

# 成功する医薬品企業の大型合併

## —米国ファイザー社のケース—

宮重 徹也\*

### Successful Mergers between Pharmaceutical Companies

#### —Case Study on Pfizer—

Tetsuya MIYASHIGE

#### Abstract

Many pharmaceutical companies in the world have merged since 1980's. In this paper the author clarified the rules for the successful merger between big pharmaceutical companies.

#### 1. はじめに

1980年代末期より医薬品産業において世界的な水平方向の大型合併が継続している（表1-1参照）。このような大型合併ブームの第1期は1989年～1990年にかけて起こり、続く第2期は1994年～1996年にかけて起こった。更に20世紀末の1999年～2000年にかけて第3期のブームが訪れた。21世紀にはいり大型合併ブームはしばらく沈静化した。2003年のファイザーによ

るファルマシア買収をきっかけに第4期の大型合併ブームが到来したように思われる。

2003年にファルマシアを買収したファイザーは、研究開発費が米国第2位であるメルクの2.7倍となり、また、医薬品売上高で第2位以下の企業を大きく引き離す世界最大の医薬品企業になった<sup>(1)</sup>（表1-2参照）。この流れを受け翌2004年には、サノフィ・サンテラボがアベンティスに対する敵対的な買収計画を発表した<sup>(2)</sup>。但し、フランス・ドイツの両政府がサノフィ・

表1-1 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 (Wyeth)
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
2004	Sanofi-Synthelabo + Aventis = Sanofi-Aventis

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

表1-2 医薬品企業の医薬品売上高(2003年)

順位	企業名	医薬品売上 (百万ドル)	増減 (%)	合併前企業
1	Pfizer	39,631	40	Pfizer + Warner-Lambert + Pharmacia + Upjohn + Monsanto (Searle)
*****	Sanofi-Aventis	30,964	-	
2	Glaxo SmithKline	29,817	5	Glaxo + Wellcome + Beecham + SmithKline
3	Merck	22,486	5	
4	Aventis	21,068	-5	Hoechst + Marion Merrell Dow + Rhone-Poulenc + Rorer
5	Johnson & Johnson	19,517	14	
6	Novartis	18,926	21	Sandoz + Ciba-Geigy
7	AstraZeneca	18,318	6	Zeneca + Astra
8	Roche	15,927	14	
9	Bristol-Myers Squibb	14,869	16	Bristol-Myers + Squibb
10	Wyeth	12,623	8	American Home Products + American Cyanamid
11	Abbott	12,552	14	
12	Eli Lilly	11,856	14	
13	Sanofi-Synthelabo	9,896	16	Sanofi + Synthelabo
14	武田	8,536	8	
15	Boehringer Ingelheim	8,314	-7	
16	Amgen	7,868	58	
*****	山之内・藤沢(アステラス)	7,700	4	
17	Schering Plough	6,678	-24	
18	Bayer	5,907	0	
19	Schering AG	5,890	-5	
20	三共	4,593	11	
21	エーザイ	4,489	14	
22	Novo Nordisk	4,474	5	
23	Akzo Nobel	4,454	-11	
24	山之内	4,107	11	
25	藤沢	3,593	13	
26	Merck KGaA	3,365	5	
27	Genentech	2,611	21	
28	第一	2,576	7	

出所：吉川医薬経済レポートを参考に作成

サンテラボによるアベンティス買収が大量解雇につながるないように注視していく姿勢を示している<sup>(3)</sup>。また、アベンティスはサノフィ・サンテラボによる買収に強く抵抗しており、買収手続き開始を認めたフランス金融当局の決定に対する異議を申し立てた<sup>(4)</sup>。サノフィ・サンテラボに対抗してノバルティスもアベンティスとの統合を発表し、アベンティスのランドウ会長はサノフィ・サンテラボの戦略を批判する一方、ノバルティスなど大手との統合には前向きな発言をしている<sup>(5)</sup>。更にアベンティスはノバルティスとの経営統合の可能性を探る協議を開始した<sup>(6)</sup>。この行方は未定であるが、アベンティスが将来いずれかの大手医薬品企業と経営統合することは変わらないであろう。

このような大規模合併の流れは欧米のみではなく、遂には日本にも波及してきた。2004年には国内大手医薬品企業の山之内製薬と藤沢薬品工業がアステラス製薬として2005年4月に合併することを発表した。この合併が成功すれば、国内第2位、世界でも第17位の大手

医薬品企業が誕生することになる<sup>(7)</sup>。また、合併新会社は企業規模の拡大に向けて更なるM & A (Merger and Acquisition: 企業の合併・買収)を検討している<sup>(8)</sup>。

しかし、このような大規模合併は医薬品企業の企業成長に有効なのであろうか。第2期の大型合併ブームが始まる前年である1993年から第3期の大型合併ブームが終了した2000年までの医薬品売上高成長率を調査した研究によれば、水平方向の大型合併を経験していない全ての大手医薬品企業が2桁成長という高成長を記録しているのに対して、大型合併を経験した大手医薬品企業の大多数は1桁成長という低成長となっている。但し、ファイザー(成長率:17.6%)とアストラゼネカ(同:15.7%)は大型合併を経験していない大手医薬品企業を上回る医薬品売上高成長率を達成している<sup>(9)</sup>。

そこで本稿では、経営戦略論の理論的枠組みを用い、ファイザーの事例より成功する医薬品企業の大規模合併について考察する。

## 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>(10)</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>(11)</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>(12)</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>(13)</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>(14)</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図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>(15)</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>(16)</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いかくぐって、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

表2-1 アンゾフの成長ベクトル

	製品		
使命		現	新
	現	市場浸透	製品開発
	新	市場開発	多角化

出所：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, p.137.)

