



INTEGRATED REPORT 2024

株式会社ラクト・ジャパン
統合報告書 2024

経営理念



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

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

目次

ラクト・ジャパンについて

経営理念／目次	01
ラクト・ジャパンが社会に提供する価値	02
ラクト・ジャパンの存在価値	03
価値創造モデル	06

マネジメントメッセージ

社長メッセージ	07
副社長メッセージ	12

事業を通じた価値創造

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の進捗	15
At a glance	16
国内事業の戦略	18
FOCUS	20
海外事業の戦略	21
FOCUS	23

長期ビジョン達成に向けた価値創造基盤

サステナビリティの取組み	24
マテリアリティ	26
気候変動への適応および環境負荷の軽減	28
安心、安全な食の提供	30
多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり	31
ガバナンスの高度化	33
取締役紹介	35
スキルマトリックス	36
社外取締役対談	37

会社情報

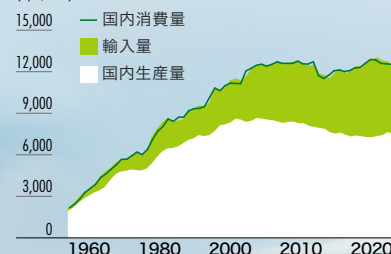
財務サマリー	41
非財務サマリー	42
株式情報／会社概要	43

乳製品は健康で豊かな食生活に欠かせない食品ですが、酪農家戸数の減少もあり国内の生乳生産量だけでは乳製品原料をまかないきれないため、約40%を輸入に頼っています。ラクト・ジャパンは、この乳製品原料を日本に安定供給するという重要な役割を担っています。

DAIRY



牛乳および乳製品の需給状況
(千トン)



出典：農林水産省「食料需給表」より

2022年度
輸入比率
約39%

**高まる
乳製品原料の
必要性**
に乳原料・チーズ部門
が対応

食の欧米化が進むアジア市場では年々乳製品の消費量が拡大しています。ラクト・ジャパンでは創業直後から現地に拠点を設け、**現地ニーズに対応する製品を開発するとともに、乳製品の普及に貢献しています。**

ASIA

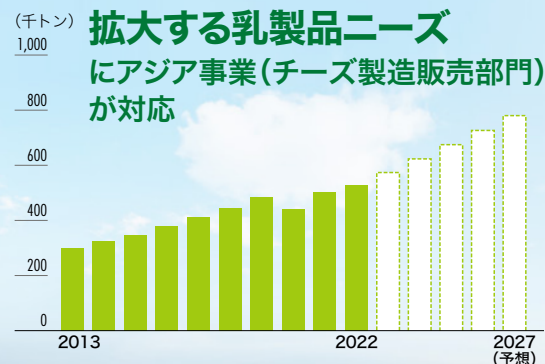
**ラクト・ジャパンが
社会に提供する価値**

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

HEALTH

健康志向の高まりから、健康食品への需要が拡大しています。ラクト・ジャパンでは、乳由来の機能性食品の取扱いはもちろん、**植物由来原料など新たな商材の開発にも取り組み、多様なニーズに対応しています。**

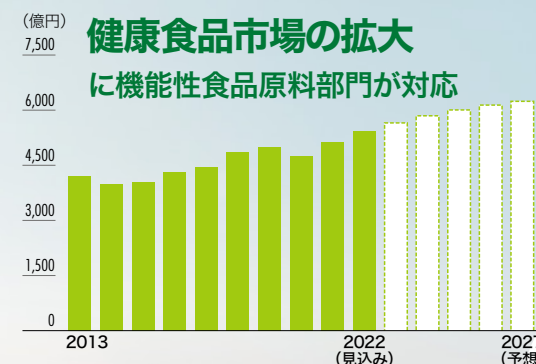
アジアにおけるチーズ消費量の推移



出典：Euromonitor International Limited

**拡大する乳製品ニーズ
にアジア事業(チーズ製造販売部門)
が対応**

健康食品市場規模の推移・予測



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～」より

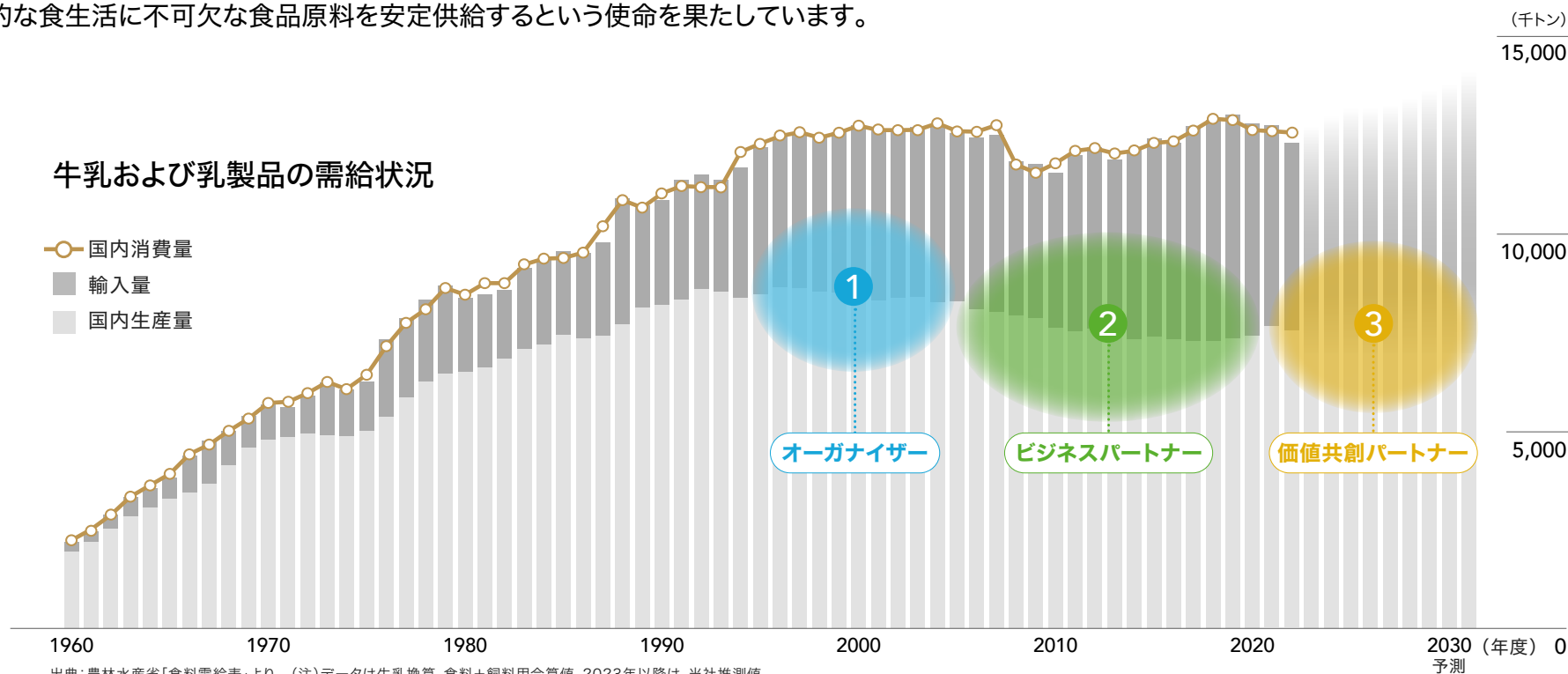
**健康食品市場の拡大
に機能性食品原料部門が対応**

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。

牛乳および乳製品の需給状況

○ 国内消費量
■ 輸入量
■ 国内生産量



環境変化

高度経済成長に伴い国内の酪農市場が成長

自由貿易の解禁

国内生産量の減少と需要の増加

需給バランスを見据え、円滑な原料調達を支える

① オーガナイザー

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、国内の販売先が求める高品質な原料の調達に貢献。海外の仕入先に向け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で、日本の販売先との円滑なビジネスを支える「オーガナイザー」の役割を果たしました。

安定供給を起点に、積極提案を手がける

② ビジネスパートナー

国内の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。また、食品に機能性が求められるようになると、栄養価が高く機能性の開発が進む乳原料を販売先に積極的に提案する「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。

ステークホルダーとともに、社会課題を解決する

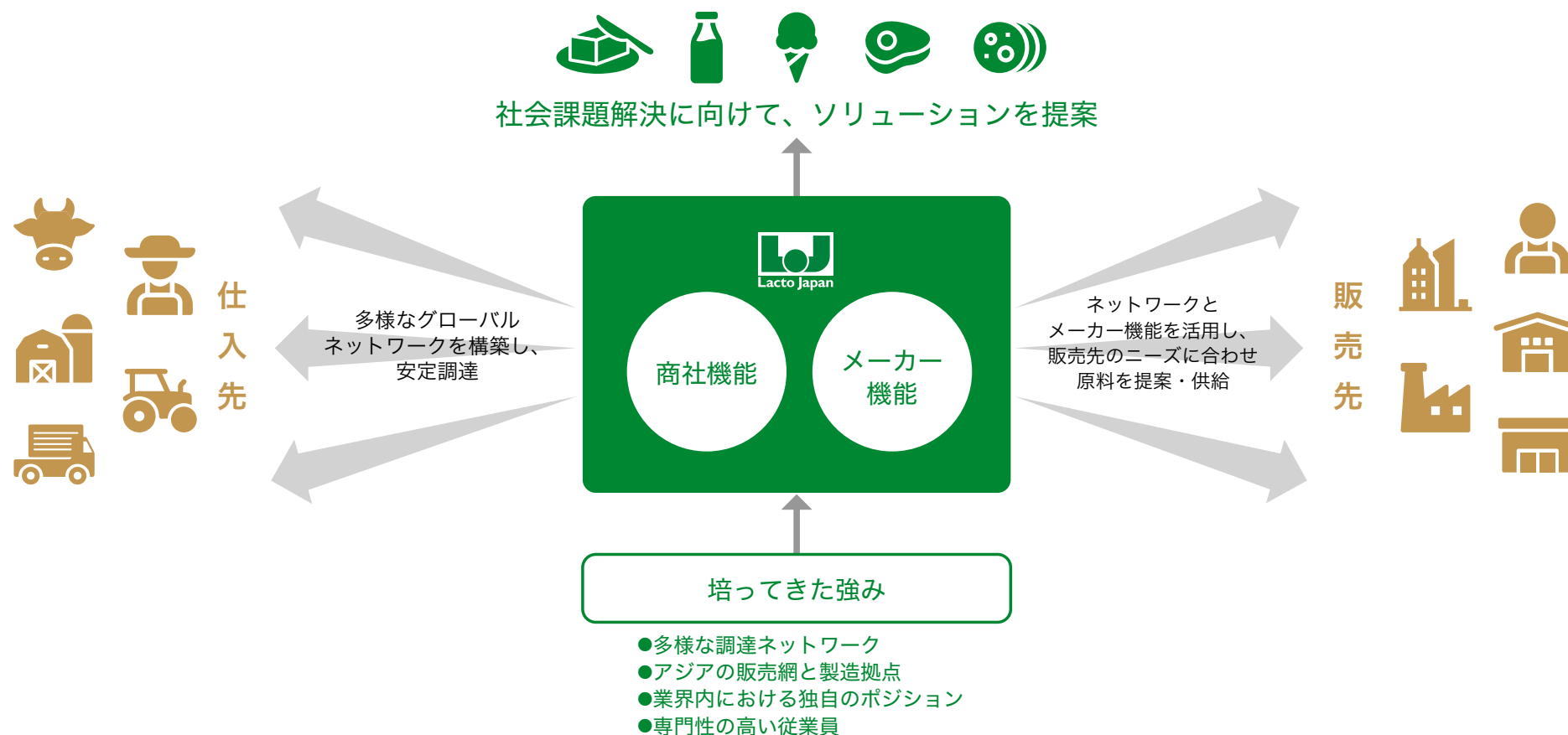
③ 価値共創パートナー

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、食品原料の安定調達の重要性が再認識されました。当社は混乱の最中でも安定的な調達と供給を継続するだけでなく、パンデミックを機に生じた国産脱脂粉乳の過剰在庫問題についても、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。

加えて、販売先のニーズに合わせた原料の調達・販売も強化しています。人手不足が課題となる外食企業などに向けては、加工度を上げた商品を提供し、健康志向の高まりとともに市場が拡大するスポーツニュートリション分野に向けては、消費者の多様なニーズに合うような機能性原料の開発を行うなど、販売先の課題に対する

ソリューションを提案しています。

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、相互に価値を高め合う「価値共創パートナー」として歩みを進めていきます。



