

# ケイパビリティアプローチによる企業境界の考察

## — 最近の医薬品産業の動向を事例として —

An Examination of the Boundaries of the Firm Utilizing  
a Capability-Based Approach  
-- A Case Study of Recent Trends in the Pharmaceutical Industry --

木 原 仁  
Jin KIHARA

キーワード：企業の境界、取引コストアプローチ、ケイパビリティアプローチ、医薬品産業

Key word : boundaries of the firm, transaction-cost approach, capability-based approach,  
pharmaceutical industry

### 要約

本稿では、企業境界の考察において、これまで主流であった取引コストアプローチに代わり、企業が保有するケイパビリティの視点から分析するケイパビリティアプローチの有効性を指摘し、併せて、最近の激動する医薬品産業にケイパビリティアプローチを適用し、その妥当性を検証している。

### Abstract

This study points out the effectiveness of applying a capability-based approach, based upon an analysis of a firm's capabilities, to an examination of the boundaries of the firm as an alternative to the widely accepted transaction-cost approach. In addition, the suitability of applying a capability-based approach to the pharmaceutical industry, which has been in turmoil in recent years, was examined.

### はじめに

今日における企業環境の激しい変化は、企業システムの在り方に少なからぬ影響を及ぼしている。具体的には、ICTの目覚ましい発展やグローバル化の進展は、生産機能の委託やファブレス化を促し、一方でEMS等の台頭をみるに至っている。また、顧客の多様化や変動化の進展は、少品種大量生産から多品種少量生産への指向を強め、これに伴いかつての大企業による内部での一貫体制の有効性は軽減し、代わって市場の変化に敏感に反応し、フレキシブルに対応する企業システムの構築が要請されている。このような状況に伴い、自社の事業範囲をどのように規定

するか、すなわち企業の境界についての課題も重要視されてきているとあってよい。

本稿では、企業境界の考察において、これまで主流であった取引コストアプローチに代わり、企業が保有するケイパビリティの視点から分析するケイパビリティアプローチの有効性を指摘し、併せて、最近の激動する医薬品業界にケイパビリティアプローチを適用し、その妥当性を検証している。

全体の構成は次のとおりである。第1節では、取引コストアプローチの問題点を指摘する。第2節では、ラングロア (Langlois, R.N) の所説を中心に本稿におけるケイパビリティアプローチについて説明する。第3節では、ケイパビリティアプローチを用いて最近の医薬品業界の動向について分析する。最後に全体の小括を試みることにしたい。

## 1. 取引コストアプローチの問題点<sup>1</sup>

周知のとおり、取引コストアプローチの萌芽は、Coase(1937)による論文『企業の本質』において見出すことができる。コースは、一般的な経済学では、調整は価格機構によって行われるはずであるのに、なぜ企業組織が必要なのかと問い、それは市場での取引を行う際に、不確実性や情報の不完全性といった要因から、「価格機構を利用する上でコストがかかる」からだと考える。その結果、取引を組織化し「価格機構の代替手段」としての企業組織が生成されることになる。

Williamson(1975) は、コースの見解を直接的に継承しながらも、取引コストの節約が「いかにして、またなぜ実現されるかを説明する基礎的諸要因は導き出されていない」として、取引の有効性を評価しうるオペレーショナルな接近方法が必要であると主張する。

ウィリアムソンは、取引コストアプローチを展開するにあたって、取引に関与する経済主体の行動属性に目を向けなければならないとする。彼の挙げる行動属性とは「制約された合理性」であり、機会主義的な行動性向である。この両者の要因を考慮にいと、市場での取引は「不完全」なものとなる。契約の事前においては、「制約された合理性」のため、将来のあらゆる状況を詳細に取り決めることはできず、また「機会主義」の可能性から交渉に要するコストが高くなるからである。また事後的にも、「資産特異性」のためホールドアップ (hold up) の問題が生じてしまう。

以上の理由から内部組織が生成されることになる。すなわち、ヒエラルキーに基づいてコントロールされる内部組織は、独立的な市場での取引と比べて、制約された合理性の節約、機会主義的性向の減退において優位となり、ここに内部組織の存在理由が見出されことになる。

しかしながら、ウィリアムソンもコースと同様に、取引が市場から企業へと内部化されることに伴うコストを無視しているわけではない。企業の規模の拡大に伴って様々な管理上の問題が発生する。したがって、内部組織にも限界があり、現実には市場と企業が並存することになる。結

