

－長期ビジョン－

「Yakult Group Global Vision 2030」

2021年 6月 23日

株式会社ヤクルト本社

項目	スライドNo.
1. 「Yakult Vision 2020」の振り返り	1 - 3
2. 「Yakult Group Global Vision 2030」	4 - 13
3. 中期経営計画（2021-2024）	14 - 24

1. 「Yakult Vision 2020」 の振り返り

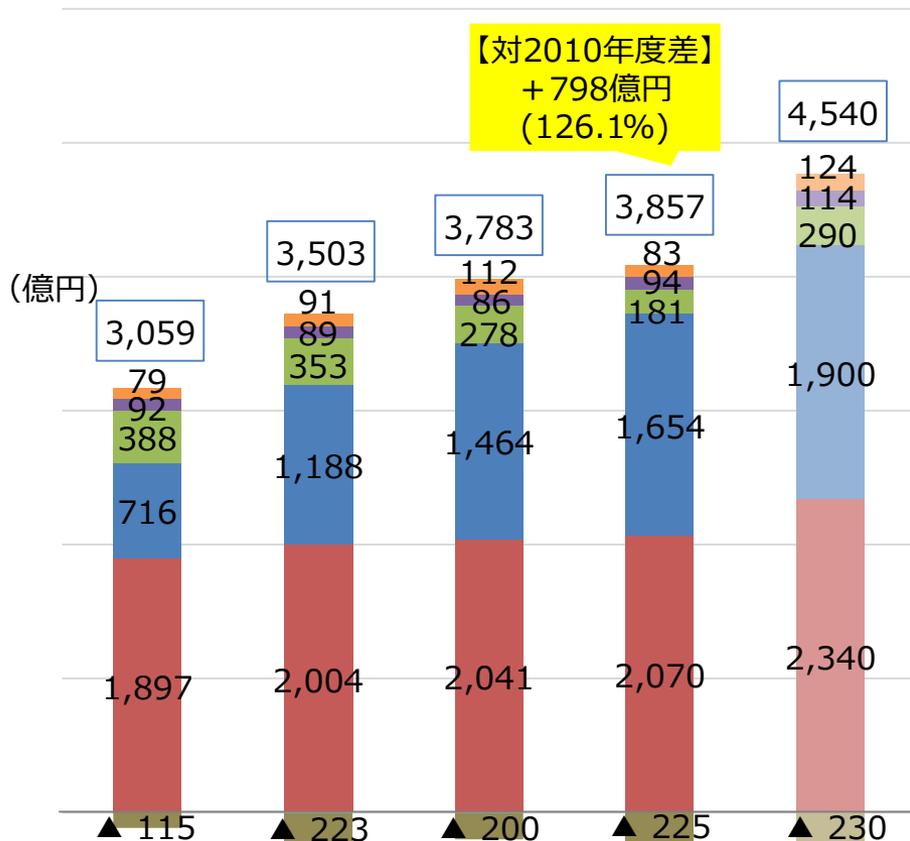
1. 「Yakult Vision 2020」の振り返り

(1) 「Yakult Vision 2020」の結果



① 連結売上高

■ 国内飲料食品 ■ 海外飲料食品 ■ 医薬品 ■ 化粧品 ■ その他 ■ 調整額

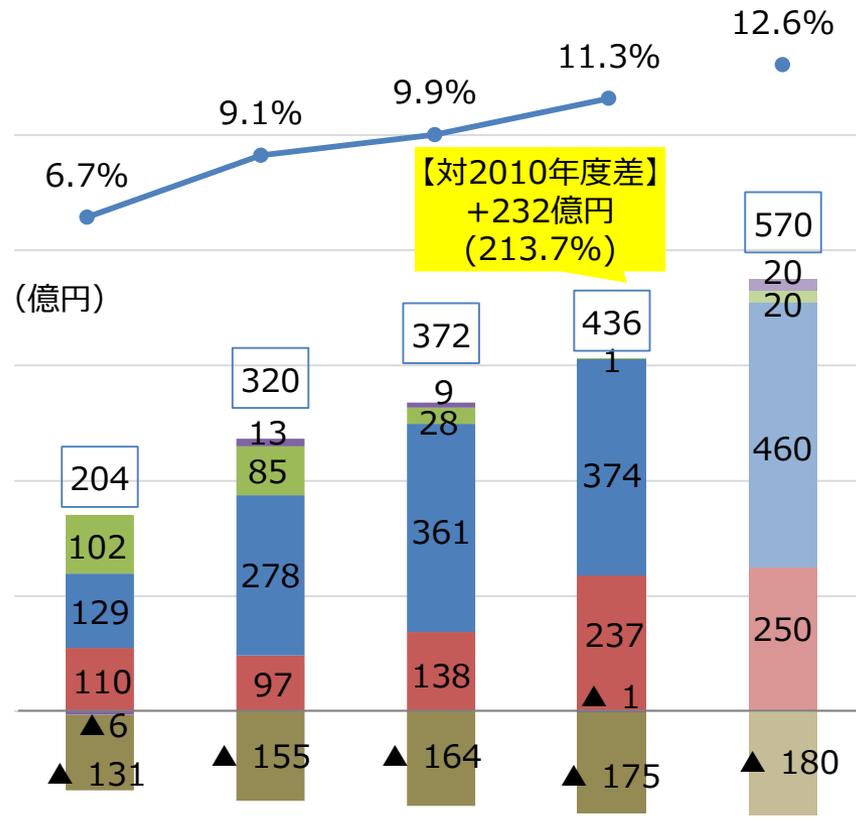


実績	実績	実績	実績	計画
2010年度 終了時	2013年度 第1フェーズ	2016年度 第2フェーズ	2020年度 第3フェーズ	2020年度 第3フェーズ

