

SBJ

vol. 38

2016年8月1日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル
Sekigakusha Business Journal

第4回 碩学舎賞 二席

「同族による経営の維持と終焉の論理

— 医薬品産業における戦略変化の検討を通して —」

藤野 義和 (滋賀大学大学院 経済学研究科 博士後期課程)

第4回 碩学舎賞 二席

同族による経営の維持と 終焉の論理

－医薬品産業における戦略変化の 検討を通して－

滋賀大学大学院 経済学研究科 博士後期課程

藤野 義和

要旨

本研究の目的は、戦略グループ研究の知見を活用し、新医薬を主とする主要企業を対象とし、戦略と同族関与の変化を描画したいくつかの戦略グループマップを明らかにする。それをもとに医薬品業において同族関与が続いた理由、反対に終焉した理由を探求することにある。

本研究で明らかとなる事は、第一に、輸入医薬品が同族的戦略志向性を支える安定的な収益源となっていた。第二に、海外企業の対日戦略強化により、収益構造の安定化をもたらした輸入戦略の選択が難しくなった。最後に、規模の大きな企業は輸入から輸出へと転換する過程で同族関与が終焉する傾向がみられた。

キーワード

移動障壁、輸入戦略グループ、同族的戦略志向性

1. はじめに¹

本研究では、医療用薬品を主とする企業の戦略に着目し、類似した戦略を志向する企業群が存在することを示したうえで、その現象と同族による経営関与の維持と終焉という企業統治との関係およびその変化について検討する。

わが国の医薬品業は、同族が経営に関与する企業が多い(藤野, 2013; 倉科, 2003; 吉村, 2007)。世界の医薬品業を見ると、スイスのロッシュ、ドイツのメルクやベリンガー・インゲルハイムのように同族が株式をもとに支配する同族企業がいくつか存在する(吉森編, 2007)。一方、わが国の同族企業は、同族の持ち株が分散しているにもかかわらず経営に関与し続ける企業が多い。さらに長期存続する企業が多いという特徴もある。しかし近年では、第一の特徴に変化が生じていることが指摘されている。

財務データと同族関与の関係性を調査した藤野(2014a)は、近年、売上高輸出比率を高めた企業群はエーザイを除き、同族が経営に関与しない傾向があることを明らかにした。同研究により、同族が関与する企業が多いと言われてきた医薬品業界において、同族関与が続くグループと終焉するグループにわかれ始めた事が示された。

同族関与の終焉は、「同族後継者がいない」「同族後継者が育たない」「同族後継者がビジネスに興味がない」など、それぞれの企業と結びついた同族の内部事情によるものであり、「法則性はない」、という立場はありうる。しかし、同族の持ち株が分散しているにもかかわらず長期間関係が続く医薬品業界に着目すれば、一族個々の内部事情を超えた業界固有の関係維持の仕組みに接近できると考える。それは既存論理と異なる新たな論理導出の糸口になると考える。

さて、医薬品業の特殊事情とは何だろうか。医薬品業は専門度が高く多角化していない、だから同族が経営するのだ(倉科, 2003)、と言われている。確かに医薬品業は食品や化学製品を扱う企業もあるが、それほど多角化は進んでいない。よって、ほとんどの企業が医薬品の収益に依拠している。また次の特徴もよく知られている。一般的に医薬品の研究開発は時間がかかり多額の投資が必要となる。その一方で、成功確率が低く投資が実を結ばない事が多い。

加護野(2003:2008)や吉村(2007)は、企業にコミットメントをもつ同族は、持続的な発展を志向し長期的な視野で経営すると主張する。このような同族経営者の志向性と上述の医薬品開発に関する特殊事情とがマッチする。そうであるが故に医薬品業には同族が経営する企業

が多いと彼らは言う。この彼らの説は、医薬品業において同族関与が続く理由を紐解く上で有力な説であると筆者は考える。

そこで本研究は、医薬品産業の特殊事情を踏まえたくて、各企業の戦略の変化を明らかにし、同族が関与し続けることが出来た理由を探求するとともに彼らの説を検討する。その過程において、各企業の戦略選択を俯瞰的に見る作業に適しているのが戦略グループ(以下SG)であると考えられる。本研究では同研究の知見を活用し戦略の変化を明らかにしていく。本研究の調査・分析により、大きくは次の3つが明らかとなる。

第一に、ある時期まで輸入戦略を選好する企業が多かった。さらにその企業群は輸入を得意としない企業群より売上規模が大きく、競争の優位性を有した。第二に、1990年頃から輸入戦略の継続が難しくなり、グループ自体の規模が縮小した。それは海外企業の対日戦略強化と関連する。第三に、輸入戦略の選択が難しくなった1990年代以降、同族が経営する企業が減った。ただしその傾向は、輸出戦略を志向した企業群のみであった。

以上の発見事実をもとに、なぜ同族関与が維持されてきたのかという問題を考察すると、長期的視野による経営という同族経営者の特徴と輸入戦略による堅実な収益獲得手段がマッチした時代があり、それらの関係性が紐解く鍵となることが浮かび上がる。

2. 先行研究の整理

2.1 同族企業研究

まず本研究で扱う同族企業とは何かを明らかにしておく。既存研究では同族企業の定義は定まっておらず、現状ではそれぞれの研究者が独自に設定している。本研究では創業者一族(同族)が社長に就いていることで経営に関与していると判断し、その企業を同族企業とする。

同族企業を対象とした研究は多種多様存在する。例えば、時代別、地域別、産業別に同族企業がどれほど存在するのかを調査し、各枠組みの特徴を記述した研究がある(例えば加護野・吉村・上野, 2003; 吉村, 2007)。中でも加護野・吉村・上野(2003)は、企業集団や同族企業を例にとり、Berle and Means(1932)が主張する経営者支配が進んでいないことを明らかにした。しかし同研究では、同族による経営関与が続く理由については必ずしも明確にされていない。

また同族が関与する企業の業績の良し悪しを判別する研究(Anderson and Reeb, 2003; 森川, 2008; 斎藤, 2006)や、いくつかの同族企業の事例にもとづき、同族後継者選定や同族経営者のあり方などを具体的に指

南する規範的研究 (Rouvinez and Ward, 2005) がある。さらに、同族企業の独自資源の解明 (Zellweger, Nason and Nordqvist, 2012) や同族経営者の企業家的活動に焦点を当てた研究 (Habbershon and Williams, 2003; 加藤, 2014) などがあり、これら研究は同族企業の戦略の特徴を知るうえで示唆に富む。しかし、個別事例研究の多くは非上場企業を対象としている。その為、意識しているか否かは別として同族による経営関与が続く事を前提としている。よって、「多くの株式を保有せず、なぜ同族が継続的に経営に関与し続けられるのか」といった同族関与の永続性に関する議論はなされていない。

例外的にその問題を取り上げた研究として加護野 (2003) や吉村 (2007) がある。彼らの研究では同族関与が続く理由を「長期的コミットメント」という概念を用い説明する。

加護野 (2003) は、同族がもつ長期的コミットメントは2つあると言う。一つは、企業に対する愛着である。「同族は、持ち株比率が低くとも、企業の発展に対し愛着という心理的コミットメントをもっている」(加護野, 2003, 198頁)。もう一つは、退出障壁と関連し、「同族が持っている資産のなかで会社の株式は大きな比重を占めており、会社がうまく経営されているかどうか同族は強いコミットメントをもっている」(加護野, 2003, 198頁)、とする。

以上2つのコミットメントをもつ同族は企業の統治者として正当化される。だから経営者に選ばれるのだと加護野 (2003) は指摘する。

加護野 (2008) や吉村 (2007) は以上の加護野 (2003) の成果を踏襲し、医薬品業に同族企業が多い理由を次のように説く。すなわち、医薬品の研究開発は時間がかかる。その為、長期的な視野で経営する姿勢、永続を第一と考える家業的な発想、それらが必要とされる。だから同族により経営が維持されてきたのだと説明する。この説を本研究では同族維持仮説とする。さらに彼らは、同族経営者は長期的な視野で経営するとも述べている。彼らが見出した同族経営者の特徴を本研究では同族的戦略志向性とする。以降、医薬品業の戦略変化と同族の経営関与との関係性を経時的に見ていくとともに、彼らの説を検討する。

