

chapter

02

アステナグループの価値創造
Astena Group's Value Creation

新しいリーダーシップで 全員が輝く会社へ

はじめに

当社グループのステークホルダーの皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。また、この度の令和6年能登半島地震におきまして被災された皆様、またそのご家族の皆さんに、心からのお見舞いを申し上げます。奥能登に珠洲本社および事業拠点を構えている私共におきまして、被災された皆様のご苦労と心痛を思うと、言葉では言い尽くせません。

当社グループは地震発生直後から、2021年6月に石川県珠洲市に一部移転した本社機能を前線とし、災害備蓄品の開放と緊急支援物資の提供を行いました。その後も地域社会と密接に協力して人的支援を継続し、現在も奥能登の地域復興を積極的に支援するとともに、移転後から取り組んでおりました地域に根ざした新規事業の創出を再開しております。これらの事業が地域経済の再生に寄与し、被災された皆様が再び安心して生活できる環境を取り戻す手助けとなることを願っております。

2023年度の我が国経済は、経済活動のコロナ禍からの正常化が進み、雇用・所得環境が改善するなかで、各種政策の効果もあつて、回復の兆しを見せ始めている一方、原材料価格やエネルギーコストの高騰、長期的な円安傾向が加わり、物価上昇が止まらないなど、先行き不透明な状況となっております。このような状況のもと、当社グループにおいては外部環境の変化への対応を進め、また、各事業の施策の効果が見え始めたことから、前期比で増収増益となり、収益性が改善いたしました。この1年間を振り返るにあたり、再成長に舵を切り始めた当社グループの取り組みをご説明いたします。

アステナホールディングス株式会社
代表取締役社長

瀬戸 智

前期の振り返り

2023年11月期の当社グループの連結業績は、売上高519億8千4百万円（前年同期比4.7%増）、営業利益11億2千7百万円（同37.6%増）、経常利益13億6千3百万円（同53.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益11億6千2百万円（同100.6%増）、と売上高および各段階利益のすべてにおいて増収増益となりました。増収増益の要因としましては、当社グループの全事業に共通して、原材料・エネルギー価格等の高騰やサプライチェーンにおける原価上昇などの影響があったものの、コロナ禍からの経済的な正常化のなかで、原価上昇分の販売価格への適切な反映や業務効率化によるコスト削減などによる、各種施策の効果が出てきているものと考えております。

ファインケミカル事業の医薬品原料部門では、新たに稼働した高薬理活性原薬製造設備の好調な稼動と、医薬品原料や新薬メーカー向け中間体の売上が好調に推移いたしました。また、CDMO部門では、営業活動の強化が効果を発揮し、新たな大手新薬メーカーやベンチャー企業を含む顧客層が拡大し、受託単価の増加も見られました。製造オペレーションの効率化と専門人財の強化への投資を行い、継続的な成長を目指しておりますが、売上は増加したものの利益は減少いたしました。

HBC・食品事業では、従前から事業構造改革を継続しており、その一環として一般用医薬品卸売からの撤退や、化粧品ビジネスの強化を行いました。この改革は、健康志向の高まりに対応する機能性食品原料の売上増加や、原料検索プラットフォーム「i-Platto」の導入により顧客ニーズへの迅速な対応が可能になりました。また、売上面では、特に化粧品通販部門が大きく伸長いたしました。国内市場の回復に加え、企画とインサイドセールスの強化により新規案件の獲得が進みました。特に、自社企画の化粧品と輸入化粧品の販売が堅調に推移し、SNSやインフルエンサーを活用したプロモーションが効果を発揮いたしました。その結果、営業利益は前年から大きく伸長いたしました。

医薬事業では、ジェネリック医薬品の品質基準厳格化と製造管理の問題により、出荷調整が発生いたしました。薬価改定の影響で売上は増加いたしました。ルリコナゾール軟膏・クリームの受注が予想を大きく上回り、また、新たに承継した5品目も売上に寄りました。従前より取り組んでいる営業のデジタル変革の効果も現れ始め、効率化が進み、原材料やエネルギーのコスト上昇にも関わらず、全体として増収増益を達成しております。更に、将来への投資として、^{じんじょうせいゆうぜい}（株）キノファーマと共同で尋常性疣贅治療の軟膏剤を開発し、フェーズⅡ臨床試験を進行する過程で、新たな特許も取得いたしました。これらは事業価値を向上させる重要な取り組みとなります。

化学品事業では、2022年度に引き続き厳しい市場環境が続きました。エレクトロニクス分野の消費回復にいたらず、世界中でスマートフォンやパソコンの買い替え需要が低迷いたしました。更に、在庫の調整にも時間がかかりました。しかしながら、価格転嫁とコスト削減を行うことにより、売上は減少したものの、2022年度の赤字から脱却し営業利益を確保することができました。特に表面処理薬品部門では、原料価格の高騰を販売価格見直しで吸収することができました。また、表面処理設備部門では、工場増設による受注増と高付加価値製品展開を通じ、利益に貢献いたしました。

ソーシャルインパクト事業では、アステナミネルヴァを中心として、社会課題をビジネスで解決する新規事業の推進を進めております。主には、地域社会や地域事業者とのパートナーシップを通じて新たな事業の創出に取り組んでおります。前期は地域資源を活用したヘルスケア商品の開発に注力いたしました。奥能登の珠洲市にて、全国で初めてのラフマ茶の商用生産、地域農家や酒造と連携した米作りや日本酒作り、それらの素材を生かした新しいスキンケア商品の開発と着実に成果が出てきております。

今後のビジョン・経営戦略

本年2月、当社グループでは初めて創業家以外から代表に就任いたしました。私は1995年に当社の前身であるイワキに入社いたしました。総務部に勤務したのち、社内ベンチャーだった医療機器事業（現イワキライフサイエンス営業部）に「創業メンバー」として参画し、経営企画や総務・人事部門の責任者を経て、現在のイワキであるHBC・食品事業（当時は事業部）に転じました。

引き継いだ事業は赤字であり、新型コロナウイルス感染症の影響も重なり、大変苦しい事業運営となりましたが、M&Aも活用しながら事業選択・再構築を進め、3年で黒字転換することができました。昨年からは副社長としてはホールディングス業務にも従事しております。

多くの部署で経験を積ませていただきましたが、事業の赤字や新製品のマーケティングに苦労したり、新卒採用活動の難しさを痛感することもありました。投資家訪問で厳しいご意見を頂戴したこともあります。これらの経験から、大事であると感じたのは「ひと（従業員）の力」「チームの力」です。

今回の社長交代は、当社グループの大きな転換期であると認識しております。創業以来の良きカルチャーを引き継ぎつつ、更に強固な組織へと進化させたいと考えております。この進化には「ひとの力」＝「人的資本」の更なる充実が重要です。

