

04

価値創造基盤とマテリアリティ

- 42 サステナビリティマネジメント
- 45 アステナグループのマテリアリティ
- 46 製造資本
- 48 知的資本
- 52 人的資本
- 57 社会関係資本
- 59 自然資本
- 62 社外取締役座談会
- 66 役員一覧
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 77 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 78 情報セキュリティ

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ方針

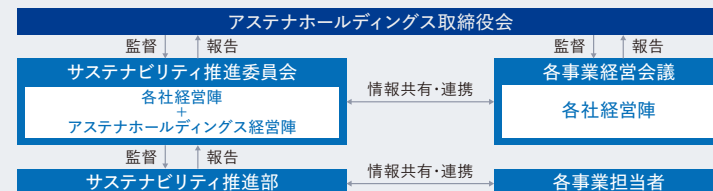
アステナグループは、1914年創業以来、「誠実」「信用」「貢献」を基本的理念とし、「策揃え」によりお客様が不便を感じることなく、安心して取引できる体制を整えてきました。また、ニッチともいえる独自の技術を磨き上げ、信頼性の高い価値を提供してきました。「明日(未来)とサステナブル(持続可能)」という当社社名の由来には、私たちに関わるすべてのステークホルダーと共存共栄していくという想いが込められています。当社グループの持続的な価値創造と企業価値の向上のためには、健全な地球環境と安心して暮らせる社会があることが前提であり、次世代へよりよい環境と社会をつなぐことは、当社グループにとって重要な責務です。そのため、環境、社会が抱えるさまざまな課題の解決に果敢に取り組み、環境、社会、経済のトレードオンを目指します。

 環境	持続可能な環境への貢献	当社グループは、生物多様性の保全に努めるとともに、環境負荷を最小限に抑えるため、事業運営全体で省エネ・省資源・廃棄物削減を推進します。また、製品のライフサイクル全体で環境に配慮した材料・プロセスを採用し、再生可能エネルギーの利用拡大を図ります。
	環境配慮型技術の推進	技術力を活かし、環境に優しい製品・サービスの開発を進め、環境保護に貢献する実践的な技術や仕組みを提供します。研究開発においても、循環型経済に資する技術やプロセスを積極的に取り入れ、次世代につなげていきます。
 社会	ステークホルダーとの共創	「策揃え」の精神と信頼関係を大切に、取引先や顧客、地域社会とともに持続可能な発展を支える仕組みを構築します。これにより、地域に根ざし、社会全体に貢献できる企業活動を推進します。
	社会的課題への挑戦	日本社会が直面する医療・健康・生活分野の課題解決に積極的に取り組みます。技術を更に高めることで、人々の生活の質の向上と社会の健全な発展に貢献します。
	人権の尊重	人種・宗教・性別・性的指向・年齢・国籍・障がい等の多様性を認め、あらゆる人権を尊重し、すべての人にとってより良い社会を目指します。
	従業員の安全衛生の推進	従業員の安全と衛生を保証し、職場の安全衛生の向上、健康維持・増進の取り組みを組織の活性化、生産性の向上につなげ、事業の継続と持続的な成長を目指します。
	多様性と公平・包摂の推進	従業員一人ひとりの多様な背景や価値観を尊重し、働きやすい職場環境を整備します。特に、ジェンダー平等やダイバーシティの推進に注力し、多様な人材が安心して活躍できる文化を育みます。
 経済	長期的価値創造の実現	誠実かつ持続可能なビジネスモデルを基盤に、安定的かつ持続的な成長を追求します。株主や投資家の皆様に対し、経済的価値を提供すると同時に、社会的価値の創出にも注力することで、企業としての信頼と競争力を高めます。
	独自技術による経済活性化	技術や独自の開発力を活かし、社会的ニーズに応える新しい価値の提供を目指します。医薬品・化学品業界での技術力を土台に、国内外の経済発展に寄与し、業界全体にインパクトを与える先進的な取り組みを行います。
	透明性とガバナンスの強化	経済活動においても透明性を高め、企業統治を強化します。誠実で信頼される経営を行い、環境・社会・経済における持続可能な価値をすべてのステークホルダーと共有します。

サステナビリティ推進体制

当社では、サステナビリティ課題への取り組みを推進し、その取り組みを管理監督する組織として「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。代表取締役社長を委員長とし、各事業の経営層をメンバーに加えることで、グループ全体の方針決定と施策推進を直結させています。委員会での審議内容は取締役会へ報告され、適切な監督とモニタリングが行われる体制を構築。実務面ではサステナビリティ推進部が各事業担当者と連携し、全社的な実行力を担保しています。

推進体制図





サステナビリティについての取り組み

■ 中長期的な経営課題の討議と共有

サステナビリティ推進委員会では、環境負荷の低減や人的資本の強化など、グループ全体で取り組むべき中長期的な経営課題について、定期的に議論を重ねています。こうした議論を通じて、事業活動で創出した価値を「人」や「知恵」へ戦略的に還元していく規律を共有してきました。

この価値循環をより客観的かつ透明性の高いものとするため、次ページで紹介する「付加価値分配計算書」を導入しています。本指標を活用し、抽出された課題に対する資源配分を適切にコントロールするとともに、創出した価値をステークホルダーへ公正に分配していきます。

主な取り組み状況

開催年月	アジェンダ
2024年12月	● サステナビリティ方針の改定 ● Scope3詳細算定に向けた調査の依頼
2025年1月	● サステナビリティ方針とサステナビリティ目標 ● 有価証券報告書のサステナビリティに関する記述
2025年4月	● 女性が働く環境の改善に関するアンケート結果 ● 従業員エンゲージメント調査の実施 ● 2024年度当社グループ温室効果ガスの排出量
2025年7月	● 気候変動リスク・機会の特定 ● エンゲージメントサーベイ2025集計結果 ● 「再エネ100宣言RE Action」への賛同 ● 2024年度Scope3排出量とサプライヤー排出量状況調査 ● 障がい者雇用状況報告書
2025年10月	● サステナビリティ開示の動向 ● 価値創造ストーリーの作成 ● サプライヤー排出量状況調査

重要課題（マテリアリティ）の特定

当社グループが長期にわたり価値を創出し続けるためには、社会の変化を的確に捉え、優先的に取り組むべき課題を明確にすることが重要です。中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」の達成とパーパスの体現に向け、環境・社会・経済の各側面から当社がもたらすインパクトと、経営に及ぼすリスク・機会を多角的に分析し、重要課題（マテリアリティ）を特定しました。

P.45に掲載するマテリアリティは、「明日の『あたりまえ』を創り続ける」ために優先的に取り組むべきテーマであり、各資本の強化方針とも密接に連動しています。これらの課題を経営の意思決定に組み込み、着実に実行していくことで、社会価値と経済価値の同時創出を一層加速させていきます。

価値創造の基盤（諸資本）とマテリアリティの統合

当社グループでは、特定した重要課題への取り組みを、将来の価値創造の基盤となる「資本」を強化するための経営プロセスとして位置づけています。具体的には、「製造資本」「知的資本」「人的資本」「社会関係資本」「自然資本」の5つの資本と、それらを規律づける「ガバナンス」の枠組みに沿って、各マテリアリティを分類・管理しています。

各テーマへの対応を通じて非財務資本の健全性を高めることは、中長期的なリスクの低減と将来的な財務価値の向上に直結します。P.46以降に詳述する各資本の強化方針に基づき、課題解決を着実に実行することで、強固な事業基盤の構築を目指していきます。



付加価値分配計算書の活用と開示

当社グループは、短期的な利益の最大化ではなく、付加価値の創出とその適正な分配を経営の重要な視点として捉えています。

スズキトモ教授(早稲田大学商学大学院)とその研究室とともに導入した「付加価値分配計算書」は、創出した価値が従業員、株主、社会などの各ステークホルダーにどのように分配されているかを可視化する独自の管理指標です。本計算書は、単なる説明にとどまらず、分配実績を客観的に把握・分析し、経営評価や具体的な改善策の検討につなげるためのモニタリングツールと位置づけています。

特に、人的資本への分配を「コスト」ではなく「将来への投資」として捉え直すことで、従業員の能力開発とエンゲージメント向上につなげ、自律的な組織文化の醸成と事業基盤の強化を図っています。

		FY2022	FY2023	増減率	FY2024	増減率	FY2025	増減率
生産	収益	50,946	53,216		58,530		63,334	
	外部支払い費用	38,558	40,297		47,966		47,772	
	(うち減損損失)	(36)	(418)		(4,101)		(140)	
	付加価値額(生産)	12,389	12,919	4%	10,564	△18%	15,562	47%
分配	従業員	9,315	9,644	3.5%	10,279	6.6%	10,690	4.0%
	1人当たり人件費(千円)	5,903	6,065	2.8%	6,400	5.5%	6,144	△4.0%
	役員	263	252	△4.4%	258	2.3%	330	28.2%
	1人当たり現金報酬(千円)	23,376	21,433	△8.3%	21,999	2.6%	21,160	△3.8%
	1人当たり株式報酬(千円)	5,485	10,292	87.6%	5,640	△45.2%	6,720	19.2%
	株主(配当)	727	723	△0.6%	737	1.9%	738	0.1%
	剰余金の留保又は取崩し	△153	431	—	△3,275	—	1,441	—
	社会(税・法定福利費・寄付金)	2,236	1,870	△16.4%	2,566	37.2%	2,363	△7.9%
	付加価値額(分配)	12,389	12,919	4%	10,564	△18%	15,562	47%
	※自社株買いによる株主への還元	300	—	—	—	—	—	—

(金額単位:百万円)

	FY2028 目標	増減率 (年平均)
	76,000	
	57,121	
	—	
	18,879	8%
	12,494	5%
	7,505	4%
	313	5%
	26,740	5%
	6,855	5%
	896	5%
	2,277	—
	2,899	3%
	18,879	8%
	(実施予定)	—

※自社株買いは付加価値からの分配ではなく資本の払戻しによる株主への還元であるため、別建てで記載

・外部支払い費用は、費用総額から従業員・役員・社会への分配額を控除して計算
・従業員への分配は、給与・賞与・福利厚生費・退職給付費用により構成
・役員への分配はグループ全体の役員報酬総額であり、1人当たりの金額はアステナホールディングス株式会社の取締役、常務執行役員、常勤監査役に対する報酬をもとに算定
・剰余金の留保又は取崩しは、当期純利益から配当額を控除することにより計算
・社会への分配は、法人税等・租税公課・法定福利費・寄付金により構成
・自社株買いによる株主への還元は、「取得額-処分額」により計算(株式報酬に関する取得・処分は除く)
・FY2028目標における増減率は、FY2024からの1年当たりの増減率を示す(ただし、付加価値額に関しては、減損損失の影響が小さいFY2023からの1年当たりの増減率)
・FY2024における減損損失の影響を除く付加価値額は、前年比13%の増加
・自社株買いを実施する予定はあるものの、金額が未定であるためFY2028目標には記載なし

すべてのステークホルダーと分かち合う付加価値の分配

付加価値の適正分配は、持続的成長に向けた「未来への投資」です。従業員には報酬の充実やエンゲージメント向上を通じて成長を促し、株主には安定配当と成長投資のバランスを追求します。お取引先とは公正な関係のもと共創を図り、サプライチェーンの健全性を維持します。こうしたステークホルダーへの適切な分配を通じて付加価値の持続的な拡大を図っていきます。

給与・賞与の充実	競合他社も意識した報酬水準により、優秀な人材を確保
株式報酬制度の導入	経営参加意識とモチベーションの向上
無形報酬の強化	やりがい、成長実感など非金銭的報酬にも注力
エンゲージメントの改善	サーベイ改善と現場主導のエンゲージメント向上施策

役員報酬の再設計	成果連動型・横断的な整合性のある仕組みへ移行
株主への還元	安定配当・自社株買いによる還元と株価の上昇を組み合わせた中長期的価値の実現
内部留保による再投資	留保された剰余金を積極的に投資へ回すことによる付加価値の増加
お取引先との共存共栄	適正な取引条件・価格の維持によるサプライチェーンの健全性確保

アステナグループのマテリアリティ

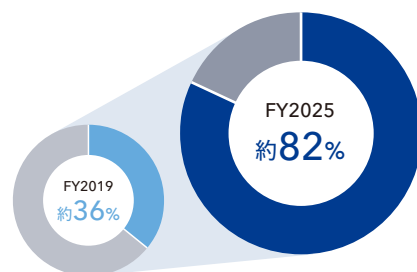
価値創造における諸資本の重要性	中・長期の強化方針	期待される価値創出
 製造資本 製造機能を強化し、資本効率性を高め、川上へのシフトチェンジ、収益性を向上させる。 P.46 //	高品質・高付加価値製品製造設備拡充 / 生産キャパシティ拡大のための増設	・営業利益率の向上(受託・自社製品比率の拡大) ・顧客企業からの長期的な信頼と受注安定 ・医薬品の安定供給による社会的な健康維持への貢献
 知的資本 先端技術と高度な業務を通じて得た知見を蓄積し、イノベーションを創出する。 P.48 //	特許取得 / 共同研究開発	・他社が模倣困難な独自技術による競争優位性の確立 ・オペレーション効率化によるコスト削減と収益改善 ・意思決定の迅速化による市場変化への適応力強化
 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材、そして高度な専門知識のプロフェッショナル人材を育成し、当社グループの価値創造を牽引する。 P.52 //	次世代リーダーの育成 / 新規事業人材の育成 / 経営陣と従業員のコミュニケーションの強化 / 従業員のスキルアップ支援 / 多様な働き方の職場環境 / 女性活躍推進 / グループ全体の健康経営の推進 / 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	・労働生産性の向上(付加価値分配の増大) ・多様な視点によるイノベーション創出 ・採用競争力の強化と離職率低下による組織力維持
 社会関係資本 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。 P.57 //	取り扱う商品の品質保持、安定供給 / 特定市場の技術磨き上げ / 若者教育への支援活動 / 法令遵守、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	・社会的許容性の獲得 ・地域活性化を通じた地方創生への直接的貢献 ・ブランド価値向上によるステークホルダー満足度向上
 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。 P.59 //	サプライチェーンを含めた事業活動による温室効果ガス排出量の測定と削減 / 環境に配慮した商品、サービスの拡充 / 再生可能エネルギー使用比率の向上 / 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	・環境リスクの低減(将来的な炭素税等のコスト抑制) ・ESG評価向上による資本コストの低減 ・脱炭素社会の実現による地球環境の持続性への寄与
 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。 P.70 //	創業の基本的理念「誠実」「信用」「貢献」の浸透 / グループ人材の多様性向上 / グループ全体で横断的なMVV推進活動 / 経営層の多様性向上 / コンプライアンスの遵守	・企業価値の毀損防止(不祥事リスクの極小化) ・透明性の高い経営による資本市場からの信頼獲得 ・持続的成長を支える規律ある投資判断と経営の安定

製造資本

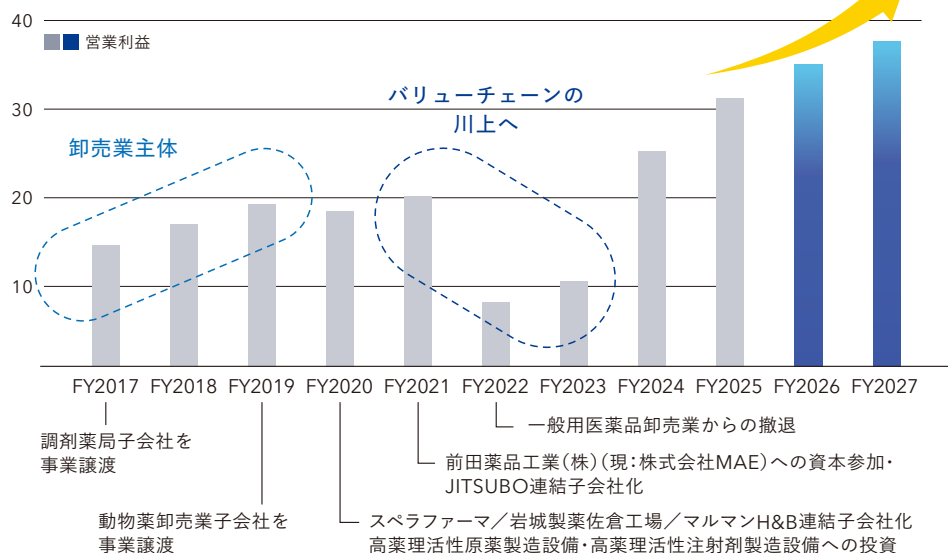
製造設備強化の歩み

当社グループは、長年培ってきた商社機能を礎としながら、近年は研究開発及び製造機能の強化に注力し、事業構造の進化を推進しています。M&Aや設備投資を通じて、開発から製造までを一貫して担う体制を構築し、提供可能な付加価値の領域を着実に拡大してきました。ファインケミカル事業では、創薬段階から関わる開発力と商用製造を見据えた生産体制を整備し、医薬品開発を長期的に支えるパートナーとしての役割を担っています。加えて、医薬事業及び化学品事業においても、各用途・分野に応じた製造能力の高度化を進めています。これらの多様な製造機能を事業横断で組み合わせることで、グループ全体の競争力は一層強化されています。その結果、バリューチェーンの川上へのシフトとともに、収益構造の転換も着実に進展しています。

