

# 企業倫理の実践による研究開発能力の獲得と企業成長 —米国メルク社のケース—

宮重 徹也\*

## Acquisition of Power for Research and Development through Practicing Business Ethics

—Case Study on Merck & Co., Inc.—

Tetsuya MIYASHIGE

### Abstract

Pharmaceutical companies should put business ethics into practice, because they are making medicine to cure patients. But some companies have had unethical problems.

In this paper the author clarified the process of business ethics in order for the companies to develop. When the pharmaceutical companies observe the business ethical standard, they could have power to encourage their research and develop and could grow bigger.

## 1. はじめに

医薬品産業に属する医薬品企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倫理的価値観に基づいた企業倫理の実践が期待されるが、ミドリ十字による薬害エイズ事件、日本商事によるソリブジン事件など医薬品企業による非倫理的企業活動が後を立たない。しかし、前述のような非倫理的企業のみではなく医薬品企業のなかにも高い倫理的価値観に基づく企業倫理の実践によって企業成長をはかる企業がある。それが世界最大級の医薬品企業である米国メルク社 (Merck&Co.,Inc.) である。

エドワード・フリーマン (R. Edward Freeman) は、ピーター・ドラッカー (Peter F. Drucker) などの経営学者が「マネージャーが犯す共通の間違ひは利益それ自体が追求すべき本質的な価値であると考えられていることであるとし、利益を手段としての価値として考え、他の価値のために利益を追求する方が企業はより興味深い存在になる」と主張していることに対して、その良い例が長年にわたって高い利益を計上しているが、利益を手段としての価値として考え、本質的

な価値は病人を助けることにあるとする米国メルク社であると述べている。フリーマンは「尊敬」や「誠実」という倫理に直結した本質的な価値を持っている企業の典型例として米国メルク社を挙げている<sup>(1)</sup>。

そこで、本稿では経営戦略論の理論的枠組みより、倫理的価値観に基づいた企業倫理を実践する米国メルク社が競合他社を上回る企業成長を達成するプロセスを明らかにする。

## 2. 医薬品企業の理論的企業成長プロセス

### (1) 医薬品企業における企業成長と競争戦略

本章では経営戦略論の理論的枠組みより医薬品企業の理論的企業成長プロセスについて考察していく。

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>(2)</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>(3)</sup>。同様に、金井一頼も経営戦略には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」があるとしており、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、単一事業の企業では、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>(4)</sup>。このことは、複数の「競争戦略」の結果が「成長戦略」の結果に含まれることを示している。言い換えれば、5つの事業分野を持つ企業には各事業分野に合計で5つの競争戦略の結果があり、それらを合わせたものとして成長戦略の結果がある。従って、企業が競合他社を上回る企業成長を達成するには、各事業分野で行われる競争戦略において競争優位を確立する必要がある。

成長戦略の方法として、アンゾフ (H.I. Ansoff) は、市場浸透、市場開発、製品開発、多角化の4つを指摘している。市場浸透とは現製品により現市場における市場占有率を増大させることにより企業成長をはかる戦略である。これに対し市場開発とは現製品を新市場に導入することによって企業成長をはかる戦略である。次に製品開発とは現市場に新製品を導入することによって企業成長をはかる戦略である。更に新市場に新製品を導入することによって企業成長をはかる戦略が多角化である<sup>(5)</sup> (表2-1参照)。しかし、本稿の研究対象とする医薬品企業は世界的に事業を展開するグローバル企業であるため、すでに世界市場に参入しており、成長戦略の方向として新市場へ参入することは難しい。従って、新製品を開発する製品開発という成長戦略か、もしくは現製品で現市場の市場占有率を増大させる市場浸透という成長戦略を展開する必要がある。現市場における市場占有率を増大させる市場浸透という成長戦略、および現市場に新製品を導入する製品開発という成長戦略は各事業分野で実施される戦略であるため、競争戦略の戦略問題となる。なお、後述するように医薬品という製品の特許満了後はジェネリック医薬品<sup>(6)</sup>が市場に参入するため、現製品に

よる市場浸透という戦略は特許期間中にのみ有効であり、持続的な企業成長をはかるためには製品開発という戦略がより重要となる。

また、前述の企業成長の結果を測定するための基準として、山田保は売上高の増大、利益または付加価値の増大、総資本(資産)の増大など様々な要素が考えられるが、健全な企業成長であれば、売上高、利益、総資本がほぼ同程度に成長するため、これらの要素の1つをとって比較すればよいとしている<sup>(7)</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測定することにするが、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、医薬品の売上高を基準として企業成長を測定することにする。

競合他社を上回る企業成長を達成するには、前述のとおり、各事業分野で実施される競争戦略において、競争優位を確立することが重要であるため、競争戦略の概念について更に詳しくみていこう。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<sup>(8)</sup>。また、マイケル・ポーター (Michael E. Porter) 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ることである。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はほかならないとしている<sup>(9)</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

表2-1 アンゾフの成長ベクトル

使命 \ 製品	現	新
	現	市場浸透
新	市場開発	多角化

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>(10)</sup>。このように各事業分野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、各事業分野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企業の競争優位を考えてみよう。まず競争戦略が行われる事業分野の区分について考えてみる。個々の事業分野をどのように区分するの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と判断される。

そうであれば、医薬品市場を1つの市場と見ることはできないだろう。医薬品市場は薬効により、高血圧症治療剤、高脂血症治療剤、抗うつ剤、抗生物質などの各薬効分野に分割されている。医薬品という同じ製品といえども、薬効が異なる疾患には全く有用性がない。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。

