



Yomeishu

次のすこやかさへ、一歩一歩

2024年3月期 決算説明資料

養命酒製造株式会社（2540）

2024年5月28日

目次

1. 2024年3月期 決算概要
2. 各事業の取り組み
3. 2025年3月期の見通し
4. 中期経営計画の進捗
5. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
6. お知らせ

1. 2024年3月期 決算概要

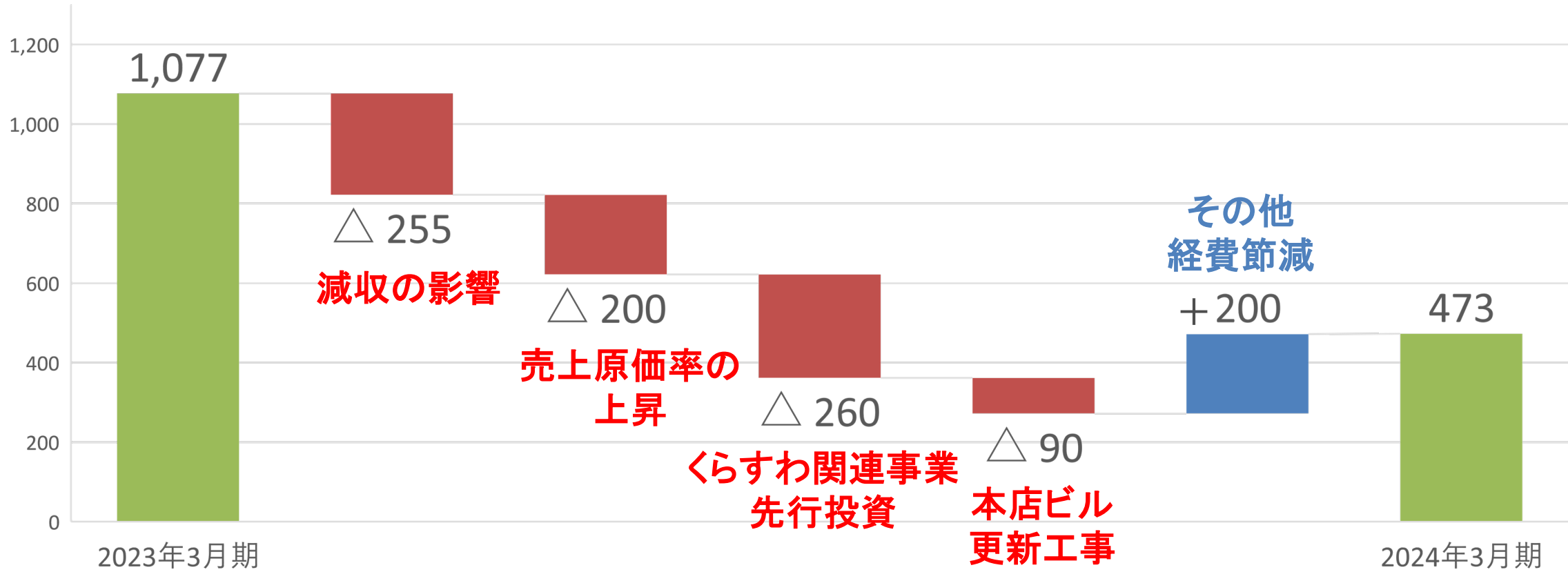
損益計算書

(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		増減額	増減率（％）
		構成比（％）		構成比（％）		
売上高	10,647	100.0	10,242	100.0	△404	△3.8
売上原価	4,051	38.1	4,102	40.1	50	1.3
売上総利益	6,595	61.9	6,139	59.9	△455	△6.9
販売費及び一般管理費	5,518	51.8	5,666	55.3	147	2.7
営業利益	1,077	10.1	473	4.6	△603	△56.0
経常利益	1,480	13.9	949	9.3	△531	△35.9
当期純利益	1,020	9.6	952	9.3	△67	△6.6

営業利益増減分析

営業利益 対前年増減分析 (百万円)



■ セグメント別の売上高

(単位：百万円)

	2023年3月期 売上高	2024年3月期 売上高	増減額	増減率 (%)
養命酒関連事業	9,692	9,121	△571	△5.9
国内養命酒	7,985	7,458	△527	△6.6
酒類・食品	893	853	△40	△4.5
海外	446	431	△14	△3.3
不動産賃貸・太陽光発電	367	378	11	3.0
くらすわ関連事業	954	1,120	166	17.4
合計	10,647	10,242	△404	△3.8

貸借対照表

(単位：百万円)

	2023年3月末		2024年3月末		増減額	備考
		構成比 (%)		構成比 (%)		
流動資産	12,968	26.2	12,308	22.6	△660	現金及び預金の減少
固定資産	36,594	73.8	42,109	77.4	5,515	保有株式時価評価額の増加
資産合計	49,562	100.0	54,417	100.0	4,855	
流動負債	2,126	4.3	1,480	2.7	△645	未払法人税等の減少 未払金の減少
固定負債	4,646	9.4	6,294	11.6	1,648	繰延税金負債の増加
負債合計	6,772	13.7	7,774	14.3	1,002	
株主資本 (うち自己株式)	36,511	73.7	36,742	67.5	230	利益剰余金の増加
	(△4,826)	(△9.7)	(△4,785)	(△8.8)	40	
評価・換算差額等	6,278	12.7	9,990	18.2	3,621	評価差額金の増加
純資産合計	42,790	86.3	46,642	85.7	3,852	
負債・純資産合計	49,562	100.0	54,417	100.0	4,855	

■ キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前期累計期間	当期累計期間	備考
営業活動によるCF	1,748	667	経常利益の減少 法人税等の支払額の増加
投資活動によるCF	△1,451	2,313	定期預金の純減による収入 関係会社株式の売却による収入 有形固定資産の取得による支出 (くらすわの森建設費一部支払等)
財務活動によるCF	△554	△760	配当金の支払
現金及び現金同等物の 増減額	△258	2,220	
現金及び現金同等物の 期首残高	2,432	2,173	
現金及び現金同等物の 期末残高	2,173	4,394	「くらすわの森」建設費の支払いに備えた一時的な増加



2. 各事業の取り組み

■ 養命酒関連事業（国内養命酒）



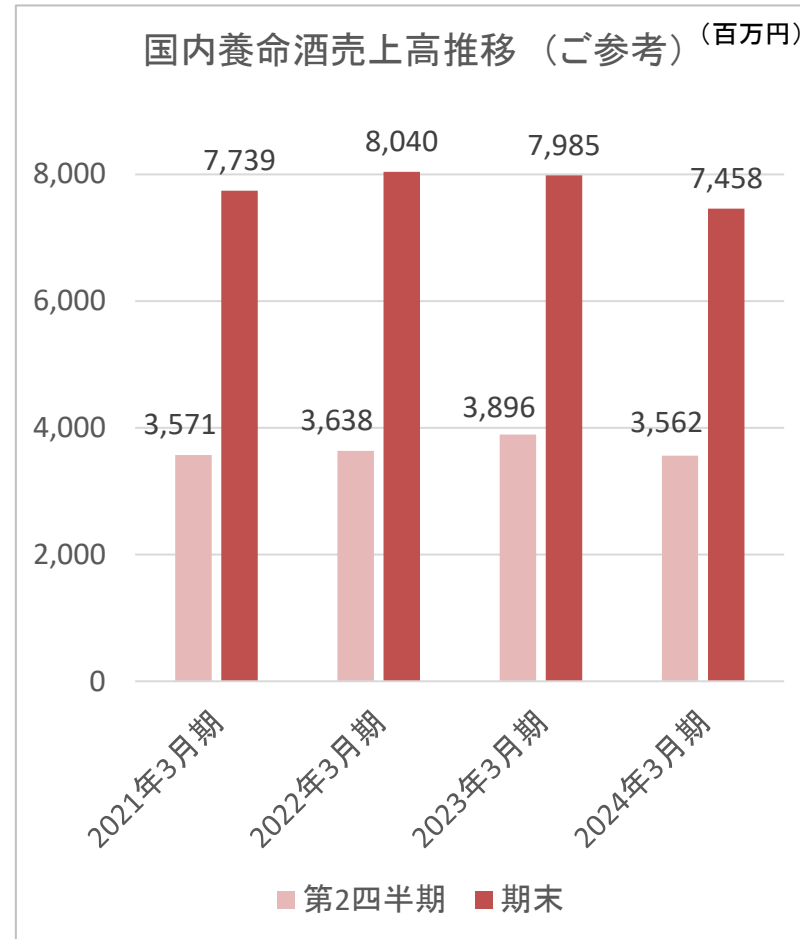
国内養命酒売上高
7,458百万円（前期比6.6%減）

<取組>

- ・ テレビCM、新聞広告、Web広告の効果向上に向けての改善
- ・ 広告と店頭施策の連動、流通各社との協働による店頭陳列の強化
- ・ 新規飲用者拡大のための容量700m L の配荷促進

<売上増減要因>

- ・ 物価上昇による消費行動への影響等



※2022年3月期以前の数値は、
現セグメントに合わせて再計算したご参考値です

■ 養命酒関連事業（酒類・食品）



酒類・食品売上 853百万円
（前期比4.5%減）

<取組>

酒類：「クラフトジン」に注力

→量販店、業務店を中心とした導入提案、
免税店でのインバウンド需要の取り込み

食品：「養命酒製造クロモジのど飴」に注力

→ドラッグストア、調剤薬局の配荷拡大
一部商品を除き値上げを実施

<売上増減要因>

- ・「クラフトジン」「グミ×サブリ」が増加
- ・「フルーツとハーブのお酒」が減少



■ 養命酒関連事業（海外）



海外売上高 431百万円
（前期比3.3%減）

<取組>

養命酒輸出：各市場に合わせたテレビCMとWeb広告で需要を喚起

酒類・食品輸出：「クラフトジン」を中心に販売促進し、オーストラリア、台湾、香港等へ輸出

台北支店：新商品（健康飲料）をコンビニエンスストアで販売のため出荷開始

<売上増減要因>

- ・養命酒輸出は前期比で微増
- ・台北支店の「フルーツとハーブのお酒 スパークリング」が減少



■ くらすわ関連事業



売上高 1,120百万円
(前期比17.4%増)

