

エーザイ創業家の企業家活動によるイノベーションと企業成長

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)

要 旨

ファミリービジネスが企業成長を目指さない一般的な理由の一つとして、企業成長に伴い生じる所有と経営の変化への対応を避けたい、という経営者の意識の影響が考えられる。しかし、創業家による所有と経営を維持しつつ株式を上場している企業、とりわけ新薬研究開発型の医薬品企業にとって継続的に成長することは、近年の増大する研究開発費を賄うことに加え、企業規模を維持して経営の独自性を維持するためにも重要である。それではなぜ、株式を上場しつつも創業家による所有と経営を維持している医薬品企業は、長期に渡って成長することが可能なのであろうか。本研究は、ファミリービジネスの医薬品企業と定義することができるエーザイ株式会社（以下、エーザイ）の事例研究により、研究開発（R&D）におけるイノベーションの形態の変化と企業成長に関する創業家の役割についての仮説導出を目的としている。本研究では、ファミリービジネスとしてのエーザイを定義すると共に、エーザイの概要、企業理念、事業内容および各経営者の企業家活動から読み取れる知見から仮説探索を行い、以下の点を提示した。

- (1) 創業家による事業の承継に伴い、企業家活動が継承され、エーザイに企業成長とイノベーションがもたらされた。
- (2) エーザイのファミリービジネスの長期的な継続には、各経営者による創業者の経営戦略を次世代へ継承しようという意志が重要な役割を果たしている。
- (3) エーザイの事例では、研究開発（R&D）におけるイノベーションの形態の変化と企業成長について、創業家は希少疾病用医薬品および優先審査品目等の開発を通して関与している。

今後の課題として、これらの仮説を基に研究課題を調整して実証研究を行うと共に、企業成長に伴う非ファミリービジネス化の圧力すなわち、ファミリービジネス資本である株式所有比率（所有）、人的資本（経営）および社会関係資本の変化にどう対応しているのか、分析を行わなければならないことを示しておく。

キーワード：事業承継、ファミリービジネス、企業成長、医薬品、イノベーション

Innovation and corporate growth through entrepreneurial activities of the founding family of Eisai

Abstract

One of the reasons why family businesses generally do not aim for corporate growth is based on the management's intention to avoid changes in ownership and management. However, continuous growth is important for companies that are listed on the market while maintaining ownership and management by the family of the founder, especially research & development-oriented pharmaceutical companies. It is also important to maintain the corporate scale of the company to avoid mergers or acquisitions by other companies in order to keep the rights of management of the company. Then why is it possible for a pharmaceutical company that is public but still owned and managed by the family of the founder to grow over the long term? The purpose of this study is to develop hypotheses about the role of the family of the founder in the continuous growth of the family business through a case study of Eisai Co., Ltd., which can be defined as a family-owned pharmaceutical company. In this study, findings that can be read from the entrepreneurial activities of each manager of Eisai are summarized, and the results for the development of the hypotheses are as follows:

- (1) With the succession by the family of the founder, entrepreneurial activities were inherited, and corporate growth and innovation were brought to Eisai.
- (2) For the long-term continuation of Eisai, the will of each manager to pass on the founder's management strategy to the next generation played an important role.
- (3) In the case of Eisai, the family of the founder were involved in changing the form of innovation in research and development and corporate growth through the development of medicines, such as orphan drugs and priority review medicines, among newly approved medicines.

For future research, it is suggested to adjust research questions based on these hypotheses to conduct empirical research, such as interviews with the stakeholders of Eisai.

Keywords: business succession, family business, business growth, pharmaceuticals, innovation

I 問題意識

ファミリービジネスが企業成長を目指さない一般的な理由の一つとして、企業成長に伴い生じる所有と経営の変化への対応を避けたい、という経営者の意識の影響が考えられる。しかし、創業家による所有と経営を維持しつつ株式を上場している企業、とりわけ新薬研究開発型の医薬品企業にとって継続的に成長することは、近年の増大する研究開発費を賄うことに加え、企業規模を維持して経営の独自性を維持するためにも重要である。それではなぜ、株式を上場しつつも創業家による所有と経営を維持している医薬品企業は、長期に渡って成長することが可能なのであろうか。

II 本研究の目的

本研究は、ファミリービジネスと定義可能かつ株式を公開している医薬品企業であるエーザイ株式会社（以下、エーザイ）の事例研究により、研究開発（R&D）におけるイノベーションの形態の変化と企業成長に関する創業家の役割についての仮説導出を目的としている。

