

統合報告書 2024



INDEX

02 高砂香料とは

- 03 創業精神・企業理念
- 04 トップメッセージ
- 08 財務・非財務ハイライト
- 09 事業の紹介
- 10 高砂香料グループのバリューチェーン
- 11 Vision 2040
- 12 価値創造プロセス
- 13 6つの資本
- 14 高砂香料グループのあゆみ

15 成長戦略

- 16 NGP-1振り返り
- 19 ビジネス環境・リスクと機会
- 21 NGP-2の概要
- 25 投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ

27 サステナビリティの推進

- 28 サステナビリティ戦略
- 29 マテリアリティ
- 30 人的資本の価値最大化
- 35 人権
- 36 環境負荷低減／気候変動対策
- 37 労働安全衛生
- 38 品質保証
- 39 責任ある調達
- 40 グリーンケミストリー
- 41 デジタル化の推進

42 ガバナンス

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

54 財務・非財務データ

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

統合報告書について

発行 2024年10月

報告期間 2023年度(2023年4月～2024年3月)
一部2024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 IIRC 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」

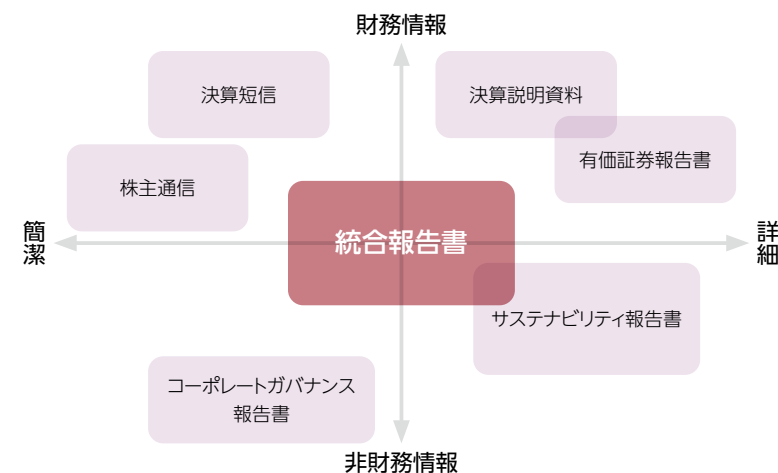
予想・見通しに関する注意事項

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は異なる場合があります。また、2024年度の業績見通しは、2024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>

高砂香料とは

- 03 創業精神、企業理念
- 04 トップメッセージ
- 08 財務・非財務ハイライト
- 09 事業の紹介
- 10 高砂香料グループのバリューチェーン
- 11 Vision 2040
- 12 価値創造プロセス
- 13 6つの資本
- 14 高砂香料グループのあゆみ



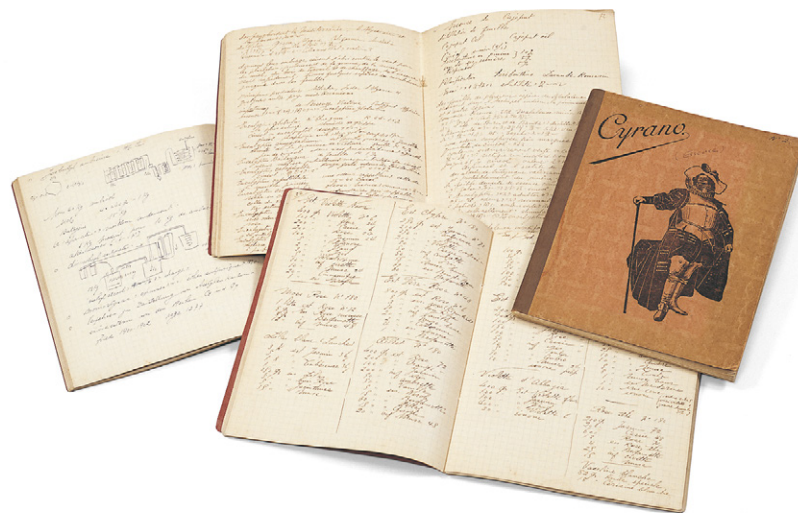
創業精神・企業理念

高砂香料グループの創業者、甲斐莊楠香^{かいのしょうただか}は、京都帝国大学助教授の職にあったなか、香料工業の知識を身につけたい一心で欧州に渡ります。帰国後に石鹼会社での職を経たのち、日本初の合成香料製造を目的として、1920年に高砂香料を設立しました。

香料が暮らしに彩りを与え、社会に役立つとの強い思いは今も変わらず、創業精神と企業理念を胸に、私たちは事業を行っていきます。

創業精神

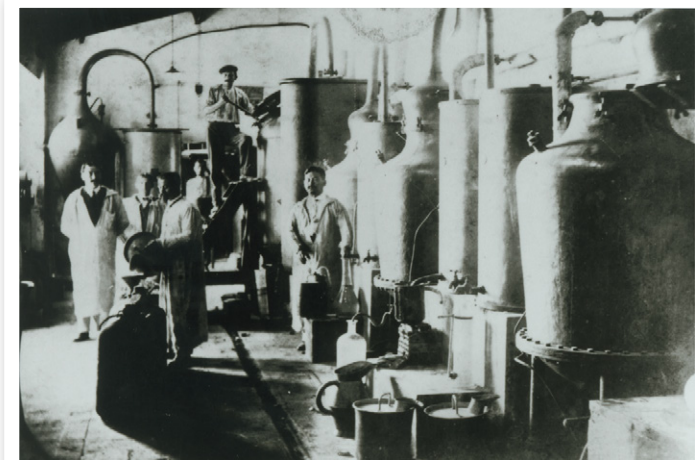
技術立脚の精神に則り社会に貢献する



創業前、甲斐莊楠香がジュネーブでの研修中に創香の処方を書き記した通称「甲斐莊ノート」。日本の香料工業創成期の資料として日本化学会より化学遺産として認定されています。

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



グラーズの香料会社で香料製造を学ぶ甲斐莊楠香(中央)。

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

梶村 聡

1 創業精神・企業理念・Vision 2040

創業者である甲斐荘楠香が、明治の終わりにヨーロッパに渡り、香料について広く学ぶなかで、香料が人々の暮らしを豊かにしていることを実感。香料を通じて社会に貢献したいという強い志を持つに至り、それに賛同した技術者集団が、1920(大正9)年に会社を立ち上げました。それ以来「技術立脚の精神に則り社会に貢献する」という理念を企業理念として脈々と継承してきました。この企業理念については、創業以来、高砂香料グループにおける普遍的な志といえることから2021年3月に「創業精神」として受け継ぐことといたしました。そして、新たに高砂香料らしさ、思想を盛り込んで、「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」を企業理念としました。同時に、これらの「創業精神」「企業理念」を基に、グローバルでの全従業員が共感し、目指すことのできる2040年における当社グループのありたい姿を「Vision 2040」として策定しました。そこでは、「人にやさしく、環境にやさしく」をスローガンにしていますが、一人ひとりが輝ける豊かな会社の実現を目指す上で、常に相手の立場に立ち、一緒になって考えることを「やさしさ」と表現しています。また、企業としての姿勢、従業員としての姿勢を示す4つの理想像を挙げています。

当社グループは、香りや香料、そしてそれらの周辺技術が人々の生活に潤いを与え続け、人々が身体的、精神的、社会的にも良い状態でいられるような未来を創造する会社、人々の健康への配慮、地球環境への配慮を常に考えた製品づくりをする会社であり、いつまでも当社が皆さまから必要とされる会社でありたいとの思いを込めています。

トップメッセージ

2 中期経営計画NGP-2について

中期経営計画NGP-2(New Global Plan-2)は、2024年度から2026年度の3年間における中期経営計画となります。今回の計画の策定にあたりましては、東京証券取引所からの要請や資本効率も検討要件に加え、総合的に検討を行い、定量目標は、最終年度にあたる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、各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ので、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、その方向性をステークホルダーに示していきます。また、全社方針と各業務との関係性を、高砂香料グループの全従業員で共有し、キーサクセスファクターと関連する施策とKPIを設定した上で、それぞれを進捗管理し、目標達成に邁進していきます。「海外の成長」についてですが、海外での売上高は年々増加傾向にあり、利益面でもグループ業績を支えています。事業軸による成長戦略や競争力のある技術を通じて着実にビジネスを拡大、成長させていきます。「国内の収益性改善」については、日本は、全体の売上において最も大きな地域ですが、収益性においては苦戦が続いています。製品ポートフォリオの適正化、新領域の開拓、費用構造改革などを通じ、収益性の改善を図っていきます。

3つ目の「サステナブルな経営」につきましては、Sustainability2030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り、サステナブルな経営を推進していきます。

当社のビジネスを取り巻く環境について整理しますと、地政学リスクを背景とした資源高やサプライチェーンの不安定化など、ビジネス環境の変化には留意していく必要がありますが、グローバルサウスなど新興国での経済規模拡大、脱炭素化、健康志向などに対しては、当社の技術力やグローバルネットワークを十分に生かすことができると考えています。

前中計では後半にかけて減益傾向となりました。特に2023年度は一過性の減益も重なり厳しい結果となりましたが、速やかに業績を回復させていきたいと考えています。米国子



会社では、サプライチェーンを安定化させ再び成長軌道としていきます。フランス子会社では中東・アフリカなどの新興国において売上拡大を図っていきます。日本国内については、前中計からの残課題も踏まえ、売上総利益を改善すべく施策を実行していきます。

4つの事業について、成長に向けた取り組みをご説明します。

フレーバーは、海外において事業戦略や製造設備・研究投資により、新規顧客の獲得や新興国でビジネスを拡大していきます。成長率は2.5%を設定しました。

フレグランスは、当社グループにおける人的リソースや技術の連携、製造設備・研究投資を充実させ、パーソナルケアや新興国でのビジネス拡大を図り、成長率5.2%を目指します。

アロマイングリディエントスは、付加価値の高いスペシャリティ製品の拡充により、収益性と競争力を高めていきます。こちらの成長率は△1.0%となります。

ファインケミカルは、供給体制をしっかりと整え、医薬品中間体カテゴリーを拡大させていきます。成長率は16.6%です。既に公表しているファインケミカル向け新工場や国内の

トップメッセージ

新研究所といった大型投資案件を着実に進めるとともに、中長期的な観点から新たな成長投資(事業、研究)の決定を行っていきます。

設備投資につきましては、前中期経営計画よりも、製造や研究における成長投資を多く計画しています。資本収益性の改善に向けては、NGP-2での方針・戦略を着実に実行に移すことが最も重要です。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。また、経営資源の配分計画として、キャピタルアロケーションの開示、配当政策の強化にも取り組んでいきます。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、海外アジアでの投資も視野に入れていきます。研究につきましては、日本での新研究所に関する投資が中心となります。NGP-2の方針に則って、戦略を推進することにより、収益性を高めることが基本となりますが、財務健全性に配慮した上で、将来に向けた必要な投資を行っていきます。

3 価値創造について

当社グループは、創業以来、技術立脚の精神に則り社会に貢献すべく、新たな価値の創出に努めてきました。これからも、財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然と挙げられる6つの資本それぞれをより強化し、持続的な成長を図っていきます。

当社グループの価値創造プロセスは、革新的な研究開発、グローバルな市場対応、サステナビリティの追求、そして顧客との協働といった4つの柱に基づいています。当社の歴史を振り返りますと、創業からの事業である合成香料に、フレーバー、フレグランスを加えた総合的な香料会社となっただけでなく、香料の合成において培った技術を基にした医薬品中间体や各種機能性素材といったファインケミカル分野にも事業を広げています。そして、グローバルに企業活動を展開する体制を整え、売上についても従業員数においても、海外比率が国内を上回るまでになりました。

この先の世界を考えてみますと、地球温暖化による気候変動をはじめとする環境問題が

より深刻になっていくものと思われます。また、新型コロナウイルスによるパンデミックが、社会や経済のみならず、われわれの生活スタイルに大きな変化を促しました。

化学工業やバイオ関連産業の重要性はますます高まることと思われ、いかなるかたちであれ、当社も100年にわたり培ってきた技術を核に、さらに発展させることで、社会に貢献していきます。

社会が大きく変化しても、皆様の健康で心豊かな生活を支える一助となれるよう、新しい価値、優れた技術を創造し続けていきたいと思えます。

4 人的資本の価値最大化について

2040年における高砂香料グループのありたい姿を示した「Vision 2040」では、「人にやさしく、環境にやさしく」をスローガンにしています。「やさしさ」をテーマに企業としての姿勢を示しており、従業員一人ひとりが輝ける豊かな会社を目指しています。この価値観に沿ったかたちで、高砂香料ならではの人的資本経営を図っていきます。

具体的には、多様性と包括性(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、健康経営といった施策を実施していきます。

□ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、「Vision 2040」の中で「多様な価値観を尊重する」と「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。不確実性の高いこの時代にあって、新たな価値を創造し続けるためには、世界に広がる拠点間での人事交流やコミュニケーションの活性化、組織を超えたつながりや関係構築が必須です。起業精神や旺盛な探求心、知的好奇心に基づく発想が、革新的なアイデアや製品を生み出す原動力になれば、なおのこと望ましいかと思えます。

トップメッセージ

□ やりがいを満たす成長機会の提供

中期経営計画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、関連する施策とKPIを設定し進捗管理することで、定量目標への貢献、能力の発揮なども可視化できるものと考えます。

一人ひとりが、働きやすい環境において、最高のパフォーマンスを発揮し、健康で、生き生きとしていられることを総意のもとで創り上げていきます。

グローバルプロジェクトへの参画といった成長機会を提供することで、従業員の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、次世代リーダーの育成にも注力していきます。

ここではダイバーシティ&インクルージョンとやりがいを満たす成長機会の提供に焦点を当てて、述べさせていただきました。勤務体系の整備や健康経営についても、一つひとつ施策を実施していきます。



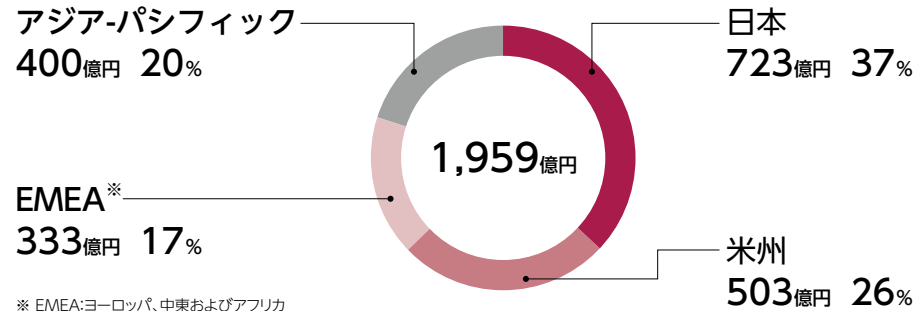
5 ステークホルダーへのメッセージ

この度、高砂香料グループとして初めて統合報告書を発行いたします。発行の目的は、ステークホルダーの皆様に、私たちの存在意義(Who we are)と活動内容(What we do)により深いご理解をいただくことにあります。報告書では、私たちの創業精神である「技術立脚の精神に則り社会に貢献する」ための価値創造プロセスやこれまで培ってきた技術や経験、事業戦略、サステナビリティへの取り組みについて、ご紹介しています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、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。

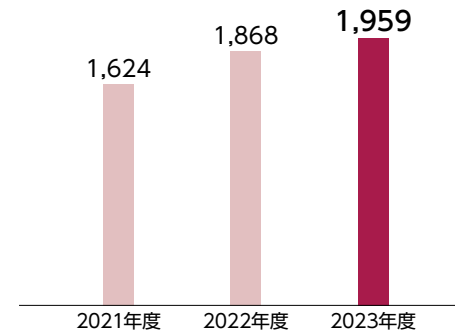
財務・非財務ハイライト

2023年度 地域別売上高

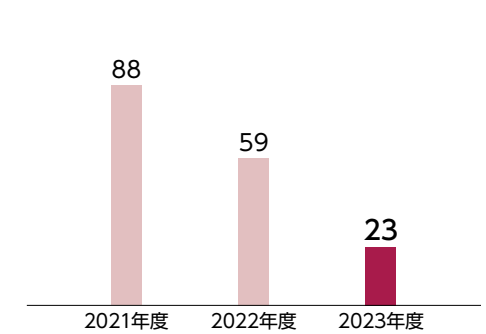


※ EMEA:ヨーロッパ、中東およびアフリカ
(Europe, the Middle East, and Africa)

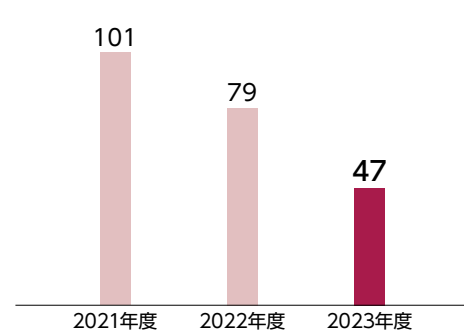
売上高 (億円)



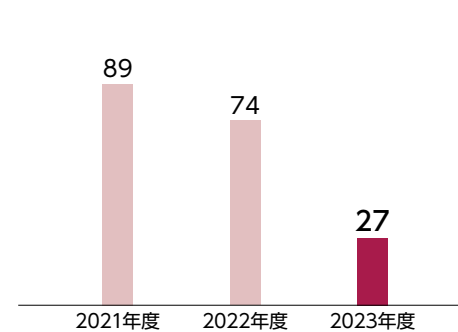
営業利益 (億円)



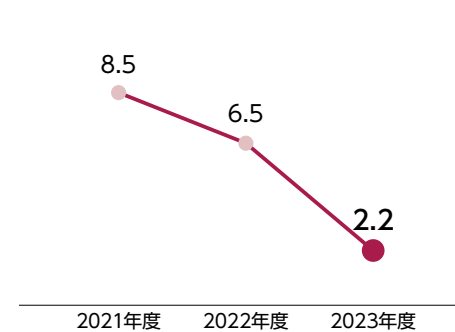
経常利益 (億円)



