長谷川香料株式会社

証券コード：4958

中長期の経営方針及び中期経営計画

中長期の経営方針及び
中期経営計画 2026

～ 利益成長・成長投資拡大と資本マネジメントの両輪による企業価値向上 ～

2026年11月26日

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

本日の発表内容

01 変革への決意

02 強みと主要課題

03 中長期の経営方針：ROE10%の実現とロードマップ

04 P/L戦略・成長戦略

05 B/S戦略：適正資本と株主還元方針

06 キャッシュアロケーション

07 3つのコミットメント

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

01 変革への決意

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

代表メッセージ：変革への決意

P/L・B/S一体型の
経営へ転換する

当社はこれまで中期3か年経営計画を通じてP/L面の成長目標をお示ししてきました。
会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、成長投資と資本効率の改善の両立を目指し、
今回初めて利益成長とB/S施策を一体化した「中長期の経営方針」を策定いたしました。

利益成長 P/Lアプローチ ＋ **適正資本** B/Sアプローチ

目標ROE **10%**

「利益成長」と「資本マネジメント」の両輪を力強く回し、持続的企業価値向上を目指す

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

02 強みと主要課題

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

長谷川香料の強み

会社概要

- 創業 **1903年**
- フレーバーとフレグランスの開発・製造・販売
  - フレーバー売上高比率 **88.9%**
- 日本、米国、並びに中国、東南アジアを中心としたアジア地域に注力
  - 海外売上高比率 **51.6%**
- 2026年9月期売上高 **796億円**（前年同期比 +8.4%）

競争力の源泉と財務基盤

- 創香技術
- 提案力・対応力
- 多品種生産を支える人財・設備・研究開発・品質保証体制

競争力の源泉：収益性の高さ（営業利益率）
財務基盤　：財務バッファー（自己資本比率）

796億円	96億円	155億円	1,343億円	6.0%
連結売上高	営業利益	EBITDA	純資産	ROE

創香技術と堅固な財務基盤が、グローバル香料事業の持続的成長を支える

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

経営環境と主要課題

外部環境の変化

- 食の多様化・健康志向に伴う香料需要増大
- 原材料価格高騰およびサプライチェーンの複雑化
- 地政学リスク・為替変動リスクの増大

自社の課題（内部課題）：成長性と効率性の両立

- 各地域新工場等の大型設備投資の早期収益化
- 適正な資本規模へのコントロール、現預金の活用
- 成長投資と株主還元のバランス
- 資本効率（率）の向上と成長投資（額）拡大の両立