2.2 SG 研究

本研究では、類似する戦略を志向する企業群を抽出することを目的とし、SG 研究の知見を活用する。同研究でよく知られているのが Porter (1980) である (宮元, 2009)。

Porter (1980) はSGを、「ある産業内において戦略次元で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業のグループ」(Porter,1980; 邦訳, 183頁)、とする。戦略次元とはグループを識別する変数であり、グループ探索にはその選定が重要な意味を持つ。

加えて、SGの意味考察において移動障壁という概念も重要となる (Leask and Parker, 2007; Mascarenhas and Aaker, 1989)。移動障壁とは、「企業が戦略上での一つの位置から、別の位置へ移動するのを妨げる要因」(Porter, 1980; 邦訳, 188頁) である。SG間の収益性の違いはその移動障壁により決まる (Cave and Porter, 1977)。移動障壁が高ければ模倣を妨ぎ、外部からのグループ参入を長期間防ぐ。そしてグループ内企業の競争力を高め (D'Aveni, 1994)、優位性を維持するための資源や能力を蓄積する (Cave and Porter, 1977)。

一方、ダイナミックな環境であれば、移動障壁の効果は一時的なものとなる (Dranove, Peteraf and Shanley, 1998)。特に市場成長やイノベーション、そして代替品の浸透は、既存の移動障壁を形骸化させる (Dranove, Peteraf and Shanley, 1998)。また市場変動は異なる競争を生み出し、これまでとは違った移動障壁が形成され、その障壁に守られた新たなグループが誕生する。

SG 研究の意義を Porter (1980) は、競争者が現在どのように市場へアプローチしているか判断するためのSGマップ (以下マップ) を提供することにあるとする。反対にSGの特定に不可欠な戦略次元は、客観的に決めることが難しく普遍的でない。よってアドホックな側面を持たざるを得ない (山田, 1994)、という批判がある。

本研究では、以上の批判があることを承知した上で、類似する戦略を志向するグループを抽出することを目的としSGの知見を活用する。そして一期間のみでならず長期間観察し、グループ内企業の入替や新たなグループの形成を明らかにし、医薬品業界の競争状態の動態的变化に接近する。

3. 医薬品業の戦略次元の検討と分析枠組

3.1 医薬品の種別

医薬品には種類があり、各企業がどれを戦略商品と位置付けるかで競争する市場が異なる。

医薬品は大別すると、医療機関で処方されるような医療用医薬品と、ドラッグストア等で購入できる一般用医薬品にわかれる。前者の医療用医薬品は新医薬品と後発医薬品 (Generic Medicines: 以下GE)²にわかれる。本研究は医療用の中でも新医薬を主とする企業を対象とし分析を進める。調査対象については4.1で述べる。

さて、新医薬の中でも開発が難しく新規的とされるのが新有効成分含有医薬品である。新有効成分含有医薬品とは、「すでに承認を与えられている医薬品、および日本薬局方に定められている医薬品のいずれにも有効成分として含有されない成分を有効成分として含有する医薬品」(日本医薬品卸業連合会広報部編, 1995, 123-124頁)であり、承認されれば薬価加算の面から多くの収益が見込める(西村, 2009)。

新医薬には新有効成分含有医薬品の他、新投与経路医薬品や新効能医薬品、新剤形医薬品、新用量医薬品、新医療用配合剤が含まれる³。安田・小野(2008)は、以上の種別ごとに臨床開発期間を調査している。そこでは、新有効成分含有医薬品の開発期間が最も長く、新用量医薬品や新医療用配合剤の約2倍に達することが示されている。

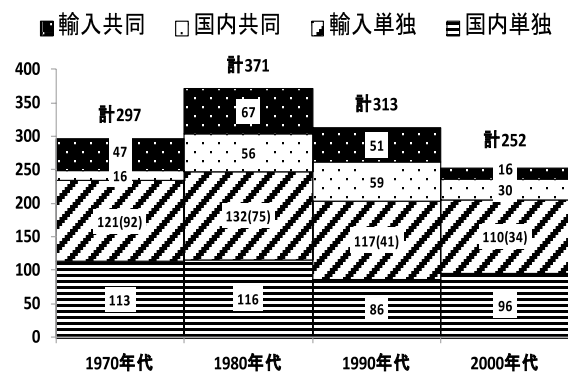
近年、新たなシーズが枯渇し、新有効成分の発見が難しくなっている(青井・中村, 2003; 今, 1999)。そのため、新薬を上市した後も改良に取り組み、新効能や新剤形などの適応拡大に向けた開発が行われている(西村, 2009)。西村(2009)は、2007年度上位67品目中、約8割が適応拡大の医薬品であるとする結果を示している。ただし、適応拡大という研究開発手法は、新薬を開発しなければ意味をなさない。その点から、数としては少数に分類されるかもしれないが、医薬品業の研究開発力をはかる一つの指標として新有効成分含有医薬品とそれに準ずる⁴医薬品の承認動向は、意義深いデータと考える。本研究ではそれらをNCE(New Chemical Entity)⁵とし同薬の承認動向に着目する。

3.2 NCEの承認件数調査

NCEは承認までの手順の違いにより、国内単独、国内共同、輸入単独、輸入共同の4つに分類される。『薬事ハンドブック』を参照すると、日本企業が開発し承認を取得したNCEは「製造承認」に分類される。その承認を単独で行うか、複数の企業で行うかによりNCEはさらに2つの区分が追加される。本研究では前者を国内単独NCEとし、後者を国内共同NCEとする⁶。他方、海外企業が開発した医薬品もしくは技術や原料を輸入し開発を経て承認されたNCEがある。本研究ではそれを輸入NCEとする。輸入NCEも国内NCEと同様、単独と共同にわかれる。

ここでまず、各企業の戦略変化を見る前に、わが国全体のNCEの承認件数の推移を明らかにする。同調査は『薬事ハンドブック』を参照する。

図1：主要企業別NCE承認件数の推移



出所：筆者作成

調査期間は1970年から2009年である。その調査期間を10年単位で括り、既述の4分類の承認件数の推移を示したものが図1である。

図1では、グラフ上部に各期に承認されたNCEの総件数を記述した。その他、輸入単独NCEのみ補足として日本企業が承認取得した件数を括弧内に記述した。輸入単独NCE件数からそれを引いた残りは、海外子会社や日本企業との合弁会社が承認取得した件数となる。図1によれば、大きくは次の4つの特徴が読み取れる。

第一に、1980年代を頂点とし総承認件数が減っている。第二に、2つの国内NCEより同輸入NCEのほうが多い。第三に、最も多いのが輸入単独NCEである。最後に、輸入単独NCEの中でも日本企業が取得した件数(括弧内数値)に着目すると、1970年代が92件、1980年代が75件、1990年代が41件、2000年代が34件となっている。このように、日本企業が承認取得した輸入単独NCEの承認件数は、1990年頃から大幅に減少している。この結果は注目に値する。

3.3 戦略次元の選定

本研究ではSGの特定に不可欠な戦略次元を売上高輸出比率と輸入NCEの承認件数と定める。

前述の通り藤野(2014a)は、輸出比率を高めた企業は同族経営者が交代する傾向があることを見出している。ただしその理由については考察していない。そこで、その現象の再現を企図し、売上高輸出比率を第一の戦略次元とする。

もう一つの戦略次元に輸入NCEの承認件数を採用する。選定理由は次の3つである。

第一に、1990年代以降、日本企業による輸入NCEの承認件数が減少したという結果を3.2で示した。この結果は、ある時期まで輸入薬が医薬品業の製品群の充実化に寄与したことを意味する。輸入NCEの承認件数の増減に着目すれば、SG論が展開する「競争の優位性をも