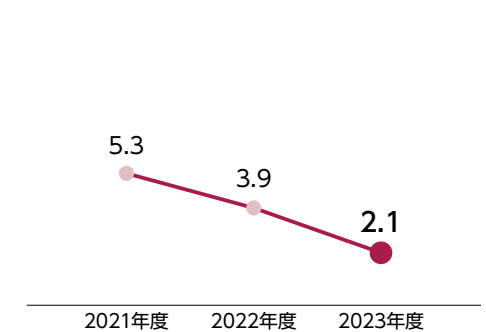
当期純利益 (億円)



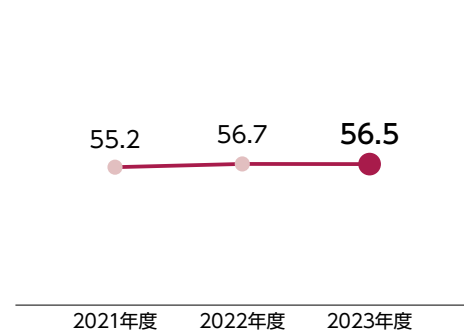
自己資本当期純利益率(ROE) (%)



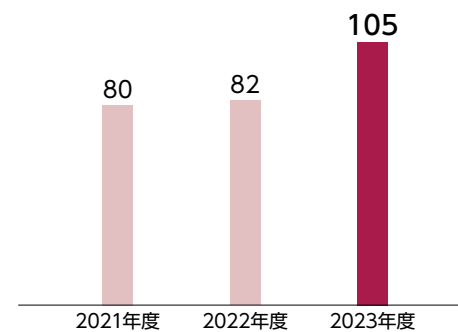
総資産経常利益率(ROA) (%)



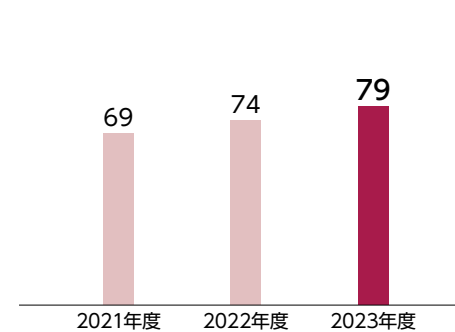
自己資本比率 (%)



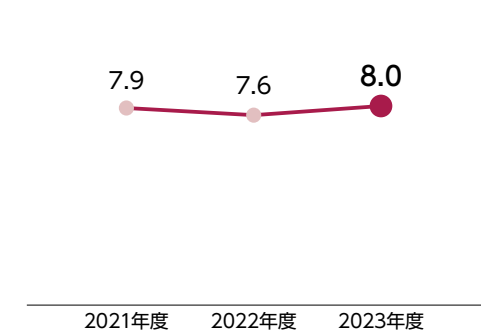
設備投資額 (億円)



減価償却費 (億円)



売上高研究開発費率 (%)



事業の紹介



フレーバー

飲料やデザート、菓子、乳製品、調理食品などに、嗜好性に優れた香りと風味を付与するフレーバー、そして果汁やコーヒー、お茶といった食品原料を提供しています。

私たちのお客様

食品メーカー、飲料メーカー等

アロマイングリディエーツ

光学活性で革新的かつユニークな香りの素材を開発し、最高品質のフレーバー、フレグランスのクリエーションに用いています。

私たちのお客様

香料メーカー等



フレグランス

香水や化粧品やシャンプー、洗剤、芳香剤、入浴剤といった商品に使用される香りを、残香性や拡散性、安定性にも優れたかたちでクリエーションし、提供しています。

私たちのお客様

化粧品メーカー、日用品メーカー等

ファインケミカル

不斉合成をはじめとする技術を使用した医薬品中間体、独創的な触媒、エレクトロニクス産業を支える有機感光体（OPC）等の機能性材料を提供しています。

私たちのお客様

製薬メーカー、電子機器メーカー等



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。

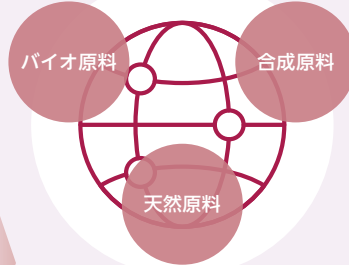
当社グループはお客様の期待を超える価値を提供し、グローバル・ビジネス・パートナーとして共に成長していくことを目指しています。

マーケティング・研究開発



当社グループは、グローバルネットワークを活用し、各地域に精通したマーケティング活動と研究開発を行っています。また、日本の研究開発本部はグループの中核拠点として、研究成果を世界中の拠点に幅広く提供しています。

原料調達



当社グループはグローバルで最適なサプライチェーンを管理しています。世界情勢の変化やサステナビリティに対応しながら、より強靱化・高度化したグローバル・サプライチェーンの構築を目指します。

生産と品質保証



当社グループは国内外合わせて20を超える製造拠点を有しています。各拠点でグローバルに連携した製造体制を実現し、BCP（事業継続計画）にも対応しています。グローバルで統一した品質をお客様に提供するため、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。

顧客



消費者



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いきます。

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

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、当社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、生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生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。



自然と共生し、人々の生活に彩りを与える

当社グループ、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いきます。



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当社グループの役目です。時代の要求に合う香りの価値を見出して、人々の生活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いきます。



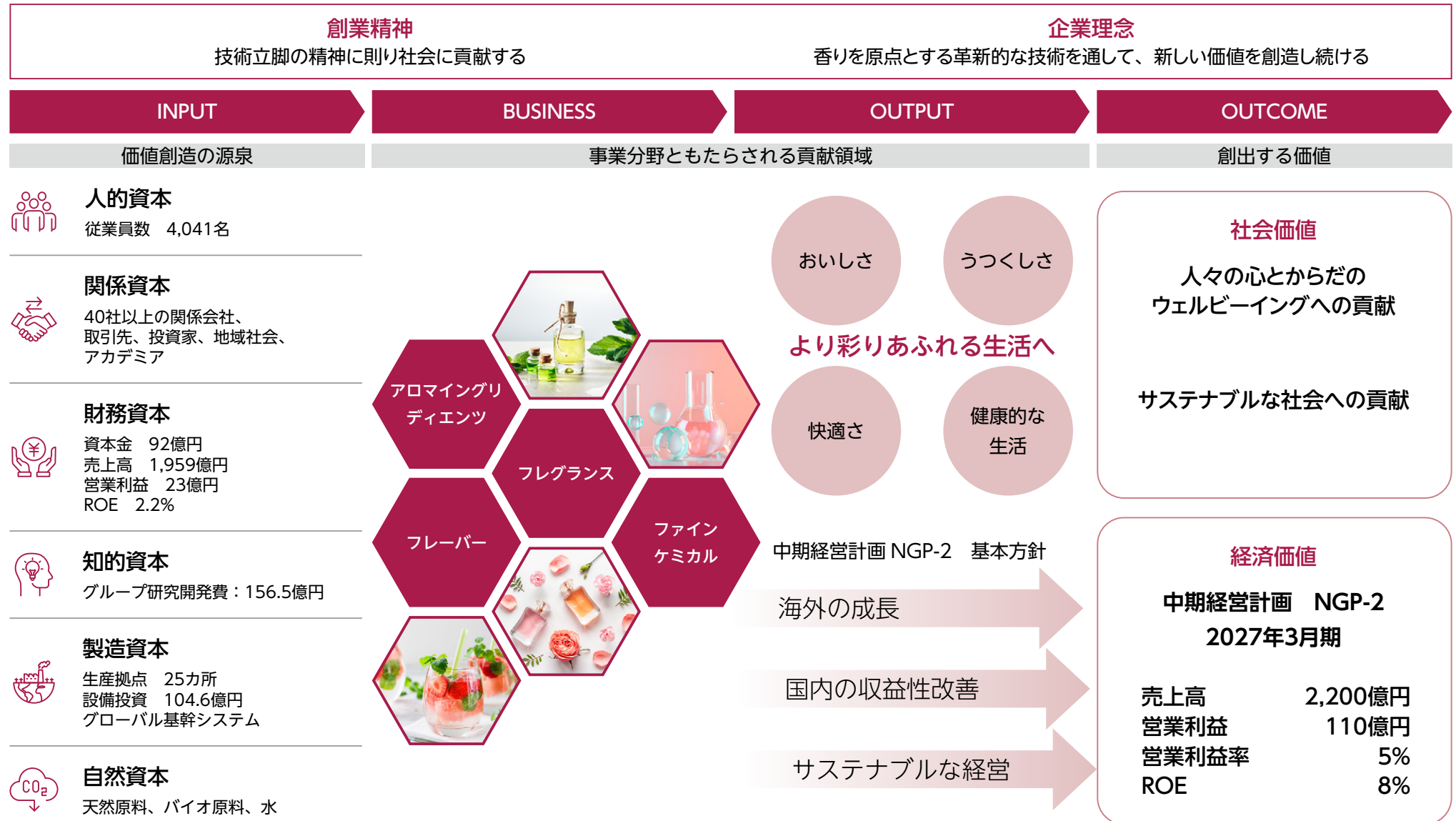
常に高い技術を追求する、かけがえのない会社

当社グループは、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。



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の実現に向けてさら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30ページへ



関係資本

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。



財務資本

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、適切な利益還元にも努めるとともに、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います。新中期経営計画「NGP-2」の策定にあたり、東京証券取引所からの要請や資本効率について検討を行いました。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。また、キャピタルアロケーションの開示、配当政策の強化、株主・投資家との対話を実行し市場評価の向上に努めます。

→ 詳細は本レポート25ページへ



知的資本

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。当社は毎年「知的財産報告書」を発行しており、知的財産戦略や毎年の実績（取得特許や公開について）をご報告しています。

→ 詳細は当社が発行している知的財産報告書をご参照ください。



製造資本

当社グループはコーポレート生産方針を定めており、生産活動において以下の事を実践します。

- 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、供給責任を果たします
- 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します
- 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。



自然資本

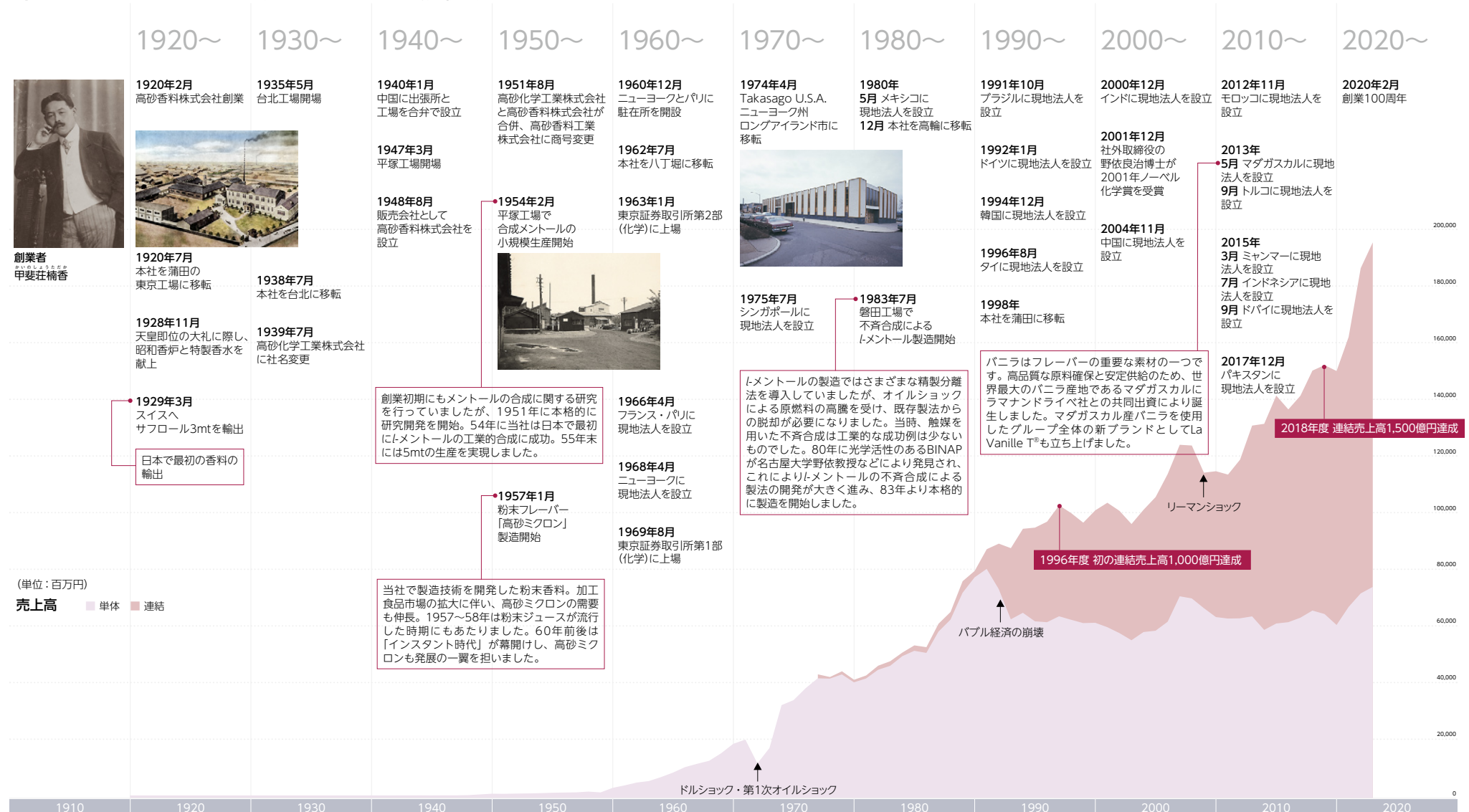
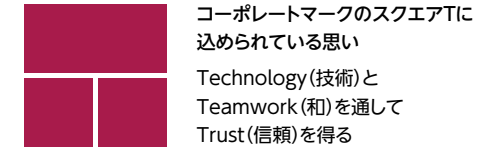
当社グループは、創業以来、自然資本がもたらす様々な恵みを受けながら発展してきました。地球環境に配慮し、世界の人から共感を得られるグローバル企業として、当社グループの事業活動が、生態系サービスに依存し、また影響を与えている事実を深く認識し、持続可能な社会の実現に向けて、環境保護や生物多様性の保全に取り組んでまいります。

→ 詳細は本レポート36ページへ

高砂香料グループのあゆみ

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、2024年現在では28の国と地域に拠点を設けています。



成長戦略

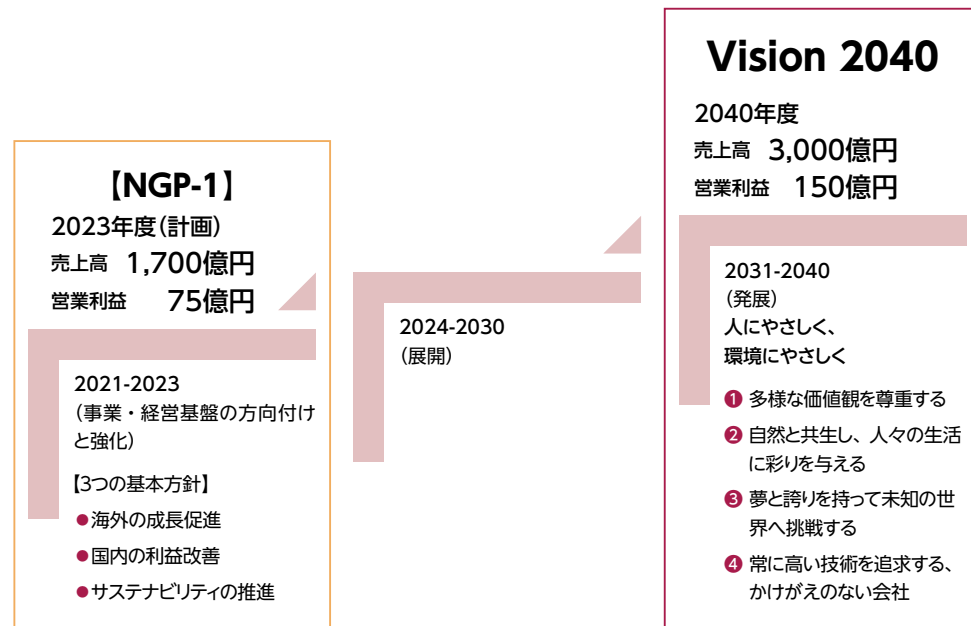
- 16 NGP-1振り返り
- 19 ビジネス環境・リスクと機会
- 21 NGP-2の概要
- 25 投資戦略と還元方針・財務責任者
メッセージ



成長戦略

NGP-1振り返り(NGP-1の概要)

2021年度から2023年度の中期3カ年経営計画、New Global Plan-1【NGP-1】は、2021年3月に策定したVision 2040に沿った最初の中期経営計画でした。Vision 2040で掲げたありたい姿に向けて、「海外の成長促進」「国内の利益改善」「サステナビリティの推進」の3つを基本方針とし、事業・経営基盤の方向付けと強化に取り組んできました。



【NGP-1】では、3つの基本方針に加え、5つの柱、7つの重点課題を定め事業を推進しました。5つの柱は2018年度から2020年度の中期経営計画「One-T」の基本方針でしたが、NGP-1においても高砂香料グループ全体で取り組む柱と位置づけました。また、7つの重点課題は部門組織横断的かつ重要性の高い課題であり、施策を推進してきました。



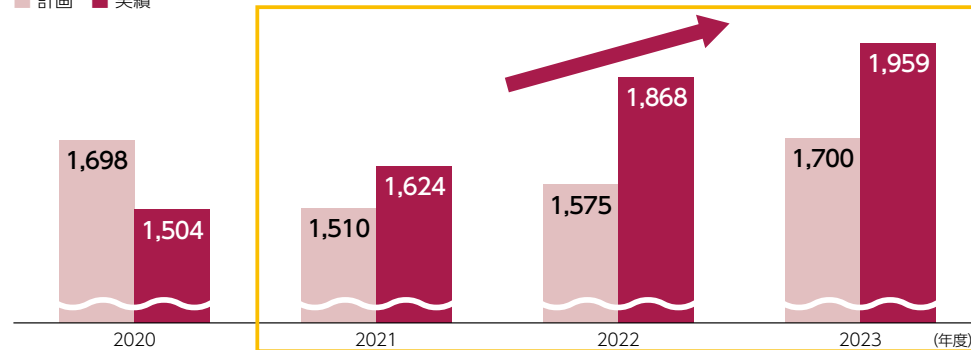
※FL・FR=フレーバー・フレグランス

成長戦略

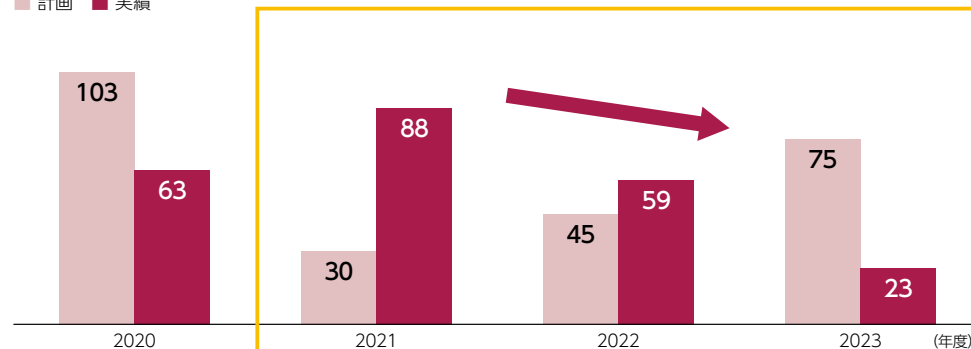
NGP-1振り返り(NGP-1の定量、定性概要)

