

# 経営戦略説明会

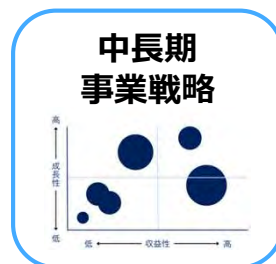
2025.10.03

ROHTO

皆さま、本日はご多忙の中、当社の経営戦略説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。また、日頃より当社の事業運営に対し、多大なるご支援とご理解を賜り、心より感謝申し上げます。今回の説明会は、当社として初めての試みとなります。今年5月に発表した「中長期成長戦略」および「長期視点での成長を実現するための経営方針」に基づき、私たちが今後どのように未来を切りひらいていくのかを、直接皆さまにお伝えする場として企画いたしました。

- ・ 中長期的経営ビジョンを示すことが重要な時代へ
- ・ 当社の目指す未来の方向性とその解像度を高めていただくこと

### 中長期成長戦略の開示 (2025.05.13)



当社はこれまで、株主総会、四半期ごとの決算発表・IR説明会などを行ってきましたが、どうしても短期視点の開示となっていました。この説明会が、ロート製薬が描く中長期の経営戦略やビジョンについて一層のご理解を深めていただき、皆さまにとって有意義な場となればと考えております。

## アジェンダ



### 01：過去からの軌跡と未来の成長戦略

登壇者：代表取締役社長 瀬木 英俊



### 02：社外取締役からみたロート製薬

登壇者：社外取締役 入山 章栄



### 03：総括

登壇者：代表取締役会長 山田 邦雄



司会からご案内のとおり、本日は私からこれまでの歩みと未来の成長戦略について、その後、入山より社外取締役の視点から見た当社について、さらに会長の山田より総括をお話しさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願ひ申し上げます。

**01：過去からの軌跡と未来の成長戦略**  
**登壇者：代表取締役社長 瀬木 英俊**

**世界の人々に商品やサービスを通じて健康をお届けすることによって、当社を取り巻くすべての人や社会を「Well-being」へと導き、明日の世界を元気にすること。**

### 経営理念

1. 豊かで幸せな生活を送るための心身の健康に貢献し続けることがロートの最大の責務と捉え、その実現のために長期視点での経営と価値創出に努める
2. ロートは、社会の公器としての使命を自覚し、ロートを取りまく全ての人達と協働して社会課題を解決し、これにより得られた便益を共有する

定款 第一章 第二条

5

我々のパーパスは、世界の人々に商品やサービスを通じて健康をお届けすること、そして、すべての人々や社会を「Well-being」へ導き、明日の世界を元気にすること であり、ロート製薬は、創業以来「健康」をコアバリューに、様々な商品の提供を通じて、多くの方々にWell-beingを届けてまいりました。

経営理念には、「心身の健康に貢献し続けること」や「社会の公器として社会課題を解決すること」が掲げられています。この理念こそが、私たちの行動の指針であり、創業126年を超える長い歴史の中で一貫して守り続けてきたものです。世の中の「社会課題」に向き合い続け、専門領域に閉

じこもらず、関連する周辺領域に対しても積極的に挑戦を行い、多角化というより、掛け合わせによる共創・進化を続けてきました。

## 創業から大切にしてきたこと



### 世の中の“社会課題”に向き合い、人々の健康に寄与すること

1899年

万病のもとは胃にあり  
胃活



1909年

眼病トラホーム  
ロート目薬



1985年

妊娠検査薬  
チエッカー



6

これまで多くの社会課題に向き合った当社ですが、創業時の1899年には、明治時代の食生活の変化から胃病患者が増加し、効き目のある胃腸薬が必要であると確信した創業者が、「胃活」を発売したのが当社のはじまりでした。10年後の1909年には、日露戦争後、復員兵から蔓延したトラコーマが流行、失明者も増加し、当社は「ロート目薬」を発売し、人々の目の健康に尽くしました。1985年には、妊娠検査薬の薬局・薬店での販売を日本で初めてスタート。母体と赤ちゃんを守るためOTC化に挑戦し、1992年に実現しました。その思いは「ドゥーテスト」ブランドに引き継がれ、各種検査薬を通じてセルフケアを支援しています。2013

年には、再生医療研究をスタート。従来の治療法がなかった病気の治癒を目指して挑戦を続けています。

Well-being実現のため、“**掛け合わせ**”による  
新たな価値創造、事業成長の加速が強み

①

サイエンスをベースにした  
事業の掛け合わせ  
→**新マーケットの創出**

②

自社にない、**新たなリソースの掛け合わせ**  
→**未来への投資、  
事業成長の更なる加速**

7

私たちは、ロートの強みは、Well-being実現のため、“掛け合わせ”による 新たな価値創造 と 事業成長の加速 であると考えています。

そこには、1) サイエンスをベースにした事業の掛け合わせ と 2) 自社にない新規リソースの掛け合わせ があり、まず、サイエンスをベースに事業を掛け合わせることで、新しいマーケットが創出した過去の軌跡をいくつか紹介いたします。

## 製薬会社発想のスキンケア事業への挑戦



肌に本質的かつ、確かな効果実感を提供する  
**機能性スキンケア市場の創出**



まず、製薬会社発想のスキンケア事業への挑戦です。

現在、当社の大黒柱となっているスキンケア事業ですが、古くは1975年のメンソレータム・皮膚用薬からスタートし、本格的には1997年にドイツから導入した「セバメド」という敏感肌用スキンケア製品でした。当時は市場になじまず、苦戦を強いられました。その後、2001年に導入した「オバジ」も、当初は「こんな製品は売れない」と言われるものでした。しかしながら、処方開発や販売戦略を見直し、革新的な研究開発を重ね、皆様に愛用されるようになりました。このノウハウが後の「肌ラボ」や「メラノCC」の成功につながりま

した。「メラノCC」も、最初は「メラノバスター」という名前で全く売れませんでした。現在は多くの方に支持される商品になり、スキンケア事業は、様々な掛け合わせと試行錯誤の積み重ねによって大きく成長したといえます。

## サイエンスをベースにした事業の掛け合わせ①

ROHTO



### アイケア

- ・ドライアイ
- ・保湿効果



### スキンケア

- ・ドライスキン
- ・保湿効果
- ・抗炎症効果

### 機能性スキンケア No.1\*



\*インテージSRI 基礎化粧品計 (4カテゴリー)  
2024年4月~2025年3月累計販売数量シェア 9

肌ラボの主成分であるヒアルロン酸は、もともとは目薬のドライアイ・保湿機能に処方されていた成分ですが、それをスキンケアに応用、そして単なる応用だけでなく、深く・広くヒアルロン酸を研究し、ナノ化・当社独自の発酵型・浸透型・3D・吸着型などいくつものヒアルロン酸に拡げ、今後ヘアケア、内服・食品にも展開しようとしています。近年では再生医療研究から生まれた新技術がスキンケアに応用され、ますます掛け合わせは広がっています。