研究開発・製造等が当社グループの
売上高に占める割合の変化



事業ポートフォリオの転換と研究開発・製造強化による企業価値向上



信頼を支える品質管理

ファインケミカル事業 医薬事業

当社グループは、医薬品をはじめとする高品質が求められる製品を安定的に供給するため、研究開発から試験・分析、製造までを一貫して支える品質管理体制を構築しています。ファインケミカル事業では、商社機能を活かした原料調達ネットワークに加え、プロセス開発ラボと商用生産ラインを連携させることで、原料確保から臨床用・商用製品の製造までをワンストップで対応しています。これにより、開発スピードの向上と安定した品質確保を両立しています。また、医薬事業では、GMP準拠のクリーンルームや高精度な製剤設備を維持・更新し、厳格な品質管理を実現しています。こうした高度な施設・設備の運用が、顧客企業や医療現場からの長期的な信頼につながっています。

価値創出を持続させる知的資本 P.48

高薬理活性原薬設備

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な体制を構築しています。プロセス開発で培った豊富な実績とノウハウを活かし、GMPに準拠した徹底的な品質管理のもと、お客様のニーズに応える高品質な受託サービスを提供しています。



スベラネクス 静岡工場

品質管理・分析設備

高薬理活性原薬に対応可能な試験室を備え、温度管理や防虫防鼠対策と最新のセキュリティ機能を持った倉庫での保管体制を構築しています。自社試験室での品質試験を通じて、安全性と品質を確認した製品を提供しています。



スベラネクス ノースキューブ



社会的責任を果たす強固な「安定供給基盤」 ファインケミカル事業

製品の安定供給は、当社グループにとって重要な社会的責任であると同時に、事業活動を支える欠かせない要素の一つです。当社グループでは、設備投資による生産キャパシティの拡大と供給網の整備を進め、市場ニーズの拡大や環境変化に柔軟に対応できる体制を構築しています。岩城製薬佐倉工場では、固形剤の製造能力増強に向けて、フィルムコーティング機やPTP包装機などの最新設備を導入し、錠剤製造から最終包装までの一貫受託体制を強化しています。これにより、生産ラインの効率化と供給余力の向上を図り、多様な受託ニーズへの迅速かつ安定的な対応を実現しています。また、高薬理活性物質に対応した注射剤製造設備の導入により、受託製品の幅を拡大し、高品質な医薬品の製造と安定供給を支えています。今後も、サプライチェーン全体を見据えたりスク管理やBCP整備を進め、外部環境の変化に左右されない強靱な供給体制を整えていきます。



岩城製薬佐倉工場 固形剤製造設備

顧客に選ばれ続ける「製造力」 ファインケミカル事業 医薬事業 化学品事業

当社グループの製造力の強みは、高品質かつ安定供給を前提に、顧客の課題解決まで深く支援できる総合力にあります。ファインケミカル事業では、プロセス設計から原薬・中間体の開発、商用製造までを一貫して担うことで、顧客の開発段階に応じた柔軟な対応と規制対応を両立しています。医薬事業では、外皮用剤を中心とした製剤技術と厳格な品質管理体制のもと、多様な剤型・製法に対応できる技術力を、受託製造における競争優位性として磨き続けています。更に、化学品事業では、半導体・電子部品分野における高度な品質要求に応える表面処理技術と安定した製造体制を構築しています。こうした各事業で培った専門技術と品質への取り組みが、ニッチかつ高い専門性が求められる市場において、顧客から選ばれ続ける競争力につながっています。



東京化工機 プリント基板製造装置

今後の強化方針

当社グループは、製造資本を単に蓄積するものではなく、事業戦略に応じて最適化すべき資本と位置づけています。その考えのもと、投資の選別を徹底し、資本効率の向上を図ります。具体的には、高薬理活性原薬や無菌製剤といった高付加価値領域への投資を継続するとともに、設備の稼働状況や需要動向を踏まえ、既存設備のあり方を継続的に見直し、必要に応じて再編や最適化を進めます。こうした取り組みに加え、研究開発機能との連携を一層強化し、開発段階から製造までを一体で設計することで、より高い付加価値を持つ製品・サービスの創出を加速していきます。

知的資本



価値創出を持続させる知的資本

製造現場で培ったプロセス設計力・品質管理力・供給設計力は、設備そのものにとどまらない当社グループの強みです。各事業で蓄積されたこれらの技術知見や顧客理解、市場対応力を「知的資本」と位置づけ、グループ横断で共有・活用することで事業間シナジーの創出につなげています。知的資本が製造資本と結びつくことで、安定供給や高付加価値製品への対応、品質向上を実現し、顧客や市場ニーズへの対応力を高めています。



01 プロセス設計力 ファインケミカル事業

ファインケミカル事業では、原薬・中間体の開発から商用製造までを見据えたプロセス設計力を中核としています。合成ルートの最適化やスケールアップ設計、高薬理活性原薬への対応などの技術知見に加え、顧客の開発戦略を踏まえたプロセス全体の構築が当事業の強みです。更に、商社機能を活かした原料調達ネットワークと、技術移転・品質保証に関する知見を組み合わせることで、単なる製造受託にとどまらない開発プロセス全体の価値提供を実現しています。

TOPICS

グループ技術の融合による製造プロセスの最適化

岩城製薬佐倉工場の注射剤新設備では、スペラファーマの高度な製剤開発ノウハウを融合したグループシナジーにより、顧客課題に応じた最適な製造プロセスを構築しています。グループ横断の技術連携による緻密な提案力が、難度の高い案件の連続受注につながっており、当社グループの「プロセス設計力」の強みを支えています。



02 供給設計力 医薬事業

医薬事業では、皮膚科領域で培った製剤設計・製造ノウハウに加え、需要予測や在庫配置を最適化する「供給設計力」を強みとしています。価格競争が激化するジェネリック医薬品市場において、安定供給能力は重要な競争優位性です。岩城製薬では、需要変動に即応する生産計画と高度な在庫設計により欠品リスクを抑え、品質管理の徹底と効率的な供給の両立を可能とする仕組みづくりを進めています。また、こうした供給体制に関する情報を体系的に開示し、透明性向上にも取り組んでいます。

安定

欠品ゼロ 複数購買
災害対策 在庫の積み増し

「何があっても止めない」という守りの側面。

効率

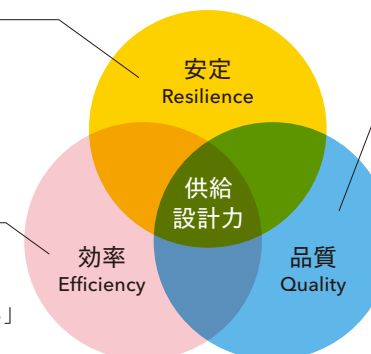
AI需要予測 物流共同化
DX 在庫最適化

「持続可能なコストで運用する」という経営・攻めの側面。

品質

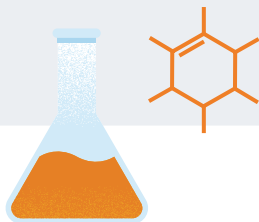
GDP準拠 温度管理
偽造防止 トレーサビリティ

「正しく安全なものを届ける」という医薬品特有の必須側面。



03 技術提案力

化学品事業



化学品事業では、顧客の製造工程に対する深い理解をもとにした技術提案力を強みとしています。単なる製品供給にとどまらず、工程条件や用途特性に応じた最適な薬品・プロセス条件を設計・提案しています。特にめっき分野では、用途に応じた特性設計を通じて製造品質の安定化に貢献しており、一度採用されると長期的な継続取引につながる強みを有しています。また、ニッチ領域での専門性と顧客工程への深い関与を通じて差別化を推進し、高い競争優位性を確立しています。

TOPICS

薬品 × 装置の連携が生み出す新たな価値

化学品事業では、「薬品と装置のコラボレーション」を掲げ、メルテックスの薬品技術と東京化工機の装置技術の融合を推進しています。長年の課題であった組織間連携を強化することで共同販売体制を整え、1億円超のセット販売案件を相次いで成約しました。両社の知見を融合させた独自の技術提案力は、高付加価値な共同販売モデルとして確立されつつあり、今後の更なる成果が期待されています。



04 市場展開力

HBC・食品事業 医薬事業

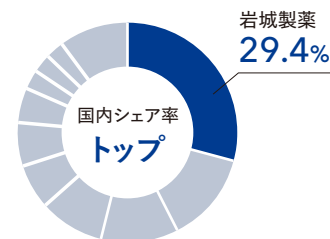
HBC・食品事業

原料供給・代理店・輸入支援・自社ブランド展開といった複数機能を通じて、多様な知的資本を蓄積しています。特に、海外ブランドホルダーとの長年の信頼から生まれるパートナーシップ構築力や薬機法対応・表示設計などの規制対応ノウハウが主な強みです。現在は、各機能で蓄積された知的資本を相互に連携・活用することで、より高い価値創出につなげています。

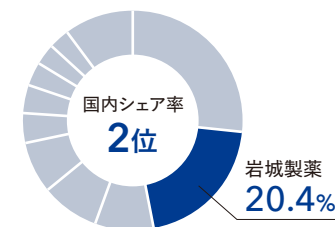
医薬事業

長年にわたる医薬品の供給を通じて、医療機関との間に強固な信頼関係を築いてきました。その基盤を支えるのが、国内トップシェアを誇る抗真菌剤や、成分や剤型に豊富な品揃えのあるステロイド外用剤を中心とした皮膚科外用剤の実績です。「信頼される、塗り薬とスキンケアのリーディングカンパニー」を目指し、皮膚科領域を軸とした事業を推進することで、皮膚科治療になくてはならない存在としての価値形成に向けて邁進していきます。

抗真菌剤シェア率



ステロイド剤シェア率



出典: Copyright © 2026 IQVIA. IQVIA医薬品市場統計売上データ 2025年1月～2025年12月をもとに作成／無断転載禁止

今後の強化方針

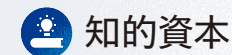
知的資本は、製造設備や供給体制と結びつくことで、はじめて具体的な価値として顕在化すると考えています。当社グループでは、知的資本を「価値を創出し続ける源泉」と捉え、製造資本との連携を深めながら、各事業における知的資本の更なる高度化と、事業間の共有・連携を推進することで、グループ全体の価値創出力を一層高めていきます。

知的資本と製造資本の関係



高品質を追求するGMP※体制

※GMP(Good Manufacturing Practice):医薬品の製造管理及び品質管理の基準



アステナグループのGMP

当社グループでは、グループ全体のQuality Cultureの醸成を目指し、責任役員も含めた組織横断的なアクションを行っています。

品質方針	顧客、社員、社会から最も信頼されるために自分ごととして品質システムの改善を継続する
目指す姿	PIC/S GMPガイドライン(海外査察)に適合
定点観測	①Quality Culture(企業体質)の改善 指標=GMPアンケート結果 ②各社のマネジメントレビュー

GMP3原則

1. 人為的な誤りを**最小限**にすること
2. 医薬品の汚染及び品質低下を**防止**すること
3. 高い品質を保証するシステムを**設計**すること



アステナグループGMP委員会・分科会

アステナグループGMP委員会

四半期ごとに開催し、グループ内の製薬会社4社の責任役員に、各社の品質課題やトピックスを報告し迅速な指示を仰ぐとともに、組織横断的な改善策の審議を行っています。また、新たに生成AIを活用した業務効率化へ挑戦するなど、次世代の品質システムの改善についても議論を開始しています。

アステナグループGMP分科会

グループ内の製薬会社4社のQA実務リーダーを中心に、Quality Cultureの醸成を目指して継続的に開催しています。メンバーが「アステナグループの“Quality Cultureのあるべき姿”」を定め、「GMPアンケート」の実施や結果の分析、改善策の実行、「GMP3原則」の教育活動を実施するなど、現場主導の取り組みを行っています。



責任役員のGMP教育訓練

品質統括部が講師を担い、年に約2回の頻度で、責任役員のGMP教育訓練を継続しています。

アクティブラーニング

座学に加え、逸脱管理やCAPA(是正・予防措置)の事例をもとにしたグループワークを行うことで、より実践的な思考力や判断力を高め、迅速かつ的確な経営判断につなげています。

スキルの可視化

責任役員に求められるスキルを、個人別にスキルマップで定点評価しています。内容は自己評価、自己目標、他者評価で構成され、責任役員のコミットメント等により、2025年度は他者評価平均が前年比で16%向上しました。

グループ横断「GMPアンケート」の実施

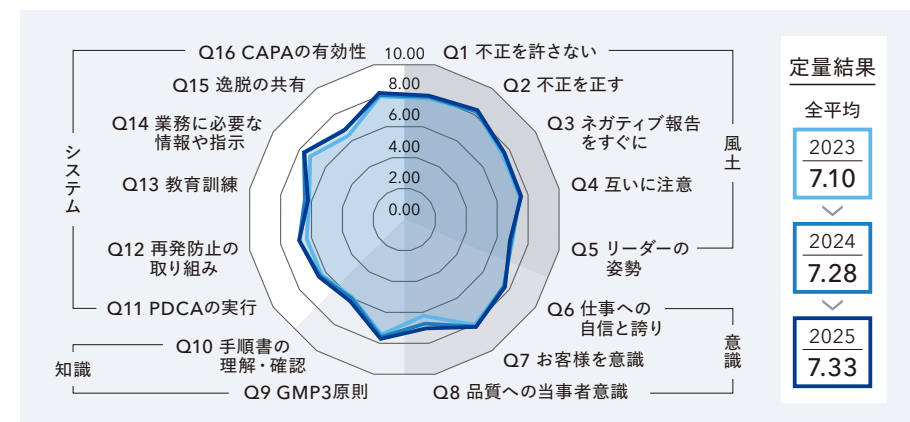
GMP分科会は、グループ内の製薬会社4社の全従業員を対象に「GMPアンケート」を年1回実施しています。現状を継続的に調査・分析することで、課題やその要因、改善状況を把握し、“あるべき姿”を体現するための改善につなげています。

多面的な分析

風土、意識、知識、システムの全16項目について10点満点で評価するとともに、自由回答による現場の「生の声」を収集。職場別、職群別に分析、評価し、責任役員を含めて共有しています。

改善アクションの地道な継続

結果から明らかとなった課題については、各社で具体的な改善アクションプランを策定しています。PDCAサイクルを回すことで、グループ全体のQuality Cultureの改善とGMP体制の強化を継続します。



DXの取り組み

DX推進戦略

当社グループは、持続的成長に向けた事業変革の鍵としてDXを推進しています。「ERP」「AI活用」「セキュリティ」「コミュニケーション」の4つの戦略を軸に、先端技術とデータ基盤の整備を進め、データ駆動型経営への転換を図っています。

4つの戦略

戦略	方針
ERP戦略	事業再編に柔軟に対応しやすいシステム構成を目指す
AI活用戦略	AI活用の拡大と定着化を支えるデータ基盤やAIプラットフォームの検討、AI人材開発、AI組織構築を推進する
セキュリティ戦略 情報セキュリティ P.78 //	第三者機関によるセキュリティリスクアセスメントやASMを実施し、課題の抽出と優先順位付けを行い、優先順位の高いものから計画的に対策を講じていく
コミュニケーション戦略	各事業で定期的に情報交換、発信の場を作り、課題解決アクションにつながる機会を作る

