

INTEGRATED
REPORT
2026

統合報告書2026

明日の
『あたりまえ』を
創り続ける

企業理念体系図

明日の『あたりまえ』を創り続ける

大きく変化する時代だからこそ、今日の暮らしの『あたりまえ』に心を尽くし、明日の笑顔へ寄り添い続けます。

Mission
ミッション

全てのステークホルダーに
最も信頼される存在で
あり続けること

行動指針

基本的理念

誠実

信用

貢献

当社グループは、創業以来受け継いできた「誠実」「信用」「貢献」の精神を礎に、日々の判断や行動の拠り所として行動指針を定めています。この指針は、事業活動のあらゆる場面において、何を大切に、どのように行動するべきかを示す共通の基準です。私たち全員が共通の価値観を胸に、信頼される存在であり続けることを目指しています。



行動指針の
詳細はこちら

不変の精神を、次なる100年の動力へ。

110年を超える歴史の中で受け継がれてきた「誠実」「信用」「貢献」の精神。私たちはこの揺るぎないDNAを核に据えつつ、激変する時代において自律的な組織経営へと進化を遂げるべく、企業理念体系を刷新しました。

新たに策定したパーパスに込めたのは、次なる100年もステークホルダー一人ひとりの「明日の『あたりまえ』を創り続ける」という、皆様への新しい約束です。全従業員がこの想いを分かち合い、皆様とともに豊かな未来を描いていく。そんな希望に満ちた挑戦を、ここからスタートさせます。

企業理念策定プロセス

STEP 01 2025年1月 刷新プロジェクト発足

グループの未来を担う「アステナトップマネジメント育成プログラム」のメンバーを中心にプロジェクトを始動。ホールディングスと事業会社の垣根を越え、次世代の経営視点から「アステナの実存意義」を議論しました。

STEP 02 2025年6月 パーパス策定

創業の精神を現代の視点で掘り下げ、社会と個人の現実により添うアステナ独自の価値を言語化。グループ全社が目指すべき指針として、「明日の『あたりまえ』を創り続ける」をパーパスとして導き出しました。

STEP 03 2025年12月 行動指針の策定による理念体系の整備

パーパスを具体的な行動へとつなげるため、行動指針を策定。これにより、創業の精神から日々の実践までが一本の筋でつながる新たな理念体系の枠組みが整い、組織一丸となって体現するフェーズへ移行しました。

これまでの歩み

当社グループは、1914年の創業以来、「誠実」「信用」「貢献」という基本的理念のもと、100年以上にわたり事業を通じて社会に価値を提供し、お客様との信頼関係を築いてきました。時代の変化に応じて挑戦と進化を重ねてきたこれまでの歩みを振り返るとともに、次の100年に向けた未来への想いをご紹介します。

次の100年に向けて

当社グループはこれからも、ステークホルダーの皆様と誠実に向き合いながら社会課題の解決に取り組み続けます。その想いを体現するのが、「明日の『あたりまえ』を創り続ける」というパーパスです。このパーパスのもと、挑戦を絶やさず、100年後も一人ひとりの日常に寄り添う存在でありたいと願っています。

1914—

信頼関係の構築

岩城市太郎商店薬種問屋を日本橋本町で創業。「誠実」「信用」「貢献」を信条として、多くのお客様・お取引先との関係を築く。

- 1914 ▶ 岩城市太郎商店薬種問屋として創業
- 1933 ▶ 岩城製薬所蒲田工場設立
- 1941 ▶ 法人組織として「株式会社岩城商店」に改称
- 1948 ▶ 岩城製薬所を「岩城製薬株式会社」に改称
▶ 岩城市太郎 社長就任



創業者 岩城市太郎
(明治23年～昭和37年)

1950—

品揃えの拡大

戦地から帰国した2代目社長・岩城謙太郎のイニシアチブのもと、戦後復興需要に応えるため国外メーカーとの仕入れ取引を拡大。

- 1950 ▶ 輸入医薬品原料取扱開始
- 1951 ▶ 化学品取扱開始
- 1959 ▶ 食品原料取扱開始
- 1962 ▶ 岩城謙太郎 社長就任
- 1963 ▶ 「イワキ株式会社」へ改称
▶ 東京証券取引所第二部へ上場



創業50周年記念祝賀会

1965—

多角化の推進

医薬品の問屋商社業を基本ビジネスとしながら、化粧品・機能性食品・化学品などの産業へ多角化。

- 1965 ▶ ポーエン化成へ資本参加
▶ 食品原料の製造開始
- 1981 ▶ 機能性食品取扱開始
- 1986 ▶ ジャパンメタルフィニッシングを「メルテックス株式会社」へ改称
- 1989 ▶ イワキ 本社ビル竣工



現在の本社ビル

1992—

社会的責任を果たす企業へ

東京証券取引所第一部に指定され、上場会社としての規範や社会的責任を果たす体制を構築。

- 1994 ▶ 岩城謙太郎 会長就任、岩城修 社長就任
- 2000 ▶ アプロス設立、化粧品製造販売開始
- 2005 ▶ 東京証券取引所第一部指定
- 2011 ▶ メルテックスグループ会社化
- 2012 ▶ メルテックスアジアタイランド設立、海外生産開始
- 2014 ▶ 創業100周年
- 2017 ▶ 岩城修 会長就任、岩城慶太郎 社長就任
- 2020 ▶ スペラファーマ、岩城製薬佐倉工場、マルマンH&Bグループ会社化
▶ スペラネクス設立



創業100周年感謝の会

2021—

サステナビリティの推進

2021年6月の持株会社体制への移行を機に、イワキ株式会社からアステナホールディングス株式会社へ社名を変更。産業・技術・社会のサステナビリティを高めることを基本戦略とする企業集団となる。

- 2021 ▶ 旧イワキを「アステナホールディングス株式会社」へ商号変更、持株会社化
▶ 本社機能一部を石川県珠洲市に移転
▶ イワキ総合研究所を「アステナミネルヴァ株式会社」へ商号変更
▶ JITSUBOグループ会社化
▶ アステナハートフル設立 ▶ のとSDGsファンドへ出資
- 2022 ▶ 東京証券取引所プライム市場へ移行
▶ アインズラボグループ会社化 ▶ PICTURE設立
- 2023 ▶ NAI A設立 ▶ TUATファンドへ出資
- 2024 ▶ 瀬戸口智 社長就任
- 2025 ▶ 創業111周年 ▶ パーパス策定 ▶ 行動指針策定
▶ 池田物産グループグループ会社化



代表取締役社長 瀬戸口智

アステナグループの5つの事業領域

2020 2021 2022 2023 2024 2025

スぺラファーマ グループ会社化
受託開発機能の強化(CMC)
岩城製薬佐倉工場 グループ会社化
CDMO事業の強化

JITSUBO グループ会社化
中分子へ領域拡大

高薬理活性原薬の製造設備稼働
注射剤、固形剤、半固形剤の多様な剤形製造強化

ファインケミカル事業

創業知見と高度な製造技術を融合。医薬品の原材料調達から開発・製造までを一貫して支援するCDMO※事業。

P.31 // ※CDMO=Contract Development & Manufacturing Organization

スぺラファーマ株式会社
スぺラネクス株式会社
JITSUBO株式会社
岩城製薬佐倉工場株式会社

マルマンH&B グループ会社化
豊富な販路による事業拡大

アインズラボ グループ会社化
プラットフォームの拡充

池田物産グループ グループ会社化
化粧品原料分野の機能強化

HBC※・食品事業

化粧品や健康食品の原料卸から自社ブランド展開まで、独自の目利き力と広範な販路で健やかな暮らしを支える。

P.33 // ※HBC=Health & Beauty Care

イワキ株式会社
アブロス株式会社
マルマンH&B株式会社
株式会社アインズラボ
池田物産株式会社
ポーエン化成株式会社 など

スキンケアブランド
「NAVISION(ナビジョン)」の
ブランドホルダー機能の
移管を受ける

皮膚疾患薬
「ボンアルファ®」
などを承継

スキンケアブランド
「Illsera(イルセラ)」を
承継

医薬事業

皮膚科領域に特化したニッチトップメーカー。長年培った製剤技術と品質信頼で、安心な医療アクセスに貢献する。更に、美容医療領域においても複数のブランドを展開する。

P.35 //

岩城製薬株式会社

製造設備キャパシティの拡大
熊谷工場新製造棟
(SAKURA TOWER) 設立

半導体テクニカルセンター九州の開設
技術開発力強化による価値創出

化学品事業

表面処理薬品の先端を目指し研究開発や製造を行い、プリント基板製造に欠かせない装置を製造販売する。

P.37 //

メルテックス株式会社
東京化工機株式会社
東海メルテックス株式会社
Meltex Asia (Thailand) Co., LTD. など

アステナミネルヴァ設立
のとSDGsファンドへ出資

NAIA設立(旧AMトレーディング)
地域資源を活かした事業展開
ヘルスケアブランドの販売開始

ソーシャルインパクト事業

地域社会と協力関係を築き、地域資源の発掘と社会課題の解決を目指す地域共創型の事業。

P.39 //

アステナミネルヴァ株式会社
株式会社NAIA
株式会社PIXTURE
奥能登SDGs投資事業有限責任組合
(のとSDGsファンド)

明日の『あたりまえ』を創り続ける

おいしくて健康な食生活

● 食品原料 HBC・食品事業

お菓子や健康食品などあらゆる食品の「もと」で、豊かな食生活に貢献します。



スマートで快適な社会

● エレクトロニクス産業用 化学薬品・設備 化学品事業

スマホや家電、自動車等の電子部品製造に欠かせない薬品や設備を提供します。



● 自動車部品用薬品 化学品事業

自動車部品に美観と耐食性を与える薬品で、過酷な環境下でも部品を守ります。



健康に寄り添う医療

● ルリコナゾール クリーム 1%「イワキ」 医薬事業

水虫やカンジダなどの原因菌を殺菌し、真菌の成長を抑えて皮膚感染症を治療する塗り薬。肌の健康を支えます。



● 研究開発、製造受託による サービス提供 ファインケミカル事業

高度な技術で薬の開発や製造を支援し、製薬会社とともに、より効果的な治療薬を迅速に患者様へ届けます。



● 医薬品原料 ファインケミカル事業

グローバルな調達網で高品質な原料を安定供給し、製薬プロセスを支えます。



前向きな気持ちで1日を

● ピュレア クリアエッセンス エッセシャルトナー HBC・食品事業

高保湿化粧水で、うるおいに満ちた透明感のある肌へ導きます。



● シルキーカバー

HBC・食品事業

毛穴や小じわを自然にカバーし、テカりを抑える化粧下地。1日中なめらかな肌をキープします。



● プラセンタ20,000

HBC・食品事業

たっぷりのプラセンタと10種類の美容成分を凝縮した美容サプリで、内側から調子を整えます。



1日の終わりに癒しのケアを

● NAVISION DR フォーカスアイプログラム

医薬事業

1,800本のヒアルロン酸針パッチと濃密美容液で、目もとに潤いとハリを与えます。



● 能登ヒババスソルト

ソーシャルインパクト事業

能登の海水から作った天然塩とヒバ精油を配合したバスソルト。森の香りで心身を癒やします。



スキンケアやIT、原料、皮膚薬。
健康と美、便利さを支えるアステナは、
24時間一人ひとりに寄り添い
「明日の『あたりまえ』」を
創り続けます。

At a Glance

創業

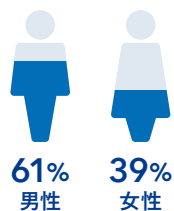
1914年



創業者 岩城市太郎
(明治23年～昭和37年)

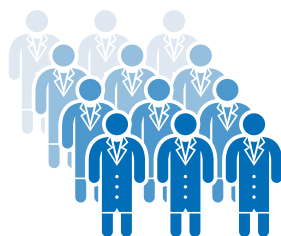
従業員数

1,543名



研究員

約 400名



育児休業取得率



有給休暇取得率



主要拠点数



製造拠点数

12カ所

連結子会社数

27社

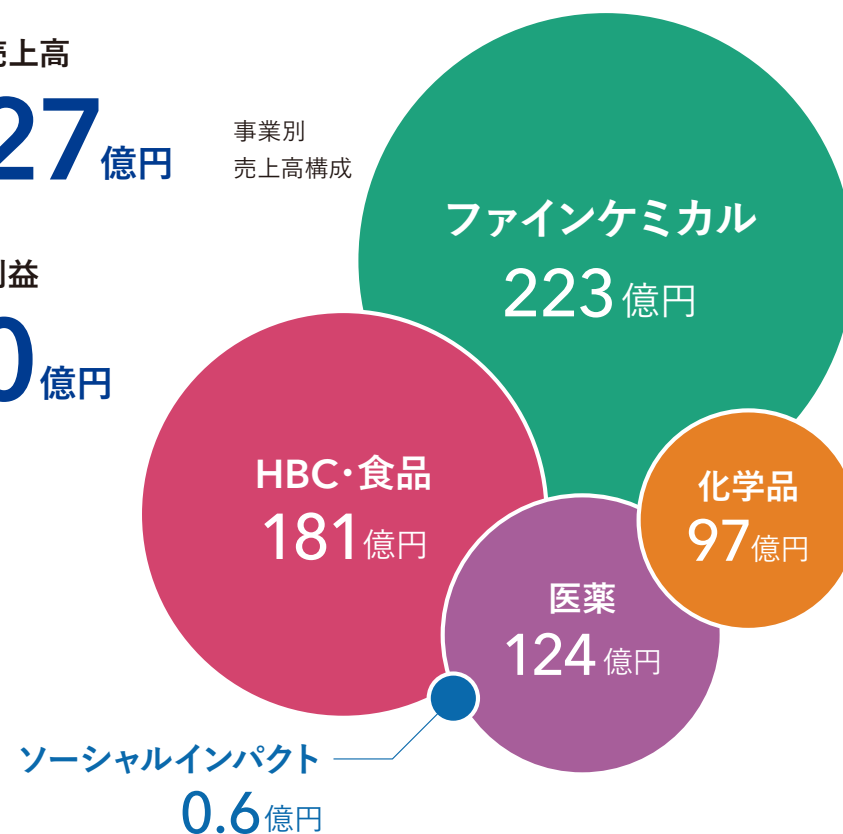
連結売上高

627億円

事業別
売上高構成

営業利益

30億円



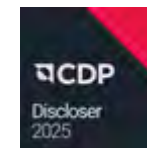
外部評価



2025年、当社は東京都が実施する「TOKYOパパ育児促進企業」登録制度において、ゴールドに認定されました。ゴールドは、過年度の男性従業員の育児休業取得率が100%の場合に付与されるものです。



当社は、経済産業省と日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度において「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されました。2022年より5年連続で認定されています。



当社グループは、国際非営利団体CDPが実施する気候変動に関する調査に回答しています。2025年は「B-」の評価を獲得しました。

発行に当たって

本統合報告書は、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、当社グループの価値創造ストーリーへの理解を深めていただくことを目的に発行しています。本年は、企業理念体系の継続的な見直しを軸に、パーパスを起点とした価値創造モデルの体系化や、付加価値適正分配などの経営フレームワークの構築を進めています。本統合報告書では、その考え方を重点的にご紹介するとともに、グループ全体が一つの方向を向いて前進する姿を、財務・非財務の両面からお伝えします。

