

参天製薬の無形資産リアライメント：2025-2029 年中期経営計画下における戦略シナリオ

Gemini Deep Research

序論

参天製薬株式会社（以下、参天製薬）は、2025 年 5 月 21 日、2025 年度から 2029 年度までの 5 年間を対象とする新たな中期経営計画（以下、新中計）を発表した¹。この計画は、2029 年度に売上収益 4,000 億円、コア営業利益 800 億円という野心的な財務目標を掲げている³。しかし、本レポートの分析対象は、これらの財務数値の裏に隠された、より根源的な戦略転換である。すなわち、参天製薬の無形資産ポートフォリオの戦略的再編（リアライメント）である。

本レポートでは、新中計が同社の無形資産戦略にいかなる変革をもたらすかを、多角的に分析・予測する。ここでの「無形資産」とは、特許権や商標権といった伝統的な知的財産権に留まらない。眼科領域におけるブランド・レピュテーション、独自の組織能力である「**Santen Commercial Excellence**」、グローバルな専門家ネットワーク、データ、そしてそれらを生み出す人的資本までを含む、広範な価値創造の源泉を指す。

本レポートの中心的な論旨は、新中計が、前中計の目標を前倒しで達成したことからも示される「内部最適化」の時代から²、無形資産の積極的な創造・活用をテコとする「外部志向の成長」へと舵を切る、決定的な転換点であるということだ。特に、新たな市場を「創造」し、グローバルでの浸透を深めるという目標は、従来の物理的資産以上に、無形資産の戦略的蓄積と展開にその成否が依存している。本稿では、まず現状の無形資産ポートフォリオを解剖し、その上で新中計がもたらす変化を 3 つの未来シナリオとして提示することで、参天製薬の次なる価値創造モデルを深く洞察する。

第 1 部 基盤：参天製薬の現在の無形資産ポートフォリオ（新中計以前）

新中計が目指す飛躍の土台となる、参天製薬がこれまで丹念に築き上げてきた主要な無

形資産を分析し、その戦略的価値を明らかにする。

1.1 「Happiness with Vision」 というブランドと信頼資本

参天製薬の最も根源的な無形資産は、その企業理念である「Happiness with Vision」に集約されるブランドと、それによって長年培われてきた信頼資本である⁵。これは単なるスローガンではなく、世界の眼科医、患者コミュニティ、医療制度から深い信頼（新中計で掲げる「信望」）を勝ち得るためのコミットメントとして機能している³。

この信頼の価値は、具体的な活動を通じて具現化されている。世界緑内障週間における啓発活動¹や、視覚障がい者支援団体「Be My Eyes」との提携¹などは、同社が単なる医薬品メーカーではなく、眼科医療全体の発展に貢献するパートナーであることを示している。こうした活動は、ステークホルダーとの関係を強化し、ブランド価値を高める。事実、「第4回日経統合報告書アワード」での優秀賞受賞は¹、同社の企業姿勢とステークホルダーへの情報開示が高く評価されている証左である。

この信頼資本は、製品の有効性や安全性といった機能的価値を超えた、情緒的・社会的な価値をブランドに付与している。それは、単に「評価の高い製薬会社」という位置づけから、「視覚に関わる健康全般を支援するパートナー」へとブランドの役割を進化させている。例えば、竹中工務店と共同でインクルーシブな空間づくりを模索する試み⁸や、企業向けのアイケアプログラムの提供¹は、医薬品の枠を超えた価値提供への意志の表れである。このブランドの拡張性は、特許切れのリスクを緩和し、将来のデジタルヘルスサービスなど新たな事業モデルへの展開を可能にする「プラットフォーム型資産」としての性格を帯び始めている。新中計が掲げる近視や眼瞼下垂といった新市場の創造において、この確立された信頼は、医師や患者、社会の受容性を高める上で不可欠な土壌となる。

1.2 分子構造を超えた知的財産戦略

参天製薬の知的財産戦略は、有効成分の物質特許のみに依存しない、多層的かつ巧妙なものである⁶。その中核は、製品ライフサイクルマネジメント（LCM）を通じた製品価値の最大化にある。

この戦略の好例が、抗アレルギー点眼薬「アレジオン」の展開である。点眼回数を減らして患者負担を軽減した「アレジオン LX」、さらに世界初となるクリームタイプの「アレジオン眼瞼クリーム」を開発・上市した⁶。これらは、既存の有効成分を用いながらも、製剤技術という無形資産を駆使して新たな臨床的価値と市場を創出した事例である。同様に、点眼しやすくするための点眼補助具や容器の開発にも注力しており¹⁰、これは患者のアンメットニーズに応えることで、ジェネリック医薬品との差別化を図り、製品寿命を実質的に延長させる効果を持つ。

