

経営戦略説明会

2026.10.02

RoHTO

アジェンダ

0 1 : 当社の中長期成長戦略について
登壇者 : 代表取締役社長 瀬木 英俊



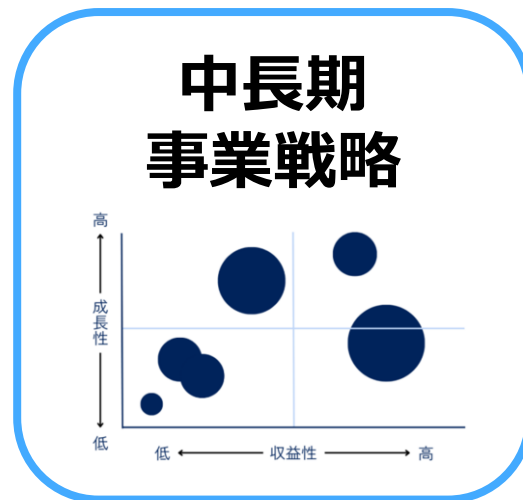
0 2 : 社外取締役からみたロート製薬
登壇者 : 社外取締役 岩田 彰一郎



0 3 : 総括
登壇者 : 代表取締役会長 山田 邦雄



- ・ 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
- ・ 変化が激しく不確実な時代だからこそ、
経営予測を定期的に見直し続けるローリング方式で策定



01：当社の中長期成長戦略について

登壇者：代表取締役社長 瀬木 英俊

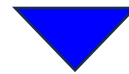
世界の人々に商品やサービスを通じて健康をお届けすることによって、
当社を取り巻くすべての人や社会を「Well-being」へと導き、
明日の世界を元気にすること

