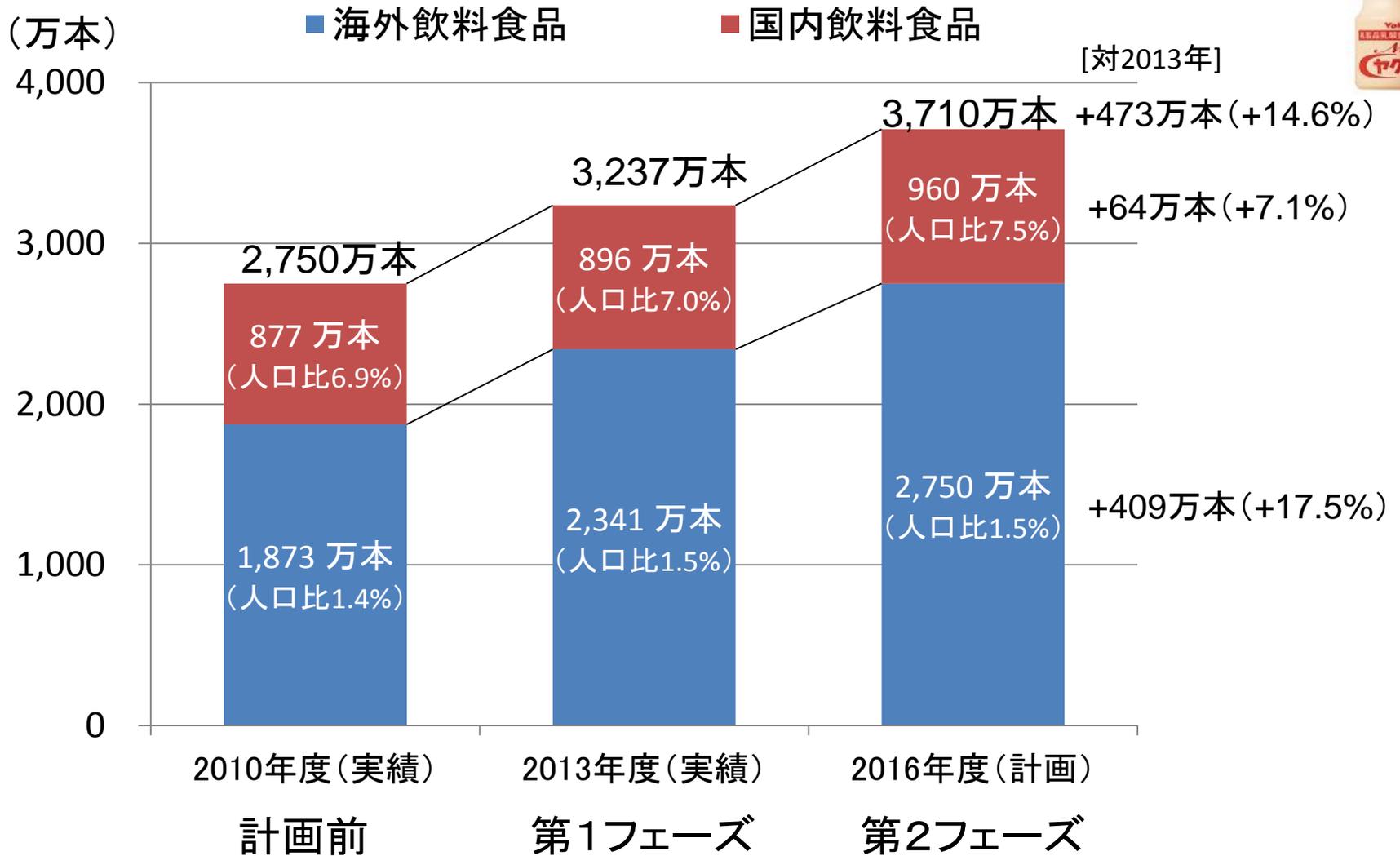
⇒2020年全社定量目標の前倒しの達成を目指す

# (3) 定量目標 ②販売対象人口と人口比



※人口比=1日当たりの乳製品販売本数/販売対象人口

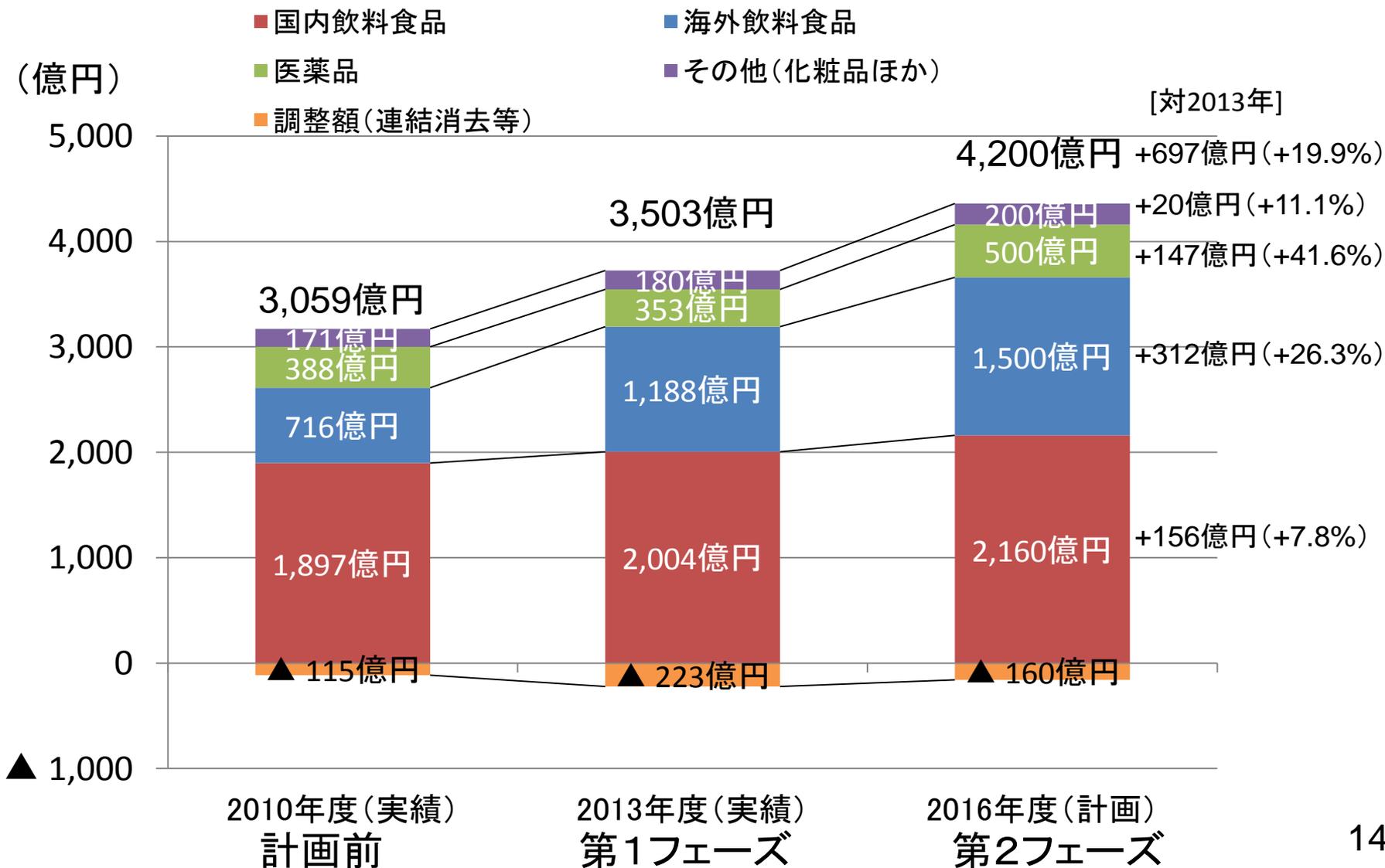