局、取引が市場を介して行われるか、企業の内部で行われるかの比較制度的分析の有効性は取引コストの節約化に求められることになる。

以上が、取引コストアプローチのフレームワークであるが、このアプローチには以下における重要な問題がある。すなわち、静態的な分析であるという点である。

取引コストアプローチの分析が静態的であるとする所以は、このアプローチのもつ市場観に求められる。「制約された合理性」や「機会主義」の問題によって取引が内部化されるという議論は、裏を返せば市場での取引が可能な状況というのは、「制約された合理性」や「機会主義」が問題にならない安定的な環境ということになる。これは、結局、市場が競争均衡に近い状態を意味する。別言すれば、ウィリアムソンの市場観では、基本的に新古典派経済学と変わらない、競争均衡の思考が暗黙裡に仮定されていると考えられる<sup>2</sup>。

しかしながら、現実の制度としての市場というのはそれ自体、ダイナミックなプロセスを通じて進化していくものであり、またそうであるが故に企業の成長や発展の余地が残されていると考えられる。したがって、競争均衡のモデルで現実の経済行動を説明するには限界があるといえる。終局的に均衡において取引コストを最大に節約するであろう企業が、不均衡時においてうまく適応できず、均衡に到達する前に淘汰されてしまうことは現実に十分に考えられることである。

Langlois(1986) は、「不均衡問題」と称して、このような取引コストアプローチの持つ問題を指摘している。すなわち、非常に急速に変化している環境において、柔軟性のある企業が、取引コスト上はかなり悪い状態にありながら、良好な取引コストの条件をもつ相対的に柔軟性のない組織形態に比べて、はるかに効率的に環境変化にうまく適応することもある、という点である。これは環境の変化が急激な場合に生じる、いわば「伸縮性と効率性の比較考量」に関する問題である。これは、別の見方をすれば、丹沢(2004, 2005)が指摘しているように、取引コストアプローチにおけるコース的前提は、標準的な製品が量産され、企業ごとの個性の違いが少ないTaylor的な大規模機能別組織が重要であった社会経済を前提にしていると考えられることもできる。

しかしながら、先述したように、今日における企業環境の急激な変化—ICTの進展、グローバル化、顧客の多様化・変動化など—などを考慮に入れると、いかにフレキシブルに環境に適応し、他社との差異化を図るかが、現在の企業の至上命題であり、したがって静態的な分析になる取引コストアプローチのみでは説明力の乏しいものになる。そして、ここに企業をケイパビリティの視点から捉え直し、各々の異なるケイパビリティを持った企業がどのように企業境界を規定するかを考察する誘因となる。

## 2. ケイパビリティアプローチによる企業境界の分析<sup>3</sup>

前節において、取引コストアプローチの抱える問題点が指摘された。すなわち、取引コストアプローチは基本的に競争均衡を前提にした静態的な理論であるため、イノベーションを含めた急激な変化を考慮にいれた場合に説明力が弱いというものであった。

本節では、企業の保有するケイパビリティに注目し、ケイパビリティの視点から企業境界についての分析フレームワークを提示する。この分析手法によって、よりダイナミックな競争プロセスにおいて、各々の差異化したケイパビリティをもつ企業行動が明確になり、より現実的な企業境界についての解明が期待されるであろう。

本稿では、企業それ自体が一つの制度であるとの企業観を採用する。企業の創業時には、企業内の事業活動は創業者の目的意識によって支配される部分が多いであろう。しかし、時が経ち、企業が大規模化してくると、事業活動の多くは習慣化されてくる。すなわち繰り返し行われる行為には何らかのパターンが生まれ、企業内で「行為の制度化」が進むようになる。企業は、歴史的にみれば、大規模化し高度に複雑化する組織体へと成長するにしたいが、創業者を超越した存在となり、一つの自生的な機能をもつ制度としての性格を有するようになる。

Nelson=Winter(1982) は、通常、組織メンバーは企業にとっての最適解を目指す慎重な選択というよりも、組織内で繰り返し行われる行動パターンとしてのルーティンによって行動が支配されていると考え、このルーティンの概念化を試みている。そこでの特徴はルーティンを「活動知識の貯蔵庫」として考えている点にある。組織メンバーはこれまで蓄積してきた知識や記憶といったものを、自らのルーティンの中に蓄えるようになり、ルーティンを遂行することによって、再びそれらの知識を活用することになる。しかしながら、それらの知識は意識的な分析や明示的な指導によって獲得されたというよりも、多分に模倣や繰り返しの学習を通じて獲得された経験的なものであるといえる。すなわち、部分的であれ、それは「暗黙知 (tacit knowledge)」の性格を持つものであるといえる。本稿では、こうしたルーティンが企業のケイパビリティを構成する基本単位であると考えて議論を進める。

