

参天製薬株式会社新中期経営計画の内容と、それに対する評価

Felo AI



概要

参天製薬株式会社が 2025 年 5 月 21 日に発表した新中期経営計画（2025-2029 年度）は、海外事業の力強い成長と新領域の市場創造を軸に、持続的な成長軌道への転換を目指すものです [55 68](#)。本計画では、2029 年度に売上収益 4,000 億円、コア営業利益 800 億円という意欲的な数値目標を掲げています [2 4 48](#)。

この計画は、アナリストや市場関係者から概ね前向きに評価されており、発表後には株価が続伸するなど期待感が示されています [22 37 75](#)。特に、海外売上比率を **58%**まで高めるグローバル戦略と、近視や眼瞼下垂といった新市場の開拓が成長の鍵と見なされています [29 57](#)。一方で、過去の米国事業での経験から、海外展開におけるリスク管理と計画の着実な実行力が今後の課題として指摘されています [86](#)。人材戦略としては、グローバルで活躍できる人材の育成と組織強化が、リスク管理としては、サプライチェーンやコンプライアンス、地政学リスクなど多様なリスクへの対応体制強化が盛り込まれています [55 95](#)。

詳細レポート

新中期経営計画の全体像

参天製薬は、前中期経営計画（2023-2025 年度）の目標を前倒しで達成したことを受け、長期視点での戦略展開と収益基盤のさらなる強化を目指し、本計画を策定しました [55 77](#)。眼科領域に特化したグローバルカンパニーとして、製品価値の最大化とイノベーションを軸とするビジネスモデルを推進します [55](#)。



数値目標（2029 年度）

本計画では、以下の連結数値目標が設定されています [55](#)。

項目	目標値
売上収益	4,000 億円

項目	目標値
コア営業利益	800 億円
ROE	14%以上
EPS 成長率	2 桁成長（CAGR）
株主還元	・年間配当 38 円を下限とし、配当性向 40% を目安に増配・機動的な自社株買いを実施

成長戦略

持続的な成長基盤を確立するため、以下の 6 つのイニシアチブが推進されます [55](#)。

- 1. 海外地域（EMEA・アジア・中国）におけるリーダーポジションの確立: 海外事業の力強い成長により、2029 年度の海外事業売上比率 58%を目指します [55](#)。
- 2. 近視・眼瞼下垂疾患の市場創造と海外展開: 新たな治療市場を創出し、グローバルに展開します [55](#)。
- 3. Rx ポートフォリオ・パイプラインの強化: 2030 年度以降の成長に向けたパイプライン拡充と事業開発を強化します [55](#)。
- 4. 安定供給・サプライチェーンの整備: 需要増を見越し、生産キャパシティ拡大とネットワーク見直しを行います [55](#)。
- 5. コストの持続的適正化: 原価最適化と SG&A の最適化を徹底します [55](#)。
- 6. 人材・組織とデジタル・IT の強化: 成長を支える人材育成と生産性の高い組織づくりを推進します [55](#)。

各戦略の分析と外部評価

成長性

計画内容: 2029 年度までの 5 年間で売上収益を約 1,000 億円（33%）増加させる計画です [4 20](#)。成長の牽引役として、海外事業と、近視進行抑制薬「リジュセア」や眼瞼下垂治療薬「オキシメタゾリン塩酸塩」などの新製品が期待されています [57](#)。これらの新製品は、2029 年度にはグローバルでそれぞれ 300 億円以上、150 億円以上の売上が見込まれています [57](#)。2025 年度は主力品の特許切れにより一時的な減収減益を見込むものの、2026 年度以降は新製品群が成長を牽引し、再び成長軌道に戻す計画です [53 57](#)。

