



2020年11月期  
決算説明会

2021年1月21日

株式会社ラクト・ジャパン

- 1 2020年11月期 連結業績および2021年11月期 連結業績予想 P.3
- 2 2021年11月期の事業環境と事業部門の概況 P.11
- 3 新中期経営計画NEXT-LJ2023 P.20
- 4 (参考) 為替リスクについて P.33

2020年11月期 連結業績  
および  
2021年11月期 連結業績予想



新型コロナウイルス感染症の世界的な流行の中、企業活動や個人消費の低迷などにより経済活動が急速に悪化。売上高は前期比減収となるも、経常利益は増益を確保。

---

**連結売上高** : 前年同期比 **-5.1%**

---

- 乳原料・チーズ事業においては、感染症拡大の影響で「巣ごもり消費」により家庭用乳製品需要が増加したが、外出自粛等に伴い業務用乳製品需要が減少、国産乳製品在庫が急増したことから輸入原料の販売は苦戦、販売数量が減少した。加えて、仕入れ単価の下落の影響から販売価格が下落し前年同期比減収。
- アジア事業は、フードサービス向けの原料販売が減少したものの、「巣ごもり消費」の拡大を反映した小売り向け商品の販売が好調で、売上・販売数量とも前期実績を上回った。

---

**連結経常利益** : 前年同期比 **+1.2%**

---

- 国内需要の低迷に伴い販売数量が減少した影響はあったものの、利益率の高い商品の取扱いが増加したことなどにより前年同期比で増益を確保。

(単位：百万円)

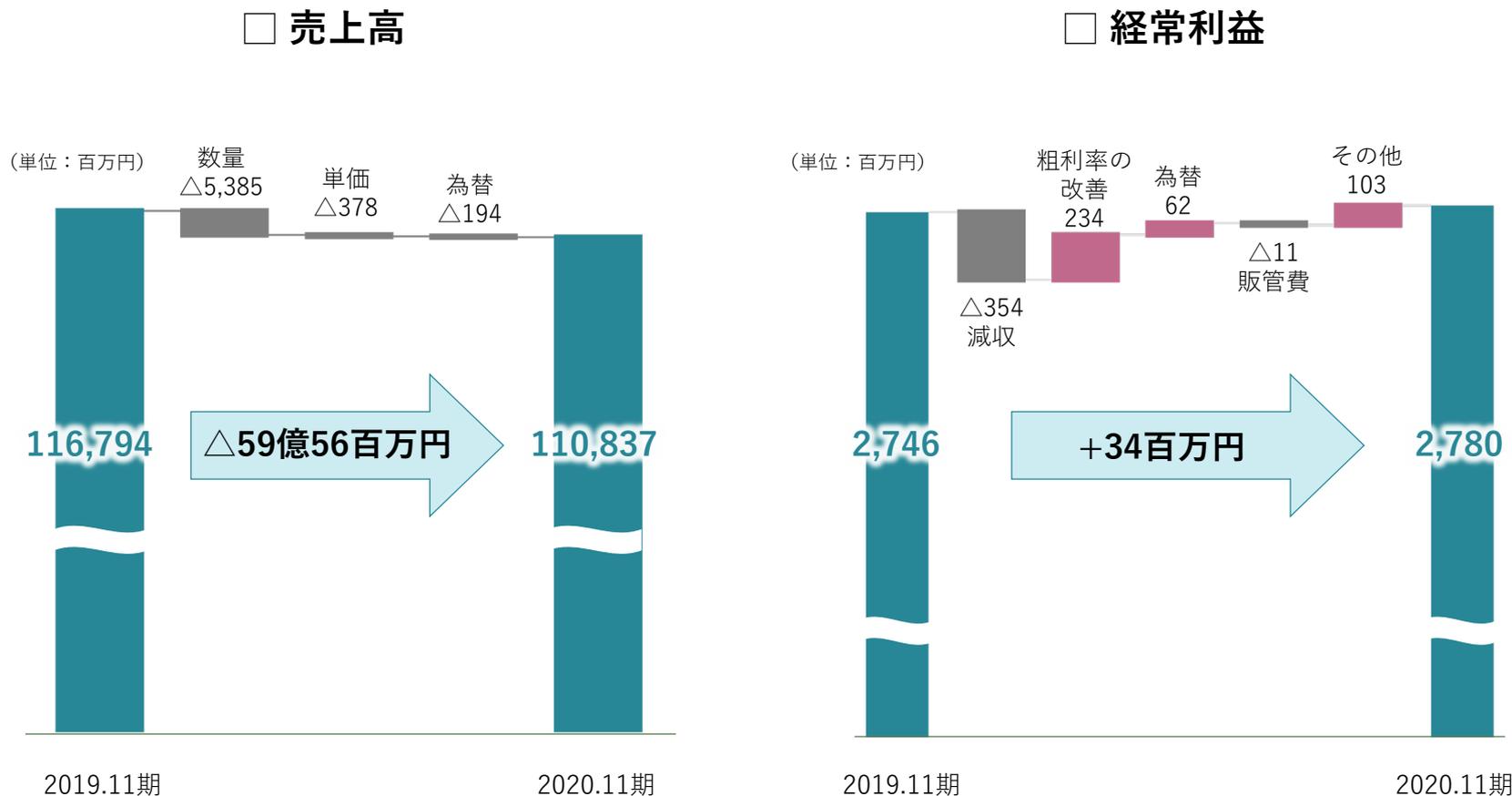
	2019.11期	2020.11期		
		実績	対前期比 増減	対前期比 増減率 (%)
売上高	116,794	110,837	△5,956	△5.1
経常利益	2,746	2,780	+34	+1.2
売上高経常利益率 (%)	2.4	2.5	-	-
(経常利益に含まれる為替影響額※)	(△32)	(29)	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	1,963	2,062	+99	+5.1
売上高当期純利益率 (%)	1.7	1.9	-	-
1株当たり当期純利益 (円)	200.11	209.47	+9.35	
為替レート (円/USD)	109.33	107.27	△2.06	
為替レート (円/EUR)	122.63	121.40	△1.23	

(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（詳細はP33以降の参考資料をご覧ください。）

販売数量の減少を主因に単価低下や為替影響もあり減収。

経常利益は減収による利益減少を粗利率の改善等でカバーし、前期比微増。



(単位：百万円)

	2019.11月末	2020.11月末	増減額
<b>流動資産</b>	<b>45,774</b>	<b>40,623</b>	<b>△5,151</b>
現金及び預金	4,474	5,004	529
受取手形及び売掛金	17,852	13,849	△4,002
棚卸資産	22,946	21,383	△1,563
流動資産その他	501	386	△114
<b>固定資産</b>	<b>2,360</b>	<b>2,746</b>	<b>386</b>
有形固定資産	568	690	122
無形固定資産	29	20	△9
投資その他の資産	1,761	2,035	273
<b>資産合計</b>	<b>48,134</b>	<b>43,369</b>	<b>△4,765</b>
買掛金	12,649	9,739	△2,909
有利子負債	17,641	14,314	△3,327
負債その他	1,879	1,724	△155
<b>負債合計</b>	<b>32,170</b>	<b>25,777</b>	<b>△6,392</b>
<b>純資産</b>	<b>15,964</b>	<b>17,592</b>	<b>1,627</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>48,134</b>	<b>43,369</b>	<b>△4,765</b>

