



INTEGRATED REPORT 2023

株式会社ラクト・ジャパン
統合報告書2023

“ラクト”からはじまる

ラクトとはラテン語で「乳」のことを意味します。ラクト・ジャパンはその名のとおり、乳原料・チーズの輸入事業を手がけながら「食」の領域において事業を拡大してきました。牛乳が多様な製品へと姿を変えるように、ラクト・ジャパンも複合型食品企業として進化を遂げていきます。

目次

| | |
|---------------------------|----|
| 統合報告書発行のご挨拶 | 02 |
| ラクト・ジャパンについて | |
| ラクト・ジャパンのありたい姿 | 03 |
| ラクト・ジャパンの存在価値 | 04 |
| 価値創造モデル | 08 |
| 社長メッセージ | 11 |
| 長期ビジョン達成に向けた経営戦略 | |
| 長期ビジョン | 15 |
| 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の進捗 | 16 |
| 重点施策の進捗 | 17 |
| 財務戦略 | 18 |
| At a glance | 20 |
| 国内事業の戦略 | 21 |
| 乳原料・チーズ部門 | 23 |
| 食肉食材部門 | 24 |
| 海外事業の戦略 | 25 |
| アジア事業(乳原料販売部門) | 27 |
| アジア事業(チーズ製造販売部門) | 28 |
| 長期ビジョン達成に向けた価値創造基盤 | |
| マテリアリティ | 29 |
| サステナビリティ活動の進捗 | 31 |
| 気候変動への適応および環境負荷の軽減 | 32 |
| 多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり | 34 |
| 社外取締役メッセージ | 35 |
| 取締役紹介 | 39 |
| スキルマトリックス | 40 |
| 会社情報 | |
| 財務サマリー | 41 |
| 株式情報、会社概要 | 42 |



統合報告書発行のご挨拶

ステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを深めるために、 統合報告書を発行しました。



株式会社ラクト・ジャパン
代表取締役社長

三浦 元久

当社は今年で創業25周年を迎えました。創業から四半世紀を迎えられたことをひとつの区切りとし、「第二の創業期」と捉えて新たな方向に進んでいくべき時期に差しかかっていると感じています。

また、新型コロナウイルス感染症の流行を経験したことで、社会情勢が急激に変わり得るということを強く実感しました。今後の20年、30年においても、社会の不確実性は残ると思います。

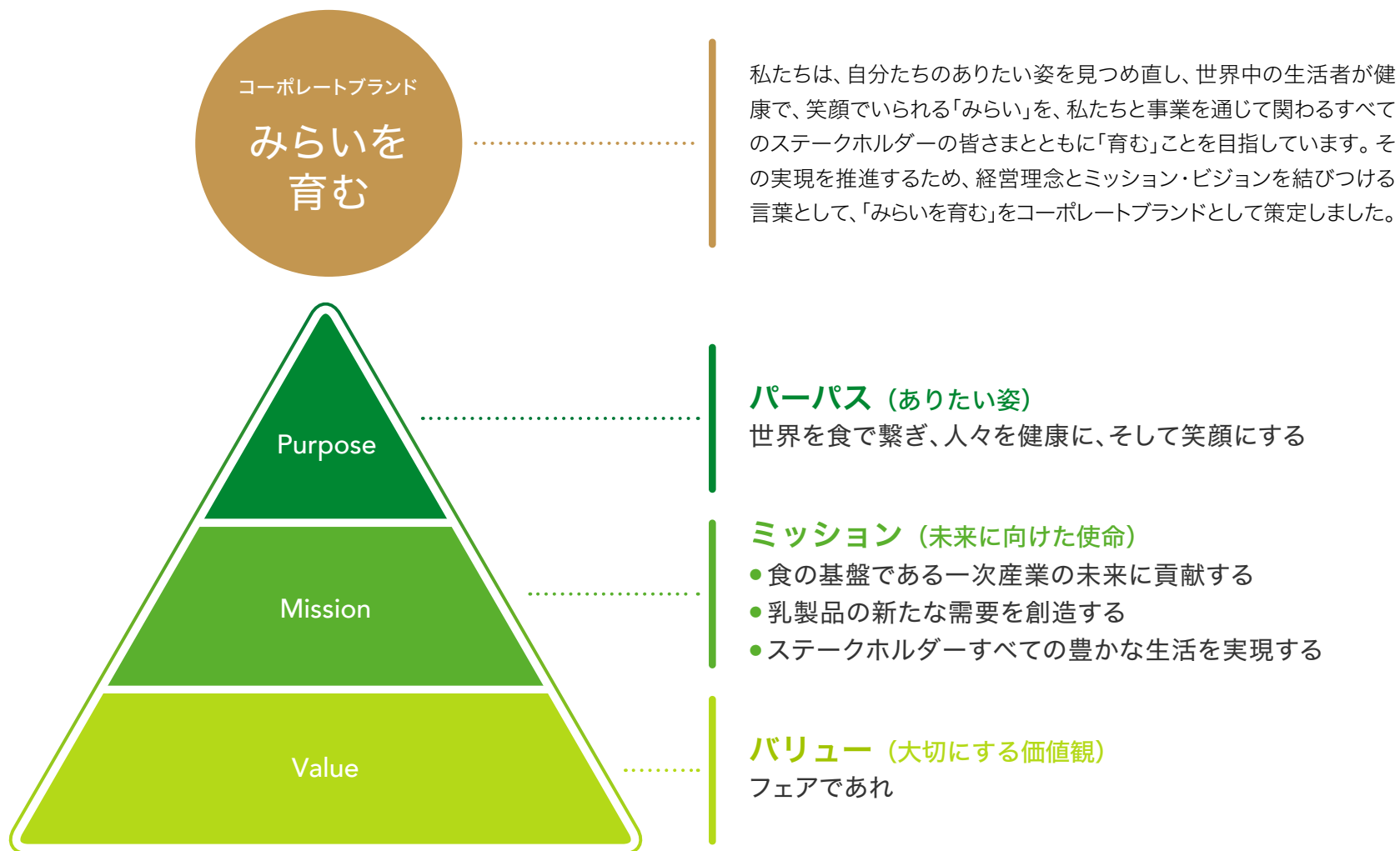
そうしたなかで、当社が目指すべき新たな方向性とは何か、どんなに大きな社会情勢や事業環境の変化が起ころうとも、変わらず大切にすべき価値観は何かといったことを、社内で1年かけて議論しました。それをもとに発想したのが、2023年1月からコーポレートブランドとして掲げている、「みらいを育む」という言葉です。この言葉には、生活者の「みらい」をステークホルダーの皆さまとともに「育む」という想いを込めています。

同時に、ありがたい姿である「パーパス」、未来に向けた使命をまとめた「ミッション」、大切にすべき価値観を示した「バリュー」の3つを経営理念として策定しました。さらに、「パーパス」の実現と、持続的な成長のための具体的な取り組みとして、3か年の中期経営計画と、10年後の長期ビジョンも発表しています。

こうした価値観や戦略をもとに、当社が中長期的にどのように価値を創造していくのかをご説明したいと考え、このたび新たに「統合報告書」を発行しました。成長を目指す当社の意思や、取り組みの方向性などをステークホルダーの皆さまにしっかりとお伝えし、コミュニケーションのきっかけにできればと考えています。そしてこれを機に、当社への理解を深めていただければ幸いです。

ラクト・ジャパンのありたい姿

当社は、食を通じて人々の健康的な未来に貢献したいという想いを込め、目指すべき新たな方向性と大切にすべき価値観を示す指針として、コーポレートブランドと新たな経営理念を策定しました。



ラクト・ジャパンの存在価値

食品専門商社として乳製品の輸入事業をメインに、仕入先である世界の酪農産地と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。

1 創業時に期待された役割

需給バランスを見据え、円滑な原料調達を支える

オーガナイザー

2 2000年代以降に期待された役割

安定供給を起点に、積極提案を手がける

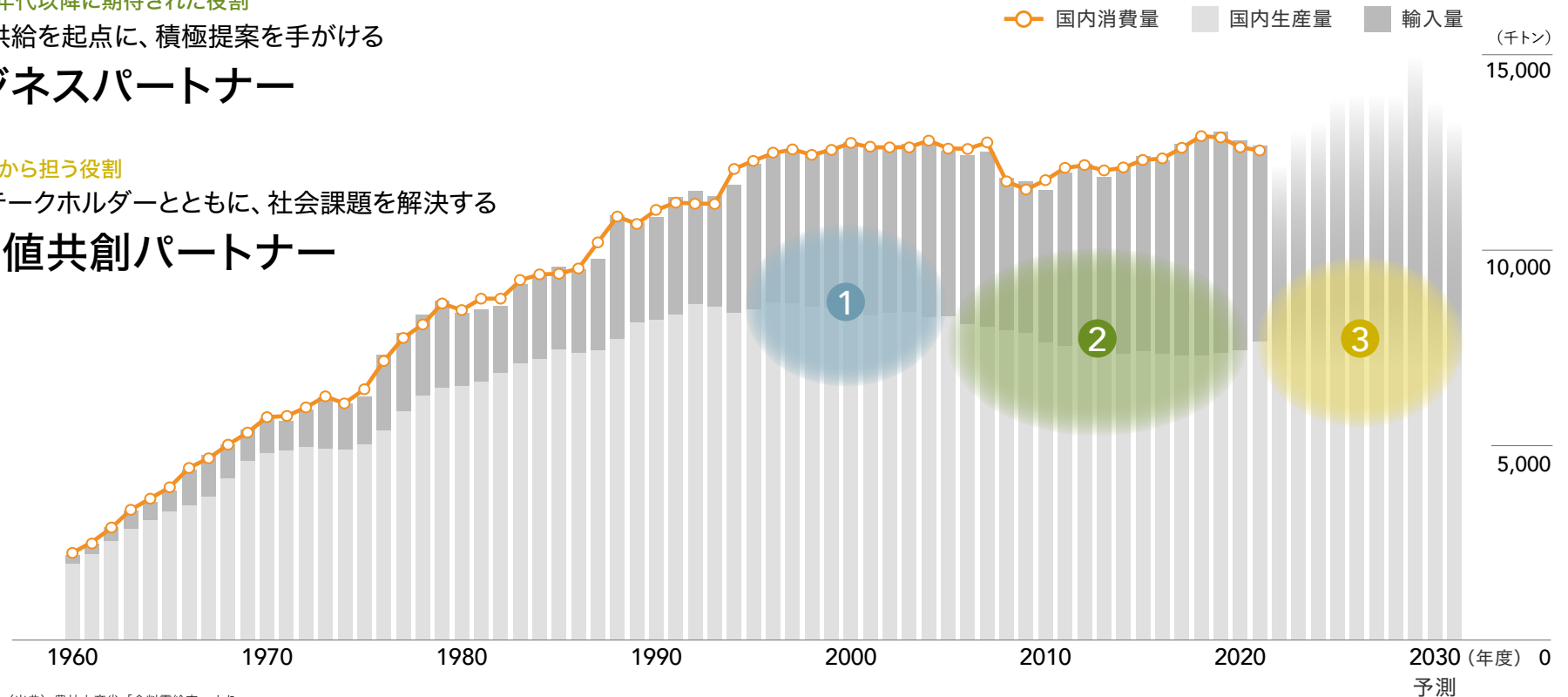
ビジネスパートナー

3 これから担う役割

ステークホルダーとともに、社会課題を解決する

価値共創パートナー

牛乳および乳製品の需給状況



(出典) 農林水産省「食料需給表」より

(注) データは生乳換算、食料+飼料用合算値。2023年以降は、当社推測値。

需給バランスを見据え、円滑な原料調達を支える

オーガナイザー

1995年以降、乳製品の輸入自由化を背景に拡大する日本の乳製品市場において、当社は原料の需給ギャップを埋め、円滑な原料調達を支える「オーガナイザー」として存在価値を發揮してきました。日本の販売先に対しては、品質にこだわると同時に日本では入手できない原料の調達に貢献しました。一方、海外の仕入先に対しては、日本市場の需要を取りまとめ、ボリュームのあるオーダーを確保することに加え、品質への要求水準が高い日本の販売先と