従って、医薬品企業における競争戦略は各薬効分野で行われることになるが、それぞれの薬効分野での競争優位としては、前述の通り、低コストと差別化が考えられる。ジェネリック医薬品の参入している薬効分野であれば低コストという競争優位が確立されることもありうるが、ジェネリック医薬品が参入していない薬効分野では大規模臨床試験（メガ・トライアル）などによる差別化という競争優位が確立されている。

しかし、全ての薬効分野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、各薬効分野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薬効分野で差別化という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。主要薬効分野での差別化という競争

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。しかし、後述するように主要薬効分野は時代の変遷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薬効分野は抗生物質であったが、現在の主要薬効分野は高血圧症や高脂血症などの生活習慣病治療剤である。成長する薬効分野もあれば、衰退する薬効分野もあり、成長する主要薬効分野で差別化という競争優位を確立することこそが、医薬品企業における企業成長にとって重要となる。

## (2) 医薬品企業における競争優位の源泉

前節において医薬品企業が競合他社を上回る企業成長を達成するには、主要薬効分野において差別化という競争優位を確立することが重要であることが示されたので、本節では主要薬効分野において差別化という競争優位をもたらす競争優位の源泉について考察を進めていこう。

競争優位の源泉に関する理論としては大きく2つの理論がある。1つは競争優位の源泉を企業の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企業の内部環境に求める理論である。こ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>(11)</sup>。本稿でいう競争優位の源泉を企業の外部環境に求める理論とは磯辺のいう産業組織論に基づく理論であり、競争優位の源泉を企業の内部環境に求める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。

まずは競争優位の源泉を企業の外部環境に求める理論について述べていく。競争優位の源泉を外部環境に求める理論としては、産業組織論をベースとするマイケル・ポーター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>(12)</sup>。ポーターの理論を医薬品企業に適用すれば、魅力的な主要薬効分野を選択し、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。競争優位の源泉を企業の外部環境に

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>(13)</sup>。

次に競争優位の源泉に関するもう1つの理論である競争優位の源泉を企業の内部環境に求める理論について述べていく。競争優位の源泉を企業の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・バースト・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・バーニーは競争優位の源泉を「リソース (資源)」若しくはその組み合わせとしての「ケイパビリティ (能力)」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指摘している<sup>(14)</sup>。同様にゲイリー・ハメルとプラハラード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>(15)</sup>。また、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>(16)</sup>。しかし、競争優位の源泉を企業の内部環境に求める理論にも不完全な部分がある。それは、希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、競争優位の源泉を企業の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>(17)</sup>。

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、両者が交わるところに戦略があるとしている<sup>(18)</sup>。また、小林一は競争優位の源泉を企業の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企業の内部環境に求める理論であるとしている<sup>(19)</sup>。更にジョージ・デイ (George S. Day) は、企業内部の優秀な能力 (ケイパビリティ) や優秀な資源 (リソース) が地位 (ポジシ

ン) 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、両理論の関連性を示唆している<sup>(20)</sup>。その他にも新しいものでは、中村洋・岡田正大・澤田直宏が、業界の魅力度の変動は1つのビジネスモデルの衰退と新たなビジネスモデルの台頭に起因し、特定のビジネスモデルにはそのビジネスモデルに適合した内部資源の存在があると指摘している。また、ビジネスモデルに適合した内部資源の蓄積が模倣困難であれば、ビジネスモデルを創造した企業のみが高い収益を享受できるとも指摘している<sup>(21)</sup>。すなわち、企業は優秀な能力や優秀な資源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→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>(22)</sup>。

これまでの考察によって、競争優位の源泉が企業内部の能力や資源であることが明らかになったので、企業内部の能力と資源について更に詳しく考察を進めていこう。

まず企業内部の資源についてであるが、資源はタンジブルな資源 (実体の伴う資源) とインタンジブルな資源 (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、インタンジ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ジブルな資源へと急速に移行しつつあると指摘している<sup>(23)</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ジ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>(24)</sup>。このように企業内部の資源でも競争優位の源泉としてインタンジブルな資源を指摘する研究が多い。

本稿の研究対象である医薬品産業は知識集約型産業の代表的な産業であるが、後述するように、知識集約型産業では競争優位の源泉として、インタンジブルな資源のなかでも特に知的財産の重要性が指摘されている。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つの権利から構成され、知的創造物についての権利として、特許権、実用新案権、意匠権、著作権、回路配置権などがあり、営業標識についての権利として、商標権、商号権などがある。なお、これらの知的財産のうち、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>(25)</sup>。

競争優位の源泉として、医薬品産業においてもこれらの知的財産のうち特許権に注目した研究が多い。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の確立に必要な要因として次の3点を指摘している。1つは特許に守られたブロック・バスター (大型新薬) 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。特にボルトンは特許権の重要性を主張しており、上記3つの競争優位の確立に必要な要因の中でも、特に特許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>(26)</sup>。

前述のように企業内部の資源を競争優位の源泉として指摘する研究も多いが、持続的競争優位の源泉として企業内部の能力を指摘する研究も多い。また、企業内部の能力と資源の関係について、小林一は資源が能力を生み出すという考え方と、能力が資源を生み出すという考え方があるが、後者の見方が有益であるとしている<sup>(27)</sup>。

競争優位の源泉を企業の内部環境に求める代表的な研究として前述した、ジェイ・バーニーのリソース・ベースト・ビュー、ゲイリー・ハメルとプラハラードのコア・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企業内部の能力を持続的

