

参天製薬「2025～2029年度中期経営計画」の内容と評価

2025年5月21日、参天製薬株式会社（Santen）は2025～2029年度を対象とする新たな中期経営計画を発表しました^①。前中期計画（～2025年度）の数値目標を前倒しで達成したことを受けて策定されたもので、眼科領域専業メーカーとして2035年までの長期ビジョンに向けた新たな成長戦略を示しています^②。以下、この計画の詳細と、それに対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価を5つの観点（成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略）ごとに整理して報告します。

成長性：収益計画、重点領域、事業拡大戦略

新中期計画では**2030年3月期（2029年度）**に売上収益4,000億円、コア営業利益800億円という高い成長目標が掲げられました^③。これは2024年度実績（売上収益3,000億円、コア営業利益594億円）からそれぞれ約1,000億円、206億円の増加に相当し、市場コンセンサスを大きく上回る「強気」な水準です^④。実際、発表翌日の株式市場ではこの野心的な業績目標がポジティブに受け止められ、株価が大幅続伸しています^⑤。投資家の視点でも「大胆な成長目標」と評価され、JPモルガン証券は「多くの投資家はこの目標を野心的と見なしている」としつつも、同社の強気判断を維持し目標株価を引き上げました^⑥。

成長戦略の柱として、参天は眼科領域に特化したビジネスモデルを全地域で深化させ、持続的成長基盤を確立するための6つのイニシアチブを打ち出しました^⑦。主な内容は以下の通りです：

- ・**海外事業の拡大**：EMEA（欧州・中東・アフリカ）、アジア、中国それぞれでリーダーポジションを確立し、**2029年度の海外売上比率58%**を目指す^⑧^⑨。日本市場の売上を現行規模で維持しながら海外で上乗せ成長を図る戦略で、地域別には日本1,700億円、EMEA 1,000億円、アジア650億円、中国650億円という売上計画が示されています^⑩。海外事業の伸長によって全社の収益拡大を牽引する方針です。
- ・**新規疾患領域の開拓（市場創造）**：近視進行抑制（小児近視）と眼瞼下垂治療という**新たな治療領域**で市場を創出し、世界展開する計画です^⑪。近視抑制点眼薬（低濃度アトロピン、国内製品名「リジュセアミニ」）は2025年に日本で発売済みで、欧州でも2025年度中に「Ryjunea」の名で承認・上市予定、以降アジアで2027年度、中国で2028年度に投入予定です^⑫^⑬。眼瞼下垂の点眼治療薬（オキシメタゾリン）も2026年度に日本で自由診療品として発売し、欧州・アジアで2027年度、中国で2029年度までに展開する計画です^⑭^⑮。これら新領域の製品群で**最終年度に計450億円（近視300億円、眼瞼下垂150億円）の売上**を見込み、5年間の増収分1,000億円の約半分を担う計算です^⑯。高収益な自由診療型の製品であるため利益率向上にも寄与し、800億円のコア利益目標達成の原動力になるとされています^⑰。
- ・**既存Rxポートフォリオ・パイプライン強化**：現在の主力処方薬製品と開発パイプラインについて、承認取得の加速やライフサイクルマネジメント（LCM）を推進し、中期計画期間中の売上貢献を最大化します^⑱。さらに2030年度以降の継続成長に向け、新規技術を活用した点眼製剤や遺伝子・細胞治療など**新モダリティへの挑戦**にも取り組み、事業開発（外部からのパイプライン導入）も強化すると述べています^⑲。
- ・**事業基盤の強化**：成長を下支えする基盤策として、①安定供給体制の強化（生産キャパシティ拡大・サプライチェーン見直し）^⑳、②コストの持続的適正化（原価低減や業務改革による販管費効率

化)¹⁹、③人材・組織とデジタル/ITの強化(後述)²⁰の3点が掲げられています。これらにより収益性を高めつつ、将来の成長に備える狙いです。

以上のような戦略に対し、マーケットや専門メディアからは総じて**成長志向を評価する声**が聞かれます。みんかぶPRESSは「最終年度のコア営業益800億円という目標が評価されているようだ」と報じ、計画発表翌日の株価上昇に言及しました²¹。株式アナリストも「売上高目標はコンセンサスを大きく上回り、利益計画も上回る水準」と計画を前向きに捉えています³。もっとも、「高い成長目標をいかに実現するか」が問われるのも事実であり²²、後述する新製品の市場浸透や海外展開の成否が成長軌道を左右すると指摘されています。