2021年に持株会社体制とし、各事業会社の独立性を高め権限移譲を行ったことは、複数の経営リーダーを生み出すきっかけとなりました。当社グループはこれまで創業家の強いリーダーシップの発揮により成長してきた一方、優秀な人財が多いにもかかわらず活かしきれていない側面がありました。これらを課題と感じ、副社長に就任以降、各事業へ「最高のチームを作れ」と号令をかけ、人財の流動化や大胆な抜擢を進めました。アイデアの具現化やプロジェクト推進のお手伝いをする「事業成長推進グループ」も組織し、各リーダー・組織の自走を支援していることも施策の一つです。

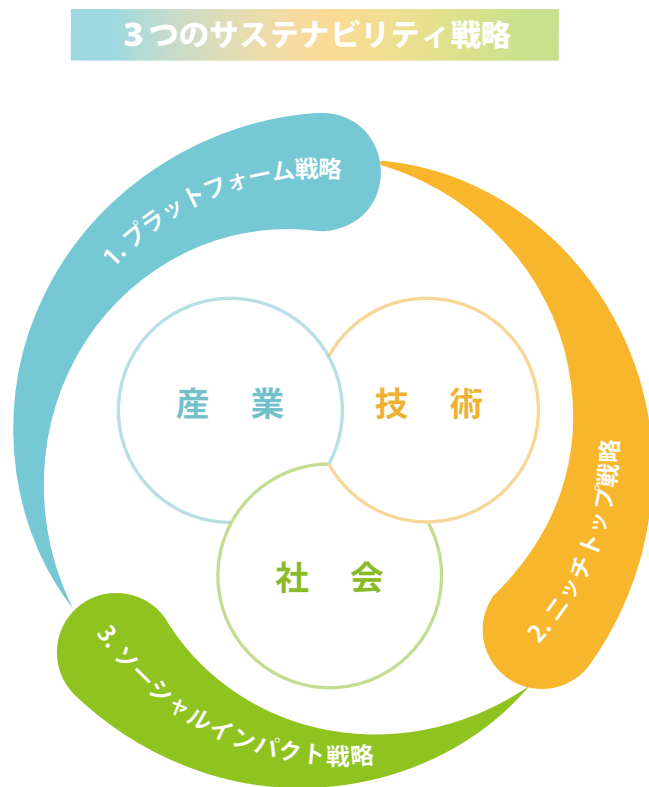


トップからの指示やアイデアを待つのではなく、社員一人ひとりが課題を発見し、組織に発信し、リーダーシップを発揮しながら課題解決を図る。そして、自己成長のための意識改革に取り組むことができる人財を育成していくことが、企業価値の向上に直結すると考えております。

そのためのプログラム・プロジェクト・機会の創出を積極的に展開してまいります。その結果、社員が「好きな仕事を生き生きと思いきりできている」と感じるワークエンゲージメントの向上を目指し、その結果として「この会社で働きたい」という従業員エンゲージメントが高まれば良いと考えております。

一つの試みとして、「デジタル目安箱」を設置し、社員の今考えていることを把握することも始めました。この取り組みは、私が投稿された社員の声に対して直接回答する仕組みです。当社グループにおいては経営陣に情報が階層的に上がってくる傾向にありますが、誰もが経営者に直接想いを届けられる仕組みを整えました。これにより、これまで経営陣が気づけなかった意見にも耳を傾け、必要な施策を迅速に実行し課題を解決してまいります。

ビジネスにおいては、2020 年以降積極的に行ってまいりました M&A と持株会社体制への移行を通じて、事業ポートフォリオと組織の在り方を大きく変革しております。既存事業と新規事業の両輪の成長を促進するため、「プラットフォーム戦略」、「ニッチトップ戦略」、「ソーシャルインパクト戦略」という3つの戦略を立て、ビジネスモデルの再定義を行いました。



◆プラットフォーム戦略

ファインケミカル事業においては、PMI（Post Merger Integration : M&A 後の統合プロセス）を慎重かつ着実に進めてきた成果が見え始めており、付加価値の向上が実現しつつあります。これに並行して、JITSUBO のペプチド医薬品製造技術やスペラファーマの核酸医薬品開発など、最先端技術を利用した製品開発に力を入れております。設備投資も順次行っており、医薬品産業エコシステムの実現に向けて取り組みを継続してまいります。

HBC・食品事業においては、アプロスにて展開しておりましたシニア向けの商品に加えて、各社にて提供する商品がスキンケアを中心にミドルおよびティーン向けへの広がりを見せており、ヘルスケア EC プラットフォームを形成してきております。また、食品原料部門においては、顧客のビジネスをプラットフォーム上で支援する「i-Platto」がスタートし、卸売業の枠を超えた取り組みを行っております。

◆ニッチトップ戦略

医薬事業においては、強みとしている外皮用医薬品ビジネスの更なる磨き上げに取り組んでおります。2022 年には新製品を上市、好調な販売を維持しております。また、じんじょうせいゆうぜい尋常性疣贅向けの軟膏剤の開発も進めており、資本提携をしております㈱キノファーマとのパートナーシップもご期待いただけたと思います。

化学品事業においては、市況が回復途上にある半導体市場に向けての製品供給を継続するほか、国内のみならず各国で高いシェアをいただいている MLCC（積層セラミックコンデンサ）向けすずめっき薬品の売上も順調に推移しており、表面処理設備部門も積極的な設備投資で需要に対応する体制を整えております。

◆ソーシャルインパクト戦略

当社はサステナブルな投資と社会的影響を重視した事業展開を行っており、実際に社会課題に取り組む現場に拠点を設け、地域社会と協働することで、社会への積極的な貢献を実現しております。このアプローチから生まれる新規事業は、既存の事業能力と結びつけることで、当社グループの企業価値を更に高めると同時に、持続可能な社会の実現に寄与しております。

これら3つの戦略を十分に磨き上げ、成長させるための、ホールディングス機能の強化・効率化にも着手しております。管理部門における「当たり前」「こうしてきた」「属人化」をすべて排除し、各事業会社に必要なサービスを提供したいと考えております。