② 連結営業利益・連結営業利益率

● 連結営業利益率

■ 国内飲料食品 ■ 海外飲料食品 ■ 医薬品 ■ 化粧品・その他 ■ 調整額

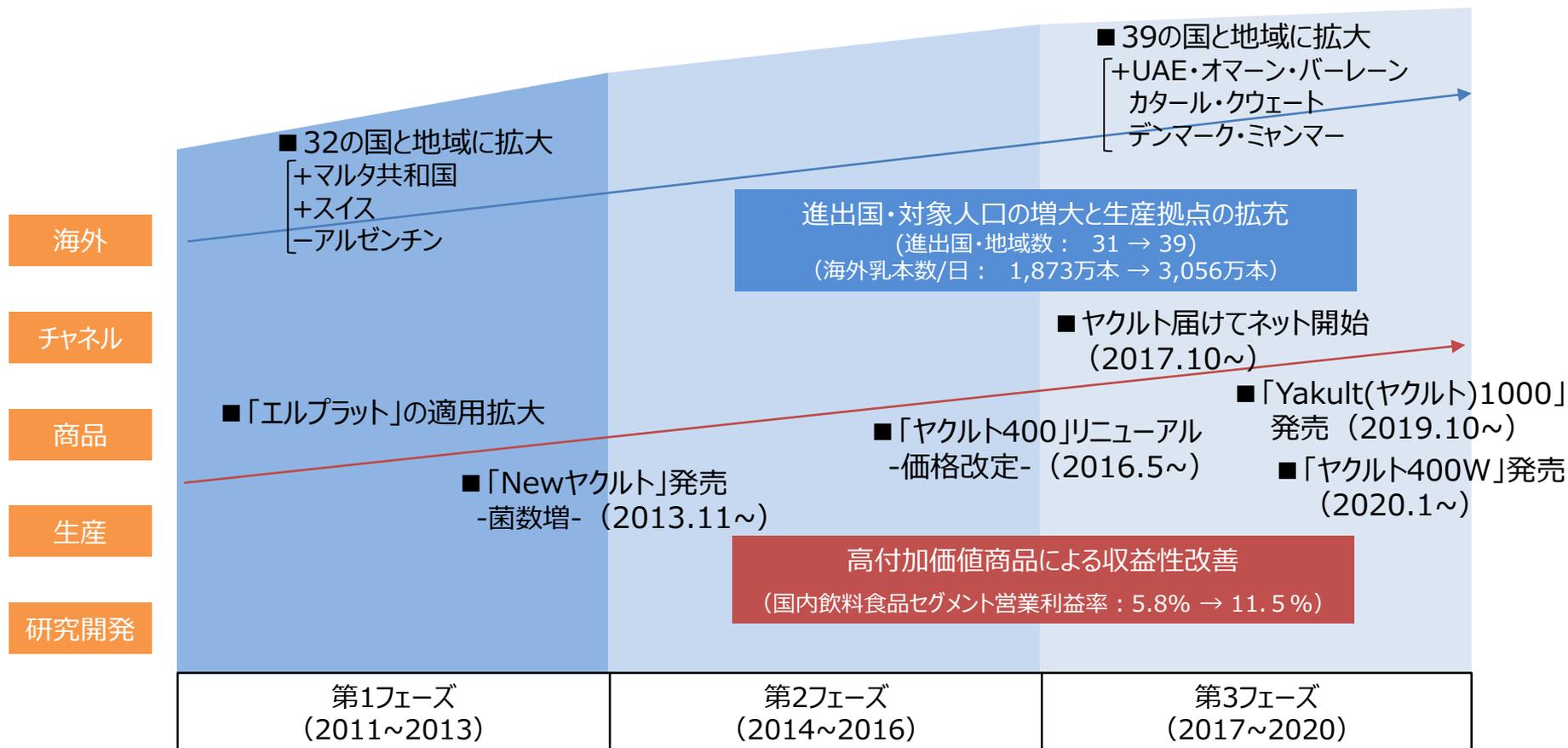


実績	実績	実績	実績	計画
2010年度 終了時	2013年度 第1フェーズ	2016年度 第2フェーズ	2020年度 第3フェーズ	2020年度 第3フェーズ

