

令和 4 年 6 月 21 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2021

課題番号：19K01842

研究課題名（和文）後発企業効果をめぐる長短期パターンの比較研究－医薬品業界と食品業界を中心に－

研究課題名（英文）Comparative Research on Late-comer Effect in Pharmaceutical Industry and Food Industry

研究代表者

久保 文克（Kubo, Fumikatsu）

中央大学・商学部・教授

研究者番号：00256017

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,000,000円

研究成果の概要（和文）： 医薬品の対象である鎮咳去痰剤と抗炎症剤については、後発企業効果までの年数は3年と21年とく異なったが、停滞期を除くと短期パターンに分類され、同じ短期でもキャッチアップ開始のタイミングの違いが目される。

そこで市場参入前に帝人が開発したヒット商品ムコソルバンと停滞期を脱するために、三共によって開発された起爆商品ロキソニンと比較した結果、内部リソース活用型の三共、ドイツのゲルハイム社という外部リソース活用型の帝人が確認できた。こうしたリソース活用の違いの一方で、安全・安心を重視するという食品産業との共通点として、市場参入前の消費者への事前調査が鍵を握った点は、三共と帝人の共通点でもあった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義としては2点が指摘できる。1つは、企業逆転を後発企業側からの視点から捉え、後発の壁をいかに克服していったのか、という点に注目した点であり、経営史と経営学の学際的融合ゆえに可能となった。もう1つの意義とは、医薬品と食品という全く異なる異業種が、後発企業効果の多さという点では共通し、この共通点は安心・安全を消費者重視するという共通点と表裏の関係にあったため、市場参入前の消費者調査がとりわけ鍵を握ることにもなったのである。

なお、後者の消費者の安全・安心を希求する点は、本研究の社会的意義とも深く関係しており、業種を超えて安全・安心を実現することの重要性を含意として含んでいる。

研究成果の概要（英文）： This research focused on common and different points between cough remedy market and anti-inflammatory agent market, and make clear the different point especially, i.e. starting timing of initiator product which made latecomers catching up the leader possible. Sankyo Company utilized her own resources in contrast to cooperative research with German company by Teijin Company.

And the reason why the most late-comer effects were found out is the common point between pharmaceutical industry and food industry especially such as safe and secure, so marketing research before entering both markets.

研究分野：経営史，経営学

キーワード：後発企業効果 後発企業 リーダー企業 シェア逆転 後発の壁 キャッチアップ 停滞 長期・短期パターン

## 1. 研究開始当初の背景

そもそも後発企業効果なる概念を着想した当時、アジアをはじめとした発展途上国が経済発展していくプロセスにおいて、当該国内の企業間競争、特に後発企業が先進国先発企業をキャッチアップしていくことがいかなる影響を及ぼすのか、という問題意識が存在した。その後、企業間競争への興味は深まっていき、経営史学と戦略論・組織論とのコラボレーションに強い関心を抱いていく。こうした問題関心の深まりが、本研究の出発点をなしている。

## 2. 研究の目的

国レベルの「後発効果」（ガーシェンクロン）を企業レベルの「後発企業効果」（以下、後発企業効果と記す）へと落とし込むことによって、戦後国内市場の企業間競争を後発企業の視点から考察していくのがそもそもの研究目的であった。平成 24-26 年度科学研究費基盤(C)によって、約 820 市場のマーケットシェアをチェックした結果、63 市場の後発企業効果を確認できた。これら市場のマクロ定量分析を踏まえ、個別産業ごとのミクロ定性分析へと分析を深めていく上で、まずは最も多く同効果が確認された食品業界と医薬品業界に絞り、31 年以上かかった長期パターンと 10 年以下の短期パターンの比較を念頭に置き分析することが研究目的であった。

## 3. 研究の方法

個別市場を検討するなか後発企業効果の概念規定を修正する必要性に迫られ、同効果を「トップ企業よりも後れて市場参入した後発企業が、トップ企業をキャッチアップし、ついには逆転することで、企業間競争を活性化させる効果」と規定し直した。そして、後発企業効果を発揮するためには、後発性のメリットを活用しつつ、デメリットを克服する必要がある、そうした革新的企業者活動の主眼的条件とは何かを、後発企業の意味決定プロセスに着目しつつ解明することこそが、経営史的アプローチゆえの独自性となる。なお後発企業のデメリットを後発の壁とし、①リソースの壁、②技術の壁、③ブランドの壁、④消費者の壁（食品に限定）をその内容とした。