III 先行研究

1 ファミリービジネスと企業成長

「ファミリービジネス」という言葉は、日本語に直すならば「オーナー系企業」、「家族経営」、あるいは「同族経営」となるが、特殊な経営というイメージが強く、Kenyon-Rouvinez & Ward (2005) の著書“Family Business, 1st edition”を翻訳するにあたり、監訳者はファミリービジネス研究に積極的な意義づけを行いたいという意図で、「ファミリービジネス」という言葉を採用し

たことを説明している。ファミリービジネスの定義については各先行研究でさまざまであるが、本稿では後藤（2016a）の定義「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」に従った。また、後藤（2016a）は、ファミリービジネスの影響力の程度の違いを示すための区分についても示しており、ファミリービジネスを「強い」「弱い」「微弱」の3区分に大別し、それぞれを更に2区分に細分化している。本稿で事例として取り上げたエーザイは<a>区分、すなわち株主としてファミリーが有価証券報告書に表示される筆頭株主以外の10大株主であり、しかも役員を1名以上出している「強い」グループに分類される（後藤，2022）。

Gersick et al. (1997) によると、ファミリービジネスはファミリー、ビジネス（経営）、オーナーシップ（所有）といった3つのサブシステムをもった3円モデルで表され、サブシステム間で調整が必要な複雑な経営組織である。企業の「所有と経営の分離」（Berle & Means, 1932）という基本的概念をルーツとするエージェンシー理論では、株式を公開した企業においてファミリーによる所有が希薄化されると共に、経営は非ファミリーのエージェントに委託される流れが指摘された（Chandler, 1977）。実際、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が報告されており（Davis & Stern, 1988）、株式を非公開とする企業も多い。しかし、Ward (1997) は、一般的にファミリービジネスは企業成長（規模拡大）を目指さないことを指摘しつつ、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。また、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの業績を比較し、ファミリービジネスの優位性を示す研究は多数報

告されてきた（後藤，2012）。近年では，Cirillo et al. (2020) により，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，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，従業員数等であることを報告している。

ファミリービジネスの成長における創業家の果たす役割については，企業の持つコアコンピタンスを基にした資源ベース理論（Prahalad & Hamel, 1990）からの研究が進められてきた。例えば，Cabrera-Suarez et al. (2001) は，ファミリーのもつ暗黙知がファミリービジネスの強みの源泉であることに注目している。また，Teece (2009) が提唱したダイナミック・ケパビリティ理論では，ファミリービジネスの継続性は，環境変化に対応してイノベーションを行うことに起因していることが示唆されている。ファミリービジネス研究において事業承継の問題は最大の課題とされており（Handler, 1994），継続的な企業成長への要求が高い医薬品企業において，なぜファミリービジネスが継続され，創業家が重要な役割を果たしているのかを明らかにすることの意義は高いと考えられる。さらに，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。近年注目を集めている社会情緒的資産理論（Gomez-Mejia et al., 2007）は，ファミリービジネスは非財務的な効用を優先的に追求，すなわち創業家による利他主義という視点に立っており，それが企業の業績にプラスに働く可能性も示唆されている（Eddleston & Kellermanns, 2007）。一方，今村（2017）は，企業の継続性に着眼し経営者の意思決定の側面から企業を分析した研究はあまり見られないことを指摘すると共に，ファミリービジネスにおける創業家の役割について明らかにするため，内部留保の

決定要因として経営者の意思決定が影響する指標の一つとして「研究開発（R&D）投資の決定」を挙げている。次に，研究開発が重要な役割を果たしている医薬品業界と，ファミリービジネスの関係性についてレビューを進める。

2 医薬品業界とファミリービジネス

世界の医薬品業界は，M&Aを通じた大型化，超大型新薬の増加および研究開発／マーケティングコストの巨額化を通して大きな変化を遂げており（青井・中村，2003），経営学の分野で多くの研究の対象となってきたと考えられる。日本においても，医薬品産業の申告所得（2002～2004年度累計）は製造業のなかで自動車（19%），電機（14%）に次いで3番目に高い12%を占めており⁽¹⁾，日本を代表する主要な産業の一つと考えられる。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，2016a）。医薬品企業にファミリービジネスが多い理由として吉村（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ファミリーが経営する，との仮説的見解を示した。一方で，医薬品業界に限らず増資の必要性が高い業界においては，非ファミリービジネス化の圧力が働くことが示唆されている（後藤，2016b）。また，藤野（2014）は，医療用を主とする企業は2つのグループに分類でき，輸出比率を高めた企業はファミリーによる経営が終焉する傾向を見出した。しかし，前出のWard（1997）が示したとおり，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，研究開発費の増大に伴い継続的な企業成長への要求が高い医薬品業界において，なぜファミリービジネスが継続され，創業家が所有と経営に重要な役割を果たしているのかを明らかにすることの意義は高いと考えられる。ファミリー企業家

