

Yakult Vision 2020

2011年1月28日
株式会社ヤクルト本社

【長期ビジョン策定の背景】

1. ヤクルトの成長の軌跡
2. ヤクルトの成長を支えてきた考え方
3. 長期ビジョン策定の必要性

【長期ビジョン 2011～2020年度】

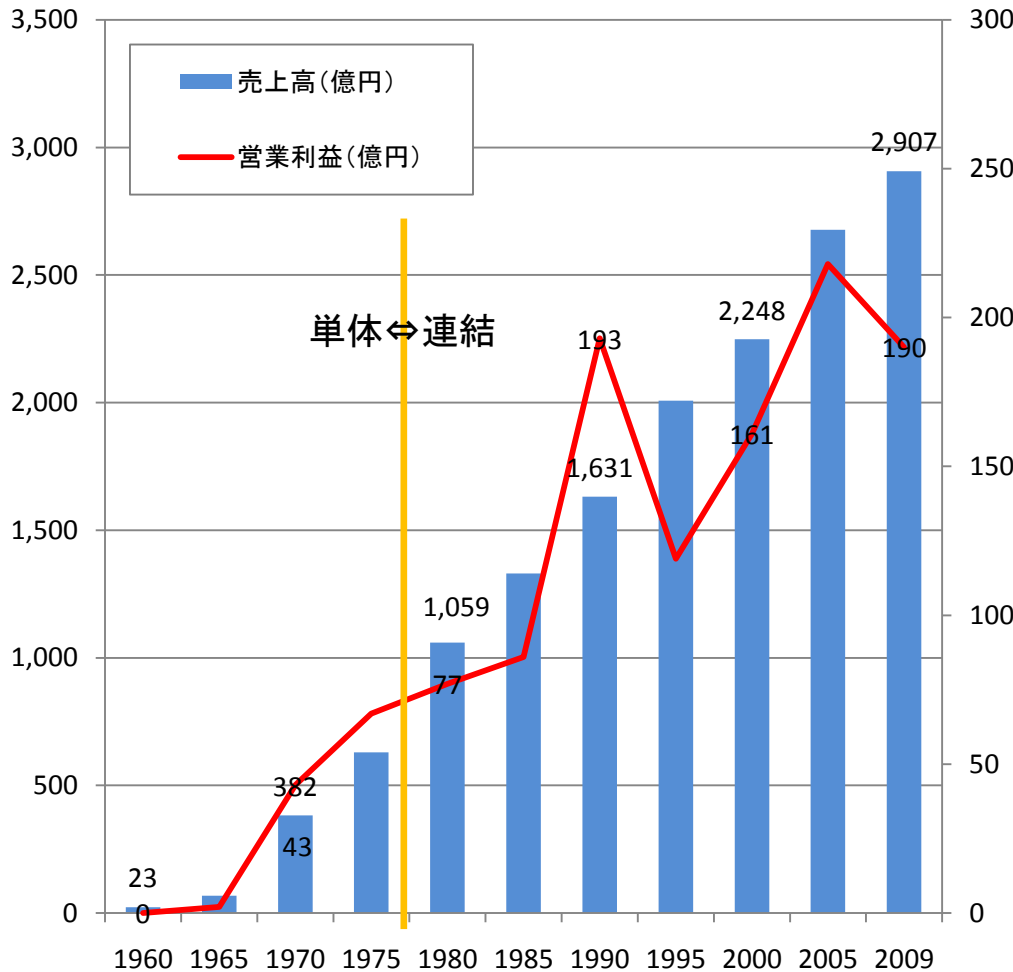
1. 定性目標
2. 実現のための戦略 グローバル事業ポートフォリオ戦略
3. 定量目標
(参考) 経営指標
4. 長期ビジョンの3つのフェーズ

【第1フェーズ計画 2011～2013年度】

1. 定性目標
2. 定量目標
3. 事業別戦略 食品事業(国内)、食品事業(海外)、医薬品、化粧品

長期ビジョン策定の背景

1. ヤクルトの成長の軌跡



食品事業 (国内)

- 乳酸菌飲料ヤクルトの開発
- 婦人販売店宅配システムの導入
- 販売会社によるエリアマーケティング
- 商品・販売チャネル複合化、付加価値化による成長

食品事業 (海外)

