

年次大会報告⑩

創業家の企業家活動と企業成長：医薬品企業の事例

磯部 雄司

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程)

I 問題意識

なぜ企業は長期に渡って事業を継続し、かつ成長することが可能なのであろうか。本研究は、エーザイ株式会社（以下、エーザイ）の事例研究により、事業の継続的成長における創業家の役割を明らかにすることを課題としている。

II 先行研究

1 ファミリービジネスと企業成長

Ward (1997) は、一般的に企業成長（規模拡大）を目指さないとされているファミリービジネスにおいても、成長している企業は存在しており、成長モデルと経営の事例を示した。Zellweger et al. (2012) は、ファミリービジネスの世代を超えた企業家活動について、創業家の役割を明らかにすることの重要性を説いている。Cirillo et al. (2020) は、ファミリービジネス企業の成長に関する 54 報の査読論文のレビューを実施した。論文で取り上げられた企業の 52% は欧州企業、30% は北米企業であった。これらの論文で企業成長の指標とされていたものは、売上高、従業員数等であった。また、成長を阻害する因子、促進する因子についてファミリーレベルとビジネスレベルで分類した。一方で、ファミリービジネスは、成長に伴い所有と経営に関する変化に対応する必要性に迫られることも報告されている (Davis & Stern, 1988)。

2 医薬品業界とファミリービジネス

日本の医薬品業界の上場企業数は 40 社あり、その内 25 社がファミリービジネスで、約 63% を占める (後藤, 2016)。吉村 (2007) は、医薬品業は研究開発に時間がかかるため、企業に長期的にコミットする同族が経営する、との仮説的見解を示した。

III 研究課題

本研究は、エーザイの事例研究により、以下に挙げる点に注目して、事業の継続的成長における創業家の役割を明らかにすることを課題としている。

- ・なぜエーザイは世界で売上 20 位以内の医薬品企業に成長し、長期に渡りファミリービジネスを継続しているのだろうか。
- ・なぜエーザイ創業家によって成長とイノベーションをもたらす企業家活動の継承が行われてきたのだろうか。
- ・エーザイの経営者は同族終焉を示唆する発言を行ったことがあり、同族が後を引き継ぐかどうかはわからない (藤野, 2013)。それではなぜ、取締役には複数の同族を登用しているのだろうか。

IV 研究方法

エーザイの社史、ホームページ、有価証券報告書、創業家の著作物等の公開情報から、エーザイ創業家の企業家活動について特質を紹介し、各事例から読み取れる事業の継続的成長における創業

家の役割をまとめた。

V 事例紹介：エーザイと創業者

1 ファミリービジネスとしてのエーザイ

創業者、内藤豊次氏が後のエーザイとなる日本衛材株式会社を設立（1941年）。創業家二代目の内藤祐次氏が代表取締役（1966年-1988年）および創業家三代目の内藤晴夫氏が代表取締役（1988年-）を務めている。また、2020年時点で内藤晴夫氏の娘婿のアイヴァン・チャン氏が取締役、内藤晴夫氏の長男の内藤景介氏が執行役を務め、大株主10位には内藤記念科学振興財団が入っており、その株式所有割合は1.47%である⁽¹⁾。

2 エーザイ株式会社の概要

本社所在地は東京都文京区、資本金450億円（2020年3月31日時点）、従業員数は連結で10,998名、売上収益は6,956億円（2020年度）である⁽²⁾。なお、同業他社である武田薬品工業の売上収益は3兆2,912億円（2020年度）である⁽³⁾。

3 エーザイの事業内容

医療用医薬品事業を主要事業と位置付け、2016年度に中期経営計画「EWAY 2025」をスタート。ニューロロジー（神経）領域およびオンコロジー（がん）領域を戦略的重点領域としている⁽⁴⁾。

4 創業者、内藤豊次氏の企業家活動

表1 創業者、内藤豊次氏の企業家活動のまとめ

起業まで	
1936年	「合資会社桜ヶ岡研究所」（東京）を設立
1937年	欧米の薬業界視察へ
1941年	埼玉県本庄町に「日本衛材株式会社」を設立
1944年	「合資会社桜ヶ岡研究所」と「日本衛材株式会社」は対等合併により「日本衛材株式会社」となる
1955年	社名を「エーザイ株式会社」に改称
企業家活動	
1961年	東京・大阪証券取引所第1部に上場 緑の胃ぐすり『サクロン』『サクロン錠』を日本で発売
1964年	日本宣伝賞を受賞
1966年	「川島工場」（岐阜県）を開所 創業者・内藤豊次氏が会長となり、内藤祐次氏が社長に就任 代表取締役会長・内藤豊次氏、代表取締役社長・内藤祐次氏、代表取締役専務・内藤達雄氏の3代表権体制となった
1969年	私財を拠出して「内藤記念科学振興財団」を設立
1971年	日本初の「くすり博物館」（岐阜県）を開館
1978年	逝去
経営戦略	
<ul style="list-style-type: none"> 日本の医薬品業界が独創的な新薬をつくりだすことなく、欧米のアイデアの導入や模倣に甘んじている状況を憂う（革新性（イノベーション）） 競争戦略：差別化戦略（後発のため模倣では新薬出せない） 製品の差別化（独創的な新薬をつくりだす） 広告戦略（豊次氏の得意分野） 国際戦略（国際的な視野・医薬品に国境はない） 	

