TAKASAGO

統合報告書
2026



高砂香料工業株式会社

INDEX

02 高砂香料とは

02 会長メッセージ
03 社長メッセージ
07 あゆみと強み
08 Vision 2040
09 財務ハイライト
10 高砂香料グループのバリューチェーン
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 2年目（2025年度）結果・振り返り
20 今期予想とNGP-2目標
23 外国籍執行役員メッセージ
24 研究開発・知的財産戦略
26 調達戦略
27 サプライチェーンマネジメント戦略
28 投資戦略と還元方針・財務責任者メッセージ

30 サステナブルな経営

31 マテリアリティと企業価値への効果
32 サステナビリティ推進の方針と体制
33 Sustainability2030の実行
34 コーポレート基盤の強化
39 人的資本の価値最大化

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
49 リスクマネジメント

51 財務・非財務データ

52 財務・非財務の指標一覧
53 連結財務諸表
55 会社概要

統合報告書について

発　　行　2026年10月

報告期間　2025年度（2025年4月～2026年3月）
一部2026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」

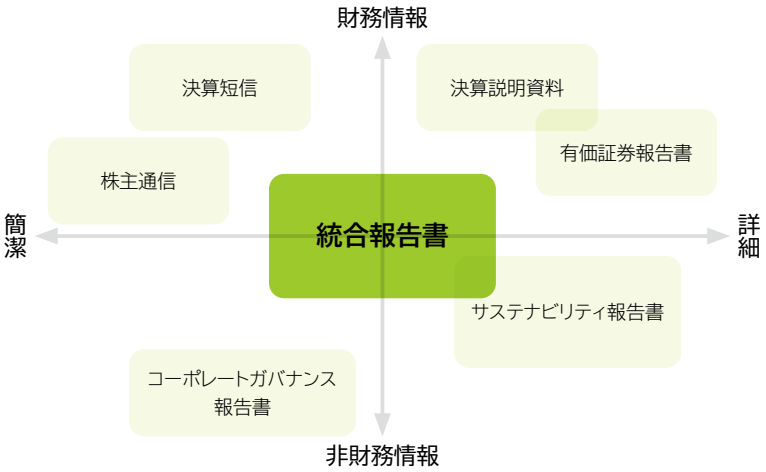
予想・見通しに関する注意事項

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、2026年度の業績見通しは、2026年5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もと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

会長メッセージ

2026年6月、社長職を後任に引き継ぎ、取締役会長として経営体制を支える新たな役割を担っています。

2020年に創業100周年を迎えるにあたり、企業理念であった「技術立脚の精神に則り社会に貢献する」を創業精神という位置づけにし、企業理念は実際の事業活動に沿うように「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」としました。また、次の100年に向けて踏み出す上での指標として、Vision 2040すなわち2040年の高砂香料グループのあるべき姿を設定し、その後の中期経営計画では、社員一人ひとりがそのありたい姿に向けてそれぞれに課題を持って計画を進めています。

Vision 2040では、『人にやさしく、環境にやさしく』をスローガンに掲げていますが、実現する上では、社員同士が心を通わせ、互いを尊重し、協力しあうことで、組織全体が常に前向きで、明るく活気あることが大前提となります。加えて、難しい課題にも失敗を恐れず挑み続けるという創業当初からの精神を引き継ぎ、より価値ある技術と製品を創造開発し、市場での優位性を確保することが重要です。高砂香料グループは、このような持続的な成長を目指すことで、人々の幸福や心豊かな社会つくりへ貢献していきたいと思っています。

『人にやさしく』という言葉は、社長に就任する以前から、自ら取るべき姿勢、考えの基本としてきたものであり、就任後は『環境にやさしく』も強く意識するようになり、経営において大切な指針の一つとしてきました。言葉の奥には、普遍的な理念原則が示されており、実践の難しさを常に感じてきた言葉でもあります。

社長の選任にあたっては、指名報酬委員会において議論を重ねてまいりました。水野社長は、フレグランス部門において長年顧客のソリューションに尽力し、その後は調達、サプライチェーン部門の最高責任者としての経験を積んでいます。物事を常に公平な視点から見て判断する温和な人柄である一方、好奇心旺盛でエネルギッシュかつ活動的でもあり、非常にバランスの取れた人物です。風通しの良い組織風土を醸成し、「人財」を軸とした経営の推進に期待したいと思います。



高砂香料工業株式会社
代表取締役会長
榊村　聡

社長メッセージ



就任にあたって

このたび、代表取締役社長に就任いたしました、水野直樹です。高砂香料グループの次なる成長ステージを切り拓くため、前任社長の桝村のもとで築かれた経営基盤を確実に継承しながら、新たな価値の創造と持続的成長の実現に向け、全力で取り組んでいきます。

当社がこれまで磨き上げてきた強みは、今後も変わらぬ競争力の源泉です。一方で、先行きが不透明で変化の激しい時代だからこそ、現状維持に甘んじることなく、事業環境や社会の変化を的確に捉え、必要な変革を迅速かつ果断に実行していきます。まずは、最終年度を迎える、現中期経営計画NGP-2の目標達成に向けて全力を尽くすとともに、次期中期経営計画の策定に注力することからスタートし、Vision 2040に向けた新たな高砂香料を創り上げていきます。

高砂香料工業株式会社
代表取締役社長
水野直樹

社長メッセージ

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、各基本方針に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示しています。

NGP-2の2年目である2025年度は、米国の関税政策や中東情勢の緊迫化をはじめ、地政学的・経済的な不確実性が一段と高まる厳しい経営環境となりました。外部環境の激しい変化に加え、事業上の要因が重なったことから、2025年度の売上高は2,251億円、営業利益は81億円と、NGP-2立案時の計画値は上回っているものの、過去最高業績だった2024年度からは減収減益となりました。今期は、課題への対応を着実に進め、収益力の向上と企業価値の持続的な向上に努めます。

ここでは、NGP-2基本方針ごとに、2025年度の進捗を述べさせていただきます。

-海外の成長-

2025年度は、中国子会社で飲料向けフレーバー製品やファブリックケア向けフレグランス製品の出荷増をはじめ、アジアセグメントが堅調な業績となりました。一方で、米国子会社が低調、また欧州子会社におけるコスト負担の増加がグループ業績に影響を及ぼしました。各地域における収益力強化に向けた取り組みを既に着手しており、今期は業績改善を図ります。

国内市場が成熟化する中、新興国を中心に伸長が予想される海外市場でのさらなるシェア拡大を目指し、各種施策を実行しています。昨年度は、グローバルネットワークのさらなる基盤整備に注力しました。まず、中国・張家港の新会社についてです。当社は昨年、江蘇省張家港市において同市保税区管理委員会と投資協議書を締結し、正式に営業許可証を取得しました。現在は、工場設立に向けた検討を鋭意進めている段階です。中国の市場規模は依然として巨大で、香料需要は中長期的な拡大が見込まれる、非常に有望な市場です。新拠点は、上海、広州に続く生産拠点として、2028年以降に稼働する計画です。今後の事業展開を支える重要な投資として位置づけており、グループ全体の競争力強化につなげていきます。

また、2025年5月にインド・ベンガルールでテイスト・イノベーションセンターの開設、ベトナム現地法人の設立など、産業発展が著しいアジア市場で、より現地ニーズに即したサービスを提供し、販売体制の一層の充実を目指します。UAE・ドバイでは、ラボを併設した現地法人を立ち上げ、事業活動の移行を進めており、成長市場での需要開拓に向け、取り組みを加速していきます。

-国内の収益性改善-

2025年度は、夏場需要を背景として、飲料向けフレーバー製品が好調に推移し、収益性改善に貢献しました。またアロマイングリディエンツ事業も、主要原材料の価格上昇の影響を受けたものの、売上は堅調で、ナチュラルな香りを特徴とするスペシャリティ素材に対する顧客からの期待の高さを改めて認識しています。一方、ファインケミカル事業では、触媒・配位子カテゴリーの売上が堅調だったものの、主要顧客向け医薬品中間体の出荷延期により、売上が前年を下回り、その影響が日本セグメント全体の収益にも及ぶ結果となりました。さらに、品質管理体制の高度化対応に注力し、2026年度は出荷再開による増収増益を見込んでおります。また、成長投資の一環として、2025年9月に磐田工場内に新たな医薬品中間体生産設備を導入しました。この設備導入により、供給能力の増強だけでなく、広範な化合物群・反応への対応が可能となります。グローバルで拡大が続く低分子医薬品市場の伸長を確実に捉え、事業のさらなる成長につなげます。

今後の成長に向けた最新の取り組みとして、2026年、当社グループは新たに茨城県結城市の工業団地にて、土地を取得しました。日本国内におけるサプライチェーンの最適化と持続的な製品供給体制の構築に向け、生産体制の強化を着実に進めることで、中長期的な成長につなげていきます。

社長メッセージ



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、引き続き改善を図っていきます。

-サステナブルな経営-

中長期サステナビリティ計画「Sustainability 2030」の実行を通じて、サステナビリティ課題の解決に貢献するとともに、経営基盤の強化を図ります。昨今、脱炭素、人権の尊重、生物多様性の保全など、サプライチェーン全体にわたるサステナビリティへの対応が企業に求められています。製造業においては、原材料調達から製品・サービスの提供に至るまで、サプライチェーン全体を通じて環境・社会への責任を果たすことが重要と考えています。

2025年度の進捗として、当社グループの温室効果ガス削減目標を1.5℃基準に更新し、2050年までのバリューチェーン全体でのネットゼロ達成を宣言しました。私たちの削減目標はSBTイニシアチブより認定されており、脱炭素社会の実現に向け、カーボンニュートラルへさらに貢献していきます。また、化学業界のサプライチェーンにおけるサステナビリティを推進するイニシアチブ「Together for Sustainability」に加盟しました。社内においても、サステナブル調達の活動をさらに推進するため、サステナブル調達推進室を設立し、組織力を強化しています。持続可能で責任あるサプライチェーンの実現に向け、引き続きサステナブルな経営を実践していきます。

-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、資本効率を重視した経営を一層推進してきました。NGP-2においては、高付加価値製品へのシフト等による収益性の向上、キャッシュ創出力の強化に加え、さまざまな資本政策を推進することで、ROEの向上を図り、中長期的な企業価値の向上を目指します。

2025年度は、政策保有株式のさらなる縮減を実行しました。資本効率の向上を図るとともに、中国新拠点設立をはじめとする成長投資への振り分けを行っていきます。市場評価の向上に向けては、キャピタルアロケーションの開示、配当政策の強化等に努めました。NGP-2における還元方針としてDOE3.0%以上を目標としており、2025年度のDOEは3.4%と、目標を上回っております。また、情報開示の一環として、統合報告書（英語版）の発行開始や、シェアードリサーチ社によるスポンサードレポートの導入など、開示媒体の拡充を進めました。これらの資本施策を通じて、さらなる企業価値の向上に努めていきます。

高砂香料の価値創造ストーリー

社長就任にあたり、改めて高砂香料グループの強みや経営資本、そして企業価値を見つめ直しました。長年にわたり培ってきた技術力や研究開発力、グローバルに展開する事業基盤、お客様や社会との信頼関係、そして多様な人材は、当社グループの持続的な成長を支える最も重要な経営資本です。これらの強みを次世代へとつなぎ、新たな価値創造へと結実させることが、私に課せられた使命だと考えています。

社長メッセージ

-人的資本の価値最大化-

価値創造の原動力となるのは人材だと私は考えています。新たな価値を創造するのは従業員一人ひとりの力にほかならず、従業員の成長が組織の成長につながる仕組みを構築し、それぞれの長所・強みを伸ばす育成を進め、組織全体の力を最大化することを、経営方針の中核に据えていきます。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おり、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、さまざまな施策を実施しています。ダイバーシティ&インクルージョンの推進については、外国籍人材の採用や女性管理職の積極的な登用に加え、グローバルネットワークを活かした人材交流や育成を実践しています。現在当社グループで進めている、グローバルSAPプロジェクトのように、多様な人材が互いの強みを活かしながら協働することで、新たな価値を創造し、競争力のさらなる向上を目指しています。また、やりがいを満たす成長機会の提供についても、研修やキャリア開発に加え、挑戦を後押しする風土づくりやプロジェクトへの参画公募を通じて、自律的な成長を支援しています。当社では、従業員意識調査を定期的に行い、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。調査結果は、人事部門をはじめ各部門での施策に活用されています。

-新研究所の建設-

当社は2025年、神奈川県鎌倉市に研究所建設用地を取得しました。数年後に、現在の平塚研究所（神奈川県平塚市）は当地へ移転し、次世代の研究開発を担うCenter of Excellenceとして整備する予定です。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」にあるように、研究開発は当社グループの成長戦略の中核であるとともに、企業としてのアイデンティティそのものです。人工知能（AI）やデジタルトランスフォーメーション（DX）等を活用した最先端の研究開発を実現する、新たな研究所の整備を進めていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

当社グループは、香りを通じて、人々の豊かな暮らしを支えています。目に見えない「香り」の価値を科学と感性でかたちにし、世界中のお客様へ提供できることは、香料会社ならではの存在意義であり、私たちが社会に果たすべき役割です。昨年は、日本を代表する香木「蘭奢待（らんじゃたい）」の香りの再現に挑戦するプロジェクトが大きく注目されました。事業活動にとどまらず、さまざまな取り組みを通じて社会との共生を図り、より豊かな社会の実現に貢献してまいります。

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、さまざま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。これからも株主・投資家をはじめ、全てのステークホルダーの皆様に、当社グループが目指す将来像や、経営者としての私自身の思いを丁寧にお伝えしていきます。新たな経営体制のもと、さらなる成長に全力を尽くす高砂香料グループのこれからに、どうぞご期待ください。今後とも、長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。



あゆみと強み

高砂香料グループの創業者、甲斐荘楠香は、京都帝国大学助教授の職にあった中、香料工業の知識を身につけたい一心で欧州に渡ります。帰国後に石鹸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	企業理念
技術立脚の精神に則り社会に貢献する	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

1920～ 創業期

日本国内で増大する香料需要に対し、ヨーロッパからの輸入依存脱却とアジアの資源活用を目指して、高砂香料を設立しました。さまざまな合成香料の製造技術を確立し、香料事業の基盤を整えました。



創業者　甲斐荘楠香（かいのしょうただか）

1930～ 基礎つくりと台湾進出

蒲田拠点の拡張、日高拠点の開設などを通じて、順調に事業が伸長する中、香料原料である樟脳油を確保するため、台湾へ進出します。その後、台湾に工場を建設し、1938年には本社も台湾に移しました。

1945～ 戦後の再出発

第二次世界大戦後、日本で再出発します。1947年には平塚工場を開設しました。競争力の高い合成香料の製造を行いながら、食品香料や食品素材、粉末香料、調合香料といった領域への挑戦を続けたことが、1960年以降の発展につながります。



平塚工場の蒸留塔

1960～ 国内外の事業伸展

合成香料の発展に加え、食品香料ビジネス、香粧品向けの調合香料ビジネスを拡大し、総合的な香料会社へ変貌を遂げます。1960年には、ニューヨークとパリに駐在所を開設し、その後のグローバルネットワークの礎となります。

1980～ 技術深耕と海外事業拡大

1983年、不斉合成によるℓ－メントールの製造を本格的に開始しました。不斉合成技術をさらに磨き、より付加価値の高いファインケミカルの製造へと展開することに成功しました。海外事業においては、中国やドイツ、スペインなど、さらにグローバルネットワークを拡大しました。



磐田工場メントール製造プラント

2000～ 世界と共生するグローバルカンパニーへ

ガバナンスの強化や各種マネジメントシステムの取得など、経営基盤を強化することで、企業価値向上に努めてきました。2020年には創立100周年を迎えました。これまで培った理念を受け継ぎ、次の100年に向けて飛躍していきます。

社名の由来

「高砂香料工業」という社名には、謡曲「高砂」に登場する翁と媼の長命にあやかり、将来の発展への願いが込められています。また、有力な香料原料である樟脳の産地である台湾に工場建設することが会社設立目論見書に明記されており、当時台湾の別称が「高砂」であったことから、社名には二重の願いが込められています。

高砂香料の強み❶ 研究開発力

当社グループは、創立以来、香料技術に磨きをかけ、不斉合成技術やキラル触媒技術、連続フロー製造技術など独自の技術を培ってきました。中核となる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戦略を推進することで、グループ内で競争力のある技術が展開可能となり、高砂香料の大きな強みとなっています。



高砂香料の強み❷ グローバルネットワーク

当社グループは、1960年代以降、海外進出を開始し、合成香料中心から調合香料ビジネスへと伸展させながら、グローバルな生産・販売体制を整備しました。
現在、米州、欧州・中東・アフリカ、アジアの各地域において、原材料の調達から製造・物流に至るまで現地で対応することが可能です。このグローバルネットワークを発揮できることが、高砂香料グループの強みの一つです。



TAKASAGO INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE. LTD.

