

Lacto Japan

Integrated Report 2025

株式会社ラクト・ジャパン統合報告書

Contents

イントロダクション

- 02 経営理念
- 03 ラクト・ジャパンが社会に提供する価値
- 04 価値創造の基盤となるDNA
- 05 DNAの実践によって構築した成長基盤
- 07 社長Message

CHAPTER 01

価値創造の全体像

- 12 DNAの実践によって培われた強み
- 15 価値創造モデル
- 16 次世代の成長ステージへ向けて
- 17 取締役Message

CHAPTER 02

資本強化の方向性

- 19 副社長Message
- 22 財務戦略
- 23 人材開発室長Message

CHAPTER 03

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」

- 25 長期ビジョン「LACTO VISION 2032」
- 26 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」
- 27 At a Glance
- 28 部門別事業概況(国内事業)
 - 29 乳原料・チーズ部門
 - 31 食肉食材部門
 - 32 機能性食品原料部門
- 33 部門別事業概況(海外事業)
 - 34 アジア 乳原料販売部門
 - 35 アジア チーズ製造販売部門

CHAPTER 04

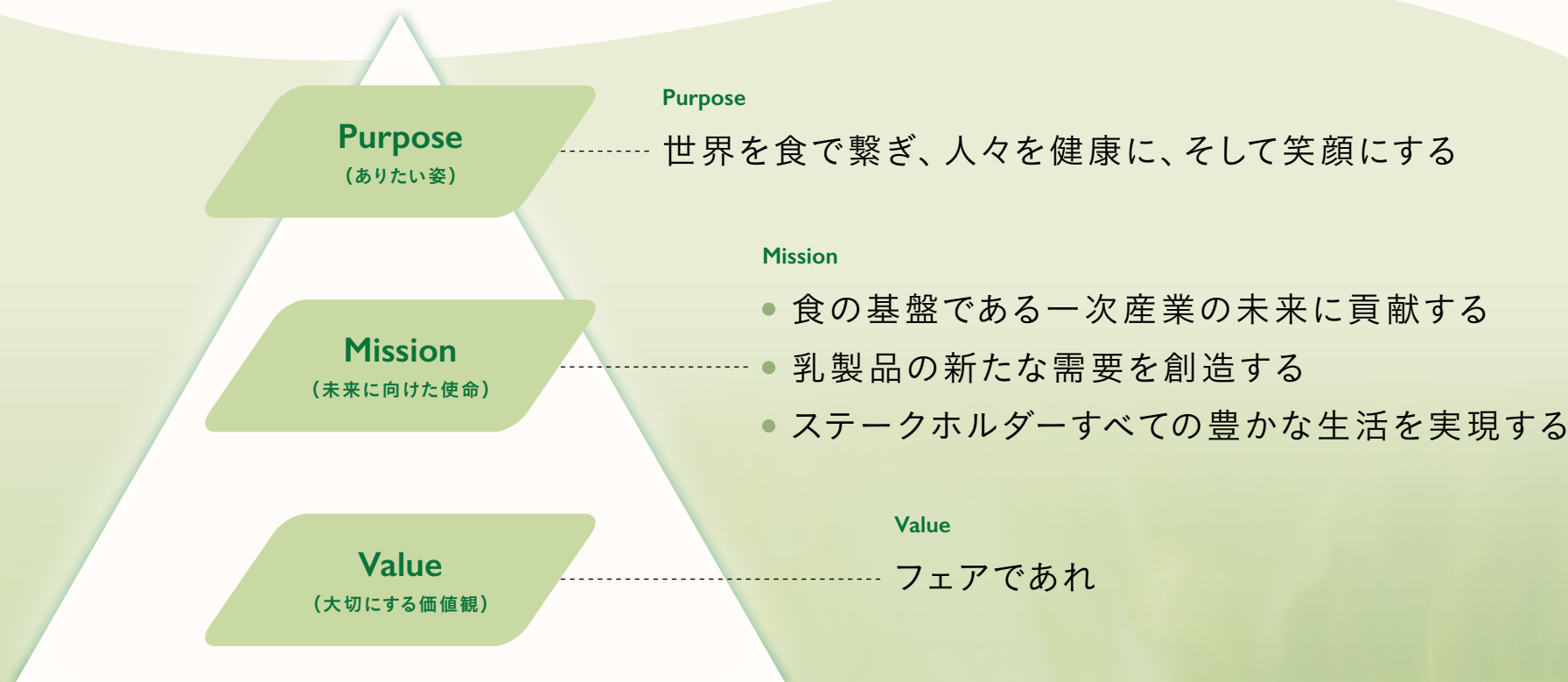
持続的な経営基盤

- 36 経営戦略部門長Message
- 38 マテリアリティ
- 40 安心、安全な食の提供
- 41 気候変動への適応および環境負荷の軽減
- 43 多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり
- 44 ガバナンスの高度化
- 46 新任社外取締役Message
- 47 社外取締役Message
- 49 取締役紹介
- 50 スキル・マトリックス
- 51 財務サマリー
- 52 非財務サマリー
- 53 株式情報・会社概要

経営理念

Corporate Brand みらいを育む

私たちは、自分たちのありたい姿を見つめ直し、世界中の生活者が健康で、笑顔でいられる「みらい」を、私たちと事業を通じて関わるすべてのステークホルダーの皆さまとともに「育む」ことを目指しています。その実現を推進するため、経営理念とミッション・ビジョンを結びつける言葉として、「みらいを育む」をコーポレートブランドとして策定しました。



ラクト・ジャパンが社会に提供する価値

一次産業の未来に貢献すると同時に、
乳製品の新たな需要を創造し、
ステークホルダーすべての
豊かな生活を実現する



価値創造の基盤となるDNA

P.12 DNAの実践によって培われた強み

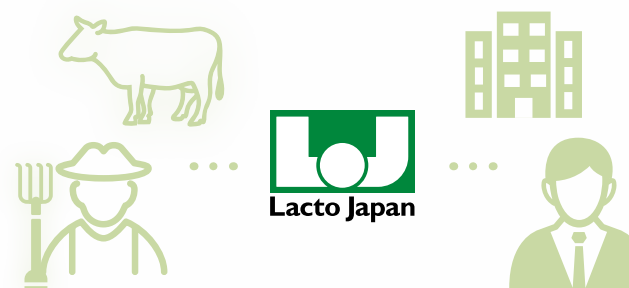
1998年、当社は、乳製品原料に高い専門性を持つ少数精鋭の独立系専門商社として創業しました。そして、顧客のニーズをいち早く汲み取り、それを叶える商品・サービスを提案することで事業領域を拡大してきました。また、商材特性や輸入時の法規制など、複雑な面を持つ酪農・畜産業を起点とするビジネスにおいて、サプライヤーと販売先の公平さを保てるよう、当社は双方に対してフェアな姿勢であり続けることを創業当時の理念としてきました。

顧客志向の実行力



創業来の乳製品原料における高い専門性を活かし、しがらみにとらわれない独立系専門商社として顧客ニーズに応える商品・サービスを柔軟かつ迅速に提供してきました。

フェアな姿勢



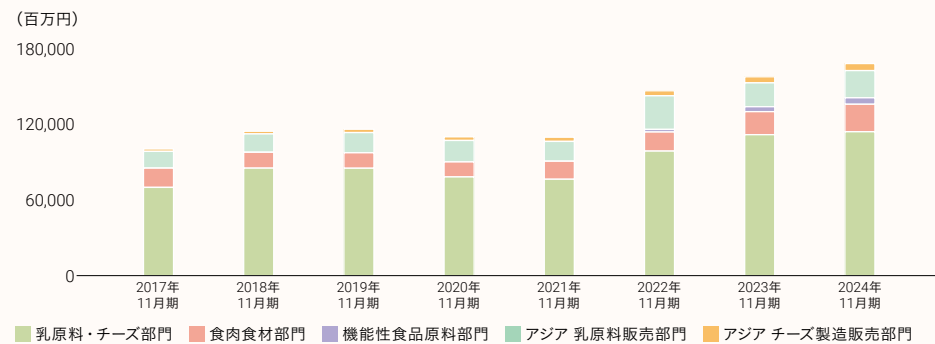
乳製品原料のプロフェッショナル集団である当社は、事業・商材の特性に対する深い知見を活かし、サプライヤーと販売先の間に立つ橋渡し役として、ビジネスにおける公平さを大切にしています。

DNAの実践によって構築した成長基盤

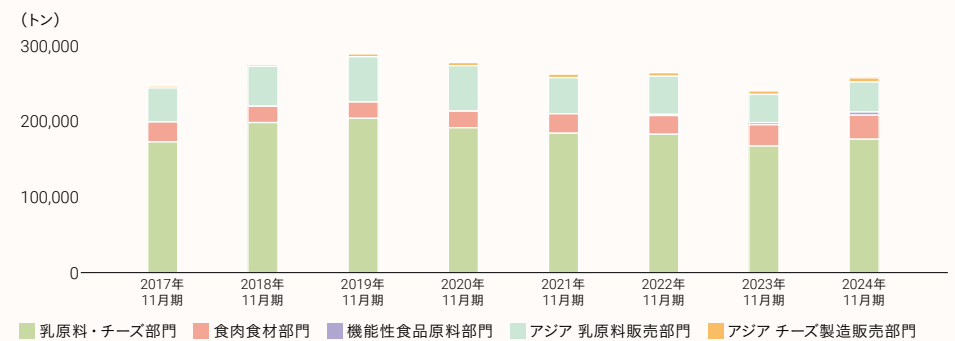
顧客志向の実行力による事業領域拡大

乳製品原料専門商社として創業して以来、食の領域において事業を拡大するとともに、乳製品の取扱高においては日本市場で圧倒的なシェアを獲得してきました。国内の乳製品業界に根ざし、販売先のニーズを深く汲み取った提案を行うことで、乳製品原料の新たな需要創造にも貢献しています。

売上高推移



販売数量推移



成長の歩み



ラクト・ジャパンの
存在価値

オーガナイザー

需給バランスを見据え、
円滑な原料調達を支える

ビジネスパートナー

安定供給を起点に、
積極提案を手がける

価値共創パートナー

ステークホルダーとともに、
社会課題を解決する

DNAの実践によって構築した成長基盤

安定供給と幅広い提案を可能にする調達ネットワーク

乳製品原料の輸入事業を中心とした食品専門商社として、サプライヤーである世界の酪農産地や販売先とのパートナーシップを深め、健康的な食生活に不可欠な食品原料を安定供給するという使命を果たしています。また、世界の主要な酪農産地に駐在員を配置することで、乳製品の最新トレンドをいち早く収集し、国内の販売先に向けたタイムリーな提案を可能にしています。



社長Message

「ラクトらしさ」を守りながら、 長期ビジョンの達成に向けて、変化を追い求めていきます

乳製品市場における プロフェッショナル集団として 存在感を高め、事業基盤を構築

2024年12月に代表取締役社長に就任しました、小島新です。私は当社創業メンバーの1人として会社設立に携わり、以来、主に営業畑を歩んできました。振り返ると、1998年の会社設立当初の従業員数は約20名と、競合他社となる大手総合商社とは比べものにならないほど小さな存在だったものの、従業員一人ひとりがハングリー精神を持ち、チームワークを発揮しながら、少数精鋭で事業を拡大し、乳製品市場における存在感を高めてきました。競合他社には企業規模や知名度で大きく劣る一方で、当社は企業規模が小さいからこそ、柔軟で迅速な対応が可能であり、そのような点がお客さまからも、サプライヤーの皆さまからもご評価いただけたと思います。当社の営業手法は、ただ単にお客さまのご要望どおりに商品を調達し、販売するというものではありません。お客さまの真意を汲み取り、主体的に提案する

コンサルティング営業を強みとしています。コンサルティング営業を実践するためには、乳製品原料に精通している必要があります。そこで当社は長年サプライヤーの皆さまとの関係性を大切にしてきました。創業当時から社内で合言葉となっていたのが、現在でも当社のバリュー（大切にしている価値観）として引き継がれている「フェアであれ」という言葉です。お客さまとサプライヤーの皆さまの間に立ち、双方にとって最適な解を粘り強く考え抜き、提案する。そのようなベストマッチングを生み出す営業手法を、私自身も営業の最前線で諸先輩方から学び、実践してきました。それが代々受け継がれ、「ラクトらしい」営業手法として根付いてきたのです。また、当社は2003年にシンガポールでチーズ製造販売事業を開始し、商社機能に加え、メーカー機能を獲得しました。2005年3月には食肉加工品事業を開始するなど、事業の幅を広げていき、2015年に東京証券取引所市場第二部に上場、2017年11月期には売上高1,000億円を超える企業にまで成長することができました。

代表取締役社長

小島 新



社長Message



資本市場から期待される企業へ

2017年9月に東京証券取引所市場第一部銘柄に指定されて以降、当社が特に注力し、多くの時間と労力を割いたのが、ガバナンス体制の整備とIR活動の強化でした。資本市場との対話から得た気付きと、それに対する改善を重ね、この7年の間に当社はいずれもレベルアップし、上場企業としてふさわしい体制を形成できたと感じています。

私自身も資本市場との対話は最重要事項のひとつと認識しており、また東京証券取引所プライム市場に上場している企業としての責務でもありと考えています。社長就任以降、IR活動の場に出向き、株主や投資家の

皆さまとの対話を重ねるなかで、私自身もさまざまな示唆を得ることができています。しかし、現状のPBR(株価純資産倍率)やPER(株価収益率)をみると、決して満足できるレベルにはなっていません。IR活動のさらなる推進により、資本市場からの期待を醸成することを目指します。また、ガバナンスに関しても、当社は東南アジアを中心に海外事業を加速させるなかで、コンプライアンスを含めたグローバル・ガバナンスの強化に力を入れる必要があると考えています。

新たな事業の柱の確立を目指す

これまで築き上げてきた事業基盤、組織基盤をより強固なものにすることはもちろんですが、私の社長としての責務のひとつに、新たな事業の柱を確立することがあると認識しています。「世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする」という当社のパーパス(ありたい姿)に基づき、「食」という軸からは外れることなく、既存事業とのシナジー効果を得られるような事業に取り組んでいく方針です。

当社は、長期ビジョンとして掲げる「複合型食品企業」への進化に向けて、「取扱商品の拡大」という縦軸と、「機能の拡充」という横軸をそれぞれ広げていくことを

目指しています。まず、縦軸については、乳製品・豚肉などの既存商品の深掘りや、機能性食品など新たな商材の提案を通じて、「取扱商品の拡大」を進めます。次に、横軸では、創業以来事業の柱である輸入事業に加え、アジアにおけるチーズの製造・加工業、日本からの食品や食材の輸出業など事業の裾野を広げるべく、「機能の拡充」を図ります。M&Aも視野に入れながら、これらの取組みを推進することで、新たな事業の柱の確立につなげていきます。

ここで少し、私自身の経験をお話したいと思います。私は、2016年にシンガポールにあるLACTO ASIA PTE. LTD.の社長に就任しました。製造業の経営に携わるのは初めてであったことに加え、従業員約100名のうち約9割が外国籍であったことから、最初は戸惑いもありました。また、お客さまとなる企業も現地企業が多く、文化も風習も異なるなかで、「日本企業から乳製品を買ってくれるのだろうか」と不安を抱きながら営業活動をしていたことを覚えています。しかし、冒頭で申し上げたような「ラクトラしい」営業手法が、東南アジアでも通用するという手応えを徐々に感じるようになり、それに伴って売上げも順調に伸びていきました。業務は多忙を極めましたが、現地社員のモチベーションも高く、赴任最後の年にあたる5年目には、当時のアジア事業としては過去最高益を

社長Message

達成することができました。このような未知の領域に飛び込み、成果を出すことができた経験を大きな糧として、現在はグループ全体の経営を預かる身ではありますが、私自身が極力現場に足を運び、事業環境を肌で感じることで、新たな事業の種を見つけていきたいと考えています。

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」のもと、 売上高、経常利益、当期純利益が 過去最高を更新

現在、当社は2023年11月期を初年度とする3か年の中期経営計画「NEXT-LJ 2025」（以下、本中計）に取り組んでいます。本中計は、長期ビジョン達成のためのファーストステップと位置付け、既存事業の強化をベースとしながらも、次世代の成長ステージへの足場を固めることを目指しています。その2年目となる2024年11月期については、売上高が前期比7.9%増の1,709億円、経常利益が同51.7%増の43億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同53.6%増の31億円となり、売上高、経常利益、当期純利益とも、過去最高を更新しました。経常利益、当期純利益については、本中計の最終年度目標を1年前倒しで達成しています。

ここ2、3年は、コロナ禍の影響や食品業界全般における値上げの影響で、飲用牛乳、ヨーグルト、チーズなどの最終需要が大きく落ち込んでいました。しかし、2024年11月期は、特にチーズを中心に外食産業向けの需要が戻り、売上げの増加に大きく貢献しました。その結果、長い間、チーズの輸入における当社の国内シェアは2位でしたが、2024年に輸入量が6万トンを超え、ついにトップシェアを獲得しました。

また、本中計の基本方針に掲げている「次世代ビジネスの構築」については、5年前の2020年に新設した機能性食品原料部門が、プロテイン事業を原動力として当社の事業の柱のひとつにまで成長しています。従来の粉末タイプのプロテインに加え、新しい分野として、健康意識の高い方を中心に、飲むタイプのプロテインの需要が高まっていることや、ヨーグルトのほか、高たんぱくを謳うさまざまな加工食品が多数販売されており、このような需要を確実に取り込むことができたことが機能性食品原料部門の躍進につながっています。

機能性食品原料のような付加価値の高い商品群の売上げが伸びたことに加え、「資本効率の改善」に向けた取組み*として、社内管理指標に部門別のROIC（投下資本利益率）を導入したことで、収益性のさらなる向上の兆しがみえ始めました。

2025年11月期については、2026年11月期に予定しているシンガポールの新工場稼働に向けて、特に営業力の強化に注力していきます。当社はアジア各国ですでに販路を確立していますが、さらに販売ネットワークを広げ、受注拡大による早期の稼働率向上を目指します。

*「資本効率の改善」に向けた取組みの詳細はこちらをご覧ください

P.19 副社長Message



シンガポール工場完成予想図

次世代の成長ステージへ

国内は少子高齢化が進んでおり、将来的に人口はますます減少していくでしょう。しかし、フィリピンやインドネシアなどの東南アジアの国々は、年齢構成がきれいなピラミッド型になっており、人口増加とともに確実に食料

社長Message

消費が増えていきます。その東南アジアに、当社は商社機能とメーカー機能を擁し、それぞれの販売ネットワークを持っています。加えて、ハラルなどの宗教関係の規制に対する認証を取得した製造拠点も構えています。こうした経営資源を活用し、現地のニーズに合う商品の取扱いをいかに増やしていけるかが、当社が次世代の成長ステージへ踏み出すうえでの鍵になると考えています。すでに、機能性食品原料などの付加価値の高い商材を日本から輸出しており、少しずつですが実績も積み重なってきています。引き続き、新たな事業の種を見つけるべく、さまざまな可能性に挑戦していきます。また、当社のお客さまである日系の外食企業も、アジアでの店舗展開を積極的に上げています。当社は日系の外食企業が求める高い品質を提供できる調達網を確立していますので、成長機会がさらに広がっていくと期待しています。

