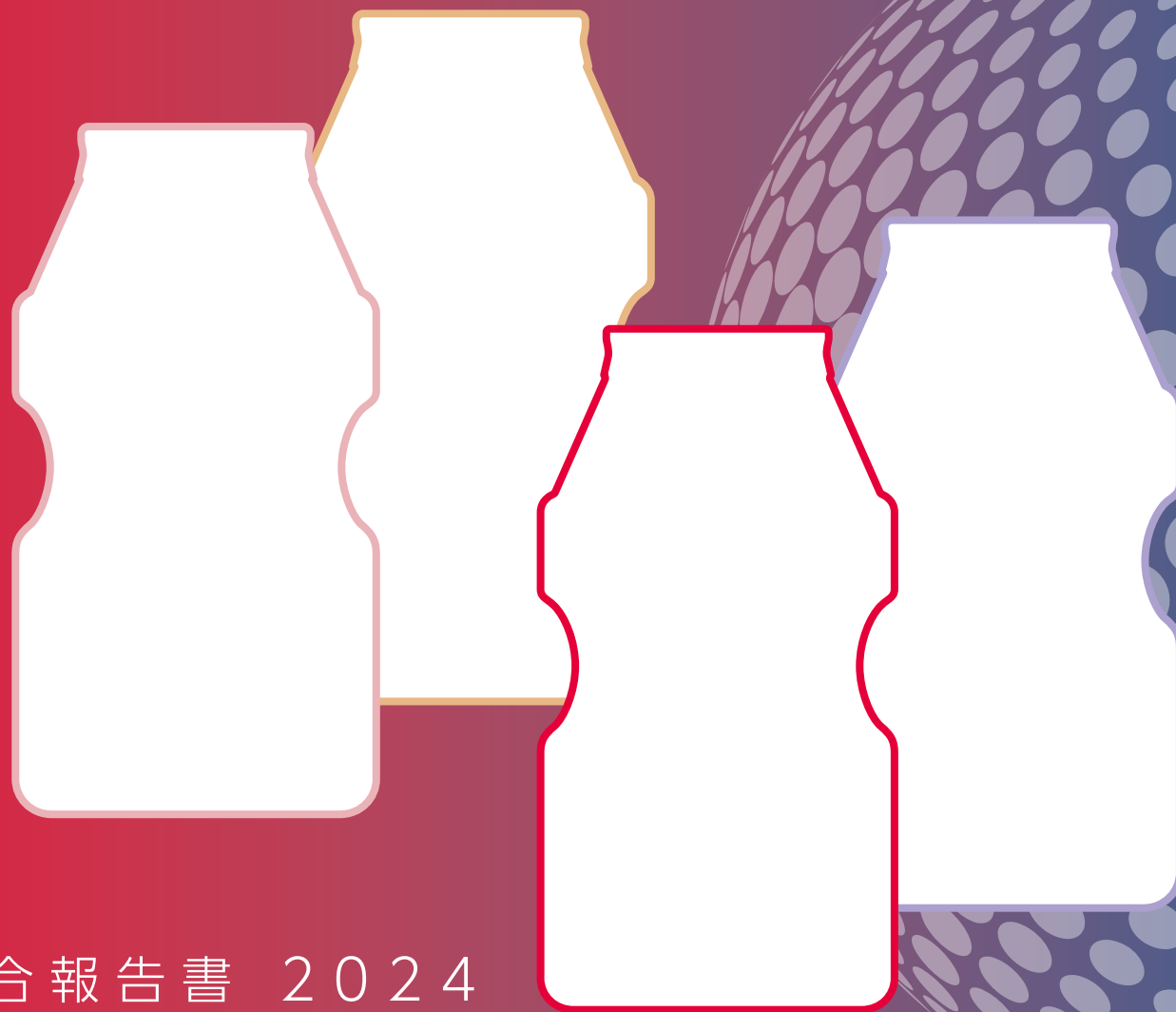


人も地球も健康に

Yakult



統合報告書 2024

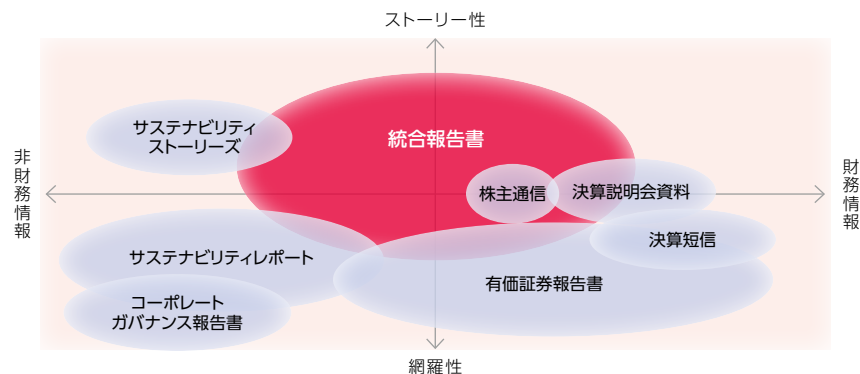
目次

トップメッセージ	02
イントロダクション	
企業理念とヤクルトの原点	06
At a Glance	07
第1章 価値創造ストーリー	
成長の軌跡	09
培ってきた強み	10
ビジネスモデル	14
価値創造プロセス	15
第2章 長期ビジョンと中期経営計画	
持続的成長に向けてー2030年までのタイムライン	17
長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の概要	18
「Yakult Vision 2020」期間以降の主な成果	19
中期経営計画(2021-2024)	20
中期経営計画(2021-2024)の進捗	21
財務・非財務ハイライト	22
第3章 事業別戦略	
事業別概要	25
国内飲料食品	26
海外飲料食品	28
その他事業	32
事業領域の拡大	33

第4章 基盤の強化	
経営基盤とマテリアリティ	35
マテリアリティの特定プロセス	36
製造資本	37
知的資本	40
人的資本	43
社会関係資本	47
自然資本	49
第5章 経営体制	
コーポレートガバナンス	58
サステナビリティ・ガバナンス	62
役員一覧	63
コンプライアンス	65
リスクマネジメント	66
第6章 業績・企業情報	
11年間の財務・非財務データ	70
会社概要	72
株式情報	73

● IRツール全体構図

当社グループは、統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書、決算短信などの各種IRツールを右記のように位置付け、公開しています



編集方針

「統合報告書2024」は、すべてのステークホルダーの皆さまに、ヤクルトグループの持続的な企業価値向上のための取り組みについて、より一層のご理解を深めていただくことを目的としたコミュニケーションツールです。当社グループの中長期的な成長戦略やサステナビリティ経営について、財務・非財務の視点から体系的にまとめ、分かりやすく伝えることを心がけました。「私たちは、生命科学の追求を基盤として、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。」という企業理念の実現を目指す、当社グループに対するご理解の一助となれば幸いです。

対象期間：2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
一部、上記以外の重要な情報についても掲載しています。

報告対象範囲：ヤクルト本社の全事業所および国内外ヤクルトグループ本レポート中、「ヤクルトグループ」と記載されている場合は、ヤクルト本社、国内の販売会社・関係会社および海外事業所を含みます。

参照ガイドライン：

- ・ 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・ IFRS(国際財務報告基準)財団「国際統合報告フレームワーク」

将来見通しに関する注意事項：

本ツールに記載されている将来見通しに関する記述は、現在入手可能な情報に基づいており、リスク・不確実性を含んでいます。今後の世界・経済情勢、市場動向、需要等により、本ツールの内容とは異なる可能性があることをご承知おきください。

トップメッセージ

より幅広い領域で健康社会を実現する ヘルスケアカンパニーへの進化に向けて

私たちに必要なことは、代田イズムの考え方を継承しつつ、
現代の健康課題に対応できるように、事業の枠組みを進化させていくこと

代表取締役社長 成田 裕

ヤクルトの存在意義

「人々の健康に貢献したい」
という熱い想い

ヤクルトの創始者は、医学博士である代田 稔です。100年以上前、まだ代田が幼少の頃、日本は栄養状態や衛生環境が悪く、感染症で亡くなる子どもが多くいました。そうした現実
に胸を痛めた代田は医学の道を志し、感染症を防ぐための研究に取り組みました。

代田は、「栄養分を吸収する腸には、良い菌も悪い菌もすんでいる。その悪い菌が増えると人は病気になる。良い菌を増やして悪い菌を抑え込んだらどうだろう」と考えました。まさに「菌をもって菌を制する」という発想のもと有用微生物に着目し、生きたまま腸に到達する「乳酸菌 シロタ株」の強化培養に成功したのが1930年です。

そして、1935年に、「代田保護菌研究所」のもとに「乳酸菌シロタ株」を含んだ「ヤクルト」の製造・販売を開始しました。当





時、微生物を活用して人々の健康づくりに資する商品を作り上げるという発想は革新的で、今の言葉で言えばベンチャー企業、またはスタートアップ企業として、事業がスタートしました。

創業から変わらず大事にしてきた考えに、「代田イズム」と呼ばれる代田の想いがあります。それは、病気にかかってから治療するのではなく、病気にかからないようにする「予防医学」。栄養分を吸収するのは腸であり、その腸を丈夫にすることが、健康で長生きにつながるという「健腸長寿」。一人でも多くの人に健康になってもらいたいという願いから大切にしていたことが「誰もが手に入れられる価格で」。これらの代田の想い、あらゆる事業の「原点」となっています。

当社独自の宅配組織であるヤクルトレディによるお届けは、1963年に開始しました。一軒一軒訪問し、お客さまに「ヤクルト」という商品を通じて健康をお届けするという仕事内容は、今も昔も同じです。海外においても同様で、今では全世界で約8万人のヤクルトレディが活動しており、日本を含め40の国と地域で毎日約4,000万人の方々、「ヤクルト」をはじめとする乳製品をご愛飲いただいています。

当社の歴史を振り返ると、自分たちの商品の力を信じ、その有用性をお客さまに説明し、信頼関係を積み上げてきたということをあらためて感じます。自分たちが力の限りを尽くし、商品の機能をしっかりお伝えする。その結果、お客さまに商品の良さを体感していただけた時の喜びや充実感、何ものにも代えがたいものです。

会社の事業が拡大する中、私も海外事業所の立ち上げや国内の食品営業など多くの仕事に携わってきました。なかでも海外事業に長く関わり、インドネシアやイギリスでは、自ら現地

で「ヤクルト」の普及に取り組んできました。そこでは、商品をお飲んでいただいた現地のお客さまから、「調子がよくなった」とか「生活の質が向上した」といった、お声をいただくこともしばしばありました。言葉の壁に直面したこともありましたが、「健康」という世界共通の願いがあれば、心は通じ合えると感じました。「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。」という当社の企業理念は、普遍的なものであると実感しています。

「ヤクルト」は豊富なエビデンスがある商品です。言葉の違いや文化、食習慣の違いはありますが、継続的に根気よく、健康に対する乳酸菌の有用性を説き、理解して飲んでいただく。そして、お客さまに健康になっていただく。これを積み重ねていけば、世界中のどこであってもしっかりと必ず事業は成功する。私は海外での経験を通じ、そういう確固たる信念を持っています。

その信念を胸に、日本発の「ヤクルト」を世界中の人々に、これまで以上にしっかりと伝えていく。代田の「人々の健康に貢献したい」という熱い想いは、私たちの事業活動の基本となっているのです。

Yakult Group Global Vision 2030 長期ビジョンで実現しようとしていること

世界を見渡してみますと、健康に関する社会課題はさまざまなものがあり、そのソリューションも多様です。また、情報技術や生命科学は、これまでにない進化を遂げています。ダイナミックに変化する社会の中で、私たちは何ができるか。人々の健康や社会課題に対して、また地球環境の保全に対して、どの

ように貢献していくべきなのか。それに対し私たちが描く姿が、2021年から10年間を見据えた長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」です。

2030年までに実行すべきは、経営資源をフルに活用して、既存事業の基盤を強化しつつ、新たなリソースの獲得を通じて事業領域を広げていくことです。同時に、グローバルに事業を展開し、健康への貢献を使命とする企業として、地球環境の健康にも取り組み、ステークホルダーの期待に応え続けていくことです。

代田が唱えた「代田イズム」は、現代、そして未来の社会においても、十分通用するものと考えます。ただし、ヤクルトが創業した時代に求められた健康と、現代で求められる健康は、意味するものが大きく変化しています。

ヤクルトが創業した当時は、「身体的に満たされていること」が、「健康」の定義でした。しかし現代の「健康」は、「精神的に満たされていること」や「社会的に満たされていること」など、多様な考えを含むものに変化しています。私たちに必要なことは、代田イズムの考え方を継承しつつ、現代の健康課題に対応できるよう、事業の枠組みを進化させていくことではないかと考えます。

ヤクルトはこれまで、「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。」という企業理念を掲げ、事業を拡大してきました。この企業理念の実現のため、私たちが目指してきた姿が「プロバイオティクスのリーディングカンパニー」です。

そして、今後はより幅広い領域で健康社会を実現する「ヘルスケアカンパニー」へと進化し、企業理念の実現に向け、さらに邁進していく所存です。

中期経営計画(2021-2024)の進捗

■ まさに今が、真価が問われる時

長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の達成に向けた「中期経営計画(2021-2024)」は、ヘルスケアへの関心や消費者ニーズ・需要などの高まりを「成長の機会」として、脱炭素社会への移行や企業間競争の激化に伴うリスクといった市場環境を見通したうえで、当社グループが有する強みや課題を踏まえて策定したものです。6つの重点テーマである「お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大」「グローバル展開の強化による持続的な成長の実現」「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」「グループが保有する経営資源の最適活用」「持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化」「イノベーションを実現するための投資の促進」を推進し、社会環境の変化に応じた新たな価値創出に積極的に挑戦しています。

中期経営計画3年目となる2023年度を振り返ると、国内飲料食品事業は、「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」などの高付加価値商品が業績を牽引しました。一方、販売促進活動が十分にできる生産供給体制をつくることができず、最大生産能力を意識しながらの活動となりましたが、課題であった生産能力を2024年1月に増強し、供給体制が整いましたので、2024年度は精力的な活動に踏み切っています。

当社にとっては、まさに今が、自分たちの真価が問われる時です。まだ潜在需要の掘り起こしは可能ですので、商品が持つ価値をお客さまに再認識していただき、販売本数を積み重ねていきます。

海外飲料食品事業は、世界各地で新型コロナウイルスによ

り制限されていた経済活動が正常化し、景気回復、消費マインドの改善が期待されましたが、世界経済の回復ペースは遅く、地域間格差も大きな1年となりました。

特に中国では、長引く消費低迷と市場環境の変化により、業績回復に時間を要していますが、現在、営業施策を短期、中長期に分け、地道に活動を継続しています。2024年5月には、新商品「ヤクルト ピーチ風味(鉄プラス)」を発売しました。ヤクルトの存在感を高め、新たな需要の喚起に結びついています。その他、さまざまな活動を展開しているので、徐々に実績に結びついていくことを期待しています。

一方、アメリカ、メキシコ、ベトナムをはじめ多くの事業所が、コロナ禍を抜け、順調な事業展開を進めています。今後も海外事業全体として継続的に成長していくことを期待しています。

また、当社のご理解いただくには、お客さまと直接コミュニケーションを取れる機会を増やすことが重要だと考えています。当社の企業姿勢や商品について、お客さまにお伝えすることができる工場見学や健康教室などの活動は、コロナ禍前の状況に戻りつつあります。直接お客さまに伝えることができる機会を大事にして、菌の価値や商品の素晴らしさをお伝えしていきます。

そして、事業領域の拡大に向けた取り組みも積極的に推進します。ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社から植物性ヨーグルト事業とポッカサッポロ群馬第二工場の資産を取得しました。2024年10月から、当社商品の製造を開始し、植物素材利用食品の展開が一步前へ進みます。

お客さまの健康志向や環境意識の高まりから、植物由来の素材を使用した市場が世界で拡大しています。植物素材を有

効に活用することは、人々の健康にとっても、地球の健康にとっても有益なことです。当社は、「人も地球も健康に」をコーポレートスローガンとして掲げており、植物素材利用食品市場に参入することで、より一層コーポレートスローガンの実現を推進します。

成長のための人材戦略

新たな価値を創造できる 企業風土の醸成に向けて

企業価値の持続的向上を目指し、「人」への積極的な投資を行うことで、事業の成長に寄与する人材を育成し、個人と企業がともに成長できる組織づくりに取り組んでいきたいと考えています。

「真心」「人の和」を大切にするという代田の考えや、「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。」という企業理念に基づき、「人」は価値を創造する重要な資産と考え、人的資本に積極的な投資を行っています。

「成長エンジンの確立に向けた人材育成の実施」「多様な個の成長を支援する人材育成の実施」「共有すべき価値観を体现できる人材育成の実施」を3つの柱に、個人と組織がともに成長することを目指す人材戦略を展開しています。

展開にあたっては、「経営戦略との連動」を念頭に置き、「心ある資本」として人材と接し、従来の一律の教育ではなく、「個」のキャリアに合った人材育成を推進します。

また、企業理念を実現するためには、従業員が健康でいきいきと働き続けられる職場環境づくりが不可欠と考え、「健康経

営」にも取り組んでいます。専任部署を設置して、「健康経営」を推進しています。今般、従業員の健康への経営的な取り組みが評価され、初めて「健康経営銘柄」に選定されるとともに、「健康経営優良法人・ホワイト500」に7年連続で認定されました。今後もお客さまに「健康」をお届けする会社として、「健康経営」を推進し、企業価値の向上を目指していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

世界の一人でも多くの人々に 健康をお届けするために

ヤクルトグループはステークホルダーの皆さまとの関係をさらに深めながら、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と進化していきます。

重要なステークホルダーである株主や投資家の皆さまと積極的に対話を進め、当社グループへの理解を深めていただくために、この統合報告書を発行しました。

統合報告書による中長期的な価値創造や成長戦略についての情報発信、株主総会や決算説明会などでの対話に加え、専門部署を通じたコミュニケーションをとおして、持続的かつ建設的な関係を築いていきます。

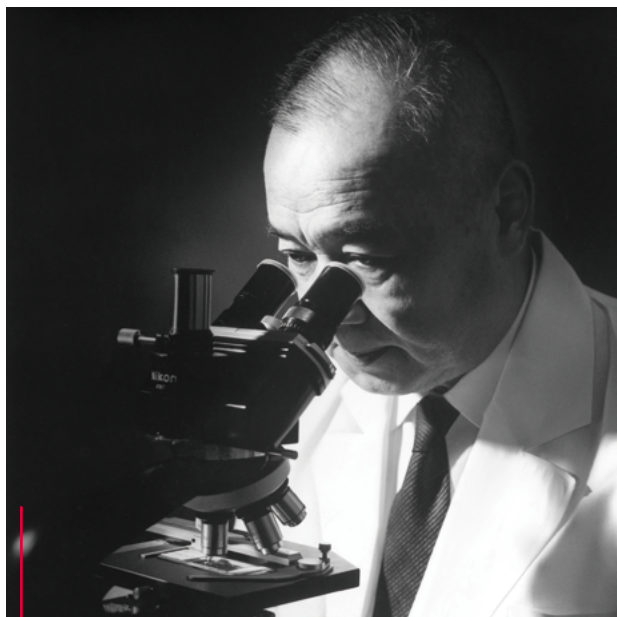
これからも、世界の一人でも多くの人々に健康をお届けするために、「人」を主役とした経営を推進し、社会価値と企業価値の創造を続けていきます。皆さまには、引き続き、ご期待とご支援をいただきますようお願い申し上げます。



企業理念とヤクルトの原点

健康への情熱、発想「世界の人々の健康を守りたい」

創始者・代田 稔の飽くなき探究心は、今も脈々と受け継がれています。



代田 稔 (シロタ ミノル)

1899~1982

医学博士

株式会社ヤクルト本社

元代表取締役会長兼中央研究所所長

生涯を腸内菌の研究と予防医学の普及に捧げ、

1982年、82歳で生涯を閉じる。

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。

ヤクルトの創始者で医学博士の代田 稔が京都帝国大学(現在の京都大学)で医学の道を歩みだしたのは1921年。その当時日本はまだ豊かとはいえず、衛生状態の悪さから感染症で命を落とす子どもたちが数多くいました。

そんな現実にも胸を痛めていた医学生時代の代田は、病気にかかってから治療するのではなく、病気にかからないようにする「予防医学」を志し、微生物研究の道に入ります。

そこで腸の中の悪い菌を抑える乳酸菌のはたらきに着目。1930年、生きたまま腸内に到達して、有益な作用を発揮する乳酸菌の強化培養に成功します。それが、今日「乳酸菌 シロタ

株」と呼ばれている「L.カゼイ・シロタ株^{*}」です。

その後、代田は、生きて腸内に到達し、有用なはたらきをする「乳酸菌 シロタ株」を、一人でも多くの人々に摂取してもらうため、有志と共に安価でおいしい乳酸菌飲料として製品化します。

そして1935年、乳酸菌飲料「ヤクルト」が誕生しました。

世界の人々の健康を守りたい。

代田 稔の情熱と発想、飽くなき探究心は、今も、脈々と受け継がれています。

※2020年4月以降は、L.パラカゼイ・シロタ株と分類されています。

コーポレートスローガン

人も地球も健康に

Yakult

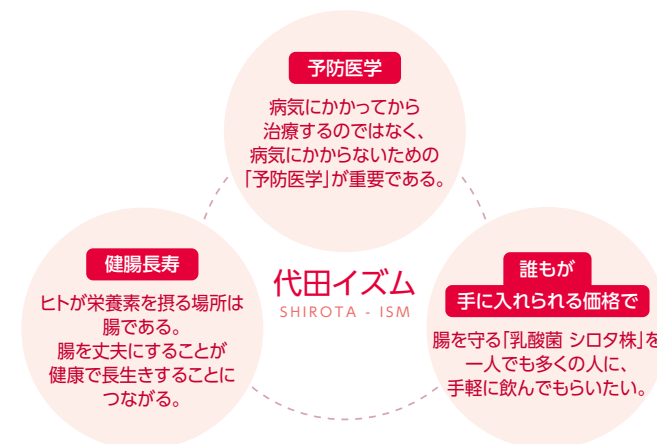
コーポレートスローガンに込めた想い

人が健康であるためには、人だけではなく
周りのものすべてが健康でなければなりません。

ヤクルトは、水、土壌、空気、動物、植物、
そして人々が織りなす社会、これらすべてが健康であって初めて、
人は健康的に生活できるのであり、
健全な社会が築かれるのだと考えています。

ヤクルトの原点、代田イズム

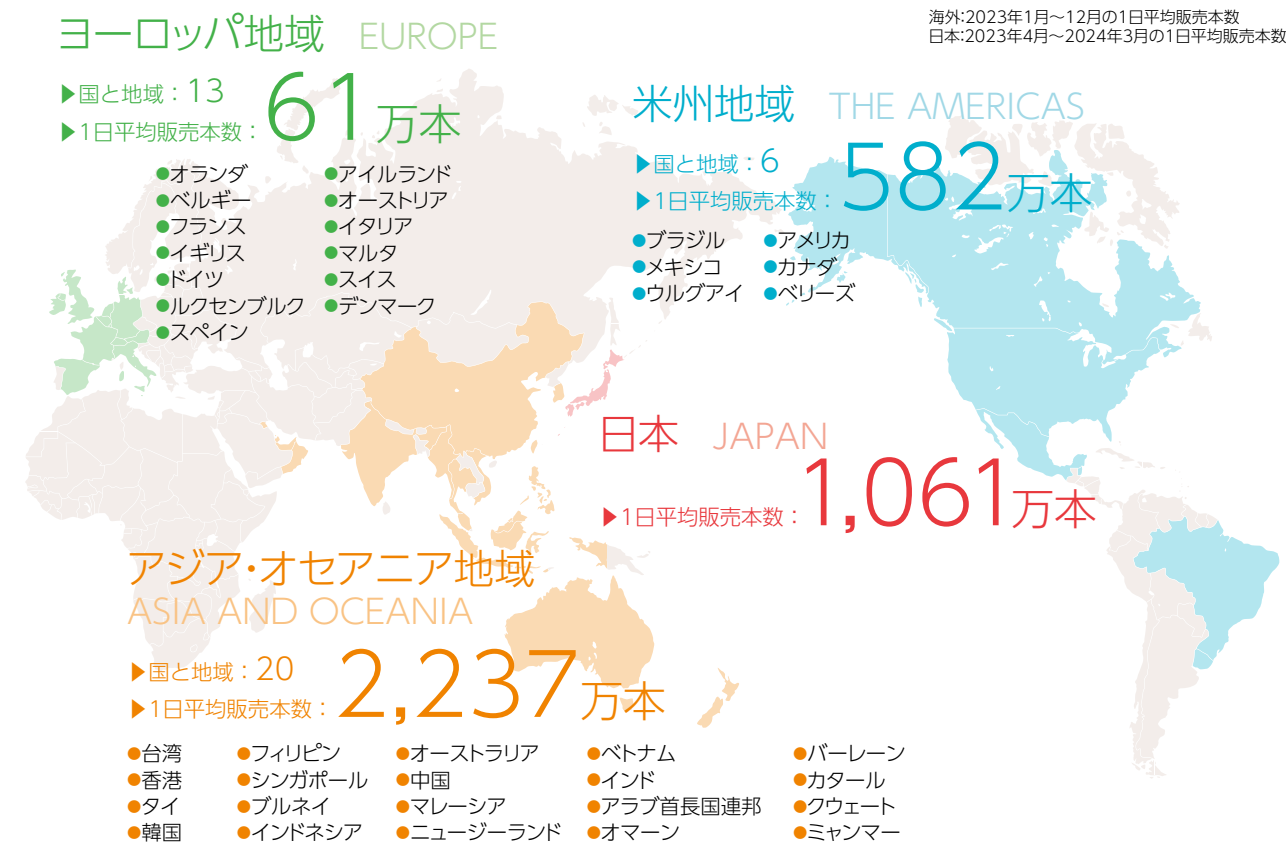
ヤクルトでは、創始者である代田の考えを「代田イズム」と呼び、
現在もすべての事業の原点としています。



At a Glance

現在、日本を含む40の国と地域で、主として乳製品乳酸菌飲料「ヤクルト」の製造・販売を行っており、世界中で毎日約4,000万人の方々(2024年3月期実績)にご愛飲いただいています。

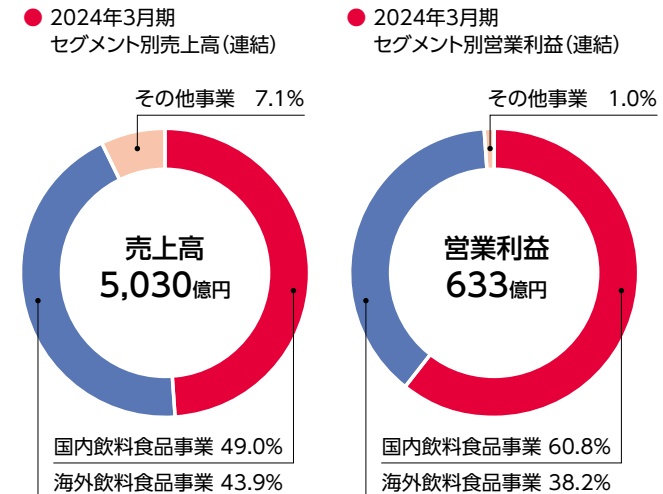
世界の販売本数



● グローバルで、28の事業所、39の国と地域に展開しています。地域に根差した生産・販売の拠点として事業所や工場を設け、現地社員を積極的に採用しています。また、独自の販売システムであるヤクルトレディによる宅配も、13の国と地域で実施しています。

● ヤクルト本社を中心としたヤクルトグループは、日本国内においては、ヤクルト商品の販売を行う販売会社、「ヤクルト」の原料液を製品としてボトルングする子会社工場、その他の関係会社等を含め約140の会社と団体で構成されています(海外を含めると約170社)。

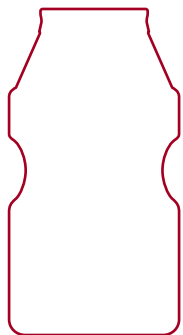
業績



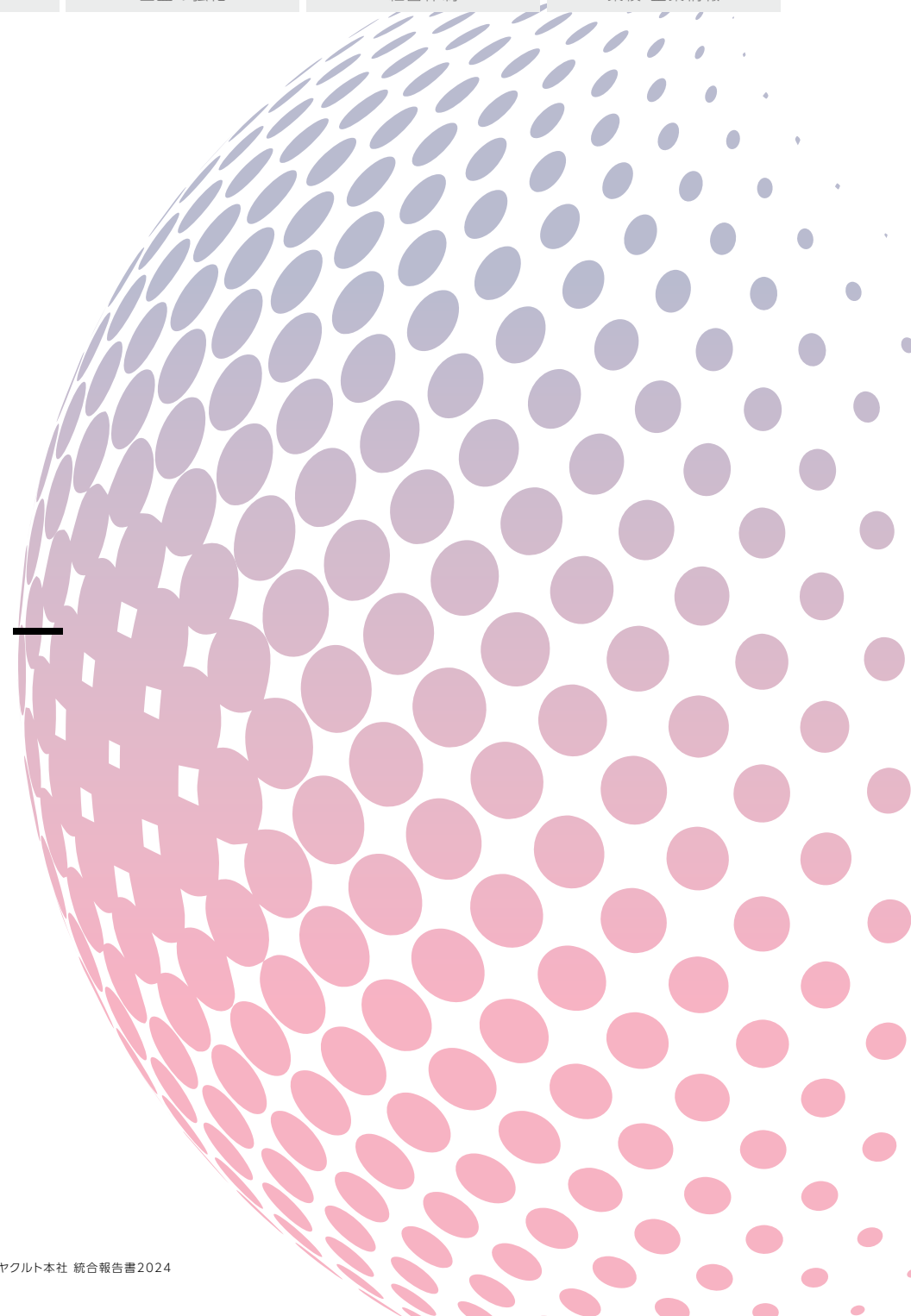
グループの概要

国内 ※2024年3月末現在	
販売会社	101社
従事者数	販売会社社員 12,846人 (2024年4月1日現在)
	ヤクルトレディ 32,438人
	ヤクルトビューティ 3,213人
ボトルング会社	6社
海外 ※2023年12月末現在	
海外事業所数	28事業所
従事者数	社員 25,367人 ヤクルトレディ 50,309人
販売地域	39の国と地域

