

創業家一族の理念の生成と浸透：エーザイ株式会社の事例

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)

落合 康裕

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科 教授)

要 旨

本稿は、エーザイ株式会社（以下、エーザイ）のケースである。同社は、東京都文京区に本社を置く製薬企業であり、株式を公開した上場企業であると共に、創業家三代目の内藤晴夫（文中、敬称略）が代表取締役 CEO を務めている。内藤晴夫は先代で父親の内藤祐次から昭和 63 年（1988 年）に代表取締役を継承した後、新しいミッションステートメントとしての企業理念⁽¹⁾、ヒューマン・ヘルスケア（*hhc*）を宣言し、理念経営を明確にして株主と共有するため、企業理念を定款に規定した。同社は 2023 年現在、バイオジェン・インクと共同開発したアルツハイマー病治療薬レカネマブの製造販売承認を本邦において取得している。本稿は、エーザイ創業家一族の理念の生成と浸透について、内藤晴夫が理念経営を目指して新しい企業理念を定款に規定し、他の大手企業が撤退するほど困難な治療薬の開発を進めてきた一連の取り組みについて纏めたケースである。

キーワード：創業家、事業承継、企業理念、理念経営、製薬企業

Creation and Permeation of Corporate Concept by Founding Family: The Case of Eisai

Abstract

This paper examines the case of Eisai Co., Ltd., a Tokyo-based pharmaceutical company. As a publicly listed entity, it is led by Haruo Naito, the third-generation CEO of the founding family. In 1988, he succeeded his father, Yuji Naito, and introduced a new mission statement – the corporate concept of human healthcare (hhc). The concept was officially incorporated into the company's articles, serving as a guiding philosophy for shareholders. In 2023, Eisai received marketing approval in Japan for Lecanemab, a drug developed in collaboration with Biogen Inc. for the treatment of Alzheimer's disease. This success prompts an exploration into why Haruo Naito introduced a new corporate concept and stipulated it in the articles of incorporation, focusing on philosophy-based management. The paper aims to shed light on how this corporate concept, championed by the founding family, enabled Eisai to advance Alzheimer's drug development while overcoming challenges that let other major pharmaceutical companies to withdraw.

Keywords: founder, business succession, corporate concept, philosophy-based management, pharmaceutical company

1. 沿革

エーザイの源流となる合資会社桜ヶ丘研究所は、創業者であり田辺元三郎商店（現在の田辺三菱製薬）の常務を務めていた内藤豊次により昭和11年（1936年）に設立された。昭和16年（1941年）には、エーザイの前身となる日本衛材株式会社が設立され、桜ヶ丘研究所を吸収合併した。同社は、昭和30年（1955年）にエーザイ株式会社と商号を改正し、昭和36年（1961年）には株式を公開、上場企業となった。その後、同社の経営は、二代目の内藤祐次、三代目の内藤晴夫に継承されている。同社は「ヒューマン・ヘルスケア（hhc）」を企業理念とし、平成17年（2005年）には株主総会の特別決議で、企業理念を定款にて規定した。また、医療用医薬品事業を主要事業と位置付け、平成28年度（2016年度）中期経営計画「EWAY 2025（2023年現在、EWAY Current）」をスタートさせ、神経領域およびがん領域を戦略的重点領域とした。2023年現在、バイオジェン・インクと共同開発したアルツハイマー病治療薬レカネマブの製造販売承認を取得している⁽²⁾。同社の令和5年（2023年）の売上収益は7,444億円であり、日本を代表する新薬研究開発型の製薬企業となっている⁽³⁾。

2. 内藤豊次（創業者）の取り組み

内藤豊次の生い立ちは、『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』などの資料に詳しく記されている。豊次は、明治22年（1889年）、福井県丹生郡糸生村に生まれた。以下、『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』⁽⁴⁾によると豊次は、通常は高等小学校4年で中学に行くところを半分の2年で、しかも当時県下で二校しかなかった中学のうちの一つ、県立武生中学校に入学している。やがて豊次は、イギリス人・スマイルの『自助論』の一節「天は自ら助くる者を助く」を座右の銘とし、都会に出て外国

