

ガバナンス

Governance

- 54 社外取締役座談会
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 70 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 71 情報セキュリティ

ガバナンス

社外取締役座談会

社外取締役座談会

当社の取締役会の実効性や中長期ビジョンの評価、更なる成長に向けた期待や課題などについて、多様な専門性と経験を持つ社外取締役に語っていただきました。



当社の取締役会の印象や実効性などについてお聞かせください。

二之宮 これまで様々な会社の取締役会に参加してきましたが、当社の取締役会は非常にオープンな取締役会だと感じています。加えて各々の専門性が異なるので、イノベーションというか、新しい考えが生まれやすいですね。そういう意味で実効性の高い取締役会を運営していると思います。

永井(恒) オープンという点では、私たちも事前の経営会議に参加していますので、社内の方と同等の情報を持って議論することができます。更に、瀬戸口社長と社外取締役だけで話す機会が3ヵ月に1回程度あり、掘り下げた意見交換をしています。

永井(三) ルーティーンの会議と経営戦略について話す会議というように会議体にメリハリをつけていただいております。入念に準備して参加することができます。

佐藤 私は社外取締役という立場からゼロベースの助言をよく申し上げますが、非常にフェアに受け止めていただいていると感じています。東証のコーポレートガバナンス・コードに「自由闊達で建設的な議論、意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべき」とありますが、当社の取締役会はまさにそういう気風なので、社外取締役としては非常に取り組みやすい環境です。意見を聞き流さず受け止めたうえで、時間をかけてでも必要な改善や施策に取り組んでいただいております。建設的な取締役会だと感じています。

永井(恒) 「取締役会実効性評価」ですが、当社は取締役個人の相互評価にまで踏み込んでいます。ガバナンスの観点からも、

実効性の評価や取締役個人に関する評価をしっかりと行っているのは、とても評価できる点だと思います。ガバナンスの課題としてはサクセッションプランですね。当社が特に遅れているというわけではありませんが、事業が多岐にわたるので経営者の育成は重要な課題です。

佐藤 取締役会に対する諮問機関として、指名報酬諮問委員会が形としてあるだけでなく、議論を重ねたうえで、それを取締役に諮問できている点は優れていると感じています。気になるのは政策保有株式です。処分は進んでいるのですが、他の会社に比べるとペースが少し緩やかなように感じます。投資に向けるなど、有効に活用していただきたいですね。

二之宮 ホールディングスに移行するなかで上場企業に求められるガバナンス体制が整えられていったことを実感しています。



ガバナンス

社外取締役座談会

社外取締役の視点から見た 当社の強みは何でしょうか。

二之宮 ヘルスケア市場では、いろいろなタッチポイントで事業を展開していないと、各事業の成否の判断が難しくなります。昔からある事業も新しく展開する事業においても、それぞれに適した有能な経営者を配置して成果を最大化することが重要です。

佐藤 私は各地の現場を見て回りましたが、現場力、つまり人材が強みだと感じました。品質第一の意識が隅々まで行き渡っていますし、専門性やプロ意識の高さは頼もしく感じました。



永井(三) 私も現場を見させていただいて、現場を守る人たちのプライドを強く感じました。それは創業111年の歴史のなかで従業員の方々が脈々と受け継いできたもので、そうした会社や仕事に対する皆さんの向き合い方が素晴らしいと思いました。一過性のエンゲージメントではなく、会社として長年育んできた自然なエンゲージメントだと思いました。

永井(恒) 当社は薬問屋として創業しましたが、そこから製造や研究開発に挑戦し、ヘルスケア全体に事業を拡大してきました。オーガニックな成長だけでなく、他社をグループに迎えることで成し遂げてきた背景には、企業理念にある「誠実」「信用」をベースにした社風に秘められた強みがあると思っています。

当社における社外取締役の 役割についてお聞かせください。

永井(三) 2030年に向けてターゲットを定めたときに、数字的な利益成長の話だけではなく長期的な企業価値など、様々な面から異なる視点を出す役割があると思っています。利益という尺度だけではない、経営判断に役立つ提案やアドバイスをしていきたいと考えています。社外取締役にも多様性が必要なので、企業経営とは異なる経験を持つ者として、新しい視点を意識して出すようにしています。

永井(恒) 人・組織系のコンサルティングに20年以上取り組んできましたので、サクセッションプランや指名報酬諮問委員の仕事、経営陣の育成、経営者の意思決定などに関して、良い影響を与えられるようにと思っています。

M&Aに関しては、社外取締役として経営者がリスクを取ることを応援します。社内の取締役の方々がリスクを取っていけるように決断に向けたアドバイスをするというのが、

私が思う社外取締役の役割ですね。

佐藤 M&Aに関してはおっしゃる通りです。元々オーナー家の会社としてスタートしていますので、オーナーに対する遠慮や忖度が起きないようにする。会社の成長に対して何が正しい判断かというのがブレないようにアンテナは一生懸命に張っているつもりです。これは社外取締役でないとできない役割であると認識しています。私は会計士として監査や企業育成などに関わってきましたので、特に重要な決議事項に関しては法的な問題や将来の見通しなど、リスクを見極める視点が求められていると考えています。

二之宮 取締役会では難しい課題も多いので、会議の雰囲気あまり暗くならないように意識しています。課題が多く上手くいかないときは、私の経験では明るく進められた方が生産性が上がります。また、ヘルスケア事業の経営が長いので、その専門性を活かした貢献は必須だと考えています。