による企業家活動と戦略創造の関係については、医薬品企業ではないものの、加藤（2013）はミツカングループの事例分析から、ファミリー企業家による企業家活動と戦略創造の関係を明らかにした。一方、ミツカングループは株式非公開であり、創業家による意思決定について株主対応の必要性は限定的としている（加藤，2014）。株式を公開した新薬研究開発型の大手医薬品企業は、企業の存続のため継続的にイノベーションを起こすことが強く求められる。そのような企業において創業家の企業家活動を明らかにすることは、見過ごされてきた課題と言える。

3 医薬品企業とイノベーション

Miller & Le Breton-Miller（2005）は、長期永続するファミリー企業は固有の持続的な戦略を持っているとし、その一つにイノベーション戦略を挙げている。Schumpeter（1926）は、「新結合」の概念としてイノベーションを提唱し、その一つに新商品あるいは新しい品質の商品の生産を挙げている。イノベーション戦略は、高い研究能力を武器とする企業が採用する戦略であり、奥村（2015）は、医薬品大手の武田薬品工業やエーザイなどをその例として挙げ、次から次へと画期的製品を導出することで企業の永続性が確保されるとしている。Christensen（1997）は大企業がインクレメンタル・イノベーション（持続的イノベーション）のみに目を奪われ、新興企業のもたらす破壊的な特色を持つ製品に力を失うことを「イノベーションのジレンマ」と定義した。近年、大手医薬品企業は、既存企業の従来型のイノベーションシステムであるクローズド・イノベーションから、社外から積極的な研究提案を受け入れるといったオープン・イノベーション（Chesbrough, 2003）による研究開発に移行した。また、Pisano（2006）は医薬品の研究開発プロセ

スはインテグラル型であり、医薬品産業は知識集約型であるとしている。一方、中村（2007）は、水平的 M&A の有効性には限界が見られており、医薬品企業の企業成長は研究開発によるイノベーションの結実に依存している可能性を指摘している。続いて、医薬品企業の研究開発によるイノベーションの市場評価に関する先行研究を見ていくことにする。

4 医薬品企業の研究開発によるイノベーションの市場評価

2021年に厚生労働省によって取りまとめられた「医薬品産業ビジョン2021」では、医薬品産業の革新的創薬関係の重要業績評価指標のひとつとして、「製薬企業における研究開発費」が挙げられている⁽²⁾。Asaba & Wada（2019）は、特許の数を研究開発投資額で割ることにより求めた指標の分析を実施することにより、ファミリーが経営し、比較的規模の小さい医薬品企業が多い日本では、研究開発の投資規模は小さいものの、効率的に技術を生み出す積み重ねのイノベーションが行われていることを報告した。Asaba & Wada（2019）の問題意識によると、一般的にファミリービジネス企業はリスクに対して保守的であり、研究開発は設備投資と比較してリスクの程度が高いため、ファミリービジネス企業は非ファミリービジネス企業に比べ研究開発投資が少なく、研究開発が重要になる産業においてファミリービジネス企業は生き残れないのではないかと疑問であった。一方、Shortridge（2004）は、医薬品産業においては特許自体が研究開発の成功を表すものではないとして、新薬の承認数を研究開発活動の成功企業と非成功企業の分類基準とし、それらにたいする市場の評価を調査した。さらに、長野（2006）は、研究開発費と企業価値の関係を調査するだけでなく、両者の間に研究開発活動

のマネジメントの巧拙が反映されているのか調査することを目的とし、新薬の承認数により研究開発マネジメントの成功企業と非成功企業に分け、それぞれの研究活動にたいする市場の評価を明らかにした。また、森本・星（2013）は、日本の医薬品産業の特色として、希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）⁽³⁾の開発振興について報告し、医薬品企業による社会的貢献の重要性について指摘している。

IV 本稿の研究課題と研究方法

1 研究課題

本研究は、ファミリービジネスと定義可能かつ株式を公開している医薬品企業であるエーザイの事例研究により、以下に挙げる研究課題に対する仮説導出を目的としている。

- (1) なぜエーザイは大手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。
- (2) 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。また、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、現在でも取締役には複数の同族を登用しているのだろうか。
- (3) エーザイのイノベーションの形態の変化と企業成長に関する特徴として特記すべき事例はあるか。

