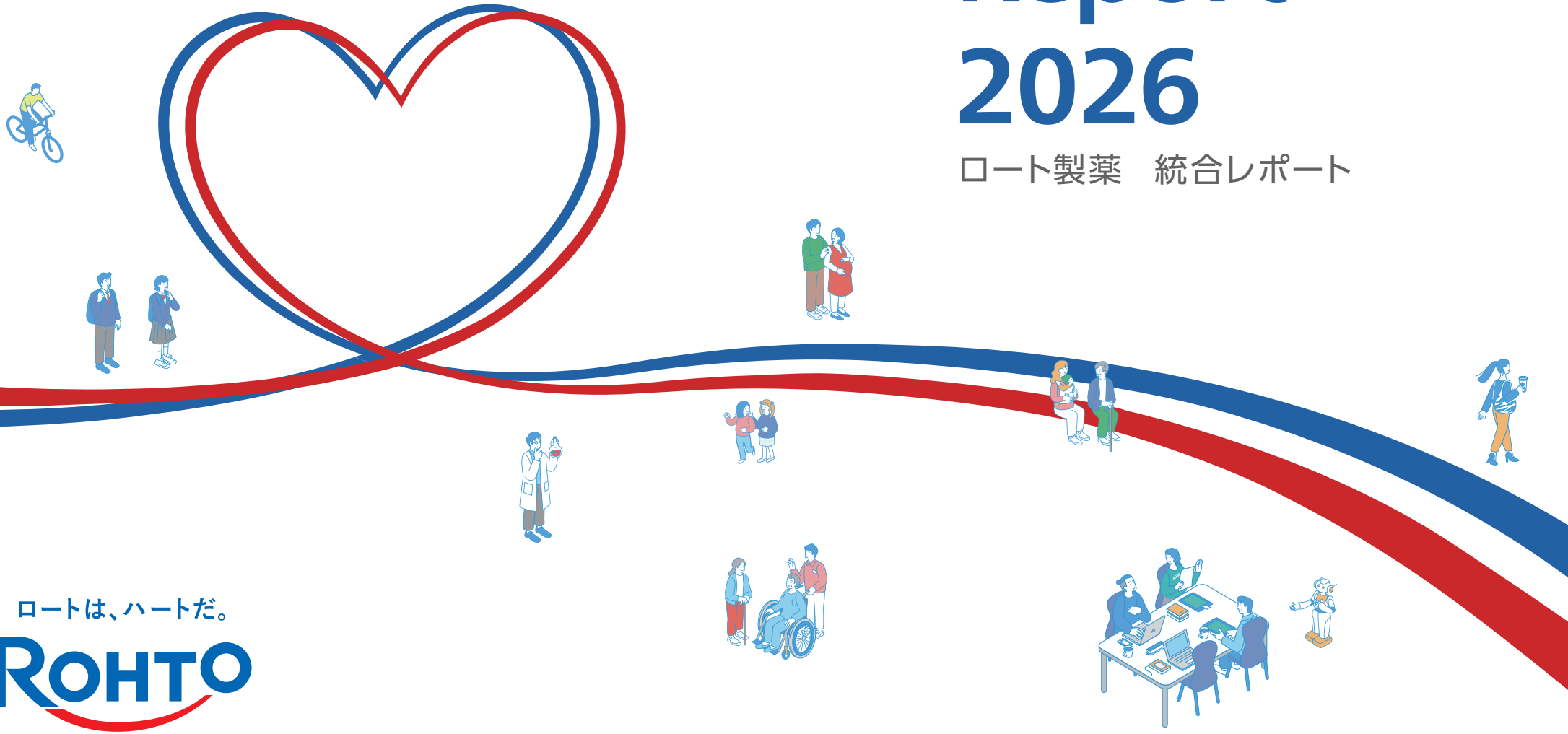
ROHTO Well-being Report 2026

ロート製薬　統合レポート



ロートは、ハートだ。

ROHTO

ロートグループ経営理念

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たち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









パーパス　社会における使命・存在意義

人を、社会を、明日の世界を元気にする

ビジョン　ありたい姿

Connect for Well-being & Longevity

DNA　私たちを形づくるもの

よろこビックリ | NEVER SAY NEVER | Passion & Science



バリュー　大切にしている価値観

7つの宣誓

1. 私たちは、社会を支え、明日の世界を創るために仕事をしています。
2. その為に、いつも謙虚に学び、自らを磨く努力をし続ける決意を持っています。
3. 励ましあい、協力し合える、社内外の仲間との信頼の絆をなにより大切にしています。
4. 高い理想を掲げ、熱く語り、エネルギッシュに行動する文化を私たちは誇りに思います。
5. 明るく、楽しく、和協努力。驚喜（オドロキ）の輪を世界中に拡げていきます。
6. まず人がいて、輝いてこそ企業が生きる。主役は人、一人ひとりが自らの意志と力で自立し、組織を動かして行きます。
7. 私たちの存在を支えてくれる、すべてのもの（自然、社会、人々）への感謝と奉仕を固く誓います。





コーポレートスローガン

ロートは、ハートだ。



社員一人ひとりが使命感を持っていきいきと働けること。
そして、そんな一人ひとりの情熱で、お客様の心を動かし、
社会をより良い方向へと進めていくこと。



CONTENTS

ロートグループの価値創造

パーパス・経営理念 …… 01
トップメッセージ …… 03
価値創造ストーリー …… 07

パーパスを実現するための成長戦略

ロートグループ総合経営ビジョン …… 13
中長期成長戦略2025-2035 …… 16
At a Glance …… 17
地域戦略 …… 18
事業戦略
　アイケア …… 19
　スキンケア …… 21
　内服・食品 …… 24
　メディカル …… 26
財務戦略／CFOメッセージ …… 29
人財戦略／CHROメッセージ …… 32
ものづくり戦略 …… 36
デジタル戦略／CDOメッセージ …… 38
知財戦略 …… 40
共創戦略 …… 42

サステナビリティ

サステナビリティ体制 …… 45
持続可能な地球環境へ …… 47
社会との共生 …… 53

スペシャル対談（山田会長×岩田社外取締役）

攻めのガバナンスが、
　挑戦を未来へつなぐ …… 59

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス …… 63
リスクマネジメント …… 67
コンプライアンス …… 68
役員一覧 …… 69

データセクション

11か年の主要財務データ …… 71
非財務データ …… 72
コーポレートデータ …… 73
グローバルネットワーク …… 74

編集方針

「ROHTO Well-being Report（ロート製薬 統合レポート）2026」は、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、より一層の理解を深めていただくことを目的に、会社の全体像やWell-beingを柱とした中長期成長戦略、ESG情報について掲載しています。株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に理解と共感をいただき、対話のきっかけとなれば幸いです。本レポートに掲載しきれない財務情報やサステナビリティ情報、研究開発などに関する情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.rohto.co.jp

開示情報のご案内



報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日（過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外の情報も含みます。）

注意事項

この資料に掲載されている業績予想等の将来に関する記載は、現時点で入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいた予測を含んでいます。したがって、実際の業績はさまざまな変化要因により、記載している将来見通しとは大きく異なる可能性があります。

トップメッセージ



変化を力に変える経営へ 新たな健康の価値を世界へ届ける

代表取締役社長　瀬木 英俊

「人」と「サイエンス」で変化の時代を乗り越える

2025年度のロートグループは、売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。代表取締役社長に就任してからの一年は、私たちが目指す新たな方向性を社内外の皆様に示すとともに、その実現に向けた取り組みを着実に進めた年でもありました。日頃より当社の活動を支えてくださっている皆様に、心より感謝申し上げます。

近年は、地政学リスクの高まり、原材料価格の上昇、為替の変動など、先行きの見通しが立ちにくい事業環境が続いています。変化はもはや一時的に乗り越えるものではなく、継続的に向き合うべき課題となりました。このような時代だからこそ、「人を、社会を、明日の世界を元気にする」という私たちのパーパスを揺るがせてはならないと考えています。

このパーパスを継続的に実現するために、私は就任時に「変化に強い会社をつくる」という目標を掲げました。変化に強い会社とは、変化に耐える会社ではありません。中長期の方向性を見失わず、足元の事業を着実に進めながら、変化を自ら起こすことで、新たな可能性に果敢に挑戦する会社です。そして、その学びを貪欲に取り込み、進化する力へと変えていく。変化をばねに、一段と強い企業へと成長し続けることこそが、私たちの考える「変化に強い会社」の姿です。

その基礎となるのは、当社の強みである「人」とそれを活かせる組織、そして原動力となるのが「サイエンス」です。現状に疑問を持ち、自ら問いを立て、新しい分野に挑戦する「人財」。そして、事実に基づいて仮説を検証し、本質を見極め、革新をもって解決へと導く「サイエンス」。これらを掛け合わせることで、変化を脅威ではなく、成長の機会へと変えていく。それが、私たちの目指す姿です。

「Well-being」の先にある「Longevity」へ

私たちは新たなビジョンとして、「Connect for Well-being & Longevity」を掲げました。Well-being（ウェルビーイング）とは、一人ひとりが心身ともに健やかで、幸福を感じながら生きられる状態を指します。Longevity（ロンジェビティ）とは、その健やかな状態を長期にわたって維持することです。単に寿命を延ばすのではなく、身体も心も若々しく健康で幸せな日々をいかに長く続けられるか。その問いにサイエンスで向き合い、具体的なソリューションとして社会に届けていく意思を、このビジョンに込めています。

世界に先駆けて長寿社会と向き合ってきた日本には、健康で自分らしく生きるための知恵があり、当社にはそうした日本発のサイエンスを世界に提案できるポテンシャルがあると考えています。もちろん、その実現は私たちだけで成し遂げられるものではありません。共同研究や事業提携、地域共創などを通じて多様なパートナーとつながり、互いの強みを活かし、新しい健康のあり方を形にしていく。人、事業、研究をつなぐ「Connect for」の考え方が、当社の成長戦略を支えています。

中長期成長戦略の実現に向けて

2025年度は、国内事業が堅調に推移したことに加え、東南アジアを中心とする海外事業の伸長、ユーヤンサン社やモノ社の連結効果もあり、グループ全体で成長を押し上げました。その結果、当初予測の2027年度売上高水準を、2026年度には1年前倒しで達成する見通しとなり、中長期成長戦略は想定以上に推移しています。

しかし、先ほどもお話したように、変化の大きい時代だからこそ中長期成長戦略も柔軟に変化すべきと考えています。短期の業績予想はしっかり達成しながら、中長期視点では足元の状況に縛られすぎず、冷静にリスクとチャンスを見極めています。

成長戦略の大きなファクターの一つにグローバル展開があります。現在、海外売上比率は50%を超え、販売国も115か国以上に拡大しました。世界中の生活者との接点が広がることはパーパス実現に向けた大きな一歩であると同時に、成長を支える基盤でもあります。また、事業を多様な国・地域で展開することは、特定の市場や経済環境への依存を抑えるリスクマネジメントにもつながります。当社には目薬をはじめ、まだまだ世界の多くの生活者にお届けできていない商品が数多くあります。強化してきた海外のネットワークを活かし、セルフケアがまだ十分に根づいていない国や地域へもお届けしていきます。店頭やTVCMといった旧来のコミュニケーションに加え、国を越えたSNSなどのOne to Oneのコミュニケーションを通じ、今後は商品を届けるだけでなく、適切なケアの習慣を広げ、日々の



健康を支える接点を増やしていくことが、中長期成長戦略の実現につながると考えています。

また、接点を広げると同時に、事業のポートフォリオも強化します。当社のポートフォリオにおける強みは、それぞれが独立した事業として切り離されるのではなく、販売、研究開発、製造の面でブランドや知見、ノウハウを共有できる点にあります。その一つとして、アイケアやスキンケアと組み合わせたインナーケアのニーズを内服・食品で捉えていきます。加えて、2024年に買収したユーヤンサン社のようなナチュラル素材ベースの商品をサイエンスで解明しながら提案の幅を広げていきます。

さらには成長投資と位置付けているメディカル事業においても、医療用の内服薬でクオリテックファーマが、眼科薬・涙道チューブ等ではロートニッテンが、痔疾用薬では天藤製薬が堅実に成長し、海外においても医療機関向け消毒薬を扱うハイドロックスや眼科用医療機器等を扱うオフサルモス社などメディカルルートで伸長を続けています。今後は国内外の垣根を越えたグループでのシナジーを発揮し、メディカル事業を収益の柱の1つへと育ててまいります。



サイエンスを深め、未来につなげる

事業における知見やノウハウの共有という面での象徴が、細胞研究を起点とする「Longevity」サイエンスです。セルフケアで培った知見やノウハウがメディカル領域で活かされ、メディカル領域で深めた知見や技術が再び生活者に身近な商品へ還元される。この知の循環により、新たな価値を継続的に生み出しています。これは、目や皮膚をはじめ、創業以来蓄積してきた人の身体に関わる幅広い知見を基盤に、身体が本来備える健やかさを保つ仕組みを科学的に解き明かし、その成果を製品やサービスとして社会実装していく取り組みです。さらには、セルフケアとプロフェッショナルケアというサイクルの異なる事業を組み合わせることで、開発効率を高めるとともに、短期的な収益基盤と中長期的な成長機会をバランスよく取り込むことができます。

足元では、植物や藻類などが持つ力を活かす「フィトサイエンス」の応用を進めており、その研究知見は、スキンケア商品の高付加価値化や機能性サプリメントの開発に活かされ、日々の健やかさを支える商品へと結びついています。今後も、Longevityを軸とする研究成果を積み重ね、既存事業の価値を高めるとともに、将来の成長につながる新たな可能性を広げていきます。

また、サイエンスの成果をより速く、より広く社会に届けるには、グループ内の連携が欠かせません。モノ社とグローバルでのメディカル展開を強化するとともに、ユーヤンサン社とのインテグレーションによるシナジーの創出も進め、生薬・漢方の知見を活かした製品ラインアップの拡充と収益性の向上を図ります。再生医療やCDMO領域では、レイメイ社やヒューマンライフコード社などとの共創を通じ

て、先端分野にも挑戦していきます。

生活者に身近なセルフケアから先端医療まで、分野を越えて知見をつなぎ、人々の健やかな時間をより長く支えていきます。その実現に向けて、強くバランスの取れた事業ポートフォリオを築き、持続的な成長につなげていきます。



ハートで、世界の健康に貢献する

当社の活動の原点には、「社会の公器」として社会課題の解決に貢献したいという想いがあります。「ロートは、ハートだ。」のコーポレートスローガンのもと、私たちは情熱をもって挑戦を重ねてきました。人々に健康を届け、Well-beingな社会の形成とLongevityの実現に貢献することは、社会の活力や地球環境の持続可能性にもつながり、サステナビリティに関する課題の解決は、企業価値を支える営みそのものだと考えています。

持続可能な成長には、社会からの信頼に応え続ける経営基盤が欠かせません。特に品質管理は、製薬会社である当社にとって、信頼を支える重要な要素です。製品の安全性や機能性を確かなものにすることはもちろん、製品を安定的に届け、正しい情報のもとで使っていただくことまで含めて、品質への責任を果たしていきます。また、環境への配慮やサプライチェーンを含めたリスクマネジメントは、当社単独で完結できるものではなく、取引先をはじめとするパートナーの皆様との連携があってこそ実現できるものと考えています。その歩みにおいては、たとえばCO_2排出量の削減などの数値目標を追うだけでなく、その先にある本質的なサステナビリティの実現を見据えながら、取り組みを進めてまいります。そして、情報開示とガバナンスの強化に継続して努めてまいります。

成長戦略を含めたこれらすべては、多様な価値観を持ち、サイエンスを理解し、それを企業活動として形にできる人財がいるからこそ実現できるものです。どのような時代においても、新しい価値を生み出すのは、突き詰めれば人の意思と行動です。どれほど優れたサイエンスも、人を思う心がなければ社会には届きません。だからこそ、社員一人ひとりが心身ともに健やかで、自らの力を最大限に発揮し、新たな価値を生み出せるよう、健康経営の面にも力を入れて取り組んでいます。

2025年度はステークホルダーの皆様との対話の機会を数多くいただきました。対話を通じて、私たちは改めて、ロートグループが果たすべき役割の大きさを実感しています。時代の変化を捉え、これまでにない健康ソリューションを提供し、世界中の人々の健やかな時間を支えていくこと。その期待に応えるべく、私たちは挑戦を続けてまいります。

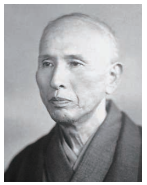
価値創造ストーリー

History

明治32年、胃病で苦しむ人々の健康を守りたいと考え、当社は大阪で創業いたしました。以降、「健康」をコアバリューに、時代や社会のニーズに対応し、知恵と研究を重ね、世界の人々に価値ある商品やサービスを通して「健康」をお届けしています。一人ひとりの悩みに向き合い、イノベーションを通じて新たな価値の創出に挑戦し続けます。

1899年
胃病患者の増加

明治時代、食生活の変化から胃病患者が増加しました。効き目のある胃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す。



創業者　山田安民

1909年
トラコーマの流行

日露戦争後、復員兵から蔓延したトラコーマ（慢性結膜炎）が流行し失明者も増加しました。「ロート目薬」を発売し、人々の目の健康のために貢献しました。



1959年
健康経営のはじまり

社訓「和協努力」のもと、会社の発展と従業員の幸せは一体であるとの考えから、職場環境の整備や生産の自動化、福利厚生施設の充実を進め、働きやすい総合事業場を整備しました。



1985年
母体と赤ちゃんのために

母体保護と赤ちゃんへの影響の観点から妊娠検査薬の薬局・薬店での販売を日本で初めてスタート。意義を粘り強く訴え続け、1992年には一般用医薬品としての認可が下り、翌年発売が実現しました。



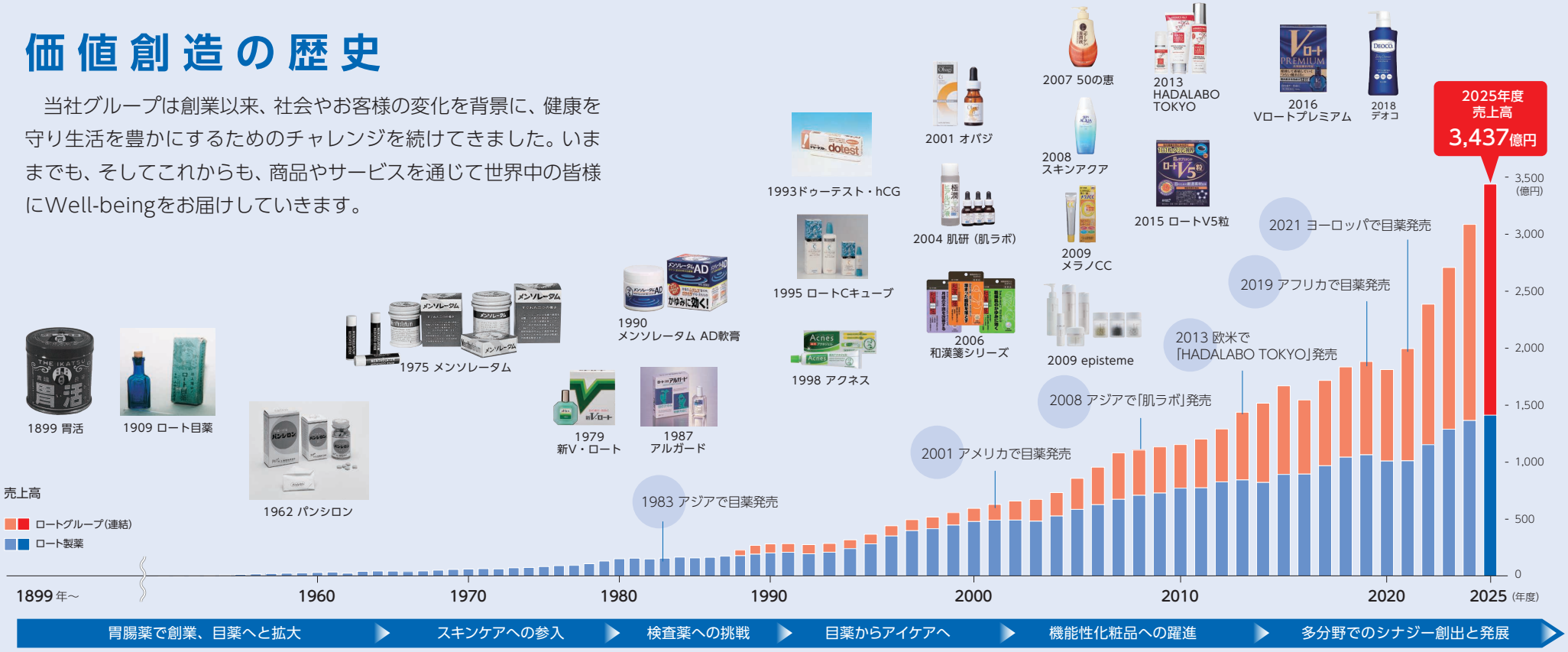
2013年
新しい治療法を待つ患者様へ

再生医療研究をスタート。従来の医療では治療法のなかったケガや病気の治癒を目指して挑戦を続けています。



価値創造の歴史

当社グループは創業以来、社会やお客様の変化を背景に、健康を守り生活を豊かにするためのチャレンジを続けてきました。いままでも、そしてこれからも、商品やサービスを通じて世界中の皆様にWell-beingをお届けしていきます。



胃腸薬で創業、目薬へと拡大 ▶ スキンケアへの参入 ▶ 検査薬への挑戦 ▶ 目薬からアイケアへ ▶ 機能性化粧品への躍進 ▶ 多分野でのシナジー創出と発展

価値創造

1899　胃腸薬「胃活」で創業
「万病は胃から」。胃病患者の増加を背景に、事業を開始。生活スタイルに合わせた個包装の「シロン」(1954)で利便性を向上。飲みやすい顆粒タイプの「パンシロン」(1962)を発売。症状別シリーズ展開の基盤を築きました。

1909　眼病流行を背景に「ロート目薬」発売
眼病トラコーマから目を守るためにスタートした「ロート目薬」は、使いやすい一体型滴下式両口点眼瓶(1931)で目薬界に革命をもたらしました。マルチ処方「V・ロート」の発売(1964)など、現在の目薬へと進化を続けています。

1975　「メンソレータム」シリーズでスキンケア分野へ本格参入
皮膚用薬やリップクリームではじまったメンソレータムシリーズは、日やけ止めやニキビケアなど、肌トラブルに合わせた商品を次々と提案し、健やかな肌を守っています。

1985　妊娠検査薬を薬局・薬店で発売
妊娠検査薬の薬局・薬店での販売をスタート。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。自社ブランド「ドゥーテスト」(1993)に想いは引き継がれ、各種検査薬を通じてセルフケアを支援しています。

1995　コンタクトレンズケアを身近に
ドラッグストアで購入できるコンタクトレンズケア用剤を発売。その後、コンタクトレンズの発売もスタートし、アイケア領域を拡張しました。

2001　機能性化粧品の提案
医薬品の発想を化粧品に応用。「オバジ」(2001)「肌研(肌ラボ)」(2004)を中心に、肌の根本に着目し、機能とエビデンスを追求し続けています。

2009　先端技術応用のエイジングケア※
「episteme」を発売し、百貨店でのカウンセリング販売をスタート。
肌悩みに寄り添い、美の提案を行っています。

2013　再生医療研究のスタート
従来の医療では治療法のなかったケガや病気の治癒を目指して挑戦を続けています。

※ 年齢に応じたうるおいケア

2022　コンパニオンアニマル領域
コンパニオンアニマルのWell-beingに挑戦。

2025　大阪・関西万博に協賛・出展
日本国際博覧会(大阪・関西万博)の「大阪ヘルスケアパビリオン Nest for Reborn」において、「再生医療」と「アイケア」の2つの領域から、新しいミライの体験展示をお届けしました。

2025　オバジ関連商標(日本)を取得
日本におけるオバジ関連商標を取得し、すべてのライセンスおよび販売権が恒久的に譲渡されました。国内におけるオバジブランドのさらなる強化を図ります。

体制強化

1959 工場開設 大阪工場

1988 M&A メンソレータム社(アメリカ)

1991 子会社設立 メンソレータム社・中国
1996 子会社設立 ロート・インドネシア社
1997 子会社設立 ロート・メンソレータム・ベトナム社
1998 工場開設 ベトナム工場
1999 工場開設 上野工場(三重県)

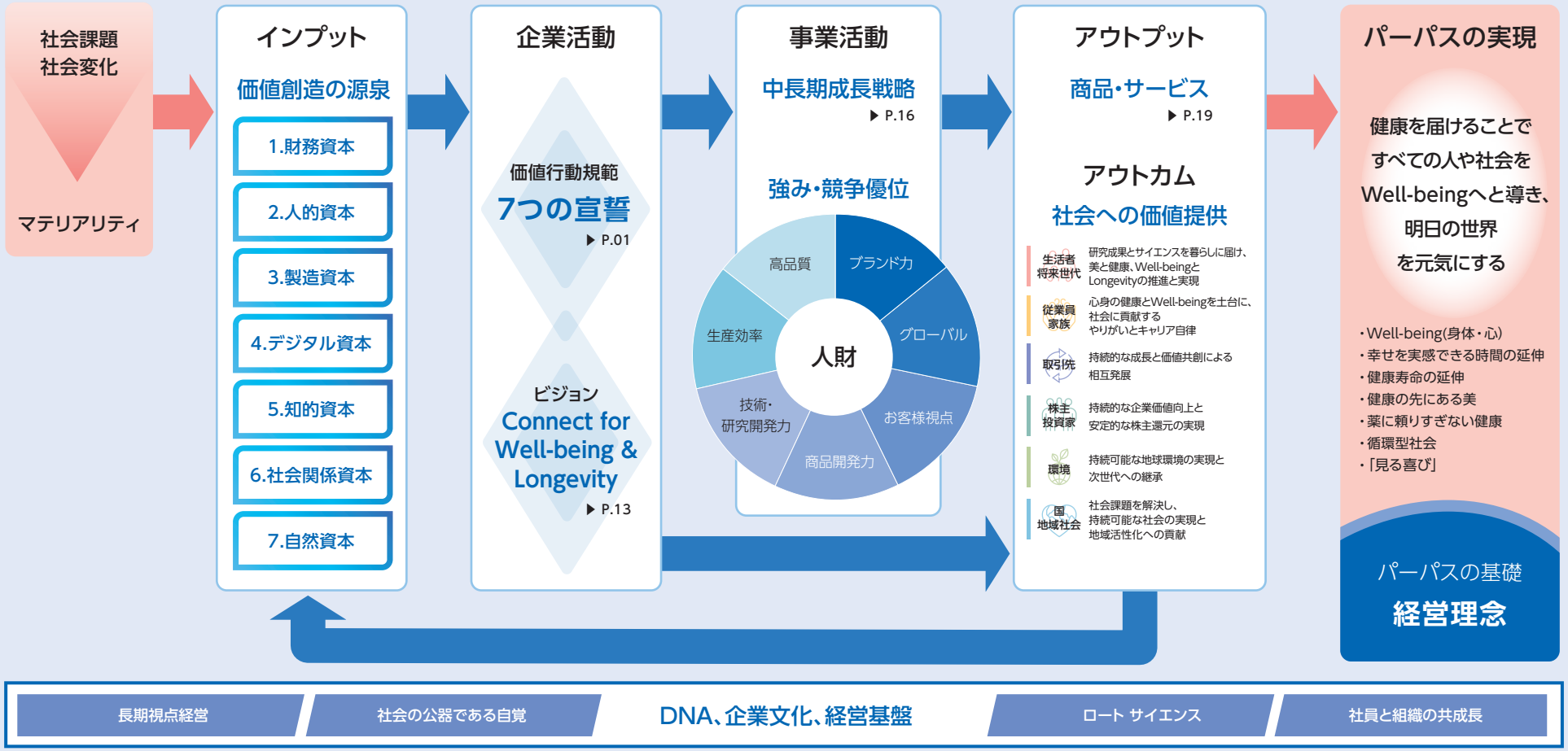
2002 M&A エムジーファーマ㈱
2006 研究所開設 リサーチビレッジ京都
2007 M&A 目黒化工㈱(現クオリテックファーマ㈱)
2014 M&A ダクス・コスメティクス社(ポーランド)
2016 M&A オフサルモス社(ブラジル)

2020 M&A ㈱日本点眼薬研究所(現ロートニッテン㈱)
2021 M&A ハイドロックス・ラボラトリーズ社(アメリカ)
M&A 天藤製薬㈱
M&A オリンパスRMS㈱(現インターステム㈱)
2024 M&A ユーヤンサン・インターナショナル社(シンガポール)
M&A モノ・ケムファーム・プロドゥクト社(オーストリア)

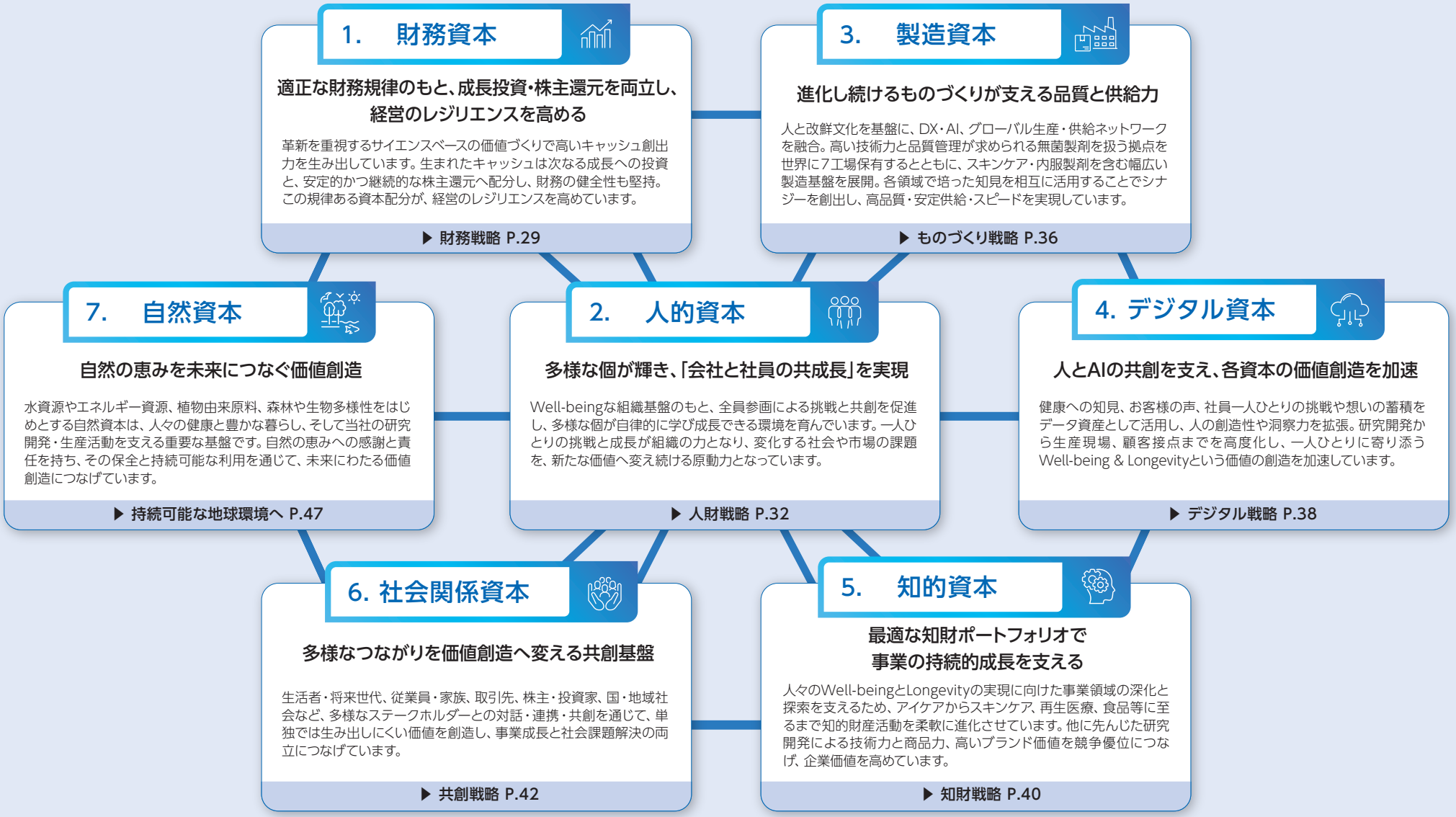
Well-being経営

当社グループが追求する「Well-being経営」は、当社の理念と社員の心身の健康を基盤とし、社内外にWell-beingの価値を広めることを目指しています。私たちは、人と人とのつながりを促進し、社内外の仲間と共創し、絶え間ない挑戦を通じてWell-beingの価値を創造します。これにより、生活者、将来世代、ビジネスパートナー、地域社会、国、世界、そして自然環境にわたるすべての領域でWell-beingを推進し、持続可能なWell-beingな社会の形成、Longevityの実現に貢献してまいります。

価値創造プロセス



価値創造の源泉


1. 財務資本
適正な財務規律のもと、成長投資・株主還元を両立し、経営のレジリエンスを高める
革新を重視するサイエンスベースの価値づくりで高いキャッシュ創出力を生み出しています。生まれたキャッシュは次なる成長への投資と、安定的かつ継続的な株主還元へ配分し、財務の健全性も堅持。この規律ある資本配分が、経営のレジリエンスを高めています。
▶ 財務戦略 P.29
3. 製造資本
進化し続けるものづくりが支える品質と供給力
人と改鮮文化を基盤に、DX・AI、グローバル生産・供給ネットワークを融合。高い技術力と品質管理が求められる無菌製剤を扱う拠点を世界に7工場保有するとともに、スキンケア・内服製剤を含む幅広い製造基盤を展開。各領域で培った知見を相互に活用することでシナジーを創出し、高品質・安定供給・スピードを実現しています。
▶ ものづくり戦略 P.36
7. 自然資本
自然の恵みを未来につなぐ価値創造
水資源やエネルギー資源、植物由来原料、森林や生物多様性をはじめとする自然資本は、人々の健康と豊かな暮らし、そして当社の研究開発・生産活動を支える重要な基盤です。自然の恵みへの感謝と責任を持ち、その保全と持続可能な利用を通じて、未来にわたる価値創造につなげています。
▶ 持続可能な地球環境へ P.47
2. 人的資本
多様な個が輝き、「会社と社員の共成長」を実現
Well-beingな組織基盤のもと、全員参画による挑戦と共創を促進し、多様な個が自律的に学び成長できる環境を育んでいます。一人ひとりの挑戦と成長が組織の力となり、変化する社会や市場の課題を、新たな価値へ変え続ける原動力となっています。
▶ 人財戦略 P.32
4. デジタル資本
人とAIの共創を支え、各資本の価値創造を加速
健康への知見、お客様の声、社員一人ひとりの挑戦や想いの蓄積をデータ資産として活用し、人の創造性や洞察力を拡張。研究開発から生産現場、顧客接点までを高度化し、一人ひとりに寄り添うWell-being & Longevityという価値の創造を加速しています。
▶ デジタル戦略 P.38
6. 社会関係資本
多様なつながりを価値創造へ変える共創基盤
生活者・将来世代、従業員・家族、取引先、株主・投資家、国・地域社会など、多様なステークホルダーとの対話・連携・共創を通じて、単独では生み出しにくい価値を創造し、事業成長と社会課題解決の両立につなげています。
▶ 共創戦略 P.42
5. 知的資本
最適な知財ポートフォリオで事業の持続的成長を支える
人々のWell-beingとLongevityの実現に向けた事業領域の深化と探索を支えるため、アイケアからスキンケア、再生医療、食品等に至るまで知的財産活動を柔軟に進化させています。他に先んじた研究開発による技術力と商品力、高いブランド価値を競争優位につなげ、企業価値を高めています。
▶ 知財戦略 P.40

