

## 年次大会報告⑤

# 日米製薬企業の事業承継の国際比較

## 大手製薬企業の事例：ファイザーと武田薬品工業

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)

### 問題意識

日本の大手製薬企業は武田薬品工業をはじめとして長寿企業が多い(倉科, 2003)。世界の大手製薬企業にも長寿企業が存在しており, 経営危機に対応して事業承継してきたと考えられる。これら大手製薬企業はどのような経営危機に遭遇し, なぜ対応できたのだろうか。

### 研究課題

日米の大手製薬企業(ファイザーおよび武田薬品工業)はどのような経営危機に遭遇し, なぜ対応できたのか, 国際比較する。

### 方法

ファイザーおよび武田薬品工業の社史, 有価証券報告書および公開情報等から, どのような経営危機に遭遇したか調査し, 危機に際してどのような対応がとられたのか特徴を紹介し, 各事例から読み取れる知見をまとめた。

### 先行研究

#### 「製薬企業の特徴と研究の意義」

日本の製薬産業の申告所得(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%を占めている(厚生労働省, 2007)。また, 世界の製薬業界は, 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いる(青井・中村, 2003)。これら製薬企業の経営戦略はイノベーション戦略と考えられ(Miller and Le Breton-Miller, 2005), 製薬企業は多くの研究の対象となってきた。

#### 「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, 2016a)。吉村(2007)は, 医薬品業界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。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同族による経営が終焉する傾向を見出した。また, 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(後藤, 2016b)。

#### 「ファミリー資本/社会情緒的資産理論」

ファミリービジネスがもつ特有の資本として, プロセス資本や社会関係資本があげられる(後藤, 2012)。社会関係資本は共同体や国家における協力ならびに相互扶助的関係をもたらす。社会関係資本は人的資本, 経済的資本と共にファミリービジネスに特有のファミリー資本を形成している(Danes et al., 2009)。事業承継において, ファミリー資本, 中でも社会関係資本の視点, 並びにファミリー影響力に影響を与える重力および

抗力という概念の可能性が示唆された（後藤，2018）。また，非財務的な価値の追求を優先するという視点でファミリービジネスの経営の意思決定を説明する理論として，社会情緒的資産理論が提起されている（Gomez-Mejia et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2011）。

これらの先行研究を踏まえ，ファイザーおよび武田薬品工業はどのような経営危機に遭遇し，なぜ対応できたのか，国際比較を行った。

### 事例紹介1：ファイザーの経営危機と対応

ファイザーの共同創業者のチャールズ・ファイザーとチャールズ・エアハルトはドイツ出身の従兄弟であり，義理の兄弟でもあった。創業は1849年，米国のニューヨークで，彼らのそれぞれの次世代が事業を承継し，2世代で100年近くに渡りファミリーでビジネスを続けた。ファイザーの成長は，ドイツ移民の創業者の持つ先端的な化学・医薬品の知識・技術による，米国で生産されていない特殊化学・医薬品の発売（糖蜜加工した駆虫薬サントニン，ホウ砂，樟脳，ヨード）であった。さらに，南北戦争期（1861-1865年）に北軍に医薬品セットを供給したことにより事業を拡大させた。

ファイザーは創業51年目の1900年に法人を設立し，創業家の第2世代の3人で所有した。生え抜きの従業員ジョン・アンダーソンが経営に参加して手腕を発揮するのに伴い，1910年に株式再配分を行ってジョン・アンダーソンに株式を配分すると共に，1920年には従業員への株式購入権の付与，1940年代初頭の経営陣の相次ぐ逝去と時期を同じくして株式を公開，上場に至った（1942年）。

ファイザーの経営危機の①創業家二代目の早期退陣では，創業家二代目の弟のエミール・ファイザーが社長就任およびジョン・アンダーソンの経

営関与・株式再配分によって，創業家といわゆる番頭の協働関係で危機対応している。②第一次世界大戦では，原料が調達不能（欧州との関係変化）となったものの，新規の砂糖クエン酸転換プロセスを開発すると共に，敵国となったドイツとの関係性を薄めることにより米国企業として活動を継続しており，イノベーションおよび米国とのつながりで危機対応している。③経営陣の相次ぐ逝去では，創業家と従業員およびいわゆる番頭家との協働関係で危機対応することにより，世代間の連鎖性を維持している。④第二次世界大戦では，クエン酸の生産と同じ深底タンクを利用しペニシリン増産し，米国企業として戦時対応，株式公開および上場に至っている。これら連続的なイノベーション，増資および企業規模拡大により危機対応している。

### 「ファイザー創業家の影響力を低減させる重力」

ファイザーの1940年代までに注目し，所有権・経営権の消滅に至る要因・背景をまとめた（表1）。

### 事例紹介2：武田薬品工業の経営危機と対応

武田薬品工業（以下，武田）の前身となる近江屋長兵衛商店は薬種商として大阪の道修町に1781年に創業した。武田の経営危機として①二代目，三代目が若くして逝去したケースでは，分家，別家（同族団）が経営を支える（代判制度）ことにより創業家と分家，別家との協働関係で危機対応している。②明治維新～戦前・戦中の混乱期では，四代目～六代目が長期間経営すると共に日本企業として戦時対応しており，世代間で連携して危機対応，国とのつながりで危機対応している。③七代目襲名を控えた創業家後継者が急逝したケースでは，創業家六代目の従兄弟（同族団）が社長を継ぎ，その後，創業家の三男を社長に指名，同族団での協働関係で危機対応している。④