ところで、通常、企業は競争プロセスの中で、戦略的に取り組む事業に対して、パラダイムを持つようになる。パラダイムとは、当該事業に関する諸問題についての世界観であり、何が問題の対象となり、何がその解決にかかわる特定の知識であるかを定義するものである。企業は、このパラダイムの下でより環境に適応すべく意図的な選択を行う。そして、この選択は市場でテストにかけられ、受け入れられたものは「採択」され、そうでないものは「淘汰」される。したがって、今あるルーティンは、連続的な選択プロセスの結果であるといえる。こうしたプロセスを経て獲得した活動知識は組織の中に組み込まれ、組織メンバーの入れ替えがあったとしても貯蔵さ

れることになる。このように考えると、企業内のケイパビリティはルーティンによって構成され、したがって、企業全体としてのケイパビリティはルーティンの集合体（束）と解釈することができる。

企業のケイパビリティについて Langlois=Robertson(1995)は、「本質的コア(intrinsic core)」と「補助的ケイパビリティ(ancillary capabilities)」に区分している。本質的コアとは複製や市場で購買できない特異なケイパビリティで、他から簡単に分離できないシナジー(idiosyncratic synergy)をもつものであり、補助的ケイパビリティとは市場での売買が可能な、特異でないケイパビリティを意味する。企業の競争力を考えた場合、前者の本質的コアが重要な鍵になり、本質的コアが企業環境にいかにか適合するかが企業の競争力を規定することになる。すなわち、ケイパビリティが企業環境に適合し、市場では購買できない特異なものであるということは、競合企業が持ち合わせていない戦略上の強みとなり、競争優位の獲得につながるであろうし、そのケイパビリティが簡単に分離できないシナジーを有するものであるならば、模倣困難性につながり競争優位の持続性をもたらすことになるからである。

模倣困難性をもたらすことの競争力について、Dierickx=Cool (1989)は次のような5つの要因に言及している<sup>4</sup>。すなわち、時間圧縮の不経済 (Time compression diseconomy)、資産の数量効率性 (Asset mass efficiency)、資産ストックの相互関係 (Interconnectedness of asset stock)、資産の風化 (Asset erosion)、因果曖昧性 (Causal ambiguity) である。

時間圧縮の不経済とは、長い期間をかけて蓄積してきた競争優位性をもつ特異な資産に対して、競合企業が早急に追いつこうとして模倣を試みても、効率性にロスが生じることを意味する。例えば、研究開発において、ある特定の期間を費やして得た研究ノウハウに比べて、仮にその2倍の投資をしたとしても期間が2分の1の場合に研究ノウハウの蓄積が劣る場合を示している。先述したように、ルーティンによる活動知識は選択と淘汰の繰り返しの中で、インクリメンタルに獲得した部分が多い。既存のパラダイムの下で、関連する諸問題に対して長年かけて取り組んで来た特異な知識やノウハウは、競合企業がその優位性を認め、仮に短期間で模倣を試みようとしても困難が多いであろう。

資産の数量効率性とは、資産蓄積が既に高いレベルにあることの優位性である。いわゆる「成功が成功を招く(success breeds success)」現象である。例えば、研究開発のノウハウを高いレベルで既に保有している企業は、そうでない企業よりもより革新的なテクノロジーを生み出すであろうし、販売において既に高いレベルの販売ノウハウを保有し、これまでに売上の実績があれば顧客の認知度は高くなり、そうでない企業よりもさらに売上を伸ばす可能性が高くなる。資産の数量効率性を考慮すると、競合企業よりも早く競争優位につながる資産の蓄積を図ることが重要になってくる。ルーティンに照らして考察すると、いかに本質的コアに結びつく知識やノウハウをルーティンに早く組み込んでいくかのスピードが、競合企業の模倣をあきらめさせる重要な

要因となる。

資産ストックの相互関係とは、ある資産のストックの蓄積が単にそれ自体の蓄積レベルだけでなく、他の資産の蓄積レベルにも依存している場合をいう。例えば、新製品開発が顧客の要求や提案から生じる場合、研究開発でこれまで蓄積した技術ノウハウだけでなく広範な販売サービスのネットワークも重要となる。この場合、競合企業が同等のレベルに追いつくためには、研究開発の技術レベルだけでなく販売ネットワークを構築し、顧客からの要求や提案を的確に捉えるノウハウにも投資しなければならず、模倣はより困難なものになるだろう。ルーティンに照らして考えれば、組織内のルーティンが幾層にも複雑に絡まり、それがさらに部門間を超えて密接にかつ補完的に連携され、本質的コアの特徴であるシナジーを生み出す時、模倣はより困難になるといえる。

