



Lacto Japan

2023年11月期 決算説明会

株式会社ラクト・ジャパン

2024年1月18日

INDEX

- 01 2023年11月期 連結業績および2024年11月期 連結業績予想
- 02 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
- 03 2023年11月期 事業の概況
- 04 事業環境 ～主に乳製品の販売事業について～
- 05 2024年11月期 部門別の取組み
- 06 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の進捗状況
- 07 (参考) 株主・投資家との対話

01

2023年11月期 連結業績
および2024年11月期 連結業績予想

2023年11月期 連結業績概要

- インフレ進行による需要低迷の影響で、乳原料・チーズ部門およびアジア・乳原料販売部門の販売数量が減少。
- 前年の乳製品国際相場上昇、円安により仕入価格が上昇し、国内事業部門やアジア・チーズ製造販売部門の利益率が悪化。連結経常利益は前期比で減益。

	2022.11期	期初予想 2023/1/13 公表	修正予想 2023/12/14 公表	2023.11期			
				実績	前期比 (%)	期初 予想比 (%)	修正 予想比 (%)
(単位：百万円)							
売上高	147,423	160,000	158,000	158,328	+7.4	△1.0	+0.2
経常利益	3,134	3,200	2,800	2,847	△9.1	△11.0	+1.7
経常利益率 (%)	2.1	2.0	1.8	1.8	-	-	-
経常利益に含まれる 為替影響額※	(117)	-	-	(△59)	-	-	-
為替影響額修正後 経常利益	(3,016)	-	-	(2,907)	(△3.6)	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,286	2,330	2,000	2,048	△10.4	△12.1	+2.4
当期純利益率 (%)	1.6	1.5	1.3	1.3	-	-	-
1株当たり 当期純利益(円)	231.64	235.52	201.56	206.46			
為替レート(円/USD)	129.67	-	-	139.80			
為替レート(円/EUR)	136.86	-	-	150.80			

(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

①売上高： 過去最高を更新

POINT

①

販売数量が伸び悩み、期初計画は未達。

POINT

②

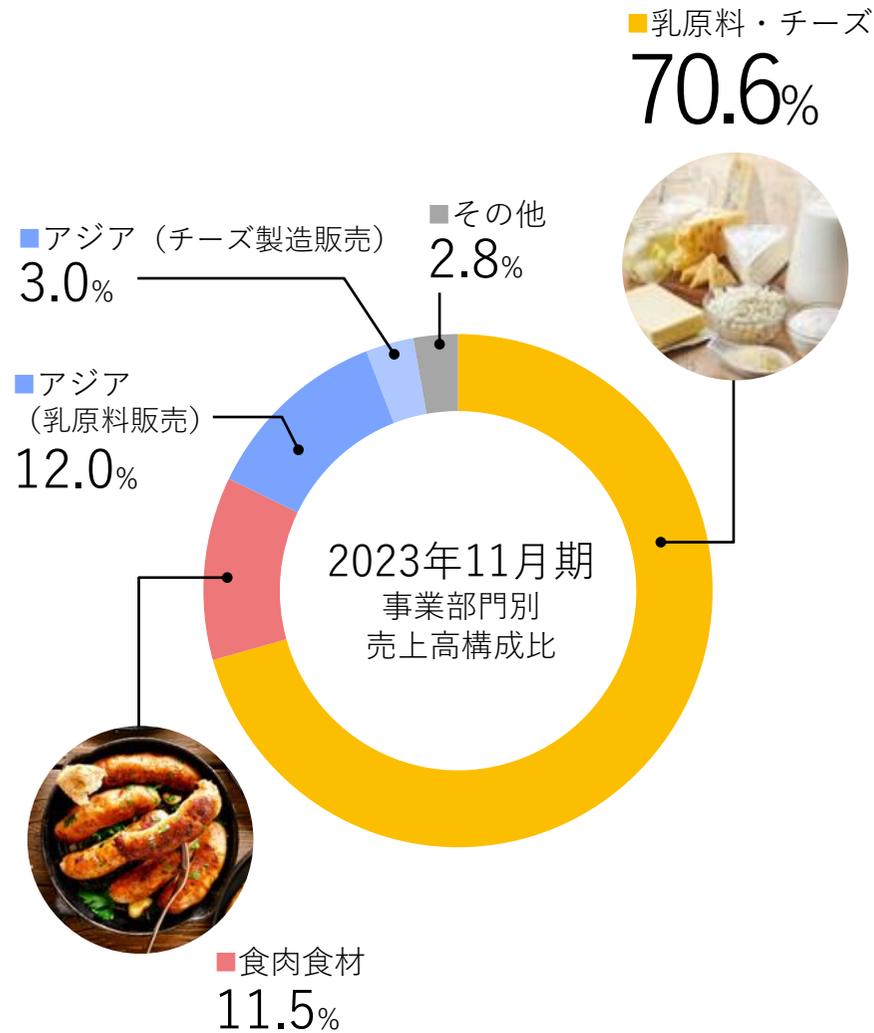
ただし、販売単価が高値で推移し、売上高は前期比で増収。2期連続で過去最高を更新。

②経常利益： 前期実績に対し減益

国内事業部門およびアジア・チーズ製造販売部門の利益率悪化で、経常利益は期初計画未達。前期に対しても減益で着地。

2023年11月期 事業部門別売上高および販売数量（前期比）

- 国内および海外ともに乳原料販売部門において販売数量は伸びず
- 「その他」に含まれる機能性食品原料販売は、売上高・販売数量ともに伸長



乳原料・チーズ部門

売上高	111,845百万円	前期比	13.2%増
販売数量	167,421トン	前期比	8.5%減

食肉食材部門

売上高	18,268百万円	前期比	20.7%増
販売数量	28,125トン	前期比	13.5%増

アジア事業 (乳原料販売部門)

売上高	18,922百万円	前期比	29.1%減
販売数量	37,251トン	前期比	26.1%減

アジア事業 (チーズ製造販売部門)

売上高	4,828百万円	前期比	21.2%増
販売数量	4,827トン	前期比	0.8%増

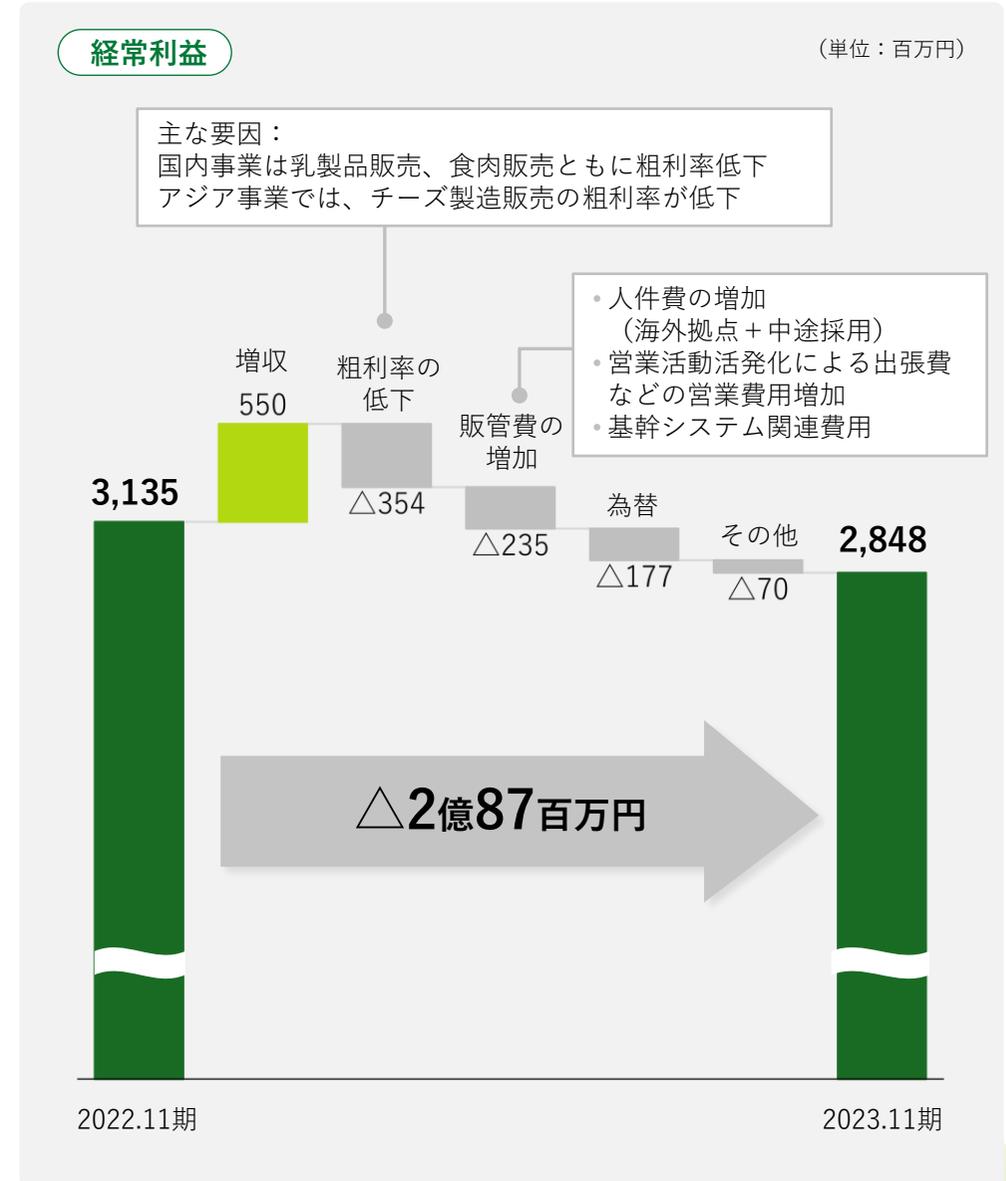
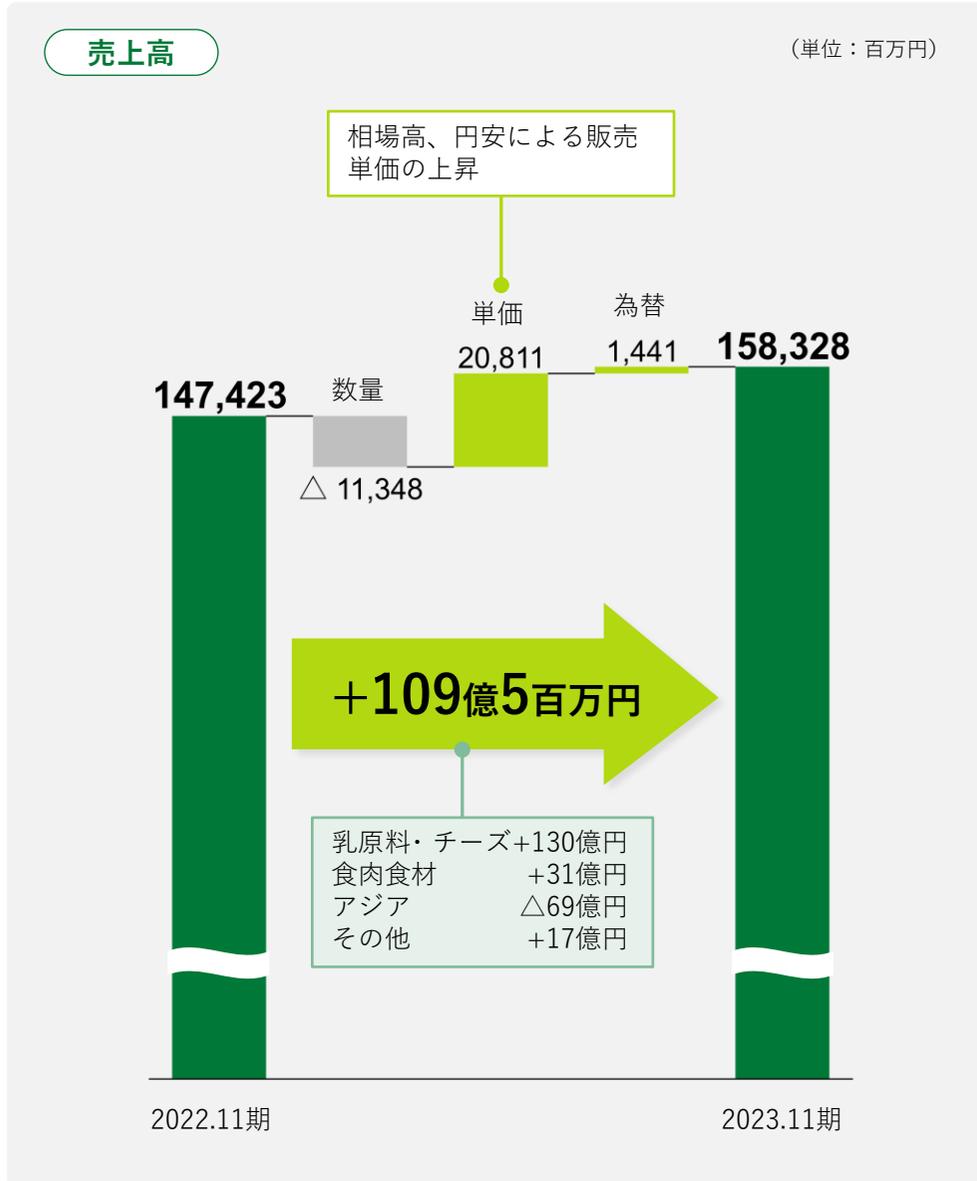
その他 (海外拠点・機能性食品原料販売)

