

参天製薬の知財・無形資産戦略：現状と新中期計画 (2025～2029年度) に基づく将来シナリオ

本レポートでは、参天製薬株式会社（Santen）の現行の知的財産（IP）および無形資産戦略を要約し、2025年5月21日に発表された新たな中期経営計画（2025～2029年度）の方向性に基づき、今後5年間で予想される戦略の変化を複数のシナリオとして分析します。^① 新中計では海外展開の加速や新領域での市場創造、人材・デジタル強化などが掲げられており、知財・無形資産の活用戦略もこれに合わせて変革が見込まれます。本稿では**3つの主要シナリオ**を提示し、それぞれについて詳細に検討します。

現行の知財・無形資産戦略の概要

参天製薬は眼科領域に特化した製薬企業として、知的財産を企業価値向上の重要な柱と位置付け、戦略的に管理・活用しています^②。具体的には、自社の研究開発成果から得られた発明に対し、**物質特許や用途特許に加え、製剤・製法特許**など多面的な特許出願を積極的に行い、広範囲に製品を保護する戦略をとっています^③。こうした特許網により、自社製品・パイプラインの価値最大化を図る知的財産戦略を遂行しています^③。また、知財活動は自社開発に留まらず、**国内外の企業や大学との共同研究や、他社からの製品導入（ライセンス取得）**にも積極的です。その中で生まれた知的財産についても適切に出願・権利化し、製品価値の向上に役立てています^③。一方で、リソースを効率的に活用するため、**保有特許の定期的な見直し**（出願国の選択や権利維持・放棄の判断）を行い、事業戦略・研究開発戦略に合致した知財の維持管理に努める姿勢も示しています^④。さらに、参天製薬は知財以外の無形資産にも注力しており、長年の眼科特化によって培われた専門知識やブランドの信頼、グローバル約60か国での販売ネットワークといった無形のリソースを強みに事業を展開してきました（同社は米州事業からの撤退や組織最適化を通じ収益改善を図る一方、欧州・アジアで事業拡大し、一人当たり売上高の向上など無形資産効率の改善にも成功しています^⑤）。財務面でも、M&A等によるのれん・特許権など**無形資産のバランスシート比率**を管理し、投資の経済合理性を厳格に検証する方針を掲げています^⑥。総じて現在の参天製薬は、「幅広い知財で自社製品を防御・価値最大化する戦略」「外部との協業による知財創出」「無形資産投資の厳格な管理」を組み合わせ、眼科領域のリーディングカンパニーとして持続的成長を支える知財・無形資産戦略を展開しています。

シナリオ1：グローバル特許・商標ポートフォリオ強化による市場拡大

想定変化：新中期経営計画で掲げる海外売上比率58%（2024年度44%→2029年度58%）という目標^⑦を達成するため、参天製薬は従来にも増して**グローバルな知的財産ポートフォリオの強化**に舵を切るシナリオです。具体的には、主要市場の欧州（EMEA）・アジア・中国を中心に、**特許出願の地理的範囲を拡大**し、眼科新製品に関する物質特許・用途特許を各国で確実に取得・維持する戦略が想定されます。また、各地域でのブランド確立に向け、**商標権の戦略的取得**も一段と重視するでしょう。現在も参天は「特許、商標、意匠など新たな知的財産を創出し戦略的に活用する」方針を掲げています^②が、新中計期においてはこの方針をグローバル規模で拡充し、例えば近視進行抑制点眼剤（リジュセア®等）や眼瞼下垂治療薬（オキシメタゾリン塩酸塩）について世界各国での特許・商標権による独占的ポジション確保に努めると考えられます。さらに、各国・地域の規制当局への承認取得を迅速化し（ライフサイクルマネジメントの一環^⑧）、**知財戦略と薬事戦略の連携**を強めることも市場投入の加速に寄与するでしょう。このシナリオでは、従来実施してきた**特許網の定期見直し**もグローバル市場の優先順位に合わせて最適化され、成長戦略に合致しない特許のコストは果敢に削減、一方で重点市場・製品にリソースを集中する姿勢が鮮明になると予想されます^④。結果として参天製薬は、各地域での知財による参入障壁を盤石にしつつ、「**眼科市場をリードする企業としての信頼（信望）の確立**」^①を知財面から下支えしていくでしょう。