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

多様な価値観を尊重する

高砂香料グループは、世界各地で事業を展開し、多様な人材が活躍しています。人材の多様性は、私たちが事業を行う上で最も重要な価値の一つです。一人ひとりが能力や経験を最大限に発揮できる、公平で働きがいのある職場づくりを進め、多様な価値観を新たな価値の創造につなげていきます。



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新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献します。自然との調和を大切にしながら、人々の暮らしに彩りや豊かさ、そして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

創業以来受け継いできた「創造と挑戦」の精神のもと、私たちは時代が求める新たな価値を追求し続けます。香りの可能性を広げ、人々の心や暮らしをより豊かにするために、常に向上心を持ち、新しい領域や困難な課題にも挑戦していきます。



常に高い技術を追求する、かけがえのない会社

私たちは、100年以上にわたり培ってきた高い技術力と研究開発力を礎に、常により高い技術を追求してきました。これからも独自の技術と開発力、そして品質へのこだわりを磨き続け、お客様や社会から信頼される、唯一無二の「かけがえのない」企業を目指します。

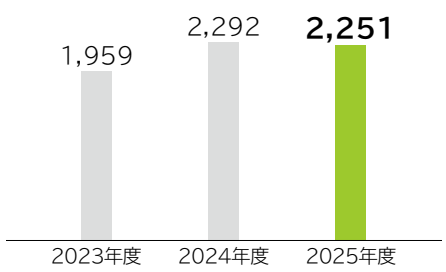


財務ハイライト

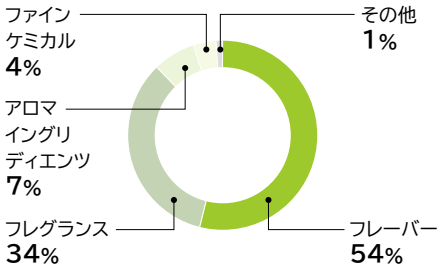
売上高

売上高

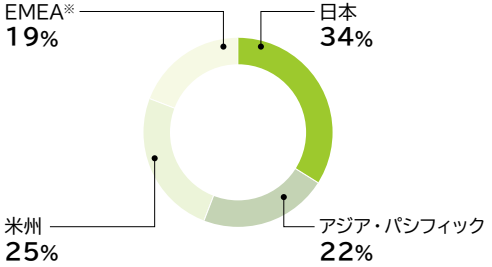
（億円）



事業別売上高



地域別売上高

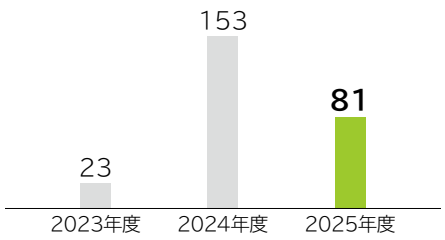


※ EMEA：ヨーロッパ、中東およびアフリカ
(Europe, the Middle East, and Africa)

収益性

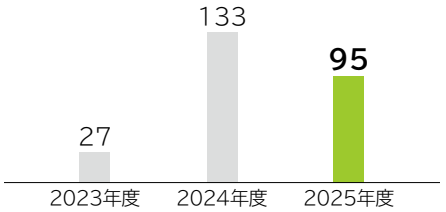
営業利益

（億円）



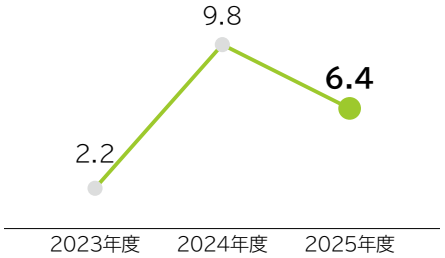
親会社株主に帰属する当期純利益

（億円）



自己資本当期純利益率（ROE）

（%）



安全性

自己資本比率

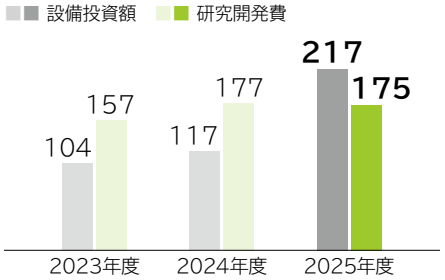
（%）



成長投資に関する指標

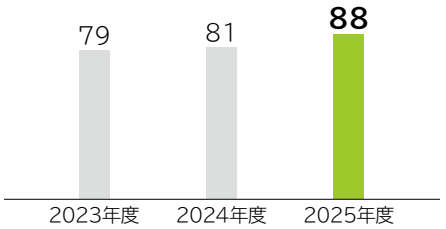
設備投資額・研究開発費

（億円）



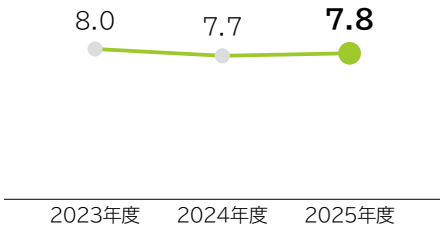
減価償却費

（億円）



売上高研究開発費率

（%）



高砂香料グループのバリューチェーン

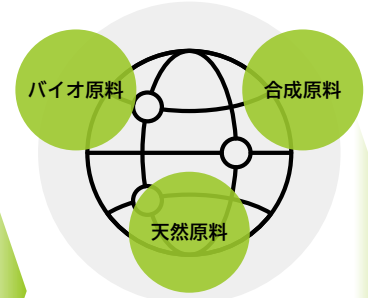
高砂香料グループは、28の国と地域に研究所や工場・営業所を展開し、人々の生活をより彩りあるものにするために日々取り組んでいます。
各地域におけるマーケティング活動を通じて、その国や地域特有の嗜好性やニーズをくみ取り、それを研究開発に反映させることで、多様な市場に対応した製品やサービスを提供しています。
さらに、各拠点のネットワークを活用することで最適なサプライチェーンの構築を実現し、原材料の調達から製造・物流に至るまで、効率的で持続可能なプロセスを確立しています。
当社グループはお客様の期待を超える価値を提供し、グローバル・ビジネス・パートナーとして共に成長していくことを目指しています。

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、より強靭化・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。



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。



香水や化粧品、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。



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。



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。

顧客

- 食品・飲料メーカー
- 日用品／化粧品メーカー
- 医薬品メーカー

消費者







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。

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

INPUT
価値創造の源泉

- 人的資本
- 関係資本
- 財務資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本

BUSINESS および OUTPUT
事業活動を通じた価値提供

中期経営計画
NGP-2



OUTCOME
創出する価値

社会価値

人々の心とからだの
ウェルビーイングへの貢献

サステナブルな社会への貢献

経済価値

中期経営計画　NGP-2
2027年3月期

売上高	2,200億円
営業利益	110億円
営業利益率	5%
ROE	8%

持続的成長への再投資

6つの資本

人的資本

従業員数 4,443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P39 「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P26 「調達戦略」記事へ。

財務資本

資本金 92億円　売上高 2,251億円　営業利益 81億円

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P28 「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 175億円　有効特許件数 747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。

➡ 詳細は本レポートP24 「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 220億円

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。

➡ 詳細は本レポートP27 「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 1,348,671GJ　水消費量 268ML

当社グループは、創業以来、自然資本がもたらすさまざま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P33 「Sustainability2030の実行」記事へ。

➡ 詳細はサステナビリティ報告書をご参照ください。

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®」を文化資本の一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、2026年企画展「光と香り－ガラス香水瓶コレクション展」)



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 2年目（2025年度）結果・振り返り
20 今期予想とNGP-2目標
23 外国籍執行役員メッセージ
24 研究開発・知的財産戦略
26 調達戦略
27 サプライチェーンマネジメント戦略
28 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

海外売上高は年々増加基調で推移しており、利益面においても当社グループ全体の業績を支える重要な基盤となっています。世界の人口動態や年齢構成の変化を踏まえると、先進国では健康・Well-Being志向の高まりが見られる一方、新興国では引き続き安定的な市場の拡大が見込まれます。

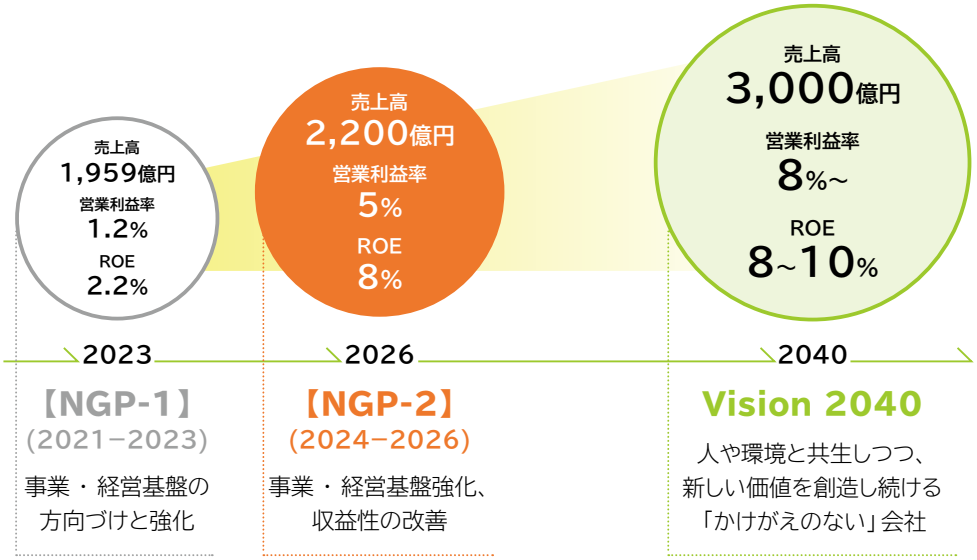
こうした市場環境を背景に、事業軸に基づく成長戦略および競争力のある技術を通じて新規顧客の獲得やビジネス機会の創出を図り、事業成長の基盤として海外事業のさらなる拡大を目指していきます。

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。

当社グループが持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するためには、社会・環境への貢献と経営の持続性の両立が重要であると認識しています。前中期経営計画より推進している「Sustainability 2030」の着実な実行を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。

あわせて、「Vision 2040」に基づき、人的資本の価値最大化や業務遂行力の向上を図ることで経営基盤を一層強化し、サステナブルな経営の実現を目指していきます。

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。

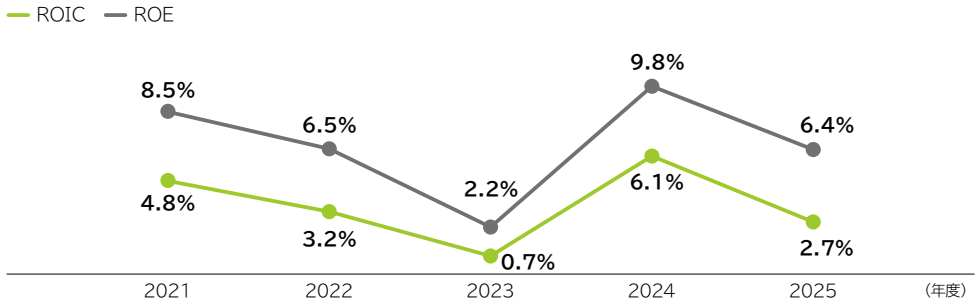
「Vision 2040」で、ありたい姿とともに掲げた、売上高3,000億円、営業利益率8%以上、ROE8~10%という定量目標に沿ったかたちで、NGP-2の定量目標は、最終年度にあたる2026年度の売上高を2,200億円とし、営業利益率を5%、ROEを8%としました。

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）

東証から要請されている、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推移を見ると、2023年度は業績低迷の影響により、ROEおよびROICは低水準となりました。2024年度は営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高を更新したことで、ROEは9.8%まで改善しました。2025年度は6.4%となりました。

資本収益性のさらなる向上に向けては、中期経営計画「NGP-2」に基づく施策を着実に実行していくことが重要であると認識しています。具体的には、海外事業の成長による利益拡大および国内事業の収益性改善を両輪として、ROEの安定的な向上と収益力の強化を図り、企業価値の持続的な向上につなげていきます。



市場評価については、当社のPBRは株価の上昇に伴い、2025年8月から2026年2月にかけて1倍を上回る水準で推移しましたが、2026年3月末時点では0.75倍に低下しました。

資本政策としては、DOEを基準とした配当方針の導入に加え、株式分割（1株を5株に分割）や政策保有株式の売却を実施しました。また、情報開示の充実に向け、統合報告書（英語版）の発行、シェアードリサーチ社によるスポンサードレポートの活用、四半期決算補足資料の拡充などに取り組んでいます。

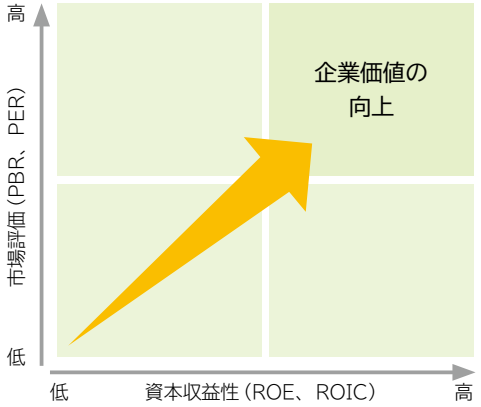
しかしながら、PBRは依然として安定的に1倍を上回る水準には至っておらず、引き続き収益力の向上および資本政策の高度化を通じて、市場評価の改善に取り組んでいきます。

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は、地政学的リスクや自然災害による資源価格の上昇、サプライチェーンの不安定化、GHG（Greenhouse Gas）排出抑制をはじめとする規制対応など、不透明な状況が続いています。

一方で、人口動態の変化を背景にグローバルサウスを中心とした経済成長により市場機会は拡大しています。また、脱炭素化や減塩・減糖に代表される健康志向の高まりに対しては、当社の技術力とグローバルネットワークを活用することで成長機会の創出が可能と認識しています。さらに、AIやIoTの活用による香料ビジネスの高度化や、産学官連携の進展も事業機会の拡大につながっています。

世界経済は今後も成長が見込まれる中、食品・飲料、日用品・化粧品、医薬品など人々の生活に密接に関わる分野において当社グループの香料・技術が活用されています。これらを背景に、市場の成長を取り込みながら当社事業のさらなる拡大を目指していきます。

Mega Trends

【Politics 政治的要因】
- 地政学的リスク：資源価格の上昇、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、原料トレーサビリティ
- 貿易制限：通商政策の変化、国際物流・貿易コストの変動

【Economy 経済的要因】
- 先進国経済の停滞：人口構造変化に伴い経済成長が鈍化
- 新興国の経済規模拡大：人口増加・所得向上に伴い市場が拡大
- 投資コスト：インフレの進行により、投資コストの増加

【Society 社会的要因】
- 環境志向：再生可能エネルギー、ESG
- 健康志向：天然、減塩、減糖、代替タンパク質
- Well-Being：快適さ、楽しさ

【Technology 技術的要因】
- AI、IoT、ロボティクス：各種業務への活用
- 新技術：バイオ技術の変革、産学共同の機運

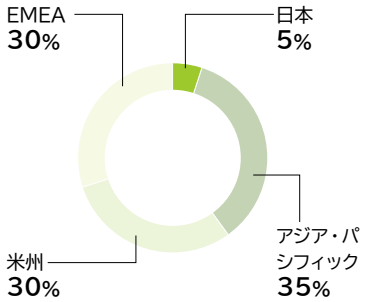
ビジネス環境（市場動向）

フレーバーおよびフレグランス市場は、2025年に約USD 40 Billionであり、2028年には主に海外新興国の需要拡大を背景に、約USD 48 Billionを予想しています。

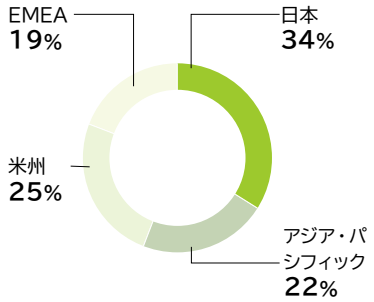
地域別に見ると、日本は世界市場の約5%を占める一方、日本を除くアジア地域が約35%と最大の市場であり、これに米州、EMEA（欧州・中東・アフリカ）が続きます。また、市場構成はフレーバーが約55%、フレグランスが約45%となっています。

当社は現在、世界28の国と地域に拠点を展開しています。日本においては、高品質なバリューチェーンに加え、当社グループの中核的な研究開発拠点（Center of Excellence）としての機能を有しています。アジアでは、中国に加えシンガポールをハブとし、インドネシアおよびインドの拠点と連携した事業展開を進めています。米州においても、米国子会社を中心にメキシコおよびブラジルと一体となった経営体制を構築しています。さらに欧州には、フレーバー、フレグランス、合成香料それぞれの拠点を配置しており、先進国市場および新興国市場の双方へアクセス可能なグローバル体制を整えています。