永井(三) 私は国際機関や企業が進めるSDGsの取り組みに関わってきましたが、その視点で見ると当社にはサステナビリティのアンテナが数多くありますので、それらを引き出せるようにしていきたいと思っています。SDGsを組織として進めると義務的になり、TCFDのように費用や労力がかかることもありますから、どうやって収益や経営戦略、企業価値の向上につながるようにしていくのかを皆さんと考えていきたいですね。

中長期ビジョンの評価と達成に向けた課題や 期待をお願いします。

佐藤 中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow”」は順調に進捗していると捉えていますが、売上目標など数字の積み上げ方に改善の余地があると思っています。積み上げ



ガバナンス

社外取締役座談会

計算をもう一步踏み込んでいただきたいと思いますね。

二之宮 外資系企業の場合、多くが次の3つのポイントを念頭に事業を進めています。1つは佐藤さんが指摘された数字。その数字の中でもマーケットシェアを取ること。「何がなんでもエントリーした分野では自分たちが勝つ」というマーケットシェア文化を経営に入れていくと、勝つためにはどうしたら良いかという議論が活発になり、よりアグレッシブな経営に変わっていくと思います。次に人材育成。人材育成には効果的なプランや仕組みがありますので、それらを取り入れてほしい。3つ目は貢献、社会に役立つこと。ヘルスケア関連の企業ですから、大げさに言えば日本の国民に貢献するヘルスケアのサービスや製品開発に今後力を入れていくということ。ビジョンの策定にはこうした外資の視点も意識



していただきたいと思いますね。

永井(恒) 計画の立て方としては、確立したメソッドはありませんが、ポテンシャルベースという考え方がありますよね。そういう議論はあまりしていないと思っています。過去の延長線上に計画を立てることが多いわけですが、本当は事業のポテンシャルとか市場の成長、マーケットシェアを取るなど、攻めの視点を加えてもっとチャレンジングな目標を立てていただきたいと思いますね。

永井(三) それぞれの事業を伸ばすにしても、方向性や成長の強弱などを事業ごとにわかりやすくすることも大事だと思っています。全部の事業が同じように成長するわけではないので、事業ごとにメリハリのある成長計画を示していただきたいと思いますね。

永井(恒) それはM&Aでも言えることで、買ったら一生懸命頑張る結果を出そうとすることが多いですが、場合によっては当社グループから離れた方が成長できる事業もあるはずですから、そうした議論もした方が良いと思っています。これだけ多岐にわたる事業を持っているので、カーブアウトは重要な検討事項です。

サステナビリティへの取り組みについて 評価や課題をお聞かせください。

永井(恒) 中長期ビジョンでは3つのサステナビリティ戦略を掲げていますが、その1つの「プラットフォーム戦略」は、当社のビジネスそのものがサステナビリティであることを示しています。周辺領域への展開とそのつなぎ合わせによる価値連鎖で自社のポテンシャル以上の臨床開発や委託製造を可能にし、柔軟に持続できる生産プラットフォームを実現しています。また、日本の皮膚医療を支えている当社の皮膚



外皮用剤で、人々の健康維持に貢献しています。社会的な課題の解決を目指す事業を地域社会とともに創り上げるソーシャルインパクト事業の取り組みも意義のあることだと思っています。

永井(三) 瀬戸口社長を委員長としたサステナビリティ推進委員会を設置していますが、代表取締役が委員会の長であることは、まさに経営に統合していくというメッセージで、心強いなと思っています。今後はサステナビリティをいかに当社の強みに変えていくかが課題であり、「どれもやっています」と言うのではなく、「アステナはここが強い、ここは他社に負けない」と強みを明確にしていければと思っています。

佐藤 サステナビリティ推進委員会は定期的な報告は行われていますが、各経営者がもう一步踏み込んで、1年間の活動を総括することが必要だと考えています。2024年度の成果や課題を明確にし、それを踏まえて今後何に取り組むべきかを



ガバナンス

社外取締役座談会

整理することは、委員会の実効性を高めるうえでも重要です。サステナビリティに関する現場の取り組みが素晴らしいだけに、委員会にはより積極的な情報発信をお願いしたいですね。

二之宮 私はアメリカやヨーロッパで仕事していますが、職場にもマネージメント層にも女性が多く、特にヘルスケアの場合はその傾向が強く見られます。一方、先進国で女性のインテリジェンスを有効活用できていないのは日本だけだと思っています。女性が活躍できる環境をつくっていけば、ヘルスケア業界における当社の大きな強みになりますし、そこは注力する価値があると思っています。

更なる企業価値の向上に向けて ご意見をお聞かせください。

永井(恒) 重要なのは、先ほどの人的資本の話でも触れた経営者を増やしていくこと。経営人材をシステムチックに増やしていくことが、長期的に成長を持続させていくための最重要課題だと思っています。次に、今まさに策定に向けて取り組んでいるパーパス*。事業が多岐にわたるので、従業員一人ひとりが何のためにこの会社が存在し、自分たちが働いているのかというパーパスを明確に打ち出して意思を統一したうえで、それを実践していくことが重要です。「そのパーパスなら当社グループに協力したい」「M&Aしてほしい」と思えるくらいの意義を示してほしいですね。

*この座談会は、パーパスが策定される前に実施されました

永井(三) パーパスの話と同じなのですが、長期的な企業価値の向上のためには、全従業員が「そうだね」と思えるような全社共通の価値観を持つことが重要だと思っています。特に若い世代の人たちが強く共鳴し、ここでなら何かできそうだと思うもらえる企業になることが、人的資本の更なる充実