<取組>

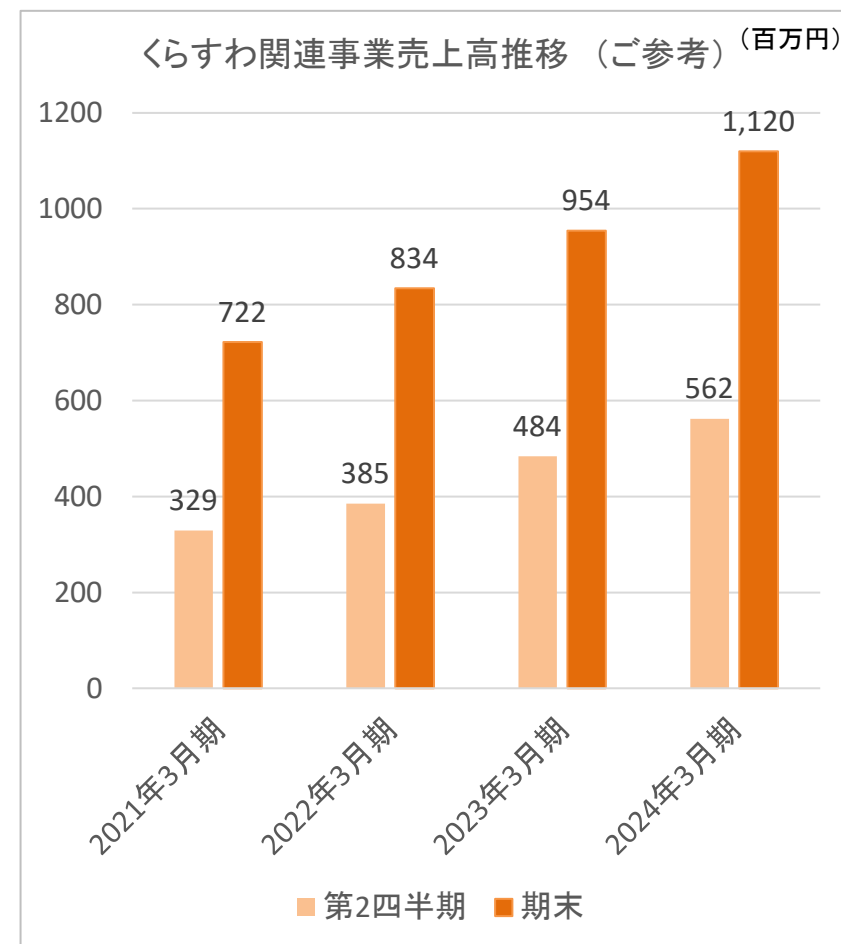
店舗：人流及び外国人観光客の戻りに合わせた運営の実施

通販：くらすわ商品の販売強化、通販新商品の発売、
通販専用ブランド及び新ECサービスの開始

外販（他社チャネル販売）：季節にあわせたギフト等の提案による既存取引の拡大、新規取引先の開拓

<売上増減要因>

新型コロナウイルス感染症の影響を受け減少していた国内外からの来客数が回復しており、売上が増加



※2022年3月期以前の数値は
現セグメントに合わせて再計算したご参考値です

3. 2025年3月期の見通し

■

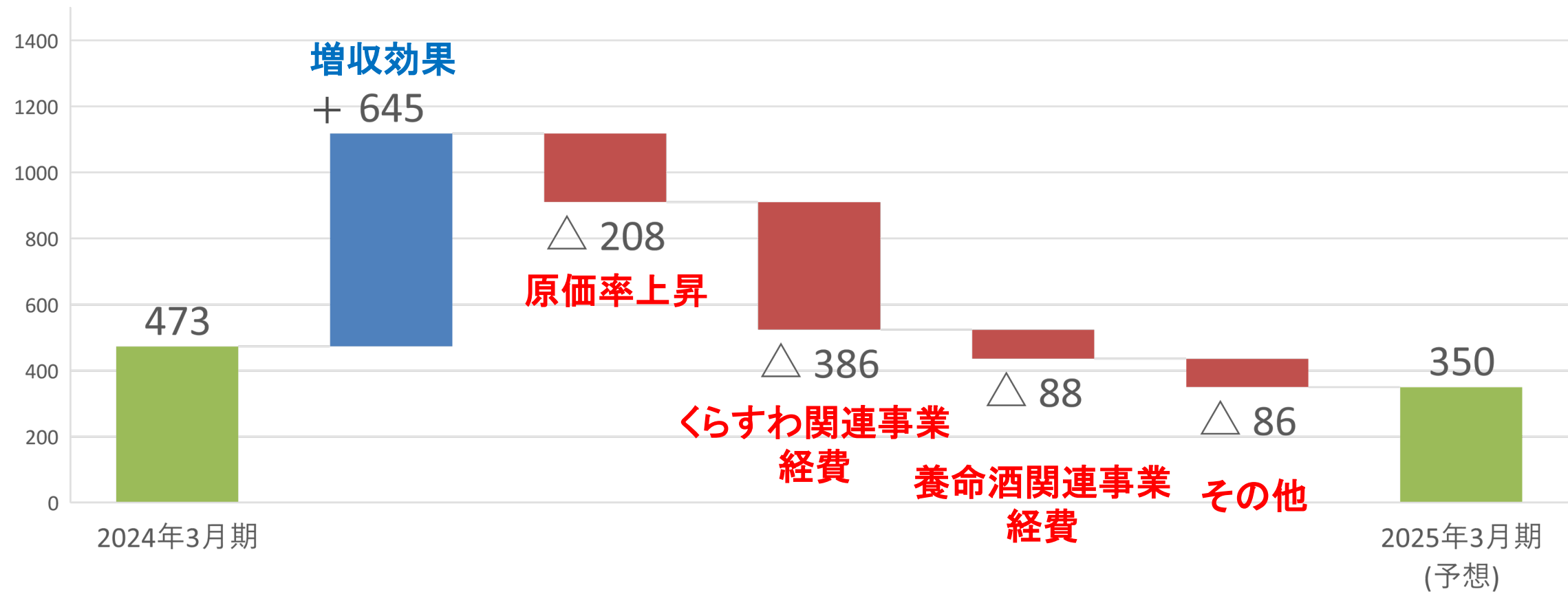
通期業績（予想）

（単位：百万円）

	2024年 3 月期（実績）		2025年 3 月期（予想）		増減率（％）
		構成比（％）		構成比（％）	
売上高	10,242	100.0	11,320	100.0	10.5
売上原価	4,102	40.1	4,750	42.0	15.8
売上総利益	6,139	59.9	6,570	58.0	7.0
販売費及び一般管理費	5,666	55.3	6,220	54.9	9.8
営業利益	473	4.6	350	3.1	△26.1
経常利益	949	9.3	770	6.8	△18.9
当期純利益	952	9.3	660	5.8	△30.7

営業利益増減分析

営業利益 対前年増減分析 (百万円)



■ セグメント別売上高（予想）

（単位：百万円）

	2024年3月期 売上高	2025年3月期 売上高（予想）	増減額	増減率（％）
