



中期経営計画(2021-2024)の 一部修正について

2023年5月12日

Yakult

- 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」、「Y 1 0 0 0」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

結果として、2022年度終了時点で、売上高・営業利益とも堅調に推移し、2024年度計画を前倒しで達成

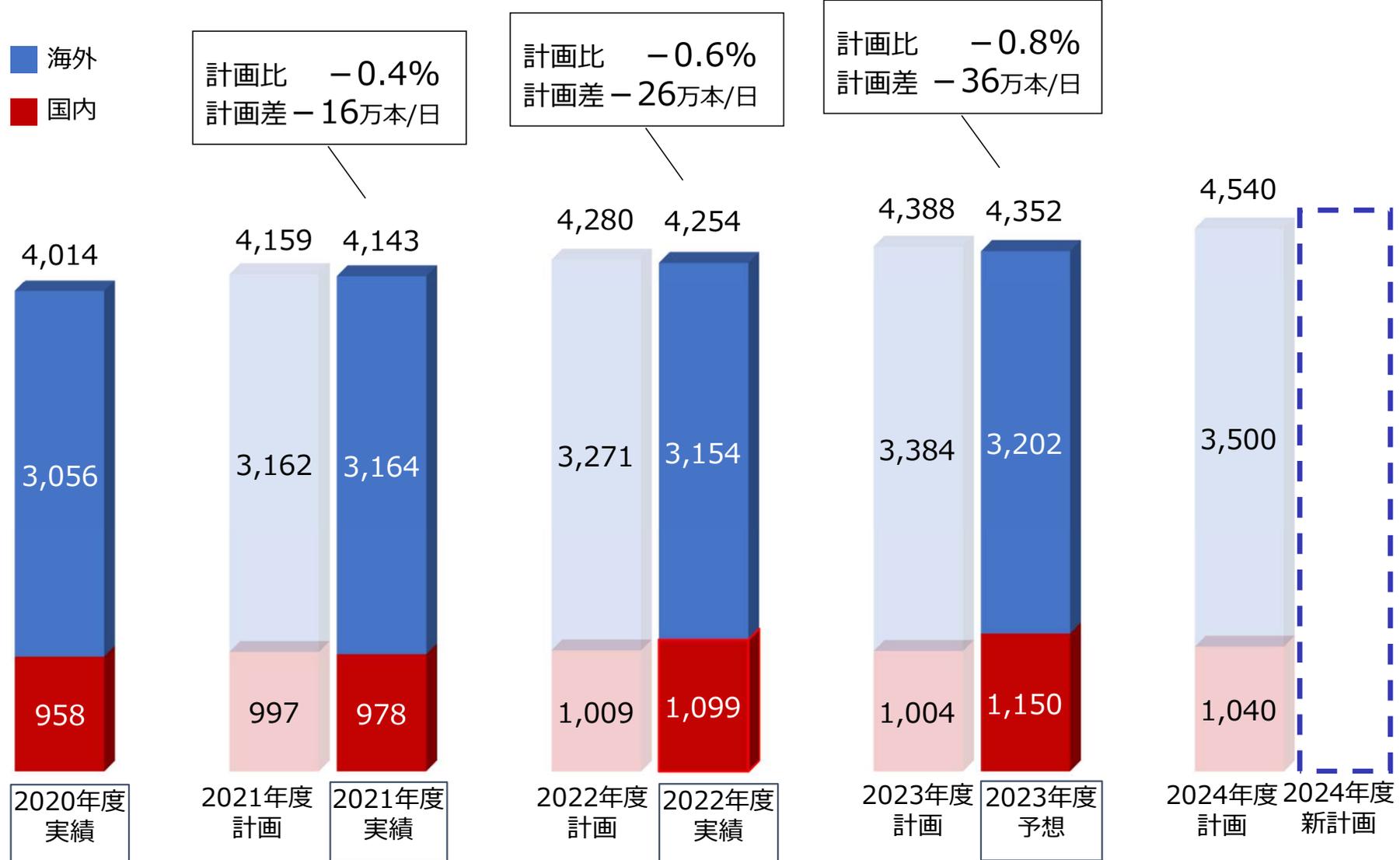
中期経営計画（2024年度）の目標修正へ

2

当初計画に対する進捗状況

① グローバル乳本数 (万本/日)