資産の風化とは、資産が陳腐化することを意味するが、Diericx=Coolはそのスピードに注目している。生産設備といった物理的な資産も研究開発のノウハウ・ブランドの評判といった資産も時間と共に陳腐化していく可能性はある。しかし、前者に比べて後者の方が、その価値を失っていくスピードは遅く、また適切な管理をすれば価値を維持することも可能であるという。これは本質的コアと補助的ケイパビリティについても適用可能であろう。すなわち、市場で購買不可能な本質的コアの方が、市場で売買可能な補助的ケイパビリティよりも陳腐化するスピードは遅く、競争優位の持続性が長く保たれることになる。ここでも、本質的コアに結びつくルーティンの構築の重要性が確認されよう。

因果曖昧性とは、資産蓄積のプロセスの中でどの要因がどのような役割を果たしているかが特定できない場合を意味する。高度に複雑な環境において、試行錯誤の経験の中から新技術の発見や新商品が偶然に「当たる(hit the jackpot)」ことがあり、競合企業が模倣しようにも不可能なことがある。こうした因果曖昧性も持続的競争優位を可能にする重要な要因の一つとなる。また、ルーティンに組み込まれている知識が「暗黙知」を多分に含むことも、外部の企業からは因果を把握できず、模倣を困難にさせるであろう。

以上、本稿で考える企業の競争力についてまとめると次のようになる。

現代のように高度に複雑化した組織体である企業においては、組織メンバーはトップから常に詳細な命令を受けるわけではなく、通常はルーティンの行使を通じて活動している。しかしながら、戦略的な視点から考慮すると、ルーティンは単に定型業務をこなすルールといった静態的なものではなく、試行錯誤の学習の中から選択と淘汰を通じて進化してきたより動的なものとして考えるべきである。ルーティンは知識やノウハウの蓄積プロセスを経て、「活動知識の貯蔵庫」としての機能を持つことになる。そして、このルーティンの集合体（束）が企業のケイパビリティを特徴づけるということになる。さらに、企業のケイパビリティには、市場で購買できない特異

な本質的コアと市場で売買可能な特異でない補助的ケイパビリティとに分けられる。競争力を規定するのは本質的コアである。本質的コアが競争環境に適合すると競争優位が得られることになる。その際、本質的コアのケイパビリティが、模倣に時間がかかり（時間圧縮の不経済）、競合企業より早く獲得され（資産の数量効率性）、下位レベルのルーティンの相互関係が密接に補完的であり（資産ストックの相互関係）、競争環境に対して陳腐化せず（資産の風化）、競争企業からみてどの要因がどのような役割を果たしているかが不明瞭（因果曖昧性）であれば、競争優位の持続性を確保することができるということになる。

では、このような競争優位の持続性を確保する上で、企業はどのような企業境界の構築を図ればよいのであろうか。この点について次に言及してみたい。

Langlois(2003)は 企業境界の理論をケイパビリティの視点から歴史的に考察し「消えゆく手」仮説を提唱している。「消えゆく手」仮説の重要な要因として「市場の密度の高さ (thickness of markets)」と「バッファの緊急性 (urgency of buffering)」を挙げている。「市場の密度の高さ」とは、市場が成長し、取引をサポートする制度の進化の度合であり、「バッファの緊急性」とは環境の変化や不確実性をバッファする必要性の緊急度を意味する。

ラングロアによれば、技術、市場、制度は各々異なった比率で変化する。人口や所得の増加、取引に対する技術的、法的障壁が低下するにつれてアダム・スミスの分業プロセスが進み、市場による調整が行われてきた。しかし、大量生産・大量流通を可能にした高生産性技術の出現によって劇的な変化をもたらされた。当時の市場や制度には変化に対応するだけのケイパビリティが欠乏しており、各々の間でアンバランスが生じた。その結果、チャンドラーの主張する経営革命 (managerial revolution) が起こったとしている。すなわち、当時は急激な技術変化に対して市場の密度が低く、市場において補完的な資産やケイパビリティがなかったため統合が進められたということになる。特に、関連する生産段階間で高度に相互依存性がある場合には、調整コストが高くなる。システムのイノベーション(systemic innovation)の実行には、外部供給者を説得し、交渉し、調整し、教え込むコストが必要になる。ラングロアは、この調整コストを「動学的取引コスト (dynamic transaction cost)」と呼び、経済変化に伴うこの種のコストこそが垂直統合の問題において重要であると主張している。さらに、これは「適切な時に市場が適切なケイパビリティを持っていないコスト」であると、ケイパビリティの問題として捉えている。

しかし、さらに市場の成長が進み取引をサポートする制度の進化が進むと、すなわち、市場の密度が高くなると、垂直統合された生産段階を集権的に管理する優位性は薄れ、市場を通しての専門化された外部能力の活用が増えるようになる。この点について、ラングロアは、1960年代までは揺るぎないものにみえた大規模企業も1980年代になると経済実体と適合しない組織構造になっ