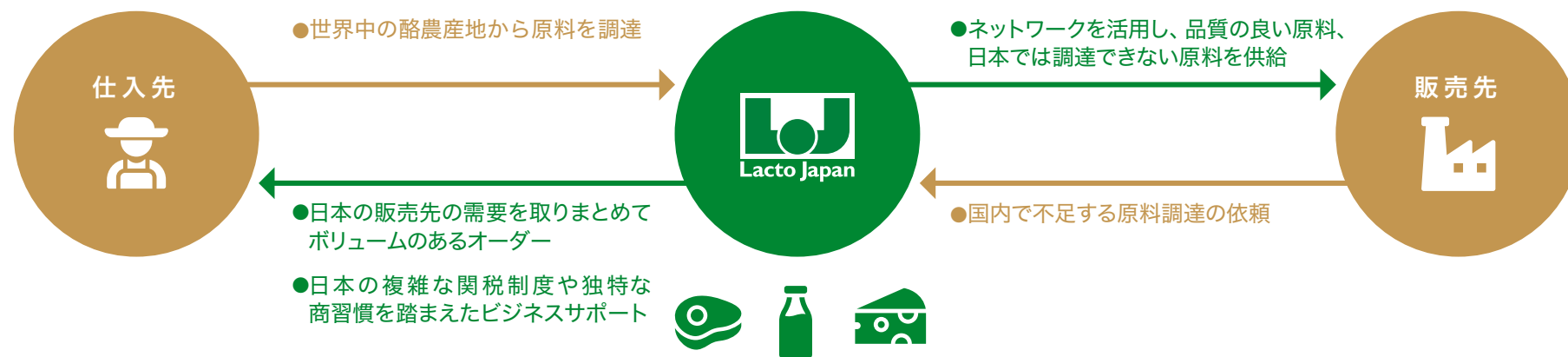
の円滑なビジネスを支える役割を果たしました。

食肉食材事業では豚の成育から加工まで一貫して手がける大手仕入先をパートナーとし、トレーサビリティを担保した原料を提供してきました。

また、アジアのチーズ製造販売事業では、乳製品商社としての機能を最大限に活用し、価格競争力のあるプロセスチーズを製造し安定供給を実現するなど、事業の幅も拡大しました。

強みの確立

- **社会関係資本**
世界各地のサプライソースとのネットワークを拡充し、「乳製品原料の輸入商社」として存在感を確立。
- **人的資本**
一貫して乳製品に携わる専門性の高い人材を多数擁し、販売先のニーズに細やかに対応。
- **知的資本**
日本市場で長年培ってきた乳製品取扱いのノウハウを駆使し、アジア市場向けにプロセスチーズの製造・販売を展開。



安定供給を起点に、積極提案を手がける ビジネスパートナー

国内酪農業における後継者不足や高齢化による生乳生産量の減少傾向が顕在化するなか、需要が増す乳製品原料の安定供給に努めました。そして新たに「機能性」による付加価値が求められると、栄養価が高く機能性の開発が進む乳原料を、販売先のニーズに合わせて積極的に提案、時には仕入先に原料の開発も

働きかける「ビジネスパートナー」として、業界内で信頼を獲得し、独自の地位を築きました。

アジアにおいては、食の欧米化で消費が伸びる乳製品の原料供給に注力し、とくにプロセスチーズでは、販売先の要望に合わせた製品を開発・供給し、市場創造に貢献しました。

強みの確立

- **知的資本**
用途や関税制度などを踏まえた、日本の販売先が求める原料を、仕入先と共同開発。
- **社会関係資本**
乳製品原料の輸入において専門性を高め、幅広い販売先の「パートナー」としての立場を確立。
- **社会関係資本**
上場を機に、顧客層を拡大し経営基盤を安定化。
- **製造資本**
シンガポールに加えてタイに工場を建設し、ニーズが拡大した業務用の原料チーズ市場で独自の地位を確立。



ステークホルダーとともに、社会課題を解決する

価値共創パートナー

2020年以降、コロナ禍の発生、地政学リスクの顕在化などの混乱を背景に、とりわけ食品原料の安定調達的重要性が再認識されました。混乱の最中も、当社は独自の調達ネットワークを駆使し、乳原料・チーズはもちろん、食肉関連商品においても販売先のニーズに合わせた原料の安定的な調達と供給を継続しました。日本の酪農・乳業界においては、パンデ

ミックを機に国産脱脂粉乳の過剰在庫問題も生じましたが、当社は業界関係者とともに事業を通じて解決に取り組みました。今後もすべての事業において、ステークホルダーの皆さまとともに社会課題を解決し、相互に価値を高めあう「価値共創パートナー」として歩みを進めていきます。

強みの確立

- **社会関係資本**
酪農・乳業界に対して、国産脱脂粉乳の過剰在庫削減に向けたソリューションを提供。
- **知的資本**
黎明期にあるアジアのナチュラルチーズ市場に参入。
- **知的資本**
人手不足が課題となる外食企業などに向けて、加工度を上げた商品を提供。
- **社会関係資本**
コロナ禍で物流が混乱しても販売先に対して原料の安定供給を継続。



- グローバルネットワークとメーカー機能を活用し、新商材の開発を推進
- 事業領域の拡大により、仕入先、販売先双方の戦略を支えるパートナーへ

社会課題解決に向けて、ソリューションを提案



価値創造モデル

「ありたい姿」を実現するために、すべてのステークホルダーの皆さまと価値の共有を図るとともに、安心、安全な原料の安定供給を通じて、社会貢献と企業価値向上を目指しています。

ビジネスモデルの変革を通じて培ってきた「みらいを育む」力

当社は、乳製品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。専門性の高い従業員と長年の実績に基づく乳製品に関するノウハウをもとに、世界各地の仕入先とのグローバル

ネットワークを確立。また、アジアでは業務用チーズの製造・販売を手がけるなどメーカー事業も展開。多様化する販売先のニーズに対応できる経営資源を有していることが当社の強みです。

インプット



人的資本

専門性の高い従業員

- 乳原料・チーズの営業に携わる従業員は**40人以上**
- 豊富な知識と高い現場力でお客さまに信頼される**プロフェッショナル集団**



知的資本

乳製品に関するノウハウ

- 日本の乳製品輸入の**黎明期から蓄積されたノウハウ**
- グローバルな仕入先、大手食品メーカーと直接コンタクトを取り、**現場の最新情報やニーズを把握**



社会関係資本

世界各地の仕入先

- 独立系商社として**世界の主要産地の仕入先と取引**
- **欧州、オセアニア、北米**に現地法人を展開し、調達元や供給先と密に連携
- 日本の酪農・畜産業界との**ネットワーク**



製造資本

アジアでの自社工場

- 注力市場のアジアには商社機能に加え**メーカー機能**を保有
- お客さまごとのニーズにきめ細かく応える**商品開発**を実現

ラクトジャパンについて

社長メッセージ

長期ビジョン達成に向けた経営戦略

長期ビジョン達成に向けた価値創造基盤

会社情報

「信頼」を起点としたビジネスモデル

当社は、原料を調達する仕入先と食品メーカーなどの販売先との間で、長年にわたりバリューチェーンを構築してきました。さまざまな要請に応えながら仕入先と販売先を主体的につなぐ、ベストマッチング機能を発揮し、付加価値の高い提案と安定供給を実現しています。

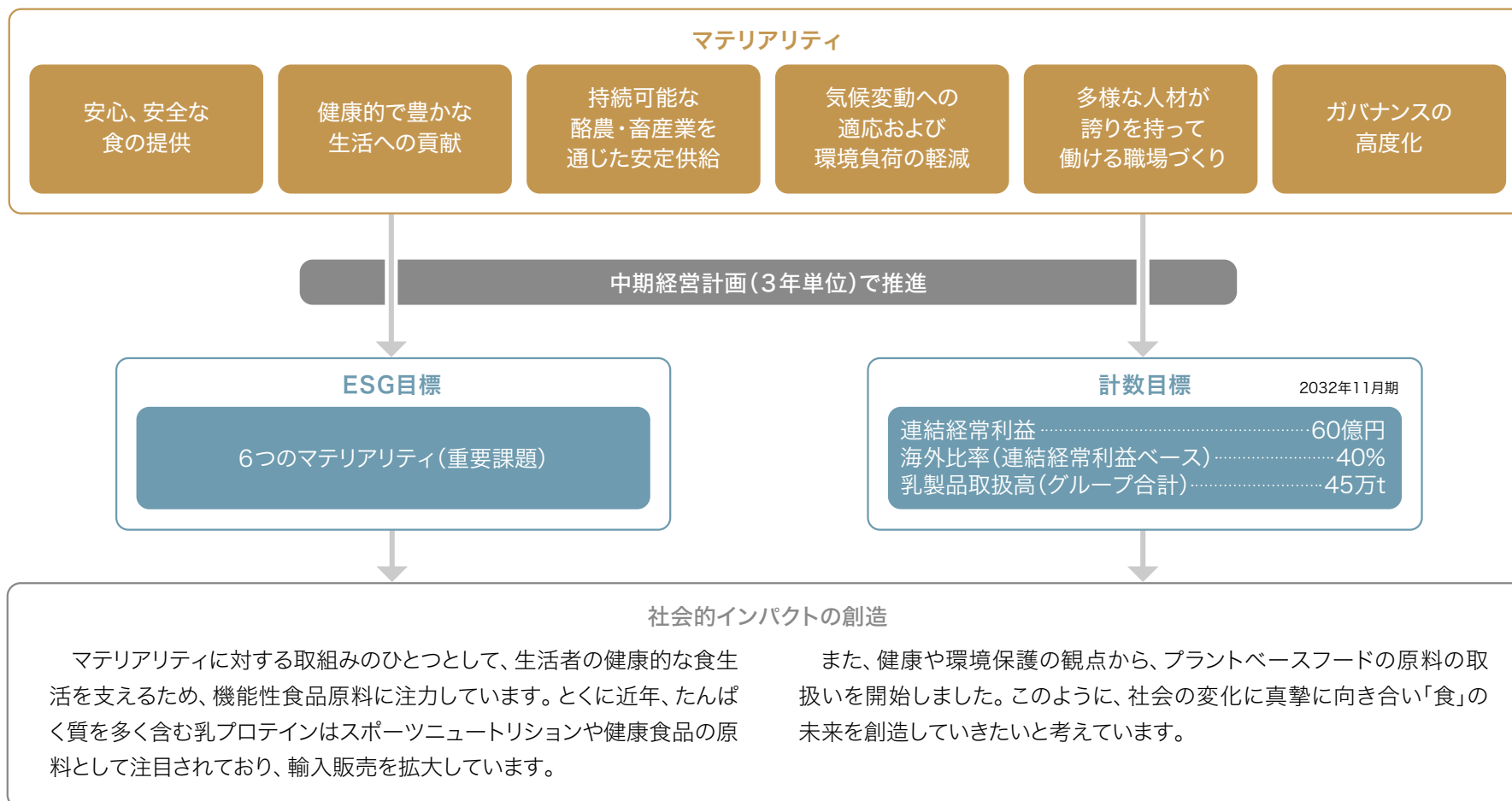
当社の専門性とグローバルでタイムリーな情報収集力、品質管理が徹底された商品の調達力や供給力などの強みを駆使し、ニーズに合わせた最適な商品・サービスを提供しています。また、持続可能な酪農・畜産業の実現を目指し、業界全体と社会課題の解決に向けて協働しています。



事業活動の成果

当社グループは、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います。そのなかで、当社グループの強み・特徴を生かして優先的に取り組むべき経営課題を検討し、経営理念を踏まえたうえでとくに重要な課題として6つのマテリアリティを設定しました。

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に、世界中の仕入先から日本・アジアの販売先をつなぐ「サプライチェーン」、原料調達の出発点である酪農・畜産業も視野にいたした「地球環境・コミュニティ」、さらに「経営基盤」という3つの観点から課題を明確にしました。



社長メッセージ

みらいを育むために、
複合型食品企業として、
「需要の創造」に取り組んでいきます。

大切にしてきた「フェア」という言葉

当社は、大切にする価値観を意味する「バリュー」として、「フェアであれ」という言葉を掲げています。私個人としても創業以来一貫して、取引先の皆さまとフェアな関係を築くことを心がけてまいりました。

