

Yakult Vision 2020

第3フェーズ計画(2017ー2020)

2017年 5月 12日

株式会社**ヤクルト**本社

【目 次】

	スライドNo.
長期ビジョン概要	P1-3
(1) 定性・定量目標	P2
(2) 実現のためのグローバル事業ポートフォリオ戦略	P3
第2フェーズ計画(2014-2016)の結果	P4-9
(1) 第2フェーズの実績	P5-7
(2) 第2フェーズの取り組み	P8-9
第3フェーズ計画(2017-2020)	P10-25
(1) 第3フェーズ計画策定の考え方	P11-13
(2) 定量目標	P14-16
(3) 事業別戦略	P17-25

長期ビジョン概要

(1) 定性・定量目標



「Yakult Vision 2020」は、創業75周年の節目にあたり、10年後にどのような会社になりたいのかを明らかにした中長期経営計画です。

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。

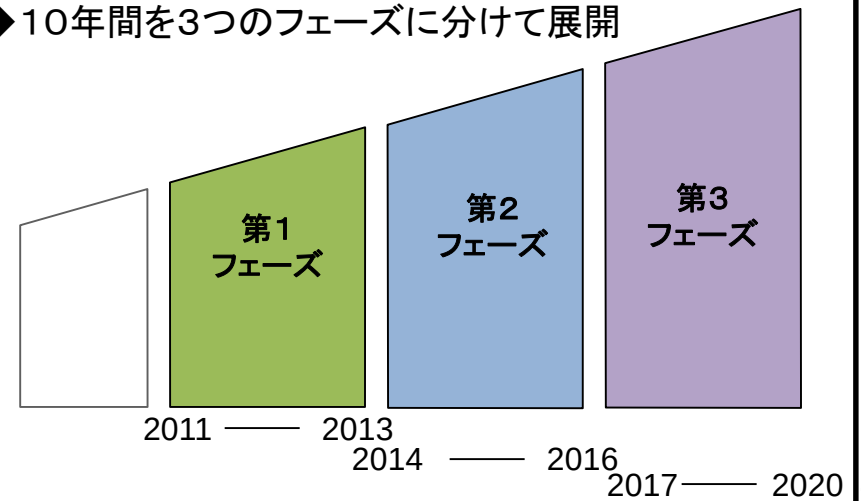
Yakult Vision 2020
～つこう！ヤクルトの未来～

- 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 (計画策定前)	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

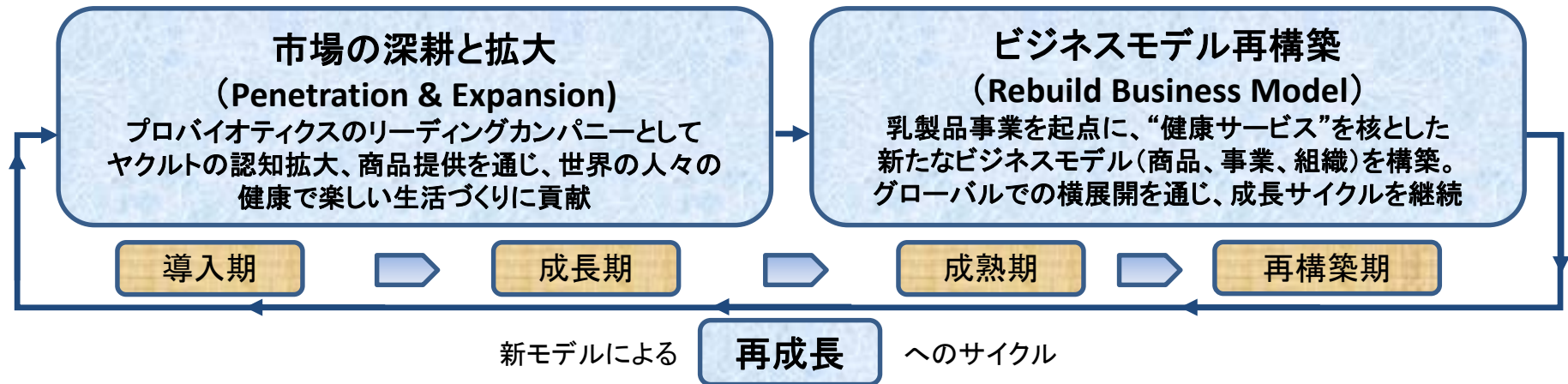
◆10年間を3つのフェーズに分けて展開



(2) 実現のためのグローバル事業ポートフォリオ戦略



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の成長を継続。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します。