つ企業群」の発見に結び付くと考える。

第二に、輸入製品や輸入技術は、他企業との競争において有効な手段となった(長谷川, 1986; 日本薬史学会編, 1995)。またマウラー(1989)は、基礎研究費が発生せずコスト軽減効果がある。そして、開発企業の資料を活用でき研究開発期間が短縮できる。その2つの効果を指摘している。

他にも、製品や技術を輸入し承認取得する過程で、創薬技術のみならず、管理手法や経営手法を学ぶことが出来た(原, 2007)。

一例をあげると、藤澤薬品工業(現アステラス)は、1961年に英国のNRDC(英国国立研究開発公社)からセファロsporin Cを導入した。その契約金は当時の藤澤の年間研究費実績の7.7%に相当した(藤澤薬品工業株式会社編, 1995)。藤澤にとって決して安くはない契約金であるにもかかわらず、「最終的には、常務取締役の『やろうじゃないか、損をしても技術をみがくための授業料を支払ったと思えばよいではないか』という発言が大勢を決し、社長藤澤友吉の決断につながった」(藤澤薬品工業株式会社編, 1995, 164頁)。この事例から、輸入取引は知識や技術獲得に向けた先行投資という意味があった事が伺える。

述べてきた通り、輸入取引は眼前の収益獲得のみならず、将来の収益獲得につながる開発力や経営手法といった組織能力向上にも寄与した。そうであるならば、輸入に積極的な企業ほど効果的かつ持続的な収益獲得手段を形成できたと考えられる。

第三に、技術導入した製品は物質特許制度のある国に輸出できない(松居, 1973)、というデメリットがあった。このように輸入と輸出は表裏一体の関係にあり、輸出比率と輸入にかんする動向をあわせて調査することで、動態的な競争状態を描画出来ると考える⁷。

さて、1990年以降、輸入NCEの承認件数が減少したことを示したが、減少理由として次の2つが考えられる。

第一に、シーズ枯渇に伴い全体的にNCEの承認件数が減った。総承認件数の減少は、輸入可能な新薬の減少に直結すると考える。そのような中、海外企業は取引企業の選別を進めた。マウラー(1989)は一つの例として、「何か貴社から一ついただければ、わが社も一つ差し上げましょう」、このような取引条件の変化を指摘している。

第二の理由は、海外企業の対日戦略強化である。日本の医薬品市場には独自の商慣行が存在した(日本薬史学会編, 1995)。その商慣行は特異なもととして海外の実務家に映っていた⁸。医薬品の取引システムは海外と比べ複雑であった。その為、海外企業は直接進出するのではなく、日本企業と合弁企業を設立するなど、間接進出が

ほとんどであった(原, 2007; 長谷川, 1986)。そのような中、MOSS協議、その後のICHといった協議により、いくつかの規制が緩和された。規制緩和は海外企業の対日戦略の強化を促した。結果、直接進出が進み日本企業の輸入が減少した。

3.4 仮説

これまで本節では、NCEの承認動向を踏まえたうえで、SG抽出に不可欠な戦略次元を選定し、その妥当性を述べてきた。筆者の指摘に従えば、わが国の医薬品業において、輸入医薬が企業の競争優位の形成に寄与してきたことは明らかである。よって、輸入NCEを戦略次元とすれば競争優位な企業群、換言すれば、わが国の医薬品業の成長モデルを踏襲した企業群とそれが出来ない(行わない)企業群が抽出できると推測される。

さらに藤野(2014a)が見出した戦略と同族関与関係性の再現を企図し、売上高輸出比率をもう一つの戦略次元とすると述べた。それにより、さらに細かくグループ化されるであろう。

このように戦略の違いにより調査対象をグループ化し、そのグループごとに同族関与に違いが生じていることを見出すことが出来れば、同族関与の維持理由を紐解く鍵となりえると考えられる。それをもとに、SG論における重要な概念たる移動障壁と同族的戦略志向性との関係性、そして移動障壁と同族維持仮説との関係性を議論することで、同族による経営関与の維持にかんする考察が深まると考える。そこで本研究の作業仮説を、「わが国の医薬品業が採用するSGの違いと、SG間の移動障壁が、同族の経営関与の維持・終焉に影響を与える」とする。次節以降、それを検討する。

4. SGと同族関与の関係性調査と結果

4.1 調査概要

本研究の調査対象は、2009年度売上高上位40社の医薬品業の中で、新医薬を主とする21社である。ただしデータ入手が難しい企業が数社あった⁹。それらを除いた、武田薬品工業、塩野義製薬、エーザイ、アステラス(前藤澤薬品工業および前山之内製薬)、第一三共(前第一製薬および前三共)、中外製薬、大日本住友製薬(前大日本製薬)、科研製薬、あすか製薬、持田製薬、小野薬品工業、みらか、キッセイ、栄研化学の14社(合併前16社)とする。

調査期間は1970年から2010年である。調査項目は、社長の出自、総売上高、輸出売上高、承認取得したNCEの件数である¹⁰。

4.2 調査と結果

4.2.1 調査データ概観とSGの選定基準

戦略次元と関連する調査対象のNCE承認件数および輸出比率等をまとめたものが表1である。表1は調査期間を10年単位で括り各年代の動向を示している。前節では1990年以降、輸入単独NCEが減少していることを明らかにした。表1を見るとその傾向は調査対象にも当てはまることが読み取れる。

さて、戦略次元の一つとして輸入NCEを採用しているが、SGを特定する際、総承認件数占める国内単独NCE比率も重要な意味を持つ。

表1によれば、輸入NCEの件数が平均以上であり、かつ総承認件数に占める国内単独NCEの比率が高い企業が存在する(例えば1970年代の武田)。このような企業は、輸入を得意としながら自社開発でも結果を残してきたと解釈できる。よって同じ承認件数であったとしても、「輸入のみ」(例えば1970年代の塩野義)と「輸入+自社開発」(例えば1970年代の武田)とでは収益構造が異なると推測される。

以上の事を踏まえ、本研究におけるSGの選別基準は、まず各年代において輸入NCEの件数が平均を上回る企業を「輸入SG」、平均に満たない企業を「自社SG」とする¹⁾。ただし輸入SGに該当する企業の中で、総承認件数および国内単独NCEが平均以上であれば輸入SGの「バランス型」、そうでなければ「特化型」とする。

もう一つの戦略次元である売上高輸出比率にもとづくSG選別は次の基準で行う。表1によれば、1990年代まで同値平均はかなり低いことが読み取れる。よって、同年代まで輸出を得意とする企業が少なかったと言え、輸出比率が平均を上回っていたとしても必ずしも輸出型とは言えない。そこで、2000年代のみ平均を上回った企業を「輸出型」、同年代において平均を下回った企業と、1990年代以前を「国内型」に分類する。

以上の枠組みでSGを分類すると、2000年代のみ、自社SG(輸出型)、自社SG(国内型)、輸入SG(バランス型:輸出型)と輸入SG(バランス型:国内型)、輸入SG(特化型:国内型)の5つ、それ以前は3つのSGとなる。

調査対象を各SGに分類したものが表2である。表2では各年代の枠組みの下部に各SGに該当する企業の売上高平均を示している。

また各企業のポジショニング、同族経営者の出自、売上高を示したものが図2である。なお両図表における調査期間の扱いは表1と同じである。加えて図2では、社長の出自をもとに、社長が同族であれば黒円(●)、異なれば白円(○)で図示している。