(2) 「Yakult Vision 2020」の主な成果



Yakult Vision 2020



**10年間で海外拠点の拡充と国内飲料食品の収益性改善を図ってきた。
次期ビジョンでさらなる成長に繋げていく。**

2. 「Yakult Group Global Vision 2030」

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。

目指す姿

Yakult Group Global Vision 2030
世界の人々の健康に貢献し続ける
ヘルスケアカンパニーへの進化

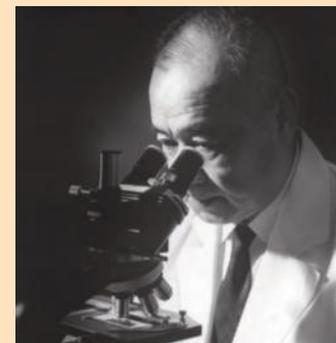
定性目標

世界の一人でも多くの人々に健康をお届けする

一人ひとりに合わせた「新しい価値」をお客さまへ提供する

人と地球の共生社会を実現する

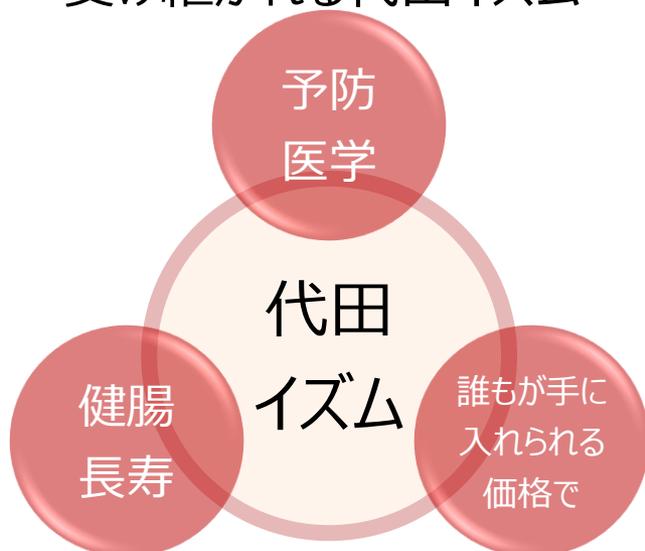
- ヤクルトの創始者である医学博士・代田 稔は、衛生状態の悪さから細菌性感染症で命を落とす多くの子どもたちを目の当たりにする。
- 病気に罹らないための「予防医学」の研究を志し、「乳酸菌 シロタ株」の強化培養に成功。
- 1人でも多くの方に摂取してもらおうための乳酸菌飲料「ヤクルト」が誕生。



医学博士・代田 稔

日本の社会課題の解決が事業の出発点

受け継がれる代田イズム



健康に関する社会課題の解決から始まった代田イズム



日本社会における健康課題は、ヤクルト創業期から変化し、今後さらに変化が加速

(3) 健康概念の変化・領域の多様化

健康の概念

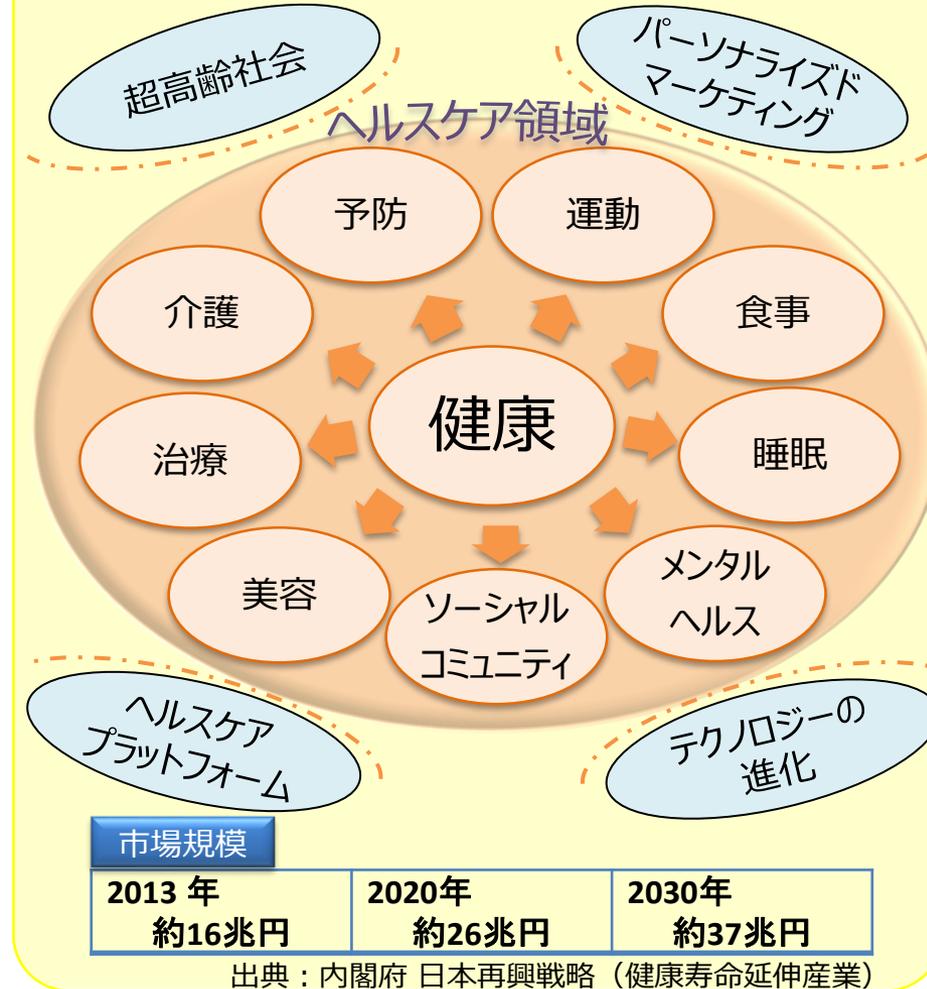
- 身体的に満たされていること
 - ・病気でないこと ・外見的な美しさ
- 精神的に満たされていること
 - ・メンタルヘルス ・自己顕示
- 社会的に満たされていること
 - ・コミュニティ、つながり ・環境配慮



コロナ禍：健康意識の高まり

- ウイルスに負けない身体づくり
 - ・免疫機能維持、向上
 - ・運動習慣改善 等
- ストレス対処
 - ・仕事や生活環境変化によるストレス
- コミュニケーション希薄化への対応
など...