私の考える「フェア」とは、「仕入先・販売先、双方を含む当社の取引先の皆さまと当社が同じ土俵に立ち、WIN-WINとなる取引を一緒に進めていく」というニュアンスです。私はこのような「フェア」な関係をビジネスのなかで実現したいと考えているのです。

この先、世界の人口が増加する一方で食料供給は頭打ちになります。食料が調達しにくい環境になると、現在のように「お金を出せばモノが買える」というわけには必ずしもいかなるでしょう。そのような状況においても海外から食品や食品原料を安定



株式会社ラクト・ジャパン
代表取締役社長

三浦 元久



的に調達するためには、仕入先と販売先の間に入って価値観のギャップを埋める役割がより重要になるはず。そこで当社が目指す「取引先の皆さまとのフェアな関係」を実現できれば、ビジネスをより拡大していくことができると考えています。

生産者の希望につながる取組みがしたい

現在、日本の酪農は厳しい状況に直面しています。輸入飼料やエネルギー価格の高騰により生産コストが上がる一方、インフレの影響などにより国内の乳製品需要は回復スピードが鈍く、酪農経営が圧迫されています。

私は、この厳しい状況を打開するために当社にできることはないかと考えてきました。そして、「新たな需要を創造して乳製品市場を拡大し、酪農家の方に事業継続への希望を持っていただきたい」と考えるにいたりました。

当社が新たな需要を創造できると考える理由は三つあります。一つ目は、当社が海外のほとんどの大手乳業メーカーと長年の取引関係があることです。酪農の世界では欧州やオセアニア、北米などが

「先進国」であり、それらの国々では乳製品の加工や精製などにおいても、日々技術開発が進んでいます。海外の大手乳業メーカーとの取引により、当社はそうした先進的な技術、最新の原料開発の情報を真っ先に得ています。それらをもとに、例えば海外の先進技術と国内乳製品原料を組み合わせることにより新しい製品や需要をつくり上げることが可能と考えています。

二つ目は、国内のさまざまな販売先とつながりがあることです。以前は乳業メーカーが主要な販売先でしたが、現在はそれ以外の食品メーカーや飲料メーカー、飼料メーカーとも取引があります。多様な販売先とお付き合いによって、新たなニーズを発掘し、それを仕入先にフィードバックすることで新しい製品を開発していただくことも可能になります。

三つ目は、アジア市場に精通していることです。当社は早くからアジアで事業を展開してきたため販売先のネットワークを持っています。またチーズに関しては、現地でメーカー機能を持ち、市場を創造してきたという実績があります。このようなアジアにおける事業基盤をもとに、将来的には日本の乳製品をア

ジアのニーズに合わせて紹介することも可能だと考えています。

コロナ禍で国産脱脂粉乳の過剰在庫に対応

すでに、当社が新たな需要の創造に貢献したケースもあります。コロナ禍で、日本では国産脱脂粉乳の過剰在庫が大きな問題になりました。当社は「用途の変更」「輸出」という二つのソリューションを用いて課題の解決に貢献しました。

「用途の変更」は、脱脂粉乳を家畜の飼料へ転用することです。これまで輸入品でまかっていた飼料用の脱脂粉乳の代わりに国産脱脂粉乳を使用するというもので、当社は乳業メーカーと飼料メーカーの橋渡し役となり販売を進めました。

「輸出」については、当社が持つアジア市場とのつながりを活かし、これまでほとんど輸出することのなかった日本産脱脂粉乳の海外販売を進めることに成功しました。

これらの取組みを行った結果、現在の国内の脱脂粉乳在庫は、適正化に向かっています。

中期経営計画のもとで、既存事業の強化を図るとともに、次なる成長に向けた取組みを強化いたします。

「複合型食品企業」を掲げ、新たなビジネスの創造を目指す

コロナ禍において、非常に厳しい事業環境が続くなか、当社は2022年11月期の決算では、過去最高益を記録しました。これは、当社が新たな方向性でビジネスを展開し、変動する事業環境に臨機応変に対応できたことが数字に表れたと感じています。

この「新たな方向性のビジネス展開」を計画に落とし込んだものが、2023年1月に発表した2025年11月期までの中期経営計画「NEXT-LJ 2025」と、2032年11月期までの長期ビジョン「LACTO VISION 2032」です。まずは「NEXT-LJ 2025」において、基盤となる乳製品事業を新しい方向性のもとに展開し、加えて新たに挑戦している機能性食品原料の分野も強化することで、計画を達成させたいと考えています。

「LACTO VISION 2032」では、長期的に目指す姿として「複合型食品企業」を掲げています。「複合型」という言葉には三つの意味を込めました。一つ目

は「商品の複合化」です。乳製品を基盤に、食肉や機能性食品原料などほかの原料を組み合わせた形で新しいソリューションを提案したいと考えています。

二つ目は「事業の複合化」です。すでにシンガポールとタイの工場で自社ブランドのプロセスチーズを製造しており、こういった取組みをさらに強化し、アジア地域での製造事業を拡大していきたいと思っています。

三つ目は「貿易事業の複合化」です。現在の当社

の事業は輸入が中心であり、輸出の割合は全体の物量からするとごくわずかです。しかし国産脱脂粉乳の需給緩和対策の事例のように、国内の乳製品の需給バランスの調整弁として輸出というソリューションを持つておくことは、日本の酪農・乳業の安定化のために必要だと考えています。加えて、日本の乳製品を積極的に海外に売り込むチャンスがあれば、アジアで高い支持を得ている「日本ブランド」を活かしてビジネスを拡大していきたいと考えています。



創業25年を「第二の創業期」と捉えてサステナビリティを推進し、社会とともに持続的な成長を実現していきます。

財務、非財務の両側面から 企業価値を高めるために

需要の創造を目指すうえで、成長する可能性が高い分野に、限られたリソースを効率的に配分することが重要だと考えています。

そのための施策のひとつが、BS(貸借対照表)を重視した経営への転換です。これまで営業の現場ではできるだけ多くの量を販売することを目指していたため、結果的にPL(損益計算書)重視の経営になっていました。これからは財務の効率化を意識し、

付加価値を高めるスタイルに変えていきたいと考えており、すでにプロジェクトチームも組織しました。

また今回の統合報告書の発行を機に、サステナビリティなどの非財務情報についても積極的、かつ透明度を高く開示していきたいと考えています。2023年3月1日付で営業部門やコーポレートスタッフ部門とは離れた位置付けとして新たに経営戦略部門を設けました。経営戦略部門のミッションのひとつは、サステナビリティを事業戦略に落とし込むことであり、従来の組織とは異なる立場で事業計画の策定に関わり、各部門の取組みを支援することを期待しています。

当社はBtoBビジネスの企業であるため、個人投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまが事業内容を理解しづらいのではないかと思います。そのためこれからは、非財務情報も積極的に開示することによって当社を理解していただき、今後の成長性に期待を持っていただけるよう、コミュニケーションを深めていきたいと思っています。



長期ビジョン達成に向けた経営戦略



長期ビジョン

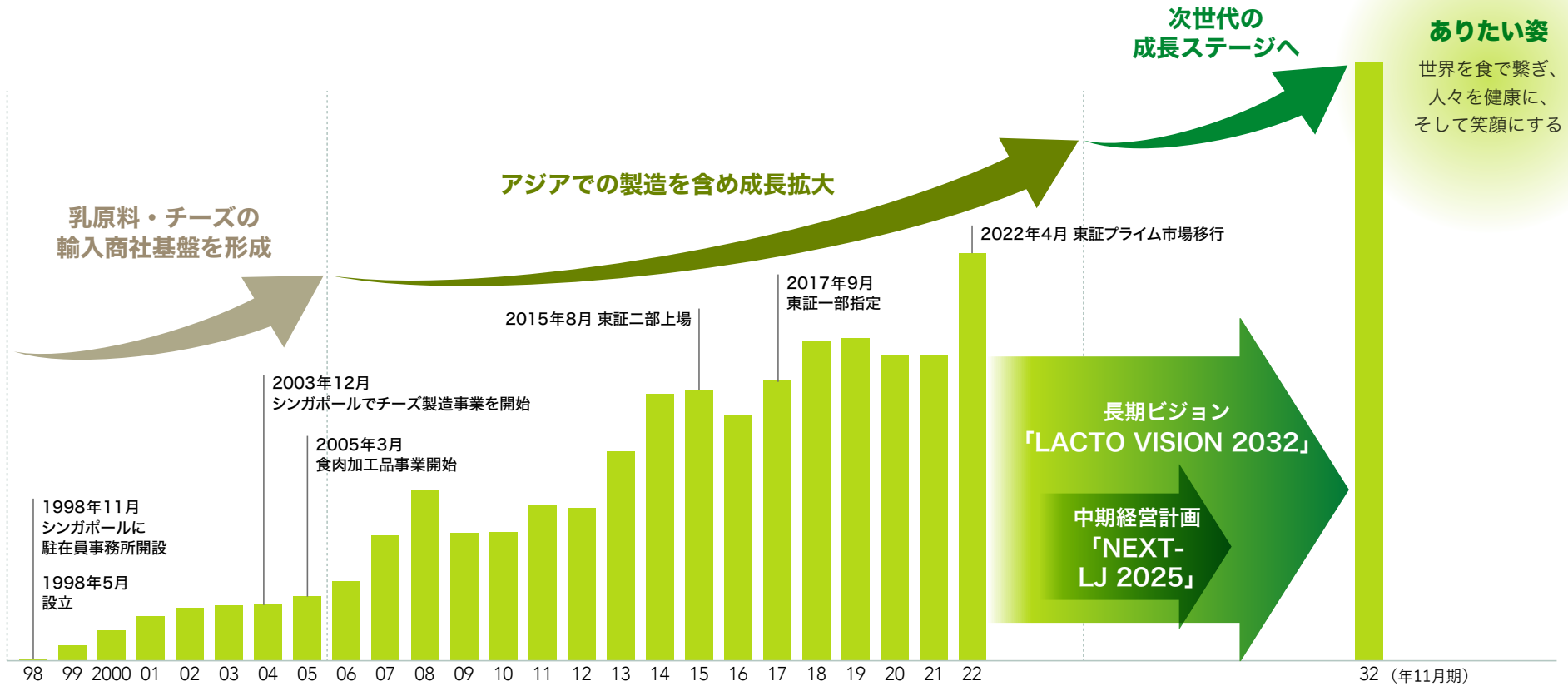
ラクト
ジャパンに
ついて

社長メッセージ

長期ビジョン達成に
向けた経営戦略

長期ビジョン達成に
向けた価値創造基盤

会社情報



(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」の進捗

長期ビジョン実現に向けて、足場を固め、新たな成長の糸口をつかむ

コロナ禍の影響を大きく受けた事業環境が、正常化に向けて徐々に軌道修正されてきたなかで、当社は長期ビジョン「LACTO VISION 2032」を策定しました。中期経営計画「NEXT-LJ 2025」は、長期ビジョン実現のために経営の足場を固め、新たな成長の糸口をつかむためのファーストステップと位置付けています。

経営基盤の強化に向けては、新人事制度の本格運用と本社の基幹システム刷新準備が進捗しています。次世代の成長を支える基盤の見直しは急務の課題であったため、これらは非常に重要な施策と考えています。

事業成長の取組みで進捗しているのは、アジアにおけるチーズ製造工場の新設です。新工場では生産量の増加に加えて、取扱品目の拡大とさらなる品質の向上を見込んでおり、これまでより幅広いユーザーへのアプローチが可能になります。今後は、工場建設とともに、新規顧客の開拓にも注力し、長期ビジョン達成に向けて着実な歩みを進めてまいります。

