



# Integrated Report 2023

人も地球も健康に

**Yakult**

## Contents

## 02 目次・編集方針・外部からの評価

03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 目次

03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 編集方針

「統合報告書2023」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に、今回新たに発行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

2022年度(2022年4月1日～2023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「価値協創ガイドランス」
- ・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通知おきください。

## 外部からの評価



FTSE4Good



FTSE Blossom

FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative IndexS&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

## 用語解説

「従事者」とは、ヤクルトグループの事業に従事している者の総称です。個人事業主であるヤクルトレディ、ヤクルトビューティも含まれます。レポート内で「従業員」と記載している場合は、個人事業主を除く本社および国内外グループ会社の正社員、常勤嘱託社員、契約社員、派遣社員を指しています。「社員」とは、グループ名等の記載がない限り、ヤクルト本社の正社員、常勤嘱託社員(一部、契約社員、派遣社員を含む場合あり)を指します。

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

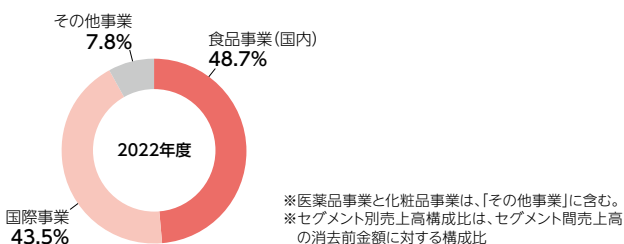
64 会社概要・株式情報

## ヤクルトの事業展開

## 事業概要

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、医薬品や化粧品事業も展開しています。

📌 セグメント別売上高構成比  
(連結)



## 食品事業

ヤクルトの創始者で医学博士の代田 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年には、「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。食品事業分野の商品は、「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。

- 乳製品乳酸菌飲料
- はっ酵乳
- 清涼飲料

## 医薬品事業\*

代田は、ヤクルトの創業当時から、予防医学だけでなく、治療医学も視野に入れていました。医薬品事業は1956年、乳酸菌の特性を生かした医薬品の開発や酵素の研究に着手し、1961年には医薬品原料用の酵素を中心とした製品の製造・販売を開始したことに始まります。現在は、抗がん剤等の医療用医薬品を中心に、医薬部外品にも事業活動の分野を広げています。

- 医療用医薬品(抗がん剤他)
- 指定医薬部外品
- 生化学製品・各種酵素剤(試薬・食品・産業用)

※2024年度以降は、開発中の品目を除き、新たな抗がん剤の開発には着手せず、当社の研究基盤である乳酸菌研究をベースに、マイクロバイオーマ領域で、医薬部外品や一般用医薬品、サプリメント等の開発に取り組む予定です。

## 国際事業

「世界の人々の健康を守りたい」という代田の願いを実現するために、ヤクルトが海外へと事業を広げていくことは自然な流れでした。1964年には、初の海外進出として、台湾ヤクルトが営業を開始しました。現在、「ヤクルト」はアジア・オセアニア、米州、欧州等、日本を含め40の国と地域で販売しています。

## 化粧品事業

ヤクルトの化粧品事業は、代田が乳酸菌培養液の美容的有効性を発見したことに始まります。1955年には化粧水および保湿クリームを発売し、1970年にヤクルトビューティによるお届けシステムを導入しました。ライフサイエンスでお肌の健康をたもつという考えのもと、基礎化粧品を中心とした商品を「ヤクルトビューティエンス」のブランドでお届けしています。

- 基礎化粧品
- 仕上化粧品
- 頭髮化粧品
- トイレタリー

## 商品の流通形態

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リングする子会社工場、その他の関係会社等を含め約140社で構成されています(海外を含めると約170社)。

## ルート担当者

自動販売機や小売店、給食等にルート担当者が商品を納品

## ヤクルトレディ(YL)

1963年に導入した独自の宅配組織で、「Yakult(ヤクルト)1000」などの食品および化粧品等をお客さまへお届け。「センター」は、商品のストックヤード、YLの情報共有の場であり、地域におけるお客さまとの重要な接点となっている。

## ヤクルトビューティ(YB)

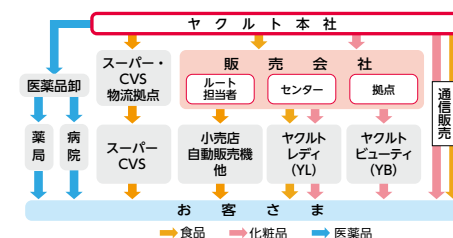
化粧品の訪問販売のほかエステ等も行う。「拠点」は、商品のストックヤード、YBの情報共有の場となっている。

## ヤクルト届けてネット

ヤクルト独自の宅配専用ウェブ受注システム

## Yakult Wellness Online(ヤクルトウェルネスオンライン)

ヤクルトグループの健康食品やサプリメントなどの商品を販売するECサイト



## 海外事業所(2023年3月31日現在)

ヤクルトは、現地生産・現地販売を基本とする「現地主義」でグローバルに事業を展開しています。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。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。

## 📌 39の国と地域

アジア・オセアニア			米州		欧州			
台湾	シンガポール	マレーシア	オマーン	ブラジル	アメリカ	オランダ	ルクセンブルク	マルタ
香港	ブルネイ	ニュージーランド	バーレーン	メキシコ	カナダ	ベルギー	スペイン	スイス
タイ	インドネシア	ベトナム	カタール	ウルグアイ	ペリージ	フランス	アイルランド	デンマーク
韓国	オーストラリア	インド	クウェート			イギリス	オーストリア	
フィリピン	中国	アラブ首長国連邦	ミャンマー			ドイツ	イタリア	

※現地生産・現地販売を基本とし、一部近隣から製品を供給して販売しています。  
※地域別・営業開始順に記載

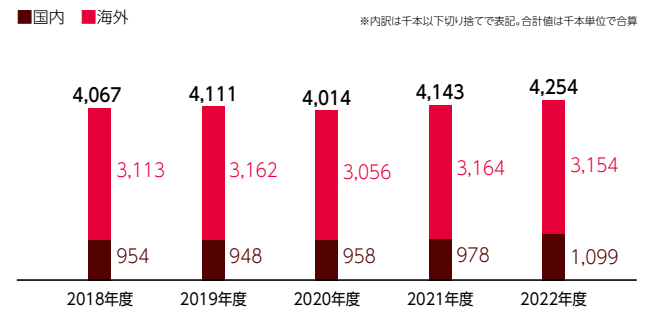
**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト**
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

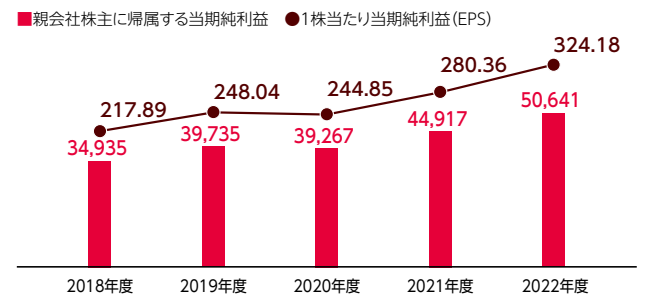
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

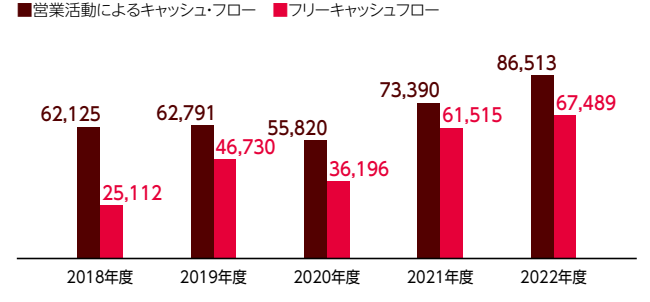
📌 **グローバル乳本数(国内・海外)** (万本/日)



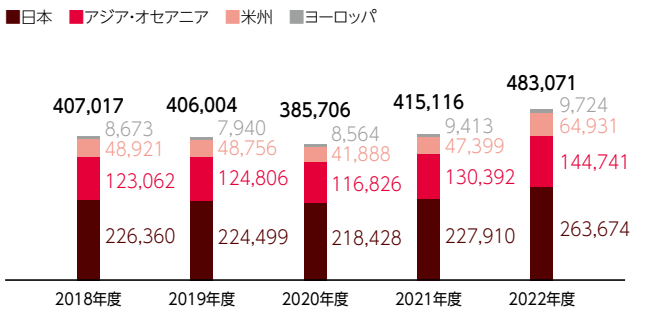
📌 **親会社株主に帰属する当期純利益** (百万円) / **EPS** (円)



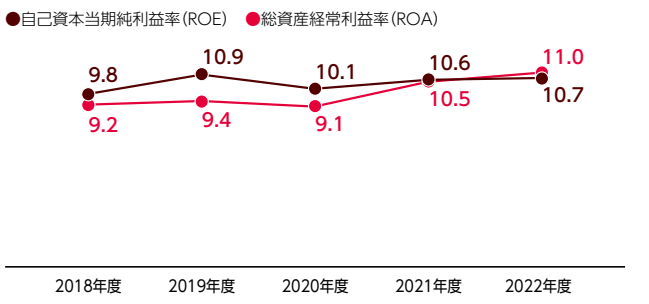
📌 **営業活動によるキャッシュ・フロー** (百万円) / **フリーキャッシュフロー** (百万円)



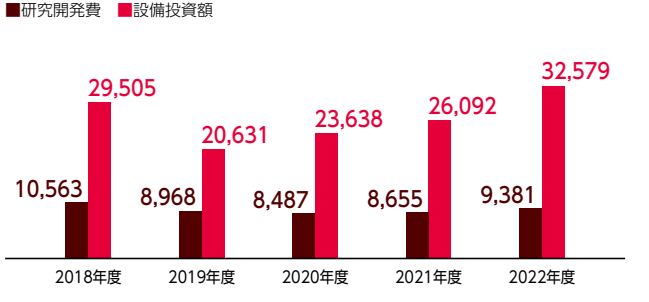
📌 **地域別売上高** (百万円)



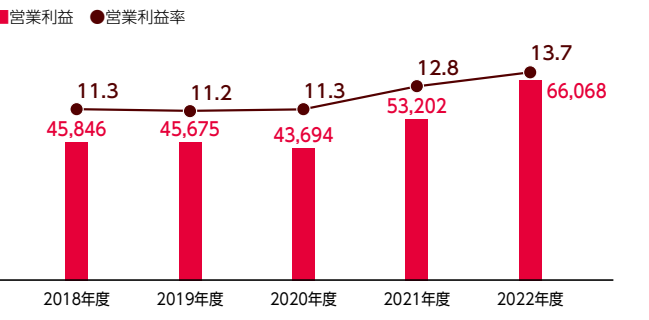
📌 **ROE (%) / ROA (%)**



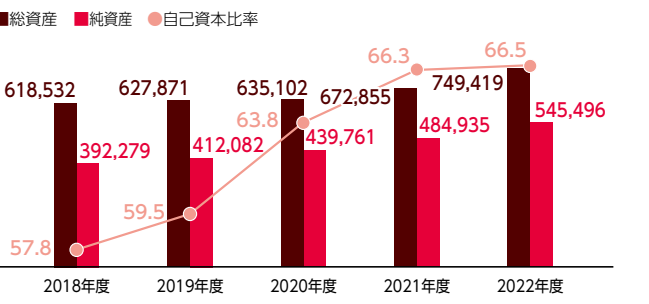
📌 **研究開発費** (百万円) / **設備投資額** (百万円)



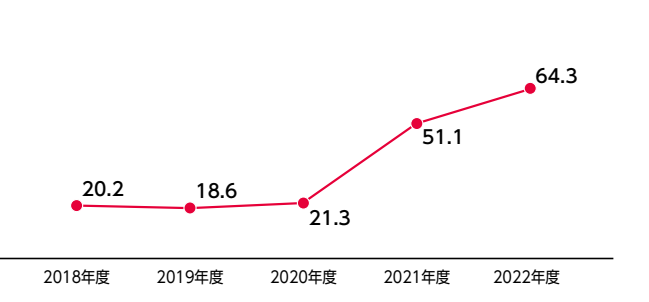
📌 **営業利益** (百万円) / **営業利益率** (%)



📌 **総資産** (百万円) / **純資産** (百万円) / **自己資本比率** (%)



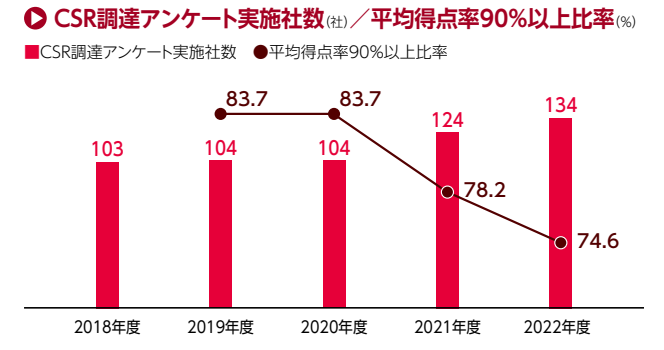
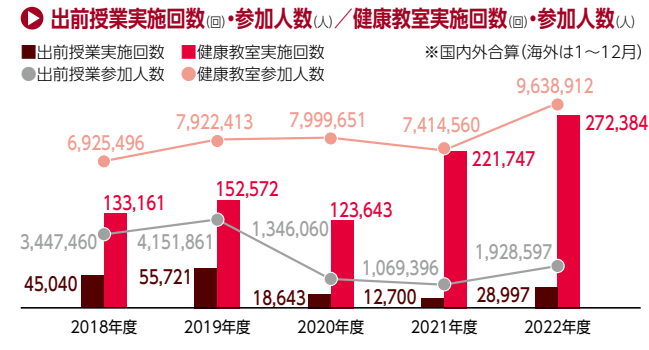
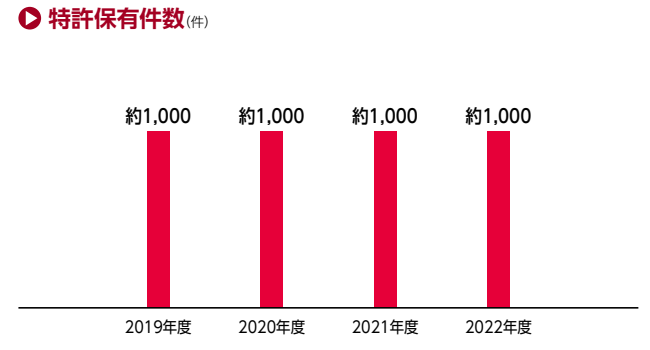
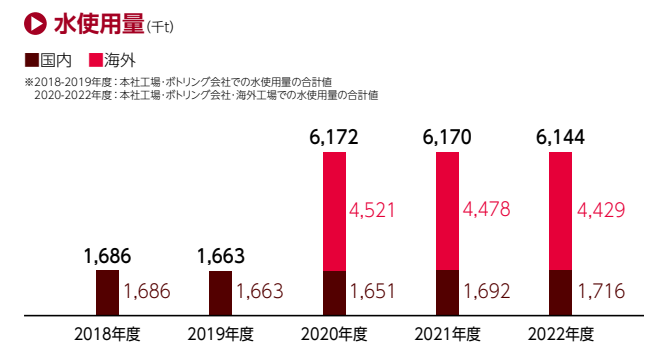
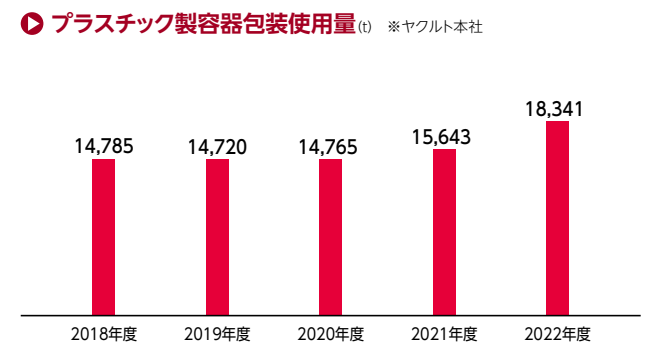
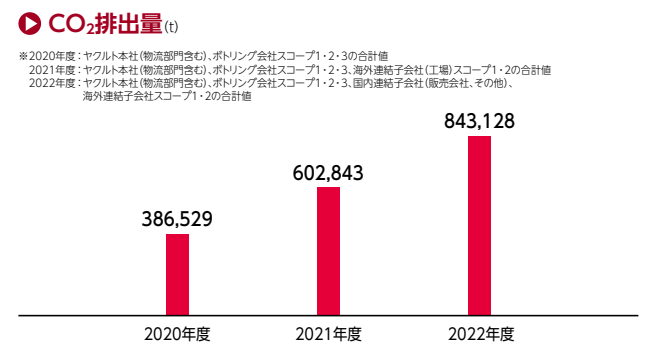
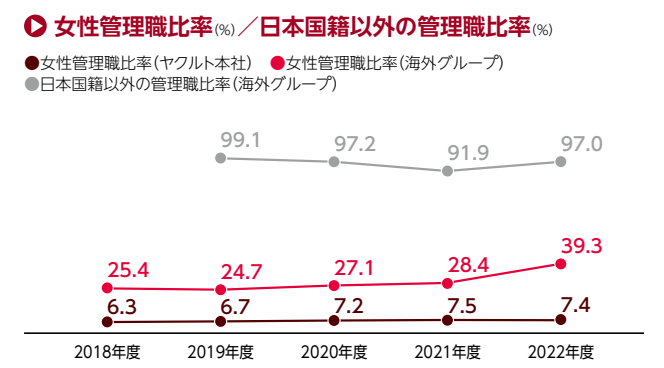
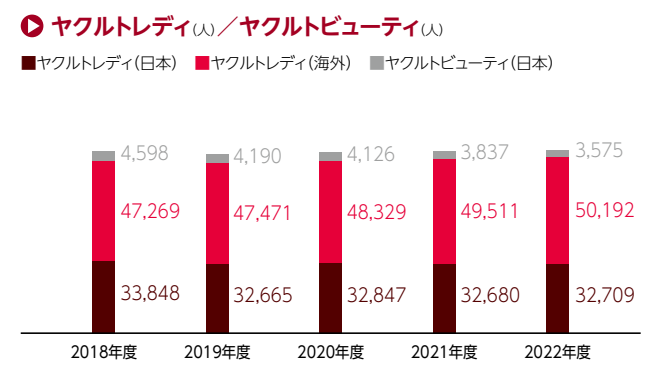
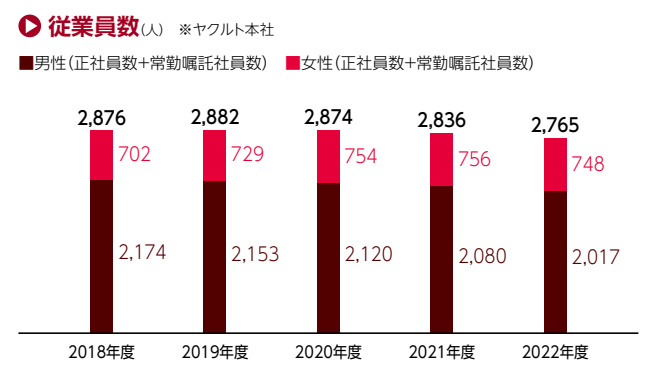
📌 **総還元性向** (%)



**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト**
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

**非財務ハイライト**



**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ**
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## トップメッセージ



# 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に進化します

代表取締役社長 **成田 裕**

### 普遍的な価値「健康」をお届けする事業を進化させる

ヤクルトグループの事業活動の原点には、日本だけでなく世界に共通する、そしていつの時代も変わらない「人々の健康を願う気持ち」があります。

創始者・代田 稔は、幼い頃、コレラやチフスが流行し、細菌感染症で苦しむ人々を目のあたりにし、「このような状況を改善したい」という想いを抱いていました。その後、研究の道に進む中で微生物に着目し、1930年に、生きて腸までとどき有用なはたらきをする「乳酸菌 シロタ株」の強化培養に成功し、1935年に乳酸菌飲料「ヤクルト」を世に送り出しました。

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は「代田イズム」と呼ばれ、事業を通して日本国内だけではなく海外にも広がり、現在、日本を含む40の国と地域で1日当たり約4,000万本の乳製品をご愛飲いただいています。