マテリアリティからつながる価値創造

マテリアリティ	活動テーマ	企業価値の向上	目指す価値創造
事業を通じた Well-beingの実現	●医療・ヘルスケア・ビューティー分野における社会課題解決への貢献 ●商品・サービスにおける高い品質と適正価格の両立 ●生産性・収益性の向上	●ブランド価値向上 ●事業機会の拡大 ●顧客満足度向上 ●競争優位性の強化 ●グローバル成長力向上 ●収益性向上	**【生活者・将来世代】** 研究成果とサイエンスを暮らしに届け、美と健康、Well-beingとLongevityの推進と実現
企業価値向上に向けた人的資本の最大化	●自律した個の成長支援 ●従業員Well-being向上 ●ダイバーシティ推進 ●労働安全衛生の確保 ●人財の獲得	●組織・人財力向上 ●イノベーション創出力向上 ●エンゲージメント向上 ●離職率低減 ●事業継続性の確保	**【従業員・家族】** 心身の健康とWell-beingを土台に、社会に貢献するやりがいとキャリア自律
持続可能な地球環境への貢献	●脱炭素社会への貢献 ●製品における環境配慮 ●廃棄物削減・リサイクル促進 ●水資源・生物多様性の保全 ●責任ある化学物質管理	●環境価値向上 ●サステナブル調達・製品開発力向上 ●中長期の競争優位性向上 ●安心・安全価値向上 ●コスト削減	**【環境】** 持続可能な地球環境の実現と次世代への継承
社会との共生	●消費者への責任ある対応 ●人権の尊重 ●CSR調達の推進 ●地域社会との共生 ●将来世代への支援	●顧客信頼性向上 ●レピュテーションリスク低減 ●バリューチェーン強靭化 ●ステークホルダーとの関係強化 ●事業基盤の安定化 ●次世代顧客との関係構築	**【取引先】** 持続的な成長と価値共創による相互発展 **【国・地域社会】** 社会課題を解決し、持続可能な社会の実現と地域活性化への貢献
さらなる経営基盤強化	●コーポレート・ガバナンス体制の強化 ●コンプライアンス意識の向上 ●リスクマネジメントの強化 ●長期視点での事業・人財ポートフォリオ構築 ●ステークホルダーとの対話・情報開示	●経営品質向上 ●社会的信頼の獲得・維持 ●資本市場からの信頼向上 ●持続的成長力向上 ●経営安定性向上 ●経営資源の最適配分 ●企業理解の促進と適切な評価	**【株主・投資家】** 持続的な企業価値向上と安定的な株主還元の実現

財務価値※1 [2030年度予測]

売上高	4,150億円
営業利益	540億円
営業利益率	13.0%
EBITDAマージン	18.2%
海外売上比率	53%
想定ポートフォリオ	
アイケア	12%
スキンケア	53%
内服・食品	17%
メディカル	10%
その他	3%
M&A	5%

非財務価値※2 [2030年度目標]

Well-being アンケートスコア 従業員のWell-beingに関する自己評価(各項目10点満点)	全項目満点
健康経営優良法人（ホワイト500）の認定	継続
時間外労働（時間/月）	0時間
重大労働災害（休業）発生件数	0件
温室効果ガス総排出量(Scope1・2)削減	46%以上 (2013年度比)
主要事業所におけるCO_2フリー電力購入比率	100%

※1 対象：当社グループの連結範囲　※2 サステナビリティ目標2030より抜粋 サステナビリティ目標2030 P.46

パーパスを実現するための成長戦略

Strategy Numbers

時代を越えて魅力を届ける **ブランド力**

28
ロングセラー※1ブランド数

日本国内販売数量 **No.1** ※2
OTC目薬

日本国内販売数量 **No.1** ※3
基礎化粧品

地域に根差した展開力 **グローバル**

115か国以上
商品展開

48か国
目薬販売

企業成長の原動力となる **人財力**

76人
社外チャレンジワーク実践者

常に高みを目指す **改鮮意識**

15,430件
改鮮気づき提案

※1　発売から10年以上継続販売、2025年度の売上が10億円以上のブランド(ロート製薬単体)
※2　インテージSRI+　目薬カテゴリー　2025年4月～2026年3月　販売個数
※3　インテージSRI+　基礎化粧5カテゴリー(化粧水・乳液・美容液・栄養クリーム・フェイスマスク)　2025年4月～2026年3月　販売個数

ロートグループ総合経営ビジョン

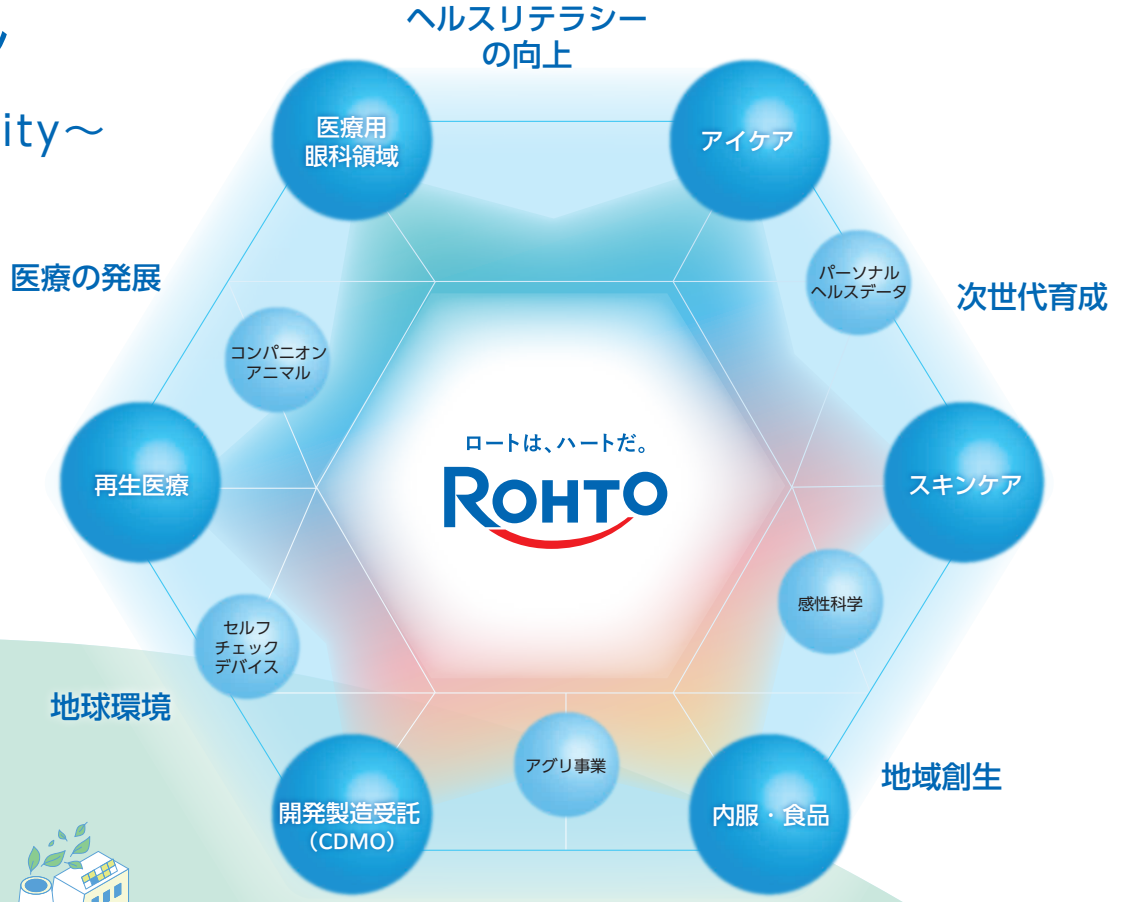
～Connect for Well-being & Longevity～

Well-being とは、身体も心もイキイキとし、
さまざまなライフステージで笑顔あふれる幸せな毎日を過ごすこと、
そしてロートが考える Longevity とは、
サイエンスを通じて、「健康」を最大限に引き出し、
人生を長く楽しいものにすることです。

私たちロートグループは、Well-being と Longevity を
“ひとつながりの価値”として捉え、
世界の人々が Well-being を実感できる時間が少しでも長くなるように、
「Longevity」サイエンスを深め、人々の未来を支える
商品やサービス、事業を展開していきます。

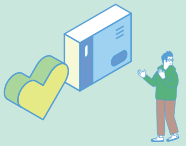
多種多様な、人と人、組織と組織、事業と事業を「つなぎ」、
新たなイノベーションと価値を生み出します。
サイエンスで今と未来を「つなぎ」、
人生の可能性を無限に広げ、
Well-being と Longevityの未来を切り拓きます。

「Connect for Well-being & Longevity」を掲げ、
私たちの活動を通じて世界の人々が健やかに、
そして長く幸せに過ごすことができる
持続可能な社会を実現していきます。





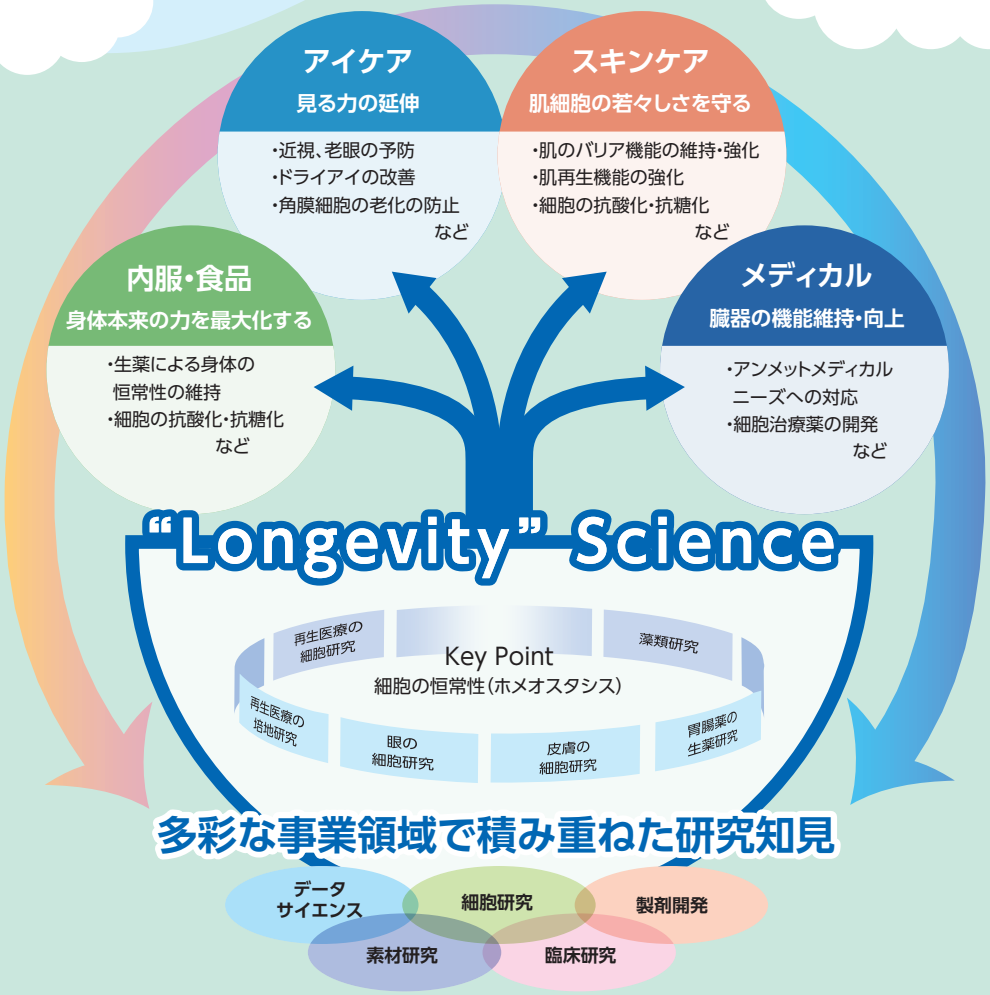
世界中の人々に
Well-beingをお届けし、
長寿を健康で幸せに過ごせる
社会を実現











「Longevity」サイエンスで今と未来をつなぐ

当社グループは、2026年5月に新たなビジョンとして「Connect for Well-being & Longevity」を掲げました。このビジョンのもと、人がいかに長く、健やかに、幸福に生きられるかを一層追求していきます。
私たちは、身体を細胞、組織、臓器という多層構造で捉え、それぞれがしなやかに働き続ける力そのものを、サイエンスで解明しようとしてきました。これこそが、当社グループが追求する「Longevity」サイエンスです。
創業以来積み重ねてきたセルフケア領域と、成長投資事業として深化を進めてきたプロフェッショナルケア領域、双方のフィールドで培った細胞研究を通じて、細胞が自らバランスを保つ力である細胞の恒常性(ホメオスタシス)と老化のメカニズムを深く理解してきました。その知見を多様な事業領域に活かすことで、これまで以上に健康・美・予防・診断・治療まで、人の一生に関わる幅広いソリューションを提供していきます。
細胞をカギとする「Longevity」サイエンスは、サステナブルであり、高齢化社会においても大きな価値を生み出します。創業以来積み重ねてきたサイエンスと、広がる事業の蓄積を基に、「Longevityを推進し、実現する」企業として、日本発の「Longevity」サイエンスで、世界のヘルスケアの未来を切り拓いていきます。

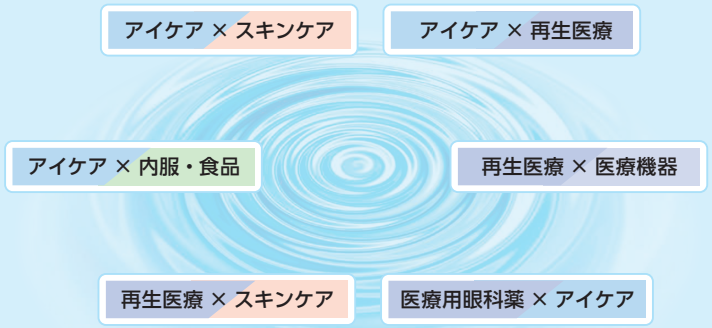
当社グループの優位性

・医療領域まで踏み込んだ、「細胞科学」の知見
・製剤・量産・品質管理まで、一気通貫で実現できる技術体制
・マスから高価格帯まで、幅広い生活者に届けられる強力なブランド群
・アジアを中心に確立してきた、揺るぎないグローバル基盤

事業領域ドメイン



さまざまな事業間シナジー



当社グループのアイケア、スキンケア、内服・食品、メディカルなどの事業は、個別に存在するのではなく、「人々のWell-beingとLongevityの実現」という共通理念のもとに展開しています。

健康課題が事業区分を超えて複雑に関連し合う今、当社は予防から治療、Well-beingの実現までを支える総合ヘルスケア企業への進化を目指します。長年培った研究開発力、ものづくり、ブランド、顧客接点の知見を各事業で共有し、ポートフォリオ全体の競争力を高めています。これは共通の経営資源を活かした隣接領域への戦略的展開であり、既存事業の収益力強化と将来の成長エンジンの育成を両立させる長期的なポートフォリオ経営です。私たちが価値を生み出すのは、むしろ各領域が重なり合う境界にあります。たとえば細胞研究で蓄積したエクソソームの知見はスキンケアの可能性を押し広げ、セルフケアと成長領域であるプロフェッショナルケア、さらにデータ・ITが結びつくことで、単独の事業では届かなかった課題の解決へとつながります。事業の掛け合わせから新たな価値を生み出し、健やかな未来へと歩みを進めていきます。

アイケア × スキンケア

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ヒアルロン酸をスキンケアに応用。今後ヘアケア、内服・食品にも展開予定。

アイケア × 内服・食品

「ロートV5」が2025年度に売上100億円を達成。アイケア領域で培ったブランド力と目の健康に関する知見を活かし、内服・食品領域での展開を拡大。

アイケア × 再生医療

レイメイ社との連携を強化し、同社開発中のiPS細胞由来の角膜上皮細胞シートの製造を受託。

再生医療 × 医療機器

2025年1月に難治性創傷に対する新たな治療キットとしてオートロジェルシステムの販売を開始。

医療用眼科薬 × アイケア

医療用医薬品として使用されてきた抗アレルギー成分を配合し、処方箋なしで薬局等で購入できるOTC医薬品として、初めて承認を取得した「ロートアルガードエピナスチン点眼薬」を発売。

再生医療 × スキンケア

藻類由来フィトエクソソームの皮膚細胞に対する効果を発見。独自の遺伝子解析技術とデータサイエンスを組み合わせ、さらなる作用機序の解明を推進。

医療機器 × コンシューマー事業

過活動膀胱治療用ウェアラブル医療機器を2026年6月より中国市場で発売へ。

アイケア × 食品 × コンパニオンアニマル

アニマルブランド「Anitto」から「ロートV5わん」を発売。ヒト用のロートV5にも配合されている抗酸化成分※を配合。

※ルテイン、ゼアキサンチン、ビタミンE

中長期成長戦略2025-2035

当社グループは、パーパスの実現に向けた成長の道筋として、2025年5月に「ロートグループ 中長期成長戦略 2025～2035」を策定・発表しました。事業ごとに異なる成長サイクルを見据えた長期視点のポートフォリオのもと、アイケア、スキンケアを中心とするセルフケアのコア事業の収益を最大化し、プロフェッショナルケアの基盤を構築することで、Well-being & Longevityの輪を広げ、中長期にわたり持続的に成長していきます。

進 捗 状 況

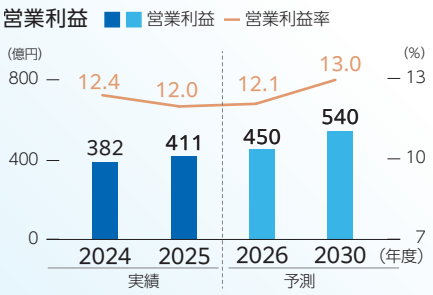
中長期成長戦略は、初年度から予測を上回るペースで進捗しています。増収増益で好スタートを切った2025年度に続き、2026年度は、東南アジアを中心とする海外事業の成長などにより、売上高3,723億円、営業利益450億円を見込んでいます。この売上高は2027年度想定の3,650億円を上回る水準であり、1年前倒しで到達できる見通しです。営業利益についても、2030年度に見据える540億円に向けて順調に進捗しています。事業別でも、予測を前倒しで達成する見通しの事業があるなど、堅調に推移しています。引き続き、コア事業の成長と将来への投資を進め、経営ビジョンの実現に取り組んでいきます。

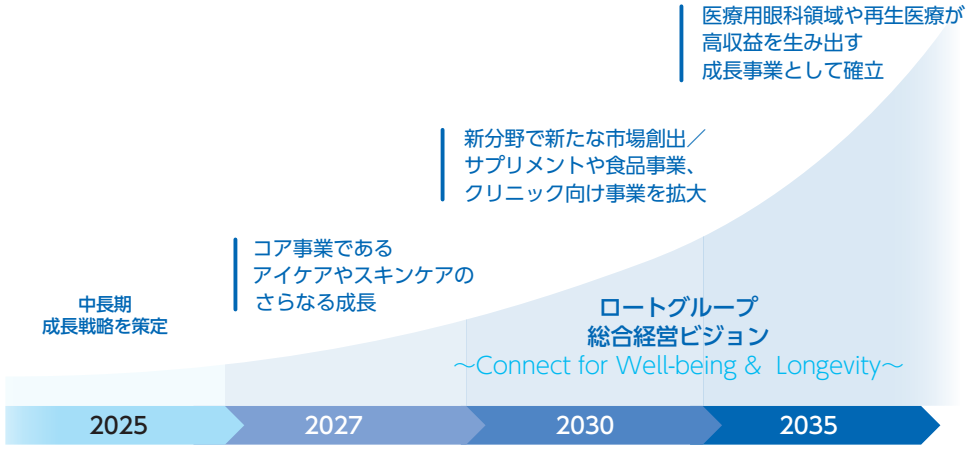
	2025年度実績	2026年度予測	2030年度予測
売上高	3,437億円	3,723億円	4,150億円
営業利益	411億円	450億円	540億円
営業利益率	12.0%	12.1%	13.0%
EBITDAマージン	17.0%	17.1%	18.2%
海外売上比率	50.7%	53%	53%

売上高



営業利益



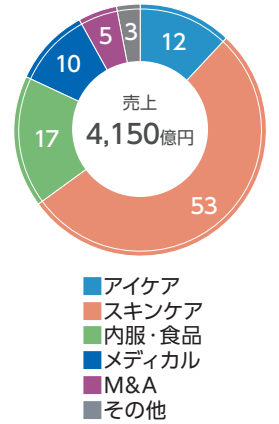


2030年に向けた課題と戦略

課題	戦略
事業収益力の強化	セルフケア事業のグローバル展開・新分野への拡大 ● アイケア・スキンケアの新価値を国内外へ拡大 ● ヘアケア・フェムケアなどの新分野で地位確立
技術商品力の深化と拡充	Well-beingなライフスタイルの提供 ● フィトサイエンス※の素材研究からサプリメント導入 ● 内服・食品での胃腸ケア・予後ケア、ユーヤンサン社とのシナジー
メディカル事業の基盤構築	医療事業ファンデーション・ネットワークの確立 ● ケミカルからバイオ・細胞加工までのCDMO拡大 ● 眼科事業のグループ内連携、皮膚科向け化粧品 ● 医療用眼科新薬・再生医療等医薬品の開発

※ フィ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。

2030年度想定ポートフォリオ(%)

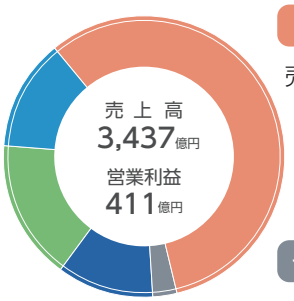


アイケア戦略 P.20 | スキンケア戦略 P.22 | 内服・食品戦略 P.25 | メディカル戦略 P.27 | 財務戦略(キャッシュ・アロケーション) P.29

At a Glance

当社グループは、人々のWell-beingとLongevityの実現を目指し、 アイケア、スキンケア、内服・食品、メディカルなど幅広い事業を展開しています。各地域の市場成熟度や競争環境、生活習慣・価値観に応じて事業やブランドを最適化し、それぞれの市場の特性を踏まえた戦略を推進しています。こうした事業・地域ポートフォリオは、事業間のシナジーを創出するとともに、事業環境リスクを分散し、持続的な成長を支えます。

2025年度セグメント別売上高



アイケア事業
売上高　454億円

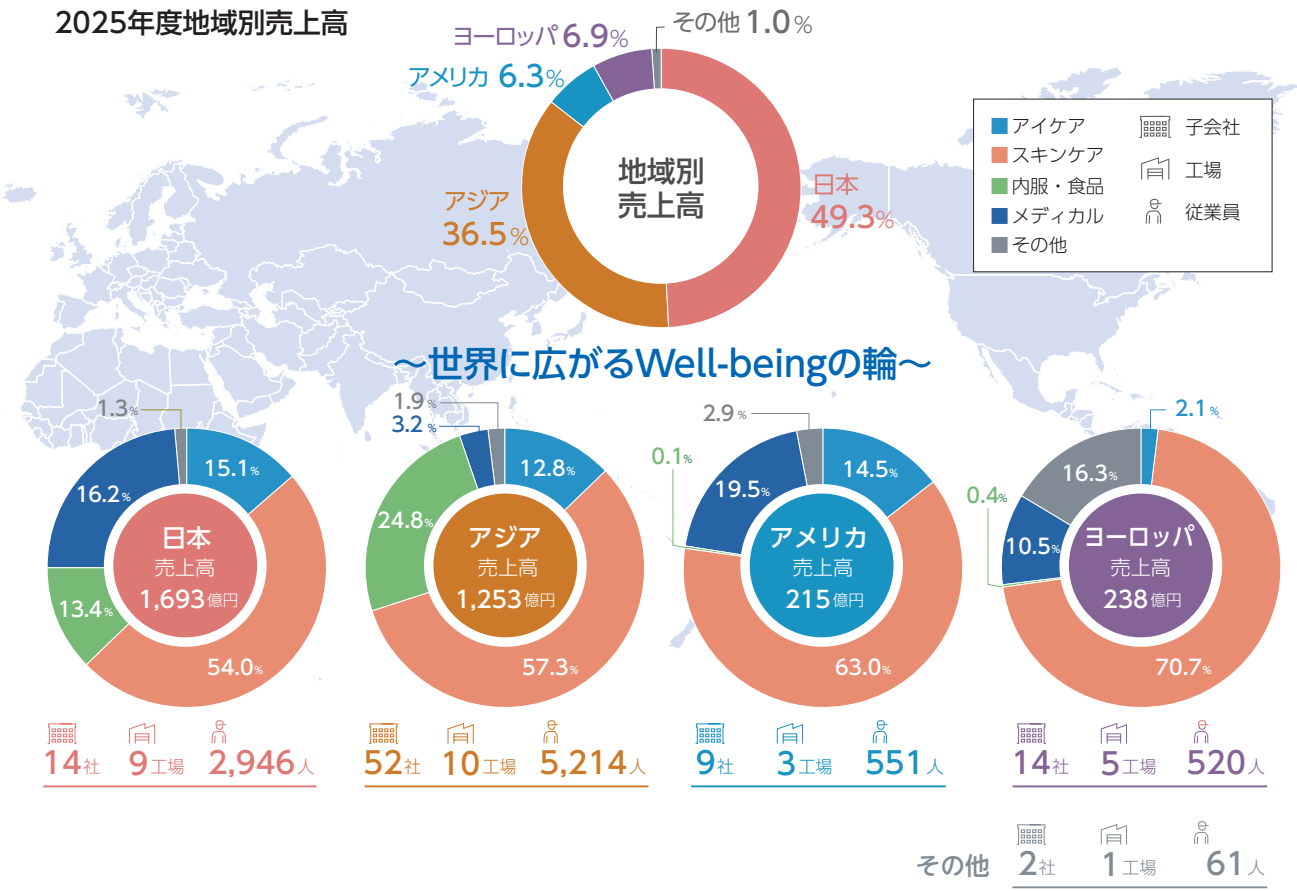
スキンケア事業
売上高　1,969億円

内服・食品事業
売上高　543億円

その他
売上高　90億円

メディカル事業
売上高　381億円

2025年度地域別売上高



事業種類

アイケア事業
売上高構成比 **13%**

目薬、洗眼薬、コンタクトレンズやコンタクト用剤など目の健康を維持・改善するための製品の開発・製造・販売

スキンケア事業
売上高構成比 **57%**

皮膚用薬や痔疾用薬、外用消炎鎮痛薬などの医薬品、機能性化粧品やリップクリーム、日やけ止め、ボディ洗浄料、制汗剤、ヘアケアなどの皮膚の健康と美しさを保つための製品の開発・製造・販売

内服・食品事業
売上高構成比 **16%**

胃腸薬、漢方薬、サプリメント、食品、美容飲料、便秘内服薬など健康を維持・改善するための製品の開発・製造・販売

メディカル事業
売上高構成比 **11%**

医療用眼科薬、再生医療等製品、培地、CDMO事業、医療機器（眼内レンズ・涙道チューブ等）、医科向けスキンケア製品、クリニック事業など医療に関する製品の開発・製造・販売やサービスの提供

その他
売上高構成比 **3%**

体外診断薬、オーラルケア、鼻炎スプレー、虫よけ、消毒薬等の開発・製造・販売

地域戦略

当社グループは創業以来、商品・サービスを通じて世界各国で多様なブランドを展開し、各地域に根差した事業を育んできました。ブランド価値や研究開発技術、生産ノウハウなどの経営資源をグループ内で共有・活用しながら、各拠点が開発から生産、マーケティング、営業までを一貫して担う「自前のものづくり」を実践しています。これにより、地域ごとの価値観や生活習慣、気候、消費者ニーズに即した商品・サービスを迅速に提供しています。特にアジアでは、早期から事業基盤を構築し、現地ニーズに応じたブランド育成を通じて、目薬やスキンケアで高い市場シェアを確立しています。パーパス「人を、社会を、明日の世界を元気にする」のもと、共通のビジョンや品質基準を基盤に、グローバルで培った強みと各地域の自前のものづくりを融合することで、グループ全体の持続的な成長を実現していきます。

日本



グループ最大の基盤市場である日本では、アイケア、スキンケア、内服など幅広いカテゴリーで高いブランド力を築き、セルフケア領域の成長を支えています。研究開発力を活かした高付加価値商品の開発を進めるとともに、グループ会社の医療用医薬品事業に加え、再生医療などアンメットメディカルニーズへの挑戦を通じてプロフェッショナルケア領域も強化しています。セルフケアとプロフェッショナルケアの両領域を成長ドライバーとし、日本で培ったブランド力・研究開発力・ものづくりの力をグローバル展開の競争力につなげています。

アジア







高い経済成長が続くアジアは、当社グループの成長を牽引する重要戦略地域です。ベトナムやインドネシアでは目薬を中心に高いブランド認知と市場シェアを確立し、中国ではスキンケアやリップクリームに加え、目薬やヘアケアを強化しています。東南アジア各国では、フケ抑制シャンプー「Selsun」をはじめ、地域ニーズに応じた商品展開を推進しています。さらに、漢方・ウェルネス領域へ事業を拡充するとともに、インドネシアでの眼内レンズ事業などメディカル領域も強化し、成長領域の拡大を進めています。

アメリカ（中南米含む）









メンソレータムブランドを核にスキンケア事業を中心とした事業基盤を構築しています。メンソレータム軟膏やリップクリームを軸に北米から中南米まで一体的なブランド展開を進めるほか、2001年から展開する目薬事業では、成長が期待される米国市場でブランド育成を推進しています。さらに、医療機関向け消毒薬や眼科用手術デバイスなどメディカル領域も強化し、セルフケアとプロフェッショナルケアの両領域で事業を拡大しています。

ヨーロッパ（中東・アフリカ含む）







主力の外用消炎鎮痛薬「Deep」シリーズやスキンケアブランド「YOSKINE」などを展開しています。また、新たな成長領域としてメディカル事業や目薬の製造基盤を強化。さらに、「ROHTO DRY AID」のCE認証取得※を機にEU域内で販売エリアを拡大し、中東・アフリカへの展開も進めています。ブランド事業に加え、メディカル事業や製造機能を拡充し、ヨーロッパにおける事業基盤を強化しています。

※EU加盟国での安全基準条件を満たすことを証明するCE認証を取得したことで、EU加盟国において医療機器としての販売が可能となりました。

アイケア事業

国内で培った品質・技術・ブランド力を基盤に、世界のOTCアイケア市場におけるリーディングポジションの維持・拡大を目指し、国内外で成長を加速します。



高齢化や医療費の増加が社会課題となる中、視機能の維持に貢献するアイケアは、人々のWell-beingとLongevityの実現に不可欠です。当社は創業以来、目の健康を通じた人々のWell-beingへの貢献を中核的な使命のひとつに据えています。長年培ってきた技術力とブランド力をもとに、アイフレイルやデジタルデバイスの普及などで多様化する目の悩みに応えるセルフケア製品をお客様に提供しています。また国内だけでなくアジアや欧州などのグローバル市場への展開を通じて、世界の人々の目の健康に貢献し、社会課題の解決を目指します。

2035年に目指す先

当社は「みること」を健やかに生きるための重要な基盤と捉え、すべての世代に寄り添うアイケアのリーディングカンパニーを目指します。多様化する目の悩みに対し、一人ひとりの状態やライフスタイルに応じたトータルソリューションを提供し、セルフケアの可能性を広げます。また、アジア主要国でのトップポジションを維持・強化し、欧米等の開拓市場でも確かな地位を築くことで、ロート目薬ブランドを世界で選ばれるブランドへと成長させます。

市場機会

- セルフメディケーション需要の拡大
- 目を取り巻く環境の過酷化
- “みること”を守る社会的要請の高まり
- グローバルでの成長余地

ロートの強み

- 国内OTC目薬販売数量No.1※ブランド
- 研究開発力と品質保証体制
- 総合アイケアソリューションの提案力
- 世界トップクラスの生産・供給力

※インテージSRI＋ 目薬カテゴリー
2025年4月～2026年3月 販売個数

2025

- ニーズに応える高付加価値商品の提案
- 次世代のアイケア需要創出
- 海外展開48か国に拡大

2030

- 国内市場における目薬のスイッチOTC化対応
- デバイス等新たなソリューションの提供
- ROHTO目薬ブランドのグローバル化
- 生産能力の拡大

2035

世界で選ばれる総合アイケアメーカーへ

成長に向けた重点テーマ

国・地域ごとに異なる市場特性への対応　国・地域ごとに異なる使用習慣や規制に丁寧に対応し、アジアでの成長機会を捉え、モノ社を介した欧州での展開基盤を強化しながら海外事業の拡大を図ります。

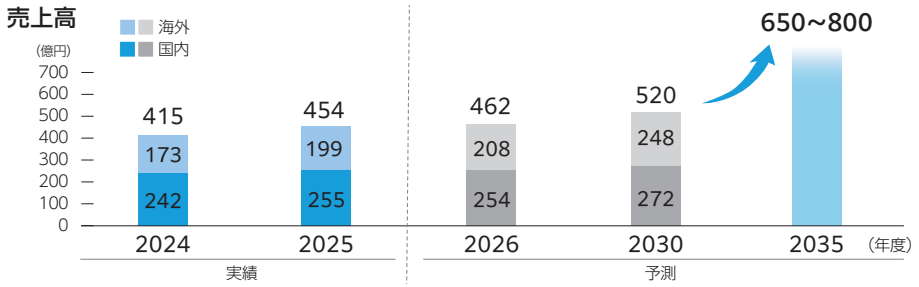
原材料価格高騰・調達リスクへの対応　地政学リスクや為替変動による原材料価格や供給不安に対し、設計の見直し・調達分散・グローバルERPを活用したサプライチェーンマネジメント（SCM）強化で安定供給と収益性を両立します。