医薬品業界の外部環境の変化では、日本発の国際的な新薬開発型製薬企業を目指す創業家のリーダーシップで危機対応（能動的行動の観点）すると共に、前の世代が反面教師となり、世代間の非連鎖性（非連続なイノベーション）が生じている。また、武田國男氏社長就任（1993年）前後では、武田家関係の株式所有率の低下（9.7%（1960年）から2.0%（2008年）および武田家関係の役員数の減少（3名（1960年）から1名（2008年）に低下）など所有と経営に変化が生じている。

#### 「武田創業家の影響力を低減させる重力」

1980年代以降に注目し、所有権・経営権の消滅に至る要因・背景をまとめた（表2）。

#### 結果の要約と考察

##### 「共通点とその背景要因」

ファイザーおよび武田は共にファミリービジネスの背景を持っていたことにより、機動的な事業展開ができ、危機に対応できた。

##### 「相違点とその背景要因」

ファイザーは主に従業員との協働関係と社会的圧力によって、武田は主に同族団との協働関係と危機意識によって危機に対応したことにより、ファミリー資本、特に社会関係資本の変化に相違がみられた。

以上より、危機への対応の結果として、ファイザーおよび武田は共にファミリー資本がそれぞれ変化したため、非財務的な価値の追求を優先する

表1：ファイザー創業家の影響力を低減させる重力（1940年代まで）

| 現象        | 要因                       | 背景・形態など                   | 最終的結果         |
|-----------|--------------------------|---------------------------|---------------|
| 希薄化       | 事業承継                     | 株式売却<br>番頭家の株式配分          | 所有権消滅         |
|           | 事業発展                     | ペニシリン製造                   |               |
|           | 資金需要                     | 研究開発費増大                   |               |
| 無力化       | 人材枯渇                     | 相次ぐ逝去、次世代不在               | 経営権消滅         |
|           | 引責辞任                     | 創業家二代目                    |               |
| 直接非ファミリー化 | 合理的選択                    | 新薬研究開発型企業                 | 所有権・<br>経営権消滅 |
|           | 意欲喪失                     | 創業家二代目                    |               |
|           | 社会的圧力<br>(社会関係資本<br>の変化) | 第一次世界大戦                   |               |
|           |                          | 第二次世界大戦<br>社会の公器（米国企業として） |               |

（出所）後藤（2016b）図表7枠組みを一部改変して、筆者作成

表2：武田創業家の影響力を低減させる重力（1980年代以降）

| 現象        | 要因                      | 背景・形態など                           | 最終的結果         |
|-----------|-------------------------|-----------------------------------|---------------|
| 希薄化       | 事業承継                    | 科学者・技術者の経営参加                      | 所有権消滅         |
|           | 事業発展                    | 事業規模拡大<br>新薬研究開発                  |               |
|           | 資金需要                    | 研究開発費増大                           |               |
| 無力化       | 人材枯渇                    | 急逝                                | 経営権消滅         |
|           | 引責辞任                    | 特記事項なし                            |               |
| 直接非ファミリー化 | 合理的選択                   | 新薬研究開発型企業                         | 所有権・<br>経営権消滅 |
|           | 意欲喪失                    | ファミリービジネス承継<br>コミットメント減少          |               |
|           | 危機意識<br>(社会関係資本<br>の変化) | 日本の医薬品産業政策<br>日本発の新薬研究開発<br>社会の公器 |               |

（出所）後藤（2016b）図表7枠組みを一部改変して、筆者作成

という、ファミリービジネスの経営の意思決定をとりづらくなった（いわゆる社会情緒的資産が変化した）と考えられた。

### 今後の展望

ファイザーおよび武田の各時代のイノベーションおよび事業承継の相違についてより詳細な検討が必要と考えられた。また、ファミリービジネスとして事業承継している世界の他の大手製薬企業の事例を調査・比較する必要性も示唆された。

### 参考文献

- 倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』 東洋経済新報社
- 厚生労働省 (2007) 『新医療品産業ビジョン』 「法人別の申告所得」 <資料16> ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/content/10801000/000398096.pdf> (アクセス日: 2020/8/15)
- 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.
- Miller and Le Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press (齊藤裕一訳, ダニー・ミラー/イザベル・ル・ブレトン=ミラー 『同族企業はなぜ強いのか?』 ランダムハウス講談社, 2005年)
- 後藤俊夫監修 (2016a) 『ファミリービジネス白書 2015-100年経営をめざして』 同友館
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治: 神話と実態』 NTT出版
- 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.
- 後藤俊夫 (2016b) 「事業承継における創業家影響力の推移, 重力和抗力の考察」 『事業承継』 5, 36-49.
- 後藤俊夫編著 (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
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G. & Amarapurkar, S. S. (2009) Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital, *Family Business Review*, 22(3): 199-215.
- 後藤俊夫 (2018) 「親族内事業承継とファミリー資本」 『事業承継』 7, 153-166.
- Gomez-Mejia, L. R. K T. Haynes, M. Nunes-Nickel, K Jacobson, and J. Moyano-Fuentes. (2007) Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, *Administrative Science Quarterly* 52/1, 106-137.
- Gomez-Mejia, LR., Cruz, c., Berrone, P. and De-Castro, J. (2011) The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *Academy of Management Annuals*, 5/1, 653-707.
- Rodengen, Jeffrey L. (1999) *The Legend of Pfizer, Write Stuff Enterprises Inc; Illustrated*
- 武田社史編纂委員会 (1962) 『武田百八十年史』 武田薬品工業株式会社
- 武田二百年史編纂委員会 (1983) 『武田二百年史』 武田薬品工業株式会社
- 菊地浩之 (2010) 『日本の15大同族企業』 平凡社新書
- 武田國男 (2007) 『私の履歴書 落ちこぼれタケダを変える』 日経ビジネス文庫
- 武田薬品工業株式会社 (2020) 「有価証券報告書」 (提出日: 2020/6/24)
- ファイザー・インク (2020) 「有価証券報告書」 (提出日: 2020/6/30)