



# Lacto Japan

## Integrated Report 2026

株式会社ラクト・ジャパン統合報告書

# Contents

## イントロダクション

- 02 経営理念
- 03 ラクト・ジャパングループが約束する  
3つの「つなぐ tsu-na-gu」

## 01 価値創造の全体像

- 05 社長メッセージ
- 10 競争優位の源泉となる経営資源
- 13 At a Glance
- 15 価値創造プロセス

## 02 中期経営計画

- 17 「NEXT-LJ 2025」の振り返り
- 18 「NEXT-LJ 2028」の概要
- 19 「NEXT-LJ 2028」の策定にあたって  
経営戦略部門長メッセージ
- 21 FOCUS：海外戦略を最大の成長エンジンに  
アジア事業管掌役員メッセージ

## 03 資本強化の方向性

- 24 副社長メッセージ(財務戦略)
- 27 人的資本経営の推進
- 29 人材開発室長×社員座談会

## 04 部門別戦略

- 33 国内事業戦略  
営業担当役員メッセージ
- 34 乳原料・チーズ部門
- 35 食肉食材部門
- 36 ライフサイエンス事業部門
- 37 海外事業戦略  
アジア事業管掌役員メッセージ
- 38 アジア 乳原料販売部門
- 39 アジア チーズ製造販売部門

## 05 価値創造の基盤

- 41 社長×社外取締役座談会
- 44 取締役紹介
- 45 スキル・マトリックス
- 46 マテリアリティ
- 48 安全、安心な食の提供
- 49 環境負荷の低減
- 51 人権と多様性の尊重
- 52 ガバナンスの強化
- 54 財務サマリー
- 55 非財務サマリー
- 56 株式情報／会社概要

# 経営理念

## Corporate Brand

### みらいを育む

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。

**Purpose**  
(ありたい姿)

## Purpose

世界を食でつなぎ、  
人々を健康に、そして笑顔にする

**Mission**  
(未来に向けた使命)

## Mission

- 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

**Value**  
(大切にしている価値観)

## Value

フェアであれ



## ○ 食と健康をつなぐ

食卓を彩る乳製品を安定的に届けることで、食と健康を支えていきます。

さらにアジアにおいては、乳製品を取り入れた食文化の広がりにも貢献し、地域の食の発展を後押ししていきます。



## ○ 価値をつなぐ

仕入先と販売先、双方のニーズに応じた新たな価値を創出するとともに、価値の連鎖を広げることで、社会とともに持続的な成長を目指していきます。

## ○ 志をつなぐ

2028年、当社は設立30周年を迎えます。

創業時の思いと、これまで育んできた志を次世代へ受け継ぎ、持続的な企業成長の原動力としていきます。

ラクト・ジャパングループが  
約束する3つの

**つなぐ** *tsu-na-gu*

当社グループがステークホルダーの皆さまに提供する価値は、単に需要と供給を結ぶ原料輸入にとどまりません。

食と健康を安定供給で支えること、仕入先と販売先双方のニーズをつなぎ新たな価値を創出すること、そして創業時からの思いを未来へ継承していくこと。

私たちは、これら3つの「つなぐ」を、当社グループが大切にしている考え方として、日々の事業活動に取り組んでいきます。



# Overall Picture of Value Creation

価値創造の全体像

企業価値向上

利益創出力

最適資本コスト

未来成長力

「つなぐ」力を進化させ、  
持続可能な食の未来を切り拓く

代表取締役社長執行役員  
小島 新

# Message from the CEO



## 社長メッセージ

### 新中期経営計画 「NEXT-LJ 2028」のもと、 新たな成長ステージへ

当社は2025年11月期をもって、3か年の中期経営計画「NEXT-LJ 2025」（以下、前中計）を完遂しました。この3年間は、新型コロナウイルス感染症の影響からの脱却、地政学リスクに伴う原材料価格の高騰、そして歴史的な円安の進行と、激動の外部環境にさらされた期間でした。しかし、そのような逆風下にあっても、当社は「複合型食品企業」への進化という旗印を掲げ、全社一丸となって既存事業の深化と新領域への挑戦を続けてきました。その結果、2025年11月期の業績は、売上高、経常利益ともに過去最高を更新することができました。また、乳原料・チーズ部門における国内トップシェアの堅持、プロテイン需要を捉えた機能性食品原料部門の躍進、そしてシンガポール新工場の本格稼働を見据えたアジア事業の基盤強化など、定性面においても着実に成果を積み上げられたと自負しています。

前中計で固めた足場を跳躍台とし、次なる成長ステージへと踏み出すべく、当社は2028年11月期を最終年度とする新たな中期経営計画「NEXT-LJ 2028」

（以下、新中計）を策定しました。新中計は、既存事業の成長強化と次世代ビジネスの構築を通じて、当社の長期ビジョンを達成するための「未来成長に向けた基盤づくり」という位置付けです。同時に、新中計の最終年度は、当社が創業から30周年を迎える記念すべき年となります。創業から28年間、当社は多くのお客さまやサプライヤーの皆さまのご支援をいただきながら、着実に成長を続けてきました。しかし、世界の食料需給はますますひっ迫し、経営環境は予測不可能な変化を繰り返しています。気候変動や地政学リスク、規制の厳格化など、当社が対峙する課題は多岐にわたります。こうした変化を見据えながら、当社が持続的に成長する企業であり続けるためには、これまで以上に強固な経営基盤を構築し、グローバルな視点で事業を展開していく必要があります。新中計で掲げた「未来成長に向けた基盤づくり」は、そうした認識のもとで設定しました。

**P.19** 「NEXT-LJ 2028」の策定にあたって  
経営戦略部門長メッセージ

新中計において大切にされた考え方が、3つの「つなぐ」です。「食と健康をつなぐ」「価値をつなぐ」「志をつなぐ」をコンセプトとして掲げました。

**P.03** ラクト・ジャパングループが約束する3つの「つなぐ tsu-na-gu」

また、基本方針は「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」としました。これらのコンセプト、基本方針をベースに主要戦略を着実に実行することによって、新中計の最終年度には、売上高2,100億円、経常利益60億円、親会社株主に帰属する当期純利益43.5億円、ROE10～12%、自己資本比率35～40%、配当性向35%以上を目指していきます。

### 競争優位の源泉となる 経営資源を「つなぐ」ことで強化する

当社が存在感を高め、今日まで成長を続けられたのは、強固な競争優位の源泉となる経営資源があるからです。新中計の策定に際して、経営陣で改めて整理した4つの経営資源は、すべてが「つなぐ」というコンセプトと有機的に結び付いています。

**P.10** 競争優位の源泉となる経営資源

まず、『食文化』と『健康』を支える使命感です。私たちは、世界各地の良質な原料を、日本や成長著しいアジアの食卓へと「つなぐ」ことで、人々の豊かな生活と健康に寄与してきました。昨今、たんぱく質摂取への意

## 社長メッセージ

識向上や健康志向の高まりを受け、当社が扱う乳たんぱくや機能性原料の役割はますます重要性を増しています。「食」という生命の根源に携わる企業として、この使命感こそが、全従業員の行動の原動力となっています。

次に、「高度な専門性を有する人材」です。当社の営業手法は単に商品を販売するだけでなく、お客さまの課題や目的を整理し、最適な解決策を設計・提案していく、課題解決型の営業手法であり、これを実践するには乳製品原料に関する深い知識が不可欠です。海外のサプライヤーの設備や製造技術、そこで生産された乳製品原料の品質や機能を熟知し、お客さまの真意を汲み取

り、最適な原料提案ができる人材。異なる国の食文化や嗜好を理解し、現地ニーズに対応できる人材。そうした専門性を持つ人材こそが、「つなぐ」営業を実現し、お客さまとサプライヤーの間で真の価値を創造することができるのです。

「信頼関係に基づく強靱なネットワーク」は、当社がこれまでのビジネスで最も大切にしてきた資産です。創業以来、長年にわたりサプライヤーの皆さまとの関係を構築し、単なる取引先ではなく、戦略的パートナーとしての関係を築いてきました。2024年に、オセアニアの大手サプライヤーからインドネシア向けの販売協力を依頼されたのも、当社との信頼関係があつてこそです。このネットワークを通じて、グローバルな調達と販売の「つなぐ」機能をより高度化させていきます。

そして、「唯一無二のポジショニング」です。当社は業界でも数少ない、商社機能と製造機能を兼ね備えた企業です。シンガポールで20年以上にわたってチーズ製造を続けてきたなかで蓄積された知識と経験。世界各地に展開した調達ネットワーク。こうした双方の機能を統合することで、他社にはできない提案や対応が可能になります。シンガポール新工場の稼働に向けた取組みのなかでも、商社ならではのフレキシブルな原料調達と、メーカーとし

での製造技術および開発力を「つなぐ」ことで、アジア市場におけるチーズ事業の拡大を実現させていきます。

### グローバル人材戦略が成長の鍵となる

新中計の基本方針では「グローバル人材の強化」を掲げていますが、これは、当社が次世代の成長ステージに踏み出すうえで、人的資本の強化を最重要課題にするという経営姿勢の表れです。アジア事業を中心とした海外展開を加速させるには、現状だと日本から派遣できる人材が不足しています。営業の中核を担う拠点のなかには、本社からの人材が十分に配置できていない拠点も存在します。

そこで新中計では、「海外勤務対応人材の確保・育成・配置」に取り組みます。「ラクトらしい」営業手法を身に付け、実践できる営業担当者を国内で育成し、より多くの社員がアジアで活躍できるようにしていきます。私自身がシンガポール現地法人の社長を務めた経験から、日本から派遣された社員が現地のスタッフに「ラクトらしさ」を伝承することの重要性を痛感しています。文化や慣習が異なる環境下であっても、フェアで誠実な営業姿勢は



## 社長メッセージ

現地スタッフにも理解され、信頼を得ることができると確信しています。

また、「現地リーダーの育成と登用」を積極化します。ダイバーシティの観点からも、現地スタッフのなかから信頼できる経営者を育成し、将来の経営を担ってもらうことが重要です。すでにマレーシア、フィリピンなどでは現地社員がディレクターのポジションで活躍しています。新中計期間中に、こうした現地リーダーの育成事例をさらに増やしていきたいと考えています。

加えて、国内においても、2024年に新設した「人材開発室」の機能を強化し、5年先、10年先を見据えた人材確保と人材開発に取り組んでいます。当社が目指す人材像は、「専門性を持ち、失敗を恐れずに挑み、自分と会社の成長に誇りを持って働く個人」です。同時に、「仕事を楽しみ」「聞く力を持ち」「実行力がある」人であることを期待しています。このような人材が育ち、活躍できる企業風土を大切にしていきます。

P.27 人的資本経営の推進

P.29 人材開発室長×社員座談会

## ガバナンスとサステナビリティで信頼を深める

資本市場との対話を通じて強く認識しているのは、ガバナンスの実効性に対する投資家の関心の高さです。当社は東京証券取引所プライム市場に上場する企業として、また東南アジアを中心にグローバル事業を展開する企業として、コンプライアンスを含めたガバナンスの強化に注力していきます。

2026年11月期の取締役人事では、社外取締役の比率を一層高め、監督機能を強化しました。また、経営と執行の分離をさらに進めるべく、執行役員制度を改定し、「委任型の執行役員」を新設しました。内部監査室は社長直轄の組織として、国内外の拠点に対する往査を継続的に実施し、リスク管理の質を高めています。

サステナビリティに関しては、外部環境の変化を踏まえて、重要課題であるマテリアリティの見直しを行いました。基本的な課題認識は変わりませんが、事業活動との結び付きを意識した具体的なKPIを設定することで、サステナビリティの取組みと企業価値向上を、より一層結び付けられるようにしました。各マテリアリティにおけるKPIの達成は、当社の経営資本の維持・強化に直結

しています。例えば、「安全、安心な食の提供」や「健康的で豊かな生活への貢献」といった課題への取組みは、社会関係資本と知的資本の強化につながります。「人権と多様性の尊重」は、人的資本の強化に直結するものです。新中計では、こうしたサステナビリティと経営資本、事業戦略との関係性をより一層意識しながら推進していきます。

## 次の成長ステージへの足がかりを築く

新中計の初年度である2026年11月期は、複数の重要な投資が並行して進行する特別な年となります。シンガポール新工場の稼働、基幹システムの更新、そして、本社移転の実施。これらは一過性の費用増をもたらし、2026年11月期の経常利益予想は前期比で減益を想定しています。しかし、これらの投資は決して当社の競争力を低下させるものではなく、長期的な成長を支える不可欠な投資です。

シンガポール新工場は、製造能力を現在の2.5倍へ拡大し、アジアにおけるチーズ市場の急速な拡大に対応するための戦略的投資です。これまでも製造機能とネットワーク、調達力を活かして、アジア各国のニーズに

## 社長メッセージ

合わせた商品開発を行ってきましたが、今後も開発力をより一層強化し、アジア地域における当社のプレゼンスを高めていきたいと考えています。そして、新中計最終年度には、新工場を含めたアジア全体での製造販売量を年間1万トンとし、新工場単体での黒字化を目指します。基幹システムの更新も、業務効率化と将来の経営基盤強化に向けた投資です。データの一元管理と分析機能の強化により、経営判断の透明性と迅速性がさらに向上します。本社移転も、従業員の生産性向上と、今後の成長を見据えた組織拡張を実現するためのものです。

これらの投資を通じて、当社は次の成長ステージへの足がかりを確実に築いていきます。アジア地域の人口ボーナスを活用した事業拡大、国内での健康志向食品需要の取り込み、そして「複合型食品企業」としてのビジネス領域の拡大など、これらすべてが、2026年11月期の投資によって可能になるのです。

P.24 副社長メッセージ(財務戦略)

### 新しい時代に対応すべく、 「ラクトらしさ」を進化させていく

創業30周年を迎えるにあたって、当社が大切にすべきことは何か。それは「ラクトらしさ」を進化させながら、新しい時代に対応していくことです。固定観念に縛られることなく、柔軟な発想を持つ。そして、お客さまやサプライヤーの皆さまに対する「フェアであれ」という根本的な姿勢は、決して変えない。その両立こそが、当社の真の競争力です。

3つの「つなぐ」というコンセプトに込めたのは、両者を統合する思いです。食と健康をつなぎ、価値をつなぎ、志をつなぐ。これは創業から28年間、当社が実践してきた営業活動そのものの言語化であり、それを次世代にいかに関承し、進化させるかが新中計の核心です。

前述のとおり、2026年11月期は減益予想となりますが、当社の稼ぐ力そのものは確実に向上しています。営業活動による利益創出は着実に拡大し、資本効率も改善されています。これらは、当社が向かうべき方向が正しいことを示す確かな証左です。

株主・投資家の皆さま、お客さま、サプライヤーの皆さま、そして全従業員の期待に応えられるよう、グループ一丸となって経営課題に取り組んでいきます。私自身も、時間の許す限り現場に足を運び、事業環境を肌で感じる



ことを忘れず、グループ全体の企業価値向上に向けて邁進する所存です。新中計の最終年度である創業30周年の節目において、過去最高の経常利益60億円を達成し、「未来成長に向けた基盤づくり」を確実に実現することを目指していきますので、引き続き、皆さまからのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社ラクト・ジャパン  
代表取締役社長執行役員