養命酒関連事業	9,121	9,770	648	7.1
国内「養命酒」	7,458	7,840	385	5.1
酒類・食品	853	1,060	206	24.3
海外	431	480	48	11.2
不動産賃貸・太陽光発電	378	380	1	0.4
くらすわ関連事業	1,120	1,540	419	37.4
合計	10,242	11,320	1,077	10.5



2025年3月期の重点施策

養命酒関連事業

【深化】 養命酒関連事業の収益力強化
① 国内養命酒は、広告の改善・投下量の確保と配荷促進による売上回復
② 酒類食品は、新商品発売と価格見直しによる収益改善と商品開発の強化
③ 海外事業は、台湾新商品の販売促進と事業の再構築を模索
④ 営業組織の再編による効率の向上、重点商品・チャネルへの注力、店頭状況の把握を基に販売・配荷促進
⑤ 製造原価率の低減、ロット集約などの物流見直しによる収益改善
⑥ デジタル技術の活用による生産性の向上

くらすわ関連事業

【探索】 「くらすわ」ブランドを軸としたダイレクトチャネル事業の構築
① 体験型施設「くらすわの森」グランドオープンによる、くらすわ関連事業の推進
② 顧客接点増加のため新店舗の出店に注力。ベーカリー店舗、ショップ+ベーカリー店舗の出店を推進
③ 通販（産直ギフトを含む）、外販についてはあらたな販路への挑戦を行い、また戦略的な顧客獲得を推進
④ 既存店舗において、徹底的に効率化を図り、採算性の最大限の改善
⑤ 「くらすわ」ブランド強化とビジネスモデルの構築を目的とした企業買収、業務提携

