

持田製薬の知財・無形資産戦略：現状評価と25-27中期計画に基づく展望

概要 (Summary)

- ・**現状の知財・無形資産戦略**：持田製薬は特許などの知的財産権をグローバル展開や他社との提携を見据えて確保・活用し、第三者の権利侵害リスクにも慎重に対処する戦略を採っています¹。主要製品群（ユリス、エパデル、リアルダ、コレチメント、オンボー、グーフィス、モビコール、ジエノゲスト製剤など）では、市販後臨床研究やデータベース解析によって新たなエビデンス創出に努め、製品価値の向上を図っています²。また、自社のヘルスケア領域ではコラージュフルフルやコラージュリペアといったブランドを育成し、無形資産であるブランド力・顧客基盤を強みに安定した収益源を築いています³⁴。一方で、新薬創出や収益化では薬価改定や後発品競争など外部環境の逆風もあり、従来の戦略だけでは十分な収益拡大に至らなかったと評価されています⁵⁶。
- ・**25-27中期経営計画の要点**：2025年5月12日に発表された「25-27中期経営計画」では、この3年間で「成長戦略加速の期間」と位置付け、「①コア事業の収益力強化」「②成長事業への継続投資」「③成長を支える経営基盤強化」の3つの重点テーマを掲げています⁷⁸。具体的施策として、新薬5品目の価値最大化とパイプライン拡充（導入による）で医薬事業の収益を強化し、ヘルスケア事業ではコラージュブランドのラインナップ拡充と販売網最適化で利益率向上を目指します⁹。さらにバイオマテリアル事業の早期収益化、核酸医薬(siRNA)の継続創出によるリーディングカンパニー化、細胞医薬の企業提携による早期事業化、エパデルやジエノゲスト製剤の海外展開推進など成長分野に投資し¹⁰、経営基盤面では研究開発費3年間計360億円の投下や人材・組織力強化により将来成長を下支えします¹¹¹²。2027年度の目標は売上高1,200億円・営業利益120億円（2024年度実績1,051億円・81億円からの増加）とされ、ROE・PBR向上やEBITDA+研究開発費265億円の達成も掲げられています¹³。
- ・**戦略変化のシナリオ**：上記計画に基づき、持田製薬の知財・無形資産戦略は今後以下のように変化する可能性があります。(1) **知的財産創出の加速**：オープンイノベーションの強化やAI創薬導入により新薬シーズの発掘ペースを上げ、特許ポートフォリオを拡充するシナリオ。¹⁴ 例えば第一三共が研究過程のスマートラボ化（AI・ロボット活用）で研究者の創薬アイデア創出時間を増やしているように、持田もDXで生産性を高め知財創出力を強化できます¹⁴。(2) **グローバル展開とブランド強化**：エパデル海外展開の成功体験を他製品にも広げ、海外提携やM&Aによってグローバル市場でのブランド確立を図るシナリオ。大正製薬が約1,800億円を投じて仏UPSA社（OTCブランド保有）を買収し欧州展開を強化したように¹⁵、持田も核酸医薬やヘルスケア製品で海外パートナー獲得や現地企業買収に踏み切る可能性があります。(3) **AI・デジタルヘルス対応**：創薬研究のみならずデジタル療法や遠隔医療サービスへの参入により、新たな無形資産を構築するシナリオ。他社では塩野義製薬がデジタルヘルスケア（遠隔診療、ウェアラブルでの健康予測、AI診断補助ソフト等）に取り組み始めており¹⁶、持田も患者支援アプリやデジタル診療連携ツールを開発して顧客ネットワークとデータ資産の拡大を図ることが考えられます。これら複数シナリオを組み合わせ、知財戦略の攻めと守り双方で変革を進めることが期待されます。
- ・**同業他社との比較**：持田製薬の知財・無形資産戦略を競合他社と比較すると、各社で強みと課題が異なります。第一三共は世界市場を舞台に大型新薬（例：乳がん治療薬エンハーツ）の開発成功実績を持ち¹⁷、R&D投資率も売上の25%前後と業界トップクラス¹⁸で強力な特許資産を築いています。一方、巨大投資に見合う成果創出のプレッシャーや、特定パイプラインへの依存リスクが課題です。田辺三菱製薬は創薬力と先端医療分野への挑戦で存在感があり、ALS治療薬ラジカヴァの米国展開によりグローバルニッチリーダーとなった点が強みです¹⁹。ただ、規模面でメガファーマに劣り、グローバル販売網や製品ポートフォリオの厚み強化が課題と言えます。大正製薬はリポビタンDやパブロン等の強力な消費者向けブランドを国内外に持ち、近年の海外企業買収でOTCグローバル展開を進

めている点が無形資産上の強みです¹⁵。反面、処方薬の革新的新薬創出では他社に遅れがあり、デジタルマーケティングや新市場開拓による成長余地が課題となっています。持田製薬はこれらと比較すると、独自の製品ニッチ（高純度EPA製剤や婦人科領域など）と育成中のブランドを有する一方、企業規模ゆえに研究開発投資や海外展開力で見劣りする部分があります。しかし今回の中期計画で示したように、提携戦略や新技術領域への投資で強みを伸ばし課題を補完しようとしており、知財・無形資産のマネジメントを一段と高度化させることが期待されます。

現状の知財・無形資産戦略の概要と評価

知的財産（特許・技術ノウハウ）の管理・活用

持田製薬は**知的財産権の積極的な確保と活用**を経営戦略の一環としています。同社は事業活動を行う上で、グローバル展開やライセンス契約・共同研究など将来的な**技術提携**を視野に入れ、発明の特許化に努めています¹。たとえば核酸医薬や再生医療等製品といった新モダリティにも対応し、国内外での知財創出を促進しています²⁰。知財部門では自社およびグループ会社の知的財産を一元管理し、グループ内で円滑に活用できる体制を敷いており、**子会社も含めた知財資産の戦略的運用**を図っています²¹。また第三者の知的財産権にも配慮し、**定期的な特許調査**や重要開発段階での知財評価により、他社権利との抵触リスクを慎重に回避する取り組みも実施しています²²。こうした攻めと守りの知財戦略により、現在持田製薬は**自社の強み領域に関する多数の特許・ノウハウ**を蓄積しています。研究開発投資額は直近年間で125億円（売上高の約12.2%）に上り²³、医薬品業界平均と比べ中堅規模ながら堅実な投資比率です。この投資によって培われた専門知見・技術ノウハウは、同社の重要な無形資産（知的資本）となっています²³。

知財戦略の特徴として**ライセンス活動の重視**が挙げられます。持田製薬は産学連携・企業連携を含む国内外の多数のパートナーとの**アライアンス**を推進しており、自社の重点領域や得意分野に合致する開発品・製品を積極的に導入しています²⁴。逆に、自社で創製・保有する特徴ある製品については、他社にライセンスアウト（導出）することで広く社会に提供し収益化を図る戦略も取っています²⁴。「ニーズを満たす有用な医薬品」を世界に普及させるべく、社外との協働による知財の活用を重視している点は同社の戦略の強みと評価できます。例えば、高純度EPA製剤「**エパデール**」は持田の主力医薬品の一つですが、同社はこれを自社だけで抱えるのではなく、海外市場では各国パートナー企業との協業で展開しています²⁵。具体的には、タイ・ベトナムなどASEAN諸国や中国・台湾・米国において提携先を通じた販売承認取得・販売を進めており、タイでは明治製薬ファルマ子会社が承認を取得し販売を開始、中国でも住友ファーマ子会社との提携で開発・承認申請が行われています²⁶²⁷。このように、**自社知財のグローバル展開**と収益化においてアライアンス戦略が奏功しており、エパデールは国内で特許切れにより後発品が出現した後も²⁸、海外市場で新たな価値を生む無形資産として機能しています。今後も核酸医薬など将来の柱となりうる知財について、国際特許の取得や海外展開時の提携モデル構築が鍵となるでしょう。

