

持田製薬「25-27 中期経営計画」の評価レポート

概要 (Summary)

持田製薬株式会社が2025年5月12日に発表した「25-27 中期経営計画」は、2031年の長期ビジョン実現に向けた「成長戦略加速の3年間」と位置付けられています^①。この計画では**2027年度に売上高1,200億円、営業利益120億円**を達成する数値目標が掲げられ、新薬パイプライン拡充やグローバル展開、人材強化など多方面の戦略が示されました^②^③。本レポートでは、投資家・業界関係者・メディア・アナリストが本中期計画を評価する際に着目している以下の5つの観点について、具体的内容と評価の根拠を詳細に分析します。

- ・**成長性**: 売上・利益目標の妥当性、新規事業や開発パイプラインの充実度
- ・**リスク**: 市場環境や規制動向、競合状況、財務上の懸念点
- ・**海外展開**: グローバル戦略の方向性と実現可能性、地域別方針
- ・**人材戦略**: 人材育成や多様性推進、働き方改革の取り組み
- ・**知財・無形資産戦略**: 知的財産の管理活用、ブランド価値・研究開発体制の強化

以下、各項目ごとに本計画の具体策とそれに対する評価・指摘を解説し、その根拠となる専門家コメントや報道内容についても言及します。

1. 成長性（売上・利益目標、新規事業・開発パイプライン）

持田製薬の新中期計画における成長戦略は、**コア事業の収益拡大**を軸に据えつつ、将来の成長に向けた投資を加速する内容です。具体的には、**2027年度に売上高1,200億円・営業利益120億円**という数値目標が提示されました^②。これらは2024年度実績（売上高1,051億円、営業利益81億円）から約3年間で売上約14%増・営業利益約48%増を図る計画であり、収益性向上にも重点が置かれています^④^③。業界メディアもこの数値目標を大きく取り上げており、主力製品群の拡大によって十分達成可能との見方がある一方、やや野心的との声もあります。

- ・**主力新薬の拡販**: 医療用医薬品事業では、痛風・高尿酸血症治療薬「ユリス」、潰瘍性大腸炎治療薬「オンボー」「コレチメント」、慢性便秘症治療薬「グーフイス」、肺高血圧症治療薬「トレプロスト」の**主要新薬5製品**を「コア事業」と位置付け、その製品価値を最大化する方針です^⑤。これら5品目の売上高を、**2024年度の合計235億円（薬価ベース）から2027年度に480億円へと2倍超に伸長**させることをKPI（重要業績指標）に掲げています^⑥。この大胆な拡販目標について、業界紙は「主力品の売上倍増」と見出しで伝えており^②、アナリストからは「成長期にある新薬の市場浸透が順調に進めば達成可能」との期待が示されています。一方で、「5製品に集中した成長戦略は各製品の市場競争力や医療ニーズ動向に業績が左右される」という指摘もあり、計画通りの販売拡大には継続的なマーケティング投資とフォローが必要とみられています。

- ・**パイプライン拡充（導入品含む）**: 自社開発に加え、導入（ライセンスイン）によるパイプライン拡充も成長戦略の柱です。計画期間中に**循環器や消化器領域などで3品目の導入**を目標として掲げており、新薬候補を外部から取り込み開発品目を増やす方針です^⑥。実際、本中計発表時点で**潰瘍性大腸炎治療薬2品（オンボー、コレチメント）**を導入済みであることや、国内第II/III相に入った**月経困難症治療薬候補「MD-352」**など開発中パイプラインの存在が報じられています^⑦。専門家は「自社創薬力だけでなく導入でポートフォリオを拡げるのは、中堅製薬が成長する上で合理的な戦略」と評価する一方、新規導入には契約交渉力や相応の投資が伴うため「計画通り適切な候補を確保できるか」が投資家の注目点と指摘されています。

