

02

価値創造ストーリー

- 18 価値創造モデル
- 19 外部環境認識
- 20 価値創造の基盤
- 21 価値創出活動と提供価値
- 22 アウトカムとインパクト
- 23 「インポートコスメチーム」が切り拓く、ブランド戦略
- 25 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
- 26 中長期ビジョンと中期経営計画
- 27 中期経営計画の進捗と展望

価値創造モデル

パーパス

明日の『あたりまえ』を創り続ける

一人ひとりの『あたりまえ』を揺るがしている現実

人々の暮らしの中で、本来『あたりまえ』であるはずのことが、様々な要因によって脅かされています。当社グループは、統計上の課題ではなく、一人ひとりが直面する具体的な困りごとに価値創造の起点を見出しています。

向き合うべき困りごと

体の健康が守られていない

心の健康・自己肯定感が揺らいでいる

地域・産業の持続性が揺らいでいる

P.19 //

価値創出活動と提供価値 P.21 //

ステークホルダーの具体的な課題に向き合いながら、暮らしに寄り添う製品・サービスを社会に提供しています



Astena 2030
"Diversify for Tomorrow."

P.26 //

価値創造の基盤 P.20 //

社会価値の創出と企業価値向上を循環させる「6つの経営資本」

財務資本
P.25 //

製造資本
P.46 //

知的資本
P.48 //

人的資本
P.52 //

社会関係資本
P.57 //

自然資本
P.59 //

コーポレート・ガバナンス P.70 //

サステナビリティ経営とマテリアリティ P.42 //

価値創造の根幹にある創業以来の理念

誠実

信用

貢献

アウトカム P.22 //

安心・安全の基盤

- 安心・安全な医療アクセスの実現
- 予防・健康維持を支える機能の強化
- 治療の質向上と身体的リスクの低減

日常の快適さと前向きな変化

- 心理的安心・負担軽減
- 自分らしい生き方の実現を支える選択肢拡大
- 生活満足度・QOL向上

地域と未来への投資

- 地域社会や産業の持続性向上
- 環境負荷低減と資源循環
- 誰もが安心して暮らせる地域環境・産業創出

付加価値
適正分配 P.13 //

リターン

社会を良くする取り組みが信頼と6資本を育み、投資余力と成長力を高め、次の価値創造へと循環していく

インパクト P.22 //

個々人が「体の健康」を享受し、安心して生きられる社会

個々人が「心の健康」を保ち、生きがいを持って輝ける社会

持続可能で、地域や産業の活力が満ち溢れる社会

価値創造モデル

外部環境認識

その変化は、私たちの身近な『あたりまえ』を揺るがしています

供給の不安定化やコストの変動、規制や制度の変化、高齢化の進展などにより、企業活動や人々の暮らしを支えてきた前提が少しずつ変わり始めています。

その結果、産業の構造も、効率だけを追求する形から、安定性や継続性を重視する方向へと動いています。

中でもヘルスケア領域は、日常生活に直結する分野として、その変化の影響が表れやすくなっています。



向き合うべきステークホルダーの困りごと

当社グループは、製品・サービスを直接受け取る「お客様」、安定した価値創出とともに担う「パートナー・お取引先」、事業を営む場でもあり、価値を届ける対象でもある「地域社会」を、価値創造の観点から特に向き合うべき相手として捉えています。

それぞれが直面する困りごとに真摯に向き合い、一人ひとりの『あたりまえ』を取り戻すことを、価値創造の起点としています。

お客様

「健康であること」が『あたりまえ』ではなくなっている

- 必要な医薬品・衛生用品が安定的に手に入らない不安
- 健康や外見の悩みから自信を失っている
- 適切な予防・ケアの選択肢にたどり着けない
- 高齢化に伴う健康不安の増大

