

統合報告書 2025



INDEX

02 高砂香料とは

- 02 トップメッセージ
- 06 高砂香料グループのあゆみ
- 07 Vision 2040
- 08 財務ハイライト
- 09 高砂香料グループのバリューチェーン
- 10 価値創造の源泉
- 11 価値創造プロセス
- 12 6つの資本

13 成長戦略

- 14 NGP-2 コンセプト、戦略
- 15 Vision 2040定量目標、NGP-2の位置づけ
- 16 ビジネス環境
- 18 NGP-2初年度(2024年度)結果・振り返り
- 20 今期予想とNGP-2目標
- 21 事業成長戦略と各事業方針
- 22 研究開発戦略・知的財産戦略
- 23 調達戦略
- 25 サプライチェーンマネジメント戦略
- 26 投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ

28 サステナブルな経営

- 29 サステナビリティにおける方針と計画
- 30 マテリアリティと社会貢献
- 31 サステナビリティ行動計画
「Sustainability 2030」の進捗
- 32 環境負荷低減／気候変動対策
- 33 労働安全衛生
- 34 品質保証
- 35 デジタル化による価値向上
- 36 人権の尊重
- 37 人的資本の価値最大化
- 40 リーダー社員×社外取締役 座談会

44 ガバナンス

- 45 取締役会・監査役会の紹介
- 47 社外取締役メッセージ
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 52 リスクマネジメント
- 54 コンプライアンス

55 財務・非財務データ

- 56 財務・非財務の指標一覧
- 57 連結財務諸表
- 59 会社概要

統合報告書について

発行 2025年10月

報告期間 2024年度(2024年4月～2025年3月)
一部2025年度の活動を含みます。

報告範囲 高砂香料工業株式会社およびグループ会社

参考 IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
経済産業省「価値協創ガイダンス」

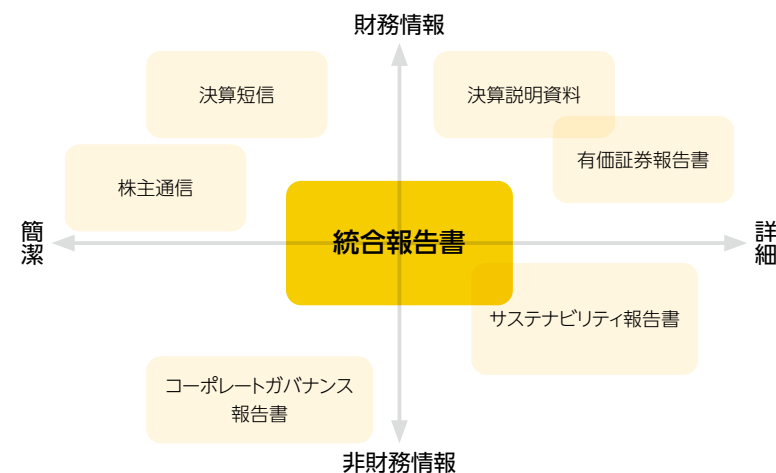
予想・見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績予想・見通しは種々の前提や計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは将来の記載とは異なる場合があります。また、2025年度の業績見通しは、2025年8月の決算発表時のものです。

端数処理の方法について

記載されている数値は、小数点以下の桁数を四捨五入するなど、端数処理を適用しています。このため、一部の合計値や比率が元の計算値と一致しない可能性がありますのでご了承ください。

ツールマップ



→IR情報 <https://www.takasago.com/ja/ir>

→サステナビリティ情報 <https://www.takasago.com/ja/sustainability>

トップメッセージ



高砂香料工業株式会社
代表取締役社長

榑村 聡

人にやさしく、環境にやさしく

1. 多様な価値観を尊重する
2. 自然と共生し、人々の生活に彩りを与える
3. 夢と誇りを持って未知の世界へ挑戦する
4. 常に高い技術を追求する、かけがえのない会社

Vision 2040

100期を迎えて

2025年度は、高砂香料工業にとって節目の第100期となります。1920年の創立以来、「技術立脚の精神に則り社会に貢献する」という創業精神のもと、技術を磨き、探求してきた香りの価値を社会に提供することで、事業を拡大してきました。加えて、従業員一人ひとりが誠実に仕事に取り組み、自らも成長してきたことも、高砂香料グループの発展につながっています。今後も、創業者たちの情熱と誠実さを受け継ぎ、信頼される企業として社会に貢献していきます。

また、私たちを取り巻く環境は、常に変化しています。目まぐるしく変化する外部環境に適應するためには、その変化に応じて革新的な技術やアイデアをもって新たな価値を社会に提供し続ける必要があります。高砂香料グループは「香りを原点とする革新的な技術を通して、新しい価値を創造し続ける」という企業理念を掲げ、たゆみない技術革新と価値創造を目指し、人々のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上やウェルビーイングに貢献していきます。

Vision 2040

高砂香料グループでは、創業精神と企業理念を基に、2040年のありたい姿を『Vision 2040』に定めました。Vision 2040では、「人にやさしく、環境にやさしく」をスローガンに掲げ、そのもとに企業として、また、従業員としての姿勢を4つ示しています。Vision 2040では定量的な目標も掲げており、売上高3,000億円、営業利益率8%以上、ROE8~10%と設定しています。社会的価値と経済的価値を永続的に創出する企業グループとして、Vision 2040の実現ならびに目標達成に向け、邁進してまいります。

トップメッセージ

中期経営計画NGP-2の進捗

現在、Vision 2040のセカンドフェーズとして、中期経営計画『New Global Plan-2【NGP-2】』（2024-2026年度）を推進しています。NGP-2では、「海外の成長」「国内の収益性改善」「サステナブルな経営」を基本方針としています。そして、3つの基本方針ごとに、それぞれキーサクセスファクター（重要成功要因）を設定し目標達成に向けてどこに力点を置くかを明確化し、ステークホルダーへも示しています。

NGP-2は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や不安定な中東情勢、中国経済の停滞、アメリカ合衆国の保護主義的な政策、といった多くの地政学的リスクが介在し、世界経済に不透明感を感じる中でのスタートとなりました。しかし、NGP-2初年度である2024年度は、前中期経営計画NGP-1から実施してきた海外成長戦略や売上総利益の最適化、費用の構造改革などの効果が表れてきたこともあり、売上高が2,292億円、営業利益は153億円といずれも予算を上回り、過去最高の業績となりました。

ここでは、基本方針ごとに、NGP-2初年度としての2024年度の進捗を述べさせていただきます。

-海外の成長-

海外での売上高は年々増加しており、利益面でもグループ業績全体を支えています。2024年度は、米州およびアジアにおいてはフレーバー事業、欧州においてはフレグランス事業等が伸長し、堅調な業績をけん引しました。引き続き、事業軸による成長戦略や競争力のある技術を通じて着実にビジネスを拡大、成長させていきます。トピックとして、インド市場、中国市場での活動を紹介します。成長著しいインドで競争力を強化すべく、2024年4月、ムンバイにフレグランスセンターを、2025年5月、ベンガルールにテイスト・イノベーションセンターを開設しました。両拠点とも、セールスとマーケティング機能のみならず、創香からアプリケーション、そしてエバリュエーションまで行うことが可能となりました。重要なマーケットと位置づけているインド市場において、消費者のニーズをより的確に捉え、優れた独自技術を

駆使した新しい価値をより多く提案していきます。また中国も、フレーバーおよびフレグランス事業において非常に有望な市場の一つです。高砂香料グループは、現在上海市と広州市に拠点がありますが、江蘇省張家港市に新会社の設立を計画しています。これにより、中国におけるサプライチェーンの最適化と生産体制の整備を図ってまいります。他にも、ベトナムでの現地法人設立（2025年5月）、UAE・ドバイでの現地法人の設立ならびにクリエーションラボの新設など、グローバルネットワークを拡大させるとともに、成長を加速させていきます。



イメージ



-国内の収益性改善-

日本は、売上全体に占める割合の最も大きい地域です。しかし、収益性においては厳しい状況が続いたことから、製品ポートフォリオの最適化や新領域の開拓、費用構造改革などを通して、収益性の改善を図ってきました。2024年度は、アロマイングリディエーツ事業とファインケミカル事業が好調に推移し、収益性改善にも貢献しました。アロマイングリディエーツ事業においては、1983年に β -メントールの工業化を成功に導いた「不斉合成技術」が当社のコアテクノロジーになります。近年は、この技術を用いて開発したナチュラルな香りの特徴とするスペシャリティ素材が好調で、2024年度も、それらの高付加価値品の拡販を通して、さらなる事業拡大を目指してきました。ファインケミカル事業については、医薬品中間体カテゴリーが伸長し、増収・増益に大きく貢献しました。加えて、触媒・配位子カテゴリーにおける新規ビジネスの獲得が増収に寄与しました。成長投資の一環として、生産基盤の整備と供給能力の増強を目的として、2025年9月に磐田工場内に新たな医薬品中間体生産設備

トップメッセージ

を導入しました。新設備は、エネルギーや水の使用量削減をコンセプトとし、環境に配慮した設計となっています。今後も、人と環境の健康と安全を目指し、社会の持続可能な発展を支えるべく、グリーンケミストリーをつきつめて、売上拡大を図っていきます。

-サステナブルな経営-

2030年の目標に向けた中長期サステナビリティ計画「Sustainability 2030」の実行を通じて社会的課題の解決に貢献するとともに、経営基盤の強化を図っています。脱炭素や環境負荷低減、人権といったサステナビリティ課題への対応は、Vision 2040の根幹的な取り組みでもあります。また、グローバルSAPプロジェクトは、経営基盤の強化につながる重要なアクションであり、このプロジェクトを通じて業務フローの標準化とグローバル統合を実現します。すでにシンガポール、アメリカ、フランスの3拠点での導入が完了し、現在はドイツの拠点での準備を進めています。100年後を見据え、サステナブルな経営を推進していきます。

-資本コストを意識した経営-

2023年の東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を契機として、資本構成および資金配分の最適化をはじめとした資本政策にも注力してきました。NGP-2では3つの基本方針のもと、ROEの安定化、キャッシュ創出力(EBITDA)を強化すべく事業戦略を着実に実行してきました。結果、2024年度のROEは9.8%と、すでにNGP-2の目標を達成しました。また利益体質の改善に加え、成長投資への配分強化、配当政策の強化を図るとともに、政策保有株式の縮減なども進めてきました。さらには、開示情報を充実させる一方で、株主・投資家との積極的なコミュニケーションも実施してきました。成長投資に関しては、キャッシュフローと財務の健全性が改善されたことで、積極的な投資が可能な状況でもありますので、国内新研究所や中国新会社の設立等を進めるとともに、新たな成長投資の検討を進めていきます。また2024年度のDOEは3.4%と、こちらもNGP-2最終年度の目標を上回りましたが、引き続き株主還元も強化してまいります。これらの資本施策を通じて、更なる企業価値の向上に努めてまいります。

高砂香料の価値創造プロセス

2024年、高砂香料工業にとって初めての統合報告書を発行するにあたり、価値創造プロセスを検討、策定しました。価値創造プロセスには、6つの資本を適切に投入し、社会的価値と経済的価値を生み出すという我々のビジネスモデルがされていますが、このプロセスの策定は、それらの価値を生む源泉を再認識するきっかけにもなりました。ここでは、人的資本と関係資本について述べます。

-人的資本の価値最大化-

企業の持続的な発展には、従業員の成長に加え、企業理念の浸透と従業員エンゲージメントの向上が不可欠です。現在、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、やりがいを満たす成長機会の提供、フレキシブルな勤務体系の整備、健康経営の4つの柱のもとで、様々な施策を実施しています。Vision 2040では、「人にやさしく、環境にやさしく」をスローガンにして、常に相手の立場に立って考えることを「やさしさ」と表現し、従業員にとるべき姿勢として求めています。この価値観に沿うかたちで、誠実に人と向き合うことで従業員の成長を促す、高砂香料ならではの人的資本経営を図っていきます。

■ダイバーシティ&インクルージョンの推進

Vision 2040のありたい姿の一つに多様な価値観を尊重することを挙げています。どの時代においても、イノベーションや価値創造には異なる意見や考え方を尊重し議論することが重要です。当社グループでは、外国籍人材の採用や女性管理職の積極的登用等の取り組みに加えて、成長投資案件やグローバルSAPプロジェクトなど、拠点間の垣根を越えたグローバルコミュニケーションのもとで業務が遂行されており、深層的なダイバーシティを実現しています。経営体制においても、2025年は女性取締役が2名、外国籍執行役員が2名と、多様なメンバーによる活発な議論の上で意思決定が行われています。誰もが自分らしく活躍できるよう、引き続き環境を整備していきます。

トップメッセージ



■ やりがいを満たす成長機会の提供

従業員の成長は、組織の成長にとって最も重要な要素です。Vision 2040でも、夢と誇りを持って未知の世界へ挑戦することをありたい姿として挙げています。高砂香料グループは、従業員一人ひとりが成長することで事業成長を成し遂げてきました。成長投資案件やグローバルプロジェクトへ従業員の参画を促し、機会を提供することで、モチベーションを高め、キャリア開発、エンゲージメントの向上につなげています。また、当社では、定期的に従業員意識調査を行い、エンゲージメントスコアをはじめとする、従業員と企業の関係性を定量的に測定しています。この調査は、高砂の組織風土を認識する良い機会でもあり、継承すべき点と変えていくべき点が可視化されることで、人事部門をはじめ各部門での施策に活用されています。

-関係資本-

顧客、サプライヤーや協力会社、大学や研究機関など、高砂香料グループは様々なステークホルダーと協働して事業を行っています。高品質の製品を安定的に供給するという社会的責務を果たし、日々誠実にステークホルダーからの要望に取り組むことで培ってきた信頼関係は、紛れもなく私たちの価値創造の源泉であり、大事な資本、資産だと認識しています。

グローバルで統一された品質保証体制の充実、「安全は全てに優先する」をスローガンに注力してきた労働安全衛生活動の活性化、コーポレート・ガバナンスの強化などより一層社会からの信頼を高め、新しい価値を生み出す基盤の構築に注力していきます。

また、サプライチェーンにおける関係資本を強化する投資として、戦略的主要原料の川上統合を目指すTakasago Global Procurement Sustainability Key Initiatives (TaSuKI)という調達プログラムを推進しています。具体的にはテレピン(芳香性)精留油等の開発・製造を行うハリマ化成グループとの資本提携や、シトラス精油の安定供給を目指して現地企業や農園と協働してきた、フロリダのグレープフルーツ植樹プロジェクトなどがあります。今後も、関係資本の強化を通じて事業の成長を加速していきます。

ここでは、人的資本と関係資本について、述べさせていただきました。今回の統合報告書では、研究開発戦略、サプライチェーンマネジメント戦略といったコンテンツを新たに加え、知的資本や製造資本についての方針と取り組みも記載しています。是非、ご一読いただければと思います。

ステークホルダーへのメッセージ

高砂香料グループの事業を支えてくださっているのはステークホルダーの皆様です。お客様、株主・投資家の皆様、サプライヤー、地域コミュニティの皆様、従業員など、様々なステークホルダーと積極的にコミュニケーションを取って堅固な信頼関係を構築することが、企業価値を高めることにつながります。時には厳しいお声や課題をいただくことがありますが、グループにとって新たな挑戦の機会と捉え、真摯に向き合うことで、企業も人も成長していくと考えています。昨期、高砂香料グループは過去最高の業績を達成しましたが、さらなる価値創造を目指して、ステークホルダーの皆様と共に、堅実な成長を継続していきたいと思っています。

2025年7月には、グループの「企業憲章・行動規範」を改定しました。企業としてより一層高い倫理観を持って、社会的責任を果たしていきます。当社グループのさらなる発展にご期待いただき、これからも長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

高砂香料グループのあゆみ

創業精神

技術立脚の精神に則り社会に貢献する

企業理念

香りを原点とする革新的な技術を通して、
新しい価値を創造し続ける

高砂香料工業株式会社は1920年に創業し、2020年に100周年を迎えました。

1935年に樟脳やシトロネラ油といった香料原料が豊富な台湾への進出を皮切りに、

1960年にアメリカ、1966年にはフランスへと海外のネットワークを拡充しました。

そして、2025年現在では28の国と地域に拠点を設けています。

1920～1929

創業

- 第1次世界大戦後の不景気の中、1920年2月9日に甲斐荘楠香が、高砂香料を設立
- 同年7月に現在本社のある蒲田の地に本社と工場を移す
- 1928年 オゾン酸化法によるサフロールからのバニリン、ヘリオトロピンの製造を開始



創業当時の蒲田工場

1930～1944

台湾進出

- 昭和に入り生産を拡大する中、樟脳副産油等の香料原料を確保するため台湾に進出
- 同地に工場を建設し、1938年 本社も台湾へ移す



台湾工場全景

1945～1959

戦後の再出発

- 第2次世界大戦後、合成香料の製造販売を中心に日本で再出発
- 1947年 平塚工場開場
- 1954年 メントール、1955年 ムスクTの製造開始



1955年当時の平塚工場

1960～1979

国内外の事業の進展

- 高度成長期を迎え事業規模を拡大。1960年にいち早く欧米に駐在所を開設
- その後、合成香料中心から調合ビジネス（フレーバー、フレグランス）重視の総合的な香料会社へと変貌を遂げる



パリ駐在所が入居したビル

1980～1999

技術と海外事業による 長期安定

- 国内の生産体制を整備し、海外への進出を加速
- 国内では1980年 フレーバー向けの鹿島工場竣工、1983年 磐田工場でL-メントールの本格生産開始
- 海外では、1987年 中国に合併会社2社設立、1988年 スペインの合成香料会社に資本参加(後に100%子会社化)、1992年 ドイツにフレーバーの生産販売会社設立



磐田工場メントール製造プラント

2000～現在

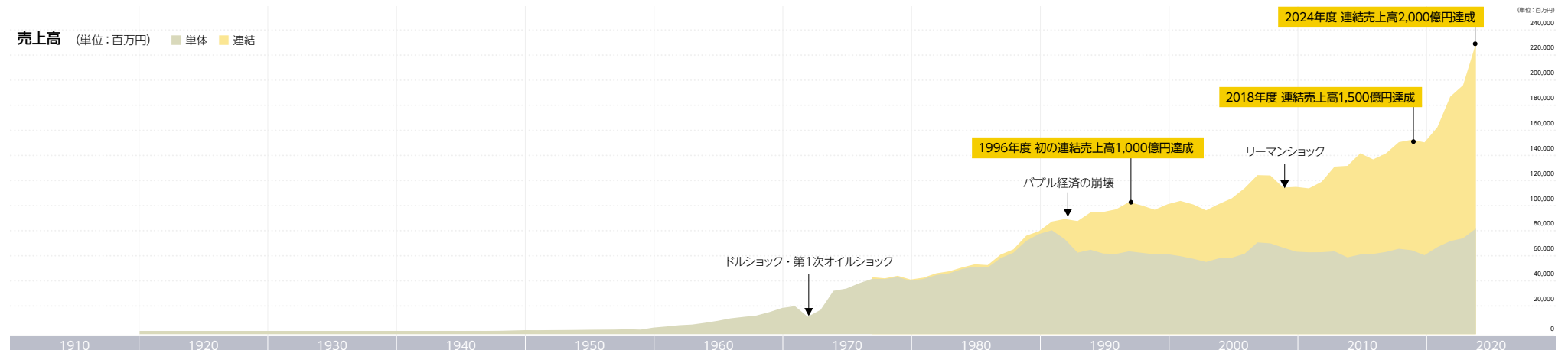
世界と共生する 真のグローバル化

- 2001年 社外取締役野依良治氏がノーベル化学賞を受賞
- 主にフレーバー市場で天然志向が高まる中、天然バニラ資源の確保と活用を目指し2013年 マダガスカルに合併会社を設立
- 伸長するアジア地域において拠点を整備・拡大。2014年 シンガポール拠点の生産能力増強
- 2017年 インドにて新工場竣工、2019年 インドネシアにて新工場竣工



TAKASAGO INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE. LTD.

売上高 (単位: 百万円) ■ 単体 ■ 連結



Vision 2040

高砂香料グループでは、2040年の「ありたい姿」をVision 2040に定め、「人にやさしく、環境にやさしく」をスローガンに掲げ、企業としての姿勢、社員としての姿勢を示す4つの理想像を挙げています。今後も、100年以上継続してきたより高い技術を追求する姿勢を貫き、人々の生活に彩りとウェルビーイングをもたらすべく努めてまいります。

Vision 2040

人にやさしく、環境にやさしく

1

多様な価値観を尊重する

高砂香料グループは世界各地に拠点を有し、多様な人材が活躍するグローバルな企業グループであり、人材の多様性は、高砂香料グループが事業を行う上で最も重要と考える価値の一つです。当社グループは、職場において人材の多様性を受け入れ、活かすことを大切にします。全ての従業員に各自の能力や経験を活かす機会が公平に与えられ、皆が生き生きと働くことによってグループの発展を目指します。



2

自然と共生し、 人々の生活に彩りを与える

私たちは、イノベーションを通じて製品・サービスを提供し、持続可能な成長と社会的課題の解決を図ります。新しい価値を創造し続けるグローバル企業として、自然環境の持続性に貢献するとともに人々の生活に彩りとウェルビーイングをもたらしてまいります。



3

夢と誇りを持って 未知の世界へ挑戦する

創業精神、企業理念のもと、「創造と挑戦」を続けていくことが私たちの役目です。時代の要求に合う香りの価値を見出して、人々の体や健康や心をもっと豊かにする、という私たちの存在価値には無限大の可能性がありまます。私たちは、常に向上心を持って、新しいこと、困難なことにも果敢に挑戦してまいります。



4

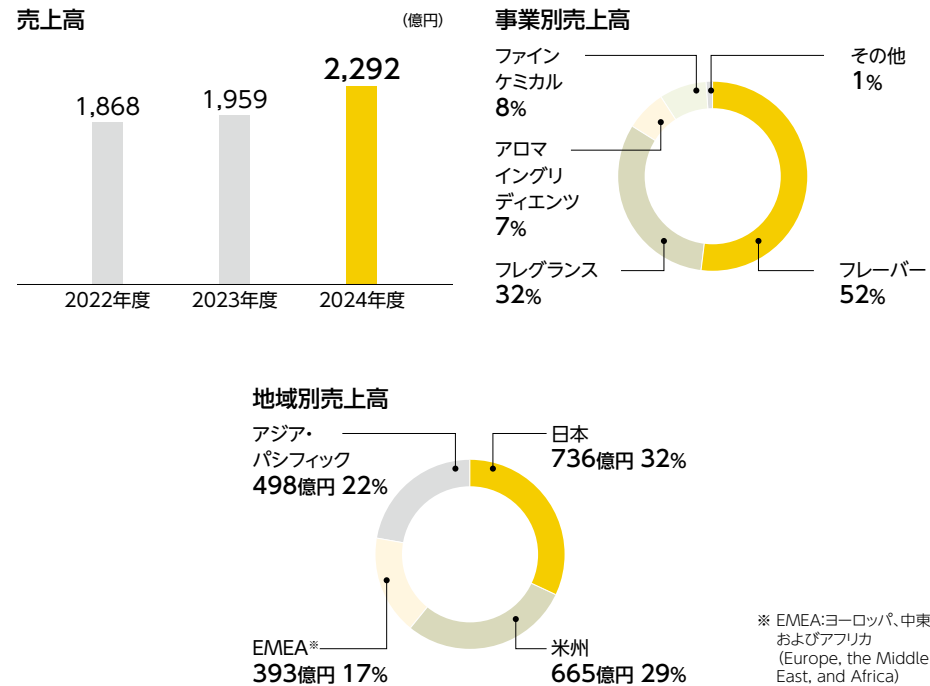
常に高い技術を追求する、 かけがえのない会社

高砂香料グループは、100年にわたり常により高い技術を追求してきた姿勢を今後も継続し、唯一無二の「かけがえのない」会社であることを目指します。

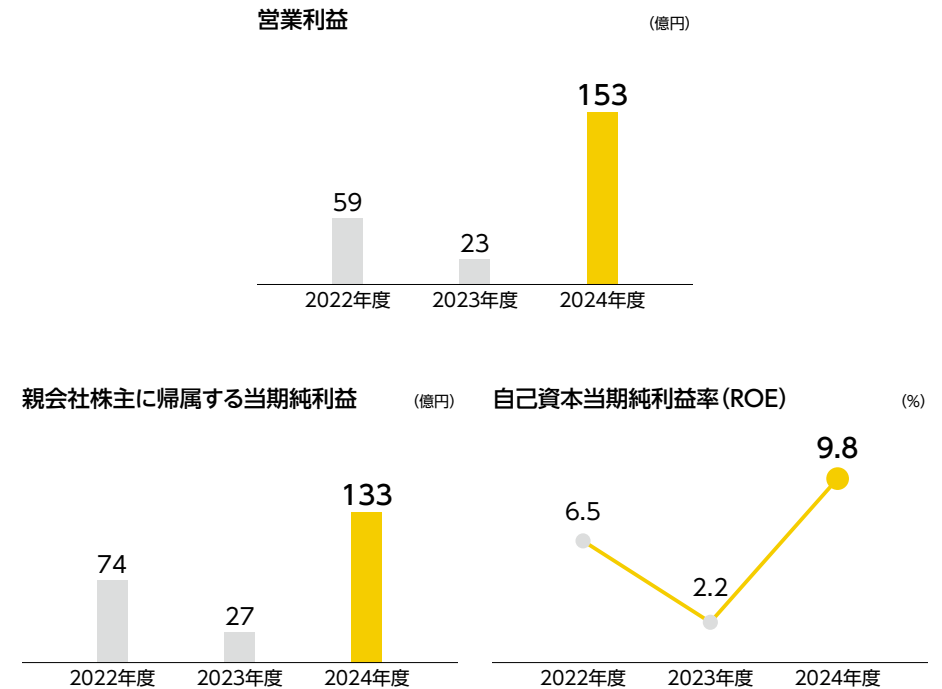


財務ハイライト

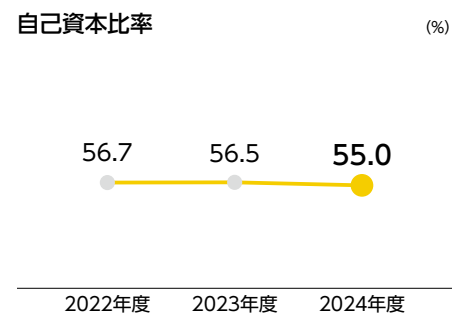
売上高



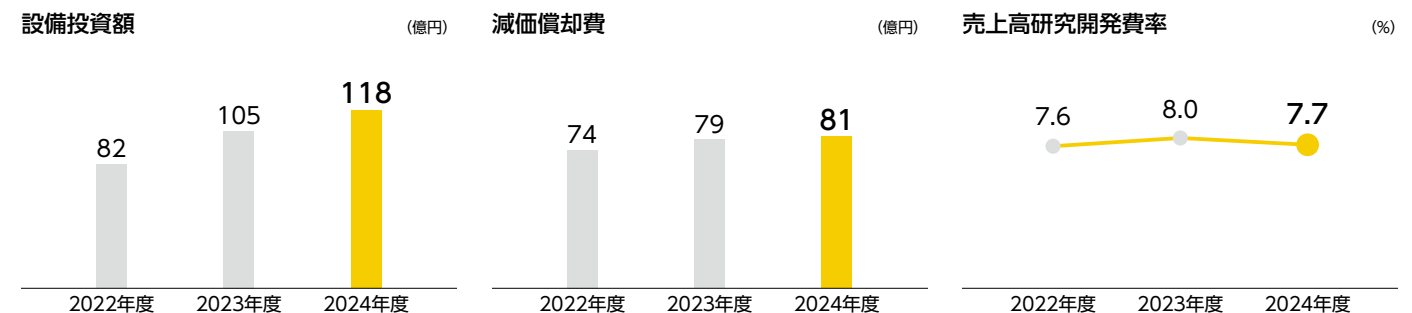
収益性



安全性



成長投資に関する指標



高砂香料グループのバリューチェーン

高砂香料グループは、28の国と地域に研究所や工場・営業所を展開し、人々の生活をより彩りあるものにするために日々取り組んでいます。

各地域におけるマーケティング活動を通じて、その国や地域特有の嗜好性やニーズをくみ取り、それを研究開発に反映させることで、多様な市場に対応した製品やサービスを提供しています。