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

高齢化社会、医療費の増加などの社会課題に対して、
今まで以上に心身共に健康であり、幸せに健康長寿であり続け、
人生を全うすることに価値が高まる時代

Connect for Well-being & Longevity



「一生、すこやか。毎日、ワクワク。」を実感できる社会を目指す！

アイケア

近視



スキンケア

肌トラブル

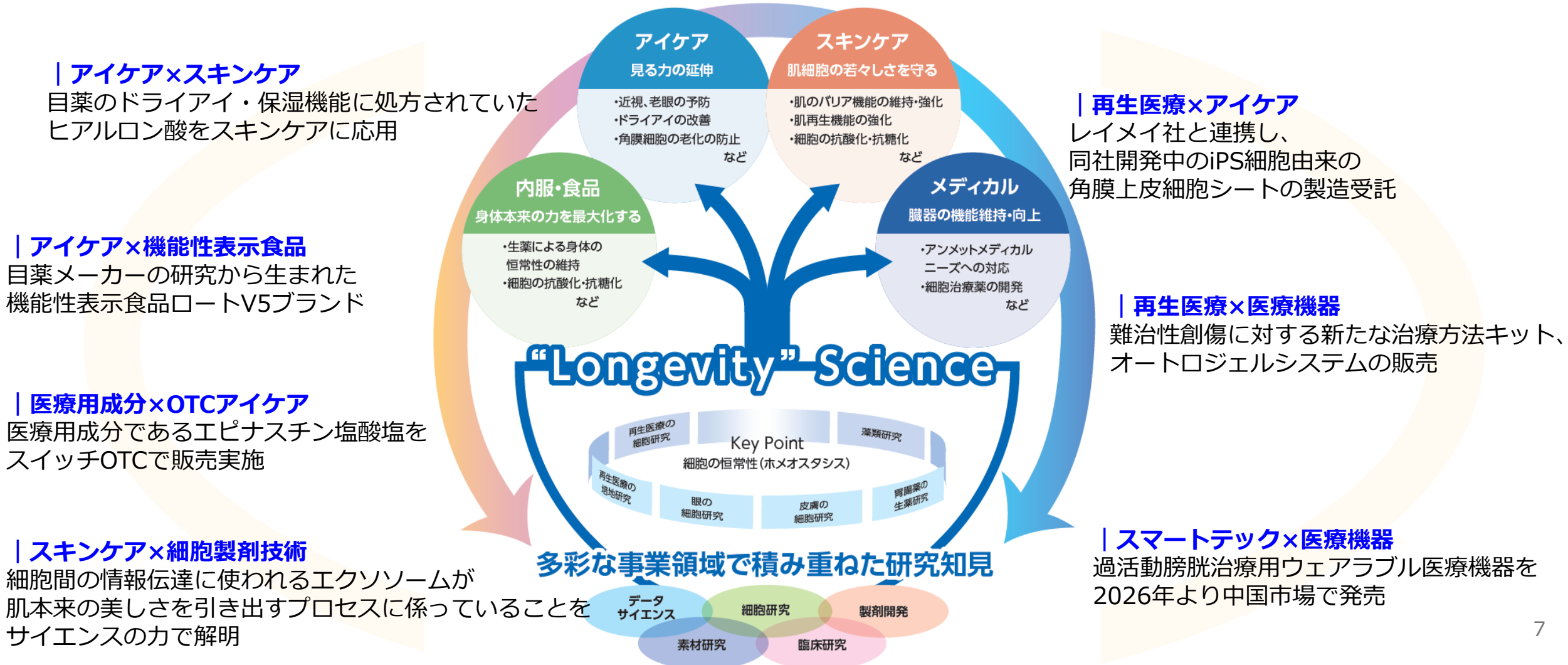


インナーヘルスケア

異所性脂肪



事業を掛け合わせ、進化するロートサイエンス



当社ならではのサイエンスをベースにした 知財・開発力が企業価値向上の源泉

コア事業・キー成分の高いパテント力

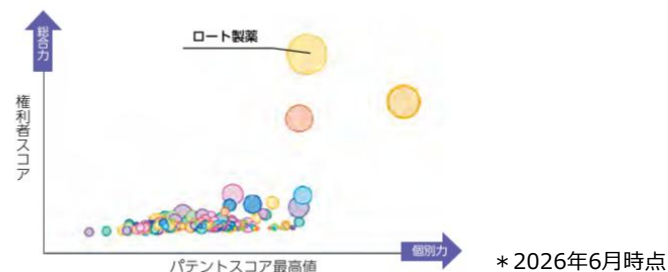
当社ならではの新たな知財・特許戦略

パテントスコア総合力

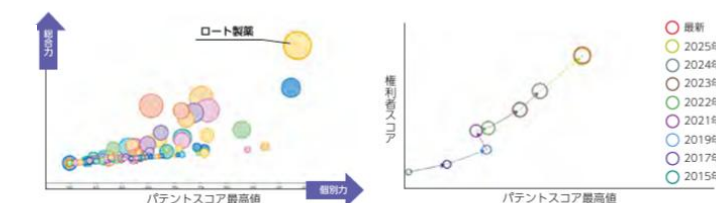
No.1

- ・眼科薬
- ・ビタミンC
- ・ヒアルロン酸

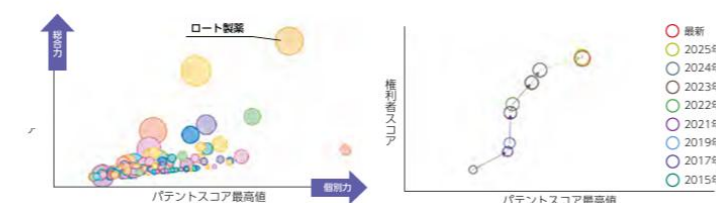
眼科薬特許



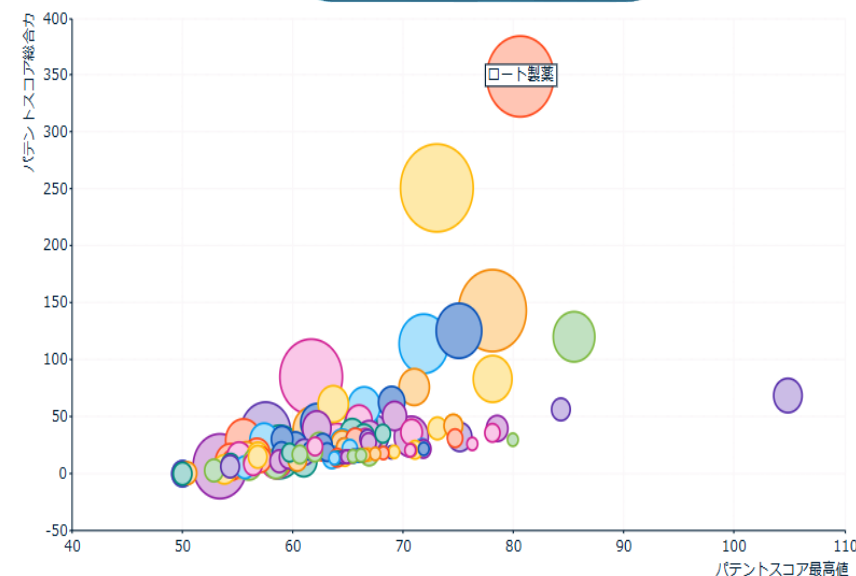
化粧品×
アスコルビン酸
(ビタミンC) の
保有特許



化粧品×
ヒアルロン酸の
保有特許



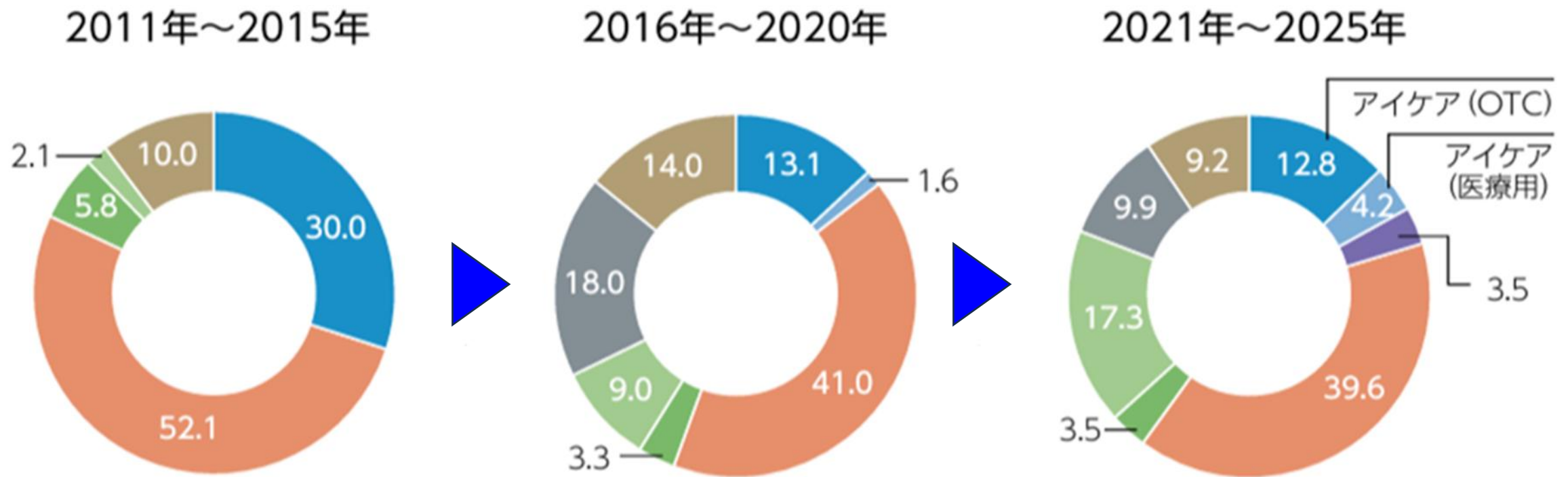
エクソソーム含む微細
藻類×ヘルスケア



スコア算出対象の公報数：1,009件 権利者の数：497人（ただし、主な133人のみをプロットしています。）

* 2026年9月時点

各事業の成長性・市場性に合わせて、
知財ポートフォリオの最適化を図り、企業価値の向上へ



特許出願件数 ■ アイケア ■ ヘアケア ■ スキンケア ■ 内服 ■ 食品 ■ 再生医療 ■ その他 (%) ※ 1月～12月

日本の主要参入カテゴリーでのロートのポジション



コア事業の多くのカテゴリーでシェア上位を獲得

点眼薬 (アイケア事業)



2025年度数量シェア

1位

基礎化粧品 (スキンケア事業)



2025年度数量シェア

1位

皮膚用薬 (スキンケア事業)



2025年度数量シェア

2位

リップクリーム (スキンケア事業)



2025年度数量シェア

1位

胃腸薬 (内服・食品事業)



2025年度数量シェア

3位

日やけ止め (スキンケア事業)