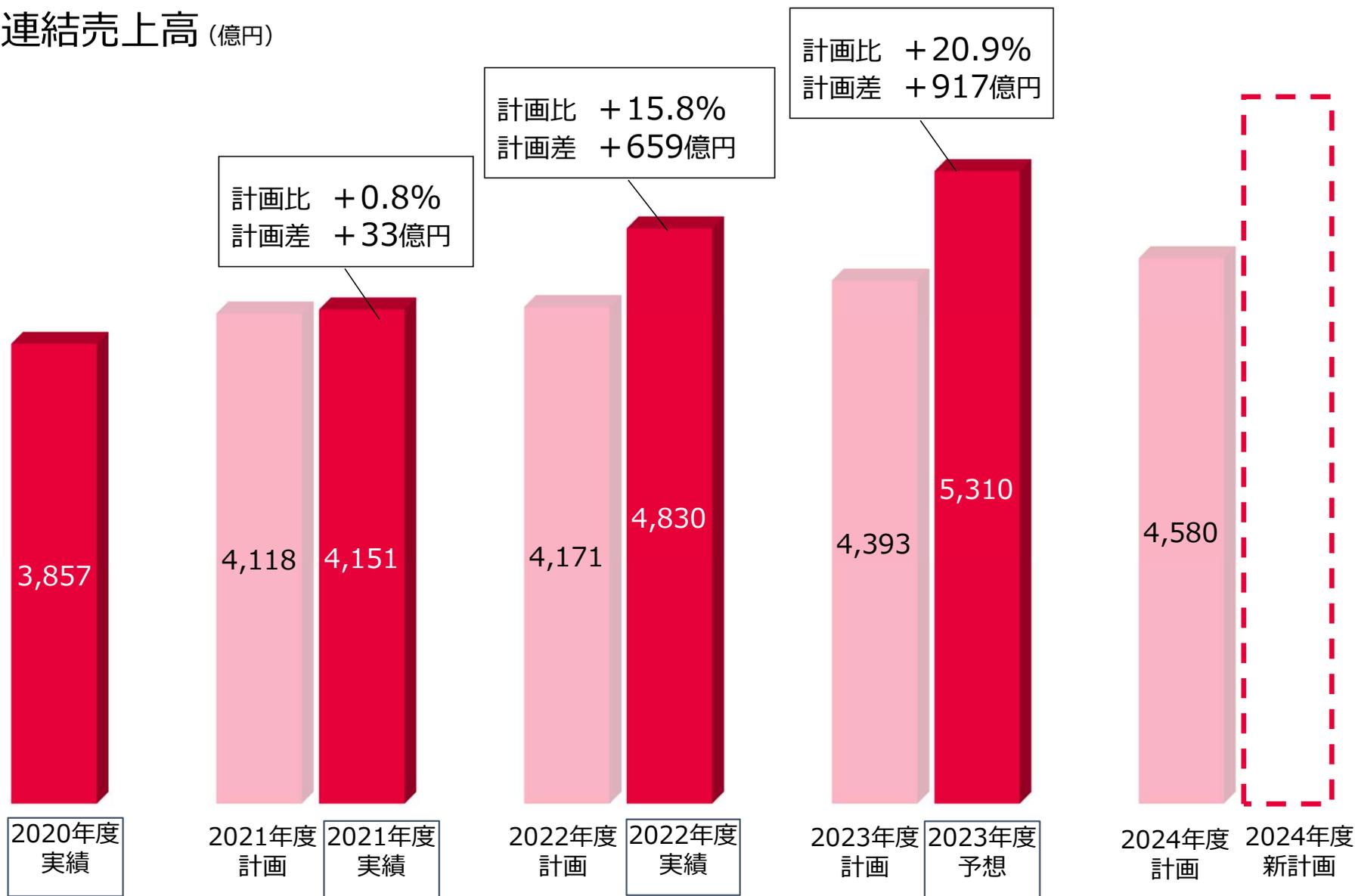
■ 海外
■ 国内



2

当初計画に対する進捗状況

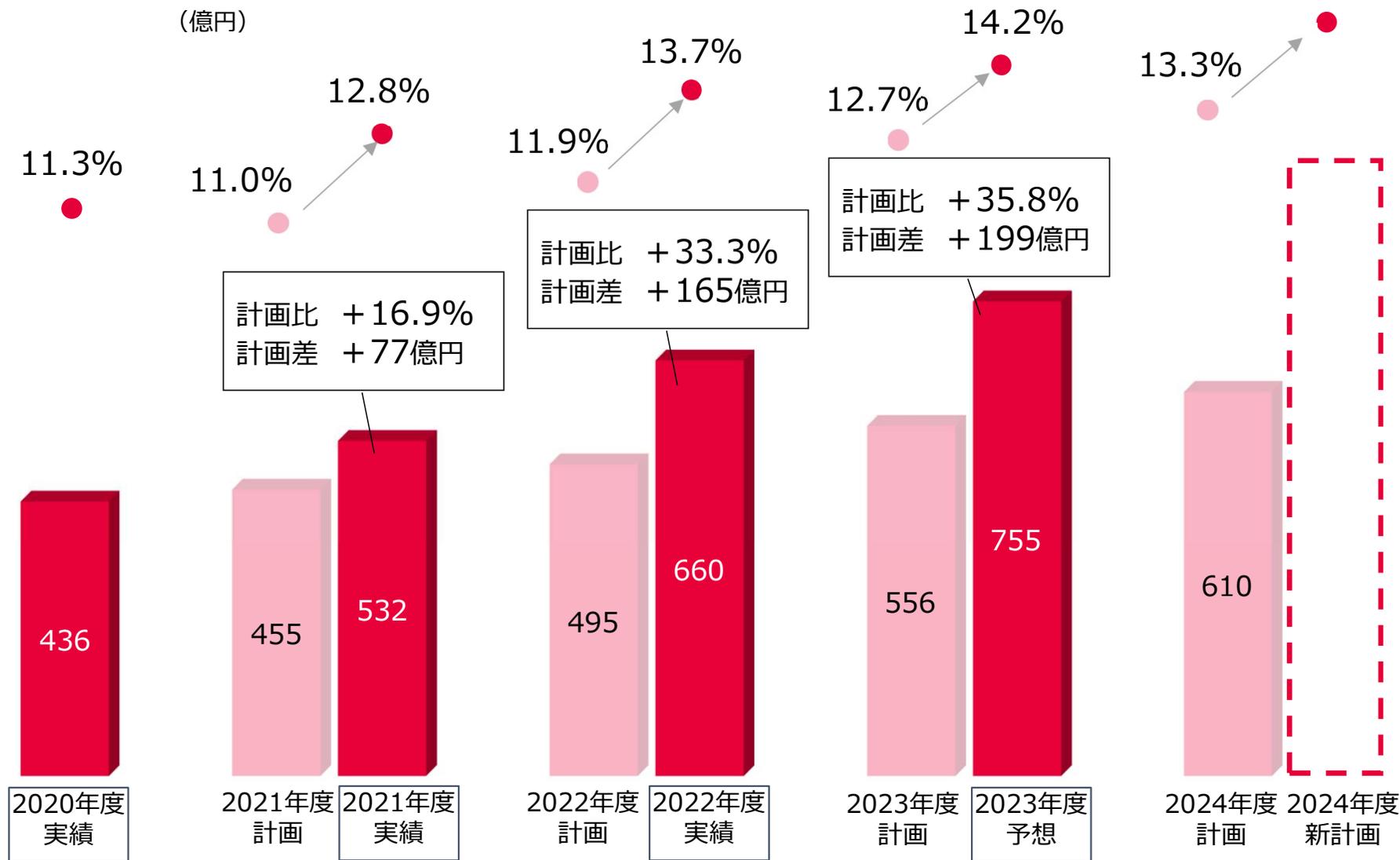
② 連結売上高（億円）



2

当初計画に対する進捗状況

③ 連結営業利益、連結営業利益率



2

当初計画に対する進捗状況

④ セグメント別（億円）

		2022年度 実績	2024年度 中期経営計画 (当初)
連結 売上高	国内飲料食品	2,404	2,230
	海外飲料食品	2,151	2,000
	医薬品	127	155
	その他	254	290
	調整額	▲107	▲95
	合計	4,830	4,580
連結 営業 利益	国内飲料食品	474	310
	海外飲料食品	348	460
	医薬品	▲1	10
	その他	12	32
	調整額	▲172	▲202
	合計	660	610

