

国際事業説明会

取締役副社長執行役員
国際事業本部長
川端 美博

平成25年12月12日

| | |
|--------------------------|------|
| 1. 創業・国際事業のこれまでの歩み | |
| (1) ヤクルトの創業・代田イズム | P3~ |
| (2) 日本型経営の海外への移行 | P6 |
| (3) 国際事業の目的 | P8 |
| (4) 海外進出の段階・販売数量推移 | P9~ |
| 2. 事業展開の状況 | P11 |
| (1) 国際事業展開状況 | P12 |
| (2) 人口推移 | P13 |
| (3) 世界人口から見た成長ポテンシャル | P14 |
| 3. アジア・オセアニア地域主要国の取り組み状況 | P22 |
| (1) 中国における市場展開 | P23~ |
| (2) インドネシアにおける市場展開 | P32~ |
| 4. 中期的な見通し | P40~ |

創業・国際事業の これまでの歩み

ヤクルトの創始者
代田 稔



【研究の開始】

1921年 微生物の研究を開始

※当時の日本では栄養状態が悪く、赤痢などの感染症で命を落とす子供が多かったため
病気の原因となる微生物に着目

【乳酸菌の培養強化】

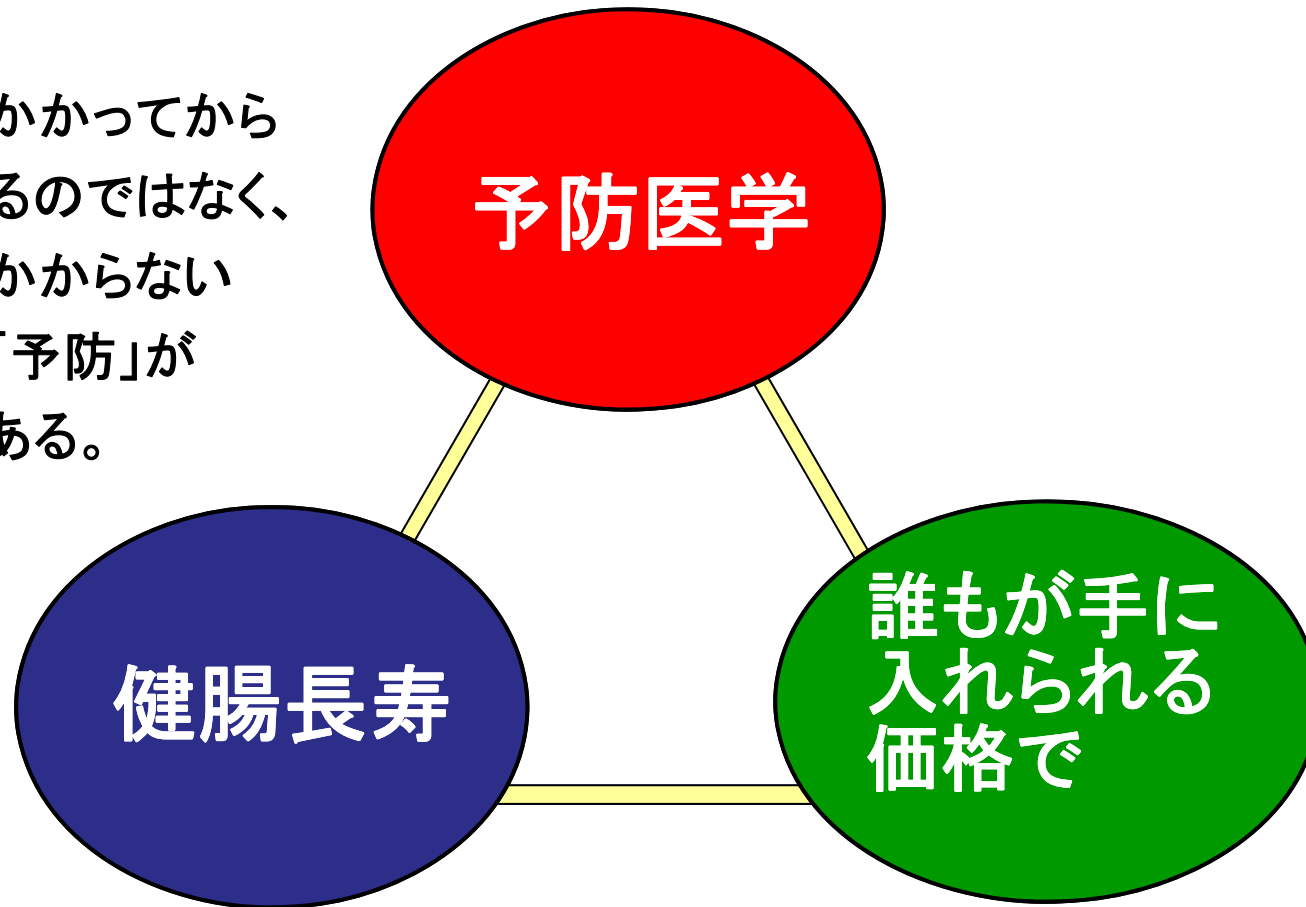
1930年 人の健康に役立つ乳酸菌の
強化培養に成功

※乳酸菌 シロタ株(L. カゼイ YIT 9029)

【商品化】

1935年、乳酸菌飲料「ヤクルト」の販売を開始

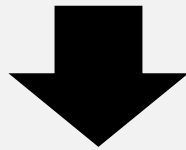
病気にかかってから
治療するのではなく、
病気にかからない
ための「予防」が
重要である。



食べ物の栄養分を吸収する腸を
丈夫にすることが、健康で長生き
することにつながる。

誰もが願う健康を
誰もが手に入れられる価格で
一人でも多くの人に提供したい。

1. 創業者の理念
= “代田イズム”



2. それを具現化した商品
“ヤクルト”



3. 当社独自の“ヤクルトレディシステム”
= コミュニケーション(※店頭でも実践)



1. 創始者の考えた理念“代田イズム”
2. “ヤクルト”を中心とした乳製品
(乳酸菌シロタ株を健康のために摂る 飲料・食品)
3. 地域密着(現地生産、現地販売)
4. 普及(ヤクルトレディによる宅配システムと
店頭での説明販売)
5. 農耕型経営を可能とする投資ポートフォリオ



その国の健康に貢献していくという基本思想
日本型経営の移行と日本人による率先垂範

ヤクルト創業の理念を世界中で具現化

1. ヤクルトの進出を待ち望む人々への普及
(供給人口の拡大)
2. 予防医学の重要性の訴求
(治療医学から予防医学・健腸長寿へ)

