企業価値向上の実現に向けた経営方針

株式会社ヤクルト本社

2026年11月13日

経営方針

– 価値創造経営への転換 ～持続的な企業価値向上の実現～

Paving the Way to Our Centenary

100周年に向けて

ヤクルトはこう変わる

成功モデルの延長線上ではなく　成功モデルの再設計へ

	① 資産 これまで培ってきた強み	② 課題 時代に合わなくなったこと	③ 変革 変えるべきこと
事業	● 乳酸菌・微生物研究とブランド ● ヤクルトレディ・販売・生産の国内外のネットワーク	● 乳酸菌飲料・本数成長への依存 ● 市場・宅配モデルの成熟/顧客接点の分断	● 商品起点から顧客・健康課題起点へ ● 顧客接点の拡大とDXの推進
財務・資本	● 安定した営業キャッシュ・フロー ● 健全な財務基盤と豊富な資産	● 資産・資本が積みあがる構造 ● 非事業性資産と現預金の滞留	● 資本/現預金圧縮・負債活用 ● 非事業性資産を圧縮し成長投資へ
	独自資産が強い事業基盤を築いた	**成功モデルが次の成長を制約**	**強みを再編集し成功モデルを刷新**

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

企業価値向上の基本方針

価値創造経営への転換 ～持続的な企業価値向上の実現～

事業戦略

事業ポートフォリオを再設計し、利益成長を加速

- **国内飲料食品**
  キャッシュ創出力を高める
- **海外飲料食品**
  成長投資を集中し利益成長を加速
- **ウェルネス**
  次の収益の柱を育成

財務・資本戦略

資本配分を再設計し、資本効率を高める

- **成長投資**
  成長領域への戦略的な資本再配分
- **資産圧縮**
  非事業性資産・余剰キャッシュの圧縮
- **資本最適化**
  最適資本構成・積極的な株主還元

価値創出と稼ぐ力の向上 ▶ P.3 - 9

資産の見直しと成長投資 ▶ P.10 - 13

資本の圧縮と株主還元 ▶ P.10 - 13

	2025年度 現状	2030年度 中計最終年	2035年度 創業100周年
ROE	7.5%	10%超	12-15%
営業利益率	9.3%	10.7%	エクイティスプレッドの拡大
総資産回転率	0.53	0.75	
財務レバレッジ	1.51	1.75	

