

後発参入型外資系製薬企業の発展過程

竹 内 竜 介

1. はじめに

本稿は、他企業に比べて遅れて日本市場に参入した外資系企業を「後発参入型外資系企業」と捉え、その成長の歴史的経緯の解明に努める。具体的に外資系製薬企業を対象として、日本における人的資源の確保の取組みと医師との関係構築に注目して、後発参入型外資系製薬企業による日本事業の発展過程を明らかにする¹。

外資系企業の対日進出ならびに日本事業の発展過程に関する史的分析には、一定の蓄積がある。その研究はいくつかのタイプに類別できると考えられる。第一に、外資系企業の日本事業の経緯を明らかにすることを通して、日本への技術移転など日本経済へ与えた影響を考察するものが挙げられる（宇田川，1987；工藤，1992；堀江，1950；Wilkins，1990）。第二に、外資系企業の日本事業の経緯を通して、日本経済の閉鎖性などといった特徴を考察するものが挙げられる（Mason，1992）。第三に、外資系企業の主体性に注目し、日本事業の経緯から多国籍企業の戦略や組織能力を考察するものが挙げられる（桑原，2005，2007，2009；竹内，2010，2012；山内，2010；Donzé，2013）。

こうした先行研究においては、主として、先駆的に日本市場に参入した企業を対象にしてその動向を明らかにしている。こうした先発者が日本市場で競争優位を構築することも困難であったが、プレイヤーが出揃い、市場競争が激しくなってから遅れて参入する外資系企業にとって日本事業の展開はより困難であった。先発者よりも日本市場での知名度や資源に乏しい後発参入型外資系企業がどのようにして日本市場で成功をおさめてきたのか、そのプロセスについて考察を深める必要性が残されている。その中で、桑原（2007）は、市場に遅れて参入した外資系企業として、ユニリーバ社の日本事業の展開プロセスを取り上げ、同社の組織能力について考察を行っている。ユニリーバ社は当初油脂製品を日本市場に導入する形で参入したが、その後、粧業製品を導入し、その分野で競争優位を確立することに成功した。粧業製品市場においては花王株式会社をはじめとした日本企業による競争が行われており、ユニリーバ社は遅れて粧業製品市場に参入した事例であった。ユニリーバ社は日本子会社に対して知識移転を行うとともに子

¹ 本稿では、日本市場への参入や日本市場での本格的な活動時期が遅かった外資系製薬企業を対象にして、したがって、製品の投入時期が遅い「後発（ジェネリック）医薬品」を取り扱う企業を対象としているわけではない。

会社の人的資源の育成に尽力し、ブランドマネジメントに関する能力を高めることで競争優位を確立した。外資系企業は日本で優秀な人的資源を確保するための課題に直面するが、ユニリーバ社は多数の人材を日本子会社に派遣し、新卒採用した人材を適切かつ早急に教育していくことで、日本での成功に結びつけた。すなわち、同社は人材を国際的に柔軟に活用し、現地人材を育成するという国際人的資源管理を巧みに実施することで現地でのブランドマネジメントを実現した。こうした国際人的資源管理と現地経営とを連動させることが、同社の組織能力であった。

桑原 (2007) は、多国籍企業内部での人的資源の柔軟な活用を行うことで知識移転を実現し、日本子会社の人的資源を強化したことに注目しているが、考察の焦点は多国籍企業内部に限定していると考えられる。しかし、後発参入型外資系企業の日本事業を考察する場合、企業内部のみでなく、自社外部の要素に対していかなる働きかけを行ったかについても視野に含める必要がある。というのも、これら企業は後発参入であるがゆえに先発企業に比べ日本市場に関する様々な資源に欠けており、そうした資源を獲得しなければならないが、市場に関連する資源は自社外部の要素との関係を通して獲得することができると考えられるからである。したがって、自社外部の要素といかに関係を構築、活用し、人的資源をはじめとした様々な資源を獲得、強化したのかという点についても考察する必要があると考えられる。

本稿では、外資系製薬企業を対象に考察を進める。外資系製薬企業の日本への参入は、古くは第二次大戦前から行われており、多くは1950年代以降日本に参入してきた。そして外資系製薬企業は日本市場において大きな地位を占めるようになっていった²。第二次大戦前や1950年代に参入した先発企業のみならず、後発参入企業でも日本市場で成長を果たすことに成功した企業が存在する。こうした外資系製薬企業の日本事業の発展過程について、いくつかの研究蓄積がなされている (原, 2007; 桑嶋・大東, 2008; 竹内, 2010, 2012)。拙稿 (2010, 2012) は、外資系製薬企業による自社外部の要素との関係—具体的には、医師との関係—の構築とその活用注目して、日本事業の発展プロセスを明らかにしている。すなわち外資系製薬企業が医師との関係を構築することで、医師の社会的ネットワークに埋め込まれた医学や医療現場の知識など様々な資源を活用し、日本事業を発展させていった。製薬企業の事業展開において、医師との関係はその成果に大きな影響を与えている。例えば、医師は医師会や学会という組織に属し、医学という科学知識を基礎に社会的ネットワークを形成しており、こうした医師の社会的ネットワークが医学知識の蓄積・共有や医薬品の普及にとって重要な役割を果たしている³。拙稿では、こうした医薬品市場の特性を踏まえ、医師の社会的ネットワークに埋め込まれた資源である「社会関係資本 (Social Capital)⁴」へのアクセスと活用が外資系製薬企業の成長にとって重要であったことを指摘した⁵。ただし、拙稿で考察した事例は戦後初期に日本に参入した外資系