Close up

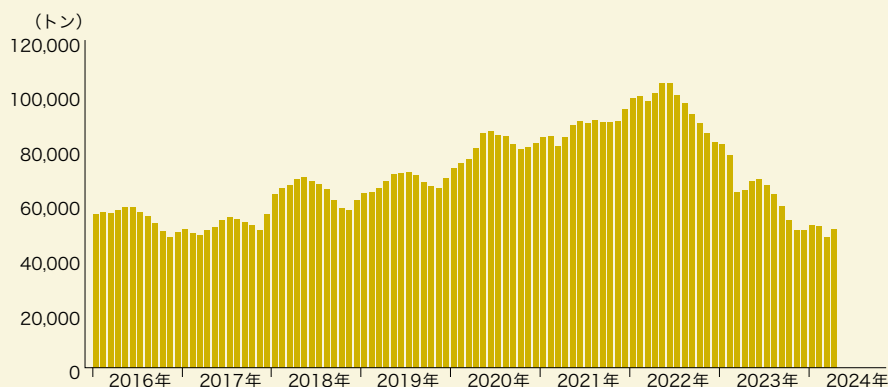
コロナ禍で生じた社会課題を酪農・乳業界とともに解決する

需給のバランスが崩れ、脱脂粉乳が過剰在庫に

生乳は、乳牛という生き物から生産されるものであり、供給量を管理・調整することが難しい食品原料です。乳牛の飼養に適した気温は5～20℃程度とされており夏季は乳量が減少するなど、季節によって生乳生産量は変動します。また、生まれた子牛が乳を出すようになるまで約2年の期間を要するため、生乳生産量は短期間で増やすことも、減らすこともできません。さらに生乳からつくられる乳製品の多くは長期保存ができないため、消費動向に合わせて供給することは困難です。そこで平時より、長期保存に耐え、かつ用途の広い脱脂粉乳とバターが需給の調整弁として生産されています。

新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年は、休校や外出自粛の影響により牛乳や業務用乳製品の需要が大幅に減少する一方で、生乳生産量が増加傾向で推移していました。その結果、余剰となった生乳が脱脂粉乳やバターに仕向けられ、消費量を上回って生産されたことから、国産の脱脂粉乳とバターの在庫量が増加しました。2021年から2022年にかけても感染症拡大防止の措置の継続により需要の低迷が続くなか、生乳生産が好調に推移したことで、脱脂粉乳の在庫量は増加の一途を辿り、2022年5月には10万トンを超える史上最高水準を記録しました。

脱脂粉乳在庫の推移



過剰在庫削減のための需給緩和対策

国産脱脂粉乳の過剰在庫問題への対応として、国や生産者、乳業者が一体となり2020年度から2023年度にかけて「需給緩和対策事業」が実施されました。対策事業は、積み上がった脱脂粉乳在庫を減らす「出口対策」であり、脱脂粉乳の用途を拡大することで消費を促すものでした。具体的には、国産脱脂粉乳の①飼料転用、②輸入調製品などからの置き換え、③海外輸出、という三つの施策により、2022年度、2023年度にはそれぞれ3万トンを超える規模の在庫削減を実現しました。

当社はこれらすべての対策事業に参画し、コロナ禍で減少した輸入原料販売ビジネスを補完しました。加えて、国産脱脂粉乳の国内販売やアジアに向けた輸出販売事業など、新たなビジネスにも挑戦しながら、乳業界の課題解決のためのソリューションを提供しました。

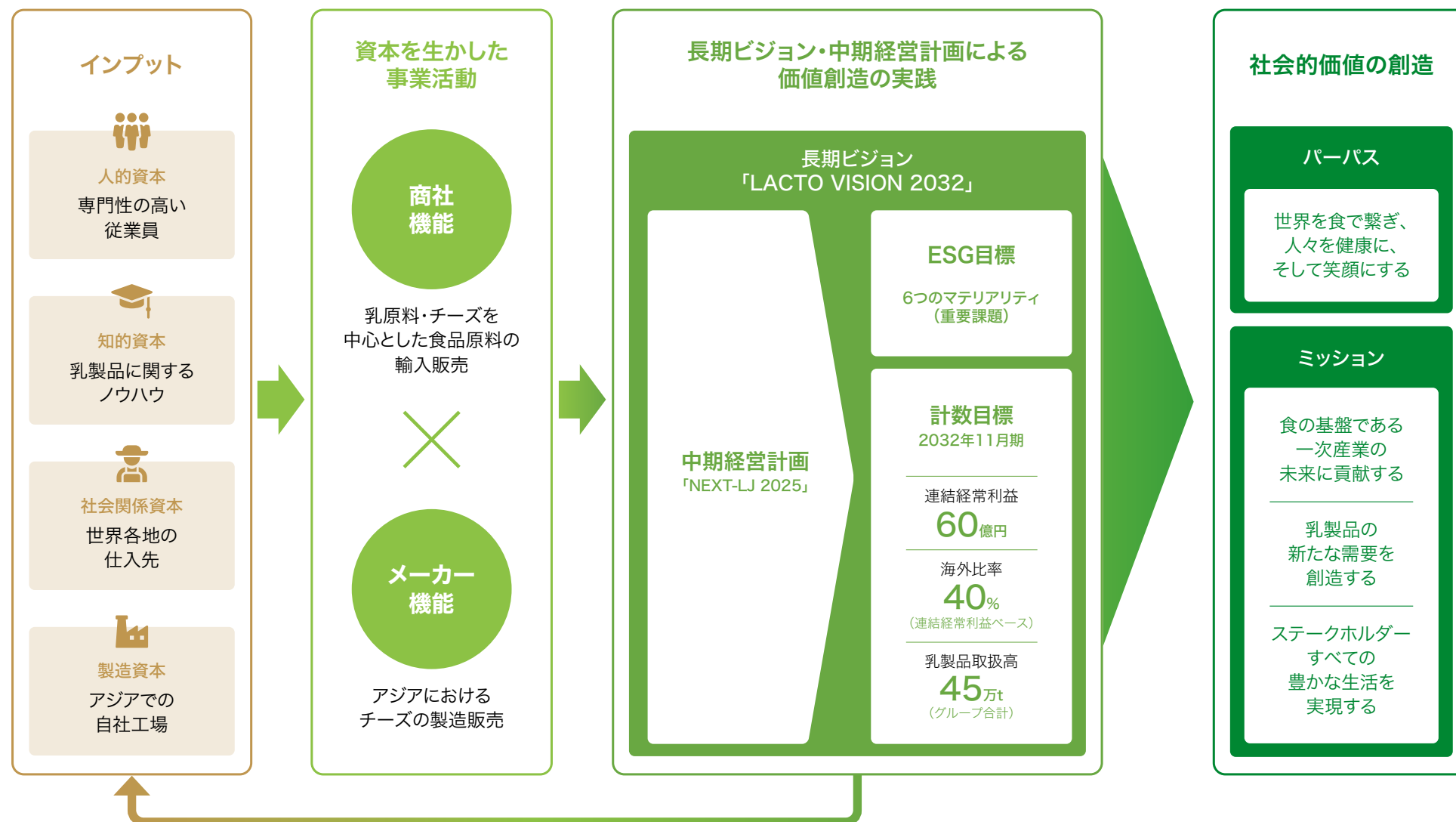
2023年には、対策事業の継続に加えて、社会経済活動の正常化に伴う乳製品需要の回復と、生乳生産量の減少により在庫水準は徐々に低下したため、過剰在庫問題の解消の道筋がみえてきました。

対策の内容

① 飼料転用	事業実施主体が粉乳などを飼料用に転用し販売することによって生じる価格差に相当する額を酪農乳業乳製品在庫対策基金（以下「基金」という。）で助成する「飼料向け価格差対策」
② 輸入調製品などからの置き換え	事業実施主体が粉乳などを輸入調製品などから置き換えて使用、もしくは販売することにより生じる価格差に相当する額を基金で助成する「輸入調製品等価格差対策」
③ 海外輸出	事業実施主体が粉乳などを海外向けに輸出することによって生じる価格差に相当する額を基金で助成する「海外輸出価格差対策」

価値創造モデル

安心・安全な原料の安定供給を通じて、パーパス(ありたい姿)を実現するとともに、すべてのステークホルダーの皆さまと共有できる社会的価値の創造を目指します。



社長メッセージ

変化が激しい時代にも柔軟に対応する 「複合型食品企業」を目指します

三つの「複合化」で組織の柔軟性を高める

当社は2032年11月期までの長期ビジョン「LACTO VISION 2032」において、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含めました。一つ目は商品の複合化です。乳製品を基盤に、すでに展開している食肉や機能性食品原料などほかの原料を組み合わせることで、多様なニーズに対応する新たな商材を提案していきます。二つ目は事業の複合化です。東南アジア地域での自社ブランドのチーズ製造販売事業をさらに強化したいと考えています。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わずかですが、時代の大きな変化やリスクに柔軟に対応するため、中期的には日本製食品の輸出ビジネスにもチャレンジしたいと思っています。

株式会社ラクト・ジャパン
代表取締役社長

三浦 元久



この三つの複合化を進められれば、組織の柔軟性が高まり、今後さらに早くなっていくであろう時代の変化に対応できるはずです。

ただし、いくら柔軟性が高まり、さまざまな対応が可能になったとしても、どう対応するか判断が必要です。今後は経営陣だけでなく、現場での素早い決断も必要になるでしょう。その際に生きるのが、乳製品専門商社として培ってきた高い専門性です。従業員には、自身の専門性を信じて最適な選択をしてもらいたいと考えています。

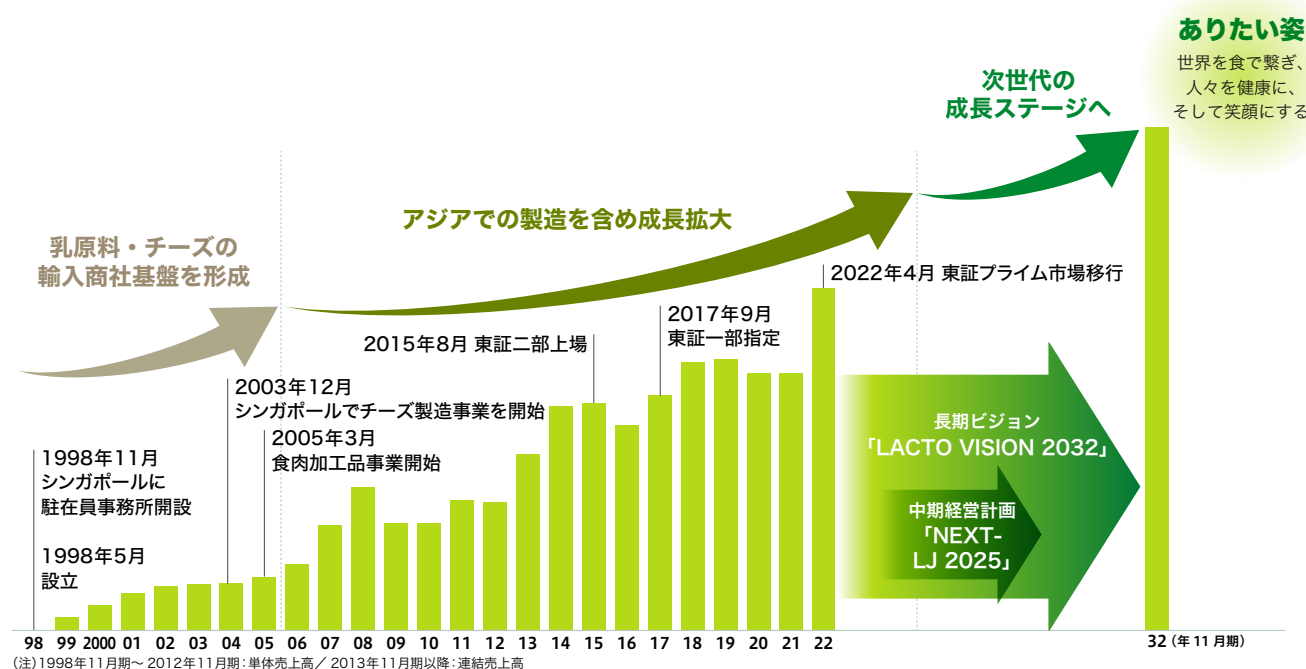
当社は総合商社のように大きな資本を活用して事業展開をすることはできません。他社にはない柔軟性と専門性を武器に事業を展開することで、「世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする」というパーパス（ありたい姿）を実現したいと考えています。

このパーパスを実現するうえで、サステナビリティも非常に重要だと考えています。日本が多くの乳製品原料を輸入に頼っているなかで、専門商社である当社が持続可能な調達を提供することは、重要な社会貢献になります。サステナビリティに配慮した生産をする海外仕入先と、関心の高い国内メーカーさまの仲介役となるなど、さまざまな取組みを進めています。