いる<sup>(17)</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されている。低コストは、競争相手よりもコスト構造が低いいため、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>(18)</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>(19)</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>(20)</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>(21)</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・ベスト・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>(22)</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>(23)</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>(24)</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

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>(25)</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>(26)</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>(27)</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 (ポジション) 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>(28)</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>(29)</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の決定論的枠組みは、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>(30)</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>(31)</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>(32)</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2つの権利から構成され、知的創作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>(33)</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>(34)</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>(35)</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>(36)</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>(37)</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>(38)</sup>。

表2-2 医薬品企業の理論的企業成長プロセス

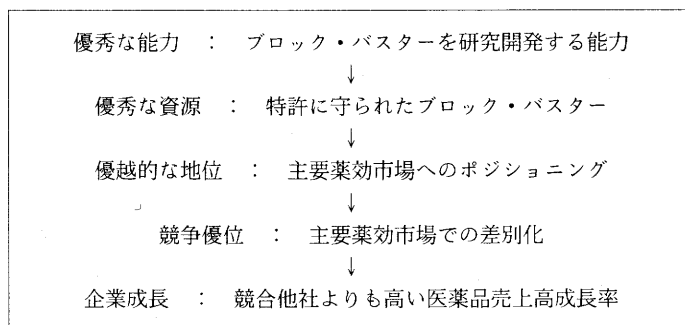


表3-1 ワーナー・ランバード買収によるブロック・バスター獲得

買収年	被買収企業	獲得したブロック・バスター（発売年：買収前年売上高）
2000年	ワーナー・ランバード	リピトール（1996年：37億ドル）

表3-2 ファルマシア買収によるブロック・バスター獲得

買収年	被買収企業	獲得したブロック・バスター（発売年：買収前年売上高）
2003年	ファルマシア	セレブレックス（1999年：31億ドル）

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>(39)</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）。

### 3. 大型合併と企業成長 —ファイザーの事例—

#### (1) 大型合併によるブロック・バスターの獲得

前章において医薬品企業の企業成長にあたって、主要薬効市場で競争優位を確立できるブロック・バスターという優秀な資源、更に主要薬効市場で競争優位を確立できるブロック・バスターを研究開発する能力という優秀な能力を獲得することが重要であることが示された。しかし、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を合併後直ちに獲得することは難しいだろう。なぜならば、医薬品の研究開発には10～20年の歳月がかかるため<sup>(40)</sup>、仮に研究開発能力を獲得できたとしてもその結果が表れるまでには多大な時間を要する。

そこでここではファイザーが他の大手医薬品企業を買収することにより獲得した、特許に守られたブロッ

ク・バスターという優秀な資源に注目しよう。まず、2000年に実施されたワーナー・ランバードとの大型合併では高脂血症治療剤である「リピトール」を獲得した。リピトールは1996年に発売されており、特許の満了は2010年という特許に守られたブロック・バスターである（表3-1参照）。また、2003年に実施されたファルマシアとの大型合併では抗炎症剤である「セレブレックス」を獲得した。セレブレックスは1999年に発売された特許に守られたブロック・バスターである（表3-2参照）。なお、セレブレックスは2000年に実施されたファルマシア&アップジョンとモンサントの大型合併によりファルマシア&アップジョン（現ファルマシア）がモンサントのセール事業部から獲得したブロック・バスターである。

参考までにファイザーがワーナー・ランバードとの大型合併を実施した前年にあたる1999年の医薬品売上高ベスト10製品を表3-3に、ファルマシアとの大型合併を実施した前年にあたる2002年の医薬品売上高ベスト10製品を表3-4に示しておく。表3-3、表3-4からも明らかのように、ファイザーが大型合併により獲得したブロック・バスターは医薬品市場全体からみても超大型のブロック・バスターである。

#### (2) ブロック・バスターの獲得と企業成長

前節の考察からファイザーの実施した大型合併が超大型のブロック・バスターを獲得する大型合併であったことが分かった。そこで本節では大型合併によるブロック・バスターの獲得がファイザーの企業成長の及ぼした効果を、前章において明らかにした医薬品企業の理論的企業成長プロセスに従って考察する。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』、『吉川医薬経済レポート』から筆者が作成したデータである。

