



高砂香料工業株式会社

2015年3月期決算 及び  
中期経営計画 説明会

2015年5月20日

# 本日の内容



## I. 2015年3月期 通期業績報告

取締役常務執行役員  
管理本部長

笠松 弘典

## II. 2016年3月期 通期業績予想

取締役常務執行役員  
管理本部長

笠松 弘典

## III. 中期経営計画

代表取締役社長

榊村 聡



# I . 2015年3月期 通期業績報告



# 2015年3月期 通期業績

[単位:百万円]	2014/3 実績	2015/3 実績	対前期比		2014/5/14 発表	対予想比	
			増減額	%		増減額	%
売上高	131,036	131,653	616	0.5	129,000	2,653	2.1
売上総利益	39,576	40,616	1,039	2.6	—	—	—
売上総利益率	30.2%	30.9%	—	—	—	—	—
販売管理費	34,171	37,471	3,300	9.7	—	—	—
営業利益	5,404	3,144	△2,260	△41.8	3,000	144	4.8
経常利益	5,940	3,893	△2,046	△34.4	3,000	893	29.8
特別損益	△1,142	1,095	2,237	—	—	—	—
当期純利益	3,025	2,549	△476	△15.7	3,500	△950	△27.2

※期中平均為替レート

USD:	98円	106円	100円
EUR:	130円	140円	130円

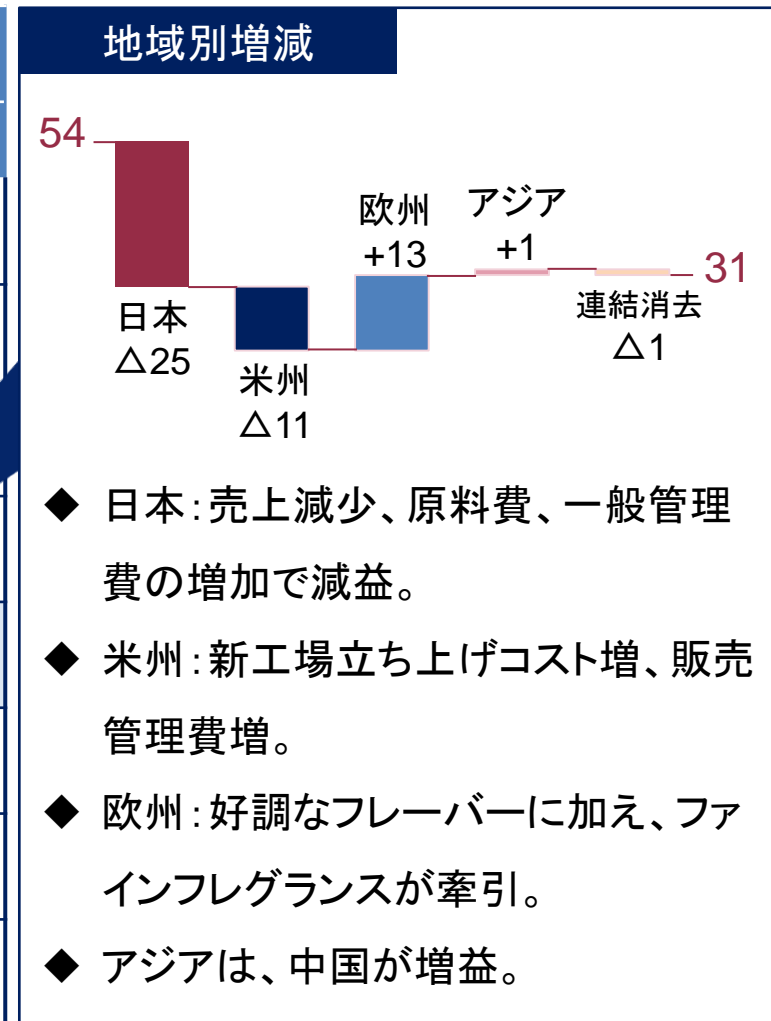
# 2015年3月期 通期業績

[単位:百万円]	2014/3 実績	2015/3 実績	対前期比		概況
			増減額	%	
売上高	131,036	131,653	616	0.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 為替影響額 売上高51億円増。</li> <li>◆ 海外売上高比率は46%から51%に。</li> <li>◆ 営業利益は、販売管理費の増加により41%の減益。</li> <li>◆ 特別損益は、受取保険料等によりプラス。</li> <li>◆ 当期純利益で15%の減益。</li> </ul>
売上総利益	39,576	40,616	1,039	2.6	
売上総利益率	30.2%	30.9%	—	—	
販売管理費	34,171	37,471	3,300	9.7	
営業利益	5,404	3,144	△2,260	△41.8	
経常利益	5,940	3,893	△2,046	△34.4	
特別損益	△1,142	1,095	2,237	—	
当期純利益	3,025	2,549	△476	△15.7	

※期中平均為替レート

USD:	98円	106円
EUR:	130円	140円

[単位:百万円]	2014/3 実績	2015/3 実績	対前期比	
			増減額	%
売上高	131,036	131,653	616	0.5
売上総利益	39,576	40,616	1,039	2.6
売上総利益率	30.2%	30.9%	—	
販売管理費	34,171	37,471	3,300	9.7
営業利益	5,404	3,144	△2,260	△41.8
経常利益	5,940	3,893	△2,046	△34.4
特別損益	△1,142	1,095	2,237	—
当期純利益	3,025	2,549	△476	△15.7



※期中平均為替レート

USD:	98円	106円
EUR:	130円	140円

# 2015年3月期 通期業績

## ～特別損益～

[単位:百万円]	2014/3 実績	2015/3 実績	対前期比	
			増減額	%
売上高	131,036	131,653	616	0.5
売上総利益	39,576	40,616	1,039	2.6
売上総利益率	30.2%	30.9%	—	—
販売管理費	34,171	37,471	3,300	9.7
営業利益	5,404	3,144	△2,260	△41.8
経常利益	5,940	3,893	△2,046	△34.4
特別利益	2,196	1,825	△371	△16.9
特別損失	3,338	729	△2,609	△78.1
当期純利益	3,025	2,549	△476	△15.7