裏付け：このシナリオは、新中計の「全地域でビジネスモデルを強化しプレゼンスを拡大する」方針^①および「海外事業のリーダーポジション確立」^⑦に呼応したものです。参天製薬が海外での製品展開を加速するには、その国々で知財権による製品独占期間を確保することが不可欠です。現行でも物質・用途から製剤に至る多層的な特許戦略をとっている^③ため、これを海外展開製品にも適用・拡充するのは自然な流れです。また、新領域の近視・眼瞼下垂治療市場を創造するには、競合に先駆けて参天が**概念啓発と知財確保**を進め、市場を牽引する必要があります。そのため、これら領域の基本特許や関連知財を国内外で網羅的に押さえる動きが一層強まるでしょう。加えて、商標戦略の強化によりグローバルで統一したブランド展開を図り、医師・患者からの信頼を醸成することも考えられます。総じて本シナリオでは、新中計達成に向け**知財投資を増やしつつも費用対効果にシビアな管理**を行うという、攻めと守りのバランスを取った知財戦略への変化が予想されます。

シナリオ2：オープンイノベーションと外部資産活用による知財エコシステム拡大

想定変化：新中期計画のもう一つの鍵は、**中長期の成長を見据えたパイプライン拡充と事業開発（Business Development）の強化**です^⑧。このシナリオでは、参天製薬が自社内の研究開発だけでなく**外部の技術・製品を積極的に取り込む戦略**をさらに推し進めると想定します。具体的には、他社との共同研究やスタートアップ・大学との提携強化、さらには有望な眼科系ベンチャー企業の**買収・出資**によって、革新的な治療技術やデジタルソリューションを自社パイプラインに組み入れる動きです。参天製薬は既に「国内外企業やアカデミアとの共同研究・導入を積極的に行う」方針を掲げており^③、例えば近視治療用低濃度アトロピン点眼液についてシンガポール発の知見を取り入れたり、眼瞼下垂治療薬を海外企業から導入した経緯があります（※いずれも参天の承認取得品であり、こうした外部知財の活用で市場創造を目指している）。新中計ではこの路線を拡大し、**オープンイノベーション型の知財エコシステム**を構築する可能性があります。外部から導入した開発品については、参天自身が権利を取得・保有するだけでなく、**共同特許出願やライセンス契約**を通じた権利共創も増えるでしょう。知財戦略上は、共同開発先との権利配分や秘密情報の管理、導入技術の特許網整備など、外部知財を自社価値に転換するための高度なマネジメントが求められます。また、将来的な大型投資として、画期的な技術（例えば遺伝子治療や再生医療領域）を持つ企業買収のシナリオも考えられ、その際には**のれんや開発権といった無形資産**がバランスシートに計上されることになります。参天は現在、無形資産の比率を連結で管理し投資の妥当性を精査する財務規律を重視しています^⑥。しかし本シナリオでは、成長加速のため一定のリスクを許容し、**知財・無形資産投資を拡大**する姿勢に転じる可能性があります。ただし投資の際は依然としてROIC改善や将来リターンを厳格に検討し、企業価値向上につながる案件に絞込むでしょう^⑥。

裏付け：このシナリオは、新中計に明記された「事業開発ターゲット選定と機能・プロセス強化、新規モデルリティ挑戦」^⑧という方針に対応しています。参天製薬が中長期で持続成長するには、自社だけでなく**外部のイノベーションも取り込み、知財ポートフォリオを質・量ともに拡充**することが不可欠です。眼科領域ではデジタルヘルスや遺伝子治療など、新興技術分野でスタートアップが台頭しており、大手である参天もそれらとの協業が求められます。現に参天はこれまでアレルギー点眼薬や手術補助剤などで外部技術導入の実績があり^③、新中計下でより大胆なオープンイノベーション戦略へ舵を切ることは十分考えられます。例えば**知財契約面**では、共同研究の成果知財の帰属を明確化し自社利益を最大化しつつ、パートナーにも適切なインセンティブを与えるwin-winモデルを構築するでしょう。また、買収戦略に踏み切った場合でも、買収先の無形資産を適切に評価・統合し、自社の研究開発力・ブランド力とシナジーを発揮させることが課題となります。このように参天製薬が社外との“知財の連携プレー”を強化することで、新薬の創出スピードや市場投入力が高まり、新中計で掲げる「**持続的成長軌道への転換**」^⑨が知財面から促進されると考えられます。

