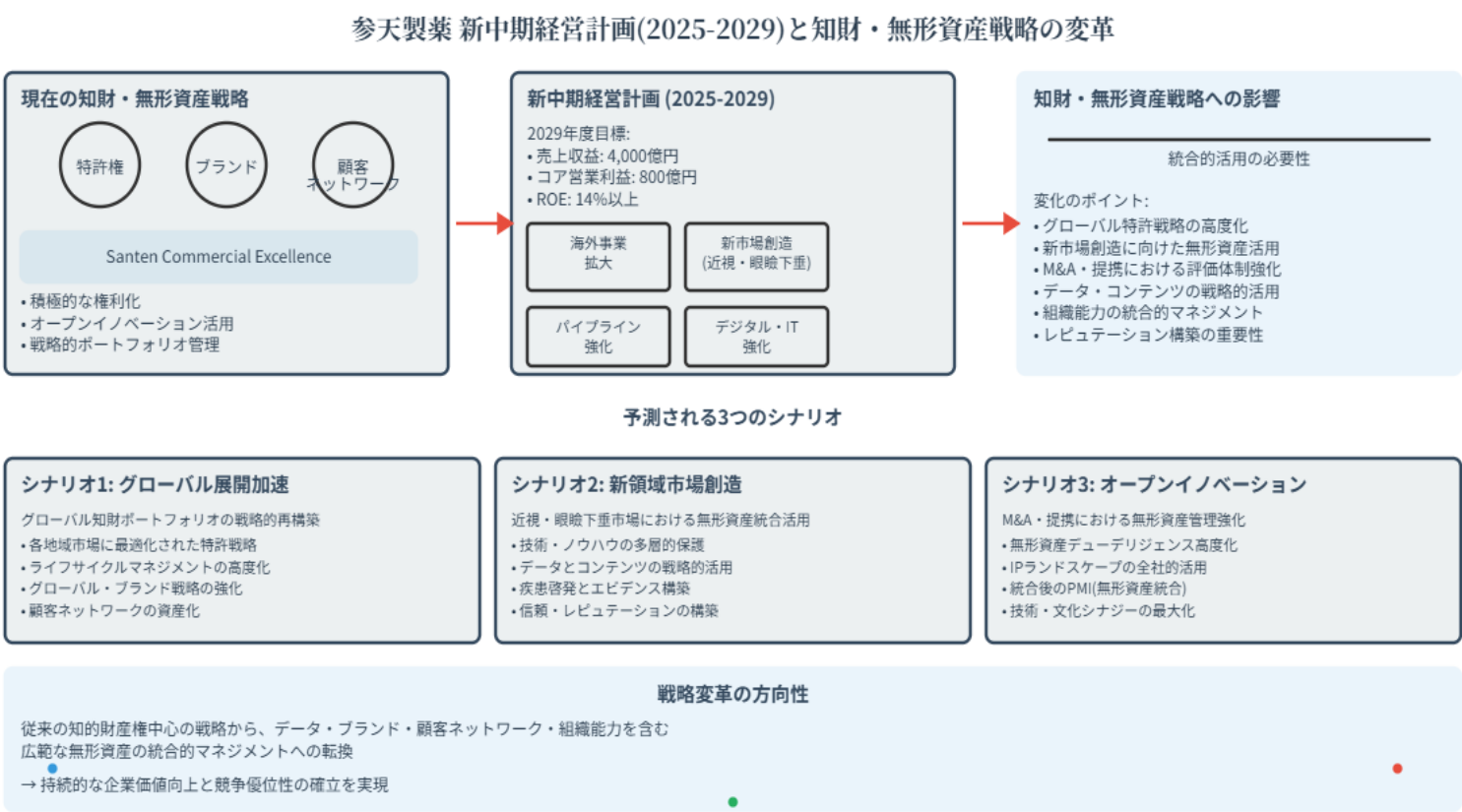


参天製薬の新中期経営計画により、参天製薬の知財・無形資産戦略はどう変わるか？

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、同社の知財・無形資産戦略に大きな変革をもたらすことが予測されます [1 3 39](#)。これまで同社は、研究開発の成果を特許として権利化し製品価値を最大化する伝統的な知財戦略を強みとしてきました [5 64](#)。新中期経営計画では、「海外事業の拡大」「近視・眼瞼下垂といった新市場の創造」「パイプラインの強化」が成長の柱として掲げられており、これらの目標達成には、特許権などの知的財産権に加え、ブランド、データ、顧客ネットワーク、組織能力といった広範な無形資産の戦略的活用が不可欠と