2030年までの短期・中期・長期の目標を設定し、施策を実行しています。

短期目標 ~2026	中期目標 ~2028	長期目標 ~2030
基盤整備と業務のデジタル化	構造改革と高度化	次世代化と経営革新
DX基盤の整備と業務のデジタル化推進 業務プロセスの見直しとデジタルツール導入により、全社的なデジタル化を加速。	システムアーキテクチャの再設計と最適化 基幹・周辺システムを再構築し、クラウド化・モジュール化による柔軟なIT基盤へ移行。	レガシー基幹システムの刷新 全面的に刷新し、次世代業務基盤へ移行。
AIの活用による業務効率化と属人性の排除 AIを活用した業務支援により、作業の自動化と標準化を推進。	AI活用の深化による業務高度化 AIによる判断支援や需要予測を導入し、業務の質とスピードを向上。	グループ全体のシステム統合とリアルタイム経営の実現 会計・実行系システムを統合し、リアルタイムで経営判断を支えるデータ基盤を構築。
セキュリティ体制の強化 情報セキュリティの強化により、リスク管理の水準を底上げ。	セキュリティ運用の高度化 定期的な評価と改善を通じ、持続可能なセキュリティ体制を構築。	新技術導入に対応可能なインフラ整備 AI、IoT、外部SaaS等の新技術を柔軟に取り入れられるインフラを整備。
グループ内情報連携の強化 経営層と現場の円滑な情報共有を実現、意思決定の迅速化。		戦略的IT活用による意思決定の高度化 全社レベルでの意思決定スピードと精度を飛躍的に向上させるIT戦略を展開。

AI活用の推進と浸透

生成AI等の導入による業務変革を推進するため、全国のグループ拠点を訪問する「AI勉強会」を開催しています。現場の課題に即した利活用を支援することで、全社的なリテラシー向上と浸透を図っています。強固なガバナンスとデータ基盤のもと、全従業員がAIを活用できる組織文化の醸成につながっています。



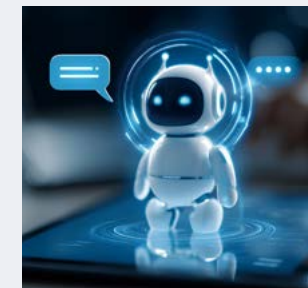
グループ一体となったIT推進体制

グループ各社にIT責任者とIT推進者を置き、半期に一度、グループIT連携会議を開催しています。本会議ではIT戦略や先進事例を展開するとともに、現場の課題の吸い上げを行っており、トップダウンの方針共有と現場起点の課題提起という双方向の対話を実現しています。また、把握した課題については個別に相談の場を設けるなど、グループ一体となってIT戦略を推進しています。グループ全体で円滑に連携することにより、迅速な意思決定や方針の浸透、課題解決、知見の結集につなげ、シナジー最大化を図っています。

TOPICS

AI エージェントによる業務高度化

当社では、バックオフィス業務の高度化に向けて独自のAIエージェントを開発しています。企業調査や資料作成、問い合わせ対応などの自動化により、年間数百時間の工数削減を実現しました。創出した時間を戦略立案や高度な意思決定といった付加価値業務へ再配分しています。今後はグループ各社への展開を進め、AIとの協働を加速させます。



人的資本

message

人的資本が生み出す価値創造の実現

人的資本は、当社グループが中期経営計画の達成と「明日の『あたりまえ』」を創り続ける」というパーパスの実現に向けて、最も重要な経営基盤です。私たちは、人材への投資を将来の付加価値を生み出すための戦略的な再投資と位置づけています。次世代リーダーの育成や、多様な人材が能力を発揮できる職場環境の整備に加え、階層別研修やキャリア形成支援を通じて、従業員一人ひとりが安心して学び、挑戦し、成長できる環境づくりを継続的に推進しています。今後も、付加価値適正分配の考え方のもと、創出した価値を人・組織・社会へ適切に循環させ、新たな価値創造と持続的成長の実現を目指していきます。



アステナホールディングス株式会社
執行役員 人事担当
榎本 直樹

人的資本の強化と組織力向上

人的資本を価値創造の中核と捉え、専門性・リーダーシップ・社会価値創出力の向上に取り組んでいます。具体的には、アステナトップマネジメント育成プログラムやサクセッションプランを通じて経営人材を計画的に育成するとともに、1on1や360度評価を活用したマネジメント力の強化と人材育成を進めています。また、事業特性に応じた専門研修や学習機会の提供により、各領域で活躍できる人材の育成を進めています。更に、女性リーダーの育成をはじめとするダイバーシティ推進や健康経営、エンゲージメント向上施策を通じて、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を整え、人材の成長と組織力向上を両立しています。



人事基盤の強化

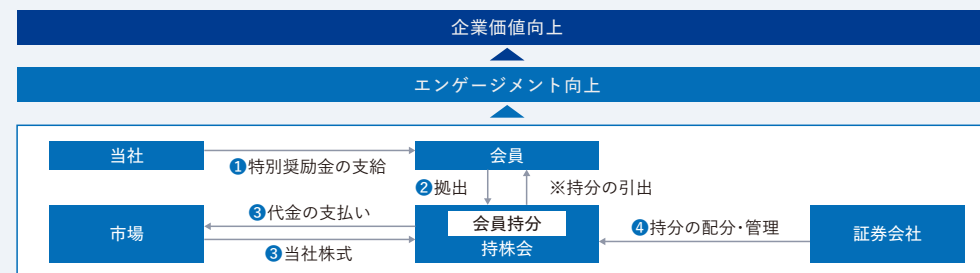
当社グループは、人材がその能力を十分に発揮できるよう、人事基盤の整備を継続的に進めています。まず、人事制度・評価制度の透明性向上を図り、等級・評価基準の明確化と公正な運用により、従業員の納得性を高めています。更に、タレントマネジメントを活用した人材情報の可視化と適材適所の配置により、キャリア形成支援を強化しています。また、働き方改革や健康経営、安全衛生、エンゲージメント向上施策を通じて、能力を最大限発揮できる職場環境の整備を推進しています。女性活躍の推進や障がい者雇用の拡大にも取り組み、多様な人材が活躍できる基盤を整えることで、人的資本の価値最大化を図っています。

研究開発・製造中心の事業構造への転換

人材への投資を将来の成長に向けた戦略的な再投資として推進し、付加価値適正分配の考え方をもとに、人的資本と付加価値創出の関係性を明確化するための取り組みを進めています。その一例として、従業員持株特別奨励金制度を通じて、従業員のエンゲージメントをより一層高め、中長期的な企業価値の向上へと繋げていくことを目指しています。

従業員持株特別奨励金

従業員持株特別奨励金制度は、企業価値の向上が従業員自身の成長にもつながるよう、奨励金を通じて持株会への参加を促進し、中長期的な経営参画意識の醸成と株式保有の拡大を図る制度です。



TOPICS

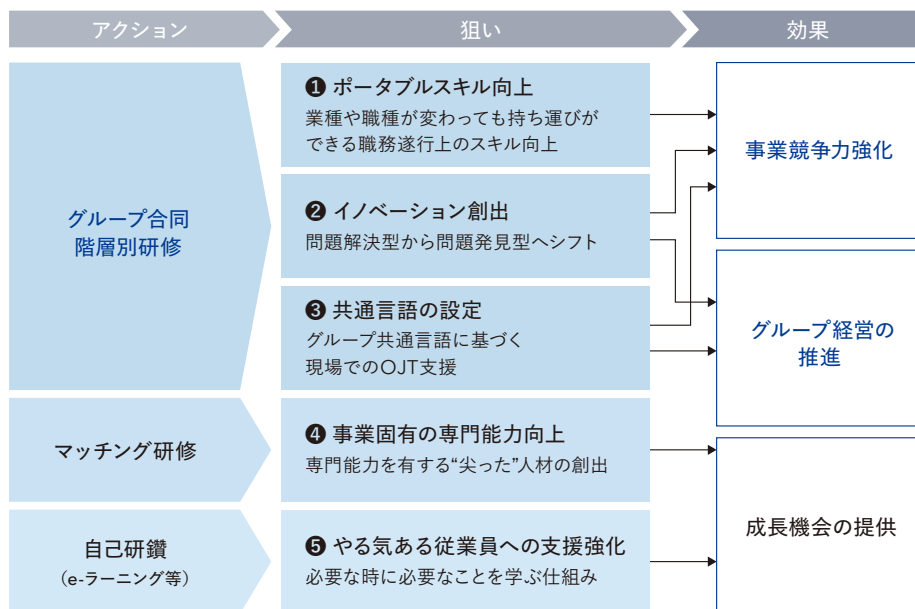
創業111周年を記念した特別奨励金

創業111周年を機に、従業員持株会の会員へ特別奨励金として111,000円相当の株式を付与しました。

人材育成

人材育成の方針と取り組みの全体像

当社グループは、人材育成を企業価値創出の主軸と捉え、体系的な取り組みを推進しています。人的資本を企業価値創出の中核と位置づけています。変革を牽引する次世代経営人材、社会課題を事業化するイノベーション人材、専門性により付加価値を生み出す高度専門人材、そして多様性を活かして組織力を高める人材の育成を重視しています。これらの人材育成は、「3つのサステナビリティ戦略」や、研究開発・製造中心の事業構造への転換、2030年の財務目標（売上高900億円・ROE13.0%）を踏まえ、経営戦略の一環として推進しています。



当社グループは、将来の経営層から若手までを対象とした体系的な人材育成の仕組みを構築しています。経営層にはサクセッションプランやリーダーシップ研修、ミドル層にはマネジメント研修や1on1を通じた育成、若手には基礎能力開発やキャリア形成支援を実施しています。また、医薬・CDMO・化学・半導体領域など事業特性に応じた専門技術研修、女性リーダー育成、健康経営・エンゲージメント向上施策を体系に組み込み、多様な人材が持てる力を発揮できる組織づくりを進めています。



人的資本

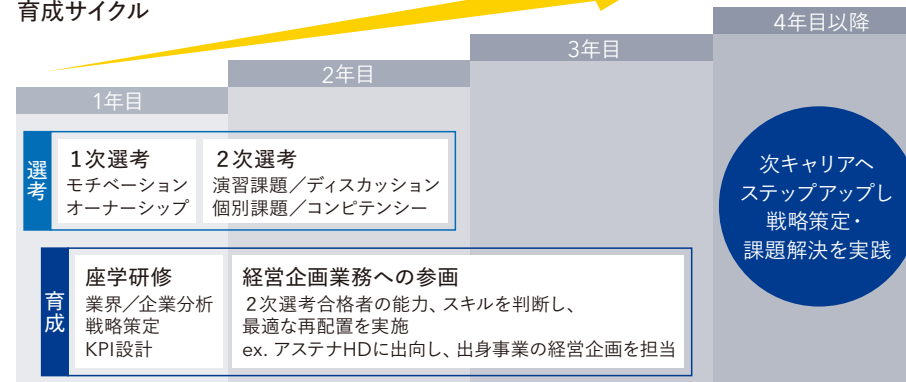
注力施策

将来の経営を支える人材育成を重点施策として、アステナトップマネジメント育成プログラムや1on1、360度評価を通じてリーダー育成を強化しています。同プログラムでは、次世代経営人材を対象に戦略的思考・課題解決能力・リーダーシップなど6つの能力を、4年以上の育成サイクルを通じて実務と連動しながら体系的に習得させています。更に、階層別研修やDX・AI研修の拡充、当社代表取締役社長と従業員の直接対話の場である「オープントークキャラバン」、女性リーダーシップの育成や活躍の場の拡大を目指した「Astena Empowerment in Action」などを通じて、多面的な人材育成を推進しています。

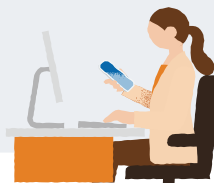
アステナトップマネジメント育成プログラムで習得する能力

経営候補者	企業価値向上に資する能力	教育手法
	戦略的思考	● 経営企画での戦略策定 計画立案（長期経営戦略、3カ年中期計画、短期予算作成）／進捗管理
	課題解決能力	● 各事業・各部門での課題解決 営業・営業企画・マーケティング／生産管理・原材料調達管理／人事・総務・法務・財務・経理・情報システム
	リーダーシップ	リーダーシップ研修、チームビルディング
	人材育成	コーチング、1on1
	財務管理	アカウンティング、ファイナンス
	営業力	マーケティング、語学

アステナトップマネジメント 育成サイクル



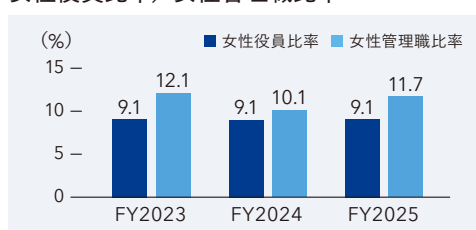
女性活躍推進と障がい者雇用



女性活躍推進

当社グループでは、女性役員比率及び女性管理職比率の2030年目標を「30%※」と掲げており、目標達成に向け更なる取り組みが必要と認識しています。育児との両立支援や柔軟な働き方の推進を通じて、多様な人材が能力を発揮できる環境整備を進めています。また、女性役員が主体となり、働く女性の課題に向き合いながら、女性リーダーシップの育成や活躍の場の拡大を一体となって推進するプログラム「Astena Empowerment in Action」を実施しています。2026年度は従来の意識醸成に加え、参加者の内省を通じた行動変容の促進に注力します。各種制度の解説やフィードバック、更にグループの垣根を越えた従業員同士の交流・講演を通じ、多様なキャリア観や柔軟な働き方をともに探求する機会を創出します。

女性役員比率／女性管理職比率



TOPICS

2025年度 東京女性リーダーズ応援ネットワークに参画しました。

<https://pdf.irpocket.com/C8095/nX8G/U5S5/sxVH.pdf>

※女性役員比率:当社全体の30%、女性管理職比率:当社グループ全体の30%

Employee's VOICE

育児と両立できる働き方とこれからの課題

私は2度の育児休暇を取得し、社会人の大半を家庭との両立をしながら過ごしてきました。家庭の複雑なスケジュールにも、当社の時間休や在宅勤務制度を活用することで柔軟に対応できています。学校行事にも積極的に参加できるなど働きやすさを実感する一方、男性の育休取得など更なる制度の浸透が重要だと感じています。自身の経験を活かし、多様な人材が活躍できる環境づくりに貢献していきたいと考えています。

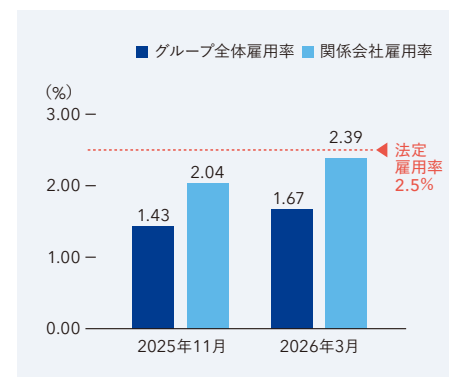


イワキ株式会社 食品原料部 新規事業推進グループ グループリーダー 大西 織江

障がい者雇用

当社グループは、誰もが活躍できる環境の実現を目指しているものの、現在の障がい者雇用率は1.67%と法定雇用率を下回っています。その背景には、高度な専門性や安全性が求められる業務特性や個社単位での体制構築の難しさがあります。こうした課題に対し、特例子会社アステナハートフルを中心に職域の開発とグループ各社からの受託業務拡大を進めています。今後は外部機関との連携も強化し、多様な人材が安心して能力を発揮できる環境整備を通じて、着実な雇用拡大を図っていきます。

障がい者雇用率



TOPICS



ワーククリア図書館への記事掲載

レバレッジズ(株)が運営する「ワーククリア図書館」に、当社グループのアステナハートフルが記事として掲載されました。日々の業務での工夫や今後の展望について記載されています。下記URLよりご覧ください。

<https://workclear.jp/library/case/71>

Employee's VOICE

働きやすさを実感できる職場環境で社会貢献できるよう成長したい

現在は、事業会社から受託している書類のPDF化などの業務を担当しています。職場はコミュニケーションが活発で明るく、分からないこともすぐに相談できる環境が整っています。そうした中で、適度な期待を感じながらモチベーションを保って働くことができ、働きやすさを実感しています。今後は、会社や社会に貢献できる人材を目指し、更に成長していきたいと考えています。



アステナハートフル株式会社 業務部 オペレーショングループ 椎原 詢貴

健康経営／労働災害の防止



人的資本

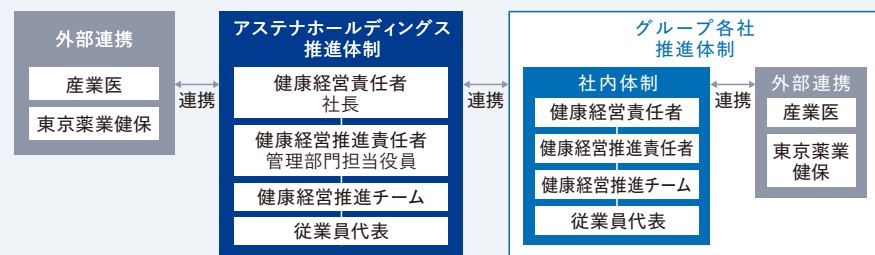
健康経営

当社グループは、多様な人材の健康と安全を守ることが、人的資本を拡充するうえで欠かせない取り組みだと考えています。健康経営宣言に基づき、社員一人ひとりが心身ともに健やかに働ける環境づくりを推進しています。

