ASTENA HOLDINGS

Integrated Report 2025

統合報告書 2025

イントロダクション

企業理念

パーパス

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。

VISION

Become an innovator to achieve SDGs

アステナグループの将来のありたい姿は、SDGsの実現を担うイノベーターとなることです。持続可能な社会の実現のために、解決すべき様々な課題に関して、アステナグループならではの経験と強みを活かして積極果敢に取り組んでまいります。

MISSION

Keep being the most trusted by multi-stakeholders

アステナグループの果たすべき役割は、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です。私たちが提供する商品・サービスを通じて、お取引先様と共存共栄することで株主様の利益拡大に寄与するとともに、地域社会、社員その他すべてのステークホルダーへの責任を果たし続けることを経営の基本方針としております。

CORE VALUES

Safety and Health + Environment + Ethics and Goodwill

アステナグループの共通の価値観は、安全と健康の保証、環境の保全と改善、法の遵守と個人を尊重し、常に社会の良いメンバーとなるよう努めることです。

SPIRIT

Integrity, Confidence, Contribution, Change, Cooperation

アステナグループのSPIRITは、私たちは何を基準にして、どのように行動していくのかという問いに答えるものです。私たちのMISSIONを体現するため「誠実」「信用」「貢献」「変革」「連携」を社員が共有・実践すべき行動指針としています。

イントロダクション

これまでの歩み

当社グループは、「誠実・信用・貢献」という基本的理念のもと、仕入先様とお客様をマッチングさせるビジネスを100年間展開してまいりました。次の100年、次の世紀に向けて、新たな「誠実・信用・貢献」を築くことで多様化するステークホルダーに対応し、再成長に向けたギアを入れ直します。

基本的理念　誠実・信用・貢献

「お取引先様を最優先に思う心を常に忘れない会社」を目指して

当社グループは「誠実・信用・貢献」を基本的理念として「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・サービスを通じてお取引先様と共存共栄することで株主様の利益拡大に寄与するとともに、社会その他すべてのステークホルダーへの責任を果たし続けることを経営の基本方針としております。

1914-

信頼関係の構築

薬種問屋「岩城市太郎商店」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・お取引先様との関係を築く。

1914年 岩城市太郎商店 薬種問屋として創業

創業者 岩城市太郎
(明治23年～昭和37年)

1933年 岩城製薬所 蒲田工場設立

1941年 法人組織として「株式会社 岩城商店」に改称

1948年
- 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

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年 輸入医薬品原料取扱開始

1951年 化学品取扱開始

1959年 食品原料取扱開始

1962年 岩城謙太郎 社長就任

1963年
- 「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年
- ボーエン化成へ資本参加
- 食品原料の製造開始

1981年 機能性食品取扱開始

1986年 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年 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年 岩城謙太郎 会長就任、岩城修 社長就任

2000年 アプロス設立 化粧品製造販売開始

2005年 東京証券取引所 第一部指定

2011年 メルテックス グループ会社化

2012年 メルテックスアジアタイランド設立、海外生産開始

2014年 創業100周年

2017年 岩城修 会長就任、岩城慶太郎 社長就任

2020年
- 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
- スペラネクサス設立

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年
- 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年
- 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
- PIXTURE設立

2023年
- NAIA設立
- TUATファンドへ出資

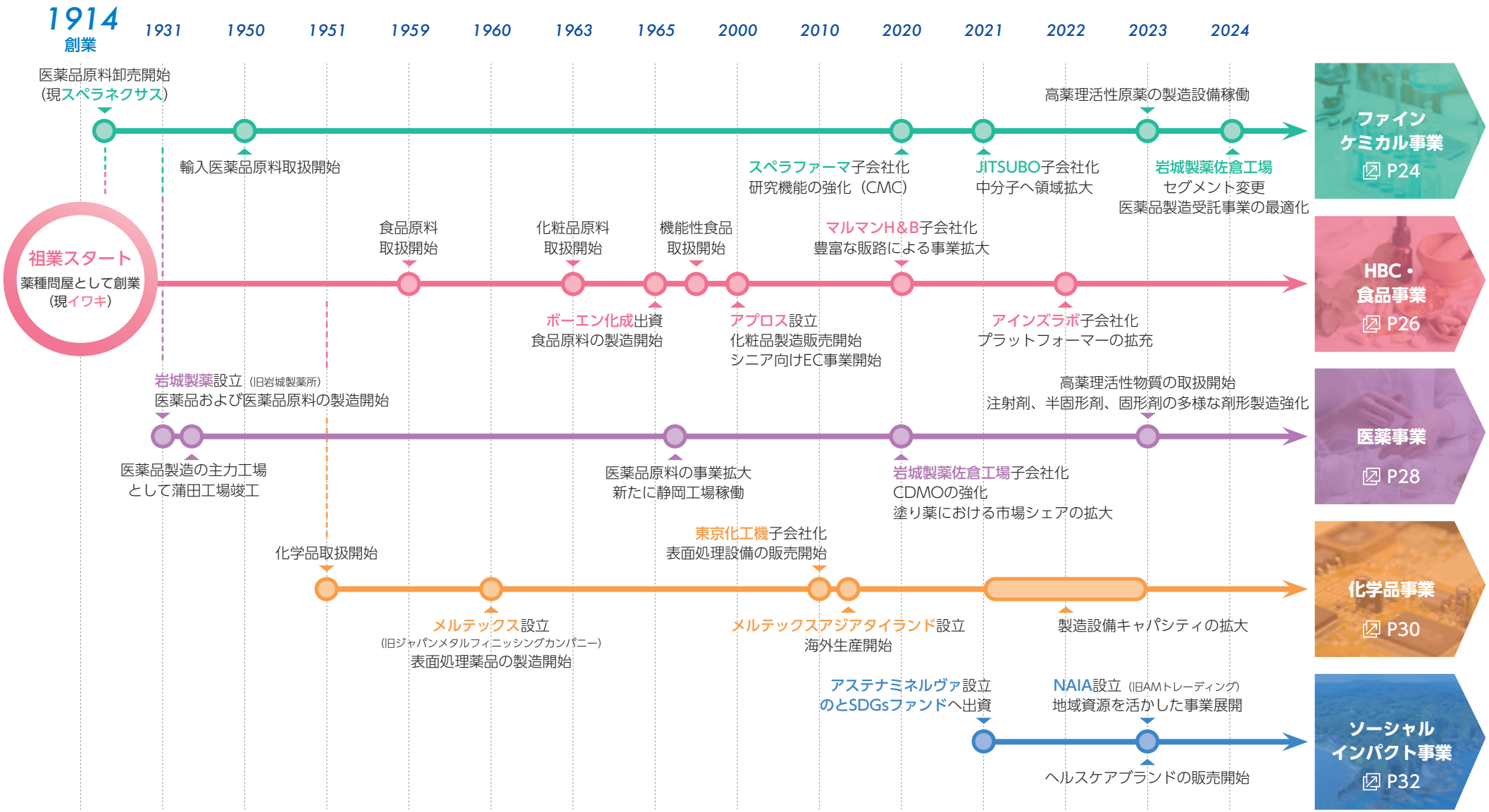
2024年 瀬戸口智 社長就任

2025年
- 創業111周年
- パーパス策定

代表取締役社　瀬戸口智

イントロダクション

各事業の沿革



イントロダクション

事業ポートフォリオ

詳細は P32

ソーシャルインパクト事業

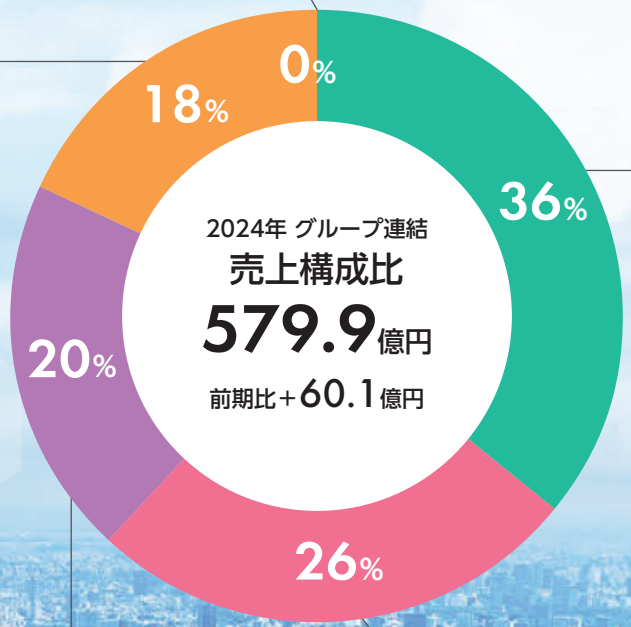
0.3億円　前期比＋**0.2**億円

地域社会と協力関係を築き、地域資源を発掘し、そこから社会課題の解決を目指す事業です。

ヘルスケア商品

農産物

ふるさと納税サービス



詳細は P24

ファインケミカル事業

211.2億円　前期比＋**12.7**億円

原材料調達からCMC研究開発、商用原薬生産から商用製剤製造まで幅広く展開している事業です。

医薬品原料

錠剤

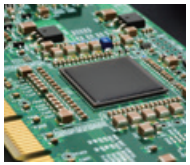
注射剤

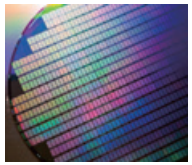
詳細は P30

化学品事業

101.9億円　前期比＋**16.0**億円

表面処理薬品の先端を目指して研究開発や新しい製造方法の開発に注力している事業です。


表面処理薬品



表面処理設備

詳細は P28

医薬事業

114.6億円　前期比＋**20.1**億円

医薬品や化粧品の開発・製造・販売を行い、人々の皮膚の健康維持に貢献している事業です。

医療用医薬品

医療機関専売化粧品

一般用医薬品

詳細は P26

HBC・食品事業

151.6億円　前期比＋**11.1**億円

ヘルス＆ビューティーケア、食品に関わる原料から製品まで幅広く提供している事業です。

機能性食品原料

化粧品

化粧品原料

イントロダクション

At a Glance（数字で見るアステナグループ）

高い技術力、テクノロジーやネットワークを駆使し、お客様の課題解決を目指している当社グループの「今」をご紹介いたします。

収益性

売上高

579.9億円

営業利益

28.1億円

拠点数

日本

27拠点

海外

6拠点

外部評価・イニシアチブへの参画

国際環境非営利団体「CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）」が実施する気候変動に関する調査にて気候変動Cスコア、水セキュリティDスコア評価を獲得

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

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、ガバナンス、リスク管理、戦略、指標と目標に合わせて開示を強化

創業

1914年

製造拠点

10拠点

有給休暇取得率

69.4%

育児休暇取得率

47.1%

連結子会社

23社

研究員

約**400**名

従業員

1,420名

社外取締役比率

57.1%

イントロダクション

目指す未来

当社グループは、３つのサステナビリティ戦略を基軸に、定量・定性のターゲットを明確に定めております。また、これらの戦略を着実に実行に移すため、３年ごとに中期経営計画を策定し、2030年に目指す未来の実現を推進しています。

Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”

基本戦略

- プラットフォーム事業への転換
- ニッチトップ事業の磨き上げ
- 新規事業への投資と育成

定量的ターゲット

- 連結売上高：1,300億円以上※

※収益認識会計基準適用前ベース。適用後ベースでは約900億円以上に相当

- ROE：13%以上

定性的ターゲット

① 業界の一択へ
② ESG経営による持続的な成長基盤を確立する
③ 事業を自ら率先する「アステナらしさ」の体現

パーパス

明日の『あたりまえ』を創り続ける

企業理念

110年にわたり積み重ねた実績

創業者から脈々と受け継いだSPIRIT

	FY2023 実績	FY2024 実績	FY2025 予想	FY2027 目標
売上高（億円）	519.8	579.9	630.0	700.0
営業利益（億円）	11.2	28.1	26.0	35.0
ROE（%）	4.2	△9.4	5.9	8.8

イントロダクション

発行にあたって／Contents

発行にあたって

本統合報告書は、当社グループの価値創造ストーリーへのご理解を深めていただけるよう、ステークホルダーの皆様との対話を意識して構成しております。中長期ビジョン「Astena 2030」に基づく戦略の進捗や、経営資源の活用状況、サステナビリティへの取り組みを、財務・非財務の両面から統合的に開示しております。特に本年は、価値の再分配、社会的インパクト、経営の透明性といったテーマに対し、より踏み込んだ情報開示を行っております。当社グループの現在地と未来への方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。当社WEBサイトでは、会社概要や商品・サービス、各事業会社のホームページリンク等をご紹介しております。あわせてご覧ください。

https://www.astena-hd.com/

統合報告書2025のポイント

Point 1

人的資本経営の深化と未来志向の基盤構築

新経営体制２年目を迎え、経営の軸を「人」へと本格転換。“付加価値の適正分配経営”を新たな指標として導入し、企業パーパスの策定にも着手。「人に投資する経営」と「中長期的な価値創造」の両輪を本格始動いたしました。

人的資本 P36 ▶

Point 2

価値創造プロセスの再構築と、“インパクト”起点の事業戦略

事業活動全体を貫く価値創造の考え方をアップデートし、社会課題解決と経済的リターンの両立を図る“インパクトコンセプト”を策定。社会インパクトモデルを組み込み、「社会とともに発展する企業像」を明確に提示しております。

インパクトコンセプト P34 ▶

Point 3

多様な視点と対話で進化する経営ガバナンス

専門性と経験をもつ社外取締役との座談会を開催し、対話型ガバナンスを推進。多様な視点を取り入れることで経営判断の質を高め、持続的成長に向けた基盤を強化しております。

社外取締役座談会 P54 ▶

Contents

イントロダクション

01 企業理念
02 これまでの歩み
03 各事業の沿革
04 事業ポートフォリオ
05 At a Glance
06 目指す未来
07 発行にあたって／Contents

アステナグループの価値創造

09 トップメッセージ
14 価値創造プロセス
15 価値創造プロセスの詳細
16 サステナビリティマネジメント
17 サステナビリティ責任者メッセージ
18 アステナグループのマテリアリティ

アステナグループの戦略

20 中長期ビジョンと３ヵ年中期経営計画
21 財務戦略
23 セグメント概況
24 ファインケミカル事業
26 HBC・食品事業
28 医薬事業
30 化学品事業
32 ソーシャルインパクト事業
34 インパクトコンセプト

価値創造の基盤

36 人的資本
43 製造資本
46 知的資本
48 社会関係資本
49 自然資本
52 生物多様性の取り組み
地域とともに育む、未来へつながる有機農業
― 珠洲オーガニックビレッジ×アステナグループ ―

ガバナンス

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

データセクション

73 財務ハイライト
74 非財務ハイライト
75 会社概要／ネットワーク
76 株式の状況
77 編集方針・開示情報の位置づけ
78 用語集

表紙について

表紙デザインは、１人の女性の１日を通して、当社グループの価値が自然に溶け込み、日常を豊かで幸せなものにしていく様子を表現しております。

当社グループの製品・サービスが、これからも皆様の日々の生活にそっと寄り添い、安心や快適を届ける存在となれるよう願いが込められております。

ページジャンプ機能

Contents（当ページ）より閲覧したいページをクリックしますと該当ページまで移動します。また、各ページの右上にセクションごとのリンクを設けております。是非ご活用ください。

イントロダクション ① ② ③

①該当のセクションにジャンプいたします。
②統合報告書のトップに戻ります。
③Contentsページにジャンプいたします。

アステナグループの価値創造

Astena Group's Value Creation

09　トップメッセージ
14　価値創造プロセス
15　価値創造プロセスの詳細
16　サステナビリティマネジメント
17　サステナビリティ責任者メッセージ
18　アステナグループのマテリアリティ

Top Message

従業員一人ひとりが課題を発見し、
解決に挑み50年後もお客様に選ばれる会社へ

代表取締役社長

瀬戸口 智

当社の珠洲本社が所在する石川県珠洲市にて撮影いたしました。

奥能登の復興に寄り添いながら外部環境の変化に対応し、事業を推進

ステークホルダーの皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。令和６年能登半島地震・豪雨においては、地震発生直後から珠洲本社を前線とし、災害備蓄品の開放と緊急支援物資の提供を行いました。現在も奥能登の復興に積極的に関わり、支援を継続しております。具体的な活動としては、従業員が自主参加で復旧復興支援を行う「風の人」キャラバンを毎月２回実施しております。「風の人」とは地元に暮らす「土の人」に対する言葉で、「風の人」らしく軽やかに行動したいという意味が込められております。

「風の人」キャラバンの様子

ほかにも、地域イベントの支援や能登産商品を株主優待で提供するなど、地域とのつながりを意識した活動を行っております。私も２ヵ月に１回程度、現地を訪問し、現地の方々や当社従業員と話をするなかで、地域差はあるものの復旧復興に向けた取り組みは着実に進んでいると感じており、当社グループによる地域に根ざした事業の創出も含め、今後も奥能登の再生を後押ししてまいります。

2024年度の我が国経済は、雇用・所得環境の改善、各種政策の効果により、景気は緩やかな回復の動きが見られるものの、円安の進行に伴う物価上昇や金利の上昇などにより、企業の経済活動や個人消費への影響が懸念されるなど、先行き不透明な状況が続きました。このような状況のもと、当社グループは外部環境の変化への対応を進め、各事業が堅調に推移したことから、売上高・営業利益・経常利益とも前期比で増収増益となりました。

珠洲ホースパークへの訪問

ステークホルダーの皆様に、私たちの考えや取り組みに対するご理解を一層深めていただけるよう、ここではグループ全体の活動についてご紹介いたします。

2024年11月期は好調に推移し、増収増益基調に

ー 主力４事業が堅調に推移、戦略的減損も織り込み今後の成長を加速 ー

2024年11月期の当社グループの連結業績は、売上高579億９千３百万円（前期比11.6％増）、営業利益28億１千５百万円（同149.6％増）、経常利益28億４百万円（同105.6％増）、親会社株主に帰属する当期純損失は25億２千５百万円（前期は11億６千２百万円の当期純利益）となりました。資源高や為替変動などに対し、各現場がコスト上昇分を吸収しながら販売を伸ばしたことが業績に寄与いたしました。結果として、営業利益ベースでは２期連続増益を果たしております。一方で、連結子会社が保有する固定資産の一部である注射剤製造設備を減損損失として処理したことにより、親会社株主に帰属する当期純損失を計上することとなりました。会計上の処理は実施したものの、当該設備について、製造受託を受ける準備は整っております。当該事業は今後の成長が期待される分野であり、新たな受注案件の獲得に注力しています。

ファインケミカル事業は医薬品原料部門の受託製造が好調に推移いたしました。CMC部門も新薬メーカーおよびベンチャー企業や海外のグローバルメガファーマなど、新たな受注が増加

しており、事業全体で概ね高い利益率を維持し、販売も伸長いたしました。

HBC・食品事業では、自社企画の化粧品「Pureal（ピュレア）」がリブランディングで販売を伸ばし、輸入化粧品「Torriden（トリデン）」の販売も好調に推移いたしました。コンビニエンスストアなど、長年信頼関係を築いてきた販売チャネルを持つ強みをベースに、SNSやインフルエンサーを活用したプロモーションが効果を発揮し、営業利益を大きく伸ばすことができました。

医薬事業の医療用医薬品部門では、ルリコナゾール軟膏・クリーム1%「イワキ」の製造販売が順調に伸びたことや他社製品の撤退などにより、販売が伸長いたしました。ジェネリック医薬品は、市場シェアが90%近くに達していることもあり、持続的成長に向けた事業の再設計に取り組んでまいります。美容医療部門も主力製品を中心に販売が好調に推移し、医薬事業全体としても営業利益を伸長させました。

化学品事業では、プリント基板セグメント以外の需要が回復し、各部門が顧客の旺盛な需要に積極的に対応いたしました。表面処理薬品部門の電子部品では、チップ部品の増産で新規受注につなげました。半導体セグメントでは、車載部品点数の増加を受け、半導体向け薬品を拡売いたしました。表面処理設備部門では、工場拡張と短納期化で需要の拡大に積極的に対応いたしました。

ソーシャルインパクト事業では、奥能登の天然資源や伝統技術を活用したナチュラルヘルスケアブランド「NAIA（ナイア）」を立ち上げました。当社が創業以来培ってきた強みを地域資源とうまく掛け合わせたプロダクトができたと自負しており、地域貢献はもちろんですが継続的に収益を出せる当社グループの事業として成長させてまいります。私たちなりの地方創生のビジネスモデルを形作っていきたいと考えております。

着実に進む基盤強化

ー 事業と組織の両輪で次の成長へ ー

当社グループは、2020年以降M＆Aを積極的に行い、ファインケミカル事業と医薬事業をコア事業に据えた事業ポートフォリオの変革を進めてきました。並行して持株会社体制へ移行し、初めて創業家以外からの代表として私が社長に就任するなど、組織の在り方に対する変革も進めてきました。この事業ポートフォリオ変革に対しては、2025年２月に「FC・医薬事業構造改革室」を新設し、より着実に変革を進める体制を整えました。組織の在り方の変革に対しては、「ひと（従業員）の力」「チームの力」＝「人的資本」の更なる充実が不可欠であると認識しております。

当社グループは1914年の創業以来、創業家の強いリーダーシップのもとで成長してまいりました。これにより事業を強力に推進することができた反面、「自ら意見を発する」よりも「指示を待つ」企業風土を形成しておりました。人材を活性化するためには、トップからの指示やアイデアを待つのではなく、従業員一人ひとりが課題を発見して組織に発信し、リーダーシップを発揮しながら課題解決を図っていく必要があります。2024年２月に代表に就任して以来、「ひとの力」を引き出す取り組みを私自身の重要テーマとして位置づけ、従業員が何でも発言・相談できる「デジタル目安箱」の設置や、私が従業員と直接話す「オープントークキャラバン」などを実施してきました。

デジタル目安箱は、投稿された従業員の声に対して私が直接回答する仕組みで、情報が階層的に上がってくるのではなく、経営者に直接想いを届けることができます。これにより、経営陣が気づきにくい意見にも耳を傾けることができ、迅速な課題解決につながります。予想を超える数の意見が寄せられており、真摯に対応しております。

私を囲んで少人数で車座になって話し合う「オープントークキャラバン」では、声を出して居心地の良い職場にしていくことが一番のワークエンゲージメントだと伝えております。特に若い世代の人たちが積極的に発言できるよう、背中を押してあげるよう心掛けております。既に25回実施し、グループ全従業員の約1割に当たる165名と様々な意見を交換することができました。全従業員との直接のコミュニケーションを目指して今後も継続してまいります。

オープントークキャラバンの様子

また、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」を実施しており、女性の取締役や執行役員がリーダーとなって、女性が職場で直面する特有の課題を共有し、解決策を模索しております。女性の視点から生まれた新しいアイデアやアプローチを、組織全体の創造力と生産性の向上などにつなげております。

当社グループは、多岐にわたるビジネスを保有していることもあり、マネジメント層の育成にも積極的に取り組んでおります。例えば、グループ全従業員を対象に、事業会社の社長になる意思と覚悟がある従業員を1年に一度募集・選考し、数年後には経営者になることを目指す「アステナトップマネジメント育成プログラム」を実施しております。2025年は第2期目となり、第1期生からはOJT的に経営に参加している従業員もおり、多くの従業員が挑戦したくなるようなキャリアパスを示していきたいと考えております。実際、当社グループでは30代の女性社長も活躍しており、若い経営層が育っております。

人手不足への対応についても、当社グループは積極的に取り組んでおります。採用に関しては、例えば、東京本社の従業員を福岡で採用し、リモートワークで働く環境を整えるなど、従来の働き方にとらわれない柔軟な採用活動を行っております。一方、製造現場ではAIの活用により工数を削減することで必要な人数を減らし、管理部門においても各種ツールの導入で工数の削減に取り組んでおります。このように余剰人員を積極的に生み出し、内部人材のより有効な活用を進めております。

また、変革を進めながら注力していくこととして、当社グループにしかできない技術など、優位性を強化していきたいと考えております。例えば、医薬品や化粧品に用いる皮膚用剤をはじめ、医薬品開発におけるCMCや電子部品製造に欠かせないすずめっき薬品など、当社グループの製品やサービスがなければその産業が成り立たないものを提供しております。こうした唯一無二に近い製品やサービスを更に開発し、グループ全体の競争優位性を高めてまいります。

中長期ビジョンとパーパスの再定義により、持続的な企業価値向上を目指す

当社グループでは、グループ中長期ビジョンである「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」の達成に向けて、「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」という３つの戦略を立て、各種施策に取り組んでまいりました。現在は2035年を見据えた中長期ビジョンの策定に取り組んでおります。

また、多様な事業を展開する当社グループには、悩んだときに拠り所となるシンプルでわかりやすいメッセージが必要と考え、「パーパス」の定義に取り組んでまいりました。2021年に当社グループが掲げた「SDGsの実現を担うイノベーター」というビジョンが、2030年までの国際目標に寄り添ったものであることを踏まえ、より長期的かつ当社事業に根ざしたパーパスを創出する必要がありました。検討メンバーにはアステナトップマネジメント育成プログラムの参加者も加わることで、ボトムアップアプローチによる最大公約数的な、多くの従業員が「これなら、わかる」と言えるパーパスを目指しました。この度策定したパーパスのもと、各事業別に「Mission」「Vision」「Value」を定義することで、グループとしても各事業としても納得できる理念体系を構築したいと考えております。

当社グループには、社会やお客様とともに価値を創り続ける“共創企業体”として進化していきたいという想いがあります。これは「価値創造プロセス P14」で示した24時間の生活サイクルの30年後、あるいは50年後を想像してみるとわかります。イラストの中で使っている商品やサービスに、当社のものが将来一つもないのなら、当社は30年後には存在しないといえます。30年後、50年後にも存在するグループであるために、人的資本を充実し、ビジネスを時代に合わせて変遷させ、未来のお客様に選ばれる商品やサービスを開発してまいります。