### 特別損益

#### ◆ 主な特別損益の内容 (単位:億円)

特別利益	14/3	15/3
受取保険金	22	15
固定資産売却益	0	3

特別損失	14/3	15/3
火災事故による損失	17	—
固定資産圧縮損	13	—
減損損失	0	6

※期中平均為替レート

USD: 98円 106円  
EUR: 130円 140円

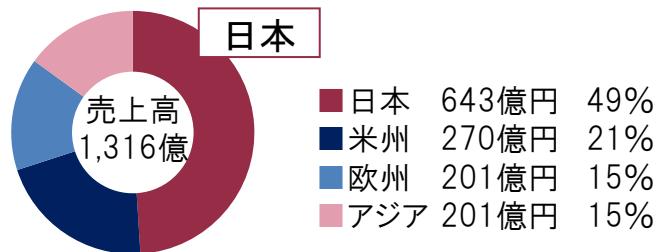
地域別

～日本、米州、欧州、アジア～

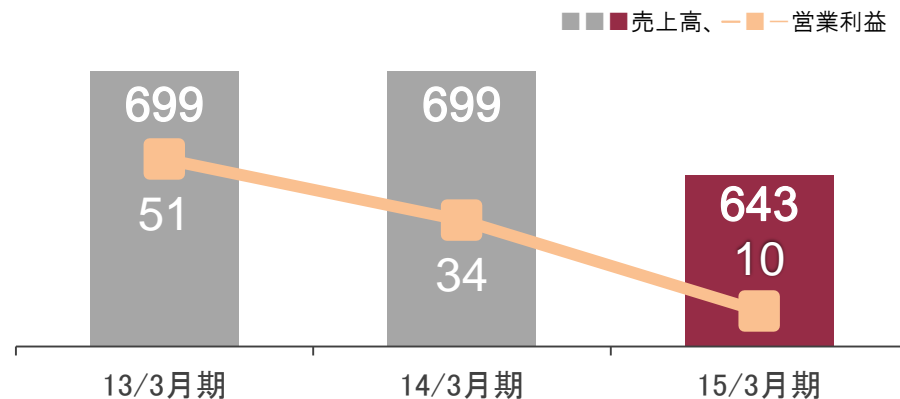




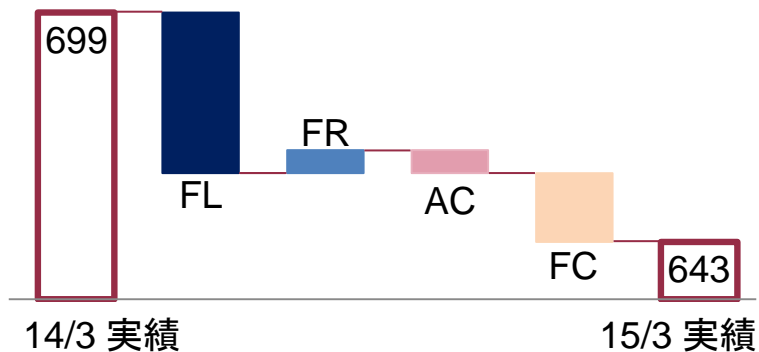
### ①日本



### 売上高・営業利益 3カ年推移



### 売上高増減分析

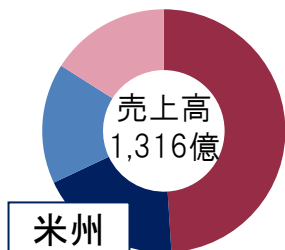


- FL: 夏場の天候不順等の影響により減少
- FR: 柔軟剤、液体洗剤等、引き続き好調
- AC: 主力製品の価格改定により減少
- FC: 医薬中間体の減少

### 営業利益減少要因

- ◆ 売上減少による減益
- ◆ 円安による原材料費増
- ◆ 一般管理費(前期は節減)の増加

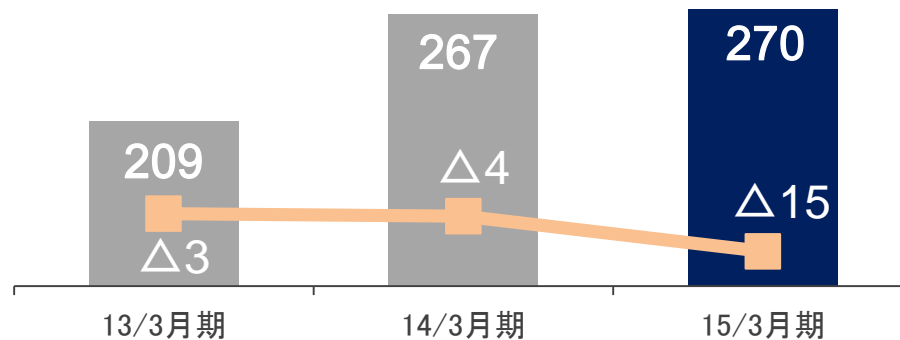
### ②米州



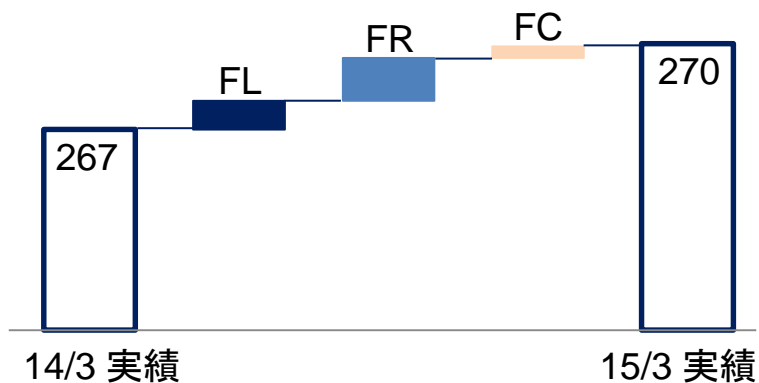
■ 日本	643億円	49%
■ 米州	270億円	21%
■ 欧州	201億円	15%
■ アジア	201億円	15%