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ**
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経験し、今、人々は「健康」の大切さを実感しています。「健康」の価値は、いかなる時代においても変わりませんが、創業当時と現在では、「健康」の意味するものは大きく変化しています。世界を見渡してみますと、「健康」に関する社会課題に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、宇宙科学などは、これまでにない革新を遂げています。ダイナミックに変化する社会の中で、私たちには「代田イズム」の継承とともに、未来の社会課題や健康課題に対応できるよう事業の枠組みを進化させることが求められます。

このような考えのもと、当社グループは2030年度の「目指す姿」を明らかにした、長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」を策定し推進しています。同ビジョンでは、「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、医薬品、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したヘルスケアカンパニーへと領域拡大を図ります。



**高付加価値商品を軸とする成長戦略をグローバルに展開**

長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の達成に向けて、ヤクルトグループは中期経営計画(2021-2024)を推進しています。この中期経営計画は、ヘルスケアへの関心の高まりや消費者ニーズ・需要などを「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。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。

中期経営計画の2年目となる2022年度は、「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」などの高付加価値商品が実績を牽引しました。国内乳製品全体の販売本数は、大幅に増加、23年ぶりに1日当たり1,000万本を上回りました。これまでヤクルトは、乳酸菌研究において「整腸」や「免疫」など、病気を予防する「Wellness」領域を中心に取り組んできました。昨今の研究により、ストレス・睡眠などに関連した「健康な人をより健康に」する「Well-being」領域にも対象を広げています。「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の開発により、新たな市場にコンタクトし、愛飲者層を広げることができました。連結売上高、利益は過去最高となり、さらに、2022年度終了時点で2024年度までの計画を前倒しで達成しました。

こうした状況を踏まえて、2023年5月に2024年度の目標と中長期的な成長シナリオを一部修正しました。修正目標では、連結売上高、連結営業利益をより高く設定するとともに、収益性の改善や効率性を示す経営指標を打ち出しています。2024年度以降の中長期的な成長シナリオでは、乳製品の生産体制強化と「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の市場拡大を基本戦略としています。国内飲料食品では、乳製品全体の拡大、生産体制能力増強および高付加価値商品の伸長、海外飲料食品では、アジア地域の成長回帰やアメリカでの生産体制強化や市場づくり、欧米への「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」などの高付加価値商品の導入を検討します。さらに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。今後の成長が見込まれる「植物素材利用食品」の開発・上市のほか、ヤクルト中央研究所が保有する機能性素材を活用した事業展開への着手や化粧品事業の新たなチャネル展開などを進めます。

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 **トップメッセージ**

09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]

21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

**「人も地球も健康に」をスローガンに、サステナビリティ経営を推進**

企業の社会的責任であるサステナビリティに関する取り組みに経営資源を効率的に投下するために、ヤクルトグループでは2020年度から6つのマテリアリティ(重要課題)を特定して活動しています。環境面では「気候変動」「プラスチック容器包装」「水」、社会面では「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」を挙げています。

マテリアリティを中心にESG課題に取り組むことで、社会の一員としての責任を果たしていきます。

E(環境)については、コーポレートスローガンに「人も地球も健康に」を掲げる企業として全社をあげて取り組んでいます。「環境アクション(2021-2024)」を策定し、脱炭素社会の実現、資源循環できる容器包装への転換、水使用量の削減、廃棄物の削減、生物多様性の保全と活用などについて、行動目標を定めて推進しています。

S(社会)については、これまでの蓄積を生かしたイノベーションによる価値創造に挑戦しています。当社ならではの乳酸菌や有用微生物に関する研究成果を活用し、新しい可能性を追究しています。また創業以来の地域社会に根差した事業活動を展開しながら、地域の健康づくりや地域特有の課題解決への貢献を目指しています。さらに「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」といった企業の社会的責任を果たすための取り組みをサプライチェーン全体で推進しています。

G(ガバナンス)については、「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する」をテーマに、さらなる体制強化を目指しています。取締役会の実効性の向上、経営の透明性と公平性の向上、ダイバーシティの推進、TCFD提言への対応、タイムリーでグローバルな情報開示の強化など、さまざまな課題に取り組んでいます。

**「人」を主役とする経営で、さらなる価値創造へ**

ヤクルトグループの価値創造の源泉は、「人」であると考えています。その象徴が、宅配システムの要であるヤクルトレディです。当社グループの事業は、ヤクルトレディなしには語れません。現在、全世界で約8万人のヤクルトレディが活躍しています。処遇の改善、労働環境の整備、教育の充実などの施策を通じて、ヤクルトレディによる宅配組織の基盤を強化して、「ヤクルト」の魅力をより多くの方に伝えていきます。

一方、社員においても一人ひとりを大切な「資本」と捉え、それぞれが能力を発揮し、活躍してもらうためには、どのようにしたら良いかを常に考えています。雇用の安定や社員教育、女性活躍などの多様性やワークライフバランスを推進するとともに、お客さまに健康をお届けする会社として「健康経営」に取り組んでいます。これからも社員やヤクルトレディをはじめとする「人」が、健康で生き生きと働き続けることができる環境づくりに注力していきます。

**ステークホルダーの皆さまとともに、持続的な成長を目指す**

ヤクルトグループは、ステークホルダーの皆さまとのつながりをより一層深めながら、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まいります。

重要なステークホルダーである株主、投資家の皆さまと、これまで以上に積極的な対話を推進し、当社グループへの理解を深めていただくためのツールとして、財務・非財務情報をまとめた統合報告書を新たに発行しました。本ツール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介し、持続的かつ建設的な関係を築いていきます。

世界の一人でも多くの人々に健康をお届けするために、これからも「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に挑戦していきます。皆さまには、引き続き、ご期待・ご支援をいただきますようお願い申し上げます。



Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
- 10 ヤクルトの価値観
- 11 価値創造の歴史
- 12 歴史を通じて培った強みの源泉
- 13 長期ビジョンの実現に向けて
- 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
- 16 マテリアリティと環境ビジョン
- 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略**
- 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
- 23 中期経営計画(2021-2024)
- 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
- 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
- 32 重点テーマの進捗：  
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
- 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
- 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
- 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
- 45 人材戦略
- 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
- 51 コーポレートガバナンス
- 55 サステナビリティ・ガバナンス
- 56 役員一覧
- 58 コンプライアンス
- 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# 価値創造ストーリー

「健康」を軸とする独自の事業を展開するヤクルトが、どのような考えのもとに生まれ、成長し、そして、これまでに積みあげてきた財務・非財務資本を生かして、ステークホルダーの皆さまに何を提供しようとしているのか—。ここでは、ヤクルトの価値創造の実績とビジョンをご紹介します。



- 10 ヤクルトの価値観
- 11 価値創造の歴史
- 12 歴史を通じて培った強みの源泉
- 13 長期ビジョンの実現に向けて
- 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
- 16 マテリアリティと環境ビジョン
- 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観**
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## ヤクルトの価値観

世界の人々の健康を守りたい——。ヤクルトの創始者・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。

時代も国境もこえ、世界中から信頼されるヤクルトであり続けるため、私たちはこれからも代田イズム・企業理念・コーポレートスローガンを大切にしていきます。

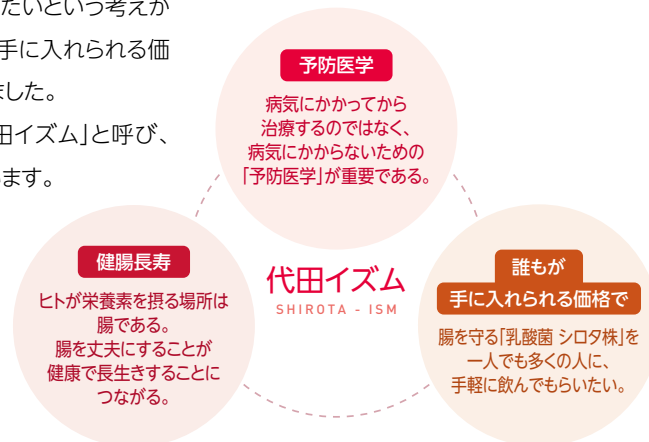
### ヤクルトの原点

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。その当時の日本は、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ました。こうした現実を胸を痛め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、病気に罹らないようにする「予防医学」を志し、微生物研究の道に入ります。そこで、乳酸菌が腸内の悪い菌を抑えることを発見し、生きたまま腸に到達する乳酸菌の強化培養に成功しました。それが、「乳酸菌 シロタ株」です。その後、一人でも多くの人々に、腸内で有用なはたらきをする「乳酸菌 シロタ株」を摂取してもらうため、有志とともに安価でおいしい乳酸菌飲料として製品化。こうして1935年に、乳酸菌飲料「ヤクルト」が誕生しました。

### 代田イズム

代田は、病気になってから治療するのではなく病気に罹らないようにする「予防医学」、腸を丈夫にすることが健康で長生きにつながる「健腸長寿」、そのために「乳酸菌 シロタ株」を一人でも多くの人に手軽に飲んでもらいたいという考えから「誰もが願う健康を誰もが手に入れられる価格で」提供することを提唱しました。

ヤクルトではこれらを「代田イズム」と呼び、すべての事業の原点としています。



### 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

### 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。

### 時代をこえて受け継がれるもの

商品は、店頭での販売のほか、真心を込めてお客さまにお手渡しすることができる「宅配」という方法でお届けしています。この「宅配」は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います。そして「真心」「感謝」「人の和」「正直・親切」「普及の心」「宅配の心」は、時代をこえた普遍のものとして、現在のヤクルトに脈々と受け継がれています。

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

**11 価値創造の歴史**

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]

21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

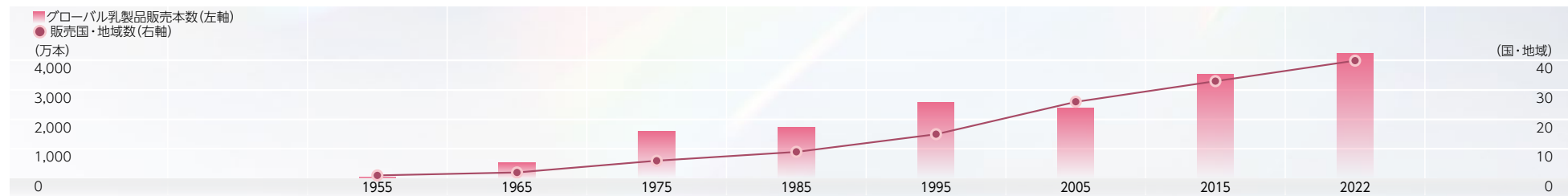
## 価値創造の歴史

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り、企業グループとして着実に成長してきました。

### ヤクルトのあゆみ



▶ 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。



Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉**
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## 歴史を通じて培った強みの源泉

「プロバイオティクスの研究から生まれた商品」「商品を真心とともに直接お客さまにお届けする独自システム」「次世代の商品づくりの基盤となる研究開発活動」。  
 ヤクルトは、創業から蓄積してきたこれら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。

### 【商品力】 プロバイオティクスのパイオニアとして約90年

ヤクルトは、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。今日では、飲料食品の垣根を越え、医薬品、化粧品事業へ活動の場を広げています。



### 【ヤクルトレディシステム】 どこでも地域密着

ヤクルトは主に宅配と店頭での2つのチャネルで商品を提供しています。その宅配チャネルを担っているのがヤクルトレディです。ヤクルトレディの強みは、お客さまとの直接的なコミュニケーションを図り、生きた「乳酸菌 シロタ株」の価値をお伝えし、毎日1本の継続飲用をお勧めしながらお手渡しするところにあります。この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。



### 【ダイナミックな研究開発力】 将来の競争力の源泉

研究開発活動は、未来にわたり健康を増進する商品を生み出す強力な基盤です。研究開発部門では、食品、医薬品、化粧品、その他分野において基礎素材の開発、応用を目指した生命科学の基礎研究を追究しています。



**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 **価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 **長期ビジョンの実現に向けて**
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 **価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 **価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## 長期ビジョンの実現に向けて

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。



**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 **ヤクルトグループの経営資源と強み**
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## ヤクルトグループの経営資源と強み

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。



### 非財務資本

製造資本	知的資本	人的資本
<p><b>グローバルな生産・販売体制</b></p> <p>国内：<b>12工場</b> 海外：<b>28工場</b> 国内：販売会社<b>101社</b> 海外：<b>29事業所</b></p>	<p><b>長年のプロバイオティクス研究とエビデンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●1930年：乳酸菌の強化培養に成功 プロバイオティクス研究<b>90</b>年以上</li> <li>●中央研究所、ヨーロッパ研究所を拠点にした研究体制</li> </ul>	<p><b>創業の精神に基づく経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「代田イズム」の継承と事業活動における実行</li> <li>●創始者から伝わる精神 「真心」「感謝」「人の和」</li> </ul>
<p><b>「安全・安心」な製造技術</b></p> <p>長年培った発酵、培養技術と、高い「ヤクルト品質」 HACCP：<b>20工場</b>、ISO22000：<b>19工場</b>、ISO9001：<b>19工場</b></p>	<p><b>人の健康に役立つ機能素材と商品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●さまざまな健康機能を有する「乳酸菌 シロタ株」</li> <li>●国内外：保有特許件数 約<b>1,000</b>件</li> <li>●国内：特定保健用食品<b>12</b>品目 (おなかの健康に関するもの<b>9</b>品目) <small>※2023年12月時点の販売商品</small></li> </ul>	<p><b>グローバルでの雇用機会創出と多様性</b></p> <p>国内：約<b>1.5万人</b> 海外：約<b>2.5万人</b>のグループ従業員 国内：約<b>3.3万人</b> 海外：約<b>5.0万人</b>のヤクルトレディ</p>
<p><b>グローバルに広がるチルド物流</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●チルド機能を完備した輸送方法</li> <li>●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</li> </ul>	<p><b>ヤクルト独自のビジネスモデル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「ヤクルトレディ」による宅配システム</li> <li>●ヤクルト容器の立体商標</li> </ul>	<p><b>個の成長と「健康経営」の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人材育成投資 (41千円/人 研修費用)</li> <li>●「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500～」の<b>6</b>年連続認定取得</li> </ul>

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み**
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

非財務資本



財務資本



### 自然資本

#### 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環境ビジョンを策定

#### 農産物原料使用への責任

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

#### 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

### 社会関係資本

#### 強固な顧客接点と「安全・安心」な地域づくり

- 世界に広がるヤクルトレディによる対面顧客網
- 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)

#### サプライヤーと協働するCSR調達

- 「CSR調達方針」「ヤクルトグループ サプライヤーCSRガイドライン」の策定
- Sedex等を活用したサプライチェーン情報の可視化とリスク管理の強化

#### 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**3.5万**回、海外：約**28万**回、計約**1,211万**人が参加(2022年度)  
※海外は1~12月

### 財務資本

#### 安定した財務基盤

- 自己資本比率：**66.5%**
- D/Eレシオ：**0.15**倍
- 信用格付：**AA-**  
(格付投資情報センター(R&I))

#### 高い収益性

- 連結営業利益率：**13.7%**
- ROE：**10.7%**

#### 持続的な事業成長

- CAGR：**4.2%**  
(対象期間：2012年から2022年の11年間)

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン**
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# マテリアリティと環境ビジョン

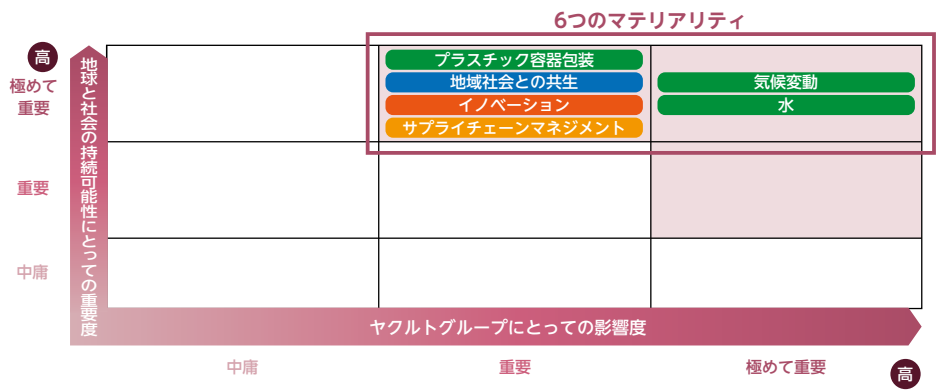
ヤクルトは、コーポレートスローガン「人も地球も健康に」のもと、企業理念および「人と地球の共生社会」の実現を目指し、当社グループのみならず、地球や社会の持続可能性を高める取り組みを推進しています。

## マテリアリティ(重要課題)の特定

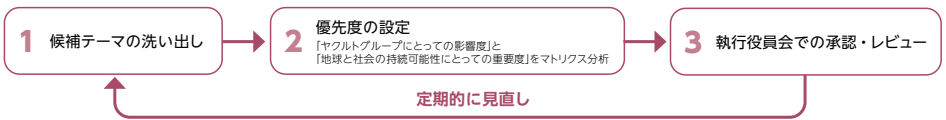
ヤクルトでは、サステナビリティを高めるためのマテリアリティ(重要課題)の特定にあたり、部門を横断した検討ワーキンググループを立ち上げ、「環境」「社会」「ガバナンス」「事業」の観点から項目をリストアップして、「ヤクルトグループにとっての影響度」と「地球と社会の持続可能性にとっての重要度」の2軸でマッピングし、各軸を「極めて重要」「重要」「中庸」に区分してマトリクス分析を進めました。IPCC\*1やWEF\*2等の報告書も参考にし、さらには株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所のご協力も得ながら議論した結果、6つのマテリアリティを特定しました。

なお、今回特定したマテリアリティについては、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伺いながら定期的に見直ししていくことを検討します。

\*1 IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change(気候変動に関する政府間パネル)  
\*2 WEF：The World Economic Forum(世界経済フォーラム)



## マテリアリティ特定プロセス



## マテリアリティを通じたSDGsへの貢献

ヤクルトグループの事業活動はSDGs17目標の達成に広く関わりますが、中でも「3 すべての人に健康と福祉を」の目標は、企業理念の実現を目指す、当社の事業そのものです。また、当社グループが特定した「マテリアリティ」に関わりが深いSDGs目標は以下の8つと捉えています。



### マテリアリティとSDGsの関係性

 <b>イノベーション</b> 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乳酸菌や有用微生物の研究成果の活用や、外部リソースとの協働による新しい可能性の追求を継続し、健康課題や社会課題の解決につながる商品やサービスを展開していきます。	 <b>地域社会との共生</b> 事業を展開するそれぞれの地域の文化や慣習を尊重し、「安全・安心」で健康な地域づくりに貢献するとともに、地域特有の社会課題に対しても、地域の皆さまとの対話を重ねながら、課題解決に向けて積極的に取り組む見直しを推進していきます。	 <b>サプライチェーンマネジメント</b> 「安全・安心」で高品質な商品づくりは、持続可能なサプライチェーンの存在がなければ成り立ちません。人権、労働、環境、腐敗防止といった企業の社会的責任を、サプライチェーンで具体的なアクションとして見える化しながら、推進していきます。
 <b>気候変動</b> 資源の枯渇や自然災害等、気候変動に伴うさまざまな問題に対して、さらなる省エネ推進や再生可能エネルギーの積極的導入等を行うとともに、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量を削減していきます。	 <b>プラスチック容器包装</b> プラスチックごみや資源リサイクル等の問題に対して、容器包装へのプラスチック使用量削減や資源循環しやすい素材への転換を図るほか、生産工程で使用するプラスチック製梱包材の再利用等を推進していきます。	 <b>水</b> 水需給の不均衡や水災害の発生等の問題に対して、生産拠点の水リスクに対応する管理を行い、水使用量の削減に向けて取り組むとともに、水資源の保全および持続的利用を推進していきます。



Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

**16 マテリアリティと環境ビジョン**

18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

ヤクルトグループ環境ビジョン

ヤクルトグループは、地球環境へのマイナスの影響を減少させ、プラスの影響を与える取り組みを推進していくために、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、バックキャスト思考に基づいた中短期のマイルストーンも策定して、実効性のある取り組みを推進していきます。



