

# 医薬品企業の理論的成長プロセス

宮重 徹也\*

## The Logical Growth Process of Medical Company

Tetsuya MIYASHIGE

### Abstract

This paper clarifies The Logical Growth Process of Medical Company.

### 1. はじめに

20世紀から21世紀へと時代が移行する中で産業構造が大きく変化しつつある。すなわち、20世紀の主要産業であった労働集約型産業、あるいは資本集約型産業は徐々に衰退し始め、知識集約型産業が主要産業となりつつある。

そのような産業構造の変化の中で日本政府も小泉純一郎首相を議長とするバイオテクノロジー戦略会議を2002年7月に発足させている。すなわち、日本政府も欧米主要国と同様に知識集約型産業の代表的産業であるバイオテクノロジー産業を21世紀の基幹産業として育成することを目指している<sup>(1)</sup>。また、11月には同会議においてバイオテクノロジー戦略大綱をまとめ、研究開発の圧倒的充実を目指すことを謳っている<sup>(2)</sup>。つ

まり、21世紀に国家が繁栄するためにはバイオテクノロジー産業に属する企業の発展が必要不可欠といえる。

そこで、本稿ではバイオテクノロジー産業の主要産業となる医薬品産業における医薬品企業の理論的企業成長プロセスを明らかにすることを目的とする（表1-1参照）。

### 2. 医薬品産業の特徴

#### 2. 1. 医薬品の分類

医薬品市場で活躍する医薬品企業、もしくは、総合化学企業の医薬品事業は、医薬品を研究開発し、生産し、販売することを目的とした企業である。医薬品企業の生産物である医薬品は、医療用医薬品と一般用医薬品の大きく2つに分けることができる。

医療用医薬品とは医薬品の使用にあたって医師等の処方箋が必要な医薬品である。それに対して、一般用医薬品とは患者自らが薬局等で購入できる医薬品である。市場規模は、一般用医薬品市場よりも医療用医薬品市場の方がはるかに大きい。例えば、2000年の日本市場では、医療用医薬品の生産金額が5兆3763億円、一般用医薬品の生産金額が7522億円であり、医薬品市場全体の87.0%を医療用医薬品が占めている<sup>(3)</sup>。

医療用医薬品の特殊性については後述するが、生命に関連する製品であるが故に、安全性と有効性を考慮した有用性が重視される。それに対して、一般用医薬品は生命に直接的に影響を与えないため、有効性よりも安全性が重視される。従って、医療用医薬品として開発された医薬品が使用される間に安全性を蓄積し、後に一般用医薬品として販売される場合も多い。この

表1-1 2010年のバイオ関連産業市場規模の予測

分野	市場規模 (兆円)
<医療分野>	
医薬品・医療機器など	8.4
<食料分野>	
健康志向食品	3.2
その他食料産業	3.1
<環境・エネルギー分野>	
バイオ技術をつかった新製造技術	3.6
バイオマス利用エネルギー	0.2
バイオ技術による環境修復	0.4
<バイオツール・情報産業>	
バイオ研究用装置など	3.1
バイオインフォマティクス	2.2
合計	24.2

出所：日本経済新聞朝刊2003年4月22日付け, p.29.

ような医薬品をスイッチOTC薬（Over The Counter Drug）と呼ぶ。例えば、米国で発売されている一般用医薬品の「ザンタック75」は、医療用医薬品「ザンタック」のスイッチOTC薬である。また、日本で発売されている一般用医薬品の「ガスター10」は、医療用医薬品「ガスター」のスイッチOTC薬である。参考までに「ザンタック」も「ガスター」も共に胃潰瘍治療薬である。

すなわち、医薬品市場の主要市場は医療用医薬品市場であり、医薬品はまず医療用医薬品として開発され、のちに一般用医薬品へと転換されることがあることが明らかになった。そこで、本稿では医療用医薬品市場に注目を当てることにする。従って、以降、特に断わりのない限り、医薬品とは医療用医薬品のことを指し、医薬品市場とは医療用医薬品市場のことを指し、医薬品産業とは医療用医薬品産業のことを指すことにする。それでは、次節では医薬品産業、すなわち、医療用医薬品産業の特殊性について述べていこう。

## 2.2. 医薬品産業の特殊性

医薬品産業の特殊性として、潜道文子は、医薬品産業は生命関連型産業であるが故に他の産業に属する企業にもまして高い企業倫理に基づいた企業活動が期待されるとし、生命関連型産業であるという特殊性を指摘している<sup>(4)</sup>。更に保田宗良は、医薬品の生命関連性といった特殊性から、法規制、薬価基準、特殊な市場構造、多品種生産型産業、重要な研究開発力、高リスク、産学協同体制の必要性、国際競争の激化という医薬品産業の特殊性がもたらされるとしている<sup>(5)</sup>。また、小原博・林紅は、医薬品産業の多品種少量生産、厳しい法的規制、多数の医療情報担当者、薬価基準という4つの特殊性を指摘している<sup>(6)</sup>。

このように医薬品産業の特殊性としては論者によって様々な分類があるが、本稿では知識集約型産業であるという特殊性と、市場細分化型産業であるという特殊性の2つの切り口から特殊性に視点を当てる。知識集約型産業という特殊性は、保田の指摘する重要な研究開発力、高リスクに該当する。また、市場細分化型産業という特殊性は保田の指摘する多品種生産型産業、小原・林の指摘する多品種少量生産に該当する。それ以外の要素である薬価基準などは各国によって異なるため、日本における医薬品産業の特殊性とはいえるが、普遍的な医薬品産業の特殊性ではないと思われる。

### (1) 知識集約型産業としての医薬品産業

医薬品産業は、半導体・エレクトロニクス産業など

と並び知識集約型産業の代表的産業とされているが、これは医薬品の研究開発にあたって、高度な専門的知識を要求されるからである。

保田宗良は、医薬品産業は売上高に対する研究費の比率が他業界と比べて圧倒的に高い知識集約型産業であることを指摘している<sup>(7)</sup>。日本では、新薬の開発に、10～16年の歳月と100～250億円の開発費がかかる<sup>(8)</sup>。しかし、発見した化合物が新薬となる確率は1/6000～1/7000といわれている<sup>(9)</sup>。また、米国では、12～14年の歳月と3～6億ドルの開発費がかかるが、化合物が新薬に至る確率は1/5000であるといわれている<sup>(10)</sup>。