競争優位の源泉として指摘している。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>(28)</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>(29)</sup>。

医薬品産業においても同様に持続的競争優位の源泉として企業内部の能力である特許に守られたブロック・バスター (大型新薬) を研究開発する能力を持続的競争優位の源泉として捉える研究が多い。例えば、ジェイ・克蘭ズラー (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>(30)</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>(31)</sup>。

従って、医薬品企業の競争優位の源泉は特許に守られたブロック・バスターを研究開発する能力であるといえる。そして、特許に守られたブロック・バスターを研究開発する能力という優秀な能力 (ケイパビリティ) によって、特許に守られたブロック・バスターという優秀な資源 (リソース) を所有することができ、特許に守られたブロック・バスターを所有することによって主要薬効市場へのポジショニングという優越的な地位を獲得し、差別化という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

表2-2 医薬品企業の理論的企業成長プロセス

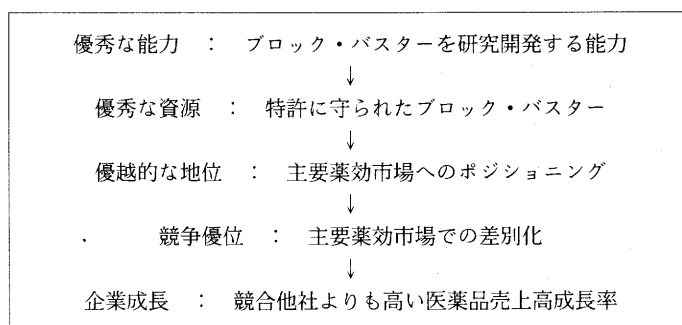


表3-1 メルクの基本理念

- ① 「われわれは人びとの生命を維持し、生活を改善する仕事をしている。すべての行動は、この目標を達成できたかどうかを基準に、評価されなければならない」。
- ② 誠実で正直であれ。
- ③ 企業として社会に責任を果す。
- ④ 科学による革新を起こし、模倣はしない。
- ⑤ すべての点で超一流になる。
- ⑥ 利益を追求するが、人類に貢献する仕事から利益をあげる。

出所：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, p.113.)

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。これが、経営戦略論の理論的枠組みによる医薬品企業の理論的企業成長プロセスである(表2-2参照)。

なお、本稿では表2-2に示したフレームワークを用いて、企業の能力と企業成長の関係について考察するが、李亨五は別のフレームワークを用いて、サムソン電子の事例から企業の能力と企業成長に関係について考察している<sup>(32)</sup>。

### 3. 企業倫理の実践と企業成長—米国メルク社の事例—

#### (1) 米国メルク社の倫理的価値観と研究開発能力

本章では米国メルク社(Merck & CO., Inc.)が倫理的価値観に基づく企業倫理の実践によって研究開発能力を向上させ、競合他社を上回る企業成長を達成していることを明らかにしていく。

まずはメルクの一貫した価値観である基本理念を見ていこう(表3-1参照)。ここに示されたメルクの基本理念は前述の通り倫理的価値観である。また、後述するようにメルクはこの倫理的価値観に基づいた企業倫理を実践しているが、ここではこの価値観に基づいた企業活動が倫理的企業活動であることを理論的に示しておこう。

倫理に対する理論的なアプローチとして、カント(I.Kant)の義務論、ミル(J.S.Mill)の功利主義などがある。そして、森本三男ら多数の論者が倫理一般の普遍的基準として、功利主義と義務論を共通にあげている。また、これらの理論は企業活動への適用が可能である。企業倫理基準としての功利主義は、企業活動がもたらす結果を重視し、その実現を目指すという意味で目的論の立場に立っている。それに対して、義務論は企業活動の結果を問題にするのではなく、一定の性格を持つ企業活動そのものを道徳的義務として命ずる(これを定言的命令という)立場である。企業倫

理はまず義務論の基準で評価され、この評価にパスしたのについて、功利主義の基準が適用されるべきである。すなわち、義務論としての定言的命令は、企業活動の下限ないし最低要件に関する基準であり、それを侵せばただちに非倫理的企業活動となる<sup>(33)</sup>。

メルクを含む医薬品企業の取り扱う医薬品は患者の生命を助けることを目的としている。従って、義務論としての定言的命令は医薬品企業に患者の生命を助けるよう努力することを命じている。すなわち、医薬品を取り扱う医薬品企業の企業活動は患者の生命を助けるための企業活動でなければならない。患者の生命を脅かす企業活動や患者を助けない企業活動は定言的命令に反しただちに非倫理的企業活動となるだろう。そうであれば、医薬品が助ける対象である患者を助けようと努力するメルクの価値観に基づいた企業活動は倫理的企業活動であるといえる。

続いてメルクがこの倫理的価値観を一貫して追求していることを見ていこう。例えば、人々の生命を維持し生活を改善するために、メルクはアフリカで薬を買えないほど貧しい人々100万人以上がかかっている風土病である「糸状虫症」の治療薬「メクチザン」を開発し、薬を必要としているすべての人々に無料で提供した。また、第二次世界大戦の直後、結核が蔓延した日本に利益を無視して「ストレプトマイシン」を持ち込んでいる<sup>(34)</sup>。