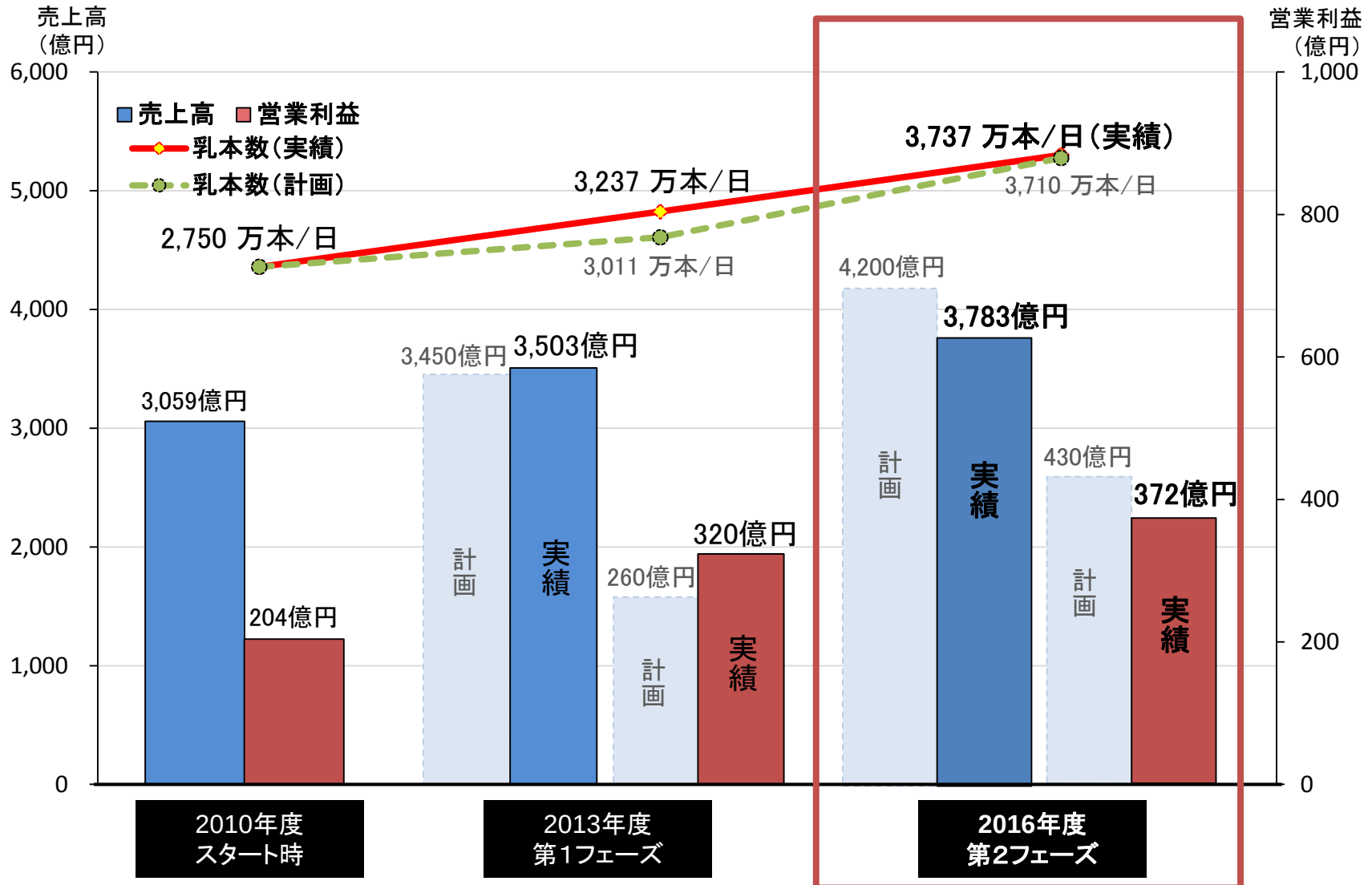


第2フェーズ計画 (2014-2016)の結果

(1) 第2フェーズの実績

Yakult

◆ 全社



(1) 第2フェーズの実績

Yakult

◆セグメント別

(億円)

		2010年度 【スタート時】	2013年度 【第1フェーズ】	2016年度【第2フェーズ】					
				実績	対2013年度		計画値	対計画値	
					差	比率		差	達成率
連結 売上高	国内飲料食品	1,897	2,004	2,041	+37	101.8%	2,160	▲119	94.5%
	海外飲料食品	716	1,188	1,464	+276	123.2%	1,500	▲36	97.6%
	医薬品	388	353	278	▲75	78.8%	500	▲222	55.6%
	その他(化粧品等)	171	180	199	+19	110.6%	200	▲1	99.5%
	調整額	▲115	▲223	▲200	+23	—	▲160	▲40	—
	合計	3,059	3,503	3,783	+280	108.0%	4,200	▲417	90.1%
連結 営業利益	国内飲料食品	110	97	138	+41	142.3%	120	+18	115.0%
	海外飲料食品	129	278	361	+83	129.9%	340	+21	106.2%
	医薬品	102	85	28	▲57	32.9%	130	▲102	21.5%
	その他(化粧品等)	▲6	13	9	▲4	69.2%	10	▲1	90.0%
