



2025年5月13日

各位

会社名 ロート製薬株式会社
代表者名 代表取締役社長 杉本雅史
(コード番号: 4527 東証プライム)
問合せ先 広報・CSV推進部 部長 戸部由紀子
(TEL. 06-6758-1211)

「ロートグループ 中長期成長戦略 2025～2035」 について

当社はこの度、当社のパーパスおよび経営理念を実現するための成長戦略(2025年度から2035年度までを対象)「ロートグループ 中長期成長戦略 2025～2035」および「長期視点での成長を実現するための経営方針」を策定致しましたので、その概要をお知らせいたします。各事業セグメントに掛かる戦略や経営方針の詳細については下記関連資料をご参照ください。

1. 経営基本方針

当社の存在意義(パーパス)は、『世界の人々に商品やサービスを通じて「健康」をお届けすることによって、当社を取り巻くすべての人や社会を「Well-being」に導き、明日の世界を元気にすること』と定義しています。祖業である一般用医薬品を核に、医薬部外品、化粧品、健康食品、食品などの「セルフケア領域」、ならびに医療用医薬品や医療機器、細胞治療薬の開発、それに付随するCDMO事業などの「プロフェッショナル領域」までをWell-beingな社会実現に貢献する事業スコープと位置づけます。「サイエンスベース」の企業体質(未知のものを解き明かそうという情熱)を強化し、長期的かつ持続的にお客様・患者様が満たされないニーズの解決を最優先に取り組むことで、パーパスの実現を目指してまいります。

2. 中長期戦略の概要

ロートサイエンスを進化させ、セルフケアをコアにプロフェッショナルケアへ！
Well-beingの輪を広げる未来を創造する

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展開 ■ 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 ■ フィットサイエンス※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、EYS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

3. 2030年の財務目標

10年先（2035年）を見据え、持続的に成長していくための中期定量目標として2030年までの財務目標を定めました。2030年度において、売上4,150億円、営業利益率13%、EBITDA18.2%を目指します。株主還元では安定的かつ継続的な増配を行い、「健全な財務体質」「成長投資」「株主還元向上」の同時実現を進めていきます。

	2024年度	2027年度	2030年度
売上高	3,086億円	3,650億円	4,150億円
営業利益(率)	389億円(12.6%)	460億円(12.6%)	540億円(13.0%)
EBITDA マージン	16.9%	17.9%	18.2%
配当性向・DOE	30%以上(3.5%以上) 安定的な累進拡充を目指す		

以上

※フィットサイエンス：ロート製薬が目指す、地域の自然素材や技術を生かした健康産業の発展と社会課題の解決を目指す新たな事業戦略の1つです。自然界に存在する素材の活性や機能（フィットパワー）に着目し、最先端のサイエンスで解き明かすことで、フィットパワーの価値や可能性を拡げ、持続可能な社会づくりを目指します。

●関連資料

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS09061/ea021b25/dd3b/43f5/8d3f/ff4bb0546681/20250509162614925s.pdf>

長期視点での成長を実現するための経営方針 ～中長期経営戦略 2025 - 2035～

●経営基本方針

当社の存在意義（パーパス）は、『世界の人々に商品やサービスを通じて「健康」をお届けすることによって、当社を取り巻くすべての人や社会を「Well-being」に導き、明日の世界を元気にすること』と定義しています。祖業である一般用医薬品を核に、医薬部外品、化粧品、健康食品、食品などの「セルフケア領域」、ならびに医療用医薬品や医療機器、細胞治療薬の開発、それに付随する CDMO 事業などの「プロフェッショナル領域」までを Well-being な社会実現に貢献する事業スコープと位置づけます。「サイエンスベース」の企業体質（未知のものを解き明かそうという情熱）を強化し、長期的かつ持続的にお客様・患者様が満たされないニーズの解決を最優先に取り組むことで、パーパスの実現を目指してまいります。