そのためにはステークホルダーの皆様からのご支援が不可欠と考えております。株主の皆様には、安定的かつ業績連動性を持たせた「純資産配当率1.5%を下限とし、配当性向30%を目途」とする配当方針で、利益還元の充実を図ってまいります。ソーシャルインパクト事業をはじめとする地域との連携や支援は、珠洲市に本社機能を置く企業として今後も継続してまいります。従業員に対しては株式報酬制度を検討するなど、企業価値を共有する制度にも配慮してまいります。

これまで当社グループでは、個々の事業ブランドが市場において一定の認知を得てきた一方で、グループ全体としての価値や方向性を十分に伝えきれていないという課題がありました。

こうした認識のもと、今後はより戦略的かつ一貫した情報発信を強化すべく、経営企画部の中に「広報・IRグループ」を新設いたしました。

企業価値の更なる向上に向けて、ステークホルダーの皆様との対話の質と量を高め、当社グループ全体の存在感と信頼を、確かなかたちで築いてまいります。

これからも全従業員が一丸となって変革を推進し、着実に成長し続けるアステナグループを目指してまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

アステナグループの価値創造

価値創造プロセス

パーパス　明日の『あたりまえ』を創り続ける

インプット

財務資本
- 創業100年超の歴史で培われた信頼と顧客基盤による安定した収益構造
- 多角化戦略による景気変動に強い事業ポートフォリオ

人的資本
- 「誠実・信用・貢献・変革・連携」を体現し企業価値を高める多様な人材
- 事業会社の高い専門性を連携させ活躍する高度専門人材
- 地域共創を重視する企業文化のもと社会貢献に共感する人材
- 変化対応力と価値創造力をもつ人材

製造資本
- 顧客ニーズに応える高品質・高付加価値提供を実現する製造設備
- 医薬品製造におけるGMP準拠の厳格な品質管理体制
- クオリティカルチャーを大切にする風土

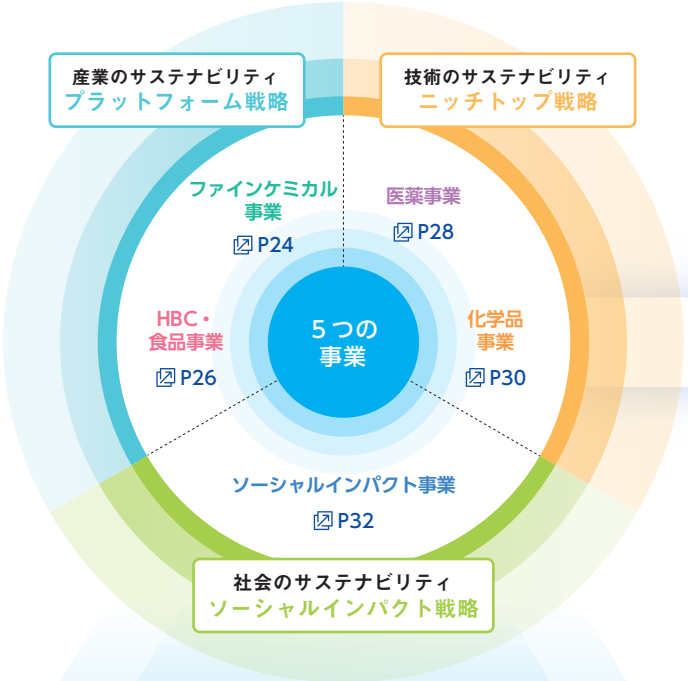
知的資本
- 医薬品卸・製造で培った専門知識
- 長年の経験と蓄積された技術を活かした医薬品の研究開発力
- CMC開発や技術革新を推進する研究開発機能
- 技術開発への継続的な投資

社会関係資本
- 医薬品業界での長年の信頼と実績で得た顧客・お取引先様との強固な関係性
- 地域経済の活性化と共創を実現する地元企業、自治体、団体との連携
- 次世代教育支援による学生や地域住民との交流

自然資本
- 製造拠点を中心とした再生可能エネルギー活用
- 地域資源を活かした事業展開

アステナのストラテジー

3つのサステナビリティ戦略 P20



財務戦略

Astena 2030
"Diversify for Tomorrow."

連結売上高：1,300億円以上※収益認識会計基準適用前ベース。適用後ベースでは約900億円以上に相当
自己資本当期純利益率（ROE）：13.0%以上

誠実・信用・貢献・変革・連携

コーポレート・ガバナンス

提供する価値

製品・サービス	インパクト
高品質の医薬品 研究開発の技術提供 医薬品原料	健康で快適な生活への貢献
食品・化粧品原料 化粧品 スキンケア商品 サプリメント	持続可能な社会の構築
一般用医薬品・医療用医薬品 医療機関専売化粧品	
半導体・電子部品用薬品 めっき加工メーカー向け装置	地域経済の発展
地域資源活用のヘルスケア商品 農産物 ふるさと納税サービス	

アステナグループの価値創造

価値創造プロセスの詳細

当社グループは、多様な経営資源をもとに戦略を遂行し、５つの事業から生み出される製品・サービスによって社会に価値を提供し、パーパス（目指す姿）を実現いたします。

1 インプット

私たちは1914年の創業以来、長い歴史の中で信頼、知見、技術、そして多様なステークホルダーとの関係性といった経営資源を培ってきました。これらは現在の価値創造の出発点であり、企業活動の根幹を成しております。これらの資本を密に連携させ、事業活動を通じて新たな価値を創出し、その成果を再投資することで、経営資本の強化と企業価値の持続的な向上を図っております。

財務資本の詳細は P21　その他資本の詳細は P35

2 アステナのストラテジー

2021年1月に発表した中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」では、2030年の定量目標として連結売上高1,300億円以上（収益認識会計基準適用後は900億円相当以上）、自己資本当期純利益率（ROE）13.0%以上を掲げております。また、事業戦略に当たっては「3つのサステナビリティ戦略」のもと、5つの事業を推進してまいります。これら戦略を支えるのが基本的理念に掲げる「誠実・信用・貢献」と将来に向けた「変革・連携」であり、企業価値を高めるための土台であるコーポレート・ガバナンスです。

中長期ビジョンの詳細は P20
５つの事業の詳細は P23
コーポレート・ガバナンスの詳細は P53

3 提供する価値

当社グループは、５つの事業により、日々の暮らしに密接に関わる多様な製品・サービスを提供しています。皆様の24時間の生活のあらゆる場面に寄り添い、価値をお届けしています。さらに、こうした提供価値を通じて、**「健康で快適な生活への貢献」「持続可能な社会の構築」「地域経済の発展」**といった、大きな社会的インパクトをもたらしてまいります。

５つの事業における主要製品の詳細は P４
社会的インパクトの詳細は P34

4 パーパス

長期ビジョンの実現および永続的な価値創出と成長実現に向けて、2025年６月、私たちは新たにパーパスを策定いたしました。

「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。

アステナグループの価値創造

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ方針

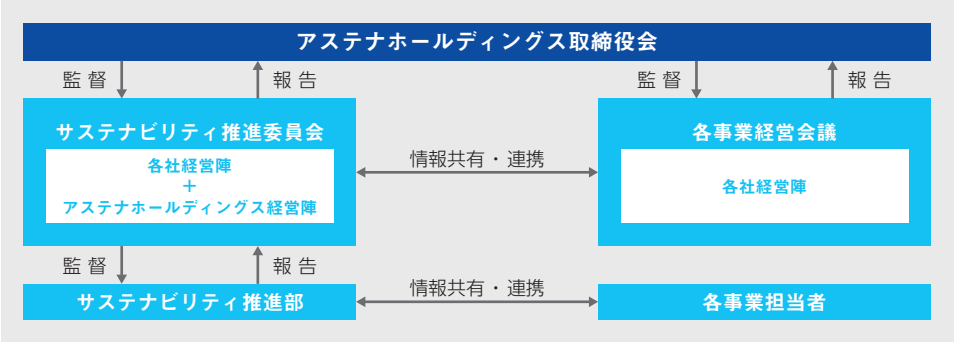
アステナグループは、1914年創業以来、「誠実・信用・貢献」を基本理念とし、「策揃え」によりお客様が不便を感じることなく、安心して取引できる体制を整えてきました。また、ニッチともいえる独自の技術を磨き上げ、信頼性の高い価値を提供してまいりました。

「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てまいります。

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、次世代に繋げてまいります。
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、地域社会と共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。技術をさらに高めることで、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、全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、生産性の向上に繋げ、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

当社グループでは、気候変動関連を含むサステナビリティ課題の取り組みを推進し、その取り組みを管理監督するサステナビリティ推進委員会を設置しております。委員長は当社取締役社長が務め、取締役会が果たすべき監督機能およびモニタリング機能が十分に発揮される体制にしております。メンバーは当社常務執行役員、各事業の代表取締役・取締役で構成され、取締役会で決議する方針、戦略に関する事前審議を行っております。各事業は月に１度当社取締役メンバーと気候関連を含む経営課題を共有し、事業成長に向けた討議を実施しております。



▶ サステナビリティ推進委員会メンバー構成

委員長	代表取締役社長　瀬戸口 智
委員	各事業会社会長、社長、 工場長、取締役など（計10名）
事務局	常務執行役員　清水 雅楽乃（委員兼務） サステナビリティ推進部（計３名）

▶ 2024年度の年間アジェンダ

2023年12月	・有価証券報告書サステナビリティに関する開示 ・Scope３の算定状況
2024年３月	・CDPランクについて ・2023年度CO_2（Scope１、２）排出状況 ・各事業部Scope３算定に向けたお願い
2024年５月	・Scope３法定開示の動向 ・Scope３算定状況 ・第三者検証導入検討 ・日経サステナブル総合調査回答
2024年８月	・Scope３算出結果と目標設定 ・第三者検証導入検討の進捗報告 ・GHG排出量可視化ツール導入検討

アステナグループの価値創造

サステナビリティ責任者メッセージ

アステナホールディングス株式会社
サステナビリティ推進部　部長

中山 仁

サステナビリティ推進部の役割

サステナビリティ推進部は、当社グループにおけるサステナビリティ推進の中核を担っております。サステナビリティ推進委員会の事務局を務め、各事業会社に対して関連情報の提供や相談対応を行いながら、横断的な連携を促進し、グループ全体での取り組みを支援しております。具体的には、TCFD提言に基づく情報開示をするためのCDP質問書への回答や、各事業会社に対する環境認証取得の支援、アステナグループ環境会議の運営、グループ従業員向けの環境基礎教育等を実施しております。また、地域社会への取り組みとして、アステナ「風の人」キャラバン、奥能登の高校生に向けたアントレプレナーシップ教育、珠洲っ子サマーフェス（小学生向けサイエンスイベント）等を行っております。

地域社会への取り組みの詳細はこちらをご覧ください。

アントレプレナーシップ教育
https://www.astena-hd.com/sustainability/society.html

石川県立泉丘高校の探求授業への協力
https://www.astena-hd.com/media/news/a54

珠洲オーガニックビレッジ P52

責任者としての役割・想い

当社のサステナビリティ推進責任者として、当社グループの持続可能な成長を支えるために、環境・社会が直面する課題に真摯に向き合い、解決に取り組むことが重要であると考えます。当社グループは、環境・社会・経済の３側面が相互に高め合うトレードオンの実現を目指しております。例えば気候変動は、原材料の安定調達や事業継続性に直接的な影響を及ぼすリスクであり、当社グループにとっても喫緊の経営課題です。CO_2排出量の削減は、この考え方を具体的な行動に落とし込む重要な手段の一つであり、環境負荷の低減と企業競争力の向上を両立させる取り組みとして推進しております。次世代により良い環境と社会を引き継ぐため、ステークホルダーと共創しながら持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2024年11月期の主な取り組み

Scope１およびScope２のCO_2排出量に加え、Scope３に該当するサプライチェーン全体の排出量の算定を開始し、2023年度比で５％の削減目標を新たに設定いたしました。これにより、自社の直接的な排出にとどまらず、企業活動全体の環境負荷を定量的に把握する体制を整えております。現在、今後の削減施策の優先順位付けや実行計画の策定に向けた基盤づくりを進めております。

また、サステナビリティ方針の見直しを実施し、環境・社会・経済の各側面における企業の責任と行動指針を再定義いたしました。これにより、全社的な取り組みの方向性がより明確となり、部門横断的な連携を通じて、持続可能な価値創出に向けた取り組みを加速させていきます。

今後の展望

今後は、Scope１・２に加え、Scope３における排出量の削減に向けた取り組みを更に強化していきます。特に、サプライヤーとの連携や、製品のライフサイクル全体を通じた排出量削減の可能性を検討し、バリューチェーン全体での脱炭素化を推進いたします。

また、トレードオンの考え方に基づき、製造工程におけるエネルギー使用量の見直しや、製品包装の軽量化・簡素化による資源使用量の削減など環境負荷の低減と経済的価値の創出を両立させる取り組みを拡充していきます。これにより、環境保全と企業の持続的成長を同時に実現することを目指します。

引き続き、サステナビリティ方針の継続的な見直しを通じて、社会的要請の変化に柔軟に対応し、企業価値の向上と社会課題の解決を両立させる経営を実践してまいります。

アステナグループの価値創造

アステナグループのマテリアリティ

トピック	価値創造における諸資本の重要性	中・長期の強化方針	2024年11月期アウトプット
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をプロフェッショナル人材を育成し、当社の価値創造を牽引する。	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 グループ一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 女性活躍推進	■ 連結従業員数　1,420名（前期1,404名）、女性従業員比率　36.3%（前期37.4%） ■ 付加価値経営に向けた検討　P36 ■ グループ横断でのマネジメントプログラムを選抜制で実施　P39 ■ 社長と従業員の対話「オープントークキャラバン」の実施 ■「Kick Off Meeting」の開催、アステナAward表彰　P42 ■ デジタル目安箱の設置による意見の吸い上げ　97件　P42 ■ 女性の課題に焦点をあてたプログラム「Astena Empowerment in Action」の実施　P40 ■ 障がい者雇用率　グループ全体　1.64%（前期1.34%）、ハートフル関係会社※　2.77%（前期2.86%）　※2025年５月にマルマンH&Bが関係会社の対象に追加 ■ グループ企業の「健康経営優良法人」認定　7社（前期６社） ■ グループウォーキングイベントの実施　参加率　37%（前期45%） ■ 資格・語学取得に対する支援（一部実施）
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。	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	■ ファインケミカル事業、医薬事業において、品質管理組織、品質保証組織の増強 ■ グループの医薬品製造拠点におけるGMP教育・自己点検の実施　P45 ■ スペラネクサスにおいて、高薬理活性原薬製造設備にて２製品製造開始 ■ 岩城製薬佐倉工場において、スペラファーマの小スケールの注射剤製造機能を移設し、事業の最適化実施 ■ 岩城製薬佐倉工場において、固形剤（錠剤）製造設備を2025年９月稼働へ向け構築中 ■ 岩城製薬において、充填包装ライン増強 ■ HBC・食品事業において、OEMメーカーに対し定期的な製造ラインの査察実施、需要変動に迅速対応を実現するための密なコミュニケーションの維持
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。	特許取得 共同研究開発	■ ファインケミカル事業を中心とした専門知識を活かした展示会出展　９件、セミナー開催　25件 ■ スペラファーマにおいて、民間企業初のMicroEDによる結晶構造解析の受託開始　▶ 2025年４月　㈱リガクとの包括的な協業開始 ■ 岩城製薬とファインケミカル事業において、高薬理活性ジェネリック医薬品の共同開発推進 ■ マルマンH&Bにおいて、高濃度酸素水「WOX」とのコラボレーション　▶ 2025年５月　酸素補給水を補給する健康デバイス「酸素 PAIPO」リニューアル販売 ■ 化学品事業において、各メーカーと微細化・高集積化に対応した半導体パッケージング技術の共同開発推進 ■ 当社グループのDXに関する４つの戦略を策定　P47
社会関係資本	強固な顧客基盤、お取引先様との信頼関係、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。	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 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 若者教育への支援活動	■ イワキにおいて、食品企業の原料探しの高度化と効率化を支援する「i-Platto」の推進強化、品目導入数増加 ■ メルテックスにおいて、統合マネジメントシステムの効果的運用・内部監査員資格者の増員 ■ 奥能登の天然資源を活かしたヘルスケアブランド「NAIA」での新商品リリース ■ 高校生向け「アントレプレナーシップ教育」の実施 ■ 令和６年能登半島地震にて被害を受けた事業者に対する継続的な支援と自治体に対する企業版ふるさと納税の実施 ■ のとBeyond復興ファンドへの出資
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。	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 再生可能エネルギー利用率の向上 環境に配慮した商品、サービスの拡充 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	■ グループ全体のCO_2排出量前年比　△1.5%、2030年目標である「2021年度比　△30%」に対して△23.8%まで進捗　P49 ■ グループ全体の再生可能エネルギー使用比率　54%（前期54%） ■ 岩城製薬佐倉工場において、廃棄物の分別の推進および有価物化の推進により再資源化率　99.2%達成 ■ マルマンH&Bにおいて、アロマスティックパイポの植物由来原材料「バイオノボン」を使用 ■ 岩城製薬において、医療機関専売化粧品「NAVISION DR」でのリサイクルプロジェクト開始　P51 ■ NAIAにおいて、地域農家や事業者との協力のもと、有機農業産地づくり推進　▶ 2025年４月　珠洲オーガニックビレッジ宣言　P52
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。	創業の基本的理念「誠実・信用・貢献」の浸透 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 グループ人材の多様性向上 コンプライアンスの遵守	■ 当社の取締役の社外比率　57.1%（前期57.1%）、監査役の社外比率　50.0%（前期50.0%） ■ 企業理念浸透チームによる施策の実施、パーパス策定チームの発足 ■ 座談会や社内表彰、成功事例の共有による基本的理念の浸透施策の実施 ■ コンプライアンスメールマガジンの配信

アステナグループの戦略

Astena Group's Strategy

20　中長期ビジョンと３ヵ年中期経営計画
21　財務戦略
23　セグメント概況
24　ファインケミカル事業
26　HBC・食品事業
28　医薬事業
30　化学品事業
32　ソーシャルインパクト事業
34　インパクトコンセプト

アステナグループの戦略

中長期ビジョンと３ヵ年中期経営計画

Astena 2030
“Diversify for Tomorrow.”

アステナグループ中長期ビジョン策定の背景

当社グループは2016年１月発表の中長期ビジョン「Vision“i-111”」の実現へ向けて各種施策に取り組んでまいりました。その結果、2020年11月期までの期間において、スペラファーマの完全子会社化や岩城製薬佐倉工場の譲受けなど、一定の取り組みの成果が出てまいりました。

そのような状況のなか、当社グループは2021年６月に持株会社体制となり、また2021年は「Vision“i-111”」の中間年にあたることから、新たに対象期間を2030年までとした中長期ビジョンである「Astena 2030“Diversify for Tomorrow.”」を策定いたしました。

３ヵ年中期経営計画

中期経営計画ローリングの目標値に対する進捗状況等を鑑みてローリング方式にて連結数値計画の見直しを行いました。今後も経営環境の変化等に柔軟に対応するため、原則、ローリング方式の３ヵ年中期経営計画を毎期改定してまいります。

（単位：百万円）

	FY2024 実績	FY2027 目標	目標期間の年平均成長率
売上高	57,993	70,000	5.4%
営業利益	2,815	3,500	32.3%
ROE	△9.4%	8.8%	–

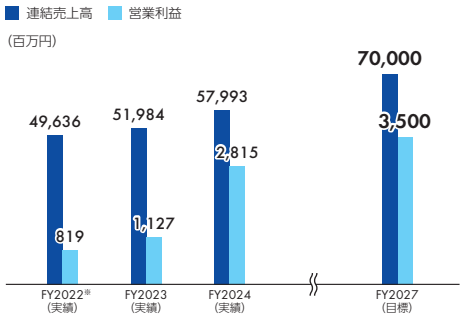
2030年定量目標

連結売上高▶1,300億円以上※

※収益認識会計基準適用前ベース。適用後ベースでは約900億円以上に相当

自己資本当期純利益率（ROE）▶13.0%以上

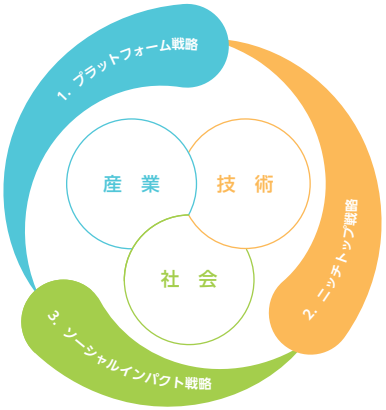
▶連結売上高／営業利益



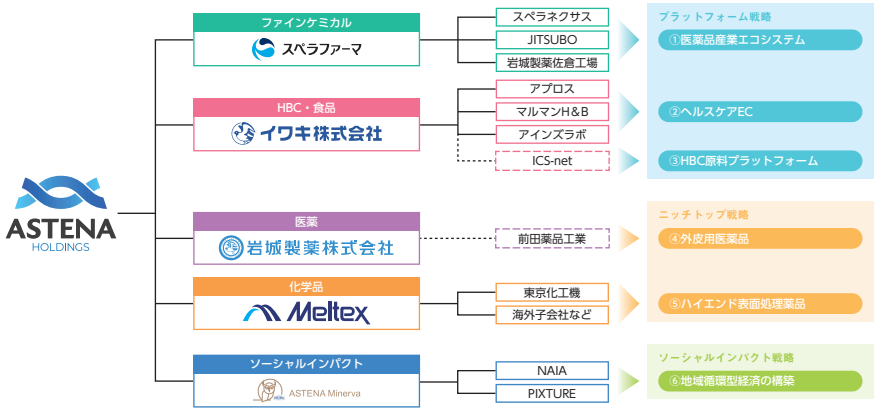
３つのサステナビリティ戦略と６つのビジネスモデル

事業戦略の構築にあたっては、2021年１月発表の「３つのサステナビリティ戦略」を継続いたします。また、３つのサステナビリティ戦略を実現させる「６つのビジネスモデル」を定義いたします。

▶３つのサステナビリティ戦略



▶６つのビジネスモデル



当社グループにおけるファインケミカル事業およびHBC・食品事業は、商流や技術の中核に位置しており、今後、競争力の高い周辺領域に積極投資し、そのつなぎ合わせにより価値連鎖を実現させ、新たな価値提案を行う。

当社グループにおける医薬事業および化学品事業は、グローバル展開やカテゴリ選択により引き続き高い成長が見込めるため、これまでの戦略を継続し確実な成果をあげる。

上記２つの基本戦略に加えて、将来の持続的ニーズを捉え、社会とともに成長していける製品（モノ）・サービス（コト）を創出し、現状の主力４事業に次ぐ、第５の主力事業を立ちあげる。

アステナグループの戦略

財務戦略

財務戦略の方針

当社グループは、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、グループ中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」を掲げ、持続的な成長と企業価値の最大化を目指して中期経営計画の遂行に努めております。

財務戦略においては、資本効率の向上を最重要課題と位置づけ、事業ポートフォリオの最適化、成長投資の推進および株主還元の充実にバランス良く取り組んでおります。具体的には、以下の３つのサステナビリティ戦略を軸に事業を推進し、財務基盤の強化を図ります。

1．プラットフォーム事業への転換：事業間の連携強化と新たな価値創造
2．ニッチトップ事業の磨き上げ：既存事業の収益力強化と競争優位性の確立
3．社会課題を解決する新規事業の企画・投資：将来の成長ドライバーとなる新領域への挑戦

また、経営環境の変化に柔軟に対応するため、３ヵ年中期経営計画はローリング方式を採択し、毎期見直しを行っております。直近の中期経営計画（2025年11月期～2027年11月期）では、2027年11月期に営業利益35億円、ROE8.8%の達成を目標としております。

2024年11月期の連結業績

2024年11月期の連結業績は、売上高579億９千３百万円、営業利益28億１千５百万円、経常利益28億４百万円となり、営業利益は過去最高益となりました。一方で、親会社株主に帰属する当期純利益は、25億２千５百万円となりました。事業別にみると、①ファインケミカル事業における医薬品原料部門の製造販売および受託製造の増加、②HBC・食品事業における自社企画化粧品および輸入化粧品の販売増加、③医薬事業における薬価改定の影響、④化学品事業における表面処理設備部門の工場拡張による生産性増加がそれぞれ主な要因となっております。

	FY2023 実績	FY2024 実績	前期比（増減率）
売上高	519.8億円	579.9億円	＋60.1億円（＋11.6%）
営業利益	11.2億円	28.1億円	＋16.9億円（＋149.6%）
経常利益	13.6億円	28.0億円	＋14.4億円（＋105.6%）
親会社株主に帰属する当期純利益	11.6億円	△25.2億円	△36.8億円（－%）
ROE	4.2%	△9.4%	△13.6pt

