人も地球も健康に

Yakult

統合報告書

2025



CONTENTS

株式会社ヤクルト本社 | 統合報告書 2025

02 編集方針
03 トップメッセージ
09 企業理念
10 健康を届ける挑戦の歴史

13 Section 1:
ヤクルト独自の価値創造

14 数字で見るヤクルト
15 ヤクルトが培ってきた強み
19 価値創造プロセス

20 Section 2:
企業価値向上ストーリー

21 長期ビジョン　Yakult Group Global Vision 2030
22 「Yakult Group Global Vision 2030」達成のための
マテリアリティ
23 マテリアリティにおける主な取り組み
25 前中期経営計画（2021-2024）振り返り
27 中期経営計画（2025-2030）
28 事業領域の拡大とビジネスモデルの進化
30 地域社会との共創とグローバル展開の進化
33 成長を支える経営基盤の進化
36 「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」に向けた非財務資本強化
37 製造資本
38 知的資本
39 人的資本
40 社会関係資本
41 自然資本
43 Special Feature 1
ヤクルトMIRAIプロジェクト
44 Special Feature 2
ヤクルトにおけるDXへの取り組み

46 Section 3:
事業報告

47 事業別概要
48 飲料食品（日本）
50 飲料食品（海外）
51 米州地域
52 アジア・オセアニア地域
53 ヨーロッパ地域
53 その他
54 事業領域の拡大

55 Section 4:
ガバナンス

56 社外取締役鼎談
62 役員一覧
65 コーポレートガバナンス
69 サステナビリティ・ガバナンス
70 リスクマネジメント／コンプライアンス

71 Section 5:
データセクション

72 財務ハイライト
73 非財務ハイライト
74 11年間の財務・非財務データ
76 会社概要／株式情報
77 拠点一覧

EDITORIAL POLICY

編集方針

「統合報告書2025」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としたコミュニケーションツールです。ヤクルト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ヤクルト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：
2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
一部、上記期間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「価値協創ガイダンス」
・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承知おきください。

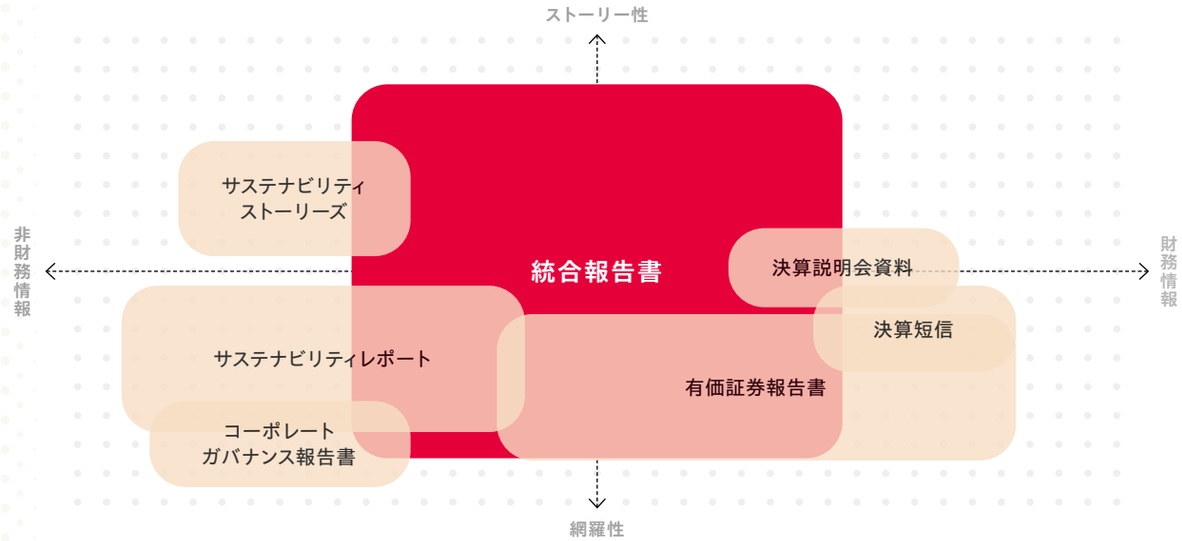
Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

表紙について
象徴的なボトルのシルエットと地球をモチーフとして用いることで、創業から現在に至るまで世界中の多くの人々に「ヤクルト」を通じて健康をお届けしてきていることを表しています。コーポレートカラーである赤を使用し、エネルギッシュな印象を持たせています。



開示体系の位置づけ

ヤクルトグループは、統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書、決算短信などの各種IRツールを下記のように位置づけ、公開しています。



有価証券報告書	金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、企業の概況、事業内容、設備状況、営業状況、財務諸表などを掲載しています。
決算短信	売上高や利益などの主要指標を四半期ごとに迅速かつ端的に報告する資料です。
決算説明会資料	半期ごとの決算説明会にて、実績の振り返りや今後の見通しなどを説明する資料です。

サステナビリティレポート	ヤクルトグループのサステナビリティ活動を環境、社会、ガバナンスに分類して紹介しています。
サステナビリティストーリーズ	ヤクルトグループのサステナビリティ活動や事業活動を通じたSDGsへの貢献について、一般生活者向けに紹介しています。
コーポレートガバナンス報告書	コーポレートガバナンス・コードに従い、当社のコーポレートガバナンスの状況を報告しています。

ヤクルトグループについて

ヤクルト本社コーポレートサイト	企業理念やコーポレートスローガン、会社概要などを紹介しています。
創業90周年記念サイト	ヤクルトグループ90年ヒストリー、「ヤクルト」発売90年ヒストリーなどを紹介しています。（2026年3月31日まで）

トップメッセージ



TOP MESSAGE

**100周年とその先の未来に向け、
ヘルスケアカンパニーへの進化と
新たなイノベーション創出を目指します。**

成田 裕
代表取締役社長

TOP MESSAGE

創業90周年 ―ヤクルトの現在地と目指す姿

1930年に、ヤクルトの創始者 代田 稔が京都帝国大学医学部微生物学教室で人の健康に役立つ乳酸菌の強化培養に成功しました。その後、1935年には「代田保護菌研究所」で「ヤクルト」の製造・販売を開始しました。「一人でも多くの人に健康になってもらいたい」。その願いから生まれたこの日本発の乳酸菌飲料は、今では日本を含む40の国と地域で製造・販売し、約8万人のヤクルトレディがお客さまに商品をお届けすることで、毎日約3,800万人の方々にご愛飲いただくまでに発展することができました。2025年で創業90周年を迎えましたが、自分たちの商品の力を信じ、その有用性をお客さまにご説明し、信頼関係を積み上げてきたことを改めて実感しています。

一方で、こうした成功の歴史が、時に新たな挑戦への制約となっていたことも否めません。長年、独自の商品やビジネスモデルを磨き上げてきましたが、ヤクルト類に次ぐ新たなイノベーション、新たな価値創出が実現できたかと問われれば、自信を持って肯定することはできません。社会は急速に変化を遂げ、個人の価値観や健康の定義も多様化しています。この先は、これまで培ってきた強みを核として、新たな価値を生み出すことが、今ヤクルトグループで業務に従事している私たちの使命であると強く認識しています。



当社は、微生物を利用した商品で人々の健康づくりに貢献するという、全く新たな価値を生み出し、世界に広めてきた企業です。それは今の時代であれば、ベンチャー企業やスタートアップ企業と言い表すことができ、革新的な発想をもってイノベーションを生み出すDNAが当社には間違いなく息づいています。その原点に立ち返ることで、世界の人々の健康づくりに貢献する新たな価値をもう一度生み出し、企業として成長し続ける。その意味を込めて、私が社長に就任した2021年に「Yakult Group Global Vision 2030」(以下、長期ビジョン)において「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」を目指す姿として掲げました。

ヤクルト1000シリーズに助けられた4年間

長期ビジョンの前半は、中期経営計画(2021-2024)(以下、前中計)で「変革への挑戦」を基本方針に、社会環境の変化に応じて新たな価値創出へ積極的に挑戦しました。

しかし、2021年当時はコロナ禍の真っ只中です。地域によってばらつきはあるものの、世界中で販売活動や業績に大きな影響を受けました。中でも打撃を受けたのが、当社独自の強みであるヤクルトレディです。当社売上高の約半分は、ヤクルトレディが直接お客さまに商品をお届けする宅配チャネルにより生み出されています。コロナ禍においては、ヤクルトレディが商品価値をお客さまに直接

TOP MESSAGE



ご説明するという本来の営業活動が制限されるだけでなく、習慣となっているヤクルトレディ間での情報交換の機会も十分に持てないなど、強みを発揮できずグループとして苦戦を強いられていました。

そのような苦しい状況を打破するきっかけとなったのが、ヤクルト1000シリーズです。2019年10月に地域限定で発売、2021年4月に全国発売した「Yakult（ヤクルト）1000」は、生きて腸内までとどく「乳酸菌 シロタ株」が1本100ml当たり1,000億個入った商品です。一時的な精神的ストレスがかかる状況での「ストレス緩和」「睡眠の質向上」に寄与する商品として、多くの方々に受け入れていただき、新たな市場を切り拓くことに成功しました。

また、前中計期間の4年間にはヘルスケアカンパニーへの進化に向けて、ヤクルト1000シリーズのみならず、植物素材利用食品の導入、メディカルバイオーム※、アニマルヘルス領域などにも事業領域を拡大することができました。

※ ヘルスケア領域におけるさまざまな課題に対して解決のサポートとなるマイクロバイオーム（細菌叢）研究やそれに基づく食品開発、新たな価値の創造などのヤクルト本社の事業活動を包括的に表した、独自の造語です。

このように、既存事業の躍進、新市場への参入など、長期ビジョンの実現に向けて一定の進展が見られました。しかしながら、私は前中計を「ヤクルト1000シリーズに助けられた4年間」と捉えており、変革への挑戦の成果が顕在化するには至っていないというのが、率直な総括です。

ヘルスケアカンパニーへの進化と再成長に向けて

企業としての本当の勝負はこれからです。繰り返しになりますが、これまでの4年間はヤクルト1000シリーズに助けられました。それは言い換えれば、代田 稔をはじめとする先人たちが築いてくれた事業の延長線上で事業活動をしているということです。創業100周年を超えて次の100年における成長を実現するために、この先は何としても自分たちの力で変革を遂げなければなりません。

TOP MESSAGE

このような想いを込めて、長期ビジョンの後半においては、中期経営計画(2025-2030)(以下、中計)を策定しました。基本方針は「Shape Our Own Future(自らの手で未来をつかみ取る)」です。この言葉を体現するために、これからの6年間は次の3つの重点テーマに取り組みます。1つ目は「事業領域の拡大とビジネスモデルの進化」、2つ目は「地域社会との共創とグローバル展開の進化」、そして3つ目は「成長を支える経営基盤の進化」です。私たちの強みである研究開発に基づいて蓄積されたプロバイオティクスに関するエビデンス、地域に密着した販売組織、グローバルブランドであるYakultといったリソースを最大限活かしてこれらの重点テーマに取り組むことで、ヘルスケアカンパニーへの進化と再成長を実現し、2030年度に連結売上高7,000億円、連結営業利益900億円を目指します。

市場創造型モデルの進化による新たな挑戦

中計における1つ目の重要テーマは、「事業領域の拡大とビジネスモデルの進化」です。ヤクルト1000シリーズで新たな市場創造を果たしたように、コア領域であるヤクルト類については、今後も新たな機能の追求によりさらに価値を高め、収益性の維持・拡大を目指していきます。そしてその周辺の強化領域については、現在上市されているものの、まだまだ拡大の余地がある商品について、規模の拡大を目指します。新規領域については、将来の事業の柱の創出に向けて、強みである独自素材や技術、外部リソースを組み合わせることで、さまざまな挑戦を進めていきます。

今後、当社がさらなる成長を遂げるためには、「マーケットイン思考」が重要になると考えています。当社の現行のビジネスモデルは、私たちが人々の健康に良いと信じた商品をつくり出し、世界のお客さまにお届けしてきた、いわばプロダクトアウト思考のビジネスモデルといえます。しかし、世界を見渡せば、例えばヨーロッパでは1人当たりの乳製品の摂取量が日本人と比較して非常に多く、腸内における菌叢(きんそう)※構成も日本人とは異なります。現地の人々の健康づくりにより役立つ商品を開発するために、ヨーロッパの人々にとって有用な菌が存在するという仮説のもとに、研究開発を進めています。

異なるのは腸内菌叢(きんそう)※だけではありません。各種の規制などにより、宅配チャネルを展開していない国や地域も多くあります。各国の生活環境に目を向けると、日本のように国民皆保険制度が整備されておらず、病気を患えば多額の医療費がかかる国も珍しくありません。そのような中で、ヤクルトとして各地域の方々にどのような貢献ができるのか。市場創造型モデルの進化によるグローバルローカライゼーションの推進を強化し、日本の成功モデルを水平展開する従来の方式に加えて、現地のニーズに合わせた研究開発や商品開発、マーケティングにも取り組むことで、新たな市場を創造していきます。現地のお客さまのニーズに合わせた商品の提供に向けては、海外に機動力の高いR&Dセンターを設置し、スピーディかつ適切な情報収集とグローバルへの水平展開を行っていきます。すでに2025年4月にグローバルR&D体制の構築に向けた検討チームを立ち上げ、体制整備を本格化させています。

※ 菌叢:ヒトの腸管内に存在する多種多様な細菌が集まり、複雑な微生物生態系を構築している状態を指します。この微生物群集は「腸内フローラ」または「腸内細菌叢」と呼ばれています。

リソースを活かした独自の「ヘルスケア プラットフォーム」構築とDX推進

日本では少子高齢化の進展に伴い、さまざまな社会課題が発生しています。現在、1,000にものぼる地方自治体と連携して、ヤクルトレディたちが地域の見守り

TOP MESSAGE

活動を行う取り組みを行っており、課題解決に貢献しています。2つ目の重点テーマである「地域社会との共創とグローバル展開の進化」では、このような人と地域に寄り添う組織やサービスなど、さらなるリソースの進化・強化を進め、地域のさまざまな団体や企業と共創することで、人々の健康で豊かな生活を支える「ヘルスケア プラットフォーム」を構築していきます。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進も重要だと考えています。私たちのビジネスモデルの強みは、ヤクルトレディを中心としたリアルな対面コミュニケーションによるお客さまとの相互理解と信頼関係づくりです。現代ではスマートフォンアプリやSNSなど、デジタルな手段によるお客さまとの接点が拡大しています。そして多くの企業がその利活用による顧客との接点づくりを推進しています。しかしながら、地域の人々の健康を支えるためには、対面してお客さまと向き合うリアルな顧客接点が不可欠であると私たちは考えています。そこでヤクルトグループにおけるDX推進は、強みであるお客さまとのリアルなつながりにデジタルなコミュニケーションをプラスする「プラスデジタル」をコンセプトに、お客さまとの関係をさらに深めていきます。また、その過程で得られたデータを利活用することでサプライチェーン全体についても効率化を図っていきます。

持続的成長に向けた投資

創業100周年とその先の持続的な成長を見据え、中計の前半に集中的な成長投資を実施していきます。中計期間には累計約4,300億円の投資を計画しており、そのうちの約2,000億円を成長投資に充てる計画です。



成長投資の対象となるのは、グローバル展開の強化およびデジタル活用に向けたIT・DX推進です。米国ではすでに第2工場の建設を進めており、生産体制の拡充を図っています。

また日本では、高付加価値化を推進するための基盤整備を進めるとともに、サステナビリティ対応にも注力し、環境対応などに必要な投資を計画的に実施していきます。これらの戦略的投資を通じて、当社は長期的な企業価値の向上と社会への貢献を同時に実現していきます。

人的資本を軸とした組織変革

ここまでご説明してきた2つの重点テーマの実行を支え、加速させるのが3つ目の「成長を支える経営基盤の進化」です。中計では企業価値最大化に向けた基盤強化の重要な要素として、非財務戦略を策定しましたが、非財務資本の中で特に

TOP MESSAGE

重視しているのが事業活動の根幹であり、原動力である「人材」です。現在、ヤクルトグループに従事している約13万人の成長・活躍が重要だと考えています。

私たちが掲げる人的資本の目指す姿は、世界の健康価値をつくり届け、イノベーションによって「人と地球の健康」に貢献できる人材育成と組織風土の醸成です。その一環として、当社がどのような組織に成長することが未来につながるのかを考える「ヤクルトMIRAIプロジェクト」を2025年度に始動しました。これは当社にとって創業以来初の全社員参加型プロジェクトです。本プロジェクトでは、未来に向けた当社の組織課題を可視化し、解決に向けた具体的なアクションにつなげることで、「自らの手で未来をつかみ取る」という中計のスローガンを体現していきます。

企業という組織は、自分たちの工夫や努力次第で永続的に成長することができます。成長に資する大きな要因は、新たな商品、価値の創出を通じて多くのお客さまから支持を得て、収益につなげることです。もちろん、その挑戦の過程において失敗は付き物です。失敗するから挑戦しない、あるいは失敗して諦めるのではなく、失敗の経験を糧にして、将来の成功に結びつけることが大切です。今一度、ベンチャー企業として始まったヤクルトのDNAを思い返し、お客さまの役に立つ、健康に貢献できる新たな価値を生み出し、自らの手で未来をつかみ取っていかなくてはなりません。経営者として、社員の挑戦を全力で後押ししていきます。

100周年とその先の未来に向けて

1935年に世界に先駆けてプロバイオティクス製品を世に送り出してから、まだ1世紀も経過していません。乳酸菌 シロタ株やビフィズス菌のほかにも、まだまだ私たちが解明できていない健康づくりに役立つ菌は数多く存在するはずです。また、人間だけでなく、動植物の健康づくりに役立つ菌の発見と応用にも大いに可能性を感じています。プロバイオティクスの領域で最前線に立つ当社は、今後も同領域を牽引し、世界の人々の健康に貢献し続ける責任があると考えています。

健康はユニバーサルバリューです。国や地域、言語、民族、文化が異なろうとも、誰もが求める共通の価値です。ヤクルトグループはこれからも、健康づくりへの貢献を通じて世界中の人々に喜んでいただくために、長期ビジョンの目指す姿であるヘルスケアカンパニーへの進化を成し遂げます。そして創業100周年とその先の未来に向けて、確かな歩みを進めていきます。

代表取締役社長

成田 裕

OUR PHILOSOPHY

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。

ヤクルトの創始者で医学博士の代田 稔は、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、微生物研究の道に入ります。

そこで腸の中の悪い菌を抑える乳酸菌のはたらきに着目。1930年、生きたまま腸内に到達して、有益な作用を発揮する乳酸菌の強化培養に成功します。それが、今日「乳酸菌 シロタ株」と呼ばれている「L．パラカゼイ・シロタ株※」です。

その後、「乳酸菌 シロタ株」を、一人でも多くの人々に摂取してもらうため、安価でおいしい乳酸菌飲料として製品化し、1935年に乳酸菌飲料「ヤクルト」が誕生しました。

世界の人々の健康を守りたい。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。

※ 2020年3月以前はL．カゼイ・シロタ株と分類されていました。

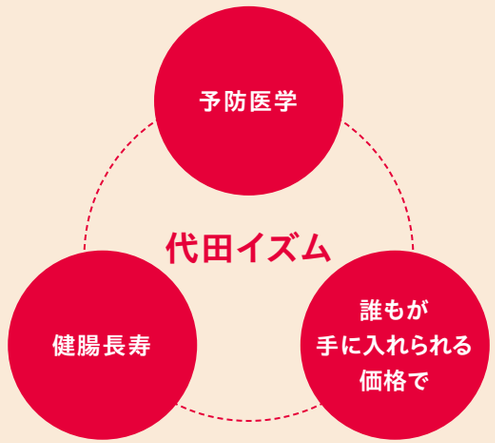


代田 稔（シロタ ミノル） 1899～1982

コーポレートスローガン

人も地球も健康に
Yakult

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。



ヤクルトの原点、代田イズム

創始者である代田の考えを「代田イズム」と呼び、現在もすべての事業の原点としています。

予防医学
病気にかかってから治療するのではなく、病気にかからないための「予防医学」が重要である。

健腸長寿
ヒトが栄養素を摂る場所は腸である。腸を丈夫にすることが健康で長生きすることにつながる。

誰もが手に入れられる価格で
腸を守る「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。

HISTORY

健康を届ける挑戦の歴史

世界で飲まれている
ヤクルトの乳製品本数

国内
海外

1935 ・「ヤクルト」の製造・販売開始

1955 ・ヤクルト本社設立

1963 ・ヤクルトレディによるお届け開始

1964 ・初の海外進出（台湾）

・プラスチック容器を導入
・ブラジルで販売

1968

グローバル乳製品本数
1,000万本／日 突破

1969 ・香港で販売

創業期 1935～1955

菌をもって菌を制する

九州・福岡市での製造・販売を開始

創始者 代田 稔は、幼い頃に衛生環境の悪さから多くの子どもたちが感染症で命を落として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」が重要であるという考えを持ちました。京都帝国大学で微生物の研究に取り組み、生きたまま腸にとどき、腸内の悪い菌を抑える「乳酸菌 シロタ株」の強化培養に成功しました。腸を丈夫にすることが健康で長生きすることにつながる「健腸長寿」、そして「誰もが手に入れられる価格で」一人でも多くの人に届けたいという想いのもと、1935年に福岡市の代田保護菌研究所で、「ヤクルト」の製造・販売を開始し、販売専門の代田保護菌普及会が各地に誕生しました。その後、販売組織の整備、全体統括を行う株式会社ヤクルト本社を1955年に設立しました。世界の人々の健康を守りたい。健康への情熱と発想、探求心が今も脈々と受け継がれています。



1936年頃の代田保護菌研究所前にて



商品をお届けする婦人販売店（現在のヤクルトレディ）

発展期 1956～1971

ヤクルト独自のコミュニケーションで健康を届ける —語って届ける、手渡しで健康を届ける

女性の社会進出の先駆け、ヤクルトレディの誕生

多くの人へ「ヤクルト」を届けるため、主婦の労働力を活用しようと1963年にヤクルト独自の婦人販売店システム（現在のヤクルトレディ）を導入。ヤクルトレディが家庭を訪問して説明し、手渡しで商品をお届けすることが安心につながり、全国に広がります。「ヤクルト」は発売当初は細長いビンに詰められており、強度は高いものの重く、飲み終えた後の回収が大きな負担となっていました。そこで1968年に、現在でも親しまれている独特なくびれのあるプラスチック容器に切り替えます。軽くて割れにくく、回収不要な「ワンウェイ容器」として高い支持を得ました。子どもや高齢者でも持ちやすく、容器のくびれにより、傾けたときに流れを制御できて少しずつ味わいながら飲むことができるという狙いでした。ヤクルトレディの負担を軽減しながらも、多くの人に健康を届ける土台が構築されました。



1950年代の
細長いビンの「ヤクルト」

1971 • タイ、韓国で販売

1978 • フィリピンで販売

1979 • シンガポールで販売

1981 • メキシコで販売

1987 • ブルネイで販売

グローバル乳製品本数
2,000万本／日 突破

1989

1991 • インドネシアで販売

1994 • オーストラリア、オランダで販売

1995 • ベルギー、フランスで販売

1996 • イギリス、ドイツ、ルクセンブルクで販売

1997 • スペインで販売

1998 • 「ヤクルト」が特定保健用食品として表示を許可される

1999 • 「ヤクルト400」を発売
• 米国・カリフォルニア、ウルグアイで販売

2002 • 中国・広州で販売

海外への本格進出 1964～2000

菌とともに世界へ

海外への進出とビジネスモデルの確立

ヤクルト創業の理念を世界中のより多くの人に伝えるべく、1964年の台湾をはじめに、ブラジル、香港と次々と販売を開始し、「ヤクルト」をとおして予防医学、健腸長寿の重要性を伝えました。その後、ヤクルトの理念が海外で理解され始めると、本格的に国際事業へ乗り出しました。ヨーロッパなど乳製品を日常的に摂取する国の人々に「生きた菌を摂取することが健康につながる」という考えを理解していただくのは難しく、ビジネスモデルの確立には時間を要しましたが、日本の製品と同じ製法、品質にこだわりながら、現地生産・現地販売を基本として、ヤクルトブランドのグローバル化を進めました。現在では、アジア・オセアニア、米州、ヨーロッパへとネットワークを広げ、日本を含め40の国と地域で「ヤクルト」を販売しています。



初の海外進出 台湾



1970年 世界に先駆けて開発されたのむヨーグルト「ジョア」、1971年「化粧品」、1974年「オレンジジュース」

事業の多角化 1970～1994

健康を核に広げる

商品の多様化、化粧品・医薬品へ参入

1970年の「ジョア」を皮切りに、「ソフール」「ミルミル」等の新商品を次々と発売します。1974年には、ヤクルトレディを介さず直接商品を届ける直販事業を開始し、より多くの商品を「安全・安心」にお届けする体制を強化しました。さらに、製品開発や研究で培った技術力を活かした化粧品事業や医薬品事業への本格的な参入や、プロ野球球団の経営権の取得など、事業の多角化を推進しました。

1981年には、東京証券取引所市場第一部（当時）に株式上場しました。


2000年当時の
ヤクルトの特定保健用食品

プロバイオティクス啓蒙 1996～2004

科学で証明する健康 —健康への想い高める機能

特定保健用食品での機能性訴求

ヤクルトが広めてきた、生きた菌を摂取することで、人の体を健康にする考えは、2002年にWHO（世界保健機関）によりプロバイオティクスという言葉で定義されました。また、日本国内においては、1991年、特定保健用食品（以下、特保）の表示許可制度がスタートします。創業以来、健康を人々に届けてきたヤクルトは、これを契機に保健機能による差別化を基本戦略とし、より多くの人に健康の価値を伝える取り組みを加速しました。

1998年に「ヤクルト」、1999年に「ヤクルト400」が特保の表示許可を取得し、以降も特保商品を展開しました。「ヤクルト400」には、従来の「ヤクルト」の倍以上である1本当たり400億個の乳酸菌 シロタ株が含まれています。1本に含まれる乳酸菌の数を増やす「高菌数化」により機能価値の向上を進めました。