表3-3 1999年の医薬品売上高ベスト10

順位	商品名	企業	薬効	1999年売上(百万ドル)
1	Losec/Prilosec	AstraZeneca	抗潰瘍剤	5909
2	Zocor	Merck	高脂血症治療剤	4495
3	Lipitor	Warner-Lambert	高脂血症治療剤	3795
4	Norvasc	Pfizer	高血圧症治療剤	2991
5	Claritin	Schering Plough	抗アレルギー剤	2673
6	Prozac	Eli Lilly	抗うつ剤	2613
7	Vasotec/Vasoretic	Merck	高血圧症治療剤	2305
8	Prevacid	TAP	抗潰瘍剤	2156
9	Procrit	Johnson & Johnson	抗貧血剤	2055
10	Zoloft	Pfizer	抗うつ剤	1997

出所：吉川医薬研究所レポートを参考に作成

表3-4 2002年の医薬品売上高ベスト10

順位	商品名	企業名	薬効	2002年売上(百万ドル)
1	Lipitor	Pfizer	高脂血症治療剤	7,972
2	Zocor	Merck	高脂血症治療剤	5,580
3	Losec/Prilosec	AstraZeneca	抗潰瘍剤	4,623
4	Procrit	J&J	抗貧血剤	4,269
5	Norvasc	Pfizer	高血圧症治療剤	3,846
6	Zyprexa	Eli Lilly	抗うつ剤	3,689
7	Prevacid	TAP	抗潰瘍剤	3,157
8	Paxil/Seroxat	GSK	抗うつ剤	3,083
9	Celebrex	Pharmacia	抗炎症剤	3,050
10	Zoloft	Pfizer	抗うつ剤	2,742

出所：吉川医薬研究所レポートを参考に作成

図3-1 特許件数の推移

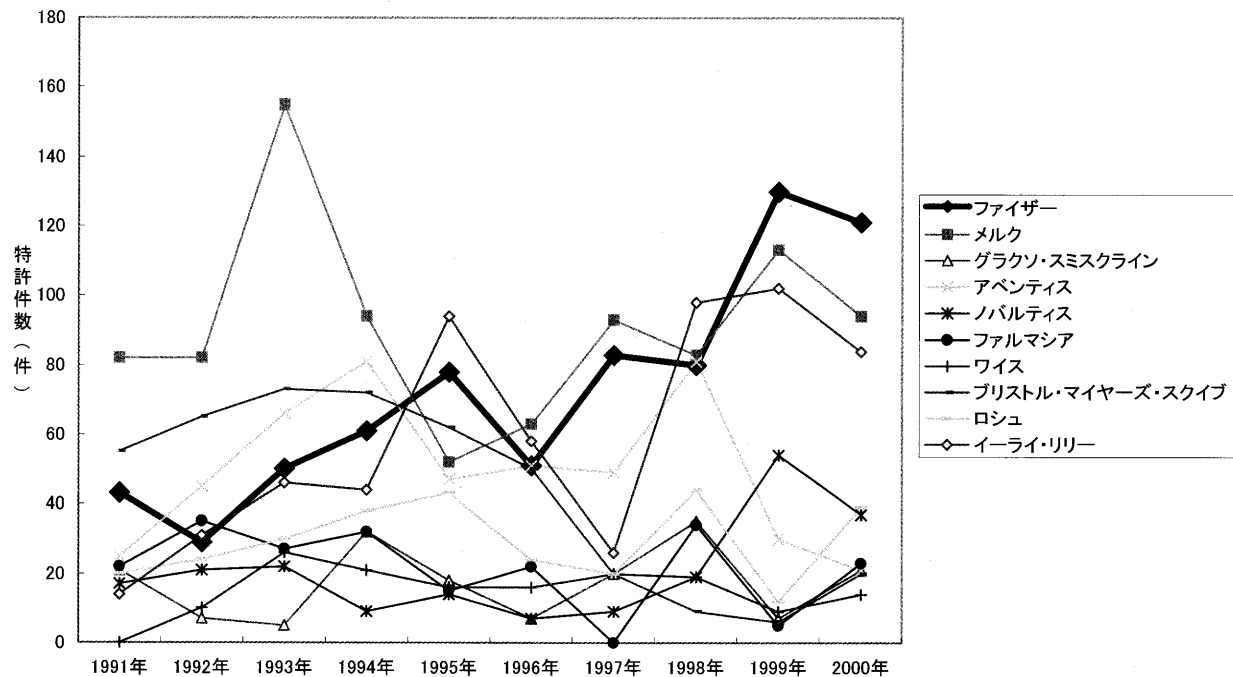
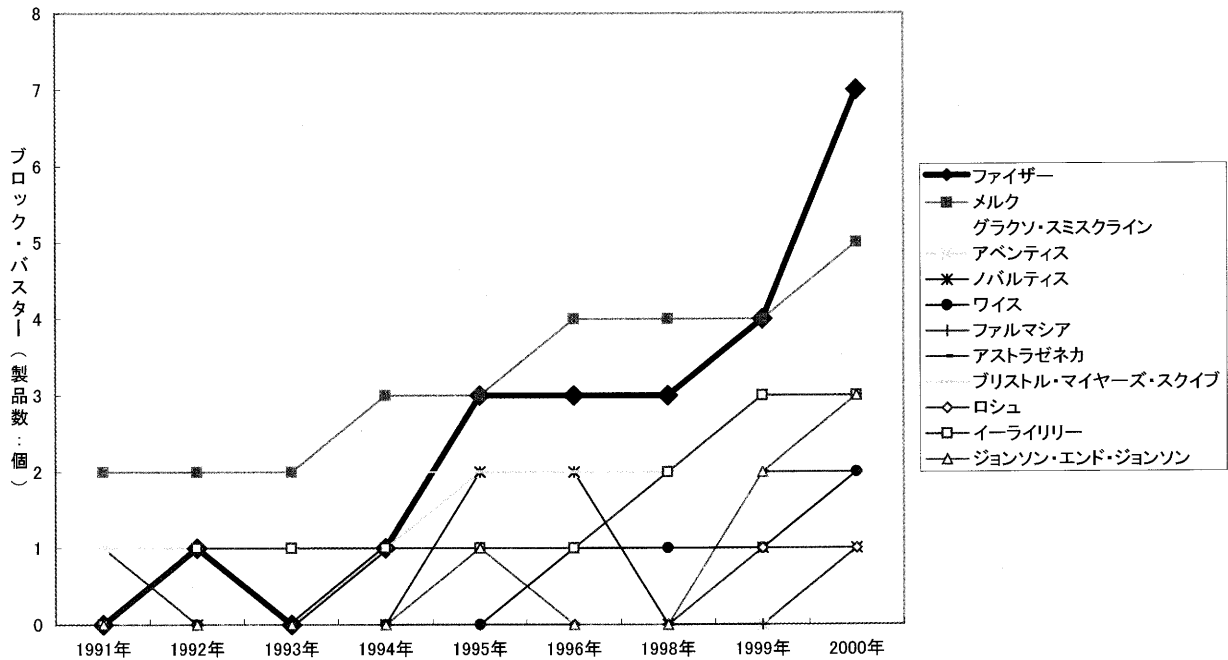