また、科学による革新を起こすために一貫して基礎研究を重視した研究開発を行っている。メルク社における研究開発の発展過程を次の3つの時期に区分して考察した細川孝の研究によれば、まず第1の時期である1930年代～1940年代は、1933年に基礎研究を行うためMRL(Merck Research Laboratories)を開設すると共に、MRLで働く研究者に対して可能な限りの自由を保障することによって高いキャリアを持った優秀な研究者を獲得し、高い基礎研究開発力を確保した時期であった。続く第2の時期である1950年代～1970年代は、第1の時期には抗菌剤、抗生物質などに限ら

れていた新医薬品の開発が、抗炎症剤、中枢神経薬、利尿薬など多様な薬効分野の新医薬品の開発に拡大した時期であった。更に第3の時期である1980年代以降も様々な取り組みを行いながら、自社の研究開発力を向上させている<sup>(35)</sup>。この細川の研究からも示されるようにメルクは一貫して科学による革新を起こす方針を維持しており現在もこの方針に変更はない。メルクの現経営者であるレイモンド・ギルマーティンCEOは、合併は短期的には利益を生むが長期的にはマイナスが大きく割にあわない。ゾロ品に対する政治的な風当たりが強まる中、画期的新薬を開発する企業こそ有利である。これまでも逆境はあったが、そのたびに切り抜けてきたとし、第一級の医薬品を開発するというメルク社の伝統を維持し、大合併をしないことを明言した。また、後任の経営者についても、中断を招かないためにも内部からの登用が望ましいとして、メルク社の伝統を維持する方針を示している<sup>(36)</sup>。

他にも企業として社会に責任を果たすために、早くも1944年には黒人大学連合基金に寄付をしており、1960年代には少数民族室を設置し、1970年代には上級幹部の全員に差別撤廃措置の目標を定めるよう義務付けるなど一貫した方針を採っている<sup>(37)</sup>。

このようにメルクは倫理的価値観を一貫して追求することによって卓越した研究開発力を維持している。ジェームス・コリンズは「利益を二の次にして医療の進歩に貢献しようという風土が研究者のたぐいまれな生産性を実現していること」を指摘している。また、この倫理的価値観が1933年のMRL開設当時に高いキャ

リアを持った優秀な研究者の獲得につながったことを前述したが、現在MRLのトップを務めるマサチューセッツ工科大学・生物学教授のピーター・キムも「メルクがいつまでもメルクであり続けること」を条件にMRLのトップに就任した<sup>(38)</sup>。なお、前述の「糸状虫症」の治療薬「メクチザン」を開発し、薬を必要としているすべての人々に無料で提供するというプロジェクトを決定した当時の経営者であるロイ・パジェロスCEOは、このプロジェクトを進めなかったら、「人々の生命を維持し、生活を改善する仕事をしている」と自負する企業で働くメルクの科学者の士気が低下していただろうと述べている<sup>(39)</sup>。この言葉からもメルクの倫理的価値観が卓越した研究開発能力の源泉であることが理解できる。

## (2) 研究開発能力による企業成長

前節の考察からメルクが倫理的価値観に基づく企業倫理を実践することによって高い研究開発能力、換言すれば、ブロック・バスター（大型新薬）を開発する能力を保持していることが示された。そこで本節ではメルクの高い研究開発能力が競合他社を上回る企業成長へと至るプロセスを、前章の医薬品企業の理論的企業成長プロセスに従って明らかにする。なお、本節で用いるデータは、薬業時報社発行の『薬事ハンドブック』、日本製薬工業協会発行の『DATA BOOK』、ミクス発行の医薬マーケティング総合雑誌『月刊ミクス増刊号・医薬ランキング』から筆者が作成したデータである。