これからも全社員が一丸となり、ともに成長し続ける組織を目指してまいります。引き続き皆様のご支援とご協力をお願い申し上げます。

価値創造プロセス図

Input

人的資本

リーダーの育成
新規事業人材の育成
専門人材の育成
多様な働き方の推進

製造資本

高品質・高付加価値製品製造設備拡充
生産キャパシティ拡大

社会資本

高品質な医薬品供給
ニッチトップ技術
厳格な法令順守と信頼性
地域共生
社会課題の解決

知的資本

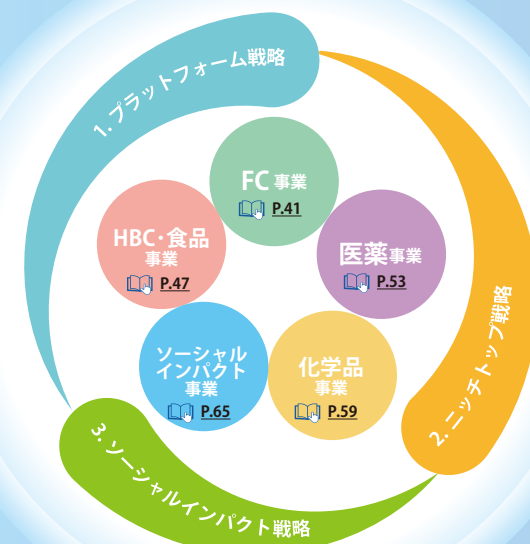
特許取得
共同研究開発

環境資本

再生エネルギー導入／太陽光発電設備の設置
環境配慮型の商品・サービス開発
サーキュラーエコノミーの推進

アステナグループのマテリアリティ  P.33

Strategy



Output



Outcome

社会的・環境的への長期的な影響

社会課題の解決に向けた製品開発とサービス開発による持続可能な社会の構築を促進

温室効果ガスの削減と資源の有効活用を促進

地域経済の発展と社会全体の福祉向上に貢献

Outcome

企業パフォーマンス・社会的成果

高品質な薬の安定供給による人々の健康に貢献

皮膚治療薬による患者の生活の質の向上

幅広い年齢層に対応したスキンケア商品、サプリメントの提供により、多様なニーズに応え、顧客の健康と美を支援

パソコンや携帯電話などの部品を供給することによる、電子機器の機能向上と耐久性の向上を支え、ユーザーのデジタルライフの向上に貢献

Mission

アステナグループの価値創造ストーリー Vol.1

新たな 100 年への挑戦

— アステナグループの人財戦略と成長ビジョン —

アステナホールディングス株式会社
取締役

川野 毅

アステナグループ人財の強み・特徴について

当社グループは、医薬品関連事業を100年以上続けてきた伝統を持ち、「品質へのこだわり」を誇りとし、「誠実・信用・貢献」を重視する社風を築き上げてきました。「お取引様を最優先に思う心を常に忘れない会社」を目指し、提供する製品・サービスを通じて共存共栄を図り、株主・投資家、取引先、最終消費者、社員・家族をはじめとする多くのステークホルダーへの責任を果たし続けることを経営の基本方針としております。

このような環境で育まれた人財は、日々の業務を丁寧に確実に遂行し、お客様との約束を最も大切にすることを基本としております。また、業務の性格上、お客様も品質や期日管理を信用の礎としているため、それを上回る水準の仕事成し遂げようとする志を持っております。これが、当社グループの人財の強みであり特徴です。

3つのタイプの人財を意識的に育成

当社グループでは、新たな100年に向けて、以下の3つのタイプの人財を意識的に育成しております。

① 戦略を立案しリーダーとなる経営人財 P.95

当社グループは、未来を見据えた経営人財の創出と育成に注力しております。会社の将来像とそこへの道筋を自ら描き主導し、変革や連携に向けた潜在能力を積極的に引き出すことで、課題の抽出とその解決策について周囲を巻き込み、経営責任を果たすスキルを有する経営人財の育成に積極的に取り組んでおります。

具体的な取り組みとして、トップマネジメント育成プログラムを展開しております。毎年次世代の経営幹部候補生を自薦・選考により厳選し、経営幹部になる意思と覚悟のある社員を対象に研修を行っております。経営幹部候補生は、戦略的思考、リーダーシップスキル、意思決定能力、コミュニケーション力などを磨き、ホールディングスや事業会社を率いる資質を身につけます。このプロセスを通じて、未来の当社グループを牽引する経営人財が誕生いたします。

② 新しい価値を創造する新規事業人財

当社グループは、新たな価値創造に挑戦する人財の育成に注力しております。経営幹部候補にもその資質を求め、事業戦略の革新的成長をリードできる人財を社内外から発掘し、競争力ある処遇と経営資源の戦略的配分を行い、適切な環境を整えております。これにより、当社グループは絶え間ない進化と革新を追求し続けます。

具体的な取り組みとして、ソーシャルインパクト戦略の拠点がある石川県珠洲市のESGオフィスにて、当社グループの事業創造人財の育成を行っております。当社グループの既存事業とは異なる領域で、困難な状況下において持続的な社会を創るための人財を育成し、当社グループの企画人財を研修の形で参加させることで、更なる成長につなげる取り組みを行っております。

③ 高い品質と安全性を担保する専門人財

当社グループは、高度な専門知識と技能を持つ人財の育成に注力しております。品質と安全性は当社グループの礎です。

具体的な取り組みとして、高い品質と安全性を担保する人財についてはこれまでも重点強化してきましたが、今後、最新設備の導入などのハード面の充実だけでなく、業務上の課題解決に主体的かつオープンに取り組んでいけるソフト面である、就業環境の改善を進めてまいります。この結果、当社グループの製品・サービスの品質は常に最高水準を維持しております。

経営者と社員の「想い」の共有

当社グループでは、経営者と社員が「想い」を共有することを何よりも大切にしております。そのための取り組みを以下に紹介いたします。

① 経営者と社員の対話

社員一人ひとりがより働きやすい環境でスキル向上と幅広い能力の向上に取り組むことができる環境作りに注力しております。また、各社員がバースアイ（鳥の目）感覚で当社グループのあるべき姿や将来像について意見を表明し、議論し、納得できるビジョンを共有できるような企業風土を構築しております。そのために、グループ間の人財交流をより大胆に推進し、立場を超えた意見や「想い」の披露を促してまいります。

具体的な取り組みとして、経営者と社員の「1 on 1 ミーティング」を行っております。社員との対話に経営者が臨むことで、成果や課題、改善案などを社員から直接「生の声」で聞く場を設けております。こうした取り組みを通じて当社グループは、組織全体で共有されるビジョンに向かって前進してまいります。そして必ず経営者側からフィードバックをすることにより、同じ船に乗り、同じ海図をシェアし、目的地まで一丸となって船を走らせる、そうした意識をトップから新入社員まで分かち合えるような機会を積極的に作ってまいります。

② ダイバーシティの推進

多様性の尊重を企業文化の中核に据えております。特に女性の活躍を重要課題とし、女性従業員の比率向上と女性経営者・管理職の育成・登用に注力しております。女性従業員比率について、2022 年 11 月期は 38%であり、2023 年 11 月期は 37%となっております。女性管理職比率については、11%となっており、改善すべき課題と認識しております。当社グループは、日本政府の「2030 年までに女性役員比率 30%」を上回る水準の達成に向け、女性管理職の育成・登用に尽力し、比率向上に努めてまいります。