一方で、国内では、食品業界全般で引き続き幅広い値上げが実施されています。そのため、今後は値上げの影響を受けにくい付加価値の高い商品を提供することが重要となります。乳製品原料の歴史は日本より海外の方が長く、日本ではまだ知られていない機能を持った乳製品原料が海外では多くつくられています。当社の強みのひとつである海外ネットワークを駆使し、ホエイプロテインのような付加価値の高い乳製品原料の探索に取り

組み、そして「ラクトらしい」営業手法を武器にそのような乳製品原料を提案することで、お客さまの商品に取り入れていただけるよう努めていきます。

経営理念と長期ビジョンを体現する 人材の確保と育成に向けて

次世代の成長ステージに向けた取組みを進めるうえで、最も重要になるのが人材の確保です。例えば、成長ドライバーとなるアジア事業においても、人材不足のため日本からの駐在員を派遣できていない拠点があります。そのような拠点には、本社社員が出張ベースで定期的に訪れ、ガバナンスが適切に機能しているかを確認しています。しかし、今後事業の拡大に伴って、より高度なガバナンスが求められるようになりますので、日本からの駐在員を早期に派遣する必要があると考えています。そのため、「ラクトらしい」営業手法を身に付け、実践することができる営業担当者を国内で育成し、1人でも多くの社員がアジアに出て活躍できるように環境を整えていく方針です。一方で、現地社員のなかから信頼できる経営者を育てることも、ダイバーシティの観点で重要であり、現地社員の育成と登用にも注力していきます。また、国内においても、各事業部門が成長しており、人材の採用

を積極的に進めていますが、まだ十分ではないのが実情です。このような課題に対応するためには、5年先、10年先を見据えた人材開発や人材確保に取り組むべきであるという認識のもと、新たに人材開発室*を立ち上げました。当社が目指す人材像は「専門性を持ち、失敗を恐れずに挑み、自分と会社の成長に誇りを持って働く個人」です。加えて、私自身が期待するのは「仕事を楽しみ」「聞く力を持ち」「実行力がある」人であってほしいということです。お客さまやサプライヤーの皆さまが求めているものが何であるかを汲み取り、それを具現化していくという「ラクトらしい」営業手法を、この先も継承し、実践できる人材が育つ企業風土を大切にしていきたいと考えています。

*人材開発室の取組みの詳細はこちらをご覧ください

P.23 人材開発室長Message

「ラクトらしさ」を守りながら、 変化を追い求めていく

このたび、私の社長就任に際し、国内外のお客さまやサプライヤーの皆さまからメッセージをいただきました。そのなかには、「ラクトらしさを今後も持ち続けてほしい」といった内容のものが多くあり、「ラクトらしさ」を、お客さまやサプライヤーの皆さまに感じ取っていただけている

社長Message

ことが伝わってきました。「ラクトらしさ」は、当社がこれまでの歩みのなかで培ってきたものであり、さまざまな要素で形成されています。そのため、一言で言い表すことはできません。しかし、その根底には当社のバリューである「フェアであれ」という精神があると考えています。すべてのステークホルダーに対しフェアであり続ける。そのような経営をこれからも心がけていきます。

当社は、事業活動を通じて社会とともに持続的に成長していくことを目指しており、そのために優先的に取り組むべき経営課題を6つのマテリアリティ*として特定しています。当社のパーパスの実現のためには、滋養と健康に資する食品原料を安定的に供給し続けることが重要であり、マテリアリティに基づく取組みを通じて、その社会的責務を果たしていきます。マテリアリティのひとつである「持続可能な酪農・畜産業を通じた安定供給」については、近年、国内の酪農業における脱脂粉乳の過剰在庫が大きな社会問題となっていました。当社はその解消に向けて、酪農・乳業界とともに対策事業に取り組みました。そのようなことが実現できたのは、当社が国内における脱脂粉乳の販売実績を持つとともに、東南アジアの販売ネットワークを有していたからです。このよう

な取組みを通じて、日本の酪農・畜産業に貢献していきます。

*6つのマテリアリティに関する詳細はこちらをご覧ください

P.38 マテリアリティ

また、当社の重要なステークホルダーである株主・投資家の皆さまからの期待に応えられるよう、引き続き「資本効率の改善」に努めるとともに、情報開示や対話の充実を図っていきます。繰り返しとなりますが、当社は今後も成長し、発展し続けられる会社です。グローバルで見れば、食料消費量は伸びていくことが見込まれています。とりわけアジアでは当社の主力商品であるチーズの消費量がまだまだ低い水準となっているため、シンガポールの新工場が稼働し、現地のニーズに合った高品質な商品を安定的に供給することができれば、アジア事業はより一層力強い成長を遂げると確信しています。

事業環境は目まぐるしく変化しています。私たちも変わっていかなくてはなりません。「ラクトらしさ」を大切にしながらも、固定観念に決して縛られることなく、柔軟な発想を持ってラクト・ジャパンの未来を切り拓き、長期ビジョンの達成に向けて邁進していきます。私自身も

当社のさらなる企業価値向上に向けて、現場に出ることを忘れず、最前線で汗をかいていく所存ですので、株主・投資家の皆さまにおかれましては、さらなるご支援ご鞭撻をお願い申し上げます。

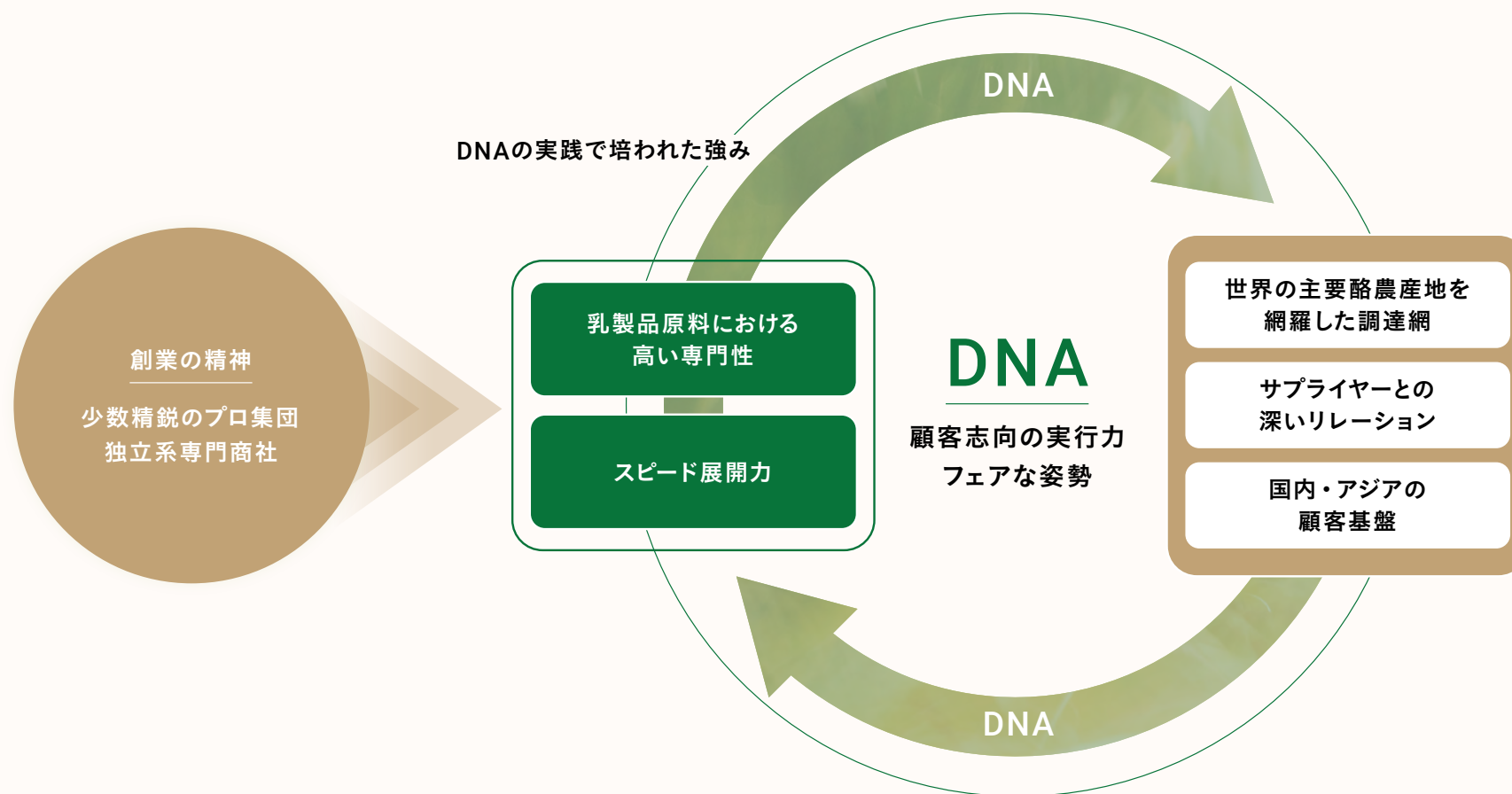
株式会社ラクト・ジャパン
代表取締役社長

小島 新



DNAの実践によって培われた強み

当社は、「乳製品原料における高い専門性」と「スピード展開力」をコアとなる強みとし、これらを起点に「世界の主要酪農産地を網羅した調達網」「サプライヤーとの深いリレーション」「国内・アジアの顧客基盤」という強みを構築しています。これら5つの強みは創業当時から現在まで継承され続けるDNAの実践によって蓄積されたものであり、当社の模倣されがたい競争優位性として確立されています。



DNAの実践によって培われた強み

コアとなる強み

乳製品原料における高い専門性

当社のビジネスには、乳製品原料自体に対する専門知識はもちろん、品質管理、輸送にかかる規制や法律など、サプライチェーン全体に関わるあらゆる知見・ノウハウが求められます。また何より重要なのは、商慣習や価値観の異なるサプライヤーと顧客のニーズをマッチングし、円滑に取引を進める力です。当社の社員は営業部門・管理部門問わず海外駐在および海外研修の経験者が多く、そのような知見・ノウハウに精通した人材が多数在籍しています。また、主要酪農産地である欧州、オセアニア、米国には調達サポートをメインとした拠点をそれぞれ設置しています。サプライヤーとの距離を近く保ち、駐在員が供給者の情報をタイムリーに取得することで、日本およびアジアの営業部門のビジネス推進に貢献しています。

海外研修または海外駐在経験者の割合(2024年11月期末時点)

50.0%

※ ラクト・ジャパンおよびグループ所属の総合職(役員含む)のうち、
海外駐在または海外研修のいずれか一方でも経験したことのある役職員の比率



スピード展開力

当社は独立系専門商社ならではの機動力を持った組織として、スピード感を武器とした事業展開により、事業基盤の構築と顧客ニーズに合わせた事業領域の拡大を進めてきました。アジア地域においては、乳製品需要の拡大前から業界に先駆けて拠点を設置し、乳原料販売とチーズ製造販売の事業基盤を整えていたことが、市場における需要の萌芽をいち早く捉え、アジア事業を拡大することに大きく寄与しました。

アジア市場における事業展開

1998年 11月	シンガポールに駐在員事務所を開設
1999年 6月	シンガポールに現地法人 LACTO JAPAN (ASIA) PTE.LTD.を設立
2003年 12月	シンガポールに現地法人 FOODTECH PRODUCTS PTE.LTD.を設立 チーズ製造販売事業を開始 製品のハラル認証を取得
2008年 7月	シンガポール現地法人2社を統合し、LACTO ASIA PTE.LTD.を設立
2010年 9月	マレーシアに現地法人 LACTO ASIA (M) SDN.BHD.を設立
2012年 2月	インドネシアに現地資本と合併でPT. PACIFIC LACTO JAYAを設立
2013年 8月	タイに現地法人 FOODTECH PRODUCTS (THAILAND) CO.,LTD.を設立
2013年 11月	中国に現地法人 LACTO SHANGHAI CO.,LTD.を設立
2019年 9月	フィリピンに現地法人 LACTO PHILIPPINES INC.を設立
2021年 6月	シンガポール工場が「FSSC22000」を取得
2021年 11月	インドネシアに現地法人 PT. LACTO TRADING INDONESIAを設立
2026年 11月期	シンガポール新工場稼働(予定)

DNAの実践によって培われた強み

世界の主要酪農産地を網羅した調達網

世界の主要な酪農産地からの調達を可能とするグローバルな調達網は、他社にはない当社の強みであり、事業を支える基盤です。主要酪農産地では最先端の原料開発が進んでおり、日本では生産されていない乳製品原料を調達できることから、当社は顧客ニーズに合わせた幅広い提案をすることが可能です。また、当社は海外の主要拠点に乳製品原料の営業経験がある社員を配置しており、生産地に関する情報のタイムリーな提供、販売先の現地視察サポート、トラブル発生時の迅速なフォローなどを行っています。

部門別仕入先数

	乳原料・チーズ部門	食肉食材部門	機能性食品原料部門
2024年11月期	68社	30社	20社

国内・アジアの顧客基盤

当社は、国内・アジアにおいて、多様なサプライソースと乳製品原料に対する専門性を活かし、販売先を拡大してきました。世界各地のサプライヤーとの取引関係を構築・維持してきたことにより、販売先への安定供給を実現できるだけでなく、付加価値の高い商品を幅広い選択肢のなかから提案することが可能となっており、強固な顧客基盤の確立につながっています。

部門別販売先数

	乳原料・チーズ部門	食肉食材部門	機能性食品原料部門	アジア
2024年11月期	370社	154社	93社	577社

サプライヤーとの深いリレーション

当社は強固な顧客基盤を有しているため、サプライヤーに対しても日本・アジアに向けた良質な販路を提供することが可能です。加えて、日本・アジアの独特な商慣習への理解が深く、乳製品原料の専門性にも長けた当社の営業担当者が、サプライヤーと密に連携を取ることで、長期的な取引関係の維持を実現しています。具体的には、顧客ニーズに合った乳製品原料を提供するために、サプライヤーと共同で原料の開発を行っているほか、国内販売先への提案の場にサプライヤーが同席するなどの取組みを行っています。



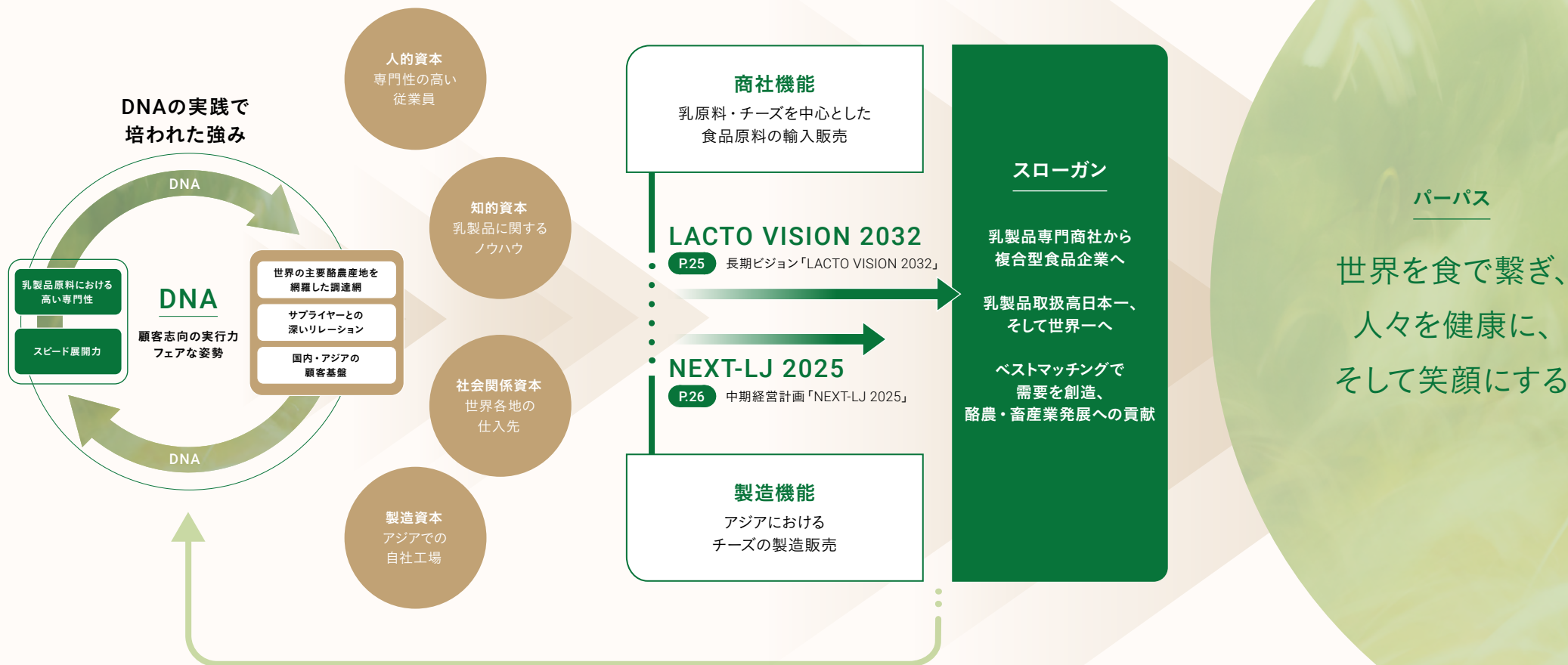
価値創造モデル

DNAの実践によって培われた5つの強みが駆動し続けることで経営資源が強化されます。そして、経営資源を活かした商社機能と製造機能をもとに、長期ビジョンで掲げているスローガンの達成に向けた価値創造を中期経営計画に基づいて実践しています。この実践の過程でさらに経営資源が強化され、この循環によって、パーパスの達成を目指します。

経営資源

経営資源を活かした価値創造の実践

社会的価値の創造

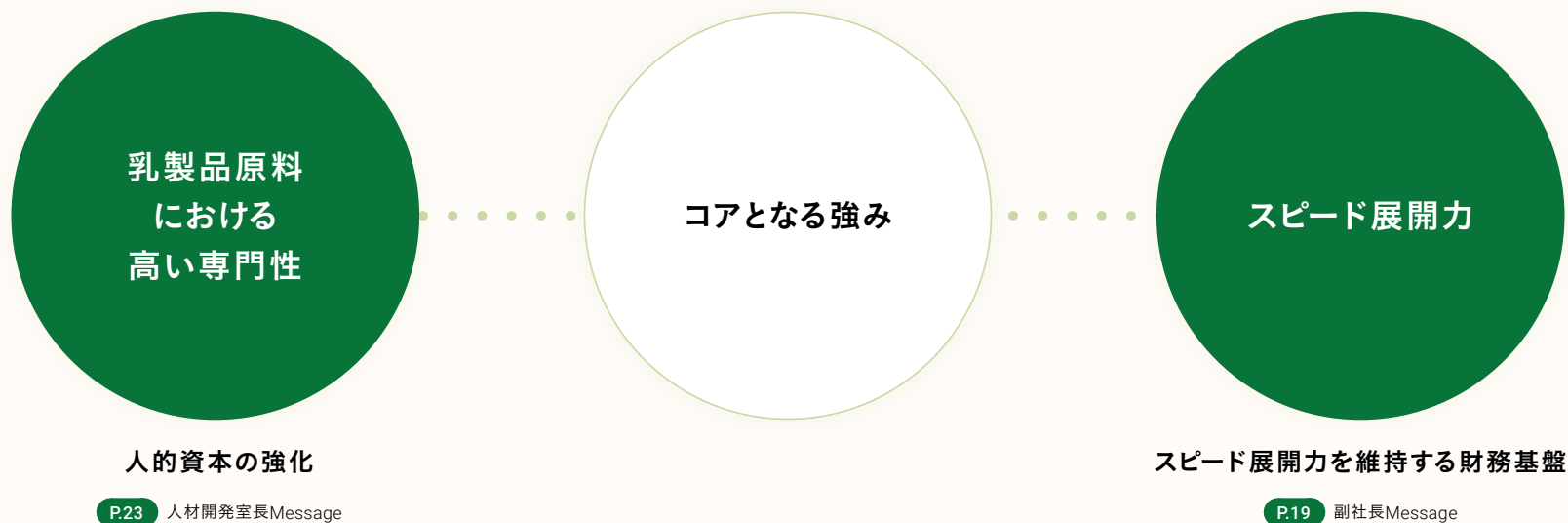


次世代の成長ステージへ向けて

「複合型食品企業」への進化に向けた強みの補強

当社は設立当時から、乳製品原料のビジネス全体に精通する高い専門性と独立系専門商社ならではの顧客ニーズを起点としたスピード展開力を軸に、販売数量および事業領域を拡大してきました。

2032年に目指す姿として掲げる「複合型食品企業」への進化に向けて、取扱商品を増やす縦軸と、機能を拡大する横軸を広げていくためには、ニーズの変化をいち早く捉えて新しい事業の種をまく「スピード展開力」と、国内の酪農業界に根ざし、乳製品原料の持続的な安定供給を支える「高い専門性」が重要になります。そして、これら2つを今後もコアとなる強みとして駆動させ続けるために、人的資本と財務基盤の強化が必要不可欠です。長期ビジョンの達成に向けては、これらを特に重要な経営資源と位置付け、次世代の成長ステージに向けた基盤を強化していきます。



取締役Message

企業文化から生み出された 揺るぎない強みを 最大限に発揮するための道筋を示す

取締役
営業管掌 兼 チーズ事業本部長
木幡 智徳



「付加価値の高い提案」と「安定供給」で、 強固な顧客基盤を構築

.....