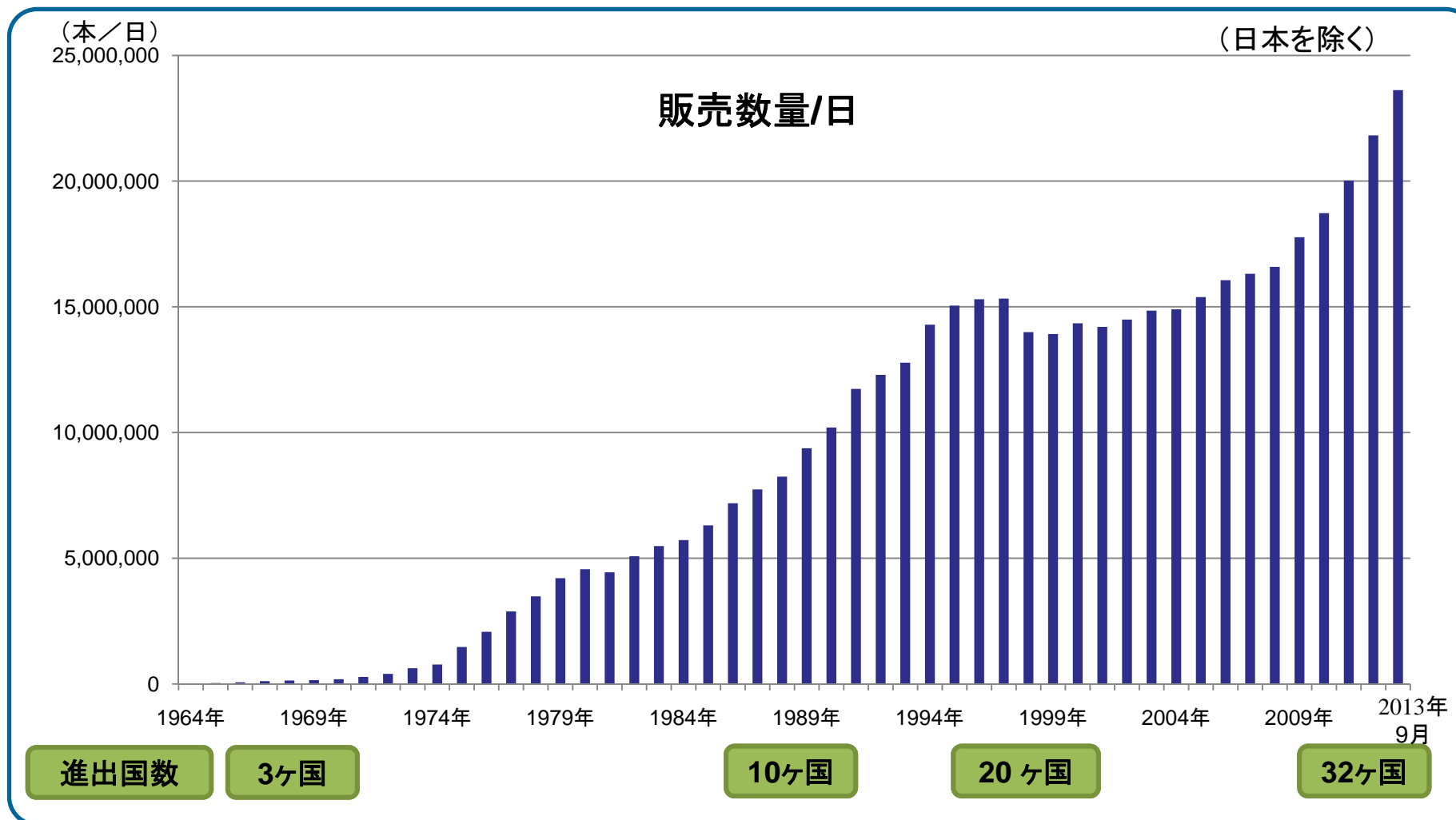
ヤクルトグループ成長への貢献

1. プロバイオティクスのパイオニアカンパニーとしての基盤拡大
2. ヤクルトグループの成長のエンジンとしての役割

海外進出の段階

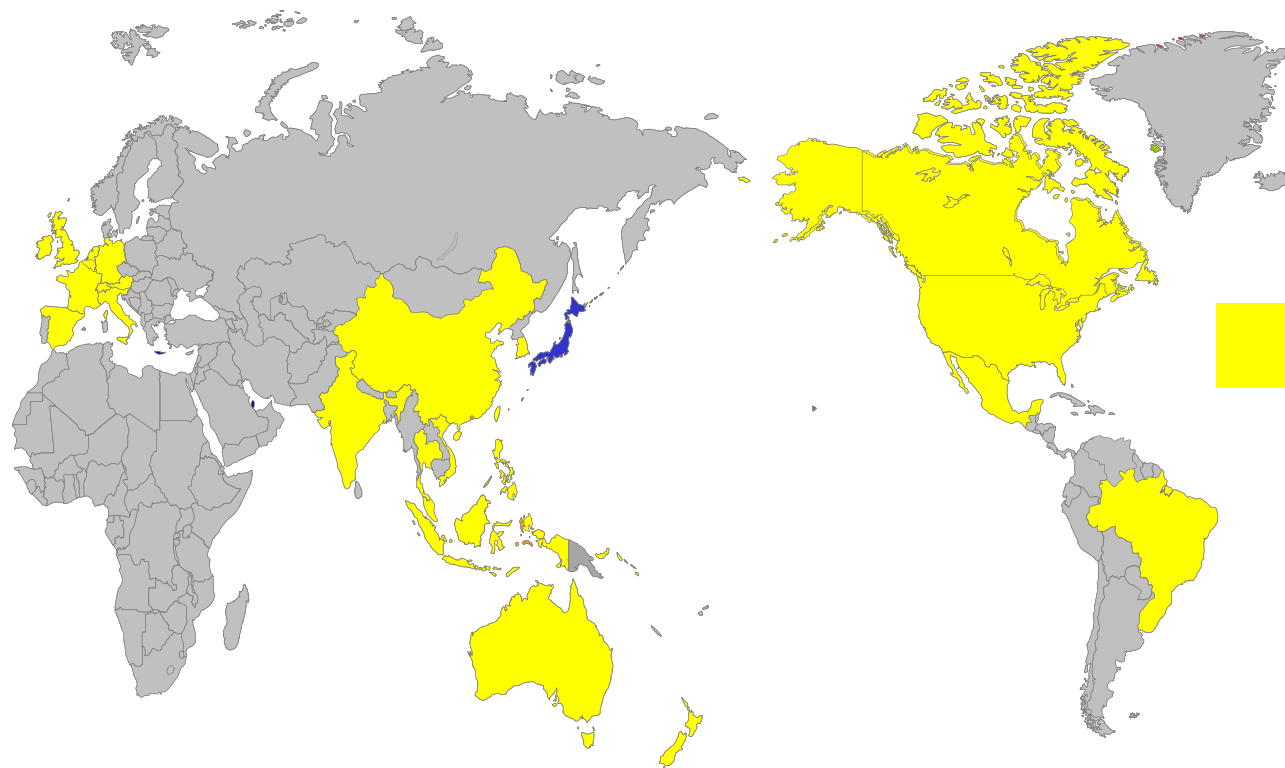
| 第一期 (1964年～1990年) | 第二期 (1991年～2000年) | 第三期 (2001年～2010年) | 第四期 (2011年～2016年) |
|---|--|--|---|
| <p>求められての 進出</p> <p>衛生環境が悪く、 予防医学が必要な 発展途上国への進出</p> <p>(台湾、ブラジル、香港、 タイ、韓国、フィリピン、 シンガポール、メキシコ、 ブルネイ)</p> | <p>本格的国際 事業の展開</p> <p>先進国への進出</p> <p>(インドネシア、オーストラ リア、オランダ、ベルギー、 イギリス、ドイツ、アメリカ、 フランス、ルクセンブルク、 スペイン、ウルグアイ、)</p> | <p>「ヤクルト」を 世界の 共通語に</p> <p>4地域9ブロックへの 浸透</p> <p>(中国、オーストリア、 イタリア、マレーシア、 ベトナム、インド、アイル ランド、ニュージーランド、 カナダ、ベリーズ)</p> | <p>国際事業の 集大成</p> <p>世界三大人口大国の アメリカ・中国・インド 経営基盤確立</p> <p>(マルタ、スイス)</p> |
| <p>ヤクルトの理念を 海外モデル化</p> | <p>ヤクルトの基本 ビジネスモデルの 確立</p> | <p>ビジネスモデルの 拡大期</p> | <p>ビジネスモデルの ステップアップ</p> |

1日当たり乳製品販売数量の推移



1998年は通貨危機による影響を受け販売数量が前年を下回ったが、全世界ベースでの販売数量は1964年の海外進出以来、右肩上がりに増え続けている。

事業展開の状況と 成長ポテンシャル



世界の国数
(193ヶ国)

既存販売の国と地域
(32ヶ国と地域)
※日本除く

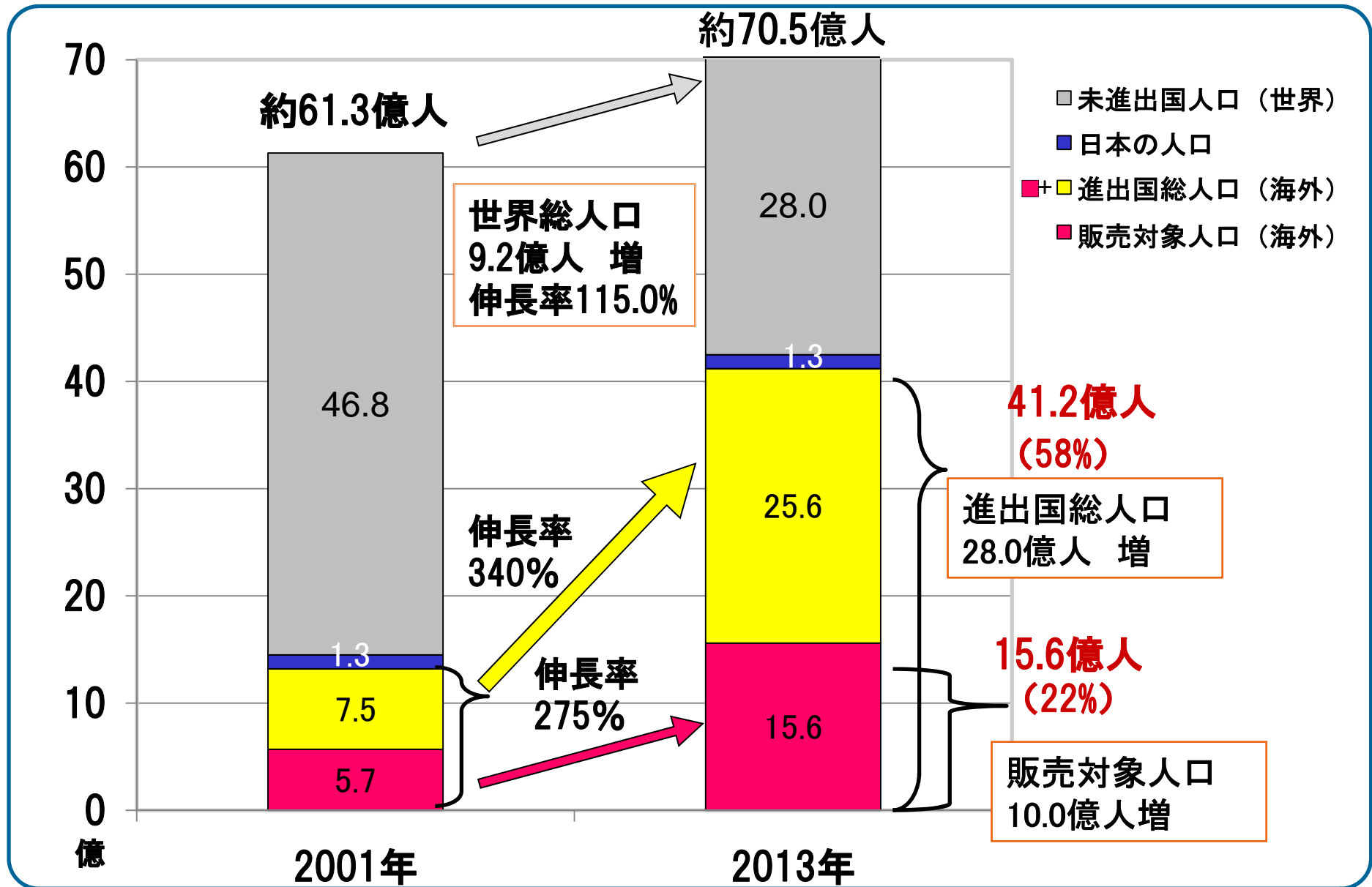
【2000年】
11カ国 15の工場



【2013年】
15カ国 22の工場



【2014年】
16カ国 25の工場



テーマ: 市場の拡大と深耕(安定的・継続的な成長)