に向けて重要だと思っています。

佐藤 長い歴史のある会社ですが、近年はM&Aを繰り返して事業領域と業容を広げてきました。各地の事業拠点を見させていただきましたが、非常に優秀な方が大勢いると認識していますので、そうした人たちの自己実現に寄り添う経営をしていくことで、現在の事業を極めていきながら、新しい商材やマーケットにチャレンジしていく人材を増やすことができていると感じています。

二之宮 中長期ビジョンのゴールである2030年までの成長は手堅いと思っていますが、そこから先が大変です。ヘルスケア業界で成長していくにはイノベーションが必須です。いわゆる薬でのイノベーションだけではなく、プロセスのイノベーションもあります。例えば、AIとの組み合わせによるイノベーション。ヘルスケアは複合的なサービスでプラットフォームにもなれますし、更に言えば、制度疲労している日本のヘルスケアシステムを民間の立場から補うことも可能でしょう。そうしたことも想定していかないと、2030年から先は苦しいと思うのです。「アステナグループのイノベーション」は何なのか。これからの5年間で、それを探していく必要があります。

永井(恒) イノベーションの創出は限られた時間とリソースのなかでということになるので、経営の企画部門全般の強化にも取り組んでいく必要がありますね。

二之宮 これはステークホルダーの皆様にお伝えしきれていないと思っていることですが、当社グループは「異なる業種を多岐にわたって所有するコングロマリット型の本当にユニークなビジネスモデルのヘルスケアカンパニー」だということです。仕事の選択肢が多いのですから、入ってくる人もワクワクしながら入ってくる。投資先として考えても様々なビジネスを持っているのですから、何かが上手くいくだろうという期待感を持っていただける。けれど、その割には



株価が低いのが課題だと感じています。

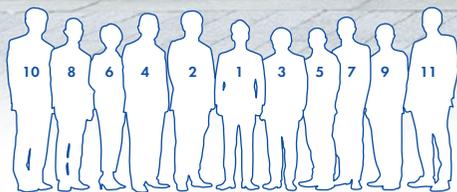
佐藤 2024年度、減損を出したので最終的には赤字でしたが、それぞれの事業の利益がプラスになって、どの事業も頑張っていますよという状態になったのですから、そこをしっかりと説明していきたいですね。

永井(三) 財務と非財務両面のアピールも必要だと思うのですが、特に非財務で「えっ、こんなこともやるんだ」というような斬新な強み、チャレンジを見せていただきたいですね。

二之宮 そこは歴史のある会社ですので、伝統に培われた強みに加え、短期間でコングロマリット化したようなアジリティの高い文化も採り入れたハイブリッドな企業文化を育てていくことで、2030年以降のイノベーションを実現することができると思っています。当社グループの一翼として、ともにイノベーションを追求していくことで、企業価値を高めながら社会や環境に貢献していきたいですね。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス



1 瀬戸口 智
(代表取締役社長)

2 岩城 慶太郎
(取締役)

3 川野 毅
(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 永井 三岐子
(社外取締役)

7 佐藤 桂
(社外取締役)

8 磯部 俊光
(常勤監査役)

9 渡邊 弘行
(常勤監査役)

10 秋山 卓司
(社外監査役)

11 古川 和典
(社外監査役)

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025年6月25日時点)

取締役

瀬戸口 智
 代表取締役社長
 経営全般、経営企画、
 財務企画担当



取締役会への出席状況	17回/17回 (100%)
在任年数	4年4ヶ月
所属会議・委員会	取締役会

選任理由
 当社グループの全般を熟知するとともに、当社グループ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ことから、引き続き取締役といたしました。

岩城 慶太郎
 取締役
 FC・医薬事業構造改革、
 ファインケミカル事業担当、
 新規事業担当



取締役会への出席状況	17回/17回 (100%)
在任年数	18年
所属会議・委員会	取締役会

選任理由
 当社営業全般を熟知するとともに、当社グループ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ことから、引き続き取締役といたしました。

川野 毅
 取締役
 法務統括、品質統括担当



取締役会への出席状況	17回/17回 (100%)
在任年数	9年
所属会議・委員会	取締役会

選任理由
 金融業界での長年にわたる経験および会社経営者としての経験を有しており、その豊富な経験と幅広い見識に基づき、社外取締役として経営に有用な助言、提言をいただいております。経営の意思決定と監督を適切に遂行できると判断し引き続き取締役といたしました。

社外取締役

二之宮 義泰
 社外取締役



取締役会への出席状況	17回/17回 (100%)
在任年数	6年
所属会議・委員会	取締役会、指名報酬諮問委員会

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ことから、引き続き社外取締役といたしました。

永井 恒男
 社外取締役



取締役会への出席状況	17回/17回 (100%)
在任年数	2年
所属会議・委員会	取締役会、指名報酬諮問委員会

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ことから、引き続き社外取締役といたしました。

永井 三岐子
 社外取締役



取締役会への出席状況	17回/17回 (100%)
在任年数	2年
所属会議・委員会	取締役会、指名報酬諮問委員会

選任理由
 国際連合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、政策の統合を軸とした全体のマネジメントに携わるなど、SDGsを推進されておりました。その知見を生かし、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ことから、引き続き社外取締役といたしました。

佐藤 桂
 社外取締役



取締役会への出席状況	14回/14回 (100%)
在任年数	1年
所属会議・委員会	取締役会、指名報酬諮問委員会

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ことから、引き続き社外取締役といたしました。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025年6月25日時点)

▶ 監査役

磯部 俊光
常勤監査役



取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)

在任年数 6年

所属会議・委員会 監査役会、指名報酬諮問委員会

選任理由
長年にわたり当社の営業部門にて要職を務め、その後グループ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ことから、引き続き監査役といたしました。

渡邊 弘行
常勤監査役



取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)