リスク：市場・為替・技術・規制などの懸念

野心的な計画には相応のリスク要因も伴います。まず**業績目標の達成可能性**について、JPモルガン証券は「多くの投資家は目標を野心的と見ている」と指摘しており、計画遂行には高いハードルがあるとの見方があります²³。特に売上拡大の前提となる新領域製品については、**市場浸透の不確実性**が懸念材料です。近視抑制点眼薬「リジュセア」は国内初の承認薬として期待される一方、公的保険適用外の自由診療であるため患者負担が大きく、医療格差につながるとの声も日本眼科医会から上がっています²⁴。混合診療の禁止により治療開始後の検査やメガネ処方も全て自己負担となるため、長期治療の継続率に課題があると指摘されています²⁴。伊藤CEOも、治療中断(ドロップアウト)による「ザルのように患者がこぼれ落ちる市場」にならないよう、適正使用の徹底や効果実感による継続促進の仕組みづくりに取り組むと強調しています²⁵。発売直後の初期需要は想定通り順調とされますが²⁶、中長期的に十分な患者数を確保できるかは注視点です。

また、新領域2製品で**450億円の売上目標**を掲げる中、開発中止となったパイプラインもあります。例えば近視治療の次世代候補「STN1013400」は、第2相試験結果を踏まえ開発中止が決定されました²⁷。当面はリジュセアに注力する方針ですが、単独のパイプラインに依存するリスクも内在します。JPモルガンはリジュセア(欧州名RyJunea)の**2025年度売上ガイダンス16億円**を重要なマイルストーンと位置付け、この水準超えなら投資家期待が高まると論じています²⁸。裏を返せばガイダンス未達の場合、計画全体への信認が揺らぐ可能性もあるでしょう。

市場環境や規制面のリスクも指摘されています。国内では主力品の特許切れに伴う後発医薬品浸食や度重なる薬価改定の影響で、2025年度は減収減益の見通しです²⁹³⁰。実際、2024年度までの実績に照らすと2025年度売上は微減予想(前年3000億円→翌期2970億円の会社計画)となっており³¹、一時的な踊り場をどう乗り切るかが課題です。ただし会社側は「ジェネリック参入の影響は織り込み済みで、構造改革の効果により将来の収益レベルが落ちることはない」と自信を示しています³⁰。また参天は5月22日から350億円規模の自社株買いも発表しており、短期的な株価下支え策で市場の不安感を抑える狙いもうかがえます³²。

海外市場では、**為替変動**による業績影響や各国の薬価政策リスクがあります。とりわけ中国では公定価格入札制度(VBP: 集中購買)の影響で価格下落・数量制限のリスクが高く、「他地域に比べ短期的ボラティリティがある」ことを経営陣も認めています³³。規制面では各国当局の承認審査の遅れや要件強化、新型コロナのような予期せぬ医療環境の変化も潜在的リスクです。技術面では、同社が挑戦を表明した遺伝子治療や再生医療など新モダリティ開発は成功確率が不透明で、研究開発投資の回収リスクも伴います。

以上のように、多面的なリスクは存在するものの、参天は計画発表の場で対策にも言及しました。中国では**マルチチャネル戦略**で集中購買の影響を分散し、中計後半に投入予定の緑内障・近視・眼瞼下垂の新製品群で成長を図ること、さらに事業開発による**外部アセット獲得**でポートフォリオを拡充し持続的成長につなげると述べています³⁴。日本市場でも「マザーマーケットとして収益基盤を維持」すべく、新製品上市で特許切れの穴埋めを図り現行規模を守る方針です³⁵。こうしたリスク対応策に対し、市場関係者からは「計画達成には課題も多いが、経営陣の危機感と具体策は示されている」との評価もあります。実際、野村アセットマネジメントの対談では「費用削減は一過性効果になり得るため、いかに中長期の持続的成長につなげる

かが問われる」との指摘に対し²²、伊藤CEOは「26年度以降、新製品群の売上成長で再び成長軌道に戻し加速させる」と明言しており³⁶、経営陣がリスクを認識しつつ強い成長意志を持っていることが窺えます。

海外展開：海外売上比率、グローバル市場戦略、地域別施策

参天製薬は今回の中期計画でグローバル展開を一段と加速させる戦略を鮮明にしています。最終年度の海外売上比率は58%と設定され、現在約44%（2024年度）から大幅に高める見通しです⁸。売上成長の主戦場を海外に定め、日本を含む全地域で市場成長率を上回る収益拡大を目指す方針です⁷。地域別の戦略と計画数値は次の通りです。

