

企業名： ヤクルト本社

---

レポート名： ヤクルト本社統合報告書 2024

---

### 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

ヤクルト本社の目指している将来の姿について、統合報告書から読み取ることができる。ヤクルトは長期ビジョンとして「Yakult Group Global Vision 2030」を定めている。具体的には「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』をお客様へ提供する」「人と地球の共生社会を実現する」という3つの目標を軸に具体的な戦略を述べている。例えば「世界の人でも多くの人々に健康をお届けする」目標のためには「グローバル展開の強化」が必要であり、「『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 新たなチャンネルを展開する。」「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。」のような抽象的な目標からより具体的な目標を定めている。この「Yakult Group Global Vision 2030」の長期ビジョンをもとに中期経営計画を定めている。この中期経営計画において定量的な目標を定め、この細分化された計画からヤクルト本社の将来の姿は見えてくる。

### 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ヤクルトの競争優位性はブランド力に尽きると考える。乳酸菌飲料のブランドとしてその地位を確立している。このブランド力は1935年にヤクルトが発売されて以降、構築してきた賜物であり、このブランド力、信頼性は我々の中に深く浸透している。統合報告書においてヤクルトは「培ってきた強み」と題して独自の強みを挙げている。それは「乳酸菌研究を核とした研究開発技術力」「自社全体のバリューチェーン」「地域密着型の価値普及体制」である。1930年の乳酸菌の強化培養に成功して以来蓄積してきたヤクルトの技術力や、80年以上の時間をかけて積み上げてきたヤクルトブランド、メディアを通して高めたヤクルトブランドの認知は他社との競争において脅威である。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

ヤクルトの競争優位性の持続性について、私は国内においては持続性があると思う。理由としては乳酸菌飲料としてのブランド力の存在が大きい。また懸念事項として同じく乳酸菌飲料メーカーであるカルピスがあるが、その違いから問題はないと考える。ヤクルトの特徴としては小さなボトルに入っており、毎日飲む健康習慣を支える飲み物として親しまれている。一方でカルピスはペットボトルや希釈タイプの原液が多く親しまれている。こうしたヤクルトとカルピスの用途の違いからあまり持続性という観点において懸念する必要はないと考える。一方で国外において、海外における認知やブランドの確立が乏しいため、

今現在においては、持続性はないと考える。しかし現在ヤクルトは、海外においてヤクルトレディや出前授業、健康教室、工場見学を実施しており、時間をかけて持続性は高まると考える。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ヤクルトにおいて人的資本の価値向上は達成できると考える。ヤクルトは業界トップの企業であり、時間をかけて積み上げられた人材育成力は随一である。またヤクルトは自社のバリューチェーンを活かし、乳酸菌飲料だけでなく、化粧品や食品、医薬品事業へと展開している。こうした事業での新たな商品の開発や、ヤクルトの技術力を生かした新たな事業への参入など、様々な経験を得ることができ、可能性があることは人的資本の価値向上につながると考える。さらに現在、ヤクルトはグローバル化に重点を置いており、39の国と地域に展開している。グローバル化は、海外事業所で業務を経験し、グローバルな人材へと成長できる可能性があり、以上の点でヤクルトは人的資本の価値向上を達成できると考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書の良かった点については、図やデータを用いて73ページもの統合報告書を見やすいものになっている点である。また構成面においても長期ビジョンから中期経営計画、事業別の戦略のように抽象から具体的に細分化されている点においても前提を理解したうえで、内容を読み進むことができ、分かりやすかった。一方で改善余地については、他社との競争優位性をより分かりやすく示してほしかった点である。乳酸菌飲料はヤクルトとカルピスが2大巨頭であることは明白である。しかしカルピスに対するヤクルトの優位性をはっきりと主張していない点が、欠けていたと思われる。