さらに、各拠点のネットワークを活用することで最適なサプライチェーンの構築を実現し、原材料の調達から製造・物流に至るまで、効率的で持続可能なプロセスを確立しています。

当社グループはお客様の期待を超える価値を提供し、グローバル・ビジネス・パートナーとして共に成長していくことを目指しています。



価値創造の源泉

高砂香料グループの価値創造の源泉は、社会や顧客のニーズに応える多彩な香料技術です。香料技術は、しばしば「アート・サイエンス」と呼ばれ、香りの創香における芸術性と、香料素材の開発や機能研究、分析技術といった科学的なアプローチの融合が求められます。「技術立脚の精神に則り社会に貢献する」という創業精神のもと、さらに技術を磨き上げ、新たな価値を社会に提供していきます。

フレーバー/フレグランス デザイン

数千にも及ぶ香料素材から、世の中のトレンド、お客様の求めるコンセプトや方向性に応じて必要なものを選び、新たな香りと価値を作り出します。



合成技術

1983年に工業化に成功したメントールをはじめ、独自の「不斉合成技術」により、多くの光学活性化合物を創出してきました。
この技術に大きく貢献された野依良治博士（当社社外取締役）は、2001年にノーベル化学賞を受賞されています。
本技術は、新たな香りを創造する香料素材の開発やファインケミカル事業の礎となっています。



香料を生み出すには、芸術的なセンスと科学の知識が必要です。当社グループには、多くの調香師（フレーバーリスト/パフューマー）が在籍しており、調香師の個性のもと、様々な香りを提供することが可能です。



天然香料素材の開発

高砂香料グループ独自のバイオプロセスと技術力により、フレーバーやフレグランス製品に新たな価値を付与するナチュラルアロマイングリディエントを提供いたします。
生産環境の整備も進めたことで、近年のナチュラル製品の需要の高まりに応えることが可能です。

価値創造プロセス

高砂香料グループは、2020年に創業100周年を迎えました。これまでの歴史と経験を礎に、Vision 2040と中期経営計画NGP-2の実現に向けて更なる成長と発展を目指しています。事業を通じて、より彩りあふれる生活への貢献と持続可能な企業価値の向上に努めていきます。



6つの資本



人的資本

従業員数 **4,154人**

従業員一人ひとりが持つ創造力は、新しいアイデアやイノベーションを生み出す最も大切な源泉です。当社グループは、多様で働きやすく・働きたい環境づくりに力を入れ、従業員一人ひとりの成長の基盤づくりに努めています。従業員の成長とともに企業も成長し、その循環が企業価値向上につながるものと考えています。

→ 詳細は本レポートP37 「人的資本の価値最大化」記事へ。



関係資本

40社以上の関係会社、取引先、投資家、地域社会、アカデミア

当社グループが事業を進めていくために、財務資本の提供者である株主・投資家や、人的資本の提供者である従業員に加えて、顧客・取引先、地域社会、NGO、政府・行政など、あらゆるステークホルダーに継続的なエンゲージメントを行っています。エンゲージメントを通じて、生み出された価値を社会へ還元することで、社会全体における価値の循環を促進していきます。

→ 詳細は本レポートP23 「調達戦略」記事へ。



財務資本

資本金 **92億円** 売上高 **2,292億円** 営業利益 **153億円**

当社グループは、健全かつ透明性の高い企業経営による持続的な成長を通じて、適切な利益還元に努めるとともに、国内外の株主・投資家の皆様とのコミュニケーションの充実を図ってまいります。企業価値向上のため、NGP-2の着実な実行に加え、ROEの安定化やキャッシュ創出力の強化などを通じた資本収益性の改善を進めていきます。

→ 詳細は本レポートP26 「投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ」記事へ。



知的資本

グループ研究開発費 **177億円** 有効特許件数 **709件**

当社グループでは、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、その活用を図ることを知的財産に関する基本的な方針としています。事業部門、研究開発部門および知的財産部門が有機的に連携し、当社グループのグローバルな知的財産活動を推進しています。

→ 詳細はP22 「研究開発戦略・知的財産戦略」記事へ。



製造資本

生産拠点 **25カ所** 設備投資 **118.0億円**

当社グループは安全・安心・安定した生産体制を堅持し、お客様のニーズに応える製品づくりに努め、供給責任を果たすべく、製造技術の向上と製造管理の徹底による高効率な生産活動を常に追求すると同時に、法令遵守を徹底し、人権の尊重、環境保全に配慮した生産活動を推進します。

現在、当社グループは国内外合わせて25の製造拠点を有しています。今後も、計画的な設備投資のもと、スマート工場化などのDXを進め、製造資本の高度化・拡充を図っていきます。

→ 詳細はP25 「サプライチェーンマネジメント戦略」記事へ。



自然資本

エネルギー消費量 **1,346,146GJ** 水消費量 **245ML**

当社グループは、創業以来、自然資本がもたらす様々な恵みを受けながら発展してきました。地球環境に配慮し、世界の人から共感を得られるグローバル企業として持続可能な社会の実現に向けて、環境保護や生物多様性の保全に取り組んでまいります。

→ 詳細はP32 「環境負荷低減/気候変動対策」記事へ。

高砂香料の文化資本

当社は香り文化の支援と普及に取り組んでおり、その一環として「高砂コレクション®」を文化資本のひとつと位置づけています。1964年に水戸徳川家伝来の香箱を譲り受けたことを契機に始まった本コレクションは、東西の香りにまつわる品々を広く収集してきました。古代オリエントの香油瓶から日本の香道具、近代の香水瓶、香りに関する絵画やポスターに至るまで、香りと香料の歴史と多様性を伝える貴重な文化資産です。現在は本社内ギャラリーでの展示や、各地の美術展への協力を通じて広く公開しています。

(写真は、2025年度企画展「日本の雅—香文化の1400年」)



成長戦略

- 14 NGP-2 コンセプト、戦略
- 15 Vision 2040定量目標、
NGP-2の位置づけ
- 16 ビジネス環境
- 18 NGP-2初年度(2024年度)結果・
振り返り
- 20 今期予想とNGP-2目標
- 21 事業成長戦略と各事業方針
- 22 研究開発戦略・知的財産戦略
- 23 調達戦略
- 25 サプライチェーンマネジメント戦略
- 26 投資戦略と還元方針・
財務責任者メッセージ



NGP-2 コンセプト、戦略

2024年度よりスタートした中期3カ年経営計画NGP-2では、Vision 2040に沿った中期経営計画のセカンドステップとして、事業・経営基盤を強化し収益性の改善に取り組んでいます。

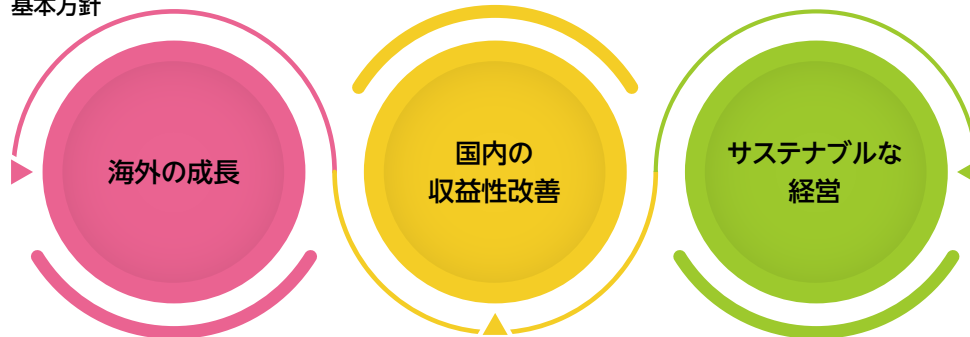
Vision 2040

人にやさしく、環境にやさしく

1. 多様な価値観を尊重する
2. 自然と共生し、人々の生活に彩りを与える
3. 夢と誇りを持って未知の世界へ挑戦する
4. 常に高い技術を追求する、かけがえのない会社

NGP-2 中期経営計画 New Global Plan-2

基本方針



NGP-2では、各基本方針における重要成功要因、キーサクセスファクターを設定しています。当社が基本方針のもとで何に注力しようとしているのか、方向性をステークホルダーに示していきます。

Key Success Factors

- 事業軸の成長戦略
- 新規顧客の開拓
- 売上総利益の拡大
- 海外サプライチェーンの最適化
- 先端科学による競争力のある技術の創成
- 売上総利益の最適化
- 費用の構造改革
- 新領域の開拓
- フレーバー・フレグランス製品生産効率性の追求
- 合成事業生産体制の再構築
- 国内サプライチェーンの最適化
- 先端科学による競争力のある技術の創成
- Sustainability 2030の実行
- コーポレート基盤の強化
- 人的資本の価値最大化
- 業務遂行力の向上
- SDGsへの貢献を意識した製品の開発

中期経営計画における骨子は次のとおりです。

NGP-2 3つの基本方針

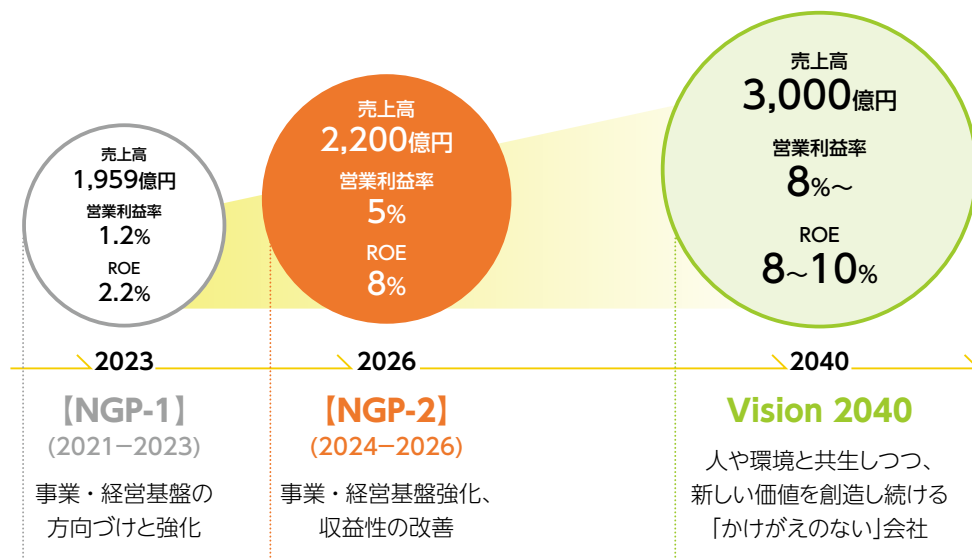
- 海外の成長
- 国内の収益性改善
- サステナブルな経営

海外での売上高は年々増加傾向にあり、利益面においてもグループ業績全体を支えております。世界の人口や年齢構成など人口動態の変化に鑑みると、先進国では健康・ウェルネス志向の高まりが期待され、新興国では引き続き安定的な伸長が見込まれております。事業軸による成長戦略や競争力のある技術を通じて新規顧客やビジネスの拡大へとつなげ、事業成長の基盤として引き続き海外の成長を目指していきます。

日本国内の売上高は地域別で最も大きな割合を占めておりますが、フレーバー・フレグランス事業の収益性において苦戦が続いております。この問題に対応すべく、製品ポートフォリオの適正化による売上総利益の最適化、新領域の開拓、費用構造改革などを通じ、日本国内の収益性改善を図ります。

当社グループの持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を果たすためには、社会・環境への貢献とともに経営の持続性が重要であると考えています。前中期経営計画より推進しているSustainability 2030の実行を通じて社会的課題の解決に貢献するとともに、Vision 2040に沿った人的資本の価値最大化や業務遂行力の向上により経営基盤のさらなる強化を図り、サステナブルな経営を推進していきます。

Vision 2040定量目標、NGP-2の位置づけ



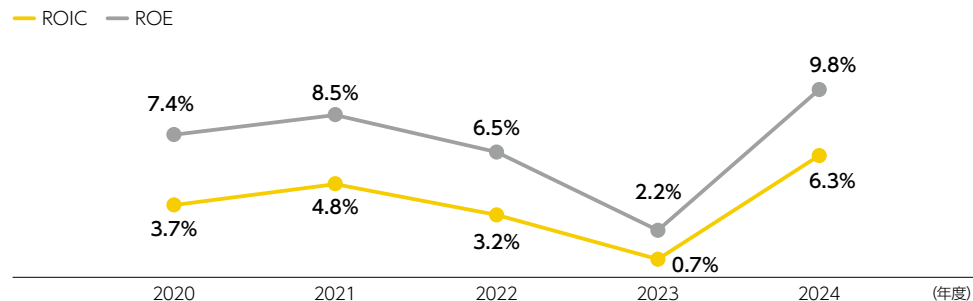
NGP-2の策定にあたって、東京証券取引所(東証)からの要請や資本効率について総合的に検討を行いました。その結果、「Vision 2040」の定量目標の一部を2024年3月に見直しています。

「Vision 2040」で、ありたい姿とともに掲げた、売上高3,000億円、営業利益率8%以上、ROE8~10%という定量目標に沿ったかたちで、NGP-2の定量目標は、最終年度に当たる2026年度の売上高を2,200億円とし、営業利益率を5%、ROEを8%としました。

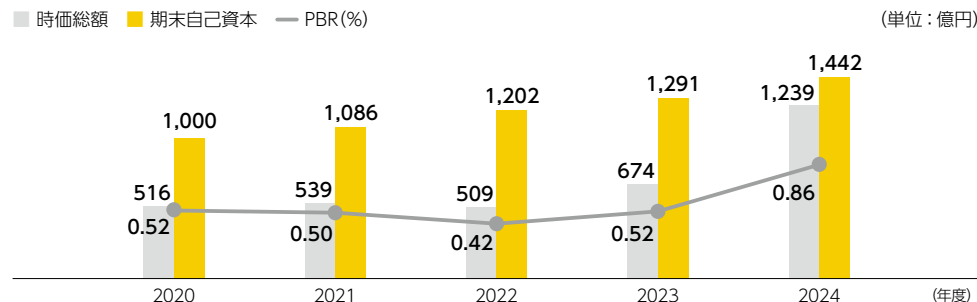
企業価値の向上(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)

東証からの要請である、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応についてご説明します。

過去5年間の資本収益性の状況ですが、2023年度は業績が低迷した影響によりROE、ROICともに低い水準となりました。2024年度は過去最高の営業利益・経常利益・純利益を記録したことでROEは9.8%となりました。資本収益性の改善においては、NGP-2での方針・戦略を着実に実行することが重要です。海外での成長による利益の拡大、日本での収益性改善をベースにして、ROEの安定化や稼ぐ力を強化していきます。



市場評価ですが、当社のPBRは近年0.5倍程度で推移してきました。2024年度は、業績改善の他、資本政策に関する開示情報の充実や配当政策の強化に取り組んだ結果、PBRは0.86倍まで回復しました。依然PBRは1倍を安定的に超える水準にはありませんので、引き続き開示情報の充実や資本政策の強化に取り組んでいきます。

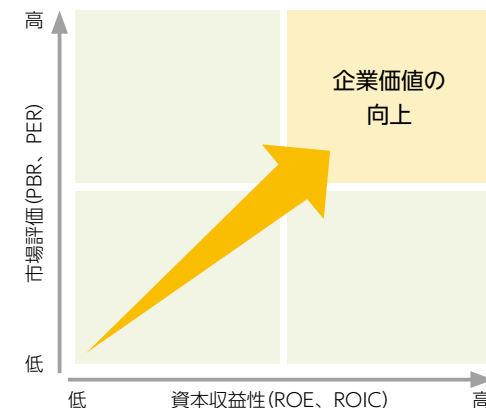


資本収益性の改善

- NGP-2 方針・戦略の着実な実行
 - ① 海外：事業軸での成長戦略、研究のグループ内連携などを通じ、市場の成長を取り込み利益を拡大
 - ② 日本：製品ポートフォリオの最適化、新領域の開拓、費用の構造改革など、収益性を改善
- ROEの安定化
- キャッシュ創出力(EBITDA)の強化

市場評価の向上

- 収益性の改善による市場からの成長期待
- キャピタルアロケーションの開示
- 配当政策の強化
- 株主・投資家との対話



ビジネス環境

ビジネス環境(趨勢)

当社を取り巻くビジネス環境をみると、地政学的リスクや自然災害などに起因する資源価格の上昇、サプライチェーンの不安定化、GHG(Greenhouse Gas)排出抑制といった各種規制への対応などに十分留意していく必要があります。

世界各国の人口動態変化による影響をみると、グローバルサウスに代表される国々では経済規模が拡大しており、脱炭素化、減糖や減塩といった健康志向の市場動向に関して、当社の技術力やグローバルネットワークを活かすことで、多くのビジネスチャンスがあると考えています。

人工知能(AI)、IoTといったテクノロジーの活用による香料ビジネスの高度化に加え、日本では産学官共同研究等の機運が高まっており、当社も関与しています。

全世界ベースでは今後も経済成長が見込まれております。食品・飲料、日用品・化粧品、医薬品など、毎日手に取る、口にするたくさんの商品に高砂香料グループの香料・技術が使われており、香料市場においても伸長が期待されます。

【Politics 政治的要因】

- 地政学的リスク: 国家間問題。資源価格の高騰
- 政情不安定化: サプライチェーンの不安定化
- 規制の変化: GHG(Greenhouse Gas)排出抑制

【Economy 経済的要因】

- 先進国経済の停滞: 高齢化。消費者行動の変化。新領域の需要
- 新興国の経済規模拡大: グローバルサウス。東南アジア、中国、インドなど
- 海外投資コスト: 為替変動により、投資環境の不安定化

Mega Trends 趨勢

【Society 社会的要因】

- 脱炭素化: 再生可能エネルギー、ESG投資
- 世界人口の増加と食料需給: 世界規模のタンパク質の供給不足。先進国の健康志向(減糖、減塩)
- ダイバーシティ&インクルージョン: 多様な価値観

【Technology 技術的要因】

- 人工知能(AI)、IoT、ロボティクス: 各種業務への活用
- 新技術: 産学官共同研究の機運

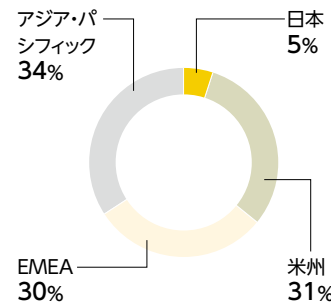
ビジネス環境(市場動向)

2024年のフレーバー、フレグランス市場規模はUSD 38 Billionであり、2027年には海外新興国を中心に伸長しUSD 45 Billionを予想しております。

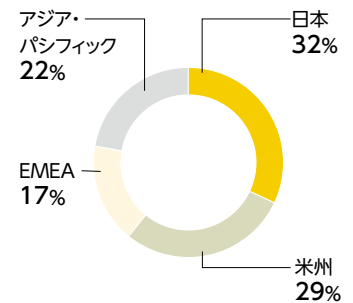
全世界に占める日本の市場規模は5%。アジア(日本除く)が34%と最も大きく、米州、EMEAと続きます。市場におけるフレーバーとフレグランスの割合は、フレーバーが56%、フレグランスは44%となります。

現在当社は28の国と地域に拠点を展開しています。日本は高品質なバリューチェーンに加え、当社グループにおけるセンターオブエクセレンスとしての研究開発体制を有しております。アジアでは、中国の他、シンガポールを軸にインドネシア・インド拠点で連携のとれたビジネスを推進しております。米州においても、米国子会社を中心にメキシコ・ブラジル拠点で一体となった経営体制を敷いています。欧州には、フレーバー、フレグランス、合成香料のそれぞれの拠点があり、グローバルで先進国にも、新興国市場にもアクセス可能な体制にあると言えます。

2024年度
フレーバー・フレグランス市場地域別割合



2024年度
高砂香料グループ地域別売上高



フレーバー・フレグランス市場

- 2024年のフレーバー・フレグランス市場規模はUSD 38 Billion。2027年には海外新興国を中心に伸長しUSD 45 Billionを予想

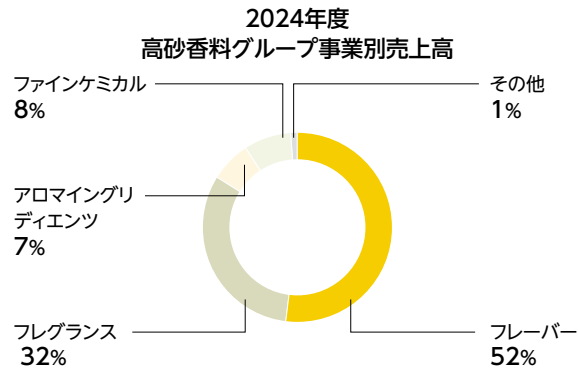
当社の状況

- 日本: 本社、関連会社による安全・安心・高品質な製品供給体制。センターオブエクセレンスとしての研究開発体制
- アジア・パシフィック: 中国の他、シンガポール子会社を軸にインドネシア・インド拠点で一体となった経営体制
- 米州: 米国子会社を軸としてメキシコ・ブラジル一体となった経営体制
- EMEA: フレーバー、フレグランス、合成香料の拠点を有するとともに、中東やアフリカをカバーする体制

ビジネス環境

香料市場においては、フレーバー、フレグランス、アロマイングリディエーツでは4%台の年間成長率を期待しており、ファインケミカルの分野でも一定の成長が期待できます。

2024年時点での当社の事業別の売上構成は、フレーバーが売上全体の約52%を占めます。現状では日本の比率がまだ大きいのですが年々海外の売上が伸びてきています。フレグランスは全体の約32%。海外の売上が9割となります。アロマイングリディエーツは、外部顧客への販売の他、当社グループ内の調合香料の原料としての使用も多く、競争力を高める上でも重要性が増しています。ファインケミカルは、当社独自の技術を強みとして医薬品中間体への売上が増大しています。