● 環境ビジョン2050

**「人と地球の共生社会を実現する  
バリューチェーン環境負荷ゼロ経営」**  
2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロ（スコープ1・2・3）を目指します。

● 環境目標2030

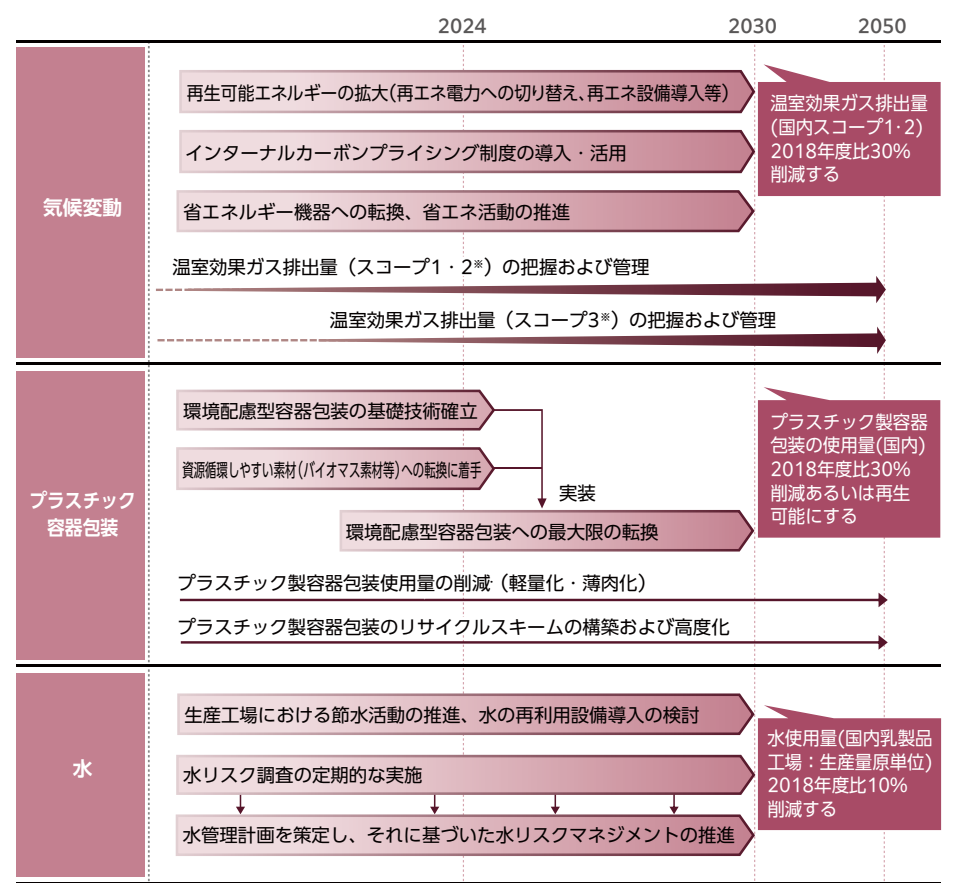
環境に関する3つのマテリアリティについて、「環境ビジョン2050」実現に向けた中期的マイルストーンとして「環境目標2030」を策定し、推進しています。

<p><b>気候変動</b></p> <p>温室効果ガス排出量(国内スコープ1・2)を 2018年度比 <b>30%削減</b> する</p> <p><b>取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ活動の推進や再生可能エネルギーの導入</li> <li>カーボンマネジメントの推進 等</li> </ul>	<p><b>プラスチック容器包装</b></p> <p>プラスチック製容器包装の使用量(国内)を 2018年度比 <b>30%削減</b> あるいは<b>再生可能</b>にする</p> <p><b>取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環しやすい容器包装への転換</li> <li>容器包装の素材変更による環境負荷低減 等</li> </ul>	<p><b>水</b></p> <p>水使用量(国内乳製品工場：生産量原単位)を 2018年度比 <b>10%削減</b> する</p> <p><b>取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水管理計画の策定による持続可能な水資源の使用体制の整備</li> <li>節水施策等の推進による水使用量の削減 等</li> </ul>
---	--	---

**【環境アクション(2021-2024)】**  
「環境アクション(2021-2024)」は「環境目標2030」を達成するための短期的マイルストーンとして定められました。環境面のマテリアリティに加え、「廃棄物」「生物多様性」に関する目標も定めています。  
▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「環境アクション(2021-2024) (P.25)」

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」を新設。「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

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
  - 21 価値創造戦略
    - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
    - 23 中期経営計画(2021-2024)
    - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
    - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
    - 32 重点テーマの進捗：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
    - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
    - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
    - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
    - 45 人材戦略
    - 48 地域コミュニティ戦略
  - 50 価値創造基盤
    - 51 コーポレートガバナンス
    - 55 サステナビリティ・ガバナンス
    - 56 役員一覧
    - 58 コンプライアンス
    - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

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

人々の健康意識のさらなる高まりとニーズの多様化、今後の科学技術の発展を踏まえて、ヤクルトは、2030年までに「目指すべき姿」を明らかにした長期ビジョンを策定し、全社をあげて取り組んでいます。

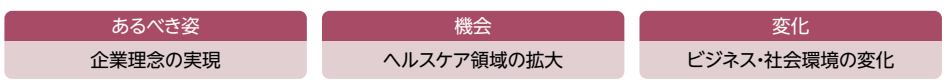
## 策定の背景

### 健康概念の変化・領域の多様化

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が、現代は「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」なども健康の概念として認識されています。加えて、新型コロナウイルス感染症の出現は、「ウイルスに負けない身体づくり」など、世界の人々の健康に対する関心をさらに高めました。また、「超高齢社会の到来」などの環境変化から、ヘルスケア領域が広がりソリューションの多様化も進んでいます。健康に関するさまざまな商品・サービスが生まれ、日本国内では、2030年に37兆円の市場規模になるといわれています。

## 概要

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。



**目指す姿**

## Yakult Group Global Vision 2030

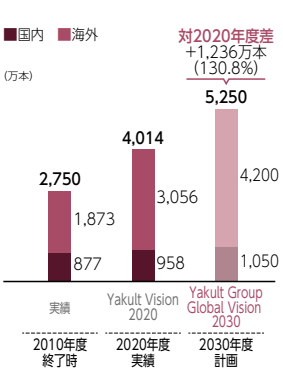
### 世界の人々の健康に貢献し続けるヘルスケアカンパニーへの進化

定性目標	世界の一人でも多くの人々に健康をお届けする	一人ひとりに合わせた「新しい価値」をお客さまへ提供する	人と地球の共生社会を実現する
重点テーマ	グローバル展開の強化	事業領域の拡大	環境課題への対応

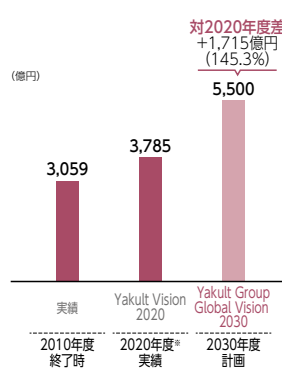
## 定量目標

グローバル乳本数	5,250万本/日 (国内1,050万本/日、海外4,200万本/日)
連結売上高	5,500億円
連結営業利益	800億円 (連結営業利益率14.5%)

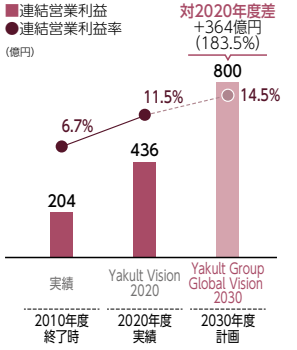
### ▶ グローバル乳本数



### ▶ 連結売上高



### ▶ 連結営業利益・連結営業利益率



※収益認識基準適用後

- 2030年度計画では、海外飲料食品を引き続き成長させるとともに、国内飲料食品の収益性をさらに向上させていきます。  
**【海外飲料食品】**「深耕と拡大」の推進と新たな成長モデルの構築を図る。  
**【国内飲料食品】**多様化するお客さまのニーズに応える新たな商品やサービス開発に積極的に挑戦し、需要獲得を目指す。
- 上記に加えて新しい領域への拡大により、持続的な成長の実現を目指します。

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」**
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

重点テーマ

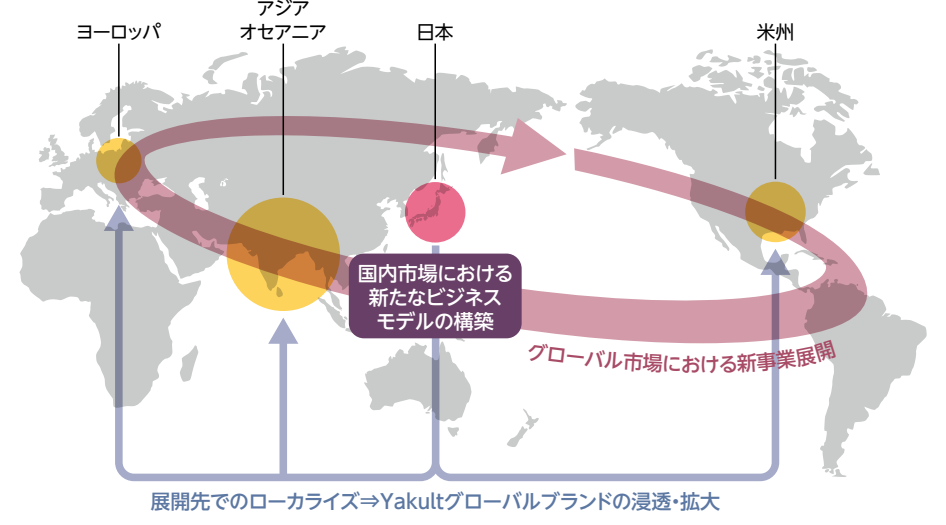
①グローバル展開の強化

ヤクルトは、「代田イズム」の一つである「健腸長寿」の考えを世界に広げるといふ想いのもと、1964年の台湾を皮切りに国際事業を始め、現在では日本を含め40の国と地域に進出するグローバル企業となりました。しかし、「ヤクルト」の販売が可能な人口は、世界の総人口の29%をカバーしているに過ぎません。

グローバル展開の強化とともに、ECなどの新たなチャネルへの対応、進出した国や地域に合わせた新たなビジネスモデルの構築を進めることで、誰もが当社商品を手に入れやすい環境をつくり、「Yakult」をさらなるグローバルブランドに発展させていきます。

**世界の一人でも多くの人々に健康をお届けする**

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

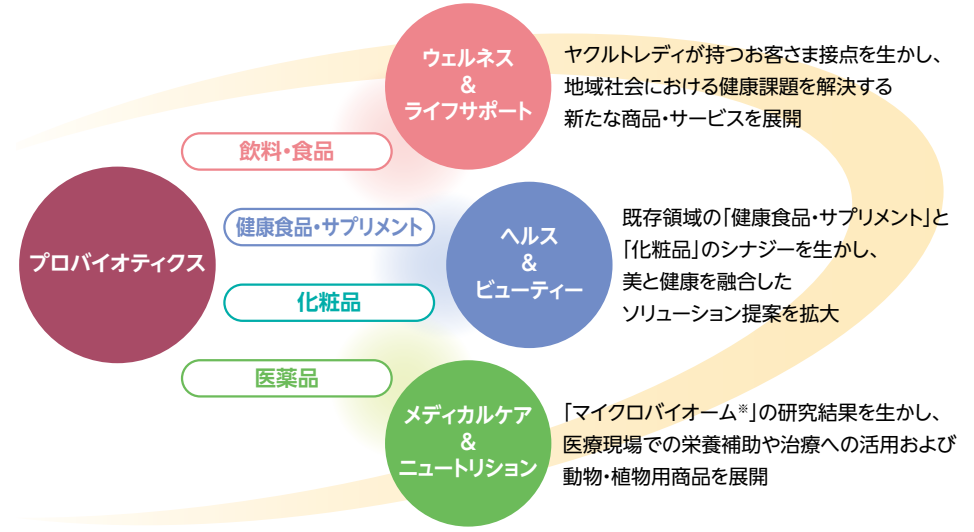


②事業領域の拡大

ヤクルトは、プロバイオティクスから事業を発展させ、現在では「飲料・食品」「健康食品・サプリメント」「化粧品」「医薬品」という4つの事業に領域を広げています。これらの事業領域を起点として、今後はさらに、新しい3つの健康価値領域に展開し、「ヘルスケアカンパニー」への進化を目指します。

**一人ひとりに合わせた「新しい価値」をお客さまへ提供する**

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



\*土壌や腸内といった特定の環境に生息する微生物の集団全体とそのゲノム情報を指す言葉

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

## 21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

## 50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

## ③環境課題への対応

私たちヤクルトは、「人も地域も健康に」をコーポレートスローガンとして掲げ、2021年には「ヤクルトグループ環境ビジョン」を策定し、全社をあげて環境課題に取り組んでいます。

具体的には、「気候変動」「プラスチック容器包装」「水」の3つの分野において環境負荷低減の取り組みを進めており、地域社会との共生と環境との調和を図ることで、持続可能な社会の実現に貢献します。

## 人と地球の共生社会を実現する

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



## 環境ビジョン2050

「人と地球の共生社会を実現する  
バリューチェーン環境負荷ゼロ経営」

～温室効果ガス排出量ネットゼロ(スコープ1・2・3)～

## 2030年度に向けた取り組み

## 気候変動

温室効果ガス排出量  
を削減する

## プラスチック容器包装

プラスチック製容器包装を削減  
あるいは再生可能にする

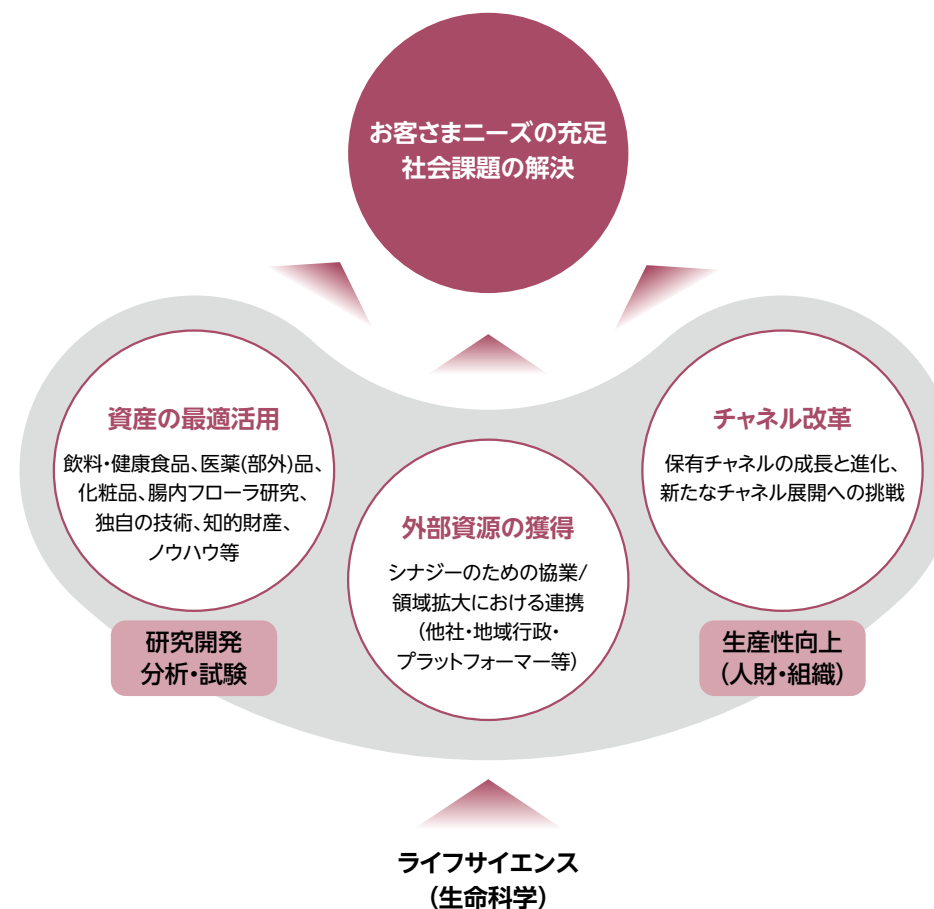
## 水



水使用量を削減する

## 領域拡大に向けた事業戦略

長期ビジョンにおける重点テーマ実現のため、ヤクルトが進めてきた「ライフサイエンス(生命科学)の研究」を基に、既存事業の継続的な成長と「グループが保有する経営資源の最適活用」「チャネル改革」を進めていきます。また、事業領域拡大には、他社や地域行政、プラットフォームなどの協業・連携が不可欠であり、「外部資源の獲得」も積極的に推進します。これらの取り組みにより、お客さまニーズの充足と健康に関する社会課題の解決を目指します。



**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
- 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
- 23 中期経営計画(2021-2024)
- 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
- 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
- 32 重点テーマの進捗：  
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
- 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
- 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
- 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
- 45 人材戦略
- 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# 価値創造戦略

持続的な企業成長を目指した中期経営計画の進捗状況と展望をご報告します。

また、社会情勢の変化や健康についての価値観の多様化を捉えながら、ヤクルトがグローバルなヘルスケアカンパニーへと進化していくために必要となるイノベーションや事業投資、人的資本への取り組みをご説明します。



22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	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
36	重点テーマの進捗 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	イノベーションを実現するための投資の促進
44	グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# 「Yakult Vision 2020」の振り返り

「Yakult Vision 2020」は、2011年度から2020年度までの10年間を対象期間とした長期ビジョンです。

## 計画

### 定性目標

#### 「つくろう!ヤクルトのみらい」

- 地球上の一人でも多くの方たちに「健腸長寿」を普及しよう!
- 当社ならではの予防医学と治療医学の両輪で、「健康社会」を実現しよう!
- 最高の技術をまごころと感謝でお届けし、お客さまや私たちの「満足と幸せ」を創出しよう!