(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

### 受取手形及び売掛金の減少

### 買掛金の減少

期末休日要因(※)および、コロナ禍による販売の減少。

※2019.11期は期末日(11月末日)が休日だったため売掛金の回収が今期にずれ込んだ影響があった一方、2020.11期の期末日は平日であったことにより売掛金が減少。

### 有利子負債の減少

運転資金の減少および、長期借入金の返済による有利子負債の減少。

(単位：百万円)

	2019.11期	2020.11期	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	3,365	4,534	1,168
投資活動による キャッシュ・フロー	848	△136	△985
財務活動による キャッシュ・フロー	△3,694	△3,764	△69
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△49	△71	△21
現金及び現金同等物の 増減額	469	561	92
現金及び現金同等物の 期首残高	3,477	3,946	469
現金及び現金同等物の 期末残高	3,946	4,508	561

(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の増加

期末休日要因の解消に伴う売掛  
債権、販売減少に伴う棚卸資産の  
減少

### 財務CFの減少

長期借入金の返済などによる  
有利子負債の減少

(単位：百万円)

	2020.11期 実績	2021.11期	
		予想	対前期比 増減 増減率 (%)
売上高	110,837	115,000	+4,162 +3.8
経常利益	2,780	2,600	△180 △6.5
売上高経常利益率 (%)	2.5	2.3	- -
親会社株主に帰属する当期純利益	2,062	1,850	△212 △10.3
売上高当期純利益率 (%)	1.9	1.6	- -
1株当たり当期純利益 (円)	209.47	187.35	△22.12
1株当たり配当金 (円)	30	32	+2

# 2021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)

	2020.11期			2021.11期
	上期	下期	通期	通期予想
乳原料・チーズ	39,927	38,402	78,330	81,470
食肉加工品	6,107	5,788	11,895	12,990
アジア（乳原料販売）	10,138	6,886	17,025	15,640
アジア（チーズ製造販売）	1,352	1,542	2,895	3,120
その他	385	305	690	-

## □ 販売数量

(単位：MT)

	2020.11期			2021.11月期
	上期	下期	通期	通期予想
乳原料・チーズ	98,294	93,280	191,575	192,431
食肉加工品	11,453	10,471	21,925	25,210
アジア（乳原料販売）	34,921	25,238	60,159	52,920
アジア（チーズ製造販売）	1,983	2,213	4,197	4,593

(数値の表示は端数切捨て)



## □ 国内事業は上期を中心に感染症拡大による影響継続を見込む

- 業務用需要の低迷により、乳製品原料の需要も低迷を予測
- 国産乳原料在庫の高止まりによる政府輸入枠は縮小。ただし国際約束であるミニマムアクセスの維持とTPP、日欧EPA等の枠の活用で一定量の輸入は継続。
- 2021年度を通じて国産乳原料の需給緩和対策事業の効果が実現するものと期待

## □ 感染症の懸念は残るものの、アジア市場は比較的早い経済回復を想定

- 中国、アセアン諸国の乳原料販売は内食需要中心に旺盛な需要を見込む
- 日本向けの冷凍食品用・コンビニ食品用の原料チーズの引合い継続を想定

## □ 過去の需給緩和対策の効果は、次年度以降確実に実現



	対策脱脂粉乳 (千トン)	推定期末在庫量 (千トン)	前年度からの増減率
2004年度	22.1	88.0	△5.6%
2005年度	36.8	75.3	△14.4%
2006年度	27.0	68.3	△9.3%
2010年度	10.0	58.7	△15.8%

※当社調べ

- 国産脱脂粉乳の販売にも積極的に対応。当社にとってはメリットも多い。

## 短期的な メリット

- 輸入原料販売の減少分をカバー
- 過剰在庫の早期解消に貢献

## 中長期的な メリット

- 対策事業契機に新規顧客を開拓
- 乳業メーカーとの関係強化

## □ 2020.11期の概況

感染症影響はプラスマイナス両面あるも、業務用需要低迷の影響は大きく、販売数量は前期比マイナス。売上高は販売数量減に加えて軟調に推移した国際原料相場や為替の影響（円高）もあり減収。

国産乳原料在庫過多を背景とした政府による入札数量の減少や、一部の輸入原料が国産原料に置換わるマイナス影響もあり。ただし、TPPや日欧EPAなどの自由貿易協定枠の活用や、国産原料の販売で売上・販売数量を下支え。

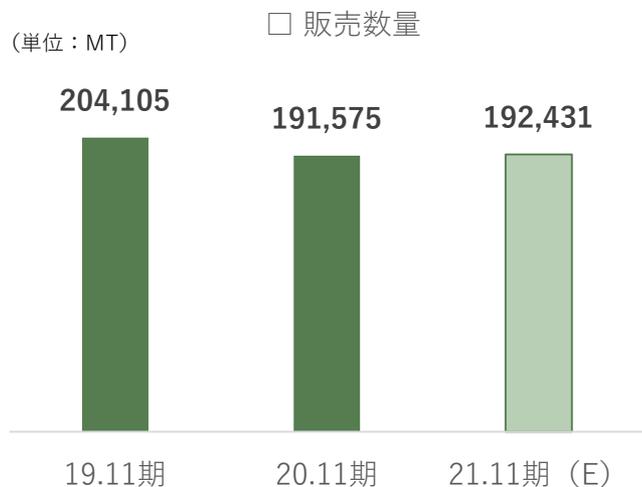
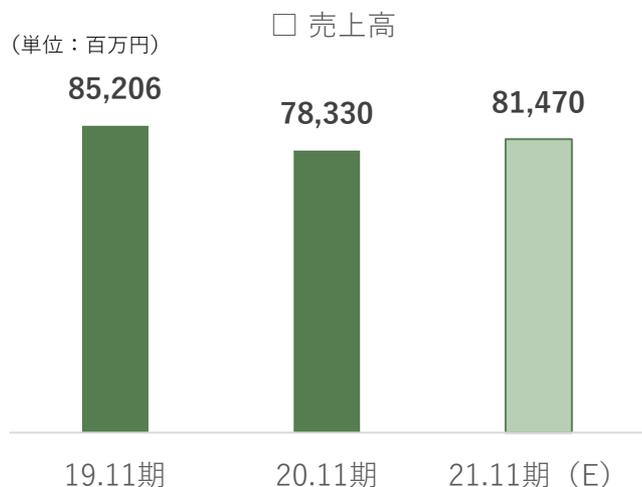
取引先別では、新規顧客との取引開始などで販売が増加した飼料メーカーや飲料メーカー向けの販売が好調に推移。

