

国際化の多相性

——内資系医薬品企業の探索的分析——

中本龍市 *Ryuichi NAKAMOTO*

アブストラクト

本研究の目的は、多相的に構成される国際化を捉えるフレームワークを提示することである。本研究の問いは、ミクロ的に国際化を捉えるにはどのようにすべきかである。

国際化に関する研究では、国際化の定義は一般的に地域を拡張すること、国境を越えることとして想定されており、一般的には海外売上比率や海外直接投資額、海外子会社数等の指標によって測定されている。しかしこうした捉え方では国際化を一面的にしか捉えることができない。そこで、本研究は、多相的に構成される国際化を捉えるフレームワークを提示する。本研究では、このフレームワークに基づいて、どのように国際化を捉えることができるのかを、内資系医薬品企業を題材にして提示する。

キーワード：□国際化 □医薬品企業 □価値連鎖

1 はじめに

本研究の目的は、多相的に構成される国際化を捉えるフレームワークを提示することである。本研究の問いは、ミクロ的に国際化を捉えるにはどのようにすべきかである。

国際化に関する研究では、国際化の定義は一般的に地域を拡張すること、国境を越えることとして想定されている。ここで、国際化の測定方法には様々な指標が用いられ、一般的には海外売上比率や海外直接投資額、海外子会社数等の指標によって測定されている。確かにそれぞれの指標は国際化の水準を表してはいるが、何が国際化されているのかを具体的に特定できていない。

このため、どんな活動を国際化するとどんな結果を生むのかを十分に明らかにできていない。そこで、本研究は、国際化をよりミクロ的に捉えるフレームワークを提示する。このフレームワークによって、国際化がもたらしうる効果をより明確に整理できる。本研究では、このフレームワークに基づけば、どのように国際化を捉えることができるのかを、内資系医薬品企業を題材にして提示する。

2 | 既存研究

2-1. 国際化の定義

国際化の定義を最初に確認したい。浅川（2003）は「国内から海外へと活動舞台を拡大・進出すること」を国際化としている。しかし、この定義ではどんな事業活動をどのように国際化するかは十分に示していない。既存研究は、この定義から出発して、海外売上比率や海外直接投資額、海外子会社数等の指標によって、国際化の度合いを測定している。

ところが、こうした国際化の測定方法では、事業活動のミクロ的な国際化を捉えきれない点で限界がある¹⁾。現実には、事業の全体ではなく、事業活動の一部が国際化することも広く見られるようになってきた。海外売上比率といった指標によってマクロ的に国際化を捉えたとしても、それがどの活動の国際化であるのかまでは特定できない。ミクロ的に捉えられないことで、国際化が成果に与える原因を特定できないということになる。ただし、例外的に、石井（2013）は、開発、生産、販売という事業機能に分けて企業の国際化を定性的に分析している²⁾。

2-2. 本研究における国際化のフレームワーク

よりミクロ的な視点で国際化を捉えるためにはどのような方法が考えられるであろうか。本研究では、Poter（1985）の価値連鎖のフレームワークを応用する。価値連鎖のフレームワークでは、主活動（マーケティング・販売、サービスなど）と支援活動（全般管理、人的資源管理など）に分けて事業活動を整理している。

Poter（1985）の図には明示的に示されていないが、こうした事業活動は最終的に顧客に向かっていく³⁾。これらをもとに、図1に本研究のフレームワークを示す。図の縦軸と横軸はそれぞれ別の機能を示す。例えば、機能Aは販売、機能Bは開発といったものである。図では簡略化して二次元として表現しているが、機能CやDといった軸を追加して三次元以上とすることも可能である⁴⁾。

図1の(1)は、機能Aと機能Bともに海外へ展開している場合である。先述した例を用いれば、販売も開発も海外に機能を持っている例である。現地化に対応するために販売のみならず開発機能も持つようなケースを想定できる。

図1の(2)は、機能Aは国内にあり、機能Bは海外へ展開している場合である。同様に、先述した例を用いれば、販売機能は国内にあるが、開発は海外に持つ例である。開発コストが高くつくといった理由で、製品の一部あるいは全部を海外で開発しているようなケースを想定できる⁵⁾。

図1の(3)は、機能Aと機能Bともに国内にある場合である。同様に、先述した例を用いれば、販売も開発も国内のみに限られている例である。開発以降の事業活動の範囲は国内で完結しており、国内市場に向けた販売を行うケースが想定できる。