との貿易商人になってみよう、という決意を持った。そして、中学2年の修了とともに周囲の反対を押し切って中学を中退、独学で勉強を試みた後、16歳で大阪に出て昼は英語、夜は簿記学校に通い勉学に励んだ。その後、神戸のドイツ人経営の貿易商ウインケル商会に勤務、欧米の息吹に接することとなった。さらに、夜は神戸パルモア英学院に入学し、英語の勉強を続けた。明治42年（1909年）に徴兵検査に合格、衛生兵となったが、豊次は以下のとおり当時の経験を語っている。

軍隊生活は丸損ではなかった。（中略）作戦にはすべて統計が先行することと、そのつくり方を学ぶことができ、さらに薬はこれから面白い商売になるということを教えられたからである。

（出所）追想 内藤豊次編集委員会編（1979）『追想 内藤豊次』エーザイ株式会社、pp.28.

以下、『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』⁽⁵⁾によると豊次は、除隊後には神戸のイギリス人経営の薬局タムソン商会に入社し、医薬品の世界に足を踏み入れた。大正4年（1915年）、東京田辺元三郎商店に入社、薬の貿易業務に従事することとなり、昭和18年（1943年）に常務取締役で定年退職するまで、日本の新薬づくりのために情熱を燃やし続けた。豊次の創業経営者としての経歴は、東京田辺元三郎商店に在職したまま、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たことに始まる。日本が欧米にもっとも遅れていると痛感していた医薬品の研究開発を、自ら構想し志したのである。昭和16年（1941年）にはエーザイの前身となる日本衛材株式会社を設立し、昭和18年（1943年）、30年間の務めた田辺元三郎商店を定年退職して、

今日のエーザイの創業者としての道に専念した。豊次は、創業より前に業務目的でスイス、ドイツ、アメリカなどに旅し、その華やかな製薬企業に魅了された⁽⁶⁾。日本でも彼らに負けずに、本格的な新薬本位の製薬企業を興して日本一のメーカーにしてみたいとの野望を胸に秘めていた。そして、エーザイの創業精神として以下を掲げている。

よい研究からはよい薬ができる。よい薬によい宣伝をすれば、よい利益を生み出す。よい利益があれば、社業はよく発展し、社員もよい給料をもらえることになる。よい薬を次々と考え出し、よい品質を売り物とし、良心的でしかも巧みな宣伝で普及をはかり、国家や人類の福祉に大きく寄与することは、エーザイの創業精神である。

(出所) 内藤豊次 (1970)『創業経営』エーザイ株式会社, pp.1.

豊次は、昭和41年(1966年)に退任するまでの間、第二次世界大戦期および戦後の高度経済成長期を通してエーザイの経営に携わったことになる。エーザイ創業者の内藤豊次の特徴は、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。社長を退任する直前には、川島工場(岐阜県)の開所(昭和41年)、退任した後は代表取締役会長として内藤記念科学振興財団の設立(昭和44年)に関わっている。なお、内藤記念科学振興財団⁽⁷⁾は「人類の疾病の予防と治療に関する自然科学の研究を奨励し、もって学術の振興および人類の福祉に寄与することを目的」として、豊次およびエーザイ株式会社の出捐により設立され、エーザイの大株主10位に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令和5年において1.47%である⁽³⁾。

3. 内藤祐次(二代目)の取り組み

内藤祐次の生い立ち・略年譜は、『追想 内藤祐次』などの資料に記されている。祐次が日本衛材株式会社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の下でエーザイの事業に関わっていくことになる。以下、『追想 内藤祐次』⁽⁸⁾によると祐次は、大正9年(1920年)に、豊次、たまの長男として誕生した。兄弟は、姉の美代、夭折した次姉のほか、弟の善次、幸次、妹のすみ子とともに、東京・小石川で幼少期を過ごした。東京府女子師範付属小学校、東京府立第五中学校(現・都立小石川高校)を卒業した後、旧制水戸高等学校に入学した。幼少期はおとなしい小学生、水戸高生時代はやんちゃであったという。以下、『エーザイ70年史』⁽⁹⁾によると、昭和17年(1942年)には東京帝国大学経済学部商学科に入学した。在学中の昭和18年に学徒出陣し、海軍の航空隊に所属、19年に東京帝大を卒業後、海軍少尉に任官している。終戦の昭和20年には神風特別攻撃隊の隊員に指名され、鹿児島鹿屋基地で出撃を待っていたところ、同年6月に本土決戦に備えて松山基地に移動となり、出撃を免れた。