小島 新

## 競争優位の源泉となる経営資源



### 独自の経営資源を生み出す原動力

## 「食文化」と「健康」を支える 使命感

ラクト・ジャパングループが扱うのは、「食文化」と「健康」を支える大切な食品原料です。だからこそ私たちは、より良い原料を、安全かつ安定的に供給することが使命であり、そのために原料や輸入制度に精通するとともに、日本やアジアの食文化を深く理解することが欠かせないと考えています。こうした思いは創業以来、社員の共通した信念であり使命感として根付いています。

この使命感を原動力とし、仕入先と販売先双方のニーズをつなぎ、原料を安定的に供給するという「価値」を届けるために日々の業務で磨き上げてきた機能と強みが、「高度な専門性を有する人材」「信頼関係に基づく強靱なネットワーク」「唯一無二のポジショニング」という、当社グループの重要な競争優位の源泉である経営資源となっています。

## 競争優位の源泉となる経営資源

### 高度な専門性を有する人材

- 高度な専門性と経験に基づく、最適なソリューションを提案・構築
- 法規制や国際取引に精通し、安定的かつ確実な調達を実現



#### 人的資本

乳原料等の原料や国際取引に精通した専門性の高い人材



#### 知的資本

用途提案や製品開発ノウハウ

### 信頼関係に基づく強靱なネットワーク

- 世界の主要産地をカバーする調達網で、リスク分散と安定供給を実現
- 国内の主要食品メーカーをはじめとする、多様な販売先との取引実績
- 仕入先と販売先双方との共創型パートナーシップによるビジネス推進



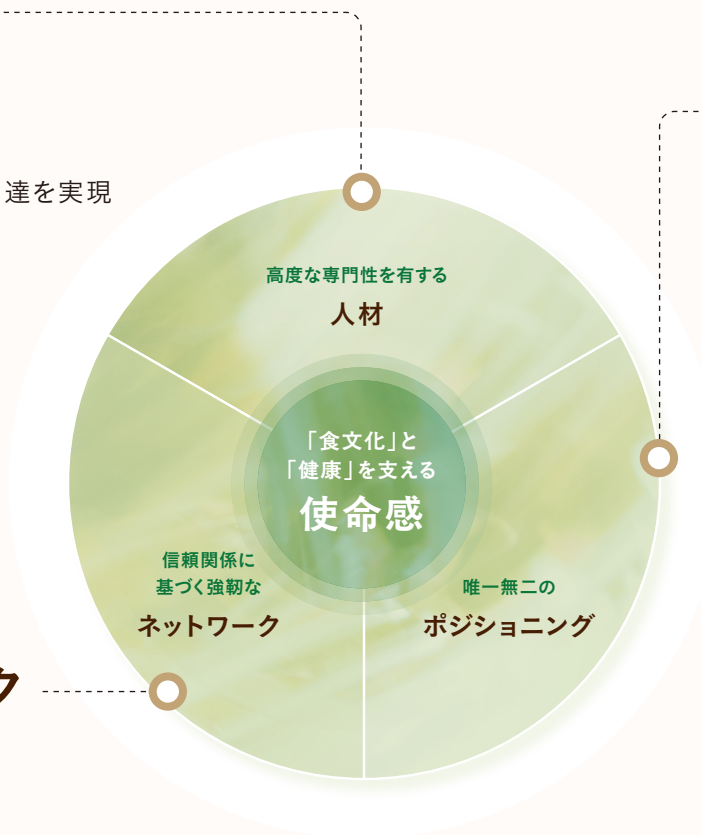
#### 社会関係資本

長年の取引で蓄積された信頼関係に基づく調達、販売のネットワーク



#### 人的資本

仕入先と販売先双方との信頼関係を築く誠実さ対話力



### 唯一無二のポジショニング

- 商社と製造の両機能を併せ持つ、独自のビジネスモデル
- 柔軟な対応力と高付加価値の提案で競争優位を確立
- 国内外の多様なステークホルダーと強固な信頼関係を構築



#### 製造資本

アジアにおける製造拠点とプロセスチーズの製造ノウハウ



#### 知的資本

商品・貿易業務に関する深い知見









#### 社会関係資本

原料開発や用途提案を仕入先と販売先双方に行える関係性

## 競争優位の源泉となる経営資源

### 資本の特徴

資本	資本の特徴
 <b>人的資本</b>	<p>ラクト・ジャパングループの人的資本は、原料調達から用途提案まで一貫して対応できる商品・貿易業務に関する専門知識と、海外での豊富な実務経験を有する人材に支えられています。また、近年では成長領域に精通した人材を積極的に採用・登用する人事戦略により、専門性と機動力を併せ持つ組織を構築しています。柔軟な対応力と高い信頼性を備えた提案力で当社グループの事業成長と企業価値創出を実現しています。</p>
 <b>知的資本</b>	<p>ラクト・ジャパングループは、世界の酪農産地に展開した海外拠点による乳原料情報の蓄積、仕入先とのリレーションを基に、販売先ニーズに合わせた原料提案や用途最適化を行うことができる知見を有しています。また、海外での研修・実務経験を持つ人材が商慣習や規制・国際取引の知識を活かし、最適供給を設計することで、他社が模倣しにくい差別化された市場ポジションを確立しています。</p>
 <b>製造資本</b>	<p>ラクト・ジャパングループの製造資本は、アジアで展開するプロセスチーズとナチュラルチーズ加工のための製造工場です。柔軟な製造ライン・厳格な品質管理によりアジアにおける当社のチーズ製造販売事業を支えてきました。20年以上にわたり蓄積してきた製造ノウハウと、各国の食文化に対する知見を活かした製品開発力により、市場ニーズに即したチーズの供給で競争優位を確立しています。</p>
 <b>社会関係資本</b>	<p>ラクト・ジャパングループは、長年の取引で築いてきた信頼関係を基盤に、仕入先および販売先との強固なネットワークを有しています。バリュー（大切にしている価値観）「フェアであれ」を行動規範に、双方のニーズに寄り添う関係性を維持し、パートナーとして課題解決や価値創出を推進することを目指しています。また、国内においては酪農・乳業界との深いリレーションを持ち、供給の安定化や品質向上、地域社会との共創にも貢献し、持続的な事業運営を支えています。</p>
 <b>財務資本</b>	<p>健全な財務基盤の維持により、仕入先や販売先からの信用を確保し、取引の安定性を高めるとともに、成長投資や事業展開を支えています。また、拡充を続けてきた株主還元の実績と方針が、投資家との信頼関係を強化し資本コストの低減や持続的な支援の基礎となっています。</p>
 <b>自然資本</b>	<p>温室効果ガス排出量削減への取り組みや、気候変動を含む環境対応を意識したサプライチェーンの構築を目指すことで、将来の事業経営において欠かすことのできない自然資本の保全に努めています。</p>

# At a Glance

(2025年11月期)

## 安定供給と幅広い提案を可能にする 調達ネットワーク



部門別仕入先数(国内調達先を含む)

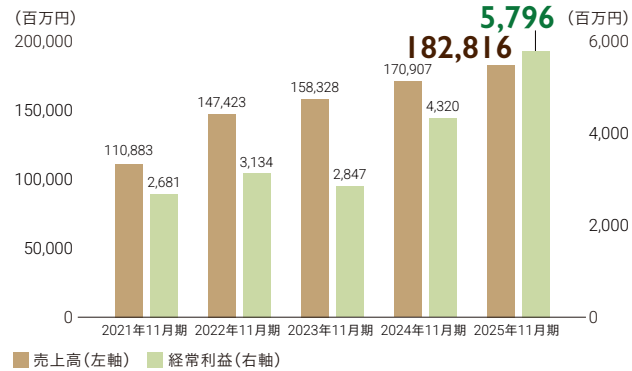
	乳原料・チーズ部門	食肉食材部門	ライフサイエンス事業部門
2025年11月期	130社	78社	54社

※ 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」に改称しました

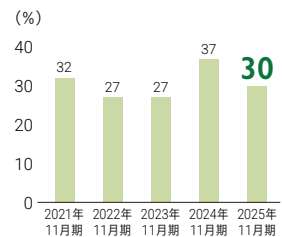
## At a Glance

### 財務情報

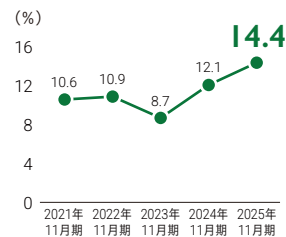
#### 売上高／経常利益推移(連結)



#### 海外比率(連結経常利益ベース)



#### ROE推移



### 非財務情報

#### 部門別販売先数(国内販売先を含む)

2025年11月期

乳原料・チーズ部門

417 社

食肉食材部門

202 社

ライフサイエンス事業部門

101 社

アジア事業

641 社

乳原料・チーズ部門における取扱品目  
500種類以上

\* 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」に改称しました

輸入乳製品原料に占める  
同社取扱いシェア

2024年度 約 36 %

海外研修または  
海外駐在経験者の割合

51.6 %

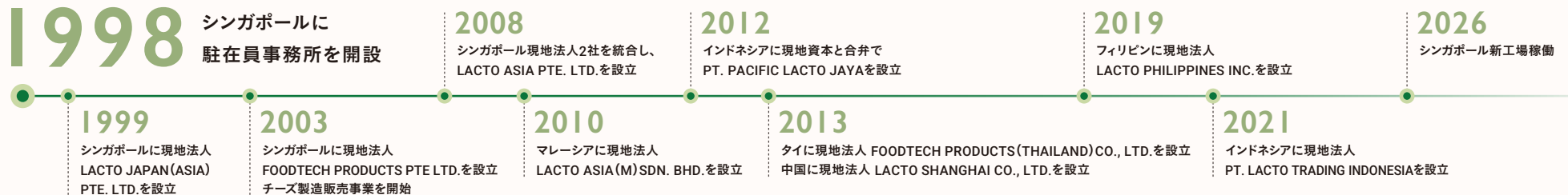
海外駐在人数の割合\*

14.4 %

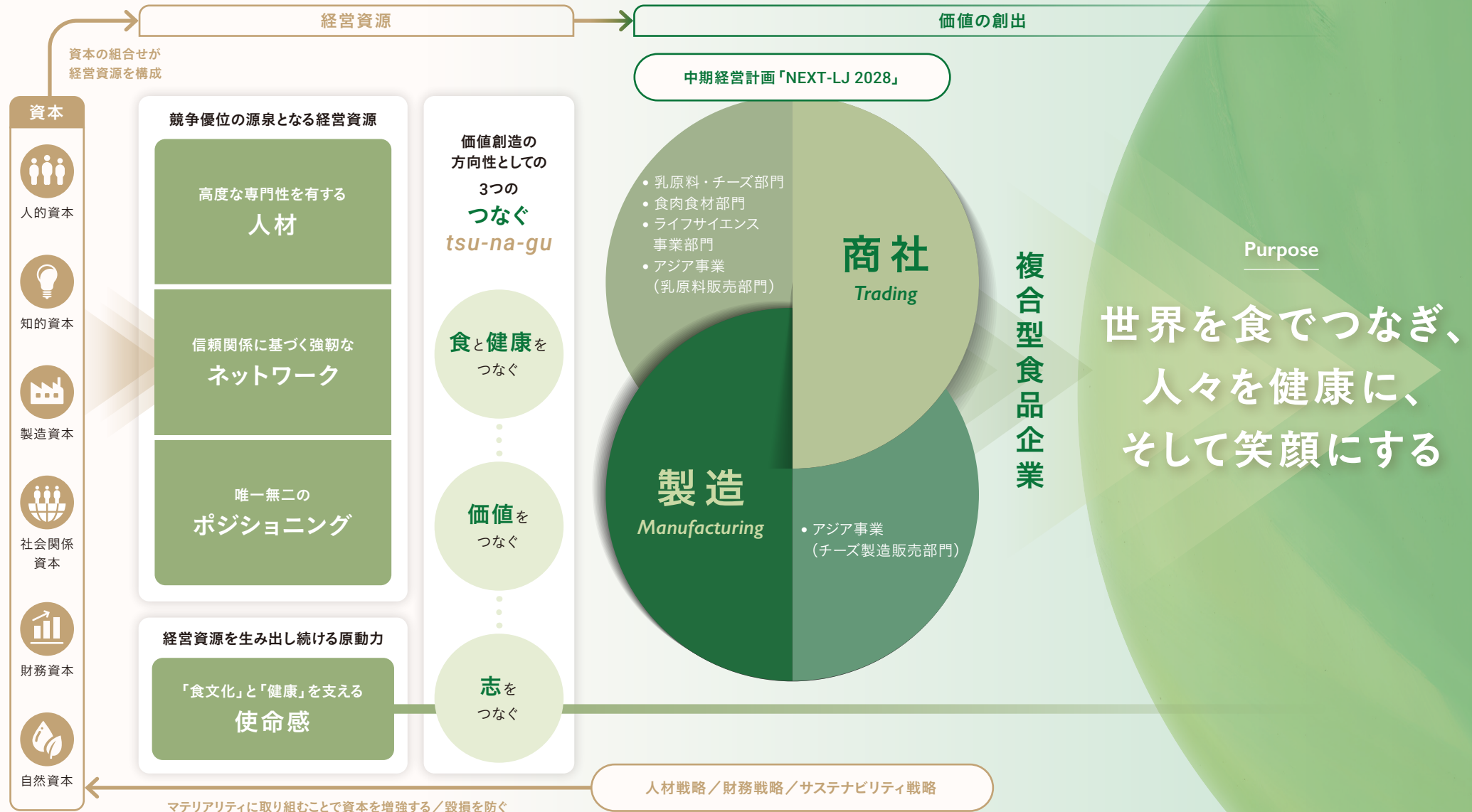
\* 貿易統計と弊社の販売数量を基に推計

\* ラクト・ジャパンの総合職(取締役含む)のうち、2025年11期末時点の海外駐在者の割合

### アジア事業への早期参入



# 価値創造プロセス



# Mid-Term Management Plan

中期経営計画

企業価値向上

利益創出力

最適資本コスト

未来成長力

「NEXT-LJ 2025」の成果

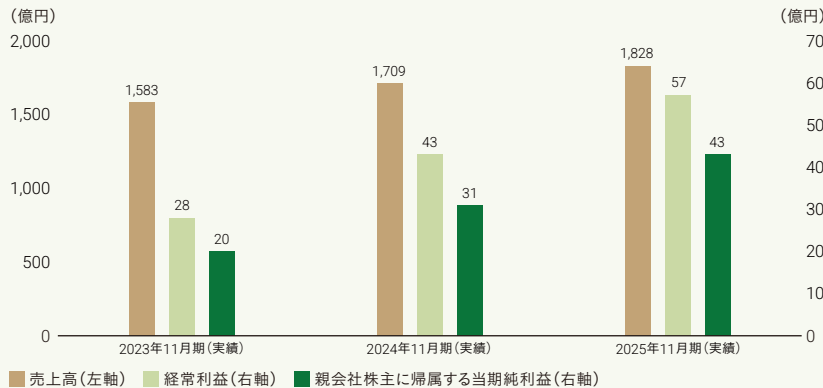
チーズ製造を含め成長を加速

# 「NEXT-LJ 2025」の振り返り

## 財務・計数目標の振り返り

商社事業における高付加価値商品の販売拡大や、アジアにおける製造事業の原価率の改善などにより、2025年11月期は売上高・利益ともに過去最高を更新しました。また、部門管理指標としてROICを導入するなど、効率的に稼ぐ力が着実に向上しています。