2004 • マレーシア、アイルランド、ニュージーランドで販売
2005 • 中国・上海、オーストリアで販売
2006 • 中国・北京で販売
2007 • イタリア、ベトナム、カナダで販売
2008 • インド、ベリーズで販売
2010 グローバル乳製品本数 3,000万本／日 突破
2011 • 中国・天津で販売
2013 • スイス、マルタで販売
2017 • アラブ首長国連邦、オマーン、バーレーン、カタール、クウェートで販売
2019 グローバル乳製品本数 4,000万本／日 突破
• 「Yakult1000」発売 デンマーク、ミャンマーで販売
2021 • 「Y1000」発売
2024 • 「Yakult1000 糖質オフ」発売
2025 • 「Y1000 糖質オフ」発売

海外事業の拡大 2001～2020

日本発グローバルヤクルト—現地起点のグローバル成長

中国、インドなど人口大国への進出と事業拡大

1964年の台湾以降、海外進出を進めてきましたが、2000年代には、その歩みが一層加速しました。1999年にアメリカ、2002年に中国、2008年にインドと、展開地域をさらに広げました。国・地域ごとの文化やライフスタイルに対応した商品の提供方法で、一人でも多くの人々に「ヤクルト」をご愛飲いただくことを目指しました。2000年代は、世界三大人口大国への進出、現地生産、現地販売の「現地主義」の実現により、グローバルにおける経営基盤がより一層強固なものとなりました。



海外で販売している「ヤクルト」



Yakult1000



Y1000

ヘルスケアカンパニーへの進化 2020～

新たな健康の追求 —健康への挑戦で拓く

プロバイオティクスの新たな価値訴求と事業領域拡大への取り組み

近年では健康の解釈が、身体的な側面に加え、精神的、社会的な健康も含むように変化しています。ヤクルトは2000年代初頭に、乳酸菌 シロタ株が神経系に作用し、過剰なストレス反応をやわらげるはたらきがあることを基礎研究によって明らかにしました。腸と脳が互いに影響を及ぼし合う関係「脳腸相関」に着目し、試験を経て、ストレス緩和や睡眠の質の向上に寄与する「Yakult（ヤクルト）1000」の商品化を実現し、市場に新たな健康価値を提供しました。

「Yakult Group Global Vision 2030」では、乳酸菌 シロタ株やその周辺領域、新規領域に事業領域を拡大し、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ます。

— Paving the Way to Our Centenary —

100周年に向けて

Section 1:

ヤクルト独自の価値創造

14　数字で見るヤクルト

15　ヤクルトが培ってきた強み

19　価値創造プロセス

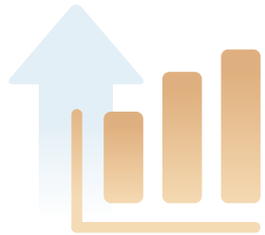
数字で見るヤクルト(2024年度)

売上高

4,996億円

- 国内 **2,429億円**
- 海外 **2,387億円**

注：その他+調整額 179億円

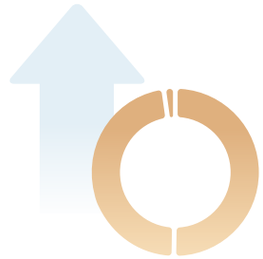


営業利益

553億円

- 国内 **374億円**
- 海外 **367億円**

注：その他+調整額 ▲187億円



グローバル乳製品本数※1

3,824万本／日

- 国内 **968万本／日**
- 海外 **2,856万本／日**



展開国・地域※1

40の国と地域(日本を含む)

- グループ従事者数 **約4.1万人**
- 国内 **約1.6万人**
- 海外 **約2.5万人**



ヤクルトレディ※1

81,288人

- 国内 **31,341人**
- 海外 **49,947人**



出前授業・健康教室※2への参加人数

約1,838万人

- 国内 **約64万人**
- 海外 **約1,774万人**



注：国内は2024年4月～2025年3月、海外は2024年1～12月　※1 国内は2025年3月31日現在、海外は2024年12月31日現在　※2 地域の方々への健康情報の発信

ヤクルトが培ってきた強み

「代田イズムを軸とした組織能力」を基盤に「乳酸菌研究を核とした研究開発技術力」「自社主体のバリューチェーン」「地域密着型の価値普及体制」という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。

ヤクルト独自のビジネスモデル







代田イズムを軸とした組織能力

世界の人々の“健康”への貢献

「誰もが願う健康を誰もが手に入れられる価格で、一人でも多くの人に『乳酸菌 シロタ株』を飲んでいただきたい」という願いが私たちの原点です。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るとともに健康に貢献する商品を提供してきました。

いつの時代も変わらない“価値普及”

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は、時代を超えた普遍的なものとして、私たちの中に脈々と受け継がれています。

“人と地域”のつながり

ヤクルトは主に宅配、店頭、ECの3つのチャネルで商品を提供しています。宅配チャネルを担っているのがヤクルトレディです。お客さまとの直接的なコミュニケーションを図るヤクルト独自の宅配システムは、地域社会を支える重要な役目を果たしています。

ヤクルトが培ってきた強み



Strength
1

乳酸菌研究を核とした研究開発技術力

ヤクルトグループは、世界の人々の健康に寄与する商品やサービスを創出するための研究開発に日々取り組んでいます

ヤクルトは、創業以来、腸内細菌や有用微生物などの基盤研究に取り組み、世界でもトップレベルの研究開発力を有しています。人々の健康と予防医学の普及・発展のため、腸内細菌の有用性と可能性をさらに広げるとともに、プロバイオティクスのパイオニアとして生命科学を追究し、新素材や商品の開発に活かしています。

代田イズムを研究活動の原点とする中央研究所

中央研究所は、予防医学の最前線を切り拓き、腸内微生物を中心とした研究で数々の成果をあげてきました。それらの研究成果を活用し、人々の健康の維持・増進に役立つ食品・化粧品・ヘルスケア製品の素材開発と応用化研究を行っています。外部の大学や病院、研究機関などとの共同研究にも積極的に取り組み、健康課題や社会課題を解決する新たな価値の提供を目指し、研究開発活動を推進しています。

商品が生まれるまで ―研究・開発のステップ―

商品が生まれるまでには数多くのステップが存在します。中央研究所では、その中において主に機能性のある素材の開発部分を担っており、「基盤研究」「素材の開発研究」「製品化研究」の3ステップで進行していきます。候補となった素材は、各事業分野の製品開発部門において本格的な製品開発が行われます。

食品分野では、健康の維持・増進とQOL向上に寄与する機能を持った素材、化粧品分野では、皮膚科学と微生物学に基づく安全性の高い有用な素材、ヘルスケア分野では、マイクロバイオームの視点で医療に役立つ素材など、それぞれの領域で製品化を進めています。



Column

主な研究成果

1930 ヒトの健康に役立つ乳酸菌の強化培養に成功

1978 L. パラカゼイ・シロタ株の抗がん効果を発見

1983 難治性下痢症に対するビフィズス菌の治療効果を実証

1986 乳酸桿菌菌体成分中に血圧降下作用物質の存在を発見

2000 ビフィズス菌発酵乳の飲用による潰瘍性大腸炎の再発予防効果を実証

2016 大うつ病性障害患者と健常者との比較により、腸内有用菌が少ないと、うつ病リスクが高まる可能性を実証

2017 L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳製品の継続飲用が、ストレス状況下における睡眠状態の悪化を軽減することを健常な医学部生で実証

2020 L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳製品の継続飲用が、便秘や急性呼吸器感染症の発症を抑制することを、ベトナムの幼児で確認

2024 温州みかん果汁をL. プランタルム YIT 0132で発酵させた発酵果汁飲料の摂取による花粉症症状の緩和に関係する免疫調節遺伝子を特定

2025 L. パラカゼイ シロタ株を含む乳製品の飲用による上気道感染症の発症抑制および貪食細胞の活性化を確認

ヤクルトが培ってきた強み



Strength
2

自社主体のバリューチェーン

企業理念のもと、世界各地で「安全・安心」な商品を、
真心を込めてお客さまにお届けしています

予防医学や健腸長寿に貢献する「研究・開発」、良質な脱脂粉乳や砂糖などの原材料の「調達」、高品質な商品の「生産」、商品を店舗やセンター（ヤクルトレディの販売拠点）に輸送する「物流」、ヤクルトレディのお届けによる「販売」までの各段階で、ヤクルトグループ一体となって品質への取り組みを進めています。

「安全・安心」を追求

国・地域の法令等の遵守はもとより、文化・慣習を尊重し、高い品質と安全性の確保に努めています。商品の生産においてはグローバルスタンダードに準拠した品質マネジメントシステムを構築しており、品質と安全性に関する国際規範を遵守して、責任ある事業活動を行っています。

品質に関する緊急事態や関連法令およびヤクルトグループ品質基本方針に違反する恐れがある問題が発生した場合は、危機管理規程などの社内ルールに基づき、迅速かつ適切な措置を実施します。

ヤクルトグループのバリューチェーンの最適化

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強化を図っています。

- お客さまのニーズに対応できる新商品・サービスの開発体制の構築
- 環境課題に対応するための省資源化および効率性向上
- ステークホルダーとの質の高いエンゲージメントの強化

研究開発

- 新製品の開発と既存製品の改良へ研究成果を応用
- 厳格な自社基準による商品の安全性の保証
- 研究開発における倫理遵守の徹底

調達

- 「安全・安心」で安定的な供給が見込める原材料を選定
- 収穫地・工場の視察、現地指導を行い、「ヤクルトグループCSR調達方針」に沿ったサプライヤーとの連携体制の確立

生産

- 品質管理の追究を基盤として、「安全・安心」な商品を安定提供
- 「安全・安心」を実現する品質保証体制とフードディフェンス
- 生産活動の検証
- 商品のトレーサビリティの確保

物流

- 徹底した冷温物流、品質管理で輸送中の商品を保護
- 物流設備の適正化や他社との共同配送で物流効率化を推進

コミュニケーション

- ヤクルトレディからお客さまへの商品の正しい情報の伝達
- 法令遵守や安全・安心

お届け

- 商品を取り扱う際の品質管理や衛生管理のポイントを記したガイドラインを作成
- 内部監査による品質衛生管理の強化・徹底

ヤクルトが培ってきた強み



Strength
3

地域密着型の価値普及体制

ヤクルトは「お客さま第一主義」を事業の重要テーマの一つとして、ヤクルトレディをとおしたコミュニケーションや地域社会とのつながりを大切にしています

ヤクルトは創業時より、まだ乳酸菌飲料の存在が世間に知られていない中で、地域のお客さまに対面で商品の情報をお伝えする「価値普及活動」を進めてきました。この「価値普及活動」に直接お客さまに商品をお届けするヤクルトレディの体制が加わったことで、ヤクルト独自のビジネスモデルが構築されました。

ヤクルトレディをとおしたお客さまとのコミュニケーションと信頼関係

ヤクルトレディによるお届けは、毎週1回など定期的にお客さまを訪問することで、お客さまとの対面対話ができるしくみです。ヤクルト商品の情報をお伝えするだけでなく、お客さまの健康づくりに寄り添い、対話を重ねることで、強固な信頼関係を構築しています。こうしたお客さまとのコミュニケーションは、日本を含む、世界13の国や地域に展開され、このしくみに裏付けられたお客さまとの信頼関係は、ヤクルトグループの強固なビジネスモデルとなっています。現在、国内31,341人（2025年3月31日現在）、海外49,947人（2024年12月31日現在）のヤクルトレディが商品をお届けしています。

お客さまとの交流による情報提供

ヤクルトレディによる「価値普及活動」に加え、工場見学や出前授業・健康教室などの多様なアプローチで、お客さまの健康増進のお手伝いを行っています。



フィリピンの健康教室の様子

Column

愛の訪問活動



「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ことを目的とした社会貢献活動です。この活動は、1972年に福島県郡山市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心を痛め、自分の担当する地域の一人暮らしの高齢者に、自費で「ヤクルト」を届けるという自発的な行為から始まりました。この活動に販売会社および民生委員が共鳴し、さらには自治体をも動かし、全国に活動の輪が広がっていきました。現在では、愛の訪問活動以外にも、自治体や警察と連携して行う「地域の見守り・防犯協力活動」等、「安全・安心」な地域づくりに貢献する活動にも積極的に取り組んでいます。

海外での取り組み

孤児院への寄付（インドネシアヤクルト）

インドネシアヤクルトでは、2022年から孤児院で生活する子どもたちへの「ヤクルト」の寄付活動を行っています。2024年は1施設に計9,802本の「ヤクルト」を寄付しました。孤児院に「ヤクルト」を届ける際は、商品の紹介に加えて、歯みがきの仕方を伝えるなど健康や衛生に関する指導も行っています。

給食プログラムへの協賛（フィリピンヤクルト）

フィリピンヤクルトは、小学校に通う貧困家庭の子どもたちを対象とした給食プログラムに協賛しています。2024年1～2月に、商品のサンプリングとともに、栄養価の高い食事を提供することで子どもたちの健康をサポートしました。

「朝食1人前」（朝ごはん活動）を支援（中国ヤクルト）

中国ヤクルトは、同国のメディアグループ「第一財経」が実施する山間部の貧困家庭の子どもたちに朝食を提供する公益活動「朝食1人前」（朝ごはん活動）に参加しています。この活動は、参加する企業が特定の日の朝食代を寄付するもので、中国ヤクルトは、2013年から12年連続で毎年5月29日の世界腸健康デーに1万元を協賛しています。2024年は、雲南省山間部の小学校4校の児童約1,500人を対象に、5月29日の朝食代の寄付と商品の提供を行いました。

価値創造プロセス

ヤクルトは事業活動を通じて、持続的な利益成長や安全・安心な生産活動、さまざまな研究開発成果といった「経済的価値」と、お客さまの健康増進や従業員のエンゲージメント向上、豊かな地球環境を次世代に引き継ぐといった「社会的価値」を創出していき、持続的な企業価値向上を追求しています。

INPUT
経営資源

財務資本
自己資本
有利子負債

製造資本
製造拠点数
チルド機能完備の配送網数

知的資本
特許保有数
R&D拠点数
研究開発費

人的資本
従業員とヤクルトレディ数
人材育成投資額

社会関係資本
ヤクルト販売会社数
サプライヤー数
販売地域数

自然資本
エネルギー消費量
主要原材料投入量

BUSINESS MODEL
代田イズムを背景としたビジネスモデル

強み
- 乳酸菌研究を核とした研究開発技術力
- 自社主体のバリューチェーン
- 地域密着型の価値普及体制



代田イズムを軸とした組織能力
- 世界の人々の“健康”への貢献
- いつの時代も変わらない“価値普及”
- “人と地域”のつながり

OUTPUT
地域の健康を支える価値の提供

財務資本
売上高：4,996億円　営業CF：846億円
営業利益：553億円　ROE：8.1%

製造資本
グローバル乳製品本数：3,824万本／日

知的資本
機能性表示食品：12品目
特定保健用食品：14品目
特許保有数：約1,000件

人的資本
ヤクルトレディ人数：約8万人
女性管理職比率（ヤクルト本社）：13.4%
女性管理職比率（海外事業所）：32.2%

社会関係資本
販売地域数：40の国と地域（日本を含む）
地域の方々への健康情報提供：約1,838万人

自然資本
CO_2排出量削減率（2018年度比）：47.1%
水使用量生産量原単位削減率（2018年度比）：9.4%

OUTCOME／IMPACT
世界の人々の健康とステークホルダーへの貢献

お客さま
- お客さまの健康増進

株主・投資家
- 還元と企業価値の向上

お取引先
- 安定したサプライチェーンの構築

従業員
- 満足度の高い報酬
- 心理的安全性の高い職場環境

地域社会
- 雇用機会の創出
- 豊かな自然環境における共生

行政機関・各種団体
- 協働による社会課題の解決

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

コーポレートサイト
Yakult Group Global Vision 2030

ビジョン達成に向けた
マテリアリティ

P.22 「Yakult Group Global Vision 2030」達成のためのマテリアリティ

Section 2:

企業価値向上ストーリー

21 長期ビジョン　Yakult Group Global Vision 2030

22 「Yakult Group Global Vision 2030」
達成のためのマテリアリティ

23 マテリアリティにおける主な取り組み

25 前中期経営計画（2021-2024）振り返り

27 中期経営計画（2025-2030）

28 事業領域の拡大とビジネスモデルの進化

30 地域社会との共創とグローバル展開の進化

33 成長を支える経営基盤の進化

36 「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」に向けた非財務資本強化

37 製造資本

38 知的資本

39 人的資本

40 社会関係資本

41 自然資本

43 **Special Feature 1**
ヤクルトMIRAIプロジェクト

44 **Special Feature 2**
ヤクルトにおけるDXへの取り組み

長期ビジョン　Yakult Group Global Vision 2030

ヤクルトは、「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」を目指し長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」を策定しました。
これまで培ってきた経営資源を活かし、地域・社会との共生を図りながら、一人ひとりの健康に寄り添う価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

あるべき姿
企業理念の実現

機会
ヘルスケア領域の拡大

変化
ビジネス・社会環境の変化

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

コーポレートサイト　Yakult Group Global Vision 2030

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

重点テーマ

グローバル展開の強化

- 「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

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

重点テーマ

事業領域の拡大

- 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活かし、健康寿命の延伸に貢献する

人と地球の共生社会を実現する

重点テーマ

環境課題への対応

- 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

「Yakult Group Global Vision 2030」達成のためのマテリアリティ

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、目指す姿の実現と持続可能な社会への貢献を目指し、12のマテリアリティを定めています。

マテリアリティ（重要課題）の特定

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、2021年に「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）」を特定し、課題解決に向けて取り組んできました。同時に、事業の持続的な成長と、変化への柔軟な対応を実現するための道しるべとして、長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」を策定しています。

長期ビジョンの策定から4年が経過し、変化する社会環境や多様化する社会課題への対応が必要となる中で、2030年に向けて同ビジョンの実現をより確かなものにするため、約9か月かけてマテリアリティを見直しました。

見直しにあたっては外部専門家の協力も得ながらESRS Topics※1、SASBスタンダード※2、自社の経営戦略などに加え、社会課題や業界動向などの外部環境を踏まえて整理し、重要課題候補を選定しました。そして、ヤクルトグループの事業活動が社会や環境に与える影響を深く認識し、持続可能な社会の実現に貢献することが、グループの財務的価値にも影響を及ぼすと考えています。こうした認識のもと、ダブルマテリアリティの考え方に基づき「ヤクルトグループが環境・社会に与える影響（インパクトマテリアリティ）」と「環境や社会の変化がヤクルトグループに与える影響（財務マテリアリティ）」の2軸で各軸を「極めて重要」「とても重要」「重要」に区分してマッピングし、マトリックス分析を行いました。分析結果については、国内外の社員、サステナビリティの専門家、機関投資家から、ヤクルトのビジネスモデルに沿った課題の検討や、各課題のインパクトおよび財務評価の妥当性についてフィードバックをいただきました。これらを反映したうえで、サステナビリティ諮問委員会、取締役会での議論を経て、ヤクルトグループにとって極めて重要な12のマテリアリティを特定しました。

特定した12のマテリアリティについては、戦略および計画を策定し、「Yakult Group Global Vision 2030」の達成と企業理念の実現を推進し、企業としての活動に加え、地球や社会の持続可能性を高めていきます。今後も、社内外の環境変化やステークホルダーの声を踏まえ、マテリアリティの見直しを継続的に行っていきます。

※1 ESRS Topics：European Sustainability Reporting Standards Topics
欧州連合（EU）が定めた「欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）」における個別の開示テーマ
※2 SASBスタンダード：Sustainability Accounting Standards Board（サステナビリティ会計基準審議会）が公表したESG情報開示の枠組みで、77の産業別にサステナビリティ関連の項目が定められている。

マテリアリティ特定プロセス



12のマテリアリティ

安全・安心な製品と情報の提供	持続可能なプラスチック容器包装の推進
地域社会との共生	持続可能な水資源管理
強靭で持続可能なサプライチェーンの構築	生物多様性の保全
地域に根ざした健康の普及	従事者の健康・安全・安心
多様な健康ニーズに応える健康価値の創出	新しい価値を提供できるイノベーティブな人材の育成
気候変動の緩和と適応	従事者の多様性の尊重

P.23　マテリアリティにおける主な取り組み

マテリアリティにおける主な取り組み

マテリアリティにおける主なインパクトとリスク・機会　サステナビリティレポート2025　P.15

長期ビジョン	マテリアリティ	ヤクルトグループの姿勢	主な取り組み
世界の一人でも多くの人々に健康をお届けする	安全・安心な製品と情報の提供	お客さまに「安全・安心」な商品・サービスをお届けするために、バリューチェーンすべてのプロセスにおいて「安全・安心」の確保に努め、高品質な製品を提供し、健全なマーケティング活動を行います。	・品質マネジメントの推進 ・倫理的で責任ある広告・マーケティングのための取り組み ・お客さまの個人情報の保護 ・従事者教育の実施（ヤクルトレディ・ルートスタッフの研修等）
	地域社会との共生	地域社会との信頼関係の構築は、事業の成長の原動力になると考えます。独自の宅配スキームを活用し、地域への投資や地域に根ざした活動を推進することで、地域社会に貢献します。	・地域社会の健康づくり ・地域の安全・安心への貢献 ・工場祭の実施等による地域との交流
	強靭で持続可能なサプライチェーンの構築	世界中の人々に「安全・安心」で高品質な商品をお届けするためには、持続可能なサプライチェーンの構築が欠かせません。品質、安定供給、コストに加え、人権尊重・腐敗防止・環境負荷低減に向けてサプライチェーン全体として最適化を図りながら推進します。	・サステナブル調達の推進 ・取引先との健全なつながり ・原材料の安定調達 ・物流の最適化
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	地域に根ざした健康の普及	世界中のさまざまな健康課題の解決に貢献するために、販売市場の深耕と拡大を図ります。当社が提供する、各国の状況に応じた商品・サービスを誰もが利用できるようにすることで、より多くの人々に健康を届けます。	・進出国の拡大 ・ECなどのチャネル拡充 ・国・地域に応じた「商品」「サービス」の開発と提供
	多様な健康ニーズに応える健康価値の創出	これまで培ってきた乳酸菌・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り「新しい健康価値」を追求し、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。	・植物素材を活用した製品の開発 ・メディカルバイオーム事業の拡大 ・共同研究・企業間連携の推進 ・知的財産・無形資産の投資・活用
人と地球の共生社会を実現する	気候変動の緩和と適応	ヤクルトグループは、バリューチェーン全体で多くの温室効果ガス（GHG）を排出していると認識しています。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などで自社における温室効果ガス排出量削減を進めていくとともに、取引先や地域社会等とも連携しバリューチェーン全体での排出量削減も進めていきます。	・省エネ活動への取り組み ・再生可能エネルギーの積極的導入

マテリアリティにおける主な取り組み

マテリアリティにおける主なインパクトとリスク・機会　サステナビリティレポート2025　P.15

長期ビジョン	マテリアリティ	ヤクルトグループの姿勢	主な取り組み
人と地球の共生社会を実現する	持続可能なプラスチック容器包装の推進	プラスチックは、鮮度や品質保持、輸送効率などの点から重要な素材である一方、プラスチックごみによる環境汚染や生態系への影響は深刻な課題であると認識しています。ヤクルトグループはプラスチック製容器包装の使用量削減やサステナブル素材の導入、リサイクルに向けた取り組みを推進していきます。	・サステナブル素材の導入 ・容器展開の多様化 ・ヤクルト容器の水平リサイクルのしくみづくり
	持続可能な水資源管理	ヤクルトグループは、水を主原料とした製品を多く取り扱っています。水にかかわるさまざまな問題を事業に影響を与えうる重要な課題として認識し、水需給の不均衡や水災害の発生などの問題に対して、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ことで、水資源の保全および持続可能な水資源の利用を推進していきます。	・水の使用量の削減 ・水リスク調査の実施 ・適切な排水処理の取り組み ・水源涵養活動の実施
	生物多様性の保全	気候変動や水質汚染、森林破壊等の影響による生態系破壊の進行を防ぐため、気候変動の緩和や持続可能な水資源管理活動を行うとともに、地域と連携して森林保全活動を進めるなど、生物多様性の保全活動を推進します。	・生産拠点近隣の保護地域および絶滅危惧種の生息状況の把握や生態系への影響評価 ・地域の生態系に合わせた植樹活動 ・国際的な認証制度等を活用した資源利用
事業の成長を支える人的資本	従事者の健康・安全・安心	世界各地で働くすべての従事者が、安全で安心な環境でいきいきと働き、ワークライフバランスを実現することが事業の持続的な成長につながると考え、職場環境の整備や制度の充実に取り組みます。	・安全で衛生的な職場環境の整備 ・公平な賃金の支払い ・健康経営の推進 ・ワークライフバランスに配慮した各種制度の整備 ・ハラスメントのない職場環境の整備
	新しい価値を提供できるイノベーティブな人材の育成	「人」は事業活動の基盤であり欠かすことのできない財産であると考え、高いモチベーションをもち、主体的に学び成長し続け、新しい価値を提供できるイノベーティブな人材の育成に取り組みます。	・多様な教育プログラムの提供 ・成果を適切に評価する人事評価制度の運用 ・働きがいを引き出す人事制度
	従事者の多様性の尊重	グループで働く従事者の人種・性別・民族・宗教・性的指向を尊重し、多様な人材が創出する質の高いイノベーションやアイデアを活用して、変化が著しい外部環境や多様化するお客さまのニーズに対応します。	・無意識のバイアスを排除するための教育 ・多様な人材の活躍推進

前中期経営計画（2021-2024）振り返り

中期経営計画（2021-2024）

基本方針

変革への挑戦

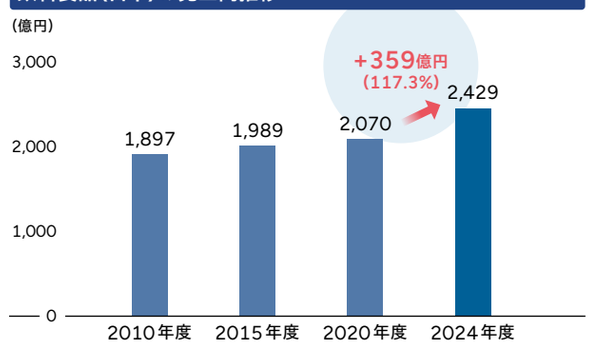
～社会環境の変化に応じた新たな価値創出への積極的な挑戦～

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）を推進しました。ヘルスケアカンパニーへの進化に向け、基本方針「変革への挑戦」のもと6つの重点テーマを掲げ、ヤクルトグループが有する強みを活かして、社会環境の変化に応じた新たな価値創出に積極的に取り組みました。その結果、売上高・営業利益は大きく伸長し経営基盤の強化を図ることができました。一方で、ROEは低下し、財務戦略には課題が残る結果となりました。