具体的な取り組みとして、産休時の報酬について実質 100%カバーする支給補填制度、介護のための在宅勤務制度の導入を順次進めております。こうした制度の一層の充実により仕事とプライベートのバランスが取れる環境と、職場風土の醸成に取り組むことで、多様な視点と経験が組織全体の活力につながるよう努めてまいります。

③ エンゲージメント向上

社員の心身の健康は、持続可能な成長の鍵です。当社グループでは、健康経営推進チームを組織し、産業医や健康保険組合と連携して健康経営上の課題に取り組んでおります。当社は 2023 年 3 月に「健康優良法人 2023（大規模法人部門）」に認定され、事業会社も「健康優良法人 2023（中小規模法人部門）」に認定されました。また、フレックスタイム制度やリモートワークの導入など、社員の働きやすさを追求しております。これにより、社員一人ひとりが最適な働き方を選び、より健康で充実した生活を送ることができます。

具体的な取り組みとして、当社グループ全体で毎年ウォーキングイベントを開催しております。参加率は 2022 年に 41%、2023 年には 45%に達しました。このイベントは、事業会社であるアステナミネルヴァが提供するウォーキングイベントサービス「歩くふるさと納税『ふふる』」を活用したもので、グループを挙げてウォーキングを日常習慣化する狙いがあります。今後も継続して生活習慣改善に貢献してまいります。

更に、社員一人ひとりの声を随時拾い上げるチャネルとして VOE 制度や目安箱という仕組みを設けております。これは当社グループが展開する各種施策の改善、向上に役立つだけでなく、声を届ける社員のモチベーションの向上にもつながるものと考えます。そうした取り組みと一体を成すものとしてのハラスメント相談窓口も社内外に複数設置し、事業会社とともにホールディングスも重層的にモニターし、解決に向けて迅速に対応する体制を整えております。ハラスメントについては、全件数の内容と対処について取締役会において報告・検証されております。

また、社員を対象にした研修プログラムについて、グローバル人材育成のためのビジネス英語研修、ビジネススキル向上のためのオンライン社員研修「Biz - campus」等を用意し、更に能登半島における SDGs 事業の深耕を目的とするプロジェクト研究「能登ラボ」への参画など、多角的な研修・研究の機会を設けております。

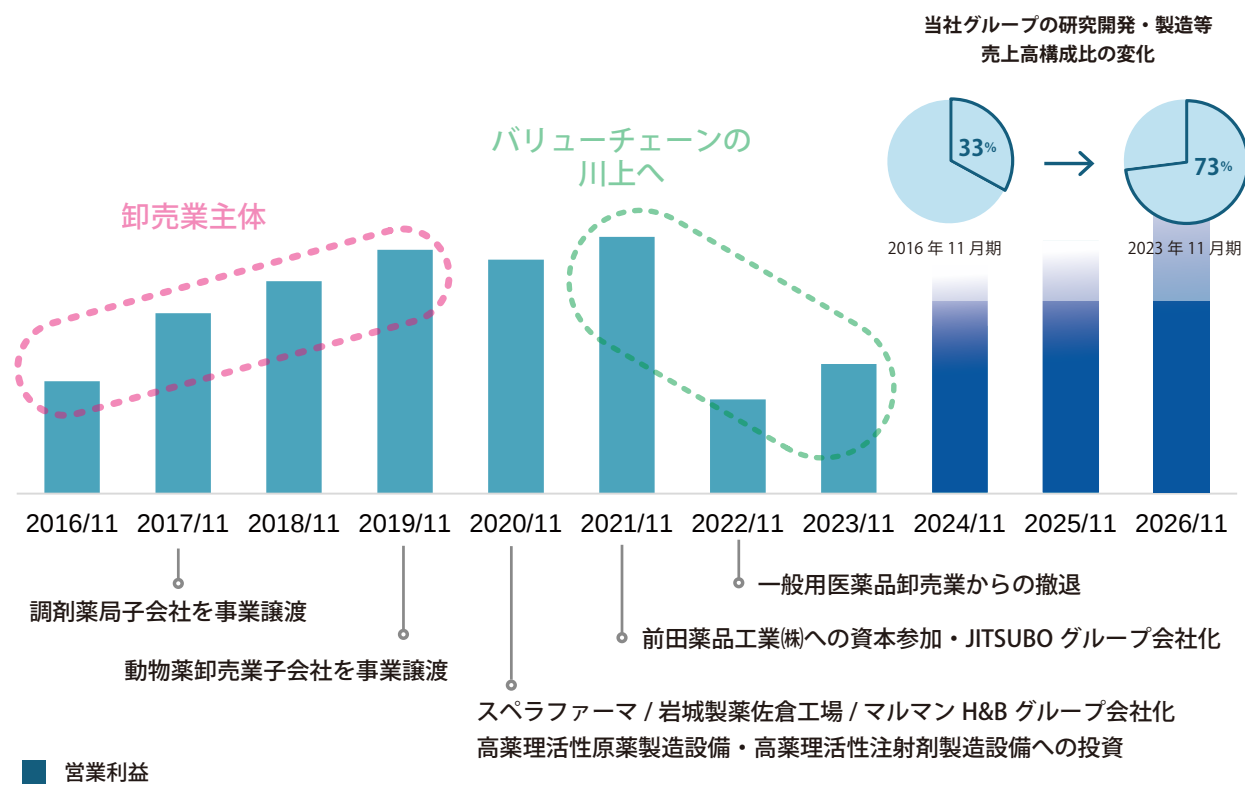
これらの取り組みを通じて、当社グループはその誇るべき伝統と企業風土を堅持しつつ、新たな 100 年に向かって成長するための確固たる基盤を築いてまいります。



アステナグループの価値創造ストーリー Vol.2

持続可能な成長への道

ー 製造設備強化と川上シフトによる収益率向上 ー



製造設備強化の歩み

当社グループは、1914年に薬種問屋として創業以来、商社として卸売主体の事業を行っていましたが、高品質・高付加価値の製品・商品・サービスを提供し、企業価値を一層向上させるため、事業ポートフォリオとビジネスモデルの見直しを行いました。M&Aと設備投資を積極的に行い、研究開発分野と製品製造分野の事業比率を高めることに注力いたしました。その結果、2022年には祖業である一般用医薬品を主体とした卸売分野からの撤退を発表し、2023年11月期をもって完全撤退いたしました。これにより、セグメント全体で卸売事業の比率が大幅に縮小し、バリューチェーンの川上を主体とした事業にシフトすることで、企業価値の向上を図っております。

