

**株式会社ラクト・ジャパン**  
**2025年11月期第2四半期 決算説明会 主な質疑応答（要約）**

開催日 2025年7月18日（金）

説明者 代表取締役社長 小島 新  
取締役副社長 分銅 健二

**Q：乳原料の調達において、新しい買付けのスキームに力を入れていくという話があった。具体的にどのようなスキームなのか。また、そのスキームは貴社の収益改善にどのようなメリットがあるのか。**

A：従来の買付け方法は、お客様からの引き合いごとにサプライヤーに価格を確認し、その価格でお客さまとの交渉を行う方法。この場合、契約は3か月、もしくは半年に1回という頻度になる。これに対して、新たに取り組んでいるスキームは、1年単位の長期契約であり、当社としては3～4年前前から取組みを始めている。1年間価格を固定するスキームもあるが、昨今の乳製品相場はボラティリティが高いので、なかには物量を固定し、価格を乳価連動とする進め方もある。調達する物量の安定性を重視するお客様もあり、このようなスキームが実際にスタートしている。

当社のメリットのなかでも大きいのは、安定した取引ができることに加えて、こうした多様な取引が調達力強化につながるという点だ。事業拡大のためには調達力強化が必要であり、海外のユーザーに買い負けないよう、海外で一般的な買付け方法である長期契約を取り入れることにより、サプライヤーに対しても存在感を高めていくことが重要だと考えている。

**Q：社長就任から半年経過し、改めて感じたラクト・ジャパンの強みやポテンシャル、逆に課題や弱みがあれば聞かせてほしい。また、来期から始まる新中期経営計画について、成長ドライバーや目標とする利益水準のイメージを可能な範囲で教えてほしい。**

A：社長就任後、国内でご挨拶させていただくなかで、当社がいかに多くのお客様に支えられているかということ、同時に当社の日本における販売ネットワークの強さということを実感した。また、最近、海外のサプライヤーを回るなかでは、当社に対する感謝のお言葉もたくさんいただき、サプライヤーとのリレーションが調達力の強さにつながっていることも改めて認識した。

課題のひとつは人材育成だ。私が当社の強みの源泉だと思っている「ラクトラしさ」を駆使した営業手法を若い世代に伝えていくことと同時に、これから入ってくる新入社員が5年、10年と働いていくなかで乳製品のプロフェッショナルとしてのスキルを上げていけるようにしたい。今後人材育成には優先的に投資していきたい。

中期経営計画については、現在策定中であり具体的な内容はまだ公表できないが、最も重要なテーマはシンガポール新工場の順調な稼働と、チーズの販売数量拡大だ。また、M&A や事業提携も視野に入れつつ5年、10年先の成長の柱となるような事業を作っていきたいと思っている。当社には「世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする」というパーパスがある。世界の食料供給は今後どんどん厳しくなっていくことが想定されるので、そのためにできる新しい取組みを食に特化した形で進めていきたい。

取組みのひとつとして、納豆菌を活用した次世代たんぱく質の研究・開発・製造を行うスタートアップ企業への出資を先日公表した。同社が開発する新しいたんぱく質食材は、国産でもあり非常に魅力があると考え投資した。このように、現在取り扱っている乳製品や機能性食品原料、食肉などが十分に手当できなくなった時の代替となるような食品原料の探索・開発に力を入れていきたいと考えており、次期中期経営計画ではその種まきができればと思っている。

**Q：過去最高益を達成したとはいえ、株価は過去最高とはなっていない。ROEが過去最高に達していないことが要因のひとつではないかと思う。ROEを上げていくために今何が必要だと考えているか。収益性の改善はもちろん大切だが、総資産回転率が悪化しているようにも見えるので、その点も含めてROE改善に向けた考え方を伺いたい。**

A：当社はまだ成長途上にあり、売上が急激に伸びるなかで売掛金や在庫が大きくなってしまふ。以前から説明しているように、当社では部門ごとにROIC改善の目標を立てており、社内の意識としても変わりつつある。在庫を極力持たないようにしたり、売掛サイトの短縮を図ったりするなど地道な取組みを推進しているが、今後も売上が急増するような局面では今回のようにキャッシュ・フローが悪化することもあり得ると思っている。もちろん利益は求めていくが、効率性重視の経営にシフトしつつあることはお伝えしておきたい。