統合報告書2026のポイント

Point 1 企業理念体系の刷新



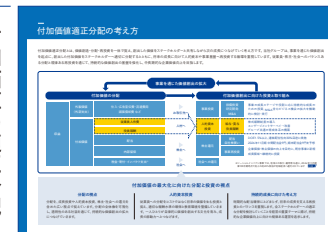
パーパスを起点に行動指針の策定を経て、企業理念体系を刷新。従業員自らの言葉で紡いだ存在意義を基本的理念と一本の筋でつなげ、行動の拠り所として整理しました。

Point 2 価値創造モデルの体系化



6つの経営資本をインプットに、アウトカム・インパクトまでの流れを整理。各事業が共通のパーパスを軸に連動する構造を可視化し、グループの目指す姿を共有します。

Point 3 付加価値の適正分配



付加価値を各ステークホルダーへ適正に分配し、人的資本や事業基盤への再投資として循環させる独自の取り組みを、中長期的な価値創造をモニタリングするための仕組みとして位置づけます。

Contents

イントロダクション

- 01 企業理念体系図
- 02 これまでの歩み
- 03 アステナグループの5つの事業領域
- 04 明日の『あたりまえ』を創り続ける
- 05 At a Glance
- 06 発行に当たって／Contents

Chapter 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

Chapter 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

Chapter 03 事業戦略

- 29 アステナグループの事業戦略
- 30 セグメント別概況
- 31 ファインケミカル事業
- 33 HBC・食品事業
- 35 医薬事業
- 37 化学品事業
- 39 ソーシャルインパクト事業

Chapter 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

Chapter 05 データセクション

- 80 財務ハイライト
- 81 非財務ハイライト
- 82 会社概要／ネットワーク
- 83 株式の状況
- 84 編集方針・開示情報の位置づけ
- 85 用語集

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。

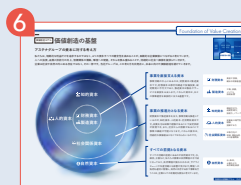
P.18 //



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



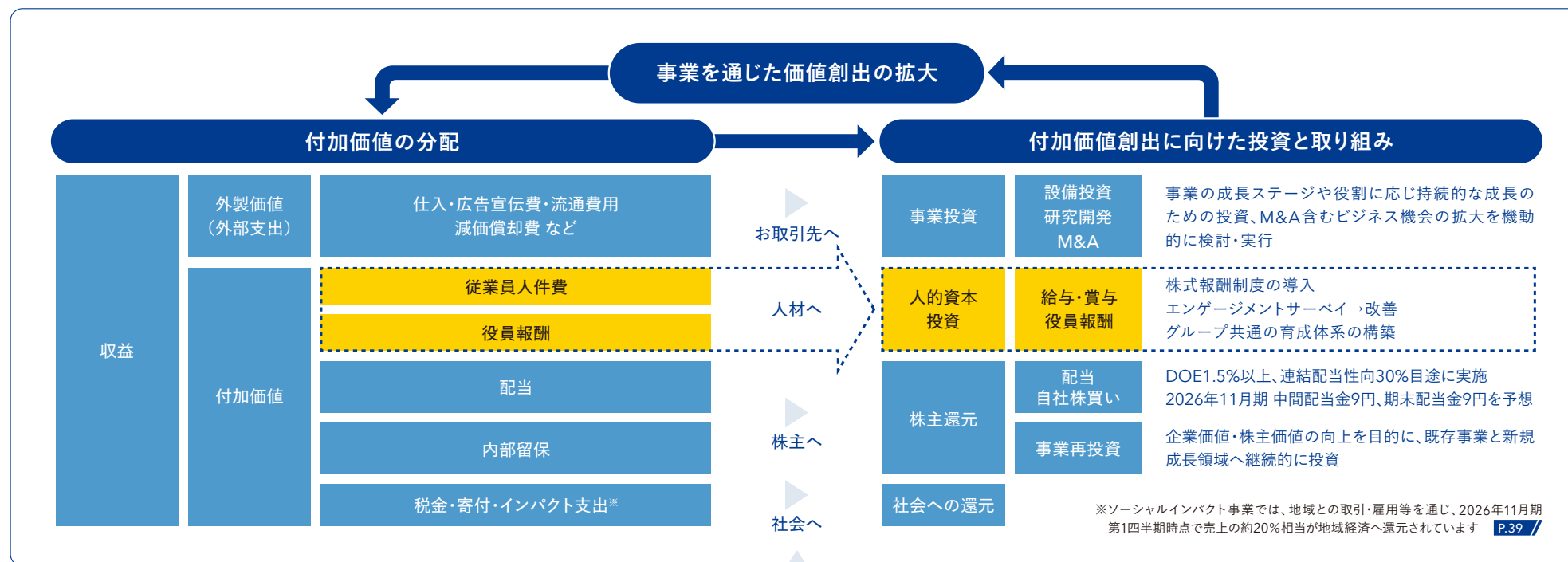
中長期ビジョンと中期経営計画

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。

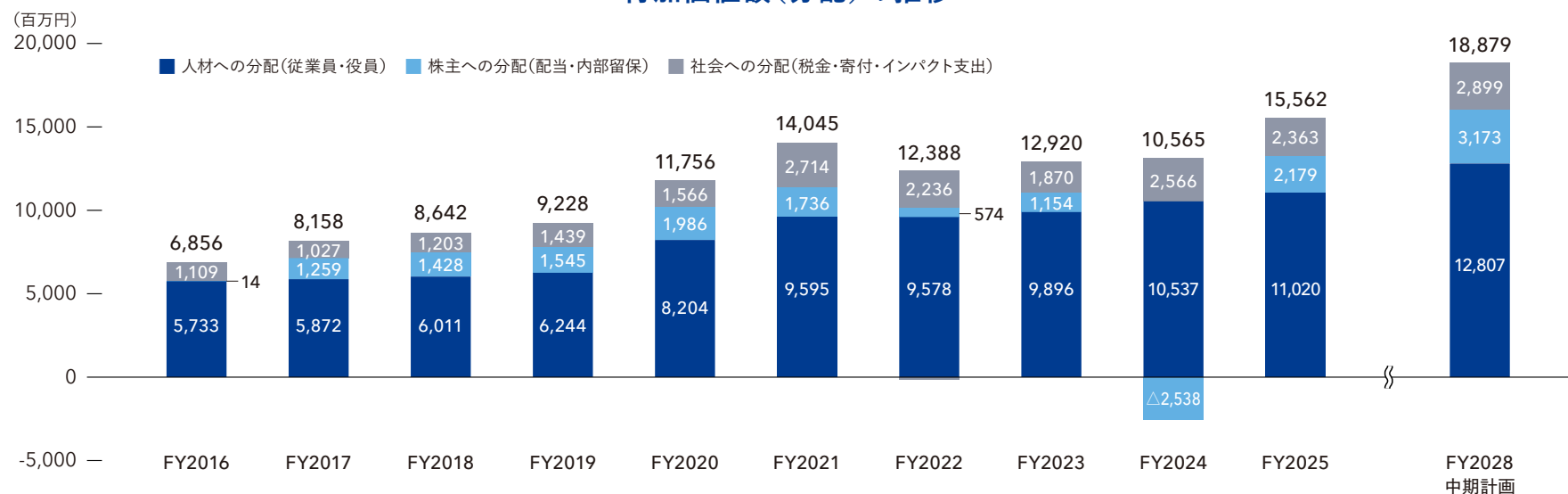
持続的成長に向けた考え方

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

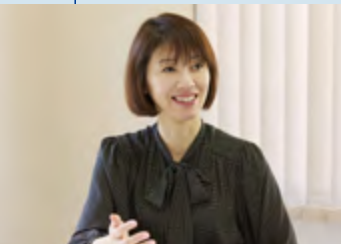
次世代リーダーを育成する「アステナトップマネジメント育成プログラム」の第1期生3名が、1年間にわたり週1回の議論を重ねた。創業の歴史や価値創造プロセスを紐解きながら、グループ全従業員が納得できる言葉を探求した。

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。



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なくてはならないものです。

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

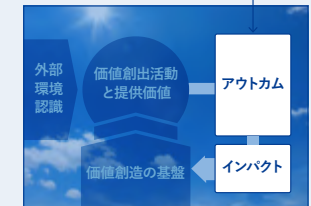
アウトカムとインパクト

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し、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。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

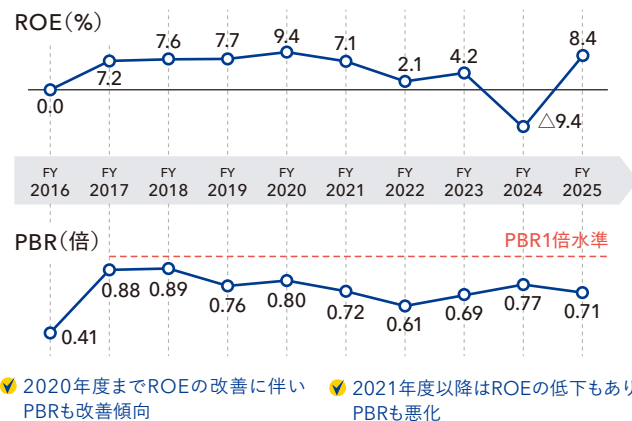
企業価値最大化を支える中長期ビジョンと成長戦略

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

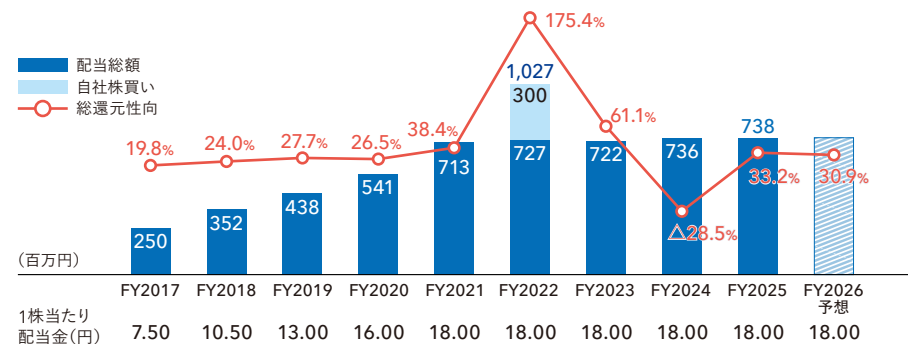
当社グループは、株価純資産倍率(PBR)が1倍を下回る現状を重要な経営課題と認識しています。PBR向上には、収益性改善によるROE向上に加え、市場からの期待を高める株価収益率(PER)向上の双方が不可欠です。中長期ビジョンで掲げるROE目標(2028年11月期:9.0%、2030年11月期:13.0%以上)の達成に向け、各事業の収益力強化と資産効率改善を推進するとともに、ステークホルダーの皆様との対話を通じて将来の成長への期待醸成に取り組んでいます。ROEとPERの向上を通じて、PBR1倍超の早期実現を目指していきます。