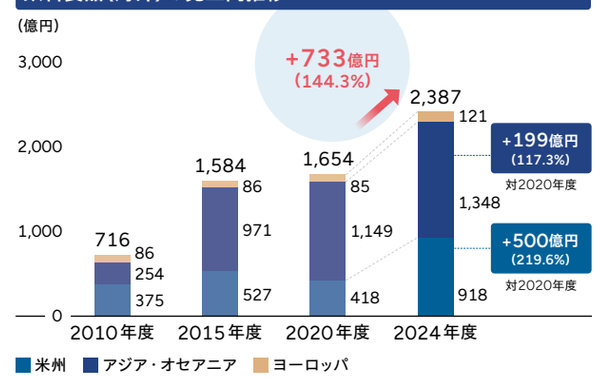
連結売上高	連結営業利益	ROE
2024年度 **4,996**億円	2024年度 **553**億円	2024年度 **8.1**%
2020年度 **3,857**億円	2020年度 **436**億円	2020年度 **10.1**%

主要セグメントの実績

飲料食品（日本）の売上高推移



飲料食品（海外）の売上高推移



セグメント営業利益率（%）

2010年度	2015年度	2020年度	2024年度
5.8	4.8	11.5	15.4

セグメント営業利益率（%）

	2010年度	2015年度	2020年度	2024年度
海外全体	18.1	25.5	22.6	15.4
米州	22.1	24.2	24.8	28.1
アジア・オセアニア	16.1	27.8	22.9	8.0
ヨーロッパ	6.6	7.2	7.6	1.2

飲料食品（日本）の状況振り返り

- ヤクルト1000シリーズの全国販売開始（2021年～）によりストレス・睡眠市場を新たに切り拓き、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」を実現
- ヤクルト1000シリーズのヒットにより中期経営計画（2021-2024）における飲料食品（日本）は大幅に伸長
- 2010年代に5%前後であった営業利益率は、商品の高付加価値化により向上、安定して利益が確保できる体質となった
- 競合品の登場などにより市場の競争環境は厳しくなっており、今後ヤクルト1000シリーズの継続的な成長に加え、お客さまニーズを捉えた新たな機能性飲料の強化を進めていくことが必要

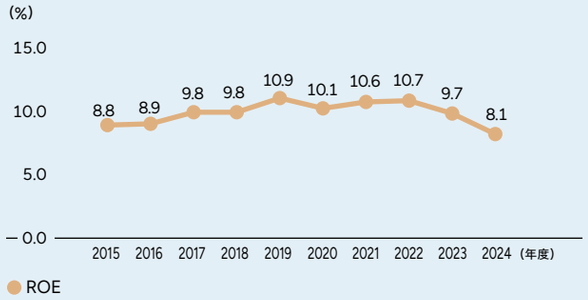
飲料食品（海外）の状況振り返り

- 2010年度から2020年度にかけては飲料食品（海外）が連結全体の成長を牽引してきたが、2019年度以降、地域によってはコロナ禍（COVID-19の感染拡大）が業績に影響
- 米州地域はコロナ禍の影響からいち早く脱し、成長を回復。特にメキシコとアメリカが米州地域および海外全体での拡大を牽引
- アジア・オセアニア地域では、事業所間の格差はあるものの、全体としては伸長を維持。2010年代に海外事業の拡大を牽引してきた中国は、コロナ禍の影響などから業績が低下傾向にあったが、新商品発売や販売促進活動、構造改革など各種のテコ入れにより下げ止まり、底打ちが見えてきている

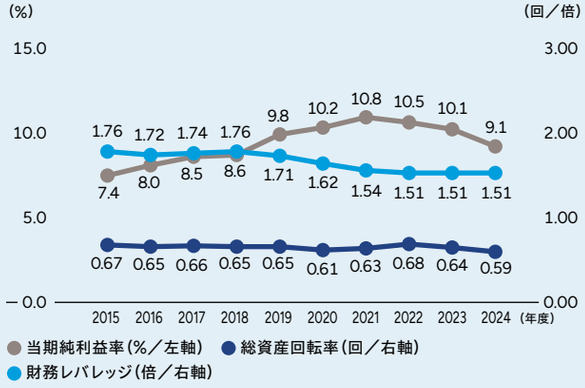
前中期経営計画（2021-2024）振り返り

ROEの上昇ペースは鈍化し、低下傾向となりました。当期純利益率の低下が大きな要因ですが、総資産回転率・財務レバレッジは横ばいの状況が続いており、今後は利益成長とともに資本政策への取り組みが課題となっています。

資本効率指標の推移（ROE）



ROEの分解



中期経営計画（2021-2024）の6つの重点テーマ

● 成果　→ 課題　　評価

重点テーマ	● 成果 → 課題	評価
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1000シリーズでのストレス・睡眠市場創造により実績が拡大 → 機能性食品市場における競争激化に対応するため、お客さまのニーズを捉えた新たな機能性商品の研究開発を引き続き行う	◎
グローバル展開の強化による持続的な成長の実現	● 経済の回復状況により地域間格差が鮮明に（安定成長市場・成長停滞市場） → 既存進出国については、地域別の事業環境・製品の成長ステージを意識し戦略を実行。新たな国・地域への進出によりカバー人口の拡大を図る	△
ヘルスケアカンパニーへの進化の実現を目指した事業領域の拡大	● 植物素材利用食品の導入、メディカルバイオームなどの新規事業推進 → 新規の取り組みについて商品の拡充を行うとともに、「新たな価値」の国内外への提供方法を検討していく（M&Aの活用などを含め）	○
グループが保有する経営資源の最適活用	● 研究開発技術力と販売組織を活かしたヤクルト1000シリーズの大幅伸長 → 成長を支える経営基盤の強化に向けて、非財務戦略を明確化するとともに、非財務価値に関する経済的価値／社会的価値の指標化を行う	△
持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化	● 環境アクション（2021-2024）の重要課題の目標達成 → 温室効果ガス排出量削減や国内外におけるプラスチック製容器包装の使用量削減などに関して、継続的に対応していく	○
イノベーションを実現するための投資の促進	● ヤクルト宅配DXの推進、事業領域拡大に向けた外部リソース取得 → 事業領域拡大に向けた投資方針の策定を行うとともに、無形資産投資（人的資本・DXなど）、基盤の強化を図る	△

中期経営計画（2025-2030）に向けた課題

事業領域の拡大と成長投資による再成長の実現

ヘルスケアビジネスにおける事業領域の位置づけを明確化し、既存事業領域の持続的成長による経営基盤の強化と、新規分野へのチャレンジを実現する。

地域に応じた戦略の再構築による事業展開の強化

国・地域の状況に合わせたR&D、生産体制、チャネル戦略の構築を行うことで、ヤクルトのさらなるグローバルブランド化を図り成長を加速させる。

持続的な成長を支える経営基盤の強化

財務・資本政策および非財務戦略を計画的に実行することで、事業基盤を強化する。特に資本政策においては、KPIを明示するとともに、資本構成の最適化を図る。

中期経営計画（2025-2030）

Shape Our Own Future　積極的な挑戦をカタチにし100周年に向け自らの手で未来をつかみ取る

2025年度から2030年度の6年間を対象期間とする新たな中期経営計画を策定しました。3つの重点テーマを設定し、当社が保有するリソースを活かした再成長の実現を目指します。
長期ビジョン「Yakult Group Global Vision 2030」の達成にとどまらず、2035年の創業100周年に向け、内外環境の変化に的確に対応し、積極的な挑戦を続けていきます。

外部環境
- 健康志向の高まり
- デジタル・AIの進化
- 消費動向の多様化
- 人口動態の変化
- 世界情勢の急速な変化

内部環境
- 市場創造による実績拡大
- 実績の地域間格差
- 新規取り組み拡大
- 環境アクションの推進
- DX推進、外部リソース活用

ヤクルトのリソース

プロバイオティクス研究とエビデンス



地域に密着した販売組織



グローバルブランド Yakult

Yakult

リソースを活かした再成長の実現

重点テーマ 1
事業領域の拡大とビジネスモデルの進化
- コア領域の強化と周辺領域の拡大
- 国と地域に対応したR&D体制の確立
- チャネルミックスによるビジネスモデルの強化

重点テーマ 2
地域社会との共創とグローバル展開の進化
- ヘルスケア プラットフォームの構築
- 自社の強みを活かしたDXの推進
- 国や地域に合わせた戦略の最適化

領域拡大　地域共創　基盤強化

財務・資本戦略
成長投資加速
株主還元強化
最適な資本構成
P.33　成長を支える経営基盤の進化

組織戦略
チカラを最大限活かすための組織の活性化
グループシナジー
組織風土の活性化
P.43　ヤクルトMIRAIプロジェクト

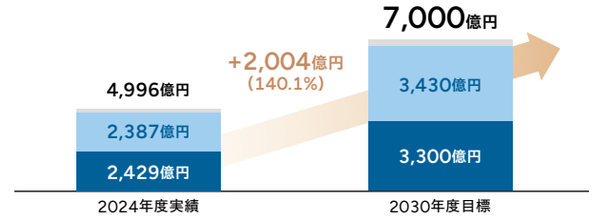
非財務戦略
企業価値向上
人的資本　知的資本　社会関係資本　PDCA　自然資本　製造資本
P.36　非財務資本

成長を支える経営基盤の進化

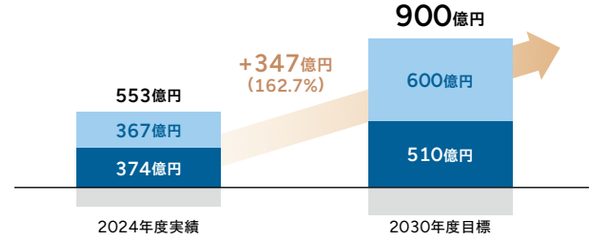
重点テーマ 3

損益・定量目標

連結売上高



連結営業利益



財務指標

ROE	自己資本比率	総還元性向
10%	60%	70%

注：いずれも2030年度

重点テーマ
1

中期経営計画(2025-2030)

事業領域の拡大とビジネスモデルの進化

領域拡大

コア領域の強化と周辺領域の拡大

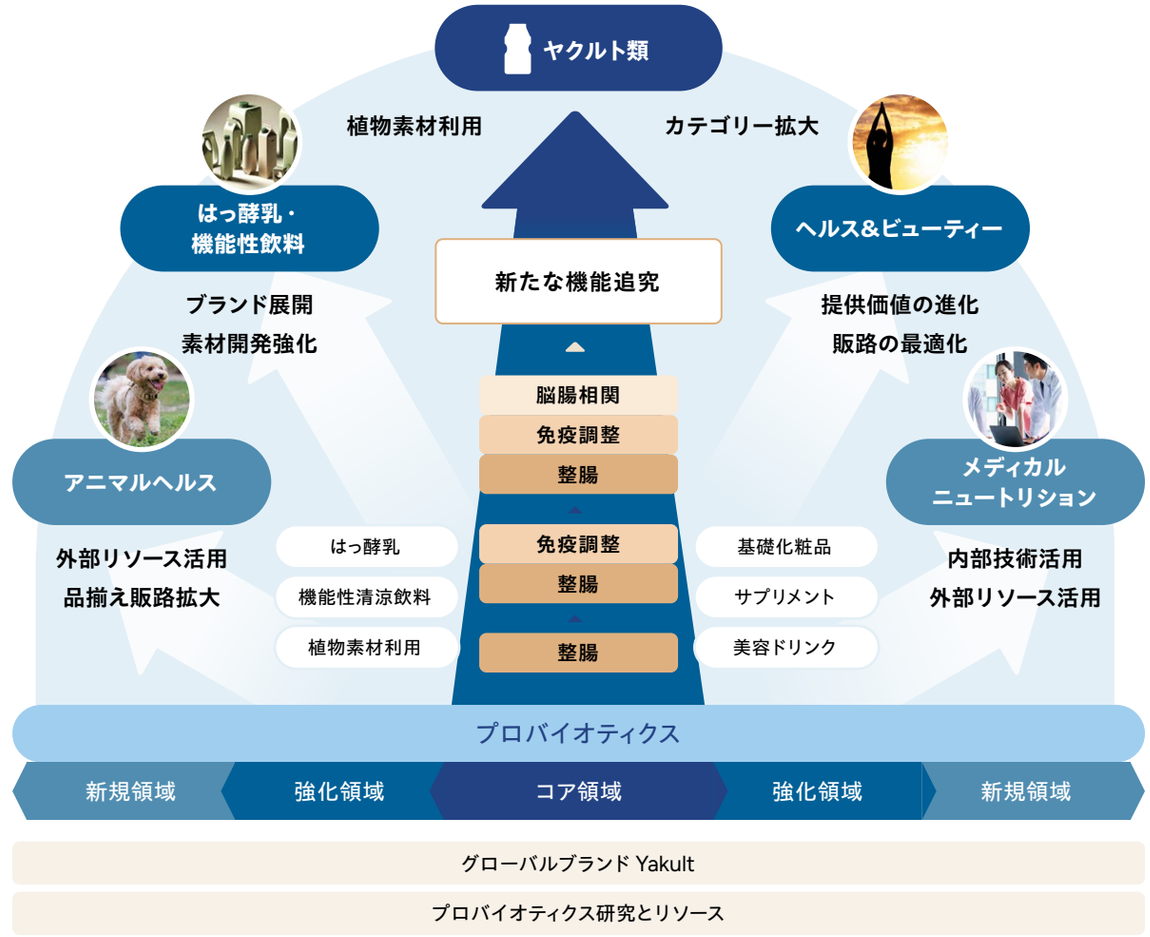
事業領域を「コア領域」「強化領域」「新規領域」の3つに分けて、領域拡大のイメージを具体化しました。当社が創業以来積み重ねてきたプロバイオティクス研究をベースに、「コア領域」ではヤクルト類の新たな機能の追究によりさらに価値を高め、収益性の維持・拡大を目指します。「強化領域」では、まだ拡大の余地がある既存商品について、取り組みを見直し・強化することで規模の拡大を目指します。「新規領域」では、将来の事業の柱の創出に向け、強みである独自素材や技術と外部リソースを組み合わせ、新たな価値の創出につなげていきます。

各国・各地域の状況や市場・事業の成熟度に応じた展開

コア領域	現在の収益の創出源であり、新たな機能を追究し、収益性の維持・拡大を目指す
強化領域	次世代の収益の創出源であり、既存事業の育成と規模の拡大を目指す
新規領域	将来の事業の柱を生み出すために、独自素材・技術を活かし事業化を目指す

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



重点テーマ
1

中期経営計画(2025-2030)

事業領域の拡大とビジネスモデルの進化

領域拡大

国と地域に対応したR&D体制の確立

ヤクルトは、日本で生まれた商品やビジネスモデルを海外市場に水平展開することで成長してきました。海外市場での売り上げが拡大する中で、今後は、現地のニーズや実態に合った商品やビジネスモデルを導入し、ローカル適応を進める「グローバルローカライゼーション」の取り組みを行っていきます。2025年度から、準備組織として「グローバルR&D体制準備検討チーム」を立ち上げ、現地へのR&D機能と権限の付与に向けた動きを開始しています。

グローバルブランド

Japan[HQ]主導で戦略立案・管理

- グローバルブランドの全体戦略立案・管理
- 知の結集による第二のグローバルブランドの創出

地域ブランド

機動力の高いR&Dセンターに権限付与

- 各R&Dセンターでの戦略的な研究開発マーケティングの立案・推進
- 各地域の事情・法規制などのスピーディかつ適切な情報収集とグローバルへの水平展開



市場創造型モデルの進化

共同研究によるヤクルトらしいエビデンス取得と市場創造型のプロダクトアウト思考に加え、マーケットイン思考を結びつけることでニーズの本質をつかんだ商品展開を行い、市場創造を図る。

As is		To be
プロダクトアウト メーカー視点「プロダクト」	商品開発	マーケットイン 顧客視点「マーケット」
水平展開 日本の成功モデル	× ビジネスモデル	情報共有 国・地域の成功モデル

チャネルミックスによるビジネスモデルの強化

日本で生まれた独自のビジネスモデルである宅配チャネルはヤクルトの強みです。国によっては量販店などの一般流通が適している場合もあります。また、EC市場はその利便性から近年拡大を続けています。

各国の実情を踏まえ、お客さまのライフスタイルに合ったチャネルで商品やサービスを提供することにより、ヤクルトの強みを活かした価値提供とお客さま接点の拡大を図っていきます。

日本国内における販売チャネルの拡大

1963年	1974年	2018年
ヤクルトレディの誕生 対面による商品価値の普及	店頭流通への拡大 外部流通による顧客接点拡大	ECチャネルの拡大 利便性向上による顧客層の拡大



宅配
One to Oneだから
得られる信頼関係



流通
量販店／学校／事業所／
病院／介護老人保健施設
いつでもどこでも
手に入る安心感

お客さまの
生活動線に合わせた
最適なチャネルミックスの
提供

地域・チャネルに応じて開発された商品群

地域に応じた最適チャネルを構築し、マーケット特性・お客さまのライフスタイルに合わせた価値・商品を提供していく。



EC
24時間365日
一貫した利便性

デジタルと
リアル接点の融合

生活動線や情報の収集方法も変化しお客さま接点も多様化

重点テーマ
2

中期経営計画（2025-2030）

地域社会との共創とグローバル展開の進化

地域共創

ヘルスケア プラットフォームの構築

90年にわたり培ってきた「人々の毎日の健康を支える商品」と「人と地域に寄り添う組織」というリソースをもとに、事業領域を広げ「カラダの健康を支える商品」や「高齢世帯を支えるサービス」など、さらなる進化・強化を進めていきます。

いつまでも健康でありたいという願いは世界共通です。地域のさまざまな団体や企業と共創することで、人々の健康で豊かな生活を支える「ヘルスケア プラットフォーム」を構築していきます。



自社の強みを活かしたDXの推進

中期経営計画の目標達成に向けてはDXの推進が重要です。ヤクルトグループでは、強みであるお客さまとのリアルなつながりにデジタルなコミュニケーションをプラスする「プラスデジタル」をコンセプトに、お客さまとの関係をさらに深める取り組みを行っていきます。また、その過程で得られたデータを利活用することでサプライチェーン全体についても効率化を図り、企業価値の向上につなげていきます。



P.44　ヤクルトにおけるDXへの取り組み

重点テーマ
2

中期経営計画（2025-2030）

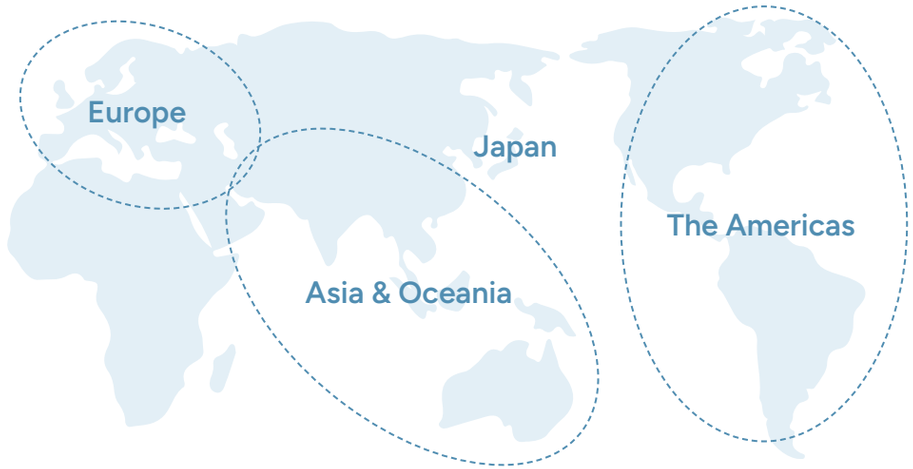
地域社会との共創とグローバル展開の進化

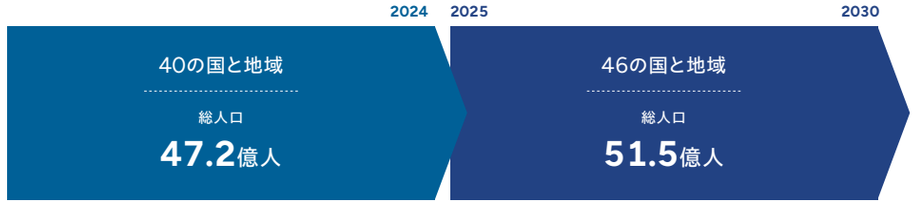
地域共創

国や地域に合わせた戦略の最適化

ヤクルトは現在、日本、アジア・オセアニア、米州、ヨーロッパの40の国と地域で事業を展開しています。国や地域により文化・価値観・制度などが異なりますが、それぞれのお客さまのニーズを捉えた商品・サービスの提供、販売チャネルやマーケティング手法の最適化などを実現することで、新たな成長モデルを構築していきます。

また、2030年には46の国と地域への拡大を目指し、世界のより多くの人々の健康づくりに貢献していきます。





Japan

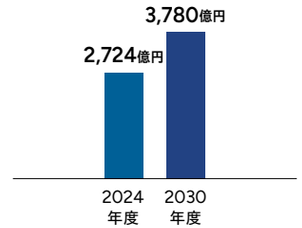
ヤクルト発祥の地として高付加価値商品による市場創造を継続するとともに、
次世代に向けた成長とビジネスモデルの進化に挑戦する

- 高付加価値商品へのシフト
- 地域のヘルスケア プラットフォームづくり
- 強化領域・新規領域へのチャレンジと拡大

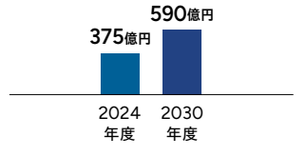
安定的な利益創出の継続

日本においては、長年にわたり築いてきた強固な事業基盤とブランド力を活かし、安定的な利益の創出を継続しています。少子高齢化や消費行動の変化といった社会的課題に対応しながら、乳製品を中心としたエビデンスに基づく商品の機能性訴求や販売体制の強化、コスト構造の見直しなどを通じて、収益性の向上を図っています。また、宅配・店頭・ECといった多様なチャネルを活用しながら、地域密着型の営業活動を展開することで、顧客との信頼関係を深め継続率の向上につなげています。あわせて、若年層・共働き世帯へのアプローチなどにより、利用者層の拡大を目指しています。これらの取り組みにより、今後、さらなる基盤強化を図るとともに、次世代に向けた成長とビジネスモデルの進化に挑戦していきます。

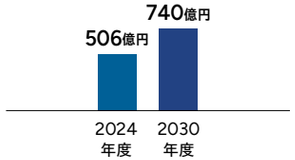
売上高	
CAGR	5.6%



営業利益	
CAGR	7.7%
営業利益率	13.8%▸15.6%



EBITDA※	
CAGR	6.5%
マージン率	18.6%▸19.6%



※ EBITDA：営業利益+減価償却費

重点テーマ
2

中期経営計画（2025-2030）

地域社会との共創とグローバル展開の進化

地域共創

The Americas

高まる需要に応じて生産能力を増強し、宅配・店頭および新規チャネルでのプレゼンスをさらに高める

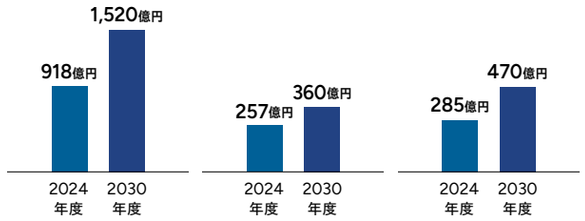
- 新工場開設／高付加価値商品の展開　：アメリカ
- YL／ルート組織のさらなる拡大と進化：メキシコ
- YL組織強化・地方エリアの攻略　　：ブラジル

輸出販売強化
カナダ／ウルグアイ／その他南米諸国

積極投資による次の利益成長ドライバー育成

米州においては、特にアメリカを次世代の成長を牽引する重要な地域と位置づけ、新工場の建設による生産能力拡充や販路の拡大を図っています。さらに、高付加価値商品の展開に向けた市場調査やブランド戦略を検討しており、新たな機能性ニーズへの対応を進めていきます。また、メキシコやブラジルなどでは、ヤクルトレディ組織の強化により継続的な成長を目指します。

売上高	営業利益	EBITDA※
CAGR 8.8%	CAGR 5.5% 営業利益率 28.1%▸23.7%	CAGR 8.8% マージン率 31.0%▸30.9%



Asia & Oceania

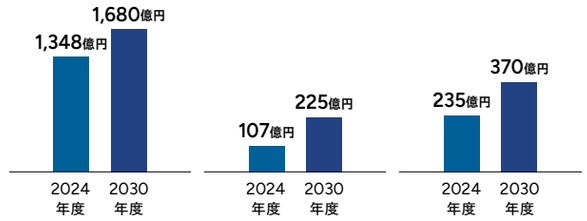
成長市場での安定成長を促進。インドネシア・中国などでは事業価値拡大に向けた取り組みを強化し、実績回復を成し遂げる

- 安定成長・高収益の実現：ベトナム・フィリピン・オーストラリアなど
- 構造改革による実績回復：インドネシア・中国・広州など
- 新たな事業展開への挑戦：香港・シンガポールなど

構造改革による利益成長への回帰

アジア・オセアニアにおいては、各国・各地域の市場状況に応じた事業展開を推進しています。安定的な成長を続けているベトナムやフィリピンなどでは、宅配活動を中心とした活動を強化することで、事業拡大を図ります。インドネシアや中国・広州などでは、構造改革による成長路線への回復を目指していきます。

売上高	営業利益	EBITDA※
CAGR 3.7%	CAGR 13.1% 営業利益率 8.0%▸13.4%	CAGR 7.8% マージン率 17.4%▸22.0%



