

～今後の企業価値向上の考え方～

株式会社ヤクルト本社
代表取締役社長
成田 裕

Yakult

2026年5月12日

私たちの価値観

代田イズム



企業理念

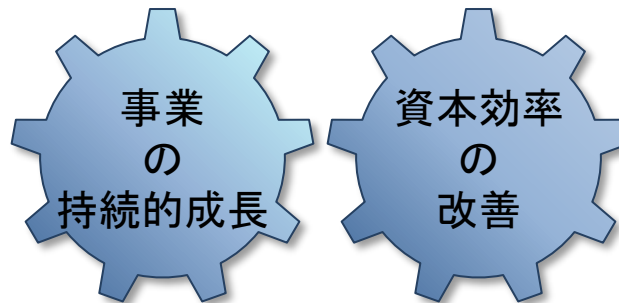
私たちは、生命科学の追究を基盤として、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します。

コーポレートスローガン

人も地球も健康に




社会的価値の創出
～世界の人々の健康への貢献～



適正なガバナンス体制

経済的価値の創出
～社会的責任と持続的な事業活動～

企業価値の向上

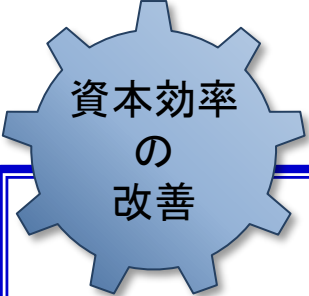


事業 の 持続的成長

- ・ 営業利益率の低下

飲料食品事業（日本）の低迷

1. 事業の再成長戦略の執行



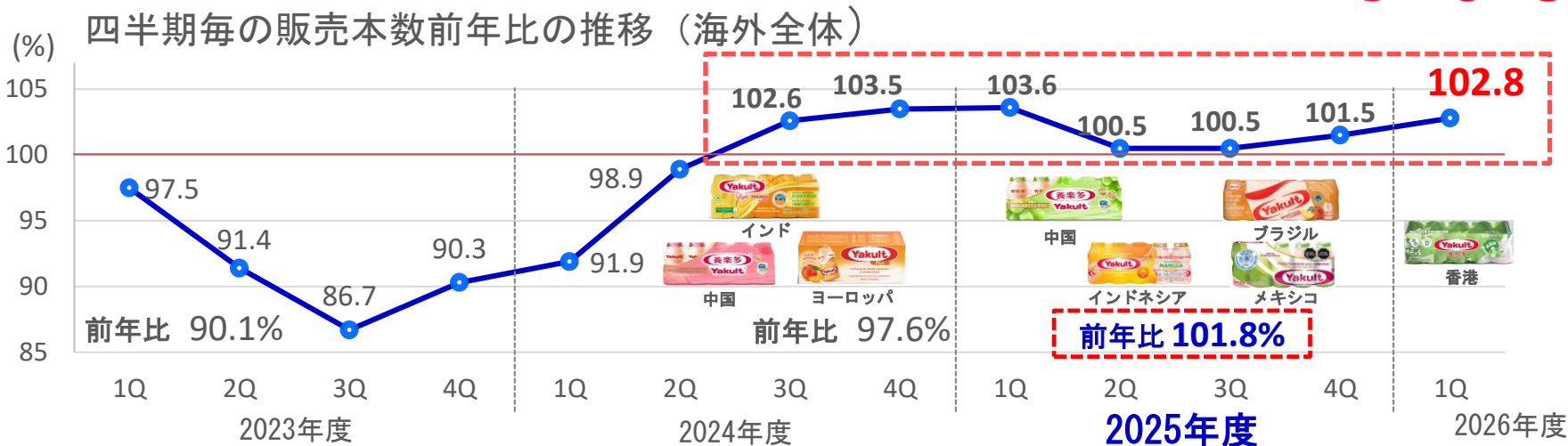
資本効率 の 改善

- ・ ROEの低下

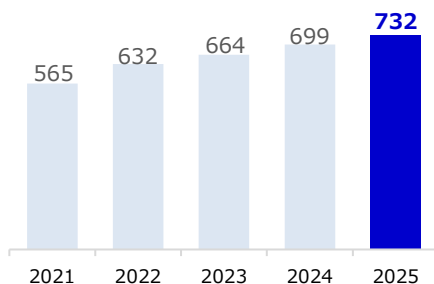
8.1% ⇒ 7.5%
(2025年3月期) (2026年3月期)

2. 資本コストを意識した経営

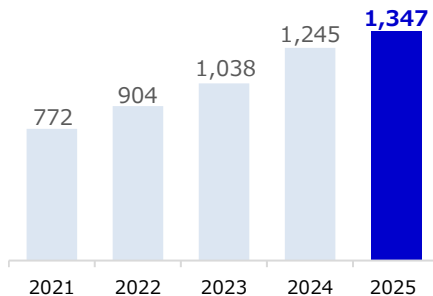
1. 事業の再成長戦略の執行 ~海外事業~



(千本/日) アメリカ



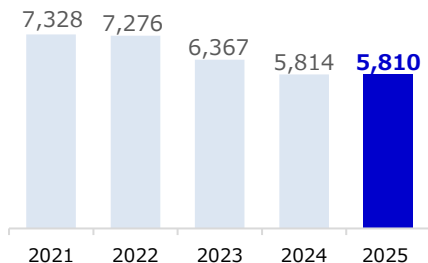
(千本/日) ベトナム



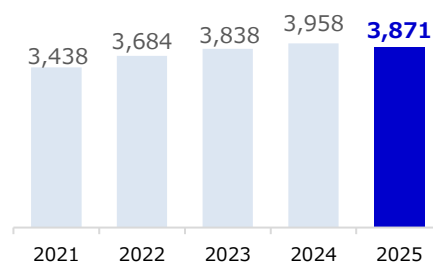
(千本/日) 中国
(広州ヤクルト+中国ヤクルト)



