

企業名： ロート製薬株式会社

レポート名： Well-being Report 統合レポート 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。

ロートグループは世界の人々に商品やサービスを通じて「健康」を届けることによって、当社を取り巻くすべての個人や社会を「Well-being」に導き、世の中を元気にすることを存在意義に定めている。豊かな暮らしと社会の実現は短期的な働きかけで実現するものではないが、ロート製薬は中長期的な経営戦略として6つの具体的な事業領域を設定している。一番の中心事業であるヘルス&ビューティー領域は国内での売上が堅調であり、2025年3月期の売上及び営業利益は過去最高を更新する見込みであると発表している。このことから国内に「健康」という価値を継続的に提供することは成功しているのではないかと考えられる。またロート製薬は国内にとどまらず「世界の」人々に対しても「健康」を届けることを掲げているが、実際にアメリカではオフサルモス社の眼科用手術デバイスおよび目薬事業を通じて眼科領域への事業を拡大したり、既に日焼け止め、スキンケア、ヘアケア、目薬が好調でロートグループ全体の売上の29%を占めている日本を除くアジア市場では、新しくグループ会社となったユーヤンサン社を通して健康補助食品をはじめとした多様な商品やサービスを提供していくという方針を発表したりして、海外市場のローカルなニーズや課題に応える努力も伺える。新事業として「コンパニオンアニマル」事業に取り組んでおり、既存事業に安住しない挑戦的な姿勢も、ロートグループの描く将来の姿をより現実的に感じさせる。さらにサステナビリティ行動方針やその推進体制の設定、人財の採用・安定雇用・育成を根幹とした経営など、様々なステークホルダーに対して「Well-being」を提供しようとしているところも評価できるだろう。

以上より、ロートグループが目指している将来の姿は理解できると結論付ける。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。

まず、ロートグループの根幹事業であるOTC医薬品事業とスキンケア事業は、コロナ禍後の個人消費の緩やかな回復が進む中、消費者のニーズに合った商品提案とインバウンド需要の回復もあって、大きく伸びている。115年の歴史を持つOTCアイケアカテゴリーでは、長年にわたりトップシェアを維持し続けているという。またスキンケア事業ではメンソ

レータムをはじめ、オバジ、肌ラボ、メラノCCなど、数々のロングセラー商品やヒット商品が成長を続けており、強いブランド力を持っている。また第三の柱と位置付けている機能性食品事業も、「ロートV5」が75億円規模のブランドになるなど、この数年で大きく育ちつつあるとしている。この3つの事業が成長軌道にあることで、医療用眼科領域、再生医療、開発製造受託の各成長事業に、十分な投資を行うことができている。ロートグループの目指すWell-being経営の鍵としてレポート内で言及されているのが「自前のモノづくり」である。グループ連携を強固にする一方で、各地域における開発から販売までの一気通貫プロセスを採用しており、各グループ会社が自走することで、グループ全体のサプライチェーンリスクを最小限に抑え、レジリエンスの向上も実現しているという。これらロートグループ独自の追求は競争優位性として評価できるだろう。

またロートグループは新たな価値創造を進めるために、知的資本の強化を積極的に行っているという。海外へのアイケア事業の進出に伴い、特許登録件数も増加している。V-Rohtoで長年展開をしてきたアジア地域だけではなく、近年進出をスタートしたヨーロッパや中東においても強化を進めている。特に肌ラボ商標やROHTO商標、HADARABOTOKYO商標など世界各国でブランドを展開しており、各ブランド力が国内外で強化されていると考えられる。以上より、適切な知的財産活動が行われていると評価できるだろう。

これら2点より、ロートグループには競争優位性が十分にあると認められる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。

前述のとおり、特許取得数の増加から基盤技術・商品化技術の強化によって獲得したロートグループ独自の成果が発揮されていることがわかる。主要な商標・意匠の取得、保護を積極的に進めているとしており、ロートグループの利益を守ることに繋がっているという。このようなグローバルで構築される知的財産権の存在は競争優位性を持続的にさせる一つの要因として考えてよいだろう。

また製造資本強化も積極的にしており、海外ではインドネシアの目薬製造ライン強化やベトナム第二工場始動による生産力強化、ハイドロックス・ラボラトリーズ社ライン増強を行ったという。また、国内ではサイバーフィジカルシステム(CPS)の開発、上野工場の生産能力増強、そして特定細胞加工物の製造工場の取得を行うなど増加する需要に高品質な製品で応え続けられる生産ラインの確保を行っていることが伺える。

事業計画では主要事業のアイケア事業においてVロートプレミアムシリーズを主軸とし、ブランドの価値をより高める活動を推進していくこと、また既存ブランドの育成・強化を推進するとともに、2023年度より始動したロートスキンサイエンスを主軸に、3つの戦略成分であるビタミンC・ヒアルロン酸・セラミドを軸にした商品やブランドの価値を高めてい

くとしている。

これら3点より、ロートグループの競争優位性には持続性があると判断する。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

やや同意する。

会長メッセージに「人財が経営の根幹。ダイバーシティと個のキャリア自律を推進」との見出しがあり、「個を尊重した会社と社員の共成長」を掲げて副業をはじめとした自律的なキャリア開発を従業員に求めていると記載されている。また2022年に人事制度を改定し、「Well-beingな社会の実現」に向けて、経営戦略と連動した人事戦略をスタートさせたと述べられている。ロート流人財マネジメントの核となる新人事制度「ROHTO WAY 2020」は、「自律型健康人財」の育成を目指し、ロートグループで働くことで健康のPDCAサイクルを回す仕組みやきっかけ、環境作りを行っているという。個のキャリア開発支援や学び・自己研鑽の支援は手厚い印象だが、一方でそうでない従業員に対するサポートの内容が薄いように感じる。また制度が用意されていても従業員全員がそれを積極的に利用できる状況にあるのか、利用率はどうなっているのかが不明であり、従業員の自律性にのみ頼った人的資本形成には疑問を感じる。従業員の自律性を求めるならばその自律性をどうやって高めるのか、また各制度を利用しやすい環境づくりなどへの取り組みが求められると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点として、スキンケア事業やOTC事業など収益の出るコア事業だけではなく、成長事業である医療用眼科領域や開発製造受託(CDMO)、コンパニオンアニマル事業への積極的な投資や開発が行われていることが強調されており、持続可能な経営戦略であるように感じた点が挙げられる。また国内のみならず、前述のように海外ブランドや工業への資本投下も多く記載されており、ロートグループが目指す「Well-being」な姿と経営戦略が一致しているように感じられる点も評価できる。また人的資本や地球環境などサステナビリティに関する記述が多くみられる。一方で具体的な人的資本廃初の記述、とくに従業員のにつ自律性についてどのようにそれを伸ばしていくのかの説明も欲しかった。