2025年11月期 決算説明会

株式会社ラクト・ジャパン

2026年1月21日

（証券コード:3139）

INDEX

01 2025年11月期 連結業績および2026年11月期 連結業績予想

02 2025年11月期 事業の概況

03 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の成果報告

04 中期経営計画「NEXT-LJ 2028」のサマリー

(Appendix)

© Lacto Japan Co., Ltd.

01 2025年11月期 連結業績 および2026年11月期 連結業績予想

© Lacto Japan Co., Ltd.

2025年11月期 連結業績概要

- 当期の連結業績は、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、過去最高を更新
- 全部門で利益面の進捗が好調に推移し、一過性の収益（営業外収益）を除いても過去最高益

（単位：百万円）	2024.11期	期初予想 2025/1/14 公表	修正予想 2025/7/9 公表	2025.11期 実績	前期比 (%)	期初予想比 (%)	修正予想比 (%)
売上高	170,907	180,000	188,000	182,816	+7.0	+1.6	△2.8
経常利益	4,320	4,600	6,000	5,796	+34.1	+26.0	△3.4
経常利益率（%）	2.5	2.6	3.2	3.2	–	–	–
経常利益に含まれる為替影響額※	(△71)	–	–	(△76)	–	–	–
為替影響額修正後経常利益	(4,392)	–	–	(5,872)	(+33.7)	–	–
親会社株主に帰属する当期純利益	3,146	3,300	4,350	4,317	+37.2	+30.8	△0.8
当期純利益率（%）	1.8	1.8	2.3	2.4	–		–
１株当たり当期純利益(円)	315.83	331.38	436.47	433.18			
為替レート(円/USD)	150.77	–	–	149.53			
為替レート(円/EUR)	163.63	–	–	167.21			

（注）財務数値の表示は端数切捨て、増減率は四捨五入しております。
※経常利益に含まれる為替影響額：当社は外貨為替会計処理基準における原則法を採用しているため、為替ヘッジの影響が売上原価と営業外損益の両方に計上されます。
そのため売上原価と営業外損益両方に対する為替ヘッジの影響額を記載しております。

主な増減ポイント

❶売上高：過去最高を更新

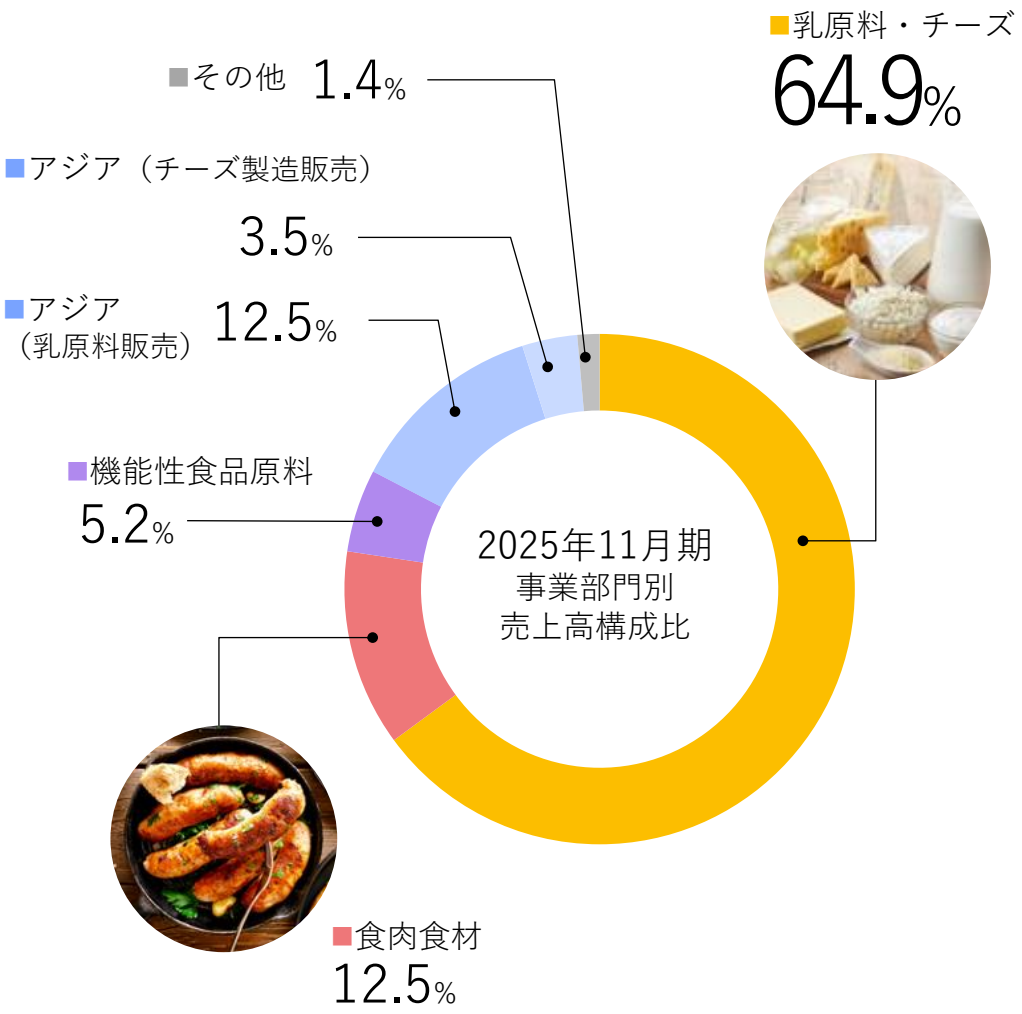
- 販売単価の上昇。
- 食肉食材部門、機能性食品原料部門、アジア・チーズ製造販売部門における販売数量の増加。

❷経常利益：過去最高を更新

- 国内事業、アジア事業ともに利益率が改善。
- 前期発生した一部商品の品質不良に関わる受取補償金（営業外収益）を除いても過去最高益を更新。

© Lacto Japan Co., Ltd.

2025年11月期 事業部門別売上高および販売数量（前期比）



（注）売上高、販売数量ともに数値の表示は端数切捨て。増減率は四捨五入しております。

乳原料・チーズ部門

売 上 高	118,679百万円	前期比	3.9%増
販売数量	165,501トン	前期比	6.2%減

食肉食材部門

売 上 高	22,770百万円	前期比	4.5%増
販売数量	32,794トン	前期比	3.0%増

機能性食品原料部門

売 上 高	9,594百万円	前期比	86.6%増
販売数量	7,073トン	前期比	68.4%増

アジア事業（乳原料販売部門）

売 上 高	22,819百万円	前期比	5.7%増
販売数量	38,078トン	前期比	4.2%減

アジア事業（チーズ製造販売部門）

売 上 高	6,391百万円	前期比	14.2%増
販売数量	5,640トン	前期比	4.0%増

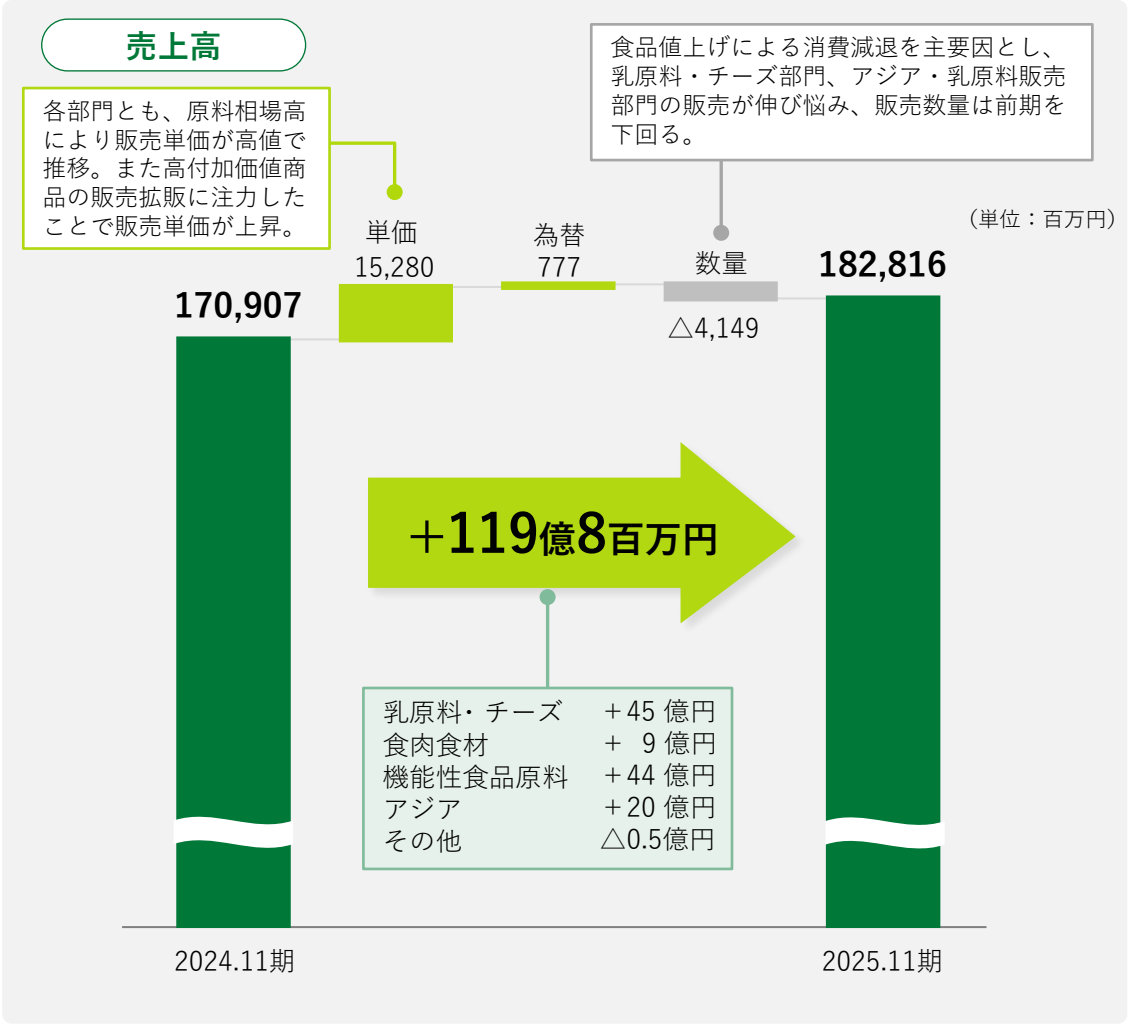
その他

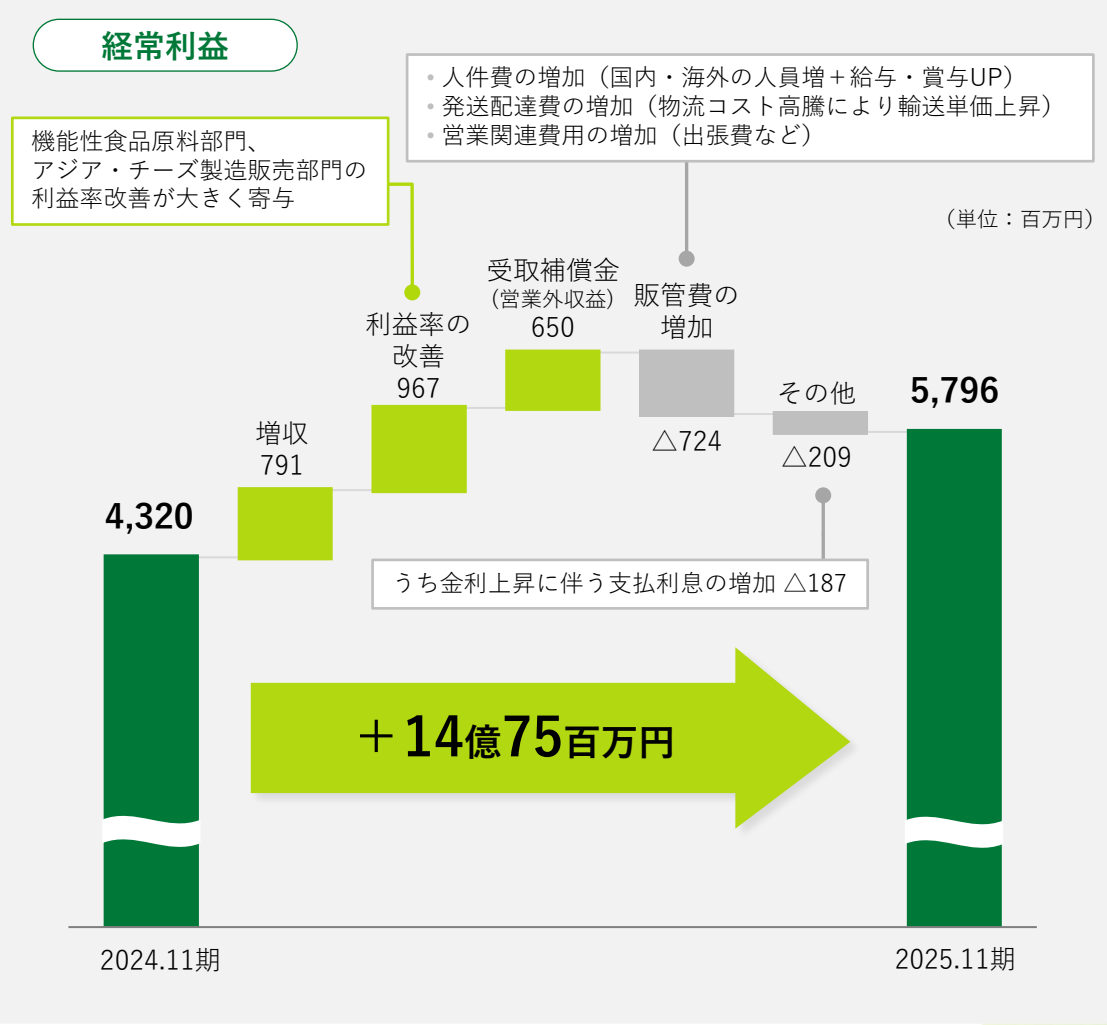
売 上 高	2,561百万円	前期比	2.1%減

© Lacto Japan Co., Ltd.