**目薬会社発想の機能性表示食品事業への挑戦**



100年以上の目薬・アイケアの研究知見に基づき、  
**機能性サプリメント市場の確立**

ロートV5ブランド  
2025年度売上目標

**100**億円超

アイケア

機能性食品



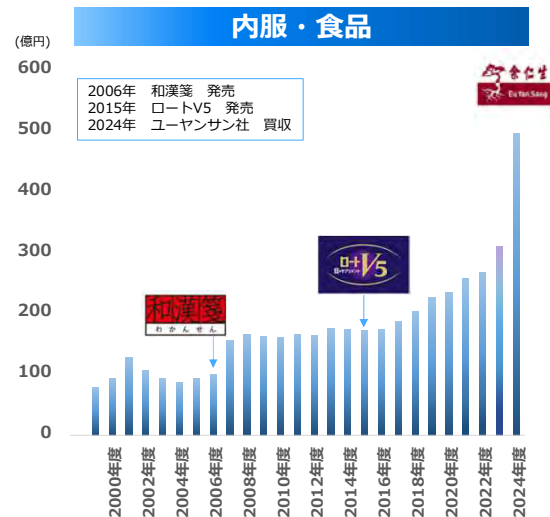
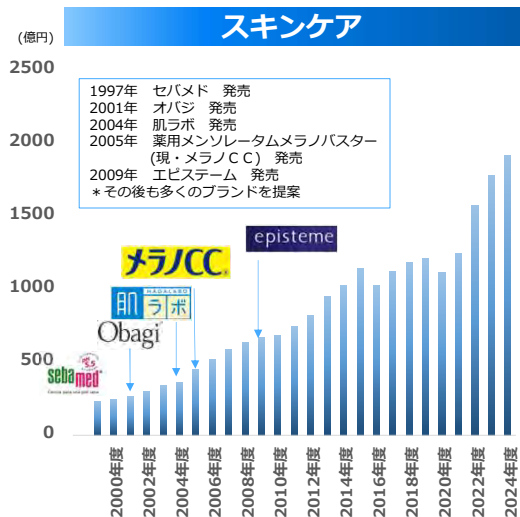
次は、ロートの機能性表示食品への挑戦です。100年以上の目薬・アイケアの研究・知見に基づき、“目のぼやけ・かすみ”などのアイケア機能食品市場に参入しました。現在では「ロートV5」ブランドが今期年商100億円を超える事業に成長していますが、ロートは2000年頃から様々なサプリメントを試行錯誤してきました。当初はダイエットや特定の成分に特化した製品を展開していましたが、そこから多くの学びを得て、「アイケア」という当社の強みと「内外ケア」という新しい視点を掛け合わせる挑戦を進めました。この掛け合わせが功を奏し、今では多くの方々に愛用いただける商品として定着しています。こうした失敗と挑戦の

積み重ねが、大きな成果を生む土台となりました。

# 事業成長のタイムラインについて



## スキンケア事業、内服・食品事業ともに、 挑戦から10年の時を経て、急成長の源泉に



11

スキンケア事業も、内服食品事業も、overnight successのような一夜にしての成功ではありません。それは、Passion & Science、「情熱」と「サイエンス」の2つの力が融合した結果です。情熱を持って挑戦するメンバーや組織、そして他社が手を付けない独自のサイエンスを掛け合わせることで、中長期の成長を実現してきました。このアプローチこそが、私たちの成功の鍵となっています。

各事業領域のサイエンスを掛け合わせ、  
今後も**ロートオリジナルの市場創出**を実現していく



今後も、各事業での先端的なサイエンスを掛け合わせ・互いに融合させ、当社独自の市場を切りひらいていきます。私たちは、単一のカテゴリーにとどまることなく、2つ・3つと新たな要素を掛け合わせることで、これまでにないサイエンスが生まれ、革新的で効率のよい開発プロセスを実現しています。私たちは今後も、情熱とサイエンスの力を最大限に活用し、新たな価値を創造する挑戦を続けていきます。

Well-being実現のため、“**掛け合わせ**”による  
新たな価値創造、事業成長の加速が強み

①

サイエンスをベースにした  
事業の掛け合わせ  
→**新マーケットの創出**

②

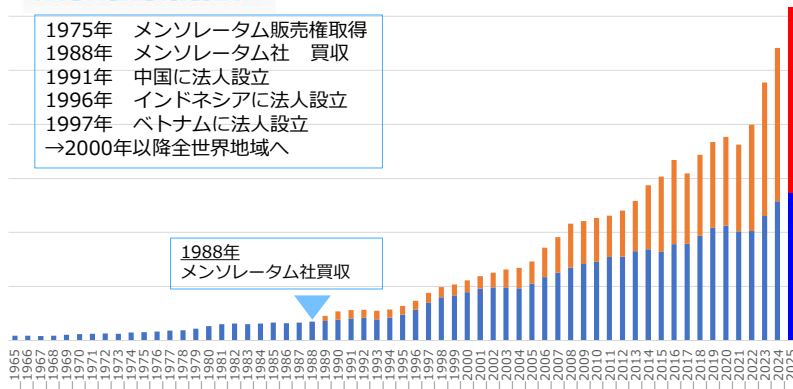
自社にない、**新たなリソースの掛け合わせ**  
→**未来への投資、  
事業成長の更なる加速**

もう一つが、自社にはない新たなリソースを掛け合わせることで、未来への投資として、事業成長を更に加速させてきた事例です。

1988年、メンソレータム社買収をきっかけに  
グローバルビジネスへ挑み、**非連続な成長**を遂げる

**Mentholatum**

- 1975年 メンソレータム販売権取得
- 1988年 メンソレータム社 買収
- 1991年 中国に法人設立
- 1996年 インドネシアに法人設立
- 1997年 ベトナムに法人設立
- 2000年以降全世界地域へ



1988年、当時の為替レートで98億円でメンソレータム社を買収

その象徴的な一歩が、1988年の米国メンソレータム社の買収です。当時、98億円という売上高の半分以上に相当する規模の投資は、私たちにとっても大変大きな挑戦でした。しかし、挑戦の先にある未来を信じ、行動を続けた結果、成長を手にすることができました。買収後しばらく、売上が伸び悩む厳しい時期もありましたが、私たちは諦めませんでした。中国市場への日薬申請準備、アジアでのリップ・日やけ止め・化粧品の展開、インドネシアやベトナムでの法人設立など、次々と新たな分野や市場への挑戦を進め、その結果、2000年以降、事業は急成長を遂げました。この挑戦こそが、ロート製薬のグローバル展開の”いしずえ”

となりました。日本で培った独自技術を活かし、現地のニーズに合った製品・ブランドを展開し、現在では現地チームが主体となり、製品開発や事業をリードして、日本に逆輸入するものも増えています。

## 自社にない、新たなリソースの掛け合わせ



### 新たなグループ会社との掛け合わせで、 各地域セグメントで成長を実現

グループ会社	M&A時期	事業内容	地域	買収後 売上成長率*	CAGR 年平均成長率
クオリテックファーマ	2007年	CDMO/内服薬受託	日本	約2.2倍	4.8%
DAXコスメティクス	2014年	スキンケア	ヨーロッパ	約8.6倍	24.0%
オフサルモス	2016年	アイケア(医療用)	南米	約2.6倍	14.6%
ロートニッテン	2019年	アイケア(医療用)	日本	約2.2倍	21.1%
天藤製薬	2021年	皮膚用薬	日本	約1.2倍	7.4%
ハイドロックス	2021年	皮膚用薬(メディカル)	アメリカ	約1.5倍	13.9%
モノ	2024年	医薬品、CDMO	ヨーロッパ	—	—
ユーヤンサン	2024年	内服・機能性食品	アジア	—	—