# (3) 定量目標 ③1日当たりの乳製品販売本数



# (3) 定量目標 ④ 連結売上高



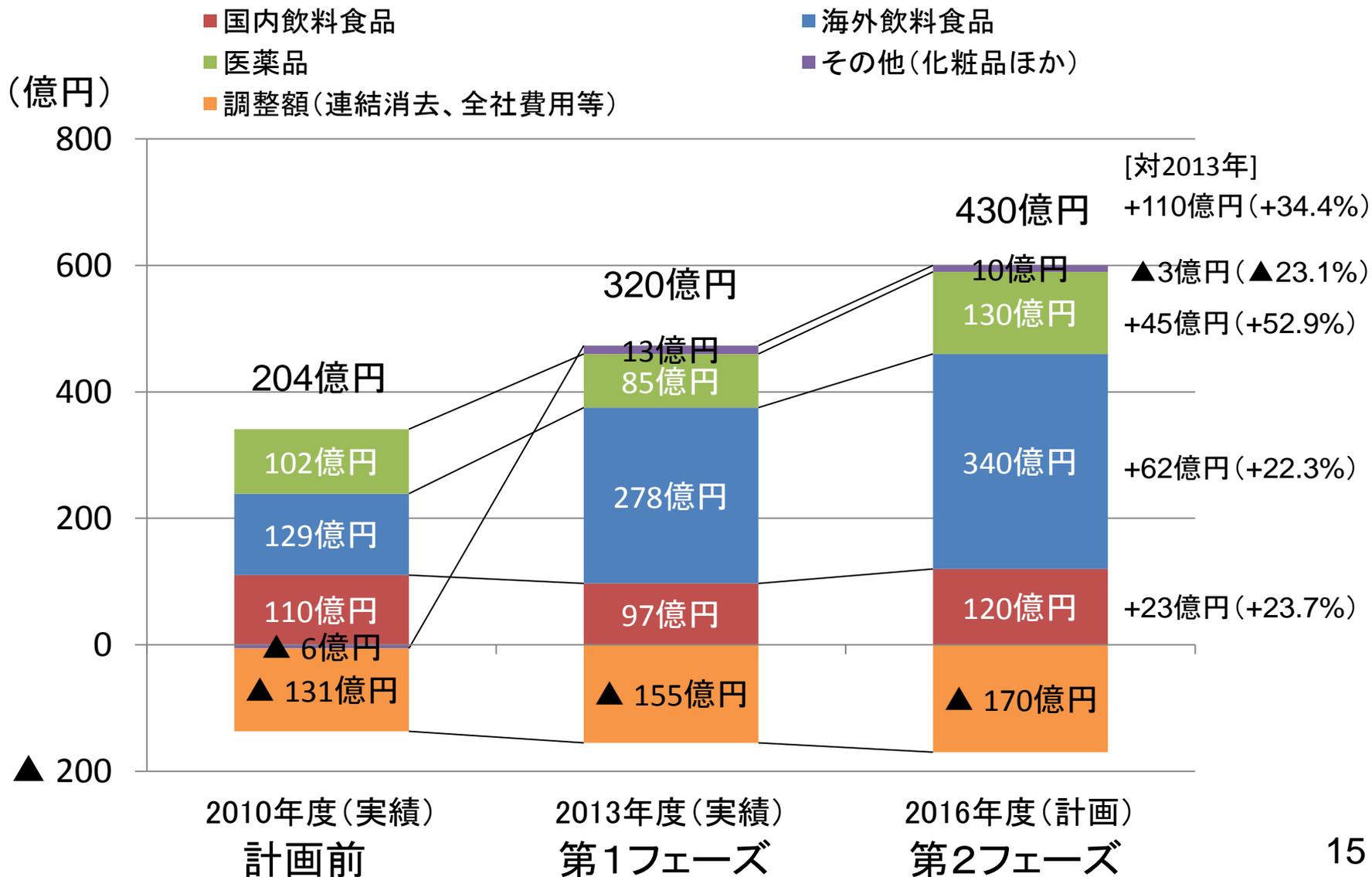
## ◆セグメント別



# (3) 定量目標 ⑤ 連結営業利益



## ◆セグメント別



## (4) 経営指標の考え方

### ① 営業利益率

「Yakult Vision 2020」計画においては、2020年の目標を売上高5,000億円、営業利益500億円(営業利益率10%)としています。引き続き収益性の向上を図り、営業利益率については、2016年に10%を予定しています。