NGP-1期間における売上高は、各年度とも計画を上回ることができ、最終年度の2023年度は、当社グループにおける過去最高の売上高1,959億円となりました。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計画を上回ることができました。一方、営業利益は、初年度の2021年度に過去最高の88億円を記録し、3年間の累計では、当初の計画150億円を上回る170億円となりましたが、中期経営計画の後半にかけては減益傾向となりました。原材料費や各種コスト高の影響に加え、最終年度はフレーバー原材料の評価減や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。

売上高 (単位: 億円)
■ 計画 ■ 実績



営業利益 (単位: 億円)
■ 計画 ■ 実績



「海外の成長促進」の成果としては、フレーバー、フレグランス、ファインケミカルで、計画通りに伸長したこと、インドネシアでフレーバー・フレグランスの生産体制が構築できたことなどが挙げられます。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、事業基盤強化が必要となります。

「国内の利益改善」では、市場が大きく伸びないなか、売上高が増加したことや、健康志向など時代のニーズに合った香料提案によって新領域のビジネスを獲得したことは成果に挙げることができます。また、合成事業においては、成長戦略に沿った製品拡充のため、設備投資の意思決定を進めました。一方、収益性は十分な水準にはないことから、製品構成やコスト競争力などさらに踏み込んだ対応が必要となります。

「サステナビリティの推進」については、2021年に策定したプログラム、Sustainability2030の推進や、基幹システムのグローバル展開を計画に沿って行ってきました。引き続きSustainability2030の実行に加え、経営基盤の強化による経営の持続性を高めていく必要があります。

基本方針	成果	残課題
海外の成長促進	- フレーバー、フレグランス、ファインケミカルが伸長。2023年度の海外売上高比率は、NGP-1期間で6ポイント増加し63%となった - 東南アジアでの生産体制強化 - グローバルでの技術／マーケティング連携推進の仕組み確立	- 事業軸による顧客・カテゴリー戦略、グループ内の技術・マーケティング連携などの推進 - 原材料調達（納期・品質・コスト）や製品供給体制など事業基盤強化
国内の利益改善	- 市場の成長が停滞するなか、売上高は増加 - 時代ニーズに合った香料提案、ビジネス獲得 - アロマイングリディエントやファインケミカル事業の成長戦略に基づいた製品拡充	- 製品ポートフォリオ最適化や成長領域に対する取り組み強化 - 事業、生産及び研究を含めた総合的な対応による製品製造の効率化 - コスト競争力
サステナビリティの推進	- Sustainability2030の推進 - 基幹システムのグローバル展開	- Sustainability2030の高度化 - 経営基盤(経営インフラ・人的資本・研究開発)の強化推進

成長戦略

NGP-1振り返り(業績報告)

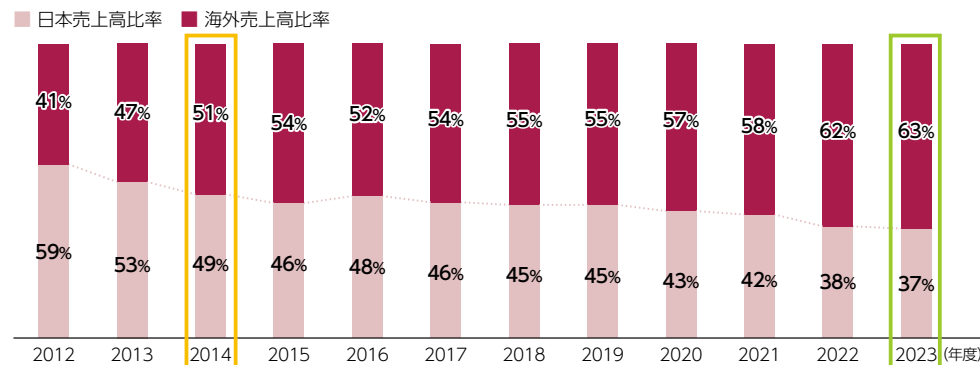
NGP-1期間の業績ですが、売上高は3年間で456億円増加し2,000億円が視野に入りました。売上総利益については、当初計画では中期経営計画の3年間に段階的な改善を目指してきました。経費削減や価格転嫁も進めてきましたが、それを上回る原材料高などの影響などにより減益となりました。

(単位：億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度 vs 2020年度
売上高	1,504	1,624	1,868	1,959	456
売上総利益	451	511	544	565	114
売上総利益率	30.0%	31.5%	29.1%	28.8%	△1.1ポイント
営業利益	63	88	59	23	△40
営業利益率	4.2%	5.4%	3.2%	1.2%	△3.0ポイント
当期純利益	72	89	74	27	△45
ROE	7.4%	8.5%	6.5%	2.2%	△5.0ポイント
EBITDA	128	157	133	102	△27
海外売上高比率	57%	58%	62%	63%	6ポイント
USD	107円	110円	131円	141円	34円
EUR	122円	130円	138円	152円	30円

売上高 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、2023年度は63%となりました。NGP-1期間においても海外売上高比率は6ポイント増加し、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。



NGP-1振り返り(セグメント概況)

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が伸長しました。

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などの影響を多く受けたほか、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)

(単位：億円)

売上高	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	CAGR 2020年度-2023年度
フレーバー	889	943	1,056	1,092	7.1%
フレグランス	434	485	564	627	13.0%
アロマイングリディエーツ	104	114	119	130	7.9%
ファインケミカル	62	69	115	97	16.2%
その他	14	14	14	14	-
合計	1,504	1,624	1,868	1,959	9.2%

営業利益	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	CAGR 2020年度-2023年度
フレーバー	20	35	29	12	-
フレグランス	19	18	△12	△14	-
アロマイングリディエーツ	7	15	14	9	-
ファインケミカル	3	7	16	4	-
その他	13	13	12	12	-
合計	63	88	59	23	△28.5%

(地域別売上高、営業利益)

(単位：億円)

売上高	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	CAGR 2020年度-2023年度
日本	653	675	715	723	3.5%
米州	351	384	469	503	12.8%
欧州	251	282	319	333	9.8%
アジア	249	284	364	400	17.1%
調整	0	0	0	0	-
合計	1,504	1,624	1,868	1,959	9.2%

営業利益	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	CAGR 2020年度-2023年度
日本	6	38	23	14	-
米州	24	24	7	2	-
欧州	9	9	8	△12	-
アジア	22	23	23	22	-
調整	3	△5	△1	△2	-
合計	63	88	59	23	△28.5%

成長戦略

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生かすことで、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、日本では産学官共同研究等の機運が高まっており当社においても関与しています。

全世界ベースでは今後も経済成長が見込まれています。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

【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: 円安進行により、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】

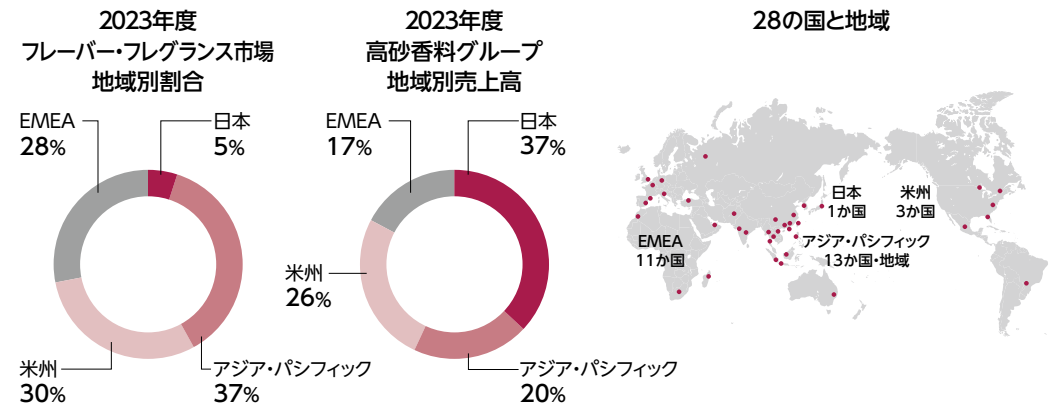
- 人工知能(AI)、IoT、ロボティクス: 各種業務への活用
- 新技術: 産学官共同の機運

ビジネス環境(市場動向)

2023年のフレーバー・フレグランス市場規模はUSD 37 Billionであり、2026年には海外新興国を中心に伸長しUSD 40 Billionを予想しております。

グローバルにおける日本の売上高は5%。アジア(日本除く)・パシフィックが37%と最も大きく、米州、EMEA(ヨーロッパ、中東およびアフリカ)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57%、フレグランスは43%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いえます。



フレーバー・フレグランス市場

- 2023年のフレーバー・フレグランス市場規模はUSD 37 Billion。2026年には海外新興国を中心に伸長しUSD 40 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。Center of Excellence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&アフリカまで広範囲をカバーする体制

成長戦略

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%台の年間成長率が見込まれており、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。

2023年度の当社の事業別の売上高構成は、フレーバーが売上高全体の56%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、当社独自の技術を活か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CAGR4%台の伸長を予測

当社の状況

- フレーバー：全体のうち56%。日本が約4割、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、スペイン子会社で製造。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して医薬品中間体への売上が拡大

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。環境負荷の少ない生産への取り組み
	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つの事業部門を生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
	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
	海外でのビジネス	特に新興国での市場シェア
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。日本と米国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生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います。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などの排出規制にも十分な留意が必要となります。

成長戦略

NGP-2 コンセプト、戦略

新中期経営計画【NGP-2】がスタートしました。Vision 2040の実現に向けた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を目指します。

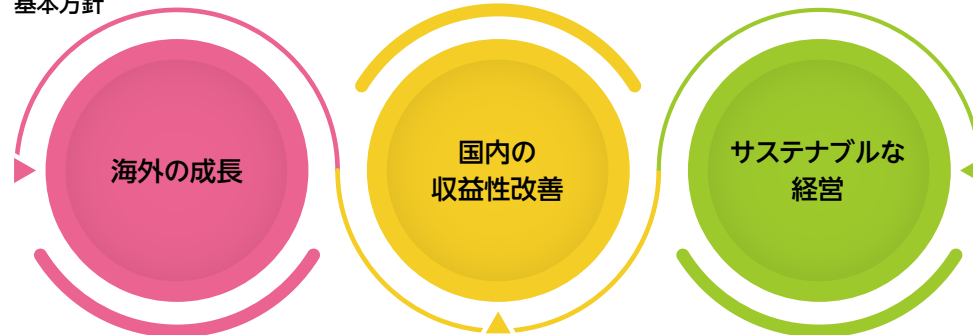
Vision 2040

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
- Sustainability2030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

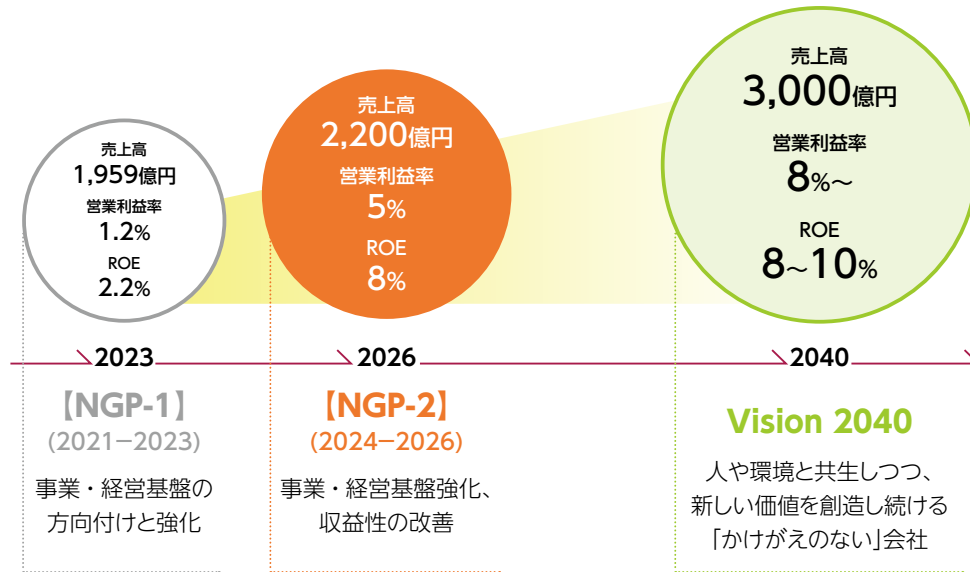
海外での売上高は年々増加傾向にあり、利益面においてもグループ業績全体を支えています。世界の人口や年齢構成など人口動態の変化を鑑みると、先進国では健康・ウェルネス志向の高まりが期待され、発展途上国では引き続き安定的な伸長が見込まれています。事業軸による成長戦略や競争力のある技術を通じて新規顧客やビジネスの拡大へとつなげ、事業成長の基盤として引き続き海外の成長を目指していきます。

日本国内の売上高は地域別で最も大きな割合を占めていますが、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います。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Sustainability2030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。

成長戦略

NGP-2の位置付け



【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%~、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、最終年度にあたる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。

(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)

東証からの要請を踏まえた当社の対応についてご説明します。

市場評価ですが、当社のPBRは1倍割れの状況が長く続いています。市場から十分な評価を得られていないのは、①当社の稼ぐ力、②資本政策の開示、③配当政策などに問題があると認識しています。

資本収益性においては、過去5年間、ROE、ROICともに安定的に維持することができていません。

資本収益性の改善に向けては、【NGP-2】での方針・戦略を着実に実行に移すことが最も重要です。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。

また、経営資源の配分計画として、キャピタルアロケーションの開示、配当政策の強化にも取り組んでいきます。

市場評価

- 当社のPBRは2008年以降1倍割れの状況が続いている。市場から十分な評価が得られていないことから時価総額は伸びていない
- ①当社の稼ぐ力が必ずしも十分な水準でないこと
- ②資本政策を伝えられていないこと
- ③配当政策について評価が得られていないことなどが要因と認識している

資本収益性

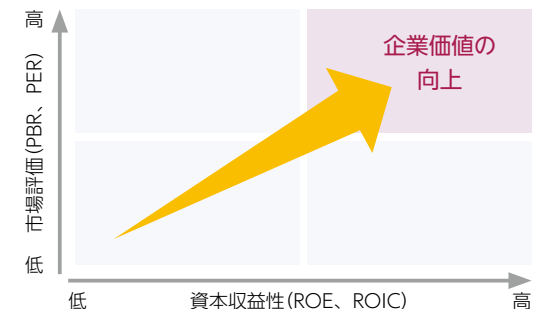
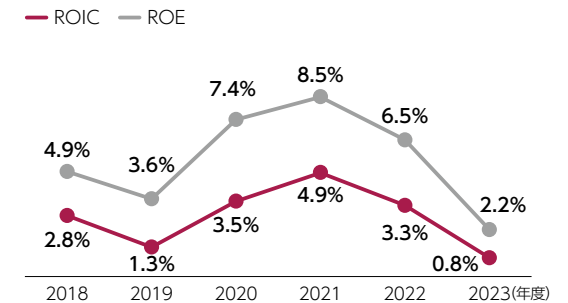
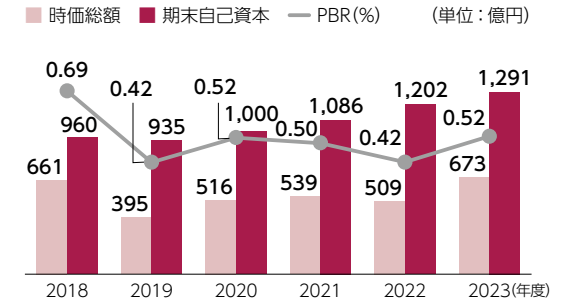
- 過去5年間のROEは2.2%~8.5%で推移し、安定的な収益を維持できなかった。過去5年間のROICは、資本コスト(WACC)を下回った
- 主に合成事業では安定した収益性を得られたものの、調合香料では、特に日本での収益性改善に課題があると認識している

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の拡大
 - 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

