



2023年1月13日

各 位

会 社 名 株式会社ラクト・ジャパン
代 表 者 代表取締役社長 三浦 元久
(コード番号：3139 東証プライム市場)
問 合 せ 先 I R 広 報 部 長 石 黒 裕 子
(TEL. 03-6281-9752)

新経営理念、長期ビジョンおよび中期経営計画策定のお知らせ

当社は本年5月に創業25周年を迎えるにあたり、次の節目に向けたこの先25年を「第二の創業期」と捉え、今般、新たな経営理念、長期ビジョン、および中期経営計画を策定し、本日開催の取締役会において決定いたしましたので下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 新経営理念、長期ビジョン、および中期経営計画策定の背景

当社は乳製品専門商社として1998年に創業し、2003年には東南アジアでプロセスチーズの製造販売事業を開始するなど、事業領域の拡充と利益成長を続けてまいりました。創業25周年を迎えるにあたり、改めて当社の「パーパス（ありたい姿）」を見つめなおし、それを実現するための「ミッション（未来に向けた使命）」、「バリュー（大切にしている価値観）」について、社員をはじめあらゆるステークホルダーの皆さまと共有すべく新たな経営理念としてまとめました。

また、「パーパス（ありたい姿）」の実現と持続的な成長のための具体的な取組みとして、10年後の長期ビジョンと3か年の中期経営計画を策定しました。中期経営計画はこれまで毎年3年後の業績目標を掲げ、ローリング方式で公表していましたが、今般策定した中期経営計画より、各期の業績目標を明示し3か年ごとに計画を見直す固定方式に変更いたしました。各期の目標を明確化することで、計画の実効性を高め、確実な成長の原動力とすると同時に、株主・投資家の皆さまとの対話を円滑なものにすることを目指しています。

あわせて、これら新たな経営理念や中期経営計画などを総称するコーポレートブランドとして「みらいを育む」を制定しました。今後は新たな経営理念のもと、これからの時代に求められる「食」のニーズを捉えた需要を創造し、多様かつ豊かな食の価値を提供することで、持続的な成長を実現してまいります。

2. 経営理念

パーパス（ありたい姿）： 世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする

ミッション（未来に向けた使命）：
・食の基盤である一次産業の未来に貢献する
・乳製品の新たな需要を創造する
・ステークホルダーすべての豊かな生活を実現する

バリュー（大切にしている価値観）： フェアであれ

3. コーポレートブランド

「みらいを育む」

食を通じて人々の健康的な未来に貢献したい、その基盤である一次産業の未来に貢献したい、社員、株主、取引先などのすべてのステークホルダーの皆さまの豊かな未来を共に育んでいきたい、そのような想いを込めています。

4. 長期ビジョン（LACTO VISION 2032）

(1) スローガン

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

(2) 計数目標

	2022年11月期 実績	2032年11月期 目標
連結経常利益	31億円	60億円
海外比率（連結経常利益ベース）	27%	40%
乳製品取扱高（グループ合計）	24万トン	45万トン

5. 中期経営計画（NEXT- LJ 2025）

（3）中期経営計画

（業績目標）

	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
連結売上高	1,474億円	1,600億円	1,800億円	2,000億円
連結経常利益	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

（財務目標）

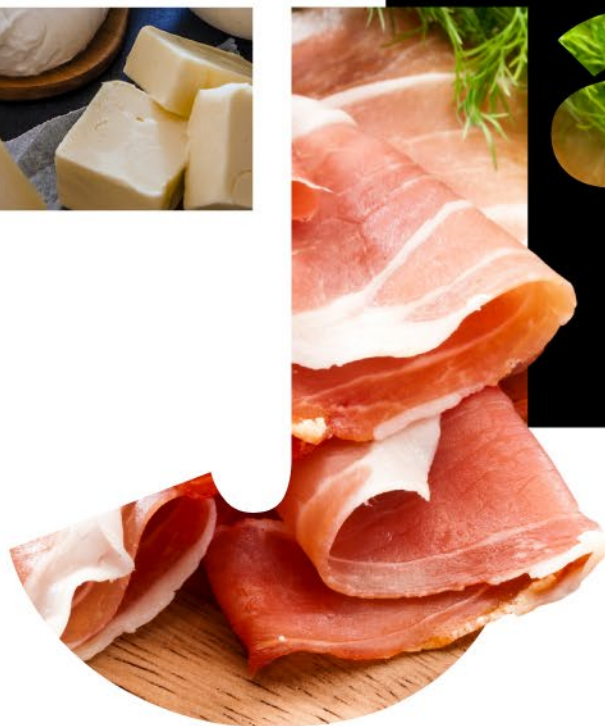
	2022年11月期 実績	2025年11月期 計画
ROE	10.9%	10%以上
配当性向	17.3%	20～25%
連結自己資本比率	30.5%	30～35%

以上



長期ビジョンおよび 中期経営計画

株式会社ラクト・ジャパン

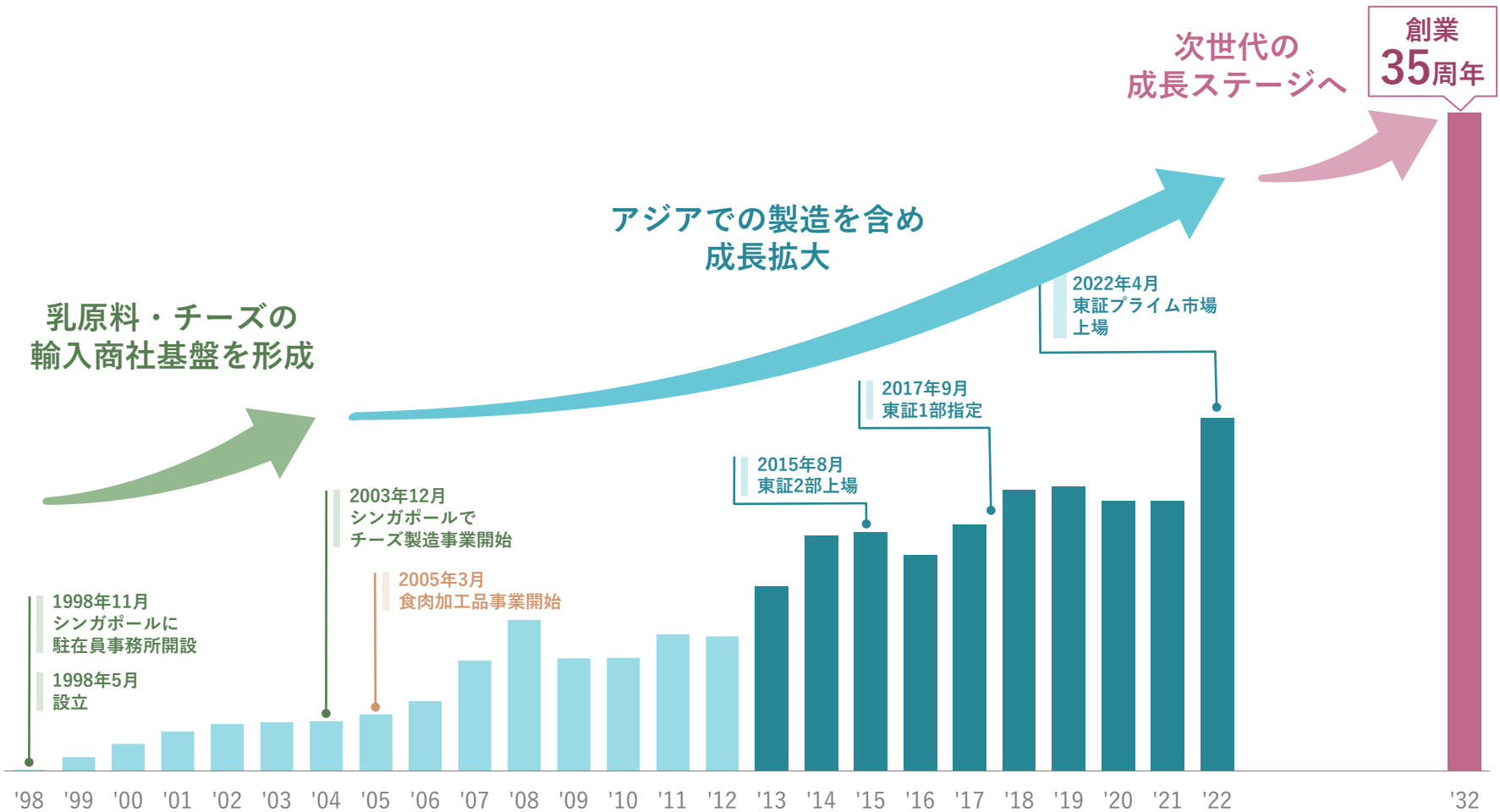


1	経営理念	P.3
2	事業環境の認識	P.6
3	長期ビジョン「LACTO VISION 2032」	P.13
4	中期経営計画「NEXT-LJ 2025」	P.18
5	参考資料	P.29



経営理念

事業領域を更に拡充し、次世代の成長ステージを目指す



(注) 1998.11期～2012.11期：単体売上高 / 2013.11期以降：連結売上高

「第二の創業期」として新たな経営理念を制定

経営理念

パーパス (ありたい姿)

世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする

ミッション (未来に向けた使命)