一方、直近の業績面から見ると、**知財を収益に繋げる課題**も浮き彫りになっています。前中期計画(22-24)期間中、同社はユリス（選択的尿酸再吸収阻害薬SURI²⁹）、オンボー（痛風治療薬ドチヌラド）、グーフイス（慢性便秘症治療薬エロピキシバット）、コレチメント（潰瘍性大腸炎治療薬メサラジン製剤リアルダ？）など**複数の新薬を上市**しましたが、薬価制度の厳格化や市場浸透に時間を要したこともあり、計画時に想定したほどの利益貢献が得られませんでした⁵。適時開示資料によれば、新薬発売やコスト構造改善に取り組んだものの「利益水準は中計前より低下し、収益最大化は未達」と総括されています⁵。この背景には、毎年の薬価改定や後発医薬品使用促進策といった**収益環境の悪化**があり、持田製薬を取り巻く市場は極めて厳しい状況にあるとされています⁶。知財戦略の観点では、自社開発品だけでなく導入品への依存も大きいと、ライフサイクルマネジメント（新剤形・新適応の開発や特許期間延長策）の強化や、特許満了後を見据えた収益源多角化が課題と考えられます。実際、同社は**主要製品の価値最大化策**として、上市後の追加適応取得や用法用量追加などに注力しており、市販後の臨床研究やビッグデータを活用したエビデンス創出を進めています²。これにより、既存製品の科学的価値を高め、知見（ノウハウ）という無形資産を蓄積しながら競争力を維持・強化しようとしています。

総じて、現状の持田製薬の知的財産戦略は「選択と集中」および「協創（オープンイノベーション）」に特徴があります。自社の強み領域（循環器・代謝、消化器、婦人科など）に経営資源と知財投資を集中させつつ、不足する領域は外部資源を取り込み補完する方針です。その結果、生み出された特許・技術はエパデールのようにアライアンス通じ海外にも展開され、ブランド・ノウハウとしても蓄積されてきました。この戦略により同社は独自のポジションを築いていますが、同時に中堅企業ゆえの**リソース制約**も抱えています。他の国内大手と比べ研究開発費率は半分程度に留まるため²³¹⁸、今後は限られた投資で最大の知財価値を生むマネジメントが一層重要となるでしょう。

ブランド戦略と顧客ネットワークの活用

持田製薬の無形資産戦略において、**ブランド価値の創造と顧客ネットワークの構築**も重要な柱です。同社は処方薬事業に加え、ヘルスケア事業（スキンケア製品や一般用医薬品等）を展開していますが、この分野で培った製品ブランドは同社の財産となっています。特に皮膚科学に基づく低刺激性スキンケア製品「**コラージュシリーズ**」は、同社グループの持田ヘルスケア株式会社が展開する主力ブランドです²⁹³⁰。コラージュシリーズには、日本初の抗カビ成分配合ヘア・ボディケアのコラージュフルフルや、敏感肌向け基礎化粧品コラージュリペア、エイジングケアのコラージュB.K.AGEなど多彩なラインナップがあり、「**敏感肌ケアのパイオニア**」としてのブランド地位を確立しています³⁰³¹。

近年、このヘルスケア事業は順調に拡大を続けており、**同社全体の売上の約6%（2022年度で64億円）を占める事業規模**に成長しています⁴。中でもコラージュフルフルシリーズ（フケ・頭皮ケア製品）とコラージュリペアシリーズ（基礎化粧品）は継続的に売上を伸ばし、ヘルスケア事業全体として増収増益を達成しました³。このように、**ブランド力の向上が収益に直結**している点は高く評価でき、製薬企業の中でも持田製薬のヘルスケア分野におけるブランディング戦略は成功していると言えます。処方薬中心の企業が自社で一般消費者向けブランドを育成できている例は多くないため、コラージュブランドの確立は無形資産経営の好例です。

また、ブランド戦略は**グローバル展開**にも関連します。持田製薬は伝統的に国内市場志向の強い企業でしたが、昨今は強み製品を海外に展開する動きを見せています（上述のエパデール海外展開など）。海外で製品を販売する際には、その国の規制や市場環境に合わせて**ブランド戦略を調整**する必要があります。例えばエパデールの場合、日本で確立した品質・エビデンスを背景に各国での承認を取得しつつ、提携先企業のブランド力や販売網を活用する形で浸透を図っています²⁶²⁷。このアプローチでは、自社ブランド名そのものよりも製品の持つ科学的価値（高純度EPAによる心血管リスク低減エビデンス）が重視されますが、ゆくゆくはMochidaブランドの認知向上も視野に入れていると思われます。実際、同社は長期ビジョンで「医療・健康ニーズに応えることで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になる」ことを掲げています³²。これを達成するには、海外市場でブランドを通じた信頼醸成と顧客ネットワーク構築が不可欠でしょう。

顧客ネットワークの点では、持田製薬は医療関係者との関係構築や情報提供にも注力しています。医薬情報担当者（MR）による従来型の訪問活動に加え、デジタルチャネルを組み合わせたハイブリッドな情報提供を実践しており³³、医師ニーズに応じたタイムリーな情報発信にAIを活用し始めています³⁴。こうした取り組みは営業・マーケティング面での無形資産（顧客関係資本）の強化策と言えます。加えて、ヘルスケア事業ではドラッグストアやECサイトなど一般消費者への販売網を最適化しており³⁵、販売チャネルの開拓・維持という無形資産にも手を打っています。現状では国内顧客ネットワークが中心ですが、このネットワークの質（医療従事者からの信頼、消費者からのブランドロイヤリティ）は高く、同社の財産となっています。課題は、この強みを**海外市場でも再現できるか**という点です。コラージュシリーズなどは現時点で海外進出の事例がありませんが、アジアの敏感肌市場など潜在需要のある地域でブランド展開を図れば、新たな顧客ネットワーク資産を構築できる可能性があります。

データ・知見の活用とデジタル対応

データは現代において貴重な無形資産であり、持田製薬も研究開発から営業に至るまでデータ活用を進めています。前述のとおり、同社は主要製品について**市販後臨床研究やデータベース研究**を行ってエビデンスを創出し、新たな価値創造に取り組んでいます²。例えば高尿酸血症治療薬ユリスや、潰瘍性大腸炎治療薬リアルダ（コレチメント）、便秘治療薬グーフィスなどに関して、実臨床下での有効性・安全性データを収集・分析し、学会発表や論文発信を行うことで**製品価値を再定義**しています。このようなリアルワールドデータ（RWD）の活用は、製薬企業にとって近年重要性が増している領域で、単に薬を販売するだけでなく、その後のデータから付加価値を引き出すことが競争力に直結します。持田製薬は規模の大きな企業ではありませんが、自社の製品特性に合わせたデータ活用戦略（ニッチ領域でもエビデンスを積み上げる戦略）を採用することで、**知見という無形資産**を増やしています。この知見は社内に蓄積されるだけでなく、論文・学会での発表によりブランド信頼性向上や医療現場での評価向上にも繋がっています。