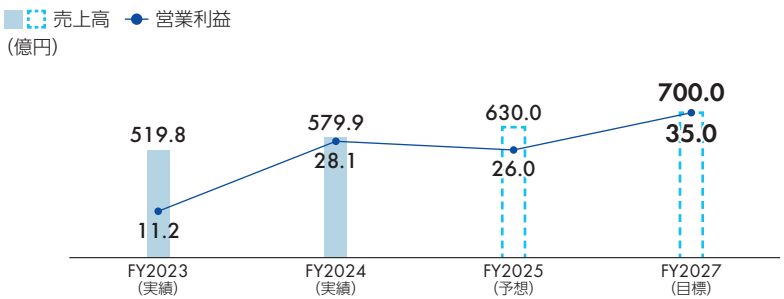
親会社株主に帰属する当期純利益の減少について

2024年11月期の連結決算においては、ファインケミカル事業の岩城製薬佐倉工場が所有する注射剤製造設備等につき、約40億円の減損損失を特別損失に計上いたしました。これは、想定していた主要な受託案件の受注時期の大幅な遅延等を確認したことによります。結果として、親会社株主に帰属する当期純利益において大きな損失を計上するに至りました。この注射剤製造設備等については、減損損失は計上したものの、その使用について何ら問題はありません。早期の運用開始に向けて、引き続き営業活動等を通じた受託案件の獲得に努めてまいります。

2025年11月期の連結業績予想

2025年11月期の連結業績については、売上高630億円（前期比8.6%増）、営業利益26億円（同7.6%減）、経常利益25億円（同10.8%減）、親会社株主に帰属する当期純利益15億円（黒字転換）を見込んでおります（2025年５月28日付「業績予想の修正に関するお知らせ」に基づく）。営業利益・経常利益の減益予想の背景には、将来の成長に向けた基盤強化を図るための戦略的な投資や事業構造改革があり、主に販管費（人件費・広告宣伝費・研究開発費等）の増加によるものです。

	FY2023 実績	FY2024 実績	FY2025 予想	FY2027 目標
売上高	519.8億円	579.9億円	630.0億円	700.0億円
営業利益	11.2億円	28.1億円	26.0億円	35.0億円
ROE	4.2%	△9.4%	5.9%	8.8%



アステナグループの戦略

財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社の株価純資産倍率（PBR）は、足元で１倍を割り込む水準で推移しており、この状況を重要な経営課題の一つとして認識しております。PBR向上のためには、収益性の改善による自己資本利益率（ROE）の向上と、資本コストを上回るリターンを生み出すこと、そして企業としての成長性や社会的意義に対する市場からの期待を高めることが不可欠です。当社では、以下の取り組みを通じて企業価値向上を図り、PBR１倍割れの解消を目指してまいります。

▶ ROEの向上

- 中長期ビジョンで掲げるROE目標（2027年11月期：8.8%、2030年11月期：13.0%以上）の達成に向け、収益力強化と資産効率の改善を徹底してまいります。
- 政策保有株の見直し等により、資本効率の最適化を図ります。2027年11月末までに政策保有株の連結純資産比率を10%未満とする方針です。

▶ 成長戦略の着実な実行とIR活動の強化

- 成長投資（後述）を着実に実行し、持続的な利益成長を実現いたします。
- IR活動強化の第一歩として2025年３月に「広報・IRグループ」を立ち上げました。引き続き投資家の皆様との対話を強化し、当社の成長戦略や企業価値向上の取り組みについて理解を深めていただくことで、企業としての存在意義を明確にし、長期的な信頼と評価の向上を図り、適正な株価形成を促します。

▶ 株主還元の強化

- 純資産配当率（DOE）1.5%以上、連結配当性向30%目途を配当方針として安定的な配当の継続を行ってまいります。加えて、業績や財務状況、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いたします。

これらの施策を通じて、資本市場からの信頼を高め、持続的な企業価値向上を通じてPBR１倍超の早期達成を目指します。

成長投資

当社グループは、持続的な成長を実現するために、中長期的な視点から積極的な成長投資を行ってまいります。主な投資領域は以下の通りです。これら以外にも、M&Aを含むビジネス拡大のための機会について、機動的に検討・実行してまいります。

▶ ファインケミカル事業

■ CMC／CDMO事業の強化

強みである半固形剤（塗り薬）の製造設備、固形剤（錠剤）の製造設備等への投資により、よりケイパビリティに優れたCDMO（医薬品開発製造受託）体制の構築を目指します。

■ 調達プラットフォーム事業の拡充

原材料調達からCMC研究、原薬商用生産まで一貫したサービス提供体制を強化し、顧客利便性の向上を図ります。

▶ HBC・食品事業

■ 原料ビジネスのDX（デジタルトランスフォーメーション）推進

顧客の開発・調達プロセスにおける課題解決を支援するプラットフォームを構築し、新たな収益機会を創出いたします。

■ ダイレクトマーケティング領域への投資

独自性の高い商品・サービスの開発と、効果的なマーケティング手法の導入により、市場価値の増大を目指します。

▶ ソーシャルインパクト事業

■ 新規事業の企画・開発および戦略的な投資

サステナビリティへの貢献を軸に、将来の成長が見込まれる分野への戦略的な投資（ベンチャー企業への出資等を含む）を積極的に行います。

これらの成長投資を通じて収益力を強化するとともに、事業ポートフォリオの強化を推進してまいります。

アステナグループの戦略

セグメント概況

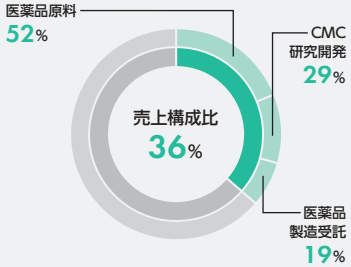
プラットフォーム戦略

産業のサステナビリティ

ファインケミカル事業

医薬品原料部門では、製品製造販売は価格改定や受託製造の寄与により好調だが、輸入品販売は為替変動による原価上昇と営業・品証体制強化に伴う費用増により利益はやや低調。CDMO部門では、CMC部門は主要顧客の受注減があったものの、他の顧客の受注増により補填。CMO部門は受託品目増加も、高薬理活性注射剤の製造受注遅れにより計画を下回る。

売上構成比

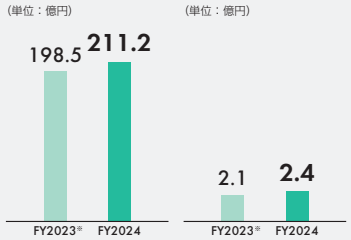


売上高

211.2億円
前期比6.4%増

営業利益

2.4億円
前期比13.6%増

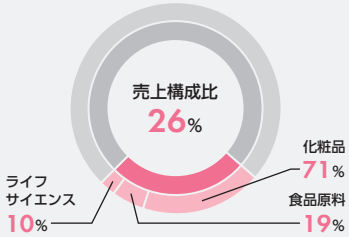


※セグメント変更前のため、岩城製薬佐倉工場を含みません

HBC・食品事業

食品原料部門では、サプリメント向け原料の需要低迷も経費削減で利益維持。化粧品原料部門では、インサイドセールス活用による顧客対応力強化・営業効率化が売上・利益に貢献。化粧品通販部門では、自社企画品「Pureal」、輸入化粧品「Torriden」が好調で業績が大幅伸長。2023年11月に不採算事業撤退も売上は計画超過、営業利益は大幅改善。

売上構成比

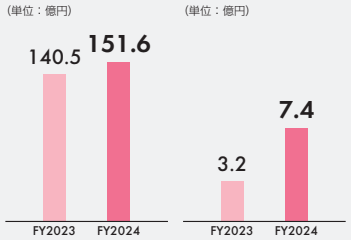


売上高

151.6億円
前期比7.8%増

営業利益

7.4億円
前期比128.4%増



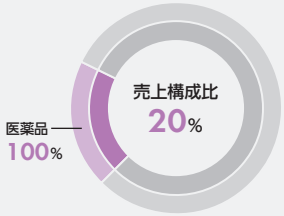
ニッチトップ戦略

技術のサステナビリティ

医薬事業

医療用医薬品部門では、ルリコナゾール軟膏・クリーム1%「イワキ」が物量シェアトップに。先発品の「ボンアルファ®」等は後発品撤退により売上好調。一部製品は他社撤退や選定療養の影響で売上伸長。更に2024年４月の薬価改定で一部製品が不採算品再算定・基礎的医薬品指定を受け利益大幅増。美容医療部門は「NAVISION DR」ブランド拡販強化。

売上構成比

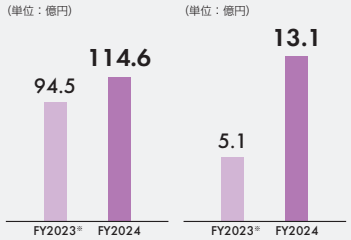


売上高

114.6億円
前期比21.3%増

営業利益

13.1億円
前期比153.3%増

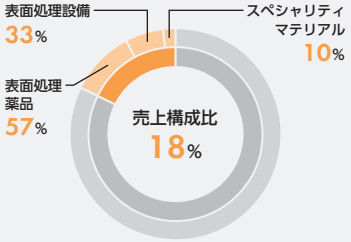


※セグメント変更前のため、岩城製薬佐倉工場を含みます

化学品事業

表面処理薬品部門では、半導体・電子部品市場の需要拡大を受け好調に推移。特に電子部品ではチップ部品の増産が新規受注につながった。半導体セグメントでは、半導体向け薬品の需要増が売上に貢献。プリント基板市場では市場の回復が遅れるも６G開発や設備投資が進行中。表面処理設備部門では、工場拡張と短納期化で受注体制を強化。

売上構成比

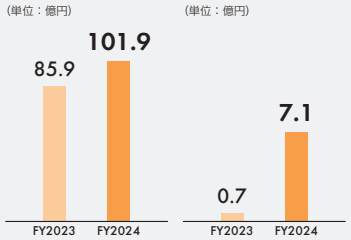


売上高

101.9億円
前期比18.6%増

営業利益

7.1億円
前期比860.6%増



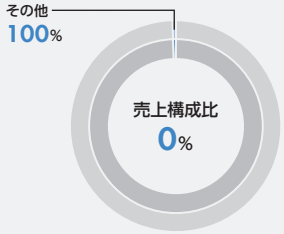
ソーシャルインパクト戦略

社会のサステナビリティ

ソーシャル インパクト事業

奥能登地域の社会課題解決を目的とし、地域資源を活用した製品・サービスを展開。令和６年能登半島地震の影響で一部事業が遅延し、売上は計画を下回ったものの、一定の成長を維持。ナチュラルヘルスケアブランド「NAIA」への積極的な投資により広告宣伝・販売促進費用が増加し、利益は低調ながらも将来の成長基盤を着実に構築。

売上構成比

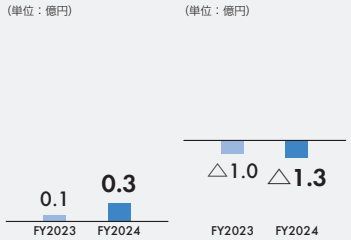


売上高

0.3億円
前期比124.7%増

営業利益

△1.3億円
前期比32%減



アステナグループの戦略

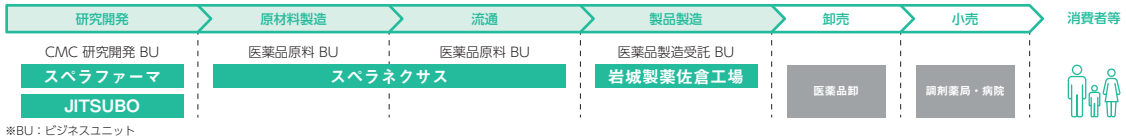
ファインケミカル事業

CMC※事業、CDMO※事業、調達プラットフォーム事業の３事業を柱とし、原材料調達からCMC研究開発、商用原薬生産から商用製剤製造まで、医薬品開発・製造の幅広いバリューチェーンでサービスを提供しております。

※CMC：Chemistry, Manufacturing and Control　※CDMO：Contract Development & Manufacturing Organization

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

バリューチェーン



製品やサービスを通じた提供価値

高度な技術と安定供給で、命と生活の質を守る

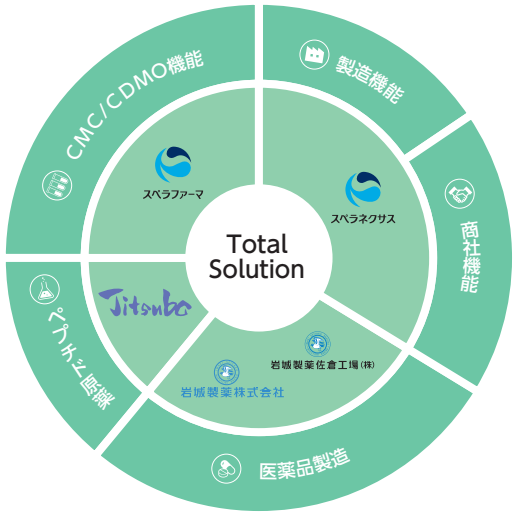
ファインケミカル事業は、医薬品の研究開発から製造販売までを一貫してサポートすることで、医療の進歩と人々の健康に貢献しております。私たちの使命は、患者様の命を救い、生活の質を向上させることです。特に、CMC（Chemistry, Manufacturing and Control）事業とCDMO（Contract Development and Manufacturing Organization）事業を通じて、高品質な医薬品の安定供給を実現し、患者様の治療効果を高めることに寄与しております。また、独自の合成技術を活かし、環境に優しい製造プロセスを提供することで、持続可能な社会の実現にも貢献しております。加えて、医薬品原料や中間体の販売、高薬理活性原薬を含む原薬の開発製造受託を通じ、高品質な医薬品原料・中間体・原薬の供給を行っております。

３ヵ年中期経営計画における位置づけ、戦略

産業全体の効率化と高い市場シェアを目指して

ファインケミカル事業は、当社グループの中期経営計画において重要な位置を占めており、プラットフォーム戦略を推進する中核的事業として位置づけられております。プラットフォーム戦略では、医薬品開発・製造の幅広いサービスを提供し、産業全体の効率化を図るため、独自の技術や事業体制を活かし、高い市場シェアの獲得を目指しております。具体的には、スペラファーマ、スペラネクサス、JITSUBO、岩城製薬佐倉工場の４社が連携し、医薬品の研究開発および製造販売を行うお客様に対して、より幅広く高品質なサービスを提供しております。

私たちは、これらの戦略を通じて、医薬品市場の変化に対応し、社会への価値提供を続けてまいります。



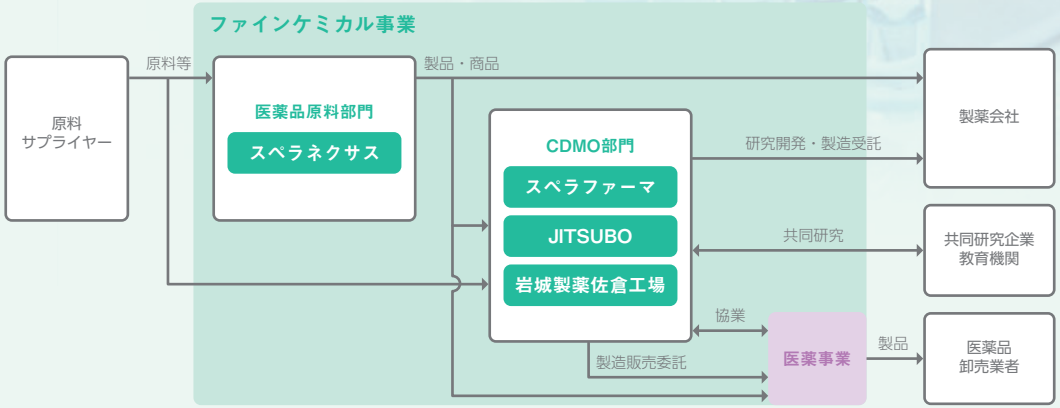
アステナグループの戦略

ファインケミカル事業

ファインケミカル事業の強みとビジネスモデル

- 日本トップクラスのCMC
- 「ペプチド医薬品の虎」を支えるMolecular Hiving™法
- 国内大半の医薬品製造販売業とのビジネスコンタクト
- 新薬製造にも耐えうる注射剤・半固形剤・固形剤の製造受託

主なターゲット市場	市場別トレンド
医薬品原料販売・製造受託（後発品含む）	医薬品原料販売・製造受託市場は底堅い需要により緩やかな成長基調
医薬品研究開発アウトソーシング	医薬品研究開発アウトソーシング市場は研究開発の効率化により急速に拡大中



事業の強み、戦略展開における課題認識

更なる製造力強化へ

ファインケミカル事業の強みは、高度な専門性を持つ研究者・技術者による高い技術力と豊富な経験にあります。例えば、ペプチド医薬品原薬の製法開発において、JITSUBOの特許技術であるMolecular Hiving™法を活用し、低コストで高品質かつ環境配慮に優れた製造プロセスを実現しております。また、医薬品市場の変化に迅速に対応するための柔軟な事業体制も強みの一つです。一方で、事業の拡大に伴い、専門的人材の確保や製造キャパシティの拡大が課題となっております。これに対しては、積極的な専門的人材の採用強化や設備投資を行っております。更に、製造オペレーションの効率化や、専門的研究人材の人員増を通した受託キャパシティの拡大も図っております。

私たちは、こうした課題に対して果敢に挑戦し、常に改善を追求しております。

2025年度および2030年（中長期ビジョン）の展望

持続的成長とより健康な社会の実現に向けて

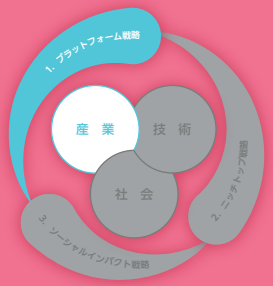
ファインケミカル事業においては、顧客の課題解決のためシームレスかつワンストップでのサービス提供が可能な体制を強化してまいります。2030年に向けて、グローバル市場での競争力を高め、高薬理活性注射剤CDMOのトップを目指すとともに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化いたします。具体的には、モダリティの拡充とキャパシティの拡大を通じて、事業の成長を図ります。例えば、スペラネクサスではJITSUBOの特許技術であるMolecular Hiving™法での中分子を合成する際の基幹原料であるTagの製造を開始しており、JITSUBOでは中分子原薬の製造プロセス開発受託の拡大とともにTag製品ラインアップの拡大に努めております。また、岩城製薬佐倉工場では半固形剤・固形剤・高薬理活性注射剤の製造設備への投資を継続し、製造受託の応需体制を確保してまいります。

私たちは、これらの取り組みを通じて、医薬品業界に新たな展開をもたらし、より健康な社会の実現に貢献いたします。

TOPICS

ファインケミカル事業では、3ヵ年中期経営計画の達成に向けて、スペラファーマ・スペラネクサス・岩城製薬佐倉工場の3拠点において製造機能の最適化を進めております。また、岩城製薬佐倉工場の高薬理活性注射剤製造設備の稼働により、製造キャパシティの拡大を図っております。加えて、スペラファーマ・スペラネクサスとJITSUBOの連携を強化し、ペプチド医薬品および核酸医薬品の製造法開発受託を推進するとともに基幹原料の提供体制を拡大していきます。

岩城製薬佐倉工場　高薬理活性注射剤製造設備



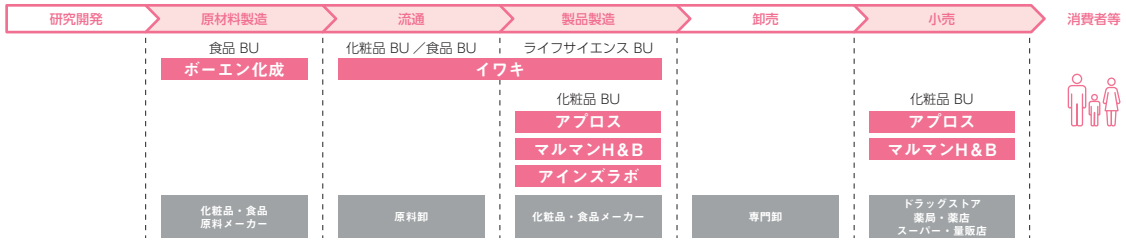
アステナグループの戦略

HBC・食品事業

HBCとは、「Health & Beauty Care」の略称です。化粧品原料・食品原料の販売、化粧品・健康食品の販売と導入支援、研究用試薬・体外診断用医薬品・医療機器の販売と導入支援を中心とした事業を展開しております。

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

バリューチェーン



製品やサービスを通じた提供価値

多様な事業で、お客様や社会の課題解決に寄与する

HBC（Health & Beauty Care）・食品事業は、化粧品原料・食品原料の販売、化粧品・健康食品の販売と導入支援、研究用試薬・体外診断用医薬品・医療機器の販売と導入支援を中心とした幅広い事業を展開しております。お客様の課題を策揃えで解決することを目標に、多岐にわたる活動を通じ社会全体の健康と美容の向上に貢献し、持続可能な未来を築くための役割を果たします。

食品原料部門は、食品原料では加工食品メーカーに天然調味料、農産加工物、ボーエン化成の畜肉エキス・果汁パウダー・野菜エキス等の販売と独自技術を強みとする受託加工を展開しております。また、食の健康志向ニーズに応えるソリューション強化も進めております。機能性食品では自社原料を始め多くの品目の機能性食品原料や自社企画製品を健康食品メーカーに販売しております。豊富な品揃えと情報量を強みに顧客ニーズに応じカスタマイズしたソリューションを提供し、食品業界の発展に寄与しております。安心・安全、安定供給への取り組みはもちろん、お客様の課題解決に主眼を置いた価値を提案しております。

化粧品原料部門は、国内外の原料素材メーカーのあらゆる商品を選別、独自性が強みの化粧品原料を各大手化粧品メーカー、国内外化粧品関連企業に供給しております。天然植物エキスやヒアルロン酸ナトリウム等高品質な原料を取り扱い、化粧品の機能と安全性の向上に貢献しております。各種化粧品原料販売を中心に、関連商品開発、化粧品原料開発を行い、顧客のブランド価値を高めるためのサポートを提供しております。

ライフサイエンス部門は、創薬支援製品／受託サービス・研究用試薬・臨床検査薬、国内外の医療機器、人工呼吸器や呼吸管理製品の提供・販売、また医療機器の薬事申請と製造販売業受託を主とする薬事支援業務および自社品乳幼児用体動センサに関するサービスの提供を行っております。これらにより、基礎研究から臨床までの幅広い領域において、新生児・小児の健康向上、豊富な知見に基づく製品の研究開発を通じた医療現場のサポート等、社会に貢献しております。

化粧品製販部門では、アプロスは“通販部門で日本一売れている化粧下地”シルキーカバーオイルブロックを代表とする自社ブランド「CELL FUTURE（セルフューチャー）」にて、豊富なスキンケアとメイクアップ商品をマス媒体の広告に展開し販売しております。お客様のお悩みを解決する商品開発を通じて、お客様に寄り添ったサービスや良い商品を新しい価値観で提供し、喜びに満ちた社会の創造を目指します。

マルマンH&Bは、プラセンタ等の健康食品、禁煙パイポ等の生活雑貨、自社化粧品ブランド「Pureal（ピュレア）」の開発・販売、韓国コスメ「Torriden（トリデン）」の日本総代理店等、身近な商品を展開しております。企業理念の確かなモノづくりにて、高品質な製品を提供し続けます。人々の暮らしに寄り添い、多様化するお客様の価値観に応える製品を提供し続けることを目指します。

アインズラボは、海外化粧品取り扱い希望のお取引先様や日本に商品を販売したい海外メーカーに、自社開発システムと蓄積したノウハウを駆使し、お取引先様の薬事・物流部門に代わり許認可業務を行う化粧品輸入を始め、化粧品分析・広告表現適法チェック等を通じ、お取引先様と併走しながら化粧品を安全に市場へお届けいたします。人の身体に

アステナグループの戦略

HBC・食品事業

HBC・食品事業の強みとビジネスモデル

- 業界トップクラスの独自性ある原料品揃え
- 幅の広い情報／商材を扱うヘルスケアBtoBプラットフォーム
- 特定顧客セグメントに強く響くBtoCプラットフォーム

主なターゲット市場	市場別トレンド
食品原料 機能性食品原料	・国内市場の成熟化　・消費者の節約志向による低価格帯へのシフト ・原材料価格の高止まり　・機能性表示食品に対する不安の広がり
化粧品原料	・化粧品に対するインバウンド需要増加に伴い原料の需要も増加傾向
化粧品通販	・コロナ禍を機に通販で購入する消費者が増加したことによる市場拡大が緩やかに継続 ・大手メーカーの通販市場参入により市場参加者の増加

関わるなか、万が一がないよう安心・安全があたりまえの日常を支え続けることを目指します。

３ヵ年中期経営計画における位置づけ、戦略

食・健康・美容の深化と進化により価値創造を推進

HBC・食品事業は３ヵ年中期経営計画におけるプラットフォーム戦略の中心に位置し、産業のサステナビリティを実現いたします。

食品原料・化粧品原料の販売、健康食品・化粧品の販売と導入支援を通じ、品質向上、安全性確保、健康と美容の向上に貢献いたします。

具体的には、食品関連企業に対して豊富な品揃えと情報量を強みとした加工食品と機能性食品の原料を提供、独自技術を活かし食品の品質向上と安全性の確保に貢献いたします。

化粧品関連企業に対して独自性が強みの化粧品原料の提供に加え、自社ブランド商品を通信販売、eコマース、小売店を通じ販売し消費者の健康と美容向上に寄与いたします。

更に単なるモノの提供にとどまらず、顧客の課題解決を目指し食・健康・美容の分野で新しい価値を創造し続けます。

Life & Health Care領域におけるプラットフォーマーを2030年までの中長期ビジョンに掲げ、既存事業の深化と新規事業の進化に取り組み、顧客の課題解決を通し必ず選ばれる存在になることを目指します。

事業の強み、戦略展開における課題認識

差別化と取引の最適化

HBC・食品事業は幅広い事業を通じ、食品の品質向上、健康と美容の向上、安全性確保に貢献していく強みを持ち、独自技術等により差別化を行う戦略を展開しております。

その中で、BtoBでは、食品業界の取引の煩雑さや顧客の困りごとを解決する必要があるといった課題が見えてきました。これに対し顧客が一堂に会していただけるプラットフォーム「i-Platto（アイプラット）」というサービスを活用、デジタライゼーションを進めHBC・食品事業が得意とする提案力に人的リソースを振り分け、顧客の課題解決に注力しております。