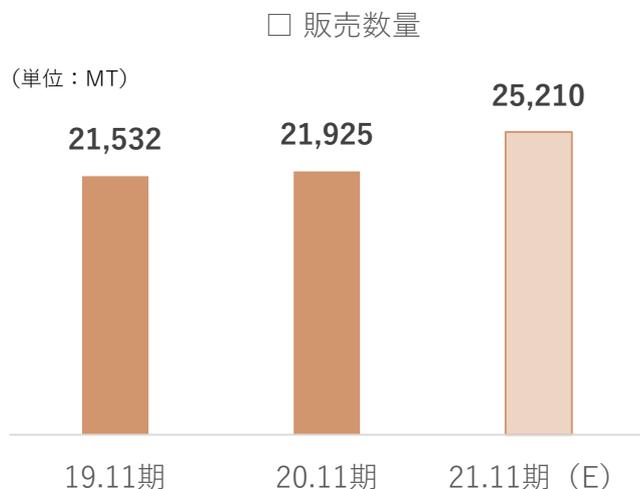
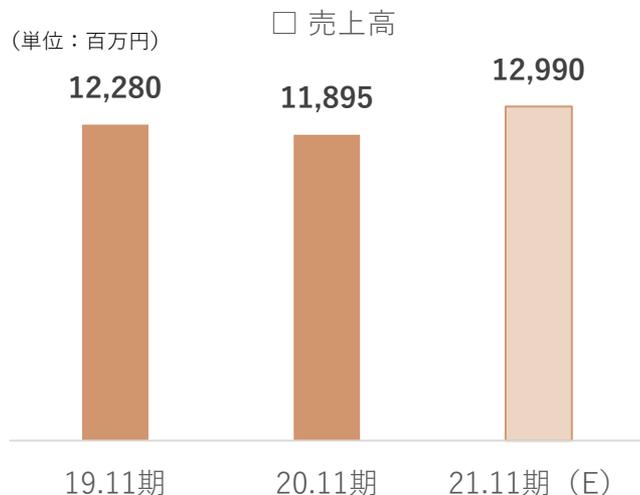
## □ 2021.11期の見通し

自由貿易協定枠の活用、新たな開発商品の拡販などによる販売増を目指す。

売上・数量の維持と国産在庫削減への寄与を念頭に国産原料の販売には積極的に対応。

グループの販売網を活用した国産乳製品の輸出ビジネスの構築にも着手。



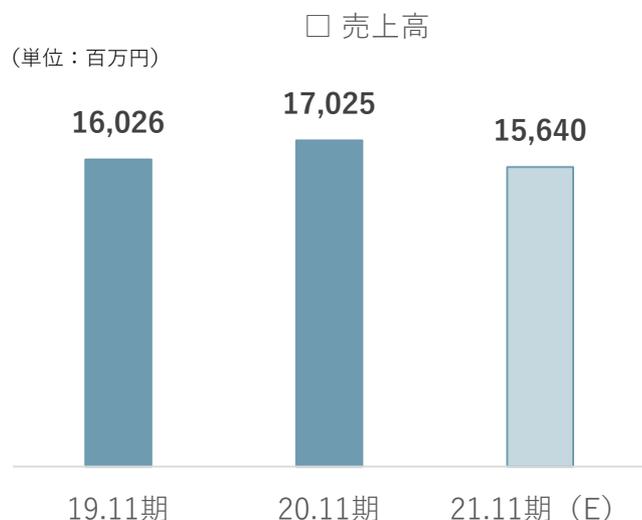


## □ 2020.11期の概況

- 輸入ポーク事業では、主要取引先の輸入方針の変更による販売数量の減少はあったものの、新規顧客との取引が順調に拡大でカバー。商品としては、家庭用のハム・ソーセージの原料が好調に推移。
- 生ハム・サラミなどの食肉加工品の販売は感染症拡大の影響を受けた外食向け需要が軟調だったため、売上・数量ともに前期比マイナス。
- 下期は主要調達先である米国サプライヤーにおけるコロナ禍による生産縮小の影響もあったが、期末には概ね解消。

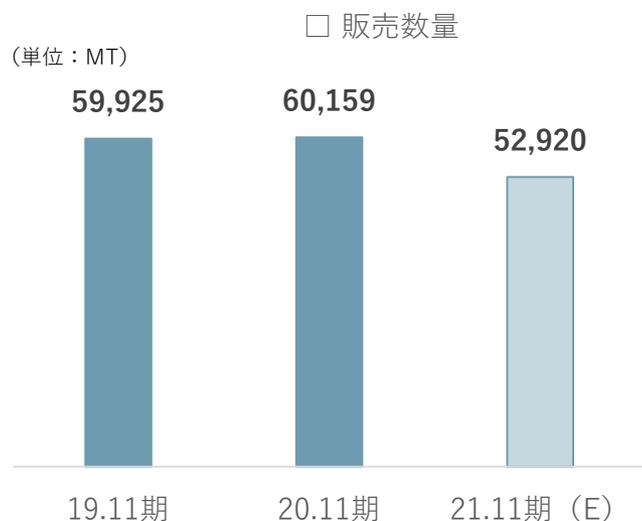
## □ 2021.11期の見通し

- 輸入ポーク事業では、サプライヤーとの連携により商品のブランド化を進め、販売増を目指す。
- 米国（北米）、カナダ、欧州に続くサプライヤー開拓は更に強化。
- 引き続き取引先拡大に注力。近年新規に取引を開始した顧客へは、新商品の積極提案などで拡販目指す。



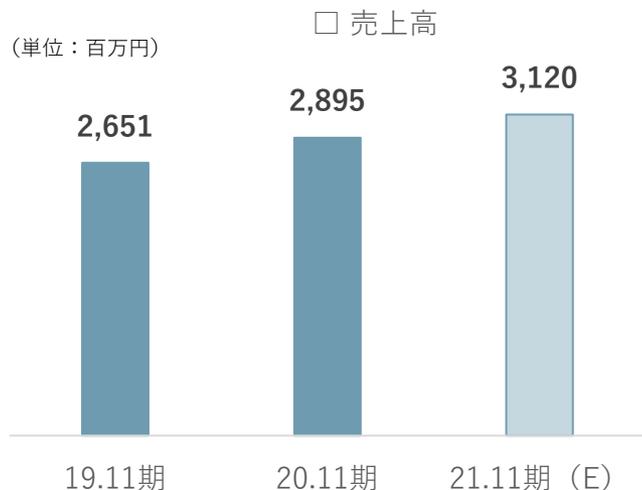
## □ 2020.11期の概況

- フードサービス向けの比率は低く、コロナ禍の影響は限定的。フィリピンでは主要取引先への販売アイテム増加が貢献。
- リモート営業中心ながら、新規取引先の開拓も進捗。
- 下期は日本の国産乳原料在庫高止まりの影響で、日本向け乳製品の原料販売が減少。