フレーバー・フレグランス市場

- フレーバー市場の割合がやや大きく、フレーバーとフレグランスそれぞれでCAGR4%台の伸長を予測

当社の状況

- フレーバー：全体のうち52%。日本が4割弱、東南アジアが続く
- フレグランス：全体のうち32%。海外での売上が約9割。米国とフランス子会社为中心
- アロマイングリディエーツ：主に日本、スペイン子会社で生産。当社調合香料にも多く使われ、競争力を高める
- ファインケミカル：触媒技術、不斉水素化反応、連続フロー反応を強みとする。医薬品中間体への売上が拡大

SWOT リスクと機会

SWOT	項目	詳細
Strength 強み	グローバルネットワーク	過去から積み上げてきた多様な技術、きめ細かな営業活動やマーケティング活動。調達体制、BCP（事業継続計画）体制
	研究開発体制	競争力のある技術：異味・異臭を抑えるマスキング技術。エモーション分野。人工知能(AI)の活用。産学官連携による共同研究
	サステナブルな製品供給	環境に配慮した素材の研究開発。原材料に関する責任ある調達。環境負荷の少ない製品への取り組み
	事業間のシナジー	フレーバー、フレグランス、アロマイングリディエーツ、ファインケミカルの4つの事業部門を活かしながら事業展開することにより、競合他社にはない独自のシナジー効果を発揮
Weakness 弱み	コモディティ品製造	コモディティ品製造におけるコスト競争力
	海外における市場シェア	特に新興国での市場シェア
	グローバル経営管理インフラ	グローバルでの経営管理プラットフォーム
Opportunity 機会	人口動態とライフスタイル	世界の人口は今後も増加傾向。中長期的には、先進国は低位安定的に成長。先進国では食品×医療・健康、ウェルネス志向の高まり
	気候変動・脱炭素への流れ	国家レベルでのカーボン・ニュートラルの達成目標。大手顧客は、環境にやさしい製品の製造へ転換
	技術革新	人工知能(AI)、ロボティクス技術。産学官連携による共同研究強化
Threat 脅威	地政学的リスク	国家間問題。資源価格の上昇
	政情不安定化	サプライチェーンの不安定化
	規制の変化	GHG（Greenhouse Gas）排出抑制

強み：当社は1920年の合成香料の製造・販売に始まり、その後は、顧客や時代のニーズを捉えながら、香りを原点としつつ、技術を進化させ成長してきました。1960年代には、アメリカ、ヨーロッパに進出し、合成香料中心から調合香料ビジネスへと伸展させ、1990年代から2000年代にかけては、グローバルな生産・販売体制を整備してきました。日本とアメリカの基礎研究機能と各拠点の応用研究の機能連携によるOne-R&D戦略を推進し、競争力のある技術をグループ内で展開しています。また、主要事業である香料事業、フレーバー、フレグランス、アロマイングリディエーツ、ファインケミカルの4つの事業部門の強みを活かしながら事業展開することにより、競合他社にはない独自のシナジー効果を発揮し、当社グループの持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を支えています。

弱み：フレーバー、フレグランス事業では、お客様の製品づくりにおける総合的な課題解決を提供することを目指していることから多品種を取り扱っております。また、合成品のアロマイングリディエーツやファインケミカルでは特殊な製造技術を用いていることから、いわゆるコモディティ品の大量生産によるコスト競争力において優位性は高いとはいえません。

機会：世界各国の人口動態やライフスタイルの変化、ウェルネス志向の高まりによって新たな需要も期待されます。このような時代のニーズに合った提案を行うことによって新領域の可能性が広がります。気候変動・脱炭素への流れに従い、大手顧客からも環境にやさしい製品製造への要請が高まっています。当社が長年にわたって取り組んできたサステナビリティへの取り組みは社会・顧客の課題解決に貢献できるビジネスチャンスになります。

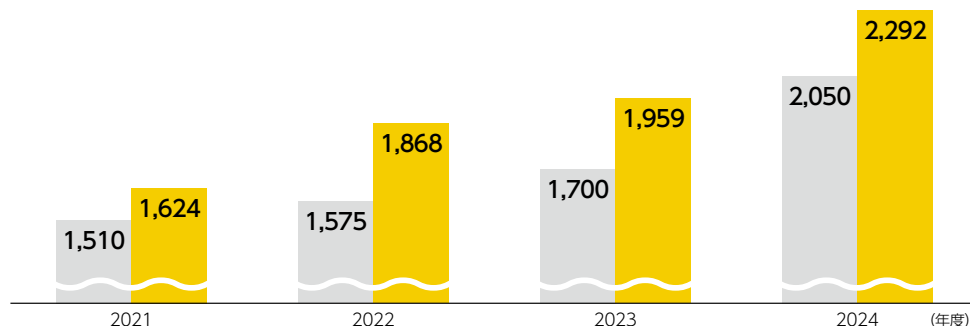
脅威：当社のビジネスはグローバルに展開していることから、国家間問題による地政学的リスクや政情動向によるサプライチェーンの不安定化には注意が必要です。またGHGなど排出規制にも十分留意が必要となります。

NGP-2 初年度（2024年度）結果・振り返り

NGP-2期間の初年度にあたる2024年度の売上高は、計画を上回り当社グループにおける過去最高の売上高2,292億円となりました。当初想定した為替レートよりも円安で推移したことにより、日本円ベースでの増収効果もありましたが、為替の影響を除いても前年比で増収となりました。

売上高（単位：億円）

■ 計画 ■ 実績

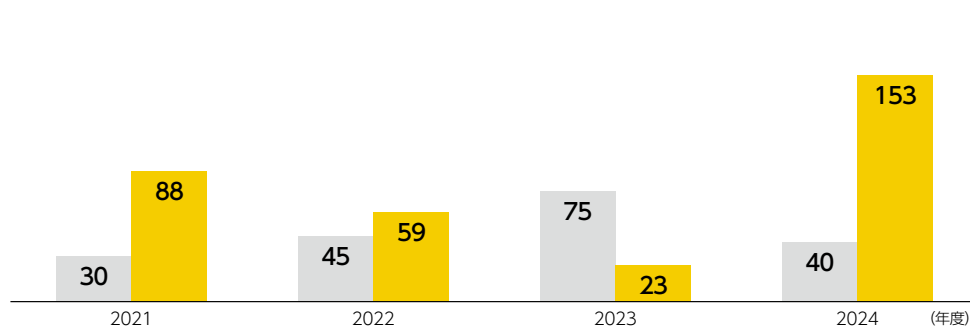


2024年度の営業利益は、増収の他、NGP-2の方針・戦略に沿って製品構成・販売価格・原材料の最適化を通じて、過去最高の153億円を記録しました。

原材料価格は中計策定の想定よりやや低い水準で推移した他、前期2023年度末に実施した製品出荷調整に伴う2024年度への利益の繰り延べについても増益の要因となりました。

営業利益（単位：億円）

■ 計画 ■ 実績



中期3カ年経営計画の基本方針に沿って、2024年度の主な取り組み状況をお伝えいたします。

「海外の成長」の成果としては、主にフレーバー、フレグランス、ファインケミカルにおいて計画どおり伸長したことが挙げられます。海外売上高比率は2023年度から4.8%増え、2024年度は約68%となりました。インド・ムンバイにフレグランスセンター、インド・ベンガルールにテイスト・イノベーションセンターを開設した他、中国では上海近郊にサプライチェーン最適化を目的とした生産子会社を設立することを決議しました。引き続き、新興国を中心とした市場の伸長を取り込んでいくために、事業基盤の強化が必要となります。

事業軸での成長戦略に沿った施策を通じ、フレーバーでは、米州を中心に有力なマルチナショナル顧客への出荷が伸長しました。フレグランスでは、注力領域であるヘアケアやファインフレグランスの分野で計画を上回りました。新規顧客の開拓に向けて、アロマイングリディエーツでは、農業分野等の新領域への取り組みを進めています。ファインケミカルでは、当社不斉合成技術による触媒ビジネスが海外顧客向けに伸長しました。

「国内の収益性改善」では、フレーバー、フレグランスおよびアロマイングリディエーツにおいて製品構成の最適化を進めました。また、ファインケミカルでは海外向け出荷が伸長したことで、売上総利益が改善し、営業利益においても計画を上回る実績となりました。磐田工場では、将来の成長に向け医薬品中間体生産設備の増設を進めました。一方、国内のフレーバー、フレグランスでは、収益性に課題が残りました。

「サステナブルな経営」ですが、当社サステナビリティの行動計画書であるSustainability 2030に沿って、国内合成工場における再生エネルギー活用や、サプライヤーエンゲージメント活動等を推進しました。海外では新基幹システムの導入を進めており、米国子会社で導入が完了しました。

【2025年3月期～中計1年目～】成果

海外の成長	事業軸での成長戦略	- フレーバーでは、有力マルチナショナル顧客への出荷が伸長 - フレグランスでは高付加価値の製品カテゴリーで出荷が伸長
	新規顧客の開拓	- アロマイングリディエーツでは、農業分野等の新領域を開拓 - ファインケミカルでは、新規触媒ビジネスの獲得
国内の収益性改善	売上総利益の最適化	- フレーバー・フレグランスでは高付加価値領域で売上拡大したが、収益性に課題あり - アロマイングリディエーツでは、高付加価値のスペシャリティ品の出荷伸長
		ファインケミカルでは、欧米向け医薬品中間体の出荷増加
サステナブルな経営	Sustainability 2030の実行	国内合成工場で再生可能エネルギーの活用推進、サプライヤーエンゲージメント活動推進
	コーポレート基盤の強化	米国子会社で新基幹システム導入後の安定化

NGP-2初年度（2024年度）結果・振り返り

売上高は2023年度から333億円増加し2,300億円が視野に入りました。売上総利益については、現中計で取り組んでいる施策に加え、原材料価格が中計策定時の想定に比べやや低い水準で推移したことなどにより、売上総利益率は前期比で約5ポイント改善しました。

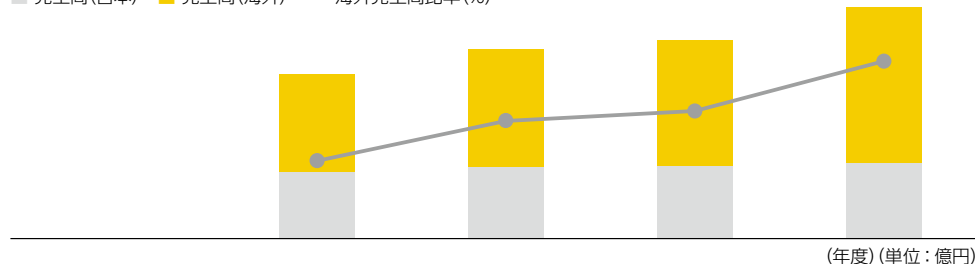
(年度) (単位: 億円)

	2021	2022	2023	2024	2024 vs 2023
売上高	1,624	1,868	1,959	2,292	333
売上総利益	511	544	565	774	209
売上総利益率	31.5%	29.1%	28.8%	33.8%	4.9ポイント
営業利益	88	59	23	153	130
営業利益率	5.4%	3.2%	1.2%	6.7%	5.5ポイント
親会社株主に帰属する 当期純利益	89	74	27	133	106
ROE	8.5%	6.5%	2.2%	9.8%	7.6ポイント
EBITDA	157	133	102	235	133
海外売上高比率	58.4%	61.7%	63.1%	67.9%	4.8ポイント
(期中平均為替レート)USD	110円	131円	141円	152円	11円
(期中平均為替レート)EUR	130円	138円	152円	164円	12円

売上高、営業利益 海外／日本

当社グループにおける海外売上高は2014年に日本の売上高を超え、年々増加傾向にあります。2024年度の海外売上比率は約68%となり、引き続き当社グループにおける収益性の基盤として期待されます。

■ 売上高(日本) ■ 売上高(海外) — 海外売上高比率(%)



	2021	2022	2023	2024
売上高 (海外)	949	1,153	1,236	1,557
売上高 (日本)	675	715	723	736
海外売上高比率	58.4%	61.7%	63.1%	67.9%

売上高については地域により差がありますが、海外では米州やアジアにおいてフレーバー、フレグランスが伸長しました。また、米州では医薬品中間体のファインケミカルで伸長しました。

営業利益については、フレーバー、フレグランスで原材料高等の影響を多く受けた他、中期経営計画最終年度においては欧州子会社でのフレーバー原材料の評価減や米州子会社で基幹システムの移行に伴い、出荷調整やコスト増加等の影響がありました。

(事業別売上高、営業利益)

(年度) (単位: 億円)

売上高	2021	2022	2023	2024	2024 vs 2023
フレーバー	943	1,056	1,092	1,198	9.8%
フレグランス	485	564	627	745	18.8%
アロマイングリディエント	114	119	130	157	20.7%
ファインケミカル	69	115	97	178	84.0%
その他	14	14	14	14	-0.1%
合計	1,624	1,868	1,959	2,292	17.0%

営業利益	2021	2022	2023	2024	2024 vs 2023
フレーバー	35	29	12	52	351.0%
フレグランス	18	-12	-14	20	-
アロマイングリディエント	15	14	9	26	183.8%
ファインケミカル	7	16	4	44	946.2%
その他	13	12	12	12	-3.0%
合計	88	59	23	153	562.4%

(地域別売上高、営業利益)

(年度) (単位: 億円)

売上高	2021	2022	2023	2024	2024 vs 2023
日本	675	715	723	736	1.7%
米州	384	469	503	665	32.2%
欧州	282	319	333	393	18.2%
アジア	284	364	400	498	24.5%
調整	-	-	-	-	-
合計	1,624	1,868	1,959	2,292	17.0%

営業利益	2021	2022	2023	2024	2024 vs 2023
日本	38	23	14	45	229.5%
米州	24	7	2	26	1,514.5%
欧州	9	8	-12	25	-
アジア	23	23	22	49	122.9%
調整	-5	-1	-2	9	-
合計	88	59	23	153	562.4%

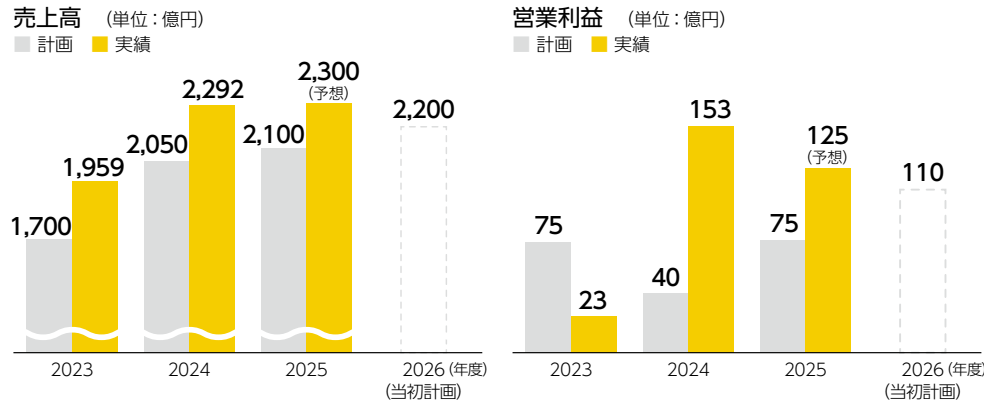
今期予想とNGP-2目標

2026年3月期通期業績予想は、売上高2,300億円、営業利益125億円、経常利益130億円、親会社株主に帰属する当期純利益117億円を見込んでおります。

売上高は、アジア、日本のフレーバー、欧州のフレグランスが伸長する見込みですが、ファインケミカルは主要顧客向け製品切り替えの影響で一時的に出荷が減少します。

営業利益は、出荷数量・売上総利益率は前期比で改善しますが、販売・管理体制強化に伴う販管費率上昇に加え、前期に生じた特殊要因がなくなることから減益となる見込みです。ROEは中計目標の8.0%を目指します。

NGP-2において、最終年度の2026年度は売上高2,200億円、営業利益110億円としておりますが、中計初年度、2年目の今期2025年度と、当初計画を上回り進捗しております。



中計2年目の主な取り組み状況についてお伝えいたします。

「海外の成長」では、事業軸での成長戦略として、フレーバーでは、マルチナショナル顧客へのビジネス拡大に向け、グローバル基盤・生産供給体制を構築してまいります。

フレグランスでは、引き続き高付加価値製品の販売拡大に注力するとともに、中東、中南米、インドといった新興市場の開拓を進めてまいります。「国内の収益性改善」では、フレーバー、フレグランスともに高付加価値領域での売上拡大を推進するとともに、生産・物流効率化によるコスト削減を進めます。

アロマイングリディエーツでは、高付加価値のスペシャリティ品のさらなる拡販に注力いたします。

ファインケミカルでは、磐田工場の医薬品中間体生産設備の増強、安定稼働に努めてまいります。

「サステナブルな経営」では、引き続きSustainability 2030の実行において、製品のライフ

サイクルアセスメント算定を進め、顧客とのエンゲージメントを強化していきます。

また、コーポレート基盤の強化に向け、欧州子会社での新基幹システム導入および安定化を目指します。

【2026年3月期～中計2年目～】取り組み		
海外の成長	事業軸での成長戦略	● フレーバーでは、マルチナショナル顧客へのビジネス拡大に向け、グローバル基盤・生産供給体制を構築
	新規顧客の開拓	● フレグランスでは、高付加価値の製品カテゴリーおよび新興市場（中東、中南米、インド）の開拓にさらに注力
国内の収益性改善	売上総利益の最適化	● フレーバーおよびフレグランスでは高付加価値領域の推進とともに、生産・物流効率化
		● アロマイングリディエーツでは、高付加価値のスペシャリティ品のさらなる拡販
サステナブルな経営	Sustainability 2030の実行	● ファインケミカルでは、磐田工場の医薬品中間体生産設備の安定稼働
		● ライフサイクルアセスメントへの取り組み推進
サステナブルな経営	コーポレート基盤の強化	● 欧州子会社での新基幹システム導入および安定化

2024年3月末、現中計における資本政策について公表しましたが、中長期にわたり、当社株式を保有されている国内および海外株主の皆様との対話を踏まえ、2025年3月末に目標の変更をさせていただくことにしました。

ROEは、当初4.0～8.0%のレンジで示しておりましたが、目標を8.0%以上としました。

EBITDAは、営業利益の改善により増加し、中計期間累計で620億円となります。設備投資は、成長投資を見直した結果、現時点では、中計期間累計はEBITDAと同様、620億円となります。

	【当初】2024年3月公表NGP-2	【変更後】2025年3月公表NGP-2
ROE (期間)	4.0%-8.0%	8.0%～
自己資本比率 (最終年度)	57%	55%
EBITDA (累計)	490億円	620億円
設備投資 (累計)	570億円	620億円
政策保有株式 対連結純資産比率 (最終年度)	14%	10%
1株配当 (期間)	80円-160円	240円～
配当総額 (累計)	72億円	140億円～
配当性向	30%～ (平均)	30%～ (期間)
DOE	2.0%～ (最終年度)	3.0%～ (期間)

事業成長戦略と各事業方針



フレーバー

(NGP-2における取り組み)

- 事業戦略や設備・研究投資を通じて、新規顧客の獲得や新興国でのビジネス拡大
- 製品ポートフォリオ適正化により、収益性の改善
- 各地域でのニーズを満たす素材／製品開発とグローバル連携による競争力を強化



フレグランス

(NGP-2における取り組み)

- 人材／技術のグループ内連携や設備・研究投資を通じて、パーソナルケアに注力。東南アジア、中南米、インドなど新興国でのビジネスを拡大
- 原材料費や製造経費におけるマネジメント力を強化推進
- 事業基盤の強化（人材、R&D、Consumer Insights & Market Research）



アロマイングリディエーツ

(NGP-2における取り組み)

- 農業分野などの新領域、新興国での既存ビジネス拡大
- 付加価値の高いスペシャリティ製品の拡充により収益性の改善
- 生分解性やバイオベース値などに配慮し、環境にやさしい新規品の開発

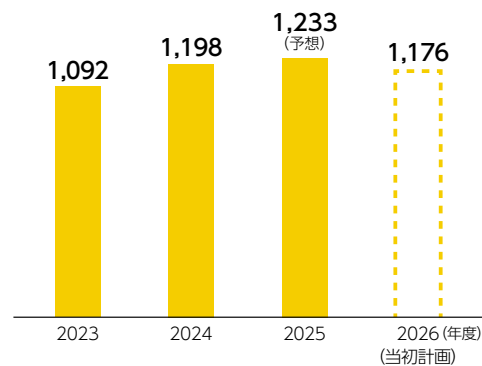


ファインケミカル

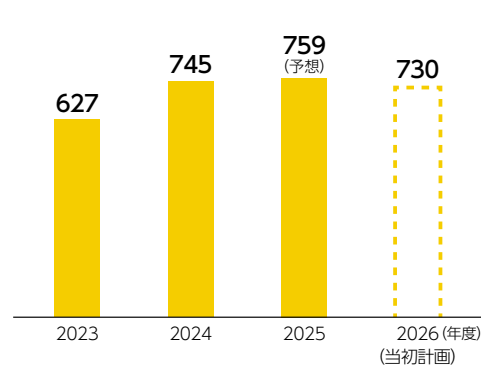
(NGP-2における取り組み)

- 医薬品中間体カテゴリの拡大
- 新工場設備稼働による製品供給能力の強化
- 触媒技術や連続フロー技術の深化により競争力の向上

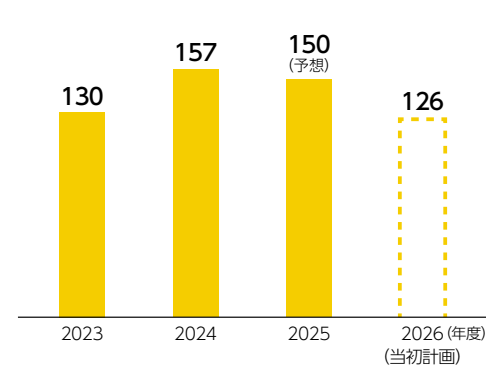
売上高（単位：億円）



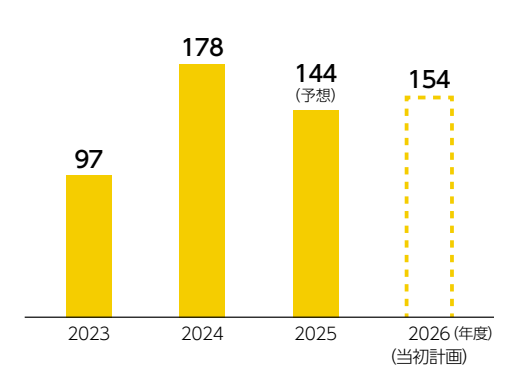
売上高（単位：億円）



売上高（単位：億円）



売上高（単位：億円）



研究開発戦略・知的財産戦略

革新的で価値ある製品を創出する

研究開発推進体制

1920年の創業以来、最先端の研究で培われた高砂香料グループ固有の技術は、アメリカ、シンガポール、メキシコ、ブラジル、フランス、ドイツ、中国にある海外子会社の研究所に広がり、中核となる日本の研究開発本部は各国へ基礎研究のデータを提供するとともに、グローバルに展開する研究開発の中心となっています。日本とアメリカの基礎研究機能と、各拠点の応用研究の機能連携によるR&D戦略の一元化を推進し、グローバルかつ将来性のある研究開発成果を創出しています。

イノベーション

私たちは、「香りを原点とする革新的な技術を通して、新しい価値を創造し続ける」という企業理念のもと、イノベーションを通じて製品・サービスを提供し、社会的課題の解決を図ることで成長してまいりました。今後も、3つのイノベーション(コンセプト、プロダクト、プロセス)のシナジー、積極的なオープンイノベーションを通して、より独自性ならびに優位性の高い技術や製品を開発し、人々のQOL(Quality of Life)向上やウェルビーイングに貢献していきます。



オープンイノベーションの一例として、2023年度、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)のバイオものづくり革命推進事業において、「未利用原料から有用化学品を産み出すバイオアップサイクリング技術の開発」がテーマとして採択され、事業を開始しました。過去にも、「再構成可能なモジュール型単位操作の相互接続に基づいた医薬品製造用iFactory™の開発」「カーボンリサイクル実現を加速するバイオ由来製品生産技術の開発／研究開発項目[3]産業用物質生産システム実証」といったNEDO採択テーマのもと、社外組織や機関と連携してまいりました。

研究開発投資

高砂香料グループでは、資本コストを踏まえた資本政策のもと、長期を見据えた研究開発強化のための成長投資施策を実行しています。

当社グループの研究開発部門の人員数および研究開発費は下記のとおりです。

年度	研究開発部門人員数	研究開発費(億円)
2021年度	923人	129
2022年度	928人	142
2023年度	962人	157
2024年度	966人	177

知的財産戦略

高砂香料グループでは、知的財産を価値創造の源泉と位置づけ、戦略的な知的財産の管理と活用を図っています。調香・創香の処方やノウハウ、生産現場でのノウハウ等様々な技術知見も私たちの重要な知的財産と認識し、経営戦略と専門性の視点から知的財産権として権利化が望ましい技術やブランドは特許や商標として出願しています。

登録特許件数 (2025年3月末時点)	709件
登録商標件数 (2025年3月末時点)	1,268件

また、当社グループでは、権利侵害リスク、技術流出リスクおよび契約リスクといった知的財産リスクを想定し、社内教育、秘匿管理およびリーガルチェックの徹底などの様々なリスク低減活動により、事業推進の安定化を図ります。