BtoCでは、様々なニーズのお客様に最適な取引の場を提供する必要があります。長年培ってきた顧客リストを活用し商品企画や既存商品の顧客層拡充、他ブランドとのクロス施策を行い、お客様へ最適なプラットフォーム=取引の場を提供することに注力しております。

2025年度および2030年（中長期ビジョン）の展望

市場価値向上に向けて

HBC・食品事業は2025年度において幅広い事業を通じ、食品の品質向上、健康と美容の向上、安全性確保に貢献し独自技術や事業体制によって差別化を図り高い市場シェアを目指します。

2030年に向けては「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」のビジョンのもと、以下の取り組みを通じ持続可能な未来を築くための役割を果たします。

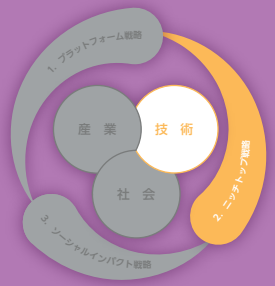
まず商流の中核に位置する強みを活かし競争力の高い周辺領域への投資を行い、価値連鎖を構築、新たな価値提案を実現いたします。また、原料ビジネスのDX化を推進、顧客の開発・調達プロセスの課題を解決するプラットフォームを提供いたします。更に独自性の高い商品・サービスの提供で市場価値の向上を図ります。

これらにより多様な関係者との連携を強化、社会課題をビジネスの力で解決する役割を担います。

TOPICS

HBC・食品事業は、３ヵ年中期経営計画達成に向け一般加工食品・機能性食品の原料検索プラットフォームであるi-Plattoサービスによる DX化を推進し、「知る・探す・管理する」の3つの機能により多様化する顧客ニーズに迅速かつ的確に対応、食品業界の取引の煩雑さや顧客の困りごとを解決する機能を強化、品揃えの量を質に転換してプラットフォーム戦略を進めております。

i-Platto



アステナグループの戦略

医薬事業

医薬品や化粧品の開発・製造・販売を行っております。医薬品は、軟膏やクリーム・ローションなどの半固形剤の開発・製造・販売や錠剤・散剤など固形剤の製造・販売を行っております。化粧品は、美容施術の前後にも使用していただける医療機関専売化粧品を展開しております。

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**

バリューチェーン

製品やサービスを通じた提供価値

信頼される品質で肌の健康を支える

医薬事業では、塗り薬をメインとした医薬品と、スキンケアを中心とした医療機関専売の化粧品の開発・製造・販売を行う事業を展開しております。医薬品では、抗真菌外皮用剤の供給シェアが30%を超えており、またステロイド外皮用剤は他の企業を寄せ付けない品揃えを有しております。また、承認時に後発医薬品として発売されたステロイド外皮用剤群は約70%のシェアを獲得しております。抗真菌外皮用剤は足白癬治療、ステロイド外皮用剤は炎症性皮膚炎で多くの場合に最初に処方される薬剤であることから、医薬品部門はこれらの外皮用剤の供給を通じ、皮膚疾患における薬物治療の基礎を支えております。

美容医療部門では、医療機関専売化粧品である「NAVISION DR（ナビジョンDR）」および「Illsera（イルセラ）」ブランドを展開しております。NAVISION DRは美容施術の効果を維持するように設計された化粧品で、施術後の敏感な肌でも安心して使っていただける処方となっております。Illseraは皮膚疾患で敏感になった肌を整えることを目的として、皮膚科専門医によって開発された化粧品です。いずれも医師の指導のもとで使用していただき、肌の状態を改善し健康的な肌に近づけることで、使用者の肌の悩み解決に貢献いたします。

３ヵ年中期経営計画における位置づけ、戦略

更なるシェア拡大と今後の施策

医薬事業はニッチトップ戦略を推進する事業として位置づけられております。事業の母体となる岩城製薬として、医療用医薬品では抗真菌外皮用剤の物量シェアトップ、ステロイド外皮用剤では品揃えトップ、承認時に後発品として発売されたステロイド外皮用剤群でも物量シェアトップです。３ヵ年中期経営計画では、これらニッチトップ領域に更に磨きをかけ、シェア拡大を目指します。また、後発品外皮用剤を開発し世に出してきた経緯から、今後も後発品の外皮用剤に止まらず、外皮用剤開発技術を生かした新薬開発や開発受託にも力を入れてまいります。

美容医療では、誕生20年を超えるNAVISIONブランドへの信頼を更に高めるとともに、医療機関のみならず一般への知名度アップを図ります。また、Illseraブランドは医療機関における認知度向上を図ります。

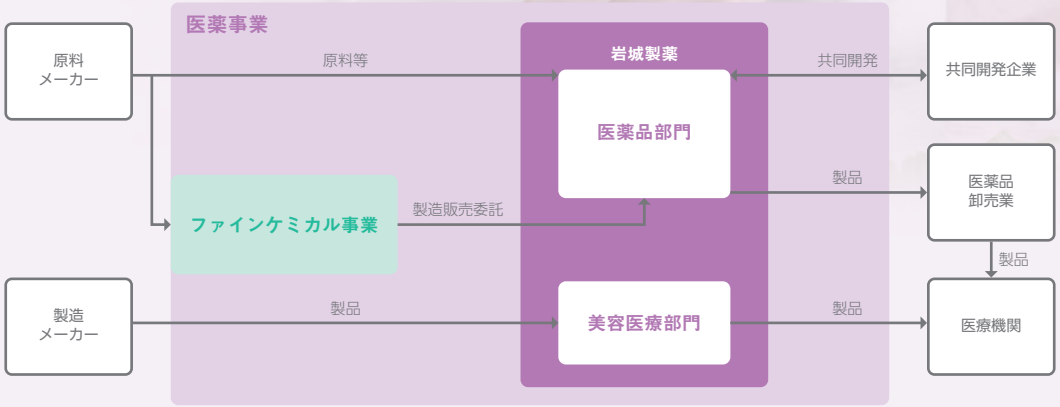
アステナグループの戦略

医薬事業

医薬事業の強みとビジネスモデル

- 皮膚科領域の半固形剤に特化したニッチトップメーカー
- 高い皮膚科カバレッジ
- 稀少な半固形剤の製剤開発技術
- 美容医療領域でのプレゼンス

主なターゲット市場	市場別トレンド
国内医療用医薬品（外皮用剤）	・選定療養による長期収載品からジェネリック医薬品への切替増加 ・毎年の薬価改定による収益性の低下 ・ジェネリック医薬品企業の評価による企業選別の進行
美容医療	・美容医療の広まりに伴う医療機関専売化粧品市場の拡大



事業の強み、戦略展開における課題認識

アドヒアランス向上と環境変化への対応

岩城製薬の外皮用剤は、製造や開発における豊富な経験と高い技術力を有し、皮膚科専門医や薬剤師からその品質を高く評価されております。これらを生かし、引き続き高い品質で提供するとともに、市場で求められる製品の開発を行ってまいります。また、抗真菌外皮用剤やステロイド外皮用剤では服薬コンプライアンスの課題、またステロイド外皮用剤においては患者様による忌避の課題があります。そこで、岩城製薬ではアドヒアランス向上を掲げ、ホームページやSNS、Webセミナーを通じて外皮用剤の適正使用を啓発してまいります。

一方で、薬機法改正や薬価制度の弾力的運用、安定供給体制管理責任者の設置義務付けや後発品業界再編を後押しする基金設置など、日本の薬事行政に大きな変化が起こっております。そのうちの１つである選定療養が2024年10月よりスタートし、後発品のニーズが拡大しております。当社グループは、これまで高い稼働率を維持し原価低減に努めてまいりましたが、その結果、製造キャパシティに十分な余裕がなく、需要に対応しきれていない状況が生じております。拡張余地が限られていることから、今後は製造委託を進めることで対応してまいります。また、後発品外皮用剤の開発において、新たにヒトによる臨床試験が求められるようになりました。これにより開発期間が数年長期化し、開発費用も数倍が必要となります。このため、テーマを厳選し、選択と集中による効率的な開発を進めてまいります。

2025年度および2030年（中長期ビジョン）の展望

「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」へ

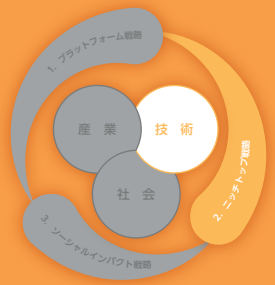
2025年度は、主力製品の抗真菌外皮用剤のルリコナゾール軟膏・クリーム１％「イワキ」の更なる拡大を目指しております。先発品からの切替のみならず、他成分より効き目が強いという特徴を生かし、同種同効品からの切替を図ります。ステロイド外皮用剤については、適正使用の啓発活動の成果により、更なるシェア拡大が期待されます。美容医療では医療機関スタッフ向けセミナーであるStudy NAVIを更に充実させるとともに、Instagramでの情報発信を強化しております。また、2024年12月に承継したIllseraブランドの拡大にも努めております。

2030年に向かっては、岩城製薬でビジョンとして掲げる「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」に近づくべく、継続して適正情報の提供や疾患啓発を行い、高品質な外皮用剤を安定供給できる体制を確立し、医療機関で求められる医薬品・化粧品の開発に取り組んでまいります。

TOPICS

およそ90年にわたる岩城製薬の歩みをまとめた会社紹介動画を制作いたしました！是非、ご覧ください。

https://www.astena-hd.com/business/medical.html



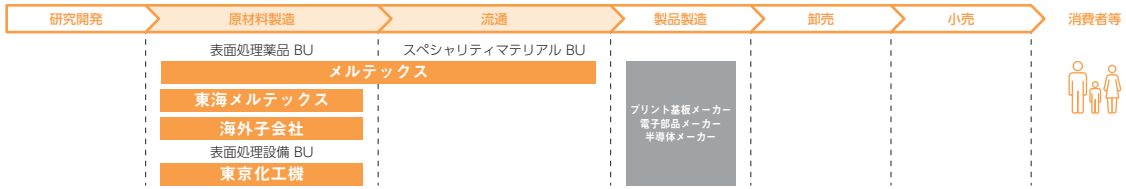
アステナグループの戦略

化学品事業

表面処理薬品の先端を目指して、プリント基板・電子部品・半導体・自動車の４セグメントを中心に研究開発や新しい製造方法の開発に注力しております。また、プリント基板製造に欠かせない装置を製造販売し、薬品と装置の総合的なソリューションを提供いたします。

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**

バリューチェーン



製品やサービスを通じた提供価値

技術革新、環境配慮など社会のあらゆる側面を支える

化学品事業は、エレクトロニクス産業を下支えする表面処理薬品と表面処理設備を製造および販売することで、社会生活に不可欠な電子機器の機能向上に貢献しております。エレクトロニクスは、インターネット(IoT)、クラウドコンピューティング、人工知能（AI）に関連するあらゆるもので重要な役割を果たしており、またあらゆる種類の家電製品にも対応しております。なかでもスマートフォンやパソコン、サーバーのような高密度集積回路が要求される分野において、最先端の半導体や電子部品の製造プロセスには不可欠であり、表面処理薬品によって高性能で高品質、効率的な製品が生み出されます。同時に表面処理薬品の技術開発を通じて、環境負荷を軽減し、持続可能な社会の実現に貢献しております。

表面処理設備は、薬品との相乗効果により処理工程の能力を最大限に引き出すうえで重要な役割を果たしており、製造プロセスの安定化、効率化、そして品質向上を支えております。例えば、高精度な表面処理を行うための装置、省人化分析補給装置および環境に配慮した処理設備が含まれます。これにより、製品の安定品質を確保し、製造コストの削減にもつながっております。

化学品事業はアジアを中心とした海外進出も積極的に行っており、海外市場や新規顧客の開拓、更には顧客のニーズに合わせた製品開発を通じて、特にアジア市場での地域経済の発展に寄与しております。日本の工場を起点にした高品質製造プロセスのノウハウを海外工場へも移植し、日本水準の品質管理の導入、徹底をすることで、製品の安全性と信頼性が保証され、顧客からの信頼を得ております。また、積極的に技術者や研究者を派遣し、次世代の技術革新を担う人材を育てることで、長期的な視点から国際社会で通用する人材の育成を図っております。教育と人材育成は技術革新の持続可能性を確保するうえで重要であり、積極的に取り組んでおります。

このように、事業活動を通じて社会的価値の創出に努め、社会との調和ある発展を目指しております。

３ヵ年中期経営計画における位置づけ、戦略

技術革新と市場ニーズに応える製品戦略

化学品事業は、３ヵ年中期経営計画においてニッチトップ戦略を推進する事業として位置付けられております。特定の市場において高いシェアを獲得することで、デファクトスタンダードの確立を目指し、持続的な技術革新の推進を図っております。

表面処理薬品部門はプリント基板、電子部品、半導体および自動車市場に製品を提供しております。エレクトロニクス市場は、生成AI

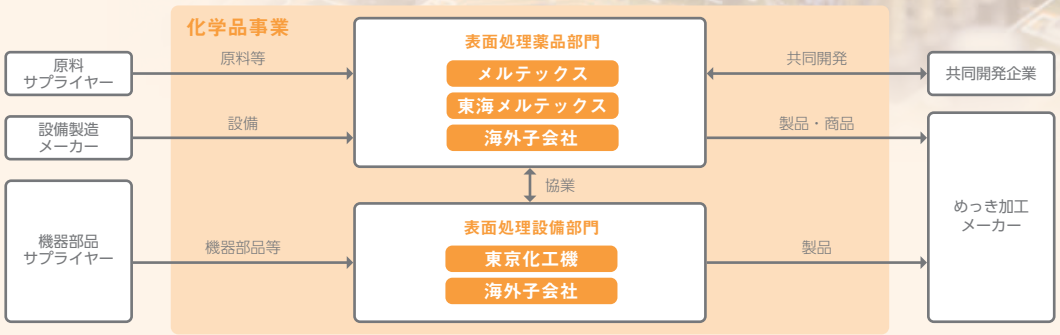
アステナグループの戦略

化学品事業

化学品事業の強みとビジネスモデル

- エレクトロニクス業界におけるハイエンド表面処理薬品に特化したニッチトップメーカー
- 半導体・電子部品領域で高い市場シェア
- 主としてアジア諸国に広いカバレッジ
- 日本設計・日本および中国生産で安定した品質
- 高品質、高精細なエッチングマシンメーカー

主なターゲット市場	市場別トレンド
表面処理薬品	電子部品市場、半導体市場は好調に推移もプリント基板市場の回復は遅れ気味



を中心として大きく成長しております。従来のパソコンに比べ大容量のサーバーを必要とするため、電力消費量が重要となっており、電力ロスの少ない回路、放熱特性に優れた材料へのニーズが高まり、使用されるようになっております。

こうした市場環境を踏まえ、化学品事業では、セグメントごとに戦略を策定、実行しております。パワー半導体は、自動車、データセンター、鉄道など多岐にわたる用途で活用されており、高性能なパワー半導体はパソコンやスマートフォン、自動車、電車や変電所など、電気を使用するあらゆる分野において省エネルギー化を効率的に実現します。この分野における無電解UBM技術の適用範囲を拡大することで、更なる効率化に貢献いたします。電子部品分野ではMLCCのシェア率アップを主に進めており、台湾、中国などでは要求が少なかった微小部品分野での顧客を中心に販売を展開しております。また、プリント基板分野では、生成AIの成長により高周波特性の向上や電気損失の低減が求められており、電気回路の平滑化および微細化に対する要求が高まっております。そのため、ハイエンドパッケージ基板やサーバー向け高多層基板の分野において使用される回路形成用エッチング液について、平滑化と微細化という二律背反を両立させるべく、開発を推進しております。この分野においては表面処理設備と水平搬送技術、均一スプレイ技術などとの最適化が非常に重要であり、顧客のニーズに合うよう共同で技術確立を目指しております。

事業の強み、戦略展開における課題認識

シェアとプレゼンスの確立を目指して

化学品事業は、表面処理薬品と表面処理設備の提供を通じて、高品質・高性能な製品の実現に寄与しております。また、お客様のニーズに応える研究開発力、トータルソリューションを強みとしております。そのようななか、日本以外のアジアを中心に製造業は拡大しており、大規模なEMSの台頭や自動車の脱EVの動きなど、事業環境は短期間で大きく変化しております。これに伴い、市場や求められる技術も変化しており、サプライチェーンも従来の中心であった台湾、中国から南アジアへの移行が進んでおります。アジア各国でOEMを含めた製造、販売、サービスを拡充し、実績のある商品を展開することにより顧客の満足度を高め、シェアとプレゼンスの確立を目指してまいります。

2025年度および2030年（中長期ビジョン）の展望

半導体分野への展開強化と技術開発の加速

2025年度においては市場環境が緩やかに回復しており、表面処理設備の投資は一巡したものの、表面処理薬品の需要は増加の傾向を示しております。半導体は、これまで取り組んでいためっき設備メーカーとの共同開発による新たな12インチウエハ用のめっき試作装置が完成し、めっき薬品とめっき設備によるトータルソリューションでの提案を進めております。2030年に向け半導体関連の投資を加速し、パワー半導体のみではなく、ロジック、メモリ系の半導体で使用される薬品の研究開発を加速してまいります。これまでの当社グループの強みである、プリント基板、電子部品に加えて更に市場成長が認められる半導体分野への展開を加速し、Sn／Ag、Cuなどの将来実装に対応できる表面処理技術開発を実施してまいります。

TOPICS

化学品事業は、３ヵ年中期経営計画達成に向けて、市場トレンドを捉えた商品の継続的な開発に取り組むとともに、ハイエンドパッケージ基板のシェア拡大とデファクトスタンダードの確立を目指します。また、チップ部品用途におけるこれまでの実績を活かし、台湾・中国大手企業への販売を強化してまいります。半導体パワー・センサー系薬品については更なる差別化を図ってまいります。同時に、環境負荷低減を追求し、グローバル企業との共同開発による成長を進めることに注力しております。ニッチトップ戦略により、化学品事業は市場シェアを拡大し、持続可能性を高めております。

アステナグループの戦略

ソーシャルインパクト事業

社会的な課題の解決を目指す事業を展開しております。特に地域社会とともに事業を創り上げる地域共創型の事業に力を入れております。能登半島の最先端に位置する石川県珠洲市に拠点を置き、地域の皆様とともに、1次産業、エネルギー、ツーリズム、人材、教育の領域における地域共創事業を展開し、循環型地域経済の構築に貢献いたします。

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

NAIAが切り拓く「地域×美×未来」の価値創造

製品やサービスを通じた提供価値

美を起点に、人をつなぎ、自然と調和する経済をつくる

当社グループは、2021年に石川県珠洲市に拠点を構え、地域に根ざしたソーシャルインパクト事業を開始いたしました。以来、地域農家との連携による有機農業の推進、地元酒蔵とともに行う日本酒づくりとその販売支援、自治体と協働した地域課題への取り組み、更には教育機関との連携を通じた地域人材の育成など、多様なステークホルダーとの協創を積み重ねてきました。

こうした一連の取り組みを統合し、ブランドとして昇華させたのが、2025年4月に新ロゴをリリースしたナチュラルヘルスケアブランド「NAIA(ナイア)」です。NAIAは、能登の自然素材と当社グループの科学的知見を融合した“ネイチャーサイエンスコスメ”として、肌の美しさだけでなく、背景にある土地や人の営みまでも含めて価値化することを目指しております。

たとえば、酒粕や菊炭といった地域の職人から生まれる副産物を再価値化し、肌への機能性成分として活用することで、生活者に対して「美しさ」を提供すると同時に、地域内の資源循環や経済の流れを生み出しております。NAIAは、単なる製品ブランドではなく、地域に仕事を生み、人をつなぎ、自然と調和する経済をつくる“仕組み”としての意義を持った存在です。

NAIAの協力会社　宗玄酒造株式会社

３ヵ年中期経営計画における位置づけ、戦略

「高付加価値」と「ストーリー性」による独自の価値提案

NAIAは、当社グループが長年展開してきた化粧品・スキンケア市場において、これまで訴求しきれていなかった「高付加価値」と「ストーリー性」を重視する層をターゲットとした、新たな市場参入の取り組みです。とりわけ、素材背景や自然との共生に価値を見出す感度の高い顧客層は、当社グループにとって未開拓の領域であり、NAIAはその需要を的確に捉えることで、スキンケア領域における事業ポートフォリオの拡張を担っております。

背景には、引き続き成長を続けるヘルスケア市場の存在があります。国内外でウェルビーイングやセルフケアへの関心が高まるなか、消費者は「何を使うか」だけでなく、「誰が、どのように、どんな想いで作ったか」を含めた“共感”を重視し、素材の由来や環境配慮といった価値観に敏感に反応するようになっております。

こうした市場環境において、NAIAは、地域由来の原料や出自の明確さ、自然と科学の融合といったブランド設計が、消費者ニーズと強く合致しており、特に感度の高い層を中心に注目が集まりつつあります。2025年４月の新ロゴのリリースを契機に、百貨店やセレクトショップ、トレンド発信拠点などからの反響も広がっており、今後の販路拡大やブランド構築に向けた手応えを感じております。

ソーシャルインパクト事業は、能登地域への進出を契機に、当社が医薬・化学品分野で培ってきた品質管理や素材評価のケイパビリティを応用し、農業・醸造など地域一次産業との連携を通じて立ち上げた

アステナグループの戦略

ソーシャルインパクト事業

ソーシャルインパクト事業の強みとビジネスモデル

- 自治体や地域社会との協力関係
- 地域経済との連携
- 社会課題解決ビジネスの企画力
- 自社事業とファンドを通じた投資事業の組み合わせ

主なターゲット市場	市場別トレンド
地域資源を活かした製品開発 （ヘルスケア・農作物等）	・高機能化製品の需要増加 ・エシカル＆エコが標準化するなかでの差別化の必要性 ・個別化ニーズへの対応と共感を呼ぶストーリーの重要性

ものです。原料の生産者から直接仕入れ、加工・製品化・販売・ブランド展開までを一気通貫で行うモデルは、「出自の確かさ」と「物語性」に支えられた独自の価値提案を可能にしております。

D2Cを中心とした販路戦略では、直営店舗やSNSを活用した共感形成に加え、百貨店や空港店、セレクトショップ等での取り扱い拡大も進めており、グループ内スキンケアラインアップにおける新たなポジションの創出を目指しております。NAIAは、協創型新規事業の在り方、地域創生を体現するアステナモデルの一つとして捉えております。

事業の強み、戦略展開における課題認識

原点から紡ぐ価値と、レジリエンス強化

NAIAの強みは、素材の背景にまで踏み込んだ“原点の見えるものづくり”と、農業から始まる一気通貫の事業構造にあります。珠洲市の農家・職人との信頼関係をもとに、製品の価値を原材料の段階から丁寧に積み上げることで、他社にはないストーリーと品質を両立しております。

一方で、2024年１月の能登半島地震は、原料の供給体制や地域の事業パートナーに大きな影響を及ぼしました。この出来事は、地域密着型ビジネスの脆弱性を浮き彫りにすると同時に、「復興と事業成長の両立」という新たなテーマを我々に投げかけました。

これに対しては、調達先や加工拠点の分散化を進めるとともに、北陸圏を中心とした物流・在庫機能の強化にも着手し、リスクヘッジを含めた体制再構築を図っております。また、復興支援の一環として、地域の素材や文化を活かした新商品開発にも取り組み、被災地の希望となるブランド価値の再定義を進めております。

2025年度および2030年（中長期ビジョン）の展望

本格的な飛躍と持続可能で豊かな社会の実現に向けて

2025年度は、NAIAブランドの基盤構築から、本格的な飛躍へと転換を図る重要な年度です。2025年４月には新ロゴをリリースし、まずは石川県内での認知度向上に注力。そこから全国、更には海外へと広がる展開を見据え、百貨店などを中心とした販路拡大と体験価値の訴求に取り組んでおります。ファンとの共感関係を深め、コア層を育成することが、長期的なブランド資産形成の鍵になると考えております。

スキンケア市場においては、「体験価値起点」のブランドポジションを確立し、単なる自然派ではなく、科学的根拠と肌実感を重視したプレミアムブランドとしての差別化を図っていきます。2030年に向け、日本を代表する自然派スキンケアブランドとして、地域素材のプレミアム価値を最大限に引き出しながら、国際市場でも通用する“地域発グローバルブランド”の実現を目指します。

また、NAIAはブランドであると同時に、地域循環モデルのプラットフォームでもあります。珠洲オーガニックビレッジ（有機農業）と珠洲ホースパーク（引退競走馬の飼育・堆肥）、NAIA（商品化）を一本の循環として結び、人・自然・経済をつなげる新しい生態系を築いております。

この循環構造は、当社が出資するのとSDGsファンドによっても支えられており、アグリテック企業や珠洲ホースパークなど、地域内プレイヤーの取り組みを経済面から後押ししております。NAIAは、能登という土地への入口であり、自然・文化・人との出会いが経済価値へとつながる未来を実装するブランドです。今後もこの発想を軸に、持続可能で豊かな社会の実現を目指してまいります。

アステナグループの戦略

ソーシャルインパクト事業／インパクトコンセプト

当社グループのソーシャルインパクト事業における社会的インパクトを可視化し、その構造を明確にすることを目的として、インパクトモデルを作成いたしました。これにより、ソーシャルインパクト事業の取り組みが社会にもたらす価値を、より体系的に捉えることが可能となりました。