このような LCM 戦略によって生み出される安定的な収益とキャッシュフローは、新中計で計画されているハイリスク・ハイリターンな研究開発への大規模投資を可能にする財務的基盤となっている。具体的には、近視進行抑制治療剤（アトロピン硫酸塩、STN10 1270 0/0 1）や眼瞼下垂治療薬（オキシメタゾリン塩酸塩、STN10 1380 0）といった、将来の成長を担うパイプラインへの投資を支えている⁶。

1.3 形式知化されたノウハウ：「Santen Commercial Excellence」

参天製薬は、独自の組織能力として「Santen Commercial Excellence」を定義し、競争優位の源泉と位置づけている³。これは、日本市場で長年培ってきた経験を基に体系化された、標準的かつデータ駆動型の戦略策定・実行フレームワークである。KPI（重要業績評価指標）の徹底管理と PDCA サイクルの高速回転を特徴とし、製品価値を最大化するための形式知化されたノウハウと言える⁶。

このモデルの有効性は、具体的な成功事例によって証明されている。欧州における緑内障治療薬「Roclanda」の成功裏の上市や、韓国における同「エイベリス」の市場シェア拡大は、このフレームワークが国や市場の特性を超えて機能することを示している⁶。

「Santen Commercial Excellence」は、参天製薬にとって最も重要な無形資産の一つである。新中計の根幹は、この実証済みの成功モデルを EMEA（欧州・中東・アフリカ）、アジア、中国といった多様な市場へグローバル展開し、市場成長率を上回る収益拡大を実現するという壮大な試みである²。それは、単なる製品販売ではなく、「価値最大化の仕組み」そのものを輸出する戦略に他ならない。

1.4 価値創造のエンジン：人的資本とネットワーク資本

参天製薬は、人材を「最重要のアセット」と明確に位置づけ、その能力開発と活用に積極的に投資している²。柔軟な働き方を推進する「New Work Style」の導入や、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）方針に基づく多様な人材の活躍推進⁶は、イノベーションと生産性の高い組織文化を醸成するための基盤である。

この強力な人的資本は、社外の広範なネットワーク資本と結びつくことで、その価値を増幅させる。同社は世界で 12 万人以上の眼科医との強固なネットワークを構築しているほか⁷、世界中のアカデミアとも緊密な関係を築いている¹⁰。さらに、Google の親会社である Alphabet 傘下の Verily 社との眼科デバイス開発における合弁会社設立¹¹のようなハイテク企業との提携や、前述の竹中工務店との異業種共創⁸、さらにはアーティストとのコラボレーションによる限定パッケージデザイン¹に至るまで、そのネットワークは多岐にわたる。

この社内外に広がる「知のエコシステム」こそが、価値創造のエンジンである。社内の専門人材が「Commercial Excellence」を駆使して既存事業を深化させる一方、社外のネットワークを通じて最先端技術（Verily）、新たな市場インサイト（KOLs）、革新的な患者ソリューション（竹中工務店）にアクセスする。この両輪が、有機的な研究開発と、新中計で重要視される事業開発（M&A や提携）の機会探索を支えている⁶。

表 1：参天製薬の現在の無形資産ポートフォリオ（2024 年度時点）

資産カテゴリー	主要な発現形態	戦略的役割
ブランド・信頼資本	「Happiness with Vision」理念、眼科コミュニティとの信頼関係	市場アクセス、信頼構築、新規治療の受容性向上
公式な知的財産	多層的な LCM 特許（製剤、DDS）、主要製品の商標権	競争防御、安定的な収益基盤の確保
技術・ノウハウ	「Santen Commercial Excellence」フレームワーク、防腐剤フリー製剤技術	製品価値の最大化、オペレーション効率化
人的資本	グローバルに展開する専門性	戦略実行、イノベーション創

	の高い従業員（約 3,700 人）、リーダー育成プログラム	出
ネットワーク資本	12 万人超の眼科医ネットワーク、Verily 社との提携、アカデミア連携	先端技術へのアクセス、市場インサイト獲得、共創機会

