

国際化の原因と結果について

—医薬品業種中堅企業を事例として—

伊藤 富佐雄*

明治大学 商学研究科

Cause and effect of internationalization

-A case of middle-ranking companies in the Japanese pharmaceutical industry-

Fusao ITO

Graduate School of Commerce, Meiji University

The purpose of this paper is to clarify the difference between internationalized and non-internationalized behavior. Sixty percent of companies that are not planning to internationalize, among non-internationalized companies, don't feel the necessity of internationalization in a questionnaire. The question is the priority between global business and domestic business. Factors affecting the priority were examined in medical product industry. There was a positive correlation between sales and overseas ratios for large companies. However, medium-sized companies had a mix of internationalized and non-internationalized companies. As a result of comparing four similar sized companies excluding size factors, it was found that the business model and the nature of strategic products are related to internationalization degrees. As results, potential companies for internationalization for future were found.

Keywords: Internationalization, Pharmaceutical industry, Business Model,

キーワード：国際化、医薬品業種、事業領域

I はじめに

「国際化企業は高い生産性を有する」という命題に対し、自己選別 (self-selection) 仮説と学習効果 (learning by exporting) 仮説がある。つまり、高い生産性に対し、国際化は原因 (自己選別) なのか結果 (学習効果) なのか、という問いである。自己選別仮説において、近藤・中浜・一瀬 (2014) は Helpman et al. (2004) を引用し、大きな固定費がかかる海外進出には、それを賄うことができる収益性のある企業が海外進出を行う、という意見を支持している。戸堂 (2010) も国際化のための初期投資が賄えない企業は国際化できないとしている。若杉・戸堂 (2010) は、「自己選別仮説が多くの研究者によって確認されている一方で、学習効果仮説に関しては明確に確認されているわけではない」(p.8) と歯止めをかけ、利潤を生産性の関数として与えられるモデル式によって学習効果仮説の擁護を試みている。生産性の指数には全要素生産性 (TFP) でも同様の結果が得られるとして、簡易的に従業員一人当たりの売上高¹使用している。しかし、従業員一人当たりの売上高は大企業の方が中小企業より多く²、業種によっても差が生じる。つまり、仮説に自己選択的要素が入っている。この仮説のリサーチクエスションは、「国際化企業と非国際化企業は何が違うか」であろう。国際化企業は (非国際化企業と比べて) “何か”が違う、という命題を立てる際には結論と関連付けられるよう

な説明変数要素は極力排除すべきであろう。

さて、本稿では国際化と非国際化企業は何が違うのかを明らかにすることを目的とする。「国際化企業と非国際化企業は何が違うか」というリサーチクエスションは、国際化企業は国際化によるメリットを評価しているのに対し、非国際化企業は評価していない、を意味しているとも言える。特に国際化できる実力も環境も有しているのにあえて国際化しない「臥龍企業」³はなぜ国際化によるメリットを評価しないのかという比較が“何か”を明らかにするには有効である。本稿の構成は続く第2節で国際化をめぐる企業の実態をシンカという共通音のワードで分類する。続く、第3節では医薬品業種の中堅医薬品メーカーを国際化・非国際化の視点で比較を行った結果、企業規模以外にセグメント（事業領域）や製品事業の性格が影響している可能性を示唆し医療業種における“臥龍企業”はどこなのか推定した。

II 先行研究

1 国際化の必要性を感じない中小企業

厳密に言えば、国際化とグローバル化は違い、特に国際化は日本化の推進イメージがあるようだ（鈴木、2017）。しかし、本稿ではこの部分の議論には入らず、日本国外での事業活動程度の意味合いで、国際化によるメリットの評価を軸に論を進める。「国際化を行ったことによる効果」として中小企業白書は平成22年度版で次のように報告している（第2-2-28図より。括弧内は複数回答による比率）。

- ・ 売上の増加 (84.5%)
- ・ 新市場・顧客の開拓 (68.2%)
- ・ 海外市場の情報や海外ビジネスノウハウの蓄積 (50.8%)
- ・ 企業の認知度・イメージの向上 (43.5%)
- ・ 新たな調達先の確保 (42.5%)
- ・ 費用削減 (38.2%)
- ・ 技術・品質水準の向上 (31.8%)
- ・ 新商品・サービス等の開発 (26.5%)
- ・ 知的財産の獲得 (16.2%)

一方において、非国際化企業のうち国際化を希望する中小企業の割合が低いことも報告されている。特に、注目すべきは、今後国際化する予定がない企業の約6割が「必要性を感じない」（同第2-2-34図）としていることである。

教科書的には、国際化には製品ライフサイクルを長期化させたり、原材料へのより容易なアクセス、世界規模の事業統合機会などのインセンティブがあり、成功すれば、市場規模の拡大、規模と学習の経済性、立地の優位が獲得できる（マイケル・A・ヒット,2014 邦訳 p.343）。一方、中小企業海外展開支援関係機関連絡会議のアンケート（2014）によれば、「現地法人が直面している事業環境面の課題・リスク」では、ひとつに人件費の上昇（60.5%、但し生産拠点保有企業。以下同様）や現地人材に関わる問題（48.8%）、為替変動（49.5%）は国境を超えるビジネスでは避けられず、現地の法制度（45.2%）やインフラ（11.0%）、政情不安（24.6%）や知財侵害（14.8%）などが挙げられており、特に課題・リスクなしとしているのは2.2%にすぎなかった。また、帝国データバンクは「特別企画 海外進出に関する企業の意識調査」（2014）において「海外進出企業のうち4割が撤退を検討」しているという結果を公表した。理由の38.3%が「資金回収が困難」を挙げており、特に中国へ進出している企業では42.6%となった。これは、予定通り、あるいは期待通り利潤がでない、ということであろう。企業は儲かるという予測をもとに進出の意思決定をする。民主的手続きを重視する企業では、意思決定に際し、成功確率に対して限りなく高い精度を求める。経営者は五分五分の

“賭け”では株主に対して説明できず、従って決定できない。ワンマンで独裁的手続きが常態化している企業では最終的に経営者が信念によって決断することも少なくない。欧米中韓の企業に多いとされ、決断までの短時間が評価されている。しかし、往々にして短時間の決断は実行段階で方法論をめぐる意見対立が表面化する。意思決定者の決定を尊重するか、現実的な落としどころを探るのかといった葛藤はこの種の経営現場でしばしばお目にかかる。戦略の決定と実行がどれだけリンクしているのか、言い換えると、部下やステークホルダーのフォロー行動を促す意思決定者の説得力と時間管理がその成否に関係する⁴。

国際化は国際化の業績効果が国内事業より高い故に優先すべきである、と考えるかどうか、つまり評価とリスクのバランスに対する考え方である。臥龍企業は企業家精神を持たないのではなく、国際化が本当に企業の業績・パフォーマンスに寄与するのかという問いに対し十分な回答を持ちえていないのではないかと。

森岡（2014）は海外展開しない中小製造業の特性を電子部品・デバイス・電子回路製造業と輸送用機械器具製造業を対象として実証的に研究した。その結果、2業種に共通する特性と「推測を交えて原因を解釈」（p.66）を行っている。