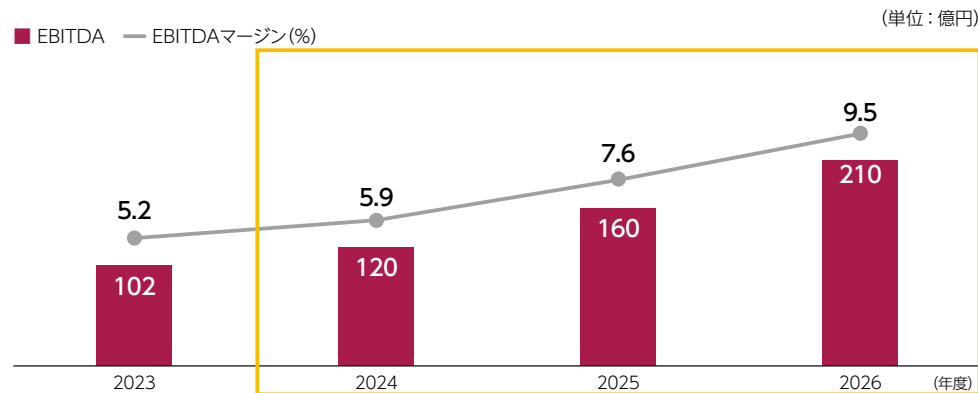
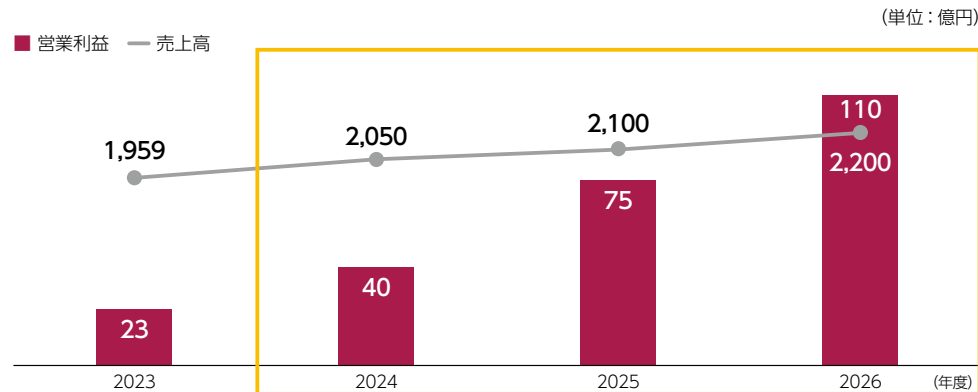
- 収益性の改善による市場からの成長期待
- キャピタルアロケーションの開示
- 配当政策の強化
- 株主・投資家との対話



成長戦略

事業成長方針

[NGP-2] では、最終年度の2026年度に過去最高の売上高2,200億円を目指します。海外の売上高比率は、66%となります。また、2026年度の営業利益についても過去最高の110億円を目指します。3年間の累計EBITDAは、490億円を見込んでいます。



4つの事業について、成長に向けた取り組みをご説明します。

[NGP-2] 3つの基本方針、各基本方針におけるキーサクセスファクターに沿って施策を設定しました。

フレーバーは、海外において事業戦略や製造設備・研究投資により、新規顧客の獲得や新興国でのビジネスの拡大。フレグランスは、当社グループにおける人的リソースや技術の連携、製造設備・研究投資を充実させ、パーソナルケアや新興国でのビジネス拡大。アロマイングリエディエントは、付加価値の高いスペシャリティ製品の拡充により、収益性と競争力を高めていきます。ファインケミカルは、供給体制をしっかりと整え、医薬品中間体カテゴリーを拡大させていきます。

事業	方針、施策
フレーバー	● 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	● 人的／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)
アロマイングリエディエント	● 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	● 医薬品中間体カテゴリーの拡大 ● 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

成長戦略

売上高については、2023年度に対し **[NGP-2]** 3年間の平均成長率を3.9%と計画しています。

海外構成比の大きいフレグランス、また、欧米向けを主力とするファインケミカルにおいては、市場成長率を上回る見込みです。地域により伸長率に差がありますが、日本国内は市場が飽和状態なこともあり収益の改善がテーマになっている一方で、米州、アジアは市場の成長を上回る計画です。

営業利益については、日本はフレーバー・フレグランスの売上総利益率を改善していきます。海外は、アジアを中心に各地域で改善していきます。営業利益については、3年間で225億円となります。

(事業別売上高、営業利益)

(単位：億円)

売上高	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	CAGR 2023年度-2026年度
フレーバー	1,092	1,111	1,146	1,176	2.5%
フレグランス	627	648	686	730	5.2%
アロマイングリエンツ	130	122	122	126	△1.0%
ファインケミカル	97	154	131	154	16.6%
その他	14	14	14	14	0.0%
合計	1,959	2,050	2,100	2,200	3.9%

営業利益	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	CAGR 2023年度-2026年度
フレーバー	12	15	33	46	-
フレグランス	△14	△8	12	28	-
アロマイングリエンツ	9	7	8	9	-
ファインケミカル	4	13	10	14	-
その他	12	12	13	13	-
合計	23	40	75	110	68.5%

(地域別売上高、営業利益)

(単位：億円)

売上高	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	CAGR 2023年度-2026年度
日本	723	749	725	765	1.9%
米州	503	548	553	584	5.1%
欧州	333	337	356	364	3.0%
アジア	400	416	467	487	6.8%
調整	0	0	0	0	-
合計	1,959	2,050	2,100	2,200	3.9%

営業利益	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	CAGR 2023年度-2026年度
日本	14	3	15	32	-
米州	2	7	13	20	-
欧州	△12	5	11	16	-
アジア	22	25	36	42	-
調整	△2	0	0	0	-
合計	23	40	75	110	68.5%

NGP-2 定量目標

最終年度の2026年度には、売上高、営業利益ともに過去最高を更新。ROEは8.0%とし、安定化を目指します。設備投資については、前中期経営計画よりも、製造や研究における成長投資を多く計画しています。

	NGP-1 2021年度-2023年度	NGP-2 2024年度-2026年度
売上高（最終年度）	1,959億円	2,200億円
営業利益（最終年度）	23億円	110億円
ROE（期間）	2.2%-8.5%	4.0%-8.0%
EBITDA（累計）	392億円	490億円
設備投資（累計）	267億円	570億円
海外売上高比率（最終年度）	63%	66%
政策保有株式対連結純資産比率（最終年度）	16%	14%
1株配当（期間）	70円	80円-160円
配当総額（累計）	41億円	72億円
配当性向（平均）	29%	30%～
DOE（最終年度）	1.1%	2.0%～

成長戦略

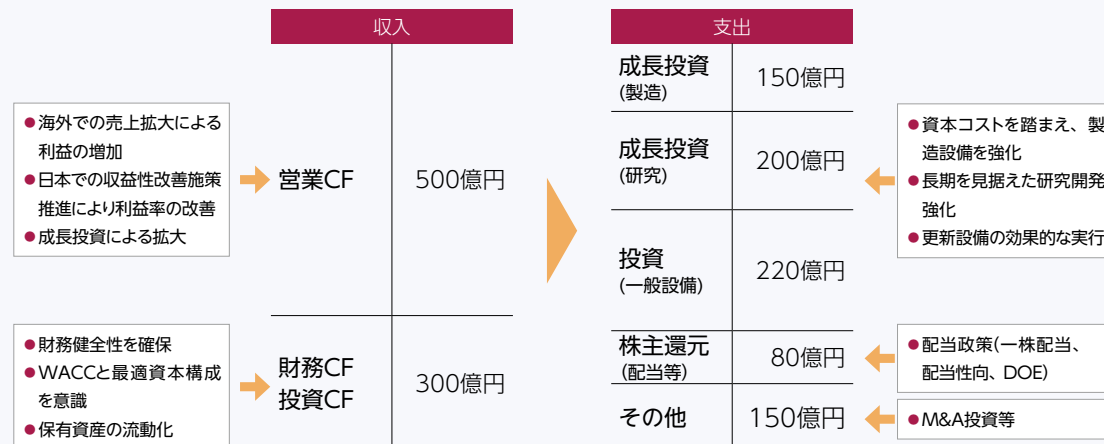
投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ

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500億円を見込んでいます。前中期経営計画の274億円から226億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570億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350億円を振り向けます。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、特にアジアでの投資も視野に入れており、国内・海外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、最終年度のDOE(株主資本配当率)2.0%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。

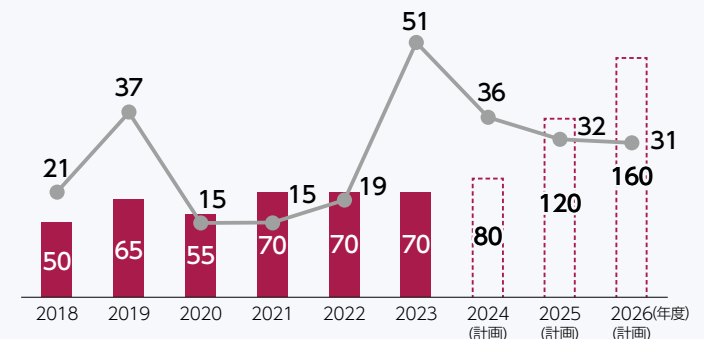


執行役員 管理本部長

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	80	120	160
配当性向(%)	21	37	15	15	19	51	36	32	31
DOE(%)	1.0	1.3	1.1	1.3	1.2	1.1	1.2	1.7	2.2

成長戦略

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2023年度末のD/Eレシオは0.36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57%)、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。

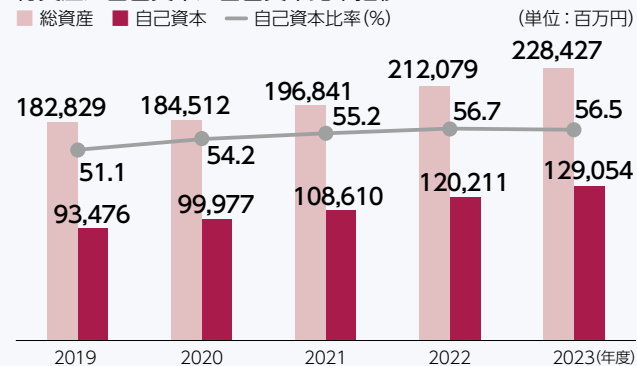
政策保有株式に関する方針

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。

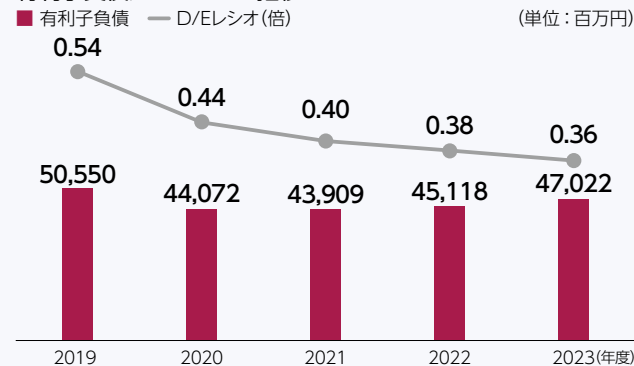
取締役会は、年1回、個別銘柄ごとの中長期的な収益機会や配当等を含めたリターンおよびリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に勘案し、保有の合理性を確認しています。また、政策保有株式として保有することの合理性が確認できない場合は、当該株式保有を縮減することとしています。

2023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(売却金額1,047百万円)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、2023年度末で21,216百万円であり、自己資本に対し、16%程度となっています。

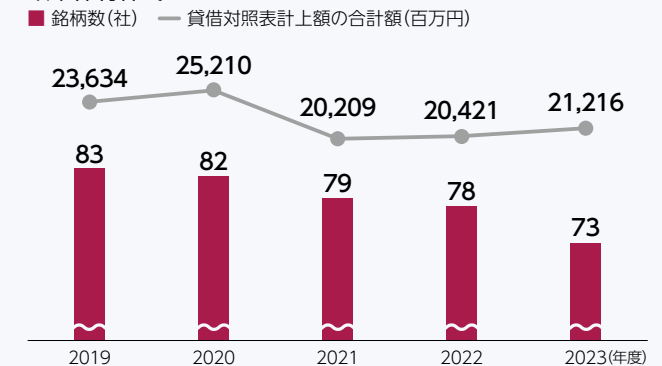
総資産／自己資本／自己資本比率推移



有利子負債／D/Eレシオ推移



政策保有株式



サステナビリティの推進

- 28 サステナビリティ戦略
- 29 マテリアリティ
- 30 人的資本の価値最大化
- 35 人権
- 36 環境負荷低減／気候変動対策
- 37 労働安全衛生
- 38 品質保証
- 39 責任ある調達
- 40 グリーンケミストリー
- 41 デジタル化の推進



サステナビリティ戦略

サステナビリティにおける方針

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位置づけています。サステナブルな経営を、新中期経営計画「NGP-2」において、3つの基本方針の一つとして位置づけています。2021年に策定した「サステナビリティ基本方針」に沿って、活動を加速していきます。

Vision 2040

人にやさしく、環境にやさしく

中期経営計画「NGP-2」

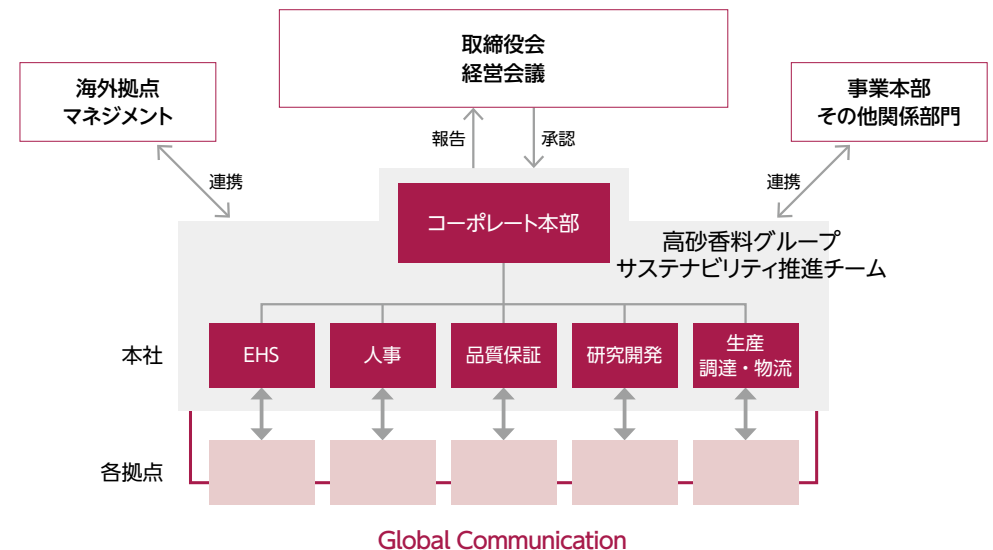
基本方針
海外の成長
国内の収益性改善
サステナブルな経営

サステナビリティ基本方針	高砂香料におけるサステナビリティに関する取り組みの指針となるものです。 当社グループは、Vision 2040「人にやさしく、環境にやさしく」に則り、多様な価値観を尊重し、自然との共生を目指します。公正かつ透明な企業活動を通じて、社会課題の解決に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。
マテリアリティ	当社グループが取り組むべき課題を優先付けし「マテリアリティ」として表現しています。年1回見直しを行っています。
Sustainability2030	「マテリアリティ」を達成するための具体的な「行動計画書」として「Sustainability2030」を策定、活動を進めています。

サステナビリティ推進体制

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」を発足させました。EHS、人事、品質保証、研究開発、生産・調達・物流の5つの機能を主としたチーム編成です。サステナビリティ全般の諸課題の対応を行っている部署としてコーポレート本部を設置し、コーポレート本部長がチームを率いてサステナビリティ推進会議を定期的に行っています。サステナビリティ戦略を立案、実施し、モニタリングを行っています。頻度としては2、3カ月に一度程度のペースで開催し、情報や懸念事項を共有し、活動の進捗状況を監視しています。それぞれの機能が拠点横断的なグローバル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。

当社グループでは取締役会が最高位の意思決定機関であり、マテリアリティの特定を行っており、取締役会で議論・承認するプロセスとなっています。加えてSustainability2030(サステナビリティ行動計画)、個別のサステナビリティ課題(気候変動関連や人権など)も取締役会に報告され、議論・意思決定します。



マテリアリティ

マテリアリティ・アセスメント

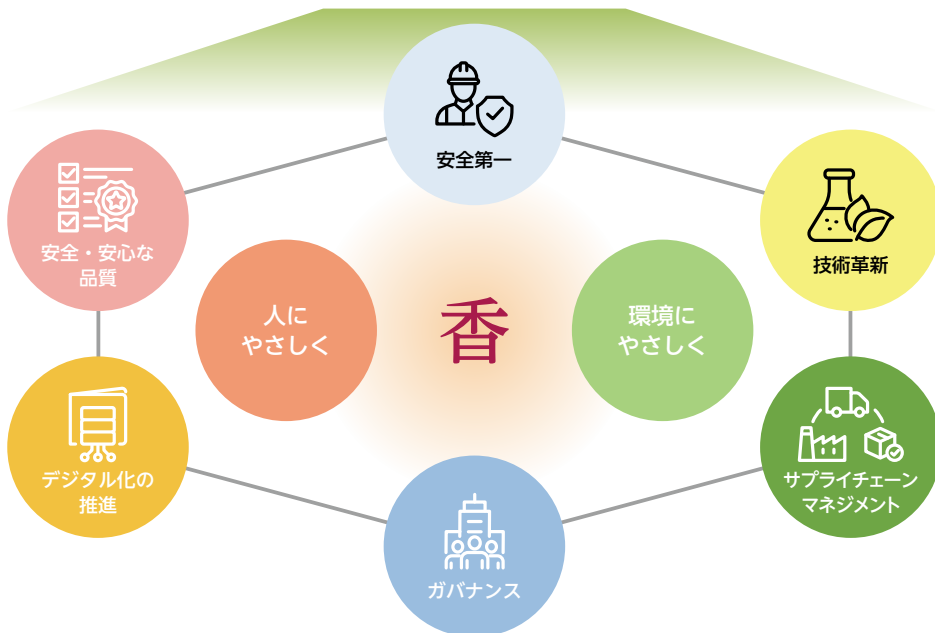
高砂香料グループでは、外部の意見を取り入れながらマテリアリティ項目の特定作業を実施しています。

マテリアリティは毎年議論・見直しを行っており、グローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI)、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI)、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) などのサステナビリティに関する世界的な指標や基準および業界の動向に基づいて特定しています。特定された課題については、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。

マテリアリティと社会への貢献

2021年のGRIスタンダードの改訂を受け、改めてわれわれにとっての価値を見つめ直し、ステークホルダーに対し分かりやすく情報が届くよう、マテリアリティを刷新いたしました。

社会への貢献



[マテリアリティ特定のプロセス]

現在のマテリアリティに加え、国際的なトレンドや業界の動向を調査し、重要な課題を特定



サステナビリティ推進会議内で議論



ステークホルダーと意見交換



取締役会で議論・承認

[マテリアリティ項目]