Europe

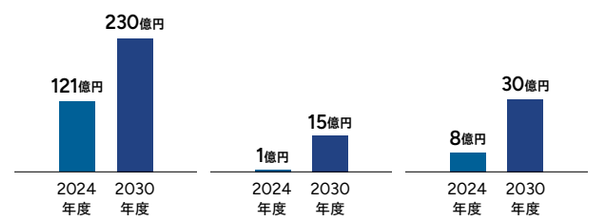
世界のニーズを先取りした市場において、ヤクルトの研究開発力を活かした商品開発・改良に取り組むことで新たな成長モデルを創る

- R&D拠点の開設（商品開発・エビデンス取得）
- 外部リソース（OEMなど）の有効活用
- 各種規制・基準づくりへの関与

世界のニーズを先取りした取り組み強化

ヨーロッパにおいては、健康やサステナビリティへの関心が強い消費者に合わせ、世界の先進的なニーズを先取りした取り組みを強化しています。今後、R&D拠点を開設し、エビデンスに基づく製品開発、環境負荷低減への対応、各種規制・基準づくりへの関与などを通じて、企業価値の向上と市場拡大を図っていきます。

売上高	営業利益	EBITDA※
CAGR 11.2%	CAGR 51.7% 営業利益率 1.2%▸6.5%	CAGR 23.2% マージン率 6.6%▸13.0%



※ EBITDA：営業利益＋減価償却費

重点テーマ
3

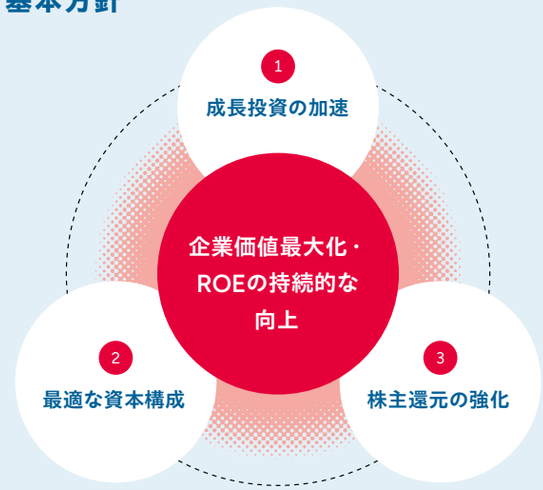
中期経営計画（2025-2030）

成長を支える経営基盤の進化

基盤強化

持続的な企業価値の向上に向けて、財務の健全性と資本効率の向上を両立させる戦略を推進します。ROE、自己資本比率、総還元性向の3つの指標を掲げ、成長投資と株主還元を強化していく方針です。営業キャッシュ・フローを活用した設備投資やM&Aを通じて、グローバル展開と新規事業の創出を推進し、創業100周年に向けた持続的成長の基盤を築いていきます。

基本方針



財務指標

ROE	自己資本比率	総還元性向
10%	60%	70%

注：いずれも2030年度

1 成長投資の加速

既存事業の強化と事業領域の拡大に向けた成長投資を行い、キャッシュの効率的活用を進める

- 利益創出を担う中核事業の継続成長により、営業キャッシュ・フローを増加。加えて、成長市場において積極的に生産設備に対する投資を強化し、供給体制を充実させる
- 事業継続に必要となる環境対応の投資を的確に実施
- 事業・経営の効率化と新たな価値創出に向け、IT・DXへの投資を拡充
- 収益力強化に向け、新たな利益創出の柱の育成・獲得に必要な投資を実施

2 最適な資本構成

安全性を担保しながら最適な資本構成を意識し、特に事業領域拡大に向けては有利子負債の活用を図る

- 財務規律と資本コストへの目配りと、格付けの維持による低コストな資金調達を維持。事業領域の拡大に向けた投資については有利子負債を活用
- 資本効率の向上に向け、連結全体でのキャッシュマネジメントの推進や政策保有株式の縮減による資本の圧縮

3 株主還元の強化

中期経営計画（2025-2030）期間中の累進的な配当に加え、機動的な自己株式の取得により総還元性向の向上を図る

- 累進配当の考え方に基づき、継続的な増配を目指すことを最優先
- 市場環境やキャッシュ・フローなどを勘案したうえで、総還元性向70%を目安とし、機動的な自己株式の取得を実施

注：配当金額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決定

重点テーマ
3

中期経営計画(2025-2030)

成長を支える経営基盤の進化

基盤強化

1 投資についての考え方

中期経営計画(2025-2030)期間は、既存事業の強化と事業領域の拡大に向け、成長投資、基盤投資、サステナビリティ関連投資の3つの区分で投資を実行していきます。グローバル展開強化、IT・DXへの投資など、中期経営計画期間前半の集中投資により「種まき」「仕込み」を進めることで成長基盤を構築し、継続成長への道を拓いていきます。

中期経営計画期間の投資内容

成長投資	基盤投資	サステナビリティ関連投資
• アメリカヤクルト第2工場建設、R&D拠点整備など、各国・地域における事業拡張・グローバル展開強化に向けた投資 • デジタル技術の活用による事業活動・価値創出強化に向けたIT・DX投資	• 国内事業の効率化・高付加価値化推進に向けた新工場建設など	• 環境に配慮した容器素材などの見直しに伴う製造設備投資など
投資額 2,000億円	投資額 1,500億円	投資額 800億円

投資額合計 **4,300億円**

＋

領域拡大=成長戦略上必要な事業領域拡大への投資、M&Aなどの検討・実行

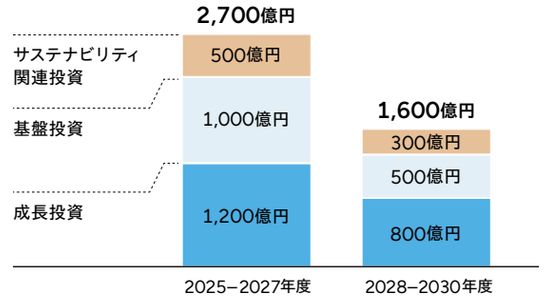


アメリカヤクルト第2工場 完成予想図



(新)千葉工場 完成予想図

投資の内訳(概算)



重点テーマ
3

中期経営計画(2025-2030)

成長を支える経営基盤の進化

基盤強化

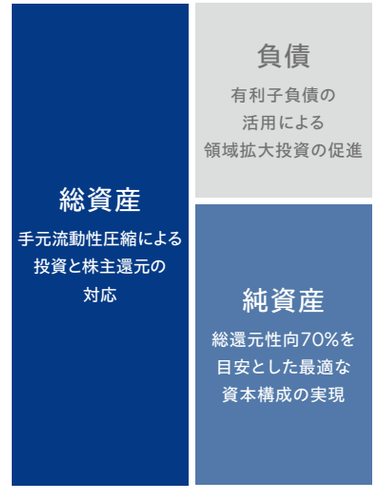
2 キャッシュアロケーションとバランスシートコントロール

事業成長を最優先とした成長投資により創出する営業キャッシュ・フローをベースとして資金を好循環させ、適正な資本配分を実現します。手元流動性の圧縮など、最適な資本構成の実現に向けたバランスシートのコントロールを目指します。

キャッシュアロケーション



バランスシートコントロール



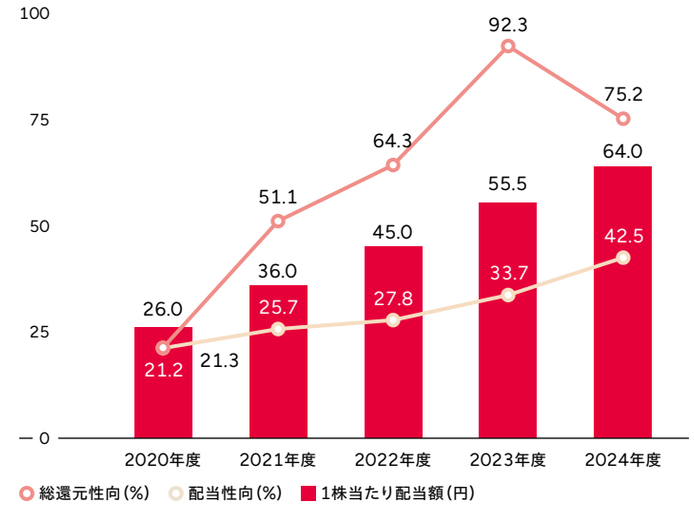
	2024年度(実績)	2030年度(目安)
現預金(総資産比率)	2,690億円(31%)	1,500億円(15%)
政策保有株式純資産比率	11%	5%
自己資本比率	66%	60%

3 株主還元方針

株主還元については、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを経営方針としています。

累進配当の考え方に基づき、継続的な増配を目指すことを最優先とし、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や業績などを総合的に勘案して配当金額を決定します。加えて、総還元性向70%を目安とし、市場環境やキャッシュ・フロー等を勘案したうえで、機動的な自己株式の取得を実施します。

総還元性向／配当性向／1株当たり配当額



「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」に向けた非財務資本強化

「ヘルスケアカンパニーへの進化」に向けては、事業活動を支える非財務資本の強化も重要と捉えています。中でも、「Yakult Group Global Vision 2030」の実現に欠かせない「人」の成長・活躍を支える人的資本経営を推進します。あわせて、人と地球の共生社会の実現を目指し、自然資本の強化にも取り組んでいきます。

5つの資本



製造資本

各事業活動の役割や機能を超えた
バリューチェーンの最適化による
企業価値の向上

P.37



知的資本

ヘルスケアカンパニーに向けた
イノベーションの加速

P.38



人的資本

世界に健康価値をつくり届け、
イノベーションによって
「人と地球の健康」に貢献できる
人材の育成と組織風土の醸成

P.39



社会関係資本

ヤクルトの健康価値を
世界の人々のライフスタイルに定着

P.40



自然資本

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

P.41

社会的価値の創出

新たな健康価値

地域社会への貢献　イノベーティブな人材

環境負荷低減　安全・安心

ブランド価値／企業価値の向上

人も地球も健康に
Yakult

**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**

「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」に向けた非財務資本強化



製造資本

自社主体のバリューチェーン

INPUT

高い品質管理システムと製造拠点数

チルド機能を完備した配送網数

OUTPUT

グローバル乳製品本数

3,824万本／日

安全・安心な製品の提供

「企業理念」を実現していくために、品質と安全性に関する基本的な考え方や推進体制を「品質基本方針」に定め、グループ一体となって品質保証に取り組んでいます。

ヤクルトの生産

乳酸菌の保健効果に関する科学的エビデンスに基づいた当社独自の製造管理基準のもと、乳酸菌培養等の固有の製造技術・条件や洗浄殺菌条件等について規定を設けています。

品質管理においては、2018年に食品衛生法が改定され「HACCPに沿った衛生管理」が法制化されたことから、当社においても品質管理システムを見直しました。現在では、ISO 22000に、顧客満足・品質保証の考え方を組み込んだ独自のしくみを運用し、高い水準で品質管理を行っています。高い水準を維持するため、本社乳製品工場・子会社のボトリング会社では生産および品質管理に必要な能力を明確化し、社員に対し計画的な教育、訓練、評価の実施や定期的な見直しを行うとともに、種々の検査装置の開発・設置により、連続監視による全数検査を実施しています。

国内では、すべての製品に対し放射性物質検査を実施しており、福島工場ではモニタリングポストによる連続モニタリングの実施等により厳格な安全性確認を行っています。海外では、社内基準をベースに各国・地域の法令、文化に適合させた徹底した品質管理を行い、一部事業所ではハラル認証を取得しています。

コーポレートサイト　製品安全・顧客満足　ヤクルトグループ品質基本方針

ヤクルトの物流・販売

ヤクルトの物流を担うヤクルトロジスティクス株式会社では、物流品質の基本として、「商品をできあがりそのままの品質でお届けすること」を目指しています。

複数の委託先を対象に「物流品質勉強会」を毎年実施し、2024年度は協力会社へ出向く個別勉強会およびウェブサイト集合型研修の形式で、当社の製品特性を踏まえた商品の積み方・扱い方等を現場担当者に直接伝えました。

国内販売会社においても「HACCPに沿った衛生管理体制」を構築し、商品の温度管理や日付管理および設備・資材の衛生管理等、衛生管理計画に基づく作業と記録を行っています。また、これらが適正に行われているかを確認するため、内部監査を実施しています。さらに、生産工場において品質管理の業務経験がある社員が中心となり、販売会社に食品品質監査を実施するとともに、品質管理に関する教育・研修にも取り組んでいます。

当社は、お客さまへ「安全・安心」な商品をお届けできるように、すべてのプロセスにおいて管理を徹底しています。



物流品質勉強会の様子

コーポレートサイト　ヤクルト「安全・安心」の取り組み

安全・安心な製品と情報の提供　サステナビリティレポート2025　P.60

「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」に向けた非財務資本強化



知的資本

乳酸菌研究を核とした研究開発技術力

INPUT

特許保有数	R&D拠点数	研究開発費

OUTPUT

機能性表示食品※
12品目

特定保健用食品※
14品目

特許保有数
約1,000件

※ 2025年3月現在、販売中商品のみ

知的財産・無形資産の投資・活用

▶知的財産権の取得・活用

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）取得を国内外で積極的に推進しています。自社の技術等を他社から守るとともに、権利を適正に活用することによって、自社のブランド価値の維持・向上に努めています。

領域ごとの特許権の保有割合（国内）※1



微生物関連	22%	検査機器	10%
薬剤	6%	評価方法	4%
乳製品	15%	清涼飲料	4%
化粧品	13%	その他※2	26%

※1 2025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、バイオテクノロジー（細胞培養、遺伝子ほか）、教育資材等

▶知財戦略の最適化

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、事業部門とともに実践を推進しています。

トレードマークであるヤクルト容器の形状については、日本、米国等で立体商標として権利化しており、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。

↗ 知的財産・無形資産の投資・活用　サステナビリティレポート2025　P.81

共同研究・企業間連携

社会課題を解決するイノベーションを促進するために、世界のさまざまな研究機関との共同研究に取り組んでいます。

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）との共同開発では、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. パラカゼイ・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。

海外では、ベトナム保健省国立栄養研究所との大規模共同研究により、L. パラカゼイ・シロタ株を含む乳製品の継続飲用が、便秘や急性呼吸器感染症の発症を抑制することを、ベトナムの幼児で確認しました。

また、人の健康に対する腸内フローラの影響について基礎から臨床の研究を進展させることを目的に、2018年から総合科学雑誌『nature』を発行するネイチャーポートフォリオと共同で研究助成プログラム“The Global Grants for Gut Health”を行っています。

「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」に向けた非財務資本強化



人的資本

ヤクルトグループの事業活動の
根幹である従業員や
ヤクルトレディをはじめとする「人」

INPUT

従業員と ヤクルトレディ数	人材育成投資額

OUTPUT

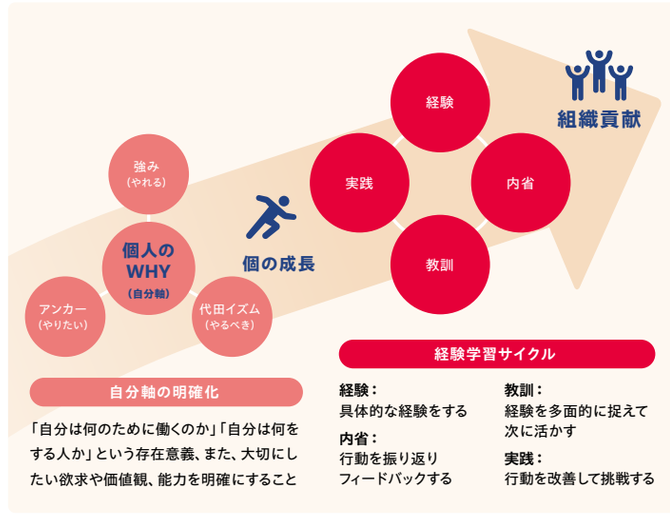
ヤクルトレディ数
約8万人

女性管理職比率（ヤクルト本社）
13.4%

女性管理職比率（海外事業所）
32.2%

人材育成に関する基本的な考え方

「“教わる”から“気づく”へ ～未来と学びをデザインする～」を基本方針として人材育成を進めています。人材戦略の重点課題を理解し、適応できる人材を創出するため、会社から“与えられ、教わる”だけでなく、自ら“気づき、与える”ことができる人材を育成していきます。



グローバル人材養成

当社では、グローバルに活躍できる人材像を「どこの国・地域でも、またどのような状況においても、高い専門性とリーダーシップを発揮し、与えられた経営資源を有効活用して、現地のミッション・ビジョンを実現できる人材」と定義しています。主な人材育成プログラムとして「グローバルインターンシップ（海外現地実習）」制度があります。すべての若手・中堅社員が海外事業所において、一定期間の実務体験を積むことで、意識変革とグローバル企業としての組織・風土を醸成しています。

プログラム体系図（2024年度ヤクルト本社）　サステナビリティレポート2025　P.93

健康経営の推進

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設置しました。従業員自らが健康を管理するだけではなく、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。取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2年連続で選定されるとともに、「健康経営優良法人（大規模法人部門）～ホワイト500～」に8年連続で認定されました。

健康経営の推進　サステナビリティレポート2025　P.85

人権方針

私たちは、事業を行う過程やバリューチェーンにおいて、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業にかかわるすべての人々の人権を尊重するため、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。さらに、2025年度には、顕著な人権課題の特定や社会要請の高まり等を踏まえ、当方針を改定しました。

コーポレートサイト　ヤクルトグループ人権方針

「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」に向けた非財務資本強化



社会関係資本

地域とのつながりを活かした社会価値の創出

INPUT

ヤクルト販売会社数	サプライヤー数	販売地域数

OUTPUT

販売地域数

40の国と地域（日本を含む）

出前授業・健康教室参加人数

約1,838万人

地域社会の健康づくり

ヤクルトは健康に寄与する商品をお届けするとともに、その特性をきちんとお伝えし、理解して飲用していただくことで、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献したいと考えています。2018年3月に策定した「ヤクルトグループ社会貢献活動方針」に基づき、「出前授業」や「健康教室」をはじめとする社会貢献活動に取り組んでいます。

▶出前授業

各地域の販売会社の社員が小学生などを対象に実施する「出前授業」では、腸の大切さや「よいうんち」を出すための生活習慣について分かりやすく説明しています。



▶健康教室

地域の方々や、取引先（チェーンストア、受託給食会社など）を対象に、ヤクルトレディの販売拠点であるセンターや、公共施設等を利用し、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を発信する「健康教室」を実施しています。

地域の「安全・安心」への貢献

▶地域の見守り・防犯活動

お客さまに直接商品をお届けしているヤクルトレディは担当する地域を毎日巡回しています。全国1,092の自治体、警察等と連携し、高齢者の見守りや、地域の防犯活動に貢献しています。

▶災害支援活動

地域社会の「安全・安心」を実現するため、積極的に災害支援活動に協力しています。国内3工場（茨城・富士裾野・兵庫三木）では、「災害時における応急給水に関する協定書」等の協定を締結しています（五霞町、裾野市、三木市）。海外においても、地震や台風等の災害発生時に速やかに支援を行える体制を整えています。

▶高齢者の見守り（中国ヤクルトグループ）

中国ヤクルトグループでは、高齢者の健康を守るという考えのもと、ヤクルトレディが担当地域の高齢者施設などを訪問して交流する慰問活動「益起楽享生活」を行っています。

地域の「安全・安心」への貢献　サステナビリティレポート2025　P.66



「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」に向けた非財務資本強化



自然資本

持続的成長に向けた環境課題への取り組み強化

INPUT

エネルギー消費量

主要原材料投入量

OUTPUT

CO_2排出量削減率（2018年度比）
47.1%

水使用量生産量原単位削減率（2018年度比）
9.4%

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、推進しています。2025年5月には、「環境アクション（2021-2024）」の終了に伴い、2025年度以降の新たな目標を検討し、「環境目標2030」を改定しました。具体的には、目標の対象範囲を国内の本社（単体）およびボトリング会社に加え、国内外の全連結子会社まで拡大しました。また、環境問題にかかわるマテリアリティ（重要課題）の見直しを行い、当社の事業が自然環境に影響を及ぼすことを考慮し「生物多様性の保全」を追加しました。さらに、これまでのマテリアリティの名称についても、ステークホルダーの皆さまが内容を理解しやすいよう変更しました。

環境問題にかかわるマテリアリティ

気候変動の緩和と適応	持続可能な プラスチック容器包装の推進
持続可能な水資源管理	生物多様性の保全

P.22　「Yakult Group Global Vision 2030」達成のためのマテリアリティ

マテリアリティ　## 気候変動の緩和と適応

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、TCFD提言への賛同を2022年8月に表明しました。ヤクルトグループの事業活動について、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）、国際エネルギー機関（IEA）が示すシナリオを参照して複数の気候変動シナリオ分析に基づく、気候関連リスク・機会への対応の検討、将来に備えた具体的取り組みを推進しています。

▶戦略

2024年度には、社内外の環境変化を踏まえ、シナリオ分析の前提を2°C未満から1.5°Cシナリオへと見直しました。さらに、社内の関連部署が参加する「TCFD対応推進会議」にてシナリオ分析の精緻化を図り、食品・飲料事業、化粧品事業のリスク・機会の内容をアップデートするとともに、財務インパクト試算の精度向上を図り、新たに移行計画を作成しました。また、2024年10月にはSBTi（Science Based Targets Initiative）にコミットメントレターを提出・受領され、2025年8月にSBT認定を取得しました。

▶移行計画

「環境ビジョン2050」の達成に向けて、関連部署と協議し、取締役会での審議を経て移行計画を取りまとめました。すでに取り組んでいる再生可能エネルギーの導入拡大や省エネ機器への転換に加え、将来的に取り組む予定であるCO_2排出ゼロ燃料の活用などの削減施策や必要な投資について、現在検討を進めています。

TCFDに基づく情報開示の詳細　サステナビリティレポート2025　P.35

「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」に向けた非財務資本強化

マテリアリティ　持続可能なプラスチック容器包装の推進

▶循環型容器包装への転換に向けた基本戦略

国や地域ごとにプラスチック資源循環に係る外部環境が異なることや、生活者の価値観が多様化する中で、循環型容器包装への転換に向けて多角的に取り組みを推進するため、以下の3つを基本戦略に定めています。

サステナブル素材の導入	環境負荷ゼロ経営の実現に不可欠な脱石油への対応（バイオマス素材、再生素材の導入など）
容器展開の多様化	生活者の価値観や環境意識の多様化への対応（リサイクルのしくみが進んでいる容器素材の導入など）
ヤクルト容器リサイクルの実装	ヤクルト容器を資源として循環利用する取り組み（さまざまなステークホルダーとの連携による水平リサイクルのしくみづくりなど）

▶ISCC PLUS認証取得

ISCC※1 PLUSはバイオマスや再生品等の再生可能な資源を活用した持続可能な材料や製品を認証することで、バイオエコノミーや循環型経済の実現に貢献する国際的な認証制度です。ヤクルト容器、ラベル等におけるサステナブル素材の導入を推進するため、ISCC PLUS認証を取得し、持続可能性に配慮したプラスチック製容器包装の導入を開始しました。

※1 ISCC：International Sustainability & Carbon Certification（国際持続可能性カーボン認証）

▶自治体との協働によるリサイクルシステム構築の取り組み

当社は、自治体との協働によるリサイクルシステムの構築に取り組んでいます。東京都国立市においては、2025年4月1日から、当社と国立市、社会福祉法人国立市社会福祉協議会および社会福祉法人くにたち子どもの夢・未来事業団が締結した協定に基づき、「ポリスチレン製ヤクルト容器の継続的な自主回収」を開始しました。

当社では、さまざまなステークホルダーと連携し、最終的にケミカルリサイクル技術※2により使用済みポリスチレン容器を新たな容器に再生する水平リサイクルを目指し取り組んでいます。

※2 化学的に再生するため、リサイクルを繰り返すことによる劣化がなく何回でも再生可能になるリサイクル技術。色材・臭気等は残らず衛生性も従来の石油由来品と変わらないため、再生産されたポリスチレンは食品容器・包装用途にも使用が可能。

マテリアリティ　持続可能な水資源管理

▶水リスク調査の実施

持続可能な水使用のためには、各工場が位置する河川流域における水需給の見通し、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認識する必要があると考え、2017年から外部機関による調査を実施しています。

2020年からヤクルトグループの生産拠点における水ストレスレベルの高い地域を特定するために、WRI Aqueduct等を用いて水リスクを評価しています。2024年度の評価結果は、水ストレスの高いエリアに位置する生産拠点※3数は全体の21%であり、該当エリアにおける取水量は2,928,444m³、総取水量に対する割合は48.5%でした。

2023年度以降、水リスク評価結果および事業規模や市場成長性等を踏まえ工場を選定し、現地での詳細調査を実施しています。

2024年度は、2023年度に実施した富士裾野工場を除く本社乳製品工場4か所での詳細調査を実施しました。また、海外においてはメキシコのイスタパルカ工場およびマレーシアのセレンバン工場で詳細調査を実施しました。いずれの拠点においても顕在化しているリスクは見られなかったものの、将来の水リスク低減のため、水使用量の削減や排水基準遵守の追加策に加え、評判リスクへの対応として現地ステークホルダーへの各事業所の取り組みのさらなる周知が必要であることを認識しました。

※3 WRI AqueductによるBaseline Water Stressが「極めて高い」または「高い」に位置する生産拠点

↗ 水リスク調査の実施　サステナビリティレポート2025　P.51

マテリアリティ　生物多様性の保全

▶事業活動と生物多様性の関係

ヤクルトは、環境基本方針の行動指針において「事業活動の全般において、環境のみならず生物多様性にも配慮した環境負荷の低減化を推進する」ことを明記しています。地球環境や生物多様性に配慮しなければ、企業活動そのものが成り立たず、お客さまの健康に役立つことができません。これまでの研究開発で培ってきた技術等も活用しながら、今後も生物多様性の保全に努めます。

↗ 事業活動と生物多様性の関係マップ　サステナビリティレポート2025　P.54

Special Feature 1　ヤクルトの未来をつかみ取る

ヤクルト MIRAIプロジェクト

2035年の創業100周年に向けて、ヤクルトの未来を考える「ヤクルト MIRAI プロジェクト」を発足させました。これからのヤクルトをどのように創造していくかをご紹介します。



プロジェクト発足の背景

これまで90年の歴史で培ってきた「人を大切にする温かい」社風を大切にする一方で、中期経営計画（2025-2030）の目標達成や2035年の創業100周年に向けて、イノベーションの実現が社内の課題となっています。変革と挑戦を推進できる組織・風土の実現を目指し、組織課題解決のためのプロジェクトが発足することとなりました。