² 2005年頃の時点で、外資系製薬企業は日本医薬品市場の約3割を占めていた (原, 2007)。

³ 医薬品の実際の使用に関する情報は、同じ医局出身者同士のインフォーマルなやり取りを通して共有される。それによって製品使用時における不確実性は減少し、同製品はその出身者が勤務する病院、医院でも採用される傾向がある (筒井, 2009)。

⁴ 社会関係資本とは社会関係への投資を行うことによって得ることができる資源であり、ここでは、「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会的ネットワークに埋め込まれた資源」 (Lin, 2001 = 2008, 32頁) と定義する。

⁵ 外資系製薬企業が医師と関係を構築することで、医師の社会的ネットワーク内に存在する情報ならびにその情報の交流、影響力といった社会関係資本を活用することが可能となる。それによって、例えば新薬開発に関する医学・医療現場の有益な情報や治験の選定に関する適切な情報を入手でき、また製品に関する情報伝達が促進されるため新薬の市場導入ならびに普及が円滑に行われることになる。

製薬企業であり、後発参入型外資系製薬企業の経緯については十分検討がなされていない。

そこで、本稿では、後発参入型外資系製薬企業の日本事業の発展プロセスとその成果に関して、主に以下の点について明らかにすることを課題とする。第一に、外資系企業、特に後発参入型外資系企業にとって大きな課題となった日本での人的資源の確保と育成をどのように行ったのかについて明らかにする。第二に、自社外部の要素である医師との関係構築のためにどのような取組みを実施し、事業の発展に結びつけたのかを明らかにする。この二点に焦点を絞って、事例の考察を試みる。

本稿では、後発参入型外資系製薬企業の分析対象としてアメリカの製薬会社であるイーライリリー社 (Eli Lilly & Co.) をとりあげる。実は、イーライリリー社と日本との関係には、長い歴史が存在する。1909年に塩野義製薬を通して、イーライリリー社の医薬品は日本に導入されている。またイーライリリー社の対日直接投資は、1965年に塩野義製薬とカプセル事業に関しての合弁会社を設立したことが最初であり、それよりも遅くに参入した主要外資系製薬企業も存在するため、イーライリリー社は後発参入型ではないと評価されるかもしれない(表1)。しかし、イーライリリー社が日本において本格的に医薬品事業に関与するようになったのは、他の主要外資系製薬企業に比べ遅かった。実質的な医薬品事業に関して、イーライリリー社による対日直接投資は1970年代に入ってからであった。しかも、この日本子会社は長らく製薬企業として求められる職能、例えば研究開発や生産、販売活動を実施していなかった。イーライリリー社が製薬企業として必要な職能を実施するようになるのは、1980年代後半以降であった。他の外資系製薬企業に関しては、例えば、アメリカ企業のメルク社などは1950年代に日本への直接投資を行い、合弁会社を設立し、同年代から日本での生産や販売促進活動などを展開した。1970年代には日本事業への関与を深め、日本子会社の能力強化に尽力していた(日本メルク萬有、

表1 主要製薬企業日本への参入年

現在の企業名	日本参入年	日本子会社名(参入時点)	進出形態	合弁相手先企業
バイエル	1911(1962)	フリードリヒ・バイエル合名会社	単独	(武田, 吉富)
ロシュ	1932	日本ロシュ	単独	
ノバルティス	1952	チバ製品	単独	
ファイザー	1953	ファイザー田辺	合弁	田辺→台糖(1955年)
メルク(米)	1954	日本メルク萬有	合弁	萬有
ブリistolマイヤーズスクイブ	1960	日本スクイブ	合弁	昭和薬品化工
ベーリンガーインゲルハイム	1961	日本C.H.ベーリンガーゾーン	単独	
アボットラボラトリーズ	1961	ダイナボットラジオアイソトープ研究所	合弁	大日本製薬
イーライリリー	1965	日本エランコ	合弁	塩野義
グラクソスミスクライン	1968	グラクソ不二薬品	合弁	新日本実業
E.メルク(独)	1968	メルクジャパン	単独	
アストラゼネカ	1974	ICIファーマ	合弁	住友化学