2025年度数量シェア

2位

世界での主要参入カテゴリーでのロートのポジション **Rohto**

アジアを中心に世界でも競争力を高め、
多くの地域・カテゴリーでシェア上位を獲得

中国マーケット*
リップクリーム アクネケア

2025年度数量シェア

1位



香港マーケット*
ヘアコンディショナー

2025年度金額シェア

1位



ベトナムマーケット*
目薬、薬用フケ防止シャンプー、虫刺され、男性洗顔料

2025年度数量シェア

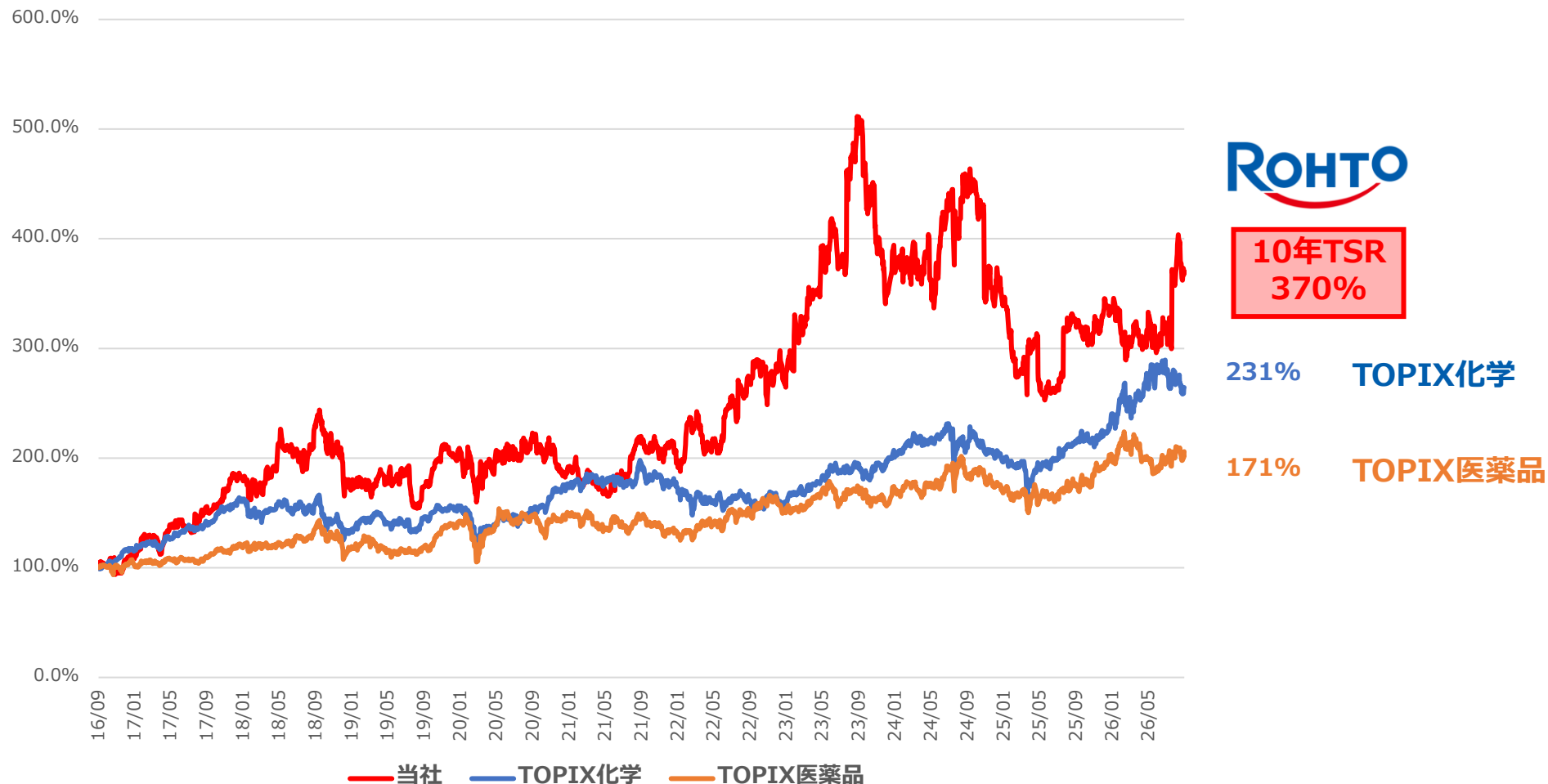
1位



10年間の中長期での株主価値の向上

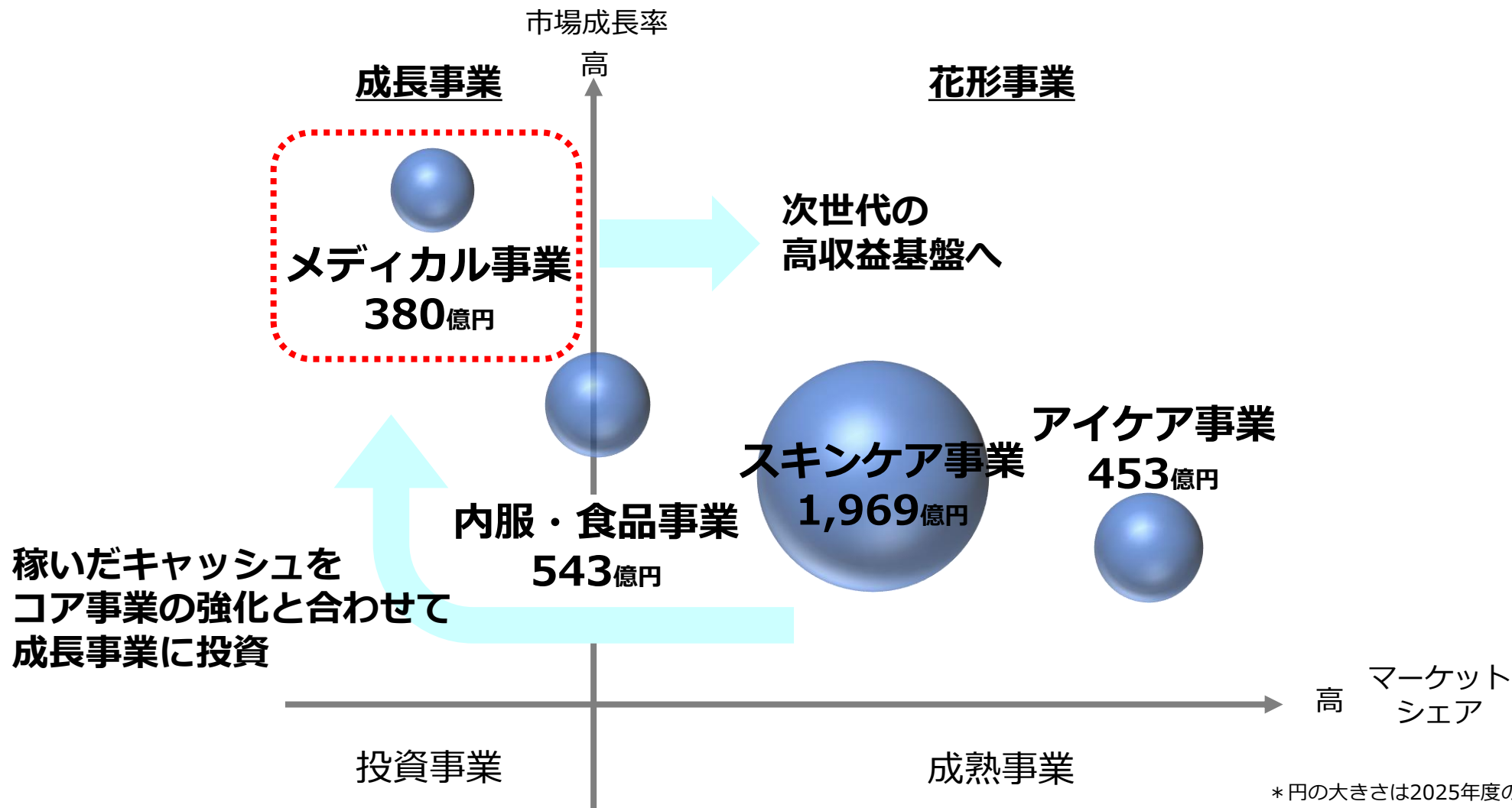
TSRは同業他社平均を大幅に上回る高い水準を実現

トータルシェアリターン ※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2016/9/20～2026/9/17（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。

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、
医療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



中長期成長戦略 進捗状況について



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

コア事業

コア事業のグローバル展開
新分野への拡大



コア事業である
アイケア、スキンケアでの
確実な成長と収益の確保、
ヘアケアなどの新分野の確立

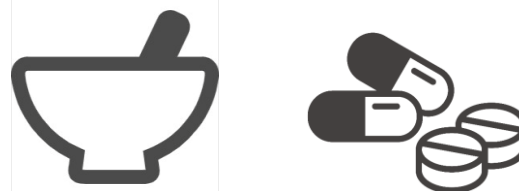


成長事業

技術商品力の
深化と拡充



フィトサイエンス素材を用いた
内服・食品事業での
売上・収益の成長拡大



未来への投資

メディカル事業の
基盤構築



10年先の当社の事業を
けん引するメディカル領域
(眼科、皮膚科、整形・運動)
の基盤構築

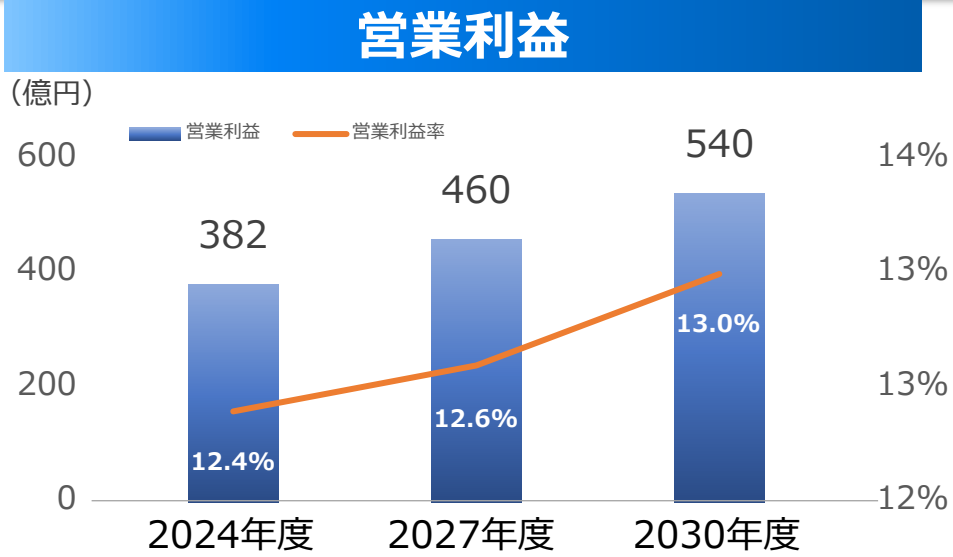
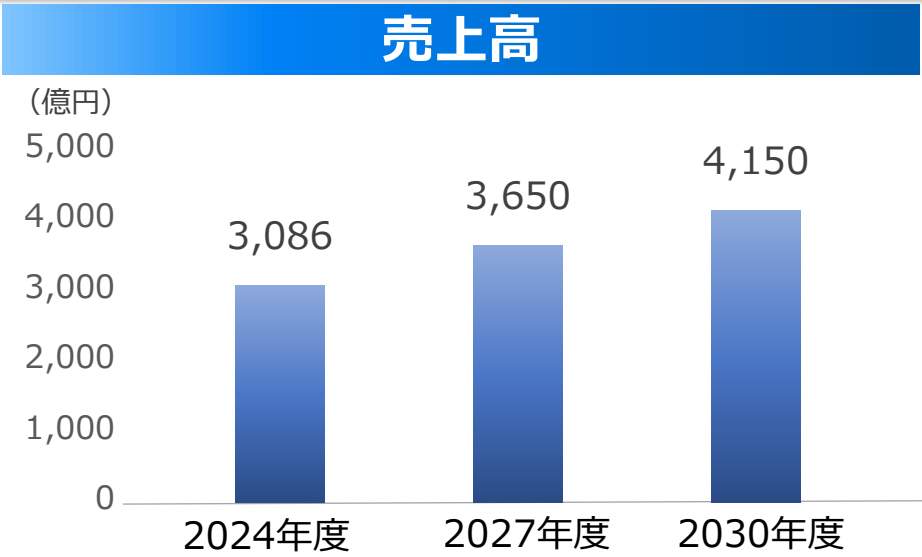