売上高および経常利益の増減要因（前期比）

- 売上高　：原料相場高に加えて、高付加価値商品の販売が好調だったことから、販売単価は高値で推移し増収
- 経常利益：増収効果および、機能性食品原料部門とアジア・チーズ製造販売部門の利益率改善が増益に寄与





（注）売上高・経常利益の増減の内訳：　単位以下の端数は四捨五入

© Lacto Japan Co., Ltd.

連結貸借対照表

（単位：百万円）	2024.11月末	2025.11月末	増減額	
流動資産合計	**75,826**	**83,151**	**7,324**	
現金及び預金	9,076	10,157	1,080	
受取手形及び売掛金	24,028	23,951	△77	
棚卸資産	42,119	46,160	4,040	POINT ❶
流動資産その他	601	2,881	2,280	
固定資産合計	**5,608**	**7,058**	**1,449**	
有形固定資産	2,502	3,550	1,047	POINT ❷
無形固定資産	321	754	433	
投資その他の資産	2,785	2,753	△31	
資産合計	**81,435**	**90,209**	**8,774**	
買掛金	17,212	17,179	△32	
有利子負債	33,435	37,156	3,721	POINT ❸
負債その他	3,206	3,426	220	
負債合計	**53,853**	**57,761**	**3,907**	
純資産合計	**27,581**	**32,448**	**4,867**	
負債純資産合計	**81,435**	**90,209**	**8,774**	

（財務数値の表示は端数切捨て、内訳は主要項目のみ記載）

（注）当社の棚卸資産は原則、販売に紐づいており、当社は自社で在庫を抱えるリスクは負っておりません。

主な増減ポイント

❶棚卸資産の増加

- 商品単価の上昇。
- 仕入先の工場閉鎖に伴う一時的な在庫数量の積み増し。

❷固定資産の増加

- シンガポールの新工場建設に伴う有形固定資産の増加。
- 基幹システムの開発に伴う無形固定資産の増加。

❸有利子負債の増加

- 運転資金の増加に伴う借入金の増加。

© Lacto Japan Co., Ltd.

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2025.11期	
営業活動によるキャッシュ・フロー	△268	POINT ❶
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,508	POINT ❷
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,431	POINT ❸
現金及び現金同等物に係る換算差額	329	
現金及び現金同等物の増減額	984	
現金及び現金同等物の期首残高	8,520	
現金及び現金同等物の期末残高	9,504	

（財務数値の表示は端数切捨て、内訳は主要項目のみ記載）

主な増減ポイント

❶営業CF

商品単価の上昇や、仕入先の工場閉鎖に伴う一時的な在庫数量の積み増しなどによる在庫増。

❷投資CF

アジア新工場の建設関連投資、基幹システムの入れ替えに関連した投資など。

❸財務CF

運転資金の増加に伴う借入金の増加。

© Lacto Japan Co., Ltd.

2026年11月期 連結業績予想

- 食品（最終製品）値上げにより最終消費者の購買意欲の低迷が続き、厳しい事業環境の継続が想定される
- 将来に向けた先行投資により費用が増加するも、成長分野への取組みを強化し、事業拡大を目指す

（単位：百万円）	2025.11期 実績	2026.11期 予想	2026.11期 増減額	2026.11期 増減率（%）
売上高	182,816	193,000	+10,183	+5.6
経常利益	5,796	4,800	△996	△17.2
経常利益率（%）	3.2	2.5	–	–
※調整後経常利益	*1 5,146	*2 5,350	+204	+4.0
親会社株主に帰属する当期純利益	4,317	3,450	△867	△20.1
当期純利益率（%）	2.4	1.8	–	–
１株当たり当期純利益（円）	433.18	346.00	△87.18	
1株当たり配当金（円） 年額	132.00	132.00	±0.00	
1株当たり配当金（円） 中間	50.00	66.00	+16.00	
1株当たり配当金（円） 期末	82.00	66.00	△16.00	

（注）財務数値の表示は端数切捨て、増減率は四捨五入しております。

業績予想の前提

❶成長が期待される食品分野への取組み強化や新規商材の開発により事業成長を企図。

❷アジアの旺盛なチーズ需要の獲得を主軸とした事業の拡大を目指す。

※調整後経常利益

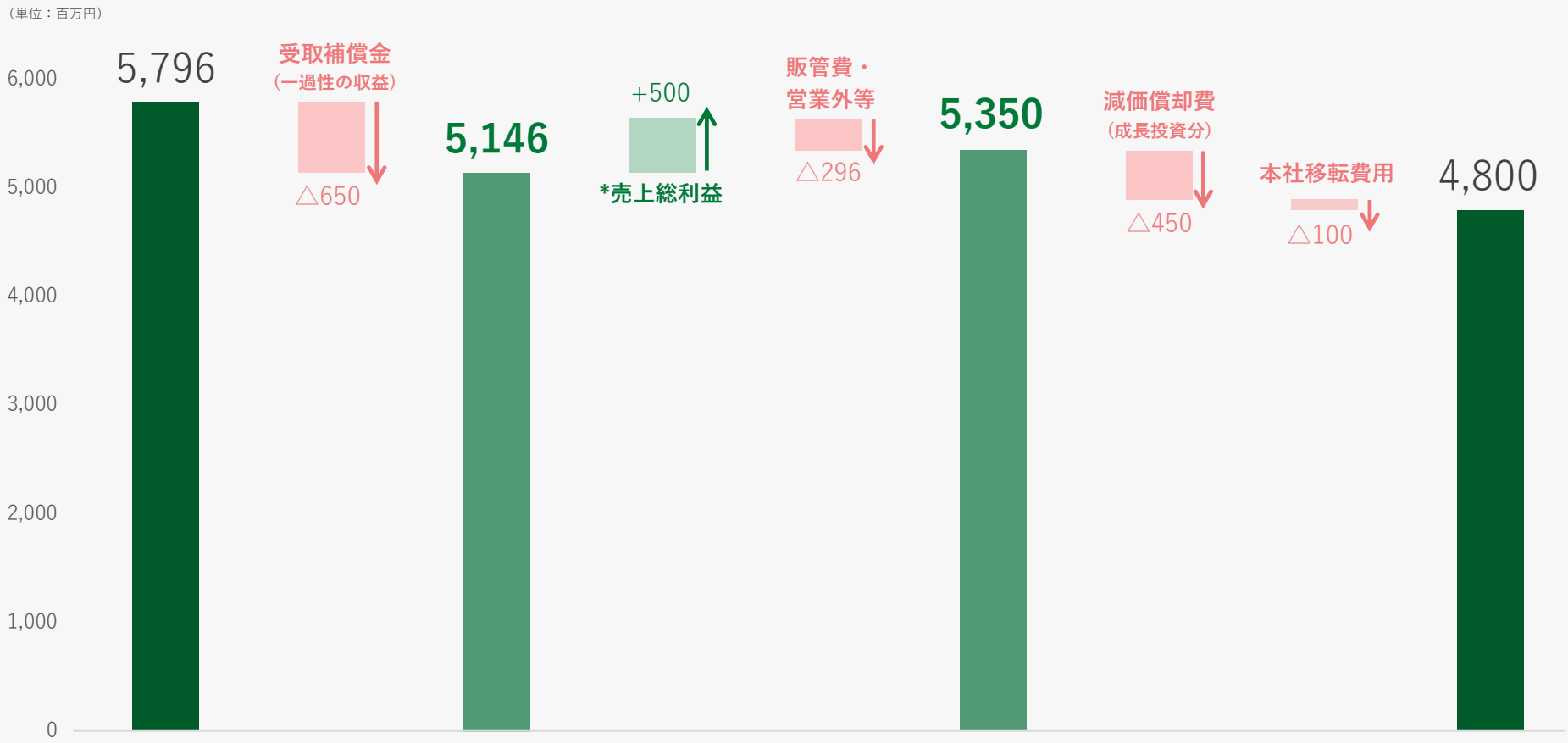
*1 2025.11期の経常利益（実績）から一過性の収益である受取補償金650百万円を控除した額。

*2 2026.11期の経常利益（予想）に下記二項目を加算した額。

- 成長投資に関わる減価償却費450百万円
- 本社移転に伴う一時費用100百万円

© Lacto Japan Co., Ltd.

調整後経常利益の内訳



*売上総利益は、管理会計上の売上総利益

© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別売上高

（単位：百万円）

	2024.11期					2025.11期					2026.11期
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期予想
乳原料・チーズ	**28,124**	**30,807**	**28,577**	**26,672**	**114,182**	**30,653**	**32,032**	**27,263**	**28,728**	**118,679**	**121,000**
前年同期比	1.9%	5.5%	8.4%	△7.0%	2.1%	9.0%	4.0%	△4.6%	7.7%	3.9%	2.0%
食肉食材	**5,111**	**5,427**	**5,801**	**5,447**	**21,788**	**5,024**	**6,535**	**5,593**	**5,616**	**22,770**	**24,300**
前年同期比	25.8%	10.0%	31.3%	12.2%	19.3%	△1.7%	20.4%	△3.6%	3.1%	4.5%	6.7%
機能性食品原料	**744**	**863**	**1,408**	**2,124**	**5,141**	**1,744**	**2,035**	**2,518**	**3,295**	**9,594**	**12,600**
前年同期比	19.1%	△10.1%	23.3%	78.8%	31.2%	134.1%	135.6%	78.8%	55.1%	86.6%	31.3%
アジア（乳原料販売）	**4,207**	**5,523**	**5,727**	**6,125**	**21,584**	**6,064**	**6,353**	**4,800**	**5,601**	**22,819**	**24,000**
前年同期比	△19.8%	3.9%	62.1%	27.0%	14.1%	44.1%	15.0%	△16.2%	△8.6%	5.7%	5.2%
アジア（チーズ製造販売）	**1,264**	**1,414**	**1,460**	**1,454**	**5,594**	**1,639**	**1,503**	**1,449**	**1,798**	**6,391**	**7,600**
前年同期比	16.3%	22.0%	19.0%	7.3%	15.9%	29.6%	6.3%	△0.7%	23.6%	14.2%	18.9%
その他	**267**	**801**	**642**	**905**	**2,616**	**858**	**847**	**511**	**344**	**2,561**	**3,500**
前年同期比	111.9%	481.1%	233.9%	923.5%	380.2%	221.4%	5.7%	△20.4%	△62.0%	△2.1%	36.6%
売上高合計	**39,720**	**44,839**	**43,618**	**42,729**	**170,907**	**45,984**	**49,308**	**42,137**	**45,385**	**182,816**	**193,000**
前年同期比	2.5%	7.5%	18.3%	4.2%	7.9%	15.8%	10.0%	△3.4%	6.2%	7.0%	5.6%

（数値の表示は端数切捨て）

© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別販売数量

（単位：トン）

	2024.11期					2025.11期					2026.11期
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期予想
乳原料・チーズ	**45,583**	**45,515**	**43,043**	**42,259**	**176,402**	**43,972**	**42,827**	**37,890**	**40,811**	**165,501**	**172,500**
前年同期比	12.3%	1.7%	9.1%	△0.9%	5.4%	△3.5%	△5.9%	△12.0%	△3.4%	△6.2%	4.2%
食肉食材	**7,766**	**8,076**	**8,302**	**7,685**	**31,831**	**6,993**	**9,187**	**8,149**	**8,464**	**32,794**	**33,600**
前年同期比	29.3%	2.6%	19.3%	5.4%	13.2%	△10.0%	13.8%	△1.8%	10.1%	3.0%	2.5%
機能性食品原料	**584**	**683**	**1,170**	**1,761**	**4,199**	**1,293**	**1,750**	**1,792**	**2,236**	**7,073**	**8,400**
前年同期比	42.7%	△5.4%	58.9%	87.7%	49.6%	121.4%	156.1%	53.2%	27.0%	68.4%	18.8%
アジア（乳原料販売）	**8,286**	**10,232**	**10,352**	**10,857**	**39,728**	**9,830**	**10,848**	**8,235**	**9,164**	**38,078**	**41,000**
前年同期比	△20.1%	△4.5%	62.0%	11.1%	6.6%	18.6%	6.0%	△20.5%	△15.6%	△4.2%	7.7%
アジア（チーズ製造販売）	**1,228**	**1,307**	**1,353**	**1,532**	**5,422**	**1,444**	**1,382**	**1,263**	**1,550**	**5,640**	**6,800**
前年同期比	6.4%	7.6%	15.5%	19.2%	12.3%	17.5%	5.7%	△6.6%	1.2%	4.0%	20.5%

（数値の表示は端数切捨て）

© Lacto Japan Co., Ltd.