乳製品原料は、搾乳から加工、輸入といった、どの工程においても取扱いに高度な知識や技術を必要とします。また、搾乳量は気候の変化などの影響を受けて増減するため、需給バランスを一定に保ち続けることが難しい食材です。さらに、日本の食品メーカーは世界的にみても乳原料・

乳製品に求める品質水準が高く、その水準をクリアしながら多様なニーズに応える必要があります。当社は国内において乳製品に特化してビジネスを続けてきた数少ない企業のひとつであり、専門商社として培ってきた乳製品に対する専門性は、当社の強みとなっています。

当社の社員は、商品に対する知識にとどまらず、世界中のサプライヤー、需給状況、輸出入における各国の規制など、乳製品原料ビジネスに関わるあらゆる側面を熟知しており、

お客さまへの付加価値の高い提案を可能としています。当社は、創業間もないころから、世界の酪農先進地域に拠点を設け、現地サプライヤーとの関係を構築してきました。これにより、商品だけではなくサプライチェーン全体に対する深い理解が育まれてきたといえるでしょう。現在では10の海外現地法人に駐在員を派遣しており、乳製品に関しては日本以外で100を超える仕入先と良好な関係を築いています。また、酪農先進地域を網羅した調達網を有していることで、

取締役Message

ある地域で生産量が減少した場合にも代替品を用意することができ、持続的な安定供給を可能としています。

このような、専門性があるからこそ実現できる「付加価値の高い提案」と「安定供給」が評価され、国内外での強固な顧客基盤の構築につながっています。さらに、強固な顧客基盤を構築していることにより、サプライヤーに対しても日本におけるビジネスの機会を提供することができています。

基盤となる

「顧客志向の実行力」と「フェアな姿勢」

当社は食品専門商社として乳製品を中心に取扱商品を拡大し、事業成長を続けてきました。乳製品原料の品目は500種類以上と、フルラインナップで取り扱っており、国内・アジアの乳製品業界における随一のポジションを築いています。このような独自性を獲得できているのは、先ほどご説明したような強みを培ってきたからであるといえるでしょう。そして、その揺るぎない強みを生み出す基盤となっているのは、当社に根付く「顧客志向の実行力」と「フェアな姿勢」という企業文化であると考えています。

以前、複数の取引先から「ラクト・ジャパンは担当者が代わっても同じような方が来てくださるから安心だ」という

お言葉をいただいたことがあります。これは決して個性がないということではなく、社員一人ひとりが高い専門性を磨き続け、常に真摯な姿勢でお客様の求めるものと向き合おうとする「顧客志向の実行力」を持ち、これが組織風土として根付いていることの表れであると考えています。

また、当社は「フェアであれ」という経営理念を掲げており、サプライヤーと販売先をつなぐ立場として、双方に対して「フェアな姿勢」を貫くことを大切にしてきました。冒頭で申し上げたとおり、搾乳量をコントロールすることは難しく、時には販売先が求めるものをサプライヤーから希望どおりに調達することが難しい場合もあります。そのような場合にも、そのお取引の間に立つ私たちはどちらか一方を優先するのではなく、双方に対して「フェアな姿勢」を保ち、公平公正なビジネスを守ること、サプライヤーからも販売先からも信頼される存在でありたいと考えています。

進むべき明確な道筋を示していく

直近5年間で事業環境は大きく変化しました。コロナ禍の期間は、食品需要の低迷や国産脱脂粉乳の過剰在庫の影響で、乳製品原料の輸入量は激減し、原料相場や為替も大幅に変動しました。最近では、国内の乳製品需要は回復傾向にありますが、一方でインフレによる乳製品消費

動向に対するマイナス影響の懸念もあります。こういった事業環境の変化を踏まえると、根本的に営業戦略の方向性を見直す必要があると考えています。例えば、これまでは量の拡大に軸足を置いていましたが、これからは一つひとつの商売の付加価値の高さをより一層意識していく方針です。

「複合型食品企業」への進化に向けた鍵を握るのは、人材にほかなりません。社員が持てる力を最大限に発揮できるよう、私は営業管掌として、高い視座で事業環境を洞察し、私たちが進むべき道筋を示していきます。



副社長Message



取締役副社長
分銅 健二

資本効率を改善しつつ財務基盤強化に 取り組むとともに、新たな経営体制のもとで 次の成長ステージを目指します

量から質を重視した成長へ

販売数量を伸ばし、シェアを高めていく。これまで当社は「量」を懸命に追い求める経営を行ってきました。しかし、2024年11月期に社内管理指標に部門別の経常利益やROIC(投下資本利益率)を導入するなど、現在は収益性向上を目指す「質」を重視した経営へのシフトを進めています。この背景には、資本市場からの要請があります。2023年には、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」が公表され、上場企業各社はPBR(株価純資産倍率)改善に向けた具体的な対応を求められるようになりました。当時、当社もPBRが1倍を下回る状況にあったことから、プライム上場企業として一層の危機感を持ち、その改善に取り組むべく、「質」を重視した経営へのシフトを打ち出したのです。ただし、当社はまだ成長途上にある会社です。引き続き、トップラインは伸ばし

ていきます。そのうえで、「質」への意識を高め、「量」と「質」のバランスを取ることで、企業価値の最大化を目指します。

P.22 財務戦略

資本コストへの意識を高める

PBRを高めるためには、ROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)を改善しなくてはなりません。ROEの向上に向けて、特に課題となっているのが「資本効率の改善」です。当社をはじめとした商社のビジネスは、主に「仕入れた商品を顧客に販売する」ことで成り立っています。したがって、事業の拡大期においては、仕入が先行し、仕入債務が膨らむ傾向があります。さらに、当社は商品を海外から船舶で輸入しており、会計処理上、仕入先が船舶に商品を積み込んだ時点で、当社の在庫として計上されます。そこから1か月以上をかけて運ばれることも多く、自ずと在庫保有期間が

副社長Message

長期化してしまいます。このような理由から、多額の運転資金を確保する必要があり、そのために自己資本を厚くしてきたことが、ROEを引き下げる要因となっていました。

ご説明したとおり、事業特性上の問題に起因することもあり、営業の現場において、一定量の在庫を抱えることに対する問題意識が希薄であったことは否めません。そこで、仕入から現金化までの回転期間を把握するための財務指標である「キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)」に対する営業担当者の意識を高めるための取組みを進めています。例えば、事業本部長から営業担当者に至るすべての階層を対象に順次勉強会を実施し、CCCを改善することの重要性を説明するとともに、日々の営業活動や取引において、具体的にどのようなことに留意すべきかを伝えています。このような取組みが奏功し、徐々に営業担当者の意識が高まってきたと感じています。

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」(以下、本中計)の2年目にあたる2024年11月期は売上高、経常利益、当期純利益とも過去最高を更新しました。なかでも、経常利益、当期純利益については、本中計の最終年度目標を1年前倒して達成しています。利益率も改善傾向にあり、徐々にではありますが、全社的に資金効率に関する意識が高まったことによる効果も生まれていると評価しています。

株主還元を強化するとともに、 成長期待の醸成を目指す

また、財務安全性の向上を図りながらも、配当などの株主還元を強化することが、ROEの改善には不可欠です。2024年11月期の1株当たり年間配当金は、前期比で32円増配の80円としました。配当性向は、前期比2.1ポイントプラスの25.3%となり、本中計最終年度目標の上限である25%を1年前倒して達成することができました。2025年11月期については、業績見通しが堅調であること、財務基盤も相応に充実してきたことを鑑み、さらなる株主還元の強化を図ります。1株当たり年間配当金は100円に増額し、これまで長期の目標としていた「配当性向30%以上の実現」を目指していきます。

これらの取組みを通じて、2024年11月期のROEは前期比3.4ポイントプラスの12.1%と大幅に改善しました。引き続き利益率改善と株主還元の強化により、さらなる向上を目指します。一方、業績の回復とともに株価も大幅に回復

し、PBRは1倍を超えましたが、PERは2024年11月期末時点で9.13倍となっており、コロナ禍前の水準や東証プライム市場の卸売業平均と比較しても依然として低水準にとどまっています。これは、資本市場からの成長期待がまだまだ高まっていないことの表れであると受け止めています。

私自身、長らくIR部門の責任者を務めていたことから、投資家の皆さまと直接対話する機会が多くありました。現在でも、国内の機関投資家を対象に毎年実施しているSR面談に参加しています。そうしたコミュニケーションのなかでは、当社の事業成長に対して投資家の皆さまからご期待いただけていると感じています。加えて、今後の事業環境の改善や、新規ビジネスの順調な進捗により、当社の利益水準は着実に伸びていくと考えています。引き続きIR活動を強化することで、より多くの投資家の皆さまに当社の事業内容や経営戦略、また、サステナビリティやコーポレート・ガバナンスに関する取組みなどをお伝えし、成長期待を醸成することによって、PERの向上につなげていきます。

	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期
ROE(%)	13.0	12.3	10.6	10.9	8.7	12.1
PER(倍)	17.57	14.05	11.75	9.16	9.45	9.13
PBR(倍)	2.17	1.66	1.18	0.94	0.79	1.04
期末株価(円)	3,515	2,943	2,336	2,121	1,951	2,882

副社長Message

さらなる事業成長に向けて、 人材への投資を加速する

.....

資本コストを意識した経営に取り組み、キャッシュ創出力を高めることで、さらなる事業成長に向けた投資を強化していく方針です。直近の大きな投資としては、シンガポールでチーズ製造の新工場建設を進めています。アジア地域においては、今後も所得水準の向上や食の欧米化の進行とともにチーズの消費拡大が見込まれます。新工場の建設により、生産能力の増強や製造する商品のバリエーションの多様化など、生産体制の強化を図ることで、チーズ製造販売事業の拡大を目指します。加えて、長期ビジョンである「複合型食品企業」への進化に向けては、M&Aの活用も視野に入れ、成長分野への投資を積極的に行っていきます。

また、人材への投資を加速させます。これまで当社の人材育成はOJTが主体で、体系的な研修制度が構築されていませんでした。しかし当社は、2023年に創業25年を迎えるにあたり、人事制度改革に着手し、人材育成を重視する方針を打ち出しました。階層別研修を実施するなど、研修制度の整備を進めています。さらに、KPIとして「1人当たり教育研修費」を設定し、本中計期間中に2022年11月期比で3倍とする目標を掲げています。とりわけ注力しているのが海外研修であり、入社3年目以降の総合職については

必須とする計画です。コロナ禍で中断を余儀なくされていましたが、私の肌感覚としても、海外研修に参加した社員の成長は著しく、高い効果を見込んでいます。また、2024年12月には新たに人材開発室を立ち上げました。人事総務部を再編し、人事関連業務を人材開発室に移管することで、採用や人材育成などに力を入れ、優秀な人材の確保や育成を図ります。

新たな経営体制のもと、 次の成長ステージへ

.....

私は2003年に当社に入社し、人事総務やIR・広報など、コーポレートスタッフ部門でキャリアを重ねてきました。当社の社内取締役は営業職出身が大勢を占めているなか、異色の経歴であるといえるでしょう。2024年には、現職である取締役副社長に就任しました。副社長職は当社としては新たな役職であり、試行錯誤を重ねながら、その役割を模索してきましたが、先ほども申し上げたとおり、異色の経歴であるからこそ、ほかの経営陣とは異なる視点からの意見や施策提言を行うことが私自身の重要な役割のひとつであると考えています。

2025年2月に新たな経営体制がスタートしました。社長の小島と私、専務の阿部の3名で、グループ戦略コミッティ



を月に1度の頻度で開催し、現状の課題を共有するなど、密なコミュニケーションに努めています。バックグラウンドの異なる私と阿部が互いに補完し合いながら、社長をサポートする良い関係性を築くことができていると感じています。私が入社した当時は、当社が経常利益40億円を超える企業にまで成長するとは思いませんでした。しかし、ここは通過点でしかありません。企業価値のさらなる向上を目指し、新たな経営体制のもと、次の成長ステージに向けて、弛むことなく歩みを進めていきます。

財務戦略

「資本コストや株価を意識した経営」の実践に向けて

当社の長期的な成長を見据え、PBRの向上を目標として「資本コストや株価を意識した経営」を推進しており、下記の取組みを通じて、ROEおよびPERの向上を図っています。

	課題	取組み
ROE向上	利益率を重視した販売戦略の実行	部門の管理指標としてROICを導入。社内の意識改革は徐々に進展 2025年11月期は人事評価や事業判断の指標としても活用する方針
	高付加価値ビジネスの拡充	- アジア・チーズ製造販売部門の事業の拡大（原価率の改善／販売数量の増加） - 機能性食品原料の取扱い増加 - 中長期的な課題として、事業ポートフォリオの強化に取り組む方針
	サプライチェーンの要所への深い関与	- サプライヤーとの連携強化による特別規格品の開発を強化 - サステナビリティ経営の推進
	成長分野への投資	アジア・チーズ製造販売部門において、シンガポールに新工場を建設（移転）
	株主還元強化	配当性向の向上 (2023.11期:23.2%→2024.11期:25.3%→2025.11期(予):30.2%)
PER向上	成長期待の醸成	成長に向けた明確な戦略の提示(次期、中期経営計画公表予定)
	株主・投資家との対話の強化による信頼の獲得	- 役員報酬におけるKPIの見直し - 人員拡充によりIR体制を強化(2025.11期～)、投資家との対話機会の拡充
	情報発信の拡充	- 統合報告書やホームページの掲載情報充実 - 英文情報開示の拡充

Comment

「資本効率」のものをさがし 現場の視座を高く引き上げる



チーズ事業本部
第2チーム 主任

高橋 勝太

私はチーズ事業本部第2チームの主任として、海外仕入先からの買付けおよび国内販売先への営業・販売を担当しています。

2024年11月期から新しい営業指標としてROICが導入されましたが、社内では前期から財務部を中心に全社への周知活動が行われており、各事業部向けに勉強会なども実施されました。また、事業部内でもROIC向上に向けた具体的な施策を考慮した個人目標を設定することで、資本効率に対する理解を従業員一人ひとりが深めてきました。

当社は、創業当初から、商材への深い知見をベースに担当者各人が取引先と信頼関係を構築し、さまざまなニーズにお応えすることで規模を拡大してきました。これは私たちの強みである一方、私を含め、自分自身の営業手法にやや固執してしまうことが課題でした。

そのようななか、営業指標としてROICを導入することで、それぞれの営業活動を客観視するきっかけになったと感じています。個人の商売だけでなく、部門、会社としてどのように収益を拡大するかを考える視点を持つことができ、これまでよりも高い視座から俯瞰して日々の営業活動に取り組めるようになったことは大きな変化です。また、組織として「資本効率」の視点を持って営業活動を見直したことで、効率を高めるための「チームプレー」がより意識されるようになったと感じています。

当社はこれまで、食の欧米化など物量的な需要拡大の潮流をいち早く捉えて販売数量を伸ばし、市場シェアを拡大してきました。一方、ここ数年はコロナ禍などが人々の生活スタイルを大きく変え、ニーズの多様化が進んでいます。販売数量と資本効率、両方のバランスを取った営業に意識をシフトしていくことで、今後も移りゆくニーズの変化に機動的に対応できる営業基盤を現場レベルでも構築していきます。

人材開発室長Message

守りの人事からプロアクティブな人事へ

.....

当社は創業以来、トップラインを伸ばすことを目標とし、ひたすら走り続けてきました。そのため、組織基盤の強化に向けた取り組みがやや後回しとなり、制度や企業文化などについては、上場企業としてまだまだ未熟なところがあります。特に人材開発の面では、人材の採用や育成、評価における仕組みづくりが喫緊の課題となっており、そうした課題を抜本的に解決しようと2024年12月に発足したのが人材開発室です。

当社の最大の強みは、乳製品原料の専門商社として専門性の高い人材をそろえていることです。私は、約20年の社会人人生のなかで大手総合商社グループやメーカーなど複数の会社の人事業務に携わってきました。そして、2024年4月に当社に入社し、初めに受けた印象は、人柄が穏やかでありながら、業務への誇りと情熱を持ち、自社や自分のためだけではなく、お客さまや同僚、取引先のために働けるような社員が多くいるということです。今では、そのような姿勢で働く先輩方や上司の背中をみながら、自分たちで試行錯誤し、

自ら育っていった結果が、当社の強みである専門性の高い人材の創出につながっているのだと理解しています。

しかし、当社が持続的に成長していくためには、その強みを今後も維持・強化できるよう、社員個人の資質や努力のみに頼るのではなく、会社として仕組みづくりを行うことが必要不可欠です。その取り組みをリードするのが、私たち人材開発室であり、経営や事業責任者を人材戦略面からプロアクティブにサポートする人事を目指しています。

人材の確保と育成に努める

.....