図3-2 ブロック・バスター数の推移



それでは、まずファイザーの研究開発能力を見てみよう。1990年代の主要医薬品企業の特許件数の推移を図3-1に示す。なお、ここでいう主要医薬品企業とは、2002年の医薬品売上高が100億ドルを超える12社のグローバルな医薬品企業であり、特許件数は全分野の特許件数ではなく、日本における国際分類A61Kに属する医薬品関連特許件数である。但し、主要医薬品企業12社のうち、ジョンソン・エンド・ジョンソンとアストラゼネカの2社は特許件数が不明であるため、図3-1から除外した。この図3-1からファイザーの研究開発能力が業界他社と比較して突出して高い水準ではないが、比較的高い水準にあることが理解できる。また、特許件数が上昇傾向にあることが分かる。

それでは、ファイザーの業界他社と比較して突出はしていないが比較的高い水準の研究開発能力という優秀な能力は、ブロック・バスターという優秀な資源の所有にどのような影響を及ぼしたのであろうか。1990年代の主要医薬品企業12社が所有する世界売上高10億ドル以上のブロック・バスター数の推移を図3-2に示す。図3-2からも明らかなように、ファイザーは業界他社と比較して著しく高い水準ではないが比較的高い水準のブロック・バスターを所有していることが分かる。また、1994年以降現在までにファイザーが所有していたブロック・バスターの詳細を表3-5に示す。なお、一部の年ではブロック・バスターに関する調査資料を発見できなかった。表3-5から2000年以降ファイザーが急速にブロック・バスターの所有状況を増加させていることが示されたが、主要なブロック・

バスターの一部は大型合併により獲得したものである。後述するが、主要薬効市場である高脂血症治療剤市場と抗炎症剤市場で競争優位を確立したブロック・バスターはいずれも大型合併により獲得したブロック・バスターである。

次に、ファイザーがこれらのブロック・バスターという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て差別化という競争優位を確立した事実を見ていこう。まずは1990年代前後の主要薬効市場の推移を図3-3に示す。1990年代はこれまでの主要薬効市場であった抗生物質の市場が衰退し、高血圧症治療剤、高脂血症治療剤、抗潰瘍剤、抗うつ剤、抗炎症剤などの市場が主要薬効市場として大きく成長した。特にこれら5つの主要薬効分野の市場規模は2002年現在で100億ドルに達している。そして、ファイザーは抗潰瘍剤を除く高血圧症治療剤、高脂血症治療剤、抗うつ剤、抗炎症剤の4つの主要薬効分野にポジショニングして、差別化という競争優位を確立した。なお、高血圧症治療剤市場と抗うつ剤市場では自社内部の研究開発能力という優秀な能力によって生み出したブロック・バスターによって競争優位を確立したが、高脂血症治療剤市場と抗炎症剤市場では大型合併によって他の医薬品企業から獲得したブロック・バスターによって競争優位を確立した。

それでは実際にファイザーが表3-5に示した自社開発のブロック・バスターと、大型合併により他の医薬品企業から獲得したブロック・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