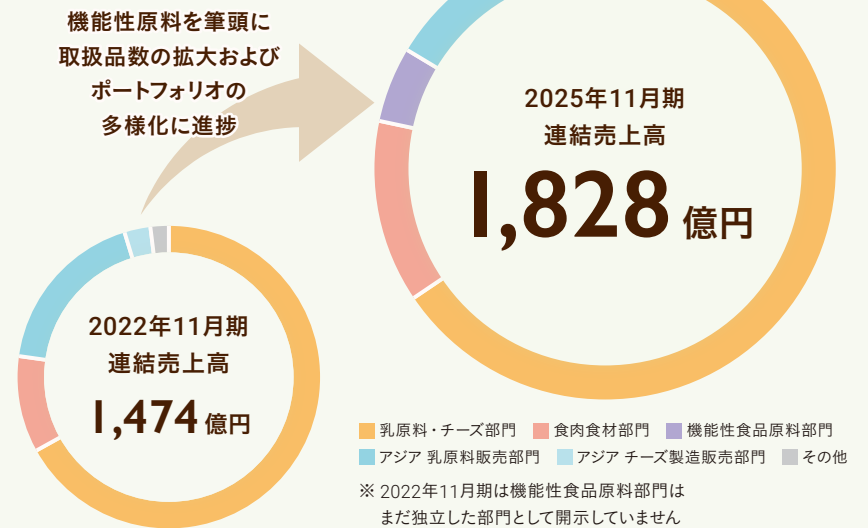
売上高／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益推移（連結）



ROE／配当性向／自己資本比率 達成状況

	2023年11月期(実績)	2024年11月期(実績)	2025年11月期(実績)	2025年11月期(計画)
ROE	8.7%	12.1%	14.4%	10%以上
配当性向	23.2%	25.3%	30.5%	20~25%
自己資本比率	34.2%	33.8%	35.9%	30~35%

## ポートフォリオの多様化



## 「NEXT-LJ 2025」の進捗

	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	乳原料・チーズ部門（国内）における高付加価値商売の構築	チーズ製造販売事業の拡大	機能性食品原料事業の成長加速

「NEXT-LJ 2028」  
の位置付け

未来成長に向けた基盤づくり

「LACTO VISION 2032」

# 「NEXT-LJ 2028」の概要

### 事業環境

気候変動や国際情勢に伴う食料供給リスクの増大

---

社会構造の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

### 基本方針

成長領域への集中と価値創出力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内：成長分野への集中とサプライチェーンの強靱化</li> <li>海外：市場の深耕と拡大、新工場の本格稼働による成長の加速</li> <li>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</li> </ul>
資本収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>株価および資本コストを意識した経営の実践</li> <li>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、株主還元へ40%程度を配分</li> </ul>
グローバル人材の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルマインドや異文化対応力の高い人材を戦略的に採用し、企業成長を支える基盤を構築</li> <li>グローバルな環境で活躍できる人材を計画的に育成し、中長期的に人的基盤を強化</li> <li>スキルマップの可視化による配置と登用の迅速化および適切なジョブローテーションにより、グローバル人材の活躍機会を最大化</li> </ul>

### 企業価値向上と成長戦略の関係

企業価値向上

=

利益創出力

+

最適資本コスト

-

未来成長力

P.46 マテリアリティ

### 財務・計数目標

2028年  
11月期(計画)

売上高  
**2,100** 億円

ROE  
**10~12** %

経常利益  
**60** 億円

4年前倒して  
目標達成

2032年  
11月期(目標)

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** 万トン

※ 2023年1月公表

## 「LACTO VISION 2032」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

# 「NEXT-LJ 2028」の策定にあたって

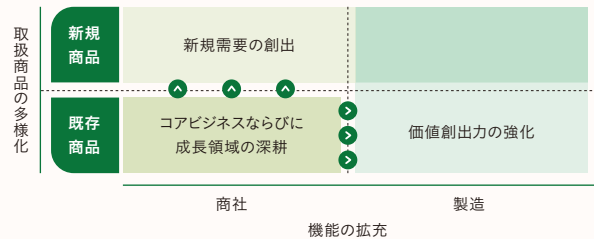
## 経営戦略部門長メッセージ

### 「目指す姿」を共有できるよう 「複合型食品企業」を再定義

中期経営計画「NEXT-LJ 2028」(以下、新中計)の策定にあたっては、経営企画部がハブとなり、「前中期経営計画(以下、前中計)の成果と積み残しの検証」「外部環境の再評価」「競争優位の源泉の棚卸し」を進め、営業・管理部門および海外部門との協議を重ねて内容を磨き込みました。

「前中計の成果と積み残し」に触れておきますと、前中計「NEXT-LJ 2025」の期間には、国内の乳原料・チーズ部門で高付加価値商品の販売が増加したことや、機能性食品

#### 「複合型食品企業」の再定義



原料部門およびアジア チーズ製造販売部門の成長により、収益性の改善がみられ、中長期的な成長の足がかりができました。結果として、計画した経常利益40億円を2年目に達成し、翌年は過去最高益を記録することができました。一方、シンガポール新工場の建設・引き渡しがやや遅れたことが積み残しとして挙げられます。

これを受け新中計は、事業環境の不確実性が高まるなかで、「未来成長に向けた基盤づくり」に注力する期間と位置付け、向こう3年間の羅針盤となるべく策定しました。

その際、当社が目指してきた姿である「複合型食品企業」についても、あえて再定義を行いました。従来の定義は、「取扱商品の多様化」と「機能拡充」の2軸を通じてビジネス領域を広げ、持続的な価値・利益の創出力を高めていく企業像でしたが、今回の再定義においては、「機能拡充」とは「製造機能の拡充」とであると明確化しました。

これによりラクト・ジャパングループが目指す姿がより明確になり、戦略の実効性が高まると考えています。

**競争優位に磨きをかけ、  
唯一無二のポジションを確固たるものに**



執行役員  
経営戦略部門長  
渡瀬 孝浩

## 「NEXT-LJ 2028」の策定にあたって 経営戦略部門長メッセージ

### 従業員が自然と口にする言葉を 新中計の中核的コンセプトに

さらに新中計では、その実行の推進力となる中核的なコンセプトを設定しました。巻頭の社長メッセージでも詳細に述べられている3つの「つなぐ tsu-na-gu」です。従業員が常に立ち返る価値観(戦略の基軸)を言語化するため、「当社の提供価値」と「大切にしたい思い」について各部門と対話を重ねたところ、多くの従業員が自然と口にした言葉が「つなぐ」でした。

「つなぐ tsu-na-gu」という表記には、平仮名で日本語の温度感を残しつつ、ローマ字を併記することで、グローバルでも共有してほしいという思いが込められています。「つなぐ tsu-na-gu」を日常化することで部門間の協働が進み、価値観や知識の共有、活発なコミュニケーションが生まれることを期待しています。

**P.03** ラクト・ジャングループが約束する3つの「つなぐ tsu-na-gu」



### 成長分野への資源の集中と サプライチェーンの強靱化、市場深耕・拡大

新中計では、企業価値の最大化に向けた基本方針として、「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」の3点を掲げました。稼ぐ力がどこにあるかを見極め、そこに資源を集中しつつ、資本コストを上回る収益性を実現していく。この方針を成果に結び付けるドライバーが人材であるという考え方で。

また、主要戦略について、国内事業は「成長分野への集中とサプライチェーンの強靱化」、海外事業は「市場深耕と拡大、新工場本格稼働で成長を加速」を掲げました。

国内事業はこれからも、収益の中核かつ成長の基盤であることに変わりありません。引き続き、戦略カテゴリー(付加価値商品、シェア向上を目指す商品、新規商材)や機能性原料などの販売強化、部門横断のシナジー創出の推進に取り組めます。

海外事業は、成長市場での確実な需要獲得と市場深耕・新市場の開拓を両立させ、現地ニーズを起点に、新工場本格稼働で供給能力・品質・コスト競争力を高め、調達・開発・製造を一体で「つなぐ」提案型営業により、その成長を加速させます。

### 全社的な一貫性・整合性を担保し、 戦略の実効性を獲得する

今回の策定作業で最も重視したことは「実効性のある中計」にすることです。戦略の効果を発揮させるには、トップダウンで明示するだけでは不十分なため、部門ごとに具体的な施策を含めた「戦略実行シート」を作成しています。今後、進捗の過程においては、経営会議などで相互レビューを行い、継続的にPDCAサイクルを実施するとともに、事業環境の変化に応じて柔軟に戦略を入れ替えていきます。これによって経営と現場での方向性の乖離をなくし、全社的な一貫性・整合性を担保します。加えて、財務と非財務のKPIを連動させて、企業価値の向上に資するようにしていきます。

また、ROE10~12%を達成するため、各事業の利益効率を追求していきます。付加価値の高いビジネスと運転資本の最適化を両立させ、コンパクトなバランスシートと資本コストの最適なマネジメントを通じて、経営管理指標として設定しているROICの向上を図り、稼ぐ力を高めていく考えです。

これから先、環境が変化していくなかでも競争優位に磨きをかけ、商社と製造の機能を併せ持つ唯一無二のポジションを確固たるものにするすることで、3年後の目標達成を目指します。

# FOCUS 海外戦略を最大の成長エンジンに

## —アジア事業管掌役員メッセージ



取締役専務執行役員  
阿部 孝史

### アジア市場での20年以上にわたる 経験をもとに、成長を加速させていく

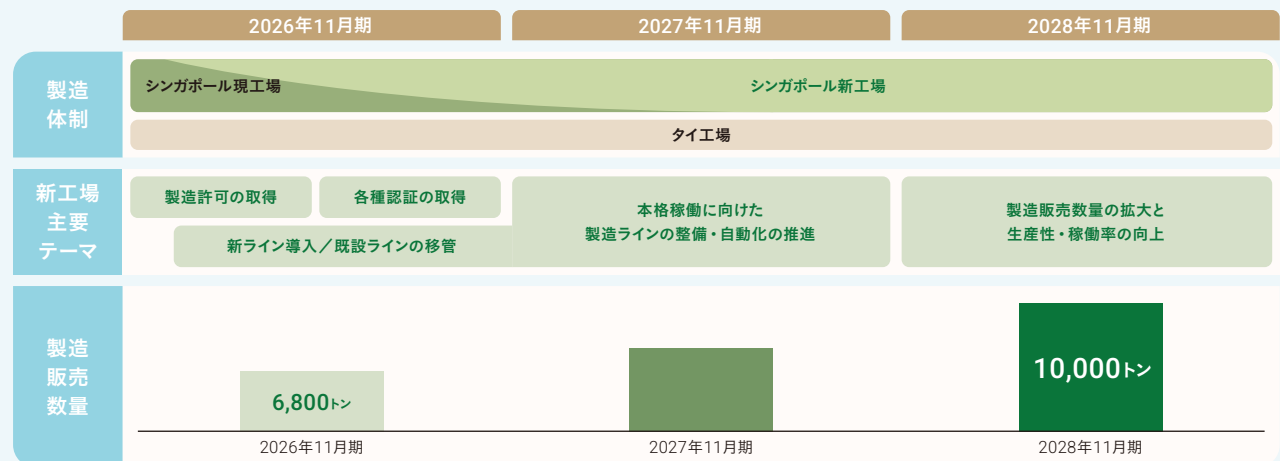
前中期経営計画「NEXT-LJ 2025」の3年間で、当社の売上高は1,474億円から1,828億円へと成長しました。そのけん引役のひとつがアジア事業です。乳原料販売とチーズ製造販売の両部門が着実に伸長し、概ね計画・予算どおりの成果を達成しました。新中期経営計画「NEXT-LJ 2028」では、このアジア事業を最大の成長エンジンと位置付け、成長を加速させていきます。そして、2032年までに経常利益に占める海外比率を40%へ高

めることを目指します。この目標は挑戦的ではありますが、アジア市場の事業環境と、当社が20年以上にわたり築いてきた事業基盤を踏まえれば、十分に実現可能な水準であると考えています。

### 高品質製品で市場ニーズの進化を捉える

シンガポール国内においては、当社はすでに市場リーダーとしてのポジションを確立しています。他の現地メーカーの規模は当社の半分あるいは4分の1程度です。

#### アジア製造体制の拡大



## FOCUS : 海外戦略を最大の成長エンジンに —アジア事業管掌役員メッセージ

この優位性を活かし、アジア全域に事業を拡大することが次の目標です。シンガポールを本拠点とし、ASEAN経済圏に属することで、中国を含む東南アジアへの輸出免税が可能になります。また、当社製プロセスチーズは、チーズ含有率が高く、チーズの風味が強い点に大きな強みがあります。特にインドネシアなどでは、ファストフードの浸透をはじめとした食の多様化に伴い、「より濃い味わい」がするチーズへの需要が高まっており、当社製品の品質は市場ニーズの進化と合致しています。

これらの優位性を活かし、アジア各国の文化・嗜好に適合した製品展開を推進します。これまでの製品ラインナップは業務用の製品が中心でしたが、今回のシンガポール新工場の本格稼働による製造能力拡大を最大限活かし、小売用も含めた製品バリエーションの拡充にも取り組む計画です。

加えて、アジアで製造した自社ブランド製品の欧米・オセアニア市場への輸出にも挑戦していきます。生乳生産量の多い欧米・オセアニア諸国では、消費される大半がナチュラルチーズであり、一般的なプロセスチーズ市場は限定的です。外食産業においてはパン生地への練り込みや、加熱しても形が崩れないチーズや、伸びの良いチーズなど、用途に特化したチーズへの需要が存在するにもかかわらず、供給できるメーカーは限られています。

そのようなニーズに対して、当社が日本およびアジア事業で蓄積したノウハウをもとに手がける味・機能性を付与した高付加価値プロセスチーズを展開していく考えです。シンガポール新工場の製造ラインは、欧米の厳格な衛生基準にも対応できる設計としており、認証取得を進めながら市場参入を図ります。

### 現地密着型の販売網と高品質で 差別化を図る

東南アジアのチーズ市場は、1人当たり消費量が日本の約10分の1にとどまっており、これは日本の30年以上前の水準です。まだまだ消費量の少ないアジアにおいて、欧米の大手メーカーやトレーダーがコンテナ単位の大口取引を基本とするなか、当社は現地在庫を保有し、50～100kg単位の小口配送にも対応しています。現地のニーズを理解し、中小ベーカリーや製菓メーカーを含めた幅広い顧客層を取り込めることは、大きな差別化要素です。また、フィリピンおよびマレーシアでは完全にローカル人材だけでの運営体制を構築し、母国語での営業を実施しています。これによりお客さまとの距離が縮まり、実効性の高い営業活動が可能となっています。さらに、

当社の「風通しの良い」組織文化は、階層社会の考え方がいまだ根強い東南アジアにおいて珍しく、人材の定着率維持につながっています。

### アジアにおける確固たるポジションを築く

今後、さらに多くの日本や欧米の乳業メーカーがアジア市場に参入してくることも予想されます。しかし、当社はグループとしての強い購買力を背景とした調達力、長年のサプライヤーとの関係、そしてなによりも、20年以上にわたるアジアでの事業展開で確立した市場とのリレーションや現地に根ざした販売体制を有しています。

私たちの考える海外戦略は、単なる事業規模の拡大や拠点数の増加を目指すものではありません。真に目指しているのは、成長著しい市場のなかで独自の価値を発揮し、お客さまから不可欠な存在として選ばれ続けるポジションを確立することです。当社は、これまで培ってきた専門性と信頼を土台に、市場の変化を機会へと転換しながら、アジアにおける確固たるポジションを築いていきます。