### 売上高・営業利益 3カ年推移

■ 売上高、— 営業利益



### 売上高増減分析



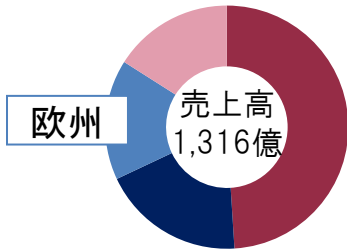
- 全事業、現地通貨建てでは減収だが、円安効果で前期並み

### 営業利益減少要因

- ◆ 北米のフレグランス新工場稼働に向けた準備費用の増加
- ◆ 北米、ブラジル拠点の組織強化のための費用増加

※ 数値は全て日本円建て表記

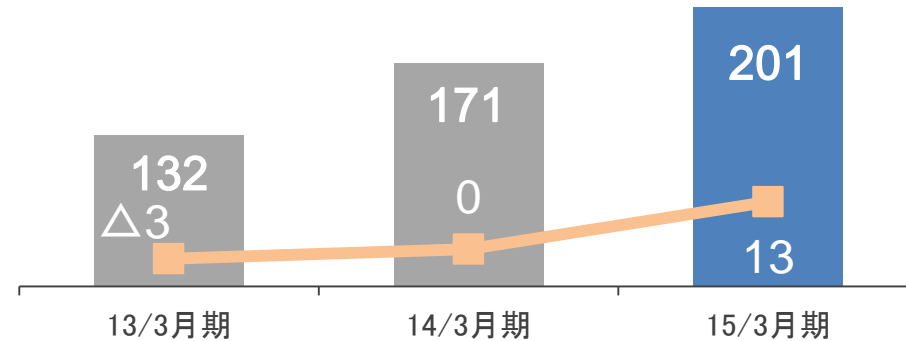
### ③ 欧州



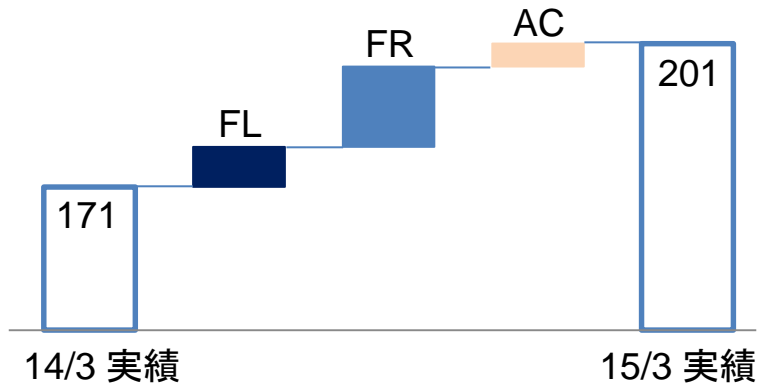
■ 日本	643億円	49%
■ 米州	270億円	21%
■ 欧州	201億円	15%
■ アジア	201億円	15%

### 売上高・営業利益 3カ年推移

■ 売上高、— 営業利益



### 売上高増減分析



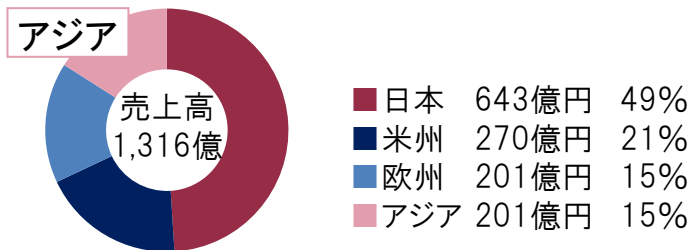
- FL: タバコ、デイリー向け香料が好調
- FR: ファインフレグランス新規品、既存品ともに好調

### 営業利益増加要因

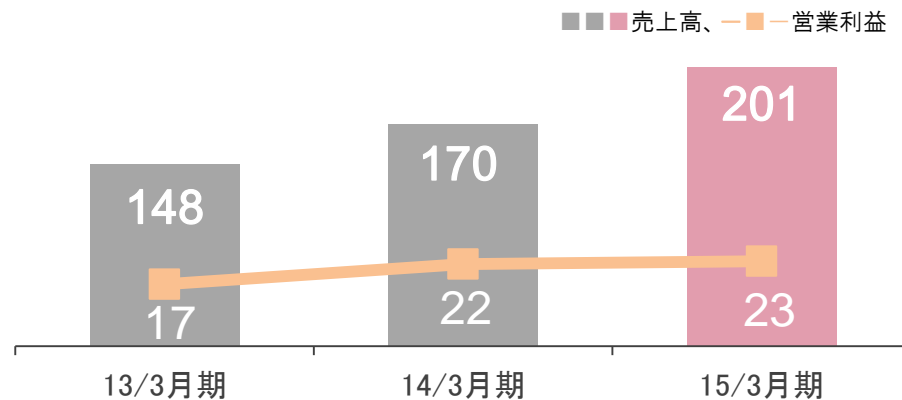
- ◆ 売上好調なフレーバーに加え、ファインフレグランスの新規品が牽引し、大きく増益。