生産・供給体制の強化　国内外の需要増に対応し、目薬の高い無菌管理基準を満たし、年間1億5,000万個以上の供給能力を持つ世界７つの自社工場を活用します。このネットワークにより、成長を支える生産・供給体制を強化していきます。

ものづくり戦略 P.36

アイケア事業

2035年に向けた成長戦略



※カテゴリーの変更：2025年度より眼内レンズ事業をメディカル事業へ変更しており、各年度の数値を組み替えています。

アイケア事業では、2030年度に売上高520億円、2035年度に650～800億円規模に達すると想定しています。2025年度の実績は454億円となり、2027年度の予想売上高452億円を2年前倒しで達成しました。

国内では、次世代からシニアまで、多様化する目の悩みに応える高付加価値提案を進めるとともに、スイッチOTC化にも取り組み、OTC目薬販売数量トップシェア※を維持していきます。また、若年層や次世代に向けて、目の健康への関心を高める啓発を通じて新たな需要と習慣づくりを進めます。これらの取り組みを支える開発力については、既存事業の深掘りに加え、メディカル事業で得られた知見を製品開発に活かすとともに、外部研究機関との連携・共同開発を通じて強化していきます。さらに、パーソナルヘルスデータの活用も進め、生活者一人ひとりの状態に応じた新たなアイケアソリューションの実用化を目指します。

海外では、「ROHTO」ブランドのグローバル化を推進します。アジアの既存拠点で成長を維持しつつ、2026年度にはタイ・セルビア市場へ新規参入するほか、CEマーキングを活用してケニア・オーストラリア市場で「ROHTO DRY AID」の展開を拡大します。新たな地域開拓に向けては、国・地域ごとに異なる規制環境や使用習慣、流通構造への対応が必要です。モノ社の欧州拠点を生産・開発・規制対応の基盤として活用するとともに、現地の販売チャネルに精通したパートナー企業とも連携しながら、展開力を高めていきます。

生産面では、グローバルERPを活用したSCMを推進し、コスト最適化・生産の効率化・BCP（事業継続計画）の観点も含めたグローバルでの生産能力を強化していきます。

これらの取り組みを通じて、世界で選ばれる総合アイケアメーカーへ進化していきます。

※インテージSRI＋ 目薬カテゴリー　2025年4月～2026年3月　販売個数

2025年度の重点トピックス

多様化する目の悩みに応える高付加価値提案

つらいドライアイ症状（目のかわき）や眼疲労を治す「Vロートドライガードプレミアム」や医療用医薬品と同じ抗アレルギー成分を配合した「ロートアルガード エピナスチン点眼薬」など、個々のニーズに即した高付加価値商品の提案が支持され、目薬が好調に推移しました。



Vロート
ドライガード
プレミアム



ロートアルガード
エピナスチン
点眼薬

次世代に向けたアイケア需要の創出と習慣づくり

若年層に向けた目薬需要喚起

目薬アンバサダーにSixTONESを迎え、「それ目薬、はじめどきっ！」というメッセージのもと、目のトラブルやストレスを感じた際の使用シーンを訴求。目薬を使用する機会が減少している若年層に対し、アイケアへの関心を高め、新たな需要喚起につなげました。



「それ目薬、はじめどきっ！」
キャンペーン

次世代の「見る力」と「目の健康」を育む

泉大津市と連携し、「こどもMYミライアイプロジェクト」を立ち上げ。市内小学校3校をアイケアモデル校として、目の健康に関する授業や食育、保護者への情報発信などを行い、こどもたちの目の健康リテラシー向上と主体的なアイケア習慣の定着を図っていきます。



こどもMYミライアイ
プロジェクト

PHRデータを活用した新たなアイケアソリューションの探索

大阪・関西万博では、PHR（パーソナル・ヘルス・レコード）データを活用し、目の健康状態への気づきを促す体験コンテンツを展開しました。今後は、万博で得られたパーソナルヘルスデータの解析を進め、生活者一人ひとりの状態に応じた新たなアイケアソリューションへとつなげていきます。

目薬の販売国数が48か国へ拡大

欧州を中心に「ROHTO DRY AID」ブランドのグローバル展開を広げ、目薬の販売国数は2024年度の37か国から48か国へ拡大しました。各国で異なる規制や承認プロセス、生活者ニーズ、流通環境に対応しながら、海外展開の基盤を整えています。

スキンケア事業

サイエンスを基盤とした高機能スキンケアを展開するとともに、国内外でのブランド強化と事業拡大を進める



皮膚領域におけるサイエンスの知見を基盤に、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通じて、高機能スキンケア製品を提供しています。再生医療研究や長年蓄積してきた基幹技術の応用によって独自の価値を創出し、近年はヘアケア事業にも本格的に参入し、国内外でブランド力を強化しています。さらに、技術力を活かし、医薬品・医薬部外品・化粧品を横断する研究開発を推進し、グローバルブランドを軸に新領域へ挑戦し続けています。スキンサイエンスで革新を生み出し、世界中の肌と髪の悩みに応える企業として、持続的な成長と価値創造を実現します。

2035年に目指す先

スキンサイエンスを起点に、肌と髪の健やかさを支える価値を国内外に広げていきます。国内では、実感と信頼を積み重ねながら継続的に選ばれるブランドを強化し、海外では各市場の肌悩みや使用習慣に根ざした提案を通じて、地域に定着する価値づくりを進めます。研究成果を商品価値へつなげながら、Well-beingとLongevityにつながる価値提案を広げていきます。

2025
- 肌ラボの国内外でのブランド成長
- ビタミンC・エクソソーム研究の進展
- ヘアケアブランドの伸長
- 地域特性に合わせたブランドの育成

2030
- 「Longevity」サイエンスの実装によりブランド力を国内外で強化
- ヘアケア領域を含む新価値の拡大
- グローバルブランドの確立
- 生産能力の拡大

2035
スキンサイエンスで、世界の人々の美しさと健やかさに貢献

市場機会
- 肌悩みの複雑化・多様化
- パーソナライズ需要の拡大
- エビデンスに基づく提案志向
- 国内成熟市場における高付加価値需要
- グローバル市場での拡大余地

ロートの強み
- 国内基礎化粧品販売数量No.1※のブランド基盤
- 研究開発力と知的財産力
- 研究から製造まで一貫した品質保証体制
- 国内外に広がるブランド展開

※インテージSRI＋ 基礎化粧カテゴリー（化粧水・乳液・美容液・栄養クリーム・フェイスマスク） 2025年4月～2026年3月 販売個数

成長に向けた重点テーマ

基幹ブランドの深化と次世代ブランドの育成　持続的な成長にむけ、ケミカルとバイオの両面で研究を深め、基幹ブランドの強化と次世代ブランドの育成を進めます。

新規需要・新価値の創出　生活者の悩みや購買行動が多様化し、従来の枠を超えた価値提案が求められています。男性や若年層を含む幅広い層へ新たな悩みの解決や使用シーンを提案し、スキンケアの新価値を創出します。

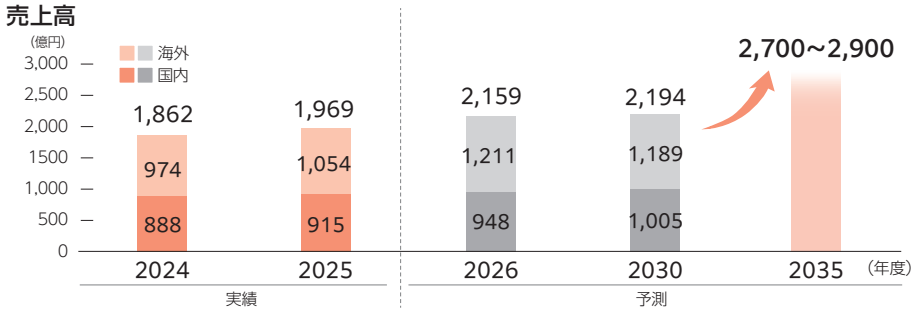
新カテゴリー・新チャネルでの展開拡大　国内における少子高齢化や市場成熟化による競争の激化に対し、自社の技術やブランド力を活かせるカテゴリーやチャネルに展開を拡大します。

グローバルブランドの育成　各国・地域ごとのニーズや競争環境を踏まえ、ブランドの理念は共有しながら各市場に合わせた柔軟な商品提案を行い、グローバルで成長するブランドを育てます。

サプライチェーンの強靭化　地政学リスクや為替変動リスク等に備え、安定供給とコスト競争力の両立を図ります。国内外の自社の製造・開発拠点を活用し、調達・生産体制を最適化することで、グローバル成長を支える供給基盤を強化します。

スキンケア事業

2035年に向けた成長戦略



※カテゴリーの変更：2025年度よりメディカルスキンケア事業等をメディカル事業へ変更しており、各年度の数値を組み替えています。

スキンケア事業では、国内基幹ブランドの強さ、スキンサイエンスに基づく研究開発力、製薬会社品質の品質保証体制、国内外で広がるブランドポートフォリオを競争優位の源泉に、2030年度に売上高2,194億円、2035年度に2,700～2,900億円規模への成長を想定しています。2026年度の売上高予想は2,159億円と、2027年度予想の2,022億円を1年前倒しで達成する見込みです。

国内では、肌悩み・髪悩みの多様化・複雑化を捉え、成分・機能・エビデンスに基づく高付加価値な提案を強化します。スキンケアでは、「肌ラボ」「メラノCC」「オバジ」の基幹ブランドに、植物や微生物、藻類由来の「フィトエクソソーム」技術をはじめ、細胞研究を基盤とした「Longevity」サイエンスを順次実装します。これらの先端技術は特定の商品やブランドの独自技術としてではなく、共通基盤技術として展開することで、幅広いブランドへ応用し、多くのお客様に先端技術を身近な価値として届けます。さらに、価格・チャネル・付加価値を最適に組み合わせることで、日常のケアで確かな手応えを求める生活者との接点をさらに広げていきます。ヘアケアでは、うねりや広がりに加え、ハリ・コシの低下や白髪、頭皮環境の変化など加齢とともに多様化する髪や頭皮の悩みに対し、サイエンスベースのソリューションを提供していきます。スキンケアで培った技術や知見を活かした高機能ブランドを育成するとともに、他事業領域とのシナジーを活かし、新たな成長領域として事業を拡大します。

海外では、グローバルブランドを成長の核とし、各市場の肌悩みや使用習慣、購買行動に合わせたローカライズを進めています。「Hada Labo」「HADALABO TOKYO」「Dermacept」などをそれぞれの市場で選ばれるブランドへと育成するとともに、国内で培ったスキンサイエンスを共通基盤として、各地域が研究開発から製造、販売までを一貫して担う「自前のものづくり」により、市場ニーズを迅速に商品・ブランドへ反映し、地域に最適な価値を提供します。また、各地域のブランド資産や販売基盤を相互に活用しながら、グローバルブランドの育成を加速するとともに、地域発のブランドや技術をグループ内に展開することで、新たな価値創出につなげます。あわせて、グローバルERPを活用し、原材料調達先の多様化や生産体制の複線化を進め、グローバルな成長を支える供給基盤を強化します。

2035年に向けて、スキンサイエンスを起点に肌と髪の健やかさを支える価値を世界へ広げ、Well-beingとLongevityの実現に貢献する企業を目指します。

2025年度の重点トピックス

「肌ラボ」が広げる、グローバルで選ばれるブランド価値

「肌ラボ」は、当社を代表するグローバルブランドとして世界60か国で展開し、グローバルを合わせると400億円を超えるブランドへと成長しています。2025年度は、国内で「えらぼっ！肌ラボ！」のキャンペーンを通じて一人ひとりの肌に寄り添う提案を強化したほか、香港を中心としたアジアでは「肌ラボ」ブランドが生活者に浸透し、定番ブランドとして定着を広げ、欧州でも「HADALABO TOKYO」の販売国が拡大するなど、グローバルで“選ばれるブランド”としての存在感を高めました。



「えらぼっ！肌ラボ！」キャンペーン



Hada Labo


HADALABO TOKYO

スキンケア事業

Longevityを支える細胞研究

当社は、Longevityを「人が長く健やかに生きるためには、身体を構成する細胞が本来の力を保ち続けることが重要である」という考え方に基づいて捉えています。

そこから見えてきたのは、身体を支える最小単位である細胞の「恒常性」と、細胞同士の「対話」を理解することの重要性です。皮膚では、表皮細胞・線維芽細胞・血管内皮細胞をはじめとする様々な細胞の相互作用が、バリア機能や弾力性を左右することが示されており、スキンケアを細胞科学から捉え直す視点が広がっています。

当社は、医療領域で培ってきた細胞科学に加え、長年、エキスや生薬など、植物や微生物、藻類が持つ力の探究も進めてきました。こうした知見を発展させ、植物や藻類が持つ生命情報の可能性を科学的に解き明かし、Longevityを実現するため、2025年4月に「フィトサイエンス研究所」を設立し、中核技術として、植物や微生物、藻類由来の細胞外小胞に着目した「フィトエクソソーム」研究を進めています。

研究成果の事業化の第一弾として、2026年度から、「フィトエクソソーム」技術を主力スキンケアブランド「肌ラボ」「メラノCC」「オバジ」の商品や処方に順次応用していきます。

ビタミンC研究が高める価値創出

戦略成分の一つであるビタミンCを軸に、「メラノCC」や「オバジ」などのブランド価値を高めてきました。発売20周年を迎えた「メラノCC」が処方とブランドデザインを刷新し、化粧水市場で4年連続販売数量No.1※を獲得。ブランド誕生から25周年を迎えた「オバジ」も、基軸アイテムである「オバジCセラム」を全面リニューアルし、次の成長に向けてブランドの基盤を整えています。

※インテージSRI＋ 化粧水カテゴリー ブランド1　2022年4月～2026年3月　販売個数


メラノCC


オバジ


SKIO


Dermacept

サイエンスが拓く新たなヘアケア提案

ヘアケアは、スキンケアで培った技術・知見を活かし、次の成長領域として育成しています。国内ではうねり髪ケアブランドである「Gyutto」が市場での支持を広げ、発売以降、当初計画を400%上回る売り上げを記録しました。海外でも、フケ対策ヘアケアブランド「Selsun」がアジア各国で拡大し、「50 Megumi」はグレイヘアやアンチヘアフォール（抜け毛ケア）などのより深い悩みに向けたプレミアムラインを展開しています。今後も国内外で多様化する髪と頭皮の悩みに応え、ヘアケア事業の成長を目指します。


Gyutto


Selsun


50 Megumi

ローカルアダプテーションで育てるグローバルブランド

グローバルブランドを各市場で選ばれるブランドに育てるため、ブランドの軸を保ちながらローカルアダプテーションを進めています。メンソレータム社・アジアパシフィックでは、2025年度に発売した新商品が過去最高の126SKUに達し、若年層向け提案や頭皮・毛髪悩みに応える商品など、地域ごとのニーズに合わせた展開が売上拡大を支えました。欧州では、DAX社のLongevity訴求の新商品が寄与し、「YOSKINE」が前年比135%と大きく伸長しました。


SKIN AQUA


50 Megumi


YOSKINE

内服・食品事業

創業来の胃腸薬研究と製薬会社品質を基盤に、食と内服で未病から予後ケアまでを支える事業へ



日々の健康維持から未病、軽度疾患、予後ケアまで、健康課題を日常の中で支える「食」は、Well-beingやLongevityの実現にむけてますます重要な役割を担っています。当社グループは、多様なニーズに応えるべく、安全性と有効性、独自性を追求した機能性食品や内服薬を開発しています。グループ会社やパートナー企業との共創を通じて、素材の価値をサイエンスで引き出し、生活者が安心して続けられる健康ソリューションを提供します。

2035年に目指す先

内服・食品事業では、生活者の健康課題をいち早く捉え、毎日の暮らしの中で続けられる提案を広げ、事業を進化させていきます。創業以来培ってきた胃腸薬研究や製薬会社品質を基盤に、「みる・たべる・うごく・美活」を軸として、未病から予後ケアまでをつなぐ価値を提供するとともに、異所性脂肪をはじめとする新たな健康テーマの研究を深化させ、科学的根拠に基づく健康ソリューションを国内外へ展開します。

市場機会

- 健康寿命延伸を支えるセルフケアニーズの高まり
- 未病・軽度疾患・予後ケアを日常で支えるニーズの拡大
- 品質・安全性への要求の高まり
- アジアを中心とした健康・ウェルネス意識の高まり

ロートの強み

- 創業来の胃腸薬研究で培った知見と製品開発力
- 機能性素材の探索力と機能解明の探求力
- 製薬会社基準の品質・安全性
- グループ会社が持つ多様な素材知見・技術・ノウハウ・販路・顧客接点

2025

- 「ロートV5」のブランドが大きく伸長
- 独自素材を活用した機能性表示食品開発が前進
- ユーヤンサン社との連携による商品提案開始

2030

- 啓発による内服ケア需要創出の実現
- 独自素材起点の新ブランドの確立
- アジアを中心とした内服・食品ポートフォリオの拡大

2035

未病から予後ケアまでを支え、新たな成長の柱へ

成長に向けた重点テーマ

既存ブランドの価値強化　機能性に加え、日常的に続けやすい商品設計が求められています。飲みやすさ、続けやすさ、適切な価格設定を通じてブランド価値を強化します。

新規素材の開発・開拓　機能性とエビデンスを備えた独自素材による差別化を図るため、機能研究強化と外部連携を組み合わせ、素材探求から商品化までを一体で進めます。

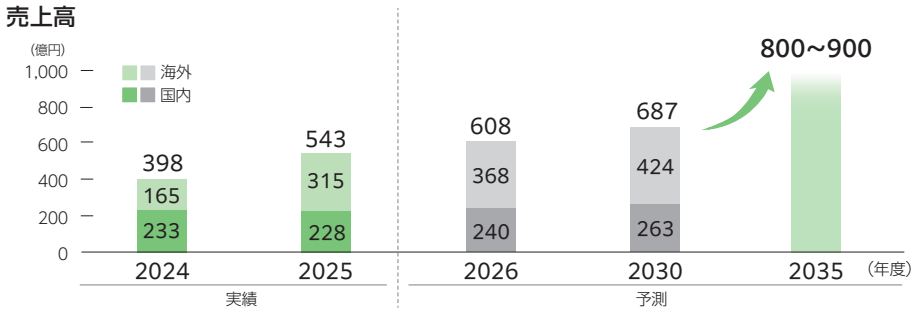
品質・安全性への対応　お客様が口にするものだからこそ、品質・安全性の確保を最優先に、原料選定から出荷までの管理体制を強化します。国際認証取得や外部機関との連携を通じ「安全・信頼・透明性」の向上に努めます。

原材料の安定調達　自然由来素材ならではの品質のばらつきや調達リスクに対応するため、複数の調達先の確保とともに、原料規格や加工・検査体制を常に見直し、安定供給を支えます。

連携による事業化の加速　多様なニーズに応えるため、グループ会社やパートナーとの連携を深め、研究・開発から商品化、販売までを一気通貫で進め、新たな価値の事業化を加速します。

内服・食品事業

2035年に向けた成長戦略



※カテゴリーの変更：2025年度よりその他事業の一部を内服・食品事業に、また内服・食品事業の一部をメディカル事業に変更しており、各年度の数値を組み替えています。

内服・食品事業は、創業以来培ってきた胃腸薬研究と製薬会社品質を基盤に、内服薬・食品を通じて、未病から予後ケアまでを支える事業へ進化させます。2030年度には売上高687億円、2035年度には800～900億円規模への成長を目指しており、想定通りの進捗となっています。

「ロートV5」をはじめとするブランドの育成に加え、メタップ®（グロビン蛋白分解物）、リコニン®（甘草エキス末）、生薬・漢方素材や、藻類などの植物由来成分を活用したフィトサイエンス領域の研究開発を加速します。国内外のグループ会社が持つ専門性や事業基盤とのシナジーを活かし、多様化する健康ニーズに応える製品・ブランドを展開します。あわせて、腸内環境研究を基盤とした腸内ケアや、病後の体調回復を支える予後ケアなど、新たな健康価値の創出を進めます。さらに、ユーヤンサン社との共創を起点にアジアでの販路を拡大し、高い付加価値を日常的に続けやすい形で届けることで、生活者の健康課題に継続的なソリューションを提供する事業へ進化します。

※メタップ、リコニンは、エムジーファーマ㈱の登録商標です。



ロートV5



余仁生 冬虫夏草

2025年度の重点トピックス

「ロートV5」100億円ブランドから、次の成長ステージへ

「ロートV5」シリーズは、内服・食品事業をけん引する中核ブランドとして成長を続けています。2025年度は、目と睡眠のWケアなど生活者の悩みに寄り添った提案を強化し、ブランドの浸透と高付加価値化を推進しました。累計出荷数は2,300万個を超え、年間売上も100億円を超えるブランドとして新たな成長ステージを迎えています。今後は、アイケアを起点に、年齢や生活習慣に応じた提案をさらに広げることで、生活者の日々の健康習慣を支えるブランドへと進化していきます。

異所性脂肪という新たな健康課題に挑む

異所性脂肪とは、本来蓄積すべきでない肝臓や筋肉などに脂肪が蓄積した状態を指し、生活習慣や加齢を背景に注目が高まる新たな健康課題です。当社グループでは、脂質代謝領域に着目した研究を進め、科学的根拠に基づく素材提案と製品開発に取り組んでいます。2025年度は、異所性脂肪を新たな健康テーマとして位置づけた産学連携プロジェクトの立ち上げや、生活者への啓発、素材研究を推進しました。その成果として、2026年4月には独自素材「甘草エキス末（リコニン®）」由来成分を配合した機能性表示食品が日本で初めて受理※され、体脂肪対策領域における新たな価値提案への道が開かれました。異所性脂肪という健康テーマを社会へ啓発していきます。

※自社調べ（2026年4月時点、消費者庁「機能性表示食品届出情報検索」において、甘草由来グリアスペリンBを機能性関与成分とする機能性表示食品の受理事例として）

ユーヤンサン社との連携で広げる、アジアの成長

ユーヤンサン社との連携は、アジアの成長戦略における重要な柱の一つです。ユーヤンサン社が持つTCM（Traditional Chinese Medicine）に根差した素材知見やアジアを中心とした販売基盤、クリニック運営を通じた直接的な顧客接点と、当社が培ってきた漢方・機能性素材研究を融合することで、新たな健康価値の創出を進めています。2026年3月に、国内で冬虫夏草を第一弾とする新たなセルフケア提案を開始しました。植物由来素材の可能性（フィトパワー）を広げる第一歩にしていきます。

メディカル事業

ケミカル・バイオ・細胞技術をコアに事業基盤を構築し、プロフェッショナルケア領域へ革新的かつ多面的なソリューションを提供するとともにセルフケア事業へのシナジーも発揮します。

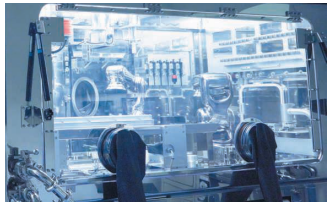


健康寿命の延伸が求められる中、アンメットメディカルニーズの存在、高度な医療技術の実用化と、安全性・有効性の確保など、医療分野における社会的課題は多様化・複雑化しています。こうした中、当社は医療用眼科領域、再生医療、開発製造受託(CDMO)、医療機器開発など、プロフェッショナルケア領域への挑戦を多角的に続けています。セルフケア事業で培った知見とノウハウをメディカル事業の研究開発へ活かすとともに、メディカル事業で得た専門的知見を新たな技術開発や作用機序の解明につなげることで、両事業の知見を循環させ、人々のWell-beingとLongevityの実現を目指し、グループ全体の価値創出を加速していきます。









メディカル事業の主な取り組み

- **医療用医薬品** 国内:眼科薬、内服薬(販売およびCDMO)、痔治療薬
  海外:点鼻薬、眼科薬
- **医療機器** 国内:コンタクトレンズ、眼内レンズ、
  自己多血小板血漿ゲル調製キット、涙道チューブ、
  海外:眼内レンズ(IOL)、眼科手術機器・液剤
- **再生医療関係** 再生医療等医薬品、培地(販売およびCDMO)、細胞加工受託(CDMO)
- **医療周辺製品** 海外:消毒薬
- **メディカルスキンケア** メディカルルートの化粧品・医薬部外品

※開発段階のものを含みます。

2035年に目指す先

医療用医薬品、医療機器、再生医療等製品、メディカルスキンケアなど、幅広い領域で医療現場の課題やアンメットメディカルニーズに応える新たな価値を提供します。自社での提供のみならず、受託製造や他社への導出などさまざまな事業モデルを組み合わせながら、将来の収益の柱として確立していきます。

2025

- 国内外パートナーとの連携による再生医療の実用化推進
- 各パイプラインの最適化を実施
- 医療機器の海外市場展開

2030

- 医療用眼科新薬・再生医療等製品の承認・上市
- 国内外での事業展開
- CDMO事業の拡大
- メディカルスキンケア領域での成長

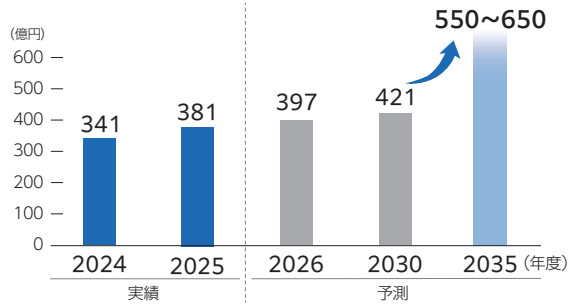
2035

医療の進歩と人々のLongevityに貢献する存在へ

メディカル事業

2035年に向けた成長戦略

売上高



※カテゴリーの変更：2025年度よりアイケア事業・スキンケア事業・内服・食品事業の一部をメディカル事業に変更しており、各年度の数値を組み替えています。

当社は、患者様をはじめとした生活者の課題に、セルフケアからプロフェッショナルケアまで幅広い解決策を提供できることが強みの一つです。そのため、メディカル事業を通じてプロフェッショナルケア領域を強化し、2035年には収益の柱の一つに据えていきます。2030年度には421億円、2035年度には550億円から650億円規模に達すると想定。2026年度の売上高予測は397億円を想定しており、予定通りの進捗となっています。

2035年に向けては、医療用医薬品を担うロートニッテン㈱やモノ社、医療機器を扱うオフサルモス社やロート・インドネシア社など、国内外でグループ内の連携を強化し、それぞれが培ってきた知見を還流させながら事業基盤を固めていきます。また、自社だけでは生み出せない革新的な製品や技術の創出に向け、独自技術を持つ大学やベンチャー企業とのオープンイノベーション、医療機関との連携を通じて中長期的な研究開発を進めます。こうして得られた技術やパイプラインは、自社での上市にとどまらず、受託製造や他社への導出も組み合わせることで収益化を図る方針です。レイメイ社やヒューマンライフコード社との連携はその一例であり、このような再生医療や医療用眼科領域など長期にわたる投資が必要な領域では、理念との親和性やコア事業とのシナジーも重要な判断基準の一つとして投資領域を絞り込んでいきます。

こうした取り組みを積み重ねることで、2030年、2035年に向けて新たな治療の選択肢を患者様に届けていきます。

医療用眼科薬事業

医療用眼科領域では、後発医薬品の提供、アンメットメディカルニーズなどに対応した医薬品開発、眼科用医療機器の展開を進めています。医薬品と医療機器の両面から、品質と安全性を重視した製品・技術を提供し、眼科医療の発展に貢献していきます。

市場機会

- 世界的な近視人口の増加
- 後発医薬品需要の拡大
- アンメットメディカルニーズの存在
- 開発品の海外展開

ロートの強み

- OTC目薬開発で培った処方技術
- 無菌点眼薬製造ノウハウの蓄積
- 生産・販売における国内外のグループ連携体制
- 涙道チューブの高いマーケットシェア

2025年度の重点トピックス

ROH-101の製造販売承認申請

サイトメガロウイルス角膜内皮炎を適応症とするROH-101について、製造販売承認申請に向けた準備を着実に進め、2026年4月30日に完了しました。承認後はロートニッテン㈱が主体となって医科向けの販売を展開します。

ロートニッテン㈱において海外展開を開始

ロートニッテン㈱では、販売品目や地域の拡大、将来の新薬発売を見据え、生産体制の強化や医療機器製造への対応など、供給基盤の整備を進めています。2025年度はメンソレータム社・アジアパシフィックを通じ、香港においてメディカルルートで医療用眼科薬、ドラッグストアルートでOTC目薬の販売を開始。その他東南アジアでの展開に向けた動きも進めています。

パイプライン (2026年8月時点)

開発コード	対象疾患	開発段階
ROH-101	サイトメガロウイルス角膜内皮炎	2026年4月30日承認申請
	単純ヘルペスウイルス角膜炎	P3
ROH-201	春季カタル	P2
	ドライアイ	P2
ROH-202	眼科用治療剤	P1
ROH-001	近視進行抑制	P2

メディカル事業

再生医療事業(CDMO含む)

再生医療は、これまで解決が困難であったアンメットメディカルニーズに従来の医療とは異なるアプローチで応える可能性を持つ先進的な医療領域です。再生医療の研究開発を通じて新たな治療の選択肢の創出に挑戦し、その社会実装を目指しています。安全性と有効性を重視しながら、医療の進歩に貢献するとともに、セルフケア事業とのシナジーを創出することで、より多くの人々のWell-being向上につなげていきます。

市場機会

- 再生・細胞医療の市場拡大
- アンメットメディカルニーズの存在
- 特定細胞加工製造のCDMO需要増加
- ロンジェビティ(健康長寿)領域における再生医療への期待

ロートの強み

- 長年の細胞研究による知見の蓄積
- 無菌点眼薬製造ノウハウの応用
- 独自の動物※・ヒト由来成分を一切含まないAnimal Origin Free(AOF)の無血清培地
- 開発から製造までをワンストップで提供できるCDMO体制

※動物の定義は動物界とする(脊椎動物、無脊椎動物を含み、原生生物は不含)

2025年度の重点トピックス

外部連携による再生医療の実用化加速

レイメイ社との角膜上皮細胞シートの製造受託および販売に向けた検討や、ヒューマンライフコード社が開発を進める臍帯由来間葉系幹細胞について、治験製品の製造を受託するなど、外部連携を通じて、事業化・社会実装に向けた取り組みを前進させました。

「ADR-001」各パイプラインの最適化

事業性や既存領域との親和性を踏まえて、パイプラインごとに開発方針の見直しを進めています。「ADR-001」の腎疾患は臨床結果を踏まえて対象疾患群を絞り込み、肝硬変・重症下肢虚血・肺線維症、神経変性疾患は他社への導出を含めて検討しています。

パイプライン (2026年8月時点)

細胞種	開発コード	対象疾患	開発段階
ヒト脂肪由来幹細胞	ADR-002K	重症心不全	P2
	ADR-001	腎疾患	P1/2
		肝硬変	導出含め検討中
		重症下肢虚血	導出含め検討中
		肺線維症	導出含め検討中
ヒト臍帯由来幹細胞	UDI-001	神経変性疾患	導出含め検討中
自家軟骨細胞	CCI	外傷性軟骨欠損	申請準備中
他家軟骨細胞	TLC-01	変形性膝関節症	P2

TOPICS

クリニック限定化粧品ブランド「DRX」20周年

「DRX」は、「患者様に、より品質の良いものを」という一人の先生の言葉がきっかけで誕生したクリニック限定化粧品ブランドです。現場の声を活かしながら、メディカルスキンケアブランドとしての基盤を築き、このたび20周年を迎えました。これからも、さらなる「信頼、高品質、高機能、安心」の実現に挑戦していきます。



DRX

医療機器事業が新たな展開へ

ヘルステックベンチャー・Australis Scientific社との協業で進めてきた、過活動膀胱の症状管理を行う非侵襲型ウェアラブル医療機器を、2026年6月よりメンソレータム社・アジアパシフィックを通じて、メディカルチャネルで発売します。高齢化に伴う排尿トラブル対処ニーズが高まる中国市場に向け、日常生活の中で慢性疾患をより簡便に管理できる新しいヘルスケアソリューションの提供を目指します。



過活動膀胱治療用
ウェアラブルスマートパッチ

財務戦略

CFOメッセージ /財務戦略



成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを重視し、レジリエンスの高い経営で、持続的な企業価値向上を目指します。

取締役副社長　チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)　斉藤　雅也

2025年度の振り返り

当社の財務方針の基本は、適正な財務規律のもと、成長投資・株主還元・財務健全性の最適なバランスを維持しつつ、経営資源を効率的に運用することでキャッシュ創出力を強化し、そのうえで予測不能な環境変化にレジリエントに対応し、サステナブルに企業価値向上を図ることです。

当年度は不安定で厳しい経済、市場環境が続く中、全地域・全事業で増収となり、売上高および営業利益はいずれも過去最高を更新しました。各利益段階においても大幅な増益となり、EBITDAマージンも17.0%へ向上しました。ベトナムやインドネシアを中心とする東南アジアの高成長に加え、2024年度より新たに連結対象となったユーヤンサン社およびモノ社が寄与し、円高の影響下においても海外売上が大きく伸長したほか、国内でもインバウンド需要や「肌ラボ」、目薬などの主力カテゴリーが堅調に推移しました。原材料費の上昇等により売上原価率はやや上昇しましたが、大幅な増収効果がこれを吸収して増益を確保し、資産の効率的運用に努めたことで、事業全体のキャッシュ創出力をさらに高めることができました。

結果として、2025年度は、研究開発費控除前の営業キャッシュフローを616億49百万円を創出し、前年度に対して97億円(18.7%)の増加となり、中長期成長戦略でお示しした2030年までの6年間の同 営業キャッシュフロー3,300億円に対して、想定を大きく上回る進捗となりました。この収益力こそが、私たちの財務戦略を支える最も重要な基盤です。

成長投資に関しては、国内外のコア事業の生産設備投資や研究開発投資を積極的に行い、また、スキンケアの中核ブランド「オバジ」の日本国内の商標権およびすべてのライセンスと販売権を取得してブランド価値を一層高める体制を整えたほか、タイのウェルネス企業タン・オリザ社の子会社化を決議し、アジアのWell-being領域での成長加速に向けた布石を打ちました。このような投資を積極的に行ったうえであっても、フリー・キャッシュ・フローは約180億円のプラスとなり、さらなる成長投資に対応できる財務基盤を強化しました。