研究開発戦略・知的財産戦略

知的財産ガバナンス

高砂香料グループでは、知的財産の取り扱いに関する全社横断の合議体として、事業部門、研究開発部門および知的財産部門の委員から構成される知的財産委員会を設置しています。知的財産のうち発明については、知的財産委員会の下部組織である特許ワーキンググループにおいて、研究開発部門の委員によって客観的かつ専門的な視点から特許性の有無を判断、特許の質の維持および向上を図っています。

2024年、知的財産戦略のさらなる強化と研究成果等の知的財産創出におけるサポートの充実を図るべく、研究開発本部内に知的財産室を新設、機構変更を行いました。知的財産室を中心にグローバルな知的財産活動をさらに進めていきます。



価値創出につながる特許事例



環境に配慮したスズラン香料「Biomuguet®」

【特許第6054108号「光学活性2,3-ジヒドロファルネサールの製造方法」】

限りある資源の有効活用や環境に配慮した素材開発は、SDGsの達成に貢献する取り組みの一つです。当社は得意とする光学活性体の製造技術を駆使し、自然由来の再生可能原料を用いて、高い生分解性を有する香料素材「Biomuguet®」を開発しました。Biomuguet®は、残香性に優れたナチュラルで瑞々しいスズラン様の香気を付与することができ、マリンノートやシトラスノートとよく調和する魅力的な香料素材です。当社は、こうした環境負荷の小さい香料素材の開発を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献しています。



柑橘類のサステナビリティに寄与する製品開発

【特許第6962921号「香料組成物、飲食品および飲食品の製造方法」】

近年、柑橘類の収穫量の減少や価格の高騰が続いており、フレーバー分野では天然原料である柑橘精油への依存を低減し、安定した品質と供給を確保することが求められています。こうした背景を受け、当社ではグレープフルーツフレーバーにおける「果肉感」「苦味」「ピール感」といった特徴的な要素を再現できる新規香料素材を開発しました。このような香料素材を活用することで、天然原料に頼ることなく、風味の再現性と調合の幅を広げながら、品質の安定化を実現しています。当社は、こうした天然原料の代替素材の開発を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

調達戦略

コーポレート調達ポリシー

- 品質・コスト・安定供給の3つの要素を追求します。
- 法令遵守を徹底し、人権の尊重、取引の公正、環境保全に配慮します。
- 地域文化を尊重し、お取引先様とのパートナーシップを築きます。

高砂香料グループの調達活動において、持続可能性の追求は、とても重要なテーマです。

世界各地からの多種多様な原材料を必要とする当社の事業にとって、原料調達は人権や環境などのサステナビリティ課題への取り組みとも本質的に関連しており、お客様や社会からの期待とニーズに応え得る原材料調達網の構築が求められています。

当社で扱う香料原料には、果実、種子、樹皮、根茎、葉、花などから得られる天然精油や、ナフサ、天然ガスや、天然素材(テルペンなど)を高度な化学技術により変換させて得る合成香料などがあります。合成香料には、ムスクやアンバーgrisのような希少な動物由来香料の代役を務めるものや、天然からは未だ発見されていないユニークな香気を提供するものもあります。このような原材料を、必要十分な品質で、タイムリーに、適切な価格によって確保すると同時に、持続可能性の観点では、トレーサビリティの向上など、サプライチェーンの最適化を目指し、海外拠点とも連携して世界的なネットワークを活かした調達活動を行っています。

2017年6月、高砂香料グループは、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名しました。人権、労働、環境、腐敗防止の分野で、UNGCの10原則に沿った取り組みを続けています。また、各国の法令遵守、公正な事業慣行、地域社会への関与と発展にも配慮しながら「持続可能な調達」へ向けた戦略を立てています。お取引先様との関係管理の観点からは、企業理念や、Vision 2040にも沿うかたちで「コーポレート調達ポリシー」「高砂香料グループ サプライヤー行動規範」「高砂香料 責任ある調達ポリシー」を定め、公正で信頼できるパートナーシップの構築を推進しています。

責任ある調達

2020年1月、「高砂香料 責任ある調達ポリシー」を制定しました。

お取引先様には、本方針を理解・同意していただくと同時に、その下請業者様へも考え方の展開をお願いしております。また、人権・労働・環境・腐敗防止の分野におけるコンプライアンスの確認や、調達活動のリスクと潜在的影響を調査するため、「高砂香料 責任ある調達ポリシー」の自己

調達戦略

評価質問票(SAQ)やSedex質問票への回答にご協力をお願いしています。2024年には、第三者監査人とCSR監査の仕組みを作り上げました。サプライチェーンへの悪影響の可能性が確認された場合は、ステークホルダーと連携し、直ちに改善計画を立案し、是正措置を講じます。ESG関連のリスクが高いと判断されるお取引先様へは、訪問調査を行い、ISO 26000やSMETA規格などのグローバルスタンダードに基づく第三者監査を実施します。

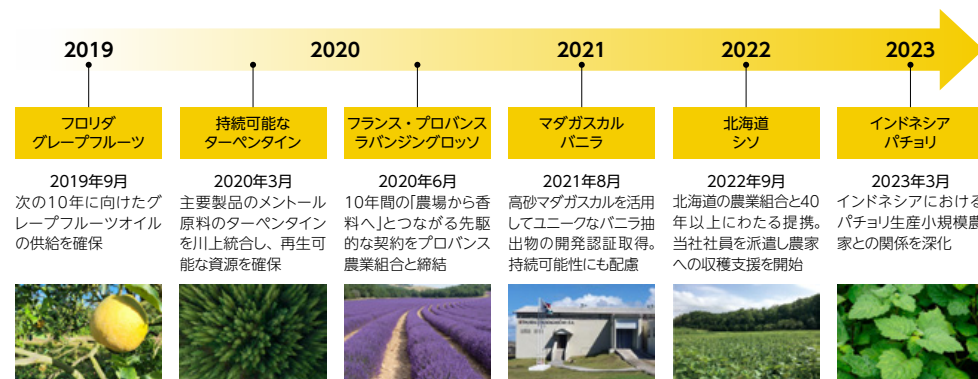
Sedex | **Member**



戦略的な原材料の持続可能な調達

高砂香料グループでは、継続性、伝統と現代性、持続可能性など、大事にしてきた価値観を象徴する TaSuKI (たすき: Takasago Global Procurement Sustainability Key Initiatives) の名のもと、主要原料に関してバリューチェーンを上流に遡る川上統合を推進しています。TaSuKIの取り組みは、4つの要素から構成されます。すなわち、1)品質、価格、供給(QCD)の安定性・継続性を実現するために、サプライチェーンの透明性を高め、原料産地に遡る調達戦略の立案(TaSuKI Originals)、2)原料生産者および、産地の地域社会と環境への配慮(TaSuKI Care)、3)国連グローバル・コンパクトなどのグローバルな枠組みを踏まえた調達活動であることの検証(TaSuKI Comply)、4)取り組みの進捗状況の管理と、積極的なコミュニケーション(TaSuKI Share)です。これらの要素を相互に関連させながら「責任ある調達」を実践し、同時に戦略的原料の安定供給を確保する「持続可能な調達」へと統合・発展させることを目指しています。

これまでにグレープフルーツ、テレピン油、ラバンジン、バニラ、シソ、パチョリなどに関し、TaSuKIの取り組みを推進してきました。高砂香料の創業者が100年以上前に、京都から香料の聖地・グラス(フランス)に留学したことになぞらえ、香料原料の産地を辿り、世界各地でTaSuKIの取り組みをさらに展開していく計画です。



調達におけるデジタル化の推進

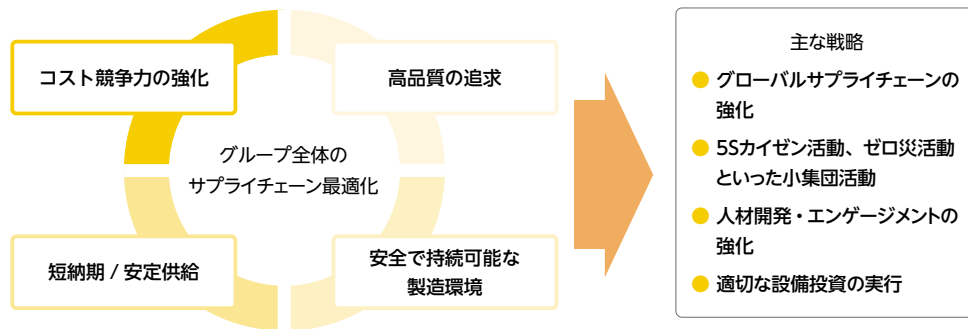
昨今、世界的な原材料価格の高騰や、サステナビリティ推進などを背景に、調達業務はこれまで以上に複雑化しています。このような変化のなか、当社では調達プロセスの効率化・自動化を通じた原材料調達力の強化、調達コストの削減を目指し、2024年にCoupaのプラットフォームを採用しました。

今後も、当システムを活用し、当社グローバル調達におけるガバナンスやナレッジマネジメントを強化し、原材料コストの削減のみならず、「責任ある調達」要件を融合させた戦略的かつ持続可能な原材料の調達を推進していきます。



サプライチェーンマネジメント戦略

2024年、生産本部とサプライチェーン本部を統合し、さらに調達本部から一部原料の発注管理や購買管理の機能を移管した「サプライチェーンマネジメント本部」を立ち上げました。国内と海外拠点のサプライチェーン領域を一元管理し、部門の横軸の連携を強化することで各事業本部や各関連部署との連携や協議を進め相互理解の上で最適化を図ります。また、各拠点の特徴を活かすとともに、グローバルな活動において高砂香料グループとして統一感のある生産活動を推進することで、世界中のお客様に信頼していただける製品提供体制の構築を目指しています。さらに高砂香料グループとして資本コストを踏まえた資本政策の下、製造に関連する設備投資施策を実行しています。成長投資を進めることで、売上高と営業キャッシュフローの拡大を図ります。



進捗と成果

サプライチェーンの強化

国内では「工場長会議」を通じて会社方針の伝達、生産状況の把握、新規技術、既存技術、知識、課題の共有、関連部署の状況把握、コミュニケーション強化による人材育成の場としています。海外サプライチェーン部門では「GSCM委員会」を通じて横軸連携を強化し、相互理解を深めています。またグローバル機能領域において一貫した目的を持って生産活動やサステナビリティ活動を実施できるよう「コーポレート生産ポリシー」「TAKASAGO STANDARD」を製造現場に展開し、作業手順書の標準化を推進しています。

小集団活動の推進

5S・カイゼン活動やゼロ災推進活動といった小集団活動を昨年度に引き続き推進しています。年齢や正規・非正規社員を問わず、工場に所属する各個人の意見が活動基盤となる取り組みを行い、課題や意見を交換することで相乗効果を高めています。TA-KAIZEN Programも昨年度に引き続き実施し、グローバル生産拠点と5S・カイゼン活動を通じて連携することにより、生産効率向上に関するノウハウ共有や人材交流・人材育成を推進していきます。

設備投資

成長投資(製造)

製造設備の成長投資の一環として、磐田工場において約80億円を投資し、ファインケミカル事業の医薬品中間体製造設備が2025年9月に竣工しました。この投資は海外、特に米国大手製薬メーカーからの旺盛な需要に対応することを目的とし、作業員の安全や負荷低減および、エネルギーや水の使用量の削減といった環境に配慮した持続可能な製造工場となる予定です。

DX関連への投資も積極的に実施しており、スマートセンサーなどの導入を推進しています。また、製造現場のDX活動を通じて、業務システムや業務プロセスの課題を確認し、DXを利用した業務プロセスの再構築を進めています。これにより生産性や生産効率の向上、人材不足や技術継承への不安解消を実現し、進化し続ける製造現場を目指します。

一般投資(製造)

既存設備においても、各生産拠点は立案した設備計画のもと、生産性、品質や経済性はもちろんのこと、安全性や環境負荷を意識した上で、予防保全を強化し設備更新を着実に実行しています。生産設備の効率的な更新を維持することでレジリエントなサプライチェーンを構築していきます。



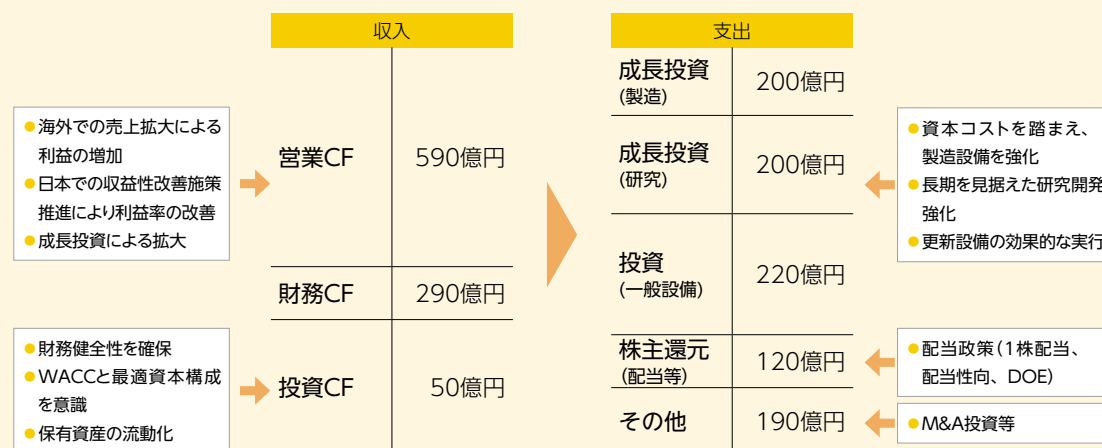
投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ

キャピタルアロケーション

NGP-2期間におけるキャピタルアロケーションは、財務健全性を意識しながら、成長戦略を推進していきます。

営業キャッシュフローは、海外での売上拡大による利益の増加、日本での収益性改善施策推進による利益の改善、成長投資による成果として、3年間累計で590億円を見込んでいます。前中期経営計画の274億円から316億円の増加となります。

設備投資は、前中期経営計画では累計270億円でしたが、現中期経営計画では累計620億円に大きく積み増します。既存設備の効果的な更新のための投資220億円に加えて、成長投資に400億円を振り向けます。成長投資のうち、製造については、ファインケミカル事業の成長戦略に沿って、磐田工場に新規設備を導入するほか、海外では中国新工場を計画中であり、国内・海外での力強い成長を実現するための製造設備の維持・構築を進めていきます。成長を支える研究分野でも、積極的な投資を実施します。日本での新研究所への投資等を進めて、長期を見据えた研究開発機能の強化を行います。



株主還元方針

NGP-2では、株主還元について、連結配当性向30%以上、DOE(株主資本配当率)3.0%以上を目標に、各年度の業績を踏まえて配当を実施する方針を掲げています。この方針のもと、株主の皆様への還元は、インカムゲインをベースとしつつ、NGP-2の方針に則って事業成長を推進することによりキャピタルゲインも目指し、この両輪で高いTSR(株主総利回り)を実現していく方針です。

株主の皆様への還元は配当を基本とし、自社株買いについては、その時々状況に応じて検討していきます。

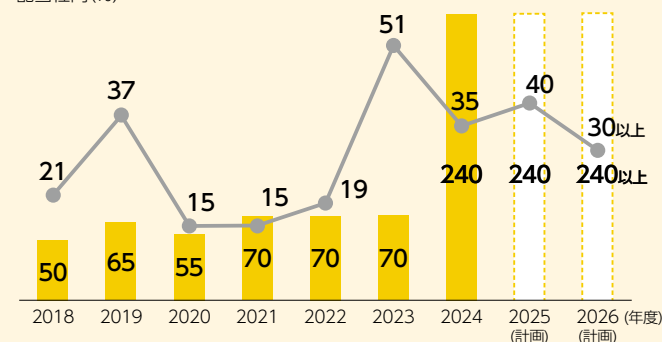


執行役員 管理本部長

平田 裕康

配当金推移

■ 1株配当(円) — 配当性向(%)



1株配当(円)	50	65	55	70	70	70	240	240	240以上
配当性向(%)	21	37	15	15	19	51	35	40	30以上
DOE(%)	1.0	1.3	1.1	1.3	1.2	1.1	3.4	3.2	3.0以上

投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ

資本構成・調達方針

当社の2024年度末のD/Eレシオは0.41となっており、財務健全性を維持しつつ、一定の財務レバレッジを活用した資本構成となっています。今後も、金利環境などを見極めつつ、自己資本と他人資本のバランスを考慮しながら、最適な資本構成を目指します。

投資資金や株主還元の向上等に対する資金については、主として営業活動によるキャッシュフローを源泉に自己資金の活用を図りつつ、必要に応じて金融機関から機動的に資金調達を行うことを基本方針としています。なお、外部資金の調達にあたっては、自己資本比率50%超(NGP-2最終年度55%)、D/Eレシオ0.4~0.7倍水準を目安として、財務健全性を確保した上で実施することを計画しています。

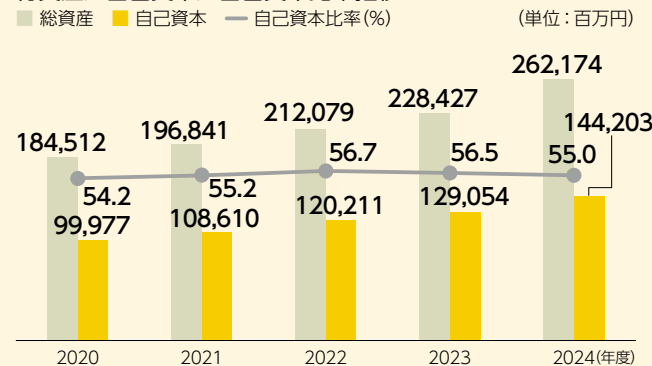
政策保有株式に関する方針

当社の政策保有株式の保有方針は、取引関係の維持強化や安定した資金調達など事業の円滑な推進により、中長期的に当社の企業価値を向上させることを目的としています。

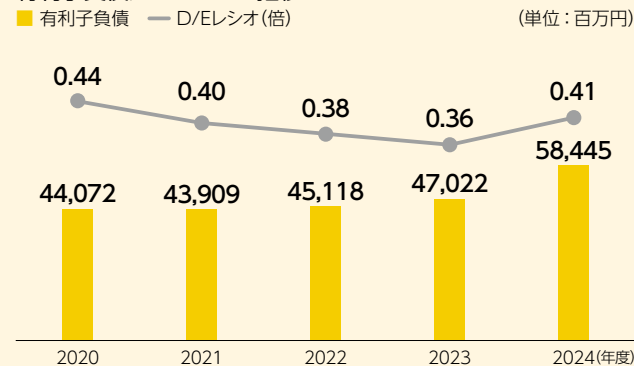
取締役会は、年1回、個別銘柄ごとの中長期的な収益機会や配当等を含めたリターンおよびリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に勘案し、保有の合理性を確認しています。また、政策保有株式として保有することの合理性が確認できない場合は、当該株式保有を縮減することとしています。

2024年度においては、当社保有の政策保有株式のうち、5銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却(売却金額2,836百万円)を実施しました。その結果、当社の政策保有株式の保有残高は、2024年度末で19,639百万円であり、自己資本に対し、13.5%となっています。

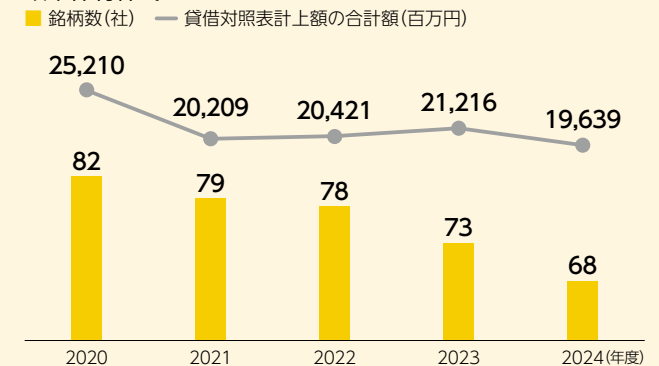
総資産／自己資本／自己資本比率推移



有利子負債／D/Eレシオ推移



政策保有株式



サステナブルな経営

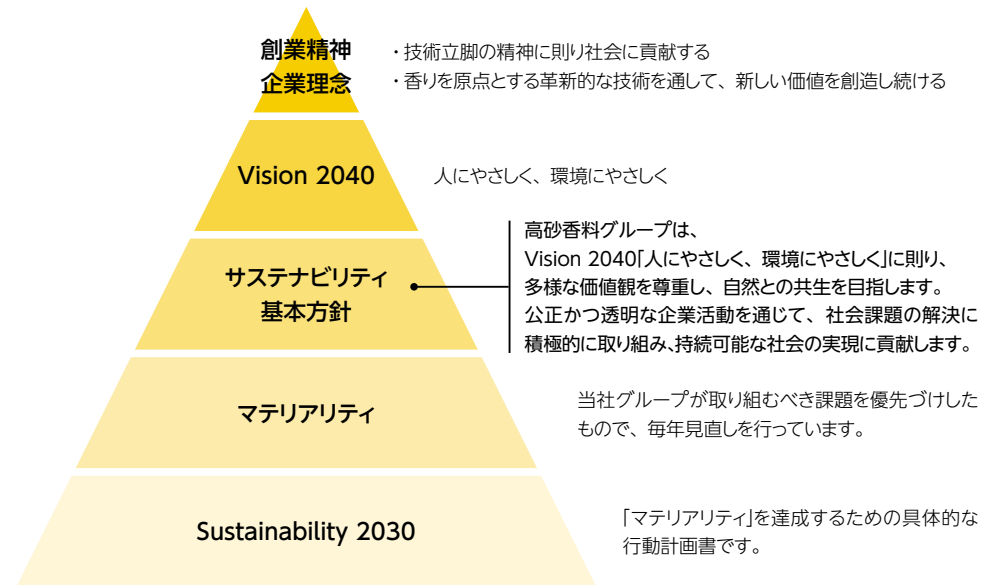
- 29 サステナビリティにおける方針と計画
- 30 マテリアリティと社会貢献
- 31 サステナビリティ行動計画
「Sustainability 2030」の進捗
- 32 環境負荷低減／気候変動対策
- 33 労働安全衛生
- 34 品質保証
- 35 デジタル化による価値向上
- 36 人権の尊重
- 37 人的資本の価値最大化
- 40 リーダー社員×社外取締役 座談会



サステナビリティにおける方針と計画

方針

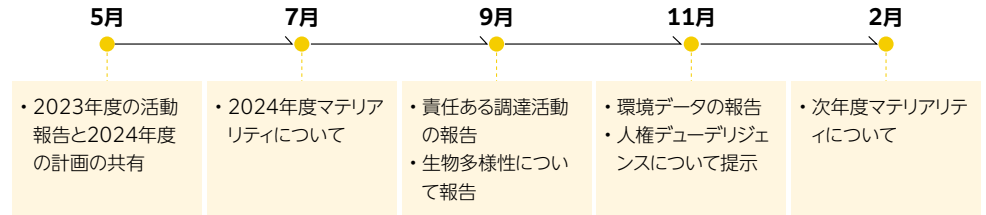
高砂香料グループは、サステナビリティを成長のための重要な要素と考えています。中期経営計画NGP-2でも「サステナブルな経営」を基本方針の一つとして位置づけており、2021年に策定した「サステナビリティ基本方針」に沿って事業活動を進めています。



サステナビリティ・ガバナンス

当社グループでは、グループ全体でサステナビリティ推進強化を図る仕組みとして、2017年にサステナビリティ推進チームが発足しました。EHS、人事、品質保証、研究開発、生産・調達・物流の5つの機能を主とし、サステナビリティ全般の諸課題の対応を行う部署としてコーポレート本部を設置しています。コーポレート本部長が率いてサステナビリティ推進会議を2、3カ月に1度開催し、情報や懸念事項の共有、活動の進捗状況を監視しています。5つの機能がグローバルに拠点横断的な協力体制を取っており、企業戦略に従って行動計画を策定・推進する役割を担います。

2024年度サステナビリティ推進会議の主な議題

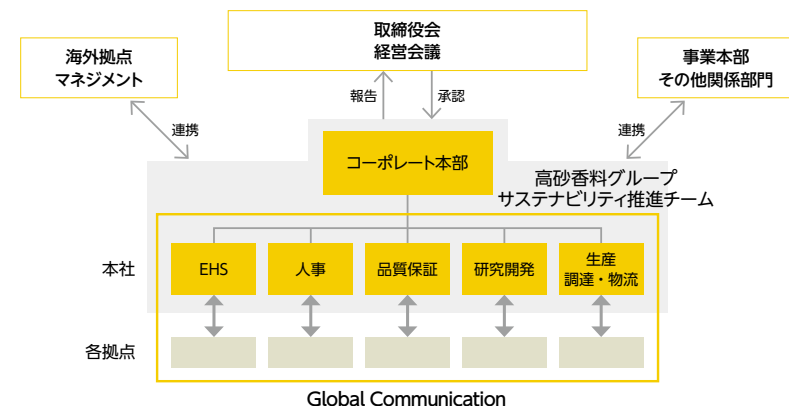


取締役会

取締役会でマテリアリティの特定を議論・承認しており、Sustainability 2030(サステナビリティ行動計画)やサステナビリティに関する課題も取締役会に報告され、議論・意思決定します。2024年度はサステナビリティに関する議題は審議3件、報告9件でした。議題は本報告書のコーポレート・ガバナンスのページで紹介しています。