1. 市場の拡大

- 未進出国 28億人の拡大
- 既進出国の未販売地区 25億人の拡大

2. 市場の浸透

- 既進出国の既販売地区15億人の深耕



達成に向けた指標

- ・ヤクルトレディ数 × 1人当たり持ち本数
- ・納入店舗数 × 1店舗当たり販売本数

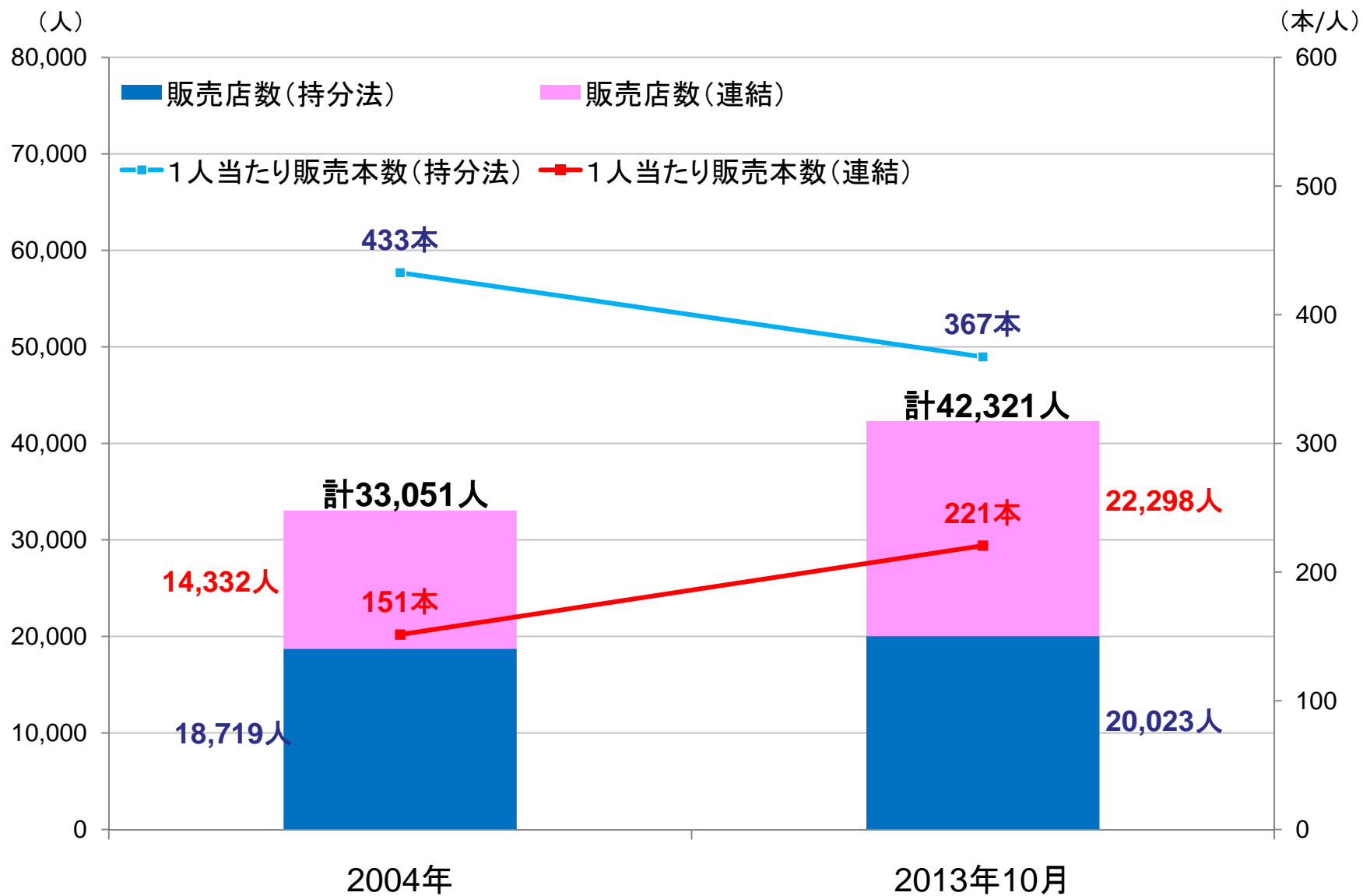
宅配チャネル



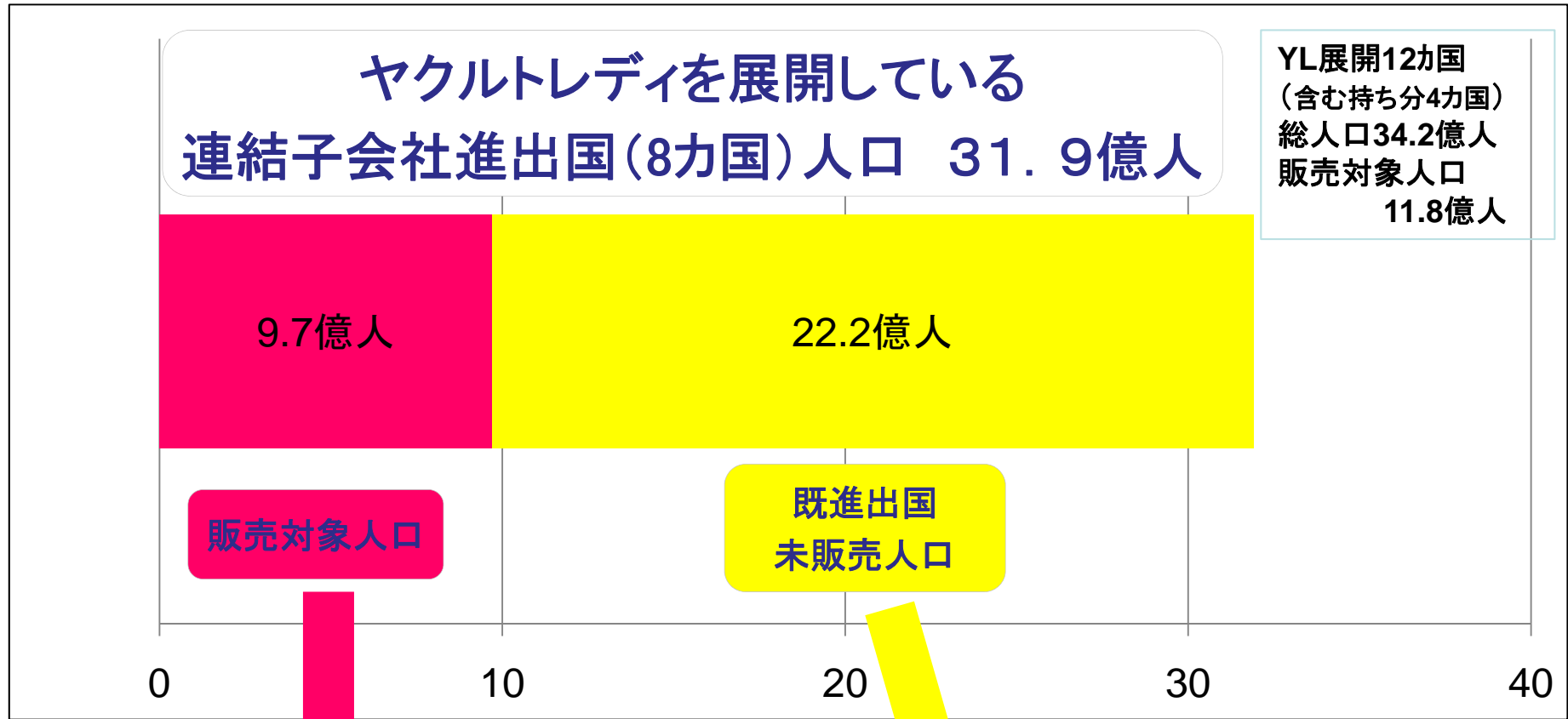
店舗チャネル



世界のヤクルトレディ数の推移



ヤクルトレディの拡大



1万人に1人(9.7万人)を目指す
※現在:連結2.2万人(世界4.2万人)
連結9.7万人+持ち分2万人=11.7万人

22.2億人への拡大を目指す

世界のヤクルトレディ

Yakult

韓国



タイ



台湾



シンガポール



フィリピン



インドネシア



広州



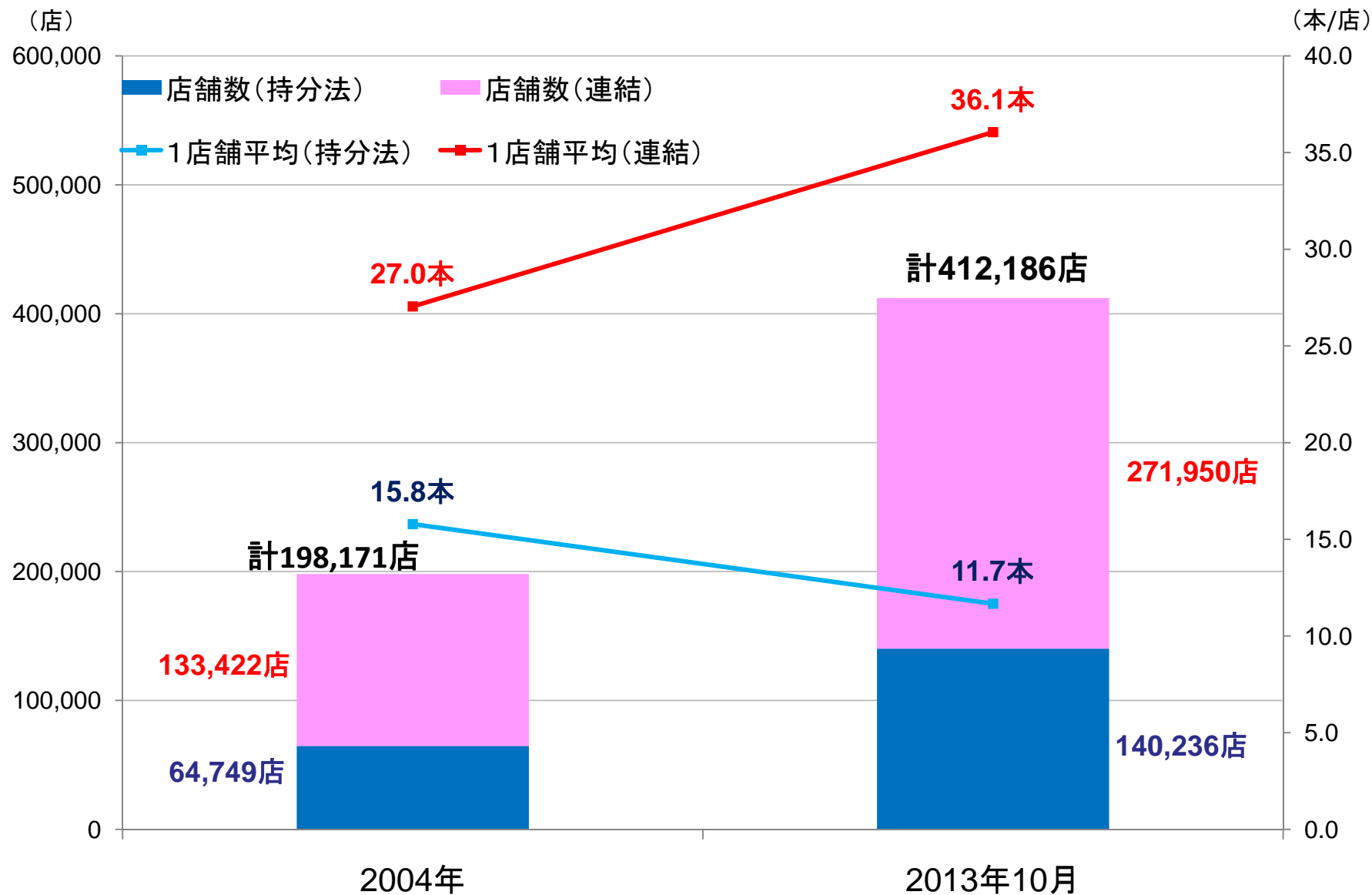
上海

世界のヤクルトレディ

Yakult



世界の納入店舗数の推移



店頭での販売

Yakult



アジア・オセアニア地域 主要国の取り組み状況

**中国における市場展開
~13億人への拡大・深耕~**

ヤクルトの中国での事業展開

- 2002年 広州ヤクルト営業開始(含む工場)
- 2005年 中国ヤクルト設立(統括会社)
- 2005年 上海ヤクルト営業開始(含む工場)
- 2006年 北京ヤクルト営業開始
- 2011年 天津ヤクルト工場生産開始