※ 数値は全て日本円建て表記

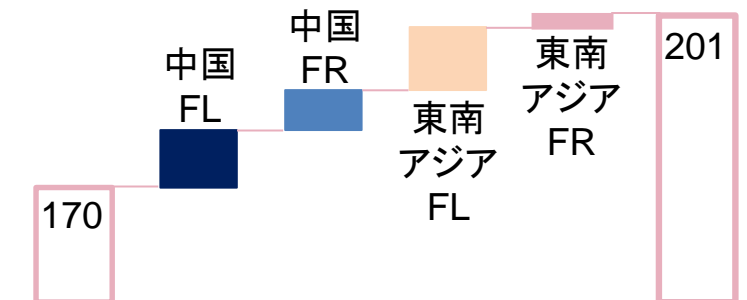
### ④ アジア



### 売上高・営業利益 3カ年推移



### 売上高増減分析



- 中国FL: 製菓向け香料が好調
- 中国FR: パーソナルケア、ハウスホールド向け香料が好調
- 東南アジアFL: 飲料向け香料が好調

### 営業利益増加要因

- ◆ 東南アジアFRで減収、中国が増益したことにより、アジア全体では微増益

※ 数値は全て日本円建て表記

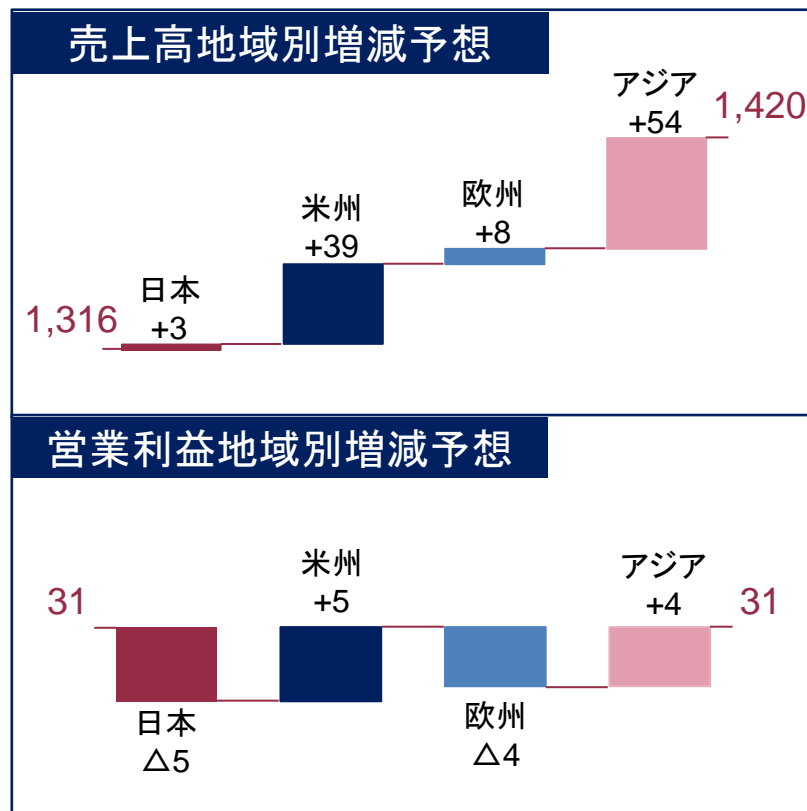


## Ⅱ. 2016年3月期 通期業績予想



# 2016年3月期 通期業績予想

[単位:百万円]	2015/3	2016/3	対前期比	
	実績	予想	増減額	%
売上高	131,653	142,000	10,346	7.9
売上総利益	40,616	—	—	—
販売管理費	37,471	—	—	—
営業利益	3,144	3,100	△44	△1.4
経常利益	3,893	3,300	△593	△15.3
当期純利益	2,549	2,600	51	2.0



※期中平均為替レート

USD:	106円	118円
EUR:	140円	145円

A large, semi-transparent blue globe is positioned on the left side of the slide, showing the outlines of continents and latitude/longitude lines. It serves as a background for the main title.

## Ⅲ. 中期経営計画

A decorative red wavy line with a gradient effect runs horizontally across the middle of the slide, separating the title from the subtitle.

### TAKASAGO GLOBAL PLAN GP-3 (2015-2017年度)

# 中期経営計画



- 1) GP-2 (2012-2014年度) の振り返り
- 2) TAKASAGO GLOBAL PLAN GP-3
- 3) GP-3 基本方針
- 4) GP-3 財務目標



# 1) GP-2 (2012-2014) 中期経営計画の振り返り

## Vision 2020

グローバルでトップクラス ◆ アジアでNo. 1 ◆ 日本で圧倒的 1 位

### GP-2 ビジョン

- ◆ 顧客の信頼をもとにしたサステナブル経営を目指す
- ◆ 2020年に向けた長期的な成長を図るため利益体質の改善に取り組む

### GP-2 基本戦略

- ① グローバルでの全体最適の追求
- ② 差別化によるブランド確立
- ③ 技術革新による優位性の確立
- ④ サステナブル経営の追求

[単位:百万円]	GP-1			GP-2			
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	GP-2目標
売上高	114,347	114,861	113,676	118,973	131,036	131,653	130,000
営業利益	5,426	5,912	3,971	6,285	5,404	3,144	9,200
当期純利益	2,366	3,984	1,774	4,673	3,025	2,549	5,900
ROE	4.6%	7.6%	3.4%	8.4%	4.7%	3.4%	9.8%
営業利益率	4.7%	5.1%	3.5%	5.3%	4.1%	2.4%	7.1%
海外売上比率	35%	39%	40%	41%	47%	51%	43%

## 2) 中期経営計画 TAKASAGO GLOBAL PLAN GP-3

### Vision 2020

グローバルでトップクラス  
アジアでNo.1  
日本で圧倒的1位

2009

2015

2020

GP-1

GP-2

GP-3

次期3ケ年  
計画

変革 “Challenging for Growth”