経営会議

当社は取締役による経営判断の効率化と業務執行の迅速化を確保するため、執行役員制を導入しています。執行役員の多くは、取締役社長直属の部門長です。執行役員による議論の場として、月に1回経営会議を開催しています。マテリアリティを含むサステナビリティ重要課題については、内容に応じて経営会議で議論後に取締役会へ報告し承認を得る形式を採っています。



マテリアリティと社会貢献

高砂香料グループでは、外部の意見を取り入れながらマテリアリティ項目の特定作業を実施しています。マテリアリティ項目は国際的な指標や基準に基づいて毎年議論・見直しを行っています。特定された課題について、サステナビリティチームで議論し、ステークホルダーと意見交換を行います。重要課題の草案はその後、経営会議および取締役会で審議します。こうして定められた各マテリアリティ項目への取り組みは、それぞれが人々の暮らしや環境、社会の発展に寄与する社会貢献につながっていると考えます。そして、それらを包括的に推進することで、より大きな価値を生み出し、グローバルな課題解決と企業の長期的価値向上を実現していきます。

マテリアリティ項目	詳細	社会貢献	Sustainability 2030への結びつき
香り	香りによるQOL、ウェルビーイングへの貢献	香りがもたらす豊かな暮らしで、人々の健康と幸福に貢献します。	—
人にやさしく	従業員のエンゲージメントの向上、DE&I、人権の尊重	多様性を尊重し、公平で包摂的な社会づくりに寄与します。	 人権、  地域コミュニティ
環境にやさしく	気候変動の緩和と適応、環境負荷の低減、生物多様性保全の取り組み	気候変動の緩和と環境保全で持続可能な未来を支えます。	 気候変動、  環境負荷低減
安全第一	法令遵守、リスクアセスメント、化学物質管理	確かな管理と責任ある運用で、人と地球環境の安全を守ります。	 労働安全衛生
サプライチェーンマネジメント	原材料調達のレジリエンス追求、責任ある調達の推進、安全・安心・安定かつ高効率な人と環境にやさしい生産活動の推進、持続可能な物流の推進	環境と人に配慮した調達と生産で、持続可能な未来を支えます。	 責任ある調達
ガバナンス	法令順守、公正かつ透明な経営、リスク管理、中長期的な企業価値の向上	公正な経営で信頼を築き、持続可能な企業価値を創出します。	—
デジタル化の推進による価値向上	セキュリティ強化、基幹系・周辺システムのグローバル統合、AI・製造の自動化・IoT、ペーパーレス化	資源効率と生産性を革新し、環境にやさしく安全な価値を社会へ届けます。	—
技術革新	オープンイノベーション、バイオモノづくり、連続フロー、触媒、人工知能、レセプターアッセイ	環境負荷低減と化学産業の発展に資する新技術を創出し、社会的課題の解決に貢献します。	 グリーンケミストリー
安全・安心な品質	法令順守と適切な品質保証、トレーサビリティ、品質管理	高品質な製品で安心と信頼を提供します。	 透明性

サステナビリティ行動計画「Sustainability 2030」の進捗

私たちは、マテリアリティを達成するために、中長期サステナビリティ行動計画書である「Sustainability 2030」を策定し、2021年4月にスタートしました。この行動計画に基づく活動状況は、当社取締役会において定期的に報告されています。以下は、2024年度の主な活動の進捗状況をまとめたものとなります。

1. 気候変動

温室効果ガス排出量削減目標の更新を検討し、1.5℃基準に合致した目標を策定しました。また、削減目標は、2025年4月に国際的な団体であるSBTに承認されました。2024年は、削減活動をさらに推進し、CDPサプライヤーエンゲージメントリーダーにも選定されました。

5. グリーンケミストリー

製品の生分解性改良をはじめとする様々なプロジェクトを推進しています。2024年度は、NEDOバイオものづくり革命推進事業にテーマ名「未利用原料から有用化学品を産み出すバイオアップサイクリング技術の開発」が採択され事業を開始しました。

2. 環境負荷低減

水使用量や廃棄物の削減に加え、化学物質管理の強化に努めました。ISO 14001に基づくPDCAサイクルによる改善や、EHS監査、環境に関する内部監査等を継続的に実施しています。

6. 責任ある調達

責任ある調達ポリシーのもと、ポリシーの遵守依頼やCSRプラットフォームであるSedexによるサプライヤー評価を推進しました。2024年度は、初めてサプライヤーに対してCSR監査を実施しました。

3. 労働安全衛生

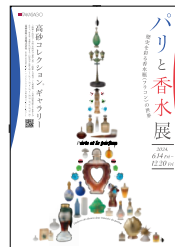
本社・安全管理部による海外拠点でのEHSインスペクションに注力しました。ISO 45001に基づくPDCAサイクルによる改善に加え、リスクアセスメントやインシデント診断といった手法や仕組みをさらに改善し、グループの安全文化の醸成を推し進めました。

7. 人権

グループ全体で人権デューデリジェンスの実施に加え、自社5拠点にて、倫理監査であるSMETA（Sedex監査）を実施しました。ほとんどの事業所が3年ごとにSMETAを受審しています。なお、2024年度はグループ会社での人権侵害は報告されていません。

4. 地域コミュニティ

社会貢献活動に関する年間活動計画表に基づき、拠点ごとに活動をしています。また文化活動では高砂コレクション®ギャラリーにおいて、「パリと香水ー歴史を彩る香水瓶(フラコン)の世界」展を開催し、好評を博しました。



8. 透明性

サステナビリティ報告書、統合報告書の発行に加え、WEBサイトやLinkedInでの情報発信に注力しました。また、CDP、EcoVadis、Sedexといった機関・プラットフォームからの情報開示要請に適宜対応するとともに、ライフサイクルアセスメント（LCA）の結果を含む製品の環境影響に関する情報開示にも積極的に取り組んでいます。

環境負荷低減／気候変動対策

基本的な考え方

高砂香料グループは、地域社会の環境を守ることが事業活動継続における重要な課題の一つであると認識し、持続可能な資源の利用と汚染防止の観点から、環境負荷低減に取り組んでいます。中でも、気候変動はグローバル視点で長期的に取り組むべき課題であり、マテリアリティの中でも重要度が「非常に高い」項目として、気候関連課題への取り組みを進めています。

戦略

当社グループでは、GHG排出量の削減、水使用量の削減、廃棄物の削減の数値目標を設定し、削減活動を推進しています。汚染防止の観点においても、化学物質管理、大気汚染対策、排水管理／漏洩対策などに、各国・各地域の関連法令の遵守を徹底し、取り組んでいます。日本国内外の関連会社を含む主要な生産拠点および日本の研究開発本部でISO 14001（環境マネジメントシステム）を取得し、進捗を管理しています。

気候変動対策については、TCFD※1提言に則った気候変動戦略を策定し、パリ協定に沿った事業活動を行っています。



※1. 気候関連財務情報開示を企業へ促すことを目的とした、金融安定理事会(FSB)の作業部会。自主的な情報開示のあり方に関する提言を公表し、国際的に支持されています。

2024年度の進捗・成果

> GHG排出量削減目標の更新

当社グループは、2021年、GHG排出量の削減目標についてSBT※2認定を取得し、削減活動の指標としてきました。社会情勢や達成具合を考慮し、1.5℃目標に合致した削減目標とネットゼロ目標を策定し、2025年4月に再度SBT認定を取得いたしました。

短期目標

- 2030年度までに2019年度比でグループ全体のScope1※3とScope2※4の合計を46.2%削減する
- 2030年度までに2019年度比でグループ全体のScope3※5を27.5%削減する

ネットゼロ目標

- 2050年度までにバリューチェーン全体のGHG排出量をネットゼロにする

この新たな削減目標のもと、カーボン・ニュートラル社会の実現に貢献してまいります。

- ※2. 科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標 (Science Based Targets)
- ※3. 主に自社で化石燃料を消費し、排出されるGHG排出量
- ※4. 主に自社で使用するエネルギーを製造するため、自社の敷地外で排出されるGHG排出量
- ※5. 製品の調達段階から、物流、販売、消費など、サプライチェーン全般において排出されるGHG排出量



> GHG排出量の削減

Scope 1+2排出量
(2024年度)

-15.3%

基準年である2019年度比

再生可能エネルギー由来電力
の使用率

24.6%

目標：2030年までに全電力使用量の30%を再生可能エネルギーに切り替え

当社グループは、省エネ活動、プロセス改善、エネルギー効率向上を目的とした設備導入、再生可能エネルギー由来電力の利用等を推進し、GHG排出量の削減を達成してきました。Scope3排出量についても、サプライヤー・エンゲージメント活動を本格化しています。サプライヤー企業の皆様と共に、サプライチェーンの脱炭素化にも取り組んでいきます。

> 環境情報開示

当社グループは、環境関連の情報開示にも注力しており、毎年CDP※6に回答しています。2024年当社グループのCDPスコアは気候変動プログラムが「B」、水セキュリティが「B」、森林（パーム油）が「B-」でした。



※6. 企業や行政に対して環境に対する取り組みの情報公開を求め、その進捗に対し評価を行う非営利組織。

今後の取り組み

気候変動への取り組み、持続可能な資源の利用と汚染の防止を通じた環境負荷低減の取り組みは、地球環境を保護するためだけでなく、事業活動の持続可能性に直接関連する非常に重要な課題となっています。当社グループは、今後も当社のVision 2040「人にやさしく、環境にやさしく」に則り、自然と共生し、自然の恵みを活用するとともに、自然環境の持続性に貢献していきます。

労働安全衛生

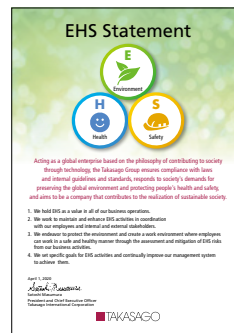
安全は全てに優先する

高砂香料グループは、従業員の安全と健康の確保が持続的成長の基盤であると認識し、全ての従業員が安心して業務に専念できるよう、安全で安心な職場環境の構築に取り組んでいます。当社グループでは、「安全は全てに優先する」のスローガンのもと、「重大インシデント(労働災害)ゼロ」を目標に掲げています。グループ内で発生したインシデント(労働災害)の教訓や各サイトで取り組んだ良事例を社内でも共有し、安全文化の醸成と継続的な改善に向けて取り組んでいます。

EHS宣言とガバナンス

当社グループは、グループ経営の基盤の一つとして「EHS宣言」を制定しています。このEHS宣言は当社グループのEHS(Environment, Health & Safety)活動におけるビジョン・価値観を世界28の国と地域全ての従業員と共有するために、11の言語で作成されています。EHS宣言において、全ての事業活動に対し、EHSを最優先の行動原則とすることとしています。

当社グループでは、EHS活動の標準化とグローバルにおける適切な計画の実行を推進するため、本社EHS本部を中心に「グローバルEHS委員会」を設置し、安全で健康的な職場環境の実現を目指しています。



マネジメントシステムと継続的改善

当社グループでは、環境マネジメントシステム(ISO 14001)と労働安全衛生マネジメントシステム(ISO 45001)の統合認証をグローバルで取得し、EHS活動の標準化を推進しています。

インシデント件数の把握に加え、労働災害度数率・強度率・休業損失日数などにKPIを設定し、データに基づく安全管理を実施しています。今後も、これらのマネジメントシステムの適切な運用とKPI管理を通じて、事故や労働災害の撲滅に向けた継続的な改善に取り組んでまいります。

リスクの未然防止と安全文化の醸成

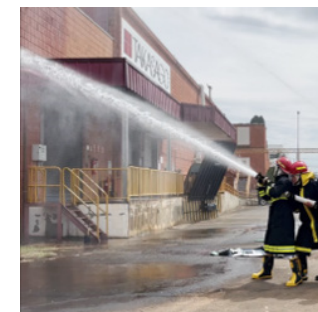
高砂香料グループは、「重大インシデント(労働災害)ゼロ」を目標に掲げ、従業員の安全・健康を守るとともに、持続的な事業運営の基盤確立に取り組んでいます。インシデントゼロは単なる事故防止にとどまらず、安全文化の醸成と企業価値向上につながる指標として位置づけています。

具体的には、作業管理強化による予防活動、ロックアウト・タグアウト(LOTO)や静電気管理のルール策定、リスクアセスメントによる危険源の特定および除去、化学物質管理の徹底など、体系的な取り組みを行っています。

また、グループ内で発生したインシデントや各サイトの優れた事例は、安全協議会(国内)で共有し、目標達成に向けた改善活動に反映しています。加えて、生産拠点ではヒヤリハット活動、小集団によるゼロ災活動(安全活動)を展開し、従業員一人ひとりの安全意識を高め、継続的な改善活動を図っています。

これらの取り組みにより、グループ全体の安全水準を高め、インシデントゼロの達成を通じて、社会に信頼される企業基盤の確立を目指します。

高砂香料グループは、2013年4月10日に発生した平塚工場での火災事故を教訓に、今後このような事故災害を二度と起こさないよう、全従業員が一丸となって、再発防止の徹底に取り組んでいます。事故が発生した4月10日を「安全の日」と定め、毎年、世界各地のサイトで安全活動を実施しています。こうした取り組みを通じて、グローバルに安全意識を高めるとともに、事故や災害を未然に防止するための安全文化の醸成を進めています。



品質保証

安全・安心かつ信頼性の高い品質で、顧客満足と企業価値の向上を達成する

私たち品質保証部門は、法規制や、顧客または業界団体が定める安全基準を遵守し、安全・安心で信頼性の高いフレーバー、フレグランス、アロマイングリディエーツ、ファインケミカル製品をお届けすることを使命としています。

この使命を達成するため、「クレームゼロ／内部不適合ゼロ／書類ミスゼロ」を追い続けることをお約束します。

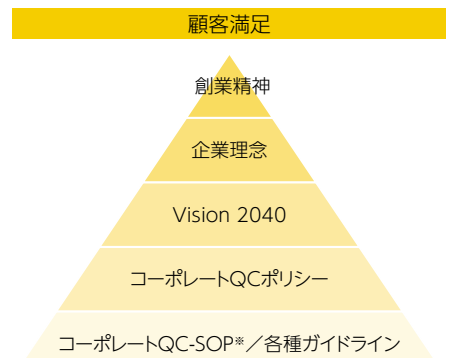
品質マネジメントシステムの確立

グローバルで一貫した品質理念を浸透させ、統一した品質管理を行うべく、創業精神、企業理念、Vision 2040を踏まえ、コーポレートQCポリシーを策定し、お客様の期待にお応えできる品質をどの拠点からも同様に提供できる体制を整えています。品質マネジメントシステムとしてコーポレートQCポリシーを上位に掲げ、グローバルQC-SOP※並びに各種ガイドラインを整え、全ての事業部門及び全ての地域の品質管理部門における品質管理手順を標準化することで、統一した品質管理ができる体制へと繋げています。

また、ISO9001、FSSC 22000/ISO22000など、品質・食品安全へ取り組む認証取得を進め、国際的な共通基準に基づく標準化を推進すると同時に、品質とサービスの向上に努めています。

コンプライアンス/各種要件への対応

グローバルでの安全・安心な製品の提供において、法令・規制の遵守並びに化学物質の管理は必要不可欠な重要な要素であり、コーポレートQCポリシーでその推進を宣言し活動を進



※ SOP: Standard Operating Procedureの略で、標準作業手順書のことを指す。
業務を均質に遂行できるように作成された作業手順書。

めています。欧州REACH規制をはじめ、関連する全ての法令・規制を遵守する体制を整え、グローバルでの品質マネジメントの組織体制へ組み入れています。

GMPに準拠した管理体制の強化

高砂香料グループでは、1983年に世界で初めて不斉合成技術の工業化に成功した技術を基盤として、30年以上にわたり磐田工場で医薬品中間体やファインケミカル製品を製造しており、これらは病気で苦しむ患者さんに希望を届ける医薬品の原料や、エレクトロニクス産業を支える機能性材料として広く利用されています。高い品質水準で医薬品中間体を製造していくために、GMP(Good Manufacturing Practice)に準拠した製造体制および品質保証体制を整え、業界最高水準へとさらに高めるべく、常に業務改善に取り組んでいます。本プロジェクトは経営層の承認の下、国際品質保証統括部:Global Fragrance Safety and Regulatory AffairsのディレクターであるDr. Christopher Choiの主導により推進されています。

One品証体制の構築

品質保証における活動をより確実に進めるために、品質保証部門は独立した組織であり、各国の品質保証部門が一つになった「One品質保証体制」を構築しています。この体制には、本社に国際品質保証統括部を配し、機能部門としてグローバルQCセンターおよびグローバル法規センターを配置し、各国の品質保証関連部門と密接に連携を取っています。また、品質保証部門だけでなく、研究開発・生産・調達・営業を横断する協働体制を構築し、品質文化の浸透をさらに進めていきます。

One品証体制の人的資本

香料製造会社のリーディングカンパニーとして高いレベルで品質を提供し続けるため、人材育成にも注力しています。フレグランスやフレーバーの品質を決める官能評価や分析技術などの検査技能を標準化し、様々なトレーニングを提供し、人材の底上げを図っています。また、従来の品質管理手法だけでなく、製造実行システムの導入やデータインテグリティの徹底等、データドリブンな品質保証を実践すべく、人材育成を図っています。

デジタル化による価値向上

デジタル技術を活用し、新しい価値を創造する

高砂香料グループは、従来の業務効率化や生産性向上の枠を超え、データを活用した革新的な価値共創モデルの構築に挑戦しています。2025年、当社はIT関連のマテリアリティ因子を「デジタル化による価値向上」と再定義し、経営の中核に位置づけました。2030年度を見据えて策定した高砂Global IT戦略のもと、IT基盤の高度化とデジタルツールの最大活用により、意思決定の高度化を通じて新たな価値創出を一体的に加速させ、競争力を強化していきます。

IT基盤の強化とセキュリティ対策

企業が持続的に成長し、急速に変化するビジネス環境に適応していくためには、強固なIT基盤の整備が欠かせません。新たな価値創出や顧客体験の革新といった“攻めのDX”を推進するには、それを支える堅牢かつ柔軟なITインフラ、セキュリティ、データガバナンスといった“守りのDX”が不可欠です。当社は、企業活動の根幹を担う基盤として、クラウド化、業務プロセスの標準化、セキュリティ対策の強化などを着実に進め、安定性と拡張性を備えたIT環境の整備に取り組んでいます。

グローバルSAP統合(GSAP)

2020年よりグローバルテンプレートの開発を開始し、2022年のシンガポール拠点、2023年の米国拠点に続き、2025年にはフランス拠点へ導入しました。今後も研究開発や法規対応領域へ展開を拡大し、グループ全体で業務プロセスの最適化を実現していきます。



ITセキュリティの強化

高度化するサイバー脅威に対し、当社は多層的な対策を講じています。多要素認証や脆弱性診断ツール、セキュリティインシデント監視ツールのグローバル導入、セキュリティ専門チームの設置など技術面を強化するとともに、社内規程の継続的見直し、e-ラーニング、標的型攻撃メール訓練など啓発活動を通じ、従業員一人ひとりのセキュリティ意識向上にも注力しています。

新たな価値創出に向けたデジタル活用

強固なデジタル基盤を経営の土台として活用し、データとデジタル技術を積極的に事業戦略に取り入れることで、新しい価値を創出し、“攻めのDX”を加速させています。当社では、「デジタル化による価値向上」を未来志向の成長戦略の柱と位置づけ、さまざまな取り組みを実施しています。以下が主な取り組み事例となります。



製造領域のデジタル化

自動化システムやAIによる生産計画最適化に加え、産業用ロボットや自動認識技術の活用を組み合わせることで、人の経験に依存してきた調合プロセスを変革し、ヒューマンエラーの減少や作業時間の短縮、コスト削減を目指していきます。基幹システムとの統合により、安全性・生産性・品質を同時に高める次世代型生産体制を構築します。

研究開発のデジタル化

高砂香料が独自に開発したAI「Ai-T-Aroma™」は、ディープラーニングをはじめとする先端アルゴリズムを搭載し、人間の創造力とAIの分析力を融合させる新たな研究開発体制を実現しました。これにより、これまでにないスピードと精度で技術革新を進め、持続可能な香料開発の未来を切り拓き、次の100年に向けた競争力を確立してまいります。

サプライチェーンのデジタル化

調達から生産、流通までの各工程をデジタルで統合的に管理し、コスト削減と迅速な対応を実現します。特に調達領域では、デジタル化によって原料情報の可視化とトレーサビリティの徹底することで透明性を高め、顧客からの信頼性向上とともに、安全性やサステナビリティの訴求を強化し、新たな価値創出につなげます。

人権の尊重

基本的な考え方

高砂香料グループは、人権を尊重した企業活動を行っています。

人権侵害に対する当社の姿勢をより明確にするため、2019年に「高砂香料グループ人権ポリシー」を策定しました。それに加えて、日本弁護士連合会が発行している手引書を参考に人権デューデリジェンス^{*1}の仕組みを構築しました。2021年、多岐にわたる人権問題を整理し「人権に関する重点課題」として考え方をまとめ、「高砂香料グループ人権ポリシー」に付記しました。また、サプライチェーン全体での人権への取り組みも強化すべく、この「人権に関する重点課題」を「高砂香料グループサプライヤー行動規範」にも織り込みました。原料のみならず全てのモノ・サービスを調達しているお取引先様に、同行動規範を説明し遵守をお願いすることでサプライチェーン全体にわたる人権対応の浸透を図っています。

※ 人権デューデリジェンス：人権リスクの抽出から課題への対応、情報開示に至るプロセス。

➡ 高砂香料グループ 人権への取り組み.pdf (takasago.com)

> 高砂香料グループ 人権に関する取り組みの骨子

方針によるコミットメント

- 高砂香料グループ人権ポリシー承認(2019年5月 取締役会)
- 2021年3月一部改定 (別添「人権に関する重点課題」を追加)

人権デューデリジェンスの実施

- 後ほどご説明いたします。

救済措置(ホットラインの整備)

- 国内では「明日への窓」、海外では各拠点ごとのホットラインが整備されています

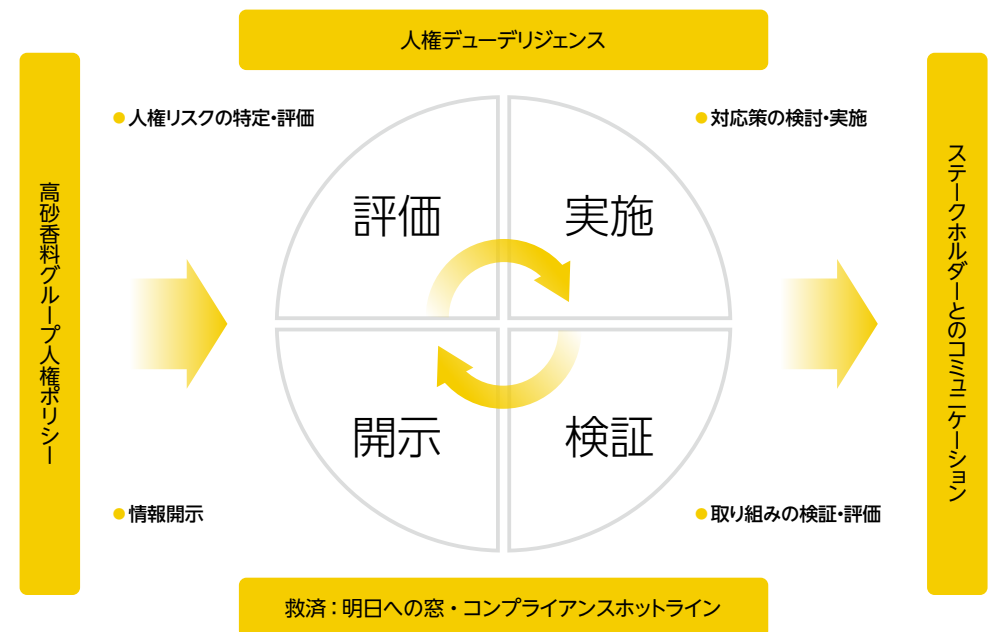
これらは、国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」や日本政府が策定した「ビジネスと人権」に関する行動計画(NAP)に沿った対応となります。

人権デューデリジェンスの継続的实施

2019年、日本経済団体連合会が公表したガイドラインを参考に人権デューデリジェンスの実施手順を策定しました。ガイドラインに沿ってチェックリストを作成し、当社の事業活動や世界の動向を踏まえ、毎年更新しています。2024年度は、調達、EHS、人事に続き、生産についても重点において人権デューデリジェンスを行いました。2024年度も当社グループにおける人権侵害の報告はありませんでした。当社グループでは生産拠点でSMETAを受審しており、第三者の確認をうけていますが、サプライヤーへのCSR監査も開始しました。人権デューデリジェンスの継続的な実施と多角的な取り組みを通じて、今後も人権の尊重を前提とした事業活動を行っていきます。

> 研修

日本では、従業員を対象に人権に関する研修を実施しています。2024年度には、e-ラーニングでダイバーシティ&インクルージョンに関する研修を行いました。今後も人権尊重のための研修を継続していきます。