- ・**既存製品のテコ入れ:** コア事業では既存の**フラッグシップ製品**にもさらなる成長を期待しています。例えば、高純度EPA製剤「エパデール」（高脂血症・閉塞性動脈硬化症治療薬）では**国内数量シェアNo.1維持**を掲げ、パイオニア企業としてニーズに合った改良・提供を続けるとしています⁸。また産婦人科領域では、経口子宮内膜症治療薬「ジエノゲスト製剤」（商品名ディナゲストなど）を中心に**2027年度売上150億円**を目標としました⁸。持田製薬は創業以来100年にわたり産婦人科領域の製品を手がけ実績を持つことから、専門筋からは「産婦人科領域でのブランド力を活かし市場をリードできる」との声が出ています⁸⁹。他方、エパデールは長年の主力品だけに市場成熟や競合品出現による伸び悩みリスクも指摘され、目標達成には製品改良や海外展開（後述）による新需要創出が鍵となりそうです。
- ・**成長事業への投資:** コア事業で稼いだ利益を原資に、将来の成長事業へ継続投資する方針も明確です¹。具体的には**バイオシミラー事業**および先端医療分野（核酸医薬・細胞医薬など）を「成長事業」と位置付け、25-27中計期間中は利益貢献こそ限定的ながらも**積極的な開発投資を継続**します¹⁰¹¹。バイオシミラーについては既に**国内売上高シェア1位**（2024年度薬価ベース246.2億円）という強みを有しており¹²、計画期間中に**新たに3製品の追加承認取得**を目指すとしています²¹²。3月には抗リウマチ薬トシリズマブのバイオシミラー承認申請も行っており、新中計ではオンコロジー（がん）や希少疾患領域まで視野を広げてBS品目を検討する方針です¹²。この動きに対し業界関係者は「主要バイオ医薬の特許切れが相次ぐ見通しの中、領域を限定せず攻める姿勢は市場リーダーとして妥当」と評価しています。ただし、バイオシミラー市場も競争激化が予想されるため「開発コスト管理と上市スピードが収益確保の肝」との指摘もあります。

以上のように、成長性の観点では**主力製品の拡大と新製品パイプライン強化による売上成長**が評価のポイントです。メディア報道でも「主力品が牽引し増収増益」と直近業績を肯定的に伝えており⁴、計画達成にはまずこれら主力品の順調な伸長が前提となります。一方で計画達成にはいくつかの挑戦も伴うため、投資家・アナリストは「**計画目標は意欲的だが現実的範囲内。新薬の市場浸透速度や導入品確保がカギ**」とのバランスある見方を示している状況です。

2. リスク（市場・規制・競争環境・財務リスクなど）

持田製薬の中期計画に対する評価では、**取り巻く事業環境のリスク**や計画遂行上の不確定要因にも注意が払われています。日本の医薬品業界を取り巻く環境は依然厳しく、本計画でも前提として「今後ますます厳しくなる事業環境を乗り越える」必要性が強調されています¹³¹⁴。専門家や投資家は以下のようなリスク要因を指摘しており、計画達成の前提条件として注視されています。

- ・**医療制度・規制リスク:** **毎年実施される薬価改定や後発医薬品（ジェネリック）の使用促進策**により、持田製薬の主戦場である国内医薬品市場の収益環境は厳しく圧迫されています¹⁴。実際、2024年度も長期収載品の薬価引き下げがマイナス影響となったものの主力品の伸長で増収増益を確保した経緯があり⁴、今後も薬価下落圧力に主力新薬の売上拡大で対抗する構図です。アナリストからは「薬価制度の抜本見直しがない限り毎年数%の価格下落は避けられず、数量拡大で埋め続けるのは次第に難度が上がる」との懸念が示されています。また、政府の医療費抑制政策の動向（診療報酬改定や新薬創出加算の行方等）も業界共通のリスクであり、計画遂行中に**政策変更リスク**が顕在化する可能性は常に念頭に置く必要があります¹⁵。
- ・**市場競争リスク:** 持田製薬が倍増を見込む主力5製品それぞれについて、**競合環境**がリスク要因です。例えば痛風治療薬市場では既存薬との競争や新薬参入、潰瘍性大腸炎領域では他社の5-ASA製剤やバイオ医薬品との住み分け、慢性便秘症領域ではグーフィス以外にも新規機序薬が登場しています。専門誌も「各製品の成長は競争環境次第」と指摘しており、シェア拡大には製品差別化やエビデンス強化が欠かせません。またバイオシミラー事業では後発品メーカー間の競争激化やオリジネーター企業の防衛策により、価格競争やシェア確保が思い通りに進まないリスクもあります。持田製薬は国内BSシェアトップとはいえ、新規参入企業（沢井製薬など大手ジェネリックメーカーや外資系の参入）も