パートナー・お取引先

事業の持続性を支える前提が変化している

- 原料供給の不安定化
- コスト上昇圧力
- 協業継続性への不安
- 環境規制への対応負荷

地域社会

「安心して暮らせること」が維持できない地域の増加

- 医療アクセス格差
- 人口減少・産業空洞化
- コミュニティの弱体化
- 経済停滞・市場縮小

外部環境が不安定になるほど、人々が求めるのは「特別なもの」ではなく、失われつつある『あたりまえ』です。

当社は創業以来、「誠実」「信用」「貢献」を軸に、効率だけでは測れない価値に向き合ってきました。短期的合理性よりも、見過ごされがちなニーズに応え続け、信頼と共感に根差した事業を育んできました。今後も、下記インパクトの実現を目指し、存在意義を確立していきます。



個々人が「体の健康」を享受し、安心して生きられる社会



個々人が「心の健康」を保ち、生きがいを持って輝ける社会



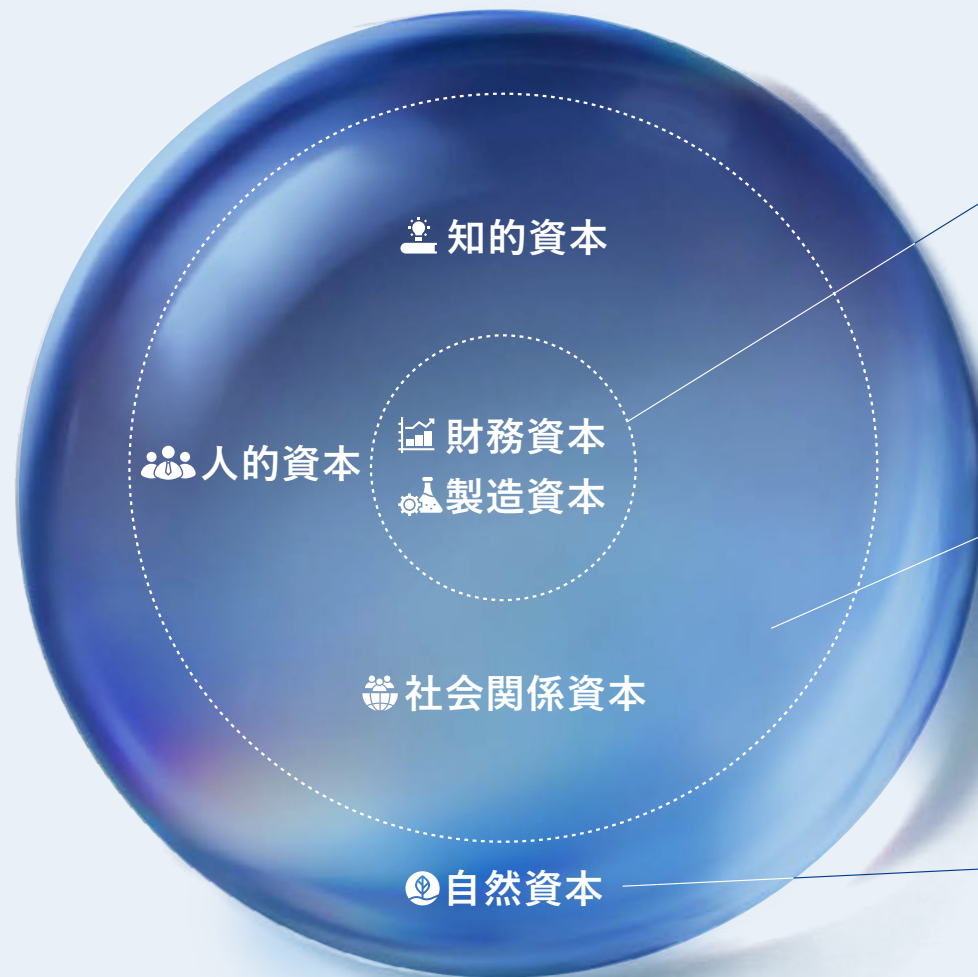
持続可能で、地域や産業の活力が満ち溢れる社会

価値創造モデル

価値創造の基盤

アステナグループの資本に対する考え方

私たちは、短期的な利益だけを追求するのではなく、6つの資本すべての健全性を高めることが、長期的な企業価値につながると考えています。人への投資、品質と技術力の向上、信頼関係の構築、環境への配慮。それらを積み重ねることで、持続的に社会へ価値を提供していきます。企業は社会や自然の外にある存在ではなく、その一部です。当社グループは、この考え方を出発点に、未来に向けた価値創造を続けていきます。