第 2 部 変革の触媒：2025-2029 年中期経営計画の解体

新中計の核心部分を分析し、それらが無形資産戦略の変革を促す主要なドライバーであることを明らかにする。

2.1 戦略的必須事項と財務的野心

新中計は、2029 年度までに売上収益 4,000 億円、コア営業利益 800 億円という目標を掲げている³。これは 2024 年度の売上収益約 3,000 億円からの大幅な成長加速を意味する⁴。この目標達成のため、6 つの主要イニシアチブが設定されており、これらは「短中期売上成長」「中長期売上成長」「事業基盤の継続強化」という 3 つの柱に大別できる²。

この戦略の方向性は、資本配分計画に明確に示されている。将来の成長に向けた投資として、資源は以下の分野に優先的に投下される²。

1. 研究開発・事業開発：パイプラインの強化と外部アセットの獲得を目的とする¹⁰。
2. 生産能力の拡大：グローバルでの売上拡大を支える供給体制を構築する（例：中国・蘇州の新工場「Santen ビジョンパーク」の竣工¹⁾）。
3. 株主還元：累進配当の継続や機動的な自己株式取得は、将来の安定的なキャッシュフロー創出に対する経営の自信の表れである²。

これらのイニシアチブは、それぞれ特定の無形資産の強化・変革を要求する。その関係性を整理すると、新中計が単なる財務計画ではなく、無形資産の構築計画であることが

理解できる。

表 2：中期経営計画イニシアチブと無形資産開発のマッピング

中計イニシアチブ	主に影響を受ける無形資産
海外地域でのリーダーポジション確立	ネットワーク資本、ブランド・レピュテーション、「Commercial Excellence」ノウハウ
近視・眼瞼下垂疾患の市場創造	ブランドの信頼、疾患啓発コンテンツ、患者・医師ネットワーク、リアルワールドデータ
Rx ポートフォリオ・パイプライン強化	研究開発ノウハウ、特許ポートフォリオ、技術プラットフォーム
安定供給・サプライチェーン整備	サプライチェーン・プロセス、信頼性というレピュテーション
コストの持続的適正化	組織プロセス、データ分析能力
人材・組織とデジタル・IT の強化	人的資本（スキル）、デジタル基盤、企業文化

2.2 新たなフロンティア：市場創造とグローバル展開

新中計の中で最も野心的かつ無形資産への依存度が高いのが、「市場創造」と「グローバル展開」である。

市場創造（近視・眼瞼下垂）：これは単なる新薬発売ではない。参天製薬は、小児の近視進行抑制と眼瞼下垂において、処方薬（Rx）による治療市場そのものを「創造」することを目指している³。

- **近視**：これまで眼鏡やコンタクトレンズによる「矯正」が中心だった小児近視を、点眼薬によって「進行抑制」が可能な治療対象疾患へとパラダイムシフトさせる³。これには、医師、保護者、教育関係者、そして行政を巻き込んだ大規模な疾患啓発と治療概念の普及活動が不可欠となる。
- **眼瞼下垂**：これまで外科手術が主流であった眼瞼下垂に対し、非侵襲的な点眼薬という新たな治療選択肢を確立し、「眼瞼下垂点眼治療市場」を創出する³。

グローバル展開：2029 年度までに海外売上比率を 58%まで高めるという目標を掲げている²。その戦略は地域ごとに最適化されている¹³。

- **EMEA：**緑内障・ドライアイでの強固な基盤を活かしつつ、ドイツとフランスに資源を集中投下し、近視進行抑制薬による新市場を創造する。
- **アジア：**高い市場成長の波に乗り、既存の事業基盤をテコにさらなる成長を目指す。
- **中国：**VBP（医療用医薬品集中調達）などの政策リスクをマルチチャネル戦略で分散させると同時に、事業開発機会の探索を通じて外部アセットを積極的に獲得し、ポートフォリオを強化する。

この「市場創造」戦略は、成長機会の追求であると同時に、大手グローバル製薬企業（メガファーマ）に対する巧妙な防御戦略でもある。CEO が指摘するように、メガファーマは数千億円規模の売上が見込める主要疾患に集中しがちで、参天製薬が狙うような領域には必ずしも積極的ではない⁴。参天製薬は、メガファーマのレーダーにまだ映らない段階で、近視や眼瞼下垂というニッチな領域に参入する。そして、疾患啓発、診断パスの確立、治療プロトコルの普及といった活動を通じて、ブランドのリーダーシップ、KOL との関係性、臨床上の知見といった無形資産から成る複雑な「エコシステム」を構築する。このエコシステム自体が、参入障壁の高い「堀」となる。市場が十分に成熟し、メガファーマが関心を示す頃には、参天製薬はすでに先行者として確固たる地位を築き、後発企業がそれを覆すことは困難かつ高コストになる。これは、単に製品を売るのではなく、競争のルールそのものを自ら作り上げる戦略なのである。