2025年度
フレーバー・フレグランス市場地域別割合



2025年度
高砂香料グループ地域別売上高

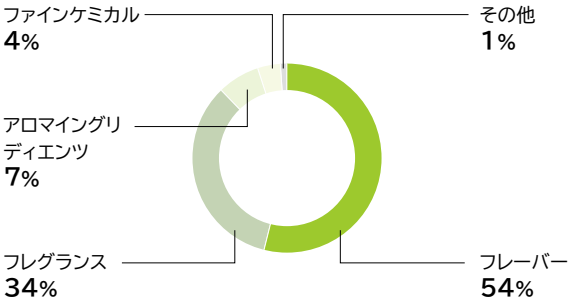


ビジネス環境

香料市場においては、フレーバー、フレグランスおよびアロマイングリディエンツの各分野で、いずれも年率5%台の成長を期待しています。加えて、ファインケミカルの分野においても、着実な成長が見込まれます。2025年時点における当社の事業別売上構成は、フレーバーが全体の約54%を占めています。現状では日本市場の比率が相対的に高いものの、近年は海外売上の拡大が進んでいます。フレグランスは売上全体の約34%を占め、その約9割が海外市場で構成されています。

アロマイングリディエンツは、外部顧客への販売に加え、グループ内における調合香料の原料としての役割も大きく、当社の競争力強化の観点から重要性が一層高まっています。ファインケミカル分野においては、当社独自の技術を基盤に、医薬品中間体向けの売上が拡大しています。

2025年度
高砂香料グループ事業別売上高



SWOT リスクと機会

SWOT	項目	詳細
Strengths 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ンツ、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
Weaknesses 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基盤	グローバルネットワークの深化・拡大に対応した経営管理の高度化
Opportunities 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。先進国では健康、Well-Being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
Threats 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年の合成香料事業を起点に成長し、海外展開や調合香料事業への拡張を通じてグローバルな生産・販売体制を構築してきました。現在は、日本・米国の基礎研究と各拠点の応用研究を連携させた「One-R&D」戦略により技術基盤を強化し、4事業の連携によるシナジーを発揮しています。

弱み：フレーバーおよびフレグランスでは多品種対応が求められるほか、高度・特殊な製造技術を要する事業構造から、コモディティ製品の大量生産によるコスト競争には必ずしも優位性が高いとはいえません。

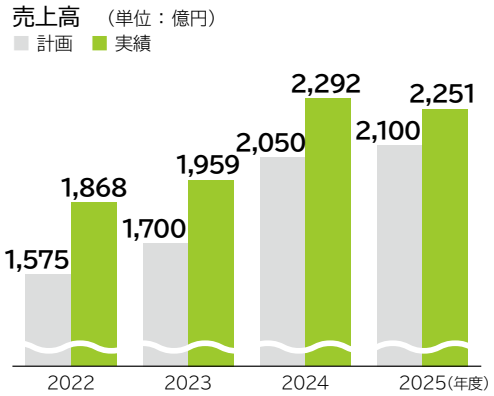
機会：人口動態やライフスタイルの変化、Well-Being志向の高まりにより新たな需要が拡大しています。また、脱炭素の進展に伴う環境配慮型製品のニーズの高まりは、当社のサステナビリティへの取り組みと親和性の高い事業機会と認識しています。

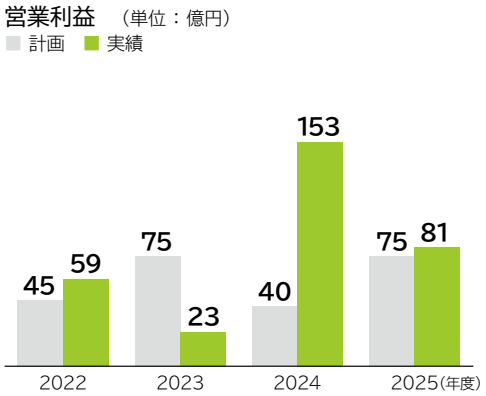
脅威：地政学的リスクや政情変動に伴うサプライチェーンの不安定化に加え、GHG排出規制をはじめとする環境規制への対応が重要な課題となっています。

NGP-2 2年目(2025年度)結果•振り返り

2025年度の売上高は、前年比で減収となったものの、NGP-2計画を上回る2,251億円となりました。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比で増収となりました。

2025年度の営業利益は、NGP-2の方針・戦略に沿って製品構成・販売価格・原材料の最適化を推進しましたが、前年に対し減収となったほか、原材料価格上昇の影響により81億円となりました。





中期3カ年経営計画の基本方針に基づき、2025年度における主な取り組み状況についてご説明します。

「海外の成長」に関しては、フレーバー分野において、マルチナショナル顧客との取引拡大に加え、東南アジアおよびアフリカ向けにセイボリー製品が伸長しました。フレグランス分野では、ドバイ拠点の設立決定に加え、中国や中南米におけるローカル顧客との取引を拡大しました。

一方、ファインケミカル分野では、欧米向け医薬品中間体の出荷減少の影響により、海外売上高比率は2024年度比で2.1ポイント低下し、2025年度は約66%となりました。

2024年度にはインド・ムンバイにフレグランスセンター、2025年度にはインド・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ほか、中国では上海近郊においてサプライチェーンの最適化を目的とした生産子会社の稼働に向けた準備を進めています。今後も新興国を中心とした市場成長を取り込むため、事業基盤のさらなる強化を推進していきます。

また、事業軸に基づく成長戦略のもと、フレーバー分野では有力なマルチナショナル顧客との取引拡大が進展しました。フレグランス分野においては、ヘアケアおよびファインフレグランス領域への注力を強化しています。さらに、アロマイングリディエンツ分野では、新規顧客の開拓に向けて農業分野など新領域への取り組みを進めています。

「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ンツ分野において、製品構成の最適化を推進しました。一方、ファインケミカル分野では、医薬品中間体に関する品質管理の高度化対応に伴い出荷時期が後ろ倒しとなり、売上高および営業利益は計画を下回る結果となりました。

また、磐田工場においては、将来の成長に向けた医薬品中間体の生産設備増設工事が完了しました。一方で、国内のフレーバーおよびフレグランス分野においては、収益性の改善に引き続き課題が残っています。

「サステナブルな経営」においては、サプライチェーン全体でのサステナビリティ向上に取り組むとともに、環境負荷の低減を意識した香料原料の開発を推進しました。また、産学官連携の共同研究への参画を通じて、持続可能な原料および製造プロセスの高度化を進めています。これらの取り組みにより、社会課題の解決と企業価値の向上の両立を図っています。

基本方針	【2026年3月期～中計2年目～】成果
海外の成長	●フレーバー：マルチナショナル顧客とのビジネス推進。東南アジアやアフリカ向けセイボリーが伸長。供給体制強化 ●フレグランス：ドバイ拠点設立を決定、高付加価値製品カテゴリーへ注力。中国や中南米のローカル顧客を開拓
国内の収益性改善	●フレーバー・フレグランス：高付加価値領域で売上拡大したが収益性に課題あり。製品ポートフォリオ改善に注力 ●ファインケミカル：医薬品中間体に係る品質管理体制高度化対応により出荷時期の遅れ。新工場の安定稼働へ取り組む
サステナブルな経営	●サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進 ●環境負荷の低い香料原料の開発を産学官共同によるプロジェクトで推進

NGP-2 2年目(2025年度)結果•振り返り

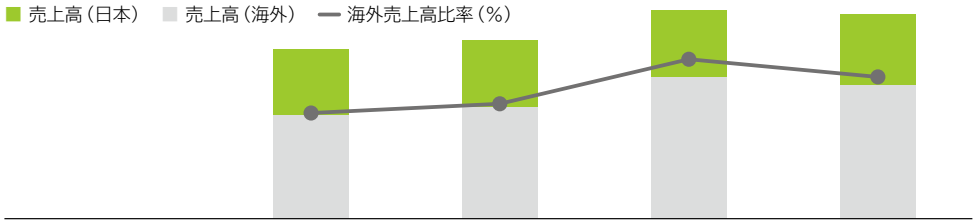
売上高は、2025年度において前年度比41億円の減収となりました。売上総利益については、現中期経営計画に基づく施策の推進により海外では一定の改善が見られたものの、日本において輸入原材料価格の上昇の影響を受け、売上総利益率は前年度比1.4ポイント低下しました。

(年度)(単位:億円)

	2022	2023	2024	2025	2025 vs 2024
売上高	1,868	1,959	2,292	2,251	-41
売上総利益	544	565	774	729	-45
売上総利益率	29.1%	28.8%	33.8%	32.4%	-1.4ポイント
営業利益	59	23	153	81	-72
営業利益率	3.2%	1.2%	6.7%	3.6%	-3.1ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	74	27	133	95	-38
ROE	6.5%	2.2%	9.8%	6.4%	-3.4ポイント
EBITDA	133	102	235	169	-66
海外売上高比率	61.7%	63.1%	67.9%	65.8%	-2.1ポイント
USD	131円	141円	152円	150円	-2円
EUR	138円	152円	164円	169円	5円

売上高、営業利益 海外/日本

当社グループの海外売上高は、2014年度に日本の売上高を上回って以降、増加基調で推移しています。2025年度における海外売上高比率は約66%となり、引き続き当社グループの収益基盤の中核を担うものと位置づけています。



(年度)(単位:億円)

	2022	2023	2024	2025
売上高(日本)	715	723	736	770
売上高(海外)	1,153	1,236	1,557	1,481
海外売上高比率	61.7%	63.1%	67.9%	65.8%

売上高については、地域ごとに差が見られました。日本では飲料関連が堅調に推移しました。海外では、欧州においてフレーバーおよびアロマイングリディエンツが伸長したほか、アジアでは中国において飲料関連およびファブリックケア向けの出荷が増加しました。一方、米国子会社においてフレーバー、フレグランスおよびファインケミカルの出荷が減少した影響により、連結売上高は減収となりました。

営業利益については、東南アジアにおいて原材料の最適化を通じ売上総利益が改善したものの、日本ではフレーバーおよびフレグランス分野において原材料価格の上昇の影響を受けたことに加え、医薬品中間体の米国子会社向け輸出の減少により減益となりました。さらに、米国子会社の減収や欧州子会社におけるフレグランス事業の出荷調整、新基幹システム導入に伴うコスト増加などの影響から、連結営業利益は減益となりました。

(事業別売上高、営業利益)

(年度)(単位:億円)

売上高	2022	2023	2024	2025	2025 vs 2024
フレーバー	1,056	1,092	1,198	1,226	2.3%
フレグランス	564	627	745	758	1.8%
アロマイングリディエンツ	119	130	157	162	3.2%
ファインケミカル	115	97	178	91	-48.9%
その他	14	14	14	14	-0.1%
合計	1,868	1,959	2,292	2,251	-1.8%

営業利益	2022	2023	2024	2025	2025 vs 2024
フレーバー	29	12	52	52	-0.2%
フレグランス	-12	-14	20	6	-72.0%
アロマイングリディエンツ	14	9	26	20	-20.9%
ファインケミカル	16	4	44	-8	-
その他	12	12	12	12	-1.2%
合計	59	23	153	81	-47.0%

(地域別売上高、営業利益)

(年度)(単位:億円)

売上高	2022	2023	2024	2025	2025 vs 2024
日本	715	723	736	770	4.6%
米州	469	503	665	556	-16.5%
欧州	319	333	393	424	7.8%
アジア	364	400	498	502	0.7%
調整	0	0	0	0	-
合計	1,868	1,959	2,292	2,251	-1.8%

営業利益	2022	2023	2024	2025	2025 vs 2024
日本	23	12	45	6	-86.7%
米州	7	2	26	9	-64.8%
欧州	8	-12	25	8	-67.4%
アジア	23	22	49	57	14.2%
調整	-1	0	9	2	-79.6%
合計	59	23	153	81	-47.0%

今期予想とNGP-2目標

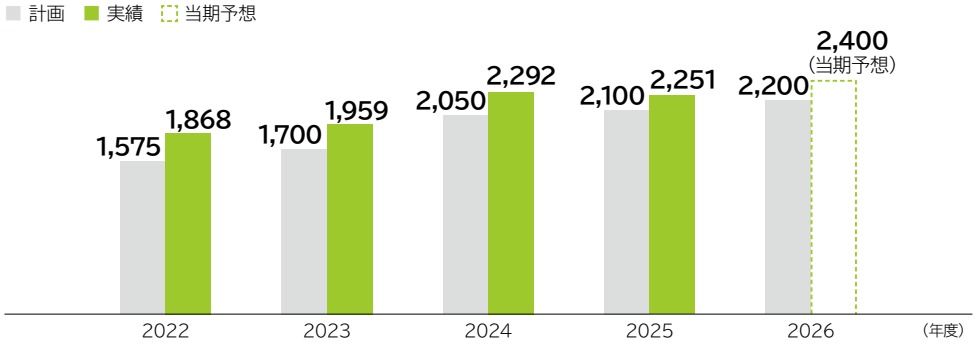
2027年3月期の通期業績予想は、売上高2,400億円、営業利益110億円、経常利益115億円、親会社株主に帰属する当期純利益94億円を見込んでおります。

売上高については、米州においてヘアケアおよびホームケア向けフレグランスの伸長を見込んでいます。また、東南アジア、インド、中国ではフレーバーおよびフレグランスの堅調な推移を想定しています。ファインケミカル分野では、欧米向けの医薬品中間体の出荷増加を見込んでいます。

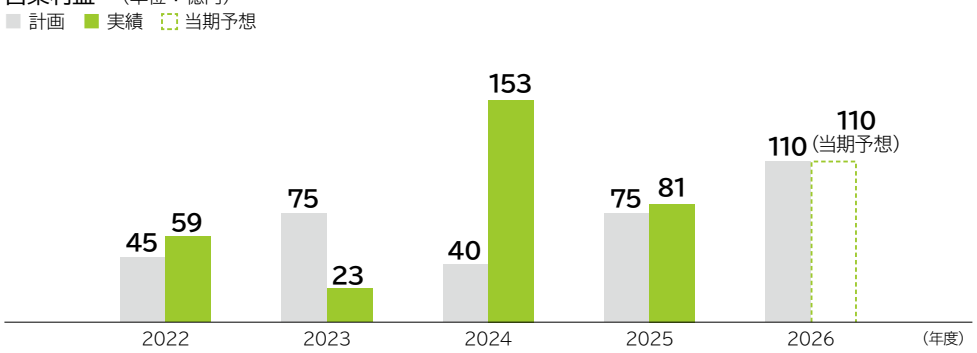
営業利益については、増収に加え製品構成の改善による売上総利益率の向上を見込み、販管費率は概ね横ばいで推移することから、増益を見込んでいます。ROEは6%を想定しています。

一方で、営業利益は増加するものの、前年度に計上した政策保有株式売却に伴う特別利益の反動減により、親会社株主に帰属する当期純利益は減少する見込みです。

売上高 （単位：億円）



営業利益 （単位：億円）



中期経営計画3年目における主な取り組み状況についてご説明します。

「海外の成長」では、事業軸に基づく成長戦略のもと、フレーバー分野においてマルチナショナル顧客との取引拡大に向け、グローバルな基盤および生産・供給体制の強化を進めていきます。フレグランス分野では、高付加価値製品の販売拡大に引き続き注力するとともに、中東、中南米、インドなどの新興市場の開拓を推進していきます。

「国内の収益性改善」では、フレーバーおよびフレグランス分野において高付加価値領域での売上拡大を図るとともに、生産・物流の効率化によるコスト削減を進めます。

また、アロマイングリディエンツ分野では、高付加価値のスペシャリティ製品のさらなる拡販に注力します。ファインケミカル分野では、磐田工場における医薬品中間体の生産設備の増強と安定稼働に取り組んでいきます。

「サステナブルな経営」では、Sustainability 2030の着実な実行を通じて、環境・社会課題への対応を推進します。温室効果ガス排出削減や持続可能な原料調達の取り組みを強化するとともに、サプライチェーン全体でのサステナビリティの向上を図ります。

あわせて、人材基盤の強化、デジタル活用の推進など、コーポレート基盤の強化にも取り組み、持続的な成長を支える経営体制の構築を進めていきます。

現中期経営計画における資本政策については、2025年3月に目標の見直しを行い、中長期的な企業価値向上に資する方針を明確化しました。株主の皆様との建設的な対話を重視し、国内外の長期保有株主とのエンゲージメントを継続的に実施しています。

ROEについては、中期経営計画で掲げる目標である8.0%に対し、初年度は9.8%、2年目は6.4%、3年目は6.0%となる見込みです。収益性の変動を踏まえつつも、中長期的には安定的なROE水準の向上を目指しています。