【株主資本コスト 6～7%】

改革を支えるコーポレートガバナンスの強化 ▶ P.14

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

事業戦略

– 価値創出と稼ぐ力の向上

国内飲料食品事業

構造改革テーマ 安定した収益を生み出すとともに次世代の成長モデルを創造する

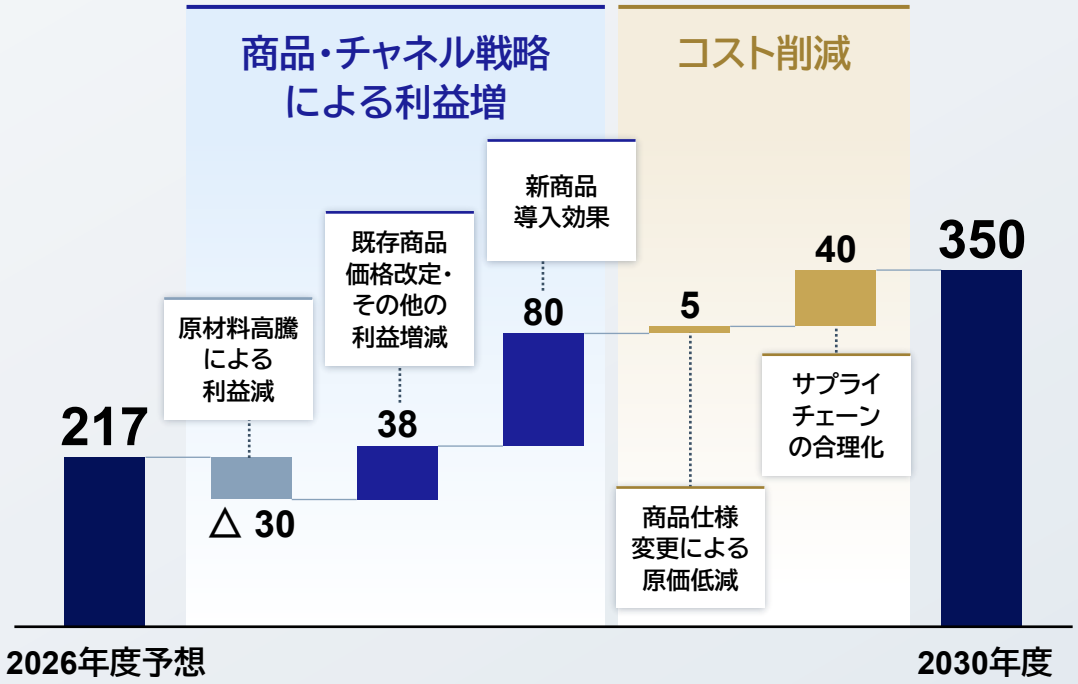
短期の業績回復と中長期の変革を同時推進

短期回復策	中長期の変革
成長を取り戻す	成長を創り変える

変革に向けた重点施策

- **重点❶** 商品領域拡大
- **重点❷** チャネル・顧客接点の進化
- **重点❸** サプライチェーン・物流網効率化

重点施策❶～❸ 国内事業の営業利益の創出(億円)



主要KPI 2030年度	売上高	営業利益	営業利益率	新商品上市数(年平均)
	2,850億円	350億円	12.3%	10品以上/年 ※ 過去5年間:6品/年

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

国内飲料食品事業

重点❶ 商品領域拡大

「腸を科学する」を起点に 3つの方向で事業領域を拡大



ヤクルトの独自科学でヘルシーエイジング（各年代に応じた若々しさ）を支える

カテゴリー拡大
新たな成長市場への展開

世代別商品戦略
ライフステージを通じた顧客価値の最大化

高付加価値化
価値向上による収益性の強化

新商品上市数10品以上/年
※ 過去5年間：6品/年

重点❷ チャネル・顧客接点の進化

● 顧客接点の多様化



宅配
- 顧客接点の深化
- LTV（顧客生涯価値）の最大化
- ヤクルトレディの環境整備

直販・EC
- 量販店（SM・CVS・DgS）
- EC
- 事業所・法人
- 病院・老健・学校

チャネルに応じた商品
営業体制の強化

宅配で価値を守り、直販・ECで成長をつくる

● DXによるビジネスモデルの進化

Yakult DX 顧客の会員化
客単価向上 | 生産性向上 | 継続率向上

One ID 顧客情報の統合
クロスセル向上 | 顧客層拡大 | 新規獲得

重点❸ サプライチェーン・物流網効率化

サプライチェーン改革により 継続的な安定供給と収益改善を実現

新千葉工場を軸とした体制構築
- 高付加価値商品の生産体制構築
- 首都圏への供給体制強化と老朽化対応

工場・生産ライン集約
- 乳製品11工場から9工場へ再編
- 乳製品生産拠点の合理化

計画生産・物流最適化
- 受注生産から計画生産への移行
- 配送の最適ルート化

商品原価低減と利益向上
- 原材料・容器包装・販売価格の見直し

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

国内飲料食品事業

宅配ネットワークの進化

「商品のお届け」から「関係性を基盤としたサービス事業」に転換し、「宅配ネットワーク」を進化

ヤクルトレディが持つお客さまとの「関係価値」



- ヤクルト商品の提供 **健康づくりへの貢献**
- 毎週のお届け **高頻度の対面接点**
- 双方向のリアルな対話 **信頼の高い情報提供**
- お役立ちの精神 **お客さまとの深い絆**