第1章



価値創造ストーリー



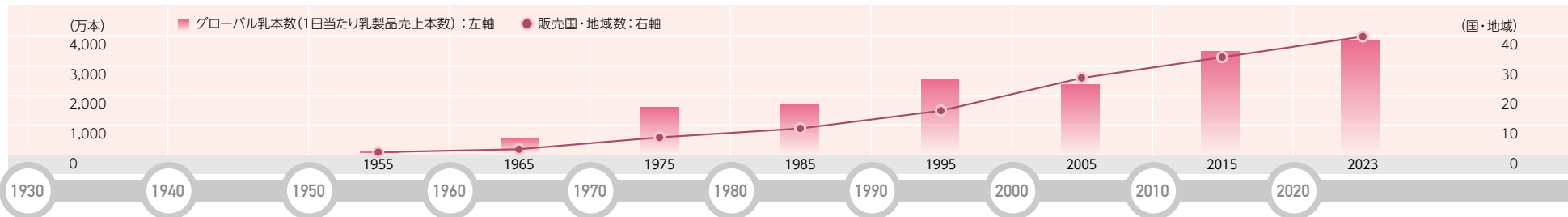
目次

成長の軌跡	09
培ってきた強み	10
①乳酸菌研究を核とした研究開発技術力	11
②自社主体のバリューチェーン	12
③地域密着型の価値普及体制	13
ビジネスモデル	14
価値創造プロセス	15

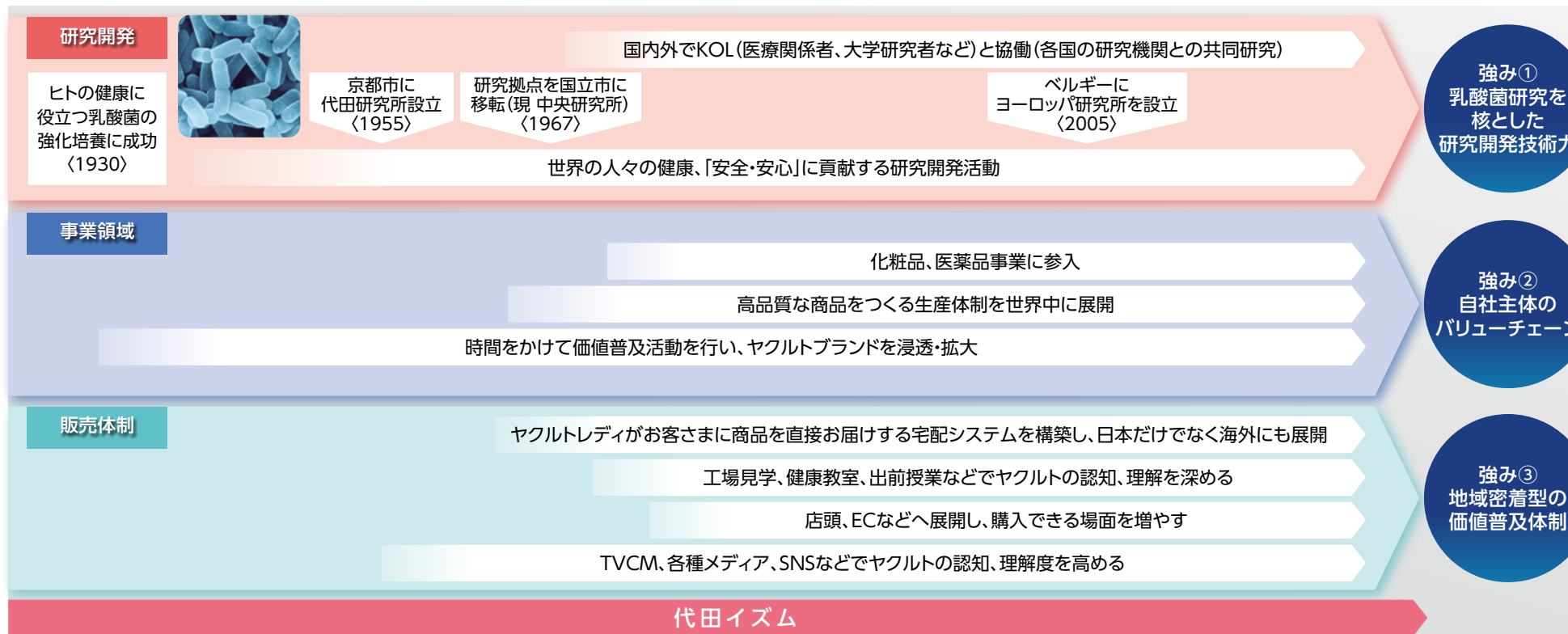
成長の軌跡

ヤクルトは、「代田イズム」を受け継ぎ「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献する」という熱い想いを基に、事業を日本各地へ、さらには海外へと展開しながら、「健康」を軸に「女性活躍」「地域の安全・安心」「環境保全」等、さまざまな社会的価値を創造してきました。また、その間に生み出した経済価値をとおして、企業グループとして着実に成長してきました。

● 世界で飲まれているヤクルトの乳製品本数と販売国・地域の推移 ※統計は1955年から

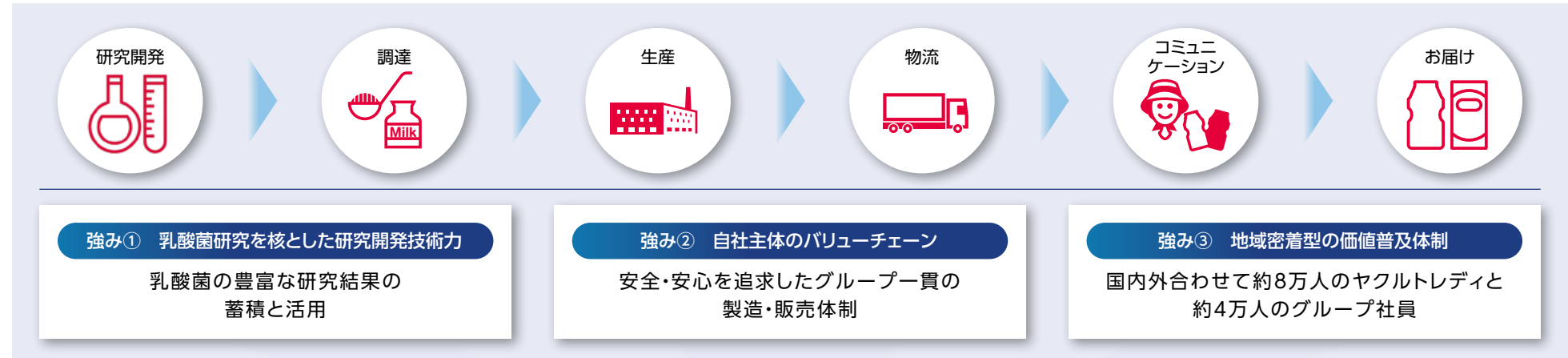


● 成長の軌跡



培ってきた強み

「代田イズムを軸とした組織能力」を基盤に「乳酸菌研究を核とした研究開発技術力」「自社主体のバリューチェーン」「地域密着型の価値普及体制」という3つの強みを発揮することで、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献する企業へと成長を続けています。



創業時より構築してきた ブランド力・信頼性

代田イズムを軸とした組織能力

どこでも“地域密着”

ヤクルトは主に宅配と店頭の2つのチャンネルで商品を提供しています。宅配チャンネルを担っているのがヤクルトレディです。お客さまとの直接的なコミュニケーションを図るヤクルト独自の宅配システムは、日本をはじめ世界の各地に広がり、大きな成果を収めています。

いつの時代も変わらない“価値普及”

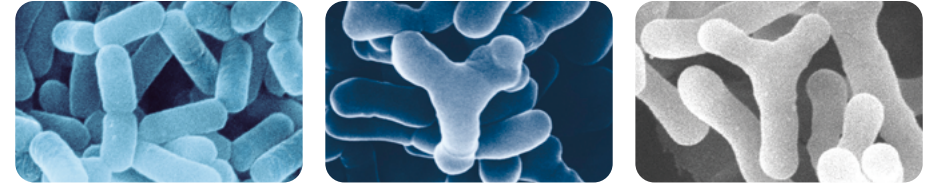
商品をお届けすることに加えて、「予防医学」「健腸長寿」の考え方を「普及」していくことや、「真心」「感謝」「人の和」を大切にするといった代田の基本的な考えに根差しており、時代をこえた普遍的なものとして、脈々と受け継がれています。

世界の人々の“健康”への貢献

「誰もが願う健康を誰もが手に入れられる価格で、一人でも多くの人々に『乳酸菌 シロタ株』を飲んでいただきたい」との願いが私たちの原点です。創業以来約90年にわたり、プロバイオティクスの分野でパイオニアとしてあり続け、健康に貢献する商品を提供してきました。

強み① 乳酸菌研究を核とした研究開発技術力

ヤクルトグループは、世界の人々の健康に寄与する商品やサービスを創出するための研究開発に日々取り組んでいます。



創業以来、腸内細菌や有用微生物などの基盤研究に取り組み、世界でもトップレベルの研究開発力を有しています。人々の健康と予防医学の普及・発展のため、腸内細菌の有用性と可能性をさらに広げるとともに、プロバイオティクスのパイオニアとして生命科学を追究し、新素材や商品の開発に生かしています。

強み① 乳酸菌研究を核とした研究開発技術力

**「代田イズム」を研究活動の原点とする
「ヤクルト中央研究所」**

- 予防医学の最前線を切り拓き、腸内微生物の研究を中心に数々の成果をあげてきました。それらの研究を活用し、人々の健康の維持・増進に役立つ製品の素材開発と応用化研究を行っています。
- 外部の大学や病院、研究機関などとの共同研究も積極的に取り入れ、健康課題や社会課題を解決する新たな価値の提供を目指し、研究開発活動を推進しています。

**グローバルな事業展開を支える
海外研究機関**

- 2005年5月、非営利法人ヤクルト本社ヨーロッパ研究所を設立。ヨーロッパの人々に対するプロバイオティクスの有効性を検証する研究などを行いながら、現地でのサイエンスネットワークを広げ、研究活動のグローバル化を進めています。

	研究内容
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ● L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳酸菌飲料の摂取が、うつ症状を有する患者（大うつ病性障害または双極性障害）のうつ症状および睡眠の質を改善することを確認。 ● L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳製品の習慣的摂取が、高齢者の腸内細菌叢の安定化に貢献する可能性を疫学的調査により確認。 ● 手術前のシンバイオティクス（L. パラカゼイ・シロタ株およびB. ブレーベ・ヤクルト株+ガラクトオリゴ糖）の摂取が、術前化学療法を受ける食道がん患者のバクテリアルトランスロケーションの発生率を抑えること、重度の胃腸障害を軽減することを確認。 ● ヒトの大腸各部位における生きた菌叢構成を解析し、いくつかの細菌群の生菌構成比が部位により異なることを確認。
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ● L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳酸菌飲料の摂取が、T細胞やB細胞、NK細胞などの免疫細胞に指示を与える役割を担う貪食細胞（単球/マクロファージ、樹状細胞）の活性化を誘導する可能性を、健康な男性勤労者で確認。 ● シンバイオティクス（L. パラカゼイ・シロタ株およびB. ブレーベ・ヤクルト株+ガラクトオリゴ糖）の摂取が、術前化学療法中の食道がん患者の腸内フローラのバランスおよび腸内環境を改善し、化学療法中の有害事象を抑制することを確認。
2023年	<ul style="list-style-type: none"> ● L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳酸菌飲料の摂取が、日中のパフォーマンスを向上させる可能性を、睡眠に不満を持つ健康な内勤会社員で確認。 ● L. プランタルム YIT 0132発酵果汁の継続摂取が、牛乳経口免疫療法中の牛乳アレルギーの小児において、免疫寛容にかかわる免疫応答の修飾および腸内菌叢構成の変化を誘導することを確認。

強み② 自社主体のバリューチェーン

企業理念のもと、世界各地で「安全・安心」な商品を、真心を込めてお客さまにお届けしています。

予防医学や健腸長寿に貢献する「研究・開発」、良質な脱脂粉乳や砂糖などの原材料の「調達」、高品質な商品の「生産」、商品を店舗やセンター（ヤクルトレディの販売拠点）に輸送する「物流」、店舗やヤクルトレディのお届けによる「販売」までの各段階で、ヤクルトグループ一体となって品質への取り組みを進めています。



強み② 自社主体のバリューチェーン

ヤクルトグループのバリューチェーンの最適化

- 健康課題の解決に役立つ付加価値の高い商品・サービスをつくり、世界中のお客さまにお届けする。そのプロセスを支える組織・開発体制の構築やグループ内外の連携のさらなる強化を図っています。

「安全・安心」を追求

- 国・地域の法令等の遵守はもとより、文化・慣習を尊重し、高い品質と安全性の確保に努めています。また、商品の生産においてはグローバルスタンダードに準拠した品質マネジメントシステムを構築しており、品質と安全性に関する国際規範を遵守して、責任ある事業活動を行っています。
- 品質に関する緊急事態や関連法令および当方針に違反する恐れがある問題が発生した場合は、危機管理規程などの社内ルールに基づき、迅速かつ適切な措置を実施します。



強み③ 地域密着型の価値普及体制

ヤクルトは「お客さま第一主義」を事業の重要テーマの一つとして、ヤクルトレディをととしたコミュニケーションや地域社会とのつながりを大切にしています。



手から手へ商品をお届けするヤクルトレディに象徴されるように、人々に寄り添った存在でありたいと考えています。エビデンスに基づく確かな商品力だけでなく、お客さまをはじめとした地域の人々の健康に貢献したいという想いで、商品や健康情報をお届けしています。



強み③ 地域密着型の価値普及体制

ヤクルトレディをととした直接的なコミュニケーション

- ヤクルトレディによる商品のお届けという独自の地域ネットワークをいかしながら、丁寧に、そして真摯にお客さまのご意見・ご要望に耳を傾け、より良い商品づくりとサービス向上につなげています。

お客さまとの交流による情報提供

- 工場見学や出前授業・健康教室などの多様なアプローチで商品の正しい情報をお伝えしています。

商品・サービスを改善するための「お客さま相談センター」の設置

- 日々のお客さまからのご相談への対応はとても重要です。お客さまからのご相談を電話やメールにて受け付けており、迅速・正確、かつ真心を込めて対応しています。

■ ヤクルトレディをととしたお客さまとのコミュニケーションと信頼関係

ヤクルトグループが独自に築き上げてきたヤクルトレディによるお届けは、商品だけでなく、健康情報をお伝えしながらお客さまの声を聴き、信頼を得ることに役立っています。こうしたお客さまとのコミュニケーションのしくみは、日本を含む、世界13の国や地域に展開され、このしくみに裏付けられたお客さまとの信頼関係は、ヤクルトグループの重要な資産になっています。現在国内32,438人(2024年3月末時点)、海外に50,309人(2023年12月末時点)のヤクルトレディが商品をお届けしています。



■ 世界中で約1,413万人が参加する出前授業、健康教室

腸の大切さやプロバイオティクス、季節に合わせた健康情報、からだに良い生活習慣を分かりやすく説明する、地域の方々を対象とした「健康教室」や、小学校などに出向いて行う「出前授業」を世界中で実施しています。出前授業は、日本で約23万人、海外では約333万人、健康教室は、日本で約37万人、海外では約1,021万人が参加しています(2023年度)。

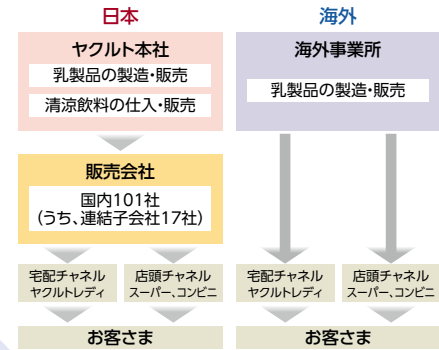
■ 世界中で約96万人が参加する「工場見学」

各工場では、環境に配慮し、お客さまに「安全・安心」な商品をお届けするという企業姿勢や当社の商品をより深く知っていただくため、工場見学を積極的に受け入れています。お子さまから高齢の方、小学生を中心とした社会科見学や環境学習、そしてオピニオンリーダーや健康に関心の高い方々の情報収集の場として活用されています。日本で約3万人、海外では約93万人が参加しています(2023年度)。

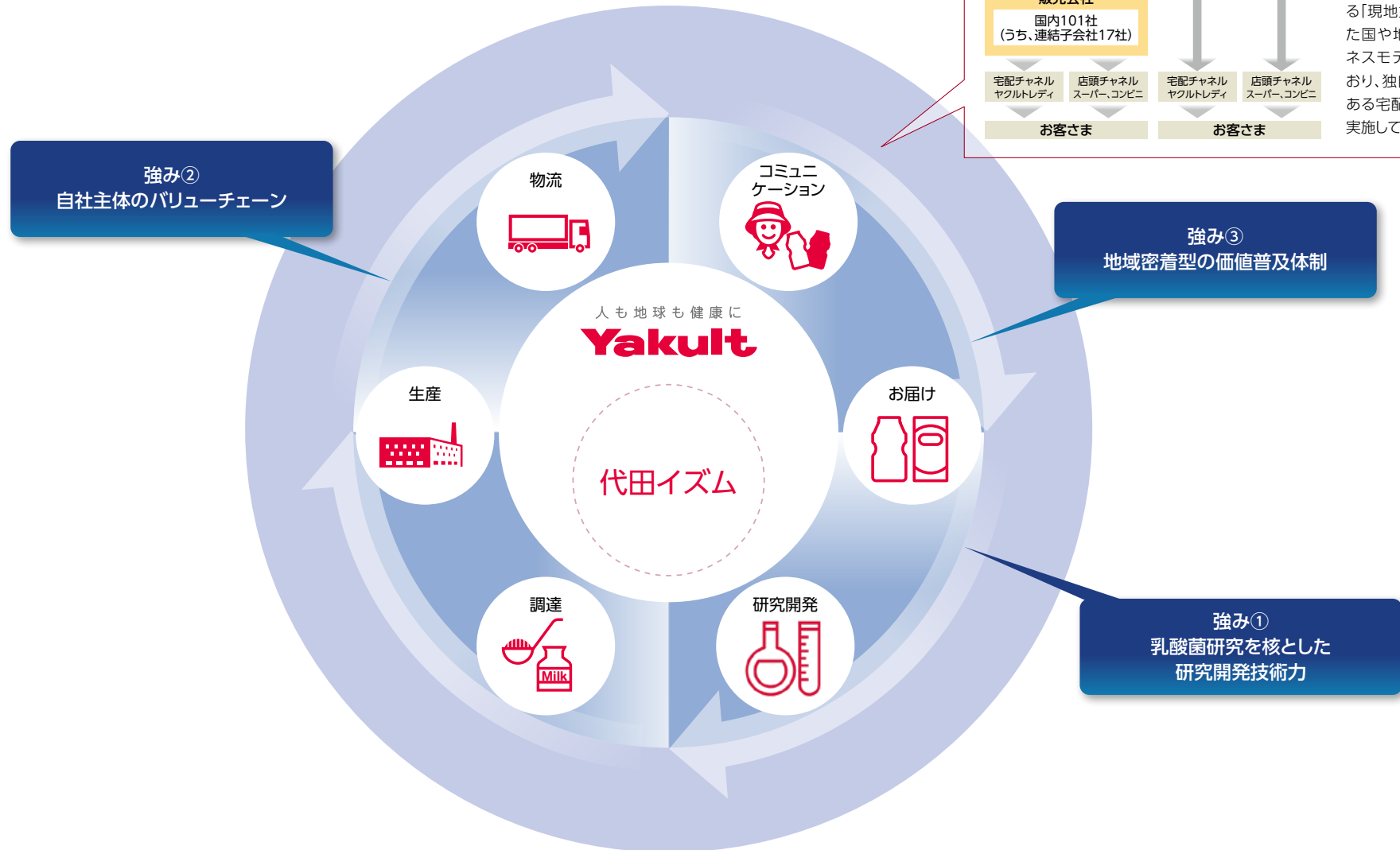
ビジネスモデル

生産性や安全性向上を追求した自社主体の強固なバリューチェーンのもと、高い研究開発技術力によって生み出された高品質な商品を、地域密着型の価値普及体制で、お客さまに健康情報とともにお届けします。

商品の流通形態



ヤクルトは、日本国内においては、ヤクルト商品の販売を行う販売会社を通じて、主に宅配と店頭との2つのチャンネルで商品を提供。海外では現地生産・現地販売を基本とする「現地主義」のもと、進出した国や地域に合わせたビジネスモデルの構築を進めており、独自の販売システムである宅配も13の国と地域で実施しています。



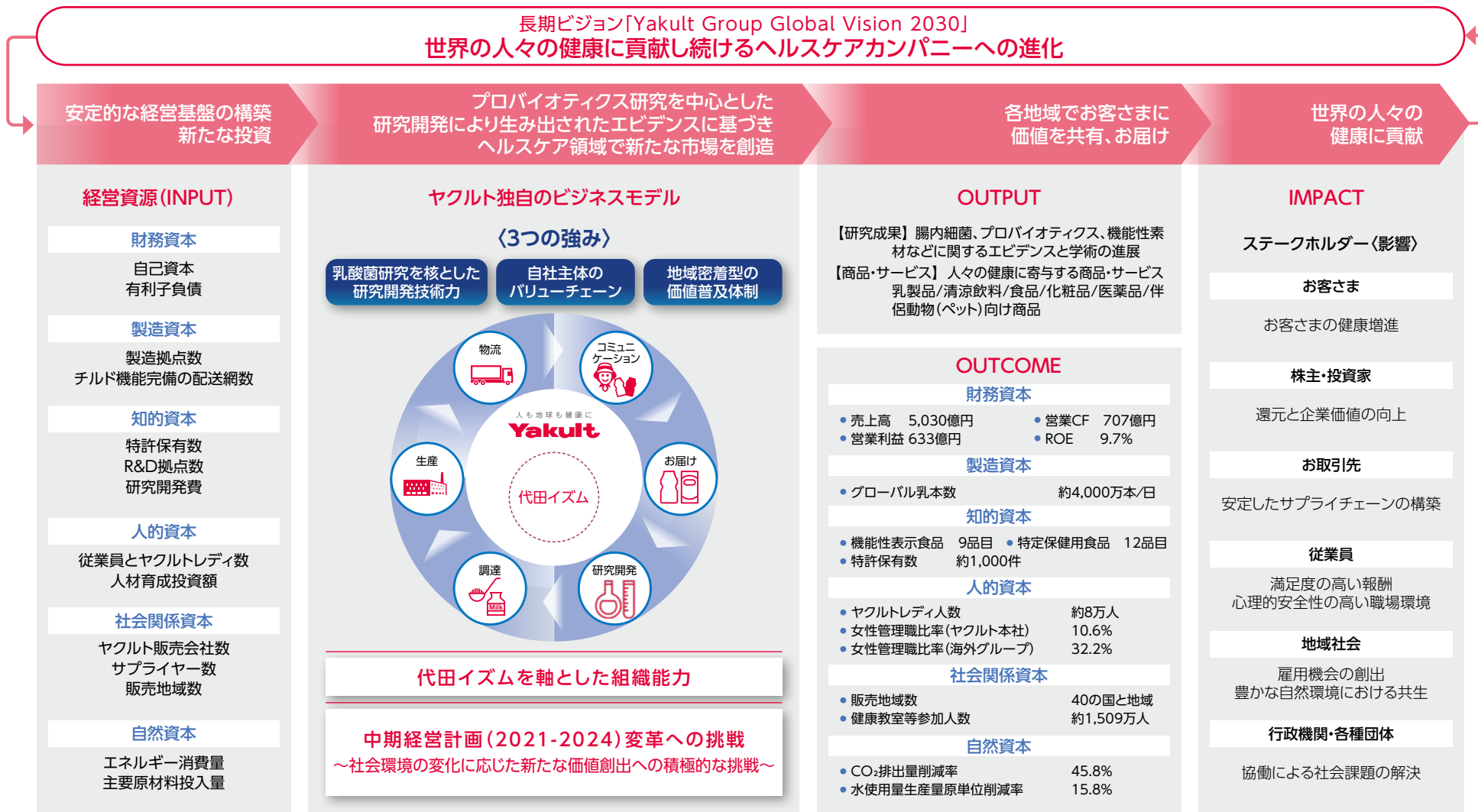
強み②
自社主体のバリューチェーン

強み③
地域密着型の価値普及体制

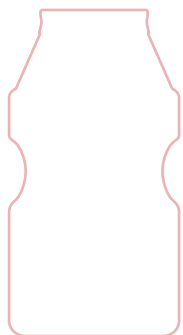
強み①
乳酸菌研究を核とした
研究開発技術力

価値創造プロセス

ヤクルトグループは展開する事業活動を通じて、持続的な利益成長や安全・安心な生産活動、さまざまな研究開発成果といった「経済的価値」と、お客さまの健康増進や従業員のエンゲージメント向上、豊かな地球環境を次世代に引き継ぐといった「社会的価値」を創出していき、持続的な企業価値向上を追求しています。



第2章



長期ビジョンと中期経営計画

目次

持続的成長に向けて—2030年までのタイムライン	17
長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の概要	18
「Yakult Vision 2020」期間以降の主な成果	19
中期経営計画(2021-2024)	20
中期経営計画(2021-2024)の進捗	21
財務・非財務ハイライト	
財務ハイライト	22
非財務ハイライト	23

持続的成長に向けて—2030年までのタイムライン

ヤクルトは、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進化します

ヤクルトは、2030年までに「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」を目指しています。目標達成に向けて、今まで培った経営資源を生かして事業を成長させるためのシナリオである中期経営計画、企業として求められるサステナビリティを高めるためのマテリアリティへの取り組みを着実に推進していきます。

長期ビジョン「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



長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の概要

ヤクルトは、人々の健康意識のさらなる高まりとニーズの多様化、科学技術の発展を踏まえ、長期ビジョンの達成に向け取り組んでいます。

私たちは変化する社会の中でも、企業理念を実践し、さらに成長し続けるため、2030年の目指す姿を定めました。具体的には、3つの定性目標に紐づく重点テーマを基に、長期的な事業戦略を立案し、お客さまの健康課題を解決する活動を今後も継続します。

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

長期ビジョン「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

世界の一人でも多くの人々に
健康をお届けする

グローバル展開の強化

- 「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

事業領域の拡大

- 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。

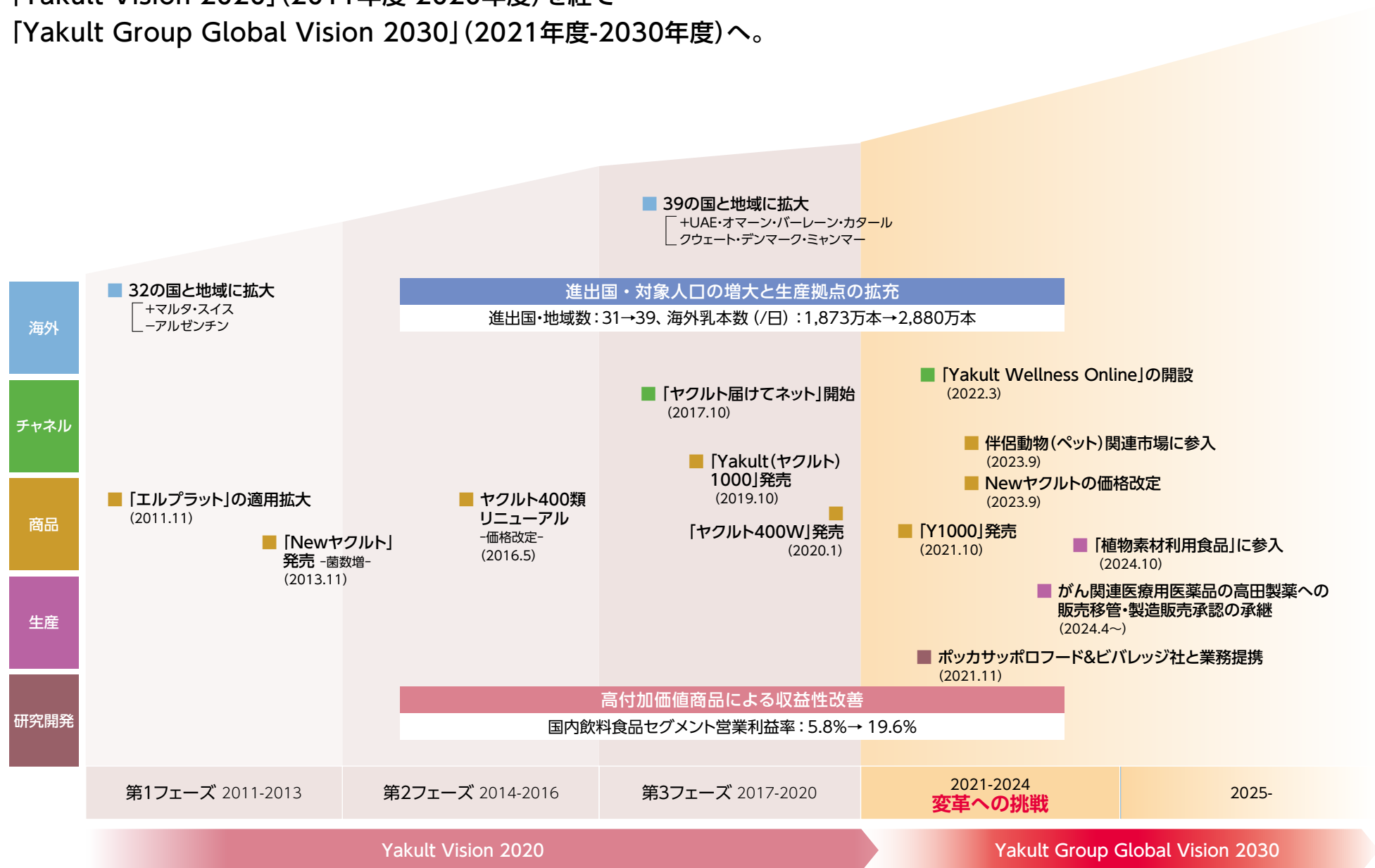
人と地球の共生社会を実現する

環境課題への対応

- 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。

「Yakult Vision 2020」期間以降の主な成果

「Yakult Vision 2020」(2011年度-2020年度)を経て
「Yakult Group Global Vision 2030」(2021年度-2030年度)へ。



