

01

未来へつなぐ、価値創造の考え方

- 08 トップメッセージ
- 13 付加価値適正分配の考え方
- 15 パーパス策定プロジェクト座談会

トップメッセージ

変化する時代の中でも 『あたりまえ』を創り続ける 企業であるために

当社グループでは2025年度、新たにパーパス「明日の『あたりまえ』を創り続ける」を策定しました。あわせて、グループ全体としてどのように価値の創出に取り組んでいくのかを「価値創造モデル」として整理し、創出した価値の分配と再投資のフレームワークとなる付加価値適正分配の実践にも着手しました。50年、100年後も暮らしの『あたりまえ』を支え続ける企業であるために当社グループはこれまでの延長線にとどまらず、事業構造と経営のあり方そのものを進化させていきます。

代表取締役社長 瀬戸 智



Top Message

グループ全体が1つになるために 意思決定の軸となる「パーパス」を策定

商社機能を基盤に成長してきた当社グループは、近年、製造や開発へと領域を拡張し、複数の事業が並立する構造へと変化しています。その結果、個々の最適が全体最適につながらない構造が顕在化し、グループとしての意思決定の一貫性に課題が生じていました。そこで2021年の持株会社体制への移行時にMVVを策定し、企業としての方向性は示してきたものの、事業の広がりに伴い、それが各現場の具体的な意思決定にまで十分に落とし込まれているとは言えない状況にありました。

また、当社グループはこれまで、経営層の強いリーダーシップのもとで成長してきた側面もありました。しかしながら50年先も価値を循環させ続ける強い組織であるためには、特定の誰かが方向を示すのではなく、従業員一人ひとりが主体的に動くことで価値を創出する組織へと進化していく必要があります。

こうした課題に対応するため、2025年度は、経営の根幹となる企業理念体系の刷新に取り組みました。

その中で、**①**すべての事業を束ねる新たな判断軸として策定したのが「明日の『あたりまえ』を創り続ける」というパーパスです。あわせて、創業以来大切にしてきた「誠実」

「信用」「貢献」の理念を土台に、従業員に求める姿勢を明確化した行動指針も定めました。これらの理念体系を日々の意思決定の拠り所とすることで、従業員一人ひとりが自ら考え、行動し、価値を生み出す自律的な組織経営へと進化していきます。

明日の『あたりまえ』は 未来を想像することからはじまる

②このパーパスは、各事業の従業員が主体となり、経営陣との対話も重ねながら創り上げたものです。**③**その対話の中でたどり着いたのが、『あたりまえ』という言葉でした。当社グループはこれまでも、暮らしの身近な『あたり

まえ』を支えてきました。しかしながら、私たちが50年後もそんな会社であり続けるためには、50年後の生活者がどんな『あたりまえ』を必要としているかを先回りして想像し、まだ存在しない価値を創り出していかなければなりません。その創造があって、はじめて未来の生活者を支えることができると考えています。

時代が変化しても生活者に寄り添い、『あたりまえ』を創り、支え続けていくことが、当社グループの存在意義です。そうしたメッセージを、従業員自らの手で、誰もが「これならわかる」というかたちで言語化してくれたことを、心から誇りに思っています。



オープントークキャラバンの様子



企業理念体系図

パーパス「明日の『あたりまえ』を創り続ける」を中核に、ミッションや行動指針、基本的理念を整理し、企業理念体系を刷新しました。

P.01 //



パーパス策定 プロジェクト座談会

パーパスは「アステナトップマネジメント育成プログラム」の第1期生が中心となり、経営陣との対話を重ねつつ、次世代リーダー層の視点を取り入れながら策定していきました。

P.15-16 //



『あたりまえ』を創り続ける

『あたりまえ』という言葉は、当社グループの製品・サービスが24時間の生活サイクルの中でいかに暮らしを支えているかを掘り下げた中で生まれたものです。

P.04 //

事業収益と社会価値を両立する

新たな「価値創造モデル」

これまで当社グループは、各事業がそれぞれの商流や機能単位で価値を提供してきましたが、その結果として、グループ全体としての価値が見えにくい側面がありました。しかしながら現在は、**4 製造機能や技術力、顧客・社会との関係性を有機的に組み合わせ、グループ全体で価値を創出する構造への進化を図っています。その全体像を体系化したものが、今回新たに整理した「価値創造モデル」**です。