データ活用に関連して、**デジタル技術への対応**も現状の戦略の一部です。同社は営業・情報提供においてデジタルチャネルとリアル訪問を融合させた手法を取っており、オンライン講演会やウェブコンテンツを通じて医師に情報発信する**デジタルマーケティング**を推進しています³⁶。さらに近年は営業現場で**AIの活用**も始まっており、医療従事者のニーズに応じた情報提供をAI解析で最適化するという試みも行われています³⁴。これは、限られたMR資源で効率的に顧客満足度を高める取り組みであり、デジタル時代に対応した無形資産活用例と言えます。創薬研究の分野では、現状持田製薬がAI創薬やインシリコ試験をどこまで活用しているか公表情報は多くありませんが、**経営基盤強化策**の中でDX推進や研究効率化にも触れられていることから（「生産性向上」が前中計のテーマの一つ³⁷）、今後力を入れる可能性があります。他社事例では第一三共が2019年からデータ駆動型創薬(D4)を掲げ、AI・ロボットで実験を自動化し研究者のクリエイティブな時間を創出する「スマートラボ化」を推進しています¹⁴。持田製薬も自社の研究開発効率を高めるため、このような**デジタル変革(DX)**を加速させる余地があるでしょう。

もっとも、デジタル領域については持田製薬はまだ模索段階にあると見られます。同社ウェブサイトやIR資料では、「デジタルヘルス」や「デジタルトランスフォーメーション」といった言葉の露出は限定的です。しかしながら、日本製薬工業協会の調査によれば、多くの製薬企業がデジタルヘルスに積極的に取り組み始めており、将来的には従来の医薬品提供だけでなく**デジタル療法(DTx)**やヘルスケアサービス提供にシフトする動きも予測されています^{38 39}。持田製薬も中長期的には、例えば**皮膚科領域のデジタルサービス**（肌状態をモニタリングするアプリ等）や、核酸医薬開発におけるAI活用など、新たな無形資産の創出にデジタル技術を用いる可能性があります。現状では明確な戦略として打ち出されてはいませんが、25-27中計における「経営基盤強化」の文脈でITインフラ整備や人材育成が語られていることから⁴⁰、今後の展開に注目です。

人材・組織能力と企業文化

製薬企業にとって**人材や組織の能力**も重要な無形資産です。持田製薬は社是に「先見的独創と研究」を掲げ、研究開発型企業としての伝統を持っています⁴¹。社員一人ひとりの専門知識やスキル、そして組織として培ってきた開発・販売プロセスのノウハウは、他社には模倣しにくい資産となっています。特に近年、核酸医薬や細胞医薬といった新分野へ挑戦できているのは、同社内に蓄積された研究知見と外部から招聘した専門人材の融合が背景にあると考えられます。**人的資本**の充実度は企業力の源泉であり、持田製薬は多角的な事業（医薬品、バイオマテリアル、ヘルスケア）を展開する中で多様な人材を擁しています。

しかしながら、中堅規模ゆえにトップ製薬企業と比べ人的リソースが限られる点は否めません。そのため、同社は**組織横断的な協働**や外部リソース活用で人材面を補っています。例えば「海外事業室」を中心にグローバル展開を進める際は、社内の開発・薬事・営業など各部門を横断したチームを組成し、少人数でも最大効果を上げられるよう工夫しています⁴²。また、細胞医薬では各種企業と提携して開発・製造体制を整備すると明記されており⁴³、**社外の知見を積極的に取り込む柔軟な組織風土**がうかがえます。このようなオープンな姿勢は、組織能力を高める上でプラスに働いています。

25-27中期計画では「成長を支える経営基盤強化」の一環として、**組織風土変革**や**人財マネジメント体制強化**、**多様な人財の活躍促進**が掲げられました⁴⁰。これは裏を返せば、現状において組織文化や人事制度に改善の余地があることを認識しているとも言えます。例えば意思決定の迅速化やチャレンジを促す文化醸成、専門人材の確保・育成などが課題として考えられます。同社は老舗企業であり安定志向が強かった面も推察されますが、今後の成長戦略加速にはリスクを取ったイノベーションや機動的な組織運営が求められるでしょう。中計で示された施策には具体的数値目標こそ無いものの、「人への投資」が重視されている点は特筆できます。持田製薬はこの3年間で**研究開発費360億円**を投じる計画ですが¹¹、同時に人材育成や働き方改革にも力を入れ、生産性と創造性を向上させる考えです。これにより、従業員一人当たりの価値創造力（知的生産性）を高め、新たな知財・無形資産創出のサイクルを生み出すことが期待されます。

総合すると、現状の持田製薬の知財・無形資産戦略は、自社の強みを活かしつつ不足を他社連携で補う「協調型」であり、知的財産・ブランド・データ・人材といった多面的資産をバランスよく活用していると言えます。その一方で、中長期的な成長のためには**更なる攻めの姿勢**（自前でのイノベーション創出、新市場への挑戦）と**組織変革**（俊敏でダイナミックな企業文化醸成）が求められており、これらが新中期経営計画に色濃く反映されています。

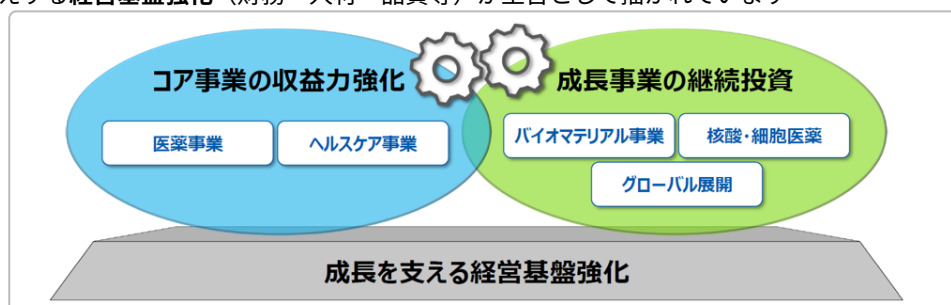
「25-27 中期経営計画」の要点（知財・無形資産関連）



25-27中期経営計画（2025～2027年度）は、持田製薬グループが掲げる長期ビジョン「2031年のありたい姿」の実現に向けた第2期の3ヵ年計画です^{32 44}。この計画は「**成長戦略加速の3年間**」と位置づけられ、以下の3つの重点テーマを軸に据えています⁷：

1. **コア事業の収益力強化** – 既存の主力事業で収益基盤を安定・拡大させる施策
2. **成長事業への継続投資** – 将来の柱となる新事業領域への積極投資と育成
3. **成長を支える経営基盤強化** – 財務・人材・インフラなど土台を整備し成長を後押し

上記の概念は右図のように表現されており、左に**医薬品関連事業**と**ヘルスケア事業**というコア事業の収益強化策、右に**バイオマテリアル事業**・**核酸・細胞医薬**・**グローバル展開**という成長事業投資領域、そしてそれらを下支えする**経営基盤強化**（財務・人材・品質等）が土台として描かれています



。以下、それぞれのテーマについて知財・無形資産との関連でポイントを解説します。

1) コア事業の収益力強化

医薬事業（処方薬部門）においては、主要新薬5品目の製品価値最大化とパイプライン拡充によって収益力を強化するとしています⁴⁵。ここで言及されている「主要新薬5品目」とは、22-24中計期間に投入されたコリス（痛風・高尿酸血症治療薬）、オンボー（痛風治療薬）、コレチメント（潰瘍性大腸炎治療薬リアルダ）、グーフィス（便秘症治療薬）、トレプロスト（おそらく肺高血圧症治療薬トレプロスト＝トレプロスチニル）を指すものと思われます⁴⁶。これらの新薬について、さらなる適応拡大や市場浸透施策を講じて**売上ポテンシャルを引き出す**方針です。例えばリアルダ（メサラジン製剤）は潰瘍性大腸炎の維持療法薬ですが、新たな投与方法提案や併用療法のエビデンス構築などで価値向上を図ることが考えられます。また、コリス（ドチヌラド）は国内で後発品参入前に需要をしっかりと獲得し将来的な海外展開も視野に入れるなど、**知財の寿命を最大化**する戦略が取られるでしょう。