ポジショニングの構成は2つの戦略次元にもとづく。ま

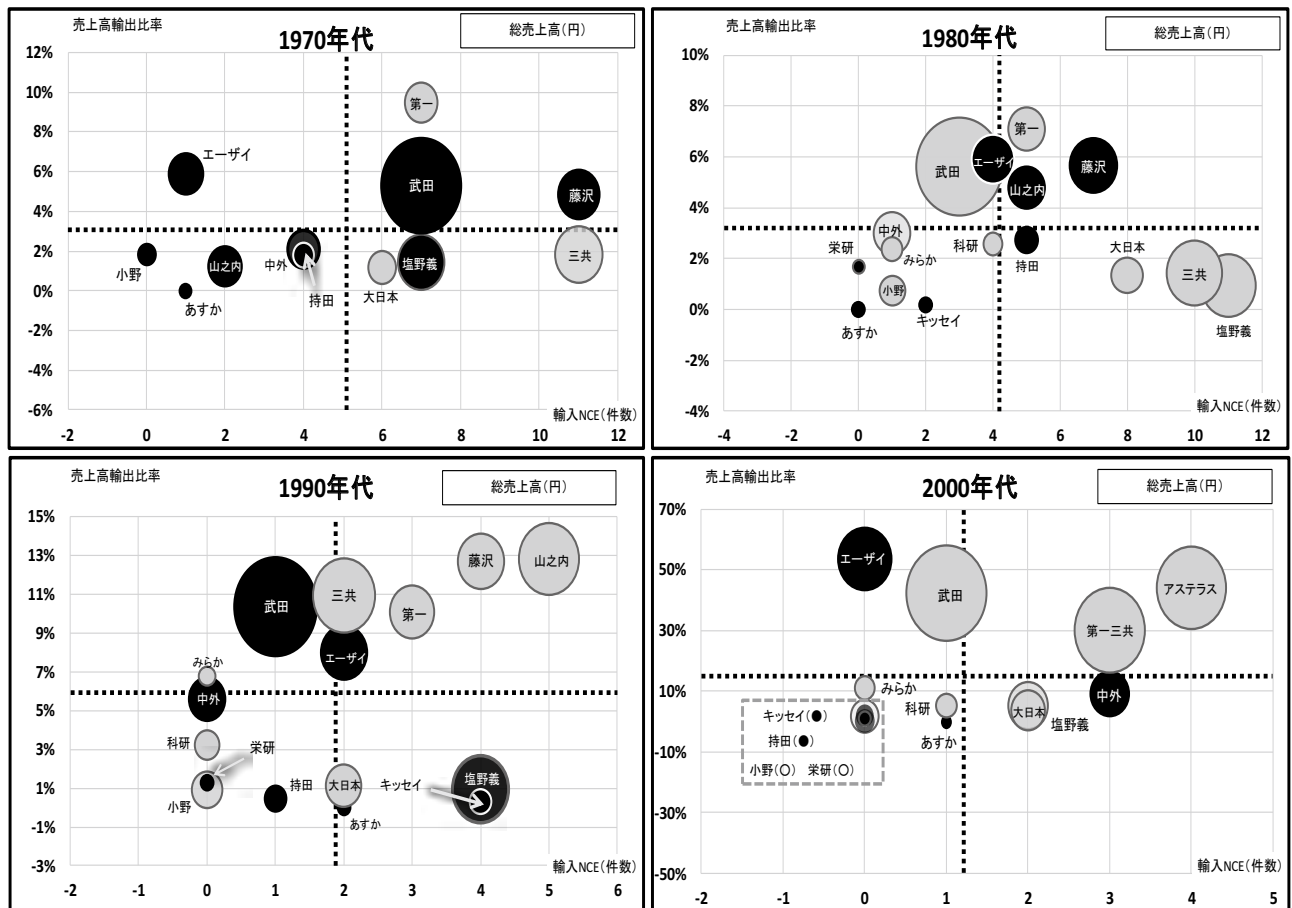
ず横軸は各年代の輸入NCEの承認件数の合計である。一方縦軸は、各企業の総売上高に占める輸出売上高の比率の期間平均である。加えて円をさらに活用し、総売上高期間平均の多寡を示す。円が大きいほど同値が高いことを意味する。それらをもとに描画したマップ(図2)から読み取れる各年代の特徴を次にまとめる。

表1: 各NCE件数及び財務データまとめ¹²⁾

	総承認件数	1970年代						国内単独NCE比率	期間平均(単位:百万円)		売上高輸出比率
		国内承認件数			輸入承認件数				売上	輸出売上高	
		国内計	単独	共同	輸入計	単独	共同				
武田	20	13	13	0	7	4	3	65.00%	246,594	13,115	5.32%
塩野義	11	4	3	1	7	3	4	27.27%	79,671	1,153	1.45%
エーザイ	9	8	7	1	1	1	0	77.78%	49,863	2,944	5.90%
中外	8	4	3	1	4	3	1	37.50%	38,289	761	2.10%
大日本	10	4	3	1	6	6	0	30.00%	27,452	324	1.18%
山之内	7	5	4	1	2	0	2	57.14%	46,969	572	1.22%
藤沢	16	5	4	1	11	8	3	25.00%	69,895	3,374	4.83%
第一	10	3	2	1	7	2	5	20.00%	40,392	3,829	9.48%
三共	20	9	6	3	11	5	6	30.00%	83,215	1,527	1.84%
小野	5	5	5	0	0	0	0	100.00%	14,352	262	1.82%
あすか	1	0	0	0	1	1	0	0.00%	7,345	0	0.00%
持田	4	0	0	0	4	4	0	0.00%	15,430	278	1.80%
期間平均	10.1	5.0	4.2	0.8	5.1	3.1	2.0	39.14%	59,787	2,345	3.08%
1980年代											
	総承認件数	国内承認件数						国内単独NCE比率	期間平均(単位:百万円)		売上高輸出比率
		国内承認件数			輸入承認件数				売上	輸出売上高	
		国内計	単独	共同	輸入計	単独	共同				
武田	16	13	7	6	3	2	1	43.75%	538,939	30,321	5.63%
塩野義	17	6	4	2	11	7	4	23.53%	216,768	2,056	0.95%
エーザイ	10	6	4	2	4	2	2	40.00%	134,961	7,961	5.90%
中外	2	1	1	0	1	0	1	50.00%	101,841	3,061	3.01%
大日本	12	4	3	1	8	4	4	25.00%	73,123	989	1.35%
山之内	14	9	5	4	5	0	5	35.71%	112,589	5,400	4.80%
藤沢	9	2	2	0	7	2	5	22.22%	180,329	10,232	5.67%
第一	10	5	4	1	5	3	2	40.00%	102,175	7,259	7.10%
三共	18	8	7	1	10	2	8	38.89%	229,370	3,306	1.44%
小野	5	4	1	3	1	0	1	20.00%	48,522	362	0.75%
あすか	1	1	1	0	0	0	0	100.00%	16,839	0	0.00%
持田	9	4	1	3	5	5	0	11.11%	45,613	1,248	2.74%
料研	7	3	0	3	4	2	2	0.00%	28,428	730	2.57%
栄研	1	1	1	0	0	0	0	100.00%	10,806	184	3.22%
みらか	2	1	0	1	1	1	0	0.00%	31,750	760	3.04%
キッセイ	4	2	1	1	2	2	0	25.00%	15,842	32	3.20%
期間平均	8.56	4.38	2.63	1.75	4.19	2.00	2.19	35.95%	117,993	4,619	3.21%
1990年代											
	総承認件数	国内承認件数						国内単独NCE比率	期間平均(単位:百万円)		売上高輸出比率
		国内承認件数			輸入承認件数				売上	輸出売上高	
		国内計	単独	共同	輸入計	単独	共同				
武田	11	10	10	0	1	0	1	90.91%	764,171	79,114	10.35%
塩野義	10	6	3	3	4	1	3	30.00%	342,610	3,185	0.93%
エーザイ	8	6	4	2	2	0	2	50.00%	250,100	20,002	8.00%
中外	3	3	2	1	0	0	0	66.67%	153,383	8,579	5.59%
大日本	4	2	2	0	2	2	0	50.00%	134,287	1,510	1.12%
山之内	11	6	5	1	5	0	5	45.45%	380,848	48,890	12.84%
藤沢	7	3	3	0	4	2	2	42.86%	230,678	29,377	12.74%
第一	7	4	2	2	3	1	2	28.57%	211,921	21,435	10.11%
三共	9	7	2	5	2	0	2	22.22%	413,625	45,289	10.95%
小野	3	3	0	3	0	0	0	100.00%	100,436	896	0.89%
あすか	2	0	0	0	2	1	1	0.00%	23,662	0	0.00%
持田	3	2	0	2	1	1	0	0.00%	61,764	291	0.47%
料研	3	3	0	3	0	0	0	0.00%	64,825	2,092	3.23%
栄研	1	1	1	0	0	0	0	100.00%	21,672	278	5.94%
みらか	1	1	0	1	0	0	0	0.00%	28,396	1,928	5.60%
キッセイ	5	1	0	1	4	3	1	0.00%	46,394	147	5.96%
期間平均	5.50	3.63	2.13	1.50	1.88	0.69	1.19	32.92%	201,798	16,438	5.92%
2000年代											
	総承認件数	国内承認件数						国内単独NCE比率	期間平均(単位:百万円)		売上高輸出比率
		国内承認件数			輸入承認件数				売上	輸出売上高	
		国内計	単独	共同	輸入計	単独	共同				
武田	1	0	0	0	1	0	1	0.00%	1,157,766	491,171	42.42%
塩野義	9	7	2	5	2	0	2	22.22%	275,614	14,358	5.21%
エーザイ	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	538,704	289,035	53.65%
中外	8	5	5	0	3	2	1	62.50%	289,623	26,702	9.22%
大日本	11	9	2	7	2	2	0	18.18%	203,042	7,553	3.72%
アステラス	9	5	3	2	4	0	4	33.33%	869,648	383,215	44.07%
第一三共	7	4	3	1	3	2	1	42.86%	893,917	269,331	30.13%
小野	7	7	1	6	0	0	0	14.29%	138,394	2,684	1.94%
あすか	1	0	0	0	1	0	1	0.00%	24,611	0	0.00%
持田	3	3	3	0	0	0	0	100.00%	68,039	181	0.27%
料研	2	1	1	0	1	1	0	50.00%	75,183	4,027	5.36%
栄研	1	1	1	0	0	0	0	100.00%	22,969	239	1.04%
みらか	1	1	0	1	0	0	0	0.00%	73,780	8,123	11.01%
キッセイ	2	2	0	2	0	0	0	0.00%	60,882	1,180	1.94%
期間平均	4.43	3.21	1.50	1.71	1.21	0.50	0.71	31.67%	335,155	106,986	15.00%