02 2025年11月期 事業の概況

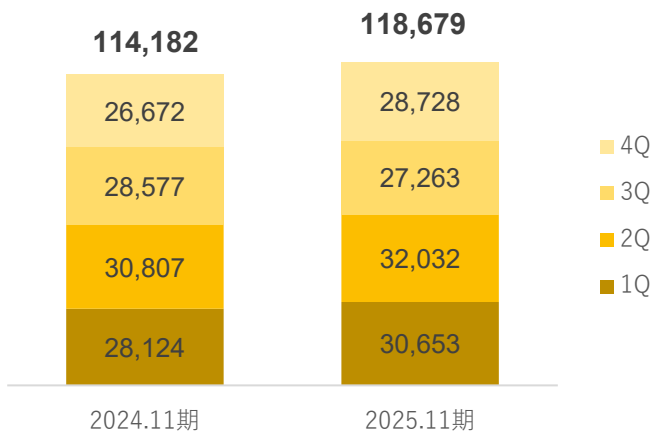
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別の概況

乳原料・チーズ部門

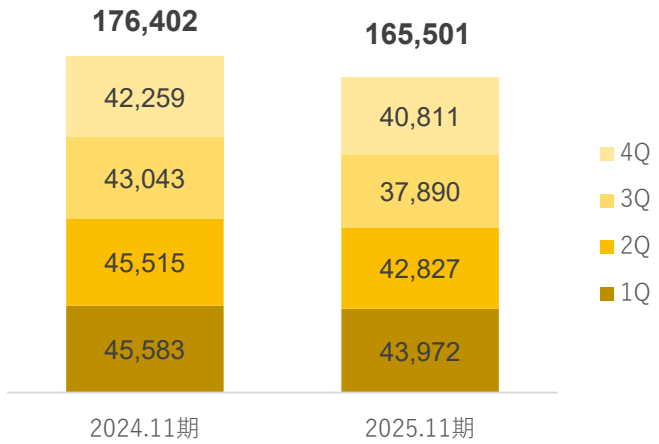
売上高

（単位：百万円）



販売数量

（単位：トン）



（注）売上高、販売数量ともに数値の表示は、小数点以下切捨て。

通期の部門概況

■主要な乳製品原料の国際相場は期初より高値圏で推移。

■物価上昇の影響により、食料品全般の需要は想定を下回る水準で推移し、乳原料販売の販売数量は前期比で減少。

■市場が拡大しているアイスクリームおよび高たんぱく製品関連原料の販売数量は堅調に推移。

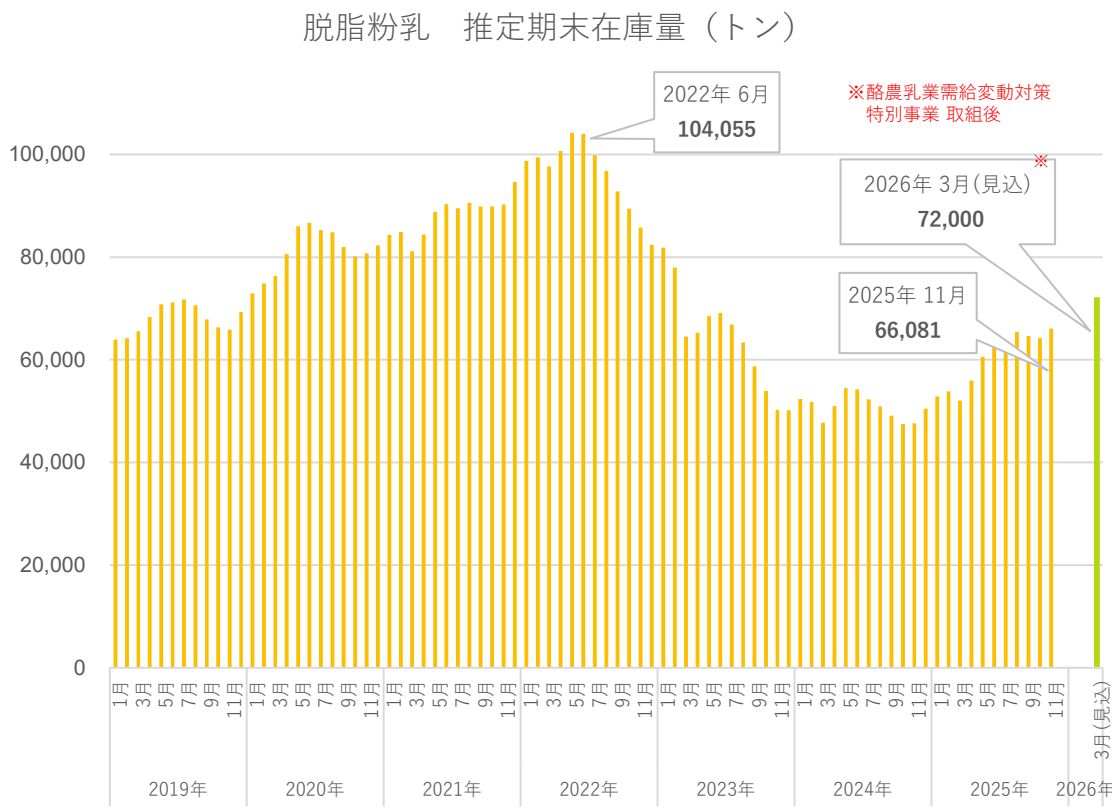
■チーズ販売においても製品値上げの影響が大きく、小売り向けを中心に需要が引き続き低調。

■販売単価が前期を上回る水準で推移したことから売上高は前期比プラスで着地。

© Lacto Japan Co., Ltd.

（参考）国内乳業界の事業環境

- **足元の生乳生産量増加および飲用乳価値上げによる、牛乳消費量の減少により、脱脂粉乳在庫は増加傾向**
- **2026年3月末時点の国産脱脂粉乳の在庫量は、「酪農乳業需給変動対策特別事業」* 取組み後、7.2万トンを見込んでいる**



（出典）牛乳乳製品統計調査（農林水産省）より作成

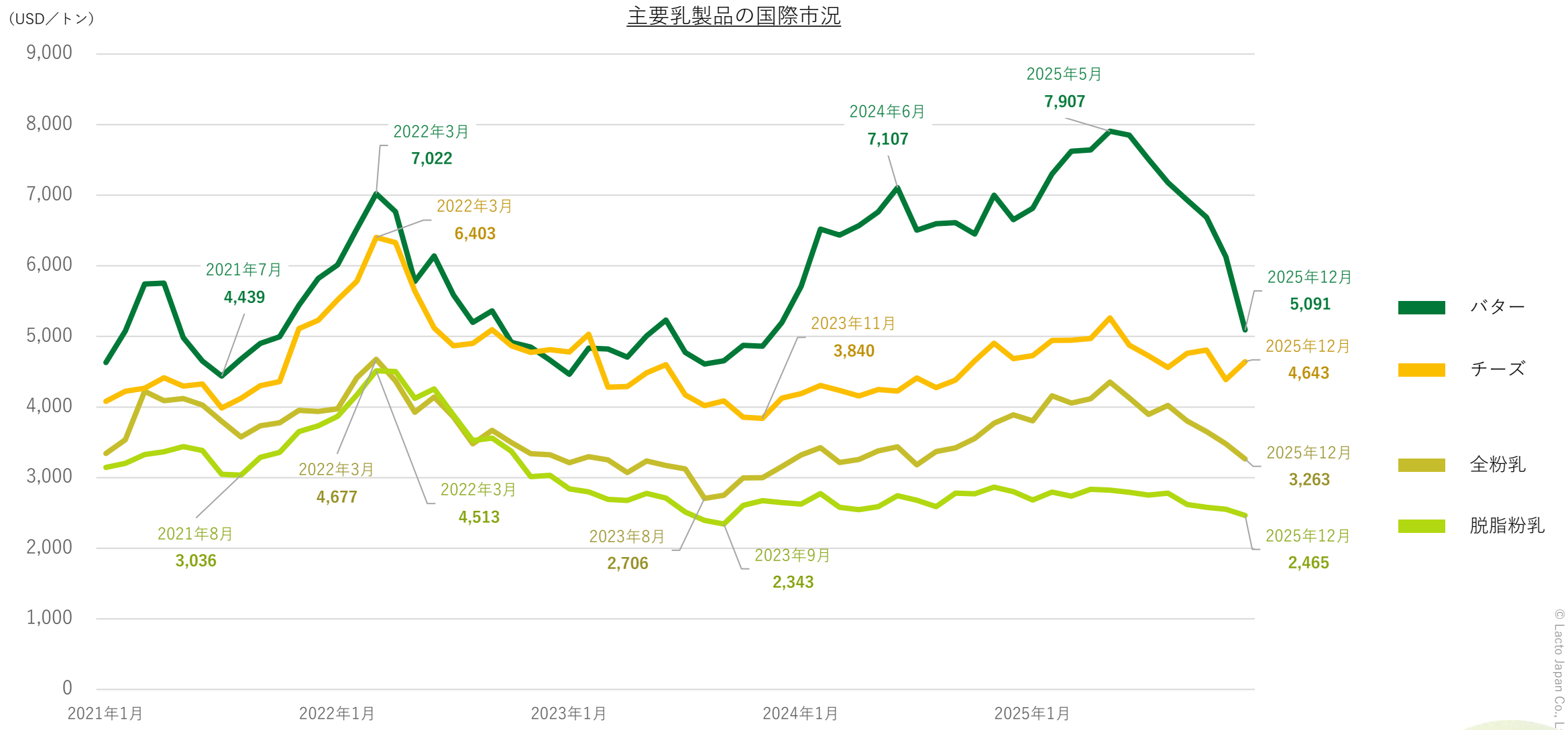
＊「酪農乳業需給変動対策特別事業」とは

- 酪農乳業経営の安定化を図るため、生乳や乳製品などの需給変動に迅速に対応できる体制を業界全体で協力して構築することを目的とし、国内のすべての生産者・乳業者からの拠出により酪農乳業需給変動対策基金を設立。
- 酪農乳業需給変動対策基金を財源に、乳製品在庫削減対策や計画的増産対策の取組みに要する経費などを助成。
- 基金設立後、初の試みとして、2026年1月～3月に国産脱脂粉乳在庫1.2万トンの削減に取り組む予定。

© Lacto Japan Co., Ltd.

（参考）乳製品の国際市況

● 乳製品の国際市況は2025年後半にかけて下落傾向



（出典） Global Dairy Trade より
（注） チーズ：チェダーチーズ

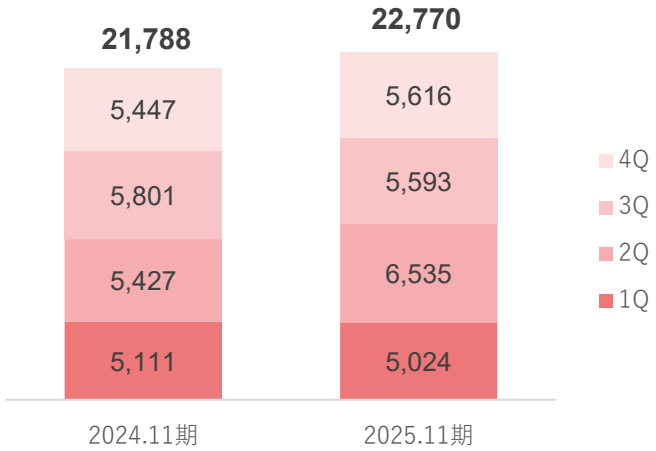
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別の概況

食肉食材部門

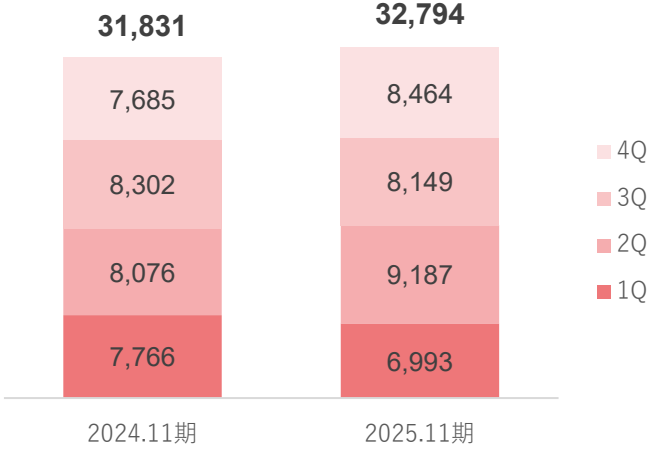
売上高

（単位：百万円）



販売数量

（単位：トン）



（注）売上高、販売数量ともに数値の表示は、小数点以下切捨て。

通期の部門概況

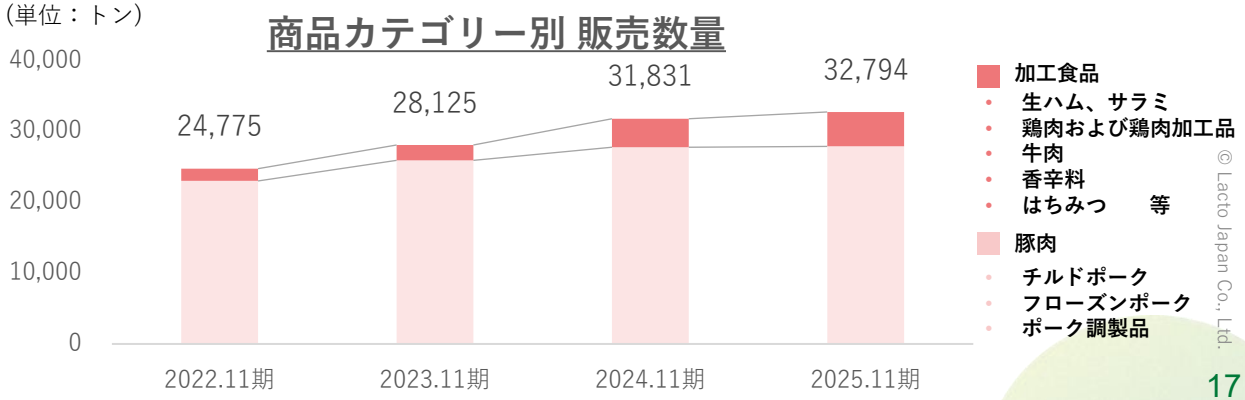
■輸入ポークの国際相場は一年を通じて高値圏で推移。

■新たな調達先の開拓や、顧客ニーズに即した提案を積極的に行った結果、販売数量は増加。

■鶏肉関連商品は、既存顧客向けの販売が堅調に推移。

■香辛料・香辛料抽出物・岩塩等などの取扱いを開始し、販売は順調に推移。

（単位：トン）



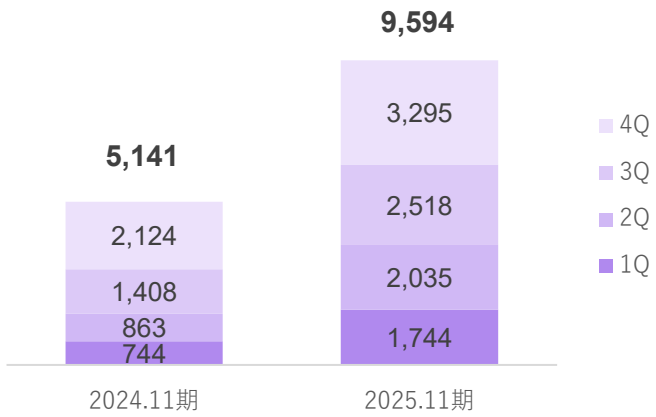
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別の概況