# Strategy for Capital Strengthening

資本強化の方向性

企業価値向上

利益創出力

最適資本コスト

未来成長力

## 副社長メッセージ(財務戦略)

### 企業価値向上に向けて、 資本市場からの評価を高めていく

中期経営計画「NEXT-LJ 2025」(以下、前中計)の最終年度である2025年11月期は、不安定な国際情勢や急激な為替変動など、極めて不透明かつ厳しい事業環境のなかにあります。しかしながら、そのような逆風下においても、売上高、経常利益ともに過去最高を更新することができました。これはひとえに、従業員一人ひとりが日々の業務においてお客さまや社会と真摯に向き合い、当社が提供できる価値の向上に懸命に努めてくれた成果です。また、前中計の策定当初に掲げた最終年度の利益目標を計画より1年前倒して達成できたことは、当社の収益力が着実に向上していることの何よりの証左であると認識しています。

一方、資本市場からの評価においては、PER(株価収益率)は10倍程度の水準で推移しており、PBR(株価純資産倍率)についてもようやく1倍を超えたばかりの段階にあります。当社が創出している利益水準や成長性といった実力値に対し、資本市場からの評価は決して見合うものではありません。このギャップは「当社の成長性や将来性が、市場に対して十分に伝わりきっていない」ことが要因であると受け止めています。当社の企業価値を持続的に向上させるためには、資本市場からの評価を高めていくことが重要であり、それは、副社長として私に課せられた責務のひとつであると認識しています。

### 資本効率性に対する 意識改革が現場レベルで進展

企業価値向上の鍵を握るのが資本効率性の向上です。食品専門商社である当社は、お客さまの需要に遅滞なく応えるため、一定量の在庫を保有することが不可欠です。さらに商社というビジネスモデルは、事業規模が拡大するほど運転資金が増加するという構造的な特性を持っています。加えて、当社は財務基盤が安定した優良なお客さまが多く、保有する在庫の大半は販売先が決定しているという恵まれた環境にあります。しかし、その「安定性」こそが、現場の意識に緩みを生じさせていた側面も否定できません。キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)に対する意識が希薄で、「在庫保有期間が多少長くても、コストはお客さまに負担していただける」「売掛金の回収サイトが長くても、金融コストを上乗せすれば問題ない」といった思考が長年にわたり看過されてきました。このような姿勢が、資本効率の向上を阻む大きな要因となっていたといえるでしょう。

このため、全社を挙げて「BS(貸借対照表)を意識した経営」への転換に本格的に取り組んでいます。各部門の経営管理指標

取締役副社長執行役員  
分銅 健二



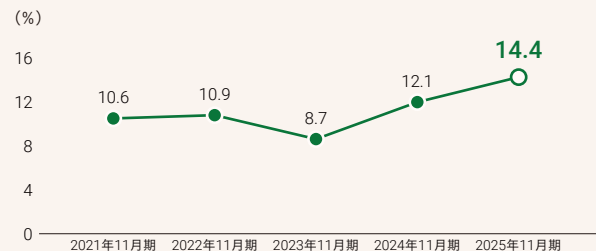
## 未来成長の基盤を築き、 一段上の成長ステージへと進んでいきます

## 副社長メッセージ(財務戦略)

としてROIC(投下資本利益率)を導入するとともに、私自身も社内会議の場を通じて、CCCの改善がいかにして企業価値の向上に結び付くのか、粘り強く現場に説いて回りました。その結果、現場では確かな変化が生まれています。例えば、これまであまり重視されなかった支払期日の設定に対し、担当者から能動的に提案や交渉がなされるようになりました。1日、2日というわずかな期間の短縮が、会社全体のキャッシュ・フローにいかに大きなプラスの影響を与えるか、その本質的な理解が従業員の間浸透し始めています。一つひとつは小さな変化にみえるかもしれませんが、これまで経営陣の「かけ声」にとどまりがちだったBSの改善が、現場の一人ひとりの「自分事」となり、具体的な行動として表れ始めたことは大きな意義があります。この「BSを意識する」という文化の浸透が、当社をより筋肉質で、外部環境の変化に揺るがない強い企業体質へと変貌させると確信しています。

こうした取組みが奏功し、2023年11月期には10%を割り込んでいたROE(自己資本利益率)は、2025年11月期には

### ROE(自己資本利益率)



一過性の営業外収益がありましたが、14.4%まで向上しました。このような良い流れをさらに加速させていきます。

### 未来への投資へと舵を切る

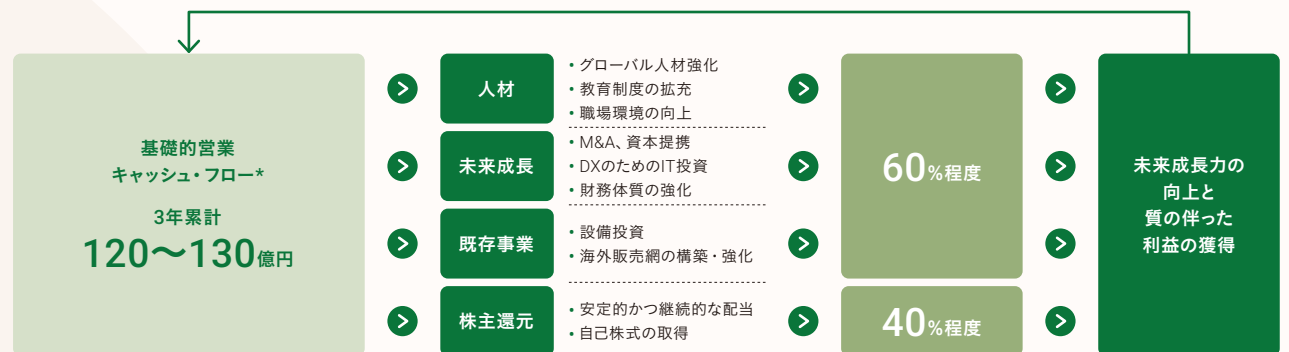
新たに策定した中期経営計画「NEXT-LJ 2028」(以下、新中計)において、私たちは未来への明確な投資へと舵を切ります。初年度にあたる2026年11月期の業績予想を「増収減益」としているのは、業績の後退を意味するものではなく、未来の大きな飛躍のために、今、為すべき投資を断固として実行するという私たちの意志の表れです。引き続き財務健全性の維持、成長投資、そして株主還元のバランスを重視しながらも、成長のためには資金を惜しまず投入していきます。事業投資においては、既存ビジネスと親和性が高い領域を優先し、M&Aも

視野に入れながら積極的な資金活用を図ります。また、成長の源泉である「人材」への投資も最重要事項と捉えており、教育体制の充実に加え、報酬水準の引き上げについても重要な論点として検討を進めています。

2026年11月期の投資戦略の中核が、シンガポール新工場の本格稼働です。これにより、プロセスチーズやチーズ加工品の製造・供給体制を強化し、アジア地域の旺盛な需要へ対応するとともに、各地の食文化に適応した商品開発機能を充実させます。世界の食料需給が不安定さを増すなか、アジア地域に圧倒的な製造能力を持つ主幹工場を構えることは、お客さまへの安定供給をお約束するとともに、当社のビジネス領域を大きく広げる強力な一手となります。

同時に、ソフト面での基盤強化として基幹システムの全面的な刷新・稼働も予定しています。現在のシステムは十数年前に導入されたもので、決算のための数値集計を主目的としていま

### 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

## 副社長メッセージ(財務戦略)

した。新しいシステムの導入は、契約から会計までを一気通貫で管理することでペーパーレス化を推進し、決算業務の早期化に寄与します。また、経営にとってはよりタイムリーな情報に基づいて迅速かつ確かな意思決定が可能になります。

これらの大規模な投資にあたっては、財務健全性の維持に最善の注意を払います。当社の主要な資金調達手段であるシンジケートローンには、経常利益や自己資本に関する財務制限条項が付されており、財務規律における「安全装置」として機能しています。「守り」が盤石であってこそ、成長への「攻め」のためのアクセルを力強く踏むことができます。財務健全性の維持と成長投資は相反するものではなく、相互に支え合う関係にあると考えています。

事業活動を通じて創出したキャッシュは、成長投資とともに株主の皆さまへの還元にも着実に振り向けていきます。新中計では2028年11月期の配当性向の目標水準を35%以上に引き

上げ、併せて新たに累進配当を導入しました。これは財務体質の強化が進み、安定的に利益を創出できるようになったことの証左であり、引き続き成長投資と株主還元を高い次元で両立させることを目指していきます。

### 対話を通じて、経営の質を高める

当社は株主・投資家の皆さまとの対話を重視しており、引き続き積極的なコミュニケーション活動を継続していきます。対話の場ではさまざまな示唆やご指摘をいただいています。得られたフィードバックは取締役会で報告し、「今後どのような施策を優先すべきか」といった議論のベースとして共有し、収益面のみならずガバナンスなどについて深い意見交換を行い、経営のブラッシュアップにつなげています。

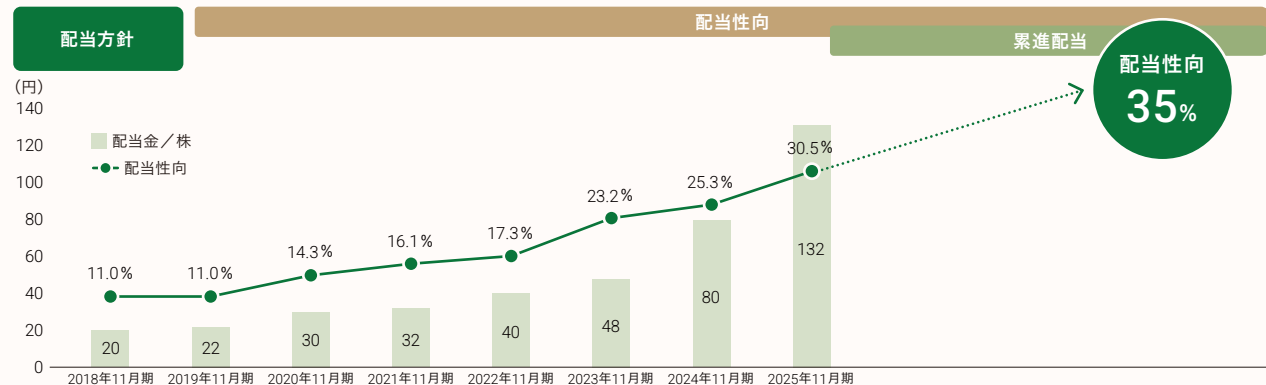
投資家の皆さまからは「食品商社として何を手がけているのか」「他社との違いや強みは何か」といったご質問をいただくことがありますが、AIやデジタル技術の進化が著しい現代においても、当社のビジネスモデルには、テクノロジーだけでは代替できない優位性があります。乳原料は非常にセンシティブな原料であり、輸入の過程で品質が変化してしまうリスクが常に伴います。そうした際に、代替原料を即座に提案したり、使用できなくなった原料を適切に処理したりする「調整力」や「交渉力」が、お客さまからの信頼の源泉となっています。そのなかにもこそ、時代が変わっても色褪せない当社の本質的な強みがあり、それこそがラクト・ジャパンが存在する意義であると確信しています。

### 一段上の成長ステージへ

ここまでご説明したとおり、未来への投資が先行するため、短期的な利益の伸びは一時的に鈍化します。しかし、この基盤づくりが完成した暁には、財務体質、事業構造、そして組織文化のすべてにおいて、成長ステージが一段上がった、より強く、より高収益なラクト・ジャパンの姿を皆さまにおみせすることができると確信しています。

私たちは、目先の数字のみにとらわれることなく、10年先、20年先を見据えた「あるべき姿」に向けて、着実な歩みを進めていきます。ぜひ長期的な視点から当社の変革にご期待いただき、引き続きの温かいご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

### 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年11月期までの数値は期末配当。

# 人的資本経営の推進

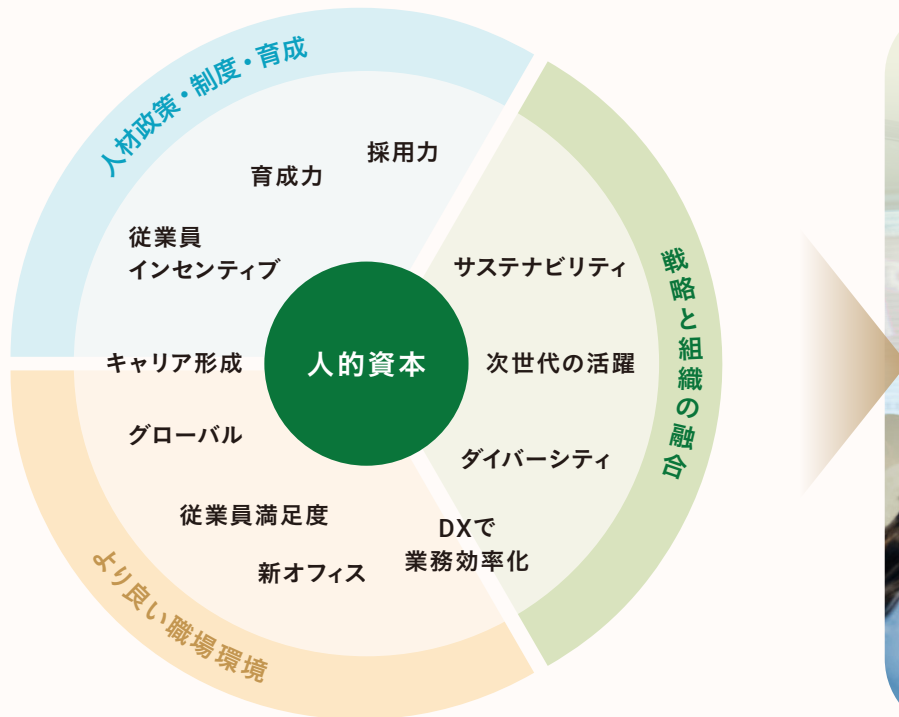
## 最重要経営資源である人的資本

ラクト・ジャパングループは人的資本を最も重要な経営資源と位置付けています。創業以来、少数精鋭での企業運営のもと、一人ひとりの成長が企業価値の向上に直結するとの考えに基づき、個人の成長をベースとした組織の持続的成長を追求してきました。今後も、多様性の確保と尊重・活躍の推進に加え、少数精鋭体制を前提とした適材適所の配置と、役割に応じた評価・処遇および育成の強化を図ります。また、公正な評価・処遇のもとで能力発揮を促進し、従業員一人ひとりが高い専門性と成果創出力を発揮し、価値創出に貢献できる体制を構築します。

これらの取組みを通じて、グローバルに活躍できる人材の育成を推進し、中長期的な企業価値の向上と国際競争力の強化を図ります。

### 関連するKPI

- 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1人当たり教育研修費**20万円**



### 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



## 人的資本経営の推進

### グローバル人材強化のための主要施策

「NEXT-LJ 2028」で掲げた「未来成長に向けた基盤づくり」を確実なものにするため、採用から育成・登用まで一貫したマネジメントで、中長期的な人的資本を盤石化し、海外文化や商慣習に精通したグローバル人材の育成を強化します。