マテリアリティ項目	詳細
人にやさしく	従業員のエンゲージメント向上（従業員の成長支援、健康経営の推進など）、ダイバーシティ&インクルージョン、人権の尊重
環境にやさしく	気候変動の緩和と適応、環境負荷の低減、生物多様性保全への取り組み
香り	香りによるQOL／ウェルビーイングへの貢献
安全第一	法令遵守、リスクアセスメント、化学物質管理
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
ガバナンス	法令遵守、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
デジタル化の推進	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、人口知能（AI）・製造の自動化・IoT、ペーパーレス化
技術革新	オープンイノベーション、バイオものづくり、連続フロー反応／触媒、人工知能（AI）、レセプターアッセイ
安全・安心な品質	法令遵守と適切な品質保証、トレーサビリティ、品質管理

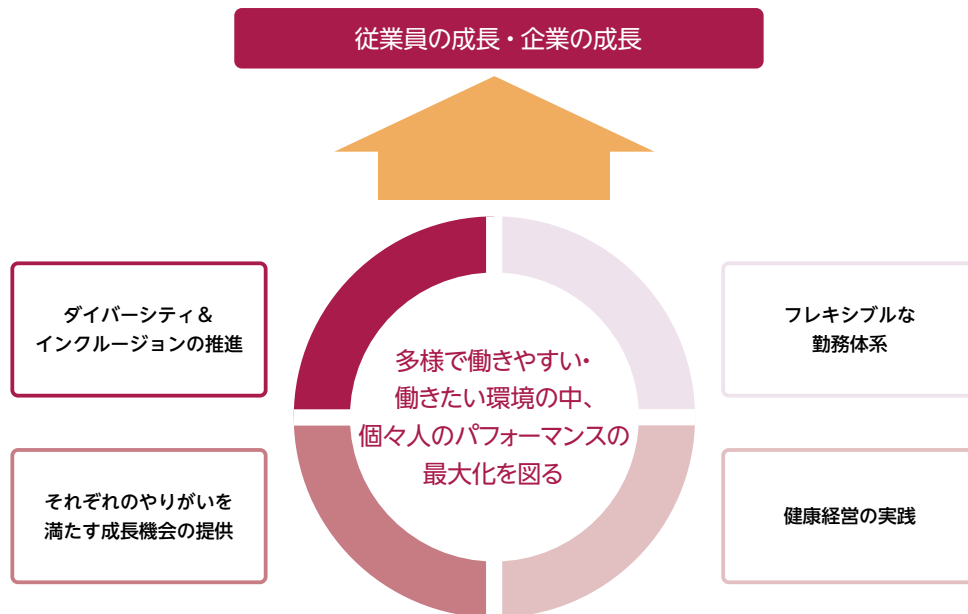
人的資本の価値最大化

「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図ります

高砂香料グループでは、次の100年に続く、サステナブルな経営を目指しています。人的資本の価値最大化では、従業員のスキルや知識を資本と考え、多様で働きやすい・働きたい環境を整備することで、従業員のスキルアップと成長を通じ、業務の生産性を向上させます。個々人のパフォーマンスの最大化を図り、従業員と企業がともに成長しあえる好循環を作りたいと考えています。この目的を達成すべく、様々な人的資本施策を推進していきます。

この方針を基に、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



高砂香料グループの中期経営計画NGP-2では、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設定しています。当社は人的資本経営を通じ、企業価値を高め、さらなる持続的な成長を実現していきます。

人事・総務本部長メッセージ

高砂香料グループは、従業員一人ひとりがやりがいや幸福感を持てる会社を高いレベルで目指します。

具体的には、様々な人が楽しくやりがいを持って働ける環境の整備、個々の成長を支援する体制づくり、そして何より従業員の健康的で健全なワーク・ライフ・バランスを実現するための経営を行っていきます。

また、高砂の人的資本経営では、給与を単なるコストではなく、長期的な企業の成功に不可欠な投資と捉えています。従業員に適正な報酬を提供することで、従業員エンゲージメント向上や優秀な人材の獲得につながり、長期的な企業価値の向上を実現します。

高砂香料グループのマネジメントはこれからも従業員満足度の高い会社を目指し、持続的な企業活動を実現して社会に貢献していきます。



取締役常務執行役員
人事・総務本部長

磯野 裕一

人的資本の価値最大化

グローバルでの取り組み (Global HRチーム)

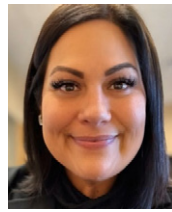
Global HRチームは、コーポレート本部長をチェアパーソンに、主要拠点の人事部長で構成されたチームで、グループで共通の人事関係におけるポリシー策定、仕組みの整備、情報共有等を行っています。例えば、各拠点での業務に加えグローバルでの役割を担う従業員に対し、グローバルでの人事評価システムを構築。各拠点での評価だけではなく、機能領域のリーダーからの評価も加味することができ、グローバルの役割にも適切な評価ができる仕組みとなっています。今後も定期的に会議を開催しながら人事関係の環境整備を進めていきます。



山形 達哉
(チェアパーソン)



磯野 裕一



Alessandra Macchia-Aguila
(アメリカ)



Frédéric Gutierrez
(フランス)



Nora Rahmaoui
(ドイツ)



Andres Delicado
(スペイン)



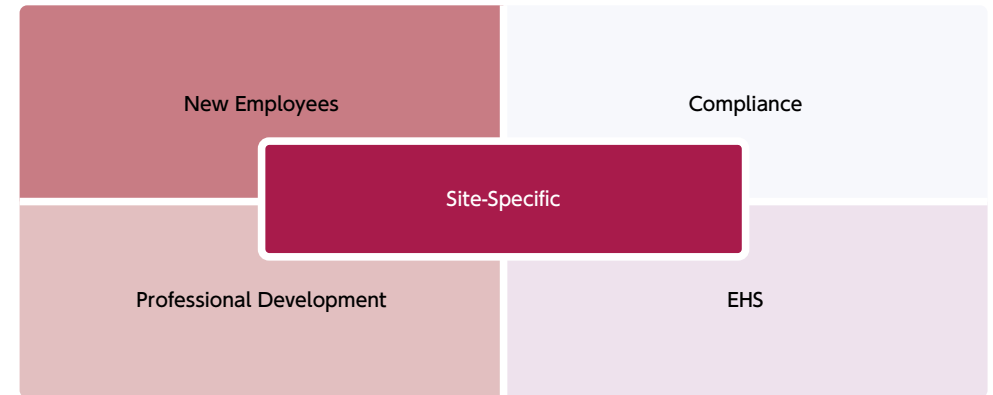
Elaine Tay
(シンガポール)

人材開発のグローバル方針 – Human Resources Development Statement–

高砂香料グループは、企業活動において従業員の成長は重要な要素であると考えています。当社グループでは、従業員が能力を最大限に発揮できるよう、キャリアアップへの意欲と、OJTや社外研修によるスキルアップの機会の両立を重視しています。従業員一人ひとりのチームワークをもとに、先駆的な技術と卓越したサービスを提供することで、お客様の信頼を得ており、この信頼を維持するためにも、継続的な教育開発と充実した機会を提供しています。また、当社グループは、様々な課題に対応できるよう、多様な専門スキルを身につけることを求めています。

います。グローバルな人材活用については、役割と責任はグループ関連会社間で調整され、スキルセットと要件が包括的であることを保証します。

高砂香料グループでは、従業員のスキルアップに貢献し、従業員の創造性を高め、従業員を新たな高みへと昇華させるために、グローバルなコンセプトのもと、人材開発を行っています。



また、グループ全体の人材育成の機会になっているグローバル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も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。当初、7拠点26人のメンバーでスタートしました。現在、海外拠点におけるロールアウトが進行中です。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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。また、価値観やキャリアプランが多様化するなか、多様性を尊重し誰もが自分らしさを発揮することで、世界中の多様なニーズに応えるイノベーションを実現していきます。2022年度には、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」(英: Diversity, Equity and Inclusion Policy)を制定し、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生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すことを宣言しました。今後はこのポリシーに則り、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進していきます。

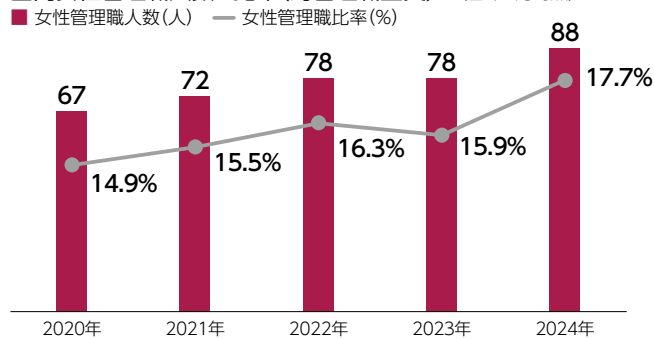
人的資本の価値最大化

国内での取り組み

<女性社員の活躍・登用>

当社では、今後のさらなる女性社員の活躍推進に向けて、「管理職に占める女性割合を2025年3月末までに16%以上にすることを指標として設定しています。2024年、女性管理職比率が17.7%となり目標水準を達成しました。ダイバーシティマネジメント研修の改善・対象者の拡充や、主任級を対象にした研修において、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の実施等を行っています。なお、グローバルでの女性管理職比率は約35%となります。

国内女性管理職人数と比率(対管理職全員) (各年4月時点)



2024年4月より管理職として勤務しています。娘が2人いますが、女性管理職の先輩も多く、皆さんワーク・ライフ・バランスを大切に活躍されており、また、時差勤務や在宅勤務などの柔軟な働き方も可能なので、管理職と育児の両立を無理なく実現できています。

最近では男性社員の育休取得者、育児に積極的に関わる方も多く、今後も増加すると思います。女性管理職・育児経験者がマネジメント層に増加し、外国籍、介護経験者など多様な価値観を持つ人材が増えることは、今後の会社のさらなる発展につながると感じます。



フレグランス・アロマイング
リディエンツ事業本部
フレグランスマーケティング・
CIMR部

飯沼 香

<グローバル人材採用への日本本社における取り組み>

グローバルに活躍できる人材育成の一環として、外国人の採用にも積極的に取り組んでいます。

海外の大学に在籍、卒業後は日本での就職を希望する学生や、中途採用として日本での就職を希望する外国人に対して、会社説明会や採用面接会を通じて積極的に採用活動を行いました。2023年度には3名の外国人が入社、現在では6の国籍の方が高砂香料で働いています。

外国人の採用に際しては、多様な発想や知識などのそれぞれの強みを生かし、新しい価値を生み出すことに期待しています。

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も目的としています。



人的資本の価値最大化

<キャリア／能力開発>

高砂香料グループでは、個々の能力を発揮できるよう、様々な研修制度を構築しています。

階層別研修

新入社員研修、新入社員マナー研修、新任管理職研修、上級管理職研修

高砂カレッジ

高砂香料グループを支えていく人材の育成を目的に2009年に開講しました。若手従業員を対象にした基礎コースに加え、2012年からは専門コースも実施しています。

研修・e-ラーニング

ハラスメント研修、コンプライアンス研修、ダイバーシティ研修、情報セキュリティ研修、個人情報保護講座、インサイダー取引規制講座、など

加えて、従業員自らの積極的な自己啓発、能力開発への支援を目的として、英語を中心とした語学をはじめ、マネジメントやビジネススキル、資格取得や個人のライフスタイルに関わる内容など、それぞれの興味や必要に応じた通信教育講座を設けています。また、講座修了時には受講料の70～100%を補助することでも受講を支援しています。

<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、従業員が成長しながら活躍できる環境を整備しています。具体的には、グローバルSAPプロジェクトや、SAP導入後の生産支援、国内外の生産部門、5S・カイゼン活動のGlobal workshopなどのプロジェクトや、日々の事業活動を通じて、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です。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を適切な評価とキャリア支援を図っています。

インフォーマルコミュニケーション

高砂香料グループでは、従業員間のインフォーマルコミュニケーション(偶然に出会った人同士によって何気なく交わされる雑談)も貴重な機会と捉え、部活動やグループ内のスポーツ大会である「高砂杯」開催や舞台鑑賞や旅行、レストランでの会食など、興味のあるプランに参加することができるレクリエーションイベントの開催を行っています。

また、普段のコミュニケーションの機会創出を目的として、本社にはインフォーマルコミュニケーションエリアを設置しています。部署や年次の異なる従業員同士のコミュニケーションが活性化されることで、従業員エンゲージメントの向上や新しいアイデアの創出といった効果を期待しています。



人的資本の価値最大化

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。

<働く時間や場所にとらわれない環境整備>

高砂香料グループは、従業員が柔軟な働き方を実現できるよう、様々な制度を実施しています。

① 拠点を越えて働ける環境の構築

グローバルなITセキュリティシステムのもと、デジタルツールを活用して拠点を越えて働ける環境を構築中です。現在、進めているグローバルSAPプロジェクトにて、業務フローの統一にも挑戦しています。

② 時間有休／時差出勤制度

高砂香料グループでは、1時間単位の時間有休制度や、オフィス拠点を中心に出勤時間を早める、もしくは遅くすることが可能な時差勤務制度を設けています。出退勤の時間を調整することで、時間の使い方の幅が広がるとともに、従業員一人ひとりが時間の意識をしっかりと持つことで、残業の削減にもつながっています。

③ 在宅勤務制度

柔軟な働き方の一環として、オフィス拠点を中心に、在宅勤務を制度化しました。効率よく働ける環境の構築により、多くの従業員が利用しています。

<福利厚生制度>

有給休暇制度に加え、勤続10年以降、5年ごとに付与されるリフレッシュ休暇制度や育児休業や育児時間、看護休暇の制度といった様々な制度を構築しています。男性従業員の育児休業取得促進に注力し、支援制度を整備した結果、取得率は2022年度の45%から、83%にまで向上しました。

育児休業の取得状況

	2023年度育児休業取得者(名)	育児休業取得権利保持者※(名)	割合(%)
男性	26	31	83%
女性	11	11	100%
合計	37	42	88%

※男性：年度内に子どもが生まれた者 女性：年度内に産前産後休業が終了し、育児休業を取得できる者

健康経営の実践

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。定期健診や人間ドックへの補助(35歳以上の従業員全員の人間ドックを隔年で会社負担受診が可能)、ワクチン接種についても費用を一部補助しています。また、健康関連セミナーの企画を推進しており、生活習慣病対応、従業員目線での健康課題に対する取り組み等に注力していきます。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基に、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。当社の平均残業時間は9.9時間／月と適正ですが、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。

これらの取り組みの結果、当社は2023年に引き続き「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されています。



人権

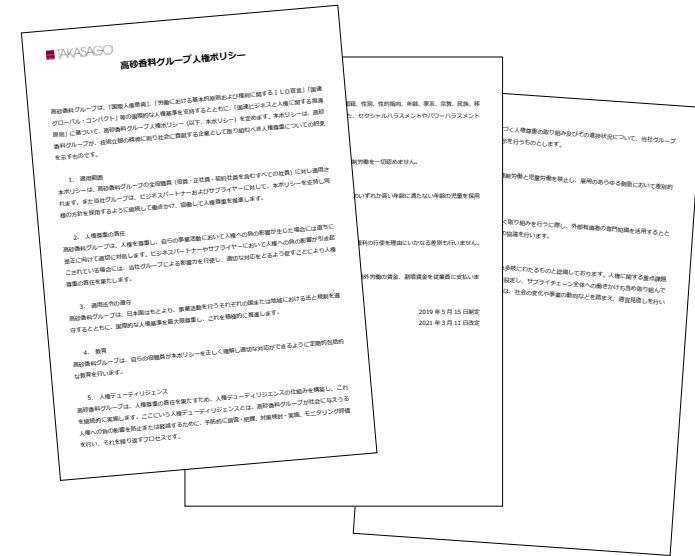
基本的な考え方

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*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)



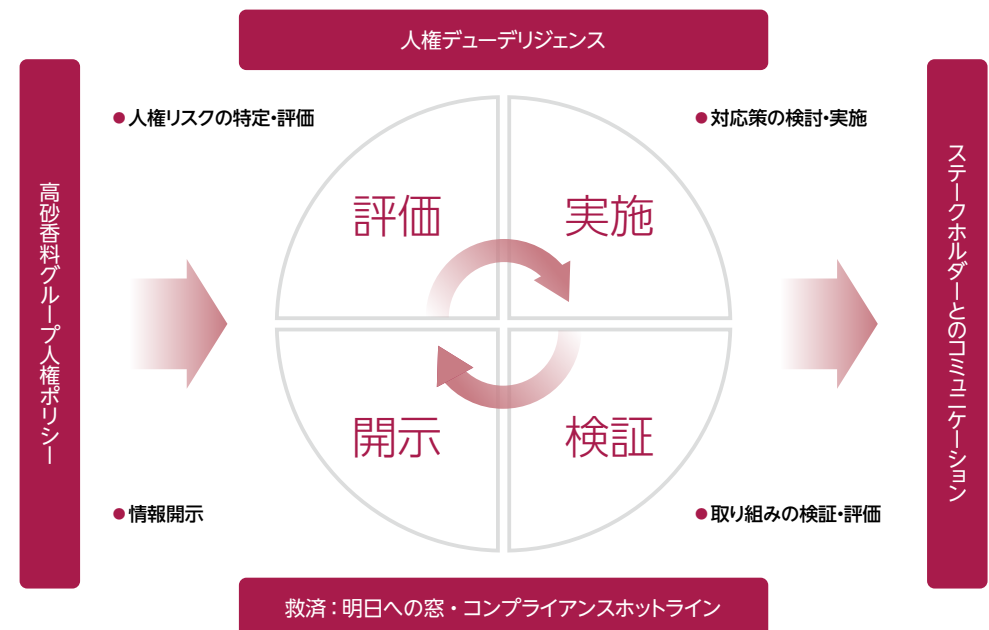
戦略：人権デューデリジェンスの継続的实施

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。2023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。引き続き調達、EHS、人事に重点を置きました。10の製造拠点でSMETA監査*も実施しています。また、サプライヤーへのCSR監査を準備しており、2024年にCSR監査を開始します。

* 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。

> 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。2023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。



環境負荷低減／気候変動対策

基本的な考え方

事業活動に伴い、温室効果ガス(GHG)や廃棄物の排出、原料、エネルギーや水といった資源の消費によって、環境に影響を及ぼしています。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、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／漏洩対策などを、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。

また、気候変動対策については、パリ協定に沿った事業活動を行うため、TCFD^{※1}提言に則った気候変動戦略を策定しました。カーボン・ニュートラル社会の実現に貢献するため、エネルギーの効率的利用や再生可能エネルギーの導入を進めています。