機能性食品原料部門 *

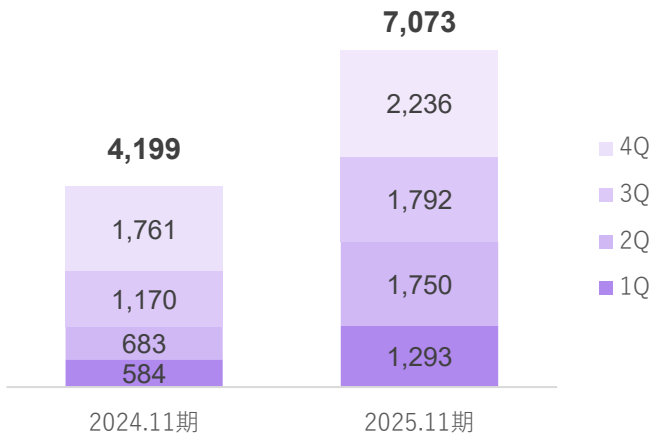
売上高

（単位：百万円）



販売数量

（単位：トン）



（注）売上高、販売数量ともに数値の表示は、小数点以下切捨て。

通期の部門概況

- 世界的な高たんぱく原料需要の高まりにより、国際相場は一年を通じて高値で推移。
- 大豆たんぱくを中心とした植物由来の高たんぱく原料拡販に注力。
- 顧客ニーズに沿ったサプライチェーン構築の支援が評価され、既存・新規ともに取引が拡大。

* 2025年12月1日付で「機能性食品原料部門」は「ライフサイエンス事業部門」に改称。

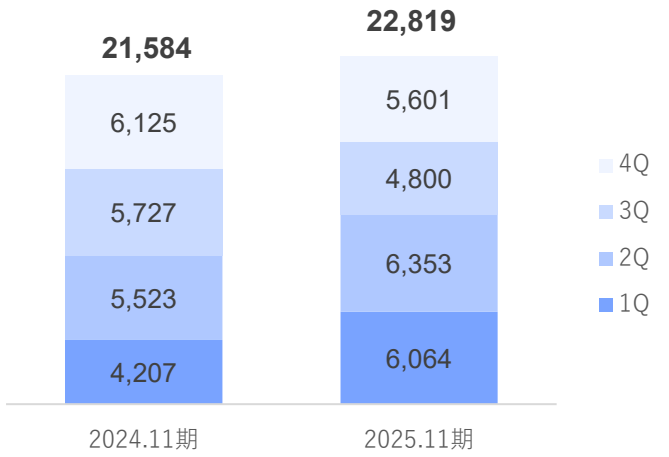
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別の概況

アジア・乳原料販売部門

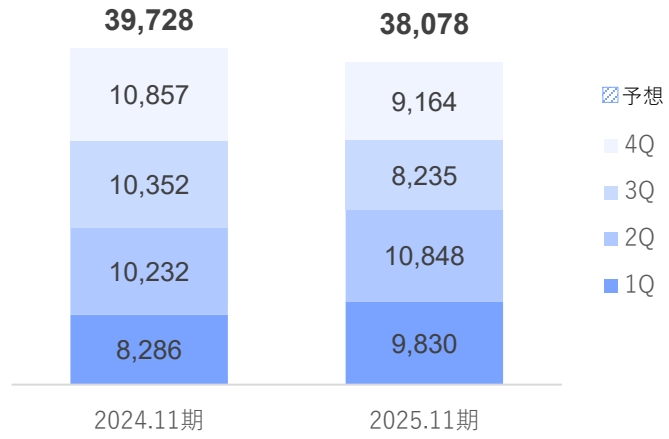
売上高

（単位：百万円）



販売数量

（単位：トン）



（注）売上高、販売数量ともに数値の表示は、小数点以下切捨て。

通期の部門概況

■日系食品メーカーを中心に、東南アジア地域における現地向け原料販売が堅調に推移。

■日本国内の脱脂粉乳在庫の影響により、日本向け粉乳調製品ビジネスの回復は想定より遅れがみられた。

■販売数量は前期比で減少したが、相場高を反映した販売単価の上昇により、売上高は前期を上回った。

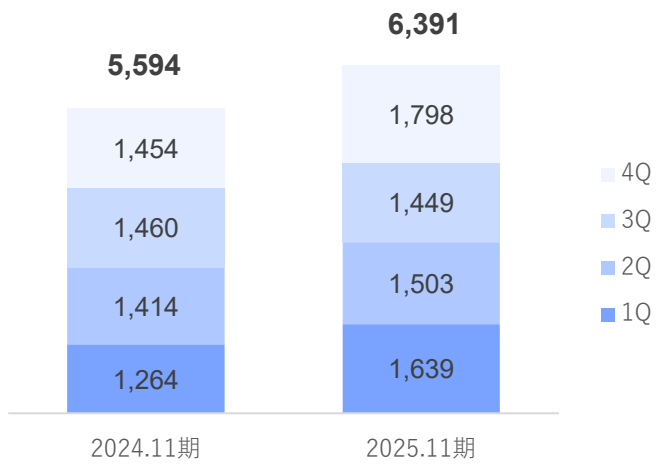
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別の概況

アジア・チーズ製造販売部門

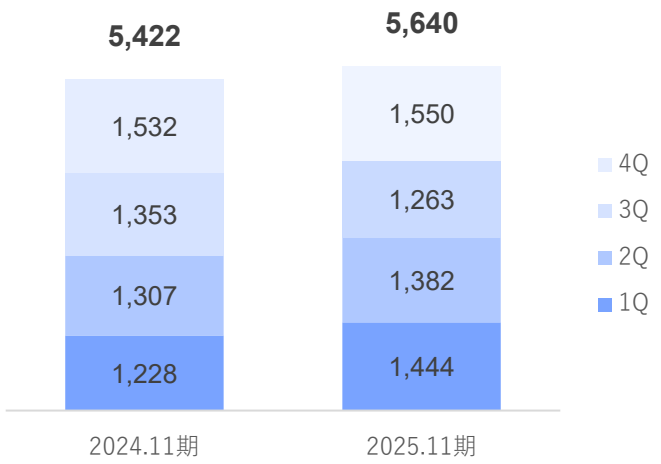
売上高

（単位：百万円）



販売数量

（単位：トン）



（注）売上高、販売数量ともに数値の表示は、小数点以下切捨て。

通期の部門概況

■現地の外食産業向け、ベーカリー向け、加工食品メーカー向けを中心に、需要は堅調に推移。

■品質重視の姿勢や販売後のアフターフォローが評価され、販売は順調に拡大。

■価格改定交渉を実施した結果、販売数量は計画を下回ったものの、前期比で利益率が改善。

© Lacto Japan Co., Ltd.

03 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の成果報告

© Lacto Japan Co., Ltd.

「NEXT-LJ 2025」の事業環境について

	事業環境	影響
想定より ポジティブな 変化	• プロテイン市場の拡大 • アイスクリーム市場の拡大 • インバウンド需要の拡大	• 想定以上の市場拡大による需要増 • 脂肪系乳原料の需要増 • 外食関連ビジネスは堅調に推移
想定より ネガティブな 変化	• 中国の景気回復遅れ • 乳製品需要の減少 • 食品値上げの継続	• 中国関連ビジネスの戦略再構築 • 国産脱脂粉乳在庫増・輸入量減少 • 個人消費の鈍化

© Lacto Japan Co., Ltd.

「NEXT-LJ 2025」の振り返り（業績推移・主な成果）

- 「NEXT-LJ 2025」の最終年度において売上高を除いた計数目標は達成

		「NEXT-LJ 2025」		
	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
売上高	1,474億円	1,583億円 (1,600億円)	1,709億円 (1,800億円)	1,828億円 (2,000億円)
経常利益	31.3億円	28.4億円 (32億円)	43.2億円 (36億円)	57.9億円 (40億円)
親会社株主に帰属する当期純利益	22.8億円	20.4億円 (23億円)	31.4億円 (26億円)	43.1億円 (29億円)
ROE	10.9%	8.7%	12.1%	14.4% (10%以上)
配当性向	17.3%	23.2%	25.3%	30.5% (20～25%)
連結自己資本比率	30.5%	34.2%	33.8%	35.9% (30～35%)

※（）内は、「NEXT-LJ 2025」の計画数値

「NEXT-LJ 2025」の主な成果

① 国内乳原料・チーズ事業における高付加価値商売の構築

② 機能性食品原料事業の成長加速

③ アジア チーズ製造販売事業の収益性向上

© Lacto Japan Co., Ltd.

04 中期経営計画「NEXT-LJ 2028」のサマリー

© Lacto Japan Co., Ltd.

「NEXT-LJ 2028」の全体像

本中計で目指す姿	未来成長に向けた基盤づくり
コンセプト	ラクト・ジャパングループが約束する３つの「つなぐ」 ①食と健康をつなぐ　②価値をつなぐ　③志をつなぐ
基本方針 ～未来成長力～	・成長領域への集中と価値創出力の向上 ・資本収益性の向上 ・グローバル人材の強化
主要戦略	・国内は成長分野への集中とサプライチェーンの強靭化 ・海外は市場深耕と拡大、新工場稼働で成長を加速 ・複合型食品企業の取組みによる付加価値創出力の向上 ・財務体質・資本収益性の向上による株主価値の向上 ・人的資本経営の推進とグローバル人材の強化で成長基盤を盤石化 ・サステナビリティの取組みを推進

2028年度 数値目標

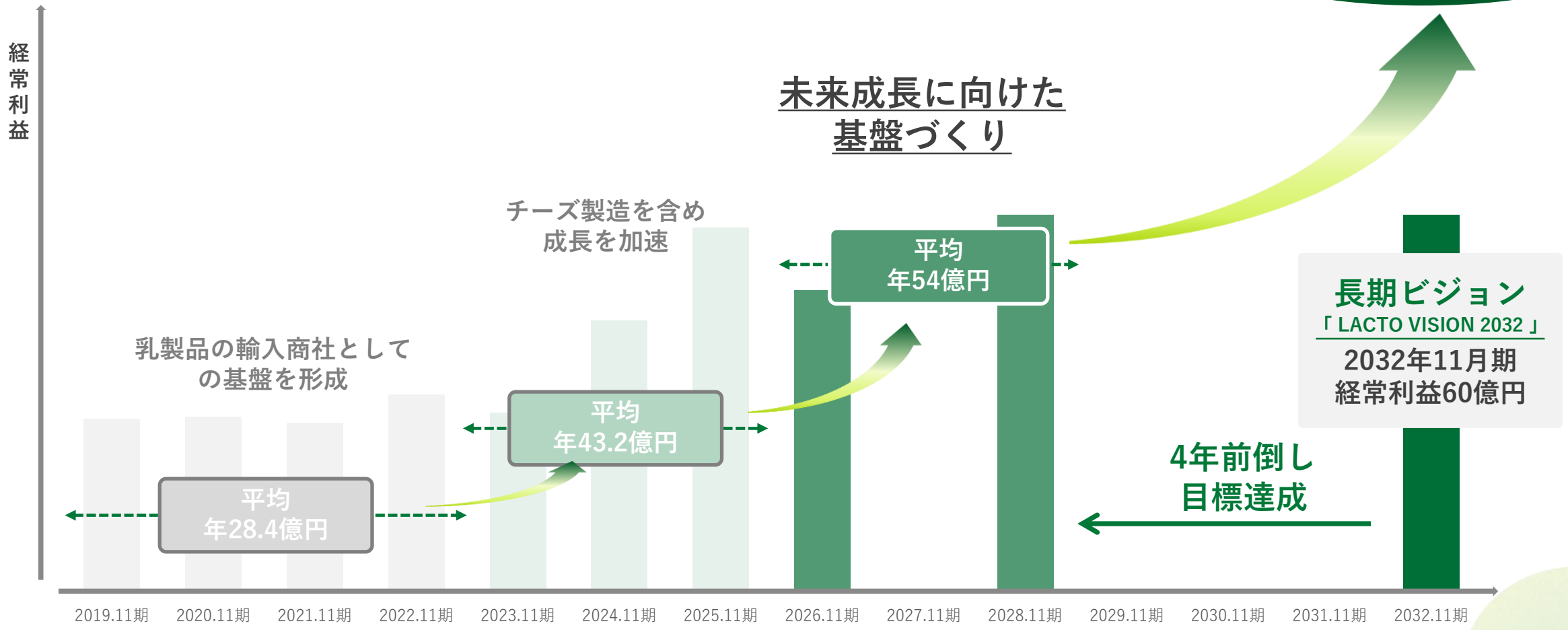
経常利益	ROE	自己資本比率	配当性向
60億円	10～12%	35%～40%	35%

© Lacto Japan Co., Ltd.

「LACTO VISION 2032」達成に向けたロードマップ

2028年11月期	経常利益	60億円	経常利益率	2.8%	ROE	10～12%

ローリング方式 「NEXT-LJ 2025」 「NEXT-LJ 2028」 次のステージへ



© Lacto Japan Co., Ltd.