- 乳酸菌飲料ヤクルト普及活動の集中化
- 使命型経営による事業推進
- 地域に根差した農耕型経営の実践
- 長期経営を支えるエリアポートフォリオ戦略

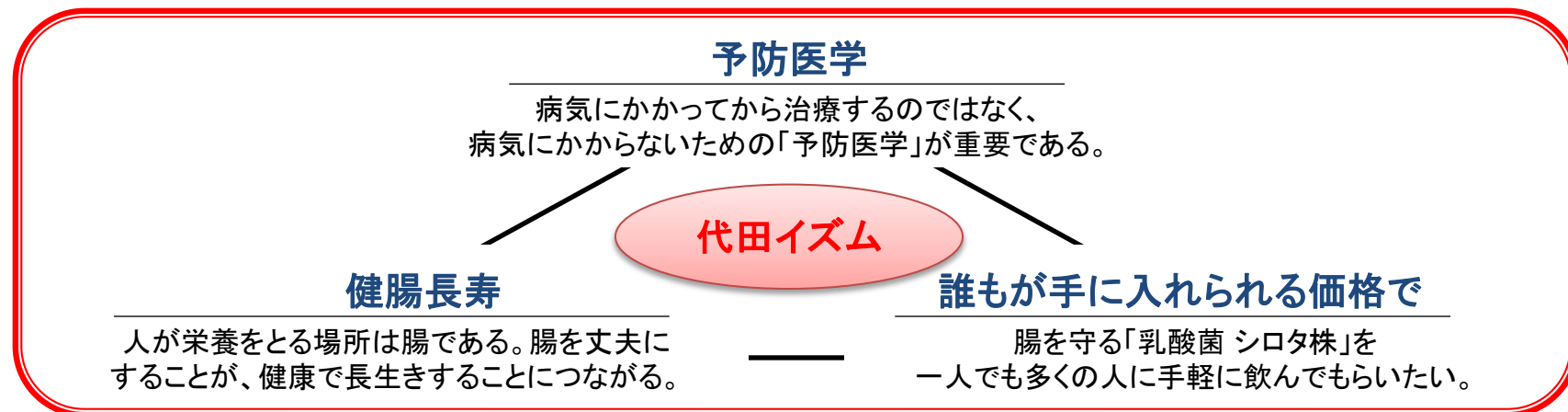
医薬品事業

- がん領域に特化したスペシャリティファーマ化の実践
- 大腸がんに対し世界的に使用されている抗がん剤2剤を開発・販売

化粧品事業

- 乳酸菌はっ酵技術により開発されたオリジナル成分配合の基礎化粧品
- 訪問販売システムの導入

ヤクルトの事業は、長きにわたり一歩一歩着実に成長している。



使命型経営

使命型経営とは・・・

- ・創始者の理念(代田イズム)や情熱を原動力として従事者が一致団結し、「使命感」を持って、地域社会の問題解決に貢献することである。
- ・「利益」がなければ企業経営は成り立たないが、「使命感」がなければ企業を経営する意味がないということである。

農耕型経営

農耕型経営とは・・・

- ・品質が保証できる製品、新たな提供価値を、自社で手間と時間をかけて、地道に築きあげることである。
- ・いかなる時でも、これを買き通すことで、地域社会から「信頼」という何物にも代えがたい参入障壁を築きあげること注力するものである。

3. 長期ビジョン策定の必要性

ヤクルトを取り巻く環境の変化

顧客

- 世界人口増加 ⇔ 国内人口減少
- 高齢社会
- 新興国の経済活性化

業界環境

- 原材料コストの高騰
- グローバル企業との競争激化
- 小売流通企業のバイイングパワー強化

自社

- 安全安心およびリスク管理の対応強化
- 事業構造再編必要性の高まり

経営環境の激動下にあっても、
ヤクルトを支える使命型・農耕型経営
の一貫性を保ちつつ、
グループ全体最適を展開し、
新たなチャレンジへの取組目標として
変化に対応していくための道標として
長期ビジョンを策定する