祐次は、日本衛材株式会社に入社後、経理畑を歩き、父・豊次の戦後初の欧米視察に同行(昭和31年)、取締役経理部長としてエーザイ初の長期計画「三六計画」策定にも加わった。その後、常務取締役、専務取締役を経て、昭和41年(1966年)に豊次から社長職を譲られたときは45歳だった。一方で、祐次が社長に就任した際、豊次および祐次の叔父である内藤達雄専務の3名で「社長席会」というトップの意思決定機関が新しく設けられ、祐次と豊次・達雄はことごとに対立したことを、以下のとおり記している。

重要な投資・人事案件は、この間、何一つ前向きに決定することができなかった。

(出所) 内藤祐次 (2000) 『祐業余録』 エーザイ株式会社, pp.39.

祐次は、この対立のはけ口を海外に求めた形となり、世界各国の医療用医薬品の大手メーカーとのトップとの交流を広めた。以下、エーザイ株式会社ホームページ⁽¹⁰⁾によると、エーザイは通商産業大臣から昭和44年度(1969年度)の「輸出貢献企業」の表彰を受け、国内業界第6位にまで成長している。祐次はさらに、昭和56年(1981年)には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、重要拠点を操業していった。そして、昭和59年(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』の開発に成功している。

祐次は、以下の言葉を遺しており、偉大な創業者、豊次の理念を継承し、発展させたと考えられる。

職務を通じてその人の深部に潜在する能力を引き出し、企業の創造力や情熱、執念の源となすところに中堅企業の能力を最大限に伸ばす社会的な使命がある。(中略)これがわれわれ同志の創始者に送る誓いである。

(出所) 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, pp.101.

日本の医薬品業界の発展とともにエーザイは成長し、祐次は昭和63年(1988年)には代表取締役社長を退き、日本製薬工業協会の会長に就任し

た。祐次の経営の特徴は、先代の国際的な視野・医薬品に国境はないという信念を実践に移し、エーザイを世界30位の製薬企業⁽¹¹⁾に成長させたという点であった。

4. 内藤晴夫(三代目)による hhc の生成と実践

エーザイは創業者・豊次、先代・祐次、そして三代目の晴夫へと事業承継され、国内外で高く評価される製薬会社に進化してきた。その過程には何があったのか、次に三代目晴夫による新たな企業理念の創出を見ていくことにしよう。

晴夫の略歴は、『エーザイ70年史』などの資料に記されている。晴夫は昭和22年(1947年)、祐次、明子の長男として出生。以下、『エーザイ70年史』⁽¹²⁾によると晴夫は、慶應義塾大学商学部を卒業後、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院でMBAを取得した。昭和49年(1974年)、米国のスターリングドラッグ社でのMRを経て、昭和50年(1975年)にエーザイに入社し、父親でありエーザイ創業家の二代目の経営者である祐次の下でエーザイの事業に関わっていくことになる。晴夫は昭和58年(1983年)から昭和61年(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⁽¹³⁾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の開発を推進した。昭和63年(1988年)には祐次の後を受けて40歳で代表取締役社長に就任している。晴夫は、同年6月に行われた幹部会で、全経営職を前に、会長職に就いた祐次から2本のバトンを手渡された。1本のバトンには、昭和62年度(1987年度)のエーザイの実績が書かれていた。もう1本のバトンには何も書かれていない。新社長がいつの日にか、優れたパフォーマンスを達成して次の世代に渡すべき新しいバトンである。実際、晴夫は、祐次につい

て以下のとおり語っている。

（社長を交代してからは）経営に意見を言うことはありませんでした。しかし事案によって、いくつか原則を語っていました。たとえば、昔世話になった会社や人の恩を忘れない、大きな時代の変化を先読みするなどでした。

（出所）追想 内藤祐次編集委員会（2008）『追想 内藤祐次』エーザイ株式会社，pp.337.

