

## 株式会社ラクト・ジャパン 2025年11月期 決算説明会 主な質疑応答（要約）

開催日 2026年1月21日（水）

説明者 代表取締役社長 小島 新  
取締役副社長 分銅 健二

**Q：新中期経営計画（以下、新中計）のテーマである「未来成長に向けた基盤づくり」について  
聞きたい。どのような「未来成長」を描き、それに対してどのような「基盤」を固めていくのか。**

**A：**最も大きな「未来成長」はアジアのチーズ製造販売事業の成長だ。今回の中計期間の先も見越した利益成長を実現するためには、製造能力の拡充が必須であり、シンガポールの新工場の稼働がその基盤となる。新工場稼働後も、アジア・チーズ製造販売部門全体では黒字を維持できる見込みだが、投資額は創業以来最大となるため、シンガポール工場単体としてはしばらく赤字を見込んでいる。新工場をしっかりと運転し、3年後には黒字化したい。

もうひとつの「未来成長」は海外事業の成長であり、必要な基盤は「グローバル人材」だ。現在、当社は利益の約3割を海外事業で稼いでいる。アジアを含む海外市場は人口の増加が見込まれ、得意先の日系企業の進出も著しい。そこで弊社も将来の利益成長のために、海外事業の成長を加速していきたいと考えており、その際、基盤として必要になってくるのが現地で事業をマネジメントできる人材である。優秀な人材をどんどん海外に送って、経験を積ませることでマネジメントレベルの「グローバル人材」を育成していきたい。

**Q：資料p.26を見ると、新中計は「基盤づくり」の期間ではあるが増益ペースは維持するという計画になっている。前中計期間の利益拡大には、機能性食品原料部門（現・ライフサイエンス事業部門、以下ライフサイエンス事業部門）の立ち上がりやアジア・チーズ製造販売部門の拡大が大きく寄与したと思うが、これら事業の成長は一定の段階まで来ているのではないか。新中計期間もこの増益ペースを維持できるのか。**

**A：**ライフサイエンス事業部門は確かに主力商売が高たんぱく原料販売であったが、ここ1年～2年でさまざまな機能性原料を組み合わせた最終製品の設計提案という新しいスタイルのビジ

ネスが増えて、収益性も高まっている。こうしたビジネスは乳原料販売のような物量はないが、利益率は高い。これを、他の部門にも横展開していくことによって、全社的にまだ利益率は高めていけると考えている。

アジアのチーズ製造販売部門についても成長余地はある。実際、足元 2 年ほどは需要拡大とともに販売数量を伸ばすことができた。ただし、現シンガポール工場の製造能力が上限に達していたために、あえて数量は追わず、値上げを実施して利益重視の姿勢で進めてきた面もある。今後、新工場の稼働により製造能力が増えることで、これまで対応しきれていなかった数量も取り込んでいけると考えている。

また、アジア・乳原料販売部門も拡大余地がある。欧州の大手サプライヤーからアジアでの販売を任せていただけそうな案件もある。

**Q： 今後の成長の軸は、商社事業、チーズの製造事業に加えて、ライフサイエンス事業における設計提案ビジネスの拡大という 3 つがそれぞれの役割を果たしながら成長を牽引していくということか。**

**A：** そのように考えている。

**Q： 今後予定されている脱脂粉乳在庫削減のための需給対策事業は、これまでの農林水産省が主導する対策とは違う新たな取組みだと思う。新スキームの始動によりどのような変化が考えられるか。**

**A：** これまでの対策事業も新スキームも、資金の拠出者は変わらない。違いは、過去の対策事業は年度ごとに対策予算を消化しなければならなかつたのに対し、新スキームでは拠出金をプールし、必要な時に使うことができるという点だ。フレキシブルな、良い仕組みだと思っているが、残念なのは、初年度からプールした資金を使わなければならなくなつたことだ。

なお、今回の対策事業により処理される予定の脱脂粉乳は 1 万 2 千トン。処理方法は、飼料向けが最も多く、次いで輸入調製品の代替利用となる見込み。当社にとっての理想は、3 年～4 年前に実施したように当社が「輸出」対応できることだが、残念ながら優先度が低く、今のところ予定されていない。