■ プロモーション（養命酒）

草刈正雄さん出演CM
「家庭菜園」篇 5月17日より全国で放映中



Yomeishu 次のすこやかさへ、一步一步

「くらすわの森」新施設建設の進捗状況

2024年秋 グランドオープン予定

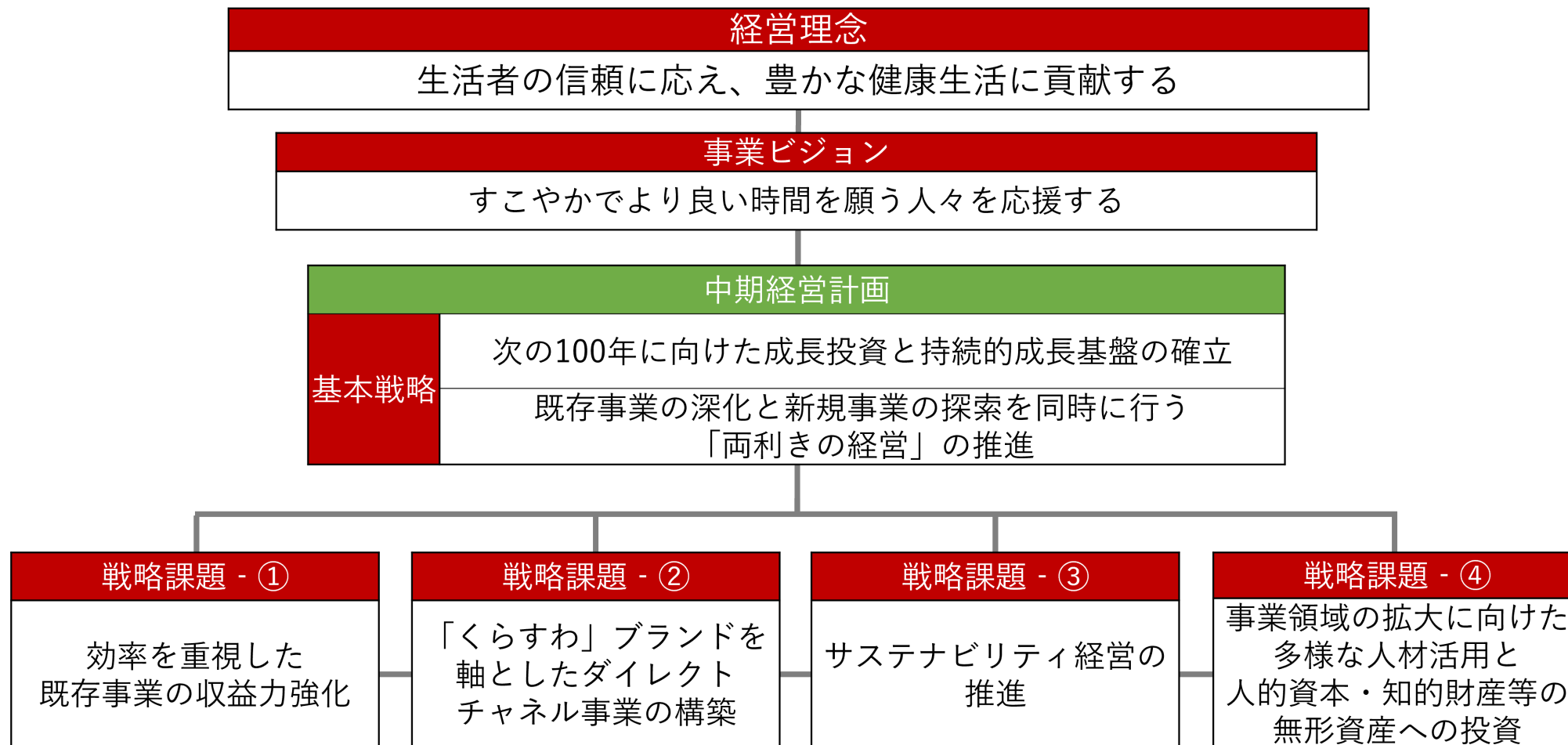


Yomeishu

次のすこやかさへ、一步一步

4. 中期経営計画の進捗

中期経営計画(2022年4月～2027年3月) 主要方針



中計戦略と課題

中期経営計画2年目の成果及び課題・強化点は以下の通り。
2025年3月期は課題・強化点に取り組む。

中計（2027年3月期）

中計2年目の成果

課題・強化点

戦略課題①

効率を重視した既存事業の
収益力強化

- ・ 既存商品の値上げ、新商品・リニューアル品による原価率の低減
- ・ 顧客理解に基づく広告戦略の策定
- ・ 養命酒の新規需要の創造（調剤薬局への展開・700mL拡大・インバウンド向け対応等）
- ・ 2024年物流問題に対応した体制構築

- ・ 広告施策の改善・効率化と投下量の確保
- ・ 商品開発の強化、迅速化
- ・ 適切な商品価格の検討の継続
- ・ 顧客創造のための店頭施策
- ・ 生産体制、物流体制の見直しとデジタル技術による生産性向上

戦略課題②

「くらすわ」ブランドを軸
としたダイレクトチャネル
事業の構築

- ・ 「くらすわの森」グランドオープンに向けた工事開始
- ・ 産直・お取寄せECサービス「くらすわマルシェ」立上げ
- ・ 通販専用ブランド「まいにち養生365」の展開
- ・ 商業施設への新規出店商談の実施
- ・ 重点得意先（郵便局等）での販売拡大

- ・ 「くらすわの森」24年秋グランドオープンの準備
- ・ 新店舗出店の推進
- ・ 既存店の収支改善と人員確保
- ・ 外販事業の新規チャネルの開拓
- ・ 基幹商品の開発と育成
- ・ 事業戦略を踏まえたM&A案件の探索



Yomeishu

次のすこやかさへ、一步一步

中計戦略と課題

中期経営計画2年目の成果及び課題・強化点は以下の通り。
2025年3月期は課題・強化点に取り組む。

中計（2027年3月期）

中計2年目の成果

課題・強化点

戦略課題③

サステナビリティ経営の
推進

- ・ 工場への太陽光発電(PPA)の導入
- ・ サステナビリティに関する重要課題別
に取組内容および短期KPIを設定
- ・ TCFD提言に沿った気候変動情報の開示
- ・ CDP質問書への回答（気候変動「C」、水セ
キュリティ「B」スコア）

- ・ 太陽光発電(PPA)の安定稼働および
将来構想の策定
- ・ 委員会による指標と目標のモニタリング
- ・ 非財務情報の開示のアップデート
- ・ 「くらすわの森」における地域雇用の創出