\*現地通貨建ての売上高 買収時売上高と2024年度売上との比較

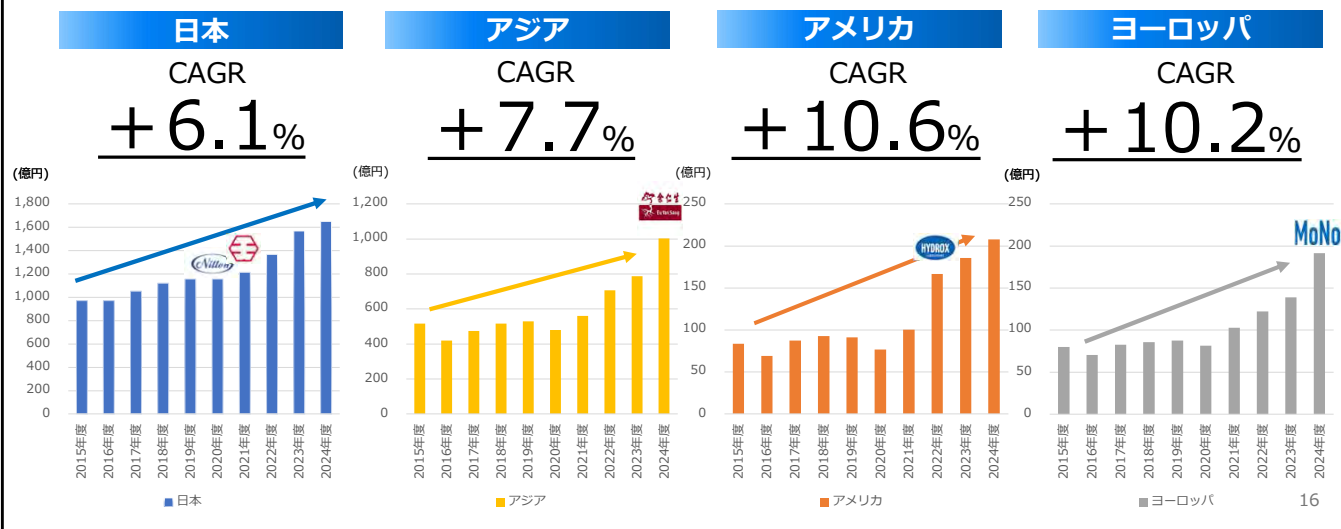
15

私たちはその後もM&Aなどを通じて積極的に国内外での成長を推し進めてきました。2007年には日本のクオリテックファーマ社、2014年にはポーランドのダクスコスメティクス社、2016年にはブラジルのオフサルモス社を買収するなど、各地域で戦略的な買収を進めています。特にダクスコスメティクス社では、買収から10年で売上が8倍以上に拡大しました。国内外でグループ化した主な会社は、ご覧のような年平均成長率を示し、順調に成長し、強固なネットワークを築いています。

## 各地域セグメントでの年平均成長率



グループに参画することで、企業価値を高め、  
全ての地域セグメントで、**継続的な成長を実現**



世界の地域セグメント別でも、この10年間の売上の年平均成長率は、日本地域が+6.1%、アジア地域が+7.7%、アメリカ地域が+10.6%、ヨーロッパ地域が+10.2% と、この10年間で倍以上の成長を示すことができました。

# 日本の主要参入カテゴリでのロートのポジション



## コア事業の多くのカテゴリでシェア上位を獲得

### 点眼薬 (アイケア事業)



2024年度数量シェア

**1位**

### 基礎化粧品 (スキンケア事業)



2024年度数量シェア

**1位**

### 皮膚用薬 (スキンケア事業)



2024年度数量シェア

**2位**

### リップクリーム (スキンケア事業)



2024年度数量シェア

**1位**

### 胃腸薬 (内服・食品事業)



2024年度数量シェア

**3位**

### 日焼け止め (スキンケア事業)



2024年度数量シェア

**2位**

参照元：インテージSRI+ 数量データ(期間：2024年4月-2025年3月)

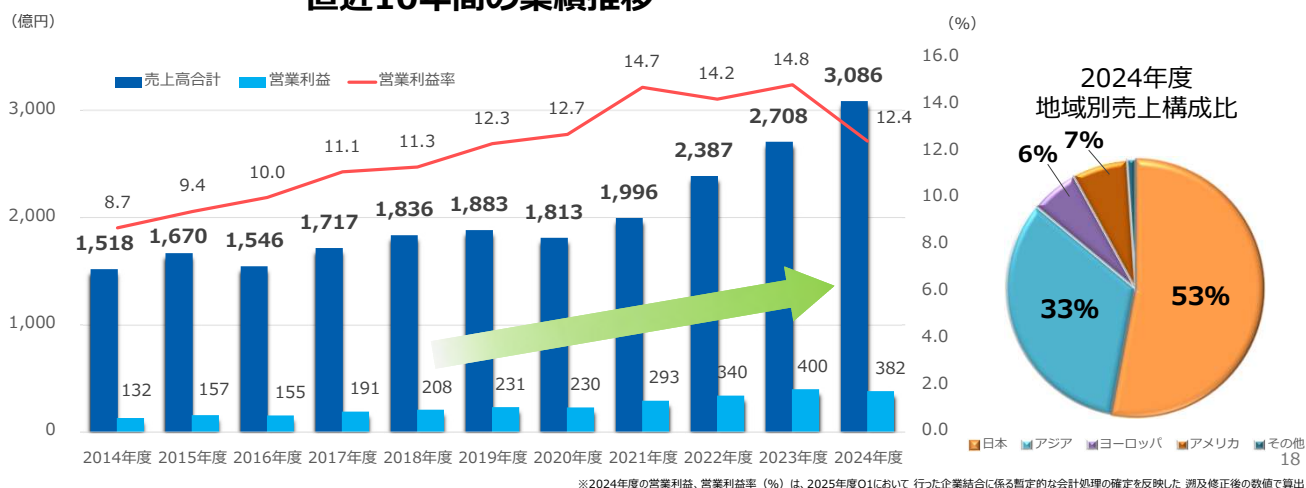
国内市場においても、ロート製薬は多くのカテゴリにおいて、数多くのリーディングブランドを有しています。2024年度の日本市場での数量ベースでは、点眼薬、皮膚薬、胃腸薬でそれぞれシェア第1位、第2位、第3位の地位を獲得しており、基礎化粧品とリップクリームがカテゴリシェア第1位となり、日焼け止めは第2位となっています。本当に多くのお客様に愛用いただいております。さらに、ここには記載しておりませんが、ボラギノールは痔のカテゴリで第1位、エクシブは水虫市場で第1位となっているなど、いずれもお客様から非常に高い支持をいただいております。

# 10年間の連結業績



## コア事業を中心に、国内そしてアジアでのお客様の輪を拡大 売上・利益・時価総額とも倍増

### 一直近10年間の業績推移



※2024年度の営業利益、営業利益率 (%) は、2025年度Q1において行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定も反映した、過及修正後の数値で算出

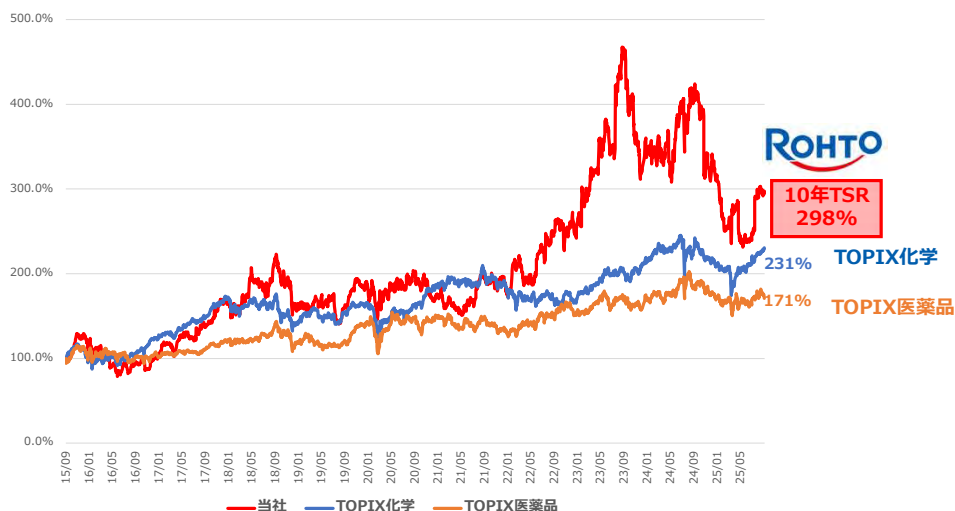
この10年間、国内外の厳しい市場環境の中でも、私たちは事業規模を着実に拡大してきました。その結果、売上は2倍以上、営業利益は約3倍という成長を遂げています。地域別の売上構成を見ても、日本国内と海外市場がほぼ半分ずつを占めるまでに至り、グローバル企業としての確固たる地位を築き上げています。多様な市場での積極的な展開が、このバランスの取れた成長を支えており、引き続き私たちは国際的な競争力を高めていきます。