しかし、知識集約型産業であるがために、必ずしも規模の大きな組織が有利とは限らない。例えば、ヒトゲノム（全遺伝情報）の解読では、ベンチャー企業のセレーラ・ジェノミクスが日米欧政府の進める国際ヒトゲノム計画のチームよりも早く解読を完了した。また、1980年に創設されたベンチャー企業のアムジェン（Amgen）が2000年売上高世界第15位のエポジェン（Epogen）を開発するなどベンチャー企業の活躍が目立つ<sup>(11)</sup>。

上述の例のように、医薬品産業においてベンチャー企業など企業規模が小さく社歴の浅い企業が大きな業績を挙げているが、これは半導体・エレクトロニクス産業など知識集約型産業一般にみられる傾向である。

### (2) 市場細分化型産業としての医薬品産業

次に本項では市場細分化型産業であるという医薬品産業の特殊性について述べるが、この特殊性は、前述したように多くの論者が指摘する、医薬品産業が生命関連型産業であるという特殊性から導かれるものである。保田宗良は、医薬品は疾病や病態の多様性に応じて多品種が必要であり、また単位あたりの必要量は少量で足りるという多品種少量生産型の産業であることを指摘している<sup>(12)</sup>。同様に小原博・林紅は、病気の種類は数多く、そのうえ症状も多様であるため必然的に医薬品の数が多くなる多品種少量生産型産業であるとしている<sup>(13)</sup>。このような指摘からも医薬品市場が細分化された市場であることが理解できる。

それではどのぐらい詳細なセグメントに分けられているのであろうか。日本の医薬品薬効分類を用いながら説明していこう。医薬品の薬効分類として、厚生労働省による医薬品薬効大分類、医薬品薬効中分類、医薬品薬効小分類がある。医薬品薬効大分類が最も大雑把な分類であり、医薬品薬効小分類が最も細かな分類である（図2-1参照）。

2000年の薬効分類では、薬効大分類として、循環器

図2-1 医薬品薬効分類（2000年：日本）の概要

大分類	中分類	小分類	一般名
循環器官用薬	血圧降下剤	アンジオテンシン 変換酵素阻害剤	エナラプリル
			カプトプリル
			リシノプリル
			・
		・	
		メチルドバ製剤	
	・		
	・		
	不整脈用剤		
	高脂血症用剤		
・			
・			
呼吸器官用薬			
抗生物質製剤			
・			
・			
26薬効	主要なもので58薬効	数百という薬効	

出所：厚生労働省医政局経済課『薬事工業生産動態統計年報・平成12年版』厚生労働省医政局経済課，2002。を参考に筆者にて作成

官用薬、消化器官用薬、抗生物質製剤、呼吸器官用薬など26薬効に分類されている。医薬品という同じ製品といえども、薬効大分類が異なる疾患には全く効果がない。例えば、循環器疾患である高血圧症の患者に呼吸器疾患治療薬である喘息治療薬を投与しても疾患は治療されない。治療されないどころか副作用が発生する危険性がある。

次に薬効中分類としては、消化性潰瘍用剤、血圧降下剤、高脂血症用剤、眼科用剤など生産金額が250億円以上の主要薬効で58薬効に分類されている。血圧降下剤と高脂血症用剤は薬効大分類では、循環器官用薬として同一に分類されている。しかし、薬効大分類が同じであっても、薬効中分類が異なる疾患には効果がない。例えば、高血圧症の患者に高脂血症治療薬を投与しても疾患は治療されない。

最後に最も詳細な分類である薬効小分類としては、β遮断薬、冠血管拡張剤、アンジオテンシン変換酵素阻害剤、クロフィブラート系製剤、H2遮断剤など数百に及ぶ薬効に分類される。通常は、これら数百という詳細なセグメントに分割された薬効小分類において、初めて製品の代替性が認められる。例えば、エナラプリル、カプトプリルなどのアンジオテンシン変換酵素阻害剤はそれらの薬効内でのみ競争が行われている。ただ、薬効小分類が異なっても、利尿薬、β遮断薬、アンジオテンシン変換酵素阻害薬はいずれも高血圧症治療に対する薬効を持っているため、少ないなが

ら製品代替性が認められる。しかし、これらの医薬品はそれぞれ作用機序が異なっているため、製品代替性はそれほど大きくない。つまり、高血圧症の患者の治療に際し、利尿薬、β遮断薬、アンジオテンシン変換酵素阻害剤に製品代替性があるかといえば、心機能の低下傾向にある患者であれば心保護作用のあるアンジオテンシン変換酵素阻害剤が選択され、β遮断薬、利尿薬は選択されない。

すなわち、医薬品産業の競争は薬効小分類が同じ薬効内で発生することが一般的である。つまり、一言で医薬品市場といっているが、医薬品市場は薬効小分類で分割されている数百に及ぶ製品代替性の乏しい詳細なセグメントによって構成されている。

以上の検討によって、本稿における研究対象である医薬品産業の特徴が明らかになった。この特徴を前提条件として踏まえ、次章以降では経営戦略論の理論的枠組みから医薬品企業の企業成長プロセスを明らかにする。

### 3. 経営戦略論の構成要素

#### 3.1. 成長戦略と競争戦略

前章において研究対象とする医薬品産業の特徴が明らかになった。これらの内容を踏まえて、本章以降では経営戦略論の理論的枠組みより企業成長プロセスについて考察していく。

## 12 医薬品企業の理論的成長プロセス

まずは、企業成長をどのように把握すればよいのかについて考えていこう。山田保は企業成長の測定要素として、①売上高の増大、②利益または付加価値の増大、③総資本（資産）の増大、④従業員の増加、⑤総資本利益率の向上、⑥売上高利益率の向上、⑦総資本回転率の向上、などが考えられるが、健全な企業成長であれば、①売上高、②利益、③総資本がほぼ同程度に成長するため、これらの要素の一つをとって比較すればよいとしている<sup>(14)</sup>。そこで、本稿ではこれら三要素のうち売上高を基準として企業成長を把握することにすが、研究対象が医薬品企業であるため企業全体の売上高ではなく、医薬品売上高を基準とする。

企業成長の把握方法が分かったので、次に理論的ベースとなる経営戦略の定義を見ていこう。加護野忠男は「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義している<sup>(15)</sup>。また、金井一頼は「将来の構想とそれに基づく企業と環境の相互作用の基本的なパターンであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義している<sup>(16)</sup>。