人材開発室として力を入れていることが2つあります。1つ目は入口となる採用活動です。長期ビジョンである「複合型食品企業」への進化に向けて必要となる人材ポートフォリオを構築するため、新卒採用とキャリア採用の両輪で人材の確保を図っています。例えば、新卒採用では、新しいチャネルを活用し充実した母集団形成につなげたり、これまで以上に露出を増やしたりすることで、より多くの学生に関心を持っていただけるような取り組みを積極化しています。キャリア採用では、事業拡大と管理体制の強化に必要な経験やスキルを持った人材の採用に力を入れています。

2つ目は、人材を戦略的に育成するための体系的な研修制度の構築です。これまでの当社では、人材育成はOJTが主体であり、ある意味現場任せになっていたといえるでしょう。

「複合型食品企業」への 進化に向けて 守りの人事からプロアクティブな 人事への転換を目指す

人材開発室長
増淵 健太



人材開発室長Message

それに対し、研修などのOFF-JTを充実させるとともに、自己啓発をサポートする体制を整備することで、OJT、OFF-JT、自己啓発の3本柱による人材育成制度を整えています。理想をいえば、「研修でこれを学びたい」「こういうキャリアを積みみたいからこの研修を導入してほしい」といった要望が社員から出てきて、それに私たちが応えていくような形になるのが一番です。しかし、今の当社では目の前の業務に追われ研修を受講するところではない社員や、研修そのものをネガティブに捉えてしまっている社員もいるため、あまり要望自体が出てこないのが実情です。そのため、まずは研修そのものの目的や意義を再認識してもらうところから着手し、階層別研修やスキル研修、自己啓発サポート制度を整えることで、社員が気軽に「学べる」環境をつくり、研修効果を実感してもらうことを通じて、社員が前向きに「学ぶ」組織風土を醸成していきたいと考えています。

また、社員が働きやすい環境を整備することにも積極的に取り組んでいます。2025年4月には、特に女性の活躍を推進するための人事制度改定を実施しました。「育児のための短時間勤務制度」については、これまで対象者の条件として子どもの年齢を法令と同じ3歳になるまでとしていましたが、小学6年生までに引き上げました。また、子どもが風邪をひいた時などに利用できる「子の看護等休暇」は、有給休暇扱いに変更したほか、家族の看護にも利用できるように、新たに「家族の看護休暇」を制定しました。さらに、

結婚や出産・育児、介護、配偶者の転勤などで離職せざるを得なかった社員を対象に、離職期間が5年以内であることを条件として再雇用できるようにする「ジョブ・リターン制度」も導入しました。

多様な人材が誇りを持って働ける 職場づくりに向けて

.....

当社では、人的資本経営を目指すためのマテリアリティとして、「多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり」を掲げており、3つのKPIを設定しています。1つ目が、「1人当たり教育研修費」です。2024年11月期は、前期より微減となりましたが、これは、研修の中身を精査している段階であるからです。一時的に減少しましたが、2022年11月期比で3倍という目標を2025年11月期に達成できるよう取り組んでいます。しかし、当然のことながら、ただ単に教育研修費を3倍にすればいいということではありません。参加する社員がどれだけ前向きに取り組むかで、効果は大きく変わります。したがって、先ほど申し上げたような「学ぶ」組織風土の醸成にも併せて取り組んでいます。2つ目のKPIが、「男性育児休業取得率」です。2024年11月期に100%となり、1年前倒しで達成しました。ただし、これに関しては、社会的な要請が高まるなかで、社員の意識が自ずと変わったことが主な要因とみていますので、今後も男性社員が

積極的に育児休業を取得できるような仕組みづくりをしていきます。3つ目が「女性管理職比率」です。連結ベースで2032年11月期までに30%以上を目標に掲げていますが、2024年11月期は15.7%であり、まだまだ道半ばとなっています。働きやすい環境の整備や採用の拡充などにより目標達成を目指していきます。

冒頭で申し上げたとおり、専門性の高い人材がそろっているのが当社の強みではありますが、例えば、それぞれがチーズのみ、食肉のみでの業務経験しか持っていなければ、目指すべき「複合型食品企業」への進化に向けた新たな発想は出てこないと思っています。幅広い経験をしたからこそ身に付く知識や知恵、そして、それらに基づいて生まれる発想があるはずです。そのため、30歳までに複数の部門を経験するというローテーションについての議論を始めています。専門性は維持しつつ、それぞれの発想の幅を広げることで、より多様な人材が育ち、「複合型食品企業」への進化につながると考えています。

また、これまでの私自身の経験から、社員のエンゲージメントを高めることが人事部門の最も重要な役割であり、それが結果として企業価値向上に寄与するものと認識しています。社員が「この会社に所属してよかった」と心から思える会社にすること。そのために、誇りを持って働ける職場づくりに尽力し、これからも当社の発展に貢献していきます。

長期ビジョン「LACTO VISION 2032」

長期ビジョン「LACTO VISION 2032」の概要

2023年に、10年後を見据えた長期ビジョン「LACTO VISION 2032」（以下、長期ビジョン）を策定しました。長期ビジョンでは、既存事業の強化をベースとしながらも、次世代の成長ステージへ向かうべく取扱商品の幅を広げ、機能を拡充することで収益機会を増やすことを目指します。また、事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するための経営基盤の強化も進めていきます。当社は、事業活動を通じて社会とともに持続的に成長していくことを目指しており、長期ビジョンにおいても、ESG目標を取り入れ、事業の特性と社会のメガトレンドを踏まえて6つのマテリアリティを特定し、取組みを進めています。

スローガン

1. 乳製品専門商社から複合型食品企業へ
2. 乳製品取扱高日本一、そして世界一へ
3. ベストマッチングで需要を創造、
酪農・畜産業発展への貢献

計数目標(連結)

	2022年11月期 (実績)	2023年11月期 (実績)	2024年11月期 (実績)	2032年11月期 (計画)
経常利益	31億円	28億円	43億円	60億円
海外比率(経常利益ベース)	27%	27%	37%	40%
乳製品取扱高(グループ合計)	24万t	21万t	22万t	45万t

ESG目標

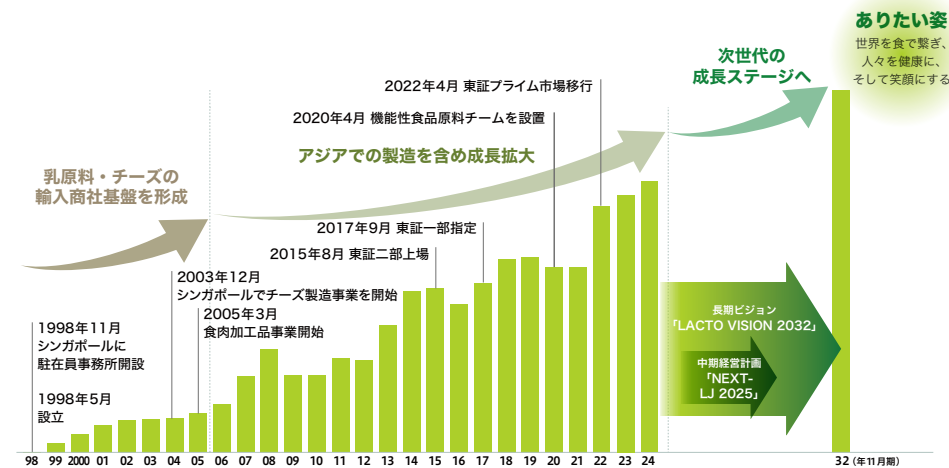
6つのマテリアリティを特定し、
個別施策と定量目標(一部)を設定

P.38 マテリアリティ

長期ビジョンと中期経営計画の位置付け

当社は乳製品専門商社として創業し、事業領域の拡充と利益成長を続けてきました。長期ビジョンにおいては、持続的な成長を実現するために、これからの時代に求められる「食」のニーズを捉えた需要を創造し、さまざまなステークホルダーに多様かつ豊かな価値を提供していきます。2023年11月期から取組みを開始している3か年の中期経営計画「NEXT-LJ 2025」は、長期ビジョン達成に向けたファーストステップと位置付けており、経営の足場を固めることにより、次世代の成長ステージへの移行を目指しています。

その他の詳細情報についてはこちらをご覧ください
<https://www.lactojapan.com/ja/ir/management/plan.html>



(注)1998年11月期～2012年11月期：単体売上高／2013年11月期以降：連結売上高

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」

「NEXT-LJ 2025」の2年目である2024年11月期は、中期経営計画の計数目標のうち、利益目標と財務目標を1年前倒しで達成することができました。2024年11月期は、エネルギー価格の高騰や円安の進行を背景とした急激なインフレ、中国の景気低迷などの影響を受けたものの、業務用を中心に回復した食品原料需要を背景に、すべての部門において売上高および販売数量が前期比で増加しました。その結果、当期の売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも過去最高となりました。中期経営計画の最終年度である2025年11月期の計数目標は見直していませんが、売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに2024年11月期の実績を上回る計画を立てており、引き続き最高益の更新を目指します。また、経営基盤の強化についても、人材開発室の新設や組織体制の変革などにより、着実に進めていきます。



中期経営計画の基本方針はこちらをご覧ください

<https://www.lactojapan.com/ja/ir/management/plan.html>

中期経営計画の進捗状況

	Base 既存ビジネスの「進化」	Growth アジア事業の拡大	Challenge 次世代ビジネスの構築
進捗	サプライソースの多様化 - 新規サプライヤーの開拓および既存サプライヤーとの連携強化に進展あり(乳原料) ベストマッチング - 乳原料・チーズの輸入量が減少するなか、複数の商品でシェアが拡大 日本産食材の輸出 - 機能性食品原料の輸出販売に着手	チーズ製造販売事業拡大 - シンガポール新工場建設準備が進捗(2026年11月期稼働開始予定) - 新工場立ち上げに向けて、工場間の連携強化(タイ工場のバックアップ体制強化) 現地営業体制強化 - インドネシア・タイの営業体制強化	新たな商材 機能性食品原料販売事業の拡大(原料商売に限らない事業の新展開)(アジア地域への輸出販売に着手)
継続課題	日本産食材の輸出 輸出ビジネスの展開は引き続き模索中	チーズ製造販売事業拡大 乳原料販売、チーズ製造販売ともにアジアの現地企業向け販売の拡大は引き続き課題	新たな商材 プロテイン原料以外の取扱い拡大(植物由来原料、ゼラチン・コラーゲン等)

財務目標(連結)

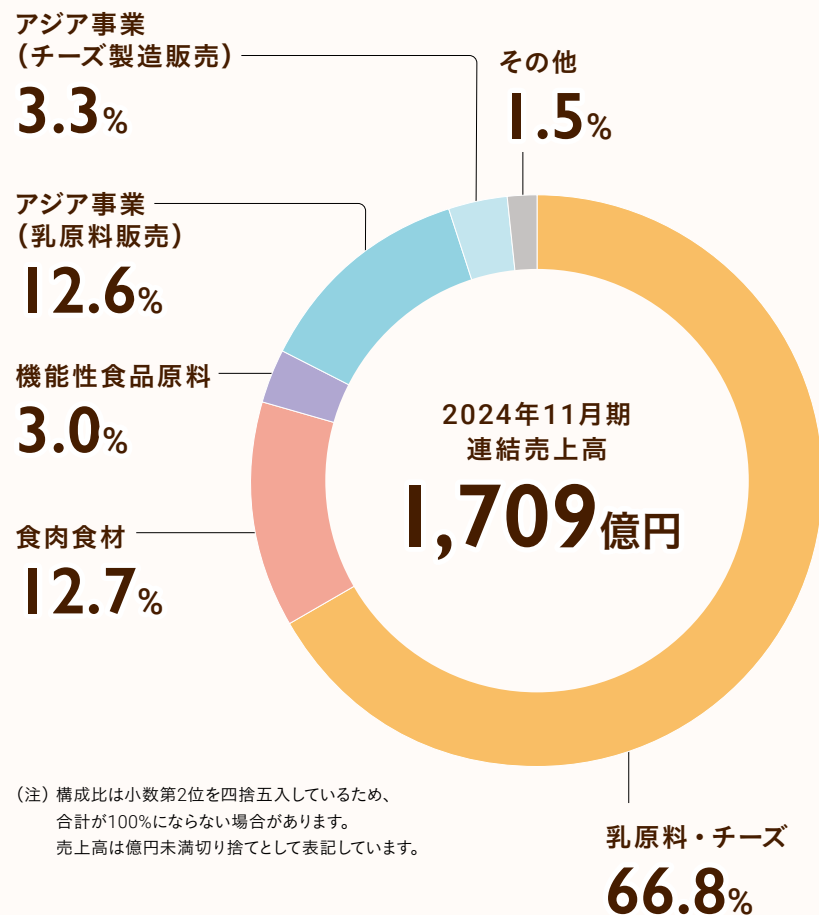
	2023年11月期 (実績)	2024年11月期 (実績)	2025年11月期 (当初計画)
ROE	8.7%	12.1%	10%以上
配当性向	23.2%	25.3%	20~25%
自己資本比率	34.2%	33.8%	30~35%

中期経営計画の計数目標と進捗

(億円)

	2022年11月期 (実績)	2023年11月期 (実績)	2024年11月期 (実績)	2025年11月期 (当初計画)	2025年11月期 (予想)	2025年11月期 目標修正額
売上高(連結)	1,474	1,583	1,709	2,000	1,800	-200
経常利益(連結)	31	28	43	40	46	+6
親会社株主に 帰属する当期純利益	22	20	31	29	33	+4

At a Glance (2024年11月期)



(注) 構成比は小数第2位を四捨五入しているため、
合計が100%にならない場合があります。
売上高は億円未満切り捨てとして表記しています。

最新の業績の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.lactojapan.com/ja/ir/finance/point.html>

国内事業



乳原料・チーズ部門

海外から乳原料やチーズを仕入れ、日本国内の乳業・菓子などの食品、飲料、飼料メーカーなどへ販売しています。



食肉食材部門

海外から豚肉(チルド・フローズン)を中心に、鶏肉および鶏肉加工品、生ハム・サラミなどの食肉加工品を仕入れ、国内の食品メーカー、卸売会社などへ販売しています。



機能性食品原料部門

乳由来の高たんぱく原料をはじめとした機能性が訴求できる商品をスポーツニュートリション業界、食品業界などへ販売しています。

海外事業



アジア事業 乳原料販売部門 / チーズ製造販売部門

海外で調達した乳製品原料をアジア地域で販売するとともに、自社ブランドのチーズの製造販売も行っています。

部門別事業概況

国内事業

食品業界の需要回復を背景に、
すべての部門で増収を達成

2024年11月期は、国内の食品業界において、業務用を中心に幅広い食品で需要回復傾向が強まったことに加え、原材料価格の高騰や人件費・物流費をはじめとした各種コストの上昇分を反映した最終製品の値上げにより、多くの食品関連企業が好調な業績を上げました。また、当社の主要市場である国内乳業界では、国産脱脂粉乳の過剰在庫問題が解消傾向となりました。このような事業環境のもと、国内事業は、すべての部門において販売数量が前期比で増加しました。また、乳製品原料および食肉製品の相場上昇や円安の影響により、販売価格も高水準で推移したため、国内事業の売上高は前期比5.3%増の1,411億円となりました。業績が向上した要因としては、既存事業の伸長に加え、機能性食品原料部門の新しい取組みが予想以上に早く成果として現れてきたことが挙げられます。

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の最終年度にあたる2025年11月期についても、乳製品原料、機能性食品原料の需要は底堅いとみており、国内事業は増収を目指します。また、調達面では既存の

サプライヤーとの関係性を重視しながら、新規のサプライヤーの開拓にも引き続き注力していきます。

事業環境の変化に対応しながら、
質的な成長を目指す

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の策定時から、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。例えば、チーズの販売数量については、コロナ禍の収束後右肩上がり輸入量が増える前提となっていました。最終製品の値上げや乳製品原料の相場高騰、急速な円安の進行などの影響により、販売数量は一時落ち込みました。2024年11月期には需要が回復に向かいましたが、物価上昇により消費者の購買意欲が低下傾向となり、先行きは予断を許さない状況となっています。このように大きく変化する事業環境の動向を捉えながら、進むべき道筋を示し、営業担当者に明確な指示を出していくことが、私自身の役割であると認識しています。また、資本効率を意識した経営が求められるなかで、国内事業においても、経営指標として導入したROICを活用しながら、量的な成長だけでなく、質的な成長を目指していきます。



取締役
営業管掌 兼 チーズ事業本部長

木幡 智徳

事業区分	事業方針	主要施策
乳原料・チーズ(国内)	安定供給を確保し、市場シェア・需要を拡大する	サプライソースの多様化、植物由来原料の取扱い拡充 など
食肉食材	米国産豚肉の輸入事業からの多角化を進める	調達先・取扱商品の拡大 など
機能性食品原料	既存の優良顧客基盤に新商材を提案営業し、次世代ビジネスを創造する	スポーツニュートリション等の機能性食品原料の拡販、機能性食品原料の輸出・三国間貿易 など

部門別事業概況

乳原料・チーズ部門

事業部門の
強み

創業時から蓄積された乳製品の専門知識・ノウハウ

➡ 乳製品輸入に関するノウハウを活かし、
販売先にとって最適な調達を実現

世界の主要酪農産地の優良なサプライヤーとの信頼関係を維持

➡ 販売先に対し、さまざまな提案および安定した供給が可能

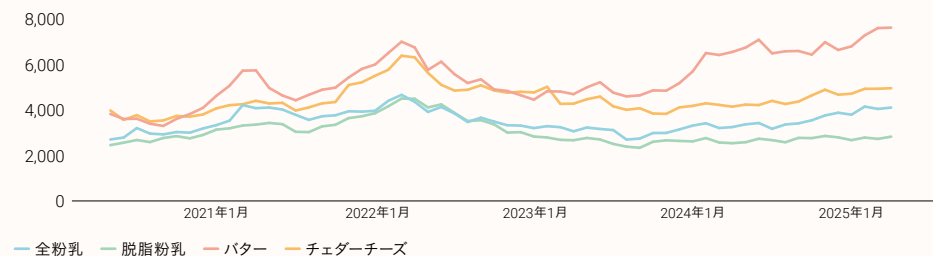
● 2024年11月期の事業環境

チーズをはじめ、食品全般での値上げの影響はあったものの、需要は安定

乳製品原料の国際相場は1年を通して高値で推移しました。乳製品の需要は世界的に高まった一方で、欧米などの主要産地の一部において気候変動や乳牛の疫病の影響により生乳生産量が伸び悩んだこと、また、地政学リスクの高まりがサプライチェーンに影響を及ぼしたことが原料相場上昇の要因となりました。なかでもバターなどの脂肪系乳原料の相場は、生産量に対し需要が旺盛であったことから需給がひっ迫し、大幅に上昇しました。チーズの国際相場は、欧州、オセアニア、米国といった主要産地ごとに需給バランスを背景とした価格差はあったものの、世界的に需要が安定していたことから落ち着いた相場展開となりました。

主要乳製品の国際市況

(USD/トン)



(出典) Global Dairy Trade より

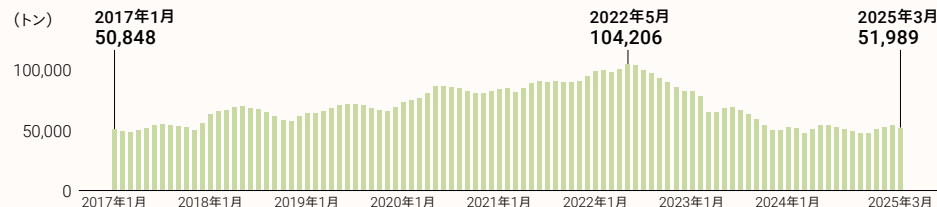
● 2024年11月期の振り返り

乳原料

需要増加が見込まれる乳製品原料の物量確保と販売を強化

乳製品を原料とする幅広い食品の需要が回復傾向となるなか、長い間過剰な状態であった国産脱脂粉乳の在庫調整が進んだことで、輸入粉乳調製品などの販売も回復しました。また、近年市場が拡大しているアイスクリームやプロテイン関連食品の原料需要を捉え、順調に販売数量を増加させることができました。2024年11月期は主に脂肪系乳原料の需要が高まりましたが、物量の確保と販売先のニーズに合わせたベストマッチング提案による着実な対応で、業績進捗に貢献しました。