2030年度

売上高4,150億円

営業利益540億円

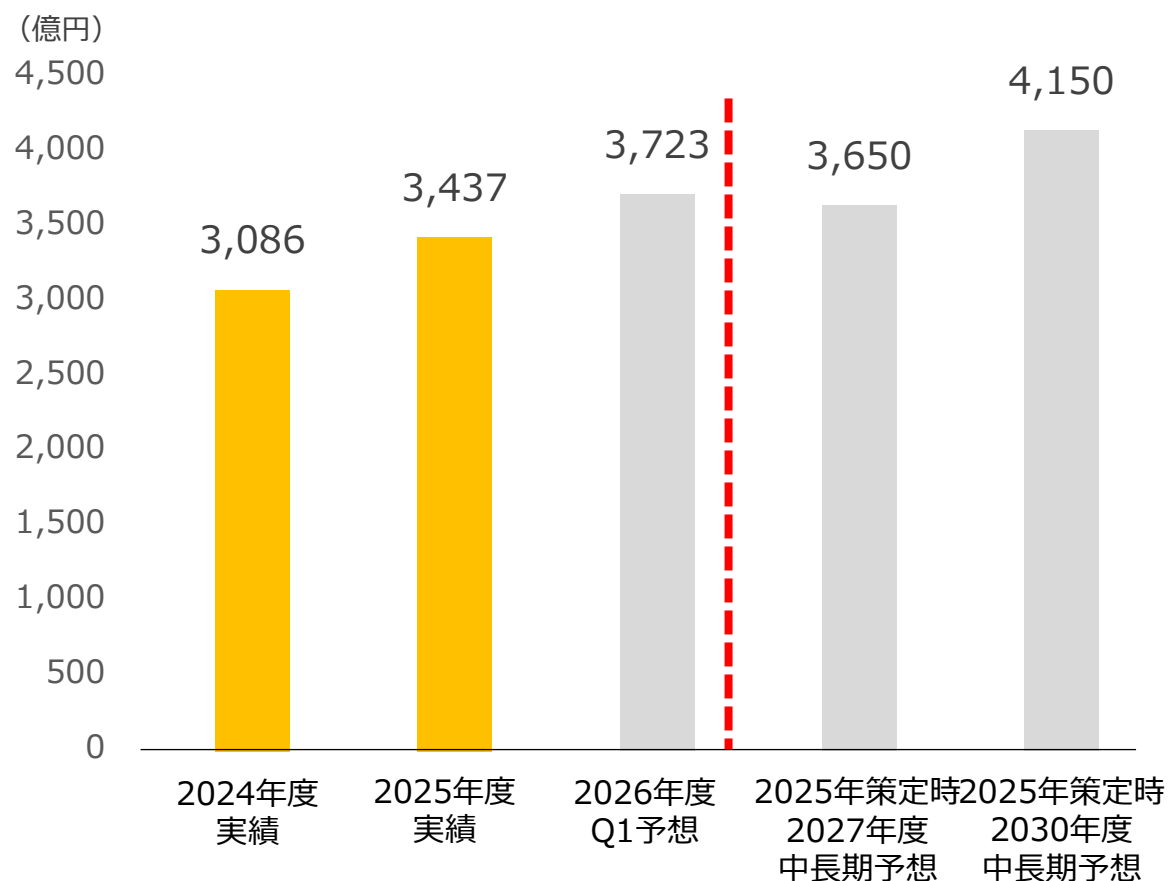
	2024年度	2027年度	2030年度
売上高	3,086億円	3,650億円	4,150億円
営業利益	382億円	460億円	540億円
営業利益率	12.4%	12.6%	13.0%
EBITDAマージン	16.7%	17.9%	18.2%
海外売上比率	47%	50%	53%



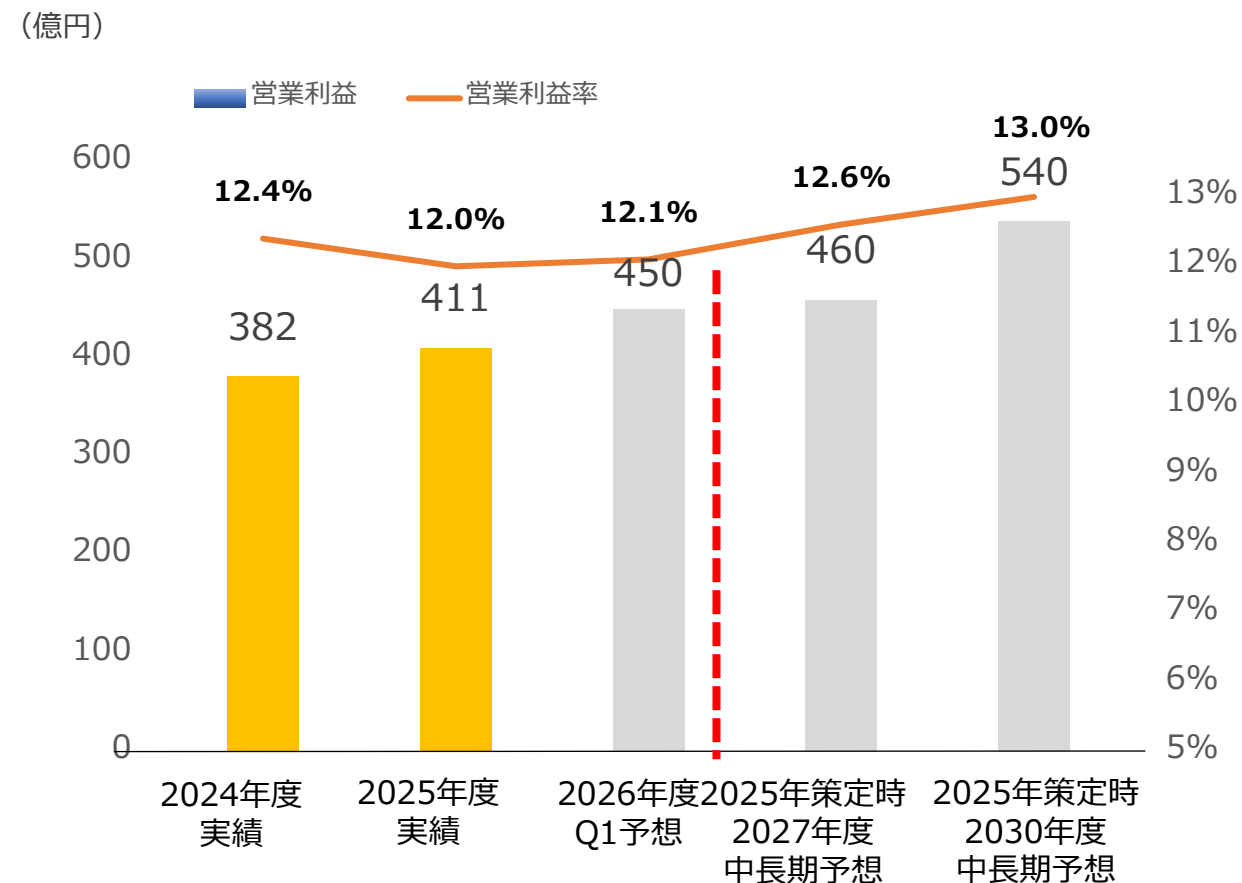
※2024年度の営業利益、営業利益率（%）は、2025年度Q1において 行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を反映した 遡及修正後の数値で算出