## 10年間の中長期での株主価値の向上



### TSRは同業他社平均を大幅に上回る高い水準を実現

配当込み株価騰落率 ※10年



\* Bloomberg データを基に作成。TOPIX化学及び医薬品は33業種別分類。株価騰落率は2015/9/28~2025/9/26（終値ベース）。売上・営業利益は、各株価指数構成銘柄の3月末を基準とした直近12か月実績を寄与率の加重平均で算出。

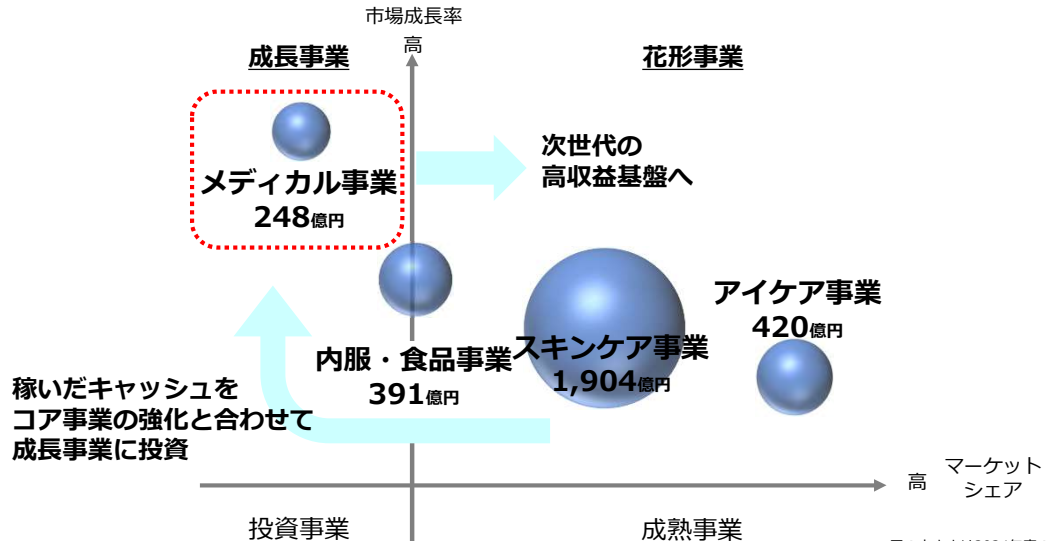
19

過去10年間で、当社のTSR（トータル・シェアホルダー・リターン）は同業他社の平均を大きく上回る水準を達成し、着実に価値を還元してきました。この成果は、単なる偶然ではなく、挑戦を恐れない企業文化と、未来を見据えた戦略的な投資の賜物です。これからも、さらなる価値創造を通じて、株主の皆さまとの信頼関係をより一層深めてまいりたいと思います。

## 事業ポートフォリオ



アイケア、スキンケア、内服・食品事業で生み出されるキャッシュを、  
メディカル事業など**収益性の高い成長事業へ投資、次世代の高収益基盤構築へ**

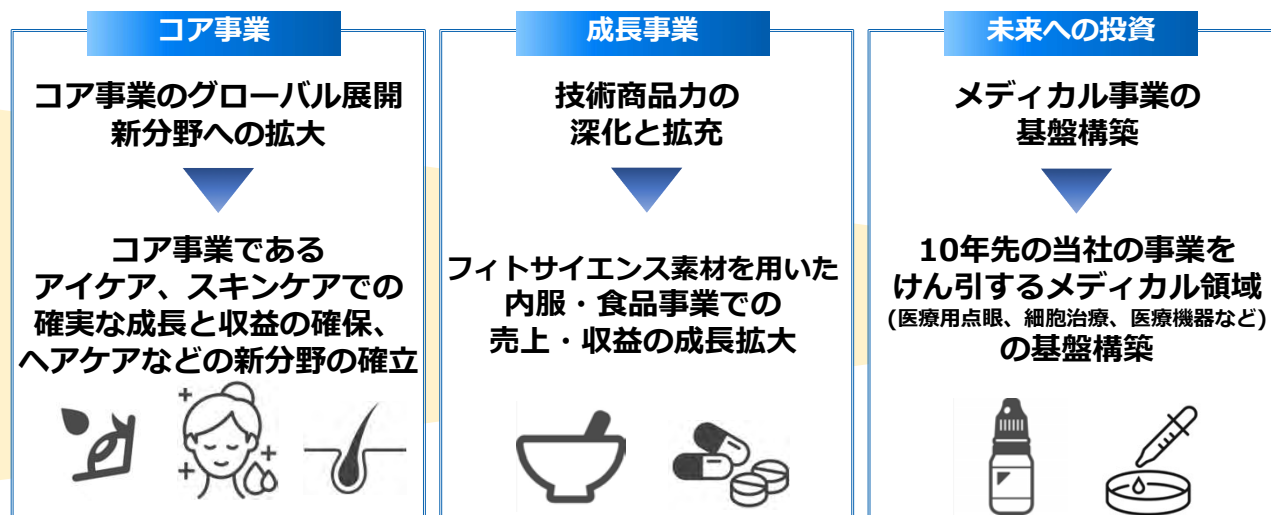


現在の事業ポートフォリオは、スキンケアやアイケアといった主力事業、成長中の内服食品事業などの構成となっています。これらの事業は安定したキャッシュフローを生み出す基盤であり、それをメディカル事業などの次世代の高い収益が期待できる分野へ再投資しています。この循環型の成長モデルで、私たちは持続可能な企業として、新たな成長のとびらを開き、長期的な視野で社会と市場に貢献していきます。

## 中長期成長戦略 基本方針



ロートサイエンスを進化させ、**セルフケアのコア事業の収益最大化**  
**プロフェッショナルケアへの基盤を構築し、Well-beingの輪を広げる**



21

\*フィットサイエンスとはロート製薬が提唱する、自然界の力を科学的に解明し、社会に貢献する新たな事業戦略です。特に、自然素材の活性や機能（フィットパワー）に着目し、地域資源や技術を活用して、持続可能な社会づくりを目指しています。

それでは中長期成長戦略についてお話しさせていただきます。5月のIR説明会、そして6月の株主総会におきましてもお話いたしました。中長期成長戦略の基本方針は、「ロートサイエンスを進化させ、セルフケアの収益最大化、そしてプロフェッショナルケアへ展開すること」で、次の3つの課題に取り組みます。アイケア・スキンケアなどセルフケアのコア事業の収益力の強化、フィットサイエンスなど独自のサイエンスを活かし、Well-beingなライフスタイルを提案する内服・食品分野での技術商品力の進化と拡充、患者様に新しい治療法を提供していくメディカル事業の基盤構築です。

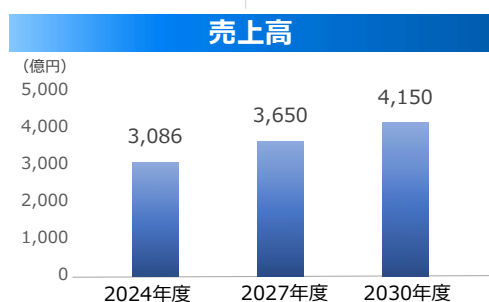
アイケア、スキンケア、内服・食品などのコア事業を強化していくとともに、次世代の柱となるメディカル事業領域に取り組んでいます。世界中の人々がWell-beingな毎日を過ごせるよう、健康・未病・軽度疾患のセルフケアの領域から、病気のプロフェッショナル領域まで、幅広くソリューションを提供し、社会に貢献していきます。