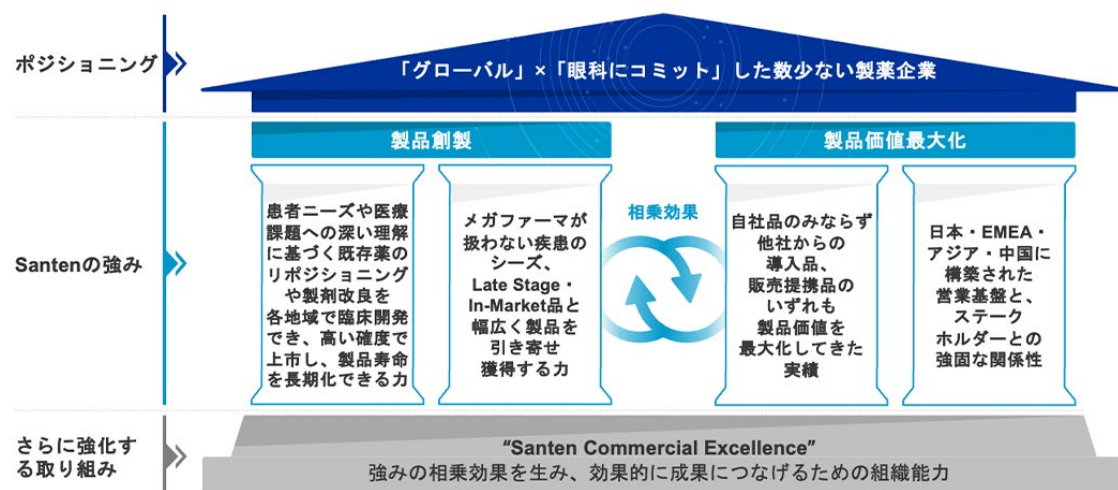
なります [7 39](#)。

本レポートでは、まず参天製薬の現在の知財・無形資産戦略を分析し、次に新中期経営計画の骨子を概観します。その上で、新計画が今後の戦略に与える影響について、3つの予測シナリオを提示します。

詳細レポート

第1部：参天製薬の現在の知財・無形資産戦略

参天製薬の知財・無形資産戦略は、その経営理念と事業モデルに深く根差しています。



経営理念と知的財産 同社は「天機に参与する」という基本理念のもと、知的財産を事業、研究開発と密接に連携させ、グローバルな視点で製品価値を最大化するための重要な経営資源と位置づけています [5 64](#)。知的財産は、製薬企業が持続的に成長し、患者に貢献し続けるために不可欠なものと認識されています [64](#)。

知的財産活動 具体的な活動として、以下の特徴が挙げられます。

- **積極的な権利化:** 医療用医薬品の研究開発から生まれる発明について、有効成分の物質特許や用途特許だけでなく、製剤や製造方法に至るまで戦略的に特許出願を行い、製品価値の最大化を図っています [5 27 56](#)。
- **オープンイノベーションの活用:** 国内外の企業やアカデミアとの共同研究、パートナー企業からの製品導入も積極的に行っており、そこから創出された知的財産についても適切に権利化し、価値の最大化を目指しています [5 64](#)。
- **戦略的なポートフォリオ管理:** 事業戦略および研究開発戦略に基づき、国内外の特許ポートフォリオを定期的に評価し、出願国や権利の維持・放棄を判断することで、リソースを効果的に運用しています [5 64](#)。