加えて、「**導入を通じてパイプライン拡充**」ともあるように、他社からのライセンスインによる新製品候補の確保にも引き続き注力します⁴⁵。これは現状戦略の延長線上であり、外部の有望なシーズを取り込み、自社の販売力・開発力と組み合わせることで価値を創造する取り組みです。知財面では、導入候補の特許状況や残存期間を精査し、有効な期間内に収益貢献できるか慎重に判断して導入する必要があるでしょう。計画には具体的な品目名は書かれていませんが、重点領域（例：循環器・代謝や婦人科、希少疾病など）での**パイプライン強化**が想定されます。

また、医薬事業では「フラッグシップ医薬品のさらなる価値拡大」と「バイオシミラーの拡充」にも取り組むとされています⁴⁵。フラッグシップ医薬品とは、持田にとって象徴的な主力品である**高純度EPA製剤（エパデール）**と**ジエノゲスト製剤（ディナゲスト、商品名ディナゲスト錠やオーギノン社との関係製品）**を指します⁴⁷。これらは既に市場に定着した製品ですが、更なる価値拡大とは例えばエパデールの新たなエビデンス創出（心血管イベント抑制効果の再評価など）や、新剤形（顆粒・高用量化）開発、あるいはディナゲスト製剤の適応拡大（子宮内膜症以外の婦人科疾患への応用）などが考えられます。**知財戦略的には、製剤特許や用途特許の取得**を通じてこれら既存主力品の寿命延長を図ることになるでしょう。バイオシミラー拡充は、バイオ医薬品の後続品（バイオ後続品）をラインナップに増やす方針です。持田製薬は既に自己免疫疾患治療薬のバイオシミラーを手掛けていますが、今後も開発中のバイオシミラー（例えばPEG造影剤や抗体医薬品のBS）の承認・上市を通じて売上増を狙います⁴⁸。バイオシミラー事業は知財面で先行品の特許クリアランスや製造ノウハウが重要ですが、持田は製造拠点も持つことから品質とコスト競争力を無形資産として活かせるでしょう。

ヘルスケア事業に関しては、「コラージュフルフルとコラージュリペアの2大ブランドを確立し、ラインナップ拡充や販売網最適化で収益力強化」と記載されています³⁵。これは現状からの延長で、引き続き**ブランド戦略の深化**がテーマです。具体的には、コラージュシリーズの商品ライン（スキンケア、ヘアケア、ボディケアなど）を拡充し、消費者の幅広いニーズに応える製品群を揃える計画です^{49 50}。例えば敏感肌用の新しいクリームや、男性向けの商品展開など、新分野へのブランド拡張もあり得ます。また、販売網の最適化については、ドラッグストアや通販など**チャネル戦略の見直し**を意味します。地域や販路ごとに効率的なマーケティングを行い、ブランド認知を高めつつ利益率の改善を図るでしょう。知財的にはヘルスケア製品でも商標や意匠、製法特許などを取得しており、ブランド模倣品への対応や差別化に寄与しています。2大ブランド体制の確立は、将来的にヘルスケア事業をさらに拡大し、収益多角化を進める基盤となります。

以上、コア事業強化の施策は、既存の知的・無形資産（特許を含む製品、ブランド、顧客基盤）を**フル活用して収益を底上げ**することにフォーカスしています。特に新薬群と伝統品群の双方にテコ入れすることで、2028年以降に成長事業が花開くまでの収益を盤石にする狙いがあります^{7 8}。この戦略は足元の収益安定だけでなく、稼いだ利益を将来投資に回すという循環を生むため、知財・無形資産の活用効率を高めるものと言えます。

2) 成長事業への継続投資

バイオマテリアル事業：持田製薬グループには医療機器領域としてバイオマテリアル事業（おそらく神経再生や創傷治療に用いる生体材料の開発）が存在します。同事業では「早期上市により収益を確保すると同時に、事業基盤の整備と生産性の向上に取り組む」計画です⁵¹。これは、すでに開発終盤にある製品を可能な限り早く市場投入して売上を得つつ、量産体制や販売体制を整えることを意味します。知財面では、バイオマテリアル関連の特許・認証（医療機器の510(k)申請等⁵²）を確実に取得して参入障壁を築くこと、さらに追加適応や改良により**特許網を強化**することが重要です。また、生産技術自体がノウハウ（無形資産）となる領域なので、生産プロセスの最適化によるコスト競争力向上（=生産性向上）も競争優位に繋がります。持田製薬は創傷治療用デバイスなどで実績がありますが、今後グローバルに通用するバイオマテリアル製品を持つかが成長の鍵です。市場調査によれば、グローバルの神経修復バイオマテリアル市場は2025年まで成長が見込まれている⁵²ため、知財を押さえつつ迅速に参入する戦略は合理的と言えます。

核酸医薬：計画では「医療的価値の高いsiRNA医薬を連続的に創製する能力を有する『siRNA医薬のリーディングカンパニー』を目指す」と明記されています⁵³。これは非常に野心的な目標で、持田製薬が核酸医薬（特にRNAi領域）に相当のリソースを投入しようとしていることがわかります。具体的には、既に導入済みまたは自社創製中のsiRNA医薬候補を次々と開発・承認させることで、この新興分野で主導的地位を築く考えです。知財戦略としては、**プラットフォーム技術の特許化**や創薬ターゲットに関する特許の確保が肝要でしょう。siRNA医薬はDDS（ドラッグデリバリーシステム）技術との組み合わせが鍵となるため、その分野で独自技術を持てれば強みになります。連続的に創製する能力とは、人材・技術基盤の蓄積を指すと思われ、研究開発陣のノウハウや社内プロセスが無形資産となります。国内ではエーザイや第一三共など大手も核酸医薬に乗り出していますが、持田製薬がリーディングカンパニーを目指すということは、**特定の疾患領域や技術領域で先行者利益を狙う**戦略かもしれません。例えば、希少疾患領域のsiRNA治療薬であれば開発競争はまだ激しくない可能性があり、そこに照準を定めている可能性があります。継続投資を謳っている以上、今後3年間で複数の開発候補を揃え、少なくとも1品は承認申請に持ち込むくらいの計画と推測されます。実際、現在持田製薬は米国Arcturus社から脂質代謝疾患向けsiRNA医薬を導入し国内開発中との情報もあり（2024年8月現在）、そうした案件を増やすことで企業価値を高めようとしています⁵⁴。

細胞医薬：こちらは「早期事業化を目指し、細胞ごとに再生医療に関する知見や技術を有する企業と提携し、研究開発や製造体制の確立を進める」とされています⁵⁵。細胞医薬（再生医療等製品）の分野では、持田単独で技術を全て揃えるのは難しいため、**外部提携前提**で進める戦略です。細胞の種類ごとに優れた技術を持つ企業（例えばiPS細胞であれば京都大学発ベンチャー、T細胞療法なら米国バイオ企業など）と組むことで、最先端の知見を取り入れ自社パイプラインを構築します。既に持田製薬は他社との共同研究をいくつか公表しており、例えば2023年には英国ベンチャーと軟骨再生の共同研究契約を結んだ例があります。知財面では、提携契約上の知財帰属やライセンス条件を適切に設定し、自社にとって有利に知的成果を活用できるよう交渉することが重要です。また、将来的に事業化（製品化）する際に備えて**製造法や品質管理技術**も自前で蓄積しておく必要があります。計画文の「製造体制の確立」には、セルプロセッシング施設の整備やGMPに準拠した品質保証体制づくりも含まれるでしょう⁵⁵。これらは一朝一夕にはいかないため、継続投資が不可欠という位置づけです。細胞医薬はハイリスク・ハイリターン領域ですが、実現すれば極めて大きな無形資産（革新的技術と製品）を会社にもたらします。

