



Contents

- 02 サステナビリティレポート2023について
- 03 編集方針
- 04 ヤクルトの企業概要
- 05 ヤクルトの事業展開
- 06 トップコミットメント
- 10 ヤクルトのはじまり
- 12 ヤクルトのサステナビリティ**
- 22 環境活動報告**
- 24 環境マネジメント
- 30 気候変動
- 38 プラスチック容器包装
- 42 水
- 45 資源循環
- 46 生物多様性
- 49 社会活動報告**
- 50 イノベーション
- 55 地域社会との共生
- 62 サプライチェーンマネジメント
- 72 人権
- 79 製品安全
- 82 顧客満足
- 86 人材マネジメント
- 89 人材育成
- 91 健康経営
- 93 ダイバーシティ
- 95 ワークライフバランス
- 96 労働安全衛生
- 98 ヤクルトレディに対する取り組み
- 99 ガバナンス報告**
- 99 コーポレートガバナンス
- 105 リスクマネジメント
- 107 コンプライアンス
- 110 第三者意見
- 111 外部からの評価
- 112 ESGデータ集

ガバナンス報告

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ます。企業理念の実践のために、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経営を実施していきます。

2022年度の法令遵守状況

2022年度は、独占禁止法・不正競争防止法・贈収賄等の、法令違反・自主規程違反はありませんでした。また、腐敗行為に関する摘発事例はなく、罰金・課徴金等の支払いは発生せず0円でした。重大なガバナンス関連の法令違反・自主規程違反もありませんでした。

Contents

99	コーポレートガバナンス
105	リスクマネジメント
107	コンプライアンス

方針・ガイドライン・目標

- ヤクルト倫理綱領・行動規準
(2. 社会的規範の遵守、3. 経営の透明化、5. 反社会的勢力への毅然とした対応)
- 腐敗防止方針
- 税務方針
- 危機管理規程
- 生産本部事業継続計画
- 原材料調達危機管理マニュアル
- 情報セキュリティ規程

コーポレートガバナンス

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。

ガバナンス体制

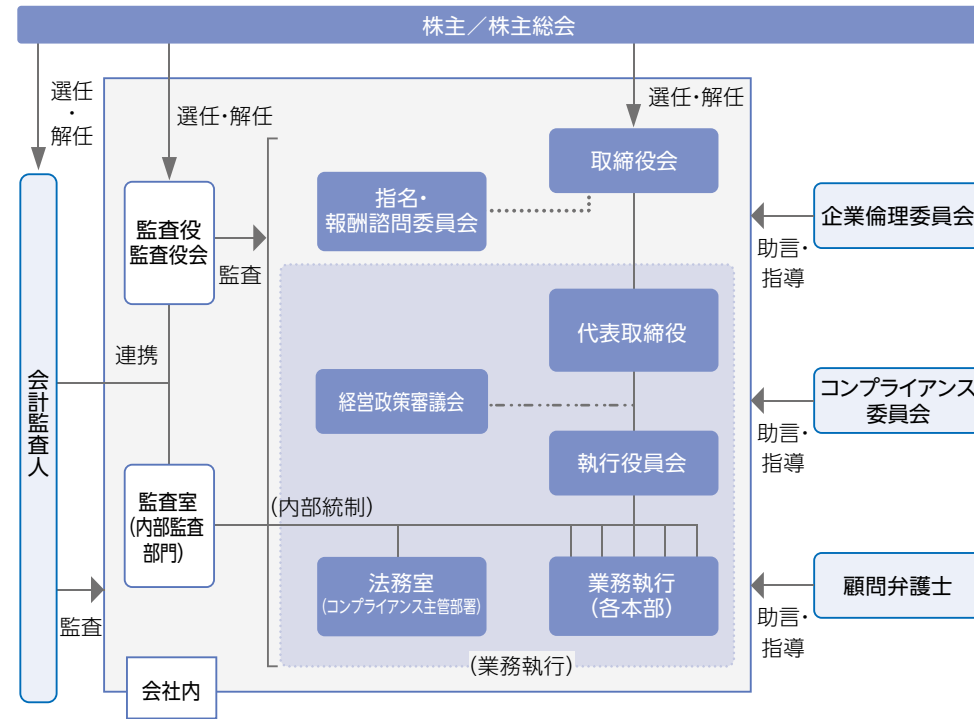
2011年6月22日から執行役員制度を導入し、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化ならびに業務執行責任の明確化を図り、それぞれの機能の効率性を高めています。さらに、経営活動を有効に推進し、意思決定の迅速化を図るための会議体として、代表取締役、副社長執行役員、本部長および常勤監査役等で構成する「経営政策審議会」や、執行役員および常勤監査役で構成する「執行役員会」を設置しています。