売上高	4,462百万円	前期比	58.9%増
-----	----------	-----	--------

(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。

売上高および経常利益の増減要因

- 売上高は、販売数量の減少を原料相場高・円安を反映した販売単価上昇がカバーして増収
- 経常利益の減益要因は、仕入価格の高騰などを背景とした粗利率の低下による



(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

(単位：百万円)	2022.11月末	2023.11月末	増減額
流動資産合計	70,067	67,068	△2,998
現金及び預金	6,379	7,779	1,399
受取手形及び売掛金	21,065	18,700	△2,365
棚卸資産	41,382	39,806	△1,576
流動資産その他	1,238	782	△456
固定資産合計	3,389	4,969	1,580
有形固定資産	942	2,185	1,243
無形固定資産	39	73	34
投資その他の資産	2,408	2,710	302
資産合計	73,456	72,038	△1,418
買掛金	17,349	14,033	△3,315
有利子負債	31,262	31,518	256
負債その他	2,364	1,763	△601
負債合計	50,975	47,314	△3,661
純資産合計	22,481	24,724	2,242
負債純資産合計	73,456	72,038	△1,418

POINT

- ①
- ②
- ③

主な増減ポイント

受取手形及び売掛金／棚卸資産の減少

- ①商品販売の進捗
- ②売掛債権流動化による債権回収の早期化
- ③主に乳製品において、相場の調整が進んだことによる商品仕入価格が低下

(注) 財務数値の表示は端数切捨て、内訳は主要項目のみ記載

※ 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。

連結キャッシュ・フロー計算書

● 2期連続マイナスであった営業キャッシュ・フローはプラスに改善

	2023.11期
(単位：百万円)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,222
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,362
財務活動によるキャッシュ・フロー	△772
現金及び現金同等物に係る換算差額	311
現金及び現金同等物の増減額	1,399
現金及び現金同等物の期首残高	5,883
現金及び現金同等物の期末残高	7,282

POINT
①

POINT
②

POINT
③

主な増減ポイント

営業CF

- ① 運転資本（売上債権・棚卸資産）の減少によるキャッシュ・フロー増加

投資CF

- ② シンガポール新工場関連投資

財務CF

- ③ 配当金の増加（中間配当・増配）

(注) 財務数値の表示は端数切捨て、内訳は主要項目のみ記載

- 上期は国内食品消費の伸び悩み、中国経済の低迷の影響を見込むも、下期以降は乳原料・チーズの輸入販売事業における事業環境の本格回復を見込む

	2023.11期 実績	2024.11期		
		予想	前期比増	前期比 (%)
(単位：百万円)				
売上高	158,328	160,000	+1,671	+1.1
経常利益	2,847	3,400	+552	+19.4
経常利益率 (%)	1.8	2.1	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,048	2,400	+351	+17.2
当期純利益率 (%)	1.3	1.5	-	-
1株当たり当期純利益 (円)	206.46	241.06	+34.60	
1株当たり配当金 (円)	年額	48.00	62.00	+14.00
	中間	24.00	31.00	+7.00
	期末	24.00	31.00	+7.00

POINT
①

POINT
②

POINT
③

業績予想の前提

①国内事業では、脱脂粉乳在庫の問題は最終局面となり、下期以降、粉乳調製品の需要回復を想定。原料相場の落ち着きにより、商品の販売単価は若干下落し、増収幅は限られる見込み。

アジア事業は乳原料販売部門、チーズ製造販売部門ともに販売数量の回復による増収を見込む。

②経常利益は、主にアジア・チーズ製造販売部門の利益回復を想定し、連結経常利益は前期比で増益を見込む。

③株主還元強化のため、増配を予定。

(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。

(単位：百万円)	2022.11期					2023.11期					2024.11期
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期予想
乳原料・チーズ	22,024	25,178	25,153	26,465	98,821	27,594	29,196	26,367	28,687	111,845	105,200
前年同期比	28.9%	26.8%	39.4%	23.2%	29.2%	25.3%	16.0%	4.8%	8.4%	13.2%	△5.9%
食肉食材	3,530	3,690	3,706	4,207	15,135	4,063	4,933	4,416	4,854	18,268	16,600
前年同期比	13.3%	1.0%	2.6%	8.0%	6.0%	15.1%	33.7%	19.2%	15.4%	20.7%	△9.1%
アジア（乳原料販売）	4,783	7,495	7,126	7,267	26,672	5,248	5,316	3,534	4,823	18,922	25,000
前年同期比	69.1%	88.3%	65.6%	56.5%	69.3%	9.7%	△29.1%	△50.4%	△33.6%	△29.1%	32.1%
アジア（チーズ製造販売）	935	892	1,064	1,092	3,984	1,087	1,158	1,226	1,355	4,828	5,800
前年同期比	16.6%	0.5%	44.1%	22.0%	19.9%	16.3%	29.9%	15.2%	24.1%	21.2%	20.1%
その他	481	775	645	905	2,808	751	1,099	1,334	1,276	4,462	7,400
前年同期比	207.8%	186.6%	127.1%	171.7%	168.9%	55.9%	41.8%	106.7%	41.0%	58.9%	65.8%
売上高合計	31,755	38,032	37,697	39,937	147,423	38,745	41,704	36,880	40,997	158,328	160,000
前年同期比	32.3%	32.7%	39.7%	27.8%	33.0%	22.0%	9.7%	△2.2%	2.7%	7.4%	1.1%

(注) 数値の表示は端数切捨て

(単位：トン)	2022.11期					2023.11期					2024.11期
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期予想
乳原料・チーズ	46,731	49,722	44,625	41,877	182,957	40,578	44,757	39,464	42,622	167,421	172,900
前年同期比	8.3%	1.8%	3.7%	△15.1%	△0.8%	△13.2%	△10.0%	△11.6%	1.8%	△8.5%	3.3%
食肉食材	6,004	6,092	6,127	6,551	24,775	6,005	7,872	6,957	7,289	28,125	30,000
前年同期比	4.7%	△10.8%	△4.9%	△2.0%	△3.6%	0.0%	29.2%	13.5%	11.3%	13.5%	6.7%
アジア（乳原料販売）	11,397	15,151	12,356	11,517	50,423	10,374	10,713	6,390	9,772	37,251	54,300
前年同期比	14.9%	18.6%	4.2%	△13.2%	5.5%	△9.0%	△29.3%	△48.3%	△15.2%	△26.1%	45.8%
アジア（チーズ製造販売）	1,253	1,083	1,243	1,206	4,786	1,154	1,214	1,172	1,286	4,827	6,200
前年同期比	11.8%	△10.7%	21.7%	△5.7%	3.3%	△7.9%	12.1%	△5.7%	6.6%	0.8%	28.4%

(注) 数値の表示は端数切捨て

02 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

- 事業部門の収益性向上と株主還元強化によるROEの10%台回復、成長事業への注力とIR強化により、PBR1倍以上を目指す

	2019.11期	2020.11期	2021.11期	2022.11期	2023.11期	目標
ROE (%)	13.0	12.3	10.6	10.9	8.7	10%以上
PER (倍)	17.57	14.05	11.75	9.16	9.45	10倍以上
PBR (倍)	2.17	1.66	1.18	0.94	0.79	1倍以上
期末株価 (円)	3,515	2,943	2,336	2,121	1,951	—

株価下落の要因分析

- **コロナ禍以降の事業環境の悪化**
(国内における脱脂粉乳在庫問題の長期化、大幅な円安進行、国内およびアジアの需要低迷)
- **ラクト・ジャパングループ全体の成長率の鈍化**
- **成長戦略の周知不足**
- **営業キャッシュ・フロー2期連続マイナスに対する懸念**

● ROEおよびPERの改善に向けた対応策を着実に実行する

要 因

ROEの改善

(目標：10%以上)

- シェア（物量）拡大を重視した販売戦略（全事業）
- 事業環境悪化を契機とした利益率の悪化
- 財務強化のため内部留保の充実を優先

対応策

- 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。
- 付加価値商品の取扱い拡充
- サプライチェーンの要所に当社が深く関与する仕組みの構築
- 成長分野への投資や株主還元強化



PERの改善

(目標：10倍以上)

- 事業環境悪化にともなう成長率の鈍化
- 利益率の低下
- 営業キャッシュ・フローの悪化

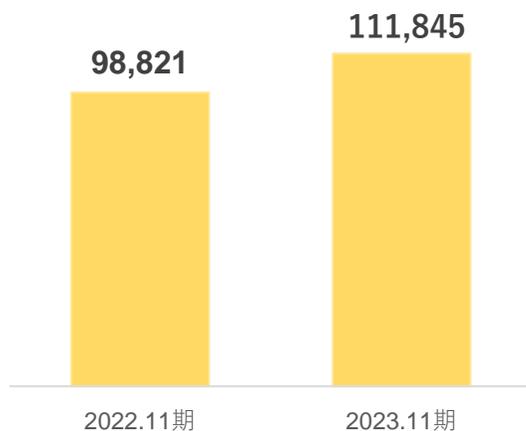
- IRの強化（対話機会の増加、開示情報の拡充）
- 事業ポートフォリオの強化
- バランスシートを重視した経営の推進