長期ビジョンと中期経営計画の位置付け

その他の詳細情報についてはWEBサイトをご覧ください。

[Web 長期ビジョンと中期経営計画](#)



スローガン

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

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

計数目標(連結)

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

輸入品需要が増加し、 事業環境に回復の兆し

「LACTO VISION 2032」を実現するため、現在取り組んでいるのが2025年11月期までの中期経営計画「NEXT-LJ 2025」です。初年度となる2023年11月期は、目標数値に対して売上高、経常利益ともに未達となりました。その要因としては、世界的なインフレ進行の影響が大きいと考えています。新型コロナウイルスの流行後、ロシアによるウクライナ侵攻、原油をはじめとするエネルギー価格の高騰、商品相場の高騰、各国の人手不足、為替相場の乱高下など、さまざまな影響による未曾有のインフレが進行し、結果として世界の市場



が縮小したと考えています。

しかし、そういった厳しい流れは2024年に入り、峠を越したように感じています。私は日本経済が今、物価の上昇に伴い、賃金も上がっていく好循環が起こる入口に立ったとみています。

乳業を取り巻く事業環境も好転しています。コロナ禍以降の課題であった国産脱脂粉乳の過剰在庫はほぼ解消されました。これにより、今後は当社が得意とする乳調製品をはじめとした輸入品の需要が増加すると予測しており、当社の輸入ビジネスにとって追い風になると捉えています。

一点心配しているのが、国産の生乳生産が伸び悩んでいることです。とくに、コロナ禍をきっかけに生産者の離農が増加し、乳牛頭数は顕著に減少しています。こうした状況は、酪農乳業界に所属する一人として大変懸念しています。日本の乳製品市場の成長と活性化は、しっかりとした国内の酪農乳業基盤のうえに成り立つものと考えており、国産と輸入とのバランスが取れた供給体制があってこそ日本の総需要をまかなえるものと捉えています。自社の利益を追求するだけでなく、国内全体の市場基盤の成長にも貢献することは、当社が持続可能な事業展開をしていくために必要なことだと考えています。

持続的な成長を目指し、 効率性や収益性を高めていく

「NEXT-LJ 2025」で掲げた目標を達成するために注力することのひとつが、効率的な営業の推進です。これまで当社は成長過程にあったため、事業を拡大することや、市場のなかで認知度を高めることを重視してきました。そのため、まずは販売数量を拡大し、シェアを高めていこうという考え方が強くありました。結果として、それが創業以来25年間の成長につながりました。しかし、これからは効率性や収益性をより意識した事業展開に取り組んでいくべきと考えており、「当社自身の生み出す付加価値を意識し、自助努力でもっと利益を高めていこう」と従業員に訴えかけています。

財務についても効率性を高めていく必要があります。コロナ禍の厳しい経営環境においても当社は底堅く推移し、2022年11月期には過去最高の経常利益を記録しました。一方で営業キャッシュ・フローについては、2021年11月期および2022年11月期には赤字となるなど厳しい結果となりました。

当社は事業の特性上、取引が拡大する過程で販売契約に基づく棚卸資産や買掛債務、さらには

のプロとして乳原料の機能性に精通しており、ほかの機能性原料の特性もしっかり把握しています。それらを踏まえ、生活者の皆さまのニーズに応える製品企画や提案をしていきます。

人事ローテーションを進め、従業員の成長を促す

先にも申し上げたとおり、時代の変化に柔軟に対応できる会社になるためには、「現場の判断力」が重要です。能動的に判断する力を身に付けるため、従業員には常に好奇心を持ってほしいと考えています。

日々ビジネスや業務を展開するうえで、当たり前のことをトラブルなく繰り返すことが非常に大切です。しかし、それはただ単に同じことを続けるだけでは達成できません。普段から気を配り、改善に努めていなければ、何か起こった時にも普段と同じ結果を出すことはできないでしょう。このような気配りは、好奇心がないと身に付かないものです。そしてこのような人材が集まって構成する組織が、チャンスをつくり出し、リスクを避ける力を備えられると私は考えています。

具体的な人材育成の取組みも進めています。新型コロナウイルスの流行が落ち着いてきたことで、

売掛債権が膨らむことがあります。商品の市況や為替の影響でバランスシート（BS）が膨らみ、一時的にキャッシュ・フローが逼迫する場合もあります。これらについては従来、ある程度は仕方がないと考えてきましたが、今後も持続的に成長するためには認識を改める必要があると思っています。

そこで現在、「BSを意識した経営」を掲げ、営業キャッシュ・フローの黒字を維持できるよう、従業員にも意識改革を促しています。

シンガポール新工場の稼働で、アジア事業の拡大に弾みをつける

アジア事業の拡大も進めています。乳原料販売事業については、もう一段の拡大を目指します。とくにフィリピン、インドネシアにおいては、今後乳製品の消費が増え、市場拡大が大いに期待できると考えています。当社はこれらの国に販売拠点があり、各国の規制や市場動向に対応した営業展開をする準備がすでに整っています。

チーズ製造販売事業においては、プロセスチーズの販売に加えて、ここ数年需要が拡大しているナチュラルチーズ加工品の販売も強化します。現在建設中のシンガポール新工場が稼働すれば、さらに取引拡大に弾みがつくものと期待しています。

アジア市場は、欧州や北米から調達した輸入乳製品原料の販売先としてだけでなく、日本の乳製品や機能性食品の販売先としても有望です。乳原料販売事業とチーズ製造販売事業のいずれにおいても、現地のニーズに対応するだけでなく、自ら市場を創造するつもりで積極的な働きかけをしていきます。

さまざまな機能性原料を組み合わせ、消費者のニーズに応える

事業開発本部が所管する機能性食品原料販売も、「NEXT-LJ 2025」の目標達成に向けて注力する領域のひとつです。現在、この事業の主要商品となっているのはホエイプロテインに代表される乳由来の高たんぱく原料です。国内の乳製品市場全体が伸び悩んでいるなかで、プロテイン製品市場は二桁成長を続けており、原料を扱う当社のビジネスも好調です。

足元のホエイプロテインの成長は喜ばしいことではありますが、一方でほかの機能性食品原料の成長はまだこれからであるとも感じています。機能性食品原料ビジネスを多様化するために現在取り組んでいるのは、ホエイプロテインとほかの機能性原料を組み合わせた提案です。当社は乳製品

ようやく2023年から海外業務研修を再開することができました。過去にも、若手社員が海外業務研修を経験して大きく成長する姿を見てきました。これから再度、海外業務研修に力を入れていきますし、各種・各階層の研修も充実させていきたいと思っています。

2023年11月期には、幹部クラスの多くの従業員を別部署に異動させました。これは、組織が縦割り体質になるのを防ぐことを狙いとしています。当社はこれまで、少数精鋭のスペシャリスト集団として事業を展開してきたため、一つの業務に長く携わる従業員が自然と多くなっていました。そうした豊富なノウハウを持った従業員を異なる部署に異動させることで、通例や慣習で行っていたことを見直すなど、組織に新しい風を吹かせたいと考えています。異動した従業員自身も、それまでと全く違う組織や業務を経験することで、より広い視点で会社をみることができるようになるでしょう。次の時代を担うジェネラリストに成長してもらい、将来的に会社を支える人材となることを期待しています。

次世代の経営人材の育成・登用については、指名・報酬諮問委員会でも活発に議論しています。2023年11月期は指名・報酬諮問委員会を15回開

催し議論を重ねました。

当社は創業25年を過ぎ、第二の創業期といえる時期に入っています。組織や事業規模が成長したラクト・ジャパングループの今後のかじ取りを担う次世代の経営職には、これまでの経営層以上にプレッシャーがかかるでしょう。そうした負担に耐えられる知見・経験・知識・体力を備えた人材を育成・登用しなければならないと考えています。

どんな事業環境でも、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えられる企業に

当社は2015年8月の株式上場以降、右肩上がりです。経常利益を伸ばしてきましたが、コロナ禍の影響により、2021年11月期以降は残念ながら利益が伸び悩んだ年もありました。しかし、不確かな将来に備えるため、数年前から組織改革や従業員の意識改革に取り組み、関連するさまざまな施策を講じてきました。今その成果が出始めており、2024年11月期は明るい兆しがみえてきています。2024年に入ってから株価も、ステークホルダーの皆さまからのご期待により堅調に推移しています。私はこういったご評価を非常に嬉しく思う一方で、「当社はまだまだこんなものではない」という気持ちも持っています。

ここ数年が当社にとって厳しい事業環境であったことは偽らざる事実ですが、当社もただ手をこまねいていたわけではありません。国内事業における国産乳製品の販売や、アジア事業における日本産脱脂粉乳の輸出販売など、従来からの輸入商社業以外のさまざまな事業にも挑戦し、どのような事業環境であっても成長を続けられるような体制を整えてきました。

今後は、この25年で培ってきた本業を軸にしながらも、プラスアルファでさらなる成長を目指していきます。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるだけでなく、それを超えてご期待以上の結果を出せるよう、役職員一同、一丸となって邁進していく所存です。



副社長メッセージ

企業価値向上のためにBS経営を推進し、 収益性・財務安全性の向上と、株主還元の強化を図ります

株式会社ラクト・ジャパン
取締役副社長
分銅 健二

PL重視はそのままに、 並行してBSも重視していく

当社は創業以来、シェアや販売数量の拡大を目指すPL（損益計算書）重視の戦略を採ってきました。その結果、主力の乳原料・チーズ事業においてトップレベルである国内輸入シェア3割強を獲得することができました。

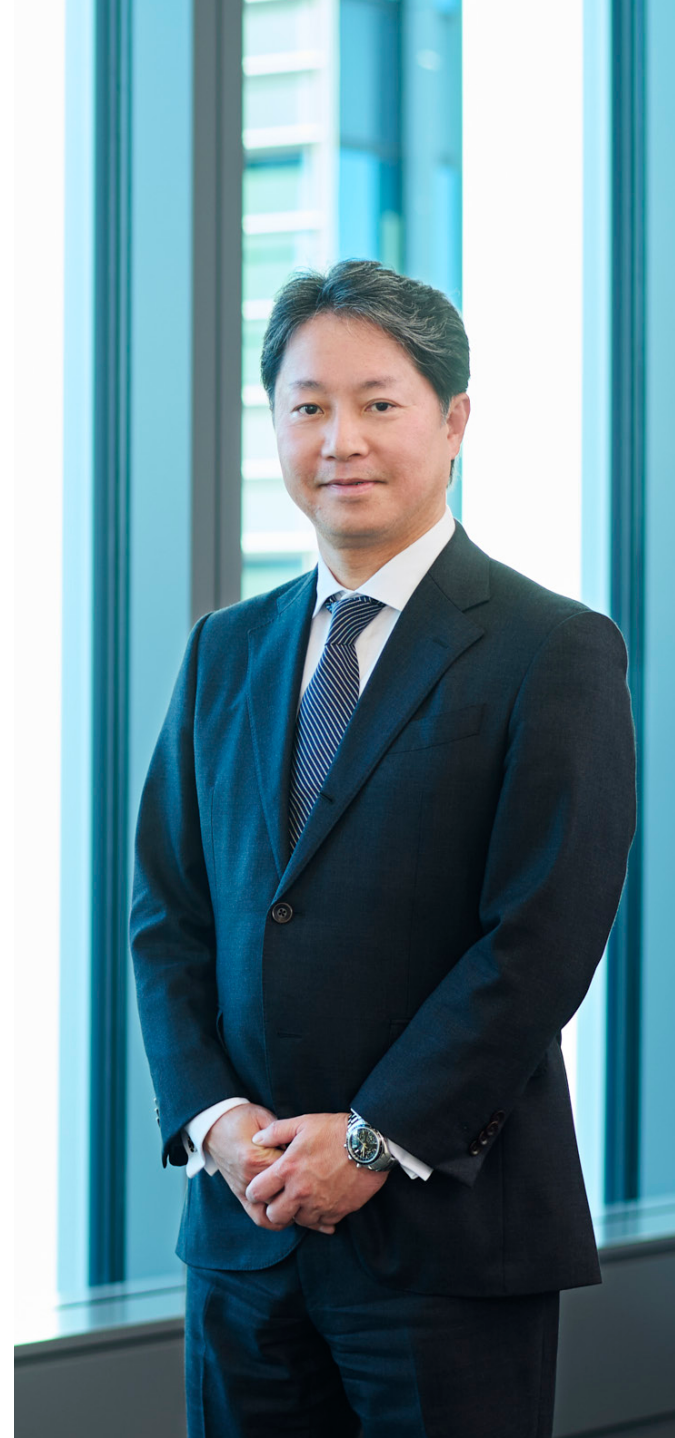
当社株式の市場区分がプライム市場に変わったことなどを受け、従来以上にステークホルダーの皆さまから企業価値向上を強く求められるようになっていきます。引き続きPLは重視していきますが、今後は資本コストを意識したBS（貸借対照表）経営にも取り組んでいきます。

