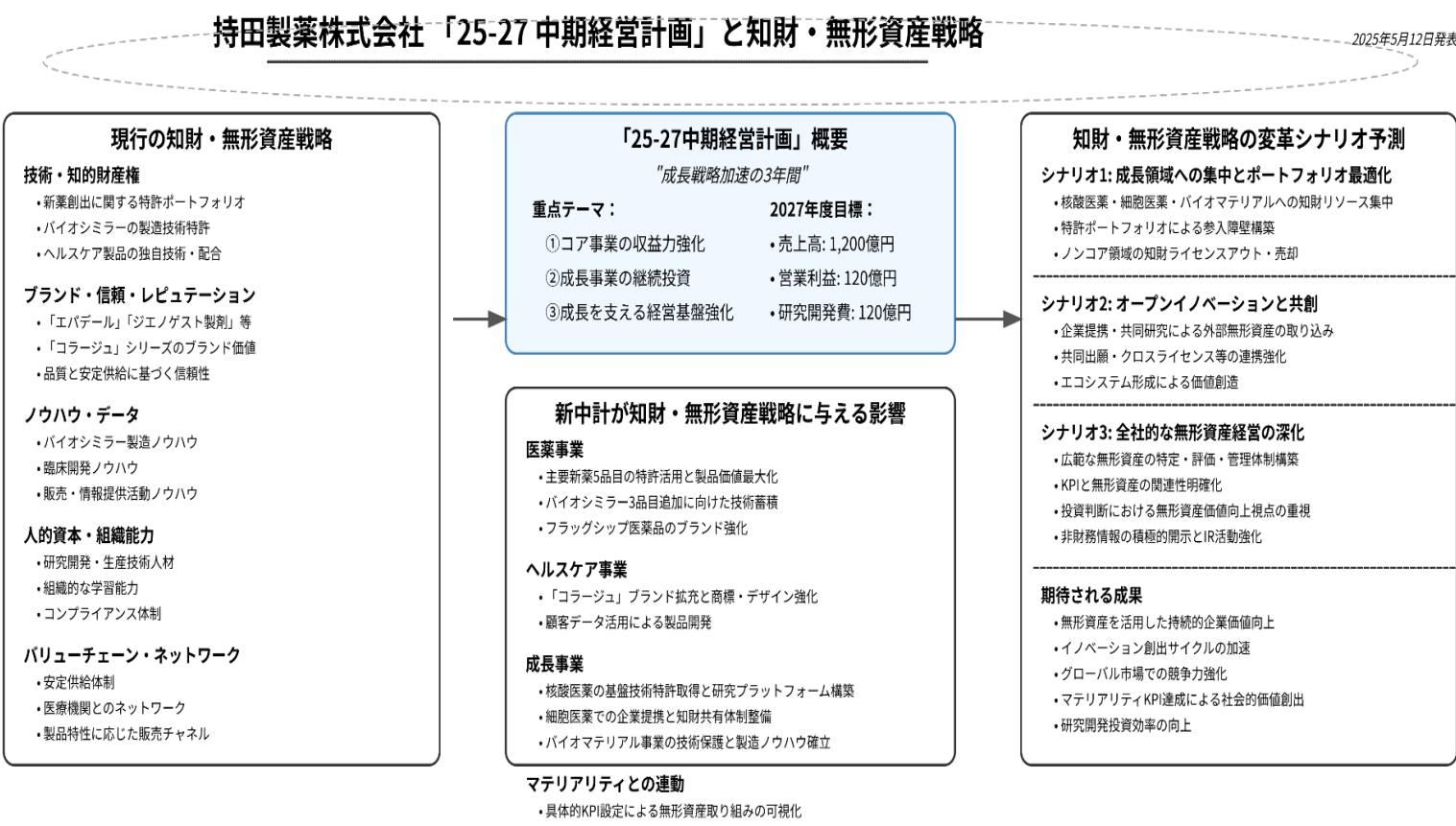


持田製薬の新中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか

Felo AI



概要

持田製薬株式会社が 2025 年 5 月 12 日に発表した新中期経営計画「25-27 中計」は、「成長戦略加速の 3 年間」と位置づけられ、同社の知財・無形資産戦略に大きな変革をもたらすことが予測されます [12227](#)。本報告書では、まず同社の現行の知財・無形資産戦略を分析し、その上で新中計がこれらの戦略にどのような変化をもたらすか、具体的な重点テーマや目標と関連付けながら考察します。さらに、今後の知財・無形資産戦略に関して複数の予測シナリオを提示します。新中計では、コア事業の収益力強化と成長事業への継続投資を両輪とし、2027 年度に売上高 1,200 億円、営業利益 120 億円