図3-1 特許件数の推移

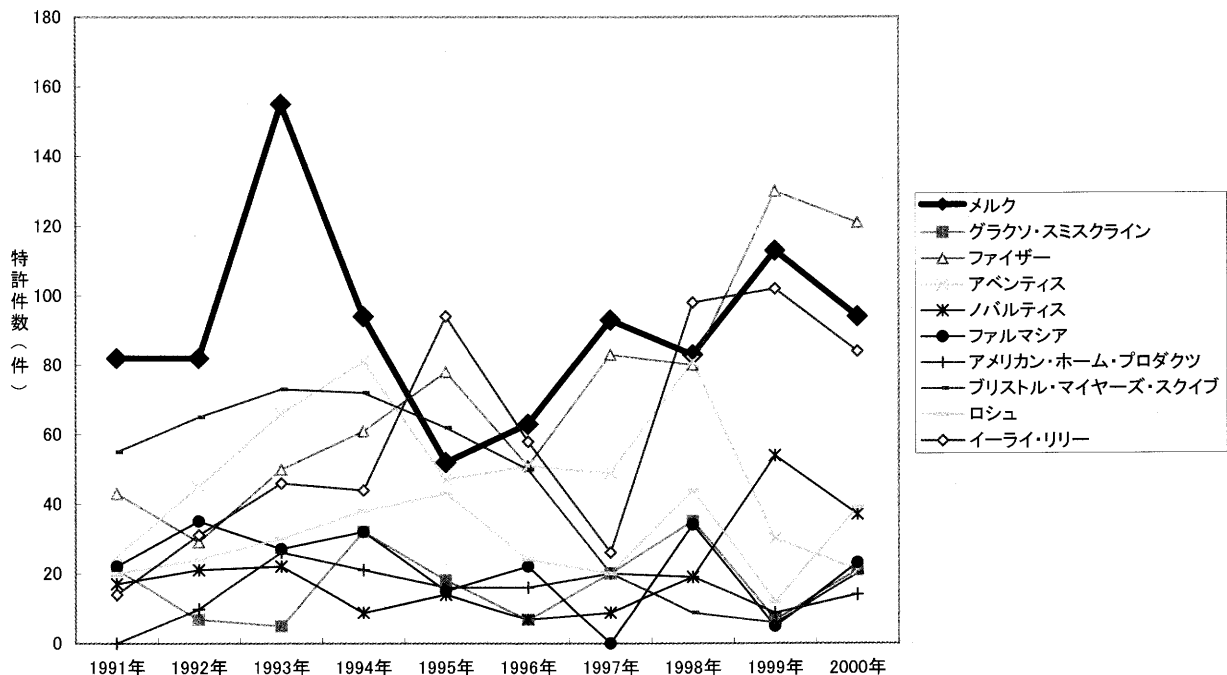


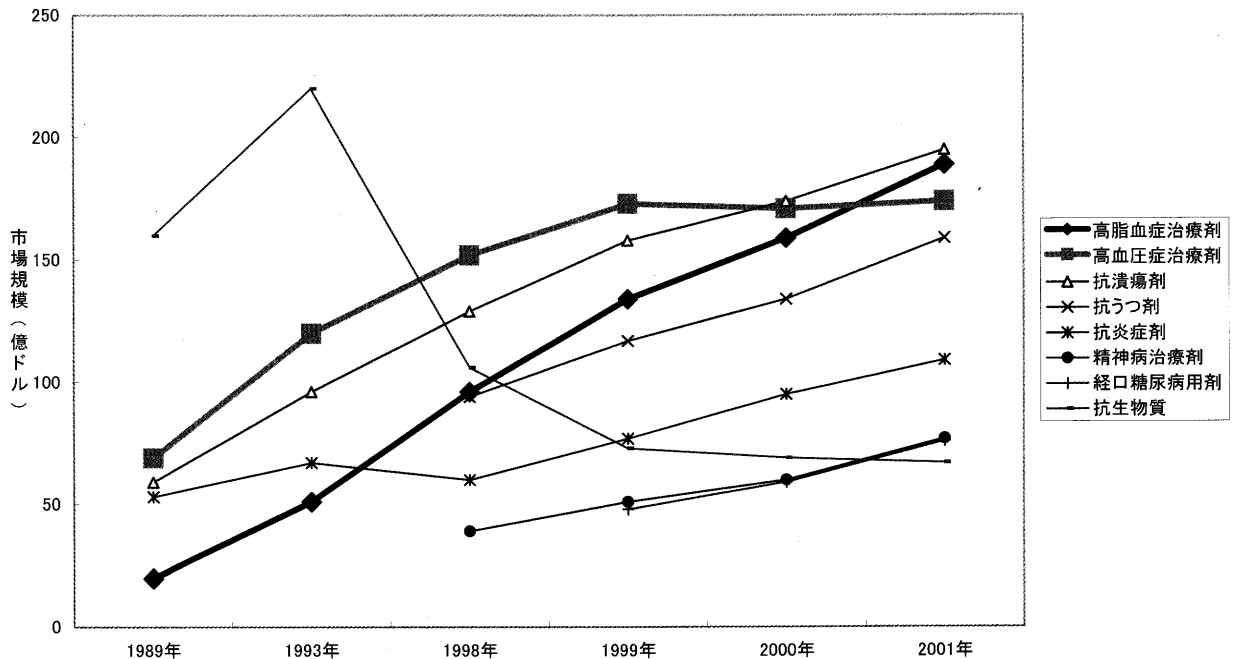




表3-2 メルクのブロック・バスター所有状況

年	メルクのブロック・バスター	市場全体の ブロック・バスター
1991年	バソテック (高血圧症治療剤) メバコール (高脂血症治療剤)	計8製品
1992年	バソテック (高血圧症治療剤) メバコール (高脂血症治療剤)	計13製品
1993年	**	**
1994年	バソテック (高血圧症治療剤) ゾコール (高脂血症治療剤) メバコール (高脂血症治療剤)	計16製品
1995年	バソテック (高血圧症治療剤) ゾコール (高脂血症治療剤) メバコール (高脂血症治療剤)	計21製品
1996年	ゾコール (高脂血症治療剤) バソテック (高血圧症治療剤) メバコール (高脂血症治療剤) ペプシッド (抗潰瘍剤)	計24製品
1997年	バソテック (高血圧症治療剤) ゾコール (高脂血症治療剤) ペプシッド (抗潰瘍剤) メバコール (高脂血症治療剤)	計**
1998年	**	**
1999年	ゾコール (高脂血症治療剤) バソテック (高血圧症治療剤) コザール (高血圧症治療剤) フォサマックス (骨粗鬆症治療剤)	計34製品
2000年	ゾコール (高脂血症治療剤) ヴァイオックス (抗炎症剤) バソテック (高血圧症治療剤) コザール (高血圧症治療剤) フォサマックス (骨粗鬆症治療剤)	計43製品
2001年	ゾコール (高脂血症治療剤) ヴァイオックス (抗炎症剤) コザール (高血圧症治療剤) フォサマックス (骨粗鬆症治療剤)	**

図3-3 世界の主要薬効市場の推移



どの大規模臨床試験によって差別化という競争優位を確立している(図3-5参照)。その他にも、ヴァイオックスやフォサマックスなどの優秀な資源によって主要薬効市場へのポジショニングという優越的な地位を獲得し、差別化という競争優位を確立している。

