



株式会社ラクト・ジャパン

2022年11月期決算説明会



apan

2023年1月



- 1 2022年11月期 連結業績 P.3
- 2 2023年11月期 連結業績予想 P.12
- 3 長期ビジョン「LACTO VISION 2032」 P.19
- 4 中期経営計画「NEXT-LJ 2025」 P.24



2022年11月期 連結業績

コロナ禍影響を受けたものの、経済回復とともに販売数量は底堅く推移

乳製品の国際相場の上昇と円安進行による販売価格上昇で大幅増収、利益も最高益を更新

(単位：百万円)

	2021.11期	修正予想 2022/7/5公表	2022.11期		
			実績	前期比 (%)	予想比 (%)
売上高	110,883	140,000	147,423	+33.0	+5.3
経常利益	2,681	3,100	3,134	+16.9	+1.1
経常利益率 (%)	2.4	2.2	2.1	—	—
(経常利益に含まれる為替影響額※)	(△77)	—	(+117)	—	—
為替影響額修正後経常利益	2,759		3,016	+9.3	
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,959	2,250	2,286	+16.7	+1.6
当期純利益率 (%)	1.8	1.6	1.6	—	—
1株当たり当期純利益 (円)	198.73	227.94	231.64		
為替レート (円/USD)	108.97	—	129.67		
為替レート (円/EUR)	129.68	—	136.86		

(注) 財務数値の表示は端数切捨て、増減率は四捨五入しております。

※ 経常利益に含まれる為替影響額：当社は外貨為替会計処理基準における原則法を採用しているため、為替ヘッジの影響が売上原価と営業外損益の両方に計上されます。そのため売上原価と営業外損益両方に対する為替ヘッジの影響額を記載しております。

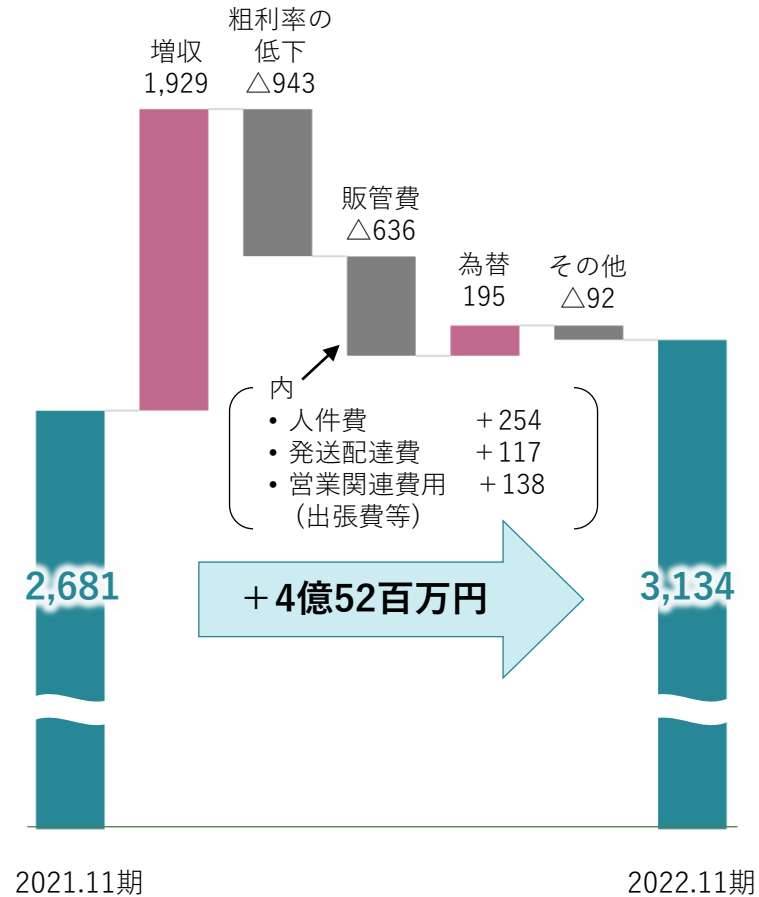
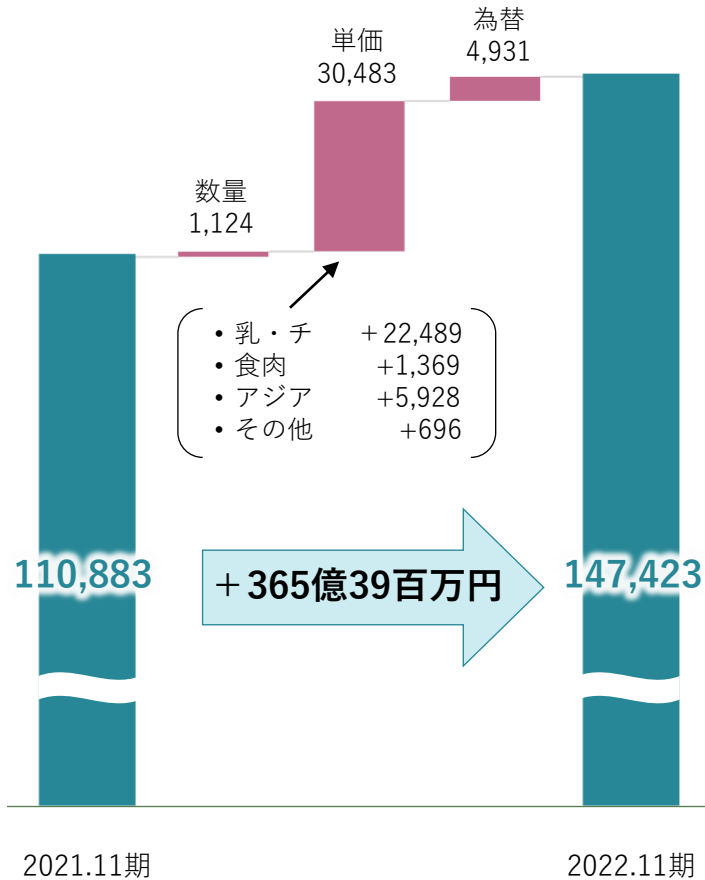
売上高・経常利益の増減要因

□ 売上高

□ 経常利益

(単位：百万円)

(単位：百万円)



4. 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021.11月末	2022.11月末	増減額
流動資産	50,018	70,067	20,049
現金及び預金	5,510	6,379	868
受取手形及び売掛金	19,277	21,065	1,788
棚卸資産	24,839	41,382	16,543
流動資産その他	390	1,238	848
固定資産	2,881	3,389	507
有形固定資産	709	942	233
無形固定資産	44	39	△5
投資その他の資産	2,128	2,408	280
資産合計	52,899	73,456	20,556
買掛金	12,202	17,349	5,147
有利子負債	19,531	31,262	11,730
負債その他	1,587	2,364	777
負債合計	33,320	50,975	17,654
純資産	19,578	22,481	2,902
負債・純資産合計	52,899	73,456	20,556

(財務数値の表示は端数切捨て、内訳は主要項目のみ記載)

主な増減要因

棚卸資産の増加

- ・ 経済活動再開にともなう販売契約の増加により商品が増加
- ・ 原料価格の高騰に伴う商品単価の上昇、および、為替（円安）の影響

買掛金の増加

- ・ 棚卸資産の増加理由と同様

有利子負債の増加

- ・ 運転資金の増加にともなう長短期借入金とCPの増加

(単位 百万円)