5 このモデルにおいて、私たちは社会に提供するアウトカムを「安心・安全の基盤」「日常の快適さと前向きな変化」「地域と未来への投資」と定義しました。これらの価値が積み重なることで、人々の「体の健康」と「心の健康」が支えられ、更に「地域や産業の持続的な活力」が育まれていく。それこそが、当社グループならではの社会的なインパクトであると考えています。

一見すると、当社グループの事業は、医薬品、化粧品、健康食品、化学品と多岐にわたりますが、その根底には、「人々の可能性を広げ、社会の活力を高める」という一つの共通した目的があります。人々の健康を直接支える事

業と、健康を技術や素材面から支える事業が相互に関連し、同じアウトカムを目指すプロセスを明確に描けたことは、2025年度の大きな成果です。

価値創造モデルという共通言語を得たことで、価値の定義からアウトカムの設計、更には収益との接続に至るまでの思考プロセスが明確になり、事業活動と価値創造を一貫して捉える基盤を整えることができました。

価値創造モデルを指針とした、重要課題の再定義と実践

こうしたアウトカムやインパクトが明確になることで、当社グループが優先して取り組むべきマテリアリティ（重要課題）も自ずと浮かび上がってきます。裏を返せば、目指す姿が定まっていなければ、何を重要課題とすべきかを見極めることは困難です。その意味において、今回策定した価値創造モデルは、当社グループの課題を可視化する起点となるものです。では、その課題をどのように解決していくのか。鍵となるのは、各種資本をどのように組み合わせ、適切なタイミングで投下していくかにあります。

6 当社グループは創業以来100年以上にわたり、ステークホルダーの皆様とともに、体と心の健康、そして地域や産

業の持続性と向き合ってきました。その過程で、財務資本・製造資本・知的資本・人的資本・社会関係資本・自然資本といった多様な資本を着実に蓄積しています。これらの資本を価値創造の流れの中で有機的に活用していくことが、マテリアリティ解決の前提です。そして、その先に生まれるアウトカムやインパクトの実現を通じて得られた成果を、再び各資本への投資へと還流させることで、次なる価値創造へとつなげていきます。こうした価値創造モデルを起点にグループの一体感を醸成しながら、企業価値の更なる向上を実現していきます。



価値創造モデル

当社グループがどのように価値を創造していくのかを、価値創造の基盤、提供価値、アウトカム、インパクト、リターンの観点から改めて整理しました。

P.18 //



アウトカムとインパクト

「安心・安全の基盤」「日常の快適さと前向きな変化」「地域と未来への投資」という3つのアウトカムを結びつけることで、社会へのインパクトにつなげていきます。

P.22 //



価値創造の基盤

当社グループでは、「財務資本」「製造資本」「知的資本」「人的資本」「社会関係資本」「自然資本」の6つの資本を、価値創造のための基盤と位置づけています。

P.20 //

Q1. 産業や社会の変化をどのように捉えていますか？

A1. 先の見通せない時代だからこそ
求められるのは揺るぎない信頼性

2025年度は不確実性が一層深まり、先を見通すことが難しい状況が続いていると実感しています。とりわけ医薬品や化学品分野においては、**7**地政学リスクや規制強化の影響を受け、「安心して使える」「継続して使える」といった日常の前提が揺らぎつつあります。この変化は、単なる供給の問題にとどまらず、産業の根幹に関わる重要な課題であると捉えています。

こうした環境下で、これまで以上に問われているのが製造基盤そのものの信頼性です。単に製品を供給するだけでなく、開発から製造まで一貫して関与できる体制や、品質の再現性を担保する生産能力が、企業の価値として強く求められるようになっていきます。当社グループが予測のできない社会の変化に対応できているのは、100年以上にわたって段階的にポートフォリオを変革させ、確実な歩みを積み重ねてきた結果だと考えています。

今後も変化から逃げずに誠実に向き合い続け社会の要請に責任をもって応えていきます。

Q2. そうした環境変化がもたらすリスクと機会は？

A2. 価値創造のための機会は
築きあげてきた関係性の中にある

汎用品や価格競争に晒される領域では、従来型のビジネスモデルによって安定した収益を確保することが年々難しくなっています。これは特定の事業に限らず、あらゆる領域に共通する構造的なリスクと言えます。