戦略課題④

事業領域の拡大に向けた
多様な人材活用と人的資
本・知的財産等の無形資
産への投資

- ・ 人的資本に関する指標と目標の公開
- ・ 各種研修の強化（コミュニケーションスキル・ダイバーシティ等）
- ・ エンゲージメントサーベイの実施
- ・ くらすわ事業推進のためのキャリア採用強化
- ・ 次世代セキュリティシステムの導入

- ・ 従業員エンゲージメント向上施策の検討
- ・ 1on1ミーティングの全面開始
- ・ 新商品・サービス開発のためのナレッジ
マネジメントの強化
- ・ IT（DX）人材育成プログラムの検討



Yomeishu

次のすこやかさへ、一步一步

業績の推移

- 中計2年目(2024年3月期)は、前年度と比較して減収減益
- 2025年3月期は、増収減益の見込み

(単位：百万円)

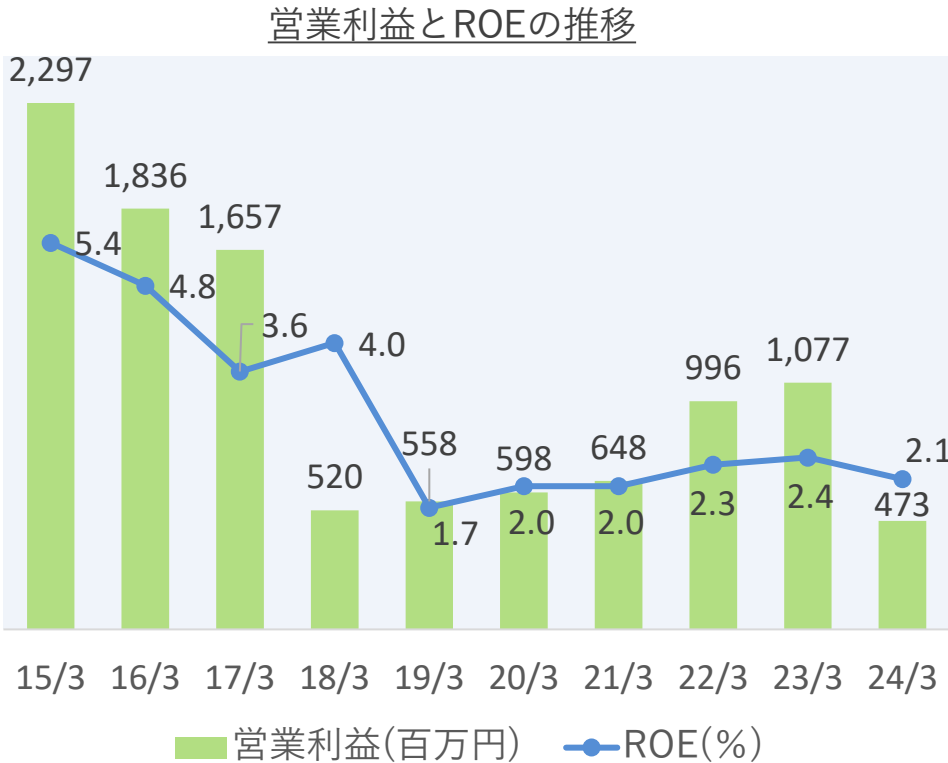
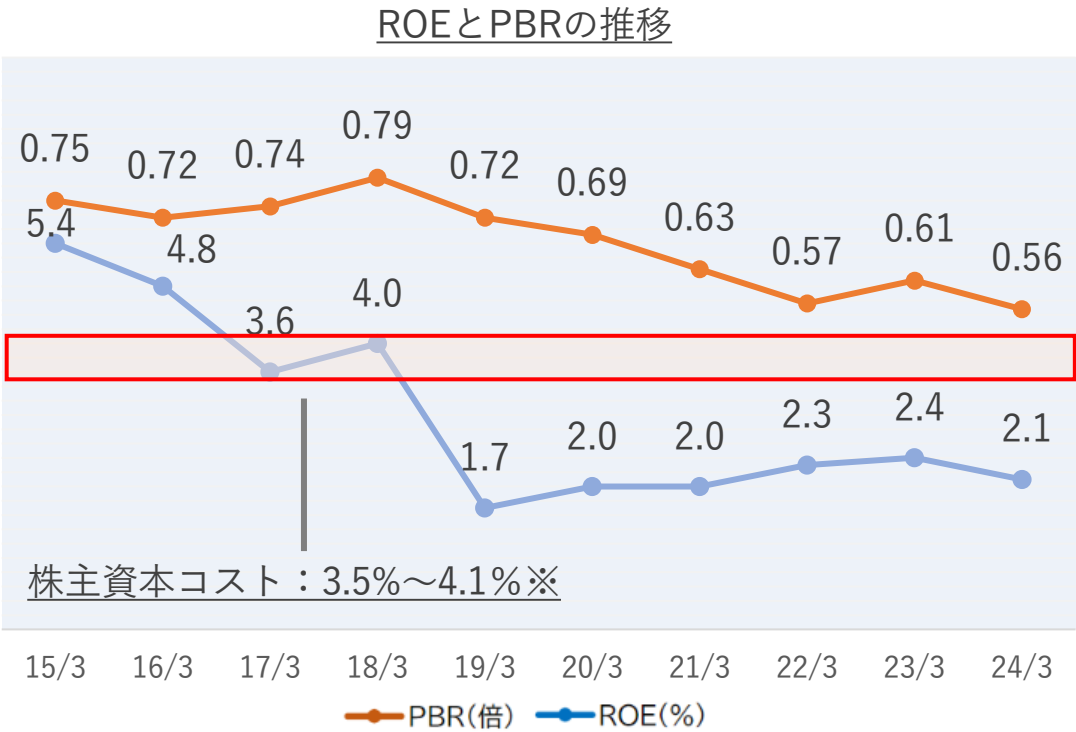
項目		23年3月期 (中計1年目)	24年3月期 (中計2年目)	25年3月期 (中計3年目)	27年3月期 (中計最終年度)
		実績	実績	計画	計画
売上高	養命酒関連事業	9,692	9,121	9,770	10,000
	くらすわ関連事業	954	1,120	1,540	10,000
	合計	10,647	10,242	11,320	20,000
営業利益		1,077	473	350	2,000
営業利益率		10.1%	4.6%	3.1%	10.0%
当期純利益		1,020	952	660	—
ROE		2.4%	2.1%		4.0%