人的資本の価値最大化

「人にやさしく」をモットーに、働く仲間とともに企業の成長を実現します。

高砂香料グループは「人的資本の価値最大化」を重要な経営テーマと位置づけています。従業員の知識やスキルを資本と捉え、働きやすく魅力ある職場環境を整備することで、人材の成長とスキルアップを促し、新たな価値創造を実現します。個々のパフォーマンスを最大化し、従業員と企業がともに成長する好循環を生み出すことを目指しています。

また、当社グループの中期経営計画NGP-2においても、「人的資本の価値最大化」をキー・サクセス・ファクターの一つに掲げており、人的資本経営を通じた持続的な成長と企業価値向上を実現するため、各種施策を積極的に推進してまいります。

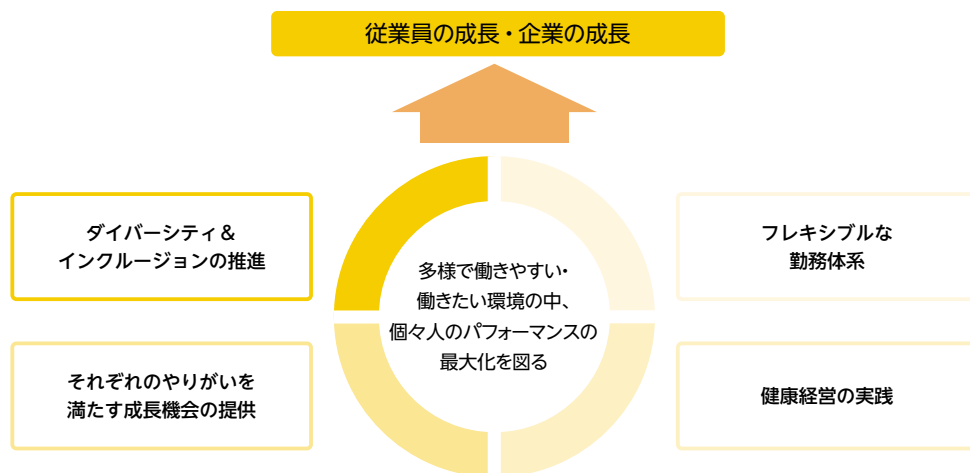


執行役員
人事・総務本部長／
人事総務部長／国際人事室長

関根 基伸

高砂香料グループは、従業員の成長と企業の成長を目的に、次の4つの施策を実行していきます。

- ① **ダイバーシティ&インクルージョンの推進**：多様な人材が活躍できる土台づくりのため
- ② **それぞれのやりがいを満たす成長機会の提供**：従業員が働きがいを感じる環境づくりのため
- ③ **フレキシブルな勤務体系**：健全なワーク・ライフ・バランスを実現するため
- ④ **健康経営の実践**：従業員一人ひとりの活力向上のため



グローバルでの取り組み(Global HRチーム)

高砂香料グループは世界各地に拠点を有し、多様な人材が活躍するグローバルな企業グループであり、人材の多様性は、高砂香料グループが事業を行う上で最も重要と考える価値の一つです。

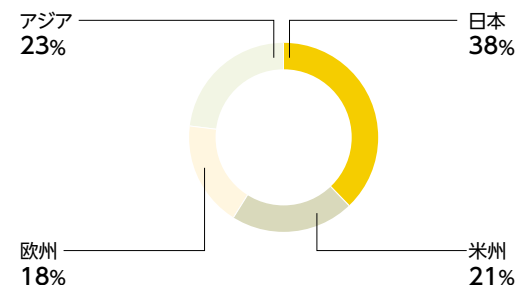
グループ従業員数
(就業人員数)

4,154人

主な人的資本 KPI

- ▶ 執行役員における外国人比率：12.5%
- ▶ 女性従業員比率：約30%
- ▶ グループ研究開発部門の人員数：966人
- ▶ 人的資本 ROI：88%

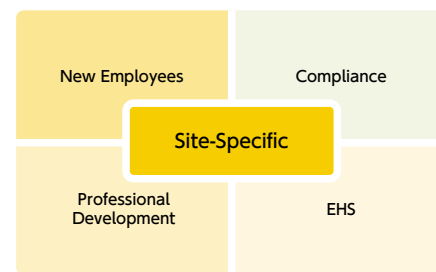
地域セグメント別人員構成
(2025年3月31日現在)



グローバル人材集団をさらに進化させるべく、コーポレート本部長をチェアパーソンに、主要拠点の人事部長で構成されたGlobal HRチームでは、グループ共通の人材戦略を進めています。例えば、グループで共通の「高砂香料グループ ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」や、人材開発のグローバル方針「Human Resources Development Statement」を制定し、人事環境を整備してきました。また、仕組みでは、グローバルでの人事評価システムを構築し、各拠点での評価だけではなく、機能領域のリーダーからの評価も加味することができ、グローバルの役割にも適切な評価ができる仕組みとなっています。今後も、グローバル経営戦略と連動した、組織開発を進めていきます。

人材開発のグローバル方針

高砂香料グループでは、グローバルなコンセプトに従って、人材開発を行っています。このコンセプトのもと、グループ共通と、拠点ごとのトレーニングが実施されています。また、グローバルプロジェクトは、グループ全体の人材育成の機会になっており、現在ロールアウトしているグローバルSAPプロジェクト(基幹系システム統合プロジェクト)では、研修目的も含めて若手の参画を積極的に支援しており、多様なメンバーでチームを構成しています。



人的資本の価値最大化

日本国内での取り組み

ダイバーシティ&インクルージョン

当社は、「高砂香料グループ ダイバーシティ&インクルージョンポリシー」に則り、職場において人材の多様性を受け入れ、全ての従業員に各自の能力や経験を活かす機会が公平に与えられ、皆が生き生きと働くことによってグループの発展を目指します。今後、差別や偏見の排除や、女性、外国籍の方、障がい者など多様な人材の雇用と活躍推進といった取り組みを推めていきます。

> 高砂香料工業(日本)のダイバーシティ&インクルージョンKPI(2024年度)

女性管理職比率

18.0%

2025年4月時点
なお、グローバル女性管理職比率は約35%

従業員国籍数

7カ国

日本を除く

育休取得率

88.0%

男性従業員:85%、
女性従業員:100%

今後の施策

- ▶ダイバーシティマネジメント研修の実施
- ▶グローバル人材採用の推進
- ▶男性育休取得促進
- ▶女性従業員（主任級）向け研修や女性管理職に向けての意識改革を目的としたキャリア支援研修

多様な人材が活躍し、イノベティブな組織風土を実現

フレキシブルな勤務体系

高砂香料グループでは、従業員のより一層の生活向上のため、従業員のニーズに合わせて労働時間や勤務場所を自由に選択できる働き方を推奨しています。従業員が柔軟な働き方を実現できるよう、拠点を超えて働ける環境の構築、時間休/時差出勤制度、在宅勤務制度といった制度を整備し、働く時間や場所にとらわれない環境整備を実施しています。

健康経営

当社は、従業員一人ひとりを大切に、生き生きと働くことができる職場環境づくりに努めることが重要と考え、従業員の心身の健康管理・増進のため、様々な活動を行っています。具体的には、定期健診や人間ドックやワクチン接種への補助、また、社員向けに健康関連セミナーの企画を通じた、生活習慣病対応、社員目線での健康課題に対する取り組み等に注力しています。メンタルヘルスへの取り組みについても、法定ストレス制度の結果をもとに、回答結果から高ストレスと判断された従業員へは産業医や保健師・看護師等、産業保健スタッフが速やかにフォローを実施しています。組織に対しては、ストレスチェックの集団分析を踏まえた報告会を事業所単位で実施し、次年度への改善等につなげる運用をしています。

労働時間の適正化についても取り組みを行っています。やむを得ず長時間の残業を行った従業員には産業医が面談を行い、従業員の健康維持および職場の労働環境改善につなげています。

> 高砂香料工業(日本)の健康関連KPI(2024年度)

定期健康診断受診率

100%

(産休・育休など休業中の従業員を除く。
ただし休業中でも受診可能)

ストレスチェック受検率

92.1%

これらの取り組みの結果、当社は2024年に引き続き「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されています。



人的資本の価値最大化

それぞれのやりがいを満たす成長機会の提供

個人の多様な要望や価値観の充足を実現するため、高砂香料グループでは成長感と信頼感が得られ、個人のパフォーマンスが最大限に発揮できる環境、働きがいのある職場づくりを推進しています。また、各施策を通じて、従業員の成長と同時に、エンゲージメントの向上を図り、従業員と企業が共に成長し合うことを目指しています。

また、当社グループでは、従業員エンゲージメント向上の好循環を実現するため、従業員意識調査を定期的を実施しています。これにより、当社の人材・組織課題に関する現状を把握し、その分析結果に基づき、実効性のある改善施策を実行しています。

> 2024年度の従業員意識調査の結果

総合エンゲージメント 3.41 / 5.00 「やや高いレベル」	エンゲージメント 3要素	職務への満足 3.41 「やや高い」
		仕事への熱意 3.61 「とても高い」
		組織への愛着 3.21 「普通」

強み

- ▶ 仕事への熱意
- ▶ 職場の支持的風土
- ▶ 上司のマネジメント

強化
ポイント

- ▶ 挑戦・学習する風土
- ▶ ワークライフインテグレーション
- ▶ 人材配置の適切さ

今後の施策

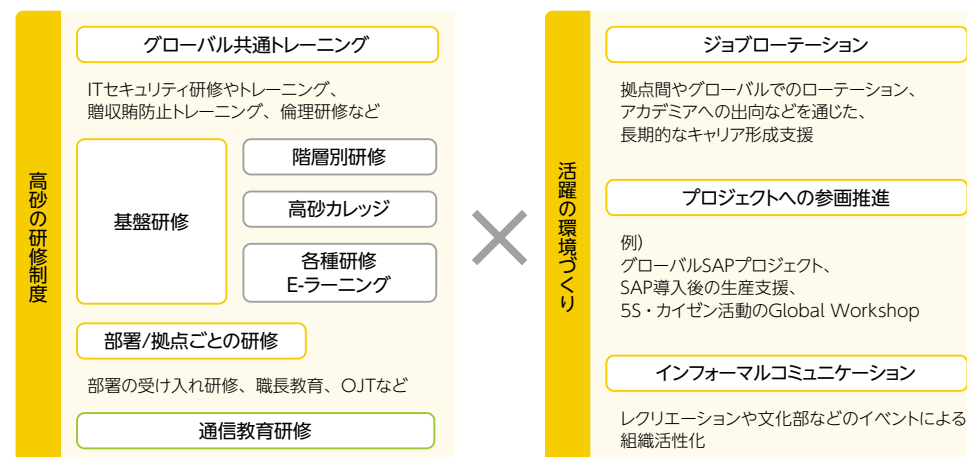
- ▶ 挑戦意欲や学習機会を支援する施策の展開
- ▶ 個人の働く意義と組織の理念・ビジョンとの重なりを確認する機会の提供
- ▶ キャリアや経験の希望を意思表示する仕組みの充実
- ▶ 意識調査結果を職場レベルで活用した「ありたい姿」実現に向けた施策の展開

高砂らしい組織風土の維持と、挑戦人材の継続的育成により、
サステナブルな経営を実現



キャリア/能力開発と活躍の環境づくり

高砂香料グループは、「挑戦する人材の創出」を重視し、①個々の能力を発揮できる研修制度の構築と、②活躍の環境づくり、に注力しており、従業員一人ひとりが新たな挑戦を通じて力を最大限に発揮できるよう取り組んでいます。このような挑戦を支援することで、組織全体のパフォーマンスを向上させ、人的資本の価値を最大化することを目指しています。



コミュニケーションと評価制度

高砂香料グループでは、従業員と企業のオープンなコミュニケーションを実現するため、諸制度を整備しています。一例として、当社は自己申告制度を設けており、日頃の仕事に対する考え方や新たに挑戦してみたい業務、現況の問題点など、上司を介さずに直接人事総務部長宛てに申告をする仕組みがあります。申告は任意ですが、約90%の従業員が提出しています。本人の適性や希望を考慮した適材適所の人員配置の推進と従業員のキャリア自律を推奨しています。

また、適切な評価制度の運用を心掛けており、人事考課に伴う1on1ミーティングの運用等を通じて、個人のパフォーマンスの適切な評価とキャリア支援を図っています。

リーダー社員×社外取締役 座談会

働きやすさと働きがいを目指して ——多様な価値観を尊重した対話

社外取締役

辻 篤子

好きな香り：蘭香待に魅せられています。

新聞記者として長年、主に科学分野の取材を担当。2024年6月より現職。

コーポレート本部
主任

木戸口 江里伊

好きな香り：ひんやりした空気の中で淹れるコーヒーの香り

事業本部の経験もあり。私生活では2人の男の子の母親。

品質保証部FL・FR 書類
作成グループ
副部長

田畑 明子

好きな香り：猫の後頭部の甘い香り

育児休業など社内制度をおおいに活用して、仕事と育児の両立を実現。

社外取締役

塚本 恵

好きな香り：カカオの香り

グローバル企業にて政策渉外などを長年にわたり担当。2023年6月より現職。

ファインケミカル事業部
販売部
主管

時枝 由紀

好きな香り：ローズマリー、タイムの入浴剤や、ペパーミントティー

ファインケミカル事業部初の文系出身で、勤続19年目。子どもは3人。

ファシリテーター
人事総務部兼務国際人事室
専任副部長

野口 佐枝子

好きな香り：白檀(お香)の香り

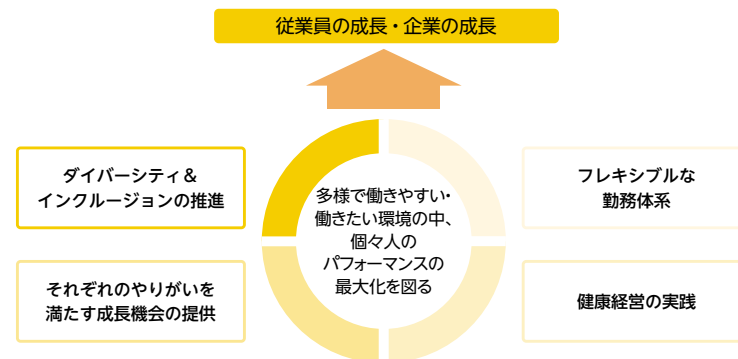
キャリアは24年。趣味の旅行でリフレッシュしつつ業務に励む。

情報システム部
部長

武田 久美子

好きな香り：金木犀です。9月の終わりに金木犀の香りがすると、秋が来たのだと感じたものでした。最近の猛暑のせいか、金木犀も香る時期を戸惑っているように思えます……。仕事熱心。グローバル人材との良好な関係構築にも取り組んでいる。

高砂香料グループは、人的資本の価値最大化に向けた、4つの重点施策を推進しています。その一環として、多様性を尊重しながら「働きやすさ」と「働きがい」の両立を目指し、現場で活躍する女性従業員と社外取締役による意見交換を行いました。本座談会では、職場環境の現在地と今後の可能性や課題について語り合いました。



会社を外から見た印象と、 中から実感する変化

辻 当初は、男性中心の上層部の方とお会いする機会が多かったこともあり、「香料」という言葉からくる漠然としたイメージとはやや違う印象を持ちましたが、女性が随所で生き生きと活躍している姿を目にするようになって、少し変わりました。こうした女性たちがもっともって活躍することで、新たな可能性も広がるのではと感じています。

塚本 私は、チームワークを大切にする企業という印象を持っています。グローバルミーティングに参加した際、日本人だけでなく外国人社員も同じ認識を持っていて、真面目で穏やかなカルチャーが根付いていることに感動しました。

辻 お互いに学び合おうとする姿勢が印象的でした。グローバルなビジネス環境を生かし

て、さらなる成長や発展につなげていくために重要なことだと思います。

武田 社外取締役のお二人がおっしゃっていることには、私も共感する部分があります。会社の中には、女性社員が活躍できる場所がまだまだたくさんあるのではないかと思います。私が所属する情報システム部はIT分野ということもあり、私の前には女性社員がいなかったため、私がこの部署で初めての女性社員でした。他の部署とは異なり、15年ほど旧態依然とした状況が続いていた時期もありました。

野口 そうですね。以前は部門によって男女比に偏りが見られたことは事実です。しかし今では、全ての部門で女性社員が増え、さまざまな分野で活躍しています。例えば、10年前の女性管理職比率は13.4%でしたが、2025年3月末現在では18%となっております。

リーダー社員×社外取締役 座談会

時 枝 「初」という点でいうなら、私も専門知識が必要なファインケミカル事業部で初めての文系出身の営業です。今では文系出身の社員が少しずつ増えているので、多様な人材を受け入れ、組織全体を活性化させるダイバーシティ&インクルージョンに、つながる動きと言えるかもしれません。

野 口 人事総務部として当時を振り返ると、これまでにない新しい流れをつくることはやはり大きなチャレンジだったと感じています。文系出身の方をはじめ、多様なバックグラウンドを持つ社員の皆さんが、今では第一線で活躍されている姿を見ると、あの時の変化がいかに大切だったかを改めて実感しています。

辻 文系出身の時枝さんは、未経験で、しかも理系出身者が多い会社に入社なさったのですが、決め手は何だったのでしょうか。

時 枝 長く働けそうな印象があったからです。女性の先輩が仕事と家庭を両立していると聞いていたので、思い切って挑戦してみようと思いました。

木戸 口 私も入社前、大学の先輩社員の方から、子どもがいても働きやすい会社だと聞いていました。入社後、産休・育休を経て復帰される先輩が身近にいたこともあり、私自身も自然と、出産後も働き続けることに疑問を感じませんでした。

田 畑 私も産休・育休制度を利用した一人ですが、だからこそ、産休・育休などの子育てに関する制度は、今後もっと男性にも利用してもらいたいと思っています。品質保証部の話になりますが、最近は男性社員も育児休業や

育児短時間勤務を利用する方が増えており、自分のことのように嬉しく思っています。

野 口 現在、育児休業の取得資格がある男性社員のうち、85%が実際に育児休業を取得しており、平均取得日数は75日となっています。家庭や育児に積極的に関わる男性社員が増加していることは、非常に意義のあることだと感じます。

辻 産休や育休などの制度は、結局は、女性だけでなく男性にとっても働きやすい環境につながるということを記者としての取材経験のなかで感じてきました。誰にとっても働きやすい環境にするための制度づくりを目指してほしいと思います。

塚 本 加速する高齢化を見据えると、働きやすさという意味で男女に開かれた制度と選択肢があることはとても重要です。また、今後は病気の治療をしながら自分のペースで働く方も増えていくと考えられるため、これまで以上に幅広く柔軟な視点を持つことが求められます。

野 口 育児休業制度に限らず、誰もが働きやすい制度づくりや柔軟な働き方への対応が今後ますます重要になると感じました。今後の取り組みに活かしてまいります。

日本人社員に刺激を与える グローバル人材の存在

野 口 当社では外国人材の採用を積極的に行っています。その背景には大きく2つの狙いがあります。1つ目は「多様な価値観や考え方を取り入れることで、柔軟な発想や新しいアイデアが生まれビジネスの可能性を広げてい



くこと」。2つ目は「日本人社員がグローバルな視点を持ち、より広い視野をもって意思決定や行動ができるようになること」です。

武 田 情報システム部では、一昨年は香港、昨年はインド、今年はマレーシアといったように、3年ほど前から毎年、外国籍の学生を採用しています。入社後、「毎日が楽しい!」と言いながら仕事に取り組む彼らからは、私だけでなく、他の日本人社員も多くの刺激を受けています。日本人はどちらかというと、指示されたことを着実にこなすのが得意ですが、彼らが自分なりに工夫しながら仕事に取り組む姿を見て、周囲の日本人社員の開発に対する姿勢にも変化が生まれています。

野 口 日本で働きたいという強い思いを持っているだけに、皆さんは入社前も入社後も非常に意欲的です。日本への留学経験がある方も多く、日本語も堪能だと感じました。

武 田 もとより英語力は高いですから、グローバルプロジェクトにも参加でき、即戦力として活躍しています。特にサイバーセキュリティ面はグローバルで活動する必要があり、彼らの力が大いに発揮されています。

時 枝 ファインケミカル事業部では、主にアメリカでのビジネスの成功に向けて、海外の顧客対応を担当するTAKASAGO USA(TAKUS)のFC Salesとのコミュニケーションが重要となり、関連部署にご協力いただいています。フレーバーやフレグランスはその国や土地の文化を理解することがとても大切ですので、海外にも多くの研究所や工場がありますが、ファインケミカル事業は日本の研究所と工場から海外顧客への供給となります。海外顧客の価値観を理解するために、TAKUSのFC Salesメンバーとの意見交換は重要です。また、ここ10年ほどお客様とのコミュニケーション方法が変化し、さらにコロナ禍を経て電話会議が定着したことをきっかけに、ビジネスのスピード感も増しています。そのため、現在は会社全体としてグローバルに対応できる体制へと移行しつつあると感じます。

多様性を活かす職場づくり

野 口 グローバルな人材活用やビジネスを推進する一方で、多様化や拡大が進む今だからこそ、職場におけるハラスメントや人権にも目を向ける必要があります。現在は、さまざまな事柄がハラスメントと捉えられる時代ですので、

リーダー社員×社外取締役 座談会



会社としてもグローバルな視点での研修や対応に力を入れています。ハラスメント研修はもちろんのこと、アンコンシャス・バイアス研修やダイバーシティ&インクルージョン(D&I)基本研修を行っています。

塚本 どの組織でもハラスメント問題はあり、近年は多くの組織で通報件数も増加傾向にあります。通報があるということは、それだけ会社に透明性があり、通報ルートが整備され、適切な対応が期待できるからです。その一つ一つの申し立てに対し、会社が真摯に向き合い、どういうアクションをとるかが大事なことはいうまでもありません。

辻 声を上げられるルートが社内にあることは重要ですし、働く人たちの安心感にもつながります。

塚本 社員からの声を聞く現在の体制が十分であれば、その仕組みは維持しつつ、取りうるアクションとしては、個人情報保護には十分配慮したうえで会社の対応を含めた事例の紹介を定期的に行うといった施策を試してみることも有効かもしれません。何をハラスメントと感じる

かは個人によっても異なることがあり得るため、会社としての対応を明確に示すことにより、ハラスメント対策の一つになると考えます。

木戸口 人権については、私はグローバル企業として必要な知識を外部機関で学んでいます。人権は文化的背景を考慮して考えるべきものであるため、各国に拠点がある企業の一員としてその視点の重要性に気づけたこと自体が大きな収穫でした。

武田 情報システム部は特にさまざまな国籍の人が働いており、信仰や文化的背景も多様です。グローバル人材だからといって身構えず、個人として尊重すべきところは尊重し、一人の同僚として自然に接することも大切だと考えています。日本人が季節の風物詩を話題にするように、インド出身の方には母国のお祭りについて話を聞いてみるなど、相手のことを理解しようと努めることで相互理解を深めることができ、職場のコミュニケーションの活発化につながると考えています。

田畑 グローバル人材に限らず、日本人社員についても個を尊重することは大事です。お酒を飲みながらコミュニケーションを取る「飲みニケーション」は、本音を語り合える良い機会ではありますが、多様な価値観に配慮した柔軟な視点も必要だと考えています。私の部署では家庭の事情で時間に制約があるスタッフのために、ランチタイムを活用して歓送迎会などの交流をしています。

辻 高砂香料グループは、グローバルにも日本にも本当に素晴らしい方が在籍して、お互いに尊重し合いながらビジネスを盛り上げていく様子がわかります。今後は現在の体制や

環境がさらに発展・持続できるよう、さまざまな側面を可視化する必要もありそうです。

塚本 経営的な観点で、国内海外問わず、キーポジションに関してはサクセッションプラン(後継者育成計画)を検討してもよいのではないかと考えています。これだけ優秀な人材が集まっているのですから、人材の定着やビジネスの発展を見据え、研修や対話も含めて準備しておくことが重要だと感じています。

働きやすさと自己実現を両立する仕組みとは

田畑 女性だから、男性だから、外国籍だからという前提を取り払ったフラットな環境こそが、長く働きたいと思える職場になるのではないのでしょうか。また、誰もが長く働けるよう、社内制度・職場環境にユニバーサルデザインを積極的に取り入れることも大切だと考えます。制度については、今後利用する方の参考にしてみようするためにも、実際の利用者の声を会社にフィードバックできる機会があるとよいですね。

時枝 制度については、私も思うところがあります。職種によっては、在宅勤務や時差通勤などを利用したくてもできない、あるいは利用が難しい場合もあります。働きやすさだけでなく、優秀な人材の離職を防ぐことや今後の採用にも関わってくる部分なので、公平さや充実感が得られるよう、検討が必要だと思います。

野口 製造や研究など、現場の業務では在宅勤務や時差通勤が難しいことから、制度の公平性については人事総務部としても悩んでいるところです。社員からいろいろな声がありますので、働きやすさや採用にもつながる課題とし

て、早急に検討すべきだと感じています。

木戸口 制度が整っていること、そして柔軟であることは重要であり、長く働ける基盤になると実感しています。実際に私も、主に育児に関する制度を利用してきましたし、「この制度とあの制度を利用すれば働きやすくなる」といった具体的なイメージを持つことができる人は多いのではないかと思います。このような見通しは、この企業で働き続けることへの安心にもつながると思います。