健康経営宣言

1. 健康経営優良法人認定制度のフレームワークを活用した施策を実践することで従業員の健康維持・増進を図り、明るく元気に長く働き続けられる会社であり続けます。
2. 従業員の健康維持・増進の取り組みを組織の活性化、生産性の向上につなげ、事業の継続と持続的な成長を目指します。

アステナグループ健康経営推進体制



健康課題と主な取り組み

当社グループでは、平均年齢の上昇に伴う健康リスクへの対応や、部署ごとに異なるストレス要因の把握に取り組んでいます。具体的には、産業医面談や生活習慣改善に向けた動画研修などを実施するとともに、健康診断の受診とストレスチェックの受検を全社で推進しています。毎年開催しているウォーキングイベントでは、2025年度はグループ全体で前年を上回る632名が参加し、1日平均歩数の向上につながりました。今後も運動習慣の定着や職場環境の整備を進め、従業員が健康でいきいきと働ける企業風土を育てていきます。

項目	2022	2023		2024		2025	
	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
健康診断受診率※	92.9%	100%	89.3%	100%	92.8%	100%	— 集計中
ストレスチェック受検率	95.2%	100%	92.0%	100%	89.0%	100%	94.5%

※当社単体数値

労働災害の防止／安全マネジメント

当社グループは、職場の安全と健康増進に継続的に取り組んでいます。その実効性を高めるため、社長直轄の「安全衛生委員会」を設置し、グループ各社の責任者が毎月集まり、現場の実態に基づいた議論を行っています。

具体的には、勤務状況のモニタリングや事故情報の共有、走行データを活用した安全運転啓発、季節ごとの無災害運動など、多角的な取り組みによりリスク低減を図っています。産業医の助言も踏まえたPDCAサイクルを継続し、誰もが安心して働ける職場環境の整備を進めています。

安全衛生委員会 2025年度 主な議題

安全・防災

- 残業・事故・通勤災害の月次報告
- 春・秋・年末年始の無災害運動
- 安全運転啓発・カーシェア利用管理
- 避難訓練・化学物質管理強調月間への対応

健康・衛生

- 熱中症対策・ストレスチェック実施
- インフルエンザ予防接種・生活習慣改善
- 健康経営優良法人2026認定
(グループ9社)

※産業医総評を毎回実施

労働災害防止に向けた取り組み

KYT活動による労働災害防止

メルテックスの製造部門では、安全強化に向けて週1回の「KYT（危険予知トレーニング）」を実施しています。現場のリスクを洗い出し、対策を共有することで安全意識の向上を図っています。こうした取り組みを通じて危険への感度を高め、労働災害の未然防止と自律的な安全文化の醸成を現場主体で推進しています。



高薬理活性物質管理による安全確保

スペラファーマでは、高薬理活性物質の適切な管理と環境への放出防止に向け、社内規程に基づいた運用体制を構築し、継続的な管理を行っています。廃液は原則全量回収し、排水しない運用を徹底するとともに、継続的な教育を通じて作業員の安全意識向上を図っています。また、緊急時の初動対応手順や連絡体制の整備も進めており、安全確保と環境負荷低減の両立に取り組んでいます。

エンゲージメント向上



エンゲージメント向上の方針と取り組みの全体像

当社グループは、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、いきいきと働ける組織の実現を目指しています。その中核として、従来のトップダウン型から対話と従業員巻き込み型の組織文化への転換を推進しています。

従業員エンゲージメントサーベイの実施

2025年に設問内容を大幅に見直し、従業員一人ひとりの実感により近い形で組織状態を把握できる仕組みへ刷新しました。2026年の調査結果では、6項目中5項目でスコアが向上し、着実な改善が確認できました。引き続き、キャリア開発支援や福利厚生の充実、心身の健康を支える施策を継続・拡充し、従業員が安心して能力を発揮できる環境づくりを推進していきます。

サーベイスコア	2025	2026
仕事における幸福感	4.3	4.3
仕事におけるやりがい	4.9	5.0
つながり・関係性	4.8	4.9
会社のサポート	4.4	4.5
健康	4.2	4.4
仕事の内容・評価に対する納得感	4.4	4.5

※7段階評価

オープントークキャラバンの実施



当社代表取締役社長が少人数の従業員と直接対話を行う場として、継続的に「オープントークキャラバン」を開催しています。車座形式でフラットな意見交換を行うことで、経営層と従業員の相互理解やコミュニケーションの深化を図っています。2026年5月時点で累計50回開催し、約360名の従業員が参加しました。業務や職場環境に関する多様な意見を共有し、組織運営や職場環境の改善につなげています。

デジタル目安箱の設置

「デジタル目安箱」は、経営層と従業員のコミュニケーション強化を目的とした、匿名で意見や相談を投稿できる仕組みです。寄せられた内容は当社代表取締役社長が直接確認・回答し、必要に応じて制度や職場環境の改善につなげています。従業員の声を経営に反映することで、風通しの良い組織づくりを推進しています。

回答済 対応済 検討中

福利厚生・労働条件	28	5	0
組織文化・コミュニケーション	38	6	0
経営基盤・ガバナンス	8	3	0
職場環境・安全衛生	22	3	6
その他	10	4	0

2024年12月～2025年11月時点

Kick Off Meeting の開催



当社グループでは、毎年期初にグループ全従業員を参加対象とした定期総会「Kick Off Meeting」を開催しています。本会は、経営方針や理念の浸透とグループ全体の一体感の醸成を目的に、当社グループの現況や今後の方向性を共有する場です。従業員一人ひとりが目指す姿を確認し、新たな価値創出に向けた意欲を高める重要な機会となっています。

アステナAwardの開催

当社グループでは、目指す姿を体現した従業員を称える取り組みとして、「アステナAward」を毎年開催しています。各事業で優れた成果や行動を示した従業員を選出し、「Kick Off Meeting」の場で表彰を行っています。受賞者が仕事への想いや取り組みを共有することで、組織全体の成長意欲やコミュニケーションの活性化につなげています。



今後の強化方針

当社グループは、組織を支える最大の資本は「人」と考え、人的資本への戦略的な投資を推進しています。今後も、適切な報酬や福利厚生の充実に加え、従業員との双方向の対話機会を拡充することで、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境を整備していきます。



社会関係資本

ステークホルダーとの関わり

製品・技術・人材という内なる資本は、顧客・お取引先・地域社会との関係構築を通じてはじめて企業価値として結実します。当社グループは、多様な事業を通じて築いてきたステークホルダーとの信頼関係を、持続的成長と企業価値向上の重要な基盤と位置づけています。単なる取引関係にとどまらず、ともに価値を創出する「共創」の姿勢を重視し、サプライチェーン全体で社会課題の解決と経済的価値の創出の両立を目指しています。



ステークホルダー	関わり	対話手段
患者様	医療を受ける方々の健康と安心を大切に、企業として果たすべき社会的責任を常に意識しています。医薬品の安全性・有効性を確保し、ウェルビーイングの実現に寄与していきます。	● くすり相談受付 ● 疾患啓発活動 ● 患者様向け指導せん ● SNS
消費者	日々の暮らしに豊かさをもたらす存在であるために、価値観や期待の変化を常に意識し、柔軟に対応しています。今後も、暮らしに新たな価値を提供し続けていきます。	● お客様相談窓口 ● コーポレートサイト、ECサイト、SNS
法人顧客	当社グループは「誠実」「信用」「貢献」を基本的理念として、ニーズや期待に応える高品質な商品・サービスを通じて、皆様へ貢献できるよう努めています。	● 日々の営業活動 ● 展示会 ● コーポレートサイト、ECサイト、SNS
お取引先	当社グループは「お取引先様を最優先に思う心を常に忘れない会社」を目指し、提供する商品・サービスを通じて共存共栄し、長期的なパートナーシップを築くことを目指しています。また、持続可能なサプライチェーンの構築に努め、環境や社会に配慮した調達を推進しています。	● 日々の業務 ● 購買先評価 ● コーポレートサイト
従業員	当社グループは、従業員が安心して働きながら成長し続けられる環境を重要視しています。安全で健康的な職場環境の整備に加え、キャリア開発やスキル向上のための支援や研修を実施しています。	● キャリア面談 ● ストレスチェック ● エンゲージメントサーベイ
株主・投資家	当社グループは、株主・投資家の皆様に対して定期的な業績報告や説明会により、適切な情報開示を行っています。皆様との対話による信頼関係の構築と、適切なりターンに努めていきます。	● 株主総会 ● 決算説明会 ● 各種情報開示資料 ● IR面談 ● コーポレートサイト
地域社会	当社グループは、地域社会の皆様との共創による持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。地域の魅力を重要視し、その価値を活用し広く発信することで、地域経済の活性化に寄与していきます。	● 地域共創事業の展開 ● 社会貢献活動

信頼と社会的許容性

当社グループのパートナーシップ

■ 全ての信頼関係を支える基盤

当社グループにとって「信頼」は、特定の事業に紐づく資産ではなく、全事業に共通する最大の経営基盤です。創業以来受け継いできた「誠実」「信用」「貢献」の精神のもと、私たちは品質・安全・法令遵守を徹底し、ステークホルダーから信頼され続ける存在であることを、あらゆる事業活動の出発点としています。この共通基盤の上に、各事業はそれぞれの特性に応じた関係性を深化させています。

■ 制度的信頼

当社グループは、法令遵守と品質管理体制を、経営を支える重要な要素とし、ESG評価や外部認証への対応を通じて社会からの信頼性向上に継続的に取り組んでいます。これらの品質・安全管理体制は、グループ全体の信頼性を下支えする仕組みとして機能しています。あわせて、サプライチェーン全体で責任ある調達と環境・社会への配慮を推進し、事業活動の透明性と持続可能性を高めています。これらの制度的な信頼は、グループのあらゆる活動の前提として、継続的に維持・強化していくべきものです。

TOPICS

戦略的パートナーシップによる創薬支援

スベラファーマは、(株)リガクとの包括的な協業により、国内唯一の3D ED / MicroED受託解析サービスを提供しています。微小結晶の解析を可能とする先進技術を活用し、医薬品開発のスピードと精度を高めることで、開発の加速とイノベーション創出に貢献しています。



■ 事業特性に応じた関係性

全社共通の信頼基盤を前提としたうえで、各事業はステークホルダーとの関係性において、それぞれ異なる側面に重点を置いています。当社グループは、こうした違いを「深い信頼」「広いネットワーク」「共創関係」という3つの関係構造として捉え、事業特性に応じた価値創出を実現しています。

ステークホルダーとの3つの関係構造



深い信頼

特に重視している事業

医薬事業

化学品事業

品質・安全管理を高い水準で徹底し、安定供給と長期契約に結びつく領域。医療機関や化学品メーカー等との長期的な信頼関係が競争力。

特徴

長期取引／品質信頼／安定供給

主な関係先

医療機関や医薬品卸／化学品メーカー



広いネットワーク

特に重視している事業

ファインケミカル事業

HBC・食品事業

多様な顧客・チャネルとの接点を広げる領域。柔軟なパートナー連携により、ニーズに応じた商品開発と供給を実現し、新たな価値を生み出す。

特徴

多様な接点／市場適応

主な関係先

消費者／代理店・小売店／メーカー（製薬・食品・化粧品など）



共創関係

特に重視している事業

ソーシャル
インパクト事業

地域社会や生産者と共に価値を生む領域。地域と一体となったサプライチェーンを通じて、社会課題の解決と事業成長の両立を図る。

特徴

共創／地域循環／社会価値

主な関係先

地域企業／地域生産者／自治体／教育機関

信頼関係を支える基盤

ESG評価・
外部評価

法令遵守

責任ある
調達

品質・安全
管理体制

環境・社会
配慮

今後の強化方針

各事業で築いてきたステークホルダーとの信頼関係と、法令・品質・ESGに関する制度的信頼を基盤に、グループ横断での信頼基盤の共有・活用を更に推進していきます。今後も、事業特性に応じたサプライチェーン強化と共創パートナーとの連携深化を通じて、社会から信頼され続ける持続可能な事業運営を目指します。

自然資本

TCFDへの対応

ガバナンス

サステナビリティ推進体制をご参照ください。 **P.42**

リスク管理

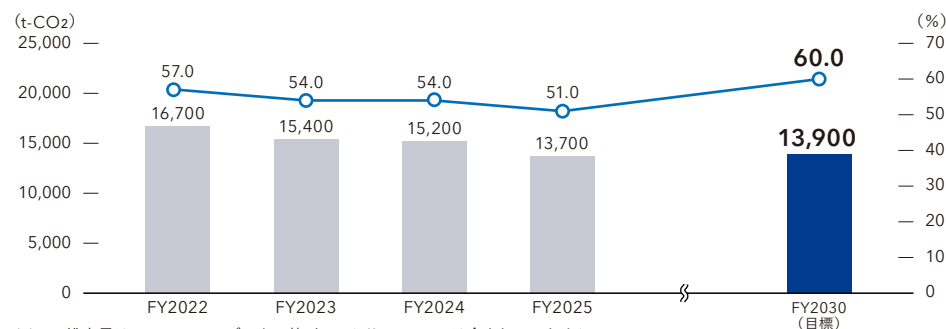
当社グループでは、サステナビリティに関連する事項について、中長期的な事業環境の変化や気候変動、人的資本などの観点を踏まえ、経営に影響を及ぼし得るリスクの把握を継続しています。把握した事項については、サステナビリティ推進委員会を中心に施策への反映を検討し、関係部門と連携して対応を進める体制を整えています。今後は、リスクと機会の分析の高度化を課題と捉え、取り組みを進めていきます。

指標と目標

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル達成に向けた中期目標として、2030年までに「Scope1+2排出量を基準年(2021年度)比30%削減」「再生可能エネルギー使用比率60%」を掲げています。更に、2024年度にはScope3についても「2023年度比5%削減」の目標を設定しました。2025年度は、拠点集約などの影響によりScope1+2排出量が前年度比約10%減の13,700t-CO₂*となり、2030年目標を前倒しで達成しました。一方で、施設閉鎖の影響により再生可能エネルギー使用比率は前年度比約3%低下し、51%となっています。

※ 2026年6月現在、環境省が公表するガス事業者別排出係数について、最新年の係数が未公表のため、暫定的に昨年度の係数を用いて計算しています。

2030年目標に対する進捗



※CO₂排出量はScope1+2のデータに基づいており、Scope3は含まれていません

※Scope2はマーケット基準における値を使用

TOPICS

CO₂ 排出量削減の取り組み

ファインケミカル事業では、製造機能におけるエネルギー効率の最適化を進めています。スペラファーマでは拠点集約や製造設備の子会社への移管を行い、事業全体で建物及び設備の稼働効率を向上させることで、エネルギー使用量及びCO₂排出量の抑制につなげています。



アステナグループ環境目標

CO₂排出量の削減と再生可能エネルギー使用比率の拡大

取り組み項目	2030年目標値
CO ₂ 排出量削減 (Scope1+Scope2)	30%削減 (2021年度比)
CO ₂ 排出量削減 (Scope3)	5%削減 (2023年度比)
再生可能エネルギー使用比率	60%

今後、設定した目標の達成に向け、経済合理性や費用対効果を考慮した計画的な設備投資や再生可能エネルギーへの切り替え等に取り組んでいきます。

※Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)

※Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

※Scope3:Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)



Scope3 排出量

2024年度に当社グループとしてはじめてScope3の算定に取り組み、削減目標「2023年度比5%削減」を定めました。排出量に占めるカテゴリ別の割合は表のとおりです。現在、最も高い割合を占めるカテゴリ1について、算定の精緻化に向けて検討を行っています。2025年度の排出量は現在算定中のため、今後HPにて公開する予定です。今後も排出量削減に向けてグループ一丸となって取り組んでいきます。