2 研究方法

エーザイの社史（日本社史全集刊行会，1977）、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および医薬品医療機器総合機構、日

本製薬工業会等の新規医薬品承認品目に関する公開情報から、エーザイ創業家の企業家活動について各事例の特質を紹介すると共に、イノベーションの種類と数について分析することにより、研究開発（R&D）におけるイノベーションの形態の変化と企業成長に関する創業家の役割についての仮説導出を行った。

V 事例研究：エーザイと創業家

1 創業家の企業家活動

(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ていると共に、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⁽⁴⁾。

(2) エーザイの概要

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⁽⁵⁾。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⁽⁶⁾。

(3) エーザイの企業理念

エーザイは、自身が取り組むヒューマン・ヘルスケアについて次のように定義している。「医療の主役が患者さまとご家族、生活者であることを明確に認識し、そのベネフィット向上を通じてビジネスを遂行することを企業理念に掲げてい

ます。その理念を“human health care (hhc)”に込めて、社員一人ひとりが患者さまに寄り添い、患者さまの目線でものを考え、言葉にならない思いを感じ取ることが重要と考えています⁽⁷⁾。また、Nonaka & Peltokorpi (2006) は、エーザイの経営者である内藤晴夫氏がフロンティア・リーダーシップ（賢慮型リーダーシップ）を発揮し、ヒューマン・ヘルスケアを基にしたイノベーションを目指すことにより、組織の知識創造への従業員のコミットメントを高めていることを示唆している。

(4) 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⁽⁷⁾。

(5) 創業者、内藤豊次氏の企業家活動

内藤豊次氏が医薬品業界に関わったのは、明治時代の終わり（1910年代）から昭和40年代の初め（1960年代）にかけてである。経営者としては、昭和11年（1936年）にエーザイの源流の一つとなる合資会社桜ヶ岡研究所を設立し、昭和41年（1966年）社長を退任している。この間、

表1 創業者、内藤豊次氏の企業家活動のまとめ

キャリア形成	
1915年（大正4年）	田辺元三郎商店（現、田辺三菱製薬）に就職
1917年（大正6年）	約7ヵ月間の東南アジア視察へ
1924年（大正13年）	日本で初めての血圧降下剤『アニマザ』を売り出す際に、「高血圧」という言葉を創製
起業	
1933年（昭和8年）	『サロメチール』の新聞広告が、第1回新聞広告奨励会賞で最優秀賞
1936年（昭和11年）	「合資会社桜ヶ岡研究所」（東京）を設立
1937年（昭和12年）	欧米の薬業界視察へ
1941年（昭和16年）	埼玉県本庄町に「日本衛材株式会社」を設立
1944年（昭和19年）	「合資会社桜ヶ岡研究所」と「日本衛材株式会社」は合併により「日本衛材株式会社」となる
1955年（昭和30年）	社名を「エーザイ株式会社」に改称
企業家活動	
1961年（昭和36年）	東京・大阪証券取引所第1部に上場
1964年（昭和39年）	日本宣伝賞を受賞
1966年（昭和41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
1969年（昭和44年）	私財を拠出して「内藤記念科学振興財団」を設立
1971年（昭和46年）	日本初の「くすり博物館」（岐阜県）を開館
1978年（昭和53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） 	
企業家としての人となり、哲学	
<ul style="list-style-type: none"> ・「天は自ら助くるものを助く」の言葉に感銘。頼りになるのは自分自身以外にないと信じて、これを生涯の座右の銘とした ・第一次世界大戦時に医薬品の海外依存の怖さを体験、川上から川下まで、を目指す ・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 ・エーザイは後発の医薬品業であるが故、創業当初から「他社のマネをしない」という考え方が浸透し、研究開発に特化した企業体質（藤野、2013） 	

出所：同社 Website⁽⁷⁾ および各種資料（會津（1991）、内藤（1991））に基づき筆者作成

医薬品業界は第一次世界大戦（1914年～1918年）期に医薬品の輸入が減少したこともあり、日本において多くの医薬品企業の創業が行われている⁽⁸⁾。内藤豊次氏は、第二次世界大戦（1939年～1945年）期および戦後の復興・高度経済成長期を通して経営に携わったことになる（表1）。