Contents

- 02 サステナビリティレポート2023について
- 03 編集方針
- 04 ヤクルトの企業概要
- 05 ヤクルトの事業展開
- 06 トップコミットメント
- 10 ヤクルトのはじまり
- 12 ヤクルトのサステナビリティ**
- 22 環境活動報告**
- 24 環境マネジメント
- 30 気候変動
- 38 プラスチック容器包装
- 42 水
- 45 資源循環
- 46 生物多様性
- 49 社会活動報告**
- 50 イノベーション
- 55 地域社会との共生
- 62 サプライチェーンマネジメント
- 72 人権
- 79 製品安全
- 82 顧客満足
- 86 人材マネジメント
- 89 人材育成
- 91 健康経営
- 93 ダイバーシティ
- 95 ワークライフバランス
- 96 労働安全衛生
- 98 ヤクルトレディに対する取り組み
- 99 ガバナンス報告**
- 99 コーポレートガバナンス
- 105 リスクマネジメント
- 107 コンプライアンス
- 110 第三者意見
- 111 外部からの評価
- 112 ESGデータ集

コーポレートガバナンス体制



組織形態

年度	2019	2020	2021	2022	2023
組織形態	監査役会設置会社	監査役会設置会社	監査役会設置会社	監査役会設置会社	監査役会設置会社
取締役	15人	15人	15人	15人	15人
うち社外取締役	5人	5人	6人	5人	6人
うち独立役員	3人	3人	5人	5人	6人
うち女性取締役	1人	1人	2人	2人	2人
取締役任期	1年	1年	1年	1年	1年
取締役会議長	社長	社長	社長	社長	社長
監査役	7人	5人	5人	5人	5人
うち社外監査役	5人	3人	3人	3人	3人
うち独立役員	2人	2人	2人	2人	2人
うち女性監査役	1人	1人	1人	1人	1人
監査役任期	4年	4年	4年	4年	4年

※ 2023年6月末現在

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%*1
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%*2
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

*1 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

*2 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 サステナビリティレポート2023について
- 03 編集方針
- 04 ヤクルトの企業概要
- 05 ヤクルトの事業展開
- 06 トップコミットメント
- 10 ヤクルトのはじまり
- 12 ヤクルトのサステナビリティ**
- 22 環境活動報告**
- 24 環境マネジメント
- 30 気候変動
- 38 プラスチック容器包装
- 42 水
- 45 資源循環
- 46 生物多様性
- 49 社会活動報告**
- 50 イノベーション
- 55 地域社会との共生
- 62 サプライチェーンマネジメント
- 72 人権
- 79 製品安全
- 82 顧客満足
- 86 人材マネジメント
- 89 人材育成
- 91 健康経営
- 93 ダイバーシティ
- 95 ワークライフバランス
- 96 労働安全衛生
- 98 ヤクルトレディに対する取り組み
- 99 ガバナンス報告**
- 99 コーポレートガバナンス
- 105 リスクマネジメント
- 107 コンプライアンス
- 110 第三者意見
- 111 外部からの評価
- 112 ESGデータ集

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名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名配置し、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。

▶ 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。

監査役会における報告内訳

年度	2018	2019	2020	2021	2022
監査役監査	7回	7回	8回	8回	9回
内部監査	7回	7回	8回	8回	9回
会計監査	4回	4回	4回	4回	4回