株主還元については、22期連続となる増配(年間46円、配当性向30.4%・DOE3.7%)に加え、取得上限150万株・30億円の機動的な自己株式の取得を決議しました(実施は2026年度)。

このように2025年度は、増収と資産の効率的運用によって生み出したキャッシュを、将来の成長への投資と株主還元の充実に振り向けるべく、その実行と意思決定を着実に進めた一年となりました。

中長期成長戦略の進捗

財務面における中長期成長戦略の核心は、本業で安定的に稼ぐ力を高め、限りある経営資源を規律あるかたちで成長投資と株主還元の双方へ配分していく点にあります。2025年5月に公表した中長期成長戦略では、この考え方に沿って、2025年度から2030年度までの6年間の資本配分の全体像をお示ししました。(図1)

初年度を終えた進捗は、計画を上回る営業キャッシュフローを創出するとともに、積極的な成長投資と株主還元の累進拡充を着実に実行できており、配当性向30.4%、DOE3.7%、ROE12.1%、研究開発費の売上高比4.0%と、中長期成長戦略で見据える水準をいずれも満たして推移しています。

具体的には、設備投資では需要拡大に対応する海外生産設備の増強や、研究とお客様の接点となる「ロートサイエンスハブ東京」の整備を進め、DX/IT投資ではグローバルERPプロジェクトの推進を通して総合基幹業務システムの構築を進めました。知的財産の面では「オバジ」の日本国内商標を取得し、研究開発ではROH-101の開発が申請段階に進むなど、各分野で着実な前進がありました。

これらはいずれも、将来のキャッシュ創出力の向上につながる投資です。なかでも、事業ポートフォリオ戦略の中で将来の収益の柱に位置づけているメディカル分野に対しては、積極的に研究開発投資を実行すると同時に、全事業の研究開発費を売上高比5%以内に収まるよう管理しており、適正な財務規律のもと、成長への投資と財務の健全性を両立させています。

持続的な企業価値向上に向けて

私たちは、財務と非財務の両輪がかみ合ってこそ成長戦略は前に進むと考えています。すなわち、財務数値の向上に加えて、人的資本やサステナビリティ、ガバナンスといった非財務の経営基盤を強化することでこそ、中長期的なキャッシュ創出力とサステナブルな企業価値の向上が実現すると捉えています。

また、不確実性の高い事業環境のもとでは、運転資本と固定資産のマネジメントが重要になります。当社は、主要市場に近い地域に生産・調達拠点を設け、継続的に機能強化と稼働率向上を図ることで、中東情勢などに起因する供給面の不確実性に対して、コスト競争力のある調達を確保しつつ、在庫などの運転資本の効率にも目配りし、安定供給と資金効率の両立に努めています。こうした規律ある財務運営を積み重ねることで、予測の難しい環境変化に対してもレジリエンスの高い財務基盤を維持し、成長への投資余力を確保していきます。

資本効率の面では、当社の株主資本コストを6～8%程度※と認識しており、これを安定的に上回るROEの確保を目指しています。加えて、事業に投じた資本をどれだけ効率的に収益へ結びつけているかを示す指標としてROICも重視し、WACCを上回る水準の維持・向上を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきます。

株主還元につきましては、成長投資・財務規律とのバランスの中で、将来の投資余力や財務状況、市場環境を踏まえて総合的に判断しており、配当を安定的に累進拡充していくとともに、自己株式の取得を選択肢の一つと位置づけて、企業価値向上に資する資本政策を機動的に実施していきます。

そして、これらの財務運営は、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話を通じて磨かれていくものと認識しております。CFOである私とIR担当部門に加え、2026年3月にはコーポレートコミュニケーション部を新設し、財務・非財務の両面から当社の価値を分かりやすく伝え、双方向の対話を深める体制を整えました。頂戴したご意見を経営や取締役会の議論に活かし、開示の充実と相互理解を進めることで、資本コストの低減と企業価値の持続的な向上を実現してまいります。

※外部専門家の知見を踏まえたCAPMによる定量的な分析結果（6～7%程度）に加え、投資家とのエンゲージメントを通じて把握した期待リターンや市場の評価水準を総合的に勘案して設定しています。

図1：キャッシュ・アロケーション（2025-2030の6年間）

インフロー

資金調達 200億円
営業CF （研究開発費控除前） 3,300億円

アウトフロー

使途		金額※	方針
成長投資	設備投資	1,000億円（34%）	・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
	研究開発費	900億円（33%）	・コアビジネスをより加速させる研究開発投資 ・素材開発力・ロートサイエンス力の強化 ・次の柱である再生医療、医療用点眼薬への投資
	DX/IT投資	300億円（15%）	・1人当たりの生産性を高めるDX/IT投資
	M&Aなど	500億円（40%）	・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	800億円（26%）	・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

配当性向	30%以上
研究費売上高比	最大5%程度
DOE	3.5%以上
ROE	10%以上

※（　）内は2025年度実績と2026年度予測2年分の進捗率

企業価値向上を支える財務戦略／財務ハイライト

キャッシュ創出力の強化

キャッシュ創出力の源泉は、人財力と生産・開発機能を土台に、企業活動全体で革新を重視する「サイエンスベースの価値づくり」を実践し続けることにあります。独自性と付加価値の高い製品・サービスを生み出す力に加え、その価値を的確に伝えるマーケティング・販売力、環境変化に対応しながら安定供給を支える生産・調達力を磨いています。こうした強みを高めて、効率的に回転させることで、売上成長と収益性の向上を図り、安定的にキャッシュを創出できる体質を強化していきます。

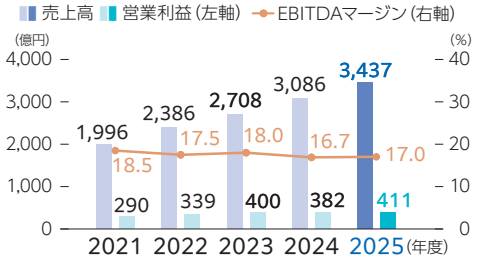
積極的な成長投資と規律ある資本運営

将来の収益基盤を広げるため、成長機会を見極めながら、規律ある投資判断を行っています。成長の源泉となるサイエンスベースの価値づくりのために積極的に研究開発投資を行いつつ、研究開発費比率を5%以内にコントロールし、キャッシュ創出力の中核となる人財投資や国内外の生産設備投資、業務効率と意思決定の質を高めるDX・IT投資、自社事業とのシナジーにより収益力を高めるM&A・出資に重点的に資本を配分しています。2025年度は積極的な成長投資を推進しつつ、フリー・キャッシュ・フロー約180億円を創出し、ROEは12.1%と株主資本コストを上回る資本収益性を実現しました。今後も、投資余力と財務健全性、資本効率のバランスを保ちながら、中長期的な成長に向けた資本配分を進めていきます。

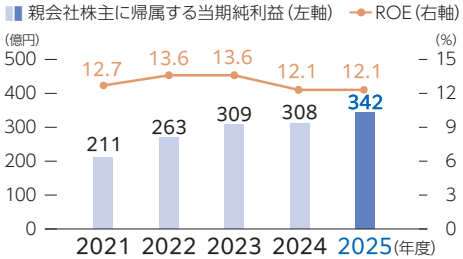
株主還元を累進的に拡充

持続的な企業価値向上に向けた成長投資を着実に実行しつつ、連結配当性向30%以上、DOE3.5%以上を目途とし、財務状況や投資機会を踏まえながら、安定的かつ継続的に株主還元を累進拡充していくことを基本方針としています。2025年度は年間配当を46円に増額し、22期連続の増配となりました。また、安定的な配当に加え、資本効率の向上と機動的な資本政策の一環として、上限30億円の自己株式の買付けを決議しております。今後も、成長投資と財務健全性とのバランスを保ちながら、株主還元の向上を実現していきます。

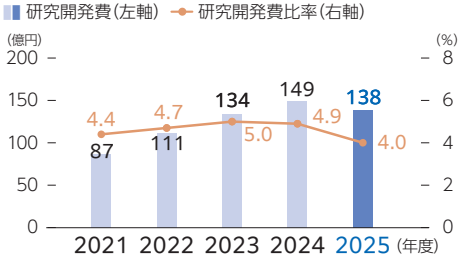
売上高/営業利益/EBITDAマージン



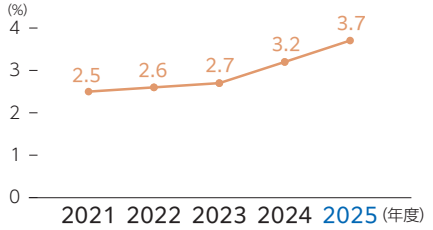
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



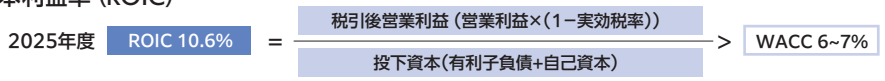
研究開発費/研究開発費比率



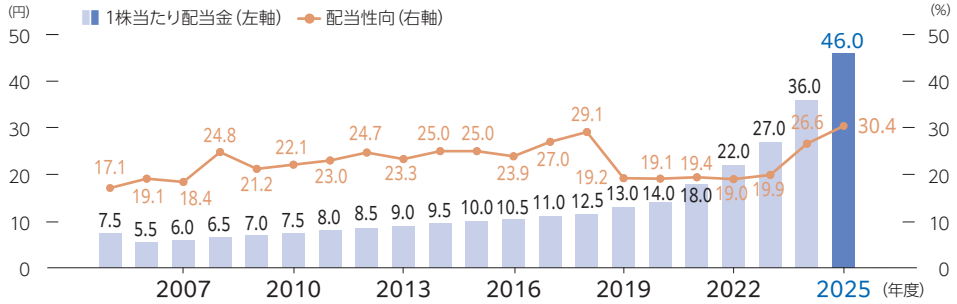
株主資本配当率（DOE）



投下資本利益率（ROIC）



1株当たり配当金・配当性向の推移



人財戦略

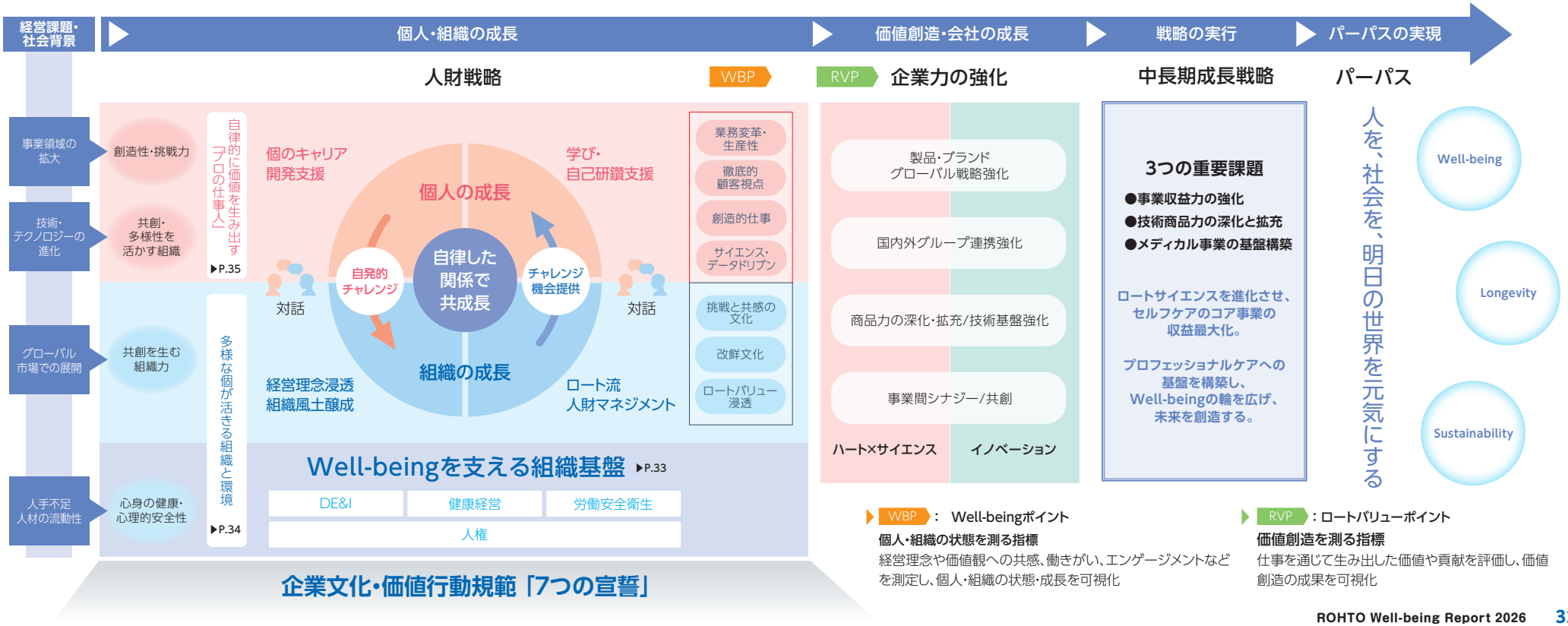
CHROメッセージ



取締役
チーフヒューマンリソース
オフィサー(CHRO)
河﨑　保徳

当社グループは、総合経営ビジョン「Connect for Well-being & Longevity」の実現に向け、「人財」を価値創造の中核に据えています。変化の激しい時代において持続的な成長を実現するためには、多様な個が力を発揮し、挑戦し続けられることが不可欠です。私たちは、人財への投資を通じて「会社と社員の共成長」を実現し、新たな価値創造につなげていきます。

当社の人財戦略は、「多様な個」にとことん向き合い、個が活きる組織づくりと個の成長と挑戦の二つの柱で構成されています。当社の文化・価値行動規範や人権尊重を土台に、長年培ってきた健康経営などを通じてWell-beingな組織基盤を構築し、多様な個が挑戦し共創できる組織づくりを進めています。また、キャリア開発支援や学び・自己研鑽支援を通じて、社員一人ひとりが自律的に学び、自らキャリアを切り拓きながら成長できる環境を整えています。こうした組織づくりと人財育成は独立したものではありません。Well-beingな組織基盤が個の挑戦を後押しし、個の成長と組織の進化が相互に作用しながら価値創造を生み出します。その積み重ねが会社全体の成長につながる、この循環こそが、当社が目指す会社と社員の共成長の姿です。今後も、多様な個が活躍し挑戦できる環境を通じて、人と組織の力を最大限に引き出し、持続的な企業価値向上とWell-being社会の実現に貢献していきます。



WBP：Well-beingポイント
個人・組織の状態を測る指標
経営理念や価値観への共感、働きがい、エンゲージメントなどを測定し、個人・組織の状態・成長を可視化

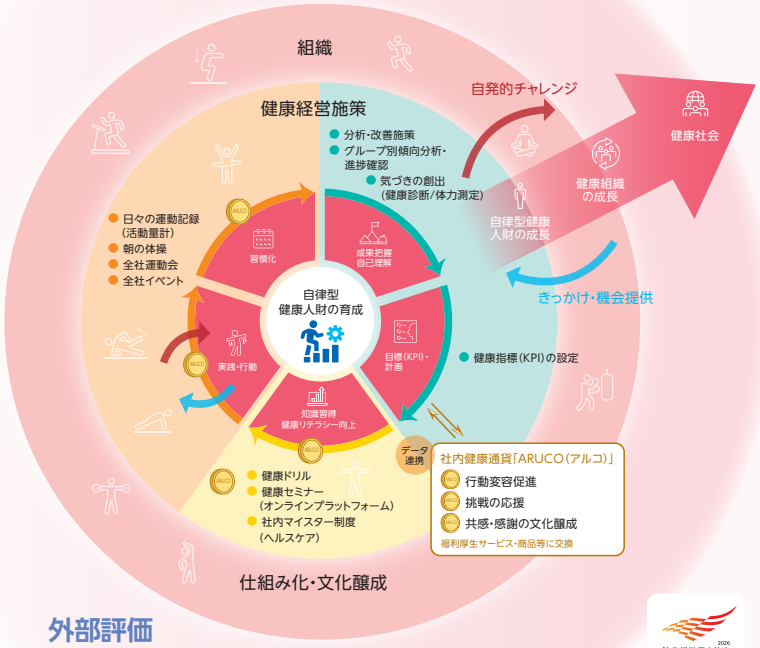
RVP：ロートバリューポイント
価値創造を測る指標
仕事を通じて生み出した価値や貢献を評価し、価値創造の成果を可視化

Well-beingを支える組織基盤 ― 健康経営と労働安全衛生 ―

当社グループは創業以来、社員の健康こそが持続的な企業成長の礎であると考え、健康経営に注力してきました。2018年に「健康経営宣言」を制定し、心身の健康を基盤に情熱（働きがい・生きがい）を持って日々の業務に取り組み、Well-beingを社会やお客様へ広げていくため、自ら健康をマネジメントし成長する「自律型健康人財」の育成を推進しています。また、労働災害の未然防止と心身の健康確保、快適な職場環境づくりを推進しています。

「はたらくを健康に」

個人・組織・社会へと広がる健康価値創造モデル



外部評価

■健康経営優良法人（ホワイト500）

健康経営の取り組みが評価され、6年連続9度目の認定

■スポーツエールカンパニー2026＋（シルバー）

社員の運動習慣促進と健康づくりの取り組みを評価

■スマートミール（三ツ星※）

健康的な食環境づくりが最高ランクの三ツ星認証を取得

※本社食堂（シダックスコントラクトフードサービス㈱）提供メニューが認証を取得

健康経営の推進 ―自律型健康人財を育む健康行動変容モデル―

経営トップのもと、専門部門を中心にロート健康保険組合やグループ会社が連携し、全社横断で健康経営を推進しています。あわせて、健診データ、運動記録などを可視化し、社員の健康行動変容を後押しするとともに、習慣化や個別最適支援を通じて、自律型健康人財の育成を進めています。

可視化
健康状態を知ることから行動変容は始まります。健康指標や健力年齢を通じて、自身の健康状態や課題を把握し、自律的な目標設定につなげています。

行動変容
健康アプリや社内健康通貨、健康ドリルを活用し、健康に関する知識習得や実践機会を提供することで、日々の行動変容を促しています。

習慣化
健康を個人の課題にとどめず、組織全体で取り組むテーマとして共有し、全社イベントなどを通じて健康行動の習慣化につなげています。

個別最適支援
健康データや健康管理室による専門的なサポートを活用し、一人ひとりの状態に応じた健康支援を行っています。

健康経営：考え方と体制

組織Well-beingの実現

健診・検診データを分析し、継続的な改善を通じて、社員と組織全体のWell-being向上を目指しています。一人ひとりの心身の健康は、エンゲージメントや心理的安全性を高め、挑戦する組織風土の醸成を通じて、組織Well-beingの実現を支えています。また、健康経営の取り組みをグループ全体へ展開し、社員が活躍できる組織基盤づくりを進めています。

健康白書

指標		組織への効果
Well-beingポイント（WBP）	⇧	Well-being向上
運動習慣	⇧	健康行動の定着
高ストレス	⇩	心理的健康の向上
プレゼンティーイズム	⇩	生産性向上

健康価値を社会へ

社員のWell-being向上を起点に、その家族や地域社会、自治体、パートナー企業との共創を通じ社会へと健康の輪を広げています。健康をコアバリューとする当社グループならではの取り組みを通じて、Well-being社会の実現と新たな価値創造に貢献しています。

地域社会への参画

多様な個が活きる組織と環境 ― 全員参画で挑戦と共創を生み出す ―

全社員が主体的・自律的に事業や組織づくりに参画する「全員参画」を通じて、挑戦と共創が生まれる組織づくりを進めています。経営理念の浸透と組織風土の醸成を通じて目指す方向性を共有し、一人ひとりに向き合い、可能性を引き出し、チャレンジ機会を提供するロート流人財マネジメントを実践し、進化させることで、多様な個が活きる組織と環境を育んでいます。

経営理念浸透・組織風土醸成

対等な関係・多様な個をつなぐ共通基盤

経営理念や価値行動規範「7つの宣誓」の浸透を通じて、目指す方向性を共有し、多様な個をつなぐ組織文化を育んでいます。

●「瀬木さん（社長）タウンミーティング」

社長が就任初年度に全拠点・国内グループ会社を訪問し、社員との対話を実施。相互理解と組織文化の醸成に注力しています。

全拠点　計29回実施



●共通言語と全社員対話「カルチャーカルテ」発行

ロートらしさや価値観の共有、多様な個をつなぐ共通言語の形成に取り組んでいます。



●理念実践と称賛「ロートハートアワード」

お客様の幸せを追求するアクションを称える社内表彰を実施し、共感と挑戦を生み出す称賛文化を通じて、理念の実践を後押ししています。

応募アクション107件、
全社員の約8割が投票に参加



ロート流人財マネジメント

個の可能性を引き出し、挑戦を価値創造へ

社員一人ひとりの志や強み、可能性を起点に、対話を通じて挑戦機会を創出し、多様な個が活躍できる環境を育んでいます。

●動的人財マネジメントによる異動・組織構築

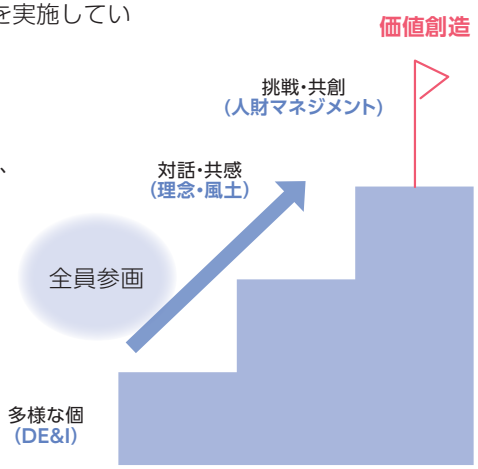
全社員の「マイビジョンシート」を人財委員会が確認し、経験や適性、組織戦略を踏まえた抜擢・登用を実施しています。

●フィード・フォワード面談（未来志向面談）

個の志やキャリア実現に向けた対話を通じて、成長と挑戦を支えています。

●次世代経営層ランクフィットチャレンジ

経営視点やリーダーシップを磨く実践プログラム。内省と対話を通じた成長機会を提供しています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）

女性活躍推進

・両立支援（育児・介護など）
・保育施設運営　・女性管理職比率30%超

障がい者雇用と活躍

・農園　・社内情報活性
・アビリンピック三重県大会 銀賞



LGBTQ＋への取り組み

・社内アライ
・コミュニティ活動

work with Pride PRIDE INDEX Silver 2025

多様な人財の活躍推進

・グローバル人財
・シニア人財

自律的に価値を生み出す「プロの仕事人」― 個の成長と挑戦を支える人財育成 ―

事業環境の変化が加速する中、自ら学び、キャリアを切り拓き、挑戦し続けることが持続的な成長の源泉であると考えています。多様な学びと挑戦を通じて、「プロの仕事人」を育み、自律的に価値を生み出す人財の育成を進めています。

個のキャリア開発支援

個の可能性を、ともに信じ、広げる

社員一人ひとりの志や可能性を起点に、多様な挑戦機会を通じて、自らキャリアを切り拓きながら成長できる環境を整えています。

●複業・兼務による越境経験（2016年～）

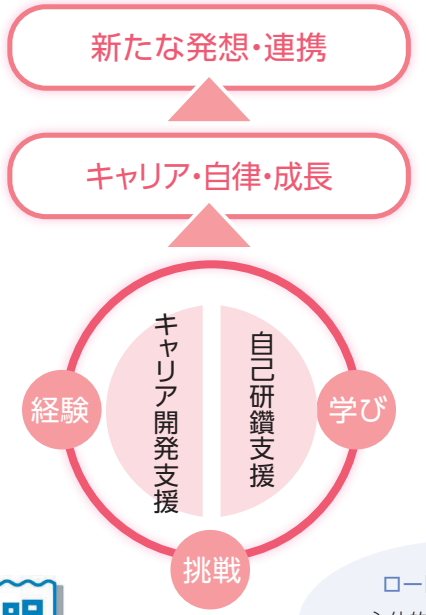
社外チャレンジワーク（複業）や社内ダブルジョブ（兼務）を通じて、社員が部門や会社の枠を越えて挑戦できる環境を整備。異業種・異分野での経験や部門横断の実践を通じて、新たな視点や能力を獲得し、個人の成長と本業にも生かされています。

●多様なキャリア形成支援

ライフステージや職種、キャリア課題に応じた研修を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。
（世代別キャリア研修、工場勤務者向けキャリア研修 など）

●社内起業家支援「明日ニハ」（2020年～）

社員自らが未来の事業や社会課題に挑戦する社内ピッチ大会やクラウドファンディングを通じて、社内起業支援を行い、新たな価値創造を促進しています。



学び・自己研鑽支援

常に学び続ける意志と姿勢

変化に対応し続けるための「学び続ける力」を重視しています。ロートアカデミーを中心に、多様な学習機会を提供し、社員一人ひとりの専門性向上と新たな価値創造を促進しています。

●ロートアカデミー

自律的な学びを支援する社内学習プラットフォーム。「社員による、社員のための学びの場」へと進化を目指し、自薦・他薦による社内講師講座も公開し、学び合う文化の醸成を目指しています。

「社内マイスター制度（ヘルスケア）」

当社の事業領域に関する健康知識や製品・薬事等への理解を深め、ロート社員としての専門性と共通基盤を育成しています。

ロートアカデミー	社内マイスター（ヘルスケア）	研修投資
主体的学び受講回数 4,562回 （2025年度）	累計認定件数 4,664件 （2024～2025年度）	110,129円/人 （2025年度）

社外チャレンジワーク（複業）	社内ダブルジョブ（兼務）	明日ニハ（社内起業家支援）
2016年～2025年度 延べ 202人　新規20人	実践者233名 （2026年3月時点）	法人設立　11事業（うち 1社内事業） （2026年5月時点）

TOPICS

対話を起点とした採用へ

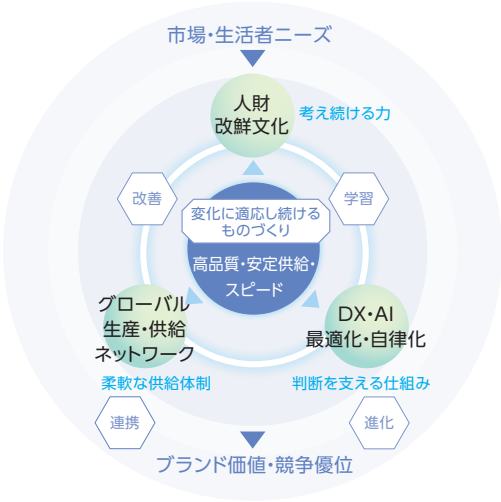
2027年卒の新卒採用からエントリーシートによる書類選考を廃止し、人事担当者との直接対話から始まる「Entry Meet採用」を導入。個性や可能性を重視し、会社と個人が共に成長できる関係づくりを目指しています。

「会う」からすべてを始める選考 Entry Meet

ものづくり戦略

世界をリードするものづくり、人づくり

人財と改鮮文化、DX・AI、グローバルな生産・供給ネットワークを融合し、事業特性や地域特性に応じて研究・技術・生産・供給を最適につなぐ生産基盤を構築しています。グローバルで知見や技術を共有するとともに、各地域では市場に近い一気通貫の生産・供給体制を整備することで、変化に柔軟に対応できるものづくりを実現しています。高品質・安定供給・スピードを実現するとともに、変化に強い判断力を支え、顧客価値の創出と持続的な競争優位を支えています。さらに、当社グループで培った知見や実践を広く共有し、製造業全体の発展や持続可能な社会の実現にも貢献していきます。



事業特性に応じた最適なグローバル生産体制

アイケア
高品質・安定供給を支える生産基盤
●目薬 年間1.5億本超供給（7拠点）
●国内OTC目薬 販売個数 トップシェア44%※
厳格な品質保証と圧倒的供給能力により、高品質なアイケア製品を国内外へ供給。
高品質 / 安定供給 / グローバル規制対応

スキンケア
感性品質と高品質を両立する化粧品製造
多品種少量から大量生産まで対応し、スピードと高品質を両立。
多品種対応 / 高速商品展開 / 感性品質

その他ヘルスケア
専門技術と品質保証を強みとする生産基盤
内服医薬品、皮膚用薬、伝統医薬など、多様なヘルスケアニーズに応える製品を製造。
専門技術 / 品質保証 / グループシナジー

ロートグループの主な生産拠点

28か所



※他に、食品工場6か所、CPC工場（細胞培養加工施設）3か所などがあります。（2026年3月時点）

※インテージSRI+　目薬カテゴリー
2025年4月～2026年3月　販売個数

人財 改鮮文化 人の力と改鮮文化が支える、変化に適応し続けるものづくり

当社のものづくりの根幹には、昨日まで良かったものを疑い、より良く変え続ける改鮮文化があります。「改鮮活動」は単なる業務改善手法ではなく、一人ひとりが自ら考え、対話し、行動する人財を育てるとともに、世代や部門、さらにはグループ会社の枠を超えて学び合い、知見を共有する文化を醸成する仕組みの一つです。現場自らが課題を発見し、改善を実践する活動を継続するとともに、その考え方を国内外グループへ展開しています。こうした自律的な改鮮文化が、品質向上や生産性向上だけでなく、変化する市場や顧客ニーズに柔軟に対応できる組織力を生み出し、競争優位を支えています。



改鮮活動
(気づき提案)
15,430件/年
(ロート製薬㈱)

人財交流

国内グループ会社間で3-5か月の人財交換留学を実施。改鮮文化やマネジメントの考え方を共有し、組織力向上につなげています。

グローバル 生産・供給 ネットワーク グローバル供給・レジリエンス

国内外グループが支える強靭な生産・供給ネットワーク

「地産地消」を基本としながら、国内外の生産拠点が連携するグローバル供給体制を構築しています。

国内では、ロート製薬㈱を中核に、ロートニッテン㈱、天藤製薬㈱、クオリテックファーマ㈱などがそれぞれの専門性を活かした製造機能を担い、生産受託や機能補完を通じて品質と供給力を高めています。

海外では、各国・地域の需要に応じた製造・供給体制を強化するとともに、グローバルERPを活用して需給・生産・在庫情報を連携。各地域の特性や市場環境に応じた柔軟な供給体制を実現しています。

さらに、国内外拠点間での技術共有や人財交流、改鮮文化の展開を通じて、品質・供給・コスト競争力を高め、市場変化や供給リスクにも対応できる強靭なサプライチェーンの構築を進めています。



DX・AI 最適化・自律化 DX・AI・自動化で人が価値創造に集中する環境構築

CPSが支えるスマートファクトリーとサプライチェーンの進化

人と環境にやさしいスマート工場とサプライチェーンの実現を目指し、上野テクノセンターを起点にCPS（サイバーフィジカルシステム）の構築を推進しています。工場内の設備・工程・物流・在庫などのリアルデータをデジタル空間上で統合・分析することで、生産性向上や品質安定化に加え、現場で働く人がより創造的な業務に集中できる環境づくりを進めています。

さらに、CPSは工場全体最適化から需給・物流・生産計画を含むサプライチェーン全体最適化へと進化しています。AIエージェントがデータに基づく迅速な意思決定を支援し、変化に強く柔軟な供給体制の構築を推進しています。

東京科学大学と協働研究拠点を設置
CPSの高度化を通じ、次世代スマートファクトリーの実現を推進。

「マルチAIエージェント」で需給・物流・生産計画を最適化
データに基づく判断を支え、サプライチェーン全体最適化を推進。

CPS1（2018～）	CPS2（2022～）	CPS3（2025～）
可視化	最適化	判断支援・自律化
「可視化と基盤構築」 ・製造現場データの可視化 ・デジタル基盤整備	「スマートファクトリー化」 ・工場全体最適化 ・自動搬送・在庫最適化	「サプライチェーン全体最適化」 ・協働研究拠点の設置 ・マルチAIエージェント

TOPICS

AI品質検査による品質保証の高度化

各拠点が現場起点で自律的に改鮮活動とDXを推進。メンソレータム社・中国ではAIを活用した品質保証により、高品質・安定供給と人が価値創造に集中できる環境づくりを進めています。



事例 ●AI目薬異物検査 ●AIニキビパッチ外観検査
効果 ●検査速度 約10倍 ●検査精度向上 ●品質リスク低減

デジタル戦略

CDOメッセージ



チーフデジタルオフィサー(CDO)
原永　宗一

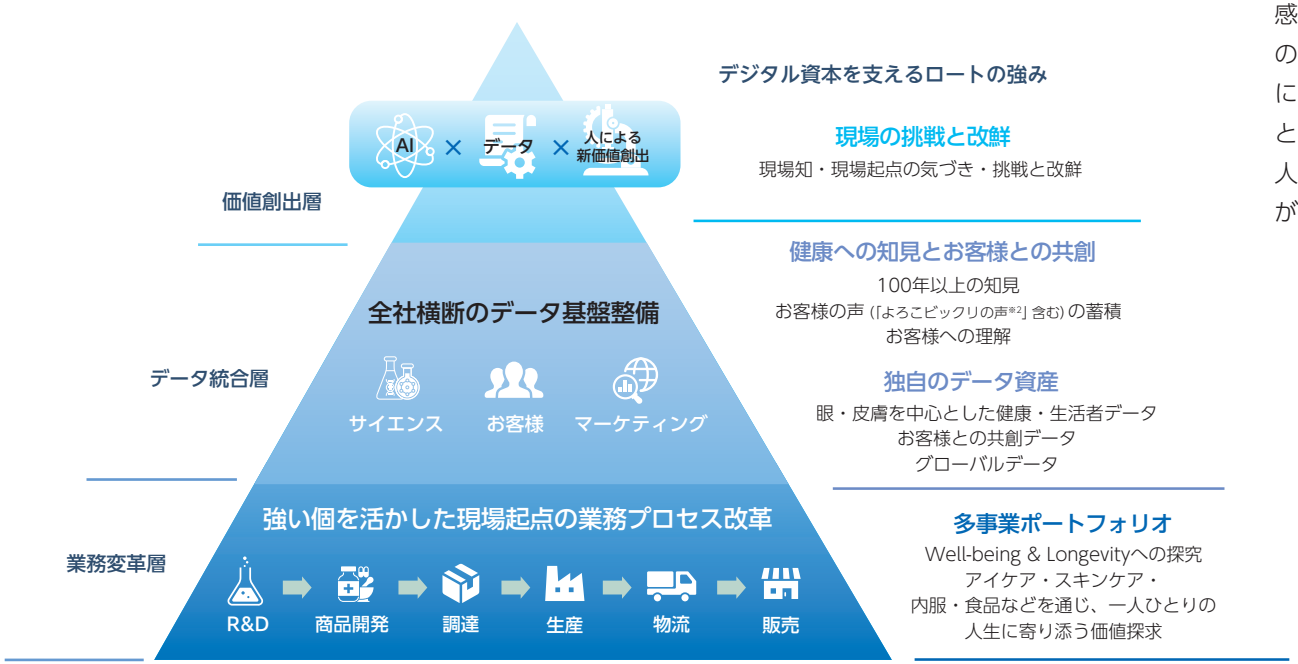
当社グループでは、AI・データ・デジタル基盤を単なる業務効率化の手段ではなく、人の創造性・洞察力・共感力を拡張し、新たな価値創造を生み出すデジタル資本と位置づけています。その源泉となるのは、100年以上にわたり培ってきた健康への知見、一人ひとりが現場で積み重ねてきた挑戦と「改鮮※1」、そして世代を超えてお客様の声に向き合い続けてきた歴史そのものです。