① 売上高が小さい：海外展開を実行する経営資源が乏しい一方、海外展開しなくとも事業を継続できる余地がある。

② 総資産に占める不動産の割合が高い：その結果海外展開余力に乏しい、または、国内投資で生産機能は十分。海外展開企業はすでに主力拠点移転済ケースも想定されるので当然の結果。

③ 総資本回転率が高い：これは国内での投下資本に対して早く売上が回収できることを示している。ならば売上回収に時間が掛かる海外の魅力は減じる。

④ 総資産に占めるその他有形資産の割合が高い：装置産業的に国内である程度設備投資を行っている。

また、電子部品・デバイス・電子回路製造業特有特性としては次の2点を

● 輸出をしていない：内需志向性が強い。

● 販売先1位への依存度が高い：主力販売先からの海外展開要請もない。

同様に輸送用機械器具製造業では、次の3点を挙げている。

● 総資産に占める現預金の割合が高い：豊富なキャッシュは海外展開の動機に乏しい、または、海外展開していないのでキャッシュが豊富。

● 売上高経常利益率が低い：利益率が低いので海外展開できない、あるいは海外展開していないので利益率が低い。

● 労働生産性が高い：海外展開する動機が乏しく、国内だけでやっていける。

森岡（2014）は国際化企業ばかりが対象となる中、あまり注目されていない非国際化企業というコインの片側に焦点をあてて特性をつかもうとした。その結果は興味あるものである。しかし、各項目に対する考察は断片的である。そこで、森岡の結論をストーリー化してみる。

まず、不動産比率（②）やその他有形資産比率（④）の高さが示す通り、国内への生産設備投資が十分に行われており、しかも投下資本に対し、売上回収が早い（③）ならば少なくともキャッシュは順調にフローしている（⑦）ことが予想される。一方において、売上高は小さい（①）ので相対的に経費比率は高くなり、結果、売上高経常利益率は低くなる（⑧）。労働生産性の高さ（⑨）は「企業活動基本調査」（経済産業省）と結果が異なることから別途議論が必要だが、国内市場への高い適応性を示しているとも考えられ、それは輸出回避（⑤）⁵の傾向も説明する。まとめると、国内向けの投資が埋没費用化している企業は、たとえ売上高は小さくとも順調に回収できており、キャッシュが安定的にフローしているならば国内市場で事業が継続できる。

2 シンカ

一般的に国内市場では時間経過に伴い、業界構造が安定化する。一旦事業構造が安定化するとシェアは固定化し、シェア変動は容易に起こらない。その中で企業が事業継続・成長するには次のような方法が考えられる。

- 既存市場・既存顧客に対し、深掘りをするか、販売品目を広げるという方法（事業継続）、
- 既存市場・新規顧客に対し、現在の取引先とは異なる価値提供によって奪取する方法（事業継続・成長）、
- 新規市場（当然新規顧客）に対してセグメント開発によって新規顧客を既存製品で開拓するか、まったく新規に顧客・製品を開拓・開発する方法（事業成長）

これらをシンカという共通音ワードを次のような意味づけにおいて図表1のように表現する。

深化…既存顧客を既存製品で深掘りをするという意味で“深”の字を当てる

進化…より良い使用方法の提案などを通じて既存顧客に対するビジネス範囲を拡大し、進化させる。

請化…既存市場のうち、ビジネスが成立していない顧客に対しては既存製品を請求される評価ポイントに合わせて対応するという意味で“請”の字を当てる。

浸化…既存市場内だがビジネスが成立していない顧客で、かつ既存製品や既存サービスでは対応できない場合、自社・他社組み合わせによる価値を浸透させるという意味で“浸”の字を当てる。

伸化…既存製品を新規市場に伸ばしていくという意味で“伸”の字を当てる。

新化…新規市場を新規製品で開拓する、新しい動きを意味する“新”の字を当てる。

図表1 “シンカ”の分類

	既存市場		新規市場
	既存顧客	新規顧客	新規顧客
既存製品	顧客ニーズに合わせた漸進的改良、あるいは顧客の事業支援 【深化】	新規顧客の評価ポイントに合わせた差別化。価格、サービスの組み合わせなど 【請化】	セグメント開発 【伸化】
新規製品	関連・周辺製品開発による既存顧客内シェアの拡大 【進化】	システム製品による提案。ビジネス・エコシステムも活用 【浸化】	新製品開発による新規市場開拓 【新化】

出所：筆者作成

この分類の意味するところを企業の国際化に当てはめると非国際化企業は事業継続戦略として深化または進化を採用し、事業成長戦略として請化や浸化を採用する。国際化企業の事業成長戦略は国内市場より国際市場に重点を置く。国際市場の対象は国内得意先の海外拠点が対象であっても新規顧客とみなせる。

一般的に国内市場において競合他社の既存顧客を奪取するコストは自社の既存顧客をメンテナンスするコストよりもはるかに大きなものとなる。そのコストをカバーするには売上高＝マーケットシェアを短時間に確保しなければならない。マーケットシェアを確保するには既存市場の新規顧客が現在使用中の競合製品、サービス、システム等に対し、確実に競争に勝てる競争力が必要となる。国際社会でも同様の企業行動となるが、競合に対抗する製品や事業の類似性が国内市場ほど高くないことが予想される。国内では類似性が高

いと同質化競争になりやすく、同質化競争のなかで価格競争に陥らないようにするには少しでも顧客にアピールできる差別化を図らなければならない。その小さな差別化によって既存の競合との関係性を崩さなければならない。成長という面では、国内市場で競合他社の既存顧客を奪取するコストと新規顧客獲得コストに加えて距離・制度・為替といった国際化リスク回避コストの価値比較が非国際化企業と国際化企業を区別している。あるいは、国内での成長のためのコスト回避から考えれば、大胆に言い換えると、非国際化企業は事業継続を優先しているのに対し国際化企業は事業成長を優先していると言える。

Ⅲ 事例研究

1 前提となる視角

事例研究に先立ち、いくつかの視角を挙げておきたい。

まず、一般に日本市場の市場価格は海外市場に比べ高いと言われている。これは、海外市場で同じものを販売する場合、販売価格の下落を意味する。一方において、特に原料が国際商品である場合（典型的なものとして石油由来原料）限界コストは日本市場と大差ない。つまり、限界利益率の違いが国際化の性格の一端を表現している。

これをカバーするには二つの方法がある。

ひとつには、高い販売価格を受け入れるセグメントに絞る。高機能・高性能市場特化型である。これを支えるにはローカルメーカーでは提供できない特殊性をもつ製品性能、特殊サービスなどの事業領域が必要である。但し、この場合、対象となる市場の規模は限定的でを利用しての輸出対応レベルで余剰生産枠を利用する輸出対応で収益向上効果を期待する。直接投資では国外に持つ新規生産設備のコストに見合うだけの市場規模確保が障壁となることが予想される。勿論、進出市場で新セグメントの創造を狙った特殊製品性能や特殊サービスの提供という考え方や、市場の成熟化を待つ“待ち伏せ型”という事業領域も存在する。その場合、初期に発生する赤字の許容範囲、言い換えると企業体力が問題となる。