株価については、ROEを高めることはもちろんだが、当社の成長性について、資本市場の皆さまへの説明が十分でない可能性もあると思っている。次期中期経営計画では成長戦略をより明確にしていきたい。

**Q：下期、メーカーの値上げが予定され販売数量減が想定される一方で、貴社が値上げできる商材はあるか。**

A：乳原料においては、当社しか供給できないような高付加価値商品が多く、そういった商品は価格改定が難しくはない原料である。また、成長分野である機能性食品原料部門で扱っている商品はプロテイン原料以外にも同様の原料がある。

**Q：価格改定の必要性があってもなかなかできないという商品は、国内に関してはあまりないという理解で良いか。**

A：そのとおりだ。当社は基本的には原料相場や為替を考慮した価格でお客様に販売している。

**Q：高付加価値商品に重点を置く方針で、前期・今期とかなり成果が表れているようだ。組織面や意識面で今後さらに改善するための課題認識はあるか。**

A：部門間の情報共有が課題だと思っている。急激に会社が成長したので各組織で情報が分断していると感じる。そこで、現在は経営戦略部門が中心となって、成功事例の情報共有に力を入れている。加えて、ROICを部門の評価指標として導入したことで、管理職だけでなく営業担当者のレベルでも効率性を重視する考え方が芽生えてきたようだ。ミーティングや面談時の発言内容からも浸透してきたと感じることが多くなった。

**Q：情報共有や ROIC の浸透などに関して、部門間で濃淡はあるか。**

A：各部門とも意識は変わってきているが、比較するとやはり多少の濃淡はある。

**Q：現状の国内ビジネスで貴社の競争力の源泉となっている提案力や調達力が、対象をグローバルに広げていくなかでも強みとして機能するのか。それとも、何か新しく持つべき武器が必要になるのか。将来的にグローバルシェアを上げていくために必要なことがあれば教えてほしい。**

A：私は 2022 年まで 5 年ほど、シンガポールに駐在しアジア各国の現地のお客様に営業活動を行ってきた。最初は日本で培ったラクト・ジャパンの営業手法が通用するのか不安もあったが、実際にお客さまと接していくうちに、欧米のトレーダーとは違う当社の対応力を高く評価

していただくことが増えていった。今では、当社の現地スタッフにも同様の営業スタイルが浸透しつつあり、アジア市場でも当社のやり方が通用することを実感している。

また、欧米やオセアニアのお客さまに対しても日本流の営業手法で乳原料を販売できないかと考え、取組みを始めている。細やかなサービス、迅速な対応、提案力というのは当社の強みであり、地域問わず海外でも通じると考えている。

**Q：貴社と同じような営業手法のグローバルプレーヤーはいないのか。**

A：海外で営業活動を行っている日本の商社はあるが、営業担当の現地スタッフに日本流の営業手法を指導している商社は少ないのではないかと。一方、食品メーカーのなかには、日本流の営業活動で成功している企業も複数あると思う。

**Q：トランプ関税について、メキシコと米国の間で乳製品に関して報復関税合戦となっている。この件で、世界的に何か影響が出てくる可能性はあるか。**

A：トランプ関税発表当時、中国と米国の関税が上がった際に米国製の乳製品の相場がかなり下落した。中国が乳製品の調達先を米国から欧州やオセアニアにシフトしたことから生じた影響だ。しかし、数か月経過し現在では各地同じような相場状況になっている。今後も交渉状況により一時的に米国の乳製品や食肉の相場が変動することがあるかもしれないが、最終的には平準化され影響はあまりないと考えている。

**Q：アジア市場において競合が激しくなってきたという話があった。シンガポールに年間1万トンのキャパシティの工場を建設中だが、競合他社の工場のキャパシティはどれくらいか。**

A：競合には2つある。1つは欧州や米国に工場を持ち、アジアにチーズを輸出している会社だ。同社は5万トン、10万トンという規模の会社であり供給量は大きいですが、製造品目は少なく当社のような細やかな対応はできない。もう一方の競合はアジアで工場を持っている会社で、製造量が数千トン程度の小さいところが多い。

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で加筆・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おきください。