03

2023年11月期 事業の概況

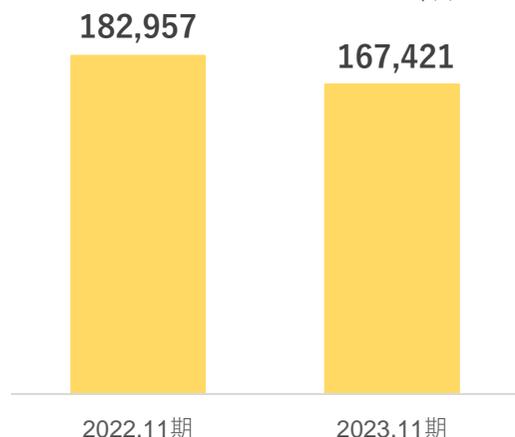
売上高

(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。

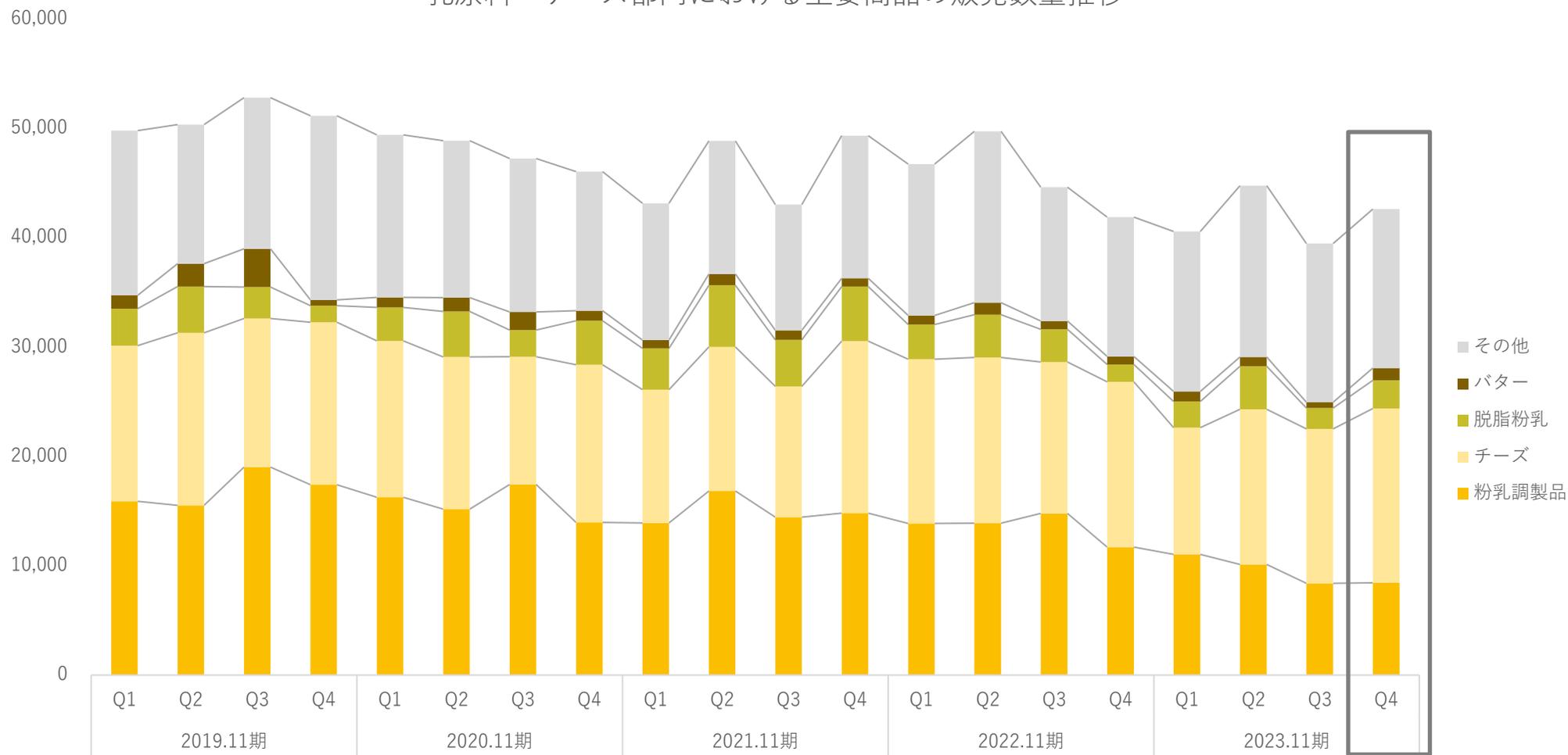
事業概況

- 食品値上げの影響で最終需要は伸び悩み、乳製品原料需要の回復が期待に届かず、部門の販売数量は前期比マイナス。ただし、前期の原料相場高・円安影響により販売単価は高水準であったため、売上高は前期比プラス。
- 国産脱脂粉乳は、官民一体となった対策事業や生乳生産量の減少により、在庫水準は低下。ただし、その対策事業の影響もあり、主要商品である粉乳調製品で原料の国産化が進んだため、当社の販売数量は減少。
- チーズも値上げ影響により需要は低迷。日本における輸入量は減少傾向、当社の販売数量も前期比で減少。
- なお、観光需要の回復等により、チョコレートや菓子の原料となる一部商品（全粉乳、乳糖、ココア調製品など）は販売数量は回復傾向。

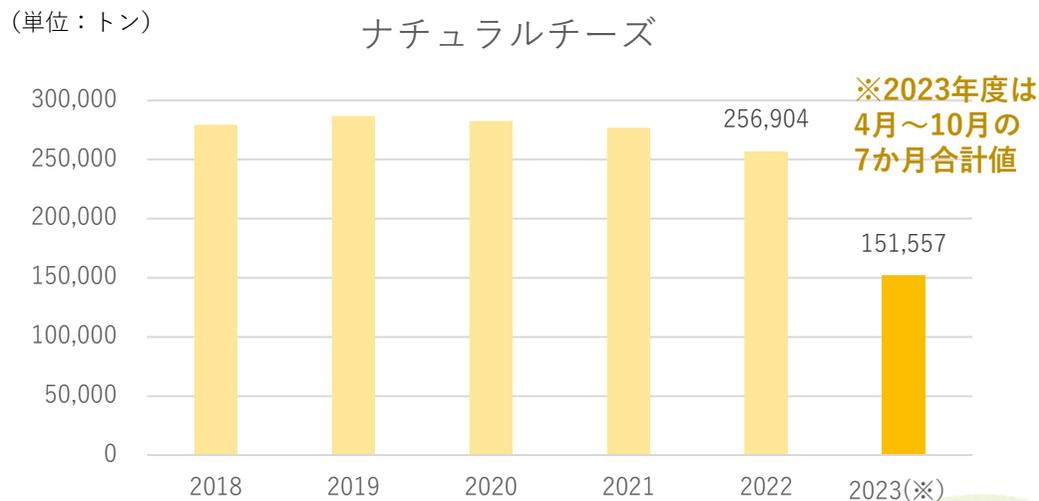
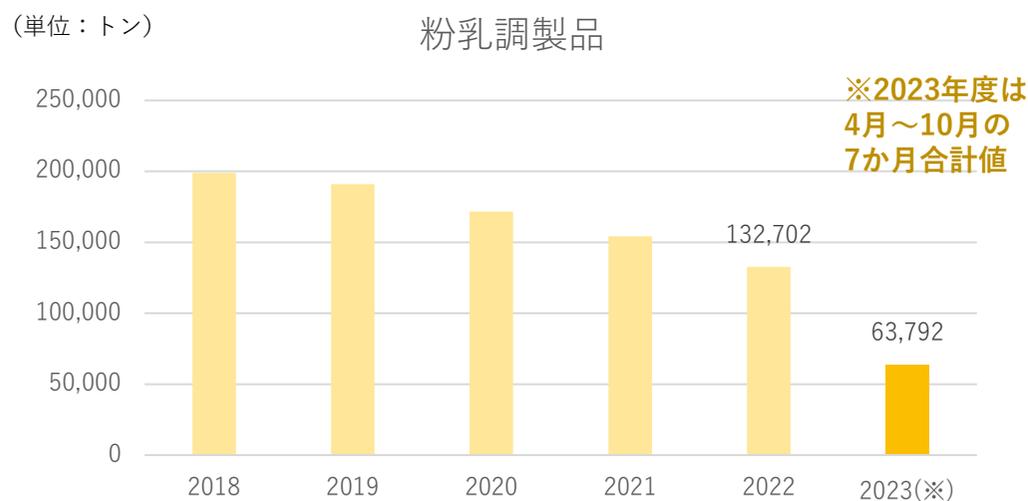
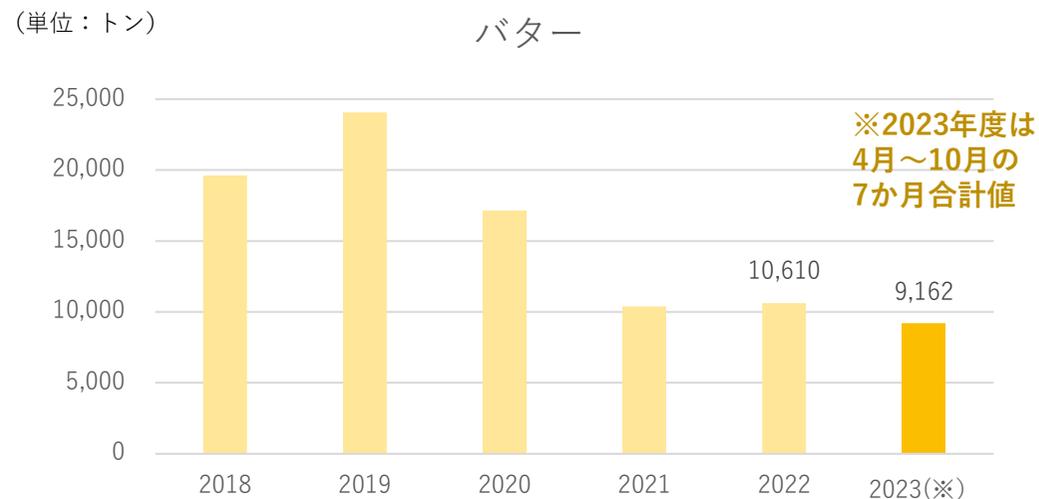
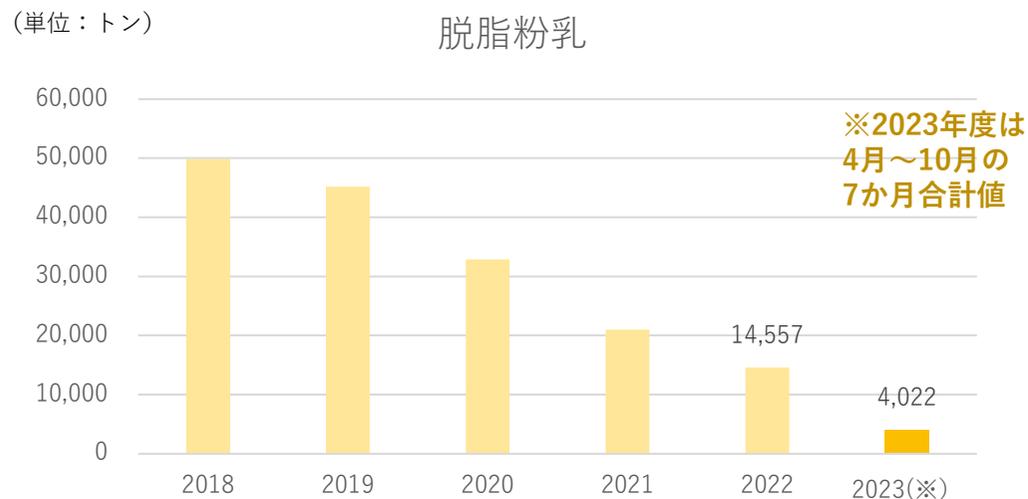
● 2023年11月期は、輸入粉乳調製品の販売数量減が響くも、第4四半期で底打ちの兆しも