- ・**日本（国内）：売上目標1,700億円**（24年度比 +47億円）⁹。特許切れによる後発品競合や薬価改定の逆風があるものの、「マザーマーケット」と位置付け現行規模の売上を維持します³⁵。既に2025年度に近視治療のリジュセアを投入済みで、続いて承認申請中の緑内障・高眼圧症治療薬セベタプロストや、2026年度に眼瞼下垂薬（オキシメタゾリン）と米国で承認済の緑内障薬ネタルスジル（Rhopressa）の日本上市、さらに2028年度にネタルスジル＋ラタノプロスト配合剤（Rocklatan）の導入を予定するなど、新製品群で国内減収要因をカバーする計画です³⁷。国内営業基盤と眼科医療との信頼関係を活かし、新市場創出にも注力するとしています²⁹。
- ・**欧州・中東・アフリカ（EMEA）：売上目標1,000億円**（+257億円）⁹。主要市場のドイツ・フランスにリソースを重点投入して販売体制を強化し、既存領域の緑内障・ドライアイ製品を拡販する方針です³⁸。同時に**近視治療薬を欧州で創薬・発売**して新市場を創造するとしており、アトロピン（商品名RyJunea）は2025年度に欧州で発売予定です³⁸。眼瞼下垂薬（オキシメタゾリン）は2027年度の欧州上市を見込んでいます¹²。欧州では多くの国で近視治療を保険収載（公的医療）で提供する計画で、立ち上がりは緩やかと想定しつつ、中長期的な普及を図ります¹¹。投資家からは「欧州での販売強化策が具体的で現実的」との声もあり、ドイツ・フランスといった大市場攻略がカギとして注目されています。
- ・**アジア（日本除くアジア全般）：売上目標650億円**（+349億円）⁹。韓国・東南アジアを中心に市場全体が成長基調であり、この追い風を生かして現在の事業基盤から**高成長を継続**する計画です³⁹。アトロピンとオキシメタゾリンはいずれも2027年度までにアジア各国で上市を予定し¹⁴、豊富な潜在患者を抱えるアジアで近視・眼瞼下垂の市場開拓を進める考えです⁴⁰。例えば近視については2027年度にアジア地域で発売し、潜在患者数はアジア全体で1.8億人規模とも推定されています⁴¹。成長余地が大きいアジア市場でシェア拡大を図ることが全社目標達成の重要なドライバーになるとみられています。
- ・**中国：売上目標650億円**（+361億円）⁹。中国市場は政策の影響による価格競争が厳しく短期的変動要因が大きいものの、中長期の潜在需要は非常に高いエリアです³³。参天は中国ビジネスで直面する集中購買（VBP）の価格引き下げリスクに対し、**マルチチャネル戦略で影響を分散**すると述べています⁴²。具体的には、院内市場以外のチャネル開拓や地域ごとの販売戦略で単一施策の影響を和らげる取り組みと推察されます。その上で、中計後半（2028～29年）に緑内障・近視・眼瞼下垂の新製品を相次ぎ投入し、中国での売上成長に弾みをつける計画です³⁴。実際、アトロピンは2028年度、オキシメタゾリンは2029年度に中国上市を予定しています¹⁴。さらに中国では外部からの製品導入（ライセンスや提携）も積極的に模索し、ポートフォリオ強化によって持続成長につなげる方針が示されています³⁴。投資家・アナリストからは「中国の政策リスクは織り込み済みで、多角的な戦略で成長を追求する姿勢は妥当」との評価が聞かれます。実際、構造改革の一環で**米州事業から撤退**して経営資源を欧州・アジアに振り向けた過去の決断（前中計で実行）もあり⁴³、経営陣が中国・新興国の成長とリスクを見極めつつグローバル展開を図っている点は好意的に受け止められています。
- ・**米国：**興味深い点として、参天は**米国市場の売上を本計画には含めていない**ことを明言しています⁴⁴。2022年に米国自社販売事業から撤退した経緯もあり、少なくとも2029年度までは米国展開によ