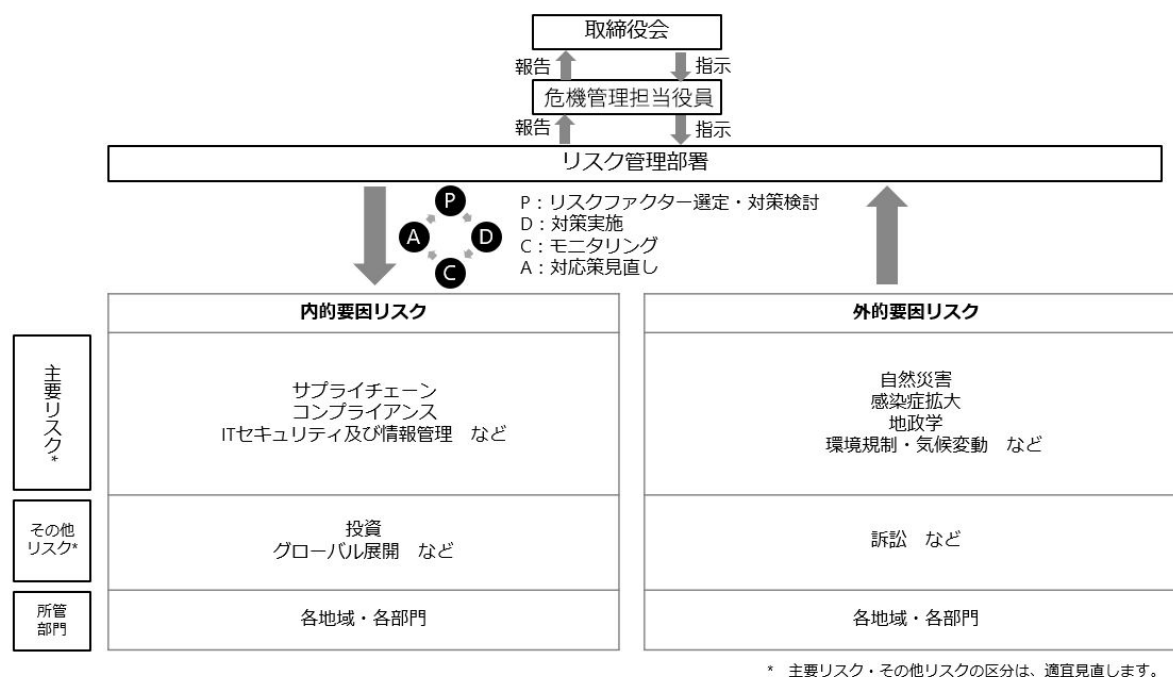


1.ファーストインクラス 2.ベストインクラス 3.各リージョン毎のピークセールス年度の売上を記載。老視、ドライアイ、新規は米州含む。当数値は、現在参画が考えている技術的成功を含むシナリオであり、開発成功率を考慮しない数値であるため、各製品・領域の公式の予測または目標数字ではありません。
4. BaseCaseの予測。アジアはPOC取得後に精査するため、ピークセールスには含まず。新規はSTN1010904、STN1013400等の合算値。 5. Upsideの予測

外部評価: 市場関係者はこの中期計画を「前向き」に評価しており、発表を受けて株価は大幅に続伸しました [37 75](#)。過去数年の収益性低迷からの再成長に向けた道筋が示された点が評価されています [79 86](#)。一方で、一部では市場の評価（PER）は依然として慎重で、成長期待は限定的との見方もあります [13](#)。計画達成には、特に海外事業の強化と新市場創出の成功が不可欠とされています [41 86](#)。

リスク管理

計画内容: リスクマネジメント体制を高度化し、「内部要因」と「外部要因」のリスクを一元的に把握・管理する体制を構築しています [95 96](#)。サプライチェーン、コンプライアンス、ITセキュリティ、自然災害、地政学リスクなどを主要リスクとして特定し、それぞれ具体的な軽減策を講じています [95](#)。特に、生産拠点のバックアップ計画やグローバルなコンプライアンス教育、サイバーセキュリティ対策の強化などが挙げられます [95 96](#)。