資本配分においては、財務健全性の維持、成長投資の推進、株主還元の充実のバランスを重視し、効率的かつ規律ある資本運営を行っています。

	2025/3 実績	2026/3 実績	2027/3 予想	NGP-2(25/3公表)
ROE	9.8%	6.4%	6.0%	8.0%～
自己資本比率	55.0%	56.6%	53.4%	55%(最終年度)
政策保有株式対連結純資産比率	13.5%	12.8%	12.5%	10%(最終年度)
DOE	3.4%	3.4%	3.3%	3.0%～
配当性向	35.1%	53.2%	53.9%	30%～
1株配当(期間)	48円	52円	52円	48円～(5分割後)

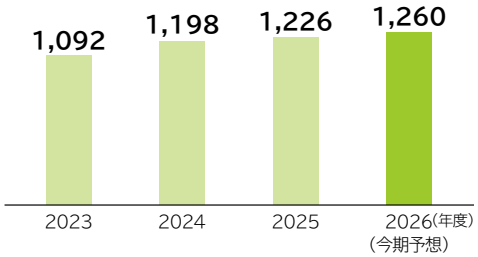
今期予想とNGP-2目標

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

売上高 （単位：億円）



❶ 2025年の振り返り

国内：売上は計画通りに推移し、原材料や製造・物流コストの上昇が続く中でも、販売価格の適正化や物流効率化などの取り組みを行いました。また、収益性向上に向けた製品ポートフォリオの見直しを進めるとともに、引き続き利益改善施策を推進していきます。

海外：海外フレーバービジネスは中期経営計画目標通りに推移し、特に中国・インド・アフリカ・中南米は堅調に成長しています。インドでは大型商品への新規採用が進み、ベンガルールにTakasago India Taste Innovation Centreを開設しました。主要顧客向けの供給体制などを含め、多様な課題に取り組んだ一年でした。

❷ 注目している動向

国内：成長が期待されるプロテインなどの分野や、異業種から食品へ参入する新規顧客へのアプローチを強化し、新たな市場開拓を進めていきます。

海外：Well-Being志向の食品・飲料が拡大し、本物志向・呈味改善など当社フレーバー技術への期待が高まっています。グローバルでの技術連携を通じ重点カテゴリーを強化したほか、ナチュラル香料への対応を見据え、戦略素材の開発やレジリエントなサプライチェーン体制の構築を進めています。

❸ 2026年のビジョン

国内：拡販に加え、製品設計・製造・供給体制の各領域において、継続的な効率化と最適化を推進しております。関係部門が連携しながら、全社横断での議論を深め、幅広い改善施策の推進を図っていきます。

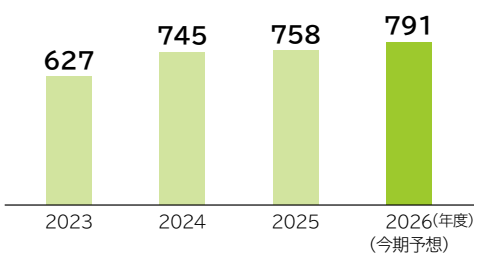
海外：顧客との信頼関係の一層の強化を最優先とし、顧客起点の取り組みを徹底します。主要顧客との関係深化を図るとともに、各地域市場での成長機会の取り込みにも注力します。加えて、レジリエントな事業基盤およびサプライチェーンの構築を進め、持続的なパートナーシップの実現に向けて、関係部門が連携して取り組んでいきます。

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）

売上高 （単位：億円）



❶ 2025年の振り返り

日本国内では、生分解性に優れたカプセル香料TAKAPS®5Gの展開や、新規顧客の開拓に取り組みました。また、収益性向上に向けて、原料費の最適化やロス削減などについて関係部門と連携して取り組み、着実に成果が見え始めています。海外においては、既存顧客との関係強化が進む中、主要顧客から各種評価をいただいています。

❷ 注目している動向

市場環境の変化が続く中、香料に求められる付加価値を的確に捉えることが重要となっています。Z世代の嗜好を反映した香りや、QOL向上に寄与するSmartSleep®香料など、当社は市場のニーズに即した製品開発を進め、価値創出に取り組んできました。今後もお客様に選ばれ続ける存在であるために、必要な取り組みを進めていきます。

❸ 2026年のビジョン

外部環境の変化に伴うコスト上昇の影響を踏まえ、引き続き収益性の改善に取り組んでいきます。高付加価値領域へのシフトや新規顧客の開拓に加え、製品設計や調達・生産プロセスの見直しなど、各種施策を継続的に推進します。NGP-2の目標達成に向けて、着実に取り組みを進めていきます。

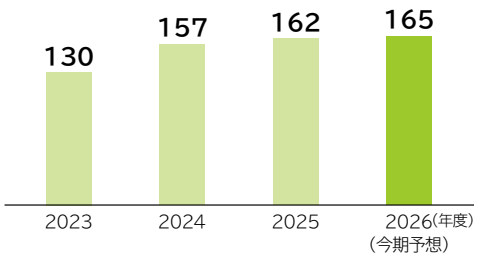
今期予想とNGP-2目標

アロマイングリディエンツ

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

売上高 （単位：億円）



❶ 2025年の振り返り

アロマイングリディエンツ事業では、高付加価値品であるスペシャリティ素材の販売拡大が順調に進展しました。特に独自性の高い製品群への需要の高まりを背景に販売が伸長した結果、売上高は堅調に推移しました。

❷ 注目している動向

当社は、CO_2排出量削減に寄与するグリーンケミストリーのコンセプトに基づき、アロマイングリディエンツの開発を推進しています。一方で、海外市場においては中国やインドの競合他社との価格競争により、事業環境は厳しさを増しています。こうした中、中近東地域ではファインフレグランス市場の拡大を背景に、当社のスペシャリティ製品に対する需要が着実に高まっています。

❸ 2026年のビジョン

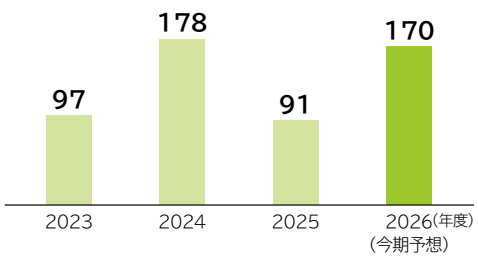
付加価値の高いスペシャリティ製品の拡充を通じて収益性の向上を図るとともに、生分解性やバイオベース度といった環境指標に配慮した、環境配慮型製品の開発を推進していきます。これにより、持続可能な社会の実現に貢献しながら、競争優位性の確立と持続的な成長を目指していきます。

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

売上高 （単位：億円）



❶ 2025年の振り返り

海外医薬品中間体において、主要得意先との間で求められる品質管理体制の高度化への対応に注力した一年となりました。当該対応は2025年中に完了し、2026年からは通常の出荷体制へと移行しています。新規商材については、研究部門ならびに関連部門が連携し、開発を着実に推進しました。また、生産対応力の強化を目的として、磐田工場に新1工場を竣工しました。

❷ 注目している動向

米国関税政策を背景に、複数の大手製薬企業が同国内における研究開発および製造分野への大規模な投資計画を発表しました。これに伴い、開発体制やサプライチェーンに関する新たな方針や要請が示されているものと認識しています。こうした外部環境の変化を踏まえ、中長期展望の視点から当社の方針・戦略へ適切に反映していく必要があると考えています。

❸ 2026年のビジョン

ファインケミカル事業の伸長を牽引する医薬品中間体ビジネスを軸に、NGP-2で掲げた収益計画の達成を目指します。顧客ニーズや外部環境の変化に応じた迅速な対応が求められる中、販売・生産計画を機動的に見直す仕組みを活用し、適切に対応していきます。さらに、持続性の観点からは、2030年に向けた目標からのバックキャスティングに基づき、事業特性および事業規模に応じた体制整備と次世代チームへの円滑な継承に重点的に取り組みます。

外国籍執行役員メッセージ



私たちは、お客様の課題に寄り添いながら、価値ある体験を提供することを目指しています。

TIS（シンガポール）社長　兼　TIET（タイ）社長

Andy Arguelles

アジア地域は先進国市場と新興市場が多様に交わる地域であり、当社は両市場において強固な基盤を築いています。

日本に本社を置く企業として、成熟した市場では力強い存在感と優位性を確立し、中国やASEAN地域、南アジアやオセアニアを含む高成長の新興経済圏でもマーケットシェアを伸ばし続けています。

アジア地域の特徴の一つは、消費者の嗜好性、味覚、文化、習慣が多様なことです。

消費者の期待は、国だけではなくマーケットの中でも異なる場合があり、昨今はより豊かな体験、機能的なメリット、そして独自の価値を持つ製品が求められています。競争が激しい市場において、現地市場への深い洞察と、フレーバーやフレグランス香料のカスタマイズ技術は、消費者の心に響く製品を開発する顧客のために極めて重要です。

一方で、アジア各国や各業界の規制の変化は、製品開発において課題であり、最新の安全性や規制基準を満たすため、創造性、技術的な専門知識、規制遵守のバランスが求められています。

私たちは戦略的にアジア地域に開発拠点と製造拠点を持ち、効率的に顧客をサポートしています。

開発拠点のグローバルネットワークにより、消費者や市場への深い知見を得ると同時に、多国籍企業や現地企業との密接な連携を促進しています。

アジア地域に広がる製造拠点のネットワークは、安定供給、フレキシブルなオペレーション、一貫した製品品質を実現し、顧客のニーズに効率的かつ確実に応えることを可能にしています。

私たちの根底には、長年掲げてきた「技術、信頼、チームワーク」という企業理念へのゆるぎない取り組みがあります。アジアにおける長い歴史と伝統を活かし、嗜好や好みに特化した技術とソリューションを開発してきました。私たちは信頼されるパートナーとして、顧客との協力を深め、複雑な市場を理解し、成長の機会を持ち、アジア全域の生活を豊かにする製品を生み出し続けていきます。



成長市場で新たな事業機会を切り拓き、市場を上回る成長を目指します。

グローバルフレグランス事業部長

Paul Ireland

高砂香料グループが次期3カ年計画を迎えるにあたり、当社は市場を上回る成長の実現を目標として掲げています。NGP-2期間中は厳しい事業環境が続いたものの、イノベーションの創出、顧客との関係強化、新規顧客の開拓を着実に進めた結果、持続的な成長に向けた基盤を構築することができました。

中でもアジア地域は、中国および東南アジアを中心に高い成長を遂げ、事業拡大を牽引しました。当社はこれらの市場において市場浸透率の向上に取り組むとともに、高い付加価値を提供できる新規顧客の獲得を推進しています。また、悪臭制御技術、情緒価値の創出、ロングラスティング技術といった当社独自の強みを活かし、差別化されたソリューションの提供を通じて成長を加速していきます。アジアは引き続きフレグランス事業の重点地域であり、ランドリーケア分野における「フレッシュネス」ニーズへの対応など、消費者インサイトに基づく新たなソリューション開発を進めています。

また、これまで十分に注力してこなかったヘアケア分野についても、グローバルで大きな成長ポテンシャルを有する重点カテゴリーとして位置づけています。既に中国およびブラジルにおいて成果が見え始めており、次期中期経営計画期間を通じてさらなる顧客基盤の拡大を図ります。

アジア以外の新興市場においては、3つの成長ドライバーに注力します。

第一に、中東地域の拠点であるTakasago Middle East（TME）です。湾岸協力会議（GCC）加盟国およびサウジアラビア王国における新たなパートナーシップの構築を進めており、次期中期経営計画の後半での売上規模の拡大を見込んでいます。

第二に、Takasago International India Fragrance Centre（TIIFC）を中心に、急速な成長を続けるインド市場の事業機会を最大限に取り込んでいきます。

第三に、ブラジルのTakasago Fragrâncias e Aromas Ltda.（TBR）です。主要なホームケア顧客が集積するブラジル北部市場への進出を通じて、これまで同様の成長を継続し、さらなる事業拡大を目指します。

一方、成熟市場である先進国においては、プライベートブランド顧客との取引拡大、グローバル大手顧客における収益性の高いプロジェクトの獲得、ならびに強靭で安定したサプライチェーンの構築を重点施策として推進し、収益基盤の強化を図ります。

研究開発・知的財産戦略

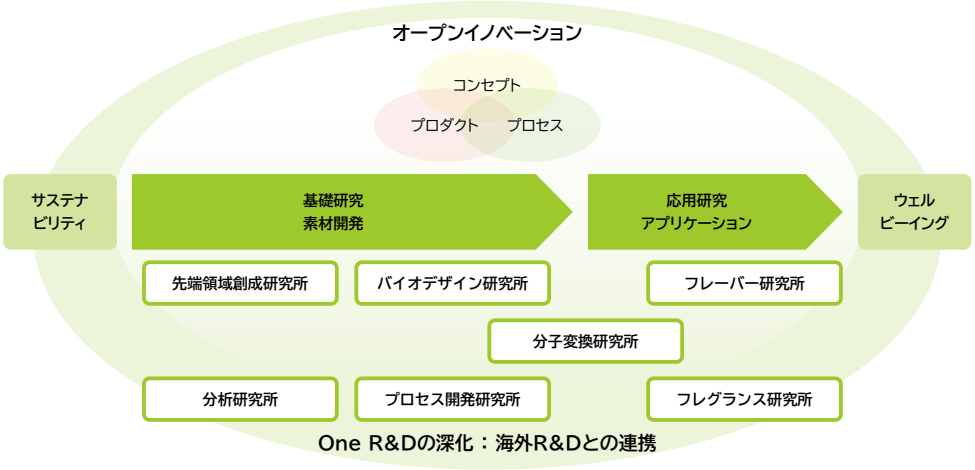
革新的で価値ある製品を創出する

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、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）のプロジェクト：「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」を皮切りに、2022年度から2024年度には「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」事業へ参画するなど、バイオエコノミー社会の実現に向けた取り組みを継続しまいりました。さらには、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」をテーマとして採択され、国内未利用資源の活用と生産性の高い菌株開発の効率化、実用化を進め、バイオものづくり：生物システムを活用した持続可能な物質生産システムによる香料素材の社会実装を目指しています。

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）
2022年度	928人	142
2023年度	962人	157
2024年度	966人	177
2025年度	1,019人	175

研究開発戦略・知的財産戦略

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さまざま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（2026年3月末時点）	747件
登録商標件数（2026年3月末時点）	1,270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さまざまなリスク低減活動により、事業推進の安定化を図ります。

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

多管抽出技術が生み出す本格コーヒーアロマ

【特許第6600870号「香気凝集物、その製造方法及び飲食品」】



コーヒーには1,000種類近くの香気成分が含まれているため、自然で本格的なコーヒーフレーバー開発には、天然素材の活用が不可欠です。当社では、長年培ったコーヒーエキスの多管抽出技術を応用し、加圧下でコーヒーから直接アロマを回収することで、コーヒー本来の自然なボディ感を引き出した独自の香料素材を開発しました。また、本製法の導入により従来法と比較し大幅な水使用量の削減も達成しました。当社は、こうした独自性ならびに優位性の高い香料素材の開発を通じて、消費者のQOL向上だけでなく、サステナブルな社会の実現にも貢献しています。

快適な香り環境を創出する油溶性消臭剤の開発

【特許第6169851号「油溶性消臭剤組成物」】



本特許は、天然精油由来成分の知見を活用し、生活空間の不快臭を効果的に低減する油溶性消臭剤に関する発明です。従来は両立が難しかった油溶性での高い消臭性能と快適な香りを実現し、多様な製品形態への応用を可能としました。現在、当社では本発明をAiryDeo® Fragranceとして展開し、生活空間における快適な香り環境の創出に活用しています。香りの快適性と機能性を両立したソリューションとして、顧客へ新たな価値を提供し、消費者のQOL向上に貢献しています。

調達戦略

当社では、原材料の調達において、必要な品質を満たす原材料を、タイムリーかつ適正な価格で原料を確保するとともに、お客さまや社会の期待に応えるため、トレーサビリティを強化し、気候変動や森林破壊、人権などに配慮した持続可能な調達網の構築を目指しています。すなわち、世界中から多種多様な原材料を調達する企業として、バリューチェーンの広い範囲に社会的・環境的な影響を及ぼし得ることを認識し、透明性を重視し、自らの決定に対して責任を持つよう努めています。一方、ビジネス環境は日々変化しており、持続可能なサプライチェーンの構築は一朝一夕に、また単独では成し遂げられません。今後とも、バリューチェーン全体のステークホルダーとの連携を続けていきます。

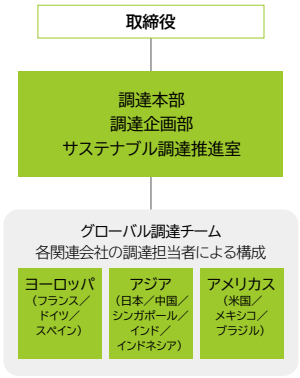
コーポレート調達ポリシー

- 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。

調達マネジメントの推進体制と持続可能な調達

高砂香料グループでは、企業理念および Vision 2040 に基づき「コーポレート調達ポリシー」を定め、品質・安定供給・コスト競争力の確保とともに、環境・社会・ガバナンス（ESG）を重視した持続可能な調達を推進しています。日常の調達業務には「コーポレート調達ガイドライン」を適用し、さらに人権、労働、安全衛生、環境への配慮を明確化した「高砂香料サステナブル調達ポリシー」を制定しています。本ポリシーは ISO 26000、SMETA、SDGs などの国際的枠組みに則り策定したものです。