上記のように定義される経営戦略はどのような要素によって構成されるのであろうか。坂下昭宣によれば、経営戦略は「成長戦略（企業戦略）」と「競争戦略（事業戦略）」の2つの戦略問題から成り立つ<sup>(17)</sup>。そして成長戦略を自社企業の生存領域をどのように決定するかの問題であり、競争戦略を成長戦略で決定、選択したそれぞれの事業分野でどのような競争方法を選択するかという問題であるとしている<sup>(18)</sup>。同様に加護野忠男も、企業全体の成長にかかわる戦略である「企業戦略」あるいは「成長戦略」と、個々の事業分野にかかわる戦略である「事業戦略」あるいは「競争戦略」によって構成されるとしている<sup>(19)</sup>。また、金井一頼も企業全体にかかわる戦略である「企業戦略」と、企業戦略によって決定された各事業分野ごとの「事業戦略」があるとしている。更に「企業戦略」にとっての主要な戦略構成要素はドメインの決定と資源展開であり、「事業戦略」にとっての主要な戦略構成要素は資源展開と競争優位性であると指摘している。なお、単一事業の会社では、事業戦略がそのまま企業戦略になるとも指摘している<sup>(20)</sup>。

これらの研究より、次のことが示された。1つは、「経営戦略」という概念が、「成長戦略」あるいは「企業戦略」といわれる概念と、「競争戦略」あるいは「事業戦略」といわれる概念によって構成されることである。もう1つは、複数の「競争戦略」が「成長戦略」の内部に含まれることである。言い換えれば、5

つの事業を持つ会社には各事業ごとに合計で5つの競争戦略があり、それらを束ねたものとして成長戦略がある。単一事業の企業であれば、1つの競争戦略しか存在しないため、その競争戦略が成長戦略となる。本稿では医薬品産業を研究対象としているため、企業成長には医薬品産業での競争戦略を制することが重要となる。

### 3.2. 競争戦略の概念

前節の流れを受けて、競争戦略の概念について更に詳しく検討を進めていく。まず競争戦略の定義から述べていこう。加護野忠男によれば、競争戦略とは個々の事業分野において蓄積・配分された資源をもとに、いかにして競争優位性を確立するのかの決定を行うことであるとする<sup>(21)</sup>。また、マイケル・ポーターによれば、競争戦略とは競争の発生する基本的な場所である業界において有利な競争的地位を探すことである。したがって、競争戦略の狙いは、業界の競争状況を左右するいくつかの要因をうまくかいくぐって、収益をもたらす確固とした地位を樹立することにほかならないとしている<sup>(22)</sup>。すなわち、競争戦略は競争優位の確立を目指して行われる戦略であるといえる。

これら競争戦略の定義より競争戦略が競争優位の確立を目指す戦略であることが明らかになったため、次に競争優位という概念について考察を進めていく。マイケル・ポーターによれば、長期に渡って平均以上の収益をあげられる土台となるものが、持続的な競争優位であり、競争優位のタイプとしては低コストと差別化があるとしている。低コストは、競争相手よりもコスト構造が低いため、同価格での販売を行った場合、業界平均以上の収益を上げることができる。また差別化は、買い手が重要と考える次元において差別化を行うことによって、高額な価格プレミアムがもたらされ、業界平均以上の収益を上げることができる。そして、これらの競争優位を確立するための戦略として、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略という3つの基本戦略を挙げている。しかし、これら3つの基本戦略のうち、複数の戦略を同時に実行することは不可能であり、いずれか1つの戦略を選択しなければならない<sup>(23)</sup>。ポーターは競争優位のタイプとして、低コストと差別化を指摘したが、それ以外のタイプを指摘する研究もある。例えば、内田康郎はネットワーク外部性の働く産業における競争優位は、低コストと差別化だけでは説明できないとし、差別化と両極に位置することになる標準化を指摘している<sup>(24)</sup>。

このように各事業において競争優位を確立すれば、

業界平均以上の収益を得ることができる。そして、各事業の収益を合計したものが企業全体の収益となる。

これまでの考察をもとに医薬品産業の競争優位を考えてみよう。本稿では、医薬品企業と総合化学企業の医薬品事業を研究の対象としている。医薬品事業単体のみを対象とした研究であるため、競争戦略がそのまま成長戦略になるのかについて検討する。

そこで、まず競争戦略が行われる事業の区分について考えてみる。個々の事業をどのように区分するかということは非常に難しい問題である。つまり、はっきりとした市場というものとは存在せず、市場間に明確な境界があるわけではない。経済学の世界では、価格弾力性を目処にして市場の境界を区分する。2つの製品間で価格弾力性が高ければ、その2つの製品は代替性が高いということで同一の市場を構成するものと見なされる。一方、価格弾力性が低ければ、代替的ではないということで、別の市場に属するものだと判断される<sup>(25)</sup>。

そうすれば、医薬品市場を1つの市場と見ることはできないだろう。医薬品は薬効により、医薬品薬効大分類、医薬品薬効中分類、医薬品薬効小分類に区別されることを前述した。その際に述べたように医薬品の代替性は、医薬品薬効小分類が同じ場合に認められる程度である。医薬品薬効大分類や医薬品薬効中分類の異なる医薬品間での代替性は乏しい。すなわち、医薬品市場は薬効によって分割された、数百ものセグメントを合わせたものとして成立している。

従って、競争はそれぞれのセグメントごとで行われている。それでは、それぞれの薬効市場での競争優位はどのように考えるべきであろうか。競争優位としては、ポーターの指摘する低コスト、差別化、内田の指摘する標準化の3タイプが考えられる。しかし、内田は競争優位が標準化にシフトする産業は、ネットワー

ク外部性が働く産業であるとしている<sup>(26)</sup>。従って、医薬品産業は該当しないだろう。また、低コストも該当しないだろう。理由は医薬品が生命に関連する製品であるため、価格弾力性が低く、また、前述したとおり各医薬品の絶対的な生産量が少ないからである。

そこで、医薬品の各薬効セグメントにおける競争優位は差別化と考えられる。また、現実には差別化戦略が行われている。差別化の基準は生命予後の改善やコンプライアンス（服薬遵守）の向上などである。生命予後の改善とは、大規模臨床試験によって今までの標準治療薬と比較し、より寿命を延ばせることを証明したりすることである。また、コンプライアンスの向上とは、今まで1日3回の服用が必要だったものを1日1回の服用にしたりすることである。