(単位：トン)

乳原料・チーズ部門における主要商品の販売数量推移



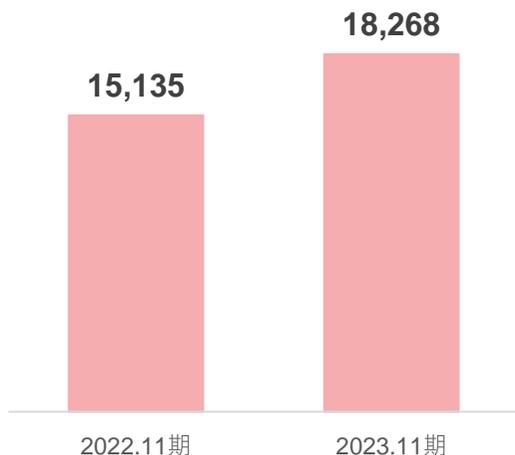
● 日本における主な乳製品の輸入状況



(出典) 「主要な乳製品の輸入量の推移(年度)」Jミルク

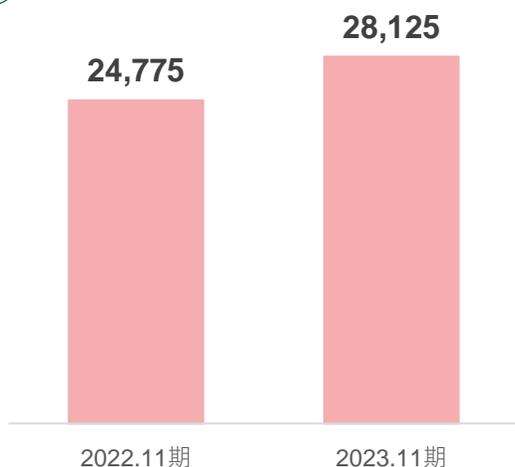
売上高

(単位：百万円)



販売数量

(単位：トン)

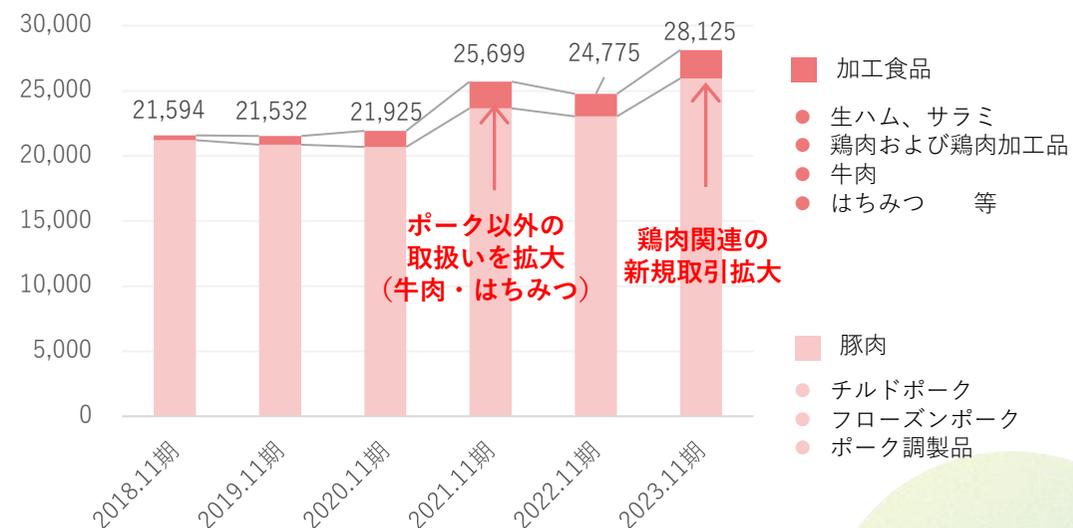


事業概況

- 豚肉販売においては、欧州産の相場が上昇するなか、北米産への需要が増加。当社では調達面で強みを持つ北米産豚肉の販売が堅調に推移。
- 取扱商品の多様化への取組みにより、加工食品販売が伸長。当期は鶏肉および鶏肉加工品の販売が増加。
- 豚肉の相場高、円安の影響から販売単価が高めに推移し、部門売上は前期比プラス。

(単位：トン)

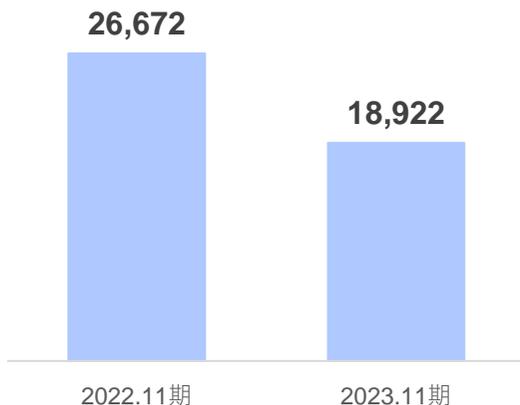
食肉食材部門の販売数量



(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。

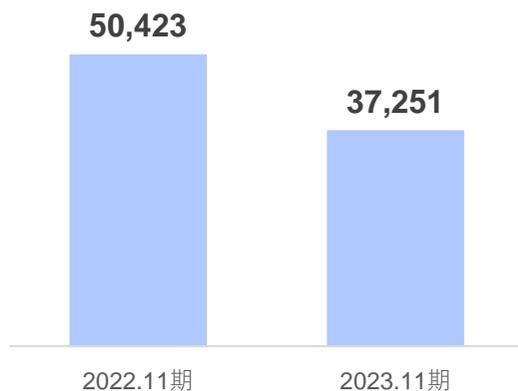
売上高

（単位：百万円）



販売数量

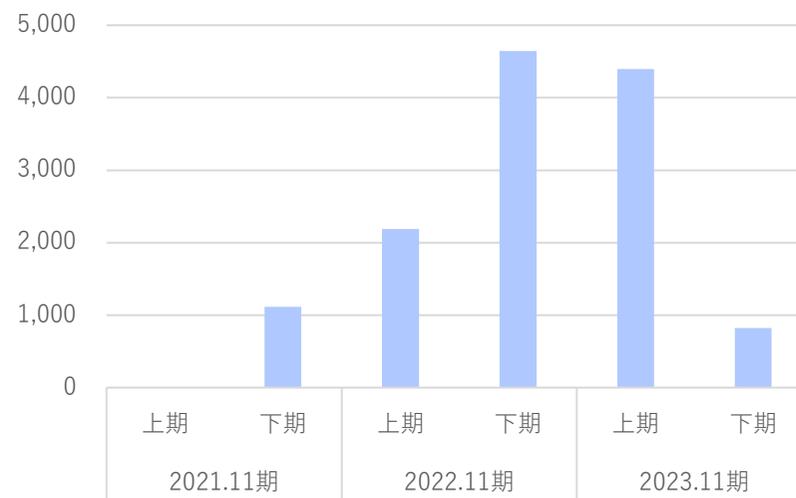
（単位：トン）



事業概況

- 日本における粉乳調製品需要の低迷で、関連の原料販売数量が減少。
- 日本における脱脂粉乳在庫の減少にともない、対策事業に関連した日本産脱脂粉乳の輸出販売数量が減少。
- 現地向け販売も中国需要減退の影響で販売数量は減少。

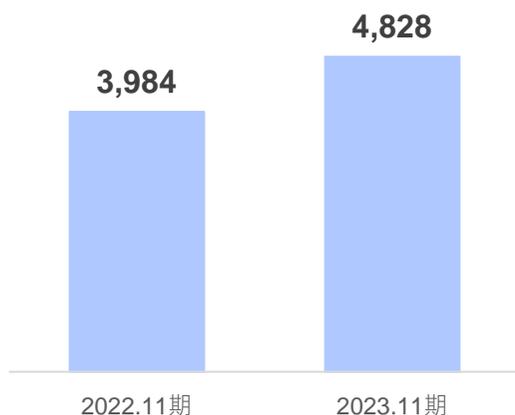
（単位：トン） 日本産脱脂粉乳の輸出販売数量（乳原料販売部門）



（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。

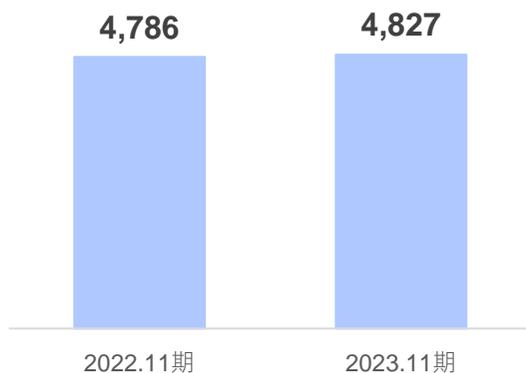
売上高

（単位：百万円）



販売数量

（単位：トン）

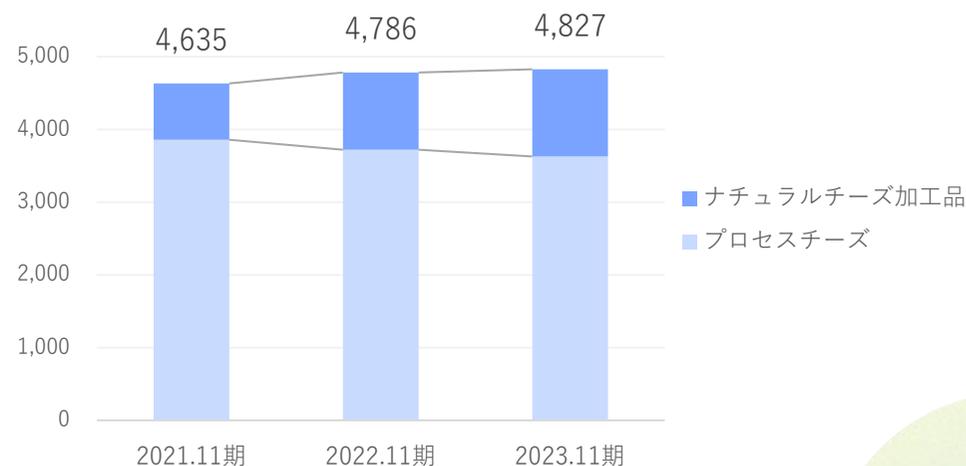


事業環境

- シンガポール、マレーシアなどを中心に、外食向けにナチュラルチーズ加工品の販売が増加。
- 原料価格高騰による販売価格改定や、中国・タイの景気低迷の影響でプロセスチーズの販売数量は伸び悩み。
- ナチュラルチーズ加工品を取り扱うことは、現地メーカーとの差別化を図ることとなり、競争力強化につながるため今後も販売数量増を目指す。