を目指しており、この目標達成に向けて知財・無形資産の戦略的活用が一層重要になると考えられます [21627](#)。

詳細レポート

1. 持田製薬の現行の知財・無形資産戦略（推定）

持田製薬のこれまでの事業展開や開示情報から、同社の知財・無形資産戦略は以下の要素に重点を置いていると推察されます。

- 技術・知的財産権

- 新薬創出：独自の創薬研究開発活動を通じた新規有効成分や製剤技術に関する特許ポートフォリオの構築。
- バイオシミラー：先行バイオ医薬品の特許分析と回避設計、製造プロセスの最適化に関する技術的ノウハウと関連特許の確保。国内バイオシミラー市場でトップシェアを誇る実績が、その技術力を裏付けています [16](#)。
- ヘルスケア製品：皮膚科学に基づいた製品開発における独自技術や配合に関する権利保護。

- ブランド・信頼・レピュテーション

- 医薬品ブランド：高脂血症治療剤「エパデール」や産婦人科領域の「ジェノゲスト製剤」など、長年にわたり市場で認知された製品ブランド価値の維持・向上 [1627](#)。
- ヘルスケアブランド：「コラージュ」シリーズなど、特定の顧客層に向けたブランドイメージの確立と信頼性の醸成 [27](#)。
- 企業レピュテーション：「適正な品質の製品の安定供給」をマテリアリティの一つとして掲げ、医療関係者や患者からの信頼獲得を重視 [29](#)。

- ノウハウ・データ

- 製造ノウハウ：特にバイオシミラー製品の高品質かつ安定的な製造に関する技術的ノウハウの蓄積。
- 臨床開発ノウハウ：新薬およびバイオシミラーの承認取得に向けた効率的な臨床試験の計画・実施ノウハウ。
- 販売ノウハウ：医療用医薬品およびヘルスケア製品の各市場特性に応じた販売戦略と情報提供活動に関するノウハウ。

- 人的資本・組織能力・プロセス

- 研究開発人材：創薬研究、製剤技術開発、バイオテクノロジーなど、専門性の高い研究開発人材の育成と確保。
- 生産技術人材：高品質な医薬品を安定的に製造するための生産技術や品質管理に関する専門人材。
- 組織的な学習能力：長年の医薬品開発・製造・販売で培われた組織知や、変化に対応するためのプロセス改

善能力。

- コンプライアンス体制：「コンプライアンスの徹底」をマテリアリティに掲げ、法令遵守と企業倫理を重視する組織文化の醸成 [29](#)。

- バリューチェーン・サプライチェーン・顧客ネットワーク

- 安定供給体制：原材料調達から製造、販売に至るまでのサプライチェーンマネジメントと、有事の際にも供給を途絶えさせないためのリスク管理体制。
- 医療機関とのネットワーク：全国の医療機関や医療従事者との長期的な関係構築による情報収集・提供ネットワーク。
- 販売網：医薬品卸や薬局、ドラッグストアなど、製品特性に応じた販売チャネルの構築と維持。

2. 新中期経営計画「25-27 中計」が知財・無形資産戦略に与える影響

2025 年 5 月 12 日に発表された「25-27 中期経営計画」は、持田製薬の知財・無形資産戦略の方向性をより明確にし、その重要性を一層高めるものです [3514](#)。

- 新中期経営計画の概要 「25-27 中計」は「成長戦略加速の 3 年間」と位置づけられ、「コア事業の収益力強化」「成長事業の継続投資」「成長を支える経営基盤強化」の 3 つを重点テーマとしています [12227](#)。経営目標として、2027 年度に売上高 1,200 億円、営業利益 120 億円、研究開発費 120 億円、「EBITDA+研究開発費」265 億円を掲げています [27](#)。