▶ 取締役の選任に関する考え方

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

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

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	●				●			
榎良 昌利	●	●			●			
星子 秀章	●			●				●
島田 淳一	●				●	●		
マシュー・ディグビー		●		●		●		

Contents

02	サステナビリティレポート2023について
03	編集方針
04	ヤクルトの企業概要
05	ヤクルトの事業展開
06	トップコミットメント
10	ヤクルトのはじまり
12	ヤクルトのサステナビリティ
22	環境活動報告
24	環境マネジメント
30	気候変動
38	プラスチック容器包装
42	水
45	資源循環
46	生物多様性
49	社会活動報告
50	イノベーション
55	地域社会との共生
62	サプライチェーンマネジメント
72	人権
79	製品安全
82	顧客満足
86	人材マネジメント
89	人材育成
91	健康経営
93	ダイバーシティ
95	ワークライフバランス
96	労働安全衛生
98	ヤクルトレディに対する取り組み
99	ガバナンス報告
99	コーポレートガバナンス
105	リスクマネジメント
107	コンプライアンス
110	第三者意見
111	外部からの評価
112	ESGデータ集

社外取締役・監査役をサポート**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. 社外監査役をサポート体制

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あわせて、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。

<固定報酬、業績連動報酬(短期インセンティブ(金銭))、株式報酬(長期インセンティブ(株式))>**1. 対象者****(1) 固定報酬**

取締役全員

(2) 業績連動報酬

当該事業年度末に在籍する取締役(社外取締役および非常勤取締役を除く)

(3) 株式報酬

支給時に在籍する取締役(社外取締役および非常勤取締役を除く)

2. 各報酬の算定方法の決定方針**(1) 固定報酬**

限度額の範囲内のもと、個々の取締役の職責、当該年度の業績、従事者の給与水準や社会情勢などの内外環境を総合的に勘案し決定することを基本方針とします。

(2) 業績連動報酬

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

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

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

(3) 株式報酬

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの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	サステナビリティレポート2023について
03	編集方針
04	ヤクルトの企業概要
05	ヤクルトの事業展開
06	トップコミットメント
10	ヤクルトのはじまり
12	ヤクルトのサステナビリティ
22	環境活動報告
24	環境マネジメント
30	気候変動
38	プラスチック容器包装
42	水
45	資源循環
46	生物多様性
49	社会活動報告
50	イノベーション
55	地域社会との共生
62	サプライチェーンマネジメント
72	人権
79	製品安全
82	顧客満足
86	人材マネジメント
89	人材育成
91	健康経営
93	ダイバーシティ
95	ワークライフバランス
96	労働安全衛生
98	ヤクルトレディに対する取り組み
99	ガバナンス報告
99	コーポレートガバナンス
105	リスクマネジメント
107	コンプライアンス
110	第三者意見
111	外部からの評価
112	ESGデータ集

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

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

3. 報酬の種類別の割合

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

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

※社外取締役および非常勤取締役は、(1)固定報酬のみ

4. 報酬の支給時期または条件の決定に関する方針

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

※(1)固定報酬および(2)業績連動報酬の限度額は、2008年6月25日開催の第56回定時株主総会において定めた年額1,000百万円

※(3)株式報酬の限度額および限度株数は、2023年6月21日開催の第71回定時株主総会において定めた年額300百万円および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で構成される「指名・報酬諮問委員会」で審議のうえ、取締役会で決議するものとします。ただし、(1)固定報酬および(2)業績連動報酬に関する個人別の報酬額については、取締役会の委任を受けて「指名・報酬諮問委員会」で決定するものとします。

報酬(金額)

年度	2018*1	2019*2	2020*3	2021*4	2022*5
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、当社に有益とならない政策保有株式については、縮減することとしています。また、取締役会において、個別の政策保有株式が資本コストや保有目的に照らした合理性を有するか否かを基準に、保有の適否を検証しています。