中期経営計画(2021-2024)

長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の達成に向けて、中期経営計画(2021-2024)を推進しています。

中期経営計画(2021-2024)の概要

長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」では、「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」を掲げています。乳酸菌飲料「ヤクルト」を中心とした、飲料、食品、化粧品などの既存事業の基盤を強化しながら、新たなリソースを獲得し、お客さまの価値観の多様化に対応すべくヘルスケアカンパニーへの進化を目指し、領域拡大を図ります。

事業計画の策定においては、2030年の目指す姿からバックキャストをして、中期経営計画(2021-2024)を定めています。この中期経営計画は、ヘルスケアへの関心、消費者ニーズおよび需要の高まりなどを「成長の機会」とし、脱炭素社会への移行や企業間競争の激化に伴う「リスク」といった市場環境を見通したうえで、当社グループが有する強みや課題を踏まえて策定したものです。以下の6つの重点テーマを推進し、社会環境の変化に応じた新たな価値創出に積極的に挑戦しています。

基本方針

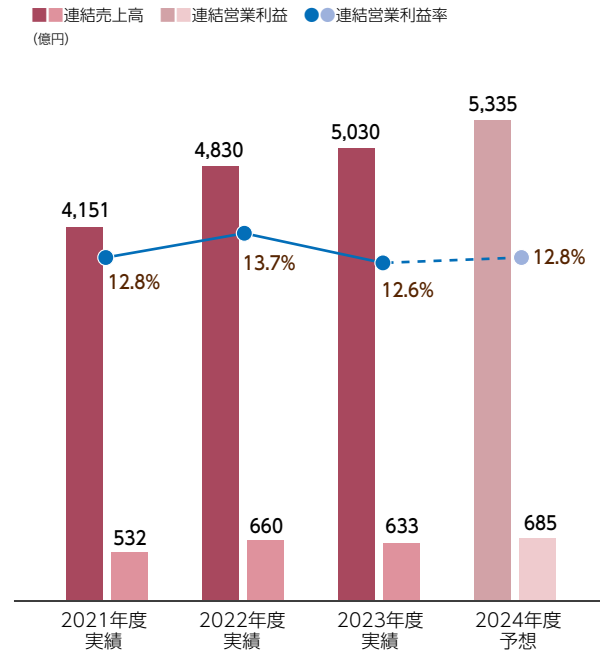
変革への挑戦

～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

● 連結売上高・連結営業利益・連結営業利益率



● 国内飲料食品(2024年度予想)

売上高	2,640億円
営業利益	527億円

● 海外飲料食品(2024年度予想)

売上高	2,533億円
営業利益	360億円

● その他(2024年度予想)

売上高	285億円
営業利益	▲2億円

※その他には医薬品、化粧品、プロ野球興行などを含む。

■ キャッシュ・フローと資本配分(2021-2024)

- 営業キャッシュ・フロー(2021-2024)は、約3,300億円の見通し
- 設備投資は国内外の乳製品生産設備増強などにより、約1,700億円の見通し
- 株主還元は継続的な増配を目指すことを最優先とする
- ROEについて12%以上を目指す

営業キャッシュ・フロー
約**3,300**億円

設備投資 約**1,700**億円
国内外の乳製品生産設備増強
国内外の生産設備に係る環境対応など

領域拡大に向けた投資
1,000億円程度

株主還元 約**900**億円

株主還元について

当社は、継続的な増配を目指すことを最優先とし、将来の事業拡大や収益向上を図るための資金需要および財政状況ならびに当期の業績などを総合的に勘案して配当金額を決定しています。

上記の方針のもと、2024年3月期の年間普通配当金額は、前期に比べて1株当たり10.5円増配の年額55.5円としました。

中期経営計画(2021-2024)の進捗

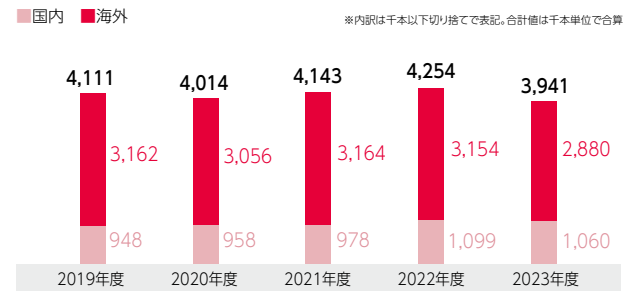
中期経営計画(2021-2024)では、6つの重点テーマを推進しています。

長期ビジョン	中期経営計画(2021-2024)		
	重点テーマ	2023年度までの振り返り	
		定性面	定量面
世界の一人でも多くの人々に健康をお届けする	1 お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ヤクルト1000シリーズによるストレス・睡眠市場の形成 	<ul style="list-style-type: none"> ヤクルト1000シリーズの1日当たり販売本数が42万本から319万本へ増加
	2 グローバル展開の強化による持続的な成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域の状況に応じた施策(価格改定・新製品導入等)によるコロナ禍からの回復および安定的成長 成長停滞からの脱却が進まなかった市場も存在 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカでは南西部から東部へ販売エリアが拡大し、1日当たり販売本数が46万本から66万本へ増加 ベトナムではヤクルトレディ数と取引店舗数が大幅に増え、1日当たり販売本数が65万本から103万本へ増加 中国は消費低迷で、1日当たり販売本数が701万本から480万本へ減少
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	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	<ul style="list-style-type: none"> 植物素材利用食品の導入(2024年10月に植物性ヨーグルト発売) 医薬品事業で培ったリソースを活用したメディカルバイオーム等の新規事業推進 	<ul style="list-style-type: none"> 4つの新商品を発売 (「シンプロテック」、「ビフィズスプロ」、「アイス de ヤクルト」、「GREEN SOYMILK(グリーンソイミルク)」) 伴侶動物(ペット)関連市場に参入
	4 グループが保有する経営資源の最適活用	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発技術力と販売組織を活かしたヤクルト1000シリーズの大幅伸長による業績向上 	<ul style="list-style-type: none"> EPS : 対2020年度 +42.10円* ROA : 対2020年度 +0.9pt <p style="font-size: small;">※2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、株式分割の影響を考慮した金額で比較しています</p>
人と地球の共生社会を実現する	5 持続的な成長に向けた環境課題への取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> 環境アクション(2021-2024)の重点課題の目標達成 	<ul style="list-style-type: none"> 環境アクション(2021-2024):重点課題5つのうち、2023年度時点で2つ達成 ①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2024年度末までに2018年度比10%削減目標に対し、2023年度に45.8%削減を達成 ②水使用量の削減 水使用量(国内乳製品工場:生産量原単位)を2024年度末までに2018年度比3%削減の目標に対し、2023年度に15.8%削減を達成
	6 イノベーションを実現するための投資の促進	<ul style="list-style-type: none"> 事業領域拡大に向けた外部リソース取得(植物性ヨーグルト事業、伴侶動物(ペット)事業、健康関連事業) DXの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 実現した外部リソース取得例 ①生産拠点の取得 :1(ポッカサッポロフード&ビバレッジ社群馬第二工場) ②無形資産の取得 :1(ポッカサッポロフード&ビバレッジ社植物性ヨーグルト事業無形資産) ③資本業務提携 :1(ジャパンペットコミュニケーションズ社)

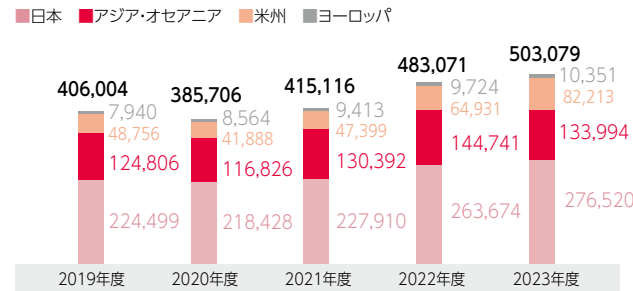
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

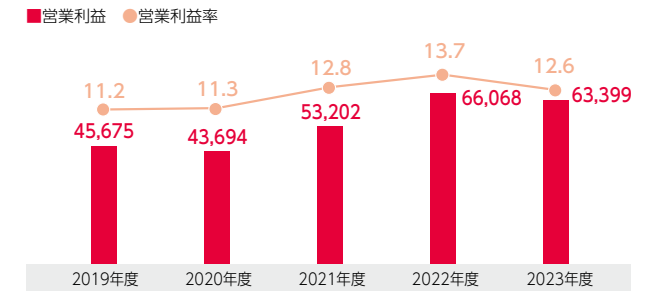
● グローバル乳本数(国内・海外) (万本/日)



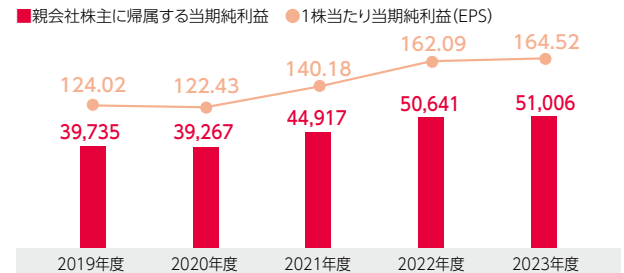
● 地域別売上高(百万円)



● 営業利益(百万円)／営業利益率(%)

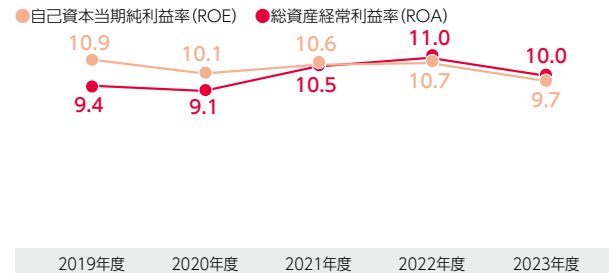


● 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)／EPS(円)

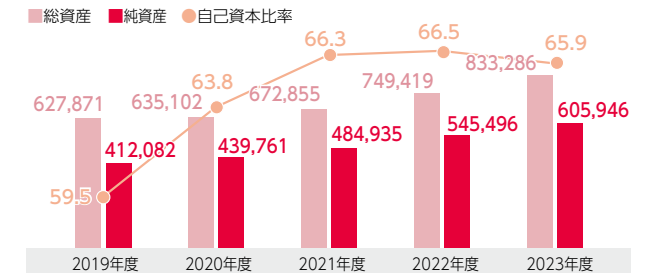


*2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、過去に遡って株式分割の影響を考慮した金額を記載しています

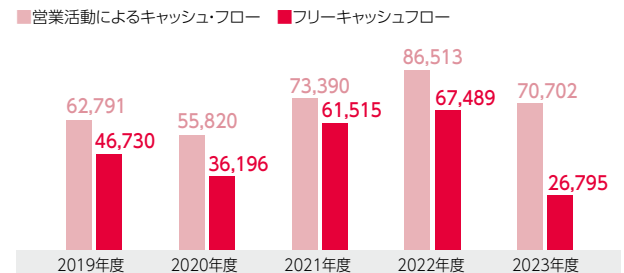
● ROE(%)／ROA(%)



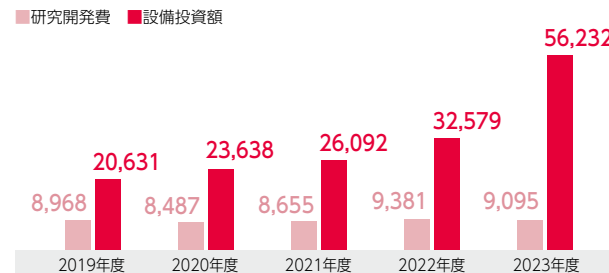
● 総資産(百万円)／純資産(百万円)／自己資本比率(%)



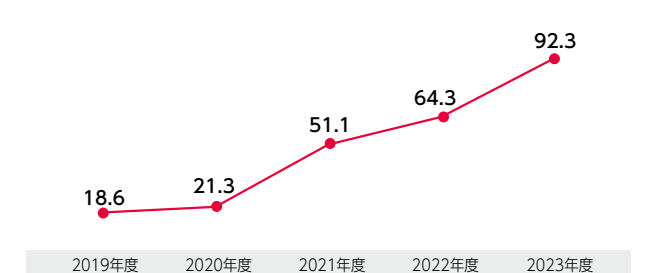
● 営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)／フリーキャッシュフロー(百万円)



● 研究開発費(百万円)／設備投資額(百万円)

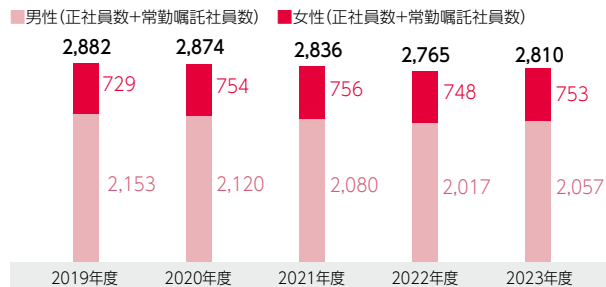


● 総還元性向(%)

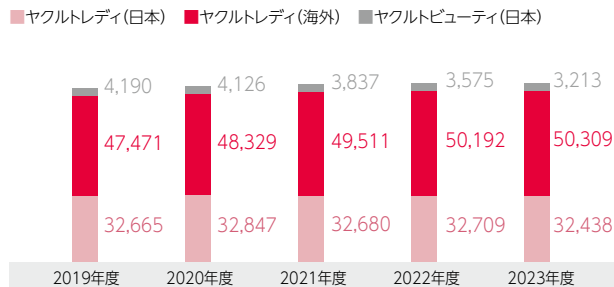


■ 非財務ハイライト

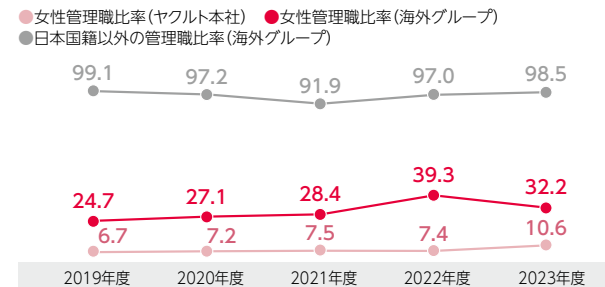
● 従業員数(人) ※ヤクルト本社



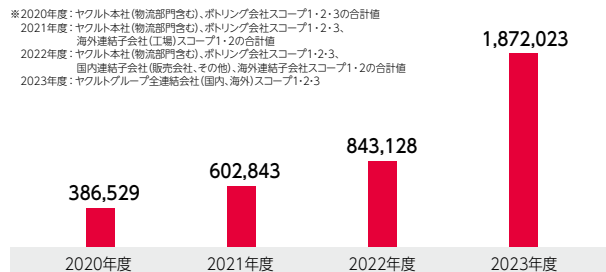
● ヤクルトレディ(人)／ヤクルトビューティ(人)



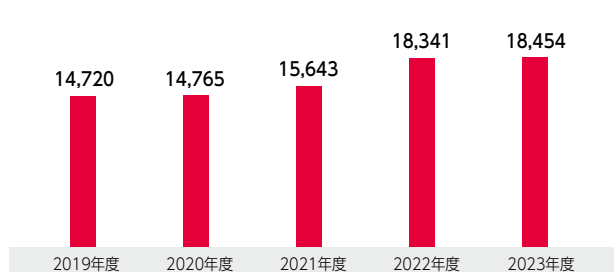
● 女性管理職比率(%)／日本国籍以外の管理職比率(%)



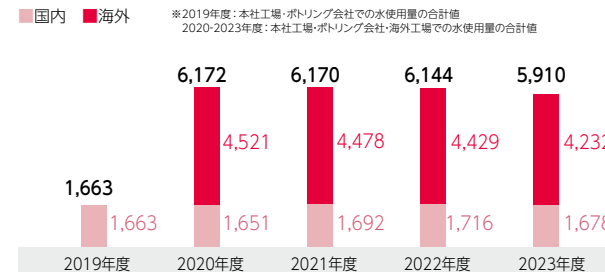
● CO₂排出量(t)



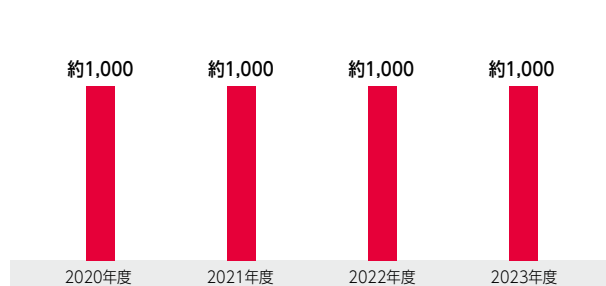
● プラスチック製容器包装使用量(t) ※ヤクルト本社



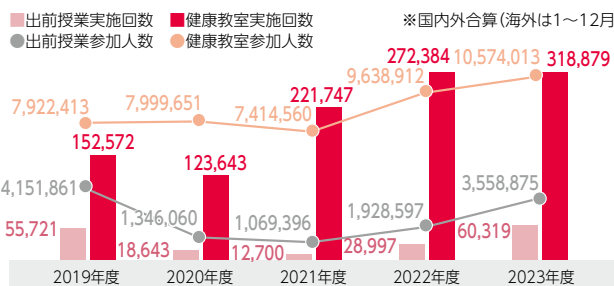
● 水使用量(千t)



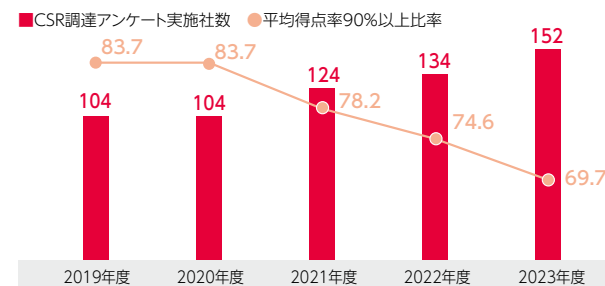
● 特許保有件数(件)



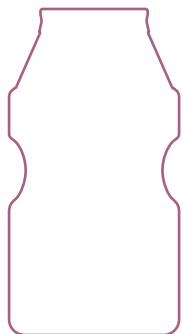
● 出前授業実施回数(回)・参加人数(人)／健康教室実施回数(回)・参加人数(人)



● CSR調達アンケート実施社数(社)／平均得点率90%以上比率(%)



第3章



事業別戦略

目次

事業別概要	25
国内飲料食品	26
海外飲料食品	28
米州	29
アジア・オセアニア	30
アジア・オセアニア / 欧州	31
その他事業	32
事業領域の拡大	33

事業別概要

ライフサイエンス(生命科学)を基盤に、乳酸菌飲料等の食品事業を日本国内から海外に拡大しています。その他、化粧品や医薬品事業も展開しています。

国内飲料食品

創始者の代田 稔は、1930年、乳酸菌の強化培養に成功。1935年には、この「乳酸菌 シロタ株」を飲料とした「ヤクルト」が誕生しました。1963年、「ヤクルト」の普及に向けて、ヤクルトレディによるお届けシステムを全国展開しました。国内飲料食品事業分野の商品には、「ヤクルト」等の乳製品乳酸菌飲料から、「ジョア」等のはっ酵乳、そして、清涼飲料があります。



海外飲料食品

世界中の人々に健康を届けるため、現地生産、現地販売を基本とする「現地主義」でヤクルトブランドのグローバル化を進めています。1964年の台湾を皮切りにアジア・オセアニア、米州、ヨーロッパへとネットワークを広げ、現在日本を含め40の国と地域で「ヤクルト」を販売しています。



その他事業

その他事業部門には、化粧品や医薬品、プロ野球興行があります。化粧品は、オリジナル保湿成分「S.E.(シロタエッセンス)」の価値普及活動に重点をおき、愛用者数の増大に努めています。プロ野球興行については、ファンの皆さまの期待に応えられるようチーム力の強化に取り組むとともに、各種ファンサービスの充実を図っています。



事業領域の拡大

長期ビジョンで掲げる「ヘルスケアカンパニーへの進化を目指した事業領域の拡大」のため、プロバイオティクスを核として、「ウェルネス&ライフサポート」「ヘルス&ビューティー」「メディカルケア&ニュートリション」など、事業領域の拡大を進めていきます。



国内飲料食品



高付加価値商品(ヤクルト1000シリーズ)の 実績増により増収増益で着地

中期経営計画基本方針

- 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



2023年度業績

- ヤクルト1000シリーズが、引き続き国内事業の増収増益を牽引
- 十分な生産供給体制をつくれず、最大生産能力を意識しながらの活動に

ヤクルト1000シリーズ

ヤクルト1000シリーズが国内事業の増収増益を牽引しましたが、販売促進活動が十分にできる生産供給体制をつくるのができず、最大生産能力を意識しながらの活動となりました。しかし、生産能力を2024年1月に増強し、供給体制が整いました。

宅配チャネル

「Yakult(ヤクルト)1000」および2023年9月にリニューアル発売した「ヤクルト400W」を中心に、新規のお客さまづくりを実施するとともに、既存のお客さまへの継続飲用の促進を図りました。また、インターネット注文サービス「ヤクルト届けてネット」については、「Yakult(ヤクルト)1000」および「ヤクル

ト400W」の新規申し込みを2023年8月から再開し、売り上げの増大に努めました。さらに、宅配組織の強化を図るため、ヤクルトレディの採用活動および働きやすい環境づくりを推進しました。

店頭チャネル

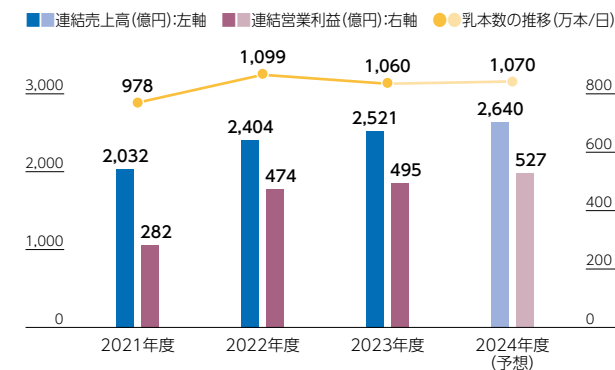
「Y1000」を中心に、視認性の高い売り場を展開したほか、「Newヤクルト」シリーズについて、プロモーションスタッフを活用した「価値普及」活動を展開し、売り上げの増大に努めました。「Newヤクルト」シリーズについては、原材料費の上昇や物流費等の急激な高騰を受け、2023年9月に価格改定を行いました。

清涼飲料

「タフマン」シリーズおよび乳酸菌はっ酵果汁飲料「ヤクルトのおいしいはっ酵果実」を中心に販売促進策を実施し、売り上げの増大に努めました。

業績推移

● 国内飲料食品(連結売上高・連結営業利益・乳本数の推移)



国内飲料食品

国内飲料食品

「ヤクルト」シリーズを最重点ブランドとし、
「乳酸菌 シロタ株」の科学性を訴求

2024年度の見通し

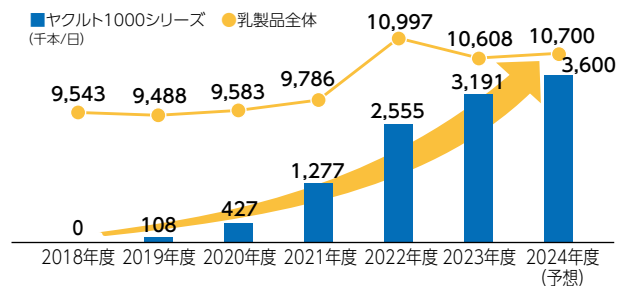
- 生産能力の増強により精力的な販売促進活動を実施
- 販売促進活動や広告活動により、さらなる売り上げ増大へ



ヤクルト1000シリーズの販売本数増に注力

「Yakult(ヤクルト)1000」は2024年3月末時点で1日当たり約285万本の供給体制を確保しました。ヤクルトレディによる価値普及活動をより徹底していきます。また「ヤクルト届けてネット」においても、キャンペーンの実施などで、お客さまの数を徐々に増やし、販売本数を積み上げていきます。「Y1000」の生産能力は、2024年3月末時点で1日当たり約140万本となりました。販売実績も順調に推移しています。潜在需要の掘り起こしは可能なため、マーケットの拡大と取引店舗当たりの販売本数を伸ばしていきます。

● 乳製品全体・ヤクルト1000シリーズ 販売本数推移



宅配チャネル

「Yakult(ヤクルト)1000」および「ヤクルト400W」のブランド育成を促進するとともに、ヤクルトレディの採用活動および働きやすい環境づくりの推進により、宅配組織の強化を図ります。

店頭チャネル

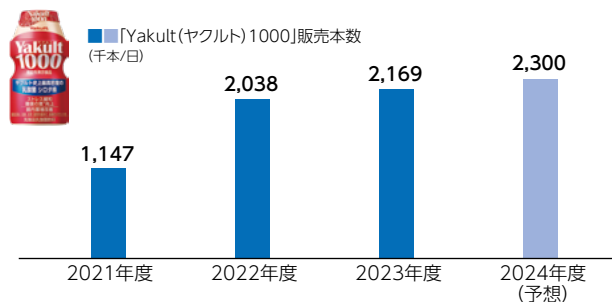
マーケットごとにお客さまの多様なニーズに合わせた施策を展開し、「Y1000」および「Newヤクルト」シリーズを中心とした乳製品の実績拡大を図ります。

清涼飲料

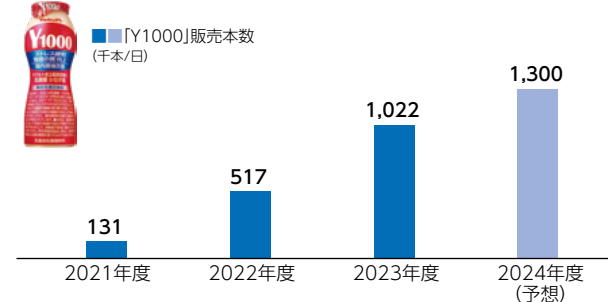
「タフマン」シリーズ等の健康飲料を中心に販売を強化し、売り上げの増大に努めます。



● 「Yakult(ヤクルト)1000」



● 「Y1000」



海外飲料食品

海外飲料食品

グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

中期経営計画基本方針

- 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



2023年度業績

- 景気回復、消費マインドの改善が期待されたが、世界経済の回復ペースは遅く、地域間格差が拡大
- 業績が前年を下回る事業所を安定成長の事業所でカバー

アジア・オセアニア地域ではベトナム、オーストラリア、米州地域ではメキシコ、アメリカといった実績好調な事業所があった一方で、販売規模の大きな中国、インドネシアは消費者の節約志向が続いたことが実績にも影響しました。特に中国では、長引く消費低迷と市場環境が変化中、実績回復への営業施策の転換に時間を要しています。

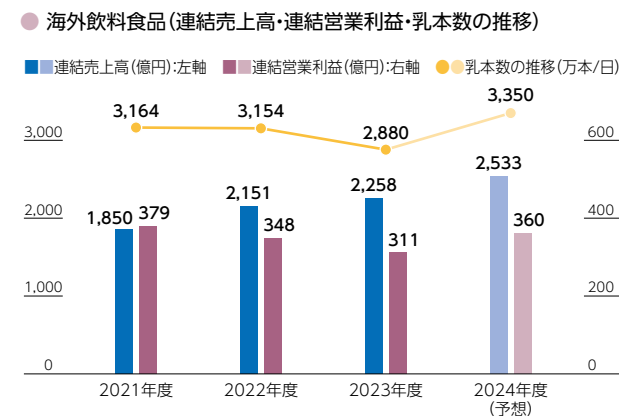
2024年度の見通し

- 地域間格差を安定成長の事業所がカバーする状況は続き、しばらくは成長率の停滞が続く
- 海外事業のポテンシャルが高いことには変わらない。活動が実を結べば、海外全体が徐々に上向いていく

既存事業所のさらなる事業の拡大、財務体質の強化および収益性の向上を図ります。特に、インドネシア、ベトナム、インド、中国、米国および中東地域の事業所については、経営基盤の強化と事業の成長を推進していきます。

今後の新規進出国・地域については、外部環境・内部環境を考慮し、慎重に判断していきます。

業績推移



海外飲料食品(米州)



米国において将来的な需要増への対応や物流面の効率化のため、南東部に工場建設を計画

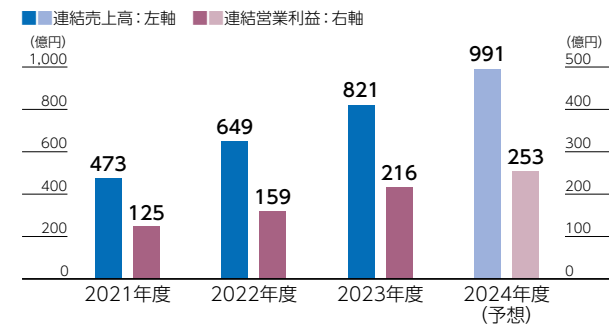
2023年度業績

米州地域においては、ブラジル、メキシコおよびアメリカで「ヤクルト」などを製造、販売しています。

アメリカでは、広告活動等による販売支援を強化するとともに、積極的な新規開拓活動等を実施した結果、取引店舗数が増加し、販売実績は順調に推移しました。

その他米州地域では、宅配・店頭両チャネルにおける販売体制の強化を図り、売り上げの増大に努めました。

● 米州地域(連結売上高、連結営業利益)

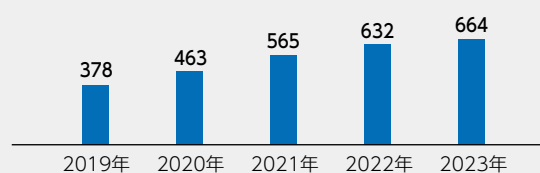


アメリカ

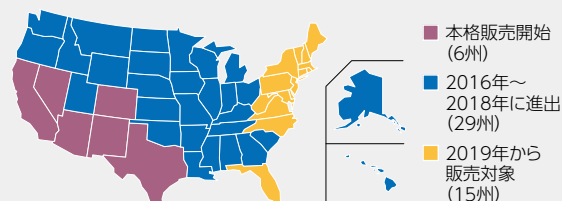
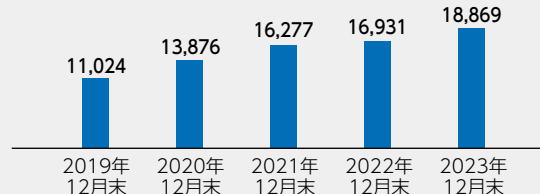
- 南西部6州での深耕と中部、東部への販売地域の拡大が両輪で成長を後押し
- 将来的な需要増への対応や物流面の効率化のため、南東部での工場建設を計画