中期経営計画基本方針

| | 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 |
|---------|---|--------------------------|-------------------------|
| 事業成長 | サプライソースの多様化による安定供給 | チーズ製造販売事業の拡大 | 機能性食品原料をはじめとした新たな商材の開発 |
| | ベストマッチングを生み出すコンサルティング営業 | 現地営業体制の強化 販売エリアの拡充 | 製造・加工の川下分野の拡充 |
| | 日本産食材の輸出 | 宗教や多様な食文化に対応した高付加価値製品の開発 | 酪農等の川上分野への関与 |
| | M&A(海外トレーディングハウスの買収、同業他社の買収、事業提携) | | |
| 経営基盤の強化 | 持続可能な酪農・畜産業への貢献 / 気候変動への適応および環境負荷を軽減するビジネス体制の構築 | | |
| | 人材開発の強化 / ガバナンスの高度化 / 情報システム整備 | | |

中期計数目標(連結)

| | 2022年11月期 (実績) | 2023年11月期 (予想) | 2024年11月期 (計画) | 2025年11月期 (計画) |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 売上高 | 1,474億円 | 1,600億円 | 1,800億円 | 2,000億円 |
| 経常利益 | 31億円 | 32億円 | 36億円 | 40億円 |
| 親会社株主に 帰属する当期純利益 | 22億円 | 23億円 | 26億円 | 29億円 |

重点施策の進捗

機能性食品原料事業の展開加速

当社は「世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする」というパーパスの実現と、長期的な成長の牽引役となる次世代ビジネスの構築を目指し、2020年から機能性食品原料の販売事業を開始しました。

日本では2015年に機能性表示食品制度が始まって以来、「食と健康」や「食品の機能性」が注目されるようになり、ヨーグルトなどの日常食からガムやチョコレートなどの菓子類まで、多くの食品で機能性を謳った商品が登場し、新たな市場が拡大してきました。コロナ禍を経て、消費者の健康意識はさらに高まり、近年では食品メーカーの新商品開発において「健康に資する機能性」が重要なテーマになっています。このようななか、当社が長年取り扱っている乳製品原料は「完全栄養食」ともいわれる牛乳由来の食品原料であり、その栄養価や機能性から用途の拡大が期待されています。

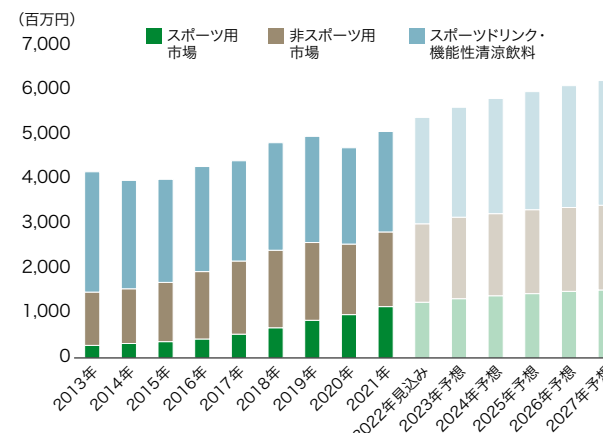
現在重点的に販売を進めているのは、ホエイやカゼインといった乳由来の高たんぱくなプロテイン

原料です。これらは、スポーツプロテイン原料を中心として需要が伸びており、最近では一般消費者を対象とした食品や飲料の原料としても利用が拡大しています。当社は、乳原料の輸入ビジネスで培ったノウハウや多様な調達ルートを活用し、販売数量を着実に伸ばしています。

さらに、プロテイン原料のビジネスでは、原料の輸入販売という「トレーディング事業」にとどまらない新たなビジネス展開にもチャレンジしています。例えば、当社が調達した原料を用いて、OEM生産が可能なパートナーとともに乳製品の特性を生かした最終商品の企画・開発を行い、それをECサイトで販売するなど、付加価値を高めたビジネス展開を目指しています。

今後も、乳由来の原料に加え、プラントベースフードやゼラチン・コラーゲンなど、健康に資する機能を訴求できる原料にこだわり、取扱商品の幅を広げ、事業拡大に注力する計画です。

プロテイン市場の規模推移



出典：「スポーツサプリメントからダイエット食品まで アクティブ&ウェルネスフーズ市場2022～運動関連食品の市場と販売ルートを徹底調査～」(株式会社富士経済)



財務戦略

10年後の連結経常利益60億円を実現するために、
安定的な財務運営に努めます。

取締役 管理部門管掌 兼
コーポレートスタッフ部門長
分銅 健二



「収益性」「株主還元」「財務安全性」の3分野で、
目標の達成を目指します。

長期ビジョンの実現に向けた財務戦略の基本方針は「経営基盤を強化し、成長を支えていくこと」です。その方針に沿って、中期経営計画「NEXT-LJ 2025」では「収益性」「株主還元」「財務安全性」の3つの分野で目標を掲げています(下表)。

「収益性」については、「ROE10%以上」を目指します。株主の皆さまの期待を上回る水準を目標とし、既存事業における収益性の向上や成長への投資を通じ新たな収益源の獲得を目指します。

財務目標(連結)

| 項目 | 2022年11月期(実績) | 2025年11月期(計画) |
|--------|---------------|---------------|
| ROE | 10.9% | 10%以上 |
| 配当性向 | 17.3% | 20～25% |
| 自己資本比率 | 30.5% | 30～35% |

「株主還元」については、「配当性向20～25%」の早期実現を図ります。当社は、上場以来増配を継続していますが、成長への投資と財務安全性の確保に重点を置いていたため、配当性向としては満足いく水準ではありませんでした。しかし、これまでの事業成長を通じて財務基盤も相応に強化されたと考えており、配当性向の向上も目標に加え、さらなる株主還元の充実を図ります。

「財務安全性」の強化においては、「連結自己資本比率30～35%」を目指します。当社は成長戦略の柱に据えている製造事業(アジア・チーズ製造販売)の拡充を図り、2032年11月期には連結経常利益ベースにおける海外比率40%(2022年11月期同27%)を目指しています。具体的な施策としては2025年にシンガポールにおいて工場の移設(投資額約35億円)を予定しています。こうした事業ポートフォリオの変化に合わせた財務安

中期的な資金使途

設備投資

- シンガポール新工場への移設関連投資
- 既存工場設備の維持・更新関連投資

事業関連投資

- アジアにおける営業力強化(拠点拡充など)
- 新規事業拡充を目的とした関連投資(商品開発、事業提携、M&Aなど)
- 事業効率化のための投資(基幹システムの更新など)

株主還元

- 配当性向の向上
- 機動的な株主還元(中間配当の実施)

財務健全性の維持

- 連結自己資本比率30%超を維持

全性の維持・強化にも引き続き努めていきます。

今後は、これら3つの財務目標をターゲットとし、各指標をバランスよくコントロールすることで経営基盤の強化を図っていきます。

資本コストを意識した社内管理指標を導入し、効率経営を強化することでさらなる企業価値の向上を目指します。

これまで当社の経営にとっては売上の拡大が重要なテーマでしたが、さらなる企業価値向上のために、今後は収益性の改善とともにバランスシートも意識した効率経営を強化することが必要であると認識しています。

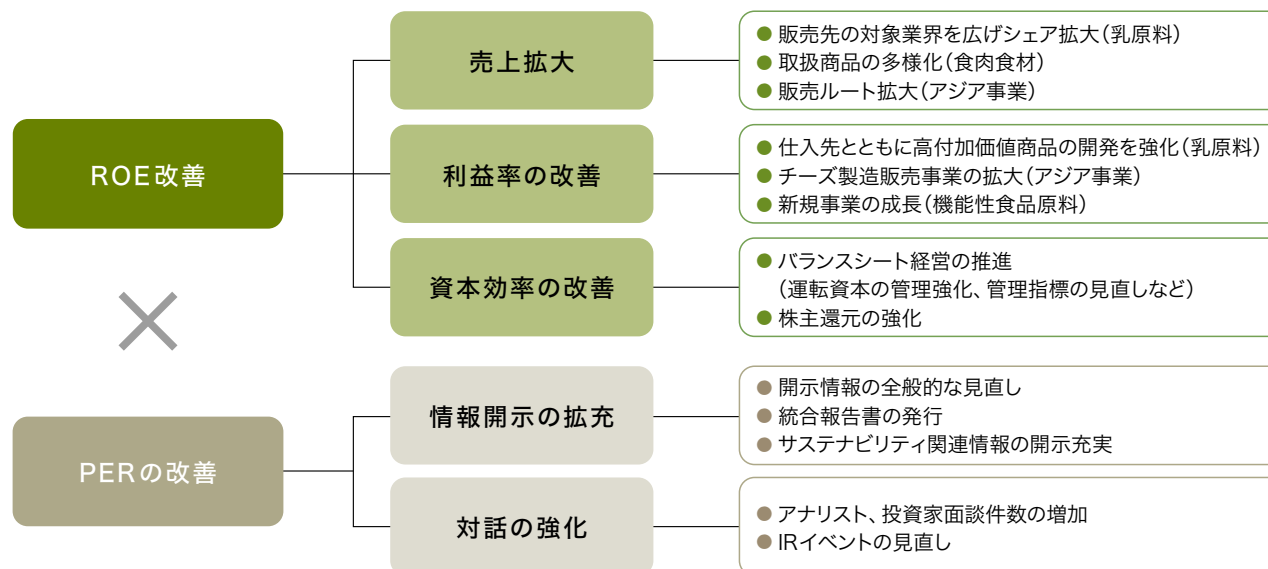
そのために、来期から資本コストと効率性を考慮した経営指標として事業部門ごとにROICの考え方を導入し、収益性の底上げを図る計画です。新たな経営指標は全社の経営資源の配分や人材の配置にも活用する方針です。その際ROICだけで画一的に事業の位置付けを判断することなく、経営戦略上の重要性を考慮して徹底的に議論する考えです。

また、人材の配置・活用にあたっては、人的資本経営という観点から注力していきます。当社の主力事業である「商社」は、そもそも人が最重要経営資源です。引き続き採用、配置、育成、報酬、多様性の尊重を重視した経営を実践していきます。

現状の株価を踏まえると、当社の事業内容や、競争優位性、成長戦略について、株式市場に十分ご

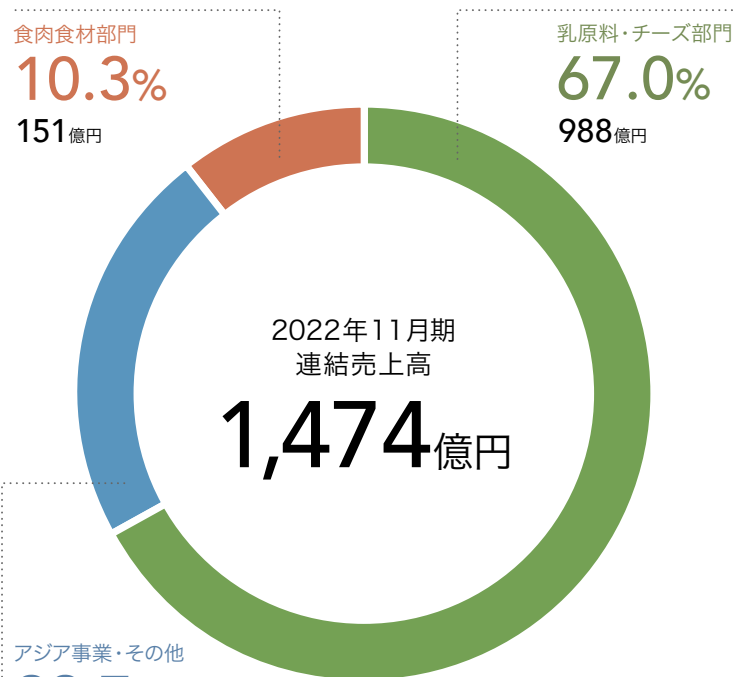
理解いただけていないと感じています。そこで、今後はホームページや統合報告書などを通じて、非財務情報を含めた情報開示を今まで以上に積極的に行うとともに、株主や投資家の皆さまとの対話を活性化し、当社の成長性についてご評価いただけるよう力を尽くしてまいります。

財務戦略の今後の方針(PBRの改善)



At a glance

売上構成比率



(注) 構成比は小数点第2位を四捨五入、売上高は億円未満切り捨てとして表記

最新の業績の詳細はこちら
<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、飼料メーカー等に販売。



食肉食材部門

海外から豚肉を中心とした食肉と、生ハム・サラミなどの加工品を仕入れ、国内の食品メーカー、卸売会社等へ販売。

海外事業



アジア事業・その他

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、自社ブランドのプロセスチーズの製造販売も行っている。「その他」には機能性食品原料販売も含む。