2027年度売上予想を1年前倒しで到達予定

売上高



営業利益



中長期成長戦略2026 ローリングについて

2026～2031年



2027年、当初予測から売上高+250億円、営業利益+27億円になる見込み

2025年5月発表時の中長期成長予測

	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%
海外売上比率	47%	50%	53%

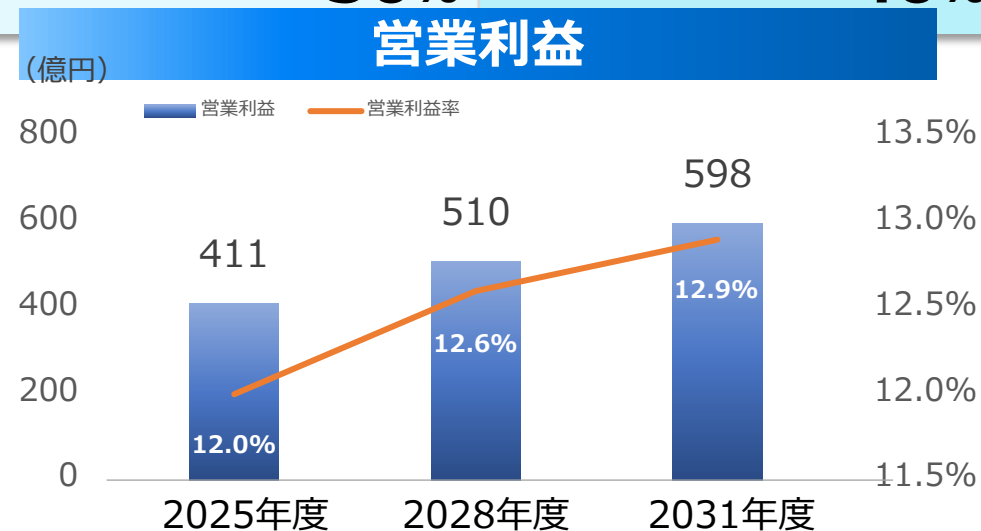
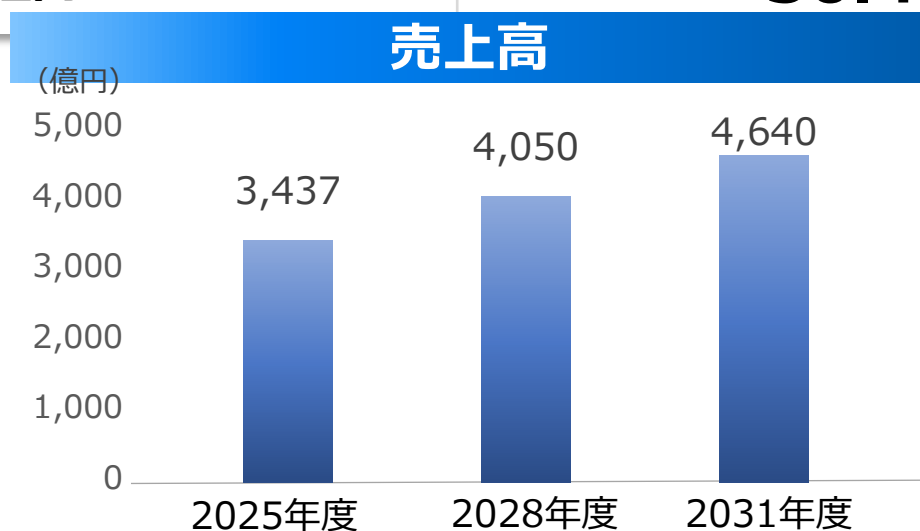
2026年の中長期成長予測

	2024年度	2027年度	2030年度
売上高	3,086億円	3,900億円	4,440億円
営業利益	382億円	487億円	568億円
営業利益率	12.4%	12.5%	12.8%
海外売上比率	47%	54%	56%

中長期成長戦略2026 アップデート

2031年度 売上高 4,640億円 営業利益598億円

	2025年度	2028年度	2031年度
売上高	3,437億円	4,050億円	4,640億円
営業利益	411億円	510億円	598億円
営業利益率	12.0%	12.6%	12.9%
EBITDAマージン	17.0%	17.7%	18.1%
海外売上比率	51%	54%	56%
配当性向	30.4%	36%	40%