在任年数 3年

所属会議・委員会 監査役会、指名報酬諮問委員会

選任理由
当社グループ会社入社以来、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、監査役といたしました。

秋山 卓司
社外監査役



取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)

在任年数 6年

所属会議・委員会 監査役会、指名報酬諮問委員会

選任理由
長年にわたる公認会計士としての経歴から、財務およ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ことから、引き続き社外監査役といたしました。

古川 和典
社外監査役



取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)

在任年数 2年

所属会議・委員会 監査役会、指名報酬諮問委員会

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、社外監査役といたしました。

▶ 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
FC・医薬事業構造改革室長



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、IR担当



▶ 執行役員

川島 敏
執行役員



榎本 直樹
執行役員
人事・総務・
情報システム担当





ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

■ 役員のスキル・経験

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、社外取締役毎のスキル・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・執行役員が有する知見・能力を示しております。

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
取締役	瀬戸口 智	●	●	●	●	●			
	岩城 慶太郎	●			●		●	●	●
	川野 毅	●	●	●	●	●			●
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		●			●			
常務執行役員	門倉 稔		●	●	●	●	●		
	成瀬 寛俊					●	●	●	
	藤原 誠	●	●	●	●	●		●	
	清水 雅楽乃	●		●	●				●
執行役員	川島 敏			●	●	●		●	
	榎本 直樹			●	●				



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

スキルの選定理由

当社グループの役員は、中長期ビジョン「Astena2030 “Diversify for Tomorrow.”」の実現に必要な知識・能力・経験をバランス良く備え、3つのサステナビリティ戦略に紐づく産業、技術、社会の持続可能性スキルを有しているメンバーで構成しております。それぞれに必要なスキルを定義し、十分な知見・能力を有しているメンバーを選定しており、それぞれの経験を存分に発揮し業務執行および監督を実践いただくことを期待しております。

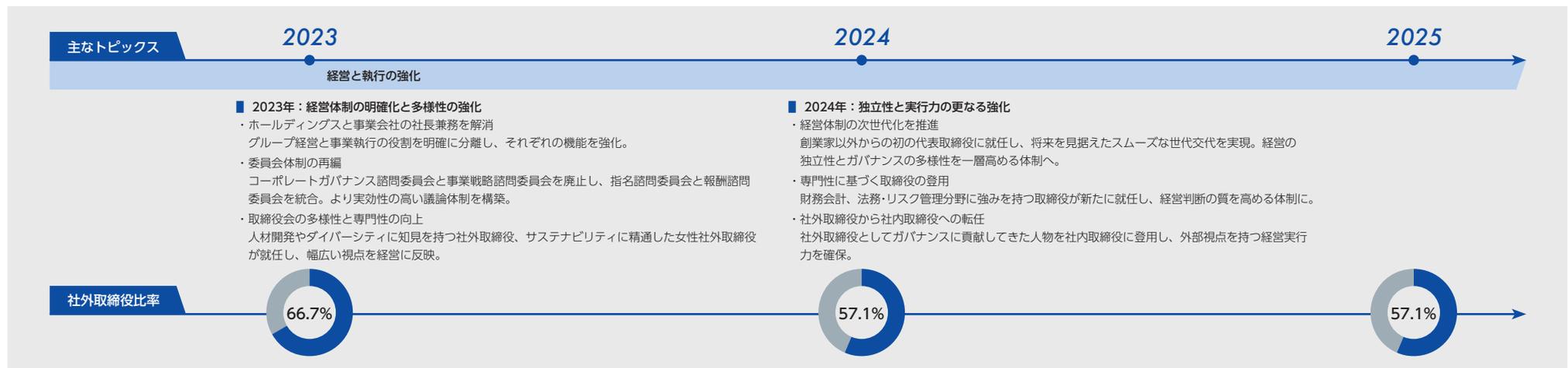
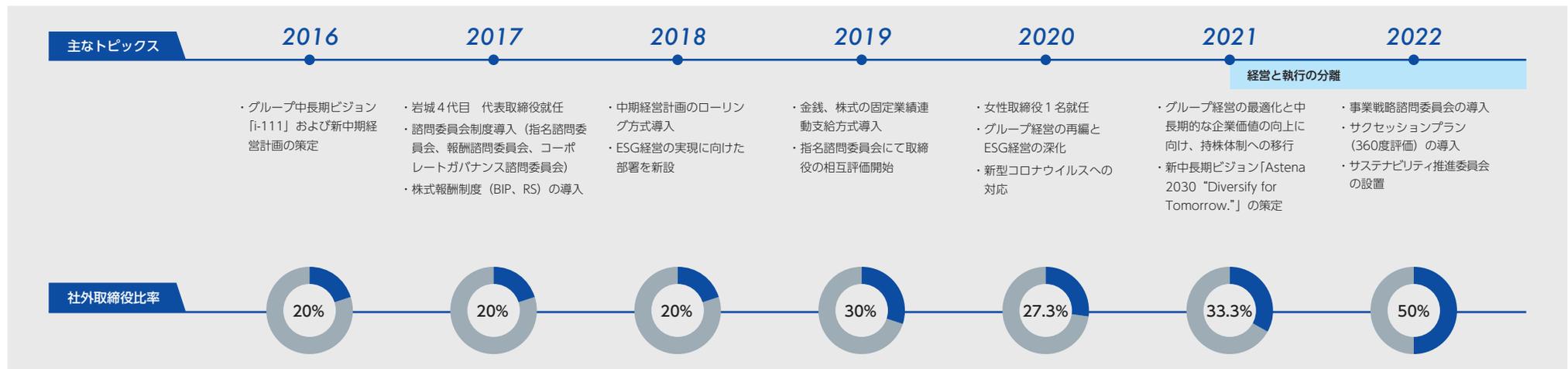
スキル	スキルの定義	スキルの選定理由
 企業経営	代表取締役として企業経営を行い、一定の成果を上げた実績がある	企業理念に基づく当社グループの持続的な成長を実現するため、経営戦略や組織運営等について客観的かつ総合的に判断することが重要であると考え、必要なスキルとして選定しております。
 財務会計	財務会計部門の責任者として組織運営をした実績がある。もしくは財務会計に関して高度な知識を持つ	財務健全性を維持し、当社グループの持続的な成長を実現するため、透明性・正確性の高い財務報告および財務リスクの適切な管理が重要であると考え、必要なスキルとして選定しております。
 人材開発	人事部門の責任者と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おります。
 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おります。
 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、適切なリスク評価およ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おります。
 産業のサステナビリティ	プラットフォーム事業者の経営経験など、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」を掲げております。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おります。
 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およ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」を掲げております。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ー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おります。
 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」を掲げております。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おります。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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、環境や時代の変化に対応し、企業価値の更なる向上を図るべく、コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組みを、これまで都度見直しながら推進してまいりました。独立性の高い社外取締役および社外監査役を選任し、経営監督機能と経営監視機能の充実を図っております。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および中立性が確保できることから、現在の体制を選択しております。今後も環境と時代の変化に合わせた取り組みを実施してまいります。