長期ビジョン 【2011～2020年度】

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~

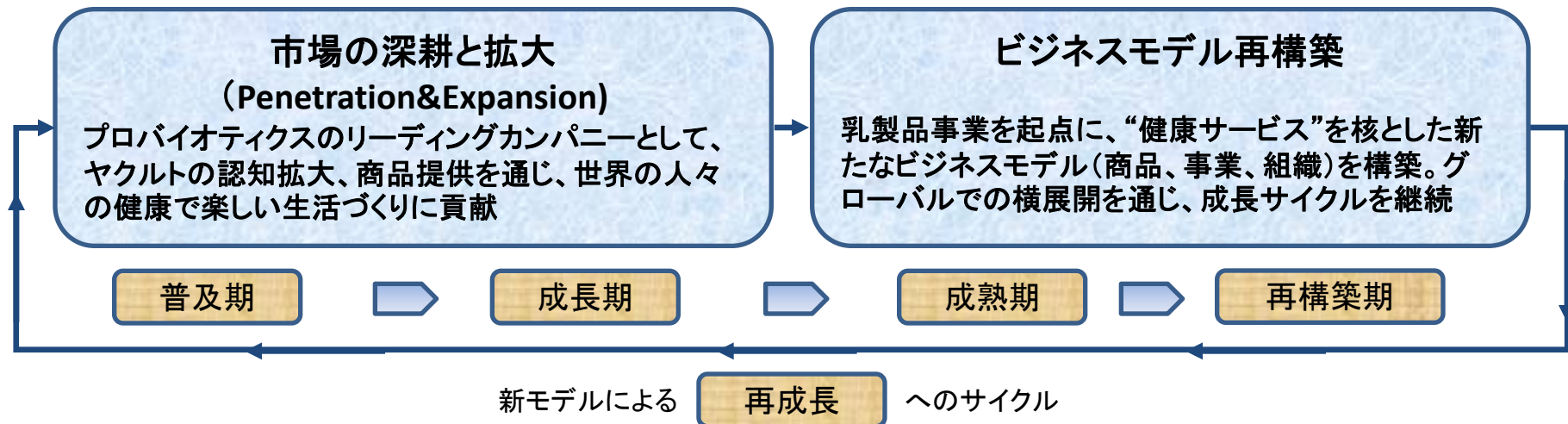
- 地球上の一人でも多くの方たちに「健腸長寿」を普及しよう！
- 当社ならではの予防医学と治療医学の両輪で、「健康社会」を実現しよう！
- 最高の技術をまごころと感謝でお届けし、お客さまや私たちの「満足と幸せ」を創出しよう！

2. 実現のための戦略 グローバル事業ポートフォリオ戦略

乳酸菌とともに



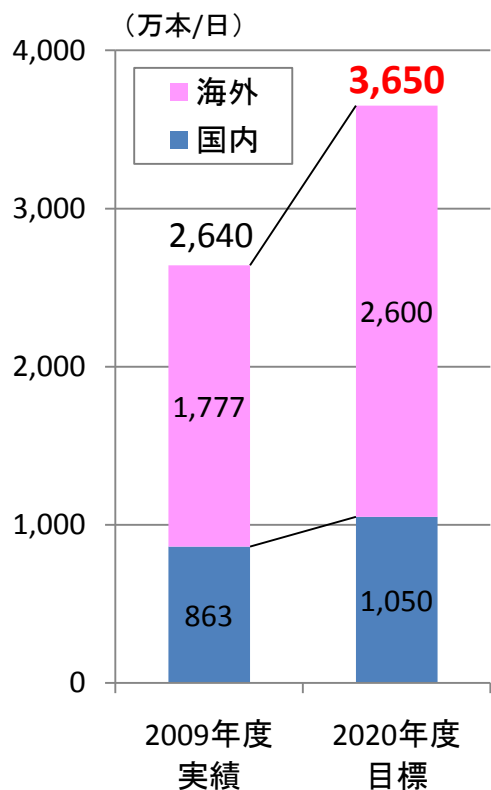
グローバル市場を“普及・成長・成熟・再構築”の各段階に分け、
最適な戦略を展開することでグループ成長を継続する