出所:筆者作成

図2：新医薬を主とする企業を対象としたマップとその変化¹³



出所：筆者作成

4.2.2：1970年代

まず1970年代をみると、自社SGはエーザイ、山之内、中外、持田、小野、あすかの6社が該当し、全て同族が社長に就いていた。同グループの平均売上高は約284億円であった。残り6社が輸入SGである。その中で武田は国内単独NCE比率が高い。よって武田は輸入SGであるがバランス型と位置付けられる。武田を除く塩野義、三共、藤沢、第一、大日本は特化型の輸入SGに該当する。その両方を合わせた輸入SGの平均売上高は約912億であり、自社SGの3倍以上を示している。中でも塩野義と藤沢は同族が社長に就いていた。

4.2.3：1980年代

次に1980年代をみると、これまで対象としていない科研製薬、栄研化学、みらか、キッセイが加わる。前期から移動が生じたのは山之内と持田（自社SGから輸入SG）の2社である。その2社を含む輸入SG（特化型）6社の売上平均は約1,430億円であった。中でも藤沢、山之内、持田では同族が社長に就いていた。他方、武田が輸入SG（バランス型）から自社SGに移動している。

武田を含む自社SGは9社あり、平均売上高は約1,031億円であった。その中で同族が関与する企業は、エーザイ、中外、みらか、あすか、キッセイの5社であった。

4.2.4：1990年代

1990年代、自社SGは7社あり、武田、中外、持田、栄研の4社で同族が社長に就いていた。同SGの平均売上高は1,806億円であった。

一方、輸入SGの特化型は6社あり、塩野義、キッセイ、あすかの3社の社長が同族であった。同SGのバランス型は3社あり、エーザイのみ同族が社長に就いていた。特化型の売上平均は約2,480億円、バランス型の売上平均は約2,872であった。それらから、1990年代も自社SGより輸入SGの売上が多いことがわかる。

なおキッセイとあすかは、自社SGから輸入SGにシフトしている。しかし、総NCEの承認件数を見ると、キッセイが5件、あすかが2件、その中で輸入NCEの承認件数が4件と2件となっている。この結果にもとづけば、両社は1990年代に輸入取引を強化したことで総承認件数が増加したと強く推察される。

4.2.5：2000年代

最後に2000年代を見ていくと、これまでと比べ輸出比率が大きく伸びた企業が数社ある。武田、エーザイ、第一三共、アステラスの4社がそれに該当し、それらの売上高は国内型より多い。またアステラスと第一三共は、輸入NCEの承認件数が少なくなっている。この事から平均で分類する本研究の枠組みでは輸入SGに分類されるが、実際は輸入取引が減少したことは明らかである。また輸出型で同族が社長に就く企業はエーザイのみとなっている。

1990年代まで企業数が多く、売上規模の点で優位性を維持していたのが輸入SGであった。2000年代に入り、輸入SGの特化型は塩野義と大日本の2社のみとなった。しかも平均売上高が自社SG全体をわずかに下回っている。

表3：SG別業績¹⁴

	自社戦略G	輸入戦略G	
		バランス型	特化型
1970年代	エーザイ、山之内、中外、持田、小野、あすか	武田	塩野義、三共、藤沢、第一、大日本
	約284億円	約912億円	
1980年代	武田、エーザイ、中外、小野、科研、栄研、キッセイ、あすか、みらか	第一	塩野義、三共、藤沢、山之内、大日本、持田
	約1,031億円	約1,371億円	
		約1,021億円	約1,430億円
1990年代	武田、中外、持田、小野、科研、栄研、みらか	山之内、エーザイ、藤沢	塩野義、三共、第一、大日本、あすか、キッセイ
	約1,806億円	約2,260億円	
		約2,872億円	約2,480億円
2000年代	自社戦略G: 約2,400億円	輸入戦略G: 約5,064億円	
	輸出型 武田、エーザイ	第一三共、アステラス	
	約8,482億円	約8,818億円	
	国内型 小野、科研、キッセイ、持田、みらか、栄研、あすか	中外	塩野義、大日本
	約663億円	約2,900億円	約2,393億円

注) 表内の値は各SGに該当する企業の売上高の平均を示したものである。

出所：筆者作成

さらに輸入SGの中でも第一三共やアステラスが該当するバランス型は、売上平均が特化型の2倍以上となっている。そのことから、輸入SGであっても輸出にシフトできた企業は規模拡大を実現し、出来なかった企業は低成長となったと解釈できる。

他方、自社SG国内型を見ていくと、平均売上高が低いことが読み取れる。同グループの平均売上高は約663億円となっており、自社戦略を志向する企業の中でも輸出型グループと比して約10分の1の規模となっている。そして、同族が社長に就く企業が多いという特徴もみられる。

5. 議論：戦略と同族の関与の関係性

これまでの調査結果をまとめると次のようになる。第一に、医薬品業には同族が関与する企業が多いと言われてきた。本研究の調査開始時の1970年を見ると、半数以上が同族企業であった。しかし、終点の2010年には14社中4社となった。よって、同族企業が多いといわれてきたが、近年ではそれが減少していることが確認された。

第二に、わが国で承認されたNCEを整理すると、輸入単独NCEの承認件数が最も多かった。一方で、日本企業が承認取得したそれは、1990年以降、減少傾向にあることが示された。

第三に、1990年代までは輸入戦略を志向する企業は売上規模が大きく、競争優位を形成するグループとなっていた。しかし、売上規模が徐々に減少しグループ自体の規模が縮小した。

最後に、2000年以降、同族関与の点で自社SGが二極化傾向にあることが明らかとなった。一つは、輸出型である。同グループはエーザイのみ同族による経営関与が続く。もう一つは国内型である。自社SGの中でも国内市場を中心とする同グループは、同族が経営に関与する企業が今でも多い。

5.1 輸入SGの移動障壁と海外企業の参入障壁の関係性

海外企業が日本企業と取引する際、研究開発力や販売力といった能力や物的設備が整っているか否かが重要な選定要件であったと推測される。それに加え、知名度も選択基準の一つとして重要視されたようである。