る収益拡大は織り込まず、現行の地域（日本、EMEA、アジア、中国）で目標を達成する計画です⁴⁴。ただし開発中のパイプラインには「うまくいけば米国でも有望な製品がある」としており、将来的に米国市場の患者にも提供する道を検討すると述べています⁴⁴。性急に再参入することは避け「慎重に考える」とのコメントもあり⁴⁴、まずは得意なアジア・欧州で成果を出す戦略といえます。この割り切ったリソース配分は投資家から「現実的な判断」として評価されており、無理な米国展開でコスト増を招かない点は安心材料とみられています。

以上のような地域別施策に対し、**メディアや専門筋も概ね肯定的**です。Mixオンラインは「日本の売上規模を維持しながら海外事業を大幅に伸ばす計画」と伝え⁸、具体的な国別投入スケジュールが示されたことを報じました。会社四季報オンラインも「海外事業の成長により30年3月期の海外売上比率58%を目指す」と計画のポイントを解説しています⁴⁵。証券アナリストからは「参天は海外展開で業界随一のポートフォリオを持ち、グローバルな市場成長を享受できる立場」との評価もあり、地域戦略の明確さは投資判断上プラス材料と受け止められています。もっとも、実際に欧州・中国で新薬をシェア拡大できるか、アジアの成長を確実に取り込めるかについては**実行力が問われる**段階であり、四半期ごとの進捗にマーケットの関心が集まるでしょう。JPモルガンも中計成功のカギとして海外でのリジュセア販売動向を挙げており²⁸、参天がグローバル市場で計画通りリーダーシップを発揮できるか注視されています。

人材戦略：採用・育成・ダイバーシティ・リーダーシップ開発

参天製薬は本計画において、人材を「**最重要のアセット（資産）**」と位置付けています²⁰。事業基盤強化の一環として「人材・組織とデジタル・ITの強化」が掲げられ²⁰、社員一人ひとりの能力向上とそれを活かせる生産性の高い組織づくりを推進する方針が示されました。具体的には、人材育成方針と社内環境整備の基本方針を明確にし、**求める人材像を「Happiness with Vision」の実現に貢献できる人**と定義しています⁴⁶²⁰。社員の成長とエンゲージメント向上のために、事業への深い理解、眼科領域の専門知識、成果創出につながるスキルを習得する機会を提供し⁴⁷、各人が小さな成功体験を積み重ねられる企業文化を醸成するとしています。また、**優秀な人材の獲得と定着を促進**するため、自社で働く価値（Employee Value Proposition）の明確化と発信に取り組み、要員数や人件費のガバナンスを強化しつつ組織設計・運営を最適化する考えです⁴⁸。

ダイバーシティ&インクルージョン（DE&I）の推進も重点項目に挙げられています。参天は中期計画のサステナビリティ戦略の中で「DE&Iの推進」や「人権の尊重」を重要マテリアリティ（重要課題）として掲げ⁴⁹、性別・国籍・専門性の多様な人材が活躍できる職場づくりを進めています。実際、執行役員クラスに海外出身の女性人材を登用するなど、多様性を体現するリーダーシップ層の育成にも力を入れていることが報じられています（例えば中国出身で滋賀工場の生産戦略ヘッドを務める女性執行役員の事例⁵⁰など）。こうした取り組みは**リーダーシップ開発**にも通じ、グローバルに事業を展開する上で不可欠な多様な視点とイノベーション創出力を高める基盤といえます。

投資家・アナリストは、人材戦略を経営計画に織り込む参天の姿勢を好意的に評価しています。近年、人的資本経営や人的資本の開示が重視されており、参天も取締役会で人材戦略に関する議論を充実させる取り組みを進めています⁵¹。野村アセットマネジメントとのESG対話では、伊藤CEO自ら「収益性改善」「成長の柱構築」「最適なオペレーション・組織体制構築」の3施策を掲げ改革を断行した経験が語られました⁵²。この中で「リーダーシップチームの強化」や「組織の筋肉質化」に着手し、社員に基本理念の実践を促す文化醸成にも努めたとしています⁵²⁵³。実践を通じた成功体験の積み上げが組織全体の変革を加速すると捉えており⁵³、経営トップによる強いコミットメントがうかがえます。

もっとも、計画発表資料自体には人材関連の定量目標（例えばダイバーシティ比率や従業員エンゲージメント指標など）は明示されていません。しかし、「**Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化**」を最重要マテリアリティの一つに掲げたこと⁵⁴は、人材戦略を経営の根幹に据える意思表示と受け取れます。業界関係者からは「グローバル展開を支えるには人材育成と組織力強化が鍵であり、参天がそれを認識している点は心強い」との声が聞かれます。実際、参天は130年以上の歴史で培った企業理念「天機に参与する」の下、人