1. 価格改定

直近1年間で2度の価格改定を行い、着実に成果あり
今後も国内外で、価格改定に取り組む



2. 生産効率の強化

原材料の高騰に伴う原価率上昇を抑えるため、
生産SKUの最適化、内製化シフトを実施

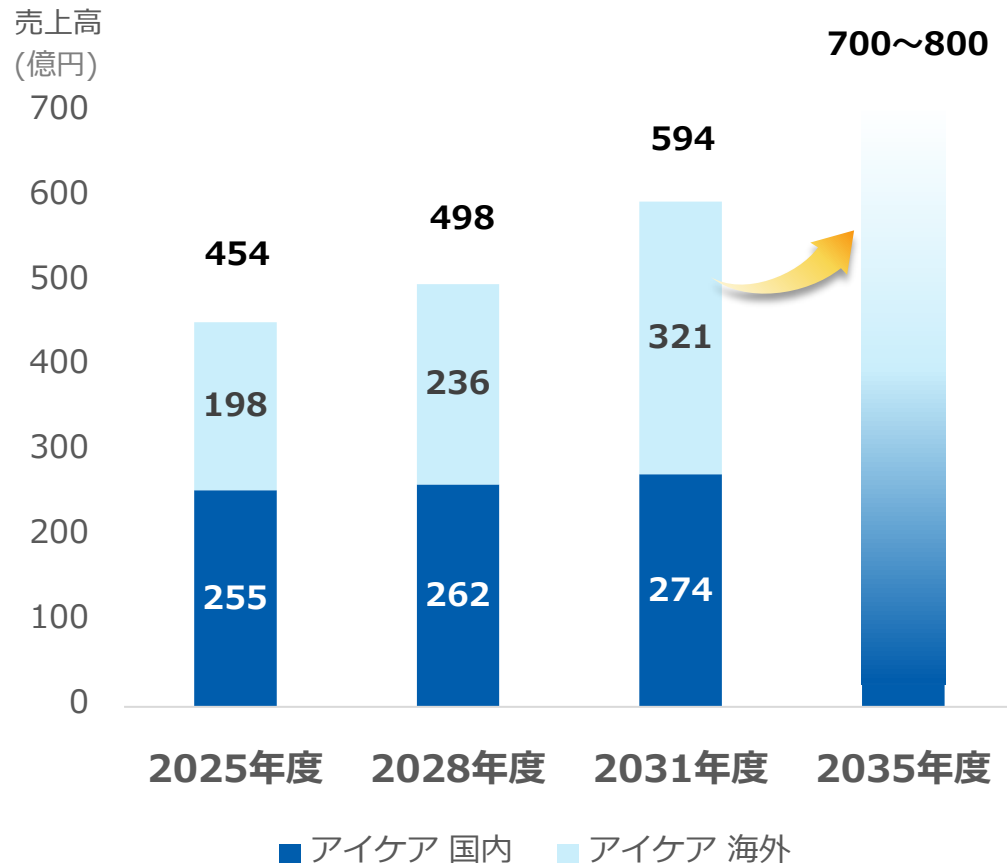
3. 人的資本強化

当社の人事制度、研修を含めた社員への投資を高め、
生産性の向上を目指す

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

アイケア（医療用除く）



国内

- ・ 医療用成分をOTCにスイッチし、高付加価値市場を創造
- ・ アイケア啓蒙による新規ユーザーの拡大



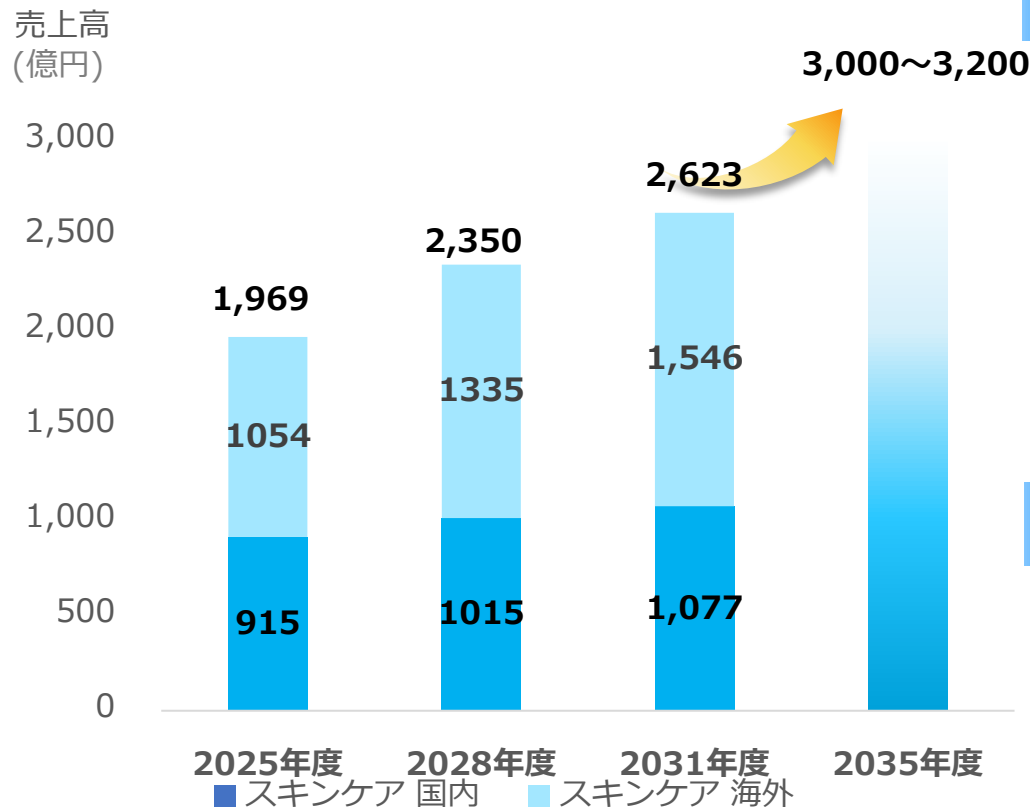
海外

- ・ ケニア、タイに引き続き、アジア、ヨーロッパ、中東でロート目薬の販売を拡大



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

スキンケア



国内

- ・ ロンジェビティスキンケア、
当社独自の製薬品質、細胞技術を用いた
高付加価値商品の提供
- ・ クリニックトレンドを捉えた新製品展開
- ・ 部外品の新規有効成分探索
- ・ 機能性ヘアケア商品の展開



海外

- ・ セルサン、50の恵などのヘアケア事業の拡大
- ・ Hadalabo Tokyoの欧州を中心としたグローバル拡大



機能性成分アプローチと細胞技術アプローチの両面から、 肌本来の美しさを引き出すために“機能第一のもの作り”

自社にR&Dを持つ強みの最大化 機能性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

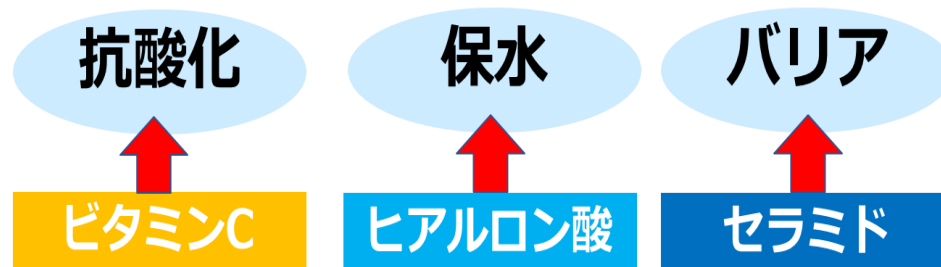
肌本来の美しさを引き出す 細胞技術の探求

- ・細胞製剤技術を用いた、
肌のホメオスタシスの
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

ロートの
機能性成分



幹細胞・天然物の培養技術の応用



再生医療の研究知見 × ロンジェビティ



- 再生医療・細胞加工研究から細胞間のシグナルが肌のロンジェビティに寄与
- 肌本来の美しさを引き出すメカニズムにエクソソームが関与という知見
- バリア機能・抗酸化・炎症ケアなど、様々な機能を発見
- 安全性の高い植物由来のフィトエクソソームへのこだわり

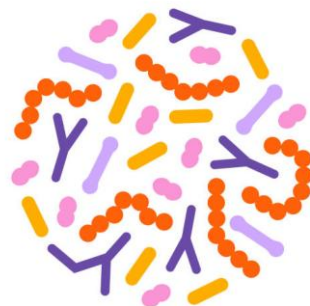
ロート独自の最先端技術をマスセルフの付加価値ラインへ展開
スキンケア市場での当社の位置づけをさらに強固なものとし、
ブランド価値・収益性の向上を目指す