もうひとつは、進出国の立地条件に依存する生産コストの低減によって限界利益の下落をカバーする方法である。板垣（2003）によれば、日本式のオペレーションは、効率は高いが収益性は低いというパラドックスを抱えている。日本企業固有の組織特性、特に品質保証体系に基づく原料選定（良くて高いものを使う）、受入検査・出荷検査など高信頼性組織の形成にかかるコスト高の体質を指摘している。新興国進出やBOPの議論において、この高コスト体質の是正提言も多く見かけるが⁶、高信頼性組織という日本企業特性による優位性の代替案とはなっていない。一方、国際分業の文脈のなかでその影響は限定的であるとされるものの直接投資による国際化では国内産業が空洞化するとの指摘もある⁷。

これらをまとめると、限定的な市場規模を対象とするにせよ、高コスト体質にせよ、国際化の進展は企業の収益向上の方向は指し示していない。また、リスクの幅も広い。にも関わらず、多くの企業が成長機会として海外市場展開を図り、成功している企業とさほど成功していない企業が存在する。

事例研究に当たっては、業種あるいは企業のポジショニングを会社四季報 2018 年 3 集（東洋経済社）CD-ROM 版のソート機能を使用して確認する。用語は会社四季報のものを援用する。各社の海外ポジションや業績・解決すべき課題等については、各社のホームページ、有価証券報告書、業界誌経済紙掲載のインタビュー記事や寄稿などの二次情報に依拠した。

2 事例研究の対象とする業種の絞り込み

成功している企業とそうでない企業を抽出するにあたり、まず、業種別の企業収益に対する国際化ポジションを確認する。会社四季報 2018 年 3 集（東洋経済社）CD-ROM 版によって直近の海外等比率（会社四季

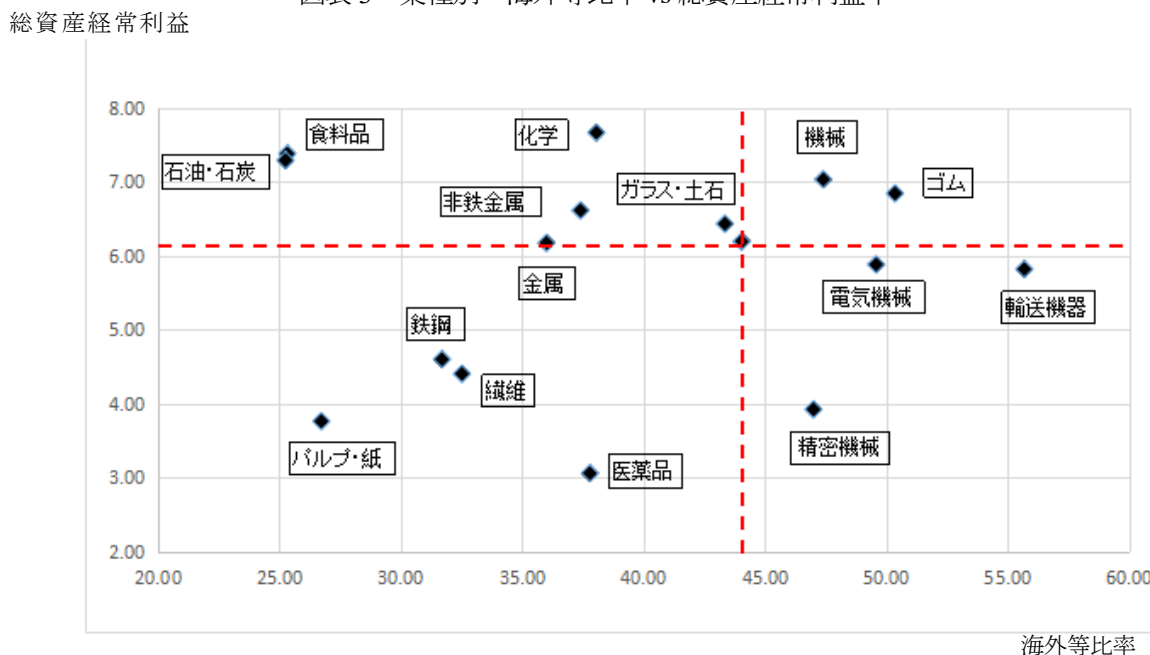
報の用語)と総資産経常利益率を業種別(会社四季報の用語。本稿ではこの用語を使用するとともに業種の下部構造としてのセグメントを“業界”と表現する)に集計シグラフにプロットした(グラフ上の破線は総計の平均を意味する)。総資産経常利益率を選択したのは企業規模要因による業績格差に配慮したためである。中央値データは極端に平均値に影響を与えているデータがないかを確認するためであり、標準偏差は業種ごとの分散の違い、言い換えると、企業行動差や業績格差の大きさを確認するためのものである。総計も個別企業データの集計である。

図表2 業種別海外等比率および総資産経常利益率

	企業数	海外等比率			総資産経常利益率		
		平均	中央値	標準偏差	平均	中央値	標準偏差
輸送機器	78	55.69	57.00	23.38	5.82	5.67	3.62
ゴム	14	50.36	50.36	19.36	6.84	6.84	5.02
電気機械	193	49.58	50.00	23.50	5.88	5.78	5.77
機械	156	47.40	47.50	23.76	7.03	6.94	4.51
精密機械	43	47.00	46.00	26.01	3.92	6.19	13.71
ガラス・土石	26	43.35	43.00	23.78	6.43	6.12	4.23
化学	131	38.06	40.00	18.56	7.66	7.27	3.85
医薬品	30	37.80	30.00	24.89	3.06	6.09	12.23
非鉄金属	20	37.40	43.00	14.72	6.61	6.22	3.18
金属	35	36.00	30.00	21.61	6.17	5.33	5.30
繊維	23	32.52	31.00	13.82	4.40	4.55	2.94
鉄鋼	23	31.70	28.00	16.67	4.60	4.48	2.87
パルプ・紙	11	26.73	22.00	12.81	3.76	3.61	2.18
食料品	27	25.33	20.00	15.04	7.38	7.34	2.94
石油・石炭	4	25.25	27.00	10.50	7.29	7.71	2.20
総計	814	44.04	43.00	23.22	6.19	6.18	5.97

出所：会社四季報 2018 年 3 集より筆者作成

図表3 業種別 海外等比率 vs 総資産経常利益率



出所：会社四季報 2018 年 3 集より筆者作成

業種別にまとめたデータから以下の内容が判明した。

- ① 海外等比率が平均以上の業種は輸送機械、ゴム、電気機械、精密機械の4業種である。これらは耐久消費財であり（ゴムも輸送機械部品の比率が高く、需要は輸送機械にある程度準じていると考えられる）、プロダクト・ライフ・サイクルや普及モデルが当てはまりやすい。つまり、成長に重点がある新規需要から継続に重点がある買換え需要に移行する成熟化プロセスによって“成長圧力”が生じ、海外志向が強くなる。一方において、食料品がその典型だが、非耐久消費財のうち、特に独立系消耗品では、成熟化プロセス＝“成長圧力”はおきにくい⁸。成長戦略は海外市場よりも進化や浸化をベースとした国内市場を多用する傾向となろう。
- ② 海外等比率では医薬品と食料品の平均値が中央値を大きく上回っており、また標準偏差では医薬品、精密機械が大きい。総資産経常利益率では医薬品と精密機械が同様に差が大きい傾向にある。つまり、両指標で医薬品、精密機械はデータのバラつきが大きい。それは個別企業レベルで相違抽出が行いやすいということの意味している。