例えばエーザイの2代目社長内藤祐二氏は、創業者内藤豊次氏と海外企業の視察に出かけた際、現地企業に輸入取引を持ちかけたが、「知名度が低いため、向こうが相手にしてくれなかった」（毎日新聞朝刊、1989年7月21日、10面）と述べている。エーザイのエピソードにもとづけば、知名度が低くければ海外企業に相手にされない。その為、輸入取引を始めることが難しかったことが伺える。

ところでなぜ、海外企業は日本企業と合弁会社を設立し日本市場に進出するといった間接的進出を選択したのであろうか。その理由は、日本市場に直接進出を阻む障壁が存在したからである。その障壁とは、わが国固有の商慣習や法制度がつくりだした取引のルールである。

日本企業の立場でその障壁の意味を考えると、海外企業の市場参入を抑止する障壁が存在したことで、医薬品や技術を輸入することができた。輸入取引は、眼前の収益をもたらす効果のみならず、技術や知識の学習効果があり、それは後の収益獲得手段の形成に寄与した。前述

の藤澤のエピソードはそれを表している。

以上のことから、海外企業を阻む参入障壁は、間接的に輸入SGの移動障壁となり、同グループの競争の優位性を高め、さらに持続させる効果があったと指摘できる。

しかしながら、1980年代後半から進められたMOSS協議等の結果、各種規制が緩和され固有の商慣習が形骸化し参入障壁が崩れた。それに伴い、海外企業は対日戦略を強化し、日本の医薬品業を介さず取引するようになった。その結果、輸入SGは競争の優位性を失い、最終的にグループ自体が消滅に向かった。

5.2 同族的戦略志向性と輸入戦略の関係性

本研究ではNCEの承認件数に着目してきた。NCEの中で最も研究開発に時間がかかり多額の投資を必要とされるのが国内単独NCEである。しかも開発に失敗し投資が無駄になる可能性が極めて高いという側面もある。しかし、成功すれば最も大きなリターンを得ることが出来るのが国内単独NCEである(藤野, 2014b)。

さて、多くの同族経営者は、長期的な視野で経営する(加護野, 2008; 吉村, 2007)、と言われている。そのような同族的戦略志向性は、以上述べた国内単独NCEの製品化特性と親和的であると考えられる。

同族関与の維持という視点で見れば至極当然であるが、そもそも企業が存続できなければ関与することができなくなる。その為、成長もしくは存続できるように戦略を練る必要がある。医薬品業界の特殊事情を踏まえれば、戦略立案に不可欠なものは、長期的な視野とリスク負担、そして投資に不可欠な「カネ」をどう調達するか、それらが重要であることは理解できる。そうすると、同族的戦略志向性と医薬品業の特性がマッチしていたとしても、長期投資を可能とする「カネ」を生み出す方法がなければ企業が存続できなくなる。

本研究の調査により、輸入SGは自社SGと比して、2000年頃まで平均的に多くの売上を実現してきた。同グループの収益源である輸入NCEは、海外企業が開発に成功した医薬品であり、製品化のノウハウがある(マウラー, 1989)。よって低リスクを所与とし、コスト負担が少なく短期間で商品化できる。さらに薬価によって販売価格が一定程度維持されており、輸入医薬だから販売価格が低いということはない。

以上の事から、輸入NCEの承認件数が増すほど収益が増加したと考えられる。そうであるならば、長期的な視野の経営、つまり同族的戦略志向性を支えリスク負担をも可能とした「カネ」は輸入薬によりもたらされたと言える¹⁵。

ただし、すべての企業が輸入戦略を選択し、それを強

化できたわけではない。物的設備が整い、創薬や販売の能力が高い企業であったとしても、海外企業との関係性を強化できなければ、その戦略を選択することが出来なかった。

5.3 輸出戦略への転換に伴う移動障壁の移動

本研究により、医薬品輸入が活発な時代は、売上高輸出比率が低く、さらに同族企業が多いことが明らかとなった。

輸入医薬品が収益の安定化に寄与したことは前述の通りであるが、その安定状態は海外企業の対日戦略強化により変動した。その環境変動を認知し、よりリスクを好み自社開発を進め、対外戦略を強化することで輸出比率を高める企業が出てきた。そして輸出比率を高めた企業群は、輸出比率の低い企業と比べ売上規模の点で競争の優位性を築いた。

以上の事実関係にもとづけば、輸入から輸出へと企業成長の仕組みが変わった事は明らかである。SG論にもとづけば、その現象は移動障壁が移動したと解釈可能である。

さて、輸出比率を高めた企業をみると、海外市場で通用する新薬を導出している。一例をあげると、武田のリュープリン、山之内のガスター、三共のメパロチン、エーザイのアリセプトがそれに該当する。それらは自社開発のNCEの中でも画期的新薬と位置づけることができる。近年、競争優位を形成する自社SG輸出型の移動障壁はそのような画期的新薬の導出と関係すると推測される。

画期的新薬は、国内単独NCEと同じように長期的な投資を必要としリスクも高い。そうであるならば、その製品化特性と同族的戦略志向性は親和的であり、自社開発強化と連関した輸出戦略の担い手として同族経営者が選ばれても良いはずである。しかし本稿の調査結果では、輸出比率を高めた企業群は、同族の経営関与が終焉に向かう傾向が見られた。

以上のように、論理と矛盾するかのような事実関係が明らかとなった。矛盾が生じる理由として、大きくは次の2つが考えられる。

まず、輸出戦略への転換と直接関係なく、輸入医薬がもたらした安定的な収益構造の崩壊が同族関与の終焉に結び付いたと考えることができる。

もう一つは、収益構造を二次要因とみなし、輸出戦略にシフトした時期に起こった技術革新や法制度の変化と関連するという考え方である。前者はゲノム創薬やIT活用などの技術革新、後者は、例えば海外企業の参入が容易となった2007年の改正薬事法が挙げられる。同法により、製造拠点を日本に設置する必要がなくなり、また

アウトアウトソーシングが容易となった。

以上を一例とした技術や法制度の変化は、医薬品のプロダクトサイクルの短縮化や新たなシーズの発見につながった。その結果、競争の優位性を維持しようとする企業は、変化した競争ルールに対応し、これまでとは異なる競争に身を置かざるを得なくなった。

もちろん、全ての企業がその競争を志向したわけではない。結果的に輸出比率を高めた企業は売上規模を拡大しており、輸出戦略を志向する企業が医薬品業の高成長モデルとなった。反対にそれができない企業は高成長モデルから逸脱する結果となった。

新たな競争環境下では、短期的成果が求められるようになった。そこでは、長期的な視野と短期的な成果の両方が重要視されるようになった。よって、より成長を志向する同族企業は、同族的戦略志向性や長期的なコミットメントといった同族経営者の特質だけでは経営者としての正当化されなくなったのではないだろうか。

ただし以上のような筆者の見解、特に近年の産業構造の変化と戦略変化の理解、そしてそれら変化と同族交代が結びつくという主張は常識的である、という批判が考えられる。その批判にこたえるために次の課題を克服する必要がある。

これまで、和漢薬（～1867）から輸入薬（1868～1914）、そして国内製造開始（1915～44）欧米技術の導入（1945～60）、さらに国産新薬開始（1960以降）、といった構造変化がわが国で起こっている（桑嶋・小田切、2003）。

1990年代まで同族企業が多いという本研究の結果にもとづけば、上述のいくつかの構造変化を同族企業として乗り越えてきたことは自明である。なぜこれまでの構造変化期に同族企業は終焉せず、近年の構造変化で終焉したのだろうか。それを理解せず構造変化と同族交代とを結び付けることは早計であろう。過去の構造変化の具体的な内容を解明した上で、現代の構造変化と何が違うのか、そしてそれと同族交代と因果関係があるのか考察する必要がある¹⁶。