国内事業の戦略

長期ビジョンに掲げた「複合型食品企業」への進化に向けて着実に歩みを進めます。

取締役 営業管掌
小島 新



国内事業における主要施策の進捗

乳原料・チーズ部門においては、輸入乳原料販売の市場シェア拡大が大きなテーマです。コロナ禍を経た現在、当社はその実現に向け、手ごたえを感じています。大きく環境が変化するなか、販売先

の最大のニーズは「原料の安定調達」でした。当社は、世界各地にある仕入先とのネットワークと専門商社の強みを発揮し、乳原料やチーズの安定供給を維持することで、販売先との信頼関係を強めました。また、日本国内では、コロナ禍をきっかけに国

産脱脂粉乳の在庫が急増しました。在庫の余剰状態を解消すべく、当社は国産脱脂粉乳の用途転用や輸出などのソリューションを提供しました。このように乳業界が抱えている課題解決への貢献も、多くの取引先に対して存在感を認めていただける

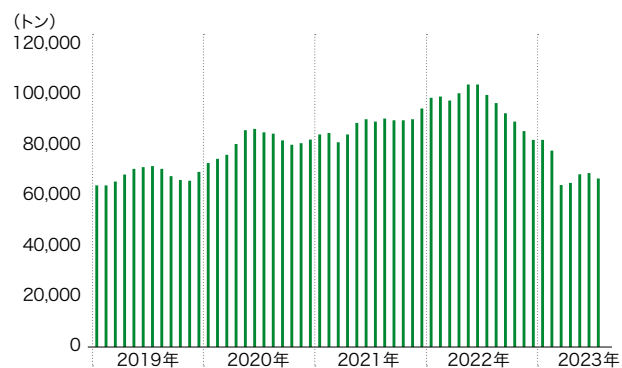
| 事業区分 | 事業方針 | 主要施策 | 基本方針との関係 | | | |
|----------|----------------------------------|--------------------------|----------|--------|-----------|------|
| | | | Base | Growth | Challenge | 経営基盤 |
| 乳原料 (国内) | 安定供給を確保し、市場シェアを拡大する | サプライソースの多様化 | ● | | | ● |
| | | 国産乳原料の販売強化、輸出の拡大 | ● | | | |
| | | プラントベースフードの取扱い拡充 | | | ● | |
| チーズ (国内) | 安定供給を確保し、需要を拡大する | サプライソースの多様化 | ● | | | ● |
| | | 機能性チーズの開発 | ● | | | |
| | | 国産チーズの輸出 | ● | | | |
| 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(原料畜種)の拡大 | ● | | | |
| | | 調達先(加工品・加工食材)、取扱商品の拡大 | ● | | ● | |
| | | 総菜等の製造・加工への進出 | | | ● | |
| 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 | | | ● | |
| | | 提携・協業による事業拡大 | | | ● | ● |
| | | 機能性食品原料の輸出・三国間貿易 | | ● | ● | |

きっかけになっていると考えています。なお、この在庫対策事業への参画により実施した輸出の実績をもとに、日本産食材の輸出事業の新たな展開を模索中です。

食肉食材部門では、従来取り組んできた取扱商品の拡大が進んでいます。まだ少量ではありますが牛肉や鶏肉、外食向けの半加工食品などの販売が増えており、今後も拡大していきます。

機能性食品原料事業においては、原料調達の優位性を生かし、プロテイン原料を中心に販売を進めています。プロテイン市場は今後も成長が予測されており、後発である当社にも十分にビジネスチャンスがあると考えています。

脱脂粉乳 推定期末在庫量



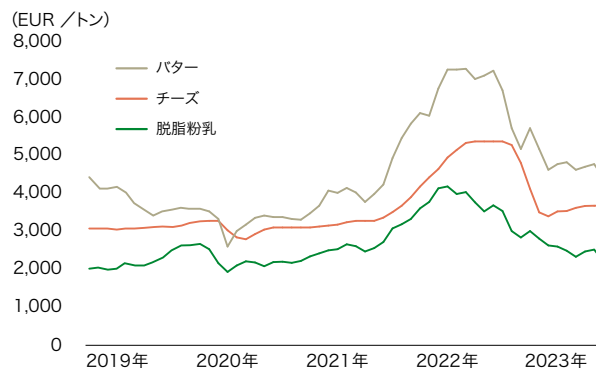
出典：農林水産省 統計表「生乳生産量と用途別処理量(全国)」

事業環境の変化への対応力・ 経験をもとに新たなビジネス展開に挑戦

足元の3年間は、国産脱脂粉乳の在庫問題以外にも、歴史的な高値を記録した乳製品の国際市況、世界的なインフレ進行と円安など、乳原料・チーズの輸入販売部門はこれまでにない厳しい事業環境に直面しました。しかし、そのような環境下だからこそ、輸入専門商社であった当社が、国産原料の販売や輸出という新たな経験を積むことができ、長期ビジョンに掲げた「複合型食品企業」への進化という目標を明確に意識することができたと考えています。

機能性食品原料事業においては、原料の輸入販

乳製品の国際価格



(注)脱脂粉乳・バター：オランダ公定価格(工場前価格) チーズ：ドイツ産エダムチーズ

売にとどまらず、最終商品の用途開発や企画販売に関与するなど、これまでより付加価値を高めたビジネススタイルに挑戦しています。当社にとって全く新しい取組みになりますので、ここで成功体験を積み、ほかの部門でも同様の取組みを広げたいと考えています。

すべての部門で収益性を意識する

従来は売上高とシェアの拡大を最優先に考えていましたが、今後はすべての部門において収益性を意識して事業を展開したいと考えています。そのため部門管理指標として、ROICを取り入れる予定です。付加価値の高い商売を追求するという共通認識を持って事業を進め、部門ごとにROICの向上に努めます。

今後の事業展開として、乳原料・チーズ部門で検討しているのが、育児粉乳用途や介護食・流動食など高い機能性が求められる市場への提案の強化です。食肉食材部門においては、取扱商品拡大の取組みをさらに進めていきます。機能性食品原料事業では、当面は市場成長率の高いプロテイン市場に注力すると同時に、ビジネススタイルの変化により収益性を高めていく計画です。

乳原料・チーズ部門

乳原料の取扱いに関する豊富なノウハウを生かし、最適な状態で原料を調達し、安定的に供給します。



事業内容と強み

当社は、日本の乳製品輸入の黎明期から蓄積した乳原料の取扱いに関するノウハウを持っています。買付・輸送のタイミング、品質管理、近年大きく変化している複雑な輸入制度などを熟知しており、常に最適な原料を調達し、安定的に供給しています。

乳原料・チーズは商品をフルラインで扱っていることに加え、販売先のニーズに合わせて原料のカスタマイズにも対応しています。

販売先は食品・飲料メーカーを中心に油脂メーカー、飼料メーカーなど幅広く、偏りもないため、安定した顧客基盤を有していると自負しています。

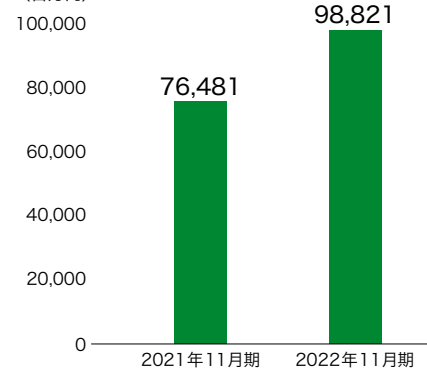
業績総括

2022年11月期は、国内需要の低迷や、国産脱脂粉乳の過剰在庫の影響で乳原料・チーズ部門の販売数量は伸び悩みました。国産脱脂粉乳の在庫は過去に例を見ない水準にまで積み上がり、輸入原料から国産原料への置き換えが進んだため、乳原料部門の販売数量が減少しました。一方、売上高は、過去最高を記録しました。国際相場が大幅に上昇したことに加え、円安により販売価格が上昇したためです。

2023年11月期に入り、国産脱脂粉乳在庫は適正化に向けて調整が進み、事業環境は改善に向かっていきます。国内需要も業務用を中心に復調傾向となりました。しかし、最終商品の相次ぐ値上げにより小売需要が伸び悩み、第2四半期時点の販売数量は前年同期比で減少しています。

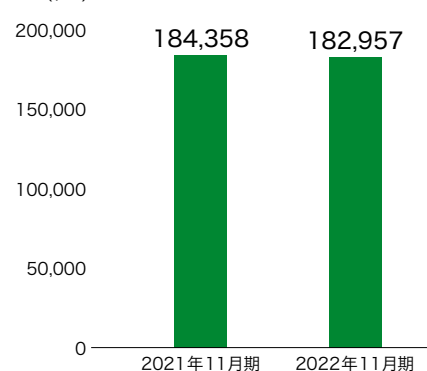
売上高

(百万円)



販売数量

(トン)



国内事業

食肉食材部門

従来の米国産豚肉の輸入販売に加え、牛肉や鶏肉、はちみつなどの取扱いを増やしています。今後はさらなる商品ラインアップの拡大を目指します。



事業内容と強み

チルドやフローズンポークの仕入・販売を柱として、世界各地から調達した高品質な食肉および食肉加工品を、国内の食品メーカーや卸売・小売店などに供給しています。近年は、多様化する販売先のニーズへの対応とさらなる事業拡大を目指し、牛肉や鶏肉などの取扱いを増やしています。

欧州や米国から、ブランド力のある生ハム・サラミやブリックドベーコンなどの食肉加工品を仕入れ、卸売業者に販売する事業も展開しています。販売された商品は、大手スーパーや外食業界に卸されています。

新たな商材としてはちみつの取扱いも開始しました。世界各地から多品種にわたるはちみつを輸入し、販売しています。

今後もさらなる商品ラインアップの拡充を目指します。

業績総括

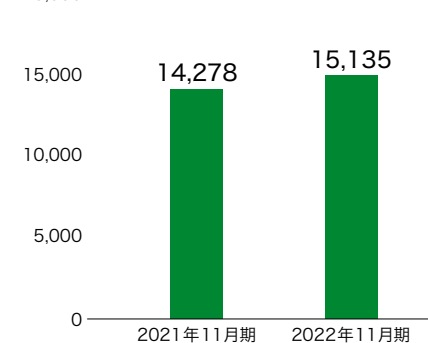
2022年11月期の食肉食材部門は、業務用需要の回復はあったものの、量販店や外食産業などが値上げを実施したことにより消費が伸び悩み、販売数量は前年同期比で微減となりました。

2023年11月期は第2四半期時点で、外食を中心とした業務用需要の回復により、チルドやフローズンポークの販売が堅調に推移しております。

当社の主要仕入先である米国の食肉メーカーでは、コロナ禍の影響で労働者不足によるポーク製品の生産量減少が続いており、当社の販売数量にも影響がありましたが、足元では一部製品において生産体制を回復しています。

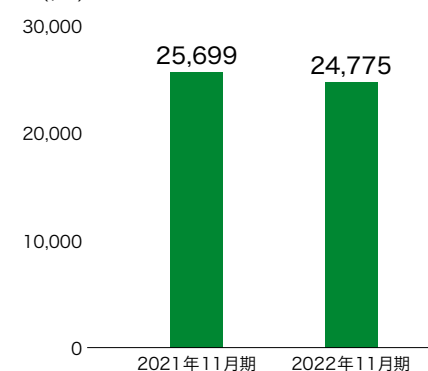
売上高

(百万円)



販売数量

(トン)



海外事業の戦略

急拡大するアジア市場の需要に応えるため、シンガポールに新工場を建設して生産量を大幅に拡大します。

取締役 アジア事業管掌 兼
LACTO ASIA PTE LTD. 社長
阿部 孝史



海外事業における主要施策の進捗

乳原料販売部門は、現地での営業力強化と販売地域の拡大に注力しています。言葉や国ごとの規制の違いをカバーし、迅速で細やかな顧客対応をするために、ここ数年でフィリピンとインドネシアに