武田 働きがいのある職場には、社員の「仕事をやりたい」という気持ちを応援する仕組みも必要だと思います。つまり、社員の中には自分がどのようなキャリアを歩みたいのか、明確なプランを持っている方もいます。目標設定制度を設け、社員が自己実現を果たせる会社を目指すことも大切です。

塚本 第一線で活躍されている方々がさまざまなご意見を持ち、会社の発展や今後活躍する社員の方々に真摯に向き合っている姿に、非常に感銘を受けています。Glorious Discontent(栄光ある不満)という言葉がありますが、より良い環境をつくっていくうえで建設的な意見を持ち続けることは大切です。働きやすさや働きがいの答えは社内にあると考えていますので、社外取締役としてもそれらを丁寧に向って紐解く一助になりたいと考えています。

キャリア形成の自由と、もう一つの側面

塚本 次は働きがいについて、皆さんと意見交換ができればと思いますが、昇進の透明性や

リーダー社員×社外取締役 座談会

キャリア形成などについて、社外取締役として多角的に考えるために、社員の方と対話する機会があればと思っています。その前段階として、まずは現在、制度としてキャリアに対する面談などは行われているでしょうか。

木戸口 面談は半年に1度行うことになっています。また、自己申告制度があり、2年に1度、仕事内容や異動の希望を会社に伝えることができます。希望者は人事総務部長と面談を行うこともでき、自身のキャリアプランを伝えることはできます。

時枝 会社としてキャリアプランの例といえますか、何かしらの方向性を示すことができれば、自分の将来を考えやすくなるのではないのでしょうか。幸い私は、チームの上司と定期的にキャリアについて話し合いましたが、これが全社に広がると働きがいにつながりそうです。

野口 おっしゃる通り、社員一人ひとりが自身の将来像を描きやすくなるように、会社としてキャリアの方向性や選択肢を示すことはとても重要です。私自身、人事という立場にあることでキャリア形成を身近に感じる一方、社員目線での課題に気づきにくくなっていました。積極的にキャリアを考え、行動している社員もいるようですが、今後はそうした取り組みを全社的に広げていけるよう、会社としてキャリア形成の仕組みを検討しています。

武田 そうですね。現状は各部署に任されている感じがあるので、会社として仕組みをつくり上げていく必要があると思います。

塚本 次世代を担う若い人たちにさらに将来の展望を持って意欲的に働いていただくため

にも、この点は会社全体でも議論をする必要があるように思います。

田畑 働きがいやキャリア形成とは少し違う話かもしれませんが、ステップアップしていく背景には、異動があります。個人的には、そこには業務の明確化が必要であり、確実に引き継ぎができることは効率化にもつながると思います。現在、人事総務部がポータルサイトに「人事総務部業務別担当者表」を掲載していますが、あのような具体的な試みが会社としては重要です。

辻 制度や支援には「これでいい」という完璧はありませんから、実情に合わせた改革が常に必要です。それを行っていくためにも、今回のようなさまざまな声の積み重ねが必要だと感じています。それが個人の将来が見えることやより良い組織づくりにもつながるので、社外取締役としても取り組んでいくべき部分だと思いました。

野口 働きがいやキャリア形成を支える環境づくりとしては、仕組みや制度だけでなく学びの場も欠かせないと感じています。当社では階層別研修や高砂カレッジを実施しており、役割やキャリアの段階に応じて必要な知識やスキルを身につけられる機会を提供しています。昨年の女性管理職研修では、他社で活躍されている女性副社長をお招きし、社員が自分らしい将来像を描くためのロールモデルに触れる貴重な機会となりました。今後も研修の拡充を図り、継続的に実施してまいります。

高砂香料グループらしい温かな空気感を大切にしたい職場づくりを目指して

辻 働きがいという点では、社員の処遇

や評価はいうまでもなく重要な要素です。そのうえで個人のキャリアデザインが明確になることが、ひいては組織の発展にもつながるのではないのでしょうか。

田畑 私も評価を行う立場ですが、常に正当な評価をしたいと考えています。一方で、キャリアデザインを考慮すると、より一層難しさを感じることがあり、評価に向き合うたびに悩んでいます。

時枝 適切な評価のアイデアを持っている方は、社内にもきっといらっしゃるはずです。新しい試みに関して発言すること自体が勇気のいることですので、提案者の声をしっかり受け止め、応援する文化を育むことも大切だと思います。

塚本 職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)をもとに、目標設定を行い、定期的に面談を実施し、その評価に基づいて昇給・昇格を決定する企業もあります。正当な処遇や評価という観点では、これは一つの方法だと思います。ただし、その仕組みが全ての企業に適しているかというと、必ずしもそうではありません。高砂香料グループは穏やかな雰囲気を持っていま



すので、日本的な価値観とグローバル企業としての挑戦的な姿勢を融合させたハイブリッドな人事制度を、今後模索していくべきだと感じました。これからの変化を皆さんと共に見守っていただけることを楽しみにしています。

辻 そうですね。私も、高砂香料グループらしい温かな雰囲気を大切にしつつ、世界を舞台に多様なビジネスを展開する企業にふさわしい、多様で豊かな基盤づくりをさらに進めていく必要があると考えています。そうしたありようが、高砂香料グループの強みであるとともに魅力でもあり、そんな姿を外に見せていくことも必要だと思っています。皆さんと共に、できることを考えていきたいと思っています。

<座談会を振り返って> 人事総務部 野口副部長より

当社はこれまで、働きやすい企業として多くの評価をいただけてきました。それは、社員の勤続年数の長さや有給休暇の取得のしやすさ、穏やかで誠実な社風、そして良好な人間関係に支えられた職場環境がその背景にあると考えております。この「誠実さを大切にする文化」は、当社のかけがえのない強みであり、今後も守り続けてまいります。

一方で、働きがいやキャリア形成の面においては、キャリア支援研修の充実や評価制度の見直しを重ねる必要があることを今回改めて認識しました。社員一人ひとりが情熱をもって自己の成長に挑み、その成果を実感できる環境を整えることは、当社の持続的な発展においても欠かすことができません。

今後は従来の「働きやすさ」に加え、「挑戦を支える職場づくり」を新たな柱とし、具体的な施策を積極的に推進していきます。これからも社員とともに成長し続ける企業を目指し、たゆまぬ努力を続けてまいります。

ガバナンス

- 45 取締役会・監査役会の紹介
- 47 社外取締役メッセージ
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 52 リスクマネジメント
- 54 コンプライアンス



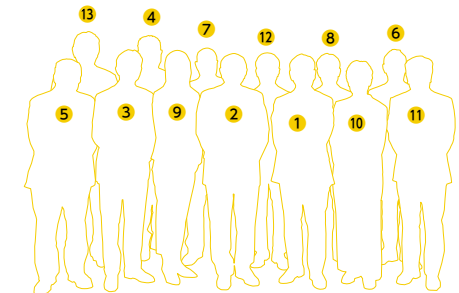
取締役会・監査役会の紹介



開催実績(2024年度)

取締役会開催
14回

監査役会開催
16回



取締役・監査役

取締役

① 梶村 聡

代表取締役
社長執行役員
安全統括本部、
人事・総務本部、管理本部

② 野依 良治

取締役
社外 独立

③ 山形 達哉

取締役
常務執行役員
コーポレート本部、
情報システム部、品質保証部、
国際品質保証統括部

④ 染川 健一

取締役
常務執行役員
フレーバー事業本部、
支店

⑤ 谷中 史弘

取締役
常務執行役員
研究開発本部、
ファインケミカル事業本部

⑥ 松田 浩明

取締役
社外 独立

⑦ 水野 直樹

取締役
常務執行役員
サプライチェーンマネジメント本部、
調達本部

取締役

⑧ 川端 茂樹

取締役
常務執行役員
経営戦略本部、
法務部、監査部

⑨ 塚本 恵

取締役
社外 独立

⑩ 辻 篤子

取締役
社外 独立

⑪ 小林 一久

監査役
社外 独立

⑫ 磯野 裕一

監査役

⑬ 中江 康男

監査役
社外 独立

取締役会・監査役会の紹介

スキルマトリックス

氏名	性別	当社における地位	組織経営	研究開発生産	ESG	営業	国際	財務会計	法務リスク管理
榊村 聡	男性	代表取締役	●	●	●				
野依 良治	男性	社外取締役	●	●	●				
山形 達哉	男性	取締役			●	●	●		
染川 健一	男性	取締役			●	●	●		
谷中 史弘	男性	取締役		●	●		●		
松田 浩明	男性	社外取締役	●		●				●
水野 直樹	男性	取締役		●	●	●			
川端 茂樹	男性	取締役					●	●	●
塚本 恵	女性	社外取締役			●		●		●
辻 篤子	女性	社外取締役		●	●		●		
小林 一久	男性	社外監査役					●	●	●
磯野 裕一	男性	監査役			●			●	●
中江 康男	男性	社外監査役	●		●		●		

(注) 1. 各人の有するスキル等のうち主なものの最大3つに●印をつけております。
2. 上記「組織経営」は、組織トップの経営経験がある場合としております。

独立・社外取締役の選任理由

野依 良治
同氏は、有機合成化学の専門家として、長年研究に携わり、2001年にノーベル化学賞を受賞したほか、国内有数の研究機関の要職を歴任し、組織運営の経験を有しています。同氏には、研究者および組織運営者としての経験・見識を基にした客観的見地から、当社の技術力を高める助言や企業価値向上に資する提言・助言を期待し、選任しています。

松田 浩明
同氏は、法律専門家として、企業法務分野における長年の実務経験を通じて、企業活動に係る法律に関する幅広い知見を有しています。同氏には、法律専門家としての経験・見識を基にした客観的見地から、企業法務・コンプライアンスに関する助言や経営監視の向上に資する提言・助言を期待し、選任しています。

塚本 恵
同氏は、グローバル企業における長年の実務経験を有するほか、執行役員として経営の経験も有しています。同氏には、豊富な経験・見識を基にした客観的見地から経営の合理性やダイバーシティ＆インクルージョンに関する助言・提言を期待し、選任しています。

辻 篤子
同氏は、科学分野において長年ジャーナリストとして報道に携わり、科学技術をはじめとする幅広い知見と経験を有しています。同氏には、豊富な経験・見識を基にした客観的見地から、公平性を保った第三者目線での当社経営の監督や当社の技術力および研究成果等に関する発信力の強化に資する助言・提言を期待し、選任しています。

執行役員の紹介

執行役員

本林 孝之

TIC(USA)社長 兼
米州地域担当

佐藤 文則

フレグランス・アロマイングリディエント
事業本部長 兼 フレグランス事業部長

川野 明彦

フレーバー事業副本部長

平田 裕康

管理本部長 兼 関連事業部長 兼
中国室長 兼 IR／広報室長

村山 俊幸

研究開発副本部長 兼
分析研究所長

八木 健次

調達本部長

江村 誠

研究開発副本部長 兼
バイオデザイン研究所長

関根 基伸

人事・総務本部長 兼
人事総務部長 兼 国際人事室長

Andy Arguelles

TIS(シンガポール)社長 兼
TIET(タイ)社長

Paul Ireland

グローバルフレグランス事業部長

社外取締役メッセージ

高砂香料グループは、「香り」という無限の可能性を秘めた表現手段を通じて、全世界に新しい価値を届けるグローバル企業です。単に香料等を製造・販売して利益を上げる営利企業にとどまるのではなく、香りに関する技術によって、人々に新しい生活様式や文化を提案・創造することをも目指している、私は当社グループの企業理念をこのように理解しています。

現今の社会は、多様化する価値観を互いに尊重し合い、あらゆる局面において透明性と公正性が要求される方向へと急速に舵を切っています。人権、環境、ダイバーシティといった標語が個人や企業の評価に直結し、その評価がAIをはじめとするテクノロジーの力を借りて瞬時に共有される、そんな時代になりました。是とされる価値観の再構築が高速度で反復されるため、常に最新にアップデートされたルールを発見・参照して意思決定をすることが求められる時代になったと言っても良いでしょう。社外取締役の一人である私は、法律の専門家として企業法務・コンプライアンスの側面から適切な提言・助言をする役割を果たすことが期待されていますので、この期待によく応えられるよう、法律の改正に限らない社会のルール変化も鋭敏に捉えるアンテナを多方面に張り巡らすことを心がけています。これは簡単ではありませんが、非常にやりがいのある仕事です。

さて、このような時代の到来は、高砂香料グループにとって大きなビジネスチャンスなのではないでしょうか。価値観の再構築が高速度で反復されるということは、新しい生活様式や文化を提案する機会が飛躍的に増加していることを意味するからです。当社グループが「香りを原点とする革新的な技術」を

通じて生み出す商品やサービスは、人間の感性や健康、さらには記憶や行動にまで直接働きかける力を秘め、人々の暮らしや文化にダイレクトに影響を及ぼす力を持っています。この力を上手に引き出すことができれば、当社グループ発の新しい文化を世界に送り出すチャンスは、いたるところに発見できるものと考えられます。

ただし、このチャンスを活かすためには重要な前提があります。いかに優れた商品やサービスであっても、高砂香料グループ全体に対する社会からの信頼がなければ、私たちの提案は受け入れられません。すなわち、コンプライアンスを基礎とする誠実な企業姿勢を社会に示し続けることこそが、新しい文化を提案する企業としての資格を盤石なものとし、活躍の舞台を拡大しうることであるということです。コンプライアンスの実践において難しいのは、画一的なルールをただ当てはめれば済むというものではなく、千差万別の問題状況下において、いま何が誠実で公正な行動であるのかを自らの良心と判断力で見極めなければならないことです。この点、高砂香料グループのVision 2040には「人にやさしく、環境にやさしく」という大きな理念・判断基準が掲げられています。これは理想論ではなく、環境や社会に配慮した誠実な行動が結果として信頼を呼び、企業の価値と利益の両立を実現するという実践的な考え方でもあります。判断に迷ったときは、この大原則に立ち返り、誇りと責任をもって行動していただきたいと思います。私もそのような努力を怠らないつもりです。



社外取締役

松田 浩明

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する考え方

ステークホルダーの皆様から信頼され、評価される経営を目指す高砂香料グループは、経営判断の適正性・経営のチェック機能および情報開示による経営の透明性を高めることに努め、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。取締役会では、「内部統制システムに関する基本方針」を定め、定期的に運用状況の評価を行い、適切な体制整備に努めております。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンス体制の継続的な改善に努めています。2015年、取締役会決議に基づき、「コーポレート・

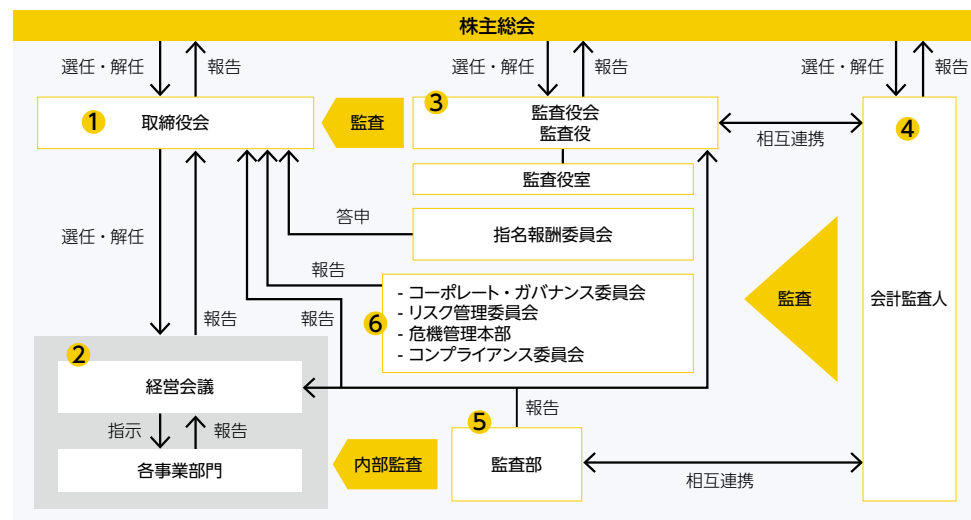
ガバナンスに関する基本方針」を制定しました。この基本方針に則り、取締役会の意思決定機能や監督機能を強化するため、独立社外取締役と女性取締役の登用による取締役会の多様性を確保するとともに、指名報酬委員会の設置などにより、実効性の向上に取り組んでいます。また、取締役会全体の実効性について、毎年分析・評価を行い、その結果の概要を公表します。

なお、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は、定期的に改訂しており、2018年には「後継者育成計画および承継計画」を追加、2024年には東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する当社の方針を追加しています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
コーポレートガバナンスに関する基本方針	● 制定			● 後継者育成計画および承継計画を追加						● 東証からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する当社の方針を追加	
方針・組織によるガバナンス強化	● コーポレート・ガバナンス委員会の設置			● リスク管理委員会の設置 ● 株式会社の支配に関する基本方針を制定				● 指名報酬委員会の設置			
			● 譲渡制限付株式報酬制度を導入				● 取締役の報酬等の決定方針を制定				
独立社外取締役	● 社外取締役：1名			● 社外取締役：2名					● 社外取締役：3名 (構成比率30%)	● 社外取締役：4名 (構成比率36.3%)	● 社外取締役：4名 (構成比率40%)
女性取締役								● 女性取締役：1名 (構成比率10%)	● 女性取締役：2名 (構成比率18.1%)	● 女性取締役：2名 (構成比率20%)	
スキルマトリクス										● 取締役・監査役のスキルマトリクスの作成・開示	
取締役会の実効性評価									● 取締役会の実効性評価を実施、結果の公表(年に1回)		

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図



① ② 取締役会、執行役員制度

取締役会は、原則月に1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。取締役は、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営戦略および経営計画の策定や重要な投資案件等の業務執行の決定等を通じて、最善の意思決定を行います。一方で取締役の任期を1年とすることで株主総会の信認の機会を十分確保し、経営責任をより明確化し持続的な経営機能の強化も図っています。

取締役による経営判断の効率化と業務執行の迅速化を確保するため執行役員制を導入し、取締役会の企業統治機能と執行役員による業務執行の分化を図っています。議論の場として、原則月に1回経営会議を開催しています。そのうち四半期に1度はグローバルでの経営報告および課題について情報を共有し、議論を行う場として位置づけています。

③ ④ ⑤ 監査役会、監査役、内部監査

監査役会は、原則月に1回開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。監査役は会計監査人と緊密な連携を保ち、意見および情報の交換を行っています。また当社内部監査部門は内部監査結果を監査役に報告し、監査役は必要に応じ内部監査部門を活用できることとしています。さらに監査役の職務を補助するため、監査役室を設置しています。

監査役が各々の経験を活かして公正・中立的立場から経営への監査機能を発揮するとともに、内部監査部門および会計監査人とも十分連携を取ることで監査役会を一層有効に機能させ、経営者の恣意的判断の排除、任務懈怠^{けたい}の防止、継続的な会社の説明責任の確保にも努めています。

6 公認委員会等

コーポレート・ガバナンス委員会	取締役社長を委員長とし、取締役・執行役員等で構成しています。持続的な企業価値の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスに関わる重要事項につき審議しています。
リスク管理委員会	取締役社長を委員長とし、各本部長によって構成しています。取締役会が損失／危険につながるリスクを総合的に評価・判断できるよう、マネジメント体制を強化し継続的な審議を行い、影響の回避や軽減を図る対策を立案しています。
危機管理本部	緊急を要する有事の際に、本社と国内外拠点が迅速に対応できる体制整備を進めています。重要な指揮・命令がスムーズに伝達できるよう、危機管理本部（本社に設置）と国内外拠点を結ぶ報告・指示ルートの見直しを定期的に行っています。 また、大規模災害や緊急事態などの発生リスクに備え、高砂香料グループでは国内外拠点に標準化したBCP（事業継続計画）の手順整備・策定に取り組んでいます。
コンプライアンス委員会	社長を委員長とし、取締役・常勤監査役で構成しています。コンプライアンス体制を確立し、企業憲章・行動規範を徹底するため、各種内部監査、内部相談制度および各部門より報告された重要事項について審議し、施策を立案します。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

高砂香料グループは取締役会の実効性を高め企業価値の向上を目的に、定期的に取り締役会の実効性評価を行っています。評価結果の概要は、当社WEBサイトにおいて開示されます。

評価の方法

当社は、当社の全ての取締役および監査役に対し、取締役会の実効性に関する複数の項目について、それぞれ段階評価およびコメントを記載する方式の質問票を配付し、無記名式により全員から回答を得ました。この回答内容を集計した結果を参考にしながら、取締役会にて審議する方法により、2025年4月に、2024年度取締役会の実効性評価を行いました。

質問票における大項目

- ☐ 取締役会の構成
- ☐ 取締役会の運営
- ☐ 取締役会の役割・責務
- ☐ 取締役・監査役個人としてのパフォーマンス
- ☐ 取締役会を支える体制
- ☐ ステークホルダーとの関係

2024年度の評価結果概要

質問票の多くの項目において「十分できている」または「一応できている」との回答が高い割合を占めておりました。この結果および記載されたコメントを参照しつつ、取締役会において具体的に審議した結果、当社の取締役会は全体として実効性が確保されていると評価いたしました。

なお、2023年度からの課題である株主との建設的な対話に資するための積極的な情報提供への主体的な取り組みに関しては、サステナビリティ課題への対応や資本コストや株価を意識した経営への対応が当社の重要経営課題であるとの認識に基づき、取締役会として積極的・能動的に議論したことを確認いたしました。一方、以下の点については、改善されつつあるものの現状ではまだ十分ではないとの意見も出されたことから、これらが取締役会における今後の検討課題であるとの認識を共有いたしました。

今後の検討課題

- 取締役会は、企業戦略等大きな方向性に関する議論を充実させるべく取り組んでいるものの、更なる充実に向けた取り組みを継続する。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等の資本政策の策定にあたり、資本コストを意識した議論をさらに充実させる。

この評価結果を踏まえ、今後も取締役会において十分な議論を重ね、上記の検討課題を解決することにより取締役会の実効性を一層高め、企業価値の更なる向上に取り組んでまいります。

企業倫理の取り組み

高砂香料グループは、企業倫理を経営の最重要課題の一つと認識し、公正かつ適正な事業活動と有効なコーポレート・ガバナンスの確保を図りながら、コンプライアンス体制の継続的改善に努めます。倫理原則として、グループの企業憲章・行動規範を策定しています。また、不正取引や贈収賄の防止、反社会的勢力排除などのコンプライアンスを徹底するため、ポリシーやガイドラインの整備、統制手順とプロセスの整備、従業員教育を徹底しています。高砂香料グループでは、職場での不正や、法令違反、汚職・贈賄などによる腐敗防止を含むあらゆる企業倫理関連の疑問や問題などについての相談窓口として、従業員のみならずお取引先様などステークホルダーの皆様がご利用いただけるコンプライアンス・ホットラインを設けています。相談者が不利益な扱いを受けないよう保護を徹底し、事実関係を調査して、必要な措置を講じています。

また、当社グループでは、外部の法律専門家によるコンプライアンス体制を確保するとともに、自社拠点の第三者監査機関による倫理監査を実施し、監査結果や指摘事項に従い改善に努めています。

2024年には、「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、パートナーシップ構築宣言を公表しました。高砂香料工業は、Vision 2040に掲げる「人にやさしく、環境にやさしく」に則り、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組み、取引先の皆様との良好なパートナーシップの継続に努めていきます。



コーポレート・ガバナンス

報酬制度

基本方針

- ① 業務執行取締役の報酬等は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、当該業務執行取締役の意欲をより高めることのできる、適正、公正かつバランスのとれたものとします。
- ② 業務執行取締役の報酬等は、前項の方針に従い、株主総会で決議された額の範囲内で、一部業績連動の要素を反映させ、かつ、中長期的な業績と連動させるものとし、指名報酬委員会からの答申内容を尊重し、取締役会で決定するものとします。
- ③ 社外取締役の報酬等は、社外取締役の職責を反映した定額の固定報酬のみとし、株式関連報酬その他の業績連動型の要素は含まないものとします。

固定報酬

固定報酬は、各取締役の職責や役位に応じて毎月支給する報酬であり、個々の支給水準については、業績、過去実績、従業員給与の支給水準および他社の支給水準等を勘案して支給額を決定します。

業績連動報酬(賞与)

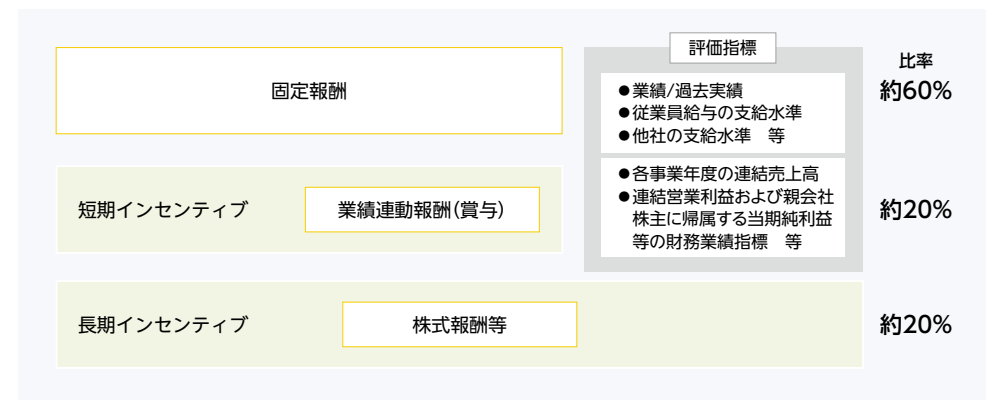
業績連動報酬(賞与)は、会社業績や各取締役の経営への貢献度に応じて毎年一定の時期に支給する報酬であり、各事業年度の連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益等の業績指標に基づき、さらに各取締役が設定した重点施策に対する達成度等を総合的に勘案して支給額を決定します。