	調整額	▲131	▲155	▲164	▲9	—	▲170	+6	—
	合計	204	320	372	+52	116.3%	430	▲58	86.5%

(1)第2フェーズの実績

◆経営指標

	2010年度 【スタート時】	2013年度 【第1フェーズ】	2016年度【第2フェーズ】			
			実績	対2013年度 差	計画値	対計画値差
売上高営業利益率	6.7%	9.1%	9.9%	+0.8%	10.2%	▲0.3%
ROE	5.9%	8.4%	8.9%	+0.5%	9.0%	▲0.1%
ROA	6.6%	8.3%	8.5%	+0.2%	9.0%	▲0.5%
自己資本比率	57.5%	52.9%	58.6%	+5.7%	57.0%	+1.6%

(参考)

グローバル乳本数 (万本/日)		2,750	3,237	3,737	+500	3,710	+27
	国内	877	896	937	+41	960	▲23
	海外	1,873	2,341	2,800	+459	2,750	+50
人口比 ※1	国内	6.9%	7.0%	7.3%	+0.3%	7.5%	▲0.2%
	海外	1.4%	1.5%	1.6%	+0.1%	1.5%	+0.1%
	販売対象人口※2	14.5億人	17.0億人	19.2億人	+2.2億人	19.6億人	▲0.4億人

※1 人口比＝1日当たりの乳製品販売本数/販売対象人口

※2 販売対象人口＝国内と海外の合計販売対象人口

(2) 第2フェーズの取り組み



◆セグメント別(主な取り組み内容について)