## 4. 研究成果

### （1）後発企業効果のマクロ定量分析の再検証

概念規定の修正を踏まえ、改めてマクロ定量分析を行った結果を、食品・医薬品市場に限定して再検証しておきたい。参入年代分布については、まず医薬品が 1960 年代後半以降各年代に分布していたなか、1980 年代後半から 1990 年代前半にかけて多く、医療技術の進歩にともない様々な病気とその治療方法が発見されていった結果と理解できる。一方食品では、戦後の早い段階での参入が最も多く、1970 年代がそれに続いており、食をめぐる消費者ニーズの多様化を反映する形となっている。次に、年代別分布についてだが、医薬品は 1980 年代後半と 1990 年代後半から 2000 年代前半が多く、新薬の開発にかかった期間に左右されたのに対し、食品では食の多様化・西洋化が進行した高度経済成長期末から安定成長期が多くなっていた。

続いて、トップ逆転までの年数については、医薬品では 10 年以下の短期パターンに集中していたのに対し、食品では 10 年以下の短期と 31 年以上に二極化していた。新薬の開発が関わる医薬品、ヒット商品の開発が関わる食品、両者に共通した差別化商品の開発という要因とともに、長期パターン特有のもう 1 つの要因を指摘したい。すなわち、長期パターンには 31 年以上をかけてキャッチアップしていったパターンとともに、低位のマーケットシェアのまま横ばいにある停滞期を経た後、短い期間でキャッチアップし、トップ企業を逆転するというパターン

に分かれていたのである。そこで、停滞後を除いた上で後発企業効果に要した年数について算出すると、全体では10年以下の短期パターンが実に84.1%、特に5年以下が46.0%もの割合を示しており、トップ逆転までの年数において両極化しているように見えた31年以上の長期パターンには、停滞期を含むケースが相当数含まれていたことがわかった。

## (2) 食品業界における後発企業効果

食品業界における後発企業効果を確認していくが、起爆商品とは、停滞期を脱するための転機となった商品であり、それがヒット商品化することによって後発企業効果へと結びつく。ここで31年以上の長期パターン4市場を見てみると、すべてが長期の停滞期を経た後キャッチアップを開始したこと、ウスターソース類を除く3市場では停滞脱出後3年以下というきわめて短い期間で逆転を成し遂げていた。逆転まで15年を要したレトルトカレー、停滞を除いてもなお18年もの年数を要したウスターソース類の両市場が、食品業界では例外的と言えるが、ハウス食品はカレーメーカーとしてのブランド力を持ちつつも、トップブランドである大塚食品のボンカレーを凌駕するためには、同社のアルミはくラミネートの遮光性パウチと差別化したレトルトパウチの開発が不可欠であったが、その技術力を持ち合わせていなかったのである。

また、35年にも及ぶ停滞期を脱してもなお18年もの年数をトップ逆転まで要したオタフクソースの場合、広島酢メーカーゆえに多くのリソースの壁に阻まれており、なかでも全国展開する上での販路の壁とウスターソースはサラサラしたものという食品特有の消費者の(味覚の)壁に対峙しなければならなかった。その結果、自らお好み焼き市場を普及・拡大していくためには、実演販売やお好み焼きやサポートといった地道な活動を積み重ねていく以外に途は残されておらず、多くの年数を必要としたというわけである。

一方10年以下では、販路や技術力といった内部リソースが充実しており、外部リソースを活用した長期とは対照的である。後発の壁を見ると、オタフクソースを除きリソースの壁と技術の壁は存在しておらず、後発企業効果を短期間で実現する上でのポイントと考えられる。換言するならば、トップブランドの壁が最大の障害となり、そこに食品特有の消費者の壁が重なっていた。内部リソースが充実していることが差別化商品へとつながり、後発企業効果を発揮するに至ったのだが、外部リソースも限定的ながら存在することに注目したい。先述したハウス食品のレトルトパウチ技術とともに、利根コココーラは当初コーヒーエキスを神戸の専門店に求めた。