事業を直接支える資本

事業活動の中心にあるのは、財務資本と製造資本です。財務資本は原材料調達や設備投資、研究開発に不可欠であり、製造資本は製品やサービスを直接生み出します。これらの資本は、日々の事業運営を直接的に支える基盤です。

事業の推進力となる資本

財務資本や製造資本を支え、事業活動を推進しているのが、知的資本・人的資本・社会関係資本です。品質を守る知識や経験があることで安定供給が実現でき、また、社会からの信頼があることで事業の継続が可能となります。これらの資本は、持続的な価値創出に欠かせないものです。

すべての前提となる資本

すべての活動の前提にあるのが自然資本です。水、森林、土壌など、私たちの事業は自然環境の中で成り立っており、自然環境が損なわれれば、サプライチェーンや生産活動にも影響が及びます。環境への負荷を適切に管理し、自然と共存する形で事業を行うことは、企業としての本質的な責任と考えています。



財務資本

資金や投資、健全な財務基盤

製造資本

工場、設備、インフラ、技術装置

知的資本

規制対応力、品質管理力、技術力、ノウハウ

人的資本

従業員の専門性、経験、挑戦する力

社会関係資本

お取引先や地域、規制当局との信頼関係

自然資本

水、森林、土壌などの自然環境資源

価値創造モデル

価値創出活動と提供価値

事業活動を通じて、社会の『あたりまえ』を支える

多様な資本をインプットとして蓄積し、研究開発から製造、流通、提供に至る事業活動を通じて価値へと転換。

社会や顧客の変化に向き合いながら、人々の『あたりまえ』を支え続ける取り組みを積み重ねています。



価値創出活動	研究開発	原材料製造	流通	製品製造	卸売	小売	提供価値
ファインケミカル事業	医薬品開発 エコシステム部門 スベラファーマ JITSUBO	医薬品原料プラットフォーム部門 スベラネクス		医薬品CDMO部門 岩城製薬佐倉工場 スベラネクス			- 高度な研究開発力と製造基盤を提供 - 品質と安定供給を両立したもののづくりの支援 - 社会に欠かせない製品の開発から製造まで一貫して支援
HBC・食品事業		食品原料部門 ポーエン化成	化粧品原料部門 食品原料部門 イワキ 池田物産など	化粧品製販部門 アブロス マルマンH&B アインズラボ ライフサイエンス部門 イワキ		化粧品製販部門 アブロス マルマンH&B	- 身近な食品や化粧品の提供による健康で快適な暮らしの支援 - 安全性と品質に配慮した製品を安定的に供給 - 生活の質の向上を支える価値を創出
医薬事業	医薬品部門 岩城製薬			医薬品部門 美容医療部門 岩城製薬			- 塗り薬を中心に健康と安心を支える医薬品の提供 - 治療を日常に無理なく取り入れられる選択肢の提供 - 安定供給を通じ医療現場に貢献
化学品事業		表面処理薬品部門 メルテックス 東海メルテックス 海外子会社 表面処理設備部門 東京化工機	表面処理薬品部門 メルテックス				- 産業活動を支える薬品・素材の安定供給 - 品質管理の徹底と持続可能性への配慮を推進 - 社会や産業の持続的な発展に貢献
ソーシャル インパクト事業	社会課題解決型の事業を新規立案、運営 アステナミネルヴァ		ヘルスケアブランド「NAIA」の企画・販売、農業や地域商社事業 NAIA				- 地域や社会が抱える課題解決に向けた事業を展開 - 持続可能な地域社会の実現に貢献 - 収益性と社会性を両立した価値創出の仕組みを構築