	3年間の主な取り組み	
全社	・新たな中央研究所の完成(2016年4月) ・JAXAとの共同研究の推進	
国内 飲料食品	【乳製品事業における販売本数・売上の増大】 ・主要乳製品における価格改定(ジョア・ソフール・ミルミル・ヤクルト400類) ・広告展開強化(ヤクルト類・ヤクルトレディ・研究開発技術力・ジョア) ・ヤクルトレディ組織強化への対策(処遇改善・労働環境整備・教育の徹底) ・成長市場(GMS・SM・コンビニエンスストア・給食等)への積極的なプロモーション展開	 
海外 飲料食品	【進出国・販売対象人口の拡大と人口比の増大】 ・中国、アメリカなどにおける販売エリアの拡大 ・ヤクルトライトなどのライトタイプ商品の導入 ・中東ヤクルト、ミャンマーヤクルトの設立 【生産拠点の拡充: 拠点数26工場、生産体制4,340万本/日】 ・アメリカ、広州第2、天津第2、インドネシア第2、無錫の各工場での生産開始	
医薬品	【先発医薬品】 ・エルプラットのアジュバント療法の浸透と胃がんでの効能追加 ・その他カンプト等既存先発品の売上維持 ・他社新規医薬品における販売提携・共同販促提携の推進 【後発医薬品】 ・既存後発品の売上維持、増大 ・新規後発品の上市(2品)	
その他 (化粧品等)	【化粧品】 ・重点ブランド「パラビオシリーズ」の全面リニューアル 【プロ野球興行】 ・東京ヤクルトスワローズのリーグ優勝(2015)	 

(2) 第2フェーズの取り組み



◆実績に対する考察(第1フェーズとの比較)

【全社】

第2フェーズ実績(2016年度)については、第1フェーズ実績(2013年度)と比較し、グローバル乳本数は500万本増、連結売上高は280億円増(+8.0%)、連結営業利益は52億円増(+16.3%)と、それぞれ伸長しました。

【セグメント別の状況】

■国内飲料食品

- ・乳本数については、主要商品(特にヤクルト400類)の価格改定において、グループ一体となった取り組みとともに、広告展開の強化等を図ったことにより、41万本増と本数を伸長することができました。
- ・また、売上高は37億円増(+1.8%)、営業利益は41億円増(+42.3%)と、乳本数の伸長による利益率改善が進みました。

■海外飲料食品

- ・既進出国(特にアジア地域)の市場深耕と販売エリアおよび対象人口の拡大により、乳本数は459万本増、売上高は276億円増(+23.2%)、営業利益は83億円増(+29.9%)と、それぞれ伸長しました。

■医薬品

主力商品「エルプラット」の効能追加等の取り組みを実施しましたが、薬価の改定および後発医薬品の市場侵食によるエルプラットのシェア低下により、売上高は75億円減(▲21.2%)、営業利益は57億円減(▲67.1%)と、ともに減少しました。

第3フェーズ計画 (2017-2020)

(1) 第3フェーズ計画策定の考え方①

計画策定の前提となる考え方

1. 企業理念の実現

新中央研究所の完成を契機に、更に研究開発・技術力を強化し、安全・安心で人々の健康に寄与できる商品の創出と、質の高いサービスの提供等を通じて、これまで以上にお客さまの期待に応えていくことで、「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。」という企業理念を実現していきます。

2. 企業価値向上の実現

ヤクルトの事業活動および社会貢献活動を通じて、健康社会の実現および女性の就労機会創出といった社会の課題解決に取り組むことで、ステークホルダーから必要とされる企業を目指し、企業価値の向上を実現していきます。

3. 持続的成長の実現

プロバイオティクスのパイオニアとして、有用菌のエビデンスを全世界に普及し、当社グループが一丸となって、ヤクルトならではの商品とサービスを提供することで、持続的な成長を実現していきます。