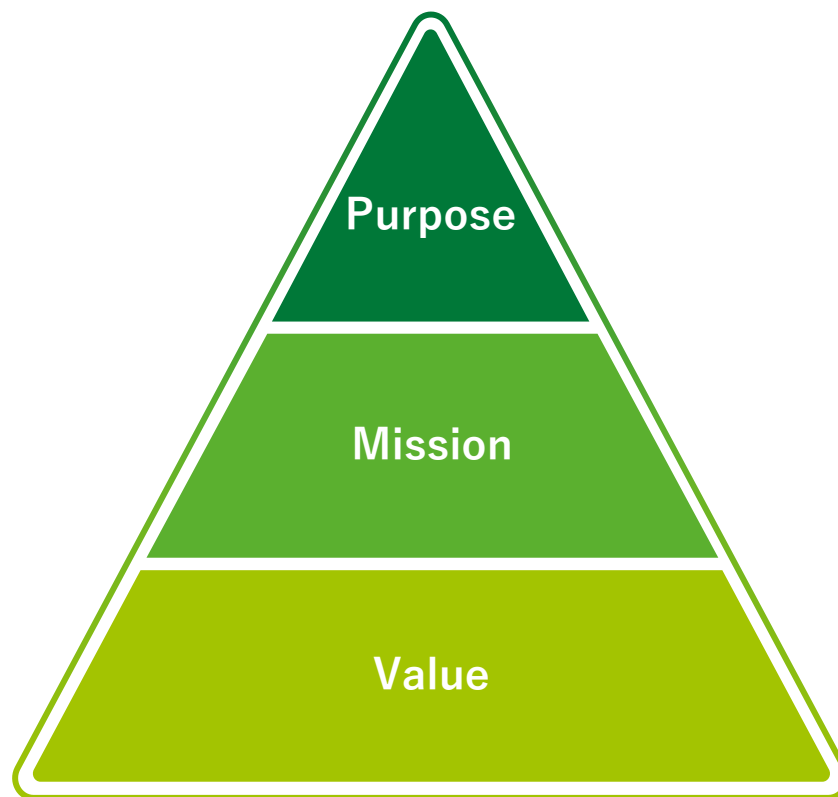
食の基盤である一次産業の未来に貢献する

乳製品の新たな需要を創造する

ステークホルダーすべての豊かな生活を実現する

バリュー (大切にしている価値観)

フェアであれ



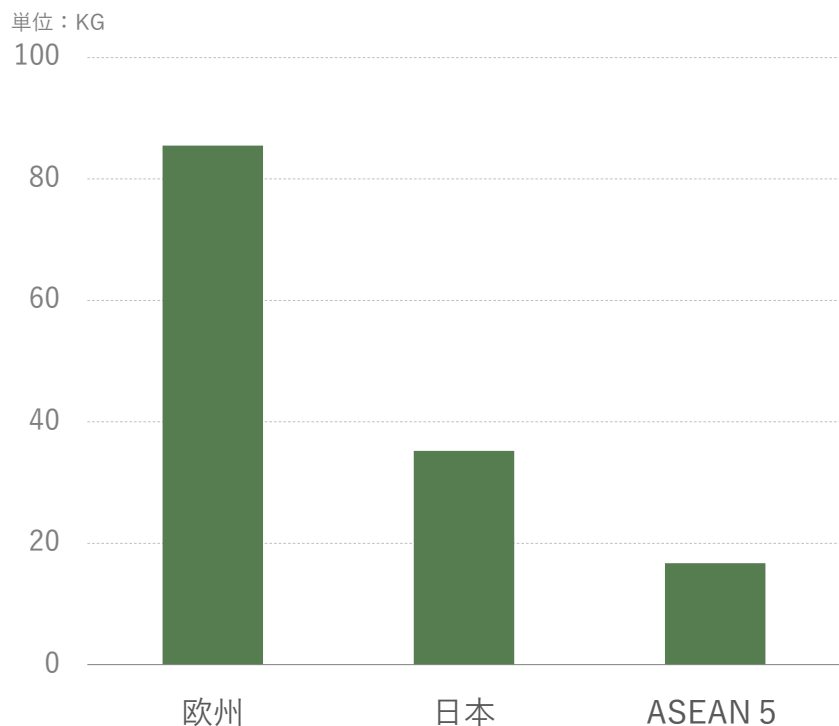


事業環境の認識

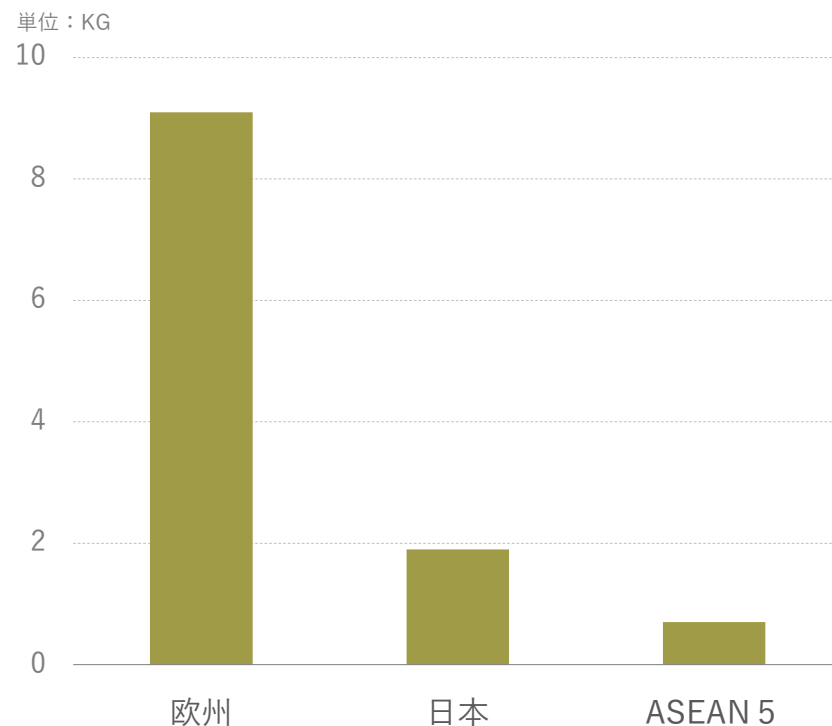
	メガトレンド	影響見込	対応すべき方向性
世界	<p>世界的な食糧争奪、環境意識の高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界人口増加による食糧問題の顕在化 気候変動問題による酪農・畜産業の変化 プラントベースフードの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 供給リスク 地域リスク 相場の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 原料、輸入加工品の調達ルート多様化 環境問題への対応
アジア	<p>アジアの経済成長、食の欧米化</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口増加、経済発展による市場拡大 乳製品、チーズの一人当たり消費量の増加 グローバル企業の参入 	<ul style="list-style-type: none"> 市場拡大 購買力向上 競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的投資によるシェア拡大 製品の高付加価値化 日本食材の輸出
日本	<p>輸入乳原料・チーズ、食肉への堅調な需要</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内市場は成熟しているが、酪農・畜産農家の減少、自由貿易協定により輸入品は増加 チーズの一人当たり消費量は増加 <p>高齢化・健康意識の更なる高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康食品、サプリメント、機能性表示食品、スポーツニュートリションの市場拡大 <p>ライフスタイルの変化、人手不足</p> <ul style="list-style-type: none"> 共働きや個食などにより家庭での調理省力化 小売・外食業は人手不足で省人化を志向 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入品市場は堅調 チーズ需要の拡大 新たな需要創造の機会 	<ul style="list-style-type: none"> シェア拡大 既存事業が堅調な内に次世代ビジネスを構築 商材開発、取扱商品多角化を含むベストマッチング 総菜等の加工度を上げた分野への進出

アジアの一人当たり消費量は低く、拡大余地は非常に大きい
日本もチーズの消費量は欧州の2割程度と低く、拡大余地は十分にある

乳製品の一人当たり消費量



チーズの一人当たり消費量



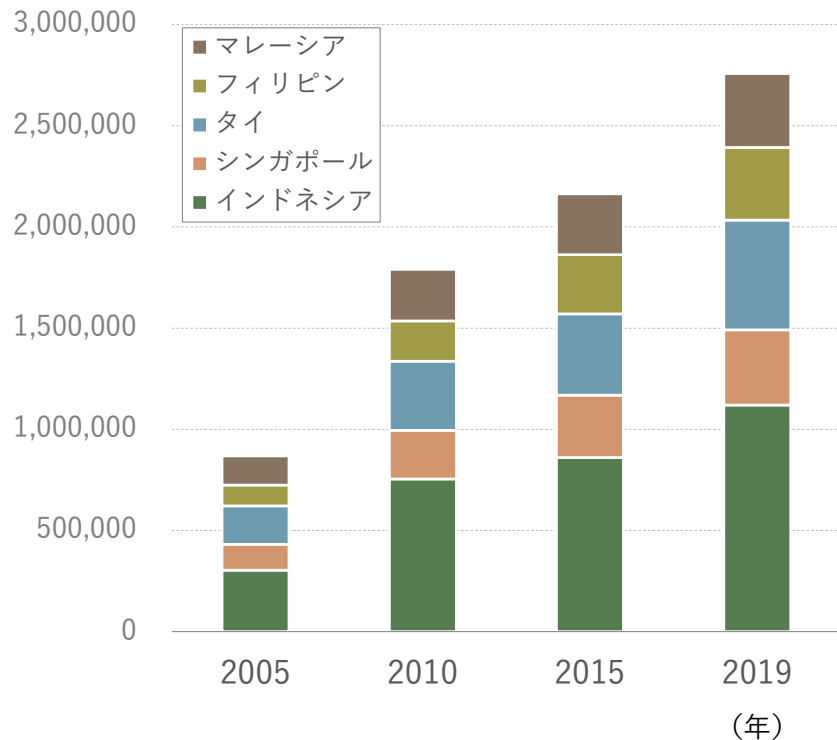
(注) ASEAN 5：インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、ベトナム
消費量は年間消費量