5.4 成長モデルからの逸脱と同族関与の維持

これまで述べてきたとおり、規模の拡大を競争優位と捉えれば、わが国の医薬品業の成長モデルは、1990年代までは輸入戦略の強化、それ以降が輸出戦略の強化であったと理解できる。医薬品業を取り巻く環境は同じはずなのに、自社SG国内型に該当する企業は、これまで輸入戦略を強化してこなかったのだろうか。さらに、近年ではなぜ対外戦略を強化しないのだろうか。

輸入戦略を志向できなかった理由は移動障壁が存在し

たからである。移動障壁が制約を課す中、自社SG国内型は市場や薬効領域を限定しつつ成長を実現してきた。

藤野（2014a）では、輸出比率の低い企業群は販売する薬効が偏っていることを明らかにしている（例えば持田は循環器系の比率が約67%、みらかでは診断用薬の比率が約80%）。その結果にもとづけば、近年の自社SG国内型は、成長モデルを志向する企業群（現輸出型や過去の輸入SG）と異なる戦略を志向し、異なる競争を展開しながら漸進的に成長してきたと推測される。いわば二番手企業として成長を遂げてきた自社SG国内型は、今日でも同族関与が維持される傾向が見られた。この実態をどのように理解すべきだろうか。

わが国医薬品業の成長モデルは、輸入型から輸出型にシフトしていることが明らかとなった。各企業の戦略変化に影響を与えた大きな要因は産業構造の変化であろう。そして輸出型に転換した企業は同族関与が終焉する傾向が見られた。このような「構造変化→戦略変化→同族交代」という論理は一般的解釈であり、自社SG国内型はその論理で説明できない取引の仕組みを形成しているのかもしれない。

例えば、薬効領域を限定することで、中間組織たる卸、そして代理消費者たる医療機関、そして最終消費者である患者、それらが限定されると推測される。そうであるならば、一般的解釈と異なる医薬品取引の仕組みが存在しても不思議ではない。よってより深く考察すれば、成長モデルに合致する企業群が形成する一般的解釈の取引の仕組みとは別の仕組みが存在するの否か、その調査および分析が必要となる。推測の域を超えないが、別の取引の仕組みが存在し、それが同族関与の維持装置となっていると筆者は考える。

6. おわりに：まとめと課題

本研究では、同族の経営関与の維持・終焉理由を紐解くため戦略の変化に着目してきた。そこでSGの知見を活用し対象企業をグループ化し、戦略変化と同族関与変化に違いが生じていることを示した。まとめると次のようになる。

第一に、1970年代以降、輸入SGが競争優位を形成していた。しかし、海外企業の対日戦略強化により輸入戦略の選択が難しくなり、2000年代には競争の優位性を失った。第二に、長期的視野の経営には安定した収益構造が不可欠であり、輸入戦略がその実現に寄与した。第三に、藤野（2014a）の結果と同様、輸出比率高めた企業は同族の交代が進んだ。その実態は同族維持仮説では説明できない。第四に、自社SG国内型は同族企業が多い。それらは市場範囲を限定することで安定状態を

維持してきたと考えられる。

吉村(2007)や加護野(2008)は「長期的コミットメント」に従い、同族の経営関与の維持について論じた。具体的には、「長期化する研究開発期間」「継続的なコストとリスク負担」といった医薬品の製品化特性が同族的戦略志向性と親和的である。だから同族が経営するのだと彼らは論じた。本研究ではそれを同族維持仮説と位置付けた。

これまでの議論を踏まえれば、長期的視野の経営という同族的戦略志向性は企業成長の観点から有効的に作用しているはずであり、本研究で取上げた医薬品業の特性を踏まえれば、医薬品業の経営者にはそのような志向性が不可欠であったと考えられる。

しかし、志向性だけでは企業経営は維持できない。経営を円滑に進める上で安定的な収益基盤が不可欠である。本研究の調査により輸入医薬が収益の安定化に大きく寄与した時代があった事が明らかとなった。そのことから、堅実な収益構造は輸入医薬により形成され、そして維持されてきたと示唆することができる。そして形成された安定的な収益構造を背景とし、同族が長期的にコミットすることで統治構造も安定した状態が維持されてきた。それが本研究で提示される同族維持の論理である。

一方で、同族維持仮説が適合する時代と戦略、反対に適合しないそれらがあることが本研究の調査で明らかとなった。その結果にもとづけば、同族維持仮説は、一般的に言われる製品化特性および静態的な市場を想定したものであり、それほど単純化できないと指摘することができる。

わが国の医薬品業では、これまで同族が経営に関与し続けながら産業構造の変化に適応し成長を遂げた企業が多かった。しかし、近年の変化に同族企業として適応できない企業が増加したことが明らかとなった。その結果から、過去の構造変化と現在のそれとは何が違うのかを明らかにし、その上で同族維持仮説を検討し直す必要がある。さらに自社SG国内型で同族関与が続く理由についてもユニークな課題が設定された。今後、その課題解明に着手していく。

本研究の貢献は、第一に、入手可能な公刊資料にもとづき事実関係を明らかにしようと試みた。結果、何をもって長期的な視野による経営が可能となったのかを具体的に示したことにある。第二に、経時的に企業のポジショニングを調査したことで、SG論的に言えば、移動障壁が移動している事が明らかとなった。これは一時点を切り取った分析では発見できない。

以上の事から、わが国の医薬品業においては、SG論の中心概念たる移動障壁と同族企業の維持・終焉という

現象は密接に結びついていると結論付けられる。

【謝辞】

本研究を進めるにあたり、多くの先生にお世話になりました。特に滋賀大学の伊藤博之先生をはじめ、中野桂先生、弘中史子先生、宇佐美英機先生、柴田淳郎先生、竹中厚雄先生、得田雅章先生には適宜示唆に富むコメントをいただきました。また千葉大学の清水馨先生にも拙稿に目を通していただきコメントを頂戴しました。記して感謝申し上げます。

注

1. 本稿は、日本ベンチャー学会の学会誌『Venture Review』No.25に掲載いただいた「同族による経営の維持と終焉の論理：医薬品産業における戦略変化の検討を通して」を初稿とし、それに若干の議論追加や修正を加え構成し直したものである。
2. GEは、「新医薬品に続いて承認を受け、市場に出される同種同効品」(日本医薬品卸業連合会広報部編, 1995, 81頁)、である。
3. 紙幅の都合上、各医薬品の定義を取り上げることができない。日本医薬品卸業連合会広報部編(1995)をもとに藤野(2015)がまとめている。そちらを参照されたい。
4. NCEの承認動向は『薬事ハンドブック』(各年版)を活用しデータ収集を行ったが参照するNCEの承認動向は名称が異なる時代がある。その変遷については藤野(2015)を参照されたい。
5. 本研究では桑嶋・松尾(1997)に倣いNCEとしているが、NME(New Molecular Entity)とする研究もある。
6. 本研究では輸入戦略との差別化をはかるため「製造承認」と記載有るものを「国内」と改めた。
7. 輸出売上高と輸入NCEを戦略次元に用いるとすればそれぞれが独立でない、という指摘があるかもしれない。そこで相関係数の調査を行ったが、輸入NCEの承認件数と輸出比率は相関係数が低く、検定も有意でないという結果を得た。今回は輸出比率と輸入NCEの両変数は独立しているという結果に基づき戦略次元とする。
8. ドラッグマガジン社の『ドラッグマガジン』では1988年2月号から1989年12月号にかけて「青い目の見たニッ

ポン医薬品市場」という連載があった。内容は示唆に富み、海外実務家からみた医薬品産業の特異性が垣間見える。一例をあげると、フォルカー・カイトル氏(当時ヘキストジャパン専務取締役)は、「優れた製品があっても、相互信用と信頼もとづいた流通経路、適切な薬価を得るために医師会や厚生省との接触、それらがなければ失敗する」、と指摘している。