私たちは、これらの資産をAIとデジタル基盤によって磨き上げ、各資本の価値を高めながら、研究開発、生産・供給網、顧客接点、新規価値創出の進化を加速しています。そして、その価値創造の中心にいるのは「人」です。AIと共創する人財を育みながら、一人ひとりに寄り添うWell-being & Longevity という価値の創出に挑戦していきます。

Connect for Well-being & Longevityを支えるDX

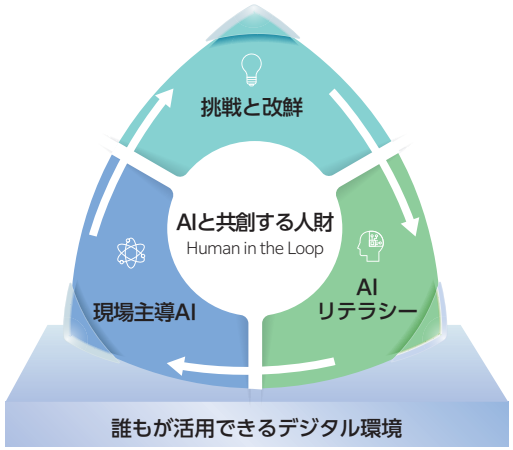
目指す姿

全社データ統合 × 業務最適化 × AI・データによる価値創出



現場が主役のAI・DX推進

私たちは、AIを人に代わる存在ではなく、人の創造性・洞察力・共感力を拡張するパートナーと位置づけています。DXやAI活用は一部の専門部署だけのものではなく、現場が主役となり、全社員が主体的に参画する取り組みです。現場起点の気づきと改鮮の文化を支えるとともに、誰もがAIやデジタルを日常的に活用できる環境を整備し、人による最終判断（Human in the Loop）を重視しながら、人とAIが共創する組織力を高め、新たな価値創造につなげています。

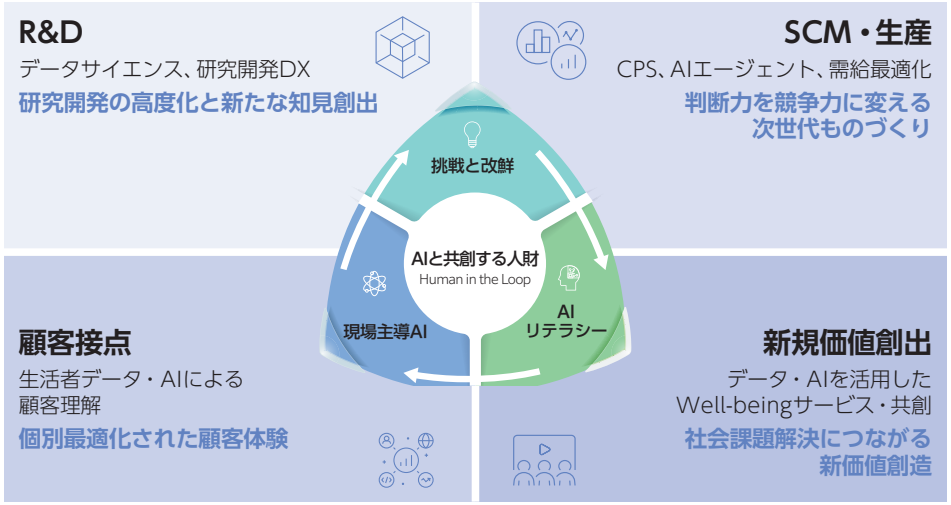


※1 昨日までのやり方を前提とせず、より良く変え続けるロート製薬独自の考え方
※2 お客様から寄せられた感謝や好意的なご意見

デジタル資本の実装と成果

AI・データが価値創造を加速する領域

生活者やお客様との多様な接点から得られる健康・生活者データをもとに、独自のヘルスケアデータ基盤を構築しています。AIやデータサイエンスを活用し、研究開発から顧客接点、生産、新規価値創出まで幅広い領域へ展開することで、社会への価値創造を加速しています。



外部評価

JDMC データマネジメント賞 2026データ活用賞
健康・生活者データ | データ資産活用 | データドリブン経営

Google AI Max for Search (香港) MARKies Awards 2026 (Gold / Bronze受賞)
The Loyalty & Engagement Awards 2026 (Gold / Bronze受賞)



TOPICS

人とロボットの新たな協働への挑戦（上野テクノセンター）
働く人のウェルビーイング向上と次世代ものづくりを目指し、ヒューマノイドロボット活用の実証に取り組んでいます。



【R&D】

AIが研究者の創造性を拡張する研究開発基盤

長年培ってきた研究知見とデータサイエンスを融合し、研究開発の高度化を進めています。研究開発AI「リアラボAI」の構築を推進し、ヘルスケアデータ解析技術、処方設計から実験までを一気通貫で支援する環境づくりを進めています。AIを研究者に代わる存在ではなく、創造性や洞察力を拡張するパートナーと位置づけ、新たな知見や価値創出の加速を目指しています。

【SCM・生産】

AIエージェントが支える次世代ものづくり

人・モノ・設備・物流など現実世界の情報をつなぎ、判断や業務を支援するAI活用を進めています。データに基づく意思決定を高度化し、多品種小ロット生産を支える サプライチェーン全体を最適化。人はより付加価値の高い業務に集中することで、安定供給や環境負荷低減、働き方改革を実現し、製造業全体の持続的な発展と社会課題の解決に貢献します。

【顧客接点】

お客様との共創が生み出す顧客体験

「よろこビックリの声」や「コミュニケーションコール」をはじめ、イベントなどお客様との多様な接点から得られる声を資産として蓄積しています。生成AIやAIエージェントを活用して顧客理解を深め、商品開発やサービス改善を高度化しています。香港ではGoogle AI Max for Searchの活用により、売上114%増、コンバージョン57%増を実現するなど、一人ひとりに寄り添う顧客体験を創出しています。

【新規価値創出】

デジタル技術が生み出す新たなWell-being体験

大阪・関西万博での「アイケアステーション」展開など、体験を通じて生活者の健康意識向上と行動変容を促す取り組みを進めています。デジタル技術を活用した新たな体験価値を創出し、一人ひとりのWell-being向上を目指しています。



©Expo 2025

知財戦略

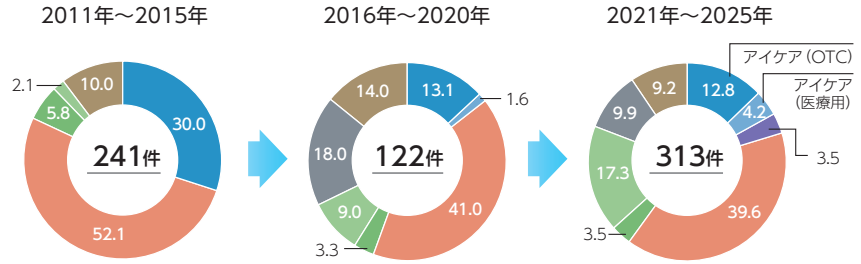
当社グループは、知的財産を事業戦略の実現と持続的な企業価値向上を支える重要な経営資産と位置づけています。研究開発で培った独自技術や知見を競争力の源泉となる技術基盤として蓄積し、その成果を特許などで保護・活用するとともに、商標などによってブランド価値を守る知財基盤を構築しています。これら二つの基盤を連動させ、ブランド価値の向上やグローバル展開を支え、生活者・社会・事業の価値創造につなげています。

競争優位を支える知財基盤

事業戦略に沿った知財ポートフォリオの構築

当社は、中長期成長戦略に基づき、コア事業の競争力強化と新たな成長領域の創出を支える知財ポートフォリオを構築しています。コア事業であるセルフケア領域では、アイケア、スキンケアを中心に知的財産を継続的に強化するとともに、ヘアケアや内服・食品領域においても成長を支える知財投資を推進しています。各事業の成長性や市場性を踏まえて知財ポートフォリオの最適化を図り、事業戦略の変化に機動的に対応することで、中長期的な企業価値の向上につなげています。

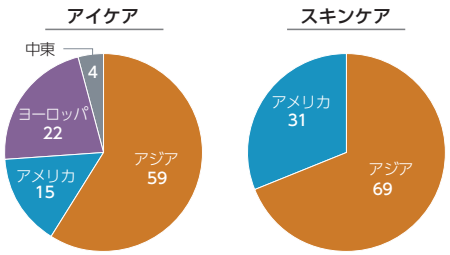
特許出願件数 ■アイケア ■ヘアケア ■スキンケア ■内服 ■食品 ■再生医療 ■その他 (%) ※ 1月～12月



グローバル市場における知財保護の強化

日本で培った独自技術や知見をグローバル市場で活かすため、重点地域ごとに知財戦略を最適化しています。アジアに加え欧州などの重点市場においても事業展開を見据えた特許出願や権利化を進め、地域特性に応じた知財保護を強化しています。こうした取り組みにより、グローバルでの競争優位を支える知財基盤の構築を進めています。

登録特許エリア別 (%) ※ 2026年6月存続分

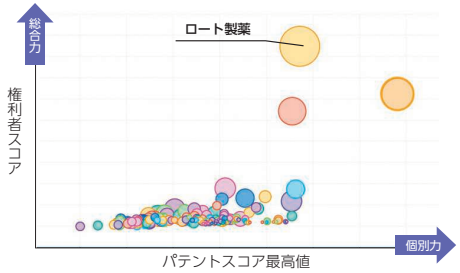


競争優位性を支える技術基盤

当社は、他社に先駆けた研究開発への挑戦を通じて、独自技術を磨き上げ、競争優位の源泉となる技術基盤を築いてきました。眼科領域をはじめ、ビタミンCやヒアルロン酸など長年培ってきた基盤技術について継続的に知財投資を行い、基盤技術から商品技術まで幅広く特許を取得することで、技術的優位の維持と、新たな価値創出を支えています。

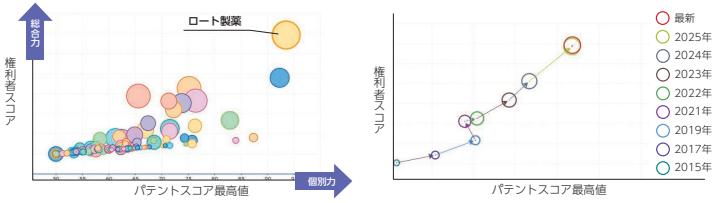
眼科薬特許

円の大きさ：有効特許件数



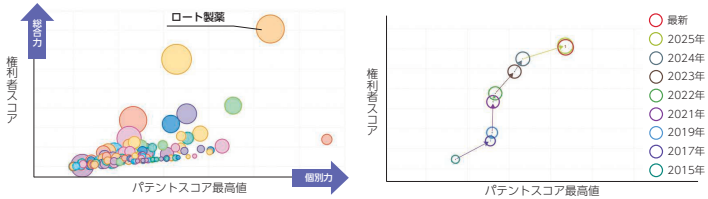
化粧品×アスコルビン酸(ビタミンC)の保有特許

円の大きさ：有効特許件数



化粧品×ヒアルロン酸の保有特許

円の大きさ：有効特許件数



※ ㈱パテント・リザルトの特許分析ツール「BizCruncher」を用いて当社にて作成。円の大きさが当該分野の有効特許件数を、横軸が各権利者の特許群の中で、最高値を有する特許1件のスコアを、縦軸が各権利者の特許群のスコアを合算した値を示す。2026年6月時点

ブランド価値を守り育てる知財

ブランド価値を高める商標・意匠戦略

当社グループでは、ブランドの核となる価値や世界観を維持しながら、各国・地域の文化や生活習慣、市場特性に合わせたローカライゼーションを行い、グローバルにブランドを展開しています。お客様との約束であるブランド価値を大切に守り、強く育てるために、主要な商標・意匠を戦略的に取得・保護し、各市場における競争力の強化につなげています。これらの取り組みは、ブランド価値の維持・向上と競争力を支える重要な知財戦略です。



TOPICS

オバジ関連商標（日本）の取得

2025年11月、OBAGI COSMECEUTICALS LLC（米国）が保有するOBAGI・オバジ関連商標の日本国内権利を取得するとともに、国内全販売チャネルにおける恒久的なライセンス・販売権を獲得しました。

これにより、既存販売チャネルの強化に加え、クリニックなど新たな市場への展開を加速するとともに、長年にわたり当社が育成してきたオバジブランドを支える商標権を自社で保有する体制を構築しました。また、ブランドを支える研究開発成果については特許による技術保護を進めており、商標と特許を一体的に活用することで、ブランド価値と技術価値の双方を高め、競争優位の強化につなげています。

知財を価値へ変える取り組み

当社グループは、知的財産を「守るもの」だけではなく、「価値を生み出し、育てる経営資産」と捉えています。単なる権利として保有するのではなく、事業競争力の強化やブランド価値の向上、さらには生活者の安全・安心につながる価値として活用しています。

商品価値を支える特許

成分や製剤技術だけでなく、「飲みやすさ」「塗り心地」「容器の使いやすさ」など、お客様視点から生まれた使い心地を高める技術についても積極的に特許を取得しています。こうした知的財産は、製品品質や顧客体験の向上を支える重要な経営資産であり、研究開発成果をお客様の価値へとつなげています。

模倣品対策の推進

当社ブランドが世界へ広がる中、模倣品対策はブランド価値を守るだけでなく、生活者の安全・安心を守るうえでも重要な課題となっています。品質や安全性が保証されない模倣品は、健康被害につながるおそれがあります。当社は、知的財産権を活用し、お客様に安心して製品をご購入・ご使用いただけるよう、注意喚起やECプラットフォームへの対応、公的機関との連携、権利行使を含めた模倣品排除に取り組んでいます。また、業界団体や関係機関とも連携しながら、健全な市場環境の維持に努めています。

パテントマーキングの実施

米国において、目薬製品へのパテントマーキング（特許表示）を導入しています。 Webサイトを通じて製品に関する特許情報を公開することで、独自技術への理解と信頼を高めるとともに、研究成果の価値を伝えています。また、特許による保護を明示することで模倣抑止にもつなげ、知的財産の保護・活用を促進しています。

オープンイノベーションの促進

当社はこれまで培ってきた技術を社内にとどめることなく、さまざまな分野で活用することで、社会課題の解決と新たな価値創出につなげています。保有する特許技術のライセンス提供や社外パートナーとの共創を通じてイノベーションを促進し、社会課題の解決と新たな価値創出につなげています。

共創戦略

当社グループにとって「共創」は、多様なステークホルダーとの関係性を、持続的な成長を支える新たな価値の創出へと結びつけるものです。当社グループは、社会の公器として、社会課題の解決に向けて多様な人々や組織と協働し、互いの知見や強みを持ち寄りながら、新しい価値を生み出してきました。

この共創の考え方は、総合経営ビジョン「Connect for Well-being & Longevity」の実践そのものです。社内外の仲間や組織をつなぎ、1社では生み出しにくい価値をともに創出することで、社会課題の解決と事業成長の両立を図ることが、当社らしい価値創造のあり方です。

共創による4つの価値

社会関係資本を単なるつながりではなく、事業成長、研究開発、社会課題解決、将来の共創機会を生み出す成長基盤と捉えています。ステークホルダーとの対話・連携・共創を通じて生まれる価値を、事業価値、研究価値、社会価値、信頼価値の4つの価値として位置づけています。

事業価値 ……● 主に関係するステークホルダー：生活者・将来世代、国・地域社会

社会とのつながりから生まれる新たな接点を通じて、健康への気づきや行動変容を促し、生活者の健康を支える機会を広げています。こうした接点を起点に、新たなソリューションやビジネスモデル、市場機会を生み出しています。



©Expo 2025

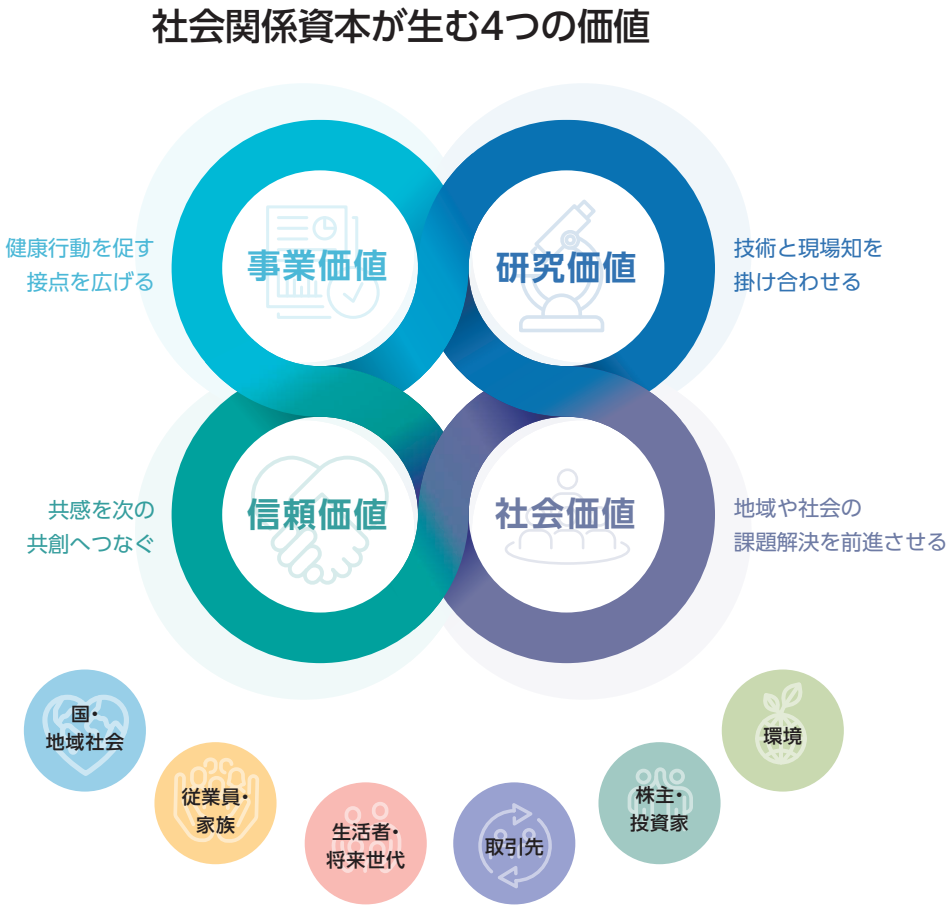
大阪・関西万博にて「ROHTO Healthcare DAY」を開催

大阪・関西万博で開催した「ROHTO Healthcare DAY」では多様なパートナーとともに健康寿命延伸や予防行動の重要性を発信しました。得られた生活者インサイトは、今後の開発や啓発に活かしていきます。



アイケアへの意識向上を促す共創の取り組みを開始

富士通社のデジタル技術と当社のアイケア知見を掛け合わせ、聴覚高等支援学校の生徒とともに「POCOME(ポコミー)」を開発し、目の健康を自分事として考える体験機会を創出しました。



研究価値 ● 主に関係するステークホルダー：取引先、国・地域社会

社外の専門知と、当社の研究・技術基盤、生活者接点から得られる実践知を掛け合わせることで、新たな技術や発見を創出しています。多様な視点を取り込みながら、研究と生活者をつなぐ共創を実践しています。

幹細胞保護・再生技術を持つベンチャーとの連携

出資を通じ、イーダーム社の幹細胞の保護・再生を基盤とした独創的な創薬技術と連携し、特に皮膚・毛髪・眼科・抗老化などにおける領域で、当社の既存事業とのシナジー効果を発揮していきます。

リアラボAI CEATEC AWARD 2025 ネクストジェネレーション部門賞受賞

フツパー社との共同開発により、実験設計・データ解析・自律実験を支援する研究開発AIを実装。研究の創造性と効率性を高め、知見創出と技術実装の可能性を広げています。

信頼価値 ●主に関係するステークホルダー：生活者・将来世代、取引先、株主・投資家

多様なステークホルダーとの対話と協働を通じて、信頼と共感を積み重ね、新たな価値を生みだす関係基盤を築いています。



ココロートフェス

お客様コミュニティ「ココロートパーク」が主催する、開発者や企画担当者が生活者と直接対話するイベントです。生活者との信頼関係を深め、次の開発の構想や改善、新たな共創につなげています。

ココロートパーク

Women's Health Lab

将来世代の健康を応援するため、取引先とメーカーの立場を超えて、ともに学び・考え・行動する研究会を2018年より継続開催しています。継続的な対話と協働が、信頼関係と次の共創基盤を育てています。

社会価値 ● 主に関係するステークホルダー：国・地域社会、生活者・将来世代、環境

地域や社会が抱える課題に向き合い、生活者や将来世代のWell-being向上に貢献しています。事業活動を通じて社会課題の解決につながる協働を推進しています。



子どもの近視予防啓発の取り組み

子どもの目の健康を重要な社会課題と捉え、地域や産学との連携を通じて、近視の実態把握から予防・啓発までを継続的に進めています。地域で得た知見を社会に広げ、子どもたちの健やかな視環境づくりと、将来の目の健康を守ることにつなげています。

アイケアにまつわる取り組み

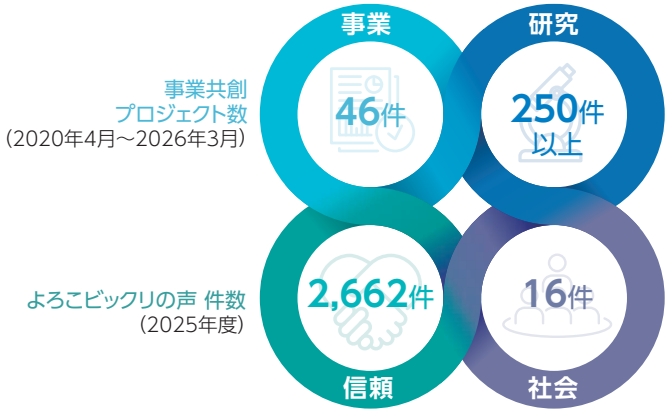


共同配送による物流効率化と環境負荷の低減

ミルボン社、Haleonジャパン社との共同配送を通じて、物流の効率化と環境負荷の低減を進めています。企業の枠を超えた連携により、持続可能な物流の実現に取り組んでいます。

共同配送による物流効率化 P.48
持続可能なサプライチェーンの構築 P.57

成長を支えるロートのコネクト



対象：ロート製薬㈱

サステナビリティ

Sustainability Numbers

気候変動対策 の着実な推進

41%減

CO_2排出削減量（2013年度比）

信頼をつなぐ **責任ある調達**

90%

カバー率
※2024年度購買金額ベース

100%

回答率

サプライヤーCSRアセスメント

徹底した
お客様視点

2,662件

よろこビックリの声
（2025年度）

根づく
社会貢献文化

約80%

かるがも基金参加率

サステナビリティ体制

当社グループはサステナビリティを経営の根幹に位置づけています。事業を通じて健康に関わる多様な社会課題を解決することが、当社グループの企業成長にもつながっています。幅広い事業領域を通じて、人々のWell-beingに貢献するとともに、持続可能な社会の実現を目指します。

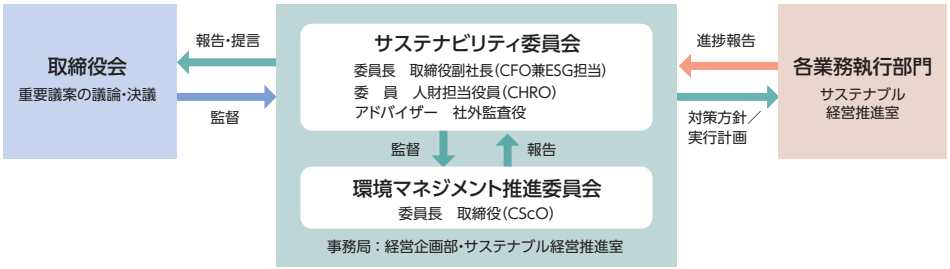
サステナビリティ方針

当社グループは、経営理念、価値行動規範（7つの宣誓）、各種方針等に基づき、生活者、取引先、従業員、株主・投資家、地球環境、地域社会など全てのステークホルダーと協働し、Well-beingな社会の実現に向けて社会的責任を果たすとともに、企業価値の向上に努めます。

サステナビリティ行動指針

サステナビリティ推進体制

当社グループは、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を中心に、サステナビリティ課題への対応を推進しています。本委員会では、マテリアリティに基づく方針や実行計画を審議するとともに、施策の進捗をモニタリングしています。委員会は年2回開催し、取締役会から権限を委託された事項について審議・決定するとともに、重要事項は取締役会に付議しています。また、2026年3月には、環境課題への取り組みを一層強化するため、環境マネジメント推進委員会を設置しました。サステナビリティ委員会のもと、国内外の関係部門やグローバル拠点と連携し、重点課題への対応を推進していきます。環境マネジメント推進委員会の委員長は、チーフサイエンティフィックオフィサー（CScO）が務め、科学的知見と事業への理解を活かした実効性の高い環境マネジメントを推進し、中長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



マテリアリティの特定

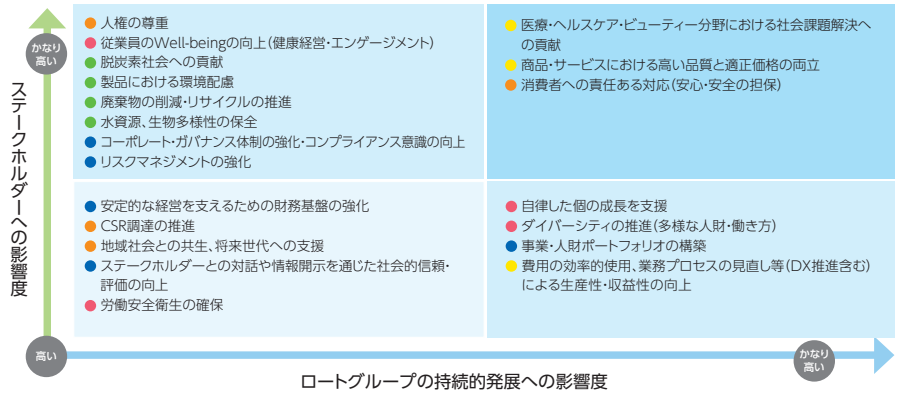
当社グループは、サステナビリティにおける重点課題の解決に向けた取り組みを推進するため、事業活動を通じて優先的に取り組むべき課題としてESG／SDGsの観点から5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。各マテリアリティの取り組みを推進し、企業価値向上と持続的成長の実現を目指します。

マテリアリティ特定のプロセス

Step.1 社会課題の抽出　サステナビリティ委員会において、SDGs、GRIスタンダード等の各種ガイドライン・規範を参考に、グローバルな社会課題やESGのトレンドを分析し、課題抽出を行う。

Step.2 重要課題の絞り込み　抽出した課題について、社外役員を含む経営幹部間にて議論を行い、マテリアリティを選定。

ロートグループの重要課題マトリクス　最重要　重要



Step.3 妥当性の評価・マテリアリティの特定
Step.2の結果、選定したマテリアリティをサステナビリティ委員会にて最終特定し、取締役会で承認。

5つのマテリアリティ
1. 事業を通じたWell-beingの実現
2. 企業価値向上に向けた人的資本の最大化
3. 持続可能な地球環境への貢献
4. 社会との共生
5. さらなる経営基盤強化

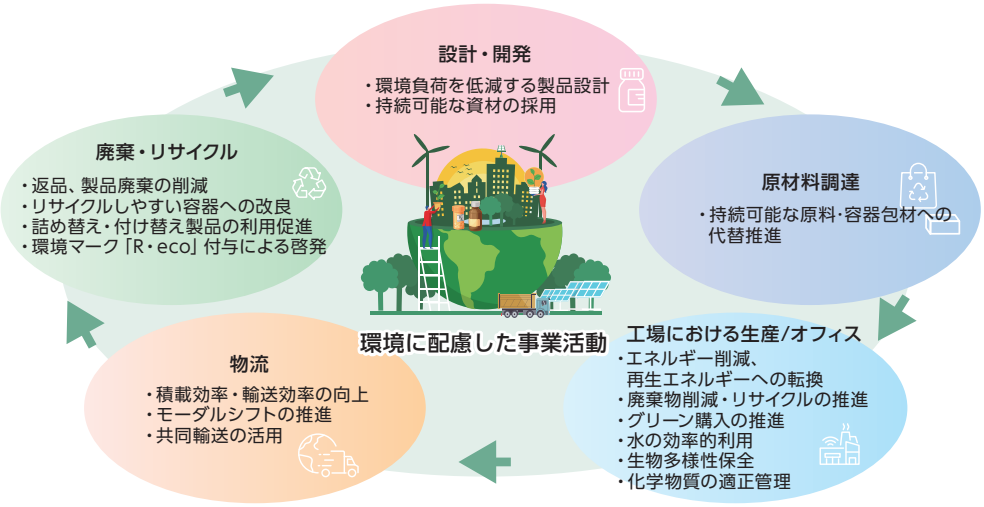
サステナビリティ目標2030

マテリアリティ	テーマ	指標	2025年度実績	2030年目標
事業を通じたWell-beingの実現 Well-beingな社会の実現に貢献するための事業・Well-being製品・サービスの開発力と競争力を強化	○ 医療・ヘルスケア・ビューティー分野における社会課題解決への貢献 ○ 商品・サービスにおける高い品質と適正価格の両立 ○ 生産性・収益性の向上	Well-beingに貢献する新商品の数	42アイテム	ー
		品質・環境・利便性向上を実現したリニューアル品の数	93アイテム	ー
		ロングセラーブランド数	28ブランド	ー
		目薬の展開国数	48か国	ー
企業価値向上に向けた人的資本の最大化 会社と社員の共成長の促進	○ 自律した個の成長を支援 ○ 従業員のWell-beingの向上（健康経営・エンゲージメント） ○ ダイバーシティの推進（多様な人財・働き方） ○ 労働安全衛生の確保	Well-beingアンケートスコア　※従業員のWell-beingに関する自己評価	5項目平均6.99pt	全項目満点
		健康経営優良法人（ホワイト500）の認定	継続認定	継続認定
		スポーツエールカンパニーの認定	継続認定	継続認定
		健康診断受診率	100%	100%
		ストレスチェック受検率	99.8%	100%
		男性育児休業取得率	92.3%	100%
		障がい者雇用率	3.0%	3.0%以上
		50歳以上の従業員に対するキャリア研修実施	実施	毎年実施継続
		学び実践率	61.2%	100%
		時間外労働（時間/月）	11.7時間	0時間
		自社所有事業所内におけるジェンダーフリートイレ設置	設置済み	設置
		有給休暇取得率	80.5%	80%以上
		5日以上連続した有給休暇取得率	37.8%	80%以上
		重大労働災害発生件数	0件	0件
持続可能な地球環境への貢献 地球温暖化防止と自然環境との調和	○ 脱炭素社会への貢献 ○ 製品における環境配慮 ○ 廃棄物の削減・リサイクルの推進 ○ 水資源、生物多様性の保全	温室効果ガス総排出量（Scope1・2）削減	41%（2013年度比）	46%以上（2013年度比）
		主要事業所におけるCO_2フリー電力購入比率	84.1%	100%
		容器包装におけるプラスチック使用量の削減（再生・バイオマスプラ採用率※） ※樹脂総重量上位80%の製品対象	35.1%（2024年度）	70%以上
		容器包装における環境配慮紙使用率	82.8%	90%以上
		オフィス文具のグリーン購入比率	51.8%	90%以上
		オフィス印刷用紙のグリーン購入比率	100%	100%継続
		環境マーク「R・eco」（マーク付与率）	58.9%	100%
		持続可能なパーム油への切替	68.4%	100%
社会との共生 社会から必要とされ、信頼される存在となるためのステークホルダーとの信頼構築	○ 消費者への責任ある対応（安心・安全の担保） ○ 人権の尊重 ○ CSR調達の推進 ○ 地域社会との共生 ○ 将来世代への支援	PL事故、重大品質インシデント件数	0件	0件継続
		全従業員に対する人権・ハラスメント教育の実施	実施（受講率100%）	毎年実施継続
		サプライヤーCSR調達・セルフアセスメント実施	70社で実施（調達金額の90%）	国内外グループ会社に実施拡大
さらなる経営基盤強化 持続的な成長を支えるための財務・組織基盤強化	○ コーポレート・ガバナンス体制の強化 ○ コンプライアンス意識の向上 ○ リスクマネジメントの強化 ○ 長期視点での事業・人財ポートフォリオの構築 ○ 安定的な経営を支えるための財務基盤の強化 ○ ステークホルダーとの対話や情報開示を通じた社会的信頼・評価の向上	不祥事・重大法令違反	0件	0件継続
		全従業員に対するコンプライアンス教育の実施	実施	毎年実施継続
		サプライヤーからの通報・相談窓口	国内外窓口設置	ー

※対象：ロート製薬㈱

持続可能な地球環境へ

地球環境を次世代に継承することは、私たちの責務です。当社グループは、気候変動、資源循環、自然共生、水資源、化学物質管理などをバリューチェーン全体の経営課題と捉え、「ロートグループ環境基本方針」のもと、環境負荷低減と事業成長の両立を目指します。国連グローバル・コンパクトの環境原則に真摯に対応し、国内外のパートナーと協働しながら、持続可能な地球環境の実現に貢献していきます。



環境基本方針

サステナビリティ目標2030に掲げる重要テーマの実現に向け、2005年に定めた環境方針を、2025年3月に「ロートグループ環境基本方針」として改定しました。グループ共通の指針として、環境課題への取り組みを推進していきます。