営業拠点を開設しスタッフを配置しました。今後は、これに続く地域への展開を模索していきます。併せてサプライソースの多様化にも取り組んでいます。アジアでは価格に敏感な顧客が多いため、相場動向や時流に合わせて多くの選択肢を提案でき

るよう、オセアニアや欧州、北米といった主要産地に加え、取引実績の少ない地域の乳業メーカーにも積極的にコンタクトをとっています。

チーズ製造販売部門では、長期的な成長に向けて生産力を拡大すべく、シンガポールに新工場を建

| 事業区分 | 事業方針 | 主要施策 | 基本方針との関係 | | | |
|-------------|--------------------------------|----------------|----------|--------|-----------|------|
| | | | Base | Growth | Challenge | 経営基盤 |
| 乳原料(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 | ● | | | ● |
| | | ナショナルスタッフの育成 | | ● | | ● |
| | | 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(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移転 | | ● | | ● |
| | | タイ工場機能強化・生産性向上 | | ● | | ● |
| | | 高付加価値製品の開発 | | ● | | |
| 製造・加工(川下分野) | 海外での製造品目を増やし、メーカー比率を高める | 健康食品、サプリメント製造 | | | ● | |
| | | 小売向け商材の開発・製造 | | | ● | |
| | | 食品メーカーのM&A | | | ● | ● |
| 酪農等(川上分野) | 持続可能な酪農・畜産業への貢献 | 東南アジアで酪農業への関与 | | | ● | ● |
| | | 環境に配慮した飼料の販売 | | | ● | ● |

設・移転することを決定しました。新工場は2025年の稼働開始を目指し、準備を進めています。アジアでは、食の欧米化とともに増加してきたチーズの消費が、今後もさらに拡大する見込みです。当社はこの需要に応え、チーズ製造販売事業の成長につなげていきたいと考えています。

チーズ製造販売事業の拡大に向けて新工場を建設

現在のシンガポール工場が稼働した2003年当時、アジアのチーズ市場は黎明期で、規模はまだ大きくはありませんでした。しかし当社は、将来のチーズ消費拡大を見込み、現地顧客のニーズに応じて市場を創造し、チーズ製造販売事業を拡大してきました。現在では、チーズはアジアの食生活に定着し、今後も需要の拡大が見込まれています。当社は新工場建設により、市場の拡大に対応し、



チーズ製造販売事業のさらなる成長を目指します。

新工場への移転は生産量の拡大だけを目的にしているわけではありません。生産の効率化促進や安定性向上により、これまで対応しきれなかった大手メーカーとの新たな取引開始なども期待しています。また、今後の市場成長が見込まれているナチュラルチーズの加工など、チーズ製造の対応力を強化することで競合企業に対する優位性も増すと考えています。新工場では生産ラインの改善だけでなく、R&D施設や従業員の休憩室などのユーティリティスペースの確保も予定しています。人的資本を大切にし、モチベーションアップを図ることで、付加価値の高い製品の開発や品質の向上、高いスキルを持った従業員の定着にもつなげたいと考えています。



アジア事業で経常利益全体の40%を目指す

長期ビジョンにおいて、経常利益に占めるアジア事業の割合を10年後に40%にまで高めることを目標として掲げました。この目標を達成するには、乳原料販売部門とチーズ製造販売部門をバランスよく拡大する必要があります。

乳原料販売部門では、従来のトレーディングビジネス拡大に加えて、コロナ禍に日本産脱脂粉乳を輸出販売した経験を生かし、ほかの日本産食材の販売など新しい事業へも挑戦していきます。また長期的には、現地顧客の開拓や取引拡大のために、海外拠点の現地化を進めたいと考えています。販売地域への拠点の設置はもちろん、現地人材の起用、拠点への権限移譲などを検討していきます。

チーズ製造販売部門では、シンガポール新工場への移転に向けてシンガポールやマレーシアの大手食品メーカーや外食チェーンへの営業を強化します。アジア事業の利益拡大のためには当部門の成長が鍵となるため、利益率向上に向けた生産効率の改善、新製品開発などにも注力していきます。また、新工場移転後は、従来の強みであるプロセスチーズの製造販売に加えて、ナチュラルシュレッドチーズの販売においてもアジア市場で存在感を発揮できればと考えています。

乳原料販売部門

日本で培った豊富なノウハウ、アジア各国に広がる販売拠点網を武器に、ビジネスの拡大を図ります。



事業内容と強み

日本における乳原料やチーズの輸入ビジネスで培った、グローバルな調達ネットワークや乳原料の取扱いなどのノウハウが強みになっています。

また、シンガポールを中心に、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、中国とアジア各国で販売網を持っていることも特徴です。日本人スタッフが駐在している販売拠点も多くあり、販売先の要望を聞き取って丁寧に対応したり、本社とスムーズに情報を共有したりすることが可能です。

アジアの現地メーカーだけでなく、アジアで事業を展開する日系メーカーとの取引も拡大しています。日系メーカーからは「日本と同じクオリティのサービスを受けられるため安心感がある」とご評価いただいています。

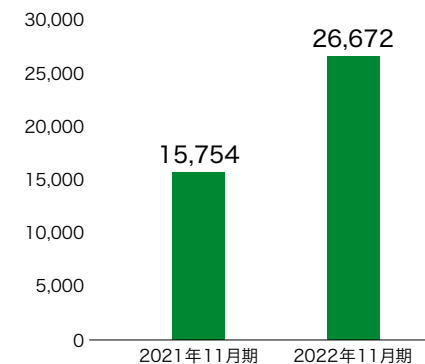
業績総括

2022年11月期は、感染症対策の緩和が進んだシンガポール、インドネシア、タイなどを中心に現地市場向けの販売が好調に推移しました。また、日本の脱脂粉乳在庫問題の対策事業として取り組んだ、日本産脱脂粉乳の販売も堅調に推移したため、売上高・販売数量とも前期を超えて着地しました。

2023年11月期においては、シンガポールを中心に外食・レジャー需要が順調に回復したため現地向け販売は、底堅く推移しました。一方、日本向けの調製品原料販売の減少が強く影響し、第2四半期時点の売上高・販売数量は前期比マイナスとなっています。

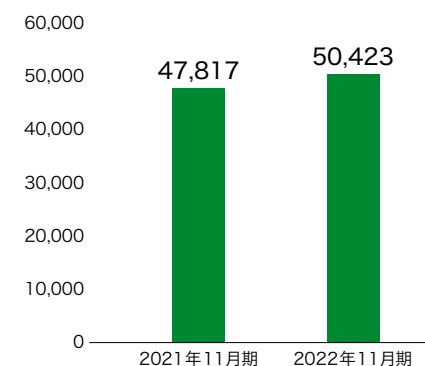
売上高

(百万円)



販売数量

(トン)



チーズ製造販売部門

高い品質と提案力を武器に、現地食品メーカーの細かなオーダーに対応しています。プロセスチーズに加え、急成長するナチュラルチーズにも対応することで、独自のポジションを築いています。



事業内容と強み

日本基準の高い品質と日本市場で培った確かな提案力が当社の強みとなっています。

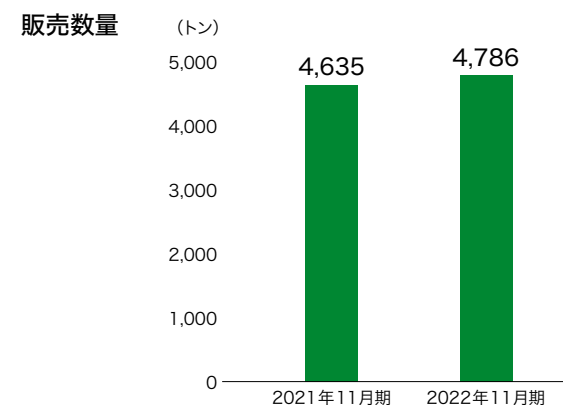
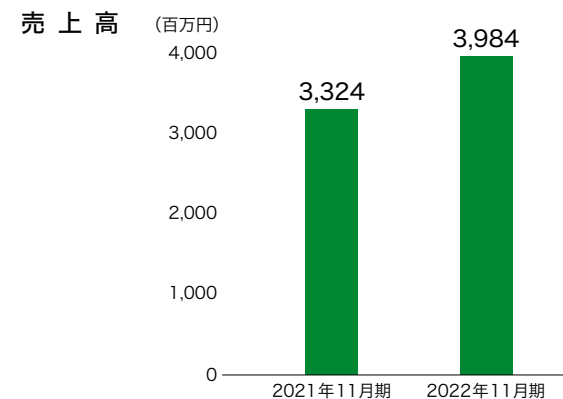
プロセスチーズの製造販売では多品種・小ロットの生産に対応可能で、現地食品メーカーの細かいオーダーに対応し、新しい商品の開発も行っています。

近年市場が拡大し、今後も大きな成長が期待されているナチュラルチーズの加工・販売に対応していることも当社の特徴です。プロセスチーズとナチュラルチーズの両方を扱うメーカーはアジアでは少なく、当社は、独自のポジションを築いています。

業績総括

2022年11月期は、ロックダウンの影響で中国向けの需要が伸び悩みましたが、経済活動が回復傾向にある東南アジア市場ではチーズ需要が底堅く推移しました。また、需要が伸びているナチュラルシュレッドチーズは、生産設備の増強により販売数量を伸ばすことができたため、当部門の売上高・販売数量はともに前期比でプラスとなりました。

2023年11月期第2四半期時点で売上高は前年同期を上回っていますが、販売数量は前年同期並みにとどまっています。景気回復が遅れている中国の需要減少がアジア地域全般に影響しましたが、中国を除くアジア市場の外食向け需要は好調であり、また、ナチュラルシュレッドチーズの販売も順調でした。



長期ビジョン達成に向けた価値創造基盤

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設定しています。

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。

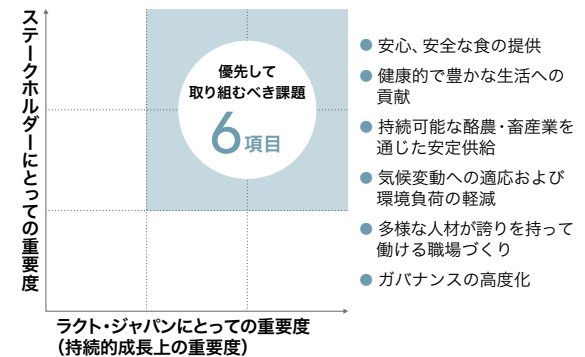
外部有識者へ説明後、特定した仮マテリアリティおよび関連するSDGsについてのご意見をいただくとともに、取締役会との意見交換を実施。

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。















ラクト・ジャパン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。



特定されたマテリアリティ

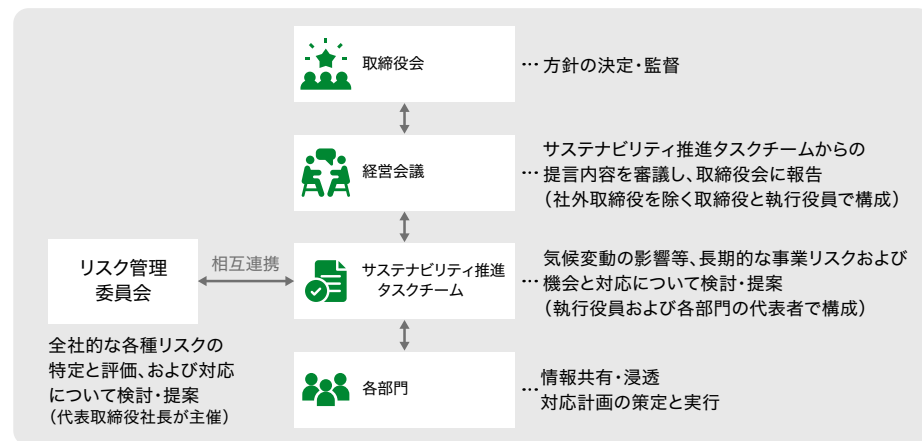
| マテリアリティ | 個別施策 | 対応するSDGs |
|----------------------|---|---|
| 安心、安全な食の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 品質管理の徹底(トレーサビリティ、フードディフェンス、温度管理等) 仕入先の選定(監査、視察、サンプル検査) プロセスチーズ製造システムの強化(ハード・ソフト面からの見直し、従業員の教育) |   |
| 健康的で豊かな生活への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> 滋養と健康に資する乳製品を世界中から調達 プラントベースフード原料の充実(ビーガン、乳製品アレルギー等への対応) 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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) 働きやすい環境の整備(育児休暇等の制度、テレワーク等) 人材育成の強化(教育・研修の充実化) |     |
| ガバナンスの高度化 | <ul style="list-style-type: none"> 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) |    |