### 定量目標

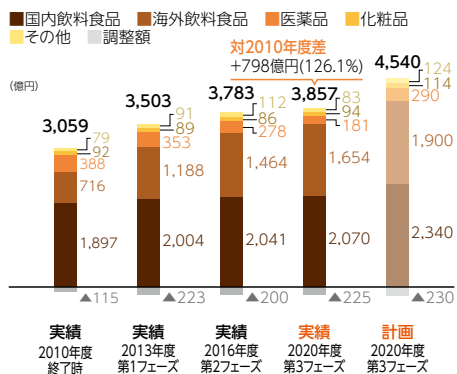
連結売上高	4,540億円
連結営業利益	570億円

## 結果および主な成果

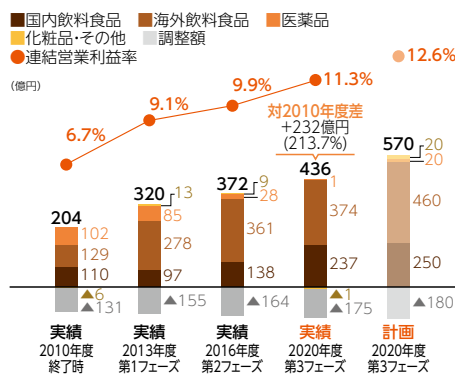
### 結果

2010年度と比較し、2020年度の連結売上高は798億円増(126.1%)の3,857億円、連結営業利益は232億円増(213.7%)の436億円となり、この10年間で大きく伸長しました。

### ▶ 連結売上高

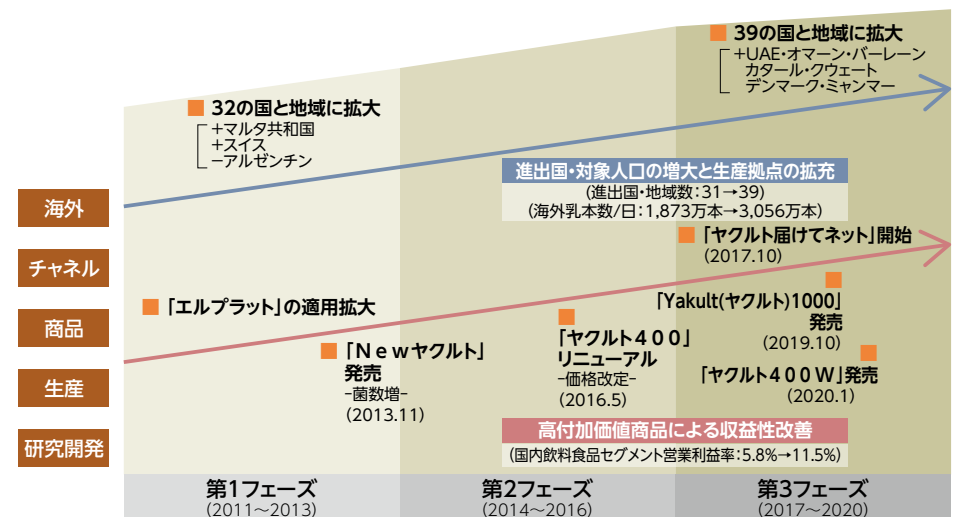


### ▶ 連結営業利益・連結営業利益率



## 主な成果

海外においては進出国・対象人口の増大と生産拠点の拡充により伸長し、国内飲料食品は収益性が大幅に改善されました。



### 国内飲料食品

「Yakult(ヤクルト)1000」「ヤクルト400W」などの高付加価値商品の導入および「Newヤクルト」「ヤクルト400」などの主力商品の商品価値の向上に伴う価格改定等により、利益率の改善に取り組んだ結果、国内の営業利益率は5.8%から11.5%と収益性が大幅に改善

### 医薬品

「エルプラット」の胃がんへの効能追加等、医師・医療機関との関係を生かしてシェア拡大に努めたほか、他社とのアライアンス等も積極的に推進

### 海外飲料食品

アジアを中心とした販売数量の増加に加え、販売する国と地域を31から39に拡大した結果、海外での1日平均乳本数は1,873万本から3,056万本に大きく伸長

### 化粧品

「ラクトデュウ」シリーズの発売や、「パラビオ」および「リベシ」シリーズの全面リニューアル等を実施したほか、中国における越境ECでの取り扱いを開始し、海外展開への足掛かりを構築

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
    - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
    - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
    - 32 重点テーマの進捗：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
    - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
    - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
    - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
    - 45 人材戦略
    - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## 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。

### 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

### 定量目標

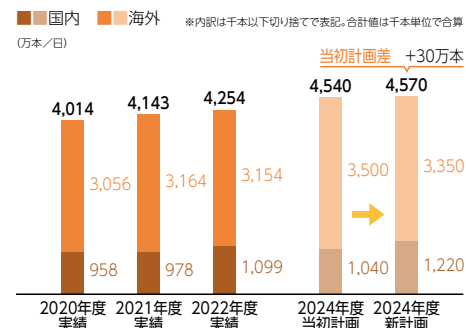
2023年5月に、中期経営計画(2021-2024)の一部上方修正を発表しました。

### 上方修正の背景

- 乳製品の1日当たり販売本数は、計画に近い水準で推移
- 国内飲料食品は、「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の販売数量増で売上高・利益が大きく伸長
- 海外飲料食品は、販売数量はほぼ横ばいだが、為替円安の影響などにより、売上高が伸長

## 中期経営計画(2024年度)の目標修正へ

### ▶ グローバル乳本数



### ▶ 国内飲料食品(2024年度新計画)

売上高	2,910億円	(当初計画差+680億円)
営業利益	570億円	(当初計画差+260億円)

### ▶ その他(2024年度新計画)

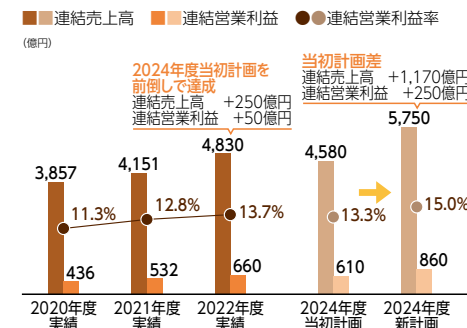
売上高	360億円	(当初計画差▲85億円)
営業利益	30億円	(当初計画差▲12億円)

※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)は当初計画2,600億円を上回り、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

### ▶ 連結売上高・連結営業利益・連結営業利益率



### ▶ 海外飲料食品(2024年度新計画)

売上高	2,610億円	(当初計画差+610億円)
営業利益	470億円	(当初計画差+10億円)

### ▶ 経営指標(2024年度新計画)

EPS*	410円	(当初計画差+110円)
ROE	12%以上	(指標を新たに設定)

※株式分割 1 : 2 (基準日2023年9月30日)前

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

**Contents**

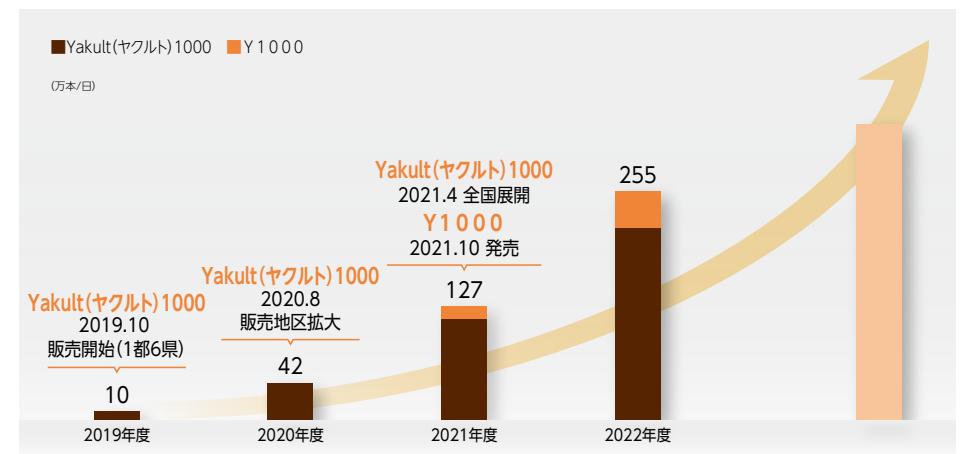
- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)**
    - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
    - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
    - 32 重点テーマの進捗：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
    - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
    - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
    - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
    - 45 人材戦略
    - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

**「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の拡大の意味**

ヤクルトはこれまで「整腸」や「免疫」という健康に役立つ「Wellness」の領域を中心に研究を重ねてきました。さらに、「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の開発によって、ストレスや睡眠など「健康な人をより健康に」する「Well-being」という新しい領域を捉えたことで、愛飲者層が拡大しています。欧米など日本以外でも、このストレス・睡眠は潜在的な大きな市場だと考えています。

**「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の販売実績推移**

「Yakult(ヤクルト)1000」は、2019年10月に関東1都6県(茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県)で発売、その後、地区を順次拡大し、2021年4月には全国に展開。2021年10月には店頭向けに「Y1000」を発売しました。2022年度には、2アイテム合計で1日当たりの販売本数が255万本となり、現在も伸長しています。



**飲用者構成比**

これまでの「ヤクルト」は、子どもやシニア世代中心にご支持いただいていた。しかし、「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」は、「ヤクルト400LT」「Newヤクルト」と比較すると20代から50代の飲用者構成比が高くなり、愛飲者の年齢層の幅が広がりました。

**▶ YLチャンネル ※ヤクルトレディによる宅配**



**▶ 店頭チャンネル**



【出典】飲用者実態自社調査(2022.5)



## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

## 21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

## 23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

## 50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

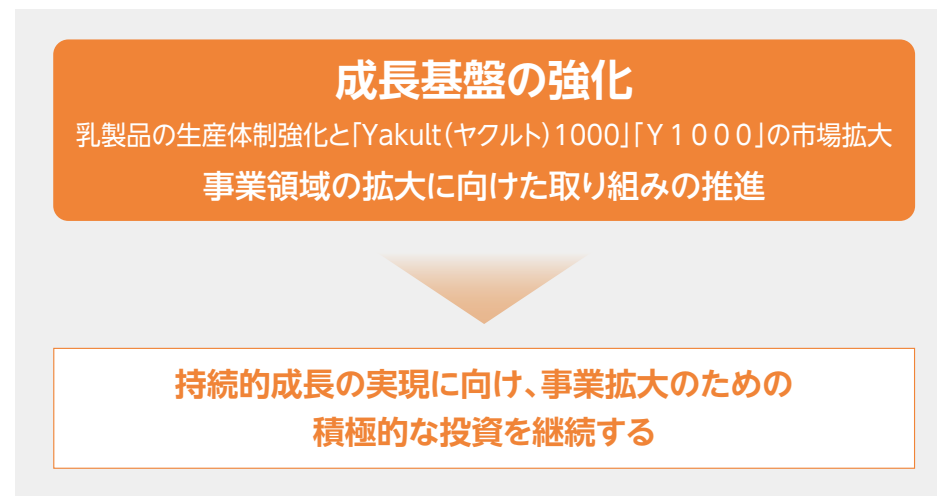
59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

## 今後の中長期的な成長シナリオ

2022年度終了時点で、2024年度計画を前倒しで達成したことを踏まえ、2024年度以降の中長期的な成長シナリオについても示しました。



## 国内飲料食品

- 乳製品全体の拡大
- 乳製品の生産能力増強
- 高付加価値商品の伸長

## 海外飲料食品

- アジア地域の成長回帰に向けた取り組みの推進
- アメリカでの生産体制強化と市場づくり
- 欧米における高付加価値商品の導入検討

## 新領域への展開を通じた事業領域の拡大

- 国内外での植物素材利用食品の開発・上市
- 当社が開発する機能性素材を活用した新たな事業展開への着手
- 化粧品事業の新たなチャネル展開

## 業績に影響するリスク要因と対応

成長シナリオの推進にあたっては、今後の事業環境におけるリスクも勘案し、適切な対応を進めます。

リスク要因	対応
● 国内外の生産体制強化の遅れ	● 計画的な生産体制整備の推進
● コストアップ ▶▶▶ 原材料価格・エネルギー価格の高騰 ▶▶▶ 人件費などの経費増	● 高付加価値商品の拡大によるミックス改善(収益性の向上) ● 価格戦略によるコストカバー
▶▶▶ 各国のプラスチック規制への容器対応	
● ストレス・睡眠市場における競争激化 (「Yakult(ヤクルト)1000」[Y1000]の成長減速)	● 継続的なマーケティング投資
● アジア地域の事業における回復の遅れ	● 既存市場深耕に向けた宅配の強化 ● 高付加価値商品の販売拡大

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 **重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大**
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

**重点テーマの進捗** お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

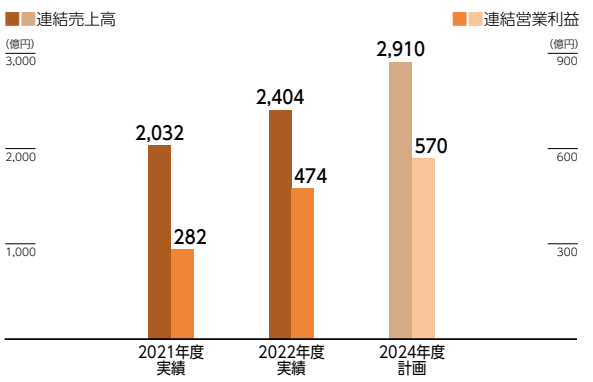
ヤクルトグループを取り巻く事業環境は、人々のライフスタイルや価値観の多様化、テクノロジーの加速度的な進化など、大きく変化しています。こうした中で、現在そして将来の社会課題・健康課題に対応するため、既存事業の拡大機会を確実に捉え、継続的な発展に取り組んでいます。

国内飲料食品

定量目標

	2022年度実績	2024年度中期経営計画	進捗状況 (%)
乳本数 <sup>※1</sup> (万本/日)	1,099	1,220	90.1
人口比 <sup>※2</sup> (%)	8.7	10.2	85.3
連結売上高(億円)	2,404	2,910	82.6
連結営業利益(億円)	474	570	83.2

※1 千本以下切り捨てで表記  
 ※2 人口比=1日当たりの乳製品販売本数 / 販売対象人口



2022年度実績

乳製品については、当社独自の「乳酸菌 シロタ株」や「ビフィズス菌 BY株」などの科学性についての「価値普及活動」を積極的に展開しました。宅配チャネルでは、「Yakult(ヤクルト)1000」



およびヤクルト400シリーズを中心に飲用促進を図り、「ヤクルト届けてネット」などを通じてお客さまとの接点を強化しました。また、宅配組織の強化のため、ヤクルトレディの採用活動と働きやすい環境づくりを推進しました。店頭チャネルでは、Newヤクルトシリーズについて、SNSを活用したキャンペーンや期間限定パッケージの導入、視認性の高い売り場づくりを展開しました。商品別では、「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」の生産体制を強化し、ソファールシリーズは、期間限定アイテム「ソファール レモン」を発売(2023年7月から通年販売)しブランドの活性化を図りました。清涼飲料は、原材料費の上昇および物流費・燃料費等の急激な高騰を受けて価格を改定しました。栄養ドリンクタフマンシリーズは、消費者キャンペーンを実施しました。

今後の見通し

- 乳製品全体の生産能力増強(富士小山ヤクルト工場 2024年1月一部稼働開始)
- 宅配組織の基盤強化(ヤクルトレディの採用強化、処遇の改善、労働環境の整備)
- 「Yakult(ヤクルト)1000」「Y1000」のトライアルユーザーおよびリピート購入拡大による収益増

Contents

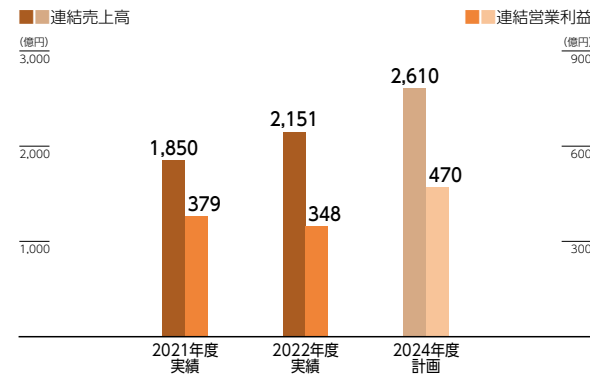
- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大**
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

海外飲料食品

定量目標

	2022年度 実績	2024年度 中期経営計画	進捗状況 (%)
乳本数 <sup>※1</sup> (万本/日)	3,154	3,350	94.1
人口比 <sup>※2</sup> (%)	1.3	1.4	92.9
連結売上高(億円)	2,151	2,610	82.4
連結営業利益(億円)	348	470	74.0

※1 千本以下切り捨てて表記  
 ※2 人口比=1日当たりの乳製品販売本数 / 販売対象人口



2022年度実績

1964年3月の台湾ヤクルト(株)の営業開始を皮切りに、現在29の事業所および1つの研究所を中心に、39の国と地域で主として乳酸菌飲料「ヤクルト」の製造、販売を行っています。また、新型コロナウイルス感染症の影響は、国・地域の感染拡大状況、各国政府・地方政府の方針、各種行政指導等により異なりますが、それぞれ対策を講じ、行政機関の指示に従い、営業・生産活動を行っています。



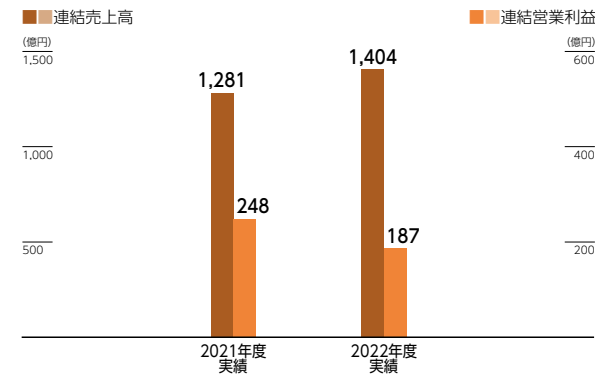
一方、経済動向などに鑑み、2022年、2023年と各国・地域の状況に合わせて価格改定を実施

してきました。また、「ヤクルト」やカロリー・糖質低減タイプの商品に加えて、高菌数の高付加価値商品の導入も積極的に展開しています。

地域別の状況

▶ アジア・オセアニア地域

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。ベトナムにおいては、宅配組織の拡充と取引店舗数の増大に努めるとともに、「価値普及活動」を推進した結果、販売実績は順調に推移しました。中国においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うロックダウンなどにより、多くの地区で活動が制限され、売り上げは大きな影響を受けました。

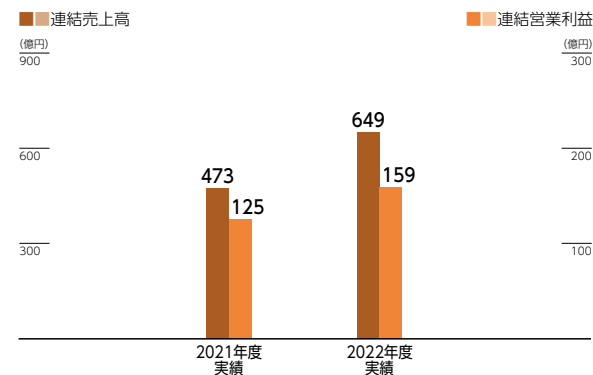


## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## ▶ 米州地域

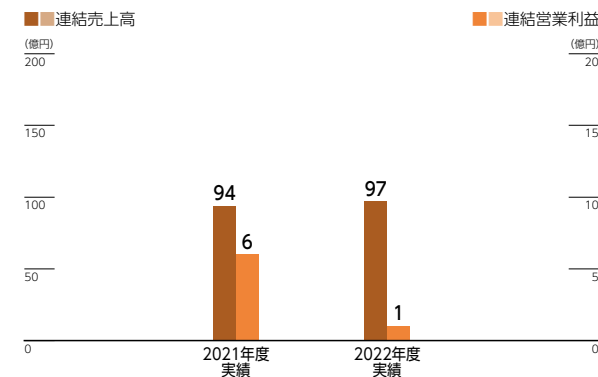
ブラジル、メキシコおよび米国で「ヤクルト」などを製造、販売しています。米国においては、広告活動などによる販売支援を強化するとともに、積極的な新規開拓活動等により取引店舗数が増加した結果、販売実績は順調に推移しました。その他米州地域では、宅配・店頭のと両チャネルにおける販売体制の強化を図り、売り上げの増大に努めました。



## ▶ ヨーロッパ地域

「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、プロバイオティクスを普及するための活動に対する厳しい規制の中で、健康強調表示(ヘルスクレーム)の承認に向けた各種の取り組みを行うほか、健康志向の高まりを契機とした各国・地域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。一方、ロシア・ウクライナ問題の長期化に伴い、ヤクルトは、両国内で事業展開をしていないものの、引き続きヨーロッパ地域全体への影響について注視していきます。



## 今後の見通し

- 現行の進出国および地域の深耕をベースに、アジア地域を中心とした高付加価値商品の導入と価格戦略による増収を見込む  
【参考】中国 → 価格改定(2023年1月)、「ヤクルト500億ライト」発売(2023年2月)
- コロナ禍における実績減を解消し、コロナ禍前水準以上の早期回復を目指す

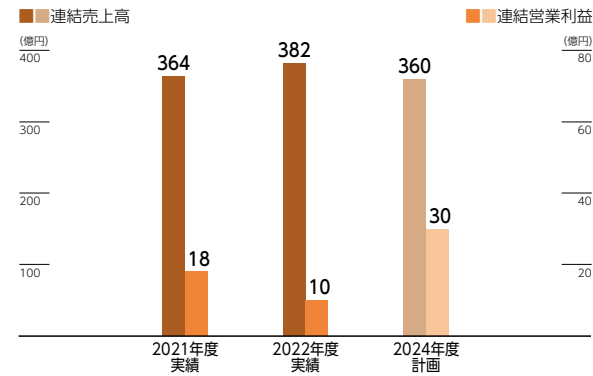
Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大**
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

**その他** ※その他事業には、医薬品の製造販売、化粧品製造販売、プロ野球興行などがあります。

**定量目標**

	2022年度 実績	2024年度 中期経営計画	進捗状況 (%)
連結売上高(億円)	382	360	106.1
連結営業利益(億円)	10	30	33.3



**2022年度実績**

医薬品は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、多くの施設で医療従事者に対して直接の面談ができない状況が継続していましたが、ウェブの活用等により、がんおよびその周辺領域に特化したヤクルトの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。主力製品の抗悪性腫瘍剤「エルプラット」は、先発医薬品を開発した強みである情報提供力を生かした活動を展開しました。しかし、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や、抗悪性腫瘍剤「オニバイド®」に関するプロモーション契約が終了したことなどにより、売り上げは影響を受けました。

化粧品は、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」に重点を置き、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。