平成元年（1989年），晴夫は21世紀のエーザイに向けて新たな提唱を行った。それは，エーザイ・イノベーション（EI）と呼ぶ運動で，ヒューマン・ヘルスケア（hhc）と名付けられた新しいコンセプトであった。これは，晴夫の最も特徴的な点であり，晴夫は代表取締役を継承した後，新しいミッションステートメントとしての企業理念（hhc）を宣言し，理念経営を明確にして株主と共有するため，企業理念を定款に規定していくのである。エーザイは，先代の祐次が代表取締役を務めていた1980年代初頭に，アルツハイマー型認知症治療薬の開発に着手した。他の大手製薬企業が開発から撤退するような困難を極めるアルツハイマー型認知症治療薬の開発プロジェクトをめぐっては，研究所内でも激論が交わされたが，そのころの研究所長であった晴夫は継続を決断している。晴夫は社長に就任した当時の心境について以下のとおり述べている。

私は1988年，40歳でエーザイの社長に就任した。その際に会社を経営していく方針を考える中で，製薬企業は今まで医者を顧客と見ていたのではないかという思いにとらわれた。薬剤の真の顧客は患者の方々であるはず。ならば，顧客の規定を変えなければならない。患者を顧客として会社を経営することを決意した。

（出所）内藤晴夫（2012）「実践の奥義 経営の巨人の教えを生かす（4）野中郁次郎 社員の価値基準にまで浸透」『日経ビジネス』（1670），pp.72.

晴夫の慶應義塾大学の先輩で，ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院では後輩にあたる奥村昭博（慶應義塾大学名誉教授）は，晴夫がこのような心境に至った経緯として，晴夫が奥村らと共に青梅慶友病院で病棟実習を行った経験の影響を以下のとおり指摘している。

従来の製薬会社のイメージを変えよう，本当のお客さんは誰かというとお医者さんじゃない，エンドユーザーは患者さん，そしてその家族であることを実感した。そして，エーザイイノベーション（EI）をやろうと決意し，100人の中間管理職（センチュリオン：100人の戦士）を選んで病棟実習を経験させることになった⁽¹⁴⁾。

EIの実践として晴夫と共に病棟実習を行った奥村，大塚宣夫（青梅慶友病院会長）および西垣克（当時東京大学助教授）らのいわゆる「4人組」の行動がきっかけとなり，その後，晴夫は，新しいミッションステートメントとしての企業理念，ヒューマン・ヘルスケア（hhc）を宣言したのである。そして，「センチュリオン」たちは，エーザイの理念の実践の担い手になっていった。さらに晴夫は，平成17年（2005年）に知識創造理論の提唱者である野中郁次郎を社外取締役に招き，企業理念を会社の憲法であり経営の基本的なルールを定めた定款に織り込み，理念経営を明確にして株主と共有してはどうかとの提案を受け，株主総会の特別決議で，企業理念を定款にて規定した⁽¹⁵⁾（Figure 1）。

Figure 1 エーザイ株式会社 定款（抜粋）

定 款 2022 年 6 月 17 日改正 エーザイ株式会社 定款	
第 1 章 総 則	
(商 号)	第 1 条 本会社は、エーザイ株式会社と称し、英文では Eisai Co., Ltd. と表示する。
(企業理念)	第 2 条 本会社は、患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献することを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア（hhc）企業をめざす。 ② 本会社は、日本発のイノベーション企業として人々の健康憂慮の解消と医療較差の是正という社会善を効率的に実現する。 ③ 本会社の使命は、患者様と生活者の皆様の満足の増大であり、他産業との連携による hhc エコシステムを通じて、日常と医療の領域で生活する人々の「生ききるを支える」ことである。その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える。 ④ 本会社は、コンプライアンス（法令と倫理の遵守）を日々の活動の根幹に据え、社会的責任の遂行に努める。 ⑤ 本会社の主要なステークホルダーズは、患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員である。本会社は、以下を旨としてステークホルダーズの価値増大をはかるとともに良好な関係の発展・維持に努める。 1. 未だ満たされていない医療ニーズの充足、疾患の啓発や予防に資する情報・サービスの提供、高品質製品の安定供給、薬剤の安全性と有効性を含む有用性情報の伝達 2. 長期的な視野に基づく社会のサステナビリティへの貢献 3. 株主共同の利益と長期的な企業価値の向上、積極的な株主還元、経営情報の適時開示 4. 安定的な雇用の確保、人権および多様性の尊重、自己実現を支える成長機会の充実、働きやすい環境の整備