●中長期的成長を達成するための基本的事業方針

長期的かつ持続的な成長のために、当社は長期視点で事業を組み立てていくことを方針の根幹に置いています。事業セグメントによって異なる事業サイクル（基礎的な研究を含めた研究開発プロセスから、そこから生み出された製品を実際にお客様もしくは患者様が使用するまでの期間）に対して適切かつ健全なポートフォリオを形成することが重要と考えています。具体的には、化粧品 2～3 年、一般用医薬品 3～5 年、医療用医薬品 10～15 年、食品 2～10 年、細胞治療 10～20 年、CDMO 3～5 年程度を目途とし、市場環境等状況の変化を勘案しながら事業性の判断をしています。このサイクルにおいて、財務価値のみならず、顧客ロイヤリティやブランドイメージと言った非財務価値を向上させていくことで企業価値を向上させ、当社の持続的な成長につなげてまいります。

●成長投資に対する考え方

持続的な成長と企業価値向上に向けて、研究開発投資（知財権確包含む）、設備投資、人材投資、DX 投資を積極的に行い、また事業シナジーを生み出す M&A や出資を積極的に行うことで長期に渡る競争力を強化します。研究開発費は連結ベースで売上比最大で 5% 程度を継続的に投下し、既存コア領域と新規領域のサイエンス力を強化し、設備投資はグローバルの需要拡大とサプライチェーンの充実を意識して行います。会社と個人の共成長を実現するための人材投資、個人の力を最大限発揮するための DX 投資を行うことで、一人当たりの生産性の向上を目指します。

●グローバルへの投資に対する考え方

当社は海外、特に新興国の事業展開に早期から取り組み、先行者利益を長期にわたって享受しています。香港、中国、ベトナム、インドネシア等は 25 年以上の事業実績の結果、業界内ポジション上位、高度成長、高営業利益率を享受する収穫期を迎えています。この収益を今後成長が期待される海外マーケットに投資し、さらなるサステナブルな価値向上を目指します。具体的には中・東欧、南米、南アジア、中東が 5～7 年スパン、アフリカは 7～10 年スパンでの投資をしていきます。

●資本政策に関する考え方

当社は、世の中の Well-being への貢献を通じた持続的な成長と長期的な企業価値の向上を

もって株主に価値貢献をすることが重要だと考えており、成長に向けた投資とリスクの許容を可能とする株主資本の保持を基本としています。また、収益性の面では営業利益率12%以上、効率性の面ではROE10%以上を確保し、「健全な財務体質」「成長投資」「株主還元向上」の同時実現を目指します。

●株主への利益還元（配当・自己株式取得）に関する考え方

生み出したキャッシュ・フローは、持続的な成長のため成長投資に優先的に配分し、中長期的な事業基盤の強化と資本効率の向上を図り、ひいては企業価値の持続的な向上に寄与することを目指します。その上で、株主還元については、連結配当性向30%以上とDOE3.5%以上を目安とし、成長投資後の財務状況や将来の投資計画を踏まえつつ、安定的に累進拡充していくことを基本方針としています。この両軸をもって、総合的な利益還元の実現を目指しています。自己株取得については、資本構成適正化に加え、投資案件や市場での当社評価の状況等を総合的に勘案して検討・実施することとします。

●M&A 戦略について

当社は、中長期的な事業戦略に資する新しい技術やイノベーションの獲得、当社が保有していない経営資源の獲得、あるいは当社の既存事業に新たな価値やシナジーを生み出すパートナー（ベンチャー～小規模企業）との連携をM&Aの目的としています。実施の際は、当社の企業サイズと資本施策を考慮した上で行います。