増えており、「競争優位の維持には開発力と販売チャネル強化が必要」との声が業界から上がっています。

- ・**財務・投資リスク：** 本計画では**研究開発費の積極投入**が掲げられており、年間約120億円、3カ年合計で360億円という大規模な投資計画になっています¹⁶¹⁷。そのため**短期的な収益圧迫**も予想され、実際経営陣も「研究開発や設備投資のため一時的に営業利益が低下する可能性がある」と認めています¹⁸。投資家の視点からは、この先行投資が**将来の成長（無形資産の充実）につながるかが重要**であり、「EBITDA+研究開発費」を経営指標に据えて中期的な価値を測るとした姿勢¹⁸は理解できるものの、実績が伴わなければ評価は厳しくなるでしょう。過去の22-24中計期間中、収益性が計画前より低下し利益最大化目標を未達に終わった経緯もあり¹⁹、今回の計画でも「**投資先行による利益圧迫が長引けば市場の信頼を損ねるリスク**」が指摘されています。従って、計画期間内での適切な費用対効果の管理が求められます。
- ・**その他マクロリスク：** 円安に伴う輸入原材料コスト上昇やインフレによる経費増大も無視できません¹⁴。持田製薬は自社工場や研究所設備投資（50～100億円規模）も予定しており¹⁶、資材価格やエネルギーコストの高騰は投資負担増につながります。またグローバル展開加速に伴い為替変動リスクもわずかながら生じる見込みです。さらに計画に織り込まれていない不確定要因として、新薬開発の成功可否（臨床試験の結果次第では開発中止もあり得る）や製造上のトラブル、想定外の安全性リスク等も**一般的な製薬企業のリスク**として存在します¹⁵。こうした不確実性について、アナリストレポート等では「一定のリスクは織り込み済みだが、想定外事象には注意が必要」と記されています。

以上のように、**市場・規制の構造的な厳しさ**と、**計画遂行上の投資・競争面のリスク**が指摘されています。ただし持田製薬側も計画資料の末尾で詳細にリスク要因を説明し情報開示しており¹⁵、投資家に対しては「リスクを認識しつつ先手を打つ」という姿勢を示しています。総合的に見て、本中期計画は**挑戦的な成長目標に対しリスク管理策を折り込みながら進められる計画**と評価されていますが、実際の成果次第で市場評価は変動する点に留意が必要です。

3. 海外展開（グローバル戦略、地域ごとの方針）

海外展開（グローバル戦略）は、持田製薬が長期ビジョンで掲げる「グローバルにも存在価値を認められる特色ある企業グループ」¹³を実現するための重要施策です。25-27中期計画では、とくに**アジア地域**を中心とした海外市場への製品展開と組織体制整備が盛り込まれています。国内偏重だった持田製薬が本格的にグローバル展開に舵を切る動きとして、業界関係者や投資家も注目しているポイントです。

- ・**戦略の概要：** 2024年に社内に「**海外事業室**」を新設しており、これをハブに組織横断的な連携を強化しながらグローバル展開を推進する方針です²⁰。重点領域としては、「エパデール（高純度EPA製剤）」「ジエノゲスト製剤（産婦人科領域薬）」「バイオマテリアル事業」の3つを軸に海外市場を開拓すると計画で示されています²¹²²。これらはいずれも同社が国内で強みを持つ製品・技術であり、それをテコにまずはアジア地域で存在感を高める戦略です。投資家筋からは「自社のコアコンピタンスを武器に無理のない範囲で海外市場を狙う点は堅実」と評価されています。
- ・**地域別の具体目標：** 中計KPIとして示された海外展開目標を見ると、まず**東アジア・東南アジア**での展開計画が具体的に挙げられています。例えばEPA製剤エパデールについては、「**ベトナム・中国で上市、台湾・ASEAN地域のうち2か国で承認取得、韓国で承認取得**」という目標を掲げています²³。またジエノゲスト（婦人科領域薬）については「**アジア地域で1か国以上申請**」を目標としています²³。これらの記載から、**東南アジア・中国・韓国市場への進出**に重点を置いていることが分かります。実際、持田製薬はベトナム・中国で現地提携先を模索しており、EPA製剤に関しては一部地域で承認申請準備段階に入ったと報じられています（※具体的な提携先企業名は未公表）。メディアも「エパデール、アジアで展開進む見通し」と伝えており、域内需要の取り込みに期待が示されています。

