

外資系製薬企業による事業展開
—1950年代～1990年代を対象として—

横浜国立大学大学院
国際社会科学研究院
竹内竜介

1. はじめに

多くの外資系製薬企業は、1950年代から1970年代にかけて日本市場に参入した。これまでの研究では、日本における営業活動や流通構造に関する学習（原，2007）、日本で研究開発から生産、販売に至る職能の統合（桑嶋・大東，2008）を果たすことで、外資系製薬企業は発展してきたと指摘されている。特に、多くの外資系製薬企業は製品の販売に関して日本製薬企業に依存することが多かったが、1980年代から1990年代にかけて、自らが製品の販売を行う自販体制に移行することとなった。それが、外資系製薬企業の成長につながったと理解されている。戦後の外資系製薬企業は、事業領域や活動範囲を拡充することで日本事業を展開してきたが、その拡充を実現する過程について、より詳細な考察を試みる課題が残されている。例えば、確かに職能の統合は外資系企業の日本での成長にとって重要な要因であったが、統合が実現した途端に成長がなされたわけではない。外資系製薬企業が日本で成長を遂げるためには、統合までの間や統合後も自らが獲得した化合物が迅速に承認されかつ市場で受け入れられる体制を創りだすことが必要であった。こうした体制をどのようにして実現したのか。また、体制を構築すればさらなる事業領域の拡大を問題なく実現できたのか。こうした点について、より深く考察する必要がある。残されている。

こうした問題意識に基づき、本報告では1950年代から1990年代までを対象に、持続的な成長を遂げた事例と低迷を経験した事例とを取り上げ、その経営活動の歴史を明らかにする。前者の事例として、アメリカの大手製薬企業であるメルク社の日本子会社（日本メルク萬有ならびに萬有製薬）を取り上げる。後者の事例として、ドイツの製薬企業であったシエーリング社の日本子会社（日本シエーリング）を取り上げる。社史、社内報、広報誌をはじめ、関係者への聞き取りや関係者から提示された資料等を主たる史料として、考察を試みる。

2. 日本メルク萬有・萬有製薬

メルク社は、1950年代に萬有製薬と合弁子会社日本メルク萬有（NMB）を設立する。当初のNMBの活動は生産業務に限定されていたが、その後、萬有製薬に頼りながらも販売促進活動も着手するようになる。初期のNMBに対するメルク社の関与は弱く、同社は萬有製薬の影響下で事業を進めていった。

日本市場の重要性が高まるにつれ、メルク社はNMBの位置づけを見直し、その改革に踏み切る。メルク社は1970年代後半から、本社とNMB間のつながりを強化することで、日

本市場に関する知識の獲得ならびに NMB への知識移転を行った。そして組織の整備を図り、研究開発能力や販売促進能力の向上を果たしていった。これにより、NMB の従業員は医師との関係構築も実現し、様々な情報へのアクセスや人的ネットワークの活用が可能になった。こうした自社内の能力向上と社外の資源の動員を行うことで、NMB は迅速な新薬の導入と普及を可能にしていった。

メルク社はさらなる日本事業の成長を目指し、1980 年代後半に日本事業の規模拡大と疾病構造に対応した新薬の投入を図った。前者に関して、合弁相手であった萬有製薬そのものの買収に踏み切った。NMB での改革も成果をあげつつあったが、市場内での地位を一気に高めるべく萬有製薬の買収を行った。そして、NMB と萬有製薬とを統合させ、これにより研究開発から生産、販売に至る一連の機能を日本で確保することとなった。後者に関して、慢性疾患に対応すべく新しい高血圧治療薬などを開発・販売した。NMB 時代から蓄積した能力や資源に加え、萬有製薬の買収によって得た資源も活用することで、新薬の迅速な承認と市場での普及を達成することができた。こうした取り組みの結果、萬有製薬は持続的に売上高を伸ばすことに成功したのであった。

3. 日本シエーリング

1954 年に香港系資本の日獨薬品という企業が、シエーリング社製品の販売の総代理店となった。それを受け、1957 年に日獨薬品に資本参加する形で、シエーリング社は対日直接投資を実施した。これが、戦後のシエーリング社の日本事業の始まりである。日獨薬品は 1969 年に社名を日本シエーリングに変更する。

日獨薬品は、当初から既存の日本企業に頼ることなく、開業医を主な対象として販売活動に注力して事業を展開していた。ところが、1960 年代の厚生省による販売活動の規制強化の動きを受け、日本シエーリングは苦境に立たされることとなる。

その事態を受け、シエーリング社は日本子会社の改革に着手する。日本シエーリングの完全子会社化を果たし、研究開発能力等の強化に力を注ぐようになった。本社からの知識移転、外部からの知識導入、組織の整備を行うことで、日本シエーリングでは迅速な新薬の承認と普及を実現するための体制が構築されていった。

日本シエーリングの成長を支えたのは造影剤事業であった。1981 年以降画期的な新造影剤を発売してから、同社の売上高は飛躍的に伸びていった。造影剤事業が全売上高の 8 割を占めるほどになり、同事業を主力事業として大きな成長を遂げたのである。

日本シエーリングはさらなる成長のために、1983 年に造影剤市場よりも市場規模の大きい治療薬市場への参入を目指すようになる。そして、1987 年に老人の脳血管障害治療剤オイナールを発売することで、本格的に治療薬市場への参入を果たした。しかしながら、この参入は大きな成果には結びつかなかった。というのも、市場規模も大きい治療薬市場に新たに参入するにあたって、日本シエーリングが有していた資源や能力水準は限られていたからであった。

さらに、造影剤市場での競争激化に直面した日本シエーリングは同事業の売上を減少させ、しかも新事業では大きな成果をあげていなかったため、1990年代に業績の低迷を迎えることとなった。

4. おわりに

1960年代以降の日本医薬品産業における環境変化、ならびに自社の状況を受け、外資系製薬企業では様々な改革が試みられることとなる。1970年代から本社からの関与も増すようになり、本社から移転される知識を活用し、かつ社外に存在する資源も活用しながら、外資系製薬企業は迅速な新薬の市場導入と普及を実現するための体制を構築していった。

ただし、特定製品や特定事業領域において迅速な新薬の導入と普及を実現できたとしても、それが活動範囲や事業領域の持続的な拡充による成長を保証するわけではなかった。例えば、事業領域の拡充を持続的に実現させるためには、自社資源の状況や能力水準を判断し、それに応じた形で事業を展開することが求められた。日本シエーリングでは、造影剤事業での成功の後、新規事業に参入して、その新事業を拡充させることでさらなる成長を目指していた。その際に自社単独での事業展開を目指したものの、それは自社資源や能力を大幅に超えた取り組みであり、結局のところ新事業の拡充は実現できなかったのである。

参考文献

原拓志 (2007) 「日本における欧米製薬企業：歴史的概観」『国民経済雑誌』196 (1) , 91-107.
桑嶋健一・大東英祐 (2008) 「日米市場への相互進出と現地適応－医薬品産業：メルクと武田」塩見治人・橘川武郎編『日米企業のグローバル競争戦略－ニューエコノミーと「失われた十年」の再検証－』名古屋大学出版会, 所収.