ロートグループ環境基本方針

気候変動への取り組み —脱炭素社会の実現に向けて—

地球温暖化による自然災害や、原材料・エネルギー価格の変動、物流網への影響など、気候変動は当社グループの事業活動に大きな影響を及ぼす経営課題です。当社グループは、TCFD提言に基づく気候関連情報開示を継続しています。今後は、SSBJが公表したサステナビリティ開示基準を踏まえ、開示内容のさらなる充実に取り組んでいきます。

ガバナンス　経営・財務の両面からの監督体制

当社グループは、気候変動を含むサステナビリティ課題を経営課題と捉え、取締役副社長兼CFOが委員長を務めるサステナビリティ委員会でリスクと機会を協議し、方針を決定しています。取締役会は報告を受け、開示・対話や資本支出計画を含む実行状況を監督しています。

戦略　シナリオ分析による評価

当社グループは、気候変動に伴うリスクと機会が事業に及ぼす影響を、財務面を中心に評価しています。日本、中国、ベトナム、米国などの主要拠点を対象に、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）等のシナリオを参照し、1.5℃/2℃および4℃シナリオの両面から影響を検討しています。

気候変動への対応

リスク管理　部門横断でのリスク対応

TCFDフレームワークに則り、外部環境の変化や当社グループのリソース、提供サービスを踏まえ、気候変動リスクをサステナビリティ委員会で識別・評価しています。識別したリスクは同委員会で管理し、関連部門と具体策を推進します。事業継続に関わるリスクはリスク・コンプライアンス委員会とも協議し、BCP策定につなげています。

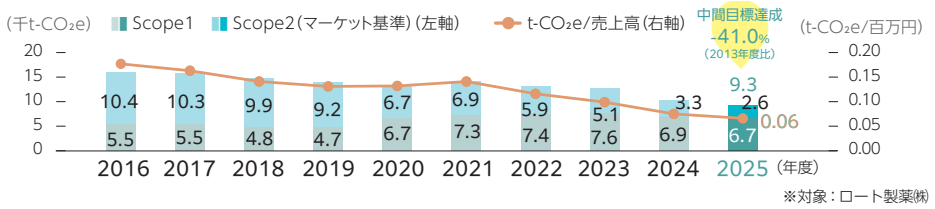
指標と目標　削減目標と進捗管理

当社は、2030年度までにScope1・2のCO_2排出量を2013年度比で46%削減し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指しています。省エネ、CO_2フリー電力への切り替え、太陽光発電や地中熱利用を進め、2025年度には中間目標となる30%を達成し、41%の削減となりました。

脱炭素社会

Scope1・2 事業活動におけるCO_2排出量削減の進捗

省エネルギーの推進と、CO_2フリー電力メニューへの切り替えや太陽光発電の導入など再生可能エネルギーへの転換を進めた結果、2025年度の当社単体のCO_2排出量(Scope1･2)は2013年度比41.0%削減となり、中間目標である30.0%削減を達成しました。次の目標である2030年度までの2013年度比46.0%削減に向け、引き続き事業活動におけるCO_2排出量の削減を進めていきます。また、2025年度からは当社グループ全体を対象としたCO_2排出量(Scope1・2)の算定を開始し、2025年度の排出量は、66,413t-CO_2となりました。今後はグループ一体となって排出量の管理・削減を推進していきます。



※対象:ロート製薬㈱

再生可能エネルギーへの切り替えと省エネの推進

当社グループでは、Scope1・2のCO_2排出量削減に向け、エネルギー使用量の削減と再生可能エネルギー由来電力への切り替えを進めています。当社では、2030年度までにエネルギー消費量を年1%以上削減することを目標に、高効率機器への更新、保全・運用改善、排熱利用、エネルギー転換、空調稼働時間の見直しなどを推進しています。当社主要事業所である本社工場、上野テクノセンター、リサーチビレッジ京都ではCO_2フリー電力メニューへの切り替えを進めており、2025年度の主要事業所における購入比率は84.1%となりました。

太陽光発電については、自社設備への設置に加えオンサイトPPA※を活用した導入を進めています。2026年度からはオフサイトPPAの段階的な導入を予定しています。さらに、国内外グループ会社においても太陽光発電の活用を進めています。今後も省エネ、再エネ活用、エネルギー転換を組み合わせ、2030年度のCO_2削減目標達成に取り組みます。

※自社敷地内に第三者が設置した再生可能エネルギー設備から、発電した電力を購入する仕組み

地中熱ヒートポンプの活用

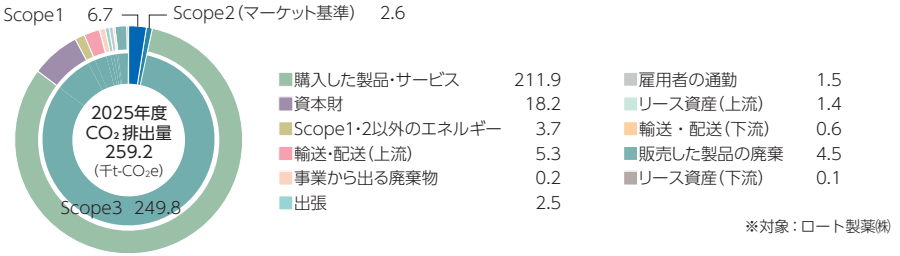
上野工場では、日照時間や天候に左右されにくい地中熱ヒートポンプシステムを導入しています。地中の安定した温度を活用することで、生産工程を維持するための空調エネルギーを非化石エネルギーでまかない、CO_2排出量の削減につなげています。



地中熱ヒートポンプシステム

Scope3 バリューチェーン全体での環境負荷低減

原材料調達、製造、輸送、販売、使用後の廃棄に至るまで、バリューチェーン全体でのCO_2排出量(Scope3)の算定・把握を進めています。2025年度からは当社グループ全体でのScope3算定を開始し、事業特性上、カテゴリー1「購入した製品・サービス」が最も大きな割合を占めることを把握しました。今後は、開示に向けて算定精度の向上を図るとともに、カテゴリー1を重点領域と位置付け、原材料や容器包装の見直し、低炭素素材の採用、プラスチック使用量の削減などを推進し、サプライヤーとの協働を通じてバリューチェーン全体のCO_2排出量削減に取り組みます。



※対象:ロート製薬㈱

物流効率化による環境負荷低減の促進

輸送面では、Scope3カテゴリー4「輸送・配送(上流)」に関わる環境負荷低減に向けて、積載効率の向上、他社との共同配送、モーダルシフトなどを推進しています。ルートや輸送量の最適化を進めることで、物流に伴うCO_2排出量の削減に加え、ドライバー不足などの物流課題への対応にもつなげています。

今後も、サプライチェーン全体での輸送効率のさらなる向上を通じて、バリューチェーン全体のCO_2排出量削減に取り組んでいきます。

共同配送による物流効率化

2025年8月に当社・ミルボン社・Haleonジャパン社・東陽倉庫社の4社が連携し「リレー型コネクト共同輸送」を開始しました。積載効率の向上やCO_2排出量の削減、物流の持続可能性向上が評価され、令和7年度物流パートナーシップ優良事業者表彰において、部門賞である「物流構造改革表彰」を受賞しました。

持続可能なサプライチェーンの構築 P.57



【積み付けの様子】
上段:当社製品、下段:ミルボン社製品

資源循環への取り組み ―製品ライフサイクルを通じた資源効率の向上―

環境配慮と製品価値を両立するものづくり

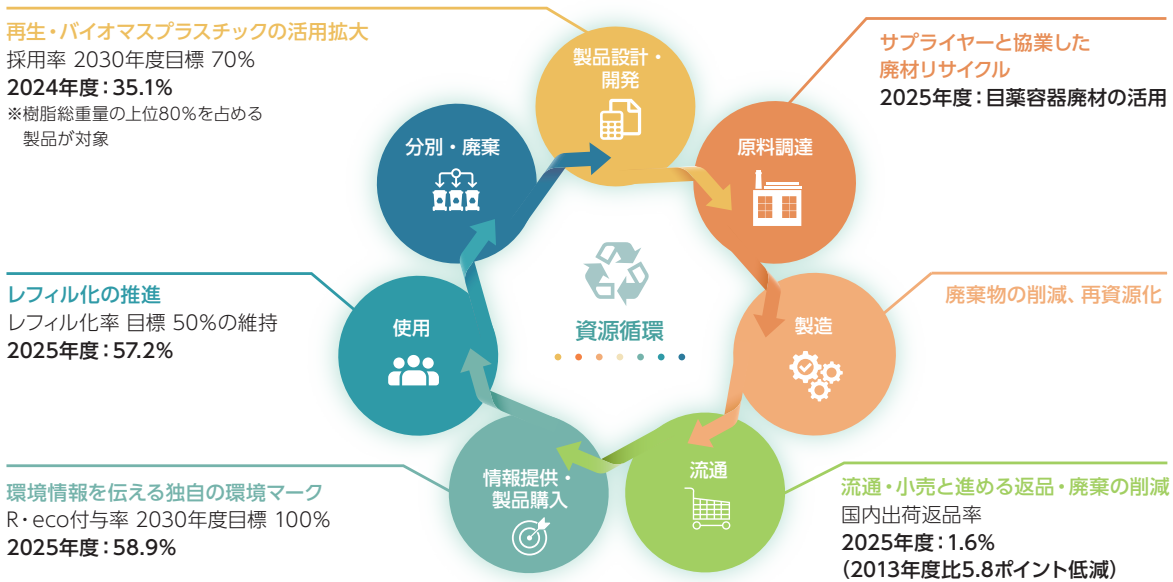
当社グループは、製品の品質・安全性・使いやすさを確保しながら、環境負荷の低減に取り組んでいます。医薬品、化粧品、内服・食品などを扱う企業として、容器包装や資材には、品質保持や衛生性、利便性が求められるため、使用量の削減だけでなく、製品特性に応じた環境配慮と製品価値担保の両立を図っています。開発から製造・流通・廃棄までのライフサイクル全体で、資源使用量や廃棄物の削減を進めるとともに、生活者に向け、わかりやすい情報提供を通じて、資源循環への理解と実践を広げていきます。

製品設計で大切にする4つの視点



製品ライフサイクルにおける資源循環

サーキュラー・エコノミーの実現に向け、限りある資源を大切にし、プラスチック使用量や廃棄物の削減を通じて、容器包装や資材における4R（Reduce、Reuse、Recycle、Renewable）を推進しています。近年、レフィル（詰め替え・付け替え）製品は、環境配慮を象徴する取り組みから、生活者が日常的に選択するスタイルへと広がっています。資源循環は、自社の中だけで完結するものではありません。原材料や容器包装を供給するサプライヤー、製品を届ける流通・小売、製品を選び、使用する生活者など、多様なステークホルダーとの協働によって、資源使用量や廃棄物の発生を抑え、資源を循環させていくことが重要です。当社グループは、バリューチェーン全体で、資源を有効に活用する取り組みを広げていきます。



ステークホルダーと進める資源循環アクション

環境情報を伝える独自の環境マーク「R・eco」

当社では、お客様にわかりやすく伝えるため、2019年より独自の環境マーク「R・eco」を表示しています。容器包装の軽量化、詰め替え・付け替え、環境配慮紙の使用など、当社基準に基づき環境配慮を行った製品に付与しています。2025年度の「R・eco」付与率は58.9%※となりました。2030年度までに当社での付与率100%を目指し、今後も品質・安全性に配慮しながら、環境に配慮した製品への切り替えと、お客様へのわかりやすい情報提供を進めていきます。

※2025年度総出荷数量比率

R・eco
ココロもカラダも
地球も健康に



環境保全活動

再生・バイオマスプラスチックの活用拡大

当社では、循環型ものづくりの実現に向け、製品本体への再生・バイオマスプラスチックの採用拡大を進めています。2030年度までに採用率※を70%に向上させることを目標としており（2024年度は35.1%）、2025年度は肌ラボの大容量ボトルや極潤スキンコンディショナーにもバイオマス素材の採用を広げるなど、対象製品を順次拡大しています。今後も、品質・安全性と使いやすさに配慮しながら、素材転換を進めていきます。

※樹脂総重量の上位80%を占める製品が対象

サプライヤーと進める廃材リサイクル

目薬容器には、内容物の品質を守るため、医療用グレードの高品質プラスチックが使用されています。当社ではサプライヤーと連携し、容器製造時に発生する端材や規格外品の有効活用を進めています。2025年度は、フジシールインターナショナル社との協業により、目薬容器の製造過程で発生する端材を点眼ボトルのラベルシールに再利用しました。Cキューブプレミアム4品からスタートし、今後も順次採用を拡大していきます。



流通・小売と進める返品・廃棄の削減

当社では、返品および良品廃棄の削減に向け、営業部門を中心に「Mottai-naiプロジェクト」を推進しています。小売企業・代理店と連携し、需要に応じた出荷や在庫の適正化を進めることで、2025年度の国内出荷返品率は1.6%となり、2013年度比で5.8ポイント低減しました。また、2020年7月より、アスクル社が運営する「LOHACO by ASKUL」の「Go Ethical」に参画し、返品された未開封の廃盤製品など、品質には問題のない製品をアウトレット売り場で再販売することで、廃棄ロスの削減に取り組んでいます。

販促物の廃棄削減の取り組み

店頭販促物は販売活動を支える重要な資材である一方、製品改廃や在庫過多により廃棄が発生する場合があります。当社では、使用状況や廃棄実績の把握を進め、必要量に応じた制作・配布、在庫管理の精度向上に取り組んでいます。2025年度は2020年を基準として30.2ポイント（金額基準）廃棄率を低減しました。資源効率向上のテーマとして注力していきます。

お客様と進める容器廃棄の削減

資源循環を進めるためには、製品をつくる段階だけではなく、お客様に使い続けていただく中で発生する容器包装の廃棄を減らすことも重要です。当社では、品質・安全性や使いやすさに配慮しながら、詰め替え・付け替え製品の拡大を進めています。製品のレフィル化率※については、新規顧客の使用機会の確保や品質面を踏まえた適正水準として50%を維持することを目標とし、2025年度は57.2%となりました。

※レフィル化率：レフィル対応製品の総販売数量（本体品＋レフィル品）に占める、レフィル品の販売数量の割合

付け替え容器によるプラスチック使用量の削減

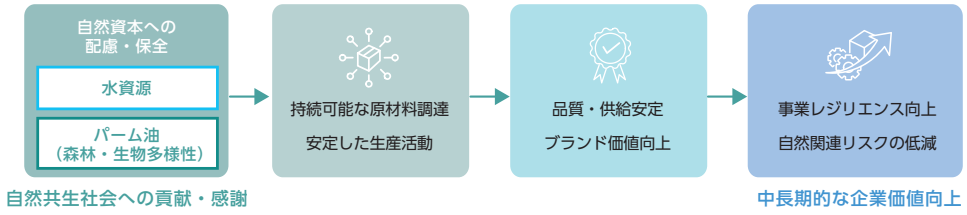
プレステージスキンケアブランド「エピステーム」では、ステムサイエンスシリーズの一部アイテムから付け替え対応容器に切り替えています。特に化粧水容器は、使用後に廃棄するプラスチック量を80%削減し、高いデザイン性を保ちながらも廃棄物を減らすことを実現しています。



資源循環型社会

自然との共生 ―生物多様性・水資源への取り組み―

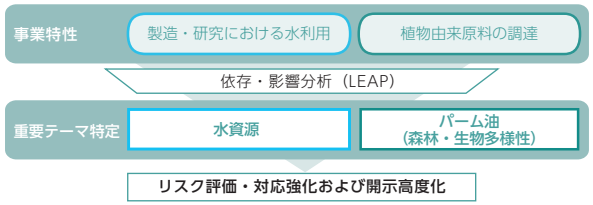
当社グループの事業は、植物由来原料や水資源などの自然資本に支えられています。私たちは自然資本を持続的な事業成長を支える重要な経営基盤と位置づけ、その保全と責任ある持続可能な利用を推進することで、安定調達・安定生産を支え、自然共生社会の実現と中長期的な企業価値向上の両立を目指しています。



TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく対応

TNFDのLEAPアプローチを活用し、自然資本への依存と影響を分析しています。その結果、事業への影響や自然関連リスクを踏まえ、「水資源」および「パーム油（森林・生物多様性）」を重要テーマとして特定し、重点的な対応を進めています。現在は、水資源ではMediumリスクの拠点・地域を中心に実態把握や現場とのヒアリング・対話を進めるとともに、パーム油では高リスク地域を踏まえ、調達先とのエンゲージメントやトレーサビリティ向上を進めています。

TNFD LEAPによる分析



水資源
27生産拠点を評価、Highリスク拠点なし
Mediumリスク拠点・上野を重点評価

パーム油
マレーシア・インドネシアへの高い調達依存
主要生産地域8地域中7地域が高リスク

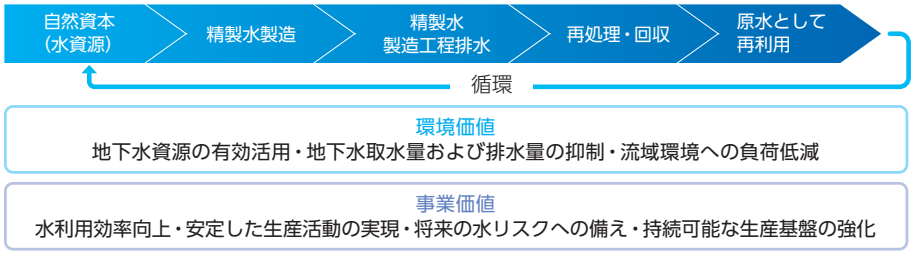
水資源

水リスク管理による事業レジリエンス強化

グループ生産拠点において、水リスク管理、水資源の循環利用、水環境保全を一体的に推進しています。水ストレス評価や拠点別モニタリング、地下水の循環利用、排水管理や地域連携を通じて、持続可能な水資源利用と事業レジリエンスの向上に取り組んでいます。

水循環利用による環境・事業価値の創出

上野テクノセンターでは、精製水の製造工程で発生する排水を再処理・再利用し、地下水資源の有効活用と排水量削減を実現しています。



パーム油（森林・生物多様性）

持続可能な調達による森林・生物多様性保全

持続可能なパーム油調達を推進しています。国際イニシアチブへの参画、持続可能なパーム油の利用拡大、調達先とのエンゲージメントやトレーサビリティ向上などのサプライチェーン管理に加え、NGO・NPO等との共創による森林・生物多様性保全活動を進めています。

TOPICS

ステークホルダーとの共創による森林・生物多様性保全

- 認定NPO法人ボルネオ保全トラスト・ジャパン（BCTJ）と連携し、森林保全活動を推進しています。ボルネオ島で進められる「緑の回廊」プロジェクトを支援することで、熱帯雨林をつなぎ、ボルネオの森と野生動物の保護・保全活動に貢献していきます。
- RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）年次報告書の初回報告
- JaSPON（持続可能なパーム油ネットワーク）加盟



ボルネオ島北東部を流れる
キナバタンガン川に広がる熱帯雨林
写真提供：ボルネオ保全トラスト・ジャパン

化学物質管理 ―人々の健康と環境を守るために ―

当社は、研究開発から原材料の調達、製造、製品の提供、お客様による使用、廃棄に至るまで、製品ライフサイクル全体で化学物質を適切に管理することを基本方針とし、安全性・品質の確保、法令遵守および環境負荷の低減に取り組み、安全で信頼性の高い製品の提供に努めています。

ライフサイクルを通じた化学物質管理



研究開発・設計では、法令や業界ガイドラインを遵守するとともに、原料・成分の有効性、安全性および品質を科学的根拠に基づいて評価し、慎重に選定しています。また、機能性に加え、原料調達時の環境・社会への影響や使用後を含むライフサイクル全体の環境負荷に配慮した製品設計を推進しています。さらに、環境や人への影響が懸念される化学物質については、使用量の削減や、より安全な代替物質への切り替えを進めています。

製品ライフサイクルの各段階では、原材料情報の収集・確認、安全性評価、製造時の適切な管理、製品に含まれる化学物質に関する情報提供を行うとともに、サプライヤーとの連携により化学物質情報の適切な把握・管理とトレーサビリティの向上を図っています。また、国内外の法令・規制動向を継続的に把握し、管理体制の維持・強化に努めています。

今後も、適切な化学物質管理を推進し、環境負荷の低減と製品の安全性・品質の確保を両立することで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に貢献していきます。

リスクへの対応

規制強化への対応　国内外で化学物質規制が強化される中、法規制のモニタリングを実施し、製品および原材料の適合性を継続的に確認しています。

サプライチェーン管理　サプライヤーとの連携を通じて原料情報を収集し、含有化学物質の把握とリスク評価を実施しています。

労働安全衛生　リスクアセスメント、作業環境測定および教育訓練を通じて、従業員の安全確保に取り組んでいます。

成分選定から環境負荷低減へ

化学物質を適切に管理するとともに、成分選定段階から安全性と環境影響を考慮しています。法規制への適合に加え、独自の基準に基づいて成分を評価し、ライフサイクル全体を見据えた製品設計を推進しています。成分や環境配慮に関する情報を開示し、透明性の高い情報発信に努めています。

化学物質管理

マイクロプラスチックビーズへの対応

海洋環境への影響が懸念されるマイクロプラスチックビーズについては、洗い流しタイプの洗浄料ですべて代替原料への切り替えを完了しています。

製品の機能や使用感を維持しながら環境負荷の低減を目指し、原材料の選定段階からサステナビリティの視点を取り入れています。

商品におけるエコへの取り組み

科学的根拠に基づく安全性評価

製品開発において使用する化学物質は、行政機関から発出されている規制等に基づき、文献などの既存情報や各種実験データを取得して安全性評価を行っています。特に、薬用化粧品等を含む化粧品開発では、動物実験を行わない方針のもと、培養細胞を用いる実験や理化学実験、AI（機械学習）を活用した安全性予測評価といった動物実験代替法技術を積極的に取り入れた活動を継続しています。このような取り組みを通じて、安全性評価の精度向上と製品開発の高度化を図り、安全で高品質な製品の開発につなげています。

動物実験と代替法における取り組み

機械学習を活用した眼刺激性評価の動物実験代替法への取り組み

社会との共生

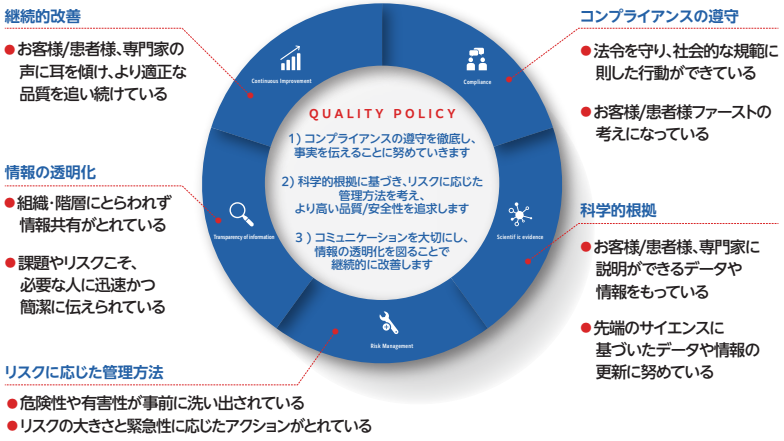
品質・安全 ―品質と安全を通じて、健やかな暮らしを支える―

品質と安全は、お客様からの信頼を支え、企業価値の向上につながる最も重要な基盤です。当社では、一人ひとりが日々の業務の中で品質を考え、行動する「品質文化」を育むとともに、品質マネジメントシステムと継続的な改善を通じて、高い品質と安全性を追求しています。ものづくりのすべてのプロセスで品質を最優先とし、お客様に安心してご使用いただける製品づくりを実践しています。

品質方針

品質方針は、お客様に安全・安心な製品を提供し続けるための基本理念であり、すべての品質活動の判断基準です。当社では、品質方針を全社員に冊子として配布し、日々の業務や意思決定における行動指針として共有しています。また、品質方針を具体的な行動へとつなげるため、「品質方針の５つの柱とその定義」を策定し、日々の業務の中で実践できる仕組みを整えています。代表取締役社長をはじめとする経営陣が品質文化醸成を主導し、継続的な対話や現場での実践を通じて品質方針の浸透を図ることで、品質を特定部門だけでなく全社員が担う企業文化を育んでいます。

品 質 方 針 すべての人々に喜びと安心を提供するために



品質を“行動”と“文化”に変える力

経営層が牽引する品質文化

品質文化を全社で根づかせるため、代表取締役社長をはじめとする経営層が率先して品質活動に関与しています。品質に関するメッセージを継続的に発信するとともに、現場との対話を通じて品質意識の醸成を図っています。また、問題や違和感に気づいたときに誰もが安心して声を上げられる心理的安全性を大切にし、リスクを早期に発見・報告できる企業風土づくりを推進しています。

全社で育む品質意識

当社では、品質を全社員が担うものと考えています。全社員を対象とした「品質コンプライアンス研修」を毎年実施し、受講率100%を継続しています。また、営業や企画など製造部門以外の部門も参加する「品質交流会」を定期的に開催し、品質課題や改善事例を共有しています。部門を越えた対話を通じて一人ひとりが品質を自分事として考え、行動する文化を醸成しています。

「お客様の声」を起点とした改善サイクル

電話やはがき、メールなどを通じてお客様からいただいた声は「お客様の声」として集約し、毎週全社員へ共有しています。1952年に目薬へ同封したアンケートから始まったお客様との対話を70年以上にわたり大切にし、お客様の声を品質改善や業務改善の起点として活かしています。現場主導による製造工程や業務プロセスの見直しを継続的に進め、品質改善や業務改善の起点としてお客様の声を活かし、改善を積み重ねる文化を定着させています。

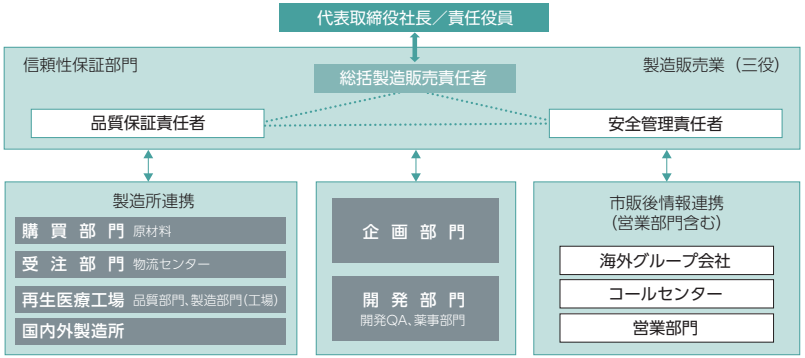

アンケート開始当時にいただいた「ご愛用者の声」

グローバル・グループ連携による品質水準の向上

「ロートメンソレータムクオリティカンファレンス（RMQC）」を通じて、国内外の拠点間で品質課題や先進事例を共有して改善につなげています。国内ではグループ5社による「製造販売業者連携会議」を組織し、定期的な意見交換や共同監査を通じて、グループ全体の品質基盤を強化しています。

品質保証体制

製造販売業の三役が連携し、当社のすべての製品の品質および安全性を保証する体制を構築しています。経営陣主導のもと、製造部門や品質部門のみならず、全社で品質向上を推進するとともに、グループ会社においても共通の品質方針に基づき、高水準の品質保証体制を整備しています。



品質リスクマネジメント

医薬品についてはICH Q9、医療機器については、ISO13485※1およびISO14971※2に基づくリスクマネジメントを実施しています。製品ライフサイクル全体を通じてリスクを管理し、逸脱管理、変更管理、CAPA（是正・予防措置）活動等と連携することで、製品品質の確保および安定供給に努めています。

品質を支える生産・品質基盤

研究開発から製造、品質管理、供給までを一貫して支える品質基盤を構築し、高品質かつ安定した製品供給を実現しています。医薬品製造で長年培ってきた品質保証システムを基盤に、自動化した製造ライン、高度な無菌・異物管理技術、品質情報管理システム（LIMS）による試験データの一元管理などを通じて、高品質と生産効率の両方を図っています。また、国内外の主要生産拠点では、事業特性に応じて、ISO13485※1やISO9001※3などの品質マネジメントシステムを導入・運用しています。当社グループのマザー工場である上野テクノセンターは、FDA Part11※4に対応した品質情報管理を行っており、CEマーキング※5へ適合などグローバル市場で求められている品質要求にも対応しています。

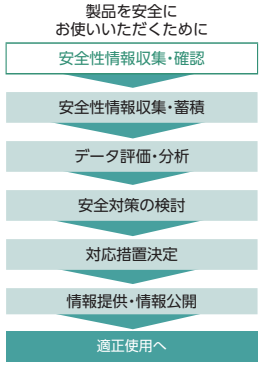
グループ全体で品質水準を維持しながら、各国・地域の規制や市場要求にも柔軟に対応できる生産・品質基盤を構築することで、世界中のお客様へ安心・安全な製品を安定的にお届けしています。

※1 ISO13485：医療機器特有の品質保証国際規格
※2 ISO14971：医療機器のリスクマネジメントに関する国際規格
※3 ISO9001：品質マネジメントの基本となる国際規格
※4 FDA Part11：米国食品医薬局が定める電子記録の管理基準
※5 CEマーキング：ヨーロッパの製品安全試験に合格していることを示すマーク

安全性の確保

当社は、OTC医薬品・化粧品・食品など、幅広い製品を提供する企業として、製品ライフサイクル全体を通じた安全性の確保を重要な責務と考えています。薬機法、GVP省令※、食品衛生法など各製品区分に応じた法令・規制を遵守するとともに、市販後も継続的な安全性評価を実施しています。

お客様・患者様、医療機関・薬局等から寄せられる情報に加え、学会や海外からの安全性情報を継続的に収集・評価し、当社製品の安全性を確認するとともに、適正使用に関する課題の有無を検証しています。必要に応じて、表示内容や安全性情報の見直し・充実を図り、適切な情報提供に努めています。また、安全性に関わる課題を早期に把握し、迅速に対応できるよう、専門医の知見を取り入れながら安全管理体制を強化しています。さらに、医薬品分野では、業界団体の安全性向上に関する活動にも積極的に参画し、業界全体の安全性向上にも貢献しています。引き続き、安全性に対する取り組みを強化していきます。



※ GVP（Good Vigilance Practice）省令：企業が安全対策を適切に実施するための法律

法令遵守に関するガイドライン対応

近年、医薬品業界における不祥事が相次いでいます。厚生労働省より発出された法令遵守ガイドラインに基づき、当社では「ロート製薬における法令遵守体制」を作成し全社員に周知しています。また、全社員を対象にe-ラーニングを用いた研修を実施し、法令遵守の重要性や当社の体制についての理解を深めるなど全社的な体制を強化しています。

人権尊重 ―人権尊重を通じたリスク管理と価値創造―

基本的な考え方

当社グループは、Well-beingな社会の実現に向け、人権尊重をすべての事業活動の基盤と位置づけています。人権デュー・ディリジェンス（HRDD）を通じて人権への負の影響の防止・軽減に取り組み、持続的な価値創造を目指しています。

人権デュー・ディリジェンスプロセスの進展

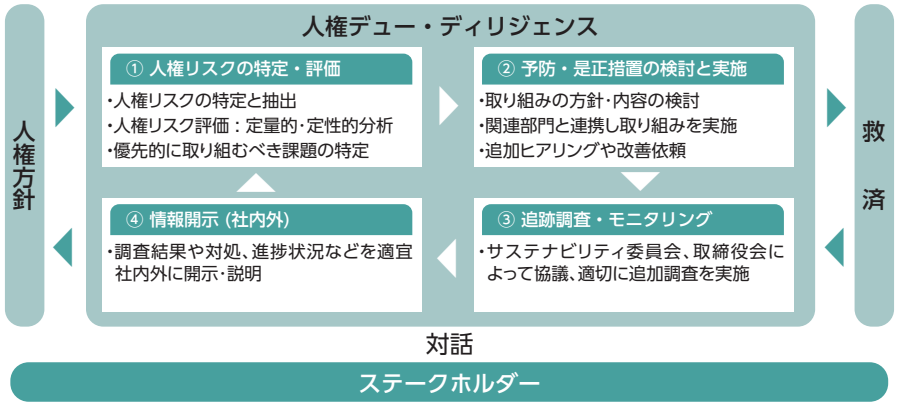
人権への負の影響を防止・軽減するため人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施しています。2025年度は評価対象をロート製薬㈱および国内グループ会社に加えて、海外グループ会社の事業活動およびバリューチェーンへ拡大し、人権リスクの特定・評価を実施しました。

1. グループ横断HRDD実施
国内外拠点・バリューチェーン対象

2. 優先7課題を特定

3. 実効性向上に向けた運用設計
改善活動およびモニタリングの仕組みを検討

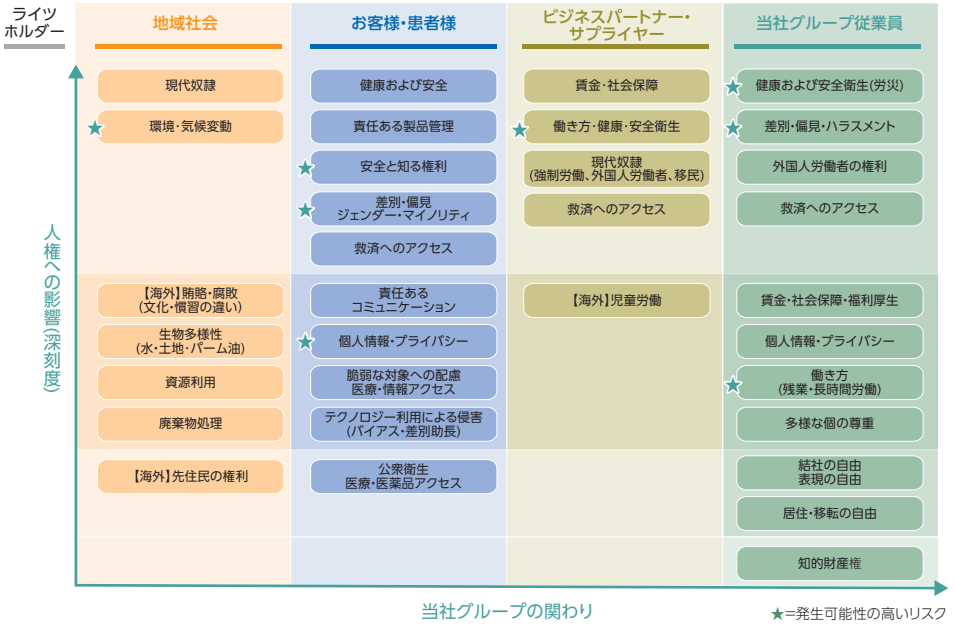
人権デュー・ディリジェンスのプロセス



人権影響評価結果と優先課題

人権尊重の実効性向上に向けて実施した人権影響評価の結果、新たな重大リスクは確認されませんでした。あわせてグループ全体で優先的に管理すべき人権課題を特定しました。

重要人権課題マップ



評価対象範囲	（対象法人合計）売上高カバー率99%、従業員カバー率90%以上
評価結果	新たな重大リスクは確認されず、優先7課題を特定
今後の課題	グループ会社間の成熟度差異への対応