グローバルに12の生産拠点を有する当社は、「チームワーク（和）」の価値観のもと、各拠点の調達担当者からなるグローバル調達チームを編成し、年次会議や定例会、地域連携、原料カテゴリー別活動を通じてサプライチェーン全体の最適化とESG課題への対応を図っています。2025年10月には、本社調達本部内にサステナブル調達推進室を新設しました。同室は、気候変動対応、サプライチェーン上の人権尊重、原材料トレーサビリティ確保など、ESGに直結する課題を調達起点で、事業部門を横断的に推進する中核組織です。社内関係部門および国内外拠点との連携に加え、外部イニシアチブや業界団体との窓口としての機能も担っています。



また、当社は、2026年2月に化学業界の国際的サステナビリティ・イニシアチブである Together for Sustainability（TfS）へ加盟しました。TfS への参画により、第三者監査や SAQの共有を含む業界共通の評価・改善フレームワークを活用し、重複監査の回避、サプライヤー負担の軽減、ならびにESG評価の高度化と透明性向上を図っています。これは、当社の調達ESGガバナンスをグローバル水準へと引き上げる重要な取り組みです。加えて、バリューチェーン全体における主要なGHG排出ホットスポットの特定を含む、体系的な脱炭素化への取り組みを強化しています。

2026年7月には従来の責任ある調達ポリシーを改定し、「高砂香料サステナブル調達ポリシー」を発行しました。取引先には同意書の提出を依頼するとともに、Sedex、EcoVadisなどの第三者評価プラットフォームや、自己評価質問票などを活用してESGリスクの確認を行い、課題が確認された場合には改善計画の策定と是正措置を実施しています。リスクの高いサプライヤーについては、第三者による現地監査を実施し、継続的な改善を促しています。



戦略的な原材料の持続可能な調達

戦略的原材料については TaSuKI（Takasago global procurement Sustainability Key Initiatives）のもと、産地に遡る調達戦略、地域社会・環境への配慮、グローバルスタンダードへの適合、進捗管理と情報開示を組み合わせた川上統合型の持続可能な調達を推進しています。

調達におけるデジタル化の推進

Coupa プラットフォームの導入により調達プロセスのデジタル化を進め、ガバナンス、リスク管理、ナレッジマネジメントを強化し、ESGと経済性を両立する調達体制の高度化を図っています。

サプライチェーンマネジメント戦略

サプライチェーンマネジメントとして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進めています。不確実性の高い環境変化に柔軟に対応するためには、スピードとレジリエンスを備えた体制の構築が不可欠と考えており、相互理解を深めることで生まれる「共感」を軸に、現場プロセスの可視化を継続し、課題抽出から対策立案・実行に至るカイゼンサイクルのさらなる強化を推進しています。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と投資による売上高と営業キャッシュフローの拡大を図ります。

サプライチェーンの最適化、持続的な製品供給体制の構築、体制の強化を進め、中長期的な成長につなげます。



サプライチェーンの最適化

海外サプライチェーン部門では「GSCM委員会」を中心にグローバルの執行機関として関わりを強化しローカル課題をヒアリングして中期課題を抽出、方針を決定するなど本社主導で盤石なサプライチェーンの構築を目指しています。同時に安定供給体制の構築を目的として各拠点のBCPターゲット品選定とアダプテーションの推進や代替製造のプロアクティブな実施を事業部と連携して取り組み、レジリエントな共有基盤の構築を推進しています。国内においてはFLFRの生産効率性の追求として1回の製造量の最適化や工程削減などの製造工程改良による製造性向上を実施しています。

設備投資と成長

合成の生産体制再構築として、顧客からの旺盛な需要に対応できるファインケミカル向け新工場を建設しました。またGMP体制やEHS対応の高度化を推進しておりサプライチェーン全体の見直しと最適化による収益性改善の追求を実施しています。

今後の成長に向けた取り組みとしては、中国江蘇省張家港市に同市保税区管理委員会と投資協議書を締結し、正式に営業許可証を取得しました。上海、広州に続く第3の生産拠点として2028年以降に稼働する計画を企てており、グループ全体の競争力強化につなげます。また、2026年に当社グループは新たに茨城県結城市の工業団地に土地を取得しました。国内

コーポレート基盤の強化

サステナブルな経営のためのコーポレート基盤の強化としてデータの活用と設備管理強化を進めています。在庫管理の精度向上による安定供給の強化、効率生産の推進と生産量向上に寄与すると考えています。グローバルでのGSAP導入への積極的な参画によりスムーズな導入を実現するべく支援を行っています。国内においてはデータ活用のためのシステム構築および導入を推進し販売予定に基づく生産計画の可視化を進めています。設備管理では各拠点の設備投資計画の推進と支援、設備管理強化を行っています。システム構築ではAIの活用も視野に入れており、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ています。

人的資本の価値最大化

TA-KAIZEN Programや5S・カイゼン活動、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。全ての工場で作業環境改善の活動の定着を目指しています。TA-KAIZEN Programでは5Sの基本となる3S(整理・整頓・清掃)の実践技術習得や自職場の問題点に気付ける評価方法の習得を目的に研修を実施し、すでに複数の拠点でTA-KAIZEN Programで取得した知見を活用した活動が開始されています。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。

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580億円を見込んでいます。前中期経営計画の274億円から306億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600億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380億円を振り向けます。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したほか、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。

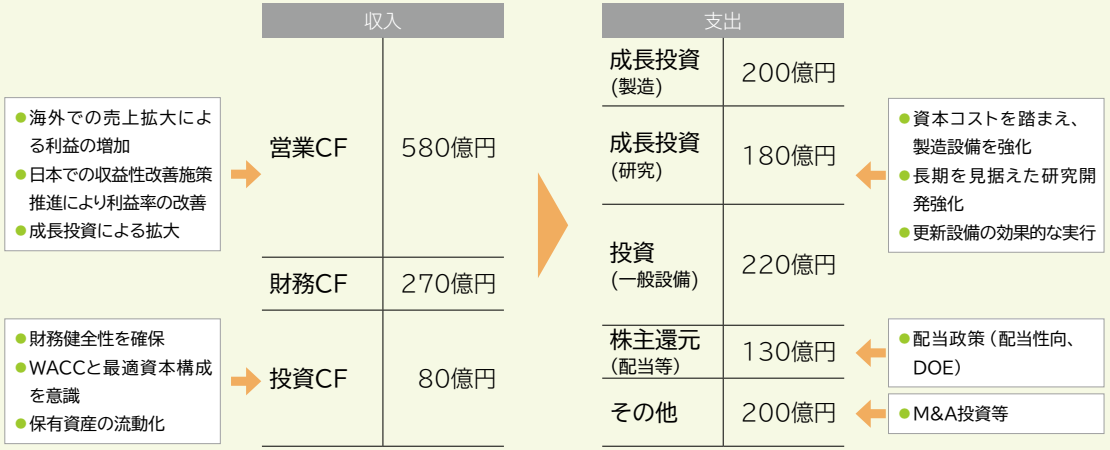
株主還元方針

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。

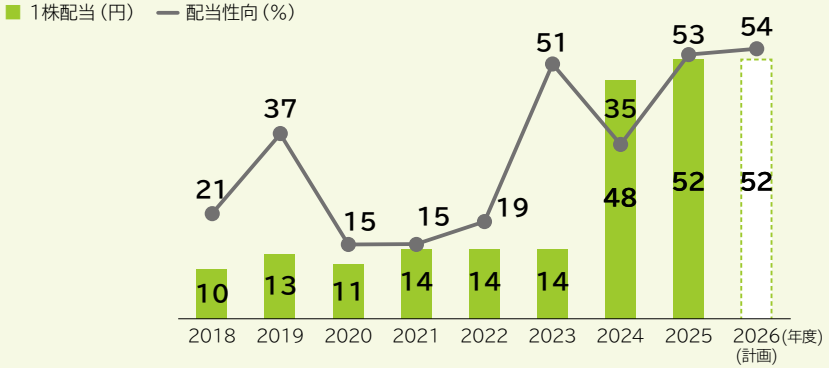
株主の皆様への還元は配当を基本とし、自社株買いについては、その時々の状況に応じて検討していきます。



執行役員　管理本部長
平田　裕康



配当金推移



	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026(計画)
1株配当（円）	10	13	11	14	14	14	48	52	52
配当性向（%）	21	37	15	15	19	51	35	53	54
DOE（%）	1.0	1.3	1.1	1.3	1.2	1.1	3.4	3.4	3.3

当社は、2025年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。
過年度につきましては、遡及修正した数値を反映しております。

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2025年度末のD/Eレシオは0.40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。

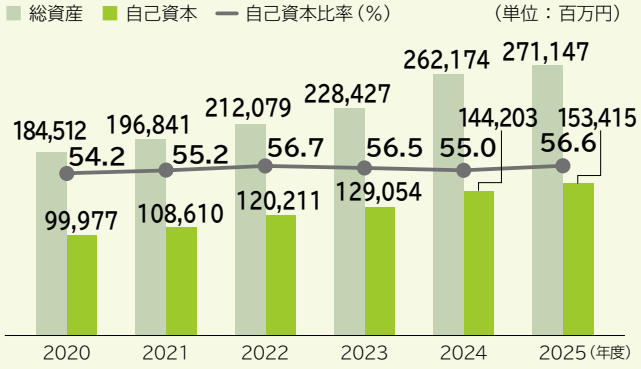
投資資金や株主還元の向上等に対する資金については、主として営業活動によるキャッシュフローを源泉に自己資金の活用を図りつつ、必要に応じて金融機関から機動的に資金調達を行うことを基本方針としています。なお、外部資金の調達にあたっては、自己資本比率50%超（NGP-2最終年度55%）、D/Eレシオ0.4～0.7倍水準を目安として、財務健全性を確保した上で実施することを計画しています。

政策保有株式に関する方針

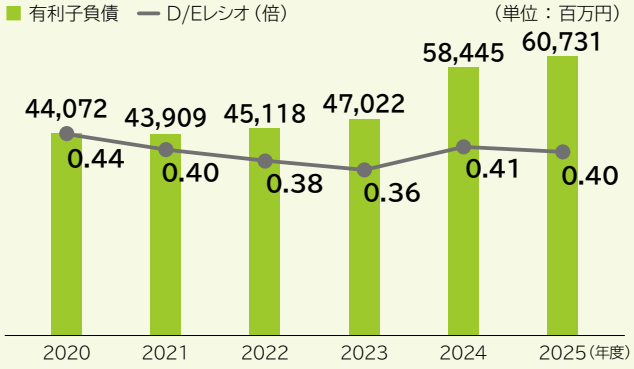
当社の政策保有株式の保有方針は、取引関係の維持強化や安定した資金調達など事業の円滑な推進により、中長期的に当社の企業価値を向上させることを目的としています。

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。2025年度においては、当社保有の政策保有株式のうち、20銘柄の全数売却、4銘柄の一部売却（売却金額4,889百万円）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、2025年度末で19,970百万円であり、純資産に対し、12.8%となっています。

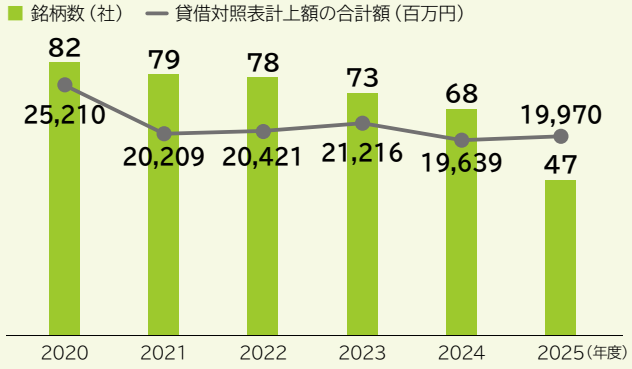
総資産／自己資本／自己資本比率推移



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

31　マテリアリティと価値創造
32　サステナビリティ推進の方針と体制
33　Sustainability2030の実行
34　コーポレート基盤の強化
39　人的資本の価値最大化



マテリアリティと企業価値への効果

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の特定作業を実施しています。マテリアリティ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	詳細	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	—
人にやさしく	従業員のエンゲージメント向上、 DE&I、人権の尊重	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、 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	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	責任ある調達
ガバナンス	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	—
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、触媒、人工知能、レセプターアッセイ	グリーンケミストリー
安全・安心な品質	適切な品質保証、トレーサビリティ、品質管理	透明性

事業への効果

イノベーションの推進

- サステナビリティ課題に適応した製品ポートフォリオの売上拡大
- リスク回避による、収益機会の維持

従業員のエンゲージメント向上

- 生産性の向上
- 離職率低下

PR・IRの向上

- ESG評価の向上
- 顧客との信頼関係強化
- 投資家との信頼関係強化

企業価値への効果

売上収益の増加

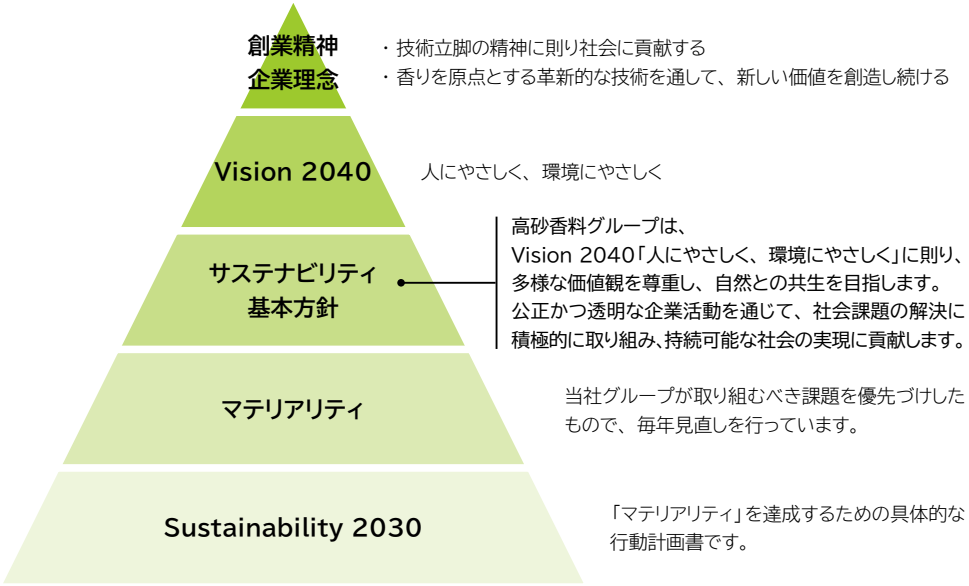
時価総額の増加

レピュテーション向上

サステナビリティ推進の方針と体制

方針

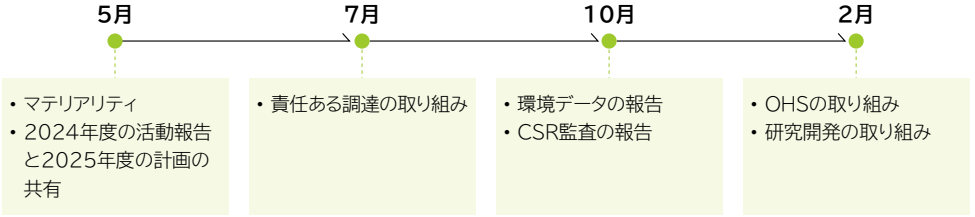
高砂香料グループは、サステナビリティを成長のための重要な要素と考えています。中期経営計画NGP-2でも「サステナブルな経営」を基本方針の一つとして位置づけており、2021年に策定した「サステナビリティ基本方針」に沿って事業活動を進めています。



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、研究開発、サプライチェーン、調達、物流、事業を主とし、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。

2025年度サステナビリティ推進会議の主な議題

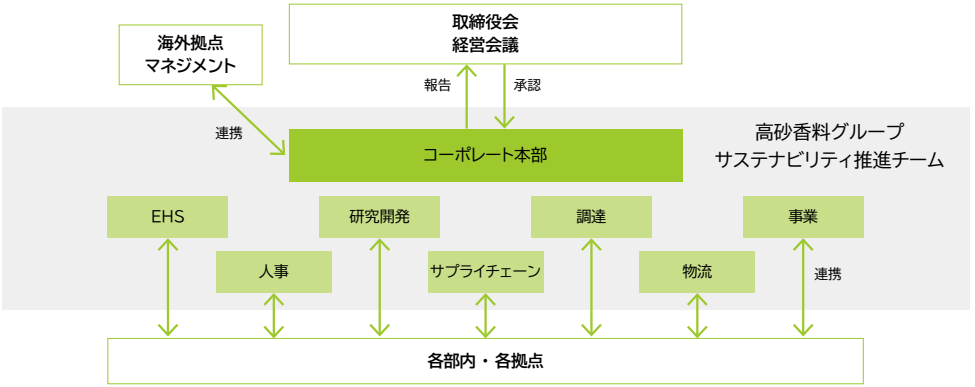


取締役会

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。2025年度はサステナビリティに関する議題は審議2件、報告12件でした。