しかし、全てのセグメントでの差別化が企業成長にとって有効とは考えにくい。なぜならば、各セグメントによって市場規模の大きさが全く異なるからである。例えば、数十万人に1人しか発症しないような疾患もある。このような疾患に対するセグメントで差別化を行い競争優位を確立しても、医薬品市場全体での企業成長は確保できないだろう。主要薬効市場、言い換えれば、主要セグメントでの差別化による競争優位の確立こそが医薬品企業の企業成長にとって重要である。参考までに主要セグメントとして2001年の世界薬効分類別医薬品売上高を表3-1に示す。表3-1に示されたセグメントが現在の主要セグメントである。しかし、主要セグメントは時代の変化と共に大きく変化する。例えば、第二次世界大戦直後の主要セグメントは抗生物質であったが、現在の主要セグメントは生活習慣病治療薬である。成長するセグメントもあれば、衰退するセグメントもあるわけであり、成長する主要セグメントで競争優位を確立することが、医薬品産業における企業成長につながる。

表3-1 世界の主要薬効セグメント (2001年)

順位	薬効分類	売上高 (10億ドル)	前年比 (%)
1	抗潰瘍剤	19.5	14
2	高脂血症用剤	18.9	22
3	抗うつ剤	15.9	20
4	非ステロイド性抗炎症剤	10.9	16
5	カルシウム拮抗剤	9.9	4
6	精神病治療剤	7.7	30
7	経口糖尿病用剤	7.6	30
8	アンジオテンシン変換酵素阻害剤	7.5	5
9	セフェム系抗生剤・配合剤	6.7	0
10	抗ヒスタミン剤	6.7	22

出所：エルゼビア・サイエンス・ミクス編『月刊ミクス増刊号』、エルゼビア・サイエンス・ミクス、2002、p.66.

## 4. 競争優位の源泉

### 4.1. 外部環境理論の概念

前章の考察によって、医薬品産業における競争優位が明らかになった。そこで、本章では競争優位をもたらす競争優位の源泉について考察する。競争優位の源泉に関する理論として大きく2つの理論がある。1つは、競争優位の源泉を外部環境に求める理論であり、もう1つは競争優位の源泉を内部環境に求める理論である。上記のような分類は多くの論者で見られる。例えば、磯辺剛彦は、競争優位の源泉に関する理論として、産業組織論に基づく理論と資源論・動態的能力論に基づく理論の2つを挙げている<sup>(27)</sup>。ここでいう外部環境理論とは磯辺のいう産業組織論に基づく理論であり、内部環境理論とは磯辺のいう資源論・動態的能力論に基づく理論である。

まず本節では1つ目の理論である競争優位の源泉を外部環境に求める理論の概要を述べる。

競争優位の源泉を外部環境に求める理論として、産業組織論をベースとするマイケル・ポーター (Michael E. Porter) の理論が代表的である。マイケル・ポーターは、競争優位の源泉を業界構造に求めた。ポーターによれば、1つの業界における競争の状況はそれぞれの業界によって異なっており、この競争状況によって最終的な収益が決定する。競争状況は、新規参入の脅威、供給業者の交渉力、顧客の交渉力、代替製品・サービスの脅威、既存企業同士のポジション争いという5つの基本的な要因に影響される。従って、競争優位の源泉は企業の外部環境にあり、収益の高い魅力的な業界を選択し、自社をポジショニングすることによって競争優位を確立できるとする<sup>(28)</sup>。

それではポーターの理論から医薬品産業を眺めて見よう。前述したように競争は各事業領域で発生する。従って、利尿薬であれば利尿薬市場、アンジオテンシン変換酵素阻害薬であればアンジオテンシン変換酵素阻害剤市場で発生することになる。

ここでは、利尿薬やアンジオテンシン変換酵素阻害剤などを含む循環器官用薬を例にあげながら話を進めていこう。高血圧症治療薬は、利尿薬、 $\beta$ 遮断薬、カルシウム拮抗薬、アンジオテンシン変換酵素阻害薬、アンジオテンシンII受容体拮抗薬という順番で開発された。利尿薬市場、 $\beta$ 遮断薬市場は既に特許権が失効しているため、ジェネリックメーカー (特許権の切れた医薬品を開発する医薬品企業) を含む多数の企業が市場に参入している。また新規参入も容易であり、魅力的な市場ではない。それに対して、1990年代前半の

アンジオテンシン変換酵素阻害薬市場は10社程度の企業が参入しているが、いずれの医薬品の特許権も失効していないため新規参入の脅威は乏しく利尿薬や $\beta$ 遮断薬と比べると魅力的な市場であった。つまり、同じ高血圧症治療薬市場でありながら、アンジオテンシン変換酵素阻害薬市場は市場規模が大きく更に成長しているが、利尿薬や $\beta$ 遮断薬の市場は市場規模が小さく、また衰退している。その結果として、アンジオテンシン変換酵素阻害薬市場に参入している企業は、利尿薬市場や $\beta$ 遮断薬市場の企業と比較すれば競争優位を確立できていた。しかし、アンジオテンシンII受容体拮抗薬という代替製品の脅威があり、アンジオテンシンII受容体拮抗薬の発売と共に市場の魅力度が薄れた。現在、高血圧症治療薬で最も魅力的な市場はアンジオテンシンII受容体拮抗薬市場であり、その市場に参入している企業は5社もない。当然、これらの企業は競争優位を確立できている。

競争優位の源泉を外部環境に求める理論は、魅力的な業界に参入することが競争優位につながることを明らかにしたが、なぜ魅力的な業界に参入できるのかについては明らかにしていない。ここに競争優位の源泉を外部環境に求める理論の不完全な部分がある。小林一も外部環境に求める理論の根本的問題点は、競争優位の源泉を企業を取り巻く環境の中から見つけださなくてはならないというモデルの前提であるとしている<sup>(29)</sup>。

### 4.2. 内部環境理論の概念

前節において、競争優位に関する2つの理論のうち、1つ目の理論である競争優位の源泉を外部環境に求める理論について述べた。従って、本節では2つ目の理論である競争優位の源泉を内部環境に求める理論について述べる。

競争優位の源泉を内部環境に求める理論としては、ジェイ・バーニー (Jay B. Barney) のリソース・ベースト・ビュー (RBV)、ゲイリー・ハメル (Gary Hamel) とプラハラード (C.K.Prahalad) のコア・コンピタンス経営、野中郁次郎のナレッジ・マネジメントなどがある。

ジェイ・バーニー (Jay B. Barney) は競争優位の源泉を「リソース」若しくはその組み合わせとしての「ケイパビリティ」に求めた。バーニーは、希少かつ模倣にコストのかかる「ケイパビリティ」は、他のタイプの資源よりも持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高いとしている<sup>(30)</sup>。また、同様にゲイリー・ハメル (Gary Hamel) とプラハラード (C.K.Prahalad)