株式報酬等

株式報酬等は、譲渡制限付株式報酬および株価連動型金銭報酬等によるものです。譲渡制限付株式報酬は、取締役会決議に基づき、対象となる取締役に毎年一定の時期に金銭報酬債権を支給し、取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で払い込むことにより、当社普通株式を割り当てる方法により支給します。個人別の株式割り当て数を含め、指名報酬委員会からの答申内容を尊重し、取締役会が決定します。

業務執行取締役の報酬体系

業務執行取締役の報酬は、固定報酬、主として短期業績を反映する業績連動報酬としての賞与(短期インセンティブ) および株主との価値共有の一層の促進を通じて中長期的な企業価値向上に資する報酬体系としての株式報酬等(長期インセンティブ)で構成されます。各報酬の構成比(賞与が満額支給された場合の構成比)は、原則として、概ね、固定報酬(60%程度)、業績連動報酬(賞与)(20%程度)、株式報酬等(20%程度)となるように設定します。



取締役の個人別報酬内容の決定

取締役会は、取締役の個人別の報酬の支給額の決定のうち、各取締役の固定報酬および業績連動報酬(賞与)の額の決定につき、代表取締役に一任する旨の取締役会決議を行い、代表取締役にその具体的内容について委任します。なお、報酬額の決定に際して、代表取締役は、指名報酬委員会からの答申内容を尊重します。

役員区分ごとの報酬等の総額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数[人]
		固定報酬	業績連動報酬(賞与)	株式報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	187	87	49	51	8
監査役(社外監査役を除く)	18	14	3	—	1
社外役員	42	37	5	—	7

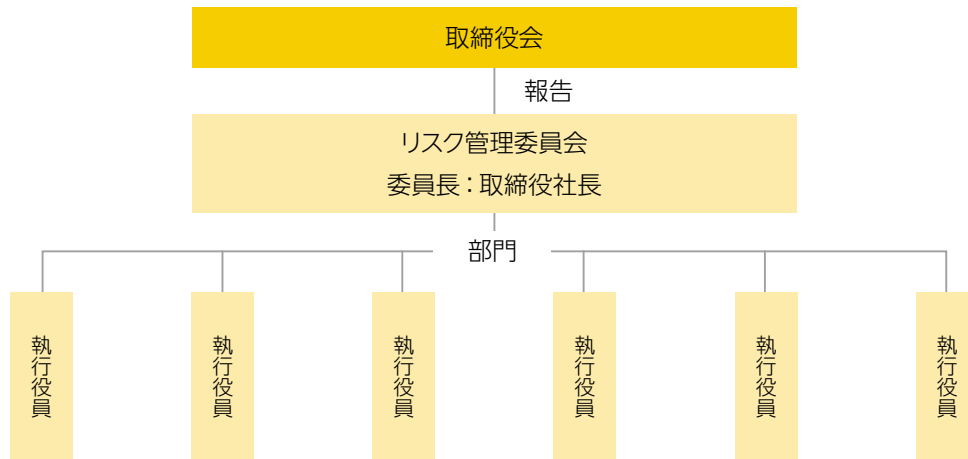
リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

高砂香料グループは、環境や社会だけでなく、事業の持続可能性も大切にしています。全てのステークホルダーに対する責任を果たすため、事業の安定性に影響を及ぼす可能性のあるリスクを定期的に監視・特定し、ステークホルダー価値の最大化に努めています。当社グループでは、リスク管理委員会において、年2回、リスクの評価を実施しています。当委員会において、事業継続を阻害する潜在的なリスクを特定し、その予防策を策定・検討しています。当社の製品は原材料として多くの最終製品に使用されており、生産が停止すると多くの最終製品の供給に影響を及ぼすことから、生産継続に影響を及ぼす可能性のある事項は重大なリスクであると考えています。そのため、特定したリスクごとに対策を検討し、定期的に見直しています。

リスク管理委員会で特定されたリスクは、取締役会において報告され、更なる検証を行っています。委員会は取締役会および執行役員で構成されており、取締役会と執行部の両方のレベルで、事業リスクを管理しています。

リスク管理委員会体制図



高砂香料グループでは、監査役会が内部統制システムおよびリスクマネジメントについて監査し、独立した監査部がリスクマネジメントおよびコンプライアンスの有効性を検証するため、各種内部監査を実施しています。また、当社は、外部監査による検証も行い、その妥当性・有効性を確保しています。

また、当社グループは、品質管理や安全管理等のマネジメントシステムを取得・維持しており、リスクマネジメントを強化しています。

危機管理

高砂香料グループは、起こり得る災害や緊急事態に備えてグループ全体で必要な予防措置を講じることができる事業継続計画(BCP)を含む危機管理体制を確立しています。

全ての手順は、危機発生時にその影響を効果的に最小限に抑え、直ちに通常業務を回復させるために役立ちます。緊急を要する有事の際は、発生場所を問わず、危機管理対策本部が会議を開催して状況を管理し、指示を出します。

リスクマネジメント・危機対応教育訓練

高砂香料グループは一人ひとりのリスクマネジメント能力が重要と認識しています。当社は、緊急事態対応訓練、総合防災訓練、安否確認訓練、標的型攻撃メール対応訓練などのITセキュリティ教育をはじめ、様々なリスク管理教育訓練を実施しています。

リスクマネジメント

事業リスクと主な取り組み

高砂香料グループは、発生可能性とその大きさを考慮し、企業特有のリスクを特定した上、見直しを図っています。当社グループでは、リスク低減のための様々な取り組みを行うとともに、商品開発や技術開発などの事業活動にリスク基準を組み込んでいます。

リスク項目	詳細と主な取り組み
1 気候変動に係るリスク	詳細 地球温暖化が引き起こす気候の変動ないし極端な現象や天候不順による事業への影響 取り組み TCFD提言に基づく行動計画/GHG排出量削減の取り組み/グリーンケミストリーの原則に則った環境に配慮した製品・技術開発の推進
2 原料調達に係るリスク	詳細 地政学的リスクや購入先の事故等の影響により、天然原料をはじめとする原料価格の高騰やサプライチェーンの混乱 取り組み 責任ある調達活動/複社購買等、調達手段の多様化を推進/サプライヤー等ステークホルダーとの連携推進
3 グローバル事業展開に係るリスク	詳細 法律・規制・税制の大きな変化、テロ・戦争等の政治的・経済的混乱、感染症の蔓延等の社会的混乱などによる事業活動への影響 取り組み 当社グループの業務に関連する各国の政治・経済情勢や法規制の動向等に関する継続的な情報収集
4 経済情勢・為替レートの変動に係るリスク	詳細 日本国内または海外市場での景気の後退または減速等の経済不振/為替レートの変動による財務諸表への影響 取り組み 国や地域、事業ポートフォリオの拡充によるリスク分散/為替変動を織り込んだ収益計画
5 新製品の研究開発に係るリスク	詳細 新製品の開発が著しく遅延、消費者の嗜好性の予期せぬ変化、技術・知的財産の陳腐化による競合他社参入 取り組み オープンイノベーション/知的財産戦略の実行/SDGs解決に向けた、グリーンケミストリーを念頭に置いた製品開発
6 販売に係るリスク	詳細 買収等による業界再編/競合他社の参入 取り組み 高い技術力を活かした付加価値の提供および競合他社比優位となるような商品・差別化されたサービスの提供



詳細は2025年有価証券報告書で開示しております。

<https://www.takasago.com/ja/ir/library2.html>

リスク項目	詳細と主な取り組み
7 製品品質に係るリスク	詳細 重大な品質クレームやトラブル、製品に対する安全性や環境問題への懸念が生じた場合、リコールによる金銭的損失の他、得意先等ステークホルダーからの信用低下につながる可能性 取り組み 品質管理の強化/製品関連法規を遵守した製品設計・製造/従業員への研修、作業ルールの徹底
8 災害・事故に係るリスク	詳細 当社事業拠点ならびにサプライチェーンにおいて、パンデミック、自然災害や火災・爆発等の災害・事故により事業活動に支障が生じる可能性 取り組み 危機管理体制の強化/複社購買等、調達手段の多様化を推進/従業員への研修、ルールの徹底
9 情報セキュリティ等システム運営に係るリスク	詳細 当社グループへのサイバー攻撃、システムへの不正アクセス、ウイルス等により、企業情報および個人情報の流出に伴う財務影響ならびに信頼性の低下 取り組み ITセキュリティの強化/従業員へのITセキュリティ教育とトレーニングの実施
10 法令の遵守に係るリスク	詳細 現行法令の変更や新たな法令などの追加による事業活動の制限や対応のための投資等による財務影響 取り組み 事業に関連する法規制の情報収集/従業員教育/各種ガイドライン・マニュアルの制定
11 人材に係るリスク	詳細 必要な資質、能力を持った人材を確保できないリスク 取り組み グローバル人材の育成/グローバルレベルでの人事異動による適材適所の推進

コンプライアンス

ホットラインの設置

高砂香料グループでは、従業員のみならずお取引先様などステークホルダーの皆様がご利用いただける「コンプライアンス・ホットライン」を設置し、オフィスでの掲示やお取引先様へのご案内を行うなど利用者への制度の周知も行っています。ホットラインに提出された全ての情報は極秘に扱われます。

2024年度の相談件数はグループ全体で5件でした。なお、重大な差別事案は報告されていません。

内部通報窓口「明日への窓」

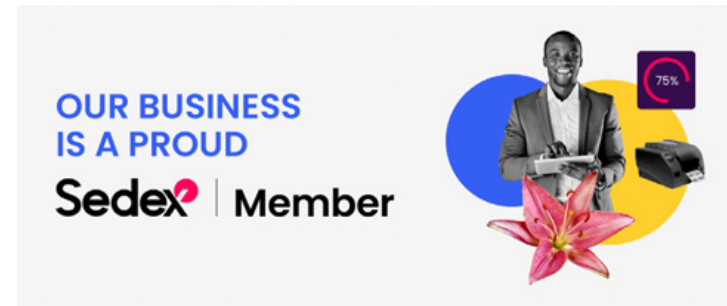
高砂香料グループの国内(関連会社含む)拠点では、当社の業務に従事する全ての者が利用できる相談窓口「明日への窓」を設置しています。内部通報の対応内容はコンプライアンス委員会に報告することにより、通報者からの信頼性を向上させ、内部通報の促進を図る運用としています。また、従業員等が通報・相談したことを理由に不利益な取り扱いを受けないこと(報復に対するゼロ・トレランス)や情報の機密性を保証し、匿名通報も可能であることを社内規程に定めています。

外部専門家との連携

高砂香料グループでは、外部の法律専門家によるコンプライアンス体制を確保しています。内部通報窓口「明日への窓」には、法律事務所に所属する弁護士が社外窓口として含まれています。

第三者機関による倫理的監査

持続的な企業運営を行うためには、自社のビジネス慣行を理解し、企業倫理を高め、社会的責任の原則に準拠していることを確認する必要があります。当社は、SMETA*を活用し、自社拠点の第三者監査機関による倫理監査を実施しています。SMETAによって、自社拠点のコンプライアンスを適切に確認し、監査結果や指摘事項に従い改善に努めています。



高砂香料グループでは2024年度に主要製造5拠点でSMETAを実施しました。当社では、SMETAを全世界で定期的に受ける計画を実施しており、2020年度から2024年度までの5年間、当社の全ての主要製造拠点(100%)で実施しました。SMETAは、国際労働機関(ILO)が定めたETIベースコードに基づき、以下の項目をチェックしています。

これらの監査で見つかった全ての問題は修正され、対処されています。今後もSMETAを実践し、倫理的な企業文化を構築していきます。

※ SMETA : Sedex Members Ethical Trade AuditはSedexが設計した倫理取引監査基準であり、世界で最も広く使われている社会監査基準の一つです。SMETAは、4つの柱である①労働基準、②安全衛生(H&S)、③環境、④企業倫理の領域をカバーしています。

[SMETAにおける主な監査事項]

- 適切な労働・雇用条件
- 差別やハラスメントがないこと
- 結社の自由と団体交渉権の尊重
- 安全かつ衛生的な労働環境
- 環境基準が地域や国の法律や要求事項を満たしていること
- コンプライアンス(贈収賄、汚職、あらゆる不正なビジネス慣行)について、地域や国の法律や要求事項を満たしていること

財務・非財務データ

56 財務・非財務の指標一覧

57 連結財務諸表

59 会社概要



財務・非財務の指標一覧

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
中期経営計画	GP-3			One-T			NGP-1			NGP-2
連結業績 (単位：百万円)										
売上高	141,660	136,764	141,592	150,516	152,455	150,367	162,440	186,792	195,940	229,207
営業利益	6,635	7,159	6,358	5,837	2,660	6,289	8,812	5,947	2,316	15,341
経常利益	6,036	7,745	6,720	6,764	2,854	7,281	10,165	7,958	4,707	15,311
親会社株主に帰属する当期純利益	4,880	6,327	7,000	4,772	3,408	7,154	8,909	7,393	2,698	13,325
設備投資額	11,301	7,331	6,354	4,514	7,852	7,300	7,967	8,222	10,459	11,799
減価償却費	4,815	5,422	5,792	6,196	6,495	6,554	6,912	7,378	7,860	8,114
研究開発費	11,759	11,662	12,195	12,217	12,005	11,655	12,888	14,166	15,650	17,664
純資産	81,613	87,211	98,402	97,396	94,775	101,349	110,294	121,953	130,880	146,394
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,465	14,747	8,478	6,113	1,190	13,733	11,568	5,821	10,011	18,922
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,397	△ 7,010	△ 7,187	△ 5,816	△ 6,288	△ 4,275	△ 7,258	△ 3,276	△ 6,818	△ 9,127
フリー・キャッシュ・フロー	△ 2,932	7,737	1,291	297	△ 5,098	9,458	4,310	2,545	3,193	9,795
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,381	△5,471	△3,973	△2,180	157	△7,860	△2,364	△2,039	△453	6,882
1株あたりの財務情報 (単位：円)										
1株あたりの当期純利益	246.02	319.58	354.66	241.67	173.49	364.81	453.94	376.59	138.61	683.89
1株あたりの純資産	4,033.12	4,341.83	4,907.21	4,859.83	4,768.14	5,096.68	5,531.65	6,178.67	6,627.13	7,398.65
1株あたりの配当金	29	50	55	50	65	55	70	70	70	240
財務指標 (単位：％)										
売上高営業利益率	4.7	5.2	4.5	3.9	1.7	4.2	5.4	3.2	1.2	6.7
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.2	7.6	7.7	4.9	3.6	7.4	8.5	6.5	2.2	9.8
総資産経常利益率 (ROA)	3.5	4.4	3.5	3.6	1.5	4.0	5.3	3.9	2.1	6.2
自己資本比率	46.1	48.4	51.0	51.5	51.1	54.2	55.2	56.7	56.5	55.0
非財務指標										
従業員数 [名]	3,249	3,339	3,354	3,470	3,572	3,719	3,756	3,913	4,041	4,154
うち、海外従業員数 [名]	1,792	1,841	1,846	1,945	2,061	2,154	2,186	2,333	2,450	2,555
国内 女性管理職者数 [名]	58	59	61	65	67	72	78	78	88	90
エネルギー総消費量 [GWh]	384	412	431	440	445	411	392	395	372	374
温室効果ガス Scope1 排出量 [tCO ₂ e]	26,923	28,325	31,309	31,933	32,727	32,457	30,076	29,676	28,866	30,887
温室効果ガス Scope2 排出量 [tCO ₂ e]	36,953	41,173	41,608	35,888	34,362	32,961	31,503	32,269	30,144	25,913

(従業員数は就業人員数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む))

連結財務諸表

連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	18,333	35,590
受取手形	544	103
売掛金	45,023	50,281
電子記録債権	2,784	2,442
商品及び製品	30,964	31,700
仕掛品	298	164
原材料及び貯蔵品	24,193	29,328
その他	4,102	5,607
貸倒引当金	△207	△201
流動資産合計	126,038	155,016
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	83,782	89,542
減価償却累計額	△52,143	△56,296
建物及び構築物(純額)	31,638	33,246
機械装置及び運搬具	73,819	78,175
減価償却累計額	△62,170	△66,097
機械装置及び運搬具(純額)	11,648	12,078
工具、器具及び備品	16,965	18,654
減価償却累計額	△13,993	△15,229
工具、器具及び備品(純額)	2,971	3,425
土地	8,342	8,507
使用権資産	3,194	3,887
減価償却累計額	△745	△1,114
使用権資産(純額)	2,448	2,773
建設仮勘定	8,032	11,050
有形固定資産合計	65,083	71,081
無形固定資産	4,710	4,922
投資その他の資産		
投資有価証券	24,433	23,204
出資金	114	159
長期貸付金	707	583
退職給付に係る資産	2,644	2,372
繰延税金資産	3,093	3,279
その他	2,071	2,034
貸倒引当金	△469	△479
投資その他の資産合計	32,595	31,152
固定資産合計	102,388	107,157
資産合計	228,427	262,174

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	18,935	21,884
短期借入金	23,944	31,978
1年内返済予定の長期借入金	9,464	6,535
未払法人税等	815	2,875
賞与引当金	2,095	2,269
役員賞与引当金	42	61
その他	13,769	14,770
流動負債合計	69,068	80,375
固定負債		
長期借入金	13,327	19,554
リース債務	2,252	2,640
繰延税金負債	2,209	1,841
役員退職慰労引当金	21	18
訴訟損失引当金	156	470
退職給付に係る負債	9,606	9,911
その他	906	967
固定負債合計	28,479	35,404
負債合計	97,547	115,779
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,248	9,248
資本剰余金	8,389	8,412
利益剰余金	89,919	101,014
自己株式	△1,652	△1,614
株主資本合計	105,906	117,061
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,139	10,125
繰延ヘッジ損益	4	△4
為替換算調整勘定	10,920	16,261
退職給付に係る調整累計額	1,083	758
その他の包括利益累計額合計	23,148	27,141
非支配株主持分	1,825	2,191
純資産合計	130,880	146,394
負債純資産合計	228,427	262,174

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
売上高	195,940	229,207
売上原価	139,463	151,810
売上総利益	56,476	77,397
販売費及び一般管理費	54,160	62,055
営業利益	2,316	15,341
営業外収益		
受取利息	127	103
受取配当金	557	559
持分法による投資利益	—	668
為替差益	1,993	—
その他	512	560
営業外収益合計	3,190	1,891
営業外費用		
支払利息	565	714
持分法による投資損失	140	—
為替差損	—	566
貸倒損失	—	419
その他	92	221
営業外費用合計	799	1,922
経常利益	4,707	15,311
特別利益		
固定資産売却益	7	13
投資有価証券売却益	852	2,709
補助金収入	—	26
その他	90	20
特別利益合計	950	2,770
特別損失		
固定資産処分損	77	58
減損損失	506	—
固定資産圧縮損	—	26
訴訟損失引当金繰入額	151	304
その他	11	1
特別損失合計	747	391
税金等調整前当期純利益	4,911	17,690
法人税、住民税及び事業税	1,707	3,799
法人税等調整額	381	239
法人税等合計	2,088	4,038
当期純利益	2,822	13,651
非支配株主に帰属する当期純利益	124	326
親会社株主に帰属する当期純利益	2,698	13,325
当期純利益	2,822	13,651
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	766	△1,013
繰延ヘッジ損益	2	△9
為替換算調整勘定	5,164	5,221
退職給付に係る調整額	1,654	△323
持分法適用会社に対する持分相当額	130	273
その他の包括利益合計	7,719	4,147
包括利益	10,541	17,799
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	10,336	17,318
非支配株主に係る包括利益	205	481

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累 計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	9,248	8,384	88,778	△1,711	104,700	10,372	1	5,705	△569	15,510	1,742	121,953
当期変動額												
剰余金の配当			△1,557		△1,557							△1,557
親会社株主に帰属する当期純利益			2,698		2,698							2,698
自己株式の取得				△3	△3							△3
自己株式の処分		5		62	67							67
その他												
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						766	2	5,214	1,653	7,637	83	7,720
当期変動額合計	－	5	1,141	59	1,205	766	2	5,214	1,653	7,637	83	8,926
当期末残高	9,248	8,389	89,919	△1,652	105,906	11,139	4	10,920	1,083	23,148	1,825	130,880

(単位：百万円)

当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累 計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	9,248	8,389	89,919	△1,652	105,906	11,139	4	10,920	1,083	23,148	1,825	130,880
当期変動額												
剰余金の配当			△2,240		△2,240							△2,240
親会社株主に帰属する当期純利益			13,325		13,325							13,325
自己株式の取得				△7	△7							△7
自己株式の処分		22		45	68							68
その他			10		10							10
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△1,013	△9	5,341	△325	3,993	366	4,359
当期変動額合計	－	22	11,094	37	11,154	△1,013	△9	5,341	△325	3,993	366	15,514
当期末残高	9,248	8,412	101,014	△1,614	117,061	10,125	△4	16,261	758	27,141	2,191	146,394

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	4,911	17,690
減価償却費	7,860	8,114
減損損失	506	－
貸倒損失	－	419
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△143	△30
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	412	276
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△44	△168
受取利息及び受取配当金	△685	△662
支払利息	565	714
投資有価証券売却損益（△は益）	△852	△2,709
固定資産処分損益（△は益）	70	45
固定資産圧縮損	－	26
助成金収入	－	△26
売上債権の増減額（△は増加）	△3,931	△1,972
棚卸資産の増減額（△は増加）	2,675	△3,786
仕入債務の増減額（△は減少）	△357	1,531
その他	459	1,183
小計	11,447	20,645
利息及び配当金の受取額	684	724
利息の支払額	△609	△691
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△1,510	△1,781
補助金の受取額	－	26
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,011	18,922
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△6,041	△11,302
有形固定資産の売却による収入	2	21
無形固定資産の取得による支出	△1,639	△994
投資有価証券の取得による支出	△20	△19
投資有価証券の売却による収入	1,048	3,055
貸付けによる支出	△107	△138
貸付金の回収による収入	76	296
定期預金の増減額（△は増加）	－	△4
その他	△136	△39
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,818	△9,127
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	1,567	6,789
長期借入れによる収入	7,900	12,800
長期借入金の返済による支出	△7,862	△9,808
自己株式の取得による支出	△3	△7
配当金の支払額	△1,556	△2,236
非支配株主への配当金の支払額	△122	△114
その他	△375	△539
財務活動によるキャッシュ・フロー	△453	6,882
現金及び現金同等物に係る換算差額	624	573
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	3,364	17,251
現金及び現金同等物の期首残高	14,969	18,333
現金及び現金同等物の期末残高	18,333	35,585

会社概要（2025年3月31日現在）

商号	高砂香料工業株式会社 (英文表記：TAKASAGO INTERNATIONAL CORPORATION)
本社	〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマススクエア17F
電話	03-5744-0511(代表)
設立	1920(大正9)年2月9日
代表者	代表取締役社長 榎村聡
事業内容	フレーバー、フレグランス、アロマイングリディエーツ、 ファインケミカルの製造・販売(輸出入を含む)
売上高(連結)	2,292億円(2025年3月期)
資本金	92億円

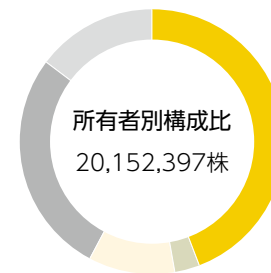


コーポレートマークのスクエアTに込められている思い
Technology(技術)と
Teamwork(和)を通して
Trust(信頼)を得る

株式の状況

発行可能株式総数	60,000,000株
発行済株式の総数	20,152,397株
株主数	4,965名

株式の分布状況



金融機関	44.3%
金融商品取引業者	3.0%
その他法人	10.5%
外国法人等	27.6%
個人その他	14.6%

※個人その他には、自己株式としての保有分(3.3%)が含まれております。

大株主

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,890	9.7
日本生命保険相互会社	1,468	7.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	998	5.1
BNP PARIBAS PARIS/2S/JASDEC FRENCH RESIDENTS	994	5.1
株式会社三菱UFJ銀行	947	4.9
共栄火災海上保険株式会社	780	4.0
中江産業株式会社	720	3.7
高砂香料従業員持株会	473	2.4
株式会社紀陽銀行	471	2.4
J.P. MORGAN SE - LUXEMBOURG BRANCH 381639	440	2.3

当社は自己株式661,966株を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。また、持株比率は発行済株式の総数から自己株式を控除して計算しております。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数には信託業務に係る株式数が含まれております。