Yakult MIRAI Project

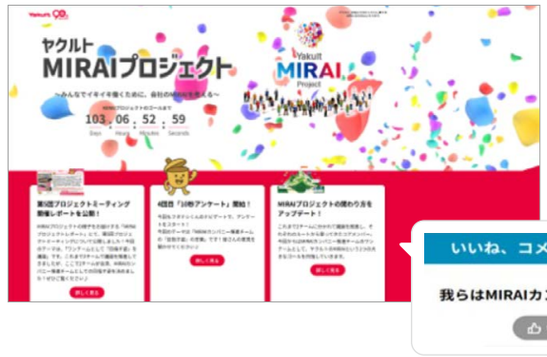
プロジェクト概要

ありたい姿の実現に向けた事業戦略を遂行するためには、組織・風土との連動が必要です。従事者がいきいきと働き、さらなる成果が上げられる環境と、誰もが挑戦できる組織・風土の形成を目指し、ヤクルトの将来を担う若手社員が主体となって、ヤクルトのMIRAIを考え、さまざまな提言を行います。



プロジェクトメンバーの選定

メンバーの選定にあたっては、国内外を問わずさまざまな部門・事業所から、強い意欲を持つ多くの社員から手が挙がりました。その結果、プロジェクトの中心となるコアメンバーと彼らを支援するアイディアメンバーの計111人が選出されました。活動の進捗は専用サイトで定期的に全社に共有され、それに対して誰でもコメントを送ることができる全社員参加型のしくみとなっています。





現在の取り組み

2025年度は、組織診断・分析の結果をもとに課題を抽出し、具体的な推進施策を経営層へ提案します。

また、組織運営の参考となる事例を収集するため、他社訪問などの外部活動も取り入れていきます。これらの活動により、2035年の創業100周年に向けた組織・風土の向上を進めていきます。

Special Feature 2　ヤクルトの未来をつかみ取る

ヤクルトにおける DXへの取り組み

Yakult DXのコンセプトは、「+DIGITAL（プラスデジタル）」です。お客さまとのリアルなつながりを大切にしてきたヤクルトグループだからこそ実現できるDXがあると考えています。ヤクルト独自のビジネスモデルを磨き上げ、事業戦略を支え加速させるDXの取り組みについて、ご説明します。



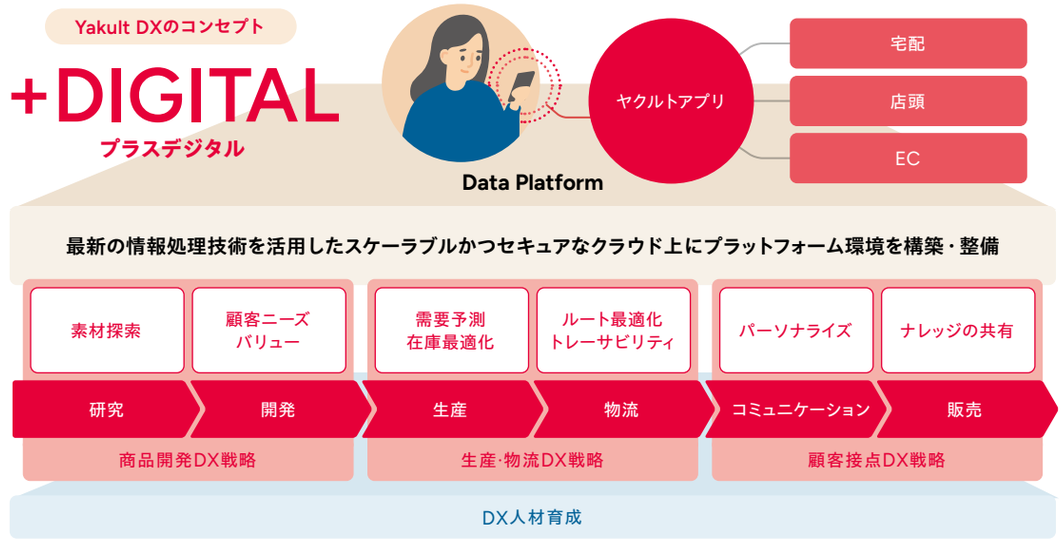
DX推進を支えるヤクルトアプリとデータプラットフォーム

ヤクルトはこれまで、宅配・店頭・ECなど多様な販売チャネルを通じて商品をお届けしてきました。中でも宅配チャネルでは、全国約360万軒のお客さまと接点を持ち、信頼関係を築いています。これらの接点情報はチャネルごとに分散管理されていましたが、今後はデータプラットフォームを活用し、情報を統合することで、より深い顧客理解とサービスの高度化を実現していきます。

新たなデジタル接点「+DIGITAL」として、ヤクルトアプリを通じてパーソナライズされたサービスやロイヤルティプログラムなど、データを活用した新しい価値・顧客体験を提供します。これまでの対面による接点で育まれたお客さまとのつながりをさらに強化し、お客さまの満足度向上とLTVの最大化を図っていきます。

このようなデータ活用の取り組みは顧客体験の高度化にとどまらず、サプライチェーンの効率化や新たな市場創造にもつながります。例えば、AI技術を用いた需要予測・分析により、生産・物流の最適化や生産・物流プロセスにおける機会損失の回避や廃棄ロスの削減が実現されます。また、蓄積されたデータの可視化・分析により、顧客ニーズの把握・理解を深め、新たな商品・サービスを創出していきます。

Yakult DXは、お客さまの満足度やLTVの向上に加え、コスト削減と収益最大化を両立するビジネスモデルへの進化を目指します。



Topic
ヤクルトアプリの導入

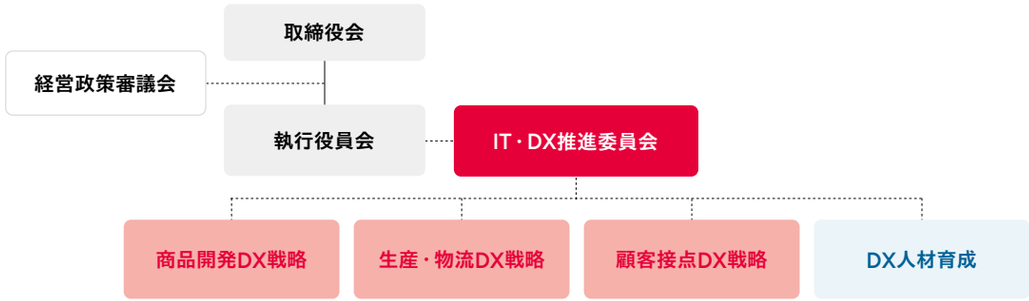
ヤクルトアプリは、お客さまとのコミュニケーションを進化させるために開発したスマートフォン用の会員アプリで、2025年3月から導入を開始しました。主な機能には、ヤクルトレディに現金を手渡すことで電子マネーがチャージでき、ポイントも貯まる、ヤクルト独自のキャッシュレス決済「ヤクルトPay」、お客さまニーズに合わせたさまざまな提案を行うパーソナライズレコメンド機能などがあります。2027年には、全国の販売会社へ導入し、宅配サービスを利用する顧客の3割にあたる110万顧客への普及を目指しています。



Special Feature 2　ヤクルトの未来をつかみ取る

DX推進体制

関連部門の役員により構成される経営直下のIT・DX推進委員会が、全社横断的にDX施策を統括しています。

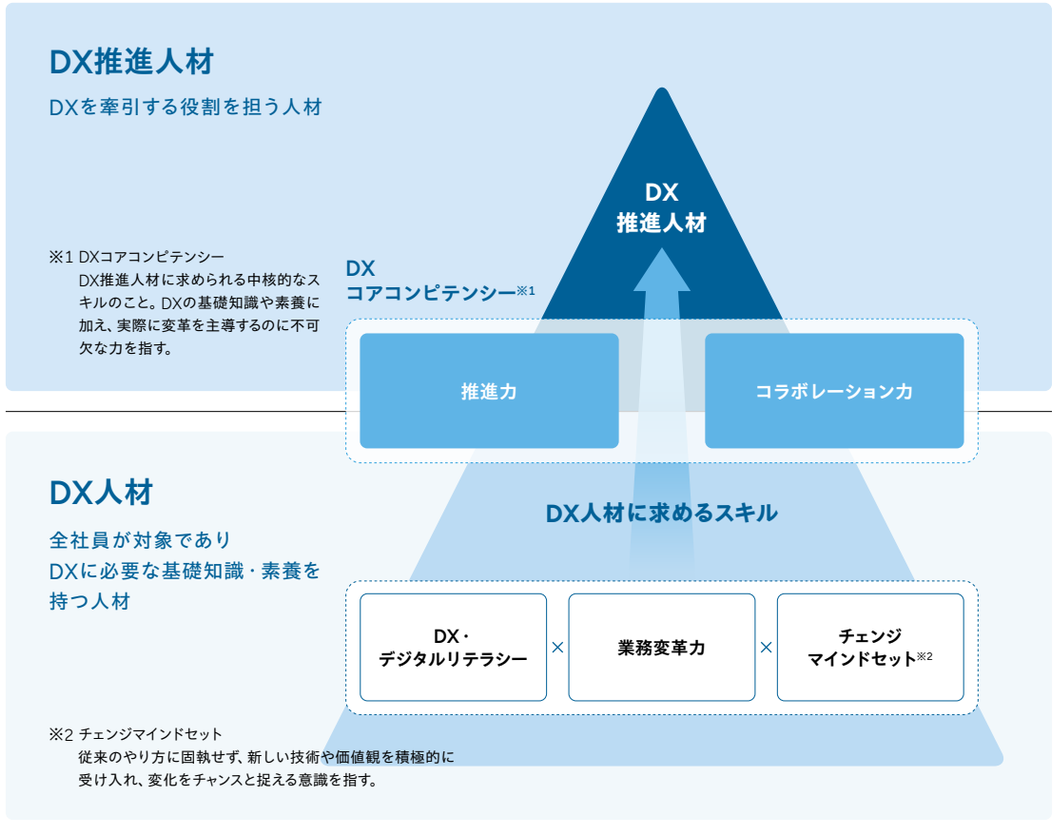


IT・DX推進委員会のもとに、各テーマに応じたプロジェクトチームを発足させ、具体的な施策を推進していきます。

商品開発 DXプロジェクト	お客さま相談やデプスインタビューなどの自社データに加え、SNSや口コミなどの外部データも組み合わせて、AIを活用した網羅的かつ効率的なVoC分析を行う。 効率的な顧客ニーズの抽出　開発サイクルの加速
生産・物流 DXプロジェクト	過去の出荷実績や販促情報などの自社データに加え、天候や消費者の行動傾向などの外部データも組み合わせて、AIを活用した高精度な需要予測を行う。 機会損失回避　廃棄ロス削減
顧客接点 DXプロジェクト	ヤクルトアプリを活用したリアルとデジタルの融合による新たな顧客体験提供およびチャネル横断のマーケティング施策を行う。 お客さま満足の向上　クロスチャネル施策　LTV最大化
DX人材育成 プロジェクト	DX人材の目指すべき姿と必要なスキルを定義し、スキルマップと育成ロードマップに基づいて、社内研修で計画的に育成していく。 全社員DX人材化

DX人材育成

当社では求められるDX人材を「DXに理解・関心を持ち自分ごとと捉え、経営計画の実現に向けて変革を恐れずに行動できる人材」としました。具体的には、全社員が目指す「DX人材」と牽引役となる「DX推進人材」の2つにレベル分けを行い、人材育成を進めていきます。



Section 3:

事業報告

47　事業別概要

48　飲料食品（日本）

50　飲料食品（海外）

51　米州地域

52　アジア・オセアニア地域

53　ヨーロッパ地域

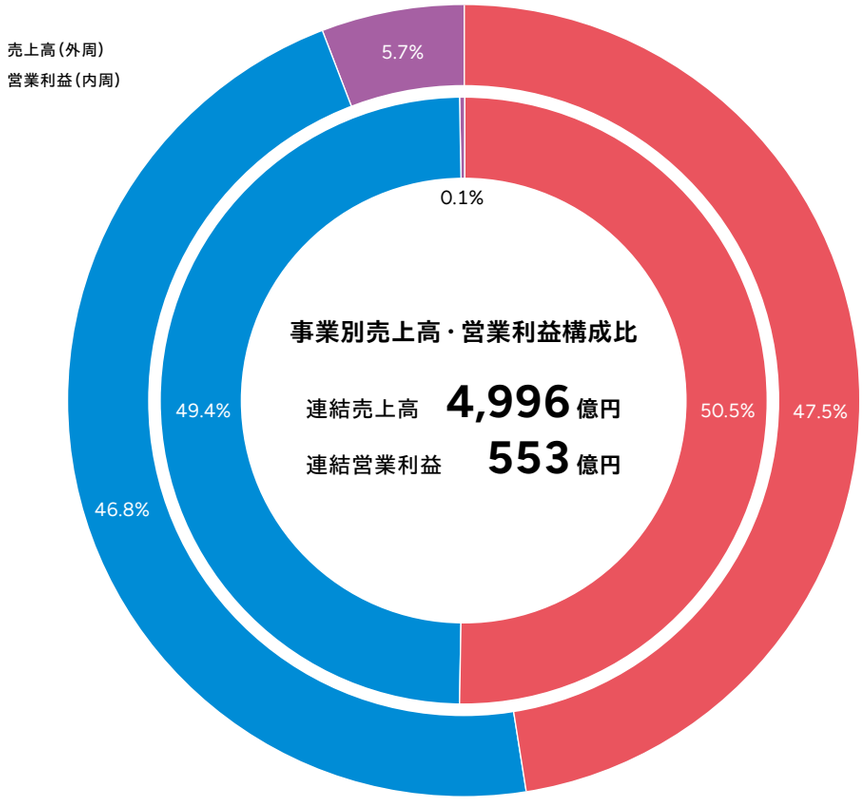
53　その他

54　事業領域の拡大

3

事業報告

事業別概要（2024年度）

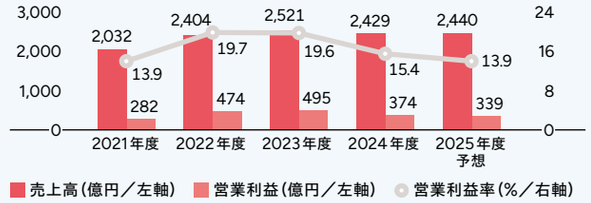


■飲料食品（日本）
■飲料食品（海外）
■その他

注：「その他」セグメントには医薬品を含む
2025年度予想は、2025年7月発表の修正予想値

売上高・営業利益推移　　主な製品

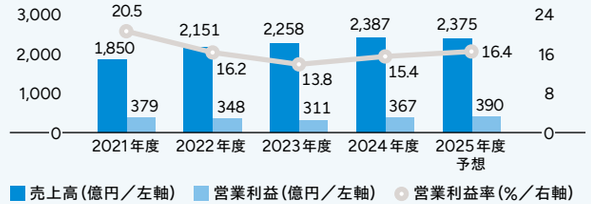
飲料食品（日本）



▶「ヤクルト」などの乳製品乳酸菌飲料、「ジョア」などのはっ酵乳、清涼飲料などを販売



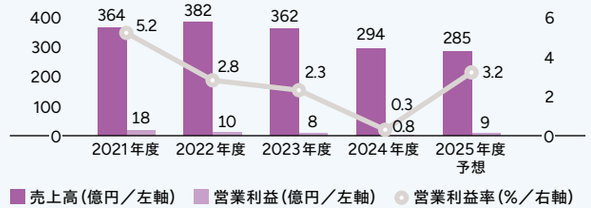
飲料食品（海外）



▶米州、アジア・オセアニア、ヨーロッパの39の国と地域で「ヤクルト」を販売



その他



▶化粧品、医薬品、プロ野球興行など

Yakult Beautiens



Tokyo Yakult Swallows



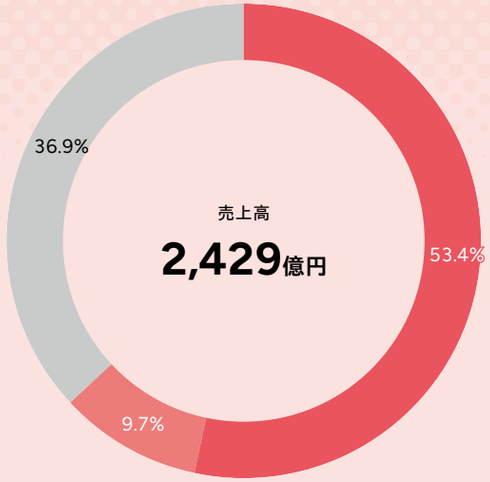
事業報告

飲料食品（日本）

FOOD AND BEVERAGES (JAPAN)

乳製品の売上数量の減少により減収・減益

セグメント売上高内訳



乳製品	1,297億円
清涼飲料等	236億円
その他（連結子会社など）	896億円

2024年度の振り返り

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」などの科学性を広く普及するため、エビデンスに基づき、地域に根ざした価値普及活動を積極的に展開しました。

「Yakult（ヤクルト）1000」のシリーズ品として、糖類とカロリーを低減した乳製品乳酸菌飲料「Yakult1000 糖質オフ」を2025年1月に全国で発売するとともに、3月には機能性表示食品に関する表示を行いました。

また、新ブランドである植物素材利用食品「豆乳の力」3品を2024年10月に発売しました。

清涼飲料では、栄養ドリンク「タフマン」シリーズおよび乳酸菌はっ酵果汁飲料「ヤクルトのおいしいはっ酵果実」を中心に販売促進策を実施し、売り上げの増大に努めました。

このような取り組みを中心に販売強化に努めたものの、他社商品との競争激化等により、乳製品および清涼飲料ともに、前年度を下回る実績で推移しました。

チャネル別売上高

チャネル別売上高比率

乳製品（数量ベース）	ヤクルトレディ 49.3%	店頭・自動販売機等 50.7%
清涼飲料（金額ベース）	ヤクルトレディ 43.4%	店頭・自動販売機等 56.6%

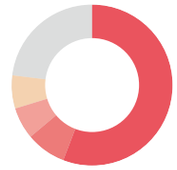
▶宅配チャネル

乳製品乳酸菌飲料「Yakult1000」類を中心に、新規のお客さまづくりを実施するとともに、既存のお客さまへの継続飲用の促進を図りました。また、宅配組織の強化を図るため、ヤクルトレディの採用活動および働きやすい環境づくりを推進しました。

▶店頭チャネル

乳製品乳酸菌飲料「Newヤクルト」類および「Y1000」を中心に、視認性の高い売り場を展開するとともに、各種キャンペーンを実施し、店頭でのプロモーションスタッフによる価値普及活動を重点的に行うことで、売り上げの増大に努めました。

店頭・自動販売機等の主要チャネル内訳（金額ベース）



スーパー	55.9%
コンビニ	8.2%
事業所	6.2%
病院	6.9%
その他	22.8%

事業報告

2025年度の取り組み

引き続き「乳酸菌 シロタ株」の科学性を訴求する価値普及活動を推進していきます。具体的には、高付加価値商品である「Yakult（ヤクルト）1000」類および「Y1000」類のブランド育成や「Newヤクルト」類の活性化に向けた取り組み等、「ヤクルト」シリーズのマーケティング投資を強化することで、売り上げの増大を目指します。

特に「Yakult1000」「Y1000」のカロリー・糖類オフ商品が宅配、店頭の両チャネルに出揃い、改めてお客さまへのアプローチの機会を増やし、売上数量の増大につなげていきます。清涼飲料では、「タフマン」シリーズ等の健康飲料を中心に販売を強化し、売り上げの増大に努めます。

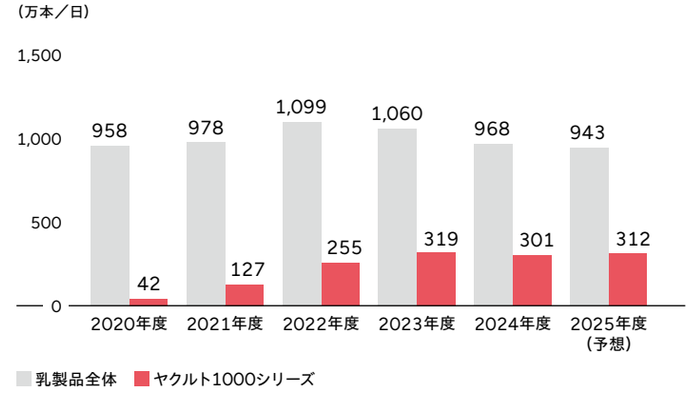
▶宅配チャネル

「Yakult1000」類を中心とした販売促進策を行うとともに、ヤクルトレディの採用活動および働きやすい環境づくりを推進し、宅配組織の強化に取り組みます。また、専用アプリの導入により、お客さまに適した商品提案を行っていきます。

▶店頭チャネル

「Newヤクルト」類および「Y1000」類を中心に、マーケットごとの特性やお客さまのニーズを踏まえた施策の推進により、売り上げの増大を目指します。

乳製品全体・ヤクルト1000シリーズ売上数量推移



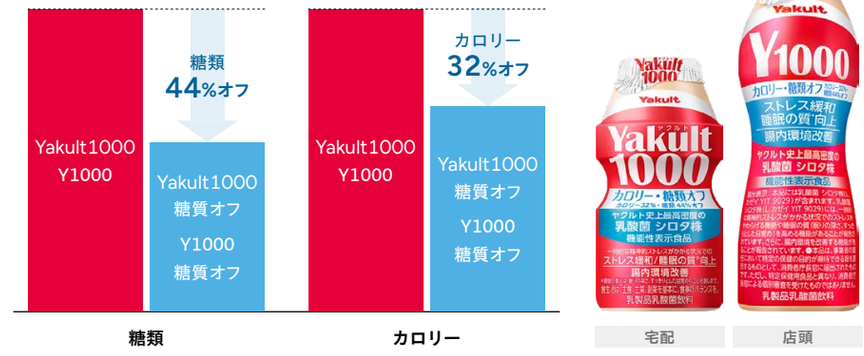
「Yakult1000」「Y1000」に新たにカロリー・糖類オフタイプを導入

ヤクルト1000シリーズの糖類、カロリー、甘さを気にされるお客さまの声にお応えし、商品化したのが、宅配チャネルの「Yakult1000 糖質オフ」、店頭チャネルの「Y1000 糖質オフ」です。これら商品の発売を契機に、休飲しているお客さまや新規のお客さまへのご紹介をさらに進め、継続して飲用していただける方々を増やしていきます。

宅配商品の「Yakult1000 糖質オフ」は、2024年11月に関東1都3県（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）で先行発売し、お客さまからご好評をいただいて、2025年1月に販売地区を全国に拡大しました。その後、店頭商品の「Y1000 糖質オフ」を2025年4月に全国で発売しました。「Yakult1000 糖質オフ」「Y1000 糖質オフ」ともに、「Yakult1000」「Y1000」に比べてカロリーを32%、糖類を44%低減し、より甘さをひかえた商品です。両商品ともに、従来品と同じく、生きた「乳酸菌 シロタ株」を当社最高密度の1mlに10億個含む機能性表示食品で、「乳酸菌 シロタ株」には、一時的な精神的ストレスがかかる状況での「ストレス緩和」「睡眠の質※向上」の機能があることが報告されています。さらに、「乳酸菌 シロタ株」には、腸内環境を改善する機能があることが報告されています。

※ 睡眠の質とは、眠りの深さ、すっきりとした目覚めのことを指します。

「Yakult1000」「Y1000」との糖類・カロリー比較

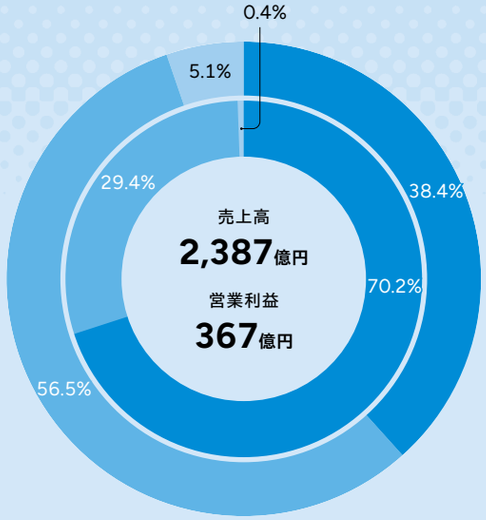


事業報告

飲料食品（海外）

FOOD AND BEVERAGES (OVERSEAS)