**今後の見通し**

- 今後の医薬品事業は、開発中の品目を除き、新たな抗がん剤の開発には着手せず、当社の研究基盤である乳酸菌研究をベースに、マイクロバイーム領域で、医薬部外品や一般用医薬品、サプリメント等の開発に取り組む
- 化粧品は、乳酸菌・発酵を核とした商品・サービスの展開、海外など新たなチャネル開拓を推進する

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 重点テーマの進捗 グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

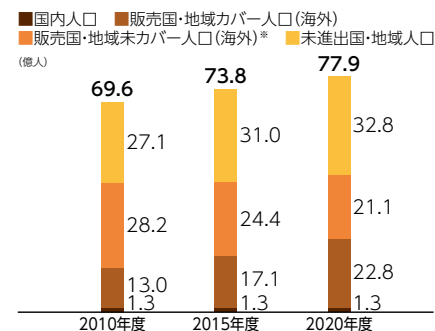
ヤクルトは、1964年から海外へ進出。台湾を皮切りに、アジアやヨーロッパ、オーストラリア、中南米へとネットワークを広げ、現在では日本を含む40の国と地域に展開するグローバル企業となりました。

今後も、グローバル展開の強化を図ることで持続的な成長につなげ、「代田イズム」の一つである「健腸長寿」の考えを世界に広げていきます。

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

#### 世界総人口に対する販売国・地域カバー人口推移

2020年度の販売国・地域カバー人口は約23億人と、過去10年間で10億人増加しました。しかし、世界総人口の約78億人に対しては、29.3%を占めるにとどまっています。また、ヤクルトが進出していない国・地域の人口は約33億人であり、さらにすでに進出している国および地域においても、カバーできていない人口が21億人以上残っています。引き続き、現行商品による既存の販売市場の深耕および新規進出による拡大を図ることで、カバー人口の拡大とさらなる事業の成長につなげます。



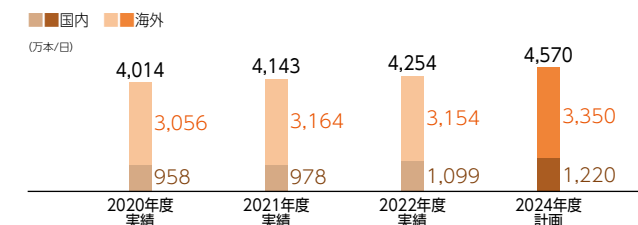
	①世界総人口	進出国・地域数 (海外)	進出国・地域の総人口 (海外)	②販売国・地域カバー人口 (海外)	カバー率 (②/①)
2020年度	77.9億人	39の国と地域	43.8億人	22.8億人	29.3%

\*既進出国・地域における、販売対応がまだできていない地区の人口

#### 定量目標

##### ▶ グローバル乳本数

\*内訳は千本以下切り捨てて表記。  
合計値は千本単位で合算



#### 2022年度取り組み・今後の見通し

▶ 広州ヤクルト、上海ヤクルト、北京ヤクルト販売\*、中国ヤクルト ※2024.1.1中国ヤクルト(株)との合併により消滅

2022年度は厳格なゼロコロナ政策が継続しましたが、2023年度に入り経済活動が順次再開されています。今後の取り組みとして、短期的には、対面でのお客さまへのアプローチを進め、また、キー・オピニオン・コンシューマーによる体感情報の発信やライブコマースの活用などSNSを使った情報提供機会を拡大します。中長期的には、ヤクルトの強みである宅配にも注力し、ヤクルトレディの組織拡大、既存市場深耕を進めていきます。先行地域の好事例があるため、これらのノウハウを他の地域へ水平展開していきます。

##### ▶ インドネシアヤクルト

2022年度の第2四半期から販売本数が前年を下回っています。要因は、インフレによる消費の鈍化やコロナ禍で対面での教育ができなかったことによる販売力低下が挙げられます。すでにヤクルトレディ、営業社員への対面での教育を再開しており、販売本数の増加につなげていきます。ヤクルトレディ数や取引店舗数は順調に増加しており、継続して販路拡大を進めていきます。

##### ▶ メキシコヤクルト

2021年度第4四半期以降、販売本数が前年を上回り、回復フェーズに入っています。販売本数やヤクルトレディ数はコロナ禍前の水準に戻り、取引店舗数も着実に増えています。

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

▶ アメリカヤクルト

2022年度も販売本数について2桁成長となりました。当初から営業活動を行ってきたカリフォルニア州を中心とする6つの州では、1店舗当たりの販売本数が継続して増え、市場の深掘りが進んでいます。また、取引店舗数も順調に増加しており、深耕と拡大が両輪で展開されています。2022年度の半ばから、対面でのサンプリング活動も再開しています。

進出国・地域の状況に合わせた商品展開

国内では「乳酸菌 シロタ株」の新たな機能を訴求した「Yakult(ヤクルト)1000」[Y1000]が順調に販売本数を増やしています。海外においても、国・地域の状況に合わせた商品展開を進めることで持続的な成長を目指しています。




**海外における商品展開**

新規進出時は「ヤクルト」で「乳酸菌 シロタ株」の機能を訴求


**1 理解**

- 「乳酸菌 シロタ株」の持つ機能を理解していただく
- 飲用することの意味を理解していただく



**2 継続**

- 「ヤクルト」を継続飲用していただく



**3 体感**

- 継続飲用により、「乳酸菌 シロタ株」の機能を体感していただく



**進出国・地域の状況に合わせた商品の多様化**

- 認知度
- 消費者志向
- 社会環境
- 各種規制
- などを見極め

商品の多様化による  
新たな価値の提供

- 低糖・カロリー低減タイプ
- 高菌数、高付加価値商品

日本を除く**39**の国と地域のうち、  
低糖・カロリー低減タイプ、高菌数、  
高付加価値商品タイプを合わせて  
**31**の国と地域で販売しています。

最近の商品展開事例

各国・地域での商品展開を通じて、変化する消費者のニーズに対応し、世界の人々の健康に寄与しています。

インドネシアヤクルト株式会社

販売チャネル

店頭

**「ヤクルトライト」**



2022年  
10月  
販売開始

**発売背景**

- 糖尿病患者数の増加を背景とした低糖、低カロリー商品へのニーズの高まり

**商品特長**

- 「ヤクルト」と比較してカロリーを50%低減

---

中国ヤクルト株式会社

広州ヤクルト株式会社

販売チャネル

宅配

店頭

**「ヤクルト500億ライト」**



2023年  
2月  
販売開始

**発売背景**

- 健康志向の高まり、乳酸菌飲料市場における高菌数商品の需要の伸び

**商品特長**

- 「乳酸菌 シロタ株」を500億個含む高菌数、高付加価値商品
- 食物繊維、ビタミンD、ビタミンE、カルシウムといった栄養成分を配合

---

シンガポールヤクルト株式会社

販売チャネル

宅配

店頭

**「ヤクルトゴールド」**



2023年  
3月  
販売開始

**発売背景**

- 飲料への添加糖含有量のランク表示の義務付け

**商品特長**

- 低糖タイプ(添加糖量のランクが4段階中、少ない方から2番目のBランク)
- 食物繊維、ビタミンDといった栄養成分を配合

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]

21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 **重点テーマの進捗：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**

36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

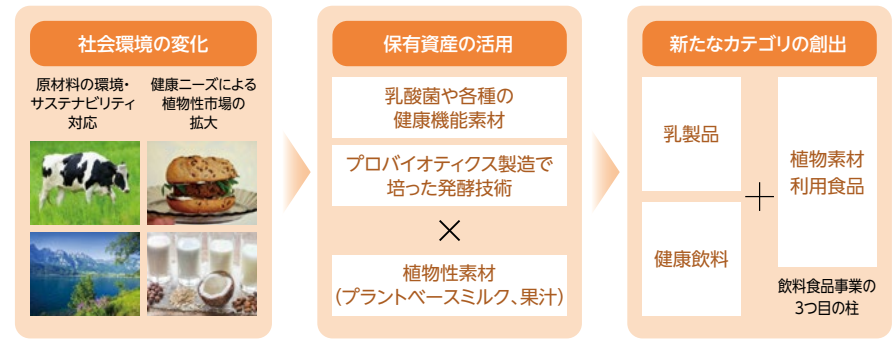
64 会社概要・株式情報

**重点テーマの進捗**   **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**

ヤクルトは、プロバイオティクスに関する最先端の研究活動から得た知見を基盤に、新たな価値を提供する商品・サービスを創出し、「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」へと事業領域の拡大を進めています。

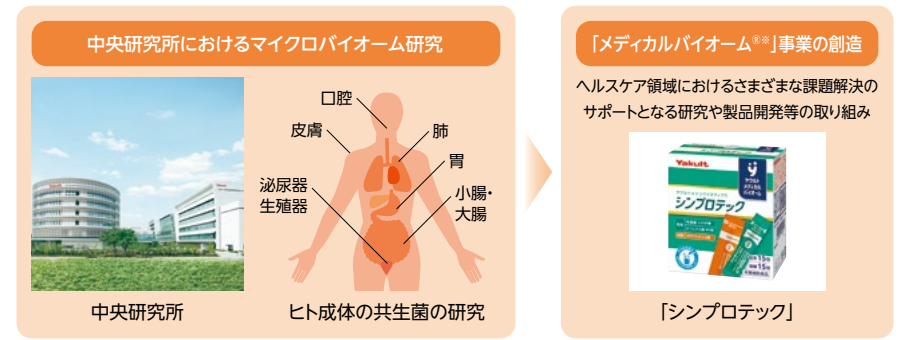
**既存事業における新たな商品の創出**

現在の飲料食品事業において、乳製品、健康飲料に次ぐ3つ目の柱として新カテゴリ「植物素材利用食品」の創出を図ります。世界では、地球環境への対応、健康ニーズの拡大から、大豆などを使った植物性素材の活用と市場拡大が進んでいます。ヤクルトの経営資源である乳酸菌や健康機能素材と発酵技術に、植物性素材を組み合わせることで「植物素材利用食品」へと事業領域を拡大していきます。



**新規事業における新たな価値創造**

研究開発のシーズを生かした「メディカルバイオーム<sup>®\*</sup>」事業を新規事業として育てます。中央研究所では、人のさまざまな部位に存在する共生菌である「マイクロバイオーム」の研究を進めており、健康増進に関する効果が明らかになっています。すでに大学病院を中心に使われている「シンプロテック」(旧商品名：「スーパーシンバイオティクス LBG-P」)のような医療現場をサポートする商品の拡充と、独立した販売組織づくりを進めます。



※メディカルバイオーム<sup>®</sup>：Medical(医療)とMicrobiome(細菌叢)を合わせた造語(商標登録済み)

**2022年度実績**

- 乳酸菌はっ酵乳果汁飲料「ヤクルトの美味しいはっ酵果実」は、花粉、ほこり、ハウスダストなどによる鼻の不快感を軽減する機能があることが報告されている「乳酸菌 L P 0132(L・プラントルム YIT 0132)」を関与成分とする機能性表示食品として、2023年2月にリニューアルしました。
- 栄養ドリンク「Tough-Man Refresh(タフマン リフレッシュ)」は、日常生活における軽い運動後の一時的な疲労感を軽減する機能があることが報告されている「クエン酸」を1,000mg配合した機能性表示食品として、2023年3月にリニューアルしました。



## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

## 21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

## 50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

マテリアリティへの取り組み

イノベーション

## ヘルスケアカンパニーを実現するためのイノベーション

▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「イノベーション(P.50)」

## ヤクルトのアプローチ

ヤクルトグループが持続的成長を続けるために、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が必要不可欠だと認識しています。「Yakult(ヤクルト)1000」(2019年発売)、「Y1000」(2021年発売)は、「ストレス社会」といわれる現代の社会課題の解決に貢献し、多くのお客さまからご支持をいただきました。今後もステークホルダーの声を聴きながら、社会課題の解決に貢献するイノベーションを生み出す体制やしきみづくりを今まで以上に充実させ、ヘルスケアカンパニーへの進化につなげていきます。

## リスクと機会

## ▶ リスク

- 多様化する消費者ニーズへの対応不足による業績への影響
- 知財の侵害、試験データ等の漏えい、新規感染症、自然災害による開発遅延

## ▶ 機会

- 安全性の高い商品開発による競争力向上
- 健康志向の高まりに対応した商品開発による競争力向上
- 共同研究推進によるイノベーション創出

## 課題と対策

ヤクルトは、健康に関する概念や意識の変化に対応し続け、新たな課題の解決に貢献することが使命であると同時に課題であると認識しています。昨今の人々の健康に関わる領域の広がりに対応し、ヘルスケアカンパニーへと進化するため、2021年から2024年度までの間に約1,000億円の領域拡大に向けた投資を行います。

## 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・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め、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っていますが、このシステムもイノベーションだったのではないかと考えます。

## 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、その成果を食品・医薬品・化粧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。

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## イノベーションを生み出す体制

## ▶ ヤクルト中央研究所

中央研究所(東京都国立市)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・増進のための食品、医薬品、化粧品へと応用しています。



## &lt;中央研究所における「菌の科学性」の研究&gt;

## ● 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数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

2005年にベルギー・アントワープ市に初の海外研究拠点を設立しました。これまでに、欧州の人々に現地で生産された乳酸菌飲料を飲用していただく試験を行い、「乳酸菌 シロタ株」が生きて腸にとどくこと、便性改善効果をもつことを確認しました。また、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のイノベーション

近年、海外では、生活習慣病や肥満の深刻化を背景に、基準値以上の糖類を含む食品に砂糖税として課税する国が増えています。例えば、メキシコでは基準値以上の糖類を含む食品に警告アイコン表示を義務づけ、マレーシアおよびシンガポールでは糖類が「ヘルシアチョイス制度」で定める基準値以下の食品にシンボルマークの表示が許可され、その表示がないと学校等での販売や広告宣伝の規制を受けます。今後は、さらに商品開発およびパッケージに対応が求められることが予想され、健康志向の高まりを受けて糖類の摂取を気にする消費者が増えていることへの対応として、ヤクルトグループでは各国・地域の食品に関する法規制や消費者ニーズに対応した低糖タイプ商品の開発・導入を行っています。

また、メンタルヘルスケアへのニーズの高まりを受けて、腸内フローラやプロバイオティクスの研究から得られたストレス、睡眠に対する成果をもとに、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月に同様の機能を謳った店頭用商品「Y1000」を発売しました。

今後、健康に関するソリューションの多様化が進む中で、一人ひとりに合った新しい価値を提供できるように、健康イメージのある植物素材をベースに当社のシーズを付与した商品や医療現場での治療に役立つ新たなカテゴリーの商品等の検討を進めています。

▶ 低糖、カロリー低減タイプ商品  
乳製品売上金額比率(2022年度)

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

## 21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

## 50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

## オープンイノベーションの広がり

## ▶ 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究

国際宇宙ステーション(ISS)に長期滞在する宇宙飛行士を対象に、プロバイオティクス(L・カゼイ・シロタ株)の継続摂取が腸内環境および免疫機能に及ぼす効果の科学的検証を行っています。

## ▶ 大阪国際がんセンターとの共同研究

共同研究で介入試験を実施し、シンバイオティクス(L・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しました。

## ▶ ネイチャーポートフォリオとの研究助成プログラム

総合科学雑誌『ネイチャー』を発行するネイチャーポートフォリオと共同で、人の健康に対する腸内フローラの影響についての研究助成プログラム“The Global Grants for Gut Health”を2018年から行っています。

## イノベーションと企業倫理

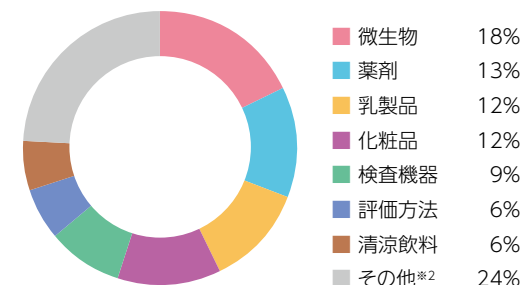
中央研究所では、「安全・安心」に関する研究や保証を専門に行う部門を置き、自社が設ける厳しい基準・規格により、信頼性の高い研究データの取得に努めています。「安全性研究所」では、国が定める基準・規格に準拠して、厳密な素材・製品の安全性評価を実施しています。さらに他の組織から独立した「信頼性保証室」が、第三者的視点で製品開発における安全性に関わる各種試験データの監査を行っています。個々の研究員に対しては、研究倫理研修(情報セキュリティ、法令遵守等)を実施しています。

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(2023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)<sup>※1</sup>

※1 2023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、各種装置(消音、計量、供給、締結、印刷ほか)など。

## ▶ 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、米国など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。

## ▶ 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 (養楽多) ヤクルト

## ▶ ヤクルトレディ・ヤクルトビューティを通じたお客さまとの信頼関係創出

ヤクルトグループが独自に築きあげてきたヤクルトレディ・ヤクルトビューティによるお届けは、食品および化粧品だけでなく、健康情報をお伝えすることによって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の国と地域に展開され、このしくみに裏付けられたお客さまとの信頼関係は、当社グループの重要な資産となっています。

Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 重点テーマの進捗 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

ヤクルトは人が健康であるためには、健康な地球の存在が必要不可欠と考えています。人と地球の共生社会の実現に向けて、「事業の発展に伴い増加する環境負荷をいかに低減するか」を考え、対応しています。

ヤクルトグループは、1997年に「ヤクルト環境基本方針」を策定し、環境に配慮した事業活動を行ってきました。近年急速に深刻化する環境課題と高まる企業の社会的責任に鑑み、改めて2021年に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、その中で、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)」を掲げて推進しています。また、当ビジョンに基づいた実効性のある取り組みとして展開するため、「環境目標2030」および「環境アクション(2021-2024)」もあわせて策定しています。

マテリアリティへの取り組み 気候変動

▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「気候変動(P.30)」

### ヤクルトのアプローチ・課題と対策

ヤクルトグループが事業を継続していくうえで、地球温暖化の影響による災害の発生や生物多様性の損失等、気候変動は重要な課題であると認識しています。脱炭素社会の実現が求められる中、当社グループとして定量目標を定め、さらなる省エネ推進や、太陽光発電設備の設置等による再生可能エネルギーの積極的導入等を行うことで、温室効果ガス排出量を削減します。

当社グループは現在、事業活動を通じて年間約81万トンのCO<sub>2</sub>を排出しています。「2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロ」の目標を定めて、原料調達から生産、物流、販売までのバリューチェーン全体を通じてCO<sub>2</sub>削減の取り組みを推進しています。

その対応として、国内12工場における実質的に再生可能なエネルギー電力の導入や兵庫三木工場での太陽光発電設備の増設、インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入による低炭素投資や気候変動対策の推進等に取り組んでいます。

また、当社は2022年8月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)の提言への賛同を表明しました。

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

**36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化**

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

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。

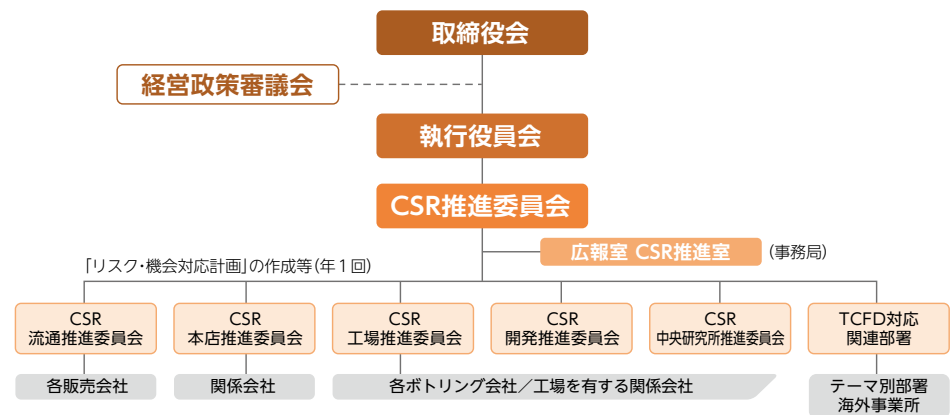
地球温暖化の深刻化により脱炭素社会の実現が求められる中において、ヤクルトグループの理念実現や持続的発展にとって、「気候変動」は重要課題であると認識しています。

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。

ガバナンス

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推進委員会は、取締役専務執行役員である経営サポート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、年4回程度開催しています。また、グループ全体で取り組みを進めるため、各部署それぞれ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・CSR活動の推進を図っています。