全社施策で、すべての事業価値を底上げする

グループ全体として共通の考え方や方向性を持ち、各事業の取り組みを下支えしています。

事業活動と連動しながら、変化する環境への対応力を高め、グループ全体の価値創出につなげています。

中長期ビジョンと中期経営計画 P.26 //

サステナビリティマネジメント P.42 //

人材育成 P.53 //

コーポレート・ガバナンス P.70 //

価値創造モデル

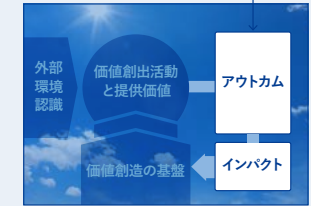
アウトカムとインパクト

当社グループが目指すインパクト

当社グループの事業活動が生み出す成果は、小さな変化の積み重ねとして、一人ひとりの暮らしや日常を支えています。

個々の提供価値は、それぞれが身近な課題の解消に寄与し、社会の中で確かな変化(アウトカム)を形づくっていきます。

この連なりが、「明日の『あたりまえ』を創り続ける」というパーパスを具体化し、広く人々の暮らしへと届いていく当社グループの社会的影響(インパクト)です。



Outcome

安心・安全の
基盤

医薬品へのアクセス確保・予防と
健康維持・治療支援に関与し、健康を守る根幹を担う

- CMC研究開発受託
- CDMO事業強化
- MicroED受託
- 新生児・小児向け人工呼吸器・呼吸管理製品の製造販売
- ジェネリック皮膚外用剤製造

など



Impact

個々人が「体の健康」を享受し、
安心して生きられる社会

Outcome

日常の快適さと
前向きな変化

スキンケア・美容医療の充実を通じて、
自己肯定感とQOLを高める

- 化粧品ブランド展開
- 化粧品原料販売
- 医療機関専売化粧品展開
- 国産化粧品の製造販売支援

など



Impact

個々人が「心の健康」を保ち、
生きがいを持って輝ける社会

Outcome

地域と未来への
投資

産業基盤の強化と地域資源の活用を通じて、
持続可能な産業・地域の基盤を築く

- 自動車用途向け新薬品開発
- 高機能めっき薬品開発
- 海外拠点での生産・販売
- 地域共創型事業
- ヘルスケアブランド「NAIA」開発

など



Impact

持続可能で、地域や産業の活力が
満ち溢れる社会

化粧品で前向きな自分へ

「インポートコスメチーム」が切り拓く、ブランド戦略

日韓をつなぐ
インポートコスメチームの挑戦

Import Cosmetics Team



HBC・食品事業
マルマンH&B株式会社
島崎 来瑠望

HBC・食品事業
マルマンH&B株式会社
梅田 貴子

HBC・食品事業
マルマンH&B株式会社
大倉 萌

POINT
01 ブランド戦略

機能性と誠実な情報発信で築く、日本市場に根差したブランド戦略

近年のコスメ市場では、話題性だけでなく成分の機能性を重視する傾向が強まっています。こうしたトレンドに対し、誇大表現を避けた誠実な情報発信と日本の法規制に合わせた丁寧なブランド運営を徹底することで、お客様との信頼を構築しました。また、イメージモデルの起用やコンビニ展開など、日本市場に最適化した販促施策を推進。こうした実直な市場対応で支持を集めることで、取扱店舗数を拡大し、売上の向上につなげています。



マルマンH&Bのインポートコスメチームは、海外の優れたコスメブランドを日本市場に最適化し、一人ひとりの日常に「前向きな変化」をもたらす新たな美の価値を届けています。スキンケアの充実を通じて自己肯定感とQOLを高め、誰もが心の健康を保ち、生きがいを持って自分らしく輝ける毎日を後押しします。

誠実なブランド運営を基本に、商品企画から品質管理、店頭・デジタル販促までを一貫して担い、信頼構築とブランド価値向上を推進。韓国コスメが日常に欠かせない『あたりまえ』の存在として定着する中、「Torriden(トリデン)」に加え、「ISOI(アイソイ)」「It's SKIN(イツスキン)」を展開し、多様化するスキンケアニーズに対応しています。挑戦を後押しする風土とスピード感を強みに、日本市場に根差したブランド成長と社会への価値提供を実現しています。