- 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

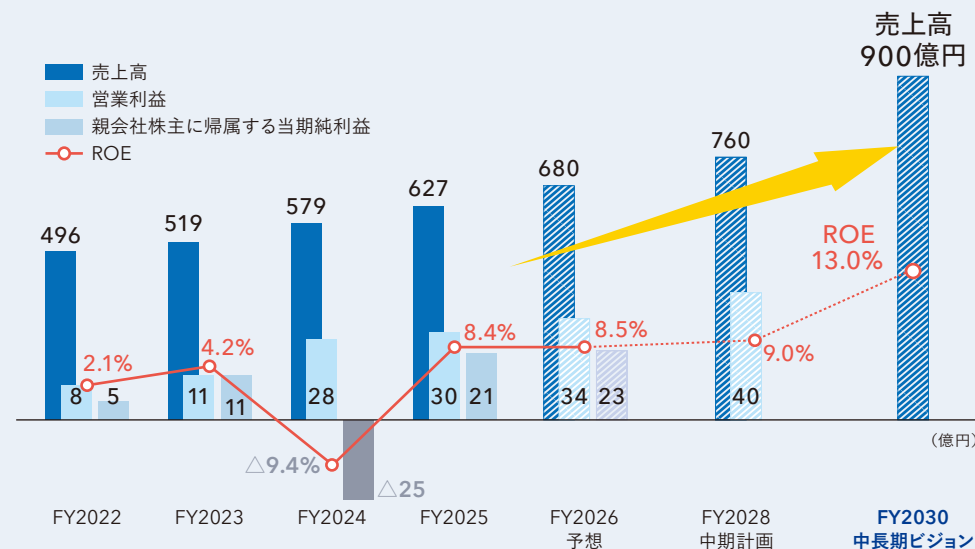
価値創造モデル

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

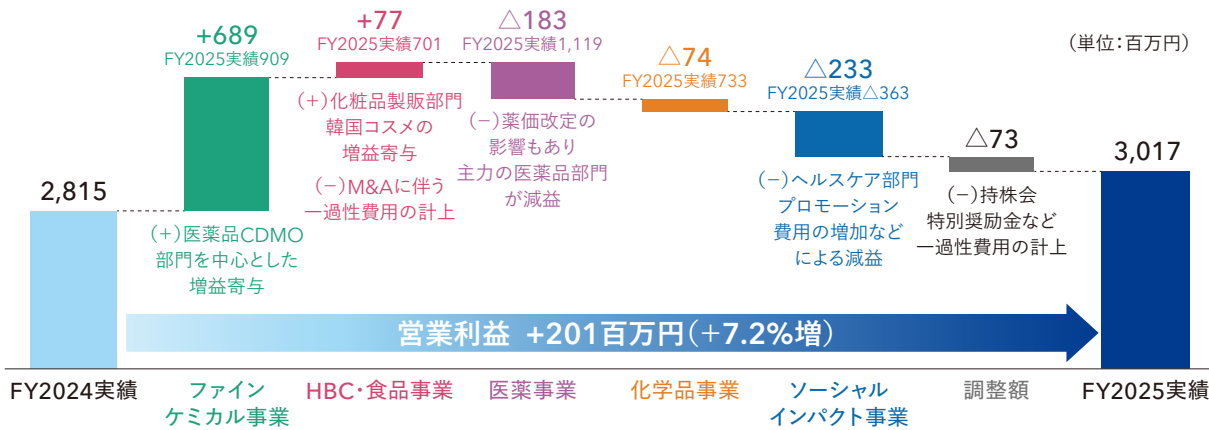
最新の封じ込め設備を活用。模倣困難な技術実装により高い付加価値を追求。

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。

03

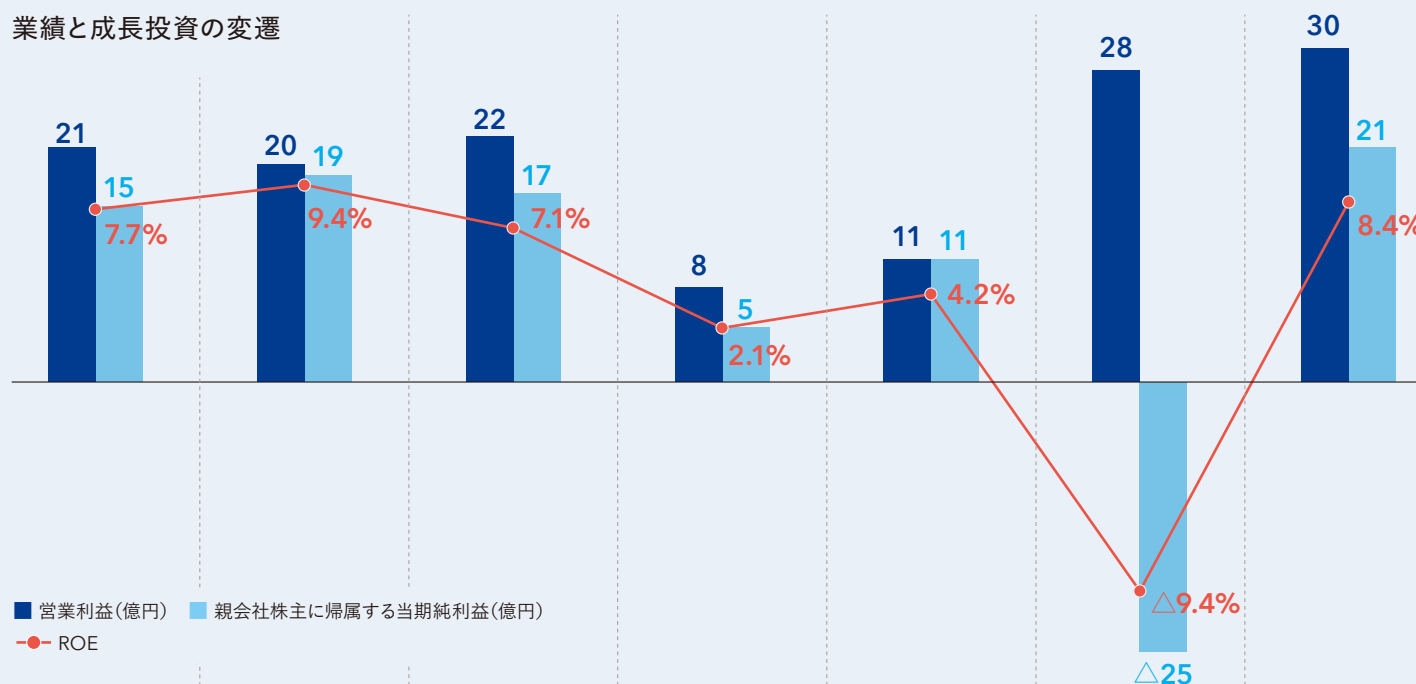
事業戦略

- 29 アステナグループの事業戦略
- 30 セグメント別概況
- 31 ファインケミカル事業
- 33 HBC・食品事業
- 35 医薬事業
- 37 化学品事業
- 39 ソーシャルインパクト事業

アステナグループの事業戦略

当社グループは、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つを柱に事業を展開しています。各戦略の推進を通じて、安定的な収益基盤の構築と高成長領域での利益拡大、ブランド価値の向上に取り組み、持続的な成長を支える事業ポートフォリオの強化を進めています。

業績と成長投資の変遷



■ 営業利益(億円) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)
—●— ROE

FY2019

FY2020

FY2021

FY2022

FY2023

FY2024

FY2025

M&A

スベラファーマ(63)
岩城製薬佐倉工場(11)

マルマンH&B(10)
JITSUBO(10)
のとSDGsファンド※

住建情報センター
ヘルスケア事業(6)

アインズラボ(2)

池田物産(43)

主要な設備投資

岩城製薬佐倉工場(12)

岩城製薬佐倉工場(13)

岩城製薬佐倉工場(24)

岩城製薬佐倉工場(13)

岩城製薬佐倉工場(6)

成長投資・ ポートフォリオの転換

2019年度以降、事業ポートフォリオの変革を進める中で、事業の選択と集中を図るとともに、各戦略領域の成長投資やM&A、設備投資を積極的に実施してきました。これらの取り組みを通じて、各事業の競争力を高めながら、収益性と成長性を兼ね備えたポートフォリオへの転換を進めています。

M&A topics

池田物産のグループイン

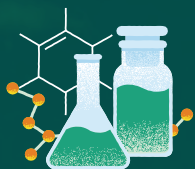
池田物産のグループ参画により、海外メーカーとの取引網や研究開発力、マーケティング機能を獲得しました。化粧品・食品原料分野における製品・販路の拡充やDX推進を通じて、HBC・食品事業の成長とプラットフォーム機能の強化を進めることで、当社グループが掲げるプラットフォームとしての地位確立に資すると考えています。

iKeda

セグメント別概況

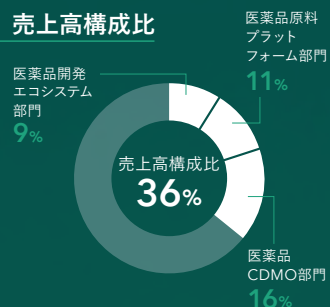
2025年11月期

ファインケミカル事業



医薬品CDMO部門を中心に、工場稼働率の向上と高付加価値の受託品が拡大。医薬品開発エコシステム部門や医薬品原料プラットフォーム部門も増益となったことにより、事業全体で増収増益を達成しました。

売上高構成比



売上高

223億円

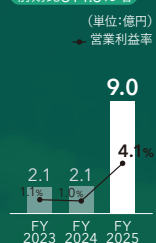
前期比5.7%増



営業利益

9.0億円

前期比314.5%増

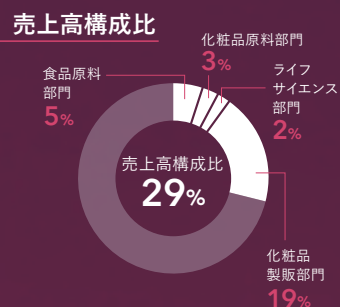


HBC・食品事業



韓国コスメを中心とした化粧品製販部門の伸長と化粧品原料事業を主体とする池田物産グループの連結子会社化により、事業全体で増収増益を達成しました。

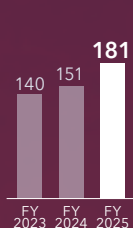
売上高構成比



売上高

181億円

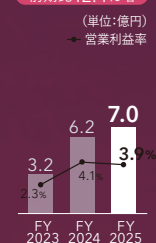
前期比20.0%増



営業利益

7.0億円

前期比12.4%増

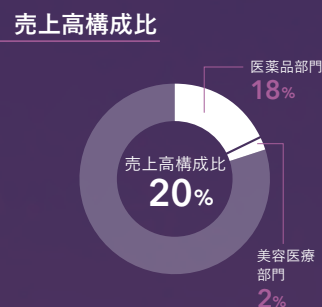


医薬事業



医薬品部門は薬価改定の影響を受け減収となる一方、美容医療部門は新たな取扱品の販売が好調に推移し、増益。事業全体では増収減益となりました。

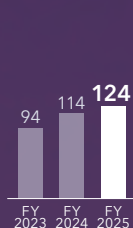
売上高構成比



売上高

124億円

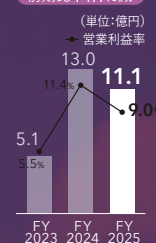
前期比8.4%増



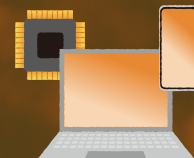
営業利益

11.1億円

前期比14.1%減

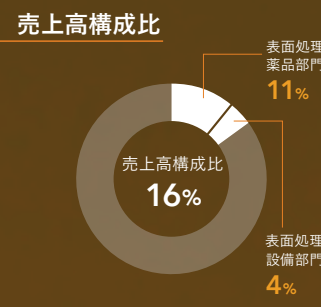


化学品事業



高付加価値製品の販売促進とメンテナンス需要の増加により各部門は増益となりました。一方、経営管理料の増加により事業全体では減収減益となりました。

売上高構成比



売上高

97億円

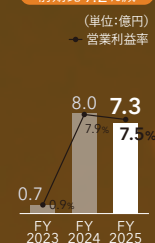
前期比4.5%減



営業利益

7.3億円

前期比9.2%減

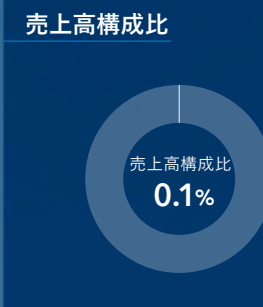


ソーシャルインパクト事業



ヘルスケア部門及び地方創生部門ともに販路拡大などにより売上高は大きく伸長した一方、営業利益は先行投資もあり減益となりました。

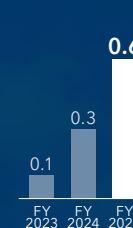
売上高構成比



売上高

0.6億円

前期比0.1億円増



営業利益

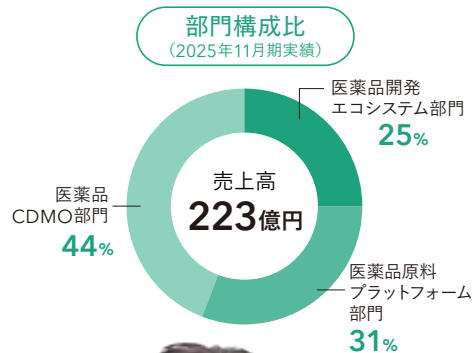
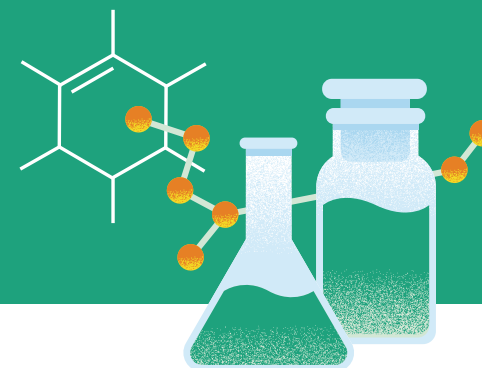
△3.6億円

前期比2.3億円減



ファインケミカル事業

Fine Chemicals



アステナホールディングス株式会社
取締役
ファインケミカル事業担当
岩城 慶太郎

医薬品業界の「一択」となるエコシステム・プラットフォームになり、
医薬品産業の新たな価値を創出します。

ファインケミカル事業の強みとビジネスモデル

原薬・製剤・分析等CMC開発機能
及び、結晶・分析法開発における
他の追随を許さない高い技術力

Molecular Hiving™技術による、
ペプチド医薬品の製造プロセス
効率化と品質向上の実現

国内外の原薬メーカー等との幅広い
ネットワークと、国内医薬品製造販
売事業者との長期安定的な取引実績

注射剤・固形剤・半固形剤における、
開発段階から商用製造まで対応可
能な製造体制

開発から原料供給、製造までを担うバリューチェーンを通じて、
医薬品の安定供給を支えています。

部門	会社	主な取り扱い 製品・サービス	主な販売先
医薬品開発 エコシステム部門	スベラファーマ JITSUBO	医薬品のCMC 研究開発・製造受託	製薬メーカー (新薬メーカー、 創薬ベンチャー)
医薬品原料 プラットフォーム部門	スベラネクス (商社機能)	国内外の 医薬品原料の販売	製薬メーカー (後発医薬品メーカー中心)
医薬品CDMO部門	スベラネクス (製造機能) 岩城製薬佐倉工場	医薬品、医薬品原料 の製造受託	製薬メーカー (製造委託元企業)

事業環境分析

医薬品製造受託市場は国内で数千億円規模に達しており、規制高度化、中分子を中心とするモダリティ多様化、サプライチェーンの国内回帰という3つの構造変化が外注需要を持続的に押し上げています。医薬品原料調達市場においても、特定地域への原薬依存リスクの顕在化を背景に複数調達先の確保・国産化の動きが加速しており、国内市場は中長期にわたる成長が見込まれます。両市場において競合は汎用品領域に集中しており、特殊原料の品質評価から製造承認申請接続まで一貫して担える専門プレイヤーは限られています。当事業は分析・品質評価の知見と既存の調達ネットワークを活かし、こうした供給空白に対応できる差別化されたポジションを有しています。

中分子医薬品の開発需要

ペプチド医薬領域において、Molecular Hiving™技術を活用した開発・製造案件の獲得を強化

医薬品原料の安定供給

開発から製造までを一貫して担う供給体制を強化し、安定供給ニーズに対応

業界内再編の高まり

技術力と供給力を組み合わせた提案により、再編局面での新規案件獲得を加速

ファインケミカル事業 Fine Chemicals

◆ ファインケミカル事業の提供価値

CMC開発受託と原薬・製剤CMO、医薬品原料の製造・販売という3つの機能を提供し、日本の医薬品産業を支える専門受託プラットフォームがファインケミカル事業の提供価値です。新薬メーカー・ジェネリックメーカー・バイオベンチャー・アカデミアに対し、医薬品の開発から製造に至る各フェーズに必要な機能を高品質・安定的に届け、差別化技術と製造能力、更に原料調達から製造受託までの一貫体制により、顧客の開発・製造上の課題を解決します。

研究開発段階から顧客と連携し、最適な製造プロセスを設計するラボ



開発段階から商用生産への円滑な移行を支える製造設備

⚙️ 事業を支える経営資源

ファインケミカル事業の競争力を支える経営資源は3つです。第一に、長年の受託実績を通じて蓄積した専門技術と品質管理体制。第二に、研究・原薬・製剤の各フェーズに対応する製造拠点と国際規制当局への対応実績を持つGMP体制。第三に、国内外の製薬メーカー・バイオベンチャーとの長期的な取引関係と安定的な原料調達ネットワーク。これらを活かした事業運営が、持続的な競争優位の源泉です。

資本効率性向上に向けた取り組み

- 研究開発から製造までを一貫して対応し、開発から商用生産への移行効率とリードタイム短縮を推進
- 創業初期からプロセス設計とスケールアップを一体で推進し、手戻りや再開発リスクを低減し、開発投資の効率化に貢献
- 開発機能と製造設備の連携により稼働率向上を図り、継続的な案件獲得と資本効率向上に貢献

☰ TOPICS

世界最先端のペプチド合成技術「Molecular Hiving™法」が拓く、次世代医薬品製造

Molecular Hiving™法は、有機溶媒の使用量を従来比1/10に削減しながら、高品質なペプチド原薬を低コストで製造できる独自技術です。環境負荷の低減と製造効率の両立により、中分子医薬品の開発需要拡大に対応する製造法開発・技術ライセンス事業を加速しています。



☑️ 中長期ビジョンの実現に向けた取り組み

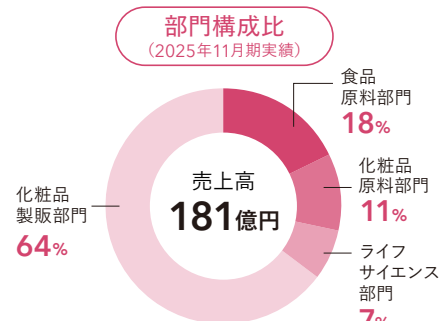
製造キャパシティの拡大、創業支援機能の獲得、グローバルネットワークの構築という3軸の投資を段階的に実行し、受託にとどまらない価値創造型プラットフォームへの転換を図ります。これらの取り組みを通じ、医薬品産業の課題解決に資するエコシステム・プラットフォームの確立を目指します。