今後の取り組み

グループ会社間で確認された成熟度差異に対し、教育・対話・モニタリングを通じてグループ全体の底上げと人権デュー・ディリジェンスの実効性向上を図ります。

優先人権課題への対応と実効性向上

人権影響評価を通じて特定した優先課題について、グループ横断で改善活動を推進しています。従業員、サプライヤー、お客様・患者様など多様なステークホルダーに関わる人権課題への対応を通じて、人権尊重の実効性向上に取り組んでいます。

優先人権課題	主なライツホルダー	主な対応・管理施策
健康および安全	お客様・患者様	品質・安全性の追求
差別・偏見・ジェンダー・マイノリティ	お客様・患者様 ビジネスパートナー・サプライヤー 当社グループ従業員	DE&I推進・ ハラスメント防止
現代奴隷・強制労働の防止	地域社会 ビジネスパートナー・サプライヤー	責任ある調達・外国籍人財への配慮
個人情報・プライバシー	お客様・患者様	情報保護・情報セキュリティ
環境・気候変動（人権影響）	地域社会	環境負荷低減・気候変動対応
働き方・健康・安全衛生	当社グループ従業員 ビジネスパートナー・サプライヤー	健康経営・労働安全衛生
救済へのアクセス／通報制度	全ライツホルダー	相談・通報制度の運用

お客様・患者様

お客様・患者様が安心して製品やサービスを利用できるよう、安全性・品質の確保に加え、誰もが必要な情報へアクセスできる環境づくりや適切な情報発信に取り組んでいます。

主な取り組み

・責任ある広告・マーケティング

広告作成担当者向けコンプライアンス研修

広告・販促物の作成に関わる全担当者を対象としたコンプライアンス研修を実施。受講履歴を管理し、責任ある広告・マーケティングの実践と適正な情報発信を徹底しています。

対象：広告・販促物作成に関わる全担当者
必須研修
受講履歴管理

・コミュニケーションコール（お客様相談室）

お客様の声を活かした製品・サービスの改善と品質向上、適切な情報提供を行っています。

ビジネスパートナー・サプライヤー

事業活動に関わるすべてのパートナーとともに、人権を尊重した持続可能なバリューチェーンの構築を目指しています。



サプライヤー対象「経営懇談会」

主な取り組み

・現代奴隷および人身取引に対するグループ声明
・CSR調達の推進
・お取引先と連携したWell-being推進
・サプライヤーとの対話・エンゲージメント
・取引先からの通報窓口の拡充

持続可能なサプライチェーンの構築

当社グループ従業員

従業員一人ひとりの尊厳と多様性を尊重し、安全で健康に働き続けられる環境づくりを推進しています。

主な取り組み

・健康経営・労働安全衛生の推進
・DE&I推進およびハラスメント防止
・内部通報制度の強化（匿名性・アクセス性の向上）
・人権尊重の取り組みのグループ展開
・グループ全体の人権管理体制の強化

健康経営・労働安全衛生 P.33
コンプライアンス P.68

人財・労働の取り組み

社員への教育・研修

人権尊重を企業文化として定着させるため、役員・従業員を対象とした研修や啓発活動を継続的に実施しています。また、人権デュー・ディリジェンスで特定した優先課題を踏まえ、リスクに応じた対象者別の教育を強化し、人権リスクの予防・早期発見・改善につなげています。

社会変化に応じた人権課題への対応

人権優先課題への対応に加え、AIやデジタル技術の活用拡大に伴うプライバシー保護やアクセシビリティへの配慮など、新たな人権課題への対応も進めています。

持続可能なサプライチェーン

持続可能なサプライチェーンの構築

気候変動やパンデミック、地政学的リスクなど、サプライチェーンを取り巻く環境が変化する中、当社グループは、お客様へ高品質な商品を安定的にお届けするため、原材料調達の安定化とサプライチェーンの強靭化を推進しています。原材料調達から製造、物流、販売まで、多様なステークホルダーと協働するとともに、グローバルネットワークを活用した調達拠点の分散や現地調達・現地生産を進めています。また、「ロートグループCSR調達ガイドライン」に基づき、社会・環境・人権に配慮した責任ある調達を推進しています。

責任ある調達

当社グループは、「ロートグループCSR調達ガイドライン」に基づき、人権・労働、安全衛生、環境、倫理などに配慮した責任ある調達を推進しています。特に、環境・社会への影響が大きい原材料について重点的に取り組んでおり、パーム油についてはRSPO加盟のもと取り組みを進めるとともに、トレーサビリティの確保に向けてサプライチェーン認証（SCC）の取得を進めています。また、紙・パルプについても、持続可能な森林資源に配慮した調達を推進しています。



CSR調達アセスメント

当社では、持続可能なサプライチェーンの構築のために、サプライヤーに対して定期的なCSRアセスメントを実施しています。2024年度には取引金額の90％を占める70社超のサプライヤーを対象に実施し、人権・労働・環境などの観点からサステナビリティ課題の確認を行いました。評価結果を基に、課題が認められたサプライヤーとは個別面談を行い、改善を行いました。新規取引先には取引前に「CSR調達ガイドライン」への同意取得と事前確認を実施しています。また、2026年度にサプライチェーンにおけるサステナビリティリスク管理の実効性をグローバル水準で高めるため、責任ある調達を支援するプラットフォーム「Sedex」を導入しました。SAQ（自己評価質問票）や監査情報を活用し、サプライヤーのサステナビリティへの取り組み状況を客観的な基準で把握・評価し、リスク管理の強化につなげていきます。

Sedex Member

ロートグループ
CSR調達ガイドライン

サプライヤーとの対話・協働

サプライヤーを重要なパートナーと位置付け、相互理解に基づく協働を通じて、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。2025年度には主要サプライヤー約50社を対象に経営懇談会を開催し、経営方針や事業戦略の共有に加え、工場見学や開発展示、製品体験を通じて当社のものづくりへの理解を深めていただきました。

持続可能な物流への取り組み

物流業界では、ドライバー不足や燃料価格の高騰、CO_2排出量削減への対応などが課題となっています。当社は、共同配送やモーダルシフトなどを通じて物流の効率化と環境負荷低減を推進し、持続可能な物流の実現に取り組んでいます。これらの取り組みは、物流に関わる人々の負担軽減にもつながり、社会と企業の持続的な成長に貢献します。

共同配送による環境負荷低減と物流効率化

ミルボン社、Haleonジャパン社、東陽倉庫社と連携し、2025年8月より共同配送を開始しました。配送ルートに共通性のある製品を混載し、輸送ネットワークを最適化することで、積載率向上や輸送効率改善を実現しています。これにより、CO_2排出量の削減やドライバー負荷の軽減につなげるとともに、持続可能な物流の実現に貢献しています。本取り組みは、「令和7年度物流パートナーシップ優良事業者表彰」において、「物流構造改革表彰」を4社共同で受賞しました。

モーダルシフトの推進

トラック輸送から環境負荷の低い鉄道・船舶へのモーダルシフトを推進し、物流効率の向上と安定輸送の実現に取り組んでいます。九州方面への輸送では船舶（フェリー）を活用しており、2026年1月には新たに、関東・関西間の拠点間輸送において一部の便で鉄道輸送を開始しました。鉄道輸送を導入した便では、CO_2排出量を従来のトラック輸送と比べて約10分の1に抑えています。

物流での取り組み

社会貢献活動 ―社会を支え、ともに明日の世界を創る―

当社は「日本を元気にする」という大望を抱いて創業し、現在は世界の人々に健康を届けることを目指して事業活動を行っています。誰もが心身ともにWell-beingを実感できる社会を目指し、「社会との共生」を重要なマテリアリティの一つと位置づけ、次世代支援や地域社会との共生に取り組んでいます。

社会貢献方針
社会貢献活動

医学の発展・健康リテラシー向上・医療アクセス格差の解消に向けて

医学の向上・発展を目指す若手研究者支援

眼科、皮膚医学、産婦人科学などの分野で、若手研究者を継続的に支援しています。将来の診断・治療・予防につながる基礎研究を支え、医学の進歩と社会への還元を見据えて、長期的に研究支援を続けています。

科学技術	1977年～	山田科学振興財団	自然科学の基礎研究を助成・振興し、科学技術の向上と人類の福祉への寄与を目的に山田輝郎氏の寄付により設立
眼	1995年～	ROHTO AWARD	眼科研究の発展に貢献 (基礎研究と臨床研究で実績を上げた若手研究者に贈賞)
皮膚	2007年～	加齢皮膚医学研究基金:ロート賞	加齢皮膚医学調査・研究の奨励助成 (加齢皮膚医学研究会と共同設立)
皮膚	2008年～	皮膚医学研究基金(ロート製薬寄付)	皮膚医学の発展に貢献する基礎的研究の助成振興 (2017年～日本皮膚科学会と共同運営)
女性	2009年～	ロート女性健康科学研究賞	産科婦人科研究の発展・向上を目的として、功績を挙げた研究者や、今後の活躍が期待される若手研究者に贈賞

目の健康を支え、誰もが適切なケアにつながる社会へ

当社グループは、目の健康に関する知識の普及と医療アクセスの向上に取り組んでいます。「Joy of Seeing」プロジェクトはアジアを中心に13か国へ広がり、子どもの目の健康や近視など、地域課題に応じた活動を継続しています。無料眼科検診や啓発冊子の配布、眼鏡・眼内レンズの無償提供、白内障手術支援などを通じて、必要な情報と支援を届けています。

アイケアにまつわる取り組み

地域貢献　地域社会とともに創る未来・共生

地域連携協定を起点に、社員参加で地域との関係を育てる





当社は、事業拠点のある地域を中心に自治体や大学、地域パートナーとの連携を進め、2026年3月時点で16件の地域連携協定を締結しています。協定は社員が現場で主体的に関わる活動へとつながり、大阪市生野区での「いくP」や三重県伊賀市での「伊賀コネ」の活動を通じて、地域課題に向き合い、共創を重ねています。

社員の想いを起点に、社会課題の現場へつなぐ「かるがも基金」

2004年に始まった社員主導の寄附プログラムです。社員有志が寄附先の選定や支援内容の決定に関わり、地域、健康、福祉、次世代支援などの分野を継続的に支援しています。(2025年度の社員加入率：約80％(ロート製薬㈱))

次世代支援　未来を切り拓く人財と挑戦を支える

子どもたちの挑戦を、社会で支える「ロート子どもの夢基金」(2024年4月設立)

NPO法人ピースウィンズ・ジャパンと連携し、子どもを取り巻く社会課題の解決に取り組む団体を支援しています。2026年4月の第3回までに23団体を採択しています。

震災遺児の進学を支える「みちのく未来基金」(2011年10月設立)

東日本大震災で親を亡くした子どもたちの進学を支援する奨学基金です。震災時にお腹の中にいた子どもたちが大学・大学院を卒業するまで、約25年にわたり学びを支えます。

探究を支え、挑戦心を育む「ロートこどもみらい財団」(2021年10月設立)

現行の教育制度では力を発揮しにくい子どもたちを含め、一人ひとりの個性と探究心を育む活動です。2025年度は第4期生7名の探求を支援しました。

未来を切り拓く学びを支える「神山まるごと高専」

学費無償化を支える「スカラーシップパートナー」として、次世代の人財育成を支援しています。

アーティスト支援(文化・芸術) HIMARIさん、角野隼斗さん



バイオリニスト
HIMARIさん
©Naruyasu Nabeshima



ピアニスト
角野隼斗さん
©Daisuke Yamada

スペシャル対談（山田会長×岩田社外取締役）

攻めのガバナンスが、挑戦を未来へつなぐ

変わり続ける力が、ロートをつくってきた

岩田　人口減少と市場の成熟が進む日本で、企業が成長し続けるのは決して容易ではありません。社外取締役に就任して一年ほどになりますが、そんな中でロート製薬が成長を続けてきた背景には、「るつぼ」のような組織風土があると感じています。立場も専門性も異なる人たちが率直に意見をぶつけ合い、理念のもとで発想が混ざり合って「熱」が生まれる。こうした組織風土をもつ企業は、実はそう多くありません。その熱が絶えないところが、新しい挑戦や成長の原動力になっているのではないでしょうか。

山田　私が経営に携わり始めた頃のロートは、財務基盤こそしっかりしていましたが、OTC医薬品業界では、「その他大勢」の1社に過ぎなかった。変わらなければ生き残れないという危機感があって、挑戦するしかなかったんですよ。その積み重ねが、さまざまな分野に踏み出す今のロートを形づくってきたのだと思います。

岩田　変わろうとする力は、外から与えられるものではないんですよね。多くの企業では、まず「変わろう」という火をおこすこと自体が大きな課題です。ただロート製薬には、すでに「るつぼ」を熱する“火”が備わっている。社外取締役の役割は、その勢いを弱めることではなく、この熱量を活かして進む方向をともに確かめ、挑戦をより確かなものにしていくことだと考えています。

山田　私たちはこれまで、お客様に価値を届けることを第一に走ってきました。ただ、上場企業である以上、“何”を目指し、“なぜ”それを目指すのかを、ステークホルダーの皆さまに丁寧に伝えていく責任があります。新しい取り組みを理解いただくには、自社の論理だけでなく、社外からどう受け止められるかも踏まえて言葉にしていかなければなりません。社外取締役の方々には、自分たちだけでは気づきにくい問いや論点を投げかけていただき、その対話で経営の考えをさらに磨いていければと思っています。



代表取締役会長　山田 邦雄　　社外取締役　岩田 彰一郎

挑戦を止めないためのガバナンス

岩田　成長を目指して前へ進もうとする力は、企業に欠かせません。ただ、それが行き過ぎると売上至上主義に陥り、不正を招きかねない。前社外取締役を務められた上村達男氏も、「速く走る車には良いブレーキが必要だ」とおっしゃっていました。私たち社外取締役は、自ら運転席に座ることはしません。必要に応じてブレーキ役を果たしたり、時には車の性能を最大限に引き出すメカニックのような役割も担いながら、スピードと安全を両立させる責任があると考えています。

山田　その比喩をお借りすると、ブレーキは止まるためだけのものではなくて、カーブを曲がるために速度を落として進路を修正し、そこからまた加速する。そのための転換点をつくるものだと考えています。経営に100点満点の正解はなく、すぐ成果が出るもの、時間をかけて価値を生むもの、想定と異なる形で実を結ぶものもある。たとえば再生医療のような新たな分野は、「注力か、撤退か」という二元論では判断できません。ロートが掲げるLongevityの実現も、長い時間をかけて挑むテーマです。目先の結果にとらわれず、その判断の意味を長い時間軸で見ていただきたいのです。

岩田　私自身の経営経験に照らしても、そのとおりだと思います。会社を中長期で成長させるには目先の利益を追わない先行投資が必要です。ただ、長い時間軸であるからこそ、その投資に対するプロセスの確認や継続的なモニタリング、定期的な評価を取締役会で議論することが肝要で、私たち社外取締役が重視している点です。一方で、そのような成長投資の原資を生むには、日々の業務から無駄をなくす地道な努力も欠かせません。将来への投資と足元の効率化、そのどちらも疎かにしないことが大切なんですよね。



山田　そのためにも、社外取締役の皆さまには、ぜひ現場に足を運んで社員の声を直接聞いていただきたい。すでに社員との交流を大切にしてくださっていますが、そこで得た肌感覚を踏まえて率直に意見を交わすことが、より良い経営判断につながっていくと考えています。



異変を見逃さず、有事に決断する

岩田　挑戦にはリスクがつきものですが、問題の兆しをどれだけ早く捉えられるかにも、ガバナンスの実効性は表れますね。たとえば、品質に関する問題や不正は、表面化する前に現場のどこかで小さな異変が起きていることが多い。問題は、それを声に出せるかどうか。制度を形式的に整えても、声を上げにくい組織では意味がありません。

山田　おっしゃるとおりで、火事になる前には必ずどこかで煙が上がっているはずです。組織で起きる問題にも、たいてい何らかの兆しがある。大切なのは、気づいた人がためらわず声を上げ、その情報を経営が速やかに受け止めることです。通報制度や内部監査も、声を上げやすい風土と、上がった声に真摯に向き合う経営の姿勢があってこそ本来の役割を果たす。こうした仕組みを有機的に連携させて実効力を高めていくことが、今後も大事にしていくべきポイントだと考えています。

岩田　私自身、経営者として幾つもの難局を経験してきました。有事に本当に問われるのは、経営者が何を判断の拠りどころとし、どこまで責任を引き受けるか、その点なんですよね。

山田　有事に対する平時の備えはもちろん必要です。ただ、いざ発生した際の判断は、あらかじめ定めた基準に当てはめれば済むというものではないんです。そのとき、お客様や社会にとって何が最善かを考え抜き、自ら責任を引き受けて決断する。それが経営者の務めだと思います。

岩田　平時における兆しを捉える感度と、有事に決め切る覚悟。この両方が経営者には求められます。会長にはこれからも、形式にとらわれず、人として企業として何をすべきかを問い続ける姿勢を、ご自分はもとより、組織に根づかせ続けていただきたいです。

次の世代が自ら動き出す会社へ

岩田　社外取締役もまた、自らの経験と信用をかけて、会社をより良い方向へ導く責任を引き受ける覚悟が必要なんです。ロート製薬の社外取締役には、さまざまな分野で経験豊富な方々が揃っています。その経験を活かし、挑戦を進める中で見えにくいリスクや落とし穴を予見し、大きな過ちにつながらないよう経営に伝え、ともに良い意思決定につなげていく。それが私たちの責務だと考えています。その一環として、取締役会とは別に社外取締役だけで集まり、株主の視点も踏まえてロートのガバナンスを継続的に議論する取り組みも始めました。タブーを設けず率直に意見を交わしながら、ロートにふさわしいガバナンスをしっかり考えていきますし、取締役会でもお伝えしていきますよ。

山田　ぜひお願いします。これからの話でいうと、将来の経営体制を担う次の世代をどう育てるかも、私にとって大きな課題なのです。今はまだ私がアクセルを踏む場面もありますが、本当は若い世代から提案が次々と生まれ、むしろ私がブレーキを踏む側に回るような組織にしたいですね。求める次世代の経営者像については、サクセッションプランも含め、折に触れて次の世代にメッセージを発信しています。

岩田　会長ご自身がその課題を認識し、言葉にされていること自体が、私はとても重要だと思います。強いリーダーシップは組織を前へ進める一方で、敬意や遠慮から異なる意見が出にくくなり、そのまま放っておくと、トップに盲目的に従えばいい、という状態に陥りかねません。だからこそ「山田さん、それ違いますよ」と自由闊達に言える風土をつくることが非常に大切だと思うんです。私たちも社外の視点を交え、今と将来の経営について率直に議論できる場を持ち続けていきたいですね。

山田　ただ、仕組みを整えること自体が目的になってはいけないということは常々伝えています。経営には、既存の仕組みを守るだけでなく、環境の変化に合わせてつくり変えていく役割があります。成長する企業は、ルールに従うだけでなく、自ら新しいルールや仕組みを生み出しているんですよね。これからを担う人たちには、「リスクを取るためにガバナンスでコントロールを行う」という意識で、変化に伴うリスクを恐れずに引き受け、新しい仕組みをつくる側に立ってほしい。それこそがロートの目指すガバナンスの方向性です。もちろん、次世代だけでなく今の経営陣自身も学び続け、取締役会としても、この変化の激しい時代に求められるスキルを強化していかないといけません。

長期にわたって、ともに歩むために

岩田　上場企業には、資本効率を高め、成果を指標で可視化し、ステークホルダーに説明していくことが求められます。そのうえで、企業価値は足元の数字だけで測れるものではないので、株主、お客さま、社員、社会など、支えてくださる皆さまと進むために、それぞれにどのような価値をもたらしているかを見つめ、長期にわたって成長を続けていく。それこそが信頼をいただくために必要なことだと考えています。私たち社外取締役は、独立した立場から見過ごしてはならないリスクを見極め、その挑戦をより確かなものにしていきます。

山田　社内外で立場は異なっても、私たちに共通するのは、「より良い明日をつくり、次の世代につなぐ」という志です。ステークホルダーの皆さまに「ロート製薬に関わってよかった」と感じていただけるよう、私たちはこれからも未来へ向けた価値を示し続けていきます。変わらぬご支援をいただければ幸いです。



コーポレート・ガバナンス

Governance Numbers

サステナブルな成長を支える

長期視点の経営

30年平均 **7.7%**
売上高年平均成長率

22期
連続増配

リスクを未然に防ぐ

コンプライアンス意識の醸成

100%
品質コンプライアンス研修受講率

長期的な信頼関係を築く

投資家とのエンゲージメント

800件以上/年
機関投資家面談件数

コーポレート・ガバナンス

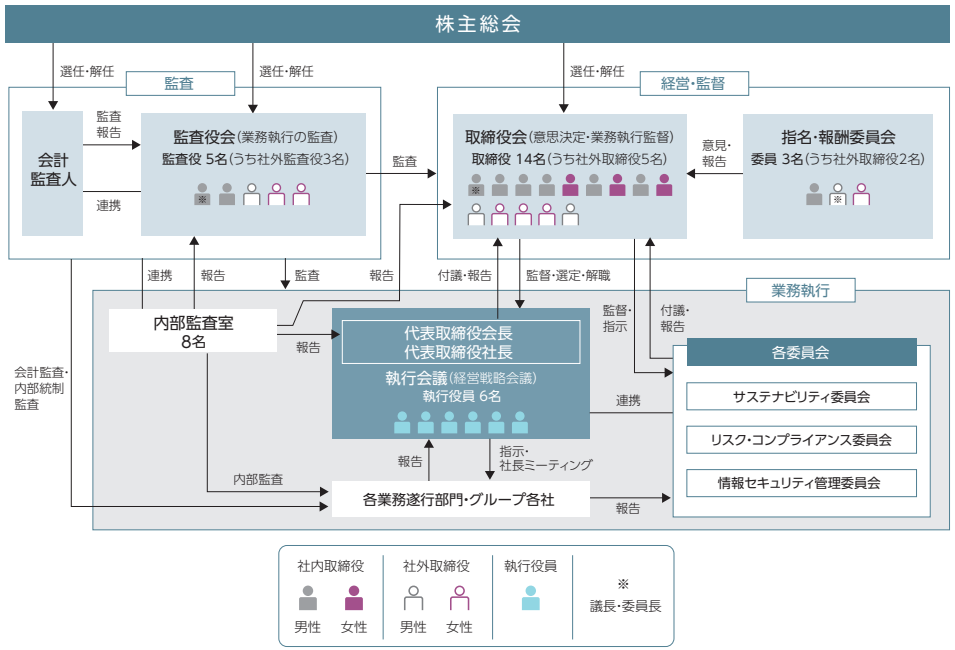
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は企業の社会的責任を果たすと同時に、株主、お客様、取引先、従業員などのすべてのステークホルダーの信頼と期待に応え、共存共栄を図ることを目指しています。そのためには、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が重要な経営課題であると認識しています。経営の透明性・公正性の確保とともに、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するため、経営上の組織体制を整備し、必要な施策を実施していきます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社を採用しております。取締役会は1/3以上、監査役会は過半数を社外役員が構成することを基本としており、外部の視点を取り入れると同時に経営監視機能の強化を図っております。また、社外役員が過半数を占める任意の指名・報酬委員会を設置することにより経営の透明性を高めております。さらには執行役員制度を導入し、事業環境の変化に迅速かつ効率的に対応しております。

※2026年6月24日をもって指名委員会および報酬委員会を廃止し、新たに指名・報酬委員会を設置しております。



コーポレート・ガバナンス体制強化の取り組み

持続的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンス体制の継続的な充実に取り組んでいます。

主な取り組み

- 2014年：女性社外取締役選任
- 2016年：報酬・指名等諮問委員会設置
- 2017年：取締役会の実効性評価開始
- 2018年：女性(社内)取締役選任
- 2019年：指名委員会、報酬委員会設置
- 2020年：コンプライアンス委員会設置
- 2021年：サステナビリティ委員会設置
- 2023年：女性社外監査役選任
- 2024年：社外監査役過半数に増員
- 2025年：指名・報酬委員会設置
- 2026年：リスク・コンプライアンス委員会設置

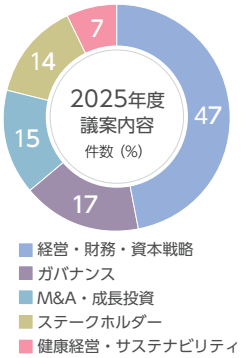
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
社外取締役/取締役会	2/13名 15.4%	2/12名 16.7%	2/11名 18.2%	3/11名 27.3%	3/12名 25.0%	▶	3/9名 33.3%	▶	4/11名 36.4%	▶	5/13名 38.5%	5/14名 35.7%	5/14名 35.7%
女性取締役/取締役会	1/13名 7.7%	1/12名 8.3%	1/11名 9.1%	▶	2/12名 16.7%	▶	2/9名 22.2%	▶	3/11名 27.3%	▶	4/13名 30.8%	6/14名 42.9%	6/14名 42.9%
社外監査役/監査役会	2/4名 50%	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	2/4名 50%	3/5名 60%	3/5名 60%

各会議体の概要

経営・監督

取締役会　8回開催(2025年度)/社外取締役比率35.7%/女性取締役比率42.9%(2026年度)

すべての取締役で構成され、出席義務のある監査役の出席のもと運営されています。取締役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、あらゆるステークホルダーの共通の利益のため、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指しており、法令や定款に則って経営に関する重要事項を意思決定するとともに、各取締役の業務執行の監督を行っています。また、決議・報告事項のほかに、社外取締役が議長となり議論される経営戦略ディスカッションを設け、中長期的な成長を達成するために多岐にわたる協議を行っております。定例の取締役会のほか機動的に臨時取締役会の開催または書面決議を行い、意思決定の迅速化を図っております。



指名・報酬委員会

指名委員会3回開催・報酬委員会3回開催(2025年度)※/社外取締役比率66.7%(2026年度)

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役会で決議された委員のもと運営されています。委員長は互選にて選定された委員が務めており、2026年7月からは社外取締役が務めています。取締役会より権限を付与された次の議案の原案の策定と取締役会への提案を行います。

取締役の指名に関する議案	取締役選任・解任議案、代表取締役の選定・解職議案、取締役の役位に関する議案
取締役の報酬に関する議案	方針・制度・体系に関する原案の策定および取締役報酬に関して株主総会の承認を必要とする議案

また、取締役会の委任を受けて、個別報酬額の策定等を行い、取締役の報酬額を決定します。決定された報酬額は、その合計額および基本報酬(固定報酬)と成果報酬(変動報酬)の配分を取締役会へ報告します。

監査

監査役会　18回開催(2025年度)/社外監査役比率60.0%/女性監査役比率40.0%(2026年度)

監査役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて経営の健全性を確保し、当社グループや株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの共同の利益のために行動しています。

2025年度に議論された内容

- 監査方針および監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の不再任に関する事項、定時株主総会への付議議案内容の監査　など
- 常勤監査役の活動として、内部監査部門との連携、子会社往査、執行会議など重要な社内会議への出席　など

業務執行

執行会議

執行権限と責任の明確化を図ることで、経営の機動性を高めるために執行役員制度を導入しております。隔週で開催される「執行会議(経営戦略会議)」では、社内取締役、執行役員および各最高責任者(CxO)が出席し、深い議論のもと事業環境の変化に迅速に対応しております。さらに、「社長ミーティング」を毎月開催し、各部門における重要意思決定や全社的課題を全部門長と共有しております。

内部監査室

内部監査室は、「業務の有効性・効率性の確保」「財務報告の信頼性の確保」「法令遵守(コンプライアンス)」「資産の保全」を目的とし、業務執行部門から独立した組織として、「公正」かつ「客観的」な立場による内部監査を監査役との相互協力関係のもとで実施しています。

取締役会の実効性評価

取締役会実効性評価アンケート

当社では、取締役会の実効性を評価するため、年1回全取締役を対象とした自己評価（アンケート）を実施しております。提起された課題については、今後も継続的に改善を図ってまいります。

評価プロセス

評価対象者	評価方法		課題の対応
全取締役 ● 社内取締役（9名） ● 社外取締役（5名）	自己評価（アンケート） アンケート項目（各5段階評価） ・取締役会の総合評価 ・取締役会の実効性 ・運営に対する評価	課題の特定・提起	定時株主総会後の新体制下の取締役会にて報告、協議を行い、提起された課題に対して運営を通じた継続的な改善を図る

2025年度の改善状況

実施した主な取り組み	・ガバナンス強化策に関する議論の深化 ・指名委員会から上程されたサクセッションプランの審議・決定 ・ステークホルダーとのエンゲージメントのあり方について議論を行い、経営戦略説明会等を通じた対話機会を拡充 ・議案内容の理解促進に向けた補足資料の充実

2026年実施の取締役会への評価

新任取締役を除く全取締役から、前年度より改善したとの評価を受けました。一方で、取締役会にて取り上げるべき事項の振り分けの精査、ガバナンス体制や海外事業に関するリスクマネジメントに関する議論の一層の深化の必要等が課題として提起されました。

独立役員間の討議

取締役会の実効性向上のため、取締役会終了後に取締役および監査役の社外役員はエグゼクティブセッションを開催しております。社外役員間での率直な意見交換を推進し、取締役会の運営方法、議論の質など多面的なディスカッションを行い、必要に応じて執行や社内取締役へのヒアリング、内容のフィードバックを行っております。



役員の選任と後継計画

取締役および監査役の選任と指名に関する考え方

当社の取締役会では、ジェンダーや人種、国籍、年齢等の属性によらず、多様な知識・経験・能力・見識・価値観等を持った社内外の取締役で構成し、また高い透明性と客観的なガバナンス体制を確保することが重要と考えております。取締役の選任は、独立社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会にて審議された人材候補の原案を取締役会へ提案し、取締役会での審議、決議を経て、取締役選任議案を株主総会に付議しております。

監査役の選任は、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人材を候補とし、また、財務および会計に関する十分な知見を有している者が１名以上含まれることが望ましいと考えております。監査役候補者は監査役会での審議、同意を経て、監査役選任議案を株主総会に付議しております。

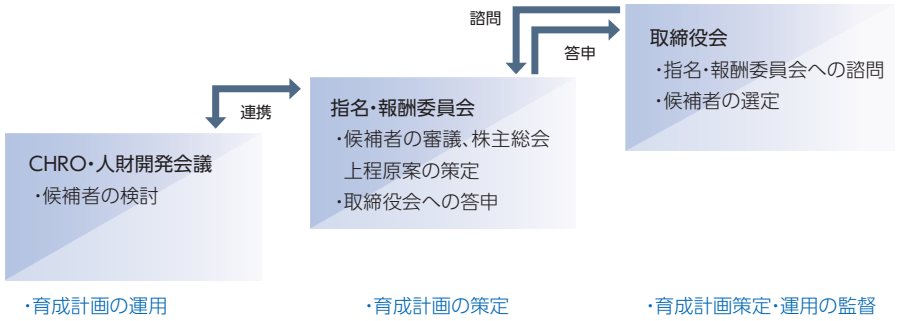
取締役および監査役のスキル・マトリクス

サクセッションプラン

当社は、経営トップの後継者育成を重要課題と位置づけ、取締役会の監督のもと、指名・報酬委員会がサクセッションプランを策定し、継続的に議論しています。育成は人財開発会議を中心に、画一的な計画によらず、経営陣が個々の資質・経験やキャリアの志向に寄り添いながら、必要な経験付与と成長機会の提供を通じて丁寧に進めています。

次世代経営者像（求める資質・能力）

・社会課題への感度と中長期ビジョン構想力　・戦略立案力とリスクマネジメント力
・高いガバナンス意識　・変革を推進するリーダーシップと組織運営力　・人間的魅力と信頼感



役員報酬

役員報酬に関する基本方針

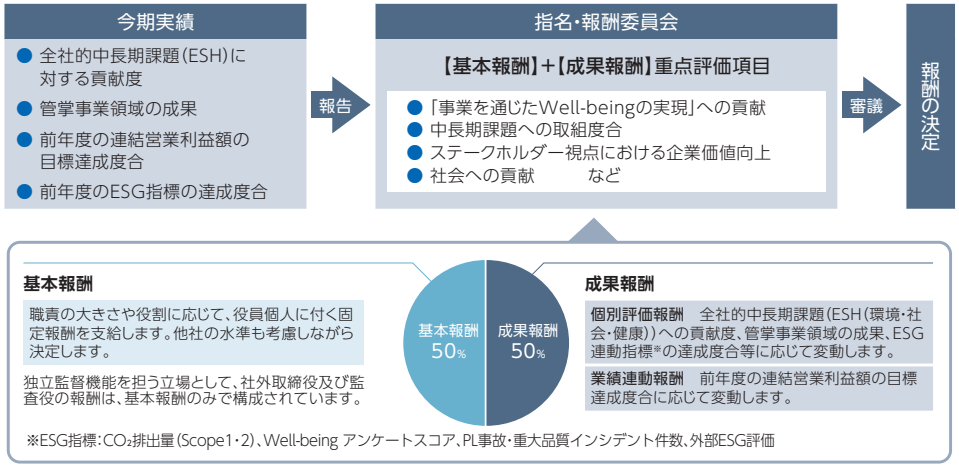
当社は、取締役会において決議された役員の報酬等の額の決定に関する方針をもって報酬体系（報酬水準および決定プロセス）を定めております。

(1) 定款で明記する理念達成のために、長期的視点での当社の企業価値向上への貢献を動機づけるものであること
(2) 理念の達成を実践でき、各人が担う役割や責任にふさわしいものであること
(3) 全てのステークホルダーに対して説明しうる客観性、透明性、合理性が担保されていること

役員の報酬等の額の決定に関する方針

役員報酬の決定プロセス

取締役各人の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、指名・報酬委員会において十分な審議を経たうえで決定しております。なお、すべての社外取締役は独立監督機能を担う立場として固定の基本報酬のみで構成しております。また、監査役の報酬については、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しております。



株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の重点事項と位置づけ、積極的な情報開示、双方向コミュニケーションの充実に努めております。

2025年10月に経営戦略説明会を実施し、多数の機関投資家の皆様にご出席いただきました。代表取締役会長山田邦雄、代表取締役社長瀬木英俊、社外取締役入山章栄より、同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拓いていくのかを、直接お伝えしました。