（顧客軒数： 340万軒）

Relationship as a Service

お客さまとの関係価値を生かし、新しい価値を提供することで、一家庭あたりのLTVを向上

ヤクルト商品 ＋

- ヤクルトが選んだ高品質な商品
- 健康を支える商品・サービス
- 生活を支える商品・サービス
- 地域とつながるコミュニティサービス

高齢世帯や共働き世帯などの健康課題やお困り事の解決

地域の健康を支える自治体・医療機関・企業・コミュニティ等

↑ 地域社会との関係価値

地域のヤクルト販売会社

「地域社会の健康を支えるプラットフォーム」へ

ヤクルトレディ

「健康を支えるパートナー」「地域を支える社会関係資本」へ

↓ お客さまとの関係価値

地域の生活者の健康で健やかな生活づくり

市場の45%を占める子会社販売会社で、先行実証 実証から全国へ

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

海外飲料食品事業

構造改革テーマ

グループの成長ドライバーとして

「事業領域と市場を拡げ成長と利益を生み出す事業」へ

変革に向けた重点施策

～短期、中長期施策を明確に分けた取り組み～

- **重点❶** 事業所ポートフォリオ別成長ストーリー
- **重点❷** 量と質が両立した成長モデルへの進化
- **重点❸** 事業領域・市場の拡張

*いずれも日本を含む

40の国と地域、総人口 47.2億人 → 46の国と地域、総人口 51.5億人

2025 → 2030

最重点事業所「アメリカ」の成長戦略

3つの追い風（成長ドライバー）

市場成長	供給能力拡大	未開拓余地
米国プロバイオティクス市場の堅調な拡大	第2工場稼働で 900千本/日→1,780千本/日	供給能力拡大後は 20千店舗→40千店舗以上へ

成長シナリオ

第2工場稼働を起点に成長を加速

【販売目標本数】
730千本/日→1,500千本/日以上



第2工場を起点に、市場拡大・配荷店舗数拡大・高付加価値化を加速し、2030年度販売本数を2倍以上へ

主要KPI 2030年度	売上高	2025年度比	CAGR	営業利益	2025年度比	CAGR
	3,650億円	152.1%	8.7%	580億円	159.8%	9.8%

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

海外飲料食品事業

重点❶ 事業所ポートフォリオ別の成長ストーリー

❶ 成長ドライバー

高成長市場へ集中投資し、
売上・利益の最大化を牽引

米国【最重点】/インド/ベトナム

**積極投資・供給力強化・市場創造
売上・利益の大幅成長を実現**

売上高 CAGR 18.5%
営業利益 CAGR 9.7%

❷ 安定成長・収益確保

安定的な利益創出と収益基盤の強化を推進

インドネシア/中国/メキシコ

**選択的投資・効率改善・収益性向上
安定成長と収益基盤を確保**

売上高 CAGR 6.5%
営業利益 CAGR 9.4%

❸ 変革への挑戦

事業モデル・商品・組織の変革で
再成長を目指す

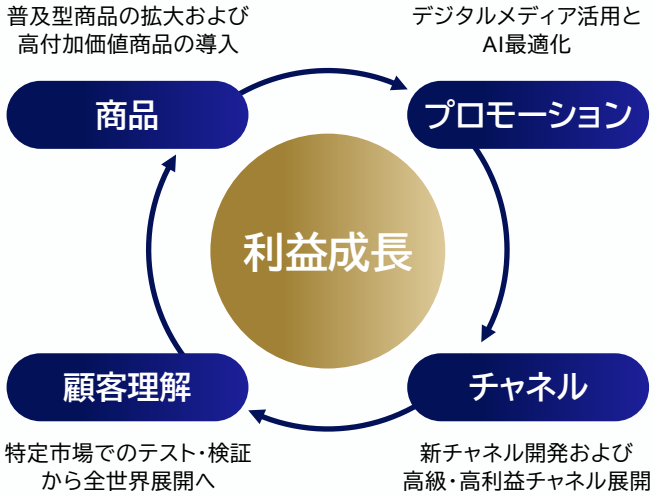
欧州/成熟市場

**商品力 × チャネル × 人材
選択的投資と構造改革を推進**

売上高 CAGR 10.3%
営業利益 CAGR 14.8%

重点❷ 量と質が両立した成長モデルへの進化

**4つの重点領域を短期で強化し、
中長期でさらに進化させる**



～ 本数・売上高・営業利益・営業利益率を等しく重視。売上原価、販管費の伸長率を売上高の伸長率以下に抑える意識を高め、利益成長モデルの進化を目指す ～

重点❸ 事業領域・市場の拡張

❶ 販売エリア拡大の加速

- スウェーデン、ポルトガル、カンボジア、サウジアラビア等を候補として計画中
- アフリカ等の市場開拓とともに、栄養不足による健康課題を抱える人々へ乳酸菌の価値をお届け

❷ 健康プラットフォームへの進化

- ヤクルトの強いブランド力と流通網を有効活用し、各市場の売れ筋ヘルスケア商品にヤクルトの強みを加えた商品を展開
- M&A、JV資本参加等も活用しながら海外ネットワークの強みを活かしたグローバル展開の推進