図1の(4)は、機能Aは海外へ展開し、機能Bは国内にある場合である。同様に、先

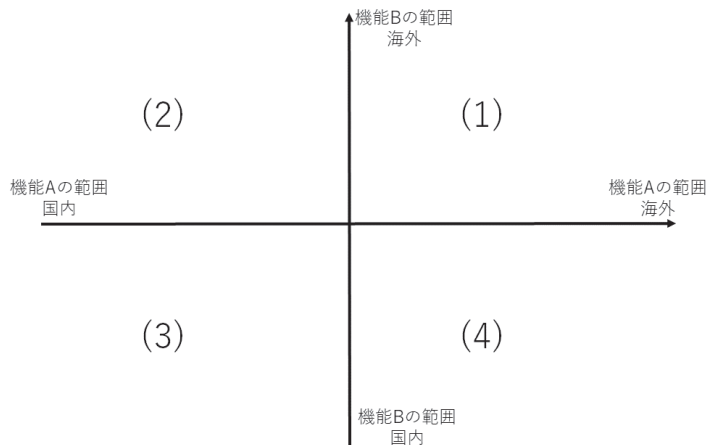


図1 機能間とその範囲の関係性

筆者作成。

述した例を用いれば、開発機能は国内にあるが、販売機能は海外にも存在する例である。製品の現地化の必要性が低い場合で開発拠点を国内に集約し、それらを海外市場へ向けた輸出を行うケースが想定できる。

このように整理すると、組織の基本的な機能のうち、どの部分を移しているかによってミクロ的に国際化の程度を捉えることができる⁶⁾。これによって前節で述べた限界を克服できる。

このフレームワークに基づいて下では実際の企業を分析したい。本研究では、医薬品企業を対象とする。その理由は、医薬品企業では、基本的な機能別組織が維持されているためであり、各機能がどのように国際化されているかが把握しやすいためである。

2-3. 内資系医薬品企業の国際化に関する既存研究

医薬品産業を扱った既存研究は、遠藤（1995）のように限られている。遠藤（1995）は、1989年から1993年までの日本の医薬品企業の国際化状況をまとめている。日本製薬工業協会に所属している企業が対象となっており、海外拠点を持つ企業数は、1989年の25社から41社へと増加し、海外拠点数も、それぞれ135拠点から245拠点へとほぼ倍増している（ここで、海外拠点は、出資会社、100%子会社、合併企業、支社・事務所を含む）。

また、遠藤（1995）は、武田、藤沢、山之内、エーザイ、中外、三共、田辺の7社の海外進出の特徴を整理している。それによれば、武田は、開発、販売のほとんどを各国おきに設立した合併会社で行うこと、藤沢は、段階的に出資比率を高めること、山之内は欧州市場で最初に開発・生産・販売の一貫体制を構築し生産拠点の現地化を優先したこと、エーザイは研究と開発を優先させたこと、などが各社の国際化の特徴として明らかになっている。

このように、内資系企業の中でも、どの機能を優先させて海外進出するかは大きく

異なっている。進出国の選択と同時に、機能の選択も合わせて検討されていることが分かるであろう。遠藤（1995）によれば、現地市場の固有のノウハウと機能の選択が関連しているとされている。

3 | 分析方法

東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 会社別』を用いた。2004年版と2014年版の2期のデータを基に分析する⁷⁾。分析対象は日本の大手医薬品企業である、武田薬品、第一三共（旧・第一製薬と旧・三共を含む）、アステラス製薬（旧・藤沢薬品と旧・山之内製薬を含む）、エーザイ、大塚製薬、とした。以下では、それぞれの医薬品企業の基本的な機能をもとに整理する。それぞれの機能が海外子会社にどのように展開されているのかによって国際化の程度を知ることができる。

なお、医薬品産業は他の産業に比較すれば直接投資による国際化は相対的に遅かった⁸⁾。このことから、国際化が本格化した2000年代以降を対象とする。それまでは、各社は国際戦略製品を設定したが、現地企業の販売力を借りて市場に参入していることがほとんどであった。

4 | 分析結果

最初に、既存研究に倣って進出国数で測定した国際化を見てみよう。1994年、2004年、2014年のそれぞれの時点で次のようになっている（図2）。図2によれば、2014年時点でエーザイが最も国際化を進めていると言える。