※2023年3月現在

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おり、その中で、気候変動については、気候変動に係る外部環境の変化等についての情報を収集し、委員会で審議等を行っています。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、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・取締役会に諮ることとしています。

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に関して報告を行い、取締役会は、それらを監督しています。

戦略

ヤクルトグループの事業活動は日本を含む世界40の国と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。したがって、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、当社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。

気候変動に関連するリスク・機会が、組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす顕在的および潜在的な影響につい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、重要なリスク・機会を中心に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」を全社横断的な統一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。

気候変動に関するリスク・機会を特定、評価するプロセスについては、「リスク管理」において記載しています。

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

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価
03 ヤクルトの事業展開
04 財務・非財務ハイライト
06 トップメッセージ
<b>09 価値創造ストーリー</b>
10 ヤクルトの価値観
11 価値創造の歴史
12 歴史を通じて培った強みの源泉
13 長期ビジョンの実現に向けて
14 ヤクルトグループの経営資源と強み
16 マテリアリティと環境ビジョン
18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
<b>21 価値創造戦略</b>
22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
23 中期経営計画(2021-2024)
26 重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30 重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32 重点テーマの進捗： 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
<b>36 重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化</b>
43 重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44 重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45 人材戦略
48 地域コミュニティ戦略
<b>50 価値創造基盤</b>
51 コーポレートガバナンス
55 サステナビリティ・ガバナンス
56 役員一覧
58 コンプライアンス
59 リスクマネジメント
62 11年間の財務・非財務データ
64 会社概要・株式情報

### ▶ シナリオ分析：2℃未満シナリオの概要

2℃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。この状況下では、今後ヤクルト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が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、容器包装をバイオマス由来で再生可能なプラスチックに切り替える等の対策が必要と考えています。

この他、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℃未満)

シナリオ	リスク・機会				時間軸 <sup>*1</sup>	影響度 <sup>*2</sup>	対応策
	大分類	小分類	項目	内容			
2℃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
		市場		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 <sub>2</sub> 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 影響度

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

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

**36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化**

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

▶ シナリオ分析：4℃シナリオの概要

4℃シナリオでは、気候・気象の極端現象がさらに進み、極端な気温上昇は免れない状況が予測されています。これに伴い、2℃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・販売活動を停止せざるを得ない事態の発生が考えられます。当社は、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℃)

シナリオ	リスク・機会				時間軸 <sup>※1</sup>	影響度 <sup>※2</sup>	対応策	
	大分類	小分類	項目	内容				
4℃	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	
				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、調達ルートの複線化、在庫の積み増し)	
		物理リスク	慢性	気候変化	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
					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 生乳に関わる価格への影響の調査分析 微生物を活用した畜産動物の飼料の開発・牛の健康増進・収入量の維持・増強
					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	中・長期
		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 影響度

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

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 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当社の事業に影響を与えう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・機会の抽出に関しては、全社的なリスク管理プロセスにおける20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、機会の抽出に関しては、ヤクルト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」の全社横断的な基準で評価し、対応計画を策定しています。

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と考えています。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ないリスクを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CSR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。

※「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

世界では、気候変動をはじめとする、さまざまな環境問題が深刻化しています。

ヤクルトグループの商品は、日本を含む世界40の国と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が、それは言い換えると、世界各地の社会や環境にプラス面だけではなく、マイナス面も含め影響を与えているということだと認識しています。

当社グループは、地球環境へのマイナスの影響を減少させ、プラスの影響を与える取り組みを推進していくために、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、バックカスティング思考に基づいた中短期的マイルストーンとして環境に関するマテリアリティである「気候変動」「プラスチック容器包装」「水」について、「環境目標2030」および「環境アクション(2021-2024)」を策定し、実効性のある取り組みを推進しています。

## 1 目標

### ▶ 環境ビジョン2050

#### 「人と地球の共生社会を実現する バリューチェーン環境負荷ゼロ経営」

2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロ(スコープ1・2・3)を目指します。



Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

**36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化**

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧




58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

▶ **環境目標2030**

<b>気候変動</b>		2030年までに温室効果ガス排出量(国内スコープ1・2)を2018年度比 <b>30%削減</b> する
<b>プラスチック容器包装</b>		2030年までにプラスチック製容器包装の使用量(国内)を2018年度比 <b>30%削減</b> あるいは <b>再生可能</b> にする
<b>水</b>		2030年までに水使用量(国内乳製品工場：生産量原単位)を2018年度比 <b>10%削減</b> する

▶ **環境アクション(2021-2024)**

<b>気候変動</b>		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 <b>10%削減</b> する
<b>プラスチック容器包装</b>		(1)プラスチック製容器包装の使用量(国内)を、2024年度末までに2018年度比 <b>5%削減</b> あるいは <b>再生可能</b> にする (2)容器包装の資材使用量を <b>削減</b> する (3)容器包装の <b>素材変更</b> により <b>環境負荷を低減</b> する (4)容器包装に <b>植物由来の環境にやさしい素材</b> を使用する
<b>水</b>		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 <b>3%削減</b> する

**2 2022年度実績**

**(1)温室効果ガス排出量**

国内スコープ1・2

対象範囲：ヤクルト本社(物流含む)、ボトリング会社5社

スコープ1・2の温室効果ガス排出量は、工場および事業所にて、再生可能エネルギー由来電力への切替や太陽光パネルの増設等の実施により、2018年度比約42%の削減となり、目標を大幅に達成しています。

[参考]国内スコープ3

対象範囲：ヤクルト本社(物流含む)、ボトリング会社5社

**(2)容器包装におけるプラスチック使用量(国内)**

対象範囲：国内におけるプラスチック製容器包装使用量(再生可能でないもの)

プラスチック製容器包装使用量は、「Yakult(ヤクルト)1000」および「Y1000」の販売増により、2018年度比約24%増加となっています。

**(3)水使用量と生産量原単位**

対象範囲：本社乳製品工場・ボトリング会社5社

生産量原単位は、水の循環利用や運用方法の見直し等の節水活動の推進により、2018年度比約14%削減となり、目標を現時点で大幅に達成しています。

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

## 21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

## 50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

## 3 目標達成に向けた取り組み

## (1) 温室効果ガス排出量

● 「環境ビジョン2050」を見据え、ヤクルトグループ全連結子会社での温室効果ガス排出量の算定を進めています。

対象範囲：ヤクルトグループ国内外全連結会社(スコープ1・2)

ヤクルトグループ国内外全連結会社(スコープ3)

● また、当社は、CO<sub>2</sub>排出量を仮想的に費用換算し、低炭素投資や気候変動対策を推進するしくみである「インターナルカーボンプライシング制度(以下、ICP制度)」を2022年10月より導入しています。社内炭素価格を37,000円/t-CO<sub>2</sub>と設定し、設備投資を行う際の機器選定における判断基準の一つとして、ICP制度を活用することで、低炭素投資や気候変動対策を推進しています。

## (2) 容器包装におけるプラスチック使用量(国内)

● 温室効果ガス排出量の増加につながる石油由来プラスチック製容器包装については、持続可能な資源循環に適した素材への転換等対応策の実施および拡大の検討をしています。

● また、ラベルの薄肉化によるプラスチック使用量の削減やプラスチック製梱包材の再利用等の取り組みを推進しています。

● さらに、自治体や関係団体等と連携し、プラスチック製容器のリサイクルに向けた回収の取り組みを推進しています。

## (3) 水使用量と生産量原単位

● 気候変動への対応や生物多様性の保全等における重要な課題である持続可能な水資源の利用については、水リスク調査や水管理計画策定を進め、適切な水の使用を検討していきます。

● また、生産工場においては、水の循環利用を行うための設備改修や新システム検討を進めています。

## マテリアリティへの取り組み プラスチック容器包装

▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「プラスチック容器包装(P.38)」

ヤクルトグループは、プラスチックごみによる環境汚染や生態系への影響を強く認識し、プラスチック製容器包装に関する定量目標を策定して取り組みを進めています。当社グループ(国内)では現在、年間約18,000tのプラスチック製容器包装を使用しています。容器包装の薄肉化や軽量化等によるプラスチック使用量の削減やプラスチック製容器包装のリサイクルの高度化等に取り組み、プラスチック製容器包装による環境負荷の低減を図っています。また、容器包装のバイオマスプラスチックや再生プラスチック等への転換も進めています。他にも自治体等と連携したリサイクルスキームの構築や生物分解性素材の導入、プラスチック製以外の容器への転換に関する検討を進めていきます。また海外においても各国・地域の規制を注視しながら、具体的な対応策の検討を進めています。

2022年度の新たな活動としては、2022年4月に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」へ対応する取り組みを推進しました。

## マテリアリティへの取り組み 水

▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「水(P.42)」

水需給の不均衡や水災害の発生等、水に関わる問題は、水を主原料とするヤクルトグループの事業活動にとって重要な課題です。当社グループでは現在、国内外の工場で年間約600万m<sup>3</sup>の水を使用しています。限りある水を有効に使うために、2021年3月に策定した「ヤクルトグループ環境ビジョン」の中で水に関する定量目標を設定し、さまざまな取り組みを実施しています。国内外の各工場では、節水に努めるとともに、水の再利用を推進しています。また、各工場が位置する河川流域の水需要の見通しや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の把握に努めています。

▶▶▶ 環境ビジョン実現に向けたロードマップは、P.17をご確認ください。

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## 重点テーマの進捗 イノベーションを実現するための投資の促進

ヤクルトが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」を成し遂げるには、イノベーションの実現が必要です。中期経営計画(2021-2024)では、「既存領域」「新領域」「株主還元」を主な対象と位置づけて、イノベーションを起こすための投資活動を促進しています。

ヤクルトは、中期経営計画(2021-2024)で得る営業キャッシュ・フローを「既存領域への投資」と「新領域への投資・株主への還元政策」に重点的に配分する方針としています。持続的な事業拡大のためのR&D投資とマーケティング投資を積極的に推進します。また価値創造力をさらに強化すべく、デジタル・マーケティング領域などのプロフェッショナル人材への投資にも注力します。なお2024年までの営業キャッシュ・フローは、2023年5月の中期経営計画の一部上方修正に伴い、当初計画2,600億円を上回る約3,300億円となる見通しです。

**営業キャッシュ・フロー (2021-2024)**

約3,300億円

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

**既存領域への投資**

事業拡大・収益性向上に向けた設備投資

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等

**新領域への投資・株主への還元政策**

新たなビジネスモデルの構築・領域拡大に向けた投資

約1,000億円

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

株主への配当

約900億円

- 利益還元の強化(継続的な増配を目指すことを最優先とする)

営業キャッシュ・フローを超える支出を見込み、計画を進めていきます。

### 2022年度実績

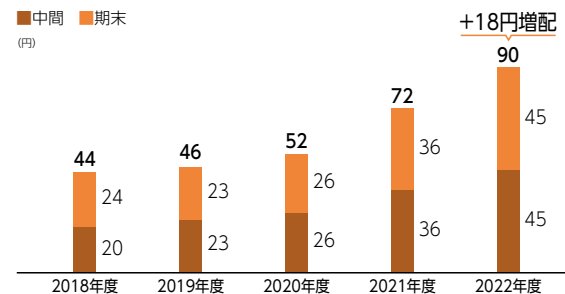
#### 既存領域への投資

既存事業の拡大や収益性向上に向けた生産設備の新設・更新を国内・海外で進めました。国内では飲料および食品製造販売事業において、「Yakult(ヤクルト)1000」[Y 1 0 0 0]の需要の高まりに対応するための生産設備を増設しました。一方、海外では、飲料および食品製造販売事業において海外での需要の高まりに対応するために、無錫第2工場(中国江蘇省)などを中心とする投資を実施しました。またその他事業においても、設備更新を中心とする投資を行いました。

#### 新領域への投資・株主への還元政策

新たなビジネスモデルの構築に向けた「新領域への投資」を展開しました。「事業提携・M&A等による外部資源の獲得」「新規事業の確立」「DXの推進」などを柱に、イノベーションを実現するための投資を実施しました。また「株主への還元」は、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おり、この方針のもと、継続的な増配を行っています。他にも、株主還元の強化および資本効率の向上を図るため、自己株式の取得も行っています。

#### 1株当たり配当金の推移



Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：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

36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進

**44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用**

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

**重点テーマの進捗 グループが保有する経営資源の最適活用**

ヤクルトグループの持続的な成長のためには、保有する経営資源のポテンシャルを最大限に引き出し、その最適活用が必要不可欠です。ヤクルトは、バリューチェーン全体の最適化とグループシナジーの発揮を基本方針に、さまざまな取り組みを進めています。



**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。生命科学の研究を基盤として、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等のように、十分な活用に至っていない素材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プラットフォームの構築も課題としています。

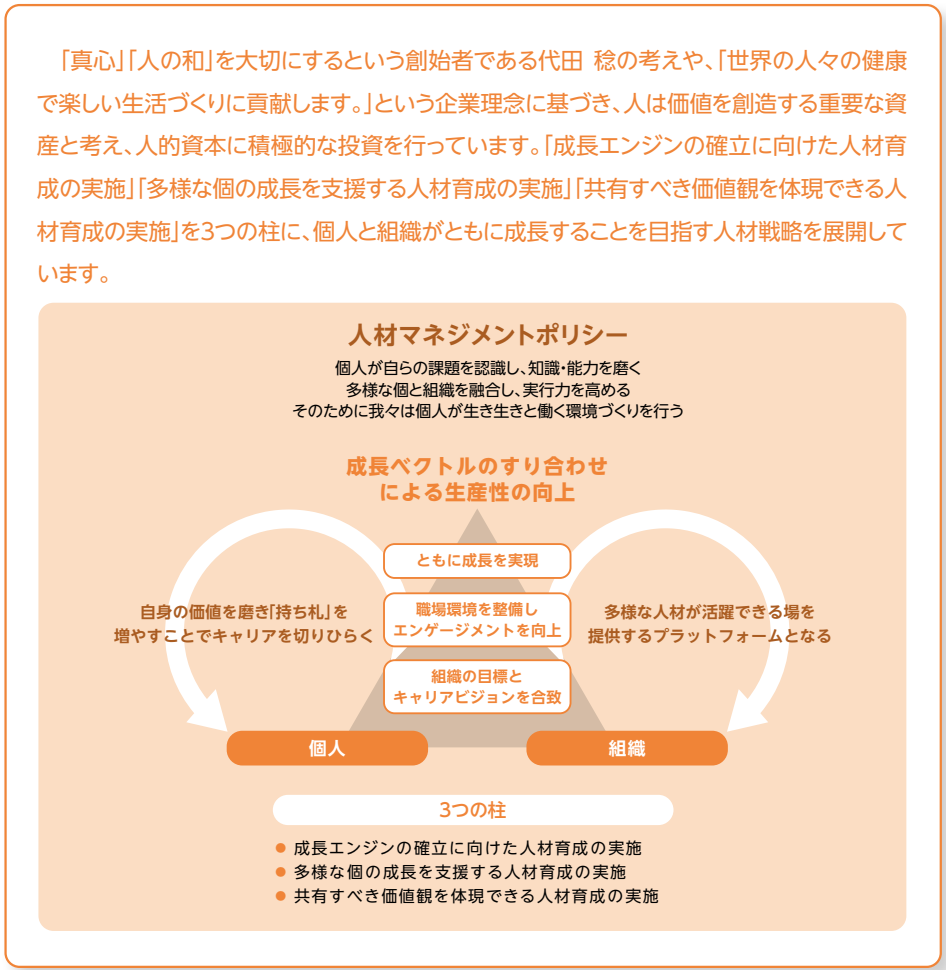
**Contents**

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略**
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## 人材戦略

ヤクルトレディやグループ従業員などヤクルトで働く「人」は事業活動の基盤であり、欠くことのできない財産です。経営戦略の実現に向け、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しています。

### 人材マネジメント ▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「人材マネジメント(P.86)」



### 2022年度実績

#### ▶ 働きがいを引き出す人事制度

「努力が必ず報われる会社でなければならない」という信念のもと、社員の働く意欲とやりがいを最大限に引き出すことを狙いとし、公平・公正で納得性のある人事制度の運用に取り組んでいます。具体的には、会社が期待する役割の大きさや職務の違いを役割グループ(階層)およびコース(職種)に分類して適材適所を実現するとともに、「自己申告制度」「社内FA制度」「コース転換制度」「ジョブローテーション制度」などを設けて、社員一人ひとりが自身のキャリアに意欲を持って挑戦できる環境をつくっています。

#### ▶ 労働基本権を尊重し、社員との対話を実施

ヤクルトでは、企業別労働組合は組織されていませんが、事業所ごとの社員の過半数を代表する者と連携し、社員の意見を聴取しています。また、社員への影響が大きい改定内容の場合には、事前に全社員向けの説明会を実施し、合意形成に努めています。

#### ▶ 上級管理職の現地採用(ヨーロッパヤクルト、広州ヤクルト)

ヨーロッパヤクルトおよび関連する欧州グループ会社では、欧州各国で上級管理職の現地採用を積極的に行っています。欧州ヤクルトグループでは現地採用の社長も登用しています。また、ヨーロッパヤクルトでは、2022年末時点で全取締役7人のうち5人が現地採用、全管理職の約8割が現地出身の社員となっています。広州ヤクルトでは、2021年から現地採用社員を対象とした本部採用制度を設けています。

#### ▶ 社内エンゲージメント向上への取り組み(広州ヤクルト、ヨーロッパヤクルト)

広州ヤクルトでは、2022年に人事コンサルタントと連携して、全社員を対象に会社への意識調査を実施し、その結果をもとに改善を進めています。ヨーロッパヤクルトでも同様の調査を実施し、課題の分析に取り組んでいます。このほか、ヨーロッパヤクルト戦略セッションを年1回開催し、社員に経営戦略を丁寧に説明することによる社内エンゲージメント向上に取り組んでいます。

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 **人材戦略**
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

人材育成 ▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「人材育成(P.89)」

ヤクルトでは人材戦略の展開にあたり「経営戦略との連動」を念頭に置き、「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」のキャリアに合った教育を推進します。

人材育成に関する基本的な考え方は、「未来と学びをデザインする～“教わる”から“気づく”へ～」を人材育成のテーマとして掲げています。職場で業務に挑み、それぞれの課題を認識し知識・スキルを身につけられる理想の環境を目指し、「教える」のではなく「気づき・動く」教育へと進化を図っていきます。

具体的な取り組みとしては「グローバル人材養成の強化」「職場を活性化し、組織力に換える職場内教育」「キャリア自律に向けた活躍支援」を重点テーマに据えた教育施策を実施しています。

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よって、新たな価値を創造できる企業風土を醸成していきます。

2022年度実績

▶ 人事評価における公平性向上

当社では毎年、評定者向け研修を実施する等、公正・公平で納得性の高い人事評価制度の運用の徹底を図っています。2022年4月にはより適正な処遇を目指して、人事評定制度を改定しました。2023年も前年に引き続き、評定者に加え、被評定者向けにも人事評定研修を実施し、評定のルール理解促進に努めています。

一方、コロナ禍において在宅勤務や時差出勤が導入される中で、働き方の違いにより人事評価結果に差が生じないように、業務の「見える」化に取り組みました。上司・部下がコミュニケーションを相互に意識し、コミュニケーションを取り合えるよう職場の環境整備を行っています。

▶ 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に、「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

ヤクルトでは、海外事業所での業務体験を通じて、グローバル人材の育成、グローバル企業としての組織風土の醸成を目指したグローバルインターンシップ制度を推進しています。2021年度から新型コロナウイルス感染症の感染拡大の状況に鑑み、方法をオンライン形式に変更し実施していましたが、2023年度は、国際事業に関する講義・情報提供をオンライン形式で実施するとともに、海外事業所でのインターンシップを再開しています。

▶ プログラム体系図(2022年度ヤクルト本社)