サステナビリティ活動の進捗

ラクト・ジャパングループは、持続可能な社会の実現のために、事業活動を通じて貢献するとともに、企業の持続的成長を目指す「サステナブル経営」を推進しています。

サステナブル経営の推進体制

ラクト・ジャパングループでは、経営会議と管理職会議でサステナビリティに関する全般的な議論を行うと同時に、社内勉強会などを通じて知識の共有や状況の把握を進めています。サステナビリティ活動は、「サステナビリティ推進タスクチーム」が中心となって推進しています。タスクチームでは、長期的な事業リスクおよび機会と対応について検討し、経営会議に提案します。これを受けて経営会議では、提言内容を審議し、施策などを取締役会に報告、取締役会ではこれを決定し、実行について監督します。



サステナビリティ推進タスクチームの活動

当社グループは2023年1月に、長期ビジョンおよび中期経営計画を発表しました。そして、この中長期の成長戦略とサステナビリティ活動を有機的に結び付け、具体的な取組みを進めるべく、「サステナビリティ推進タスクチーム」もメンバーを入れ替えました。新メンバーは経営戦略部門を中心に、営業部門、品質アセスメント部門、コーポレートスタッフ部門、アジア事業部門など全社横断的に選定しています。さまざまな部署が取組みの推進に関わることで「サステナビリティ」を実務と結び付け、事業の付加価値向上につなげることを目指します。さらに今回新体制に移行するにあたり重視した点は多様な視点を取り入れることです。年代や性別のほか、中途採用者も含めるなど、メンバー構成に配慮しました。とくに、若手社員の起用にはこだわりました。これまでは社内プロジェクトは部門の責任者など、事業の中核人材を中心に構成することが多くありましたが、今回は会社の将来を担う若手社員を起用することで、「サステナブル経営」をボトムアップで社内に浸透させていきたいと考えています。タスクチームでは、今後6つのマテリアリティそれぞれに対して、具体的な施策を検討し、進捗を管理するためにKPIも定めていく予定です。

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CO₂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 | 戦略 | リスク管理 | 指標と目標 |
|---|--|---|--|
| <p>全社横断型のサステナビリティ推進タスクチームが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。</p> | <p>1.5°Cシナリオ、4°C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。</p> | <p>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。</p> | <p>Scope 1、2、3のCO₂排出量を算定し、継続的に公表しています。また、Scope 1、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。</p> |

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 | 政策及び規制 | 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 | 取扱商品が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に対応が遅れ、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・製品仕入れコストが増加 |
| 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・販売先から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、原料調達コスト増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)により、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 |

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の強化により販売数量増加 |
| 製品及びサービス | 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 |
| 製品及びサービス | 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 |
| 製品及びサービス | 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、新規取引の拡大 |

リスク及び機会の対応策

- 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
- 自社排出量 (Scope 1,2 排出量) の削減目標の設定及び削減活動の推進
- 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

多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり

ラクト・ジャングループは、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。

▶ 人材像の定義と育成

人事制度

私たちが目指す人材像は、「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。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。

経営人材とスペシャリストの育成

総合職は、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行うことによっ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従業員には、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。

教育研修

従業員が役割や成長段階に応じて能力とスキルを身に付けられるよう、階層別研修をはじめとした体系的な制度を構築しています。例えば若手総合職には、海外拠点での研修を通じてサプライチェーンに関する知見を習得する機会を設けています。また、プロフェッショナルマインドの醸成と実践的な知識の習得のため、OJT研修にも注力しています。さらに、自己啓発学習に対しては会社が費用の半額を補助し、各人のレベルアップをサポートすることにより、従業員の主体的な学びを促進しています。

▶ ダイバーシティの推進

多様な人材の活躍

当社の経営理念では「フェアであれ」を大切にしている価値観（バリュー）として位置付けており、年齢、性別、信条、国籍、出身、障がいなどに関わりなく、各人がそれぞれの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、グループの女性管理職比率は約2割、単体ベースで女性従業員の育児休業からの復職率は100%を維持しており、多くの女性従業員が自ら望むキャリアを実現しながら働いています。

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。また国内拠点では、一般職の従業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。

▶ 働きやすい環境の整備

働き方

従業員がワーク・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。テレワーク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。また、育児や介護をする従業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。

社外取締役メッセージ

経営者としての経験を生かし、新しい体制づくりを支えたい

経済的価値と社会的価値の両立に貢献する

私は食品メーカーで営業や商品企画、マーケティングなどサプライチェーンに関わる実務や、部門の責任者を経験しました。2011年6月には社長に就任し、東日本大震災直後の混乱のなかで、事業継続を念頭に経済的価値と社会的価値の両面を創造することの重要性を感じました。現在、ラクト・ジャパンにおいては海外事業が成長の牽引役となっており、生産体制の整備や海外市場での販売拡大などが価値創造に大きく貢献していると考えています。

企業は、事業活動を通じた社会への貢献と同時に、地球規模でのさまざまな課題への取り組みを求められています。こうしたなか、ラクト・ジャパンは、乳製品の価値提供を通じて、すべてのステークホルダーの豊かな生活の実現に貢献するとともに、温室効果ガスやフードロスの削減、持続的な一次産業の実現などSDGsへの貢献を目指して組み

を進めています。私の役割のひとつは、経営者としての経験を生かしてこれらの進捗を監督し、経済的価値と社会的価値の両立に貢献することだと考えています。

多様な価値観・人材を生かすことが重要に

私は2023年2月にラクト・ジャパンの社外取締役に就任しました。当社の取締役会では、忌憚らない意見交換を実現できており、ガバナンスが有効に機能していると感じています。今後も、独立社外取締役の一員として、企業価値向上を目指して経営をモニタリングし、ガバナンスおよびコンプライアンスの維持発展に努めていく所存です。

当社は創業以来、価値観を同じくするメンバーが、一枚岩となって事業を推進し、大きな成長を遂げてきました。しかし三浦社長が、在籍する最後の創業メンバーであるため、今後は事業推進の方法や企業風土なども変わっていくはずですが、



社外取締役 池田 泰弘

| | |
|---------|---|
| 1979年4月 | 日本冷蔵(株)(現(株)ニチレイ)入社 |
| 2007年4月 | (株)ニチレイフーズ執行役員 商品本部長 兼 マーケティング部長 兼 営業本部副本部長 |
| 2010年4月 | 同社常務執行役員 研究開発部担当 商品本部長 兼 商品第一部長 |
| 2011年6月 | 同社代表取締役社長執行役員 (株)ニチレイ取締役 兼 執行役員 (株)ニチレイフレッシュ取締役 (株)ニチレイフーズ取締役会長 |
| 2017年4月 | 同社顧問(現任) |
| 2021年6月 | 伊藤忠テクノソリューションズ(株)社外取締役(現任) |
| 2022年6月 | |
| 2023年2月 | 当社社外取締役(現任) |

例えば、多様な価値観を持つ人材がそれぞれの個性や得意技を生かしつつ、連携して総合力を高めるといったことが重要になるでしょう。その実現のための、公平で働きやすい環境づくりも大切になります。私が経営者としてとくに大切にしていたのが、企業理念の浸透や、従業員が生き生きと働くことができる企業風土の醸成です。これらは事業推進の礎として欠かせないものだと考えています。そうした新しい取り組みをサポートできるよう、力を尽くしていきたいと思います。

社外取締役メッセージ

強靱な団結力に、柔軟性や多様性を加えたい

長期ビジョンが中期経営計画の礎に

電機メーカーで間接部門や海外販売会社、事業本部など複数の業務を経験しました。とくに長く従事したのは広報、IR、渉外、環境といった外部との関係を担う仕事です。このような経験を生かし、当社がアジアでの生産を拡大し、乳製品専門商社から複合型食品企業へと成長を目指す過程を、メーカー経験者の視点でサポートしたい。そしてステークホルダーと建設的な関係を築き、当社にとって最も適切なガバナンス体制を構築することに貢献していきたいと考えています。

また、私は長期ビジョン「LACTO VISION 2032」を作成する際の議論に、積極的に参加しました。しっかりとした長期ビジョンをつくったうえで、それをもとに中期経営計画「NEXT-LJ 2025」をつくれたことには大きな意義があると感じています。中期経営計画は、目の前の状況によって内容のある程度柔軟に変える必要がある一方で、何かしら寄って立つものがないと全体の方針がぶれてしまいま

す。長期ビジョンが先にあることで、中期経営計画の基盤をより確かなものにする事ができたと思います。

新しい一步を踏み出す力を示せるか

当社を取り巻く事業環境はこの数年で大きく変化しており、またアジアで展開する製造事業も飛躍的に拡大が進むことから、これまで当社が基軸としているビジネスモデルも変化していかなければなりません。

この変化に対応するために必要なことは四つあり、一つ目は「複合型食品企業への転換を目指した事業ポートフォリオの積極的な見直し」、二つ目は「情報システムの抜本的な改善とIT技術を活用した業務効率の向上」、三つ目は「多様性を尊重する組織づくりと人材の育成」、四つ目は「事業活動を通して社会に還元するサステナビリティ戦略の構築」であろうと考えています。

当社は、社員の強靱な団結力やチームワーク、個



社外取締役 原直史

| | |
|---------|---------------------------------|
| 1978年4月 | ソニー(株)入社 |
| 2005年6月 | 同社業務執行役員SVP |
| 2009年8月 | (株)ゼンショー |
| | (現(株)ゼンショーホールディングス)執行役員 |
| 2010年7月 | グラクソ・スミスクライン(株) |
| | Japan Management Committee メンバー |
| 2013年9月 | 独立行政法人(現国立研究開発法人) |
| | 産業技術総合研究所 特別顧問 |
| 2017年2月 | 当社社外取締役 |
| 2020年4月 | (株)オフィスRC副代表(現任) |
| 2021年2月 | 当社社外取締役 監査等委員(現任) |

人の目標達成に対する強い意欲、専門家としての高い意識など、多くの優れた企業文化を持っています。それらが変化に対応する力となり、今日までの成長を支えてきました。創業25周年を迎えて、人材も第2世代中心へと変わりつつあるなかで、より多様な人材が活躍できるよう企業文化を発展させる必要があります。

今後、当社が掲げる「フェア」という価値観を基軸に、多様性や柔軟性を身に付けていくことができれば、より強い企業に成長できるはずです。私もそこに何らかの形で貢献できればと思います。

社外取締役メッセージ

新しいことに挑戦する時こそ、 堅実に進める必要がある

経験不足を補いたい

ラクト・ジャパンはまだ若い会社です。若い会社ならではの良さがある一方で、経験が足りない部分があると感じます。私は官公庁と政府関係機関に計30年ほど勤務した後、弁護士に転じて約20年になります。当社はこれから新しい時代を進んでいくので、従来とは異なる判断が必要な場面が多くあると思いますが、過去の経験が役に立つこともあるはずです。そういった際に貢献できるよう、力を尽くしたいと考えています。

当社が成長していくうえで、アジアでの事業が非常に重要になります。現在、シンガポール工場の建設をはじめ、新しい取組みを複数進めているところです。加えて国内においても、機能性食品原料事業のように将来を見据えた新しい事業が始まりつつあります。

こういった新しいことに取り組む時こそ、王道をきちんと踏まえ、堅実に少しずつ進めていく必要があります。新しい事業だからといって、物事の進め

方をすべて新しくしたり、取組みを急ぎ過ぎてしまうと、大きな歪みが生じます。そういったことが起こらないように、経験に基づいたサポートをしていただけたらと思います。

当たり前のことを当たり前と言える社風

取締役会は自由に発言できる雰囲気があり、すべての取締役が「自分たちの会社だ」という強い想いを持っていると感じます。取締役会の運営という点では、ほぼ満点ではないかと評価しています。