「NEXT-LJ 2028」
基本方針
～未来成長力～

- 成長領域への集中と価値創出力の向上
- 資本収益性の向上
- グローバル人材の強化

Lacto Japan 価値向上 ＝

利益創出力

主要戦略

- **国内**：成長分野への集中とサプライチェーンの強靭化
- **海外**：市場深耕と拡大、新工場本格稼働で成長を加速
- **全社**：複合型食品企業に向けた取組みによる付加価値創出力の向上

－

最適資本コスト

主要戦略

- 財務体質と資本収益性の向上
- ガバナンスとリスクマネジメント
- サステナビリティの取組み推進
- IR活動の充実

未来成長力

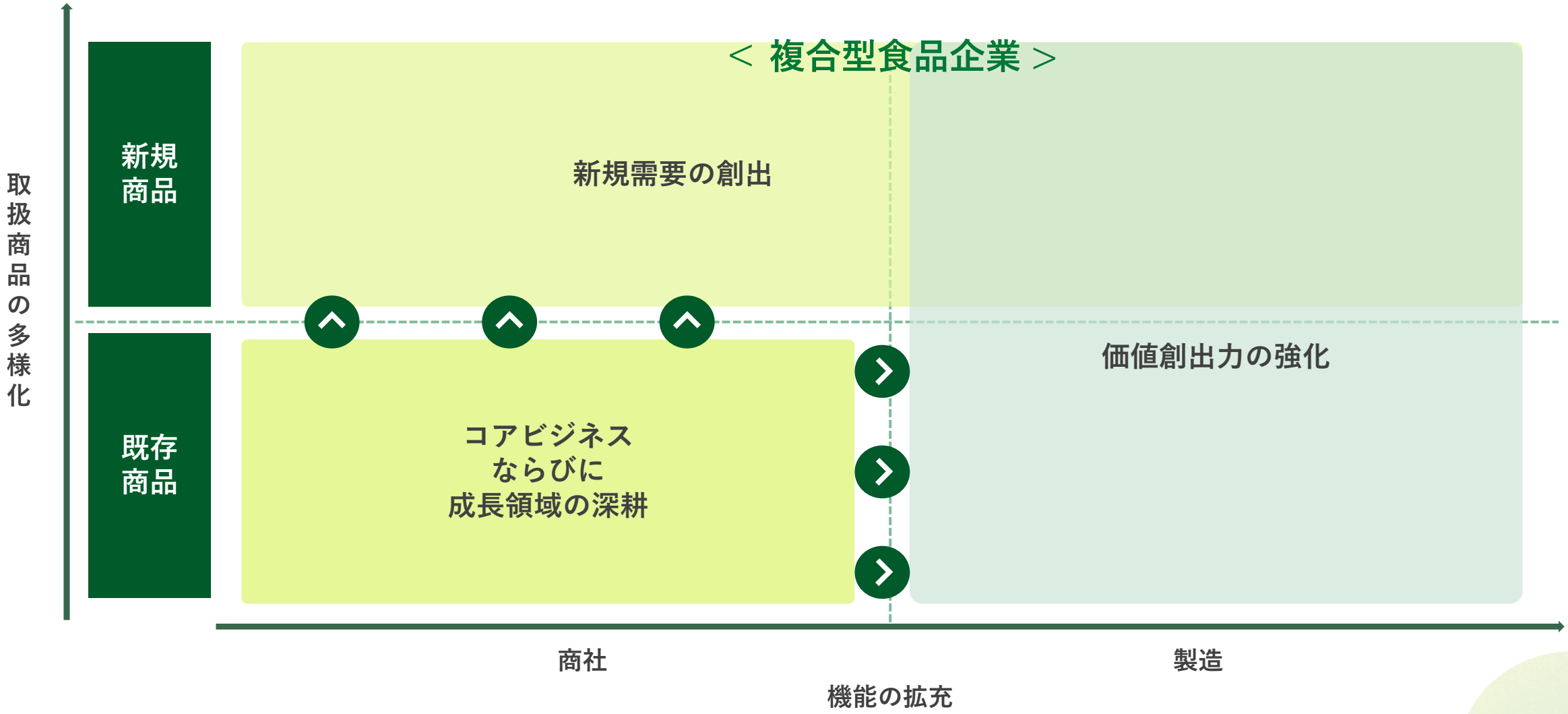
主要戦略

- 人的資本経営の推進
- サステナビリティの取組み推進
- 新規事業の取組み（M&A含む）

© Lacto Japan Co., Ltd.

各部門に共通する利益創出の考え方　～複合型食品企業～

- 商社・製造機能の組み合せで、唯一無二のプレゼンスを構築



© Lacto Japan Co., Ltd.

認識すべき環境変化

- 持続的かつ安定した調達・供給が困難となり、不確実性の高い時代
- アジア地域における経済発展に伴う食の西洋化やインフラ整備が進み、食文化が変容
- 各国の健康志向は多様化が進み、新たな市場創出の可能性

気候変動や国際情勢に伴う 食料供給リスクの増大	社会構造変化と 国内市場の縮小・多様化	世界的な価値観の変化と 新たな需要の台頭

© Lacto Japan Co., Ltd.

連結数値目標

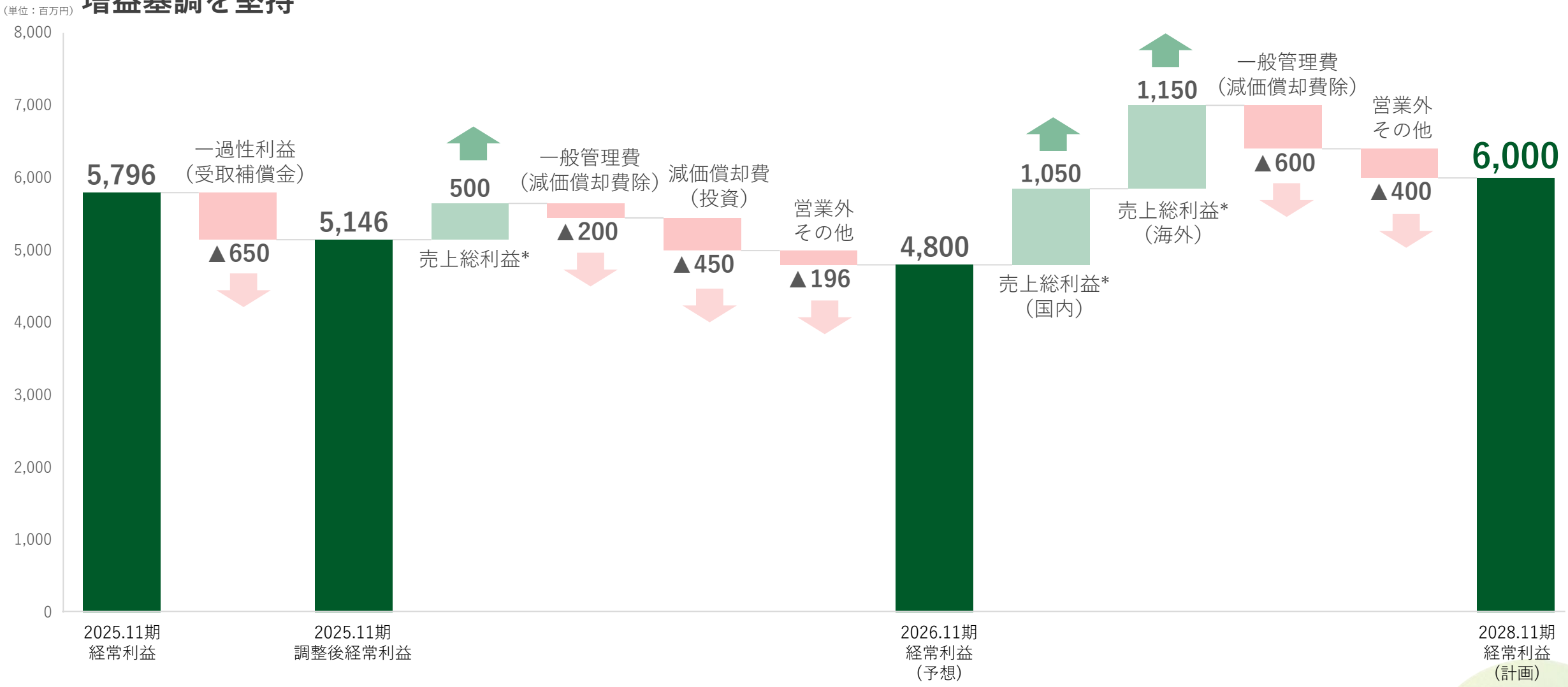
- 「NEXT-LJ 2028」では未来成長に向けた基盤をつくり、持続的利益成長と企業価値の最大化を実現

項目	2025年11月期	2026年11月期（予想）	2028年11月期（計画）
売上高	1,828億円	1,930億円	2,100億円
経常利益	57.9億円	48.0億円	60.0億円
親会社株主に帰属する当期純利益	43.1億円	34.5億円	43.5億円
ROE	14.4%	―	10%～12%
配当性向	30.5%	38.2%	35%
連結自己資本比率	35.9%	―	35%～40%

© Lacto Japan Co., Ltd.

経常利益計画の増減イメージ

- 2028年11月期、未来投資（新工場、基幹システム）による減価償却費を売上総利益の増加で吸収し、増益基調を堅持

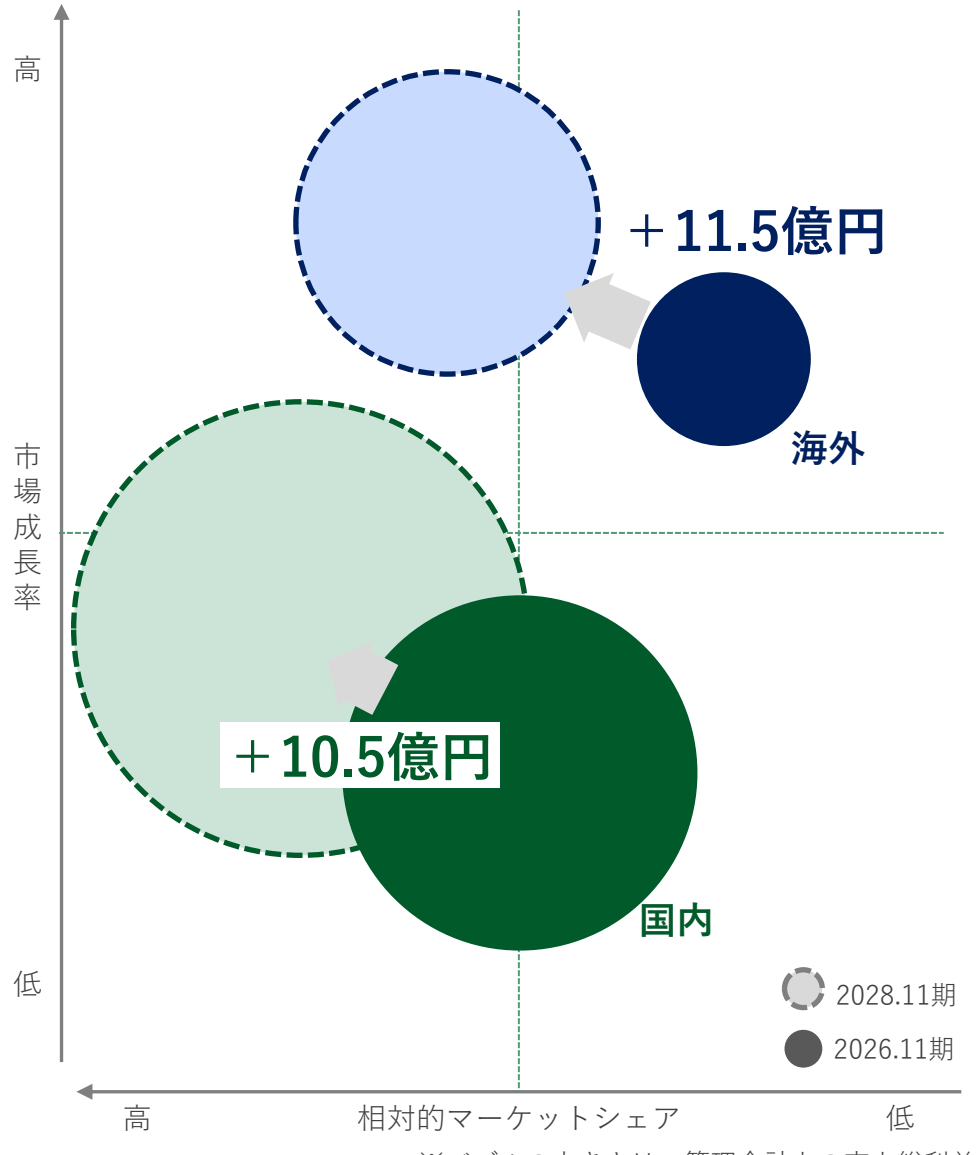


*売上総利益は、管理会計上の売上総利益

© Lacto Japan Co., Ltd.

ラクト・ジャパングループの考える成長

国内・海外の方向性



※バブルの大きさは、管理会計上の売上総利益

ポイント

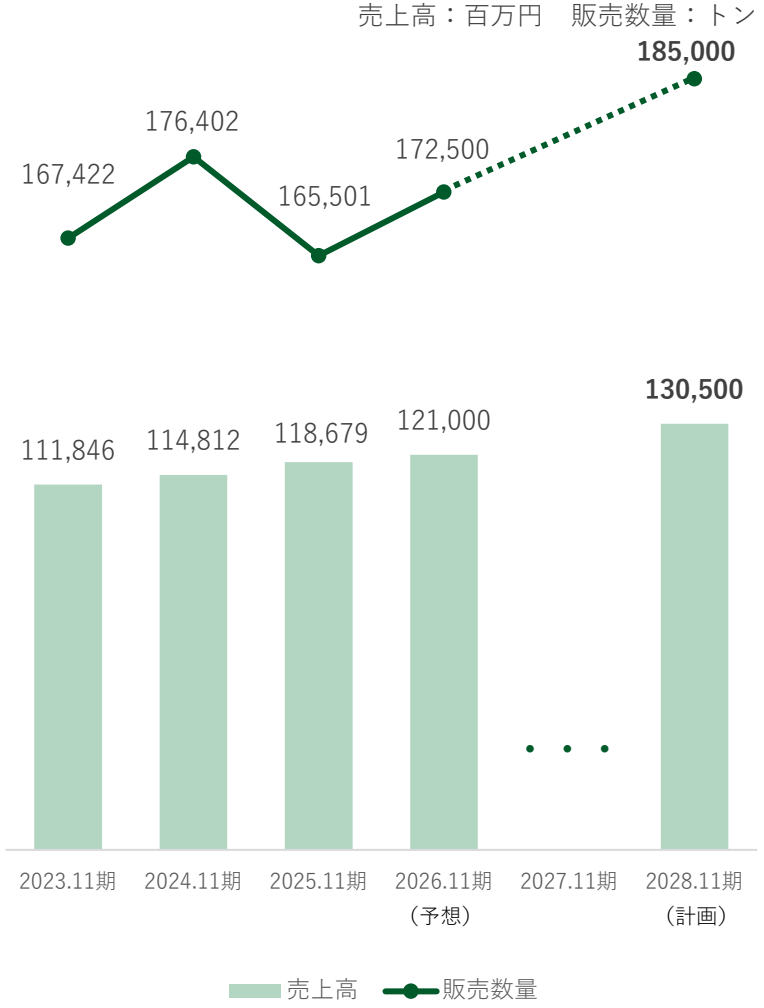
成長	成長戦略の確実な実行	アジアチーズ製造
	各地の食文化に対応した販売戦略の構築と推進	アジアチーズ製造
基盤	アジア域内の生産体制の強化	アジアチーズ製造
	サプライソースの強靭化	アジア乳原料
成長	複合型食品企業に向けた取組み	全部門
	顧客開拓力の強化で新たな需要を創造	乳原料チーズ
	食肉の新たな価値創造への挑戦	食肉食材
基盤	海外展開の加速と現地ニーズの発掘	ライフサイエンス
	戦略カテゴリーへの集中と拡大で事業基盤を強化	乳原料チーズ

© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別戦略　乳原料・チーズ部門

- サプライヤー・顧客との連携強化でパートナーシップを深化させ、安定調達力を向上
- 顧客ニーズに応じた価値提案と新規チャネル開拓を通じて、成長市場の深耕を加速

売上高と販売数量の推移



戦略骨子

Point 1

戦略カテゴリー*への集中と拡大で事業基盤を強化

- 付加価値型乳原料×貿易制度の活用
- 顧客課題の解決力を高め、新たな価値を共創

*戦略カテゴリー：付加価値商品、シェア対策品、新規商材など

Point 2

サプライソースの強靭化で調達の持続性を確保

- グローバルなサプライチェーンの強化を推進
  （既存サプライヤーとの取組み深耕と新規サプライヤー開拓）
- 調達方法の工夫などで柔軟性を向上

Point 3

顧客開拓力の強化で新たな需要を創造

- 未開拓業態への参入と既存業態の深耕
- 原料や商品の共同開発で、新たな需要を創造

※各部門の売上高・数量の合計は、その他事業もあるためP.29の売上高に一致しません。

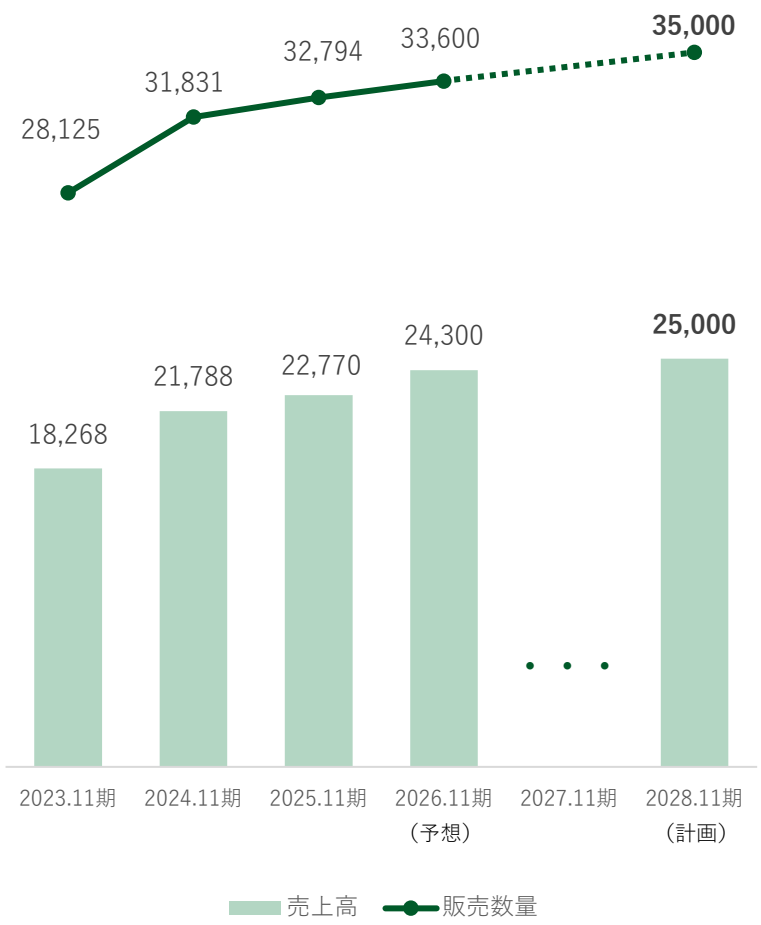
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別戦略　食肉食材部門

- 食肉と加工食品の組み合わせで、人手不足など顧客課題の解決力を向上
- 食肉の持つ可能性を最大限に引き出し、新たな価値創造に挑戦

売上高と販売数量の推移

売上高：百万円　販売数量：トン



戦略骨子

Point 1　多様な取扱商品の組み合せによる売上創出

- 香辛料など新規取扱商品との組み合せで提案力を向上
- 取扱原料の多様化で新業態や顧客を開拓

Point 2　安定供給体制の構築

- 既存サプライヤー（パートナー）との取組み強化
- 調達国の多様化で供給体制の強化と安定性の向上

Point 3　食肉の新たな価値創造への挑戦

- 海外拠点との連携を進め、食肉と加工食品の融合でそうざい半製品を強化
- 加工度を高めることで価値を創造し、販路を開拓

※各部門の売上高・数量の合計は、その他事業もあるためP.29の売上高に一致しません。

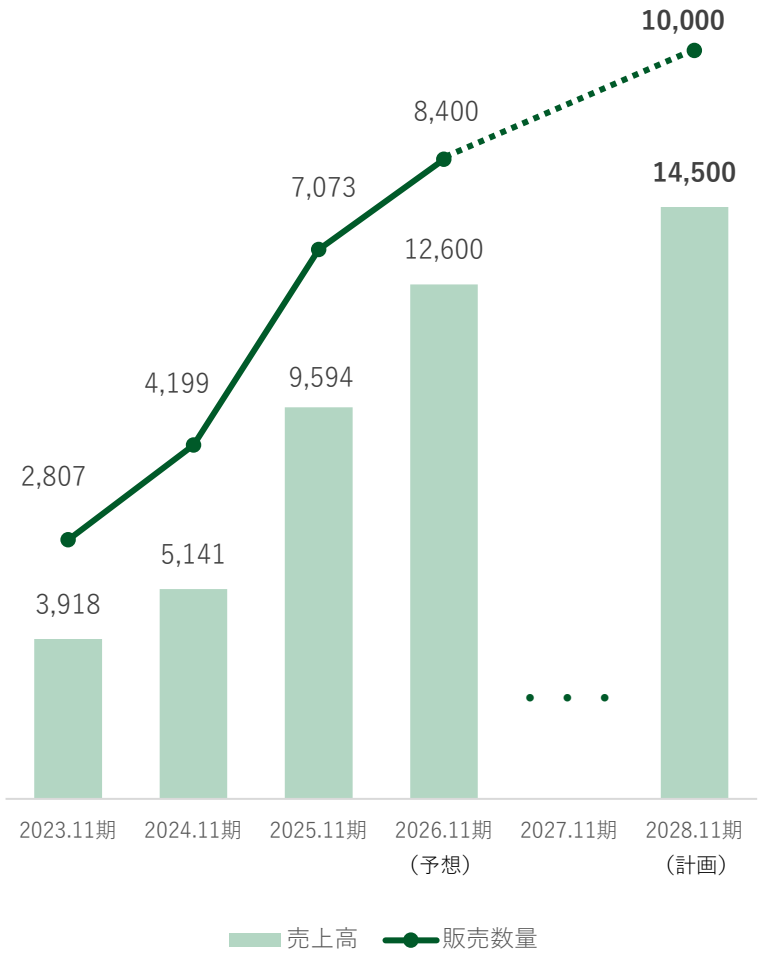
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別戦略　ライフサイエンス事業部門（2025年12月1日付で「機能性食品原料部門」は「ライフサイエンス事業部門」に改称）

- 変化する健康ニーズを的確に捉え、専門性を武器に健康価値を提供
- 顧客における提案型パートナーとして、新たなビジネスモデルを確立

売上高と販売数量の推移

売上高：百万円　販売数量：トン



戦略骨子

Point 1　プロテインの価値革新による市場の開拓と拡大

- 新たな業界・用途の開拓による市場創造
- 機能性原料の活用によるプロテインの高機能化
- プロテインクライシスに備えた新規たんぱく原料の開発

Point 2　海外展開の加速と現地ニーズの発掘

- 日本独自の素材や機能性食品原料の拡販
- 海外における日本製プロテインの拡販

Point 3　骨太なサプライチェーンで顧客課題の解決力を強化

- 広範なネットワークで柔軟な対応力を確保
- 独自の製造受託スキームで顧客との関係性を強化
- 美容・健康・高齢者向け食品市場への展開を加速

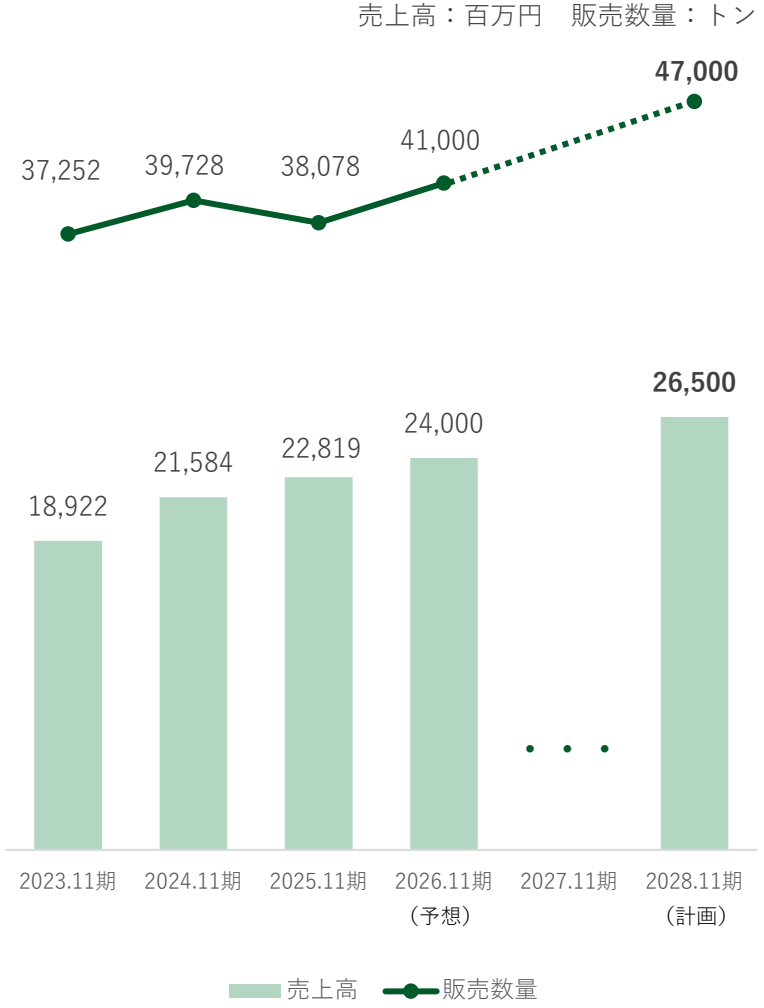
※各部門の売上高・数量の合計は、その他事業もあるためP.29の売上高に一致しません。

© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別戦略　アジア事業（乳原料販売部門）

- サプライチェーンの強靭化と地域密着型の展開で、唯一無二のプレゼンスを獲得
- 新規拠点の開設、戦略的パートナーシップの取組みで持続的な成長力を確保

売上高と販売数量の推移



戦略骨子

Point 1

成長戦略の確実な実行

- 新規現地法人開設による成長市場の開拓
- 販売方法の多様化、高たんぱく・機能性原料の取組み強化
- 各種規制への対応力強化で提案領域の拡大

Point 2

サプライソースの強靭化で調達の持続性を確保

- 調達方法の工夫で柔軟性を向上
- 既存サプライヤーとの取組み深耕と新規サプライヤー開拓

Point 3

サプライヤーとの新たな取組みで関係性を強化

- 戦略的パートナーシップの取組みでプレゼンスを高め、新規顧客の開拓と顧客対応力を向上

※各部門の売上高・数量の合計は、その他事業もあるためP.29の売上高に一致しません。

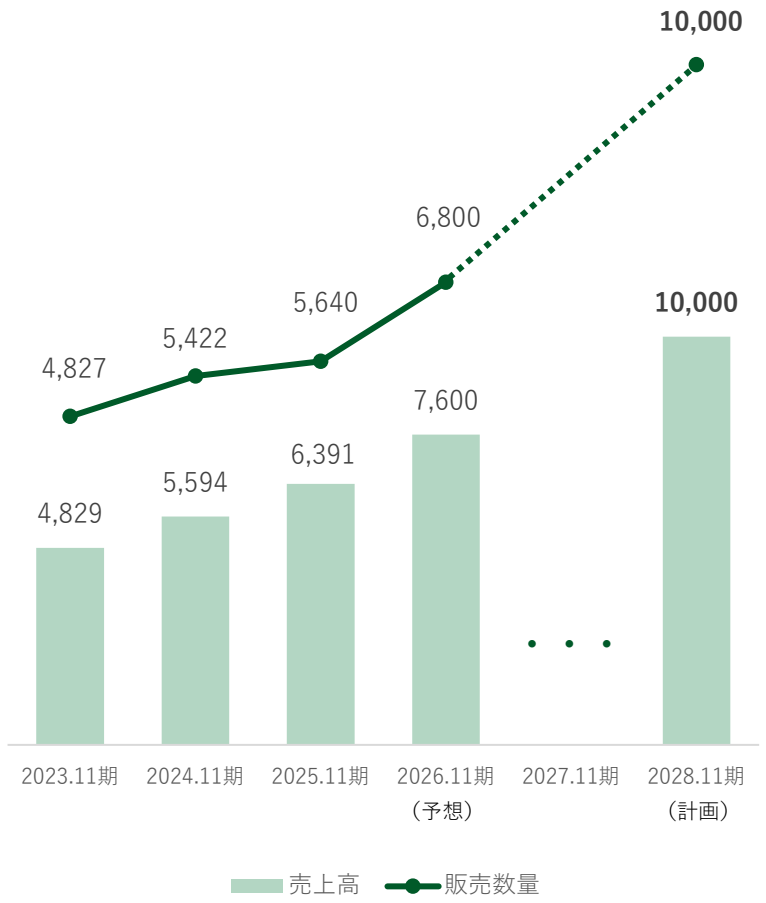
© Lacto Japan Co., Ltd.

部門別戦略　アジア事業（チーズ製造販売部門）

- 新工場の稼働による製造キャパシティ拡大で、旺盛な需要に対応
- 各国の地域特性に対応した提案で、チーズのある食文化を啓発

売上高と販売数量の推移

売上高：百万円　販売数量：トン



戦略骨子

Point 1

アジア域内の生産体制の強化

- シンガポール新工場の本格稼働による生産数量の拡大
- 製造キャパシティの拡大で効率性を向上

Point 2

各地の食文化に対応した販売戦略の構築と推進

- チーズのある食文化を啓発し、新たなニーズを開発
- 各国の地域特性や食文化に適した商品開発を推進

Point 3

多様なニーズや差別化を実現する技術開発

- 基盤・開発・生産などの技術を更新
- 競争優位につながる機能や風味を追求

※各部門の売上高・数量の合計は、その他事業もあるためP.29の売上高に一致しません。

© Lacto Japan Co., Ltd.