● 販売本数(千本/日)



● 取引店舗数(店舗)

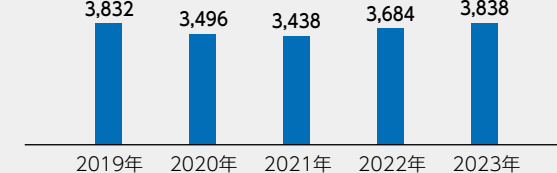


メキシコ

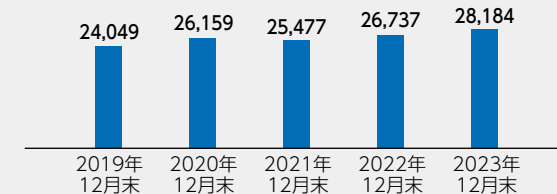
- 販売本数はコロナ禍前の水準に回復し、ヤクルトレディ数、取引店舗数も順調に増加
- 毎年、価格改定をしながら、前年の販売本数を上回る、かつての成長ペースに戻り、米州地域の増収増益に大きく貢献



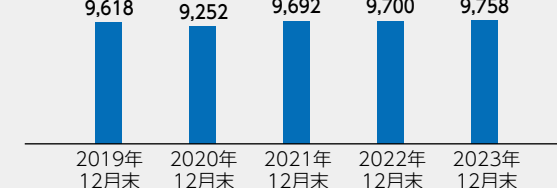
● 販売本数(千本/日)



● 取引店舗数(店舗)



● ヤクルトレディ人数(人)



海外飲料食品(アジア・オセアニア)



ベトナムは宅配、店頭ともに拡大フェーズに
中国は営業施策の見直しを実施
インドネシアはヤクルトレディ組織を再構築中

2023年度業績

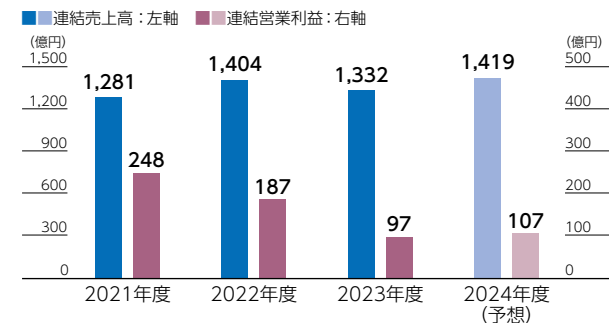
アジア・オセアニア地域においては、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、マレーシア、ベトナム、インドおよび中国などで「ヤクルト」などを製造、販売し、アラブ首長国連邦(UAE) などでは「ヤクルト」などを輸入販売しています。

ベトナムでは、販売促進策を積極的に展開するとともに、宅配組織の拡充と取引店舗数の増大に努めた結果、販売実績は順調に推移しました。

広州ヤクルト、上海ヤクルトおよび中国ヤクルトの3つの事業所を展開する中国では、販売本数の拡大に向けて支店を設立し、店頭チャンネルで「ヤクルト」「ヤクルトライト」および「ヤクルト500億ライト」の販売を開始しました。しかし、同国経済の回復の遅れや消費の鈍化等により、売り上げの回復には至りませんでした。

インドネシアでも消費の低迷は続いており、販売本数が前年度を下回りました。

● アジア・オセアニア地域(連結売上高、連結営業利益)

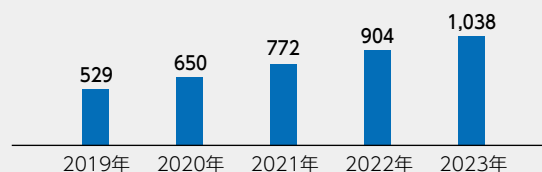


ベトナム

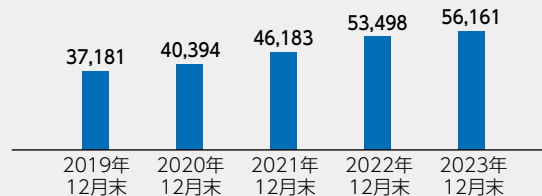


- 1日当たりの販売本数が初めて100万本を超える
- 宅配、店頭ともに拡大フェーズにあり、今後も成長が期待できる

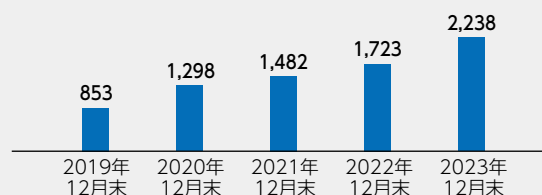
● 販売本数(千本/日)



● 取引店舗数(店舗)



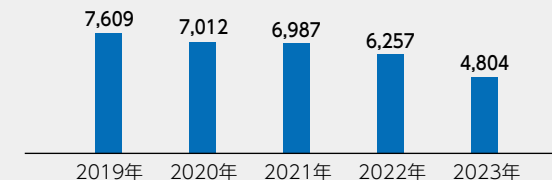
● ヤクルトレディ人数(人)



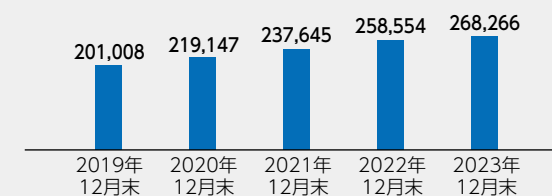
中国

- 実績の回復に向けて、ルート体制の見直し、EC対応強化、新商品開発、宅配事業の再構築(ヤクルトレディの組織拡大)など、さまざまな営業施策を展開している

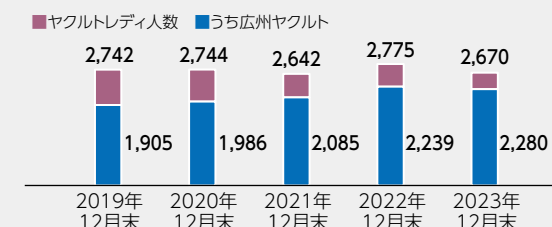
● 販売本数(千本/日)



● 取引店舗数(店舗)



● ヤクルトレディ人数(人)



海外飲料食品(アジア・オセアニア／欧州)

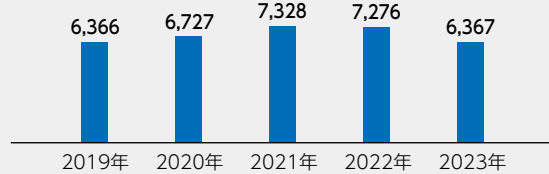


インドネシア

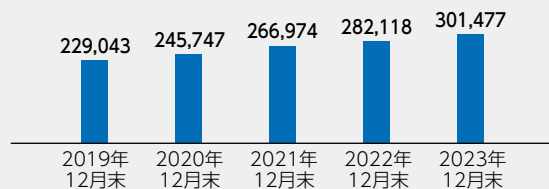
- 消費の低迷が販売実績に影響
- ヤクルトレディの「売る力」の回復と人数を増やす活動の本格化により組織の再構築に取り組む



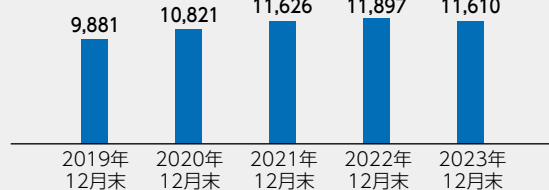
● 販売本数(千本/日)



● 取引店舗数(店舗)



● ヤクルトレディ人数(人)



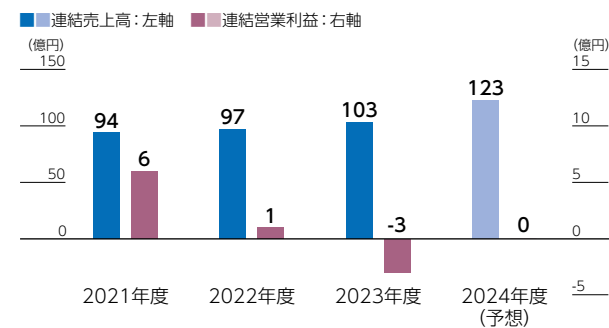
各国の市場特性に合った販売活動の展開

2023年度業績

欧州地域においては、「ヤクルト」などをオランダで製造し、同国を含め、ベルギー、イギリス、ドイツ、オーストリアおよびイタリアなどで販売しています。

同地域では、健康志向の高まりを契機とした各国の市場特性に合った販売活動の展開により、持続的成長を目指しました。

● 欧州地域(連結売上高、連結営業利益)



- 引き続き各国の市場特性に合った販売活動を展開します



その他事業



化粧品事業では新商品導入と販促推進により前期実績を上回る プロ野球興行も入場者数が増加

2023年度業績

化粧品

当社が創業以来培ってきた乳酸菌研究から生まれたオリジナル保湿成分「S.E. (シロタエッセンス)」の「価値普及」活動に重点をおき、お客さまの「内外美容」の実現と化粧品愛用者数の増大に努めました。

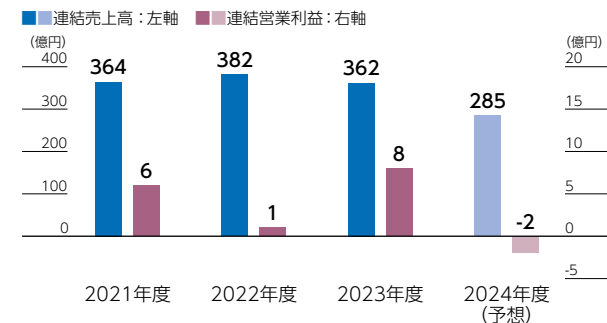
具体的には、基礎化粧品「ラクトデュウ」シリーズから、2023年4月に「ラクトデュウ S.E. ローション1」をリニューアル発売



基礎化粧品「ラクトデュウ」シリーズ

高機能基礎化粧品「パラビオ」シリーズ

● その他事業 (連結売上高、連結営業利益)



しました。また、高機能基礎化粧品「パラビオ」シリーズでは、2023年11月および2024年1月に、リニューアル品を中心にスキンケア商品計7品を導入。さらに、両シリーズについてテレビCMを放映し、商品認知の向上を目指しました。その結果、化粧品全体としては、前期を上回る実績となりました。

医薬品

がんおよびその周辺領域に特化した当社製品等の啓発活動や適正使用を推奨する活動を推進しました。しかしながら、主力製品である抗悪性腫瘍剤「エルプラット」について、後発医薬品へ切り替える医療機関が増加傾向にあることに加え、2023年4月に実施された薬価改定において大半の当社製品の薬価が引き下げられたことにより、売りに影響を受けました。

その結果、医薬品全体としては、前期を下回る実績となりました。なお、当社は、2023年10月に、がん関連医療用医薬品について、高田製薬株式会社への販売移管・製造販売承認の承継に関する基本合意書を締結しました。

プロ野球興行

各種イベントやさまざまな情報発信を行うなど、積極的なファンサービスに取り組んだ結果、入場者数が増加しました。

中期経営計画基本方針

- 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しくみの構築
- 海外などの新たな市場への挑戦と拡大

2024年度の見通し

化粧品

オリジナル保湿成分「S.E. (シロタエッセンス)」の「価値普及」活動に重点をおき、お客さまの「内外美容」の実現と新たなお客さまづくりを図ります。国内の訪問販売においては、当社宅配をご利用のお客さまを中心に商品を紹介し、体感してもらうことで、新たなお客さまづくりに努めます。

海外においては、中国におけるECショッピングサイト「天猫国際 (Tmall Global)」を通じて、当社商品の認知向上に向けた取り組みを推進し、売り上げの増大に努めていきます。

医薬品

高田製薬株式会社との「エルプラット」等の販売移管・製造販売承認の承継に関する基本合意書に基づき、製品ごとに順次販売移管と製造販売承認の承継を進めていきます。

プロ野球興行

ファンの皆さまの期待に応えられるようチーム力の強化に取り組みとともに、各種ファンサービスの充実を図っていきます。

事業領域の拡大

事業領域の拡大



「Yakult Group Global Vision 2030」で掲げる
「ヘルスケアカンパニーへの進化」を目指し
事業創造・事業開発を推進

■ 保有資産の活用

メディカルヘルス食品

「シンプロテック」・「ビフィズスプロ」

「シンプロテック」は、ヤクルト類に含まれる「乳酸菌 シロタ株」とミルミル類に含まれる「ビフィズス菌 BY株」の2種の生菌とガラクトオリゴ糖がセットになったシンバイオティクス食品です。

一方、「ビフィズスプロ」は、「ビフィズス菌 BY株」の生菌粉末を配合した、健康をサポートする栄養補助食品です。両商品とも、臨床研究を積み重ね、医療従事者の方々からも広くご意見をうかがいながら開発を進めた商品です。



■ 外部資源の獲得

「伴侶動物（ペット）向け商品」

ペットのヘルスケアブランドとして、実際の獣医療の現場で必要な商品を開発して届けている株式会社ジャパンペットコミュニケーションズ（ブランド名Vet's Labo）と、人だけでなく、動植物や環境に対しても等しく健康であることが重要であると考える当社が、両社のリソースを合わせてペットの健康維持と向上に貢献することを目的として、協働企画商品を届けて

います。その第一弾として、当社独自のガラクトオリゴ糖を使用した「MediSuppliガラクトオリゴ糖」、「MediSuppli+」を販売しています。



「植物素材利用食品」

今後の新たな事業の柱として「植物素材利用食品」事業への参入を進めています。2023年9月にレモンなど植物素材のリソースを有するポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社より植物性ヨーグルト事業の取得を発表、あわせて2024年10月に製造設備を取得し、新たに生産子会社「株式会社ヤクルトプランツファクトリー」を設立しました。

同工場にて新ブランド「豆乳の力」の生産を開始し、植物素材利用食品市場へ本格参入します。

「豆乳の力」は豆乳を乳酸菌とビフィズス菌で発酵させて作ったはっ酵豆乳食品で、ラインナップは「豆乳の力 プレーン」（110g）、「豆乳の力 ブルーベリー」（110g）、「豆乳の力 プレーン無糖」（400g）の3品です。



世界では、地球環境への対応、人々の健康ニーズの拡大から、大豆やオーツなどの穀物やナッツ類など、植物素材を活用した食品の市場拡大が進んでいます。植物素材利用食品市場に参入することで、コーポレートスローガン「人も地球も健康に」の実現を推進します。

■ 新たな販売チャネル

ECサイト「Yakult Wellness Online」

2022年3月に開設したECサイト「Yakult Wellness Online」（ヤクルトウェルネスオンライン）では、ヤクルトグループの健康食品やサプリメントなどを販売しています。これまでの宅配・店頭などの販売チャネルに加え、ECチャネルで取扱商品の充実を図ることで、顧客接点の拡大を推進していきます。

Yakult
Wellness Online

第4章



基盤の強化

目次

経営基盤とマテリアリティ	35
マテリアリティの特定プロセス	36
製造資本	37
知的資本	40
人的資本	43
社会関係資本	47
自然資本	49

経営基盤とマテリアリティ

マテリアリティへの取り組み、非財務資本の強化によりヤクルトの価値創造を強固にしていきます。

ヤクルトは、健康課題や社会課題の解決につながる商品を、真心を込めてお手渡しする「宅配」や店頭での販売によって、日本全国へ、そして海外へと広めてきました。世界の人々の健康に貢献するという使命を胸に、これまで培ってきた経営資源を活用し、「人も地球も健康に」を実践していきます。

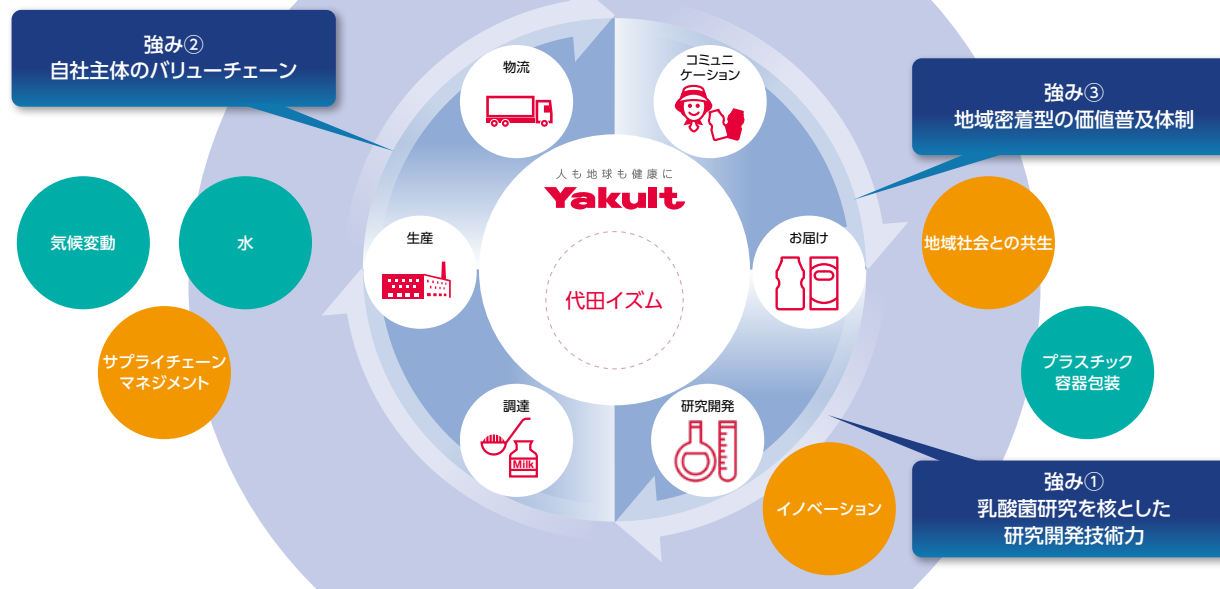
■ ヤクルト本社のバリューチェーンの最適化

ヤクルトは、今後さらに人と地球の健康に貢献する企業グループを目指して、バリューチェーンの最適化を推進しています。生命科学の追究を基盤として、健康課題の解決に役立つ付加価値の高い商品・サービスをつくり、世界中のお客さまにお届けする。そのプロセスを支える組織・開発体制の構築やグループ内外の連携のさらなる強化を図ります。

■ グループの持つ経営資源のシナジー発揮

グループが保有する経営資産(人・モノ・カネ(資金)・情報)をより効果的に連携させて、事業領域の拡大、競争力の強化を目指します。工業化に成功したガラクトオリゴ糖、あるいは十分な活用に至っていない素材(食品加工や植物の品種改良などの研究に用いられる酵素製品など)のさらなる利活用や、グループ関連会社で扱う商材や技術の相互活用を推進します。また、ヤクルトとお客さまのより良い関係づくりを支える、デジタル技術を使った顧客プラットフォームの構築も課題としています。

ヤクルト本社のバリューチェーンの最適化



- 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

■ 強み ● マテリアリティ

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(人・モノ・カネ(資金)・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

製造資本

知的資本

人的資本

社会関係資本

自然資本

マテリアリティの特定プロセス

「人も地球も健康に」を実現し、サステナビリティを高めるため、6つのマテリアリティに取り組んでいます。

「事業」の観点から項目をリストアップして、「ヤクルトグループにとっての影響度」と「地球と社会の持続可能性にとっての重要度」の2軸でマッピングし、各軸を「極めて重要」「重要」「中庸」に区分してマトリクス分析を進めました。IPCC^{*1}やWEF^{*2}等の報告書も参考にし、さらには株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所のご協力も得ながら議論した結果、ヤクルトグループにとっても人と地球の持続可能性にとっても極めて重要と考えられる6つを特定しました。

6つのマテリアリティをもとに、戦略および計画を策定しながら、企業理念および「人と地球の共生社会」の実現を推進し、ヤクルトグループのみならず、地球や社会の持続可能性を高めていきます。また、変化する社会に対応するため、ステーク

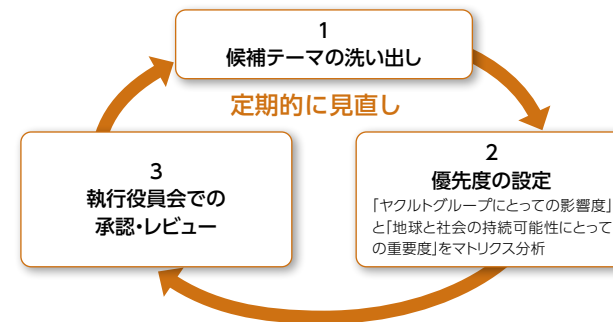
ホルダーの意見もうかがいながら、マテリアリティを定期的に見直していくことも検討します。

^{*1} IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change (気候変動に関する政府間パネル)。5～6年ごとに気候変動に関する評価報告書を公表している。2018年に発表された「1.5℃特別報告書」では、現在より気温が2℃上昇した場合の影響を報告し、現在より1.5℃未満の上昇を抑える重要性が指摘された。
^{*2} WEF: The World Economic Forum (世界経済フォーラム)

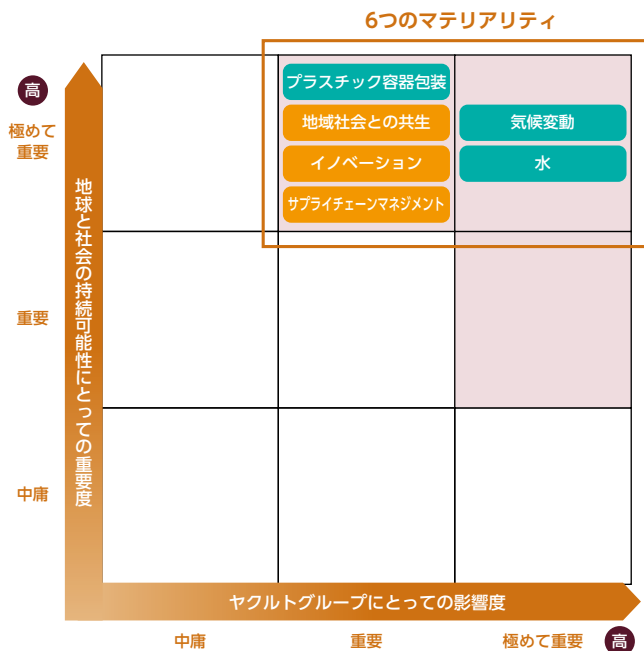
サステナビリティを高めるための6つのマテリアリティ

コーポレートスローガン「人も地球も健康に」を実現し、サステナビリティを高めていくために、バリューチェーンで優先して取り組むべき課題として、社会側面は「イノベーション」「地域社会との共生」「サプライチェーンマネジメント」を特定しました。

マテリアリティ特定プロセス



また環境側面では、気候変動シナリオ分析、水リスク分析等も実施し、「気候変動」「プラスチック容器包装」「水」を特定しました。



サステナビリティを高めるための6つのマテリアリティ

イノベーション

ヘルスケアカンパニーへの進化、菌の科学性の追究、新商品・サービスの提供、資源の有効活用 等

地域社会との共生

地域に密着したつながり、健康情報のお届け、「安全・安心」な健康商品の提供 等

サプライチェーンマネジメント

取引先との健全なつながり、サステナブル調達の推進、原材料の安定調達 等

気候変動

温室効果ガス排出量削減(脱炭素)、再生可能エネルギーの積極的導入、省エネ活動への取り組み 等

プラスチック容器包装

資源循環できる容器包装への転換、容器包装の素材変更による環境負荷低減 等

水

持続可能な水資源の使用、水使用量削減への取り組み 等

関連するマテリアリティ

サプライチェーンマネジメント

イノベーション

製造資本

グループ一貫の生産・販売体制
安全・安心・品質の追求

経営資源 (INPUT)

OUTCOME

- 製造拠点数
- チルド機能完備の配送網数
- グローバル乳本数 約4,000万本/日

製造資本における強み

グローバルな生産・販売体制

- 国内: 13工場
- 海外: 28工場
- 国内: 販売会社101社
- 海外: 28事業所

「安全・安心」な製造技術

- 長年培った発酵、培養技術と、高い「ヤクルト品質」
- HACCP: 17工場、ISO 22000: 19工場、ISO 9001: 9工場

グローバルに広がるチルド物流

- チルド機能を完備した輸送方法
- 国内外の進出地域に配備された、自社配送や委託業者との細やかな配送網

ヤクルトのバリューチェーンを海外市場に展開

現地主義(現地生産・現地販売)を基本とした海外展開

日本人スタッフを海外に派遣し、国内同様のノウハウで事業を展開・拡大することで、世界の人々に健康をお届けしています。



生産

グローバルな生産・販売体制

- 国内: 全国に届くヤクルト商品の生産拠点
- 本店: 全国すべての工場の生産体制をコントロール
- 海外: マーケットと共に拡大する現地の生産拠点

物流

グローバルに広がるチルド物流

ヤクルトの商品は、トラックや鉄道、船舶などさまざまな方法で輸送されます。「商品のできあがりそのままの品質でお届けすること」を目指して、温度管理など徹底した品質管理を行っています。また、物流効率化や環境負荷を軽減する輸送にも取り組んでいます。

- 安全・安心・信頼の証「Gマーク」認定取得
- 物流センターの適正配置や他社との共同配送で物流効率化を推進

〈国内工場〉



〈海外工場〉



関連するマテリアリティ

サプライチェーンマネジメント

イノベーション

製造資本

安全・安心な製造技術：品質管理の追究を基盤として、「安全・安心」な商品を安定提供する



高い「ヤクルト品質」

国内11の乳製品工場では、ヤクルト類やミルミル等のはっ酵乳、その他の乳製品の生産を一貫して管理しています。「品質管理の追究を基盤として、『安全・安心』な商品を安定提供する」という生産部門の方針に基づき、工場では以下の取り組みを中心に製品、原材料の品質管理を行っています。

品質保証体制とフードディフェンス

ヤクルトの乳製品工場では、ISO 22000(食品安全マネジメントシステムの国際規格)^{*}に、顧客満足・品質保証の考え方を組み込んだ独自のしくみを運用しています。

徹底した衛生管理・品質管理体制のもと、菌を培養し、原料の仕込み・調合、容器の成形や充填、包装も自社工場で行っています。

ヤクルト独自の品質管理システム

「ISO 22000」に顧客満足・品質保証を統合

ISO 22000に基づく
品質安全管理 衛生管理

品質管理の追究を基盤とした
顧客満足 品質保証

^{*}ISO 22000(食品安全マネジメントシステムの国際規格):危害を除去、低減するために重要な工程を管理するHACCPの考え方を取り入れ、食品の安全を確保し、継続的に改善するための管理手法。
ヤクルトの乳製品工場では2021年10月に認証を取得。



JQA-F50294

品質に関する認証取得状況

(取得拠点数：2024年10月現在)

	HACCP	ISO 9001	ISO 22000	FSSC 22000	GMP	Halal	ISO 45001	SQF
本社工場、ボトリング会社(乳製品11工場)			11					
国内販売会社(全101社)			1					
海外工場(全28か所)	17	9	8	3	8	8	2	2

他の認証取得状況

Web

https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/product_safety/certification/

フードディフェンス体制

食品の安全確保のためにヤクルトでは以下のことに取り組んでいます。

24時間体制の警備

侵入者感知
赤外線センサーの設置

カメラによる
24時間監視

IDカードによる
電子錠解除式での
生産棟への
入室制限

製造現場への
私物持ち込み制限

検査試薬等の
出納在庫管理と
補完時の施錠

150項目以上の検査と検証活動

ヤクルトでは原料を受け入れてから商品出荷に至るまで150項目以上の検査を行っています。

検査の例

理化学検査

微生物検査

生菌数測定

官能検査と
官能評価パネル
認定制度

装置による
賞味期限印字の
全数検査と
表示の目視検査

放射性物質検査

容器検査

開封性検査

ヤクルト「安全・安心」の取り組み

Web

https://www.yakult.co.jp/quality_assurance/

関連するマテリアリティ

サプライチェーンマネジメント

イノベーション

製造資本

CSR調達方針のもと、取引先と連携・協力しながら サプライチェーン全体でサステナブル調達を推進



CSR調達方針

ヤクルトグループCSR調達方針

ヤクルトグループは、人権、労働、環境、腐敗防止等に配慮するサステナブル調達の重要性を認識しており、2018年3月に策定したCSR調達方針のもと、取引先と連携・協力しながらサプライチェーン全体でサステナブル調達を推進しています。

● ヤクルトグループのサステナブル調達の目指す姿

コーポレートスローガン
人も地球も健康に

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。

マテリアリティ
サプライチェーンマネジメント

CSR調達の基本方針

ヤクルトグループ CSR調達方針 (2018年3月策定)

ヤクルトグループは、人権、労働、環境、腐敗防止などにも配慮するCSR調達の重要性を認識し、取引先と連携・協力しながらサプライチェーン全体でCSR調達を推進します。

1 法令遵守と国際行動規範の尊重

各国・地域の法令遵守はもとより、国際行動規範を尊重し、公正・公平な調達活動を推進します。

2 人権・労働・安全衛生への配慮

児童労働・強制労働の排除および基本的人権を尊重し、労働環境や安全衛生に配慮した調達活動を推進します。

3 安全・安心と品質の確保

コスト・安定供給はもとより高い品質と安全性の確保をめざした調達活動を推進します。

4 地球環境への配慮

「ヤクルト環境基本方針」に準拠し、地球環境に配慮した調達活動を推進します。

5 情報セキュリティの保持

調達取引に関わる機密情報は厳重に管理し正当な目的以外に使用しません。

6 社会との共生

社会との共生に向けた社会貢献への取り組みに配慮した調達活動を推進します。

サプライヤーの皆さまへのお願いごと

ヤクルトグループ サプライヤーCSRガイドライン

環境・社会に与える影響への配慮やリスクの軽減によりサプライチェーン全体で社会の持続可能性を高めます。

■ 原材料リスク管理

調達活動における

森林破壊・土地転換ゼロコミットメント

ヤクルトグループは、サプライチェーンから森林破壊をなくすことを目指す「調達活動における森林破壊・土地転換ゼロコミットメント」を策定し、サプライチェーンにおける森林破壊リスクのある原材料を特定し、基本的方針、取り組み、目標を掲げ、持続可能な調達を推進しています。

▶▶▶ 関連：P67「調達活動における森林破壊・土地転換ゼロコミットメント」

原材料の安定調達のために

原材料の安定調達のために、主要原材料は複数社からの購買を推進するとともに、各原材料の適正な在庫管理を行っています。複数のメーカーから調達することで、調達リスクを分散しており、また、各製品の販売傾向や原材料調達のリードタイム等を考慮し、適切な在庫管理を行っています。

なお、一部原材料においては、取引先と年間数量確保の契約を締結しています。これらの対応によって、通常時だけでなく災害発生時も、安定して原材料を調達できるようにしています。

■ サプライヤーリスク管理

サプライヤーのサステナビリティリスク低減に向けて

CSR調達方針に基づき、環境、人権、労働安全衛生、腐敗防止等のリスクが高いサプライヤーを特定するため、Sedex*が提供するプラットフォームおよび「CSR調達アンケート」を活用し、サプライヤーのリスクアセスメントを実施しています。当リスク評価については年1回の頻度で実施することとしており、2023年度は製造に関する調達額構成比上位90%を占める取引先等の選定基準に基づき、国内外で合計253社に対して実施しました。