OJT教育プログラム	階層	稼ぐ教育				年齢(目安)	キャリアデザイン		理念共有
		階層別教育	ライン職教育	経営課題別教育	テーマ別教育		キャリア教育	自己啓発	
	ゼネラルマネジャー職		新任ライン 部署長 研修	グローバル人材養成赴任前教育、赴任フォロー教育、グローバルインターンシップ		50代	ライフプランセミナー		代田イズム研修
OJT 上司	マネジャー職・専門管理職		新任ライン 課長研修	ダイバーシティ推進		40代		通信教育講座・eラーニング講座・語学学習費用助成	
	リーダー職・専門監督職	新8等級教育					キャリア研修		
OJT トレーナー	サブリーダー職・専門指導職	新6等級教育				30代	キャリア研修		
	メンバー職・一般職	新4等級教育				20代			
OJT トレーニー		若手社員強化教育(2,3年社員)							
		中途社員研修							
		新入社員研修							

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 健康経営 ▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「健康経営(P.91)」

当社は、「従業員の健康保持・増進に取り組むことが将来的に収益性を高めることにつながる投資である」との考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践する「健康経営」を推進しており、2017年9月に「健康宣言」を公表しています。さらに、「健康経営」を積極的に推進するため、2020年度に専門組織として人事部健康経営推進課を新設しました。従業員自らが健康を管理するだけでなく、会社も積極的に従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

### 健康宣言

ヤクルトは、「人々の健康に貢献する」という理念の実現には従業員の健康が不可欠であるとの認識に立ち、従業員の心身の健康保持・増進および「安全・安心」な職場環境づくりに努めます。

## 2022年度実績

### ▶ ホワイト500に6年連続で認定

社員の健康管理に対する経営的な取り組みが評価され、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〜」において、2018年から6年連続で認定を取得しています。

### ▶ 社員の健康づくりの取り組み

女性の乳がん・子宮がん検診の推進や、保健師や産業医による職場での健康管理に取り組んでいます。乳がん・子宮がん検診については、事業所近隣の医療機関との提携や受診費用を一部助成するなど、年々受診しやすい環境づくりに努めており、2025年度までに「全女性社員の受診率7割以上」を目指しています。2022年は、海外でもシンガポールヤクルトが女性社員およびヤクルトレディを対象にマンモグラフィ乳がん検診を実施しました。

### ▶ メンタルヘルス対策

さまざまな施策や研修を通じて、業務・人間関係におけるストレス等を軽減し労働意欲を維持するとともに、明るい職場づくりを推進しています。メンタル相談窓口の設置、「健康推進担当者」によるメンタル不調者への対応、法令に則った方法によるストレスチェックなどを行っています。



## ダイバーシティ ▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「ダイバーシティ(P.93)」

現在の変化の著しい外部環境への対応に加えて、多様化する顧客ニーズを捉えてイノベーションを生み出すために、ダイバーシティ(多様性)推進は企業経営に欠くことのできないものと認識しています。当社においては、以前から多様な人材が活躍できる企業風土を目指しており、採用活動や社員の配属、その後の人事異動や社員教育すべてにおいて、一人ひとりが個性と能力を最大限発揮できるよう心がけています。

## 2022年度実績

### ▶ 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が女性に支えられていることから、女性の活躍推進を人材戦略上の重要課題と認識しています。「女性活躍推進法」の趣旨に沿った行動計画を策定して、採用、育成、登用を実施しています。また海外においても、女性の働きやすさ、活躍を推進するための施策に取り組んでいます。なお、人事考課においては、公平・公正な処遇・評価を行っており、性別による格差はありません。

### ▶ 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。

当社の事業特性を踏まえ、特に女性管理職への登用を促進していきたいと考えています。また、2025年度までに女性管理職比率10%以上を目標としています。

2022年度の当社の女性管理職比率は7.4%となっており、キャリアを志向する女性に対し、キャリアアップ研修等を通じて意欲喚起を図る等、管理職候補者の育成を図っています。これと並行して、社外から新たな知見や経験を持つ人材を採用することも必要であると考え、取り組みを進めています。

なお、2023年4月1日時点での当社の女性管理職比率は10.4%となっています。2022年4月に人事制度を改定し、女性社員を管理職へ登用する機会が増加したことにより、目標を前倒しで達成することができました。

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客様の価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 地域コミュニティ戦略

ヤクルトの事業は、「地域社会との共生」を基盤としています。人々の「健康」を軸として「安全・安心」な暮らしや就労機会の提供など、ヤクルトならではの経済価値・社会価値を創造することによって、事業を展開する世界各地の地域社会の発展に貢献し、さらなる企業成長を目指していきます。

ヤクルトは、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。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。「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。

策定 2018年3月20日

### マテリアリティへの取り組み 地域社会との共生

## 持続可能な社会の実現に向けた地域社会との共生

▶▶▶ 詳細：サステナビリティレポート2023「地域社会との共生(P.55)」

### ヤクルトのアプローチ

ヤクルトグループは、「人も地球も健康に」のコーポレートスローガンのもと、地域と共生し、環境と調和しながら事業活動を継続することが重要だと認識しています。世界に8万人以上いる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も生かし、「安全・安心」な地域づくりに積極的に参加し、持続可能な社会の実現に向けて地域社会の発展に貢献していきます。

### リスクと機会

#### ▶ リスク

- 商品の安全・健康被害による事業の中断
- 商品情報開示不足による信頼性低下
- 安全な労働環境の不備、労働力不足による事業の中断
- 環境規制強化、大気汚染、生物多様性破壊等による事業の中断

#### ▶ 機会

- 「安全・安心」、健康的な商品提供による競争力向上
- 充実した商品情報提供による信頼性向上
- ダイバーシティ推進、働きがいのある職場づくりによる労働力確保
- 環境配慮車両・自動販売機導入による環境価値向上



## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 課題と対策

新型コロナウイルス感染症の拡大により、今までと同様の活動が困難になりました。感染防止策を徹底しながら、お届けを継続することに加えて、インターネットでの受注、非対面のお届けの強化、ウェブサイト[Yakult BASE]等での情報提供など、社会情勢や生活様式の変化に対応しながら、時代に合った新しいカタチの活動を推進しています。

## 2022年度実績

## ▶ コミュニティへの投資

「ヤクルトグループ社会貢献活動方針」に則り、地域社会の発展に寄与する活動を積極的に行っています。

## ▶ コミュニティへの投資額(社会貢献活動費)

年度	2018	2019	2020	2021	2022
投資額(百万円)	467	620	450	188	195

## ▶ 健康情報の提供

ヤクルトレディによる健康情報の提供だけでなく、健康に関するテーマで専門家に講演していただく「健康フォーラム」を実施しています。また、健康情報誌『ヘルシスト』の発行や、各種資料等を活用し、地域の皆さまの健康に積極的に貢献しています。

## ▶ 健康教室 ～予防医学・健陽長寿の普及～

ヤクルトでは、センター(ヤクルトレディの販売拠点)や公共施設などを利用して、各地域の販売会社社員などが講師となり、「健康教室」を開催しています。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など幅広いテーマで実施し、地域の健康づくりに貢献しています。近年では活動対象を取引先(チェーンストア、受託給食会社など)にも広げています。2022年度の日本全国の実施回数は31,477回、参加者数は223,136人でした。海外でも一部の国・地域ではオンラインも活用し、実施回数は240,907回、参加者数9,415,776人でした。



健康教室(インドネシアヤクルト)

## ▶ 愛の訪問活動 ～地域の「安全・安心」への貢献～

1972年から続く「愛の訪問活動」は、ヤクルトレディが商品をお届けしながら、一人暮らしの高齢者の安否を確認したり、話し相手になったりする活動です。この活動は、福島県郡山市の一人のヤクルトレディが、誰にも看取られずに亡くなった一人暮らしの高齢者の話に胸を痛み、担当地域に暮らす同じような高齢者に、自費で「ヤクルト」をお届けしたことが始まりです。2023年3月現在、全国117の自治体等から要請を受け、約2,500人のヤクルトレディが約34,000人の高齢者のお宅を訪問しています。海外でも、韓国ヤクルトが一人暮らしの高齢者約30,000人の安否を確認する活動を継続して行っています。



愛の訪問活動

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# 価値創造基盤

経営の透明性・健全性を実現する企業統治や、  
 持続的な企業成長およびヘルスケアカンパニーへの進化をリードする経営人材、  
 企業活動の前提条件となるリスク管理や法令遵守のための取り組みなど、  
 ヤクルトの経済価値・社会価値の創造を支える組織体制についてご報告します。



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

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス**
    - 55 サステナビリティ・ガバナンス
    - 56 役員一覧
    - 58 コンプライアンス
    - 59 リスクマネジメント
  - 62 11年間の財務・非財務データ
  - 64 会社概要・株式情報

# 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。

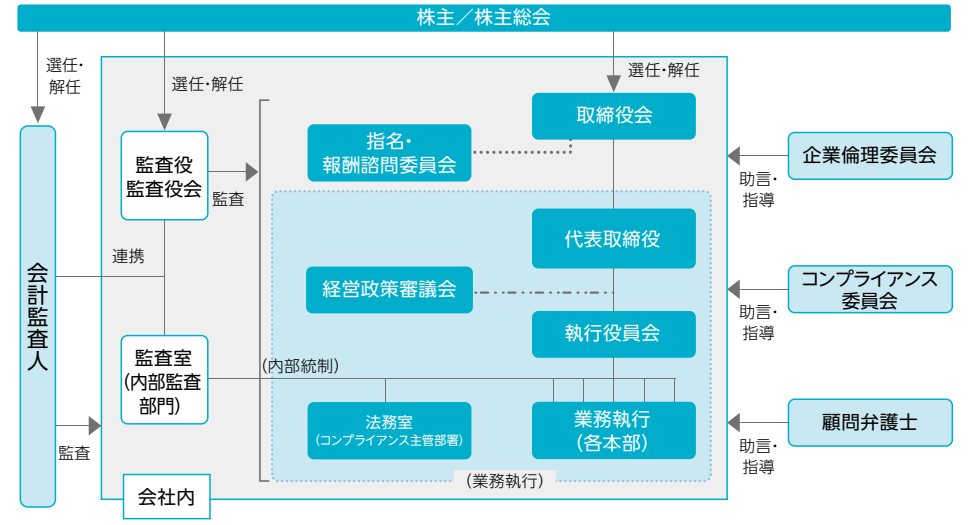
## コーポレートガバナンスの充実に向けた取り組み

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、取締役の指名・報酬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に構成される「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。

## 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体として、代表取締役、副社長執行役員、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」や、執行役員および常勤監査役で構成する「執行役員会」を設置しています。

## コーポレートガバナンス体制



## 各組織体の開催状況

年度	2018	2019	2020	2021	2022
取締役会	7回	7回	8回	8回	9回
社外取締役の取締役会出席率	100%	97%	100%	98%	98% <sup>*1</sup>
監査役会	7回	7回	8回	8回	9回
常勤監査役の監査役会出席率	100%	100%	100%	100%	94% <sup>*2</sup>
社外監査役の監査役会出席率	100%	100%	100%	100%	100%
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	1回
CSR推進委員会	2回	2回	2回	3回	3回
プラスチック資源循環推進委員会	—	2回	2回	2回	2回

<sup>\*1</sup> 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  
<sup>\*2</sup> 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

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

## 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1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の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。

\*2023年6月現在

### 取締役会の付議事項

2022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、ESG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、監査役の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13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

ドバイスや勧告を行っています。

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制するための団体です。

### 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、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。

### ▶ 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	●	●			●	●		●
若林 宏	●	●	●	●				●
土井 明文	●	●					●	
今田 正男	●	●		●				
平野 宏一	●				●			●
安田 隆二	●		●			●		
戸部 直子		●		●				
新保 克芳		●		●				
永沢 裕美子	●		●					
阿久津 聡			●		●	●		
内藤 学	●				●			
柳良 昌利	●	●			●			
星子 秀章	●			●				●
島田 淳一	●				●	●		
マシュー・ディグビー		●		●		●		

## Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

## 21 価値創造戦略

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現32 重点テーマの進捗：  
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36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

## 50 価値創造基盤

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

## 社外取締役・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、副社長執行役員、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。2022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役員協議事項検討会の開催による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、株主の皆さまとのいっそう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。

## &lt;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))&gt;

## 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、株主の皆さまとのいっそう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。

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

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され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に、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ものとします。

### 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7.5万株

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に構成される「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	2018 <sup>*1</sup>	2019 <sup>*2</sup>	2020 <sup>*3</sup>	2021 <sup>*4</sup>	2022 <sup>*5</sup>
取締役報酬	17人654百万円 (うち社外取締役 6人41百万円)	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)
監査役報酬	7人118百万円 (うち社外監査役 5人36百万円)	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)

※1 第67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

※3 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

※4 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

※5 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

## 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、当社に有益とされ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。

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス**
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

## 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。

### CSR推進委員会

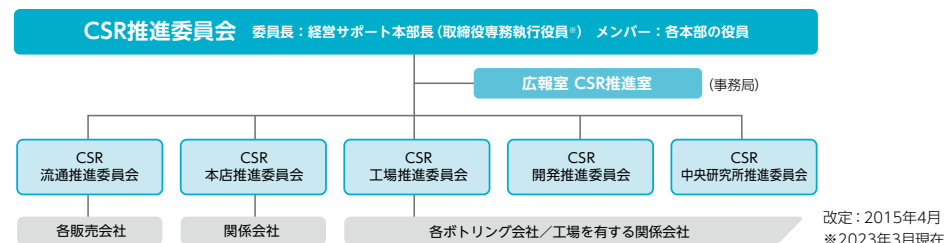
ヤクルトグループの社会的責任および持続可能性という観点におけるさまざまな経営課題を審議する組織である、CSR推進委員会は、経営サポート本部長(取締役専務執行役員)を委員長とし、社内関連部署の役員により構成されています。

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。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。検討事項は、必要に応じて執行役員会に上程します。

CSR推進委員会は、年3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。2022年度は、サプライチェーンマネジメントに関わる「森林破壊・土地転換防止ゼロコミットメント」の策定やTCFD提言への対応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、人権デュー・ディリジェンス(以下、人権DD)の推進について今後の取り組み等を審議しました。

さらに、グループ全体で取り組みを進めるため、各部署それぞれ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・CSR活動の推進を図っています。

#### ▶ CSR推進組織



### CSR推進委員会の付議事項

開催日	付議事項
2022年6月6日(第1回)	(1)「サステナビリティレポート2022」記載事項について (2)2022年度のCSR調達推進について (3)TCFD提言への対応について 〔その他報告事項〕 (1)GHG排出量算定範囲の拡大について
2022年10月17日(第2回)	(1)CSR調達推進について 〔その他報告事項〕 (1)人権DD進捗状況について (2)ヤクルトグループにおける温室効果ガス排出量の算定状況
2023年2月1日(第3回)	(1)「サステナビリティレポート2023」記載事項について (2)CSR調達推進について (3)その他 〔その他報告事項〕 (1)人権DDの推進について (2)2022年度CDP結果報告について (3)ヤクルトグループにおける温室効果ガス排出量の算定状況

### 経営層に対するサステナビリティ教育

取締役や執行役員等の経営層に対して、2002年度から「CSR経営セミナー」を開催しています。外部有識者からESGの最新情報を得ることでサステナビリティの観点や知見を経営に生かしています。2022年度はソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社の倉内瑞樹氏をお招きし「TCFD提言の具体的な取り組み」をテーマにご講演いただき、役員・部署長等95人が出席しました。「TCFD提言」において企業に求められる対応や、部門ごとの具体的な取り組みについての説明、さらに当社グループへのアドバイスをいただきました。今後、グローバル企業として気候変動によるリスクと機会の分析や把握、戦略の立案等の取り組みを進めるにあたり、大変貴重な機会となりました。

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

**56 役員一覧**

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

**役員一覧** (取締役・監査役) (2023年6月21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  
副社長執行役員  
**若林 宏**

1977年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社取締役  
2011年 6月 当社執行役員  
2012年 6月 当社常務執行役員  
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員  
2016年 6月 当社取締役 専務執行役員  
2021年 6月 当社取締役 副社長執行役員(現任)



取締役  
専務執行役員/生産本部長  
**土井 明文**

1978年 4月 当社入社  
2011年 6月 当社執行役員  
2015年 6月 当社常務執行役員  
2017年 6月 当社取締役 常務執行役員  
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役  
専務執行役員/経営サポート本部長  
**今田 正男**

1979年 4月 当社入社  
2013年 6月 当社執行役員  
2016年 6月 当社常務執行役員  
2019年 6月 当社取締役 常務執行役員  
2022年 6月 当社取締役 専務執行役員(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  
常務執行役員/食品事業本部長/化粧品事業本部長  
**榎良 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(現任)



取締役  
常務執行役員/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(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)



社外取締役 **独立役員**  
**安田 隆二**

1976年 7月 モルガン ギャランティトラスト カンパニー  
ニューヨーク(現:JPモルガン・チェース・  
アンド・カンパニー)入社  
1991年 6月 マッキンゼー・アンド・カンパニーディレクター  
1996年 7月 A.T.カーニーアジア総代表  
2003年 6月 (株)ジェイ・ウィル・パートナーズ取締役会長  
2003年 6月 (株)大和証券グループ本社社外取締役  
2004年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
2007年 6月 ソニー(株)社外取締役  
2009年 6月 当社取締役(現任)  
2011年 6月 (株)朝日新聞社社外監査役  
2013年 6月 オリックス(株)社外取締役  
2015年 6月 (株)ベネッセホールディングス社外取締役  
2018年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科  
国際企業戦略専攻特任教授  
(株)関西みらいフィナンシャルグループ  
社外取締役(現任)  
2020年 3月 東京女子大学理事長(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(現任)  
2019年 6月 当社取締役(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)  
三井化学(株)社外監査役(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)



Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧**
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報



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(現任)  
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(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パークレイ校経営学博士(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(現任)  
2017年 6月 (株)ノジマ社外取締役  
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 ノートルダム大学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)



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  
**山上 博資**

1978年 4月 当社入社  
2008年 4月 当社経理部長  
2012年 6月 当社常勤監査役(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  
**谷川 清十郎**

1986年 5月 神戸ヤクルト販売(株)入社  
1993年 1月 神戸ヤクルト販売(株)取締役  
1998年 1月 神戸ヤクルト販売(株)代表取締役社長(現任)  
2004年 6月 当社監査役(現任)



社外監査役 **独立役員**  
**手塚 仙夫**

1972年 3月 等松・青木監査法人(現:有限責任監査法人トーマツ)入社  
1974年 4月 公認会計士登録  
1992年 7月 監査法人トーマツ(現:有限責任監査法人トーマツ)代表社員  
2010年 7月 日本公認会計士協会副会長  
2015年 6月 (株)バイテックホールディングス(現:(株)レスターホールディングス)社外取締役(現任)  
2016年 6月 当社監査役(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)

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス**
    - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# 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2023「コンプライアンス(P.107)」

## 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、定期的に取締役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、2022年度はグループ売上高4,830億円に対して法人税等は226億円でした。

▶▶▶ 「ヤクルトグループ腐敗防止方針」は以下URLからご確認ください。  
[https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/download/pdf/2022\\_anti-corruption\\_policy.pdf](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」は以下URLからご確認ください。  
[https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/download/pdf/2022\\_tax\\_policy.pdf](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に開催しています。

2022年度は、9月に経理・財務の状況と当社のガバナンス状況をテーマに、2月には生産管理部と物流統括部の状況をテーマに開催しました。

### 内部通報制度

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・相談を受け付けています。

また、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。2022年度の内部通報制度に関する社内の認知度は、制度自体が94.0%、具体的利用方法に関しては70.4%となっています。

海外グループ会社においても、12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	2018	2019	2020	2021	2022
件数	3件	3件	5件	8件	4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」を配付しています。

### コンプライアンス研修、情報セキュリティ研修

年度	2018	2019	2020	2021	2022
コンプライアンス研修	68回	32回	24回	167回	18回
情報セキュリティ研修(eラーニング受講者)	1回2,436人	1回2,221人	1回2,610人	1回2,512	1回2,447人

Contents

- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：  
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
  - 36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
- 59 リスクマネジメント**
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報

# 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2023「リスクマネジメント(P.105)」

## 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全社的対応を担当する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20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、2022年度「有価証券報告書」の「事業等のリスク」をご覧ください。  
[https://www.yakult.co.jp/company/ir/library/pdf/yukashoken\\_2023.pdf](https://www.yakult.co.jp/company/ir/library/pdf/yukashoken_2023.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2023「サプライチェーンマネジメント(P.62)」

### 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・CSR活動の中でも「CSR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
- 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