ところが、それぞれの国にどのような機能を付与しているのかまでミクロ的に考慮することで別の実態が見えてくる。以下では、医薬品企業にとって最も基本的な機能

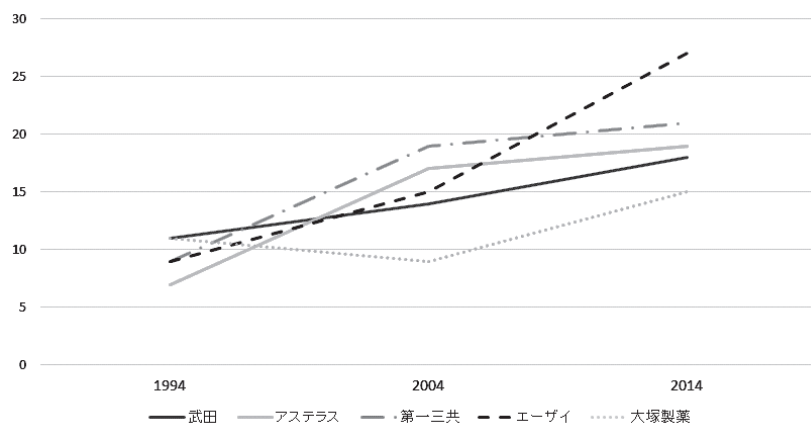


図2 大手医薬品企業5社の進出国数の推移

筆者作成。

である、研究、開発、製造、販売を分析対象とする⁹⁾。以下に、日本の大手医薬品企業5社を、それぞれに整理して示す。

5-1. 武田薬品

表1に武田薬品の海外進出状況を示す。2004年段階では、製造と販売の機能を中心に海外展開していることが分かる。2014年段階では、さらに研究、開発の機能をイギリス、ドイツ、アメリカなどの主要な先進国で追加していることも分かる¹⁰⁾。

武田薬品は2011年にナイクメッドを買収しているため、その子会社を含めればさらに多くなる。

表1 武田薬品の海外進出状況

	2004						2014					
	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他
韓国												
中国			○	○				○	○	○	○	
香港												
台湾				○						○		
ベトナム												
タイ			○	○						○		
インド												
シンガポール							○	○				○
マレーシア			○	○								
フィリピン			○	○						○		
インドネシア			○	○					○	○		
パキスタン												
スウェーデン												
デンマーク								○	○	○	○	
イギリス			○	○	○		○	○		○		○
アイルランド			○						○			
オランダ											○	
フランス			○	○						○		
ベルギー												
ドイツ			○	○			○	○	○	○		
スイス				○						○		
ポルトガル												
スペイン										○		
イタリア		○	○	○					○	○		
ロシア												
オーストリア				○								
トルコ												
カナダ										○		
アメリカ				○	○	○	○	○		○	○	○
メキシコ												
ペネズエラ												
ブラジル									○	○		
オーストラリア												
エジプト												

『海外進出企業総覧』より筆者作成。

5-2. 第一三共

表2に第一三共の海外進出状況を示す。2004年段階では、旧・第一製薬と旧・三共では、進出国に大きく偏りがある。旧・第一製薬は特定の国に絞り込んで、販売のみならず研究や開発といった上流の機能も海外に展開している。一方で、旧・三共は、相対的に販売機能を中心として様々な国に進出していることが分かる。

2014年段階では、第一三共として新たにスタートしており、旧・第一製薬の展開していた機能を軸にして、インドのランパクシー買収によって機能を追加していることも分かる。

表2 第一三共の海外進出状況

	2004						2014					
	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他
韓国				D		D				○		
中国	D	D	D,S	D,S			○	○	○	○		○
香港						D						○
台湾			D,S	D,S		S				○		
ベトナム												
タイ		S		D,S		S				○		
インド			S	S			○	○	○	○		
シンガポール												
マレーシア												
フィリピン												
インドネシア												
パキスタン												
スウェーデン												
デンマーク												
イギリス	D	D		D,S		D		○		○		
アイルランド										○		
オランダ				S						○	○	○
フランス	D	D	S	S		S※			○	○		
ベルギー				S						○		
ドイツ		S	S	S		S※	○	○	○	○		○
スイス				S		S※				○		
ポルトガル				S						○		
スペイン				S						○		
イタリア				S						○		
ロシア												
オーストリア				S						○		
トルコ										○		
カナダ												
アメリカ	D	D,S	S	D,S		S	○	○	○	○		
メキシコ												
ベネズエラ			S	S						○		
ブラジル			S	S					○	○		
オーストラリア												
エジプト												