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

グループガバナンスの取り組み

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



Contents

- 02 サステナビリティレポート2023について
- 03 編集方針
- 04 ヤクルトの企業概要
- 05 ヤクルトの事業展開
- 06 トップコミットメント
- 10 ヤクルトのはじまり
- 12 ヤクルトのサステナビリティ**
- 22 環境活動報告**
- 24 環境マネジメント
- 30 気候変動
- 38 プラスチック容器包装
- 42 水
- 45 資源循環
- 46 生物多様性
- 49 社会活動報告**
- 50 イノベーション
- 55 地域社会との共生
- 62 サプライチェーンマネジメント
- 72 人権
- 79 製品安全
- 82 顧客満足
- 86 人材マネジメント
- 89 人材育成
- 91 健康経営
- 93 ダイバーシティ
- 95 ワークライフバランス
- 96 労働安全衛生
- 98 ヤクルトレディに対する取り組み
- 99 ガバナンス報告**
- 99 コーポレートガバナンス
- 105 リスクマネジメント
- 107 コンプライアンス
- 110 第三者意見
- 111 外部からの評価
- 112 ESGデータ集

サステナビリティ・ガバナンス

CSR推進委員会

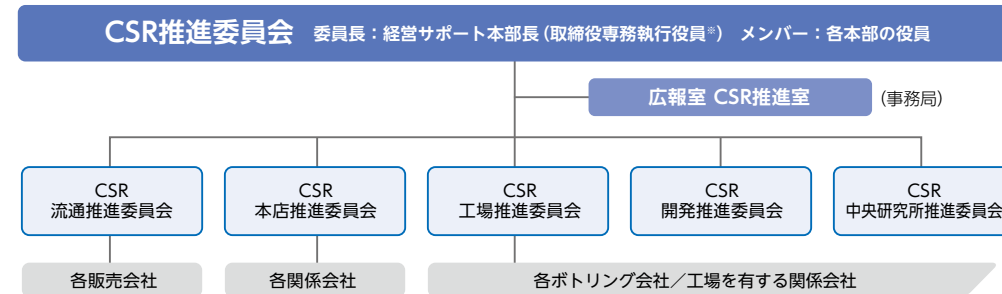
ヤクルトグループの社会的責任および持続可能性という観点におけるさまざまな経営課題を審議する組織である、CSR推進委員会は、経営サポート本部長(取締役専務執行役員)を委員長とし、社内関連部署の役員により構成されています。

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



改定:2015年4月
※ 2023年3月現在

CSR推進委員会の付議事項

開催日	付議事項
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 ①サステナビリティレポート2022について ②「CSR行動計画」2021年度活動結果 ③「環境アクション(2021-2024)」2021年度結果 (2)2022年度のCSR調達推進について ①Sedexへの加入について ②森林破壊防止コミットメント(原材料の調達目標)について ③特定のサプライヤーへの具体的なアクションについて ④第2回サプライヤー向けCSR調達説明会について (3)TCFD提言への対応について ①当社の状況について ②課題と今後のスケジュール 【その他報告事項】 (1)GHG排出量算定範囲の拡大について ①GHG排出量算定範囲 ②GHG排出量の収集フロー ③今後の進め方
10月17日 (第2回)	(1)CSR調達推進について ①特定のサプライヤーへの具体的なアクションについて ②森林破壊ゼロコミットメントの策定およびRSPOへの加盟について ③サプライヤー向けCSR調達方針説明会の実施について 【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 ①算定に関わる窓口部署について ②算定の進捗状況 ③今後の予定
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 ①「CSR行動計画」2022年度活動実績見込み報告 ②「CSR行動計画」2023年度(環境除く)行動目標案 ③「環境アクション(2021-2024)」2022年度計画 進捗状況報告 (2)CSR調達推進について ①森林破壊・土地転換ゼロコミットメントの策定およびRSPOへの加盟について (3)その他 ①2023年度CSR推進委員会スケジュールについて ②今後のTCFD提言への対応について 【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 ①算定の進捗状況 ②今後の予定