脱脂粉乳の推定期末在庫量(2025年3月末時点)



(出典) 牛乳乳製品統計調査(農林水産省)より作成

チーズ

調達力を活かし、業務用チーズの需要回復に的確に対応

円安や原材料価格の高騰、人件費をはじめとした各種コストの上昇などが影響し最終製品価格が段階的に値上げされたことから、小売用チーズの需要は低調でした。一方、人流の増加やインバウンド効果が追い風となり、外食向けなど業務用チーズの需要は回復しました。当社は、強みである調達力を活かし、産地ごとの価格差や相場変動を踏まえた最適な原料を提案し、売上高と販売数量を増加させることができました。

2024年
11月期

売上高

114,182 百万円
前期比 +2.1%

販売数量

176,402 トン
前期比 +5.4%

部門別事業概況 乳原料・チーズ部門

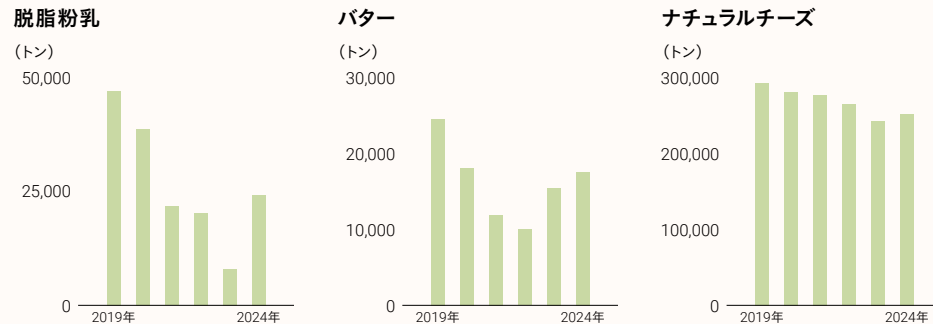
● 2025年11月期の見通しと注力分野

乳原料

輸入原料需要の本格回復を受注につなげていく

調達面では為替の影響や各種コストの上昇などにより、原材料価格は高水準が続くと予想され、また需要面では、最終製品価格の値上げによる消費低迷などの懸念があるものの、2025年11月期の事業環境は回復傾向が続くとみています。国産脱脂粉乳の在庫が安定して推移し輸入原料需要は本格回復に向かう見込みであり、また、高たんぱく原料、脂肪系乳原料などの需要は引き続き旺盛と予想されることから、これらに対する顧客ニーズに合わせた積極的な提案で受注量を確保していきます。

日本における主な乳製品の輸入状況



(出典) 「主要な乳製品の輸入量の推移」Jミルク

チーズ

ニーズに合った商品の開発・提案により、国内のシェアをさらに高める

最終製品価格の値上げによる需要減少懸念はあるものの、業務用チーズの需要は底堅く、引き続き拡大を目指します。また、国内の食品メーカーのニーズに沿ったチーズをサプライヤーとともに開発・提案することで、国内のシェアをさらに高めることに注力します。チーズはビジネスの特性上、取引拡大の過程で在庫が増加する傾向にありますが、ROICを念頭にビジネスの効率化に取り組んでいきます。

● 長期ビジョン達成に向けて

乳原料

安定供給のための仕組みを構築するとともに、輸入事業の成長につなげる

国内の多くの食品メーカーにおいて「健康」「高たんぱく」をテーマとした新商品開発が進んでおり、乳原料・チーズ部門においても幅広い分野に向けた高たんぱく原料の販売機会を見込んでいます。また、すでに取り扱っているさまざまな乳原料についても、収益性の高い商品の取扱いシェアをさらに高めていくことで、乳製品原料の輸入事業の成長を目指します。

乳製品原料は世界的に需要が高まる一方で、環境問題への対応や気候変動の影響により、世界の生乳生産量の大幅な増加は難しいと想定されています。日本国内でも、北海道を除いた都府県で生乳生産量が減少しており、国産乳原料の供給量は今後さらに減少していく見込みです。当社においては、供給量が減少した際にも、国内の需要をまかなうために必要な輸入乳原料を適正価格で安定的に調達できる仕組みを構築していくことが、乳製品原料の輸入事業における重要な課題であり、成長の機会であると捉えています。

また、既存サプライヤーとはこれまで以上に連携を強化し、国内販売先のニーズにマッチした乳製品原料の開発・提案に取り組み、シェア拡大を目指します。

チーズ

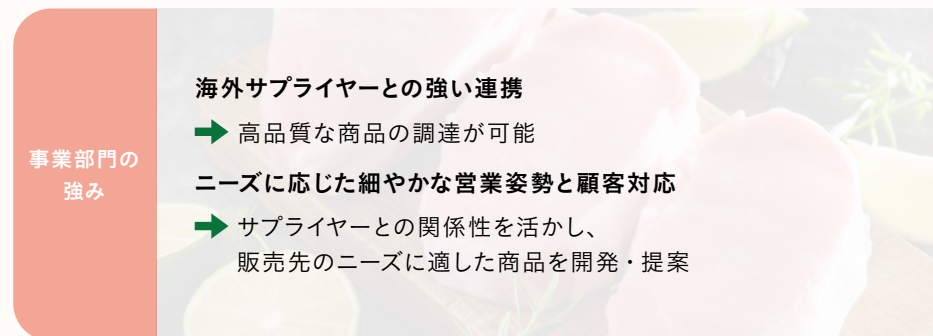
さらなる安定調達と拡販体制の構築に注力

日本におけるチーズの輸入量は、コロナ禍の影響で2020年以降減少傾向が続いていましたが、2024年には5年ぶりに前年を上回りようやく回復の兆しがみえ始めました。原料相場の高騰や円安の影響などによりチーズの価格が上昇したものの、外食向けなど業務用の需要が好調であったことが背景になっています。

今後を展望すると、日EU・EPAやTPPなどの貿易協定において、プロセスチーズの原料となるナチュラルチーズ(ゴーダ、チェダー、クリームチーズなど)の関税が段階的に引き下げられ、2033年には完全に撤廃される予定です。関税減により価格が下がれば、国内のチーズ需要が喚起され、チーズの輸入量は再び拡大に向かうことが見込まれます。こうした事業環境の変化は、チーズの輸入においてトップクラスのシェアを確保している当社にとって追い風となることから、需要に対応するための安定調達と拡販体制の強化に注力し、成長に結び付けていきたいと考えています。

部門別事業概況

食肉食材部門



● 2024年11月期の事業環境
円安の影響により、価格競争が激化

国際相場の高騰と円安の影響により、輸入食肉の調達コストが高まったことから、国内外の価格差が縮小し、食肉全般で国産との競争が激化しました。当社の主要商品である豚肉においては、特にチルド品で国産への需要シフトが顕著となる局面もあり、厳しい事業環境となりました。しかしながら、欧州産と比べ価格優位性のある米国産豚肉への需要が高まったことから、米国産の取扱いが多い当社にとっては追い風となる面もありました。

● 2024年11月期の振り返り
付加価値の高い提案によって、販売数量、売上高ともに増加

このような環境下、調達力を駆使し需要の高い商品を安定的に供給できたこと、また、販売先のニーズに合わせた加工をするなど、付加価値の高い提案により、販売数量を増やすことができました。また、前期より本格的に取扱いを開始した鶏肉および鶏肉加工品の販売については、新規販売先の開拓を進め、年間を通して安定的な取引を実現することができました。現在は、鶏肉加工品のバリエーションをさらに増やすべく、調達先との連携強化を進めています。

● 2025年11月期の見通しと注力分野
厳しい事業環境のなか、販売数量の増加と利益率改善を目指す

豚肉を中心とした輸入食肉事業は、相場や為替の変動による影響が比較的大きく、事業環境の先行きが見通しにくい状況が続いています。一方、深刻な人手不足の影響で、加工食品に対する需要は高くなることが想定されます。このようななか、鶏肉および鶏肉加工品については、新商品の開発を今まで以上に強化し、販売数量の増加を目指すとともに、利益率の改善を図っていきます。

● 長期ビジョン達成に向けて
取扱商品を増やすことで変動リスクを抑えるとともに、商品間シナジーで事業拡大を目指す

これまで豚肉の取扱いが部門売上げの大半を占めており、国際相場の変動や販売先の事業動向の影響を大きく受ける事業構造でした。こうした変動リスクを抑制するためには、取扱商品を増やすことで部門の商品ポートフォリオを改善していくことが必要であり、本中計期間中は取り扱う畜種と加工品の取扱いを増やすことに注力してきました。

新たな取組みとして2025年11月期からドイツの老舗香辛料（香辛料抽出物）メーカーの日本における販売代理店業務を開始します。取扱いを開始するドイツの香辛料は長きにわたり日本でさまざまな畜肉加工品に使用されており、食肉販売事業とも親和性が高く、既存販売先への提案力強化につながります。商品間シナジーによる取引拡大に取り組むほか、新規顧客の開拓にもつなげ、事業拡大を目指していきます。

持続的な安定供給のために、サプライソースの多様化を図る

近年、海外の大手食肉メーカーにおいては、製造コストの増加などを理由に工場を閉鎖するなど、事業縮小の動きがみられます。そのため、今後は顧客のニーズに対応する十分な物量を確保することが重要な課題になると認識しています。当社は、複数の産地動向や外部環境を注視しつつ、物量の確保と調達リスクの低減に努めます。現在は北米からの調達が主ですが、欧州などからの調達も開始しており、引き続きサプライソースの多様化を進めていきます。

2024年
11月期

売上高

21,788 百万円
前期比 +19.3%

販売数量

31,831 トン
前期比 +13.2%

部門別事業概況

機能性食品原料部門

事業部門の
強み

サプライヤーとの深いリレーションにより、
需要旺盛な原料を安定調達

➡ 世界的に需要旺盛な乳由来の高たんぱく原料を
安定的に調達・供給することができる

原料の調達のみにとどまらず、機能性を付加する提案を行い、
販売先をトータルにサポート

➡ 原料の物量確保だけでなく、
製品開発全体に関するトータルなサポートを展開

● 2024年11月期の事業環境

商品の幅が広がり、高たんぱく市場が拡大

高たんぱく原料は世界的に需要が高まっており、国際相場は1年を通して高値で推移しました。加えて、日本では円安の影響もあり、輸入原料を取り扱う当社にとっては厳しい事業環境となりました。しかしながら、従来のパウダータイプのプロテインの消費が伸びていることに加え、チルド飲料やヨーグルト、プロテインバーなど、商品の幅が広がったことで、高たんぱく市場は拡大が続きました。

● 2024年11月期の振り返り

新規顧客の開拓が進み、販売先数は順調に増加。部門の利益も拡大

2024年11月期は、主にプロテイン製品の原料となる乳由来の高たんぱく原料の販売を中心に国内の新規顧客の開拓が順調に進み、販売先数はこの2年間で約2倍に増加しました。当社は高たんぱく原料の販売において、原料の調達に加えて、機能性の付加を提案するなどトータルなサポートを行っており、こうした対応が新規・既存問わず販売先との取引拡大につながり、同時に部門の利益拡大に寄与しました。

また、世界的に高たんぱく原料の需要が高まっているなか、サプライヤーとの信頼関係構築により原料の物量を確保し、安定した供給を行えたことも成果につながりました。

● 2025年11月期の見通しと注力分野

サプライヤーとの連携を強化し需要に対応。

また取扱商品の幅を広げ、顧客層の拡充に取り組む

高たんぱく原料は、主要産地である欧米において旺盛な需要がある一方、製造量の急増は見込めないことから、2025年11月期も相場は高水準が続き、物量確保の面でも厳しい環境が続くと見込んでいます。そのため、サプライヤーとの一層の連携強化により原料の物量確保に注力するほか、国内のプロテインメーカーに対しては、乳由来以外の高たんぱく原料も提案することで需要に対応していきます。また、一般食品メーカーへの機能性食品原料の販売も拡大し、顧客層の拡充に取り組む方針です。

● 長期ビジョン達成に向けて

さらなる成長に向けてアジアへの販路拡大を目指すと同時に、
複合的な提案力の強化に向けて専門人材の確保に取り組む

当部門はこれまでプロテイン製品の原料を中心に順調に売上げを伸ばしてきました。欧米を中心とした旺盛なたんぱく需要を鑑みると、日本においても高たんぱく食品の市場はまだ拡大余地があると考えられます。当社は、調達力と販売先へのトータルサポート力を磨き、プロテイン製品関連ビジネスのさらなる拡大を目指します。また、顧客ニーズにマッチした品質や機能、価格を有する高たんぱく原料を安定して調達できる体制を確保すべく、新規サプライヤーの開拓などにも取り組み、調達力の強化に一層注力していきます。

将来の事業成長に向けた新たな展開としては、アジアでの日本製健康関連食品の販売に着手しています。アジアでは、近年日本製プロテインやサプリメントへの関心が高まりつつあります。そこで、当社としてはアジアの拠点を持つ販路を活用しながら日本製の健康関連食品や機能性食品原料の販売に取り組む考えです。

当部門では多様な機能性食品原料を複合的に提案することで事業拡大を目指しています。そのためにも、さまざまな機能性食品原料に関する幅広い知識を有する人材の増員・育成に取り組み、提案力を磨いていきたいと考えています。

2024年
11月期

売上高

5,141 百万円
前期比 +31.2%

販売数量

4,199 トン
前期比 +49.6%

部門別事業概況 海外事業

厳しい事業環境下で、大幅な増収を達成

2024年11月期のアジア事業は、日本国内における脱脂粉乳の過剰在庫対策の影響が薄れつつありましたが、乳原料やチーズの価格高騰、中国の景気低迷などにより、前期に続き厳しい事業環境下で推移しました。しかし、乳原料販売部門、チーズ製造販売部門ともに販売数量を伸ばし、アジア事業の売上高は前期比14.4%増の271億円と、大幅な増収を達成し利益も伸長しました。

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の最終年度にあたる2025年11月期についても、乳原料販売部門、チーズ製造販売部門ともに増収を見込んでおり、引き続き、アジア市場において、当社のさらなるプレゼンスの向上を図っていきます。乳原料販売部門では、LACTO ASIA PTE. LTD.とアジアの各拠点との連携を強化し、高品質かつ安定供給が求められる大手顧客との取引をさらに拡大することを目指す一方で、東南アジアにおける中小規模の新規顧客開拓についても引き続き注力する考えです。また、チーズ製造販売部

門においては、2026年11月期にシンガポール新工場の稼働を予定しており、段階的に新工場へ製造を移管する計画です。新工場の稼働により、さらなる事業拡大を目指していきます。

アジア事業の持続的な発展に向けて

当社の成長ドライバーのひとつであるアジアのチーズ製造販売事業をさらに伸ばしていくことが、私自身の最大の役割であると認識しています。また、アジア事業の持続的な発展に向けて、現地人材の採用と教育を継続的に強化し、ラクト・ジャパン本社とも連携を取りながら、将来的に幹部の役割を担える現地社員の育成も本格的に行っていく方針です。同時に、本社に在籍している若手社員をアジアへ派遣し、育成することも重要であると考えています。それにより、国内外の全社員が共通の認識を持ってアジア事業の拡大に注力していく基盤を構築していきます。



専務取締役 アジア事業管掌 兼
LACTO ASIA PTE. LTD. 社長

阿部 孝史

事業区分	事業方針	主要施策
乳原料販売(アジア)	現地体制を強化し、旺盛な市場成長の取込み・シェアアップを図る	サプライソースの多様化、現地社員の育成 現法ガバナンス体制構築、拠点拡充・エリア展開
チーズ製造販売(アジア)	製造能力を拡大し、旺盛な市場成長の取込み・シェアアップを図る	シンガポールの新工場建設・移転、タイ工場の機能強化・生産性向上 高付加価値製品の開発
その他	海外での製造品目を増やし、メーカー比率を高める 持続可能な酪農・畜産業への貢献	健康食品、サプリメント製造、小売向け商材の開発・製造 など

部門別事業概況

アジア 乳原料販売部門

事業部門の
強み

アジアにおける顧客基盤

➡ アジア乳製品市場の黎明期よりアジア各国に拠点を設け、各地の食文化に根ざした原料供給を通じて、強固な販売ルートを確認

乳製品に対する高い専門性を有する駐在員、丁寧なフォローアップ体制を確立

➡ 乳製品に対する専門性を活かし、顧客が求める品質に応えることや、製品開発・提案を行えることが、顧客基盤の強化につながっている

● 2024年11月期の事業環境

乳製品需要の回復を受け、東南アジアでの取引量はコロナ禍前の水準に

コロナ禍により一時的に減少したアジアの乳製品需要は、2023年以降回復傾向に転じています。2024年11月期には景気低迷の影響が大きい中国・香港を除き、東南アジア各国で各種乳原料の取引量がコロナ禍前の水準にまで戻りました。

また、日本向けの調製品関連ビジネスについては、日本の脱脂粉乳の過剰在庫問題の影響を受けて、販売数量が大幅に減少していましたが、2024年11月期は販売数量が前期比で増加し、事業環境は回復基調に入ったとみています。

● 2024年11月期の振り返り

営業力強化の取組みが結実し、インドネシアで新たな販路を確保

アジアにおける乳製品の消費拡大を取り込み、事業を成長させるべく、当社は乳原料販売事業の営業力強化に注力してきました。2024年11月期には、インドネシアの現地法人がオセアニアの大手サプライヤーと、乳製品原料販売に関する販売代理店契約を締結し、同社が現地のトレーダーに委託していた販路を当社が引き継ぐことになりました。これにより、インドネシア向けの販路確保と、乳原料販売の拡大につながることを期待しています。また、タイ子会社のトレーディング部門の人員を強化したほか、シンガポールやマレーシア、フィリピンの子会社間の連携を強化したことにより、各地域における新規顧客の開拓に進展がありました。

● 2025年11月期の見通しと注力分野

日本向け調製品の原料販売増加を目指す

アジア各国で事業展開を加速している日系企業向けの乳原料販売は、前期に引き続き好調に推移する見通しです。また、日本において脱脂粉乳の過剰在庫問題が落ち着きつつあることから、日本向けの調製品原料販売の増加を目指します。さらに、近年、人手不足などの理由により、アジア地域で直接乳原料を販売していた海外のサプライヤーから当社が販売委託を受けるケースが増えており、こうした機会も活用しながら新規顧客の開拓に力を入れていきます。

● 長期ビジョン達成に向けて

アジアにおける新規顧客開拓に取り組むとともに、組織管理体制の強化を進める

アジアにおける乳製品の消費が増えれば、輸入乳原料の需要もますます高まっていくと予想されます。それに伴い、他社との競争が厳しさを増すことが見込まれますが、調達力と販売力の両面で当社は優位性を発揮できると考えています。まず調達力に関しては、乳製品原料のサプライヤーが世界的に限定されるなか、競合各社が、グローバルにサプライソースを持つ当社と同水準の調達力で物量と品質を担保することは難しいとみています。また、販売力においては、乳製品に関する専門知識を持った営業担当者アジアの各拠点に配する当社の提案力や対応力は、トレーディングを中心とする欧米の競合各社に対する大きな強みとなっています。このような優位性をベースに、当社は、アジアにおける新規顧客のさらなる開拓に取り組む方針です。