外部環境の成長機会を捉えつつ、資本効率の改善を着実に進めることが中長期的な企業価値向上の鍵となる

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

03 中長期の経営方針
～ROE10%の実現とロードマップ～

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

ROE10%の実現

P/Lアプローチ
利益成長の加速

- 大型投資の効果発現によるトップライン成長

  （売上CAGR **4.0%～4.5%**）

- 2031年9月期　EBITDA **190億円**
- 2035年9月期　EBITDA **230億円**

B/Sアプローチ
適正資本へ移行

- 純資産 **1,200億円**レベルへの適正化
- 機動的・継続的な自己株式取得
- 一時的な総還元性向＞**100%**

適正資本への移行によって、利益成長とB/Sマネジメントの両輪で持続的な企業価値向上を実現

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

フェーズ別ロードマップ

Phase 1: 大型投資とB/Sコントロール

- 成長に向けた大型投資
- 自己資本の適正化
- 現預金水準の引き下げ
- 還元強化

Phase 2: 利益成長による資本効率向上

- 投資効果発現による利益成長
- 適正自己資本・現預金水準の維持
- 資本効率の向上

2026年9月期

売上高： **796億円**

EBITDA： **155億円**

ROE： **6.0%**

中期経営計画 2031

2031年9月期

売上高： **960億円**

EBITDA： **190億円**

ROE： **7.0%**

中長期方針 2035

2035年9月期～

売上高： **1,100億円**

EBITDA： **230億円**

ROE： **10%**

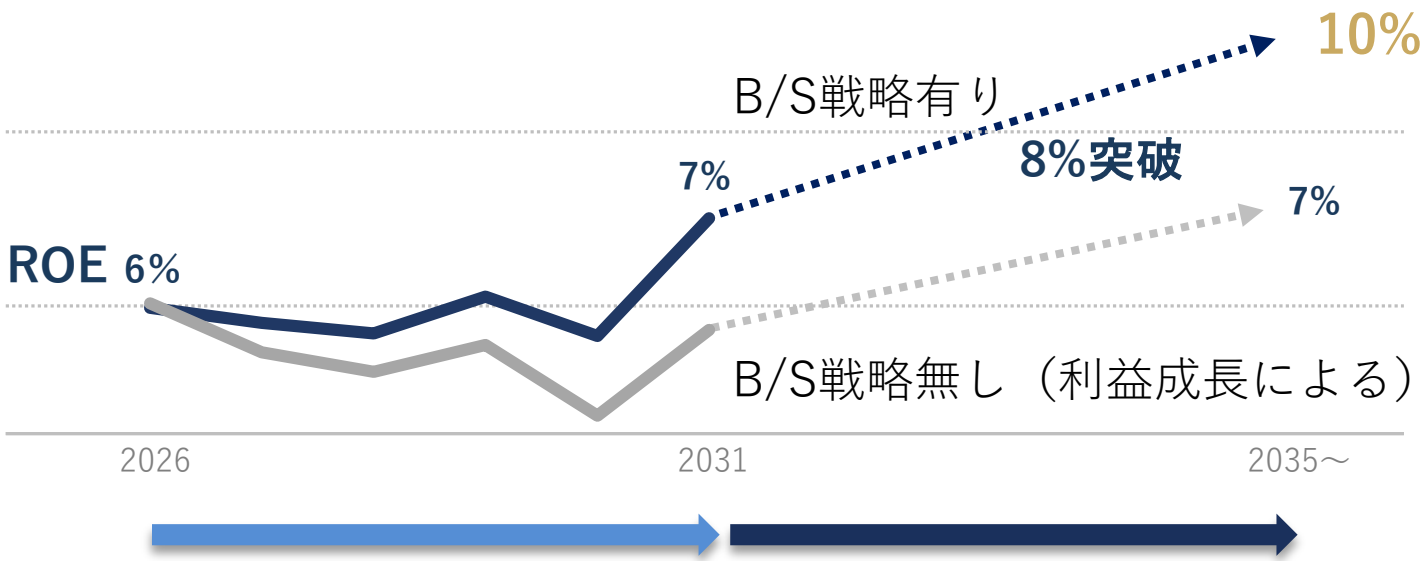
先行投資から利益拡大フェーズへ段階的に移行し、2035年9月期以降にROE10%を達成

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

ROEへの影響～B/S戦略の効果～

大型投資に伴う償却負担増により、
2030/9期までは純利益が停滞

【減価償却費増額】
2028/9期～　＋**約7億円/年**
・中国第3工場
・マレーシア新工場
2030/9期（予定）～　＋**約28億円/年**
・深谷工場
・DX推進・IT改革



Phase 1　大型投資とB/Sコントロール　**Phase 2 利益成長による資本効率向上**

当期純利益	77 億円	86 億円		120 億円
自己資本	1,340 億円	1,200 億円	300 億円	1,200 億円
			B/S戦略無しの場合の増加額	550 億円

継続的な自己資本規模のコントロールを通じ、利益成長と両輪で資本効率の向上を実現

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

04 P/L戦略・成長戦略

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

利益の拡大ステップ

Phase 1

2029年9月期までに各地域で高い利益率を創出可能な**液体調合香料の生産量増加**を見込んだ投資が完了

- ～2031年9月期　EBITDA **190億円**

Phase 2

プロダクトミックス効果 ＋ DX/IT投資及びAI推進による人件費増の抑制

新領域開拓、戦略的買収・業務提携による**成長市場への投資**効果出現による利益創出

- 2035年9月期～ EBITDA **230億円**

＋のれん償却終了効果、政策保有株式の縮減効果

Mission社 **2030年12月**（約８億円/年）、Abelei社 **2034年9月**（約３億円/年）に償却完了
連結純資産に対する政策保有株式割合を縮減し、**特別利益**を計上