表3-5 ファイザーのブロック・バスター所有状況

年	ファイザーのブロック・バスター
1994年	プロカーディア (高血圧症治療剤) 合計：1 製品
1995年	ノルバスク (高血圧症治療剤) プロカーディア (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) 合計：3 製品
1996年	ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) プロカーディア (高血圧症治療剤) 合計：3 製品
1997年	***
1998年	ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) ジスロマックス (抗生物質) 合計：3 製品
1999年	ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) ジスロマックス (抗生物質) バイアグラ (勃起不全症治療剤) 合計：4 製品
2000年	リピトール (高脂血症治療剤) ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) ジスロマックス (抗生物質) バイアグラ (勃起不全症治療剤) ニューロンチン (抗てんかん剤) ジフルカン (抗生物質) 合計：7 製品 (大型合併により 2 製品獲得)
2001年	リピトール (高脂血症治療剤) ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) ジスロマックス (抗生物質) バイアグラ (勃起不全症治療剤) ニューロンチン (抗てんかん剤) ジフルカン (抗生物質) 合計：7 製品
2002年	リピトール (高脂血症治療剤) ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) ニューロンチン (抗てんかん剤) バイアグラ (勃起不全症治療剤) ジスロマックス (抗生物質) ジルテック (抗アレルギー剤) ジフルカン (抗生物質) 合計：8 製品
2003年	リピトール (高脂血症治療剤) ノルバスク (高血圧症治療剤) ゾロフト (抗うつ剤) ニューロンチン (抗てんかん剤) ジスロマックス (抗生物質) バイアグラ (勃起不全症治療剤) セレブレックス (抗炎症剤) ジルテック (抗アレルギー剤) ジフルカン (抗生物質) 合計：9 製品 (大型合併により 1 製品獲得)

注：網掛けは大型合併により獲得したブロック・バスターを示す。

を獲得して差別化という競争優位を確立した様子を見ていこう。まずは自社開発したブロック・バスターという優秀な資源である「ノルバスク」によって高血圧症治療剤市場へポジショニングし競争優位を確立した様子を図3-4に、同様の「ゾロフト」によって抗うつ剤市場へポジショニングし競争優位を確立した様子を図3-5に示す。図3-4より高血圧症治療剤市場において「ノルバスク」が差別化という競争優位によって市場第1位の地位を確立している様子が見て取れる。同じく図3-5より抗うつ剤市場において「ゾロフト」が差別化という競争優位によって市場第3位の地位を確立している様子が見て取れる。

次に大型合併により獲得したブロック・バスターという優秀な資源である「リピトール」によって高脂血症治療剤市場へポジショニングし差別化という競争優位を確立した様子を図3-6に、同様の「セレブレックス」によって抗炎症剤市場へポジショニングし競争優位を確立した様子を図3-7に示す。図3-6より高脂血症治療剤市場において「リピトール」が差別化という競争優位によって市場第1位の地位を確立している様子が見て取れる。同じく図3-7より抗炎症剤市場において「セレブレックス」が差別化という競争優位によって市場第1位の地位を確立している様子が見て取れる。

これまでの調査によって、ファイザーが業界他社と比較して、突出して高い水準ではないが比較的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、その比較的高い水準の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、2000年以降の2度の大型合併によって特許に守られた主要なブロック・バスターを獲得したことが示された。更にそれらのブロック・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。

それでは、その結果としてファイザーは業界他社を上回る企業成長を達成できたのであろうか。1990年～2003年までの大手医薬品企業12社の医薬品売上高の推移を図3-8に示す。図3-8から1999年～2000年と2002年～2003年という大型合併によってブロック・バスターという優秀な資源を獲得した時期にファイザーの医薬品売上高が大きく飛躍していることが理解できる。また、グラクソ・スミスクライン、アベンティスなど大型合併を経験した他の大手医薬品企業では合併時のみ大きな成長がみられ、それ以外の時期にはほと