	2022.11期
営業活動によるキャッシュ・フロー	△10,408
投資活動によるキャッシュ・フロー	△287
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,078
現金及び現金同等物に係る換算差額	485
現金及び現金同等物の増減額	868
現金及び現金同等物の期首残高	5,014
現金及び現金同等物の期末残高	5,883

(財務数値の表示は端数切捨て、内訳は主要項目のみ記載)

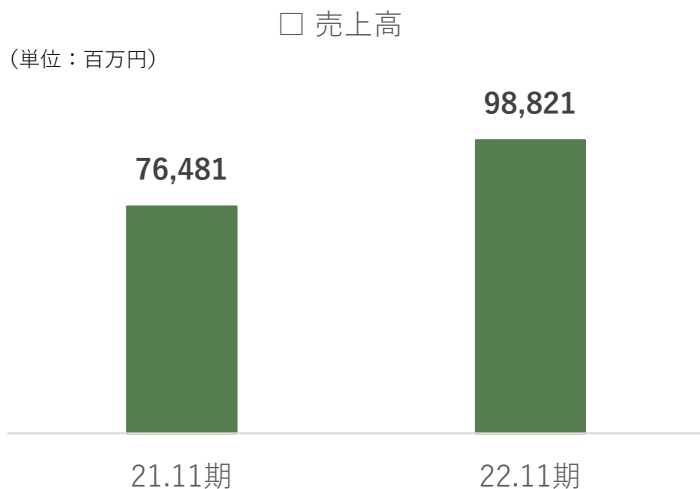
主な増減要因

営業CFの減少

- 原料価格の高騰および円安の進行に伴う仕入・販売価格の上昇基調が続いていることにより運転資金が増加

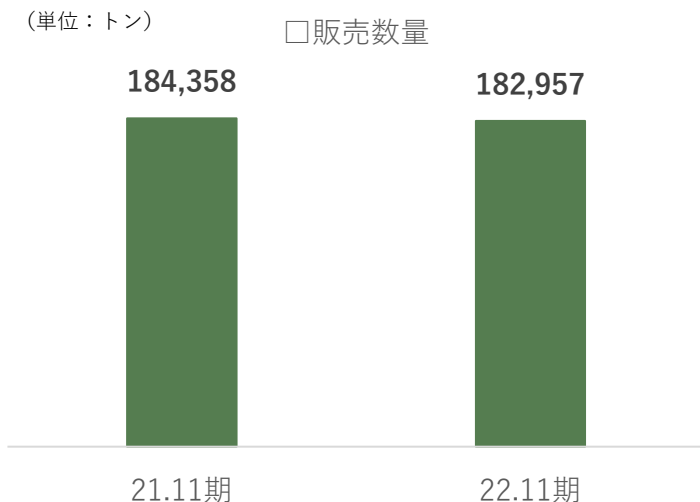
財務CFの増加

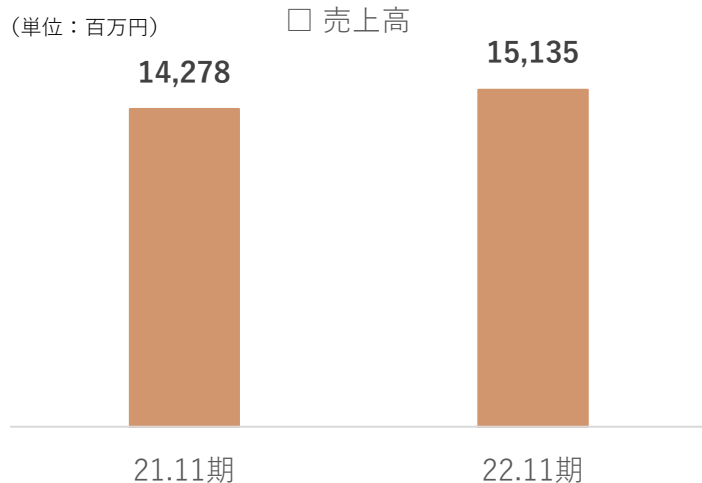
- 運転資金の増加にともなう長短期借入金とCPの増加



□ 2022.11期の概況

- 乳製品の国際市況の高騰、円安の進行により販売価格が上昇し、売上高は前期比で大幅増収。
- 販売数量は前期並みにとどまった。上期は、回復に転じた業務用需要に勢いもあったことから販売数量は前年同期を大きく上回ったが、下期は最終製品の値上げによる消費減退の影響や、粉乳調製品において汎用品を中心に国産原料への置き換えが進んだことなどから販売数量が伸び悩んだ。
- 在庫対策事業に関連した国産脱脂粉乳販売は、当期は輸出事業が中心となった。
- 国産脱脂粉乳在庫は5月に10万トンを超える局面もあり、当期も在庫過多の厳しい環境が続いた。そのため、ALIC（農畜産業振興機構）による脱脂粉乳やバターの入力は低水準にとどまった。



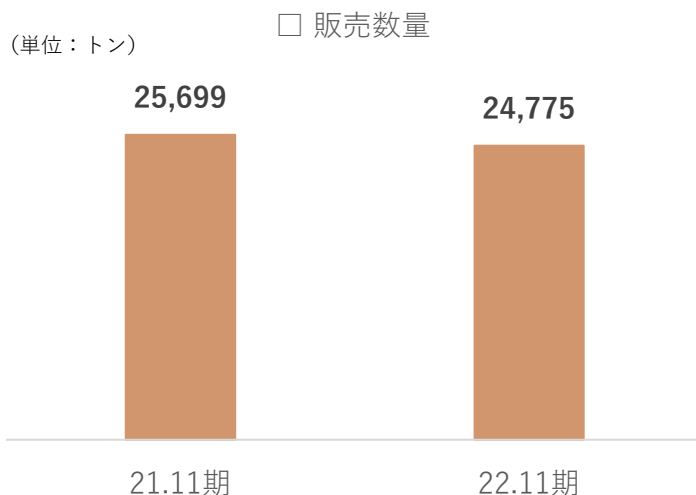


□ 2022.11期の概況

国際市況の上昇、円安進行で販売価格が上昇、売上高は前期を上回った。

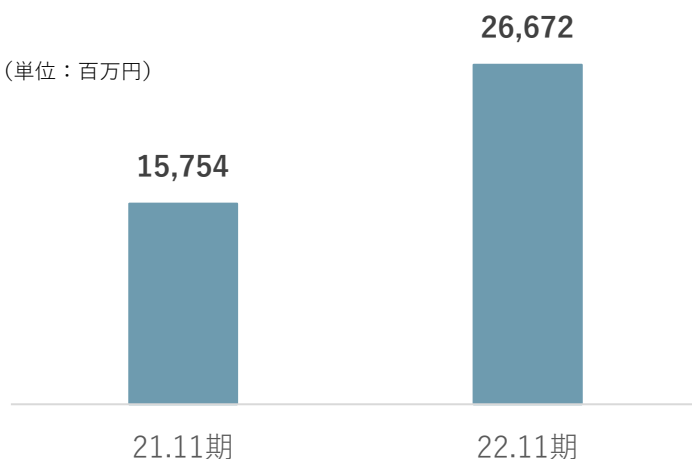
販売数量は前期を若干下回った。輸入ポーク事業における米国の主要サプライヤーで、労働者不足により加工が必要な一部商品の生産が制約される状況が続いたため。なお、代替調達先の開拓は進捗。