たと主張している。その背景には技術の進歩が規模を要さなくなったことを要因として挙げている。例えば半導体技術やPBX(private branch exchange)の発展が集中化から分散化されたネットワーク技術へとスイッチされたとしている。さらに、人口の増加や所得の増加、グローバリゼーションによる国際取引によって、ますます市場の密度が高くなってきたことを要因として挙げている。1990年代になると、この傾向はさらに強くなり、大規模企業は、生産プロセスのかなりの部分をアウトソーシングすることにより利益を生み出すことが分かった。また一方で、エレクトロニクス業界ではあらゆる電子装置の組み立てに専門化した企業、製薬業界では臨床試験に専門化した企業、半導体業界ではデザイン、研究開発、マーケティングに専門化し自らの製造工場をもたないファブレス企業、逆にシリコン・ファウンドリーに専門化した企業などが台頭してきている。

ラングロアはこうした現象を「バッファー」の問題からも考察している。ラングロアによれば、組織は歴史を通じてずっと環境の不確実性をいかにバッファーするかが大きな問題であった。組織が存続、繁栄するためには環境からの多様なシグナルを知覚し解釈しなければならず、またそのようなシグナルに対応して行動を適応させなければならない。そして複雑なデータを予測可能なルーティン化された情報へと翻訳するためのバッファーが重要であるとしている。その上で、ラングロアはサイモン (Simon, H.A) のシステム分解 (system decomposition) に言及し、「モジュール化」がバッファーの重要な役割を果たすことを強調している。古典的な大量生産では、標準化は製品やプロセスそれ自体を意味したが、モジュール化は、ゲームのルールの標準化を意味する。モジュールシステムで設定されたデザインルールを遵守する限りにおいて、参加者は各々の活動の詳細についてコミュニケーションする必要がある。また、モジュールシステムでは、各々の部門や企業は、単一のモジュールに集中することでより深く追求することができる。デザインルールを遵守しさえすれば広範なアプローチを自由に試みることができる。モジュール内でトライアル・アンド・エラーを繰り返し、自律的イノベーション (autonomous innovation) が進展する。その結果、専門化された外部のケイパビリティを活用することが、内部組織のケイパビリティよりも優位性を持つことになる。モジュール化の進展は不確実性をバッファーする緊急性を低くし、管理や統合の必要性を減少させ、「消えゆく手」を加速させることになる。

以上が、「消えゆく手」仮説の簡単な概要である。取引コストアプローチと比較して、より動的に、経済変化に直面した時のケイパビリティのコーディネーションの問題から企業境界の考察をしているのが特徴的である。今日求められている、フレキシブルに対応しうる企業システムを制度面から考察する上でも有益であると考えられる。

では、このように現在、「消えゆく手」時代を迎えているとするならば、企業は競争力をどのように維持することが重要になってくるのであろうか。



先述したように、ケイパビリティには「本質的コア」と「補助的ケイパビリティ」に分けることができる。「本質的コア」は複製や市場で購買できない特異なケイパビリティで、他から簡単に分離できないシナジー (idiosyncratic synergy) をもつものであり、模倣困難な持続的競争優位を獲得する上で重要なケイパビリティである。一方、「補助的ケイパビリティ」とは市場での売買が可能な、特異でないケイパビリティを意味する。当該産業においてモジュール化が進み、モジュール内で各々の部門や企業が、単一のモジュールに集中し、トライアル・アンド・エラーを繰り返しながら自律的イノベーション (autonomous innovation) が進展するならば、「本質的コア」は保持しつつ「補助的ケイパビリティ」は破棄した方が競争力は高まる可能性がある。つまり、当該産業において技術・制度・市場において整合性があり、「市場におけるケイパビリティ」が高まった場合には「補助的ケイパビリティ」と比較考量し、「市場におけるケイパビリティ」の方に優位性があれば、外部のモジュール化した専門企業に委託され、該当する「補助的ケイパビリティ」の部分だけ企業境界は縮小されることになるだろう。

一方、ゴールドバー, R.A./エンリケ, A(2000) や丹沢 (2004, 2005) が指摘するように、デジタル化の進展による共通言語の広範囲化で、ビジネス面での共通性に注目し、業界を超えた「融合」が進む傾向がある。業界内における再編も水平的な融合と捉えることができる。これらは、「本質的コア」に関わるケイパビリティの融合と解釈してよいだろう。各々の「本質的コア」が補完的な関係にあり、融合することでシナジーが生み出される場合、企業境界は拡大されることになる。

以上、ケイパビリティアプローチによる企業境界の理論的フレームワークについて説明してきたが、次節では、最近の激変する医薬品産業の動向を事例として扱い、ケイパビリティアプローチの妥当性について検証することとしたい。