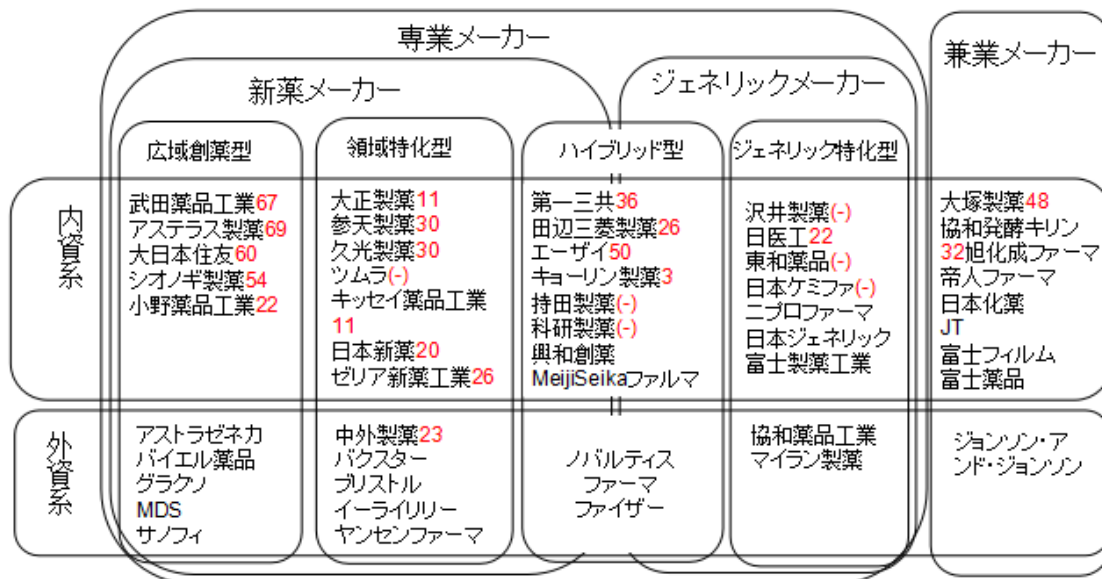
両業種のうち、ビジネス形態の分類がよりシンプルな医薬品業種を本稿では事例研究の対象とする。

3 医薬品業種

医薬品業種の概要：

東洋経済新報社の『会社四季報 業界地図 2020』によれば医家向け医薬品の売上高として国内 10 兆 3374 億円、世界 130 兆 4798 億円の巨大市場である。厚生労働省の「医薬品・医療機器産業実態調査」（平成 29 年度版）によれば、製薬会社数 326 社（内資系 289 社、外資系 39 社）あり、内、医療用医薬品製造販売製薬会社は 107 社である。『よくわかる医薬品業界』（2009）の筆者である長尾剛司は業界内の共通理解としてのセグメントを Web 記事で紹介している⁹。本稿ではこのセグメントを“業界”と表現することもある。

図表 4 製薬会社のセグメント



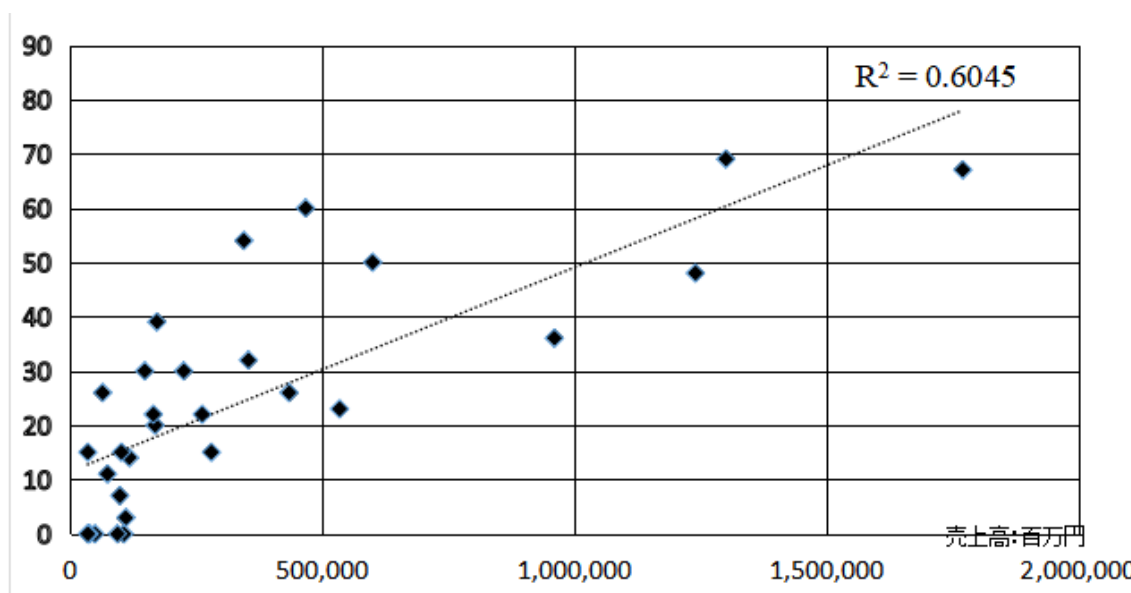
出所：Science Shift 「製薬業界を知る 国内製薬業界のいま～医療業界コンサルタントが開
設！」（長尾剛司）より転載。赤字は会社四季報による海外等比率を筆者が追加記入

厚生労働省は「新医薬品産業ビジョン～イノベーションを担う国際競争力のある産業を目指して～」(2007)で製薬企業が向かう方向性として下記の5方向を示している。

- (1) メガファーマ：世界の医薬品開発をリードする新しいタイプのグローバルメガファーマ（総合的新薬開発会社）の一角を1-2社目指すことが期待されるとしている。
- (2) スペシャリティファーマ：得意分野において国際的にも一定の評価を得る研究開発力を有する新薬開発企業。大きな研究開発成果から成長するグローバルニッチファーマと分野を絞り込んで国際競争力を強化するグローバルカテゴリーファーマに分かれる。
- (3) ベーシックドラッグファーマ：基礎的、必須、伝統的医薬品を良質・安定供給できる企業体質強化
- (4) ジェネリックファーマ
- (5) OTCファーマ

これらの方向性について検討するにあたり、まず、メガファーマの視点から「規模が大きいほど国際化が進んでいる」という一般命題を確認する。規模を売上とし、医薬品業種連結売上高上位30社を対象に連結売上高と海外等比率の相関性を取る。結果、ほぼ正の相関にあることがわかる(図表5)。