健康に関するソリューションの多様化



人々の健康意識のさらなる高まり、ヘルスケア領域の拡がりやソリューションの多様化に対応し、社会課題の解決に引き続き取り組んでいく。

(4) 環境変化に対応した企業活動の推進



-あるべき姿-

企業理念の実現

-機会-

ヘルスケア領域の
拡大

-変化-

ビジネス・社会
環境の変化

目指す姿

Yakult Group Global Vision 2030

世界の人々の健康に貢献し続ける
ヘルスケアカンパニーへの進化

定性目標

世界の一人でも
多くの人々に
健康をお届けする

一人ひとりに合わせた
「新しい価値」を
お客さまへ提供する

人と地球の共生
社会を実現する

重点テーマ

グローバル展開の強化

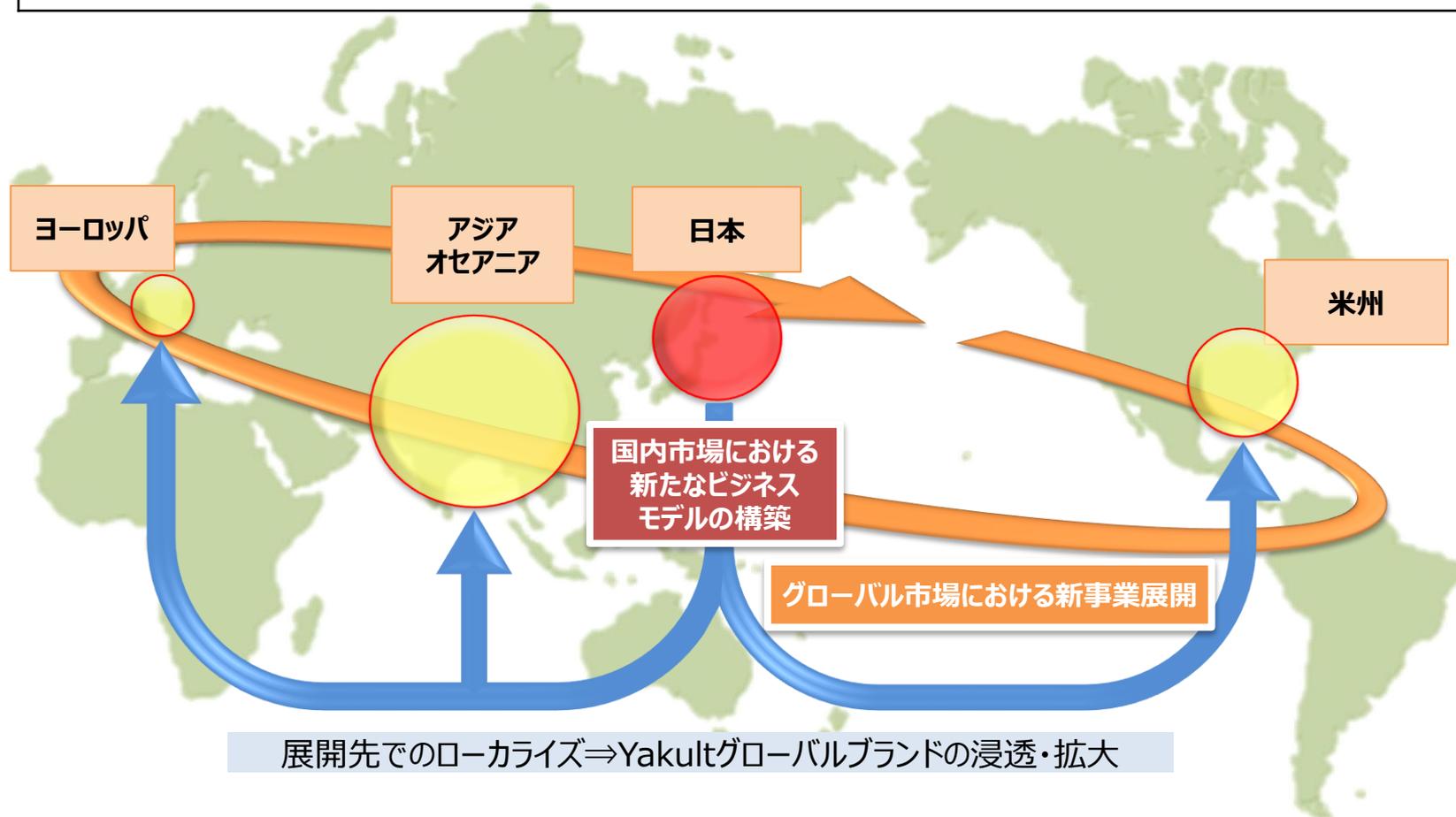
事業領域の拡大

環境課題への対応

**重点テーマを基に、長期的な企業戦略を立案し、
お客さまの健康課題を解決する企業活動を継続する。**