#### 主な施策



#### 戦略的にグローバル人材を採用し、企業成長を支える基盤を構築

- 海外大学出身者、留学・駐在経験者を積極採用
- 採用時、グローバルマインドや異文化対応力も重視
- リクルートサイトを刷新し、発信力を強化
- 各国の現地法人におけるナショナルスタッフの採用力強化



#### OJTとOFF-JTで、グローバルマインドと経営力を育成

- 海外実務研修(短・中期)の必須化
- グローバル人材育成プログラム(語学、異文化理解、交渉、法務など)の体系化
- マネジメント力の強化



#### 適材適所で、グローバル人材の活躍機会を最適化

- スキルマップの可視化で、配置と登用を迅速化
- ジョブローテーションによる多様な経験の蓄積と能力開発
- 次世代管理職候補者へ機会を提供し、計画的に育成

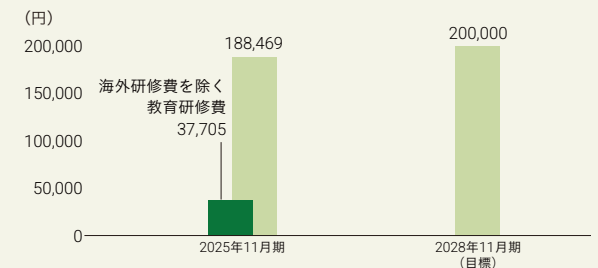
## Topic

### 体系的な研修制度の整備



当社は、企業価値の中長期的な向上に向け、人材育成基盤の強化として体系的な研修制度の整備を進めています。足元では、階層別研修を中心に、役割に応じた育成体系の整備・充実を進めています。併せて、国内外で活躍できる人材の育成に向け、OJTを中心に海外拠点への研修派遣や実務ローテーションを通じた経験の蓄積に加え、OFF-JTによる語学研修や専門分野別研修などの知識・スキル習得の機会を提供しています。さらに、実務に即した研修設計や受講後のフォロー施策により、研修成果の業務への展開と定着を推進しています。今後は、研修と実務の連動性を一層高めるとともに、将来の管理職候補人材の育成にも取り組み、これらを通じてグローバルに活躍できる人材の強化につなげていきます。

#### KPI 1人当たり教育研修費(単体)



乳原料第一本部第2チーム  
チームリーダー

吉田 明人  
(2011年入社)

人材開発室長  
増渕 健太  
(2024年入社)

ライフサイエンス事業本部  
機能性食品原料第1チーム 課長

小瀬村 亮輔  
(2009年入社)

# Discussion

人材開発室長×社員座談会

受け継がれる「ラクトらしさ」を土台に、  
次世代の人材を育て、組織を強くする

当社の成長を支える人材とはどういう姿か。そして、それはどのように育てるべきなのか。  
当社人材開発室長の増渕と管理職を務める二人が、人的資本経営とグローバル人材育成をテーマに語り合いました。

## 人材開発室長×社員座談会

“これまで受け継いできた価値観を活かしながら、時代の変容に合わせて適合させていくことが重要だと考えています”

**増淵** 当社の人的資本経営は、まさに立ち上げ期にあります。まずは「人的資本経営とは何か」という共通認識を社内に浸透させる段階ですが、この1年ほどで、ベースアップなど待遇面の改善を進めており、その変化は社員にも徐々に実感されていると考えています。加えて、階層別研修の導入により研修の体系整備も進みました。今後はこれらを土台に、実効性を高めるフェーズへと移行していきます。

**小瀬村** 入社当時と比べると、部署間異動の活発化や中途採用人材の増加など、組織の流動性の面で大きな変化を感じています。これは当社が目指す「複合型食品企業」に向け、多様な視点でビジネスを捉えられる人材を増やす狙いがあると理解しています。

**吉田** 人事制度も年々進化しています。等級が細分化され、各等級で求められる役割や評価基準が明確になったほか、育成面でも、階層ごとにテーマを設定した研修が実施されるようになり、実務との連関が強まっています。私自身も、管理職になる前にマネジメントの基礎を学ぶ機会があり、大いに役立ちました。

**小瀬村** 全体として良い方向に変化していると感じています。一方で、これまで大切にしてきた「ラクトらしさ」が失われてしまうのではないかと危機感もあります。従業員数の増加や中途採用の拡大により、多様性が高まる半面、創業から受け継いできた価値観が暗黙知として伝わりにくくなっているのは事実ですね。「ラクトらしさ」をどう言語化し、次世代に伝えていくかは、管理職としても、一社員としても難しさを感じています。

**増淵** 「ラクトらしさ」は採用においても重要な軸です。例えば、「真摯さ」「お客さまに寄り添う姿勢」といった言葉で表現できますが、これを次世代の社員にも伝わる形に再定義していく必要はありますね。また、これまで受け継いできた価値観を活かしながら、時代の変容に合わせて適合させていくことが重要だと考えています。

“当社の海外事業の拡大スピードに対し、人材育成が追いついていないことは大きな課題として捉えています”

**増淵** 目下の重要テーマであるグローバル人材に話を移しますと、語学、特に英語に関しては、採用段階で高い能力を持った人材が集まっていますし、海外志向の高い人材も非常に増えています。一方で、当社の海外事業

の拡大スピードに対し、人材育成が追いついていないことは大きな課題として捉えています。語学力だけではビジネスは成立せず、乳原料や機能性原料といった当社事業特有の商材に関する専門性、さらには最新の需給や市況を踏まえたオペレーション能力が不可欠です。そのため、まずは国内において事業を安定的にマネジメントできるスキルを確実に身に付けさせることが、グローバル人材育成の前提になると考えています。

**吉田** それに加え、私自身が海外赴任経験者として感じるのは、「決断力」も重要かつ必須のスキルであるということです。海外拠点は少数で運営しているため、本社の判断を仰ぐのではなく、現地で即断即決しなければならない場面が数多くあります。一方で、「決断」は経験を積まなくては身に付きません。だからこそ、国内にいる段階から一定の裁量や責任を持たせ、小さくても意思決定を積み重ねる機会を設けることが重要だと考えています。そうした経験の蓄積が、海外での実践的な判断力につながっていきます。

**増淵** おっしゃるとおりで、語学や知識に加え、実際に意思決定してきた経験が重要になりますよね。そうした経験を、個人にとどめず組織として活かしていくことも、今後の大きなテーマだと感じています。

**吉田** そうですね。海外赴任経験者の役割としては、まず知見の社内還元があります。商品知識や市場理解

## 人材開発室長×社員座談会

を共有することで、組織全体の底上げにつながります。また、海外で通用する専門性を持つ人材の育成や、組織全体を俯瞰した視点からの改善提案も重要な役割だと認識しています。

**小瀬村** 現在、私は海外サプライヤーとの交渉業務に携わっていますが、これは米国駐在時代にサプライヤーに近い立場で業務を経験したことが大いに活きていると感じています。

特に、「フェアであれ」といった当社が従来大切にしてきた価値観をもとに、双方にとって持続可能な条件を追求することの重要性を改めて実感できたことが大きな財産となっています。それは、冒頭でお話した「ラクトらしさ」といえるでしょう。日本にいてもどうしても、身近にいる販売先の都合を優先して交渉を進めがちですが、サプライヤー側の立場を実際に経験することで、相手の制約や合理性を理解できるようになりました。その結果、短期的な条件交渉にとどまらず、中長期的に安定した取引関係を構築するという視点が身に付き、現在の業務にも活かされています。

**増淵** 小瀬村さんや吉田さんのお話のように、個々の経験や知見を、属人的にとどめず組織全体の力に転換していくために、例えば、今後はタレントマネジメントの仕組みを導入し、社員一人ひとりの経験、専門性、語学力、志向といった情報を可視化したうえで、戦略的な人材配置を進めることも検討しています。これにより、海外派遣



の最適化だけでなく、「どのタイミングでどのような経験を積ませるべきか」といった育成設計の高度化や、採用計画との連動も可能になります。グローバル事業の成長スピードに対応できる人材ポートフォリオの構築を、計画的に進めていきたいと考えています。

“ **経験機会の提供や、管理職に求められる役割の明確化は、今後さらに強化していくべきです** ”

**増淵** 今後の組織強化を考えるうえでは、現場で人を育てることと、人材開発として制度や仕組みで支えることの両輪をいかに円滑に回していけるかが、人材開発室として求められる重要な役割であると認識しています。そうしたなかで、お二人はご自身の役割をどのように捉えていますか。

**吉田** 管理職としての私の役割は、自律的に考え行動できる「強い人材」を現場から育てることだと考えています。

研修も重要ですが、最も成長を促すのは現場での経験です。AI活用やオンライン化が当たり前になる時代だからこそ、実体験に裏打ちされた決断力が、他社との差別化要因になると考えています。人材開発室には、若手が十分な経験を積める機会の提供を期待しています。

**小瀬村** 価値観の多様化が進むなかでは、成長の道筋をより明確に示していくことも必要だと感じています。中間管理職には組織の橋渡し役が求められると感じています。そのためにも、人材開発室には管理職に求められる役割やスキルを早期に明確化し、成長の道筋を体系的に示していただきたいと考えています。

**増淵** お二人のお話にもあったように、経験機会の提供や、管理職に求められる役割の明確化は、今後さらに強化していくべきです。人的資本に関する取組みは多岐にわたり、段階的に進めていく必要があります。着実な取組みを積み重ね、その成果を社員に還元する好循環を構築していきたいと考えています。

# 04

## Divisional Strategy

### 部門別戦略

企業価値向上

利益創出力

最適資本コスト

未来成長力

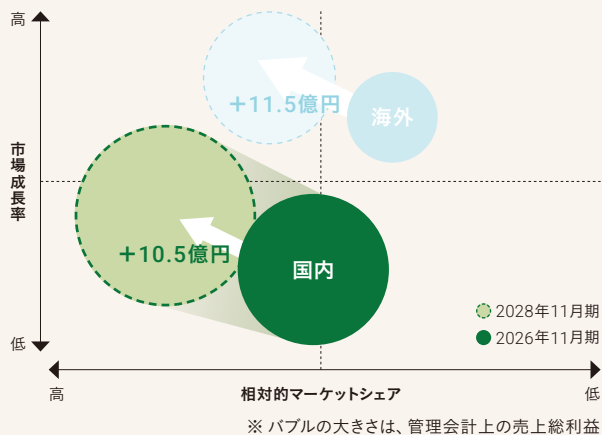
# 国内事業戦略

## 営業担当役員メッセージ

### 販売先開拓によるシェア向上と 高付加価値原料で利益成長を図る

日本における乳製品原料全体でみた当社の輸入シェアはトップクラスにあります。一方、原料別にみるとシェアが低い領域もあるため、そこに売上拡大の余地があると考えています。シェア向上の基盤となるのは調達力であり、当社は新規サプライソースの開拓に注力してきました。その結果、複数の商品で調達力強化が着実に進んでいます。今後は販売先開拓を通じた拡販・シェア向上に取り組むフェーズに入ります。健康志向食品や外食

国内事業の成長イメージ



産業などもターゲットに、既存分野にとらわれない新規取引先の開拓を推進します。

加えて、販売先ニーズを的確に捉え、高付加価値原料の取扱いを拡大することも利益成長の重要なポイントです。長年にわたり良好な関係を築いてきたサプライヤーに対し、当社から日本市場向けの商品開発を働きかけている案件が複数あります。それらが実現すれば付加価値の高い原料としての収益貢献が見込まれます。開発の具体化には一定の時間を要する可能性はあるものの、引き続き注力していきます。

また、ライフサイエンス事業部門では、機能性原料のアイテム拡充に加え、原料販売からOEMまで関与する当社独自のビジネスモデルをプロテイン以外の分野にも展開することで、成長を加速させます。

### 部門間・商材間のシナジーを活かした 顧客開拓を加速する

併せて、部門間の垣根を越えた協業によるシナジー創出も進めています。従来は、乳原料・チーズ部門と食肉食材部門で共通のお客さまに接していても、各部門が個別に提案する場面が多くありました。しかし近年は、ライフ

サイエンス事業部門が「機能性原料」という幅広い商材を扱うことで部門横断の「つなぎ役」になるなど、複数部門が連携した提案活動が定着しつつあります。今後は、食肉食材部門が扱う香辛料・香辛料抽出物なども活用しつつ、部門横断での提案機会を拡大し、さらなる顧客開拓に注力していきます。

高齢化・人口減少に伴う需要の伸び悩みといった国内市場における中長期的な課題に対しては、健康志向の高まりを機会と捉え、付加価値ビジネスを拡大します。また、グローバルでは食品原料の調達競争の激化が想定されることから、安定調達力を高めるためのサプライソース拡充を一層進めます。



取締役常務執行役員  
木幡 智徳

## 部門別戦略

# 乳原料・チーズ部門



### 2025年11月期

売上高

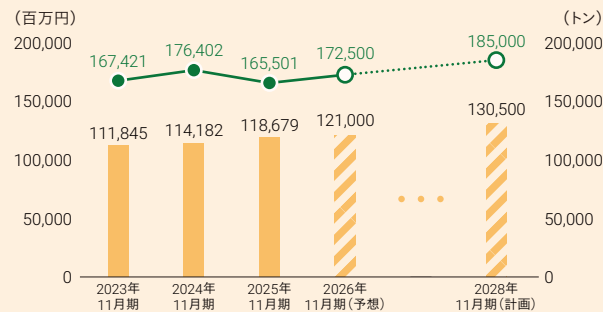
1,186 億円

販売数量

165,501 トン

### 「NEXT-LJ 2028」における目標

売上高と販売数量の推移



■ 売上高 ● 販売数量

### 「NEXT-LJ 2025」での進捗

- 乳脂肪原料など、高付加価値原料の販売数量増加により、部門の利益率が向上
- インバウンド需要を追い風に堅調に推移した外食関連ビジネスの着実な取り込み
- サプライヤーとの連携を強化し、取扱品目を増加
- 機能性チーズの開発には課題が残る

### 「NEXT-LJ 2028」の戦略

サプライヤー・顧客双方との連携を強化することでパートナーシップを深化させ、安定した調達力を向上させていきます。また、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させます。

戦略骨子

マテリアリティ

POINT	戦略骨子	利益創出力	マテリアリティ
POINT 1	<b>戦略カテゴリー*への集中と拡大で事業基盤を強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 付加価値型乳原料×貿易制度の活用</li> <li>● 顧客課題の解決力を高め、新たな価値を共創</li> </ul> <small>* 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</small>	利益創出力	健康的で豊かな生活への貢献
POINT 2	<b>サプライソースの強靱化で調達の持続性を確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 調達方法の工夫などで柔軟性を向上</li> </ul>	利益創出力	持続可能な供給体制
POINT 3	<b>顧客開拓力の強化で新たな需要を創造</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 未開拓業態への参入と既存業態の深耕</li> <li>● 原料や商品の共同開発で、新たな需要を創造</li> </ul>	未来成長力	健康的で豊かな生活への貢献