『海外進出企業総覧』より筆者作成。表中のDは旧・第一製薬、Sは旧・三共を意味する。※は「医薬品事業」と表記されていたため細かい分類ができなかったためその他に分類した。

5-3. アステラス製薬

表3にアステラス製薬の海外進出状況を示す。2004年段階では、前節で説明した第一三共のように、旧・藤沢薬品工業と旧・山之内製薬では、進出国に大きく偏りがある。合併前の両社ともに、特定の国に絞り込んでいることが共通しているが、旧・藤沢薬品工業はアイルランドやドイツ、アメリカなどの先進国で上流の機能まで海外に展開している。一方で、旧・山之内製薬は製造や販売の機能を中心として海外に展開している。

2014年段階では、アステラス製薬として新たにスタートし、販売と開発の機能を中心として合併前の両社が進出していた国よりもさらに多くの国に進出していることが分かる。

5-4. エーザイ

表4にエーザイの海外進出状況を示す。2004年段階では、イギリスとアメリカを除けば、製造と販売の機能を中心に海外展開していることが分かる。2014年段階では、さらに研究、開発の機能をシンガポールに追加したのみであり、その他の国への進出は増加しているものの販売の機能を中心としていることも分かる。

表3 アステラス製薬の海外進出状況

	2004						2014					
	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他
韓国			Y	F,Y		F,Y			○	○		○
中国		Y	Y	Y		Y		○	○	○		○
香港				F		F		○				○
台湾			F,Y	F,Y		F			○	○		
ベトナム												
タイ						Y						○
インド										○		○
シンガポール										○		
マレーシア												
フィリピン			Y	Y		Y			○	○		○
インドネシア				Y		Y				○		○
パキスタン												
スウェーデン												
デンマーク												
イギリス		F,Y	Y	F,Y				○		○		
アイルランド	F	F	F,Y	F,Y		Y			○	○		○
オランダ			Y	Y	F	F		○	○	○		
フランス			F	F				○		○		
ベルギー												
ドイツ	F	F	F	F	F			○		○		
スイス												
ポルトガル												
スペイン		F		F				○		○		
イタリア			F	F				○		○		
ロシア												
オーストリア												
トルコ												
カナダ		F		F				○		○		
アメリカ	F	F,Y	F,Y	F,Y		Y	○	○	○	○		○
メキシコ												
ペネズエラ												
ブラジル												
オーストラリア										○		○
エジプト												

『海外進出企業総覧』より筆者作成。表中のFは旧・藤沢薬品工業、Yは旧・山之内製薬を意味する。

表4 エーザイの海外進出状況

	2004						2014					
	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他
韓国				○						○		
中国			○	○					○	○		
香港			○	○						○		
台湾			○	○						○		
ベトナム												
タイ			○	○						○		
インド									○	○		
シンガポール						○	○	○		○	○	
マレーシア				○						○		
フィリピン				○					○	○		
インドネシア			○	○					○	○		
パキスタン												
スウェーデン												
デンマーク												
イギリス	○	○		○			○	○	○	○	○	
アイルランド												
オランダ			○	○						○		
フランス				○						○		
ベルギー										○		
ドイツ			○	○						○		○
スイス										○		
ポルトガル										○		
スペイン						○				○		
イタリア										○		
ロシア										○		
オーストリア										○		
トルコ												
カナダ										○		
アメリカ	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	
メキシコ										○		
ペネズエラ												
ブラジル										○		
オーストラリア										○		
エジプト												

『海外進出企業総覧』より筆者作成。

5-5. 大塚製薬

表5に大塚製薬の海外進出状況を示す。2004年段階では、製造と販売の機能のみで海外展開していることが分かる。2014年段階では、アメリカのみで研究、開発の機能が追加されている。