5. 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

資本収益性と市場評価に関する現状分析・課題認識

当社の市場評価は、PBR が 1 倍を下回る水準が継続
→ 営業利益と純資産との不均衡による ROE の低迷が、PBR 1 倍割れの要因

現状分析	取り組むべき課題
酒税法改正(2017年6月)以後、薬用養命酒の売上低迷により、収益性が低下した。	①収益力の強化
自己資本の増加と、利益及び成長投資の不均衡が、資本収益性に影響している。	②資本効率の向上

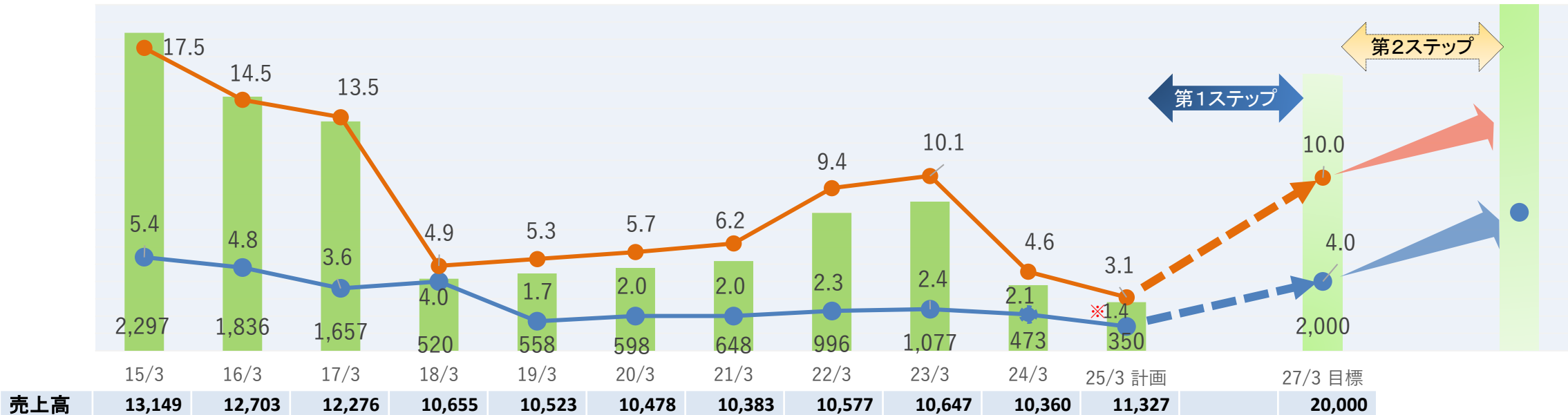




ROEの目標設定

- ROEについては、早期に株主資本コストを上回る水準への回復を目指すこととし、当面の目標（第1ステップ）として、中計最終年度（2027年3月期）には、ROE = 4.0%を達成することを目標とする。
- 第1ステップを収益力強化と資本効率向上の基盤作りの期間と位置づけ、第2ステップで更なる改善を目指す。
- ROE=4.0%の目標達成のために目指すべき業績水準は、売上高=200億円、営業利益率=10%(20億円)と想定しており、早期達成を目指す。

売上高・営業利益(率)・ROEの推移と目標



課題 ① 収益力の強化

●深化と探索を同時に行う「両利きの経営」の推進

両利きの経営の深化にあたる養命酒関連事業では、効率的な事業運営を徹底しつつ、既存事業の深掘りを進めていく。一方、探索にあたるくらすわ関連事業では、「くらすわ」ブランドの強化を主題とし、そのための基盤づくりを並行して行う。

【深化】養命酒関連事業の収益力強化

- ① 国内養命酒の売上回復に向けた広告の改善・投下量確保と配荷促進
- ② 両事業（養命酒関連事業とくらすわ関連事業）の商品、価格、流通、プロモーションの戦略立案機能の一体化による収益の最大化
- ③ 両事業の商品開発機能の統合による商品開発の強化と迅速化
- ④ 台湾での新商品の製造販売など輸出に限定しない海外事業の模索
- ⑤ 営業の効率向上と重点商品・チャネルへの注力
- ⑥ 製造原価率の低減、物流の効率化、生産性向上へのデジタル技術活用等による収益改善