## 部門別戦略 食肉食材部門



### 2025年11月期

売上高

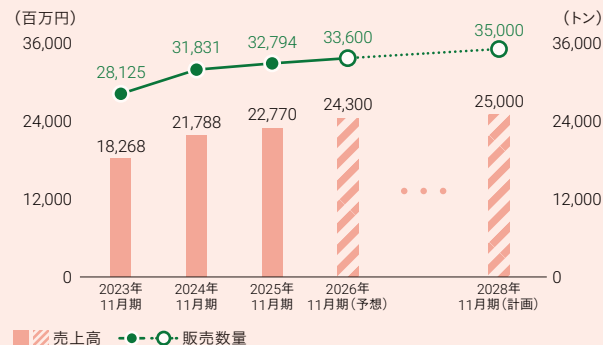
227 億円

販売数量

32,794 トン

### 「NEXT-LJ 2028」における目標

売上高と販売数量の推移



### 「NEXT-LJ 2025」での進捗

- 加工度を高めた取扱商品の提案等により販路を拡大
- 新たなビジネス展開を念頭に、新規商品として香辛料・香辛料抽出物の取扱いを開始
- サプライソースの開拓(北米以外の産地として、欧州地域にサプライヤーを開拓)

### 「NEXT-LJ 2028」の戦略

食肉と加工食品を組み合わせた提案によって、人手不足をはじめとする顧客課題の解決力を向上させていきます。また、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します。

戦略骨子

マテリアリティ

POINT	戦略骨子	利益創出力	マテリアリティ
POINT 1	<b>多様な取扱商品の組合せによる売上創出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 香辛料など新規取扱商品との組合せで提案力を向上</li> <li>● 取扱原料の多様化で新業態や顧客を開拓</li> </ul>	利益創出力	健康的で豊かな生活への貢献
POINT 2	<b>安定供給体制の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存サプライヤー(パートナー)との取組み強化</li> <li>● 調達国の多様化で供給体制の強化と安定性の向上</li> </ul>	利益創出力	持続可能な供給体制
POINT 3	<b>食肉の新たな価値創造への挑戦</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 加工度を高めることで価値を創造し、販路を開拓</li> </ul>	未来成長力	健康的で豊かな生活への貢献

## 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」から改称しました)



### ▶ 2025年11月期

売上高

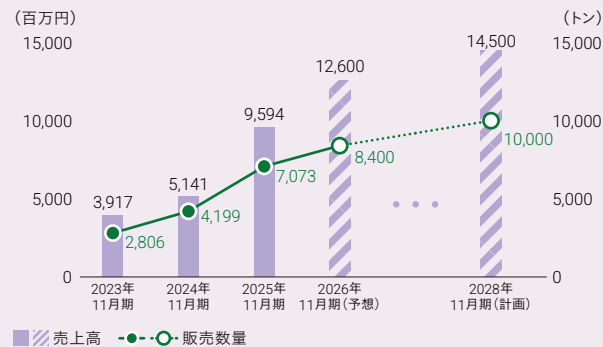
95 億円

販売数量

7,073 トン

### ▶ 「NEXT-LJ 2028」における目標

売上高と販売数量の推移



### ▶ 「NEXT-LJ 2025」での進捗

- 高たんぱく原料を軸にした原料販売で顧客開拓
- 植物由来原料など、取扱商品の幅を拡大
- 原料販売にとどまらない、顧客ニーズに沿ったサプライチェーン構築支援ビジネスを強化

### ▶ 「NEXT-LJ 2028」の戦略

変化する健康ニーズを的確に捉え、専門性を武器とした健康価値を提供していくとともに、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していきます。

戦略骨子

マテリアリティ

POINT	戦略骨子	利益創出力	マテリアリティ
POINT 1	<b>プロテインの価値革新による市場の開拓と拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな業界・用途の開拓による市場創造</li> <li>● 機能性原料の活用によるプロテインの高機能化</li> <li>● 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</li> </ul>	利益創出力	健康的で豊かな生活への貢献
POINT 2	<b>海外展開の加速と現地ニーズの発掘</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本独自の素材や機能性原料の拡販</li> <li>● 海外における日本製プロテインの拡販</li> </ul>	未来成長力	健康的で豊かな生活への貢献
POINT 3	<b>骨太なサプライチェーンで顧客課題の解決力を強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 広範なネットワークで柔軟な対応力を確保</li> <li>● 独自の製造受託スキームで顧客との関係性を強化</li> <li>● 美容・健康・高齢者向け食品市場への展開を加速</li> </ul>	未来成長力	持続可能な供給体制

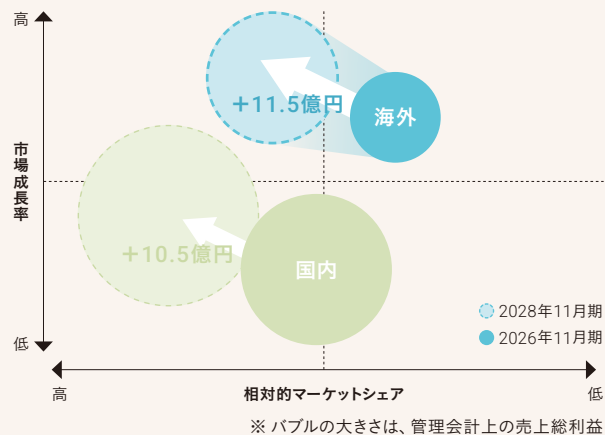
# 海外事業戦略

## アジア事業管掌役員メッセージ

### 乳原料販売： サプライチェーンの強靱化と拠点拡充

アジア事業の乳原料販売部門では、サプライチェーンの持続性向上と強靱化を最重要テーマとしています。東南アジア諸国は、気候や水質の関係で酪農生産が限定的で、日本以上に輸入依存度が高い市場環境にあります。経済成長や食の多様化により乳製品需要が拡大する一方で、自国での供給基盤は十分ではなく、今後は需給ギャップの拡大も予想されます。当社はすでに世界の主要酪農産地に調達ネットワークを構築していること

海外事業の成長イメージ



から、この需給ギャップを成長機会と捉え、需要の獲得に向けて積極的にアプローチしていきます。オセアニアや欧米の既存サプライヤーとの関係深耕に加え、現在取引のない地域の新規サプライヤー開拓も進め、調達基盤を強化し、東南アジアの需要を獲得できる体制を整えていきます。また、新中期経営計画の期間中には販売地域の拡大を目指して東南アジアに新たな販売拠点を設立したいと考えています。新拠点では現地語で営業できる人材を積極的に採用し、市場浸透を図っていく考えです。

### チーズ製造販売： 製造能力拡大と高付加価値化

アジア事業のチーズ製造販売部門は、現地に根ざした事業活動を20年以上続けてきました。この長年の経験を通じて、東南アジアで展開するチーズの製造工場では国際的な食品安全マネジメントに関するGFSI承認規格「FSSC22000」やハラール認証など取得しており、新規参入企業が数年を要する認証取得プロセスにおいて大きな優位性を有しています。シンガポールの新工場でも2026年11月期中の認証取得を目指して準備を進めており、国際市場において幅広いお客さまに当社製品

取締役専務執行役員

阿部 孝史

を安心して選んでいただけるよう、品質と安全性の確保に努めています。

製造事業の利益率は他部門に比べて高く、製造機能を高めていくことはラクト・ジャパングループの利益率向上に直結します。また、製造に携わることでユーザー目線を深く理解した原料チーズの提案が可能になる点も、当社の強みをより盤石なものにしていくでしょう。商社機能と製造機能のかけ合わせで実現する付加価値の高い提案力によって「複合型食品企業」への進化を着実に推進していきます。

## 部門別戦略

# アジア 乳原料販売部門



### ▶ 2025年11月期

売上高

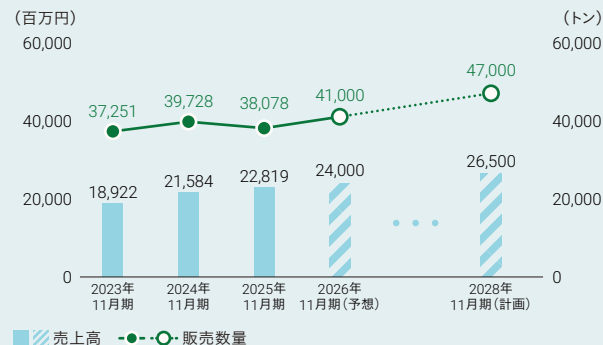
**228** 億円

販売数量

**38,078** トン

### ▶ 「NEXT-LJ 2028」における目標

売上高と販売数量の推移



### ▶ 「NEXT-LJ 2025」での進捗

- インドネシア拠点を活用したインドネシア向け販売活動が拡大
- ガバナンス・営業体制を見直し、対応力を強化(シンガポールからタイへ一部業務を移管)

### ▶ 「NEXT-LJ 2028」の戦略

サプライチェーンの強靱化と地域密着型の展開により、唯一無二のプレゼンスの獲得を目指します。また、新規拠点の開設や戦略的パートナーシップの取組みを通じて、持続的な成長力を確保していきます。

戦略骨子

マテリアリティ

POINT	戦略骨子	利益創出力	マテリアリティ
POINT 1	<b>成長戦略の確実な実行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規現地法人開設による成長市場の開拓</li> <li>● 販売方法の多様化、高たんぱく・機能性原料の取組み強化</li> <li>● 各種規制への対応力強化で提案領域の拡大</li> </ul>	利益創出力	持続可能な供給体制
POINT 2	<b>サプライソースの強靱化で調達の持続性を確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達方法の工夫で柔軟性を向上</li> <li>● 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</li> </ul>	利益創出力	持続可能な供給体制
POINT 3	<b>サプライヤーとの新たな取組みで関係性を強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	未来成長力	健康的で豊かな生活への貢献

## 部門別戦略

# アジア チーズ製造販売部門



### ▶ 2025年11月期

売上高

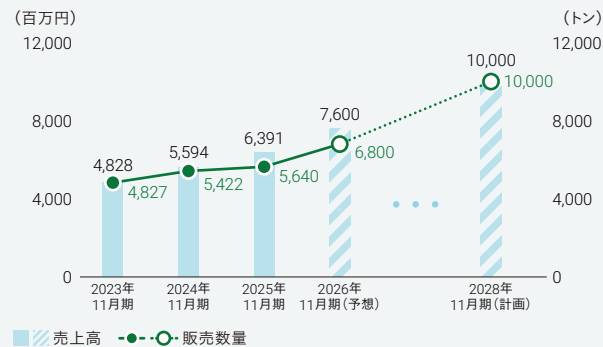
63 億円

販売数量

5,640 トン

### ▶ 「NEXT-LJ 2028」における目標

売上高と販売数量の推移



### ▶ 「NEXT-LJ 2025」での進捗

- 高付加価値商品の開発・供給強化により売上を拡大
- シンガポール新工場建設はやや遅延も、製造能力拡大に向けた準備は進展

### ▶ 「NEXT-LJ 2028」の戦略

新工場の稼働による製造能力の拡大で、旺盛な需要に対応しながら、各国の地域特性に応じた提案で、チーズのある食文化を啓発していきます。

戦略骨子

マテリアリティ



# The Foundation for Value Creation

価値創造の基盤

企業価値向上

利益創出力

最適資本コスト

未来成長力

社外取締役  
指名・報酬諮問委員会 委員長

池田 泰弘

社外取締役 監査等委員  
指名・報酬諮問委員会 委員

齊藤 裕子

代表取締役社長執行役員

小島 新

新たに策定した  
中期経営計画「NEXT-LJ 2028」のもと、  
一段上のステージを目指すラクト・ジャパン。  
その達成に向けて直面する課題や今後の戦略について、  
当社社長の小島が社外取締役の池田泰弘氏、齊藤裕子氏と議論を交わしました。

**池田** ラクト・ジャパンは乳原料・乳製品の専門商社として、仕入先と販売先双方からの厚い信頼を得て、“つなぎ役”としての役割を実直に果たしてきました。この強固な事業基盤を支える営業の実行力は、極めて高いレベルにあると認識しています。現在は、その強みをさらに進化させるため、以前から取り組んできた製造事業という「機能拡充」が、非常に効果的に機能し始めています。私が期待しているのは、

商社事業と製造事業がそれぞれ培ってきた知見の高度な融合です。双方の強みをかけ合わせることで、当社は他社の追随を許さない競争力を手に入れ、「複合型食品企業」としての確固たる地位を築けると考えています。

**小島** アジアにおける製造事業への参入から20年以上が経過しました。これまでは商社事業と製造事業がそれぞれの領域で動く形で双方が急成長を遂げてきましたが、ご指摘

のとおり、知見の融合を目指すフェーズに進むべきでしょう。例えば、一般的なメーカーであれば、お客さまとの商談において、自社で製造できない商品の引き合いがあると、「対応できない」と断ることになると思いますが、当社の場合、商社としての機能を最大限活用し、他社で製造しているご希望の商品を紹介し、新しい商売につなげることができます。また商社として、世界中から調達し販売している原料のなか

# Discussion

## 社長×社外取締役座談会

## 社長×社外取締役座談会

で、今後大きな需要の伸びが期待できる原料については、製造業としての機能を活用し、自社で製造・販売することも考えられます。このように商社の目利き力および柔軟性と製造業の技術力を活かしたコラボレーションにより、日本で唯一無二の存在となることを目指したいと思います。

**齊藤** それらの中長期的な戦略が、現場レベルまで深く浸透している点は当社の大きな強みですね。私が社外取締役に就任して1年になりますが、この間、執行役員の方々と面談の機会がありました。各自が、今社長がおっしゃった将来像を実現するためのアイデアを持たれており、それぞれに掲げた目標達成へのコミットメントを感じました。

一方で、人事・組織的には明確な課題もあります。例えば、面談のなかで女性管理職の状況について伺った際、国内ではまだ極めて少ないのが実状でした。2030年までに女性管理職比率を30%以上に引き上げるKPIを掲げていますが、数値目標だけでなく、候補者の育成や登用の具体化など、実効性のあるアプローチが必要です。コーチングやメンタリングといった支援体制を整え、女性が安心して長く活躍できる環境を築くことが重要であると考えています。

**小島** ここ数年、新卒の女性総合職を積極的に採用しています。そのポテンシャルは非常に高いものがありますが、管理職を担う年齢に達するまでには、まだ数年を要します。齊藤取締役のご



指摘のとおり、現在の課題は、管理職へとステップアップしていく過程でのサポート体制です。人的資本経営の推進の一環として人材開発室を拡充しており、中長期的な視点で覚悟を持って取り組んでいきます。基礎的営業キャッシュ・フローの約6割を人材などの成長投資に充てる方針も、こうした未来への布石です。

**池田** 組織の実行力という点では、事業の収益性を客観的に評価する仕組みが根付いてきたことも高く評価しています。当社は2年前にROIC(投下資本利益率)を経営管理指標として試験導入し、2025年11月期からは本格的な運用を開始しました。これにより、各部門で投下する経営資本に対する収益性への意識が高まっていると感じています。また、将来的には事業の取捨選択といった、いわば痛みを伴う経営判断を含めて客観的に行うことのできる基盤が整ったと認識しています。「複合型食品企業」を目指す過程では、無闇にポートフォリオを広げるのではなく、独自の優位性を発揮できる領域を冷静に見極めることが重要です。

**小島** ROICの導入は、社内の意識を大きく変えました。人事考課にも反映されており、担当者レベルまで「単に稼ぐだけでなく、いかに効率的に稼ぐか」という視点が浸透しています。すでに現場では、た



とえ赤字ではなくても、過度な労力を要する案件や資金効率の低い取引に対して、条件の見直しや撤退を自律的に判断する動きが定着しつつあります。

**齊藤** 現場の効率化を加速させるには、当社の強固な営業力を支えている管理部

門の強化も欠かせません。なかでもDX推進やセキュリティ対策を担う専門人材の拡充は急務ではないかと感じています。「攻めの営業」と「守りの管理」が両輪となって機能する組織こそ、目指すべき姿ではないでしょうか。そうしたガバナンス強化の観点からも、経営と執行の分離は極めて重要だと考えます。