### 3. ケイパビリティアプローチによる医薬品産業界の境界分析

医薬品産業は、大きく分けて「医療用医薬品」と「一般用医薬品 (大衆薬)」の2種類がある。医療用医薬品は病院や診療所、院外処方箋を扱う調剤薬局などで使用される薬品であり、一方、一般用医薬品は大衆薬や家庭薬などと呼ばれるもので、消費者が処方箋なしで購入できるものである。

本稿では、紙面の都合上、医療用医薬品の領域に絞ってケイパビリティの視点から企業境界について考察することとしたい。

医療用医薬品は典型的な知識集約型であり、研究開発活動は最も重要な機能の一つである。医療用医薬品の研究開発から製造販売へのプロセス (垂直連鎖) を概略化すると次のようになる<sup>5)</sup>。

まず、探索段階において新規物質の創製が行われる。具体的には、新薬のもとになる新規物質を研究し、研究で得られた物質から医薬品として適性を持っている物質を選び出すスクリーニングが行われる。一般に、合成あるいは抽出された化合物が探索段階を経て次の開発段階に進む確率は1000分の1であると言われている。

開発段階では、動物での前臨床試験が行われ、そこをパスすると臨床試験に移る。臨床試験終了後、治験薬は厚生労働省に申請され、承認を受けて製品として発売される。さらに、市販後調査により、広く副作用や効果についての情報を集め、「再審査」（新薬について原則として6年後に行われる）等により、引き続き市場に残すかどうか、定期的に評価することが必要になる。

さて、医療用医薬品における垂直連鎖は、各々の段階において、GLP「医薬品の安全性試験の実施に関する基準」（Good Laboratory Practice）、GCP「医薬品の臨床試験の実施に関する基準」（Good Clinical Practice）、GMP「医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準」（Good Manufacturing Practice）、GPMSP「新医薬品等の再審査の申請のための市販後調査の実施に関する基準」（Good Post-Marketing Surveillance Practice）といったスタンダードが設定され業界内での制度の充足が進んでいる。また、市場のグローバル化の進展により、各々の段階の専門企業は最小効率規模を達成し、規模の経済が働き始めている。すなわち、「市場におけるケイパビリティ」が高まり、主体者は企業が保有する「補助的ケイパビリティ」との比較考量を行う時期に突入しているといえるであろう。企業が保有する「補助的ケイパビリティ」と比較して、「市場におけるケイパビリティ」の方が優位となってきており、専門企業との市場での取引が高まる傾向にある。

たとえば、丹沢（2004, 2005）は次のようにこの傾向について説明している。市場のグローバル化により、競争が激化し、需要に対してより迅速かつ柔軟に対応する必要性が高まり、また日米欧の3極主力市場で早期に販売する必要性から市場外部性の拡大が生じ、各々の専門企業は最小効率規模を達成し、規模の経済が生かされる環境になった。また、ICH（International Conference on Harmonization of Technical Registration of Pharmaceuticals for Human Use）により、新薬開発プロセスについて国際的な標準が進められたこと、新GCPによりCRO（Contract Research Organization）が認められ政府による規制が整備され、さらに日本CRO協会の設立とガイドラインの設定がなされ、業界における制度の充足が図られてきた。その結果、市場における取引の優位性が上昇し、医薬品の開発における治験業務は外部委託されるようになってきた。すなわち、医薬品の開発プロセスにおいては、専門企業の登場による企業組織のモジュール化が観察される、と指摘している。日本CRO協会によれば、2002年度の会員数は正会員14社、準会員7社、賛助会員5社の計26社で、会員売上げは241億1900万円であったが、2006年度の会員数は正会員17社、準会員12社、賛助会員10社の計39社で、会員売上げは831億4400万円と市場の拡大を見てとれることができる<sup>6</sup>。

一方、業界内での水平的統合の動きは大手製薬会社同士の合併と中堅以下の製薬会社の生き残りを賭けた水平統合の2つの流れがある。例えば、2005年に誕生したアステラス製薬（山之内製薬と藤沢薬品工業が合併）や第一三共（第一製薬と三共との経営統合）は前者であり、2005年に誕生した大日本住友製薬（大日本製薬と住友製薬との統合体）や2007年に誕生した田辺三菱製薬（三菱ウェルファーマと田辺製薬が合併）や2008年10月誕生予定の協和発酵キリン（協和発酵とキリンファーマとの統合）は後者の例といえるだろう。ここでは、2つの各々の流れについてケイパビリティの視点から分析することとしたい。