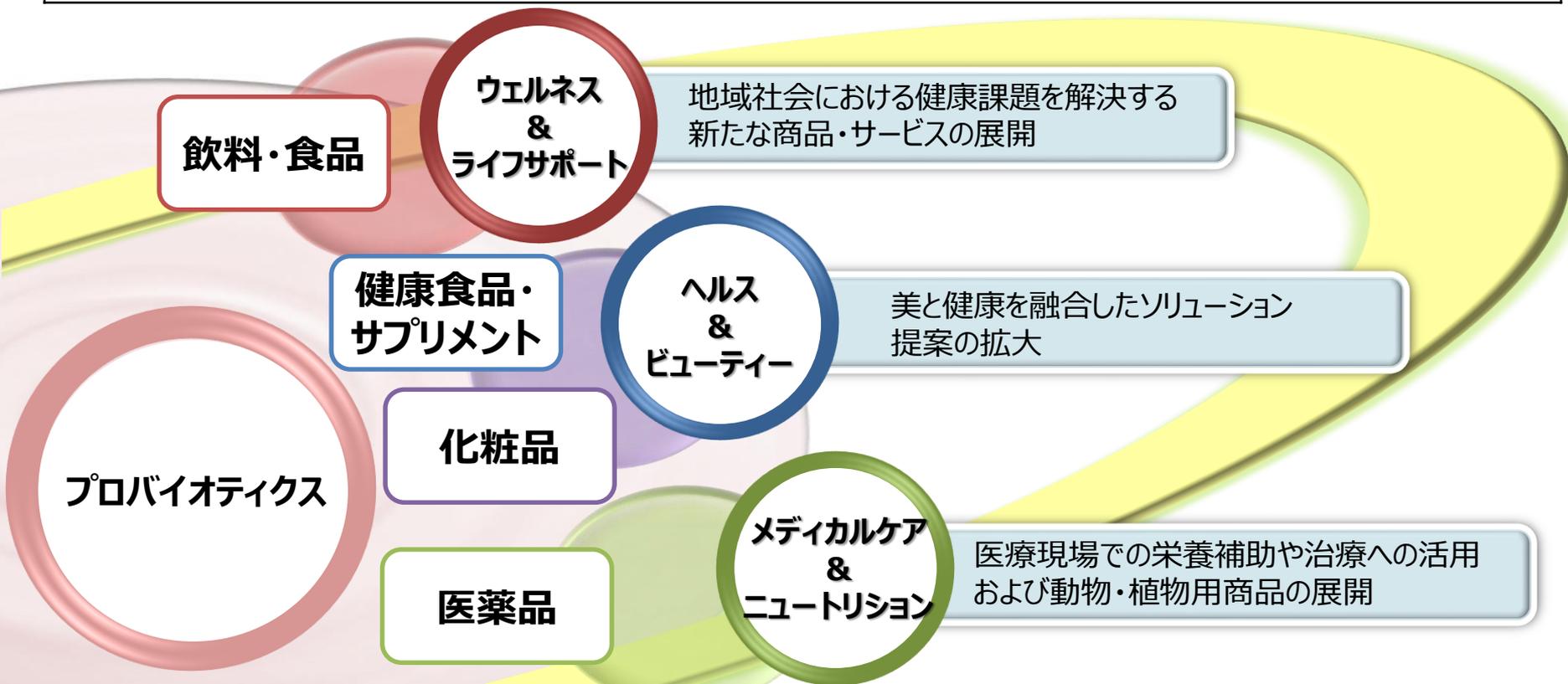
世界の一人でも多くの人々に健康をお届けする

- 「健腸長寿」をより多くの人々にお届けする。
- 誰もが商品を手に入れやすい環境づくりに向けた新たなチャネルを展開する。
- 予防医学と治療医学の両輪で人々のすこやかな暮らしを応援する。



一人ひとりに合わせた「新しい価値」をお客さまへ提供する

- 一人ひとりの健康課題に合わせた、商品およびサービスの展開により、次世代の健康を提供する。
- 世界の人々の健康ニーズに応える「ヘルスケアブランド」へと進化する。
- 地域に密着した販売組織、お客さま個々とのつながりを活かし、健康寿命の延伸に貢献する。



プロバイオティクスを核として、“ヘルスケアカンパニー”への領域拡大を目指す。

人と地球の共生社会を実現する

- 地域と共生し、環境と調和しながらグローバル企業として社会的責任を果たす。
- 持続可能な社会の実現に貢献する。
- 健康的な生活習慣の定着と「安全・安心」な地域づくりを行う。