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

会議体の概要

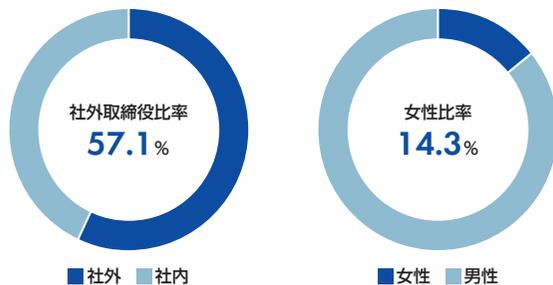
	開催回数 (24年11月期)	出席率	構成人数				議長／委員長	概要
			取締役		監査役			
取締役会	17回	100%	社内 3名	社外 4名	社内* 2名	社外* 2名	代表取締役社長	取締役会規程に定めた付議基準に則り、法令および定款に定める事項や、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債に関する事項、その他重要な事項については取締役会の決議をもって決定いたします。
監査役会	17回	100%	—	—	社内 2名	社外 2名	常勤監査役	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議しております。また、監査役は、会計監査人・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・経営会議等の重要な会議への出席、重要書類の閲覧およ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おります。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	9回	94.2%	—	社外 4名	社内 2名	社外 2名	社外取締役	指名報酬諮問委員会の役割は、経営陣幹部（取締役および常務執行役員）候補者および監査役候補者との面談実施（候補者は新任および再任）、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、各役員の実績の評価（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。
経営会議	11回	— (任意参加)	社内 3名	社外 4名	—	—	代表取締役社長	各事業会社との連携強化および事業戦略の共有を目的としております。当社の経営方針および経営戦略に係る重要事項については、事前に当社グループの取締役によって構成される経営会議において議論を行い、その審議を経て執行決定を行っております。

*構成員ではない出席者

取締役会の構成

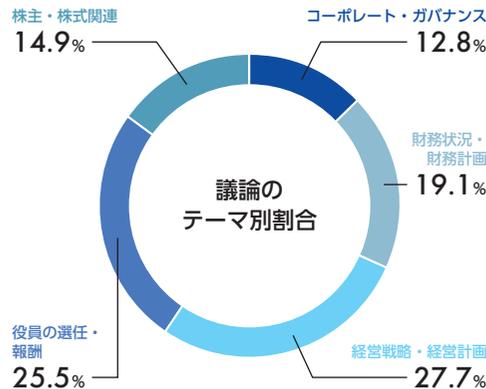
当社の取締役会の構成は、取締役7名のうち4名が独立社外取締役であり、独立社外取締役が過半数を占めるプライム市場上場企業として相応しい構成割合により、客観的・中立的な立場での見識が当社経営に反映されております。

▶ 取締役会の構成



取締役会での主な議論

取締役会では、健全なガバナンス体制の確立と持続的な企業価値向上のため、コーポレート・ガバナンスや経営戦略、財務計画、役員体制、株主対応等の重要事項について活発な議論を行っております。社内外の多様な知見を取り入れ、多角的かつ実効性のある議論と意思決定の場としております。



▶ 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 子会社の融資、設備投資 連結子会社間の合併承認
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 組織変更 長期戦略 サステナビリティに関する報告
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 BIP信託の継続 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



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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おります。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よく備え、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おります。

▶ 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

全取締役および全監査役（11名）

■ 評価方法

全評価者に対する質問票方式（無記名）
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段階評価および自由記述

- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議題
- ・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っています。
(1:十分なされている、2:ある程度なされている、3:不十分、4:なされていない)

■ 実施プロセス

STEP1 | 取締役会にて質問票作成

STEP2 | 自己評価項目の作成、回答

STEP3 | 評価分析および課題抽出

STEP4 | 取締役会の実効性評価の確定

STEP5 | WEBサイト開示

▶ 評価結果の概要

全体の評価：1.64ポイント

(昨年：1.52ポイント)