重点施策

開発から商用製造までの一体運営を強化し、シームレスに提供できる体制を構築しています。また、ペプチドを含む高機能原薬領域における案件獲得の強化を図っています。

HBC・食品事業

Health & Beauty Care, Food



アステナホールディングス株式会社
常務執行役員
HBC・食品事業担当
門倉 稔

化粧品原料・食品原料の販売に加え、製品提供及び導入支援を通じて、多様な領域において顧客の事業を支える事業を展開しています。

HBC・食品事業の強みとビジネスモデル

独自性の高い原料
ラインアップに
よる多様な顧客
ニーズへの対応

幅広い原料・製品
情報を活用した
ヘルスケアBtoB
プラットフォーム
による製品開発支援

シニア層向け
化粧品ブランド・
韓国コスメによる
安定的な収益基盤

原料販売、製品提供、導入支援など幅広い事業を展開し、それぞれの領域で顧客ニーズに応じた価値提供を行っています。

部門	会社	主な取り扱い製品・サービス	主な販売先
食品原料部門	イワキ	国内外の食品原料、機能性食品原料の販売、受託加工	食品メーカー、機能性食品メーカーなど
化粧品原料部門	イワキ 池田物産 イノベーション IKEDA Corporation of America	国内外の化粧品原料の販売	化粧品メーカー
ライフサイエンス部門	イワキ	創薬支援・体外診断用医薬品、医療機器、薬事サポート事業	医療機関 など
化粧品製販部門	マルマンH&B アプロス アインズラボ	化粧品、健康食品等の卸売り、通信販売、化粧品の輸入代行など	化粧品卸、一般消費者(EC)など

事業環境分析

食品原料分野では、個食化やインバウンド需要の回復を背景に市場拡大が見込まれる一方、原料価格の高騰による収益性への影響が懸念されています。化粧品原料分野では、高機能製品や海外需要の拡大に伴い、原料供給の安定化の重要性が高まっています。また、ライフサイエンス分野では、国内市場の縮小が進む中、新たな需要創出が求められています。こうした環境変化を背景に、提案力と供給力を兼ね備えた企業への期待が高まっています。

原料需要への対応

データ活用と情報提供の高度化により、顧客への提案力強化と原料販売の拡大を推進

高齢化に伴う健康需要

機能性原料を活用した製品提案により、健康ニーズへの対応強化

輸入コスメマーケットの拡大

成長ブランドの導入・拡販を通じて、BtoC領域における売上拡大を推進



◆ HBC・食品事業の提供価値

原料販売に加え、製品提供や導入支援を通じて、顧客の製品開発や販売を幅広く支援しています。特に、原料提案から製品化までを一貫して支援することで、品質向上と差別化に貢献しています。更に、多様なブランド・製品の取り扱いを通じて、消費者ニーズに応じた選択肢の提供と販売機会の拡大を図っています。

豊富な品揃えと提案力で、顧客の製品開発を支える機能性食品原料



国内外の原料メーカーから厳選した、独自性の高い化粧品原料ラインアップ

⚙️ 事業を支える経営資源

長年にわたり築いてきた顧客基盤をベースに、業界知見を有する営業人材の提案力とデジタル基盤を組み合わせることで、顧客ニーズの把握から提案・取引までを高度化しています。特に、WEBベースのプラットフォームを活用したDXにより、BtoB取引における業務効率向上と提案精度の高度化を実現しています。これにより、各事業領域における顧客対応力と案件獲得力の強化を支えています。

資本効率性向上に向けた取り組み

- 原料提案力の強化と顧客基盤の深耕による、継続的な案件獲得
- ブランド運営の高度化と販売チャネル最適化による、収益基盤の強化
- 既存チャネルの拡販と新規取引先開拓による売上拡大
- 営業人材の知見とデータ活用を組み合わせ、提案精度向上と業務効率化

☑️ 中長期ビジョンの実現に向けた取り組み

原料分野におけるプラットフォーム戦略の強化に向け、池田物産グループのグローバル調達力と研究開発機能を活用し、原料調達力及び取引基盤の拡充を推進しています。これにより、原料提案力の強化と販路拡大を通じて、事業全体の収益力向上を図っています。

重点施策

- 池田物産グループの連結子会社化により、原料調達力と取引基盤を拡大し、海外を含む販路の強化を推進
- 化粧品原料及び食品原料における顧客基盤の拡大と提案機会の創出
- DX活用による顧客データ分析の高度化を通じた、提案力と営業効率の向上
- 成長ブランドの導入・育成を通じて、BtoC領域における収益拡大を推進



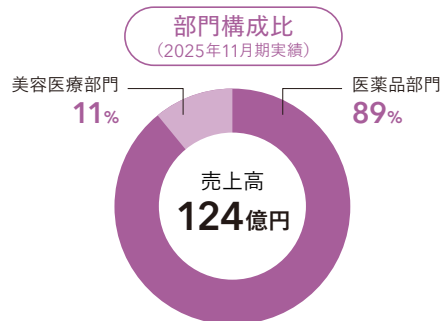
☰ TOPICS

福岡県福岡市に新拠点を設置

化粧品原料の企画開発及び試験機能の強化を目的に、2025年7月、福岡県福岡市に新拠点を設置しました。これにより、これまで不足していた機能を補完し、顧客ニーズにより柔軟かつ迅速に対応できる体制を構築しています。



医薬事業 Medical



皮膚科領域を中心に、医薬品及び関連製品の開発から製造、販売を行い、医療現場への安定供給と多様なニーズへの対応に取り組んでいます。特に外用剤分野、なかでも半固形剤に高い専門性を持ち医療機関及び患者様に必要な医薬品等を提供しています。

医薬事業の強みとビジネスモデル

皮膚科領域の外用剤に
特化した製品開発力・供給能力

医療機関との信頼関係に
基づく販売基盤

半固形剤の製剤開発技術と
品質保証体制

美容医療領域における
製品展開力

後発医薬品の安定供給と、美容医療領域における高品質な製品提供を通じて、医療現場や患者様の多様なニーズに応えています。

部門	会社	主な取り扱い製品・サービス	主な販売先
医薬品部門	岩城製薬	後発医薬品を主とした 医薬品の製造・販売	医薬品卸
美容医療部門	岩城製薬	医療機関向け化粧品の販売	クリニック

アステナホールディングス株式会社
常務執行役員
医薬事業担当
成瀬 寛俊

事業環境分析

後発医薬品市場では、品質問題やそれに伴う供給不安の発生を背景に、「品質の確保」と「安定供給」の重要性がこれまで以上に高まっています。そのため、後発医薬品企業には両者を確実に担保する体制の構築が求められています。一方で、薬価改定による収益性の低下が続いており、効率的な製造体制の構築によるコスト競争力の強化も課題となっています。また、市場拡大が続く美容医療部門では、医療機関向け化粧品を中心に品質・安全性に対する要求が一層高まっています。こうした環境のもと、医薬品及び化粧品の両領域において、高品質・安定供給・効率的な製造体制を兼ね備えた企業への期待が集まっています。

安定供給体制

生産能力向上、製造工場複数化による供給体制の強化

競争力の向上

高いレベルの品質保証体制と安定供給の実績
及び新規製品の市場投入による競争力を確保

収益性の向上

生産性向上によるコスト削減を通じた収益性の改善

美容医療マーケット

医療機関向け製品の展開を強化し、
成長市場の取り込みを推進



◆ 医薬事業の提供価値

皮膚科領域の外皮用剤において、製剤開発から製造・販売までを一貫して担い、医療現場の多様なニーズに対応しています。特に、半固形剤における製剤技術と製造管理・品質管理能力を強みに、症状や用途に応じた多種類の製品を展開しています。また、美容医療部門においても品質と安全性の高い医療機関用化粧品品の製品展開を進めるなど、医療と美容の両面で価値提供を行っています。

医療機関向けスキンケア化粧品「illsera(イルセラ)」



製造設備と外部委託を組み合わせ、需要変動に対応可能な供給体制を構築

⚙ 事業を支える経営資源

医療機関との長年の取引関係を礎とした販売ネットワークと、皮膚科領域に特化した製剤開発技術及び品質管理体制を強みに、安定供給力と製品開発力を有しています。更に、自社製造と外部委託を組み合わせた柔軟な生産体制により、需要変動に対応可能な供給体制を構築し、信頼性の高い製品の供給を支えています。

資本効率性向上に向けた取り組み

- 製造体制の最適化を通じて、供給安定性とコスト効率の両立を推進
- 製品ポートフォリオの最適化による収益性の向上
- 外部委託を活用した生産体制による設備投資効率の向上

TOPICS

外皮用剤の適正使用啓発による患者様・医療機関との信頼強化

抗真菌外皮用剤・ステロイド外皮用剤において高い物量シェアを持つ当事業は、患者様向けWEBコンテンツや動画による疾患啓発・適正使用促進を継続的に強化しています。製品の品質管理体制の高度化と製造能力の拡充を並行して進め、医療機関からの信頼とシェアの更なる拡大を推進しています。



☑ 中長期ビジョンの実現に向けた取り組み

皮膚科領域における外皮用剤の製品開発力と供給体制を強化し、後発医薬品市場での競争力向上を図っています。特に、製造体制の強化や外部委託の最適化による安定供給と生産効率の向上を推進しています。また、美容医療部門においても製品ラインアップの拡充を進め、成長市場への対応を強化しています。

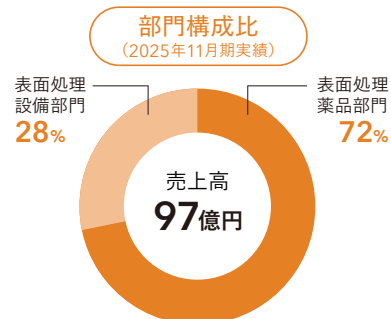
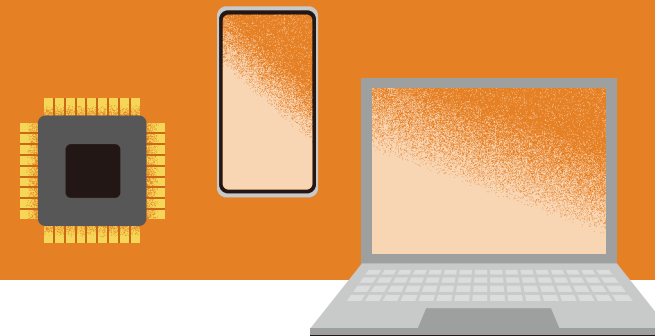
重点施策

- 安定供給体制の強化に向けた製造能力の拡充と外部委託の最適化
- 品質保証体制の高度化による医療機関からの信頼性の向上
- 半固形剤を中心とした製品開発の強化による差別化の推進
- 美容医療部門における製品ラインアップの拡充と販路強化



患者様向けWEBサイトでの疾患啓発・適正使用促進コンテンツ

化学品事業 Industrial Chemicals



エレクトロニクス分野を中心に、表面処理薬品及び関連設備の開発・製造・販売を通じて、電子部品の高機能化と信頼性向上に貢献しています。特に、半導体やプリント基板分野において、高度な表面処理技術を提供しています。

化学品事業の強みとビジネスモデル

ハイエンド領域に特化した
表面処理薬品の開発・供給力

半導体・電子部品分野における
顧客基盤と販売実績

アジアを中心とした
グローバルな供給・
販売体制

日本・アジアの生産
拠点を活かした品質
と供給の安定性

高精細加工に
対応した装置開発・
製造力

表面処理薬品と関連設備を一体で提供することで、電子部品メーカーにおける高品質・高効率な生産体制の構築を支えています。

部門	会社	主な取り扱い製品・サービス	主な販売先
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	表面処理薬品の製造・販売	プリント基板メーカー、 電子部品メーカーなど
表面処理 設備部門	東京化工機 東京化工機(上海)	プリント配線板等の 製造プラントの製造・販売	プリント基板メーカーなど

事業環境分析

エレクトロニクス分野では、半導体や電子部品の高性能化を背景に、高度な表面処理技術への需要が拡大しています。特に、データセンターやAI、EV分野の成長に伴い、安定供給と高品質を両立する技術の重要性が高まっています。一方で、技術進化の加速により製品ライフサイクルの短期化が進み、継続的な技術開発が求められています。また、環境規制の強化を背景に、環境負荷低減に対応した製品開発も課題となっています。こうした環境変化を踏まえ、技術力と供給体制を兼ね備えた企業の役割が拡大しています。

半導体向け薬品の需要増加

半導体分野向け薬品の開発強化により、成長市場における需要取り込みを推進

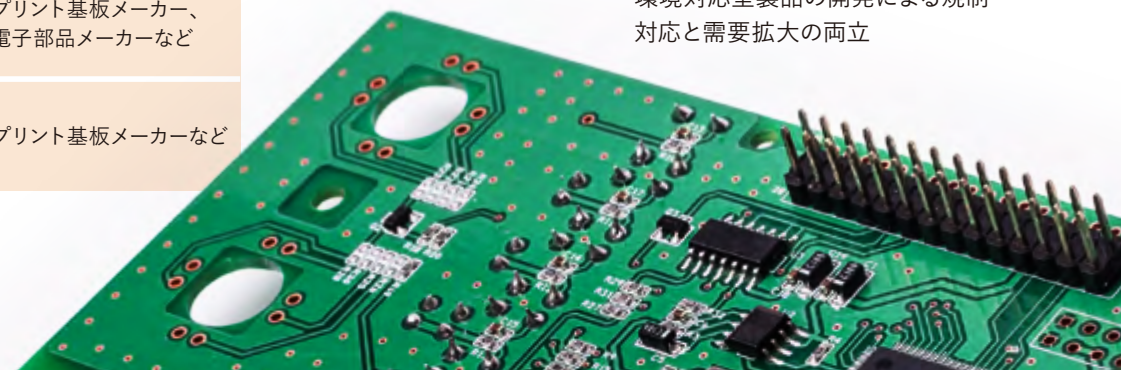
収益確保のための新製品の継続的投入

技術開発の高度化を通じた、製品競争力の維持・強化

薬品の環境負荷

環境対応型製品の開発による規制対応と需要拡大の両立

アステナホールディングス株式会社
常務執行役員
化学品事業担当
藤原 誠



化学品事業の提供価値

表面処理薬品及び関連設備の提供を通じて、電子部品の高機能化と信頼性向上に貢献しています。特に、半導体やプリント基板の製造工程に不可欠な表面処理技術を提供することで、製品品質と生産効率の向上を支えています。また、装置と薬品を組み合わせた提案により、顧客の製造プロセス全体の最適化に寄与しています。更に、環境対応型製品の開発を通じて、持続可能な社会の実現にも貢献しています。

表面処理薬品の製造を担う、メルテックス熊谷工場



薬品との総合提案を支える、東京化工機の製造拠点

事業を支える経営資源

表面処理技術に関する開発ノウハウと日本とアジアにまたがる製造体制を基盤に、高品質かつ安定した製品供給を実現しています。また、設備開発技術と薬品技術を組み合わせることで、顧客の製造プロセス全体に対する総合的な提案力を有しています。これにより、技術開発力と供給力の両面から事業競争力を支えています。

資本効率性向上に向けた取り組み

- 高付加価値製品の比率向上を通じた収益性の改善
- 製造拠点の最適化によるコスト効率と供給安定性の両立
- 設備投資と技術開発の強化による高付加価値領域への展開