図表5 医薬品業種上位30社 売上・海外等比率



会社四季報 2018年3集より筆者作成

世界的な大手製薬メーカーはファイザー(米)、ノバルティス(スイス)、ホフマン・ラ・ロシュ(スイス)であり、日本のトップ3である武田薬品、アステラス製薬、第一三共を合わせてもファイザーの売上高に届かない。それどころか、トップ3にも入れない。厚生労働省はメガファーマを1-2社としているが、実現するには上位3社が合併するくらいのインパクトが必要となる。そもそもメガファーマの出現は研究開発費の高騰が原因である。つまり、リスク分散を目的とした企業合併によって大型化した。長尾によれば新薬一つに要する研究開発費は2814億円と言われ、薬の候補が「基礎研究」から実際の「承認・販売」を経て薬となる確率は3万591分の1といわれているという。その過程で国内外企業を合併し、医薬品業種では規模もあるが、範囲の経済性を追求した。

しかし、今日的にはメガファーマ化するメリットは薄れてきたようだ。それは「2010年問題」と言われた生活習慣病を中心とした大型新薬の特許満了がジェネリック市場を活性化させた一方、新薬開発ターゲット

はがん治療に移り、バイオ医薬品や希少疾病用医薬品開発など新薬の開発方法が変化してきたことにある。バイオ医薬品開発では従来と異なる開発設備を必要とし、希少疾病用医薬品開発は「患者数が少ないため開発コストの低い小規模臨床試験で承認申請ができる」(藤田、2014)と研究色の強い中小企業の参入障壁を低くした。さらに医薬品は他の非耐久消費財と異なり、事業が成功するにつれ対象市場が縮小するという性格を持ち、消費者の発現に関する予測が難しい(誰がいつどのような病気になるのか予測できない)。さらに、厚生労働省の指導力が歴史的に強く承認プロセスや薬価など制度問題、財政の健全化を強く主張する財務省を始めとする医療費増大抑制議論など経営に影響する官主導の経営環境問題がある。これらの背景から日系医薬品メーカーの海外進出も医療費抑制の方針が明確になった81年薬価改定(大幅薬価引き下げ)ころから動き出した。矢野(1984)は「わが国の医薬品企業は①国際化によるか、②大衆薬等の医療関連市場でシェアを拡大するか以外に成長をはかることは困難である」(p.690)としている。ここにこの業種に関する国際化に方向性が示されている。つまり、疾病は国を超えても同じであるから、新薬を追求する企業は国際化で不足しているリソースを補い合いながら制度的に迅速な国で申請認可を受け、市場を切り開くという方向性をとるようになった。一方、大衆薬(一般用医薬品)は、「一般の人が、薬剤師等から提供された適切な情報に基づき、自らの判断で購入し、自らの責任で使用する医療品であって、軽度な疾病に伴う症状の改善、生活習慣病等の疾病に伴う症状発現の予防、生活の質の改善・向上、健康状態の自己検査、健康の維持・促進、その他保健衛生を目的とするもの」(一般用医薬品承認審査合理化等検討会中間報告、2002)と定義される。これには一般消費者を対象とする非耐久消費財の国際展開やマーケティングに関する様々な問題についてアナロジーがある。つまり、構造的に海外進出はハイリスク・ハイリターンであるが、複数市場を持つことは逆にリスクヘッジにつながる。そのような結果を求める対費用効果に自信を持つ企業は国際化の道を取り、足元の国内市場に専念する方が有利であり、国際性の必要性を感じない企業(非国際化)が大衆薬メーカーに存在する。この創薬は基本的に国際志向を内包しているが、大衆薬は国際志向と国内志向に分かれる。このような事業性格に基づく経営戦略方向の違いは、多くの新薬メーカーが一般用医薬品(大衆薬)部門を切り離し、売却している事実からも伺える。

しかし創薬で研究色の強い中小企業の参入障壁が低くなったとは言え、ボーングローバル・ベンチャーとして創設された一部の企業を除き、小規模企業に国際化の動きをみることはできない。そして、大規模企業と小規模企業の中間に位置する売上高1000億円前後から300億円くらいの所謂中堅企業では国際化企業と非国際化企業が混在している。つまり、大企業は国際化し、小企業は非国際化にとどまるといった規模と国際化の正の相関傾向のなかで中堅企業はそれらの要素以外の「何か」が国際化・非国際化を分けている。そこで、本稿では中堅企業群から複合的な事業領域を持つ非国際化企業である持田製薬を基準とし、近似規模の複数企業と国際化を比較する。

4 中堅医薬品メーカー

(1)持田製薬

持田製薬グループのホームページによれば2019年から始まる中期3か年経営計画方針を「研究・開発から製造・販売までのグループ総合力を結集して医療・健康ニーズに応え、持続的成長に向けて選択と集中を進め、さらなる環境変化に対応すべく収益構造を再構築する」としている。具体的な方策として下記を挙げている。

- ・「オンリーワン」を目指す競争力のある事業、領域確立
 - ・強い分野はより強く、弱い分野は補完しあうパートナーシップの重視
 - ・生産性向上を目指した構造改革：ビジネスユニットの完全な自立と部門間連携
- しかし、中身を精査すると

図表6 中堅医薬品企業の比較

	持田製薬	日本新薬	東和薬品	科研製薬
ビジネスモデル	新薬とジェネリック (ハイブリッド)	新薬-領域特化型	ジェネリック	新薬とジェネリック (ハイブリッド)
セグメント	医療用医薬95% (内ジェネリック19%) ヘルスケア5%	医療用医薬(新薬) 86% 機能食品14%	医療用医薬(ジェネ リック100%)	医療用医薬80% (内ジェネリック14%) 農薬6%,不動産他12%
特色	循環器系、婦人科系。 消化器系育成	泌尿器科、血液内科、 難病・希少疾患、婦 人科	循環器系、直販ジェ ネリック3位	関節機能改善剤。 爪白癬症薬育成
設立年/上場年	1945/1963	1919/1949	1957/1994	1948/1961
本社/従業員数	東京/1617名	京都/1951名	大阪/2472名	東京/1341名
2018売上	1096億円	1147億円	1051億円	941億円
売上/人(生産性)	67.8百万円	58.8百万円	42.5百万円	70.2百万円
営業利益(率)	106億円(9.7%)	206億円(18.0%)	160億円(15.2%)	216億円(28.1%)
総資産(回転)	1500億円(0.73)	1688億円(0.68)	1888億円(0.55)	1560億円(0.60)
海外等比率	0	20	0	10%以下
研究開発費	130億円(11.9%)	167億円(14.6%)	79億円(7.5%)	102億円(10.8%)