上記の結果等を鑑み、取引先等を選定したうえで、各社の課題抽出と対応策を検討し、現地訪問の実施によるエンゲージメントに取り組んでいます。

*責任ある調達に関する国際情報共有プラットフォームを提供する会員組織。

▶▶▶ 関連：P66「リスクマネジメント」

関連するマテリアリティ

イノベーション

知的資本

ヘルスケアカンパニーを実現するイノベーション

経営資源 (INPUT)

OUTCOME

- R&D拠点数
- 研究開発費

- 機能性表示食品 9品目
- 特定保健用食品 12品目
- 特許保有数 約1,000件

知的資本における強み

長年のプロバイオティクス研究とエビデンス

- プロバイオティクスのパイオニア
- 世界でもトップレベルの研究開発力
- 中央研究所、ヨーロッパ研究所を拠点にした研究体制

人の健康に役立つ機能素材と商品

- さまざまな健康機能を有する「乳酸菌 シロタ株」
- 国内外：保有特許件数 約1,000件
- 国内：特定保健用食品12品目（おなかの健康に関するもの9品目） ※2024年9月時点の販売商品

ヤクルト独自のビジネスモデル

- 「ヤクルトレディ」による宅配システム
- ヤクルト容器の立体商標



イノベーション

詳細：サステナビリティレポート2024「イノベーション」

P51

イノベーションへの想い：「イノベーション」から始まったヤクルト

ヤクルトの創始者である代田 稔は、当時の日本で、衛生状態の悪さから感染症で命を落とす子どもが数多くいたことに心を痛み、病気にかかってから治療するのではなく、病気にかからないようにする「予防医学」を志し、微生物研究の道に進みました。この「予防医学」の考え方こそが、当時治療医学が主流だった日本にとって「イノベーション」でした。代田 稔の研究で生まれたのが「乳酸菌 シロタ株」であり、この乳酸菌を一人でも多くの人に届けたいという想いのもと、有志とともに安価でおいしい乳酸菌飲料として商品化したのが「ヤクルト」です。

その後の研究で、「乳酸菌 シロタ株」の継続摂取による、表

在性がん膀胱がんの再発抑制作用や、免疫機能の指標の一つである「NK活性」を高める作用を確認する等、乳酸菌の可能性を示したこともイノベーションです。

また、女性の社会進出がまだ進んでいなかった1963年、主婦が商品をお届けする「婦人販売店システム」を導入しました。今では「ヤクルトレディ」として広く認知される存在となりますが、このシステムもイノベーションであったと考えます。

イノベーション創出への考え方：「将来のありたい姿」と研究開発活動

ヤクルトグループは、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を目指し、生命科学の追究を基盤として、社会課題の解決に貢献するイノベーションを生み出すことに努めています。研究開発は、プロバイオティクス(L. パラカゼイ・シロタ株、B. ブレーベ・ヤクルト株 等)にとどまらず、予防医学や健腸長寿に貢献するヘルスケア事業領域にまで及び、

その成果を製品に応用しています。また外部との共同研究にも、積極的に取り組んでいます。



知的資本

イノベーションを生み出すしくみを強固にし、社会課題を解決するイノベーションを促進

■ イノベーションを生み出す体制

中央研究所

中央研究所は、「代田イズム」を基盤にさまざまな研究に取り組み、腸内フローラやプロバイオティクスのコア技術を予防医学や健康維持・増進のための製品へと応用しています。

〈中央研究所における「菌の科学性」の研究〉

● 腸内フローラ研究

私たちのおなかの中には、およそ1,000種類、約100兆個もの腸内細菌がすみつき、腸の健康や免疫機能の発達維持に貢献しています。中央研究所では、腸内フローラを最新の遺伝子解析技術や腸内細菌分離技術など、さまざまな手法を用いて解析を行い、腸内細菌の種類や構成と疾病との関わり、宿主の健康に及ぼす影響などを追究しています。

● プロバイオティクス研究

代田 稔が発見したL.カゼイ・シロタ株^{*}をはじめ、B.ブレーベ・ヤクルト株等を使ったプロバイオティクス分野の研究で多くの成果を生み出しています。

※2020年4月以降はL.パラカゼイ・シロタ株に分類されています

非営利法人ヤクルト本社ヨーロッパ研究所

当社は2005年に「非営利法人ヤクルト本社ヨーロッパ研究所」をベルギー・アントワープ市に設立しました。これまでに、欧州の人々を対象に、現地で生産された乳酸菌飲料を用いた飲用試験を行い、L.カゼイ・シロタ株が生きて腸にとどくこと、および

便性改善効果があることを確認しました。また、その他の基礎的な研究として、母親の腸管内ビフィズス菌が新生児に受け継がれること、特定のビフィズス菌が乳幼児から幼児期の間、腸内に長期定着していることを明らかにしました。

■ 健康意識の高まりを受けた商品開発

低糖、カロリー低減タイプ商品の販売

日本や海外において健康意識が高まる中、お客さまのニーズに応えるため、さまざまな低糖、カロリー低減タイプ商品を販売しています。

海外では、事業を展開する39の国・地域のうち、27の国・地域で低糖、カロリー低減タイプ商品の販売を行っており、健康課題の解決に配慮しながら、お客さまの健康ニーズに対応しています。

● 低糖、カロリー低減タイプ商品 乳製品売上金額比率(2023年度)



また、当社では、腸内フローラやプロバイオティクスの研究の広がりから得られたストレス、睡眠に対する成果をもとにした新しい健康価値を提供する商品の開発・導入を行っており、2019年10月には当社初となる機能性表示食品「Yakult (ヤクルト) 1000」を、さらに2021年10月に同様の機能の店頭主体商品「Y1000」を発売しました。

■ 共同研究・企業間連携

社会課題を解決するイノベーションを促進するために、外部の研究機関との共同研究に取り組んでおり、パートナーシップでの目標達成を目指しています。

国立長寿医療研究センターとの共同研究

国立長寿医療研究センターが2023年に開始した長期縦断疫学研究「東浦研究」に参画し、乳酸菌摂取が高齢者の脳やからだの健康に果たす役割を解明することを目的とした共同研究を行っています。この共同研究は2027年度末までの期間を予定しており、その中で得られた情報は、予防医学に基づく乳酸菌摂取の生理的意義の解明に役立てられます。

企業間連携による商品開発

ヤクルト本社は、植物性素材の活用に向けて、レモン・豆乳など植物性素材のリソースを有すポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社と業務提携契約を締結し、協働で開発を進めています。

また、伴侶動物(ペット)関連市場に参入し、人だけでなく動物の健康の維持と向上に貢献したいと考え、株式会社ジャパンペットコミュニケーションズと資本業務提携契約を締結し、協働企画商品を発売しています。

知的資本

知的財産・無形資産への投資・活用、知財戦略の最適化によりブランド価値を維持・向上

■ イノベーション思考力習得研修

長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」では、「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」を目指す姿とし、これまで培ってきた生命科学の追究を基盤とした商品開発のさらなる推進や、新たな価値を提供するサービスの創出を目指しています。そこで、新たな価値を創出するイノベーション思考を備える人材を育成するため、2023年度に新たに「イノベーション思考力習得研修」を実施しました。当研修では、イノベーションに必要な能力と知識の習得を目標とし、社員112名が受講しました。講義のみならず、受講者個々が固定観念から脱却して顧客のニーズを追求することを目標にグループワークを実施し、全5回（計5日間）の研修の最終回には、成果発表テーマ「時代の変化に応じてヤクルトが社会に提供すべき商品・サービスを提案する」に基づき、グループごとに提案内容を発表しました。今後も、当研修での人材育成をとおして、イノベーション思考の習得、さらには新たな価値の創出につなげたいと考えます。

イノベーションと企業倫理

中央研究所では、「安全・安心」に関する研究や保証を専門に行う部門を置き、自社が設ける厳しい基準・規格により、信頼性の高い研究データの取得に努めています。

「安全性研究所」では、国が定める基準・規格に準拠して、厳密な素材・製品の安全性評価を実施しています。さらに他の組織から独立した「信頼性保証室」が、第三者の視点で製品開発における安全性に関わる各種試験データの監査を行っていま

す。個々の研究員に対しては、研究倫理研修（情報セキュリティ、法令遵守等）を実施しています。

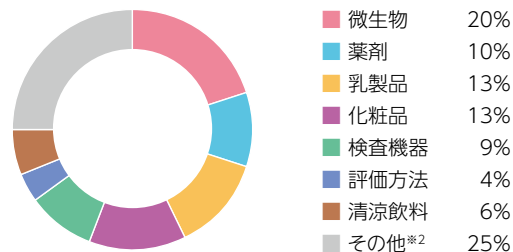
なお、法的義務または各国の関係当局の指導がある場合を除き、食品および化粧品研究における動物実験は行っていません。

■ 知的財産・無形資産の投資・活用戦略

知的財産権の取得・活用

ヤクルトグループは、研究開発によって生み出された新製品・新技術に関する知的財産権（特許権、意匠権、商標権等）の取得を国内外で積極的に推進し、自社の技術等を他社から守るとともに、これらの権利を適正に活用することによって、自社のブランド価値の維持・向上に努めています。プロバイオティクスから医薬品・化粧品関連まで、国内外で特許を保有しています（2024年3月末現在の国内外保有特許件数：約1,000件）。

● 領域ごとの特許権の保有割合（国内）*1



*1 2024年5月現在、権利継続中・審査中の出願数を基に集計

*2 その他の内訳：包装、容器、治具、検出装置、バイオテクノロジー（細胞培養、タンパク質合成、遺伝子ほか）、教育資料等。

知財戦略の最適化（ブランド価値の維持・向上）

ヤクルトグループでは、事業活動を行うすべての国・地域の知的財産権を本社が一元管理することにより、グループ全体として最適な知財戦略を構築しています。知財戦略は、開発部知的財産課が中心となって検討・策定し、事業部門とともにその実践を推進しています。

本社一元管理のもと、世界各国・地域で商標「Yakult」等について権利を取得し、自社のブランド価値の維持・向上に努めています。また、トレードマークであるヤクルト容器の形状について、日本、米国等で立体商標として権利化しています。これらの権利は、海外で急増する模倣品への対策にも役立っています。さらに模倣品対策については、外部専門家と連携して監視システムを強化しています。

日本商標登録5384525号（左）、
米国商標登録3467768号（右）
ヤクルト容器の形状について、容
器形状のみで立体商標として登録
されています。



● 商標「Yakult」等について権利を取得している国・地域数および当該商標の一例

世界約120の国・地域

Yakult (Yakult) 益力多 (養樂多) YAKULT

人的資本

ヤクルトグループの事業活動の根幹は「人」であり、 ビジネスモデルを機能させる原動力

経営資源 (INPUT)

- 従業員とヤクルトレディ数
- 人材育成投資額

OUTCOME

- ヤクルトレディ数 約8万人
- 女性管理職比率(ヤクルト本社) 10.6%
- 女性管理職比率(海外グループ) 32.2%

人的資本における強み

創業の精神に基づく経営

- 「代田イズム」の継承と事業活動における実行
- 創始者から伝わる精神
- 「真心」「感謝」「人の和」

グローバルでの雇用機会創出と多様性

- グループ従業員数
国内:約1.6万人 海外:約2.5万人
- ヤクルトレディ数
国内:約3.2万人 海外:約5.0万人

個の成長と「健康経営」の推進

- 人材育成投資(75千円/人 研修費用)
- 「健康経営優良法人(大規模法人部門)~ホワイト500~」の7年連続認定取得
- 「健康経営銘柄」に初認定

人的資本の考え方

詳細: サステナビリティレポート2024「人的資本」

P75

ヤクルトグループの事業活動の根幹には、従業員やヤクルトレディをはじめとする「人」の存在があり、ビジネスモデルを機能させる原動力となっています。

「真心」「人の和」を大切にするという、創始者である代田 稔の考えや、「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。」という企業理念に基づき、人は価値を創造する重要な資産であると考え、人的資本に積極的な投資を行い、人材戦略を展開しています。

人材戦略では「経営戦略との連動」を念頭に置き、価値観の多様化に対応すべく、多様な働き方に関する制度を設けるなどの、働きやすい職場づくりを進めています。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進も企業経営に欠くことのできないものであり、一人ひとりが個性と能力を最大限発揮できるようさまざまな施策を講じています。

人材育成では、「組織力の最大限の発揮」に向けて、「個」のキャリアにあった教育へと進化を図っています。

ほかにも、企業理念の実現のためには、まずは従業員が健康でいきいきと働き続けられる職場環境づくりが不可欠であるとの認識に立ち、健康経営の推進が重要であると考え、人事部内に健康経営推進課を設置し、ヘルスリテラシー向上施策等を積極的に実施しています。

今後も、企業価値の持続的向上を目指して積極的に人への投資を行うことで、コア事業の成長に寄与する人材を育成するとともに、個人と企業がともに成長できる組織づくりに取り組み、新たな価値を創造できる企業風土を醸成していきます。



人的資本

人材育成：組織力の最大限の発揮に向けた、個のキャリアにあった教育の進化

■ 人材育成の基本的な考え方

人材育成は、「組織力の最大限の発揮」に向けて、従来の一律の教育ではなく「個」のキャリアにあった教育へと進化を図っています。具体的には、「成長エンジンの確立に向けた人材育成の実施」「多様な個の成長を支援する人材育成の実施」「共有すべき価値観を体現できる人材育成の実施」を人材戦略の3つの柱とし、さまざまな教育施策を実施しています。

■ 従業員向け能力開発研修

全従業員が「代田イズム」を伝承・実践し、組織の活性化と業績向上へ貢献するとともに、自身のキャリアをデザインしていくため、「グローバル人材養成」「職場内教育」「階層別教育」「経営課題別教育」等を実施しています。

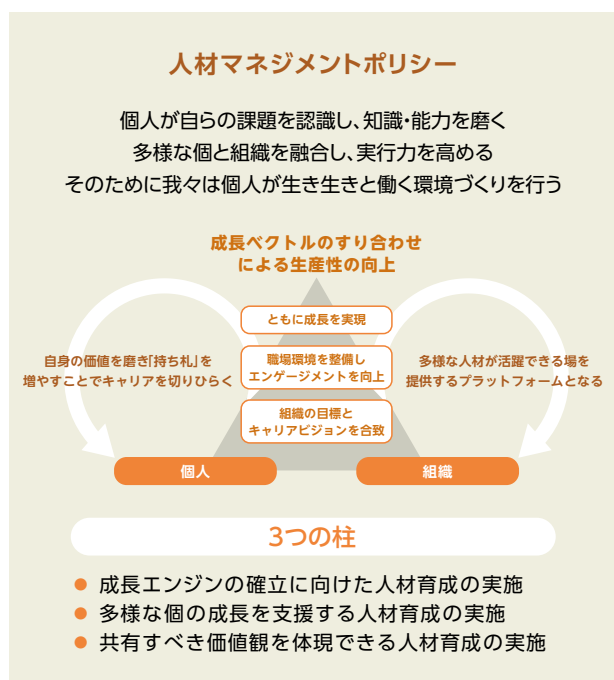
■ グローバル人材養成

国内外の垣根なくグローバルに活躍できる人材の養成は、重点課題の一つと位置づけています。そのため本社では、海外事業所での業務体験を通じて国際事業への理解を深め、グローバル企業としての組織風土を醸成することを目的とした「グローバルインターンシップ」研修があります。従来は年1回の開催としていましたが、2024年度は若手向け・中堅社員以上向けに階層を分けて2回実施します。

● プログラム体系図(2023年度ヤクルト本社)

稼く教育		階層	稼く教育				年齢	キャリアデザイン			理念共有	
職場内教育	OJT		職場支援	階層別教育 ライン職教育	次世代リーダー 養成	グローバル 人材養成		イノベティブ 人材養成	職能別教育	キャリア 教育		ビジネス ベーシック
		役員	新任執行役員研修									
		ゼネラル マネジャー職	新任ライン部長教育									
OJT上司		マネジャー・ 専門管理職	新任ライン課長教育 M群新8等級教育 P群新8等級教育	女性幹部 候補者養成 (人事部と共催)	グローバル インターン シップ (エグゼクティブ)	赴任コース (新任海外赴任者・海外トレーニー※)						
	OJTリーダー教育	リーダー・ 専門監督職	新6等級教育									
		サブリーダー・ 専門指導職	新4等級教育		インターン シップ (ミドル)							
		メンバー・ 一般職	入社3年間 プログラム		インターン シップ (ジュニア)							

※グローバル人材養成「海外トレーニー」について、2024年度は別途企画



人的資本

健康経営／ダイバーシティ&インクルージョン： 多様な人材が多様な能力を発揮し、健康に働き続けることができる企業を目指す

健康経営

■ 「健康宣言」のもと取り組みを推進

健康産業のパイオニアとして、ヤクルトグループは、創業当時から大切にしてきた「人」のチカラと「和」の精神を一番の原動力と考え、健康でいきいきと働き続ける職場環境づくりを目指しています。2017年9月に「健康宣言」を公表し、2020年度には専門組織として人事部健康経営推進課を設置しました。健康経営戦略MAPに則り積極的に従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

健康経営戦略MAP

https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/health_management/

Web

■ ホワイト500に7年連続で認定

従業員の健康への経営的な取り組みが評価され、2024年3月、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に初選定されるとともに、経済産業省が日本健康会議と共同で推進している「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500～」に7年連続で認定されました。



従業員を対象にした生活習慣改善プログラム実施の様子

ダイバーシティ

■ 女性の活躍推進

ヤクルトグループの根幹事業である宅配ビジネスそのものが主に女性労働力に支えられていることから、当社は、女性の活躍は人材戦略上の重要課題と捉えています。また、女性活躍の推進にあたっては、「女性活躍推進法」の趣旨に沿った行動計画を策定したうえで、各種施策を実施しています。2023年度は、女性活躍推進法に基づく認定制度において、厚生労働大臣が認定する優良企業として「えるぼし(3つ星)」を初めて取得しました。

■ 女性・外国人・中途採用者の管理職への登用

当社は、「年齢・性別・国籍・学歴を問わず、能力・意欲・適性を踏まえた最適な人員配置の推進」を基本的な考え方とし、すべての社員が長く、安心して働くことができる環境づくりを目指しています。また、多様な人材を生かした組織づくりがイノベーションや生産性向上につながっていくと考えており、女性・外国人・中途採用者の管理職への積極的な登用を促進しています。

■ シニアの活躍推進

高齢者雇用安定法に則り、当社では60歳定年後も原則として、希望者全員を再雇用する嘱託再雇用制度を運用しています。社員が定年を迎えた後も、これまで培ってきた能力を発揮し意欲高く働ける環境づくりに取り組んでいます。その結果、例年8割前後がこの制度を利用しています。また、シニア層に向けた研修(ライフプランセミナー)を実施するとともに、週3日・4日勤務制の導入などにより、モチベーションの向上に取り組んでいます。

人的資本

人材戦略：価値観の多様化にあわせた働きやすい職場づくり

■ ワークライフバランスへの取り組み

男性の育児休業取得

2022年4月1日の改正育児介護休業法の施行に先駆け、男性の育児休業取得促進の取り組みとして、配偶者の出産が判明した段階で会社が積極的に働きかけていることもあり、男性の育児休業取得が当たり前の風土が醸成されてきています。

男性の育児休業について、2030年度までに全対象者の取得、ならびに平均取得期間を45日以上とする目標を掲げており、2023年度は取得率が95%、平均取得日数が28日となりました。なお、男性・女性ともに育児休業からの復職率は100%となっています。



■ ヤクルトレディへの取り組み

社員として働くヤクルトレディを支援

安定的に働きたいというヤクルトレディの要望に応え、希望するヤクルトレディには社員雇用という選択肢を提示しています。これにより長期的に働いてもらえる人材確保に努めていきます。現在、全体の1割強が雇用されています。

ヤクルトレディの定着促進

ヤクルトレディが日常生活やレジャーなどにおいて各種サービスを優待価格で利用できる福利厚生サービス「ヤクルト応援プログラム」を導入しています。その中で「FP相談窓口」やヤクルトレディに向けたマネーセミナーを実施し、お金や貯蓄についてファイナンシャルプランナーに個別に相談したり、学べる機会を提供しています。これからもヤクルトレディのライフステージに応じた働きやすい環境づくりを推進していきます。



ヤクルトレディの労働環境整備

ヤクルトレディのお届けやセンター内に関する業務を効率化するため、資機材の開発・導入を行い、労働環境の整備を推進しています。具体的には、お客さま情報の管理を効率的に行う携帯情報端末や、入金作業を金融機関に行かずにセンター内で行うことができるオンライン入金システムの導入等を実施しました。また、電気自動車(コムス)を導入し、業務の効率化とともにCO₂排出量の削減にも取り組んでいます。

今後は、脱炭素社会に向けた電動車両の積極的な導入促進を図り、さらなる働きやすい環境づくりを推進します。



関連するマテリアリティ

サプライチェーンマネジメント

地域社会との共生

社会関係資本

ステークホルダーとの共生共創により
経済・社会価値を創出

経営資源 (INPUT)

OUTCOME

- ヤクルト販売会社数
- サプライヤー数
- 販売地域数

- 販売地域数 40の国と地域
- 健康教室等参加人数 約1,509万人

社会関係資本における強み・取り組み

地域密着の事業活動

- 世界に広がるヤクルトレディによる強固な顧客接点
- 地域に根差した社会貢献(愛の訪問活動、地域の見守り・防犯協力活動)

取引先と一体となった取り組み

- サプライヤーと協働するサステナブル調達
- 「ヤクルト倫理綱領・行動規準」に基づき腐敗防止方針を策定し、取引先と公正・透明で自由な競争と適正な取引を実施

人々の健康を支える取り組み

- 工場見学、出前授業、健康教室による「おなかの健康」の啓発
国内：約7.5万回、海外：約32万回、計約1,509万人が参加(2023年度) ※海外は1~12月

	各ステークホルダーへの取り組み	ステークホルダーへの影響
お客さま	お客さまへ高品質で「安全・安心」な商品をお届けする。また、ヤクルトレディや各種メディア、媒体をとおして、有用な情報を提供する。	当社の商品を理解して愛飲いただき、効果を体感できる。また、当社の商品をとおして、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献している。
株主・投資家	株主・投資家の皆さまに、正確な情報を適時・適切に開示する。また、公正で透明な企業活動を推進している。	企業の中長期的な成長と企業価値の向上を実現することで、事業活動により創出した利益を還元している。
取引先	公正・透明で自由な競争および適正な取引を行い、ともに成長することを目的として活動している。	当社の企業理念、価値観を共有し、当事業の継続的な発展とともに取引先の成長に結びついている。また、長きにわたる取引をとおして、信頼関係を構築している。
従事者	企業理念や事業の方向性を共有し、組織と個人の相互信頼のもとに個々の能力が十分発揮できる環境づくりに務めている。	世界の人々の健康に貢献する使命感を抱き、やりがいや誇りを持って仕事に取り組んでいる。また、多様な人材が活躍でき、心理的安全性の高い職場環境で働くことができる。
地域社会	地域社会の一員として、進出国・地域文化・慣習を尊重し、国・地域社会と共生しながら事業活動を推進している。また、気候変動や循環型社会の構築を意識した事業活動を行っている。	進出国・地域における雇用創出、社会の発展や活性化、社会の課題解決に貢献している。
NGO・NPO	さまざまな社会課題の解決に専門的に取り組む行政機関・各種団体と協働し、自社の事業活動・サステナビリティ活動をさらに向上させている。	法令や条例、業界の行動規範を遵守し、模範となる活動を行っている。また、行政機関・各種団体との協働により社会の課題解決などに取り組んでいる。



社会関係
資本

コーポレートスローガンのもと、地域と共生しながら事業活動を継続



地域社会との共生

詳細：サステナビリティレポート2024「地域社会との共生」

P57

■ 地域社会との共生の考え方

ヤクルトは、おなかの健康に寄与する商品のお届けとともに、その特性をきちんとお伝えし、理解して飲用していただくことで、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献したいと考えています。

ヤクルトレディは、商品をお届けする際に健康に関する情報もお伝えすることで、お客さまの健康に貢献しています。直接お届けすることができないお客さまには、地域のコミュニティや他社との協働により、「予防医学」や「健腸長寿」の大切さを分かりやすくお伝えしています。

「地域」を大切にすヤクルトの考え方は、海外においても変



わりません。ヤクルトは日本を含む世界40の国と地域で展開し、工場や事業所など、現地で生産・販売できる体制を整えています。まだ「ヤクルト」をお届けできる環境にない人々のために、「ヤクルト」をさらに世界に広げていきます。

■ ヤクルトグループ社会貢献活動方針

ヤクルトグループ社会貢献活動方針

(2018年3月20日策定)

ヤクルトグループは、社会に寄与する「良き企業市民」として、地域社会と協調しながら積極的に社会貢献活動を推進していきます。

- 1.人々の健康で楽しい生活づくりにお役立ちすることを使命とし、活動します。
- 2.地域に根付いて活動するヤクルトグループの特長を活かして、社会課題の解決や文化・スポーツの振興に取り組みます。
- 3.ステークホルダーとの対話を大切にし、協働・連携します。

■ 社会貢献活動方針に基づいた取り組み

「商品」だけでなく「健康」をお届けするための取り組み

小学校等で腸の大切さや体に良い生活習慣を分かりやすく説明する「出前授業」を国内外で実施しています。また、地域の方々に腸の大切さや季節の健康情報等をお伝えする「健康教室」を開催しています。海外では一部の国と地域でオンラインも活用し、実施しました。

地域とともにあり続けるために

国内では、一人暮らしのお年寄りの安否を確認する「愛の訪問活動」、自治体や警察と連携して行う「地域の見守り・防犯協力活動」等、「安全・安心」な地域づくりに貢献する活動にも積極的に取り組んでいます。これらの活動を支えるのは地域の販売会社とヤクルトレディであり、地域の皆さまに貢献したいという思いから成り立っています。また、海外においても、高齢者の見守りをはじめとした、社会的に脆弱な立場にある人々に対する支援活動などを行っています。これからも、当社グループに従事する一人ひとりが、お客さま一人ひとりに心を寄せ、地域社会と共生する事業活動を推進していきます。



関連するマテリアリティ

気候変動

プラスチック容器包装

水

自然資本

持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

経営資源 (INPUT)

OUTCOME

- エネルギー消費量
- 主要原材料投入量

- CO₂排出量削減率 45.8%
- 水使用量生産量原単位削減率 15.8%

自然資本への取り組み

長期視点の気候変動対策

- 地球環境へのマイナス影響を減少させ、プラス影響を与える取り組みを推進していくため、人と地球の共生社会の実現を目指す「ヤクルトグループ環境ビジョン」を策定

環境に配慮した製品開発

- 容器・包装資材のバイオマス、リサイクル素材活用
- 乳酸菌はっ酵原料における植物素材活用

水資源および生物多様性の保全

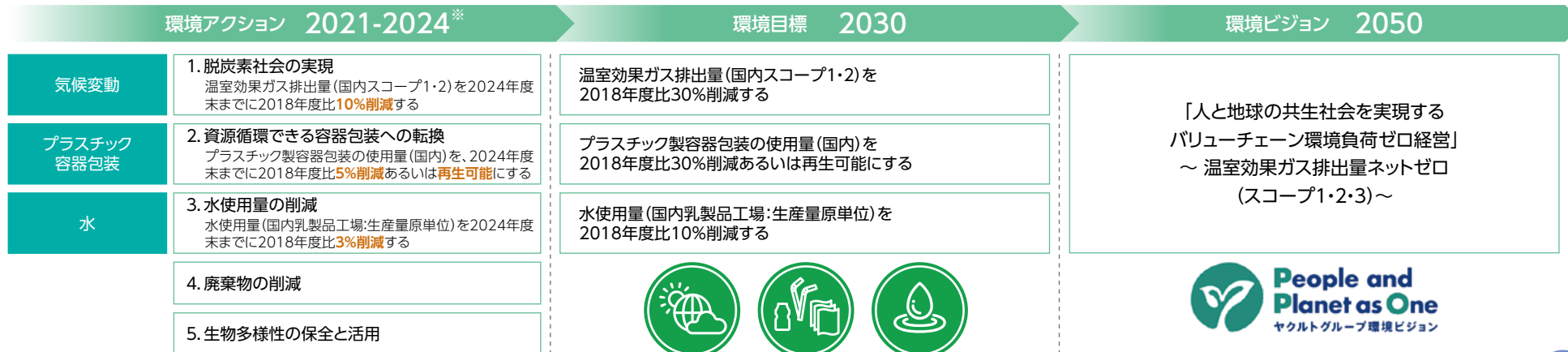
- 森林破壊リスクが高い原材料として、紙・パルプ、パーム油、大豆、乳製品(脱脂粉乳等)を特定し、責任ある調達を推進
- 水の循環利用等の節水活動を進めているほか、水リスク調査や水管理計画の策定を実施

ヤクルトグループ環境ビジョン

ヤクルトグループは、2021年3月、人と地球の共生社会の実現を目指す「ヤクルトグループ環境ビジョン」を策定しました。2050年のあるべき姿として「環境ビジョン2050」を定め、バツ

クキャストイング思考に基づいた中短期のマイルストーンも策定して、「環境アクション(2021-2024)」の目標達成、および「環境目標2030」「環境ビジョン2050」の目標達成に向けた、