出所: Euromonitor International Limited 2021年度

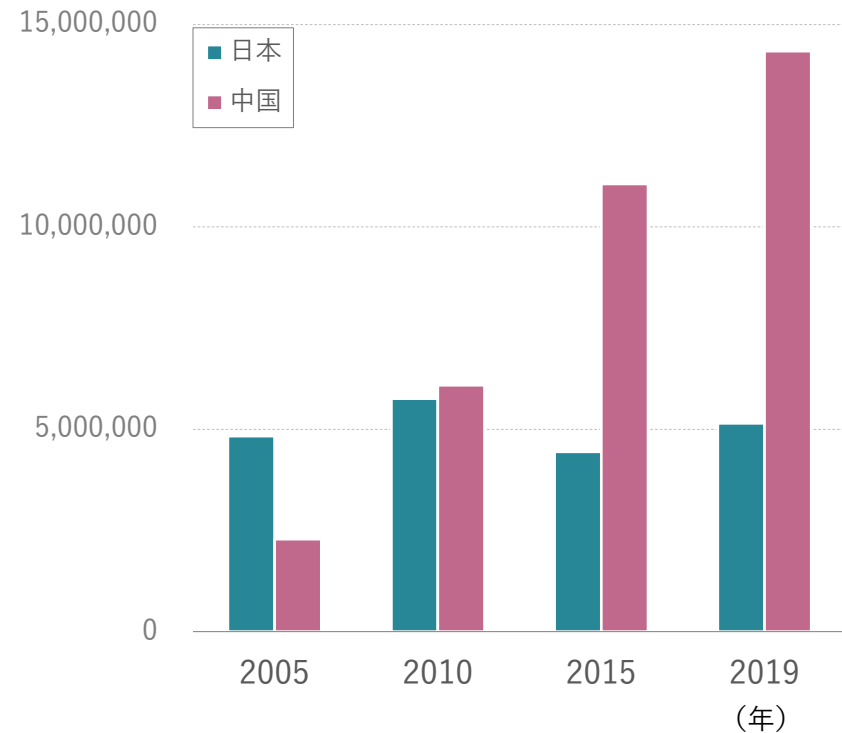
拠点を有するアセアン主要5カ国はコロナ禍前の15年間でGDPは約3倍
中国に至っては6倍以上と非常に高い経済成長を実現

名目GDPの推移

単位：100万USD



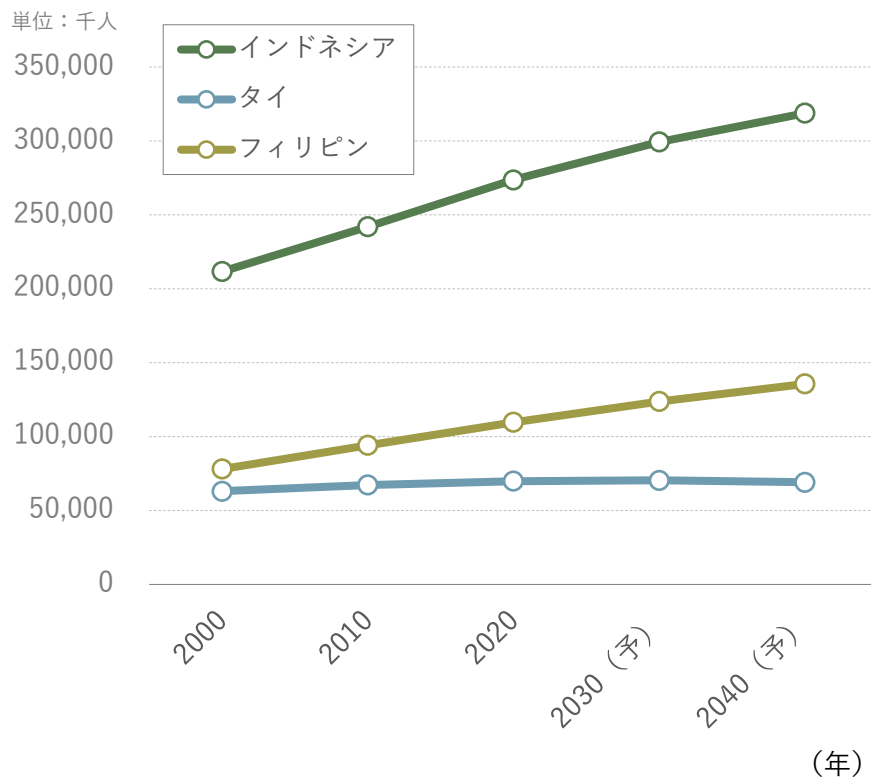
単位：100万USD



出所：総務省統計局「世界の統計2022」を基に作成

インドネシア、フィリピンは2040年まで人口増加が続くことに加えて一人当たりGDPが増加していくことで経済成長が大いに期待できる
中国、タイも2030年までは人口増加が続く予測

人口の推移・予測

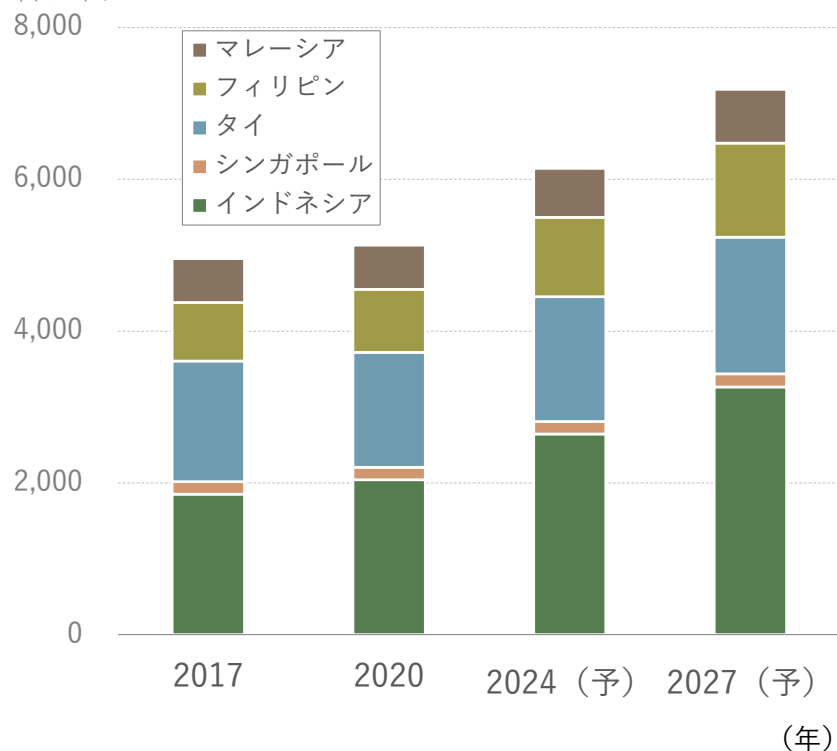


出所：総務省統計局「世界の統計2022」を基に作成

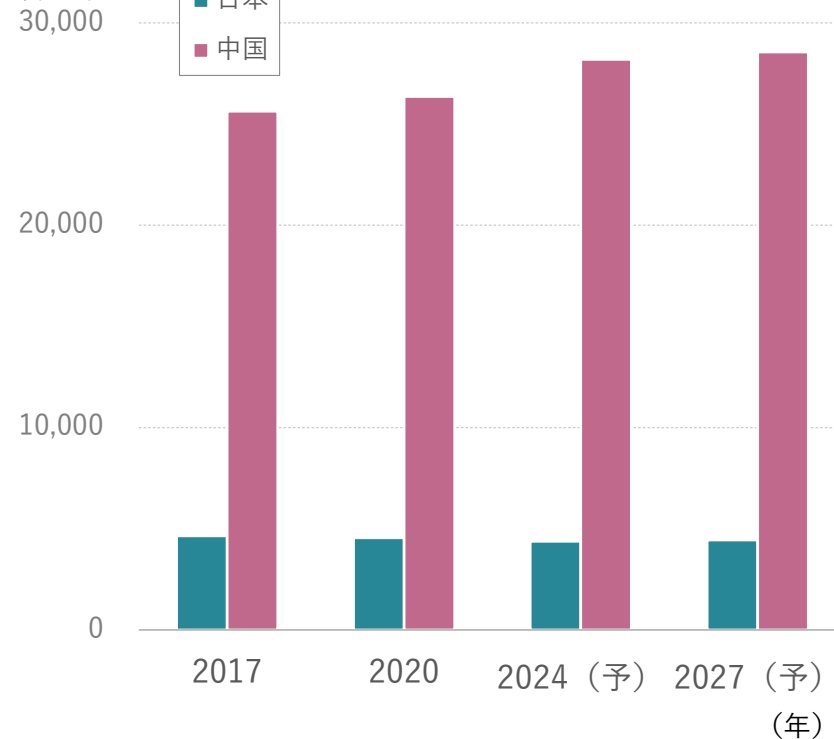
アセアン主要5か国の乳製品消費量は食の欧米化が進み、 経済成長との相乗効果で順調に増加すると見込む