図3-5 世界の抗うつ剤市場

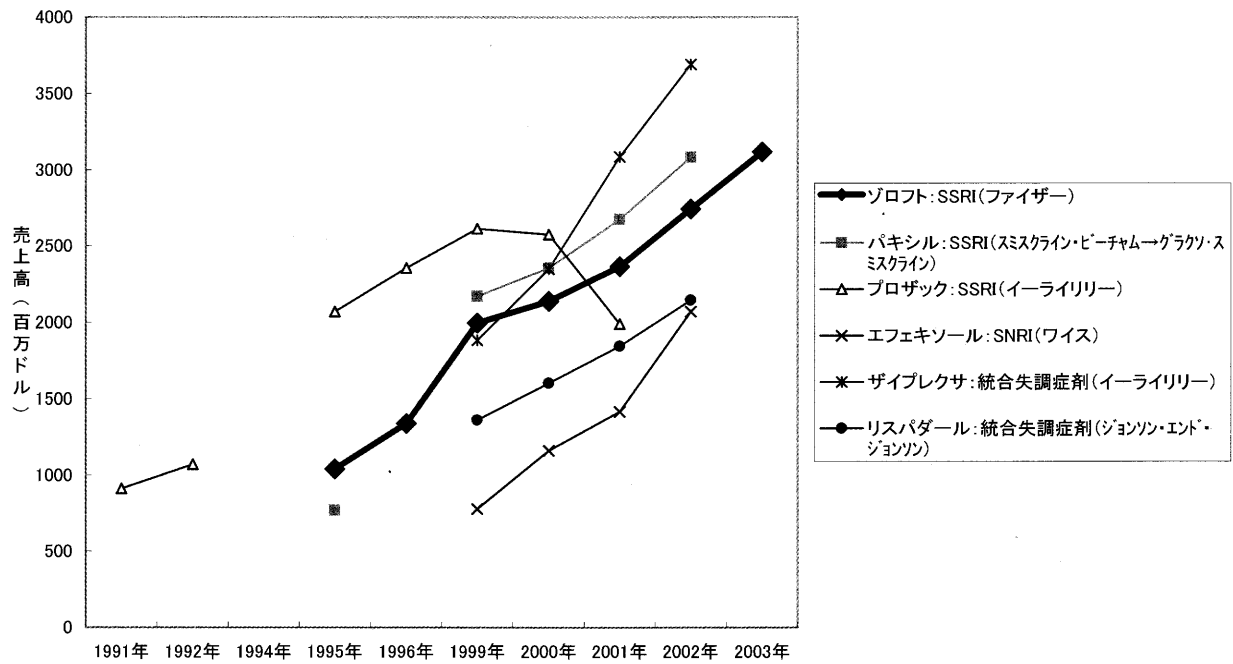
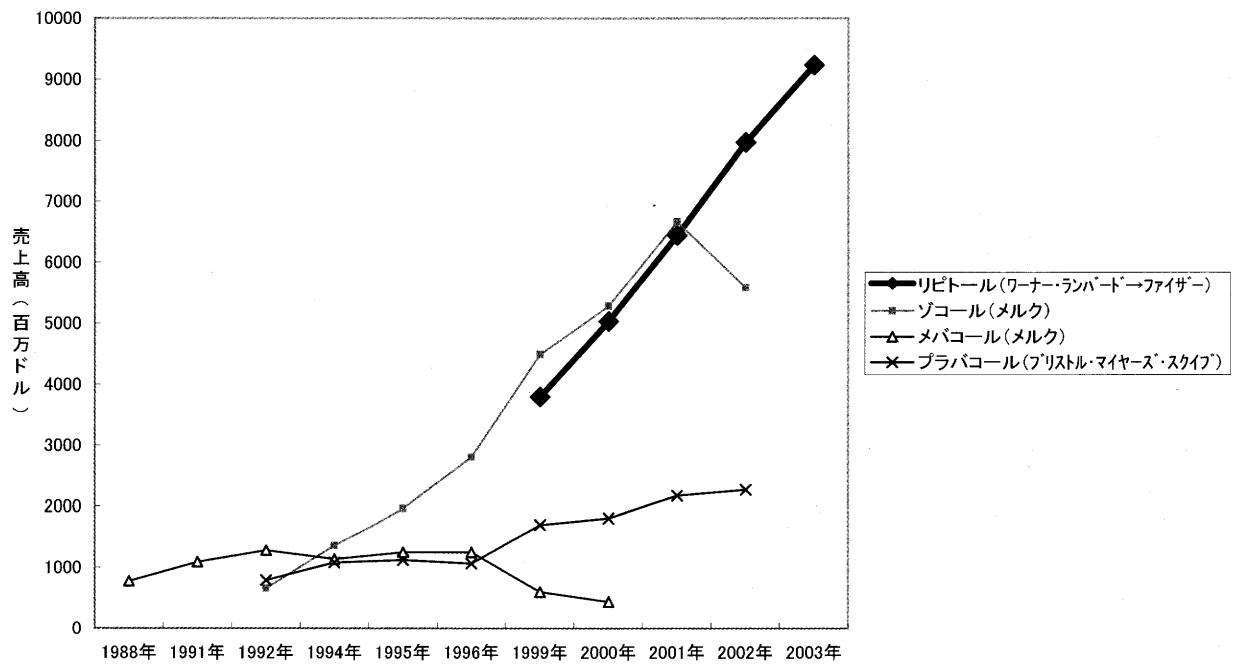