実効性のある取り組みを推進していきます。



※内容を一部抜粋



ヤクルトグループ 環境ビジョン

Web

<https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/environment/vision/>

関連するマテリアリティ

気候変動

プラスチック容器包装

水

自然資本

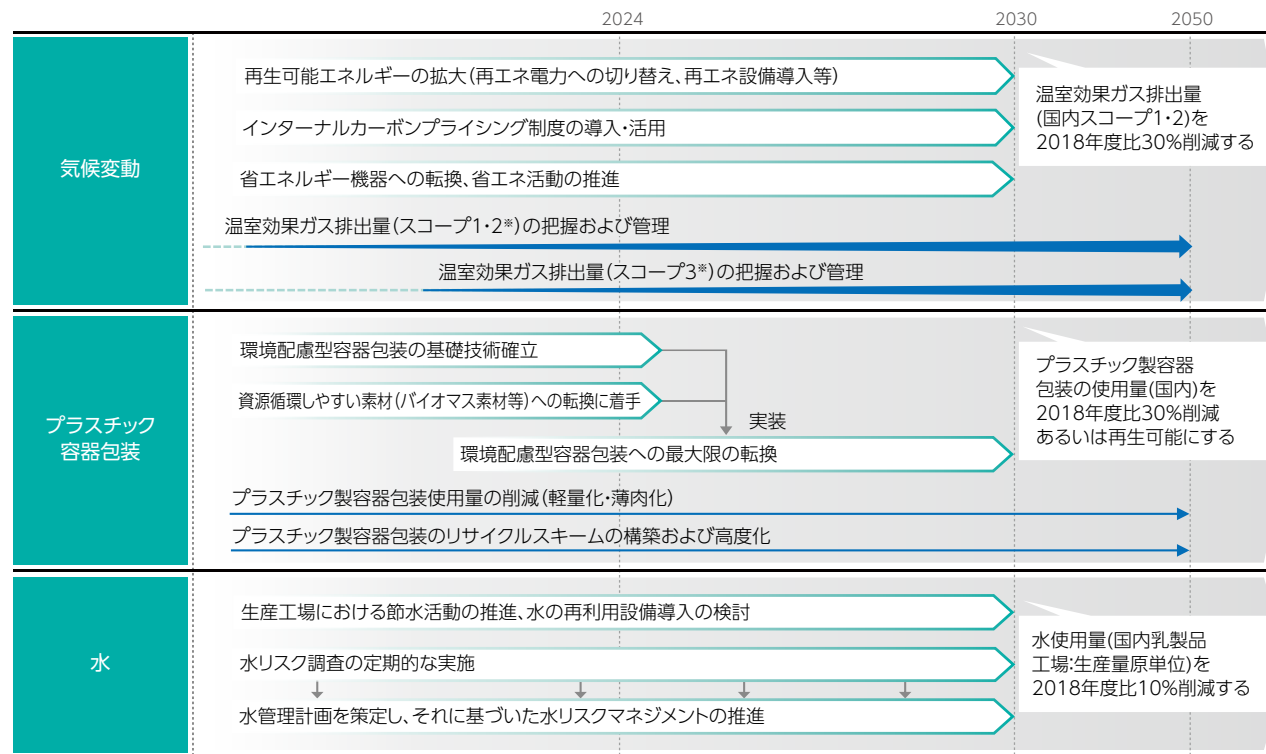
環境ビジョン実現に向けた3つのマテリアリティに取り組んでいく

環境ビジョン

■ 環境ビジョン実現に向けたロードマップ

環境ビジョンの目標達成に向けて、2022年4月に「環境対応推進室」を設置（2024年度から環境対応推進部）。「環境ア

クション（2021-2024）」の目標達成、および「環境目標2030」「環境ビジョン2050」の目標達成に向けた各種取り組みを推進しています。



※スコープの定義
 スコープ1: 自社の事業活動での燃料使用に伴う直接排出量
 スコープ2: 企業が外部から購入する電気・蒸気・熱に関する間接排出量
 スコープ3: 事業活動に関連するサプライチェーン全体における排出量

環境ビジョンの進捗状況

■ 気候変動

温室効果ガス排出量(国内本社単体およびボトリング会社、Scope 1+2)について、2023年度は本店や東京物流センター、新たに稼働開始した富士小山ヤクルト工場等で実質的に再生可能エネルギー由来電力を導入したことや、岡山和気ヤクルト工場で太陽光発電設備を増設したことのほか、各事業所での省エネ活動等により、2018年度比45.8%削減しました。

■ プラスチック容器包装

プラスチック製容器包装の使用量(国内)について、2023年度は紙容器入り乳製品用ストローのバイオマスプラスチックを配合したストローへの変更による再生可能素材の使用拡大等に努めましたが、ヤクルト1000シリーズの売り上げ増加に伴い、再生可能ではないプラスチック使用量は2018年度比で24.8%増加しました。現在、さらなる取り組み拡大に向けて国際的な持続可能性認証の取得を進めています。

■ 水

水使用量(国内の乳製品工場:生産量原単位)については、工場での工程作業方法再考による原料水使用量削減や、自動水洗時間の見直しによる用水の削減等の節水活動により、2023年度は生産量原単位で、2018年度比15.8%削減しました。また、効率的な水使用量の削減に向けた水管理計画の策定を推進しました。

関連するマテリアリティ

気候変動

プラスチック容器包装

水

自然資本

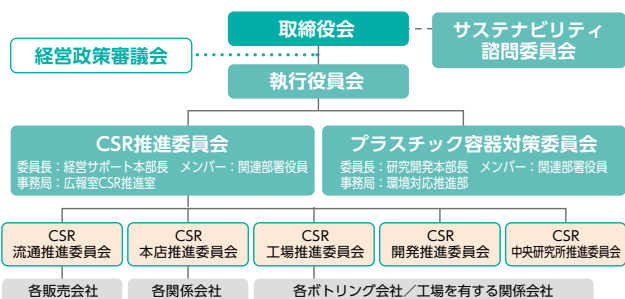
気候変動：長期視点の気候変動対策を推進

自然資本・環境課題全般

ガバナンス・体制

ヤクルトグループは、取締役である経営サポート本部長を委員長とするCSR推進委員会を年4回開催し、自然資本・環境問題に関する協議、進捗管理等を行っています。プラスチック容器包装に関しては、取締役である研究開発本部長を委員長とするプラスチック容器対策委員会を設置し、世界のプラスチック規制や関連政策の動向、各部署における取り組みおよび検討の状況に関する情報共有ならびに討議を行っています。これらの委員会における審議事項のうち、経営政策に関する重要事項については、取締役や監査役から構成される経営政策審議会および執行役員会・取締役会に諮る手順としています。また、取締役会に対しては、原則四半期ごとに気候変動に係る戦略やリスク管理方針等を含め、自然資本・環境問題に関する内容を報告し、取締役会は、それらを監督しています。また、2024年度から取締役会の諮問機関として、「サステナビリティ諮問委員会」を設置しています。

▶▶▶ 関連：P62「サステナビリティ・ガバナンス」



気候変動

詳細：サステナビリティレポート2024「気候変動」

P27

TCFD

ヤクルトグループは、水、土壌、大気、動植物、そして人々が織り成す社会、これらすべてが健康であって初めて、人は健康的に生活できるのであり、健全な社会が築かれると考えています。

地球温暖化の深刻化により脱炭素社会の実現が求められる中において、ヤクルトグループの理念実現や持続的発展にとつて、「気候変動」は重要課題であると認識しています。

2021年には、2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロを目指す「環境ビジョン2050」を策定し、具体的な取り組みをスタートさせました。

TCFD提言に基づき、気候変動が事業にもたらすリスク・機会の分析とその財務的な影響を評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の枠組みに沿って、気候変動への取り組みについての情報開示を進めています。

戦略

ヤクルトグループの事業活動は世界40の国・地域に展開しており、現地生産・現地販売を基本とした事業活動を推進しています。このため、世界的に喫緊の課題となっている気候変動は、短期・中期・長期にわたり、ヤクルトグループにおける企業経営や財務に影響を与えるものと認識しており、マテリアリティ(重要課題)の一つとして特定しています。

こうした認識のもと、気候変動に関連するリスク・機会が、組

織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際および潜在的な影響について、関連する13部署が参加する「TCFD対応に向けた勉強会」にてシナリオ分析を実施し、明確化されたリスク・機会に対し、対応策を検討しました。

気候変動関連のリスクを識別する際の時間軸については、短期・中期・長期での影響および依存関係を考慮し、短期を「0～5年」、中期を「5～10年」、長期を「10～30年」と設定しています。

リスク・機会については、「影響度」を全社横断的な基準で評価しています。「影響度」の評価については、事業損益の観点で判断しており、大きいものを「100億円以上」、中庸を「50億円以上100億円未満」、小さいものを「50億円未満」としました。

上記の定義に基づき、「影響度」の定量化を図り、当社グループにおける重要度を定めています。

これらの明確化された重要なリスクと機会に対して、それぞれの対応策を講じながら、リスクの低減と機会の獲得につなげていきます。

● 気候変動関連リスク・機会を識別する時間軸

	短期	中期	長期
タイムフレーム	0～5年	5～10年	10～30年

● 気候変動関連リスクの影響度(評価軸)

リスクの大きさ	定義
大きい	事業損益への影響が100億円以上
中庸	事業損益への影響が50億円以上100億円未満
小さい	事業損益への影響が50億円未満

関連するマテリアリティ

気候変動

プラスチック容器包装

水

自然資本

気候変動：長期視点の気候変動対策を推進(TCFD 2°C未満シナリオ)

シナリオ分析:2°C未満シナリオの概要

2°C未満シナリオでは、牧草地が減少し、エネルギー作物用の農地が増加し、食料・飼料作物用の農地が減少することが予測されています。この状況下、今後ヤクルトグループの主力商品である乳製品乳酸菌飲料の主原料である脱脂粉乳の調達に困難になることが考えられます。例えば、乳以外のたんぱく源(大豆等)や安価な農作物を使用することも必要と考えており、さまざまな「安全・安心」な原材料をもとに商品開発を進め

ています。また、動物の健康に資する微生物(プロバイオティクス)を活用した商品の開発等、人以外の動物等への健康にフォーカスした商品化の可能性を検討していきます。

また、炭素税・排出権取引等の規制が強化されることが予測され、当社のエネルギーコストの増加や、脱プラスチックへの社会的要請が高まるリスクがあるため、エネルギーのさらなる低減や、プラスチック製容器包装をリサイクルやバイオマス由

来のサステナブル素材に切り替える等の対策が必要と考えています。

このほか、低炭素エネルギー比率が増大することが予測されており、燃料や電力のコストが増大するリスクがあるため、従来よりもエネルギー効率の良い製造方法や、化粧品等の特定商品においては、非加熱製法化等のあらゆる手法を検討していきます。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会(2°C未満)

シナリオ	リスク・機会			時間軸 ^{※1}	影響度 ^{※2}	対応策	
	大分類	小分類	項目				
2°C未満	移行リスク	現在の規制	規制強化	炭素税による自社へのコスト増加	中・長期	中	再生可能エネルギー、省エネルギー等のGHG削減対策 インターナルカーボンプライシングによるGHG削減
		新たな規制	低炭素製品	プラスチック代替原料の調達コスト増加 および設備投資	中期	中	環境配慮型容器包装の基礎技術開発 資源循環しやすい素材への転換
				森林破壊リスクの高い原材料(大豆、パーム油、紙など)の価格の上昇・認証品調達費用	中・長期	小	環境配慮型原材料の調達、ノウハウの蓄積、ヤクルト製品における環境配慮型原材料のアピール
	機会	資源効率	新製品・新製法	水等の資源の効率的利用の促進による新製法・新製品の開発による売り上げ増加やコスト低減	中・長期	(評価中)	水とプラスチックの使用量を削減した新製法・新製品の開発のための投資、マーケティング施策の検討 CO ₂ 削減のための研究開発・投資
		製品・サービス		乳以外のたんぱく源を利用した製品開発からの売り上げ増加	中・長期	小	乳以外のたんぱく源を活用した製品開発のための投資、マーケティング施策の検討
				微生物を活用した食品以外の用途の製品開発による売り上げ増加	中・長期	小	微生物を活用した食品以外の用途の製品開発のための投資、外部研究機関との協働、マーケティング施策の検討

※1 短期：0～5年 中期：5～10年 長期：10～30年

※2 大：事業損益への影響が100億円以上

中：事業損益への影響が50億円以上100億円未満

小：事業損益への影響が50億円未満

関連するマテリアリティ

気候変動

プラスチック容器包装

水

自然資本

気候変動：長期視点の気候変動対策を推進(TCFD 4°Cシナリオ)

シナリオ分析:4°Cシナリオの概要

4°Cシナリオでは、極端な気温上昇による、自然環境への厳しい影響が予測されています。これに伴い、2°C未満シナリオと同じ主原料(脱脂粉乳)の調達困難のほか、販売スタッフの労働環境悪化、消費者の外出頻度の減少、感染症の流行や動植物の不調というリスクが考えられます。これらのリスクに対

して、ヤクルトグループは乳以外のたんぱく源を使用した商品開発の検討のほか、人に頼らない「安全・安心」なお届けや、新たな病原菌の予防に効果のある有用菌の開発等を検討していきます。

また、洪水や豪雨・降水不足等の水リスクにもさらされる頻

度が高まると予測され、工場の浸水被害や、生産・物流・販売活動等を停止せざるを得ない事態の発生が考えられます。当社グループは、気候変動関連リスクに対応するためのBCP強化等の対策を検討していきます。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会(4°C)

シナリオ	リスク・機会				時間軸 ^{*1}	影響度 ^{*2}	対応策
	大分類	小分類	項目	内容			
4°C	移行リスク	市場	資源の逼迫	化石燃料コストの上昇	中・長期	小	再生可能エネルギー、省エネルギー等のGHG削減対策 インターナルカーボンプライシングによるGHG削減
	物理リスク	急性	気候変化	自社工場等の被災、生産・物流停止による売り上げ減少、コスト増加	中・長期	大	BCPの整備・強化(一つの製品を複数工場で製造できる体制の構築、防災設備の設置・増強、調達ルート の複数化、在庫の積み増し)
				糖類の調達が困難になることによるコスト上昇	中・長期	(評価中)	糖類削減タイプの製品割合の増加や開発のための投資 トレーサビリティを確立し、代替調達地域の調査・確保等、サプライチェーンのBCPを強化 糖類に関わる価格への影響の調査分析
		慢性		暑さあるいは牧草地や飼料の減少に起因する生乳生産量の減少による脱脂粉乳の調達コストの増加	中・長期	(評価中)	トレーサビリティを確立し、代替調達地域の調査・確保等、サプライチェーンのBCPを強化 乳以外のたんぱく源を活用した製品開発のための投資、マーケティング施策の検討 プラスチック製容器包装をリサイクルやバイオマス由来のサステナブル素材に切り替える生乳に関わる 価格への影響の調査分析
				熱ストレスによる販売スタッフの稼働低下に伴う売り上げ減少	中・長期	小	暑さを回避できる手段(一人乗りEV、販売活動時間のシフト、暑さ軽減ウェア等)の活用 EC店舗、店舗販売、ロボットやドローンの活用等へのシフト
				消費者が外出を控えることによる売り上げ減少	中・長期	(評価中)	EC販売の体制・チャネルの整備 暑さ対策を行った販売スタッフによる宅配売り上げ増加につながるマーケティング施策の検討 DX(メタバース等)を活用した普及活動の促進
				感染症の流行による生産活動の停止に伴う売り上げ減少、コスト増加	中・長期	小	乳以外のたんぱく源を活用した製品開発のための投資、マーケティング施策の検討 感染症の流行に対するBCPの強化
				機会	製品・サービス	気候変化	在宅率向上による宅配売り上げの増加
	EC販売拡大による売り上げの増加	中・長期	(評価中)				EC販売の体制・チャネルの整備
			新製品・新製法	利便性、コスト、効果的タイミングを求める消費者ニーズの高まりによる乳酸菌サプリメントの売り上げ増加	中・長期	小	サプリメントによる乳酸菌の摂取方法を消費者に普及
健康意識の高まりによる売り上げ増加				中・長期	大	新たな病原菌の予防に効果のある有用菌の開発、健康増進効果の浸透・マーケティング施策の検討	

*1 短期：0～5年 中期：5～10年 長期：10～30年

*2 大：事業損益への影響が100億円以上 中：事業損益への影響が50億円以上100億円未満 小：事業損益への影響が50億円未満

自然資本

気候変動：長期視点の気候変動対策を推進(TCFD リスク管理)

■ リスク管理

リスク管理の全体概要

気候変動による温度上昇に伴う物理的な影響は、グローバルな社会問題であることはもちろん、ヤクルトグループにとっても、原料である農作物への影響、熱ストレスによる健康被害や労働環境の悪化等、さまざまな経路から事業に影響を与える重要な課題であると認識しています。この課題に適切に取り組むため、当社グループは、CSR推進委員会において、気候変動に伴うリスクと機会の特定を行い、それらのリスク・機会を、「影響度」の全社横断的な基準で評価し、重要な課題を洗い出したうえで、それらの重要性を中長期戦略と照合し、対応計画を策定して実施するというサイクルを運用しています。

■ リスク・機会を特定、評価するプロセス

リスクの抽出に関しては、全社的なリスク管理プロセスにおける19のリスク分類およびTCFDの分類に照らして、年度ごとに、各事業部門からの意見をCSR推進委員会にて集約しています。機会の抽出に関しては、当社グループが取り組むべきビジネス機会について、各事業部門が中心となって実施した競合分析、外部環境分析を前提に、リスクと同様の抽出プロセスに集約しています。

そのうえで、前述した「影響度」を全社横断的な基準で評価し、対応計画を策定していきます。

リスク評価の範囲は、当社グループの直接操業における範囲にとどまらず、原材料、資材のサプライヤーや、消費者といったバリューチェーンの上流、下流も広範囲に含めています。

なお、リスク評価に伴う実質的な財務影響は、リスクが顕在化した場合の操業制限や停止による損害額、訴訟に伴う費用などを考えています。この影響の程度はリスク内容にもよりますが、事業支出に対して数十億円規模、売り上げに対して100億円程度となるものもあります。当社の重大性判断基準を超えるか否か、または戦略上の判断基準として、コンプライアンス、評判、人命に関わるリスクであるかどうかを判断し、対応しなければならぬリスクをCSR推進委員会で決定します。

■ 特定したリスク・機会への対応プロセス

取締役会は、気候変動に関して報告を受けた事項および戦略やリスク管理方針等に関して、監督を行っています。

執行役員会は、対応計画の策定と実施に関与し、決定した対応すべきリスクについては、グループを挙げて各部署それぞれの具体的な活動を推進するため、専門的な5つの推進委員会^{*}を「CSR推進委員会」の下部組織に設けて、気候変動対応を含めたサステナビリティ活動の推進を図っています。

これらの活動の成果は、5つの推進委員会ならびに関連部署からの報告に基づき、「CSR推進委員会」で審議しており、年4回程度の頻度で進捗評価、年度末に次年度目標の設定という形でモニタリングしています。

また、取締役会はこれらの活動について、原則四半期ごとに報告を受け、気候変動によるリスクを含むさまざまなリスクに対する対応について監督しています。なお、2024年度から新たに設置された「サステナビリティ諮問委員会」においても、気候変動のリスク・機会への対策・対応状況等について審議し、

取締役会に答申します。

^{*}「CSR流通推進委員会」「CSR本店推進委員会」「CSR工場推進委員会」「CSR開発推進委員会」「CSR中央研究所推進委員会」

■ 指標と目標

ヤクルトグループは、人と地球の共生社会を目指す「ヤクルトグループ環境ビジョン」を策定しています。2050年のあるべき姿として「環境ビジョン2050」を定め、バリューチェーンにおける環境負荷ゼロ経営に向け、「温室効果ガス排出量ネットゼロ(スコープ1・2・3)」を目指しています。当ビジョンに基づいた実効性のある取り組みを推進するため、バックカスティング思考に基づいた「環境目標2030」および「環境アクション(2021-2024)」もあわせて策定しました。

また、一般社団法人日本乳業協会に参画し、同協会が定める気候変動の目標を支持しています。

▶▶▶ 関連：P49「ヤクルトグループ環境ビジョン」

関連するマテリアリティ

気候変動

プラスチック容器包装

水

自然資本

プラスチック容器包装：環境に配慮した製品開発

環境配慮型容器包装への最大限の転換を目指す

プラスチック容器包装

詳細：サステナビリティレポート2024「プラスチック容器包装」

P37

プラスチック資源循環アクション宣言

1995年に容器包装の安全性の確保、包材使用量の抑制、処理・処分の適正化、再生資源利用の促進を基本要件とした取り組みを具体化するためのガイドラインを定めて、より環境負荷の少ない容器包装を設計するように努めてきました。また、海洋プラスチックごみ、温暖化、資源の枯渇等の問題を重視し、プラスチック製容器包装の資源循環に積極的に取り組み、2019年1月には、「プラスチック資源循環アクション宣言」を発表しました。

プラスチック資源循環アクション宣言(概要)

ヤクルトグループは、プラスチック製容器包装の資源循環を推進する取り組みを行います。

—2025年目標—

環境配慮型容器包装の基礎技術を確認したうえで、資源循環しやすい素材(バイオマス素材、リサイクル素材、生物分解性素材等)への転換に着手します。

—2030年目標—

循環資源市場や環境インフラ等の外部環境の整備状況と連動しながら、資源循環しやすい素材へ最大限の転換を図ります。

- 容器包装へのプラスチック使用量の削減や、生産工程で使用するプラスチック製梱包材の再使用等の取り組みについて、これまで以上に推進し、資源循環に向けた取り組みを積極的に進めていきます。

循環型容器包装への転換に向けた基本戦略

地域や国ごとにプラスチック資源循環に係る外部環境が異なることや、生活者の価値観が多様化する中で、循環型容器包装への転換に向けて多角的に取り組みを推進するため、「サステナブル素材の導入」「容器展開の多様化」「ポリスチレン容器リサイクルの実装」の3つに重点を置く基本戦略を定めています。

サステナブル素材の導入	環境負荷ゼロ経営の実現に不可欠な脱石油への対応(バイオマス素材、再生素材の導入など)
容器展開の多様化	生活者の価値観や環境意識の多様化への対応(リサイクルのしくみが進んでいる容器素材の導入など)
ポリスチレン容器リサイクルの実装	現行のヤクルト容器を資源として循環利用する取り組み(さまざまなステークホルダーとの連携によるボトルtoボトルの水平リサイクルのしくみづくりなど)

基本戦略に基づいた主な取り組み

バイオマス素材の使用拡大

これまでに、シュリンクラベルに使用しているバイオマスインキの使用拡大を図り、「ミルージュ」等7品目のPET容器入り商品で採用しています。また、バイオマス素材を配合した乳製品用ストローの導入を検討し、当社紙容器入り乳製品(「ミルミル」類、「プレティオ」、「BF-1」)に、2024年3月から採用しました。

バイオマスプラスチック、バイオマスインキを採用した商品は、一般社団法人日本有機資源協会または日本バイオプラスチック協会から生物由来の資源(バイオマス)を活用して品質および安全性が関連する法規、基準、規格等に適合していると認定を受け、「バイオマスマーク」または「バイオマスプラマーク」を表示しています。

再生PETラベルの使用拡大

これまでに、回収PET容器を再利用した原材料を25%使用した再生PETラベルの使用拡大を図り、「ミルージュ」(280ml)等2品目のPET容器入り商品で採用しています。再生PETラベルを採用した商品は、PETボトルリサイクル推進協議会の認定を受け、「PETボトルリサイクル推奨マーク」を表示しています。



バイオマスマーク
生物由来の資源(バイオマス)を利用して、品質および安全性が関連法規、基準、規格等に適合する商品と認定された商品につけられるマークです。



PETボトルリサイクル推奨マーク
使用済みPETボトルのリサイクル品を使用した商品につけられるマークです。

自然資本

水：節水活動・再利用設備導入の検討

水リスク調査を踏まえ、水管理計画を策定し、それに基づいた水リスクマネジメントを推進

水

詳細：サステナビリティレポート2024「水」

P42

■ 水リスク調査の定期的な実施

持続可能な水使用のためには、各工場が位置する河川流域における水需給の見通し、水災害発生の可能性、公衆衛生、生態系への影響等の水リスクについて認識する必要があると考え、2017年から外部機関による調査を実施しています。

2020年からはヤクルトグループの生産拠点における水ストレスレベルの高い地域を特定するために、WRI Aqueduct^{*1}等を用いて水リスクの評価を行っています。

その結果、水ストレスの高いエリアに位置する生産拠点^{*2}数は全体の35%であり、該当エリアにおける取水量は2,913,791 m³、総取水量に対する割合は49.3%でした(2023年度)。

2023年度以降は、水リスク評価結果および事業規模や市場成長性等を踏まえ2工場(モジョコルト工場・イスタパルカ工場)を選定し、現地での詳細調査を実施しています。

※1 WRI Aqueduct:国際環境 NGO の世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール

※2 WRI Aqueduct による Baseline Water Stress が「極めて高い」または「高い」に位置する生産拠点

〈水リスクの高い国(Aqueduct Water Risk Atlas)〉

- ①バーレーン ②キプロス ③クウェート ④レバノン
 ⑤オマーン ⑥カタール ⑦アラブ首長国連邦(UAE)
 ⑧サウジアラビア ⑨イスラエル ⑩エジプト ⑪リビア
 ⑫イエメン ⑬ボツワナ ⑭イラン ⑮ヨルダン
 ⑯チリ ⑰サンマリノ ⑱ベルギー ⑲ギリシア
 ⑳チュニジア ㉑ナミビア ㉒南アフリカ共和国
 ㉓イラク ㉔インド ㉕シリア (リスクが高い順に記載)

- : ヤクルトが販売活動を行っている国
 ●: ヤクルトが生産・販売活動を行っている国

■ 生産工場における節水活動の推進、水の再利用設備導入の検討

水資源の有効活用

ヤクルトグループの各工場では、製品の原料としてだけでなく、製造設備の洗浄や製品および機械の冷却用等、さまざまな用途に水を使用しています。

2023年度は、本社工場とボトリング会社合計で約168万m³(本社工場:約129万m³、ボトリング会社:約38万m³)の水を使用しました。工場の節水活動の取り組みにより、「環境アクション(2021-2024)」の行動目標である2018年度の生産量原単位に対する増減は、15.8%減となりました。

2023年度の工場での主な取り組みとしては、各工場で行っているISO 14001の活動において、自動水洗時間の見直しや設備の運用方法の改善による節水等を実施しました。

今後もヤクルトグループでは、限りある水資源を有効利用す

るため、ISO 14001の運用や、水の循環利用・再生利用等の技術導入による節水に、継続的に取り組んでいきます。

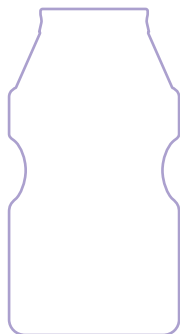
水質汚濁予防と生物多様性の保全

本社乳製品工場およびボトリング会社では、生産の過程で発生する洗浄水等の排水を、各工場に設置されている排水処理施設で地域ごとに定められた排水基準値を超えることがないよう適正に処理した後、下水道や河川に放流しています。排水基準に関しては、懸濁物質の代表的な指標としてBOD(生物化学的酸素要求量)やpH等を確認しています。河川等周辺の自然環境に与えるリスクを認識し、排水処理施設での不測の事態や工場敷地内の輸送車両から油類が漏れた場合等、想定される緊急時対応の教育訓練を年に1回以上実施して、水質汚濁予防に向けた体制強化や意識向上を図っています。

また、水辺における生物多様性の保全にも努めています。IBAT^{*}を使用した生態系リスク調査を行っており、福島工場の下流側の阿武隈川沿岸は、オナガガモの飛来地として生物多様性重要地域に指定されていること等を確認しています。

※IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool):国連環境計画(UNEP)等が参加する生物多様性プロジェクト「IBAT Alliance」が開発した生物多様性統合アセスメントツール。

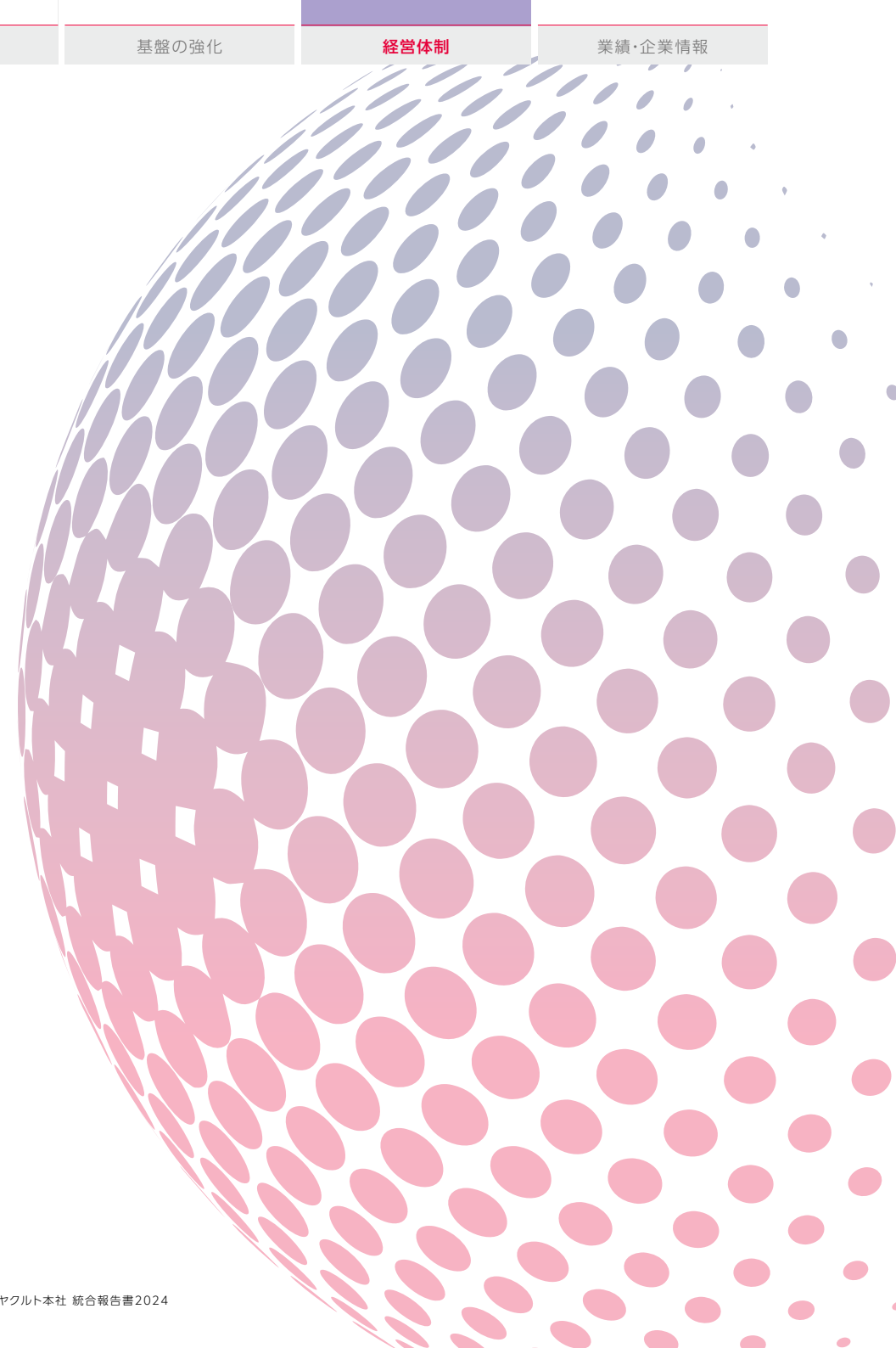
第5章



経営体制

目次

コーポレートガバナンス	58
サステナビリティ・ガバナンス	62
役員一覧	63
コンプライアンス	65
リスクマネジメント	66



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、持続的な成長を実現するための基盤であり、その強化は、企業価値の向上を図るうえで不可欠です。ヤクルトは、取締役会機能の強化や経営の透明性の向上、グループガバナンスの強化に向け、さまざまな施策に取り組んでいます。

■ 基本的な考え方

コーポレートガバナンスに関する当社の基本的な考え方は、「本業を基本とした着実な事業展開に徹し、透明度の高い経営を推進していく」というものです。

「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。」という企業理念の実現に向けて、経営組織や意思決定の適正化をはじめ、「内部統制機能の充実」を重視した透明度の高い経営を実践していくことが重要であると考えています。