目指す姿

能登から、未来の地域経済のかたちが生まれる。

現状

能登地域の経済は自立・持続が危ぶまれている

課題

1. 能登地域の産業・企業規模が小さい
2. 能登地域の企業は域外から収益を獲得する手段が乏しい
3. 人口減少や自然災害による人材・地域資源の喪失

受益者

能登の地域社会
（人、生産者、環境、文化）

ステークホルダー

- 地域産業（農業、林業、伝統職人）
- 地域環境・資源
- 教育機関・学生
- スタートアップ
- 地域外企業

インプット

人的資本
- ネットワーク：地元企業、自治体、農業・林業団体との連携
- 人的資源：地域に根付いた従業員、外部専門家、地元住民の協力

知的資本
- 技術力：創業111年の医薬品事業で培った高度な品質管理技術、研究開発
- 信用力：長年にわたり築き上げた医薬品業界での信頼性と、お取引先様や顧客からの厚い信頼
- 知見と経験：地域課題への対応や新規事業立ち上げのノウハウ

自然資本
- 地域資源：石川県珠洲市を中心とした自然資源（農産物、森林資源など）

財務資本
- 資金力：ソーシャルインパクト事業への投資資金（地域プロジェクト、事業運営資金など）

アクティビティ

1. 地域素材を活かした商品開発でしっかり稼ぐ
2. 地元とともに働く仕組みで人を雇う
3. 川上から関わる構造で地域に仕事をつくる
4. 珠洲オーガニックビレッジの組成と農業協業の推進
5. NAIAブランドを通じた能登の魅力発信と関係人口の創出
6. 外部人材・起業家を呼び込み、ネットワークを定着させる
7. 若者の挑戦を後押しする教育支援

アウトプット

KPI 1	地域素材を活用した商品の売上高
	商品別のリピート率
KPI 2	珠洲拠点の直接雇用数
	地元業者との継続取引数
	雇用の継続率
KPI 3	原材料の地域調達率
	地域内支出額
	協業先の業種数
KPI 4	参画農家数
	栽培面積（有機／特別栽培）
	年間収穫量（ラフマ・酒米等）
	農業研修や技術支援回数
KPI 5	SNS・Webでのブランドリーチ数
	メディア掲載件数
	NAIA経由で珠洲に関心を持った人数（関係人口）
	NAIAきっかけで珠洲を訪問した人数
KPI 6	ファンド等を通じた誘致スタートアップ数
	協業・共創プロジェクト数
	外部人材との契約数（副業・移住）
KPI 7	アントレプレナーシップ教育の実施回数
	参加生徒・学生数

アウトカム

1 2
地域に仕事の機会が増える
地域に新しい仕事ができて、若い人も地域に関わり続けられる

1 3 4
地域で稼ぐ仕組みが生まれる
しっかり稼げる仕組みが生まれ、地域で暮らす選択肢が増える

5 6
地域外との交流機会が増える
東京や海外からも関心が寄せられ、地域の魅力が広がっていく

4 5
地域ブランドが確立される
能登に対するポジティブなイメージが共通認識となる

7
確固たる将来展望を持つ
「この場所で、もう一度未来をつくりたい」と思えるようになる

インパクトサークル㈱と共同作成

価値創造の基盤

Foundation of Value Creation

36 人的資本
43 製造資本
46 知的資本
48 社会関係資本
49 自然資本
52 生物多様性の取り組み
地域とともに育む、未来へつながる有機農業
— 珠洲オーガニックビレッジ×アステナグループ —

価値創造の基盤

人的資本

当社グループは、持続的な成長には人材が欠かせないと考えております。従業員が安心して働きながら最大限の能力を発揮し、成長していくことのできる環境を整えております。

価値創造における資本の重要性

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。

中・長期の強化方針

- 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
- グループ一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
- 女性活躍推進

トップメッセージ　ー人的資本経営への転換と「人づくり」への決意ー

当社グループは、創業以来100年以上にわたり、医薬品を中心とした事業を展開し、日本経済の成長とともに歩んできました。特に商社機能を担う営業基盤を軸に、幅広い販路と取引網を築き、川上から川下までのバリューチェーンを形成してきたことは、当社の大きな財産です。

しかしながら、外部環境の追い風を受けながら成長を遂げる一方で、事業拡大のスピードに比して『人づくり』のための計画的な人材投資や育成体制の整備が十分とは言えず、今後の重点課題であると認識しております。そして、変化の激しい時代においては、個々の知識・経験や現場力に依存するのではなく、柔軟性と革新性、自律性を備えた人材を組織的に育成する必要があります。

2021年にホールディングス体制へ移行して以降、創業家以外からの初の代表取締役に就任し、将来を見据えたスムーズな世代交代を行うとともにガバナンスの強化を進め、グループ全体として戦略的な人的資本マネジメントに本格的に着手いたしました。私が社長就任以来、最も重視してきたのは、「組織をつくること」と「人を育てること」です。

当社グループには、ファインケミカル、HBC・食品、医薬、化学品、ソーシャルインパクトなど、性質の異なる複数の事業が共存しております。これらを支える最大の資本は「人」であり、単なる知識や経験ではなく、変化に適応し、自ら価値を創出する力を持つ人材こそが、次の100年に向けた成長の鍵になると確信しております。

こうした考えのもと、当社グループは、「利益」だけでなく、「付加価値」の創出とその分配を経営の重要な柱として位置づけてまいります。付加価値とは、当社グループが提供する製品・サービスを通じて社会に新たに付加した価値であり、従業員、役員、株主、社会などのステークホルダーへ分配・投資されるものです。企業価値を共創する多様なステークホルダーに付加価値を戦略的に分配・投資することで、グループ全体の中長期的な発展を目指します。

当社グループでは、企業価値の持続的な向上に向けた基盤として、人的資本への戦略的な分配を最重要視しております。適切な報酬や福利厚生の提供に加え、従業員一人ひとりがやりがいや成長を実感できる環境を整備することで、『人への投資』を強化し、自律的な企業価値の創出を図ってまいります。

価値創造の基盤

人的資本

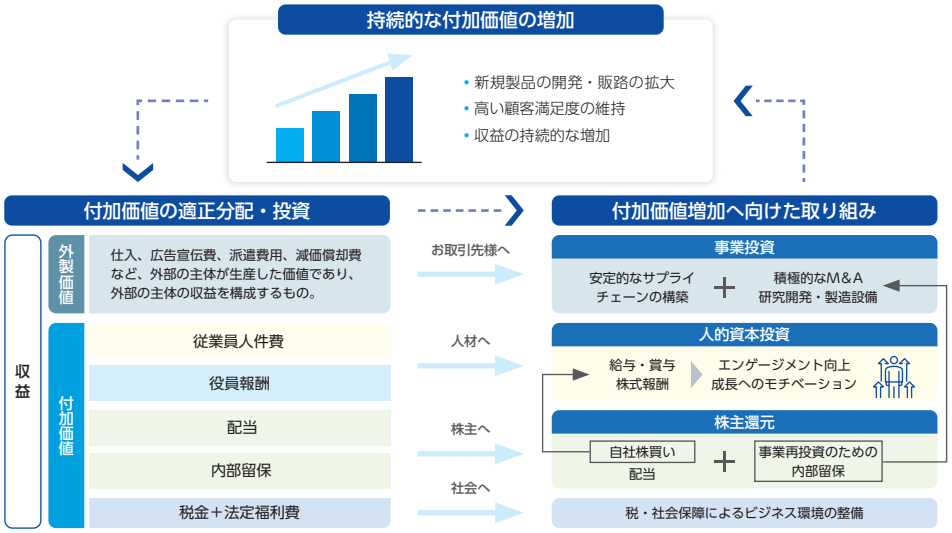
付加価値の適正分配・投資という新たな経営方針

当社グループは「付加価値」を基軸とした経営へと転換しております。付加価値とは、当社グループが新たに生み出した価値であり、製品やサービスの提供を通して収益として実現し、事業関係者に分配・再投資していく価値です。従来の「利益」は、企業が創出する付加価値のうち、株主に帰属する部分に限定されていました。当社グループの持続的成長のためには、株主に加え従業員や役員、地域社会、また事業法人そのものにも戦略的に分配・投資することが必要不可欠であると考えております。

具体的な計算としては、収益から外部への支払い（原材料費、外注費、支払利息など）を差し引いた金額が付加価値となります。これを従業員（給与・賞与・福利厚生費・退職給付費用）、経営者（役員報酬）、株主（配当等）、社会（税金＋法定福利費、寄付金）、そして事業そのもの（内部留保）へ適正に分配・投資していくことが求められます。そのなかでも特に人的資本への投資を強化することにより、次世代の経営者や、革新的な研究開発をリードする研究者、お客様との良好な取引関係を構築できる人材を確保し教育してまいります。

このように企業活動の成果がどのように分配・投資されているのかを見える化することで、短期的な利益の最大化ではなく、持続的な企業価値の増加に向けた分配戦略を実行してまいります。

▶ 付加価値の考え方



引用元：早稲田大学商学学術院 商学部　スズキトモ研究室作成

付加価値分配計算書の活用と開示

このような考え方に基づき、当社グループでは、スズキトモ教授（早稲田大学商学部）とその研究室とともに「付加価値分配計算書」の作成と開示を開始しました。付加価値分配計算書は、創出した付加価値を各ステークホルダーにどのように分配しているかを可視化するための経営管理指標です。

本計算書を用いることで、従業員・役員への分配や、株主による事業再投資といった「未来への投資」がどの程度実行されているかを定量的に示すことが可能となります。また、株主やお取引先様、社会といった他のステークホルダーへの分配バランスも把握できるため、総合的で持続可能性の高い経営判断の指針として有用です。

導入初年度である2025年においては、すべての分配や投資が理想的な水準に達しているわけではありません。本計算書の開示は、これまでの分配実績を分析し、現状の課題を可視化するとともに、将来的な改善策の検討や、関係者との協働・共創を促進することを目的としております。

当社グループでは、付加価値分配計算書を単なる説明資料にとどまらず、経営評価および改善策の検討に資する基盤として位置づけ、今後は経営層や各部門が適正分配・投資の視点で施策を立案・実行する体制を構築してまいります。

▶ 付加価値分配計算書

		FY2022（百万円）	FY2023（百万円）	増減率	FY2024（百万円）	増減率	FY2027目標（百万円）	増減率（年平均）
生産	収益	50,946	53,216		58,530		70,000	
生産	外部支払い費用	38,558	40,297		47,966		52,500	
生産	（うち減損損失）	(36)	(418)		(4,101)		–	
	付加価値額（生産）	**12,389**	**12,919**	**4%**	**10,564**	**-18%**	**17,500**	**8%**
分配	従業員	9,315	9,644	3.5%	10,279	6.6%	11,899	5%
分配	1人当たり人件費（千円）	5,903	6,065	2.8%	6,400	5.5%	7,212	4%
分配	役員	263	252	-4.4%	258	2.3%	298	5%
分配	1人当たり現金報酬（千円）	23,376	21,433	-8.3%	21,999	2.6%	25,467	5%
分配	1人当たり株式報酬（千円）	5,485	10,292	87.6%	5,640	-45.2%	6,529	5%
分配	株主（配当）	727	723	-0.6%	737	1.9%	853	5%
分配	剰余金の留保または取崩し	-153	431	–	-3,275	–	1,638	–
分配	社会（税・法定福利費・寄付金）	2,236	1,870	-16.4%	2,566	37.2%	2,812	3%
	付加価値額（分配）	**12,389**	**12,919**	**4%**	**10,564**	**-18%**	**17,500**	**8%**
	※自社株買いによる株主への還元	300	0	–	0	–	（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
・剰余金の留保または取崩しは、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）
・FY2027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年あたりの増減率）
・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FY2027目標には記載なし

価値創造の基盤

人的資本

付加価値適正分配の方向性

本来、人件費や研究開発費などは、企業価値を生み出す最も重要な源泉です。損益計算書上は「コスト」として扱われますが、付加価値分配計算書においては、これらは創出された価値の分配であり投資であると積極的に評価することができます。当社グループは無理なコスト削減による短期的な利益の最大化ではなく、中長期的な価値創造とその適正な分配に軸足を置いた経営へとシフトしております。

2024年11月期は、付加価値額が前年比13%増となりました*1。これを持続的な成長として転換するため、人的資本投資を強化することにより、2027年11月期までの３年間において、年率８％の付加価値額の増加とその適正な分配を目指します。

従業員への分配額は１人当たりの水準も含めて増加傾向にあるものの、競合他社と比較すると依然として改善の余地が残ります。新卒・中途でも優れた人材を確保するために給与・賞与や福利厚生をより充実させ、人的資本の強化を図ります。

株主の皆様には、安定配当を基本としつつ、剰余金の事業再投資による事業の持続的な発展により、長期的なリターンが確実となるよう資本政策を実施してまいります。

お取引先様とのパートナーシップも、付加価値創出の重要な要素です。無理に外部支払い費用を最小化することは安定的なサプライチェーンの構築を棄損します。適正な価格転嫁や取引条件を改善することで、お取引先様を含めた全体の健全性と継続性を確実にし、共創による付加価値の増加を図ります。

当社グループでは以下の表のとおり、様々な付加価値適正分配施策を強化し、中長期的に自律的成長を図ります。

＊1 特別損失である減損損失の影響を除く

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改善施策
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	一度留保された剰余金を積極的に投資へ回すことにより、更なる付加価値の増加を目指す
お取引先様との共存共栄	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

「企業はヒトなり」の再確認

当社グループは、多くのM＆Aや事業再編により成長してきましたが、その過程において計画的な人材投資や育成体制の整備が十分に追いついていない状況がありました。経営環境の変化に柔軟に対応し、既存の製品やサービスにとらわれず、新たな価値を創出できる人材の育成が課題となっております。

更に、グループ内の小規模事業会社においては、研修にかかるコストやリソースの制約が大きく、育成施策の導入・継続が難しいという構造的な課題も存在しております。これにより各事業間のばらつきが生じ、指標も統一されていないのが現状です。

今後の人材育成においては、グループ全体で一貫した教育環境を整備し、持続的に人材を育てる文化の拡大と定着を図っていく方針です。従業員一人ひとりが学び続ける風土の醸成と、教育環境の更なる拡充に向け、人事制度の再設計と従業員への周知・コミュニケーションを強化してまいります。また、育成施策の効果を可視化するために、全社的な研修KPIの設定とモニタリング体制の構築も検討しております。先に示した付加価値分配計算書をツールとして利用しつつ、全体的に戦略的なキャッシュアロケーションを伴う人事戦略を開発してまいります。

具体的には、トップマネジメント層の育成においては、自ら経営を志す従業員を選抜し、段階的に育成するプログラムを整備しております。このプログラムは、役員登用の条件として修了を求めるなど、経営層育成に対する本気度が制度設計に反映されており、「覚悟をもった人材」が成長するための土壌が形成され始めております。

また、職位や役割に応じた階層別の人材育成体系についても、グループ共通の枠組みとして整備が進められており、組織全体での育成の標準化と可視化に向けた基盤づくりが進行中です。全社で整合的な人事制度を醸成しつつ、個社ごとのメリットとデメリットを洗い出し、特性に応じて適材適所の人的資本を強化してまいります。

更に、人材のダイバーシティによる経営のバランスと持続可能性を推進するために、女性活躍推進策や障がい者雇用施策に関する再設計も進めております。

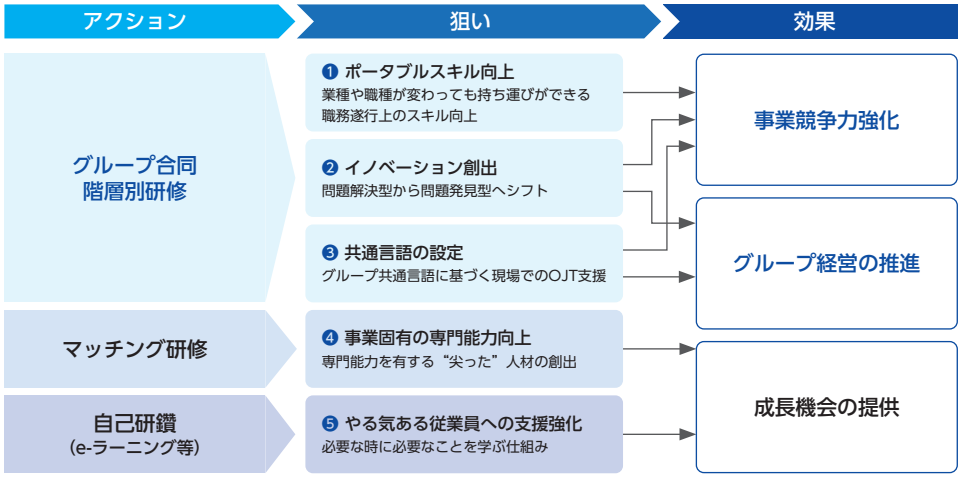
そして、これらの各施策を断片的なものとして捉えるのではなく、全社総合的な人的資本戦略として昇華させることを目指しております。これまでに整備してきた育成基盤を更に発展させるとともに、グループ全体で自ら価値を創造できる人材育成の仕組みを構築することで、持続的な企業価値の創出につなげてまいります。

価値創造の基盤

人的資本

人材育成

人的資本の強化を通じた企業価値の向上を目指し、従業員一人ひとりのオーナーシップの醸成に取り組んでおります。変化の激しい経営環境においては、個々が自らの役割に責任と主体性を持ち、柔軟かつ迅速に行動することが、組織全体の競争力と持続的成長の原動力となります。こうした考えのもと、グループ共通の階層別人材育成体系を構築し、各ステージに応じた成長機会を提供しております。具体的には、プレーヤースキルとして「思考スキル」と「コミュニケーションスキル」、マネージャースキルとして「財務作成・課題設定スキル」と「チーム運営スキル」を定め、階層に応じて各スキルの研修内容を整備しております。一貫した人材育成を当社グループの強みとし事業機会を捉えることで、持続的成長を実現してまいります。



更に、企業の将来を見据えた次世代経営層の育成にも注力しております。市場や社会の変化が加速度的に進むなかで、経営視点を持ち、意思決定と組織変革をリードできるリーダーの存在は、企業の持続性を左右する重要な要素です。当社では、そうした人材の早期発掘と計画的な育成を体系的に推進し、長期的な視点でグループ経営を支える人材基盤の強化に取り組んでおります。

▶ アステナトップマネジメント育成プログラム

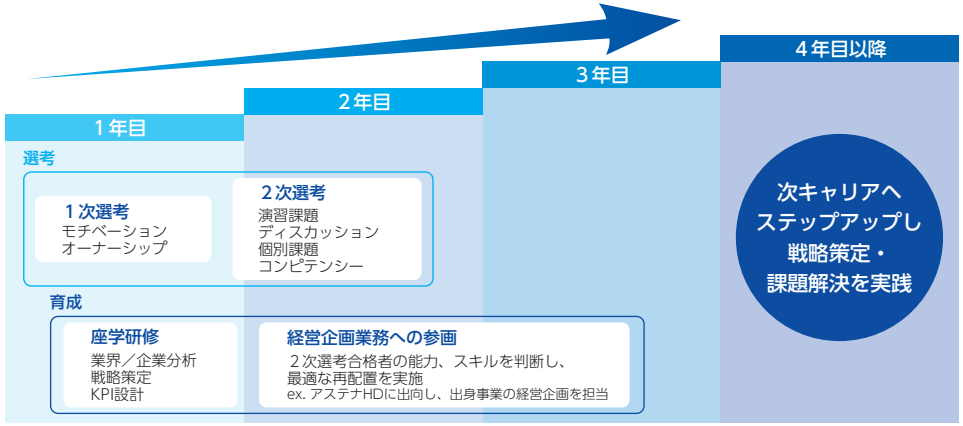
モチベーションと当事者意識が高い人材を当社グループの次世代経営候補者として選抜し育成するため、当社グループ全従業員を対象に3年以内に経営者となる意思と覚悟がある従業員を1年に一度手上げ式で募集しております。

経営者として必要な事業戦略・戦術策定に関する知識について座学研修を受講後に、課題およびインタビュー等により選考を実施いたします。選考を通過した従業員は経営幹部候補生として、継続して経営者に必要な知識のINPUTをする（Off-JT）とともに、経営者との1 on 1や経営戦略立案などの実務経験（OJT）を積むことで経営者として必要な能力を身につけ、数年後の経営者となるよう育成を行ってまいります。なお、当社グループの役員は原則として、本プログラムを修了した人材、もしくは同等のスキルを保持している人材に限定して選任いたします。

▶ 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

	企業価値向上に資する能力	教育手法
経営候補者	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ヵ年中期計画、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、1 on 1
	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



価値創造の基盤

人的資本

女性活躍推進

当社グループは、多様性を尊重し、すべての従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指しております。しかしながら、現時点においては、女性活躍推進に関して、女性従業員比率や管理職比率、意思決定層への参画、ライフイベントとの両立などの面で、依然として十分とは言えない状況があります。

こうした課題の背景には、長らく男性中心のキャリアモデルが主流であった点が挙げられます。このような構造的問題により、女性特有のニーズに応じた制度設計や運用が後手に回っていたことが、キャリア形成の障壁となっていました。また、管理職や意思決定層における女性比率が低く、キャリアの将来像を描きにくい状況が続いてきたことで、次世代の女性人材の育成にも影響を及ぼしております。

一方で、すでに女性役員・管理職が活躍し、知見やカルチャーが蓄積された事業も複数あります。これらの成功事例を全社的な成長の原動力とすべく、働く女性が直面する課題に焦点を当てたプログラム「Astena Empowerment in Action」にて、他事業への知見共有を展開しております。本取り組みを通じて、多様性がもたらす価値を全社に広げ、持続可能な組織づくりを加速させております。また、従業員が誰でも声を上げられる制度である「デジタル目安箱」を通じて、女性従業員の働く環境に関する具体的な意見が寄せられており、これらを丁寧に拾い上げ、制度や職場環境の見直しにつなげております。

当社グループは、女性が特有の健康課題やライフイベントによって自らの可能性を諦めず、挑戦し続けられる組織を目指してまいります。それは単なる制度の整備や数値目標の達成ではなく、一人ひとりの「挑戦したい」「実現したい」といった想いに企業として応えることだと考えます。

今後、従業員の声を拾い上げる仕組みを強化および普及させ、制度・環境・風土の改善を図ってまいります。また、これらを定期的にモニタリングおよび従業員にフィードバックすることで、実効性の高い施策へと昇華させていきます。

多様な価値観が交錯する今、女性の視点や活躍は組織にとって不可欠であり、持続的発展の礎となります。女性が一人の従業員として、リーダーとして、そして一人の人間として輝ける環境を整え、「女性活躍」という言葉が必要なくなる組織を目指し、ともに成長してまいります。

▶ Astena Empowerment in Action

当社グループで働く女性が直面する課題に焦点を当てたプログラム「Astena Empowerment in Action」を実施しております。

当プログラムは、女性取締役や執行役員がリーダーとなり、当社グループの女性リーダーシップの育成や活躍の場の拡大を目指しております。

多くの部署で、女性が少数派である現状を踏まえ、女性が職場で直面する特有の課題を共有し、解決策を模索する場を提供いたします。目の前の仕事だけでなく、より高い視点からの気づきを得られる場を通じて、新しい視野を開き、女性ならではの視点から新たなアイデアやアプローチを共有することで、組織全体の創造力と生産性の向上を図ります。

開催実績

第１回　2024年９月開催（参加人数30名）

- 講演、パネルディスカッション「働く女性のロールモデルについて」
- グループディスカッション
- アンケート「女性が働く環境の改善」実施

第２回　2025年４月開催（参加人数47名）

- アンケート「女性が働く環境の改善」のフィードバック
- 講演「女性のキャリア形成について」
- 質疑応答および議論

アンケートで寄せられた声

こうした意見交換の場が設けられ、意識改革が進んでいることに感謝。参加者同士の交流も有意義だった

実際に育休産休を取得しながら活躍している女性従業員の話や、女性管理職の多い企業の事例紹介を聞きたい

男性、特に経営者や管理職も参加できるようにし、男女問わず働きやすい環境づくりを目指してほしい

価値創造の基盤

人的資本

障がい者雇用

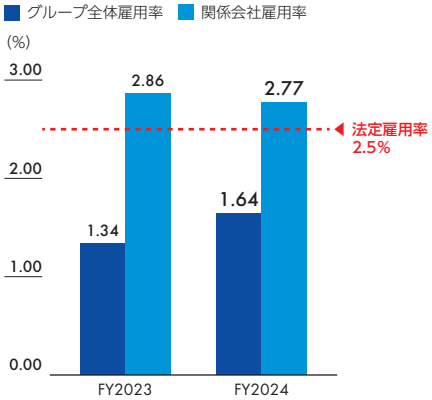
当社グループでは、誰もが活躍できる職場環境の実現を目指し、障がい者雇用の推進に取り組んでおります。しかしながら、現状として2024年時点におけるグループ全体の障がい者雇用率は法定雇用率を下回り、1.64%に留まっております。

こうした背景には、当社グループが取り扱う業務の多くが専門性や高度な安全性を求められること、また各社が比較的小規模であることから、個社単位での雇用体制の構築が難しいという状況があります。加えて、法定雇用率の引き上げや企業の社会的責任への関心の高まりにより、障がい者人材の獲得競争が激化しており、採用の難易度も年々高まってきております。

このようななかで、当社グループでは、グループ全体での雇用モデルへの転換を進めております。具体的には、特例子会社制度を活用し、グループ横断的な雇用体制の整備を推進しており、これまでに４社が特例子会社としての認定を取得しております。