(6) 二代目、内藤祐次氏の企業家活動

内藤祐次氏がエーザイに入社したのは第二次世界大戦の終結した1945年（昭和20年）のことであり、父親でありエーザイ創業者の内藤豊次氏の下でエーザイの事業に関わっていくことになる。着実に社内でキャリアを重ね、昭和41年（1966年）には内藤豊次氏の後を受けて代表取締役社長に就任している。日本の医薬品業界の発展とともにエーザイは成長し、1988年（昭和63年）には代表取締役社長を退くと共に、日本製薬工業協会

の会長に就任している（表2）。

(7) 三代目、内藤晴夫氏の企業家活動

内藤晴夫氏がエーザイに入社したのは日本の高度経済成長期が終わりを迎えていた1975年（昭和50年）のことである。父親でありエーザイの二代目の経営者である内藤祐次氏の下でエーザイの事業に関わっていくことになる。1988年（昭和63年）には内藤祐次氏の後を受けて代表取締役社長に就任している（表3）。

2 医薬品企業のイノベーションと市場の評価

(1) 医薬品業界とエーザイ

2018年において、エーザイは世界の医薬品企業の医薬品売上高の順位で第25位であり、日本の企業の中では武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共および大塚ホールディングスに次ぐ規模

表2 二代目、内藤祐次氏の企業家活動のまとめ

キャリア形成	
1942年（昭和17年）	東京帝国大学経済学部商業学科入学
1943年（昭和18年）	東大より学徒出陣、横須賀第二海兵団に入団
1945年（昭和20年）	日本衛材株式会社（現・エーザイ）に入社
1956年（昭和31年）	取締役経理部長に就任 / 内藤豊次社長とともに欧米視察出張
1966年（昭和41年）	代表取締役社長に就任
企業家活動	
1969年（昭和44年）	エーザイは、通商産業大臣から1969（昭和44）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
1981年（昭和56年）	米国への事業進出の第一歩として、米国ロサンゼ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、重要拠点を操業
1984年（昭和59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（昭和63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（平成17年）	逝去
経営戦略	
<ul style="list-style-type: none"> ・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） 	
企業家としての人ととなり、哲学 ⁽⁹⁾	
<ul style="list-style-type: none"> ・長寿企業（百年）の経営者達は 会社の価値を資産ではなく 人間においてきた 世界的企業の条件は 不変の企業理念を持ち 変化する時代への対応力（平成十一年正月） ・以春風接人 以秋霜自肅（平成十六年正月） ・一隅を照らす者はこれ社宝なり 	

出所：同社 Website⁽⁷⁾ および各種資料（會津（1991）、内藤（1991））に基づき筆者作成

と業績である⁽¹²⁾。日本は、世界で3番目の新薬創出国であり、近年は国内大手医薬品企業を中心にグローバル化が加速し、海外売上高比率が60%を超えることも珍しくなく、その中でもエーザイは、武田薬品工業と並んで2000年代初頭より海外売上高比率が高く推移している⁽¹³⁾。

(2) 新規承認医薬品品目の種類と数⁽¹⁴⁾

1998年1月から2020年12月において、医薬品医療機器総合機構が承認した医薬品全体は1396品目であり、エーザイが承認を得た医薬品は19品目であった。その内、希少疾病用医薬品は全体で311品目であり、エーザイが承認を取得した希少疾病用医薬品は4品目、優先審査の対象となった医薬品は全体で90品目であり、エーザイが承認を取得した優先審査の対象の医薬品は2

品目であった(表4)。承認を得た医薬品全体のうちの希少疾病用医薬品および優先審査の対象となった医薬品の割合は28.5%であったことに比べ、エーザイが承認を得た医薬品のうちの希少疾病用医薬品および優先審査の対象となった医薬品の割合は31.6%と高く、エーザイの医薬品の研究開発を通じたイノベーションが医薬品として結実していることが示された。

(3) 特記されるべき事例

内藤晴夫氏は1983年から1986年にかけて筑波研究所の研究開発部門を率い、主要な開発担当者である杉本八郎博士と共に、それまで治療薬の無かったアルツハイマー病の治療薬として優先審査の対象となるアリセプト(表4)の開発を推進した(Nonaka & Peltokorpi, 2006)。