❸ BtoB ビジネスへの参入

- 当社資産・素材・製造技術の他企業への提供
- 培養等の技術を活かした受託生産
- 海外拠点それぞれが現地で商機をつかみ世界へ拡大

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

ウェルネス事業 ［領域の拡大］

将来の成長の芽として
「乳酸菌サイエンス」を基盤とした新たな事業を創出

蓄積された研究資産

独自の微生物イノベーション

豊富な微生物資産
- 菌株ライブラリー
- 微生物バイオリソース

菌叢解析
- 腸内、皮膚、口腔菌叢
- メタボローム解析

生体との相互作用
- 宿主への作用やメカニズムの解明

製剤技術
- 発酵、培養、菌末化技術
- 高品質、安定供給

エビデンス創出
- 介入、臨床試験
- 大学、医療機関との連携

ヤクルト中央研究所 マイクロバイオーム研究

腸内に留まらず生体の様々な部位に存在する微生物の解明と健康との関連性の研究



サイエンス × データ × テクノロジー

90年の科学的競争優位

独自の科学的知見

健康効果のエビデンス創出



科学的根拠に基づく事業創出

インナーケア
心と体の内側から、健やかな毎日を支える

メディカルケア
科学的エビデンスで、医療の可能性を広げる

ビューティケア
内側から美しさを育み、輝く未来をつくる

アニマルケア
パートナーの健康を守り、豊かな共生社会を実現する

飲料食品以外の形態・チャネルでの事業創出

研究資産を競争優位の源泉とし、独自の「乳酸菌サイエンス」に基づく新たな事業を創出

主要KPI 2030年度	売上高	売上高2025年度比	営業利益	営業利益率	自社EC顧客数
	450億円	463.9%	30億円	6.7%	300万人

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

ウェルネス事業 ［領域の拡大］

「乳酸菌サイエンス」に基づく4つの事業領域

インナーケア

サプリメント **健康食品**

乳酸菌やビフィズス菌を活用したサプリメントや健康食品の提供により、腸内環境の改善にとどまらず全身の健康維持・増進を支援し、健康寿命の延伸をサポートする





メディカルケア

OTC **医療食品**

エビデンスに基づく商品開発を推進し、プロバイオティクス等の医療分野への応用やセルフメディケーション支援を通じて、患者さま一人ひとりのより良い健康づくりに貢献する





ビューティケア

基礎化粧品 **パーソナルケア**

乳酸菌のチカラや発酵技術を活用し、スキンケアやオーラルケア商品の提供により、身体の内側と外側からの「内外美容」の実現を目指す





アニマルケア

ペットフード **畜産・養殖**

腸内細菌研究で培った知見を活用し、ペット、畜産、養殖、農業分野における課題の解決を支援することで、人も動物も環境も健康な社会づくりを目指す





販売チャネル：店頭 / EC / 病院 / BtoB / 宅配 / 海外

リソース

当社の持つリソース：マイクロバイオーム素材 / 研究成果とエビデンス / Yakultブランド

×

獲得すべきリソース（事業提携・M&A）：異業界の知見・ノウハウ / 各領域における商品開発 / 製造・販売などのサプライチェーン / 確立した顧客基盤

ヤクルトが長年培ってきた乳酸菌研究の知見を起点に、飲料食品事業の枠を超えた新たな健康価値を創出する

人・動物・社会のWell-being向上を実現し、ヘルスケアカンパニーへの進化を目指す

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

財務・資本戦略

- 資産の見直しと成長投資向上
- 資本の圧縮と株主還元

バランスシートマネジメント（2026-2030年度）

資産および自己資本の圧縮と借入の活用により、最適な資本構成を構築する

適正現預金残高の設定と残高の削減（△1,000億円）

- ネットキャッシュの解消
- 連結全体として、現預金月商倍率2倍を目安に現預金を圧縮
- 圧縮した現預金は株主に還元

非事業性資産の圧縮（△800億円）

- 不動産売却
- 政策保有株式売却（純資産比率　5%）
- 売却で得た資金は成長投資に配分（事業性資産への転換）

※ 事業性資産は継続して見直しを実施

総額1,800億円のアセットライト化

2030年度期末総資産額10,300億円



有利子負債の活用

- ネットキャッシュの解消
- 資本コスト（WACC）の低減効果
- M&A投資への活用

自己資本の圧縮

- 自己資本比率：55%
- 配当方針：累進配当の維持
- 自己株式取得：総還元性向80%以上を目途に機動的に実施（2027-30年度で計1,000億円程度を追加取得）
- 取得した自己株式は適宜消却