(1) 第3フェーズ計画策定の考え方②

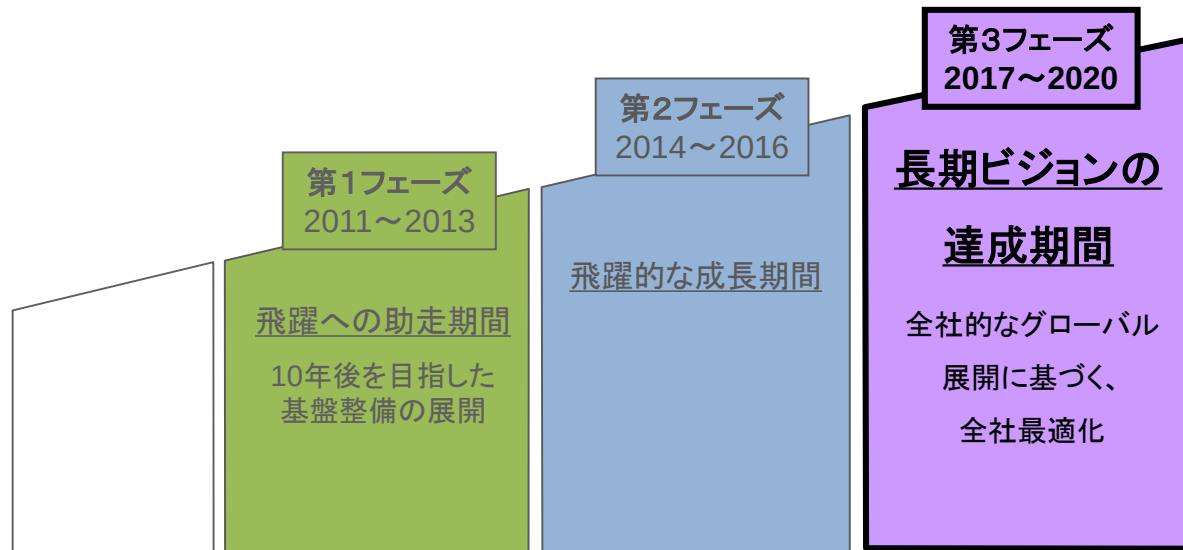
Yakult

第3フェーズ計画の位置づけ

～持続的成長に向けた変革期間～

事業活動を通じて、社会の課題解決に取り組むことで、これまで以上にお客さまの期待に応え、企業理念の実現による企業価値向上を図り、2020年度以降も持続的な成長を実現するための変革期間とします。