グローバル展開：成長事業の最後の項目がこれで、「海外事業室を中心とした組織横断的連携の強化」と「エパデール、ジエノゲスト製剤およびバイオマテリアル事業を中心とした海外展開の進展を図る」と示されています⁴²。つまり、**重点製品・事業のグローバル化**を推し進めるということです。エパデールとジエノゲスト製剤（ディナゲスト錠など）は既に何度か触れたように、持田の看板商品であり、これをテコに海外売上を伸ばそうとしています。エパデールはASEAN・中国・米国市場で提携販売を進めており、今後さらに地域を拡大する可能性があります²⁵²⁷。ジエノゲスト製剤は、日本では子宮内膜症治療薬として確立していますが、海外（特にアジア諸国）でも女性のQOL向上ニーズは高く、持田が独自に展開するか、あるいは製剤供給などで関与する道が考えられます。また、バイオマテリアル事業についても海外での承認・販売を目指すことになるでしょう。**組織横断的連携の強化**という表現からは、本格的なグローバル展開には社内体制強化（語学堪能な人材配置、各国規制対応力向上など）が必要との認識が伺えます。知財の観点では、海外

展開先での特許・商標取得や現地法人/パートナーとの知財共有ルール策定など課題が増えますが、計画的に対応していくものと思われます。実際、持田製薬は海外専任組織を設け、大手製薬ほどではないにせよグローバル知財戦略も志向し始めています（各国での権利取得や他社特許クリアランスなどを国際特許事務所と連携して実施）。エパデールの中国展開では中国特許当局への新薬承認申請を持田自身が行った実績があり²⁷、これからの3年間でこれを他の製品にも広げていくでしょう。

以上、成長事業への投資は、**将来の無形資産を育てるフェーズ**と位置付けられます。核酸医薬や細胞医薬のように新領域の知財を獲得・醸成しつつ、既存の強み製品を海外展開でテコ入れすることで、一段高い収益構造を作る狙いです。計画期間中（2025-2027）はこれら成長事業からの大きな利益貢献は期待しないとしつつも⁷、その後の飛躍に繋げるための**種まき期間**として位置づけています。知財・無形資産の観点では、この期間に取得・育成した特許や技術、人材ネットワークが、28年度以降に花開き同社の競争力を飛躍的に高めるポテンシャルを持っています。

3) 成長を支える経営基盤強化

最後の柱は、上記の事業戦略を実行するための**基盤整備**です。ここには財務戦略、人財・インフラ活用、品質・安定供給の3点が挙げられています¹¹。知財・無形資産との関連でそれぞれ見てみます。

財務戦略：25-27中計では「利益水準向上と将来への投資の両立」「ROEやPBRの向上」が掲げられています¹¹。具体的には、3年間のキャッシュアロケーションとして研究開発費の総額360億円、生産・研究設備投資50～100億円という計画値が示されています¹¹。この規模の投資を可能にするには、コア事業で安定した利益創出が前提となります。財務戦略面での強化策には、おそらくコスト構造改革（生産性向上やデジタル化によるコスト削減）やポートフォリオ見直し（収益貢献の低い事業の縮小または外部への譲渡）なども含まれるでしょう。無形資産の観点では、**効率的な資本配分**により生み出された利益を知財・人材に再投資し、企業価値を高める好循環を作ることが狙いです。また、PBR（株価純資産倍率）の向上に言及している点から、知的資産経営の情報開示や評価向上を図る意思もうかがえます。投資家に対し、自社の知財・ブランド・人材など無形資産の充実度と将来価値を積極的にアピールし、株式市場での評価を改善することも経営課題と位置づけているようです。

人財・インフラの効率的活用：計画文では「組織風土変革、人財マネジメント体制強化、多様な人財の活躍促進」を図り、加えて「経営基盤を支えるインフラ整備にも取り組む」とあります⁴⁰。これは前述の現状戦略部分でも述べたとおり、人事制度改革や社内文化醸成、ダイバーシティ推進などソフト面の施策と、ITシステム更新や設備投資といったハード面の施策の両輪です。**組織能力という無形資産**の強化に直結する取り組みであり、知財戦略を支える人材力を底上げする効果が期待できます。例えば、研究開発人材については専門スキル向上や適切な評価制度で意欲向上を図り、優秀な人材の流出を防ぐとともに外部からの獲得も目指すでしょう。営業や管理部門でもDXリテラシーを高め、生産性向上を追求するはずで、インフラ整備に関しては、近年問題となっているサイバーセキュリティ対策や機密情報管理強化も含まれるでしょう。実際、同社のリスク情報では「情報管理リスク」としてシステム不正侵入による機密情報流出のリスクに言及されています⁵⁶。この対策は知的資産流出防止という意味でも極めて重要です。また、生産インフラでは国内工場のデジタル化や省力化投資を通じて**高度な製造技術ノウハウ**を蓄積することができます。これも広義の無形資産（製造に関する人的・構造的資産）の強化といえます。

適正な品質の製品の安定供給：品質管理の徹底と製造力強化も基盤強化策に含まれています⁵⁷。製薬企業にとって品質は顧客からの信頼そのものであり、品質への取り組みは企業ブランド価値と直結します。持田製薬はJPやPIC/S GMP準拠の自社工場を保有し、高品質な医薬品を安定供給できる体制を築いています⁵⁸⁵⁹。計画ではこれを更に推し進めると解釈でき、例えばグローバル展開を見据えて海外の製造品質規制にも対応できる水準（FDAやEMAの査察にも耐えるレベル）の品質システム構築を目指すでしょう。無形資産としての「品質文化」「技術力」は一朝一夕に作れるものではなく、長年の蓄積がものを言います。持田製薬は歴史ある企業ゆえ、この点は強みであり続ける見込みです。安定供給についても、単に在庫を切らさないという意味だけでなく、**BCP（事業継続計画）**やサプライチェーン管理体制の整備といった広範な取り組みを含むで

しょう。原薬調達ルートの多元化や災害対策など、製薬業界全体の課題にも応える姿勢が求められます。こうした**信頼のインフラ**とも言えるべき部分は、消費者や取引先にとって見えにくいながら、企業評価を底支える無形資産です。

以上の経営基盤強化策は、知財・無形資産を「**量産**」かつ「**死守**」するための**裏方戦略**とも言えます。優れた知財もそれを生み出す人材や投資がなければ枯渇してしまいますし、品質問題や情報漏洩があればせっかくのブランドも毀損してしまいます。25-27中計で示されたこれら施策は、地味ではありますが同社が持つ知的資産群を維持・発展させる生命線と言えるでしょう。

中期経営計画達成に向けた数値目標と知財の関係

25-27中計では**KGI（重要目標指標）**として2027年度に売上高1,200億円、営業利益120億円を達成することが掲げられています¹³。これは2024年度実績（売上1,051億・営業利益81億⁶⁰）から売上約+14%、利益+48%の成長を意味します。知財・無形資産戦略は、この成長を裏付ける重要な要素です。例えば、新薬群の価値最大化やパイプライン拡充による増収がなければ1,200億円には届かないでしょうし、ブランド力強化でヘルスケア事業を伸ばすことも売上貢献が期待されます。営業利益率向上には、高付加価値品（特許で守られ価格競争に晒されにくい製品）の売上構成比を高めることが有効です。したがって、知財戦略によって競争優位を保った製品を伸ばすことが利益目標達成の鍵となります。