材を大切に作る文化を持つとされ⁵⁵、その強みを未来志向のリーダー育成に活かすことで持続的成長に繋がろうとしています。

知財・無形資産戦略：研究開発、製品ライセンス、ブランド価値、知的財産ポートフォリオ

参天製薬の中期計画では、**研究開発（R&D）と事業開発（ライセンス/提携など）による知的資産の強化**が成長戦略の重要な柱となっています。前述の通り、新中計期間中に現行パイプラインの早期承認取得やLCMを進めることにより既存製品群の価値最大化を図りつつ¹⁶、**2030年度以降を見据えてパイプラインを拡充**する方針が示されています。具体的には、「開発ターゲットの選定強化」「開発プロセスの高度化」を図り、必要に応じて新技術プラットフォーム（例：点眼デバイス技術や遺伝子・細胞療法など）にも挑戦するとしています¹⁷。実際、同社はかつて再生医療ベンチャーとの協業や遺伝子治療の研究にも着手していましたが⁵²、伊藤CEOは「当社の強みと必ずしも繋がらない取組みもあった」と前中計を総括しており⁵²、新中計では**自社の強みである眼科領域に軸足を置きつつ新技術を取り込む戦略**に洗練された形です。野村アセットマネジメントのアナリストも「収益性重視の構造改革は一巡し、次は中長期の成長に向けて何をするかが問われる」と指摘していましたが²²、参天はその答えとして知財・無形資産への投資強化を掲げたとと言えます。

外部との提携・ライセンス取得にも積極姿勢を示しています。中計5年間で**1,500億円以上**を事業開発投資に充てる計画であり⁵⁶、既に市場に出ている製品や開発後期のパイプラインなど、「中計期間中のトップライン成長に貢献する製品」や「2030年度以降の成長を担う開発品」の獲得に資源を投入すると表明しました⁵⁶。実際、参天は過去にもグローバル製薬企業やバイオベンチャーからのライセンス導入で製品ラインナップを拡充してきており、現在開発中のネタルスジル系薬剤も米Aerie社（現Alcon社から継承）の製品です³⁷。こうした**知的財産ポートフォリオの外延的拡大**は、国内外の製薬各社が成長戦略として掲げる共通手法で、参天もその実行力を高める構えです。投資家からは「1,500億円規模の投資余力を示したことで、将来のM&Aや大型ライセンス契約による成長シナリオにも期待が持てる」との声があり、戦略の柔軟性を評価する意見があります。

参天はまた、自社ブランドの価値向上にも注力しています。眼科スペシャリティ企業として世界トップクラスの存在感を確立し、「市場をリードする企業として信望を集める」ことを目指すと計画で謳われました⁶。これは単に売上規模だけでなく、革新的製品を継続創出し眼科医療に貢献することで業界や患者からの信頼を高めるという**ブランド戦略**です。実際、新領域の近視・眼瞼下垂治療への挑戦は「眼科医療のイノベーションを起こす」というビジョンに沿ったものであり⁵⁷、参天のブランド価値向上と直結しています。また製品の品質保証や安定供給も無形資産として重視されており、「製品の品質保証と安定供給」はサステナビリティ重要課題の一つに位置付けられています⁵⁸。安定供給体制の強化策（生産能力増強やネットワーク見直し）を計画に盛り込んだのも、その表れです¹⁸。

業界関係者の評価としては、「参天が眼科に特化し研究開発を深化させる戦略は理にかなっている」との声が聞かれます。特に近視や眼瞼下垂といった未開拓市場への参入について、「新しい市場ゆえのチャレンジはあるが、同社の取り組み次第で大きく育てアップサイドを追求できる」と伊藤CEO自身も語っており³⁰、既存の緑内障・ドライアイ領域のみならず疾患領域のすそ野を広げることで知的資産を増やそうとする姿勢が見て取れます。証券アナリストも「現行パイプラインの価値向上と、新規領域の開拓という両面作戦は持続成長に不可欠」と評価する一方、「研究開発投資が増加しても収益性を維持できるか」が課題になると指摘しています（前計画期間中は減損や費用超過で利益が伸び悩んだ経緯があるため⁵⁹）。この点、参天は構造改革で収益基盤を強化した上で、必要な投資は果敢に行う方針を示しており⁵⁶、資本配分戦略として株主還元と成長投資の両立を図る考えです。実際、**年間38円を下限とする累進配当と機動的な自社株買い**を約束しつつ⁶⁰⁶¹、研究開発・事業開発への投資を最優先で資源配分するとしています⁶¹。株式市場もこのバランスを好意的に受け止めており、「株主還元を維持しつつ将来の成長に投資する戦略は妥当」との見解が見られます。