表5 大塚製薬の海外進出状況

	2004						2014					
	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他	研究	開発	製造	販売	持株会社	その他
韓国			○	○					○	○		○
中国			○	○					○	○	○	○
香港												
台湾			○	○					○	○		○
ベトナム			○	○					○			
タイ			○	○					○	○		○
インド												
シンガポール												
マレーシア												
フィリピン												
インドネシア			○	○					○	○		○
パキスタン			○	○					○	○		
スウェーデン										○		
デンマーク												
イギリス									○	○		
アイルランド												
オランダ												
フランス										○	○	
ベルギー												
ドイツ										○		○
スイス												
ポルトガル												
スペイン									○	○		
イタリア												
ロシア												
オーストリア												
トルコ												
カナダ										○		○
アメリカ			○	○		○	○	○	○	○	○	○
メキシコ												
ペネズエラ												
ブラジル												
オーストラリア												
エジプト			○	○					○	○		○

『海外進出企業総覧』より筆者作成。

5-6. 機能ごとの国際化

研究、開発、製造、販売という基本的な機能をミクロ的に見ていくと、企業によって、年代と進出国ごとに国際化の水準に差があることが分かる¹¹⁾。進出先の拠点では、本国の機能をそのまま移転するわけではない。

例えば、主戦場であるアメリカでは研究、開発、製造、販売のすべての機能をそろえる企業がほとんどである¹²⁾。研究の機能では、アライアンスベースではなく、拠点を構えた研究開発は、その地域での粘着性のある知識のアクセスが可能になる。医薬品産業では、イノベーションの拠点は、日米欧の主要先進国に置かれることが多かった。国際経営研究が教えるように、本国側の技術的な優位性が際立っており、その優位性を背景にして新興国へ参入している。

このように国際化といっても、どのレイヤーが国際化しているかによって国際化の意味合いは異なる。本研究の冒頭で述べたように、国境を越えるといっても、どの機能が、どのように国境を越えるのかが問題である。本研究の示したフレームワークによって、どの機能をどの国に展開しているのか、逆に展開していないのかがミクロ的

に捉えることができた。

6 | ディスカッション

6-1. 結論

本研究の目的は、多相的に構成される国際化を捉えるフレームワークを提示することであった。また本研究の問いは、ミクロ的に国際化を捉えるにはどのようにすべきかであった。

本研究の貢献は、よりミクロ的に国際化を捉えるフレームワークを提示した点である。それによって、既存の研究よりもミクロ的な機能レベルで国際化を捉えることができた。大手医薬品企業のデータに適用した分析した結果、各社の国際化は、どの国を対象にどのような機能を展開しているのかが異なることが明らかになった。国際化の程度がどの程度深化しているのかは、よりミクロ的な視点で捉えることが可能になった。

6-2. インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは、国際化の分析水準に応じて捕捉可能な国際化の実態が異なるという点である。本研究で示したように、単純に海外拠点数で国際化を測定するよりも、どういった機能が国際展開されているのかによって測定した方がよりミクロ的に国際化の実態を把握できる。このようにミクロ的に国際化を捉えることで、何をどのように国際化することが、優れた成果につながるのかを特定できるであろう。

本研究の実務的インプリケーションは、国際化が進んでいると認識する場合、それがどういった測定指標に基づいているのかに注意すべきであるという点である。競合企業をベンチマークする場合でも、海外売上高比率や海外拠点数のみでベンチマークすれば十分に国際化の深化を捉えきれないと思われる。競合他社が何をどのように国際化しその結果どのような成果を得ているのかをより正確に把握するにはよりミクロ的なベンチマークの指標を用いる必要があるだろう。

6-3. 限界と将来の研究

本研究の限界は次の4点である。

第一に、分析対象が限られている点である。本研究では大手医薬品企業しか対象としていない。よって将来の研究では、産業比較研究や準大手、中堅以上の医薬品企業も対象とする必要がある。近年、準大手以上の医薬品企業でも海外で自社販売に切り替えている。

第二に、分析期間が限られている点である。本研究は近年の動向をスナップショットとして分析しただけである。よって将来の研究では、歴史的な経緯や変化をより長

期間で観察する必要がある。その際に製品特性や制度的な影響を考慮すべきであろう。

第三に、分析を国単位で行っている点である。本研究では地域単位の統括という視点を組み込めていない。近年では、各国でばらばらに経営するのではなく地域単位で管理するための統括本社を置く例も見られる。将来の研究では、地域単位の視点を検討する必要がある。

第四に、組織の成果との関係を論じていない点である。本研究は国際化の多相性を整理した記述的な研究にとどまっている。将来の研究では、どの機能の国際化がどのように組織の成果に結びついているかを明らかにする必要がある。