BS経営を進めるうえで重要な財務戦略の指標は収益性、株主還元、財務安全性の三つだと考えています。

一つ目の収益性については、効率良く高い収益を上げられる事業に経営資源を重点的に配分していきます。2023年11月期より社内管理指標として導入した部門別の経常利益やROIC（投下資本利益率）を活用して個々の事業の収益性を高めると同時に、事業ポートフォリオの評価、見直しを進めていく計画です。

二つ目の株主還元についても強化していく考えです。これまでの事業成長を通じて財務基盤は相応に強化されたと考えており、今後はより積極的に株主還元を推進していきます。株主・投資家の皆さまからのさらなる配当性向向上への期待を感じますので、これに応えていきたいと考えています。

三つ目の財務安全性については、以前から目標としていた自己資本比率30%強が安定的に達成できる状況になっています。今後金利の上昇が予想されるなかで、資金調達コストは従来以上に注視する



必要があると考えています。金融環境の変化に対応できる財務安全性を確保することは、円滑な資金調達を行ううえでとても重要だと認識しています。

ROE10%以上を目指しシェア拡大、利益率改善、資本効率改善を進める

企業の株価を評価するPBR（株価純資産倍率）はここ2年、目安とされる1倍を下回っていました。PBRを高めるためにはPER（株価収益率）とROE（自己資本利益率）の改善が必要になります。とくにROEは、株主さまが当社と同じ目線で当社の収益性を判断しやすい指標であるため、重視していきたいと考えています。

ROEを改善するうえで重要なことは大きく三つあります。一つ目はさらなる売上の拡大です。ニッチな業界である乳製品業界では、近年、競合企業の戦略転換などが散見されるようになりました。その結果、専門商社である当社への引き合いが増加しており、シェアを伸ばす好機と捉えています。

食肉食材部門についても事業拡大を図ります。従来から扱っている豚肉に加え、鶏肉や牛肉など畜種を広げることに加え、収益性が高い加工品の取扱いを増やし販路拡大も進めています。

アジア市場については、東南アジアのなかでも

高い成長性が見込めるフィリピンやインドネシアなどの市場に注力する所存です。こうした売上の拡大を通じ、利益そのものの増額を目指します。

二つ目は利益率の改善です。食品工業技術の進化によって、かつては廃棄していたホエイからたんぱく質が抽出され、健康商品に欠かせないホエイプロテインとして普及したように、乳原料には、解明されていない使用方法や機能がまだ残っているといわれています。当社は今後登場する、新たな機能を持った付加価値の高い原料をいち早く

取り扱うことで、利益率の改善につなげていきたいと考えています。

アジアのチーズ製造販売部門は、当社においては利益率が高い事業部門です。シンガポール新工場が立ち上がれば、製造量の増加や商品の多様化によりさらに多くの利益が期待できます。長期ビジョンでお示ししているように2032年には海外事業の利益をグループ全体の40%にまで高めたいと考えています。

三つ目は資本効率の改善です。仕入から現金化

PBR改善に向けた対応策の分析

	要 因	対 応 策
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	●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)	●事業環境悪化に伴う成長率の鈍化 ●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

までの回転期間を把握するための財務指標である「キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)」を営業の現場で意識させる取組みを進めています。これが進捗すれば自ずとROICが改善し、資本効率も高まるはずです。

CCCは管理部門においては常に意識している財務指標ですが、営業担当者にとっては、これまでなじみの薄いものでした。しかし、部門ごとのROIC管理を強化するにあたり、営業活動や取引のなかで何を改善すれば良いか明確にし、取組みを進めるべきと考え、事業本部長から営業担当者にいたるすべての階層に対して順次勉強会を開催し、理解を深めてもらっているところです。

資金使途としては、成長への投資以外にも、財務健全化の進捗に合わせて配当などの株主還元



を強化していきます。現在進めている中期経営計画で目標としている配当性向20～25%も前倒しで達成できる見込みとなったため、次のターゲットとして配当性向30%を目指す所存です。

これらの取組みを進めることで、現在8%台であるROEを早期に10%台に戻したいと考えています。

PERの改善についてもさまざまな施策を進めています。PERは市場の期待値を表す指標なので、その改善に向けて英文開示の範囲を広げたり、統合報告書を発行したりと情報開示の拡充に努めています。

副社長という全社を俯瞰する立場から、企業価値向上に取り組む

私は上場以来、IR部門の責任者として投資家の皆さまと直接対話し、事業成長や当社の経営について議論させていただく機会が多くありましたが、昨今、事業拡大と利益成長の持続性を確実なものにするための「経営の質」がより強く問われるようになってきたと実感しています。コーポレート・ガバナンスの高度化、サステナブル経営、人的資本経営、さらには資本市場との対話の充実など、企業価値向上に向けた社会的な要請が多様化し、また劇的なスピードで変化するなか、当社では、こうした企業経営を取り巻くさまざまな課題にしっかりと取り組んでい

く姿勢を内外ともに明確に示し、推進力を高めるために2024年11月期から新たに副社長職を設けました。そして、私とその職責を担うこととなりました。

事業を成長させ、利益をしっかりと稼いできた当社の強みである営業力は、ひとえに従業員一人ひとりの人間力の高さによるものと考えています。今後は、人的資本経営の推進を通じてこの人間力に磨きをかけていくことに加えて、高度なガバナンス体制の構築やサステナブルな視点を取り込み事業活動を進めることで、当社の企業価値をさらに向上させていきます。

私自身は、前職において勤務していた会社の経営破綻を目の当たりにし、財務担当者としてその会社の再建に関わった経験があります。また、当社では創業間もない時期に入社し、株式上場を果たすまでの過程において、管理体制の強化や上場準備に携わり、IR部門も管掌するなど管理部門を中心に経験を重ねてきました。

こうした経験を生かし、当社が社会になくはない企業として広く認知され、株主・投資家の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに愛される企業になるよう努めることが私に与えられたミッションであると考えており、全力で取り組んでまいります。

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の進捗

事業成長と経営基盤の強化を両軸で進め、新たな成長の糸口をつかむ

本中期経営計画で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しています。二年目となる2024年11月期は、第2四半期累計期間の業績や現時点での事業環境などを踏まえ、業績予想の売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益を上方修正しました。国内事業では、業務用を中心に各種食品の需要が回復傾向となったことに加えて、プロテイン製品の市場拡大が続き関連する原料の販売が順調に進捗。アジア事業でもシンガポール、マレーシアを中心に外食向けなどのチーズの販売が好調となり、第2四半期累計期間の売上高、利益率は想定以上の着地となりました。

また、配当性向、自己資本比率は目標値に向けて順調に進捗しています。株主還元策は内部留保を確保しつつ、配当金の増額を基本方針としています。通期業績予想の修正に基づき、年間配当金の予想も62円から76円に修正しました。ROEは10%台への回復に向けて、収益性改善の取組みを進めています。

中期経営計画の基本方針と進捗状況

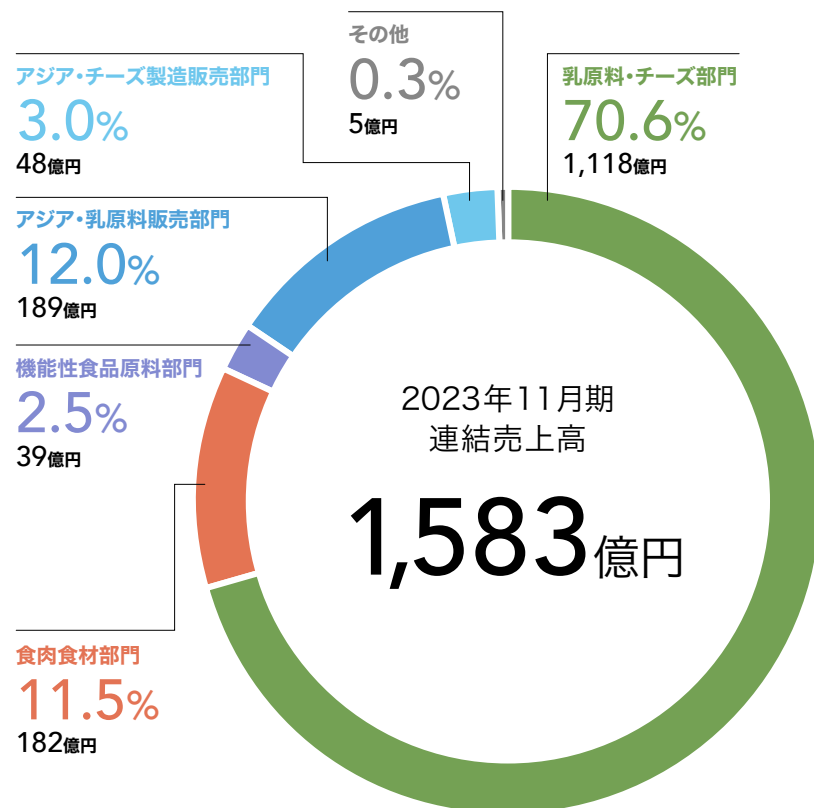
	Base 既存ビジネスの「進化」	Growth アジア事業の拡大	Challenge 次世代ビジネスの構築
事業成長	サプライソースの 多様化による安定供給	チーズ製造販売事業の拡大	機能性食品原料をはじめとした 新たな商材の開発
	ベストマッチングを生み出す コンサルティング営業	現地営業体制の強化 販売エリアの拡充	製造・加工の 川下分野の拡充
	日本産食材の輸出	宗教や多様な食文化に対応した 高付加価値製品の開発	酪農等の川上分野への関与
M&A(海外トレーディングハウスの買収、同業他社の買収、事業提携など)			
経営基盤 の強化	サステナブル経営の推進 / 人材開発の強化 / ガバナンスの高度化 / 情報システム整備		
進捗	ベストマッチング ●乳原料・チーズの輸入量が 減少するなか、複数の商品で シェアが拡大	チーズ製造販売事業拡大 ●シンガポール新工場建設準備 が進捗 現地営業体制強化 ●日本人スタッフの配置転換	新たな商材 ●機能性食品原料販売事業の 拡大

中期計数目標と実績

	2023年11月期 (実績)	2024年11月期 (予想)	中期経営計画「NEXT-LJ 2025」		
			2023年11月期 (計画)	2024年11月期 (計画)	2025年11月期 (計画)
連結売上高	1,583億円	1,640億円	1,600億円	1,800億円	2,000億円
連結経常利益	28億円	41億円	32億円	36億円	40億円
親会社株主に帰属する当期純利益	20億円	30億円	23億円	26億円	29億円

At a glance (2023年11月期)

売上構成比率



(注) 構成比は小数点以下第2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。
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

[Web 最新決算のポイント](#)

国内事業



乳原料・チーズ部門

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



食肉食材部門

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



機能性食品原料部門

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

海外事業



アジア事業

乳原料販売部門 / チーズ製造販売部門

海外で調達した乳製品原料をアジア地域で販売するとともに、自社ブランドのプロセスチーズやナチュラルチーズ加工品を食品メーカーなどへ販売。

2023年11月期事業概況

最終製品の値上げ影響により国内の食品需要が伸び悩み、乳原料・チーズともに輸入原料の販売数量は前期比で減少しました。また、乳原料においては国産脱脂粉乳の過剰在庫対策の継続により、主要商品である粉乳調製品の販売が縮小しました。一方、原料相場高、円安の影響で販売単価が上昇したため、売上高は前期比で増収となりました。

外食需要が回復傾向となるなか、当社が調達に優位性を持つ米国産豚肉の需要が増大したことにより豚肉の販売数量が伸長しました。また、当期より取扱いを強化した鶏肉・鶏肉加工品がスーパーの総菜などの原料に採用され、加工品の販売数量も増加しました。販売数量増に加え、原料相場高・円安を背景とした販売単価の上昇により売上高も前期比増となりました。

市場が拡大するプロテイン製品の原料となる、ホエイプロテインの販売が好調に推移しました。ホエイプロテイン以外の機能性食品原料との組合せなど最終製品に付加価値を加え差別化を図ることで売上高、販売数量が伸長しています。

(注) 2022年11月期および2023年11月期のグラフの数値は参考値です

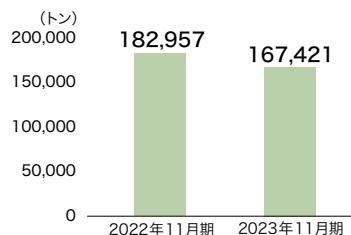
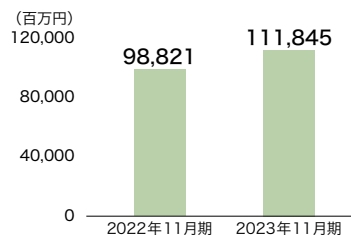
インフレ進行を背景としたアジア市場における食品需要の低迷や、日本における粉乳調製品需要の減少、さらには日本の過剰在庫対策事業として前期拡充した日本産脱脂粉乳の輸出販売が、在庫水準の低下に伴い減少したことから、売上高・販売数量は伸び悩みました。