各社最新の有価証券報告書、決算短信、IR 資料より筆者作成

- ① 3か年計画終了年(2021年度)の目標が2018年度実績に対し微減収微増益、研究開発費縮小となっている。
- ② 「ビジネスユニットの完全な自立と部門間連携」を両立させる手段についての記述がない。
- ③ 「自社品の海外展開にも取り組みます。」とある。2018年06月19日付け薬事日報によれば、「高純度EPA製剤に関する技術を利用して、米国・その他の地域で新規EPA製剤を開発・商業化をする権利を、アイルランドの製薬企業「アマリン」に許諾した。」とあり、理由を「海外展開の加速が目的で、製品の導出ではなく、技術を用いる権利を許諾するという形をとった。」としている。昨年11月には、「タイでの独占的開発・販売権をMeiji Seika ファルマに譲渡した。」としている。有価証券報告書の「経営上の重要な契約等」では外国企業からの導入(輸入製造販売)しか記述されていない。

つまり、決して成長軌道にあるわけでもなく、導出ではなく権利許諾や譲渡で海外展開に距離を置きつつオープンイノベーション推進、パイプライン(開発候補品)充実といった方向性で国内事業の継続を優先している(日刊工業新聞2018年2月23日)。子会社によらない後発医薬事業への参入、つまり本体で国内市場の継続を行うことを示唆している。

(2)異なる事業領域を持つ企業との比較

①新薬-領域特化型

新薬・後発医薬という組み合わせ(長尾の分類による“ハイブリッド型”)を選択した持田製薬に対し、組み合わせの一つ、新薬に焦点をあてる。領域特化型中堅企業として日本新薬を比較企業とする。同社は1911年京都で新薬堂として創設され、1919年日本新薬株式会社として組織変更された老舗企業である。「人々の健康と豊かな生活創りに貢献する」ことを経営理念とし、「存在意義にある会社」を目指している。肺動脈性肺高血圧症の治療剤や骨髄異形成症候群(血液がんの一種)の治療剤、アルコール依存症患者の断酒補助薬などが領域を特化して新薬開発を行っている企業である。新薬開発には10年を超える時間と800-1000億円ともいわれる研究開発コスト、成功確率は2-3万分の一と言われている(長尾、2009)なか、比較対象の企

業群の中で研究開発費の売上比が14.6%ともっとも高い。これらから開発効率が重要課題であり、国際化が解決策として検討された経緯を持つ。その切っ掛けは1990年、新薬承認審査基準が国際的に統一されるようになり、国際共同治験が可能となったことである。つまり、中国やシンガポールな治験コストの安い地域でデータを集めて申請することが可能となった。また、2005年の薬事法改正からコストの安い外国で製造することも可能となった(長尾、2009 p.163)。日本新薬のような中堅企業では単独での製品ラインナップの充実が困難である。製品ラインナップを充実させるには同様な課題を持つ海外企業と技術導出や販売等導入を行い、ネットワーク化を図ることになる。日本新薬では1991年、デュッセルドルフの事務所開設を皮切りに、1997年ニューヨーク事務所(後に現地法人化し米国医薬品メーカーベルト地帯であるニュージャージーに移転)、2011年北京事務所、2012年デュッセルドルフからロンドンへ移転と情報アンテナを広げている。導出対象は、イタリア、韓国、香港、レバノン、導入対象ではドイツ、アメリカ、スイス、アイルランド、デンマークの各国企業と契約を結んでいる。その結果、日本新薬の海外売上比率は20%となった。

前述の通り、新薬系の研究開発は国際化を促すが、広域創薬型と領域特化型ではその行動は異なる。アステラス製薬となる前の藤沢薬品工業時代、抗生物質のライセンスを欧米数社に、輸出を60か国以上におこなっていたが、自社販売に比べて輸出代理店経由では収益性が低いと判断し、81年の薬価改定による国内市場先行き不透明感から欧米進出を目論んだ。しかし、合併でゼロから販売網を作ろうとして失敗。ついに、販売網を得るために後発品企業を買収したが、薬品承認申請データの虚偽が見つかった。その結果、赤字から脱却できなくなり1998年後発品事業から撤退を決めた。その後、縮小した独自組織の体力に見合ったニッチ商品の開発に成功し、軌道に乗せたというストーリーがある(日経ビジネス2001年2月21日号)。一般に広域創薬型企業は大企業が多いので、ネットワークより自社開拓を選択するのであろう。81年に限らず、度重なる薬価改定によって先行きの不透明感を感じていた企業は少なくないが、自社販売に踏み切るには一定の規模が必要なようだ。

②ジェネリック特化型

持田製薬ハイブリッドを構成するもう一方のジェネリックに注目する。ジェネリックに特化している同規模企業の東和薬品(業界3位)は海外等比率がゼロである。

ジェネリック業界ではトップ企業の澤井製薬澤井光郎社長は2014年の講演で海外進出の難しさを語っている。澤井によれば、新薬と違い、ジェネリック医薬品の開発とは「答えのある開発」であり、製剤にしたときの吸収と排泄、安定性、つまり、吸収しすぎて副作用がでるとか、吸収が悪くて効果がでないといったことがないように、服用・投薬がしやすい剤形を考えることが重要であるとしている。従って研究開発費も創薬の部分がないため、新薬メーカーに比べると低めである(売上比7.5%)。厚生労働省は医療費抑制手段の一つとして、2020年までにジェネリック薬の使用割合を80%にする目標を立てた。澤井はこの目標数値に対するジェネリック薬品の増産体制に危機感を持っている。薬価制度と価格競争、高い売上原価率(新薬が31-45%に対し、業界平均63%)で苦労している小規模メーカーでは投資資金のみならず運転資金を賄う余剰資金はなく、従って在庫がなかなか積みあがらない。海外進出については、例えば東南アジアでは特許やデータ保護がない、つまりデータ保護期間も守られず、販売価格も1/10で、品質管理の適正確保も難しいが、コスト面を出ざるを得なくなればこんどは空洞化が起きることを危惧する、と述べている。

東和薬品は澤井製薬の流れにある。同社の有価証券報告書にある解決すべき課題では、基本方針1に「国内ジェネリック医薬品事業の確実な成長」を掲げ、国内を優先している。そのための取り組みとして「安定供給体制の維持・強化」「藤和式販売体制の最適化」「製品総合力No.1の製品づくり」を挙げている。基本方針2は「製品品質の進化」であり、3で「新規市場への進出と新規事業の創出」として海外市場への進出取り組みが宣言されている。吉田社長は、ジェネリックメーカーの姿として、価格の安さのみを追求するので

はなく、「確かなポジションを確立するには、品質を全く違うものに進化させなければならない」と述べており、それを“付加価値製剤”として米国への海外展開および新興国へ製造を含めたパッケージ支援を、と述べている(ミクス Online 2018年5月16日)が、優先順位は低い。

しかし、全てのジェネリック特化型企業がドメスティックであるかと言うとそうではない。業界2位の日医工は世界ジェネリックメーカーTOP10入りを狙って国際化している(薬事日報2014年7月29日)。当時社長の田村は2020年が国内の量的拡大のピークと読み、それ以降の対策を前倒ししてグローバル展開を加速している。

日医工と澤井製薬・東和薬品はそのまま国際化、非国際化に対する態度、つまりどのような価値観で国際化を判断しているかという事例となる。日医工は先の成長性に重点を置いているのに対し、澤井・東和は目の前の問題を処理しなければ先はないと継続性に重点を置いている。ジェネリックメーカーの国際化は浸化にある。