生ハム・サラミなど食肉加工品の販売数量は昨年上回った。なお、当期はイタリアで発生したASF（アフリカ豚熱）の影響により調達先をスペインにシフト。



□ 売上高

(単位：百万円)

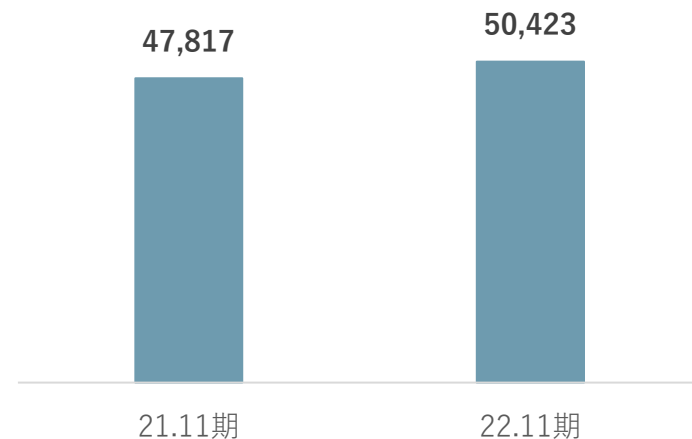


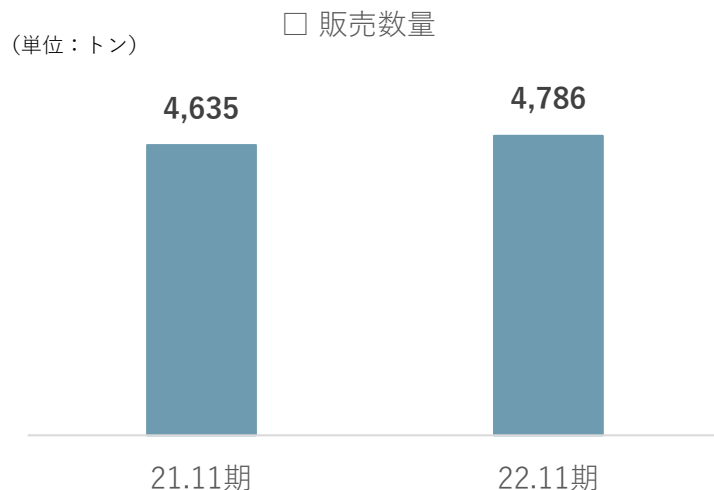
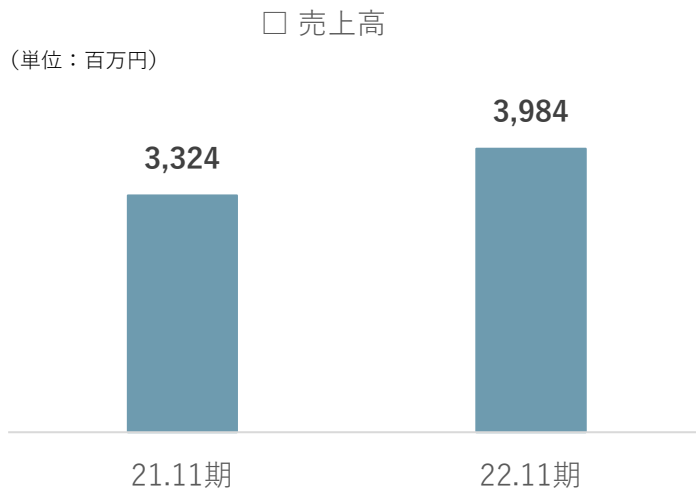
□ 2022.11期の概況

- 国際市況、円安などの影響により販売単価が上昇し、増収。
- シンガポール、タイ、インドネシアなどでは現地向け販売が好調。主要な供給元となるオセアニア地域の生乳生産が不振となる中、欧州や米国など、他地域産の原料を安定供給。
- 日本産脱脂粉乳の販売（日本産脱脂粉乳の輸出事業）も販売数量増に貢献。
- 日本向けの粉乳調製品原料販売は、日本において国産原料への置き換えなどが進んだ影響もあり低調となった。

□ 販売数量

(単位：トン)





□ 2022.11期の概況

- | 原材料価格の上昇に伴い期中に複数回の価格改定を行ったことなどにより販売単価が上昇し増収。
- | 価格改定は概ね順調に進んだものの、一部販売先では販売数量の減少もあり。
- | ロックダウンの影響があり中国向け販売は伸び悩んだが、経済回復が順調なマレーシア、シンガポール向け販売は底堅く推移。



2023年11月期 連結業績予想

上期は物価上昇による消費低迷の影響により、乳原料、チーズ、食肉ともに需要は伸び悩む想定。

下期は国産脱脂粉乳在庫も適正化に向かい、乳原料の輸入回復に期待。

アジア・チーズ製造販売では、上期は原料チーズ高の影響残り利益率は低下するも、下期には徐々に改善見込み。

(単位：百万円)

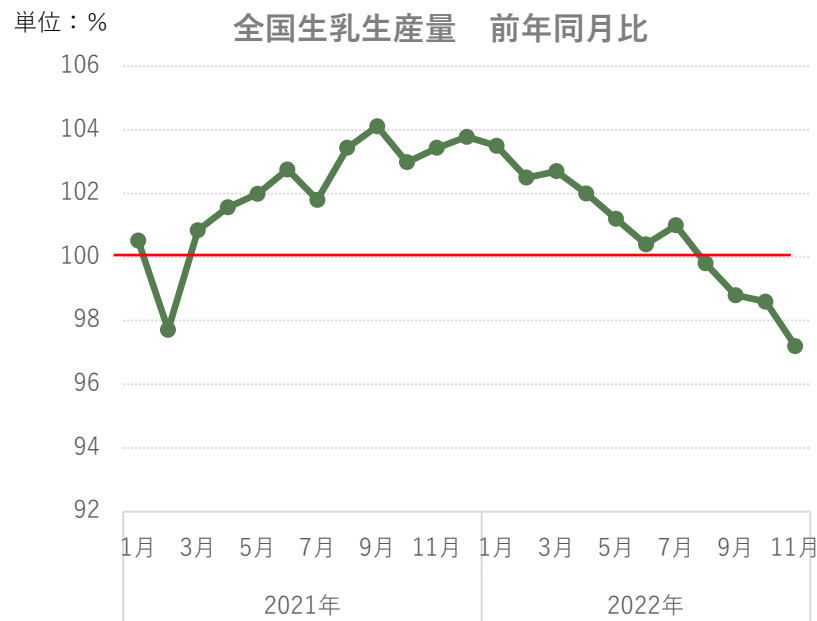
	2022.11期 実績	2023.11期		
		予想	前期比 増減	前期比 (%)
売上高	147,423	160,000	+12,576	+8.5
経常利益	3,134	3,200	+65	+2.1
売上高経常利益率 (%)	2.1	2.0	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,286	2,330	+43	+1.9
売上高当期純利益率 (%)	1.6	1.5	-	-
<hr/>				
1株当たり当期純利益 (円)	231.64	235.52	+3.88	
1株当たり配当金 (円)	中間	0.00	24.00	+24.00
	期末	40.00	24.00	△16.00