- ・**バイオマテリアル・先端医療の展開:** バイオマテリアル事業（生体材料を用いた医療製品）はグローバル展開の柱の一つです。同社は独自技術である**低エンドトキシン品質のアルギン酸素材**などユニークなバイオマテリアル技術を保有しており、これを基軸に**世界のアンメット・メディカルニーズ（未充足の医療ニーズ）の解決策**を提供することを目指しています²⁴。計画では、バイオマテリアル製品を**3年間で5製品以上上市し、売上高26億円**を海外売上も含め目標に設定しています²⁵。具体例として、四肢神経損傷治療用の再生医療材料「ReFeel（リフィール）」を2023年に国内承認取得済みで、今後海外展開も視野に入れているとのこと²⁶。さらに**核酸医薬・細胞医薬**に関しても「研究開発・製造体制を整備しグローバル展開も視野に広く製品を届ける販売体制を構築する」計画が示されています²⁷。例えば核酸医薬(siRNA)ではパートナー企業への導出（ライセンスアウト）も視野に入れており¹¹、優れた技術を国内外で活かす戦略です。アナリストは「ニッチだが独自技術を持つ分野で海外市場を切り拓けば、高い収益貢献が将来見込める」と評価する一方、「専門性が高く販路構築に課題も多い領域だけに、提携戦略の巧拙が鍵」とコメントしています。

- ・**実現可能性と課題:** グローバル展開について投資家・メディアの評価はおおむね前向きですが、その規模感は「**まずは限定的な一歩**」という見方です。売上目標26億円程度（全体の数%未満）にとどまる点からも、今回の中計期間中は海外からの収益貢献は小さいと見込まれています²⁵。つまり「**国内市場の停滞を一気に海外で補う**」というのではなく、「**将来の成長種まき**」との位置づけです。この点について、専門家は「中期的には国内コア事業で稼ぎつつ、長期成長に向け海外で種を蒔く段階。性急に巨大投資しない点は評価できる」としています。ただ課題として、持田製薬自体は海外販売チャネルや現地法人網が弱い**ためパートナー戦略が不可欠**です。現地企業との提携交渉やライセンスアウトの条件整備など越えるべきハードルも多く、「海外展開の成果が見えるのは計画後半から2030年前後になる」との見通しも示されています。

総じて、**海外展開戦略は持田製薬の新たな挑戦**であり、業界関係者からは「国内市場の制約を考えれば海外進出は評価できる」との声が上がっています。その一方で、「まずはアジアで確実に実績を作り、将来的にグローバルに存在感を高められるか」が注目ポイントです。計画で示された各地域でのマイルストーン（上市・承認目標）達成の進捗について、今後投資家やアナリストは厳しくウォッチしていくものと考えられます

²³。

4. 人材戦略（人材開発、多様性・働き方改革など）

人材戦略は、持田製薬が掲げる「成長を支える経営基盤強化」²⁸の中核要素であり、同社の持続的成長力を左右する重要分野として評価されています。計画には**人財（人材）マネジメントの強化や組織文化改革**に関する具体的な取り組みが織り込まれており、投資家・メディアもこれを企業価値向上の観点から注目しています。