乳製品消費量の推移・予測

単位：千トン

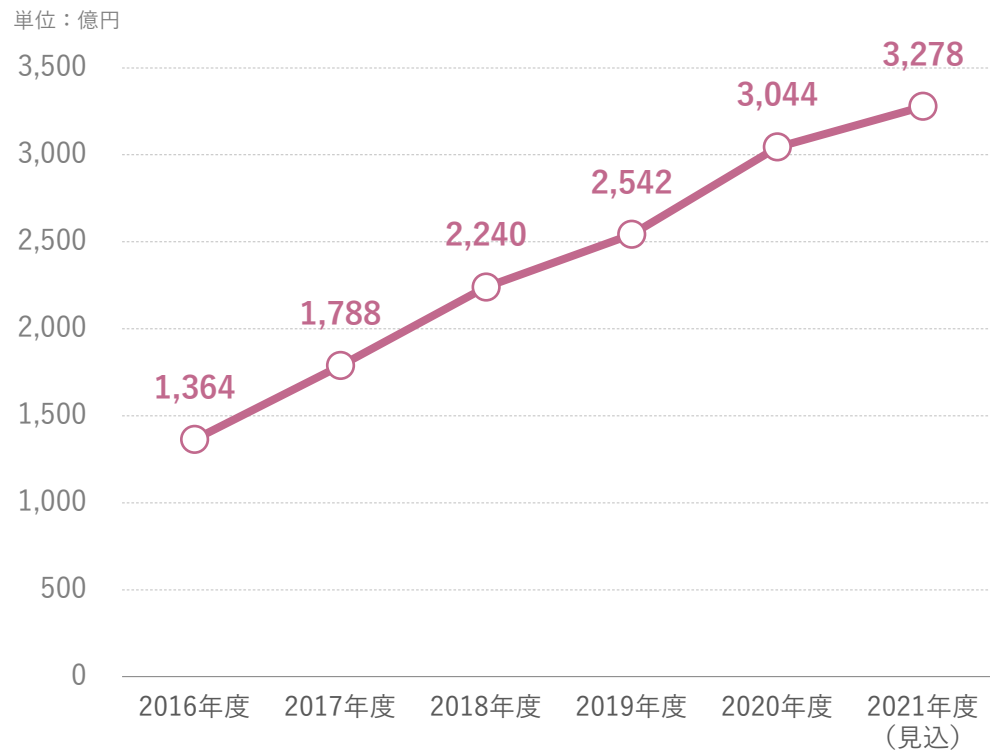


単位：千トン

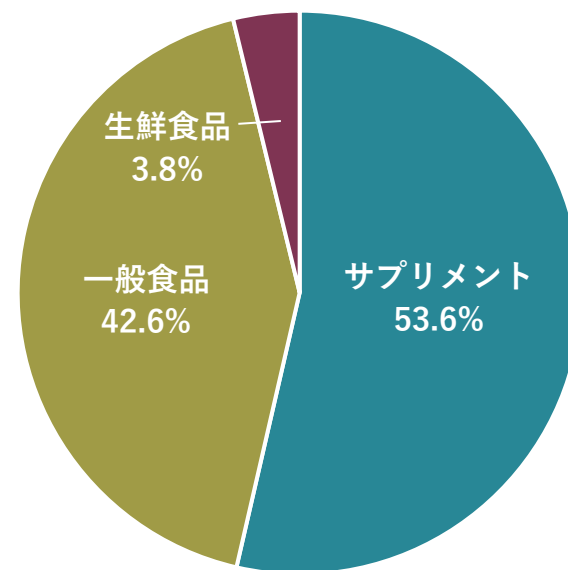


高齢化・健康意識の高まりにより健康食品市場は堅調。なかでも機能性表示食品の成長は著しく、サプリメントだけでなく一般食品も多い

機能性表示食品の市場規模



2020年度の内訳



注1：メーカー出荷金額ベース
注2：錠剤、カプセル、粉末、ミニドリンク形状の機能性表示食品のうち消費者庁に届出受理された商品のみを対象とする
注3：2021年度は見込値



長期ビジョン

「LACTO VISION 2032」

10年後（35期：2032.11期）の長期ビジョンを以下のとおり設定

スローガン

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

計数目標

連結経常利益

60億円

海外比率
(連結経常利益ベース)

40%

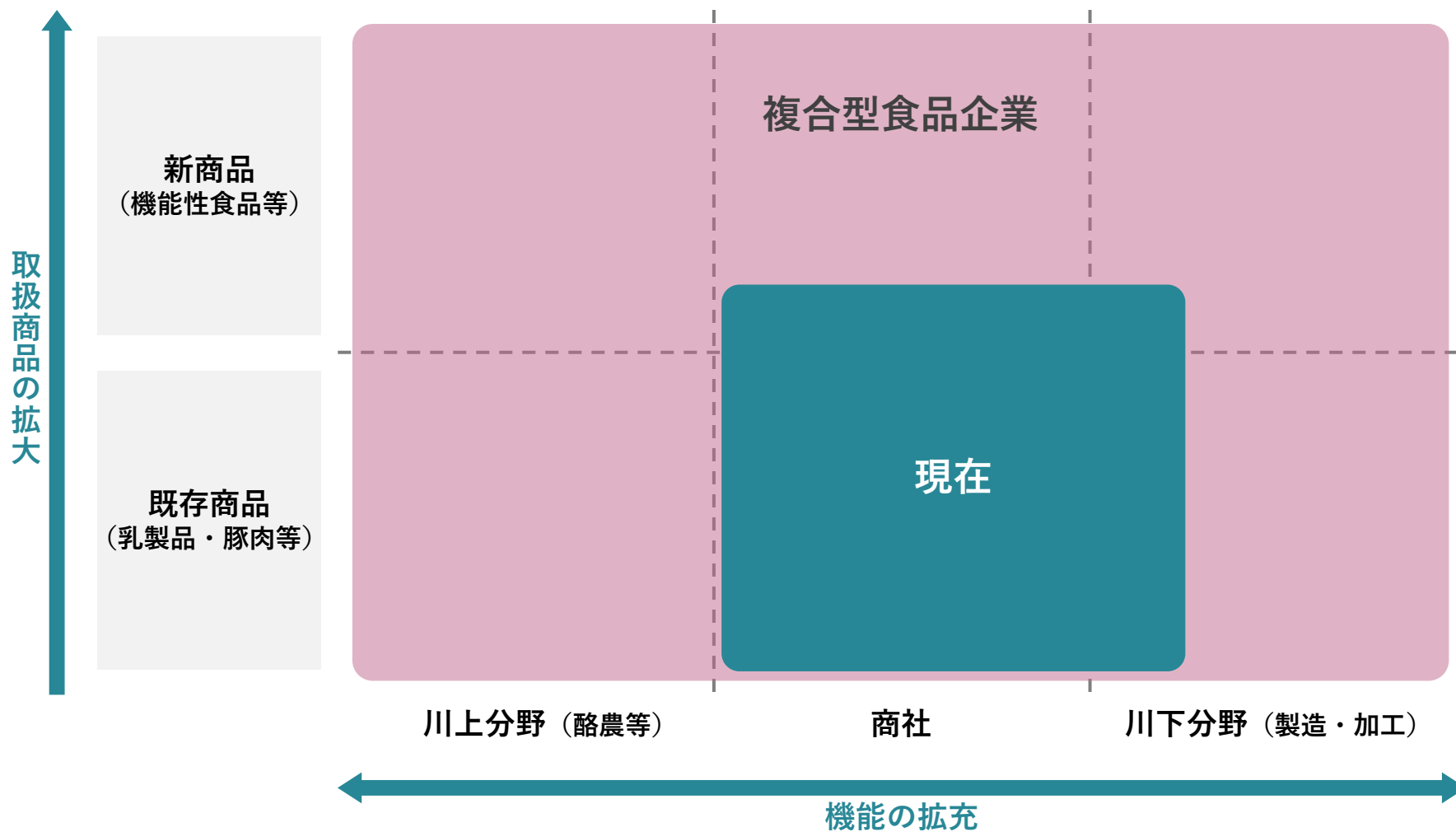
乳製品取扱高
(グループ合計)

45万t

ESG目標

6つのマテリアリティを特定し、個別施策と定量目標（一部）を設定

複合型とは「商品の幅を広げること」と「機能拡充すること」の組合せ



25期：2022.11期

35期：2032.11期

連結経常利益

31億円

 60億円

海外比率
(連結経常利益ベース)

27%





















 40%

乳製品取扱高
(グループ合計)

24万t

 45万t

関連するSDGs

<p>安心、安全な食の提供</p>	<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） 	 
<p>健康的で豊かな生活への貢献</p>	<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） - 3年後取扱高1,900トン（現状：131トン） ● 多様なライフスタイルにマッチした食品・原材料の提案 	  
<p>持続可能な酪農・畜産業を通じた安定供給</p>	<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 	   
<p>気候変動への適応および環境負荷の軽減</p>	<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業家の優先・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、サプライヤーへの情報・サービス提供） ● フードロスの削減（商品寿命長期化への取り組み、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 	   
<p>多様な人材が誇りをもって働ける職場作り</p>	<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） - 女性管理職比率 3年後20%以上、10年後30%以上（現状：19.7%） ● 働きやすい環境の整備（育児休暇等の制度、テレワーク等） - 3年後男性育児休暇取得率100%（現状：66.7%） ● 人材育成の強化（教育・研修の充実化） - 3年後一人当たり教育費3倍へ。 	   
<p>ガバナンスの高度化</p>	<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） 	  