国産脱脂粉乳の在庫問題

生産抑制政策の効果により、国内生乳生産は減少傾向。脱脂粉乳在庫も適正化へ向かう見込み。
 国産脱脂粉乳在庫解消に向けた対策事業は継続（2022年度予算の対策事業が継続中）

国内乳製品需要

ウィズコロナ、インバウンド回復で業務用需要の戻りに期待あり。国内生乳生産の調整が進めば需給環境急転の可能性も。ただし、今後も続く食品値上げ後の消費動向は不透明。



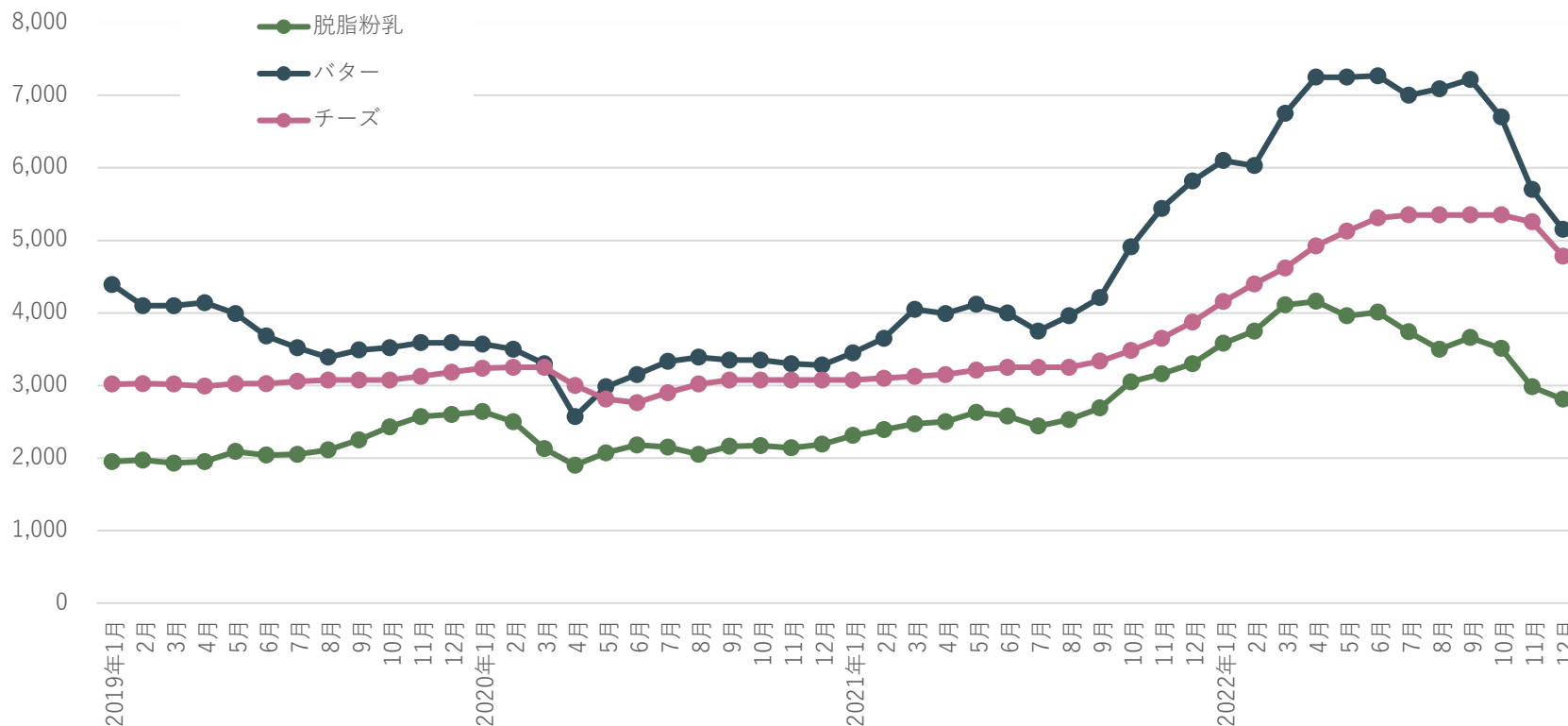
（出所）農林水産省 統計表「生乳生産量と用途別処理量（全国）」より

乳製品の国際市況

相場の急騰は一服するも、世界的なインフレ、エネルギー価格高は変わらず、高値圏の推移を見込む。

中国需要と為替動向は市況の変動要素として注視。

(単位：EUR/トン)



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

国際物流問題

国際物流においてコンテナの滞留問題は解消傾向、運賃も下落基調で物流は正常化の方向。

商品の供給問題

ポークの主要サプライヤー（米国）の労働者不足は徐々に回復傾向で減少していた主要商品の生産も戻りつつある。

サプライソースの開拓が進んでおり、カナダ、スペイン、ベルギーからの調達が増加。現在はメキシコなどさらに他の地域開拓を推進中。

イタリアで発生したASF（アフリカ豚熱）の影響によりイタリア産の調達が難しくなった生ハム・サラミなどの加工品はスペイン産の調達で商品を確保。

食肉および食肉加工品の国内需要

ウィズコロナで外食・レジャー産業は回復傾向で業務用需要の戻りに期待。

ただし、今後の食品（最終製品）値上げ後の消費動向は不透明。

アジア地域の乳製品需要

アセアン地域における需要は好調。乳製品、チーズともに取引拡大のチャンスあり。

中国はロックダウンから経済停滞の傾向が強まり、市場動向は弱含み。

日本向け粉乳調製品原料の販売

前期、汎用品を中心に国産脱脂粉乳の置き換えが進んでおり、依然として厳しい環境。

チーズ製造販売事業のコスト

原料チーズの価格は引き続き高値圏での推移を想定。ただし、下期は徐々に改善を見込む。

原材料価格に応じた適正な販売価格への改定やコスト削減をさらに進める。

2023年11月期 事業部門別売上高および販売数量の想定

□ 売上高

(単位：百万円)

	2022.11期			2023.11期
	上期	下期	通期	通期予想
乳原料・チーズ	47,202	51,618	98,821	106,400
食肉食材	7,221	7,914	15,135	15,200
アジア（乳原料販売）	12,279	14,393	26,672	26,800
アジア（チーズ製造販売）	1,827	2,157	3,984	4,600
その他	1,257	1,551	2,808	7,000

□ 販売数量

(単位：トン)

	2022.11期			2023.11期
	上期	下期	通期	通期予想
乳原料・チーズ	96,454	86,502	182,957	172,000
食肉食材	12,096	12,679	24,775	28,000
アジア（乳原料販売）	26,549	23,874	50,423	56,500
アジア（チーズ製造販売）	2,336	2,449	4,786	5,900

(数値の表示は端数切捨て)



長期ビジョン

「LACTO VISION 2032」

「第二の創業期」として新たな経営理念を制定

経営理念

パーパス (ありたい姿)

世界を食で繋ぎ、人々を健康に、そして笑顔にする

ミッション (未来に向けた使命)