大型投資の効果発現、のれん償却終了の構造要因が利益増を牽引

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

① 国内・海外

大型投資・成長投資の効果発現による売上成長（売上CAGR **4.0%～4.5%**）

国内市場

CAGR 3.0% 売上成長

深谷工場プロジェクト・DX/ITプロジェクト

による生産体制強化・自動化

研究・営業・生産の三位一体体制

未開拓分野、新規得意先の採用獲得

食品代替香料・素材など高付加価値提案を加速

マーケティング・AI活用・人財育成の継続的強化

海外市場

CAGR 5.0% 売上成長

米国：複数工場の生産再構築

Bridge to Tokyo（日本技術活用）

中国：平湖第３工場、蘇州新設備稼働（2027年9月期）

顧客対応力・生産効率を中国拠点全体で最適化

東南アジアに注力：CAGR 7.0%以上の売上成長

東南アジア：マレーシア新工場稼働（2027年9月期）

Hoang Anh社ベトナム市場成長に伴う売上拡大

東南アジア売上100億円の早期実現

⇒重点３地域で市場成長率を上回る売上成長を達成

国内は高付加価値提案を加速、海外は米国・中国・東南アジア施策で成長を牽引

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

② 成長投資

大型投資・成長投資の効果発現による売上成長（売上CAGR **4.0%～4.5%**）

M&A・業務提携：顧客網・技術・人財のシナジー重視の戦略投資、及び業務提携を組み合わせた機動的な成長投資

⇒「感じるチカラで　もっといいこと。」に基づく香料周辺領域・成長市場への機動的な成長投資

技術の棚卸と香料周辺領域・成長市場への成長投資

未開拓分野、食品代替・香料不使用

香りのコントロール（臭気抑制・マスキング・消臭）

マーケティング・合成・分析・官能評価のマネタイズ

香りによるブランディング

⇒　（2035年以降）120億円の当期純利益創出に向けて、利益成長を牽引する領域・市場への成長投資

香料周辺領域の探索と深化、戦略的M&A・業務提携で成長を加速

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

③ 無形資産・人的資本投資

無形資産投資：技術・ブランド・DX基盤

- 調香師の育成・技術伝承・知的財産への投資強化

  売上高研究開発費比率（連結）８％の投資維持

  開発母体となる総合研究所への投資継続と

  基礎研究技術の海外展開

- DX・AI活用推進
- ブランド力・顧客提案力の強化

人的資本投資：成長を支える組織能力

- グローバル人財育成プログラム・トレーニー制度推進

  （海外業績拡大のために駐在員増を見越した人財育成・拡充）

- 研究・生産・品質の一体体制の強化
- 成長投資の実行を支える組織能力と全体最適となる人財配置

研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資資本を利益に変換

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

④ 資本の質の改善

① 事業の継続的な点検

- 地域別・カテゴリー別の収益性を定期的にレビューし、資本配分の優先順位に反映

② 遊休資産・非中核資産の圧縮

- 政策保有株式の縮減を継続、遊休資産・低稼働設備を点検し処分・転用を推進

③ 資本の循環による成長投資への再配分

- 資産圧縮で創出したキャッシュを、設備投資・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産、M&Aなど成長領域へ再投資する「資本の循環」を強化