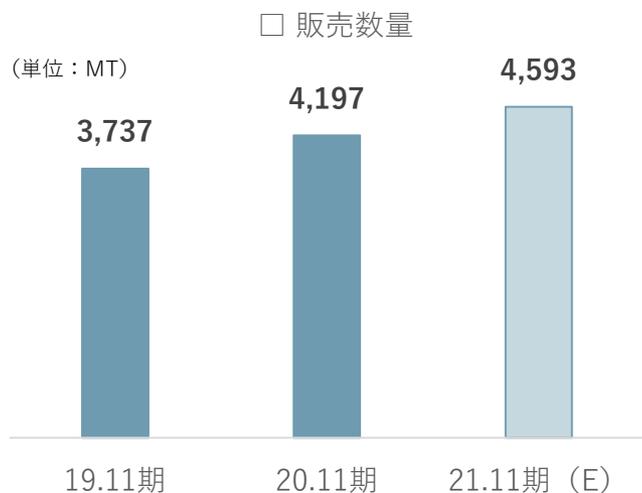
## □ 2021.11期の見通し

- 日本向け乳製品の原料販売は今期も当面影響が残るものの、感染症影響からの回復が早く取引が拡大している中国向けや、好調が続く東南アジアの現地企業向けの販売はさらなる拡大を目指す。
- サプライヤーとの連携で競争力のある乳原料を開発し競合に対抗。
- 本社の乳原料部門と連携し、国産乳製品のアセアン地域での拡販体制構築に着手。



## □ 2020.11期の概況

- | 外食・ベーカリー含むフードサービス向け需要が、感染症影響により一時低迷。一方、内食需要は旺盛でフードサービス向け需要の低迷をカバー。
- | 地域別販売ではタイに加え、早期に感染症影響から回復した中国向けの販売が好調。
- | 感染症影響はあったものの、チーズ製造販売部門としては、売上高・販売数量ともに過去最高を更新。

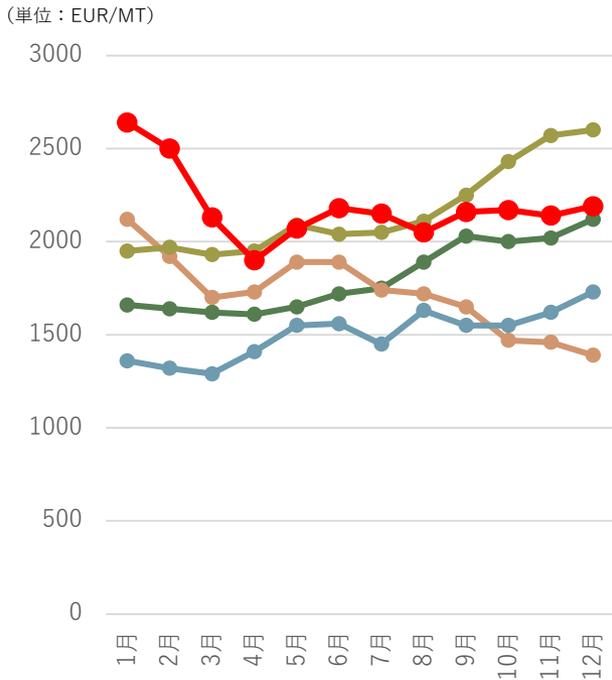


## □ 2021.11期の見通し

- | 市場回復は日本より早期を見込み販売増を目指す。特に、取引が拡大しつつある中国向けの販売は更に強化する方針。
- | 激しさを増す競争環境を踏まえ、耐熱性チーズに続く、差別化できる商品開発に注力。早期の市場投入を目指す。
- | グループの調達力を活かした原料チーズの見直しによるコスト改善、生産性向上への取組みも強化。

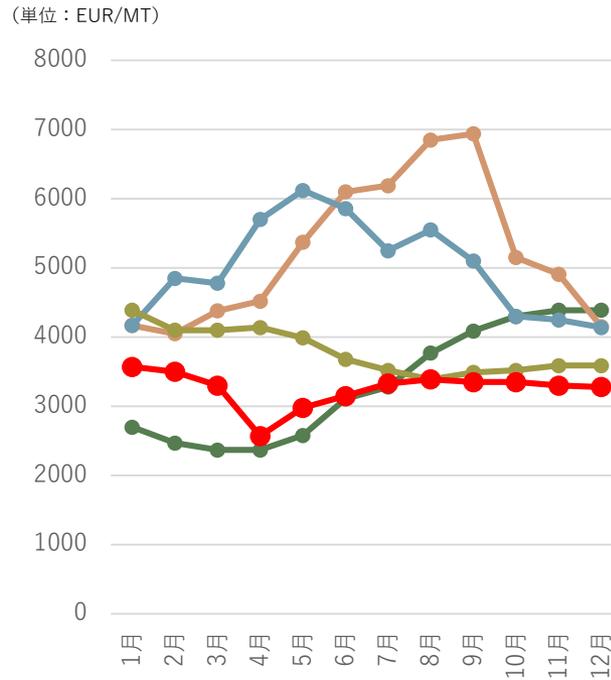
## □ 脱脂粉乳

● 2016 ● 2017 ● 2018  
● 2019 ● 2020



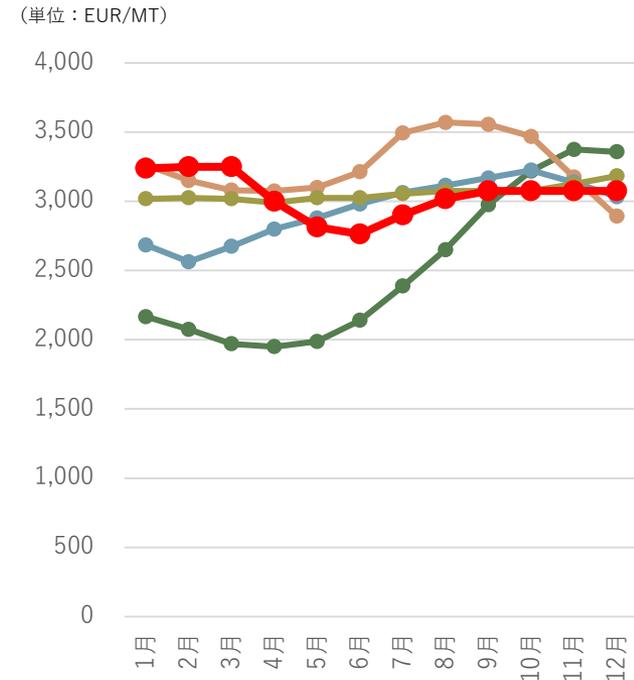
## □ バター

● 2016 ● 2017 ● 2018  
● 2019 ● 2020



## □ チーズ

● 2016 ● 2017 ● 2018  
● 2019 ● 2020



(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

新中期経営計画 NEXT-LJ2023



## 「次世代ビジネス」の構築

- 事業開発本部機能性食品原料チームを立ち上げ新規商品（コラーゲン、グルコサミン等）の取扱いを開始
- 海外拠点との連携を強化し、新たな機能性食品原料の取扱いにも目処

## 成長著しい「アジア」での事業拡大

- 内食向け需要を取り込み、チーズ製造販売事業は売上・販売数量ともに過去最高を更新
- コロナ禍の影響により、シンガポール工場の増強は延期（2021.11期中の稼働開始を見込む）

## 既存ビジネスの「進化」と新規顧客の開拓

- 事業開発本部と乳原料本部、チーズ事業本部が連携し営業活動を開始（新規商品を既存顧客へ提案）
- 新規に健康・美容産業との取引を開始（高たんぱく乳原料の販売からスタート）