2026年11月期稼働予定　シンガポール新工場

- シンガポール新工場稼働により、チーズの生産・供給体制を強化し、アジア市場の成長に対応
- 地域密着型の提案力を活かし、現地パートナーとともに市場創造と食文化の発展に貢献

生産体制の強化

チーズの生産能力拡大で市場成長を加速

- 生産能力を高め、旺盛な需要増へ対応
- 各地の食文化に適応した商品開発機能を充実

2026年3月稼働予定

床面積	投資額
約6,500㎡	約35億円

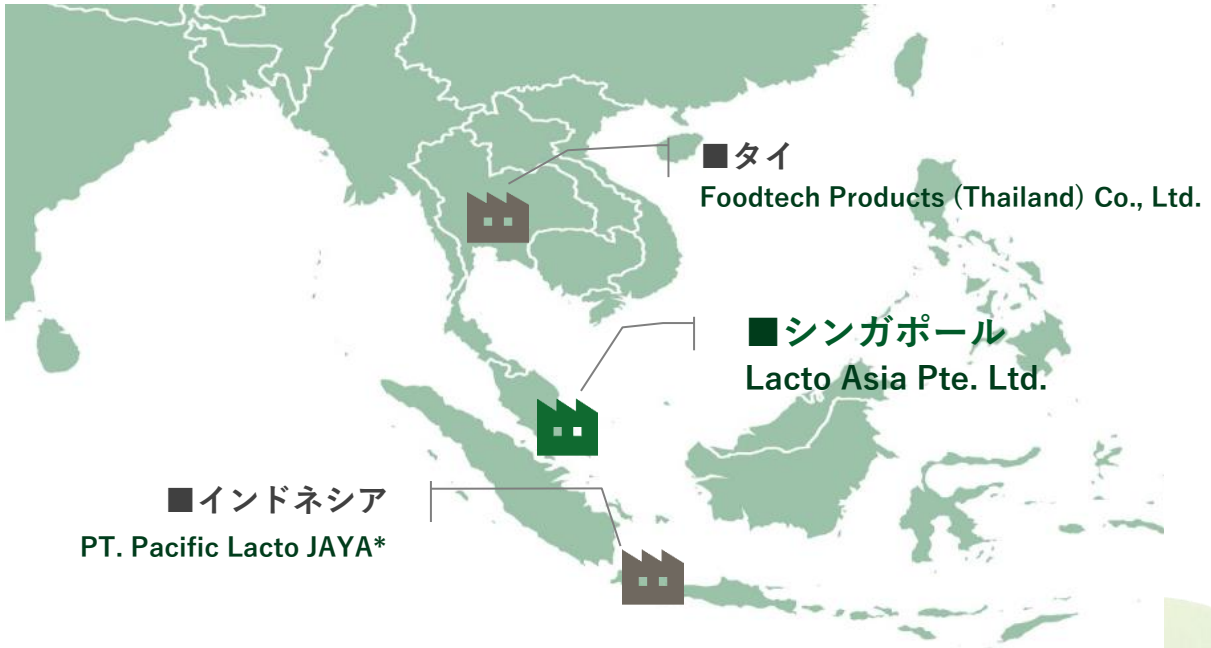
生産品目
プロセスチーズ
シュレッドチーズ

新工場完成イメージ図

市場深耕と拡販

アジアにおける中核生産拠点として、各地の食文化の発展に貢献

- 供給先：主にアジア域内
  現地日系・ローカルの外食および食品企業



*PT. Pacific Lacto JAYAは当社持分法適用会社

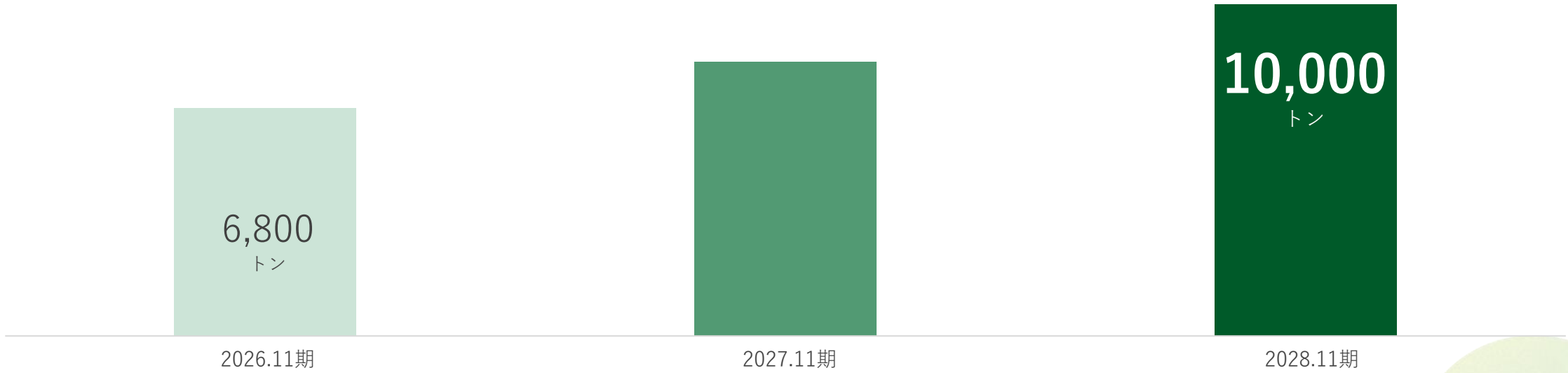
© Lacto Japan Co., Ltd.

アジア事業（チーズ製造販売部門）はシンガポール新工場稼働で10,000トン体制へ

- シンガポール新工場の本格稼働でアジア域内に留まらず、アジア域外への輸出も拡大

	2026年11月期	2027年11月期	2028年11月期
製造体制	シンガポール現工場 → シンガポール新工場		
	タイ工場		
新工場主要テーマ	製造許可の取得 各種認証の取得 新ライン導入/既設ラインの移管	本格稼働に向けた 製造ラインの整備・自動化の推進	製造販売数量の拡大と 生産性・稼働率の向上

製造販売数量

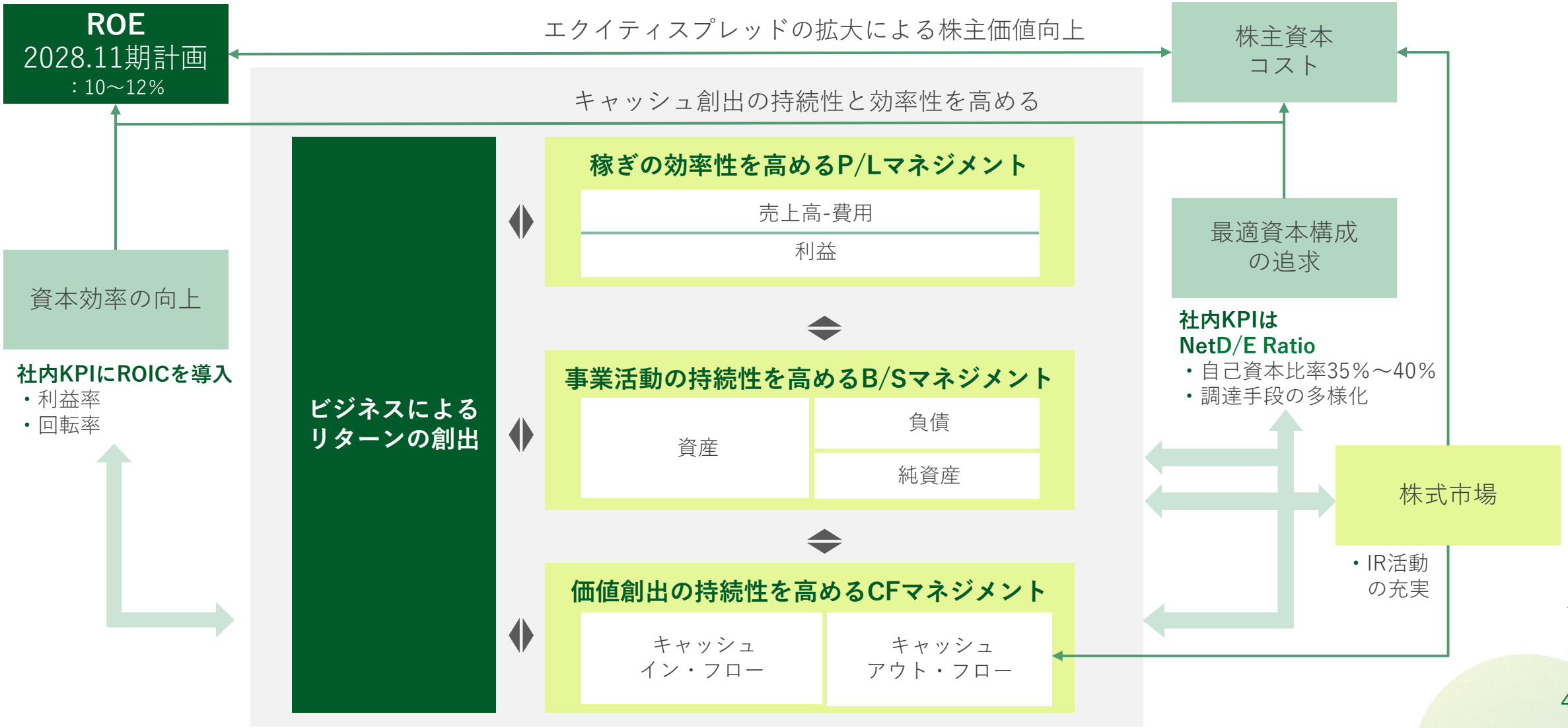


※PT. Pacific Lacto JAYAは当社持分法適用会社のため、上記製造販売数量に同社分は含まず

© Lacto Japan Co., Ltd.

財務戦略概観とROEマネジメント

- 株価と資本コストを意識した経営の実践
- ROEを適切にマネジメントし、効率的な経営を志向



© Lacto Japan Co., Ltd.

キャッシュ・フローアロケーション

- 基礎的営業キャッシュ・フロー*を原資として
  未来成長力強化に向けた人材・事業に60%程度、株主還元に40%程度を配分

基礎的営業キャッシュ・フロー*

3年累計
120～130億円

人材	● グローバル人材強化 ● 教育制度の拡充 ● 職場環境の向上	60%程度
未来成長	● M&A、資本提携 ● DXのためのIT投資 ● 財務体質の強化	
既存事業	● 設備投資 ● 海外販売網の構築・強化	
株主還元	● 安定的かつ継続的な配当 ● 自己株式の取得	40%程度

未来成長力の向上と質の伴った利益の獲得

*基礎的営業キャッシュ・フローとは、会計上の営業キャッシュ・フローから運転資金の増減を控除したキャッシュ・フローを指す

© Lacto Japan Co., Ltd.

人的資本経営の推進

- ウェルビーイングと成長の両立で、持続的な企業価値向上を目指す
- 多様な価値観の尊重とグローバル人材の育成・活躍を通じて、国際競争力のある組織基盤を構築
- 競争力向上に資する報酬水準など、従業員へのインセンティブを充実

人的資本経営の到達点

人を起点にした持続的成長による企業価値の向上を通じて、「従業員が生きがいと誇りを持って働ける会社」を実現

人材政策・制度・育成

採用力
育成力
従業員インセンティブ
キャリア形成

より良い職場環境

グローバル
従業員満足度
新オフィス

戦略と組織の融合

DX/業務効率化
ダイバーシティ
次世代の活躍
サステナビリティ

最重要経営資源が人的資本

- 個と組織の持続的成長
- 少数精鋭での企業運営
- 多様性の確保と尊重、活躍を推進
- ラクトらしさの継承と事業活動における実践
- グローバルな環境で活躍できる人材力
- 全従業員のウェルビーイング

©Lacto Japan Co., Ltd.

サステナビリティの取組みを推進

- 外部環境の変化と「NEXT-LJ 2028」の策定に合わせてマテリアリティを見直し
- 経済的価値と社会的価値の両立を目指しながら、社会課題の解決に貢献する企業へ

事業活動を通じて、持続可能な社会に貢献する

事業戦略

- 事業環境や戦略のステージが変化
- 新工場の稼働

事業戦略
×
サステナビリティ戦略
⇒社会価値への貢献

サステナビリティ戦略

- 人権に対する意識の高まり
- 多様性に対する意識・認識の拡大と高まり

酪農・乳業界

社会課題の解決に向けた活動
※地方創生応援税制の活用など

© Lacto Japan Co., Ltd.

マテリアリティ

マテリアリティ	個別施策	KPI	関連するSDGs
安全、安心な食の提供	● 品質管理体制の強化 ● 品質に関する教育の実施	• 全海外生産拠点におけるGFSI承認規格「FSSC22000」の取得・維持 • 輸入食品の安全性確保に関わる講習の受講率100％	
健康的で豊かな生活への貢献	● 国内・アジアで乳原料の取扱量拡大 ● 多様なライフスタイルに対応した商品の提案 ● 国内・海外での機能性素材*1 の取扱量拡大	• 乳由来たんぱく（WPC等）の取扱量　2025年：8,779㌧ → 2028年：11,000㌧ • 植物由来原料の取扱量　2025年：530㌧ → 2028年：700㌧	
持続可能な供給体制	● 仕入先の多様化と関係深耕 ● 仕入先と販売先のベストマッチング	• 仕入先との定期的な戦略的意見交換と新規仕入先開拓 • 仕入先・販売先への用途提案ならびに共同開発	
環境負荷の低減	● 温室効果ガスの削減 ● フードロスの削減	• 2050年までにカーボンニュートラルを目指す	
人権と多様性の尊重	● 人権の尊重 ● ダイバーシティの推進 （女性・現地化・グローバル化・障害者雇用等） ● 働きやすい環境の整備	• 人権ポリシーの制定と公表、人権デューデリジェンスならびに人権研修を実施 • 女性役員比率・女性管理職比率：2030年までに30％以上 • ダイバーシティ＆インクルージョンの研修を年1回実施し受講率100％ • 育児復帰社員の短時間勤務利用率80％以上 • エンゲージメントサーベイの実施 • 2028年までに一人当たり教育費20万円	
ガバナンスの強化	● リスク管理の強化 ● コーポレート・ガバナンスの強化 ● コンプライアンス遵守	• BCP(事業継続計画)の定期更新と訓練を年1回実施 • 情報セキュリティ研修を年1回実施、標的型攻撃メール訓練を年2回実施 • 取締役会の実効性評価と重点課題対応 • 重大なコンプライアンス違反*2ゼロ	

*1 機能性素材：一般食品以外の食品で、健康効果や機能性を期待して用いられる素材　*2 重大なコンプライアンス違反：社会的信用、業績等に影響を及ぼす法令・条約・規則等の違反

© Lacto Japan Co., Ltd.