HBC・食品事業
マルマンH&B株式会社
梅田 貴子

POINT 02 マーケティング施策

自分たちの言葉で共感を生み、
独自の切り口でトレンドを創り出す

ブランドへの想いや商品の魅力を「自分たちの言葉」で伝えることを重視。メディアやインフルエンサーとの対話を通じて、熱量を込めた発信をすることで、深い共感と確かな信頼を築いています。また、銭湯とのコラボレーションなど、常識にとらわれない独自の切り口でトレンドを創り出し、新たな顧客層の獲得につながりました。日本初の単独POP UP STOREでお客様の笑顔に直接触れられたことは大きな自信です。今後も熱い想いで、韓国コスメの新たな感動を届けていきます。



POINT 03 チーム体制

韓国のブランド本社との
密接な連携と
挑戦を後押しするチーム文化

韓国のブランド本社とは、定期的なオンライン会議や現地訪問など顔を合わせる密接なコミュニケーションを通じて、ブランドの世界観を共有しながら日本市場での展開を推進。チームメンバー自らが韓国語を学び、直接対話を行うことで、スピード感と精度の高い意思決定を実現しています。また、「失敗してもいいから、まずやってみる」という前向きな姿勢を大切に、挑戦を後押しする組織文化が新たな施策創出とブランド成長を支えています。



Topics

日本市場に根差した独自のブランド体験の創出

ブランドの世界観をお客様へ届けるため、日本市場に合わせた販促・体験施策を展開。リアルな接点づくりを通じて認知拡大とファン形成を進め、ブランド価値向上につなげています。

It's SKINの日本展開を開始

手に取りやすい価格帯と豊富なラインアップが特徴のIt's SKINを、2025年9月より日本市場で本格展開を開始。今後は、強みである流通網を活かし、良質な製品を身近に届ける販路拡大を目指します。

トリデンの湯

2025年8月に、ブランドをより身近に感じてもらうことを目的に、人気銭湯「松本湯」とのコラボ型体験イベントを開催。SNSで大きな話題を呼び、通常時比200%超の来場を記録。新たな顧客層の獲得につながりました。



Torriden うるおいの間

2025年10月に日本初の単独POP UP STOREを原宿で開催。約12,300名が来場し、お客様とのリアルな接点創出につながるとともに、チームメンバーが実際のお客様の声を受け取る貴重な機会となりました。



価値創造モデル

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

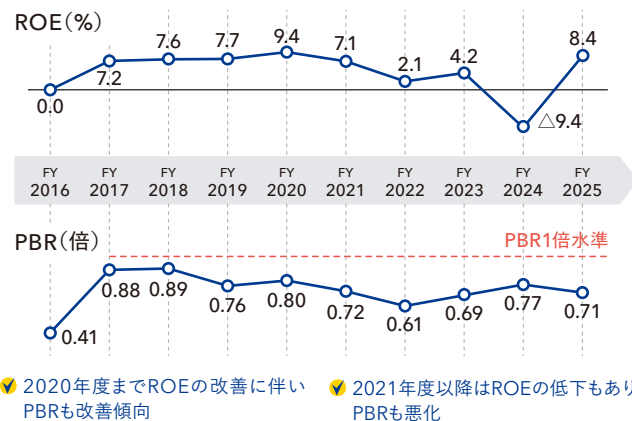
企業価値最大化を支える中長期ビジョンと成長戦略

当社グループは、中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」のもと、資本効率の改善と事業成長を両輪に、収益性と成長期待の拡大を通じて、PBR向上と企業価値の最大化に取り組んでいます。中期経営計画では、事業ポートフォリオの強化と成長投資の推進、株主還元の充実にバランスよく取り組みながら、財務基盤の強化を進めています。その実現に向け、3つのサステナビリティ戦略を軸に事業を推進していきます。