は競争優位の源泉を「コア・コンピタンス」に求めた。ハメルとプラハラードは、企業の周縁部ではなくて中心にあるコアの企業力を「コア・コンピタンス」であるとし、長期的な競争に成功を収めるために必要な要素であるとした<sup>(31)</sup>。更に野中郁次郎は競争優位の源泉を「知識創造」に求めた。野中は新たな知識が組織内部で創られるプロセスこそがイノベーション活動を支える基盤であるとした<sup>(32)</sup>。次にピーター・ドラッカーは、知識社会において伝統的な生産要素である労働と資本がなくなったわけではないが、知識が第一義的な資源となるとしている<sup>(33)</sup>。

これら競争優位の源泉を内部環境に求める理論では、次の3点が一致している<sup>(34)</sup>。

- ①持続的競争優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、その企業が業界に提供するケイパビリティ（能力）である。
- ②稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティは、他のタイプの資源よりも、持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高い。
- ③企業戦略の一環としてこの種のケイパビリティの開発を目指し、そのための組織が適切に編成されている企業は持続的競争優位を達成できる。

しかし、競争優位の源泉を内部環境に求める理論には不完全な部分もある。それは、稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティが競争優位につながる過程を、競争優位の源泉を外部環境に求めるポーターの理論に依存していることである<sup>(35)</sup>。そこで、競争優位の源泉を内部環境に求める理論と競争優位の源泉を外部環境に求める理論の統合が必要になってくる。従って、次節ではこれら2つの理論の統合を図る。

#### 4. 3. 外部環境理論と内部環境理論の統合

岡田正大は、外部環境を重視する理論と内部環境を重視する理論の主眼は180度異なるが、企業の競争戦略を考慮する上では外部環境も内部環境も共に重要であり、両者が交わる場所に戦略があるとしている<sup>(36)</sup>。また、小林一は競争優位の源泉を外部環境に求める理論の問題点から、その理論を補完する新しい理論が求められており、その有力な候補として出現したものが競争優位の源泉を内部環境に求める理論であるとして

いる<sup>(37)</sup>。

従って、本節において、競争優位の源泉を外部環境に求める理論と内部環境に求める理論の統合をはかる。ここで、2つの理論の不完全な部分を再度考察してみる。

まず、競争優位の源泉を外部環境に求めるマイケル・ポーターの理論では、より魅力的な業界に参入すること、つまり、魅力的な「戦略的ポジショニング」を取ることが競争優位の確立に重要であるとする。当然、多くの企業がより魅力的な「戦略的ポジショニング」を取りたいと考えるだろうが、取れない現実がある。魅力的な「戦略的ポジショニング」を取るには、魅力的な「戦略的ポジショニング」を取る力を企業が有していなければならないだろう。しかし、その力が何なのかについては明らかにされていない。

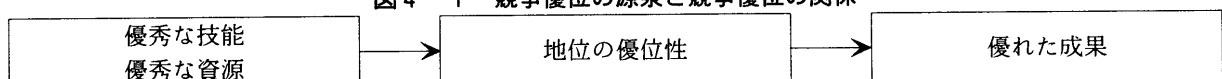
それに対して、競争優位の源泉を内部環境に求めるジェイ・バーニーらの理論では、稀少かつ模倣困難なケイパビリティを持つことが競争優位の確立に重要であるとする。しかし、その稀少かつ模倣困難なケイパビリティが、競争優位の確立につながる過程が明らかにされておらず、外部環境に求めるマイケル・ポーターの理論に依存している。

そこで、これら競争優位の源泉を外部環境に求める理論と内部環境に求める理論の関連性を考察する必要がある。ジョージ・デイ（George S. Day）は図4-1のように捉え、企業内部の優秀な技能や優秀な資源が地位の優位性につながり、地位の優位性が優れた成果につながるとした<sup>(38)</sup>。このジョージ・デイの理論のうち、地位の優位性から優れた成果に至る過程は、競争優位の源泉を外部環境に求める理論の研究成果である。また、優秀な技能、優秀な資源から地位の優位性に至る過程は、競争優位の源泉を内部環境に求める理論の研究成果である。

ジョージ・デイの理論によって、外部環境理論と内部環境理論の不完全な部分を解消することができた。すなわち、企業は稀少かつ模倣困難なケイパビリティを所有することによって、魅力的なポジショニングを獲得することができ、その結果として競争優位を確立することができることが示された。

しかし、横井義則はこの優秀な能力→地位の優位性

図4-1 競争優位の源泉と競争優位の関係



出所：George S. Day, *Strategic Market Planning*, West Publishing, 1984. (徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤禎史訳『戦略市場計画』, 同文館, 1992, p.31.)

→優れた成果という単純な逐次的決定論的枠組みは、複雑で不確実性に満ちた環境の中で必ずしも円滑に進行しないかもしれないと指摘している。ただ、横井自身も企業を取りまく複雑な環境によって、優秀な能力から優れた成果に至るプロセスが円滑に進行することが妨げられることがあっても、この流れが完全に停止することはなく、この理論に同調するものであるとしている<sup>(39)</sup>。

本稿においてもジョージ・デイの理論に基づいて議論を進めていくことにする。従って、競争優位の源泉を企業の内部環境に求めることになる。そこで、次章では競争優位の源泉としての企業の内部環境について更に考察を進めることになる。

## 5. 内部環境

### 5. 1. 内部資源

これまでの考察によって、競争優位の源泉が企業の内部環境にあることが明らかになった。それではどのような内部環境が競争優位の源泉になるのだろうか。企業の内部環境としては、さまざまなものが考えられる。

企業の内部環境の分類としては、資源と能力の大きく2つに分けることができる。榎本悟・小林敏男は内部環境をヒト・モノ・カネ・情報に代表されるいわゆる経営資源とそれらを整合する機能としての能力として捉えている<sup>(40)</sup>。同様に小林一は内部環境を保有資源と実行能力に区分して捉えている<sup>(41)</sup>。本節ではこれらのうち、まず内部資源について考察していく。