当社の取締役会は概ね適切に機能し、取締役会の実効性は確保されていると評価いたしました。

全評価	1.64 (昨年 1.52、一昨年 1.73)
第1部「取締役会の構成」	1.55 (昨年 1.42、一昨年 1.42)
第2部「取締役会の運営」	1.55 (昨年 1.42、一昨年 1.82)
第3部「取締役会の議題」	1.81 (昨年 1.68、一昨年 1.95)
第4部「取締役会を支える体制」	1.54 (昨年 1.45、一昨年 1.61)

■ 取締役会の実効性評価レポート

https://www.astena-hd.com/dcms_media/other/2025_torishimariyakukai.pdf

▶ 改善状況

(1) 取締役会の人数構成

2024年は、社内取締役と社外取締役の適切な構成比率が実現したことにより、取締役会における議論が一層適正化されました。また、業務担当の取締役が増加したことで、より現実的かつ実務的な審議が行われるようになり、取締役会の実効性が一層確保されました。

(2) 情報入手の機会の確保

取締役会における情報提供に加え、従来からすべての取締役・監査役に経営会議等への出席機会があり、情報入手の機会が確保されております。また、必要に応じ、該当部署からの情報提供や個別会合の実施、各事業所への視察等を行うことで、情報入手の機会を充実させております。これにより、取締役会での議題検討における状況把握や議論の深耕、適正な判断につなげております。

(3) 社外役員の認識共有

すべての社外役員と社長による会合が四半期に一度開催され、会社情報のみならず経営に資する重要な認識の共有がなされております。形式にとらわれず、自由で率直な意見交換が行われる開かれた対話の場を通じて、社外役員同士の認識共有と会社の実情の伝達がなされ、取締役会の機能強化に寄与しております。

▶ 今後の課題

(1) 取締役会の人数構成

社内取締役と社外取締役の人数を同数とすることを検討すべきとの意見があり、取締役会の構成比率の更なる適正化に向けて、人数構成を検討する余地があります。

(2) 企業戦略・経営戦略に関する検討

中長期経営計画や事業戦略等について、取締役会における検討の充実化が課題であると認識しております。経営会議や戦略会議においては必要な議論がなされておりますが、取締役会においても検討・審議の質的向上や、議論の深化・拡充が可能であると捉えております。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社は、2020年2月26日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けております。

なお、当社の指名報酬諮問委員会は、取締役の報酬に客観性・透明性を確保するために、2019年2月22日開催の取締役会における決議を経て、設置したものです（旧名称は報酬諮問委員会）。取締役の報酬に関して、指名報酬諮問委員会は①次期役員報酬制度案の聴取、②役員報酬制度の妥当性の検討、③各役員の実績の評価（必要に応じて面談を実施）、④取締役会に対する評価結果の答申、⑤本決算内容と評価結果を基に個別報酬額を答申、などの役割を担っております。

当社における役員報酬は、第三者機関による国内企業経営者の報酬に関する調査に基づき、事業規模が概ね同程度以上の国内企業経営者の報酬に比して妥当な水準であることを確認し、中長期的な業績と連動する報酬の割合や現金報酬と自社株報酬との割合の適切性を評価し、決定することとしております。

当社の取締役の報酬体系は、取締役報酬規程により、以下の表のとおり規定されています。

	報酬の内容	算定方法
金銭	固定	取締役の職位、役割に応じて金額を定めて支給
	業績連動	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	固定譲渡制限付株式報酬	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
	業績連動信託型株式報酬	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ポイントあたり1株）を交付 $\text{目標達成率}(\%) = \{(\text{評価対象年度の連結売上高目標に対する達成率}) + (\text{評価対象年度のEBITDAマージン目標に対する達成率}) + (\text{評価対象年度のROE目標に対する達成率})\} / 3$

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基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おります。

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おります。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おります。

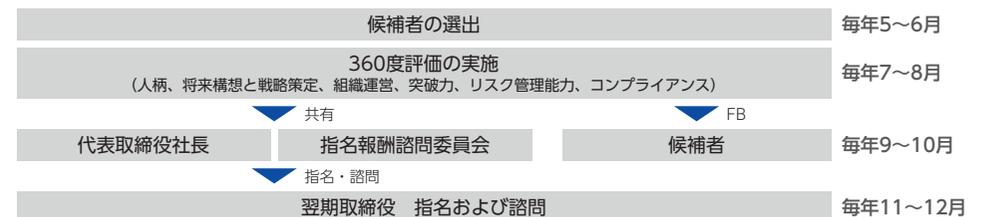
役職区分	報酬総額 (千円)	種類別の総額（千円）		対象となる役員人数 (人)
		基本報酬	株式交付信託	
取締役	102,597	77,547	25,049	3
監査役	26,400	26,400	—	2
社外取締役 および社外監査役	39,600	39,600	—	6

※1 対象となる役員人数は、2024年11月末日時点のものです
 ※2 報酬額について、当事業年度中に社外取締役から業務執行取締役に移動した取締役1名は、それぞれの在任期間に応じて計算に含めております

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度評価を実施しております。また、その結果は、代表取締役およ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おります。

運用プロセス





ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

監査の状況

▶ 監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画および業務担当
- 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および報酬額への同意
- 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ガバナンスおよび情報システム体制の有効性確認

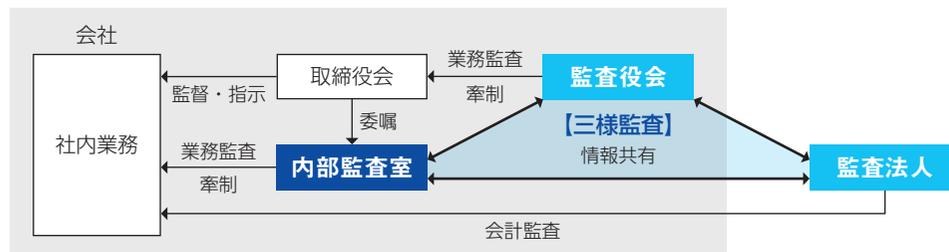
▶ 内部監査体制

会社機構における合法性並びに業務の合理性および経済性を監査し、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おります。