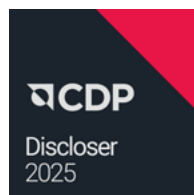
2024年度Scope3 排出量

カテゴリ		排出量 (t-CO ₂)	比率
1	購入した製品・サービス	40,488	36.3%
10	販売した製品の加工	40,183	36.0%
2	資本財	10,474	9.4%
4	輸送・配送(上流)	9,920	8.9%
3	Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	5,750	5.2%
5	事業から出る廃棄物	3,716	3.3%
12	販売した製品の廃棄	603	0.5%
6	出張	185	0.2%
7	雇用者の通勤	238	0.2%
11	販売した製品の使用	28	0.0%
合計		111,585	

※記載のないカテゴリは該当なし

CDPへの回答とスコアの開示

当社グループは、企業や自治体を対象とした世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体「CDP」が実施する気候変動に関する調査に、2022年度より回答しています。2025年度は「気候変動」の分野に回答し、評価は昨年度の「C」より1ランク上げ「B-」となりました。引き続き環境目標の達成に向けて環境負荷低減に取り組み、カーボンニュートラルの実現を目指していきます。



当社グループの主な取り組み

	取り組み概要	効果
スペラファーマ	● グリーン電力の使用	CO ₂ 排出量を大幅に削減
岩城製薬佐倉工場	● グリーン電力の使用 (太陽光パネル設置)	年間電力使用量の約5%を賄い約150tのCO ₂ 排出を削減
スペラネクス 静岡工場		年間電力使用量の約25%を賄いCO ₂ 排出量を削減
東京化工機		年間電力使用量の約50%を賄いCO ₂ 排出量を削減
東海メルテックス	● グリーン電力の使用 ● カーボン・オフセット ● LNGの使用 ● ゼロエミッション活動	・ガスと電力によるCO ₂ 排出が実質ゼロ ・ゼロエミッション活動により年間約720tのCO ₂ 排出を削減

TOPICS

岩城製薬佐倉工場で再資源化率 99.2%を達成

岩城製薬佐倉工場では、廃棄物の再資源化を最大化するため、各エリアでの分別の明確化と、排出物の性状に応じた適切な処理ルートを選定を継続的に実施しています。再資源化として取り扱っている主な手法は以下のとおりです。



マテリアルリサイクル（再生原料化）	プラスチック・金属・紙類の再生原料化
サーマルリサイクル（熱回収）	焼却・溶融時の熱をボイラー燃料・発電に利用
スラグ化による建材利用	溶融炉で得られるスラグを路盤材等に活用

これらを組み合わせることで、再原料化や熱回収による再資源化に加え、金属類や余剰パレットを有価物として排出するなど、廃棄物の資源化を推進しています。また、再資源化率は毎月管理し、2025年度は99.2%を達成しました。今後も分別の細分化やリサイクルルートの拡大を通じて、継続的な改善に取り組んでいきます。

環境配慮型の製品・技術・サービス

■グリーンケミストリーの原則に基づいた医薬品原薬製造プロセスの開発

ファインケミカル事業では、SDGs達成に向け、グリーンケミストリー 12原則に基づいた製造プロセス開発を推進しています。変異原性・爆発性物質を排除し、製造現場の安全性向上と環境負荷低減を両立しています。更に、効率的な反応設計や触媒活用により、総収率を3~4倍、最終製品純度を99%以上へ向上させるとともに、触媒コスト70%削減を実現するなど、高効率かつ安全な製造ルートを構築しています。

項目	第一世代プロセス	第二世代プロセス
総収率	9.9%	38.3%
純度	~96%	>99%
原料コスト	高価な触媒を多量に使用	効率的触媒反応の適用(触媒コストを70%削減)
安全性リスク	毒性試薬、変異原性化合物、爆発性化合物を含む製造ルート	毒性試薬、変異原性化合物、爆発性化合物を含まない安全な製造ルート

■環境にやさしいメルテックスの技術

メルテックスでは、シアンやTMAHなどの毒物を含まないめっき液の開発・拡販を通じて自社製品の環境配慮を推進しています。また、電力損失を抑制する半導体パッケージ用めっきプロセスの提供を通じて、お客様の脱炭素化プロセスに技術面から貢献しています。



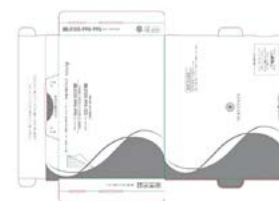
■能登の産物を利用した「NAIA」のヘルスケア商品

「NAIA(ナイア)」のスキンケアアイテムの核とも言える酒粕は、奥能登にある「櫻田酒造」「宗玄酒造」「松波酒造」の3つの酒蔵の酒粕を使用しています。酒粕に含まれる天然保湿因子(NMF)を活かすことで、地域資源を価値ある原料として活用し、廃棄物削減と地域生態系に根ざした循環型のものづくりを実践しています。



酒粕クリアエッセンスローション

■「シルキーカバー」FSC認証の商品配送箱



アプロスは、世界中に夢や感動を届けるというビジョンのもと、配送箱に持続可能な森林管理を証明するFSC認証資材を導入しました。美しさを届けるブランドとして、環境に配慮した資材選定を進めることで、限りある資源を守り、持続可能な社会づくりへの貢献を目指しています。

■「Pureal」FSC認証什器とビーガン認証シートマスク

マルマンH&Bの自社企画商品Pureal(ピュレア)では、FSC認証資材を使用した店頭什器を採用するとともに、動物由来成分不使用のビーガン認証シートマスクも一部展開しています。素顔の自分にも自信を持ってほしいという想いから誕生した本商品は、環境にも配慮するとともに、一人ひとりの「Real」な毎日に、持続可能な喜びを添えていきます。



今後の強化方針

当社グループは、自然資本はすべての事業活動の前提であり、技術革新によって守るべき対象と捉えています。今後は、脱炭素化や再資源化に加え、環境配慮型製品・プロセスの開発を強化するとともに、サプライヤーや顧客との連携を通じて、サプライチェーン全体での環境負荷低減を推進していきます。

Outside Directors'
Roundtable

社外取締役 座談会

社外取締役 永井 恒男

社外取締役 二之宮 義泰

社外取締役 永井 三岐子

社外取締役 佐藤 桂

建設的な対話が
企業価値の持続的な向上を
力強く支えていく。

企業に求められる透明性・公平性が一層高まる中、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めながら、事業成長と資本効率の向上、付加価値の適正分配をいかに実現させるか。社外取締役4名が、アステナホールディングスの企業価値創造の現在地と未来を語ります。

すべてのステークホルダーの、明日を支えるために アステナHDの社外取締役に、今こそ求められること

二之宮 私が社外取締役として最も重要だと考える役割は、経営陣の「意思決定の質」を高めることです。企業経営に携わってきた経験から、組織の成否はトップの意思決定に大きく左右されると実感しています。現場は個別論点に集中しがちですが、だからこそ全体を俯瞰し、そのうえで個別を掘り下げる。マクロとミクロを往復する視点を提供することが重要です。経営陣の視座を引き上げることこそが、私の最大の貢献だと考えています。

永井(恒) 同感です。加えて私は、従業員がリスクを取って挑戦できる環境づくりにも注力しています。その前提となるのが、「社内の常識は社外では非常識かもしれない」という視点です。慣例に縛られていては自律的な行動は生まれません。適切なリスクコントロールを行いながらも、挑戦の結果が失敗に終わったとしても「ナイス

トライ」と言い合える文化を醸成していきたいと考えています。

佐藤 公認会計士として、またコーポレート・ガバナンスの実務を長年担ってきた立場から、株主・投資家の視点を重視することを自身の軸としています。独立性を堅持しながら、現在の経営執行が妥当かどうか、企業価値向上につながる意思決定がなされているかを財務的視点で検証し、様々な機会を通じて質問・意見・助言を行い、必要と考えるときには軌道修正を求めることが、私の役割だと考えています。

永井(三) 私は国際協力の分野からキャリアをスタートし、気候変動やSDGsといったグローバル課題に取り組んできました。現在は地域課題の解決にも携わっています。こうした経験を活かし、ローカルとグローバル双方の視点から当社グループにサステナビリティの考え方を組み込むことが私の役割です。また、唯一の女性役員として、女性活躍の推進を含め、人材・組織における多様性の向上にも貢献していきたいと考えています。

事業ポートフォリオを最適化し 真の成長ドライバーを見出していく

佐藤 当社グループでは中期経営計画において、3つのサステナビリティ戦略を掲げています。具体的には、ファインケミカル事業及びHBC・食品事業では「産業のサステナビリティ」に着目したプラットフォーム戦略、医薬事業及び化学品事業では「技術のサステナビリティ」に着目したニッチトップ戦略、ソーシャルインパクト事業では「社会のサステナビリティ」に着目したソーシャルインパクト戦略です。一方で、これらの重要性を株主・投資家の皆様に十分に伝えきれていないというのが現状の認識です。そのため今後は、各戦略を定量的かつ全社的に検証し、その妥当性をマーケットと共有していくことが急務であると考えています。

二之宮 サステナビリティ戦略に基づき、「真の成長ドライバー」となる事業は何かを、改めて明確に議論していく必要があります。短期的な収益だけでなく、事業が生み出す価値や、その価値提供のプロセスまでを視野に入れ、ポートフォリオの最適化を進めていくことが重要です。そうした意思決定においては、様々な事情や背景を一旦脇に置き、経済合理性の観点から冷静に検討を重ねることが求められます。一方で、議論に時間をかけすぎるべきではありません。どれほど精緻な判断であっても、時機を逸してしまえば意味を持たなくなります。



永井(恒) タイミングは非常に重要です。ビジネスは「早い者勝ち」の側面があるため、挑戦を後押しできる風土を整えることが不可欠です。一方で、グループ全体の成長という観点では、M&Aで加わった事業会社のポテンシャルを最大限に引き出すことに注力する必要があります。同時に、売却や再編を含めて見直すべき事業がないかという視点も常に持ち続けなければなりません。取得にとどまらず、入れ替えまで含めて、継続的かつタイムリーに事業戦略及びポートフォリオの評価・見直しを進めていくことが重要だと考えています。

永井(三) そうした観点から、瀬戸口社長のもとで、社外取締役と経営陣のコミュニケーションが活性化していることは、ポジティブな変化だと受け止めています。取締役会に加え、瀬戸口社長を囲んで社外取締役がカジュアルに意見交換を行う場も、2〜3カ月に一度の頻度で設けられるようになりました。こうした質の高い対話が、適切なタイミングでの意思決定を支えていると感じています。

パーパスを軸とした グループ経営の進化と中長期課題

二之宮 こうした議論の場で改めて感じるのは、複数の異なる事業を束ねて運営する「コングロマリット型ホールディングス」を経営することの難しさです。各事業会社がそれぞれ独立した判断で事業を展開する中で、それらを統括するホールディングスが各社にどのような価値を提供できているのかは、どうしても見えにくくなりがちです。ひとつの理想としては、ホールディングスがマーケティング・人事・財務といった共通機能の強化を担い、その力をもとに各事業会社の経営判断をリードしていく姿が考えられます。もちろん、それだけが唯一の正解ではありませんが、グループ全体としてシナジーを発揮できる体制を整えることが、当社にとっての喫緊の課題です。

永井(三) いわゆる「コングロマリット・ディスカウント」の問題です。これは、複数の事業を抱えることで、本来の企業価値がステークホルダーに十分伝わらず、全体として低く評価さ



れてしまう状態を指します。その点については、私も就任当初から強い課題意識を持ってきました。現在は、事業ごとのシナジーが見えにくく、なぜこれらが同一のホールディングスに属しているのかが理解されにくい状況です。個々の事業はそれぞれ成果を上げているものの、グループ全体としての一体感や価値の訴求は、まだ十分とは言えないと認識しています。

永井(恒) グループとしての一体感を高めていくうえで、2025年度にパーパスを策定できたことは大きな前進です。今回の策定に当たっては、経営トップが方向性を示しながら次世代リーダーと複数回の議論を重ねており、トップダウンとボトムアップを組み合わせたプロセスを経た点も、これまでとは異なる重要な変化だと感じています。更に、このパーパスは事業ポートフォリオを最適化するための重要な判断軸にもなります。「明日の『あたりまえ』を創り続ける」という実現に必要な要素を明確にすることで、どの事業にリソースを集中すべきかも見えやすくなります。

佐藤 パーパスの実現に向けて事業の持続性を確保するうえで、課題となっているのが設備の老朽化です。医薬事業では、

製造設備の維持・更新をどのように進めていくかが中長期の重要テーマです。後発医薬品の安定供給を巡り業界再編が進む中で、当社がどのポジションを確立していくのかという長期的な成長戦略との整合を図りながら、代替工場の新設や同様の設備を持つ企業とのM&Aなど、複数の選択肢を視野に入れた具体的な検討を加速すべき段階にあると認識しています。



人的資本への投資が 持続的な企業価値創造の根幹となる

佐藤 近年、ROEは改善傾向にあるものの、株価は依然としてPBR1倍未満で推移しており、大きな課題となっています。株主を代表する立場にある社外取締役として、経営を力強く支えるとともに、その成果が市場から適切に評価される環境を整えていくことも重要な責務だと認識しています。

永井(三) 市場からの評価という観点で、本日はぜひ佐藤さんにお伺いしたい点があります。当社グループが付加価値適正分配の考え方を示し、付加価値分配計算書の作成・

公開に取り組んでいることについて、どのようにご評価されていますか？

佐藤 付加価値の分配状況を数値として可視化した点は、まず前向きに評価しています。一方で、より重要なのは、その内容をどのように解釈し、適切な分配と成長への再投資につなげていくかです。特に、各事業が生み出した付加価値を従業員への程度分配すべきかは、今後も重要な論点となるでしょう。

永井(恒) 私は基本的に、従業員への分配は更に拡充すべきだと考えています。特にマネジメント層への還元については、より手厚くしていく必要があります。優秀な経営人材が集まらなければ、どれほど優れた戦略であっても実行には至りません。今後もM&Aを活用し、ポートフォリオを拡張していくのであれば、なおさら経営人材の確保は重要になります。そのため、育成・登用・採用のいずれのアプローチを取る場合でも、従業員への更なる分配は不可欠であると考えています。

佐藤 私も、従業員への分配比率は引き上げるべきだと考えています。従業員に適切に報いることで現場のモチベーションが高まり、優れた人材の確保にもつながります。その成果が市場から評価されれば、結果として株主の皆様への配当もより充実させることができるはずです。株式が企業の将来価値を表すものであるという本質に照らしても、従業員への分配を拡充し、人材への投資を加速する判断は、株主還元を重視する立場と矛盾しないと考えています。

永井(恒) 人的資本経営を推進する上で、私が特に重要だと考えているのは研修への投資です。日本企業における従業員一人当たりの研修費は、OECD諸国の中でも極めて低い水準にあります。「OJTを実施している」というのは前提に過ぎず、それに加えて体系的な投資が求められます。人材こそが主要な資源である日本において、その投資を怠ることは大きな損失につながると考えています。

永井(三) 一方で、研修の充実は、その効果を適切に評価できる体制の構築と一体で進める必要があります。研修の成果を可視化し、PDCAを継続的に回していかなければ、意図しないまま研修費だけが積み上がるリスクも否めません。こうした「可視化と検証」の重要性は研修にとどまらず、人的資本への投資全般に共通する考え方です。だからこそ、当社グループの人的資本投資が企業価値の向上にどのように結びついているのかを、定量・定性の両面から明確に示していくことが重要になります。それを株主や投資家の皆様にも納得感を持って評価いただけるかたちで開示していくことが、今後の重要な課題であると認識しています。



二之宮 研修の充実と効率化は、私自身も不可欠だと考えています。労働市場の流動性が高まる中、従来のように時間をかけて人材を育成することは難しくなってきました。一方で、当社グループが幅広い領域で事業を展開している点は、人材育成の観点では大きな強みです。多様な事業を経験できる環境があるからこそ、様々な可能性を持つ従業員を育てることが出来ます。ジョブローテーションも積極的に活用しながら、いかに人的資本の質を高めていくか。まさに経営者の手腕が問われる領域だと考えます。

ガバナンスの実効性を高め ステークホルダーとの対話を深化させる

佐藤 こうした議論を実効性のあるものにするためには、ガバナンスの強化がますます重要になります。2026年は、コーポレートガバナンス・コード改定の節目の年でもあります。当社グループとしては、コードの遵守にとどまらず、透明・公正で迅速かつ果敢な組織運営を、すべてのステークホルダーとの対話を通じて実現していく必要があります。こうした姿勢を市場に明確に示すことが、企業価値の向上にもつながるはずです。