企業の内部資源はタンジブルな資源（実体の伴う資源）とインタングブルな資源（実体の伴わない資源）の大きく2つに分けることができる。タンジブルな内部資源とは工場、機械設備などの実体のある資源であり、インタングブルな資源とはブランド、ノウハウ、知的財産、組織文化など実体のない資源である。伊丹敬之は経済活動や事業活動のソフト化が進む中で、企業における競争優位の源泉のソフト化も進んでおり、競争優位の源泉がタンジブルな資源からインタングブルな資源へと急速に移行しつつあるとしている<sup>(42)</sup>。同様に、伊藤邦雄は、競争優位の源泉がタンジブルな資源からインタングブルな資源へと移行しており、知的資産、顧客資産、ブランド資産などの無形資産が競争優位の源泉であるとしている。そこで、企業価値を生まない有形資産は削減やアウトソーシングし、真に企業価値を生む無形資産を創造し所有することが重要であるとしている<sup>(43)</sup>。

上述のように内部資源の中でも競争優位の源泉としてインタングブルな資源を指摘する見解が多い。後述するようにこれらインタングブルな資源の中でも知識集約型産業を中心に知的財産の重要性が指摘されている。本稿の研究対象である医薬品産業も前述したとおり、知識集約型産業の代表的な産業である。

知的財産は、知的創作物についての権利と営業標識についての権利の2つに分けることができる。そして、知的創造物についての権利としては、特許権、実用新案権、意匠権、著作権、回路配置権などがある。また営業標識についての権利としては、商標権、商号権などがある。これらのうち、特許権、実用新案権、意匠権、商標権を総称して工業所有権という<sup>(44)</sup>。

次に工業所有権に属する各権利について詳細を述べる。特許権とは技術的に高度で産業上有用な発明に対して出願の日から20年間保護するものである。実用新案権とは物品の形状・構造・組合せに関する考案（小発明）に対して出願の日から6年間保護するものである。意匠権とは独創的で美的な外観を有する物品の形状・模様・色彩のデザインに対して設定登録の日から15年間保護するものである。商標権とは商品・役務に使用するマーク（文字・図形・記号など）を設定登録の日から10年間保護するものである。なお、商標権は更新が認められている<sup>(45)</sup>。

競争優位の源泉として、これらの工業所有権に注目した研究も多い。例えば、メアリー・ジョー・ハッチ（Mary Jo Hatch）とマイケル・シュルツ（Majkel Schultz）は、工業所有権としての商標権、すなわち、コーポレート・ブランドに注目し、コーポレート・ブランドはきわめて価値の高い内部資源であり差別化の源泉であるとしている。そして、世界各国の100社を対象に調査を行った結果、強力なコーポレート・ブランドを構築するには「ビジョン」「企業文化」「イメージ」という3つの基本要素が相互に作用しながら整合される必要があるとしている<sup>(46)</sup>。また、ケビン・G・リベッテ（Kevin G. Rivette）とデイビット・クライン（David Kline）は、工業所有権としての特許権が競争優位の源泉であり、特許権以上の競争優位の源泉はないとしている。この研究では、エレクトロニクス産業という知識集約型産業に属するIBMやゼロックスなどのケースから結論を導いている。更に強調される点は、特許権残存年数の重要性である。すなわち、特許権は特許期間が終わってしまえば競争優位の源泉とはなり得ず、特許権残存年数が競争優位の確立にとってより重要となる<sup>(47)</sup>。

医薬品産業においても知的財産を競争優位の源泉と



する研究が多い。例えば、ウィリアム・ボルトン (William R. Boulton) は医薬品産業で競争優位に立つための要因として次の3点を指摘している。1つはブロック・バスターを自社で持っていることであり、2つはシーズの発見から新薬の流通に至るまでのバリューチェーンを効果的に管理することであり、3つは間接費およびマーケティング等の管理コストを削減することである<sup>(48)</sup>。また、ボルトンは特許権の重要性も主張しており、上記3つの成功要因の中でも、特に特許権に守られたブロック・バスターが競争優位の源泉であるとしている<sup>(49)</sup>。

## 5. 2. 能力

前節のように企業の内部資源を競争優位の源泉とする研究も多いが、持続的競争優位の源泉として能力を指摘する研究も多い。例えば、内部環境を保有資源と実行能力として捉えた小林一は、保有資源が実行能力を生み出すという考え方と、実行能力が保有資源を生み出すという考え方があるが、小林は後者の見方が有益であるとしている<sup>(50)</sup>。

また、競争優位の源泉を内部環境に求める代表的な研究として前述した、ジェイ・バーニー (Jay B. Barney) のリソース・ベースト・ビュー (RBV)、ゲイリー・ハメル (Gary Hamel) とプラハラード (C.K. Prahalad) のコア・コンピタンス経営、野中郁次郎のナレッジ・マネジメントなどはいずれも内部環境としての能力に競争優位の源泉を求めている。

例えば、ハメルとプラハラードのコア・コンピタンス経営では、企業の周辺部ではなく中心にある企業力をコア・コンピタンスとしている。そして、コア・コンピタンスをコア製品や最終製品などとは異なり視覚的に捉えられない、スキルや技術のようなものであるとしている<sup>(51)</sup>。また、野中郁次郎のナレッジ・マネジメントでは知識という資産ではなく、知識創造といった知識を創り出す能力こそが競争優位の源泉であると主張している。そして、暗黙知から暗黙知を創る共同化、暗黙知から形式知を創る表出化、形式知から形式知を創る連結化、形式知から暗黙知を創る内面化といった知識変換プロセスを重視している<sup>(52)</sup>。つまり、競争優位の源泉を内部環境に求める理論では、能力を競争優位の源泉として捉える理論が中心である。

医薬品産業においても同様に特許に守られた新薬を開発する能力を競争優位の源泉として捉える研究が多い。例えば、ジェイ・クランズラー (Jay Kranzler)、ノーマン・セルビー (Norman selby)、ダイナー・テイラー (Dinar Taylor)、フェリックス・ウィーバー

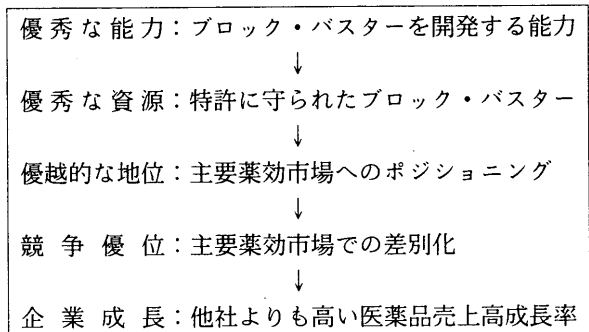
(Felix Weber) は、既存医薬品よりも薬効の優れた新薬を他社に先駆けて導入することが重要であり、優れた医薬品を生み出す開発過程に競争優位の源泉があるとしている<sup>(53)</sup>。同様に石川淳は、新薬の開発力が重要であり、開発を担当する基礎研究者の業績向上が競争優位の確立に重要であるとしている<sup>(54)</sup>。