環境ビジョン2050

「人と地球の共生社会を実現する
バリューチェーン環境負荷ゼロ経営」
～温室効果ガス排出量ネットゼロ（スコープ1 & 2 & 3）～



**People and
Planet as One**
ヤクルトグループ環境ビジョン

2030年度に向けた取り組み

気候変動

温室効果ガス排出量
を削減する

**プラスチック
容器包装**

プラスチック製容器包装を削減
あるいは再生可能にする

水

水使用量を削減する

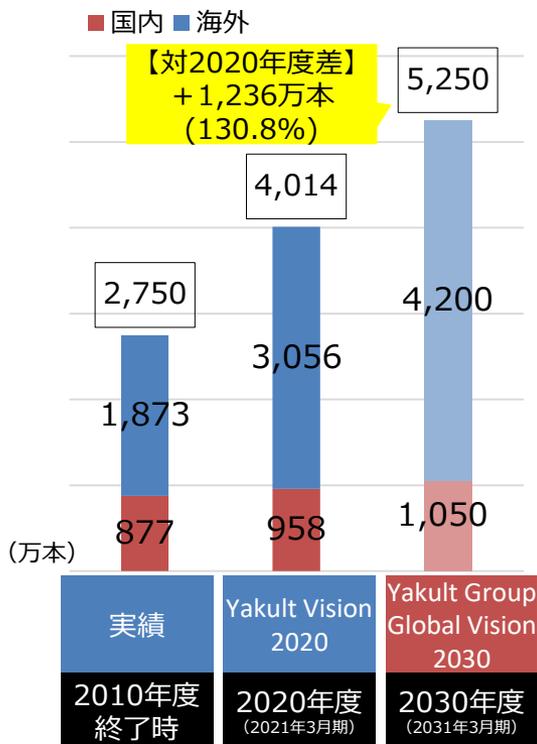


既存事業の継続成長に加え、グループ資産の最適活用・チャンネル改革・外部資源の獲得により、お客さまニーズの充足と社会課題の解決を目指す。

(9) 定量目標について



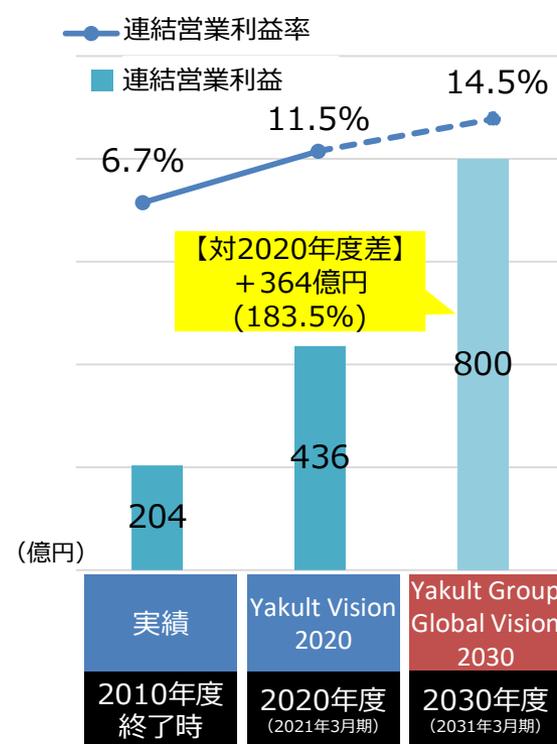
① グローバル乳本数



② 連結売上高※



③ 連結営業利益・連結営業利益率



※連結売上高(2020年度・2030年度)は収益認識基準適用後

- 2030年度計画については、海外飲料食品を引き続き成長させるとともに、国内飲料食品の収益性をさらに向上させることにより、対2020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く。
- 海外飲料食品においては、「深耕と拡大」の推進と新たな成長モデルの構築を図る。
- 国内飲料食品においては、多様化するお客さまのニーズに応える新たな商品やサービス開発に積極的に挑戦し、需要獲得を目指す。
- これらに加えて新しい領域への拡大により、2021年度以降も持続的な成長の実現を目指す。

3. 中期経営計画 (2021-2024)

変革への挑戦

～社会環境の変化に応じた新たな価値創出への積極的な挑戦～

重点テーマ

- 1 お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
- 2 グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
- 3 ヘルスケアカンパニーの実現を目指した事業領域の拡大
- 4 グループが保有する経営資源の最適活用
- 5 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
- 6 イノベーションを実現するための投資の促進

国内飲料食品



- 基幹商品・高付加価値商品を中心とした商品戦略の実行
- 消費者の多様化に対応する組織体制の構築による、顧客接点の拡大および新たな顧客創造
- きめ細やかな地域密着のビジネスモデルの推進による社会貢献

海外飲料食品



- 既存市場における成長の実現
- 新たな市場創出とブランド強化のための基盤づくり
- 国際事業の持続的成長に向けた対応

医薬品



- 医療ニーズに応える優れた製品の継続的な開発・上市と市場展開
- 経営資源の最適化および効率的な活用による収益性の向上
- 強みと経営資源を最大限活用した「人々の健康・長寿」につながる新規事業の企画・検討

化粧品



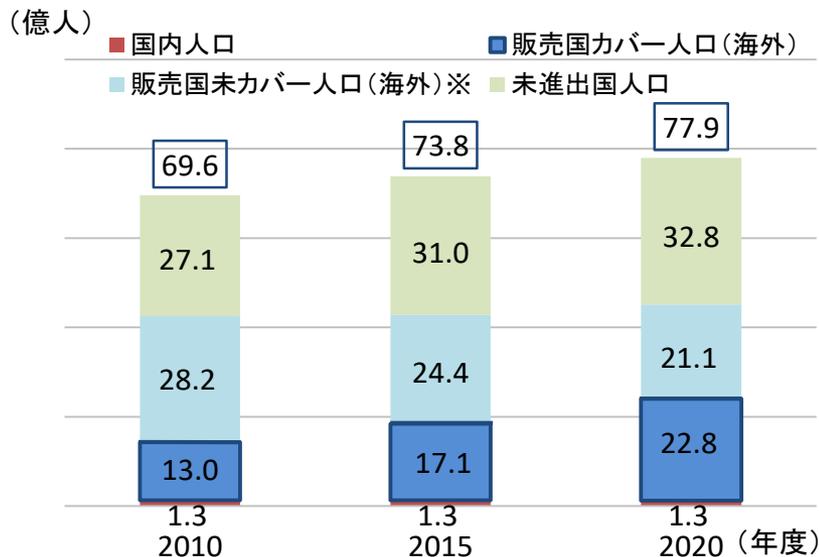
- 乳酸菌・発酵を核とした商品・サービスの展開
- 国内事業における多様化するお客さまニーズに合わせた新たな仕組みの構築
- 海外などの新たな市場への挑戦と拡大

3. 中期経営計画 (2021-2024)