当社グループは、環境関連の情報開示にも注力しており、2010年からサプライチェーンプログラムを通じてCDP^{※2}に回答しています。2023年当社グループのCDPスコアは気候変動プログラム[B]、水セキュリティが[B]、森林(パーム油)が[B]となります。今回の結果は、環境スチュワードシップが高く評価されたものと考えています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



※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。

※2. 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。

2023年度の進捗・成果

> GHG排出量の削減

Scope 1 排出量
(2023年度)

-11.8%

基準年である2019年度比

Scope 2 排出量
(2023年度)

-12.3%

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、SBT^{※3}削減目標に沿って温室効果ガス排出量の削減を達成してまいりました。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のための設備導入、再生可能エネルギー由来電力の利用を推進し、GHG排出量の削減に努めています。

Scope3排出量(サプライチェーン排出量)についても、2023年度サプライヤー・エンゲージメント活動を開始しました。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ます。

※3. 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)

> 水使用量、廃棄物の削減

水使用量
(2023年度)

-4.0%

基準年である2020年度比

産業廃棄物発生量
(生産原単位あたり)

-6.1%

基準年である2020年度比

当社グループは、持続可能な資源利用の観点から、水使用量や廃棄物についても当社のサステナビリティ中長期行動計画Sustainability2030で目標を策定し、削減活動を実施しています。今後も節水や節資源に努め、地球環境への負荷低減に努めています。

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

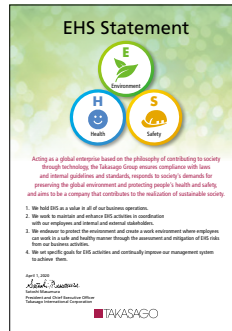
基本的な考え方

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な成長の基盤であると考えています。全ての従業員が安心して仕事に専念できるよう、安全・安心な職場づくりに取り組んでいきます。また、過去に発生した事故や労働災害を踏まえ、安全操業の重要性を認識し、「安全は全てに優先する」を実践していきます。

戦略

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。

また、当社グループでは、労働安全衛生マネジメントシステム(ISO 45001)を活用し、EHS活動の標準化を推進しています。グローバルに適切な計画を実施するため、本社・EHS本部はグローバルEHS委員会(GEC)を組織しています。GECでは、リスクアセスメント、法令遵守、化学物質の適正管理、作業管理などによる予防活動の推進、事故原因分析による実効性の高い再発防止策の実施、各種検証結果に基づく傾向分析による安全活動の優先順位付けなどを行い、安全で健康的かつ快適な職場環境の実現を目指しています。



進捗と成果

ISO 45001

当社グループは、2020年度に国内生産拠点で環境マネジメントシステム(ISO 14001)とISO 45001の統合認証を取得し、2021年度には国内研究開発本部と海外8生産拠点でISO 45001の認証を取得しました。さらに、2022年度は、海外生産拠点3拠点で認証を取得しました。今後も高砂香料グループはグローバルで統合した環境・安全衛生マネジメントシステムを適切に運用して事故・労働災害撲滅につなげていけるよう努めます。

直近の取り組み

2018	環境・安全・衛生におけるグローバルガイドライン「Minimum EHS Requirements」を作成
2019	海外生産拠点におけるMinimum EHS Requirementsの実施状況を確認するため、EHS Inspectionを開始
2021	コロナ禍の影響で海外拠点への出張ができなかったため、Web会議システムを利用したリモートによる「Remote EHS Inspection手法」を確立し、メキシコの拠点に対するEHS Inspectionを実施
2022	3年ぶりに現地訪問を再開し、再度メキシコの拠点に対し、EHS Inspectionを実施
2023	フランス拠点に対してリモートでEHS Inspectionを実施

当社グループは、労働安全衛生活動を推進する上で、各拠点の経営トップのリーダーシップとコミットメント(意識、対応、積極的支援、フィードバックなど)が非常に重要であると考えています。EHS本部では、国内各サイトの経営トップに対して、安全確保と必要な資源管理の役割を再確認するための教育を実施しています。

今後の取り組み

当社グループは「重大インシデント(労働災害)ゼロ」を最終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、最終目標の達成に向けて取り組んでいます。また、重大インシデント(労働災害)につながる可能性のある事故を未然に防止するため、リスクアセスメントの結果、ロックアウト・タグアウト(LOTO)ルールや静電気管理ルールの見直しを行います。当社グループでは、グローバルに主要生産拠点にEHSマネージャーを配置し、各国・各生産拠点の状況に応じた安全衛生活動を推進しています。今後も、各拠点の労働安全衛生活動や労働災害の状況を定期的に把握することで、労働安全衛生体制の充実とリスク低減の取り組みを推進していきます。

品質保証

基本的な考え方

品質保証部門の使命は、政府機関、顧客、また業界団体により定められた法規制および安全基準に準拠した、安全・安心かつ信頼性の高いフレグランス、フレーバー、アロマイングリディエーツ、ファインケミカル製品を提供し続けることです。この使命を達成するため、「クレームゼロ／不合格ゼロ／間違いゼロ」を追い続けることをお約束します。

品質保証部門は独立した組織であり、「高砂香料グループ品質保証理念」のもと、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。

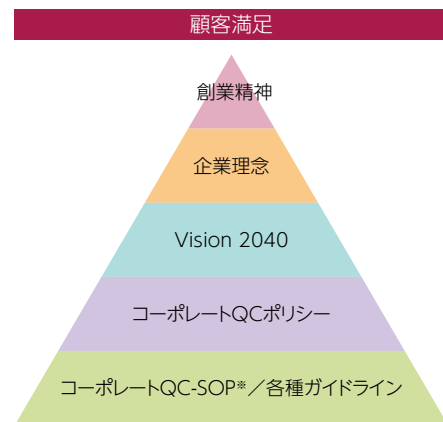
この体制には、本社機能としてグローバルQCセンターおよびグローバル法規センターを配置し、各国の品質保証部門と密接に連携を取っています。また、コーポレートQC-SOP*と各種ガイドラインの作成を行い、グループ全社で標準化された業務フローに基づき適切なかたちで品質保証活動を行っていることを確認しています。

このようにして、当社グループは世界中の全てのお客様に、ご満足いただける品質を提供できるよう体制を整備しています。

QCポリシーおよびガイドライン

コーポレートQCポリシーは、グローバルで一貫した品質理念を浸透させるべく、創業精神、企業理念、Vision 2040を踏まえ、お客様の期待にお応えできるよう策定されています。

全ての事業部門および全ての地域の品質管理部門において詳細な品質管理手順を標準化するために、コーポレートQCポリシーを上位に置いたかたちでグローバルQC-SOPを補完文書として作成しています。また、より詳細な業務運用が書かれた各種ガイドラインは、各国の品質管理手順書および運用にも組み込まれ、グローバルで統一した品質管理ができる体制を整えています。



※ 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。

品質保証に関する認証

当社グループは求められた品質を製造し提供できるよう、ニーズに合わせてISO 9001、FSSC 22000／ISO 22000など、国際的な品質・食品安全の管理運用のための認証取得を進めています。

最近では、インドネシアにフレーバーおよびフレグランスの製造工場を新設し、2020年3月にISO 9001、そして2020年4月にフレーバーではGFSI承認規格であり、世界の食品関連企業に支持されるFSSC 22000の食品安全マネジメントシステムの認証を取得しました。国内では2022年6月に磐田工場を対象品目の追加というかたちで認証範囲を拡張しました。このような国際標準システムの導入は、国内外のグループ会社を含む全社的な取り組みであり、国際規格の適切な運用は、グローバルで標準化を推進すると同時に、品質とサービスの向上にも役立てられています。

品質監査

品質管理体制をさらに強化するため、グローバルQCセンターは定期的に国内外の製造拠点に対し実地で品質監査を実施し、システムの継続的な改善を図るとともに、定められた要求事項・基準を満たし当社グループの事業計画・目標・品質管理方針に沿ったものであることを確認しています。

コンプライアンス

法令・規制を遵守することをコーポレートQCポリシーに掲げています。また当社グループは安全かつ持続可能な化学物質の使用を進める欧州REACH規制を全面的に支持しています。また韓国K-REACHやトルコREACH等、各国管理規制にも焦点を当てて注視しています。グローバル法規センターは、法規制、顧客要求、またFEMA (Flavor and Extract Manufacturers Association／米国食品香料工業会)、IFRA (International Fragrance Association／国際香粧品香料協会)、RIFM (Research Institute for Fragrance Materials／香粧品香料原料安全性研究所)、IOFI (International Organization of the Flavor Industry／国際食品香料工業協会) など業界団体からの基準およびガイドラインの改定に対応するため、継続的に情報収集を行っています。製品が安全・安心かつ信頼されるよう、グローバルでのタイムリーな情報共有を通じてコンプライアンス対応を図っています。

責任ある調達

基本的な考え方

ご存知のとおり、資源枯渇や地球温暖化などの環境問題、労働災害防止や人権問題などの社会問題、世界が直面するさまざまな課題は増加し、深刻化しています。そのため、企業は、パートナーとの強固で互恵的な関係と透明な取引に基づいた調達の持続可能性を確保するために、責任ある調達活動に機動的に取り組む必要があります。サプライチェーン全体でビジネスパートナーと協力し、リスク評価とカイゼン(継続的な改善)活動を通じてこそ持続可能なサプライチェーンを最適化するために必要なアクションプランを実行することができます。

戦略：高砂香料 責任ある調達ポリシーの実践

高砂香料グループでは、「高砂香料 責任ある調達ポリシー」を制定し、同意書の配布・提出を通じて、お取引先様とその下請業者様に本方針とその考え方の共有・理解をお願いしています。

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、サプライヤーに対して「高砂香料 責任ある調達ポリシー」の自己評価質問票やSedex質問票への回答を依頼しています。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、サプライヤーなど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関連のリスクにさらされているサプライヤーについては訪問調査を行い、ISO 26000やSMETA規格などのグローバルスタンダードに基づき、第三者監査人による評価を実施しています。

※ 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。



進捗と結果

2021年に当社グループ全原材料調達先に「高砂香料責任ある調達ポリシー」を配布し、2023年には約1,100社の調達先のうち約850社(75%)から同意書を取得しました。

また、同意書を提出いただいたサプライヤーに対しては、Sedexへの加入や、当社方針で

定める自己評価質問票への回答をお願いし、遵守状況を確認しています。約300社のサプライヤーがSedexプラットフォーム上で当社グループと連携しています。「高砂香料 責任ある調達ポリシー」自己評価質問票に回答いただいた約300社のサプライヤーには、サステナビリティに関する活動の改善をお願いするためフィードバックを行いました。

Sedex | Member

当社グループは、サプライチェーンが将来的に及ぼす、または実際に及ぼしている可能性のある人権への悪影響を事前に管理するために、第三者機関と共同でサプライチェーンにおける人権デューデリジェンスを実施するプロジェクトを進めています。当社グループは、ハイリスクサプライヤーに焦点を当てる方法と、現地でサプライヤーの状況を確認するための基準(ガイダンス)を確立しました。2024年4月には、この基準を使用して、第三者監査人とともにサプライヤーの現地評価を試験的に実施しました。

今後の取り組み

2024年度も引き続き、サプライヤーには「高砂香料 責任ある調達ポリシー」の同意書提出をお願いします。同意書を提出いただいたサプライヤーには、Sedexへの加入、または当社方針で定める自己評価質問票への回答をお願いします。回答いただいたサプライヤーには引き続きフィードバックを行い、改善の必要がある場合にはサプライヤーとともに改善に取り組んでいきます。2023年に第三者機関と策定したハイリスクサプライヤーを特定するガイダンスに基づき、リスクの高いサプライヤーの現地訪問評価を計画し、改善を依頼します。

グリーンケミストリー

基本的な考え方

「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、研究開発に関わる新中期経営計画「NGP-2」のキーサクセスファクターとして「先端科学による競争力のある技術の創成」「SDGsへの貢献を意識した製品の開発」を掲げており、これらの課題解決に向けてもグリーンケミストリーは重要な要素と捉えています。研究開発では、SDGsを念頭に、環境負荷低減やエネルギー効率に配慮したプロセス開発、再生可能資源ならびに未利用資源を利用した素材・製品開発を通じて、Vision 2040に掲げた「人にやさしく、環境にやさしく」に則った研究開発を目指し、グリーンケミストリーを推進していきます。

戦略：グリーンケミストリー12箇条を念頭に置いた環境にやさしい研究開発の推進

研究開発では、環境負荷の低減に向けて、当社独自の触媒技術の活用や最新のバイオ技術の導入ならびに環境負荷の低いプロセス開発により、エネルギー、水の効率的利用や温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。またそれと同時に、限られた天然資源の有効利用に向けて、再生可能資源の探索・利用、代替素材開発による天然香料素材の使用量削減、未利用資源の活用などにも積極的に取り組んでおり、これらの環境にやさしい研究活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

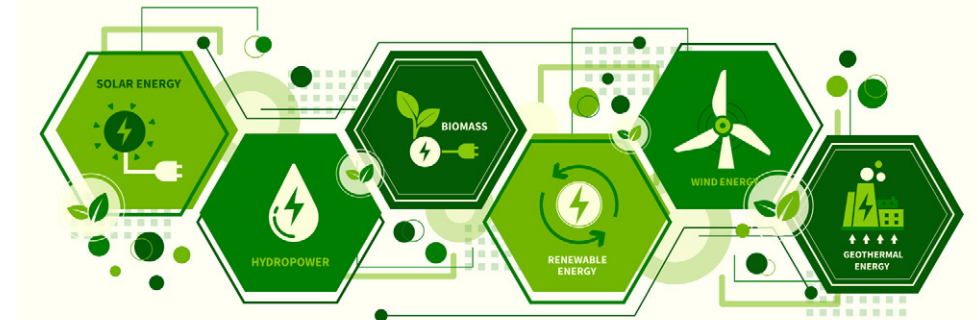
2023年度の進捗・成果

アロマイングリディエント開発では、BIOSWITCH®として石油由来原料から再生可能原料への転換を推進しています。再生可能原料を用いた、Bio-based値が高く生分解性の良い香料素材の開発に注力し、グリーンケミストリーを推進する重要な技術の一つであるバイオ技術の導入・活用についても、オープンイノベーションを活用して積極的に進め、一定の成果が得られています。一方で、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)の新たなバイオものづくり革命推進事業に対して、「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ました。本事業により、国内未利用資源の原料化、効率的な菌株開発を進め、環境にやさしいバイオものづくりによる香料素材の社会実装を目指します。

合成分野では、プロセス開発を担う部門と香料素材や触媒の開発を担う分子変換研究所が研究段階から連携し、グリーンケミストリーが強く意識された製造プロセスの確立に努めています。当社のキーテクノロジーである不斉水素化反応やカップリング反応に使用する触媒はロジウム、ルテニウム、パラジウムなどの貴金属を使用しています。天然資源の持続可能な利用のために、触媒の製造プロセスの最適化および触媒使用後の貴金属回収についての取り組みを強化しました。その成果として、ルテニウム触媒の製造プロセスの改良によりルテニウム金属の廃棄ロスの削減を達成しました。今後も環境負荷の低減に向けた検討を継続的に進めます。

今後の取り組み

NGP-2のキーサクセスファクターへ対応するために、引き続きVision 2040「人にやさしく、環境にやさしく」に則った上記の戦略に基づき、グリーンケミストリーを中心とした環境にやさしい研究開発を推進していきます。



デジタル化の推進

基本的な考え方

高砂香料グループは、持続的成長のための企業インフラとして、ITの継続的な整備・活用注力しています。基幹系システムや周辺システムのグローバル統合、モノづくりの自動化、人工知能(AI)の活用に加え、リモートワークにも柔軟に対応できるペーパーレス化を推進しています。

戦略

デジタル化の推進は、業務フローの標準化を実現し、「One Takasago」のもと当社グループの生産性を向上させるために不可欠な戦略であると考えています。また、多様化・巧妙化するサイバー攻撃に対応するため、ITセキュリティの継続的な強化は喫緊の課題です。当社では、脆弱性診断ツールを活用するなど、攻撃者のネットワーク侵入を防ぐための対策を継続的に実施しています。

これらの課題を2030年度までの青写真として「高砂GIT戦略-4つのプラットフォーム*」にまとめました。この青写真に沿って、当社グループの企業活動の根幹を支えるITの整備・活用とセキュリティの強化を着実に進めていきます。

* 4つのプラットフォーム：ITセキュリティ強化、グローバルSAP／周辺システム統合、コーポレート部門のデジタル化、その他マネジメント

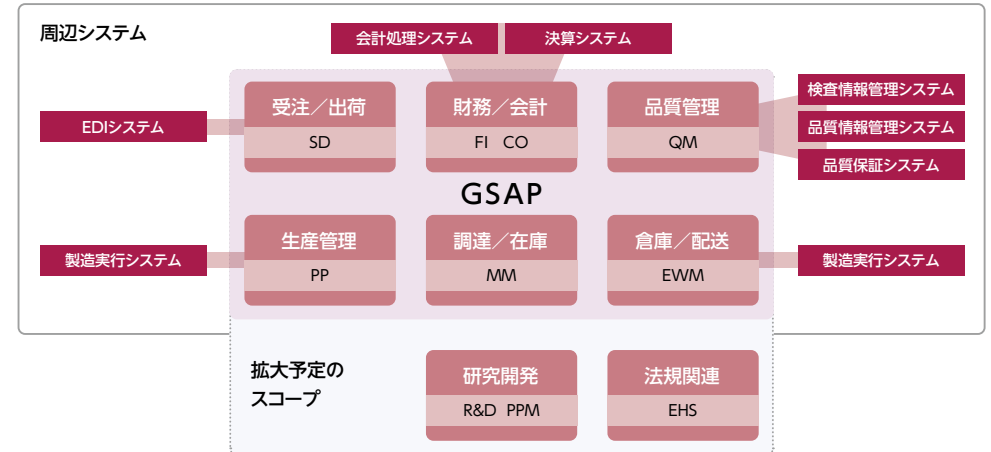
ITセキュリティの強化

デジタル・セキュリティ対策の改善は、最も重要な取り組みの一つと位置づけています。技術面では、多要素認証や脆弱性診断ツールのグローバル導入、そしてグローバルセキュリティ専門チームの設置などを計画しています。2023年度は、脆弱性診断ツールや監視ツールを改善し、ITセキュリティをさらに強化しました。ソフト面では、定期的な社内ルールの見直しや、毎年実施しているe-ラーニングなど、啓発活動を強化しています。