表3 三代目、内藤晴夫氏の企業家活動のまとめ

キャリア形成	
1972年(昭和47年)	慶應義塾大学商学部卒業
1974年(昭和49年)	ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院でMBAを取得
1974年(昭和49年)	スターリングドラッグ(米国)入社
1975年(昭和50年)	エーザイ入社
1985年(昭和60年)	研究開発本部長就任
1988年(昭和63年)	代表取締役社長就任
1980年代中頃に、YKK社の吉田忠裕氏、慶應義塾大学の奥村昭博教授らとケロッグ日本同窓会を立ち上げ、初代会長となる ⁽¹⁰⁾	
企業家活動	
1990年(平成2年)	英国にEisai London Research Laboratories Ltd.(現Eisai Ltd.)を設立
1995年(平成7年)	米国にEisai Inc.を設立、英国にEisai Ltd.を設立
2019年(平成31年)	米国に探索研究所G2D2(Eisai Center for Genetics Guided Dementia Discovery)を設立
2021年(令和3年)	ADUHELM(アデュカヌマブ)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
経営戦略	
<ul style="list-style-type: none"> ・二代目の経営者である内藤祐次氏に続き、海外に進出を続ける ・海外での研究開発を続ける ・日本ではなく、先に米国FDAよりアルツハイマー病治療薬の承認を取得 ・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) 	
企業家としての人となり、哲学 ⁽¹¹⁾	
<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Website⁽⁷⁾および各種資料(會津(1991)、内藤(1991))に基づき筆者作成

もう一つの優先審査の対象となったハラヴェンの創製は、1989年に米国に設立した探索研究所エーザイ・リサーチ・インスティテュート・オブ・ボストンでの取り組みが重要な役割を果たしている⁽¹⁵⁾。

その他、奥村（2015）は、長期的な利潤獲得という例から、エーザイのWHOおよび慈善団体とのリンパ系フィラリア症制圧活動への参加を挙げている。

VI 知見のまとめと仮説導出

本研究では、研究課題の調整のための仮説導出を行うことを目的とし、エーザイの概要、企業理念、事業内容および各経営者の企業家活動から読み取れる知見について以下にまとめた。

・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。

・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。

・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）。エーザイは創業家によって企業家活動を継承・発展させ、新薬という価値を世界の顧客に届けることにより継続的な成長を遂げた。

・現社長の内藤晴夫氏は、先代、先々代の経営戦略を次世代へ継承しようという意志がみられた。

・エーザイのイノベーションの種類と数として特記されるべき事例は、新規承認医薬品のうちの

表4 エーザイが承認を受けた希少疾病用医薬品と優先審査品目
(1998年1月～2020年12月)

特記事項	承認日	一般名	販売名	薬効分類	申請区分	効能・効果
希少疾病用医薬品	2016/2/29	エリ布林メシル酸塩	ハラヴェン静注1mg	429 その他の腫瘍用薬	医療用医薬品(4)新効能医薬品	手術不能又は再発乳癌, 悪性軟部腫瘍(効能追加)
希少疾病用医薬品	2015/3/26	レンバチニブメシル酸塩	レンビマカプセル4mg, レンビマカプセル10mg	429 その他の腫瘍用薬	医療用医薬品(1)新有効成分含有医薬品	根治切除不能な甲状腺癌, 切除不能な肝細胞癌, 切除不能な胸腺癌, がん化学療法後に増悪した切除不能な進行・再発の子宮体癌
希少疾病用医薬品	2013/3/25	ルフィナミド	イノベロン錠100mg, イノベロン錠200mg	113 抗てんかん剤	医療用医薬品(1)新有効成分含有医薬品	他の抗てんかん薬で十分な効果が認められないLennox-Gastaut症候群における強直発作及び脱力発作に対する抗てんかん薬との併用療法
優先審査	2011/4/22	エリ布林メシル酸塩	ハラヴェン静注1mg	429 その他の腫瘍用薬	医療用医薬品(1)新有効成分含有医薬品	手術不能又は再発乳癌
希少疾病用医薬品	2005/7/1	モンテプラゼ(遺伝子組換え)	クリアクター注40万, クリアクター注80万, クリアクター注160万	395 酵素製剤	医療用医薬品(4)新効能医薬品	急性心筋梗塞における冠動脈血栓の溶解(発症後6時間以内), 不安定な血行動態を伴う急性肺塞栓症における肺動脈血栓の溶解
優先審査	1999/10/8	塩酸ドネペジル	アリセプト, アリセプト錠3mg, 同5mg	119 その他の中枢神経系用薬	該当なし	アルツハイマー型認知症及びレビー小体型認知症における認知症症状の進行抑制