(3) グローバル展開 -グローバル展開の強化による持続的な成長の実現-



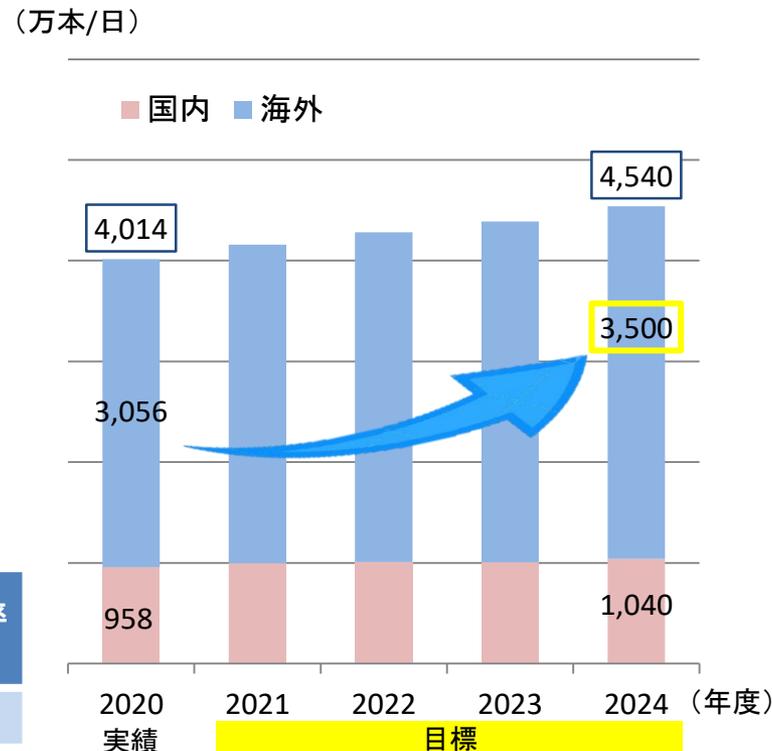
世界総人口に対する販売国カバー人口推移



	①世界総人口	進出国・地域数(海外)	進出国・地域の総人口(海外)	②販売国カバー人口(海外)	カバー率(②/①)
2020年度	77.9億人	39の国と地域	43.8億人	22.8億人	29.3%

※既進出国・地域における、販売対応がまだできていない地区の人口

グローバル乳本数目標



世界総人口におけるカバー率は29.3%であり、引き続き販売市場の深耕と拡大を図ることでカバー人口を増やし、また新規国への進出により、さらなる事業拡大を目指す。

グローバル展開強化に向けた経営資源の集中投下
および人材育成のさらなる推進を図る

① 既存事業における新たな商品の創出

社会環境の変化

原材料の環境・サステナビリティ対応



健康ニーズによる植物性市場の拡大



保有資産の活用

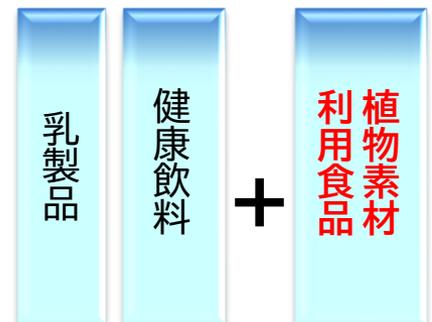
乳酸菌や各種の健康機能素材

プロバイオティクス製造で培った発酵技術

×

植物性素材
(プラントベースミルク、果汁)

新たなカテゴリの創出



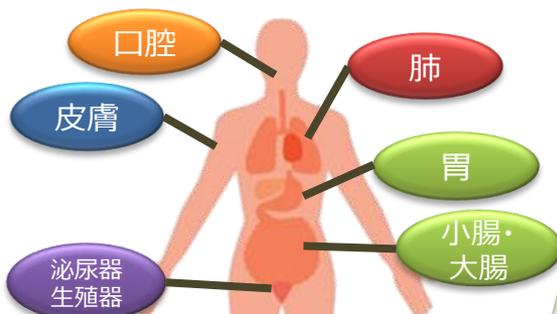
飲料食品事業の3つ目の柱

② 新規事業における新たな価値創造

中央研究所におけるマイクロバイオーム研究



ヤクルト中央研究所



ヒト成体の共生菌の研究

「メディカルバイオーム®」事業の創造

人々の健康維持や医療現場での治療に役立つ製品の製造・販売

「スーパーシンバイオティクス LBG-P」





ヤクルト本社のバリューチェーンの最適化

研究

開発

生産

物流

コミュニケーション

販売

- お客さまのニーズに対応できる新商品・サービスの開発体制の構築
- 環境課題に対応するための省資源化および効率性向上
- ステークホルダーとの質の高いエンゲージメントの強化

グループの持つ経営資源のシナジー発揮

ヤクルト本社 × ヤクルトグループ販売会社 × 海外事業所 × 関連会社

- グループの保有資源の連携による事業領域の拡大
- グループ資産の最適活用(ヒト・モノ・カネ・情報)
- デジタル技術を使った顧客プラットフォームの構築

主な重点テーマと行動目標

環境アクション（2021-2024）

環境

- **脱炭素社会の実現**
温室効果ガス排出量（国内スコープ1&2）を、2018年度比10%削減する
- **資源循環できる容器包装への転換**
プラスチック製容器包装の使用量（国内）を、2018年度比5%削減あるいは再生可能にする
- **水使用量の削減**
水使用量（国内乳製品工場：原単位）を、2018年度比3%削減する
- **廃棄物の削減**
 - ・廃棄物発生量を、2010年度比20%削減する
 - ・食品廃棄物の再資源化率95%以上を維持する
- **生物多様性の保全と活用**
 - ・自然保全活動の支援、参画を行う
 - ・生物多様性に関する教育を推進する