## 中長期成長戦略 連結業績予測



**2030年度 売上高4,150億円 営業利益540億円**

	2024年度	2027年度	2030年度
売上高	3,086億円	3,650億円	4,150億円
営業利益	382億円	460億円	540億円
営業利益率	12.4%	12.6%	13.0%
EBITDAマージン	16.7%	17.9%	18.2%
海外売上比率	47%	50%	53%



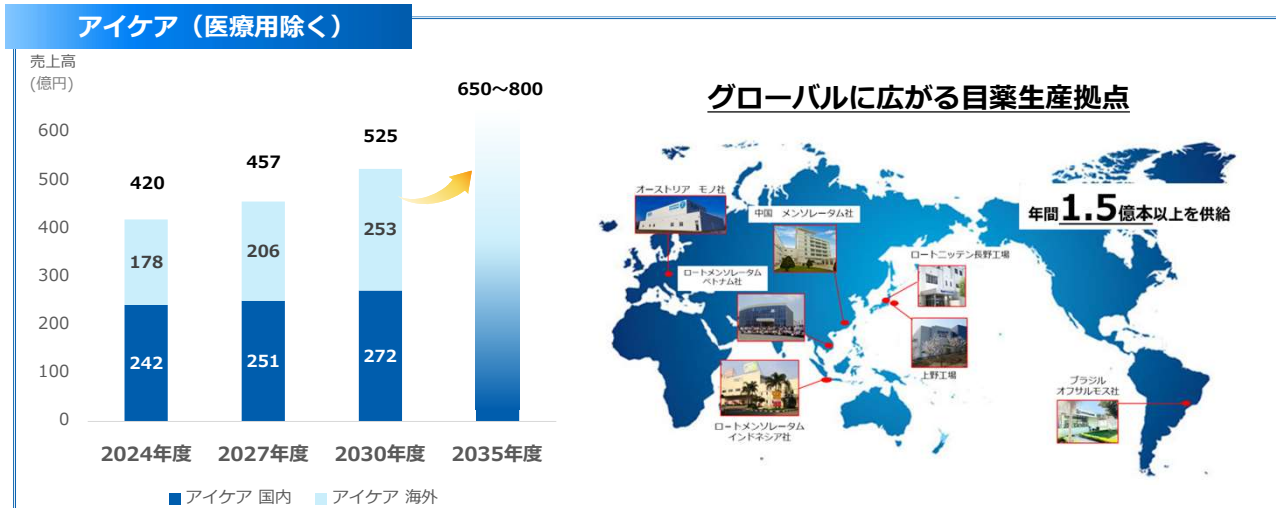
※2024年度の営業利益、営業利益率 (%) は、2025年度Q1において行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定も反映した、過及修正後の数値で算出

連結業績予測ですが、2027年度に売上高3,650億円、営業利益460億円、2030年度には売上高4,150億円、営業利益540億円を見込んでいます。海外売上比率は、2030年度に全体の53%になるとみております。アイケアとスキンケアが堅実に成長を続けると共に、アジアを中心とした内服・食品事業が大きく成長することで、内服・食品の構成比が16%に上昇する見込みで、よりバランスの取れた事業ポートフォリオを実現してまいります。またM&Aからの売上も約200億円を見込んでいます。

# アイケア事業について



圧倒的な生産能力を有し、国内では新規需要獲得、  
海外ではアジアを中心にEU市場の拡大



23

アイケア事業でロート製薬は、圧倒的な生産能力を誇り、国内では新しい需要を獲得し、海外ではアジアを中心に、更にEU市場での拡大を進めていきます。医療用を除くアイケア製品の売上高は、2027年度に457億円、2030年度には525億円を見込んでいます。ロートの最大の強みは、年間1.5億個以上の目薬を供給できる、世界トップクラスの高品質な生産能力です。現在、世界中に7つの工場を持ち、この生産力を基盤に国内外での開発・販売力をさらに強化していきます。私たちは、この圧倒的な競争力を活かし、世界の一般用アイケア市場におけるリーディングポジションを維持し、さらに拡大していきます。

## アイケア事業について



### 日本国内でのOTCによる高付加価値市場の創造と 海外のアジア・EU市場での目薬ユーザーの拡大

#### 国内

- OTCアイケアのマーケット拡充
- ・ アレルギー、ドライアイなどのスイッチOTCによる高付加価値市場の創造
- ・ アイケア啓蒙による新規ユーザーの拡大



アルガードブランド



Vロートプレミアムブランド

#### 海外

- アジアを中心としたOTCの目薬シェア拡大
- モノ社を介したEUドライアイマーケットの拡充

#### アジア



ロート目薬ブランド

#### EU



ロートドライアイド

24

国内では高付加価値市場の創造、海外ではアジア・EU市場の拡大を目指し、ロート独自の技術力とスイッチOTCなどを活用した新しい価値を生み出していきます。日本においては、OTC点眼薬ナンバー1を維持していきます。アイケアリテラシーを啓蒙し、新規ユーザーを獲得しながら、売り上げ好調なVロートプレミアムシリーズの進化や医療用成分のOTCへのスイッチにチャレンジしていきます。抗アレルギー成分トラニラスト、抗炎症成分プラノプロフェンなど、過去からスイッチ成分を積極的にOTC目薬に配合してきた実績を基に、スイッチ化を推し進めていきます。アジアを中心としたOTC目薬シェアの拡大そして

EUではMono社を通じてドライアイ市場への参入を進めており、より多くのお客様に新たな使用機会を提供してまいります。アイケア事業では、我々の技術を搭載した点眼薬を世界各国へ展開し、現在の42か国からさらに多くの国で人々の目の健康に貢献しています。

# スキンケア事業について



## スキンサイエンスからの高付加価値商品の導入と ロートグループの研究知見と技術を応用したヘアケア事業への本格参入



25

次に、スキンケア事業についてお話しします。ロート製薬は、スキンサイエンスを活用した高付加価値商品の開発を進めるとともに、これまで培った研究知見や技術を応用し、ヘアケア事業に本格的に参入していきます。この結果、スキンケア事業全体では、2027年度に売上高2,064億円、2030年度には2236億円を見込んでいます。今やロートグループの売上の6割以上を占めるスキンケア事業は、日本のドラッグストアチャネルにおける基礎化粧品のメーカー売上個数ナンバー1になるなど成長を続けています。スキンケアの強みは、サイエンスファーストで裏打ちされた技術力と多くのお客様からの支持と信頼です。数量ラン

キングや、パテント力のスコアで# 1を獲得しているブランド力や技術・素材力の高さと、独自の製品開発力で、ロートの最重要カテゴリーであるスキンケアの更なる成長と拡大を進めていきます。

## “機能第一のもの作り”にこだわり、 肌本来の美しさを引き出す本質的なサイエンスの探求

### 自社にR&Dを持つ強みの最大化 機能成分の更なる探求と深化

- ・「本当の美しさは健康の先にある」ロートの皮膚研究の信念
- ・「ロート製薬だから」選んでもらえる肌支持率No.1メーカーを目指す



### 肌本来の美しさを引き出す 細胞技術の探求

- ・細胞製剤技術を用いた、肌ホメオスタシスのロート独自のメカニズム解析

### 3つの戦略成分

肌本来の機能

抗酸化

保水

バリア

ロートの機能性成分

ビタミンC

ヒアルロン酸

セラミド

幹細胞・天然物の培養液技術の応用



26

このようにお客様にご支持いただく背景には、当社のこだわりである、「スキンケア」・“機能第一のものづくり” があると考えています。

「スキンケア」は皮膚の構造や機能に関する科学的知見を基に、製薬会社による高品質・高機能スキンケアを実現するための技術と研究です。皮膚領域における知見を基盤に、安全性・有効性・メカニズムを追求したエビデンスベースの研究開発を行い、高機能スキンケア製品を提供していきます。具体的には、肌本来の機能である、抗酸化・保水・バリアの働きに対して、ビタミンC・ヒアルロン酸・セラミドの成分探求など、基礎から応用までの研究力を更に高めていきます。