以上、食品業界の後発企業効果においては、基本的な技術力を持つ隣接分野への多角化パターンが目立つことが、リソースと技術の壁の低さとしてあらわれていた。また、外部リソースを活用するパターンも限定的ながら存在し、トップ逆転までの期間を長くする要因ともなった。そして、外部リソースの活用の仕方が限定した点は、新薬開発にとって技術提携が重要な出発点をなした製薬企業と対照的であり、発酵乳の明治乳業のみが製薬に類似したものとなっていた。

## (3) 医薬品業界における後発企業効果

次に、医薬品業界の後発企業効果に検討を加えていくと、すべての市場が6年以下の短期であり、起爆商品となる新薬の開発が後発企業効果のポイントともなった。不整脈治療剤の住友製薬テノミン(1984年)、脳代謝賦活剤の田辺製薬サアミオン(1988年)、消化性潰瘍用剤の藤沢薬品工業タガメット(1982年)、制ガン剤のアストラゼネカ カソデックス(1999年)、抗炎症剤の田辺製薬レミケード(2002年)、冠血管拡張剤の武田薬品工業アダラート(1984年)、マイナートランキライザーの吉富製薬デバス(1984年)、インター

フェロン製剤のシェリングブラウ イントロン A (1988 年) が起爆商品であり、効能が高かっただけに短期間でヒット商品化したわけだが、その研究開発には多くの年数を費やさなければならず、それが停滞期間に他ならなかったのである。

ここで医薬品業界特有の事例となるのが、脳代謝賦活剤の田辺製薬である。起爆商品は参入商品と同じサミアオンにもかかわらず、10 年もの停滞期を経験しなければならなかったのは、サミアオンの効能対象が 1996 年の再審査によって増加した結果であり、その範囲拡大にもなってトップ企業の武田薬品工業をキャッチアップし、ついにはトップを逆転するに至ったのである。この逆転劇にはもう 1 つの業界特有の事情であるトップ企業の凋落も関係しており、トップ武田薬品工業のヒット商品アバンが、1998 年 5 月薬効再評価の結果、先のサミアオンとは対照的に承認取り消しになり、田辺製薬が一気にトップへと躍り出たのであり、薬効の再審査と再評価という業界特有の事情が同時に影響した逆転劇であった。

続いて、製薬企業のリソースの活用状況を見ていくと、16 事例中 8 事例が自社開発によって起爆商品を誕生させており、研究開発に多大な時間を要するものの、実際の停滞期としてあらわれるのは市場参入後のパターンだけである。一方、欧米企業との技術提携という外部リソースの活用パターンも 8 事例存在し、短期間で起爆商品を市場投入するための現実的戦略であった。また、先の自社開発のなかにも欧米企業との技術提携を突破口に研究開発をスタートしたパターンも少なからず存在し、新薬開発につながる技術力を入手方法がポイントとなった。

最後に、医薬品業界における後発企業効果の特徴を整理しておく、8 事例を占める新薬の自社開発のうち、5 事例が長期の研究開発を踏まえ勝算をもって市場参入しており、長期間を要する研究開発だけに新薬成功の判断が重要な鍵を握った。要は、キャッチアップ期間は短期だが、研究開発期間が参入前も含め短くない点も、医薬品業界の産業特性であった。停滞からの脱出を含め自社開発が増加する傾向にあったものの、時間のかかる自社開発より欧米企業との技術提携が現実的であり、外部リソースとしての欧米企業との技術提携や販売提携の活用も起爆商品としての新薬を投入する上での重要なポイントとなっていたなか、かつての販売提携から技術提携へと変化しつつあり、その背景には自社開発力の充実が横たわっていた。

また、戦略提携とともに企業合併が相次いでいたのも医薬品業界の特徴であり、合併にもなる研究開発のための技術力や販路・資金といったリソースが増強されることによって、新薬開発に弾みがついた事例も少なからず存在した。なお、医薬品業界の消費者ニーズに関しては、エンドユーザーである患者と患者に処方する医師の 2 つのレベルがあり、この 2 段階の消費者ニーズをいかに理解するかも、戦略提携とともに企業合併が相次いでいる点を含め、当該業界の事例研究において念頭に置くべきポイントとなろう。