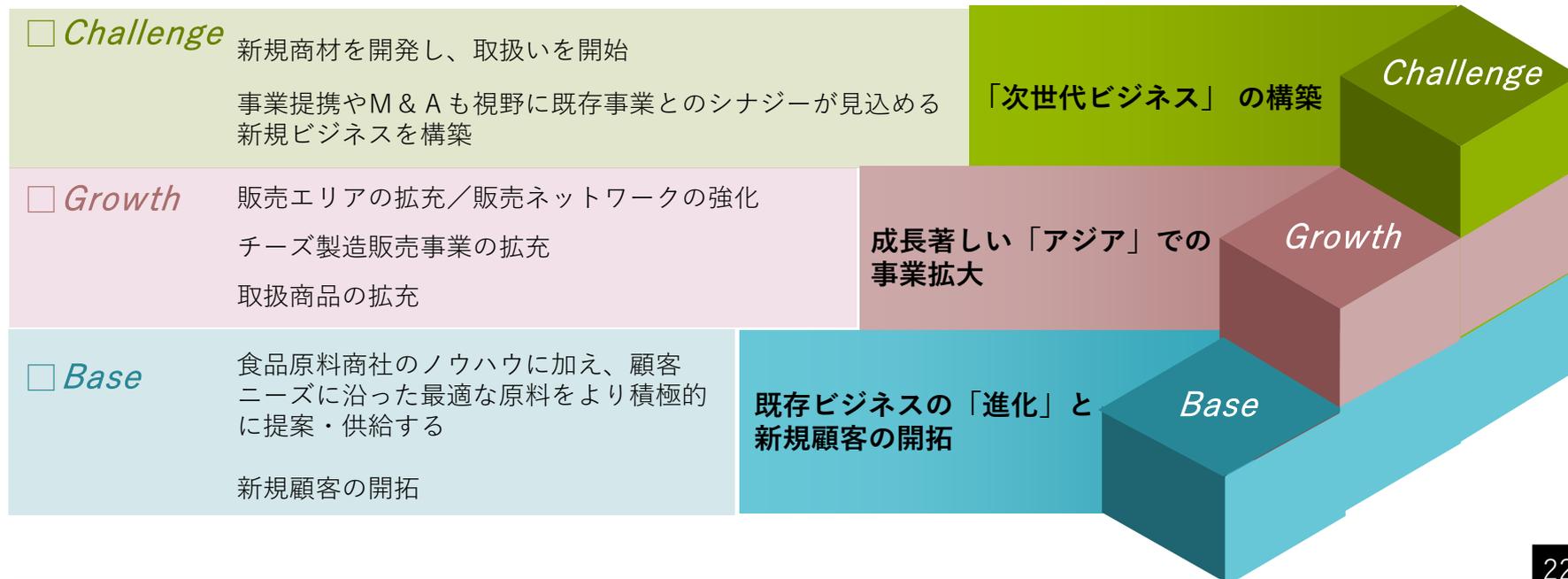
## 持続的成長のための経営基盤の強化

- コロナ禍対応により、リモートワーク体制の整備など「働き方改革」を前倒しで推進
- ガバナンス強化（監査等委員会設置会社への移行方針を決定）

## 既存顧客のビジネスの「進化」と、ラクト・グループの次世代を担う新規ビジネスの構築

	2020.11期 実績	2023.11期 目標	2020.11期からの 増減率
売上高	1,108億円	1,410億円	+27.2%
経常利益	27.8億円	35億円	+25.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	20.6億円	25億円	+21.2%

※目標数値は連結ベース  
 ※中期計画は毎期ローリングで3年目の目標数値を公表



## 想定している中長期的な資金使途

### □ アジアにおけるチーズ製造販売部門拡大のための投資等

設備の増強（製造ラインの拡充、新工場設置など）

### □ 財務体質のさらなる向上

事業形態の多様化（商社主体⇒商社+メーカー）に備えた自己資本の充実

### □ 新規事業立ち上げのための資金

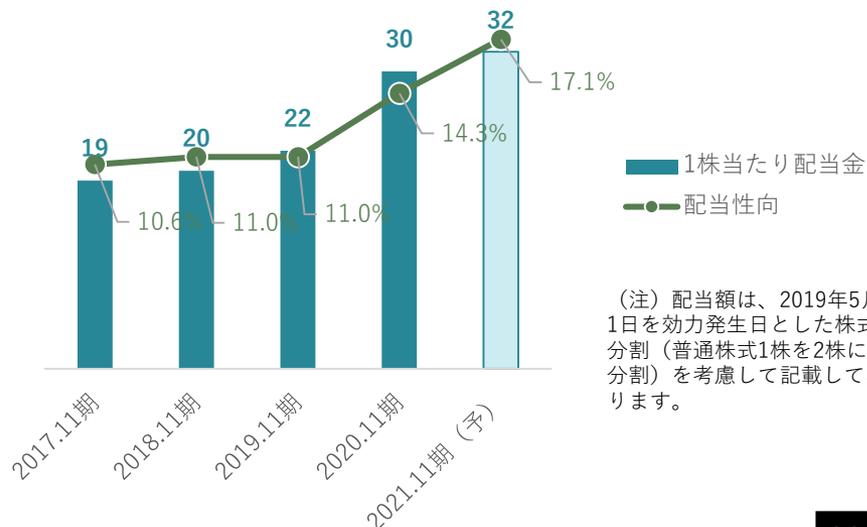
事業提携やM&Aなども視野

## 配当政策

利益配分については、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題と位置づけ、安定配当をベースに更なる配当の増額を目指すことを基本方針としている。

一方、中長期的な成長を実現すべく、今後、アジア事業のチーズ製造販売部門における設備増強等への投資や、それらのための財務体質の強化にも取り組むことも踏まえ、配当方針については「安定配当・増額配当」を基本とし、2023年11月期には配当性向20%の実現を目指す。

□ 1株当たり配当金および配当性向



## □ コロナ禍の影響を考慮し、環境認識・前提を見直し

### ■ 日本市場

- 消費者の健康志向の高まりによる家庭用乳製品需要の定着
- 健康をキーワードに機能性を高めた食品の開発ニーズの高まり
- 感染症拡大による業務用乳製品需要の低迷
- 国産乳製品原料在庫過多で国家貿易品目（脱脂粉乳・バター）の入札量減少
- 感染防止のための行動制限による営業活動への影響

### ■ アジア市場

- アジア経済の感染症影響からの早期回復（欧米、日本と比較して早期の回復）
- アジアにおける食の欧米化の進展
- 販売エリアにおける「Lacto Approach\*」営業の浸透
- ジャパンブランド食品に対する需要の顕在化

（\*）  
「Lacto Approach」：日本市場で長年培ってきた顧客ニーズの最適化を目指す営業スタイル。具体的には、グローバルなサプライネットワークを駆使した情報提供や安定・安心な原料の供給体制、さらにはプロフェッショナル人材による知見・ノウハウの提供による顧客対応など。