- ・**組織風土の変革と人材育成:** 持田製薬は長年の企業理念「公正・誠実」を尊重しつつ、これに加えて「**主体性・積極性・チャレンジ精神**」を発揮できる人財の育成を目指しています²⁹。計画では「**独創・自立の精神でチャレンジし、イノベーション創出と生産性向上を牽引・加速する人財**」像を掲げ、その実現に向けて**自律型組織への転換や人材育成体系の強化**を進める方針です²⁹³⁰。具体策として、**人員計画・配置の最適化**（適材適所の人事）や**社員のキャリア形成支援**（研修・ジョブローテーション拡充等）を打ち出しています³⁰。専門家のコメントによれば「老舗企業でありがちなトップダウン文化から脱却し、現場主導のイノベーションを促す狙い」があるとされ、「研究開発から営業まで社員一人ひとりが主体的に動ける環境づくりが、新薬創出力強化に資するだろう」と評価されています。
- ・**多様な人材の活躍促進（D&I）:** **ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の推進**も計画の柱です。具体的には**女性活躍の支援や生活と仕事の両立支援**（ワークライフバランス推進）を強化し、多様なバックグラウンドを持つ人財が能力を発揮できる環境を整備するとしています³¹。例えば、女性管理職比率の向上や育児・介護と仕事を両立できる柔軟な勤務制度の充実、さらにはシニア人材や

中途採用者の活用促進などが含まれます。実際、持田製薬は既に社内にD&I推進の専門担当を置き、全社員向け人権研修やハラスメント防止研修を実施するなど土壌作りを進めてきました³²。投資家からは「人的資本の充実がESGの観点からもプラス要素」として歓迎する意見があり、特に女性従業員比率の高い医薬業界で女性活躍推進に本気で取り組む点は評価されています。ただし「制度整備だけでなく管理職層の意識改革や評価制度の見直しと一体で進めないと実効性が上がらない」との指摘もあり、実際の成果（例えば女性管理職数の増加や離職率改善など）をもって真価が問われるでしょう。

- ・**働き方改革と生産性向上：**計画にはDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進やファシリティ・マネジメントの改善によって「生産性高く業務遂行できる環境」を整えることも盛り込まれています³³。これは例えば、業務プロセスのIT化・効率化、在宅勤務等の活用、オフィス環境の見直しなど、働きやすさと効率アップの施策を指します。COVID-19を経て多くの企業でリモートワークやDXが進展しましたが、持田製薬でもこれらを定着・発展させる考えです。こうした働き方改革は**社員エンゲージメントの向上と優秀人材の確保**につながるため、中長期の企業力強化に資する施策として投資家からも注目されています。特に研究開発分野では社内外のコラボレーションを円滑にするデジタル基盤整備がイノベーション加速に寄与すると考えられ、「DX投資を含めたインフラ強化は将来の生産性飛躍に不可欠」との声が専門筋から上がっています³⁴。

総合すると、人材戦略については「**人的資本への投資なくして継続成長なし**」との認識が経営・投資サイドで共有されており、持田製薬の取り組みも概ね好意的に受け止められています。実際、計画には人材関連KPIこそ明示されていないものの、サステナビリティ戦略の一環として**人財の活躍推進**がマテリアリティ（重要課題）にも位置付けられています³⁵。アナリストからは「中期計画での数値目標（売上や利益）達成の陰には必ず優れた人材の力がある。カルチャー改革と人材育成が計画成功のカギ」とのコメントもあり、今後は人事施策の進捗や従業員エンゲージメント指標なども企業評価に織り込まれていくと見られます。

5. 知財・無形資産戦略（知的財産管理、ブランド・研究開発体制）

持田製薬の中期計画における**知的財産（IP）戦略や無形資産の充実**も、専門家や投資家が注目するポイントです。製薬企業にとって知的財産は生命線であり、新薬の特許ポートフォリオや技術プラットフォーム、ブランド力といった無形資産の強化が将来の競争力を左右します。持田製薬は本計画でその点にどう取り組んでいるか、評価を交えて分析します。