中長期ビジョンの実現に向けた取り組み

表面処理薬品部門では、半導体分野における表面処理薬品の高度化に向け、技術開発拠点の整備と製造体制の強化を推進しています。これにより、高付加価値製品の開発と供給能力の向上を図り、成長市場への対応力を強化しています。また、表面処理設備部門との連携を通じて、顧客の製造プロセス全体に対する提案力の強化を進めています。

重点施策

- 半導体分野における技術開発体制の強化と開発拠点機能の拡充
- 高付加価値製品の開発を通じた、製品ポートフォリオの高度化
- アジア市場を中心とした販路拡大と顧客基盤の強化
- 環境対応型製品の開発による、規制対応と需要取り込み

TOPICS

半導体分野における技術開発拠点の新設

メルテックスは、2025年10月、福岡県糸島市の「福岡超集積半導体ソリューションセンター」内に「半導体テクニカルセンター九州」を開設。「福岡超集積半導体ソリューションセンター」は、福岡県が企業の半導体研究の開発支援のために、メーカーや業種の垣根を越えた開発環境を整備する目的で設立されました。当社も産学連携のもと技術開発力の強化を図るとともに、半導体分野における顧客ニーズへの対応力向上と新たな価値創出につなげていきます。



半導体テクニカルセンター九州
(福岡超集積半導体ソリューションセンター内)

ソーシャルインパクト事業 Social Impact



ソーシャルインパクト事業は、地域課題の解決を起点に、社会的価値と経済的価値の両立を目指す事業モデルです。人口減少や産業衰退が進む地域において、「地域に仕事をつくる」「人を雇用する」「継続的に利益を生む」という3つの要素を満たすことを事業の基本思想とし、持続可能な収益基盤の構築を目指しています。

ソーシャルインパクト事業のビジネスモデル「地域資源を起点とした価値創造モデル」

地域資源の発掘から商品化、ブランド構築、販売までを一貫して手掛けることで、付加価値の高いビジネスモデルを構築しています。地域の農産物や未活用資源を原料として調達し、当社グループの技術や品質基盤を活かしてヘルスケア商品へ転換し、ブランドとして市場に展開しています。更に、事業成長が地域への経済的価値の還元につながることで、地域とともに持続的に成長する循環型の事業モデルを実現しています。



ヘルスケアブランド「NAIA(ナシア)」の商品

インパクトコンセプト 価値を創出する3つのレイヤー

当事業では、ソーシャルインパクトを一過性の活動ではなく、事業として持続的に価値を生み出すための指標体系として整理しています。当事業における価値創出は、以下の3つのレイヤーで構成され、事業活動を通じて多面的に評価しています。

現在の経済価値 (地域への価値還元)

事業活動を通じて地域に直接還元される経済的価値

- 地域調達額
- 地域雇用
- 地域税収

将来に向けた投資価値 (基盤形成)

将来的な価値創出に向けた投資

- 共有設備投資
- 地域企業投資
- 研究開発

非財務価値 (地域の持続性)

地域の持続性や関係性の拡がりを示す指標

- 生産者数
- お取引先数
- 生産面積
- 交流人口

売上高の約20%を地域への経済貢献として創出

当事業では、売上拡大が地域への価値還元に直結する事業構造を有しています。2026年度第1四半期には、売上の約20%が、原料調達・生産・雇用などを通じた地域への経済貢献として創出されました。今後も事業成長を通じて、地域へのインパクトを持続的に拡大していきます。



アステナホールディングス株式会社
常務執行役員
ソーシャルインパクト事業担当
清水 雅楽乃

ソーシャルインパクト事業 Social Impact

◆ ソーシャルインパクト事業の提供価値

「地域資源×科学×ストーリー」を軸に、地域価値と事業価値を同時に高める独自の価値創造モデルの構築を進めています。地域の農産物や未活用資源を活かし、医薬品事業で培った技術・品質基盤を掛け合わせることで、機能性と信頼性を備えた高付加価値なヘルスケア商品を開発。更に、地域との連携による原料開発や生産体制の構築を通じて、模倣困難なブランド価値を形成しています。また、事業成長においては、価格競争や広告依存に偏らず、ブランドへの共感を基盤とした継続購入の拡大を重視しています。ECとリアルチャネルを融合した販売戦略により、顧客接点とブランド体験を高めながら、安定した収益基盤を構築。売上拡大が地域への経済的価値還元へとつながる循環型モデルを実現し、社会的インパクトと持続的な成長の両立を目指しています。

☑ 成長戦略を支える主な取り組み



商品開発の高度化

地域資源を活用した原料開発と機能性評価を推進し、独自性と品質を両立した商品ラインアップの拡充を進めています。

主な取り組み

- 熟成酒粕エキスにおけるフリーアルコール処方技術を確立
- 日本初※となるフィットグリセリンバームを採用(100%植物由来ソフトワックス)
- 能登ヒバを基調に、自然由来原料のみで独自の香りを開発



地域との連携強化

原料調達や生産体制の構築を通じて地域との関係性を深め、事業基盤の強化と社会的インパクトの創出を両立しています。

主な取り組み

- 能登地域の農家・生産者との直接取引を拡大し、持続可能な調達体制を推進
- 石川県珠洲市における「オーガニックビレッジ」運営に参画し、地域循環型農業を支援
- “「いしかわの木」の循環を応援する基金『アテ林業サポート型』”に参画し、能登ヒバ関連商品の売上の一部を森林保全へ還元



ブランド価値向上に向けた取り組み

デザイン性や商品コンセプトが高く評価されており、外部アワードの受賞やメディア掲載を通じて、ブランド価値の向上を図っています。

主な取り組み

- グッドデザイン賞2025及びTOPAWARDS ASIAの受賞
- 地域と連携したコミュニケーション施策が評価され、北國広告賞「銀賞」を受賞
- 商品デザイン・コンセプト・ストーリーの一体設計によるブランド評価の獲得



販路拡大とブランド接点の強化

ポップアップストア出店や小売店舗での展開を通じて顧客接点を拡大し、ブランド認知の向上と購買機会の創出を推進しています。

主な取り組み

- 2025年4月以降、百貨店15回を含む計30回のポップアップを実施
- バラエティショップ等での取扱店舗数を78店舗まで拡大
- ホテル・温浴施設・カタログなど、BtoBチャネルでの導入を拡大

TOPICS



自社栽培のラフマ茶を展開

NAIAは仕入れた原料で製品を作るだけでなく、能登の地で「ラフマ」を無農薬栽培し、ハーブティーへ加工しています。ほのかな甘みと香ばしい香りが広がる、リラックス効果の高いお茶です。

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

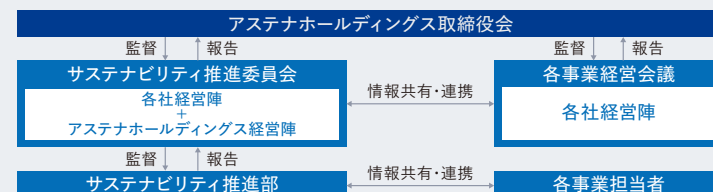
アステナグループは、1914年創業以来、「誠実」「信用」「貢献」を基本的理念とし、「策揃え」によりお客様が不便を感じることなく、安心して取引できる体制を整えてきました。また、ニッチともいえる独自の技術を磨き上げ、信頼性の高い価値を提供してきました。「明日(未来)とサステナブル(持続可能)」という当社社名の由来には、私たちに関わるすべてのステークホルダーと共存共栄していくという想いが込められています。当社グループの持続的な価値創造と企業価値の向上のためには、健全な地球環境と安心して暮らせる社会があることが前提であり、次世代へよりよい環境と社会をつなぐことは、当社グループにとって重要な責務です。そ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

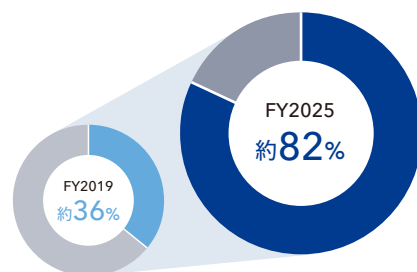
価値創造における諸資本の重要性	中・長期の強化方針	期待される価値創出
 製造資本 製造機能を強化し、資本効率性を高め、川上へのシフトチェンジ、収益性を向上させる。 P.46 //	高品質・高付加価値製品製造設備拡充 / 生産キャパシティ拡大のための増設	・営業利益率の向上(受託・自社製品比率の拡大) ・顧客企業からの長期的な信頼と受注安定 ・医薬品の安定供給による社会的な健康維持への貢献
 知的資本 先端技術と高度な業務を通じて得た知見を蓄積し、イノベーションを創出する。 P.48 //	特許取得 / 共同研究開発	・他社が模倣困難な独自技術による競争優位性の確立 ・オペレーション効率化によ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

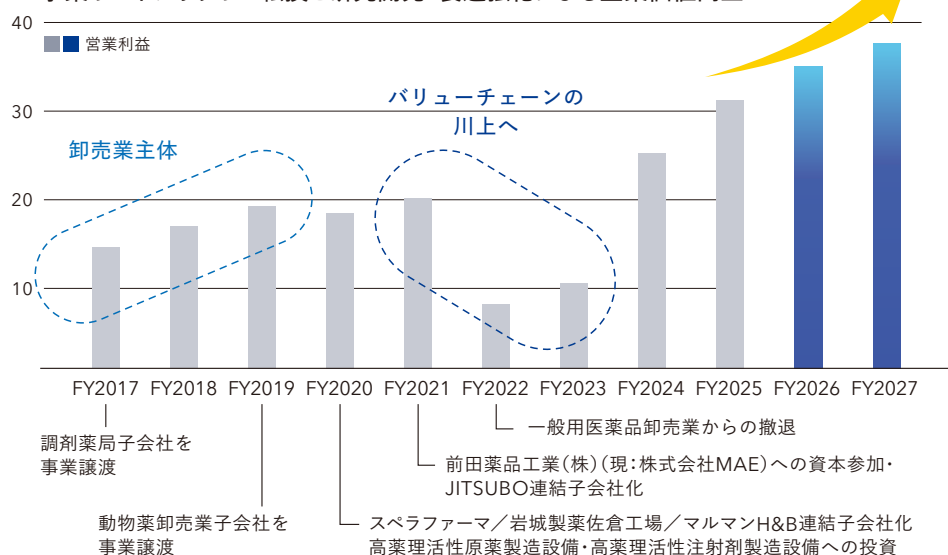
製造設備強化の歩み

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リスク管理や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

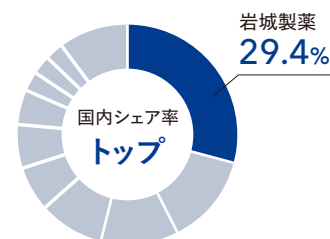
HBC・食品事業

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。

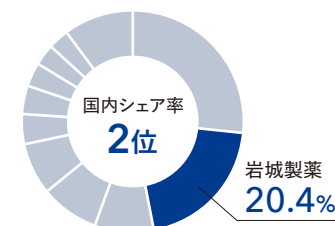
医薬事業

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

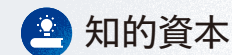
知的資本は、製造設備や供給体制と結びつくことで、はじめて具体的な価値として顕在化すると考えています。当社グループでは、知的資本を「価値を創出し続ける源泉」と捉え、製造資本との連携を深めながら、各事業における知的資本の更なる高度化と、事業間の共有・連携を推進することで、グループ全体の価値創出力を一層高めていきます。

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

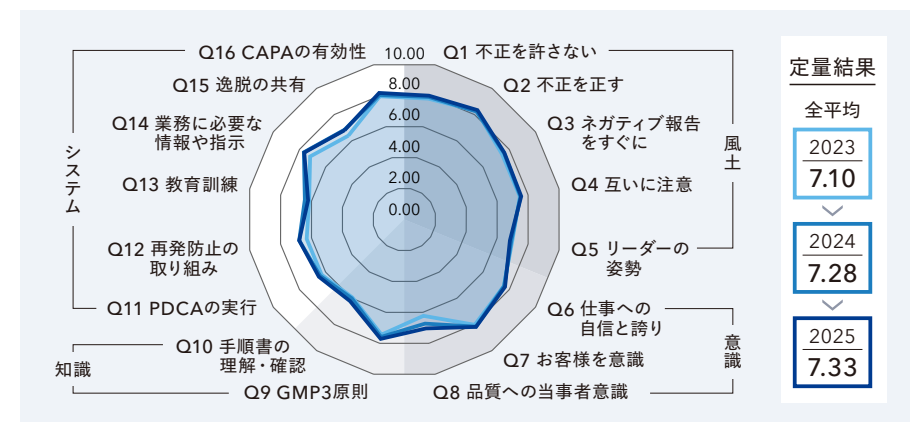
GMP分科会は、グループ内の製薬会社4社の全従業員を対象に「GMPアンケート」を年1回実施しています。現状を継続的に調査・分析することで、課題やその要因、改善状況を把握し、“あるべき姿”を体現するための改善につなげています。

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。



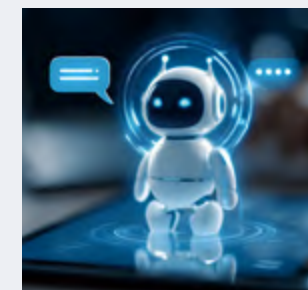
グループ一体となったIT推進体制

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

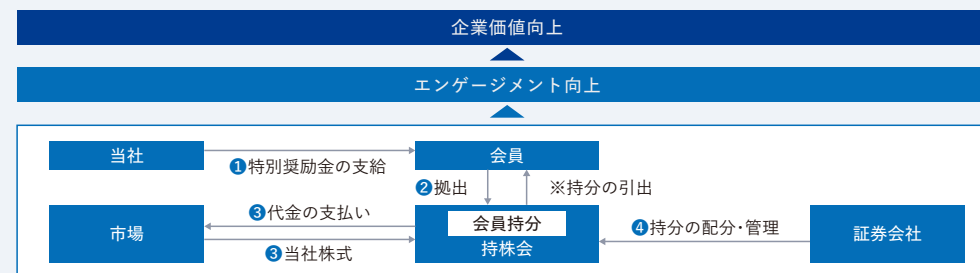
当社グループは、人材がその能力を十分に発揮できるよう、人事基盤の整備を継続的に進めています。まず、人事制度・評価制度の透明性向上を図り、等級・評価基準の明確化と公正な運用により、従業員の納得性を高めています。更に、タレントマネジメントを活用した人材情報の可視化と適材適所の配置により、キャリア形成支援を強化しています。また、働き方改革や健康経営、安全衛生、エンゲージメント向上施策を通じて、能力を最大限発揮できる職場環境の整備を推進しています。女性活躍の推進や障がい者雇用の拡大にも取り組み、多様な人材が活躍できる基盤を整えることで、人的資本の価値最大化を図っています。