中国大陸での取り扱い商品



益力多：広東省、海南省

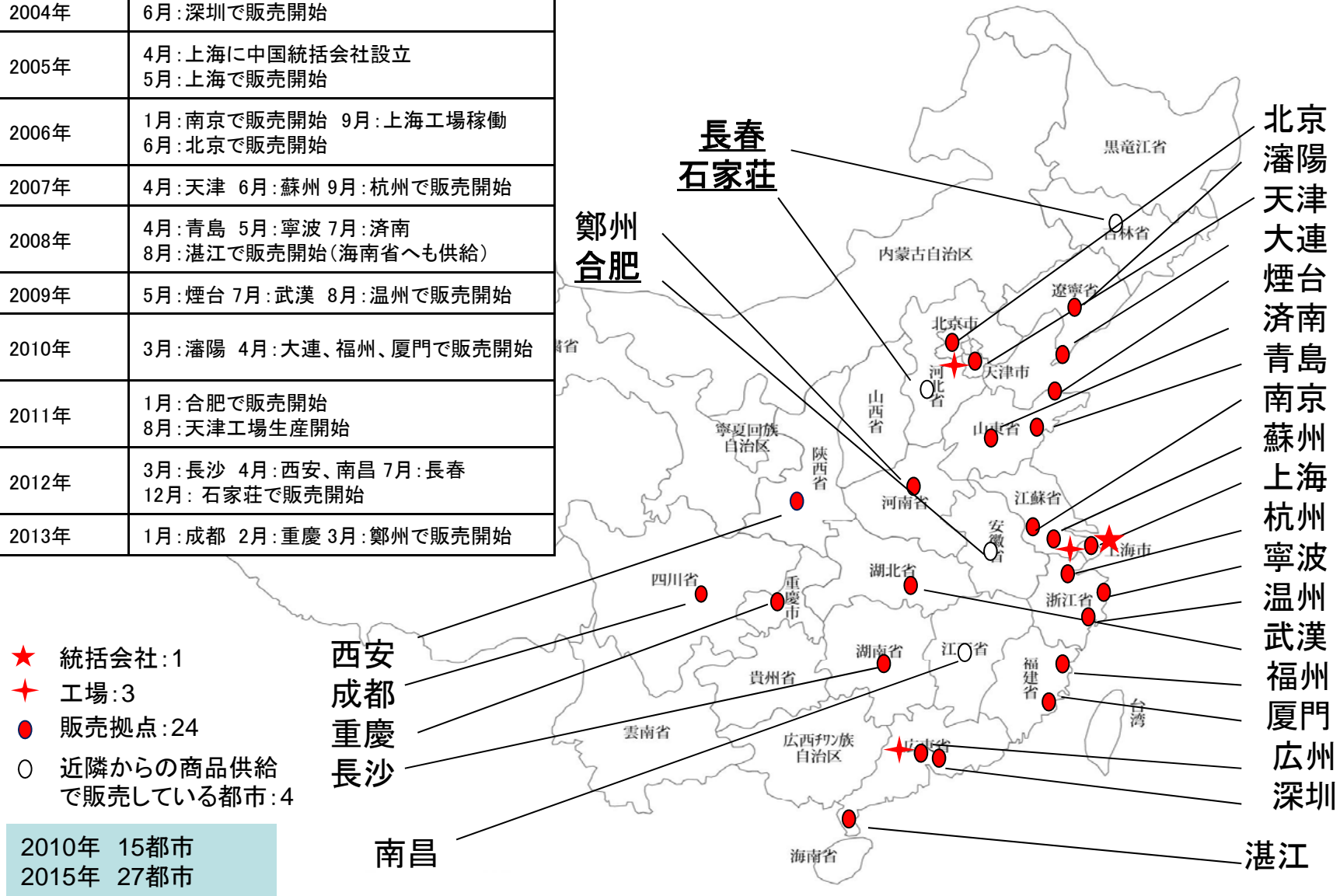


養楽多：広東省、海南省
以外の全ての地域

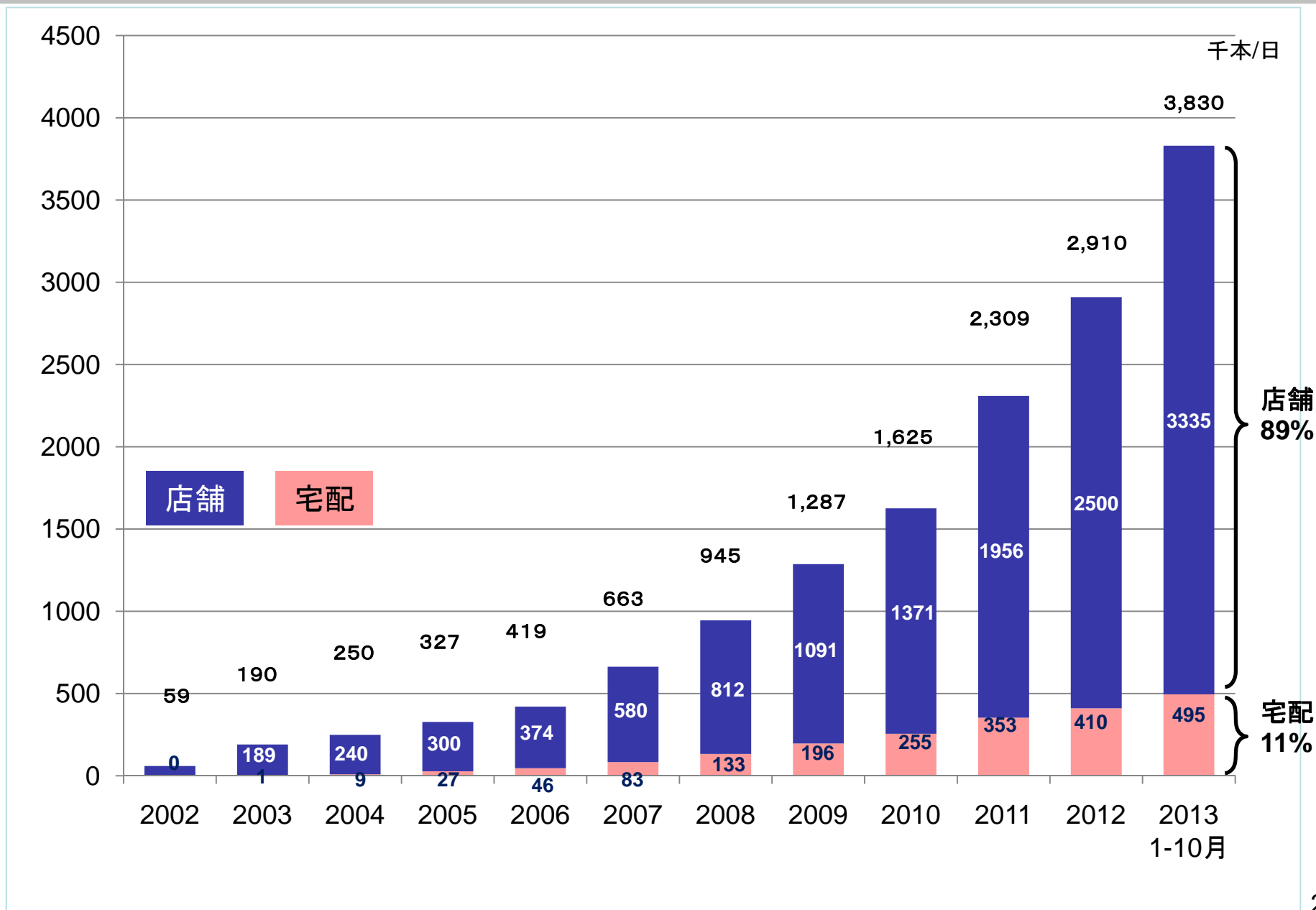
事業展開の歩みと分布

| | |
|-------|--|
| 2002年 | 6月: 広州工場稼働、広州で販売開始 |
| 2004年 | 6月: 深圳で販売開始 |
| 2005年 | 4月: 上海に中国統括会社設立 5月: 上海で販売開始 |
| 2006年 | 1月: 南京で販売開始 9月: 上海工場稼働 6月: 北京で販売開始 |
| 2007年 | 4月: 天津 6月: 蘇州 9月: 杭州で販売開始 |
| 2008年 | 4月: 青島 5月: 寧波 7月: 濟南 8月: 湛江で販売開始(海南省へも供給) |
| 2009年 | 5月: 煙台 7月: 武漢 8月: 温州で販売開始 |
| 2010年 | 3月: 瀋陽 4月: 大連、福州、厦門で販売開始 |
| 2011年 | 1月: 合肥で販売開始 8月: 天津工場生産開始 |
| 2012年 | 3月: 長沙 4月: 西安、南昌 7月: 長春 12月: 石家荘で販売開始 |
| 2013年 | 1月: 成都 2月: 重慶 3月: 鄭州で販売開始 |

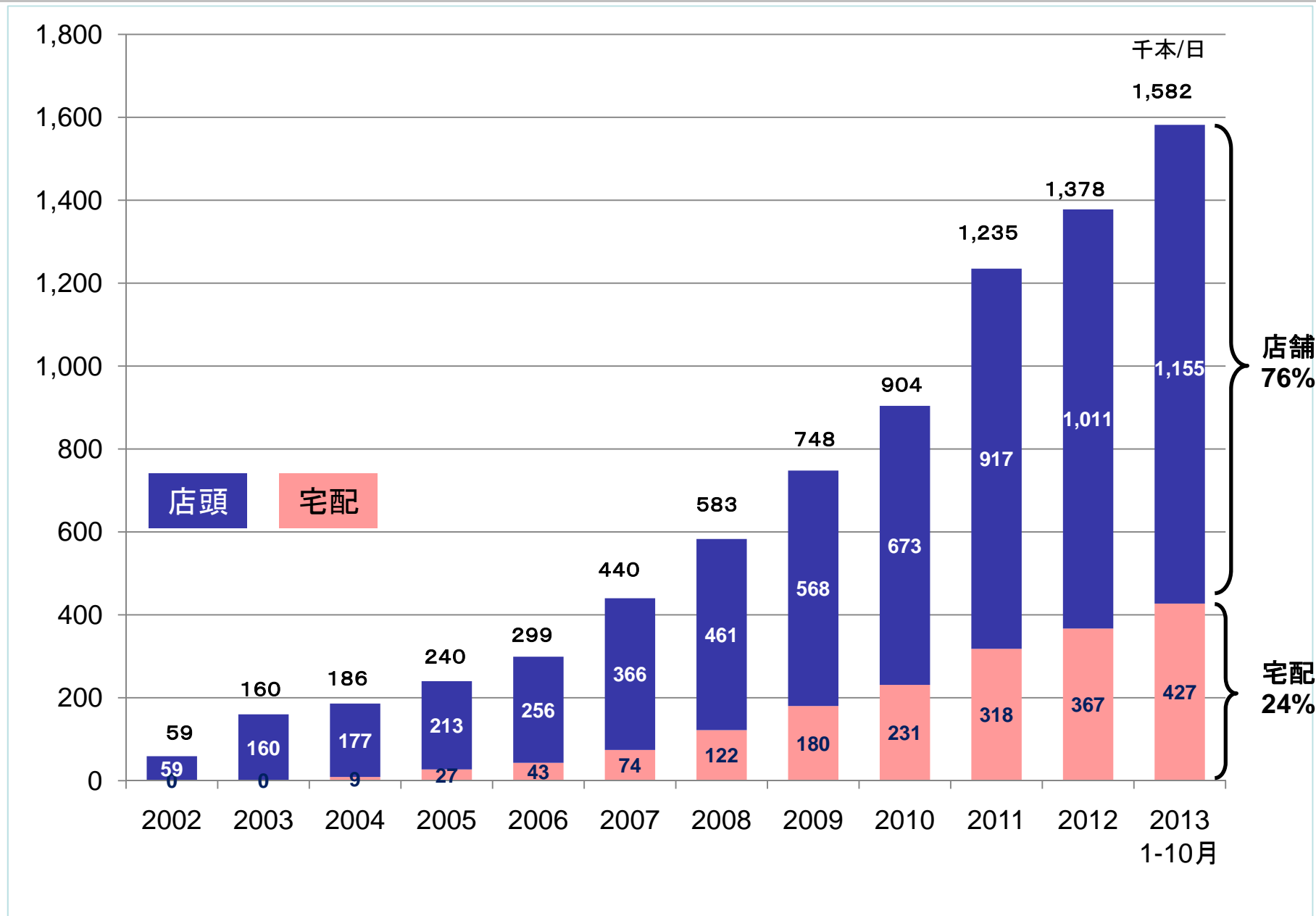
(2013年10月時点)



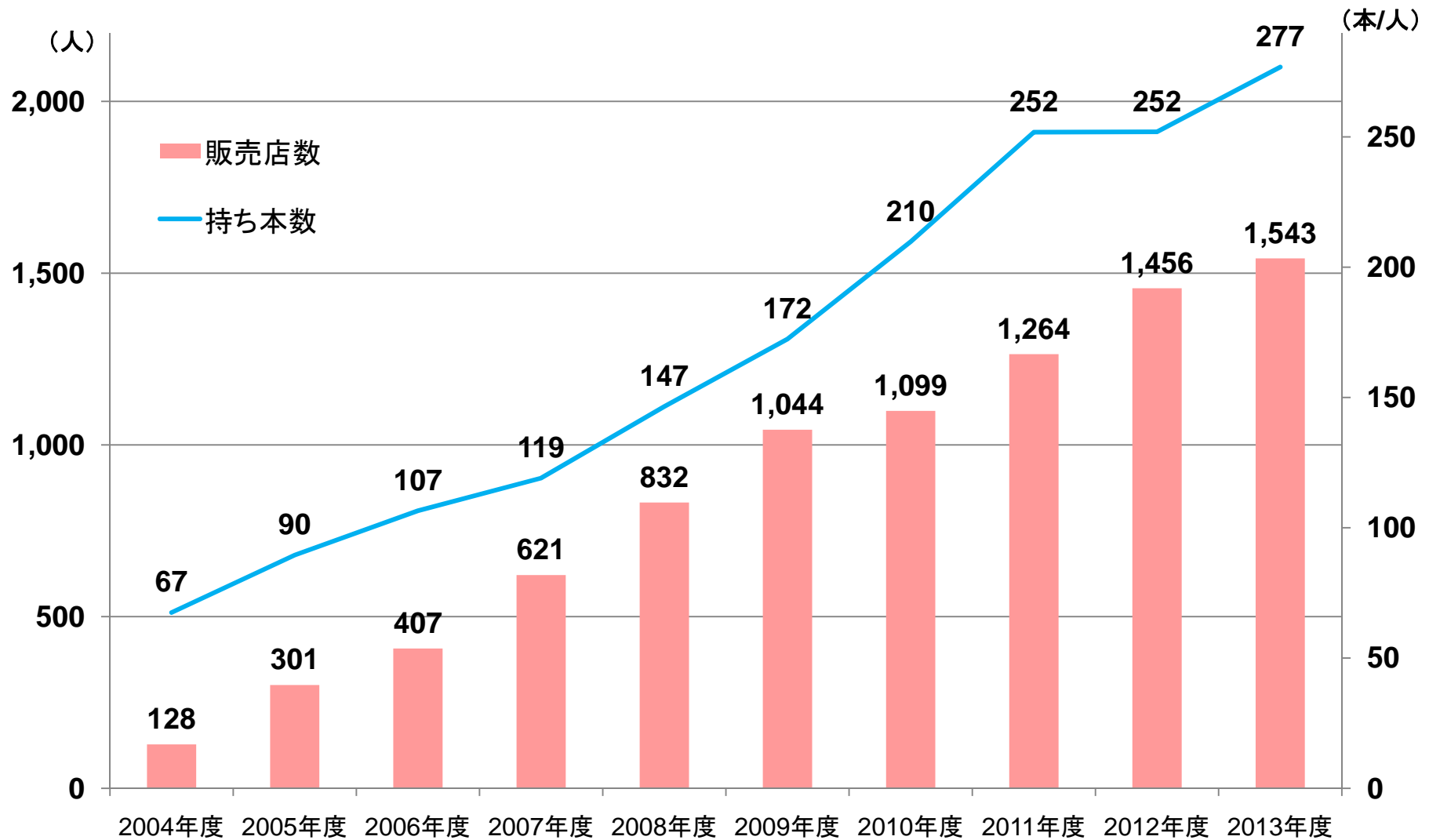
乳製品販売数量推移(中国全体)