技術革新に基づく、価値創造  
挑戦する人材育成（挑戦する企業へ）

### 3) GP-3 基本方針

人材開発

顧客からの信頼

事業基盤の再強化

技術革新

利益体質改善

# 3) GP-3 基本方針 事業基盤の再強化

## マーケット予測と基盤拡張 (投資)

### 欧州

12%  
(+7億USドル)



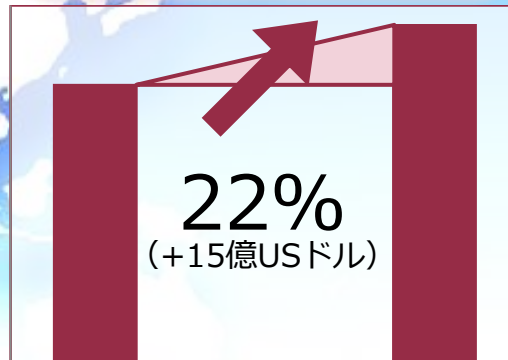
### アフリカ・中東

24%  
(+3億USドル)



### アジア

22%  
(+15億USドル)



### 北米

14%  
(+7億USドル)



### 中南米

19%  
(+4億USドル)



※マーケット予測は、2013年時点と2018年時点での市場規模予測に基づく伸び率

IAL Consultants(2014.11). Global Overview of the Flavours & Fragrances Market: Global Summary

Copyright © 2015 Takasago International Corporation All Right Reserved

# 3) GP-3 基本方針 事業基盤の再強化

## マーケット予測と基盤拡張 (投資)

### 欧州



ドイツ

### アフリカ・中東



マダカスカル



モロッコ

### 北米



アメリカ

### アジア



日本



シンガポール



インド



インドネシア



中国



ミャンマー

### 中南米



メキシコ



ブラジル

※ GP-3 期間にて大型投資予定



# 3) GP-3 基本方針 事業基盤の再強化 (アジア)

## マーケット予測と基盤拡張 (投資)

### インド新工場建設



稼働開始時期：2016年予定  
整備内容：フレーバー及びフレグランス  
の生産及び研究開発施設  
投資金額：約10百万USドル

### 日本新工場建設



工事完了時期：2015年9月予定  
整備内容：フレーバー等の生産設備  
投資金額：約107億円

### シンガポール新拠点



稼働開始：2014年3月  
整備内容：フレーバー及びフレグランス  
の生産及び研究開発施設  
投資金額：約30百万USドル

### インドネシア用地取得

\* 新工場の建設のため、用地取得中



### 3) GP-3 基本方針 人材開発

Technology

Teamwork

Trust

- ◆ グローバルで活躍できる人材の開発
- ◆ 挑戦できる人材の育成

### 3) GP-3 基本方針 技術革新

#### 企業理念

技術立脚の精神に則り社会に貢献する

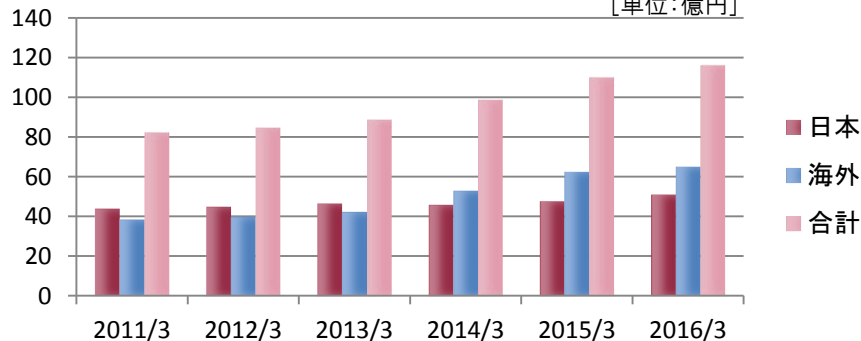
独自性

革新的な技術の追求  
新たな価値創造

優位性

#### 研究開発費推移

[単位:億円]



技術革新は成長戦略の核



### 3) GP-3 基本方針 技術革新

#### コンセプト イノベーション

市場を通して消費者においしさ、心地良さ、刺激感といった様々な感覚を提供するために、官能評価技術や生理心理計測技術の創香への活用

#### プロダクト イノベーション

コンセプトを製品化するために分子設計などの技術を駆使しながら、他社にマネのできないアロマイングリーディエント、天然素材などの開発

#### プロセス イノベーション

プロダクトの安定供給ならびに市場価値を高めるために、既存製造技術の深化と、バイオ技術や革新的なフューチャー連続技術などの環境や安全を考慮した新製造技術の導入

# 3) GP-3 基本方針 技術革新

3つのイノベーションを通して

## 設計

- ・分子設計
- ・香料化学

## 評価

- ・官能評価
- ・分子生物学的手法
- ・生理心理評価技術

Sensates®  
(冷感・温感剤)

Fine  
Chemicals  
(医薬中間体)

機能性素材  
(抗菌・セラミド)

天然素材  
(ナチュラル・バイオ)

Aroma  
Ingredients  
(香料素材)

Flavor  
Fragrance  
(香料)

## 合成・調合

- ・触媒 & フロー技術
- ・調合技術



# 3) GP-3 基本方針 お客様からの信頼

## 提案力強化 お客様にとって有意義なサプライヤー

香り潜在的効果の応用

### Emotion

香りの生理・心理効果の統計を導入した新分野の研究

オルファクト・メーター

ビジュアル・イメージ

香りの潜在的フェロー効果の実証

香りの機能性効果の応用提案



アジアの消費者生活実態調査

### 「Open Window」プロジェクト

アジアのエキスパートとしてのアイデンティティ強化

ホームビジット（お宅訪問）  
により、アジア各国の生活ス  
タイルの実態を掴む  
定性・定量調査の実施



多角的な視点から消費者が求めるモノ・コトを探索

### Front Foodies !

トレンドの創出  
と流れ

(1) プロフェッショナル



“食”への興味が高い  
FOODIES

(2) アーリーアダプター



流行に敏感で、  
商品普及の鍵を握る  
アーリーアダプター

(3) 一般消費者



Front  
Foodies !