中期経営計画「NEXT-LJ 2025」

(2023.11期～2025.11期)

	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）		
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		

安定供給を確保し、ベストマッチングによりシェアアップ 機能性食品は既存顧客への拡販に加え、輸出を本格的に展開

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	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出する	<ul style="list-style-type: none"> ● スポーツニュートリション等の機能性食品の拡販 ● 提携・協業による事業拡大 ● 機能性食品の輸出・三国間貿易 		●	●	●

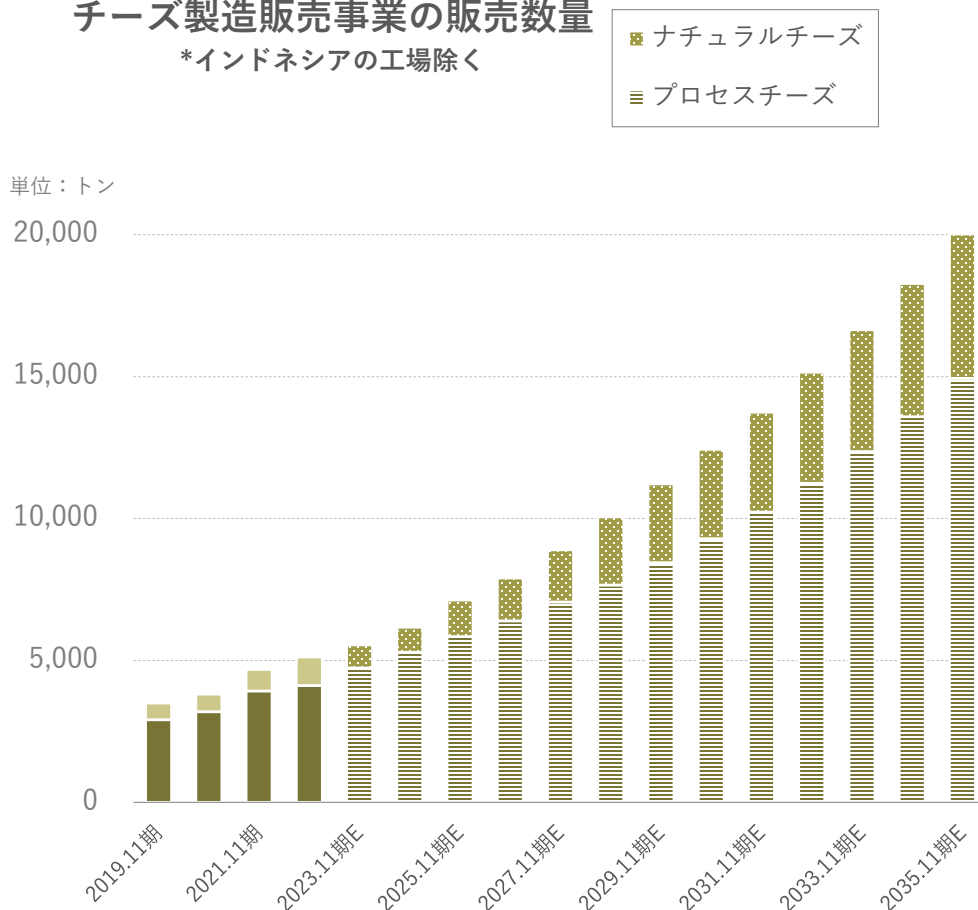
現地体制の強化、新工場への移転等の積極的な投資 川上・川下分野へ展開し複合型食品企業へ進化

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 			●	●

アジアにおけるチーズ製造販売数量を1.5万トンへ

チーズ製造販売事業の販売数量

*インドネシアの工場除く



注・2023年以降は概算の計画値

生産能力の拡大 ~グループ生産能力を3倍へ

- シンガポールに新工場建設（現工場から移転）
- 製造工程の自動化推進

ナチュラルチーズ製品の販売拡大

- 製造（加工）能力の拡大
- プロセスチーズ製造販売とのシナジー活用（プロセスチーズ製造とナチュラルチーズ加工ライン併設の強みを活用）

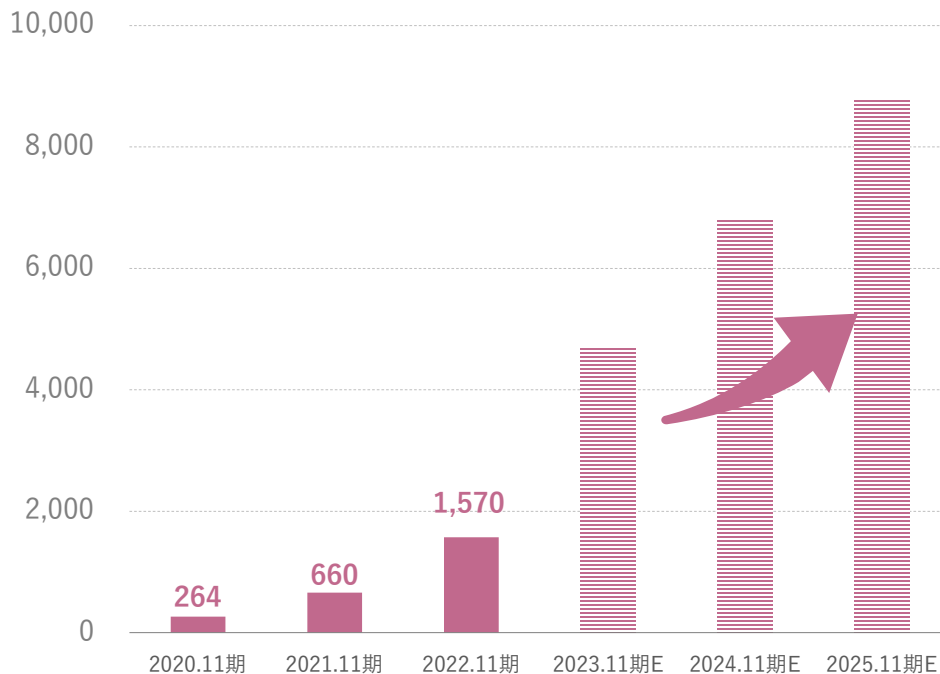
新製品の開発・製造

- ビーガンチーズなどの高付加価値製品
- 小売向け製品

機能的食品事業を次世代ビジネスの柱とし「新たな成長エンジン」とする さらに、提携・協業や輸出など展開を加速していく

機能的食品原料の販売数量

単位：トン



営業活動の積極展開継続

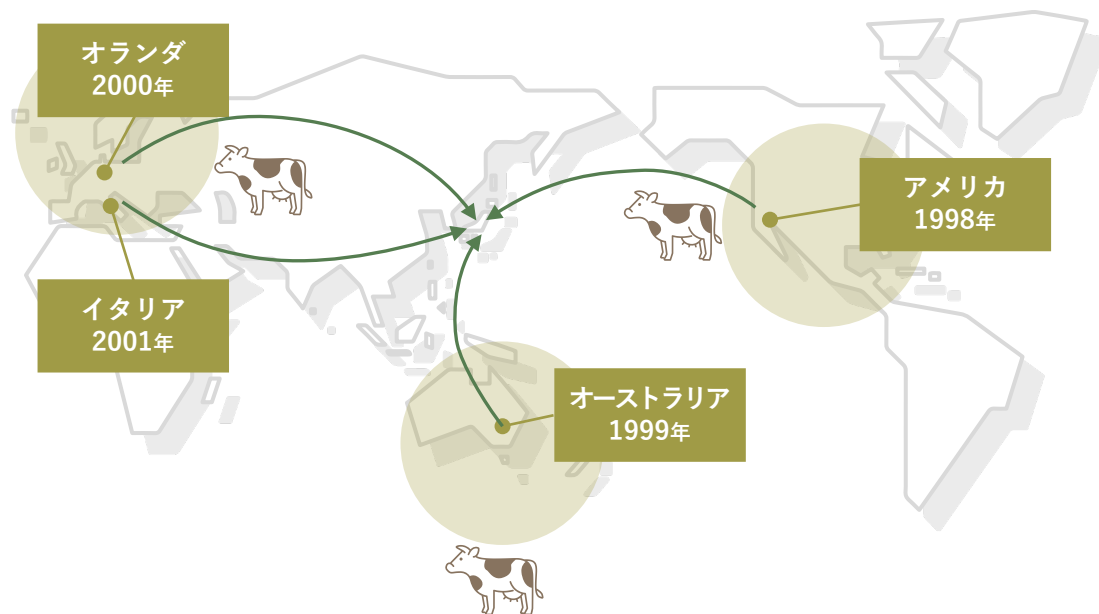
- スポーツニュートリションの強化
- ゼラチン・コラーゲンを含む機能的食品の提案営業