中国の景気低迷の影響もあり、食品メーカー向けのプロセスチーズ販売は伸び悩みました。一方、東南アジア諸国で市場が拡大するナチュラルチーズ加工品の製造販売を強化したことにより、販売数量が増加しました。売上高は、原料高を受けて前期に価格改定した影響もあり前期比で増加しました。

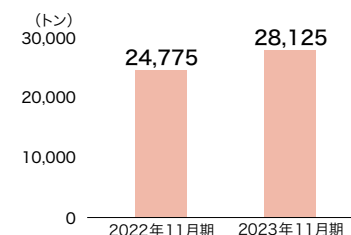
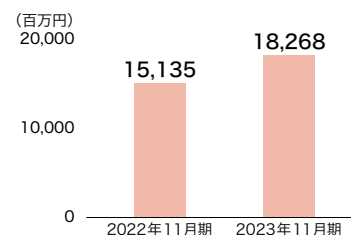
売上高

販売数量

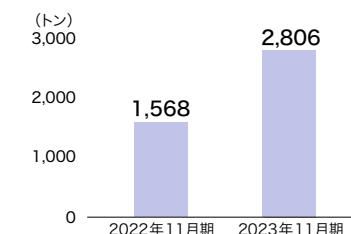
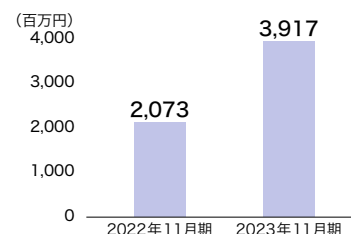
乳原料・チーズ



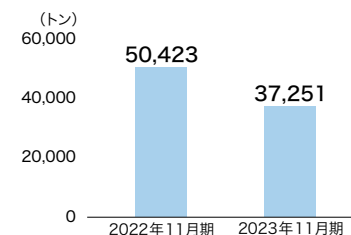
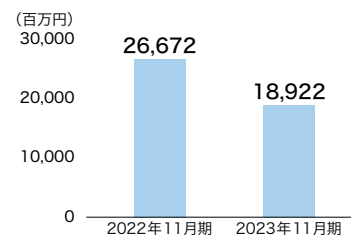
食肉食材



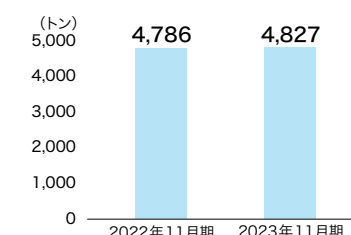
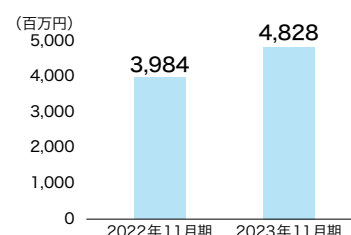
機能性食品原料



アジア・乳原料販売



アジア・チーズ製造販売



国内事業

海外事業

国内事業の戦略

商品展開の拡大や、従業員の意識改革などにより、利益や効率を重視する方向への転換を図ります

取締役 営業管掌
小島 新



乳原料・チーズは事業環境悪化も、食肉食材、機能性食品原料は好調

2023年11月期の国内事業の販売動向は部門により差がありました。連結売上高の7割を占める主力事業である乳原料・チーズ部門の売上高は、前期比で増収となりましたが、これは国際相場上昇に伴う販売価格上昇の影響によるもので、

とくに下期の事業環境は厳しい状況でした。

一方、食肉食材部門は、豚肉販売と加工食品販売がともに好調に推移し、売上高・販売数量ともに前期を上回りました。また、機能性食品原料部門は拡大する市場に適切なアプローチができたことから事業展開は順調に進捗しました。

利益重視に向けて、従業員の意識を変革し、差別化に注力する

ここ数年の厳しい事業環境への対応を経て、当社は、これまでの売上やシェア重視の考え方から、一人当たりの売上高や利益、さらには資金効率などを重視する方向への転換を図っています。実際、従業員の意識はかなり変わってきたように感じます。

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	●			
		植物由来原料の取扱い拡充			●	
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		●	●	

も、脱脂粉乳の飼料転用など業界を挙げた取組みに積極的に参加してきましたが、今後は海外における日本の脱脂粉乳商品の新しい需要の創造が必要になるものと思います。当社では、東南アジアに拠点を持っているという強みを生かし、国内と海外の事業部の連携を強化し、新しい商品や需要の創造に取り組んでいきます。

将来の供給不足に備えていく

乳製品は貴重なたんぱく源であり、長期的にみるとグローバルで需要が高まることが予想されます。一方で、温暖化をはじめとした環境問題などにより、生乳生産量は不安定となっているため、将来乳製品の安定調達が難しくなる可能性があります。当社はそういった事態への備えとして、強みであるサプライネットワークをさらに強化し、そのうえで買付・販売形態の見直しなども検討しています。

取引形態を見直す場合、仕入先と販売先双方と当社の「信頼関係」が、従来以上に重要になるはずです。これまで培ってきた信頼をベースに、時代に合った新しい関係を築いていけるよう努力していく所存です。

利益重視に向けて、とくに注力していることが、「ラクト・ジャパンしか扱えない商材」を扱うということです。こういった商品にフォーカスすることで、差別化を図り、利益を確保できる状態を目指していきたいと考えています。例えば乳原料・チーズ部門では、仕入先との連携によりお客さまのニーズに合わせた乳原料や調製品を仕立てるなど付加価値のある供給に力を入れています。

食肉食材部門では、調理しやすく加工した食肉製品などの取扱いを増やしていくことで、人手不足の問題を抱える外食産業のニーズに対応していく方針です。また食肉食材の安定調達も、差別化に



調理しやすい加工を施した食肉製品の取扱いは、業界でも徐々に認知いただいている

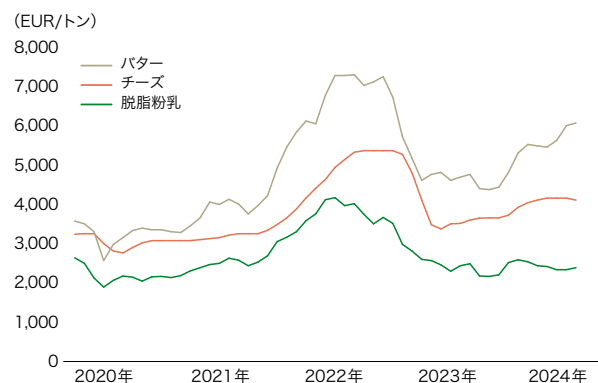
(注)画像はイメージ

においては重要な観点になります。当社では、サプライソースの開拓にも力を入れ、産地の多様化も図っていきます。

機能性食品原料部門では、味や機能性を差別化するレシピ提案に加え、製品自体の販売にも関与することで、お客さまにとって付加価値の高い新たな営業スタイルの構築を進めています。

一方、課題となっていた国内における脱脂粉乳の過剰在庫問題はようやく収束のめどが立ってきました。しかし、長期的な視点に立てば乳製品の需給バランスが崩れ、同様の問題が発生するリスクが消えたわけではありません。当社はこれまで

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

FOCUS

機能性食品原料における競争優位性

アスリートを中心に、ここ数年でプロテインの消費量は急速に増加しました。そして足元では美容や健康、介護の分野まで市場はさらに拡大を続けています。当社はこの拡大する市場において、乳製品を専門的に取り扱ってきた経験に基づく競争優位性を発揮しています。



知見とネットワークを生かした、競争優位性のあるビジネスモデルを構築

当社は、プロテイン製品に使用されている高たんぱく原料のうち、ホエイプロテインやカゼインなど、乳由来の高たんぱく原料を取り扱っています。

乳由来の高たんぱく原料は、その製法によって成分や特性が変わります。当社は、世界でも技術力のある乳製品の大手仕入先と長年の取引があり、各社の製法や製品特性を理解しているため、プロテイン製品のメーカーやブランドオーナーのニーズに合わせた原料を提案することができます。加えて、お客さまが求める付加価値に合う機能性原料の組合せの提案や、必要があればOEM生産の手配にまで関わるというビジネスモデルを展開しています。

例えば、ある食品メーカーから、たんぱく質の機能を高める成分が多く含まれるプロテイン原料を求められた際には、対応する原料を製造できる仕入先を探し出し提案しました。その結果、この原料が使われたプロテイン製品はヒット商品となりました。

このようにサプライチェーンに深く関わるビジネスモデルは当社の競争優位性を高め、事業拡大に貢献しています。

プロテインクライシスという社会課題に向けて、さらなる競争優位性の向上を目指す

2030年、世界中のたんぱく質の供給量に対して需要が上回ってしまう「プロテインクライシス」が訪れると予想されています。この供給不足への備えとして、当社は安定供給が可能な仕入先の確保とともに、乳由来に限らず、植物由来原料をはじめとした幅広いたんぱく原料の取扱いを拡大する方針です。また将来的には、微生物の発酵で代替たんぱく質を生成する精密発酵技術を活用した代替原料の取扱いなども検討したいと考えています。

当社は、これまで培ってきた知見とネットワークの強みを生かし、将来日本に起こり得るたんぱく質供給不足という社会課題への対応を進めていきます。

プロテインクライシス(たんぱく質危機)とは

人口に対してたんぱく質の需要と供給のバランスが崩れることによる、世界的なたんぱく質の供給不足のことを指します。早ければ2025年から2030年には、需要が供給を上回る可能性が高いとされています。解決策として期待される、細胞から食肉を培養する「培養肉」や大豆由来の「代替肉」などの開発が進んでいます。

海外事業の戦略

東南アジアの製造販売拠点の強化と 乳原料販売ビジネスの地域展開に注力し、 海外事業の比率を高めます

取締役 アジア事業官掌 兼
LACTO ASIA PTE LTD. 社長
阿部 孝史



需要回復を見据え、 事業拡大に向けた基盤固めを進める

中期経営計画初年度の2023年11月期における海外事業の環境は厳しいものでした。世界的なインフレ進行で乳原料や原料チーズの価格が上がってしまったことや、中国の景気低迷、日本国内における脱脂粉乳の過剰在庫対策の影響などが重なりました。

しかし、足元の東南アジアの需要は、海外からの観光客の増加などによりコロナ禍以前に近い水準まで戻ってきており、事業環境は早晩、改善するものと期待しています。

当社はアジアの乳製品市場の拡大は今後も続くとの見通しのもと、乳原料販売部門、チーズ製造販売部門とも事業拡大に向けた基盤固めに注力しています。

シンガポールを起点に、 東南アジアでの事業展開を加速する

チーズ製造販売部門では、シンガポールとタイ、インドネシアでチーズの製造・加工工場を展開しています。シンガポールにおいては、プロセスチーズとナチュラルチーズの製造・加工を年間3,000トン超手がけていますが、これはトップクラスの製造量

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			●	●

であり、当社のチーズ関連ビジネスの強みの源泉となっています。2025年の新工場への移転により製造量をさらに増加し、チーズ製造販売部門の事業拡大を加速する計画です。ASEAN（東南アジア諸国連合）加盟国は貿易協定を結んでいるため、シンガポールで製造したチーズをほかのASEAN加盟国へ輸出する場合、ほとんどのケースで関税がかかりません。そのため当社がシンガポール工場で製造したチーズは、現地メーカーがつくったチーズに対して十分な価格競争力があります。

一方でシンガポールは外国人への就労ビザの発行が年々厳しくなるなど、規制が強化されています。現状では、関税以外にも法人税が低いなどシンガポールでビジネスをするメリットが多くありますが、将来にわたって事業が継続できるかは不透明です。このような状況を踏まえ、トレーディングビジネス中心の乳原料販売部門に関しては、タイやインドネシアでの事業拡大も図っており、各拠点へ日本人スタッフを配置転換したほか、ローカル人材の雇用や教育環境の整備も進めています。今後は営業・製造両面の体制を強化し、大きく事業を成長させていきたいと考えています。

将来の東南アジア市場拡大に備える

長期ビジョン「LACTO VISION 2032」では、ビジョン策定時の2022年11月期に経常利益ベースで27%だった海外比率を、2032年11月期には40%にまで高める目標を掲げています。目標達成に向けて軸になるのはチーズ製造販売事業の拡大です。今後も予想される需要の増加に備えてシンガポールに新工場を建設しており、10年後には製造量を現在の3倍に増やすことを目指しています。