乳製品販売数量推移(広州のみ)

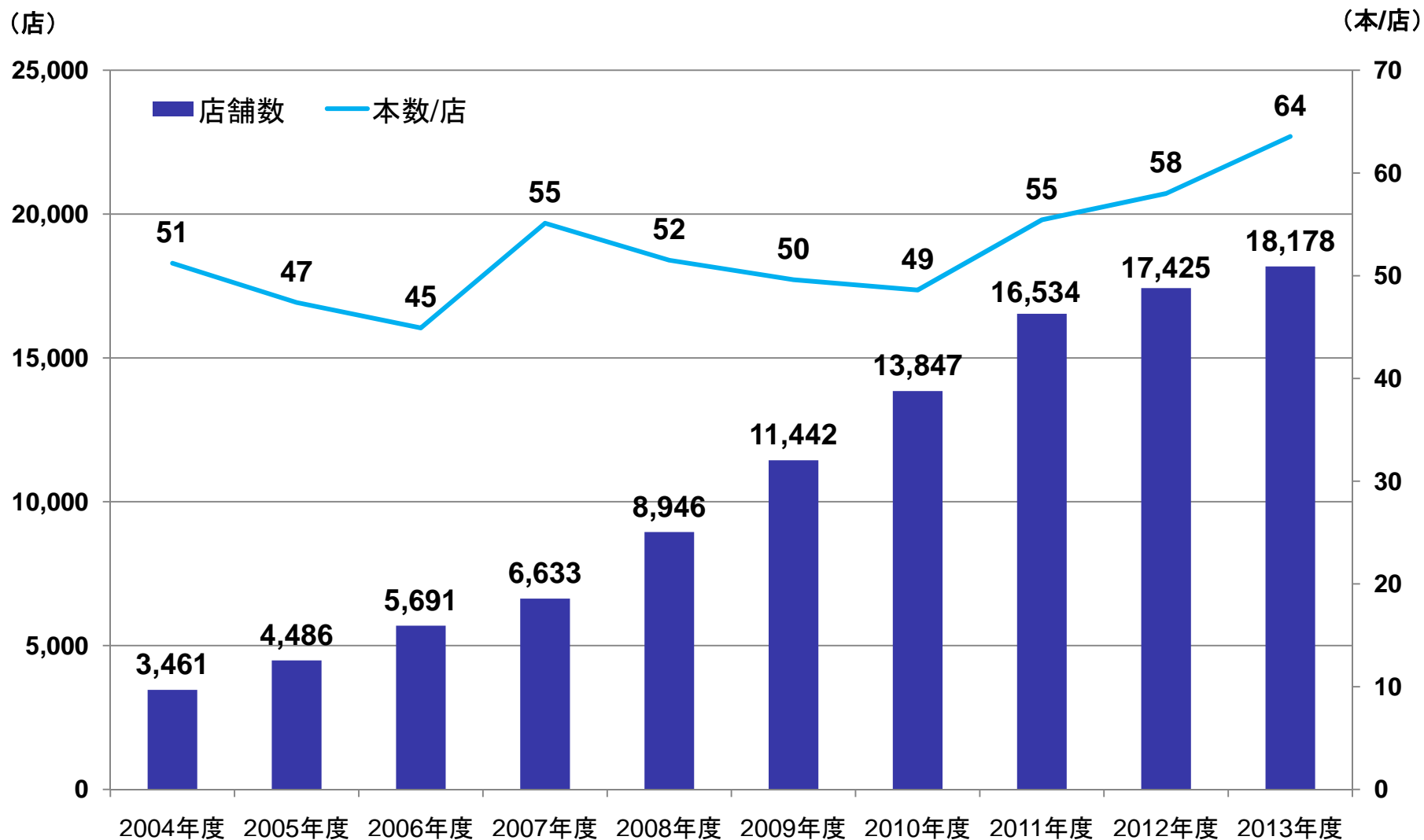


広州（ヤクルトレディ数と1人当たり持ち本数の推移）

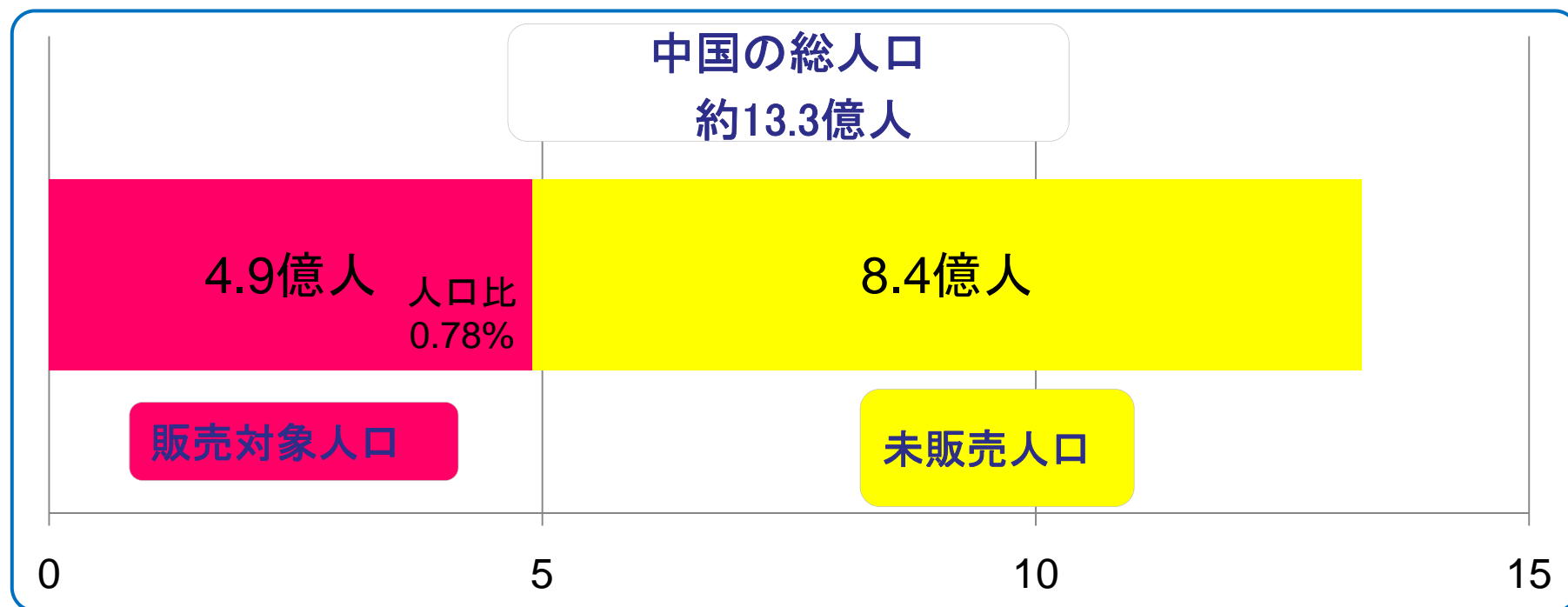


※2013年度は10月までの平均実績

広州（店舗数/1店舗当たり販売数推移）



※2013年度は10月までの平均実績



①店頭市場先行による成長の牽引・加速

②現状：4.9億人 ÷ 2,096人 = 23万人/YL

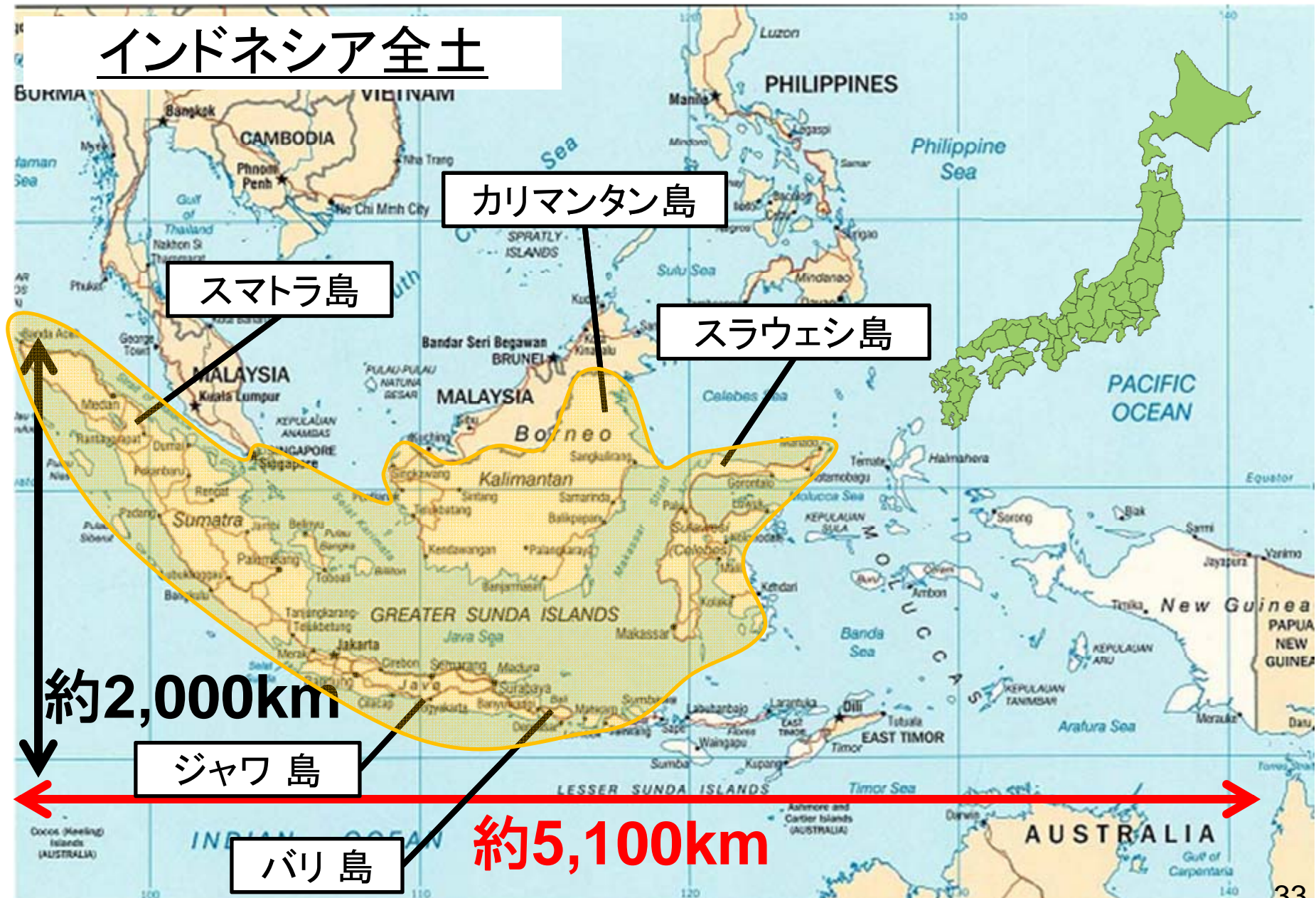
③目標：1万人に1YL体制へ（4.9万人）

中国ヤクルト大会における代表社員挨拶より抜粋

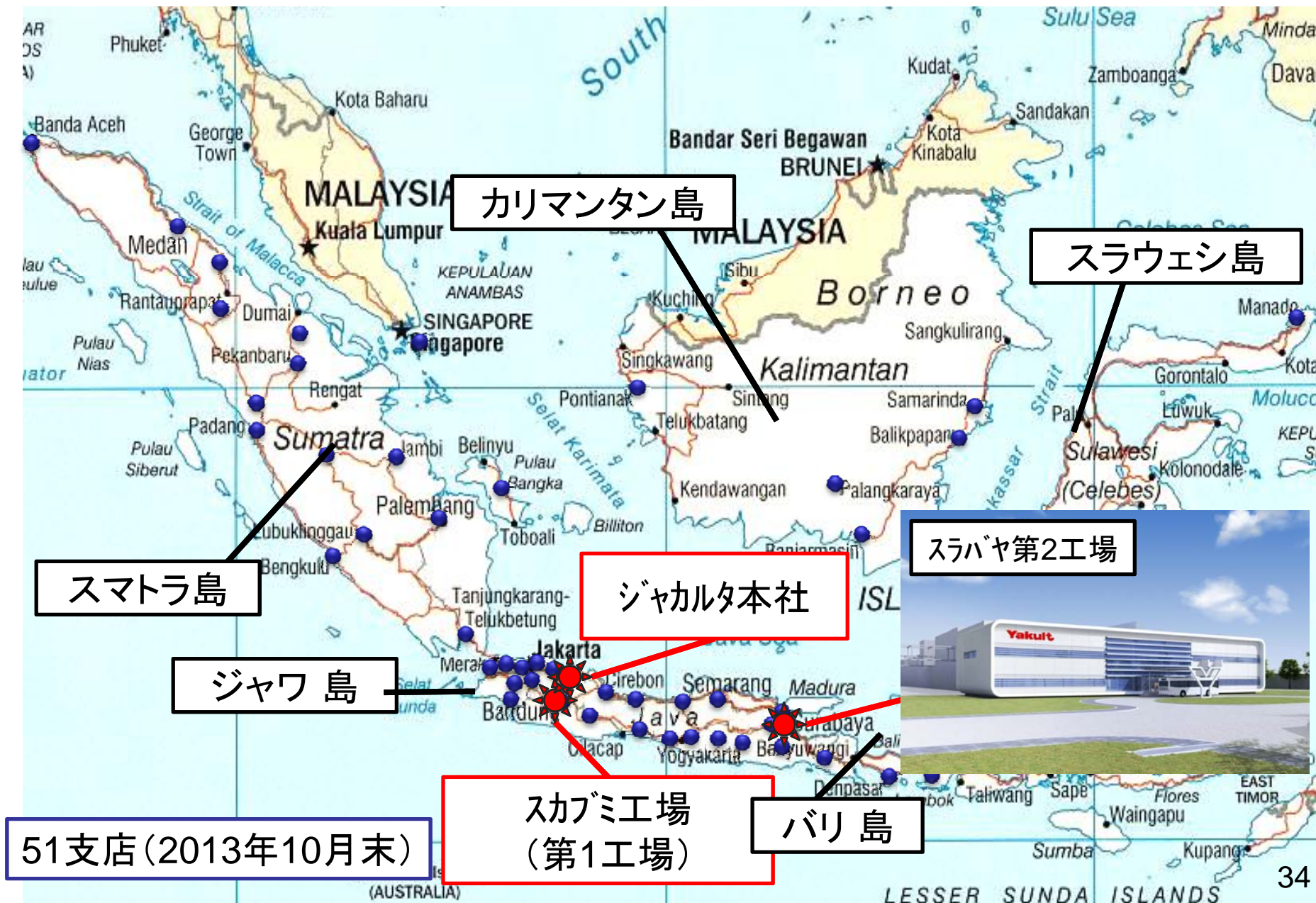
2005年、私は何気ない気持ちで、上海でヤクルトレディの仕事を始めました。当時、多くのお客様はヤクルトを知らず、冷たい態度を受けました。