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

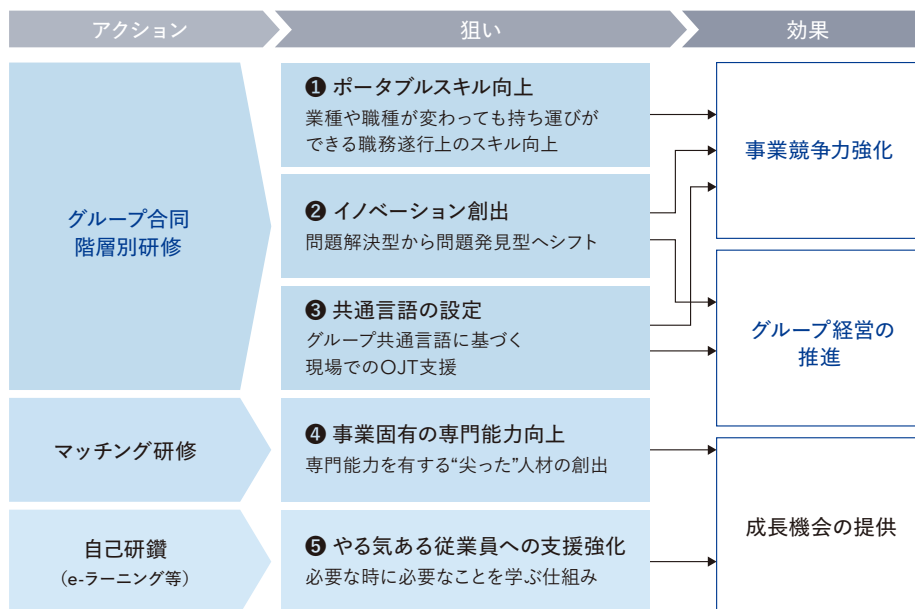
創業111周年を記念した特別奨励金

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

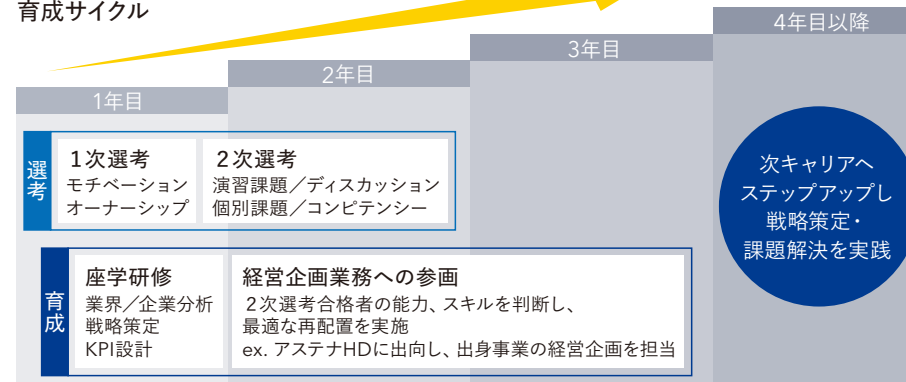
注力施策

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。

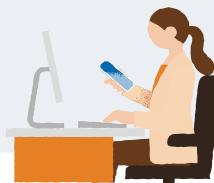
アステナトップマネジメント育成プログラムで習得する能力

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



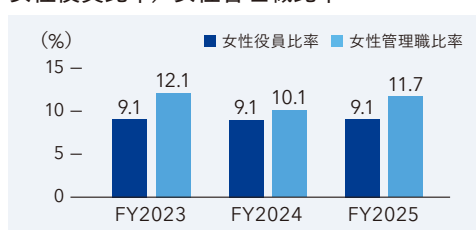
女性活躍推進と障がい者雇用



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。

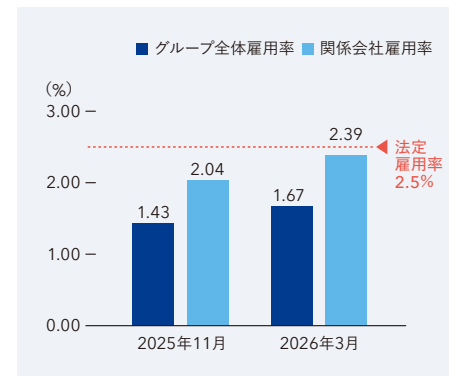


イワキ株式会社 食品原料部 新規事業推進グループ グループリーダー 大西 織江

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

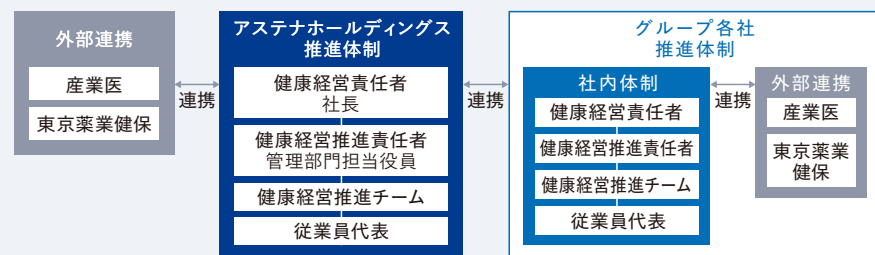
健康経営

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さ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」であると考え、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、適切なリ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

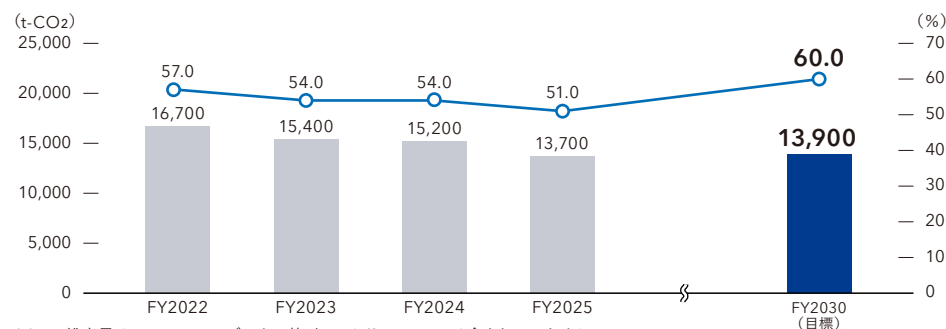
当社グループでは、サステナビリティに関連する事項について、中長期的な事業環境の変化や気候変動、人的資本などの観点を踏まえ、経営に影響を及ぼし得るリスクの把握を継続しています。把握した事項については、サステナビリティ推進委員会を中心に施策への反映を検討し、関係部門と連携して対応を進める体制を整えています。今後は、リスクと機会の分析の高度化を課題と捉え、取り組みを進めていきます。

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。

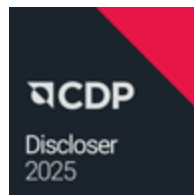
2024年度Scope3 排出量

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・公正で迅速かつ果断な組織運営を、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することが、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

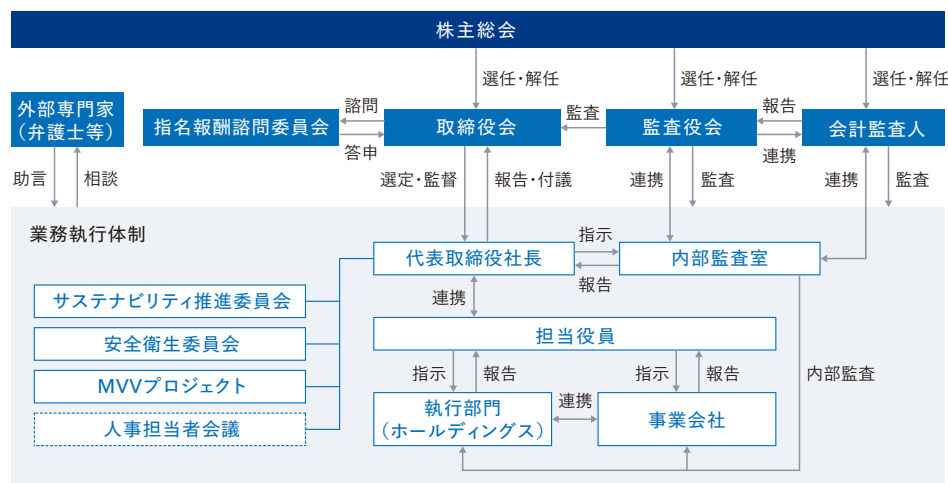
取締役会の監督機能の強化、社外役員の知見の積極的活用、指名・報酬プロセスの適正性向上などを通じ、実効性の高いガバナンス体制を構築し、企業価値向上の実現を図ります。

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。

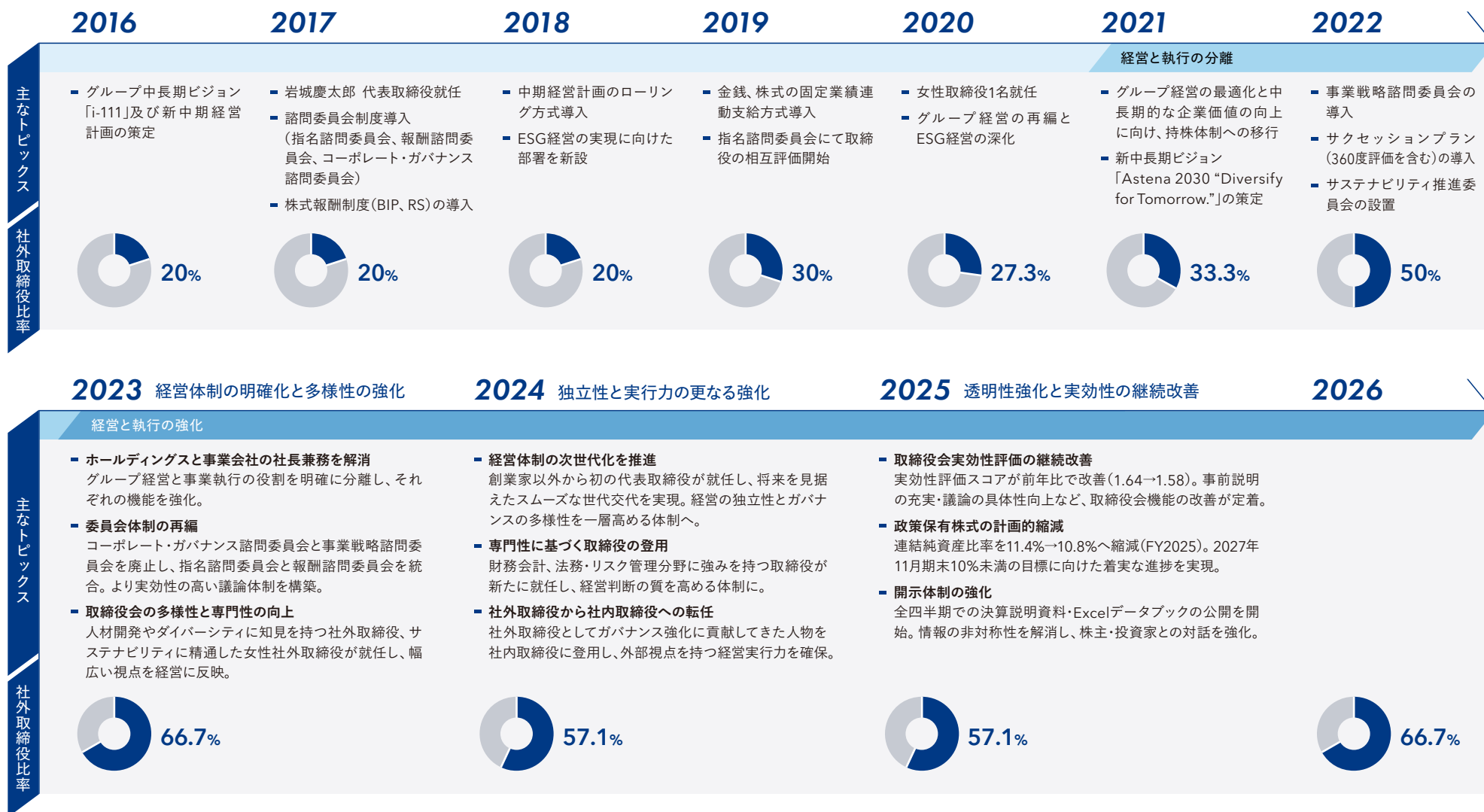


ガバナンスサマリー 2026年2月26日現在

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。

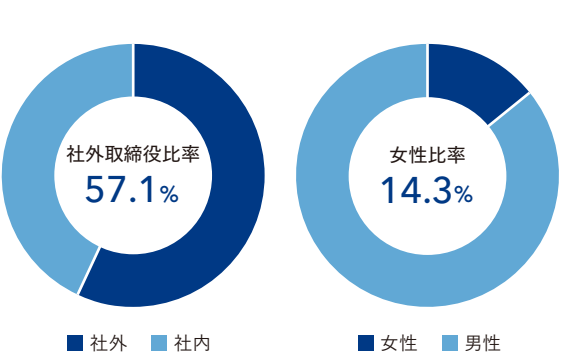


会議体の概要 2025年度実績

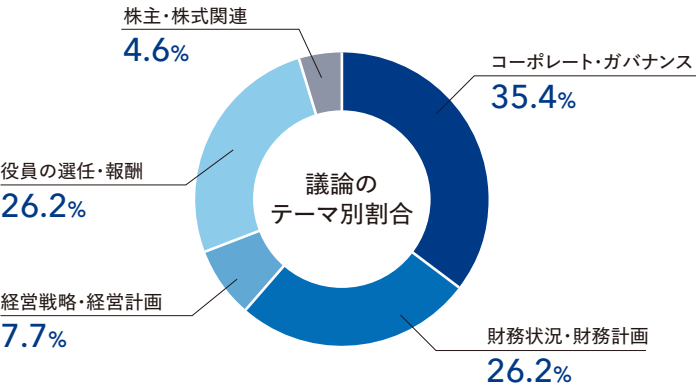
	開催回数	出席率	構成人数	取締役				議長／委員長	概要
				社内	社外	常勤	社外		
取締役会	17回	100%	7名	社内 3名	社外 4名	常勤 2名※	社外 2名※	代表取締役社長 瀬戸口 智	取締役会規程に定めた付議基準に則り、法令及び定款に定める事項や、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債に関する事項、その他重要な事項については取締役会の決議をもって決定します。
監査役会	19回	100%	4名	—	—	常勤 2名	社外 2名	常勤監査役 磯部 俊光	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議しています。また、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3部 取締役会の議題
 - ・第2部 取締役会の運営 ・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）

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）

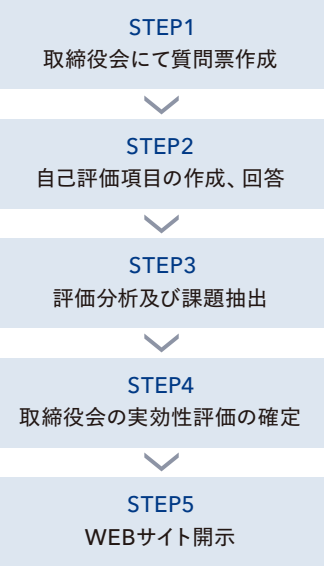
当社の取締役会は概ね適切に機能しており、実効性は確保されていると評価しました。

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

実施プロセス



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		
代表取締役社長	指名報酬諮問委員会	候補者
	指名・諮問	
翌期取締役 指名及び諮問		毎年9～10月
		毎年11～12月