既に何度も前述しているように、医薬品企業が成長するには主要薬効分野で競争優位を確立できる新薬が必要であるため、ブロック・バスター (大型新薬) を開発する能力が医薬品企業の競争優位の源泉となる。なお、新薬とは特許に守られた医薬品のことである。

## 6. おわりに

本稿では経営戦略論の理論的枠組みから、医薬品企業の理論的企業成長プロセスを明らかにしてきた。医薬品企業の理論的企業成長プロセスは図6-1の通りである。

図6-1 医薬品企業の理論的企業成長プロセス



すなわち、医薬品産業における競争優位の源泉はブロック・バスターを開発する能力である。この能力によって、ブロック・バスターという内部資源を獲得することができ、その結果、主要薬効市場において競争優位を確立することができる。更に主要薬効市場において競争優位を確立することによって、他の医薬品企業を上回る医薬品売上高の成長が達成されることになる。

### 注

- (1) 日本経済新聞朝刊2002年11月24日付け, p. 1, 3.
- (2) 日本経済新聞朝刊2002年11月27日付け, p.11.
- (3) エルゼビア・サイエンス・ミクス編「月刊ミクス2002年増刊号」, エルゼビア・サイエンス・ミクス, 2002, p.60.

## 18 医薬品企業の理論的成長プロセス

- (4) 潜道文子「製薬企業における企業倫理と経営戦略の関係性」『日本経営倫理学会誌』第9号, 1999, p.187.
- (5) 保田宗良「医薬品業界のマーケティング倫理—マーケティングの社会的責任—」『弘前大学経済研究』第13号, 1990, pp.9-14.
- (6) 小原博・林紅「外資系企業の日本市場マーケティング—ファイザー製薬の事例—」『経営経理研究』第67号, 2001, pp.62-64.
- (7) 保田宗良「医薬品業界のマーケティング・コミュニケーション」『中央大学大学院論究 経済学・商学研究科篇』第20号, 1987, p.129.
- (8) 儀我社一郎・上田広蔵・蔵本喜久『日本のビッグビジネス (武田薬品/萬有製薬 [メルク])』, 大月書店, 1996, p.36.
- (9) 日本経済新聞朝刊2001年2月1日付け, p.11A.
- (10) ウィリアム・ボルトン「合併と提携:米國製薬業界のリーダーを目指して」『医療と社会』Vol.10 No.1, 2000, pp.77-78.
- (11) 富山バイオベンチャーセミナー「バイオテクノロジーの展開と特許戦略」資料
- (12) 保田宗良, 前掲論文, 1990, p.10.
- (13) 小原博・林紅, 前掲論文, 2001, pp.62-64.
- (14) 山田保『企業成長と企業理論』, ダイヤモンド社, 1964, pp.24-30.
- (15) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論—新版』, 有斐閣, 1996, p.7.
- (16) 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略論—創造性と社会性の追求』, 有斐閣アルマ, 1997, p.13.
- (17) 坂下昭宣『経営学への招待』, 白桃書房, 1992, p.19.
- (18) 坂下昭宣「企業の競争戦略」『岡山大学経済学会雑誌』第22巻第3・4号, 1991, pp.431-437.
- (19) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 前掲書, 1996, p.4.
- (20) 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智, 前掲書, 1997, pp.15-16.
- (21) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 前掲書, 1996, p.10.
- (22) Michael E.Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1999, p.3.)
- (23) Michael E.Porter, *ibid.*, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, 同上書, 1999, pp.15-23.)
- (24) 内田康郎「多国籍企業における新たな競争優位の源泉について」『富大経済論集』第44巻第2号, 1998, pp.189-210.
- (25) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 前掲書, 1996, p.20.
- (26) 内田康郎, 前掲論文, 1998, pp.207-208.
- (27) 磯辺剛彦「競争のタイプと経営戦略」『慶應経営論集』第14巻第2号, 1997, pp.70-75.
- (28) Michael E.Porter, *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press, 1998. (竹内弘高訳『競争戦略論 I』, ダイヤモンド社, 1999, pp.33-52.)
- (29) 小林一「競争優位の源泉をめぐる—資源と学習」『明大商学論叢』第78巻第1・2・3号, 1996, p.41.
- (30) ジェイ B. バーニー著・久保恵美子訳「リソース・ベスト・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001, pp.78-87.
- (31) Gary Hamel and C.K. Prahalad, *COMPETING FOR FUTURE*, Harvard Business School Press, 1994. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1995, p.260.)
- (32) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Inc., 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996, pp.352-355.)
- (33) Peter F. Drucker, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993. (上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』, ダイヤモンド社, 1993, pp.85-92.)
- (34) ジェイ B. バーニー著・久保恵美子訳, 前掲論文, 2001, pp.78-87.
- (35) 岡田正大「ポーターvs.バーニー論争の構図」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001, p.91.
- (36) 岡田正大, 同上論文, 2001, p.91.
- (37) 小林一, 前掲論文, 1996, p.41.
- (38) Gerge S.Day, *Strategic Market Planning*, West Publishing, 1984. (徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤禎史訳『戦略市場計画』, 同文館, 1992, pp.30-40.)
- (39) 横井義則「競争優位の源泉と資源ベースの企業観」『中京商学論叢』第43巻第1号, 1996, p.35.
- (40) 榎本悟・小林敏男「競争戦略の新展開—資源およ