### ② ROE(株主資本利益率)

当期純利益の最大化に努めるとともに、さらに経営効率を高め、2016年には9%を予定しています。

### ③ ROA(総資産経常利益率)

経常利益の最大化に努めるとともに、さらに投資効率を高め、2016年には9%を予定しています。

### ④ 自己資本比率

今後一層の財務体質の強化を図り、2016年には57%を予定しています。

# (5) 事業別戦略①国内飲料食品事業



## 事業方針



プロバイオティクス市場における  
ブランド優位性の確立

## 事業基盤の強化 と変革の推進



予防医学の時代をリードする  
研究開発力の強化



安全・安心、高品質な  
商品の提供



地域に密着した  
価値普及の推進



時代の変化に適応した  
ビジネスモデルの強化と刷新

## (5) 事業別戦略①国内飲料食品事業



## 定量目標

	2016年度 目標	2013年 差
乳本数	960万本/日	+64万本/日
連結売上高	2,160億円	+156億円
連結営業利益	120億円	+23億円

## 定性目標

成熟した国内市場における  
継続成長の実現

## 戦略の柱

- 【乳製品】 既存ブランドの強化と新たなエビデンスを有する商品の開発
- 【ジュース・清涼飲料類】 健康機能性飲料・健康食品の品揃えの強化
- 広告・広報・販売チャネル(宅配・直販)が連動した、価値普及活動の推進
- グループ経営品質の向上と組織の拡充
- ビジネスモデルの刷新による顧客接点の強化・拡大