これまでの調査によって、メルクが業界他社と比較して高い水準の研究開発能力という優秀な能力を保持しており、その高い研究開発能力によって業界他社を上回る数の特許に守られたブロック・バスターという優秀な資源を所有していること、そして、そのブロッ

ク・バスターによって主要薬効市場へのポジショニングという優越的な地位を獲得し、主要薬効市場において大規模臨床試験による差別化という競争優位を確立していることが明らかになったが、その結果として、メルクは競合他社を上回る企業成長を達成することができたのであろうか。

1980年代末期から1990年代にかけて医薬品産業では表3-3のように世界的な水平方向の大型合併が継続しており、メルクは水平方向の大型合併を経験していない数少ない医薬品企業である。それでは、1990年代

図3-4 世界の高血圧症治療剤市場

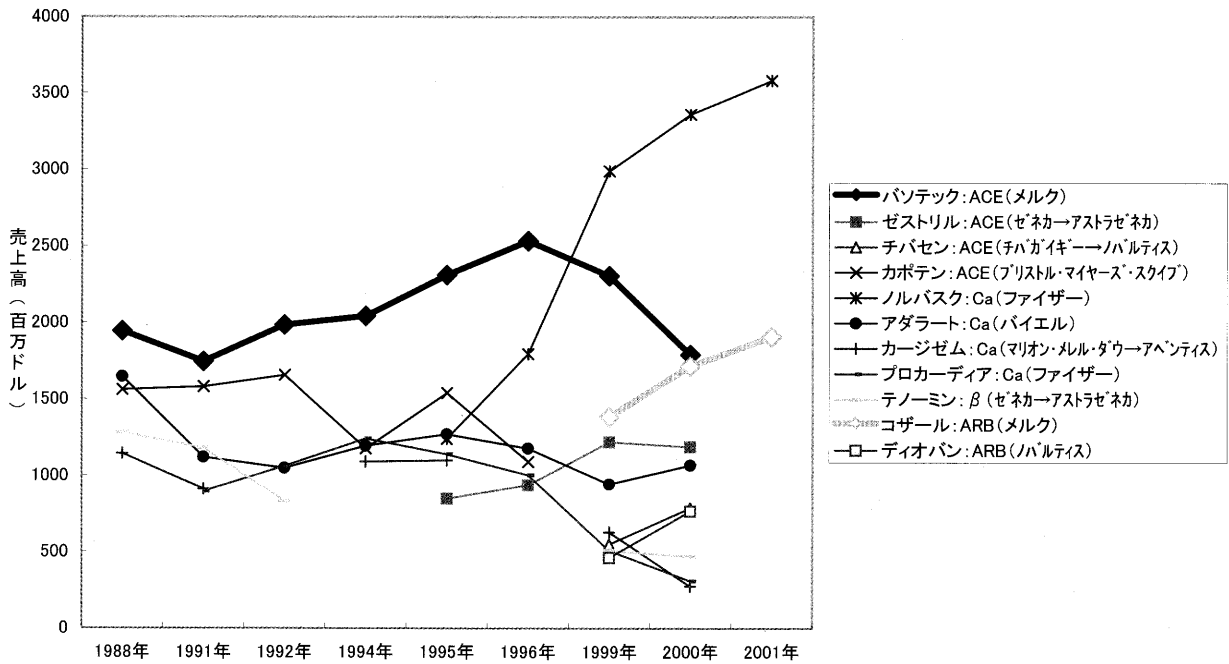


図3-5 世界の高脂血症治療剤市場

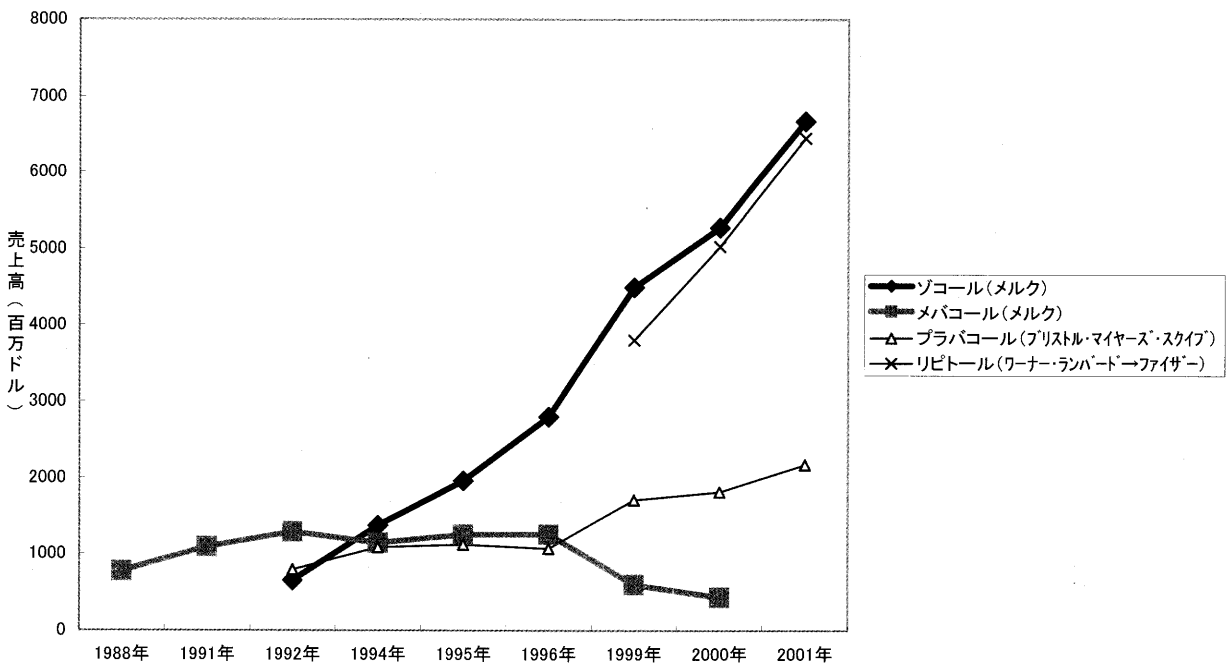
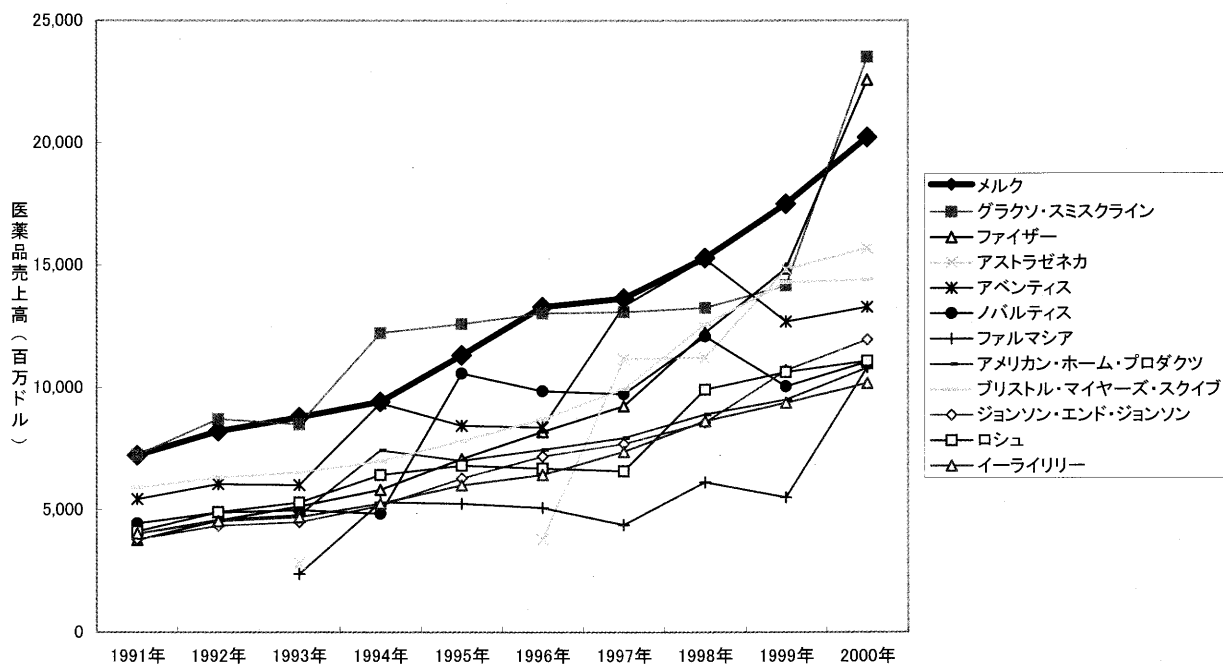


表3-3 医薬品産業における水平方向の大型合併

1989	Bristol-Myers + Squibb = Bristol-Myers Squibb
1989	Beecham + SmithKline = SmithKline Beecham
1990	Rhone-Poulenc + Rorer = Rhone-Poulenc Rorer
1994	American Home Products + American Cyanamid = American Home Products
1995	Glaxo + Wellcome = Glaxo Wellcome
1995	Hoechst + Marion Merrell Dow = Hoechst Marion Roussel
1995	Pharmacia + Upjohn = Pharmacia & Upjohn
1996	Sandoz + Ciba-Geigy = Novartis