出所：同社Homepageおよび各種資料に基づき筆者作成

5 二代目、内藤祐次氏の企業家活動

表2 二代目、内藤祐次氏の企業家活動のまとめ

企業家活動	
1967年	社長に就任した翌年、エーザイマークから、カタカナ文字「エーザイ」を取り除きアルファベットの「Eisai」のみに統一
1969年	台湾、タイ、インドネシアに現地法人を設立 エーザイは、通商産業大臣から1969年度の「輸出貢献企業」の表彰を受けた エーザイは国内業界第6位にまで成長
1974年	コエンザイムQ10を原料とする新薬、代謝性強心剤『ノイキノン』が、新しいコンセプトに基づいて開発された薬として10余年の研究活動を経て新発売
1981年	米国への事業進出の第一歩として、米国防サンスエルス郊外に現地法人 Eisai U.S.A. Inc. を設立。同年から4年の間に「美里工場」（埼玉県）、「筑波研究所」（茨城県）、「エーザイ化学」（茨城県、現エーザイ鹿島事業所）と、重要拠点を次々と操業

1984年	筑波研究所が創製した初の新薬となる、胃潰瘍治療剤『セルベックス』の開発に成功
1988年	代表取締役会長に就任／日本製薬工業協会会長に就任
2005年	逝去
経営戦略	
<ul style="list-style-type: none"> ・エーザイマークを「Eisai」のみに統一 ・1969年（昭和44年度）の「輸出貢献企業」の表彰 ・1988年（昭和63年）には世界30位の製薬企業となっていた ・「世界製薬トップ20社入り」をめざし、次世代に経営を託した ・競争戦略：製品の差別化（独創的な新薬をつくりだす） ・国際戦略（国際的な視野・医薬品に国境はない） 	

出所：同社 Homepage および各種資料に基づき筆者作成

6 三代目、内藤晴夫氏の企業家活動

表3 三代目、内藤晴夫氏の企業家活動のまとめ

企業家活動	
1990年	英国に Eisai London Research Laboratories Ltd. (現 Eisai Ltd.) を設立
1995年	米国に Eisai Inc. を設立、英国に Eisai Ltd. を設立
2019年	米国に探索研究所 G2D2 (Eisai Center for Genetics Guided Dementia Discovery) を設立し、本格稼働
2021年	ADUHELM (アデカヌマブ) アルツハイマー病の病理に作用する初めてかつ唯一の治療薬として米国 FDA より迅速承認を取得
企業家としての人となり、哲学	
<ul style="list-style-type: none"> ・失敗した時に得られる教訓の方が、成功時よりもはるかに大きい（90年代後半に、公正取引関連で過去に例をみないほどの大変な事態に直面） ・失敗したときのコツは「逃げないこと」 ・エンドユーザーである患者さんに視点を置く ・2021年度ファミリービジネス学会全国大会にて「Messages to Type of Family Business」と題した基調講演を実施。ファミリービジネスでの次世代への承継計画の重要性を示唆 	

出所：同社 Homepage および各種資料に基づき筆者作成

VI 結果の要約

- ・エーザイ創業者の内藤豊次氏の企業家活動の特徴は、後発企業であるからこそ模倣ではない独創的な新薬を目指したという点であった（表1）。
- ・二代目の内藤祐次氏の企業家活動の特徴は、先代の国際的な視野・医薬品に国境はないという理念を実践に移し、エーザイを世界30位の医薬品企業に成長させたという点であった（表

2）。

- ・三代目の内藤晴夫氏の企業家活動の特徴は、先代、先々代の理念を引き継ぎ、例えば、米国に探索研究所を設立、日本より先に米国でアルツハイマー病治療薬の承認を取得したという点であった（世界25位の医薬品企業に成長）。また、ファミリービジネスでの次世代への承継計画の重要性を認識していた（表3）。

VII 考察と今後の課題

エーザイの事例研究において、以下の点が示唆された。

- ・事業の承継に伴い、創業家によりイノベーションと成長をもたらす企業家活動が継承されることは、エーザイの企業成長にとって重要であると考えられた。
- ・エーザイの今後のファミリービジネスの長期的な継続には、現在の経営者が先代の経営戦略を次世代へ継承しようという意志を持つことが重要であると考えられた。

企業成長に伴うイノベーションの種類の変化を実証すること、企業家活動の変化および非ファミリービジネス化の圧力への対応を分析することを今後の課題として示しておく。

注

- (1) エーザイ株式会社第108期有価証券報告書（2020）より引用した。
- (2) エーザイ株式会社第109期第3四半期報告書（2021）より引用した。
- (3) 武田薬品工業株式会社第143期有価証券報告書（2020）より引用した。
- (4) エーザイ株式会社 Homepage：https://www.eisai.co.jp/index.html（2021年4月18日閲覧）より引用した。

参考文献

- 會津泰三（1991）『匠魂商才 エーザイ史瓦版』エーザイ株式会社。
- 後藤俊夫監修（2016）『ファミリービジネス白書2015 100年経営をめざして』同友館。
- 内藤祐次（1991）『エーザイ株式会社創業50周年記念出版 エーザイ五十年と私』エーザイ株式会社。

- 日本社史全集刊行会（1977）『日本社史全集 エーザイ創業史』常盤書院。
- 藤野義和（2013）「[3] 医薬品業における同族企業－経営者の承継と戦略の変化の連関－」『経営学論集第83集』：1-12.
- 吉村典久（2007）『日本の企業統治：神話と実態』NTT 出版。
- Cirillo, A., Huybrechts, J., Mussolino, D., Sciascia, S., & Voordeckers, W. (2020). Researching family business growth. *European Management Review*, 17(3), 733-746.
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.