肌本来の美しさを引き出す細胞・培養技術などの知見も活用し、皮膚・毛髪健康と美容に貢献するスキンケアの進化を加速させていきます。

## 国内外での機能性ヘアケア市場の創造と Hadalaboブランドのグローバル拡大

### 国内

■ 製薬会社発想のヘアケア事業への挑戦  
医薬品×ヘアケアの掛け合わせによる  
機能性ヘアケア市場の創造・拡大



髪のうねり      髪のダメージ      頭皮のかゆみ      頭皮の匂い

### 海外

■ セルサン、50の恵などのヘアケア事業の拡大  
■ Hadalabo TokyoのEU、中東エリアへの販路拡大

### アジア



セルサン      50の恵 育毛剤

### EU



Hadalabo Tokyo シリーズ

その毛髪への応用がヘアケアです。ロートスキンケア事業で培った知見を活かしてヘアケア領域に本格参入し、国内で2つのブランドを新発売いたしました。うねりケアの「Gyutto」、大人の髪悩みに向けたEC・通販専売の「PRORY」と、それぞれのターゲットのニーズに向けて製品展開をしています。Gyuttoにつきましては2024年7月のECでの先行販売時点から大変好評をいただいております。Amazon売れ筋ランキングで第1位を獲得しました。海外のヘアケアでは、アジア市場において育毛を中心に展開している50の恵ブランドが香港でシェアNo1を獲得、またフケ取りシャンプーのセルサンも非常に好調です。Hadalabo Tokyoの欧米や中

東市場への拡大展開も順調です。メンソレータム関連のブランドは、すでに110か国以上で販売されており、Hada Labo Tokyoと肌ラボは61か国、日やけ止めのスキンアクアは24か国で販売されていて、サイエンスに着目した製品を海外にさらに拡大していきます。

## 内服・食品事業について



### フィットサイエンスからの機能性サプリメント導入と、 ユーヤンサン社とメンソレータム社のシナジーによる売上最大化

#### 内服・食品



28

内服・サプリメント事業でロート製薬は、フィットサイエンスを活用した機能性サプリメントの導入、Eu Yan Sang社とメンソレータム社のシナジーを最大限に活かし、売上高を2027年度に627億円、2030年度には680億円を見込んでいます。具体的には、ロートV5ブランドの更なる拡大や、Eu Yan Sangやフィットサイエンスで研究された植物由来の素材を活用したサプリメントの導入を進めます。また、Eu Yan Sang社とロートグループとの連携による生薬・漢方そして食事業や販路拡大を進めていきます。

日本国内でのロートV5ブランドの確実な成長と、  
アジアを中心としたユーヤンサン社とのシナジー強化

国内

■ロートV5ブランド  
機能性成分の  
独自配合による  
ラインナップ強化



海外

- ユーヤンサンのアジアでの新製品展開 (中国伝統医学×サイエンス)
- メンソレータム社の持つ販路を活用した地理的拡大 (日本、アメリカ、豪州)
- アジア最大病院チェーンIHHグループ傘下でのTCMクリニック開設

新製品開発



睡眠の質の向上      記憶力と認知能力の維持

地理的拡大



医療機関との連携



三井物産(株)の持つIHHグループとのシナジー

\* TCM : Traditional Chinese Medicine(中国伝統医学)の意味

ロートV5ブランドの確実な成長では、機能性成分の独自配合によるラインナップを強化し、1) アジアを中心としたユーヤンサンとのシナジーでは、アジアでの新製品展開を生薬・漢方と最新のサイエンスの掛け合わせで進め、2) ロート・メンソレータム社の持つ販路を活用し、日本での冬虫夏草サプリメント導入、アメリカやオーストラリアでの製品導入など地理的拡大を進めています。3) 共同でユーヤンサン社を買収した三井物産とも連携が進み、彼らの傘下でアジア最大病院チェーンであるIHHグループとTCMクリニックを開設などの新しい取り組みがスタートしています。直近の新製品である、バナナの皮の抽出物と生薬

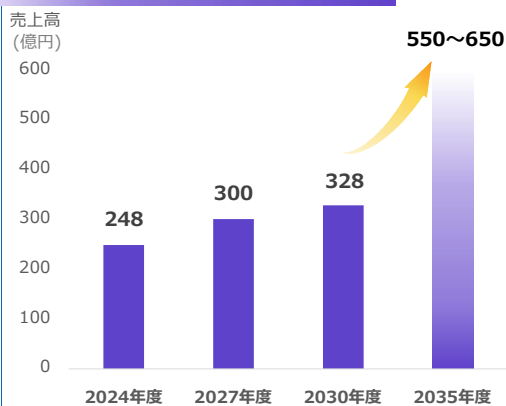
を組み合わせた睡眠機能食品 ”Sleep EZ” は売り切れになるほど好評です。

## メディカル事業について



コア事業との連動性の高い領域において、CDMOを基盤に、最適な投資バランスの中で収益の最大化、事業の1つの柱を目指す

### メディカル事業



医療用点眼薬



再生医療/医療機器



CDMO



\*メディカル事業：  
ロート製薬、クオリテックファーマ、ロートニッテン、オフサルモス、  
インターステム、ロートセルフファクトリー東京、モノ社の合計



30

メディカル事業についてお話しします。これからの成長を牽引する重要な柱として、メディカル事業に大きな期待を寄せています。この事業では、CDMO（医薬品受託開発製造）を基盤に医療事業の強化を進め、最適な投資バランスの中で収益を最大化し、自社販売とライセンスアウトで、2027年度には売上高300億円、2030年度には328億円、そして2035年には550億～650億円の規模になることを想定しています。

# メディカル事業について



今まで培ってきた眼科、皮膚、運動器・整形外科領域を中心に、  
**メディカル事業の基盤構築を進める**

## 眼科領域

## 皮膚領域

## 運動器・整形外科領域

<b>事業内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医療用点眼薬 (新薬、ジェネリック含む)</li> <li>■ 医療機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オートロジェル</li> <li>■ クリニック化粧品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生医療等製品</li> <li>■ 医療機器</li> </ul>
<b>当社の強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OTCアイケア シェア1位</li> <li>■ 涙道チューブ シェア1位</li> <li>■ 専門性に長ける</li> <li>■ 各大学の先生との深い関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ OTC皮膚用薬 シェア2位</li> <li>■ 医療機関・クリニックへの展開</li> <li>■ 専門性に長ける</li> <li>■ 各大学の先生との深い関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医療現場との連携</li> <li>■ 専門性に長ける</li> <li>■ 各大学の先生との深い関係</li> </ul>
<b>進行中 パイプライン・ プロジェクト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ROH-101(CMV、角膜炎)</li> <li>■ ROH-201(ドライアイ)</li> <li>■ ROH-001(近視進行抑制)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dermacept</li> <li>■ R&amp;D ロートニッテン</li> <li>■ OPTHALMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 軟骨細胞キット (外傷性軟骨欠損、変形性関節症)</li> <li>■ ADR-001 (重症下肢虚血など)</li> </ul>
<b>基盤技術・品質管理：CDMO事業による細胞製剤技術</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ADR-001(肝硬変、腎疾患、肺線維症)</li> <li>■ ADR-002K(重症心不全)</li> </ul>			

私たちは、ロート製薬が強みを持つ「眼科」「皮膚科」「整形・運動」の3つの領域を重点的に取り組んでいきます。それぞれについてご説明します。まず1つ目は眼科領域です。新しいドライアイ治療薬や近視抑制の薬、涙道チューブ、ジェネリック医薬品の開発を進めています。この分野では、これまでのコンシューマーアイケア事業での実績と、KOL・専門医とのネットワークを活かせることが大きな強みです。さらに、国内ではロートニッテン社、海外ではオフサルモス社やMono社と連携し、グループ全体で医療眼科の事業を強化。医療分野でもリーダーとなることを目指しています。次に2つ目は皮膚科領域です。この分野では、糖尿病な