外部評価: 過去の米国事業における 2 度の実質的な撤退経験から、計画の「実行力」が最大のポイントになると見られています [86](#)。特に海外事業の拡大に伴う各国の法規制や商習慣の違い、中国の医薬品集中購買（VBP）政策のような市場環境の激変への対応力が問われます [8 57](#)。投資家からは、投資案件ごとの ROIC（投下資本利益率）を開示するなど、戦略実行の透明性を高めることを期待する声も上がっています [86](#)。

海外展開

計画内容: 海外事業を最重要の成長ドライバーと位置づけ、2029 年度には売上収益の 58%を海外で稼ぐ計画です [29 52 76](#)。EMEA（欧州・中東・アフリカ）、アジア、中国の全地域で市場成長率を上回る収益拡大を目指します [1 34](#)。具体的には、EMEA ではドイツとフランス、アジアでは韓国、タイ、ベトナムなどにリソースを集中投下します [57 62](#)。一方、競争の激しい米国市場については、本中計期間中の売上は織り込まず、有望な開発品が出てきた段階で参入シナリオを慎重に検討する方針です [7 57 86](#)。



外部評価: 海外事業の強化は、国内市場の伸び悩みを補い、企業全体の成長を牽引する戦略として評価されています [15](#) [41](#)。特に、日本で培った高い生産性を持つ営業モデルを海外で展開できるかどうかが成功の鍵と見られています [86](#)。過去の米国事業の轍を踏まないよう、製品競争力と適切なエントリー戦略が不可欠であるとの指摘があります [86](#)。

人材戦略

計画内容: 「人材・組織とデジタル・ITの強化」を成長戦略の柱の一つに、また「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（経営課題）に掲げています [55](#) [87](#)。全従業員を対象としたグローバルな人材育成プログラムを2024年度から導入し、スキルアセスメントや研修機会を提供することで、戦略を実行できる人材の育成と登用を計画的に進める方針です [9](#) [66](#) [87](#)。

外部評価: 企業の変革を成し遂げるには、トップダウンの方針だけでなく、現場の従業員のモチベーション向上が不可欠です [86](#)。CEO自らが全社員との対話の機会を設けるなどの取り組みは評価されていますが、個々の社員が成功体験を積める環境整備が重要とされています [86](#)。特に、グローバル化やDX推進に必要な専門人材（バイオ人材、DX人材）の獲

得・育成が今後の課題となります [28](#)。

知財・無形資産戦略

計画内容: 中長期的な成長の源泉として「Rx ポートフォリオ・パイプラインの強化」を掲げています [55](#)。既存パイプラインの早期承認やライフサイクルマネジメントを推進するとともに、2030 年度以降の成長に貢献する開発品の獲得に向け、事業開発に 5 年間で 1500 億円以上を投資する計画です [55](#) [57](#)。新たな点眼薬製剤技術や新規モダリティへの挑戦も明記されています [55](#)。

外部評価: 企業の持続的成長には、経営戦略と一体化した知財戦略が不可欠であると認識されています [71](#)。参天製薬が眼科領域の「グローバル・ニッチ・トップ」としての地位を維持・強化していく上で、パイプラインの拡充やイノベーション創出につながる無形資産への投資がどのように企業価値向上に結びつくか、投資家は注視しています [65](#) [86](#)。