シナリオ3：デジタルトランスフォーメーション（DX）とデータ資産の戦略的活用

想定変化：新中期計画では、事業基盤強化策の一つとして「デジタル・ITの強化」が挙げられ、全社的なIT基盤整備と生産性向上が掲げられています¹⁰。本シナリオでは、参天製薬が**デジタル技術とデータを重要な無形資産**と位置付け、知財戦略にもDXを組み込む姿勢を鮮明にする未来を描きます。具体的には、研究開発から生産・営業に至る各プロセスでAIやデータ解析を活用し、**データ駆動型の知財創出**を図る取り組みです。参天製薬は社内DX推進において「データは現代ビジネスにおいて最も貴重な資産の一つ」と認識しており¹¹、社員のデジタルリテラシー向上や業務の自動化による生産性飛躍の向上を目指しています¹²。今後5年間でこの方針が進展すれば、例えば創薬研究ではAIを用いた化合物設計や画像診断アルゴリズムの開発により、新たな特許（AI創出発明）を獲得するといった動きもあり得ます。また、膨大な臨床・市場データを蓄積し、それを**機械学習モデル**で解析して得られた知見を製品改良や新規サービス（デジタル治療アプリ等）に活かすことで、データ著作権・営業秘密など新たなタイプの知財を保護・活用する戦略も考えられます。さらに、医師や患者向けのデジタルプラットフォーム（オンライン診療支援、患者アプリなど）を構築し、そこから得られる**顧客ネットワーク・データ**自体を貴重な無形資産とする可能性もあります。知財戦略としては、こうしたソフトウェアやデータベースに関する権利（著作権、データベース権、ノウハウ）の管理が重要となり、製薬企業従来の特許中心の発想から一段広い**IPポートフォリオの多様化**が起こるでしょう。加えて、デジタル技術の導入は**組織プロセス自体の革新**でもあります。例えば業務プロセスを標準化・効率化することで得られるノウハウや、グローバルで統一されたITシステムによる企業内コミュニケーションや知識共有の向上も、組織の無形資産として蓄積されます。新中計では人材とデジタルの相乗効果で「事業の生産性と安定性を向上」させるとしています¹⁰が、DXを通じて得られたこれら無形資産の蓄積が、参天製薬の競争優位を一層強固にすると期待できます。

裏付け：このシナリオは、参天製薬が公式にDX推進を経営基盤強化策として掲げている事実に基づきます。同社は2024年に経済産業省の「DX認定」を更新し、最新のデジタル技術を積極的に取り入れて業務改善と成長に繋げる姿勢を示しています¹³。新中計においても、「デジタルの効果的活用」による生産性向上が明記されました¹⁰。製薬業界全体でも、創薬AIやリアルワールドデータ活用が潮流となっており、参天製薬も眼科領域で蓄積する処方・患者データなどを活かして新たな価値を創出できる余地があります。例えば**近視進行抑制**では、長期患者データを解析して効果や適正使用に関する知見を得ることで、参天独自の治療アルゴリズムを構築できるかもしれません。それ自体が無形資産となり、学会発表や医師教育を通じ**知的リーダーシップ**を発揮することにも繋がります。また、デジタル技術の活用はサプライチェーンや品質管理の高度化にも寄与します。IoTやブロックチェーンで製品の流通履歴を管理し品質保証することで、安定供給に対する信頼性（レピュテーション）向上という無形資産も得られるでしょう。こうしたDXによる知財・無形資産戦略の進化は、新中計の目指す「**製品の品質保証と安定供給**」や「**デジタル・トランスフォーメーションの推進**」¹⁴¹⁵とも整合し、参天製薬の企業価値を底上げすると考えられます。

シナリオ4：ブランド力・信頼性の強化と人材資本の最適化

想定変化：最後のシナリオは、参天製薬が持つ**広義の無形資産**—ブランドの評判、ステークホルダーからの信頼、社員の能力・企業文化などを一段と強化し、中長期の競争力向上に結び付ける戦略です。新中計では「眼科市場をリードする企業として信望を集める」ことが明示されており¹、参天はグローバルでのブランドプレゼンスと信用力向上に注力するとみられます。具体的には、製品の**品質保証と安定供給**を徹底することで医療現場の信頼を盤石なものにし（これはマテリアリティとしても最重要課題に位置付けられています¹⁶）、各国の眼科医や患者から「参天ブランドなら安心」という評価を得ることが期待できます。知財面でも、商標や意匠の一貫したブランディング戦略によって、参天製薬のロゴや製品デザインが高い認知度と好感度を獲得し続けるでしょう。また、新市場である近視・眼瞼下垂治療においては、**疾患啓発や新治療概念の普及活動**を通じて市場そのものを創造する方針です¹⁷。このプロセスで培われる医療コミュニティとの関係性や教育的コンテンツも無形資産と言えます。例えば、参天が主導する近視ケアに関する学術イベントや情報発信は、将来的に同社の知見・信用を象徴する資産となり、新規参入障壁を上げる効果もあるでしょう。加えて、**人材と組織**に関する無形資産強化もこのシナリオの重要な柱です。新中計は「人材を最重要のアセッ