具体的な取り組みとして、製造設備の強化により品質向上と効率化を実現しております。最新の技術を導入し、生産ラインの自動化を進めることで、製品の安定供給と品質の均一化を図り、顧客満足度を向上させてまいります。また、製造工程の効率化による生産コストの削減も実現し、競争力を強化してまいります。また、当社グループの一層の研究開発設備の充実を図り、革新的な製品の開発を推進しております。当社グループ全体では10の研究開発機能があり、そこには約400名の研究員が在籍し、日々新しい技術と製品の開発に取り組んでおります。これにより、より高付加価値な製品を市場に提供し、持続的な成長と収益率の向上を目指しております。

品質へのこだわり ー 研究・試験・分析・実験体制 ー

ファインケミカル事業

スぺラファーマの研究開発・製造機能

CMC業務に長年従事し、新薬およびLCM課題の研究開発や工業化のステージにおいて多くの経験を積んだプロセスケミストや製剤、分析関連の技術者を含むメンバーが多数在籍しております。大手製薬企業をはじめ、ベンチャー、アカデミア等のCMC研究開発をサポートするパートナー企業として医薬品の受託研究開発を行っております。医薬品開発の初期段階から承認申請・上市にいたるまでのあらゆるCMC業務（原薬プロセス開発、製剤処方設計、試験法開発、治験（原）薬製造、技術移管、申請業務を含む付随業務等）を行い、研究開発から商用製造までをワンストップで外部提供できるCDMOとしての機能を確立しております。



スぺラネクサスの製造機能

クリーンルーム機能と封じ込め機能を両立した最新鋭の高薬理活性原薬製造設備が稼働いたしました。スぺラファーマと共同で高付加価値なプロセス開発を行い、治験原薬製造から商用生産までをワンストップで受託可能となっており、プロセス開発の豊富な実績とノウハウに基づいて、封じ込め工程を短縮し、製造期間の短縮、製造コストの削減および環境負荷低減に貢献いたします。



JITSUBOの研究開発機能 P.88

創業以来、ペプチド医薬品に特化した研究開発企業として、ペプチド合成に関して低価格・高品質かつ環境フレンドリーな独自の合成技術である「Molecular Hiving™法」を活かしたペプチド原薬等に関する製造プロセスの開発・技術移転、原薬の受託製造および技術のライセンス契約等の事業を行っております。中分子医薬の領域であるペプチドの合成技術により、当社グループのバリューチェーンの広がり（低分子医薬から中分子医薬へ）、医薬品CMC関連リソースの活用への更なる技術展開に寄与しております。



岩城製薬佐倉工場の製造機能 P.29

固形製剤や注射剤をはじめとして、軟膏やクリームなどの半固形製剤など、幅広い剤形の医薬品を製造できる設備を有しており、とりわけ外用剤においては、年間 400 t の製造が可能であります。岩城製薬佐倉工場の譲受けにより、当社グループでは開発から生産まで総合的に受託できる体制を実現しております。開発段階における処方設計・治験薬の製造・スケールアップおよび商用生産にいたるまで、医薬品のライフサイクルの多くの範囲を、グループ企業や提携先と連携することによりワンストップで対応いたします。2023 年 11 月に日米欧 3 極に対し、高薬理活性物質取り扱い可能な注射剤製造設備の稼働を開始いたしました。これにより、高薬理活性薬物を含む、医薬品開発から商用製造についてシームレスなサービス提供が可能となりました。製造にあたっての製剤製造、試験法の技術移管には、国内外の製薬会社等から注射製剤の受託実績が多数あるスペラファーマの研究者と連携して行っております。



医薬事業

岩城製薬の研究開発・製造機能（蒲田工場）

皮膚外用剤における軟膏剤・クリーム剤・ローション剤・液剤等の様々な剤形において、長年にわたる研究、および技術の蓄積により、製剤設計から生産まで提供ができるフルバリューチェーン機能があり、あらゆる受託に対応ができます。特に、乳化系製剤のクリーム剤やローション剤は、主成分によって様々な基剤処方が必要です。基剤は、分離しやすい特徴がありますが、岩城製薬では長年にわたる乳化系製剤の研究により安定化技術を確立しております。成分の性質等を考慮し、最適な基剤と製法を選択し、有効成分の化学的安定性はもちろんのこと、製剤の物理的安定性、外観、使用感、有効性等の全てを考慮して製剤設計を行っております。多品種少量生産から大量生産まで対応ができ、また、治験薬 GMP にも対応しております。



化学品事業

メルテックスの研究開発・製造機能（熊谷、さいたま研究所等）

表面処理薬品部門において、プリント配線板分野に対しては、ビルドアップ基板を中心に高機能ビアフィル用めっき薬品や精度の高いシード層エッチング液を、電子部品セグメント向けには MLCC 素材に適応したすずめっき薬品などを提供しております。また、半導体セグメントではセンサーやパワーモジュール向けに種々薬品を提供しております。国内では埼玉県熊谷市と三重県四日市市に、国外ではタイに生産設備を有し、高品質で信頼できる製品をグローバルに供給する体制を確保しております。製造は、高い品質を担保するため適切な検査項目が設定され、工程内検査および最終検査を経て出荷されます。検査値の推移をグラフで確認しトレンド管理を行っており、異常値を素早く検出し、調査・改善できる体制を整えております。定期的に製造工程をチェックすることで問題が起こることを未然に防止し、より安定した製品を作るための改善に努めております。将来の半導体市場の成長に備え、新工場棟である“SAKURA TOWER”を竣工いたしました。SAKURA TOWER は class 1000 (ISO 14644-1 Class6) のクリーンルームを備えており、半導体分野の厳しい基準に対応できる品質、供給能力を確かにするための環境を整えております。



東京化工機の製造機能

会社設立以来、プリント配線板製造装置メーカーとして、エレクトロニクス業界の進展とともに歩んでまいりました。国内では長野県上伊那郡に、国外では上海に製造設備を有しております。特に水平搬送スプレイシステムについては、直近数年間の増設により 2021 年に比べ生産能力が約 200% と大幅にアップし、よりお客様への多様なニーズに対応しうる体制を整えております。今まで培ってきた現像・エッチング・剥離・洗浄・各工程前処理・乾燥機等のトータル工程処理技術を駆使して、これらのニーズにお応えする努力を続けております。



■ 岩城製薬佐倉工場 高薬理活性注射剤製造設備の竣工



岩城製薬佐倉工場株式会社
代表取締役社長

廣瀬 隆

岩城製薬佐倉工場概況

岩城製薬佐倉工場は、2020年7月に鳥居薬品(株)佐倉工場から分離独立して設立された当社グループにおける医薬品受託製造を担う中核子会社です。注射剤・半固形剤・固形剤の製造設備を有しており、多様な剤形の製造が可能となっております。製造設備は商用製造だけでなく治験薬製造も可能であり、また、長年にわたり製剤の開発および改良に携わっているため、新規製剤の開発段階から商用製造までの対応ができます。2023年11月には日米欧3極に対応した高薬理活性物質の取り扱いが可能な注射剤製造設備も稼働を開始し、受託製品の幅を更に拡大いたしました。長年の実績をもとに高品質な医薬品の製造と安定供給を実現してまいります。