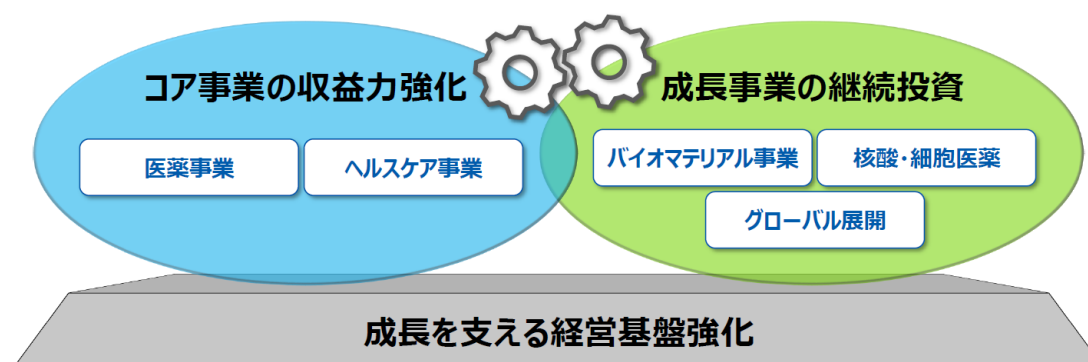
- 重点テーマと知財・無形資産へのインパクト

- コア事業の収益力強化
 - 医薬事業: 主要新薬 5 品目（ユリス、オンボー、コレチメント、グーフイス、トレプロスト）の製品価値最大化（2027 年度売上目標 480 億円）とパイプライン拡充（3 品目導入目標）は、既存特許の戦略

的活用と新たな特許取得、導入品に関する技術評価能力の強化を意味します [1627](#)。フラッグシップ医薬品（高純度 EPA 製剤、ジェノゲスト製剤）の価値拡大（EPA 製剤数量シェア国内 No.1、産婦人科領域売上高 150 億円目標）は、ブランド価値の維持向上と、製剤改良などによるライフサイクルマネジメントに関連する知財戦略が重要となります [1627](#)。バイオシミラー事業では、3 品目の追加を目標とし、がんや希少疾患領域への展開も視野に入れることから、関連技術の特許網構築や製造ノウハウの高度化が求められます [16](#)。

- **ヘルスケア事業:** 「コラージュフルフル」と「コラージュリペア」の 2 大ブランド確立とラインナップ拡充は、ブランド戦略（商標権、デザイン権の活用）、顧客データの分析・活用、新たな製品コンセプトを生み出す技術開発力の強化を示唆します [27](#)。

○ 成長事業の継続投資



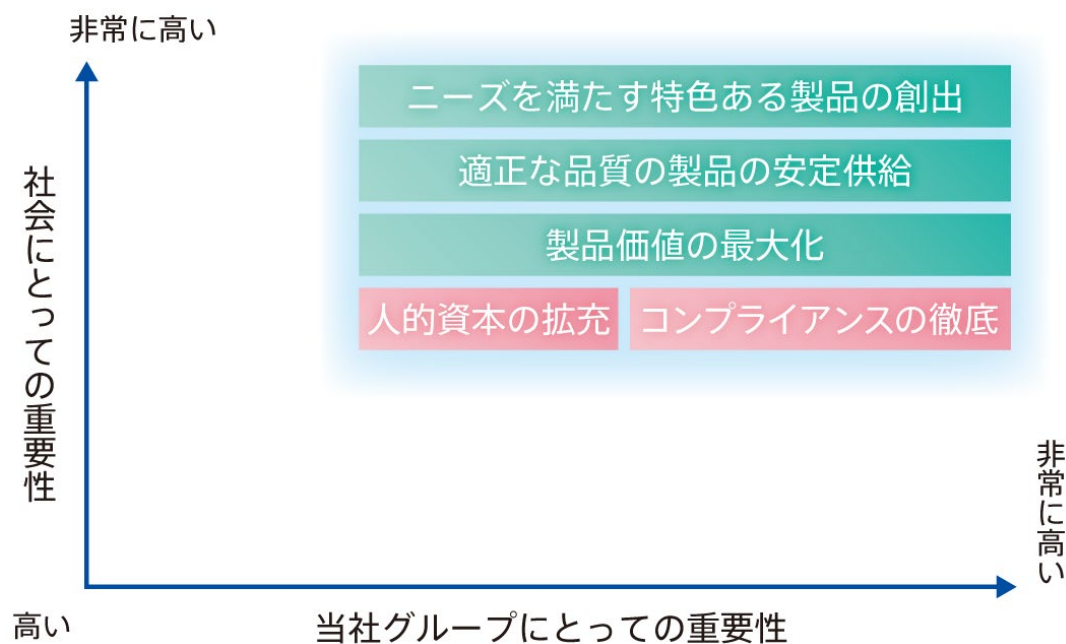
- **バイオマテリアル事業:** 早期上市と事業基盤整備、生産性向上を目指す上で、独自技術の特許保護、製造ノウハウの確立と秘匿、品質管理体制の構築が不可欠です [27](#)。
- **核酸医薬:** 「siRNA 医薬のリーディングカンパニー」を目指すという高い目標は、基盤技術特許の取得と独占的ポジションの確立、連続的な創薬を可能にする研究開発プラットフォーム（技術、データ、ノウハウの集積）の構築を強く意識させます [27](#)。
- **細胞医薬:** 早期事業化に向けた企業提携、研究開発・製造体制の確立は、オープンイノベーション戦略と連携し、共同開発における知財権の取り扱いや技術移転、ノウハウ共有の枠組み整備が重要となります [27](#)。
- **グローバル展開:** エパデール、ジェノゲスト製剤、バイオマテリアル事業を中心とした海外展開は、各国での特許・商標等の権利取得、海外市場でのブランド構築、国際的なサプライチェーンマネジメント能力の強化を必要とします [27](#)。