10名の仲間も同じように弁当の宅配業者と間違われたり、冷たい視線を受け、こんな仕事に将来はあるのかと辞めたいと考えていました。しかし、上司に「自分を信じ、3か月続けられれば、きっと3年間続けられる」と励まされ、必死に3か月続けた結果、3か月ではなく、3年を2回、さらに2年（計8年）も仕事を続けられました。10名だった仲間は、500名となり、私は、ヤクルトレディーからセンターの運営担当をするセンター長となりました。今、私たちの信じたヤクルトの仕事は正しかったと実感しています。“千里の道も一歩から”。ヤクルトが中国大陸で販売を開始し10年が経ちました。私は、次の10年も20年も皆が、ヤクルトの成長を見られると信じています。

**インドネシアにおける市場展開
~2億4千万人への拡大・深耕~**

インドネシア全図とカバーエリア

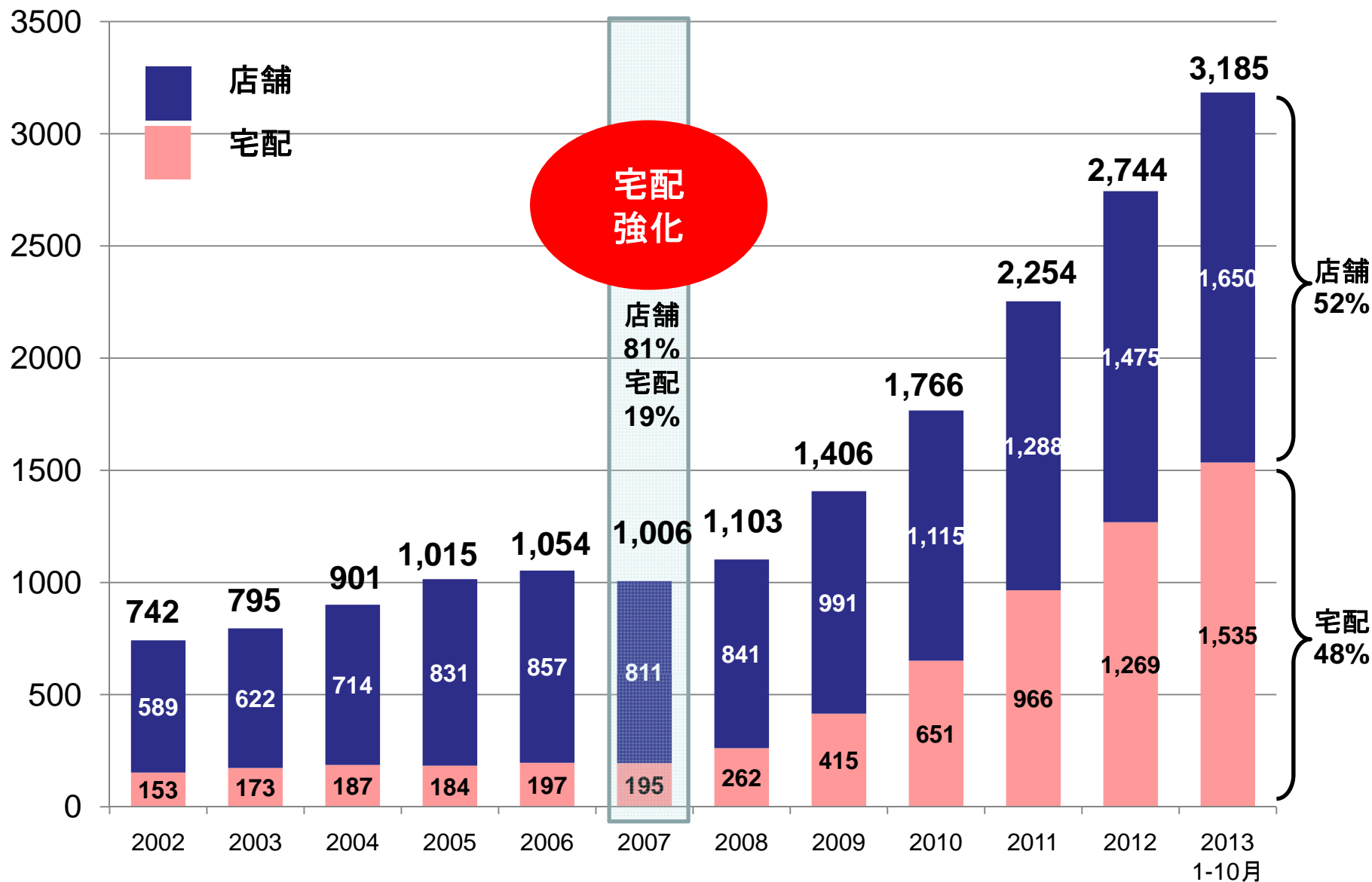


事業所展開状況

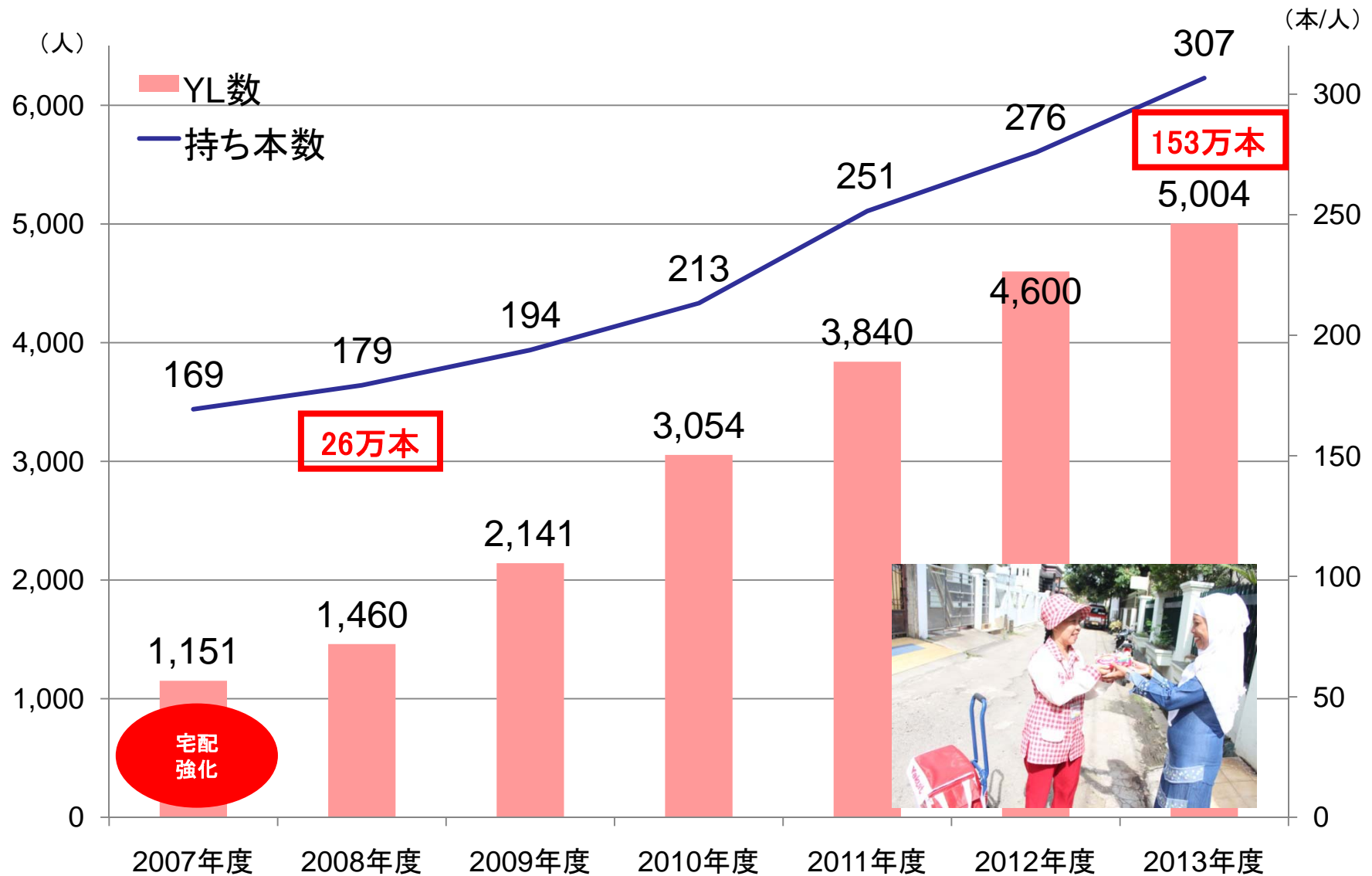


乳製品販売数量推移

(単位:千本/日)