トと位置付け、生産性の高い組織づくりを推進」すると宣言しています¹⁸。これに沿って、参天製薬は社員一人ひとりの専門性向上やグローバル人材育成に投資し、組織学習やナレッジマネジメントの仕組みを強化すると考えられます。多様性・公平性の促進（DE&I）や従業員エンゲージメント向上策にも力を入れ、「**参天で働く価値向上と人・組織の能力強化**」¹⁹を図るでしょう。これにより、企業文化としてイノベーション志向や倫理観醸成が進み、長期的に見て新たな知財創造やブランド評価向上の土台となります。

裏付け：参天製薬は創業130年以上の歴史を持ち、眼科という専門領域で培ったブランド資産と信頼関係があります²⁰。特に日本市場において同社の製品は高いシェアと信頼を得ており、新中計でも「日本事業のリーダーポジション堅持」が前提とされています²¹。この強固な国内基盤とブランド力を活かしつつ、海外でも医師・患者との関係構築（KOLとの協働や患者啓発キャンペーンなど）を図ることで、無形資産としてのブランド価値をグローバルに引き上げることが可能です。また、品質面での取り組み（例：GDP/GMPの徹底やサプライチェーン透明性向上）は「**品質保証と安定供給**」²²というマテリアル目標に直結し、これを達成することでブランドへの信頼がより盤石になります。人材面では、現在も専門性の高い社員が多数在籍し研究開発力を支えています。新中計期間中にさらに**人的資本への投資**を増やすことで、一層厚みのある組織能力が醸成されるでしょう。政府も「知財・無形資産への投資とその価値の発信」の重要性を提唱しており、日本企業全体で人的資本や無形資産の情報開示が進んでいます（例えば経済産業省のガイドライン²³）。参天製薬もこうした流れに沿って、自社の無形資産戦略を社内外に明確に示し、投資家との対話を深める可能性があります²⁴。結局のところ、本シナリオでは「**知財・無形資産に立脚した価値創造**」²⁴を体現する形で、参天製薬がブランド力・信頼性・人材力という目に見えない資産を磨き上げ、持続的成長の原動力とする未来像が描かれます。

結論と提言

参天製薬の知財・無形資産戦略は、新中期経営計画のもとで**グローバル展開への知財対応、外部資源の積極活用、デジタル・データ活用の深化、そしてブランド・人材といった無形価値の強化**へとシフトしていく可能性があります。上記のシナリオはいずれも、新中計¹¹⁰に示された方向性に即したものであり、現実にはこれらが組み合わさって推進されるでしょう。例えば、海外市場で信頼を勝ち得るには（シナリオ4）、高品質製品を支える知財と技術力（シナリオ1・2）やデータに基づく医療価値提供（シナリオ3）が不可欠です。また、人材基盤（シナリオ4）が強化されてこそDXの効果（シナリオ3）も最大化されます。従って、参天製薬には各無形資産を有機的に結び付け、**知財・無形資産を軸にした経営戦略**を練り上げていくことが期待されます。新中計で掲げた目標を達成し「Happiness with Vision」というビジョンを実現するためにも²、知的財産権からブランド・人材に至るまで広範な無形資産をフル活用する経営が今後一層重要になるでしょう。

参考文献・出典：（参天製薬プレスリリース、新中期経営計画説明資料、企業ウェブサイト「知的財産」ページ、統合報告書、経済産業省公開資料等）¹³⁶¹¹¹⁸²⁴

¹ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² 20250521 | 参天製薬グローバルサイト
https://www.santen.com/ja/news/2025/2025_1/20250521_2

² ³ ⁴ 知的財産 | 参天製薬グローバルサイト
<https://www.santen.com/ja/sustainability/social/property>

⁵ 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>

⁶ [santen.com](https://www.santen.com)
https://www.santen.com/content/dam/santen/global/pdf/ja/ir/document/202203/ar2022_02.pdf

11 12 13 デジタルトランスフォーメーション | 参天製薬グローバルサイト

<https://www.santen.com/ja/about/dx>

23 24 [PDF] 「知的財産推進計画2025」 （概要）

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku_gaiyo.pdf