**池田** 執行側に権限を委譲していくことは、意思決定のスピードを上げるうえで不可欠ですね。同時に、ガバナンスを実効的なものにするためには「方針の連鎖」が鍵となります。当社の良さでもある「阿吽の呼吸」に頼るだけでなく、曖昧さを排除した「言葉」で、全社員に方針や施策、目標を正しく伝達し、連鎖させていくことが大切です。

**小島** 「言語化」についてはご指摘のとおりだと思います。そこで新たな中期経営計画「NEXT-LJ 2028」(以下、



## 社長×社外取締役座談会



新中計)の策定にあたって、「複合型食品企業」を再定義すべく議論し、その内容を明文化して全社員で共有しました。組織が拡大し、本社だけでも従業員が150名を超える規模となった今、重要な事案ほど言語化を徹底する必要があると改めて

認識しています。また、2026年2月に実施した執行役員制度の見直しも、現場における意思決定の迅速化と監督機能の強化を目的としたものです。執行役員への権限の委譲を進め、取締役が中長期的な経営方針の議論に専念できる体制を整えていきます。

**齊藤** これまで取締役会では、個別案件の決議・承認や報告に多くの時間を割いていました。しかし、今回の執行役員制度の見直しにより、取締役会が執行のモニタリングに今まで以上に注力できるようになり、中長期的な経営戦略や経営課題といった、企業価値向上に向けたより本質的な議論へとシフトしていくことが期待できます。直近の「取締役会の実効性評価」の結果でも、新中計の実現に向けた議論やサステナビリティ、人材戦略についての議論を深めるべきだという課題が挙げられました。これらの本質的な議論に本格的に取り組めるようになるという意味で、今回の変更は非常に大きな意義があると考えています。

**池田** 加えて、経営人材の育成を仕組み化することも今後の大きな課題です。後継者候補に多様な役割を経験させることや、執行役員の段階で取締役会を傍聴させ「経営者の視座」を養うなど、計画的な育成プログラムが必要ではないでしょうか。

**小島** そのとおりです。社長に就任し、次世代を担う経営者を育てることが最優先事項だと痛感しています。候補となる人材には、数年かけて取締役会への出席を含む重要な経験を積み、経営マインドを醸成させていきたいと考えています。

**池田** 小島社長の新体制下で進む新たな成長戦略の実現に向けて、私の役割は、その方向性や進捗が妥当であるか、ガバナンスが適切に機能しているかを厳格に監督することであると認識しています。食品メーカー出身であり商社ビジネスも経験してきた私の視点は、当社にとって親和性が高い一方で、社内の方々とは異なることも多々あるでしょう。時に「煙たい存在」になることを恐れず、客観的な視点から問題提起を行うことで、経営の質を高め、企業価値の向上に寄与したいと考えています。

**齊藤** 新中計は、「未来成長に向けた基盤づくり」の期間です。初年度には新工場の稼働、新基幹システムの導入、そして本社移転という3つの大きな土台が整います。この強固な基盤の上に、次な



る成長の芽が育ち、新たな事業が形づくられていくことに大きな期待を寄せています。私の役割は「複合型食品企業」への進化に向け、掲げた戦略が着実に実行されるよう社外の視点から客観的に経営判断を評価し、必要な助言を積極的に行うことで目標達成を後押ししていくことだと考えています。

**小島** お二人の期待を伺い、身の引き締まる思いです。今から数年前、私が海外法人の設立などに携わっていた際、当時の社外取締役から「失敗した場合の対応策について、どう考えているのか」といった冷静で客観的なご指摘をいただき、ハッとさせられたことが何度もあります。社内の論理だけでは見落としてしまうリスクを指摘してくれる存在は、会社の健全な成長に不可欠です。異なる環境で培われたお

二人の知見を経営に活かしながら、自由闊達な議論を通じて、「複合型食品企業」への進化を力強く推し進めていきたいと思っています。引き続き、率直なご意見やご提言を賜りますようお願い申し上げます。



# 取締役紹介

## 取締役



**小島 新**

代表取締役社長執行役員  
経営全般  
内部監査室担当

乳製品原料の営業を中心に豊富な業務経験とグローバルな事業経営および管理・運営業務に関する知見を有しています。2024年12月に代表取締役社長に就任しました。



**分銅 健二**

取締役副社長執行役員  
社長補佐、管理・海外事業管掌

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**

取締役専務執行役員  
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り、豊富な業務経験を有しています。現在はアジア事業の責任者として、商社事業および製造事業を運営しています。



**木幡 智徳**

取締役常務執行役員  
乳原料第一本部、チーズ事業本部、  
食肉食材本部、(株)LJフーズ管掌 兼  
チーズ事業本部長

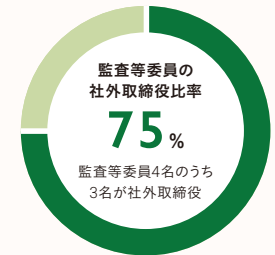
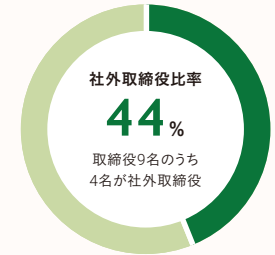
長年乳製品原料の営業に従事し、海外現地法人社長などの要職を経て、現在は国内営業全般の事業活動を統括・推進しています。



**池田 泰弘**

社外取締役  
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(常勤)

国内外における営業および営業関連業務に一貫して従事しており、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。



**齊藤 裕子**

社外取締役 監査等委員  
社外 独立

長年グローバル企業において広報およびブランド戦略に関する業務に携わり、広報・マーケティングおよび経営戦略に関する豊富な知見を有しています。



**宝賀 寿男**

社外取締役 監査等委員  
社外 独立

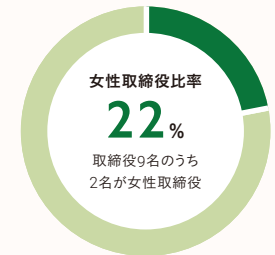
弁護士としての経験や官公庁での勤務経験など、幅広い分野に深い知見を有しています。



**藤川 裕紀子**

社外取締役 監査等委員  
社外 独立

公認会計士として長年活動を続けており、企業の財務および会計に関する豊富な知見を有しています。



# スキル・マトリックス

当社は乳製品をコアとする「商社事業と製造事業をグローバルに展開する複合型食品企業」を目指しており、取締役には各成長ステージにマッチしたスキルを備えた人材を配置しています。

	企業経営・ 経営戦略	グローバルビジネス	営業・ マーケティング	製造・品質管理	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	内部統制・ ガバナンス	ESG・ サステナビリティ
<b>取締役（監査等委員である取締役を除く。）</b>									
小島 新	●	●	●	●				●	
分銅 健二	●				●	●	●	●	●
阿部 孝史	●	●	●	●				●	
木幡 智徳		●	●						
池田 泰弘 	●		●	●			●	●	
<b>監査等委員である取締役</b>									
阿部 公昭	●	●	●					●	
齊藤 裕子 	●	●	●					●	●
宝賀 寿男 	●				●	●		●	
藤川 裕紀子 					●			●	●

指名・報酬諮問委員会 委員長 指名・報酬諮問委員会 委員

〈ご参考〉

現時点で、取締役会が備えるべきスキルと、各取締役のスキル対応関係について、下記3つの観点からスキル・マトリックスとして取りまとめました。

### 適切に経営・事業をリードするための知見・経験

企業経営・経営戦略：企業の経営・役員としての経験および経営戦略策定の知見・経験  
 グローバルビジネス：海外駐在を含むグローバルなビジネス経験  
 営業・マーケティング：商品の販売、マーケティングに関する知見・経験  
 製造・品質管理：乳業、食肉業界および製造事業における知見・経験

### 適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験

財務会計・ファイナンス：実務経験および専門性  
 法務・コンプライアンス：実務経験および専門性  
 人事・人材開発：実務経験および専門性  
 内部統制・ガバナンス：実務経験および専門性

### 持続性を担保するための知見・経験

ESG・サステナビリティ：健全性、透明性、持続的成長を実現するためのガバナンス知見

# 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

GRIスタンダードやISO26000などの国際的なフレームワークやガイドライン、ESGインデックスの開示要請項目調査、ベンチマーク調査、社内各部門ヒアリング・アンケート、ならびに専門家の知見を踏まえ、ラクト・ジャパングループにとって関わりのある10の社会課題を取り上げ、それぞれについて「リスク」「機会」の両面からラクト・ジャパングループの持続的な成長に対する影響を検討し関係性の高い課題を抽出。

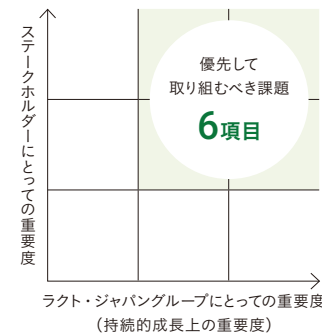
外部有識者へ説明後、特定した仮マテリアリティおよび関連するSDGsについてのご意見をいただくとともに、取締役会との意見交換を実施。

サステナビリティ推進タスクチームにより取りまとめた内容につき、経営会議での議論、社外取締役を含む全役員による取締役会での承認を経て、ラクト・ジャパングループの6つのマテリアリティ、個別施策、対応するSDGsを決定。



ラクト・ジャパングループと関係性の高い社会課題について「ラクト・ジャパングループにとっての重要度」「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの観点から重要度を評価し、マテリアリティ・マトリックスを作成。

- STEP2のスコアリング結果を反映したマテリアリティ・マトリックスについて、社内でワークショップを開催し、改めて事業との関連性や重要度について議論。
- ワークショップで挙げた意見を参考に課題を整理し、仮マテリアリティを特定するとともに、それぞれに対応する個別施策と関連するSDGs優先課題を明確化。



- 安全、安心な食の提供
- 健康的で豊かな生活への貢献
- 持続可能な供給体制
- 環境負荷の低減
- 人権と多様性の尊重
- ガバナンスの強化

## マテリアリティ

### 特定されたマテリアリティ

マテリアリティ	個別施策	KPI	対応するSDGs
安全、安心な食の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制の強化</li> <li>品質に関する教育の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全海外生産拠点におけるGFSI承認認証規格「FSSC22000」の取得・維持</li> <li>輸入食品の安全性確保に関わる講習の受講率100%</li> </ul>	 
健康的で豊かな生活への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内・アジアで乳原料の取扱量拡大</li> <li>多様なライフスタイルに対応した商品の提案</li> <li>国内・海外での機能性素材*1の取扱量拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>乳由来たんぱく(WPC等)の取扱量 2025年: 8,779トン → 2028年: 11,000トン</li> <li>植物由来原料の取扱量 2025年: 530トン → 2028年: 700トン</li> </ul>	  
持続可能な供給体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先の多様化と関係深耕</li> <li>仕入先と販売先のベストマッチング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先との定期的な戦略的意見交換と新規仕入先開拓</li> <li>仕入先・販売先への用途提案ならびに共同開発</li> </ul>	   
環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの削減</li> <li>フードロスの削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までにカーボンニュートラルを目指す</li> </ul>	   
人権と多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>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)</li> <li>働きやすい環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>女性役員比率・女性管理職比率(連結): 2030年までに30%以上</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの研修を年1回実施し受講率100%</li> <li>育児復帰社員の短時間勤務利用率80%以上</li> <li>エンゲージメントサーベイの実施</li> <li>2028年までに1人当たり教育研修費20万円</li> </ul>	   
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の強化</li> <li>コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>コンプライアンス遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP(事業継続計画)の定期更新と訓練を年1回実施</li> <li>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</li> <li>取締役会の実効性評価と重点課題対応</li> <li>重大なコンプライアンス違反*2ゼロ</li> </ul>	  

\*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

# 安全、安心な食の提供

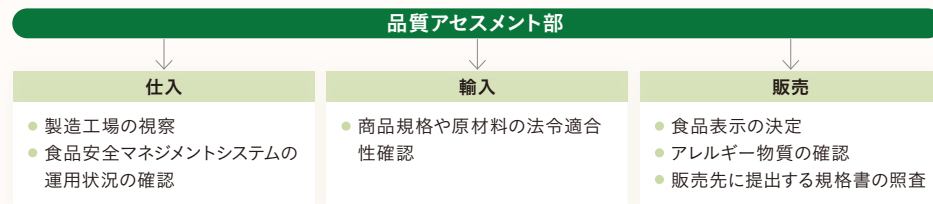
食品原料を取り扱うラクト・ジャパングループは、「安全、安心」な商品の調達・供給を何よりも重視しています。当社グループが直接関わる仕入先はもちろんのこと、時にはその先にある酪農家などの生産者まで遡って安全性の確認を徹底しています。

## 品質マネジメント

品質マネジメントを統括する部として、品質アセスメント部を設置しています。品質アセスメント部では、品質に関する法規制への対応や情報収集を行うほか、各部門と連携しながら、輸入食品が日本の法令に適合していることの確認をはじめ、安全な食品であることの確認を行っています。また、各商品の品質に関連する情報の管理を担っており、情報のDX化を推進しながら、さらなる安全の確保に努めています。

### 品質アセスメント部の取組み

品質アセスメント部では仕入、輸入、販売のそれぞれの段階において安全、安心な商品をお届けできるように取り組んでいます。



### 海外製造拠点の品質・安全マネジメント

アジアで展開しているチーズの製造工場においても徹底した品質・安全管理を行っています。海外製造拠点においては、QA(品質保証)およびQC(品質管理)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、各国の製造拠点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。

また、GFSI承認認証規格「FSSC22000」を取得、フードディフェンスなどのリスク回避に向けた安全管理を徹底しています。厳格な入場記録の徹底、指紋・網膜認証の導入、監視カメラの設置など、部外者が侵入できない強固なセキュリティを確立しています。

「安全、安心な食の提供」の詳細はこちらをご覧ください

## サプライチェーンマネジメント

ラクト・ジャパングループは、製品の安全性を確保するためには、仕入先の選定が重要だと考えています。そのためサプライヤー監査を実施し、生産現場へ直接赴いて、品質・技術力・安全管理体制を確認することで、仕入先の水準を安定的かつ適正に保っています。近年、販売先による仕入先への視察や監査が増加しており、その際にも当社の担当者が同行し、販売先の要望や指摘を把握するとともに、必要に応じて仕入先に改善のための助言を行っています。このような対応を通じて、当社グループはサプライチェーンにおける製品の安全性確保と品質向上に貢献しています。

高度化・多様化する販売先のニーズに対して適切な提案を行うためには、さまざまな仕入先を組み合わせた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性・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。

「サプライチェーンマネジメント」の詳細はこちらをご覧ください

### 安全性を第一とするサプライチェーンの構築



「安全、安心な食の提供」の詳細はこちらをご覧ください

# 環境負荷の低減

ラクト・ジャパングループは、酪農・畜産業など自然との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、環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