# (5)事業別戦略②海外飲料食品事業



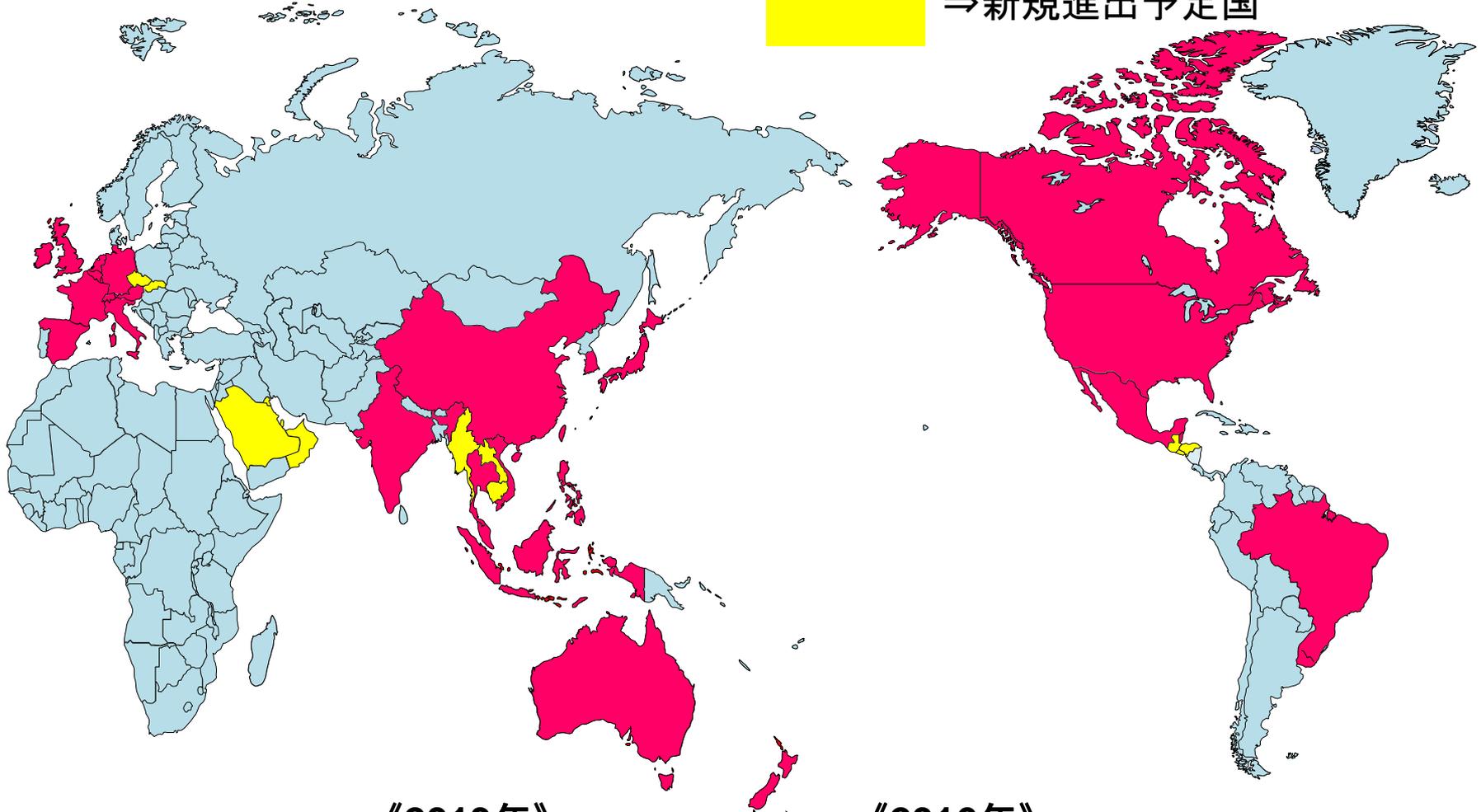
事業方針



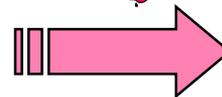
⇒2013年販売国



⇒新規進出予定国



《2013年》  
32か国



《2016年》  
41か国予定

# (5) 事業別戦略②海外飲料食品事業



## 定量目標

	2016年度 目標	2013年 差
乳本数	2,750万本/日	+409万本/日
連結売上高	1,500億円	+312億円
連結営業利益	340億円	+62億円

## 定性目標

世界に伝えようYakultの心、  
 広げよう健康の喜び  
 グローバル市場での拡大と深耕

## 戦略の柱

- 既存事業所の持続的成長
- 新規進出事業所の経営安定化と成長
- 新規国への進出



事業方針

日本一のオンコロジーカンパニーを目指す



## (5) 事業別戦略③ 医薬品事業

### 定量目標

	2016年度 目標	2013年 差
連結売上高	500億円	+147億円
連結営業利益	130億円	+45億円

### 定性目標

がん領域に特化した  
イノベーションにより  
世界の人々の健康に貢献する

### 戦略の柱

- エルプラットの売上最大化
- 既存品、長期収載品の売上維持
- ジェネリック品の品揃えによる更なるシェア拡大
- パイプラインの拡充による継続的な新薬創出の基盤づくり

事業方針(化粧品事業)



「乳酸菌由来の保湿成分」配合の基礎化粧品



「安全・安心」にこだわった化粧品づくり

**「健腸美肌」**による健康で楽しい生活づくり

「健腸美肌」: 乳酸菌飲料で体の内側・おなかの調子をととのえ、  
化粧品でからだの外側・お肌のすこやかさをまもる。



ヤクルトご愛飲者を中心とした価値普及活動



カウンセリングをおこなう環境づくり

# (5) 事業別戦略④その他事業(化粧品事業等)



## 定量目標

(その他事業計)



	2016年度 目標	2013年 差
連結売上高	200億円	+20億円
連結営業利益	10億円	▲3億円

## 定性目標(化粧品事業)

本社・販売会社が  
一体となった  
グループ化粧品事業の事業化

## 戦略の柱(化粧品事業)

- 乳酸菌由来の基礎化粧品に特化したメーカーマーケティングの推進
- 販売会社における化粧品事業の事業化の推進
- 愛飲者の愛用者化およびエステサロン活用によるお客さまづくりの推進
- 通信販売および新規チャネルの研究と法人取引の拡大





当資料に掲載されている計画、見通しなどのうち、過去の事実以外は将来に関する見通しであり、不確定な要因を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因によりこれら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

当資料のいかなる情報も投資勧誘を目的としたものではありません。また、弊社は当資料の内容に関し、いかなる保証をするものでもありません。万一、この資料に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任も負いません。