PBR向上に向けた基本的な考え方

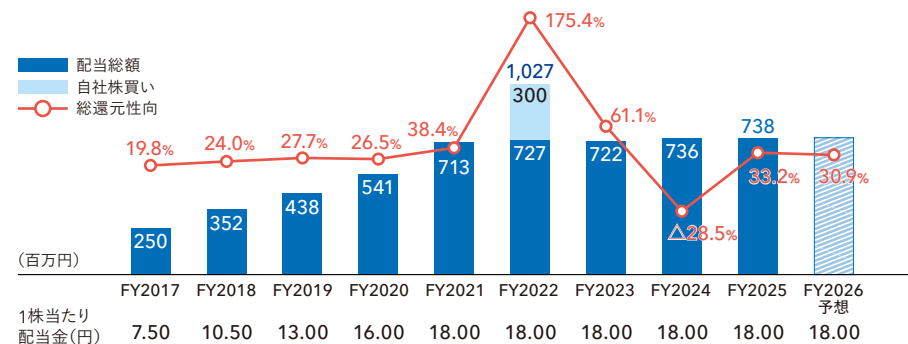
当社グループは、株価純資産倍率(PBR)が1倍を下回る現状を重要な経営課題と認識しています。PBR向上には、収益性改善によるROE向上に加え、市場からの期待を高める株価収益率(PER)向上の双方が不可欠です。中長期ビジョンで掲げるROE目標(2028年11月期:9.0%、2030年11月期:13.0%以上)の達成に向け、各事業の収益力強化と資産効率改善を推進するとともに、ステークホルダーの皆様との対話を通じて将来の成長への期待醸成に取り組んでいます。ROEとPERの向上を通じて、PBR1倍超の早期実現を目指していきます。

- 2020年度までプラットフォーム戦略の推進に伴いROEは大きく改善
2024年度は減損損失計上により一時的に下落も2025年度には回復



株主還元方針

当社グループは、成長投資に必要な内部留保を確保しながら、株主の皆様への安定的な利益還元に取り組んでいます。配当については、連結配当性向30%を目途とし、DOE1.5%以上を下限とした安定配当の継続を基本方針としています。更に、業績・財務状況・株価水準等を総合的に勘案し、自己株式取得などの追加的な株主還元策も機動的に検討していきます。



配当方針

純資産配当率(DOE)
1.5%以上連結配当性向
30% 目処2026年
11月期中間配当予想
9円期末配当予想
9円合計
18円

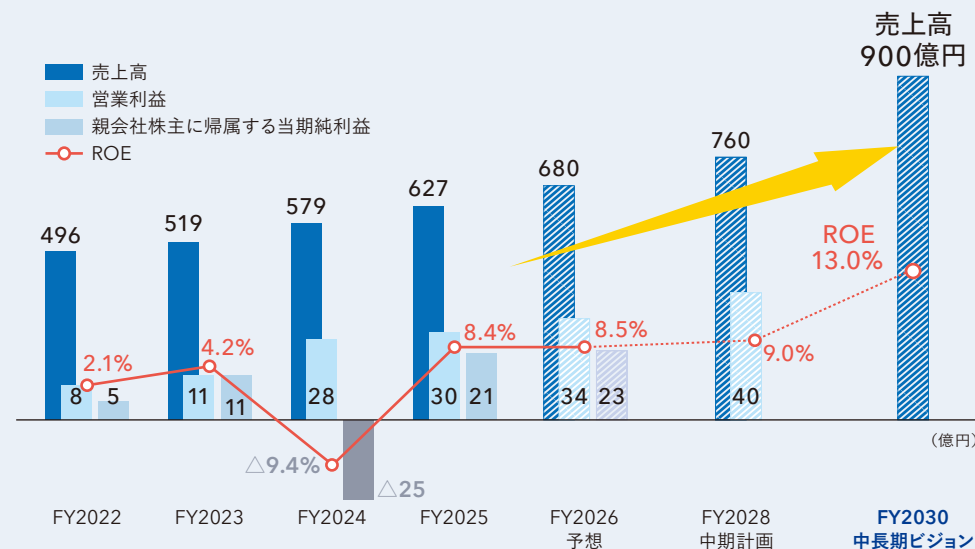
価値創造モデル

中長期ビジョンと中期経営計画

Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”