大手製薬会社同士の合併は、一般的に、巨大化した外資系製薬企業に対抗するために規模拡大を図ったものと解釈されるが、その内実をみるとケイパビリティの融合という視点から説明することができる。先述したように、医薬品市場はグローバル化が進展し、競争が激化している状況において、より一層の新薬開発の量と質、そしてスピードが要請されている。また、併せて、日米欧の3極主力市場で早期より同時に販売を開始することが競争に勝つための至上命題となってきている。このような競争圧力の下で、「本質的コア」の部分で、お互いに、より補完的にケイパビリティを融合し、シナジーを生かすことができれば競争上の優位性が生まれるであろう。これは、単なる規模拡大から生まれるものではない。実際、第一三共では、経営統合の際に、非医薬品事業はグループの外に出し、一般用医薬品は第一三共ヘルスケアとして分社化している。その上で、両社の研究テーマを整理し新薬候補品のラインアップ（パイプライン）を一本化して開発力を磨き、また海外での販売力の向上を目指している<sup>7</sup>。この戦略的意図は、まさに「本質的コア」に特化し、これまでの両社の持続的競争優位の源泉であったケイパビリティの融合を図り、相互補完がなされていると解釈できる。但し、「本質的コア」自体が暗黙知を含む複雑なケイパビリティであるため、両社の「本質的コア」の融合が自然発生的にスムーズになされる保証はない。トップ自らが適切な融合への道筋を示し、仕組みを整備し、組織メンバーの理解を得るためのリーダーシップの発揮が重要となろう。

一方、最近の中堅以下の製薬会社の水平的統合は、異業種大手の傘下に入ることで、経営の自立性を確保することを狙いとしている傾向がある。例えば、独立系の旧大日本製薬と住友化学グループの住友製薬が合併して発足した大日本住友製薬は、住友化学の傘下に入ることで経営基盤が強まる一方、「住友化学から医薬事業の経営は任されている」と旧大日本出身の宮武健次郎社長はコメントしている。また、旧田辺製薬と旧三菱ウェルファーマが三菱ケミカルホールディングスの傘下で合併し、2007年10月に発足した田辺三菱製薬も同様の構図といえる<sup>8</sup>。さらに、2008年10月に発足予定の協和発酵キリンも2002年4月にキリンの連結子会社化が決定されているが、協和発酵は経営の自主性や裁量権を約束される形になっている<sup>9</sup>。中堅以下の製薬会社が生き残りを賭けた場合、国内大手の製薬会社や外資大手の傘下に入った場合、経営の独立性は困難になる。企業の保有するケイパビリティ、特に「本質的コア」の部分に関しては、これまで学習し

ながら蓄積したルーティンの幾層にも重なった束であり、大手製薬会社に吸収合併され、経営の独自性を奪われると、競争優位の源泉であった「本質的コア」を破壊されてしまう危険性がある。中堅以下の製薬会社のトップが「ケイパビリティの防御」を図って大手異業種企業の傘下に入り、経営基盤を強化した上で、経営の自主性や裁量性を確保するという企業境界の戦略をとるのは合理的であるといえよう。しかしながら、合併した上での「本質的コア」の融合については、大手製薬企業の水平的統合と同じ論理となる。例えば、協和発酵キリンでは、協和発酵とキリンファーマのお互いの「本質的コア」である抗体技術の融合を図り、バイオ企業としての競争力の強化を目的としている<sup>10</sup>。中堅以下の製薬会社による大手異業種企業への傘下は、ケイパビリティの防御により「本質的コア」の保持を確保した上で、融合を図るという生き残りを賭けた戦略であると解釈できよう。

## 小括

本稿では、企業境界の考察にあたって、これまで主流であった取引コストアプローチは静態的な環境を想定した分析であり、今日のような激しく変化する環境において、取引コストアプローチのみでは問題があることを指摘した。代わって、企業の保有するケイパビリティを複製や市場で購買できない特異なケイパビリティである「本質的コア」と、市場での売買が可能な、特異でないケイパビリティである「補助的ケイパビリティ」に分類することにより、ケイパビリティの視点から企業境界の分析が可能であることを検討し、このアプローチの有用性を最近の医薬品業界の動向を事例に検討してきた。

ケイパビリティを、企業がこれまで学習してきた暗黙知を含むルーティンの束と捉えることにより、企業境界の選択の問題をより動的でより戦略的な視点で理解することが可能になる。取引コストアプローチでは、企業境界は取引環境において、そのコストの大小によって選択されるいわば「点」での考察になるが、ケイパビリティアプローチでは、企業組織を学習組織として捉え、その進化プロセスの中で蓄積された産物をケイパビリティとして規定し、また「本質的コア」を模倣困難な持続的競争優位の源泉として考察することで、より戦略的な含意をもつ「プロセス」として企業境界の問題を扱うことが可能になると期待される。

しかしながら、本稿は概念的な議論に留まり、たとえば「本質的コア」を構成する要因等についての言及はなされておらず、これらの点についての精緻化が今後の研究課題となる。