社会

- 「安全・安心」な商品の提供
- 地域課題解決への活動
- ワークライフバランスの推進
- 多様性の推進
- 人格と人権の尊重

組織統治

- 公正・健全な取引の推進
- コーポレートガバナンスの実践
- 企業情報の開示と社会とのコミュニケーション

営業キャッシュフロー（2021-2024）
約2,600億円

- 事業拡大に向けたR&D投資と継続的なマーケティング投資
- プロフェッショナル人材の獲得（デジタル・マーケティング等）

既存領域への投資
約1,300億円

事業拡大・収益性向上に向けた設備投資

- 海外事業の強化
- 国内外生産体制の強化

新領域への投資・株主への還元政策

新たなビジネスモデルの構築に向けた投資

- 外部資源の獲得（事業提携・M&A等）
- 新規事業の確立
- DXの推進

株主への配当

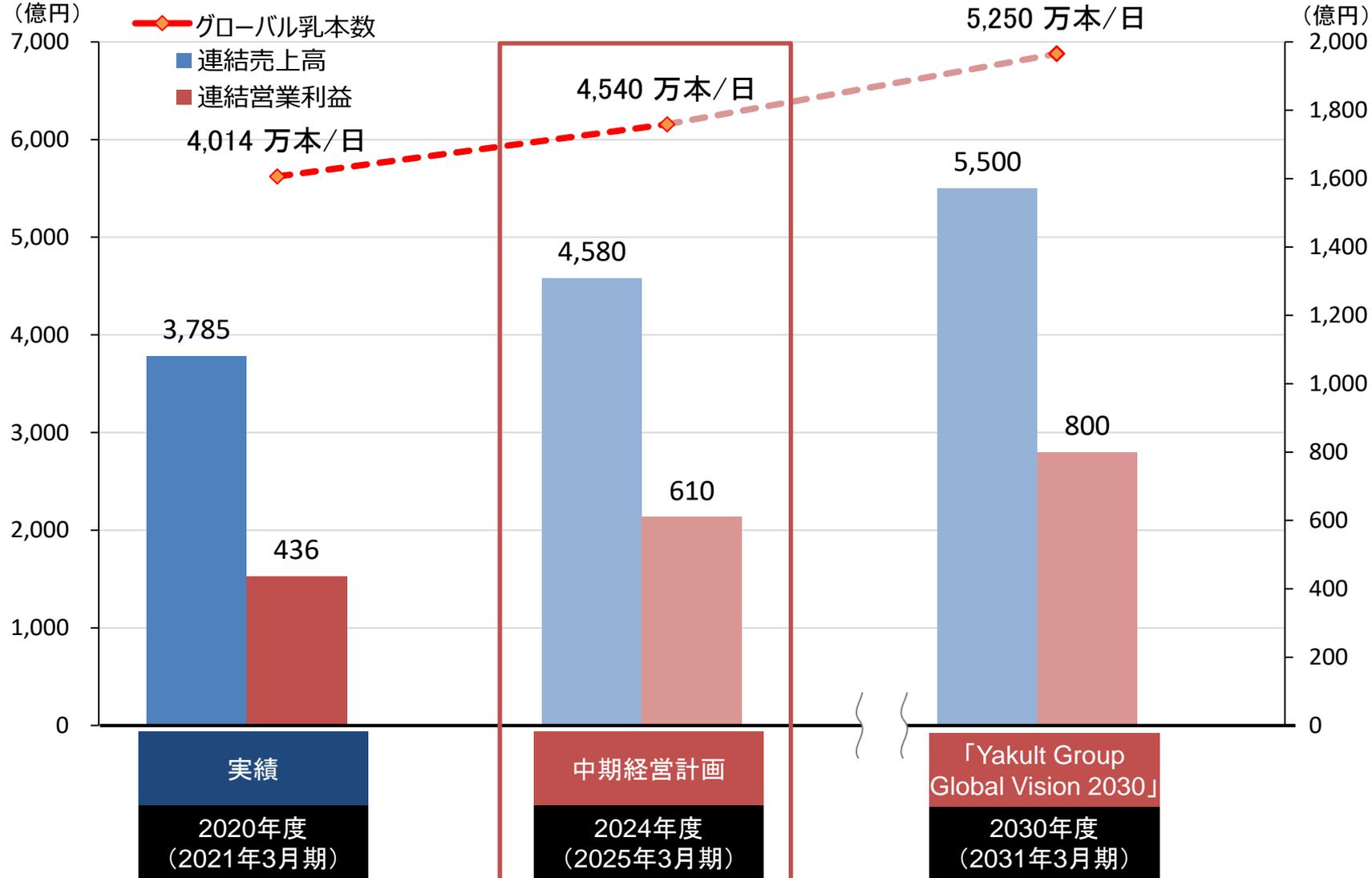
- 利益還元の強化（継続的な増配を目指すことを最優先とする）

（8）定量目標

① 全社

連結売上高
（億円）

連結営業利益
（億円）



※連結売上高は収益認識基準適用後

3. 中期経営計画（2021-2024）

（8）定量目標



②セグメント別

（億円）

		2020年度 (2021年3月期) 実績	2024年度(2025年3月期)目標			
			対2020年度 差	比率	CAGR 2020-2024	
連結 売上高	国内飲料食品	1,879	2,230	+351	118.7%	4.4%
	海外飲料食品	1,654	2,000	+346	120.9%	4.9%
	医薬品	172	155	▲17	90.1%	▲2.6%
	その他	172	290	+118	168.6%	14.0%
	化粧品	93	160	+67	172.0%	14.5%
	調整額	▲93	▲95	▲2	—	—
	合計	3,785	4,580	+795	121.0%	4.9%
連結 営業利益	国内飲料食品	237	310	+73	130.8%	6.9%
	海外飲料食品	374	460	+86	123.0%	5.3%
	医薬品	1	10	+9	1000.0%	77.8%
	その他	▲1	32	+33	—	—
	化粧品	14	28	+14	200.0%	18.9%
	調整額	▲175	▲202	▲27	—	—
	合計	436	610	+174	139.9%	8.8%

※連結売上高は収益認識基準適用後

(8) 定量目標

③その他

	2020年度 (2021年3月期) 実績	2024年度(2025年3月期)目標	
			対2020年度差
連結売上高営業利益率	11.5%	13.3%	+1.8%
EPS	244.8円	300.0円	+55.2円

※連結売上高営業利益率は収益認識基準適用後

グローバル乳本数 (万本/日)		4,014	4,540	+526
	国内	958	1,040	+82
	海外	3,056	3,500	+444
人口比 ※1	国内	7.5%	8.5%	+1.0%
	海外	1.3%	1.4%	+0.1%
	販売対象人口 ※2	24.2億人	25.9億人	+1.7億人

※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

2024年度国内推計: 1.2億人 出典:「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)

海外推計: 24.7億人 出典:「2019年国連人口白書」

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。