アジア・チーズ製造販売部門 販売数量

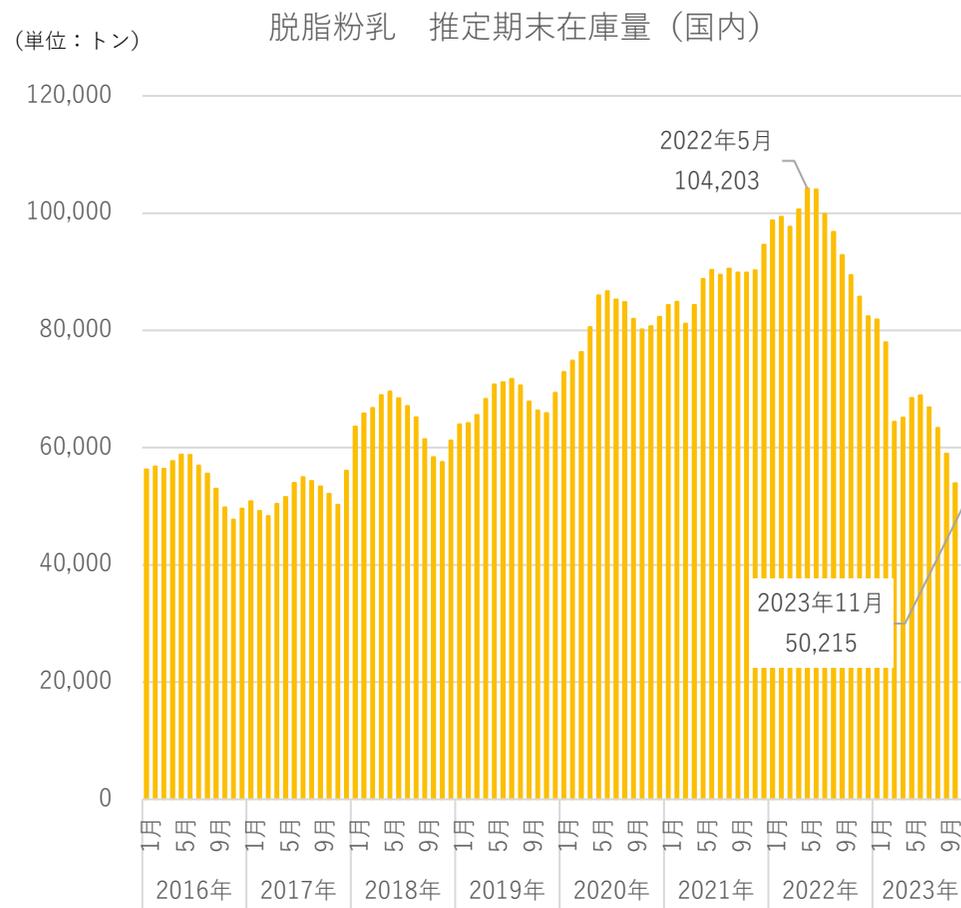
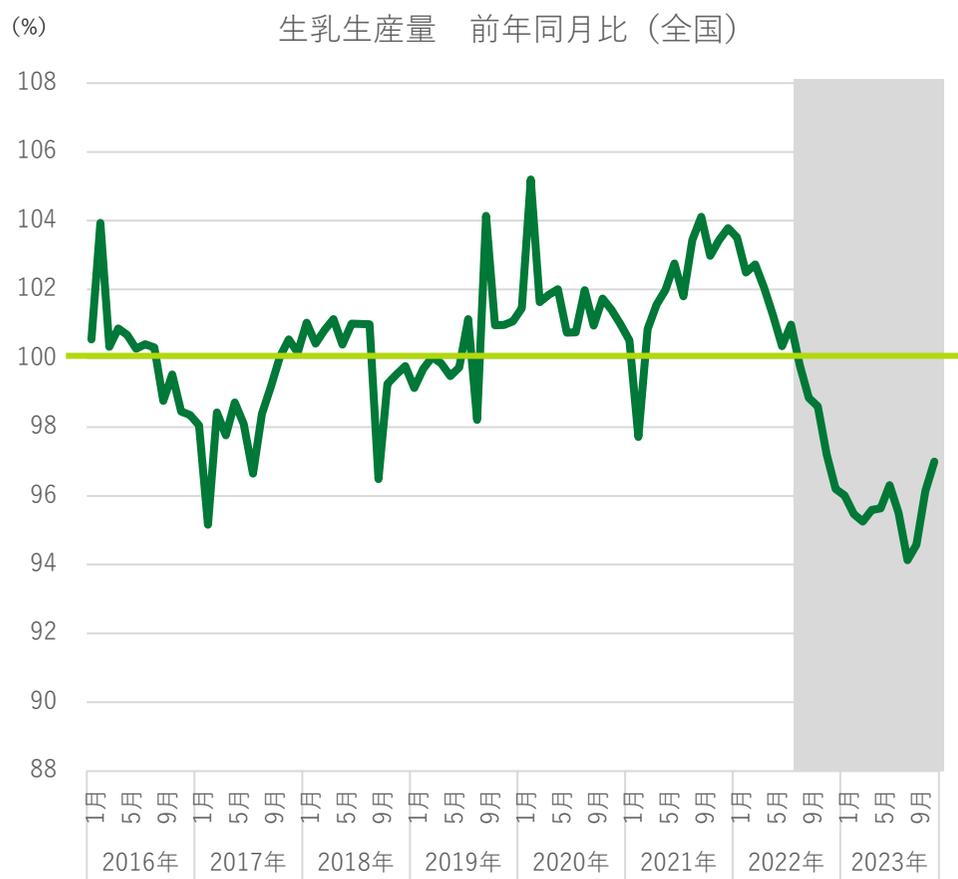
（単位：トン）



（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。

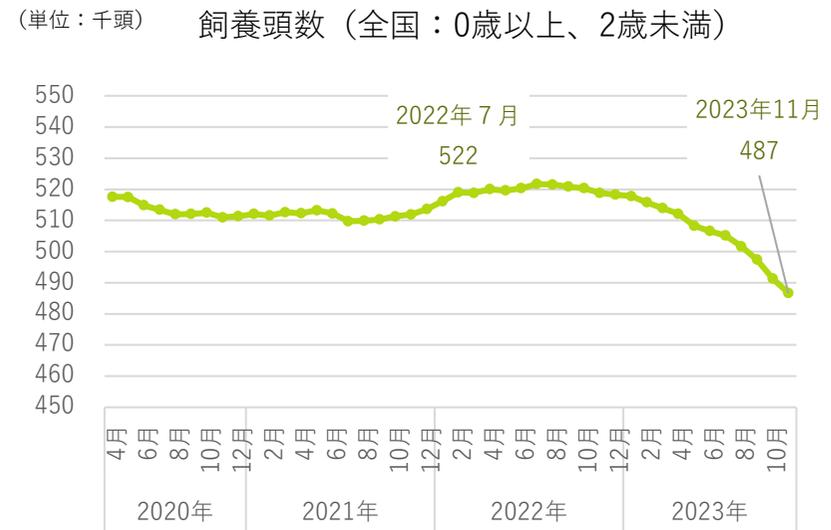
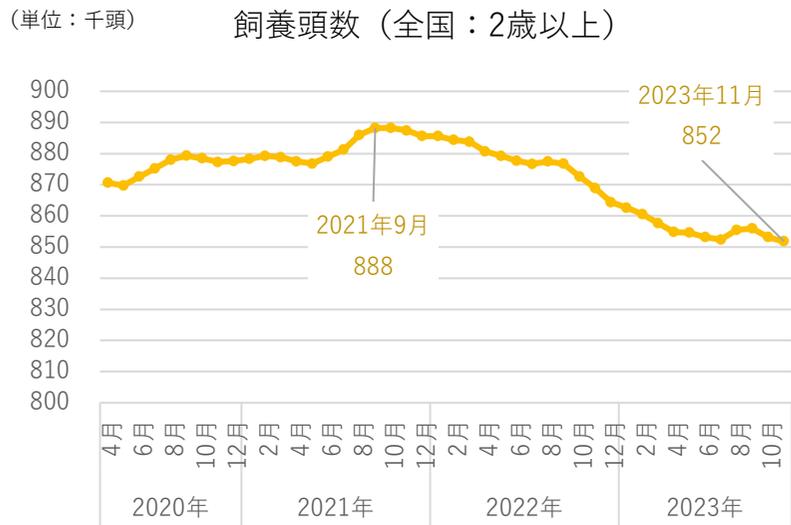
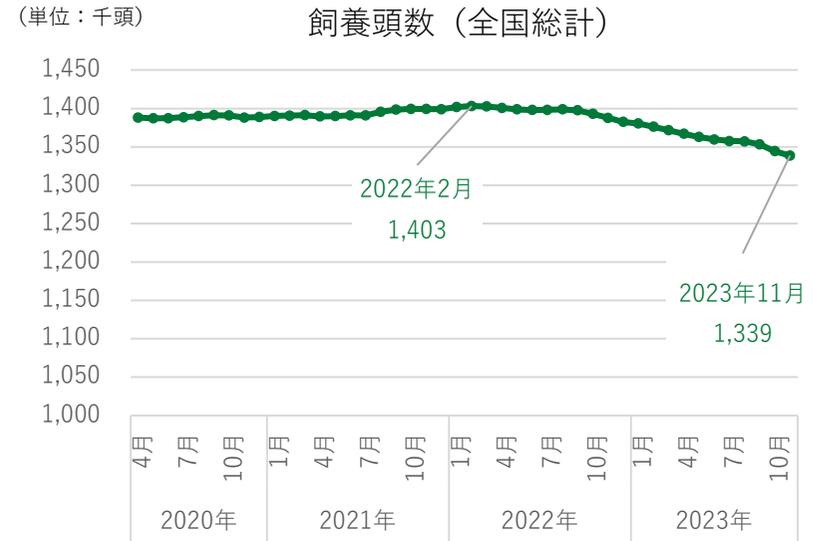
04 事業環境 ～主に乳製品の販売事業について～