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、社内諸規程およ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おります。この監査の状況については、監査終了後社長、監査役、関係部門に監査調書として提出し、四半期毎に取締役会にて報告しております。

また、監査役、会計監査人、内部監査室の相互連携については、監査役への内部監査報告を毎月1回行い、監査役および会計監査人を含めた三様監査協議会へ四半期に1回出席し、情報交換および意見交換を行っております。

▶ 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

2019年に社外監査役として就任後、当社のガバナンス体制は大きく進化したと感じております。特に2021年の持株会社化を契機とし、課題であった「経営と執行の分離」を進めるなかで社外役員比率を高めてきたことがあげられます。現在4名の社外取締役、2名の社外監査役が各々異なる専門分野を有する社外役員として取締役会の実効性強化に取り組んでおります。



更には取締役会構成員の変化により、社外役員への各事業セグメントの現状把握機会が減少したことから運営ルールを変更し、社外役員の経営会議への参加機会を確保したことが非常に効果的であったと評価しております。

私自身は主要な意思決定機関へ出席し、その協議プロセスのモニタリングに加え、自己の経験や専門知識に基づく最大限の助言・提言を行うよう心がけております。

また、監査役会、会計監査人、内部監査室による「三様監査」を重要な情報収集の場と位置づけ、四半期ごとの定例会議に加え、必要に応じて随時協議を行い、迅速かつ確かな情報連携に努めております。

社外監査役 古川 和典



監査役会は、取締役の職務執行を監視・検証することを通じて、当社の持続的成長と健全なガバナンス体制の確保に貢献しております。監査役会は現在、社内出身の常勤監査役2名、社外監査役2名で構成されております。常勤監査役は複数の事業会社の監査役を兼務し、社内ですでに得た情報を監査役会に還元するなど、実効性向上に資する意見交換を促進しております。一方で、私を含む社外監査役は、専門的知見も生かし、第三者的立場から経営の適法性や妥当性を確認する役割を果たしております。特に私は、コンプライアンスやハラスメントへの対応を重要課題と位置づけ、体制整備や内部通報制度の運用状況を注視しております。

当社では、少なくとも月1回、多くは取締役会終了後に監査役会を開催し、必要に応じて代表取締役に意見を表明するなど、監査役会としての機能強化に努めております。また、内部監査室や監査法人との定期的な意見交換を通じて、三様監査の有機的な連携を図り、監査の実効性を高めております。

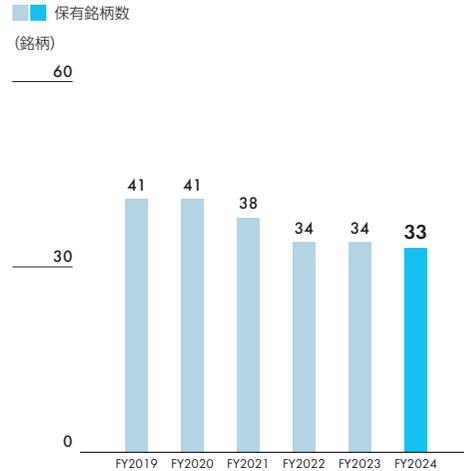
ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

▶ 政策保有株式への今後の対応

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



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



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

▶ 政策保有株式の区分の基準および考え方

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

▶ 議決権行使の基準

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

▶ 政策保有株式の状況（個別銘柄）

当社が保有する政策保有株式の銘柄は、有価証券報告書をご確認ください。

有価証券報告書
<https://pdf.irpocket.com/C8095/CRpO/R3pC/ZMee.pdf>

ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

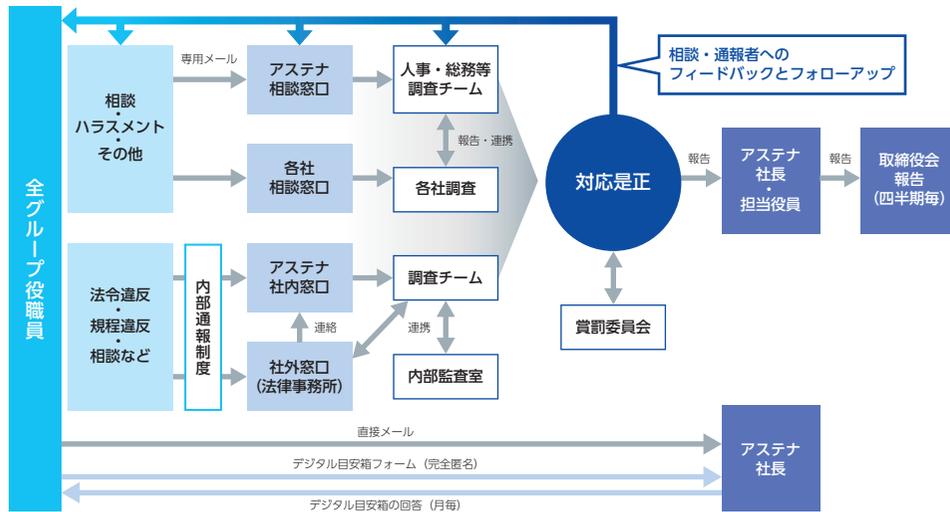
コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスは「法令遵守」「社内規程・契約の遵守」はもちろんのこと、法令に違反していない場合でも、倫理的・社会的に許されない行為を行わないことが重要だと考えております。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、私たちの基本的な姿勢です。これらの考え方は、行動指針にて明確に示しております。