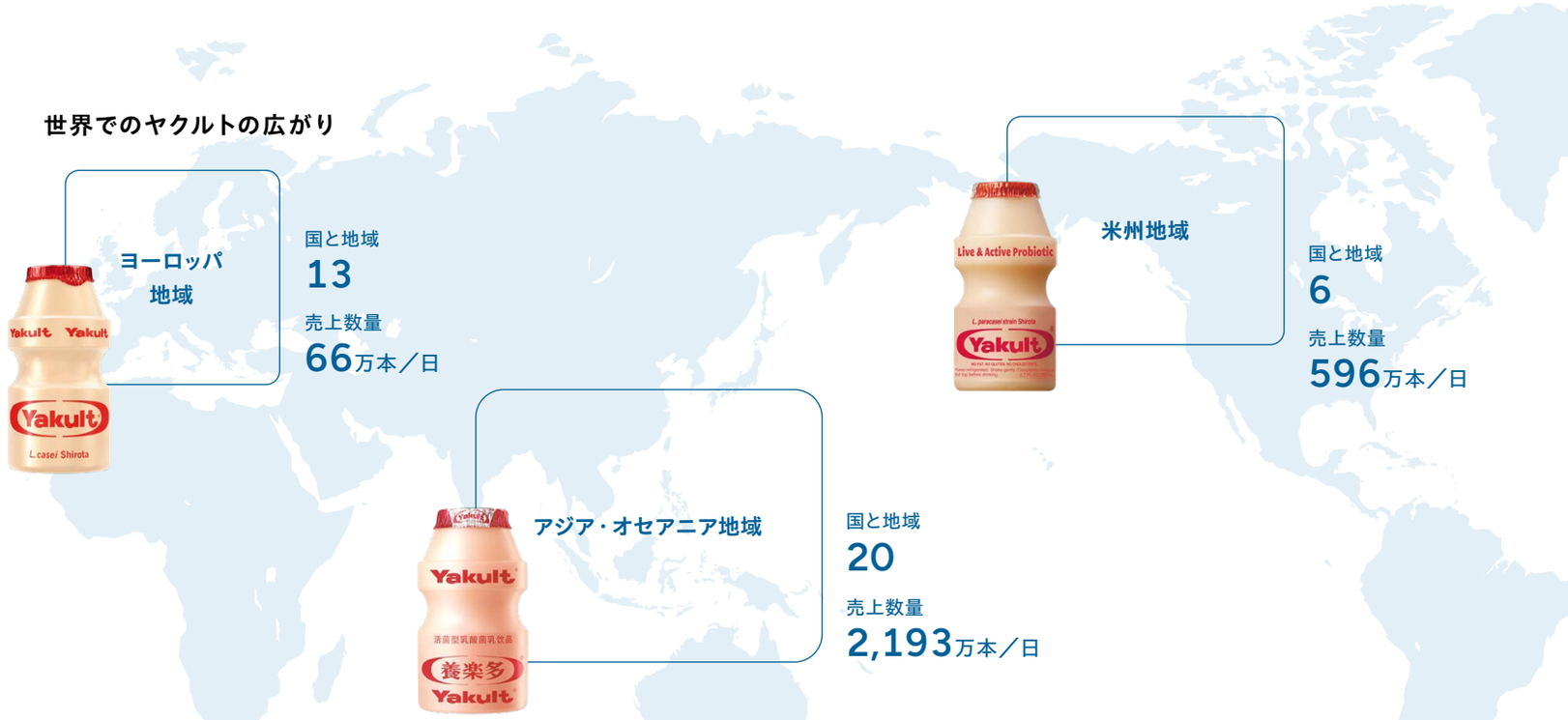
地域別売上高・営業利益構成比



	売上高（外周）	営業利益（内周）
米州地域	918億円	257億円
アジア・オセアニア地域	1,348億円	107億円
ヨーロッパ地域	121億円	1億円

米州地域の実績拡大と為替の影響で増収・増益

世界でのヤクルトの広がり



2024年度の振り返り

米州地域においては、アメリカ、メキシコでの実績が好調に推移し、営業利益率を伸長させることができました。また、アジア・オセアニア地域においては、売り上げ全体の伸長を維持することができました。その中で、中国については回復にやや時間を要しましたが、新商品導入や販売促進活動、構造改革などのテコ入れが徐々に効果を示しつつあります。

2025年度の取り組み

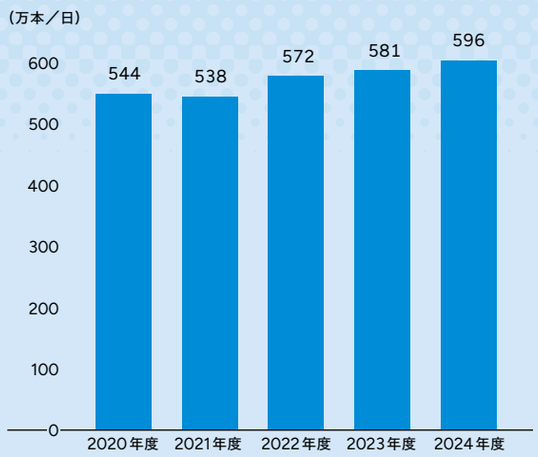
既存事業所のさらなる事業の拡大、財務体質の強化および収益性の向上を図ります。実績が好調に推移している米国等の事業所については、さらなる事業の成長を推進し、実績の回復に取り組んでいるインドネシア、中国等の事業所については、経営基盤の強化を図ります。今後の新規進出国・地域については、外部環境・内部環境を考慮し、慎重に判断していきます。

事業報告

飲料食品（海外）｜米州地域

FOOD AND BEVERAGES (OVERSEAS)

売上数量推移



2024年度の振り返りと2025年度の取り組み

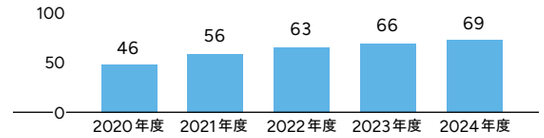
米州地域では、米国における広報活動等による販売支援強化と取引店舗数増加への取り組みにより実績が好調に推移、その他米州地域では宅配・店頭の両チャネルでの販売体制強化を図り2024年度の売上高は前年度比11.7%増の918億円となりました。健康志向の高まりに対応した商品展開と、地域特性に応じた販売体制の最適化により、安定的な成長を継続しています。

市場規模、成長性が大きい米国、安定的な成長を継続しているメキシコについて振り返ります。

米国

取引店舗数の拡大と取扱店舗での売り上げ拡大に取り組み、着実に市場浸透を進めています。2026年にはジョージア州で第2工場の稼働を予定しており、供給体制の強化と環境配慮を両立した生産拠点の構築を進めています。また、高付加価値商品の展開を検討しており、さらなる実績の拡大を目指していきます。

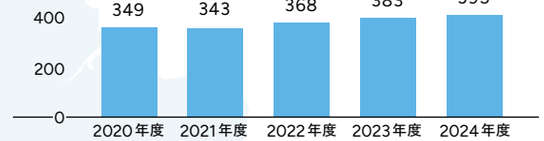
売上数量推移
（万本／日）



メキシコ

ヤクルトレディによる宅配チャネルを中心に、地域密着型の事業展開を継続しています。所得水準の向上や都市部人口の増加を背景に、売上数量は前年度を上回る水準で推移しました。宅配組織の体制強化にも継続的に取り組み、安定した成長を実現していきます。

売上数量推移
（万本／日）

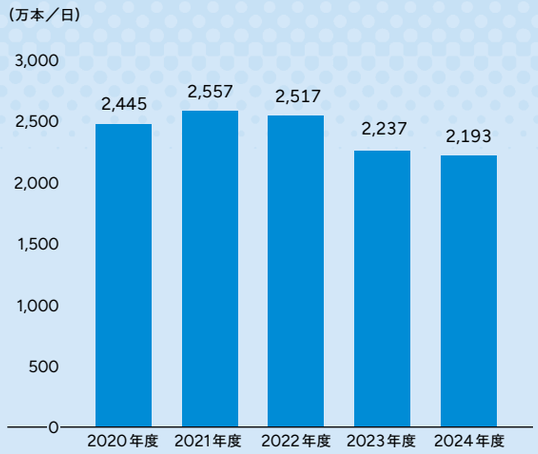


事業報告

飲料食品（海外）｜アジア・オセアニア地域

FOOD AND BEVERAGES (OVERSEAS)

売上数量推移

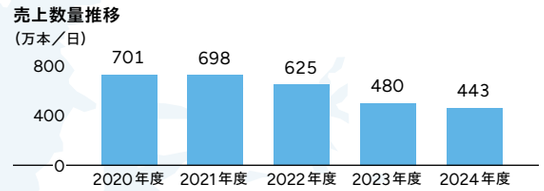


2024年度の振り返りと2025年度の取り組み

アジア・オセアニア地域では、インドネシアなど主要市場で売上数量が減少しましたが、中国での実績回復、ベトナムなどでの実績好調により2024年度の売上高は前年度比1.1%増の1,348億円となりました。新たな取り組みとして、国や地域の市場特性に応じた商品展開や、日本で販売している「Y1000」の香港ヤクルトへの輸出販売を開始しています。市場規模が大きい中国、インドネシア、近年成長が著しいベトナムについて振り返ります。

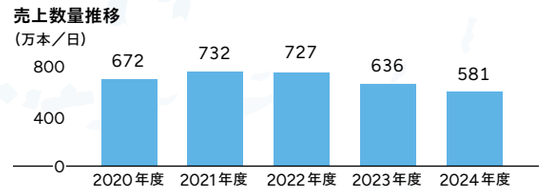
中国

経済回復の遅れや消費の鈍化が続く中、「ヤクルト ピーチ風味（鉄プラス）」を中心に、「乳酸菌 シロタ株」の価値普及活動の強化や新規取引先の開拓等により、売り上げの回復に努めました。また、事業の再編成の一環として、2024年12月に上海ヤクルト株式会社の解散手続きを開始し、上海工場の閉鎖等を実施することで、経営効率の向上に向けて、取り組みを進めています。



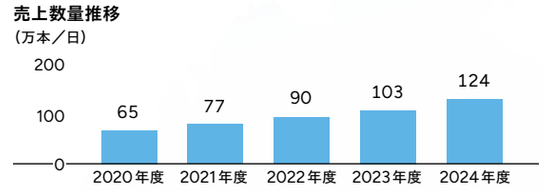
インドネシア

2024年10月から宅配で「ヤクルトライト」の取り扱いを開始し、ご好評をいただいているものの、必需食品価格の高止まりによる消費者の購買力低下などの影響で、厳しい状況が続いています。販売組織の拡充、価値普及活動とあわせて新たなチャネル開発などにも取り組み、実績の回復に努めていきます。



ベトナム

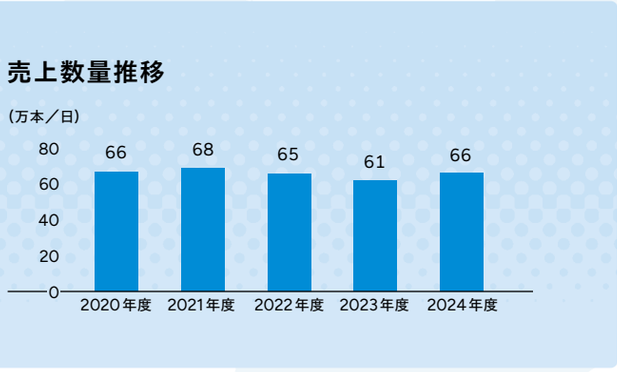
近年の消費者の健康志向の高まりに応じて2024年4月に「ヤクルトライト」を発売し、お客さまからご好評をいただいています。また、宅配組織の拡充と新規取引先の増加に努め、実績は好調に推移しました。今後はすでに進出したエリアにおける市場深耕を進めることで売り上げ拡大を推進していきます。



事業報告

飲料食品(海外)
ヨーロッパ地域

FOOD AND BEVERAGES (OVERSEAS)



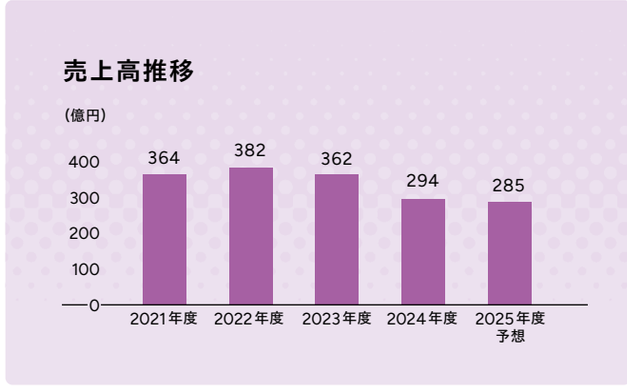
2024年度の振り返りと2025年度の取り組み

ヨーロッパ地域においては、「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、広告展開による販売促進の強化およびSNS等を活用した広報活動等を実施した結果、実績は好調に推移しました。これらの結果、飲料および食品製造販売事業部門(ヨーロッパ地域)の売上高は前年度比17.2%増の121億円となりました。

その他

OTHERS



2024年度の振り返り

▶ **化粧品**

当社が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。基礎化粧品「ラクトデュウ」シリーズから、2024年4月に「ラクトデュウ S.E.クレンジング(オイル)」および「ラクトデュウ S.E.ウォッシング」を、同年10月に「ラクトデュウ S.E.クリーム」をリニューアル発売しました。また、高機能基礎化粧品「パラビオ」シリーズから、同年9月に「パラビオ ACセラム サイ(スペシャルプログラム セット)」を数量限定で発売しました。その結果、化粧品全体としては、前年度を上回る実績となりました。

▶ **医薬品**

がん関連医療用医薬品の高田製薬株式会社への販売移管・製造販売承認の承継に関する基本合意書に基づき、製品ごとに順次販売移管と製造販売承認の承継を進めました。また、抗悪性腫瘍剤「カンプト」を含めた4品目については、2025年3月末日をもって薬価削除となりました。

▶ **プロ野球興行**

各種イベントやさまざまな情報発信を行うなど、積極的なファンサービスに取り組んだ結果、入場者数が増加しました。

2025年度の取り組み

▶ **化粧品**

訪問販売において、当社宅配をご利用のお客さまを中心に、商品を紹介し体感してもらうことで、新たなお客さまづくりに努めます。また、訪問販売で接点を持つことができないお客さまには、通信販売および店頭販売をとおしてアプローチを行います。

▶ **プロ野球興行**

ファンの皆さまの期待に応えられるようチーム力の強化に取り組むとともに、各種ファンサービスの充実を図っていきます。

事業報告

事業領域の拡大

「Yakult Group Global Vision 2030」で掲げる
ヘルスケアカンパニーへの進化を目指し事業創造・事業開発を推進

事業領域の拡大

「植物素材利用食品」事業

「豆乳の力 プレーン」「豆乳の力 ブルーベリー」を宅配チャネルで販売開始

2024年10月に、ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社から植物性ヨーグルト事業を取得し、植物素材利用食品へ事業領域を広げ、同年同月にスーパーマーケットなどの店頭で、はっ酵豆乳食品「豆乳の力 プレーン」(110g)、「豆乳の力 ブルーベリー」(110g)を発売し、お客さまからご好評をいただいています。そこで、2025年7月22日から、販売チャネルを宅配チャネルに拡大しました。今回のチャネル拡大を通じて、ブランドの活性化を図ります。



「豆乳の力 プレーン」「豆乳の力 ブルーベリー」を宅配チャネルで販売

新規領域への参入

アニマルヘルス

「MediSuppliガラクトオリゴ糖」を販売

ペットのヘルスケアブランドとして、獣医療の現場で必要な商品を開発・販売している株式会社ジャパンペットコミュニケーションズ(ブランド名：Vet's Labo)と、人だけでなく、動植物や環境に対しても等しく健康であることが重要であると考える当社が、両社のリソースを合わせてペットの健康維持と向上に貢献することを目的として、協働企画商品を届けています。2023年にヤクルト独自のガラクトオリゴ糖を使用した犬用の「MediSuppliガラクトオリゴ糖」「MediSuppli+」の販売開始に続き、2024年10月から猫用の「MediSuppliガラクトオリゴ糖」を当社ECサイトで販売しています。今後も品揃えの充実を図っていきます。



ECサイト　「Yakult Wellness Online for Pets」

事業領域の拡大

メディカルヘルス

乳酸菌・ビフィズス菌製剤「ヤクルトBLチュアブル整腸薬」を発売

指定医薬部外品の乳酸菌・ビフィズス菌製剤「ヤクルトBLチュアブル整腸薬」を2024年11月18日に発売しました。強化培養された、生きたまま腸内にとどく当社独自のカゼイ菌(ラクトバチルス カゼイ)とビフィズス菌(ビフィドバクテリウム ブレーベ)を使用した水なしで服用しやすい、ストロベリー風味のチュアブル錠です。

ヘルスケア&ビューティーケア関連商品の中で、市場活性化に貢献したことを評価され、第37回「ヒット商品賞・話題商品賞 表彰式」でヒット商品賞の優秀賞に選ばれました。全国の有力薬局・ドラッグストアならびにヘルスケア卸の投票によって毎年選出されるもので、ヘルスケア業界の“ヒット商品ランキング”として認知されています。



商品サイト　乳酸菌・ビフィズス菌製剤「ヤクルトBLチュアブル整腸薬」

新たなサービスへの取り組み

「健康づくり事業」支援サービス

スマートフォンアプリ「あるこっと」

高齢者のフレイル予防や健康寿命の延伸、企業の健康経営を支えるサービスの開発にも取り組んでいます。具体的には、スマートフォンを活用し、歩数や運動強度、睡眠・便・食などの生活習慣の記録が可能なアプリ「あるこっと」を開発しました。すでに一部の自治体では市民の健康管理に、企業においては健康経営の推進にご活用いただいています。今後も多くの方の健康増進のサポートにつながるような支援サービスの提供を進めていきます。



あるこっと

Instagram【公式】ヤクルト本社　あるこっと

Section 4:
ガバナンス

56　社外取締役鼎談

62　役員一覧

65　コーポレートガバナンス

69　サステナビリティ・ガバナンス

70　リスクマネジメント／コンプライアンス

4

社外取締役鼎談

永沢 裕美子:左
社外取締役

戸部 直子:中央
社外取締役

阿久津 聡:右
社外取締役

DISCUSSION

中長期的な企業成長に向けた経営とガバナンスの在り方



当社ではこれまで、社外・女性取締役の増員やサステナビリティ諮問委員会の発足など、着実にガバナンス改革を進めてきました。一連の改革に大きく貢献してきた独立社外取締役3人に取締役会の実効性から中期経営計画(2025-2030)の狙い、ヤクルト1000シリーズの評価まで財務・非財務両面で、忌憚のない意見を交わしていただきました。

DISCUSSION

中長期的な企業成長に向けた経営とガバナンスの在り方

ヤクルト本社のガバナンス強化の変遷

戸部 | 私が当社の社外取締役に就任したのは2019年です。大変目まぐるしい変革の6年間でした。コロナ禍やその収束、ヤクルト1000シリーズの大ヒットといった出来事が相次ぎ、また業績の伸びと並行して、ガバナンス改革にも進展がありました。社外・女性取締役の増員で多様性のある取締役会構成となり、風通しが格段に良くなってきたと感じています。執行側は、より積極的に経営資料を出してくれますし、社外取締役それぞれの経験・知見に基づき、より踏み込んだ発言がされるようになりました。決議に至る過程で意見が一致しないこともしばしばありますが、むしろ取締役会の実効性が向上してきた証しだと捉えています。

永沢 | 私が就任したのは、戸部取締役からお話のあった取締役会の構成変更が行われ始めた初期の時期にあたります。伝統的な日本企業という就任時の第一印象は、この4年間で大きく変わりました。私の就任で女性取締役が2人になり、マーケティングの専門家である阿久津取締役、そして環境分野に造詣の深い米国出身の弁護士ディグビー取締役が加わり、さらに事業会社でのご経験豊富な福澤取締役、大隅取締役を迎えました。多様性に富んだ取締役構成になってきていると思います。

取締役会の開催回数は、以前はやや少ないと感じていましたが、社外取締役からも要請させていただき、回数の増加につながりました。議題に応じて臨機応変に対応していただいており、定例の経営会議を急遽、臨時の取締役会に変更するなど、取締役会は機動的かつ柔軟に運営されているという印象です。また、重要な経営課題については、取締役会以外にも意見交換・ヒアリングの場を別途設けるなど、私たち社外取締役も率直に意見を申しあげ、その声にしっかり耳を傾けていただいています。

阿久津 | 私は2022年に就任したのですが、初めから当社のガバナンス体制に違和感はありませんでした。コーポレートガバナンスの実効性につながる3つの要素として、情報の透明性、意見の多様性、意思の整合性が挙げられますが、当社の取締役会における社外取締役と執行側の間では、これらが実現できていると評価しています。取締役会では毎回、必要な情報が十分に共有され、建設的かつ率直な意見交換が成立しています。多様な視点から自由闊達な議論が展開されていますが、最終的には「これで行こう」という方向性が取締役各人が納得のいく形で決まっており、ガバナンスが機能している会社といえるでしょう。こうした組織風土は、価値観や意見の違いが表れやすい非財務領域の議論を進めていくうえで、特に重要です。

永沢 | 阿久津取締役がおっしゃるように、私も「情報の透明性」が確保されていると評価しています。私たちもこんな情報が欲しいという要請をさせていただき、その要請に応じてさまざまな情報を追加でご提供いただいています。質問・発言がしやすい雰囲気ですね。また、私たち社外取締役からもさまざまな提案をさせていただいており、その成果の一つが「サステナビリティ諮問委員会」の発足です。サステナビリティは、株主をはじめさまざまなステークホルダーが



この6年間、業績の伸びと並行して、ガバナンス改革にも進展がありました。より踏み込んだ発言がされるようになったことは、取締役会の実効性が向上してきた証しだと捉えています。

重視しており、また社外取締役として関与を強めるべき領域です。私たちからの提言を受け、取締役会の諮問機関として、2024年度に同諮問委員会を立ち上げていただき、社外からは阿久津取締役、ディグビー取締役、私の3人が委員になっています。

DISCUSSION

中長期的な企業成長に向けた経営とガバナンスの在り方

取締役会と中期経営計画のあるべき姿

戸部 | 世の中や投資家の方々が求める「取締役像」の変化に正面から向き合い、具体的な取り組みで応えていく、この真面目さやぶれない姿勢は、当社ならではといえるでしょう。

他方、今後の課題としては、「経営と執行の分離」が挙げられます。中期経営計画（2025-2030）（以下、中計）の策定について、最初に説明を受けたのが2022年でした。以降、進捗の説明は随時受けてきたものの、中計発表までの3年間に世界も当社業績も様変わりしました。状況の変化に合わせて要素をすべて中計に織り込めているか、仮に想定外の影響が生じた場合、会社全体はどう動き、取締役会はどういうスタンスを取るべきか。このように考えていくと、取締役会の位置づけや中期経営計画のあり方について、再考すべきなのかもしれません。



阿久津 | 確かに経営学でも、このところ中期経営計画の策定法や位置づけが論議の的になってきており、中期経営計画の策定を取りやめる企業すら出てきています。それは極端な対応だとしても、当初の計画の遵守にこだわらず、必要に応じて柔軟な見直しを加えていく必要はあるでしょう。私は経営学者として国内外のベストプラクティスを随時共有することで、最適な対応の検討に貢献していきたいと思います。

永沢 | 当社に限らず多くの企業が、中期経営計画に縛られすぎているのではないかと私も感じています。経営を取り巻く環境は大きく変わりうるものです。その変化に対応できるよう、中計についても必要とあらば途中で勇気を持って見直していくことが必要であり、その際の取締役会の果たすべき役割は大きいと思っています。

ヤクルト1000シリーズの影響と今後をどう見るか

永沢 | 前中期経営計画期間では、ヤクルト1000シリーズが想定以上にヒットしましたが、この現象には光と影があったとみています。例えば先般、医療用医薬品事業の譲渡に踏み切りましたが、このような思い切った経営判断ができたのも、ヤクルト1000シリーズによる収益の下支えがあったことが大きな要因であったといえます。他方、生産・供給能力増強に向けた設備投資が最優先になってしまった結果、取締役会での中国事業をめぐるリスクの分析や対応の検討が遅れてしまったという反省があります。ただ、この問題に関しては、その後、取締役会も機動的に動き、適切な経営判断を下すことができていることを付言しておきます。

戸部 | 私は消費者心理の観点から、高価格・高付加価値路線の行き過ぎを心配しています。これから新たに出ていく海外市場と、手に取りやすい価格のヤクルトが90年も愛されてきた国内市場の路線は、分けて考えるべきでしょう。特に、消費者の財布の紐が固くなっている昨今、ヤクルト400シリーズの価値を改めて見直すべきではないかと感じます。そういえば阿久津取締役は、取締役会でヤクルト1000シリーズのブームについて言及されていましたね。

阿久津 | 戦後の経営史を振り返るだけでも、ブームの発生・消滅はさまざまな業界・市場で繰り返されてきた現象であり、ブームが永続することはまずないと考えるのが自然です。ブームが去った後、そのまま停滞期に入ってしまうか、あるいは、一定の減退期の後、中長期のトレンドとして徐々に回復し、持続的な上昇曲線を描いていけるかのどちらになるかが勝負です。当社が目指すべきは当然、後者です。ヤクルト1000シリーズの熱狂的な時期が落ち着きを見せる前から株価は影響を受けた動きとなっていましたが、ヤクルト1000シリーズをはじめとした当社の商品力、ヤクルトグループの地力、持続的な成長力を見定める段階に入ってきているものと思います。持続的な株価上昇局面を迎えるには、商品・企業のブランド価値を投資家の方々にしっかり理解していただかなければなり

DISCUSSION

中長期的な企業成長に向けた経営とガバナンスの在り方



新たな領域への挑戦には、変革に向けた
明確なメッセージの内外への発信と、その担い手になる
人材の育成・獲得、多様性のある組織の実現が必要です。

ません。そのためには、お客さまに対して、当社製品の効用や魅力、健康にもたらす価値を訴求し続け、それらを実感し続けていただくことが肝要です。

戸部 | ヤクルト1000シリーズのファンは私の周りにも多いですし、選択肢の幅が広がるのは良いことです。ヤクルトレディのご努力もあり、業績面も期待できるのではないでしょうか。商品の力を浸透させるとは、こういうことなのかと痛感しています。

中期経営計画：マーケティングと創業の原点

戸部 | 中計の初案はラフなもので、ほぼ数値目標の羅列でした。第2案の段階から、サステナビリティやブランド戦略の考え方が盛り込まれ、全体的な印象が変わってきましたね。

永沢 | 策定プロセスでは、株主や投資家の皆さまに伝わるかどうか、知りたいと思っておられることは何かを意識して、私たちもさまざまな視点で中計案に目を通し、改善の提案をさせていただきました。また、当初の案は、ヤクルト1000シリーズが好調な時期だったこともあり、従来路線の延長という色彩が強かったのですが、改訂を重ねるごとに、執行側のメッセージが具体化していったように感じています。それは、創業100年を見据えた健康企業として、事業領域・事業エリアの拡充を目指すということです。当社が持てるポテンシャルを最大限に引き出し、発揮していくための施策が、今後、具体的に打ち出されていくことになると期待しています。

阿久津 | 創業の経緯からいって、乳酸菌 シロタ株による人々の健康増進という想いが、当社のコアの部分にあります。その進化発展系ともいえるヤクルト1000シリーズは、世の中の多くの方へ新たな価値を提供し、アピールにつながりました。ここからさらに新たな領域を目指すのは、非常に大きなチャレンジです。その際、重要なのは、新たな領域への挑戦がブランド毀損を招かないよう、変革に向けた明確なメッセージを内外に発信することだと考えています。また、変革の担い手となる人材の育成・獲得を進め、より多様性のある組織を実現していくことが必要です。