株主還元方針

- 成長投資と財務健全性を維持しながら、積極的な株主還元を継続
- 当期純利益による株主資本の増加が、株主還元による株主資本の減少を上回る限り、累進配当を行う

株主還元の基本方針

基本方針

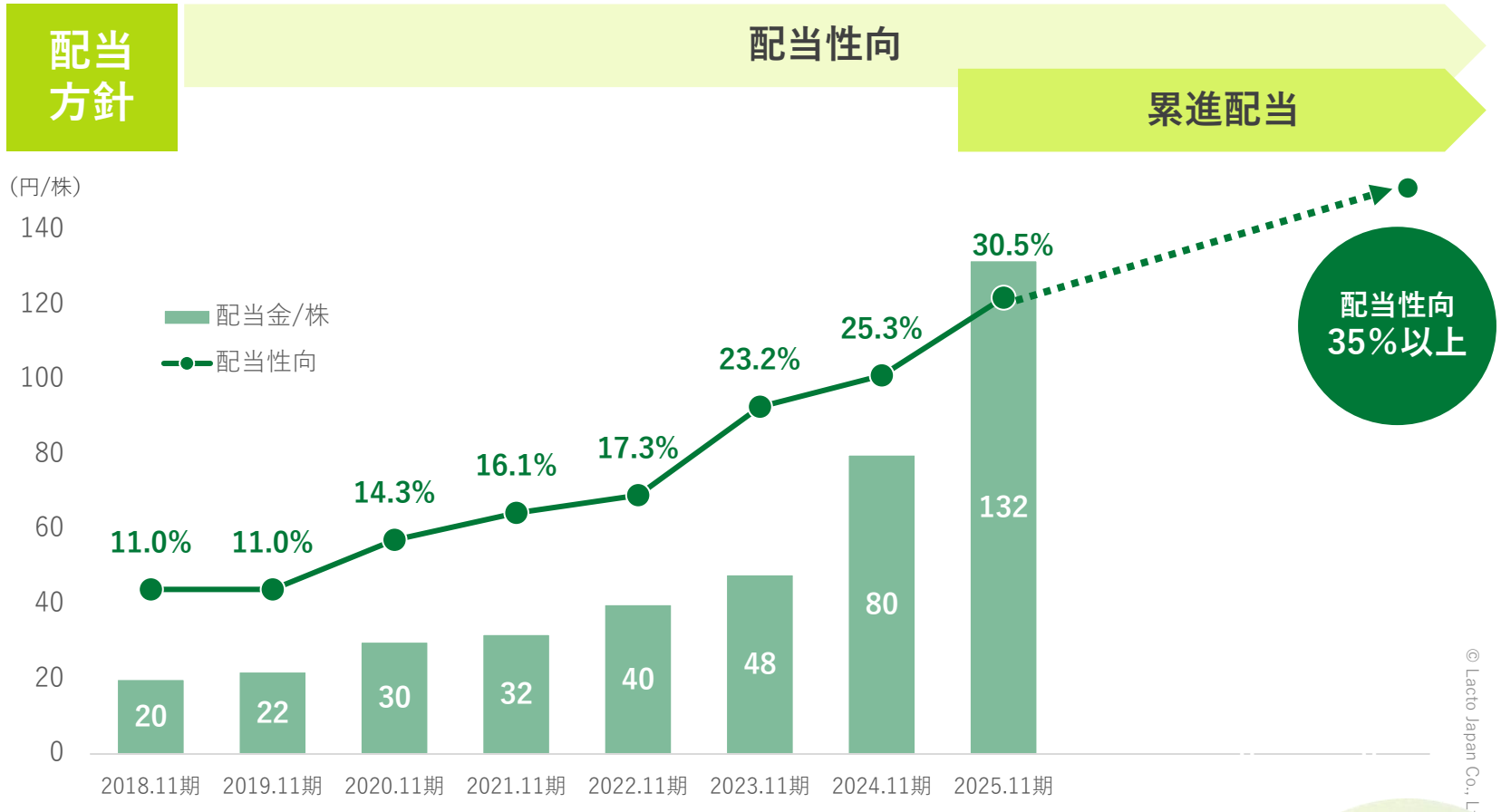
- 成長投資、財務の健全性や自律性を重視
- 企業価値と資本効率の向上につなげる

株主優待*

- 当社株式の長期保有
- 当社への理解促進

*配当による還元を株主還元の基本方針とする一方、株主優待を当社の理解の機会と位置づけ、ファン形成に努めています。

配当金・配当性向の推移



※配当額は、2019年5月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮して記載
2022.11期までの数値は期末配当。

© Lacto Japan Co., Ltd.

（Appendix）
資本コストや株価を意識した経営に向けて

© Lacto Japan Co., Ltd.

現状認識

- 2025年11月期は、利益率やバランスシートを意識した経営の取組み成果が徐々に表れ、前期比・期初予想比ともに二桁以上の増益となった。好調な業績進捗を反映し、株価は上場来高値に迫る局面もあったが、期末株価は軟調となり、PBRは1倍を超えるも、PERは8.02倍にとどまった。

- PERの水準は、東証プライム市場の業種平均（卸売業：13.1倍）と比較して低水準であり改善を目指すべき課題と認識。アジアにおける製造事業の拡大や機能性食品原料部門（現・ライフサイエンス事業部門）の事業拡大などへの期待はいただいているものの、既存事業を含めた全社ベースでの成長性については十分な評価が得られていない可能性があると分析しており、資本市場との対話をより積極的に行いながらPER向上を目指す。

- 株主と共有する経営指標としてROEを重視。新中期経営計画では、成長投資関連費用を計上しながら、ROEは10～12%の二桁水準を維持する方針。

	2021.11期	2022.11期	2023.11期	2024.11期	2025.11期
ROE（%）	10.6	10.9	8.7	12.1	**14.4**
PER（倍）	11.75	9.16	9.45	9.13	**8.02**
PBR（倍）	1.18	0.94	0.79	1.04	**1.07**
期末株価（円）	2,336	2,121	1,951	2,882	**3,475**

（参考）規模別・業種別　PER・PBR（連結）：2025年11月

卸売業（プライム市場）　PER＝13.1　PBR＝1.2　※いずれも単純平均

© Lacto Japan Co., Ltd.

PERおよびROE向上に向けた今後の取組み方針

	課題	取組み
PER向上	成長戦略の明示	• 付加価値商品の開発や販売強化の取組みを積極的に説明 • 新中期経営計画の推進（具体的な施策とその成長性を明確化）
	実績、進捗状況のタイムリーな説明	• 利益率改善への取組み強化と、進捗状況の説明強化 • 対話機会の増加（面談件数の増加、新経営陣との対話機会の増加など） • 情報開示の充実（ツールの活用、掲載情報の内容充実、情報開示の拡充など）

	課題	取組み
ROE向上	商社事業の利益率改善	• 部門別ROIC導入で、各事業の利益率改善に注力 • 高付加価値商品の取扱い拡充（顧客ニーズに応じた留型商品の開発・販売を強化）
	アジア・チーズ製造販売事業の拡大	• 顧客ニーズに応じた各国の地域特性や食文化に適した商品の開発など • 製造効率の改善（製造キャパシティの拡大で製造効率を向上、販売地域拡大などによる販売数量の増加） • 事業成長投資：シンガポール新工場は2026年11月期より稼働開始予定
	事業部門の収益性向上への挑戦	• 「複合型食品企業」への進化に取り組むことで価値創出力を強化し、事業部門の収益率の向上を目指す
	効率を重視した財務運営	• BS経営の強化（資本効率の改善：ROIC重視、CCC改善） • 財務安全性を担保しつつも積極的な株主還元を実施

© Lacto Japan Co., Ltd.

（Appendix）
株主・投資家等との対話

© Lacto Japan Co., Ltd.

IR活動・開示情報の改善に向けた取組み

- **当社は、これまでも株主・投資家の皆さまとの対話に真摯に対応し、対話を通していただいた示唆を踏まえ、IR活動や情報開示の充実を図ってまいりました。今後も理解を深めていただけるよう、積極的な対話を継続いたします。**

2022.11期
- TCFD対応
- IRサイトのミラー化
- 取締役のスキルマトリックス開示

2023.11期
- 統合報告書発行開始
- TCFD対応開始
- IRサイトのミラー化
- 期間固定の中期経営計画を公表

2024.11期
- 適時開示情報の日英同時開示
- 業績管理指標として部門別ROICを導入

2025.11期
- IRサイト「最新決算のポイント」の英語対応開始
- 投資家との対話積極化

© Lacto Japan Co., Ltd.

直近の活動状況（2024年12月～2025年11月）

主なイベント

活動	イベント・詳細		対応者
機関投資家向け	決算説明会（本決算・第２四半期）	年2回	代表取締役社長、取締役副社長（IR広報管掌）
	個別面談対応（決算発表後の取材対応）	2025年1月～5月：63件 2025年7月～11月：63件	取締役副社長（IR広報管掌）、IR広報部長
	スモールミーティング（証券会社）	3回	代表取締役社長、取締役副社長（IR広報管掌）
	SR面談	10件（年1回継続実施）	取締役副社長（IR広報管掌）、IR広報部長
個人投資家向け	個人投資家説明会への参加（説明動画あり）	1回	代表取締役社長

対話のテーマ

1. 直近の業績動向と事業環境について

- 業績の進捗状況（期初想定との差異、通期見通しに対する進捗状況）
- 事業環境の変化の状況、国内の脱脂粉乳在庫の状況および今後の見通し
- アジアの事業環境と事業展開の状況

2. 中期的な成長戦略について

- 主要事業と注力する事業の成長に向けた取組み
- 投資計画（シンガポール新工場建設の進捗状況）
- 財務戦略および株主還元の考え方
- 次期中期経営計画の策定に向けて
  （市場の期待、開示する情報について当社からヒアリング）

3. 当社に対する投資評価の背景、考え方、期待することなどについて

- 機関投資家の運用体制や投資対象を決定する際のポイント
- 当社の株価に対する評価
- IRの改善点

© Lacto Japan Co., Ltd.

株主・投資家等との対話の例（2024年12月～2025年11月）

	株主・投資家等からの質問・意見	当社回答の概要
①	**好調な業績進捗の背景**	（国　内）各部門とも利益率の高い商品の販売が好調。 機能性食品原料部門（現・ライフサイエンス事業部門）の高い利益貢献度。 （アジア）チーズ製造販売部門の利益率改善と販売数量増。 （全　体）成長分野の着実な事業拡大（アジア・チーズ、機能性食品原料） ROIC経営のもと、収益性に対する意識が浸透
②	**国内乳業の事業環境**	今期に入り国内の生乳生産量は、北海道において順調に増加。前期に生産抑制策が解除されたことや、輸入飼料価格の落ち着き、今期実施された乳価の値上げなどが背景。国産脱脂粉乳在庫はやや増加傾向にあるも、業界の想定内の水準であり、対策事業など対応策も検討されていることからコロナ禍期間のような急激な事業環境の悪化懸念は想定していない。
③	**シンガポールのチーズ製造販売事業における新工場への移転について**	アジア・チーズ製造販売事業の拡大は当社グループの成長戦略において重点施策のひとつ。新工場は2026年11月期からの稼働を予定しており、準備は順調に進捗。 当面は減価償却費の負担が重いが、事業成長に伴う利益拡大で償却負担を吸収する見込み。
④	**ROICを意識した経営について（取組み内容および進捗状況）**	2025年11月期より経営管理指標として部門別のROICを導入。事業部門ごとの戦略策定および人事評価に活用。営業担当者の意識改革の成果が、徐々に実際の業績に表れはじめた。（薄利な商売は無理に追わない、取引ごとの収益性を意識、在庫圧縮を意識…など）
⑤	**株主還元方針について**	株主還元は経営の最重要課題と位置づけている。成長と還元のバランスを考えつつ、株主還元を強化する方針。今期は業績好調のため、期中に増配を決定。長期の目標としてきた配当性向30%を前倒しで達成する見込み。今後も株主還元重視の方針は変わらず。ベンチマークを含めた考え方は次期中計のなかで説明予定。

© Lacto Japan Co., Ltd.

株主・投資家等との対話から取り入れたこと

	株主・投資家等からの質問・意見	当社の対応
英文情報開示	IR関連情報の英文開示の充実を図るべき。 （東証の要請）	適時開示事項については、基本的には日英同時開示に対応。 （2024年4月～） 今期からは、「株主・投資家情報」の英語サイトのうち、 「最新決算のポイント」ページの英語対応を開始。
株主還元の充実	配当性向の向上を目指してほしい。	上場以来、増配と配当性向の向上を継続。 2025年11月期も業績好調につき期中に増配を決定。 「中長期の目標」としていた配当性向30％を前倒しで達成。
サステナビリティ関連	気候変動関連情報の開示拡充に向けた取組みについて 情報開示を積極化すべき。	統合報告書Vol.3を発行。 発行時期を年次報告に沿ったタイミングに変更。 （今後は毎期5月に発行）
財務戦略	BS、資本効率を意識した経営を行ってほしい。	業績管理指標として部門別ROICの導入。 （2025年11月期より人事評価に反映）
中期経営計画	戦略の明確化、利益構造の解説、 キャッシュアロケーション説明してほしい。	新中期経営計画に対する「資本市場の声」をまとめ、 IR広報部から経営幹部・経営企画部に報告。 新中期経営計画へ反映。

© Lacto Japan Co., Ltd.

ご注意事項

本資料には、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。

© Lacto Japan Co., Ltd.

© Lacto Japan Co., Ltd.