また、EBITDA+研究開発費=265億円（2027年度）という指標も設定されています¹³。これは将来の成長原資をどれだけ創出できるかを示すもので、言い換えれば**持田製薬が将来の知財創出に充てられるリソース**を表します。研究開発費は毎年120億円程度を継続投入する計画であり⁶¹、これは前中計比でも高水準です。この投資が効率よく新薬・新製品という知的資産の創出に結びつくよう、経営は求められるでしょう。計画には含まれていませんが、将来的な収益貢献の見える化（例えば各無形資産がもたらす価値の開示）なども検討されるかもしれません。日本企業では「人的資本」「知的資本」の情報開示強化がトレンドであり、持田製薬も統合報告書等で知財やブランドの価値ストーリーを語り始めています⁶²⁶³。

戦略の変化シナリオ提案

上述の現状分析と中期計画の方向性を踏まえ、持田製薬の知財・無形資産戦略が今後どのように進化し得るか、いくつか**シナリオ**を考察します。これらは計画に織り込まれた施策をさらに発展させたものであり、同社の競争環境や業界の動向を踏まえた提案的見解です。

シナリオ1：新たな知財創出の加速

〈概要〉 自社創薬力とオープンイノベーションを一段と強化し、新規の特許・技術を今まで以上のペースで創出する戦略です。具体的には、創薬研究にAI（人工知能）やロボティクスを導入して研究開発効率を飛躍的に高める¹⁴、大学やベンチャー企業との共同研究プロジェクトを倍増させる、社内に少数精鋭の**先端創薬チーム**を新設して核酸医薬・再生医療等のブレイクスルーを狙う、といった施策が考えられます。こうした取り組みにより、新規パイプラインの数と質を向上させ、中長期で継続的に画期的新薬を生み出すことが目標となります。

〈知財への影響〉 特許出願件数・権利化件数が増加し、持田製薬の**特許資産ポートフォリオ**が拡充されます。特に、AI創薬の導入で創薬ターゲット発見やリード化合物デザインが高速化されれば、より多くの特許出願を行うことが可能です。また、新規技術領域で基本特許を確保できれば、将来的な収益独占につながります。第一三共の例では、AI・IoT・ロボットで自動化した研究所により研究者のアイデア創出時間が増えたとされ¹⁴、結果的に開発パイプラインの充実と特許取得件数の増大につながっています。持田もこれにならない**スマートラボ**化を進めれば、限られた人員でも知財創出件数を増やせるでしょう。さらに、外部提携強化により導入品の独占販売権やライセンス権など**契約上の知的資産**も増えます。自社創製品と導入品がバランス

よく揃うことで、特許の切れ目なく新製品を投入し続けるビジネスモデルが構築され、知財面の隙（空白期間）が生じにくくなります。

〈実現可能性と課題〉 このシナリオの実現には、相応の投資と人材育成が必要です。AIやロボット導入には設備投資が伴いますし、それを使いこなすデータサイエンティストや計算化学者の確保・育成も不可欠です。中期計画の投資枠内でどこまで賄えるか見極めつつ、**外部資金の活用**（国の研究助成金やベンチャー出資など）も検討すべきでしょう。また、特許出願が増えれば維持管理コストも増大します。限られた経営資源下では、権利取得の**選択と集中**（本当に重要なものに絞ること）も引き続き重要です。さらに、導入に頼りすぎると自社での価値創出力が育たないリスクもありますので、自社創製と導入のバランス感覚が問われます。総じて言えば、シナリオ1は**知財ドリブンの成長戦略**であり、持田製薬が「研究開発型企業」としての色を濃くしていく方向性です。成功すれば、中長期で同社のコアコンピタンスが強化され、持続的競争優位につながるでしょう。

シナリオ2：グローバル展開とブランド強化の飛躍

〈概要〉 自社の優れた製品・ブランドをテコに、一気に海外市場での存在感を高める戦略です。現状は限定的な海外展開（アジア中心の提携販売）が主ですが、これを**飛躍的に拡大**します。例えば、欧米の企業との合併やM&Aによって海外販売チャネルやブランドを一挙に手に入れる、大正製薬が仏UPSA社買収で欧州OTC市場に参入したような大胆な動きをする¹⁵、あるいはエパデールの米国展開強化のため自社販売拠点（現地法人）を設立する、核酸医薬パイプラインについてグローバル製薬企業と共同開発契約を結ぶ等が考えられます。また、**企業ブランド(Mochidaブランド)の浸透策**にも注力し、海外の学会や展示会で持田の名を売り込む、グローバル人材を登用して多言語での情報発信を行うなどの施策も含まれます。

〈知財への影響〉 グローバル展開が進めば、各国での**特許・商標の取得戦略**がより重要になります。例えば、エパデールを米EUで販売するならその地域での用途特許や製剤特許が有効かチェックし、必要なら追加の特許出願を行うでしょう。ブランド強化の面では、「Collage（コラージュ）」等の商標を海外でも登録し、模倣品排除やブランド統一を図る必要があります。幸いコラージュシリーズは国内で確立したブランドなので、アジア近隣諸国への進出余地は大きいはずですが、海外パートナー企業との提携では知財の取り扱い（ライセンス範囲や商標使用权など）を明確に定める契約が不可欠です。これを機に契約交渉力を高めていけば、**知財交渉のノウハウ**という無形資産も蓄積できます。さらに、グローバル市場で製品が広まれば、文献やガイドライン等に社名・製品名が登場する機会も増え、**レピュテーション（評判資産）**が向上します。例えば田辺三菱のALS薬ラジカヴァは米国で販売され「ALSのリーディングカンパニー」を自称するまでになりました¹⁹。同様に持田も海外で核酸医薬やEPA薬のパイオニア的ポジションを築ければ、国際的な評価が企業ブランドに厚みを与えるでしょう。

〈実現可能性と課題〉 シナリオ2の実現には、経営資源を外向きに大胆に振り向ける決断が求められます。具体的には**多額の投資**（M&A資金や現地法人設立費用など）と**人員配置**（海外経験者の育成・採用）が必要です。大正製薬はUPSA買収に1,800億円を投じました¹⁵が、持田製薬の売上規模ではそこまでの大型案件は難しいでしょう。しかし、スモールスタートでアジアの有力企業とのパートナーシップを深めるなど段階的な方法もあり得ます。課題として、海外展開には**異なる規制・商習慣**への対応が伴い、思わぬコストや時間がかかる点があります。また、海外でブランドをゼロから築くのは容易でなく、既存プレイヤーとの競争にも晒されます。そこで、シナリオ2では**提携・買収を賢く使う**ことが肝となります。他社のブランドや流通網を取り込むことで時間を買う戦略です。例えば、欧米で実績のある製品をライセンスインし持田ブランドでアジア展開する、逆に自社製品を欧米企業にライセンスアウトしてロイヤルティ収入を得つつブランド認知度を高める、など柔軟な布石も考えられます。いずれにせよ、シナリオ2は持田製薬を国内中堅から**国際的プレイヤー**へと押し上げる可能性を秘めており、実現すれば売上規模・知名度ともに飛躍が期待できます。知財・無形資産も国内完結型からグローバル対応型へ質的に変化し、企業全体の価値向上につながるでしょう。