もう一つ、マーケティングの発想を導入することも大切です。すべての人々に対して手の届く価格で良い商品を等しく届けようという創業の想いは、一見するとセグメンテーションやターゲティングといった科学的マーケティングの発想の対極にある考え方のようにも思えます。しかし、ここで注目すべきことは、代田博士は極めて優れたマーケターだったということです。感染症によって多くの子どもたちが亡くなり、プロバイオティクスはもとより、未病・予防の考え方も一般的でなかった当時、いち早く世の健康ニーズを捉え、100年経っても色褪せない商品を生み出したことは、マーケティングの偉業です。ただ、当時はあまりに突出した商品だったために脅威となる競合もなく、万人にアピールするためにセグメンテーションの必要もなかったというだけの話です。これに並ぶ第二、第三のビジネスの柱を構築していくためには、むしろ代田博士のチャレンジ、創業の原点に立ち返り、真のマーケティング・イノベーションを追求する必要があるでしょう。

戸部 | そういった意味では、代田博士は、一種の革命を行ったといえるかもしれません。健康という価値の追求が一部の富裕層に独占されていた時代、あえて誰もが手に入れられる価格で「ヤクルト」の販売を始めたことは、非常に画期的だったと思います。

DISCUSSION

中長期的な企業成長に向けた経営とガバナンスの在り方

中期経営計画：成功を左右するファクター

阿久津 | 戦略的マーケティングの推進は、人財戦略と並んで、中計の成功の鍵を握る要素です。商品市場が成熟し、生活者の嗜好やニーズが多様化する中、どのような顧客層にどう訴求するかというターゲット設定と競合商品を見据えながら訴求すべきブランド価値を戦略的に検討するポジショニング戦略が求められます。海外市場では、現地でのブランド浸透度に応じて、各エリアで追求すべき戦略は異なります。中国事業の立て直しやアメリカの関税問題への対応は急務となるでしょう。後者では、地産地消・地域密着型のビジネスモデルを強調し、粘り強い折衝を続けていく必要があります。一方、海外市場の中でも特に衛生環境が整っていない地域では、生産・供給体制の拡大を急ぐべきでしょう。

永沢 | 私は、当社の経営資源のうちの人材面、特にヤクルトレディのポテンシャルに注目しています。国内のみならずメキシコやインドネシアといった国々でも、お客さまの手元に確実に商品を届けていくその営みを高く評価しています。

次に技術面では、中央研究所を拠点に、さまざまな研究を続けています。世界的に医療費が高騰する中、当社が重視する予防医学的アプローチは、今後ますます重要性を増すことになると考えています。

そして最後に、グローバル化です。すでに当社の売上高や利益の海外比率は高い水準にありますが、当社のポテンシャルからいえば、まだまだ伸びしろがあります。特に欧米では、当社に限らず、環境対応が厳しく求められてきています。そうした課題にもきちんと対応するため、大型投資になりますが、必要な関連投資を実行して欧米でのヤクルトの地位を確立し、中長期的な成果につなげていくことが大切であると考えています。

戸部 | 事業領域の拡大を目指すにあたり、例えば工業分野など、「食」のくくりを飛び越えた乳酸菌 シロタ株の用途展開も考えられるでしょう。それには大規模な投資と、優秀な人材が不可欠です。「人」を大切にする社風をベースに、事業領域・事業エリアの拡大を実現していただきたいと思います。

グローバルとインターナショナルの間

阿久津 | 私は「グローバル」と「インターナショナル」の概念を区別しています。当社の海外展開を見ると、ローカル人材が現地経営の主体となり、ヤクルトの普遍的な商品力や訪問販売が可能な地域ではヤクルトレディの強みを活かして、業績を伸ばしています。非常にユニークで差別化された取り組みですが、これは世界標準のグローバル戦略ではなく、各国別のインターナショナルな経営手法といえます。現地の経営人材が日本の本社の経営に関与しているわけではない状態ですが、仮に経営のグローバル化を目指すとなると、当社のビジネスモデルが独特なだけに、世界各国で通用するように多くの創意工夫が要求されるでしょう。

例えば、ヤクルトレディによる販売システムは訪問販売が困難な米国市場などには適用できません。一方で、適用できる東南アジアやアフリカなどでも、購買層の平均年齢が若い国々では、デジタルやSNSに慣れ親しんだ若者世代に受け入れられるよう、新たな販売手法を模索すべきかもしれません。

とはいえ課題がある分、伸びしろがあります。各国の取り組みのデータを収集しつつ、共通課題の把握に努めていくことは、本社の

代田イズムの普遍性を大切にしつつ、
時代や地域の実情に、柔軟かつ大胆に対応し、
変化していける会社であってほしいと願っています。



DISCUSSION

中長期的な企業成長に向けた経営とガバナンスの在り方

果たすべき役割です。時間・お金・人手の兼ね合いもあると思いますが、当社ならではの海外展開やグローバル経営の実践に期待しています。

永沢 | 「食」は文化であり、宗教との関連もありますので、地域性の尊重が重要であることは確かですが、「健康でいたい」という願いは万国共通のものです。当社が掲げている、一人でも多くの人に健康を届けるというミッションを果たしていくためには、グローバル化を推進する意味は、十分にあると思います。そして、そのためにも、地域の実情に合ったビジネスモデルを構築すべきですし、取締役会の構成はさらにグローバル化していくことが求められているのかもしれません。

戸部 | グローバルにヤクルトの良さを広めていこうという考え方は、当社の理念にかなっていますし、期待を寄せています。そのうえで課題を一つ提起すると、仮に今後、中東での販売を本格的に拡大、あるいは北アフリカなどに進出していく場合、その国や地域の気候に合わせて製品の冷蔵保存が可能かという点は重要かと思います。これまで展開してきた地域などの環境や気候と大きく異なるため、商品設計や販売体制をスピード感もって整えることも必要になってきますね。

永沢 | 当社の工場を見学して、ヤクルトがここまで広く多くの方々にご愛飲いただけるようになってきた背景には、製品の良さだけでなくプラスチック容器の成型から製造、充填、配送までを一貫して自社で行い、安全かつ高度に品質管理できるシステムを構築してきたことがあると考えるようになりました。それぐらい誇れる体制だと思っているのですが、戸部取締役がご指摘された課題は、こうした優れたシステムをどれだけ海外でも実現し展開できるかということとも関係しているとみることができますね。

プラスチック容器は、これまでのヤクルトグループの成功に大きく貢献してきましたが、欧米ではプラスチック規制が厳しくなっています。当社としても相当額の環境対応投資をしたり、新素材の容器開発を進めたりするなど、こうした新しい課題には思い切った対応をしていく必要がありますね。

戸部 | 独特なくびれのある容器の形は、大人から子どもまで「ヤクルト」であることを一目で認識できるほど、日本人にはおなじみのデザインです。ただ、プラスチックでないと、あの形をつくるのは難しいため、グローバル展開の加速には、発想の転換も必要になってきますね。

阿久津 | プラスチックの問題に関して、EU（欧州連合）の規制の変化に合わせて、当社に限らず多くの企業が都度対応してきました。経営理念を踏まえつつ優先順位づけを行い、最善の取り組みを模索していくべきでしょう。

中長期的な企業価値向上に向けて

阿久津 | 当社は、世界に通用する付加価値を日々生み出している、非常にポテンシャルの高い会社です。ここまで論じてきた課題をクリアすれば、さらなる持続的成長が見込まれます。当社のこれまでの戦略は、グローバル大手との直接的な競争を回避し、ニッチな領域で差別化を図るというものでした。こうした発想の抜本的転換に向けた第一歩が中計です。当社の価値観こそがグローバルスタンダードだ、と胸を張っていえる未来を自らの手で引き寄せるべく、5年、10年かけてチャレンジを続けていただきたいと思います。

永沢 | 私は、当社は数ある乳業メーカーや飲料メーカーとは一線を画す、独自の立ち位置を持つ会社だと思っています。代田イズムの普遍性を大切にしつつ、時代や地域の実情に、柔軟かつ大胆に対応し変化していける会社であってほしいと願っています。「ヤクルトらしさ」とは何かを、執行側とともに絶えず問い直し、乳酸菌 シロタ株やその周辺分野で新たな可能性を切り拓いていけるよう、私自身も社外取締役として全力を尽くしていきます。

戸部 | 2024年のパリ五輪で、トライアスロン会場のセーヌ川の水質汚染が話題となる中、ベルギーの選手が「事前対策としてヤクルトを飲んだ」と話していました。海外のスポーツ選手にもヤクルトが受け入れられていることを誇らしく思うと同時に、そうした今だからこそ、「健康に良いものを、誰もが手に入れられる価格で」という創業の原点に立ち返ることの重要性も感じました。当社が国内外で地に足のついた成長を実現していけるよう、今後とも積極的に提言し、中長期的な企業価値向上を後押ししていきます。

鼎談実施日：2025年7月15日

役員一覧（取締役）（2025年6月25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
専務執行役員／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
2024年　4月　当社取締役 専務執行役員（現任）



取締役
専務執行役員／生産本部長

鈴木 康之

1979年　4月　当社入社
2015年　6月　当社執行役員
2021年　6月　当社常務執行役員
2024年　6月　当社取締役 常務執行役員
2025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／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）



取締役
常務執行役員

渡辺 秀一

1980年　4月　当社入社
2015年　6月　当社執行役員
2021年　6月　当社常務執行役員
2024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／経営サポート本部長

川畑 裕之

1981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
2024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／食品事業本部長

岸本 明

1982年　4月　当社入社
2015年　6月　当社執行役員
2023年　4月　当社常務執行役員
2025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

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：深沢綜合法律事務所）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　深沢綜合法律事務所パートナー
2019年　6月　当社取締役（現任）
2024年　4月　深沢綜合法律事務所代表（現任）



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
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
2021年　6月　当社取締役（現任）
2023年　6月　（株）山口フィナンシャルグループ社外取締役（監査等委員）（現任）
2024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・相談員協会理事（現任）
2024年 10月　ジーエルテクノホールディングス（株）社外取締役（監査等委員）（現任）

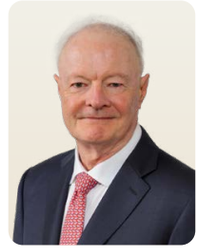
役員一覧（取締役）（2025年6月25日現在）



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バークレー校経営学博士（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
2017年　6月　（株）ノジマ社外取締役
2021年　7月　（株）シンカ社外取締役（現任）
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）



社外取締役　独立役員

福澤 俊彦

1979年　4月　（株）第一勧業銀行（現：（株）みずほ銀行）入行
2006年　3月　（株）みずほ銀行執行役員 経営企画部長
2008年　4月　（株）みずほ銀行常務執行役員
2013年　4月　みずほ信託銀行（株）代表取締役副社長
2015年　6月　（株）ユウシュウ建物（現：（株）有終コーポレーション）代表取締役社長
2016年　5月　アフラック・インコーポレーテッド取締役
2018年　6月　中央不動産（株）（現：中央日本土地建物グループ（株））代表取締役社長
2020年　4月　中央日本土地建物グループ（株）代表取締役副社長
2022年　6月　中央日本土地建物（株）特別顧問（現任）
2024年　6月　当社取締役（現任）



社外取締役　独立役員

大隅 毅

1987年　4月　澁澤倉庫（株）入社
2012年　4月　澁澤倉庫（株）執行役員 管理本部総合企画部長
2015年　6月　澁澤倉庫（株）取締役 常務執行役員 物流営業部門管掌
2017年　6月　澁澤倉庫（株）代表取締役社長 社長執行役員 物流営業部門管掌
2023年　4月　澁澤倉庫（株）代表取締役社長 社長執行役員 物流部門管掌（現任）
2025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）

スキル・マトリックス

	企業経営・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	●	●			●	●	●	●
星子 秀章	●			●				●
鈴木 康之	●						●	
島田 淳一	●				●	●		
渡辺 秀一	●		●					
川畑 裕之	●	●		●				
岸本 明	●				●			
戸部 直子		●		●				
永沢 裕美子	●	●	●					
阿久津 聡					●	●		
マシュー・ディグビー		●		●		●		
福澤 俊彦	●		●					
大隅 毅	●				●	●		
内藤 学	●				●			

役員一覧（監査役）（2025年6月25日現在）



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　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
2020年　6月　当社監査役（現任）



社外監査役　独立役員

大河内 公一

1981年　4月　（株）ツムラ入社
2004年　4月　上海津村製薬有限公司副総経理
2010年　4月　（株）ツムラ経理部長
2017年　6月　（株）ツムラ取締役（常勤監査等委員）
2024年　6月　当社監査役（現任）



社外監査役　独立役員

北村 聡子

1999年　4月　弁護士登録（第一東京弁護士会）
2012年　8月　半蔵門総合法律事務所パートナー（現任）
2018年 10月　日本保険学会理事（現任）
2019年　4月　最高裁判所司法研修所民事弁護教官
2019年　7月　（株）さくらさくプラス社外取締役（現任）
2021年　5月　キャリアリンク（株）社外取締役（現任）
2023年　4月　日本弁護士連合会常務理事
2023年　4月　第一東京弁護士会副会長
2023年　7月　全国共済農業協同組合連合会監事（現任）
2024年　6月　当社監査役（現任）



監査役

小野塚 善昭

1995年　4月　（株）大和銀行（現：（株）りそな銀行）入行
1997年 10月　大阪東部ヤクルト販売（株）取締役
2002年　4月　大阪東部ヤクルト販売（株）専務取締役
2014年　5月　大阪東部ヤクルト販売（株）代表取締役社長（現任）
2024年　6月　当社監査役（現任）

スキル・マトリックス

	企業経営・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
川名 秀幸		●		●				
町田 恵美			●			●		
大河内 公一			●			●		
北村 聡子		●		●				
小野塚 善昭	●	●						

コーポレートガバナンス

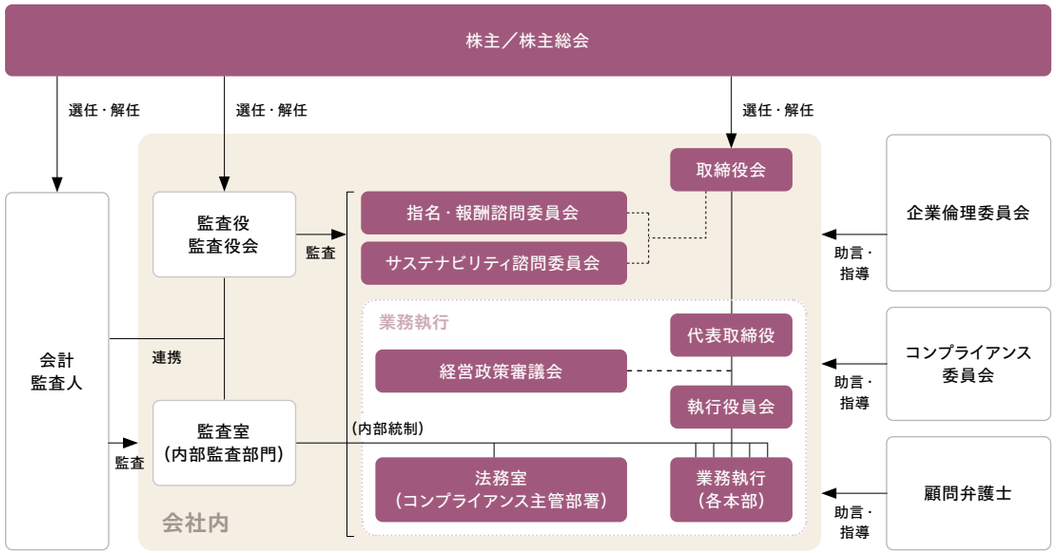
コーポレートガバナンスは、持続的な成長を実現するための基盤であり、その強化は、企業価値の向上を図るうえで不可欠です。
ヤクルトは、取締役会機能の強化や経営の透明性の向上、グループガバナンスの強化に向け、さまざまな施策に取り組んでいます。

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践にあたって、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」を重視したガラス張りの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体制



取締役会および監査役会の開催状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会実施回数	8回	8回	9回	10回	10回
社内取締役の取締役会出席率	98%	100%	100%	100%	99%
社外取締役の取締役会出席率	100%	98%	98%	98%	97%
監査役会実施回数	8回	8回	9回	10回	10回
常勤監査役の監査役会出席率	100%	100%	94%	100%	100%
社外監査役の監査役会出席率	100%	100%	100%	97%	100%

各組織体の開催状況　サステナビリティレポート2025　P.110

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人数を削減しました。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、取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬等について審議する「指名・報酬諮問委員会」および環境・社会課題等の解決に向けたサステナビリティに関する基本戦略、対策・対応状況等について審議する「サステナビリティ諮問委員会」を設置しています。

（2025年6月25日現在）

機関設計	取締役人数	独立社外取締役比率	女性取締役比率	監査役人数
監査役会設置会社	14人	42.9%	14.3%	5人

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は14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2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など、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。

※ 2025年6月25日現在

取締役会の付議事項

2024年度においては、各事業の業務執行状況および収益予測、海外事業所における対応、中期経営計画の策定にあたっての協議、資本政策、サステナビリティ課題への対応、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。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。当該委員会は、任意の指名委員会と報酬委員会の双方の機能を持ち、取締役・監査役候補の指名および取締役の報酬等について審議し、取締役会に答申する役割を担っています。

また、当該委員会の委員は3人以上で構成され、その過半数を独立社外取締役が占めることで、独立性・客観性を確保しています。さらに、委員長を独立社外取締役とすることで、当該委員会の機能強化とガバナンス体制の充実を図っています。なお、2024年度は5回開催しました。

氏名	役職
福澤 俊彦　委員長	独立社外取締役
成田 裕	代表取締役
星子 秀章	取締役
戸部 直子	独立社外取締役
大隅 毅	独立社外取締役

監査の状況

監査役監査

監査役監査は、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。常勤監査役は、積極的に監査の環境整備および社内の情報収集に努め、業務分担に従って、重要な決裁文書の閲覧や重要な会議への出席により意思決定プロセスや業務執行状況を確認しています。また、子会社については、往査等を通じて子会社の取締役・監査役から事業の報告を受け、子会社を管轄する部署から経営に関する情報提供を受けています。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、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フォローを行っています。なお、海外事業所についても、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定期的に報告しています。

※ COSO：Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）

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。

監査の状況　サステナビリティレポート2025　P.111

コーポレートガバナンス

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（かったつ）な議論がなされる構成とすべく、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長および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。

社外取締役・社外監査役のサポート

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を受けるなど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、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、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（付議議案、開催頻度等）、取締役会の諮問機関の運営、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会にすべて報告しています。2024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、取締役会の実効性の分析・評価等において、取締役会の運営方法や構成、ガバナンス向上に向けた意見・改善提案がなされた事項を踏まえて、取締役会のさらなる活性化に向けて、開催の回数増加、独立社外取締役の増員・多様化や社外役員への情報提供等をとおして、実効性の向上に努めてきました。当社は、今後も、取締役会の分析・評価結果を踏まえつつ、継続的に取締役会の実効性向上に努めます。

役員報酬

当社は、報酬等に係る事項について、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、取締役会で決議することとしています（指名・報酬諮問委員会については、2024年度は5回開催しました）。

2025年2月14日開催の取締役会において決議された、取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針の概要は、以下のとおりです。

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

❶ **固定報酬**
取締役全員

❷ **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）

❸ **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）

コーポレートガバナンス

2.各報酬の算定方法の決定方針

❶ 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。

❷ 業績連動報酬

業績連動報酬の算定指標として、事業活動の源泉であり企業規模やその成長性を計る「連結売上高」、事業活動の収益性や効率性を計る「連結営業利益」に加え、「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。

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

❸ 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、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、対象取締役に対し、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。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。

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、下記の割合を基準として報酬を構成します。

❶ 固定報酬：❷ 業績連動報酬：❸ 株式報酬 = 70：15：15(%)

注：社外取締役および非常勤取締役は、❶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

❶ 固定報酬　毎月支給

❷ 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

❸ 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

注1：❶固定報酬および❷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

2：❸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15万株（当社は、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。上記の限度株数については、当該株式分割による調整後の株式数を記載しています）

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、❶固定報酬および❷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）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 （うち社外取締役）	713 (84)	552 (84)	67 (—)	93 (—)	19 (7)
監査役 （うち社外監査役）	109 (43)	109 (43)	—	—	8 (5)

注：第73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

役員報酬　サステナビリティレポート2025　P.112

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こと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、政策保有株式の貸借対照表計上額については、2030年度までの「中期経営計画（2025-2030）」において、連結純資産比率5%とすることを目指しており、財務状況を踏まえ、順次縮減を進めることとしています。

さらに、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。

サステナビリティ・ガバナンス

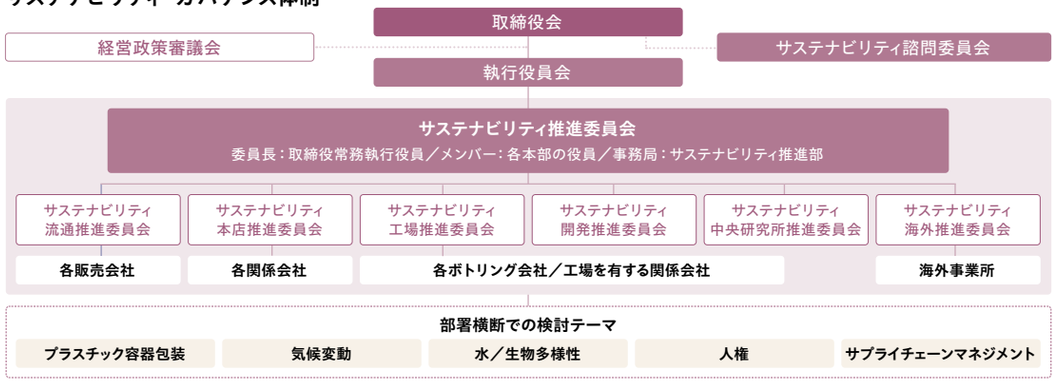
サステナビリティに関する課題への対応は、社会だけでなく企業の持続可能性にとっても重要な経営課題であるという認識のもと、当社は「サステナビリティ推進委員会」を設置し、グループ全体を取り巻くさまざまな環境、社会課題の解決に取り組んでいます。

サステナビリティ・ガバナンス

当社は、2024年度から取締役会の諮問機関として、「サステナビリティ諮問委員会」を設置しています。

「サステナビリティ諮問委員会」に上程する議題は、本社取締役でありサステナビリティ推進を担当する役員が委員長を務め、社内関連部署の役員により構成される「サステナビリティ推進委員会」で十分に審議しています。審議事項については、必要に応じて経営政策審議会および執行役員会にも上程しています。

サステナビリティ・ガバナンス体制



（2025年5月現在）

サステナビリティ諮問委員会

環境・社会課題等の解決に向けた、ヤクルトグループのサステナビリティに関する基本戦略、対策・対応状況等について審議し、取締役会に答申する役割を担う「サステナビリティ諮問委員会」を設置しています。委員は8人であり、そのうち独立社外取締役3人、常勤監査役1人を含んでいます。本委員会の設置により、取締役会におけるサステナビリティ推進に関する監督機能を強化し、企業としての社会的責任を果たすとともに、環境・社会と企業が持続的に成長していくことを目指します。

氏名		役職
星子 秀章	委員長	取締役　専務執行役員
島田 淳一		取締役　常務執行役員
川畑 裕之		取締役　常務執行役員
西川 賢		執行役員

氏名	役職
永沢 裕美子	独立社外取締役
阿久津 聡	独立社外取締役
マシュー・ディグビー	独立社外取締役
川名 秀幸	常勤監査役

サステナビリティ諮問委員会付議事項　サステナビリティレポート2025　P.114

サステナビリティ推進委員会

2025年度から「CSR推進委員会」と「プラスチック容器対策委員会」を統合し、新たに「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。これにより、従来のCSRおよびプラスチック容器対策の取り組みを一元化し、基本戦略や対策を審議、推進します。

本社取締役でありサステナビリティ推進を担当する役員を委員長とするサステナビリティ推進委員会は、年4回開催し、気候変動問題を含むさまざまなサステナビリティに関する経営課題について、方針や推進策の審議、進捗管理等を行っています。2024年度は、人権デュー・ディリジェンスの推進において重要な「顕著な人権課題の特定」を審議し、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に基づく開示内容について協議しました。また、サステナビリティ行動計画の進捗状況や結果の確認、ヤクルトグループ環境ビジョンの中期的マイルストーンである「環境目標2030」の改定内容について審議しました。

なお、サステナビリティレポートの記載事項については、取締役であるサステナビリティ推進委員会の委員長が承認しています。

さらに、グループ全体で取り組むため、各部署の具体的な活動を行う専門的な6つの推進委員会を下部組織として設けて、サステナビリティ活動の推進を図っています。

サステナビリティ推進委員会付議事項　サステナビリティレポート2025　P.115

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。当社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。

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危機的事項の内容に応じて担当の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等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19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行い、各部門にかか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、必要に応じて、各種会議（重要事項は取締役や監査役等から構成される経営政策審議会および取締役会）に上程しています。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。

リスクマネジメント　サステナビリティレポート2025　P.116

コンプライアンス

当社は、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。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンス委員会

2000年に、社外の有識者を委員とする「コンプライアンス委員会」を設置しました。この委員会は、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おり、委員からは、コンプライアンスの観点から、企業活動全般に関する幅広い意見や提言をいただくとともに、各回のテーマに即して具体的な助言をいただいています。

2024年度は、9月に経理·財務の状況と内部監査の状況をテーマに、2月にはサステナビリティ課題への取り組みとコンプライアンス推進状況をテーマに当委員会を開催しました。

企業倫理委員会

2002年に、社外の有識者を主たる委員とする「企業倫理委員会」を設置しました。この委員会は、当社の企業倫理活動（反社会的勢力の排除）の実施状況のチェックを目的として定期的に開催しており、委員による確認を行うことで健全経営の確保を図っています。2024年度は11月に当委員会を開催しました。

コンプライアンス推進チーム／コンプライアンス担当者

コンプライアンスにかかわる取り組み事項の推進窓口として、法務室·総務部·人事部·監査室の4部署で構成する「コンプライアンス推進チーム」を設置しています。また、各部署·事業所およびヤクルトグループ各社において、その業務·行為が、法令·社内規程等を遵守して行われているかを確認するなど、コンプライアンスを推進する役割を担う「コンプライアンス担当者」を設置し、個別の案件について関係部署·事業所と連携して必要な対応を行っています。