アステナグループ中長期ビジョンについて

当社グループは、2021年6月の持株会社体制への移行を契機に、対象期間を2030年までとする中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」を策定しました。



今後の成長に向けた取り組み

中長期ビジョンの実現に向け、「3つのサステナビリティ戦略」を軸に、成長段階や収益特性の異なる事業を多角的に展開。各事業の役割を明確化し、ポートフォリオ最適化を通じて、グループ全体の成長と資本効率向上を追求しています。

プラットフォーム戦略



ファインケミカル及びHBC・食品事業を中核に、商流と技術を軸とした周辺領域へ積極投資することで価値連鎖を実現。事業会社の知見を結集し、新たな付加価値創出を加速します。

ニッチトップ戦略



医薬及び化学品事業を軸に、グローバル展開と重点分野への集中で独自技術の優位性を確立。ニッチ市場での高シェアを獲得し、高成長と高収益の実現を確実なものにします。

ソーシャルインパクト戦略



地域共創と循環型経済の実現を目指し、持続的な社会ニーズを捉えた製品(モノ)・サービス(コト)を創出。現在の主力4事業に次ぐ、第5の柱となる新規事業の立ち上げを推進します。

安定収益基盤領域

原料販売・専門事業 による堅実な キャッシュフロー創出



原料卸や外皮用剤等の専門事業を基盤に、安定したキャッシュフローを創出。在庫最適化とコスト管理を徹底し、グループ全体の成長投資を支える原資を生み出します。

●原料卸

広範なネットワークを活かし、化粧品・健康食品原料を国内外へ安定供給。

●外皮用医薬品販売

皮膚科領域に特化した製剤。圧倒的シェアと品質信頼で堅実な収益を維持。

価値創出領域

顧客接点を活かした ブランド価値創出



顧客接点を起点に独自のブランド価値を創出する第2の成長ドライバーです。「Torriden (トリデン)」「Pureal (ピュレア)」等のブランド化や能登の資源を活かした製品開発等を通じ、収益性と社会性の両立を追求します。

●Purealの展開

顧客接点を活かしたBtoCスキンケアブランド。独自の価値創出で利益率向上を図る。

●NAIAの展開

能登発ブランドの成功を通じ、地域課題の解決と経済価値の創出を両立させる。

高収益成長領域

CDMO事業の 進化と高収益化



グループの利益構造を転換する高収益ドライバーとして、スペラファーマの創薬知見を軸に医薬品産業エコシステム(CDMO)を進化させ、付加価値の高い事業への転換を加速します。