Yakult Vision 2020 作成時の計画



第3フェーズ計画の 新たな位置づけ

第3フェーズ
2017～2020

持続的成長に
向けた変革期間

(1) 第3フェーズ計画策定の考え方③

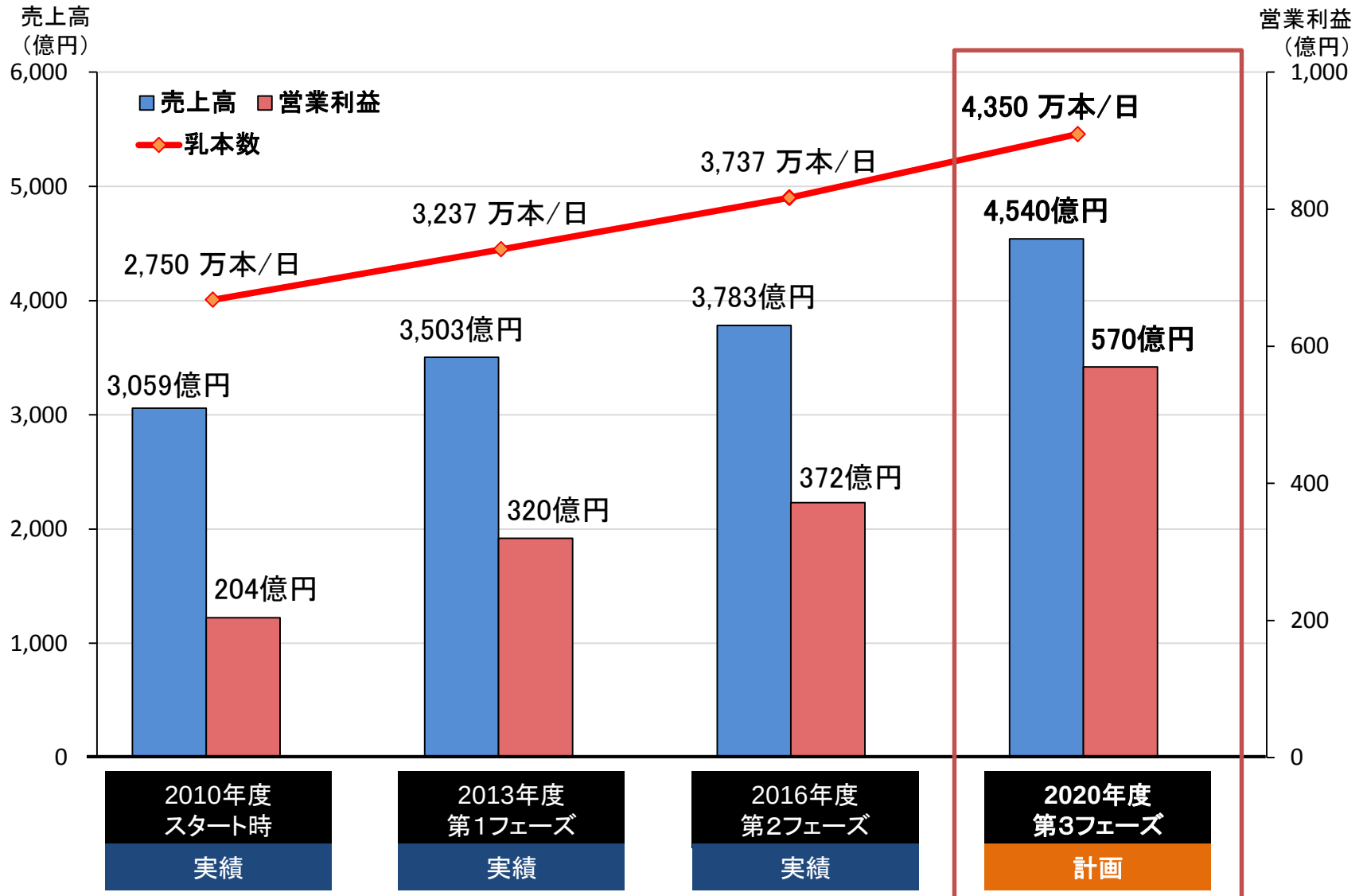
第3フェーズ計画について

	第3フェーズ計画	対2016年度	(増加率)
グローバル乳本数	4,350万本/日	+613万本/日	(+16.4%)
連結売上高	4,540億円	+757億円	(+20.0%)
連結営業利益	570億円	+198億円	(+53.2%)

- 第3フェーズ計画については、引き続き海外飲料食品が牽引し、対2016年度比でグローバル乳本数・連結売上高・連結営業利益それぞれを伸ばしていきます。
- 国内飲料食品においても、高付加価値商品の導入により利益率を改善し、売上高の伸び以上に営業利益を伸長させます。
- 国内飲料食品の収益性を改善させるとともに、利益率の高い海外飲料食品が引き続き成長することにより、営業利益率は大幅に改善する計画です。
- これらにより、2020年度以降も持続的な成長の実現を目指します。

(2) 定量目標

◆ 全社



(2) 定量目標



◆セグメント別

(億円)

		2010年度 【スタート時】	2013年度 【第1フェーズ】	2016年度 【第2フェーズ】	2020年度【第3フェーズ】		
					計画値	対2016年度差	比率
連結 売上高	国内飲料食品	1,897	2,004	2,041	2,340	+299	114.6%
	海外飲料食品	716	1,188	1,464	※ 1,900	+436	129.8%
	医薬品	388	353	278	290	+12	104.3%
	その他(化粧品等)	171	180	199	240	+41	120.6%
	調整額	▲115	▲223	▲200	▲230	▲30	—
	合計	3,059	3,503	3,783	4,540	+757	120.0%
連結 営業 利益	国内飲料食品	110	97	138	250	+112	181.2%
	海外飲料食品	129	278	361	※ 460	+99	127.4%
	医薬品	102	85	28	20	▲8	71.4%
	その他(化粧品等)	▲6	13	9	20	+11	222.2%
	調整額	▲131	▲155	▲164	▲180	▲16	—
	合計	204	320	372	570	+198	153.2%