9. 新医薬を主とする企業は40社中21社であったが、日本ケミファ、日本ケミカル、協和発酵キリン、田辺三菱、日本新薬の5社は必要な資料の入手が困難であった。その為、本研究ではそれらを調査対象外とした。
10. 各調査の使用資料は藤野(2015)を参照されたい。
11. 輸入NCEの承認件数を軸に輸入SGと自社SGとを分類しているため、国内NCEを取得していない企業も自社SGに分類される。よって必ずしも自社戦略と呼べない企業も存在する。それが本研究におけるSG選別の限界である。
12. 大日本は2005年に住友製薬と合併している。資料収集の関係上、アステラス等とは異なり、合併前の住友製薬の動向を明らかに出来ていない。しかし、各NCEのデータは入手可能であった。そのため合併後のNCEの動向のみ住友系の承認件数を含めている。
13. 各マップで円が重なりポジションが読み取りにくい個所がいくつかある。そのような個所には矢印を加え補足し、さらに一方の円の色を薄くするなど加工を行った。また2000年代のマップに限り、読み取りにくい複数の円を点線で囲み該当企業の企業名横に社長の出自の記号を付している。
14. 2000年代におけるSG別平均売上高の記述は他の年代の記述方法と異なり企業名上部に記述している。さらに企業名下部に輸出型と国内型に分類後の平均値を記述している。
15. 他の長期的な資金調達源としてメインバンク制が想定される。三戸(2001)によれば、医薬品業は他産業と比べメインバンクとの関係が限定的であったと指摘しており、本研究はその立場を踏襲する。
16. 桑嶋・小田切(2003)では国産新薬開始(1960年以降)の構造変化については区切りを示していない。本研究で示したNCE調査にもとづけば、「国際新薬開始」とされる区切りの後に、「輸入医薬にもとづく学習期」(1990年ごろまで)と「自社開発勃興期」(それ以降)のような分類を追加することが可能と考える。それを示すには、NCEの承認件数の特徴と関連し、医薬品の取引システムが変化した事を明らかにする必要がある

ると考える。それらを示すことにより、産業構造変化の新たな区切が提案可能と考える。現在、そのような課題を設定し新たな研究に取り組んでいる。

【参考文献】

- Anderson, R. C. and D. M. Reeb (2003) "Founding Family Ownership and Performance : Evidence from the S&P500," *Journal of Finance*, Vol.58, pp.1301-1327.
- 青井倫一・中村洋(2003)「アメリカ医薬品市場における外部環境の変化と研究開発型企業への影響：日本の制度と研究開発型製薬企業に対するインプリケーション」『医療と社会』第13巻第2号, pp.85-111.
- Berle, A. A. and G. C. Means (1932) *The Modern Corporation And Private Property*, The Macmillan Company (北野忠男訳(1977)『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社) .
- Caves, R. E. and M. E. Porter (1977) "From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, No.2, pp.241-262.
- D'Aveni, R. A. (1994) *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press.
- Dranove, D., M. A. Peteraf and M. Shanley (1998) "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.11, pp.1029-1044.
- ドラッグマガジン(1988年2月号～1989年12月号)『ドラッグマガジン』ドラッグマガジン.
- 藤野義和(2013)「上場企業における創業者一族の継続的関与の動向にかんする調査」『びわこ経済論集』第12巻第1号, pp.51-70.
- 藤野義和(2014a)「医薬品業における同族の経営関与にかんする調査研究」『Venture Review』第23号, pp.47-52.
- 藤野義和(2014b)「主要医薬品業の歴史的概観①」『びわ湖経済論集』第12巻第2号, pp.31-50.
- 藤野義和(2015)「同族による経営の維持と終焉の論理：医薬品産業における戦略変化の検討を通して」『Venture Review』第25号, pp.31-46.
- 藤澤薬品工業株式会社編(1995)『フジサワ100年史』藤澤薬品工業株式会社。
- Habbershon, T. and H. Williams (1999) "A Resource Based Framework for Assessing the Strategic

- Advantages of Family Firms,” *Family Business Review*, No.12, No.1, pp.1-25.
- 原拓志(2007)「日本における欧米企業:歴史的概観」『国民経済雑誌』第196巻第1号, pp.91-107.
- 長谷川古(1986)『医薬品:産業の昭和社會史1』日本経済評論社.
- じほう(2000~2011)『薬事ハンドブック』じほう.
- 加護野忠男(2003)「日本における企業統治の理論」宮本又郎・杉本薫・服部民夫・近藤光男・加護野忠男・猪木武徳・竹内洋編『日本型資本主義:どうなるどうする戦略と組織と人材』有斐閣.
- 加護野忠男(2008)「経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』第13巻第1号, pp.68-70.
- 加護野忠男・吉村典久・上野恭裕(2003)「日本企業の株式所有構造と経営者の属性:主要証券取引所に上場する全「製造」企業および「商業」に分類される企業にかんする実証分析」『Discussion paper New Series: Osaka Prefecture University』No.2003-1.
- 加藤敬太(2014)「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム:ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造」『組織科学』第47巻第3号, pp.29-39.
- 今言成(1999)「新薬研究開発の今日的課題とグローバルネットワーク」『研究 技術 計画』第14巻第4号, pp.235-241.
- 倉科敏材(2003)『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社.
- 桑嶋健一・松尾隆(1997)「医薬品業における「製造承認」共同取得の戦略的意義」『医療と社会』第7巻第3号, pp.134-151.
- 桑嶋健一・小田切宏之(2003)「医薬品産業」後藤晃・小田切宏之編『日本の産業システム3:サイエンス型産業』NTT出版.
- Leask, G. and D. Parker (2007) “Strategic Groups, Competitive Groups and Performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving Our Understanding of the Competitive Process,” *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.7, pp.723-745.
- Mascarenhas, B. and D. A. Aaker (1989) “Mobility Barriers and Strategic Groups,” *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.475-485.
- 松居祥二(1973)「物質特許と医薬品業界」『有機合成化学協会誌』第31巻第12号, pp.1045-1048.
- マウラー, P. リード(林治郎訳)(1989)『日本市場での競争 —在日18年の実戦経験』サイマル出版会.
- 三戸浩(2001)「製薬会社の所有状況の変容:平成12年調査」『医療と社会』第11巻第1号, pp.45-57.
- 宮元万葉美(2009)「戦略グループ論の今日的再構築のための検討」『日本経営学会誌』第23号, pp.14-24.
- 森川正之(2008)「同族企業の生産性:日本企業のマイクロデータによる実証分析」『RIETI Discussion Paper Series』08-J-029, pp.1-29.
- 日本医薬品卸連合会広報部編(1995)『医薬用語辞典』薬事時報社.
- 日本薬史学会編(1995)『日本医薬品産業史』薬事日報社.
- 西村淳一(2009)「改良型イノベーションと医薬品の付加価値」『政策研ニュース』第28号, pp.12-16.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Macmillan (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『競争の戦略(新訂版)』ダイヤモンド社).
- Rouvinez, D. and J. Ward (2005) *Family Business*, Macmillan (富樫直記監訳(2007)『ファミリービジネス永続の条件』ダイヤモンド社).
- 齊藤卓爾(2006)「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」『企業と法創造「知的財産法制研究」』第3巻第1号, pp.171-185.
- 山田幸三(1994)「戦略グループの概念と認知的アプローチ」『岡山大学経済学会雑誌』第25巻第4号, pp.281-299.
- 薬事時報社(1977~1999)『薬事ハンドブック』薬事時報社.
- 安田邦章・小野俊介(2008)「日本における新医薬品の臨床試験数と症例数」『政策研ニュース』第24号, pp.9-13.
- 吉森賢編(2007)『世界の医薬品産業』東京大学出版.
- 吉村典久(2007)『日本の企業統治:神話と実態』NTT出版.
- Zellweger, T. M., R. S. Nason and M. Nordqvist (2012) “From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation,” *Family Business Review*, Vol.25, No.2, pp.136-155.

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.38 (2016年8月1日発行)

第4回 碩学舎賞 二席

「同族による経営の維持と終焉の論理 －医薬品産業における戦略変化の検討を通して－」

藤野義和 (滋賀大学大学院 経済学研究科 博士後期課程)

Online edition : ISSN 2187-0845

碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**
Sekigakusha

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト

<http://www.sekigakusha.com>

Facebook

<https://www.facebook.com/sekigakusha>