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とっています。



Sustainability 2030の実行

高砂香料グループは、マテリアリティを達成するため、中長期サステナビリティ行動計画書「Sustainability 2030」を策定し、2021年4月にスタートしました。NGP-2期間では、この行動計画の実行を通して、各サステナビリティ課題に取り組んでいきます。



※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。
※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
※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
※7.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

高砂香料グループは、気候変動をグローバル視点で長期的に取り組むべき課題と認識し、マテリアリティの中でも重要度が「非常に高い」項目として特定しています。TCFD※1提言に則った気候変動戦略を策定し、気候関連課題への取り組みを進めていきます。

温室効果ガス排出量の削減

削減活動をさらに加速するため、2025年、1.5℃基準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SBT※2認定を再取得しました。

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

この目標のもと、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促進し、また、Scope3排出量の削減についても、サプライヤー・エンゲージメント活動によるサプライチェーンの脱炭素化を図っていきます。

Scope 1+2排出量（2025年度）
−16.7%
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
32.9%

環境情報開示

私たちは、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。当社グループの2025年CDPスコアは気候変動・水セキュリティ・森林（パーム油）全ての分野で「B」でした。また、サプライチェーン全体における気候変動対策が高く評価され、2年連続で「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。

Supplier Engagement Leader CDP 2025

高砂香料グループは、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。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、ポリシーに付記しています。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、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の継続的実施

当社の事業活動や世界の動向を踏まえ、チェックリストを作成・毎年更新し、人権デューデリジェンス※7を実施しています。2025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。

人権デューデリジェンスの実施に加え、当社グループ生産拠点では、倫理監査であるSMETA（Sedex監査）を定期的に実施しています。また、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。

コーポレート基盤の強化：事業変革と持続的な成長を支えるデジタル化

デジタル技術の活用を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す

デジタル化による価値向上

高砂香料グループは、ITを事業変革と持続的な成長を支える重要な経営基盤と位置づけ、デジタル技術の活用を通じた企業価値の向上を推進しています。「攻めのDX」と「守りのDX」を両輪として、研究開発や製品開発の高度化、業務プロセスの効率化・標準化、新たな価値の創出に取り組み、事業競争力の強化を目指しています。

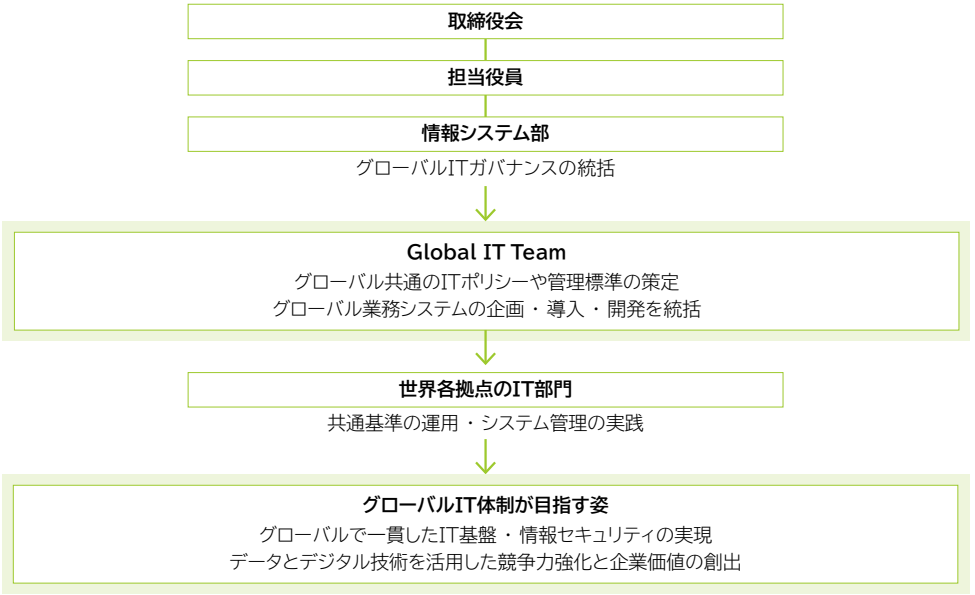
こうした取り組みを支えるため、グローバルITガバナンスの強化や情報セキュリティの確保、IT基盤の整備を進め、デジタル技術を安全かつ効果的に活用できる環境を構築しています。また、グローバル共通のシステムや業務プロセスの整備を通じて、グループ全体の連携と業務運営の高度化を図っています。

今後も、IT基盤の強化とデジタル技術の活用を一体的に推進し、生産性の向上にとどまらず、イノベーションの促進や新たな顧客価値の創出につなげることで、グループの持続的な成長と企業価値のさらなる向上を目指します。

グローバルITガバナンスの構築

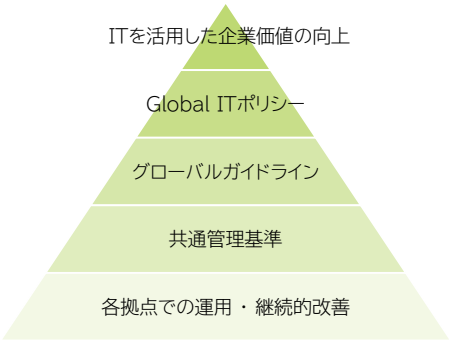
当社グループでは、グローバルな事業運営を支えるIT管理体制の強化に向け、情報システム部および各拠点のIT担当者で構成されるGlobal IT Teamを中心に、グローバルITガバナンスを推進しています。

Global IT Teamは、グループ全体のIT戦略の推進に向け、グローバル共通のITポリシーや管理標準の策定、グローバル業務システムの企画・導入・開発などに取り組んでいます。また、メンバー間の連携を通じて、基幹システムやITインフラの標準化、情報セキュリティリスクへの対応、IT投資の最適化を図っています。こうした取り組みを通じて、グループ全体で一貫性のあるIT管理と統制を推進し、安全で効率的な事業運営を支えるIT基盤の強化を図っています。



Global ITポリシーとガイドラインズ

当社グループでは、グローバルITガバナンスの基盤となる共通の考え方や行動原則を明確にするため、IT管理の基本方針として「Global IT Policy」を策定しています。



この方針を具体的な業務活動に展開するため、グローバル共通のITガイドラインや管理基準の整備・標準化を進め、各拠点のIT管理やシステム運用に反映しています。これにより、グループ共通の基準に基づくIT管理を推進するとともに、ITセキュリティの強化やシステム運用の標準化を図っています。

さらに、共通の方針やガイドラインに基づく運用と継続的な見直しを通じて、グループ全体のIT管理水準の向上に取り組んでいます。こうした取り組みを「守りのDX」の基盤とし、データ活用や業務のデジタル化を支えるとともに、「攻めのDX」による事業変革と新たな価値の創出を支援していきます。

コーポレート基盤の強化：事業変革と持続的な成長を支えるデジタル化

ITセキュリティの整備

デジタル技術を活用した事業変革を安全に推進するためには、堅牢かつ柔軟なITセキュリティの確保が不可欠です。当社グループでは、2020年にITセキュリティ10か年計画を始動し、中長期的な視点から、セキュリティ上の課題への対応と対策の強化を計画的に進めています。

サイバーセキュリティ対策では、「防御」「監視」「回復」の3つの観点から、グループ全体のセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。「防御」では、多要素認証の導入やアクセス管理の高度化を進め、不正アクセスなどのリスク低減を図っています。「監視」では、グローバルセキュリティチームによる監視に加え、24時間365日体制のセキュリティ監視サービスを活用し、ネットワークやサーバーを常時監視しています。また、AIを活用した脆弱性診断ツールのグローバル展開を進め、診断精度の向上や対応の優先順位付けを通じて、脆弱性への迅速かつ効果的な対応を図っています。「回復」では、インシデント発生時の迅速な復旧体制の整備を通じて、事業への影響を最小限に抑えるための対応力の強化に取り組んでいます。

教育訓練については、全従業員を対象としたeラーニングや標的型攻撃メール訓練、社内ルールの定期的な見直しを通じて、従業員一人ひとりのセキュリティ意識の向上を図っています。

技術面と人的側面の両面から対策を強化し、サイバー攻撃に対する防御力とレジリエンスを高めることで、安全で信頼性の高いIT環境の維持に努めています。

デジタル化からDXへ

当社グループは、DXを単なる業務のデジタル化や効率化にとどまらず、従来はできなかったことを可能にし、新たな事業価値を生み出すための変革と位置付けています。

例えば、過去の受注実績や市場動向などのデータをAIなどのデジタル技術と組み合わせた需要予測により、生産計画の精度向上や在庫の最適化を実現し、安定供給と生産効率の向上につなげています。

また、さまざまなデータベースや情報を横断的に活用し、新たな計算ロジックや仕組みを構築することで、これまで多くの時間や手間を要していた業務を効率化しています。さらに、従来は把握が難しかった課題や改善機会の発見、新たな発想や価値創出にもつなげています。

このようなデジタル技術の活用を積み重ねることで、業務プロセスの変革を推進し、持続的な成長を支える経営基盤の強化と企業価値の向上を目指していきます。

GSAPプロジェクト

当社グループは、グローバルな事業運営の高度化に向け、2020年に基幹システム（ERP）のグローバル統一を目的とする「Global SAP（GSAP）Project」を開始しました。共通テンプレートの開発から着手し、現在は4拠点目となる海外拠点へのロールアウトを進めています。

GSAPの導入により、各拠点の経営情報をタイムリーに可視化できる体制を整備するとともに、当社グループのベストプラクティスを反映した共通テンプレートを活用し、業務プロセスの標準化と運用効率の向上を図っています。また、各拠点が共通の業務プロセスで運営されることで、拠点間の知見共有や人的サポートの円滑化にもつながっています。

さらに、グローバルでOne Instance（単一プラットフォーム）を採用し、マスタデータをグループ共通で管理しています。原料コードをはじめとする基幹データの統一により、拠点間での研究処方や技術情報の共有を容易にし、グローバルな生産・供給体制の強化を支えています。

今後は、GSAPで構築したグローバル共通プラットフォームをDX推進の基盤として活用し、AIやデータ分析などの先進技術の導入を進めることで、業務のさらなる効率化・高度化と生産性の向上を目指します。



コーポレート基盤の強化：従業員の安全・健康と環境を守るEHSマネジメント

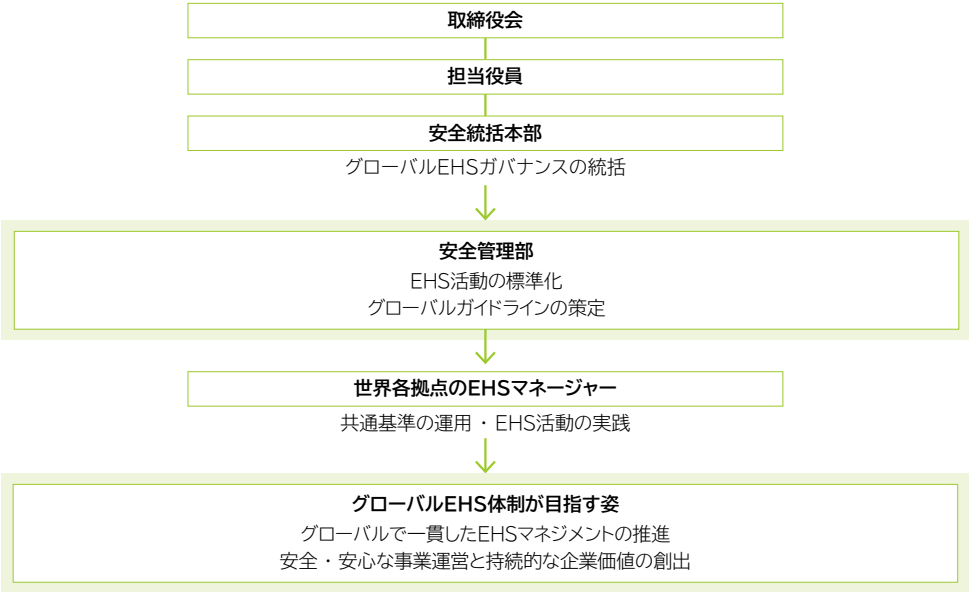
グローバルEHS体制の強化と安全文化の醸成

安全第一

高砂香料グループにとって、安全はすべての事業活動に優先する最も重要な価値であり、持続的な成長と企業存続を支える基盤です。2013年4月10日に平塚工場で発生した火災事故の教訓を決して風化させることなく、同様の事故や災害を二度と起こさないという強い決意のもと、安全文化の醸成と定着に努めています。

また、「安全はすべてに優先する」という強固な信念のもと、労働安全に関する重大インシデントゼロを目標に掲げています。「Go Home with a Smile」をモットーに、全従業員が一人ひとり高い安全意識を持ち、日々の業務における安全行動の実践と安全操業の徹底に取り組んでいます。

グローバルEHSガバナンスの強化

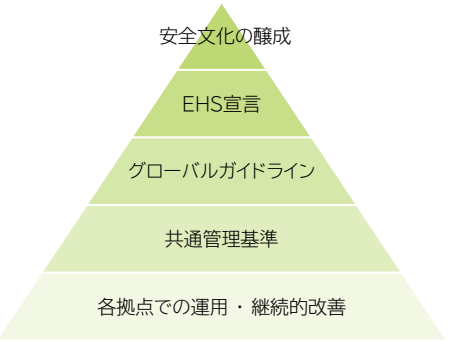


当社グループでは、グループ全体で一貫性のある安全管理体制を構築するため、グローバルEHS（Environment, Health & Safety）ガバナンスを整備しています。その中核として、本社の安全統括本部と各拠点のEHSマネージャーで構成されるグローバルEHS委員会を設置しています。

同委員会では、グループ全体のEHSに関する課題や目標を共有し、共通の方針に基づく施策の立案・実行・進捗管理を行っています。こうした取り組みを通じて、各拠点の連携強化とEHS活動の標準化を図り、グループ全体のEHSパフォーマンスの継続的な向上と、安全で持続可能な事業活動の実現を目指しています。

EHS方針の浸透とEHS文化の醸成

当社グループでは、EHS活動におけるビジョンや価値観を明確にするため、「EHS宣言」を策定しています。EHS宣言では、EHSを最優先の行動原則と位置づけ、グローバルEHS委員会を中心に、グループ全体で一貫性のある安全衛生活動を推進しています。



また、EHS宣言に基づく基本的な行動基準として、「Minimum EHS Requirements」を定めています。同基準では、リスクアセスメント、コンプライアンス、教育、緊急事態対応などの管理体制に加え、火災対策や機械安全などの具体的な安全対策を包括的に規定しています。各拠点では、同基準に基づくEHSマネジメントを実践し、安全で健全な職場環境の確保とEHSパフォーマンスの継続的な向上に取り組んでいます。

さらに、従業員一人ひとりが安全を自らの責任として捉え、日々の業務において安全を最優先に判断・行動する意識の醸成に取り組んでいます。共通の方針と行動基準をグループ全体に浸透させることで、安全を重視する企業文化を育み、すべての従業員が安心して働ける職場環境の実現を目指しています。

コーポレート基盤の強化：従業員の安全・健康と環境を守るEHSマネジメント

EHSマネジメントシステムの強化

当社グループでは、グループ全体で一貫性のある管理体制を構築するため、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO 14001と、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO 45001のグローバル統合認証を取得しています。これらの規格に基づき、グローバル共通の方針と管理基準のもとでEHSマネジメントシステムを運用し、環境負荷の低減と労働災害の防止に向けた取り組みを体系的に推進し、リスク低減に繋げています。

また、定期的な内部監査や第三者審査、マネジメントレビューを通じて、マネジメントシステムの有効性を確認するとともに、課題の特定と是正・改善を継続的に進めています。こうした取り組みを通じて、グループ全体のEHSパフォーマンスの向上と、安全で持続可能な事業活動の実現を図り、ステークホルダーからの信頼の向上と企業価値の持続的な向上を目指しています。

リスクアセスメント

グローバル統合認証の取り組みに加え、事故の未然防止に向け、リスクアセスメントを安全管理活動の出発点と位置づけ、重点的に取り組んでいます。グローバルに事業を展開する中で、拠点や地域を問わず、危険源を共通の視点で特定し、一貫した水準でリスクを評価できる体制の構築を目指しています。