2020年の市場や消費者ニーズを多角的に探索

### 香りの未来予想図のビジネス化

高砂が保有する独自の素材・技術シーズとの融合

消費者のライフスタイル予測

市場予測

2020年に向けた『香りの未来予想図』

2020年に向けた市場・消費者の予測ニーズの抽出

既存シーズと合致した場合  
シーズとニーズを融合した提案

高砂シーズと合致しない場合  
長期展望に基づいたシーズ開発に着手

提案力強化 お客様にとって有意義なサプライヤー

香りの潜在的効果の応用

# Emotion

香りの生理・心理効果の統計を導入した新分野の研究

オルファクト・メーター

ビジュアル・イメージ

香りの潜在的フェロー効果の実証

香りの機能性効果の応用提案



提案力強化 お客様にとって有意義なサプライヤー

## アジアの消費者生活実態調査 『Open Window』プロジェクト

### アジアのエキスパートとしてのアイデンティティ強化

ホームビジット（お宅訪問）  
により、中国、インド、韓国  
などのアジア各国の生活  
スタイルの実態を掴む  
**定性・定量調査の実施**



### 3) GP-3 基本方針 利益体質改善

#### 業務の効率化・最適化

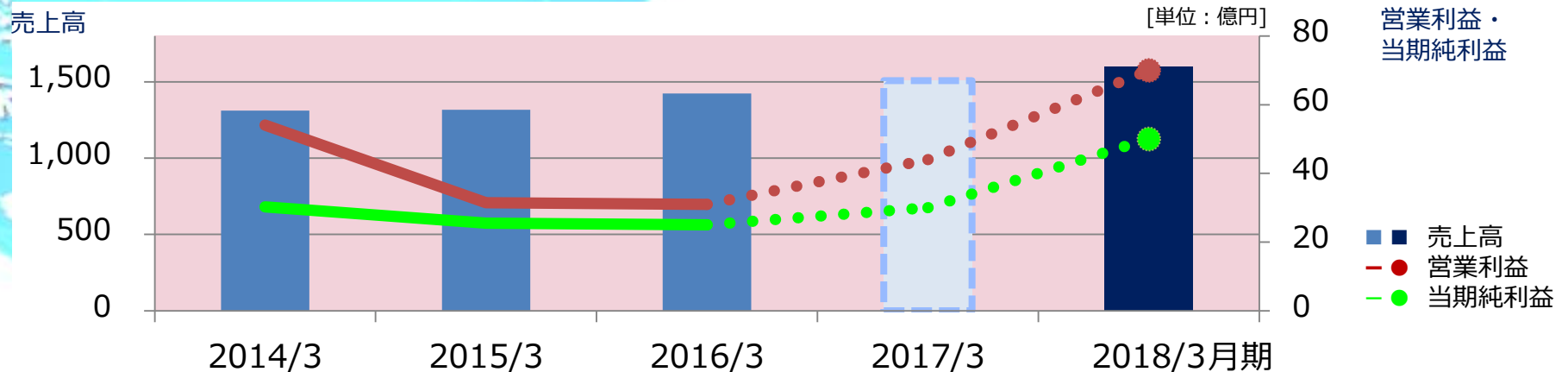
- ◆グローバルな拠点網を通じたサプライチェーンによる業務の効率化、および経営資源の有効活用
- ◆事業、組織の拡大に対応し、業務プロセスの最適化とさらなる効率化を促進

#### 原料費の削減

- ◆グループ購買による原料調達の効率化
- ◆円安による原料高への対応

創業100周年2020年にROE 8%を目指します。

#### GP-2 業績推移とGP-3 目標



## EHS

- ◆ 環境、衛生および健康、安全面の活動の実践と強化

## 社会貢献

- ◆ 社会の一員としてよりよい社会を目指し、積極的に社会貢献活動に参加する

## グリーン調達

- ◆ 製品を製造するために必要な原材料を調達する際、リニューアブルな資源をできる限り調達する

## グリーンケミストリー

- ◆ リニューアブルな資源をできる限り利用し、環境にやさしく、持続的社會を支えるものづくりのための研究開発を推進する



## 4) GP-3 財務目標

	GP-2 2015/3	GP-3 2018/3	増減
[単位:百万円]			
売上高	131,653	160,000	28,347
営業利益	3,144	7,000	3,856
当期純利益	2,549	5,000	2,451
ROE	3.4%	6.0%	2.6%
営業利益率	2.4%	4.4%	2.0%
海外売上比率	51%	55%	4.0%

※期中平均為替レート

USD:	106円	118円
EUR:	140円	145円

※海外売上比率:地域セグメント報告ベース

### 目標設定の背景

#### ◆ 売上高

- ・新興市場での各事業の拡大
- ・アジアを中心とした生産能力と拡販体制の強化
- ・ファインケミカル的主力商材の立ち上げ

#### ◆ 営業利益

- ・各事業、地域の売上増による増益
- ・グループ購買による原料調達効率化
- ・業務の全体最適化による販管費率のコントロール



## 4) GP-3 財務目標 地域別

売上高 [単位:百万円]	GP-2 2015/3		GP-3 2018/3		対GP-2比	
					増減額	%
日本	64,304		72,000		7,695	12.0
米州	27,001		34,000		6,998	25.9
欧州	20,157		22,500		2,342	11.6
アジア	20,189		31,500		11,310	56.0
合計	131,653		160,000		28,347	21.5