その一方で、高い参入障壁を持ち、長期的な取引関係を前提とする分野には、持続的な成長の機会が存在しています。当社グループとしても、これまで培ってきた顧客やお取引先との関係性を礎に、こうした領域での事業基盤の強化を進めていきます。例えば、ファインケミカル事業における高薬理活性原薬や、化学品事業のすずめつき薬品、安定供給が不可欠な医薬品などが挙げられます。また、2025年度は池田物産グループが当社グループに加わったことにより、国内外の化粧品原料の取り扱いが拡大し、ブランド・メーカーとの関係性は一層強固なものとなりました。**8**今後も、ステークホルダーとの継続的な関係を通じた価値創出を軸に、M&Aを含む戦略投資を活用しながら、各事業の成長ポテンシャルを引き出し、グループ全体の成長を推進していきます。

Q3. 2025年度の現況をどう評価しますか？

A3. 事業構造の転換を加速し
成長と更なる収益性向上の両立を

9 2025年度の業績は、営業利益30億円、親会社株主に帰属する当期純利益21億円と過去最高益を達成しました。2024年度は減損損失の計上により25億円の純損失となりましたが、その影響を除けば着実な増益基調を維持しており、事業構造の転換も順調に進んでいます。特にファインケミカル事業では、医薬品の開発から製造まで一貫して関与する体制が機能し始め、営業利益は前期比約4倍の9億円と大きく向上しました。医薬事業及び化学品事業は、地政学的リスクや供給網の変化の影響を受けながらも堅調に推移し、ニッチ領域での競争優位性を高めています。HBC・食品事業も好調を維持しており、市場環境変化への対応力を強化しています。

一方で、資本効率にはなお改善余地があると認識しています。今後は、ファインケミカル事業の成長投資に加え、化学品事業の半導体向け高付加価値分野の投資や、ソーシャルインパクト事業の地域ビジネスを継続することで、更なる収益性と企業価値の向上を目指していきます。



外部環境認識

外部環境が不安定になるほど、人々は「特別なもの」ではなく、失われつつある『あたりまえ』を求めると私たちは考えています。

P.19 //



アステナグループの事業戦略

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の3つを柱に、安定的な収益基盤の構築と高成長領域での利益拡大を図っていきます。

P.29 //



中期経営計画の進捗と展望

2025年11月期は各段階利益で過去最高益を達成し、ROEはマイナスから8.4%へ大きく回復。2026年11月期も引き続き増益・ROE向上を見込みます。

P.27 //



Q4. 付加価値適正分配とは何か、そしてそれは成長にどうつながるのか？

A4. 付加価値の好循環を生み出す考え方

10 企業が生み出した付加価値をどのように分配し、次の成長につなげるか。その考え方の一つが付加価値適正分配です。当社グループでは、早稲田大学のスズキトモ教授とともに付加価値適正分配計算書を作成・開示し、分配構造の可視化を通じて経営の透明性を高め、ステークホルダーの皆様との対話の質の向上を図ってきました。2025年度からは経営管理への活用に向けて、指標や運用の整備を進めています。**10** 重要なのは、分配比率そのものではなく、社会価値を事業成長を通じて経済価値へと転換しながら、付加価値自体を持続的に拡大していくことです。人材への投資が優れた製品・サービスの創出につながり、生み出された付加価値が更なる人への還元と再投資に充てられます。この循環こそが、持続的な企業価値向上につながると考え

ています。**11** その起点となるのは、設備や技術といった基盤だけでなく、それらを使いこなし、価値へとつなげる「人の力」です。今後も人的資本への投資を更に強化し、能力開発や挑戦機会の提供、適切な評価・還元の仕組みを通じて、一人ひとりが主体的に挑戦し、その成果が正当に還元される環境を整えることで、個々の成長と持続的な企業価値の向上が直結する組織づくりを推進していきます。

Q5. これから社会に提供したい価値は？

A5. 「誠実」「信用」「貢献」を体現し暮らしに根差した価値を循環させる

当社グループの技術と製品、そしてサービスは、医薬品、化粧品、食品、更にはデジタルデバイスに至るまで、人々の健やかで快適な日常を幅広く支えています。私たちの役割は、単に製品を開発・製造することにとどまらず、多様な事業領域において、顧客との取引や生活者との接点を通じてその