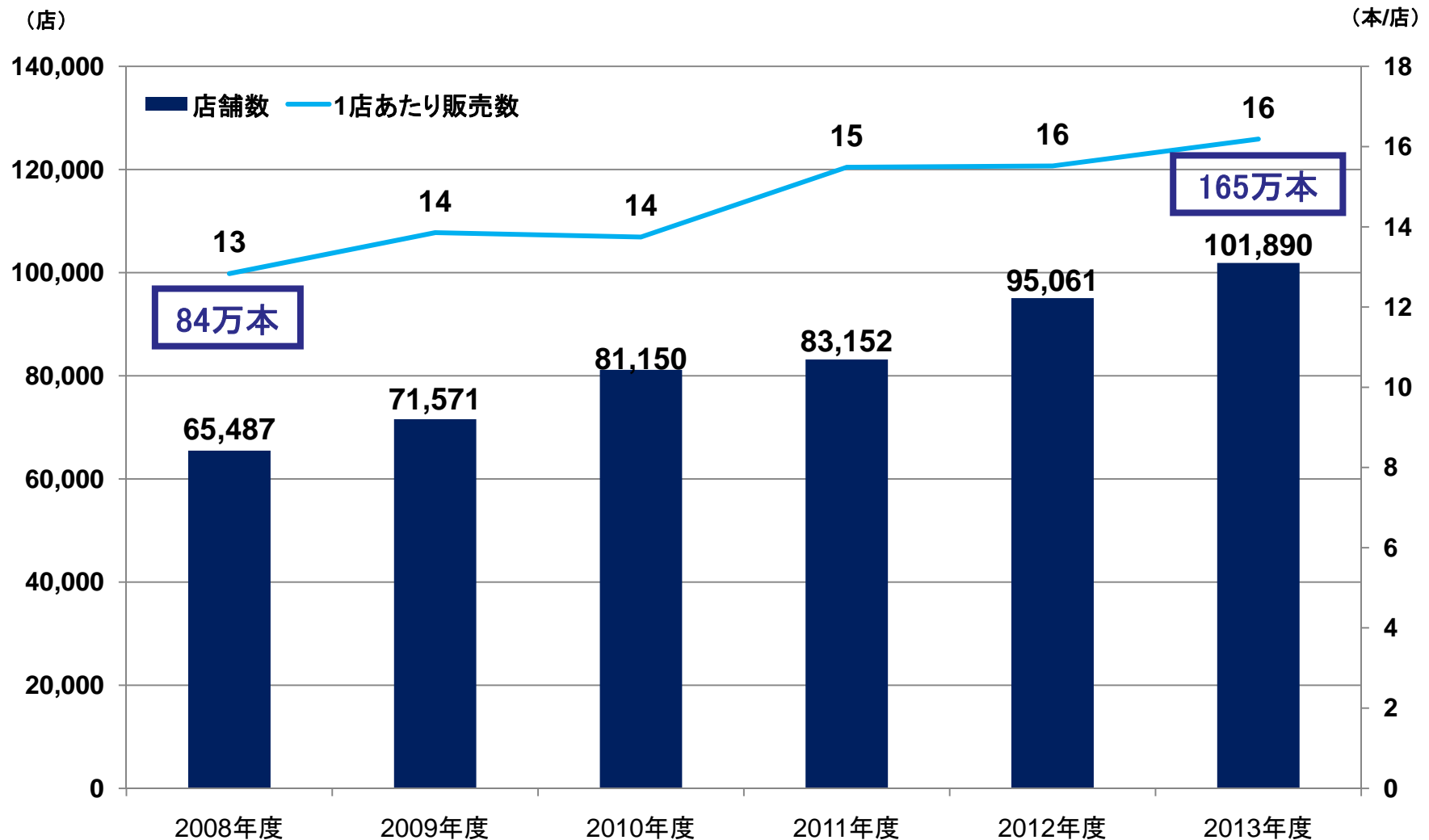


ヤクルトレディ数と1人当たり持ち本数の推移

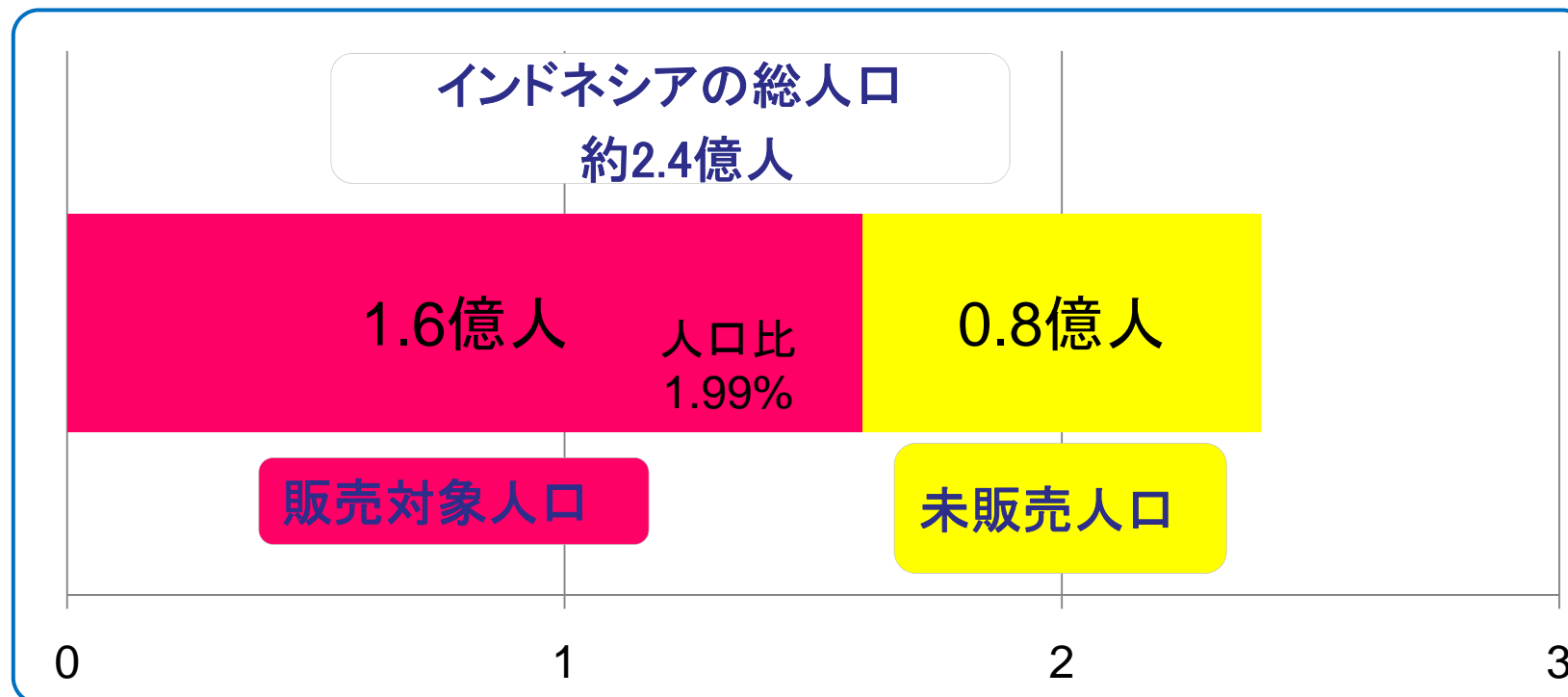


※2013年度は10月までの平均実績

店舗数と1店舗当たり本数の推移



※2013年度は10月までの平均実績



- ①現状: $1.6\text{億人} \div 5,004\text{人} = 3\text{万人/YL}$
- ②目標: 1万人に1YL体制へ (1.6万人)

③店頭市場のシナジー効果

インドネシアヤクルトレディのコメント

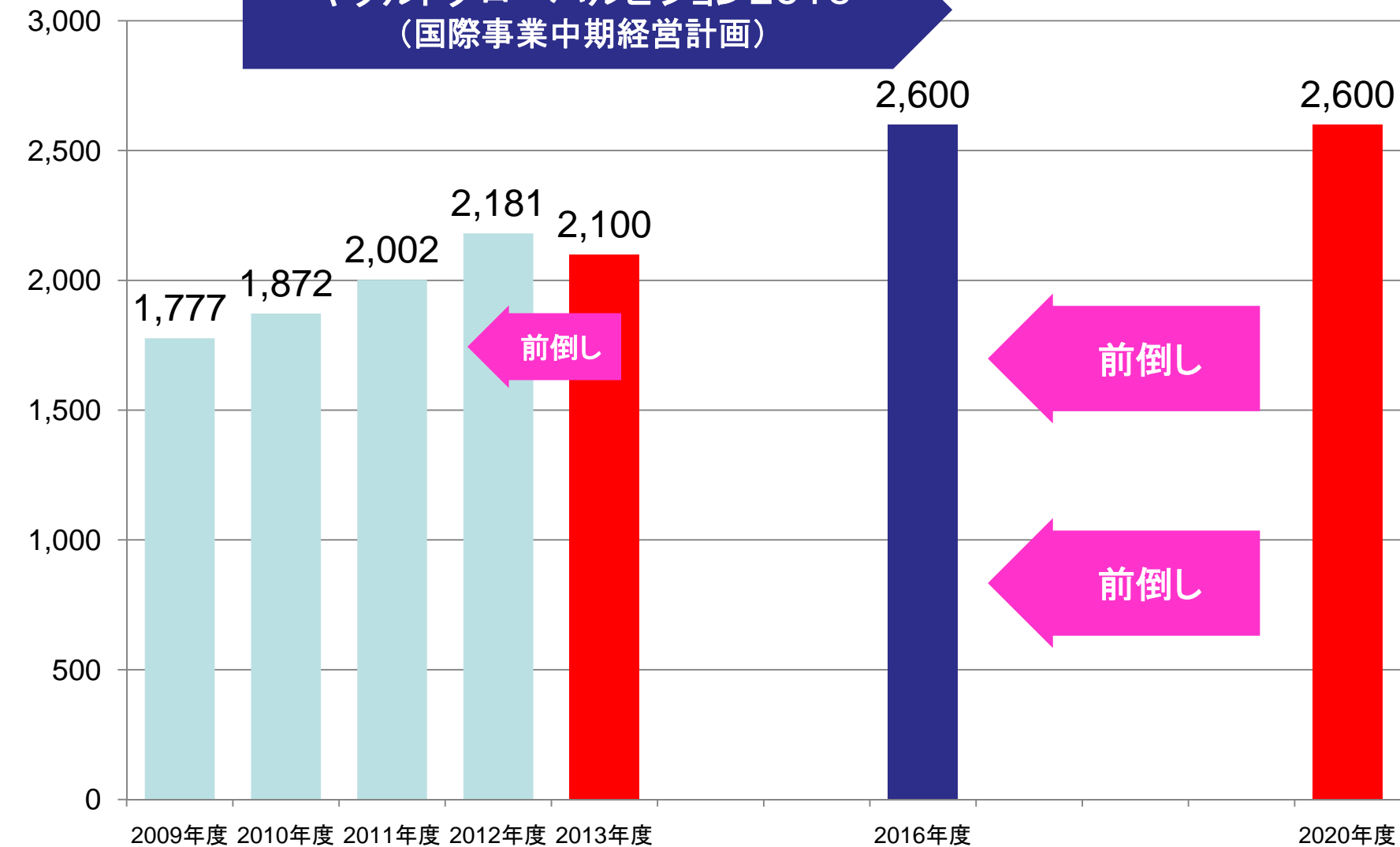
ヤクルトレディの仕事をするようになり、電化製品や夫にはバイクを買ってあげることができました。子供たちも学校に行かせることができ、上の子供はスイスの4つ星ホテルに就職することができました。2番目の子供は出版社で働いています。私がヤクルトレディの仕事をするのを家族は理解し、支えてくれたおかげで、今まで仕事を続けてこられました。これからも、家族のため、お客様の健康のためにもこの素晴らしい仕事を続けていきたいです。