このほか将来的に成長の可能性があるビジネスとしては、日本からの食品や食品原料の輸出版売があります。当社が取り扱う品目としては、乳製

品に加えて機能性食品やサプリメントなども考えています。2023年には、シンガポールでサプリメントのテスト販売を行い、好評を得ました。さらに、今年はタイ国内最大級の総合食品見本市である「THAIFEX 2024」に出展し、日本産乳製品を紹介するなど、東南アジア全域での販売拡大に努めています。

現状では日本からの乳製品の輸出規模は小さいのですが、将来的には日本の需給バランスを取るための手段として日本産乳製品の輸出は有力なソリューションになるとみています。そして当社が輸出に関わることは、日本の酪農業の維持という点で社会的な意義も大きいと考えています。



「THAIFEX 2024」出展時の当社ブース



FOCUS

ラクト・ジャパンの 東南アジア戦略

当社は東南アジアのチーズ市場に大きな可能性を見出しています。東南アジアにおける一人当たりのチーズの年間消費量は、国によって差はあるものの50～200g程度です。日本の2.7kgや、最も消費量の多い欧米の27kgと比較するとまだ少量ですが、チーズ市場は近年急拡大しており、成長の余地が多く残っています。

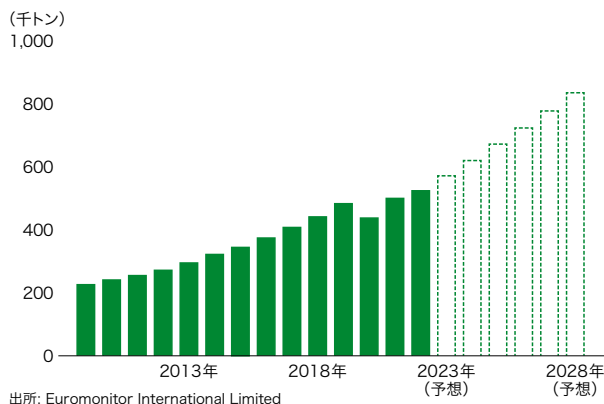


拡大するチーズ市場において、 嗜好の変化を的確に捉える

東南アジアのチーズ市場においては、賞味期限の問題などもありプロセスチーズが市場の8割を占めている一方で、ナチュラルチーズのニーズはまだ低い状況です。

過去の日本でも、初めに日本の食生活に合わせて作られたプロセスチーズが消費者に浸透して、市場が拡大基調に入ると、その後は嗜好の変化もあり、徐々にナチュラルチーズの消費が増え、さらに、市場が拡大する傾向にありました。当社は、長らく東南アジアで事業を展開している経験から、東南アジア市場においても日本と同様の市場成長を見込んでいます。そこでまず、プロセスチーズの売上を伸ばすことに注力し、並行してナチュラルチーズの販売量も増やす考えです。

アジア地域のチーズ消費量(小売・外食)



市場動向を踏まえて、 品質特性のあるプロセスチーズを拡販

近年東南アジアでは、グローバルのピザチェーンや日系の外食企業が出店数を増やす動きがみられます。こうした外食チェーンにおいてはチーズを使用したメニューが多くあるため、さまざまな用途のチーズの需要が急激に伸びています。当社は販売先のニーズに合わせた味や品質特性のあるプロセスチーズを開発し、拡販に注力しています。

高い品質を生かし、 ナチュラルチーズの新たな需要を創造

東南アジア各地の店頭に並ぶナチュラルチーズは、オセアニアや欧米から冷凍した状態で輸入されたものが主です。しかしナチュラルチーズは一度冷凍すると風味が落ちてしまうため、品質はあまり良くありません。ラクト・ジャパンは世界のチーズ産地からチルドの状態でも輸入したナチュラルチーズを自社工場ですシュレッド加工しています。こうしたチーズは風味豊かなうえ販売先のニーズに合わせた加工もできるため、現地ユーザーに品質面で評価されています。現地での高い評価を強みに、今後さらに成長が見込まれるナチュラルチーズ市場でもシェアの拡大を目指していきます。

サステナビリティの取組み

次の世代に豊かな環境と食料をつなぐため、 サステナビリティと真摯に向き合う

上席執行役員
経営戦略部門長
サステナビリティ推進タスクチーム長
渡瀬 孝浩



日本人の「健康で豊かな食生活」に 不可欠な乳製品原料を届ける

当社が取り扱っている食品原料のなかでも乳製品原料は、日本の食生活に欠かせないものとなっています。まず、乳製品は栄養バランスに優れた食品です。乳製品原料を生活者にお届けすることは、重要な栄養素を届け、健康を支えることにもつながっていると自負しています。また、乳製品はケーキに使われるクリームなど「ハレの日」に食べる食事にも多く使われています。味、風味、栄養など多くの点から「豊か」な食生活に欠かせない食品原料だと考えています。

このように食生活を豊かにする乳製品ですが、日本においてはその原料のすべてを国産でまかなうことは難しく、生乳換算で必要量の約40%を輸入に頼っているのが現状です。もともと後継者

不足に悩む酪農業界では、飼料価格の上昇や円安の進行などを背景に酪農業の運営コストの上昇が続いたことで経営状況は厳しさを増しており、酪農家戸数の減少も顕著です。こうした状況を踏まえると、長期的には日本の生乳生産量が大幅に増加することは考えにくく、私たちが将来にわたって乳製品を接取し続けられるようにするためには、乳製品原料の輸入は必要不可欠であり、安定的に調達できることが求められるのです。大げさかもしれませんが、私は乳製品原料の輸入は日本の「健康で豊かな食生活」のライフラインでもあると考えています。乳製品原料の輸入において、トップクラスのシェアを持つ当社が持続可能なサプライチェーンの構築・維持を目指しアクションを起こすことは、社会的にも大きな価値を創出することになると考え、さまざまな取組みを進めています。

仕入先・販売先の良きパートナーとして サステナビリティへの要望に応える

サプライチェーンを長期的、安定的に維持するという観点でいうと、持続可能性に配慮して乳製品原料を生産している海外の仕入先との取引を継続し、拡大していくことが重要になります。仕入先のなかには、例えば、放牧で牛を育てたり、石炭の代わりに地熱を使ってボイラーを動かして乳製品を生産したりと、サステナビリティに配慮した生産活動に注力しているところもあります。このような取組みをしっかりと把握したうえで、日本の販売先に周知し、取引を広げていくことが、当社が社会的な価値を提供していく一つの方法だと認識しています。

少し前までは、価格を最優先する販売先が多かったのですが、最近は「サプライチェーンのサステナビリティはどうなっているのか」といったご質問を

よくいただくようになり、販売先の考え方が大きく変わりつつあることを感じます。今後は「同じ値段であれば生産の際にGHG（温室効果ガス）の排出が少ない乳製品原料を買いたい」、「値段が少し高くても環境に配慮したものが欲しい」といった販売先が増えていくのではないかと考えています。

当社は現在、こうした販売先のご要望にお応えすべく、仕入先のサステナビリティ関連情報の収集に力を入れています。その一つが、原料ごとのGHG排出量のリスト化です。製品別、メーカー別といった具合に排出量を一覧化し、販売先からの個別の要望に迅速に応えることができるよう準備を進めています。

サステナビリティに関心の高い複数の販売先からは、GHG排出量など各種データの確認だけでなく、仕入先の取組みの説明や製造工程の視察などの要望を受ける場合があります。こうしたニーズに対して仕入先も当社の取組みに協力的です。現地での視察対応のほか、来日した際には当社とともに販売先を訪問し詳しい説明をさせていただいており、一歩踏み込んだ協力体制を構築しています。

このように、乳製品原料の輸入販売において当

社が仕入先・販売先の良きパートナーとして多様な情報や原料の選択肢を示せるのは、当社の専門商社としての強みがあるからこそと自負しています。

すべてのステークホルダーと連携し、社会に価値を還元する取組みを進める

当社は2023年に全社横断型のサステナビリティ推進タスクチームを編成し、6つのマテリアリティに沿ってサステナビリティの取組みを議論しています。マテリアリティごとにチームに分かれ、担当する課題について解決するための施策を検討し、昨年はその活動のなかで一部項目のKPIを新たに設定しました。今後はその進捗状況をモニタリングするとともに、新たなKPIの追加も検討していきます。

タスクチームの取組みは、当社の事業活動への浸透と企業価値への貢献という観点からは、まだ種まきの段階であり、解決すべき課題は多くあると認識しています。

最優先課題として取り組んでいるのは、会社全体にサステナビリティへの理解を浸透させることです。例えば営業の社員には、多くの販売先がサステナビリティへの関心を向け始めていること、

排出量のリストが営業活動の新しい切り口と心得ること、海外の仕入先が先進的な取組みを始めていることなどを知ってもらう必要があります。営業の社員間でこのような認識がさらに広がれば、会社全体にも理解が浸透していくはずです。

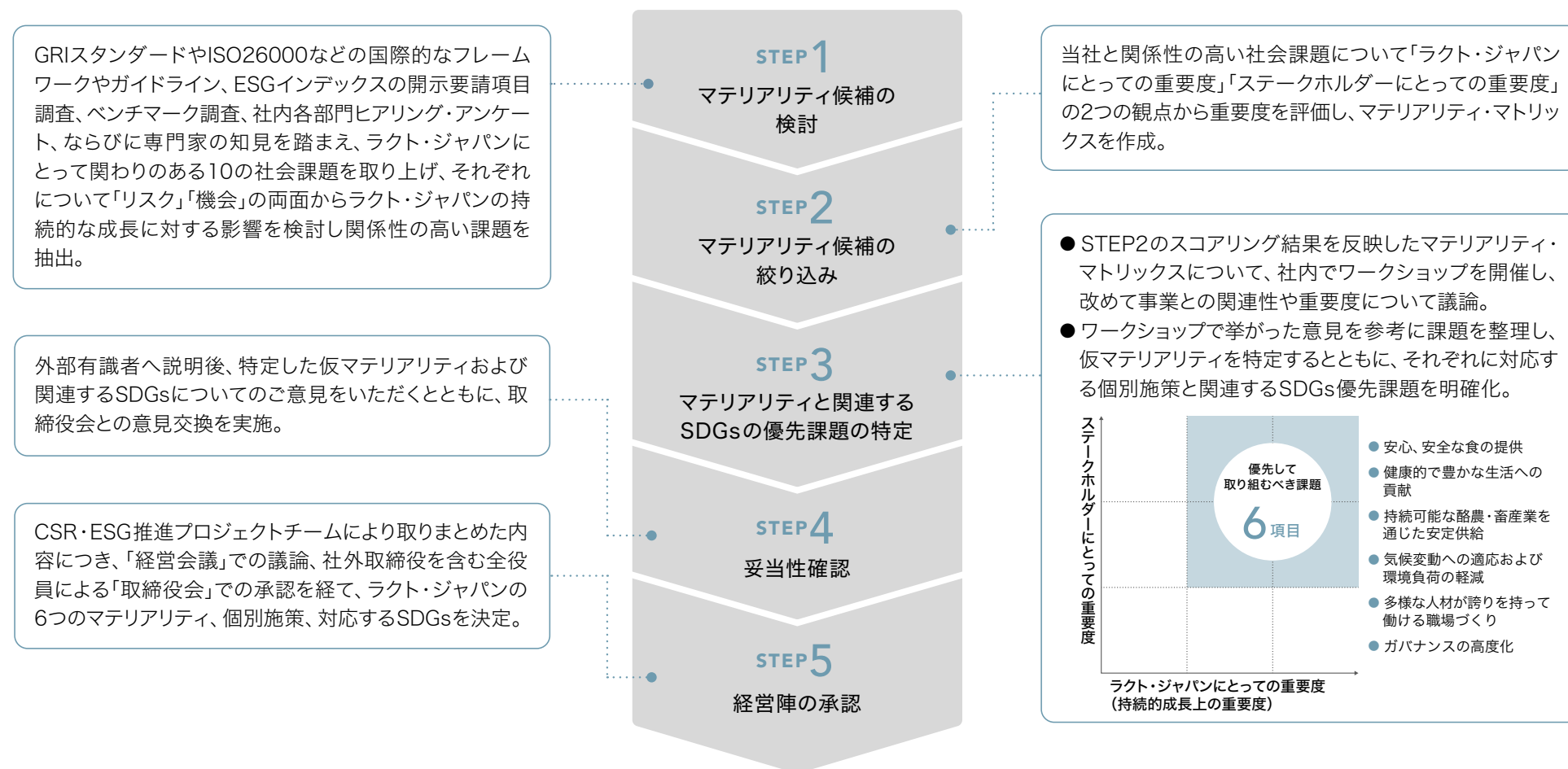
もう一つの大きな課題は、組織的な対応力を強化することです。現在、当社のサステナビリティ活動はタスクチームというプロジェクトで対応しています。活動を進め、そこに確かな価値を創出していくためには主幹組織を立ち上げ、体制の強化を図る必要があります。