1. [2025－2029 年度中期経営計画を発表－ Santen Pharmaceutical](#)
2. [JP モルガン・チェース・アンド・カンパニー、参天製薬の中期 ...](#)
3. [参天製薬【4536】のリスク・方針－キタイシホン](#)
4. [国内製薬、決算発表にあわせ 5 社が中計公表...年平均 1 桁台半ば ...](#)
5. [【参天製薬が中計】海外に積極投資-世界での存在感を確立へ](#)
6. [新中期経営計画（2023～2025 年度）を発表](#)
7. [参天製薬「視界不良」の前途――「点眼薬の雄」が抱える三重苦](#)
8. [持続的成長を支えるグローバルリスクマネジメント | 参天製薬 ...](#)
9. [参天製薬【4536】の人的資本－キタイシホン](#)
10. [Santen の CIO に聞く「グローバル市場で勝ち抜く IT 組織のあり方」と ...](#)
11. [参天製薬が 5 カ年中計、売上高 3 割増 4000 億円 海外比率 5 割超へ](#)
12. [グローバル市場を開拓する参天製薬、社長が明かす財務課題](#)
13. [【実用的 IR 分析 #48】 "参天製薬（4536）" の IR 情報から－note](#)
14. [参天製薬、アジア重視の中期計画 インドに進出へ－日本経済新聞](#)
15. [中堅製薬、海外展開強化...ゼリア新薬、初の「内外逆転」日本 ...](#)
16. [従業員の成長と組織風土 | 参天製薬グローバルサイト](#)
17. [特集「CIO の履歴書」 社会課題への貢献を軸にしたキャリア ...](#)
18. [コンプライアンス | 参天製薬グローバルサイト](#)
19. [参天製薬・新中計 構造改革とリージョン売上最大化の 2 軸で収益拡大 ...](#)
20. [参天製薬「売上高 3 割増」 5 年新中計](#)
21. [株主・投資家の皆さま | 参天製薬グローバルサイト](#)

22. [参天製薬【4536】 - ニュース | Ullet \(ユーレット\)](#)
23. [新中期経営計画 \(2023～2025 年度\) を発表 - PR TIMES](#)
24. [【参天製薬】中期経営計画見直しへ-前倒しで目標達成](#)
25. [【参天製薬】海外売上比率 30%超へ-国内事業上回る伸び率](#)
26. [統合報告書「Santen Report 2022」を発行 - PR TIMES](#)
27. [リスクマネジメント | 参天製薬グローバルサイト](#)
28. [国内製薬、相次ぐ人事制度改革...社員の主体性重視、魅力高め人材 ...](#)
29. [参天製薬が新中計発表 29 年度に売上高 4000 億円 - ミクス Online](#)
30. [参天製薬【4536】 - 対処すべき課題 | Ullet \(ユーレット\)](#)
31. [Santen、経済産業省の定める「DX 認定」を取得 - PR TIMES](#)
32. [2025-2029 年度中期経営計画を発表 | 参天製薬株式会社のプレス ...](#)
33. [特集「CIO の履歴書」 社会課題への貢献を軸にしたキャリア形成 ...](#)
34. [2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
35. [統合報告書「Santen Report 2024」を発行](#)
36. [＜近視に対する意識調査＞小中学生の保護者の 8 割以上が子供の近視 ...](#)
37. [参天製薬が大幅続伸、中期計画を前向き評価](#)
38. [人材戦略 | 経営戦略 | 企業情報 | 双日株式会社](#)
39. [情報セキュリティ | 参天製薬グローバルサイト](#)
40. [説明会資料・動画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
41. [対談【参天製薬】 | 責任投資 - 野村アセットマネジメント](#)
42. [参天製薬株式会社 2025-2029 年度 中期経営計画 - IR Webcasting](#)
43. [2025-2029 年度中期経営計画を発表 - Santen Pharmaceutical](#)
44. [2025-2029 年度中期経営計画を発表 \[参天製薬\] - 日本経済新聞](#)
45. [2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
46. [2025-2029 年度中期経営計画を発表：マピオンニュース - Mapion](#)
47. [参天製薬株式会社 2025-2029 年度 中期経営計画 - IR Webcasting](#)
48. [2025-2029 年度中期経営計画 眼科市場の特性活かした参天 ...](#)
49. [参天製薬が新中計発表 29 年度に売上高 4000 億円 - ミクス Online](#)
50. [2025-2029 年度中期経営計画を発表 - ライブドアニュース](#)
51. [参天製薬、2025-2029 年度中期経営計画を発表](#)
52. [参天製薬が 5 カ年中計、売上高 3 割増 4000 億円 海外比率 5 割超へ](#)
53. [参天製薬・伊藤 CEO 25 年度は主力品特許切れで減収減益 ...](#)