## ■ 日本市場

- 1 **商品開発と提案営業の強化** (乳原料・チーズ事業)
- 2 **機能性食品原料事業の積極展開** (乳原料・チーズ事業／その他事業)
- 3 **「国産乳製品」の輸出販売ビジネスに着手** (乳原料・チーズ事業／アジア・乳原料)

## ■ アジア市場

- 4 **チーズの開発強化と生産体制の改善** (アジア・チーズ)
- 5 **「現地化」をキーワードに営業力を更に強化** (アジア・乳原料)

## □ 輸入原料をベースに付加価値を高めた商品開発と提案営業強化

### ■ TPP、日欧EPA等、自由貿易協定に対応した商品の開発

→ 関税メリットを享受できる原料の開発

### ■ ユーザーのオペレーションコスト改善に寄与する原料の開発

→ 液状製品の取り扱い開始並びに大型容器の提案営業

### ■ コンビニや飲料メーカーなどの商品開発を担うレシピ開発会社との取組み強化

→ レシピに合わせた原料提案・原料開発

### ■ “ESG”のテーマに則した商品開発

→ 環境に配慮し生産・製造された原料やトレーサビリティを確保した原料の提案

## 営業活動

- 事業開発部門と乳原料部門との連携で既存分野の顧客への提案を優先
- 新規分野はスポーツニュートリション分野からアプローチ

## 商品開発

- 海外拠点と連携し、乳たんぱく原料の新商品開発とサプライヤー開拓を強化
- 新商品のアイテム拡充（PBF原材料\*） \*PBF：プラントベースフード（植物由来食品）

### <既存の分野>

- 乳製品
- 飲料
- 菓子
- その他食品



### <新規分野>

#### スポーツニュートリション

乳たんぱく原料をスポーツニュートリション分野に展開

#### 美容・健康食品

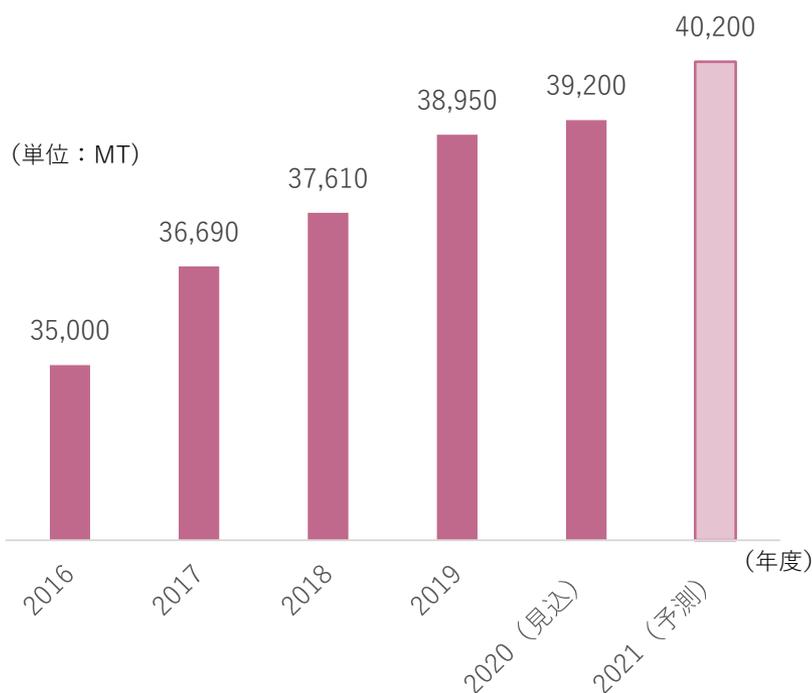
新たな機能性食品を加えて、美容・健康食品分野をさらに開拓

#### 介護食

たんぱく質強化が必要な介護食分野への展開

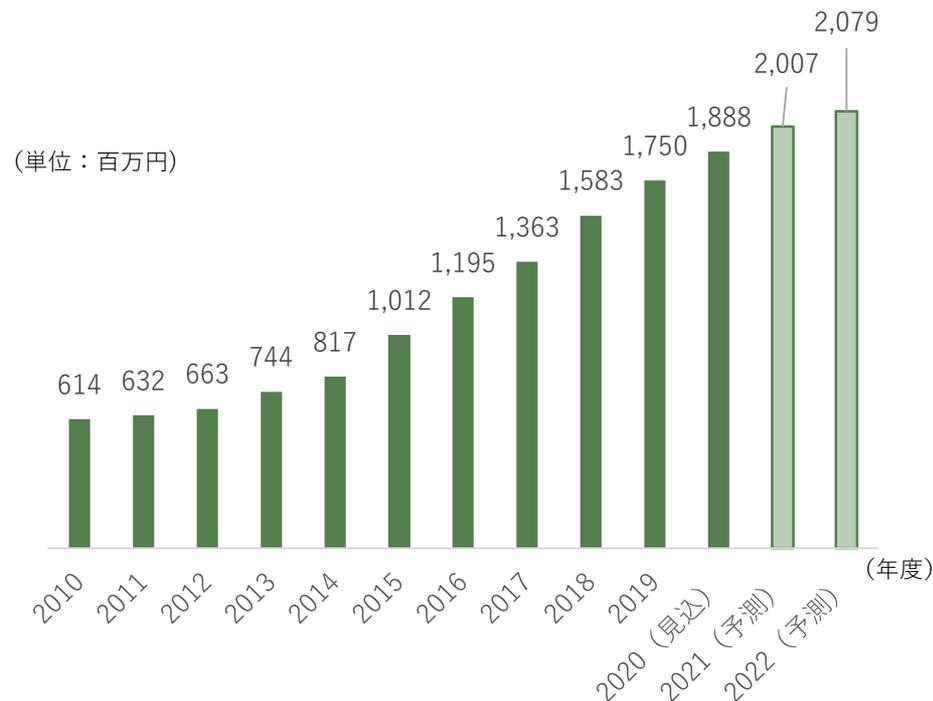
- 機能性食品素材市場、たんぱく質補給商品市場は拡大傾向。  
今後の成長性にも期待できる。

□ 機能性食品素材の市場規模



(出典) 「機能性食品素材の市場分析調査」2020年  
TPCマーケティングリサーチ(株)