●企業の経営執行体制に対する考え方

当社は、過半数を社外取締役で占める任意の報酬・指名委員会を設置することにより、業務執行に対する監督機能の強化とガバナンスの透明性向上を図っています。この体制のもと、当社取締役会は経営の業務意思決定機関として多岐に渡る範囲のビジネスを長期的視点かつ多様な論点で適切な意思決定を行う役割と、経営監督機能としての役割を併せ持つ運営としています。社内取締役は、職務経歴の長い社員からの登用と高度の専門性と一流の知見を有する社外からの登用をバランスよく組み合わせます。そして独立性を持ち、企業が正しく経営目標に向かって進むよう助言協力する（非常勤の）独立社外取締役、これらを最適なバランスと十分な人員で構成することが必要と考えています。これにより社内の事業実務やそれを推進するための技術に精通した社内取締役と、独立性とガバナンスの専門的知見を有する社外取締役とで、多様な視点による議論を行うとともにけん制機能の確保に努めています。

●ガバナンス強化に対する考え方

当社の取締役会は、社外取締役の人数を総数の1/3以上にすることを基本とし、経営のモニタリングを強化しています。取締役の選任に当たっては、ジェンダーを含めた多様性に配慮し、ガバナンス保持に必要な専門性や能力のバランス確保を重視しています。加えて、社内職務経歴の長い社員からの監査役と、独立性を持ち専門分野からの知見をもって業務執行状況を監督する社外監査役が内部監査室と連動して業務執行状況の適法性および妥当性を監督します。監査役は、より独立性の高い監査業務に徹するため、監査役会設置会社に設計しています。

●指名委員会および報酬委員会

取締役会から独立した任意の委員会として、取締役の選定等および取締役の個別報酬等決定プロセスの透明性・客観性および説明責任を高めることを目的として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。指名委員会は、取締役3名以上で構成し、過半数を社外取締役としています。指名委員会は、取締役会より権限を付与された取締役選任・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等の原案の策定と取締役会への提案を行います。報酬委員会は、取締役3名以上で構成し、過半数を社外取締役とし、取締役会の委任を受けて個別報酬額の策定等を行います。また、取締役報酬方針・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の原案の策定と取締役会への提案を行います。

●取締役報酬に対する考え方

取締役に対する報酬は、多様で優秀な人材が中長期的な企業価値向上に貢献することを促す観点から、基本報酬および成果報酬で構成されています。基本報酬は、職責や役割に応じた固定的に支給され、成果報酬は短期的、長期的両方の成果を加味します。短期的には、各役員の当該期間における全社の中長期課題（ESH（環境・社会・健康））への貢献度、管掌事業領域の成果ならびに前年度の連結営業利益額の目標達成度合に応じて変動します。長期的には、当社のマテリアリティの最上位に位置づけている「事業を通じた Well-being の実現」への貢献のほか、持続的に企業力を強化し、企業価値を高める戦略の立案執行状況、それを実現する人材の採用、育成、組織編成に対する貢献度、社外のステークホルダーとの持続的強力関係構築などに対する貢献度により考課されます。なお、個々の報酬内容については、社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会にて客観的かつ厳正に審議・決定されます。

●株主との対話に関する方針

当社は、個人投資家および機関投資家との信頼関係構築を経営の重点事項と位置付け、適切な情報開示に努めています。個人投資家に対しては IR セミナーやオンラインを使った対話の機会を設けており、機関投資家に対しては面談や説明会など、多様な形式でコミュニケーションを行っております。機関投資家に対する対話は原則、最高財務責任者（CFO）および IR 担当が行います。当社は積極的に対話の機会を設け、株主の皆様からいただいた貴重なご意見は最高財務責任者（CFO）および IR 担当を通じて経営幹部をはじめ取締役会メンバーで共有し、さらなる企業価値向上の実現のための参考とさせていただきます。

●社会貢献活動に対する考え方

当社は、「当社を取りまくすべ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」ことを目的とし、事業活動（本業）こそが我々のパーパスである Well-being な社会の実現、つまり社会貢献を達成する手段だと考えています。また「次世代支援」「健康意識を高める活動」「地域社会との共生」「医学の発展」をテーマに行う社会貢献活動は、更なる事業拡大とステークホルダーとの信頼関係構築を実現するとともに、企業イメージ、ブランド価値および顧客ロイヤリティの向上、ひいては持続的な企業価値向上に資する戦略的取り組みと位置づけています。

以上