新展開による加速

- 提携・協業による事業領域拡大
- 海外拠点などと連携した機能的食品の輸出・三国間貿易

サプライソースの多様化により安定供給と気候変動問題に対応 食肉は調達先、調達品目の多様化により事業の多角化を実現

主要産地と調達拠点



…乳原料の主要産地

…当社の調達拠点
* 西暦は拠点開設・現地法人設立年

乳原料・チーズの調達多様化

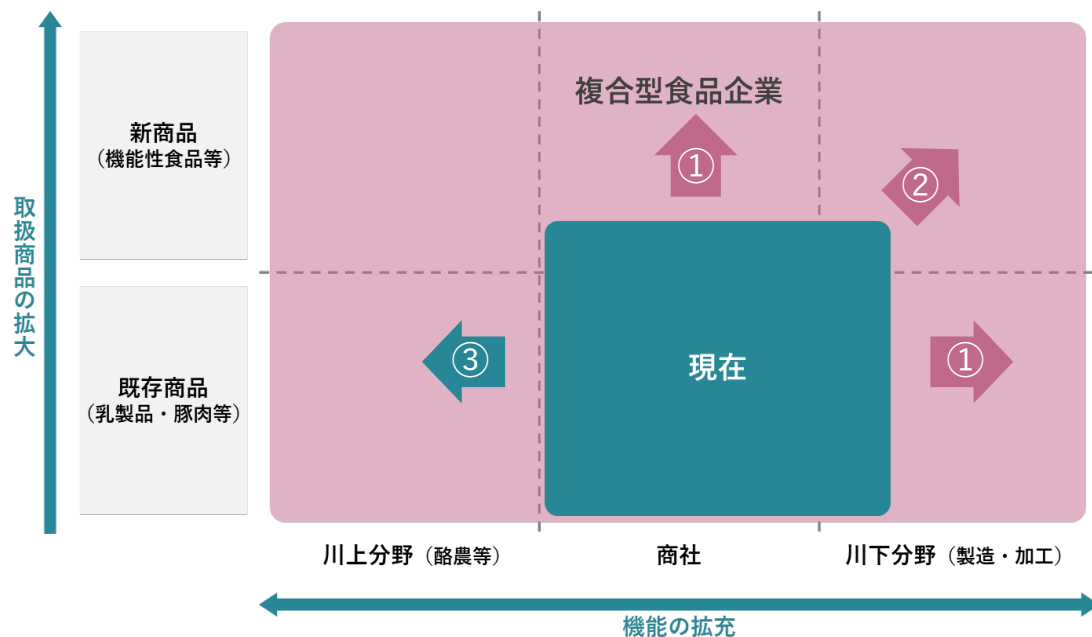
- グローバルな調達ネットワークを進化させ安定供給と気候変動問題に対応
- 契約形態の多様化

食肉の調達多様化

- 豚肉だけでなく、牛肉や鶏肉についても取扱いを拡大
- 加工品・加工食材の調達先や品目についても多角化を進める

取扱商品の拡大、機能の拡充により複合型食品企業へと進化 加工度の高い商材を増やすことにより利益率アップ

事業領域との対応関係



加工度を上げる (①)

- 既存商品よりも最終消費財に近く加工食品、嗜好品の取扱い
- 総菜等の製造・加工への進出

チーズ以外の製造品目拡大 (②)

- 海外工場での製造受託等
- 食品メーカーのM&A

持続可能な酪農等への貢献 (③)

- 環境に配慮した酪農

ローリング方式から期間固定方式に公表形式を変更。

各期の目標を明確化することで、計画の実効性を高め、確実な成長の原動力とすると同時に、株主・投資家の皆さまとの対話を円滑なものにすることを目指した。

項目	2022.11期 (実績)	2023.11期 (予想)	2024.11期 (計画)	2025.11期 (計画)
連結売上高	1,474億円	1,600億円	1,800億円	2,000億円
連結経常利益	31.3億円	32億円	36億円	40億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	22.8億円	23億円	26億円	29億円

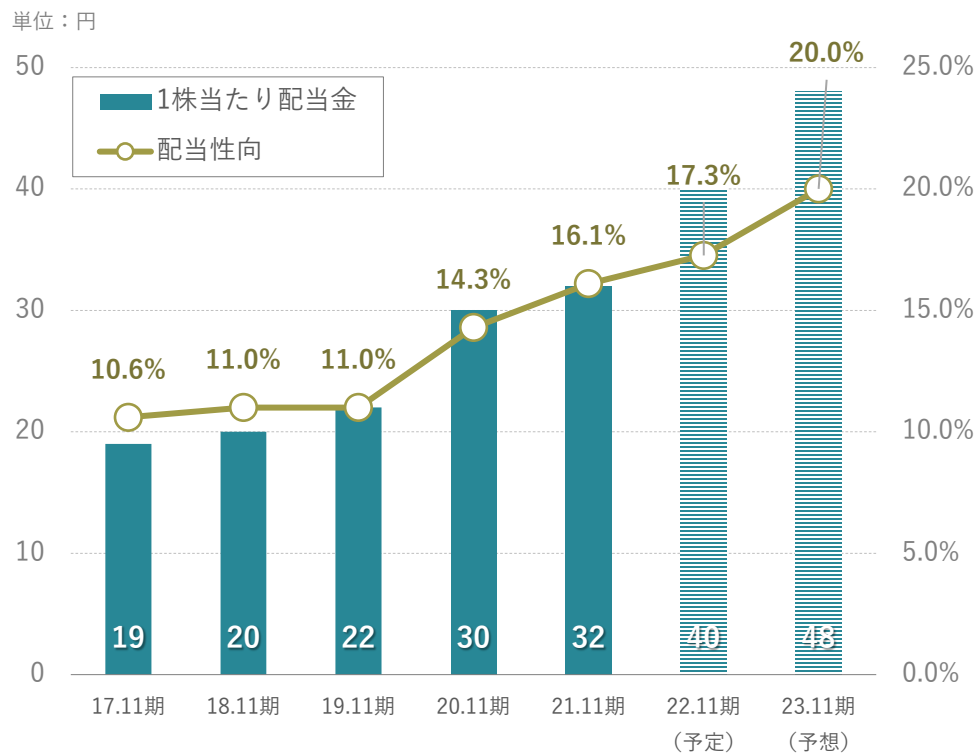
項目	2022.11期 (実績)	2025.11期 (計画)
ROE	10.9%	10%以上
配当性向	17.3%	20～25%
連結自己資本比率	30.5%	30～35%

中期的な資金使途

- 設備投資…現時点ではシンガポール新工場への移転が「NEXT-LJ2025」期間中の最大投資と見込む
 - 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
- 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（中間配当の実施を開始）
- 財務健全性の維持
 - 自己資本比率30%超を維持

株主還元策は配当金の増額を基本方針とし、配当性向を高めていく

配当金・配当性向の推移



安定配当をベースとした増配

- 中長期的な成長を実現すべく、アジア事業への投資と財務体質の強化を両立させながら、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置付け、安定配当をベースに増配を目指す

配当性向のアップ

- 創業25周年を迎える2023.11期の配当性向20%から、3年後には20~25%をターゲットとし、さらなる向上を目指す。

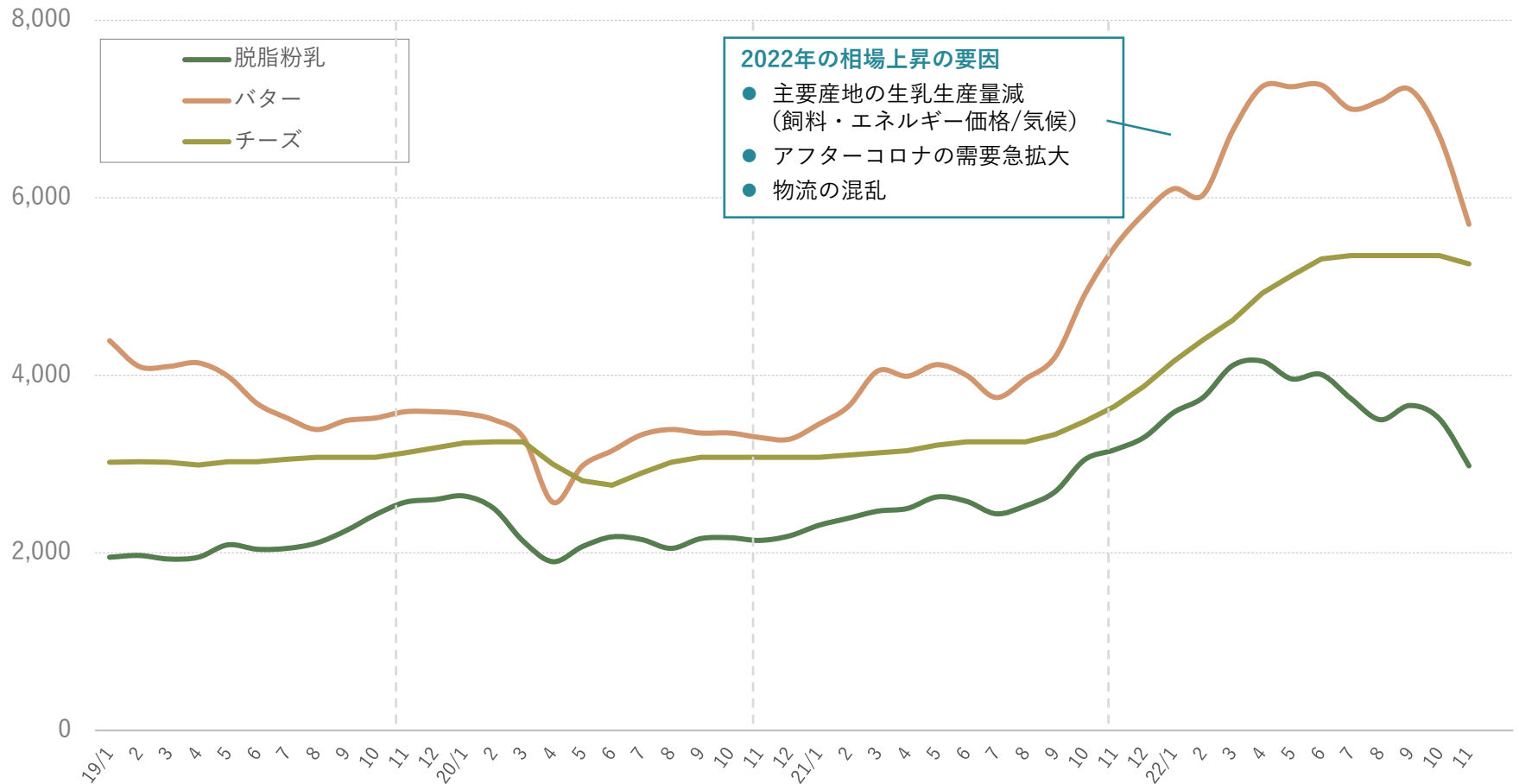
(注) 配当額は、2019年5月1日を効力発生日とした株式分割（普通株式1株を2株に分割）を考慮して記載しております