- び能力ベースの企業観をもとに」『岡山大学経済学会雑誌』第26巻第3・4号, 1995, pp.176-178.
- (41) 小林一, 前掲論文, 1996, pp.42-43.
- (42) 伊丹敬之「見えざる資産の競争力」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年7月号, 2001, pp.62-72.
- (43) 伊藤邦雄「インタangible経営への挑戦」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年7月号, 2001, pp.74-85.
- (44) 財団法人知的財産研究所『特許から見た産業発展史』, 東京書籍印刷, 2002, pp.2-10.
- (45) 財団法人知的財産研究所, 同上書, 2002, pp.2-10.
- (46) メアリー・ジョー・ハッチ, マイケル・シェルト著・平野和子訳「コーポレート・ブランドの戦略的価値」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年6月号, 2001, pp.86-88.
- (47) ケビン・G・リベッテ, デイビット・クライン著・有賀裕子訳「知識財産のレバレッジ戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年6月号, 2001, pp.98-100.
- (48) ウィリアム・ボルトン, 前掲論文, 2000, pp.77-78.
- (49) ウィリアム・ボルトン, 前掲論文, 2000, pp.83-85.
- (50) 小林一, 前掲論文, 1996, pp.42-43.
- (51) Gary Hamel and C.K. Prahalad, op.cit., 1994. (一条和生訳, 前掲書, 1995, pp.258-282.)
- (52) 野中郁次郎「組織的知識想像の新展開」『ハーバード・ビジネス・レビュー』1999年8・9月号, 1999, pp.38-48.
- (53) ジェイ・克蘭ズラー, ノーマン・セルビー, ダイナ・テイラー, フェリックス・ウィーバー著・加藤幸輔訳「金メダルを求めて—新薬開発の新たな競争原理」『The McKinsey Quarterly』Vol. 5, 1995, pp.70-88.
- (54) 石川淳「製薬企業における基礎研究者の業績とHRM」『慶應経営論集』第17巻第1号, 1999, pp.255-273.
- Francis J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press, 1994. (水谷雅一監訳『企業の経営倫理と成長戦略』, 産能大学出版部, 1997.)
- Gary Hamel and C.K. Prahalad, *COMPETING FOR FUTURE*, Harvard Business School Press, 1994. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1995.)
- Gary Hamel, *LEADING THE REVOLUTION*, Harvard Business School Press, 2000. (鈴木主税・福島俊造訳『リーディング・ザ・レボリューション』, 日本経済新聞社, 2001.)
- George S. Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, 1984. (徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤禎史訳『戦略市場計画: 競争優位の追及』, 同文館, 1992.)
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Inc., 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996.)
- James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last*, HarperCollins Publishers, 1994. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』, 日経BP出版センター, 1995.)
- Michael E. Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』, ダイアモンド社, 1999.)
- Michael E. Porter, *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press, 1998. (竹内弘高訳『競争戦略論I』『競争戦略論II』, ダイアモンド社, 1999.)
- Peter F. Drucker, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993. (上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』, ダイアモンド社, 1993)
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論・新版』, 有斐閣, 1985.
- 梅沢正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』, 世界思想社, 2000.
- 奥田耕一編著『新時代の企業経営』, 同文館, 1998.
- 儀我壯一郎・上田広蔵・蔵本喜久『日本のビッグビジネス16 (武田薬品/萬有製薬 [メルク])』, 大月書店, 1996.
- 岸永三『外資系製薬企業激動の時代』, 日本能率協会マネジメントセンター, 1996.

#### 参考文献

Edward P. Lazear, *PERSONNEL ECONOMICS FOR MANAGERS*, John Wiley & Sons, Inc., 1998.  
(樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』, 日本経済新聞社, 1998.)

厚生労働省医政局経済課『薬事工業生産動態統計年報』平成12年版, 厚生労働省医政局経済課, 2002.  
 財団法人知的財産研究所『特許から見た産業発展史』, 東京書籍印刷, 2002.  
 財団法人発明協会編集『工業所有権標準テキスト特許編』, 財団法人発明協会, 2000.  
 佐久間信夫・出見世信之編『現代経営と企業理論』, 学文堂, 2001.  
 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己『国際標準と戦略提携』, 中央経済社, 2001.  
 水谷内徹也『日本企業の経営理念』, 同文館, 1992.  
 水谷内徹也・村上亨編『現代企業の新展開』, 高文堂出版社, 1993.

参考文献

磯辺剛彦「競争のタイプと経営戦略」『慶應経営論集』第14巻第2号, 1997.  
 伊丹敬之「見えざる資産の競争力」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年7月号, 2001.  
 伊藤友章「競争優位の源泉と競争戦略」『北海学園大学経済論集』第45巻第2号, 1998.  
 内田康郎「多国籍企業における新たな競争優位の源泉について」『富大経済論集』第44巻第2号, 1998.  
 内田康郎「国際提携に見る競争戦略の質的変遷」『富大経済論集』第45巻第1号, 1999.  
 内田康郎「規格競争の変容に関する一考察」『富大経済論集』第47巻第3号, 2002.  
 榎本悟・小林敏男「競争戦略の新展開—資源および能力ベースの企業観をもとに—」『岡山大学経済学会雑誌』第26巻第3号, 1995.  
 大前研一「「見えない大陸」：覇者の条件」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001.  
 岡田正大「ポーターvs.バーニー論争の構図」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001.  
 ケビン・G・リベッテ, デイビット・クライン著・有賀裕子訳「知識財産のレバレッジ戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年6月号, 2001.  
 小林一「競争優位の源泉をめぐって—資源と学習」『明大商学論叢』第78巻第1・2・3号, 1996.  
 坂下昭宣「企業の競争戦略」『岡山大学経済学会雑誌』第22巻第3・4号, 1991.  
 ジェイ B. バーニー著・久保恵美子訳「リソース・ベスト・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001.  
 芝隆史「経営戦略の基本概念とアプローチ」『経営学

研究愛知学院大学論叢』第2巻第2号, 1992.  
 庄司真人「競争優位分析とその持続可能性—持続可能な競争優位の源泉と競争優位研究の動向に関する検討を中心に—」『高千穂論叢』第35巻第2号, 2000.  
 高井透「資源ベースによる競争優位性構築—優良中堅企業のダイナミック・ケイパビリティ」『桜美林大学産業研究所年報』15・16号, 1998.  
 野中郁次郎「組織的知識想像の新展開」『ハーバード・ビジネス・レビュー』1999年8・9月号, 1999.  
 マイケル E. ポーター著・沢崎冬目訳「戦略の本質は変わらない」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001.  
 馬駿「1990年代における日本の中小製造企業の技能形成に関する実証研究」『富大経済論集』第47巻第3号, 2002.  
 馬駿「起業活動における人的資本の役割と賃金制約」『日本経営学会第214回中部部会報告論文』, 2002.  
 水谷内徹也「インテグリティ・マネジメント序説—倫理志向の経営システムの探求—」『富大経済論集』第47巻第3号, 2002.  
 宮崎哲也「資源ベース論と市場構造」『流通研究』第5巻第2号, 2002.  
 宮重徹也「医薬品産業における大型合併と企業成長」『日本産業科学学会研究論叢』第8号, 2003.  
 メアリー・ジョー・ハッチ, マイケル・シュルツ著・平野和子訳「コーポレート・ブランドの戦略的価値」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年6月号, 2001.  
 横井義則「競争優位の源泉と資源ベースの企業観」『中京商学論叢』第43巻第1号, 1996.