永井(三) 瀬戸口社長が代表に就任されて以降、組織の透明性は着実に高まっていると感じています。これまで見えにくかった課題や従業員の本音が、社外取締役である私たちにも届きやすくなりました。従業員をはじめとするステークホルダー一人ひとりの声を丁寧に引き出し、対話を通じて組織に反映していく。そうした瀬戸口社長のファシリテティングなリーダーシップが、確かに機能している結果だと捉えています。

永井(恒) 現場ごとの課題を理解するため、昨年度より私たち社外取締役は、いくつかの生産拠点の視察に行ってきました。三岐子さんにおかれては、サステナビリティや多様性

推進の観点から、様々な課題を感じられたのではないのでしょうか。

永井(三) そうですね。今回改めて感じたのは、女性活躍推進ひとつをとっても、本社と生産拠点では置かれている状況が大きく異なるという点です。ホールディングスとして方針を示しても、現場の環境が整っていなければ、掛け声だけにとどまってしまう。こうしたギャップを埋めるためにも、女性従業員同士が気軽に対話できる「茶話会」のような場を設け、一人ひとりのエンパワーメントにつなげていくことが重要だと感じています。二之宮さんはいかがでしたか？

二之宮 ガバナンス強化には様々なアプローチがあります。永井さんたちがおっしゃるように、現場の声を聞くことも重要です。一方で、私が特に重視したいのは、意思決定の質を高めることです。どの市場を選び、どのようなリスクを取り、どのような価値を提供するのか。こうした点を経営陣との対話を通じて明確にしていくことが、ガバナンスの実効性を高めるうえで、私の役割だと考えています。

佐藤 加えて、アナリストや機関投資家といったステークホルダーとの対話を通じて、当社の経営の現状や戦略の妥当性について、より多面的な議論を深めていくことが理想だと考えています。あわせて、こうした対話の裾野をどのように広げていくかも、当社グループにとって今後の重要な課題の一つです。

グループのポテンシャルを最大化し 業界再編をリードする存在へ

二之宮 本日の議論を通じて改めて認識したのは、当社グループの最大の強みが、多様な領域で事業を展開している点にあるということです。すべての事業が同時に成長するわけはありませんが、いずれかの事業は必ず伸びる。こうした特性を活かし、リスクを分散しながらポートフォリオの最適化を継続することで、サステナブルな成長の実現が可能になります。

永井(恒) 私が経営陣に期待するのは、パーパスに基づいた事業戦略の明確な構築です。とりわけ、パーパスと各事業戦略、付加価値適正分配との論理的な接続については、現時点では十分に語り切れているとは言えず、重要な検討課題として引き続き注視していく必要があると考えています。そのうえで、付加価値適正分配の実践として人的資本への投資を一層加速し、企業価値の向上につなげていただきたいと思います。私たちも、その取り組みを後押ししていきます。

永井(三) できれば、そのような戦略はトップダウンで決めるのではなく、ステークホルダーとの対話を通じて構築していただきたいと思います。社外取締役としても、これまでの戦略をしっかりと振り返りつつ、現場や地域の声を丁寧に拾いながら、次のステージに向けた議論に積極的に関わっていききたいと考えています。

佐藤 株主・投資家の視点では、当社グループはM&Aによって成長できるポテンシャルを持つ企業グループだと考えています。これまでのM&Aを真摯に振り返り、その経験と知見を次の意思決定に着実に活かしていく。その積み重ねが実績となり、市場からの評価につながっていくはずです。たとえ現時点での時価総額が大きくなくとも、プライム上場企業としての基盤を活かし、成長性の高い企業グループへと進化していく。その意思決定を、私たちも全力で支えていきます。



役員一覧

Management Members



1 瀬戸口 智
代表取締役社長

2 岩城 慶太郎
取締役

3 永井 三岐子
社外取締役

4 二之宮 義泰
社外取締役

5 永井 恒男
社外取締役

6 佐藤 桂
社外取締役

7 磯部 俊光
常勤監査役

8 渡邊 弘行
常勤監査役

9 秋山 卓司
社外監査役

10 古川 和典
社外監査役

取締役

瀬戸口 智

代表取締役社長



選任理由／当社グループの全般を熟知するとともに、当社事業会社の経営経験を有しており、その豊富な経験と実績に基づき、計画遂行に強いリーダーシップを発揮し、経営の意思決定と監督を適切に遂行しているため。

在任年数

5年4カ月

所有株式数

132,175株

取締役会への出席状況

17回／ 17回(100%)

所属会議・委員会

取締役会

岩城 慶太郎

取締役



選任理由／当社営業全般を熟知するとともに、当社事業会社の経営経験を有しており、その豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営の意思決定と監督を適切に遂行しているため。

在任年数

19年

所有株式数

638,840株

取締役会への出席状況

17回／ 17回(100%)

所属会議・委員会

取締役会

社外取締役

二之宮 義泰

社外取締役



選任理由／医薬品業界での長年にわたる経験とともに、会社経営者としての実績を有しており、その豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として経営に有用な助言、提言をいただいているため。

在任年数

7年

所有株式数

29,700株

取締役会への出席状況

17回／ 17回(100%)

所属会議・委員会

取締役会、
指名報酬諮問委員会

永井 三岐子

社外取締役



選任理由／国連大学サステナビリティ高等研究所いしかわ・かなざわオペレーティング・ユニットの事務局長を務め、企業、自治体を含む多様なステークホルダーとのSDGs(持続可能な開発目標)の実践を推進されていました。社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、その知見を活かし、豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として経営に有用な助言、提言をいただいているため。

在任年数

3年

所有株式数

12,600株

取締役会への出席状況

17回／ 17回(100%)

所属会議・委員会

取締役会、
指名報酬諮問委員会

永井 恒男

社外取締役



選任理由／エグゼクティブコーチングと戦略コンサルティングを融合した新規事業を立ち上げるなど、長年にわたる会社経営者としての経験と実績を有しており、その豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として経営に有用な助言、提言をいただいているため。

在任年数

3年

所有株式数

15,600株

取締役会への出席状況

17回／ 17回(100%)

所属会議・委員会

取締役会、
指名報酬諮問委員会

佐藤 桂

社外取締役



選任理由／ ITを中心とした業界で長年にわたり監査役や取締役としての経験を有しており、経営のみならず監査の側面からもその豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として経営に有用な助言、提言をいただいているため。

在任年数

2年

所有株式数

7,600株

取締役会への出席状況

17回／ 17回(100%)

所属会議・委員会

取締役会、
指名報酬諮問委員会

監査役

磯部 俊光

常勤監査役

選任理由／長年にわたり当社の営業部門にて要職を務め、その後事業会社の監査役に就任するなど、当社全体の業務に精通するとともに、監査役就任以降常勤監査役として、豊富な経験から中立的かつ客観的な視点により当社の経営の監視・監査を遂行しているため。

在任年数

7年

取締役会への出席状況

17回／17回(100%)

所有株式数

1,000株

所属会議・委員会

監査役会、
指名報酬諮問委員会

渡邊 弘行

常勤監査役

選任理由／当社事業会社入社以来、企画・管理部門での経験を有しており、また、経営の意思決定を遂行してきたこと並びにグループガバナンスを担当するなど、その豊富な経験と実績に基づき、適切に監査をしていただけるものと判断したため。

在任年数

3年

取締役会への出席状況

17回／17回(100%)

所有株式数

36,300株

所属会議・委員会

監査役会、
指名報酬諮問委員会

秋山 卓司

社外監査役

選任理由／長年にわたる公認会計士としての経験から、財務及び会計の監査業務に関する高度な専門知識と豊富な経験を踏まえ、監査役就任以降社外監査役として、豊富な経験から中立的かつ客観的な視点により当社の経営の監視・監査を遂行しているため。

在任年数

7年

取締役会への出席状況

17回／17回(100%)

所有株式数

—

所属会議・委員会

監査役会、
指名報酬諮問委員会

古川 和典

社外監査役

選任理由／長年にわたる公認会計士・弁護士としての豊富な経験と専門的知識に基づき、中立的かつ客観的な視点から当社の経営を監視・監査していただけるものと判断したため。

在任年数

3年

取締役会への出席状況

17回／17回(100%)

所有株式数

—

所属会議・委員会

監査役会、
指名報酬諮問委員会

常務執行役員



門倉 稔

常務執行役員
HBC・食品事業担当

成瀬 寛俊

常務執行役員
医薬事業担当

藤原 誠

常務執行役員
化学品事業担当

清水 雅楽乃

常務執行役員
ソーシャルインパクト事業担当
サステナビリティ推進担当

川島 敏

執行役員



榎本 直樹

執行役員
人事、総務、情報システム、
事業成長推進担当

執行役員

役員のスキル・経験

役員のスキル・経験の考え方

役員のスキルについては、諮問を受けた指名報酬諮問委員会において、社内取締役、社外取締役ごとのスキル・マトリックスによる選任が検討され、その判断をもとに取締役会において選任が審議・決定されます。以下のスキル・マトリックスにて、選定したスキルと各取締役・監査役が有する知見・能力を示しています。

役職	氏名	企業経営	財務会計	人材開発	ダイバーシティ	法務・リスク管理	産業のサステナビリティ	技術のサステナビリティ	社会のサステナビリティ
代表取締役社長	瀬戸口 智	●	●	●	●	●			
取締役	岩城 慶太郎	●			●		●	●	●
社外取締役	二之宮 義泰	●		●	●		●	●	●
	永井 恒男	●		●	●				
	永井 三岐子				●		●	●	●
	佐藤 桂	●	●			●			
常勤監査役	磯部 俊光					●	●		
	渡邊 弘行				●	●		●	
社外監査役	秋山 卓司		●			●			●
	古川 和典		●			●			

スキル	スキルの定義	スキルの選定理由
 企業経営	代表取締役として企業経営を行い、一定の成果を上げた実績がある	企業理念に基づく当社グループの持続的な成長を実現するため、経営戦略や組織運営等について客観的かつ総合的に判断することが重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 財務会計	財務会計部門の責任者として組織運営をした実績がある。もしくは財務会計に関して高度な知識を持つ	財務健全性を維持し、当社グループの持続的な成長を実現するため、透明性・正確性の高い財務報告及び財務リスクの適切な管理が重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 人材開発	人事部門の責任者として組織運営をした実績がある。もしくは人材育成・人材開発に関して高度な知識を持つ	お客様の信頼や期待に応え、企業価値を向上させ、当社グループの持続的な成長を実現するためには、人的資本が重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 ダイバーシティ	多様な環境もしくは組織におけるマネジメント経験がある	多様な視点・価値観等による革新を促進し、従業員の満足度とエンゲージメントを向上させ、当社グループの持続的な成長を実現するためには、多様性を尊重し、包括的な職場環境を構築することが重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 法務・リスク管理	会社法などの関連法規に関する高度な知識を有する。もしくは企業におけるリスクマネジメントの見識がある	あらゆるリスクを低減し、当社グループの持続的な成長を実現するためには、法令を遵守し、適切なリスク評価及びリスク対策を講じることが重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 産業のサステナビリティ	プラットフォーム事業の経営経験など、産業エコシステムの構築に高い見識を持つ	当社グループは、持続的な成長を実現するため「3つのサステナビリティ戦略」を掲げています。そのうちの1つである「プラットフォーム戦略」において、周辺領域への展開とそのつなぎ合わせで価値連鎖を実現していくため、高度な専門性が重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 技術のサステナビリティ	ニッチトップ事業の経営経験など、製造業における技術開発及びマーケティングの差別化に高い見識を持つ	当社グループは、持続的な成長を実現するため「3つのサステナビリティ戦略」を掲げています。そのうちの1つである「ニッチトップ戦略」において、ニッチトップ事業を磨き上げるため、グローバル展開やカテゴリ選択で高い成長を実現できるよう、本分野において高度な専門性が重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。
 社会のサステナビリティ	ソーシャルインパクト事業の経営経験など、社会課題解決型ビジネスに対する高い見識を持つ	当社グループは、持続的な成長を実現するため「3つのサステナビリティ戦略」を掲げています。そのうちの1つである「ソーシャルインパクト戦略」において、社会課題を解決する新規事業の企画・投資を実現できるよう、本分野において高度な専門性が重要であると考え、必要なスキルとして選定しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「誠実」「信用」「貢献」を基本的理念に掲げ、商品・サービスの提供を通じてお取引先と共存共栄の関係を築くことが、株主価値の最大化、ひいては社会全体の持続的発展につながると考えています。また、事業活動を通じて創出した付加価値を広くステークホルダーへ適正に分配することが、持続的成長と企業価値向上の基盤であると認識しています。こうした考えを具体的な経営行動へと落とし込むための経営基盤として、コーポレート・ガバナンスを位置づけています。取締役会を中心とした意思決定・監督機能の実効性向上に加え、経営の透明性・公正性の確保を通じて、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた実効的な運用を推進しています。更に、環境・社会課題への対応と経済的価値創出の両立を図りながら、中長期的な企業価値向上に向けて、以下の重点課題に取り組んでいきます。

① コーポレート・ガバナンス体制の継続的な高度化

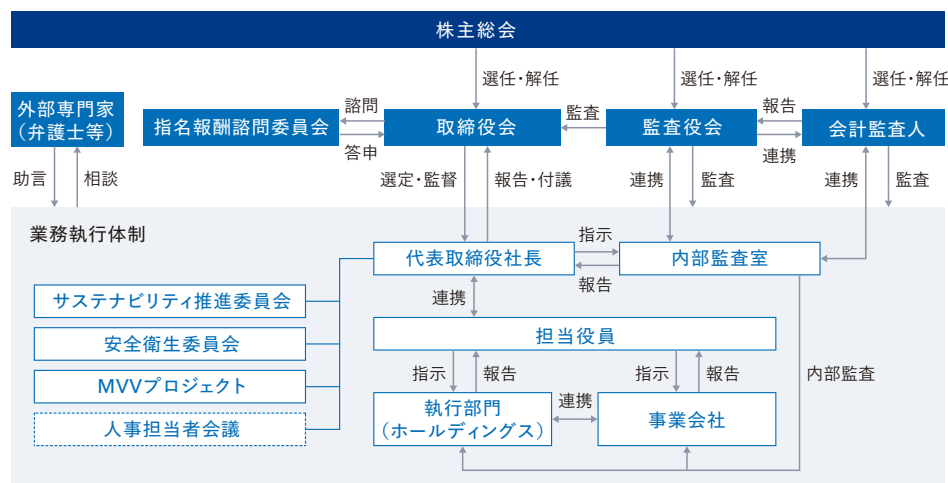
取締役会の監督機能の強化、社外役員の知見の積極的活用、指名・報酬プロセスの適正性向上などを通じ、実効性の高いガバナンス体制を構築し、企業価値向上の実現を図ります。

② 社会的課題の解決に資する経営人材の育成

多様な価値観や専門性を有する経営人材の育成・登用を通じて、変化の激しい経営環境においても高い組織パフォーマンスを維持し、持続的成長を支える人材基盤の強化を進めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、取締役会による的確な意思決定と迅速な業務を行う一方、適正な監督及び監査を可能とする体制を構築し、コーポレート・ガバナンスの充実を図り、その実効性を高める体制としています。現行のコーポレート・ガバナンス体制は、独立性の高い社外取締役及び社外監査役を選任し、経営監督機能及び経営監視機能の充実を図っており、また、社外監査役を含めた監査役会による経営監視機能の客観性及び中立性が確保できることから、現状においてはこの体制の選択が合理的であるものと判断しています。