**Q： 新中計の最終年度に利益額では長期ビジョンを前倒しで達成する計画で順調な進捗ともいえるが、利益率でみると一過性の要因を除いた実績値とあまり変わらず、停滞するようにもみえ**

る。前中計期間で、事業の高付加価値化や効率改善というのも進んできたことを考えれば、この先は改善が止まるということなのか。これまでの高付加価値化への取組みが、新中計のなかでは、どのように数値に反映されていくのか。

A： 利益率改善に向けた取組みを緩めるわけではない。ただ、当社のビジネスのなかで、圧倒的に利益率が高いのはアジア・チーズ製造販売事業だが、新中計期間中は、新工場の償却負担などが発生することから、この事業の利益率が低下するため、この期間でみると伸び悩むように見えるかもしれない。新工場単体では、当初2年は赤字の見込みだが、3年後には黒字化を目指す。もちろん、少しでも前倒しで黒字化することでチーズ製造販売事業の利益率を改善したい。

**Q：新中計の最終年度の目標どおりタイも含めたチーズ製造販売部門全体で1万トンの製造を実現できれば、利益額・率ともに発表した計画より上に行けるのではないか。**

A： 製造能力拡大を見越して、いくつかの商売も計画している。例えば海外のチーズメーカーのナチュラルチーズ加工品のOEM受託など。もちろん、利益率を考えればプロセスチーズ製造を増やしていくことが基本戦略だが、当面は工場の稼働率を上げていくためにも数量を確保していきたい。新中計では、3年後の製造販売量1万トンを目指すとしているが、これは決して簡単な数字ではなく、事業成長を前提としストレッチした目標だが、利益率も計算して設定したものだが、もちろん上を目指したい。

**Q：チーズという商材は、御社にとって戦略的な商材と位置付けられていると思うが、チーズを切り札にグローバルな市場でどのようなビジネス展開をしようとしているのか。**

A： 私がシンガポールで営業をしていた際、商社業だけでは話を聞いてもらえず、門前払いされるようなこともあった。しかし、チーズを製造するようになり、コンタクトの機会も増えると、当社のチーズはもちろん、他のチーズがある場合には商社業の機能を活用して海外サプライヤーの原料を提案するなど、広がりのあるビジネスができるようになった。このように、製造業と商社業を組み合わせ「複合型食品企業」となることでビジネスの幅を広げていけると考えている。

**Q：グローバル展開を加速していく局面になったと思うが、同業のグローバルプレーヤーと比較したラクトの競争力はどのようなところにあるか。**

A：当社は国内では乳製品の取扱いでトップシェアを持っていると自負しているが、海外でのビジネスとなると、当社の何倍も多くの乳原料を扱っているトレーダーと競合する。海外のトレーダーは規模が大きく、ネットワークでも歴史的な優位性を持っているところもある。しかし、一方でそのような競合に対して、当社は「日本クオリティ」のサービス（レスポンスの速さ、アフターケアなど）で競争力を持っており、多少価格が高くても当社との商売を選んでくださるお客さまもいる。それを私は「ラクトらしさ」という言い方をしているが、そのような当社の営業スタイルがグローバルでも十分通用すると実感している。

Q：「日本クオリティ」のサービスレベルを維持しながらグローバルシェアを上げていこうとした場合、現時点で一番不足していることは何か。やはり人材なのか。

A：そうだ。当社は、約400名いる従業員のうち約230名が海外スタッフである。こうした海外スタッフにも「ラクトらしさ」を伝授していく必要がある。現地の言葉でお客さまとコミュニケーションが取れるスタッフが、「ラクトらしい」きめ細やかな営業手法を実践すれば、当社の営業力はさらに力強いものになるとを考えている。

そのためにも海外で活躍できるマネジメントスキルを持ったスタッフを増やしていきたい。

以 上

本資料は、フェアディスクロージャーの観点から、決算説明会の質疑応答をもとに作成しております。内容につきましては、ご理解いただきやすいよう一部、加筆・修正しております。また、その情報の正確性・完全性を担保するものではなく、今後予告なく変更される可能性がありますことをご承知ください。