(3) 同じ事業領域を持つ国際化志向企業との比較

持田製薬と同じ事業ミックスの企業はどうであろうか。科研製薬を取り上げる。同社は持田製薬より会社規模としては一回り小さいものの売上高順位では近似と言える。事業領域は持田製薬と同じ新薬とジェネリックのハイブリッドであり、ジェネリック比率も大差がない。従って売上比研究開発費も同じようなレベルである。設立、上場タイミング、総資産、純資産、従業員一人当たりの売上(生産性)など近似の数字が並ぶ。医薬品業種の場合、特許は収益の源泉とも言える。特許件数は持田製薬973件に対し科研製薬687件と持田製薬がやや多いが、医薬品業種の企業としては内部資源面に大差がない。にもかかわらず、事業の採算性を示す営業利益額・率では科研製薬が持田製薬の2倍以上である。少なくとも内部資源からでは説明しきれない。そこで、その理由を製品レベルまでブレイクダウンして考察する。

- ① 持田製薬は消化器系を重点領域としている。中でもエーザイの消化器事業子会社であるEAファーマと共同開発した便秘薬(2018年上市)の売上早期最大化を目指している。市場規模600億円とされている(日経新聞2018年4月19日)。一方、科研製薬は自社開発品である爪白癬治療薬である「クレナフィン」が重点製品となっている。富士経済推定では18年285億円、19年310億円、25年には500億円を超える市場に成長すると目されている(2019年7月5日)。この二つには次のような違いがある。持田製薬の製品の方が市場規模は大きい競合が多く、使用期間は比較的短期である。科研製薬の製品は市場規模の成長性が著しく、競合が少なく、使用期間は比較的長期に渡る。まず、製品事業の性格の違いが明確となった。
- ② 科研製薬はこの「クレナフィン」を海外に導出した。韓国は東亜ST社が2017年6月に発売開始以降順調に推移し、台湾は田辺三菱製薬系の台田薬品が2018年から販売開始した。また、香港マカオ、中国のローカル企業にも導出している。一方、持田製薬の便秘薬はEAファーマがスウェーデンの製薬会社から得た商業化権を使って製造したものを持田製薬も販売できるというものであり、主体性は薄い。持田製薬の海外展開は中国住友製薬との共同治験、タイのMeiji Seikaファルマに長期収載品である高脂血症・動脈硬化治療薬である「エパデール」の開発・販売権利の許諾に留まっている。直接的な営業利益への貢献は不明だが、いずれにせよ主体的な活動とは言えない。つまり、積極的な海外展開姿勢と消極的な海外展開姿勢という違いが明確となった。

5 まとめ

以上の議論で判明したことをまとめる。

- (1) 企業規模と国際化は一定規模以上である程度の正の相関傾向が認められる。

- (2) 中堅と呼ばれる企業規模区間では国際化企業と非国際化企業が混在する。
- (3) 小規模企業ではボーングローバル・ベンチャー企業を除き国際化の動きは非常に少ない。
- (4) 中堅企業では事業領域（業界）の選択が国際化程度に影響する。つまり、新薬業界では海外傾向が認められ、ジェネリック業界では国内傾向が認められよう。
- (5) 新薬業界、ジェネリック業界双方に軸足をもつハイブリッド型中堅企業では製品事業の性格が国際化程度に影響する。つまり、市場規模は大きい競合も多く、使用期間は比較的短期である製品事業は国内志向(5)となる傾向が認められよう。なぜならば、短期間の成果を求めなければならないからである。一方、成長性が著しく、競合が少なく、使用期間が比較的長期に渡る製品事業では海外志向となる傾向が認められよう。なぜなら、ある程度長期的視野に立って成果をデザインできるからである。

ところで、“はじめに”の問いに戻すと非国際化企業のサンプルとして取り上げた持田製薬は臥龍企業であろうか。森岡が調査した特性からすれば、総資産比有形固定資産と総資産回転率が高いことがその条件に当てはまる。本稿で対象とした4社を比較すると有形固定資産比率が最も高いのは東和薬品であり、持田製薬は最も低い。総資産回転率では東和薬品や澤井製薬といったジェネリック業界組が低い。そこからすると森岡が示した特性には半分しか合致しない。つまり、純粋にドメスティックな業界ではないことを示している。トップの澤井製薬、3位の東和薬品が非国際化企業である一方、2位の日医工は国際化を積極的に進めている。国際化ができる業界であるにもかかわらず澤井製薬・東和薬品は国際化しない。その理由は価値判断として目先の国内課題を解決することが優先であり、海外進出の必要性を感じていない。これらより、医薬品業種での臥龍企業はジェネリック医薬品業界に存在していると思われる。

図表7 中堅医薬品企業の有形固定資産比、総資産回転率

	持田製薬	科研製薬	東和薬品	日本新薬	澤井製薬
セグメント	ハイブリッド	ハイブリッド	ジェネリック	新薬-領域特化型	ジェネリック
有形固定資産比率 (対総資産)	8.97	17.15	43.42	13.34	24.57
直近-1期前	10.12	19.45	45.33	13.28	34.79
2期前-3期前	11.47	20.10	37.47	13.02	34.79
総資産回転率	0.70	0.68	0.55	0.66	0.58
直近-1期前	0.68	0.76	0.53	0.69	0.62
2期前-3期前	0.70	0.88	0.59	0.64	0.66

会社四季報 2018年3集より筆者作成

IV むすびに

本稿では国際化と非国際化の観点から医薬品業種に分類される中堅企業を事例としてその違いを考察した。従来事例研究においては、どの業種、業界においても大手リーディング企業が典型例として、あるいはベンチャー企業が特例として分析の対象となりやすく、中堅企業にはあまり焦点が当たらない。本稿は、国際化と非国際化のグレーゾーンである中堅企業に焦点をあてて分析した。その結果、企業規模以外に事業領域（セグメント）や製品事業の性格によって国際化・非国際化傾向が生じる傾向があることを確認した。合わせて、国際化する実力があるのに国際化しない“臥龍企業”がセグメントの中に存在していることも確認した。

本稿では医薬品業種という限られた範囲での検討であったため試論的な位置づけであり、従って限界も多い。特にジェネリック業界2位の日医工が国際化を積極的に進めている理由は興味深く、その解明は今後の課題でもある。