広義の無形資産 知的財産権に加え、以下の無形資産が同社の競争力の源泉となっています。

- **Santen Commercial Excellence:** 新中期経営計画でも強調されている独自の組織能力であり、製品創製と製品価値最大化という強みを相乗効果で成果に結びつける力です [7 41](#)。
- **ブランド・信頼:** 130 年以上にわたる眼科領域への特化により築き上げられた、医療関係者や患者からの高い信頼とブランドイメージ [3 40](#)。
- **顧客ネットワーク:** 世界 60 以上の国・地域で構築された医療関係者との強固な連携関係 [3 41](#)。
- **人材・組織とデジタル基盤:** 成長を支える人材、生産性の高い組織づくり、事業の安定性を向上させるデジタル・IT 基盤も重要な無形資産として強化対象とされています [39 40](#)。

第 2 部：新中期経営計画（2025-2029 年度）の概要

2025 年 5 月 21 日に発表された新中期経営計画は、2025 年度の目標を前倒しで達成したことを受け、新たな成長軌道への転換を目指すものです [1 22 39](#)。



数値目標（2029 年度）

項目	目標値
売上収益	4,000 億円
コア営業利益	800 億円

項目	目標値
ROE	14%以上
EPS 成長率	2 桁成長（EPS：160 円以上）
*出典: 参天製薬株式会社 2025-2029 年度 中期経営計画 39 40 *	

成長戦略の 6 つのイニシアチブ 計画達成のため、以下の 6 つのイニシアチブが推進されます [39 41](#)。

1. 海外地域でのリーダーポジション確立: 日本を除く海外市場（EMEA、アジア、中国）で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 [3 7](#)。
2. 近視・眼瞼下垂市場の創造と海外展開: 近視進行抑制薬「リジュセア」や後天性眼瞼下垂治療薬を軸に、新たな処方薬（Rx）市場をグローバルに創造します [2 3 7](#)。
3. Rx ポートフォリオ・パイプラインの強化: 2030 年度以降の成長を見据え、事業開発機能の強化や新規モダリティへの挑戦を進めます [39 41](#)。
4. 安定供給・サプライチェーンの整備: 新製品の需要増に対応するため、生産能力の拡大と供給ネットワークの最適化を図ります [39 41](#)。
5. コストの持続的適正化: 原価最適化と業務プロセス改革を徹底します [39 41](#)。
6. 人材・組織とデジタル・IT の強化: 生産性の高い組織づくりとデジタルの効果的活用を推進します [39 41](#)。

第 3 部：新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響と予測シナリオ

新中期経営計画の達成には、従来の知財戦略の深化に加え、広範な無形資産を統合的に活用する新たな戦略が求められます。以下に 3 つの予測シナリオを提示します。

シナリオ 1：グローバル展開加速に伴う知財ポートフォリオの戦略的再構築 海外売上比率 58%という高い目標は、各地域市場の法制度、競合状況、医療環境に最適化された知財・無形資産戦略を必要とします [3 7](#)。

- 特許戦略の高度化: 主要市場である EMEA、アジア、中国での特許網を強化するだけでなく、ライフサイクルマネジメント（LCM）を前提とした出願戦略や、特許切れ後のブランド価値を維持するための戦略がより重要になります [7 12](#)。各国の薬事承認制度と連携した権利期間の最大化も追求されるでしょう [45](#)。
- グローバル・ブランド戦略: 世界中の医療関係者や患者に対して一貫したブランドイメージを構築・維持するための商標管理が強化されます。デジタル環境におけるブランド保護も重要な課題となります [65](#)。
- 顧客ネットワークの資産化: 各地域における KOL（Key Opinion Leader）や医療機関との関係性は、製品の普及と適正使用を促進する上で極めて重要な無形資産です。このネットワークを組織的に管理・強化し、新たな製品開発