フィトエクソソーム技術

藻類由来



発酵由来



マスセルフブランドへ展開

当社の柱となるマスセルフブランドへ導入
・ブランド価値向上とマーケットシェア拡大
・マスセルフでの高付加価値ライン展開による
収益性の向上

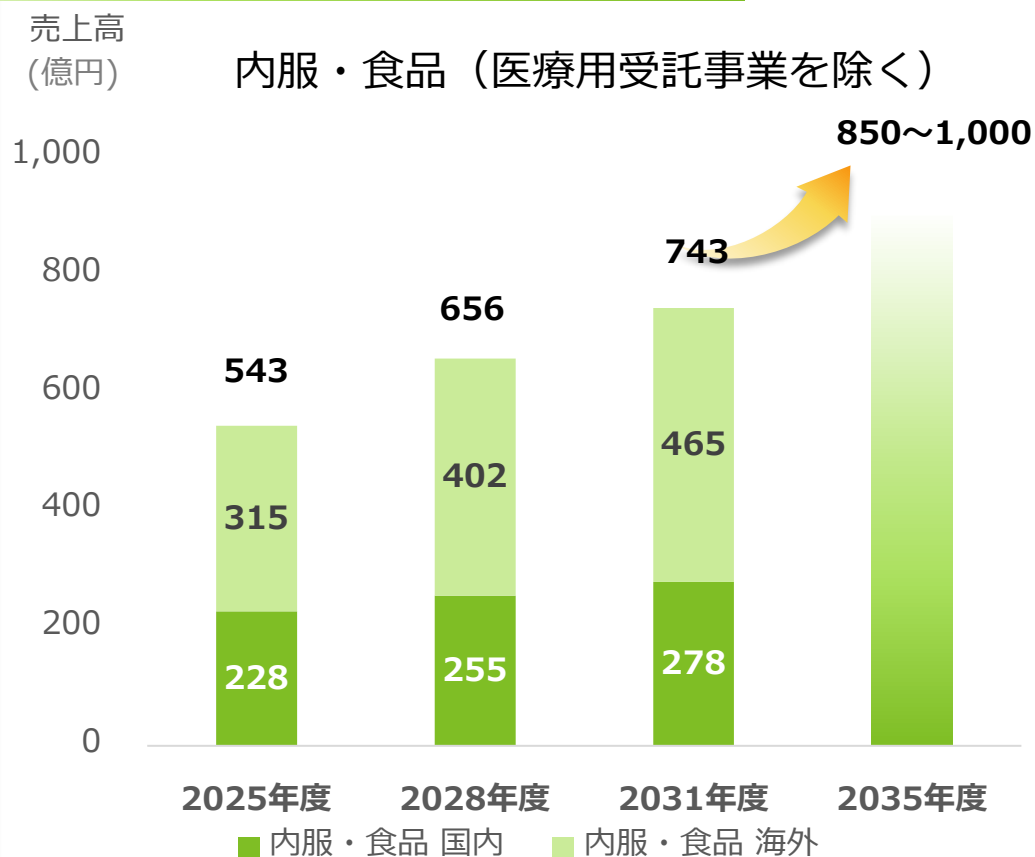


Obagi®



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



国内

- ・サイエンスに基づいた機能性サプリメントの拡充
- ・アイケアの強みを生かしたV5ブランドを中心に、
当社独自の機能性成分 配合商品の展開



異所性脂肪

Active+Healthy+Life
METAP

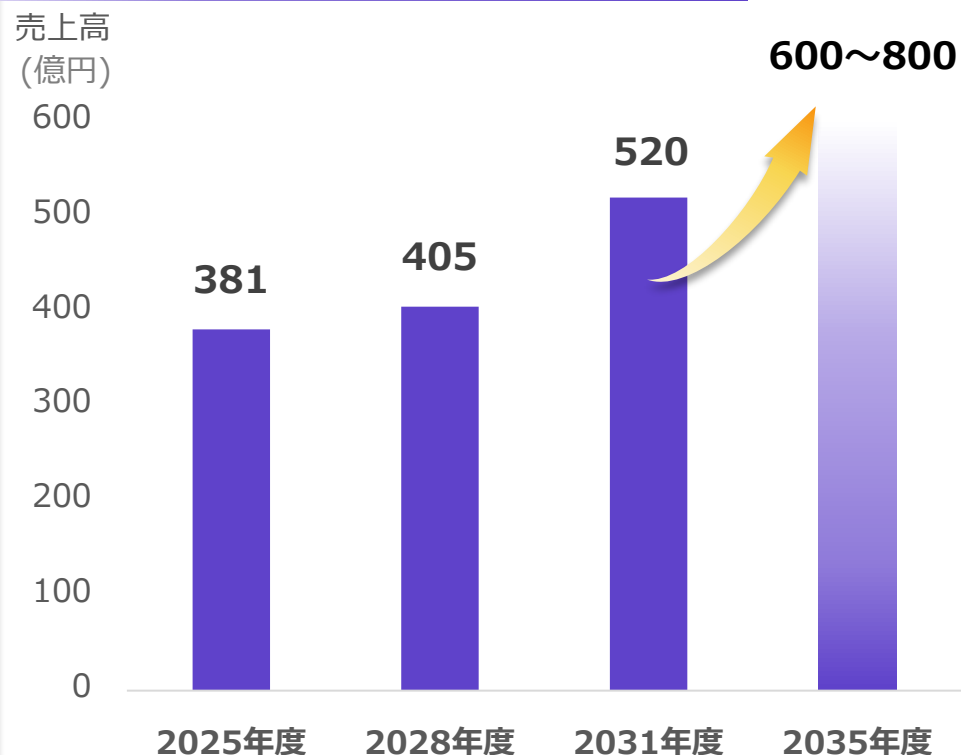
海外

- ・ユーヤンサンのアジアでの新製品展開
- ・メンソレータム社の持つ販路を活用した地理的拡大



医療用医薬品の製造、受託等の収益を基盤に、
医療用点眼薬、再生医療等製品の新規事業を柱に育てる

メディカル事業



■ 医療用眼科

- ・ ROH101の製造販売承認申請の実施

■ 再生医療

CDMO

- ・ ヒューマンライフコード株式会社、株式会社リエイルの治験製品製造受託
- ・ 株式会社レイメイのiPS細胞由来の角膜上皮細胞シートの製造受託

■ 医療機器

- ・ 過活動膀胱治療用ウェアラブル医療機器
2026年6月より中国市場で発売へ

資本政策 キャッシュアロケーション(2026-2031の6年間)

営業キャッシュフローを高め、更なる企業価値向上のための
成長投資を中心に、キャッシュアロケーションを再配分

インフロー	アウトフロー用途		金額	方針
資金借入 200億円	成長投資	設備投資	1,100億円	■ 中国アイケア、東南アジアスキンケア生産増強 ■ 国内生産設備増強
営業CF (研究開発費控除前) 3,800 億円		研究開発費	1,000億円	■ コアビジネスをより加速させる研究開発投資 ■ エクソソームなどの新規有用成分の探索 ■ 次の柱である再生医療、医療用点眼への投資
		DX/IT投資	350億円	■ 1人当たりの生産性を高めるDX/IT投資
		M&A・出資	700億円	■ 経営基盤強化・事業シナジー・新規分野参入
	株主還元	配当など	850億円	■ 配当性向30%以上、DOE3.5%以上 ■ 中長期的な利益成長に合わせて増配 ■ 安定的・継続的な株主還元を行う

一時的な利益の変動に左右されず、継続的安定的に増配を実施 2030年には配当性向40%になる予測

配当金/株(円)

80

70

60

50

40

30

20

10

0

年間

配当性向

2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度 2026年度 2030年度

(予想)

45.0%

40.0%

35.0%

30.0%

25.0%

20.0%

15.0%

10.0%

5.0%

0.0%

配当性向

30%以上

DOE

3.5%以上

2024年にユーヤンサン社を買収されましたが、
ロートグループに入り、今後、中長期的に
どのようにロートの企業価値向上に
貢献していくのでしょうか？



ユーヤンサン社の今後の成長戦略



- ・ 当社の次の成長戦略の柱である内服・食品カテゴリの成長ドライバー
- ・ TCM*をベースにしたフィットサイエンスのリーディングカンパニー
- ・ アジアで圧倒的に高いブランド力をグローバルへ展開

地理的拡大

当社グループの販路を用い地理的拡大

- ・ 日本
- ・ メンソレータム社販売網
(中国・アメリカ・オーストラリア)



健康へ内外提案の加速

コア事業の更なる強化

(食品、サプリメント、TCM医薬品)



×

ロートの開発力を用いた 新規事業への挑戦

フィトスキンケア
(直営店舗)

ロンジェビティ事業
(クリニック)

利益創出できる経営基盤強化

収益力の向上

1. 原価低減

- ・ 内製化比率向上による原価率改善

2. 固定費削減

- ・ グループ機能のスリム化による人件費削減
- ・ 在庫削減、倉庫スペースの見直し

3. 売上向上

- ・ SKU適正化、EC売上向上の取り組み

**メディカル事業(医療用眼科薬、再生医療)の
戦略、意思決定ポイント、
今後の見通しについて教えてください**

戦略：

コア事業とのシナジーをベースに、
社会課題、アンメット医療ニーズに対する革新的な対応策として、
その領域で高い占有率を得ることが可能な領域で勝負する

意思決定ポイント：

各開発マイルストーンで以下の観点から評価し、
投資効率が最大化される意思決定を取締役会を中心に実施

- ・ 科学的・倫理的妥当性と優位性
- ・ 臨床的価値と開発成功確率
- ・ 事業性（市場規模、成長性、競争環境、想定薬価、海外展開）

コア事業と親和性の高い領域でアンメットニーズを中心に展開

眼科領域

既存事業

- OTCアイケア シェア 1 位
- 涙道チューブ シェア 1 位
- 眼科専門医との連携



メディカル事業

- 医療用点眼薬
- 医療機器
- 再生医療



メディカルパイプライン

CDMO等連携プロジェクト

- ROH101 : CMV角膜内皮炎
- ROH201 : 春季カタル 他
- レイメイ社 他家iPS細胞由来角膜上皮細胞シート
- ファーマバイオ社 網脈絡膜委縮への間葉系幹細胞シート