営業利益 [単位:百万円]	GP-2 2015/3		GP-3 2018/3		対GP-2比	
					増減額	%
日本	952	1.5	1,500	2.1	548	57.6
米州	△1,472	—	250	0.7	1,722	—
欧州	1,296	6.4	1,500	6.7	203	15.7
アジア	2,236	11.1	3,650	11.6	1,413	63.2
調整額	131	—	100	—	△31	—
合計	3,144	2.4	7,000	4.4	3,855	122.6

※期中平均為替レート

	2015/3	2018/3
USD:	106円	118円
EUR:	140円	145円

※営業利益表内の※は、  
売上高営業利益率(%)

## 4) GP-3 財務目標 事業別

売上高 [単位:百万円]	GP-2 2015/3	GP-3 2018/3	対GP-2比	
			増減額	%
フレーバー	78,355	94,000	15,645	20.0
フレグランス	36,553	46,000	9,447	25.8
アロマケミカル	9,908	8,600	△1,308	△13.2
ファインケミカル	5,459	10,000	4,541	83.2
その他	1,376	1,400	24	1.7
合計	131,653	160,000	28,347	21.5

※期中平均為替レート    USD: 106円            118円  
                                   EUR: 140円            145円

# 4) GP-3 財務目標 連結キャッシュフロー予想と投資計画

[単位:百万円]

	2015/3 実績	2016/3 計画
営業CF	10,124	8,500
(減価償却費)	(5,277)	(5,300)
投資CF	△13,649	△12,800
財務CF	6,446	1,600
現預金増減額	3,614	△2,700
現預金期首残高	15,632	19,247
現預金期末残高	19,247	16,500

## CF予想／投資計画

### 2016/3

- ◆ 三原工場建設  
(約32億円、総投資額約107億円)
- ◆ アジアでの生産設備の拡張／効率化  
(約30億円)
- ◆ ドイツでの生産能力強化  
(約34億円)
- ◆ 米州でのラボ拡張  
(約6億円)

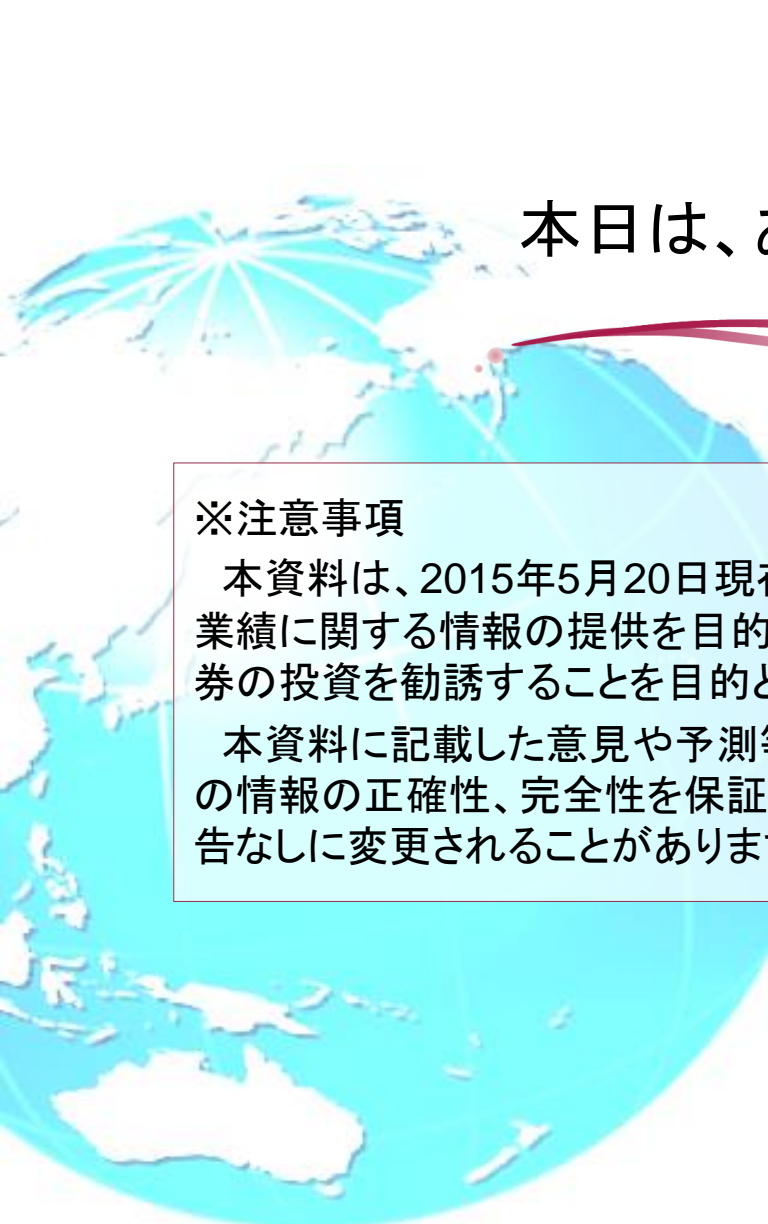
### 2017/3-2018/3

- ◆ インド・インドネシア生産拠点への投資
- ◆ 事業伸長も伴う全体的な拡張、改修投資
- ◆ 省人化、効率化
- ◆ 工場機能の拡充投資

変革  
“Challenging for Growth”

2015年





本日は、ありがとうございました。

※注意事項

本資料は、2015年5月20日現在の当社グループの事業内容、経営戦略、業績に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。

本資料に記載した意見や予測等は資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

問合せ先: 取締役管理本部長 笠松 弘典  
TEL: 03-5744-0523 FAX: 03-5744-0512  
<http://www.takasago.com>  
E-mail: [ir@takasago.com](mailto:ir@takasago.com)