出所：医薬品医療機器総合機構 Website⁽¹⁴⁾ および各種資料に基づき筆者作成

希少疾病用医薬品および優先審査の品目であった。

さらに、以上のエーザイの概要、企業理念、事業内容および各経営者の企業家活動から読み取れる知見から、各研究課題に対して以下の仮説を導出した。

- (1) 創業家による事業の承継に伴い、企業家活動が継承され、エーザイに企業成長とイノベーションがもたらされた。
- (2) エーザイのファミリービジネスの長期的な継続には、各経営者による創業者の経営戦略を次世代へ継承しようという意志が重要な役割を果たしている。
- (3) エーザイの事例では、研究開発 (R&D) におけるイノベーションの形態の変化と企業成長について、創業家は希少疾病用医薬品および優先審査品目等の開発を通して関与している。

Ⅶ 議 論

ファミリービジネスに関する事例研究では、アンケート調査の実施(横澤, 2000)や聞き取り調査の実施(落合, 2016)による研究手法がとられることがある。一方で、倉科(2008)は、アンケート調査や聞き取り調査の有効性について「ファミリーの課題を含めて非常に微妙な質問内容にファミリー企業の経営者が何処まで直接的かつ正直に回答してくれるか疑問が残る。」と述べている。とりわけ、本稿の事例研究の対象企業であるエーザイのように研究開発型医薬品企業から、研究開発戦略に関わる質問内容に対して回答を得ること自体が難しいと考えられる。このため、本研究では、ファミリービジネスと定義可能かつ株式を公開している医薬品企業であるエーザ

イの事例研究により、研究開発 (R&D) におけるイノベーションの形態の変化と企業成長に関する創業家の役割について、上述の通り仮説導出を行った。

ファミリービジネスにおける後継者の能動的行動に与える現経営者世代の行動については、世代間の行動の連鎖性の視点から考察し、現経営者による後継者の能動的行動に対する参照点の提供(行動の基準点)についての指摘が行われている(落合, 2016)。本稿で分析したエーザイの事例においても、先代の提供した参照点、すなわち行動の基準点が次世代の経営者に継承され、企業成長およびイノベーションの継続に繋がっている可能性が示唆された。また、本稿で分析したエーザイの事例により、希少疾病用医薬品および優先審査の品目の研究開発において創業家出身の経営者の影響が示唆された。希少疾病用医薬品の指定制度が制定される1993年以前は、難病、エイズ等を対象とする医薬品や医療機器は、医療上の必要性が高いにもかかわらず、患者数が少ないことにより、日本では十分にその研究開発が進んでいない状況にあった。希少疾病用医薬品の開発は、難病に苦しめられる患者にとってイノベティブな治療法を提供するものであり、医薬品企業の研究開発およびイノベーションを特徴づけるものであると共に、医薬品企業は社会関係資本の強化につながっている可能性が考えられた。また、創業家出身の経営者が希少疾病用医薬品および優先審査の品目等の研究開発を通して社会的要求に応えようとする行動は、ファミリービジネスとしてのエーザイを特徴付ける事例の一つと考えられた。

Ⅷ 含 意

今回の各研究課題に対して導出された仮説は、エーザイの事例研究において、今後の研究課題の

調整および関係者への聞き取り調査等の実証研究の実施に示唆を与えるものと考えられた。

区 結 語

今後の課題として、これらの仮説を基に研究課題を調整して実証研究を行うと共に、企業成長に伴うイノベーションの種類の変化、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すなわち、ファミリービジネス資本である株式所有比率(所有)、人的資本(経営)および社会関係資本の変化にどう対応しているのか、分析を行わなければならないことを示しておく。

注

- (1) 厚生労働省 (2007) 『新医薬品産業ビジョン』「～イノベーションを担う国際競争力のある産業を目指して～」: 26 頁および図表 16.
- (2) 厚生労働省 (2021) 『医薬品産業ビジョン』(本文): 32 頁.
- (3) 希少疾病用医薬品とは、薬事法に基づき厚生労働大臣が指定した医薬品で、優先的に審査される医薬品である。
- (4) エーザイ株式会社第 108 期有価証券報告書 (2020)
- (5) エーザイ株式会社第 109 期第 3 四半期報告書 (2021)
- (6) 武田薬品工業株式会社第 143 期有価証券報告書 (2020)
- (7) エーザイ株式会社 <https://www.eisai.co.jp/index.html> (2021 年 4 月 18 日閲覧)
- (8) 日本薬学会編 (1995) 『日本医薬品産業史』薬事日報社: 61 頁.
- (9) 内藤記念くすり博物館展示資料 (2021 年 10 月 9 日閲覧)
- (10) ケロググ経営大学院同窓会 <https://kellogg.biz/interview/vol113/> (2021 年 10 月 20 日閲覧)
- (11) ファミリービジネス学会 (2021) 「2021 年度ファミリービジネス学会全国大会予稿集」
- (12) 日本製薬工業協会 (2021) 「てきすとぶつく 製薬産業 2020-2021」: 60 頁.
- (13) 日本製薬工業協会 (2022) 「日本製薬工業協会 DATA BOOK 2022」: 26 頁. 出所: 厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」出典: 日本製薬工業協会 DATA BOOK 2022
- (14) 医薬品医療機器総合機構 (Pharmaceuticals and Medical Devices Agency: PMDA) <https://www.pmda.go.jp/review-services/drug-reviews/review-information/p-drugs/0010.html> (2022 年 1 月 22 日閲覧)
- (15) エーザイ株式会社 <https://www.eisai.co.jp/news/news201177.html> (2021 年 4 月 18 日閲覧)