※2017年1～3月の平均為替レート(1US\$=112.82円)を使用

※2013年～2016年の平均為替レート(1US\$=108.73円)を使用した場合: 売上高 2,066億円、営業利益 496億円

(2) 定量目標

◆ 経営指標

	2010年度 【スタート時】	2013年度 【第1フェーズ】	2016年度 【第2フェーズ】	2020年度【第3フェーズ】	
				計画値	対2016年度差
売上高営業利益率	6.7%	9.1%	9.9%	12.6%	+2.7%
ROE	5.9%	8.4%	8.9%	9.8%	+0.9%
ROA	6.6%	8.3%	8.5%	9.7%	+1.2%
自己資本比率	57.5%	52.9%	58.6%	64.2%	+5.6%

(参考)

グローバル乳本数 (万本/日)		2,750	3,237	3,737	4,350	+613
	国内	877	896	937	1,050	+113
	海外	1,873	2,341	2,800	3,300	+500
人口比 ※1	国内	6.9%	7.0%	7.3%	8.2%	+0.9%
	海外	1.4%	1.5%	1.6%	1.4%	▲0.2%
	販売対象人口※2	14.5億人	17.0億人	19.2億人	24.2億人	+5.0億人

※1 人口比＝1日当たりの乳製品販売本数/販売対象人口

※2 販売対象人口＝国内と海外の合計販売対象人口

(3) 事業別戦略【市場環境の見通しと内部環境】



	市場環境の見通し(○機会 ●脅威)	内部環境(○強み ●課題)
国内 飲料食品	○プロバイオティクス市場の継続的な成長 ○機能性表示制度の認知、市場拡大 ○ライフスタイルの多様化 ○予防医療への意識の高まり ●他社プロバイオティクス商品との競争激化 ●女性労働力の獲得競争の激化 ●他社の宅配ビジネスへの参入	○研究開発技術力(豊富なエビデンス) ○エリアフランチャイズ制およびYL組織等による地域密着型の価値普及体制 ●多様なライフスタイルへの対応 ●都市部市場におけるタッチポイントの強化 ●ヤクルトレディ組織の強化
海外 飲料食品	○新興国における健康志向の高まり ●ヘルスクレーム等の規制強化 ●競合他社との競争激化	○ヤクルトレディの活用による地域密着型のコミュニケーションと価値普及 ●未進出国、未販売エリアへの拡大および既進出地域での深耕 ●国際事業を推進する内部人材の確保
医薬品	○がん領域での医薬品ニーズの拡大 ●医療費抑制策の展開加速 (薬価制度抜本的改革、後発品の使用促進) ●M&Aなどによる競合他社との競争激化 ●新薬開発リスクの更なる増加	○がん領域における営業力と販売経験・実績 ○医師・医療機関との信頼関係 ●薬価改定によるエルプラットの売上減少 ●自社創薬能力の強化
その他 (化粧品等)	○高齢化等に伴う宅配ビジネス需要の高まり ○安全、安心な商品への需要の高まり ●ドラッグストア活況による価格競争激化 ●大手ブランドや新規参入による通販市場における競争激化	○研究開発技術力(独自のオリジナル成分) ○既存の訪問販売組織と乳製品愛飲者との接点 ●訪問販売で補完できないお客さまへのアプローチ ●化粧品組織の強化(社員、訪問販売組織)

(3)事業別戦略①国内飲料食品事業

Yakult

基本方針

継続的な基盤強化、ビジネスモデルの再構築と新たな枠組みづくり

- エビデンスを活用したブランド・商品の育成・強化によるシェアの拡大
- 高単価・高粗利商品の比率を高めることによる売上・収益の改善
- 働きやすい仕事に向けたヤクルトレディ業務の変革による体制強化
- 直販ビジネスにおける仕組みの見直しと体制の強化
- 商品価値を伝えるための戦略的広報・広告・エリア価値普及活動の推進
- 国内事業近代化(「事業」「機能」「組織」)の推進



(3)事業別戦略①国内飲料食品事業



定量目標

	2020年度 計画	2016年度 差
乳本数	1,050万本/日	+113万本/日
連結売上高	2,340億円	+299億円
連結営業利益	250億円	+112億円