トップメッセージ

価値を社会へ届け、広げていくことにあります。こうした活動の積み重ねによって築かれた信頼と関係性は、新たな共創へと発展し、盤石な事業基盤を形づくっていきます。

12 この基盤をより確かなものにするのが、私たちの戦略的な事業運営です。各事業において「安定収益基盤領域」「価値創出領域」「高収益成長領域」を明確に定義し、自律的な成長を促す。この事業構造が、変化の激しい時代においても揺るがない、価値循環を回し続けるエンジンとなります。そして個々の事業活動を通じて築かれた収益は、付加価値適正分配の考え方に沿って、ステークホルダーへ適切に還元されるとともに、人的資本や製造資本をはじめとする6つの資本へ再投資されます。この循環によって資本が更に磨かれ、次なる価値創造へとつながっていくサイクルこそが、当社グループの目指す姿です。当社グループは、創業以来変わることのない「誠実」「信用」「貢献」の理念を礎に、価値循環の仕組みをより強固なものにしていきます。これからも、まだ存在しない『あたりまえ』を創り続ける企業として、一人ひとりが主体的に未来を創りにいく組織へと進化しながら、社会とともに持続的な成長を遂げていきます。引き続き、皆様のご支援とご協力をお願い申し上げます。



付加価値適正分配の考え方

創出した付加価値を従業員・株主・社会へ適切に分配しながら、成長への再投資につなげる循環の考え方を示します。

P.13



人的資本への取り組み

技術がいかに進化しても、価値創造の源泉は人です。当社グループでは、一人ひとりの成長を支える育成・能力開発への投資と、その成果を適正に還元する仕組みづくりを推進しています。