●CDMO体制の進化

創薬支援から製造までを連結。高度な受託案件の獲得により収益構造を転換。

●高薬理活性原薬の製造

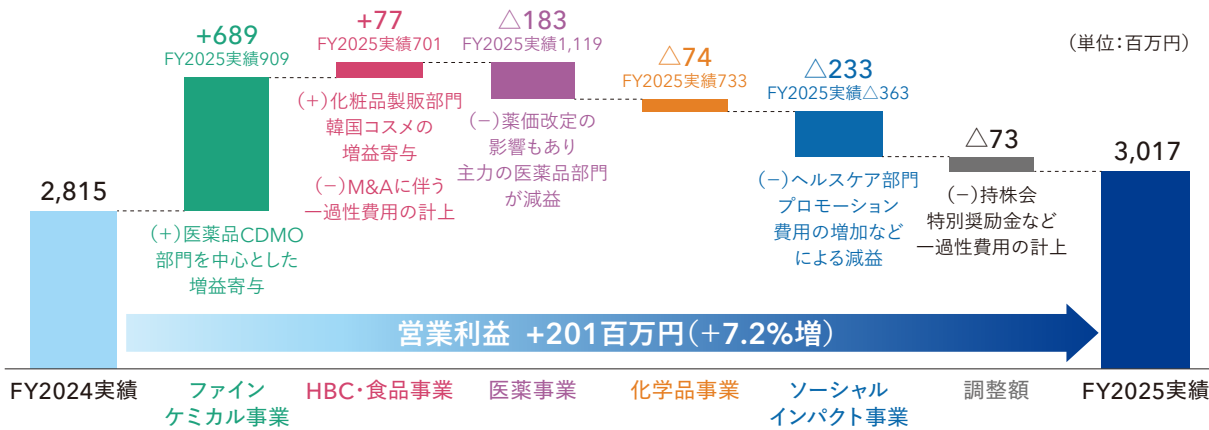
最新の封じ込め設備を活用。模倣困難な技術実装により高い付加価値を追求。

価値創造モデル

中期経営計画の進捗と展望

2025年11月期 連結業績の総括

2025年11月期は、連結売上高627億円、営業利益30億円、経常利益29億円、親会社株主に帰属する当期純利益21億円となり、各段階利益で過去最高益を達成。前期は減損損失の計上により純損失となりましたが、収益基盤の再構築が着実に進展し、ROEも前期のマイナスから8.4%へ大きく改善しました。増収増益は、主にファインケミカル事業及びHBC・食品事業の好調によるものです。また、政策保有株式の縮減を進め、売却益2.7億円を特別利益として計上したことで、当期純利益は当初想定を上回る着地となりました。



ファインケミカル事業

各部門の利益率改善により大幅増益を達成し、全体業績を牽引。特に医薬品CDMO部門では、高付加価値案件の獲得が進み、収益性向上に大きく寄与しました。

HBC・食品事業

韓国コスメを中心とした化粧品製販部門が好調に推移し、池田物産グループの連結化も売上規模の拡大に寄与。M&Aに伴う一過性費用の影響はあったものの、事業は堅調に拡大しました。

医薬事業

主力の外皮用剤等の売上が前年を上回った一方、薬価改定の影響を販売数量の増加で補いきれず減益となりました。

化学品事業

半導体市場の回復を背景に表面処理薬品の需要を取り込んだ一方、装置案件の受注時期のズレ等により小幅な減収減益となりました。

ソーシャルインパクト事業

将来の成長に向けたプロモーションなどの先行投資を継続し営業損失を計上しましたが、収益基盤の構築に向けた取り組みは着実に進捗しています。

2026年11月期連結業績予想

連結業績 (単位: 百万円)	FY2025 実績	FY2026 業績予想	前期比 (増減率)	FY2028 中期計画
売上高	62,744	68,000	8.4%	76,000
営業利益	3,017	3,400	12.7%	4,000
経常利益	2,910	3,300	13.4%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,187	2,350	7.5%	—
ROE	8.4%	8.5%	+0.1pt	9.0%

2026年11月期の連結業績予想は、売上高680億円(前期比8.4%増)、営業利益34億円(同12.7%増)と全段階利益での過去最高益更新を見込んでいます。ROE8.5%を目標に構造改革と成長投資を推進することで、ファインケミカル事業は新設備稼働による高付加価値化で利益率を高め、HBC・食品事業はグループ間相乗効果で原料卸機能と自社ブランドを強化、医薬事業は安定供給と新製品で収益基盤を固め、化学品事業は半導体需要の回復を追い風に堅実な成長を継続します。

3カ年中期経営計画のローリングと2030年への展望

当社グループは、変化する経営環境に柔軟に対応するため、毎期計画を見直す「ローリング方式」を採用しています。最新の2028年11月期を最終年度とする中期経営計画では、連結売上高760億円、営業利益40億円、ROE9.0%を目標に掲げました。従来計画の利益目標を前倒しで達成しつつある状況を踏まえ、今後は既存事業の強化とM&Aによるシナジー創出を加速させ、目標達成をより確実なものにします。更にその先の2030年には、連結売上高900億円、ROE13.0%という長期目標を掲げています。資本効率を重視した経営を徹底することで、更なる成長を目指します。