第 3 部 予測シナリオ：参天製薬の無形資産戦略の未来（2025-2029 年）

新中計を遂行する中で、参天製薬の無形資産ポートフォリオがどのように進化しうるか、蓋然性の高い 3 つの未来シナリオを提示する。

3.1 シナリオ A：「計画遂行」シナリオ

シナリオの前提：参天製薬が、新中計に描かれた戦略をほぼ計画通りに実行する世

界。自社開発品の成長、「Commercial Excellence」のグローバル展開、そして近視・眼瞼下垂市場の創造に成功する。

無形資産の進化：

- **ブランド・レピュテーション**：ブランドの訴求点は、個別の「製品」から「疾患カテゴリー」へとシフトする。マーケティング活動の中心は、新たな治療パラダイムを確立するための、医師や患者への大規模な教育コンテンツの提供となる。成功の指標は、売上高だけでなく、臨床ガイドラインの改訂や医師の処方行動の変化といった、より本質的なものになる。
- **データ・アナリティクス**：データが中核的な経営資産となる。新薬の価値を保険償還機関や医療提供者に証明するため、リアルワールドデータ（RWD）を収集・分析する強固な体制の構築が急務となる。また、各地域で「Commercial Excellence」モデルを最適化し、KPIを追跡し、資源配分を最適化するために、データ分析能力が不可欠となる。
- **人的資本**：特定のスキルを持つ人材の獲得・育成が加速する。高度な医学的知識で治療概念を普及させるメディカル・サイエンス・リエゾン（MSL）、多様なグローバル市場で薬価や保険償還の交渉を行うマーケット・アクセス専門家、オンラインで患者コミュニティを構築・運営するデジタル marketer などの重要性が飛躍的に高まる。
- **ネットワーク**：ネットワーク構築の対象が拡大する。従来の眼科医に加え、近視市場では小児科医、学校関係者、患者支援団体が、眼瞼下垂市場では形成外科医や神経内科医などが、新たな重要パートナーとなる。

3.2 シナリオ B：「積極的買収」シナリオ

シナリオの前提：自社開発品によるオーガニックな成長、特に政策リスクの高い中国市場などでの成長が計画を下回る。経営陣は **4,000 億円** という野心的な売上目標を達成するため、中国市場での方針として示唆されているように¹⁵、**M&A** や製品導入（インライセンス）に資本をより積極的に振り向ける。

無形資産の進化：

- **知的財産・パイプライン**：IP ポートフォリオは、買収を通じて劇的かつ迅速に変化する。例えば、遺伝子治療や新たなドラッグデリバリーシステムといった技術プラットフォームや、後期開発段階の大型アセットを獲得することで、近視・眼瞼下

垂への依存リスクを分散させる。これにより、「研究開発ノウハウ」という無形資産が一夜にして増強される可能性がある。

- **組織・文化資本：**M&A の成否を分ける「PMI（Post Merger Integration：買収後の統合）能力」が、最も重要な無形資産となる。比較的均質で、内部で醸成されてきた参天製薬の企業文化は、新たなチーム、プロセス、価値観を吸収・統合するという試練に直面する。統合に失敗すれば、買収した資産の価値は大きく損なわれる。
- **ブランド：**買収した企業のブランドを Santen ブランドに統合するのか、あるいは複数のブランドを並存させる「マルチブランド戦略」をとるのか、ブランド・アーキテクチャの再構築が重要な経営課題となる。
- **財務資本：**有形資産ではあるが、このシナリオにおけるその用途は、技術や市場プレゼンスといった他の無形資産を「構築」するのではなく「購入」という戦略を直接的に反映する。

3.3 シナリオ C：「デジタル・ディスラプター」シナリオ

シナリオの前提：Verily 社との提携のようなパイロットプロジェクトの成功や、競争環境の激化を背景に、デジタルヘルスへのより抜本的なピボットが起こる世界。デジタル技術を業務効率化のツールとして活用する段階¹⁶を超え、デジタルを核とした新たな収益源を創出するビジネスモデルへと変革する。