(千本/日) インドネシア



(千本/日) メキシコ



1. 事業の再成長戦略の執行 ～海外事業～



普及型商品の展開

香港



ベトナム



中国 (広州ヤクルト+中国ヤクルト)



「ヤクルト マスカット風味」 (2026年1月発売)

「ヤクルト ピーチ風味」 (2026年4月発売)

「ヤクルト マンゴー風味」 (2026年4月発売)

精力的な営業活動



価格改定

主要国では、
ブラジル (店頭 1月、宅配 2月)
メキシコ (2月)
インドネシア (1月) など

1. 事業の再成長戦略の執行 ~日本事業~



商品の**価値**を高める

お客さま**接点**の強化・拡大

商品政策

チャネル戦略

長年にわたる腸内細菌研究の成果

乳酸菌 シロタ株



「免疫機能維持」
表示の取得



他商品へ
拡大

ビフィズス菌 BY株



「菌数アップ」
(120億/本 ⇒ 200億/本)
「価格改定」
(100円/本 ⇒ 110円/本)

他商品の
価格改定検討

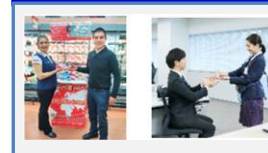
340万軒
のお客さま
Yakult DX

17万5千軒
の取引先

宅配



流通



お客さまの生活動線に合わせた
最適なチャネルミックスの提供

EC

Yakult Beautiens

Yakult
Wellness Online



100万人の
ユーザー

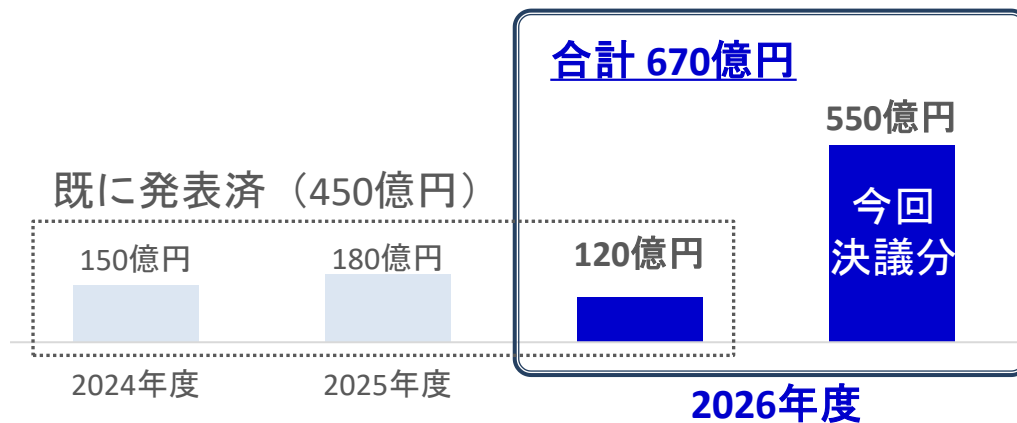
ヤクルト届けてネット

2. 資本コストを意識した経営（2026年度）



今期 **ROE 8%**、2030年度 **10%**を目指す

- 「中期経営計画」期間における **自己株式取得***の **今期中**の実施
※2030年度までに合計1,000億円
⇒ 今期中に **今回決議分550億円**を実施（合計670億円）



- 政策保有株式の縮減のスピードアップ**
⇒ 連結純資産比率5%に向かって **縮減を加速**

2. 資本コストを意識した経営（2027年度以降）

「企業価値向上委員会」を設置し、抜本的に戦略を再検討

（2026年11月の第2四半期決算発表にて公表予定）

検討テーマ

事業戦略

- ・ 商品政策・価格戦略
- ・ チャンネルミックスの考え方
- ・ ヤクルトレディのビジネスモデル
- ・ 日本における最適な生産体制づくり
コスト構造の見直し

資本政策

- ・ 政策保有株式の縮減
- ・ 非事業性資産（不動産含む）の見直し
- ・ 最適資本構成の検討と株主還元の実施
- ・ 事業戦略を踏まえたキャッシュ・
アロケーションの最適化

ガバナンス体制の強化

当資料に掲載されている過去の事実を除く、計画、予想などは、不確定な要因を含んでいます。

実際の業績は、さまざまな要因により、これら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

当資料のいかなる情報も投資勧誘を目的としたものではありません。また、弊社は当資料の内容に関し、いかなる保証をするものでもありません。

万一、この資料に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いません。