定性目標

次代を照らす国内事業再構築

～「プロバイオティクス飲料No.1」
の強化・拡大～

戦略の柱

現状の取り組み強化

- 重点商品への経営資源集中
- 宅配組織の拡充
- 会社主導の価値普及活動の推進
- 人だまり市場における継続成長
- 販売会社の経営品質向上

新たな取り組みへの挑戦

- 新商品導入によるプロバイオティクス市場における競争優位構築とマーケット・チャネルに合わせた商品の拡充
- 働き手の多様化に対応した制度・仕組みづくり
- 人だまり市場を深耕するための組織・機能の再構築

(3)事業別戦略②海外飲料食品事業

基本方針

既存事業所の事業拡大と新規国進出の推進

- 既存事業所の事業拡大、経営基盤強化、成長戦略の支援
- 市場深耕、カバー人口の拡大および宅配強化の推進
- 新規進出国の拡大
- 各国・地域の食品規格・規制、ヘルスクレーム等への対応
- 組織体制の強化
(3地域体制による機能強化・充実、国際要員養成の継続実施等)



(3)事業別戦略②海外飲料食品事業



定量目標

	2020年度 計画	2016年度 差
乳本数	3,300万本/日	+500万本/日
連結売上高	1,900億円	+436億円
連結営業利益	460億円	+99億円

定性目標

世界でヤクルトを
待っている人々、
ヤクルトを知らない人々へ
ヤクルトをお届けする

戦略の柱

現状の取り組み強化

- 既存事業所の事業拡大
- 売れる環境づくり
- 科学的エビデンスに基づいた価値普及
- 国際事業を推進する人材の育成と確保

新たな取り組みへの挑戦

- 取扱商品の拡大
(低カロリー、低糖、機能性商品等)
- 新規国への進出
(2016年32 → 2020年40の国と地域)

(3)事業別戦略③医薬品事業

基本方針

がん領域における確固たる地位の確保

- エルプラットの売上確保
- 既存先発医薬品、既存後発医薬品の売上最大化・維持と利益率の改善
- 他社開発品・製品における販売提携
- 新薬候補品の自社創出・開発推進
- 新規抗がん剤の導入・共同開発推進
- 新規後発医薬品の継続的上市



(3)事業別戦略③医薬品事業



定量目標

	2020年度 計画	2016年度 差
連結売上高	290億円	+12億円
連結営業利益	20億円	▲8億円

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

現状の取り組み強化

- エルプラットの口座防衛と市場拡大
- カンプトの口座防衛と売上維持
- 主要後発医薬品でのトップシェア確保・維持
- 既存先発医薬品、既存後発医薬品の利益率の改善

新たな取り組みへの挑戦

- 他社開発品・製品における販売提携
- 後発医薬品の継続的上市
- 新規抗がん剤の導入・共同開発推進
- 新薬候補品の自社創出・開発推進
- 周辺領域への事業・R&D拡張

(3)事業別戦略④その他事業(化粧品事業等)

基本方針

メーカー機能の強化と販売会社の事業拡大推進

- 「乳酸菌サイエンス」「肌構造サイエンス」を柱とし、基礎化粧品に特化した商品政策の推進
- グループ販売会社の事業拡大に向けた支援と投資
- 乳製品愛飲者の化粧品愛用者化を中心としたお客さまづくりの推進
- 訪問販売では補完できないお客さまへのアプローチ



(3)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)



	2020年度 計画	2016年度 差
連結売上高	240億円	+41億円
連結営業利益	20億円	+11億円

定性目標(化粧品事業)

「お客さま第一主義」の徹底に
立ち返り、お客さま満足を
高めるとともに、化粧品事業の
拡大を図る

戦略の柱(化粧品事業)

現状の取り組み強化

- オリジナル成分配合による高付加価値商品の開発
- 販売会社の事業拡大
- 教育・環境整備
- 通信販売の推進(国内)

新たな取り組みへの挑戦

- 通信販売の推進(海外進出の検討)



A pair of hands, palms facing each other, frames a central white circle. The word "Yakult" is written in red inside the circle. The background is a soft, warm yellow gradient.

Yakult

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。