P.52



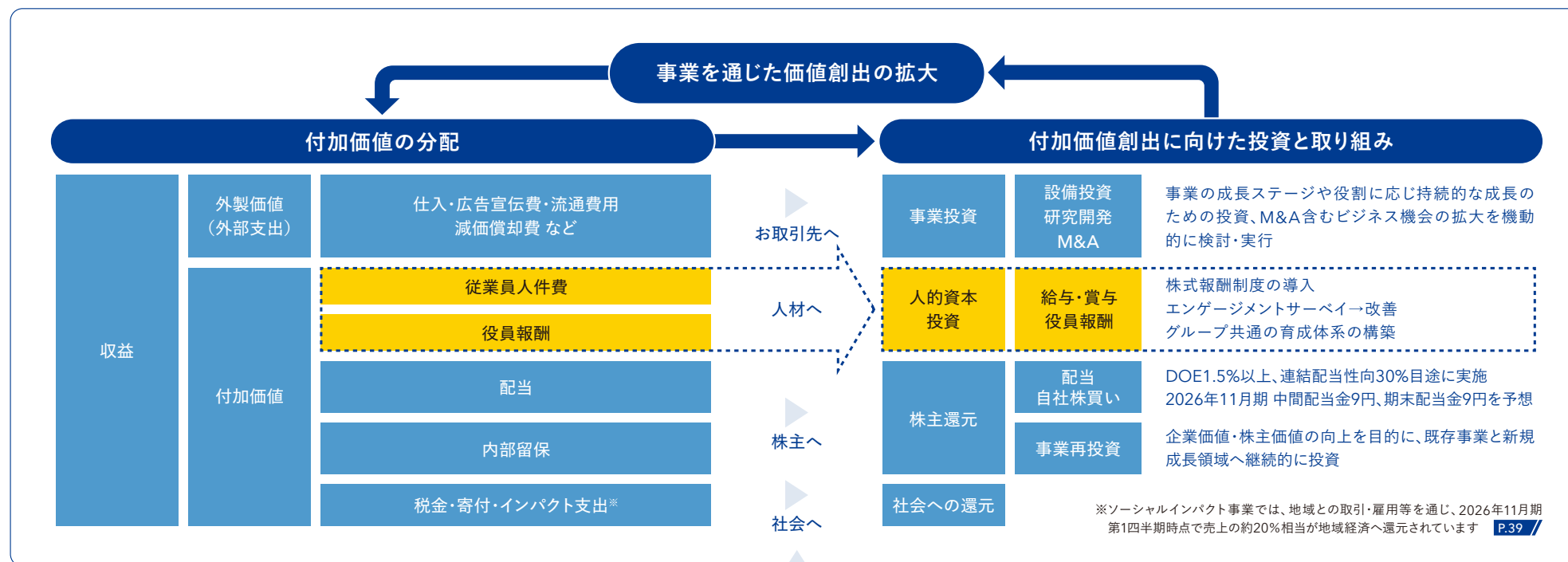
中長期ビジョンと中期経営計画

2030年に向けて、安定収益・価値創出・高収益成長の3領域を定義し、グループ全体の成長と資本効率の向上を目指します。

P.26

付加価値適正分配の考え方

付加価値適正分配とは、価値創造・分配・再投資を一体で捉え、創出した価値をステークホルダーと共有しながら次の成長につなげていく考え方です。当社グループは、事業を通じた価値創出を起点に、創出した付加価値をステークホルダーへ適切に分配するとともに、将来の成長に向けて人的資本や事業基盤へ再投資する循環を重視しています。従業員・株主・社会へのバランスある分配と規律ある再投資を通じて、持続的な価値創出の基盤を強化し、中長期的な企業価値向上を目指します。



付加価値の最大化に向けた分配と投資の視点

分配の視点

分配を、成長投資や人的資本投資、株主・社会への還元を含めた広い視点で捉えています。分配の全体像を可視化し、透明性のある対話を通じて、持続的な価値創出の拡大につなげていきます。

人的資本投資

従業員への分配をコストではなく将来の価値を生む投資と捉え、適切な報酬水準の確保と教育環境を整備していきます。一人ひとりが自律的に価値を創出する文化を育み、成長の原動力へとつなげます。

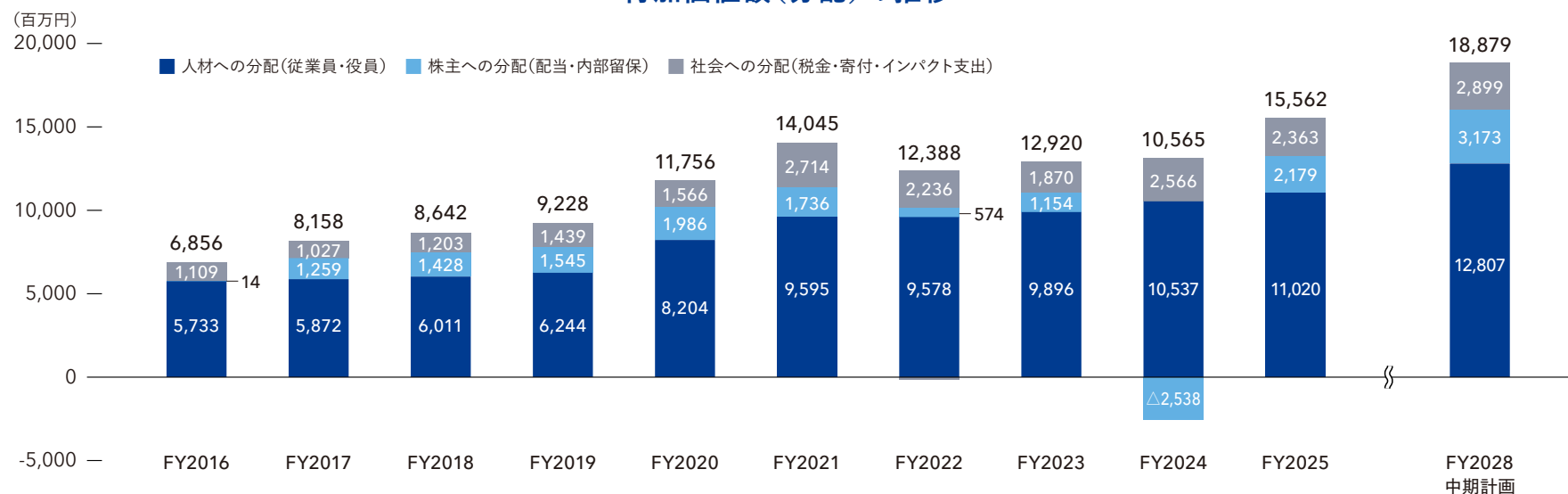
持続的成長に向けた考え方

短期的な配当確保にとどまらず、将来の成長を支える再投資とのバランスを重視します。全ステークホルダーへの適正な分配を検討していくことを経営の重要テーマに掲げ、持続的な企業価値向上に向けた規律ある運営を追求します。