参考資料

乳製品の国際価格推移

単位：EUR/トン

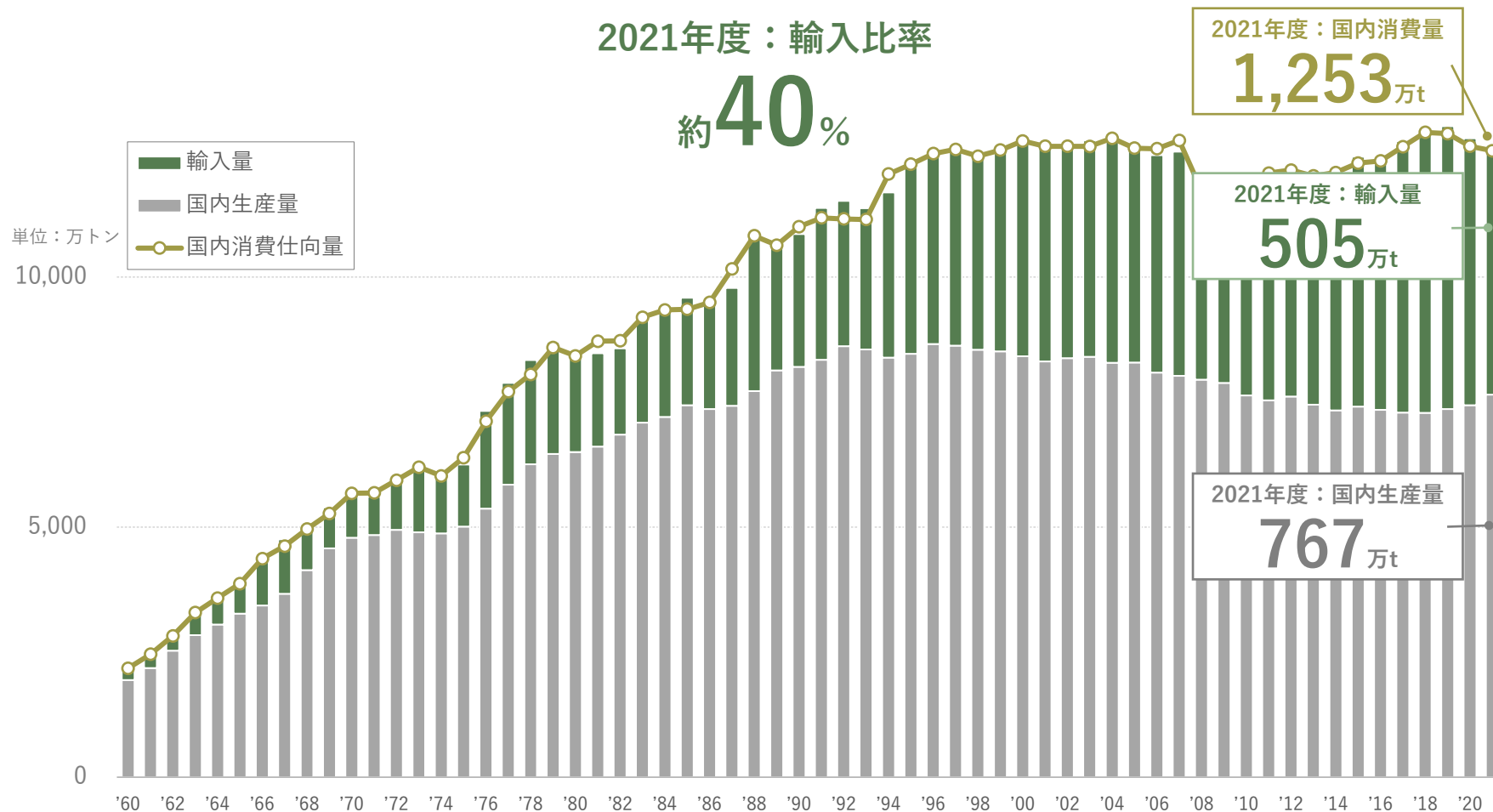


(注) 脱脂粉乳・バター：オランダ公定価格（工場前価格） / チーズ：ドイツ産エダムチーズ

乳製品の国内消費・生産・輸入動向

2021年度：輸入比率

約**40%**



出所：農林水産省「食料需給表」より（2021年は概算値）

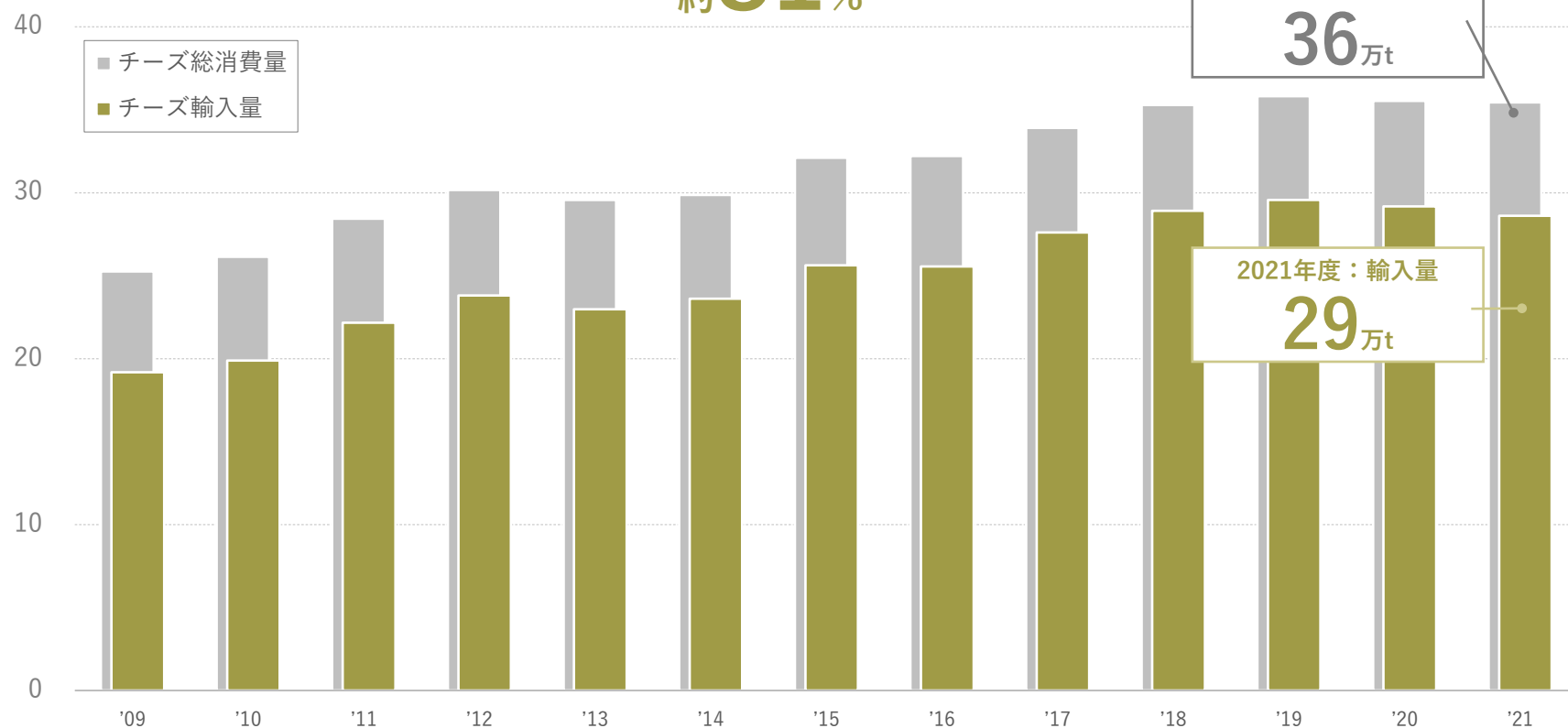
（注）データは生乳換算、食料+飼料用合算値

チーズの国内消費・生産・輸入動向

2021年度：輸入比率

約**81%**

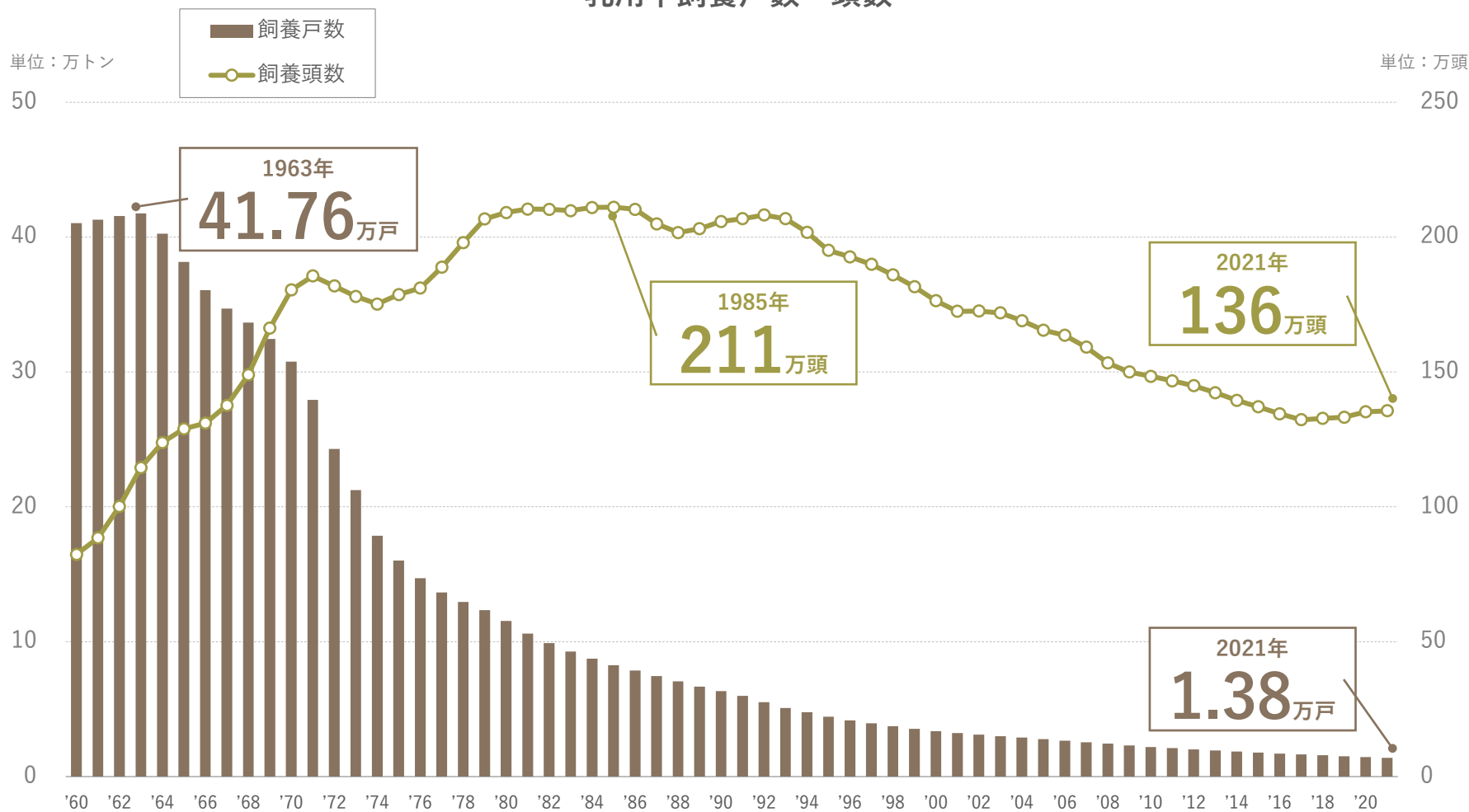
単位：万トン