冒頭でもお話ししたように、私は乳製品原料の輸入事業は日本の食のライフラインを支える取組みそのものであると考えています。サステナビリティに取り組むことは、次の世代やさらに先の世代に豊かな環境と食料をつないでいくことになりますし、未来のために当社が果たすべき責任であるともいえます。サステナビリティ活動と、長期的な当社の成長や発展とを両立し、社会に価値を還元していく取組みをすべてのステークホルダーと連携して進めていきたいと思っています。

マテリアリティ

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

マテリアリティ特定プロセス

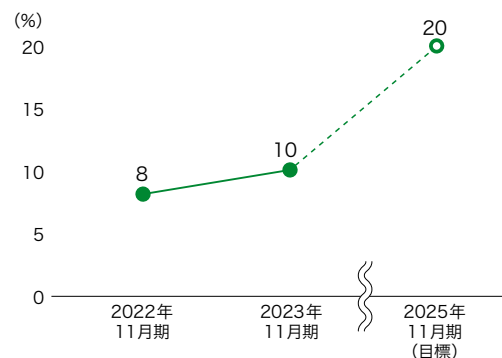


特定されたマテリアリティ

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

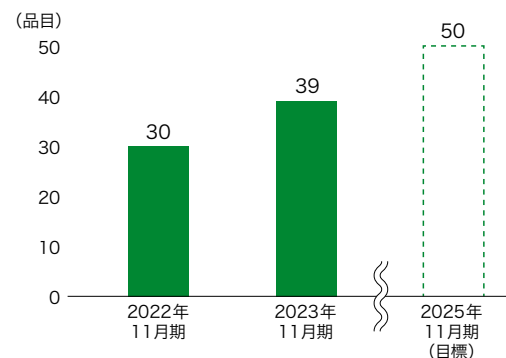
KPI

乳たんぱく取扱シェア



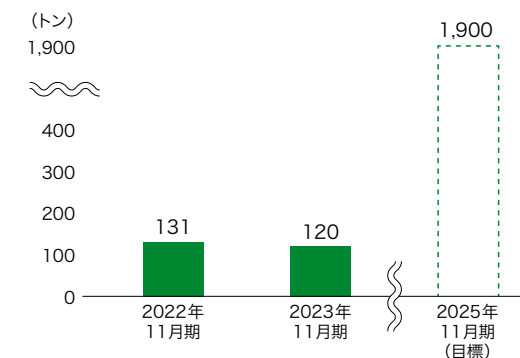
KPI

機能性食品原料の取扱品目



KPI

植物由来原料の取扱数量



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提言に基づく取り組み

気候変動の影響は、自然の恵みをもとに事業を展開する当社グループにとって事業継続の根幹に関わる最重要課題です。このため、エネルギー使用量と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

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。

戦略

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

リスク管理

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

指標と目標

Scope 1、2、3のGHG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。

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

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
移行リスク	市場
移行リスク	市場
移行リスク	市場
移行リスク	評判
移行リスク	評判
物理的リスク	慢性
物理的リスク	慢性

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
取扱商品の低炭素化への対応の遅れや、環境配慮についてのPR不足により、環境に配慮した商品を求める消費者や販売先の行動変化への対応が遅れ、取扱数量・市場シェアが低迷
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
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
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
社会からの評判が低下し、当社のブランド価値が低下
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
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 (Scope1,2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

GHG排出量の内訳

	2022年11月期	2023年11月期
Scope1	1,100	1,259
Scope2	2,430	2,352
Scope3	2,056,036	1,804,861

(tCO₂e)

Scope3

主なカテゴリ: 購入した製品・サービス、輸送・配送 (上流)、販売した製品の廃棄 など

その他の詳細情報についてはWEBサイトをご覧ください。

 [TCFD提言への対応](#)

安心、安全な食の提供

食品原料を取り扱う当社は、「安心、安全」な商品の調達・供給を何よりも重視しています。

当社が直接関わる仕入先はもちろんのこと、時にはその先にある酪農家などの生産者まで遡って安全性の確認を徹底しています。

品質マネジメント

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

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

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

サプライチェーンマネジメント

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

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

安全性を第一とするサプライチェーンの構築



多様な人材が誇りを持って働ける職場づくり

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

基本的な考え方

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

プロフェッショナル人材の育成

人材育成を経営課題と捉え、新入社員研修、経験を積んだ従業員向けの階層別研修、海外研修など、職種・ステージごとに研修制度を用意しています。

総合職においては、海外駐在を通じて異文化環境における課題解決力や組織運営力を身に付けていきます。また、管理職層では複数の事業領域を横断する人事異動を通じて俯瞰的な視野を養い、全社的な課題に取り組めるような経営人材の育成を推進しています。一方、卓越した専門性を持つ従業員には、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。

海外研修

入社3年目以降の若手総合職社員を対象に、海外現地法人での業務研修を実施しています。コロナ禍で一時実施を見合わせていましたが、2023年から再開し、2名が参加しました。海外の文化、ビジネスの慣習など、現地で直接体験することで、サプライチェーンに関する知見を習得することを目的としています。

実地研修で現地の商慣習を肌で体感

入社以来、乳原料本部に所属し主に乳原料の輸入販売を担当しています。入社6年目の2023年に、オランダを拠点とした3か月間の海外研修に参加しました。

最も印象に残っているのは、お客さまである日本の食品メーカーの品質監査に同行したことです。品質管理に関する知識やお客さまのニーズへの理解が深まるとともに、その重要性を強く認識することができました。また、こうした現地での対応が仕入先からの信頼につながることも実感しました。

日本に戻った今、仕入先の品質管

理について現場を把握していることで、お客さまに対して商品の魅力をこれまで以上に伝えられるようになりました。仕入先に対しても、関係が深まったことで、研修前より一歩踏み込んだ話や交渉ができるようになったと感じています。



乳原料第一本部
第2チーム
石村 隆光

🎯 働きやすい環境の整備

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。在宅勤務や時差出勤制度の活用により通勤の負担を軽減することができるほか、土日を含め4連休を取得できる「ブロンズウィーク制度」を整備し、心身のリフレッシュを促進。また、時短勤務や時間有給制度も整備しており、仕事と育児・介護を両立しやすい環境を整えています。

このほかにも、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。

誰でも育児休業を 取得でき、 働きやすい環境に



すでに一子いるなかで双子を授かることになり、育児休業を申請することになりました。当時もチームリーダーという管理職の立場でしたが、上司に相談したところ後押ししていただき、男性営業職として初めて育児休業を取得しました。

育児休業を取ったことにより、ライフステージにおける大切なイベントは、家庭内でも家族がお互いにサポートするべきであると考えようになりました。今後は自身の経験を生かして、チームのメンバーが育児休業を取りやすいように業務を分担し合うような体制づくりを心がけたいと思っています。

チーズ事業本部
第1チーム リーダー
齊藤 立郎

🎯 ダイバーシティの推進

当社では年齢、性別、信条、国籍、出身、障がいなどに関わりなく、各人が強みを発揮して活躍できる環境を整備しています。例えば、国内拠点では、一般職の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。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。

子育て世代でも 職種転換できることを 示す先駆者に



新卒で入社した後、いくつかの部門を経て現在は品質アセスメント室に所属しています。2022年4月に専任職に職種転換し、人事制度改変により2023年4月から総合職として働いています。品質関連書類の作成に加え、最近ではアジアの製造拠点の監査に出席したり、海外のサプライヤー監査に同行し、経験を積んでいます。

職種転換をきっかけに、主体性を持って動くことをこれまで以上に意識するようになりました。上司や同僚の協力もあり、昨年ISO22000審査員補の資格を取得し、現在は室長代理として部署運営にも関わっています。

品質アセスメント室
室長代理
角田 真帆

ガバナンスの高度化

▶ 当社のガバナンスの体制

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

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

監査等委員会は、取締役会への出席、重要な決裁書類等の閲覧、内部監査室の報告や関係者の聴取などにより、監査等委員を除く取締役の業務執行について監査を実施しています。さらに会計監査人から監査方針および

監査計画を聴取し、随時監査に関する結果の報告を受け、相互連携を図っています。

また、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役および経営陣幹部の指名ならびに、取締役（監査等委員である取締役を除く）および経営陣幹部の報酬決定について審議しています。構成は独立社外取締役2名、代表取締役社長1名からなり、委員長は独立社外取締役が選任されていることから、委員会の独立性は担保されているものと考えています。指名・報酬諮問委員会の活動は活発で、2023年11月期は取締役会からの諮問を受け、後継者計画を中心に毎月1回以上委員会を開催し、経営体制変更に関して答申しました。

その他の詳細情報についてはWEBサイトをご覧ください。

[Web](#) [コーポレート・ガバナンス](#)

▶ 実効性評価

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

2023年度の評価結果についてはWEBサイトをご覧ください。

[Web](#) [取締役会の実効性に関する評価結果の概要](#)

指名・報酬諮問委員会の2023年11月期の活動状況

構成と出席回数	委員長 原 直史(社外取締役 独立役員)	15/15回
	委員 池田 泰弘(社外取締役 独立役員) *2023年2月22日選任	11/11回
	委員 三浦 元久(代表取締役社長)	15/15回
	委員 相馬 義比古(社外取締役 独立役員) *2023年2月22日選任	3/4回
議案および 主な審議内容	・取締役（監査等委員である取締役を除く）および経営幹部の報酬 ・取締役および経営幹部の指名 ・後継者計画 ・役員株式報酬制度の見直し など	

● 取締役および監査等委員の報酬

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

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



業績連動報酬

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

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

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

● リスクマネジメント

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

事業継続計画(BCP)

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

情報セキュリティの取組み

コーポレートスタッフ部門が主管のうえ、ICTインフラの企画・管理などは営業会計部が担当しています。クラウドサービスを積極的に活用し、サーバその他の冗長化による安定稼働、不正侵入対策などのセキュリティ対策を講じています。今後は、サイバーテロなどのリスクに備え、情報セキュリティの強化を図るとともに、従業員への研修を行っていきます。

コンプライアンス

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

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。



分銅 健二

取締役副社長
管理部門管掌 経営戦略部門 担当 兼
コーポレートスタッフ部門長

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



阿部 孝史

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、国内営業部門全般を管掌しています。



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。

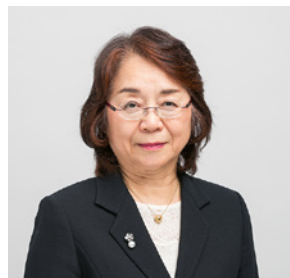


宝賀 寿男

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

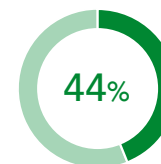
取締役(監査等委員)

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。

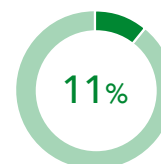
社外取締役比率

取締役9名のうち
4名が社外取締役



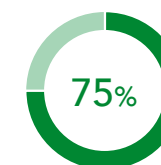
女性取締役比率

取締役9名のうち
1名が女性取締役



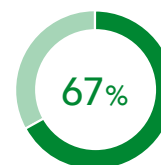
監査等委員の社外取締役比率

監査等委員4名のうち
3名が社外取締役



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 	●	●	●	●				●	
分銅 健二	●				●	●	●	●	
阿部 孝史	●	●	●	●				●	
小島 新	●	●	●	●				●	
池田 泰弘  	●	●		●				●	
監査等委員である取締役									
阿部 公昭	●	●	●	●				●	
原 直史  	●		●					●	●
宝賀 寿男 						●		●	●
坂本 裕子 					●			●	●

 指名・報酬諮問委員会 委員長

 指名・報酬諮問委員会 委員

社外取締役対談

会社との強い信頼関係を築き、
自らの経験・知見を生かして
さらに議論を深めたい

社外取締役と社員の密な議論が重要

原 社外取締役として最も大切なのは、社内取締役や社員と信頼関係を築くことだと考えています。その信頼をつくり上げるためには、会社のことを理解しなければいけません。別の言い方をすれば、社外取締役を有効に活用するには、会社側も適切に情報を提供し、お互いの意見を受け入れ、活発に議論ができる土壌が必要です。ラクト・ジャパンの場合、社外の人間の意見に耳を傾けようという姿勢を強く感じますし、率直な意見交換ができています。



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
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 当社社外取締役(現任)
2023年2月 当社社外取締役(現任)
2024年7月 (株)ニチレイフーズ特別顧問(現任)

社外取締役 原 直史

1978年4月 ソニー (株)(現ソニーグループ(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)