図3-6 世界の高脂血症治療剤市場

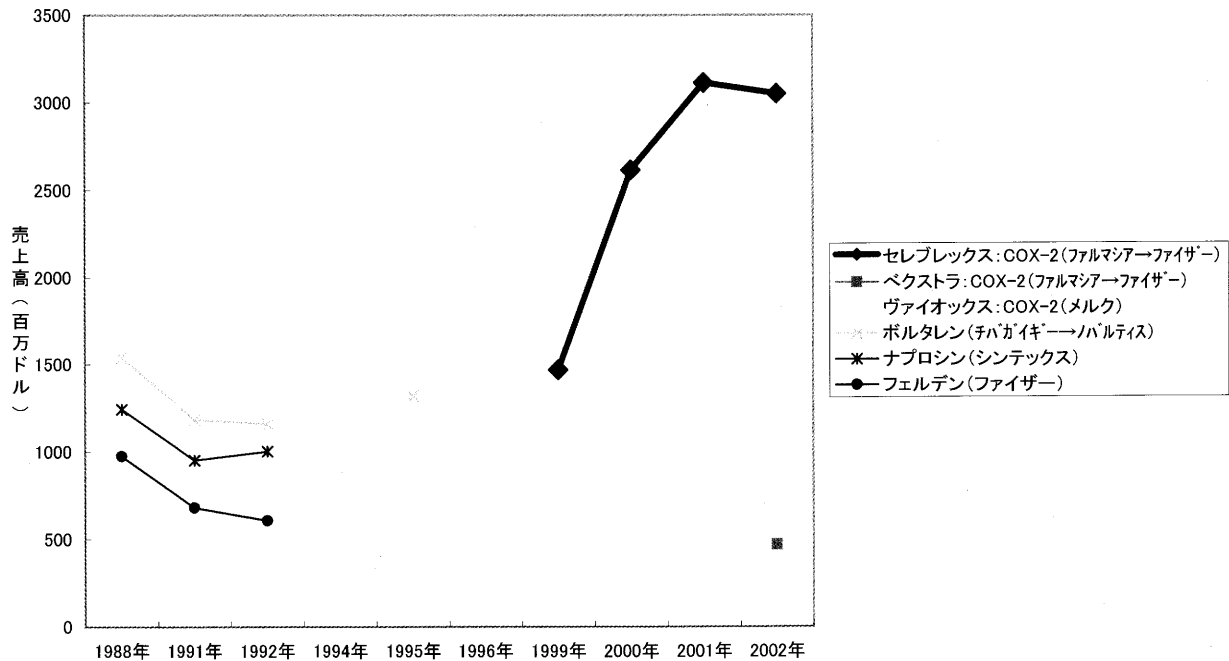


よって特許に守られたブロック・バスターという優秀な資源を所有していること、そして、自社内部の研究開発能力では開発できなかった主要薬効分野である高脂血症治療剤市場及び抗炎症剤市場では、大型合併によって業界他社からブロック・バスターという優秀な資源を獲得していることが分かった。更に自社内部の研究開発能力によって生み出したブロック・バスターと業界他社から獲得したブロック・バスターによって、100億ドルを超える市場規模を誇る5つの主要薬効市場のうち、高血圧症治療剤、高脂血症治療剤、抗うつ

剤、抗炎症剤という4つの主要薬効市場にポジショニングし差別化という競争優位を確立して、2000年以降業界他社をはるかに上回る飛躍的な企業成長を達成していることが明らかになった。

従って、成功する医薬品企業の大型合併は、まず自社内部の研究開発能力を突出した水準でなくとも業界他社を上回る比較的高い水準まで向上させることによってブロック・バスターという優秀な資源を生み出し、自社内部の研究開発能力では開発できなかった主要薬効市場に対するブロック・バスターを獲得することを