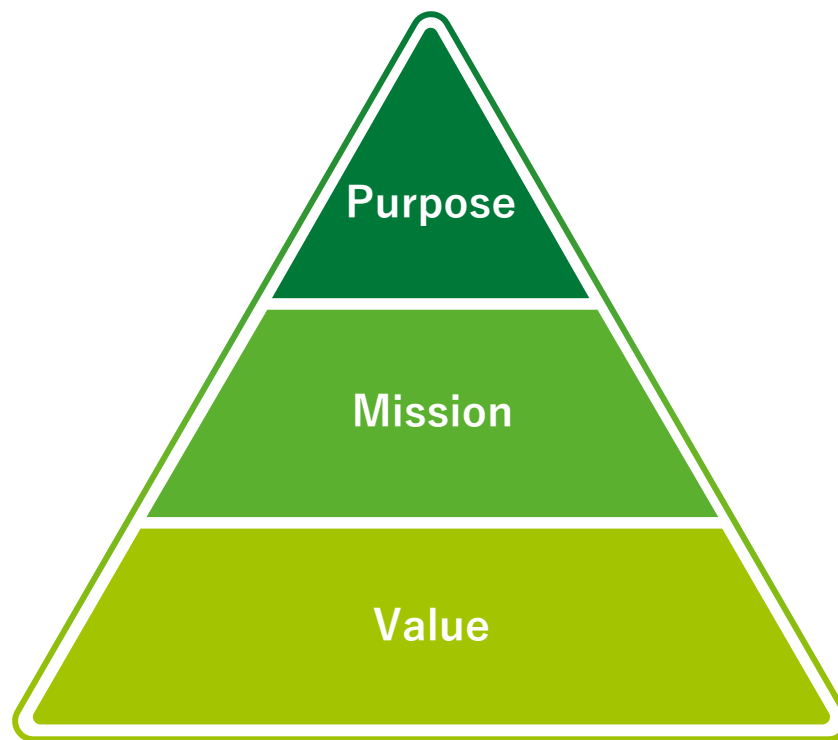
食の基盤である一次産業の未来に貢献する

乳製品の新たな需要を創造する

ステークホルダーすべての豊かな生活を実現する

バリュー (大切にしている価値観)

フェアであれ



10年後（2032.11期）の長期ビジョン

スローガン

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

計数目標

連結経常利益

60億円

(2022.11期 実績)

31億円

海外比率
(連結経常利益ベース)

40%

(2022.11期 実績)

27%

乳製品取扱高
(グループ合計)

45万t

(2022.11期 実績)

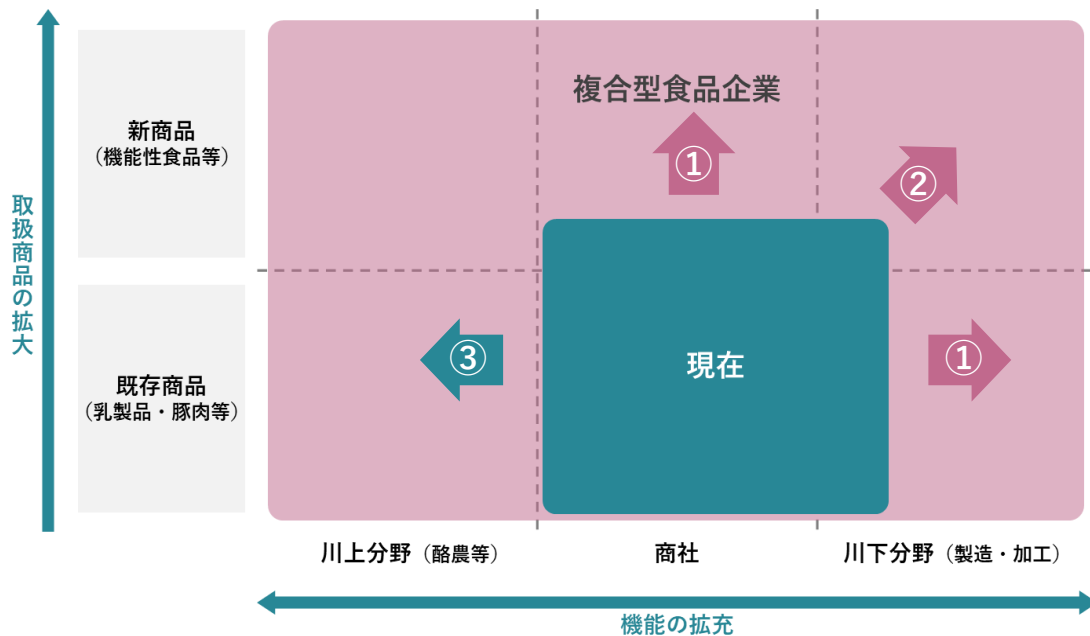
24万t

ESG目標

6つのマテリアリティを特定し、個別施策と定量目標（一部）を設定

取扱商品の拡大、機能の拡充により複合型食品企業へと進化、 利益率の向上を目指す

事業領域との対応関係



加工度を上げる ①

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





















チーズ以外の製造品目拡大 ②

- 海外工場での製造受託等
- 食品メーカーのM&A

持続可能な酪農等への貢献 ③

- 酪農製品の需要創造
- 環境に配慮した酪農等

関連するSDGs

<p>安心、安全な食の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質管理の徹底（トレーサビリティ、フードディフェンス、温度管理等） ● 仕入先の選定（監査、視察、サンプル検査） ● プロセスチーズ製造システムの強化（ハード・ソフト面からの見直し、従業員の教育） 	 
<p>健康的で豊かな生活への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 滋養と健康に資する乳製品を世界中から調達 ● プラントベースフード原料の充実（ビーガン、乳製品アレルギー等への対応） <ul style="list-style-type: none"> - 3年後取扱高1,900トン（現状：131トン） ● 多様なライフスタイルにマッチした食品・原材料の提案 	  
<p>持続可能な酪農・畜産業を通じた安定供給</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライソースの多様化（品質、産地特性、価格等） ● ベストマッチング（顧客：最適な原材料の提案・調達 / 取引先：販売機会の提案・新たな需要の創造） ● 酪農家育成（国際的な人材交流の支援、酪農業進出の検討等） ● デジタル化の推進による調達・供給の効率化、省力化 	   
<p>気候変動への適応および環境負荷の軽減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライソースの多様化（主に気候変動リスクの分散、環境に配慮した酪農業家の優先・支援） ● 温室効果ガスの削減への貢献（酪農・畜産業界との協業、サプライヤーへの情報・サービス提供） ● フードロスの削減（商品寿命長期化への取り組み、適切な賞味期限の設定、廃棄ロスの削減） ● 廃棄物削減（包材見直し） ● 物流の最適化（環境負荷を軽減する物流のベストマッチング） ● 自社の事業所・工場での環境負荷軽減 	   
<p>多様な人材が誇りをもって働ける職場作り</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティの推進（女性、現地化・グローバル化、障がい者雇用等） <ul style="list-style-type: none"> - 女性管理職比率 3年後20%以上、10年後30%（現状：19.7%） ● 働きやすい環境の整備（育児休暇等の制度、テレワーク等） <ul style="list-style-type: none"> - 3年後男性育児休暇取得率100%（現状：66.7%） ● 人材育成の強化（教育・研修の充実化） <ul style="list-style-type: none"> - 3年後一人当たり教育費を3倍へ。 	   
<p>ガバナンスの高度化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 責任あるサプライチェーン管理 ● コーポレートガバナンスのフルコンプライ ● リスクマネジメント（BCP、情報セキュリティ、コンプライアンス） 	  