◆注射剤

日米欧3極PIC/S GMPに準拠し、カテゴリー5相当の封じ込め管理ができる、高薬理活性物質の取り扱いが可能な注射剤製造設備が稼働開始したことで、注射剤の開発初期、中期、後期の治験薬製造、更には商用製造までが可能となりました。この新規設備は年間300万バイアル（1日4万バイアル）の製造能力を有しており、薬液調製装置として50ℓおよび200ℓのステンレス製タンクを使い分けることで、少量の治験薬製造から商用製造まで幅広い調製量に対応できます。



◆半固形剤

年間約400tの製造能力を有しており、日本で一番販売量の多い製剤の安定供給を実現するとともに、新規製剤の開発段階から商用製造までを実現するなど、岩城製薬佐倉工場における主力の製造設備です。

◆固形剤

現在製造設備に関する投資を行っており、2025年6月以降には錠剤（フィルムコーティング錠含む）製造から包装までのフル受託で年間4億錠、PTP包装以降の包装受託で年間3億錠の製造が可能となる予定です。また、治験薬専用の製造エリアがあり、造粒～打錠～コーティング～目視検査～PTP包装が可能な製造設備を有しております。このエリアでは1kg～60kg程度までの治験薬製造が可能です。

◆品質管理

様々な製剤に対応する分析能力を活用し試験受託を行っており、医薬品の理化学試験に加え、微生物試験の設備を有していることから、無菌関連の試験受託が可能なのが特徴です。

◆物流

岩城製薬佐倉工場は千葉県佐倉市の東関東自動車道・佐倉インターチェンジの近隣にあり、東京都心へ約50分、国際航空物流拠点である成田国際空港へ約20分の距離に位置しております。国内外の市場への拠点として非常に便利な場所に位置しております。

アステナグループでのポジション

当社グループのファインケミカル事業は、原薬および中間体の製造と調達機能、製剤開発機能、開発初期の治験薬製造機能といった医薬品開発における上流の機能を保持しておりましたが、下流である製剤製造の機能がありませんでした。岩城製薬佐倉工場がファインケミカル事業に加わることで、医薬品製造の機能が補完され、製剤開発から治験薬製造および商用製造までのラインアップが整備されました。ファインケミカル事業各社と連携することにより、お客様へのシームレスなサービス提供が可能となり、当社グループの企業価値向上により一層貢献いたします。

具体的に、製造面においては、スペラファーマではできなかった開発後期の治験薬製造および開発品が承認された後の商用製造を岩城製薬佐倉工場が担えるようになりました。また、治験薬製造においては、スペラファーマと岩城製薬佐倉工場の2拠点で製造が可能となったことにより、当社グループとして新たなビジネスチャンスを獲得する環境が整備されました。技術面においては、スペラファーマの豊富な知識と経験に加え、岩城製薬佐倉工場の商用製造に向けたスケールアップ技術を活用できるようになり、医薬品開発のどのステージからでも、お客様のご要望に対応することが可能となりました。

先行投資した高薬理活性注射剤製造設備への期待

2020年7月から、①当社グループ内での治験薬注射剤製造設備の2拠点化、②注射剤受託製造ビジネスの領域拡大と収益力の強化の2点を目的に、注射剤製造設備構築プロジェクトが立ち上がりました。当時、スペラファーマにおいて製造時期のコンフリクトによる失注が発生しており、また、国内のマーケットおよび大手新薬メーカーのパイプラインからも注射剤の市場成長性が期待できるという判断により、注射剤製造設備構築を進めるにいたしました。このプロジェクトによる注射剤製造設備は、カテゴリ5相当の封じ込め管理ができ、高薬理活性物質の取り扱いが可能となっており、日本国内でも数少ない非常に付加価値の高い設備になるように構造設備と製造設備を設計いたしました。また、GMP品質システムに関してもPIC/S GMPに準拠し、ソフト面、ハード面とともに日米欧3極対応した注射剤が製造できることから、グローバル展開を検討されているお客様の要望にも応えることが可能となっております。2023年11月に稼動して以来、様々なお客様に興味を持っていただき、2024年3月までに約20社からの見学を受け、『よく考えられた最新の製造設備』との感想をいただいております。2024年5月には、本設備を用いてスペラファーマで製造した治験薬と同品目のテスト製造（Engineering Run）を行い、更なる顧客へのアピールが可能になりました。



注射剤、半固形剤、固形剤の3本柱

今後、岩城製薬佐倉工場は、注射剤、半固形剤、固形剤の3本柱を軸に、製剤開発機能の強化もあわせてお客様の様々なニーズにワンストップでお応えできる体制を構築してまいります。

注射剤について、近年の大手製薬企業における医薬品開発パイプラインは高薬理活性製剤、中分子および高分子の注射剤に集中しております。このパイプラインに対応し、ビジネスを獲得するために前述のような付加価値の高い高薬理活性注射剤製造設備を竣工いたしました。半固形剤については、製品の売れ行きが好調であり、更なる製造量増加が必要となっております。そのため、交代勤務制の導入等、稼動時間をより長くし製造量を増やすための施策を検討してまいります。更に、固形剤については、製造可能な剤型の拡大を目指し、フィルムコーティング機の導入や

PTP包装機の更新などの設備投資を行っており、2025年6月以降にはフィルムコーティング錠を含む錠剤製造から包装までのフル受託が可能となります。この固形剤製造設備は、錠剤印刷から包装までのような部分受託も可能であり、受託品目の幅が広いことも特徴です。また、治験薬専用の固形剤製造設備も有していることから、治験薬製造から商用製造まで幅広く対応いたします。

岩城製薬佐倉工場が発足した2020年7月から2023年11月期までの間、一事業所から一事業会社としての環境整備を行ってまいりました。2024年11月期から2026年11月期においては収益基盤と経営基盤の強化を行う3年間であると捉え、①新規ビジネスの獲得、②既存製品の安定供給と生産性向上、③考動できる集団づくり、④EHSとコンプライアンス順守に取り組んでまいります。

具体的には、岩城製薬佐倉工場の業界への周知活動や新規案件獲得のための営業部隊の強化、新規案件検討を実施する技術部隊の設置も急務であり、組織体制の見直しと強化を進めております。様々な変化に柔軟に対応し、お客様から信頼されるCDMOに成長し続けてまいります。