シナリオ3：AI・デジタルヘルス対応の徹底強化

〈概要〉 デジタルトランスフォーメーション(DX)を経営の中核に据え、AI・デジタル技術を活用して企業価値を底上げする戦略です。創薬研究、臨床開発、製造、営業、医療提供支援などあらゆる領域でデジタルソリューションを導入・開発します。例えば、創薬ではAIが化合物スクリーニングや創薬標的探索を行い（第一三共はすでにAI創薬で難易度の高いヒット化合物を発見する成果を上げています¹⁴⁶⁴）、臨床開発では被験者リクルートにAIを使って効率化、製造ではIoTで設備監視や予知保全、品質検査自動化を実施します。営業・マーケティングではCRMシステムで顧客分析を行いパーソナライズした情報提供、医療提供支援ではデジタル療法(DTx)や患者向けアプリの開発など、**製薬企業の枠を超えたヘルスケアサービス提供**にも乗り出すことが考えられます³⁸⁶⁵。要するに、データとテクノロジーを駆使して事業モデル自体を進化させるシナリオです。

〈知財への影響〉 DXを推進すれば、新たな種類の知的財産が生まれます。例えば、AIを用いた創薬プロセスで得られた発見は特許となり得ますし、蓄積した臨床データセットや機械学習モデル自体も**データ資産**として価値があります。デジタル療法アプリを開発すればソフトウェアとして医療機器の承認・特許出願が可能です。塩野義製薬などは既に遠隔医療システムや健康予測サービス、AI診断ソフトウェアなどDXの具体例を示しています¹⁶。持田製薬がそのような領域に参入すれば、同社の知的資産の裾野が広がり、従来にはなかった**IT系の知財（アルゴリズム特許やデータベース権など）**を獲得するでしょう。また、DX推進は内部のノウハウも蓄積します。例えばビッグデータ解析のスキルや、社内業務のデジタル化で培った効率運用のノウハウ等は競争優位の源泉になります。さらに、DXにより社内コミュニケーションが円滑化したり組織がフラット化すれば、それも**構造資本（組織の制度や文化）**の強化につながります。

〈実現可能性と課題〉 このシナリオは技術トレンドに合致しており、製薬業界全体でDX投資が加速している流れに沿うものです。ただし、持田製薬ほどの規模の企業でどこまで包括的DXが可能か、慎重な検討が必要です。DXには専門人材確保が不可欠ですが、IT人材は製薬各社が取り合っており、人件費も高騰しています。そのため、**外部企業との協業**（IT企業やスタートアップとの提携）や外注もうまく活用する必要があります。また、デジタル技術導入は短期的にはコスト増要因であり、ROI（投資対効果）が見えにくいケースもあります。経営層がDXの意義をどこまで理解しコミットできるかも成否を分けます。さらに、規制面のハードルも考慮しなければなりません。医療AIやDTxは当局の承認プロセスが整備途上であり、場合によっては売上化まで時間がかかるかもしれません。しかし、その分早めに着手しておけば先行者利益を得られる可能性があります。

シナリオ3を突き詰めれば、将来的に**持田製薬は単なる薬メーカーから総合ヘルスケアプロバイダーへと変貌**する可能性すらあります。患者の健康データを預かり、それをAI解析して最適なソリューション（薬や生活指導）を提供するといったビジネスも視野に入るでしょう。こうなれば、これまで以上に幅広い無形資産（データ、ITシステム、ブランド信頼、アルゴリズムなど）を扱うことになります。課題は山積ですが、一部は既に計画に組み込まれている方向性でもあります（情報提供のAI活用など³⁴）。ゆえに、限定的な領域から段階的に進めるアプローチが現実的でしょう。例えばまずは社内業務DXで効率化・コスト削減を図り、その浮いたリソースで外向きのデジタル事業開発に挑戦するといった形です。最終的にDXが成功すれば、持田製薬は時代に適応した柔軟な企業となり、知財・無形資産の内容も質的に高度化するはずです。

その他考えられるシナリオ

上記3点以外にも、例えば**選択と集中の極限化**として特定領域（婦人科や循環器など）に経営資源を絞り込み専門企業化するシナリオや、逆に**事業多角化**として異業種・異分野に進出し新しい無形資産を取り込むシナリオ（例えば機能性食品や動物薬市場への参入など）も考えられなくはありません。ただ、中期経営計画の方向性や業界動向を踏まえると、上記(1)知財創出の加速、(2)グローバル&ブランド強化、(3)DX推進による知財高度化が現実的かつ有望な選択肢と言えるでしょう。これらは互いに排反ではなく**組み合わせ可能**であり、実際には三位一体となって進む可能性が高いと考えられます。例えば、グローバル展開を進める中でAI創薬に投資し、そこで得た新薬を世界展開するといったシナジーも期待できます。持田製薬が目指す「2031年

のありたい姿」（グローバルにも存在価値を認められる特色ある生命・健康関連企業³²）に向け、知財・無形資産戦略は進化を続けていくでしょう。

同業他社との比較：強み・課題の相対評価

最後に、持田製薬の知財・無形資産戦略を主要な国内同業他社と比較し、相対的な強み・課題を整理します。ここでは例示として、第一三共、田辺三菱製薬、大正製薬の3社について簡潔に概観します。

社名	知財・無形資産戦略における強み	抱える課題・弱み
持田製薬 (中堅)	・ニッチ領域に特化した製品ポートフォリオ（高純度EPA、婦人科領域など）を持ち、独自技術や特許を保有²⁰。
・他社とのアライアンス活用が巧みで、導入・導出を駆使した知財活用や海外展開（エパデールのASEAN展開等）を実現²⁵。
・スキンケアの「コラージュ」など自社ブランドを育成し、消費者への浸透と収益源多角化に成功³。
・研究開発費率約12%と堅実な投資を維持²³し、核酸医薬など新分野にも挑戦している。	・企業規模が小さく、人材・資金・開発力で大手に劣るため、R&D投資やグローバル展開速度に限界^{23 18}。
・主要製品が国内市場依存で薬価・後発品の影響を強く受け、利益率低下を招いている⁵。
・パイプライン拡充に導入依存の側面があり、自社創出のブロックバスター創薬実績が乏しい。
・ブランドや知見を海外展開に本格活用できておらず、グローバルでのプレゼンスは限定的。
第一三共 (大手)	・売上高に対する研究開発費比率約25%超と極めて高く¹⁸、豊富なパイプラインと特許群を世界規模で保有。
・乳がん治療薬エンハーツなど画期的新薬を創出¹⁷し、アストラゼネカと共同でグローバル販売展開するなど知財の事業化に成功。
・DXを全社で推進し、AIやロボットによる創薬効率化（スマートラボ）やデジタル人材育成に注力^{14 66}。
・グローバル展開の経験豊富で、特許クリアランスや各国規制対応ノウハウなど構造資本が厚い。	・大型投資に頼る体質で、新薬創出が期待通りに進まない場合に財務リスクが顕在化（近年はエンハーツ成功で好調も、一極集中の懸念）。
・グローバルに幅広く展開ゆえに訴訟リスクや特許係争も多く、知財維持コストが高い。
・組織が巨大で縦割り傾向があり、オープンイノベーションの意思決定に時間がかかる場合がある。
・国内市場におけるブランド力は業界内評価が中心で、一般消費者向けの顕在的ブランドは弱い（医療用医薬品主体）。
田辺三菱製薬 (中堅)	・創薬力に定評があり、自社創製のALS治療薬ラジカヴァ（エダラボン）を開発⁶⁷。米国FDA承認・孤儿薬指定を取得し、自社米国法人で販売するなどグローバルニッチ戦略が成功¹⁹。
・再生医療や遺伝子治療など先端分野にも挑戦し、アカデミア発ベンチャーと協働するオープンイノベーションを推進。
・三菱ケミカルグループの一員として資本力・ネットワークを背景にM&Aや提携を活用できる（カナダのMedicago買収など実績）。
・国内では糖尿病薬等いくつかのブロックバスター製品を持ち、長期収載品もジェネリック会社化で収益化するノウハウあり。	・売上規模は中堅で第一三共などには及ばず、新薬のグローバル展開も一部地域に限られ全世界での営業網は弱い。
・親会社の意向もあり事業構造の変化（統合や再編）の可能性が常に存在し、中長期戦略の一貫性に不透明さ。
・研究開発費率は15%前後で健全だが、複数の大手と比較すると絶対額で差があり競争上ハンデ。
・ブランド力は医療従事者には浸透するも、三菱グループブランド以外に一般認知度は低め。OTC事業を持たないため消費者との接点が乏しい。