1999	Zeneca + Astra = AstraZeneca
1999	Sanofi + Synthelabo = Sanofi Synthelabo
1999	Hoechst Marion Roussel + Rhone-Poulenc Rorer = Aventis
2000	Pharmacia & Upjohn + Monsanto (Searle) = Pharmacia
2000	Pfizer + Warner-Lambert = Pfizer
2000	Glaxo Wellcome + SmithKline Beecham = Glaxo SmithKline
2003	Pfizer + Pharmacia = Pfizer

出所：富士経済編『医薬品グローバル戦略&提携マップ』，富士経済，2001．を参考に作成

図3-6 医薬品売上高の推移



の主要医薬品企業12社の医薬品売上高の推移を図3-6に示す。図3-6からグラクソ・スミスクライン、アベンティスなど多くの大型合併経験企業が合併時のみ大きな成長を示し、それ以外の時期にはほとんど成長していない傾向が見てとれる。それに対して、大型合併を経験していないメルクは毎年右肩上がりの順調な企業成長を達成していることが理解でき、その成長力は業界他社を上回るものである。

#### 4. おわりに

本稿は経営戦略論の理論的枠組みより、倫理的価値観に基づく企業倫理を実践する米国メルク社が競合他

社を上回る企業成長を達成するプロセスを明らかにすることを目的として研究を進めてきた。

その結果、米国メルク社の倫理的価値観に基づいた企業倫理の実践は、優秀な研究者を引きつけ、更に研究者の士気を高めることによって、競合他社と比較して類まれな高い水準の研究開発能力につながっていることが明らかになった。そして、米国メルク社はその高い水準の研究開発能力によって競合他社を上回る数の特許に守られたブロック・バスターという優秀な資源を所有し、そのブロック・バスターによって主要薬効市場へのポジショニングという優越的な地位を獲得し、主要薬効市場において大規模臨床試験による差別化という競争優位を確立することによって、競合他社