'24計画を前倒して達成

連結売上高

国内飲料食品 + 174億円
 海外飲料食品 + 151億円
連結合計 + 250億円

連結営業利益

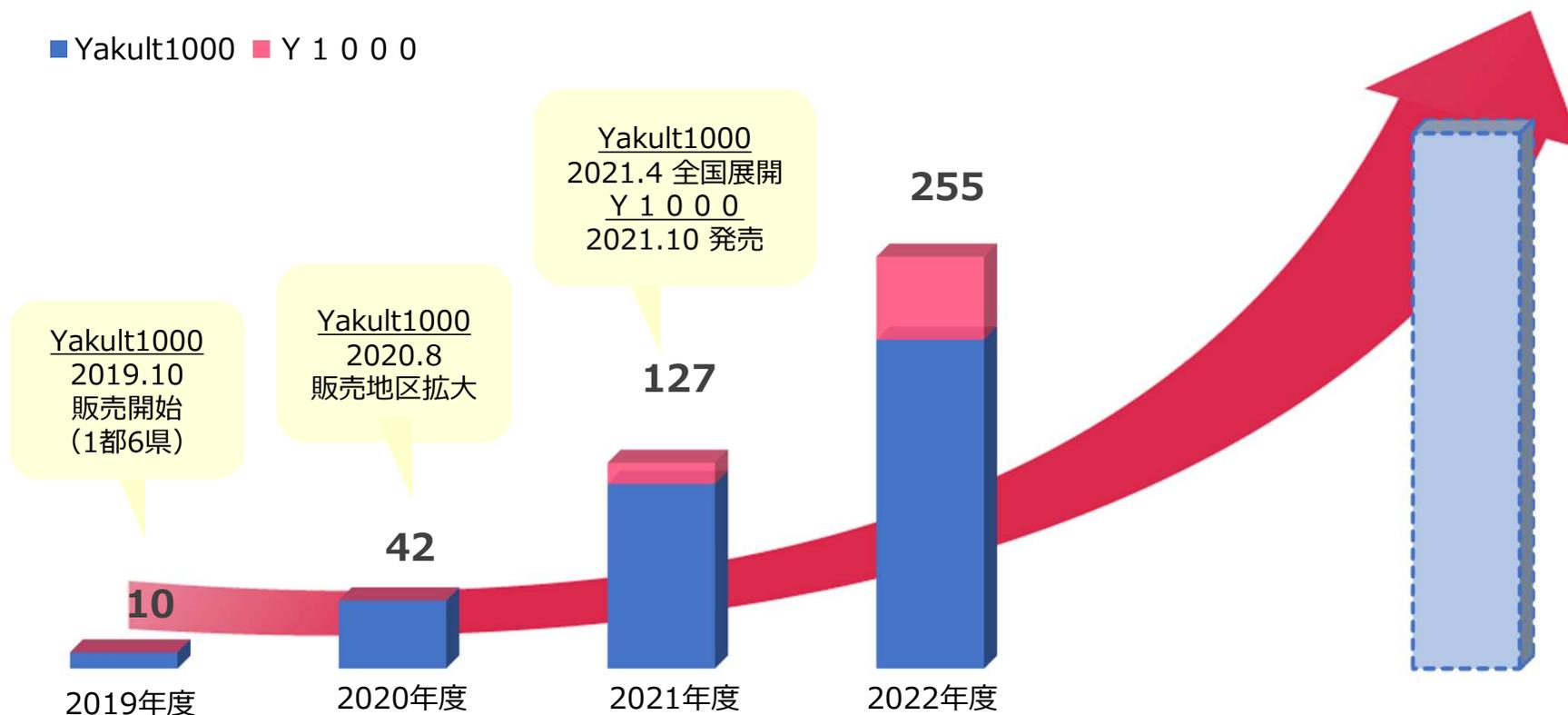
国内飲料食品 + 164億円
連結合計 + 50億円

*化粧品はその他に含む

3

Yakult1000、Y 1 0 0 0 拡大の意味

① Yakult1000、Y 1 0 0 0 実績推移 (万本/日)