中期経営計画「NEXT-LJ 2025」

(2023.11期～2025.11期)

	Base 既存ビジネスの「進化」	Growth アジア事業の拡大	Challenge 次世代ビジネスの構築
事業成長	サプライソースの 多様化による安定供給	チーズ製造販売事業の拡大	機能性食品をはじめとした 新たな商材の開発
	ベストマッチングを生み出す コンサルティング営業	現地営業体制の強化 販売エリアの拡充	製造・加工の 川下分野の拡充
	日本産食材の輸出	宗教や多様な食文化に対応 した高付加価値製品の開発	酪農等の川上分野への関与
	M&A（海外トレーディングハウスの買収、同業他社の買収、事業提携など）		
経営基盤の 強化	持続可能な酪農・畜産業への貢献 気候変動への適応および環境負荷を軽減するビジネス体制の構築		
	人材開発の強化 / ガバナンスの高度化 / 情報システム整備		

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

事業区分	事業方針	主要施策	基本方針との関係			
			Base	Growth	Challenge	経営基盤
乳原料 (国内)	安定供給を確保し、市場シェアを拡大する	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライソースの多様化 ● 国産乳原料の販売強化、輸出の拡大 ● プラントベースフードの取扱い拡充 	●		●	●
チーズ (国内)	安定供給を確保し、需要を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライソースの多様化 ● 機能性チーズの開発 ● 国産チーズの輸出 	●			●
食肉食材	米国産豚肉の輸入事業からの多角化を進める	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達先（原料畜種）の拡大 ● 調達先（加工品・加工食材）、取扱商品の拡大 ● 総菜等の製造・加工への進出 	●		●	●
機能性食品	既存の優良顧客基盤に新商材を提案営業し、次世代ビジネスを創出する	<ul style="list-style-type: none"> ● スポーツニュートリション等の機能性食品の拡販 ● 提携・協業による事業拡大 ● 機能性食品の輸出・三国間貿易 		●	●	●

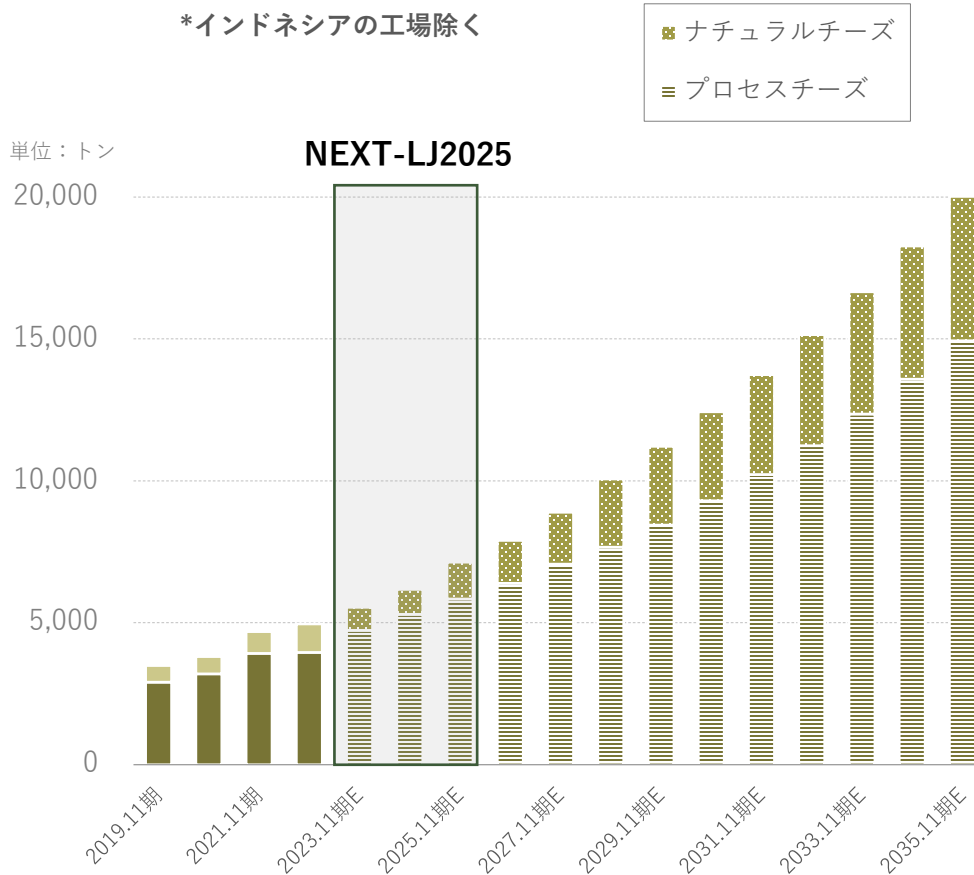
現地体制の強化、新工場への移転等の積極的な投資 川上・川下分野へ展開し複合型食品企業へ進化

事業区分	事業方針	主要施策	基本方針との関係			
			Base	Growth	Challenge	経営基盤
乳原料 (アジア)	現地体制を強化し、旺盛な市場成長の取込み・シェアアップを図る	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライソースの多様化 ● ナショナルスタッフの育成 ● 現法ガバナンス体制構築 ● 拠点拡充・エリア展開 	●	●		●
チーズ製造 (アジア)	製造能力を拡大し、旺盛な市場成長の取込み・シェアアップを図る	<ul style="list-style-type: none"> ● シンガポールの新工場移転 ● タイ工場機能強化・生産性向上 ● 高付加価値製品の開発 		●		●
製造・加工 (川下分野)	海外での製造品目を増やし、メーカー比率を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康食品、サプリメント製造 ● 小売向け商材の開発・製造 ● 食品メーカーのM&A 			●	●
酪農等 (川上分野)	持続可能な酪農・畜産業への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 東南アジアで酪農業への関与 ● 環境に配慮した飼料の販売 			●	●