（出所）エーザイ株式会社ホームページ⁽¹⁰⁾より引用。

定款に規定したからには、実行しなくてはならない⁽¹⁶⁾。

上記のとおり、エーザイの社員も認識をあらたにしたことを語っている。エーザイは hhc 宣言の後、知識創造理論の浸透を通して企業理念の実践を推進する「知創部」を社長直属の部署として設置、社員には年間業務時間の 1% を患者様と過

ごすことを推奨する⁽¹⁷⁾等、患者様の声を聞くためのユニークな活動を行っている。実際、アルツハイマー病治療薬のアリセプトの服用が困難な患者様の姿をエーザイ社員が現場で目の当たりにしたことが、内服ゼリー剤の開発の推進に繋がっている。原田ら（2015）エーザイの開発担当者は、以下のとおり述べている。

患者の課題を真に理解するように努め、顧客視点で考え抜いて判断していけば、結果的に顧客から許容され、評価されていくものと感じている。

(出所) 原田努, 安岡光一, 櫻井真帆, 村瀬司, 大脇孝行 (2015)「高齢者のための内服ゼリー製剤の開発」『薬学雑誌』135 (2), pp.254.

このことから、理念経営はエーザイ社員の理解を得るところまで進んでいることが示唆される。

5. 世代を超えた理念の生成と浸透

本稿では、創業者と二代目経営者の経営実践を概観しつつ、3代目内藤晴夫によるヒューマン・ヘルスケア (hhc) の生成と浸透の経緯を中心に述べてきた。経営理念とは、企業体の価値規範であり、従来の事業承継研究が老舗企業の家訓の意味や機能、家訓の環境変化への硬直性などの観点からの議論が多かった。

本ケースでは、事業承継と経営理念について新たな切り口からの議論を提供する。企業が置かれる経営環境やライフサイクル、経営者が描く経営戦略によって、経営理念は事業承継者によって新たに生成される (あるいは再定義される) 場合があるのだ。しかし、経営理念の新規生成は容易なことではない。特に、数世代にわたって事業が承継されてきた企業の場合、先代世代が慣れ親しんだ組織的な規範が組織に浸透しており、新たな経営理念のつけ入る隙がない場合がほとんどである。晴夫は、いわば同世代の同志といえる外部の専門家を活用することで、組織改革を断行した。ほぼ時を同じく概念化された知識創造論を基点に専門部署が作られ、経営理念の浸透が図られてきた。

本年 (令和5年 (2023年)), バイオジェン・インクと共同開発したアルツハイマー病治療薬レ

カネマブの製造販売承認を取得した⁽²⁾。これは、世界的に数千万人に及ぶ患者や関係医療介護機関に大きなインパクトをもつ成果として、大きく報道された。同社がアリセプトの特許切れの後も他の大手企業が撤退するほど困難な新たなアルツハイマー病治療薬の研究開発を長年に渡り粘り強く継続できたのは、晴夫の長年による hhc の生成と浸透の取り組みが効いているといえるかもしれない。

(注釈)