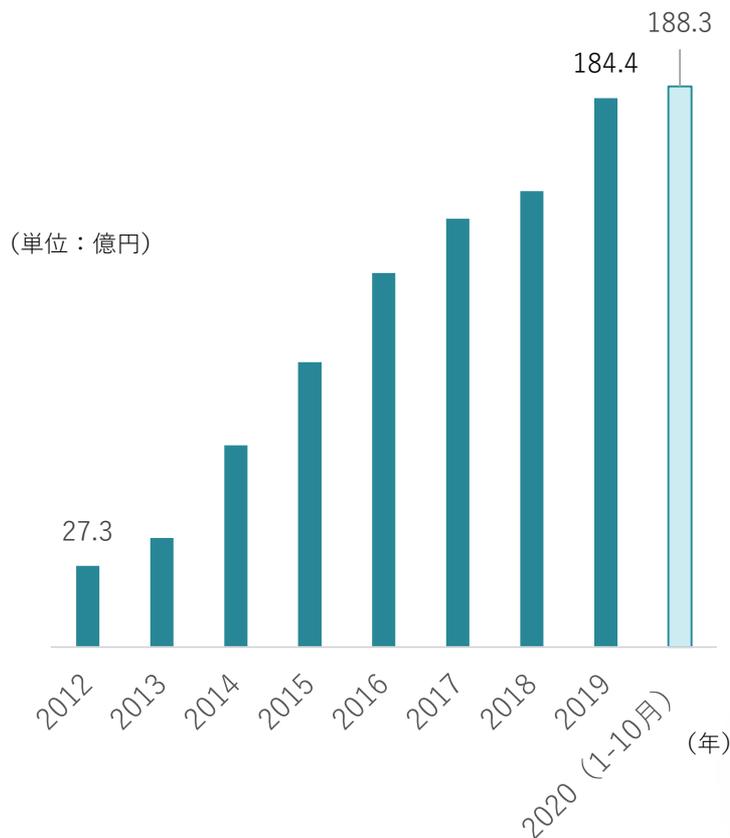
□ たんぱく質補給商品の市場規模



(出典) 「たんぱく質補給商品の市場分析調査」2020年  
TPCマーケティングリサーチ(株)

## □ ラクトの優位性を活かし「国産乳製品」の輸出・販売ビジネスを構築

□ 日本の牛乳・乳製品の輸出金額



(出典) 財務省「貿易統計」

### Ⅰ 輸出先のターゲットはアジア

- アセアン及び中国市場の開拓を目指す
  - 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
- 日本政府が農林水産物・食品輸出を強化

### Ⅰ ラクトの優位性を活用

- 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、競争力ある商品の調達が可能

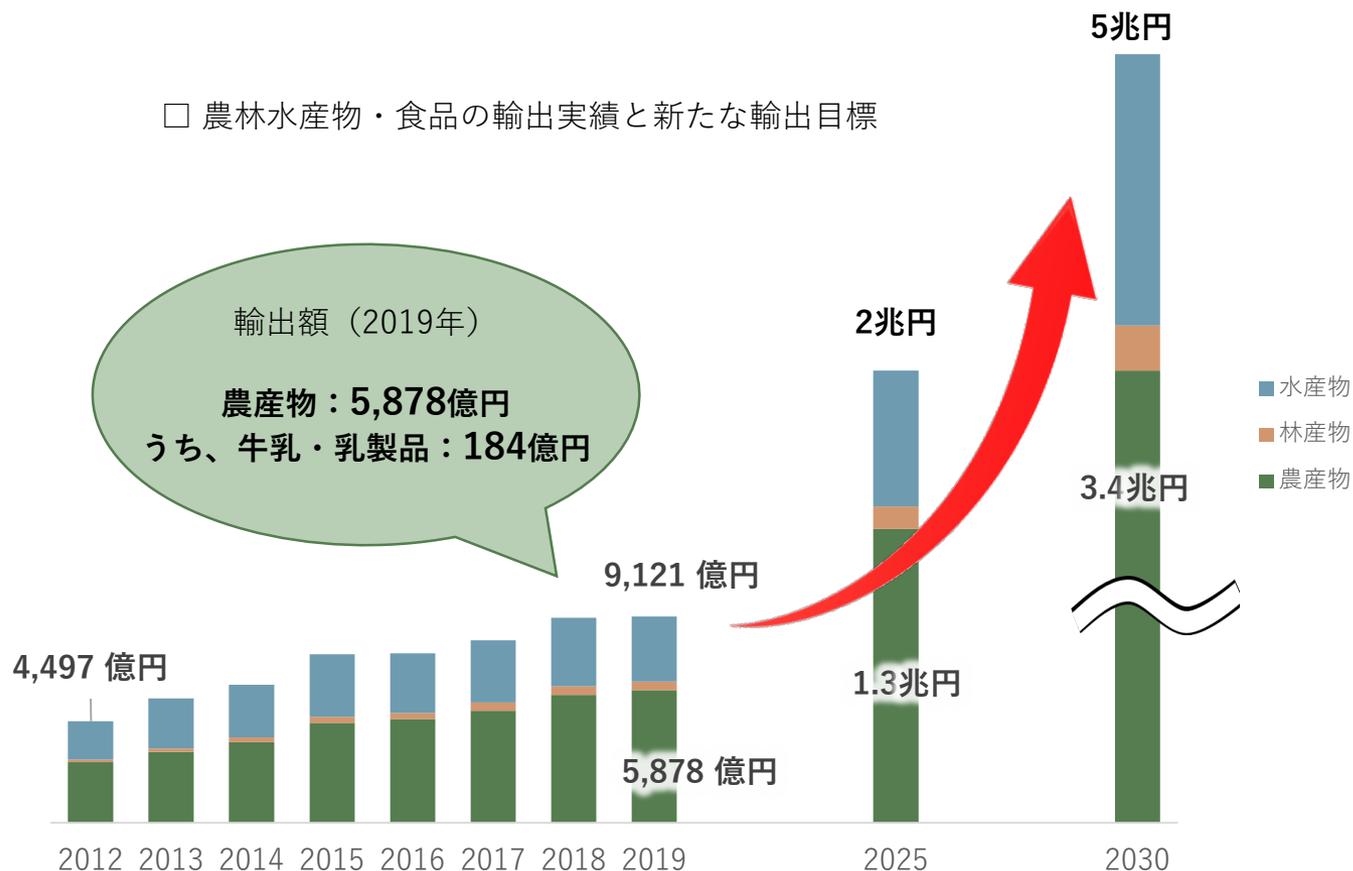
ラクト・グループ (シンガポール)  
北海道産牛乳・乳製品販売実績

2019年度 → 2020年度  
販売数量は倍増

# (参考) 政府は農林水産物・食品輸出を促進

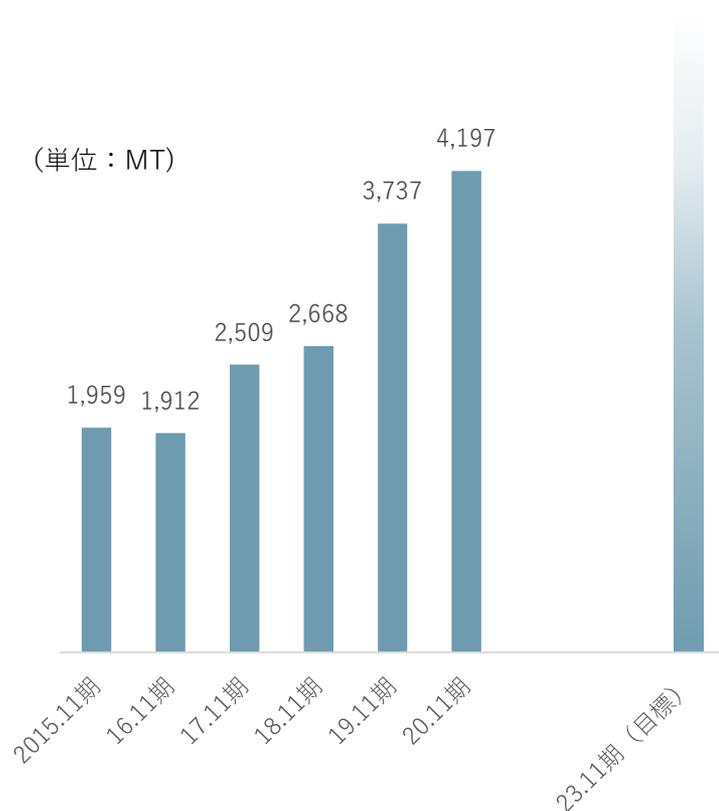
- 政府が農林水産物・食品の輸出額拡大目標を引き上げ
- 海外で評価される日本の強みを有し、輸出拡大余地の大きい27品目が重点品目に
- 牛乳・乳製品は「輸出重点品目（27品目）」に含まれる