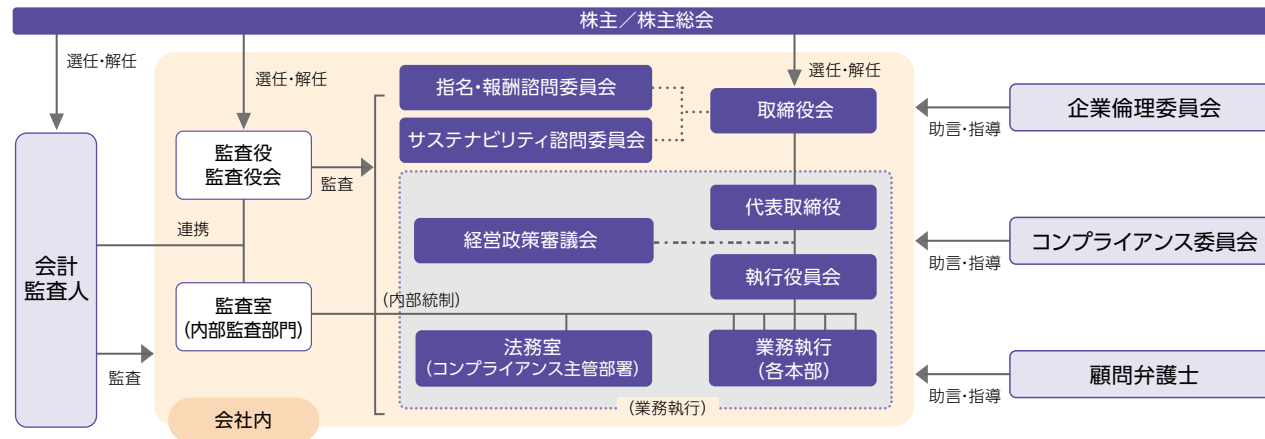
■ コーポレートガバナンスの充実に向けた取り組み

当社は、取締役の経営責任を明確にするため、2007年から取締役の任期を1年とし、また、取締役会のさらなる活性化を図るため、2011年から執行役員制度を導入するとともに、取締役の員数を削減しています。その他、経営政策審議会、執行役員会をはじめ各種会議体を設置し、意思決定の迅速化を図っています。加えて、取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等について審議する「指名・報酬諮問委員会」、および環境・社会課題等の解決に向けたサステナビリティに関する基本戦略、対策・対応について審議する「サステナビリティ諮問委員会」を設置しています。

■ ガバナンス体制

2011年6月22日から執行役員制度を導入し、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化ならびに業務執行責任の明確化を図り、それぞれの機能の効率性を高めています。さらに、経営活動を有効に推進し、意思決定の迅速化を図るための会議

● コーポレートガバナンス体制



● 各組織体の開催状況

年度	2019	2020	2021	2022	2023
取締役会	7回	8回	8回	9回	10回
社内取締役の取締役会出席率	100%	98%	100%	100%	100%
社外取締役の取締役会出席率	97%	100%	98%	98% ^{*2}	98% ^{*4}
監査役会	7回	8回	8回	9回	10回
常勤監査役の監査役会出席率	100%	100%	100%	94% ^{*3}	100%
社外監査役の監査役会出席率	100%	100%	100%	100%	97% ^{*5}
コンプライアンス委員会	2回	2回	2回	2回	2回
企業倫理委員会	1回	1回	1回	1回	2回
CSR推進委員会	2回	2回	3回	3回	4回
プラスチック容器対策委員会 ^{*1}	2回	2回	2回	2回	5回

※1 2022年度までの名称はプラスチック資源循環推進委員会 ※2 やむを得ない事由により社外取締役1名が1回取締役会を欠席 ※3 やむを得ない事由により常勤監査役1名が1回監査役会を欠席 ※4 やむを得ない事由により社外取締役1名が1回取締役会を欠席 ※5 やむを得ない事由により社外監査役1名が1回監査役会を欠席

体として、代表取締役、本部長7人および常勤監査役1人等で構成する「執行役員会」を設置しています。

成する「経営政策審議会」や、執行役員および常勤監査役で構

■ 取締役会

取締役会は15人(うち社外取締役は女性取締役2人を含む6人)、監査役会は5人(うち社外監査役は女性監査役2人を含む3人)で構成されています*。

取締役会では、法令および当社「取締役会規程」で定める事項について決議し、または報告を受けるとともに、取締役および執行役員職務の執行を監督しています。また、取締役および監査役に対しては毎年アンケートを実施し、取締役会全体の実効性評価をしています。さらに、社外役員を中心に特定テーマに関する情報提供と協議を行う場を設ける等、取締役会において活発な議論や十分な検討ができる体制を整えています。

*2024年6月現在

取締役会の付議事項

2023年度においては、各事業の業務執行状況および収益予測、国内乳製品の増産計画、サステナビリティに関する課題への取り組み、政策保有株式の状況等のほか、取締役会の諮問機関である「指名・報酬諮問委員会」の答申を受けて、取締役候補者および執行役員の選任ならびに役員報酬制度の改定について審議を行いました。

■ 監査の状況

監査役監査

監査役監査は、監査役5人で構成される監査役会で定めた監査の方針・計画・業務の分担等に従って、取締役会その他重要会議に出席するほか取締役・執行役員等から業務の報告を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧しています。会計監査人からは、四半期ごとに監査状況の報告を受け、意見交換を行うとともに、必要に応じて随時、協議の場を設けるなど、密接な連携を

図っています。さらに、会社の業務に精通し、監査役職務を適切に補助できる監査役専従スタッフを2人配置し、監査役監査を支える体制を確保しています。

内部監査

社長直属の組織として監査室を設置し、現在、監査室長以下、総勢12人体制で、COSO*のフレームワーク等を参照しながら社内各部署・関係会社の業務全体にわたる内部監査(会計および業務監査ならびに内部統制監査)をリスクベースの観点から実施し、業務の改善に向けて具体的なアドバイスやフォローを行っています。

なお、海外についても、国内と同様に年度ごとに対象会社を選別のうえ、内部監査を実施しています。また、監査室が実施した内部監査結果については、取締役会ならびに監査役および監査役会に対しても定期的に報告しています。

*COSOは、トレッドウェイ委員会組織委員会(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)の略称であり、米国で設立された、金融業界の不正報告を抑止するための団体です。

● スキル・マトリックス

	取締役の有する知識や経験等							
	会社経営・事業運営	ESG・サステナビリティ	財務・会計	法務・リスクマネジメント	マーケティング・営業	グローバル	研究開発・製造・品質管理	人事・人材開発
成田 裕	●	●			●	●	●	●
平野 宏一	●				●		●	
榑良 昌利	●	●			●			
星子 秀章	●			●				●
島田 淳一	●				●	●		
戸部 直子		●		●				
新保 克芳		●		●				
永沢 裕美子	●	●	●					
阿久津 聡					●	●		
マシュー・ディグビー		●		●		●		
内藤 学	●				●			
鈴木 康之	●						●	
渡辺 秀一	●		●					
川畑 裕之	●	●		●				
福澤 俊彦	●		●					

外部監査

有限責任監査法人トーマツから会計監査等法令の規定に基づいた監査を受けています。

■ 取締役の選任に関する考え方

取締役の選任にあたっては、豊富な知識・経験とグループ経営に関する深い知見を有しており、取締役にふさわしい能力、人格・識見を備えた者であることを基準としています。また、取締役会の構成においては、多様性を有し、^{かつ}闊達な議論がなされる構成とすべく、社内からの内部昇格のみならず、ヤクルトグループである販売会社の経営者および各界の有識者の中から、適材適所の観点をもとに決定しています。

なお、取締役の指名・報酬等に係る事項については、取締役会の諮問機関であり委員の過半数が独立社外取締役で構成される「指名・報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、取締役会で決議しています。

■ 社外取締役・社外監査役のサポート

1. 社外取締役のサポート体制

取締役会については総務部が事務局としての機能を果たしており、社外取締役も含めた全役員への情報伝達窓口となっています。

なお、取締役会資料については、事前に社外取締役に配布し、他の役員との意思疎通に支障のない体制をとっています。

2. 社外監査役のサポート体制

監査役会については監査役専従の2人のスタッフが事務局としての機能を果たしています。取締役会等、重要な会議の議案については、事前に監査役会を開催し、関連部署長から資料の提供や説明等の手段で情報を共有しています。各社外監査役への情報伝達体制については、常勤監査役が適宜、業務報告を行い、重要な会議資料や決裁資料および監査関係資料等を提供しています。

■ 経営政策審議会

意思決定の迅速化を図るための会議体として、代表取締役社長、本部長7人および常勤監査役1人等で構成する「経営政策審議会」を設置し、原則として毎週開催しています。経営政策審議会では、経営の方針および諸方策ならびに業務の運営について審議し、または報告を受けています。

■ 取締役会の実効性評価

取締役および監査役に対しアンケートを実施し、取締役会の構成や運営方法（付議事案、開催頻度等）、社外役員への情報提供、外部への情報開示、自由記述等のアンケート項目による分析・評価を行い、これらの結果を取締役にすべて報告してい

ます。2023年度についても、取締役会は適切に機能しており、実効性はおおむね確保されていると評価しました。

また、取締役会の分析・評価結果および審議内容等から取締役会のさらなる活性化を課題と認識し、取締役会の回数増加や社外役員への情報提供等とおして、実効性の向上に努めてまいりました。

当社は、今後も継続的に取締役会の実効性の向上に取り組んでまいります。

■ 役員報酬

当社の報酬体系については、当社事業の原点である「代田イズム」の実現に加えて、経営者がより業績に責任を持ち、株主の皆さまとの一層の価値共有を進める報酬制度とするため、以下の内容で構成します。

〈固定報酬、業績連動報酬（短期インセンティブ（金銭））、株式報酬（長期インセンティブ（株式））〉

1. 対象者

(1) 固定報酬

取締役全員

(2) 業績連動報酬

当該事業年度末に在籍する取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）

(3) 株式報酬

支給時に在籍する取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）

2. 各報酬の算定方法の決定方針

(1) 固定報酬

限度額の範囲内のもと、個々の取締役の職責、当該年

度の業績、従事者の給与水準や社会情勢などの内外環境を総合的に勘案し決定することを基本方針とします。

(2) 業績連動報酬

業績連動報酬の算定指標として、業績を計るうえで最も適した「連結営業利益」に加え、当社事業の原点である「代田イズム」の実現度合いのバロメーターとなる「連結乳本数」を使用するものとします。また、業績連動部分は0%～150%の範囲内で変動するものとして設定します。

具体的には、上記2つの算定指標のそれぞれの前年比に応じて報酬支給係数を設定し、個々の取締役の職責に応じて決定される業績連動報酬基準額と当該係数を用いて業績連動報酬額を算出します。

なお、業績連動報酬額は、連結営業利益の前年比が70%を下回った場合は、支給しないものとします。

(3) 株式報酬

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、対象取締役に對し、職責等に応じて譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給します。

対象取締役は、原則として毎事業年度、当社の取締役会決議に基づき支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として当社に給付し、当社の普通株式について発行または処分を受けるものとします。譲渡制限期間は、譲渡制限付株式の交付日から当社の取締役を退任する日までとします。譲渡制限付株式報酬として発行または処分される当社の普通株式の1株当たりの払込金額は、取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、そ

れに先立つ直近取引日の終値)を基礎として、対象取締役
に特に有利とならない範囲で取締役会において決定します。

なお、当社は、譲渡制限期間中に、譲渡制限付株式の割
当てを受けた対象取締役が、法令違反その他の当社取締
役会が定める事由に該当する場合に、当該株式の全部また
は一部を当然に無償で取得することができることとします。

3. 報酬の種類別の割合

適正なインセンティブとして機能するよう、以下の割合を基
準として報酬を構成します。

(1)固定報酬：(2)業績連動報酬：(3)株式報酬 = 70：15：15 (%)

※社外取締役および非常勤取締役は、(1)固定報酬のみ。

4. 報酬の支給時期または条件の決定に関する方針

- (1)固定報酬 毎月支給
- (2)業績連動報酬 前年度の業績結果に対するインセンティ
ブ報酬のため、算定期間となる事業年度
終了後に一時金として支給
- (3)株式報酬 今後の企業価値向上に対するインセンテ
ィブ報酬のため、株主総会における取締
役選任後、取締役任期分を支給

※(1)固定報酬および(2)業績連動報酬の限度額は、2008年6月25日開催の第56回定時
株主総会において定めた年額1,000百万円
※(3)株式報酬の限度額および限度株数は、2023年6月21日開催の第71回定時株主総
会において定めた年額300百万円および15万株(当社は、2023年10月1日付で普通
株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。限度株数については、当該株式分
割による調整後の株式数を記載しています。)

これらの方針および報酬の算定方法、個人別報酬等は、委員
の過半数が独立社外取締役で構成される「指名・報酬諮問委
員会」で審議のうえ、取締役会で決議するものとします。ただし、
(1)固定報酬および(2)業績連動報酬に関する個人別の報酬
額については、取締役会の委任を受けて「指名・報酬諮問委員
会」で決定するものとします。

● 報酬(金額)

年度	2019 ^{*1}	2020 ^{*2}	2021 ^{*3}	2022 ^{*4}	2023 ^{*5}
取締役報酬	17人614百万円 (うち社外取締役5人 50百万円)	15人603百万円 (うち社外取締役5人 55百万円)	18人642百万円 (うち社外取締役7人 66百万円)	17人806百万円 (うち社外取締役7人 69百万円)	19人765百万円 (うち社外取締役6人 79百万円)
監査役報酬	7人118百万円 (うち社外監査役5人 36百万円)	9人105百万円 (うち社外監査役6人 33百万円)	5人107百万円 (うち社外監査役3人 35百万円)	5人114百万円 (うち社外監査役3人 38百万円)	5人121百万円 (うち社外監査役3人 42百万円)

※1 第68期事業報告における取締役および監査役の報酬等の額
※2 第69期事業報告における取締役および監査役の報酬等の額
※3 第70期事業報告における取締役および監査役の報酬等の額
※4 第71期事業報告における取締役および監査役の報酬等の総額
※5 第72期事業報告における取締役および監査役の報酬等の総額

■ 政策保有株式

当社は、株式の政策保有について、取引先や業務提携先およ
び今後取引や業務提携が期待できる企業との間で、両社の事
業におけるシナジーの享受・拡大に向けた協力関係をより強固
なものとするを目的に実施しています。保有適否の検証につ
いては、今後の取引や業務提携の可能性等を総合的に勘案し、
当社に有益とならない政策保有株式については、縮減するこ
ととしています。また、取締役会において、個別の政策保有株
式が資本コストや保有目的に照らした合理性を有するか否かを
基準に、保有の適否を検証しています。

なお、政策保有株式に係る議決権の行使については、企業価
値の向上に資するかどうか検討のうえ、決裁手続きを経て、賛
否の行使を行っています。

■ グループガバナンスの取り組み

子会社については、原則として当社の役員や社員を、当該子
会社の役員として派遣することによって業務の適正と効率的な
執行の確保に努めています。また、子会社および関連会社に対
して、事前の稟議承認や報告を求める事項等について「関係会
社管理規程」および「海外事業所管理規程」の中で定めている
ほか、当社の内部監査部門(監査室)による監査も実施していま
す。さらに、中期経営計画において、グループ全体の目標値の
設定や経営戦略を示すとともに、当社内に子会社の管理部署を
設置して支援体制を敷くことや、子会社向けの研修等を実施す
ることで、グループ全体の業務の適正を確保しているほか、「危
機管理規程」において、グループ全体における突発的に発生す
る危機への対応を定めています。

サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティに関する課題への対応は、社会だけでなく企業の持続可能性にとっても重要な経営課題であるという認識のもと、ヤクルトは「CSR推進委員会」を設置し、グループ全体を取り巻くさまざまな環境、社会課題の解決に取り組んでいます。

■ サステナビリティ・ガバナンス

当社は、ヤクルトグループの社会的責任および持続可能性という観点におけるさまざまな経営課題を審議する組織であるCSR推進委員会において、環境や社会課題の解決に向けた方針や行動計画を中心に議論し、取り組みを推進しています。CSR推進委員会の会議結果については社長に報告し、適宜指示を仰ぐこととしています。また、審議事項のうち、経営政策に関する重要事項については、経営政策審議会および執行役員会・取締役会に上程し、諮る手順としています。

このほか、プラスチック容器対策委員会において、世界のプラスチック規制や関連政策の動向、各部署における取り組みおよび検討の状況に関する情報共有ならびに討議を行っています。プラスチック容器対策委員会は、研究開発本部長を委員長とし、社内関連部署の役員により構成されています。

なお、2024年度から取締役会の諮問機関として「サステナビリティ諮問委員会」を設置しています。本委員会では、環境・

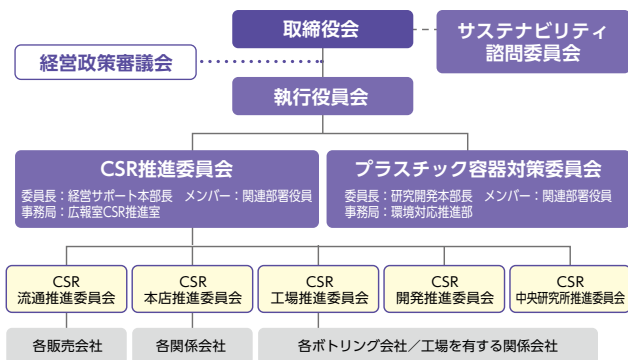
社会課題などの解決に向けたサステナビリティに関する基本戦略、対策・対応状況等について審議し、取締役会に答申する

役割を担います。

● CSR推進委員会の付議事項

開催日	付議事項
2023年6月7日(第1回)	(1)「サステナビリティレポート2023」記載事項について (2)人権デュー・ディリジェンスの進捗状況 (3)2023年度のCSR調達推進について [その他報告事項] (1)温室効果ガス排出量の算定状況および廃棄物削減に向けた取り組みについて
2023年9月5日(第2回)	(1)人権デュー・ディリジェンスの推進について (2)CSR調達の推進について (3)TCFD提言への対応について [その他報告事項] (1)欧州におけるサステナビリティ開示指令(CSRD)について (2)温室効果ガス排出量の算定状況について
2023年10月18日(第3回)	(1)TCFD提言への対応について [その他報告事項] (1)人権デュー・ディリジェンスの推進について
2024年1月31日(第4回)	(1)2024年度CSR行動目標案について (2)人権デュー・ディリジェンスの推進について [その他報告事項] (1)ヤクルトグループのスコップ3算定結果 (2)インターナショナルカーボンプライシングの実施状況 (3)2024年度CSR推進委員会スケジュール

● サステナビリティ・ガバナンス体制



■ CSR推進委員会

CSR推進委員会では、環境や社会課題の解決に向けた方針や行動計画を中心に議論し、解決に向けた取り組みを推進しています。

CSR推進委員会は、年4回程度開催し、気候変動問題を含むCSRの推進方針や、推進策の協議、進捗管理等を行っています。2023年度は、人権デュー・ディリジェンスの推進に関わる「顕著な人権課題の特定」のプロセスや、TCFD提言に基づく開示内容について協議しました。また、CSR行動計画の進捗状況や結果の確認、サステナブル調達推進における「サプライヤー向

けCSR調達方針説明会」の実施内容について審議しました。

なお、サステナビリティレポートの記載事項については、取締役専務執行役員であるCSR推進委員会の委員長が承認しています。

さらに、グループ全体で取り組むため、各部署の具体的な活動を行う専門的な5つの推進委員会を下部組織に設けて、サステナビリティ活動の推進を図っています。

役員一覧(取締役・監査役) (2024年6月19日現在)



代表取締役社長
社長執行役員
成田 裕

1974年 4月 当社入社
2007年 6月 当社取締役
2010年 6月 当社常務取締役
2011年 6月 当社常務執行役員
2012年 6月 当社取締役 常務執行役員
2015年 6月 当社取締役 専務執行役員
2021年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)



取締役
専務執行役員／研究開発本部長
平野 宏一

1979年 4月 当社入社
2012年 6月 当社執行役員
2017年 6月 当社常務執行役員
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
2023年 4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
専務執行役員／食品事業本部長／化粧品事業本部長
奈良 昌利

1980年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2019年 6月 当社常務執行役員
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員
2024年 4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
専務執行役員／管理本部長
星子 秀章

1981年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2019年 6月 当社常務執行役員
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員
2024年 4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
常務執行役員／国際事業本部長
島田 淳一

1984年 4月 当社入社
2016年 6月 当社執行役員
2022年 6月 当社常務執行役員
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



取締役
常務執行役員／生産本部長
鈴木 康之

1979年 4月 当社入社
2015年 6月 当社執行役員
2021年 6月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



取締役
常務執行役員／医薬品事業本部長
渡辺 秀一

1980年 4月 当社入社
2015年 6月 当社執行役員
2021年 6月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



取締役
常務執行役員／経営サポート本部長
川畑 裕之

1981年 4月 当社入社
2016年 6月 当社執行役員
2022年 12月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



社外取締役 独立役員
戸部 直子

1985年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
1989年 4月 深沢法律事務所(現:深沢総合法律事務所)入所
2002年 4月 東京家庭裁判所家事調停委員(現任)
2005年 9月 東京都清瀬市男女共同参画センター法律相談員
2012年 4月 深沢総合法律事務所パートナー
2019年 6月 当社取締役(現任)
2024年 4月 深沢総合法律事務所代表(現任)



社外取締役 独立役員
新保 克芳

1984年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
1999年 11月 新保法律事務所 設立
2015年 6月 (株)三井住友銀行社外監査役
2017年 6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ社外取締役(現任)
2017年 6月 三井化学(株)社外監査役(現任)
2021年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役 独立役員
永沢 裕美子

1984年 4月 日興証券(株)(現:SMBC日興証券(株))入社
1998年 7月 Citibank,N.A. 入社
2004年 12月 フォスター・フォーラム(良質な金融商品を育てる会)設立
2017年 6月 一般財団法人日本産業協会理事(現任)
2018年 6月 フォスター・フォーラム(良質な金融商品を育てる会)世話人(現任)
2018年 6月 公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会代表理事副会長(現任)

2018年 6月 (株)山口銀行社外取締役
2020年 4月 お茶の水女子大学大学院非常勤講師(現任)
2020年 6月 (株)山口フィナンシャルグループ社外取締役
2021年 6月 当社取締役(現任)
2021年 6月 ジーエルサイエンス(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 (株)山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役 独立役員

阿久津 聡

- 1998年 5月 カリフォルニア大学バークレー校経営学博士 (Ph.D.)
- 1998年 12月 一橋大学商学部専任講師
- 2002年 6月 同大学大学院国際企業戦略研究科助教授
- 2010年 4月 情報・システム研究機構国立情報学研究所連携研究部門客員教授
- 2010年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (現:経営管理研究科)教授 (現任)
- 2013年 9月 (株)アダストリアホールディングス (現:(株)アダストリア)社外取締役
- 2017年 6月 (株)ノジマ社外取締役
- 2021年 7月 (株)シンカ社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)



社外取締役 独立役員

マシュー・ディグビー

- 1973年 5月 ノールダム大学B.A.(文学士)
- 1975年 6月 上智大学 M.A.(文学修士)
- 1978年 5月 コロンビア大学ロースクールJ.D.(法学博士)
- 1979年 8月 弁護士登録(ニューヨーク州)
- 1984年 6月 弁護士登録(カリフォルニア州)
- 2009年 9月 外国法事務弁護士登録
- 2009年 12月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 2019年 1月 米国スクワイヤ・パットン・ボグズ(US)LLP シニアパートナー (現任)
- 2023年 6月 当社取締役 (現任)



社外取締役 独立役員

福澤 俊彦

- 1979年 4月 (株)第一勧業銀行(現:(株)みずほ銀行)入行
- 2006年 3月 (株)みずほ銀行執行役員経営企画部長
- 2008年 4月 (株)みずほ銀行常務執行役員
- 2013年 4月 みずほ信託銀行(株)代表取締役副社長
- 2015年 6月 (株)ユウシュウ建物(現:(株)有終コーポレーション)代表取締役社長
- 2016年 5月 アフラック・インコーポレーテッド取締役
- 2018年 6月 中央不動産(株)(現:中央日本土地建物グループ(株))代表取締役社長
- 2020年 4月 中央日本土地建物グループ(株)代表取締役副社長
- 2022年 6月 中央日本土地建物(株)特別顧問 (現任)
- 2024年 6月 当社取締役 (現任)



取締役

内藤 学

- 1983年 4月 (株)電通入社
- 1987年 4月 当社入社
- 1989年 7月 水戸ヤクルト販売(株)取締役
- 1995年 8月 (株)電通九州入社
- 2004年 7月 (株)電通九州第一営業局長
- 2008年 5月 水戸ヤクルト販売(株)専務取締役
- 2010年 5月 水戸ヤクルト販売(株)代表取締役社長 (現任)
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)



常勤監査役

川名 秀幸

- 1984年 4月 当社入社
- 2014年 7月 当社法務室長
- 2020年 6月 当社常勤監査役 (現任)



社外監査役 独立役員

町田 恵美

- 1986年 10月 サンワ・等松青木監査法人 (現:有限責任監査法人トーマツ)入社
- 1990年 3月 公認会計士登録
- 2004年 6月 監査法人トーマツ (現:有限責任監査法人トーマツ)社員
- 2012年 8月 町田公認会計士事務所 設立
- 2013年 4月 預金保険機構非常勤監事
- 2013年 7月 横浜国立大学大学院国際社会科学府 非常勤講師
- 2016年 6月 日清オイリオグループ(株)社外監査役
- 2020年 6月 日清オイリオグループ(株)社外取締役 (現任)
- 2020年 6月 当社監査役 (現任)



社外監査役 独立役員

大河内 公一

- 1981年 4月 (株)ツムラ入社
- 2004年 4月 上海津村製薬有限公司副総経理
- 2010年 4月 (株)ツムラ経理部長
- 2017年 6月 (株)ツムラ取締役(常勤監査等委員)
- 2024年 6月 当社監査役 (現任)



社外監査役 独立役員

北村 聡子

- 1999年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
- 2012年 8月 半蔵門総合法律事務所パートナー (現任)
- 2018年 10月 日本保険学会理事 (現任)
- 2019年 4月 最高裁判所司法研修所民事弁護教官
- 2019年 7月 (株)さくらさくプラス社外取締役 (現任)
- 2021年 5月 キャリアリンク(株)社外取締役 (現任)
- 2023年 4月 日本弁護士連合会常務理事
- 2023年 4月 第一東京弁護士会副会長
- 2023年 7月 全国共済農業協同組合連合会監事 (現任)
- 2024年 6月 当社監査役 (現任)



監査役

小野塚 善昭

- 1995年 4月 (株)大和銀行(現:(株)りそな銀行)入行
- 1997年 10月 大阪東部ヤクルト販売(株)取締役
- 2002年 4月 大阪東部ヤクルト販売(株)専務取締役
- 2014年 5月 大阪東部ヤクルト販売(株)代表取締役社長 (現任)
- 2024年 6月 当社監査役 (現任)

コンプライアンス

ヤクルトは、企業理念をグループ全体で恒久的に実現していくためには、健全な組織運営や公正な事業慣行の推進が極めて重要と考えています。そのため、世界各地で展開する事業活動のすべてにおいて、コンプライアンスの徹底を図っています。

詳細：サステナビリティレポート2024「コンプライアンス」

P113

■ 腐敗防止方針・税務方針

ヤクルトは、事業活動を行う国および地域の腐敗防止、税務に関連する法令、国際的なルールおよびガイドライン、指針等の遵守を前提としたうえで、グループにおけるコンプライアンスの規範である「ヤクルト倫理綱領・行動規準」に基づき「ヤクルトグループ腐敗防止方針」「ヤクルトグループ税務方針」を策定しています。

事業を展開している各国および地域で、「ヤクルトグループ税務方針」に基づき納税しており、当社グループの納税については、経理担当役員を通じて、定期的に取り締り会へ報告をしています。また、重要な納税に関する案件については、経理担当役員が取締役会へ報告し、指示を受けられる体制を整えています。なお、2023年度はグループ売上高5,030億円に対して法人税等は225億円でした。

「ヤクルトグループ腐敗防止方針」

Web

https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/download/pdf/2022_anti-corruption_policy.pdf

「ヤクルトグループ税務方針」

Web

https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/download/pdf/2022_tax_policy.pdf

■ コンプライアンス推進体制

コンプライアンス委員会

社外の有識者を委員とする「コンプライアンス委員会」を設置し、当社役員を交え、各部署におけるコンプライアンス推進状況等をテーマに定期的開催しています。

2023年度は、9月に経理・財務の状況と中期経営計画定量目

標の進捗状況をテーマに、2月にはコンプライアンス推進施策の状況をテーマに開催しました。

内部通報制度

国内では業務上の法令違反行為および社内規程違反行為等を早期に発見して是正を図るため、2006年から内部通報制度「ヤクルト・コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。2022年度からは、利用対象範囲を子会社以外の販売会社にも広げており、対象会社の役員・社員（退任・退職後1年を経過しな

い者を含む）から通報・相談等を受け付けています。

またその運用にあたっては、社内と社外（顧問弁護士事務所）に通報窓口を設けるとともに、「内部通報規程」に通報情報の秘匿と通報者への不利益な取り扱いの禁止を定めることで、通報者の保護を図っています。内部通報制度の社内における認知度について、直近の結果（2023年度）では、90.6%でした。

海外グループ会社においても、14事業所において内部通報制度を設けています。

● 直近5年間における内部通報制度利用実績（ヤクルト本社）

年度	2019	2020	2021	2022	2023
件数	9件	9件	16件	14件	24件

コンプライアンス啓発活動

コンプライアンス研修の実施、「コンプライアンス・ガイドブック」の配付等を通じて、コンプライアンス意識の向上に努めています。

「コンプライアンス研修」では、社長を含む役員向けの役員法

務研修会をはじめ、管理職から新入社員まで階層別にコンプライアンスに関する研修を行っています。またグループ全体に対し、コンプライアンスの基礎について解説した啓発資料「コンプライアンス・ガイドブック」の配付等を行っています。

● コンプライアンス研修、情報セキュリティ研修

年度	2019	2020	2021	2022	2023
コンプライアンス研修	32回	24回	26回	18回	33回
情報セキュリティ研修(eラーニング受講者)	1回2,221人	1回2,610人	1回2,512人	1回2,447人	1回2,725人

リスクマネジメント

持続的な企業成長のためには、事業活動に影響を与えるリスクを分析し適切な対策を講じることが不可欠です。

ヤクルトは複雑化するリスクの中から、重要なリスクを特定し、そのマネジメントに取り組むとともに、ステークホルダーの皆さまへの報告に努めています。

詳細：サステナビリティレポート2024「リスクマネジメント」

P111

■ リスクマネジメント体制

危機管理委員会

組織横断的リスク状況の監視および危機的事項の内容に応じて担当の取締役を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、メンバーである業務執行取締役とともに、リスク顕在化の未然防止に取り組んでいます。

リスクの特定

リスクの特定については経営レベルがその内容を掌握し、諸々のリスクを各種会議（重要事項は取締役や監査役から構成される経営政策審議会および取締役会）において適宜議論をしながら整理し、有価証券報告書にて、株主をはじめとするステークホルダーに情報開示しています。