監査の状況

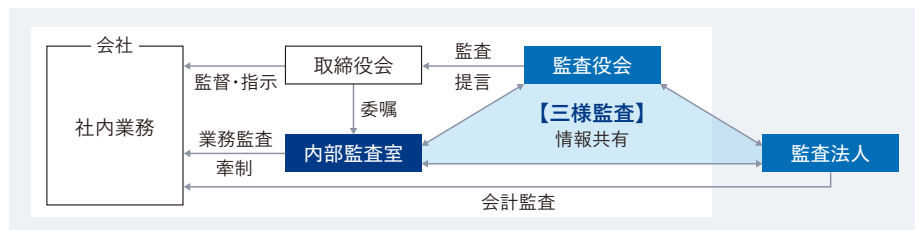
■ 監査役会の具体的な共有・検討事項

- 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。

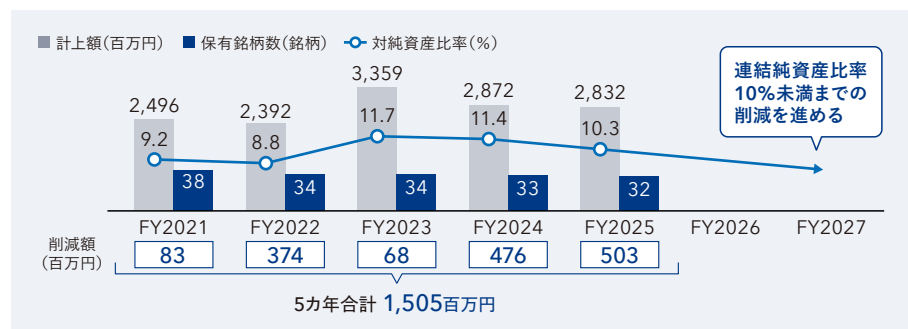
一方で、事業ポートフォリオの多様化に伴うグループガバナンスの更なる強化や、内部通報制度を含む牽制機能の実効性向上は重要な課題と認識しています。今後も取締役会との建設的な対話を通じてこれらの課題に取り組み、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

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

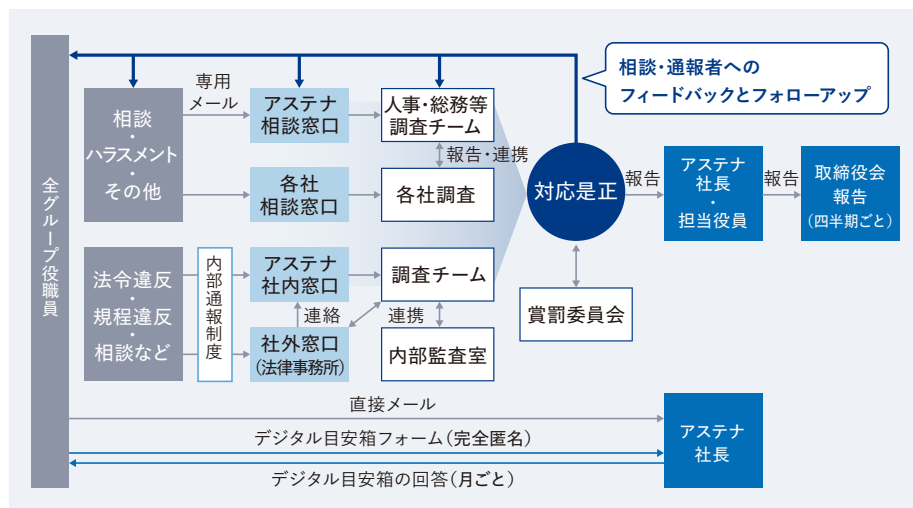
コンプライアンス

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

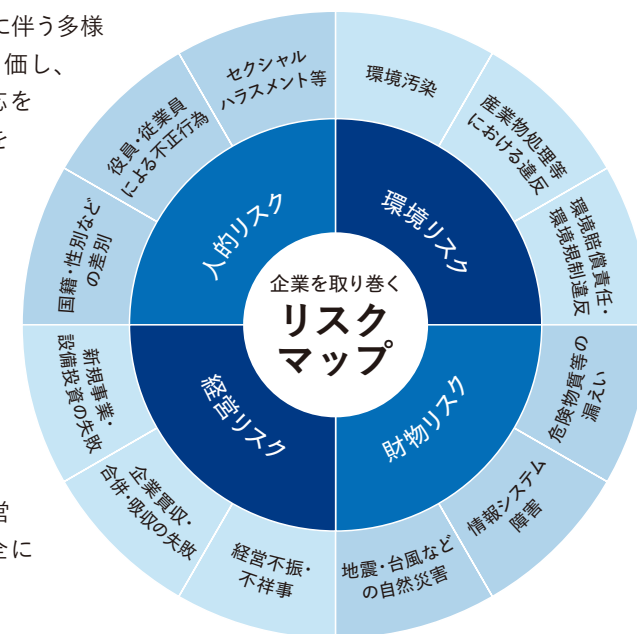


コンプライアンス教育

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

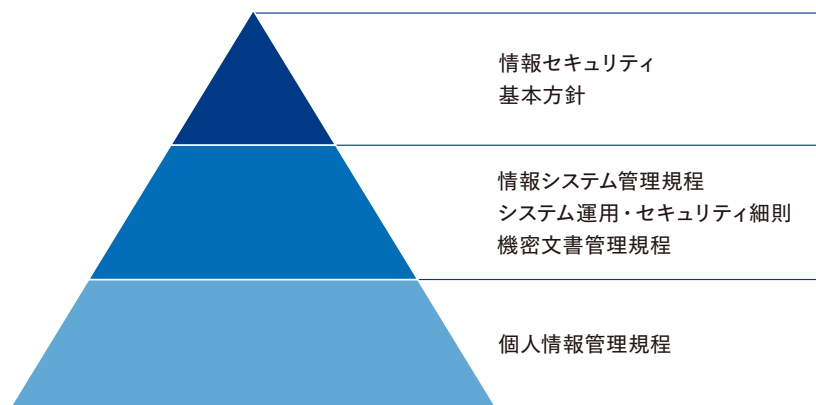
情報セキュリティの基本方針

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。



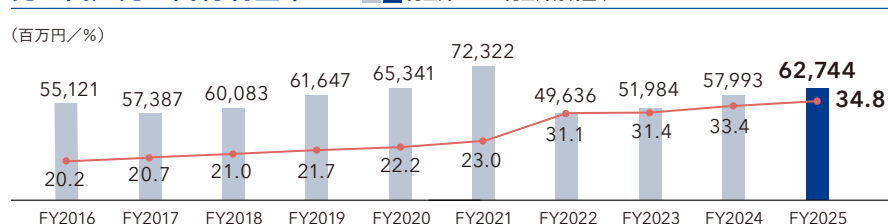
05

データセクション

- 80 財務ハイライト
- 81 非財務ハイライト
- 82 会社概要／ネットワーク
- 83 株式の状況
- 84 編集方針・開示情報の位置づけ
- 85 用語集

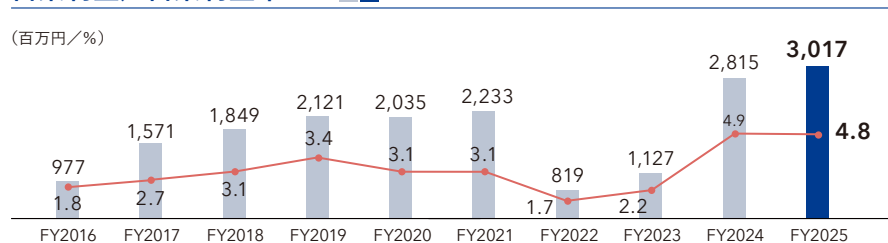
財務ハイライト

売上高／売上高総利益率



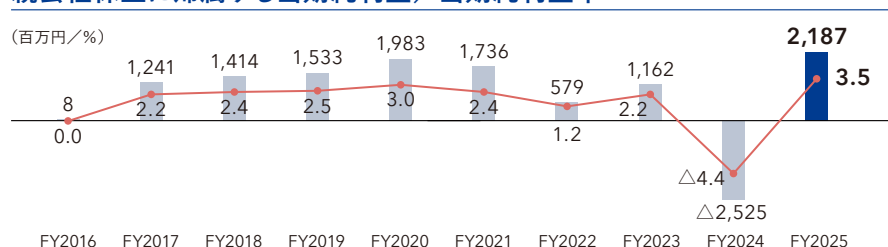
2022年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用したことにより、売上高が減少し売上高総利益率が改善しています。2025年度は、池田物産グループ4社の第4四半期からの新規連結化を主因として増収となりました。

営業利益／営業利益率



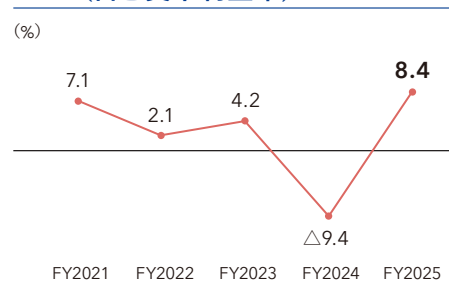
2025年度は、ファインケミカル事業、HBC・食品事業の寄与により前期比増益となり過去最高となる営業利益を計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



2024年度は、ファインケミカル事業（岩城製薬佐倉工場）において保有する固定資産に対して減損損失41億円を計上したことにより当期純損失を計上しています。

ROE（自己資本利益率）

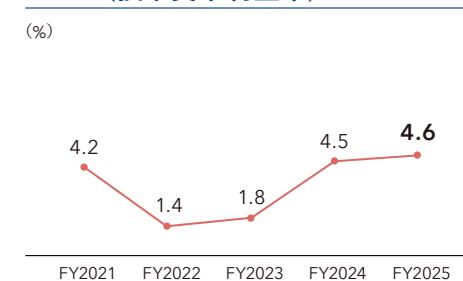


主要財務データの詳細情報はこちらから

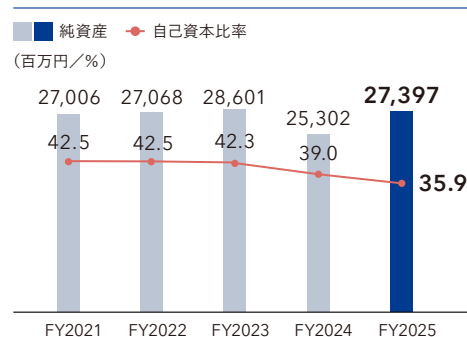
DATA BOOK ▶



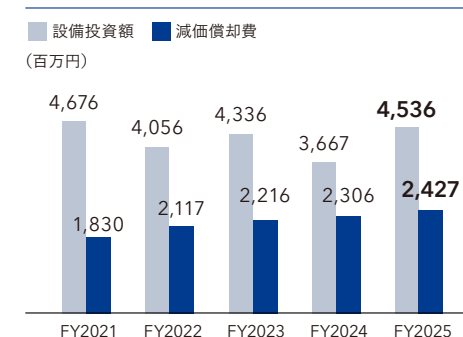
ROIC（投下資本利益率）



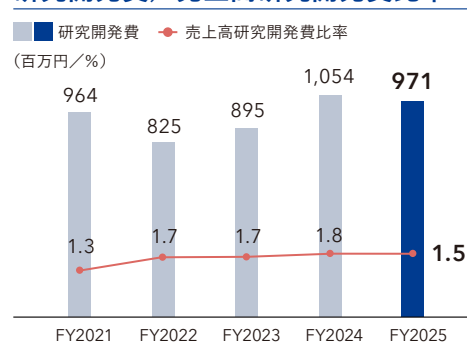
純資産／自己資本比率



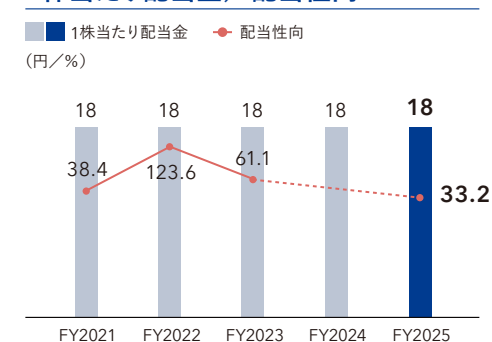
設備投資額／減価償却費



研究開発費／売上高研究開発費比率

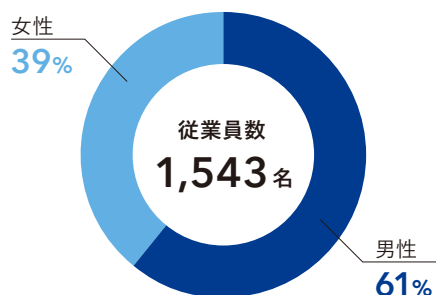


1株当たり配当金／配当性向

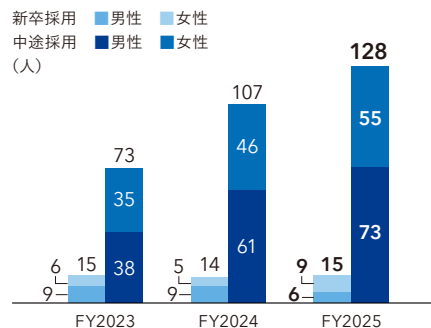


非財務ハイライト

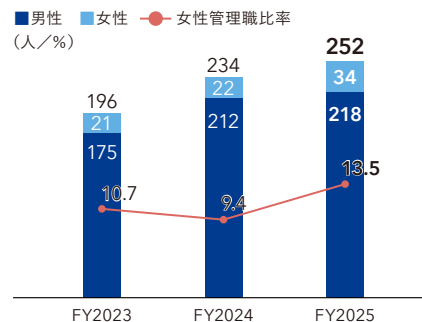
従業員数／従業員比率



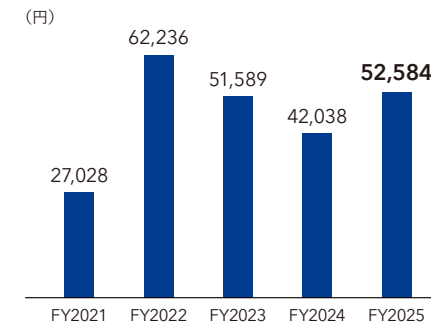
新卒・中途採用人数



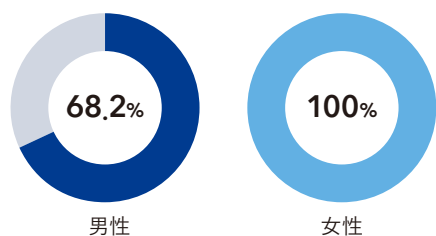
管理職者数／女性管理職比率



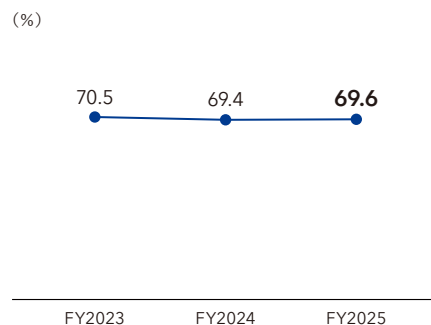
教育訓練費(従業員1人当たり)