## TCFD提言に基づく取組み

気候変動の影響は、自然の恵みをもとに事業を展開する当社グループにとって事業継続の根幹に関わる最重要課題です。このため、エネルギー使用量と温室効果ガス(GHG排出量)の削減を進め、一次産業と共生するサステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
サステナビリティ推進部は、全社横断型のサステナビリティ推進タスクチームとともに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。	1.5°Cシナリオ、4°Cシナリオを用いて当社グループの財務に重大な影響を及ぼす可能性のある気候関連リスク・機会を短期、中期(2030年)、長期(2050年)の視点で特定し、グループ戦略の策定に反映しています。	サステナビリティ推進部が運営する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執行役員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。	サステナブルな社会に貢献するため、「2050年までにカーボンニュートラルを目指す」を目標に掲げています。 <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガスの削減</li> <li>フードロスの削減</li> </ul>

## 気候変動シナリオに基づく重要なリスクと機会

リスクの種類		想定されるリスクと財務影響
移行リスク	政策および規制	炭素税・カーボンプライシング導入により原材料コストが増加
移行リスク	市場	取扱商品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
移行リスク	市場	環境への配慮から酪農畜産製品の消費が減少し、当社取扱商品の販売数量・シェアを伸ばせないリスク
移行リスク	市場	仕入先がGHG排出削減を進めるために追加投資が必要となり、結果として原材料・製品仕入コストが増加
移行リスク	評判	環境対応への遅れや情報開示不足が社会からのレピュテーションの低下や、仕入先・販売先の取引基準への抵触につながり、取引が減少または停止となるリスク
移行リスク	評判	社会からの評判が低下し、当社のブランド価値が低下
物理的リスク	慢性	降水パターンや平均気温の変化を背景とした生物資源の生産量減少、原料調達コスト増加あるいは調達困難による取扱数量の減少
物理的リスク	慢性	慢性的な気候の変化(気温上昇など)による、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

## 環境負荷の低減

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を強化することにより販売数量増加
製品およびサービス	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
製品およびサービス	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
製品およびサービス	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GHG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GHG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、新規取引が拡大

### リスクおよび機会の対応策

- GHG排出量の低減を可能とするサプライソースの確保
- ラクト・ジャパングループのバリューチェーンにおける環境配慮活動の推進
- 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
- 「2050年までにカーボンニュートラルを目指す」を目標に掲げ、温室効果ガス削減活動を推進

#### GHG排出量の内訳(連結)

(tCO<sub>2</sub>e)

	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
Scope1	1,259	1,033	1,919
Scope2	2,352	2,434	2,424
Scope3	1,804,861	1,888,472	1,771,637

#### 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

# 人権と多様性の尊重

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


## 人権の尊重

### 人権尊重に対する取り組み

ラクト・ジャパングループは、事業活動のあらゆる場面において人権を尊重することを重要な責任と認識しています。その取り組みとして、従業員に対する研修や人権デューデリジェンスを進めています。

### 人権方針

私たちラクト・ジャパングループは、経営理念のなかで大切にしている価値観として「フェアであれ」を掲げ事業活動の行動規範としています。この価値観に基づき、私たちは自らのビジネス活動により影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、その責任を果たすことを目的に人権ポリシーを定め、これを遵守します。

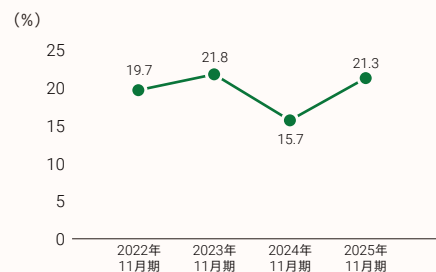
 「ラクト・ジャパングループ人権ポリシー」の詳細はこちらをご覧ください

## 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)

ラクト・ジャパングループでは、年齢、性別、信条、国籍、出身、障がいの有無にかかわらず、社員一人ひとりが持つ強みを最大限に発揮できる環境を整備しています。多様な人材が活躍することで、新たな発想や価値創造が生まれ、持続的な企業成長につなげています。

#### KPI 女性管理職比率(連結)



## 働きやすい環境の整備

### 安全、安心な職場環境

社員がワーク・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「プ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しています。

2025年4月からは、今まで以上に仕事と育児・介護を両立しやすい環境を整えるべく、「育児のための短時間勤務制度」および「看護休暇」の見直しを行ったほか、ライフイベントに伴うやむを得ない事情により離職した社員を対象に、一定の条件のもとで再雇用を可能とする「ジョブ・リターン制度」を導入しました。育児や介護をする社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。





## ガバナンスの強化

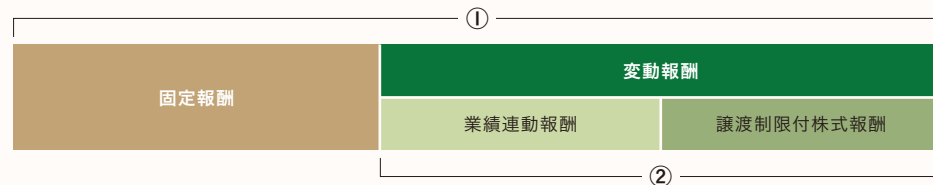
### 役員報酬

当社の役員報酬制度は、「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」という目的で設計しています。2026年2月には企業価値向上に対する役員の貢献意欲を一層高めることを目的に、制度の一部を変更しました。特に、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)および常務執行役員(以下、「業務執行を担う役員」という。)の報酬は、業績との連動性を強化すべく、変動報酬の比率を高めるとともに、KPIの見直しを行いました。

### 基本方針

- 企業価値向上を促すものであること
- グローバルな経営人材市場において、優秀な人材を確保・維持できる金額水準であること
- 長期ビジョン、中長期的な経営戦略の実現を目指す動機付けができるものであること
- 短期志向への偏重を抑制するための制度設計であること
- 透明性、公平性および合理性を備えたものであること

### 業務執行を担う役員の報酬構成イメージ



#### ① 固定：変動比率

社長執行役員 40%：60% / 副社長執行役員 45%：55% / その他役員 50%：50%

#### ② 変動報酬の決定に係る評価のKPIおよび評価ウエイト

変動報酬の決定に際しては以下KPIを用いて算出し、これらのKPIを年1回勘案し総合的に判断。

#### 〈業績連動報酬(金銭報酬)決定に係る評価のKPIとウエイト〉

経常利益(計画比)：50% / 売上高(計画比)：30% / ROIC(前年比)：20%  
 ※ 社長執行役員、副社長執行役員のKPIは連結ベース、営業管掌役員は管掌部門および連結ベースとします。

#### 〈譲渡制限付株式報酬(非金銭報酬)決定に係る評価のKPIとウエイト〉

連結ROE(中計達成率)：50% / EPS(3年平均成長率)：30% /  
 連結経常利益(3年平均成長率)：20%

なお、業務執行を担う役員の報酬は、基本方針に基づき策定された原案を指名・報酬諮問委員会に諮問し、取締役会決議において決議します。

### 社外取締役および監査等委員である取締役の報酬

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬については、業務執行からの独立性の観点より、固定報酬のみで構成されます。

社外取締役の報酬は、指名・報酬諮問委員会における審議を経て、取締役会の決議によって決定します。監査等委員である取締役の報酬は指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて監査等委員会の協議によって定めることとしています。

### 報酬の限度額

取締役(監査等委員を除く。)の報酬限度額は、年額400百万円以内(ただし、社外取締役分および使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。また、上記金額のうち社外取締役分は30百万円以内とする。)とし、この報酬等の額と別枠で取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式付与のための報酬額として年額150百万円以内と定めています。取締役(監査等委員)の報酬限度額は年額80百万円以内としています。

### その他(マルス・クローバック条項)

役員報酬制度の健全性を確保するため、重大なコンプライアンス違反や財務情報の訂正、企業の評価や企業価値を著しく毀損する行為などが生じた場合、役員報酬の減額、没収、または返還を求める規定(マルス条項は支給前の報酬を対象とし、クローバック条項は支給後の報酬を対象とします。)を導入しています。

# 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	2024年11月期	2025年11月期
<b>業績状況</b>										
売上高(百万円)	88,679	101,334	115,440	116,794	110,837	110,883	147,423	158,328	170,907	182,816
経常利益(百万円)	1,434	2,522	2,612	2,746	2,780	2,681	3,134	2,847	4,320	5,796
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	3,146	4,317
包括利益(百万円)	1,175	1,481	1,750	1,777	1,777	2,367	3,173	2,804	3,517	5,816
<b>キャッシュ・フロー状況</b>										
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	636	△268
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	△596	△1,508
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	1,101	2,431
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	8,520	9,504
<b>財政状態(会計年度末)</b>										
純資産額(百万円)	11,419	12,785	14,431	15,964	17,592	19,578	22,481	24,724	27,581	32,448
総資産額(百万円)	37,561	45,905	48,967	48,134	43,369	52,899	73,456	72,038	81,435	90,209
<b>1株当たり指標</b>										
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	2,766.36	3,250.93
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	315.83	433.18
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	314.59	431.94
<b>主要な指標</b>										
自己資本比率(%)	30.4	27.8	29.2	33.0	40.4	36.9	30.5	34.2	33.8	35.9
ROE：自己資本利益率(%)	8.7	14.5	13.2	13.0	12.3	10.6	10.9	8.7	12.1	14.4
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	5.6	6.8
PER：株価収益率(倍)	8.30	11.45	21.83	17.57	14.05	11.75	9.16	9.45	9.13	8.02
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	1.04	1.07
配当性向(%)	16.5	10.6	11.0	11.0	14.3	16.1	17.3	23.2	25.3	30.5
<b>その他</b>										
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)	398 (13)	424 (6)

(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( )外数で記載しています。

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いますが、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および潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。

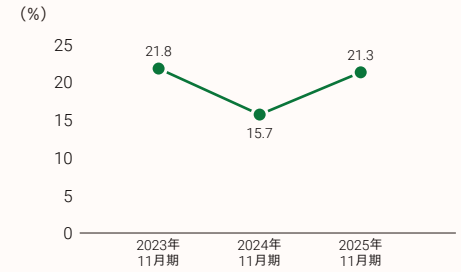
3. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)などを2022年11月期の期首から適用しており、2022年11月期以降にかかる主要な経営指標などについては、当該会計基準などを適用した後の数値を記載しています。

# 非財務サマリー

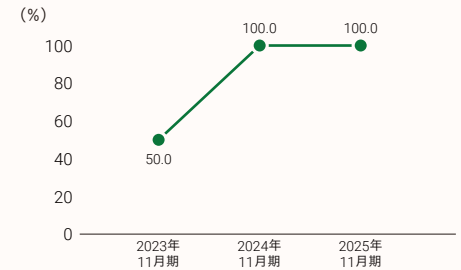
項目*1		単位	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
正規従業員数		人	131	139	151
	男性	人	75	79	81
	女性	人	56	60	70
非正規従業員数*2		人	2	1	1
海外駐在員人数		人	15	15	17
女性役員比率		%	10.0	20.0	20.0
女性管理職比率(課長以上の女性比率):連結		%	21.8	15.7	21.3
女性管理職比率(課長以上の女性比率):単体		%	2.9	5.6	5.3
平均勤続年数		年.月	7年5か月	8年1か月	8年0か月
	男性	年.月	7年11か月	8年10か月	9年1か月
	女性	年.月	6年7か月	7年9か月	7年3か月
平均年齢		歳	36歳11か月	37歳5か月	37歳7か月
	男性	歳	38歳2か月	38歳9か月	39歳3か月
	女性	歳	35歳2か月	36歳1か月	36歳1か月
新入社員数		人	9	7	7
	男性	人	5	4	3
	女性	人	4	3	4
中途採用雇用率*3		%	55.0	41.7	61.1
年次有給休暇取得率		%	73.6	72.6	77.9
メンタルヘルス	ストレスチェック受検率	%	96.1	96.2	94.8
定期健康診断受診率		%	87.6	90.0	90.3
育児休業取得率	男性*4	%	50.0	100.0	100.0
	男性*5	%	50.0	100.0	100.0
	女性*4	%	100.0	50.0	133.3
	女性*5	%	100.0	100.0	100.0
育児休業取得者数	男性	人	2	2	3
	女性	人	4	1	4
育児時短勤務者数	男性	人	0	0	0
	女性	人	1	1	1
内部通報制度の設置の有無			有	有	有
内部通報制度の利用者および調査協力者の秘匿・保護に関する制度			有	有	有

\*1 特に記載のない項目は、ラクト・ジャパン単体のデータ \*2 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 \*3 当期中(12月～翌年11月)の新規雇用に占める中途採用従業員の比率 \*4 育児休業取得率-期またぎ非調整:「育休取得者数」÷「その年度に(配偶者が)出産した従業員」×100 \*5 育児休業取得率-期またぎ調整:「育休取得者数」÷「その年度に育休取得対象期間を迎えた従業員」×100

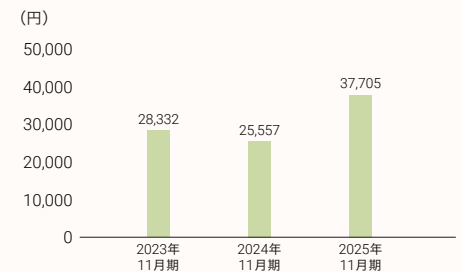
KPI 女性管理職比率(連結)



KPI 男性育児休業取得率



KPI 1人当たり教育研修費(単体)\*



\* 海外研修費を除いた数値

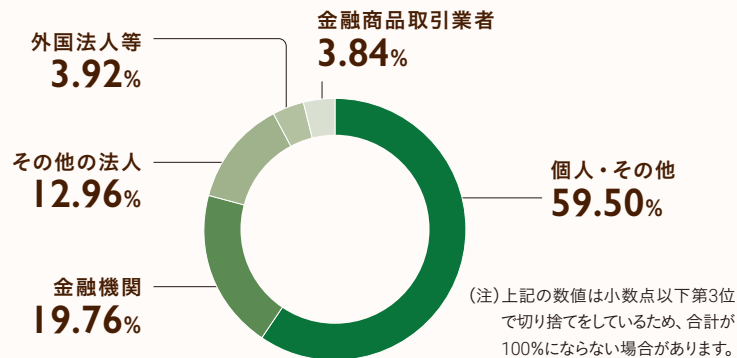
# 株式情報

2025年11月30日現在

## 株式および株主数

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 ..... 22,604名

## 所有者別の株式保有比率



## 大株主の状況

構成	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)	1,067,600	10.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	468,400	4.69
八住 繁	281,400	2.82
三浦 元久	269,431	2.70
鎌倉 喜一郎	242,200	2.42
よつ葉乳業株式会社	200,000	2.00
前川 昌之	187,267	1.87
小島 新	177,638	1.78
マリンフード株式会社	171,300	1.71
SMBC日興証券株式会社	149,748	1.50

\* 持株比率は、発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

# 会社概要

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 ..... 〒104-0031 東京都中央区京橋一丁目7番1号  
 TODA BUILDING 19階  
 創立 ..... 1998年5月  
 資本金(2025年11月30日現在) ..... 12億9百万円  
 従業員数(2025年11月30日現在) ..... 424名(連結)

## 編集方針

ラクト・ジャングループでは、事業を通じて関わるすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループのありたい姿や経営戦略、価値創造に向けた取組みなどをお伝えするために、「統合報告書2026」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】2024年12月1日～2025年11月30日(一部に対象期間外の情報も含まれます)

【対象範囲】株式会社ラクト・ジャパン、およびグループ会社

【見直しに関する注意事項】本報告書には、当社の戦略や見直しなど将来の業績に関する記述が含まれています。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います。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。