● 脱脂粉乳在庫は対策事業の成果と生乳生産量の減少により調整が進捗



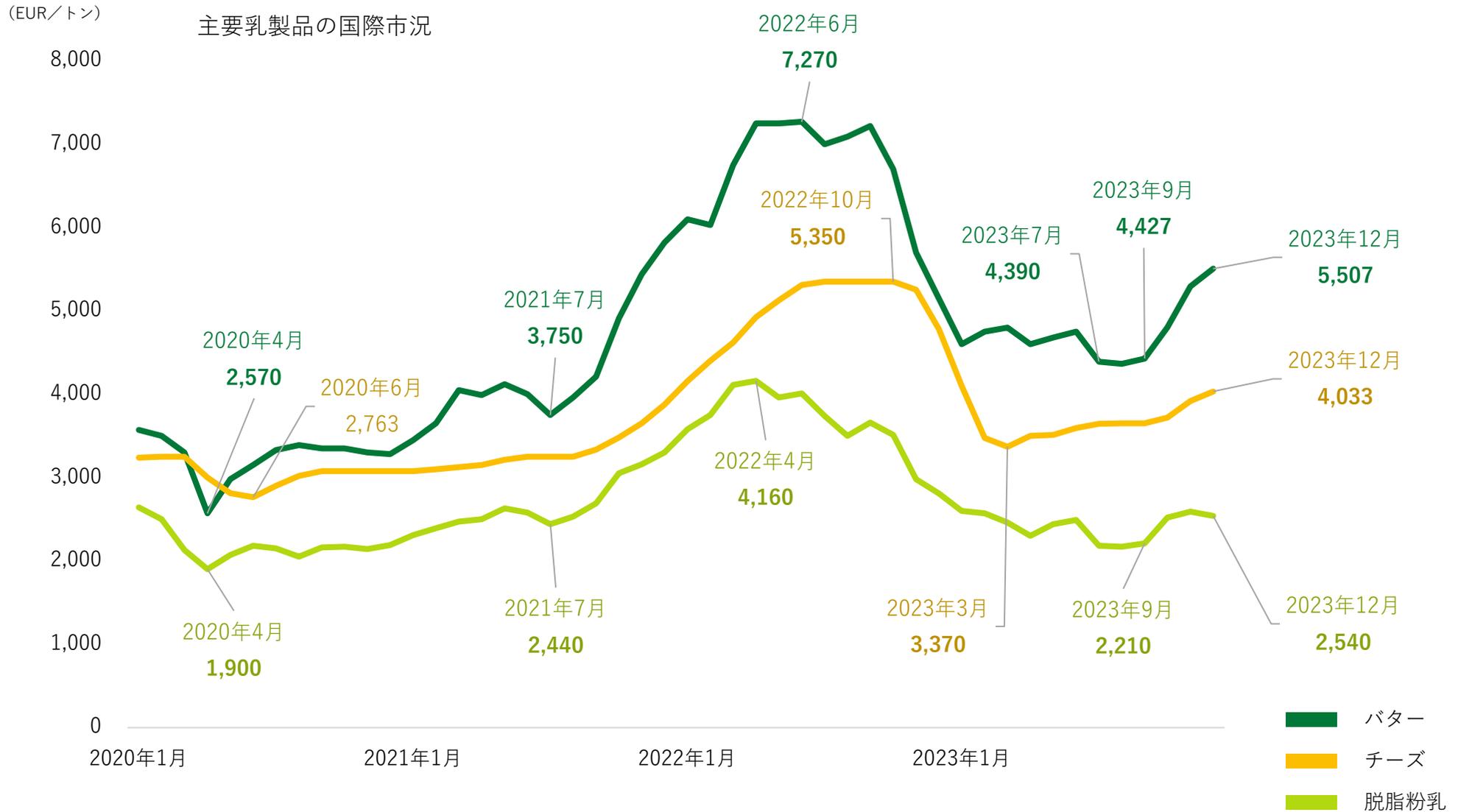
(出典) 牛乳乳製品統計調査 (農林水産省) より作成

● 酪農業の生産コスト増により飼養戸数（酪農家数）、飼養頭数ともに減少傾向



(出典) 「年度別・県別・月齢別 乳用種（雌）の飼養頭数（2020年度～2023年度）」（Jミルク）より作成

● 2023年以降、乳製品の国際市況は落ち着いた相場展開



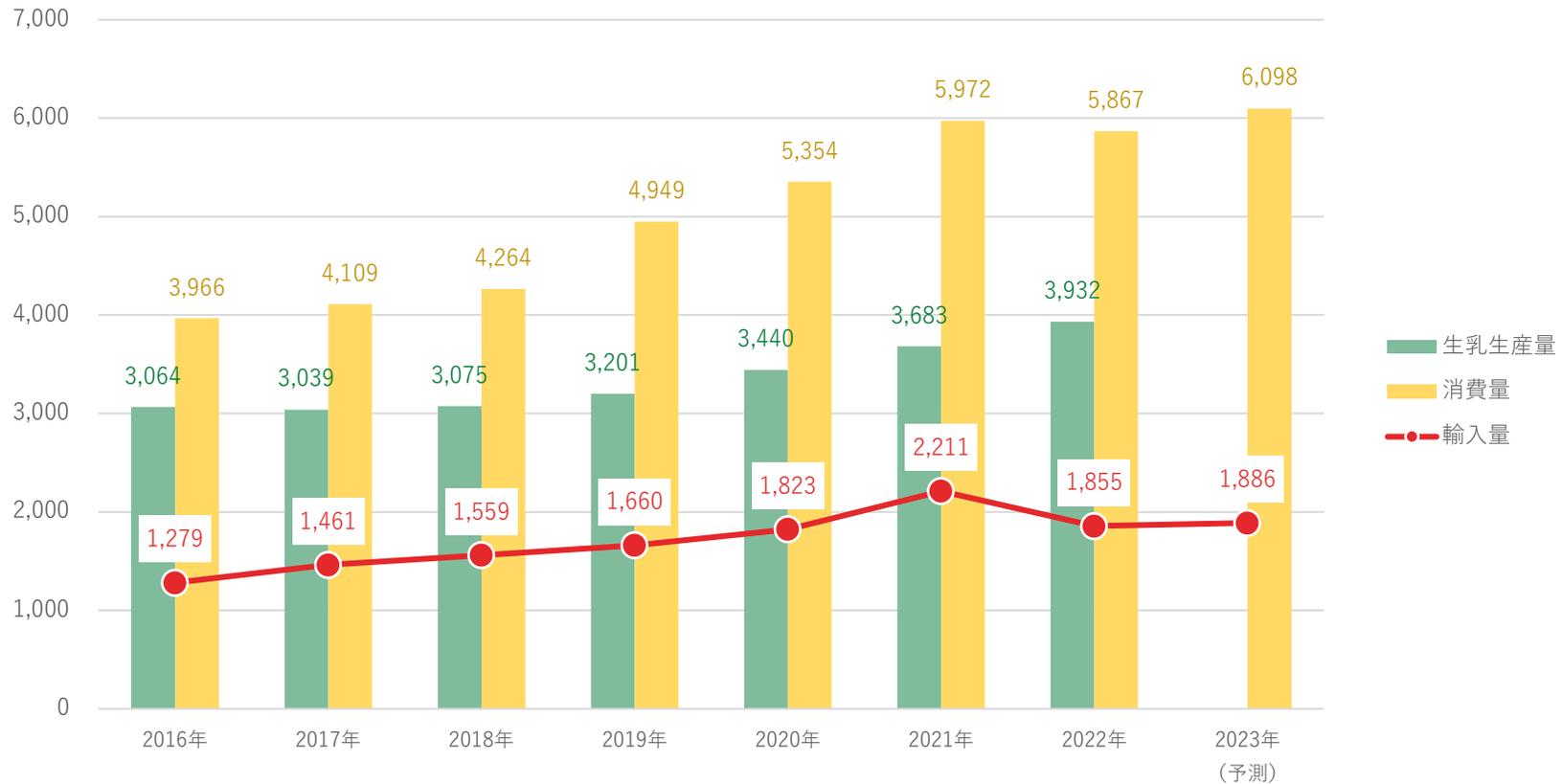
(注) 脱脂粉乳・バター：オランダ公定価格（工場前価格） チーズ：ドイツ産エダムチーズ