現在は環境問題への対応、災害、ブランド毀損、知的財産権、訴訟、法令遵守、合併・買収、為替、情報システム、経営戦略による影響、感染症の流行、海洋プラスチックごみ問題、「ヤクルト」類への依存および競争環境等に関する19のリスクを特定しています。

リスクの範囲

リスク評価の範囲は、ヤクルトの直接操業における範囲にとどまらず、原材料、資材のサプライヤーや、消費者といったバリューチェーンの上流、下流も広範囲に含めています。組織横断的リスク状況の監視および全社的対応は総務部門が中心となっており、各部門に関わる業務に付随するリスク管理は、当該

部門が行うこととしています。また、各部署・事業所およびヤクルトグループ各社におけるコンプライアンスの推進・徹底を図るため、毎年、「コンプライアンス担当者会議」を開催し、推進活動

に有用な情報の提供と共有を行っています。

リスクの詳細は、2023年度「有価証券報告書」の「事業等のリスク」をご覧ください。

Web

https://www.yakult.co.jp/company/ir/library/pdf/yukashoken_2024.pdf

マテリアリティへの取り組み

サプライチェーンマネジメント

■ 「人も地球も健康に」を実践するサプライチェーンマネジメント

詳細：サステナビリティレポート2024「サプライチェーンマネジメント」

P64

ヤクルトのアプローチ

私たちは企業市民としてすべての企業活動において法令遵守、人権尊重、環境への配慮、情報管理といった社会的責任を果たすことが求められています。

サステナビリティ活動の中でも「サステナブル調達」の推進は、健康に役立つ商品の安定的な生産・販売や、持続可能な社会づくりに向けた重要テーマとして位置づけており、調達額基準、原材料基準、およびその他の定性的な基準に応じて、サプライヤーを選定し、リスク管理を推進しています。

ヤクルトグループのお取引先さまと一体となって取り組む課題であり、積極的なコミュニケーションを通じた協働により、サプライチェーン全体で社会・環境に与える影響への配慮やリスクを軽減し、社会の持続可能性を高めていきます。

リスクと機会

▶ リスク

- 取引先における人権侵害（強制労働、児童労働等）による信用低下
- 取引先への不公平な差別、取引先との贈収賄による信用低下
- BCP対応の不備による事業の中断
- 環境規制強化、水資源枯渇、生物多様性破壊等による事業の中断

▶ 機会

- サステナブル調達推進による社会的信頼性の向上
- 取引先とのパートナーシップによる安定供給、生産効率向上
- 安全で働きやすい職場づくりによる生産性向上
- 省エネルギー、水使用効率向上、廃棄物削減等によるコスト競争力強化

課題と対策

ヤクルトグループでは、サプライチェーンマネジメントをマテリアリティに特定し、サステナブル調達を推進するとともに、人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンス(以下、人権DD)の取り組みを進めています。また、サステナブル調達の推進体制を強化するとともに、グループ従事者への意識啓発・教育を推進し、課題解決を図っていきます。

2022年度には、「調達活動における森林破壊・土地転換ゼロコミットメント」を策定しました。森林関連コモディティの責任ある調達を当社グループ一体となって推進しています。

CSR調達方針・サプライヤーCSRガイドライン

ヤクルトグループは、CSR調達方針のもと取引先と連携・協力しながらサプライチェーン全体でサステナブル調達を推進しています。また、CSR調達方針に基づき実効性をもって推進するため、「ヤクルトグループ サプライヤーCSRガイドライン」を策定しました。

当ガイドラインの遵守に向けて、サプライヤー向けCSR調達方針説明会にて当ガイドラインの内容を説明しています。また、当ガイドライン記載の依頼事項については、アンケート等を通じて取り組み状況を確認し、問題が確認された際には改善に向けた対応を行っています。

「ヤクルトグループ サプライヤーCSRガイドライン」 https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/supply_chain/pdf/supplier_csr_guidelines.pdf

ヤクルトが取り組む「持続可能な調達」の解説動画 <https://youtu.be/ueTbWgkbTIE>

Sedex・サステナブル調達アンケートにより、サプライチェーンマネジメントを強化

ヤクルト社は、責任ある調達に関する国際情報共有プラットフォームを提供する会員制組織であるSedexに、バイヤー会員として2022年6月に加入し、サプライヤーに対してSedexへの加入、世界共通の自己評価アンケート(以下、SAQ)回答など情報共有の要請を進めています。サプライヤーのSAQ回答内容を使用し、児童労働や強制労働など人権のテーマをはじめ、労働安全衛生、企業倫理、環境のテーマを中心に、サプライチェーンに潜在するリスク評価を始めています。SAQによるリスク評価の結果を踏まえ、取り組みの優先順位や改善目標を設定し、リスク低減を推進していきます。

Sedex未加入のサプライヤーに対しては、「CSR調達アンケート」を用いたリスク把握を実施しています。2022年度から、当アンケートの回答結果をもとに面談によるエンゲージメントを開始し、リスク低減を推進しています。



調達活動における森林破壊・土地転換ゼロコミットメント

ヤクルトグループは、サプライチェーンから森林破壊をなくすことを目指す「調達活動における森林破壊・土地転換ゼロコミットメント」を策定しました。サプライチェーンにおける森林破壊リスクのある原材料を特定し、基本的方針、取り組みおよび目標を掲げながら、持続可能な調達を推進します。

対象範囲 ヤクルトグループの食品・飲料、医薬品および化粧品の生産に必要な原材料調達に関わる国内外のすべての連結事業所

対象原材料	目標年度	定量目標
紙・パルプ	2025	紙製容器包装のために調達する紙・パルプ100%をFSC®*1などの国際認証品あるいは再生紙に切り替え
パーム油	2025	調達するパーム油100%をRSPO®*2認証品(MB*3以上)に切り替え
	2030	一次原料として調達するパーム油100%について生産地までのトレーサビリティを確立
大豆	2030	一次原料として調達する大豆100%について農家などの原料生産地までのトレーサビリティを確立
乳製品	2030	調達する乳製品(脱脂粉乳等)100%について酪農家などの原料採取地までのトレーサビリティを確立

*1 FSC®はForest Stewardship Council®の略称で、国際的な森林認証制度を運営する非営利組織
 *2 RSPOはRoundtable on Sustainable Palm Oilの略称で、パーム油に関わる7つのステークホルダーによって構成される非営利組織であり、持続可能なパーム油の国際認証制度を持つ。
 *3 MBはMass Balanceの略称で、パーム油の認証農園からの認証油が流通過程で他の非認証油と混合される認証モデルであり、物理的には非認証油も含んでいるが、購入した認証農園とその数量は保証される。

「調達活動における森林破壊・土地転換ゼロコミットメント」の解説動画 <https://youtu.be/mfrd1fa0q6M>

人権

ヤクルトグループは、事業を行う過程やバリューチェーンにおいて、事業に関わるすべての人々の人権を尊重するため、「ヤクルトグループ人権方針」を策定し、人権DDのしくみを構築しています。事業活動のあらゆる場面で人権への配慮に取り組んでいます。

詳細：サステナビリティレポート2024「人権」 [P89](#)

人権方針・人権方針ガイドライン

ヤクルトグループは、2021年4月に取締役会での審議・承認を経て、「ヤクルトグループ人権方針」を策定しました。当方針において、人権のグローバル基準である国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を人権尊重の枠組みとして取り組むことを明確化しており、人権DDのしくみを構築し、実践しています。

2022年度には、人権DDを実効的に推進するために、従事者ならびにサプライヤーを含む取引先等が人権方針や人権に関するグローバル基準を理解し、人権に配慮した行動を取ることができるよう、人権方針の記載内容や、国際基準・規範などの専門的な用語を分かりやすく解説した「ヤクルトグループ人権方針ガイドライン」を作成しました。当ガイドラインについてグループ内ならびに主要サプライヤーに周知し、人権方針等について理解促進・浸透を図っています。

「ヤクルトグループ人権方針ガイドライン」 https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/human_rights/

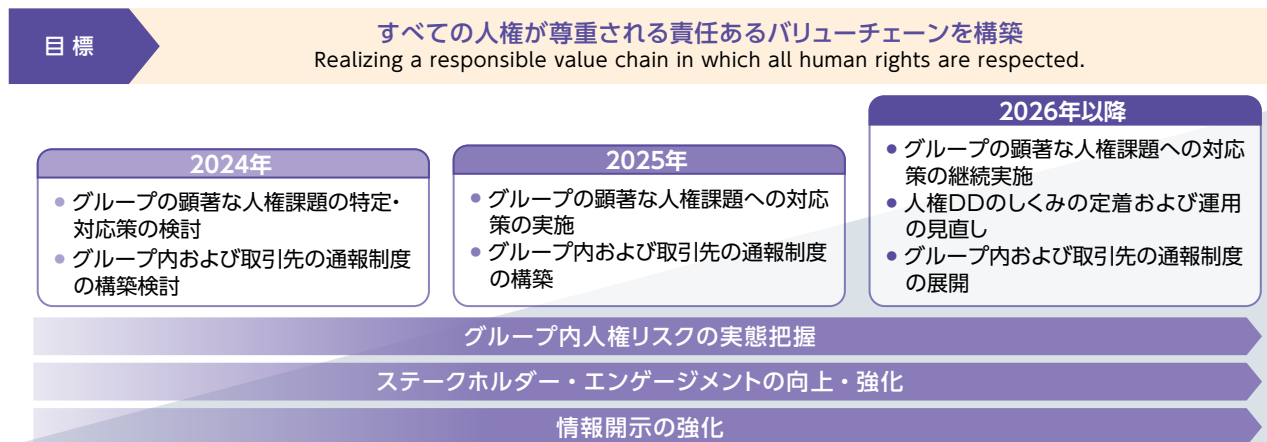
人権デュー・ディリジェンス

ヤクルトグループは、予防的アプローチですべての人権が尊重される責任あるバリューチェーンを構築することを目指し、2021年度に「人権DD検討会議(2022年度から「人権DD推進会議」に名称変更)」を立ち上げ、当社グループにおける重要な人権課題を整理するとともに、人権DDの具体的な推進に向け、中長期的なロードマップおよび年次ごとの行動計画を策定しています。

● 2023年度に実施した人権DDの取り組み(行動計画より抜粋)

- 自社サイトにおけるSedex SAQ 分析(国内工場・海外事業所)
- サステナブル調達アンケートの分析(国内・海外サプライヤー)
- 取引先面談の実施(3社)
- グループ従事者向けコンプライアンスアンケートでの実態把握および改善策の実施
- 本社採用面接担当者向けの教育(「不適切な質問内容」について等)
- 人権に関する項目(労働時間、労働安全衛生等)の監査の実施および役員会への報告
- ヤクルトグループにおける個人情報漏えい事故の把握および対応策の実施等

● ヤクルトグループの人権DDロードマップ



人権尊重の啓発活動

ヤクルトグループでは、2022年度から、世界人権デー(12月10日)のある12月を「『ビジネスと人権』啓発月間」に設定し、ヤクルトグループ従業員を対象として啓発活動を実施しています。

2023年度は、人権尊重の取り組みの必要性の理解と、自身の業務の中で人権尊重に取り組む意識醸成を目的とし、動画視聴とアンケートの実施を行いました。また、アンケートの回答人数に応じて一人100円換算し、日本ユニセフ協会への寄付も行いました。参加者は18,802人、寄付額は1,880,200円でした。

人権教育

人権に関する教育は随時実施しており、例えば、新入社員には入社時に「人権問題」と題した研修を実施し、階層別教育内でも、当社の人権尊重の考えに対する理解を促進する内容の研修を実施しています。研修では、人権、ハラスメントに関する基本的な知識について講義し、日常的な思い込みからくる差別や偏見等、特に「無意識に」人権を侵してしまうリスクについての理解を深める等、自らが加害者にも被害者にもならないよう考え方の徹底を図っています。

第6章



業績・企業情報

目次

11年間の財務・非財務データ

財務データ	70
非財務データ	71
会社概要	72
株式情報	73

11年間の財務・非財務データ

■ 財務データ

	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル乳本数	万本	3,236.6	3,398.2	3,539.5	3,737.1	3,951.7	4,067.6	4,111.3	4,014.8	4,143.2	4,254.4	3,941.2
会計年度												
売上高	百万円	350,322	367,980	390,412	378,307	401,569	407,017	406,004	385,706	415,116	483,071	503,079
売上総利益	百万円	193,990	202,990	218,801	214,335	229,930	235,910	234,625	226,821	248,416	288,477	299,913
営業利益	百万円	32,026	34,898	40,057	37,281	43,463	45,846	45,675	43,694	53,202	66,068	63,399
経常利益	百万円	39,535	45,608	50,629	49,370	53,054	57,121	58,478	57,601	68,549	77,970	79,300
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	22,543	25,056	28,843	30,154	34,064	34,935	39,735	39,267	44,917	50,641	51,006
研究開発費	百万円	11,165	12,134	12,677	10,549	10,207	10,563	8,968	8,487	8,655	9,381	9,095
設備投資額	百万円	50,163	40,370	27,402	23,365	23,304	29,505	20,631	23,638	26,092	32,579	56,232
減価償却費	百万円	20,077	22,793	24,364	22,660	21,532	21,237	22,324	22,113	23,769	25,333	27,841
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	48,579	55,407	62,149	59,998	61,989	62,125	62,791	55,820	73,390	86,513	70,702
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	-1,366	5,340	24,711	15,012	31,704	25,112	46,730	36,196	61,515	67,489	26,795
会計年度末												
総資産	百万円	519,570	579,344	577,534	585,741	627,031	618,532	627,871	635,102	672,855	749,419	833,286
流動資産	百万円	211,276	225,959	221,629	228,795	245,281	247,637	265,806	266,800	300,398	354,195	372,161
固定資産	百万円	308,294	353,384	355,904	356,945	381,749	370,895	362,064	368,301	372,456	395,224	461,125
負債合計	百万円	211,537	217,131	212,069	208,860	240,357	226,253	215,788	195,341	187,920	203,922	227,340
純資産合計	百万円	308,033	362,212	365,464	376,880	386,674	392,279	412,082	439,761	484,935	545,496	605,946
株式関連情報												
1株当たり当期純利益 (EPS)	円	67.22	75.79	87.27	91.20	103.51	108.95	124.02	122.43	140.18	162.09	164.52
1株当たり純資産額 (BPS)	円	831.19	983.07	1,003.87	1,038.64	1,097.16	1,114.90	1,165.29	1,261.91	1,406.31	1,597.55	1,811.97
1株当たり配当額	円	12.00	12.50	25.00	16.00	17.00	22.00	23.00	26.00	36.00	45.00	55.50
配当性向	%	17.9	16.5	28.6	17.5	16.4	20.2	18.5	21.2	25.7	27.8	33.7
総還元性向	%	164.0	16.5	28.7	17.6	122.0	20.2	18.6	21.3	51.1	64.3	92.3
経営指標												
営業利益率	%	9.1	9.5	10.3	9.9	10.8	11.3	11.2	11.3	12.8	13.7	12.6
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	8.4	8.4	8.8	8.9	9.8	9.8	10.9	10.1	10.6	10.7	9.7
総資産経常利益率 (ROA)	%	8.3	8.3	8.8	8.5	8.7	9.2	9.4	9.1	10.5	11.0	10.0
自己資本比率	%	52.9	56.1	57.5	58.6	55.8	57.8	59.5	63.8	66.3	66.5	65.9

※2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、過去に遡って株式分割の影響を考慮した金額を記載しています。

■ 非財務データ

	単位	データの対象範囲	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
環境													
CO ₂ 排出量	t	※ 1	68,390	69,125	69,518	69,394	69,346	76,329	73,867	386,529	602,843	843,128	1,872,023
プラスチック製容器包装使用量	t	ヤクルト本社	—	—	—	—	—	14,785	14,720	14,765	15,643	18,341	18,454
水使用量	千m ³	※ 2	1,951	1,864	1,868	1,884	1,834	1,686	1,663	6,172	6,170	6,144	5,910
社会													
従業員数(A+B)	人	ヤクルト本社	2,996	2,913	2,872	2,860	2,848	2,876	2,882	2,874	2,836	2,765	2,810
正社員数(A)	人	ヤクルト本社	2,806	2,745	2,705	2,699	2,699	2,714	2,701	2,679	2,632	2,576	2,623
男性	人	ヤクルト本社	2,181	2,125	2,079	2,071	2,057	2,049	2,012	1,968	1,921	1,874	1,915
女性	人	ヤクルト本社	625	620	626	628	642	665	689	711	711	702	708
常勤嘱託社員数(B)	人	ヤクルト本社	190	168	167	161	149	162	181	195	204	189	187
男性	人	ヤクルト本社	161	143	150	144	132	125	141	152	159	143	142
女性	人	ヤクルト本社	29	25	17	17	17	37	40	43	45	46	45
連結従業員数	人	※ 3	20,492	22,036	23,192	24,636	25,993	27,279	28,395	28,798	29,273	29,880	29,627
ヤクルトレディ数(日本)	人	国内グループ	38,899	37,597	36,536	35,594	34,888	33,848	32,665	32,847	32,680	32,709	32,438
(海外)	人	海外グループ	42,347	43,428	44,848	45,813	46,559	47,269	47,471	48,329	49,511	50,192	50,309
ヤクルトビューティ数(日本)	人	国内グループ	—	5,580	5,066	4,890	4,751	4,598	4,190	4,126	3,837	3,575	3,213
女性管理職比率(日本)	%	ヤクルト本社	4.3	5.3	6.1	6.0	6.2	6.3	6.7	7.2	7.5	7.4	10.6
(海外)	%	海外グループ	—	—	—	22.0	24.8	25.4	24.7	27.1	28.4	39.3	32.2
日本国籍以外の管理職比率(課長(マネジャー)クラス以上)	%	海外グループ	—	—	—	—	—	—	99.1	97.2	91.9	97.0	98.5
出前授業 実施回数	回	国内外合算 ^{※4}	—	—	—	—	43,533	45,040	55,721	18,643	12,700	28,997	60,319
参加人数	人	国内外合算 ^{※4}	—	—	—	—	2,551,208	3,447,460	4,151,861	1,346,060	1,069,396	1,928,597	3,558,875
健康教室 実施回数	回	国内外合算 ^{※4}	—	—	—	—	114,069	133,161	152,572	123,643	221,747	272,384	318,879
参加人数	人	国内外合算 ^{※4}	—	—	—	—	5,794,932	6,925,496	7,922,413	7,999,651	7,414,560	9,638,912	10,574,013
CSR調達アンケート 実施社数	社	※ 5	—	—	—	—	—	103	104	104	124	134	152
平均得点率90%以上比率	社	—	—	—	—	—	—	—	83.7	83.7	78.2	74.6	69.7
男性育児休業取得率 ^{※6}	%	ヤクルト本社	2	2	5	10	8	9	19	15	86	95	95
女性育児休業取得率	%	ヤクルト本社	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
障がい者雇用率	%	ヤクルト本社	1.98	1.99	2.20	2.11	2.00	2.15	2.22	2.27	2.59	2.54	2.48
研修受講時間(総時間)	時間	ヤクルト本社	—	—	—	44,691.25	39,523.95	35,111.20	40,304.90	16,217.16	23,235.50	36,250.00	56,380.75
(1人当たり)	時間	ヤクルト本社	—	—	—	15.09	13.88	12.21	13.99	5.64	8.19	13.11	20.06
研修費用(1人当たり)	円	ヤクルト本社	—	—	—	22,560	18,702	19,035	21,274	12,900	18,756	41,144	75,478
特許保有件数	件		—	—	—	—	—	—	約 1,000	約 1,000	約 1,000	約 1,000	約 1,000
ガバナンス													
取締役人数	人	ヤクルト本社	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
独立社外取締役比率	%	ヤクルト本社	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3	20.0	20.0	33.3	33.3	40.0
女性取締役比率	%	ヤクルト本社	0	0	0	0	0	6.6	6.6	6.6	13.3	13.3	13.3

※1 2013-2019年度：ヤクルト本社(工場、物流部門)、ポトリング会社スコープ1・2の合計値
2020年度：ヤクルト本社(物流部門含む)、ポトリング会社スコープ1・2・3の合計値
2021年度：ヤクルト本社(物流部門含む)、ポトリング会社スコープ1・2・3、海外連結子会社(工場)スコープ1・2の合計値
2022年度：ヤクルト本社(物流部門含む)、ポトリング会社スコープ1・2・3、国内連結子会社(販売会社、その他)、海外連結子会社スコープ1・2の合計値
2023年度：ヤクルトグループ全連結会社(国内、海外)スコープ1・2・3
※2 2013-2019年度：本社工場、ポトリング会社での水使用量の合計値
2020-2023年度：本社工場、ポトリング会社、海外工場での水使用量の合計値

※3 国内グループ+海外グループ(連結のみ)
※4 海外は1~12月
※5 選定基準を満たす一次サプライヤー(選定基準はこちら)
※6 育児休業を取得した男性社員数/配偶者の出産があった男性社員数

会社概要

(2024年3月末現在)

ヤクルト本社の概要

商号

株式会社ヤクルト本社
(YAKULT HONSHA CO., LTD.)

設立

1955年4月9日

本店

東京都港区海岸1丁目10番30号

事業所

研究所(1)、支店(5)、工場(7)、
物流センター(12)、
医薬品配送センター(2)

資本金

311億1,765万円

従業員

2,810人

(注) 上記従業員数には、関係会社等への出向者350人および
嘱託155人を含んでいます。

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場
(証券コード：2267)

事業年度

4月1日から翌年の3月31日まで

株主総会

定時株主総会 毎年6月中
臨時株主総会 必要に応じ随時
株主名簿管理人 東京証券代行株式会社

ヤクルトグループの概要

■ 日本国内

販売会社

101社(うち連結子会社17社)

(注) 宮城中央ヤクルト販売(株)の子会社1社、(株)ヤクルト東海
の子会社4社を除く

従事者数

販売会社社員 12,846人
(2024年4月1日現在)

ヤクルトレディ 32,438人

ヤクルトビューティ 3,213人

ボトリング会社

6社(連結子会社)

関係会社等

12社、4団体

■ 海外 (2023年12月末現在)

事業所数

28事業所

研究拠点

1箇所

従事者数

社員 25,367人

ヤクルトレディ 50,309人

販売地域

39の国と地域

国内販売会社 ※印は連結子会社

札幌ヤクルト販売(株)
北海道ヤクルト販売(株)*
苫小牧ヤクルト販売(株)
岩見沢ヤクルト販売(株)
釧路ヤクルト販売(株)
帯広ヤクルト販売(株)
北見ヤクルト販売(株)
室蘭ヤクルト販売(株)
(株)ヤクルト北北海道*
青森ヤクルト販売(株)
岩手ヤクルト販売(株)
宮古ヤクルト販売(株)
秋田ヤクルト販売(株)
大館ヤクルト販売(株)
横手ヤクルト販売(株)
山形ヤクルト販売(株)
米沢ヤクルト販売(株)
庄内ヤクルト販売(株)
宮城中央ヤクルト販売(株)*
(次の販売会社を統括)
大船渡ヤクルト販売(株)
(注) 2024年4月1日をもって
宮城中央ヤクルト販売(株)と統合しました
石巻ヤクルト販売(株)
福島ヤクルト販売(株)
郡山ヤクルト販売(株)
会津ヤクルト販売(株)
いわきヤクルト販売(株)
水戸ヤクルト販売(株)
古河ヤクルト販売(株)
宇都宮ヤクルト販売(株)
両毛ヤクルト販売(株)
群馬ヤクルト販売(株)
東静岡ヤクルト販売(株)
中央静岡ヤクルト販売(株)
西静岡ヤクルト販売(株)
山梨ヤクルト販売(株)
南信ヤクルト販売(株)
北信ヤクルト販売(株)*
新潟中央ヤクルト販売(株)*
新発田ヤクルト販売(株)
上越ヤクルト販売(株)
埼玉ヤクルト販売(株)
埼玉東部ヤクルト販売(株)
かぞヤクルト販売(株)
埼玉西ヤクルト販売(株)*
埼玉北部ヤクルト販売(株)
千葉県ヤクルト販売(株)*
城北ヤクルト販売(株)
葛飾ヤクルト販売(株)
西都ヤクルト販売(株)
東京ヤクルト販売(株)*
神奈川中央ヤクルト販売(株)
神奈川東部ヤクルト販売(株)
湘南ヤクルト販売(株)*

小田原ヤクルト販売(株)
厚木ヤクルト販売(株)
(株)ヤクルト東海*
(次の4販売会社を統括)
名古屋ヤクルト販売(株)
愛知中央ヤクルト販売(株)
三重ヤクルト販売(株)
岐阜ヤクルト販売(株)
東三河ヤクルト販売(株)
富山ヤクルト販売(株)*
(株)ヤクルト北陸*
七尾ヤクルト販売(株)
京滋ヤクルト販売(株)
近畿中央ヤクルト販売(株)*
大阪北部ヤクルト販売(株)
千成ヤクルト販売(株)
堺ヤクルト販売(株)
大阪東部ヤクルト販売(株)
南大阪ヤクルト販売(株)
奈良ヤクルト販売(株)
和歌山ヤクルト販売(株)*
神戸ヤクルト販売(株)
兵庫ヤクルト販売(株)
姫路ヤクルト販売(株)
淡路ヤクルト販売(株)
鳥取ヤクルト販売(株)
山陰ヤクルト販売(株)
岡山ヤクルト販売(株)
津山ヤクルト販売(株)
岡山県西部ヤクルト販売(株)
(株)ヤクルト山陽*
広島中央ヤクルト販売(株)
山口県東部ヤクルト販売(株)
香川ヤクルト販売(株)
徳島ヤクルト販売(株)
高知ヤクルト販売(株)
松山ヤクルト販売(株)
愛媛東部ヤクルト販売(株)
愛媛南部ヤクルト販売(株)
北九州ヤクルト販売(株)
福岡ヤクルト販売(株)
中央福岡ヤクルト販売(株)*
久留米ヤクルト販売(株)
大分ヤクルト販売(株)
佐賀県ヤクルト販売(株)
長崎ヤクルト(株)
佐世保ヤクルト(株)
五島ヤクルト販売(株)
熊本ヤクルト(株)
宮崎ヤクルト販売(株)
都城ヤクルト販売(株)
川内ヤクルト販売(株)
鹿児島ヤクルト販売(株)
鹿児島東部ヤクルト販売(株)
沖縄ヤクルト(株)*

海外事業所

台湾ヤクルト(株)
香港ヤクルト(株)
タイヤクルト(株)
韓国ヤクルト(株)
フィリピンヤクルト(株)
シンガポールヤクルト(株)
インドネシアヤクルト(株)
オーストラリアヤクルト(株)
マレーシアヤクルト(株)
ベトナムヤクルト(株)
インドヤクルト・ダノン(株)
ミャンマーヤクルト(株)
中国ヤクルト(株)
広州ヤクルト(株)
上海ヤクルト(株)
天津ヤクルト(株)
無錫ヤクルト(株)
ブラジルヤクルト商工(株)
メキシコヤクルト(株)
アメリカヤクルト(株)
ヨーロッパヤクルト(株)
オランダヤクルト販売(株)
ベルギーヤクルト販売(株)
イギリスヤクルト販売(株)
ドイツヤクルト販売(株)
オーストリアヤクルト販売(株)
イタリアヤクルト販売(株)

海外研究拠点

非営利法人
ヤクルト本社ヨーロッパ研究所

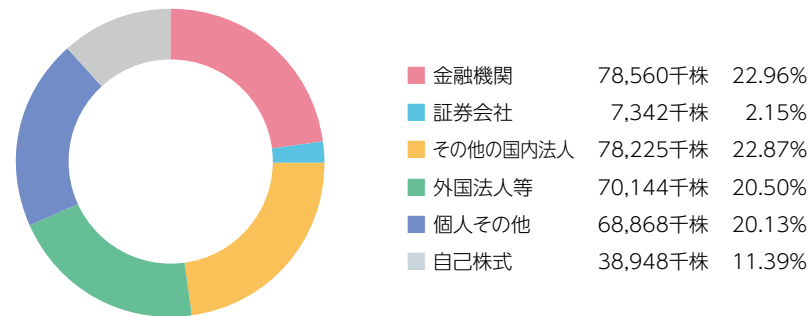
株式情報 (2024年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,300,000,000株
発行済株式総数	342,090,836株
株主数	103,109名

※2023年7月28日開催の取締役会決議により、2023年10月1日付で株式分割に伴う定款変更が行われ、発行可能株式総数は600,000,000株増加し、1,300,000,000株となっています。

所有者別分布状況



格付

格付会社 格付投資情報センター(R&I)
 種別 発行体格付
 格付 AA-
 格付の方向性 安定的

外部からの評価

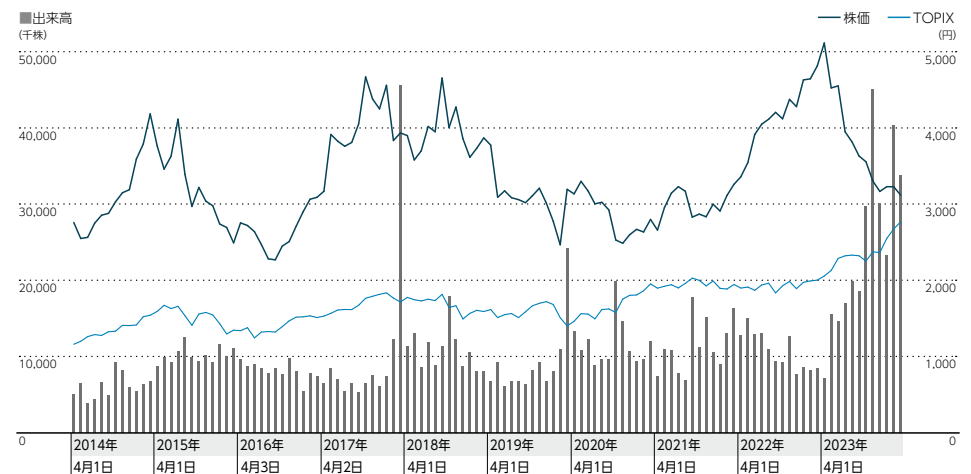


大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,768	11.63
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	12,984	3.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,826	3.16
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口	9,914	2.90
共進会	7,708	2.25
松尚株式会社	6,835	2.00
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	5,501	1.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,000	1.46
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,787	1.11
日本生命保険相互会社	3,393	0.99

※共進会は、当社の取引先であるヤクルト販売会社を会員とする持株会です。上表のほか、当社は自己株式38,948千株を保有しています。

株価および出来高の推移



※2023年9月30日を基準日として普通株式1株を2株に分割しました。基準日以前の株価は、分割後に換算して掲載しています。

人も地球も健康に

Yakult

株式会社ヤクルト本社

〒105-8660 東京都港区海岸1丁目10番30号

お問い合わせ先 広報室

T E L. (03)6625-8960(代表) F A X. (03)6747-8009

ウェブサイトアドレス <https://www.yakult.co.jp>

公開 2024年10月