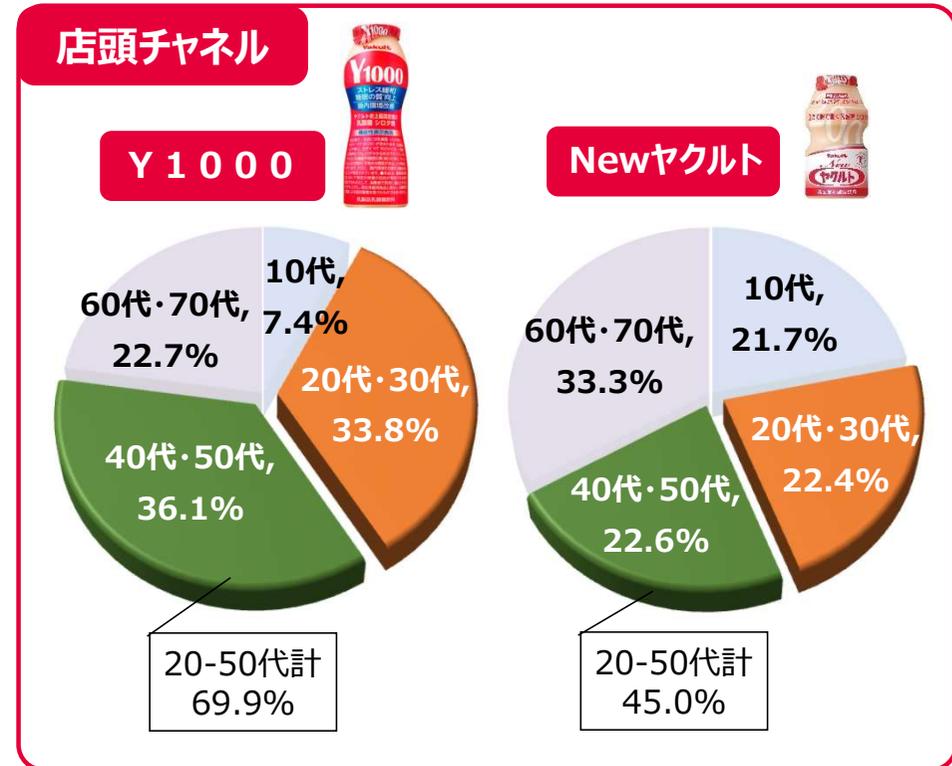
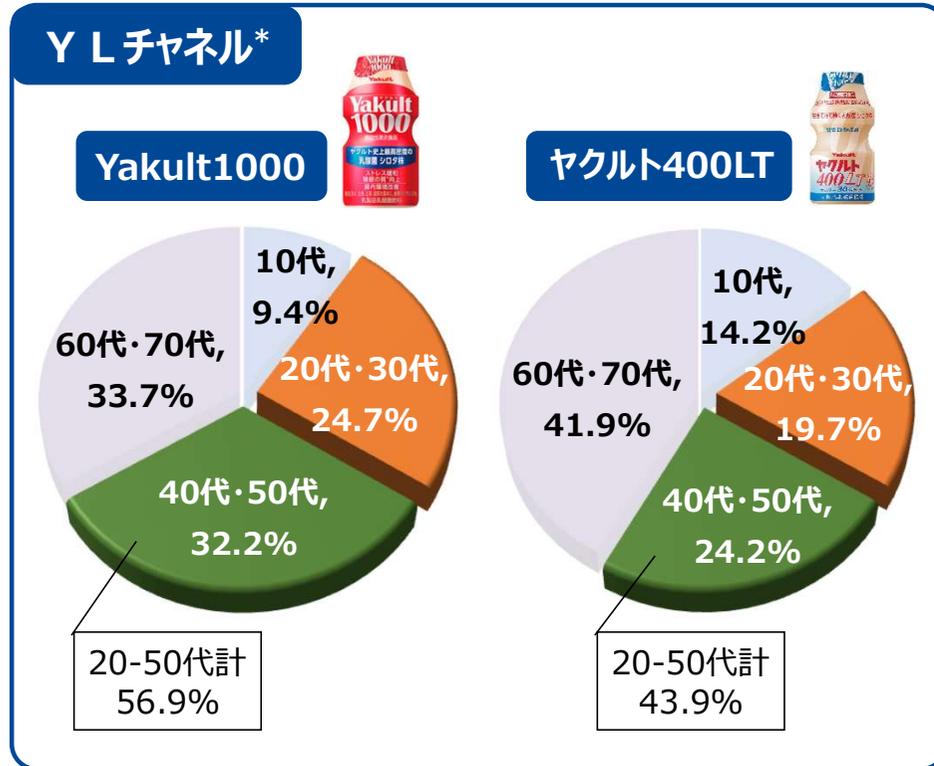