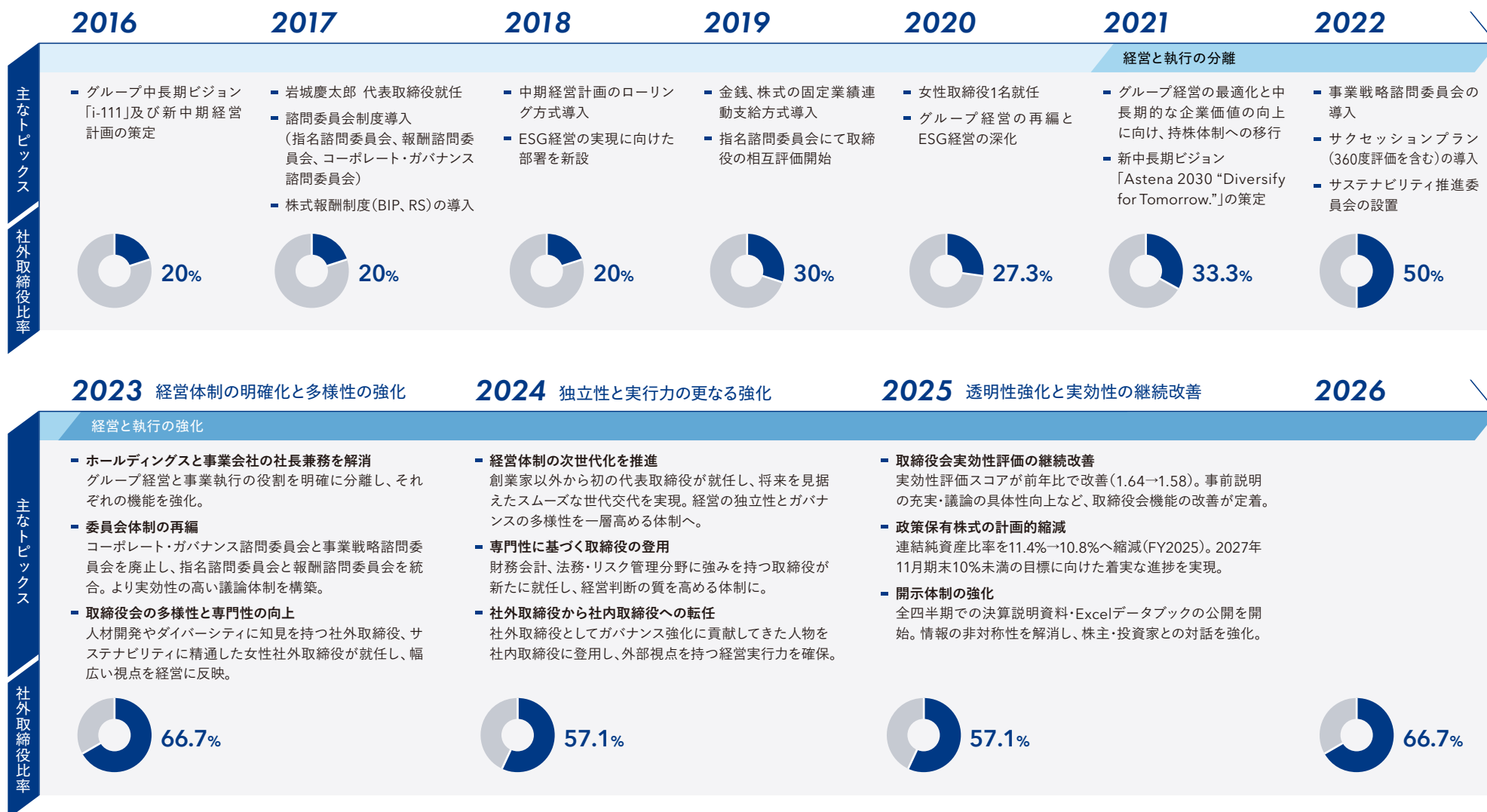
ガバナンスサマリー

2026年2月26日現在

機関設計 監査役設置会社	取締役会の過半を占める独立社外取締役による客観的視点からの提言・助言と、高い専門性を備えた監査役会による中立で客観的な監査が有効に機能。
経営と執行の分離 執行役員制度	意思決定の迅速化と業務執行の強化のため、執行役員制度を導入。
取締役 6名	取締役数は前年度より1名減の6名体制。意思決定の迅速化を実現。
社外取締役 4名	4名（うち女性1名）が就任中。
社外監査役 2名	監査役4名のうち2名が社外監査役であり、中立的かつ客観的な視点により当社の経営の監視・監査を行っています。
役員選任 指名報酬諮問委員会	経営陣幹部・取締役・監査役候補者の選解任について検討のうえ取締役会へ答申し、最終的な決定を取締役会において行うことで、指名プロセスの透明性及び客観性を確保。
役員報酬 指名報酬諮問委員会	取締役・経営陣幹部の報酬水準・構成について検討し、取締役会へ答申する諮問機関としての機能。固定的な基本報酬に加え、中長期的な企業価値向上及び業績向上への動機付けを目的とした株式報酬を組み合わせた報酬体系。
コンプライアンス／リスク管理 グループリスク管理規程及び危機管理規程	運營業務の監査を内部監査室が実施し、有効性を取締役会が監督。
取締役・監査役に 対するトレーニング	各事業の経営課題やリスクについて理解を深めるため、毎月開催される事業部門ごとのセグメント会議への出席機会を提供。

ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

当社グループは、企業価値の向上に向けてガバナンス体制の継続的な見直しを行っています。独立性の高い社外取締役及び社外監査役を選任し、経営の監督・監視機能の強化を図っています。また、監査役会による客観性と中立性を確保した現行体制を維持しつつ、環境変化に対応した最適なガバナンス体制の構築を引き続き推進していきます。

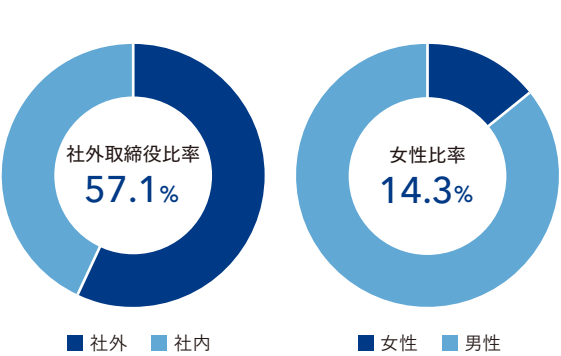


会議体の概要 2025年度実績

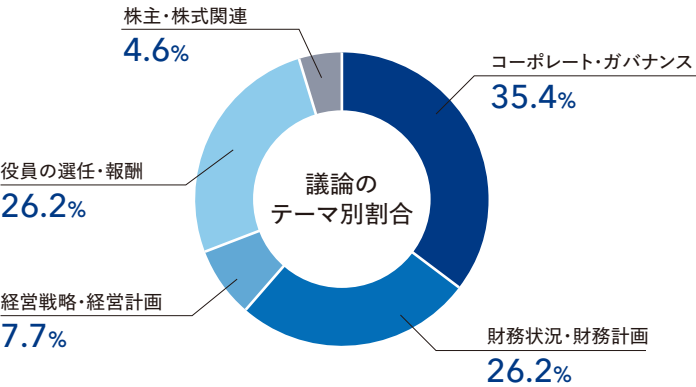
	開催回数	出席率	構成人数					議長／委員長	概要
				取締役		監査役			
取締役会	17回	100%	7名	社内 3名	社外 4名	常勤 2名※	社外 2名※	代表取締役社長 瀬戸口 智	取締役会規程に定めた付議基準に則り、法令及び定款に定める事項や、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債に関する事項、その他重要な事項については取締役会の決議をもって決定します。
監査役会	19回	100%	4名	－	－	常勤 2名	社外 2名	常勤監査役 磯部 俊光	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議しています。また、監査役は、会計監査人・内部監査部門（内部監査室）と連携し、監査役会が定めた監査の方針・業務分担などに従い、取締役会等の重要な会議への出席、重要書類の閲覧及び業務執行部門への往査により、取締役の職務の執行について監査しています。なお、社外監査役2名は独立役員です。
指名報酬 諮問委員会	7回	98%	8名	－	社外 4名	常勤 2名	社外 2名	社外取締役 二之宮 義泰	指名報酬諮問委員会の役割は、経営陣幹部（取締役及び常務執行役員）候補者及び監査役候補者との面談実施（候補者は新任及び再任）、各候補者の特性・役員適正の把握、取締役会に対する次期候補者の答申、制度改善の検討、次期役員報酬制度案の聴取、役員報酬制度の妥当性の検討、各役員の成果の評価（必要に応じて面談を実施）、取締役会に対する評価結果の答申、本決算内容と評価結果に基づく個別報酬額の答申です。
セグメント会議	11回	－ （任意参加）	－	社内 3名	社外 4名※	常勤 2名※	社外 2名※	代表取締役社長 瀬戸口 智	各事業との連携強化及び事業戦略の共有を目的として、取締役、事業担当役員を中心に、社外取締役、監査役は任意参加として実施しています。

※構成員ではない出席者

取締役会の構成



取締役会での主な議論



主な年間アジェンダ

コーポレート・ガバナンス	● コーポレート・ガバナンス報告 ● 内部統制に関する報告 ● 子会社に係る決議・報告
財務状況・財務計画	● 決算、予算の決議 ● 業績予想
経営戦略・経営計画	● 中期経営計画 ● 当期事業計画 ● 重要な人事異動及び組織変更 ● 主要なM&Aの承認 ● 事業ポートフォリオの評価
役員の選任・報酬	● 役員の選任、業務委嘱 ● 役員の利益相反取引 ● 株式報酬制度の継続
株主・株式関連	● 株主総会の招集、議案 ● 剰余金配当、中間配当の実施 ● 株式の割当 ● 政策保有株式の評価 ● 株主の動向、投資家との対話の状況

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を評価・分析し、課題を認識したうえで改善を図るため、実効性評価を毎年実施しています。その結果、取締役会は、役割と責務を効果的に遂行するための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立しつつ、適切に機能し実効性が確保されています。

■ 評価の方法

取締役会において、質問票を作成のうえ、全評価者に送付し、無記名で回答を得る自己評価方式にて実施しました。

評価対象者

- 全取締役及び全監査役（11名）

評価方法

- 全評価者に対する質問票方式
- 全評価者の匿名による評点及びコメントの回答
- 取締役会にて自己調査結果の評価・分析及び課題抽出

評価項目

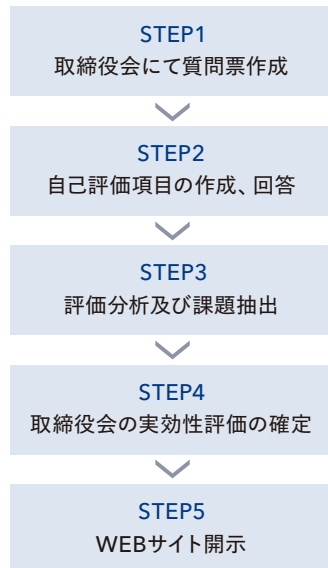
- 全28問（4部構成） 4段階評価及び自由記述
 - ・第1部 取締役会の構成
 - ・第2部 取締役会の運営
 - ・第3部 取締役会の議題
 - ・第4部 取締役会を支える体制

〔4段階評価の見方〕

最高位は1、最低位は4となり、1に近づくほど評価は高くなります。

（1：十分なされている、2：ある程度なされている、3：不十分、4：なされていない）

実施プロセス



■ 評価の概要

全体の概要：1.58 ポイント
（昨年2024年11月期：1.64ポイント）

当社の取締役会は概ね適切に機能しており、実効性は確保されていると評価しました。

全評価	1.58（昨年 1.64、一昨年 1.52）
第1部「取締役会の構成」	1.52（昨年 1.55、一昨年 1.42）
第2部「取締役会の運営」	1.62（昨年 1.55、一昨年 1.42）
第3部「取締役会の議題」	1.70（昨年 1.81、一昨年 1.68）
第4部「取締役会を支える体制」	1.40（昨年 1.54、一昨年 1.45）

取締役会の実効性評価レポート

https://www.astena-hd.com/dcms_media/other/2026_torishimariyakukai.pdf

■ 実効性が認められる点

（1）議論の質と運営

セグメント会議や事前説明の充実により、取締役が事業の背景や課題を事前に十分把握できる体制が整備され、取締役会における議論の質が一層向上しました。これにより、質疑応答がより具体的かつ建設的となり、意思決定の納得性が高まるとともに、監督機能の強化につながっています。

（2）情報提供体制の充実

必要な情報を迅速かつ確に提供する体制が整備され、社外取締役からも情報入手の適切性について高い評価が得られています。セグメント会議への参加機会の拡充や、主要子会社の取締役会における報告・決議事項を適時に確認できる仕組みの構築により、取締役会における議論の前提となる情報共有の質・量がともに向上しました。

（3）役員向け情報提供と専門性補完

役員向けの情報提供機会が拡充されたことで、各役員が自身の専門性を活かして議論に参画する場面が増え、特に社外取締役による独立した視点からの建設的な意見発信が一層活発化しました。これにより、経営陣への助言機能が強化され、取締役会全体の意思決定の質向上とガバナンスの実効性向上につながっています。

■ 今後の課題

（1）企業戦略・中長期計画に関する議論の深化

企業戦略や事業ポートフォリオ、M&A、サステナビリティなど中長期的なテーマについての議論は進展しているものの、評価結果では改善余地があることが確認されました。戦略テーマに関する審議時間を増やすとともに、グループ全体の成長戦略を踏まえた意思決定のあり方について、引き続き課題があると整理されています。

（2）情報提供のタイムリー性向上

取締役会資料が直前に提供されるケースがあることから、事前検討時間の確保や議題設定の改善が課題として指摘されました。

（3）スキルセットの充実と多様性の確保

取締役会の構成において一定の多様性は確保されているものの、デジタル、国際、マーケティングなどの分野における専門性の更なる強化が課題と認識されています。スキルマトリックスの充実を含め、企業戦略との整合性を踏まえた取締役会構成の妥当性について、引き続き課題があると評価されました。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役報酬体系は、取締役報酬規程に基づき、金銭報酬と株式報酬で構成されています。金銭報酬は、役位や役割に応じた固定報酬に加え、配当に比例した原資を按分して支給する業績連動報酬により構成されています。株式報酬については、当社グループの企業価値の持続的向上を図るインセンティブとして付与する譲渡制限付株式報酬と、中長期ビジョンにおける重要経営指標の達成度を評価し、経営戦略に沿った職務遂行と具体的な経営目標達成を促すことを目的とした信託型株式報酬で構成されています。

これにより、対象取締役が株主の皆様と同じ視点で中長期的な企業価値向上を志向する報酬体系を構築しています。報酬水準及び構成については、独立社外取締役を中心に構成される指名報酬諮問委員会において客観的な立場から審議を行い、その答申を踏まえて取締役会が決定することで、透明性及び公正性を確保しています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役については、業績等に連動しない固定の金銭報酬のみで構成されています。

報酬の内容		算定方法
金銭報酬	固定報酬	取締役の職位、役割に応じて金額を定めて支給
	業績連動報酬	純資産配当率(DOE)1.5%を超える配当金額の1/2を原資として(ただし、当期純利益の5%を上限とする)、取締役の職位、役割に応じて按分比率を定めて按分して支給
株式報酬	固定報酬 譲渡制限付株式報酬(RS)	取締役の職位、役割に応じて定めた報酬額に相当する株式数を交付
	業績連動報酬 信託型株式報酬(BIP信託)	各事業年度においては連結売上高、EBITDAマージン、自己資本利益率(ROE)を業績連動報酬に係る指標とし、取締役の職位とその目標達成率に応じたポイント(1ポイント当たり1株)を交付 目標達成率(%) = {(評価対象年度の連結売上高目標に対する達成率) + (評価対象年度のEBITDA マージン目標に対する達成率) + (評価対象年度のROE 目標に対する達成率)} / 3

役員報酬の決定方法

事業年度ごとの当社の各取締役への報酬等は、指名報酬諮問委員会にて取締役報酬規程に従って業績指標、行動評価、職位に応じた貢献度等をもとに各取締役を評価、本決算内容と評価結果をもとに個別報酬額を取締役に答申し、取締役会が株主総会で決議された基本報酬の限度額の範囲内において各取締役に支給する報酬額を決定しています。

当社の監査役報酬については、2021年2月24日開催の第81回定時株主総会の決議により定められた報酬限度額の範囲内において監査役の協議により決定しています。監査役報酬の妥当性は、指名報酬諮問委員会にて審議を行っています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員数

役職区分	支給人員 (名)	総支給額 (百万円)	内訳			
			金銭報酬額(百万円)		株式報酬額(百万円)	
			固定	業績連動 (金銭)	固定 (譲渡制限付株式報酬)	業績連動 (信託型株式報酬)
取締役(うち社外取締役)	7(4)	155(28)	95(28)	13(－)	24(－)	21(－)
監査役(うち社外監査役)	4(2)	39(10)	39(10)	－(－)	－(－)	－(－)
合計	11	194	134	13	24	21

※対象となる役員人数は、2025年11月末日時点のものです

サクセッションプラン

毎年、主要事業会社の取締役その他の候補者を対象として、その上司、同僚、部下を当社人事部でピックアップし、360度評価を実施しています。また、その結果は、代表取締役及び指名報酬諮問委員会に共有するとともに、候補者にもフィードバックを実施し成長を加速させています。

運用プロセス

候補者の選出			毎年5～6月
360度評価の実施 (人柄、将来構想と戦略策定、組織運営、突破力、リスク管理能力、コンプライアンス)			毎年7～8月
共有		フィードバック	
代表取締役社長	指名報酬諮問委員会	候補者	毎年9～10月
指名・諮問			
翌期取締役 指名及び諮問			毎年11～12月