中国乳製品の需給動向

● 中国の生乳・乳製品等の輸入量の推移

生乳・乳製品等の需給動向および見通し（中国）

（単位：万トン）

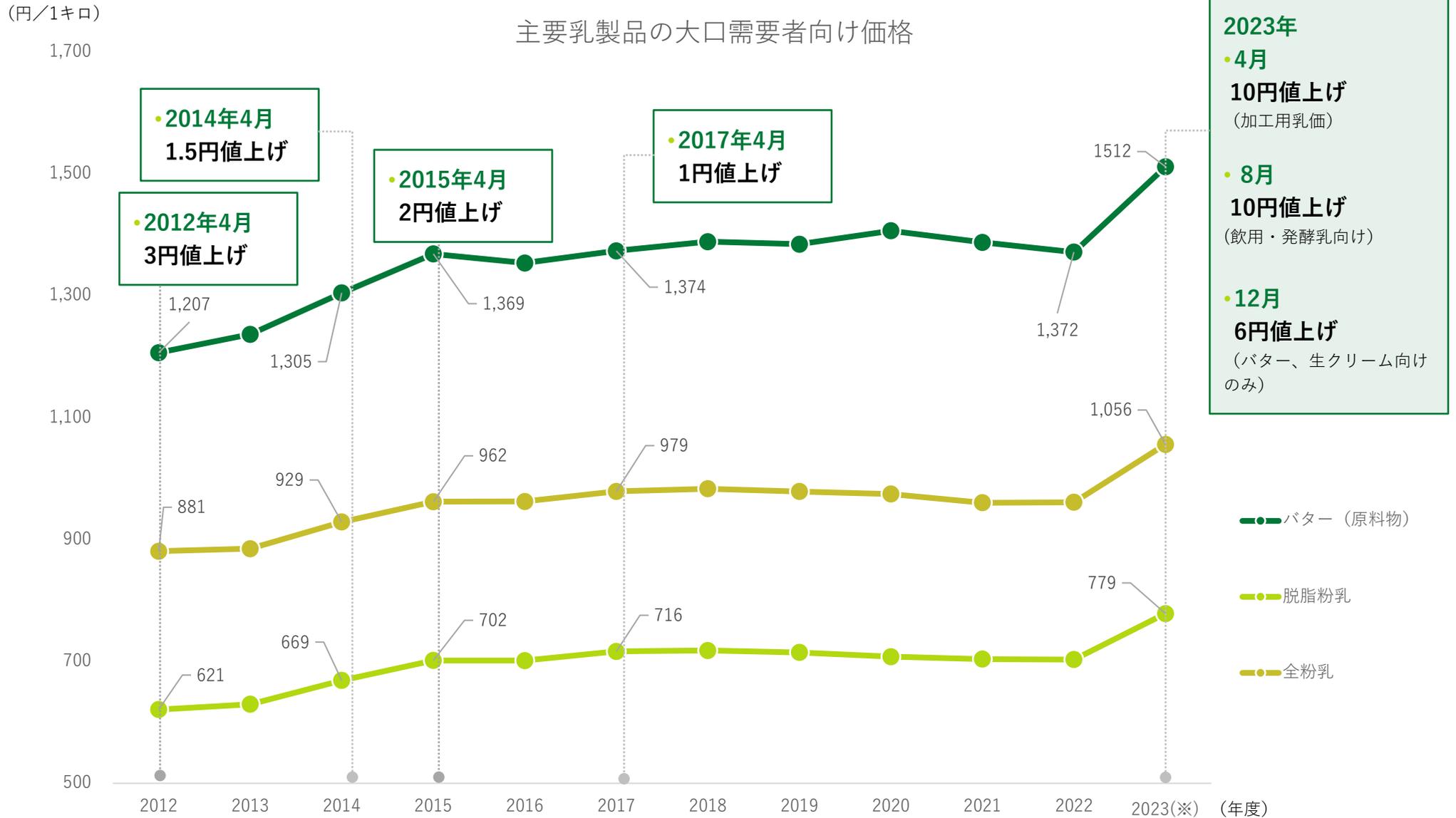


（出典） 「生乳・乳製品等の需給動向および見通し」（独立行政法人 農畜産業振興機構（ALIC））より作成

- （注）
1. 輸入量は生乳換算した値
 2. 2023年（予測）の生乳生産量はデータなし

国内乳製品の動向

● 主要乳製品の大口需要者向け価格と加工用乳価の値上げ状況



(出典) 主要乳製品の大口需要者向け価格の動向 (農林水産省)、用途別原料乳価格等について (ホクレン) より作成

(※) 2023年度は4月~12月の平均値

05

2024年11月期 部門別の取組み

事業環境などの想定

今期の取組み

乳原料・チーズ部門

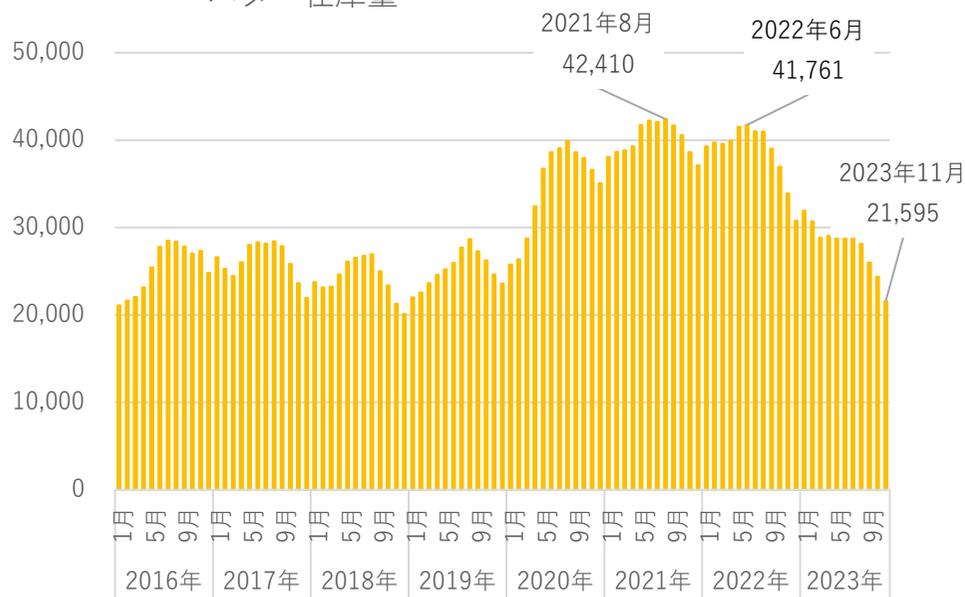
- 乳原料、チーズともに需要回復は下期以降に本格化
- 海外サプライヤーが地政学リスクが低く成長が期待できる市場として、日本を再認識



- 輸入原料の需要回復への着実な対応
- 新規取引先の開拓に向けて国内営業を強化
- 国産原料ユーザーへの輸入原料紹介を積極化（特に、輸入バター等の販売強化）

(単位：トン)

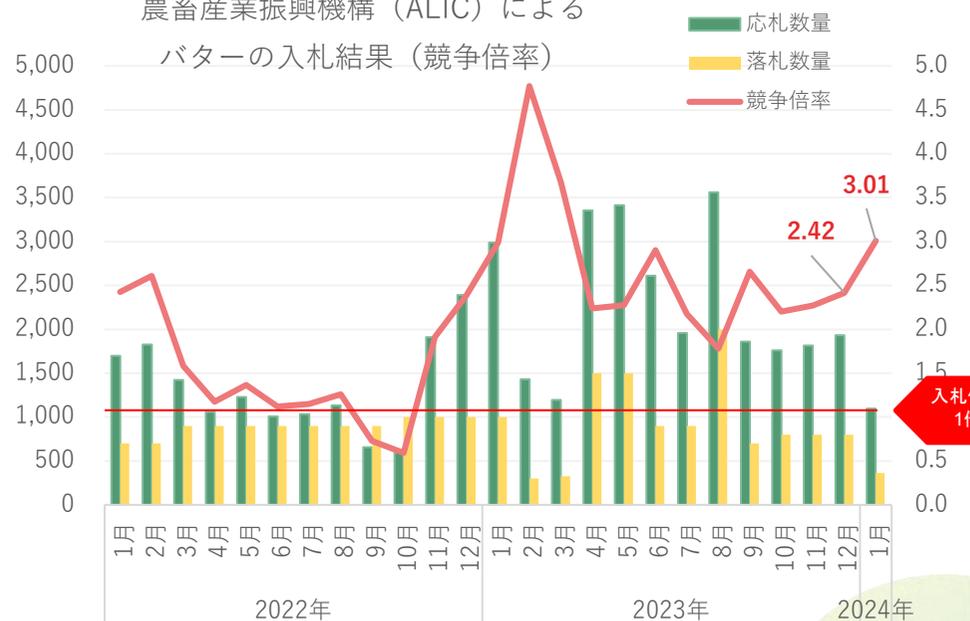
バター在庫量



(出典) 牛乳乳製品統計調査 (農林水産省) より作成

(単位：トン)

農畜産業振興機構 (ALIC) による
バターの入札結果 (競争倍率)



(出典) 独立行政法人 農畜産業振興機構 (ALIC) 公表データをもとに作成

事業環境などの想定

- 米国サプライヤーの生産体制の回復
- 加工食品の需要増加



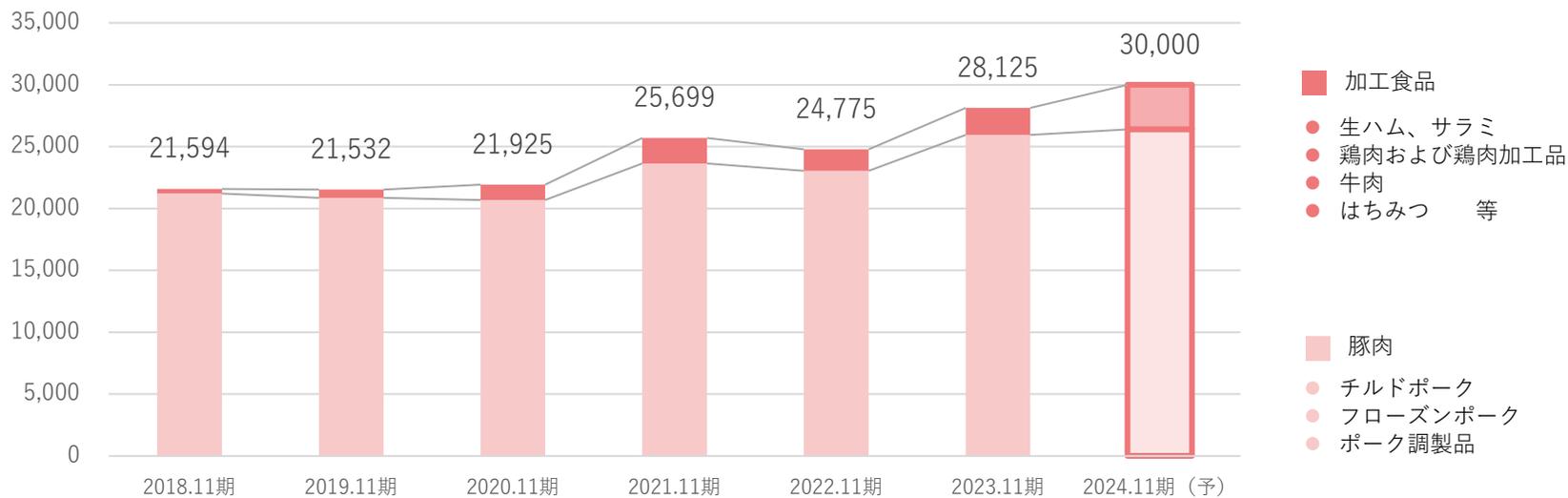
今期の取組み

- 豚肉販売において商品構成の改善による利益率回復を目指す。
- 加工食品販売を強化
(商材の横展開などで新規顧客を開拓)

食肉食材部門

(単位：トン)

食肉食材部門 販売数量



- 加工食品
 - 生ハム、サラミ
 - 鶏肉および鶏肉加工品
 - 牛肉
 - はちみつ 等
- 豚肉
 - チルドポーク
 - フローズンポーク
 - ポーク調製品

事業環境などの想定

今期の取組み

アジア事業
(乳原料販売部門)

- 下期以降、日本における調製品需要の回復に期待

- 乳原料の現地販売体制を強化
(インドネシア、タイ)

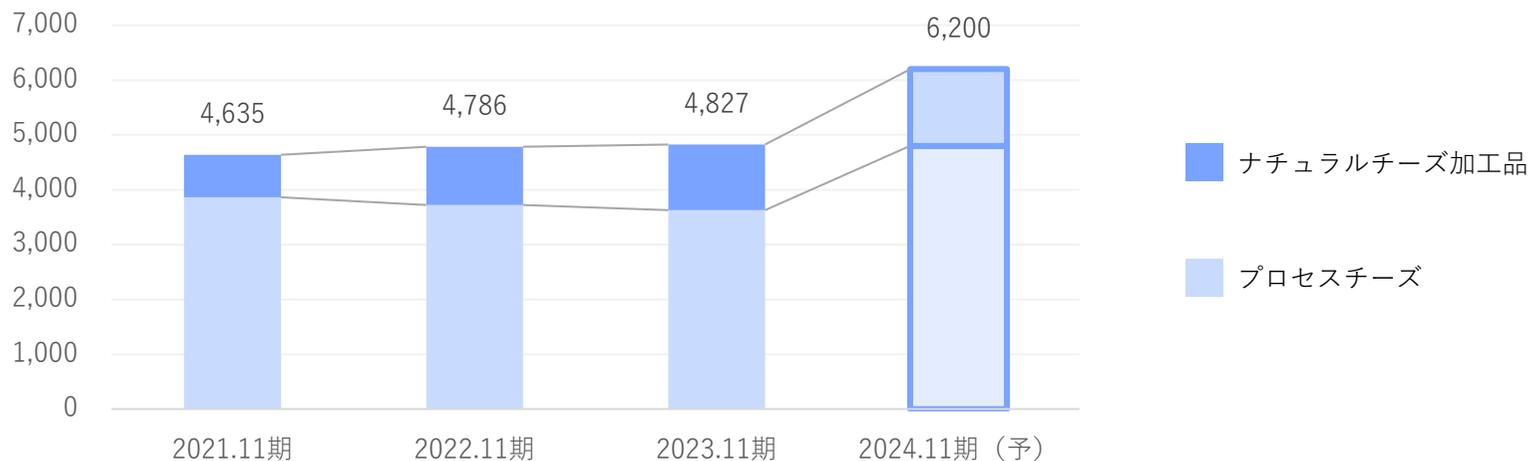
アジア事業
(チーズ製造販売部門)

- 日系外食チェーンのアジア展開が積極化
- 原料価格の低下により利益率は改善の見込み

- ナチュラルチーズ加工品の製造販売を強化
- 2025年の新工場稼働に向けて新規顧客の開拓にも注力

アジア・チーズ製造販売部門 販売数量

(単位：トン)



事業環境などの想定

- プロテイン製品の差別化ニーズの高まり
- アジア地域にも広がる「健康食品ブーム」

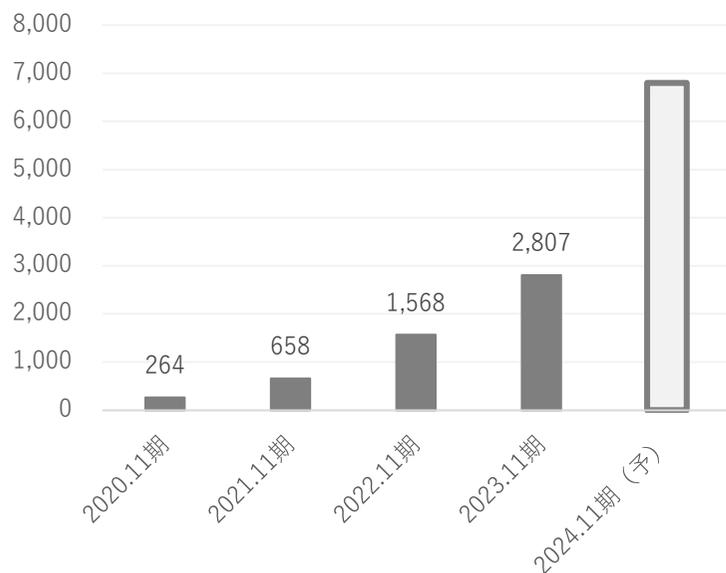


今期の取組み

- 特徴のある原料を使った新たなプロテイン製品を積極提案
- 複数の機能性原料を組み合わせた複合提案
- アジア市場への展開
- プロテイン以外の新カテゴリーの取扱いを拡大