54. [参天製薬が新中計を発表、海外事業強化で 2029 年度に売上 ...](#)
55. [20250521 | 参天製薬グローバルサイト](#)
56. [参天製薬が 5 カ年の中期経営計画、売上高 3 割増 4000 億円 海外比率 5 割超へ - 日本経済新聞](#)
57. [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](#)
58. [2025-2029 年度中期経営計画を発表 - Santen Pharmaceutical](#)
59. [中期経営計画「MTP2025」を発表 | 参天製薬株式会社のプレス ...](#)
60. [参天製薬株式会社 2025-2029 年度 中期経営計画 - IR Webcasting](#)
61. [2025-2029 年度中期経営計画を発表 | 参天製薬株式会社の ...](#)
62. [参天製薬が 5 カ年中計、売上高 3 割増 4000 億円 海外比率 5 割超へ](#)
63. [グローバル市場を開拓する参天製薬、社長が明かす財務課題](#)
64. [参天製薬が大幅続伸、中期計画を前向き評価](#)
65. [知財・無形資産力の研究 日本を強く、豊かに！ -](#)
66. [参天製薬【4536】の人的資本 - キタイシホン](#)
67. [リスクマネジメント | 参天製薬グローバルサイト](#)
68. [参天製薬が新中計を発表、海外事業強化で 2029 年度に売上 ...](#)
69. [株主・投資家の皆さま | 参天製薬グローバルサイト](#)
70. [2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
71. [特許分析を通じた製薬企業の研究開発と企業価値との関連性の ...](#)
72. [2025-2029 年度中期経営計画 眼科市場の特性活かした参天 ...](#)
73. [参天製薬株式会社 2023-2025 年度 新中期経営計画](#)
74. [参天製薬が 5 カ年の中期経営計画、売上高 3 割増 4000 億円 海外 ...](#)
75. [参天製薬【4536】 - ニュース | Ullet \(ユーレット\)](#)
76. [参天製薬が新中計発表 29 年度に売上高 4000 億円 - ミクス Online](#)
77. [【参天製薬】中期経営計画見直しへ-前倒しで目標達成](#)
78. [参天製薬【4536】のリスク・方針 - キタイシホン](#)
79. [対談【参天製薬】 | 責任投資 - 野村アセットマネジメント](#)
80. [眼科専門の参天製薬が狙う新たな事業領域 | AnswersNews](#)
81. [新中期経営計画（2023～2025 年度）を発表 - PR TIMES](#)
82. [参天製薬【4536】 - 対処すべき課題 | Ullet \(ユーレット\)](#)
83. [「第 4 回日経統合報告書アワード」にて優秀賞を受賞 - PR TIMES](#)
84. [参天製薬・新中計 構造改革とリージョン売上最大化の 2 軸で ...](#)

- 85.
- 86. [対談【参天製薬】 | 責任投資 | 野村アセットマネジメント](#)
- 87. [参天製薬【4536】の人的資本 – キタイシホン](#)
- 88. [リスクマネジメント | 参天製薬グローバルサイト](#)
- 89. [持続的成長を支えるグローバルリスクマネジメント | 参天製薬 ...](#)
- 90. [参天製薬【4536】のリスク・方針 – キタイシホン](#)
- 91. [情報セキュリティ | 参天製薬グローバルサイト](#)
- 92. [サプライチェーン | 参天製薬グローバルサイト](#)
- 93. [モノづくりのモチベーション・マネジメント【第4回】](#)
- 94. [TCFD 提言に基づく情報開示 | 参天製薬グローバルサイト](#)
- 95. [リスクマネジメント | 参天製薬グローバルサイト](#)
- 96. [参天製薬【4536】のリスク・方針 – キタイシホン](#)