監査の状況

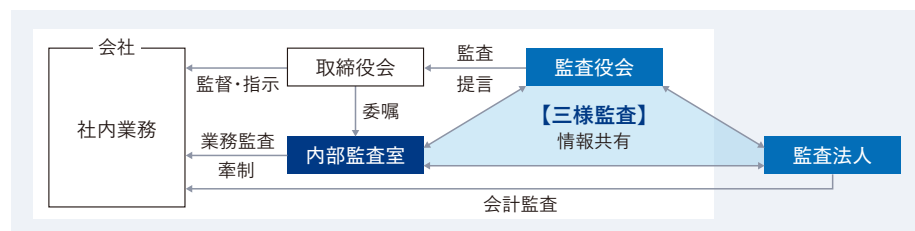
■ 監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画及び業務担当
- 監査役面談（社長との意見交換含む）
- 監査役会監査報告
- 株主総会議案「監査役（補欠監査役を含む）選任の件」への同意
- 会計監査人の選解任の判断手続き及び報酬額への同意
- 内部統制構築の監視・検証
- 三様監査連携体制
- 重要な法令違反、不適切な会計処理等の不祥事対応
- ITガバナンス及び情報システム体制の有効性確認

■ 内部監査体制

当社は、会社機構における合法性並びに業務の合理性及び経済性を監査し、また、業務の指導・支援を行い、経営効率の向上を図ることを目的とし、執行部門から独立した内部監査室を設置しています。内部監査室は、監査役会と連携して、内部監査規程に基づき業務執行部門等への内部監査を実施し、各部門の所管業務が法令、規制、定款、社内諸規程及び諸規則等を遵守し、適正かつ有効に運用されているか否かを調査しています。監査結果については、監査終了後、代表取締役、常勤監査役及び関係部門に報告するとともに、その概要を四半期ごとに取締役会へ報告しています。調査の過程においても代表取締役及び常勤監査役へは内部監査報告を毎月1回行い、その他にも適宜情報交換を行っています。これに加えて、監査役会と監査の状況を四半期ごとに報告する会議を開催し、取締役会では充足できなかった監査の状況の詳細について情報交換を行うこととしています。内部監査室、監査役会及び会計監査人の相互連携を高めるために、この三者による三様監査協議会を四半期に1回開催し、情報交換及び意見交換を行っています。

体制図



監査役会：経営層（取締役の職務の執行が法令や定款に違反がないか）

監査法人：会計監査（企業の財務諸表が適正かどうかをチェックし、内容に誤りや違法性がないかを保証する）

内部監査室：業務監査（業務の有効性・効率性の向上、リスク低減と不祥事の防止）

■ 社外監査役メッセージ

社外監査役 秋山 卓司



当社は、2021年の持株会社化以降、「経営と執行の分離」の深化や社外役員比率の向上を通じて、取締役会の監督機能を着実に強化してきたと評価しています。

一方で、2024年11月期決算において大型投資案件に関する減損損失を計上するなど、当初想定の通りに進まなかった事案も顕在化しています。現在は、過去の重要案件における意思決定プロセスや前提条件の妥当性について検証を進め、真因の分析と企業価値回復に向けた具体的施策の検討が行われています。

社外監査役としてそのプロセスを注視していますが、社外取締役の専門的知見を活かした建設的な議論が行われており、取締役会の監督機能は有効に機能していると認識しています。

今後も独立した立場から必要な助言・提言を行うとともに、「三様監査」を通じた情報連携の充実に努め、ガバナンスの更なる実効性向上に貢献していきます。

社外監査役 古川 和典



当社のコーポレート・ガバナンス及び監査体制は、監査役会が内部監査部門及び会計監査人と連携することで、全体として適切に機能していると評価しています。常勤監査役による継続的な事業会社の

情報収集と、社外監査役による独立した立場からの検証が相互に補完し合い、監査役会の監督機能は着実に強化されています。

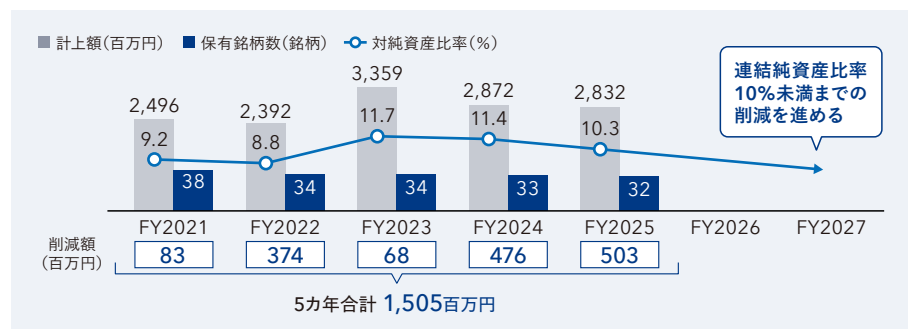
一方で、事業ポートフォリオの多様化に伴うグループガバナンスの更なる強化や、内部通報制度を含む牽制機能の実効性向上は重要な課題と認識しています。今後も取締役会との建設的な対話を通じてこれらの課題に取り組み、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

政策保有株式

政策保有株式への今後の対応

当社は、取引関係の維持・強化や事業上の協働を通じて、当社及び投資先双方の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合に限り、政策保有株式を保有する方針としています。一方で、資本効率の向上及び株主価値最大化の観点から、個別銘柄ごとに定量的指標等を踏まえた検証を行い、保有意義が乏しいと判断した場合には、縮減・売却を進めています。

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、対応していきます。



政策保有株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式の保有目的を「純投資」と「純投資以外」に区分しています。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います。

議決権行使の基準

議決権行使に当たっては、当社及び投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点から、議案の内容を個別に精査しており、投資先企業のガバナンス体制や資本政策等が当社の企業価値を毀損するおそれがあると判断される場合には、躊躇なく反対票を投じていきます。また、必要に応じて、投資先企業との対話（エンゲージメント）を実施し、経営方針や資本政策、ガバナンスに関する意見交換を行うことで、建設的な関係構築に努めています。

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銘柄は、有価証券報告書をご確認ください。

IR活動

IR活動の方針

当社は、持続的な企業価値向上のためには、株主・投資家との建設的な対話が重要であると考えています。経営方針や中長期戦略をディスクロージャー・ポリシーに基づき、公平・適時・適切に開示し、相互理解の深化を図るとともに、経営の質の向上に努めています。

IR推進体制

IR活動は担当役員が統括し、経営企画部広報・IRグループを中心に、財務企画部、総務部などの関連部署と連携のうえ推進しています。また、決算説明会などの主要なIR活動には、代表取締役も主体的に関与しています。

主なIR活動

第2四半期及び期末の決算発表後には、機関投資家・アナリスト向けの決算説明会を開催しています。また、国内外の投資家との個別ミーティングを通じて、当社の事業内容や成長戦略について説明しています。個人投資家に対しても、WEBサイトによる情報発信や会社説明会の開催を通じて、理解促進に努めています。

2025年11月期の実施状況

活動	実施状況
決算説明会	2回（第2四半期、期末）
機関投資家との個別ミーティング	（国内投資家）12回 ／ （海外投資家）5回
個人投資家向け会社説明会	※2026年11月期に開催予定

株主・投資家との対話内容と経営への反映

株主・投資家から寄せられた意見や評価については、取締役会及び経営陣に適切にフィードバックし、経営改善に活かしています。

今後のIR方針

今後も、株主・投資家との継続的な対話を通じて、当社の事業価値や成長性への理解を深めていただけるよう、IR活動の更なる充実に取り組んでいきます。

コンプライアンス・リスクマネジメント

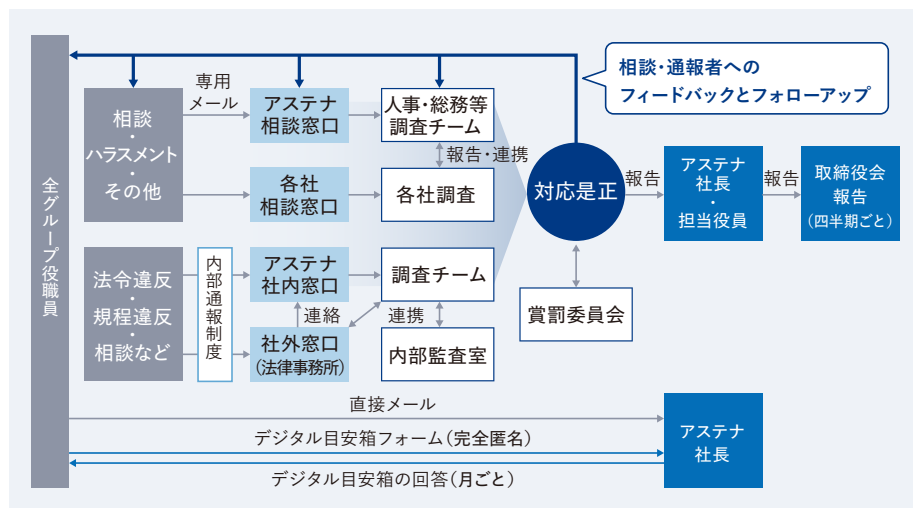
コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスを法令や社内規程・契約の遵守にとどまらず、倫理的・社会的に許されない行為を行わないことまで含むものと捉えています。高い倫理観を持ち、謙虚な態度で自らを律し、誠実に行動することが、私たちの基本姿勢です。

ハラスメント相談窓口

当社グループは、他者の人権、人格、個人を尊重し、差別やハラスメントのない社会と職場環境の実現を目指しています。従業員一人ひとりを尊重し、ハラスメントの相談窓口など内部通報制度を設置し、多様な人材が安心して活躍できる職場環境の整備を行っています。また、社内窓口に加え、外部の弁護士事務所と連携した社外窓口も設置し、相談しやすく実効性の高い体制を構築しています。

コンプライアンス遵守／相談・通報体制

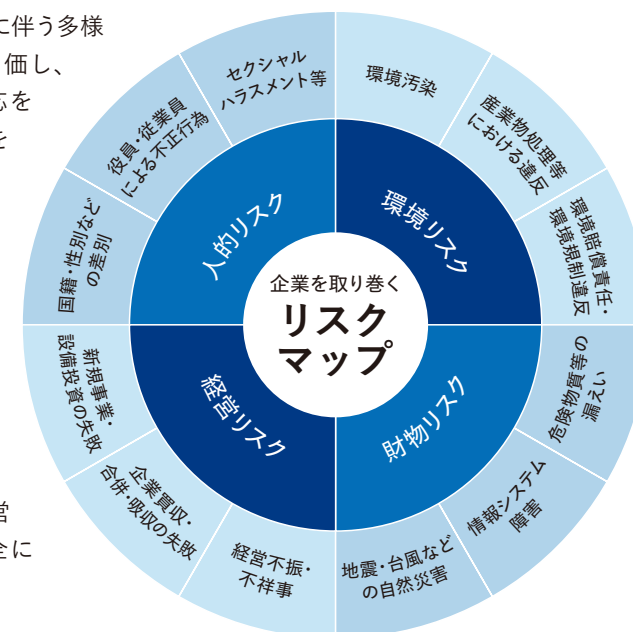


コンプライアンス教育

e-ラーニングを活用し、「個人情報保護」「情報セキュリティ」「内部統制」「ハラスメント」をテーマとした研修受講を義務付けています。身近なテーマによる継続的な学習を通じて、コンプライアンス意識の向上と定着を図っています。

リスクマネジメント

当社グループは、事業活動に伴う多様なリスクを未然に把握・評価し、リスクに応じた適切な対応を講じることで、経営の安定を図っています。リスクの一元的な管理と低減に努めるとともに、万が一インシデントが発生した場合には、迅速かつ的確に対応し、被害の最小化と再発防止に取り組みます。これらの取り組みを支えるため、規程の整備とリスク管理体制の構築・運営を通じて、企業価値の保全に努めています。



事業継続計画の取り組み

当社グループでは、大地震などの災害や感染症等によって業務継続に支障が出る場合におけるBCPを策定しています。各種マニュアルや規程を整備するとともに、緊急時を想定した訓練を定期的実施しています。また、災害発生時に従業員の安否を迅速に確認するため、「安否確認システム」を導入し、確実に連絡が取れる体制を構築しています。

基本方針は以下のとおりです。

- ① 従業員とその家族及び関係者（お取引先・来訪者等）の安全確保を第一優先とする
- ② 災害等緊急事態の発生時においても社会に対する供給の責任を果たす
- ③ 事業継続のための自社及びお取引先、その他関連の利益を守る

情報セキュリティ

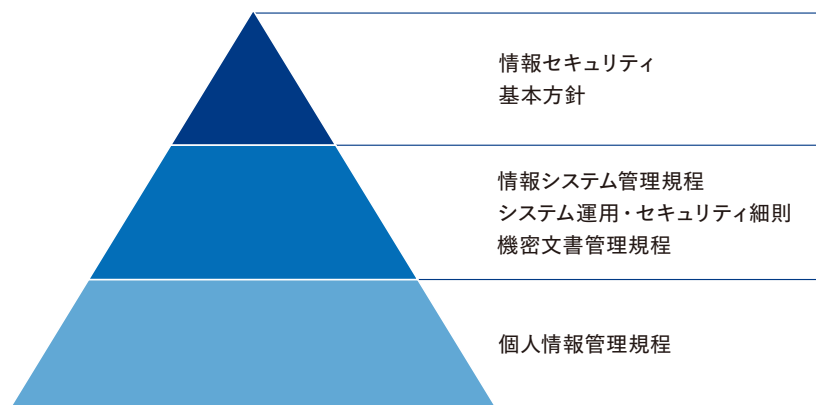
情報セキュリティの基本方針

当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、以下の基本方針に基づき、情報セキュリティの確保と継続的な向上に努めます。

1. 情報資産の保護 …… 顧客情報、従業員情報、業務情報などすべての情報資産を適切に管理し、不正アクセス、漏洩、改ざん、破壊から守ります。
2. 法令遵守 …… 情報セキュリティに関する法令、規制、ガイドラインを遵守し、適切な管理体制を維持します。
3. 教育と啓発 …… 従業員に対して定期的な情報セキュリティ教育を実施し、意識向上を図ります。
4. リスク管理の徹底 …… 情報セキュリティリスクを評価し、予防策を講じることでリスクの最小化を図ります。
5. 継続的な改善 …… 新たな情報セキュリティリスクに対応するため、情報セキュリティ対策を定期的に見直し、最新の脅威に対応するための改善を行います。
6. インシデント対応の強化 …… 情報セキュリティ事故の防止に努めるとともに、万が一事故が発生した場合、迅速かつ適切に対応し再発防止策を講じます。

情報セキュリティ管理

当社グループは、情報資産の安全性確保を社会的責任かつ経営の重要課題と位置づけ、「情報セキュリティ基本方針」のもと、規程の整備と管理体制の強化を進めています。具体的には、派遣社員を含む全従業員を対象に定期的なセキュリティ教育を実施し、リテラシーの向上と管理の徹底を図っています。また、各部門での自主点検に加え、内部監査を毎年実施することで、ガバナンスの有効性を継続的に検証・改善するPDCAサイクルを運用しています。更に、個人情報については収集から廃棄まで厳格に管理し、万一の事故発生時には迅速な対応を行うことで、信頼の維持と事業継続性の確保に努めています。



情報セキュリティリスクへの対策

サーバー室管理	● 入館可能者特定 ● ICカードによる入室制限
情報漏洩防止	● 特定情報持ち出し禁止 ● 保管期限設定
不正アクセス対策	● アカウントの管理 ● クリアデスク ● クリアスクリーン

システム障害	● システム監視 ● 障害記録
ウイルス対策	● セキュリティパッチの適用 ● 使用停止 ● 制限措置
データの保全	● 情報のバックアップ ● リストア手順書作成

担当者メッセージ

アステナホールディングス株式会社 情報システム部 部長 奥村 智

情報資産は当社グループの価値創造を支える重要な基盤であり、その保護を最優先事項と位置づけています。近年は生成AIの悪用やサプライチェーンを狙うサイバー脅威が高度化しています。こうした環境変化に対し、ゼロトラストに基づく多層防御やAIによる検知・対応の高度化を推進するとともに、全従業員のリテラシー向上にも取り組んでいます。今後も技術と人の両面から対策を強化し、ステークホルダーから信頼される経営基盤の構築を目指します。