その他
(機能性食品原料販売)

(単位：トン) 機能性食品原料販売事業 販売数量



特徴あるプロテイン製品の提案例



「温度の高い液体でも分散しやすい」「酸性の液体でもダメになりにくい」など、特徴のあるプロテイン製品を原料も含めて提案し、市場を開拓。

06 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の進捗状況

- 2023年11月期～2025年11月期の3か年は、長期ビジョン達成のためのファーストステップとして成長に向けた基盤固めに注力

	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、事業提携など）		
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		

● 基本方針に沿って各施策を推進

	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	<p>ベストマッチング</p> <ul style="list-style-type: none">● 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	<p>チーズ製造販売事業拡大</p> <ul style="list-style-type: none">● シンガポール新工場建設準備が進捗 (建設工事は2024.11期上期に着工) <p>現地営業体制強化</p> <ul style="list-style-type: none">● 現地の営業体制強化 (日本人スタッフを配置替え)	<p>新たな商材</p> <ul style="list-style-type: none">● 機能性食品原料販売事業の拡大 (顧客数増加で事業効率が改善傾向、原料商売に限らない事業スタイルに新展開)
継続課題	<ul style="list-style-type: none">● 国内事業の利益率改善 <p>日本産食材の輸出</p> <ul style="list-style-type: none">● 国産脱脂粉乳の輸出減少。その他の日本産食材の輸出は健康食品などについて模索中。 <p>サプライソースの多様化</p> <ul style="list-style-type: none">● 乳原料・食肉ともにサプライソースの多様化は継続課題。	<p>チーズ製造販売事業拡大</p> <ul style="list-style-type: none">● 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。● 新工場立ち上げまでの間のプロセスチーズおよびナチュラルチーズ加工品の製造体制の効率化 (シンガポール工場とタイ工場の連携)	<p>新たな商材</p> <ul style="list-style-type: none">● 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)

● 中期経営計画2年目となる2024.11期の業績予想は当初計画を下回る見込みも、最終年度予想は据え置く

	2023.11期 (実績)	2024.11期 (予想)	中期経営計画「NEXT-LJ2025」		
			2023.11期 (計画)	2024.11期 (計画)	2025.11期 (計画)
連結売上高	1,583億円	1,600億円	1,600億円	1,800億円	2,000億円
連結経常利益	28.5億円	34億円	32億円	36億円	40億円
親会社株主に帰属する当期純利益	20.5億円	24億円	23億円	26億円	29億円

- 事業環境の回復は中期計画策定時より半年から1年程度遅れる想定。
- 2024.11期下期以降は、以下理由により事業環境の回復を想定。
 - 生乳生産量の減少傾向継続（日本）⇒輸入原料需要の高まり、国産脱脂粉乳の過剰在庫の解消
 - 機能性食品原料の需要増（プロテイン市場の拡大など）

事業部門	想定背景
乳原料・チーズ部門	輸入原料（特に粉乳調製品）の本格的な回復は下期以降を見込む。 チーズは業務用での回復に期待。国際市況が落ち着き、販売単価は低下見込み。
食肉食材部門	豚肉製品の調達環境の改善と加工食品の販売増を想定。
アジア・乳原料販売部門	日本の粉乳調製品需要の回復にともない下期から関連の原料販売の回復を見込む。
アジア・チーズ製造販売部門	中国経済の影響残るも、プロセスチーズ需要の回復とナチュラルチーズ加工品の販売数量増を見込む。
その他（主に機能性食品原料販売）	引き続きプロテイン関連販売の伸長を想定。ホエイプロテイン以外の機能性食品原料の拡販も目指す。

財務目標

- 配当性向、自己資本比率は中期経営計画の最終年度目標に向けて進捗
- ROEは10%台回復に向けて、収益性改善の取組みを進める

	2022.11期（実績）	2023.11期（実績）	2025.11期（計画）
ROE	10.9%	8.7%	10%以上
配当性向	17.3%	23.2%	20～25%
連結自己資本比率	30.5%	34.2%	30～35%

中期的な資金使途

設備投資

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

株主還元

- 配当性向の向上
- 機動的な株主還元

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（基幹システムの更改など）

財務健全性の維持

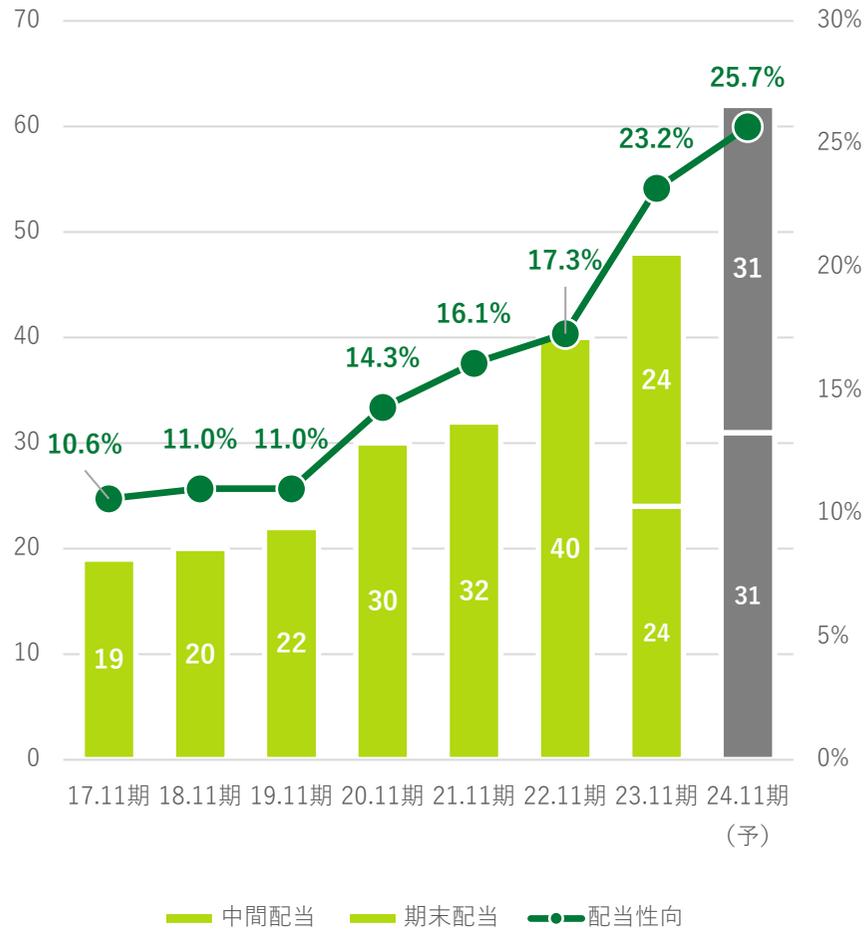
- 連結自己資本比率30%超を維持

配当方針

- 株主還元策は配当金の増額を基本方針とし、引き続き配当性向の向上を目指す

配当金・配当性向の推移

(単位：円)



株主還元の方針

- 将来の成長のために必要な投資資金と内部留保を確保しつつ、配当性向の向上に取り組むことを基本方針とする。
- 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てきたことから、配当性向向上への取組みを推進すべく、2024年11月期の1株当たりの配当金は年額62円00銭（うち、中間配当は31円00銭）への増配を予定。

(注) 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

07

(参考) 株主・投資家との対話

● 現状は主に国内の投資家を対象に定期的に対話を実施

主なイベント

※2023年11月期実績

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）	2回	代表取締役社長、IR管掌取締役
	個別面談対応（主に国内機関投資家）	上期：32件 下期：30件 ※対応件数の延べ数	IR管掌取締役、IR広報部長
	スモールミーティング（証券会社）	2回	IR管掌取締役、IR広報部長
	SR面談（主に国内機関投資家）	10件	IR管掌取締役、IR広報部長
個人投資家向け	個人投資家説明会	1回	代表取締役社長

対話の主なテーマ

① 直近の業績動向と事業環境について

- 業績の進捗状況（通期見直しに対する進捗）
- 国内の事業環境（主に脱脂粉乳在庫の状況および今後の見直し）
- 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、アジア・チーズ製造販売や機能性食品原料販売など注力する事業の成長に向けた取り組み
- 投資計画（シンガポール新工場の進捗状況、その他の投資についての考え方）
- 財務戦略の考え方（営業キャッシュ・フローの状況）
- 株主還元方針

③ サステナビリティへの取り組みや関連情報の開示について

- TCFD提言への対応

● 株主・投資家等との対話の内容（主要な対話の事例）

株主・投資家からの質問・意見	当社回答の概要
株主還元方針について、配当性向の向上を目指してほしい。	プライム市場にふさわしい企業としての成長と還元のバランスを考えつつ、配当性向の向上を目指す。
気候変動関連情報の開示拡充に向けた取組みについて（TCFDに沿った開示の予定、温室効果ガス削減に向けたガバナンス体制）	乳製品を取り扱う商社として、温室効果ガス削減への取組みが期待されていることは認識している。まずはGHG排出量の実績の開示からスタートすべく、タスクチームを作り現状を把握するためデータの収集・整理を行っている。ホームページで開示する予定。
取締役のスキルの開示を望む。（スキルマトリックスの開示、会社にとって必要なスキル項目は何か。）	アジア・チーズ製造販売事業の拡大を目指す観点から、製造業、特に生産現場に関する知見や経験があることが望ましい。次回の株主総会の招集通知でスキルマトリックスは開示予定。
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である。新工場は2025年からの稼働を予定している。
資産・資本効率をもっと意識すべき	これまでは「PL（特に売上高）拡大」がテーマであったが、近年は「BS経営」を強く意識しはじめている。資本収益性を経営に取り入れるべく、部門別ROICを経営管理指標として導入も検討している。

- 株主・投資家等との対話に際していただいた意見に対応し、開示情報を拡充。さらに、開示の形式や情報発信ツールの改善も行った。
- 今後は英文開示の拡充、サステナビリティ関連のKPI公表などに取り組む予定。

	株主・投資家からの質問・意見	当社の対応
経営戦略に関する開示	ローリング形式の中期経営計画は外部から進捗などが検証しづらい	中期経営計画「NEXT-LJ 2025」より3年間の期間固定、各年業績目標を公表する形式に変更（2023年1月）
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	ホームページにおいてTCFDに沿って関連情報を開示（2023年2月）
ガバナンス関連	取締役のスキルマトリックスを開示してほしい	株主総会招集通知に掲載（2023年2月） 統合報告書に掲載（2023年11月）
財務戦略	BS、資本効率を意識した経営を	業績管理指標として部門別ROICの導入（2024年11月期より）
その他	統合報告書の発行	PDF版統合報告書を発行し、ホームページにて公開（2023年11月）

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。