- (1) エーザイは経営理念を「企業理念 (Corporate Concept)」としている。https://www.eisai.co.jp/hhc/index.html (アクセス日: 2023年12月14日)。個々の企業において経営理念はさまざまな表現が用いられており、その定義も研究者によりさまざまである (柴田, 2013)。
- (2) 日本経済新聞「光さす 認知症新薬誕生 (1) 4勝198敗、最後は執念」(2023年9月18日記事), https://www.nikkei.com/article/DGKKZO74537330Y3A910C2PE8000/ (アクセス日: 2023年10月27日)。
- (3) エーザイの本社所在地は東京都文京区、資本金450億円 (2023年3月31日時点)、従業員数は連結で11,076名 (2023年3月31日時点)、売上収益は7,444億円 (2023年3月) である。エーザイ株式会社「第111期有価証券報告書」2023年6月21日, https://www.eisai.co.jp/ir/library/securities/pdf/pdf42fr.pdf
- (4) ドラッグマガジン編 (1976)『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』ドラッグマガジン, pp.21-160。
- (5) 同前,『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』, pp.161-528。
- (6) 内藤豊次 (1970)『創業経営』エーザイ株式会社, pp.80。
- (7) 公益財団法人内藤記念科学振興財団ホームページ, https://www.naito-f.or.jp/jp/index.php (アクセス日: 2023年10月13日)。
- (8) 追想 内藤祐次編集委員会編 (2008)『追想 内藤祐次』エーザイ株式会社, pp.328-343。
- (9) エーザイ株式会社 (2011)『エーザイ70年史』エーザイ株式会社, pp.89。
- (10) エーザイ株式会社ホームページ, https://www.eisai.co.jp/index.html (アクセス日: 2023年10月12日)。
- (11) エーザイは、昭和63年 (1988年) 4月の内藤晴夫社長の就任を機に、「世界製薬トップ20社入り」をめざし、次なる長期計画の時代にはいった。この時、エーザイは世界30位の製薬企業となっていた。https://www.eisai.co.jp/company/profile/history/outline/outline06.html (アクセス日: 2023年12月15日)。
- (12) 前掲『エーザイ70年史』, pp.176-190。
- (13) 同前,『エーザイ70年史』によると、昭和58年 (1983

- 年) 4 月, 筑波研究所開設からちょうど 1 年, 開発部から出されていた研究テーマの提案がアルツハイマー型認知症治療剤であり, 主任研究員・杉本八郎はその提案を受ける形で新たなテーマとして選んだ (pp.188)。
- (14) 慶應義塾大学名誉教授奥村昭博へのインタビュー調査 (日時: 2023 年 9 月 21 日 (木) 16 時 03 分～17 時 18 分, 場所: 横浜ベイシェラトンホテル & タワーズ, 出席者: 落合康裕 (著者), 磯部雄司 (著者)) による。
- (15) 内藤晴夫 (2022) 「企業理念 (hhc 理念) とコーポレートガバナンス」『コーポレートガバナンス』10, pp.4-5, https://www.jacd.jp/news/column/column-opinion/220913_hhc.html (アクセス日: 2023 年 10 月 13 日)。
- (16) エーザイ関係者 (元従業員) へのインタビュー調査 (日時: 2022 年 8 月 10 日 (水) 12 時 00 分～12 時 58 分, 場所: Zoom によるリモート面談, 出席者: 磯部雄司 (著者)) による。
- (17) エーザイ株式会社 (2021) 『価値創造レポート』エーザイ株式会社, <https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2023vcr.pdf> (アクセス日: 2023 年 10 月 13 日)。
- (参考文献)
- エーザイ株式会社 (2011) 『エーザイ 70 年史』エーザイ株式会社。
- 柴田仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』10: 27-38。
- 追想 内藤豊次編集委員会編 (1979) 『追想 内藤豊次』エーザイ株式会社。
- 追想 内藤祐次編集委員会編 (2008) 『追想 内藤祐次』エーザイ株式会社。
- ドラッグマガジン編 (1976) 『第四人生の賛歌 内藤豊次伝』ドラッグマガジン。
- 内藤豊次 (1970) 『創業経営』エーザイ株式会社。
- 内藤晴夫 (2012) 「実践の奥義 経営の巨人の教えを生かす (4) 野中郁次郎 社員の価値基準にまで浸透」『日経ビジネス』(1670): 72-77。
- 内藤晴夫 (2022) 「企業理念 (hhc 理念) とコーポレートガバナンス」『コーポレートガバナンス』10: 4-5。
- 内藤祐次 (2000) 『祐菜余録』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。
- 原田努, 安岡光一, 櫻井真帆, 村瀬司, 大脇孝行 (2015) 「高齢者のための内服ゼリー剤の開発」『薬学雑誌』135 (2): 249-254。