出所：農林水産省「チーズの需給表」より

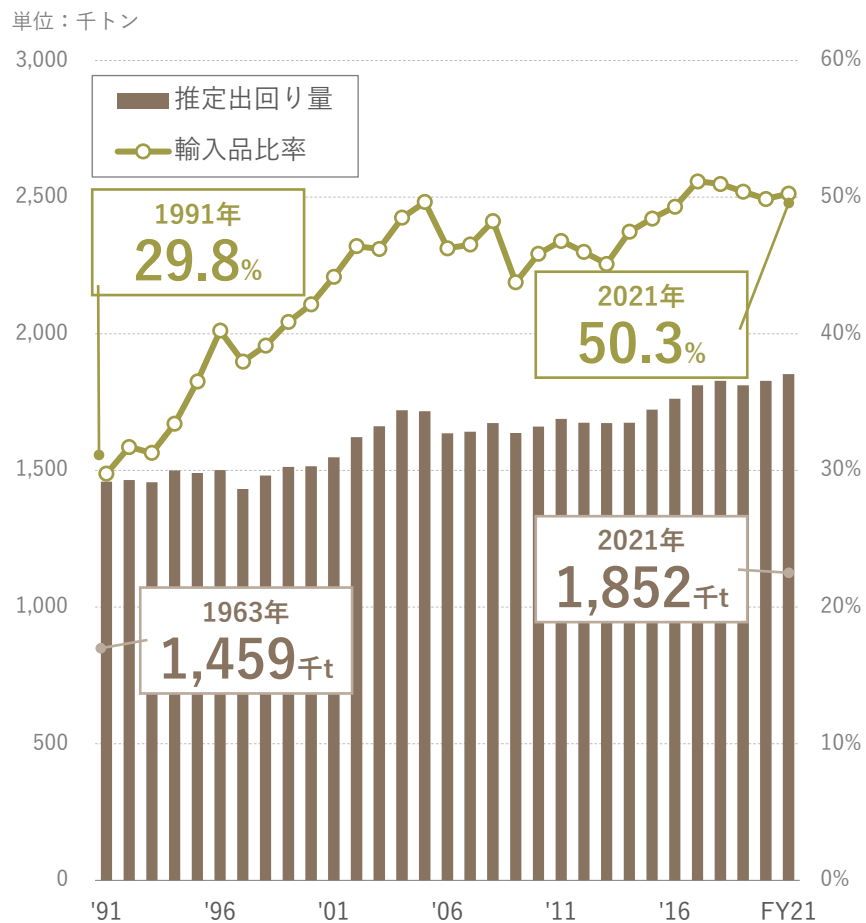
(注) 輸入比率はチーズ総消費量に占めるチーズ輸入量（ナチュラルチーズ+プロセスチーズ）の比率

乳用牛飼養戸数・頭数

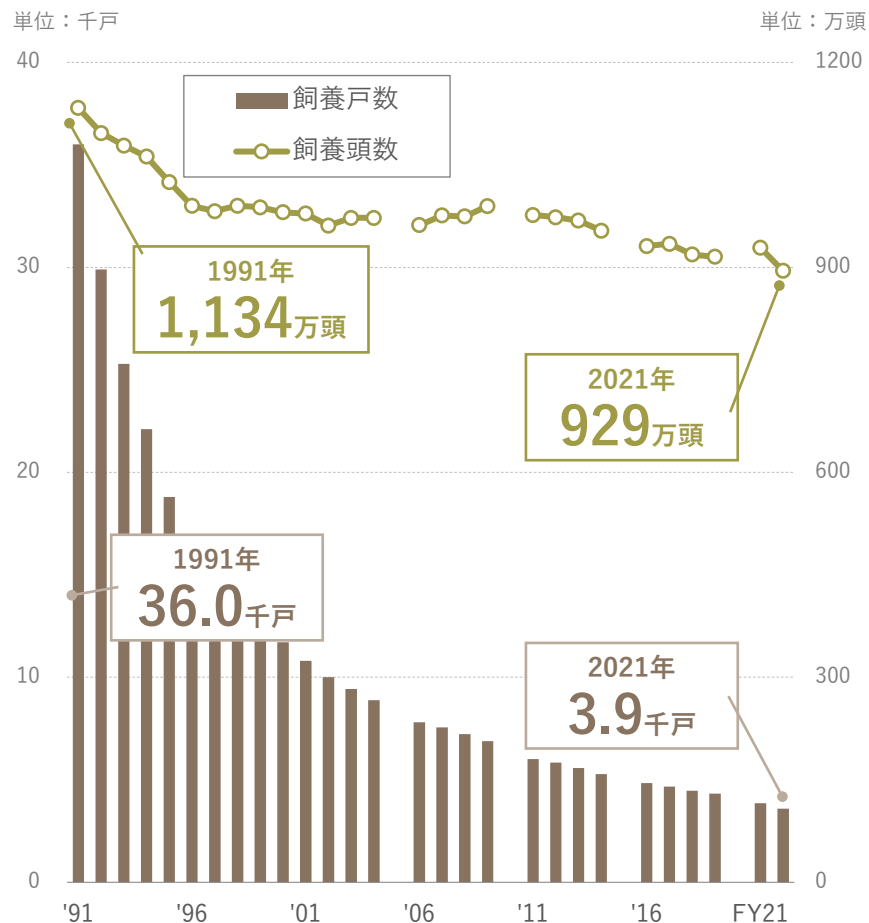


出所：農林水産省 畜産統計「乳用牛飼養戸数-頭数累年統計」より

豚肉の需要(出回り量)と輸入品比率



豚の飼養戸数・頭数



出所：「豚肉需給表」 (独法) 農畜産業振興機構より

出所：「豚の飼養動向」 (独法) 農畜産業振興機構より

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

みらいを育む