や市場創造に活用する仕組みが構築される可能性があります。

シナリオ 2：新領域（近視・眼瞼下垂）市場創造における無形資産の統合的活用 近視や眼瞼下垂といった新たな市場の創造は、単に優れた医薬品を提供するだけでは達成できません⁷。疾患の認知向上や新たな治療概念の普及といった、市場そのものを育てる活動が不可欠であり、そこでは多様な無形資産が価値を生み出します。

- **技術・ノウハウの多層的保護**: 中核となる製品特許に加え、効果的な投与方法、製剤技術、診断サポートツールに関するノウハウや営業秘密の保護が重要になります。特に「リジュセア」の適正使用を促すためのノウハウは、競合に対する参入障壁となり得ます²。
- **データとコンテンツの戦略的活用**: 疾患啓発活動や臨床研究を通じて収集されるリアルワールドデータは、製品の価値を証明し、新たな治療法の開発に繋がる貴重な無形資産です⁵⁹。また、患者や医療者向けに作成される教育コンテンツは、信頼性を高め、治療の継続を促す上で重要な役割を果たします。
- **信頼・レピュテーションの構築**: 「点眼薬で治療できる」という新しい常識を社会に浸透させるには、科学的根拠に基づく情報発信と、企業としての高い倫理観が不可欠です¹⁷。学会発表や医学論文などを通じたエビデンスの構築と発信は、企業のレピュテーション（評判）という無形資産を強固なものにします。



シナリオ 3：オープンイノベーションと M&A の加速に伴う無形資産評価・管理体制の強化 中長期的な成長の鍵を握るパイプライン強化のため、事業開発（BD）機能の強化が明記されています^{39 41}。これは、自社研究開発に加え、外部からの技術・製品導入（ライセンスインや M&A）がこれまで以上に活発化することを示唆しています^{44 52}。

- **無形資産デューデリジェンスの高度化**: 提携・買収候補先の評価において、特許権の価値だけでなく、保有するデータ、研究開発プロセス、ブランド、人材といった無形資産全体を正確に評価する能力が求められます。これにより、将来の成長ポテンシャルをよりの確に判断できるようになります⁵⁷。
- **IP ランドスケープの全社的活用**: 知財情報と市場情報、非公開情報を統合的に分析する IP ランドスケープを、研究開発戦略だけでなく、M&A 戦略や事業提携先の選定に活用する動きが加速するでしょう⁶⁵。これにより、競争優

位性を確保できる領域や協業すべきパートナーを戦略的に特定します。

- **統合後の無形資産マネジメント (PMI)**：買収・導入した技術やブランド、組織文化を自社のものと効果的に統合し、シナジーを最大化するプロセスが重要になります。特に、異なる組織から得た無形資産をいかにして「**Santen Commercial Excellence**」に組み込み、価値向上に繋げるかが問われます。

要約

参天製薬の新中期経営計画（2025-2029 年度）は、同社の知財・無形資産戦略を新たなステージへと引き上げるものです。計画の柱である「グローバル化」「新市場創造」「パイプライン拡充」を成功に導くためには、特許権や商標権といった伝統的な知的財産権の戦略的活用を深化させると同時に、データ、ブランド、顧客ネットワーク、組織能力といった広範な無形資産を経営の中核に据え、統合的に管理・活用する視点が不可欠となります。

今後は、これらの無形資産への戦略的投資と、その価値を最大化するためのガバナンス体制の構築が、持続的な企業価値向上を実現する上での重要な鍵となるでしょう。

1. [2025－2029 年度中期経営計画を発表－Santen Pharmaceutical](#)
2. [参天製薬・伊藤 CEO 25 年度は主力品特許切れで減収減益 ...](#)
3. [20250521 | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
4. [Medium－Term Management Plan－Santen Pharmaceutical](#)
5. [Intellectual Property | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
6. [参天製薬が新中計を発表、海外事業強化で 2029 年度に売上 ...](#)
7. [2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
8. [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 ...](#)
9. [2025 IR News | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
10. [2025 Press Release | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
11. [JPMorgan raises Santen Pharmaceutical price target on ...](#)
12. [中期経営計画「MTP2025」を発表 | 参天製薬株式会社のプレス ...](#)
13. [参天製薬、2025－2029 年度中期経営計画を発表](#)
14. [参天製薬【4536】－ニュース | Ullet \(ユーレット\)](#)
- 15.
16. [Drug Repurposing Strategic Research Business Report 2024 ...](#)
17. [Sandoz Group AG－Financials, Drug Pipeline, Trials and News](#)
18. [2025－2029 年度中期経営計画を発表〔参天製薬〕－日本経済新聞](#)
19. [参天製薬株式会社 2025－2029 年度 中期経営計画－IR Webcasting](#)