社名	知財・無形資産戦略における強み	抱える課題・弱み
大正製薬 (大手OTC主体)	・リポビタミンD、パブロン、リアップ等国内で圧倒的知名度を誇るブランド群を所有し、商標価値・マーケティング力が高い ⁶⁸ 。 ・近年フランスUPSA社買収（約1800億円）で海外OTC事業基盤を獲得 ¹⁵ 。欧州含めグローバルにセルフメディケーション領域を拡大中。 ・OTC医薬品や健康食品の開発ノウハウが豊富で、消費者ニーズに合わせた製品開発力（ライン拡張力）が強み。 ・企業ブランドとしてもCM戦略などで一般に浸透しており、「大正製薬＝元気の象徴」といったブランドイメージ確立に成功。	・処方薬（医療用医薬品）のパイプラインは小さく、画期的新薬の創出実績が乏しいため、特許による独占的利益を得るビジネスには弱い。 ・グローバルRx市場でのプレゼンスはほぼ無く、研究開発力もOTC中心のため高度なバイオ新薬開発などは難しい。 ・海外買収で事業拡大する一方、統合のコストや海外市場でのブランド浸透には時間がかかり、投資回収リスクも抱える。 ・DXやデジタルマーケティングの活用は進めているものの、従来からのマーケティング手法に頼る面もあり、デジタル分野の知見蓄積はこれから。

※上記は一般に公表された情報や報道¹⁷¹⁹¹⁵等に基づく主観的な比較評価です。各社とも強み・弱みは時期によって変化し得ることに留意願います。

評価のまとめ： 持田製薬は、これら他社と比べると「**独自性**」と「**機動性**」に長けた企業と言えます。大手のような資源は無いものの、限られた領域で確かなブランドと技術を築き、提携を活用して巧みに事業を展開してきました。他社が巨大ゆえに身動きが取りにくい分野（ニッチ市場や新興技術）で先手を打てるフットワークは強みです。一方で、グローバルで戦うには規模の壁があるのも事実であり、知財戦略でも一社ではカバーしきれない領域が出てきます。中期経営計画で掲げた協創と選択集中の路線は、まさに自社の強みを伸ばし弱みを補う方向性であり、妥当な戦略と言えるでしょう。

結論：知財・無形資産戦略の展望

持田製薬の知財・無形資産戦略は、現在までのところ堅実な管理と着実な活用によって、同社ならではの特色ある事業領域を支えてきました。特許や技術ノウハウ、ブランド、データ、顧客ネットワーク、組織力といった多様な無形資産をバランスよく組み合わせることで、中堅企業ながら存在感を発揮していると言えます⁶²。2025年から始まる25-27中期経営計画では、その強みを土台に「**成長戦略の加速**」が図られます⁷。知財面では、新薬創出とライセンス戦略の両輪でパイプラインを強化し、既存製品の価値向上にも注力する方針です⁹。ブランド・ノウハウ面でも、コラージュに代表される自社ブランド深化やグローバル展開が据えられています⁶⁹⁴²。さらに人材・組織・デジタル基盤の強化によって、これらの無形資産を最大限に活かす体制作りが進められます⁴⁰。

今後の展望として、持田製薬は**知的資産経営を一層深化**させ、環境変化に適応した戦略転換を遂げる可能性が高いと分析されます。新たな特許創出を加速しグローバルでの独自ポジションを築くこと、培ったブランドを海外市場でも価値に変えること、そしてデジタル革新を取り入れて次世代の医療ニーズに応えていくこと——これらが実現すれば、2031年ビジョンである「グローバルにも存在価値を認められる特色ある生命・健康関連企業グループ」³²に近づくでしょう。その道程では、第一三共や田辺三菱製薬、大正製薬といった競合各社もそれぞれの強みを発揮してくると予想されます。熾烈な競争環境の中で、持田製薬は自社の無形資産を磨き上げ、巧みに活用することで**持続的な企業価値向上**を目指していくものと期待されます⁴⁴。

参考文献・出典： 本レポートは持田製薬株式会社の公開資料（統合報告書、適時開示資料³²⁴⁴等）、業界ニュース¹⁷¹⁹、および各社IR情報に基づいて作成しました。記載された数値・方針は2025年5月時点の情報⁷⁰によるものであり、将来的に変更される可能性があります。

1 2 3 4 20 21 22 23 24 25 26 27 29 30 31 33 34 36 41 48 49 50 52 54 56 58 59 62 63

mochida.co.jp

<https://www.mochida.co.jp/upload/docs/ir2024.pdf>

5 6 32 37 44 70 ssl4.eir-parts.net

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/4534/tdnet/2608167/00.pdf>

7 8 9 10 11 12 13 35 40 42 43 45 46 47 51 53 55 57 60 61 69 中期経営計画 | 持田製薬株式会社

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

14 DX - データと先進デジタル技術の活用 - 第一三共について

https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/dx/

15 大正製薬、ブリストルマイヤーズから仏UPSA社を買収 | ロイター

<https://jp.reuters.com/article/taisho-bristol-idJPKBN1OI0SI?feedType=RSS&feedName=businessNews>

16 65 デジタルセラピー | 研究開発 | 塩野義製薬

<https://www.shionogi.com/jp/ja/innovation/rd/digital-therapy.html>

17 訂正（15日配信の記事）- アストラと第一三共の乳がん治療薬、生存期間の改善を確認 | ロイター

<https://jp.reuters.com/article/amp/idJPKBN2PL0DY/>

18 財務ハイライト - 株主・投資家の皆さま - 第一三共株式会社

https://www.daiichisankyo.co.jp/investors/financial_highlights/

19 67 米国においてALS治療薬「RADICAVA ORS®」が希少疾病用医薬品に指定

<https://www.mt-pharma.co.jp/news/assets/pdf/MTPC240409.pdf>

28 商品一覧: イコサペント酸エチル

https://www.kegg.jp/medicus-bin/similar_product?kegg_drug=D01892

38 [PDF] デジタルヘルスの現状と課題 - 製薬企業が取り組むにあたって -

https://www.jpma.or.jp/information/evaluation/results/allotment/g75una0000002by1-att/CL_202306_TF1_1_DH.pdf

39 デジタルヘルスを利活用しやすい社会システムの研究を開始 - 日本総研

<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=104685>

64 第一三共が取り組む創薬研究におけるDX推進 - ライフサイエンスAI

<https://lifescience.fronteo.com/webinar20230314>

66 DX人材の育成 - 第一三共について

https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/dx/dxhr/

68 大正製薬「Webの強み活かした徹底販促術」 - 宣伝会議

<https://www.sendenkaigi.com/marketing/media/sendenkaigi/003157>