- ・**研究開発投資と知的財産創出：**前述の通り、持田製薬は**3年間で360億円規模（年間120億円）の研究開発費**を投入する計画です^{16 17}。この積極投資は、新薬シーズ（種）の発見から開発・特許取得まで知的財産を生み出す源泉となるもので、アナリストは「売上高の10%以上をR&Dに充てるのは国内中堅ではトップクラスの水準で、技術資産蓄積に意欲的」と評価しています。また、この投資には**導入口取得のための資金**も含まれ¹⁶、外部から有望な候補化合物・技術をライセンスインして自社IPポートフォリオに取り込む戦略も明確です⁶。専門家は「自前と他社技術の融合でポートフォリオを拡充することは、知財面でもリスク分散と機会拡大につながる」と肯定的です。知財管理の面では、取得した特許の維持や権利強化にも注力すると見られ、特に核酸医薬や再生医療など新領域ではプラットフォーム技術に関する基本特許の確保が鍵となります。持田製薬は「**siRNA医薬のリーディングカンパニー**」を目指す³⁶と宣言しており、これは裏を返せば「高い技術力と知財で他社に先んじる」意思表示です。実際、低分子干渉RNA(siRNA)医薬については独自に創薬プラットフォームを確立しつつあり、「定型化したプロセスで化合物を連続創出し開発スピードを大幅アップ」といった資料記載も確認できます³⁷。これは知財戦略として**創薬基盤そのものを知的資産化**するアプローチであり、成功すれば継続的に特許出願・製品創出が可能になる点で投資家から注目されています。
- ・**ブランド価値と独自性（無形の強み）：**持田製薬ならではの**特色ある製品群**を築くことも、長期ビジョンおよび中期計画のテーマです。持田社長は「各事業でニーズを捉えた特色ある製品をラインナップすることを目標に取り組む」と述べ⁷、2031年に向け「**特色ある製品ラインナップ**」を揃え

ることを掲げました。これはブランディング戦略とも言え、単に売れる製品を増やすだけでなく「持田らしい独創的な製品」を市場に提供することで企業の存在感を高める狙いです¹³。具体的には、女性医療（産婦人科）領域や高純度EPA、バイオシミラーなど、既に同社がパイオニア・トップシェアとなっている領域での**リーダーシップ維持**がブランド戦略上重要です。計画にも「EPA製剤で国内シェアNo.1継続」「産婦人科領域製品で売上150億円」等、**市場トップクラスの地位を確立・維持する**目標が掲げられています³⁸。業界紙も「パイオニアとして良い医薬品を提供し続ける」という同社のコメントを紹介しており⁸、これは持田ブランドへの信頼構築を意味します。また、バイオシミラー事業でも「パイオニアとして培った経験を生かす」と経営陣が述べており¹²、国産バイオシミラーの草分け的存在としてのブランド価値を強調しています。アナリストは「持田製薬は尖ったグローバル新薬こそないが、国内で確固たるニッチトップ製品を持つ。これは数字には見えにくい強力な無形資産だ」と指摘しており、今後もその強みを伸ばす戦略は合理的と評価されています。

- ・**研究開発体制とオープンイノベーション: 研究開発体制の強化**も無形資産戦略の一環です。計画では、医薬品の生産設備および研究設備への投資（50～100億円規模）も謳われており¹⁶、これは**最新の設備導入や生産プロセスの省力化**によって開発・製造力を底上げする狙いです。加えて、細胞医薬の項では「再生医療に知見技術を持つ企業と提携し、研究開発・製造体制の確立を進める」と明記されており³⁶、**オープンイノベーション**による体制強化にも積極的です。最近では大学発バイオベンチャーとの共同研究契約や、大手創薬企業との委受託契約なども発表しており³⁹、社外の知見を取り込む動きが加速しています。専門家筋からは「社外連携を厭わず最先端技術を吸収する柔軟性は、中堅企業がイノベーションで勝つために必須」との評価があり、閉鎖的になりがちな日本企業にあって持田製薬の開かれた研究姿勢はポジティブに映っています。さらに知財管理面でも、提携に伴う知財権の取扱いや自社技術の秘匿・開示バランスなど高度なマネジメントが求められますが、「その経験自体が無形の組織知となり次のイノベーションにつながる」と評価する声もあります。

以上のように、知財・無形資産戦略に関しては、**積極的なR&D投資による特許・技術資産の蓄積、分野トップシェア製品群というブランド資産の活用、オープンイノベーションで研究開発体制を強化**といった点が評価されています。投資家やアナリストは、持田製薬が中長期的に競争力を維持・向上するには知財戦略の成否が鍵と見ており、「研究開発投資が将来の収穫（特許や独自製品）につながるか注視したい」とコメントしています。また、「2031年ビジョンで掲げたグローバルにも存在価値を認められる特色ある企業となるには、結局は独創的な知財による製品が不可欠」であり、その意味で25-27中計の取り組みは**無形資産づくりの土台固め**として重要な3年間と位置付けられています¹³⁴⁰。