今後は、特例子会社アステナハートフルにて、職域の開発を進めるとともに、受託可能な業務の拡大を図ってまいります。また、採用強化に向けて紹介機関との連携を拡充しつつ、採用活動や業務運営のなかで明らかになった課題の改善にも取り組みます。更に、外部支援機関との連携を強化し、障がい者が安心して働き続けられる環境づくりを推進していきます。こうした取り組みを通じ、2025年11月期にはグループ全体での障がい者雇用率を1.8%、関係会社においては3.5%を目標とし、雇用体制の構築を目指してまいります。

障がい者雇用率



▶ ワークリア図書館への記事掲載

レバレジーズ㈱が運営する「ワークリア図書館」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おります。下記URLよりご覧ください。

ワークリア PRODUCED BY Leverages

https://worklear.jp/library/case/71

Employee's VOICE

アステナハートフル株式会社　冨村 麻帆

2024年10月に入社した冨村麻帆です。

私が現在担当している業務は、親会社であるアステナホールディングスより受託している買掛支払業務（財務企画部債権グループ）、社長宛郵便物の仕分および連絡業務（総務部総務グループ）です。

私がアステナハートフルに入社して素敵だと感じたことを紹介いたします。

①成長できる環境

全員がお互いを理解しようと意識し、コミュニケーションを取れるところです。

苦手なことでもチャレンジできる環境で、成長できる柔軟性があると感じております。

②安心して働ける環境

ジョブコーチの方がいることで悩みも相談しやすい環境です。

気持ちに寄り添って一緒に考えてくれる心強い存在です。私は体調面で相談することが多く、悩みを解消し安心して働くことができております。

業務の難しさは感じますが、あわせてやりがいも感じます。

担当業務への理解を深め、今後は「冨村さんなら任せて安心だ」と信頼され、頼られる人材へと成長していきたいと考えております。

価値創造の基盤

人的資本

エンゲージメント

当社グループは、これまでもエンゲージメント向上のため、従業員とのコミュニケーションに努めてまいりました。しかしながら、従業員のやりがいや成長実感などの状況を捉える仕組みづくりや、それに基づくエンゲージメント向上施策は発展途上にあります。

こうした状況の改善のため、現在、従来実施していたエンゲージメントサーベイの見直しを進めるとともに、毎年期初に全従業員を対象としたKick Off Meetingを開催し、方針の共有、アステナAward表彰などを行い、一体感と承認文化を醸成する活動を行っております。

また、旧来型のトップダウンから、対話と従業員巻き込み型の文化形成への移行も進めております。具体的には、「オープントークキャラバン」による経営者と従業員のフラットな意見交換の場の導入、全従業員が自ら声を上げることのできる「デジタル目安箱」の設置などがあります。

今後は、エンゲージメント指標を従業員の幸福度・キャリア充実度・人間関係・仕事の意義など、ライフスタイルや価値観に寄り添ったものへと転換したうえでエンゲージメントサーベイを実施してまいります。また、その結果を分析し、現場主導の改善サイクルを導入いたします。これによりエンゲージメント向上を目指し、従業員一人ひとりが「この会社で働けてよかった」と感じられる組織を実現してまいります。

▶ 従業員エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは、2022年11月期より従業員エンゲージメントサーベイを実施してきましたが、当初は設問項目が限定的で、把握できる範囲に限りがありました。2025年は内容を大幅に見直し、より幅広く多角的に測定できる内容へと拡充いたしました。これにより、従業員一人ひとりの実感により近い形で、職場環境や働きがいに関する課題を可視化し、今後の人材施策に反映していく基盤を整えました。2025年のサーベイの結果、特に「会社のサポート」「健康」「仕事の内容・評価に対する納得感」が、今後の課題であると捉えております。キャリア開発や福利厚生、心身の健康に関する施策の拡充を図るとともに、今後も継続してサーベイを実施してまいります。

2025年度
エンゲージメントサーベイスコア

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

※７段階評価

▶ グループ全体での定期総会

Kick Off Meetingの様子

当社グループ全体への経営方針の浸透を目的として、毎年期初にKick Off Meetingを開催しております。

変化の激しい事業環境下において、何を重視しどのような価値を提供していくのか、共通認識を持つことでグループの一体感を醸成しております。

2024年12月の実施時は全国から約1,000名の従業員が東京へ集結し、大規模な会議となりました。改めて中長期ビジョンが共有されるとともに、事業推進において主体的かつ先導的な姿勢を示す「アステナらしさ」を体現していくことが、全従業員に対して打ち出されました。従業員一人ひとりが次のステージに向けて高い意欲を持ち、新たな価値提供へのモチベーションを高めていく重要な機会となっております。

▶ アステナAward表彰

（左）岩城製薬　西 崇彦

当社グループとして目指す行動を具現化し、相互理解を深化させることを目的として、各事業においてその年一番輝いている従業員を選出し、Kick Off Meetingの場で表彰しております。仕事へのこだわりや当社グループの成長発展のために取り組んでいる内容を発表し、全従業員に共有することで、成長意欲の向上やコミュニケーションのきっかけにつなげております。表彰された従業員も更なる意欲を持って業務に邁進しており、自己成長の契機となっております。

▶ デジタル目安箱の設置

従業員が誰でも匿名で意見や相談ができる仕組みを構築しております。寄せられた投稿は社長が直接確認および回答したうえで、内容に応じて改善を図っております。今後も継続して、働きやすい職場環境の整備とコンプライアンスの遵守につなげてまいります。

件数	97件
回答済み	66件
検討中	10件
対応済み	21件

2024年５月（開始）～11月末時点

価値創造の基盤

製造資本

製造資本は、当社グループの製品とその品質を支える重要な要素です。製造設備の強化により、効率化と品質向上を実現しております。

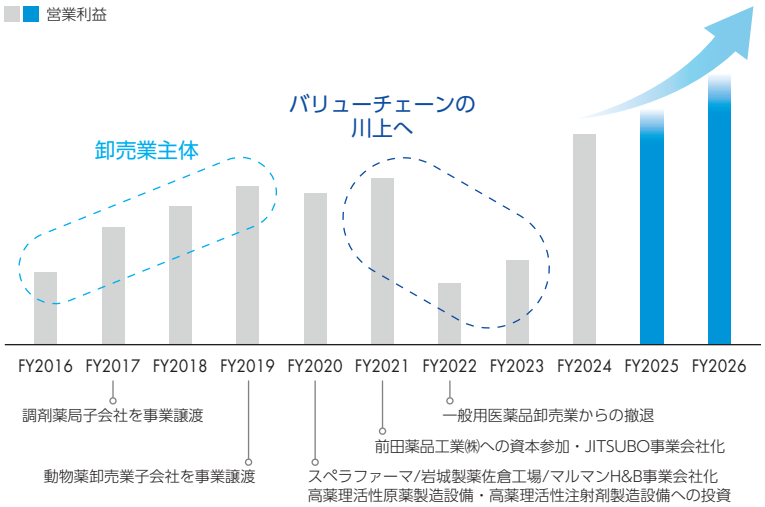
価値創造における資本の重要性

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。

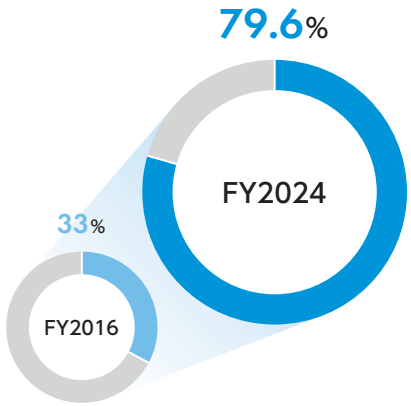
中・長期の強化方針

- 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

製造設備強化の歩み



▶ 当社グループの研究開発・製造等売上高構成比の変化



当社グループは、1914年に薬種問屋として創業以来、商社として卸売主体の事業を行っておりましたが、高品質・高付加価値の製品・商品・サービスを提供し、企業価値を一層向上させるため、事業ポートフォリオとビジネスモデルの見直しを行いました。M&Aと設備投資を積極的に行い、研究開発分野と製品製造分野の事業比率を高めることに注力いたしました。その結果、2022年には祖業である一般用医薬品を主体とした卸売分野からの撤退を発表し、2023年11月期をもって完全撤退いたしました。これにより、セグメント全体で卸売事業の比率が大幅に縮小し、バリューチェーンの川上を主体とした事業にシフトすることで、企業価値の向上を図っております。

具体的な取り組みとして、製造設備の強化により品質向上と効率化を実現しております。最新の技術を導入し、生産ラインの自動化を進めることで、製品の安定供給と品質の均一化を図り、顧客満足度を向上させてまいります。また、製造工程の効率化による生産コストの削減も実現し、競争力を強化してまいります。

また、当社グループの一層の研究開発設備の充実を図り、革新的な製品の開発を推進しております。当社グループ全体では10の研究開発機能があり、そこには約400名の研究員が在籍し、日々新しい技術と製品の開発に取り組んでおります。これにより、より高付加価値な製品を市場に提供し、持続的な成長と収益率の向上を目指しております。

価値創造の基盤

製造資本

品質へのこだわり　ー研究・試験・分析・実験体制ー

当社グループは、各拠点が持つ高度な専門性と技術力を結集し、医薬品や電子材料など多様な分野で高品質な製品・サービスを提供しております。豊富な実績と柔軟な対応力を活かし、変化するニーズや課題に対して最適なソリューションを追求し、品質への飽くなきこだわりを原動力に、信頼されるパートナーとして、社会と産業の持続的な発展に貢献してまいります。

ファインケミカル事業

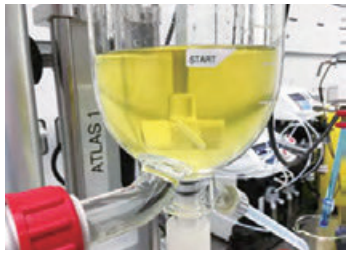
▶ スペラファーマの研究開発・製造機能

CMC業務に長年従事し、新薬およびLCM課題の研究開発や工業化のステージにおいて多くの経験を積んだプロセスケミストや製剤、分析関連の技術者を含むメンバーが多数在籍しております。大手製薬企業をはじめ、ベンチャー、アカデミア等のCMC研究開発をサポートするパートナー企業として医薬品の受託研究開発を行っております。医薬品開発の初期段階から承認申請・上市にいたるまでのあらゆるCMC業務（原薬プロセス開発、製剤処方設計、試験法開発、治験（原）薬製造、技術移管、申請業務を含む付随業務等）を行い、研究開発から商用製造までをワンストップで外部提供できるCDMOとしての機能を確立しております。

▶ スペラネクサスの製造機能

クリーンルーム機能と封じ込め機能を両立した最新鋭の高薬理活性原薬製造設備が稼働いたしました。スペラファーマと共同で高付加価値なプロセス開発を行い、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となっており、プロセス開発の豊富な実績とノウハウに基づいて、封じ込め工程を短縮し、製造期間の短縮、製造コストの削減および環境負荷低減に貢献いたします。

▶ JITSUBOの研究開発機能



創業以来、ペプチド医薬品に特化した研究開発企業として、ペプチド合成に関して低価格・高品質かつ環境フレンドリーな独自の合成技術である「Molecular Hiving™法」を活かしたペプチド原薬等に関する製造プロセスの開発・技術移転、原薬の受託製造および技術のライセンス契約等の事業を行っております。中分子医薬の領域であるペプチドの合成技術により、当社グループのバリューチェーンの広がり（低分子医薬から中分子医薬へ）、医薬品CMC関連リソースの活用への更なる技術展開に寄与しております。

▶ 岩城製薬佐倉工場の製造機能

固形剤や注射剤をはじめとして、軟膏やクリームなどの半固形剤など、幅広い剤形の医薬品を製造できる設備を有しており、とりわけ外皮用剤においては、年間400tの製造が可能です。岩城製薬佐倉工場の譲受けにより、当社グループでは開発から生産まで総合的に受託できる体制を実現しております。開発段階における処方設計・治験薬の製造・スケールアップおよび商用生産にいたるまで、医薬品のライフサイクルの多くの範囲を、グループ企業や提携先と連携することによりワンストップで対応いたします。2023年11月に日米欧３極に対し、高薬理活性物質取り扱い可能な注射剤製造設備の稼働を開始いたしました。これにより、高薬理活性薬物を含む、医薬品開発から商用製造についてシームレスなサービス提供が可能となりました。製造にあたっての製剤製造、試験法の技術移管には、国内外の製薬会社等から注射製剤の受託実績が多数あるスペラファーマの研究者と連携して行っております。

価値創造の基盤

製造資本

医薬事業

▶ 岩城製薬の研究開発・製造機能（蒲田工場）

皮膚外皮用剤における軟膏剤・クリーム剤・ローション剤・液剤等の様々な剤形において、長年にわたる研究および技術の蓄積により、製剤設計から生産まで提供ができるフルバリューチェーン機能があり、あらゆる受託に対応ができます。特に、乳化系製剤のクリーム剤やローション剤は、主成分によって様々な基剤処方が必要です。基剤は、分離しやすい特徴がありますが、岩城製薬では長年にわたる乳化系製剤の研究により安定化技術を確立しております。成分の性質等を考慮し、最適な基剤と製法を選択し、有効成分の化学的安定性はもちろんのこと、製剤の物理的安定性、外観、使用感、有効性等のすべてを考慮して製剤設計を行っております。多品種少量生産から大量生産まで対応ができ、また、治験薬GMPにも対応しております。

TOPICS　品質と信頼を支える、経営層の実践的GMP研修

当社グループでは薬機法の一部改正に先んじて、責任役員の実践研修を品質統括部が定期的に開催しております。

2024年11月の座学研修後、2025年５月に全員参加型「責任役員アクティブラーニング（グループワーク）」を行いました。

責任役員の判断力を高めるため、２題のケーススタディ「医薬品回収判断の対応」と「マネジメントレビューの指示」について、3名のグループに分かれ、協議と発表を行いました。

実施後アンケートには、「グループ間で発表内容に違いがあり、新たな気づきを得た」「責任役員が考慮すべきポイントが理解できた」等の感想が寄せられました。

今後もクオリティカルチャー醸成と組織全体の信頼性向上を図るとともに、高品質を追求する体制構築の強化に努めてまいります。

化学品事業

▶ メルテックスの研究開発・製造機能（熊谷、さいたま研究所等）

表面処理薬品部門において、プリント配線板分野に対しては、ビルドアップ基板を中心に高機能ビアフィル用めっき薬品や精度の高いシード層エッチング液を、電子部品セグメント向けにはMLCC素材に適応したすずめっき薬品などを提供しております。また、半導体セグメントではセンサーやパワーモジュール向けに種々薬品を提供しております。国内では埼玉県熊谷市と三重県四日市市に、国外ではタイに生産設備を有し、高品質で信頼できる製品をグローバルに供給する体制を確保しております。製造は、高い品質を担保するため適切な検査項目が設定され、工程内検査および最終検査を経て出荷されます。検査値の推移をグラフで確認しトレンド管理を行っており、異常値を素早く検出し、調査・改善できる体制を整えております。定期的に製造工程をチェックすることで問題の発生を未然に防ぎ、より安定した製品を作るための改善に努めております。将来の半導体市場の成長に備え、新工場棟である“SAKURA TOWER”を竣工いたしました。SAKURA TOWERはClass1000（ISO 14644-1 Class６）のクリーンルームを備えており、半導体分野の厳しい基準に対応できる品質、供給能力を確かにするための環境を整えております。

▶ 東京化工機の製造機能

会社設立以来、プリント配線板製造装置メーカーとして、エレクトロニクス業界の進展とともに歩んでまいりました。国内では長野県上伊那郡に、国外では上海に製造設備を有しております。特に水平搬送スプレイシステムについては、直近数年間の増設により2021年に比べ生産能力が約200％と大幅にアップし、お客様の多様なニーズにより対応できる体制を整えております。現像・エッチング・剥離・洗浄・各工程前処理・乾燥機など、これまで培ってきたトータル工程処理技術を駆使し、お客様の多様なニーズにお応えすべく、日々努力を重ねております。

価値創造の基盤

知的資本

当社グループは、創業から長年にわたり蓄積された知識、技術、ノウハウを最大限に活用し、新たな価値を創造し続けております。外部環境の変化に迅速に対応し、更なる技術の確立やブランド力向上、業務効率化を目指しております。本ページでは、知的資本に対する取り組みについてご説明いたします。

価値創造における資本の重要性

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。

中・長期の強化方針

- 特許取得
- 共同研究開発

業界をリードする知見と実績

当社グループでは、ファインケミカル事業を中心に豊富なノウハウと専門知識を活かし、セミナー講演や展示会での出展の機会も増やしてまいりました。また、研究成果として、論文掲載や書籍の執筆に参画するなどの功績をあげ、これらは学術的および実務的な両面で重要な貢献を果たしてきました。業界をリードするために、常に新しい知見を追求し、最先端の技術を取り入れて、今後も更なる発展を目指し、挑戦を続けてまいります。

論文掲載数	4件
展示会出展数	9件
セミナー開催数	25件

共同研究開発の状況

当社グループでは、お客様へ最適なソリューション提供を実現し、また持続的成長を続けるため、研究開発を進めてまいります。当社グループの要となる医薬品開発・製造分野を担う医薬事業の岩城製薬では、ファインケミカル事業とともにジェネリック医薬品の共同開発を行っております。また、㈱キノファーマと共同で尋常性疣贅治療の軟膏剤を開発し、フェーズII臨床試験を進行する過程で、新たな特許も取得いたしました。HBC・食品事業のマルマンH＆Bでは、高濃度酸素水「WOX」とのコラボレーションにより、酸素補給水を補給する健康デバイス「酸素PAIPO」を発売しており、2025年５月にはリニューアル新発売いたしました。化学品事業の東京化工機では、めっき設備メーカーとの共同開発による新たな12インチウエハ用のめっき設備が完成予定で、めっき薬品とめっき設備によるトータルソリューションでの提案を進めております。これらは事業価値を向上させる重要な取り組みであり、今後も研究開発活動に対し積極的に投資を行い、将来の事業基盤の構築を目指してまいります。

TOPICS　スペラファーマと㈱リガクが包括的協業を開始！

スペラファーマは、長年培ってきた結晶化技術および結晶構造解析に関する豊富なノウハウと、㈱リガクが提供する電子回折を用いた結晶構造解析の統合プラットフォーム「3D ED／MicroED（マイクロ電子回折装置）」の先進技術を融合させ、医薬品CMC開発における革新の実現に向け取り組んでおります。この「3D ED／MicroED」を用いた医薬品の受託解析サービスは国内外を通じてスペラファーマのみが提供しております。「3D ED／MicroED」の活用は、従来の手法では困難だった微小結晶の解析や、開発初期段階での迅速な意思決定を可能にし、医薬品開発の効率化と品質向上に大きく寄与しております。

スペラファーマ
代表取締役社長
岩城 慶太郎（左）

㈱リガク
代表取締役社長
川上 潤（右）

■ 医薬品開発における結晶化と結晶構造解析の重要性

医薬品開発では、結晶化プロセスを通じて化合物の純度や製造効率を高め、目的とする結晶形を安定的に得ることが、患者様に安心して服用いただくために極めて重要です。しかしながら、開発初期の段階では意図しない結晶形が混在する可能性もあることから、ヒトへの投与前に結晶の状態を正確に把握することが求められます。結晶構造解析は、結晶形の同定において化学的な裏付けを提供し、開発フェーズにおける品質保証の一助となります。

■ 3D ED／MicroEDを活用した革新的アプローチ

- スペラファーマでは開発初期段階から3D ED／MicroEDを用いて結晶構造を把握し、その情報をもとにプロセス開発を行うことで、高品質を維持しつつ開発コストの削減とスピードアップを実現することに挑戦しております。
- 3D ED／MicroEDによる解析結果に計算科学を組み合わせ、結晶構造予測を行うことで、より高度な安定形結晶の評価にも取り組んでおります。

3D ED／MicroED（マイクロ電子回折装置）

価値創造の基盤

知的資本

DXの取り組み

当社グループでは、情報システム全体における課題を抽出・分析し、持続的な利益創出を目指して４つの戦略を策定いたしました。急速に変化するビジネス環境のなか、デジタル技術を積極的に活用し、業務の効率化、顧客体験の向上、そして新たな価値の創出に取り組んでおります。

▶ 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、定着化を支えるデータ基盤、AIプラットフォームの検討やAI人材開発やAI組織構築を目指す
セキュリティ戦略 情報セキュリティ P72	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	各事業セグメントごとに定期的に情報交換、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、施策を実行してまいります。

短期目標　基板整備と業務のデジタル化 ~2026

- **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。
- **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。
- **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。
- **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。

中期目標　構造改革と高度化 ~2028

- **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。
- **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。
- **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構築。

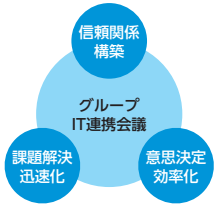
長期目標　次世代化と経営革新 ~2030

- **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。
- **グループ全体のシステム統合とリアルタイム経営の実現**
  会計・実行系システムを統合し、リアルタイムでの経営判断を支えるデータ基盤構築。
- **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整備。
- **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戦略展開。

▶ AI活用の推進と浸透

当社グループでは、AIを活用した業務改革と人材力強化を中核施策と位置づけ、ホールディングスを起点とした全社的な取り組みを開始いたしました。まずは当社において、生成AIやエージェント技術を活用した業務課題の解決に向けた実証を進めております。意欲ある従業員５名を選抜し、外部プログラムによるトレーニングと資格取得支援を通じて、AI人材の育成と社内ナレッジの展開を推進しております。今後は、管理部門で得られた成果と知見をもとに、事業会社への横展開を図り、業務効率化や生産性向上にとどまらず、従業員一人ひとりがAIを活用できる力を持つことで、グループ全体の変革力と競争力の強化を目指します。

▶ グループ各社とのコミュニケーション



グループ各社との円滑なコミュニケーションは、全体最適の実現と持続的成長に不可欠です。定例会議や情報共有基盤を活用し、IT戦略や新たな取り組みを迅速・正確に共有し、相互理解と信頼関係の構築に努めております。また、各社に現場と本部をつなぐ橋渡し役を配置し、日々の課題や改善提案を吸い上げ、迅速な対応と共有を可能にしております。トップダウンに加え、現場の意見や提案も積極的に取り入れる双方向の対話を重視し、多様な知見を結集して、グループ全体での価値創出と一体感の醸成を目指しております。

TOPICS　営業DXにより、業務効率が大幅向上　スペラネクサス　岩城製薬

営業支援システムを導入し、営業活動の記録や売上データを一元管理できる環境を整えました。これまで表計算ソフトなどで個別に行っていた報告業務をデジタル化することで、情報の可視化と共有がスムーズになり、現場の負担軽減と業務全体の生産性向上につながっております。

価値創造の基盤

社会関係資本

当社グループは、多様なステークホルダーと関わりながら事業活動を行っているため、信頼関係の構築と良好な関係の維持は、企業価値を支える重要な要素です。ステークホルダーの皆様との対話や協働を通じて、ともに成長していく企業を目指しております。

価値創造における資本の重要性

強固な顧客基盤、お取引先様との信頼関係、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。

中・長期の強化方針

- 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
- 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
- 若者教育への支援活動

ステークホルダーとの関わり

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し、企業として果たすべき社会的責任を常に意識しております。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まいります。	■ くすり相談受付 ■ 患者様向け指導せん ■ 疾患啓発活動 ■ SNS
消費者様	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、柔軟に対応しております。今後も、暮らしに新たな価値を提供し続けてまいります。	■ お客様相談窓口 ■ コーポレートサイト、ECサイト、SNS
法人顧客様	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おります。	■ 日々の営業活動 ■ 展示会 ■ コーポレートサイト、ECサイト、SNS
お取引先様	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おります。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おります。	■ 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おります。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おります。	■ 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
株主様・投資家様	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おります。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まいります。	■ 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
地域社会の皆様	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おります。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まいります。	■ 地域共創事業の展開 ■ 地域貢献活動

価値創造の基盤

自然資本

自然資本は、当社グループの事業活動を支える基盤であり、持続可能な経営のために不可欠であると考えております。持続可能な社会を目指し、環境課題に取り組んでおります。

価値創造における資本の重要性

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。

中・長期の強化方針

- 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
- 再生可能エネルギー利用率の向上
- 環境に配慮した商品、サービスの拡充
- 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

気候変動への対応

当社グループは、2050年カーボンニュートラル達成に向けた中期目標として、2030年までに達成する環境目標「Scope1＋2排出量を基準年（2021年）比30%削減」「再生可能エネルギー使用率60%」を掲げております。また、2024年度にはグループとして初めてScope３の算定にチャレンジし削減目標「2023年比５％削減」を定めました。これらの目標達成に向けグループ一丸となり取り組んでおります。

2024年度のScope１＋２排出量は15,200t-CO_2であり、前年比1.5%減となりました。再生可能エネルギー使用比率については54%となり、前年と比較して変化なく、どちらもほぼ横這いで推移いたしました。Scope２の排出量に最も影響を与える拠点における電力使用量について、2024年度は新たな拠点の稼働開始や複数拠点の閉鎖がありましたが、いずれもバックオフィス業務を担う拠点であったため、排出量の増減に与える影響は限定的でした。なおScope３については、データ収集方法の見直しを図っており、HP上にて公開する予定です。