★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

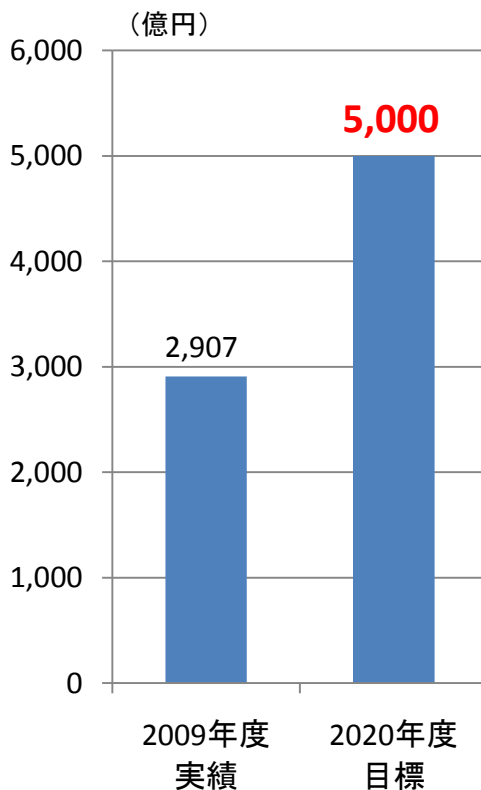
3. 定量目標

グローバル乳本数



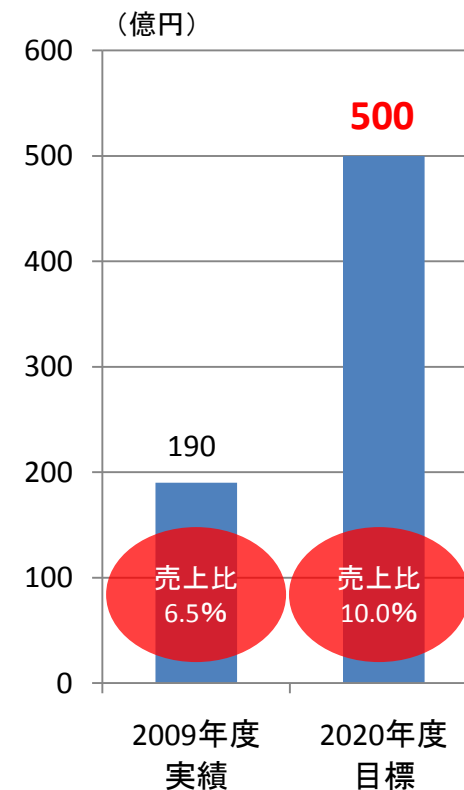
138%成長
(国内:122%、海外146%)
1,000万本増

連結売上高

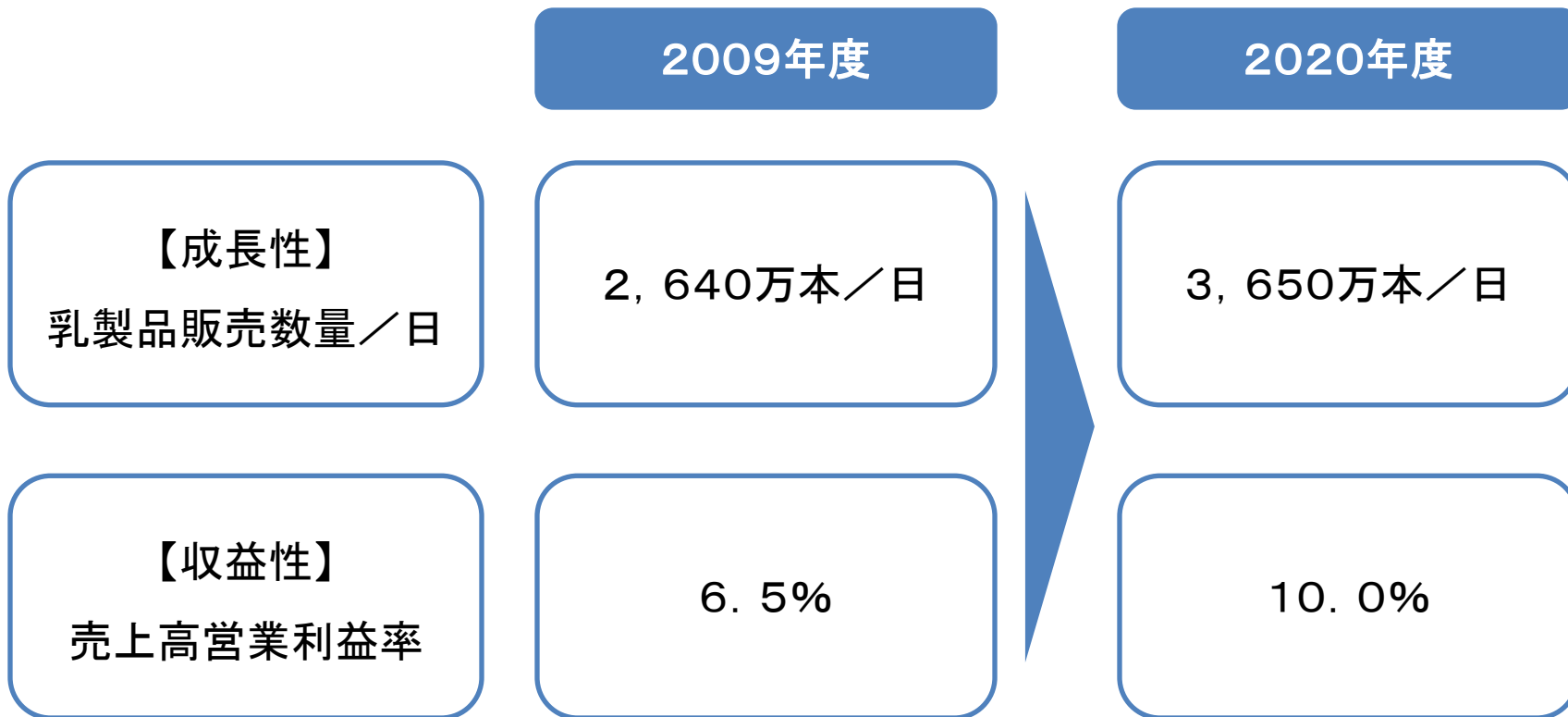


172%成長
約2倍増

連結営業利益

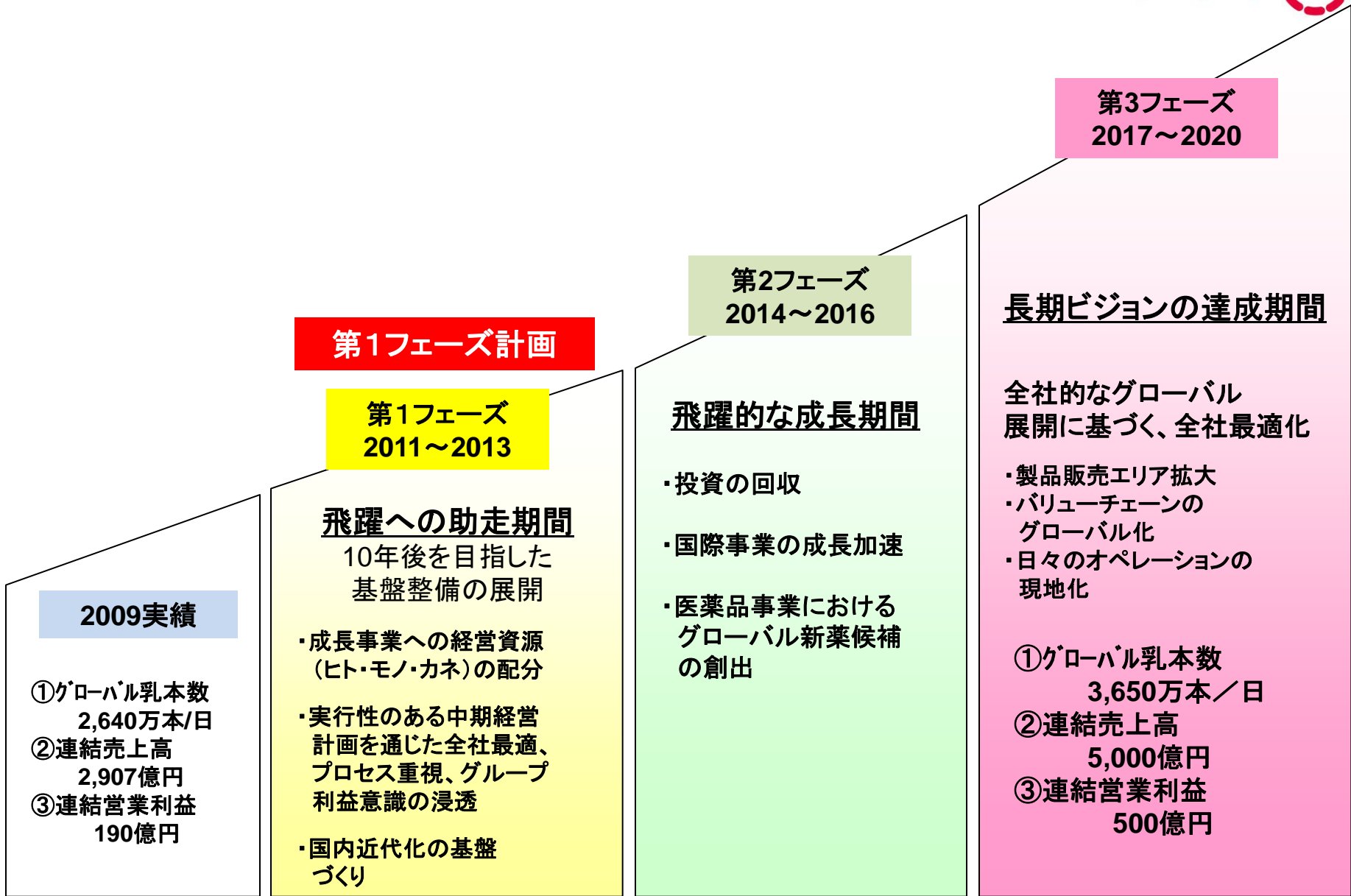