その実現に向け、リスクアセスメントの考え方や評価手法の標準化を進めるとともに、定期的なワークショップを通じて、各拠点の知識や経験の共有、実践力の向上を図っています。また、グループ静電気安全指針やロックアウト・タグアウト（LOTO）ルールなど、グループ共通の安全基準を策定し、各拠点での安全活動に反映しています。こうした取り組みを通じて、グループ全体で一貫した安全管理の実践とリスク低減を図り、重大事故の未然防止につなげています。

プロセス安全管理（PSM）

当社グループでは、2025年度からプロセス安全管理（PSM：Process Safety Management）の取り組みを強化しています。化学物質を取り扱う事業特性を踏まえ、火災、爆発、化学物質の漏えいなどの重大事故リスクの低減に向け、PSMの導入・定着を進めています。

PSMは、製造プロセスに起因する設備損傷、環境汚染、人的被害などにつながる重大リスクを体系的に特定・評価し、適切な管理策を講じることで、事故の未然防止を図る取り組みです。当社グループでは、PSMを通じて重大事故リスクの低減を図り、安全・安定操業の実現と持続可能な事業運営の強化に取り組んでいます。

環境への取り組み

最後に、環境への取り組みについてご紹介します。当社グループでは、持続可能な事業活動の実現に向け、グループのサステナビリティ行動計画「Sustainability 2030」に基づき、環境負荷低減を重要な経営課題の一つとして位置づけています。エネルギー使用量や水取水量の削減、廃棄物の削減及び再資源化など、事業活動に伴う環境負荷の低減をグループ全体で推進するとともに、定期的に進捗状況を確認し、継続的な改善を図っています。

当社グループは、安全の確保と環境負荷の低減を事業活動の基盤と捉え、これらの取り組みを着実に推進することで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の持続的な向上を目指しています。



コーポレート基盤の強化：安全・安心と信頼を支える品質保証

グローバル品質保証体制の強化と品質文化の醸成を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す

安全・安心と信頼を支える品質の追求

高砂香料グループにとって、品質は事業活動の根幹をなすものであり、お客様や社会からの信頼を支える重要な経営基盤です。私たちは、各国・地域の法令・規制および顧客要求事項を遵守し、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ンツ、ファインケミカル製品を安定的に提供することで、世界中のお客様の期待に応　えてきました。

市場環境の変化や高度化・多様化する品質要求に対応するため、「クレームゼロ・内部不適合ゼロ・書類ミスゼロ」を目標に掲げ、グローバル品質保証体制の強化と継続的な改善を推進しています。これらの取り組みを通じて、品質リスクの低減と顧客満足の向上を図り、持続的な企業価値の創出につなげています。

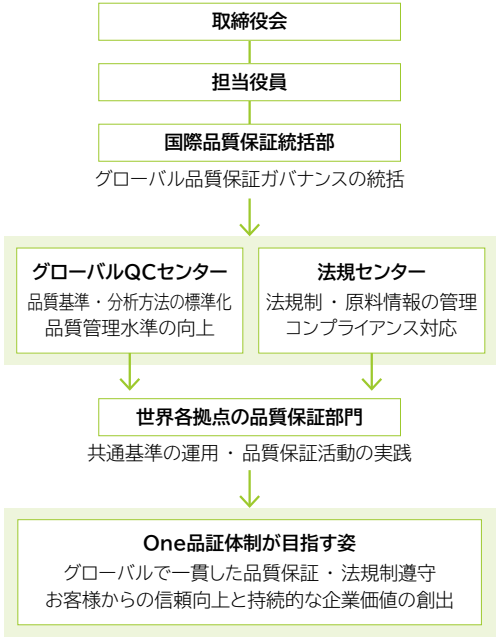
グローバル品質保証ガバナンスの強化

当社グループでは、世界各拠点で一貫した品質保証体制を確立するため、グローバル品質保証ガバナンス「One品証体制」を推進しています。

本社の国際品質保証統括部を中心に、グローバルQCセンターおよび法規センターが専門機能を担い、各拠点の品質保証部門と連携しています。

グローバルQCセンターは、品質に関するガイドライン、分析方法、製品規格などの策定・標準化を担い、グループ全体の品質管理水準の向上を推進しています。一方、法規センターは、原料情報や各国・地域の法規制情報の管理、香料業界団体が定める基準への対応を担い、迅速な情報共有を通じてコンプライアンスの徹底を図っています。

これらの機能の連携により、品質とコンプライアンスの両面から事業活動を支え、グローバルでの品質リスクの低減と安定供給体制の強化につなげています。



品質方針の浸透と品質文化の醸成

One品証体制のもと、品質に対する基本理念と行動原則を明確にするため、グループ共通の品質方針「Corporate Quality Policy」を策定しています。

この方針を具体的な業務活動に展開するため、グローバルガイドラインやSOP（標準作業手順書）の整備・標準化を進め、各拠点の品質管理手順や運用ルールに反映しています。

さらに、従業員一人ひとりの品質意識を高め、品質を重視して主体的に行動する品質文化の醸成に取り組んでいます。共通の品質方針に基づく日常業務の実践と継続的な改善を通じて、グループ全体の品質保証水準の向上を目指しています。



品質・食品安全マネジメントシステムの強化

当社グループでは、各国・地域の法規制や顧客要求事項、製品特性および生産プロセスに応じて、ISO 9001やFSSC 22000などの国際的なマネジメントシステム認証を各拠点で取得し、品質・食品安全管理の強化に取り組んでいます。

これらのマネジメントシステムに基づき、品質・食品安全リスクの評価、管理基準の設定、教育・訓練、内部監査などを体系的に実施しています。また、監査結果や品質上の課題に対して、原因分析に基づく是正処置と有効性確認を行い、継続的な改善を推進しています。

グローバル共通の品質方針と各拠点のマネジメントシステムを連携させることで、品質・食品安全管理の実効性を高め、製品の安定供給とお客様からの信頼向上につなげています。

医薬品GMPに基づく品質保証の高度化

当社グループでは、医薬品原料および医薬品関連用途に供されるファインケミカル製品について、医薬品GMP（Good Manufacturing Practice：適正製造規範）に基づく厳格な製造管理・品質管理を実施しています。

各国・地域の医薬品規制や国際的なガイドラインに対応し、原材料の受入れから製造、品質試験、出荷判定に至る各工程で品質リスクを管理するとともに、変更管理、逸脱管理、是正・予防措置（CAPA）などの品質マネジメントプロセスを適切に運用しています。

さらに、2025年度からは、データインテグリティ（Data Integrity：DI）の強化を重点施策として推進しています。製造・品質試験に関するデータの完全性、正確性、一貫性を確保するため、データガバナンスの強化、電子・紙記録の適切な管理、アクセス権限管理、監査証跡の確認、コンピュータ化システムの適正な運用などに取り組んでいます。

これらの活動を通じて、データの信頼性とトレーサビリティを高め、品質保証体制のさらなる高度化と事業競争力の強化を目指しています。

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、従業員と企業が共に成長する好循環を生み出すことを目指しています。

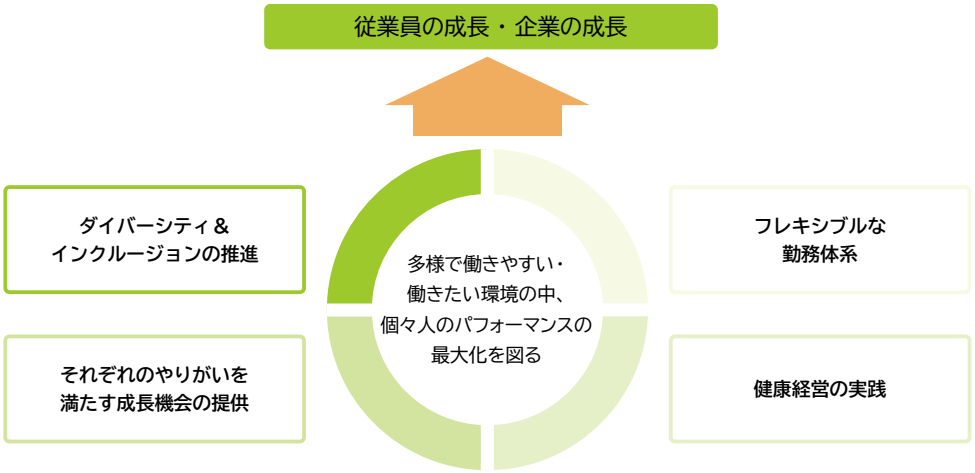
また、当社グループの中期経営計画NGP-2においても、「人的資本の価値最大化」をキー・サクセス・ファクターの一つに掲げており、人的資本経営を通じた持続的な成長と企業価値向上を実現するため、各種施策を積極的に推進してまいります。



執行役員
人事・総務本部長
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**



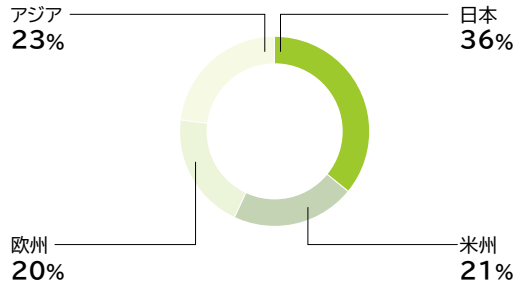
グローバルでの取り組み（Global HRチーム）

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）
4,443人

主な人的資本KPI
- **執行役員における外国人比率：14.3%**
- **女性従業員比率：約30%**
- **グループ研究開発部門の人員数：1,019人**

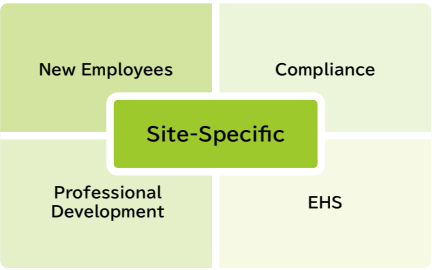
地域セグメント別人員構成
（2026年3月31日現在）



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進めていきます。

＞ 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(2025年度)

女性管理職比率
18.6%
2026年3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
93.0%
男性従業員:92%、
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
- 主任層を対象にした研修や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、イノベー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し、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、さまざま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(2025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%

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あうことを目指しています。



人的資本の価値最大化

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に実施しています。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。

2025年度は、前年に実施した調査結果を部署単位で所属長と共有し、職場レベルで「ありたい姿」実現に向けたワークショップを実施しました。

次回調査（2026年度予定）結果で取り組みの再検証を行い、従業員エンゲージメント向上の好循環を目指していきます。

＞ 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

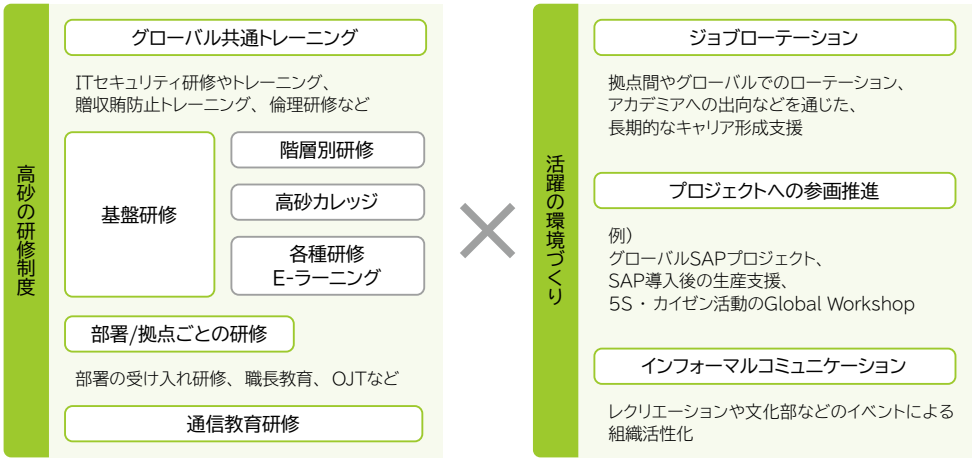
強化ポイント
- 挑戦・学習する風土
- ワークライフインテグレーション
- 人材配置の適切さ

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。

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
49　リスクマネジメント



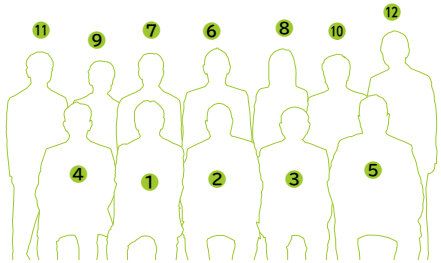
取締役会・監査役会の紹介



開催実績（2025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 桝村 聡
代表取締役
会長

② 水野 直樹
代表取締役
社長執行役員
安全統括本部長　兼
サプライチェーンマネジメント本部長　兼
TIZ（張家港）董事長

③ 野依 良治
取締役
社外　独立

④ 山形 達哉
取締役
常務執行役員
コーポレート本部長　兼　安全統括副本部長 兼
グローバル SAP マネジメント部長　兼
高砂インターナショナルコーポレーション社長

⑤ 染川 健一
取締役
常務執行役員
フレーバー事業本部長　兼
TIG（広州）董事長

⑥ 松田 浩明
取締役
社外　独立

取締役

⑦ 川端 茂樹
取締役
常務執行役員
経営戦略本部長　兼
経営企画部長

⑧ 塚本 恵
取締役
社外　独立

⑨ 辻 篤子
取締役
社外　独立

監査役

⑩ 小林 一久
監査役
社外　独立

⑪ 磯野 裕一
監査役

⑫ 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
桝村 聡	男性	代表取締役 会長	●	●	●				
水野 直樹	男性	代表取締役 社長		●	●	●			
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			●	●	●		
松田 浩明	男性	社外取締役	●		●				●
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

木林 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ツ
事業本部長

川野 明彦
フレーバー事業副本部長　兼
フレーバーマーケティング･CIMR部長　兼
欧州フレーバー統括

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

八木 健次
調達本部長

江村 誠
研究開発本部長

関根 基伸
人事･総務本部長

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

本郷 英之
サプライチェーンマネジメント副本部長　兼
生産管理部長　兼　磐田工場長

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。

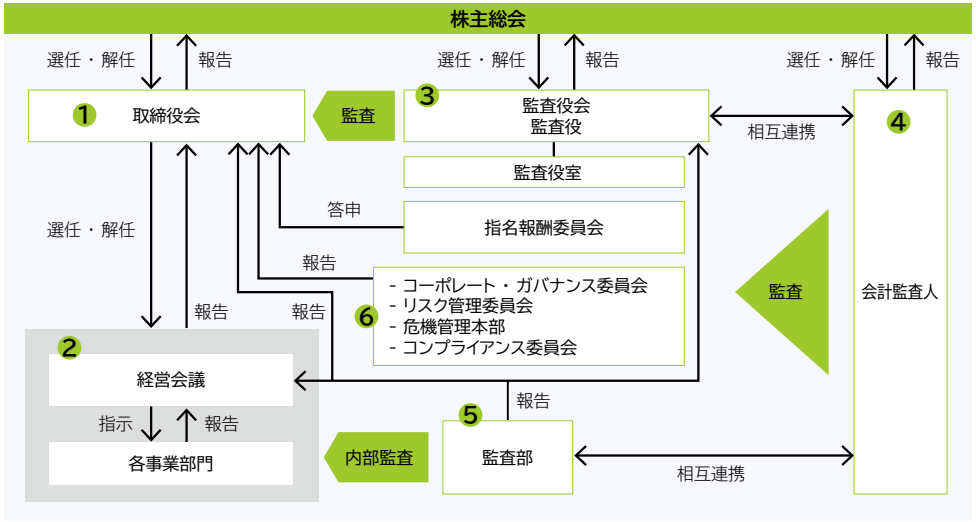
なお、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は、定期的に改訂しており、2018年には「後継者育成計画および承継計画」を追加、2024年には東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する当社の方針を追加しています。

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	2026
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 ● 譲渡制限付株式報酬制度を導入	● 指名報酬委員会の設置		● 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%)	● 社外取締役：4名 (構成比率44.4%)
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%)	● 女性取締役：2名 (構成比率22.2%)
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



❶ ❷ 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。

❸ ❹ ❺ 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。

❻ 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、2026年4月に、2025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

2025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。この結果及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、昨年度の検討課題について改善に向けて継続的に取り組んでまいりましたが、一方で、役員の意識向上やステークホルダーの期待増大を背景に、これら事項への評価基準はさらに高まっております。こうした状況を踏まえ、取締役会として改めてその重要性を共有するとともに、以下の項目に対する取り組みの水準を一層高めていくことを確認いたしました。

今後の検討課題

- 企業戦略等大きな方向性に関する議論のさらなる充実
- 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おける資本コストを意識した議論のさらなる充実