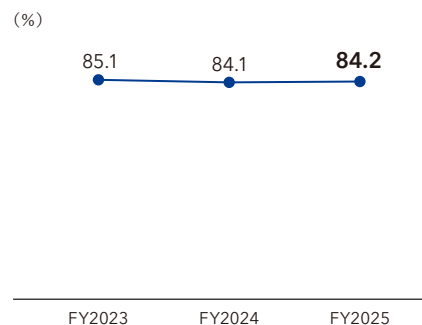
育児休業取得率



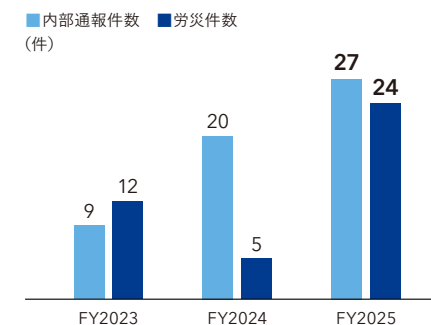
有給休暇取得率



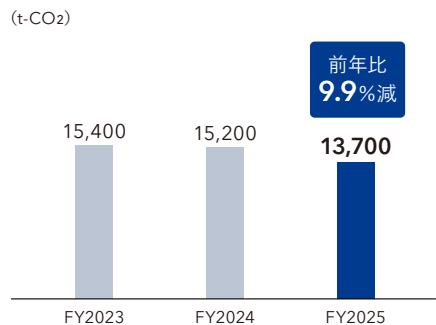
男女の賃金格差 ※当社単体数値



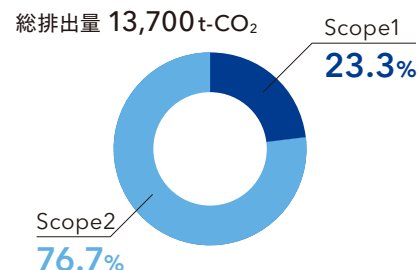
内部通報件数／労災件数



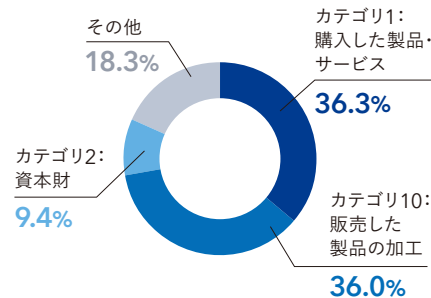
CO₂排出量 (Scope1+2)／削減率



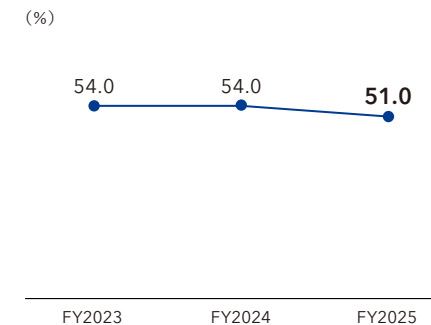
CO₂排出量 (Scope1+2) の割合



Scope3のカテゴリ別の割合



再生可能エネルギー使用比率



会社概要／ネットワーク

2025年11月末現在

会社概要

商号	アステナホールディングス株式会社 (Astena Holdings Co., Ltd.)
本社所在地	【東京本社】 〒103-8403 東京都中央区日本橋本町四丁目8番2号 【珠洲本社】 〒927-1215 石川県珠洲市上戸町北方四字177番3
創業	1914年(大正3年)7月10日
設立	1941年(昭和16年)9月20日
代表者名	代表取締役社長 瀬戸口 智
資本金	46億29百万円
従業員数	個別 96名 連結 1,543名
主要取引銀行	みずほ銀行・三井住友銀行・三菱UFJ銀行・ 三井住友信託銀行・りそな銀行・静岡銀行



ネットワーク

主要海外拠点



主要国内拠点

関東エリア

アステナホールディングス／アステナハートフル／イワキ／岩城製薬／メルテックス／スベラネックス 本社	アプロス	イワキ／岩城製薬 埼玉ロジスティクスセンター
スベラネックス 東京オフィス	マルマンH&B 本社	岩城製薬 蒲田工場・製剤研究所
スベラネックス 蒲田研究所	マルマンH&B 神田アネックス	メルテックス CSセンター
スベラネックス ノースキューブ	池田物産	メルテックス 技術研究所
JITSUBO	イノベーション	メルテックス 熊谷工場
岩城製薬佐倉工場	イーエン化成	東京化工機 大宮開発センター
イワキ 東京アネックス		

中部エリア

アステナHD／アステナミネルヴァ 珠洲本社／珠洲ESGオフィス
NAIA
イワキ／スベラネックス 富山オフィス
東京化工機
スベラネックス 静岡工場
東海メルテックス

近畿エリア

イワキ／スベラネックス 大阪オフィス
メルテックス 大阪営業所
アインズラボ
スベラファーマ

九州エリア

メルテックス 半導体テクニカルセンター九州
イワキ 福岡オフィス イワキ 福岡アネックス

—

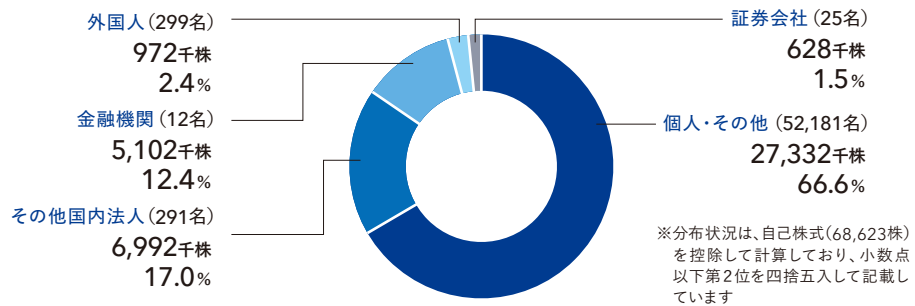
株式の状況

2025年11月末現在

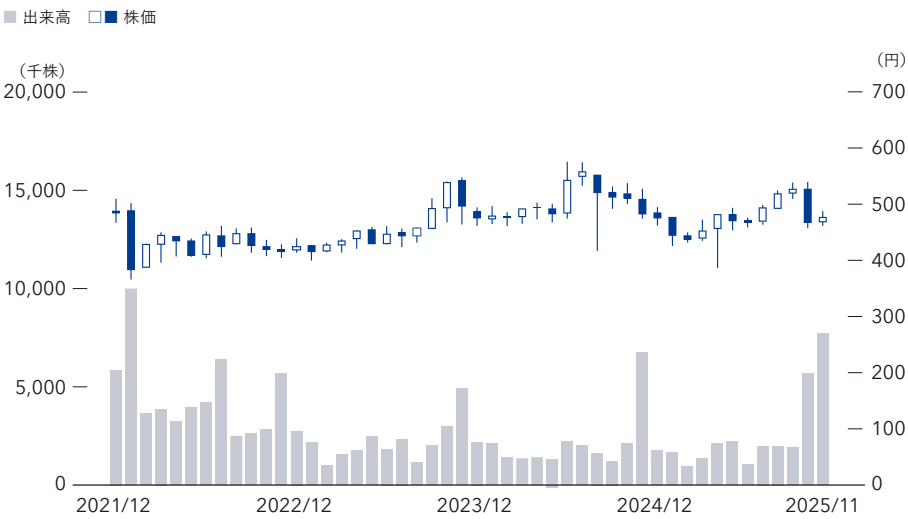
証券コード番号	8095(東証プライム市場)
決算期	毎年11月30日
定時株主総会	毎年2月
基準日	定時株主総会 毎年11月30日 期末配当金 毎年11月30日 中間配当金 毎年5月31日
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人及び 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵便物送付先 電話お問い合わせ先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話:0120-782-031(フリーダイヤル)
同取次所	三井住友信託銀行株式会社 全国各支店
公告の方法	電子公告により、当社ホームページ(https://www.astena-hd.com/)に 掲載します。 ただし、電子公告によることができない事故その他のやむをえない事由が 生じた場合は、日本経済新聞に掲載してこれを行います。

所有者別株式分布

- ① 発行可能株式総数 136,000,000株
- ② 発行済株式の総数(自己株式68,623株を含む) 41,097,566株
※発行済株式の総数は、前期末より譲渡制限付株式報酬としての普通株式114,734株を発行したことに伴い増加しました
- ③ 株主数 52,810名
- ④ 所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移



大株主の状況(上位10名)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,327	8.10
株式会社ケーアイ社	2,051	5.00
株式会社CNV社	1,720	4.19
アステナグループ従業員持株会	1,543	3.76
岩城 修	970	2.36
公益財団法人岩城留學生奨学会	784	1.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・76082口)	664	1.62
株式会社大阪ソーダ	658	1.60
岩城 慶太郎	638	1.55
中央化学産業株式会社	450	1.09

※1 持株比率は自己株式(68,623株)を控除して計算しており、小数点以下第3位を切り捨てて記載しています
※2 当該自己株式には役員報酬BIP信託口が所有する当社株式は含まれていません

編集方針・開示情報の位置づけ

報告対象範囲等

■ 対象期間

2024年12月1日～2025年11月30日

※一部2025年12月以降の内容を含みます

■ 対象組織

アステナホールディングス及び事業会社

■ 略称

本統合報告書に記載の「当社グループ」とはアステナグループ全体を指し、「当社」とはアステナホールディングスを指しています。

■ 記載金額

本統合報告書中、原則として記載金額は表示単位未満を切り捨て、記載比率は表示桁数未満を四捨五入して、それぞれ表示しています。

本統合報告書に関するお問い合わせ

お問い合わせフォーム

 <https://www.astena-hd.com/contact/contact2.html>

見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在において入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により影響を受けることがありますので、実際の業績は見通しと異なる可能性があります。

従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

アステナホールディングスの開示情報の位置づけ

財務情報

ESG情報

統合報告書

価値創造プロセスや中長期的な経営方針、事業戦略、財務・非財務情報を株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーに向けて伝えることを目的としています。



WEBサイト 投資家情報

株主・投資家の皆様向けに財務・非財務情報をまとめています。

- ・決算短信
- ・決算説明会
- ・有価証券報告書
- ・DATABOOK
- ・株主総会

 https://www.astena-hd.com/ir/ir_library.html

WEBサイト サステナビリティ

サステナビリティ方針やESG情報、健康経営について掲載しています。

 <https://www.astena-hd.com/sustainability.html>

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス報告書及び取締役会の実効性評価を掲載しています。

 <https://www.astena-hd.com/sustainability/governance.html>

X の公式アカウント
(SNS)

2025年5月よりXの公式アカウントを開設しています。
当社グループの最新情報をお届けします。
是非、ご覧ください。

@astena_official

 https://x.com/astena_official



用語集

用語	意味	ページ
1 ASM	Attack Surface Managementの略称。企業が外部公開資産の脆弱性を継続的に管理する手法。	P51
2 Astena Empowerment in Action	当社グループで働く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プログラム。	P53.54
3 BCP	Business Continuity Planの略称。事業継続計画。	P47.77
4 CDMO	Contract Development and Manufacturing Organizationの略称。医薬品開発製造受託事業。医薬品などの開発・製造業務を受託する事業を指す言葉。	P3.21.22.26.27.30.31.53
5 CDP	Carbon Disclosure Projectの略称。イギリスで設立された国際的な環境非営利団体(NGO)。	P5.60
6 CMC	Chemistry, Manufacturing and Controlの略称。医薬品開発におけるChemistry(化学)・Manufacturing(製造)・Control(品質管理)の情報のこと。	P3.22.31.32
7 CMO	Contract Manufacturing Organizationの略称。医薬品製造受託機関。製薬企業から医薬品の製造を受託する企業を指す。	P32
8 ERP	Enterprise Resource Planningの略称。統合基幹業務システム。企業の「ヒト・モノ・カネ・情報」を統合し、一元管理するためのシステム。	P51
9 GDP	Good Distribution Practiceの略称。医薬品適正流通基準。	P48
10 GMP	Good Manufacturing Practiceの略称。医薬品の製造管理及び品質管理の基準。	P32.46.50
11 HBC	Health & Beauty Careの略称。	P3.4.5.11.18.21.23.24.26.27.29.30.33.34.49.58.63.68.80
12 Molecular Hiving™法	芳香環上の置換様式等によって多様な機能を導入できる疎水性タグを用いるペプチドのタグ液相法。	P31.32
13 NMF	Natural Moisturizing Factorの略称。肌の角質層に存在する、自ら水分を抱え込む天然の保湿成分の総称。	P61
14 PTP包装	Press Through Packageの略称。薬を包装する方法の1つで、錠剤やカプセルをプラスチックとアルミで挟んだシート状のもの。	P47
15 Scope1、2、3	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)。	P43.59.60.81
16 TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略称。金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示及び金融機関への対応を検討するために設立された組織。	P59

用語	意味	ページ
17 TMAH	水酸化テトラメチルアンモニウムの略称。半導体製造等で用いられる強アルカリ性の有機化合物で、毒性が高い物質。	P61
18 TUATファンド	TUAT1号投資事業有限責任組合の略称。農学分野のスタートアップ企業への投資を目的として、当社がLP投資家として出資し、ソーシャルインパクト事業とのシナジーを見込んでいる。	P2
19 オーガニックビレッジ	農林水産省が推進する、地域ぐるみで有機農業を推進する実証プロジェクト。生産から消費までを地域で一貫して担い、持続可能な農業のモデルを構築することを目的としている。	P40
20 オープントークキャラバン	経営者と従業員のフラットな意見交換の場。	P9.53.56
21 カーボン・オフセットLNG	ガスの生産や輸送等でどうしても排出されてしまうCO ₂ を、森林保全や再生可能エネルギー事業などによるカーボンレジットで相殺したLNG(液化天然ガス)。	P60
22 グリーンケミストリー12原則	1.廃棄物防止、2.アトムエコノミー、3.プロセス危険低減、4.毒性物質の最小化、5.溶媒補助剤の低減、6.エネルギー効率の向上、7.再生可能資源活用、8.誘導体化の削減、9.触媒反応の活用、10.生分解性物質推奨、11.リアルタイム分析の活用、12.安全性向上・事故防止	P61
23 高薬理活性物質 高薬理活性原薬	微量でも人体に強い薬効を与える物質。	P3.11.26.46.47.48.55
24 ゼロエミッション活動	廃棄物のエミッション(排出)をゼロにするという考え方。ある産業から出た廃棄物を別の産業が再利用することで、廃棄物の埋め立て処分量ゼロを目指す活動。	P60
25 ソーシャルインパクト	ビジネスや活動を通じて解決したい社会問題に対して与える影響。	P3.4.5.11.13.18.21.26.27.29.30.39.40.58.63.68.69
26 のとSDGsファンド	奥能登SDGs投資事業有限責任組合の略称。能登地域を中心にSDGsに資する事業への投資を目的として、当社がLP投資家として出資している。	P2.3.29
27 表面処理薬品	めっきやエッチングなど薄い金属膜をつけたり溶かしたりすることで素材に新しい機能を付加する薬品のこと。	P3.21.27.30.37.38
28 プリント基板	電子部品を取り付けて電氣的につなぐための板。	P3.37.38.47
29 ペプチド	必須栄養素であるタンパク質の分解、あるいは複数個のアミノ酸の結合によって形成される物質。用途として、機能性食品や化粧品成分のほか、中分子医薬品としても注目されている。	P31.32
30 モダリティ	取り扱う製品や技術の種類・形態を増やすこと。	P31
31 ラフマ	中国西北部が原産の生命力の強い植物。ミネラルや繊維質、ポリフェノールなどが豊富に含まれる。古くからお茶として飲まれるだけでなく、漢方の原材料としても重宝されている。	P40
32 レガシー基幹システム	過去の技術や仕組みで構築されている古いシステム。	P51