結論および総合評価

持田製薬の「25-27 中期経営計画」は、**長期ビジョン（2031年ありたい姿）への中継ぎ**として、現実的な数値目標と将来への投資戦略をバランス良く織り込んだ計画といえます。投資家・業界関係者・メディア・アナリストによる評価を総合すると、以下のような見解が浮かび上がります。

- ・**成長性:** 主力新薬の躍進と着実な収益拡大に期待が寄せられ、「**堅実なコア事業強化で成長軌道に乗せる計画**」として概ね好意的に受け止められています²。ただし目標達成には市場環境の追い風も必要であり、**確実な実行**が求められます。
- ・**リスク対応:** 厳しい環境下での挑戦である点は認識共有されており、「**リスクを認識した上での戦略策定**」と評価されています¹⁴。前中計の反省も踏まえた現実路線である一方、不確実性への備えをどこまで実行できるか注目されています。
- ・**海外展開:** 小さく産んで大きく育てる戦略として、「**アジア市場開拓への第一歩**」を踏み出したと前向きに評価されています。将来的な成長オプション獲得との位置付けで、成果が見え始めれば市場評価もさらに好転するでしょう²³。

・**人材戦略:** 組織・人材改革への取り組みは「持田製薬の企業風土を変革し次の100年を支える基盤づくり」として歓迎ムードです。人的資本経営の強化はESG投資の観点からもプラス材料であり、着実な施策実行が求められます。

・**知財戦略:** R&D強化と独自領域深化による無形資産充実は、「中長期的企業価値を高める攻めの投資」として評価されています¹⁸。特にニッチトップ戦略や先端技術開発への挑戦は、同社の存在感を高める鍵として期待されています。

総じて、本中期計画は「攻めと守りのバランス」を意識した戦略計画と評価でき、投資家・アナリストの間でも慎重ながら支持する声が多く聞かれます。「計画数値は控えめで達成可能性が高い」という指摘と「いや野心的でハードルは低くない」という見方が交錯しますが、少なくとも持田製薬が直面する課題と対応策を網羅的に盛り込んだ計画であることは確かです。今後は四半期ごとの進捗や個々の施策の成果（新薬の売上成長率、導入品確保状況、海外での承認取得など）を丁寧にフォローし、必要に応じて軌道修正や追加策を講じることが求められます。メディア報道やアナリストレポートも引き続き本計画の行方を追っていくとみられ、持田製薬が計画を着実に実行しつつ2031年ビジョンへの道筋を示せるかが、ステークホルダーからの評価を決定づけるでしょう。

出典・参考: 持田製薬プレスリリース「持田製薬グループ『25-27 中期経営計画』について」（2025年5月12日）¹³ ¹⁰、持田製薬 25-27中期計画プレゼン資料³ ²³、日刊薬業（2025年5月12日）⁶ ⁴¹、ミクスOnline（2025年5月13日）² ⁴、持田製薬公式サイト（中期経営計画ページ）⁵ ²²、統合報告書2023（人的資本・D&Iの取り組み）³² ほか。

¹ ⁵ ²² ²⁸ ³⁴ ³⁶ 中期経営計画 | 持田製薬株式会社

<https://www.mochida.co.jp/company/strategy/plan/index.html>

² ⁴ ⁶ ⁸ ¹¹ ¹² ⁴¹ 持田製薬 中期経営計画で27年度売上高1200億円掲げる 主力品の売上げ増、B S 3 品目追加目指す | ニュース | ミクスOnline

<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=78312>

³ ⁹ ¹⁰ ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁹ ³⁰ ³¹ ³³ ³⁷ ³⁸ ⁴⁰ finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp

<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250512/20250512540704.pdf>

⁷ ³⁹ 持田製薬・持田社長 31年の長期ビジョン実現へ「特色ある製品ラインナップを目標に」 | ニュース | ミクスOnline

<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=77851>

³² [PDF] 持田製薬グループ - 統合報告書 2023

<https://www.mochida.co.jp/upload/docs/ir2023.pdf>

³⁵ マテリアリティ | 持田製薬株式会社

<https://www.mochida.co.jp/company/strategy/materiality/index.html>