ハラスメント相談窓口の設置

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は行わず、より良い社会、職場を築きます。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おります。また、社内窓口だけでなく、外部の弁護士事務所と契約し、社外窓口を設置しております。

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

当社グループは、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おります。定期的に身近なテーマで学習を継続することにより、コンプライアンス意識の向上、定着を図っております。

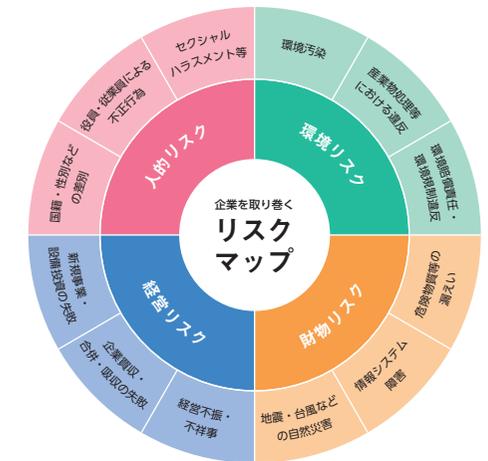
リスクマネジメント

リスク管理に関する基本方針

当社グループの事業活動に関わる様々なリスクを未然に認知・評価し、リスクに応じた適切な対応を講じることで、経営の安定を図ります。当社グループの様々なリスクを洗い出し、一元的な把握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は、迅速かつ確に対応することで被害の最小化と再発防止を図ります。当社グループの企業価値を保全することを目的に、規程の整備、リスク管理体制の構築・運営に取り組んでおります。

社会への取り組み

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



事業継続計画 (Business Continuity Plan) 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を策定しております。

必要なマニュアル、規程を整備し、緊急時を想定した訓練を定期的実施しております。災害発生時に従業員と会社との連絡が必ず取れる手段として「安否確認システム」を導入し、従業員が無事であることを速やかに確かめる運用を確立しております。

基本方針は以下の通りです。

- 1 従業員とその家族および関係者（お取引先様・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およびお取引先様、その他関連の利益を守る

ガバナンス

情報セキュリティ

情報セキュリティの基本方針

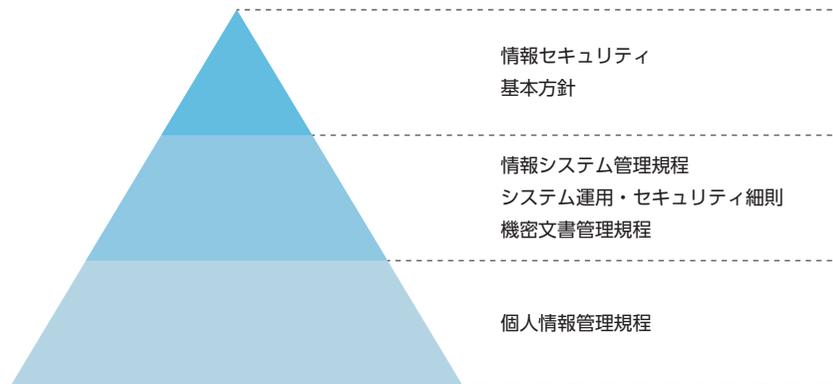
当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、以下の基本方針に基づき、情報セキュリティの確保と継続的な向上に努めます。

- 1. **情報資産の保護** 顧客情報、従業員情報、業務情報など全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いたします。
- 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

当社グループでは「情報セキュリティ基本方針」のもと、「情報システム管理規程」「システム運用・セキュリティ細則」「機密文書管理規程」を定め、情報資産の機密性および情報システムやネットワークの可用性・安全性を確保し、情報技術を利用してサービス向上に努めております。また、当社が預かるお客様含む外部の情報については、「個人情報管理規程」を定め、適切に収集・利用するとともに安全かつ最新の状態で保存し、適切に廃棄いたします。

全てのITシステム利用者（従業員・派遣社員）を対象にした情報セキュリティ研修を実施しております。これによりITシステム利用者に情報管理の徹底を図るとともに、各部門では情報管理自主点検を行い、情報セキュリティの内部監査を毎年定期的実施しております。また、情報セキュリティ漏洩事故が発生した場合、経営危機管理規程に準拠し対処いたします。



▶ 情報セキュリティリスクへの対策

サーバー室管理	<ul style="list-style-type: none"> ・入館可能者特定 ・ICカードによる入室制限
情報漏洩防止	<ul style="list-style-type: none"> ・特定情報持ち出し禁止 ・保管期限設定
不正アクセス対策	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・システム監視 ・障害記録
ウイルス対策	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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

当社グループにおける情報セキュリティの重要性は、日々増大しております。情報は私たちの最も貴重な資産の一つであり、その保護は全従業員の責務です。顧客の信頼を守るためには、情報セキュリティの徹底が不可欠です。

私は、グループ全体の情報セキュリティ対策を統括しております。情報の安全性を確保するために、先進的なセキュリティソリューションを採用し、システムの継続的な監視と改善を行っております。

また、全従業員に対してセキュリティ意識を高めるための研修プログラムを実施し、最新の脅威に対する対応力を強化しております。

グループ全体のリスクコントロールにおいては、常に新たな脅威に対する警戒が必要です。特にAIを駆使したサイバー攻撃の高度化は深刻な課題です。

これに対して、最新のセキュリティ技術の導入や定期的なリスクアセスメントを実施し、全従業員の協力を得て強固なセキュリティ体制を築いてまいります。