付加価値の循環と再投資—10年間の付加価値額の推移

当社グループの付加価値額は、2016年11月期から2025年11月期までの10年間で約2.3倍へと拡大しました。付加価値額の分配状況を継続的に把握することは、企業が創出した価値を人的資本や事業基盤、社会との関係性へ適切に循環できているかを確認する重要な指標であると考えています。2024年11月期は減損損失の影響により付加価値額が一時的に落ち込みましたが、2025年11月期には成長軌道を回復し、再び拡大しています。

付加価値額（分配）の推移



この10年間の評価

事業規模の拡大とともに、人材・技術・事業基盤への投資を積み重ねた結果、当社グループの付加価値額はこの10年間で約2.3倍に拡大しました。一方、2022年11月期以降は、収益性の課題や減損損失により成長の踊り場も経験しています。付加価値の分配では、人材への投資が約7割を占めており、多様な専門人材による知見・提案力・技術力が、当社の価値創造を支えていると考えています。今後も、事業ポートフォリオの選択と集中、組織マネジメントの強化を進めながら、事業の成長と価値創造の継続を目指していきます。

今後の取り組みの方向性

2025年11月期の回復を起点に、事業・組織の質を高めながら、年平均約8%の付加価値成長を目指します。創出した付加価値は、人材・事業基盤・社会との関係性へ適切に循環させるとともに、設備投資やM&Aによる事業拡大、将来の投資原資となる内部留保、株主還元とのバランスを図っていきます。また、パーパスを起点とした組織づくりを進めながら、全社的な資本配分のあり方を継続的に確認し、2028年11月期の中期目標達成に向けて、付加価値の循環を強化していきます。

パーパス策定プロジェクト座談会

私たちは何のために
存在するのか？
現場の言葉から、
それを再定義する

当社グループは2025年、存在意義を示す「パーパス」を策定しました。次世代リーダー育成プログラム「アステナトップマネジメント育成プログラム」の第1期生3名が中心となり、経営陣との真摯な議論を重ねながら、約1年にわたる検討を進めてきました。社長が示した方向性を起点とし、創業の歴史や不変の価値観を紐解きながら、全従業員が共鳴できる言葉を追求。そうしてたどり着いたのが「明日の『あたりまえ』を創り続ける」というパーパスです。策定のプロセスで直面した発見や葛藤、言葉の一つひとつに込めた想いを振り返ります。

新理念・体系図はこちら P.01 //

プロジェクト推進責任者
アステナホールディングス株式会社
常務執行役員
清水 雅楽乃

化学品事業 メルテックス株式会社
執行役員
田嶋 和貴

プログラム第1期生
医薬事業 岩城製薬株式会社
研究開発部 担当部長
日向野 邦彦

ファインケミカル事業 岩城製薬佐倉工場株式会社
生産統括部 部長
西坂 大輔

※座談会実施時点

なぜ今、この取り組みが必要なのか

各事業の強化や持株会社体制への移行による社名変更、新たな中期経営計画の策定といった急激な変化の中で、従業員は自らの存在意義を見失いかけていた。更に、グループ全体で共有された目的や価値観が不足していたため、シナジーを十分に発揮できていない状況にあり、グループとしての潜在力を引き出す余地があった。

どのような議論を経て策定したのか

次世代リーダーを育成する「アステナトップマネジメント育成プログラム」の第1期生3名が、1年間にわたり週1回の議論を重ねた。創業の歴史や価値創造プロセスを紐解きながら、グループ全従業員が納得できる言葉を探求した。

各事業会社への浸透につなぐ

2025年12月に開催された、グループ従業員が一堂に会する「Kick Off Meeting」では、プロジェクトメンバー 3名が登壇し、グループ従業員に向けてパーパスを発表。更に、経営トップが自らコミットメントを示すことで、組織全体への浸透に向けた土台を構築。今後も、パーパスの定着に向けた施策を継続的に検討していく。



変化の中で見失ってしまった存在意義を トップダウンではなくボトムアップで紡ぎ出す



清水 2020年以降の当社グループは、まさに変化の連続でした。各事業の強化や持株会社化による社名変更、中期経営計画の策定などを経て、「自分たちはどういう会社なのか」という共通認識が薄れ、事業間の連携やグループとしての価値創出にも課題が生じていたと感じています。