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、企業価値のさら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、グループ共通の企業憲章および行動規範を定め、全ての役員・従業員が高い倫理観を持って行動するための指針としています。2025年には、企業憲章・行動規範を改定し、企業倫理のさらなる強化と誠実な企業活動へのコミットメントを明確化しました。また、不正取引や贈収賄の防止、反社会的勢力排除をはじめとするコンプライアンスを徹底するため、各種ポリシーやガイドラインの整備、適切な統制手順および業務プロセスを構築しています。さらに、継続的な教育・啓発活動を通じてコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

また、当社グループでは、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。

これらの取り組みの実効性を確保し、企業倫理を徹底するため、当社グループでは監査部による内部監査に加え、外部の法律専門家との連携を通じたコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。第三者監査機関による倫理監査を自社拠点にて実施し、客観的な視点から企業倫理およびコンプライアンス体制の有効性を検証しています。監査結果を改善活動に反映し、企業倫理のさらなる向上と持続的な信頼の確保に努めています。

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取れたものとします。
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）

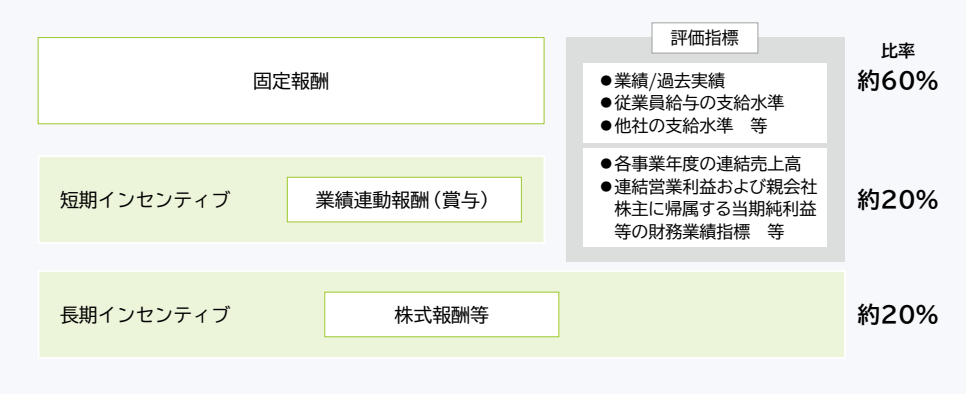
業績連動報酬（賞与）は、会社業績や各取締役の経営への貢献度に応じて毎年一定の時期に支給する報酬であり、各事業年度の連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益等の業績指標に基づき、さらに各取締役が設定した重点施策に対する達成度等を総合的に勘案して支給額を決定します。

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)	211	81	82	46	7
監査役(社外監査役を除く)	19	15	3	—	2
社外役員	46	41	5	—	6

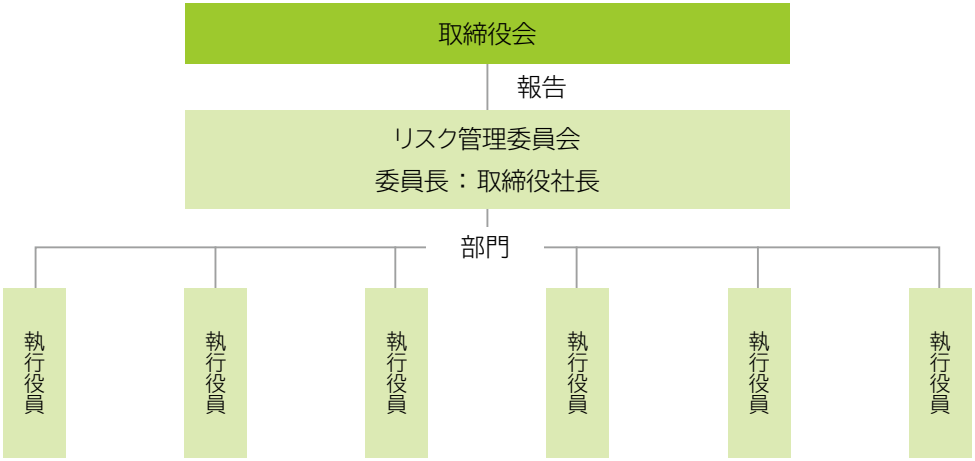
リスクマネジメント

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、さら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、さまざま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さまざま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。

詳細は2026年有価証券報告書で開示しています。
https://www.takasago.com/ja/ir/library2.html

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/SBT基準に沿った目標設定と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/競争優位性の低下/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/コアサプライヤー獲得競争による影響/競合他社の参入 取り組み 独自性を活かした付加価値の提供/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/グローバルリソースの最適配分に即した戦略の高度化
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ほか、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 高砂グループの品質方針に基づいた品質管理による継続的改善/品質管理体制の高度化/データインテグリティ確保に努め、トレーサビリティを徹底
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/BCPの整備・策定/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/新システム導入時における特有の問題や習熟度不足による業績への影響 取り組み 最先端技術によるITセキュリティの強化/従業員へのITセキュリティ教育/新システム導入に対するトレーニング
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/コンプライアンス違反によるステークホルダーの信用を失うリスク 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 グローバルレベルでの人事異動による適材適所の推進と人材育成/グローバル市場での人材確保

財務・非財務データ

52　財務・非財務の指標一覧
53　連結財務諸表
55　会社概要



財務・非財務の指標一覧

	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	2026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	136,764	141,592	150,516	152,455	150,367	162,440	186,792	195,940	229,207	**225,092**
営業利益	7,159	6,358	5,837	2,660	6,289	8,812	5,947	2,316	15,341	**8,132**
経常利益	7,745	6,720	6,764	2,854	7,281	10,165	7,958	4,707	15,311	**9,511**
親会社株主に帰属する当期純利益	6,327	7,000	4,772	3,408	7,154	8,909	7,393	2,698	13,325	**9,525**
設備投資額	7,331	6,354	4,514	7,852	7,300	7,967	8,222	10,459	11,799	**21,719**
減価償却費	5,422	5,792	6,196	6,495	6,554	6,912	7,378	7,860	8,114	**8,756**
研究開発費	11,662	12,195	12,217	12,005	11,655	12,888	14,166	15,650	17,664	**17,494**
純資産	87,211	98,402	97,396	94,775	101,349	110,294	121,953	130,880	146,394	**156,051**
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,747	8,478	6,113	1,190	13,733	11,568	5,821	10,011	18,922	**4,271**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,010	△ 7,187	△ 5,816	△ 6,288	△ 4,275	△ 7,258	△ 3,276	△ 6,818	△9,127	**△16,222**
フリー・キャッシュ・フロー	7,737	1,291	297	△ 5,098	9,458	4,310	2,545	3,193	9,795	**△11,951**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,471	△3,973	△2,180	157	△7,860	△2,364	△2,039	△453	6,882	**△4,645**
1株あたりの財務情報 (単位：円)										
1株あたりの当期純利益	319.58	354.66	241.67	173.49	364.81	453.94	376.59	138.61	683.89	**97.72**
1株あたりの純資産	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	**1,573.55**
1株あたりの配当金	50	55	50	65	55	70	70	70	240	**260**
財務指標 (単位：%)										
売上高営業利益率	5.2	4.5	3.9	1.7	4.2	5.4	3.2	1.2	6.7	**3.6**
自己資本当期純利益率(ROE)	7.6	7.7	4.9	3.6	7.4	8.5	6.5	2.2	9.8	**6.4**
総資産経常利益率(ROA)	4.4	3.5	3.6	1.5	4.0	5.3	3.9	2.1	6.2	**3.6**
自己資本比率	48.4	51.0	51.5	51.1	54.2	55.2	56.7	56.5	55.0	**56.6**
非財務指標										
従業員数 [名]	3,339	3,354	3,470	3,572	3,719	3,756	3,913	4,041	4,154	**4,443**
うち、海外従業員数 [名]	1,841	1,846	1,945	2,061	2,154	2,186	2,333	2,450	2,555	**2,826**
エネルギー総消費量 [GWh]	412	431	440	445	411	392	395	372	374	**375**
温室効果ガス Scope1 排出量 [tCO_2e]	28,325	31,309	31,933	32,727	32,457	30,076	29,676	28,866	30,887	**30,244**
温室効果ガス Scope2 排出量 [tCO_2e]	41,173	41,608	35,888	34,362	32,961	31,503	32,269	30,144	25,913	**25,665**
全体生産性　人的資本ROI [%]	76	64	57	25	56	73	43	15	88	**44**
1人あたり生産性 社員1人あたり売上高 [百万円]	41.0	42.2	43.4	42.7	40.4	43.2	47.7	48.5	55.2	**50.7**
1人あたり生産性 社員1人あたり営業利益 [百万円]	2.1	1.9	1.7	0.7	1.7	2.3	1.5	0.6	3.7	**1.8**

（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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	35,590	**19,578**
受取手形	103	**10**
売掛金	50,281	**53,466**
電子記録債権	2,442	**3,098**
商品及び製品	31,700	**35,029**
仕掛品	164	**199**
原材料及び貯蔵品	29,328	**31,642**
その他	5,607	**5,725**
貸倒引当金	△201	**△405**
流動資産合計	155,016	**148,345**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	89,542	**98,098**
減価償却累計額	△56,296	**△59,993**
建物及び構築物(純額)	33,246	**38,104**
機械装置及び運搬具	78,175	**85,850**
減価償却累計額	△66,097	**△69,754**
機械装置及び運搬具(純額)	12,078	**16,096**
工具、器具及び備品	18,654	**19,793**
減価償却累計額	△15,229	**△16,017**
工具、器具及び備品(純額)	3,425	**3,776**
土地	8,507	**18,872**
使用権資産	3,887	**4,159**
減価償却累計額	△1,114	**△1,427**
使用権資産(純額)	2,773	**2,732**
建設仮勘定	11,050	**4,960**
有形固定資産合計	71,081	**84,542**
無形固定資産	4,922	**5,509**
投資その他の資産		
投資有価証券	23,204	**23,750**
出資金	159	**203**
長期貸付金	583	**605**
退職給付に係る資産	2,372	**3,739**
繰延税金資産	3,279	**2,966**
その他	2,034	**2,013**
貸倒引当金	△479	**△529**
投資その他の資産合計	31,152	**32,749**
固定資産合計	107,157	**122,802**
資産合計	262,174	**271,147**

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	21,884	**18,644**
短期借入金	31,978	**32,338**
1年内返済予定の長期借入金	6,535	**8,001**
未払法人税等	2,875	**1,789**
賞与引当金	2,269	**2,363**
役員賞与引当金	61	**59**
その他	14,770	**15,807**
流動負債合計	80,375	**79,004**
固定負債		
長期借入金	19,554	**19,597**
リース債務	2,640	**2,838**
繰延税金負債	1,841	**2,892**
役員退職慰労引当金	18	**5**
訴訟損失引当金	470	**721**
退職給付に係る負債	9,911	**9,038**
その他	967	**997**
固定負債合計	35,404	**36,091**
負債合計	115,779	**115,095**
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,248	**9,248**
資本剰余金	8,412	**8,455**
利益剰余金	101,014	**105,090**
自己株式	△1,614	**△1,594**
株主資本合計	117,061	**121,199**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,125	**10,528**
繰延ヘッジ損益	△4	**−**
為替換算調整勘定	16,261	**19,250**
退職給付に係る調整累計額	758	**2,436**
その他の包括利益累計額合計	27,141	**32,215**
非支配株主持分	2,191	**2,635**
純資産合計	146,394	**156,051**
負債純資産合計	262,174	**271,147**

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2024年4月1日 至2025年3月31日)	当連結会計年度 (自2025年4月1日 至2026年3月31日)
売上高	229,207	**225,092**
売上原価	151,810	**152,179**
売上総利益	77,397	**72,913**
販売費及び一般管理費	62,055	**64,781**
営業利益	15,341	**8,132**
営業外収益		
受取利息	103	**68**
受取配当金	559	**665**
持分法による投資利益	668	**325**
為替差益	−	**925**
その他	560	**607**
営業外収益合計	1,891	**2,592**
営業外費用		
支払利息	714	**886**
為替差損	566	**−**
貸倒損失	419	**−**
その他	221	**326**
営業外費用合計	1,922	**1,213**
経常利益	15,311	**9,511**
特別利益		
固定資産売却益	13	**17**
投資有価証券売却益	2,709	**4,426**
補助金収入	26	**−**
その他	20	**8**
特別利益合計	2,770	**4,452**
特別損失		
固定資産処分損	58	**68**
固定資産圧縮損	26	**−**
訴訟損失引当金繰入額	304	**179**
その他	1	**−**
特別損失合計	391	**248**
税金等調整前当期純利益	17,690	**13,714**
法人税、住民税及び事業税	3,799	**3,316**
法人税等調整額	239	**273**
法人税等合計	4,038	**3,590**
当期純利益	13,651	**10,124**
非支配株主に帰属する当期純利益	326	**598**
親会社株主に帰属する当期純利益	13,325	**9,525**
当期純利益	13,651	**10,124**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,013	**402**
繰延ヘッジ損益	△9	**4**
為替換算調整勘定	5,221	**3,116**
退職給付に係る調整額	△323	**1,677**
持分法適用会社に対する持分相当額	273	**△18**
その他の包括利益合計	4,147	**5,183**
包括利益	17,799	**15,307**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,318	**14,599**
非支配株主に係る包括利益	481	**708**

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

(単位：百万円)

当連結会計年度 (自2025年4月1日 至2026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	8,412	101,014	△1,614	117,061	10,125	△4	16,261	758	27,141	2,191	146,394
当期変動額												
剰余金の配当			△5,458		△5,458							△5,458
親会社株主に帰属する当期純利益			9,525		9,525							9,525
自己株式の取得				△3	△3							△3
自己株式の処分		42		23	65							65
その他			8		8							8
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						402	4	2,988	1,677	5,073	444	5,518
当期変動額合計	−	42	4,075	19	4,138	402	4	2,988	1,677	5,073	444	9,656
当期末残高	9,248	8,455	105,090	△1,594	121,199	10,528	−	19,250	2,436	32,215	2,635	156,051

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2024年4月1日 至2025年3月31日)	当連結会計年度 (自2025年4月1日 至2026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	17,690	**13,714**
減価償却費	8,114	**8,756**
貸倒損失	419	**−**
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△30	**181**
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	276	**115**
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△168	**11**
受取利息及び受取配当金	△662	**△733**
支払利息	714	**886**
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,709	**△4,426**
固定資産処分損益(△は益)	45	**51**
固定資産圧縮損	26	**−**
補助金収入	△26	**−**
売上債権の増減額(△は増加)	△1,972	**△2,417**
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,786	**△4,202**
仕入債務の増減額(△は減少)	1,531	**△3,696**
その他	1,183	**218**
小計	20,645	**8,459**
利息及び配当金の受取額	724	**786**
利息の支払額	△691	**△831**
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△1,781	**△4,170**
補助金の受取額	26	**25**
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,922	**4,271**
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	△11,302	**△19,261**
有形固定資産の売却による収入	21	**65**
無形固定資産の取得による支出	△994	**△2,001**
投資有価証券の取得による支出	△19	**△20**
投資有価証券の売却による収入	3,055	**4,891**
貸付けによる支出	△138	**△109**
貸付金の回収による収入	296	**152**
定期預金の増減額(△は増加)	△4	**△0**
補助金の受取額	−	**91**
その他	△39	**△28**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,127	**△16,222**
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)	6,789	**201**
長期借入れによる収入	12,800	**8,500**
長期借入金の返済による支出	△9,808	**△6,960**
自己株式の取得による支出	△7	**△3**
配当金の支払額	△2,236	**△5,449**
非支配株主への配当金の支払額	△114	**△263**
その他	△539	**△670**
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,882	**△4,645**
現金及び現金同等物に係る換算差額	573	**584**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	17,251	**△16,012**
現金及び現金同等物の期首残高	18,333	**35,585**
現金及び現金同等物の期末残高	35,585	**19,572**

会社概要（2026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 ニッセイアロマスクエア17F
電　　話	03-5744-0511（代表）
設　　立	1920（大正9）年2月9日
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ンツ、 ファインケミカルの製造・販売（輸出入を含む）
売上高（連結）	2,251億円（2026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	300,000,000株
発行済株式の総数	100,761,985株
株　主　数	10,229名

株式の分布状況



金融機関	45.3%
金融商品取引業者	1.5%
その他法人	10.5%
外国法人等	26.3%
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（3.2%）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）	9,546	9.8
日本生命保険相互会社	7,344	7.5
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,006	5.1
BNP PARIBAS PARIS/2S/JASDEC FRENCH RESIDENTS	4,970	5.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505018	4,763	4.9
株式会社三菱UFJ銀行	4,735	4.9
共栄火災海上保険株式会社	3,904	4.0
中江産業株式会社	3,603	3.7
株式会社紀陽銀行	2,359	2.4
高砂香料従業員持株会	2,308	2.4

当社は自己株式3,265,935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。