また、各部署·事業所およびヤクルトグループ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。

コンプライアンス　サステナビリティレポート2025　P.118

Section 5:

データセクション

72　財務ハイライト

73　非財務ハイライト

74　11年間の財務・非財務データ

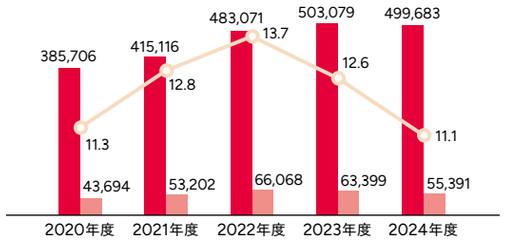
76　会社概要／株式情報

77　拠点一覧

5

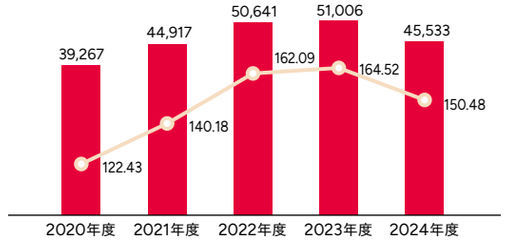
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率



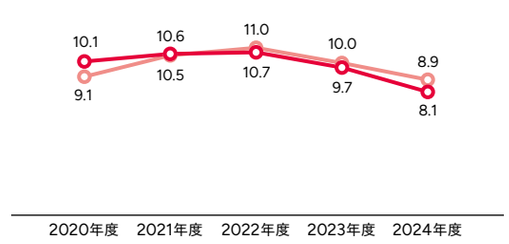
■売上高（百万円）　■営業利益（百万円）　○営業利益率（%）

親会社株主に帰属する当期純利益／EPS



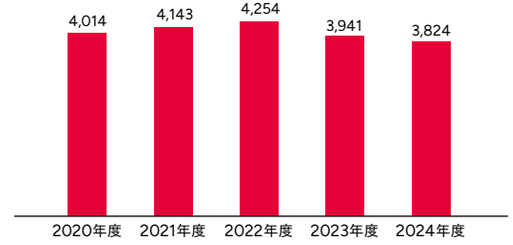
■親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）　○EPS（円）

ROE／ROA



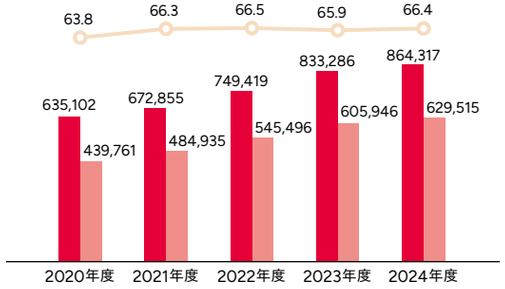
○ROE（自己資本当期純利益率）（%）
○ROA（総資産経常利益率）（%）

グローバル乳製品本数



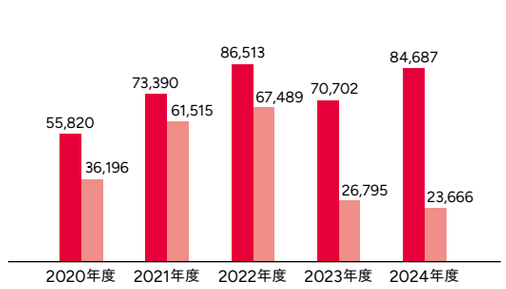
■グローバル乳製品本数（万本／日）

総資産／純資産／自己資本比率



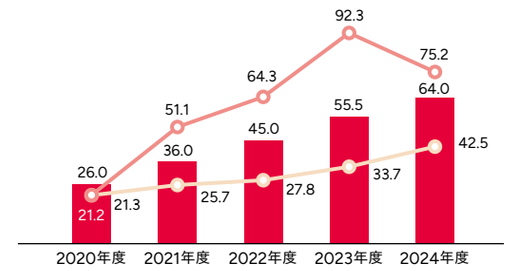
■総資産（百万円）　■純資産（百万円）　○自己資本比率（%）

営業活動によるキャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



■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）

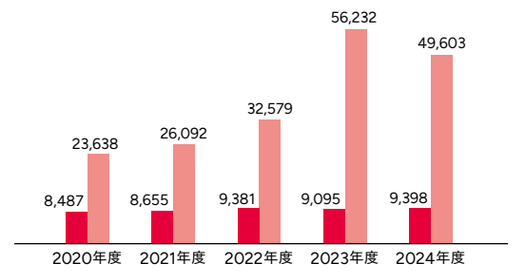
総還元性向／配当性向／1株当たり配当額



○総還元性向（%）　○配当性向（%）　■1株当たり配当額（円）

注：2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、過去に遡って株式分割の影響を考慮した金額を記載しています。

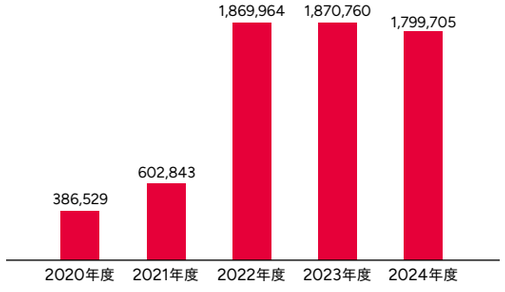
研究開発費／設備投資額



■研究開発費（百万円）　■設備投資額（百万円）

非財務ハイライト

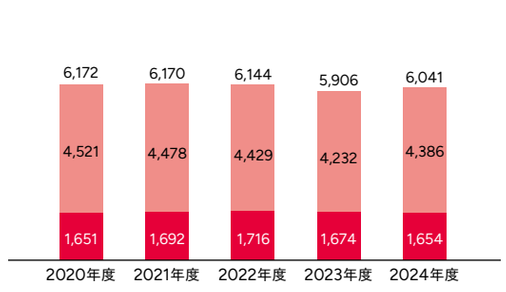
GHG排出量



■GHG排出量(t)

注：2020年度：ヤクルト本社(物流部門含む)、ボ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)、ボ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
2022-2024年度：ヤクルト本社および国内外全連結子会社スコープ1・2・3
2021年度までのGHG排出量は二酸化炭素(CO_2)のみ。2022年度以降は二酸化炭素(CO_2)およびフロン・メタン・一酸化二窒素(CO_2換算値)の合計値

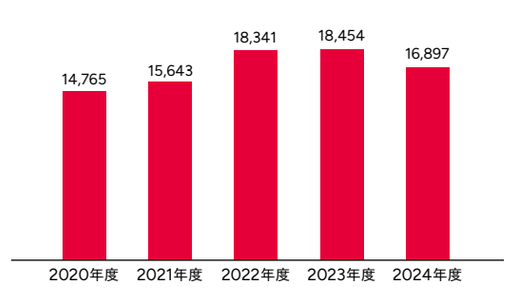
水使用量



■国内(千m^3)　■海外(千m^3)

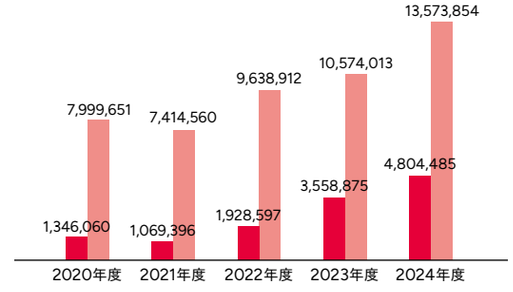
注：本社工場・ボトリング会社・海外工場での水使用量の合計値

プラスチック製容器包装使用量



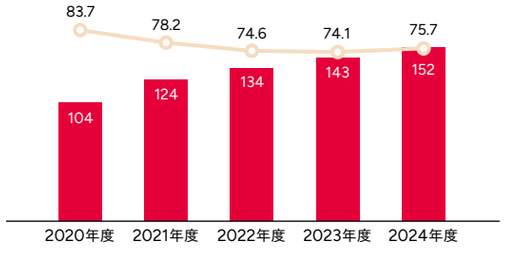
■プラスチック製容器包装使用量(ヤクルト本社)(t)

出前授業参加人数／健康教室参加人数



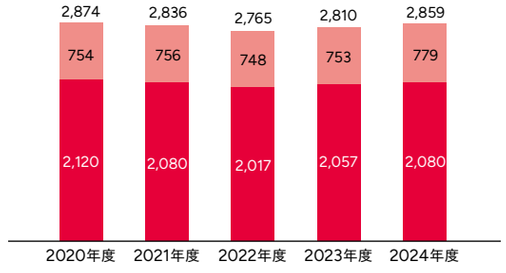
■出前授業参加人数(人)　■健康教室参加人数(人)

サステナブル調達アンケート実施社数／平均得点率90%以上比率



■サステナブル調達アンケート実施社数(社)
○平均得点率90%以上比率(%)

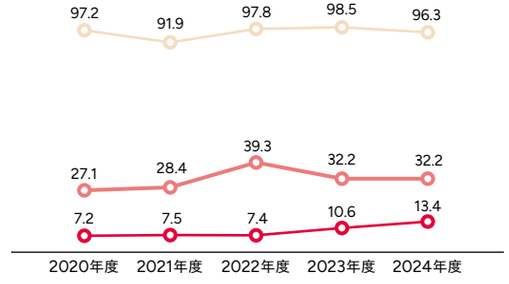
従業員数



■男性(人)　■女性(人)

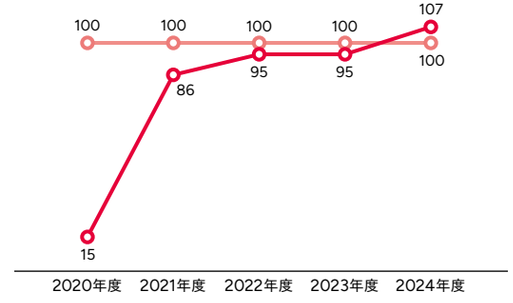
注：ヤクルト本社の正社員および常勤嘱託社員

女性管理職比率／日本国籍以外の管理職比率



○女性管理職比率(ヤクルト本社)(%)
○女性管理職比率(海外事業所)(%)
○日本国籍以外の管理職比率(海外事業所)(%)

育児休業取得率



○男性(%)　○女性(%)

注：男性の育児休業取得率：当該年度に育児休業を取得した男性社員数／当該年度に配偶者の出産があった男性社員数

11年間の財務・非財務データ

財務データ

	単位	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	2023年度	2024年度
グローバル乳製品本数	万本／日	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	3,941.2	**3,824.1**
会計年度												
売上高	百万円	367,980	390,412	378,307	401,569	407,017	406,004	385,706	415,116	483,071	503,079	**499,683**
売上総利益	百万円	202,990	218,801	214,335	229,930	235,910	234,625	226,821	248,416	288,477	299,913	**295,520**
営業利益	百万円	34,898	40,057	37,281	43,463	45,846	45,675	43,694	53,202	66,068	63,399	**55,391**
経常利益	百万円	45,608	50,629	49,370	53,054	57,121	58,478	57,601	68,549	77,970	79,300	**75,860**
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	25,056	28,843	30,154	34,064	34,935	39,735	39,267	44,917	50,641	51,006	**45,533**
研究開発費	百万円	12,134	12,677	10,549	10,207	10,563	8,968	8,487	8,655	9,381	9,095	**9,398**
設備投資額	百万円	40,370	27,402	23,365	23,304	29,505	20,631	23,638	26,092	32,579	56,232	**49,603**
減価償却費	百万円	22,793	24,364	22,660	21,532	21,237	22,324	22,113	23,769	25,333	27,841	**29,978**
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	55,407	62,149	59,998	61,989	62,125	62,791	55,820	73,390	86,513	70,702	**84,687**
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	5,340	24,711	15,012	31,704	25,112	46,730	36,196	61,515	67,489	26,795	**23,666**
会計年度末												
総資産	百万円	579,344	577,534	585,741	627,031	618,532	627,871	635,102	672,855	749,419	833,286	**864,317**
流動資産	百万円	225,959	221,629	228,795	245,281	247,637	265,806	266,800	300,398	354,195	372,161	**377,892**
固定資産	百万円	353,384	355,904	356,945	381,749	370,895	362,064	368,301	372,456	395,224	461,125	**486,425**
負債合計	百万円	217,131	212,069	208,860	240,357	226,253	215,788	195,341	187,920	203,922	227,340	**234,802**
純資産合計	百万円	362,212	365,464	376,880	386,674	392,279	412,082	439,761	484,935	545,496	605,946	**629,515**
株式関連情報												
1株当たり当期純利益(EPS)	円	75.79	87.27	91.20	103.51	108.95	124.02	122.43	140.18	162.09	164.52	**150.48**
1株当たり純資産額(BPS)	円	983.07	1,003.87	1,038.64	1,097.16	1,114.90	1,165.29	1,261.91	1,406.31	1,597.55	1,811.97	**1,925.42**
1株当たり配当額	円	12.50	25.00	16.00	17.00	22.00	23.00	26.00	36.00	45.00	55.50	**64.00**
配当性向	%	16.5	28.6	17.5	16.4	20.2	18.5	21.2	25.7	27.8	33.7	**42.5**
総還元性向	%	16.5	28.7	17.6	122.0	20.2	18.6	21.3	51.1	64.3	92.3	**75.2**
経営指標												
営業利益率	%	9.5	10.3	9.9	10.8	11.3	11.2	11.3	12.8	13.7	12.6	**11.1**
自己資本当期純利益率(ROE)	%	8.4	8.8	8.9	9.8	9.8	10.9	10.1	10.6	10.7	9.7	**8.1**
総資産経常利益率(ROA)	%	8.3	8.8	8.5	8.7	9.2	9.4	9.1	10.5	11.0	10.0	**8.9**
自己資本比率	%	56.1	57.5	58.6	56.2	57.8	59.5	63.8	66.3	66.5	65.9	**66.4**

注：2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、過去に遡って株式分割の影響を考慮した金額を記載しています。

11年間の財務・非財務データ

非財務データ

	単位	データの対象範囲	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	2023年度	2024年度
環境													
GHG排出量	t	※1	69,125	69,518	69,394	69,346	76,329	73,867	386,529	602,843	1,869,964	1,870,760	**1,799,705**
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	18,454	**16,897**
水使用量	千m^3	※2	1,864	1,868	1,884	1,834	1,686	1,663	6,172	6,170	6,144	5,906	**6,041**
社会													
従業員数(A+B)	人	ヤクルト本社	2,913	2,872	2,860	2,848	2,876	2,882	2,874	2,836	2,765	2,810	**2,859**
正社員数(A)	人	ヤクルト本社	2,745	2,705	2,699	2,699	2,714	2,701	2,679	2,632	2,576	2,623	**2,689**
男性	人	ヤクルト本社	2,125	2,079	2,071	2,057	2,049	2,012	1,968	1,921	1,874	1,915	**1,950**
女性	人	ヤクルト本社	620	626	628	642	665	689	711	711	702	708	**739**
常勤嘱託社員数(B)	人	ヤクルト本社	168	167	161	149	162	181	195	204	189	187	**170**
男性	人	ヤクルト本社	143	150	144	132	125	141	152	159	143	142	**130**
女性	人	ヤクルト本社	25	17	17	17	37	40	43	45	46	45	**40**
連結従業員数	人	※3	22,036	23,192	24,636	25,993	27,279	28,395	28,798	29,273	29,880	29,627	**29,254**
ヤクルトレディ数(日本)	人	国内グループ	37,597	36,536	35,594	34,888	33,848	32,665	32,847	32,680	32,709	32,438	**31,341**
(海外)	人	海外グループ	43,428	44,848	45,813	46,559	47,269	47,471	48,329	49,511	50,192	50,309	**49,947**
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	3,213	**2,992**
女性管理職比率(日本)	%	ヤクルト本社	5.3	6.1	6.0	6.2	6.3	6.7	7.2	7.5	7.4	10.6	**13.4**
(海外)	%	海外グループ	—	—	22.0	24.8	25.4	24.7	27.1	28.4	39.3	32.2	**32.2**
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	97.8	98.5	**96.3**
出前授業 実施回数	回	国内外合算※4	—	—	—	43,533	45,040	55,721	18,643	12,700	28,997	60,319	**72,683**
参加人数	人	国内外合算※4	—	—	—	2,551,208	3,447,460	4,151,861	1,346,060	1,069,396	1,928,597	3,558,875	**4,804,485**
健康教室 実施回数	回	国内外合算※4	—	—	—	114,069	133,161	152,572	123,643	221,747	272,384	318,879	**268,615**
参加人数	人	国内外合算※4	—	—	—	5,794,932	6,925,496	7,922,413	7,999,651	7,414,560	9,638,912	10,574,013	**13,573,854**
サステナブル調達アンケート 実施社数	社	※5	—	—	—	—	103	104	104	124	134	143	**152**
平均得点率90%以上比率	%	—	—	—	—	—	—	83.7	83.7	78.2	74.6	74.1	**75.7**
男性育児休業取得率※6	%	ヤクルト本社	2	5	10	8	9	19	15	86	95	95	**107**
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	1.99	2.20	2.11	2.00	2.15	2.22	2.27	2.59	2.54	2.48	**2.62**
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	56,380.75	**51,959.50**
(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	20.06	**18.17**
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	75,478	**83,526**
特許保有件数	件		—	—	—	—	—	約1,000	約1,000	約1,000	約1,000	約1,000	**約1,000**
ガバナンス													
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	20.0	20.0	33.3	33.3	40.0	**40.0**
女性取締役比率	%	ヤクルト本社	0	0	0	0	0	6.7	6.7	13.3	13.3	13.3	**13.3**

※1 2014–2019年度：ヤクルト本社(工場、物流部門)、ボ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)、ボ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)、ボ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
2022–2024年度：ヤクルト本社および国内外全連結子会社スコープ1・2・3
2021年度までのGHG排出量は二酸化炭素(CO_2)のみ。2022年度以降は二酸化炭素(CO_2)およびフロン・メタン・一酸化二窒素(CO_2換算値)の合計値

※2 2014–2019年度：本社工場、ボトリング会社での水使用量の合計値　2020-2024年度：本社工場、ボトリング会社、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
※6 当該年度に育児休業を取得した男性社員数／当該年度に配偶者の出産があった男性社員数

会社概要（2025年3月31日現在）

ヤクルト本社

商号	株式会社ヤクルト本社 (Yakult Honsha Co., Ltd.)
設立	1955年4月9日
本社	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)、 物流センター(12)、医薬品配送センター(1)
資本金	311億1,765万円
従業員	2,859人

注：上記従業員数には、関係会社等への出向者448人および嘱託170人(出向者37人を含む)を含んでいます。

ヤクルトグループ

国内

販売会社		101社(うち連結子会社17社) 注：(株)ヤクルト東海の子会社4社を除く	
ボトリング会社		6社(連結子会社)	
従事者数	販売会社社員	12,712人	注：2025年4月1日現在
	ヤクルトレディ	31,341人	
	ヤクルトビューティ	2,992人	
関係会社等		13社、4団体	

海外 (2024年12月31日現在)

事業所数		27事業所
研究拠点		1か所
従事者数	社員	24,709人
	ヤクルトレディ	49,947人
販売地域		39の国と地域

株式情報（2025年3月31日現在）

株式情報

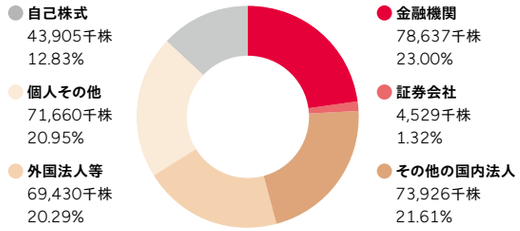
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	2267
事業年度	4月1日から翌年の3月31日まで
定時株主総会	毎年6月中
臨時株主総会	必要に応じ随時
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	1,300,000,000株
発行済株式総数	342,090,836株
株主数	134,918人

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)	39,147	13.13
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	12,984	4.35
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,070	3.71
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口	9,914	3.32
共進会	7,708	2.59
松尚株式会社	6,835	2.29
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	5,473	1.84
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,440	1.15
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	3,410	1.14
日本生命保険相互会社	3,393	1.14

注1：当社は、自己株式43,905千株を保有していますが、上表から除いており、持株比率は、自己株式数を控除して計算しています。
2：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。

株主構成



格付情報

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	AA−(安定的)

ESG投資インデックスの構成銘柄

FTSE4Good
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数
JPX-NIKKEI HC100

外部機関からの評価

2025 健康経営銘柄
2025 健康経営優良法人 ホワイト500
女性が活躍しています
プラチナくるみん
次世代をサポートしています
SPORTS YELL COMPANY 2025
Japan. Committed to the SDGs
経済産業大臣賞
CDP 2024

コーポレートサイト　外部からの評価



拠点一覧

海外事業所・海外研究拠点

海外事業所

注：営業開始順

台湾ヤクルト(株)
ブラジルヤクルト商工(株)
香港ヤクルト(株)
タイヤクルト(株)
韓国ヤクルト(株)
フィリピンヤクルト(株)
シンガポールヤクルト(株)
メキシコヤクルト(株)
インドネシアヤクルト(株)
オーストラリアヤクルト(株)
オランダヤクルト販売(株)
ベルギーヤクルト販売(株)
ヨーロッパヤクルト(株)
イギリスヤクルト販売(株)
ドイツヤクルト販売(株)
アメリカヤクルト(株)
広州ヤクルト(株)
マレーシアヤクルト(株)
中国ヤクルト(株)
オーストリアヤクルト販売(株)

注：2025年10月1日をもって
ヨーロッパヤクルト(株)に
吸収合併しました

イタリアヤクルト販売(株)
ベトナムヤクルト(株)
インドヤクルト・ダノン(株)
天津ヤクルト(株)
無錫ヤクルト(株)
中東ヤクルト販売(株)
ミャンマーヤクルト(株)

海外研究拠点

非営利法人
ヤクルト本社ヨーロッパ研究所

注：Yakult European R&D Center
B.V.を2025年9月19日に設立
しました(オランダ王国ヘルダー
ランド州)

●は連結子会社

国内販売会社

北海道

札幌ヤクルト販売(株)
南北海道ヤクルト販売(株)●
苫小牧ヤクルト販売(株)
岩見沢ヤクルト販売(株)
釧路ヤクルト販売(株)
帯広ヤクルト販売(株)
北見ヤクルト販売(株)
室蘭ヤクルト販売(株)
(株)ヤクルト北北海道●

東北

青森ヤクルト販売(株)
岩手ヤクルト販売(株)
宮古ヤクルト販売(株)
秋田ヤクルト販売(株)
大館ヤクルト販売(株)
横手ヤクルト販売(株)
山形ヤクルト販売(株)
米沢ヤクルト販売(株)
庄内ヤクルト販売(株)
宮城中央ヤクルト販売(株)●
石巻ヤクルト販売(株)
福島ヤクルト販売(株)
郡山ヤクルト販売(株)
会津ヤクルト販売(株)
いわきヤクルト販売(株)

関東

水戸ヤクルト販売(株)
古河ヤクルト販売(株)
宇都宮ヤクルト販売(株)
両毛ヤクルト販売(株)
群馬ヤクルト販売(株)
埼玉ヤクルト販売(株)
埼玉東部ヤクルト販売(株)
かぞヤクルト販売(株)
埼玉西ヤクルト販売(株)●
埼玉北部ヤクルト販売(株)
千葉県ヤクルト販売(株)●
城北ヤクルト販売(株)
葛飾ヤクルト販売(株)
西都ヤクルト販売(株)
東京ヤクルト販売(株)●
神奈川中央ヤクルト販売(株)
神奈川東部ヤクルト販売(株)
湘南ヤクルト販売(株)●
小田原ヤクルト販売(株)
厚木ヤクルト販売(株)

中部

東静岡ヤクルト販売(株)
中央静岡ヤクルト販売(株)
西静岡ヤクルト販売(株)
山梨ヤクルト販売(株)
南信ヤクルト販売(株)
北信ヤクルト販売(株)●
新潟中央ヤクルト販売(株)●
新発田ヤクルト販売(株)
上越ヤクルト販売(株)
(株)ヤクルト東海●
次の4販売会社を統括：
名古屋ヤクルト販売(株)
愛知中央ヤクルト販売(株)
三重ヤクルト販売(株)
岐阜ヤクルト販売(株)
東三河ヤクルト販売(株)
富山ヤクルト販売(株)●
(株)ヤクルト北陸●
七尾ヤクルト販売(株)

近畿

京滋ヤクルト販売(株)
近畿中央ヤクルト販売(株)●
大阪北部ヤクルト販売(株)
千成ヤクルト販売(株)
堺ヤクルト販売(株)
大阪東部ヤクルト販売(株)
南大阪ヤクルト販売(株)
奈良ヤクルト販売(株)
和歌山ヤクルト販売(株)●
神戸ヤクルト販売(株)
兵庫ヤクルト販売(株)
姫路ヤクルト販売(株)
淡路ヤクルト販売(株)

中国

鳥取ヤクルト販売(株)
山陰ヤクルト販売(株)
岡山ヤクルト販売(株)
津山ヤクルト販売(株)
岡山県西部ヤクルト販売(株)
(株)ヤクルト山陽●
広島中央ヤクルト販売(株)
山口県東部ヤクルト販売(株)

四国

香川ヤクルト販売(株)
徳島ヤクルト販売(株)
高知ヤクルト販売(株)
松山ヤクルト販売(株)
愛媛東部ヤクルト販売(株)
愛媛南部ヤクルト販売(株)

九州

北九州ヤクルト販売(株)
福岡ヤクルト販売(株)
中央福岡ヤクルト販売(株)●
久留米ヤクルト販売(株)
大分ヤクルト販売(株)
佐賀県ヤクルト販売(株)
長崎ヤクルト(株)
佐世保ヤクルト(株)
五島ヤクルト販売(株)
熊本ヤクルト(株)
宮崎ヤクルト販売(株)
都城ヤクルト販売(株)
川内ヤクルト販売(株)
鹿児島ヤクルト販売(株)
鹿児島東部ヤクルト販売(株)

沖縄

沖縄ヤクルト(株)●

人も地球も健康に

Yakult

株式会社ヤクルト本社

〒105-8660 東京都港区海岸一丁目10番30号

TEL (03)6625-8960(代表)

https://www.yakult.co.jp

公開 2025年10月

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