2026年5月にはロートサイエンス方針発表会を開催し、多くのメディア・機関投資家の方にご参加いただく中、代表取締役会長山田邦雄、代表取締役社長瀬木英俊、取締役本間陽一より、当社が掲げる「Longevityを推進し、実現する企業」への進化をお伝えしました。

また、個人株主の皆様との直接のコミュニケーションも重視しており、「社長と語る会」を2025年も開催しました。代表取締役社長瀬木英俊より、ご来場いただいた個人株主の皆様に対し、当社の事業活動、研究開発および人財を中心とした経営基盤についてお伝えし、当社商品を実際にご体験いただきました。

IRイベントカレンダー



ロートサイエンス方針発表会の様子


社長と語る会の様子

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

取締役会直属の機関である、代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会が当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。

リスク・コンプライアンス委員会はリスク情報を取りまとめ、取締役会へ定期的または適宜報告し、必要に応じて付議を行います。また、ESG関連リスクに関してはサステナビリティ委員会が、サイバーリスクや個人情報漏洩リスク等に関しては情報セキュリティ管理委員会が主管となり、リスク・コンプライアンス委員会と適宜連携を取りながら管理・監督を行っています。

※当社は2026年3月26日にリスク・コンプライアンス委員会を新たに設置しており、従来のコンプライアンス委員会が担ってきた機能は当該委員会に移管・統合しました。

リスク・コンプライアンス委員会

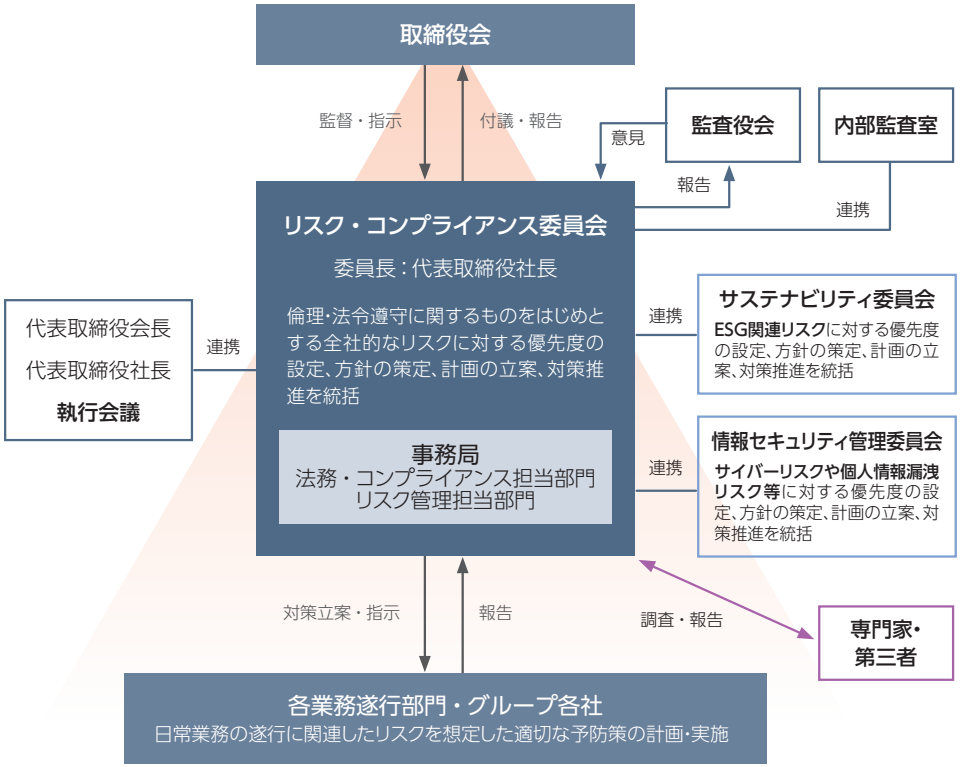
本委員会では、当社グループの全社的リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する重要事項について審議し、重要リスクの特定、方針・体制・運用、教育・啓発、通報制度の統括、重大事案への対応および再発防止等を行っています。代表取締役社長を委員長とし、委員は委員長が指名します。

サステナビリティ委員会

本委員会ではESG、SDGsをはじめとするサステナビリティ関連の課題や方針、対策等について議論し、対策方針、実行計画を策定し、進捗状況のモニタリング評価を行っています。取締役副社長（CFO兼ESG担当）を委員長とし、委員は、委員長が指名した取締役およびアドバイザーとして1名の社外監査役により構成しています。

情報セキュリティ管理委員会

当社が保有する顧客・株主・従業員等の個人情報や自社機密情報および他社から受領した機密情報を含むすべての情報の取扱いの適正管理のため設置し、セキュリティ体制を構築しています。情報セキュリティ管理責任者を選任し、管理責任者を委員長として運営しています。



リスクマネジメントの取り組み

潜在的リスクの発現に対する予防策については、全社的なリスクに対して各委員会が管掌する領域において計画を立案・推進しています。同時に、各部門が自走力を発揮し、日常業務の遂行に際して、またはこれに関連して発生し得るリスクを想定し、適切な予防策を講じており、万一リスクが発現した場合には、関連部門の支援を得ながら適切に対処しています。

重大な不測の事態が発生した場合には、リスク・コンプライアンス委員会が主体となり、顧問弁護士等を含む外部のアドバイザーの意見等を聞きながら、迅速に対応し、損害およびその拡大を防止する体制を整えています。

事業等のリスク

当社グループの経営成績、財政状態およびキャッシュ・フローに影響を及ぼす可能性のある主なリスクには以下のようなものがあります。なお、当社グループはこれらのリスクの発生可能性を認識したうえで、発生の回避および発生した場合の対応に努める方針であります。

想定されるリスク

- ・生産・調達・サプライチェーン
- ・品質・製品安全
- ・海外事業展開
- ・市場環境・競争
- ・事業投資
- ・法的規制・制度変更
- ・コンプライアンス・知的財産・訴訟
- ・気候変動・環境
- ・情報セキュリティ・情報管理
- ・人的資本の確保・活用

事業等のリスク

コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、信用性の高い企業として評価をいただき、その信用がこれまでの会社の発展を支えてきたと認識しています。

さらなる発展を目指すため、社会の公器としてお客様をはじめとするあらゆるステークホルダーの期待・要求に応えられるよう、私たちの行動規範を明文化し、社員一人ひとりが法令を遵守し、責任ある行動をとるための拠りどころとしています。

ロートグループコンプライアンス行動指針

コンプライアンス推進体制

コンプライアンスの推進は経営の最重要課題の一つという認識のもと、当社は代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会に加えて、組織内にコンプライアンス推進部を設置し、包括的に社会規範の遵守、企業倫理の強化を推進しており、委員会にかかる重要なコンプライアンス事項については速やかに取締役会に報告される体制をとっています。

コンプライアンス推進のための取り組み

国内外グループ各社が法令を遵守した経営を行うための指針として「ロートグループ・グローバルマネジメントブック」を策定し、役職員が適正に業務を遂行するための仕組みを展開しています。

主要な項目	取り組み内容
内部・外部通報制度	コンプライアンス違反等の早期発見と未然防止を主な目的として、組織内外および国内外からの通報を受付け、調査・対応に当たる制度（ホットライン）を設けています。
医療機関等との関係の透明性	臨床研究法の遵守、および日本OTC医薬品協会から示されたガイドラインの主旨に賛同するとともに、正しく理解したうえで、「ロート製薬株式会社と医療機関等との関係の透明性に関する指針」を策定し、医療機関等に関わる企業活動の情報について公開しております。
適切な納税義務の履行	ロートグループ税務方針を定めており、事業活動を行う各国・地域の税務関連法令等およびOECD移転価格ガイドライン等の国際的な税務ルールを遵守することで、公平かつ透明性のある納税を実施し、適切な納税義務を履行します。
腐敗防止の取り組み	国連グローバル・コンパクトの原則10『企業は、強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである』の考えを尊重・遵守し、ロートグループ腐敗防止方針・贈収賄防止規程を定めております。社会全体の持続可能性実現を目指し、国内外のサプライヤーにもその配慮を求めてまいります。

これらのグループコンプライアンスの徹底のため、リスク・コンプライアンス委員会のもと事務局であるコンプライアンス推進部が中心となり周知を図っています。年に一度全社員・国内グループ会社へコンプライアンス意識調査を行うことで現状を把握し、コンプライアンス研修の実施、e-ラーニング、メールマガジンでのコンプライアンスクイズなどといった管理職・社員へのトレーニングに反映しています。

また、グループ内部監査の一環として、重要な子会社に対して年一回の監査を実施し、ガバナンスおよびコンプライアンスの実効性を定期的に確認しています。

ガバナンス

役員一覧

代表取締役 会長

やまだ くにお
山田 邦雄



1980年 4月 当社入社
1991年 6月 取締役
1992年 6月 専務取締役
1996年 6月 取締役副社長
1998年 7月 メンソレータム社取締役会長(現)
1999年 6月 代表取締役社長
2009年 6月 代表取締役会長、最高経営責任者(CEO)
2018年 8月 代表取締役会長兼社長
2019年 6月 代表取締役会長(現)
2021年 3月 ㈱パッカス・バイオイノベーション社外取締役

代表取締役 社長

せぎ ひでとし
瀬木 英俊



1985年 4月 日本ヴィックス㈱(現 P&Gジャパン(同))入社
1997年 6月 当社入社
2018年 6月 取締役
2022年 3月 チーフストラテジーオフィサー(CSO)
2022年 6月 取締役
2023年 6月 常務取締役
2025年 6月 代表取締役社長(現)

取締役副社長
チーフファイナンシャル
オフィサー(CFO)

さいとう まさや
斉藤 雅也



1986年 4月 当社入社
1998年 5月 ロート・メンソレータム・ベトナム社取締役社長
2011年 6月 取締役、経営企画本部長
2018年 6月 取締役副社長(現)、メンソレータム社取締役社長(現)、
ロート・メンソレータム・ベトナム社取締役会長(現)
2022年 3月 チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)(現)

取締役副社長
チーフテクニカル
オフィサー(CTO)

くにさき しんいち
國﨑 伸一



1981年 4月 サントリー㈱(現 サントリーホールディングス㈱)入社
2007年 1月 当社入社
2010年 6月 取締役
2018年 6月 クオリテックファーマ㈱代表取締役社長
2020年 6月 常務取締役
2022年 3月 チーフテクニカルオフィサー(CTO)(現)
2023年 6月 取締役副社長(現)

常務取締役
チーフメディカル
オフィサー(CMO)

ふじもと ようこ
藤本 陽子



1992年 4月 東京都立神経病院、都立墨東病院等にて神経内科医員
1997年 8月 米国デューク大学免疫学教室リサーチフェロー
2001年 4月 東京医科歯科大学(現 東京科学大学)医学部附属病院
神経内科医員等
2002年 7月 ファルマシア㈱(現 ファイザー㈱)入社
R&D 臨床開発企画部長 メディカルアフェアーズ統括部長等
2019年 9月 同 取締役 執行役員 ワクチン部門長
2025年 6月 当社入社 常務取締役(現)、
チーフメディカルオフィサー(CMO)(現)

取締役
チーフヒューマンリソース
オフィサー(CHRO)

かわさき やすのり
河﨑 保徳



1982年 4月 日本生命保険(相)入社
1986年 4月 当社入社
2011年 10月 (公財)みちのく未来基金理事(現)
2021年 7月 執行役員
2023年 3月 人材開発教育担当
2023年 6月 取締役(現)、
チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)(現)
2024年 6月 森下仁丹㈱社外取締役(現)

取締役
チーフトランスフォーメー
ションオフィサー(CXO)

やまなか まさえ
山中 雅恵



1987年 4月 日本アイ・ビー・エム㈱入社
2009年 2月 日本マイクロソフト㈱入社
2017年 7月 パナソニック㈱入社、コネクティッドソリューションズ社
(現 パナソニックコネクト㈱) 常務執行役員
2017年 10月 パナソニックシステムソリューションズジャパン㈱
(現 現場ソリューションカンパニー)取締役執行役員副社長
2021年 6月 ㈱サンリオ社外取締役(現)
2022年 6月 ㈱JTB社外取締役
2024年 5月 当社入社
2024年 6月 取締役(現)、
チーフトランスフォーメーションオフィサー(CXO)(現)

取締役
チーフサイエンティフィック
オフィサー(CScO)

ほんま よういち
本間 陽一



1992年 4月 当社入社
2012年 5月 研究開発本部 副本部長
2018年 6月 経営戦略本部 ディレクター
2019年 5月 R&D推進特任部長
2021年 7月 執行役員
2024年 6月 取締役(現)、
チーフサイエンティフィックオフィサー(CScO)(現)

取締役
チーフリサーチオフィサー
(CRO)

すえのぶ のりこ
末延 則子



1991年 4月 ポーラ化成工業㈱ 入社
2015年 1月 同 執行役員 研究企画担当
2018年 1月 同 研究担当取締役執行役員
㈱ポーラオルビスホールディングス執行役員
グループ研究・知財薬事センター担当
2023年 8月 ㈱ポーラメディカル代表取締役社長
2025年 4月 当社入社 戦略デザイン本部 E.Designer(現)
2025年 6月 取締役(現)、チーフリサーチオフィサー(CRO)(現)

社外取締役

入山 章栄（いりやま あきえ）



1998年 4月 ㈱三菱総合研究所入社
2008年 8月 米ニューヨーク州立大学 バッファロー校 スクール・オブ・マネジメント Assistant Professor
2013年 8月 早稲田大学ビジネススクール准教授
2019年 4月 同 教授(現)
2019年 6月 当社社外取締役 (現)
2020年 6月 三桜工業㈱社外取締役(現)
2020年 12月 ㈱セプテーニ・ホールディングス社外取締役(現)
2021年 6月 ㈱ソラコム社外取締役(監査等委員)(現)

社外取締役

米良 はるか（めら）



2014年 7月 READYFOR㈱創業 同 代表取締役CEO(現)
2020年 6月 当社社外取締役(現)

社外取締役

林 依利子（はやし えりこ）



2001年 10月 弁護士登録 弁護士法人大江橋法律事務所入所
2007年 6月 ニューヨーク州弁護士登録
2010年 1月 弁護士法人大江橋法律事務所パートナー
2010年 6月 同 上海事務所首席代表
2019年 3月 ㈱Kaizen Platform 社外監査役(現)
2019年 11月 依利法律事務所 設立、同 代表(現)
2019年 12月 ㈱チェンジ(現㈱チェンジホールディングス) 社外取締役
2021年 8月 ERIO(同) 代表社員(現)
2022年 3月 ㈱Mujin 社外監査役(現)
2022年 6月 当社社外取締役(現)

社外取締役

片田江 舞子（かただえ まいこ）



2005年 5月 ㈱東京大学エッジキャピタル (現 ㈱東京大学エッジキャピタルパートナーズ) 入社
2023年 5月 東京大学未来ビジョン研究センター 客員研究員
2023年 7月 東京大学協創プラットフォーム開発㈱アドバイザー
2024年 4月 Infinite CORE ㈱ (現 Red Capital ㈱) 代表取締役(現)
2024年 6月 当社社外取締役(現)

社外取締役

岩田 彰一郎（いわた しょういちろう）



1973年 3月 ライオン油脂㈱(現 ライオン ㈱) 入社
1986年 3月 プラス㈱入社
1997年 3月 アスクル㈱ 代表取締役社長
2000年 5月 同 代表取締役社長 兼 最高経営責任者(CEO)
2006年 6月 ㈱資生堂 社外取締役
2008年 4月 (公社) 経済同友会 副代表幹事
2019年 9月 ㈱フォース・マーケティングアンドマネージメント設立 同 代表取締役CEO(現)
2020年 8月 セーフィー㈱ 社外取締役(現)
2021年 6月 エステー㈱ 社外取締役(現)
2021年 9月 Arithmer ㈱ 社外取締役(現)
2022年 5月 ㈱Hacobu 社外取締役(現)
2025年 6月 当社社外取締役(現)

常勤監査役

木村 雅則（きむら まさのり）



1982年 4月 当社入社
2000年 5月 コーポレートサービス部チーフマネージャー
2003年 5月 執行役員、経営情報本部副本部長、人事総務部長
2004年 7月 生産事業本部長
2005年 6月 取締役
2008年 5月 経営情報本部長
2009年 5月 ヘルスケア事業本部長
2013年 5月 アグリ・ファーム事業部長
2016年 6月 監査役(現)

常勤監査役

上村 秀人（うえむら ひでと）



1982年 4月 当社入社
2003年 5月 事業開発本部副本部長
2009年 4月 研究開発本部副本部長
2010年 5月 執行役員
2015年 5月 上席執行役員、マーケティング本部長
2017年 6月 経営戦略推進本部ディレクター
2018年 6月 取締役、上野テクノセンター長
2020年 6月 監査役(現)

社外監査役

谷 保廣（たに やすひろ）



1981年 10月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入社
1985年 4月 公認会計士登録
1986年 4月 公認会計士谷会計事務所 開設、同 代表(現)
2003年 5月 税理士登録
2006年 4月 学校法人グロービス経営大学院教授(現)
2020年 6月 当社社外監査役(現)
2021年 3月 ㈱ノーリツ社外取締役(監査等委員)
2024年 6月 不二製油グループ本社㈱ (現 不二製油㈱) 社外取締役(監査等委員) (現)
2025年 7月 ㈱ノーリツ筆頭社外取締役(監査等委員)(現)

社外監査役

枩山 栄理（すぎやま えり）



2001年 10月 弁護士登録 はばたき綜合法律事務所入所
2008年 11月 金融庁入庁(任期付職員)、同庁検査局総務課金融証券 検査官
2013年 7月 はばたき綜合法律事務所 パートナー弁護士(現)
2018年 6月 新明和工業㈱社外監査役
2022年 4月 神戸大学大学院法学研究科 法曹実務教授
2023年 6月 ㈱リニカル社外取締役
2024年 6月 当社社外監査役(現)
2025年 6月 新明和工業㈱社外取締役 (監査等委員) (現) ㈱リニカル社外取締役 (監査等委員)(現) 全保連㈱社外監査役
2026年 6月 全保連㈱社外取締役(監査等委員)(現)

社外監査役

寺田 明日香（てらだ あすか）



2001年 10月 弁護士登録 協和綜合法律事務所入所
2018年 4月 N&T法律事務所 設立、同 共同代表弁護士(現)
2019年 8月 ㈱D&Mカンパニー 社外監査役(現)
2021年 6月 ㈱電響社(現 ㈱デンキョーグループホールディングス) 社外取締役(現)
2024年 4月 京都大学法科大学院 客員教授(現)
2025年 6月 当社社外監査役(現)

11か年の主要財務データ

	年度		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営状態	売上高(百万円)		167,016	154,599	171,742	183,582	188,327	181,287	199,646	238,664	270,840	308,625	**343,725**
	地域別売上高	日本(百万円)	96,937	96,884	105,242	112,166	115,767	115,629	121,417	136,668	156,851	164,988	**169,326**
		アメリカ(百万円)	8,378	6,906	8,750	9,293	9,121	7,687	10,037	16,655	18,565	20,769	**21,553**
		ヨーロッパ(百万円)	8,008	7,026	8,277	8,555	8,740	8,149	10,297	12,231	13,884	19,163	**23,889**
		アジア(百万円)	51,621	41,899	47,396	51,664	52,971	48,056	55,988	70,773	78,751	100,336	**125,327**
		その他(百万円)	2,071	1,882	2,076	1,903	1,726	1,764	1,906	2,337	2,786	3,366	**3,628**
	売上総利益(百万円)		99,226	91,344	101,049	109,624	114,240	106,726	116,170	137,421	157,285	174,393	**192,695**
	売上高総利益率(%)		59.4	59.1	58.8	59.7	60.7	58.9	58.2	57.6	58.1	56.5	**56.1**
	販売費及び一般管理費(百万円)		83,543	75,893	81,962	88,812	91,154	83,736	87,154	103,461	117,237	136,158	**151,576**
	売上高販管費率(%)		50.0	49.1	47.7	48.4	48.4	46.2	43.7	43.3	43.3	44.1	**44.1**
	営業利益(百万円)		15,683	15,451	19,087	20,812	23,085	22,990	29,015	33,959	40,048	38,234	**41,118**
	売上高営業利益率(%)		9.4	10.0	11.1	11.3	12.3	12.7	14.5	14.2	14.8	12.4	**12.0**
	経常利益(百万円)		15,339	15,964	18,849	18,970	22,735	23,910	28,750	35,568	42,434	39,725	**47,971**
	売上高経常利益率(%)		9.2	10.3	11.0	10.3	12.1	13.2	14.4	14.9	15.7	12.9	**14.0**
	親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)		9,098	10,011	9,289	9,799	15,410	16,743	21,127	26,377	30,936	30,841	**34,247**
	売上高当期純利益率(%)		5.4	6.5	5.4	5.3	8.2	9.2	10.6	11.1	11.4	10.0	**10.0**
	研究開発費(百万円)		5,836	6,146	6,578	6,908	7,082	7,944	8,781	11,115	13,461	14,995	**13,861**
	減価償却費(百万円)		6,044	5,552	5,593	6,159	6,058	6,376	7,232	7,418	8,251	12,096	**15,329**
	収益性指標	ROA:総資産経常利益率(%)	8.6	8.8	10.0	9.5	10.9	10.8	11.5	12.2	12.9	10.1	**10.4**
		ROE:自己資本当期純利益率(%)	8.3	8.8	7.6	7.6	11.4	11.4	12.7	13.6	13.6	12.1	**12.1**
	効率性指標	総資産回転率(回)	0.94	0.86	0.90	0.92	0.90	0.82	0.80	0.82	0.83	0.79	**0.74**
		売上債権回転率(回)	3.80	3.24	3.54	3.86	3.94	3.66	4.01	4.25	4.17	4.44	**4.69**
		たな卸資産回転率(回)	7.32	6.63	6.89	6.50	6.13	6.13	6.50	6.40	6.18	5.70	**5.40**
	安全性指標	流動比率(%)	171.4	189.0	186.2	191.6	209.5	235.7	229.8	237.3	246.6	230.3	**203.9**
		自己資本比率(%)	61.4	64.7	64.2	65.1	64.4	68.8	64.8	67.6	71.0	60.2	**62.1**
		インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	80.6	138.8	165.2	184.6	197.7	194.7	149.5	148.4	216.6	49.5	**43.2**
		デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.07	0.07	0.07	0.06	0.08	0.07	0.14	0.08	0.07	0.25	**0.23**
財政状態	総資産(百万円)		179,573	181,543	198,166	200,953	215,644	226,149	274,876	309,677	346,175	437,039	**485,771**
	純資産(百万円)		111,271	118,436	128,440	132,189	140,032	156,612	183,994	215,078	247,036	280,737	**320,174**
キャッシュ・フローの状態(連結)	フリー・キャッシュ・フロー※(百万円)		5,258	3,917	8,140	11,500	9,635	9,771	10,844	17,748	17,928	△52,252	**18,007**
	現金及び現金同等物期末残高(百万円)		22,495	23,466	30,063	37,345	44,665	52,254	70,905	77,691	86,562	73,221	**82,851**
	1株当たり情報	1株当たり当期純利益(円)	40.02	43.97	40.77	43.00	67.57	73.39	92.61	115.62	135.61	135.38	**151.56**
		1株当たり純資産(円)	484.61	515.48	557.97	573.71	608.83	681.71	780.30	916.93	1,078.04	1,163.86	**1,334.04**
		1株当たり配当(円)	10.0	10.5	11.0	12.5	13.0	14.0	18.0	22.0	27.0	36.0	**46.0**
		配当性向(%)	25.0	23.9	27.0	29.1	19.2	19.1	19.4	19.0	19.9	26.6	**30.4**
	その他財務情報	株価収益率(倍)	25.6	23.7	36.5	33.0	21.9	20.1	19.9	24.0	21.9	16.5	**15.9**
		株価純資産倍率(倍)	2.1	2.0	2.7	2.5	2.4	2.2	2.4	3.0	2.8	1.9	**1.8**

※ 営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

(注) 1．2020年度、2021年度、2022年度、2025年度において、企業統合に関わる暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度、2020年度、2021年度、2024年度に関わる各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。
2．「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号　2020年3月31日) 等を2021年度期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。
3．2023年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2015年度期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しております。

非財務データ

対象範囲：単体＝ロート製薬㈱、連結＝連結対象会社
（人的資本は過年度遡及、環境は2025年度より連結開示）。

人的資本

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人財・働き方						
従業員数（人）	連結	6,866	7,176	7,259	9,144	**9,292**
	単体	1,599	1,628	1,687	1,753	**1,786**
女性従業員比率（%）	連結	57.9	57.6	57.1	59.7	**59.7**
女性管理職比率（%）※1	連結	35.5	36.0	36.7	39.1	**40.8**
障がい者雇用率（%）	単体	2.4	2.3	2.5	2.6	**3.0**
離職率（%）※2	連結	13.2	12.6	12.4	12.2	**14.9**
	単体	2.2	2.9	1.7	1.4	**2.1**
男性育児休業取得率（%）※3	単体	22.2	26.5	46.4	97.5	**92.3**
年次有給休暇取得率（%）	単体	61.3	72.2	80.0	76.9	**80.5**
成長・挑戦・Well-being						
社員一人当たり教育研修費（円）	単体	81,410	83,350	100,959	110,201	**110,129**
社内ダブルジョブ（人）※4	単体	123	123	192	207	**233**
社外チャレンジワーク（人）※5	単体	52	49	61	65	**76**
Well-being アンケートスコア※6	単体	—	6.84	6.89	6.98	**6.99**

社会との共生

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
責任ある事業活動						
重大労働災害発生件数（件）※7	単体	0	0	0	0	**0**
4日以上の休業災害件数（件）※8	単体	3	9	4	1	**0**
よろこビックリの声（件）※9	単体	2,866	2,400	2,720	3,077	**2,662**
改鮮活動（気づき提案）（件）※10	単体	10,634	10,813	10,587	9,472	**15,430**
地域社会との共生						
かるがも基金参加者数（人）	単体	968	1,213	1,304	1,423	**1,380**

持続可能な地球環境への貢献

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
気候変動・資源利用					
CO_2(GHG)排出量					
Scope1（t-CO_2e/年）※11	7,342	7,388	7,613	6,900	**21,915 (6,697)**
Scope2（t-CO_2e/年）※11、※12	6,906	5,936	5,109	3,322	**44,498 (2,634)**
Scope1＋2（t-CO_2e/年）※11、※12	14,249	13,324	12,722	10,222	**66,413 (9,331)**
売上高原単位（t-CO_2e/百万円）※11、※12	0.14	0.12	0.10	0.07	**0.19 (0.07)**
Scope３（t-CO_2e/年）※13	168,720	193,616	227,516	229,563	**249,824**
売上高原単位（t-CO_2e/百万円）※13	1.67	1.68	1.76	1.68	**1.77**
総エネルギー使用量（GJ）※11	326,137	360,005	386,246	364,991	**777,252 (372,366)**
電力使用量（千kwh/年）※11	26,055	28,645	30,878	32,222	**120,136 (32,904)**
再生可能電力比率（%）※13	1.3	19.8	40.9	55.1	**60.9**
取水量（千㎥/年）※14	263.2	275.7	276.0	273.2	**897.3 (267.5)**
売上高原単位（㎥/百万円）※14	2.6	2.4	2.1	2.0	**2.6 (1.9)**
排水量（千㎥/年）※14		273.0	266.6	245.0	**589.0 (232.6)**

経営基盤の強化

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コーポレート・ガバナンス						
コンプライアンス関連の不祥事・重大法令違反件数（件）	連結	0	0	0	1※15	**1※16**

※1　管理職（初級管理職～上級管理職。役員を除く）
※2　自己都合離職率。定年・死亡・会社都合退職を除いて算出。単体の過年度数値は定義見直しに伴い再算定
※3　パートナーの出産に伴う育児休業等取得対象者に占める取得者の割合
※4　手挙げにより所属部門以外の業務を兼務する制度
※5　社外で複業に取り組む制度
※6　従業員のWell-beingに関する自己評価（各項目10点満点）の年平均スコア
※7　死亡または後遺障害を伴う重篤な業務上の災害・疾病
※8　2025年度より算定対象・定義見直し
※9　お客様から寄せられた感謝・好意的なご意見の件数
※10　年間の気づき・改善提案件数
※11　2021～24年度：ロート製薬㈱、2025年度：当社グループ全事業所（　）内はロート製薬㈱
※12　マーケット基準に基づき算定
※13　ロート製薬㈱
※14　2021～24年度：ロート製薬㈱　2025年度：当社グループ全生産拠点（　）内はロート製薬㈱
※15　景表法違反による措置命令（日本）
※16　化粧品届出内容の不一致による行政措置（ベトナム）

環境・人財（社会）・ガバナンスに関する詳細データは、
当社Webサイト（ESGデータ）をご覧ください。

コーポレートデータ (2026年3月末現在)

会社概要

社名 ロート製薬株式会社
ROHTO PHARMACEUTICAL CO., LTD.

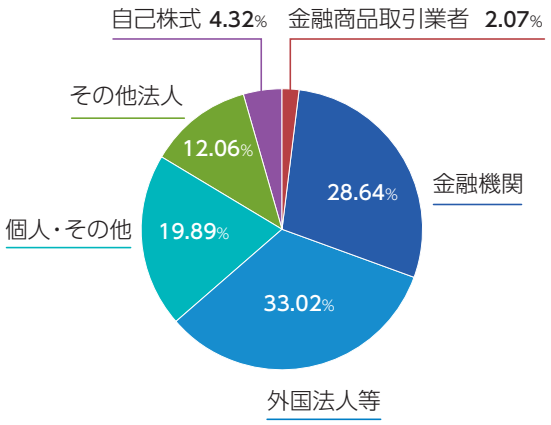
創業 1899年(明治32年)2月22日

設立 1949年(昭和24年)9月15日

資本金 6,504百万円

従業員数 <連結>9,292名
<単体>1,786名

株主構成 (株式数比率)



大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)	30,437	13.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	12,302	5.44
㈱日本カストディ銀行(信託口)	11,139	4.92
㈲山田興産	8,415	3.72
㈱三菱ＵＦＪ銀行	7,601	3.36
山昌興産㈱	5,046	2.23
日本生命保険相互会社	4,238	1.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,640	1.61
山田清子	3,623	1.60
ロートグループ従業員持株会	3,062	1.35

(注)持株比率は、自己株式数(10,214,018株)を控除して算出しております。

株式の状況

発行可能株式総数 798,792,000株

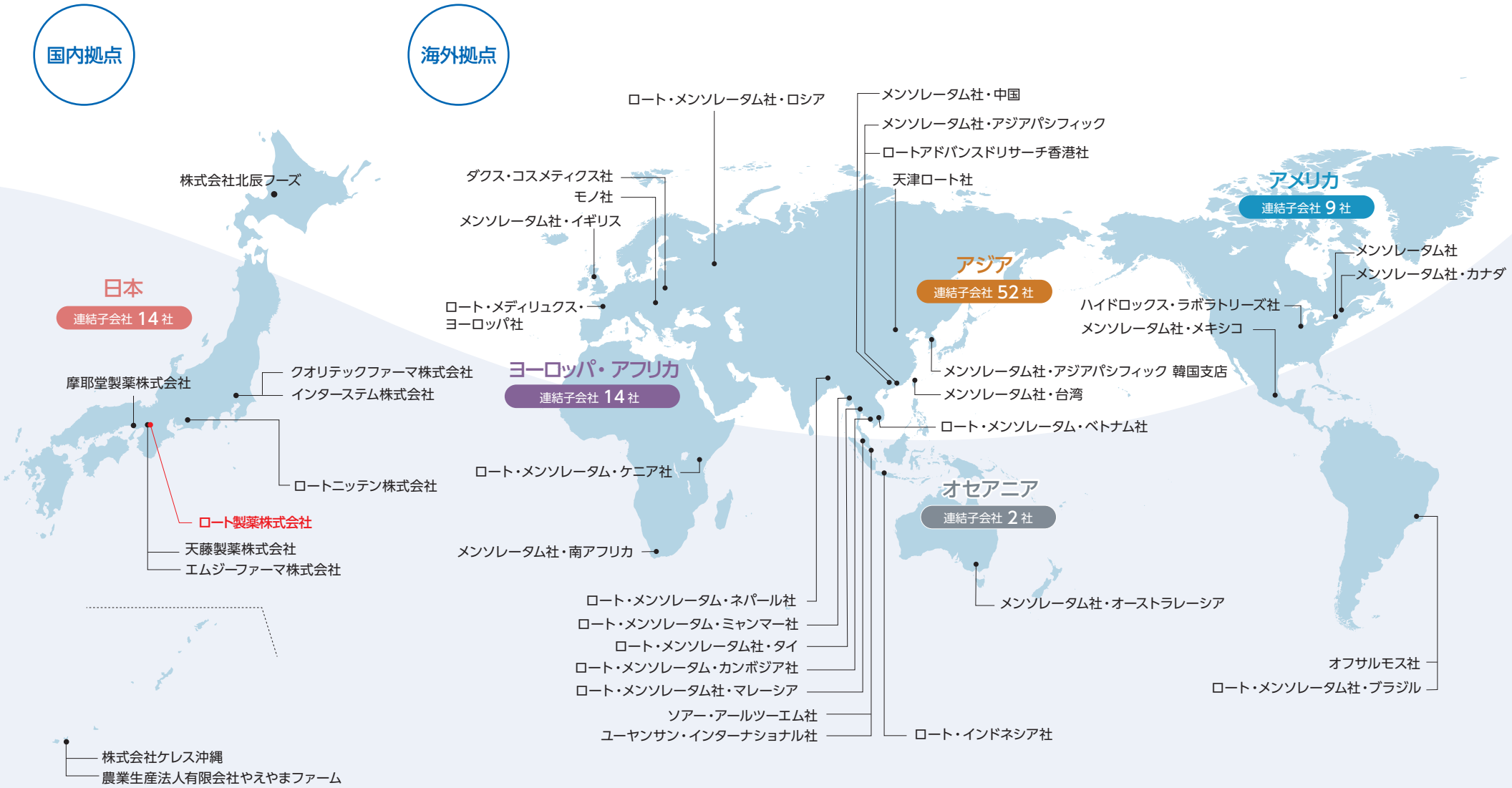
発行済株式の総数 225,964,292株
(自己株式10,214,018株を除く)

株主数 52,602名

株価と出来高の推移



グローバルネットワーク (2026年3月末現在)





ロート製薬株式会社
https://www.rohto.co.jp
〒544-8666 大阪市生野区巽西1丁目8番1号

UD FONT
見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

FSC
www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C022915

発行月2026年8月
Printed in Japan