田嶋 現場では、その課題自体が十分に認識されていなかったかもしれません。私の所属する化学品事業は特に他事業との接点が少なく、当社グループの一員としての意識も強いとは言えませんでした。このままではシナジーは生まれません。

西坂 私が在籍する岩城製薬佐倉工場は2020年に新たにグループ入りした会社です。もともと製薬会社の製造部門として「指示された通りにもものをつくる」という意識が根強く残って

おり、従業員一人ひとりが主体性を持って働くための共通の「旗印」が必要だと感じていました。

日向野 私が2023年に岩城製薬に入社して感じたのは、若手従業員の多くが当時のMVV(Mission Vision Value)を十分に理解していなかったこと、そしてグループ内の共通言語がほとんど存在していなかったことです。部門横断のプロジェクトでも認識のズレが生じやすく、共通言語がないことを歯がゆく感じていましたし、それが結果として意思決定のスピードや質にも影響していると感じていました。



「誠実」「信用」「貢献」の基本的理念を引き継ぎ 誰もが納得できるパーパスの策定へ

清水 こうした課題を解決するには、経営層が方向性を示しながら、従業員自身の言葉で存在意義を定義する必要があると考え、社長とも議論を重ねながら、1年間にわたり週1回の対話を続けました。

西坂 社史などを読み解く中で、「誠実」「信用」「貢献」という基本的理念が、100年以上にわたり、時代や事業が変化しても当社グループの意思決定を支えてきた価値観であることを改めて実感しました。この価値観を現場が納得できる言葉へどう落とし込むかが大きなテーマになりました。

日向野 「価値創造プロセス」で示されている、私たちの商品やサービスが24時間の生活サイクルの中で暮らしにどう貢献しているかという視点も大きなヒントになりました。身近な人たちの生活を支えることこそ、すべての事業に共通する価値だと見えてきました。

西坂 議論を深める中で、私たちの暮らしの中にある『あたりまえ』は、時代によって変化し続けるものだ気づきました。今は、技術や社会の変化によって『あたりまえ』が揺らぐ時代だと思います。だからこそ、その時代にふさわしい『あたりまえ』をつくり続けることが、私たちの存在意義なのではないか、と。この考えをもとに、アステナらしさを表現する「明日(未来)」や「創り続ける(持続可能)」といったキーワードを加え、「明日の『あたりまえ』を創り続ける」というパーパスにたどり着きました。

田嶋 議論が行き詰まった時、西坂さんの『あたりまえ』という言葉でバシッと芯が通った感覚がありました。私は、お客様も従業員も、そして私自身も笑顔でいられる会社でありたいと考



え、「明日の笑顔へ寄り添い続けます」という想いを付け加えました。笑顔がある会社、悪い会社はないですね。

50年、100年後の『あたりまえ』に向けて グループとしてのシナジーを最大化していく

清水 このパーパスは、2025年度のKick Off Meetingにおいて、社長と策定メンバーが全従業員へ発表しました。

田嶋 とても緊張しました(笑)。ただ、本当の勝負はここからです。現場に浸透してこそ意味があります。

そのうえで、今回のプロジェクトを通じて、『あたりまえ』の努力を積み重ねていけることが「私たちの強み」であることを改めて感じました。今後はボトムアップで意識改革を進め、当社らしいイノベーションを実現できればと思っています。

日向野 パーパスが共通言語となることで、グループ内のシナジーは更に高まるはずです。私自身も、このプロジェクトを通じて他事業への理解が深まりました。今後はこの言葉を起点に、部署や組織を越えた連携を広げていきたいと思っています。

西坂 先日、医薬事業の方から「自分たちの仕事にじっくりくるパーパスだと思います」と声を掛けていただき、嬉しかったですね。これからは、エンドユーザーの『あたりまえ』の笑顔を想像しながら、このパーパスと基本的理念を抛り所に仕事に向き合っていきたいと思っています。

清水 皆さんが形にしてくれたこのパーパスを旗印に、グループとしてのつながりをより強めながら、新たな価値創出につなげていきたいと考えています。50年、100年後にどのような『あたりまえ』を創り出していけるのか、その未来に向けて歩みを進めていきます。