263%成長
約3倍増



4. 長期ビジョンの3つのフェーズ

乳酸菌とともに



第3フェーズ
2017～2020

長期ビジョンの達成期間

全社的なグローバル展開に基づく、全社最適化

- ・製品販売エリア拡大
- ・バリューチェーンのグローバル化
- ・日々のオペレーションの現地化

- ①グローバル乳本数
3,650万本/日
- ②連結売上高
5,000億円
- ③連結営業利益
500億円

第2フェーズ
2014～2016

飛躍的な成長期間

- ・投資の回収
- ・国際事業の成長加速
- ・医薬品事業におけるグローバル新薬候補の創出

第1フェーズ計画

第1フェーズ
2011～2013

飛躍への助走期間

10年後を目指した
基盤整備の展開

- ・成長事業への経営資源(ヒト・モノ・カネ)の配分
- ・実行性のある中期経営計画を通じた全社最適、プロセス重視、グループ利益意識の浸透
- ・国内近代化の基盤づくり

2009実績

- ①グローバル乳本数
2,640万本/日
- ②連結売上高
2,907億円
- ③連結営業利益
190億円

第1フェーズ計画 【2011～2013年度】

各事業部門 中長期定性目標

食品事業(国内)

新たなグループの絆づくりと価値普及の
革新による継続的成長を実現します。
～世界の範たる
国内食品事業への再構築～

食品事業(海外)