○ 成長を支える経営基盤強化

- **財務戦略:** 研究開発費として 3 年間累計 360 億円、設備投資として 50～100 億円を計画しており、これらの投資が無形資産創出に直結します [27](#)。ROE や PBR 向上を目指す中で、無形資産投資の効率性

と成果がより問われることになります [27](#)。

- **人財・インフラ:** 組織風土変革、人財マネジメント体制強化、多様な人財の活躍促進は、イノベーションを生み出す組織能力（無形資産）そのものの向上を目指すものです [27](#)。
 - **適正な品質の製品の安定供給:** 製品の品質管理と製造力の強化は、企業の信頼・レピュテーション、強靱なサプライチェーンという無形資産を維持・強化する上で不可欠です [27](#)。
- **マテリアリティとの連動性強化** 2025 年 5 月に見直されたマテリアリティは、新中計との整合性が高められ、具体的な KPI が設定されました [2429](#)。



例えば、「ニーズを満たす特色ある製品の創出」では新薬導入 3 品目、バイオマテリアル 5 製品上市など、「製品価値の最大化」では主要新薬 5 品目売上高 480 億円、バイオシミラー追加 3 品目などの KPI が設定されており、これらは技術開発力、ブランド力、ノウハウといった無形資産の強化と直接的に結びついています [29](#)。このマテリアリティと KPI の設定は、無形資産への取り組みをより具体的にし、その進捗を測定可能にすることで、戦略的な無形資産経営への移行を促すものと考えられます。

3. 新中期経営計画下における知財・無形資産戦略の変革シナリオ予測

新中期経営計画「25-27 中計」の実行に伴い、持田製薬の知財・無形資産戦略は以下のような方向へ変革していく可能性があります。ここでは 3 つのシナリオを提示します。

- **シナリオ 1：成長領域への知財・無形資産集中とポートフォリオ最適化**

- **内容:** 核酸医薬、細胞医薬、バイオマテリアルといった新規成長事業領域、およびバイオシミラー（特にがん・希少疾患）に対して、特許出願・権利化、技術ノウハウの戦略的蓄積・秘匿、関連データの収集・分析といった知財・無形資産リソースを重点的に配分します。
- **戦略的ポイント:** これらの分野で早期に技術的優位性を確立し、強力な特許ポートフォリオを構築することで、後発企業の参入障壁を高めます。既存事業で得られたキャッシュフローを成長領域の無形資産形成に再投資するサイクルを加速させます。
- **変化:** 従来のバランス型から、より選択と集中を進めた知財・無形資産ポートフォリオへと移行します。事業ポートフォリオの見直しと連動し、ノンコア領域の知財はライセンスアウトや売却も検討される可能性があります。

- **シナリオ 2：オープンイノベーション推進と共創による無形資産価値向上**

- **内容:** 細胞医薬分野での企業提携に見られるように [27](#)、自社単独主義にこだわらず、国内外の大学、研究機関、スタートアップ、異業種企業との連携を積極的に推進します。共同研究開発、技術導入、**M&A** などを通じて、外部の優れた技術、ノウハウ、データ、顧客ネットワークといった無形資産を取り込み、自社の無形資産と融合させることで新たな価値を創出します。
- **戦略的ポイント:** 知財戦略においては、共同出願、クロスライセンス、知財プール形成など、多様な連携形態に応じた柔軟な対応が求められます。自社の強みとなる無形資産（例：バイオシミラー開発・製造ノウハウ、特定領域での臨床開発力）を明確にし、それを核としたアライアンス戦略を展開します。
- **変化:** クローズドな自前主義から、よりオープンなエコシステム形成へと舵を切ります。無形資産の「保有」だけでなく、「共有」や「活用」による価値創造の比重が高まります。