新設備のご紹介 固形剤製造設備の包装ライン



本包装ラインは、PTP（press through pack）加工から最終包装（元梱箱）までを行う一貫製造ラインです。36万錠/時が包装でき、パレットへの元梱箱の積み込みまで自動化されております。課題であった運搬・保管のムダを解消し、作業者の関与を最小限にするための工夫を取り入れ、省人化を実現することにより、これまでの製造設備よりもコストダウンが図れると見込んでおります。

現在は、2024年7月以降の稼働を目指し立ち上げ作業を行っており、錠剤製造から包装までのフル受託、包装のみの部分受託など、幅広い製造受託に貢献できるラインとなっております。



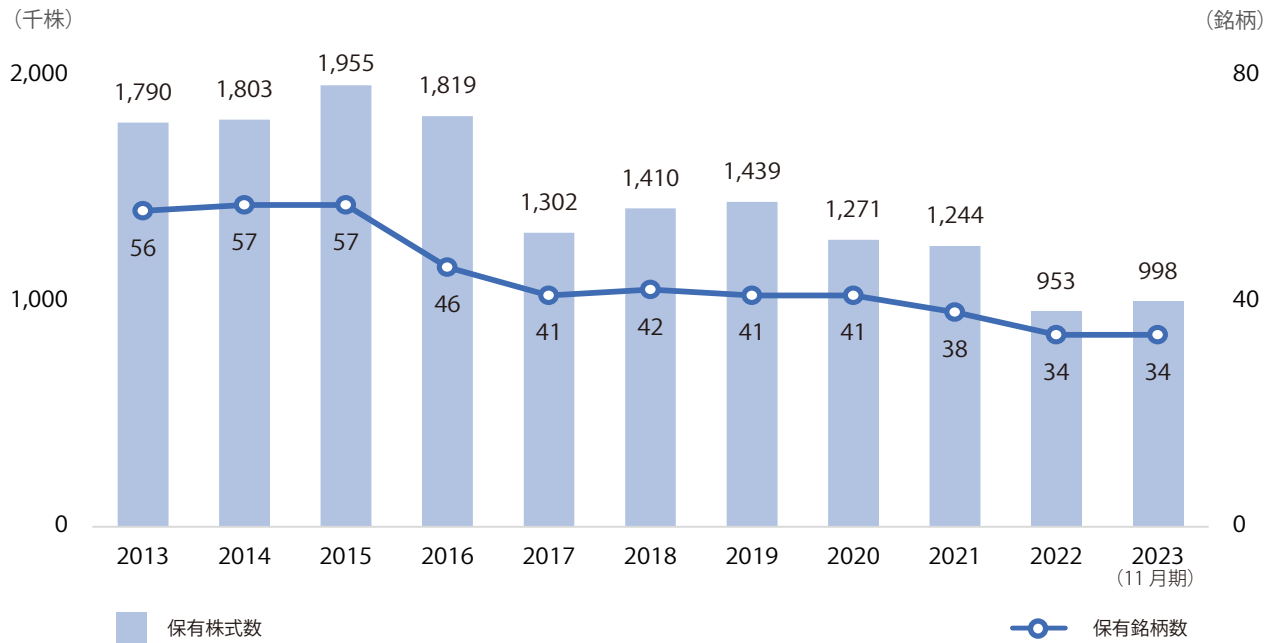
アステナグループのマテリアリティ

トピック	価値創造における諸資本の重要性	中・長期の強化方針	2023 年 11 月期のアウトカム
人的資本	不確実な時代に事業を牽引する次世代リーダー、課題解決に挑戦する事業人財、そして高度な専門知識のプロフェッショナル人財を育成し、当社グループの価値創造を牽引する。	次世代リーダーの育成 / 豊富な教育の機会の提供 / 新規事業人財の育成 / サステナビリティ経営の推進 / 経営陣と従業員の1 on 1の実施 / グループ全体で横断的なMVV推進活動 / 社員の自己実現やスキルアップの機会を応援 / リモートワークとオフィス勤務の柔軟な組み合わせ / グループ一体の健康経営推進 / 安全衛生委員会の有効活用 / 製造拠点における安全施策の徹底 / 女性管理職の登用 / 多様な働き方推進	◆連結従業員数 1,404 名（前期 1,383 名） ◆女性従業員比率 36.8%（前期 38.3%） ◆グループ企業の「健康優良法人」認定 8 社（前期 7 社） P.101 ◆ハートフル関係会社※障がい者雇用比率 2.86%（前期 3.63%） ※ 2023 年 11 月期はアステナホールディングス、イワキ、アステナハートフル3 社が関係会社の対象 ※ 2023 年 12 月に新たにスペラネックスが関係会社の対象に追加 ◆グループウォーキングイベント参加率 45%（前期 41%） P.102 ◆グループ横断でのマネジメントプログラムを選抜制で開始 P.95
製造資本	製造機能を強化し、資本効率性を高め、川上へのシフトチェンジ、収益性を向上させる。	高品質・高付加価値製品製造設備拡充 / 生産キャパシティ拡大のための増設	◆岩城製薬佐倉工場において、開発初期、中期、後期の治験薬から商用までの製造ラインが稼働 P.29 ◆スペラネックスにおいて、治験原薬製造から商用生産までワンストップで受託可能な最新鋭の高薬理活性原薬製造設備が稼働 ◆メルテックスにおいて CMR 物質（C：発がん性、M：変異原性 R：生殖毒性）を含まない薬品開発の推進
知的資本	先端技術と高度な業務を通じて得た知見を蓄積し、イノベーションを創出する。	特許取得 / 共同研究開発	◆岩城製薬において、(株)キノファーマとの じんじょうせいゆうぜい 尋常性疣贅を適応症とした軟膏剤を開発し、フェーズⅡ臨床試験を実施中 特許について 2023 年 12 月に、先行して日本にて取得 ◆JITSUBO において、Novo Nordisk A/S と糖尿病・肥満および関連疾患分野において、ペプチド合成の特許技術である Molecular Hiving™ 法の、独占的使用および製造ライセンス契約を締結 ◆メルテックスにおいて CMR 物質（C：発がん性、M：変異原性 R：生殖毒性）を含まない薬品開発の推進
社会資本	強固な顧客基盤、取引先との信頼関係、地域社会との協創を通じて、安定継続的な価値を創出する。	医薬品の品質保持、安定供給 / 特定市場の技術磨き上げ / コンプライアンスの堅持 / 法令順守、その社内教育・プロセスの徹底 / 社会課題を解決する新規事業の創出 / 若者教育への支援活動	◆岩城製薬において、日本皮膚科学会をはじめ関係学会での啓蒙活動、セミナーの開催 ◆イワキの「i-Platto（アイブラット）」提供開始 ◆東京農工大学における初技術の事業化を目指した「TUAT ファンド」への出資 ◆石川県珠洲市の小学生向け SDGs 合同学習授業、奥能登の高校生向け「アントレプレナーシップ教育」の実施 P.95 ◆令和6年能登半島地震にて被害を受けた事業者に対する継続的な支援と自治体に対する企業版ふるさと納税の実施
自然資本	事業を通じた環境保全への貢献や環境負荷の低減により、地球環境の保全に貢献する。	製造拠点における再生可能エネルギーの導入による温室効果ガスの削減 / 物流を通じて発生する温室効果ガスの測定と削減環境に配慮した商品、サービスの拡充 / サプライチェーン全体におけるサーキュラーエコノミーの推進	◆グループ全体の CO ₂ 排出量は前年比▲8%、目標である 2030 年の 2021 年度比▲30%に対して▲23%まで進捗 P.83 ◆グループ全体の再生エネルギー比率 54% ◆岩城製薬佐倉工場に太陽光パネル設置により、同社で使用される電力の5%を再生エネルギーに切替 ◆RSPO ビジョンに賛同し、イワキにおいて RSPO 認証パーム使用化粧品原料の輸入 ◆奥能登の天然資源を生かしたヘルスケアブランド「NAIA」のリリース P.68
ガバナンス	高い倫理性と誠実な精神を保ち、透明性のある経営を推進する。	創業の基本理念「誠実・信用・貢献」の浸透と共有 / グループ全体で横断的な MVV 推進活動 / コンプライアンスの堅持 / 経営管理の仕組みづくり	◆アステナホールディングスの取締役会における社外取締役比率は 54.5%、監査役会の社外比率は 50.0% ◆MVV 認知度 86%(前期 59%)、理解度 57.8%（前期 23.3%）、共感度 68.6%(前期 31.6%) P.104