無形資産の進化：

- **中核資産のシフト：**医薬品が重要であることに変わりはないが、企業の価値創造の中心が、データプラットフォーム、患者エンゲージメントアプリ、AI を活用した診断・モニタリングツールへと移行する。これらは医薬品と組み合わせた「ソリューション」として、あるいは単体のデジタル製品として提供される。
- **バリューチェーンとネットワーク：**ビジネスモデルが、従来の B2B（医師・薬局向け）から、B2B2C（企業経由で消費者へ）や D2C（消費者へ直接）へと変容する。顧客ネットワークは、デジタルツールの直接の利用者である患者自身へと拡大する。価値提案は「薬を売る」ことから、「生涯にわたる視覚の健康を管理することへと変化する。
- **知的財産：**保護対象が大きく広がる。法務・知財部門は、化合物特許に加え、ソフトウェア、UI（ユーザーインターフェース）、予測アルゴリズムに関する特許出願に注力することになる。データ所有権とプライバシー保護の枠組み構築が最重要

課題となる。

- **人的資本：**求められる人材像が劇的に変化する。製薬業界の経験者だけでなく、ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、UX/UI デザイナー、テック業界出身のプロダクトマネージャーといった人材の獲得が不可欠となる。

これら 3 つのシナリオは相互排他的なものではなく、戦略的重点の置き方の違いを示すスペクトラムである。最も蓋然性が高い未来は、これらが融合したハイブリッド型であろう。「計画遂行」シナリオを基本戦略（Plan A）とし、目標達成を確実にするためのツールとして、特に中国などの特定市場で「積極的買収」シナリオ（Plan B）を併用する。同時に、将来の「デジタル・ディスラプター」への転身を見据え、その基盤となるデジタルケイパビリティを着実に構築していく。したがって、参天製薬の無形資産戦略には、これら 3 つの方向性を同時に追求できる柔軟性と多面性が求められることになる。

結論：統合的分析と戦略的展望

4.1 比較分析と重要指標

本レポートの分析を統合し、各シナリオ下における無形資産の将来像を比較する。同時に、どのシナリオが現実化しつつあるかを判断するための先行指標を特定する。

表 3：戦略シナリオの比較分析（2029 年の展望）

主要な無形資産	シナリオ A：「計画遂行」	シナリオ B：「積極的買収」	シナリオ C：「デジタル・ディスラプター」
ブランド・アイデンティティ	「疾患カテゴリーのリーダー」	「多様な眼科領域の強者」	「統合的な視覚ヘルスケア・マネージャー」

中核となる IP ポートフォリオ	自社開発パイプライン + LCM 特許	自社開発品と買収資産の混合、新技術プラットフォーム	医薬品 + ソフトウェア/アルゴリズム特許
データ戦略	市場アクセスと商業化最適化のための RWE 活用	M&A のデューデリジェンスと統合シナジー創出のためのデータ活用	パーソナライズド医療の核となる患者データ資産
中核となる人的資本	MSL、マーケット・アクセス専門家	M&A 統合チーム、ポートフォリオ・マネージャー	データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、UX デザイナー
主要な価値提案	「あなたの疾患に最適な治療法を提供します」	「最も包括的な眼科ソリューションのポートフォリオを提供します」	「あなた生涯の目の健康を共に管理するパートナーです」

モニタリングすべき重要先行指標：

- **研究開発費 vs. M&A 関連支出：** M&A 関連支出の比率が高まれば、シナリオ B の蓋然性が高まる。
- **採用動向：** MSL やマーケット・アクセス専門家の採用増はシナリオ A を、M&A 統合担当者や投資銀行出身者の採用増は B を、データサイエンティストやソフトウェアエンジニアの採用増は C を示唆する。
- **提携発表の内容：** アカデミアや臨床研究機関との提携は A を、投資銀行やプライベートエクイティとの協業は B を、テック企業や AI 企業との提携は C を補強する。
- **パイプラインの進捗：** 自社開発品（近視・眼瞼下垂）の順調な進捗は A を、大型の後期開発品の導入は B を、新たなデジタルヘルスアプリの上市は C の現実化を示す。

4.2 無形資産価値を最大化するための戦略的提言

本分析に基づき、参天製薬が新中計を通じて無形資産価値を最大化するために、以下の 3 つの戦略的行動を提言する。

提言 1：無形資産マネジメントの公式化

財務資産と同様の厳格さをもって無形資産ポートフォリオを管理するため、専門のクロスファンクショナルチームを設置すべきである。このチームは、ブランド価値、ネットワークの質、組織能力といった非財務資本を定量・定性の両面から評価し、前項で特定した重要指標を継続的にモニタリングする責務を負う。これにより、経営陣は無形資産への投資対効果を可視化し、より精度の高い戦略的意思決定を下すことが可能になる。