参考文献

- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 石井真一 (2013) 『国際協働のマネジメント——欧米におけるトヨタの製品開発』千倉書房。
- 遠藤久夫 (1995) 「製薬企業の海外進出に関する研究：欧米市場進出と戦略的パートナーシップ」『東海大学政治経済学部紀要』27, pp. 45–68。
- 東洋経済『海外進出企業総覧（会社別編）』（2004年版、2014年版）東洋経済新報社。
- 中本龍市 (2017) 「国際化が組織成果に与える影響：顧客範囲拡張の効果の実証的研究」『椋山女学園大学現代マネジメント学部ディスカッションペーパー』14。
- 矢野嘉男 (1984) 「海外の医薬品産業の動向と日本企業の国際化：新製品の開発と将来への展望を中心として」『ファルマシア』20(7), pp. 686–691。
- Poter, M. E., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.

社史・ウェブサイト

武田薬品工業 社史

エーザイ 社史

第一製薬 社史

株式会社三共 社史

藤沢薬品 社史

山之内製薬 社史

武田薬品工業ウェブサイト <http://www.takeda.co.jp/>

注 1) また、国内市場で進んでいく国際化を看過している点も限界である。これは既存研究の定義が本質的に抱える問題である。より現実的かつミクロ的に見れば、国内市場における国際化も起こりうる。例えば、近年大きく成長しているインバウンド向けのサービ

- ス是国内ではあるが海外顧客への国際化を進めている。国内における国際化は取り残されてきたトピックである。
- 2) 自動車産業を対象に、一般的に、販売、生産、開発の順で国際化が進展することを示している。
 - 3) 医薬品の場合、進出先の現地市場で日本人のみを顧客にすることは想定しにくい。
 - 4) なお、国内に基本的な機能と事業活動が存在すると仮定して議論を進めている。
 - 5) 製品に必要な現地化の程度にも依存する。
 - 6) 顧客の範囲はここでは議論しない。この点については中本（2017）を参照のこと。
 - 7) ただし元のデータには、年度によって記述のゆれやもれがあるため、各企業のプレスリリースや社史を補完的に用いて補正している。
 - 8) それまで日本の医薬品企業は、現地子会社による直接的なオペレーションを実施することがまれでありライセンスアウトによる販売が一般的であった。矢野（1984）は、日米欧の3極拠点整備に1980年代からようやく乗り出したと指摘している。大手医薬品企業の拠点を見ても、初期には合併によって参入が進められた。武田は自社拠点設立を先行していた。相対的な規模の制約や製品の相対的な競争力、といった理由のためである。例えば、最大手の武田薬品は1985年から1999年を国際化の段階としている（武田薬品工業ウェブサイト）。このような変化は、日本発のブロックバスターの誕生のためである。武田は1985年にアボットとの合併会社 TAP の設立によってアメリカ市場でリュープリンを売り出した（2008年には TAP を完全子会社化している）。1991年には「タケロン（ランソプラゾール）」を欧州で上市した。
 - 9) ただし、大手医薬品企業は、専業化への事業再編前には、農業や食品も含まれていた。海外子会社によっては、医薬品ではなく農業や食品を主力製品としていた場合もある。
 - 10) 2006年に、ロンドンに欧州6か国の販売統括会社を設立している。また、2008年には、シンガポールにアジア5ヶ国の販売会社を包括的に管理する販売統括会社と、アジア・オセアニア地域の臨床開発を担当する統括会社を設立している（武田薬品工業ウェブサイトより）。
 - 11) よって、海外進出企業総覧のデータのみでは、製造の委託は捕捉できない。しかしながら、医薬品企業にとっても製造の委託は、看過できない機能である。
 - 12) 組織フィールドの制度的な影響も考えられる。

【著者略歴】

中本 龍市（なかもと りゅういち）

1983年 奈良県生まれ

所 属・現 職 梶山女学園大学現代マネジメント学部現代マネジメント学科・准教授

最終学歴・学位 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程指導認定退学・博士（経済学）

所 属 学 会 組織学会，日本経営学会，日本社会学会，ほか

主 要 業 績 「不確実性が高い研究開発組織のネットワークとマネジメント—種苗産業の探索的研究—」『梶山女学園大学研究論集社会科学編』46（2015年），pp. 173–184