一方で、課題もあります。アジア事業の拡大に向けて各拠点の人員や顧客数が増加するなかで、管理体制の強化が不可欠です。中国だけでなく、アジア全体でも景気動向は見通しにくい状況にあるため、取引先の与信管理を含む各拠点の管理部門の強化にも注力していきます。

また、アジア事業の持続性を高めるためには、現地人材の採用・育成・登用を拡充する必要があります。現地社員が、当社の事業方針に共感を持って業務に従事できるよう、当社の社風や仕事の進め方を丁寧に説明するとともに、待遇については、能力・成果を重視し、定着率向上を図っていきます。

2024年
11月期

売上高

21,584 百万円

前期比 +14.1%

販売数量

39,728 トン

前期比 +6.6%

部門別事業概況

アジア チーズ製造販売部門

事業部門の
強み

20年を超えるアジア地域でのビジネス実績

➡ 業務用チーズの供給者としてアジア地域での
確固たるポジションを確立

原料チーズ調達力の優位性

➡ 日本・アジアの乳原料販売事業で培った
サプライソースを活用し、
高品質な原料チーズを安定的に調達可能

● 2024年11月期の事業環境

外食・ベーカリー向けの需要が前期に引き続き好調

マレーシア、シンガポールを中心に、外食、ベーカリー向けなどでプロセスチーズの需要が前期に引き続き好調でした。とりわけ、マレーシアでは、当社の主要取引先である食品メーカーの業績がいずれも回復傾向となりました。

アジアのチーズ市場においては、近年、ナチュラルチーズ加工品の需要が高まっています。ナチュラルチーズ加工品は、ほとんどがシュレッド後に冷凍された状態で海外から輸入されていますが、使用・販売時に解凍した時点で品質が劣化するケースも多く、現地でシュレッド加工をする当社製品が品質面で優位性を確保しています。

● 2024年11月期の振り返り

受注量の増加と製造効率の向上により利益率が改善

プロセスチーズ、ナチュラルチーズ加工品ともに、アジアで事業展開を加速している日系の外食企業向けの販売が好調に推移しました。当社は、現地で製造、加工した高品質のチーズを安定供給できることや、細やかなフォローやサポートが認められ、現地の日系企業から高い評価を得ています。また、日々の積極的な営業活動が功を奏し、受注量が増加したことや、製造効率の向上により利益率が改善しました。

● 2025年11月期の見通しと注力分野

新工場稼働に向けた準備を着実に進め、次なる成長に備える

中国の景気低迷は当面継続することが見込まれ、東南アジアにおいても、インフレによる景況感の鈍化が感じられるものの、2025年11月期は、チーズの消費量は底堅く推移するものと予想しています。足元では、日系外食企業によるアジアでの事業展開が加速することが見込まれており、適切なタイミングで提案・調達することにより当社のチーズも拡販が期待できると考えています。

このようななか、シンガポールの新工場建設は順調に進んでいます。拡大傾向が続くアジアのチーズ市場に合わせて、製造能力を強化することにより、チーズ製造販売部門の成長力を一層高めていきます。2025年11月期については、稼働開始後の製造量確保に向けて営業活動を一層強化する方針です。

● 長期ビジョン達成に向けて

製造能力の拡大とともに製品の競争力強化、品質の向上を実現し、グループの成長を牽引する

チーズ製造販売部門には、当社グループの中長期的な成長の牽引役となることを期待しています。アジアにおいては、今後さらに食の欧米化が進み、乳製品の消費が拡大していくことが見込まれます。こうした市場の成長を着実に取り込みつつ、チーズの製造能力を拡大することや製品の競争力向上を図ることで、アジア市場における当社のポジションをさらに高め、事業拡大に弾みをつけたいと考えています。

東南アジアや中国では、チーズの加工業者は増加傾向にあるものの、その大部分は低価格特化型であることから、当社のプロセスチーズは品質面で明確に差別化できています。当社の主要顧客は、いずれも品質と安定供給を重視しているため、価格面に対抗するのではなく、当社の強みを活かすことで販売数量の増加に努めます。ナチュラルチーズ加工品も、当社製品は自社工場で加工することで、品質面の差別化を図っています。新工場の稼働により製造量を増やすことが可能になるため、これまで以上に拡販に注力していきます。

長期ビジョンの達成に向けて、当面、優先して取り組むべき課題は、シンガポールの新工場において各種認証の取得と旧工場からのスムーズな製造移管を進めることです。そして、製造量の確保と品質の担保を両立しながら原価低減、販売数量増加を図ります。さらに原料サプライヤーの継続的な新規開拓や製造設備の更新、新商品の開発、営業体制の強化に取り組みます。

2024年
11月期

売上高

5,594 百万円

前期比 +15.9%

販売数量

5,422 トン

前期比 +12.3%

経営戦略部門長Message

産業全体のサプライチェーンを最適化することで、 その持続性を高めることに貢献していきます

ラクト・ジャパンが担う社会的責務

.....

乳製品は健康で豊かな生活のために欠かせない食品です。学校給食の牛乳は子どもの成長を促進させ、食卓に並ぶチーズやバターなどはたんぱく質、ビタミンやミネラルなど大切な栄養源となります。また、栄養面以外では、育児用ミルクは忙しい現代人の子育てに大きく貢献し、クリームは料理を鮮やかに彩り、バターやチーズなどの乳製品原料を多く使用する洋菓子は人々に笑顔と癒しをもたらします。そういった意味では、その調達・供給に携わる当社の社会的意義は非常に大きいものであると自負しています。

他方で、当社のビジネスは酪農・畜産業を起点とした自然環境に直接関わるという側面があり、特に乳製品原料を安定して供給することは決して容易なことではありません。例えば、乳牛の飼育においては、生まれてから搾乳できるようになるまで約2年を要します。そのため、需要が急速に高まったとしても、増産体制を迅速に整備することはできません。気温の上昇が乳牛の乳量を減少させるなど、コントロールできない要素も多くあります。また、日本の酪農は生

産コストの上昇、生産者の高齢化・後継者不足に悩まされており、現在、日本では消費される乳製品の約4割（生乳換算）を輸入に頼っているのが現状です。

私は営業担当として約30年間、そのような難局を見続けてきました。酪農・畜産業が直面しているさまざまな課題の解決に向けた取組みは、当社の事業継続と発展にも欠かせません。当社は供給者と需要者の橋渡し役を担い、サプライチェーンの維持に貢献することを社会的責務のひとつとしています。そのような想いを胸に、私は経営戦略部門長として、サステナビリティ活動を推進しています。

サステナビリティ活動を推進する 専任部署を設置

.....

当社は2024年10月に「サステナビリティ推進部」を設置しました。それまで当社のサステナビリティ活動は、全社横断的に選抜されたメンバーから成る「サステナビリティ推進タスクチーム」というプロジェクトチームが主体となって取り組んでいました。若手社員も起用することにより、



上席執行役員
経営戦略部門長
渡瀬 孝浩

サステナビリティに対する社内理解が進んだ一方で、残念ながら戦略的な取組みや実効性にはやや欠ける面がありました。また、活動状況が対外的に伝わりにくいといった課題もあり、経営戦略部門内に専任部署として「サステナビリティ推進部」を設置することにしました。

ただし、サステナビリティ活動のすべてを同部に一任するわけではありません。「サステナビリティ推進部」が司令塔と

経営戦略部門長Message

なり、「サステナビリティ推進タスクチーム」とともに取組みを進めていくこととしました。専任部署ができたことで、社内におけるサステナビリティに関する議論が活発化しています。また、これまで以上に社内他部署との連携が進んでおり、「ラクトらしい」実のあるサステナビリティ活動を目指すという良い動きがみられるようになったと感じています。

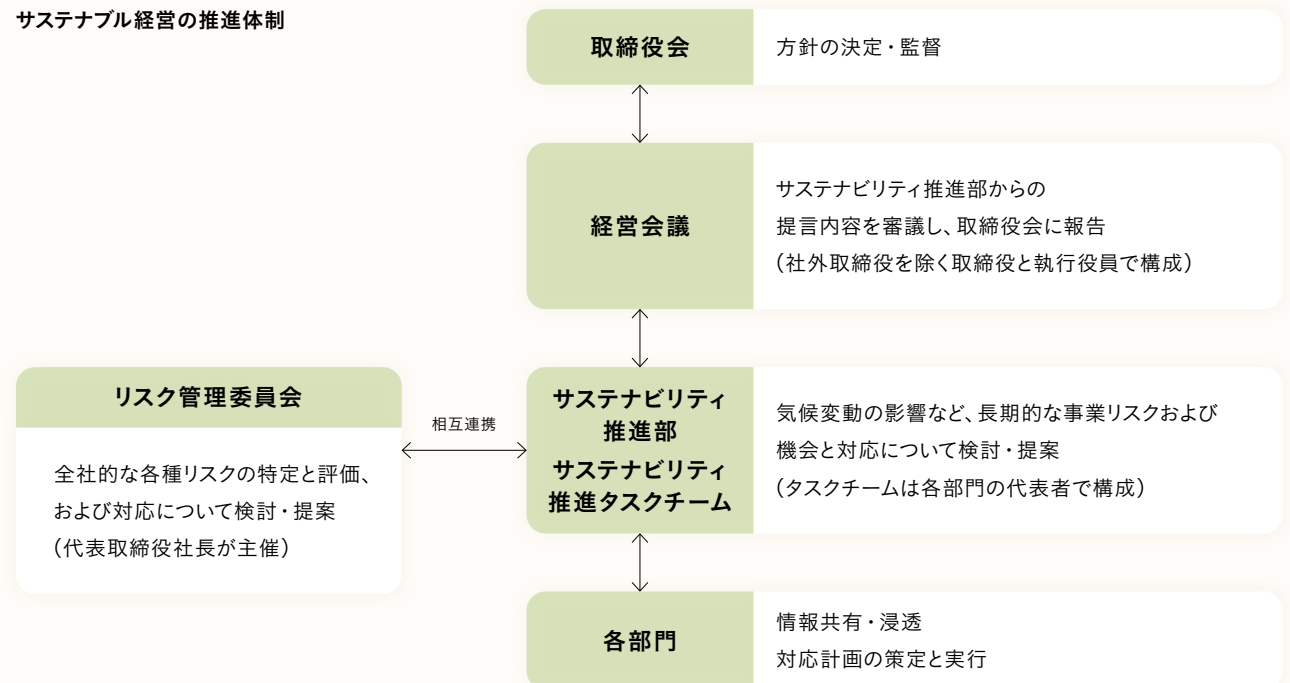
当社が乳製品原料の安定供給という責務を引き続き全うするためには、最新のグローバルトレンドや規制、ESG関連のリスクを把握すると同時に、災害などの有事に備えて、BCP（事業継続計画）を策定・運用する必要があります。このような取組みも、「サステナビリティ推進部」の重要な役割のひとつです。私はかつて海外駐在で6年間、豪州のメルボルンで過ごしました。そこで感じたのは、海外のサプライヤーは、日本以上にサステナビリティに対する意識が高いということです。商談においても、環境保全や人権の尊重、コンプライアンスなどに関する話を聞かれることが多くあります。先ほど申し上げたような最新のグローバルトレンドや規制、ESG関連のリスクなどを踏まえて、そのような海外のサプライヤーの問題意識を国内のお客さまにお伝えすることも、供給者と需要者の橋渡しを担う当社が果たすべき使命であると認識しています。

「50：50の関係性」を大切にしながら、橋渡しとしての役割を果たす

私がかねてから大切にしているのは「50：50の関係性」です。当社としてもバリュー（大切にする価値観）として「フェアであれ」を掲げており、フェアな関係の構築が事業の継続的な発展において非常に重要であると考えています。供給者と需要者の双方にフェアで、お互いが納得できる事業

構造とサプライチェーンを確立しないことには、当社の事業成長は望めません。そして、私たちには「健康的で豊かな食生活」のライフラインの一翼を担う企業として、この事業を存続させる責務があります。これからも私たちは産業全体を俯瞰できる立場にある者として、引き続き乳製品の供給者と需要者をつなげる橋渡しの役割を果たし、産業全体のサプライチェーンを最適化することで、その持続性を高めることに貢献していきます。

サステナブル経営の推進体制



マテリアリティ

滋養と健康に資する食品原料を安定的に供給し続けるため、「サプライチェーン」「地球環境・コミュニティ」「経営基盤」の観点から取り組むべき課題を洗い出し、経営戦略の推進と密接に関わる6つのマテリアリティを特定しています。

マテリアリティ特定プロセス

GRIスタンダードやISO26000などの国際的なフレームワークやガイドライン、ESGインデックスの開示要請項目調査、ベンチマーク調査、社内各部門ヒアリング・アンケート、ならびに専門家の知見を踏まえ、ラクト・ジャパンにとって関わりのある10の社会課題を取り上げ、それぞれについて「リスク」「機会」の両面からラクト・ジャパンの持続的な成長に対する影響を検討し関係性の高い課題を抽出。

外部有識者へ説明後、特定した仮マテリアリティおよび関連するSDGsについてのご意見をいただくとともに、取締役会との意見交換を実施。

CSR・ESG推進プロジェクトチームにより取りまとめた内容につき、「経営会議」での議論、社外取締役を含む全役員による「取締役会」での承認を経て、ラクト・ジャパンの6つのマテリアリティ、個別施策、対応するSDGsを決定。

STEP ①

マテリアリティ候補の
検討

STEP ②

マテリアリティ候補の
絞り込み

STEP ③

マテリアリティと関連する
SDGsの優先課題の特定

STEP ④

妥当性確認

STEP ⑤

経営陣の承認

当社と関係性の高い社会課題について「ラクト・ジャパンにとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの観点から重要度を評価し、マテリアリティ・マトリックスを作成。

- STEP2のスコアリング結果を反映したマテリアリティ・マトリックスについて、社内でワークショップを開催し、改めて事業との関連性や重要度について議論。
- ワークショップで挙げた意見を参考に課題を整理し、仮マテリアリティを特定するとともに、それぞれに対応する個別施策と関連するSDGs優先課題を明確化。



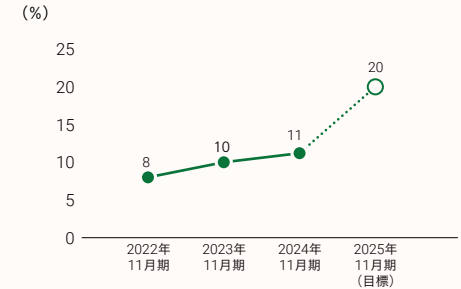
- 安心、安全な食の提供
- 健康的で豊かな生活への貢献
- 持続可能な酪農・畜産業を通じた安定供給
- 気候変動への適応および環境負荷の軽減
- 多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり
- ガバナンスの高度化

マテリアリティ

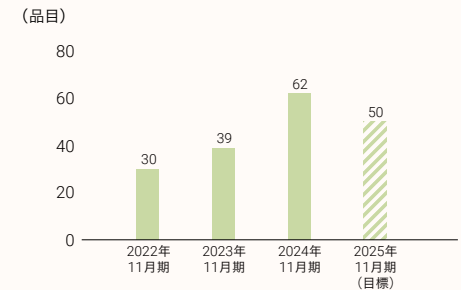
特定されたマテリアリティ

マテリアリティ	個別施策とKPI	対応するSDGs
安心、安全な食の提供	- 品質管理の徹底(トレーサビリティ、フードディフェンス、温度管理等) - 仕入先の選定(監査、視察、サンプル検査) - プロセスチーズ製造システムの強化(ハード・ソフト面からの見直し、従業員の教育)	 
健康的で豊かな生活への貢献	KPI - 滋養と健康に資する乳製品を世界中から調達……………乳たんぱく取扱シェア - 機能性食品原料の取扱品目……………機能性食品原料の取扱品目 - 植物由来原料の充実(ビーガン、乳製品アレルギー等への対応)……………植物由来原料の取扱数量 - 多様なライフスタイルにマッチした食品・原材料の提案	  
持続可能な酪農・畜産業を通じた安定供給	- サプライソースの多様化(品質、産地特性、価格等) - ベストマッチング(顧客：最適な原材料の提案・調達／取引先：販売機会の提案、新たな需要の創造) - 酪農家育成(国際的な人材交流の支援、酪農業進出の検討等) - デジタル化の推進による調達・供給の効率化、省力化	   
気候変動への適応および環境負荷の軽減	- サプライソースの多様化(主に気候変動リスクの分散、環境に配慮した酪農家の優先・支援) - 温室効果ガスの削減への貢献(酪農・畜産業界との協業、仕入先への情報・サービス提供) - フードロスの削減(商品寿命長期化への取組み、適切な賞味期限の設定、廃棄ロスの削減) - 廃棄物削減(包材見直し) - 物流の最適化(環境負荷を軽減する物流のベストマッチング) - 自社の事業所・工場での環境負荷軽減	   
多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり	KPI - ダイバーシティの推進(女性、現地化・グローバル化、障がい者雇用等)……………女性管理職比率(連結) - 働きやすい環境の整備(育児休業等の制度、在宅勤務等)……………男性育児休業取得率 - 人材育成の強化(教育・研修の充実化)……………1人当たり教育研修費	   
ガバナンスの高度化	- 責任あるサプライチェーン管理 - コーポレート・ガバナンスのフルコンプライ - リスクマネジメント(BCP、情報セキュリティ、コンプライアンス)	  

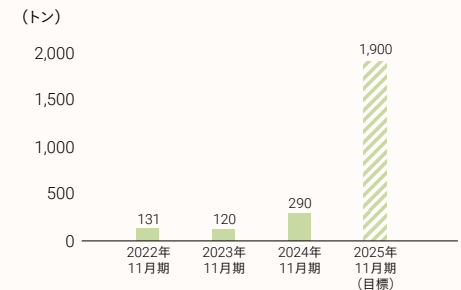
KPI 乳たんぱく取扱シェア



KPI 機能性食品原料の取扱品目



KPI 植物由来原料の取扱数量



▶ P.52

安心、安全な食の提供

食品原料を取り扱う当社は、「安心、安全」な商品の調達・供給を何よりも重視しています。当社が直接関わる仕入先はもちろんのこと、時にはその先にある酪農家などの生産者まで遡って安全性の確認を徹底しています。

品質マネジメント

品質に関する法規制への対応や情報収集を行う組織として品質アセスメント室を設置しています。各部門で発生した品質関連のトラブル事例や、仕入先工場を監査した際のレポートなどを集約し、社内に展開・共有するなど品質トラブルを未然に防ぐ機能と情報発信機能を担っています。

国内の乳原料・チーズ、食肉食材、機能性食品原料の各部門は、品質アセスメント室と情報共有しながら原料・製品の品質管理を一体となって進めることで、さらなる安全性の確保に努めています。

アジアの製造事業においては、シンガポール、タイ、インドネシアの各工場のQA(Quality Assurance: 品質保証)およびQC(Quality Control: 品質管理)の担当者が品質マネジメントの役割を担っています。近年では、QA、QCの担当者が、他地域のそれぞれの工場を相互に訪問することで、重要な品質情報の共有に努めています。その結果、より効果的な品質マネジメント手法の共有・実践などの新たな取組みも生まれてきています。今後も、各工場間の情報交換を推進して、品質マネジメント能力のさらなる向上を目指していきます。