20. [20250328 | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
21. [Intraocular Lens \(IOLs\) Market to Expand by USD 1.17 Billion ...](#)
22. [2025－2029 年度中期経営計画を発表－Santen Pharmaceutical](#)
23. [2025－2029 年度中期経営計画を発表 | 参天製薬株式会社の ...](#)
24. [20250521 | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
25. [2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
26. [参天製薬・伊藤 CEO 25 年度は主力品特許切れで減収減益 ...](#)
27. [Intellectual Property | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
28. [参天製薬株式会社 2025－2029 年度 中期経営計画－IR Webcasting](#)
29. [サンテメディカルが選ばれる理由：一般用目薬市場での高機能 ...](#)
30. [Medium－Term Management Plan－Santen Pharmaceutical](#)
31. [参天製薬、2025－2029 年度中期経営計画を発表](#)
32. [参天製薬【4536】－ニュース | Ullet \(ユーレット\)](#)
33. [2025 Press Release | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
34. [通期業績予想の修正に関するお知らせ－PR TIMES](#)
35. [Investors | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
36. [Aerie Concludes Exclusive License Agreement With Santen ...](#)
37. [2025 IR News | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
38. [Sandoz Group AG－Financials, Drug Pipeline, Trials and News](#)
39. [20250521 | 参天製薬グローバルサイト](#)
40. [20250521 | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
41. [2025-2029 年度中期経営計画 | 参天製薬グローバルサイト](#)
42. [1. R&D and intangible assets－PwC Viewpoint](#)
43. [知的財産 | 参天製薬グローバルサイト－Santen Pharmaceutical](#)
44. [将来成長に向けた無形固定資産投資－製薬企業の事業特性](#)
45. [Considerations Surrounding Intellectual Property](#)
46. [Intangible Asset Strategy Drives Growth－EverEdge Global](#)
47. [知的財産戦略 | 研究開発 | 塩野義製薬](#)
48. [ライフサイエンス 第3回：新薬を中心とした医療用医薬品製造 ...](#)
49. [Patent Law in Ophthalmology－CRSToday](#)
50. [Intangible capital in the pharmaceutical & chemical industry;](#)
51. [窪田製薬ホールディングス——日経ビジネス「特許価値成長 ...](#)

52. [新薬が生む「簿外資産」の秘密：製薬企業が買収対象となり ...](#)
53. [Clear vision: Patent challenges in eye medications unraveled.](#)
54. [The Strategic Role of Intangible Assets — RoyaltyRange](#)
55. [医療スタートアップの InnoJin 株式会社、令和 6 年度 ...](#)
56. [Intellectual Property | Santen Pharmaceutical Co., Ltd.](#)
57. [Aligning intangible assets to innovation in biopharmaceutical ...](#)
58. [International patenting in ophthalmology: An analysis of its ...](#)
59. [Data as a valuable intangible asset in the pharmaceuticals ...](#)
60. [Creating Formulation Intellectual Property during Drug ...](#)
61. [Trends in Ophthalmological Patents, 2005–2020 — PubMed](#)
62. [Imprimis Pharmaceuticals, Inc. Acquires Intellectual Property ...](#)
63. [Unlocking the power of intellectual property in medical ... — WIPO](#)
64. [知的財産 | 参天製薬グローバルサイト](#)
65. [知的財産戦略 | 研究開発 | 塩野義製薬](#)