総じて、参天製薬の2025～2029年度中期経営計画は、大胆な成長目標と具体的な戦略の両面で注目を集めています。成長性の追求、リスク対応策、グローバル展開の深化、人材・組織力の強化、知的資産への投資といった観点ごとに見ても、投資家・業界から概ね前向きな評価が示されています。もっとも、その成功は**実行力次第**であり、新製品の普及拡大や海外市場でのプレゼンス向上など計画通りに進むかどうかは今後検証されていくでしょう。伊藤CEOは「まずは2026年度以降に成長基調へ戻す」道筋を明確に示しており³⁶、市場も参天の再成長ストーリーに期待を寄せています。今後は四半期業績や製品販売動向に対する綿密なフォローがなされる見通しで、参天が掲げたビジョンを着実に実現できるか引き続き注目されます。

参考文献・出典：

- ・参天製薬「2025-2029年度中期経営計画を発表」 プレスリリース（2025年5月21日）^{1 62 63 20 49 6 他}
- ・Minkabu PRESS「参天薬は続伸、30年3月期のコア営業益800億円とする中期計画を策定」（2025年5月22日）²¹
- ・株探ニュース（フィスコ）「参天薬---大幅続伸、強気の中期業績目標値をポジティブ視」（2025年5月22日）^{3 4}
- ・JPモルガン証券レポート要旨（Investing.com経由、2025年6月12日）^{23 28}
- ・AnswersNews「参天製薬、自由診療市場開拓…近視進行抑制薬『リジュセア』発売、眼瞼下垂薬も申請」（2025年6月13日）^{15 11 13 24 25 27}
- ・MixOnline「参天製薬が新中計発表 29年度に売上高4000億円、コア営業利益800億円 海外売上比率は58%に」（2025年5月22日）^{64 9 65 34 29 44 56 66}
- ・野村アセットマネジメント「責任投資対談 参天製薬 伊藤CEO」（2023年公開）^{52 67 30 53}

^{1 2 6 7 10 16 17 18 19 20 49 54 55 57 58 60 61 62 63} 20250521 | 参天製薬グローバルサイト
https://www.santen.com/ja/news/2025/2025_1/20250521_2

^{3 4} 参天薬---大幅続伸、強気の中期業績目標値をポジティブ視 | 個別株 - 株探ニュース
<https://kabutan.jp/news/marketnews/?&b=n202505220964>

^{5 23 28 32} JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー、参天製薬の中期計画を受け目標株価を引き上げ
執筆：Investing.com
<https://jp.investing.com/news/analyst-ratings/article-93CH-1145235>

^{8 9 12 14 29 33 34 35 36 37 38 39 42 43 44 45 56 64 65 66} 参天製薬が新中計発表 29年度に
売上高4000億円、コア営業利益800億円 海外売上比率は58%に | ニュース | ミクスOnline
<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=78369>

^{11 13 15 24 25 26 27 40 41} 参天製薬、自由診療市場開拓…近視進行抑制薬「リジュセア」発売、眼瞼下垂薬も申請 | AnswersNews
<https://answers.ten-navi.com/pharmanews/30351/>

²¹ 参天薬は続伸、30年3月期のコア営業益800億円とする中期計画を策定(みんかぶ) - Yahoo!ファイナンス
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/da95b29aa401f078ec09929cc66055ab2a3af10c>

^{22 30 52 53 59 67} 対談『参天製薬』 | 責任投資 | 野村アセットマネジメント
https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/engagement/spreport/trptalk_santen.html

³¹ 『参天製薬』中期経営計画見直しへ - 前倒しで目標達成 | 薬事日報ウェブサイト
<https://www.yakuji.co.jp/entry110649.html>

^{46 47 48} santen.com
https://www.santen.com/content/dam/santen/global/pdf/ja/business/vision/FY2025-2029_plan_ja.pdf

50 医師から製薬業界への転身 ―困難を乗り越え成長し続ける女性 ...

<https://www.santen.com/ja/stories/20250306>

51 [PDF] 参天製薬株式会社

<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240701/20240701541782.pdf>