資本の質を高める規律ある経営を土台に、創出したキャッシュを成長投資へ循環させる

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

05 B/S戦略
～適正資本と株主還元方針～

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

適正資本と株主還元方針

① 配当の強化

安定的な利益還元を実施

DOE（株主資本配当率） を３%以上から**４%以上**に引き上げ（Phase １の期間中）

② 継続的な自己株買い

適正な自己資本水準への調整手段として、自己株式取得を**継続的かつ機動的に**実施

一時的に総還元性向＞100%も、発行済株式数の削減を通じ、EPS向上にも寄与

③ 資産効率と負債の活用余地

手元現預金水準を踏まえながら、段階的に借入活用

政策保有株式の縮減

利益成長に加え、適正資本水準に向けたB/Sマネジメントにより企業価値向上を実現

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

06 キャッシュアロケーション

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

キャッシュアロケーション（5年累計）



財務方針

成長投資を経営資源配分の最優先事項に
ROE目標の実現に向けた適正資本水準を維持

成長投資	
R&D投資	売上高対比８％の投資を継続
設備投資	生産能力増強、生産効率化など利益成長に直結する投資を最優先
戦略投資	シナジー重視の戦略的買収や業務提携 [投資機会がない場合には株主還元]

株主還元と財務規律	
配当方針	安定的な配当を重視 DOE４％以上
自己株式取得	適正な自己資本水準への調整 継続的かつ機動的に実施
財務規律	有利子負債活用 [月商2か月の現預金を保持]