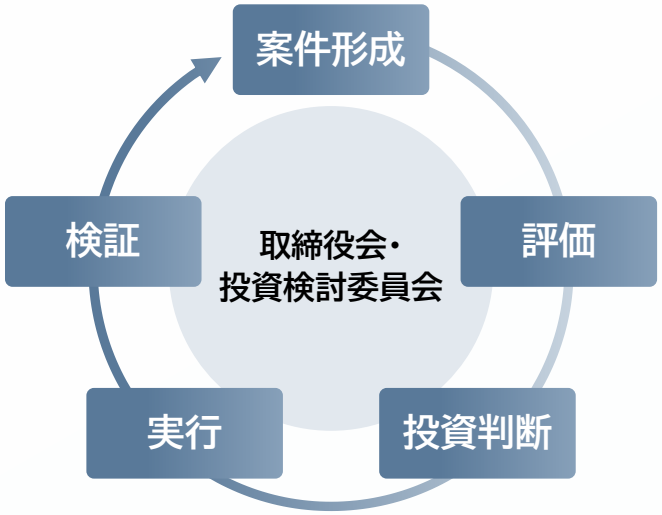
1,000億円程度の自己株式追加取得

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

投資計画（2026-2030年度）

投資判断とモニタリングをより強化し、成長投資を実行することで事業成長を加速させる

投資決定・検証プロセス



投資種別に応じてハードルレートと適切な評価手法を設定し、戦略適合・全体最適の観点で投資判断を行う

2026～2030年度累計 3,000億円

海外投資 2,100億円

- **米国ヤクルト第2工場・R&D拠点建設**
  - 生産能力/日：900千本→1,780千本
  - 販売店舗：20千店舗→40千店舗以上
  - 販売本数/日：730千本→1,500千本以上
- **その他重点市場や展開地域での投資**
  - OEM、新商品、EC、新規国進出
  - 供給拡大、商品拡充、配荷拡大
- **顧客情報管理・ITインフラ**
  - 顧客起点マーケティング、デジタル活用、需要・施策の把握強化