どが原因の難治性創傷を治療する「オートロジェ  
ルシステム」を市場に投入し、素晴らしい治療成  
果を上げています。また、美容皮膚科や形成外科  
向けの化粧品や機器への製品開発を進め、Unmet  
メディカルニーズに対応していきます。スキンケ  
ア事業の知見を活かしながら、研究開発でも相乗  
効果を生み出し、この領域でのさらなる成長を図  
ります。

そして3つ目は整形・運動領域です。ここでは「軟  
骨再生」をテーマにしたプロジェクトを推進中で  
す。子会社のインターステム社で開発を進めてい  
る膝軟骨細胞キットは、2028年の承認が見込まれ  
ており、軟骨欠損や変形性関節症に悩む多くの患  
者様に新しい治療法を提供していく予定です。ま  
た、医療機器への展開も含めて、さらなる可能性  
を追求しています。これら3つの領域を支える基盤  
として、CDMOの強化も進めています。高品質な  
ケミカルベースの製品や細胞製品を自社開発・製  
造するだけでなく、他社への製品供給も拡大させ  
ることで、事業機会を広げます。この強力な製造  
基盤を活かし、医療分野でのリーダーシップを確  
立し、より多くの方々に貢献していきます。

# 資本政策 キャッシュアロケーション(2025-2030の6年間)

キャッシュの創出力を強化し、成長投資へ積極投下するとともに、  
安定的配当政策の継続による株主還元の実施

インフロー	アウトフロー 用途	金額	方針
資金調達 200億円	成長投資	設備投資 <b>1,000億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 需要拡大に応える海外生産設備増強</li> <li>■ 本社工場リノベーション</li> <li>■ 中国アイケア生産増強</li> </ul>
営業CF (研究開発費控除前) <b>3,300 億円</b>		研究開発費 <b>900億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コアビジネスをより加速させる研究開発投資</li> <li>■ 素材開発力・ロートサイエンス力の強化</li> <li>■ 次の柱である再生医療、医療用点眼への投資</li> </ul>
		DX/IT投資 <b>300億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1人当たりの生産性を高めるDX/IT投資</li> </ul>
		M&A・出資 <b>500億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営基盤強化・事業シナジー・新規分野参入</li> </ul>
	株主還元	配当など <b>800億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 配当性向30%以上、DOE3.5%以上</li> <li>■ 中長期的な利益成長に合わせて増配</li> <li>■ 安定的・継続的な株主還元を行う</li> </ul>

32

資本政策とキャッシュアロケーションについてご説明いたします。今後6年間の研究開発費控除前の営業キャッシュフローでは3,300億円を見込んでおります。さらに、追加資金として200億円の調達を予定しており、これらの資金を成長投資及び株主様への還元に配分してまいります。資金の用途につきましては、国内外の設備投資に1,000億円、研究開発費に900億円の投資を予定しております。この研究開発費は、売上高の5パーセント以内とし、ロートサイエンスの強化、再生医療や医療用点眼など、次の成長の柱となる分野への投資としていきます。DX/IT投資には、300億円を計画しており、1人当たりの生産性を高め、効率的、かつ強力

な経営基盤を構築いたします。加えて、M&Aや出資には500億円を投資する予定となっており、既存事業とのシナジー効果、新規分野への参入を図ってまいります。株主の皆様への還元は、今後6年間で総額800億円を分配する予定で、安定的な配当を継続しつつ、配当性向30パーセント以上、DOE3.5パーセント以上を掲げ、皆様への利益還元をさらに強化してまいります。

## 製造資本の強化

アジアを中心とした海外の生産設備強化により、  
成長市場での地産地消促進とサプライチェーンリスクの低減を目指す

設備投資

1,000億円

- 需要拡大に応える海外生産設備増強
- 本社工場リノベーション
- 中国アイケア生産増強

### 海外計画

- ・中国のアイケア生産設備増強
- ・インドネシアの工場投資
- ・ベトナムの設備増強
- ・ネパール工場投資 など



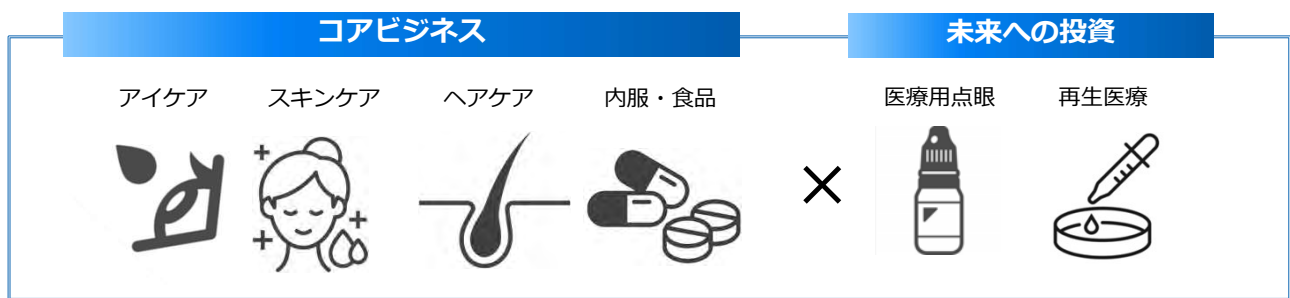
### 国内計画

- ・本社リノベーション
- ・上野工場のAI/DX化
- ・ロートニッテン  
長野工場の設備増強など

キャッシュアロケーションの中でも、製造資本の強化を最も重要な取り組みとしています。この分野では特に、アジアを中心とした海外の生産設備を強化し、成長市場での現地生産を促進すると同時に、サプライチェーンリスクを低減することを目指しています。具体的には、大阪本社工場のリノベーションや、中国ではアイケア製品の生産能力を増強。さらに、ベトナム工場やインドネシアの新工場の設備を拡充し、ネパールでは新しい工場建設も計画しています。こうした取り組みにより、現在世界27か所にある工場の維持・強化を進め、世界中での安定的な供給体制を確立していきます。

コアビジネスの海外への展開も視野に入れた開発強化を中心に、  
 並行して次の柱となる医療事業への投資を実施  
**異分野技術の融合による独自技術の創出**により企業価値最大化を狙う

研究開発費	900億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コアビジネスをより加速させる研究開発投資</li> <li>■ 素材開発力・ロートサイエンス力の強化</li> <li>■ 次の柱である再生医療、医療用点眼への投資</li> </ul>
-------	-------	--



34

最後に、当社の研究開発の未来ですが、海外への展開も視野に入れたコアビジネスのさらなる研究開発を軸に、並行して柱となる医療事業への研究開発投資を行い、コアビジネスと新規事業での相互シナジーによる企業価値最大化を狙います。ロート製薬は、これまで多岐にわたる領域で基盤技術を展開し、確固たる技術力を築いてきました。しかし、急速に進化する技術市場、価値観の多様化、そしてデジタルシフトの波が押し寄せられる中で、私たちはこれまでの延長線上にとどまらない新しいコア技術の開発に挑戦し続けています。私たちの研究開発体制の最大の特徴は、柔軟性と創造性にあります。1つの分野にとらわれることな

く、サイエンスと異分野技術を融合させることで、独自のオリジナル技術を生み出しています。そして、市場や消費者ニーズを迅速かつ的確に応え、未来を切り拓く「創造的なカオス」を推進していきます。