アジアにおけるチーズ製造販売数量を1.5万トンへ

チーズ製造販売事業の販売数量

*インドネシアの工場除く



注・2023年以降は概算の計画値

生産能力の拡大 ~グループ生産能力を3倍へ

- シンガポールに新工場建設（現工場から移転）
- 製造工程の自動化推進

ナチュラルチーズ製品の販売拡大

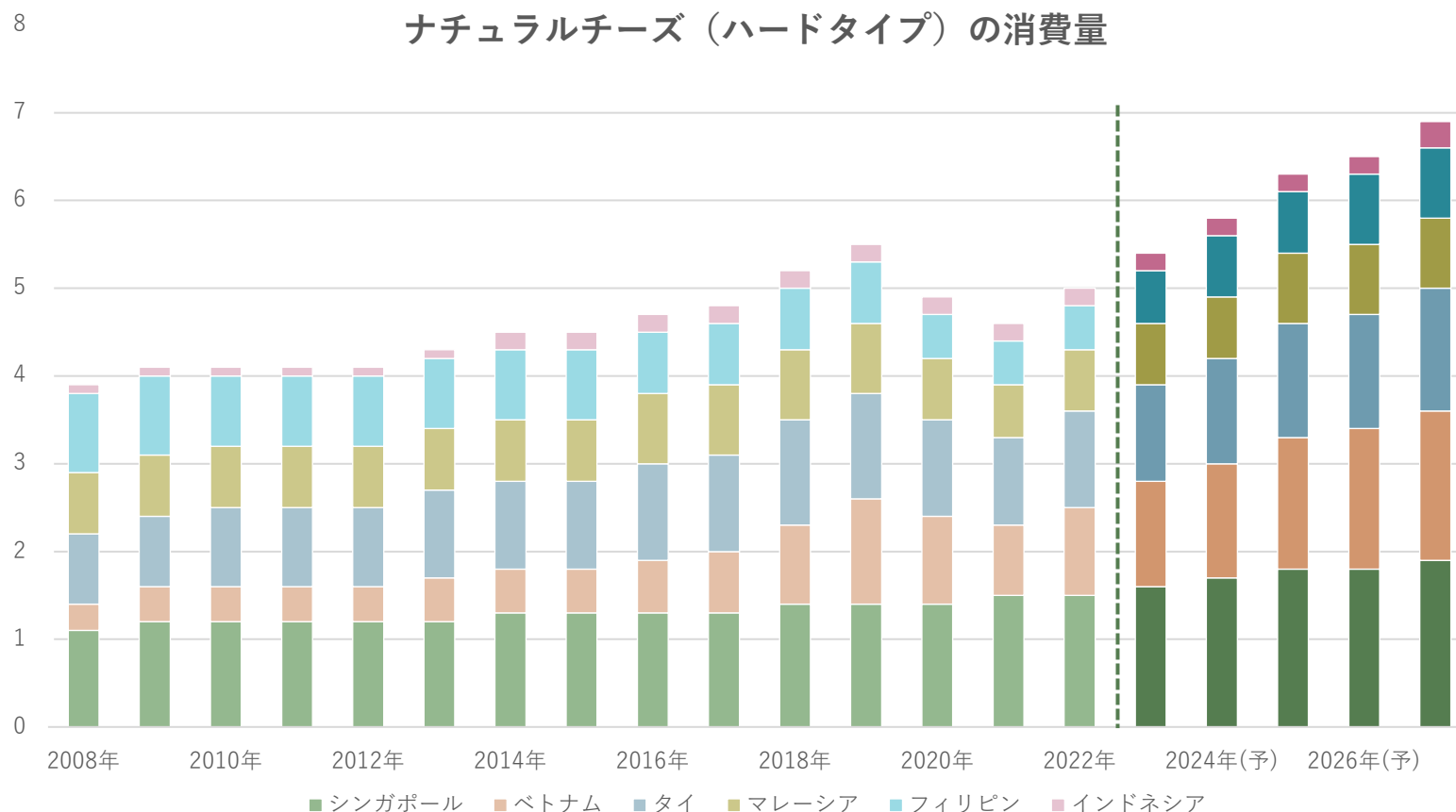
- シュレッドチーズの取扱いを強化
- 製造（加工）能力の拡大
- プロセスチーズ製造販売とのシナジー活用
（プロセスチーズ製造とナチュラルチーズ加工ライン併設の強みを活用）