中期的な見通し

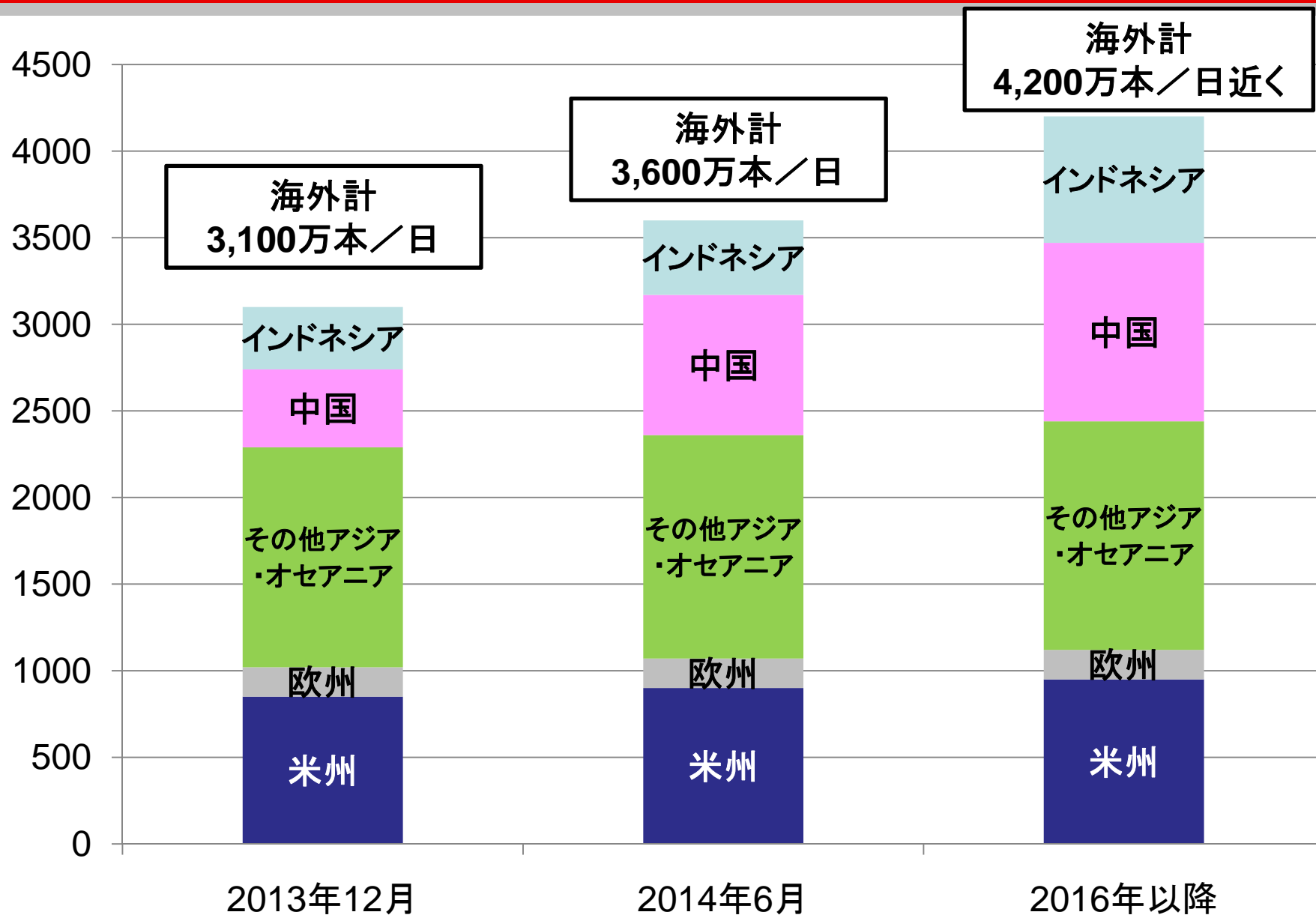
Yakult Vision 2020

ヤクルトグローバルビジョン2016 (国際事業中期経営計画)

単位: 万本/日



生産体制の拡充



今期の地域セグメント別の見通し



(億円)

| 地域セグメント | 売上高 | | 前期比 | |
|-----------|-----|-------|------|--------|
| | 前期 | 予測 | 金額 | 増減率 |
| 米州 | 388 | 496 | +107 | +27.8% |
| アジア・オセアニア | 412 | 609 | +196 | +47.6% |
| ヨーロッパ | 74 | 85 | +10 | +13.8% |
| 海外計 | 875 | 1,190 | +314 | +35.9% |

| 地域セグメント | 営業利益 | | 前期比 | |
|-----------|-------------|-------------|------|--------|
| | 前期 (利益率) | 予測 (利益率) | 金額 | 増減率 |
| 米州 | 86(22.3) | 120(24.2) | +33 | +38.5% |
| アジア・オセアニア | 95(23.3) | 170(27.9) | +74 | +77.2% |
| ヨーロッパ | 2(—) | 0(—) | ▲2 | — |
| 海外計 | 185(21.2) | 290(24.4) | +104 | +56.4% |

【参考資料】

国際事業(進出国・地域の状況)



| 国名 | 販売人口 (千人) | 2013年1~9月 販売実績 (本/日) | 前年比 (%) | 人口比 (%) | 国名 | 販売人口 (千人) | 2013年1~9月 販売実績 (本/日) | 前年比 (%) | 人口比 (%) |
|------------|--------------|----------------------------|------------|------------|---------|--------------|----------------------------|------------|------------|
| 香港 | 7,710 | 580,817 | 107.6 | 7.53 | ブラジル | 101,060 | 1,929,377 | 106.9 | 1.91 |
| シンガポール | 3,580 | 227,368 | 105.8 | 6.35 | メキシコ | 84,804 | 3,404,156 | 101.8 | 4.01 |
| インドネシア | 160,000 | 3,155,346 | 118.9 | 1.97 | アメリカ | 78,550 | 183,051 | 114.9 | 0.23 |
| オーストラリア | 22,000 | 198,365 | 91.6 | 0.90 | 米州計 | 264,414 | 5,516,584 | 103.6 | 2.09 |
| マレーシア | 19,000 | 238,223 | 104.3 | 1.25 | オランダ | 16,809 | 191,385 | 90.1 | 1.14 |
| ベトナム | 42,500 | 151,076 | 147.5 | 0.36 | ベルギー | 23,316 | 63,930 | 94.8 | 0.27 |
| インド | 77,050 | 101,134 | 141.1 | 0.13 | イギリス | 67,649 | 196,120 | 88.6 | 0.29 |
| 広州 | 79,910 | 1,577,850 | 114.6 | 1.97 | ドイツ | 81,300 | 81,118 | 91.7 | 0.10 |
| 上海 | 23,470 | 497,234 | 120.6 | 2.12 | オーストリア | 8,090 | 14,447 | 90.2 | 0.18 |
| 北京 | 26,890 | 265,687 | 125.1 | 0.99 | イタリア | 61,550 | 80,027 | 104.4 | 0.13 |
| 中国 | 361,410 | 1,468,074 | 162.3 | 0.41 | ヨーロッパ計 | 258,714 | 627,027 | 91.9 | 0.24 |
| 中国計 | 491,680 | 3,808,845 | 131.1 | 0.77 | (連結合計) | 1,346,648 | 14,604,785 | 112.9 | 1.08 |
| アジア・オセアニア計 | 823,520 | 8,461,174 | 122.0 | 1.03 | 台湾 | 22,566 | 942,334 | 96.4 | 4.18 |
| | | | | | タイ | 64,460 | 2,050,812 | 93.8 | 3.18 |
| | | | | | 韓国 | 50,220 | 4,444,659 | 103.7 | 8.85 |
| | | | | | フィリピン | 78,140 | 1,576,374 | 106.0 | 2.02 |
| | | | | | (持分法合計) | 215,386 | 9,014,179 | 100.8 | 4.19 |
| | | | | | 合計 | 1,562,034 | 23,618,964 | 108.0 | 1.51 |

国際事業(進出国・地域の状況)



| 国名 | 営業開始年度 | 持株比率(%) | 国名 | 営業開始年度 | 持株比率(%) |
|-------------|----------|---------|---------|----------|---------|
| 【アジア・オセアニア】 | | | 【ヨーロッパ】 | | |
| 香港 | 1969年 6月 | 80.00 | オランダ | 1994年 4月 | 100.00 |
| シンガポール | 1979年 7月 | 100.00 | ベルギー | 1995年 4月 | 100.00 |
| インドネシア | 1991年 1月 | 100.00 | イギリス | 1996年 4月 | 100.00 |
| オーストラリア | 1994年 2月 | 100.00 | ドイツ | 1996年 4月 | 100.00 |
| マレーシア | 2004年2月 | 100.00 | オーストリア | 2005年12月 | 100.00 |
| ベトナム | 2007年9月 | 80.00 | イタリア | 2007年2月 | 100.00 |
| インド | 2008年1月 | 50.00 | 台湾 | 1964年 3月 | 25.00 |
| 中国 | | | タイ | 1971年 6月 | 25.29 |
| 広州 | 2002年6月 | 95.00 | 韓国 | 1971年 8月 | 38.30 |
| 上海 | 2005年5月 | 100.00 | フィリピン | 1978年10月 | 40.00 |
| 北京 | 2006年6月 | 100.00 | | | |
| 中国 | 2007年4月 | 100.00 | | | |
| 【米州】 | | | | | |
| ブラジル | 1968年10月 | 51.42 | | | |
| メキシコ | 1981年10月 | 61.21 | | | |
| アメリカ | 1999年10月 | 100.00 | | | |

(2013年9月末現在)

第一期進出(1964年~1990年)

“求められて”の進出 (国際事業創業の時代)

衛生状態が悪い国々に求められて

1. 概要

(1) 要望に応えた進出

(2) 創業者の精神による進出＝発展途上国

(3) 自己完結型の進出(点)

(4) 日本型創出の苦労の時代

＝新たな価値の提案と需要創造

(5) 海外事業成功の基礎確立の時代

第二期進出(1991年～2000年)

本格的国際事業の展開

弊社の使命を実行する店頭のみでの方法を模索し始めた

1. オペレーション21

◆サブタイトル

「共に語ろう21世紀への夢を」「広げよう世界に健康の輪を」
21世紀を迎えた時に“こうなっていたいな”という図を
描いてみた⇒21カ国

2. 概要

- (1) 基礎～事業化への時代(新時代への事業基盤整備)
- (2) 途上国～先進国へ(世界の商品への可能性挑戦)
- (3) 点～面への(可能性)挑戦
- (4) 競争時代への突入の時代

第三期進出(2001年～2010年)

「ヤクルト」を世界の共通語に ～計画挑戦の海外進出

1. Penetration & Expansion PLAN45

◆サブタイトル

「プロバイオティクスの願いを世界へ」

「“Yakult”を世界の共通語に」

2. 概要

- (1) 計画達成の為の進出の時代⇒固定型中長期計画
- (2) 飛躍する為の進出の時代
- (3) ヤクルトグループへの貢献の為の進出の時代(連結)
- (4) 競争時代でのブランド確立の時代
- (5) 世界ブランドとしての基盤確立の時代

第四期進出(2011年～2016年)

国際事業の集大成

1. ヤクルトグローバルビジョン2016

◆サブタイトル

「伝えようヤクルトの心、広げよう健康の喜び」

2. 概要

- (1) 第三期進出国の黒字化
- (2) 三大人口大国〈中国、インド、アメリカ〉の経営基盤確立
- (3) 世界第一位の経済大国アメリカでのビジネスモデル確立
- (4) 新規進出国の検討

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を負いません。