取締役会に限らず、会社全体においても、当たり前のことを当たり前と言える健全な雰囲気があると感じます。これは非常に重要な要素であり、従業員にとって働きやすい環境を整えるうえで欠かせないことだと思います。

中期経営計画と長期ビジョンはともに、社会や経済の変化に前向きに対応し、大きく成長していくのだという姿勢がはっきり表れています。

一方で人材育成や研修の場については改善の



社外取締役 宝賀 寿男

| | |
|----------|-------------------------|
| 1969年 7月 | 大蔵省(現財務省)入省 |
| 1992年 6月 | 大蔵省(現財務省)理財局国有財産総括課長 |
| 1993年 6月 | 富山県副知事 |
| 1995年 7月 | 大蔵省(現財務省)理財局たばこ塩事業審議官 |
| 1996年 7月 | 同省東京税関長 |
| 1997年 7月 | 同省大臣官房審議官(関税局担当) |
| 1998年 7月 | 同省退官 |
| 1998年 7月 | 中小企業信用保険公庫(現日本政策金融公庫)理事 |
| 1999年 7月 | 中小企業総合事業団理事 兼 中小企業大学校長 |
| 2003年10月 | 弁護士登録・田辺総合法律事務所 |
| 2005年 4月 | 同風会江東法律事務所(現任) |
| 2019年 2月 | 当社社外監査役 |
| 2021年 2月 | 当社社外取締役 監査等委員(現任) |

余地があると感じます。経営体制が変わっていくなかで、当社が健全な成長を続けていくために、人材育成や研修の場を増やしていく必要があると考えます。

投資家の皆さまには、当社の真面目で誠実な企業文化を知っていただき、そのうえで新しいことに果敢に挑戦しようとしている姿勢をご理解いただけたら嬉しいです。

社外取締役メッセージ

海外進出で複雑化するマネジメントを 注意深く見守る

今は組織のガバナンスについて考える時期

長年会計監査に携わり、多くの企業をみてきました。ラクト・ジャパンと同業種、同規模の企業に関わった経験を当社での業務に生かしたいと考えています。

今後、当社がアジアでの事業を拡大するうえで、マネジメントがより重要になるはずです。例えば海外でコンサルティング会社などの協力が必要になった際に、私の知見やノウハウを役立ててもらいたいと思っています。

当社は創業メンバーが懸命に努力し、今日までの成長を支えてきました。そういった方々には、何も言わなくても互いの顔を見れば気持ちが通じるくらいの信頼関係があるでしょう。

一方、現在のように組織が大きくなってくると、従業員同士でも、対話をしたことがない、顔を突き合わせたこともない、ということがあるはず。こ

れは会社が発展する際に必ず起こることで、悪いことではありません。「組織のガバナンスをどう利かせるべきか考える過渡期に入った」と捉えるべきです。違う意見を持っている人をどう取りまとめ、どうやって社会的使命を果たしていくかを、皆で真剣に考えてほしいと思います。

個々の女性に合った働き方を考えてほしい

これからより一層取り組んでいってほしいことを挙げるとしたら、女性活躍があります。女性の管理職をもっと増やしてほしいですし、営業の現場でもさらなる活躍を期待しています。

ただし、商社の仕事は、24時間365日、地球規模で物事に取り組む厳しいものです。仕事を最優先で考えたいと覚悟している人もいれば、家庭とバランスを取りたいと考える人もいるでしょう。子どもの成長とともにライフステージが変化したこと



社外取締役 坂本 裕子

| | |
|----------|-----------------------------|
| 1984年10月 | 監査法人中央会計事務所入所(最終名称:みずず監査法人) |
| 1988年 3月 | 公認会計士登録 |
| 2001年 7月 | 中央青山監査法人代表社員(最終名称:みずず監査法人) |
| 2006年 6月 | みずず監査法人理事 |
| 2007年 7月 | 監査法人A&Aパートナーズ代表社員 |
| 2011年11月 | 税理士登録 |
| 2013年 6月 | (株)小森コーポレーション社外監査役(現任) |
| 2019年 2月 | 当社社外監査役 |
| 2019年 4月 | 預金保険機構監事(現任) |
| 2019年10月 | 坂本裕子公認会計士事務所所長(現任) |
| 2021年 2月 | 当社社外取締役 監査等委員(現任) |

で、改めて仕事にまい進したいと考える人もいます。ですから、それぞれの家庭環境などの事情を踏まえて、会社と個人が一丸となって最適な働き方を考えていただきたいです。

乳製品は人間にとって非常に重要な食品ですが、日本だけでは需要をまかなうことができないため、海外から調達する必要があります。そのため当社は、専門商社として今後も非常に重要な役割を担っていくと考えています。

取締役紹介

取締役



三浦 元久

代表取締役 経営全般
内部監査室・品質アセスメント室 担当

営業部門や海外現地法人の責任者として豊富な業務経験を有し、2011年からは取締役として、2017年からは代表取締役社長として当社の経営に深く関わっています。



前川 昌之

取締役 社長補佐
海外事業管掌 経営戦略 担当

経理・財務など管理部門における豊富な業務経験があり、2013年からは取締役として経営に携わっています。現在は、海外事業管掌とともに、2023年に新設した経営戦略部門も担当しています。



阿部 孝史

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っており、国内営業部門の責任者として豊富な業務経験を有しています。現在はアジア事業部門の責任者として、商社および製造事業を運営しています。



小島 新

取締役 営業管掌

乳製品原料の営業経験が長く、2016年からはアジア事業部門の責任者として同事業の成長を牽引してまいりました。現在は、乳原料・チーズ事業部門および新規事業部門の国内営業部門全般を管掌しています。



分銅 健二

取締役 管理部門管掌 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。



池田 泰弘

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)

一貫して国内外における営業および営業関連業務に従事しており、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。



原 直史

取締役(監査等委員)

社外 独立

大手事業会社における広報・IR業務の経験や知見、さらには経営幹部としてエレクトロニクス産業をはじめとする複数の業界経験を有しています。

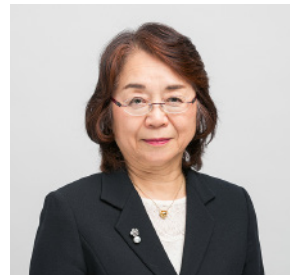


宝賀 寿男

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、幅広い分野に関し深い知見を有しています。



坂本 裕子

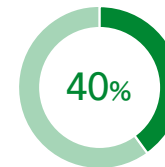
取締役(監査等委員)

社外 独立

公認会計士として長年活動を続け、かつ監査法人での経験も長く、企業の財務および会計に関する十分な知見を有しています。

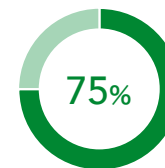
社外取締役比率

取締役10名のうち
4名が社外取締役



監査等委員の社外取締役比率

監査等委員4名のうち
3名が社外取締役



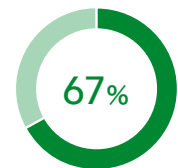
女性取締役比率

取締役10名のうち
1名が女性取締役



指名・報酬諮問委員会の社外取締役比率

指名・報酬諮問委員会
3名のうち2名が社外取締役




スキルマトリックス

取締役会は、取締役・監査等委員の知識・経験・能力などを踏まえ選任したメンバーで構成しています。

| | 企業経営・ 経営戦略 | 営業・ マーケティング | 国際 ビジネス | 業界知見 | 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 | ガバナンス・ サステナビリティ | 多様性・ 異業種経験 |
|--|---------------|----------------|------------|------|-----------------|-----------------|-------------|--------------------|---------------|
| 取締役（監査等委員である取締役を除く） | | | | | | | | | |
| 三浦 元久  | ● | ● | ● | ● | | | | ● | |
| 前川 昌之 | ● | | ● | | ● | ● | ● | ● | |
| 阿部 孝史 | ● | ● | ● | ● | | | | ● | |
| 小島 新 | ● | ● | ● | ● | | | | ● | |
| 分銅 健二 | | | | | ● | ● | ● | ● | |
| 池田 泰弘  社外 独立 | ● | ● | | ● | | | | ● | |
| 監査等委員である取締役 | | | | | | | | | |
| 阿部 公昭 | | ● | ● | ● | | | | ● | |
| 原 直史  社外 独立 | ● | | ● | | | | | ● | ● |
| 宝賀 寿男 社外 独立 | | | | | | ● | | ● | ● |
| 坂本 裕子 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

財務サマリー

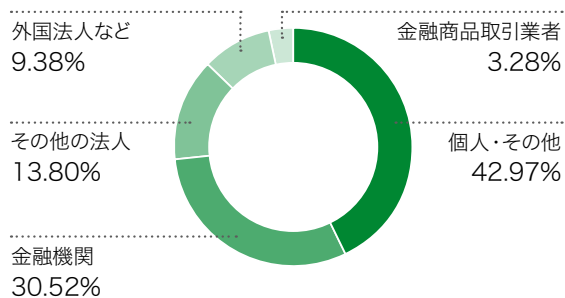
| 決算年月 | 2016年11月期 | 2017年11月期 | 2018年11月期 | 2019年11月期 | 2020年11月期 | 2021年11月期 | 2022年11月期 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 業績状況 | | | | | | | |
| 売上高(百万円) | 88,679 | 101,334 | 115,440 | 116,794 | 110,837 | 110,883 | 147,423 |
| 経常利益(百万円) | 1,434 | 2,522 | 2,612 | 2,746 | 2,780 | 2,681 | 3,134 |
| 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 |
| 包括利益(百万円) | 1,175 | 1,481 | 1,750 | 1,777 | 1,777 | 2,367 | 3,173 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 総資産額(百万円) | 37,561 | 45,905 | 48,967 | 48,134 | 43,369 | 52,899 | 73,456 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| ROE:自己資本利益率(%) | 8.7 | 14.5 | 13.2 | 13.0 | 12.3 | 10.6 | 10.9 |
| ROA:純資産経常利益率(%) | 3.7 | 6.0 | 5.5 | 5.7 | 6.1 | 5.6 | 5.0 |
| PER:株価収益率(倍) | 8.30 | 11.45 | 21.83 | 17.57 | 14.05 | 11.75 | 9.16 |
| PBR:株価純資産倍率(倍) | 0.69 | 1.58 | 2.72 | 2.17 | 1.66 | 1.18 | 0.94 |
| 配当性向(%) | 16.5 | 10.6 | 11.0 | 11.0 | 14.3 | 16.1 | 17.3 |
| 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) |

(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()外数で記載しております。
 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おりますが、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及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しております。
 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)等を2022年11月期の期首から適用しており、2022年11月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の数値を記載しております。

株式情報 2023年5月31日現在

| | | |
|---------|----------|-------------|
| 株式及び株主数 | 発行可能株式総数 | 39,116,000株 |
| | 発行済株式の総数 | 9,931,200株 |
| | 株主総数 | 8,023名 |

所有者別の株式保有比率



(注) 上記の数値は小数点以下第3位で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。

大株主の状況

| 株主名 | 持株数(株) | 持株比率(%) |
|--|-----------|---------|
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 1,442,000 | 14.52 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 1,048,400 | 10.56 |
| 八住 繁 | 291,400 | 2.93 |
| 三浦 元久 | 261,823 | 2.63 |
| 鎌倉 喜一郎 | 243,000 | 2.44 |
| 森永乳業株式会社 | 200,000 | 2.01 |
| よつ葉乳業株式会社 | 200,000 | 2.01 |
| 株式会社明治 | 180,000 | 1.81 |
| 小島 新 | 172,063 | 1.73 |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社) | 171,973 | 1.73 |

会社概要 2022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 |
| 代表電話番号 | TEL: 0570-055-369 FAX: 03-6281-9748 |
| 創立 | 1998年5月 |
| 資本金 | 11億58百万円 |
| 従業員数 | 364名(連結) |

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2023」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】2021年12月1日～2022年11月30日(一部に対象期間外の情報も含まれます)

【対象範囲】株式会社ラクト・ジャパン、およびグループ会社

【見直しに関する注意事項】本報告書には、当社の戦略や見直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。