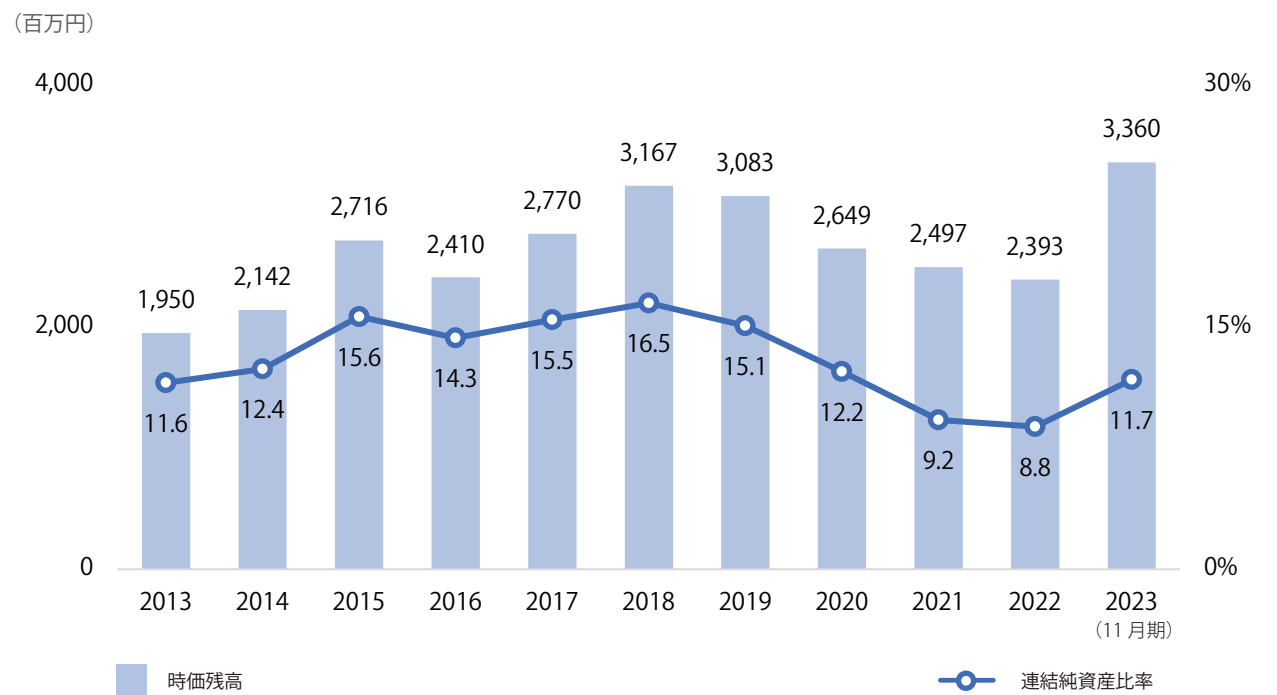
政策保有株式への対応

政策保有株式への今後の対応

当社は政策保有株式について売却を進めており、保有銘柄数は年々減少しております。継続保有する株式については、その保有の意義の合理性を継続的に検証しております。株式の保有に伴うリスクやコストに留意しつつ、株式保有先企業との取引拡大や事業上の連携などによる当社ビジネスの収益拡大の機会などの事業戦略的な観点を考慮したうえで、株式の保有が当社グループの企業価値の維持・向上に資する場合のみ、同株式を保有いたします。



当社は、2027 年 11 月末までに政策保有株式の連結純資産比率を 10%未満まで減少させることを方針として、対応してまいります。



政策保有株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、純投資目的である投資株式とは、時価の変動により利益を得ることを目的として保有する株式とし、純投資目的以外の目的である投資株式とは、それ以外の目的で保有する株式としております。

議決権行使の基準

中長期的に協働してお互いの企業価値を高めることに資すると考えられる企業の株式を保有しております。保有の適否を判断するために、毎年、協働の状況、業績への貢献度、また投資の観点から株主総利回り、ROE、配当政策への対応状況なども踏まえて検証し、できる限り政策保有株式を縮減してまいります。議決権行使に当たっては、当社の企業価値を毀損するような議案については、反対票を投じます。また、必要に応じて投資先および当社の取引先企業との対話（エンゲージメント）を行う場合もございます。

政策保有株式の状況（個別銘柄）

当社が保有する政策保有株式の上位 10 銘柄は以下の通りです。上位 10 位以降の銘柄は、有価証券報告書をご確認ください。

2023 年 11 月期 有価証券報告書

<https://pdf.irpocket.com/C8095/KNIO/OyUo/RXtX.pdf>

銘柄	2023 年 11 月末時点	
	株式数 (株)	貸借対照表計上額 (百万円)
(株)大阪ソーダ	118,600	1,152
ロート製薬(株)	150,480	464
(株)三菱 UFJ フィナンシャル・グループ	263,700	330
サワイグループホールディングス(株)	66,000	324
エーザイ(株)	34,858	267
森永製菓(株)	28,111	148
NOK (株)	72,000	135
大塚ホールディングス(株)	15,960	90
東和薬品(株)	36,300	89
小林製薬(株)	31,000	58