「Yakult1000」は、2019年10月に1都6県（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）で発売、その後、地区を順次拡大し、2021年4月には全国に展開。2021年10月には店頭向けに「Y 1 0 0 0」を発売。

3

Yakult1000、Y 1 0 0 0 拡大の意味

② 飲用者構成比



*ヤクルトレディによる宅配

【出典】飲用者実態自社調査 (2022.5)

「Yakult1000」、「Y 1 0 0 0」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、愛飲者層が広がっている。

3

Yakult1000、Y 1 0 0 0 拡大の意味



現況を踏まえ、中期経営計画（2024年度）の目標修正および
今後の中長期的な成長シナリオを修正

国内飲料食品

- 乳製品全体の生産能力増強（富士小山ヤクルト工場'24年3月稼働予定）
生産体制⇒「Yakult1000」、「Y 1 0 0 0」合計425万本/日（'24年4月）
- 「Yakult1000」・「Y 1 0 0 0」のトライアルユーザー拡大による収益増

海外飲料食品

- 現行の進出国の深耕をベースに、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
中国⇒価格改定（'23年1月）、「ヤクルト500億ライト」発売（'23年2月）
- コロナ禍での減速からリスタートし、コロナ前水準以上の早期回復を目指す
- 為替の前提見直し
当初計画1US\$ = 106.44円 → 新計画133.45円（'23年1-3月平均レート）

その他

- 医薬品については、抗がん剤の安定供給を維持し、事業の最適化に向けた整備を図る

4

2024年度目標修正

① 連結売上高、連結営業利益

（億円）

		2022年度 実績	2024年度 中期経営計画 (当初)	2024年度 中期経営計画 (新)	当初計画差
連結 売上高	国内飲料食品	2,404	2,230	2,910	+680
	海外飲料食品	2,151	2,000	2,610	+610
	その他	382	445	360	▲85
	調整額	▲107	▲95	▲130	▲35
	合計	4,830	4,580	5,750	+1,170
連結 営業利益	国内飲料食品	474	310	570	+260
	海外飲料食品	348	460	470	+10
	その他	10	42	30	▲12
	調整額	▲172	▲202	▲210	▲8
	合計	660	610	860	+250

*その他には医薬品、化粧品、プロ野球興行などを含む

4

2024年度目標修正

② 経営指標

	2022年度 実績	2024年度 中期経営計画 (当初)	2024年度 中期経営計画 (新)	当初計画差
計画前（2020年度） 11.3%				
連結売上高営業利益率	13.7%	13.3%	15.0%	+1.7%pt
EPS	324.18円	300円	410円	+110円
ROE	10.7%	—	12%以上	—
グローバル乳本数 (万本/日)	4,254	4,540	4,570	+30
国内	1,099	1,040	1,220	+180
海外	3,154	3,500	3,350	▲150
人口比 *1				
国内	8.7%	8.5%	10.2%	+1.7%pt
海外	1.3%	1.4%	1.4%	—
販売対象人口*2	24.9億人	25.9億人	25.9億人	—

*1 人口比 = 1日当たりの乳製品販売本数./販売対象人口 *2 販売対象人口 = 国内と海外の合計販売対象人口（2024は推計）国内 1.2億人
 出典：「日本の将来推計人口（H29）（国立社会保障・人口問題研究所）」、海外24.7億人 出展：「2019年国連人口白書」

③ キャッシュフローと資本配分（2021-2024）

- 営業CF（'21-'24）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前提とする
- ROEについて12%以上を目指す



成長基盤の強化

乳製品の生産体制強化と「Yakult1000」、「Y 1 0 0 0」の市場拡大

事業領域の拡大に向けた取り組みの推進

持続的成長の実現に向け、事業拡大のための積極的な投資を継続する

①国内飲料食品

- 乳製品全体の拡大
- 乳製品の生産能力増強（千葉工場の稼働（'27））
- 高付加価値商品の伸長



②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「Yakult1000」・「Y 1 0 0 0」などの導入検討



③新領域への展開

- 国内外での植物素材利用食品の開発・上市
- 中央研究所におけ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