## 参考文献

- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 1, reprinted in Williamson, O.E./ S.G.Winter, eds. (1991) *The Nature of the Firm: origin evolution, and, development*, Oxford University Press. (宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳『企業・市場・法』東経、1992年、第二章に所収)
- Dierickx, I and Cool, K. (1989), "Asset Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, No.12, December, pp.1504-1511.
- Langlois, R.N. (1986) "The New Institutional Economics: an introductory essay." in Langlois, R.N (ed.), *Economics as a process: in the New Institutional Economics*, New York. (今井賢一編『プロセスとネットワーク』NTT出版、1989年、第1章に所収)
- Langlois, R.N. and Robertson, P.L. (1995), *Firm Markets and Economics Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London and New York: Routledge. (谷口和弘訳『企業制度の理論：ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版、2004年)
- Langlois, R.N. (2003), "The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, pp.351-385.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press: New York. (浅沼万里、岩崎晃訳 (1980)、『市場と企業組織』日本評論社)
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社、2003年。
- 伊藤友章 (1997a) 「マーケティング競争の分析の新視点 (その2) - 資源ベース理論の諸説と問題点 -」 『北海学園大学経済論集』第45巻、第1号、pp61-86。
- 伊藤友章 (1997b) 「マーケティング競争の分析の新視点 (その3) - 資源ベース理論の諸説と問題点 -」 『北海学園大学経済論集』第45巻、第2号、pp89-126。
- 木原仁 (1997) 「経済変化と企業の境界—ラングロア (R.N.Langlois) 理論の吟味を中心として—」 『名古屋商科大学論集』第42巻第1号
- 木原仁 (2004) 「「消えゆく手 (The vanishing hand)」に関する一考察 — 「見えざる手」「見える手」そして「消えゆく手」—」 『名古屋商科大学論集』第49巻、第1号、pp.101-110。
- 木原仁 (2005) 「「消えゆく手」仮説の適用可能性に関する一考察 — イタリア・プラート産地を事例として—」 『三田商学研究』第48巻第1号
- ゴールドバーグ, R.A./エンリケ, A. (2001) 「ゲノムビジネス：産業融合の時代」 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2007年7月
- 木原仁 (2006) 「市場環境の変化と競争力の再構築」 『名古屋商科大学論集』第50巻第2号
- 桑嶋健一/小田切宏之 (2003) 「医薬品産業」 『サイエンス型産業』NTT出版、2003年
- 丹沢安治 (2004) 「新しい産業構造における企業間関係—知識ベースの企業理論による説明—」 九州大学経済学会 『経済学研究』第71巻第1号
- 丹沢安治 (2005) 「企業間連携と日本の製造業の新たな戦略—企業境界の再構築—」 『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』第50巻第9号
- 万伸脩一 (1990) 『現代の企業理論』文真堂、1990年

和田勝(1997)『医薬産業論』ぎょうせい、1997年

日本経済新聞(2007/10/23) キリン協和発酵買収連鎖する医薬再編(上) 異業種大手の傘に活路

日本経済新聞(2007/10/24) キリン協和発酵買収連鎖する医薬再編(下) 異業種大手の傘に活路

日経産業新聞(2007/10/26) 「協和発酵キリン」の衝撃——抗体技術軸の再編も (Technoonline)

日経ビジネス(2006/06/19) 編集長インタビュー：庄田隆氏 [第一三共社長兼 CEO(最高経営責任者)] 規模より創薬で世界へ

日本 CRO 協会ホームページ(2007) <http://www.jcroa.gr.jp/>

---

1 本節は、主に木原(1997)より引用している。

2 この点についての詳しい議論は、万仲(1990)を参照されたい。

3 本節は、木原(2004, 2005, 2006)の研究成果を集約した内容となっている。

4 Diericx=Cool は「asset」の用語も用いて説明しているが、本質のコアを形成するルーティンは伊丹(2003)の述べる「見えざる資産」と意味を共有しており、したがって Diericx=Cool が展開する資産の概念も、本稿で展開されるルーティンないしはケイパビリティの概念に適応可能であると考えられる。

また、資源ベース理論の諸学説に関する詳細な研究としては伊藤(1997a, 1997b)を参照されたい。

5 医療用医薬品の垂直連鎖についての説明は、和田(1997)、桑島・小田切(2003)を参考にしている。

6 日本 CRO 協会ホームページ(2007)を参照。

7 日経ビジネス (2006/06/19) pp60-62. 第一三共社長兼 CEO：庄田隆氏のインタビューより作成。

8 日本経済新聞 (2007/10/24) 朝刊13頁より引用。

9 日本経済新聞 (2007/10/23) 朝刊13頁を参照。

10 日本産業新聞 (2007/10/26) 8頁を参照。