グローバルSAP(GSAP)／周辺システムの統合

GSAPプロジェクトは、基幹系システムをSAPにグローバル統合することに加え、業務プロセスを高砂香料グループのベストプラクティスに合わせることを主眼としています。各拠点へのGSAPシステム導入に先立ち、2020年からグローバルテンプレートの開発に着手しました。2022年度、シンガポール拠点でシステムの本稼働を開始しました。そして2023年度には、アメリカ拠点に導入しました。

また、SAPのモジュール範囲を拡大と周辺システムの統合も進めています。グローバルデザインを作ることは将来にとって非常に重要であり、グローバルな全てのシステムをこのアーキテクチャに従って設計することが可能となります。



コーポレート部門のデジタル化

デジタル化はグループ全体の生産性を向上させるために不可欠な戦略です。製造現場の自動化システムに加え、香料開発や生産計画で人工知能(AI)の活用を多方面から検討しています。また、AIを活用した自動認識技術や産業用ロボット、コンベヤなどを組み合わせることで、従来の人に依存した香料調合の生産工程を変革できる可能性があると考えています。さらに、これらの自動化設備をグローバルに統合し基幹系システムと連携させることで、安全性、生産性、製品品質を高いレベルで実現することを目指しています。

その他マネジメント

当社グループのグローバルITは、効率的に管理された(バーチャルな)グローバル組織を構築しています。このマネジメントにより、グローバル予算(ローカルIT予算に基づく)を管理し、業務の重複や非効率を避けることに成功しています。また、デジタル化の推進を担う世界的なデジタル化の進展に伴う人材不足に対応するため、ICTに関心のある新卒・中途社員の採用や、社内にいる人材の活用・育成に力を入れています。従業員のグローバルプロジェクトへの参画を積極的に支援し、将来を見据えた計画的な人材育成を行っています。

ガバナンス

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



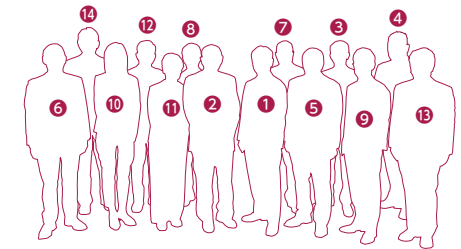
取締役会・監査役会の紹介



開催実績(2023年度)

取締役会開催
15回

監査役会開催
17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

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 磯野 裕一

取締役

常務執行役員

人事・総務本部、管理本部

⑨ 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

⑩ 塚本 恵

取締役

社外 独立

⑪ 辻 篤子

取締役

新任 社外 独立

⑫ 川上 幸宏

監査役

⑬ 小林 一久

監査役

社外 独立

⑭ 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	営業	国際	法務 財務 リスク管理
榎村 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		●	●		
磯野 裕一	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		●		●	
川上 幸宏	男性	監査役		●			●
小林 一久	男性	社外監査役				●	●
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2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。

執行役員の紹介

執行役員

木林 孝之

米州地域担当
(TIC-USA 駐在)

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

ファインケミカル事業本部長

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

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。

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います。

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

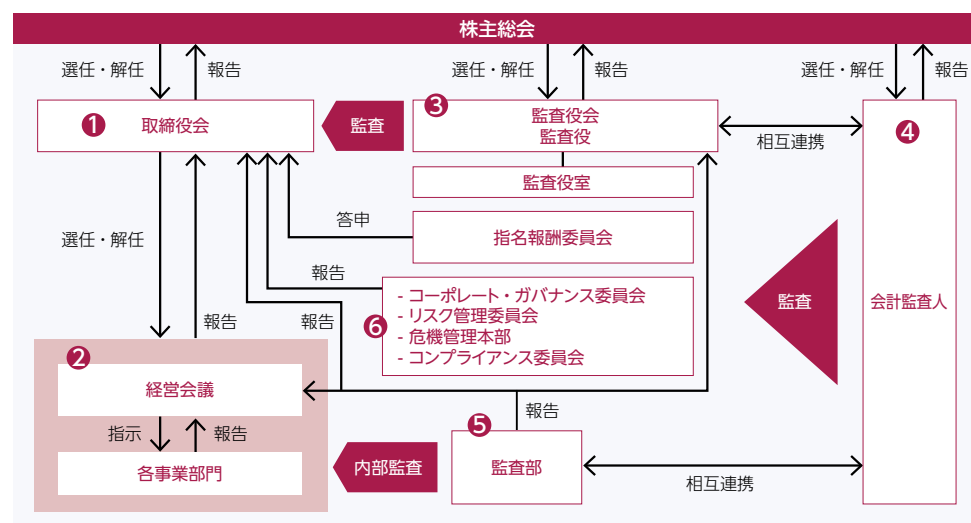
ガバナンスに関する基本方針」を制定しました。この基本方針に則り、取締役会の意思決定機能や監督機能を強化するため、独立社外取締役と女性取締役の登用による取締役会の多様性を確保するとともに、指名報酬委員会の設置などにより、実効性の向上に取り組んでいます。また、取締役会全体の実効性について、毎年分析・評価を行い、その結果の概要を公表します。

なお、「コーポレートガバナンスに関する方針」は、定期的に改定しており、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
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%)
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%)
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。そのうち四半期に一度、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付けています。

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生かして公正・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^{はたらい}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7名で構成しています。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、マネジメント体系を強化し継続的な審議、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系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到標準化した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	取締役社長を委員長とし、取締役・常勤監査役9名で構成しています。コンプライアンス体制の確立と徹底を図るために重要事項を審議し、推進しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を高め企業価値の向上を目的に、定期的に取締役会の実効性評価を行っています。

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、2024年4月に2023年度の実効性評価を行いました。

なお、質問票における大項目は以下のとおりです。

- ☐ 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

評価結果の概要

当社の取締役会は、主として以下の理由から、当社取締役会の実効性が全体として確保されているものと評価いたしました。

- サステナビリティ課題への対応やリスク管理体制の整備など、取締役会として求められる機能を適宜・適切に発揮している。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等の資本政策について、資本コストを意識し審議を重ねて策定したほか、資本収益性の改善や市場評価の向上に向けた具体的な取組内容を公表した。

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、今後の検討課題として取締役会において認識を共有いたしました。

- 取締役会は、企業戦略等大きな方向性に関する議論・中期経営計画の進捗状況等に関する議論を充実させるべく取り組んでいるものの、さらなる充実を図る。
- 取締役会は、株主との建設的な対話に資するため、積極的な情報提供に主体的に取り組んでいく。

実効性向上に向けた取り組み

当社は、2024年4月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、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

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、適切、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。

コーポレート・ガバナンス

変動賞与

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。

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。

社外取締役メッセージ

伝統の継承とは過去への執着ではなく、なすべき改善を重ね続けることです。そして時代を顧みれば、組織は革新的に生まれ変わっている。「高砂香料工業百年史」(1920—2020)から、こう読み取れます。一方で、この一世紀間に国内外の多くの名だたる企業が消え去りました。決して強いもの、賢いものが生き残るわけではなく、環境に適応できるものだけが生き続けられるからでしょう。だから経営陣は30年後の揺るぎない存在への道筋を示すべきであり、後継世代には不確実性に適応しつつもその実現に責任をもって欲しいのです。

企業は激変する経営環境下に限られた資源をもとに収益の最大化を図っています。当社は中期経営計画(NGP-2)として海外の成長、国内の収益性改善、サステナブルな経営を基本方針に掲げており、社内役員の当面の責任は、この数値化された公約目標の確実な達成であり、短期的視点で対処的に判断する傾向は免れません。他方、社外取締役にはより客観的、中長期的成長に向けた視点からこれを補完し、基本的企業理念の実現に貢献することが求められます。

今後とも情報技術革命は続き、間違いなく人工知能時代に向かいます。データは「石油に代わる新しい資源」なので、国のみならず個々の企業においても、ビッグデータの集積、管理、効果的活用のための体制整備が求められています。当社においても、そのための人材を確保するとともに、個別の業務、事業の合理化、効率向上にとどまらず、全社的機能の整合、経営判断の迅速化に向けた発想転換が不可欠になります。

私は「研究の充実」こそが、不確実な未来に対峙する道であると考えています。研究とは特定の物事について知識を集約し、試行錯誤を重ねて未知の解明や不可能に挑む営みであり、決して現実的問題の解決のための内向きの活動ではありません。むしろ人びとの好奇心、想像力に突き動かされて斬新な可能性を模索する活動です。企業においては、研究目的を単なる技術開発に狭めることなく、あえて「価値の創造」に向かわねばなりません。成功の鍵は若者たちの新鮮な感性と知性、そして気概です。研究資金は経費ではなく投資であり、経営者は主体性ある若者に自由と十分な資本を提供すべきです。

当社はモノづくりに限らず「香の文化」の醸成を理念としたビジネスの発展を目指しています。どのようにすれば自らが斬新かつ世界に通じる社会的価値を見出すことができるか。より積極的な「異との出会い」を通じたアイデアの触発を求めたいと思います。なぜなら、今日の価値創造の根源のほとんどが、多様な知性の累積だからです。個人がどれだけ賢いかではなく、どのくらい多くの人と接触するかが重要であり、たとえデータ駆動の時代であっても、人の多様性と流動性こそが国際的企業としての成功をもたらすと私は思っています。高砂香料工業の企業意識の革新を切に願っています。



社外取締役

野依 良治

リスクマネジメント

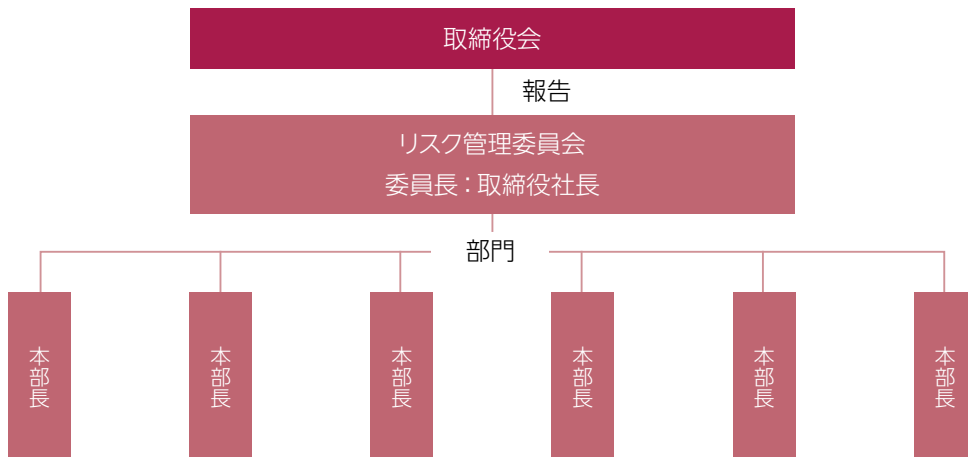
リスクマネジメントの考え方

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。取締役社長を委員長とし、各本部長で構成されるリスク管理委員会では、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。特定されたリスクは取締役会で報告され、さらに検討されます。私たちは、以下の各リスクを最適な方法で軽減するための施策を継続的に開発・実施していきます。

リスク評価・管理の推進

当社は、リスク管理委員会がその影響を検討した後、財務状況と経営に影響を与える可能性のあるリスクを特定し、評価します。当社製品は多くの最終製品の原材料として使用されており、生産停止は多くの最終製品の供給に影響を与えるため、生産継続に影響を与える可能性のある問題は大きなリスクであると考えています。そのため、特定されたリスクごとに対策を検討し、定期的に見直しています。例えば、在庫量や納期などの生産管理項目を指標に、供給が止まらないよう数カ月分の安全在庫を維持する在庫管理を実施しています。

リスク管理委員会体制図



事業リスク

当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、重要項目ごとに以下のようなものがあります。ただし、全てのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見できない、または重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。このような経営および事業リスクを最小化するための様々な対応および仕組みづくりを行っています。

この事業リスクは有価証券報告書(2024年6月)に記載されているものです。

リスク項目	関連するリスク	主要な取組み
気候変動に係るリスク	- 当社グループが事業展開する各国において、気候変動に起因する環境規制、新たな環境税等の賦課や、得意先からの環境に関する要求に対応できない場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性 - 温室効果ガスによる地球温暖化が引き起こす気候の変動ないし極端現象、あるいは不規則周期に訪れる天候不順が当社にとって重要な天然原料の供給に影響を及ぼし、原料価格の高騰を招く可能性	- 当社グループは、Vision 2040「人にやさしく、環境にやさしく」を掲げ、気候変動をサステナビリティ経営上の最重要課題の一つと認識。TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、提言に沿った行動計画を策定し公表 - 外部機関との連携、情報収集を推進。温室効果ガスに関しては、Science Based Targets initiative (SBTi) 基準に則った目標を設定し、達成に向け排出量削減の取組みを推進 - 再生可能原料を活用したグリーンケミストリーを中心に、環境に適応した生産プロセス及び製品の開発を推進 - 各事業所において、省エネ活動や再生可能エネルギー導入等を推進
原料調達に係るリスク	- 世界景気、需給バランス、異常気象、為替変動、インフレーション等の影響により、天然原料をはじめとする原料価格が高騰した場合、計画した利益を得られない可能性 - 地政学的リスクや購入先の事故等によりサプライチェーンが分断され供給責任を果たせず経営成績に影響を及ぼす可能性 - サプライヤーのコンプライアンス違反等サプライヤーリスクが顕在化した場合、当社グループの財務状況が悪影響を被る可能性	- グループ内のネットワークを活用し、原材料の互換性を高めると共に、複数購買等調達手段の多様化を推進 - サプライヤーとの契約内容の見直しや協働によるリスクの低減 「高砂香料責任ある調達ポリシー」を制定し、ポリシーに基づいた調達活動を推進。さらに、持続可能で倫理的な調達を推進する外部イニシアチブに参加 - サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスを実施し、人権、労働、環境、腐敗防止の分野における調達活動のリスクと潜在的な影響を調査。悪影響を及ぼす可能性が確認された場合は改善計画を立て、サプライヤー等のステークホルダーと連携することにより是正

リスクマネジメント

リスク項目	関連するリスク	主要な取組み
グローバル事業展開に係るリスク	当社グループが事業展開する各国において、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、現地の生産活動や販売活動へ影響を及ぼす可能性	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
経済情勢・為替レートの変動に係るリスク	- 日本や海外の主要市場における景気の後退又は減速等の経済不振が当社グループの製品に対する購買力や消費者需要に悪影響を及ぼす可能性 - 経済状況が低迷する場合、消費者が嗜好品等の買い控えを行う可能性 - 外貨建てで運営を行う海外連結子会社の比重が高くなることにより、為替レートの変動による円換算後の連結財務諸表が影響を受ける可能性	- 国や地域、事業ポートフォリオの拡充によるリスク分散 - 主要ビジネスの基盤を強化し、経済不振等に対する耐性を強化 - 為替変動を織り込んだ収益計画
新製品の研究開発に係るリスク	- 新製品の開発が著しく遅延、あるいは研究テーマが実用化されない場合、競争力が低下し、当社グループの経営成績ならびに財政状態に悪影響を被る可能性 - 技術及び知的財産の陳腐化に伴う競合他社の参入により、既存製品の市場におけるシェアが縮小するリスク	- 外部研究機関、学術機関とのオープンイノベーション、AIの活用等を通じて多面的な研究開発を推進 - 先端科学による競争力のある新たな技術の創成及び実用化 - 海外研究開発拠点と国内の基礎研究部門の協働による効率的かつスピーディな研究開発の推進 - 新規技術の特許対応など知的財産戦略の実行 - SDGsの課題解決に向け、グリーンケミストリーを念頭に置いた製品の開発、医薬品中間体の供給等持続可能な社会への貢献を通じた企業価値の向上
販売に係るリスク	- 競合他社の買収等による業界再編の影響により当社の相対的な優位性が低下する可能性 - グローバル展開する得意先からのコアサプライヤー認定獲得競争により、業績に影響を及ぼす可能性 - 競合他社の参入により既存製品の市場シェアが低下する可能性	- 独自性を生かした製品開発による付加価値の提供及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 - 高い技術力を生かしたスペシャリティの開発による競争優位性の維持
製品品質に係るリスク	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	- 当社グループのビジネスへの信頼の原点となる品質管理に対しては、従業員への研修を継続、製造現場での作業ルールを徹底 - 製品関連法規を遵守した製品設計及び製造 - 悪意ある異物混入、物流上の破損、誤出荷、ヒューマンエラーによる工程内不適合など多様な事象を想定し対策を策定、管理体制強化に注力

リスク項目	関連するリスク	主要な取組み
災害・事故に係るリスク	- 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 - 当社グループだけでなく、原料サプライヤーにて発生した事故等により生産が減少し、原料価格の高騰を招く可能性	- 災害や事故等への従業員の意識を向上させ、災害予防のための施策を実施。感染症等予防の施策及びリスク分散の徹底 - 危機管理体制の整備及び適切な運営により事業の継続や早期復旧のためのグループ全体としての取組みを推進 - 原料調達における複数購買の推進や各種施策の実施によるリスクの軽減
情報セキュリティ等システム運営に係るリスク	- 不正アクセスやコンピュータウイルスへの感染等によるデータ改ざん・消失、高度化するサイバー攻撃によりシステムの利用妨害や一時的障害が発生した場合、業務の停滞により業績及び財務状況に影響を与える可能性 - 当社グループの保有する企業情報及び個人情報の流出により問題が発生した場合は、社会的信頼の低下等により業績に影響を与える可能性 - 新システム導入時にシステム上の特有の問題や習熟度不足により、生産・販売等に遅延が生じる可能性	- 当社グループの情報システムに対する外部からの侵入を検知するシステムの導入など最先端技術によるITセキュリティの強化 - 標的型メールに対する訓練、定期的な情報セキュリティ研修の実施等継続的に社員教育を実施 - 新システム導入に際するトレーニングや習熟等の事前準備
法令の遵守に係るリスク	- 現行法令の変更や新たな法令などが追加された場合、事業活動に制限、対応のための投資など、業績に影響を及ぼす可能性 - 将来的に製品の品質、労働安全、環境保全、化学物質等事業活動に係る法的規制が強化され、新たな対策コストが発生する可能性	- 当社グループが事業展開する各国において、環境、化学物質、会計基準や税法、労務、商取引など様々な関連法令に従った業務の実行 - 国内外の法執行機関の運用状況に関する情報収集による法令遵守 - 法令等の改編の分析を踏まえた機動的対応 - 企業憲章及び行動規範の周知、及びコンプライアンスに関する定期的な社内研修の実施、各種ガイドライン・マニュアルの制定
人材に係るリスク	- グローバルに事業を展開する上で、様々な人種・国籍や文化を持つ従業員の多様性を尊重したダイバーシティ経営を行っているが、その人材の有機的な活用ができないリスク - またそれぞれの地域の事業に必要な資質、能力をもった人材を確保できないリスク	- 各国拠点間での人材の異動を積極的に推進することによる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 - 日本発、アジア発の唯一のグローバル香料会社という特徴を生かしたグローバル市場での人材確保