「安心、安全な食の提供」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.lactojapan.com/ja/sustainability/safe.html>

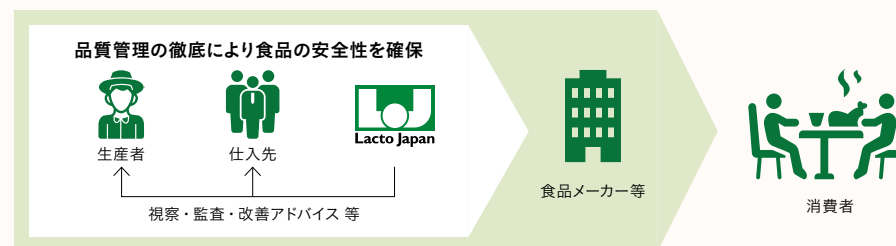
サプライチェーンマネジメント

安全性確保の第一歩は仕入先の選定であると考え、仕入先に対してサプライヤー監査を実施し、品質、技術力や安全管理体制を生産現場まで直接出向いて確認することで取引先の水準を安定的かつ適正に確保しています。また、近年では、販売先による仕入先への視察・監査も増加しており、その際にも当社の担当者が同行し、販売先の要望や指摘事項を把握するとともに、必要に応じて仕入先に対して改善のためのアドバイスを実施しています。このように、製品の安全性・品質の向上を図るため、仕入先と販売先の間に立つハブとして機能しています。

高度化・多様化する販売先のニーズに対して適切な提案を行うためには、さまざまな仕入先を組み合わせながらビジネスモデルを構築していく必要があります。各国の法規制や販売先の要求水準を踏まえた安全・品質管理の徹底に向けて、仕入先とともに対応することで強固なパートナーシップを築き、ともに発展できるよう取組みを進めています。

「サプライチェーンマネジメント」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.lactojapan.com/ja/sustainability/supply/management.html>

安全性を第一とするサプライチェーンの構築



気候変動への適応および環境負荷の軽減

ラクト・ジャパングループは、酪農・畜産業など自然との関わりの深い産業からの恵みをもとに事業を展開する企業グループの責務として、環境負荷の軽減に積極的に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく取り組み

気候変動の影響は、自然の恵みをもとに事業を展開する当社グループにとって事業継続の根幹に関わる最重要課題です。このため、エネルギー使用量とGHG(温室効果ガス)排出量の削減を進め、一次産業と共生するサステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

ガバナンス

サステナビリティ推進部は、全社横断型のサステナビリティ推進タスクチームとともに各部門と連携して気候変動関連の対応策を立案。経営会議での審議を経て取締役会で決定、施策の実行状況も監督しています。

戦略

1.5℃シナリオ、4℃シナリオを用いて当社グループの財務に重大な影響を及ぼす可能性のある気候関連リスク・機会を特定し、グループ戦略の策定に反映しています。

リスク管理

サステナビリティ推進部が運営するサステナビリティ推進タスクチームで特定した気候関連リスクは、同チームから代表取締役社長が主催するリスク管理委員会に報告し、全社のリスクマネジメントに統合しています。

指標と目標

Scope1、2、3のGHG排出量を算定し、継続的に公表しています。また、Scope1、2、3それぞれについて中長期的な削減目標を検討・設定しています。

気候変動シナリオに基づく重要なリスクと機会

リスクの種類		想定されるリスクと財務影響
移行リスク	政策および規制	炭素税・カーボンプライシング導入により原材料コストが増加
移行リスク	市場	取扱商品の低炭素化への対応の遅れや、環境配慮についてのPR不足により、環境に配慮した商品を求める消費者や販売先の行動変化への対応が遅れ、取扱数量・市場シェアが低迷
移行リスク	市場	環境への配慮から酪農畜産製品の消費が減少し、当社取扱商品の販売数量・シェアを伸ばせないリスク
移行リスク	市場	仕入先がGHG排出削減を進めるために追加投資が必要となり、結果として原材料・製品仕入コストが増加
移行リスク	評判	環境対応への遅れや情報開示不足が社会からのレピュテーションの低下や、仕入先・販売先の取引基準への抵触につながり、取引が減少または停止となるリスク
移行リスク	評判	社会からの評判が低下し、当社のブランド価値が低下
物理的リスク	慢性	降水パターンや平均気温の変化を背景とした生物資源の生産量減少、原料調達コスト増加あるいは調達困難による取扱数量の減少
物理的リスク	慢性	慢性的な気候の変化(気温上昇など)による、天候や気温の変化に左右される製品需要の変化と取扱数量の減少

気候変動への適応および環境負荷の軽減

機会の種類	想定される機会と財務影響
エネルギー源	カーボンオフセットの活用も含め、酪農・畜産業に関係する仕入先のGHG排出量を削減することでサプライソースの確保・囲い込みを実現し、競争力のある原材料調達を強化することにより販売数量増加
製品およびサービス	取扱商品の供給面でBCPを求める顧客ニーズの高まりへの対応により販売数量増加
製品およびサービス	国内の気温上昇や異常気象による生乳生産量の減少に伴う輸入乳製品の販売数量増加
製品およびサービス	異常気象によって世界各地の供給偏在や流通網への影響が増大し、商社機能の相対的価値が向上し販売数量増加
評判	自社GHG排出量の削減のPR効果などにより企業の社会的評価が向上し、質の高い人材の採用に寄与
評判	自社GHG排出量の削減のPR効果などにより企業の社会的評価が向上し、新規取引が拡大



リスクおよび機会の対応策

- GHG排出量の低減を可能とするサプライソースの確保・育成による、競争力の向上
- 気候に関連した消費者行動や販売先のニーズの変化を把握し、商品群の拡充とビジネスの多様化を通じて求められる原料や商品を提供
- 当社グループのバリューチェーンにおける環境配慮活動を推進しステークホルダーへ訴求
- 既存商品群における環境配慮型商品を拡充しながら多角化を推進
- 産地の分散化の推進と仕入先との関係強化による安定調達の確保
- 自社GHG排出量（Scope1、2排出量）の削減目標の設定および削減活動の推進
- 仕入先が自らの製品をカーボンオフセットする際のサポート

GHG排出量の内訳

(tCO₂e)

	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期
Scope1	1,100	1,259	1,033
Scope2	2,430	2,352	2,434
Scope3	2,056,036	1,804,861	1,888,472

Scope3

主なカテゴリ

購入した製品・サービス、輸送・配送（上流）、販売した製品の廃棄など



「TCFD提言への対応」の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.lactojapan.com/ja/sustainability/climate/tcf.html>

多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり

当社グループは、最も重要な資産である「人」が働きがいを持って活躍することにより、持続的な価値創造が可能になると考えています。こうした考え方のもと、私たちは経営理念と長期ビジョンを体現する人材の確保と育成に注力しています。

基本的な考え方

当社では、「従業員が生きがいと誇りを持って働ける会社」づくりを目指し、従業員一人ひとりの意思を尊重し、各人が持てる力を発揮、活躍できる環境づくりを推進しています。人事制度では各人が能力を最大限に発揮しつつ自らが描くキャリアを実現できるよう、期待する役割と等級を明確化したうえで、成果とプロセスの両面を公平に評価しています。また、働きやすい職場づくりを目指し、国内外の全従業員に企業行動規範・役職員行動規範を周知し、社内外を問わずあらゆる差別・ハラスメントの排除を明文化しています。さらに、内部通報制度として、総務部長や弁護士に相談できる窓口制度を設けています。通報があった場合は必要に応じて管掌役員へ報告し、通報者が不利益を被らないことに留意して対応を進めています。

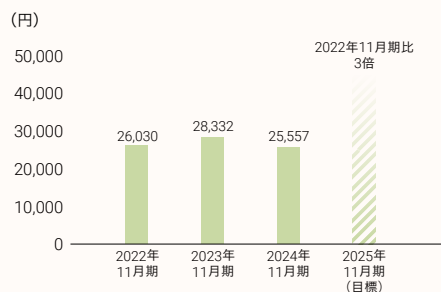
プロフェッショナル人材の育成

人材育成を経営課題と捉え、新入社員研修、経験を積んだ社員向けの階層別研修、海外研修など、職種・ステージごとに研修制度を用意しています。総合職においては、海外駐在を通じて異文化環境における課題解決力や組織運営力を身に付けていきます。また、管理職層では複数の事業領域を横断する人事異動を通じて俯瞰的な視野を養い、全社的な課題に取り組めるような経営人材の育成を推進しています。一方、卓越した専門性を持つ社員には、スペシャリストとしてのキャリアデザインの機会を提供しています。

海外研修

入社3年目以降の若手総合職を対象に、海外現地法人での業務研修を実施しています。コロナ禍で一時実施を見合わせていましたが、2023年11月期から再開し、2024年11月期は3名が参加しました。海外の文化、ビジネスの慣習などを現地で直接体験することで、サプライチェーンに関する知見を習得することを目的としています。

KPI 1人当たり教育研修費(単体)



働きやすい環境の整備

社員がワーク・ライフ・バランスを充実させられるようさまざまな制度を導入しています。在宅勤務や時差出勤制度の活用により通勤の負担を軽減することができるほか、土日を含め4連休を取得できる「ブロンズウィーク制度」を整備し、心身のリフレッシュを促進。2025年4月からは、制度を改正し、今まで以上に仕事と育児・介護を両立しやすい環境を整えました。このほかにも、育児や介護をする社員に対し転勤を免除する「キャリアサポート制度」も用意しています。

ダイバーシティの推進

当社では年齢、性別、信条、国籍、出身、障がいの有無などに関わりなく、各人が強みを発揮して活躍できる環境を整備しています。例えば、国内拠点では、一般職の社員でも希望があれば総合職へ職種転換することが可能であり、キャリア志向の変化にも柔軟に対応できる仕組みを提供しています。また、能力、適性を重視した採用・登用・配置を実施しており、障がいのある方の雇用にも積極的に取り組んでいるほか、海外拠点ではローカル人材の管理職登用を推進することにより将来的な幹部人材を育成しています。



「多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.lacto-japan.com/ja/sustainability/diverse.html>

ガバナンスの高度化

当社グループのガバナンス体制

当社グループは、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題のひとつとしており、監査等委員会や内部監査制度を導入し、経営と執行の意思疎通を図り、経営の透明性や効率性のさらなる向上を目指しています。

取締役会は、毎月1回の定時取締役会を開催するほか、必要に応じて随時開催し、法令に定めるまたは経営上の重要事項の決定ならびに取締役の業務執行報告を行い、取締役の業務執行を監視・監督しています。

監査等委員は、取締役会への出席、重要な決裁書類などの閲覧、内部監査室の報告や関係者の聴取などにより、監査等委員を除く取締役の業務執行について監査を実施しています。さらに会計監査人から監査方針および監査計画を聴取し、随時監査に関する結果の報告を受け、相互連携を図っています。

また、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、取締役および経営陣幹部の指名ならびに、取締役（監査等委員である取締役を除く）および経営陣幹部の報酬決定について審議しています。2025年11月期の委員構成は独立社外取締役2名、代表取締役社長、取締役副社長の計4名であり、委員長には独立社外取締役が選任されていることから、委員会の独立性は担保されているものと考えています。指名・報酬諮問委員会の活動は活発で、2024年11月期は17回開催しました。

 「コーポレート・ガバナンス」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.lactojapan.com/ja/ir/governance.html>

実効性評価

取締役会の実効性に関しては、毎年全取締役に対して第三者機関によるアンケートを実施し、出された意見をもとに取締役会において意見交換を行います。そのうえで、取締役会全体の実効性について分析および評価を行い、機能向上を図っています。

 「当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について」はこちらをご覧ください
https://www.lactojapan.com/ja/ir/governance/system/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/jikkouseihyoka_20250214.pdf

指名・報酬諮問委員会の2024年11月期の活動状況

構成	出席回数	議案および主な審議内容
委員長 原 直史(社外取締役 独立役員) * 2025年2月26日退任	17/17回	● 代表取締役の後継者人事 ● 新役員体制 ● 執行役員体制の再構築 ● 取締役の報酬制度の運用やあり方
委員 池田 泰弘(社外取締役 独立役員)	17/17回	
委員 三浦 元久(取締役会長)	17/17回	

ガバナンスの高度化

取締役および監査等委員の報酬

当社の取締役報酬制度は、「持続的な企業価値向上を実現するためのインセンティブ」という目的で設計しています。業務執行を担う社内取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度のみならず中長期的な企業価値に連動する報酬の採用や、非金銭報酬である株式報酬（譲渡制限付）を設定し、より中長期的な企業価値向上を意識付ける構成にしています。

業務執行を担う取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）の報酬構成イメージ

固定報酬 52%～61%	変動報酬 39%～48%
-----------------	-----------------

業績連動報酬

- 報酬の一部として非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬を含む（譲渡制限付株式報酬の割合は金銭報酬総額の15%）
- KPI：連結売上高、連結経常利益を基本に、全社を管掌する取締役はROEおよびROA、営業管掌の取締役は管掌部門の販売数量や管理会計上の利益なども勘案

基本 （共通）	連結売上高	全社管掌	ROE ROA
	連結経常利益	営業管掌	管掌部門の販売数量 管理会計上の利益

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、業務執行からの独立性の観点により、固定報酬のみで構成しています。報酬額の決定に際しては、指名・報酬諮問委員会において承認を得たうえで、取締役会において決議し透明性を確保しています。

リスクマネジメント

当社では代表取締役社長が主催するリスク管理委員会を通じて、リスクマネジメントの議論を実施しています。また、与信リスクに関しては財務部主導で管理しています。

事業継続計画（BCP）

当社では、自然災害や感染症などの重大有事における事業継続や、グループ役職員・家族・関係者の安全確保を重要な課題であると認識しています。重大有事の際に迅速にグループ役職員・家族・関係者の安全を確保できるよう、平常時より危機管理を行い、国内に勤務する全従業員を対象に安否確認システムを導入しているほか、定期的に一斉訓練を実施し全社に回答状況を共有することで、システムの利用促進を図っています。

情報セキュリティの取組み

コーポレートスタッフ部門が主管のうえ、ICTインフラの企画・管理などはDX企画推進部が担当しています。クラウドサービスを積極的に活用し、業務を止めないインフラ構築とトレンドに沿った最新のセキュリティ対策を講じています。今後も、サイバーテロなどのリスクに備え、情報セキュリティの強化を図るとともに、従業員への研修を行っていきます。

コンプライアンス

代表取締役社長が主催するコンプライアンス委員会を通じて、コンプライアンスに関わる議論を実施しています。また、毎年、全社員を対象に研修を行い、コンプライアンスの遵守について周知徹底を図っています。

新任社外取締役Message

多様な発想を起点とした 助言と監督に努めていきます

社外取締役 監査等委員
指名・報酬諮問委員会 委員

齊藤 裕子



私は長年にわたり、異なる業種を抱えるグローバル企業において、広報やブランド戦略、マーケティングなど、企業経営に資する幅広い業務に携わってきました。さらに、不動産とホテル事業を傘下に持つ持株会社で取締役を務め、企業経営やガバナンスの実践に関する経験を積む機会にも恵まれました。これら多種多様な経験と、そのなかで培ってきた知見を総動員し、当社の経営に対して助言と監督を行うことが、私が果たすべき役割であると認識しています。

当社は長期ビジョンにおける目指す姿に、「複合型食品企業」を掲げています。「商品の複合化」と「事業の複合化」をどのように具現化していくのか。現状に甘んじることなく、次の成長ステージへと邁進する当社に期待を込めると同時に、私自身がその一助となれるよう、多様な発想を起点とした助言と監督に努めていきます。

また、事業のさらなる拡大や国際化が進むなかで、組織の進化と多様性の推進が一層求められてくるものと思います。私はこれまでの経験をもとに、当社のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)に積極的にに関わり、誰もが活躍できる自由闊達な組織風土づくりをサポートすることで、企業価値向上に寄与してまいります。

さまざまな組織で培ってきた 知見・経験を活かし、取締役会の 活性化に貢献していきます

社外取締役 監査等委員

藤川 裕紀子



私は、監査法人や金融監督庁(現金融庁)での勤務、また、民間企業や公的機関の役員、省庁の審議会委員など、さまざまな業務を通じて、多くの組織に関わってきました。公認会計士は、「組織のビジネスモデルの大枠を掴むこと」「組織風土の課題を肌で感じ取ること」「裏付けとなるデータと比較しながら説明を聴き、その説明が信頼に値するか否かを判断すること」などを得意とする職業的専門家であると考えています。そのような能力を発揮しながら、取締役会の活性化に努めていきたいと思います。

当社は、乳製品の輸入という極めてニッチな分野の専門家集団が創業し、強い危機感・使命感を共有しながら急成長してきました。役職員の方々からは、「もっと上を目指そう」といった強い意欲や活力が感じられます。今後も創業以来受け継がれてきたDNAを大切にしながら、成長分野の貪欲な追求、健全なリスクテイクなどによって、事業の拡大・成長を継続し、日本の食料安全保障の一翼を担うことはもとより、人々の食の楽しみに貢献していただきたいと思います。一方、当社の拡大・成長のスピードに組織の体制整備が追いついていない面があると思われます。これまで培ってきた知見・経験を活かし、「リスクに見合った資源配置がなされているか」「コミュニケーション不全が起きていないか」「前例主義的な空気感が生じていないか」といったことに十分留意しながら、当社が付加価値の高い商品を世の中に供給すべく常に挑戦を続けていけるよう、取締役会の一員として貢献してまいります。

社外取締役Message

新社長候補選定にあたり 40人と個別面談

このたび、当社では代表取締役社長の交代があり、私は指名・報酬諮問委員会委員という立場で小島新社長の選定プロセスに携わりました。社長交代の背景として、コロナ禍による事業環境の大幅な変動を踏まえて三浦前社長の在任期間を規定を超えて延長していたものの、状況が落ち着き、次世代への交代の準備が進められるようになったという経緯があります。これを受け、取締役会における議論のなかで、次世代の経営体制への移行が経営課題として浮上しました。そこで、指名・報酬諮問委員会で新社長の選定を進めることになり、まずは私たち社外委員が幅広い候補者の個別面談をするところから始めました。候補者の選定にあたり重視したことは「できる限り多くの候補者から選ぶこと」「各委員が同じ評価軸で議論すること」「委員会は開催回数を限定せず納得いくまで議論を繰り返すこと」の3点です。決して時間的制約を理由とするような決定にならないよう、あらゆる議論を尽くすべきであるという想いで全委員が臨みました。

多くの候補者から選定するため、個別面談は全取締役と全執行役員に加え、一部の部長職も含めて延べ40人近くを対象に行いました。個別面談では、業務に対する姿勢や考え方、会社に対する考えなどを、1人につき1時間ずつ時間を設けて聞き取りました。なお、社内委員である三浦前社長は、候補者それぞれに関する自身の評価や見解を事前に一切口にするのではなく、それにより私たち社外委員は先入観を持たず、ニュートラルな状態で個別面談に臨むことができました。

個別面談を終えた後は、指名・報酬諮問委員会が独自に策定した20項目の評価軸に基づき、委員各自がそれぞれの候補者を評価していきました。そのうえで、候補者個々に対する評価と議論を重ねていきました。想定できるあらゆる角度から検討することを主眼に、2024年11月期の1年間だけでも指名・報酬諮問委員会を17回開催し、腹藏なく意見をぶつけ合いながら候補者の絞り込みを進めました。その結果、各委員の意見が自然な形で集約し、委員会として全員同意で小島さんを新社長に推すことが決まりました。また、候補者を絞り込むとともに、その右腕、左腕として支える人材はどうすべきかなど、経営幹部要員についても議論を進め、新社長と同時に新たな経営体制を定めました。

「複合型食品企業」への進化を目指し、 重視したのは「強みの継承」

新社長候補者の選定にあたり、最も重視した点は「ラクト・ジャパンの強みの継承」です。当社の強みのひとつに、食品専門商社として、販売先だけではなく、サプライヤーとの強固な信頼関係を構築していることが挙げられます。販売先が求めるものと、サプライヤーが提供できるものの双方を熟知していることが、当社がこれまで評価され、支持をいただいていた理由の根幹であるといえましょう。小島社長は営業部門で長年キャリアを積み、販売先とサプライヤー双方とのネットワークを構築してきた方であり、事業に対する見識も高く、社内外のどちらからみても新社長として適任であるという結論に至りました。

三浦前社長は、創業期には当社の成長を牽引し、社長として経営を引き継いだ後は、東証一部指定を果たして現在の東証プライム市場につながる次のステージに当社を導いた功労者です。今後、経営の第一線からは退きますが、会長という立場で、上場企業トップとしてのありようを伝承するとともに、小島社長への助言など、幅広い形でのバックアップを担っていただくことを期待しています。

ラクト・ジャパンは、創業から成長基盤を確立した第1期、組織体制の整備を進めてきた第2期を経て、「複合型食品企業」への進化を目指す第3期を迎えています。小島社長には、三浦前社長が尽力し、つくり上げてきたガバナンス体制や組織体制を引き継ぎ、進化させるとともに、企業価値のさらなる向上に向けて、新しい事業モデルを生み出し、それを次なる柱に育てていただきたいと思います。

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長
池田 泰弘



社外取締役Message

さらなる成長の実現に向けて、 円滑な組織運営を

.....