ヤクルト グローバル ビジョン 2016
伝えようYakultの心、広げよう健康の喜び

医薬品事業

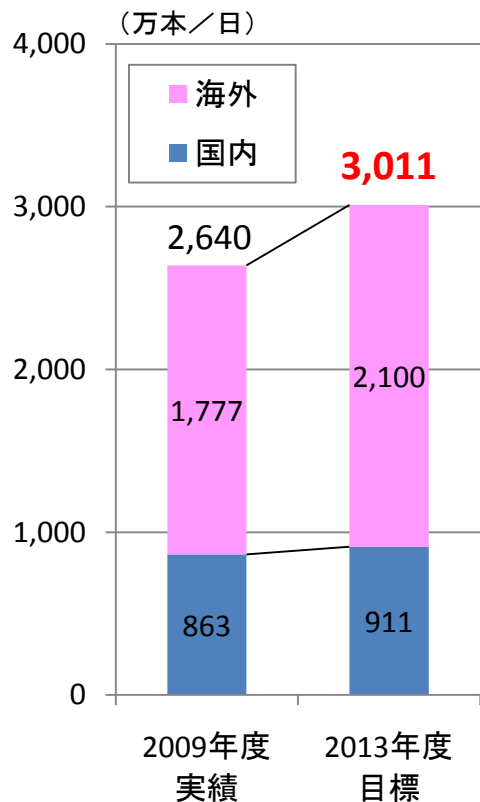
がん領域に特化した
イノベーションにより
世界の人々の健康に貢献します。

化粧品事業

ヤクルト独自技術の
イノベーションである「健腸美肌」を広め、
化粧品を事業の柱に確立します。

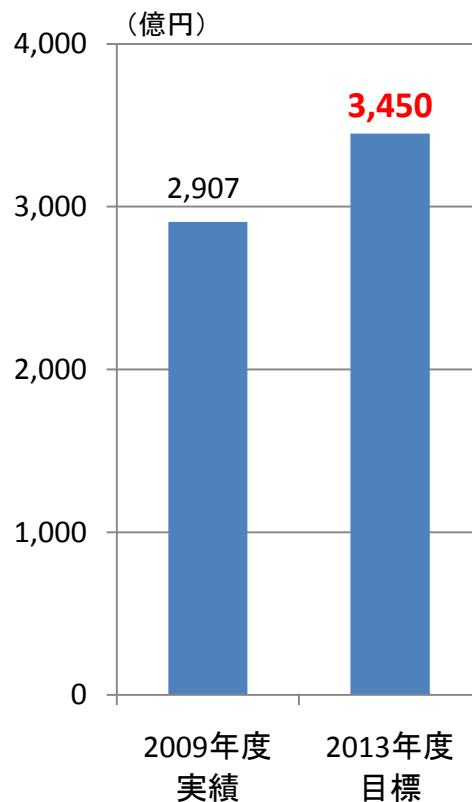
2. 定量目標

グローバル乳本数



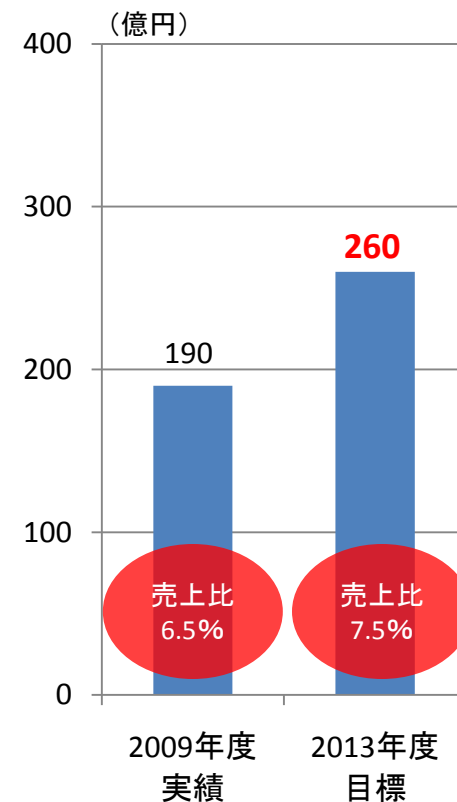
2009年比114%
(国内:106%、海外118%)
371万本増

連結売上高



2009年比119%
543億円増

連結営業利益



2009年比137%
70億円増

3. 事業別戦略 (1) 食品事業(国内)

乳酸菌とともに



価値普及力の向上、独自販売組織の強化

販売
チャネル
の強化

- 時代に適応した宅配事業の推進
- 店頭の上・利益の最大化
- 自動販売機の損益改善・売上拡大

シーズ・ニーズ両面での商品開発による健康市場内シェアの拡大

ブランド
の強化・
育成

- 【乳製品】 代田イズムを具現化する既存商品強化
- 【ジュース・清涼飲料】 高付加価値商品の充実と計画的な商品導入の推進

持続的成長のための経営基盤強化

経営
品質の
向上

- 近代化推進による経営品質・体質強化

国内食品事業の事業構造改革の推進

既存
基盤
固め

既存事業所の持続的成長

- 既存事業所の事業拡大
- 既存事業所の財務体質強化・収益性向上

新規市
場の拡
大・収益
化

新規進出事業所の経営安定化と成長

- 中国、米国、インドの事業基盤の構築と計画的な拡大
- 既進出国事業所の経営基盤強化と成長戦略の支援

新規国への進出

- 新規進出国の検討・調査、新規進出

人材
強化

人材の確保と育成

- 国際事業部門の人員・組織体制の強化

売上
拡大

エルプラットの売上最大化

- 標準療法 (FOLFOX、XELOX) の更なる浸透
- アジュバント療法の啓発と浸透

効能追
加開発

エルプラットの効能追加開発の円滑な推進

- 膵がんへの効能追加
- 胃がんへの効能追加

新薬
開発

パイプラインの拡充

- グローバル新薬候補の創出
- 抗がん剤の導入

3. 事業別戦略 (4)化粧品事業

乳酸菌とともに



訪問販売員の増員と新規顧客の拡大

- 訪問販売員の増員
- 新規顧客の拡大

訪問販売の強みを活かしたカウンセリングによるエクセレントユーザーづくり

- エクセレントユーザーの拡大
- 顧客情報の把握と活用

新規顧客開拓のための商品開発

- 乳酸菌由来のスキンケア中心の商品開発

インターネット通販における新規顧客拡大

化粧品専門店等ショップチャンネル、法人取引、海外市場等への展開

訪販
チャンネル

新規
チャンネル

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。