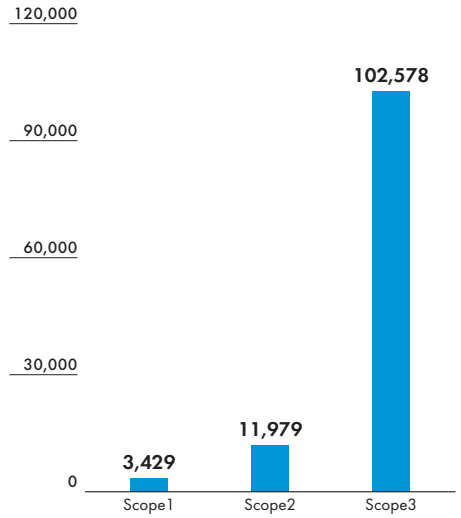
▶ CO_2排出量実績

2023年度Scope３排出量

カテゴリ	内容	排出量（t-CO_2）	Scope３全体内比率
カテゴリ１	購入した製品・サービス	38,729	38%
カテゴリ２	資本財	14,222	14%
カテゴリ３	Scope１、２に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	4,912	5%
カテゴリ４	輸送、配送（上流）	6,001	6%
カテゴリ５	事業から出る廃棄物	2,136	2%
カテゴリ６	出張	183	0%
カテゴリ７	雇用者の通勤	261	0%
カテゴリ８	リース資産（上流）	該当なし	該当なし
カテゴリ９*	輸送、配送（下流）	－	－
カテゴリ10	販売した製品の加工	35,796	35%
カテゴリ11	販売した製品の使用	25	0%
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	313	0%
カテゴリ13	リース資産（下流）	該当なし	該当なし
カテゴリ14	フランチャイズ	該当なし	該当なし
カテゴリ15	投資	該当なし	該当なし
	合計	102,578	

※カテゴリ９：納品先から先の輸送実態を把握することが現実的に困難であり、カテゴリ４に該当しない自社からの出荷物に限定し確認を行ったが、該当する事例がなかったため今回の算定からは除外いたします

2023年度排出量



価値創造の基盤

自然資本

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年度より回答しております。

「気候変動」および「水セキュリティ」の分野に回答しており、気候変動ではスコア「C」、水セキュリティでは「D」の評価を受けました。

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まいります。

TCFDへの対応

当社グループは、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、パリ協定に基づく世界全体の平均気温の上昇を産業革命以前の水準から２℃未満に抑える国際的な取り組みを支持しております。気候変動の影響は、地球環境とそこに暮らす人々にとって大きな脅威です。社会全体のサステナブルな成長なくして当社グループの成長はなく、事業活動における環境対応を重要な経営課題と位置付けて取り組んでおります。

https://www.fsb-tcfd.org/

環境への取り組み
https://www.astena-hd.com/sustainability/environment.html

▶ 指標と目標

当社グループでは、政府方針である2050年カーボンニュートラルに向けたマイルストーンとして、持株会社化した2021年を基準年とし、2030年までの当社グループのCO_2排出量の削減（Scope１＋２）と再生可能エネルギーへの切り替えに関する定量目標を設定いたしました。これらはパリ協定に整合したシナリオを採用しております。

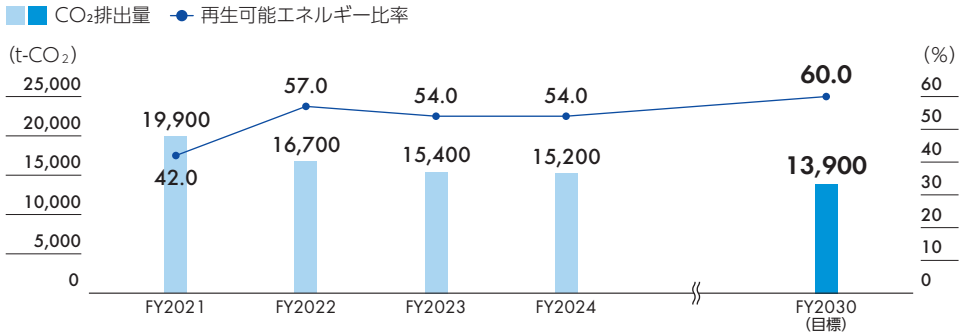
さらに、Scope３に関する削減目標を新たに設定いたしました。Scope３の目標は、算出を開始した2023年度を基準年とし、サプライチェーン全体を対象としてCO_2排出量の削減に取り組むものです。今後も、持続可能な社会の実現に向けて、着実に歩みを進めてまいります。

取り組み項目		目標値
CO_2排出量削減	Scope１＋２	△30％（2021年度比）
	Scope３	△５％（2023年度比）
再生可能エネルギー使用率		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を行ってまいります。

※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）

2030年目標に対する進捗



※ CO_2排出量はscope1+2のデータに基づいており、scope3は含まれておりません　※ scope2はマーケット基準における値を採用

TOPICS　スペラネクサス静岡工場にて、太陽光パネル設置

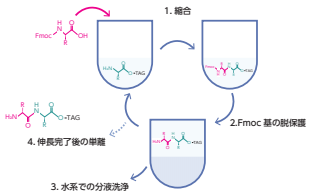
2025年度の動向としては、１月よりスペラネクサス静岡工場において太陽光発電設備が導入されました。現在の電気使用量の約25％が賄われ、排出量の削減、再生可能エネルギー使用率の向上が期待でき、目標達成に向け進捗する見通しです。

価値創造の基盤

自然資本

環境配慮型の製品・技術・サービス

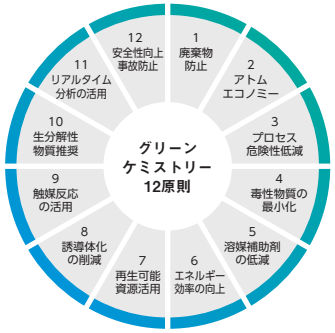
▶ 特許取得の世界最先端技術「Molecular Hiving™法」



Molecular Hiving™法は、シンプルな構造でありながら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です。実際の製造は、One pot法を適応することで、反応缶1基で伸長反応が完結できます。CMR※懸念のある溶媒および試薬の回避が可能で、人および環境に優しい製造法です。また、有機溶媒の消費量を大幅削減（1/10）するため、石油系原材料由来の廃棄物を削減し、更に工程短縮による効率化や圧倒的な低コスト化を実現いたします。以上のことから、グリーンケミストリーに貢献する技術です。

※ CMR：Carcinogenicity, Mutagenicity, Reproduction toxicity（発がん性、変異原性、生殖毒性）

▶ 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の達成に向けて、グリーンケミストリー12原則に基づいた製造プロセスの開発に取り組んでおります。

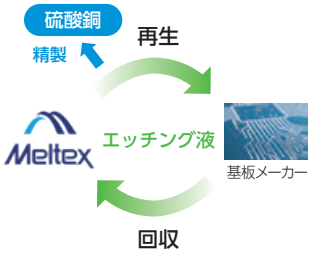
下記表の例では、特に原則３（プロセス危険性低減）、４（毒性物質の最小化）、12（安全性向上、事故防止）に重点を置き、変異原性や爆発性のある物質を排除することで、創薬段階の第一世代プロセスから安全性を大幅に向上させました。更に、原則6（エネルギー効率の向上）、９（触媒反応の活用）に基づき、効率的反応や触媒反応の研究開発を実施し、製造プロセスの効率性を最大化させることで、総収率を３～４倍に、最終製品の純度を99%以上に向上させた第二世代プロセスの開発に至りました。これらの取り組みは、持続可能な社会の実現に貢献しております。

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

▶ NAVISION DRの「Recycle VISION」プロジェクト

医療機関専売ブランドの「NAVISION DR（ナビジョンDR）」の新たな試みとして、「環境のため、未来のために今取り組めることを。」の想いからRecycle VISIONプロジェクトはスタートいたしました。使い終わったNAVISION DRの空容器を回収し、医療機関様でのディスプレイとしての再利用やアップサイクル素材としての生まれ変わりを目指してチャレンジしてまいります。回収にあたっては「回収BOX」を医療機関様に設置していただいております。また、アステナホールディングス本社入口にも啓蒙活動のために設置しております。ぜひご覧ください。

▶ 環境に優しい独自技術「エッチング液リサイクル」



メルテックスでは、基板メーカーが使用したアルカリエッチング液のリサイクルに取り組んでおります。回収したアルカリエッチング液は銅を取り出して補給液として再利用、また取り出した銅から、高品質の硫酸銅を精製し硫酸銅ユーザーへ販売をしております。このように廃棄物の一部を廃棄処理することなく、資源を有効利用する技術提供を通じて、今後もゼロエミッション活動に取り組んでまいります。

▶ 自社企画品「Pureal」の時短＆気軽にデイリーケア「部分用シートマスク」ヴィーガン認証取得シート

ヴィーガン認証を取得した使いやすいスクエア型の部分用シートマスク２種類が誕生しました。ミシン目が入っており、半分にカットしてこめかみや目元、首元など、細かい部分にも使いやすい設計です。朝と夜の使い分けや、お肌のコンディション、その時の気分など忙しい現代人のライフスタイルに合わせて気軽にできる時短集中ケアとして誕生しました。

Purealは、毎日のデイリーケアを贅沢なひとときに変え、肌本来の美しさを引き出す製品を今後もお届けします。

生物多様性の取り組み

地域とともに育む、未来へつながる有機農業

― 珠洲オーガニックビレッジ × アステナグループ ―

当社グループは、2021年より石川県珠洲市に拠点を構え、地域課題の解決に取り組むソーシャルインパクト事業を展開してきました。自然資源を責任あるかたちで活用し、「能登の里山里海」を未来へつなぐこと。それが私たちの目指す姿です。

珠洲オーガニックビレッジとは

2022年より、珠洲市とともに「珠洲オーガニックビレッジ」に取り組んでおります。当社グループはその事務局として、有機米づくりに挑戦する農家の募集や支援、計画策定、生産物の流通・販売までを担ってきました。そして2025年４月、地域一丸での取り組みが評価され、珠洲市は「オーガニックビレッジ宣言」を行いました。

オーガニックビレッジとは…

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です。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ます。

持続可能な農業と生物多様性への挑戦

珠洲市は、人口減少・高齢化・産業空洞化といった日本の地域課題が集積する地域です。なかでも深刻なのが、担い手不足と採算性の低さに苦しむ農業。特に米づくりは、日本の食と文化の基盤でありながら、後継者不足が深刻です。

当社グループは、こうした課題に対し、持続可能で付加価値のある有機農業への転換を提案。有機米は品質面での評価に加え、輸出の可能性も期待されております。更に、地域全体で取り組むことで、小規模農家の課題にも対応でき、農業の新たな可能性を切り拓くと考えております。今後、2029年までに作付け面積を３haまで拡大させることを目指してまいります。

生物や地域と共生する農業の実践

- **特別栽培米を株主優待として提供**

珠洲市産の農薬不使用こしひかりをアステナホールディングスの株主優待品として提供いたしました。

- **復興米の販売**

能登地震で被災された協力農家さんへの支援として、協力農家さんが栽培したお米（慣行米）を当社グループで販売しております。今後は有機米にすることを目指しております。

特別栽培米

復興米

自然・ものづくり・人がめぐりつながる地域循環

豊かな自然や生態系は、地域の文化や人々の暮らしの礎です。自然・ものづくり・人と地域が、互いに影響しながら循環する。珠洲オーガニックビレッジは、その循環を未来へとつなぐ挑戦であり、当社グループが掲げる「社会課題に向き合う姿勢」を体現する取り組みです。

現在、当社グループは地域の農家、学術機関等と連携しながら、自ら水田で先端技術を取り入れた米づくりに挑戦しております。企業活動の延長として地域とともに歩むことで、持続可能な社会と経済の両立を目指してまいります。

具体的な取り組み

調達
- 有機肥料の調達ルートの確立
- 引退競走馬の馬糞を活用した肥料づくり

生産
- 東京農工大学の教授を招いた研修会の開催
- 先進農家への視察
- 除草／抑草機械の購入、貸出、実証
- 農薬を使用しない種籾の消毒技術の実証
- 有機培土を使用した育苗技術の実証

流通
- 米の保管場所の確保
- 精米とパッキングルートの確立

消費
- 株主優待として提供
- NAIA商品の原材料
- 日本酒「桃花鳥」の原材料
- 百貨店の社員食堂での試食およびアンケート調査実施

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、入念に準備して参加することができています。

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、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はなく、議論を重ねたうえで、それを取締役会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、会議の雰囲気が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

計算をもう一歩踏み込んでいただきたいですね。

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も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

していただきたいですね。

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ですね。

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ですね。

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って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、各経営者がもう一歩踏み込んで、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をしていますが、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。経営人材をシステマ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「そうだよね」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って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マーにもなれますし、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。

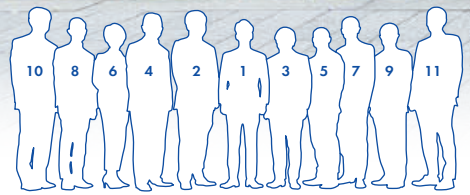
佐藤　2024年度、減損を出したので最終的には赤字でしたけど、それぞれの事業の利益がプラスになって、どの事業も頑張っていますよという状態になったのですから、そこをしっかり説明していきたいですね。

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 渡邉 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した。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イ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。

渡邉 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、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					●	●		
	渡邉 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			●	●				

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	多様性ある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	プラットフォーマー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

基本的な考え方

当社グループは「誠実・信用・貢献」を基本的理念として「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・サービスを通じてお取引先様と共存共栄することで株主様の利益拡大に寄与するとともに、社会その他すべてのステークホルダーへの責任を果たし続けることを経営の基本方針としております。コーポレート・ガバナンスは、本方針を推進し、継続的に企業価値を高めていくための基礎的要素であると理解しております。引き続きコーポレート・ガバナンスが有効に機能するような体制を整えてまいります。当社グループでは、ESG経営による持続的な成長基盤を確立することとし、引き続き以下について取り組んでまいります。

①コーポレート・ガバナンスが有効に機能するような体制を整え、更なる高度化により企業価値向上の実現を目指します。

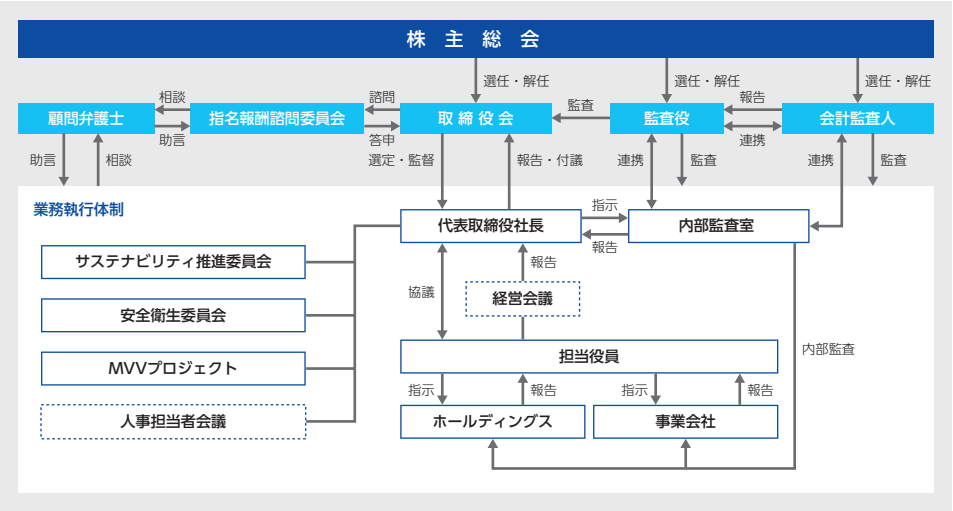
②社会的課題に取り組む経営人材を輩出し、組織の高いパフォーマンスを維持してまいります。

コーポレート・ガバナンス報告書
https://pdf.irpocket.com/C8095/KHnJ/lAgj/QmMn.pdf

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社では、重要な事実に関する情報について、当社および子会社の情報取扱責任者が総務部・経営企画部へ報告を行っております。総務部・経営企画部は、それらの情報の収集および検証を行い、適時開示の要否を検討しております。なお、検討にあたっては、必要に応じて事前相談・協議を行い、適時開示の要否を決定し、情報管理責任者（担当役員）に報告しております。情報管理責任者（担当役員）は、その決定事項を取締役会に上程しております。

2025年２月末日現在



ガバナンスサマリー

機関設計 **監査役設置会社**	複数の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。	**取締役** **７名**	2020年時点では12名だった取締役数は2025年時点で7名体制に。意思決定の迅速化を実現。
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。	**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。	**役員報酬** **指名報酬諮問委員会**	妥当性を審議。
役員選任 **指名報酬諮問委員会**	経営陣幹部・取締役の選解任および経営陣幹部・取締役の報酬等について検討し、答申する取締役会の諮問機関としての機能。	**コンプライアンス／リスク管理** **グループリスク管理規定および危機管理規定**	運営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。
内部統制 **規程および監査役会**	取締役就業規則を定めるほか、取締役の職務執行については、各監査役の監査対象とする。	**サステナビリティ** **サステナビリティ推進委員会**	2022年に新設。社長を委員長に、当社事業会社社長等で構成。

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。

主なトピックス

2016
- グループ中長期ビジョン「i-111」および新中期経営計画の策定

2017
- 岩城４代目　代表取締役就任
- 諮問委員会制度導入（指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレートガバナンス諮問委員会）
- 株式報酬制度（BIP、RS）の導入

2018
- 中期経営計画のローリング方式導入
- ESG経営の実現に向けた部署を新設

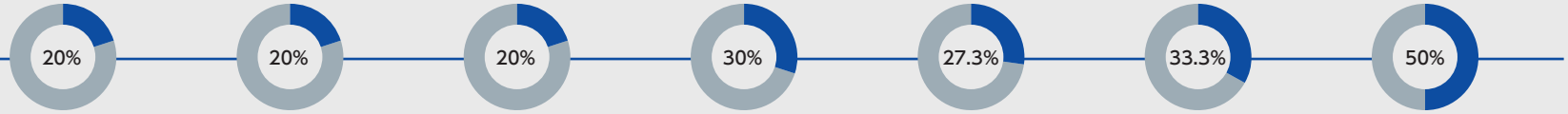
2019
- 金銭、株式の固定業績連動支給方式導入
- 指名諮問委員会にて取締役の相互評価開始

2020
- 女性取締役１名就任
- グループ経営の再編とESG経営の深化
- 新型コロナウイルスへの対応

2021
経営と執行の分離
- グループ経営の最適化と中長期的な企業価値の向上に向け、持株体制への移行
- 新中長期ビジョン「Astena 2030 “Diversify for Tomorrow.”」の策定

2022
- 事業戦略諮問委員会の導入
- サクセッションプラン（360度評価）の導入
- サステナビリティ推進委員会の設置

社外取締役比率



主なトピックス

2023
経営と執行の強化

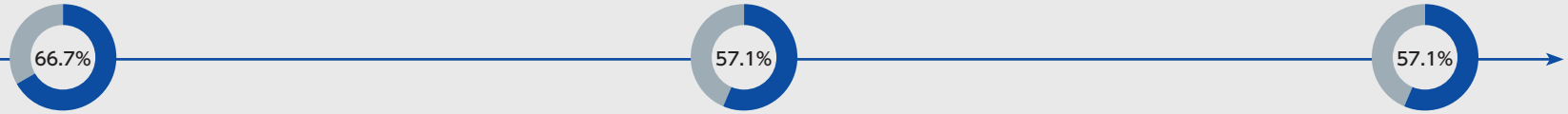
■ 2023年：経営体制の明確化と多様性の強化
- ホールディングスと事業会社の社長兼務を解消
  グループ経営と事業執行の役割を明確に分離し、それぞれの機能を強化。
- 委員会体制の再編
  コーポレートガバナンス諮問委員会と事業戦略諮問委員会を廃止し、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を統合。より実効性の高い議論体制を構築。
- 取締役会の多様性と専門性の向上
  人材開発やダイバーシティに知見を持つ社外取締役、サステナビリティに精通した女性社外取締役が就任し、幅広い視点を経営に反映。

2024

■ 2024年：独立性と実行力の更なる強化
- 経営体制の次世代化を推進
  創業家以外からの初の代表取締役に就任し、将来を見据えたスムーズな世代交代を実現。経営の独立性とガバナンスの多様性を一層高める体制へ。
- 専門性に基づく取締役の登用
  財務会計、法務・リスク管理分野に強みを持つ取締役が新たに就任し、経営判断の質を高める体制に。
- 社外取締役から社内取締役への転任
  社外取締役としてガバナンスに貢献してきた人物を社内取締役に登用し、外部視点を持つ経営実行力を確保。

2025

社外取締役比率



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

会議体の概要

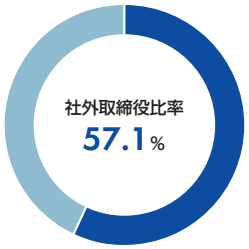
	開催回数（24年11月期）	出席率	構成人数	取締役		監査役		議長／委員長	概要
				社内	社外	社内※	社外※		
取締役会	17回	100%	11名	社内3名	社外4名	社内※2名	社外※2名	代表取締役社長	取締役会規程に定めた付議基準に則り、法令および定款に定める事項や、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債に関する事項、その他重要な事項については取締役会の決議をもって決定いたします。
監査役会	17回	100%	4名	–	–	社内2名	社外2名	常勤監査役	監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議しております。また、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%	8名	–	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。
経営会議	11回	—（任意参加）	7名	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

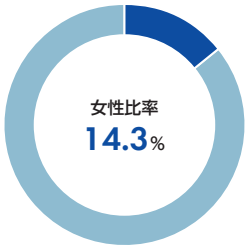
取締役会の構成

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



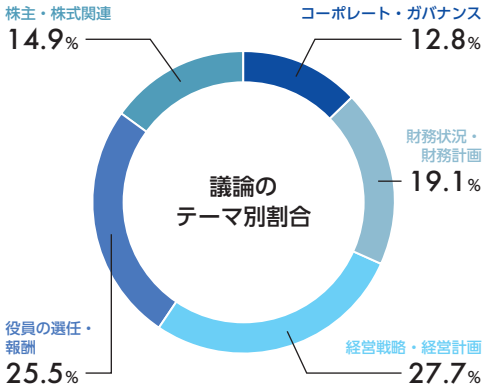
■社外　■社内



■女性　■男性

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各役員の成果の評価（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 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

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会に答申し、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。

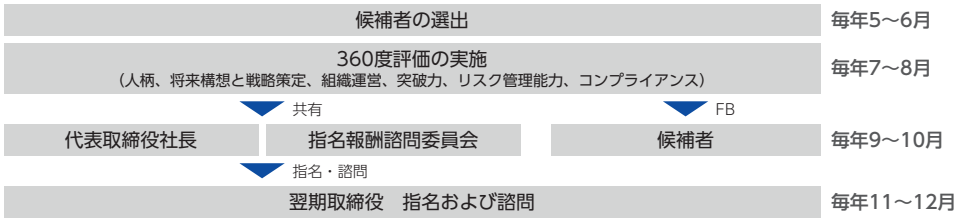
役職区分	報酬総額（千円）	種類別の総額（千円）		対象となる役員人数（人）
		基本報酬	株式交付信託	
取締役	102,597	77,547	25,049	3
監査役	26,400	26,400	―	2
社外取締役 および社外監査役	39,600	39,600	―	6

※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異動した取締役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

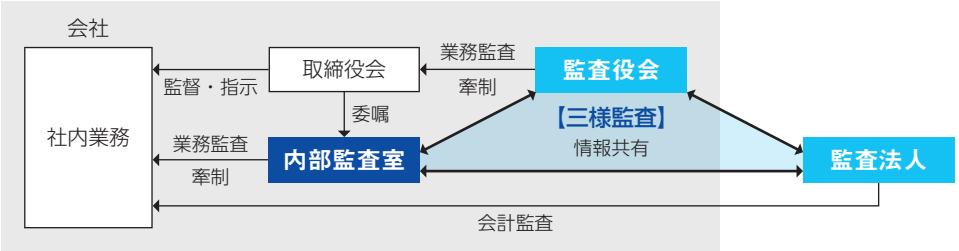
▶ 内部監査体制

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、迅速かつ的確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。

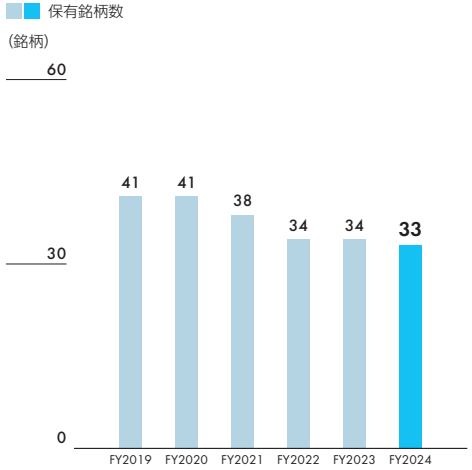
ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