引用・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
- 飯田圭哉 (2015) 「講演 医薬品産業のグローバル展開と今後の課題」医療と社会 第25号、251-262 ページ
- 池田義治 (2014) 「チャレンジ精神が生み出す新薬創製とイノベーションへの新たな挑戦」Medical News 第4号、2-7 ページ
- 板垣博 (2003) , 「日本の多国籍企業: 高い効率と低収益性のパラドックス」『武蔵大学論集』第51号第2巻、83-108 ページ
- 猪田就寛、寺井克徳、内藤優有、中澤拓也、藤田祐未(2010) 「新興国市場獲得戦略」政策フォーラム2010 発表論文、神戸大学丸山佐和子研究会国際文化会、1-38 ページ
- 内海真希(2017) 「製薬会社が薬を作らなくなる日」日経ビジネス電子版
<http://business.nikkei.com/atcl/opinion/15/221102/062600481/> (2019年8月30日アクセス)
- 大木裕子・山田英夫(2009)、「ジェネリック医薬品のビジネスモデルー武田薬品工業と澤井製薬の比較から」京都マネジメント・レビュー第15号、1-12 ページ
- 奥貴史 (2019) 「インド大手が協和薬品の売却検討、後発薬業界に再編機運」日経ビジネス電子版
<http://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/depth/00308/> (2019年8月30日アクセス)
- 小高久仁子 (2014) 「戦略的意思決定における「構造的コンフリクト」の意義: ダイキン工業における「衆議独裁」の事例」ビジネス&アカウンティングレビュー 第14号、39-53 ページ
- 河井啓希 (2004) 「中小企業のグローバル化の進展: その要因と成果」RIETI Discussio Paper Series 04-J-037
- 近藤崇史・中浜萌・一瀬善孝 (2014) , 「企業の海外進出と収益力」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.14-J-8, 1-18 ページ。
- 澤井光郎 (2014) 「ジェネリック医薬品の現状と課題」日本医薬品卸売業連合会 ヒルトップ・セミナー第38巻第9号、14-21 ページ
- 島田智明、瓜生原葉子(2010) 「グローバル市場における後発医薬品との競争: 内資系大手製薬企業4社の事例研究」国民経済雑誌第201巻第3号、95-112 ページ
- 志村祐久、榊田祥子、木村廣道(2011) 「国内製薬企業の新たな維持ネスモデル」医療と社会、第21巻第1号、17-32 ページ
- 須川史啓 (2019) 「自治体主導による創薬系ベンチャー支援への期待」NRI Public Management Review 第189号、1-8 ページ
- 関口潔(2014) 「製薬企業のグローバル戦略と研究開発投資」日本経済大学大学院紀要、第2巻第2号、163-171 ページ
- 戸堂康之 (2010) 「多様性、国際化、イノベーション: 中小企業政策の新しい視点」RIETI-京都大学共催シンポジウム講演資料
- 戸堂康之(2012) 「Special Interview 臥龍企業のグローバル化が日本を変える: 災害を新たな成長にどうつなげるか: 戸堂康之氏東京大学大学院教授(新領域創成科学研究科国際協力学専攻)」Financial form 第95号、京都総合経済研究所、1-7 ページ

- 長尾剛司 (2009) 『よくわかる医薬品業界』 日本実業出版社
- 橋本宗明 (2019) 「イチから分かる 最先端の医薬品」 日経ビジネス電子版
<http://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00178/> (2019年8月30日アクセス)
- 藤田芳治(2014)「医薬品開発の今後 ベンチャー企業」ファルマシア 第50巻第12号、1220-1221 ページ
- 藤野哲也(2009)「経営のグローバリゼーションへのもう一つの選択肢-医薬品企業の事例から-」経営と経済、第89巻第3号、97-122 ページ
- 古川湧 (2019)「日本からメガファーマはもう生まれぬ？」日経ビジネス電子版
<http://business.nikkei.com/atcl/gen19/00067/080100005/> (2019年8月30日アクセス)
- 森岡功 (2014)、「海外展開しない中小企業に関する実証研究—電子部品及び輸送用機械製造業に係る定量分析」『日本政策金融公庫論集』第24号、55-69 ページ
- 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—」ファルマシア第20巻第7号、686-691 ページ
- 若杉隆平・戸堂康之 (2010), 「国際化する日本企業の実像—企業レベルデータに基づく分析」RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-027, 1-27 ページ
- DiMasi, J.A., Grabowski, H.G. and Hansen, R.W. (2016) “Innovation in the pharmaceutical Industries: New estimates of R&D costs”, *Journal of Health Economics*, 47, 20-33
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2015) *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts, 11th Edition*, South-Western, a part of Cengage Learning (邦訳: 久原正治、横山寛美監訳 (2014) 『戦略経営論 競争力とグローバリゼーション <改定新版>』 センゲージラーニング株式会社)
- 厚生労働省・一般用医薬品承認審査合理化等検討会 (2007) 「新医薬品産業ビジョン～イノベーションを担う国際競争力のある産業を目指して～中間報告」平成14年11月8日
- 中小企業庁 (2010) 『中小企業白書』「第2部第2章 国外の成長機会の取り込み」
- 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書』「第2部第3章 中小企業における海外需要の取り込み」
- 経済産業省(1998) 「平成10年商工業実態基本調査報告書 都道府県別にみた中小商工業の構造 調査結果概要」
- 経済産業省(2010) 「平成22年度産学連携人材育成事業 具体事例から学ぶ創薬系バイオベンチャー経営の要点」
- 総務省(2014) 「経済センサスと経営指標を用いた産業間比較」経営トピックス no.73 報道資料
- 中小企業海外展開支援関係機関連絡会議 (2014) 「海外展開成功のためのリスク事例集」1-44 ページ
- みずほ総合研究所(2011) 「製造業の海外展開について～日本の製造業は「空洞化」しているのか」みずほレポート 2011年3月29日発行、1-23 ページ
- 帝国データバンク(2014) 「特別企画: 海外進出に関する企業の意識調査」プレスリリース
- 日経ビジネス 「経営戦略—国際化 藤沢薬品工業 「失敗を良い薬に」収穫期迎える海外拠点」2001年2月12日号、56-58 ページ
- 日本経済新聞 「日本発グローバル製薬への期待と課題」(2018年5月8日朝刊)

¹ 中小企業白書2016年版では、労働生産性=国内の付加価値額/国内の従業員数、としている(第2-3-4図 p.164)

² 商工実態基本調査(経済産業省)によれば、大企業5113万円に対し、中小企業は1785万円である。

³ 戸堂(2012)が提唱した概念で、直接輸出している企業の平均的な生産性の水準を上回っている非輸出企業を指す。ここでは輸出のみならず、ライセンスや海外直接投資も含む概念として取り扱う。

⁴ この中間形態、つまり、衆議独裁のスタイルを好む経営者も少なくない。小高久仁子(2014)に詳しい。

⁵ 国内生産に対し十分投資を行っている企業では、その投資回収手段の一つとしてのスポット輸出は固定費を薄める手段として採用されている。ただし、相手国ニーズに積極的に合わせた製品を開発してレギュラーに輸出をする意思はない。このレベルを「輸出回避」と見るかは労働生産性同様議論の余地がある。

⁶ 新興国市場獲得戦略(神戸大学 丸山佐和子研究室)など

⁷ 2011 製造業の海外展開について～「空洞化」(みずほりポート)など

⁸ 消耗品にはハードと連動した消耗品とそうでない消耗品がある。本稿では前者を連動系、後者を独立系と称する。

⁹ <https://scienceshift.jp/learning-of-pharmaceutical-industry/> 2019年8月28日アクセス

【受領日 2019年10月2日 受理日 2019年11月18日】