皮膚領域

- 基礎化粧品 シェア 1 位
- OTC皮膚用薬 シェア 2 位
- 皮膚科専門医との連携



- クリニック化粧品
- 医療機器
- 再生医療



- ダーマセプトRX



- リイエイル社 難治性虚血性下肢潰瘍患者対象、治験製品の細胞製造受託



運動器他、Longevity

- 内服薬
- 和漢箋
- アカデミア連携



- 医療機器
- 再生医療



- 軟骨細胞キット：外傷性軟骨欠損、変形性膝関節症他、自社再生医療等製品開発
- HLC社：特発性肺炎症候群治験製品細胞製造受託



アンメットニーズを中心に、事業性・競争力のあるパイプラインに注力

眼科領域

開発品	適応症	現在の開発方針
ROH101 ヴィルガン	サイトメガロウイルス角膜内皮炎 単純ヘルペスウイルス角膜炎	2026年4月に薬事申請、薬事審査が予定通り進行中 承認申請に向けて当局相談中
ROH201	春季カタル ドライアイ	第2相試験終了し、第3相試験の準備中 第2相試験終了、開発計画を検討中
ROH001	近視抑制	第2相試験が計画通り進行中

再生医療

ヒト脂肪由来幹細胞	重症心不全 腎疾患 肝硬変、重症下肢虚血、肺線維症	国内第2相試験が計画通り進行中 効果が期待できる対象患者集団を特定し開発継続 これまでに得られた治験データを踏まえ、導出含め検討中
ヒト臍帯由来幹細胞	神経変性疾患	これまでに得られた治験データを踏まえ、導出含め検討中
自家軟骨細胞	外傷性膝軟骨欠損	薬事申請準備中
他家軟骨細胞	変形性膝関節症の軟骨欠損	第2相試験が進行中

メディカル事業・再生医療研究について

ロートの持つコア・アセット～研究開発力、人財、社外連携等
を活用した独自性が高く、競合優位性のある戦略事業

ロートのコア・アセット

アイケア事業

スキンケア事業

生産技術・CMO

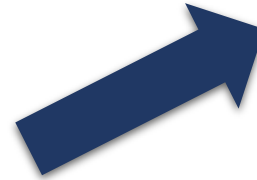
ユニークな研究開発力

オープンイノベーション

多彩なロートカルチャー

+

再生医療
研究



中長期的な成長戦略

医療用医薬品の開発

眼科

皮膚

運動器他
Longevity

眼科領域		
開発品	適応症	現在の開発方針
ROH101 ウィルガン	サイトメガロウイルス角膜炎 単純ヘルペスウイルス角膜炎	2026年4月に薬事申請、薬事審査が 承認申請に向けて当局相談中
ROH201	春季カタル ドライアイ	第2相試験終了し、第3相試験の準備 第2相試験終了、開発計画を検討中
ROH001	近視抑制	第2相試験が計画通り進行中
再生医療		
ヒト脂肪由来幹細胞	重症心不全 腎疾患 肝硬変、下肢虚血、肺線維症	国内第2相試験が計画通り進行中 効果が期待できる対象患者集団を特 これまでに得られた治験データを踏
ヒト臍帯由来幹細胞	神経変性疾患	これまでに得られた治験データを踏
自家軟骨細胞	外傷性軟骨欠損	薬事申請準備中
他家軟骨細胞	変形性軟骨欠損	第2相試験が進行中

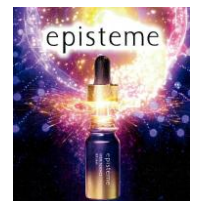
開発製造受託（CDMO）

Human Life CORD
JAPAN

ReEir

再生医療関連商品

- エクソソーム技術



**直近多くの会社を買収してきていると思いますが、
M&Aの全体戦略を教えてください**

戦略：

当社の企業価値を高める技術、ブランド、特許、
また当社が持たない事業、展開していない地域における販路を持つ
企業とコネクトし、両者のサステナブルな成長を加速する

M&A候補要件

- ・ コア事業の成長を加速させる地域で実績のあるローカル企業
- ・ 買収金額はミドルサイズ
- ・ 地域としては欧州を中心に更なるグローバル展開を図る

各地域でのコア事業の更なる成長を加速する企業を戦略的にM&A実施していく



日本

積極投資：コア事業の成長＋新事業へのチャレンジ

新しい事業への協業の加速

- ・ 独自技術、パテントを持つ研究開発会社との資本提携

過去のM&A

ロートニッテン、天藤製薬、クオリテックファーマ、オーピーバイオフクトリー、Obagi(ブランド)、インターステム社など



欧州

積極投資：アイケア、スキンケア事業の推進

消炎鎮痛剤が中心のポートフォリオから、アイケア・スキンケア事業の確立

- ・ モノ社をハブにした、マーケットの大きいドライアイ市場でのシェア拡大
- ・ Hadalabo Tokyoを中心とした欧州でのスキンケア市場の拡販

過去のM&A

ダクス・コスメティクス社、モノ社、マジック・コード社

各地域でのコア事業の更なる成長を加速する企業を戦略的にM&A実施していく

積極投資：フィットサイエンスへのチャレンジ

- ・アイケア、スキンケア、ヘアケアのコア事業の更なる拡大
- ・フィットサイエンスをベースにしたスキンケア・内服・食品事業拡大

過去のM&A

ユーヤンサン社、THANN社、 Selsun(ブランド)など



アイケア、スキンケア事業へチャレンジ

- ・ROHTO目薬、Hadalabo Tokyoを中心とした事業の拡大、強化

過去のM&A

メンソレータム社、ハイドロックス・ラボラトリーズ社、オフサルモス社



アジア



北米・中南米

アジェンダ

0 1 : 当社の中長期成長戦略について
登壇者 : 代表取締役社長 瀬木 英俊



0 2 : 社外取締役からみたロート製薬
登壇者 : 社外取締役 岩田 彰一郎



0 3 : 総括
登壇者 : 代表取締役会長 山田 邦雄



**ロート製薬の取締役になられて、1年が経ちます
岩田さんからみた、ロート製薬の特徴は何でしょうか
また取締役会の議論の内容はどのようなものでしょうか**

感じたポイント

1. 取締役会では、社内外の取締役による闊達な議論がおこなわれている
2. 適切なチャレンジを積極的に行っている
3. 経営戦略ディスカッション等で、
中長期での企業価値向上の議論がなされている

持続的な企業価値向上のために、 体制面含め、継続的な充実に取り組む

	2024年度		2025年度以降	備考
社外取締役 人数	4	▶	5	当社の経営・ガバナンス面の強化のため、岩田さんが新規に社外取締役に就任
社外監査役 人数	2	▶	3	監査機能を強化、社外監査役を過半数へ
指名・報酬委員会	指名委員会議長：社外取締役	▶	指名・報酬委員会 委員長： 社外取締役	指名・報酬委員会に変更し、委員長が社外取締役、また引き続き、社外取締役が過半数の構成
	報酬委員会議長：代表取締役会長			
リスク・コンプライアンス委員会	コンプライアンス委員会	▶	リスク・コンプライアンス委員会	企業が直面するさまざまなリスクの管理と、法令や社会規範の遵守（コンプライアンス）を一体的に推進・審議する委員会へ
独立社外取締役 検討会		▶	新設	監督機能を強化すべく、独立社外取締役のみでの任意の検討会を新設

独立社外取締役を中心とした取締役会の実効性向上の取り組み

取締役会の実効性を高める 社外取締役による3つのアクション

① 経営戦略ディスカッションの設置

→議長を社外取締役が行い、中長期視点で閣達に経営戦略を議論する場を設ける

② エグゼクティブセッションの運営

→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、
毎回の取締役会のレビューを行い、実効性を挙げる案をフィードバック

③ 独立社外取締役 検討会を新設

→独立社外取締役のみで構成され、当社のガバナンス体制、
中長期での企業価値向上のための議論を行い、
取締役会へフィードバック



**取締役会の運営状況について教えてください
頻度、時間、どのように審議が進むのか、議論は活発なのか、
取締役会の審議が、実際の事業運営にどのようなインパクトがあるか
そのエピソードなど教えてください**

アジェンダ

0 1 : 当社の中長期成長戦略について
登壇者 : 代表取締役社長 瀬木 英俊



0 2 : 社外取締役からみたロート製薬
登壇者 : 社外取締役 岩田 彰一郎



0 3 : 総括
登壇者 : 代表取締役会長 山田 邦雄



Rohto

The logo for Rohto, featuring the word "Rohto" in a bold, blue, sans-serif font. A thick red curved line, resembling a smile, is positioned beneath the letters, starting under the 'R' and ending under the 'O'.