- **シナリオ 3：全社的な無形資産経営の深化と価値創造サイクルの確立**

- **内容:** 特許権や商標権といった法的に保護された知的財産権だけでなく、技術ノウハウ、研究開発データ、ブランド価値、顧客ネットワーク、サプライチェーンの強靱性、人的資本、組織文化といった広範な無形資産を全社的に特定・評価し、経営戦略と一体的に管理・活用する体制を構築します。
- **戦略的ポイント:** マテリアリティで設定された **KPI** と各無形資産の関連性を明確にし、無形資産への投資が企業価値向上にどう貢献するかを可視化します [29](#)。研究開発投資（3年間で 360 億円）や設備投資（50～100 億円）の意思決定において、無形資産価値向上の観点をより重視します [27](#)。IR 活動においても、財務情報と合わせて非財務情報である無形資産の価値や取り組みを積極的に開示し、投資家との対話を深めます。
- **変化:** 知財部門や研究開発部門中心の活動から、経営層が主導する全社的な無形資産経営へと進化します。無形資産の創造・保護・活用・評価のサイクルを確立し、持続的な企業価値向上を目指します。

これらのシナリオは相互排他的なものではなく、組み合わせで推進される可能性もあります。いずれのシナリオにおいても、新中期経営計画の目標達成には、知財・無形資産の戦略的なマネジメントが不可欠となるでしょう。

まとめ

持田製薬の新中期経営計画「25-27 中計」は、同社の知財・無形資産戦略にとって重要な転換点となる可能性を秘めています。「成長戦略加速」というテーマの下、コア事業の強化と成長事業への大胆な投資が行われる中で、技術、ブランド、ノウハウ、データ、人的資本といった無形資産の価値は一層高まります [127](#)。特に、核酸医薬や細胞医薬といった最先端分野への挑戦は、高度な知財戦略と無形資産の蓄積が成功の鍵を握ります [27](#)。

今後は、特定されたマテリアリティと KPI に基づき、無形資産への投資とその効果を具体的に示していくことが求められます [29](#)。予測されるシナリオのいずれか、あるいはそれらを組み合わせた形で戦略が展開されるにせよ、変化する事業環境に柔軟に対応し、無形資産を最大限に活用して企業価値を持続的に向上させていくことが期待されます。この新中計の期間を通じて、持田製薬が知財・無形資産をどのように戦略的に経営に取り込み、成果に結びつけていくのか、その動向が注目されます。

- [1. 中期経営計画 | 持田製薬株式会社](#)
- [2. 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」についての開示情報](#)
- [3. 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」について 2025 年 5 月 ...](#)
- [4. 【決算】27 年度に売上高 1200 億円 持田製薬が新中計 - 日刊薬業](#)
- [5. 持田薬 \(4534\) 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」について](#)
- [6. 持田薬 \(4534\) The Mochida Pharmaceutical Group's "25－27 ...](#)
- [7. 持田製薬 中期経営計画で 27 年度売上高 1200 億円掲げる 主力品 ...](#)
- [8. キッセイ薬品 新中期経営計画「Beyond 80」公表 29 年度売上 ...](#)
- [9. 【持田製薬】【4534】IR 情報 中期経営計画や決算短信 | 日経電子版](#)
- [10. 持田製薬の 2025 年 3 月期は増益、25－27 中計で成長事業への ...](#)
- [11. 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」についての開示情報](#)
- [12. 暗号 1955 on X: "持田製薬は 12 日](#)
- [13. 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」について 2025 年 5 月 ...](#)
- [14. 持田薬 \(4534\) 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」について](#)
- [15. 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」についての開示情報](#)
- [16. 持田製薬 中期経営計画で 27 年度売上高 1200 億円掲げる 主力品 ...](#)
- [17. 中期経営計画 - IR Searcher](#)
- [18. 持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」について 投稿日時](#)
- [19. 【決算】27 年度に売上高 1200 億円 持田製薬が新中計 - 日刊薬業](#)
- [20. 【持田製薬】【4534】IR 情報 中期経営計画や決算短信 | 日経電子版](#)

21. [暗号 1955 on X: "持田製薬は 12 日](#)
22. [中期経営計画 | 持田製薬株式会社](#)
23. [関連ニュース一覧 - ミクス Online](#)
24. [マテリアリティ | 持田製薬株式会社](#)
25. [持田製薬の 2025 年 3 月期は増益、25－27 中計で成長事業への ...](#)
26. [持田製薬グループ「25－27 中期経営計画」について の開示情報](#)
27. [中期経営計画 | 持田製薬株式会社](#)
28. [【持田製薬】【4534】IR 情報 中期経営計画や決算短信 | 日経電子版](#)
29. [マテリアリティ | 持田製薬株式会社](#)