【探索】「くらすわ」ブランドを軸としたダイレクトチャネル事業の構築

- ① 「くらすわの森」グランドオープンによるブランドの醸成、施設発の商品開発等による事業拡大
- ② 顧客接点の増加と事業拡大に向けたベーカリーを軸とした新店舗出店への注力
- ③ 通販(自社EC)、外販(他社媒体)の新たな販路開拓の推進による売上拡大
- ④ 既存店舗における不採算事業の見直しを含む徹底的な効率化と採算性の確保
- ⑤ 「くらすわ」ブランド強化とビジネスモデルの構築を目的とした企業買収、業務提携



■ 課題 ② 資本効率の向上

●政策保有株式の縮減による資本効率の改善

政策保有株式について、基本方針としては縮減方針であり、保有意義の定期的モニタリング、売却執行による資本効率の改善を進めております。売却によって得た資金は成長投資に活用してまいります。

●株主還元の拡充

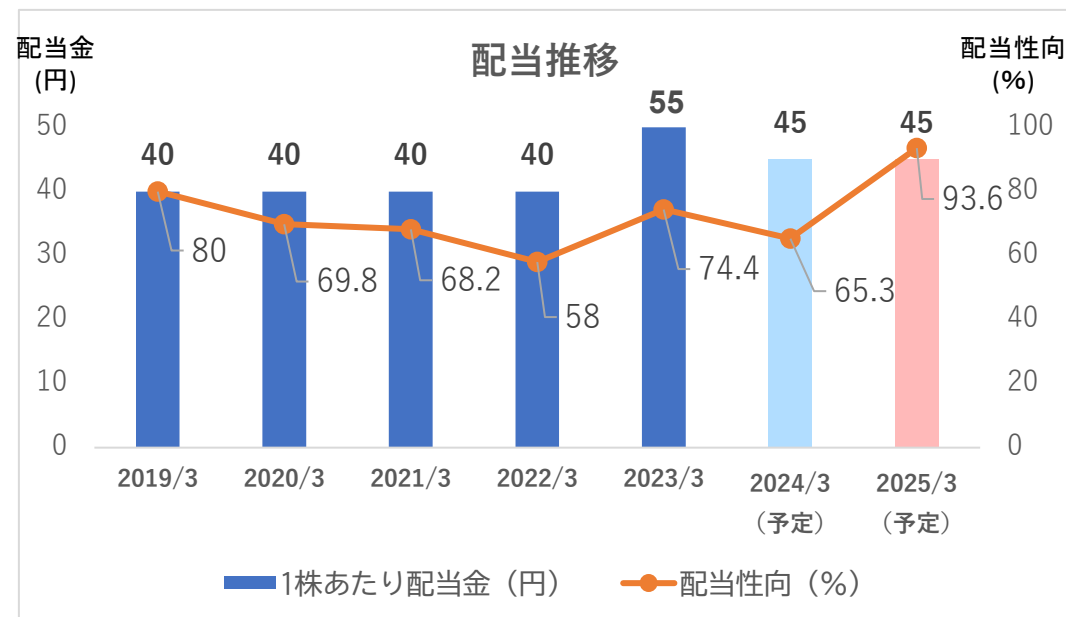
株主還元方針に関する基本方針の見直し (2022年5月に公表済み)

(変更前)

- ・ 当期純利益に対する配当性向30%程度を目安に実施
- ・ 原則として1株当たり年間配当金の下限を36円とする

(変更後)

- ・ 新中期経営計画期間中、当期純利益に対する配当性向60%程度を目安に実施
- ・ 原則として1株当たり年間配当金の下限を45円とする



※2023年3月期については45円の普通配当に加えて
会社創立100周年による10円の記念配当を実施 29

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応（まとめ）

課題		実行計画	2027年度までに達成する目標	
① 収益力の強化	成長戦略	【既存事業】 深化と探索を同時に行う「両利きの経営」の推進 養命酒関連事業の収益力強化	売上高 200億円 営業利益率 10%	ROE=4.0%
	非財務戦略	【新規事業】 「くらすわ」ブランドを軸としたダイレクトチャネル事業の構築		
		サステナビリティ経営の推進 5つの重要課題(健康、環境、地域社会、人権・ダイバーシティ、ガバナンス)への取組		
		多様な人材活用と無形資産への投資 人的資本への積極的な投資		
② 資本効率の向上	財務戦略	株主・投資家との対話 株主・投資家との積極的な対話	政策保有株式の縮減 配当性向60%（実施済み）	
		政策保有株式の縮減による資本効率の改善 政策保有株式を成長投資へ活用		
		株主還元の拡充 配当性向、配当下限の引き上げによる株主還元の充実		

企業価値の向上



6. お知らせ



代表取締役の異動（予定）

異動の内容（2024年6月27日付予定）

氏名	新役職	現役職
川村 昌平	代表取締役会長CEO	代表取締役会長
田中 英雄	代表取締役社長COO	取締役副社長執行役員
塩澤 太郎	退任 退任後、名誉相談役に就任	代表取締役社長

※2024年6月27日開催予定の定時株主総会及びその後の取締役会において正式決定予定



将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。