□ 農林水産物・食品の輸出実績と新たな輸出目標



(出典) 農林水産省資料「農林水産行政の動向と農業・食品産業のAfter Withコロナ対策」より

□ アジア・チーズ事業 販売数量



## ■ 新規開発商品

## ■ 原料調達先の多様化

(原料調達力の強みを活かし原材料費削減)

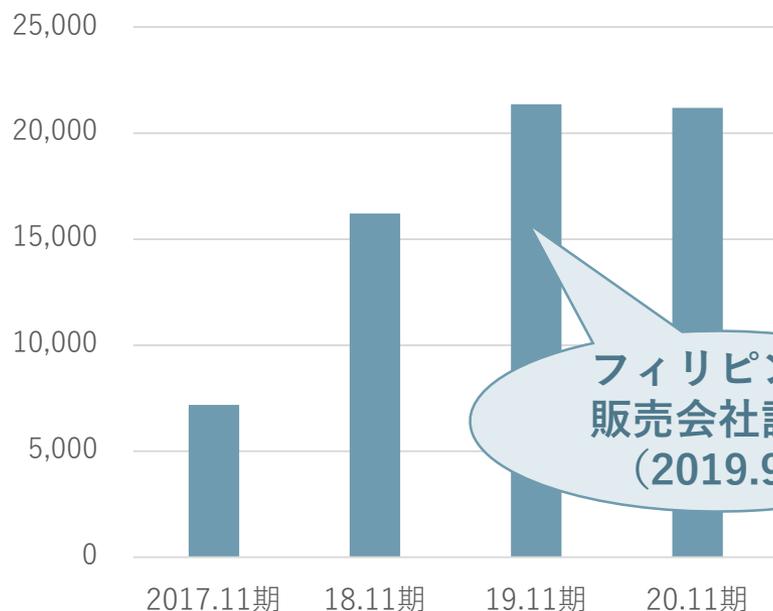
## ■ 生産体制の見直し

(生産能力増強、生産現場の国際認証)

- 販売子会社設立で「現地化」が進むフィリピン向けの販売は、2020.11期も好調を維持。ラクト・アジア（シンガポール）と販売子会社ローカルスタッフの連携でリモート営業中心でも細やかな顧客フォロー。

□ 乳原料販売数量（フィリピン）

(単位：MT)



## ローカル人材の活用

## Lacto Approachの推進

### ※Lacto Approach:

日本市場で長年培ってきた顧客ニーズの最適化を目指す営業スタイル。

具体的にはグローバルなサプライネットワークを駆使した情報提供や安定・安心な原料の供給体制、さらにはプロフェッショナル人材による知見・ノウハウの提供による顧客対応など。

(参考) 為替リスクについて



**当社は基本的に為替リスクを負わないビジネスモデル。**

海外仕入先との外貨建て仕入契約締結と同時に、国内顧客と円貨の販売契約を締結。  
その際、仕入外貨額に対する為替予約をすることで為替リスクをヘッジしている。

**但し、当社は会計処理基準における原則法を採用しているため、会計上の表示が特徴的。**

**売上総利益と営業外損益（為替差損益）の表示に常に影響。**

**決算期末をまたぐ取引（翌期以降に販売）は期間損益の表示に影響が発生。**

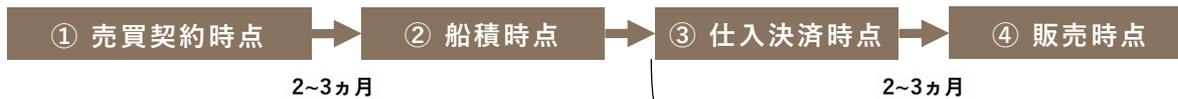
## □ 表示の特徴

取引の段階に応じて、計上に使用する為替レートが異なるため、取引の途中段階において、為替差損益が生じる。  
最終的には当初の為替レートにより計上された売上・売上原価になるので実質的な利益に影響はないが、  
売上計上前の取引の途中段階においては

- ① 売上総利益と営業外損益の表示に影響するほか、
- ② 計上が期間をまたがることにより、期間損益に影響する。

# 売買取引のイメージ（為替の影響）

## 為替レートが変動しても、実質的な利益には影響しない



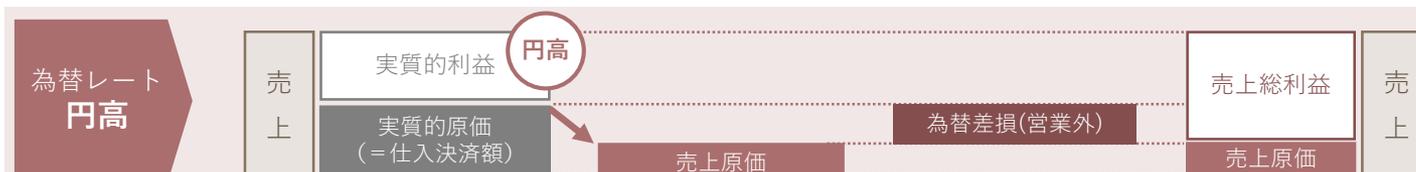
処理	① 売買取引時点	② 船積時点	③ 仕入決済時点	④ 販売時点
	<b>為替予約（①時点レート）</b> ※同時期に行う処理 ・仕入先と外貨建て契約 ・販売先と円建て契約 =実質的な利益確定	<b>仕入計上</b> =実勢為替レート (②時点レート)	<b>①と②時点の 為替変動差を 為替差損益 として計上</b>	<b>売上計上</b> (①時点で契約した 円建金額)

**取引終了時(④まで終了)**  
 ④の販売まで終了した時点では、①～④時点の処理が通算され、①時点の**実質的利益及び実質的原価と同額が会計上も計上**される。

**取引が途中で決算をむかえた場合**  
 ③時点と④時点の間に期末をむかえた場合、先行して、**為替差損益(営業外)**が計上される。



**③時点では為替差益が営業外利益として先行して計上。**  
 ①時点の為替予約の金額より、②時点の仕入価格が高くなるため



**③時点では為替差損が営業外損失として先行して計上。**  
 ①時点の為替予約の金額より、②時点の仕入価格が安くなるため

## 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。