まず人がいて、輝いてこそ企業が生きる



35

我々ロート製薬は、10年以上の中長期スパンでしっかり進化・成長してきた実績と、それを推し進めてくれたユニークな人材・組織を有しています。今後ますます変化が激しい状況の中で、お客様の多様なニーズに応えるために、健康という範疇でダイナミックに、かつ融合・共創することは重要で、我々は、予防・未病・セルフケアから治療・メディカルまでの社会課題・心身の健康に今後も貢献できる集団であると確信しています。

「ロートはハートだ！」の想いを胸に、皆様と共に情熱を持って前進し、次のステージを目指していきたいと思えます。どうぞご期待ください。引き続きのご理解・ご支援のほどどうぞよろしくお

願いたします。ありがとうございました。

## アジェンダ



### 01：過去からの軌跡と未来の成長戦略

登壇者：代表取締役社長 瀬木 英俊



### 02：社外取締役からみたロート製薬

登壇者：社外取締役 入山 章栄



### 03：総括

登壇者：代表取締役会長 山田 邦雄



36

社外取締役の入山でございます。私は2019年よりロート製薬の社外取締役を務めています。早稲田大学で経営学を研究しながら、他にも複数の上場企業で社外取締役を務めており、日本中の経営トップと日々対話を重ねています。社外取締役として「形だけ」の関わり方は好みませんので、ロート製薬においても深く経営に関与し、本気で取り組んでいると自負しています。

数多くの企業を比較できる立場から見て、ロート製薬は非常にユニークで健全な経営を行う会社です。多くの企業は外側だけを整えることがありますが、ロート製薬は逆に、内部の実力が非常に高いにもかかわらず、それを外部に発信することが

得意ではありません。今回のように、社外取締役と経営陣が直接皆さまとお話しする機会は、当社の特徴を知っていただく上で大変有意義だと考えています。

当社の特に優れている点として2つ私からコメントさせていただきます。

ひとつめは、未来に向けた健全なリスクテイクをしていることです。

ロート製薬は、目の前の利益を確保しながらも、未来に向けて健全なリスクを伴う投資を行っています。日本企業の多くはPBR（株価純資産倍率）が低く、将来に向けた仕込みやイノベーションが不足している中、当社は何十年も前からスキンケア市場に取り組み、「ハダラボ」や「オバジ」などのブランドを育ててきました。発売当時反対意見も多かった「オバジ」をやり抜き、ロート製薬は今では基礎化粧品分野においてドラッグストア販売個数No.1の地位を築いています。現在投資している再生医療分野も、中長期的に成長が見込まれる領域として期待しています。こうした未来型の事業に挑戦する姿勢は、他社と比較しても大きな強みです。

ふたつめは、優れた人材力です。

役員や幹部は毎年1カ月程度合宿を行い、次年度の人材配置や育成方針について徹底的に議論します。全社員の成長を促すために異動や挑戦の機会を設け、優秀で前向きな社員を多く育成しています。コロナ禍の厳しい環境でも業績を維持できたのは、この人材力の賜物です。これは経営陣が長年かけて築き上げたものであり、他社にはない強みだと

確信しています。

### ■ 指名委員会、報酬委員会の過半数以上の社外取締役の採用

### ■ 社外取締役の増員

### ■ 経営戦略ディスカッションの設立

→ 議長を社外取締役の入山が行うことで、  
中長期的視点で闊達に経営戦略を議論する場を設ける。



### ■ エグゼクティブセッションの設立

→ 社外取締役・社外監査役のみで構成されるセッションを持ち、  
取締役会の実効性を上げる案をフィードバック。

私が社外取締役就任後、まず指名委員会と報酬委員会の実効性向上に着手しました。指名委員会は年2回開催し、社長交代や新任社外取締役の選任など重要事項を決定しています。現在、社外取締役は5名体制で、そのうち3名が女性。弁護士やベンチャーキャピタル出身者もあり、多様かつ専門的な視点から意見を得ています。さらに、取締役会の後半に「経営戦略ディスカッション」を設け、中長期的な課題や方向性を議論する場を設置しました。私はファシリテーターとして議論を活性化させています。また、社外取締役と社外監査役だけで行う「エグゼクティブセッション」も導入し、毎回30分以上、忌憚のない意見交換を行い、その

結果を経営陣にフィードバックしています。

Q：社外取締役から見て、  
どのような基準で投資の可否を判断されているのか。  
出資後にロート製薬の取締役会ではどのように管理していますか。  
開示の透明性を上げることについてどのようにお考えでしょうか。

最後に、私向けにいただいた事前質問についてお答えいたします。

現時点では数値基準を設けず、案件ごとに是々非々で判断しています。ヘルスケア分野は新しい機会が多く、数値だけで判断するとチャンスを逃す可能性があるためです。投資案件はすべて取締役会に報告され、DCF法などによる評価と戦略的意図を踏まえて議論します。年間1回は過去数年の投資案件をレビューし、成果や課題を確認しています。大型M&Aの場合は特別な議論の場を設け、場合によっては社外取締役が案件を差し戻すこともあります。

どの企業にも課題はありますが、ロート製薬は本

当に面白く、魅力的な会社です。強化されたガバナンスと健全なリスクテイクによって企業価値を高め、社会・株主・顧客に還元してまいります。今後も挑戦を続けるロート製薬にご期待ください。

## アジェンダ



### 01：過去からの軌跡と未来の成長戦略

登壇者：代表取締役社長 瀬木 英俊



### 02：社外取締役からみたロート製薬

登壇者：社外取締役 入山 章栄



### 03：総括

登壇者：代表取締役会長 山田 邦雄



会長の山田でございます。当社はこれまでも様々な情報開示に努めてまいりましたが、その中心は主に数値に関する説明でした。今回は、数字では表れない会社の戦略や、その背景にある実態についてもご理解いただきたく、お伝えいたします。長年経営に携わる中で、過去を振り返れば概ね順調に歩んできた一方、私は現在、強い危機感を抱いております。その理由は大きく3つあります。1. これまで比較的平和でオープンだった世界情勢が、大きな変化を迎えつつあること。2. ヘルスケア&ビューティ業界において、中国や韓国など新たなプレイヤーが、グローバル規模で挑戦を仕掛けてきていること。3. 主力販売チャネルであるドラッグ

グストアの巨大化により、各企業が独自のマーケティングや商品開発を行うようになり、全国的ブランドのあり方が変化してきていること。

こうした環境変化の中で、現状維持にとどまれば衰退は免れません。守りに徹するのではなく、挑戦を積み重ねることこそ成長の鍵であると考えています。当社はこれまでも多くの挑戦を行い、その裏には撤退したブランドも存在します。挑戦には必ずリスクが伴いますが、そのリスクを致命的なものにしない、また一点集中のリスクではなく分散して管理することが、経営の要諦であると考えています。当社は「リスクは取るが、ギャンブルはしない」企業です。大胆さと慎重さを併せ持つ会社であることを、ぜひご理解いただきたいと思えます。

また、近年注目されている非財務情報、特に人的資本の重要性についても、当社は長年にわたり人材育成、組織形態の進化、企業文化の醸成、価値観の共有に積極的に取り組んでまいりました。人材と組織は、当社の最大の差別化要因であり、競争力の源泉です。

当社では従来、中期計画目標を設定してきませんでした。数値目標にとらわれることで、本来の「良い経営」がおろそかになることを避けるためです。数字はあくまで良い経営の結果として現れるものだと考えています。とはいえ、規模感や事業の方向性をお伝えするため、今年新たに中長期経営戦略を策定しました。現代は変化の激しいVUCAの時代です。新たな出来事や予期せぬ結果も起こりえますので、当社は毎年戦略を見直し、そ

の時点で最も確度の高い将来像を開示してまいります。

今後もヘルスケア・健康ウェルネス分野の中心で、社会に貢献しつつ会社の発展を目指してまいります。当社の特徴をご理解のうえ、皆さまの投資ポートフォリオの中で適切な位置づけをいただければ幸いです。引き続き、当社の挑戦にご期待ください

**ROHTO**