- CSR調達推進による社会的信頼性の向上
- 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

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

### 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、CSR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、CSR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CSR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」は以下URLからご確認ください。  
[https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/supply\\_chain/pdf/supplier\\_csr\\_guidelines.pdf](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」の解説動画はこちら  
<https://youtu.be/ueTbWgkbtIE>

### Sedexに加入し、サプライチェーンマネジメントを強化

ヤクルト本社は、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の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ました。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年度には、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等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 <sup>※1</sup> などの国際認証品あるいは再生紙に切り替え
	2025	調達するパーム油100%をRSPO <sup>※2</sup> 認証品(MB <sup>※3</sup> 以上)に切り替え
パーム油	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
	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
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<sup>®</sup>はForest Stewardship Council<sup>®</sup>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はいるが、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」を解説した動画はこちら  
<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、人権デュー・ディリジェンス(以下、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2023「人権(P.72)」

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

**59 リスクマネジメント**

62 11年間の財務・非財務データ

64 会社概要・株式情報

**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みを推進する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と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」は以下URLからご確認ください。  
[https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/human\\_rights/](https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/social/human_rights/)

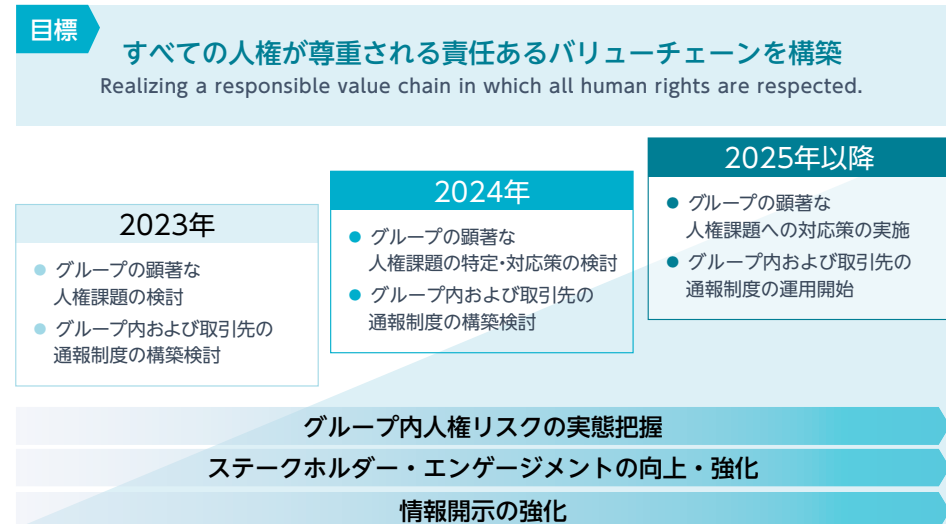
**人権デュー・ディリジェンス**

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に関する具体的な中長期的なロードマップおよび2022年度の行動計画を策定しました。

**2022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への回答(人権リスクの洗い出し)
- サプライヤーへのSedex加入およびSAQ回答の要請
- 人権啓発・研修の実施(eラーニング、コンプライアンス啓発資料の配付、中央研究所における研究倫理の研修実施等)
- ヤクルト本社採用サイトに「雇用の差別禁止についての方針」を明示
- 長時間労働の是正
- グループプライバシーポリシーの改定
- 販売会社における食品品質監査の実施

**ヤクルトグループの人権DDロードマップ**



**人権教育**

人権に関する教育は随時実施しており、新入社員には入社時に「人権問題」と題した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、特に「無意識に」人権を侵してしまう差別や偏見等のリスクについての理解を深める等、人権尊重に関する考え方の徹底を図っています。

2022年度は、階層別教育にも人権に関する内容を追加し、「ビジネスと人権」に関する基礎知識や、当社の人権尊重の考え方についての理解促進に努めています。

**人権啓発研修**

年度	2018	2019	2020	2021	2022
人権啓発研修(入社時研修)	1回104人	1回117人	1回90人	1回72人	1回68人
階層別研修	—	—	—	—	7回200人
人権啓発研修 (新任管理職向けダイバーシティ研修)	2回48人	3回70人	1回30人	1回34人*	—

\*2021年度は新任ライン課長研修にて実施

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

18 長期ビジョン[Yakult Group Global Vision 2030]

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

**62 11年間の財務・非財務データ**

64 会社概要・株式情報

# 11年間の財務・非財務データ

## 財務データ

	単位	2012年度	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
グローバル乳本数	万本	3,069.6	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
会計年度												
売上高	百万円	319,193	350,322	367,980	390,412	378,307	401,569	407,017	406,004	385,706	415,116	483,071
売上総利益	百万円	171,648	193,990	202,990	218,801	214,335	229,930	235,910	234,625	226,821	248,416	288,477
営業利益	百万円	23,068	32,026	34,898	40,057	37,281	43,463	45,846	45,675	43,694	53,202	66,068
経常利益	百万円	29,424	39,535	45,608	50,629	49,370	53,054	57,121	58,478	57,601	68,549	77,970
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	16,379	22,543	25,056	28,843	30,154	34,064	34,935	39,735	39,267	44,917	50,641
研究開発費	百万円	10,760	11,165	12,134	12,677	10,549	10,207	10,563	8,968	8,487	8,655	9,381
設備投資額	百万円	33,587	50,163	40,370	27,402	23,365	23,304	29,505	20,631	23,638	26,092	32,579
減価償却費	百万円	19,434	20,077	22,793	24,364	22,660	21,532	21,237	22,324	22,113	23,769	25,333
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	42,887	48,579	55,407	62,149	59,998	61,989	62,125	62,791	55,820	73,390	86,513
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	-663	-1,366	5,340	24,711	15,012	31,704	25,112	46,730	36,196	61,515	67,489
会計年度末												
総資産	百万円	438,175	519,570	579,344	577,534	585,741	627,031	618,532	627,871	635,102	672,855	749,419
流動資産	百万円	185,133	211,276	225,959	221,629	228,795	245,281	247,637	265,806	266,800	300,398	354,195
固定資産	百万円	253,042	308,294	353,384	355,904	356,945	381,749	370,895	362,064	368,301	372,456	395,224
負債合計	百万円	151,077	211,537	217,131	212,069	208,860	240,357	226,253	215,788	195,341	187,920	203,922
純資産合計	百万円	287,098	308,033	362,212	365,464	376,880	386,674	392,279	412,082	439,761	484,935	545,496
株式関連情報												
1株当たり当期純利益 (EPS)	円	95.03	134.44	151.58	174.54	182.39	207.02	217.89	248.04	244.85	280.36	324.18
1株当たり純資産額 (BPS)	円	1,517.88	1,662.37	1,966.13	2,007.73	2,077.29	2,194.32	2,229.80	2,330.58	2,523.81	2,812.63	3,195.09
1株当たり配当額	円	23.00	24.00	25.00	50.00	32.00	34.00	44.00	46.00	52.00	72.00	90.00
配当性向	%	24.2	17.9	16.5	28.6	17.5	16.4	20.2	18.5	21.2	25.7	27.8
総還元性向	%	24.3	164.0	16.5	28.7	17.6	122.0	20.2	18.6	21.3	51.1	64.3
経営指標												
営業利益率	%	7.2	9.1	9.5	10.3	9.9	10.8	11.3	11.2	11.3	12.8	13.7
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	6.7	8.4	8.4	8.8	8.9	9.8	9.8	10.9	10.1	10.6	10.7
総資産経常利益率 (ROA)	%	7.0	8.3	8.3	8.8	8.5	8.7	9.2	9.4	9.1	10.5	11.0
自己資本比率	%	59.8	52.9	56.1	57.5	58.6	56.2	57.8	59.5	63.8	66.3	66.5

Contents

02 目次・編集方針・外部からの評価

03 ヤクルトの事業展開

04 財務・非財務ハイライト

06 トップメッセージ

**09 価値創造ストーリー**

10 ヤクルトの価値観

11 価値創造の歴史

12 歴史を通じて培った強みの源泉

13 長期ビジョンの実現に向けて

14 ヤクルトグループの経営資源と強み

16 マテリアリティと環境ビジョン

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

**21 価値創造戦略**

22 「Yakult Vision 2020」の振り返り

23 中期経営計画(2021-2024)

26 重点テーマの進捗：  
お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大

30 重点テーマの進捗：  
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現

32 重点テーマの進捗：  
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

36 重点テーマの進捗：  
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

43 重点テーマの進捗：  
イノベーションを実現するための投資の促進

44 重点テーマの進捗：  
グループが保有する経営資源の最適活用

45 人材戦略

48 地域コミュニティ戦略

**50 価値創造基盤**

51 コーポレートガバナンス

55 サステナビリティ・ガバナンス

56 役員一覧

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

**62 11年間の財務・非財務データ**

64 会社概要・株式情報

非財務データ

	単位	データの対象範囲	2012年度	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
<b>環境</b>													
CO <sub>2</sub> 排出量	t	※ 1	68,734	68,390	69,125	69,518	69,394	69,346	76,329	73,867	386,529	602,843	843,128
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
水使用量	千m <sup>3</sup>	※ 2	1,970	1,951	1,864	1,868	1,884	1,834	1,686	1,663	6,172	6,170	6,144
<b>社会</b>													
従業員数(A+B)	人	ヤクルト本社	2,978	2,996	2,913	2,872	2,860	2,848	2,876	2,882	2,874	2,836	2,765
正社員数(A)	人	ヤクルト本社	2,793	2,806	2,745	2,705	2,699	2,699	2,714	2,701	2,679	2,632	2,576
男性	人	ヤクルト本社	2,185	2,181	2,125	2,079	2,071	2,057	2,049	2,012	1,968	1,921	1,874
女性	人	ヤクルト本社	608	625	620	626	628	642	665	689	711	711	702
常勤嘱託社員数(B)	人	ヤクルト本社	185	190	168	167	161	149	162	181	195	204	189
男性	人	ヤクルト本社	147	161	143	150	144	132	125	141	152	159	143
女性	人	ヤクルト本社	38	29	25	17	17	17	37	40	43	45	46
連結従業員数	人	※ 3	19,435	20,492	22,036	23,192	24,636	25,993	27,279	28,395	28,798	29,273	29,880
ヤクルトレディ数(日本)	人	国内グループ	39,924	38,899	37,597	36,536	35,594	34,888	33,848	32,665	32,847	32,680	32,709
(海外)	人	海外グループ	41,752	42,347	43,428	44,848	45,813	46,559	47,269	47,471	48,329	49,511	50,192
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
女性管理職比率(日本)	%	ヤクルト本社	4.2	4.3	5.3	6.1	6.0	6.2	6.3	6.7	7.2	7.5	7.4
(海外)	%	海外グループ	—	—	—	—	22.0	24.8	25.4	24.7	27.1	28.4	39.3
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
出前授業 実施回数	回	国内外合算 <sup>※4</sup>	—	—	—	—	—	43,533	45,040	55,721	18,643	12,700	28,997
参加人数	人	国内外合算 <sup>※4</sup>	—	—	—	—	—	2,551,208	3,447,460	4,151,861	1,346,060	1,069,396	1,928,597
健康教室 実施回数	回	国内外合算 <sup>※4</sup>	—	—	—	—	—	114,069	133,161	152,572	123,643	221,747	272,384
参加人数	人	国内外合算 <sup>※4</sup>	—	—	—	—	—	5,794,932	6,925,496	7,922,413	7,999,651	7,414,560	9,638,912
CSR調達アンケート 実施社数	社	※ 5	—	—	—	—	—	—	103	104	104	124	134
平均得点率90%以上比率	社	—	—	—	—	—	—	—	—	83.7	83.7	78.2	74.6
男性育児休業取得率 <sup>※6</sup>	%	ヤクルト本社	5	2	2	5	10	8	9	19	15	86	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	1.84	1.98	1.99	2.20	2.11	2.00	2.15	2.22	2.27	2.59	2.54
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
(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
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
特許保有件数	件	—	—	—	—	—	—	—	—	約 1,000	約 1,000	約 1,000	約 1,000
<b>ガバナンス</b>													
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	13.3	20.0	20.0	33.3	33.3
女性取締役比率	%	ヤクルト本社	0	0	0	0	0	0	6.6	6.6	6.6	13.3	13.3

※1 2012-2019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

※2 2012-2019年度：本社工場、ポトリング会社での水使用量の合計値  
 2020-2022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：<https://www.yakult.co.jp/company/sustainability/download/pdf/sustainability2023.pdf?page=66>  
 ※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

## Contents

02	目次・編集方針・外部からの評価
03	ヤクルトの事業展開
04	財務・非財務ハイライト
06	トップメッセージ
09	価値創造ストーリー
10	ヤクルトの価値観
11	価値創造の歴史
12	歴史を通じて培った強みの源泉
13	長期ビジョンの実現に向けて
14	ヤクルトグループの経営資源と強み
16	マテリアリティと環境ビジョン
18	長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
21	価値創造戦略
22	「Yakult Vision 2020」の振り返り
23	中期経営計画(2021-2024)
26	重点テーマの進捗： お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
30	重点テーマの進捗： グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
32	重点テーマの進捗： 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
36	重点テーマの進捗： 持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
43	重点テーマの進捗： イノベーションを実現するための投資の促進
44	重点テーマの進捗： グループが保有する経営資源の最適活用
45	人材戦略
48	地域コミュニティ戦略
50	価値創造基盤
51	コーポレートガバナンス
55	サステナビリティ・ガバナンス
56	役員一覧
58	コンプライアンス
59	リスクマネジメント
62	11年間の財務・非財務データ
64	会社概要・株式情報

# 会社概要 (2023年3月31日現在)

## 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)、医薬支店(8)、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	2,765人 <small>(注) 上記従業員数には、関係会社等への出向者286人および嘱託189人を含んでいます。</small>

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

## 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

格付付 AA-

格付の方向性 安定的

## 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)\*

従業員数 13,200人(ヤクルトレディ数 32,709人)(ヤクルトビューティ数 3,575人)

ボトリング会社 5社(連結子会社)

関係会社等 12社、4団体

### 連結子会社

- |                     |                       |                 |
|---------------------|-----------------------|-----------------|
| ●株式会社ヤクルトアセットマネジメント | ●ヤクルトヘルスフーズ株式会社       | ●東京ヤクルト販売株式会社   |
| ●株式会社岩手ヤクルト工場       | ●ヤクルトサポートビジネス株式会社     | ●湘南ヤクルト販売株式会社   |
| ●株式会社千葉ヤクルト工場       | ●株式会社ヤクルトライフサービス      | ●北信ヤクルト販売株式会社   |
| ●株式会社愛知ヤクルト工場       | ●株式会社ホテルサン沖縄          | ●新潟中央ヤクルト販売株式会社 |
| ●株式会社岡山和気ヤクルト工場     | ●株式会社ヤクルト・マネジメント・サービス | ●株式会社ヤクルト東海     |
| ●株式会社福岡ヤクルト工場       | ●株式会社はこだてわいん          | ●近畿中央ヤクルト販売株式会社 |
| ●ヤクルト商事株式会社         | ●ヤクルトロジスティクス株式会社      | ●和歌山ヤクルト販売株式会社  |
| ●株式会社ヤクルトマテリアル      | ●北海道ヤクルト販売株式会社        | ●富山ヤクルト販売株式会社   |
| ●株式会社ヤクルト球団         | ●株式会社ヤクルト北北海道         | ●株式会社ヤクルト北陸     |
| ●ヤクルト食品工業株式会社       | ●宮城中央ヤクルト販売株式会社       | ●株式会社ヤクルト山陽     |
| ●ヤクルト薬品工業株式会社       | ●埼玉西ヤクルト販売株式会社        | ●中央福岡ヤクルト販売株式会社 |
| ●株式会社ワイ・ビー・シー       | ●千葉県ヤクルト販売株式会社        | ●沖縄ヤクルト株式会社     |

\*宮城中央ヤクルト販売株式会社の子会社1社、株式会社ヤクルト東海の子会社4社を除く。

### ■ 海外

海外事業所数 29事業所

従業員数 25,751人\*(ヤクルトレディ数 50,192人\*)\*\*2022年12月現在

販売地域 39の国と地域

### 海外事業所

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

\*\*2024.1.1中国ヤクルト(株)との合併により消滅



Contents

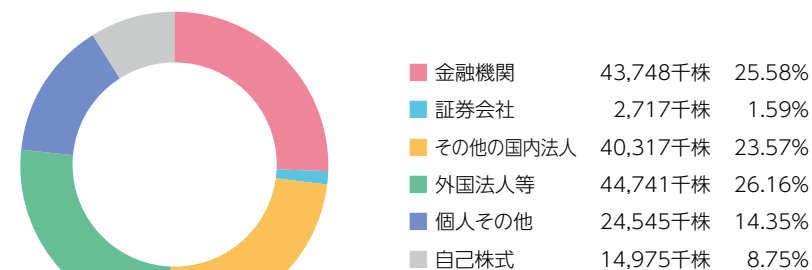
- 02 目次・編集方針・外部からの評価
- 03 ヤクルトの事業展開
- 04 財務・非財務ハイライト
- 06 トップメッセージ
- 09 価値創造ストーリー**
  - 10 ヤクルトの価値観
  - 11 価値創造の歴史
  - 12 歴史を通じて培った強みの源泉
  - 13 長期ビジョンの実現に向けて
  - 14 ヤクルトグループの経営資源と強み
  - 16 マテリアリティと環境ビジョン
  - 18 長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」
- 21 価値創造戦略**
  - 22 「Yakult Vision 2020」の振り返り
  - 23 中期経営計画(2021-2024)
  - 26 重点テーマの進捗：お客さまの価値観の多様化に対応した事業の拡大
  - 30 重点テーマの進捗：グローバル展開の強化による持続的な成長の実現
  - 32 重点テーマの進捗：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
  - 36 重点テーマの進捗：持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化
  - 43 重点テーマの進捗：イノベーションを実現するための投資の促進
  - 44 重点テーマの進捗：グループが保有する経営資源の最適活用
  - 45 人材戦略
  - 48 地域コミュニティ戦略
- 50 価値創造基盤**
  - 51 コーポレートガバナンス
  - 55 サステナビリティ・ガバナンス
  - 56 役員一覧
  - 58 コンプライアンス
  - 59 リスクマネジメント
- 62 11年間の財務・非財務データ
- 64 会社概要・株式情報**

## 株式情報 (2023年3月31日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数	700,000,000株
発行済株式総数	171,045,418株
株主数	30,315名

### 所有者別分布状況

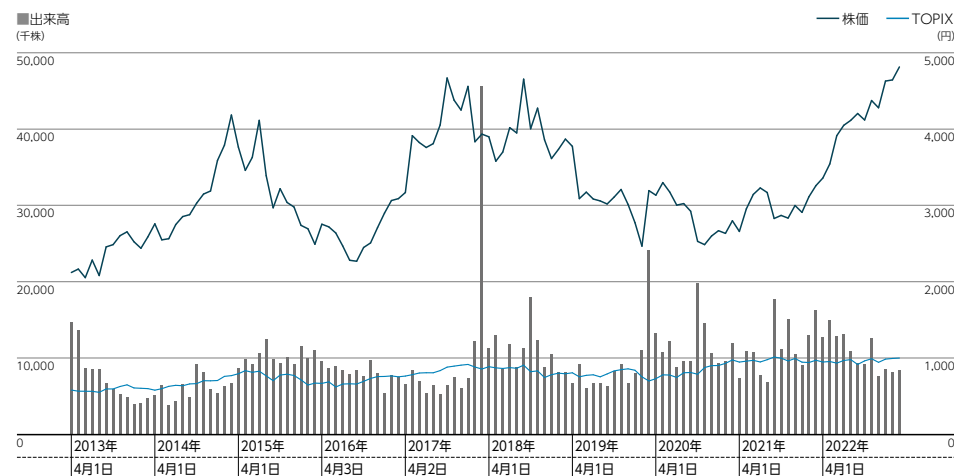


### 大株主

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)	22,318	13.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,778	3.96
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	6,492	3.80
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口	4,957	2.90
共進会	3,878	2.27
松尚株式会社	3,417	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	2,589	1.51
GOVERNMENT OF NORWAY	1,829	1.07
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,783	1.04
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,736	1.02

※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14,975千株を保有しています。

### 株価および出来高の推移



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 CSR推進室 TEL. (03)6625-8960(代表)

FAX. (03)6747-8009

ウェブサイトアドレス <https://www.yakult.co.jp>

公開 2024年3月



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。