新製品の開発・製造

- ビーガンチーズなどの高付加価値製品
- 小売向け製品

ナチュラルチーズ（シュレッドチーズ）製品の加工・販売を強化予定。
 対象市場となる小売・外食業界における消費量はさらなる拡大を見込む。

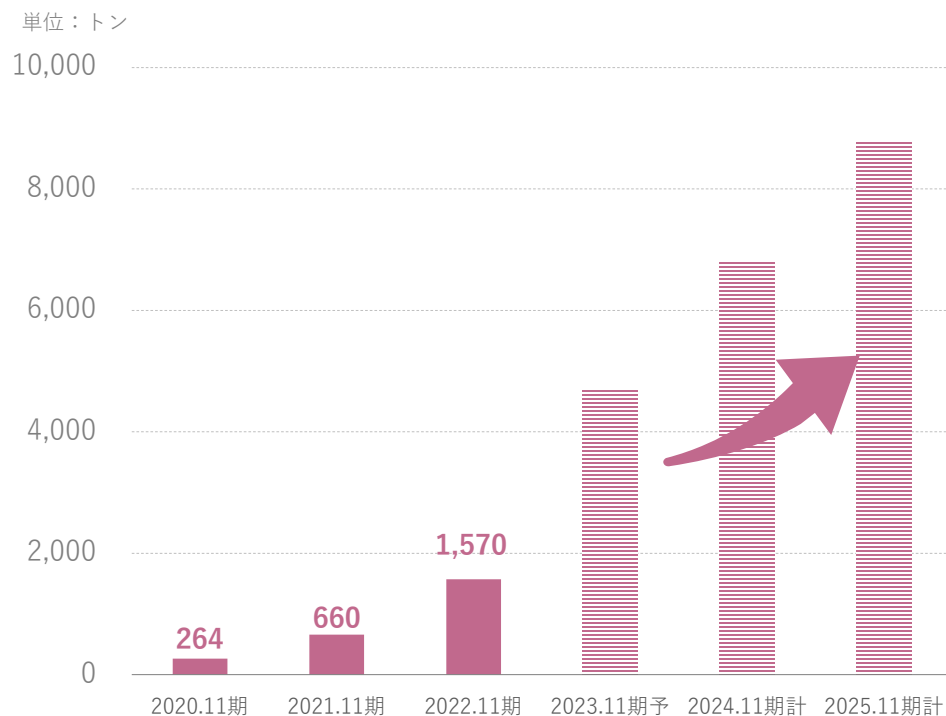
単位：千トン



出所: Euromonitor International Limited

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

機能性食品原料の販売数量推移



営業活動の積極展開継続

- スポーツニュートリションの強化
⇒ 商品の付加価値を上げるためのレシピ提案
- ゼラチン・コラーゲンを含む機能性食品の提案営業

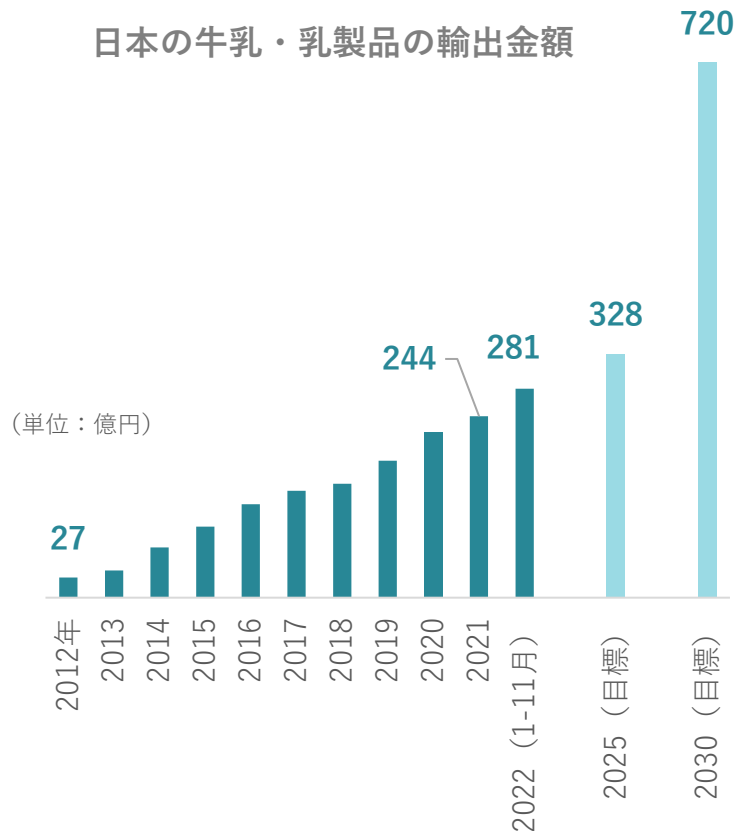
新展開による加速

- 提携・協業による事業領域拡大
- 海外拠点等と連携した機能性食品の輸出・三国間貿易

注・2023年以降は概算の計画値

乳製品をはじめ、「日本産食品」の輸出・販売ビジネス構築を目指す

日本の牛乳・乳製品の輸出金額



(出所) 農林水産省HP 農林水産物・食品の輸出に関する統計情報より
資料：財務省「貿易統計」

輸出先のターゲットはアジア

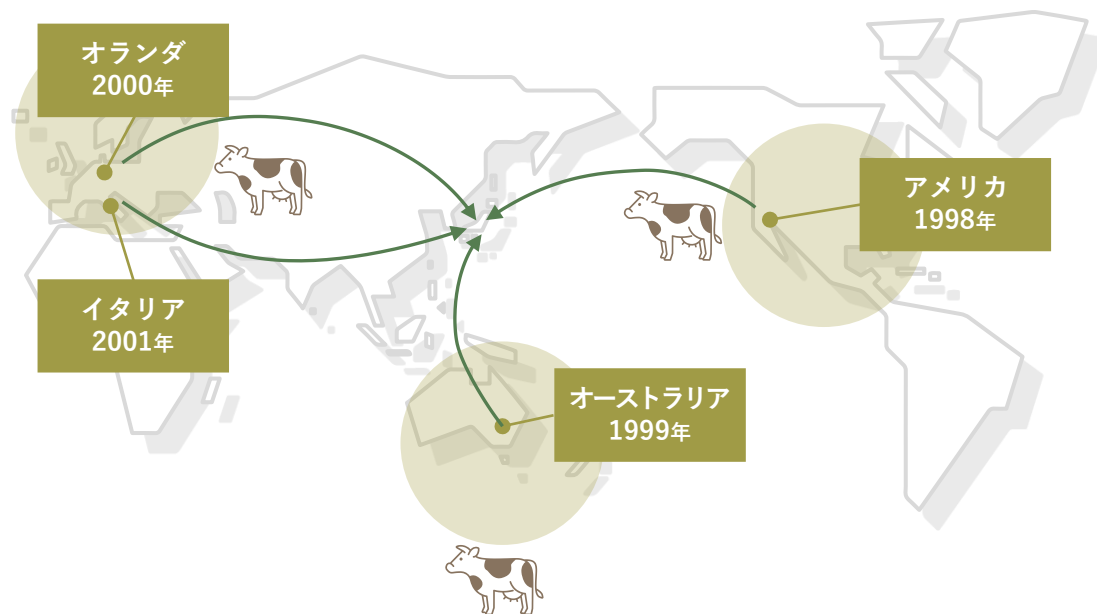
- 「日本産」の評価が高いアジア地域がターゲット
 - ✓ 香港や台湾で日本産の品質が高評価
 - ✓ 健康志向の高まり
 - ✓ 富裕層・中間層人口が急速に拡大

ラクト・ジャパングループの優位性を活用

- アジアの販売ネットワークを活用
- 日本の乳業メーカーとの良好なリレーションを活かし、乳製品については競争力ある商品の調達が可能

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

主要産地と調達拠点



…乳原料の主要産地

…当社の調達拠点
* 西暦は拠点開設・現地法人設立年

乳原料・チーズの調達多様化

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

食肉の調達多様化

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

ローリング方式から期間固定方式に公表形式を変更。

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

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

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

中期的な資金使途

- **設備投資**…現時点ではシンガポール新工場への移転が「NEXT-LJ2025」期間中の最大投資と見込む
 - シンガポール新工場への移転関連投資
 - 既存工場設備の維持・更新関連投資

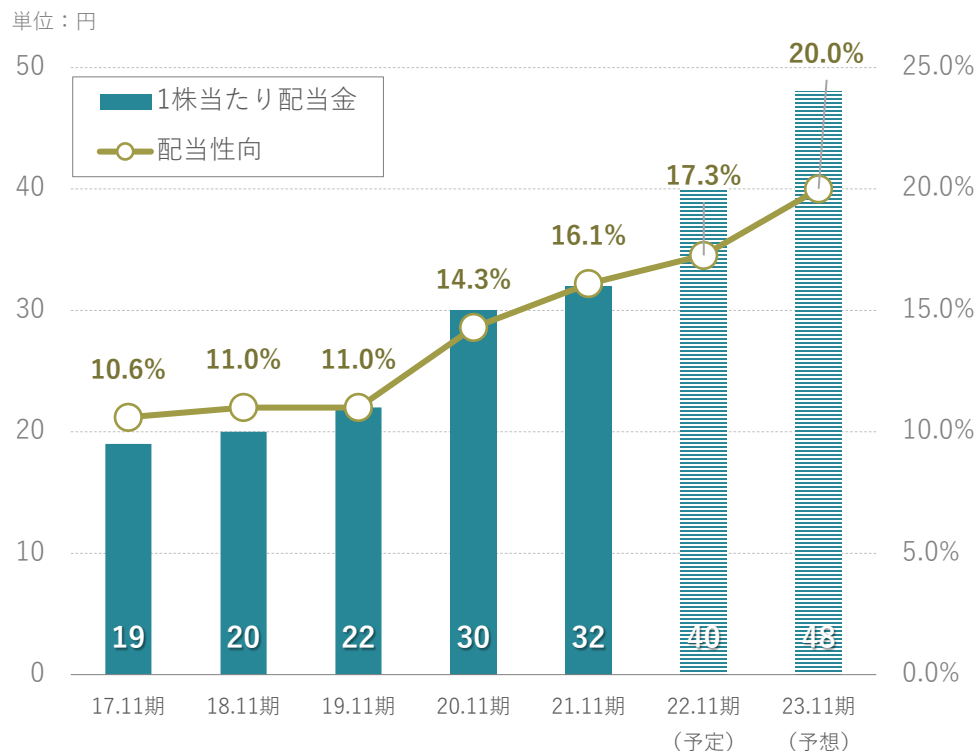
- **事業関連投資**
 - アジアにおける営業力強化（拠点拡充など）
 - 新規事業拡充を目的とした関連投資（商品開発、事業提携、M&Aなど）
 - 事業効率化のための投資（基幹システムの更新など）

- **株主還元**
 - 配当性向の向上
 - 機動的な株主還元（中間配当の実施を開始）

- **財務健全性の維持**
 - 自己資本比率30%超を維持

株主還元策は配当金の増額を基本方針とし、配当性向の向上を目指す

配当金・配当性向の推移



安定配当をベースとした増配

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

配当性向のアップ

- 2023.11期の配当性向は20%を予想、今後はさらなる向上を目指す

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

ご清聴ありがとうございました。

ご注意事項

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



Lacto Japan

みらいを育む