提言 2：「両利きの経営」を体現する人材への投資

前述のハイブリッドな未来を乗り切るためには、現在の計画を完璧に「遂行」する能力と、未来の機会を「探索」する能力を兼ね備えた、「両利きの」人材と組織を育成する必要がある。これは、短期的な P&L（損益計算書）のプレッシャーから、デジタルヘルスのような探索的プロジェクトを意図的に保護する組織設計や評価制度の導入を意味する。

提言 3：ブランド・アーキテクチャの事前設計

M&A やデジタルサービスの開始によってポートフォリオが拡大する可能性に備え、ブランド価値の希薄化や混乱を避けるための明確なブランド・アーキテクチャ戦略を事前に策定すべきである。将来の事象に対する後手の対応ではなく、Santen ブランドと被買収ブランド、あるいは新サービスブランドとの関係性をあらかじめ設計しておくことが、無形資産価値の毀損を防ぐ上で極めて重要である。

最終所見：

参天製薬の 2025-2029 年中期経営計画は、同社の未来の企業価値が、もはや何を「作る」か（製品）によってではなく、何を「知っている」か（Commercial Excellence）、何者「である」か（ブランドの信頼）、そしていかなる「生態系を構築できる」か（市場創造）によって、より大きく左右されるという大胆な宣言である。その成否は、広範な無形資産ポートフォリオをいかに戦略的にマネジメントできるかにかかっている。

引用文献

1. 参天製薬株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 6月 16, 2025 にアクセス、
https://prtimes.jp/main/html/searchrlp/company_id/74428
2. 2025-2029 年度中期経営計画を発表 - Santen Pharmaceutical, 6 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.santen.com/ja/news/2025/2025_1/20250521_2
3. 2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト - Santen Pharmaceutical, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/ja/business/vision>
4. 2025-2029 年度中期経営計画 眼科市場の特性活かした参天独自のビジネスモデルで着実に成長 伊藤毅参天製薬社長兼 CEO | 医薬通信社, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://iyakutsushinsha.com/2025/05/22/2025-2029%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%A8%88%E7%94%BB%E3%80%80%E7%9C%BC%E7%A7%91%E5%B8%82%E5%A0%B4%E3%81%AE%E7%89%B9%E6%80%A7%E6%B4%BB%E3%81%8B%E3%81%97%E3%81%9F%E5%8F%82/>
5. 統合報告書「Santen Report 2024」を発行, 6 月 16, 2025 にアクセス、

https://www.santen.com/ja/news/2024/2024_1/20240918

6. Santen Report 2024, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/content/dam/santen/global/pdf/ja/ir/document/202403/ar2024.pdf>
7. Happiness with Vision - Santen Pharmaceutical, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/content/dam/santen/global/pdf/ja/ir/document/ar2021web.pdf>
8. 視覚障がい者がトイレに困らない暮らしを。参天製薬と竹中工務店が共創する障がい者にもやさしい空間づくり。目指すのは「インクルーシブなまちづくり」 - xTECH, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://xtech.mec.co.jp/articles/7974>
9. 視覚障がい者がトイレに困らない暮らしを。参天製薬と竹中工務店が共創する障がい者にもやさしい空間づくり。目指すのは「インクルーシブなまちづくり」 - FastGrow, 6 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.fastgrow.jp/media_articles/6114
10. 参天製薬株式会社 - Santen Pharmaceutical, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/content/dam/santen/global/pdf/ja/about/governance/governance.pdf>
11. オープンイノベーションに積極的な大企業 156 社まとめ【メーカー ... , 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://tomoruba.eicon.net/articles/2867>
12. Santen の歴史 | 参天製薬グローバルサイト, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/ja/about/history>
13. 参天製薬株式会社 2025-2029 年度 中期経営計画 - IR Webcasting, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.irwebcasting.com/20250521/2/ed380ceeb2/mov/main/index.html>
14. Meiji、サンドとペニシリン系抗菌薬の原薬製造で提携／参天が新中計、29 年度に売上収益 4000 億円 など | 製薬業界きょうのニュースまとめ読み (2025 年 5 月 21 日) | AnswersNews - Answers (アンサーズ) , 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://answers.ten-navi.com/pharmanews/30206/>
15. 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 ... , 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=78369>
16. 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 - Santen Pharmaceutical, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/ja/about/dx>
17. 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 - Santen Pharmaceutical, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.santen.com/ja/sustainability/social/dx>