私が当社の社外監査役に就任したのは、今から6年前の2019年です(2021年2月の監査等委員会設置会社への移行に伴い監査等委員である取締役役に就任)。当社の経営陣や従業員の皆さまは総じて真面目で、堅実に業務を遂行する社風があり、その印象は就任当初から一貫しています。そのため、安心して監査の任に当たらせていただいています。取締役会も非常に風通しが良く、自由闊達な意見交換が行われており、喫緊で解決すべきガバナンス上の大きな課題はないと認識しています。

しかし、ここ数年間で、当社は事業領域を広げ、またシンガポールでは新たな工場建設が進んでおり、企業としてのステージが変わりつつあります。事業規模の拡大に伴い、組織全体が大きくなるなかで、いかに円滑な組織運営ができるかが、さらなる成長を実現するための課題のひとつになると考えています。

そのために必要となるのが、組織の縦と横のつながりの強化です。まず、縦のつながりについては、当社はまだ歴史が浅い会社であり、次世代への円滑な移行を行うことができる人事体制を整える必要があると考えています。ただし、新たに代表取締役社長に就任した小島さんをはじめとした経営層の皆さまもすでに課題認識を共有しており、後進の

育成やキャリア採用に力を入れているほか、組織体制の整備を行うなど、着実に取組みを進めています。

次に、横のつながりです。一般的に、組織が大きくなるにしたがって、部門間のつながりが希薄になりがちです。「ほかの部門が何をやっているのか、どのような問題意識を抱えているのか」がみえにくくなります。円滑な組織運営を行うためには、各部門が他部門の事情を把握したうえで、総合的な判断を行うことが重要です。当社は2024年8月に5年ぶりに全店会議を実施しましたが、このような取組みが有効ではないかと考えています。

多角的な視点から議論し、 当たり前のことを当たり前に行う

.....

事業領域を広げていく際に、試行錯誤はつきものですが、それにより大きな問題が生じないよう、具体的な行動に移す前に十分な検討を行うことが必要です。私はいつも「基本動作を大切にすべきである」ということを言っています。重要な経営判断にあたっては、検討すべきことや、行動すべきことが不足していないかを吟味しなくてはなりません。また、身内だけで議論をしていると、検討すべき論点を見落としてしまうこともあります。そのため、多角的な視点から議論することが不可欠です。私は官公庁での業務経験が長く、ほかの取締役の皆さまとは異なる経歴を積んできました。



社外取締役 監査等委員
宝賀 寿男

そのため、これまでも取締役会の議論において、弁護士としての法律的な視点はもちろん、外部の異なる視点からの発言を心がけてきました。それが社外取締役として今後も果たすべき役割のひとつであると認識しています。

円滑な組織運営の実現に向けて、特に目新しいことに取り組む必要があるとは考えていません。着実に堅実に、当たり前のことを当たり前に行うことが、ステークホルダーの皆さまに安心感を与えることにつながると考えています。私自身もその一助となれるよう、引き続き努めてまいります。

取締役紹介

取締役



三浦 元久

取締役会長
社長補佐

豊富な業務経験と経営全般、グローバルな事業経営および管理・運營業務に関する知見を有しています。2024年12月からは取締役会長として社長補佐および監督機能を担っています。



小島 新

代表取締役社長
経営全般 内部監査室・
品質アセスメント室担当

乳製品原料の営業を中心に豊富な業務経験とグローバルな事業経営および管理・運營業務に関する知見を有しています。2024年12月に代表取締役社長に就任しました。



分銅 健二

取締役副社長
社長補佐 管理部門・海外事業管掌
経営戦略部門担当 兼
コーポレートスタッフ部門長

管理部門を統括し、経理・財務をはじめとして人事、総務やIRなどの管理部門業務全般に関する豊富な経験と幅広い知識を有しています。



阿部 孝史

専務取締役
アジア事業管掌 兼
LACTO ASIA PTE. LTD. 社長

長年乳製品原料やチーズ事業部門の営業に携わり、国内営業の責任者として豊富な業務経験を有しています。現在はアジア事業の責任者として、トレーディングおよび製造事業を運営しています。



木幡 智徳

取締役
営業管掌 兼 チーズ事業本部長

長年乳製品原料の営業に従事し、ラクトヨーロッパ社長、当社執行役員乳原料第一本部長、上席執行役員チーズ事業本部長などの要職を経て、現在は国内営業全般の事業活動を統括・推進しています。



池田 泰弘

社外取締役

社外 独立

長年にわたる食品業界における経営者としての経験や、食品製造業における消費者向けビジネスを含む研究開発、生産、販売など幅広い経験や知識を有しています。

取締役(監査等委員)



阿部 公昭

取締役 監査等委員(常勤)

国内外における営業および営業関連業務に一貫して従事しており、当社事業に関する豊富な経験と幅広い知識を有しています。



齊藤 裕子

社外取締役 監査等委員

社外 独立

長年グローバル企業において広報およびブランド戦略に関する業務に携わり、広報・マーケティングおよび経営戦略に関する豊富な知見を有しています。



宝賀 寿男

社外取締役 監査等委員

社外 独立

弁護士としての経験や官公庁での勤務経験など、幅広い分野に關し深い知見を有しています。

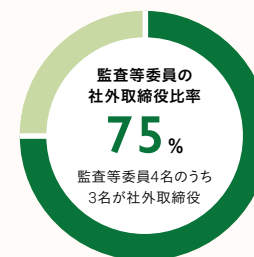
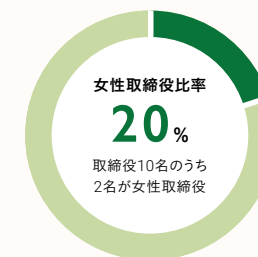
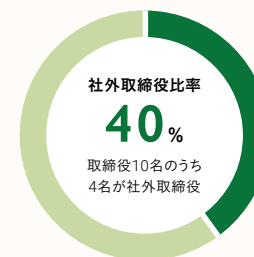


藤川 裕紀子

社外取締役 監査等委員

社外 独立

公認会計士として長年活動を行っており、企業の財務および会計に関する豊富な知見を有しています。



スキル・マトリックス

当社は乳製品をコアとする「トレーディング事業と製造事業をグローバルに展開する複合型食品企業」を目指しており、取締役には各成長ステージにマッチしたスキルを備えた人材を配置しています。

	企業経営・ 経営戦略	グローバルビジネス	営業・ マーケティング	製造・品質管理	財務会計・ ファイナンス	法務・ コンプライアンス	人事・人材開発	内部統制・ ガバナンス	ESG・ サステナビリティ
取締役（監査等委員である取締役を除く）									
三浦 元久	●	●	●	●				●	●
小島 新 	●	●	●	●				●	
分銅 健二 	●				●	●	●	●	●
阿部 孝史	●	●	●	●				●	
木幡 智徳		●	●						
池田 泰弘  社外 独立	●		●	●			●	●	
監査等委員である取締役									
阿部 公昭	●	●	●					●	
齊藤 裕子  社外 独立	●	●	●					●	●
宝賀 寿男 社外 独立	●				●	●		●	
藤川 裕紀子 社外 独立					●			●	●

 指名・報酬諮問委員会 委員長  指名・報酬諮問委員会 委員

〈ご参考〉

現時点で、取締役会が備えるべきスキルと、各取締役のスキル対応関係について、下記3つの観点からスキル・マトリックスとして取りまとめました。

適切に経営・事業をリードするための知見・経験

企業経営・経営戦略：企業の経営・役員としての経験および経営戦略策定の知見・経験
 グローバルビジネス：海外駐在を含むグローバルなビジネス経験
 営業・マーケティング：商品の販売、マーケティングに関する知見・経験
 製造・品質管理：乳業、食肉業界および製造事業における知見・経験

適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験

財務会計・ファイナンス：実務経験および専門性
 法務・コンプライアンス：実務経験および専門性
 人事・人材開発：実務経験および専門性
 内部統制・ガバナンス：実務経験および専門性

持続性を担保するための知見・経験

ESG・サステナビリティ：健全性、透明性、持続的成長を実現するためのガバナンス知見

財務サマリー

決算年月	2016年11月期	2017年11月期	2018年11月期	2019年11月期	2020年11月期	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期
業績状況									
売上高(百万円)	88,679	101,334	115,440	116,794	110,837	110,883	147,423	158,328	170,907
経常利益(百万円)	1,434	2,522	2,612	2,746	2,780	2,681	3,134	2,847	4,320
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	946	1,755	1,784	1,963	2,062	1,959	2,286	2,048	3,146
包括利益(百万円)	1,175	1,481	1,750	1,777	1,777	2,367	3,173	2,804	3,517
キャッシュ・フロー状況									
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	3,560	△5,048	356	3,365	4,534	△4,037	△10,408	3,222	636
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	4	△137	△863	848	△136	△291	△287	△1,362	△596
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,655	2,384	989	△3,694	△3,764	4,658	11,078	△772	1,101
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	5,767	2,987	3,477	3,946	4,508	5,014	5,883	7,282	8,520
財政状態(会計年度末)									
純資産額(百万円)	11,419	12,785	14,431	15,964	17,592	19,578	22,481	24,724	27,581
総資産額(百万円)	37,561	45,905	48,967	48,134	43,369	52,899	73,456	72,038	81,435
1株当たり指標									
1株当たり純資産額(円)	2,335.43	2,605.95	1,462.35	1,618.31	1,774.58	1,978.42	2,265.51	2,476.38	2,766.36
1株当たり当期純利益(円)	193.57	358.96	182.31	200.11	209.47	198.73	231.64	206.46	315.83
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	—	354.31	178.48	195.98	205.73	195.90	228.80	204.44	314.59
主要な指標									
自己資本比率(%)	30.4	27.8	29.2	33.0	40.4	36.9	30.5	34.2	33.8
ROE：自己資本利益率(%)	8.7	14.5	13.2	13.0	12.3	10.6	10.9	8.7	12.1
ROA：総資産経常利益率(%)	3.7	6.0	5.5	5.7	6.1	5.6	5.0	3.9	5.6
PER：株価収益率(倍)	8.30	11.45	21.83	17.57	14.05	11.75	9.16	9.45	9.13
PBR：株価純資産倍率(倍)	0.69	1.58	2.72	2.17	1.66	1.18	0.94	0.79	1.04
配当性向(%)	16.5	10.6	11.0	11.0	14.3	16.1	17.3	23.2	25.3
その他									
従業員数(外、平均臨時雇用者数)(人)	202 (3)	231 (3)	260 (4)	285 (3)	305 (9)	323 (20)	364 (16)	377 (19)	398 (13)

(注)1. 従業員数は、就業人員数であり、臨時雇用者数(パートタイマー、人材派遣会社からの派遣社員を含む。)は、年間の平均人員を()外数で記載しています。

2. 当社は、2019年5月1日付で株式1株につき2株の株式分割を行っていますが、2018年11月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。

3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)などを2022年11月期の期首から適用しており、2022年11月期以降にかかる主要な経営指標などについては、当該会計基準などを適用した後の数値を記載しています。

非財務サマリー

項目*1		単位	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期
正規従業員数		人	144	131	139
	男性	人	89	75	79
	女性	人	55	56	60
非正規従業員数*2		人	6	2	1
海外駐在員人数		人	16	15	15
女性役員比率		%	10.0	10.0	20.0
女性管理職比率(課長以上の女性比率): 連結		%	19.7	21.8	15.7
女性管理職比率(課長以上の女性比率): 単体		%	4.4	2.9	5.6
平均勤続年数		年.月	8年11か月	7年5か月	8年1か月
	男性	年.月	9年3か月	7年11か月	8年10か月
	女性	年.月	8年5か月	6年7か月	7年9か月
平均年齢		歳	38歳3か月	36歳11か月	37歳5か月
	男性	歳	39歳7か月	38歳2か月	38歳9か月
	女性	歳	35歳11か月	35歳2か月	36歳1か月
新入社員数		人	8	9	7
	男性	人	3	5	4
	女性	人	5	4	3
中途採用雇用率*3		%	52.9	55.0	41.7
年次有給休暇取得率		%	62.3	73.6	72.6
メンタルヘルス	ストレスチェック受検率	%	99.3	96.1	96.2
定期健康診断受診率		%	87.6	87.6	90.0
育児休業取得率	男性*4	%	200.0	50.0	100.0
	男性*5	%	85.7	50.0	100.0
	女性*4	%	100.0	100.0	50.0
	女性*5	%	100.0	100.0	100.0
育児休業取得者数	男性	人	6	2	2
	女性	人	2	4	1
育児時短勤務者数	男性	人	0	0	0
	女性	人	1	1	1
内部通報制度の設置の有無			有	有	有
内部通報制度の利用者および調査協力者の秘匿・保護に関する制度			有	有	有

*1 特に記載のない項目は、ラクト・ジャパン単体のデータ

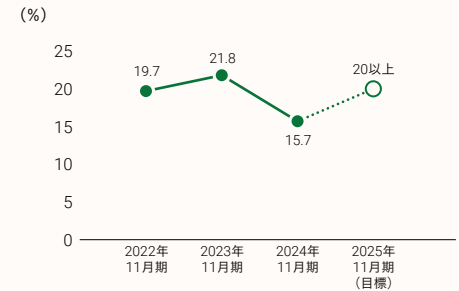
*2 非正規従業員数は、パートタイマー、人材派遣会社からの派遣社員

*3 当期中(12月～翌年11月)の新規雇用における中途採用従業員の比率

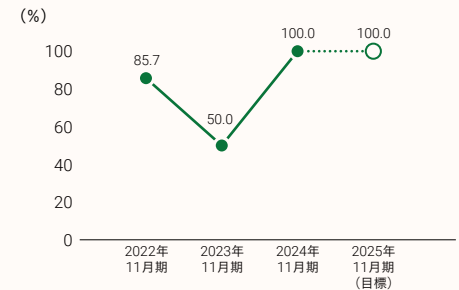
*4 育児休業取得率-期またぎ非調整:「育休取得者数」÷「その年度に(配偶者が)出産した従業員」×100

*5 育児休業取得率-期またぎ調整:「育休取得者数」÷「その年度に育児取得対象期間を迎えた従業員」×100

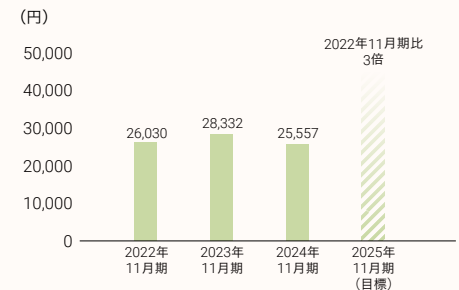
KPI 女性管理職比率(連結)



KPI 男性育児休業取得率



KPI 1人当たり教育研修費(単体)



株式情報

2024年11月30日現在

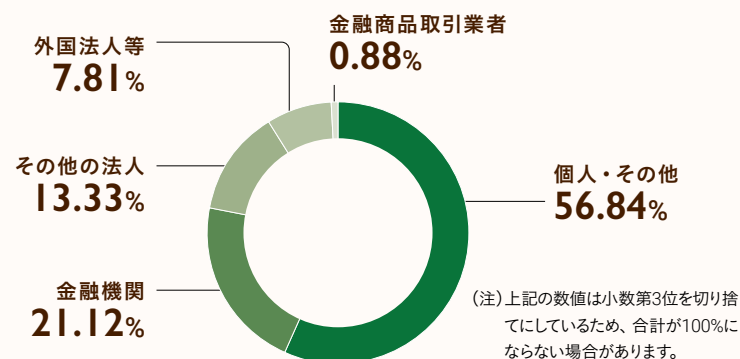
株式および株主数

発行可能株式総数 39,116,000株

発行済株式の総数 10,021,600株

株主総数 21,684名

所有者別の株式保有比率



会社概要

2024年11月30日現在

会社名 株式会社ラクト・ジャパン

英文表記 Lacto Japan Co., Ltd.

所在地 〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目11番2号
太陽生命日本橋ビル22F

創立 1998年5月

資本金 12億9百万円

従業員数 398名(連結)

大株主の状況

構成	所有株式数(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)	840,300	8.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	815,800	8.19
八住 繁	281,400	2.82
三浦 元久	266,421	2.67
鎌倉 喜一郎	243,000	2.44
森永乳業株式会社	200,000	2.00
よつ葉乳業株式会社	200,000	2.00
前川 昌之	187,267	1.88
小島 新	174,195	1.74
マリンフード株式会社	167,000	1.67

* 持株比率は、発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

編集方針

ラクト・ジャングループでは、事業を通じて関わるすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループのありたい姿や経営戦略、価値創造に向けた取組みなどをお伝えするために、「統合報告書2025」を発行いたしました。本報告書をきっかけに当社グループへのご理解をより深めていただければ幸いです。

【報告対象期間】2023年12月1日～2024年11月30日(一部に対象期間外の情報も含みます)

【対象範囲】株式会社ラクト・ジャパン、およびグループ会社

【見通しに関する注意事項】本報告書には、当社の戦略や見通しなど将来の業績に関する記述が含まれております。これらは現時点における当社の判断に基づくものであり、リスクや不確実性を含んでおります。経営環境の変化など、さまざまな要因により変更されることがあります。あらかじめご了承ください。