図3-7 世界の抗炎症剤市場



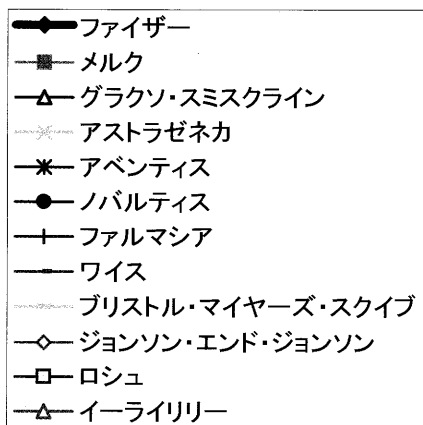
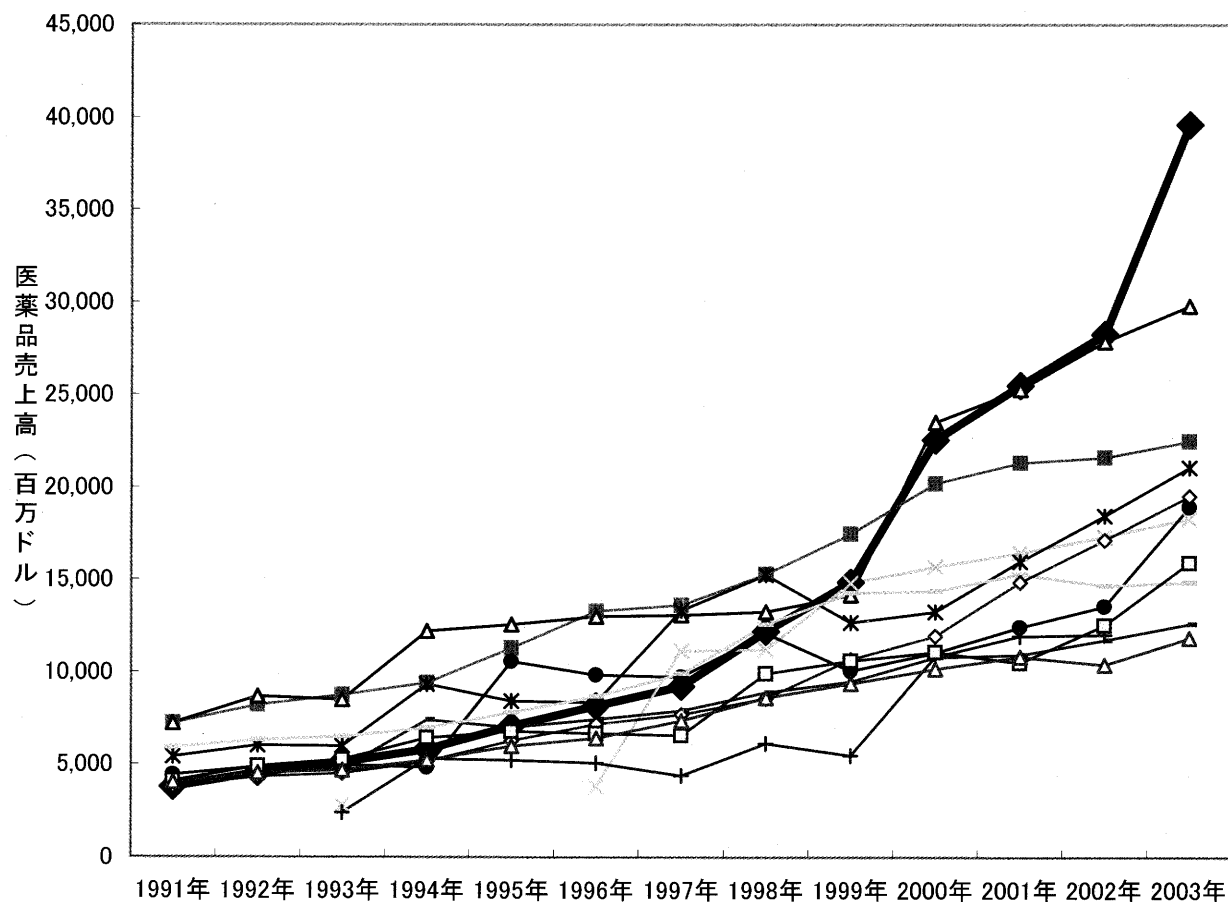
目的として大型合併を実施すれば、企業成長につながる大型合併となる。すなわち、大型合併はあくまでも自社内部の研究開発能力の補完であり、やはり自社内部の特許に守られたブロック・バスターを研究開発する能力を高めることが重要となる。

注

- (1) 日本経済新聞朝刊2003年7月28日付, p.16.
- (2) 日本経済新聞朝刊2004年1月27日付, p.9.
- (3) 日本経済新聞朝刊2004年2月10日付, p.8.
- (4) 日本経済新聞朝刊2004年2月15日付, p.4. 日本経済新聞朝刊2004年2月17日付, p.9.
- (5) 日本経済新聞朝刊2004年3月13日付, p.7.
- (6) 日本経済新聞朝刊2004年3月25日付, p.8.
- (7) 日本経済新聞朝刊2004年2月25日付, p.1,11.
- (8) 日本経済新聞朝刊2004年2月26日付, p.13.
- (9) 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, p.52.
- (10) 坂下昭宣『経営学への招待』, 白桃書房, 1992, p.19.
- (11) 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.
- (12) 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.

- (13) 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.)
- (14) 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。
- (15) 山田保『企業成長と企業理論』, ダイヤモンド社, 1964, pp.24-30.
- (16) 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.
- (17) 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.)
- (18) 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.)
- (19) 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.
- (20) 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.)
- (21) 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.
- (22) 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.

図3-8 医薬品売上高の推移



(23) 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.)

(24) 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.)

(25) 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.

(26) 岡田正大, 同上論文, 2001, p.91.

(27) 小林一, 前掲論文, 1996, p.41.

(28) 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.)

(29) 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.

- (30) 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.
- (31) 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.
- (32) 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.
- (33) 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.
- (34) ウィリアム・ボールドン「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.
- (35) 小林一, 前掲論文, 1996, pp.42-43.
- (36) Gary Hamel and C.K. Prahalad, op.cit., 1994. (一条和生訳, 前掲書, 1995, pp.258-282.)
- (37) 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.
- (38) 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.
- (39) 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.
- (40) 儀我壮一郎・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. ウィリアム・ボールドン, 前掲論文, 2000, pp.77-78.

#### 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』, ダイアモンド社, 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.

儀我壮一郎・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

- 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.
- 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—」『経営管理研究』第67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.

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.

宮重徹也「医薬品産業における大規模合併と企業成長」『日本産業科学学会研究論叢』第8号, 2003.

宮重徹也「医薬品企業の理論的成長プロセス」『富山商船高等専門学校研究集録』第36号, 2003.

宮重徹也「大規模合併の企業成長に対する効果—医薬品産業を中心とした実証研究—」『富山商船高等専門学校研究集録』第36号, 2003.

宮重徹也「合併しない医薬品企業の企業成長プロセス」『関西実践経営』第26号, 2003.

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.