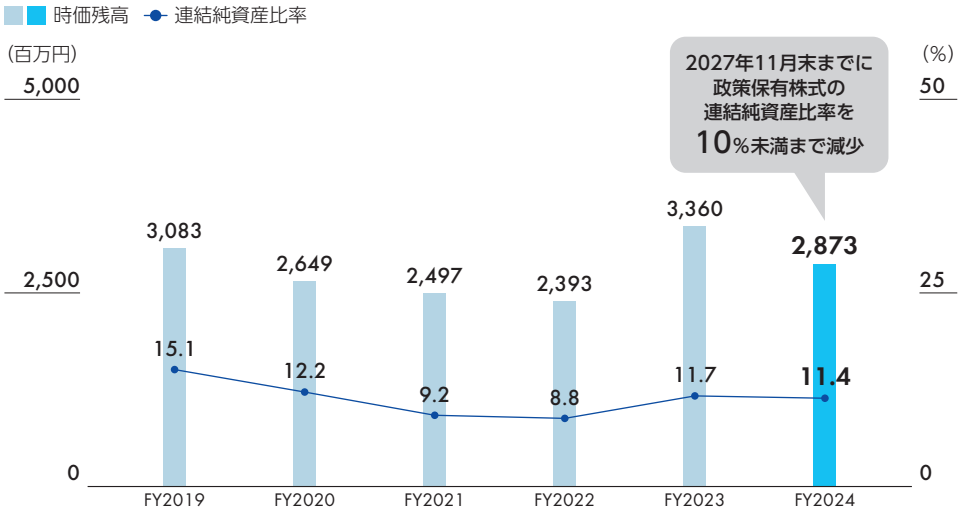
政策保有株式

▶ 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。



▶ 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

社会への取り組み
https://www.astena-hd.com/sustainability/society.html

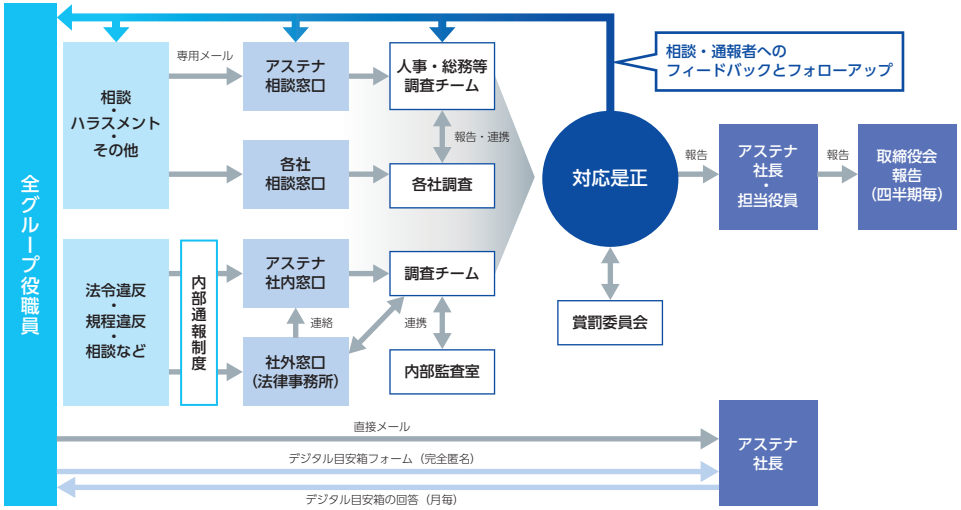
コンプライアンス

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



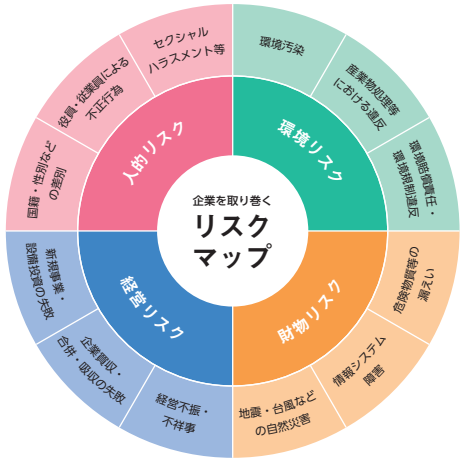
▶コンプライアンス教育

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、迅速かつ的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。



▶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に実施しております。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。

❶ 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
❷ 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
❸ 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

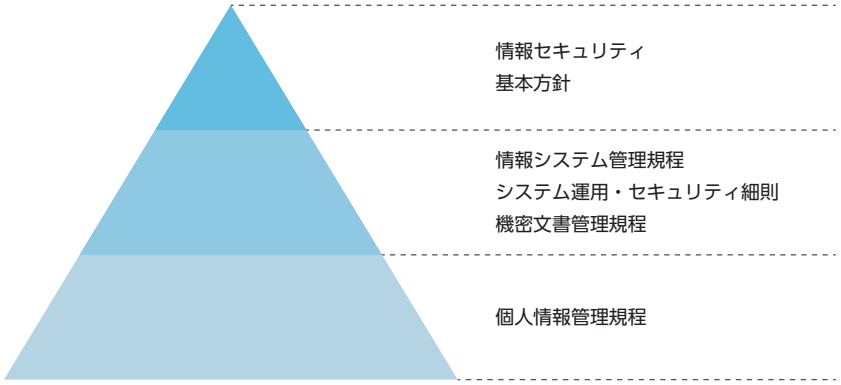
当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、以下の基本方針に基づき、情報セキュリティの確保と継続的な向上に努めます。

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・保全性を確保し、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に実施しております。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	・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

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。

データセクション

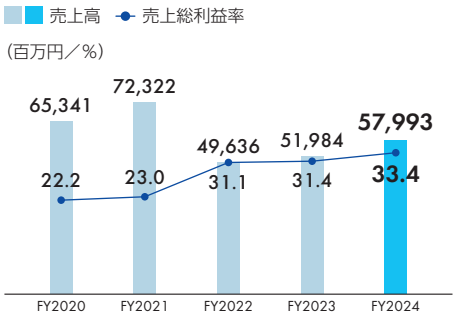
Data Section

73　財務ハイライト
74　非財務ハイライト
75　会社概要／ネットワーク
76　株式の状況
77　編集方針・開示情報の位置づけ
78　用語集

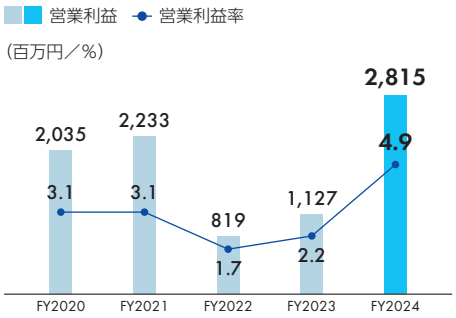
データセクション

財務ハイライト（2024年11月末日現在）

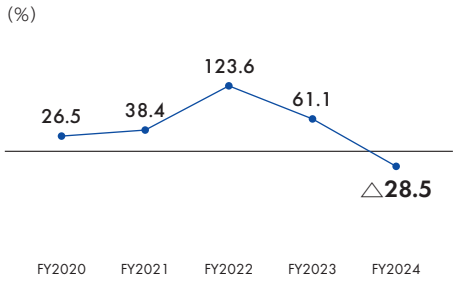
連結売上高／売上高総利益率



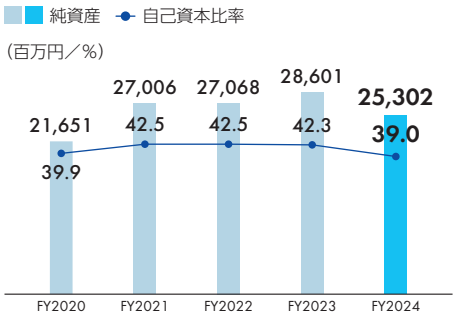
営業利益／営業利益率



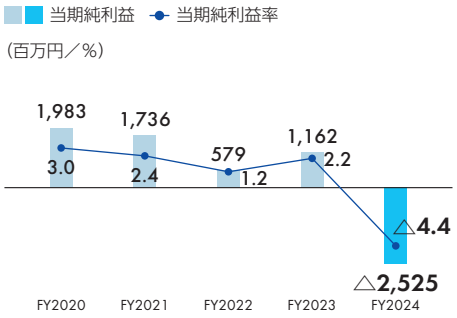
配当性向



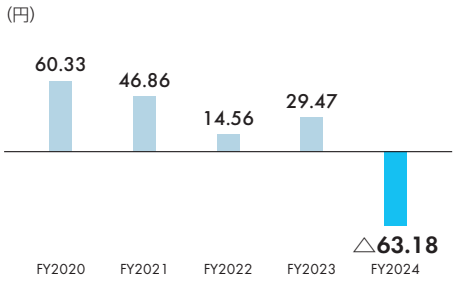
純資産／自己資本比率



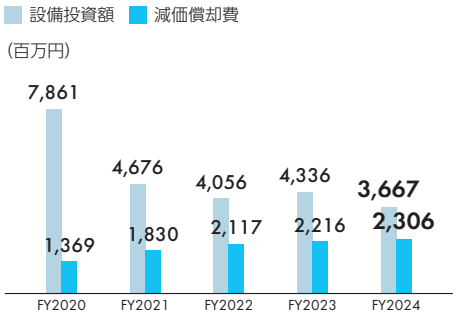
当期純利益／当期純利益率



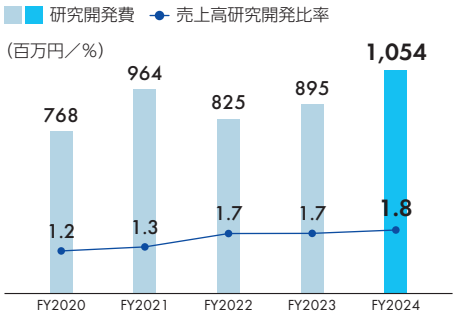
EPS（一株あたりの純利益）



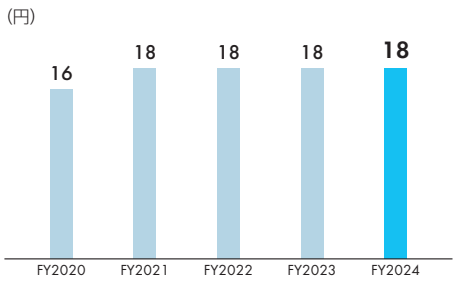
設備投資額／減価償却費



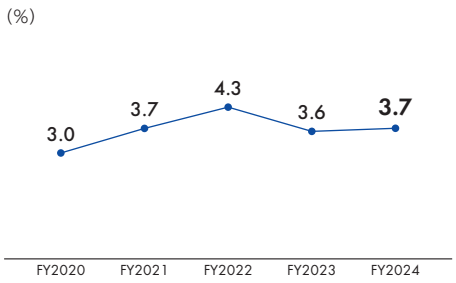
研究開発費／売上高研究開発比率



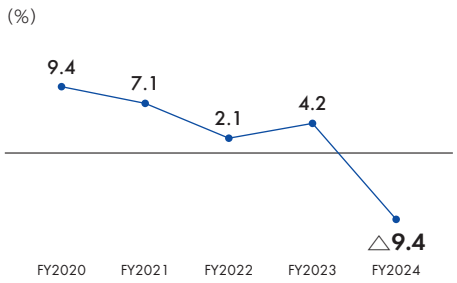
一株あたりの配当金



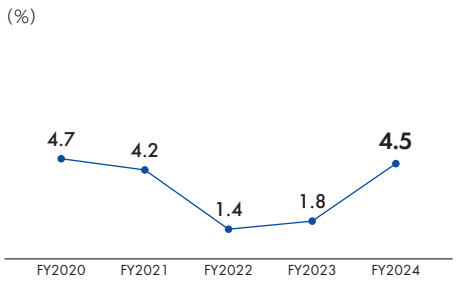
配当利回り



ROE（自己資本利益率）



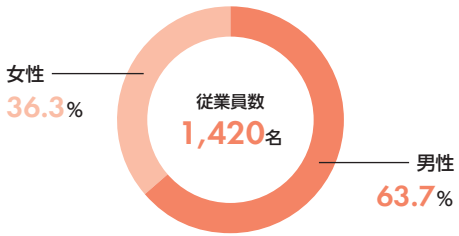
ROIC（投下資本利益率）



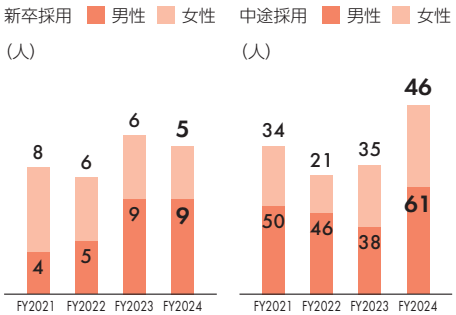
データセクション

非財務ハイライト（2024年11月末日現在）

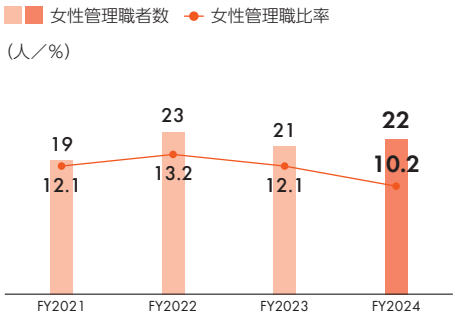
従業員数／従業員比率



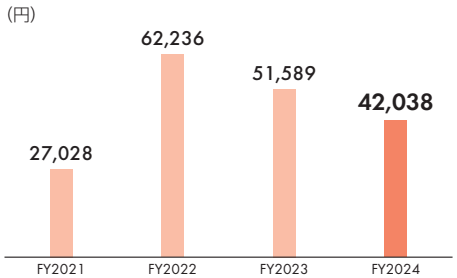
新卒・中途採用人数



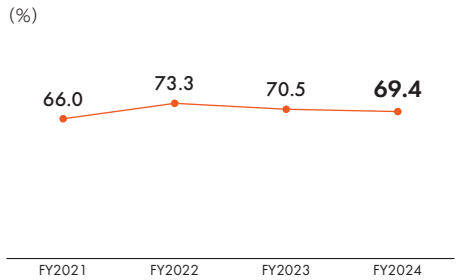
女性管理職比率



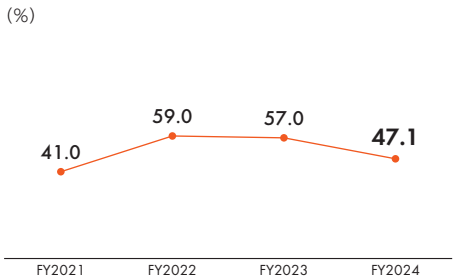
教育投資額（従業員一人当たり）



有給休暇取得率

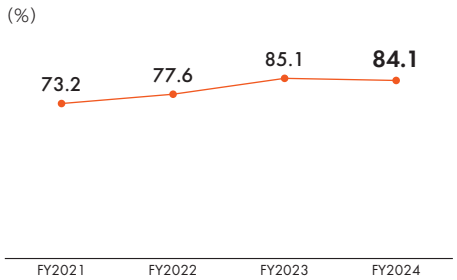


育児休暇取得率

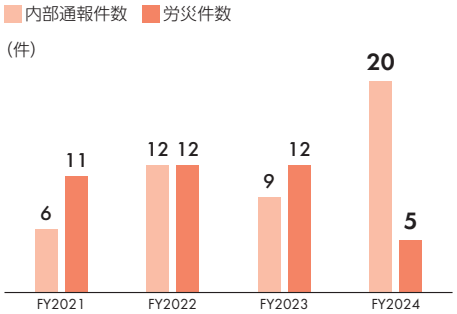


男女の賃金格差

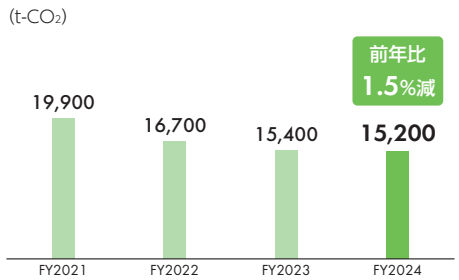
※当社単体数値



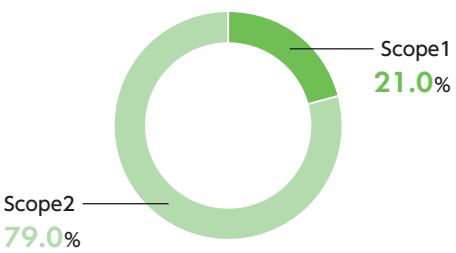
内部通報件数／労災件数



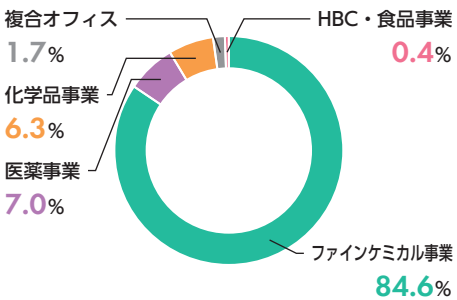
CO_2排出量（Scope1＋2）／削減率



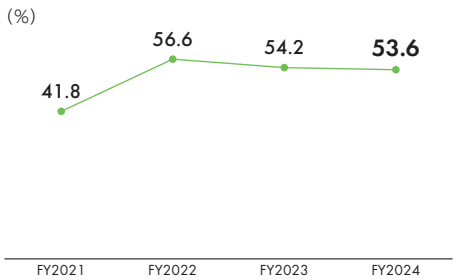
CO_2排出量（Scope1＋2）の割合



Scope1＋2事業別割合



再生可能エネルギー比率



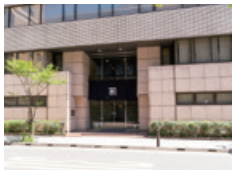
データセクション

会社概要／ネットワーク（2024年11月末日現在）

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	46億５百万円
従業員数	個別　95名 連結　1,420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

【東京本社】



【珠洲本社】

ネットワーク

▶ 海外拠点

大韓民国

- メルテックスコリア

タイ王国

- メルテックスアジアタイランド

中華人民共和国

- 美緑达科技（天津）有限公司
- 弘塑電子設備（上海）有限公司
- 美緑达科技（天津）有限公司 深圳分公司
- 台灣美錄德股份有限公司

営業拠点等　物流拠点　製造拠点　研究拠点等

▶ 国内拠点

関東エリア

- アステナHD／アステナハートフル／イワキ／岩城製薬／メルテックス／スペラネクサス　本社
- イワキ　東京アネックス
- マルマン H&B
- アプロス
- JITSUBO
- ボーエン化成
- 東京化工機　大宮開発センター
- メルテックス　CSセンター
- メルテックス　技術研究所
- メルテックス　熊谷工場
- 岩城製薬佐倉工場　岩城製薬佐倉工場
- 岩城製薬　蒲田工場
- スペラネクサス　蒲田研究所
- スペラネクサス　ノースキューブ
- イワキ／岩城製薬　埼玉ロジスティクスセンター

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
- のとSDGsファンド
- イワキ／スペラネクサス　富山オフィス
- 東京化工機
- スペラネクサス　静岡工場
- 東海メルテックス

近畿エリア

- イワキ／スペラネクサス　大阪オフィス
- メルテックス　大阪営業所
- アインズラボ
- スペラファーマ

九州エリア

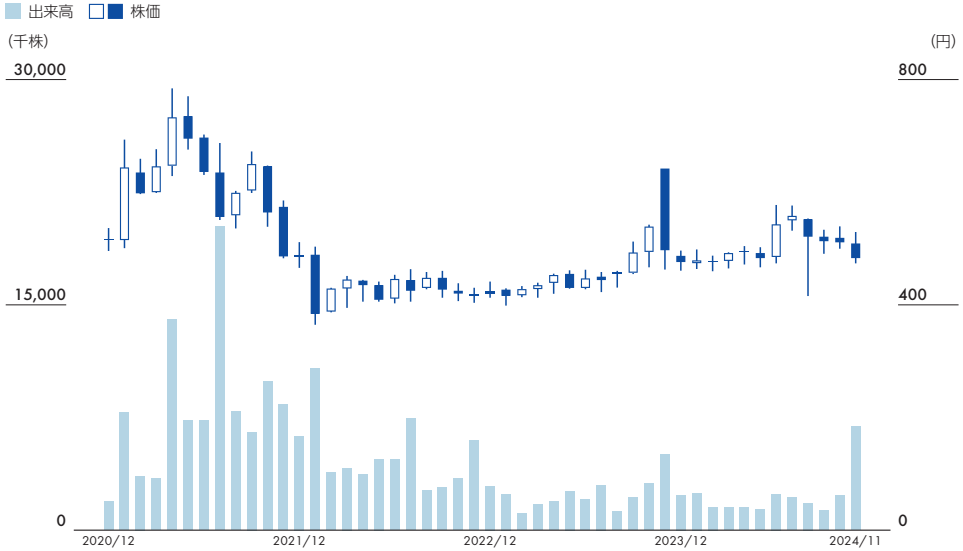
- イワキ　福岡オフィス

データセクション

株式の状況（2024年11月末日現在）

証券コード番号	8095（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
株主名簿管理人および 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 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/）に掲載いたします。 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。

株価・出来高の推移



所有者別株式分布

①発行可能株式総数　136,000,000株

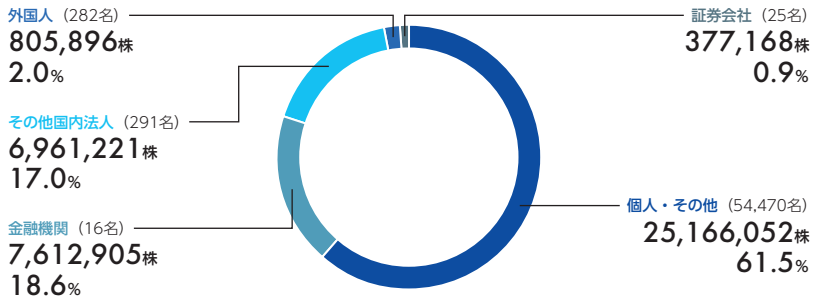
②発行済株式の総数（自己株式59,590株を含む）　40,982,832株

※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98,328株を発行したことに伴い増加いたしました

③株主数　55,085名

④所有者別株式分布状況

※分布状況は、自己株式（59,590株）を控除して計算しており、小数点以下第２位を四捨五入して記載しております



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）	3,921	9.58
株式会社ケーアイ社	2,051	5.01
株式会社CNV社	1,720	4.20
アステナグループ従業員持株会	1,323	3.23
株式会社三菱UFJ銀行	1,188	2.90
岩城 修	970	2.37
公益財団法人岩城留学生奨学会	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	619	1.51

※１ 持株比率は自己株式（59,590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おります
※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おりません

データセクション

編集方針・開示情報の位置づけ

報告対象範囲等

▶ 対象期間

2023年12月１日～2024年11月30日
※一部2024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および事業会社

▶ 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おります。

▶ 記載金額

本統合報告書中、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、それぞれ表示しております。

本統合報告書に関するお問合せ

お問合せフォーム

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各報告書・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おります。

ウェブサイト
投資家情報

株主・投資家の皆様向けに財務・非財務情報を纏めております。

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

https://www.astena-hd.com/ir.html#ir02

有価証券報告書

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

ウェブサイト
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おります。

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス報告書および取締役会の実効性評価を掲載しております。

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

X（SNS）の公式アカウント開設のお知らせ

2025年５月よりXの公式アカウントを開設いたしました。「誠実・信用・貢献」の理念のもと、医薬・化学・ヘルスケアを展開するアステナグループの最新情報をお届けいたします。

https://x.com/astena_official

@astena_official

データセクション

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。	P47
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。	P12.18.40
3	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。	P3.22.23.24.25.44
4	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）。	P5.16.17.50
5	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。	P3.4.10.12.14.22.23.24.25.44.46
6	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。	P23
7	CMR	Carcinogenicity（発がん性）、Mutagenicity（変異原性）、Reproduction toxicity（生殖毒性）の略称。	P51
8	EMS	Electronics Manufacturing Services（電子機器受託製造サービス）の略称。	P31
9	HBC	Health & Beauty Careの略称。	P3.4.6.7.11.14.18.20.21.22.23.26.27.36.46.60.74
10	LCM課題	Life Cycle Managementの略称。製品やサービス、生産施設、産業機器といった資産のライフサイクル全体を適切に管理し、運用効率の最大化を目指す一連の仕組み。	P44
11	MLCC	Multilayer Ceramic Capacitor（多層セラミックコンデンサ）の略称。「セラミック素材を何層にも重ねて作られたコンデンサ」という意味。	P31.45
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。	P25.44.51
13	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）。	P16.17.49.50.74
14	Sn/Ag、Cu	スズ・銀・銅の合金。はんだ材料の組成。Sn：スズ、Ag：銀、Cu：銅。	P31
15	Tag	ペプチド合成に使う重要な化学原料（疎水性タグ）。	P25
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および金融機関への対応を検討するために設立された組織。	P5.17.50.55

	用語	意味	ページ
17	TUATファンド	TUAT 1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、アステナホールディングスがLP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
18	アントレプレナーシップ教育	能登地域の高校生を対象としたインターンシップ。社会課題を主体的に発見し、その解決に向けて行動を起こせる人材を育成するための教育。	P17.18.34
19	エッチング	金属膜を溶かして除去すること。	P31.45.51
20	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。	P7.17.18.33.34.52
21	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。	P11.12.18.42
22	「風の人」キャラバン	従業員が有志で行う奥能登地域の復興支援活動。「風の人」とは地元に暮らす「土の人」に対する言葉で、「都会と地方をまたいで活動し、風を運び、風を起こす人」という意味が込められている。	P10.17
23	高薬理活性物質	微量でも人体に強い薬効を与える物質。	P3.44
24	珠洲ホースパーク	石川県珠洲市にある元競走馬の放牧地。	P10.33
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。	P3.4.6.7.11.13.14.20.22.23.32.33.34.36.52.56.60.62
26	トレードオン	一方を優先すると、もう一方の実現が難しい価値を両立させる関係。	P16.17
27	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、アステナホールディングスがLPとして出資している。	P2.3.33.75
28	のとBeyond復興ファンド	のとBeyond復興投資事業有限責任組合の略称。能登の創造的復興に資する企業への投資を目的とし、アステナホールディングスがLPとして出資している。	P18
29	表面処理薬品	金属やプラスチックなどの表面をきれいにしたり、強くしたり、サビにくくしたりするための薬品。	P3.4.11.20.23.30.31.45
30	プリント基板	電子部品を取り付けて電気的につなぐための板。	P11.23.30.31
31	プロセスケミスト	化合物合成の量産化を担う仕事。	P44
32	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の成分のほか、中分子医薬品としても注目されている。	P24.25.44.51
33	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。	P25
34	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。	P47