リスクマネジメント

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に必要な予防措置を講じることができるBCP(事業継続計画)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す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。

情報セキュリティ

サイバー攻撃が頻発するなか、高砂香料グループは全世界でITセキュリティの強化に取り組んでいます。当社グループでは、2030年までの「ITセキュリティ10カ年計画」を策定しました。この計画に沿って、IT攻撃を防ぐための様々な対策を実施しています。

グローバルIT組織

高砂香料グループでは、本社・情報システム部長を委員長とするグローバルIT体制を構築しています。ITセキュリティの専門家集団を擁し、24時間365日の監視体制を実現しています。

対策

物理的な対策としては、攻撃者の侵入を防ぐことを目的に、ツールや機器認証を導入しています。2023年には、セキュリティ監視ツールや脆弱性診断ツールの充実を図りました。高砂香料グループでは、ITセキュリティ体制をより一層強化していきます。

また、高砂香料グループでは、ITインシデントの発生件数を監視しています。2023年度、外部からのITインシデントを1件認知していました。なお、致命的なITインシデント・脅威は発生していません。インシデント対応時における従業員の対応についても、当社グループは厳格なルールを定めています。

また、当社グループでは、ITに関するサポートスタッフチームによる窓口として、ヘルプデスクチームを設置しています。従業員がセキュリティで不審な点に気づいた場合、ヘルプデスクはエスカレーションを行うスタート地点にもなります。

教育とトレーニング

高砂香料グループでは、ITセキュリティの教育とトレーニングを通じて、従業員の意識向上を図っています。2023年、情報システム部門は、ITセキュリティのe-ラーニングの機会を増やしました。社員向けのセキュリティ研修に加え、フィッシングメールによる訓練を四半期ごとに実施しました。その結果、3,300人(全従業員の82%)の従業員がe-ラーニングを受講しました。研修の成果を検証し、より効果的な研修となるよう来年度に向け改善していきます。

外部ステークホルダーとの連携

高いセキュリティガバナンスを維持することは、自社だけでは困難です。高砂香料グループでは、ITインフラ企業／IT専門家／ITコンサルタントとの連携や監査を通じて、ITセキュリティの強化に努めています。また、ITの脆弱性を改善するため、第三者による脆弱性診断も実施しています。

在宅勤務環境の整備

さらに、在宅勤務時には以下をはじめとする安全に社内システムに接続するためのシステムやデジタルツールも整備しています。

- 自宅からインターネット経由で社内システムにアクセスする際、クラウドシステムを介した安全な接続
- 在宅勤務中でも対応するアンチウイルスシステムのセキュリティパッチの自動更新
- 在宅勤務に配慮したアプリケーションやデジタルツールの使用細則の更新

コンプライアンス

コンプライアンス体制

高砂香料グループは、コンプライアンス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。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、当社グループ「企業憲章」「行動規範」に則り、法令遵守を確保し、コンプライアンス体制の構築・徹底を図るための重要事項等を審議・推進する委員会です。取締役社長を委員長とし、常勤取締役および常勤監査役で構成されています。

倫理的な事業活動への取り組み

当社グループは、一般社団法人日本経済団体連合会 会長、日本商工会議所 会頭、日本労働組合総連合会 会長、および関係大臣(内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省)をメンバーとする「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。

「パートナーシップ構築宣言」とは、企業規模の大小にかかわらず、企業が「発注者」の立場で自社の取引方針を宣言する取り組みです。企業は代表者の名前で、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」等を重点的に取り組むことを宣言します。

当社グループは、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、取引先の皆さまとの良好なパートナーシップの継続に努めていきます。

加えて、当社グループは、利益相反に関するガイドラインを定めています。全ての従業員は、取引先、顧客など全てのステークホルダーに対して、客観的、専門的かつ公正に対応しなければなりません。



競争法への取り組み

当社グループは、倫理的な事業活動を行うため、日本における独占禁止法をはじめとする各国の競争法を遵守しています。

当社グループでは、公正な競争慣行に関する社員研修を実施しています。2023年には、管理職層を対象にeラーニングによる競争法研修を実施しました。

贈収賄防止への取り組み

当社グループは、企業による贈賄行為が公正な競争を阻害するものであり、企業の信頼を大きく損なうものであると認識しています。この認識のもと、「高砂香料グループ贈収賄防止ポリシー」を設け、事業を行う国および地域の贈収賄規制法を遵守し、贈収賄を例外なく禁止することにより、当社グループ各社の従業員および役員による贈賄行為を防止し、公正かつ倫理的な事業活動を行うことを徹底しています。

この方針に従い、適用される法令で禁止されているいかなる種類の腐敗行為(贈収賄、詐欺、横領、恐喝、談合、インサイダー取引、マネーロンダリング、職権乱用、司法妨害、便宜供与等)も行わないことを約束します。

「高砂香料グループ贈収賄防止ポリシー」では教育研修の実施や相談・通報体制等の整備を定めています。

反社会的勢力排除の取り組み

高砂香料グループは、反社会的勢力に対する姿勢を「企業憲章・行動規範」「サプライヤー行動規範」に明記しており、グループ全体のみならず、サプライチェーンにも働き掛けを行い反社会的勢力排除に取り組んでいます。さらに、東京都暴力団排除条例に対応して、取引基本契約書に反社会的勢力排除条項を盛り込んでいます。当社グループは、今後も企業倫理の徹底に向けた全社的な体制の整備と実効性の向上に努めていきます。

コンプライアンス

ホットラインの設置

当社グループでは、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。

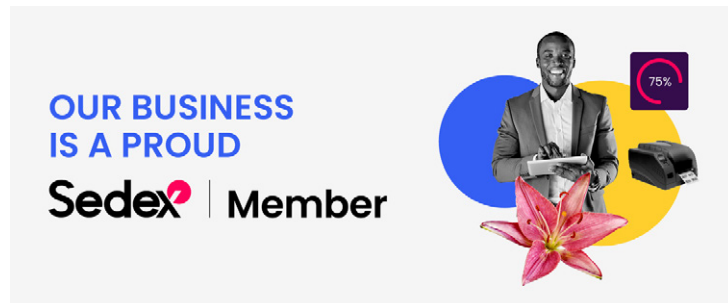
2023年度の相談件数はグループ全体で4件でした。

外部専門家との連携

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しています。コンプライアンス・ホットラインには、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。

倫理的監査

持続的な企業運営を行うためには、当社グループ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。



当社グループでは2023年度に主要製造拠点10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、2018年度から2023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。

[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

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。

財務・非財務データ

55 財務・非財務の指標一覧

56 連結財務諸表

58 会社概要



財務・非財務の指標一覧

	2015年3月期	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
中期経営計画	GP-2	GP-3			One-T			NGP-1		
連結業績 (単位：百万円)										
売上高	131,653	141,660	136,764	141,592	150,516	152,455	150,367	162,440	186,792	195,940
営業利益	3,144	6,635	7,159	6,358	5,837	2,660	6,289	8,812	5,947	2,316
経常利益	3,893	6,036	7,745	6,720	6,764	2,854	7,281	10,165	7,958	4,707
親会社株主に帰属する当期純利益	2,549	4,880	6,327	7,000	4,772	3,408	7,154	8,909	7,393	2,698
設備投資額	12,980	11,301	7,331	6,354	4,514	7,852	7,300	7,967	8,222	10,459
減価償却費	5,277	4,815	5,422	5,792	6,196	6,495	6,554	6,912	7,378	7,860
研究開発費	11,000	11,759	11,662	12,195	12,217	12,005	11,655	12,888	14,166	15,650
純資産	80,050	81,613	87,211	98,402	97,396	94,775	101,349	110,294	121,953	130,880
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,124	8,465	14,747	8,478	6,113	1,190	13,733	11,568	5,821	10,011
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,649	△ 11,397	△ 7,010	△ 7,187	△ 5,816	△ 6,288	△ 4,275	△ 7,258	△ 3,276	△ 6,818
フリー・キャッシュ・フロー	△ 3,525	△ 2,932	7,737	1,291	297	△ 5,098	9,458	4,310	2,545	3,193
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,446	1,381	△5,471	△3,973	△2,180	157	△7,860	△2,364	△2,039	△453
1株あたりの財務情報 (単位：[円])										
1株あたりの当期純利益	128.50	246.02	319.58	354.66	241.67	173.49	364.81	453.94	376.59	138.61
1株あたりの純資産	3,952.10	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
1株あたりの配当金	8	29	50	55	50	65	55	70	70	70
財務指標 (単位：[%])										
売上高営業利益率	2.4	4.7	5.2	4.5	3.9	1.7	4.2	5.4	3.2	1.2
自己資本当期純利益率(ROE)	3.4	6.2	7.6	7.7	4.9	3.6	7.4	8.5	6.5	2.2
総資産経常利益率(ROA)	2.3	3.5	4.4	3.5	3.6	1.5	4.0	5.3	3.9	2.1
自己資本比率	45.9	46.1	48.4	51.0	51.5	51.1	54.2	55.2	56.7	56.5
非財務指標										
従業員数 [名]	3,173	3,249	3,339	3,354	3,470	3,572	3,719	3,756	3,913	4,041
うち、海外従業員数 [名]	1,745	1,792	1,841	1,846	1,945	2,061	2,154	2,186	2,333	2,450
国内 女性管理職者数 [名]	55	58	59	61	65	67	72	78	78	88
エネルギー総消費量 [GWh]	547	384	412	431	440	445	411	392	395	372
温室効果ガス Scope1 排出量 [tCO ₂ e]	57,842	26,923	28,325	31,309	31,933	32,727	32,457	30,076	29,676	28,866
温室効果ガス Scope2 排出量 [tCO ₂ e]	35,979	36,953	41,173	41,608	35,888	34,362	32,961	31,503	32,269	30,144

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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,969	18,333
受取手形	369	544
売掛金	39,002	45,023
電子記録債権	2,654	2,784
商品及び製品	31,234	30,964
仕掛品	130	298
原材料及び貯蔵品	24,231	24,193
その他	4,786	4,102
貸倒引当金	△274	△207
流動資産合計	117,103	126,038
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	80,067	83,782
減価償却累計額	△48,254	△52,143
建物及び構築物(純額)	31,812	31,638
機械装置及び運搬具	69,281	73,819
減価償却累計額	△57,727	△62,170
機械装置及び運搬具(純額)	11,553	11,648
工具、器具及び備品	16,614	16,965
減価償却累計額	△13,420	△13,993
工具、器具及び備品(純額)	3,194	2,971
土地	8,333	8,342
建設仮勘定	4,013	8,032
その他	2,516	3,194
減価償却累計額	△440	△745
その他(純額)	2,076	2,448
有形固定資産合計	60,984	65,083
無形固定資産		
無形固定資産	3,988	4,710
投資その他の資産		
投資有価証券	23,397	24,433
出資金	101	114
長期貸付金	629	707
退職給付に係る資産	1,009	2,644
繰延税金資産	3,243	3,093
その他	2,110	2,071
貸倒引当金	△488	△469
投資その他の資産合計	30,003	32,595
固定資産合計	94,975	102,388
資産合計	212,079	228,427

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	17,878	18,935
短期借入金	22,365	23,944
1年内返済予定の長期借入金	7,449	9,464
未払法人税等	1,045	815
賞与引当金	2,030	2,095
役員賞与引当金	46	42
その他	10,378	13,769
流動負債合計	61,195	69,068
固定負債		
長期借入金	14,970	13,327
繰延税金負債	1,181	2,209
役員退職慰労引当金	22	21
訴訟損失引当金	—	156
退職給付に係る負債	9,887	9,606
その他	2,869	3,158
固定負債合計	28,930	28,479
負債合計	90,125	97,547
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,248	9,248
資本剰余金	8,384	8,389
利益剰余金	88,778	89,919
自己株式	△1,711	△1,652
株主資本合計	104,700	105,906
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,372	11,139
繰延ヘッジ損益	1	4
為替換算調整勘定	5,705	10,920
退職給付に係る調整累計額	△569	1,083
その他の包括利益累計額合計	15,510	23,148
非支配株主持分	1,742	1,825
純資産合計	121,953	130,880
負債純資産合計	212,079	228,427

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2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)
売上高	186,792	195,940
売上原価	132,355	139,463
売上総利益	54,436	56,476
販売費及び一般管理費	48,489	54,160
営業利益	5,947	2,316
営業外収益		
受取利息	99	127
受取配当金	507	557
持分法による投資利益	39	—
為替差益	1,425	1,993
その他	561	512
営業外収益合計	2,632	3,190
営業外費用		
支払利息	470	565
持分法による投資損失	—	140
その他	151	92
営業外費用合計	621	799
経常利益	7,958	4,707
特別利益		
固定資産売却益	11	7
投資有価証券売却益	651	852
助成金収入	531	—
その他	—	90
特別利益合計	1,194	950
特別損失		
固定資産処分損	65	77
減損損失	—	506
固定資産圧縮損	531	—
訴訟損失引当金繰入額	—	151
その他	—	11
特別損失合計	596	747
税金等調整前当期純利益	8,556	4,911
法人税、住民税及び事業税	2,002	1,707
法人税等調整額	△990	381
法人税等合計	1,011	2,088
当期純利益	7,545	2,822
非支配株主に帰属する当期純利益	151	124
親会社株主に帰属する当期純利益	7,393	2,698
当期純利益	7,545	2,822
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	152	766
繰延ヘッジ損益	1	2
為替換算調整勘定	5,795	5,164
退職給付に係る調整額	△103	1,654
持分法適用会社に対する持分相当額	296	130
その他の包括利益合計	6,143	7,719
包括利益	13,688	10,541
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	13,440	10,336
非支配株主に係る包括利益	247	205

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2022年4月1日 至2023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	8,383	82,760	△1,244	99,147	10,219	—	△285	△470	9,463	1,684	110,294
当期変動額												
剰余金の配当			△1,374		△1,374							△1,374
親会社株主に帰属する当期純利益			7,393		7,393							7,393
自己株式の取得				△533	△533							△533
自己株式の処分		1		66	67							67
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						152	1	5,991	△98	6,047	58	6,105
当期変動額合計	—	1	6,018	△466	5,553	152	1	5,991	△98	6,047	58	11,658
当期末残高	9,248	8,384	88,778	△1,711	104,700	10,372	1	5,705	△569	15,510	1,742	121,953

(単位：百万円)

当連結会計年度 (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
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

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2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024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	8,556	4,911
減価償却費	7,378	7,860
減損損失	—	506
貸倒引当金の増減額（△は減少）	38	△143
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	290	412
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△97	△44
受取利息及び受取配当金	△606	△685
支払利息	470	565
投資有価証券売却損益（△は益）	△651	△852
固定資産処分損益（△は益）	53	70
助成金収入	△531	—
固定資産圧縮損	531	—
売上債権の増減額（△は増加）	△1,066	△3,931
棚卸資産の増減額（△は増加）	△3,597	2,675
仕入債務の増減額（△は減少）	△891	△357
その他	△1,898	459
小計	7,978	11,447
利息及び配当金の受取額	701	684
利息の支払額	△444	△609
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△2,735	△1,510
助成金の受取額	322	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,821	10,011
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	△5,014	△6,041
有形固定資産の売却による収入	15	2
無形固定資産の取得による支出	△1,396	△1,639
投資有価証券の取得による支出	△21	△20
投資有価証券の売却による収入	725	1,048
貸付けによる支出	△309	△107
貸付金の回収による収入	—	76
定期預金の増減額（△は増加）	2,845	—
その他	△119	△136
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,276	△6,818
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）	3,424	1,567
長期借入れによる収入	5,230	7,900
長期借入金の返済による支出	△8,124	△7,862
社債の償還による支出	△200	—
自己株式の取得による支出	△533	△3
配当金の支払額	△1,372	△1,556
非支配株主への配当金の支払額	△189	△122
その他	△274	△375
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,039	△453
現金及び現金同等物に係る換算差額	886	624
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	1,392	3,364
現金及び現金同等物の期首残高	13,576	14,969
現金及び現金同等物の期末残高	14,969	18,333

会社概要（2024年3月31日現在）

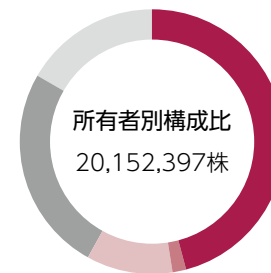
商号	高砂香料工業株式会社 (英文表記:TAKASAGO INTERNATIONAL CORPORATION)
本社	〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマススクエア17F
電話	03-5744-0511(代表) FAX 03-5744-0512
設立	1920(大正9)年2月9日
代表者	代表取締役社長 榎村聡
事業内容	フレーバー、フレグランス、アロマイングリディエーツ、 ファインケミカルの製造・販売(輸出入を含む)
売上高(連結)	195,940百万円(2024年3月期)
資本金	92億円
従業員数	4,041名
拠点のある 国と地域数	28(日本を含む)
工場	25



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	4,725名

株式の分布状況



金融機関	45.9%
金融商品取引業者	1.7%
その他法人	10.7%
外国法人等	25.3%
個人その他	16.4%

※個人その他には、自己株式としての保有分(3.4%)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)	1,938	10.0%
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)	1,013	5.2%
BNP PARIBAS PARIS/2S/JASDEC FRANCH 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	568	2.9%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	506	2.6%
株式会社紀陽銀行	471	2.4%

当社は自己株式678,736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。