リスク要因	対応
<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の生産体制強化の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画的な生産体制整備の推進
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ⇒各国のプラスチック規制への容器対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値商品の拡大によるミックス改善 ● 価格戦略によるコストカバー
<ul style="list-style-type: none"> ● ストレス・睡眠市場における競争激化 (「Yakult1000」「Y 1 0 0 0」の成長減速) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的なマーケティング投資
<ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域の事業における回復の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

①Environment ～環境アクション（2021-2024）の目標と進捗～



重要テーマ	行動目標	主な活動実績（2022）	達成度
脱炭素社会の実現	温室効果ガス排出量（国内スコープ1・2）を、2018年度比10%削減	CO ₂ 排出量約42%削減（2018年度比）	◎
資源循環できる容器包装への転換	プラスチック製容器包装の使用量（国内）を、2018年度比5%削減あるいは再生可能にする	プラスチック製容器包装使用量約24%増加（再生可能でないもの）	×
水使用量の削減	水使用量（国内乳製品工場：生産量原単位）を、2018年度比3%削減	用水使用量（生産量原単位）約12%削減（2018年度比）	◎
廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物発生量を、2010年度比20%削減 ・食品廃棄物の再資源化率95%以上の維持 	廃棄物発生量23.6%削減（2010年度比）*2021実績 食品廃棄物の再資源化率96.2%*2021実績	◎ ◎
生物多様性の保全と活用	<ul style="list-style-type: none"> ・自然保全活動の支援、参画 ・生物多様性に関する教育の推進 	植樹活動の実施（全国工場、研究所13か所） オイスカ「子供の森」計画支援	○

②Environment ～環境アクション 今後の中長期的な見通し～

重要テーマ	今後の見通し
脱炭素社会の実現	【国内】 ・CO ₂ 排出量と水使用量については、当初設定した行動目標以上を維持し、引き続き取り組みを進めていく。
資源循環できる 容器包装への転換	【海外】 ・将来に向けた今後の目標を新たに検討し、工場における再生可能なエネルギー由来の電力への切り替えや太陽光パネルの設置、水循環利用システムの積極的な導入などにより、環境対応の向上を図っていく。
水使用量の削減	【容器包装への対応】 ・各国のプラスチック規制に基づいて容器素材の見直しを行い、それに伴う製造設備に係る投資を順次進めていく。 (投資想定額：2024年まで約300億円) また、国内においては、プラスチック容器の回収スキーム構築による水平リサイクルなどの検討を併せて行っていく。
廃棄物の削減	・廃棄物発生量について、2010年度比20%削減を継続する。 ・食品廃棄物の再資源化率95%以上を維持する。
生物多様性の 保全と活用	「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」に基づき、対象原材料の責任ある調達で森林破壊ゼロ、生物多様性保全に取り組む。 ・国際認証品等への切替（紙・パルプ、パーム油） ※2025年度末までに100% ・トレーサビリティの確立（パーム油、大豆、乳製品） ※2030年度末までに100%目標

③ Social



イノベーション



- ヘルスケアカンパニーへの進化に向け、乳酸菌や有用微生物の研究成果の活用による、新しい可能性の追究に取り組む



地域社会との共生



- 地域に密着した事業活動を展開する
- 地域の健康づくりに貢献する
- 地域特有の社会課題に対して対話を重ねながら課題解決に取り組む



健康教室（インドネシアヤクルト）



サプライチェーン
マネジメント



- 持続可能な調達を目指し、CSR調達活動を展開する
- 「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取り組みを、サプライチェーン全体で推進する

④ Governance

プロバイオティクス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

取締役会機能の強化

社外取締役の増員、多様性の確保、意思決定を迅速化するための各種会議体の整備

**経営の透明性と
公平性向上**

「指名報酬諮問委員会」の設置、「業績連動報酬制度」導入など

ダイバーシティの推進

女性・外国人・中途採用者の管理職への積極的な登用

TCFD提言への賛同

提言への対応を通じた気候関連課題への取り組み

**タイムリーでグローバルな
情報開示の強化**

統合報告書・サステナビリティレポートの発行など



人も地球も健康に

Yakult

当資料に掲載されている計画、見通しなどのうち、過去の事実以外は将来に関する見通しであり、不確定な要因を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因によりこれら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

当資料のいかなる情報も投資勧誘を目的としたものではありません。また、弊社は当資料の内容に関し、いかなる保証をするものでもありません。万一、この資料に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いません。