成長投資を最優先に株主還元増を実現し、財務健全性の維持と資本効率の向上を両立

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

07 ３つのコミットメント

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

3つのコミットメントと次のステップ

① ROE 10%の実現

P/L：売上CAGR 4.0%～4.5% ＋成長投資　B/S：純資産1,200億円レベルの適正資本

両輪の相乗効果で2035年9月期以降 ROE 10%を達成

② 予見可能性の高い株主還元

DOE4%以上を維持し、継続的かつ機動的な自己株買いを実施（Phase 1 からPhase 2 の期間）

③ 透明性の高い情報開示

ROE・DOEを　現状値→目標値　で開示

フェーズ別ロードマップで進捗を可視化、財務健全性指標の定量的開示

次のステップ

中期5か年経営計画を毎年のローリング開示により進捗と修正を透明性高く説明

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

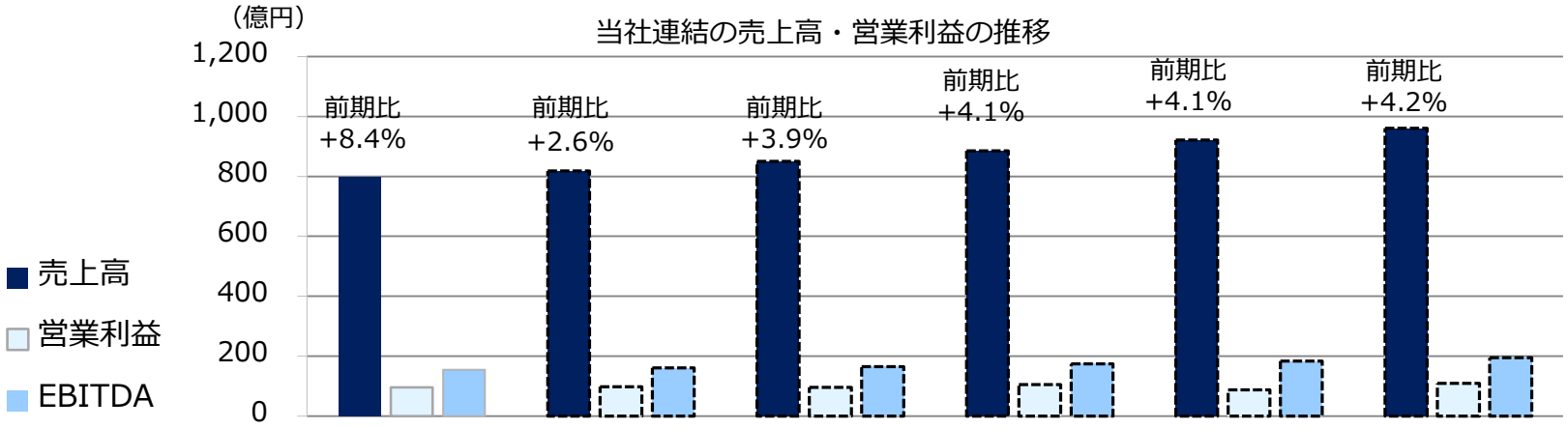
利益成長・成長投資拡大と資本マネジメントの両輪による企業価値向上

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

添付資料

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

中期5ヵ年計画（連結）



（百万円）

	26/9(実績)	27/9(計画)	28/9(計画)	29/9(計画)	30/9(計画)	31/9(計画)
売上高	79,696	81,800	85,000	88,500	92,100	96,000
売上原価	46,587	47,720	50,400	52,200	55,900	57,500
営業利益	9,633	9,800	9,600	10,500	8,800	10,900
経常利益	10,458	10,500	10,210	11,010	9,420	11,610
当期純利益	7,736	7,800	7,560	7,970	7,200	8,630
EBITDA	15,550	16,147	16,574	17,494	18,465	19,573
為替レート	¥157.44/$ ¥22.86/元	¥155.00/$ ¥22.50/元	¥155.00/$ ¥22.50/元	¥155.00/$ ¥22.50/元	¥155.00/$ ¥22.50/元	¥155.00/$ ¥22.50/元
売上高伸長率	8.4%	2.6%	3.9%	4.1%	4.1%	4.2%
売上原価率	58.5%	58.3%	59.3%	59.0%	60.7%	59.9%
売上高営業利益率	12.1%	12.0%	11.3%	11.9%	9.6%	11.4%
売上高経常利益率	13.1%	12.8%	12.0%	12.4%	10.2%	12.1%
売上高当期純利益率	9.7%	9.5%	8.9%	9.0%	7.8%	9.0%
売上高EBITDA比率	19.5%	19.7%	19.5%	19.8%	20.0%	20.4%
連結売上高に占める海外売上高の割合	51.6%	52.0%	52.7%	53.4%	54.1%	54.7%

※当社グループの中期5ヵ年計画は毎期洗い替え
※表中の当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を指す

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

設備投資額・減価償却費・研究開発費

オーガニックな業績拡大のために５年間で約400億円の設備投資を計画

・大型設備投資

(億円)

	地域	～26/9期 (実績)	27/9 (計画)	28/9 (計画)	29/9 (計画)	30/9 (計画)	31/9 (計画)	5カ年計画 合計	投資 総額
DX推進・IT改革	単体	33	15	12	12	-	-	39	72
深谷工場	単体	9	64	18	48	3	-	133	142
米国第2工場	米国	39	-	-	-	-	-	-	39
中国第3工場	中国	30	33	-	-	-	-	33	63
マレーシア新工場	東南アジア	63	2	1	0	-	-	3	66
その他		-	54	35	36	34	33	192	
合計		-	168	66	96	37	33	401	

・研究開発費は連結売上高に対して8%の水準で推移

百万円

	26/9期 (実績)	27/9 (計画)	28/9 (計画)	29/9 (計画)	30/9 (計画)	31/9 (計画)	5カ年計画 合計
設備投資額	12,933	16,812	6,658	9,636	3,750	3,325	40,181
減価償却費	4,590	4,986	5,613	5,633	8,304	7,939	32,475
研究開発費	6,166	6,412	6,679	6,895	7,126	7,390	34,502

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.

本資料に掲載されている業績予想並びに将来予測などの事項は、
本資料作成時点において入手可能な情報により当社が合理的に判断した
予想であり、実際の業績は今後の様々な要因により変動する場合がある
ことをご承知おき下さい。なお、本資料で使用するデータ及び表現等の
欠落・誤謬につきましては、その責めを負いかねますのでご了承下さい。

本資料は、当社が作成したものであり、内容に関する一切の権利は
当社に帰属しています。複写及び無断転載はご遠慮下さい。

感じるチカラで もっといいこと。

長谷川香料株式会社

Copyright© T. HASEGAWA CO., LTD. All Rights Reserved.