を上回る企業成長を達成していることが明らかになった。

今後は米国メルク社の倫理的価値観に基づく企業倫理の実践が類まれな高い水準の研究開発能力につながる過程をより詳細に分析していきたいと考えている。

#### 注

- (1) Robert F. Bruner, Mark R. Eaker, R. Edward Freeman, Robert E. Spekman, Elizabeth Olmsted Teisberg, S. Venkataraman, *The Portable MBA*, John Wiley & Sons Inc., 1998. (嶋口充輝・吉川明希訳『MBA講座経営』, 日本経済新聞社, 1998, pp.61-64.)
- (2) 坂下昭宣『経営学への招待』, 白桃書房, 1992, p.19.
- (3) 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.
- (4) 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, pp.15-16.
- (5) H.I.Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, pp.135-137.)
- (6) すでに開発された医薬品(新薬)の特許満了後に発売される新薬と同じ成分を持った医薬品。
- (7) 山田保『企業成長と企業理論』, ダイヤモンド社, 1964, pp.24-30.
- (8) 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.10.
- (9) 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, 1985, p.3.)
- (10) Michael E.Porter, *ibid.*, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, 同上書, 1985, pp.15-23.)
- (11) 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.
- (12) 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.)
- (13) 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, p.41.
- (14) 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.
- (15) 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.)
- (16) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, 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.)
- (17) 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.
- (18) 岡田正大, 同上論文, 2001, p.91.
- (19) 小林一, 前掲論文, 1996, p.41.
- (20) 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.)
- (21) 中村洋・岡田正大・澤田直宏「経営資源・ケイパビリティ論とSCP ロジックの動学的統合仮説」『2004年度組織学会研究発表大会報告要旨集』, 2004, pp.141-144.
- (22) 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.
- (23) 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.
- (24) 伊藤邦雄「インタンジブル経営への挑戦」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年7月号, 2001, pp.74-85.
- (25) 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.
- (26) ウィリアム・ボールトン「合併と提携: 米国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, 83-85.
- (27) 小林一, 前掲論文, 1996, pp.42-43.
- (28) Gary Hamel and C.K. Prahalad, *op.cit.*, 1994. (一条和生訳, 前掲書, 1995, pp.258-282.)
- (29) 野中郁次郎「組織的知識創造の新展開」『ハーバード・ビジネス・レビュー』1999年8・9月号, 1999, pp.38-48.
- (30) ジェイ・クランズラー, ノーマン・セルビー, ダイナター・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.

- (31) 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, p.255-273.
- (32) 李亨五「サムスン電子の経営戦略と組織能力」『2004年度組織学会研究発表大会報告要旨集』, 2004, pp.361-364.
- (33) 森本三男「企業倫理とその実践体制」『青山国際政経論集』25, 1992, pp.74-78.
- (34) 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, pp.77-81.)
- (35) 細川孝「現代医薬品企業における研究開発の展開—メルク社の事例研究—」日本経営学会編『21世紀の企業経営 [経営学論集第69集]』, 千倉書房, 1999, pp.105-109.
- (36) エルゼビア・ジャパン編『月刊ミクス』2004年3月号, 2004, p.80.
- (37) James C. Collins and Jerry I. Porras, op.cit., 1994. (山岡洋一訳, 前掲書, 1995, pp.350-351.)
- (38) 日本経済新聞朝刊2003年9月1日付, p.16.
- (39) James C. Collins and Jerry I. Porras, op.cit., 1994. (山岡洋一訳, 前掲書, 1995, p.78.)
- (40) 日本経済新聞朝刊2003年9月1日付, p.16.

#### 参考文献

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*, 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』, 同文館, 1992.)

Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, 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』, ダイヤモンド社, 1985.)

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』, ダイヤモンド社, 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』, ダイヤモンド社, 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.

儀我社一郎・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.

#### 参考論文

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.

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・ベースド・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号, 2001.

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「組織的知識創造の新展開」『ハーバード・ビジネス・レビュー』1999年8・9月号, 1999.

細川孝「現代アメリカ医薬品企業の経営戦略—1990年代前半におけるメルク社の動向を中心に—」夏目啓二・三島倫八編著『地球時代の経営戦略』, 八千代出版, 1997.

細川孝「現代医薬品企業における研究開発の展開—メルク社の事例研究—」日本経営学会編『21世紀の企業経営 [経営学論集第69集]』, 千倉書房, 1999.

細川孝「現代医薬品企業の事業展開とM&A—1990年代におけるグラクソ社, メルク社の事例を中心に—」『京都経済短期大学論集』第7巻第2号, 2000.

細川孝「グローバル化・情報化と経営システム—医薬品企業を事例として—」仲田正機・夏目啓二編著『企業経営変革の新世紀』, 同文館出版, 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.

宮重徹也「高専における倫理教育の必要性—薬学部における倫理教育が就職観に与えた影響—」『高等専門学校教育と研究』第7巻第4号, 2002.

宮重徹也「企業倫理の実践が企業成長に至るプロセス」『日本経営倫理学会誌』第11号, 2004.

メアリー・ジョー・ハッチ, マイケル・シェルツ著・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.