今後の製造体制の 増強に向けた議論に、これまでの 経営経験を還元したい

だけでなく、仕入先との接点も含んでいます。営業担当者が双方にネットワークを持っているという独自の強みを、今後も発展させる必要があります。

池田 営業や仕入に際してはコミュニケーションに時間と手間をかけて非常に丁寧なビジネスをしています。担当者個人が持つネットワークと手厚いビジネスというのは、当社の大きな特徴でしょうね。

原 しかし今後は、ROICなど効率を踏まえた営業への進化が必要です。これまでの良さを残しながら、効率とのバランスを取っていかなければなりません。当社のビジネスは商材、販売エリアが複数あり、それぞれで仕入・販売の方法や商慣習などビジネスの進め方が異なります。効率重視で画一的な取組みをするのではなく、それぞれの事業領域に合った目標を立て、ガバナンスやマネジメントの強化に取り組むことが必要になると感じています。この点については、各部署が不公平だと感じないよう経営陣は広く注意を払う必要がありますし、社外取締役も高い関心を持って注視しています。

池田 丁寧なビジネスについていうと、これまで主たる商売だけでなくそれに付帯する商売も、販売先や仕入先の求めに応じて手がけていました。そうした付帯する商売のなかには、利益率の低い

池田 確かに社外取締役と社内取締役・社員の距離が近いですね。例えば情報提供という点では、上手くいっている取組みだけでなく、中長期的な課題や直近で起きた問題についてもきちんと共有され、具体的で濃密な議論ができる環境が整えられていると感じます。

原 一方で、社外取締役の知見をさらに生かす、という点でいえばまだ改善の余地があります。取締役会では、社外取締役が持つ知識や経験をより生かすような議論ができればと思うのです。例えば最近当社でも取組みを強化しているサステナビリティに関する議論など、特定のテーマについて深くディスカッションする場があっても良いと考えています。

池田 私は食品メーカーの経営に携わっていたこともあるので、その経験をどうにか還元したいと考えています。当社は現在シンガポールの製造体制の整備を進めていますが、長く専門商社として成長してきたため、まだ製造に対する知見が十分ではないと感じることもあります。品質管理、製造管理、製造計画といったことについての議論が、今後はもっと必要になると思います。

営業の「丁寧さ」は大きな強みだが、 今後は利益とのバランスが重要に

原 当社の強みは営業力です。一般に営業というと、顧客接点での仕事をイメージしがちですが、当社では販売先である食品メーカーや外食チェーン

ものもありますが、だからといってただ止めれば良いわけではありません。どれを続けてどれを残すかは、全体をみて柔軟に判断する必要があります。ROICの導入は、すべての取引の利益率を一度つまびらかにすることによって判断材料を得ることになるので、大きな意味があると感じます。

組織の流動化を進め対話を深める

原 1年半ほど前に人材育成プランや評価体系が整備され体制は整いましたが、有機的に運用していけるかはこれからの課題です。加えて、若い社員にとって将来的な展望を描けるような会社になっているかという視点も重要です。上司からのアドバイスや、他部署とのつながり、人事異動などを通じて見識を広げることで、経験が浅い人でもキャリアプランを描きやすくなります。

とくに人事ローテーションについては、まだ柔軟さに欠けていると感じています。1年ほど前に本部長クラスを中心に人事異動を実施しました。その結果、マネジメントの違いによるさまざまなメリット・デメリットが明らかになったと聞いています。一方、部員が部門をまたがって異動した例はまだ多くはありません。

人事ローテーションを活性化させ、若い人材が将来的な展望を描きやすい会社



池田 私も人事ローテーションは大変重要だと思っています。本部長クラスはもちろん、20～30代の若年層のローテーションも制度化して経験を積むべきです。扱う商材の多様化に伴い、ビジネスの内容も多岐にわたります。ローテーションすることでその都度必要な専門性を身に付けたり、視野を広げたりすることにつながるので、組織の流動化は非常に意味があると考えます。

また、アジアの製造部門の増強によって、これから原料調達や製造管理、物流などいろいろな機能が生まれてくると想定されます。そうした役割の範囲の広がりに合わせて、人材の育成方法も考えていかなければなりません。

原 若年層のローテーションは、社員に対してさ

まざまな機会を提供し、社内に複数のレールがあることを示すという点でも重要だと考えています。当社は国内の社員が百数十名と、規模は大きくありません。社員が自分にどのような可能性があるか、自ら気付ける状況にはないと思います。会社から「あなたはこんなこともできるよ」「こういうことをやってみたら」といったことを積極的にアドバイスし、機会を提供する努力が必要だと感じます。

池田 上場企業として経営者を育成する仕組みづくりも課題ですね。部門のトップはしっかり育成できていますが、そこから先の、経営を勉強する道筋を設ける必要があると感じています。

原 次の経営者選抜については、指名・報酬諮問委員会での検討が主になります。実際諮問委員会

では、相当に深い議論をしています。

並行して経営者候補の人となりや考え方を把握するため、諮問委員である私たちとの面談も進めています。次の取締役候補、執行役員候補、部長候補と面談を実施し、将来に対する考えなどを話していただいています。私たちからもマネジメントに必要と考える点をお伝えし、次世代を担う候補の方々に経営者としての自覚を促しています。面談の内容は三浦社長にフィードバックし、指名・報酬諮問委員会の議論の参考にしています。

池田 社外取締役が経営者候補、幹部候補の方と面談している企業は珍しいのではないかと思います。非常に良い取り組みですね。

原 そうですね。しかし、1年以上にわたる議論を通して改めて思うのは、候補者を評価することや、マネジメントとしての適性を見極めることは簡単ではない、ということです。ただ、取締役会や面談を通じて候補者について得られる情報は非常に多いと思います。ですから、議論の場を多く設けることは非常に大切だと感じています。

国内の酪農業界へどう貢献するかも考えるべき時期にきた

原 サステナビリティ推進のために掲げているマ

テリアリティを実現していくことは簡単ではありませんが、これは会社の事業活動とリンクしていくことが一番望ましいと思います。

私個人としては、事業に関連する領域をサステナブルにすることがまず大事だと考えています。当社でいえば、サプライチェーンの管理とともに、国内の酪農業のサステナビリティに貢献することも重要です。当社の取扱商品の多くは輸入品ですが、当社の事業基盤である日本の乳製品市場は、国内の酪農業に支えられています。その酪農業が多くの課題に直面している現在、当社はどのようなかたちで課題解決に貢献できるのか、考え続けてもらいたいと思います。ラクト・ジャパンは自社の存在意義の一つとして「価値共創パートナー」であることを掲げています。国内の酪農業に対してもどう向き合っていくか、考えていかなければならない課題の一つでしょう。

池田 当社が生み出す社会的価値という意味では、市場に精通した「オーガナイザー」として、仕入先とマーケットをつなぐ橋渡しの役割があります。その役割を踏まえ、事業の基盤である酪農業に対してどう向き合っていくのか、しっかりと議論することが必要です。

本当の意味での多様性を実現し、新たなステージで成長してほしい

原 多様性は人種や性別といった話だけではありません。多様な意見を理解し取り入れていくことで、皆が一つの方向に向かって進んでいくのだと思います。当社はさまざまな意見を受けとめる土壌を持ち合わせている会社なので、本当の意味での多様性を実現できるはずだと期待しています。アジアの新工場の稼働により業態が変化し、国際化がさらに進み、ビジネスが拡大して新たなステージに移ることになります。そのなかで組織の多様性がますます求められると予想されますので、私もこれまでの経験を生かして積極的に活動していきたいと思っています。

池田 社外取締役の主な役割は、第三者として客観性を持って経営を監督することだとされていますが、最近はもっと幅広い観点で寄り添うことが必要ではないかと感じています。これまでお話ししたように、自らの経験や知見を還元するといったことも大事な役割と考えますので、経営に限らず多方面で自身の役割を果たしていきたいと思っています。

財務サマリー

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

(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。

非財務サマリー

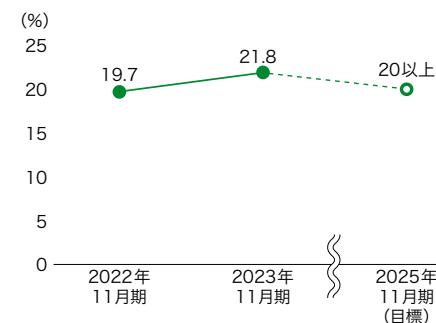
ラクト・ジャパン単体

項目		単位	2022年11月期	2023年11月期
正規従業員数		人	144	131
	男性	人	89	75
	女性	人	55	56
非正規従業員数※1		人	6	2
海外駐在員人数		人	16	15
女性役員比率		%	10.0	10.0
女性管理職比率(課長以上の女性比率): 連結		%	19.7	21.8
女性管理職比率(課長以上の女性比率): 単体		%	4.4	2.9
平均勤続年数		年・月	8年11か月	7年5か月
	男性	年・月	9年3か月	7年11か月
	女性	年・月	8年5か月	6年7か月
平均年齢		歳	38歳3か月	36歳11か月
	男性	歳	39歳7か月	38歳2か月
	女性	歳	35歳11か月	35歳2か月
新入社員数		人	8	9
	男性	人	3	5
	女性	人	5	4
中途採用雇用率※2		%	52.9	55.0
年次有給休暇取得率		%	62.3	73.6
メンタルヘルス	ストレスチェック受検率	%	99.3	96.1
定期健康診断受診率		%	87.6	87.6
育児休業取得率	男性	%	85.7	50.0
	女性	%	100	100
育児休業取得者数	男性	人	6	2
	女性	人	2	4
育児休業取得後の復職率	男性	%	100	100
	女性	%	100	100
育児時短勤務者数	男性	人	0	0
	女性	人	1	1
内部通報制度の設置の有無			有	有
内部通報制度の利用者及び調査協力者の秘匿・保護に関する制度			有	有

※1 非正規従業員数は、パートタイマー、人材派遣会社からの派遣社員 ※2 新規雇用に占める中途採用従業員の比率

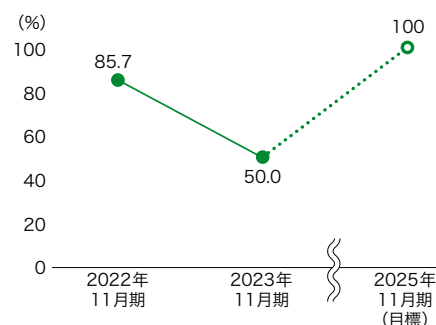
KPI

女性管理職比率(連結)



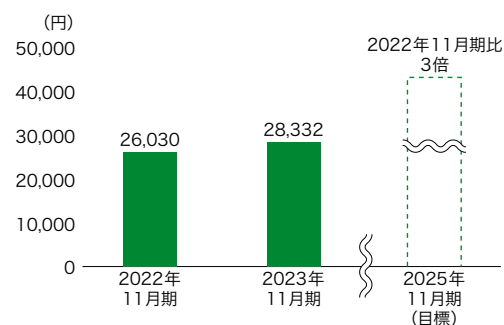
KPI

男性育児休業取得率



KPI

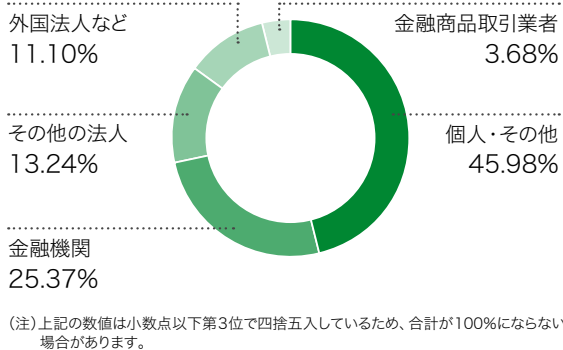
一人当たり教育費



株式情報 2024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	10,021,600株
	株主総数	12,437名

所有者別の株式保有比率



大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,104,200	11.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	975,600	9.79
八住繁	281,400	2.82
三浦元久	266,421	2.67
鎌倉喜一郎	243,000	2.44
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	228,500	2.29
森永乳業株式会社	200,000	2.00
よつ葉乳業株式会社	200,000	2.00
前川昌之	187,267	1.88
小島新	174,195	1.74

会社概要 2023年11月30日現在

会社名	株式会社ラクト・ジャパン
英文表記	Lacto Japan Co., Ltd.
所在地	〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目11番2号 太陽生命日本橋ビル22F
創立	1998年5月
資本金	11億78百万円
従業員数	377名(連結)

編集方針

ラクト・ジャパングループでは、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2024」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】2022年12月1日～2023年11月30日(一部に対象期間外の情報も含みます)

【対象範囲】株式会社ラクト・ジャパン、およびグループ会社

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