参考文献

【和文文献】

- 會津泰三 (1991) 『匠魂商才 エーザイ史瓦版』エーザイ株式会社.
- 青井倫一・中村洋 (2003) 「アメリカ医薬品市場における外部環境変化と研究開発型製薬企業への影響: 日本の制度と研究開発型製薬企業に対するインプリケーション」『医療と社会』13(2): 85-111.
- 今村明代 (2017) 『創業者一族の経営とコーポレート・ガバナンス』中央経済社.
- 奥村昭博 (2015) 「ファミリービジネスの理論 昨日, 今日, そしてこれから」『一橋ビジネスレビュー』63(2): 6-19.
- 落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ』白桃書房.
- 加藤敬太 (2014) 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける 7 代当主と 8 代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』47(3): 29-39.
- 倉科敏材編 (2008) 『オーナー企業の経営』中央経済社.
- 後藤俊夫編 (2012) 『ファミリービジネス—知られざる実力と可能性—』白桃書房.
- 後藤俊夫監修 (2016a) 『ファミリービジネス白書 2015 100 年経営をめぐって』同友館.
- 後藤俊夫 (2016b) 「事業承継における創業家影響力の推移, 重力と抗力の考察」『事業承継』5: 36-49.
- 後藤俊夫監修 (2022) 『ファミリービジネス白書 2022 年版 未曾有の環境変化と危機突破力』白桃書房.
- 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.
- 長野史麻 (2006) 「医薬品企業の研究開発マネジメントと市場の評価: 新薬承認数による分類」『経営分析研究』22: 26-34.
- 中村洋 (2007) 「医療用医薬品産業における構造変化と新たな M&A・アライアンスへの展望—構造変化と既存ビジネスモデルの整合性の観点から—」『医療と社会』17: 39-53.
- 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.
- 藤野義和 (2014) 「医薬品業における同族の経営関与にかんする調査」『VENTURE REVIEW』23: 47-52.
- 森本和滋・星順子 (2013) 「オーファンドラッグ・オーファンデバイスの開発振興 20 周年を迎えて: 最近 10 年間の成果とこれからの課題」『薬史学雑誌』48(2): 126-139.
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治: 神話と実態』NTT 出版.
- 横澤利昌編 (2000) 『老舗企業の研究: 100 年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版.

【欧文文献】

- Asaba, S., & Wada, T. (2019). The contact-hitting R&D strategy of family firms in the Japanese pharmaceutical industry. *Family Business Review*, 32(3), 277-295.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, NY: Macmillan (北島忠男訳, 『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店, 1958 年).
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and

- knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Chandler Jr., A. D., (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳, 『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立 上・下』東洋経済新報社, 1979年).
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- 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.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycle of the family business*. Harvard Business Press (犬塚みずほ訳, 岡田康司監訳, 『オーナー経営の存続と継承: 15年を超える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版, 1999年).
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106-137.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2005). *Family business*, 1st edition. London: Palgrave Macmillan (秋葉洋子訳, 富樫直記監訳, 『ファミリービジネス 永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年).
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run*. Harvard Business School Press (齊藤裕一訳, 『同族企業はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社, 2005年).
- Nonaka, I., & Peltokorpi, V. (2006). Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(2), 109-129.
- Pisano, G. P. (2006). *Science business*. Harvard Business School Press (池村千秋訳, 『サイエンス・ビジネスの挑戦』日経BP社, 2008年).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳, 『経済発展の理論 (上・下)』岩波書店, 1977年).
- Shorridge, R. T. (2004). Market valuation of successful versus non-successful R&D efforts in the pharmaceutical industry. *The Journal of Business Finance & Accounting*, 31(9)(10), 1301-1325.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラSチェン訳, 『ダイナミック・ケイバビリティ戦略—イノベーションを創発し, 成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013年).
- 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.