# 事業別 3 力年戦略



売 上	2015/3期	2018/3期 GP-3	(差額)	平均成長率
フレーバー事業	783億円	940億円	157億円	7%

## 基本方針

### アジアトップシェアを目指す基盤作り

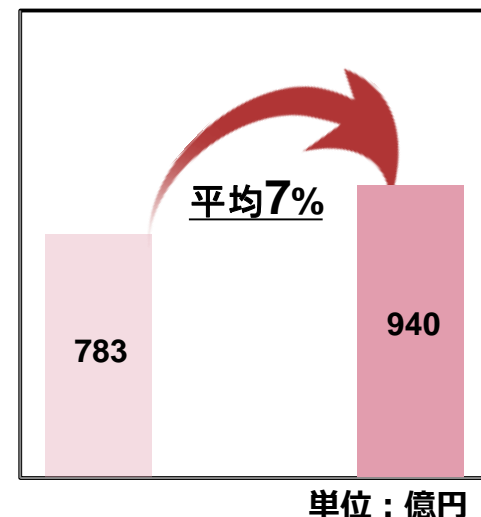
#### 国内戦略

- ・ 主要商品のシェアアップ（カテゴリー戦略）
- ・ マーケティング機能の進化
- ・ 技術戦略：調合力の強化

#### 海外戦略

- ・ コアサプライヤーリストの拡大
- ・ グローバル活動の活性化：
  - ・ プロモーションの強化
  - ・ マーケティングの再構築及び強化
- ・ 高砂リソースの活用：天然素材他

2015/3 → 2018/3



単位：億円



売 上	2015/3期	2018/3期 GP-3	(差額)	平均成長率
フレグランス事業	365億円	460億円	95億円	9%

## 基本方針

### 成長戦略と構造改革の強力推進

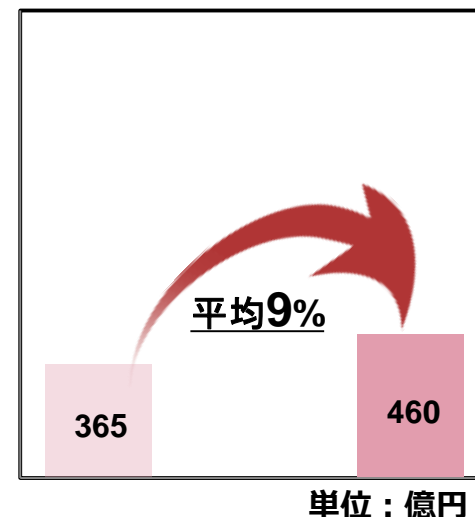
#### 国内戦略

- ・ 事業の拡大：カテゴリー強化  
(ヘアケア、ファブリックケア、オーラルケア)
- ・ 技術戦略：リリースコントロール技術の拡充  
(優位性のあるカプセル技術)

#### 海外戦略

- ・ ホーム&パーソナルケアおよび  
ファインフレグランスを軸とした全体戦略の推進
- ・ 新興市場への売上拡大
- ・ 技術戦略：顧客が要望する革新技术の開発

2015/3 → 2018/3



単位：億円



売上	2015/3期	2018/3期 GP-3	(差額)	平均成長率
アロマケミカル事業	99億円	86億円	▲13億円	▲4%

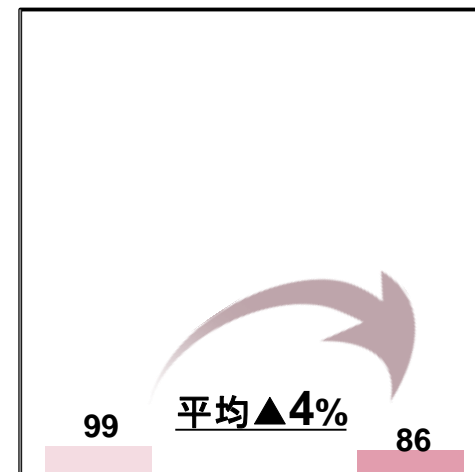
## 基本方針

オリジナルおよびリニューアブルケミカルの  
開発により調合香料ビジネスの推進と  
外販促進による利益確保

### 全体戦略

- Aroma Ingredients 開発強化  
(新規香料素材、リニューアブルケミカル、  
センセートケミカル、機能性素材)
- 販売体制の刷新
- 製造体制の最適化

2015/3 → 2018/3



単位：億円

売 上	2015/3期	2018/3期 GP-3	(差額)	平均成長率
ファインケミカル事業	54億円	100億円	46億円	28%

## 基本方針

**「合成事業で高砂ブランド差別化に貢献する」  
高砂の触媒技術とフロー連続装置を活用した  
受託案件の獲得**

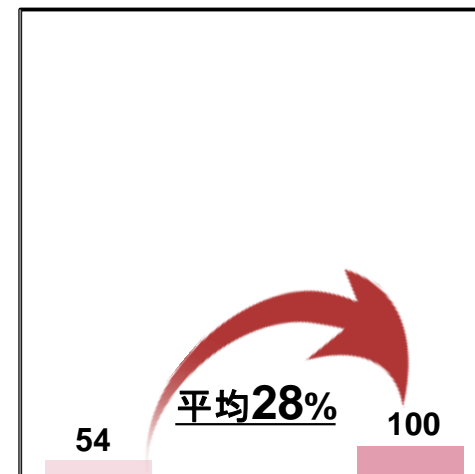
### 基本戦略

- ・ 主力商材の世代交代の推進
- ・ 注力商材の立上げ
- ・ 開発案件の獲得 (ポートフォリオの拡充)

### 技術戦略

- ・ 「触媒」 + 「フロー連続技術・設備」プロセス  
イノベーション・グリーンケミストリーの具現化

2015/3 → 2018/3



単位：億円