#### (4) 総括

長期パターンと短期パターンの分水嶺に関しては、4 つの後発の壁が多く内部リソース (技術力含め) の充実度が低いほど長期パターンとなり、逆は短期パターンとなるわけだが、食品では技術力の壁が高い事例は確認できなかったことから、そもそも技術力を持たない企業は後れて市場参入しないとの含意が、医薬品と同様に導き出された。その一方で、食品業に顕著に見られた後発の壁は、トップ企業のブランドの壁であり、そこに消費者の味覚の壁が表裏一体となるといふ食品特有の傾向が確認できた。そして、オタフクソースの事例が示すように、トップブランドの壁を克服するためにも、お好み焼き市場という新たな市場を自ら開拓しつつ、販路も拡大することを余儀なくされたことが、停滞期後も長期のキャッチアップ期間を必要とした原因であ

り、ブランドの壁にとどまることなく、そこに販路というリソースの壁が重なっていたことが、短期パターンと大きく異なる結果を招いたのであった。

次に、長期パターンにおける停滞期の有無による共通点と相違点に関してだが、まず共通点については、差別化商品であるヒット商品や起爆商品が存在すれば短期、存在しなければ長期となったことは、食品と医薬品ともに共通していた。相違点については、食品におけるブルボンとオタフクソースの対照性が、もう 1 つの含意を示唆している。すなわち、停滞期を脱する起爆商品がヒット商品にはすぐに直結しない事例であり、起爆商品を誕生させたとしても、それをヒット商品にまで成長させるためには、自らが市場と販路を同時に開拓していく必要があり、スーパーでの店頭実演販売、お好み焼き店の出店サポートといった地道な活動の積み重ねが必要とされ、その結果が長期のキャッチアップとなったのである。

また、停滞期を迎えた原因と停滞期を脱した起爆商品とも密接に関連しており、停滞期とそれを脱した要因が長短期を分かち重要なポイントともなっていた。起爆商品の開発時期の違いが、停滞期の有無をもたらす大きな要因であった医薬品の事例、仮に起爆商品が準備されても、販路の存在なくしては停滞脱出後も長期となったオタフクソースの事例は大変興味深いものであった。短期パターンでの停滞期の有無による共通点と相違点に関しては、長期パターンの多くの事例に停滞期が存在し、停滞期を除くと急速にキャッチアップする事例が数多く確認されたことは、停滞期の有無をめぐる共通点を検討する上で重要な意味を持った。2 つのパターンに共通したのが、ヒット商品ないし起爆商品の存在であり、その前提としてのリソースの壁の少なさ、とりわけ販路と技術力の壁の少なさが重要な意味を持った。

そして、市場参入前にヒット商品を準備できている短期パターンの場合、トップ企業を凌駕できる差別化商品が消費者ニーズを満たすかどうかの事前チェックなくして、成功の確証は得られなかった点については、味の素の消費者調査が示唆していたのであり、臨床実験が短期逆転の成否を握っていた医薬品との共通点としても注目される。そして、この点は停滞期の有無による相違点とも大きく関連しており、市場参入前の差別化商品がヒットするかどうかの市場調査を事前に済ませていた点は、きわめて重要となったのである。

医薬品では、トップ企業を凌駕できる差別化商品に消費者ニーズである有用性と安全性の事前チェックが不可避であったことから、臨床実験は短期逆転の成否を握っていた点、外国メーカーのヒット商品の販売提携や技術提携が新薬を開発する上で重要な役割を果たしていた点、これら 2 点が医薬品特有の事情として指摘された。

そこで最後に、医薬品との比較を念頭に、食品独自の傾向を指摘しておく、短期パターンを中心に、トップ企業を逆転した後発企業には近接分野に進出した多角化パターンが目立っており、リソースの壁や技術の壁の低さという形であらわれていた。それゆえに、食品最大の壁はトップブランドの壁となり、その製品ブランドの壁を企業ブランドによって克服したのが味の素であった。この点は、トップブランドの壁が消費者の壁と表裏一体となっていた食品特有の傾向とともに、押さえておきたい当該業界の独自性であった。

以上、医薬品については、臨床事件段階の有効性と安全性を確保できる研究開発の重要性、食品については、ブランドの壁克服に直結する消費者の固定観念を変化させるだけの徹底したベンチマーキングと商品開発の重要性がそれぞれ導き出された。そして、短期パターンの鍵となった事前の消費者ニーズとの直接対話の有無とタイミングが、さらなる事例研究の分析視角となった点を最後に確認しておきたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 久保文克	4. 巻 61
2. 論文標題 食品業界における後発企業効果 長期パターンと短期パターンの比較を念頭に	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 商学論纂	6. 最初と最後の頁 371-410
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------