国内投資 900億円

- **高付加価値化を支える体制整備**

  生産・物流の体制整備・効率化に向けた構造改革
- **IT・DX、顧客接点改革**

  宅配・店頭・ECの顧客データを統合し、チャネル別の役割分担と健康プラットフォーム育成によりLTVを最大化
- **基礎研究開発**

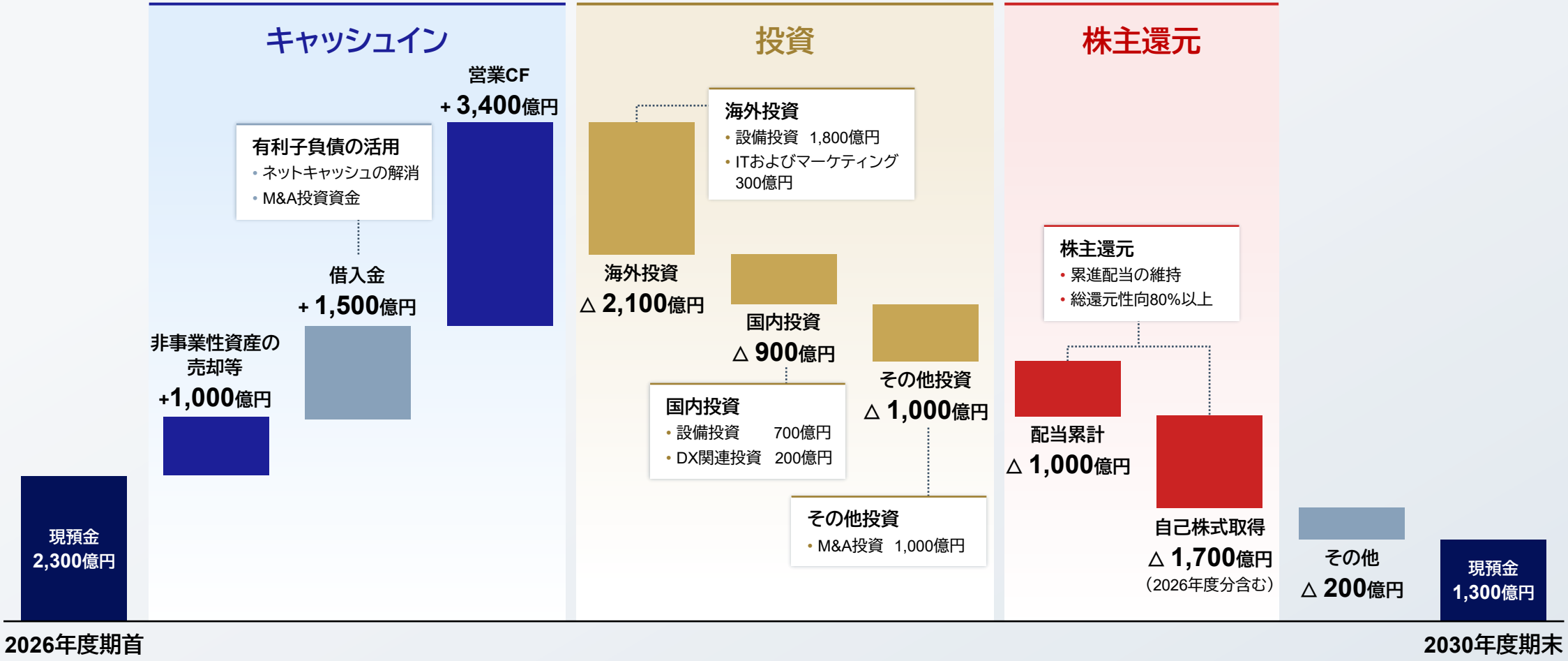
  乳酸菌・マイクロバイオーム研究を商品・サービス創出化

M&A投資は、通常投資3,000億円とは別枠で借入を活用し、案件ごとに見定めた上で実行を判断

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

キャッシュアロケーション（2026-2030年度）

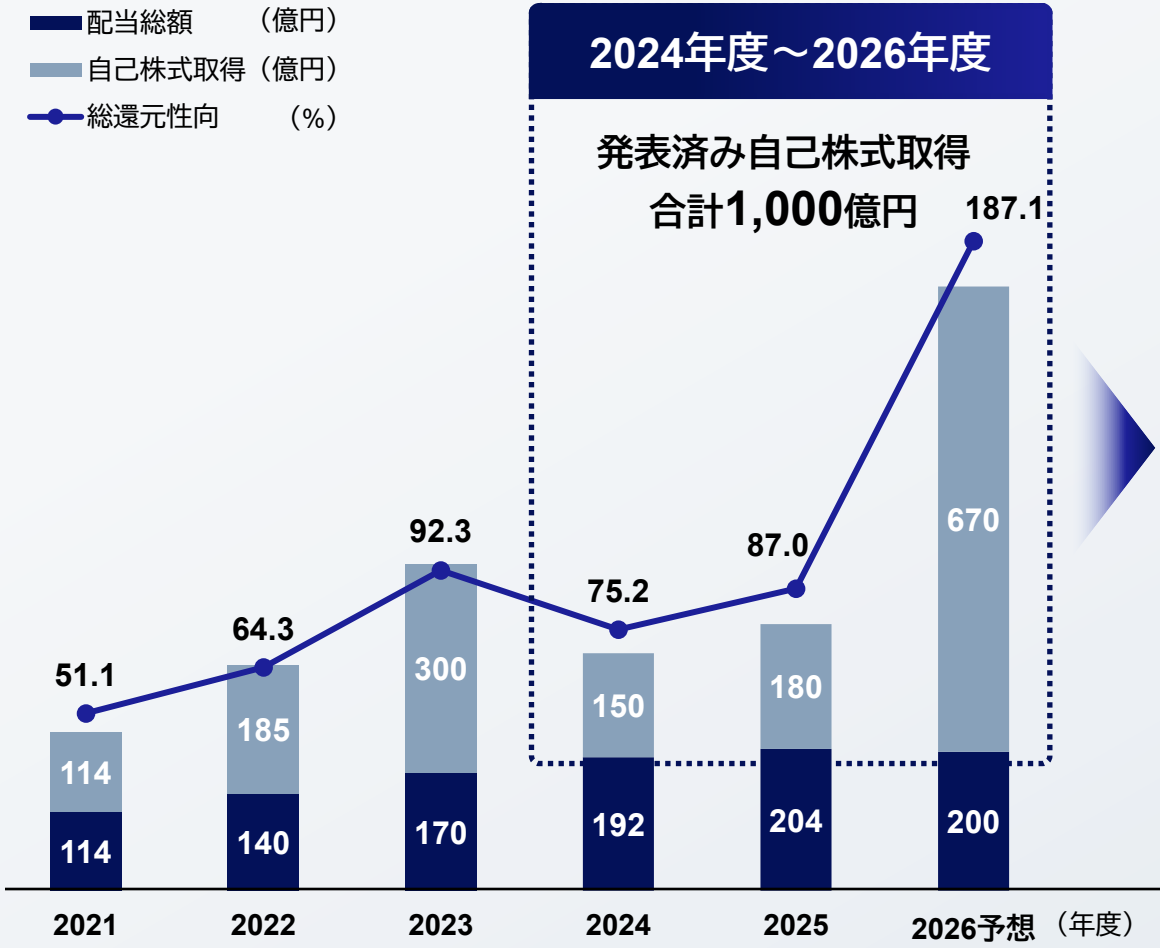
資産圧縮や工場再編、借入金の活用等を実施し、安定した営業キャッシュ・フロー創出と適切なバランスシート管理に基づき、規律ある資本配分を通じた機動的かつ継続的な株主還元の実現を目指す



© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

株主還元の考え方

累進配当を前提に、2030年度までに追加の自己株式取得を実施。期間中は総還元性向80%以上を目指すなど、積極的な株主還元を推進。PERの改善とEPSの向上を通じて持続的な株価向上を目指す





© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制の強化

現行の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、業務執行と監督の役割を分離するとともに、監査等委員である取締役の議決権等を通じてガバナンスを強化し、持続的成長につなげていく

現行

監査役会設置会社

全18名体制	社外取締役比率
（取締役13名・監査役5名）	46.2%

移行時期：2027年6月（予定）

監査等委員会設置会社へ移行

（定時株主総会における承認を条件とする）

全12名以内へ	社外取締役比率
	50%超

※ 監査等委員である取締役を含む全取締役数

移行のねらい

① 独立性の高い監督機能の強化

社外取締役が取締役会の過半数を占める体制とし、その社外取締役を中心に構成する監査等委員会の委員が、取締役会における議決権を持つことで、独立性・客観性の高い監督を実現する

② 迅速な意思決定による経営の機動性強化

業務執行に関する付議事項を整理し、経営方針・戦略の審議に注力できる体制を構築するとともに、より迅速な意思決定により、機動的な経営を実現する

③ 役割に応じた取締役体制の適正化

業務執行と監督それぞれの役割を踏まえた取締役員数の適正化に加え、積極的な女性取締役の登用をはじめとする多様な人材を配置することで、取締役会の実効性向上を実現する

※ 監査等委員会設置会社への移行後の取締役の新体制等については、決定次第公表します

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.

2030年度終了時の姿

損益・定量指標

（億円）	2025年度（実績）	2026年度（予想）	2030年度（目標）	CAGR 2025-2030年度
連結売上高	**4,864**	**5,100**	**7,000**	**7.6%**
飲料食品（日本）	2,296	2,242	2,850	
飲料食品（海外）	2,400	2,704	3,650	
ウェルネス	97	96	450	
その他・調整など	71	58	50	
連結営業利益	**451**	**430**	**750**	**10.7%**
飲料食品（日本）	276	217	350	
飲料食品（海外）	363	402	580	
ウェルネス	8	8	30	
その他・調整など	△196	△197	△210	
営業利益率	**9.3%**	**8.4%**	**10.7%**	**—**
EPS（円）	**150**	**165**	**230**	**8.9%**
グローバル乳本数（万本/日）	**3,793**	**3,807**	**4,230**	**2.2%**
日本	893	855	930	
海外	2,900	2,952	3,300	

主要貸借指標

（億円）	2026年度期首（実績）	2030年度期末（目安）
総資産	**9,125**	**10,300**
（現預金）	2,314	1,300
負債	**2,582**	**4,100**
（有利子負債）	1,141	2,600
純資産	**6,543**	**6,200**
（自己資本）	6,062	5,600

財務指標

	2025年度（実績）	2030年度（目安）
ROE	**7.5%**	**10%超**
自己資本比率	**66%**	**55%**
総還元性向	**87%**	**80%以上**

© Yakult Honsha Co., Ltd. All Rights Reserved. Produced by Yakult Honsha Co., Ltd.