資料) 通産省「外資系企業」、桑原「第二次世界大戦後の多国籍企業の対日直接投資過程」、原「日本における欧米製薬企業」、日本シエリング社史編纂プロジェクトチーム編『日本シエリング50年史』、日本チバガイギー社史編纂室編『日本チバガイギー30年史』、日本ベーリンガーインゲルハイム30年史編集委員会編『日本ベーリンガーインゲルハイム30年史』、日本メルク萬有株式会社『日本メルク萬有二十五周年史』、バイエル薬品株式会社『日本におけるバイエル医薬品の歴史』、『外資系企業総覧』、『外国資本の対日投資』より作成。

注1) 企業合併によって成立した企業の場合、先に参入した企業の年、子会社を記載している。

注2) バイエル社の()は、戦後の再参入時の情報を示している。

注3) バイエルは1962年に単独出資の形で再度対日直接投資を行い「バイエル薬品」を設立するが、1973年に武田薬品、吉富製薬と共同出資形態で組織を改めて事業を開始した。

1980;日本経営史研究所編, 2002;竹内, 2010). このように, 同業の外資系他社に比べると, イーライリリー社の日本での医薬品事業への参入ならびにその取り組みは遅く, 本稿では同社を後発参入型外資系製薬企業と捉えて考察を試みる⁶.

本稿は, イーライリリー社が100%出資の日本子会社を設立した1970年代から主に2000年頃までを主な対象とし, 特に1980年代後半以降の日本イーライリリー社の改革を中心にして, その日本事業の発展過程を明らかにする. イーライリリー社に関する既存刊行物や日本イーライリリー社関係者へのインタビュー記録ならびにインタビュー調査の中で関係者より提供された資料や私信に基づいて, その過程を明らかにする⁷.

2. イーライリリー社の発展と対日進出⁸

イーライリリー社は, イーライ・リリーが1876年にインディアナ州インディアナポリスにて創業した製薬事業が起源である. 当初は, 医薬品の製造と卸売業者への販売を行っていたが, その後研究開発事業も行うようになった. 1886年にバーデュー大学薬学部卒の人材を常勤化学者として採用し, 医薬品の研究開発事業に着手した. その後, 積極的に新薬の研究開発への投資を実施した. イーライリリー社は, 1883年に性病治療薬サカスアルテランスの開発者であるジョージ・マクデイド博士と独占権契約を結び, この製品の開発, 販売を行った. その販売後, 病院関係者に製品の効能についての報告を行ってもらうよう要請し, 臨床データを確保し, 医師との関係を構築することを実施していった. サカスアルテランスはイーライリリー社独自の製品として大きな売上をあげた初めての製品となり, 2~3年で100万ドルもの利益を生み出した.

同社の最も画期的な新薬の成功例の一つとして挙げられるのが, 1923年の糖尿病治療薬インスリン (製品名「アイレチン (Iletin)」) の発売である. 1921年にトロントにてフレデリック・バンティングとチャールズ・ベストがインスリンの抽出に成功した. バンティングは, 1920年に糖尿を防ぐ内分泌物質の抽出に関するアイデアを持ち, トロント大学のジョン・マクラウドの下で研究を行うようになった. マクラウドは医学生であったベストをバンティングのサポート役に割り当てた. ベストは糖尿や血糖の定量法に習熟しており, バンティングとベストは1921年から実験を開始した. 実験を繰り返した結果, 二人は血糖を下げる物質の抽出に成功した. これがインスリンであった⁹. その後, 生化学者ジョン・コリッパがこの研究に加わり, この内分泌物質の有効性を確実なものにするため, さらに実験を繰り返した. 1921年12月30日にバン

⁶ イーライリリー社は, 企業合併によって日本での成長を実現したのではなく, 自社の経営の取組みによって成長を果たした. したがって, 日本事業の発展過程を追う際に, 企業合併による成長という要素を考慮せず考察を行える点からも, 同社を考察の対象としている. 同社より遅くに参入したグラクソスミスクライン社などは, 日本参入後に企業合併を行っている.

⁷ 本稿では「提供資料」として資料に便宜上のタイトルをつけている. 日本イーライリリー社関係者へのインタビューに関しては, そのつど実施日を記載する.

⁸ 本節の内容は, 主に以下の文献に基づいて記述している. Kahn (1976), 丸山 (1992) Madison (1989), 吉森編 (2007), 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年.

⁹ 発見当初, バンティングたちはこの物質を「アイレチン (Isletin)」と名付けたが, その後マクラウドがこの物質について「インスリン (Insulin)」の名を採用した. 1918年に, エドワード・シャーピー=シェーファーが膵臓のランゲルハンス島から内分泌されるホルモンを仮定して, それを「インスリン (Insuline)」と命名していた. マクラウドはそこからこの物質についても「インスリン」(ただし, 語尾のeがない)とした (丸山, 1992).

ディングがエール大学にて学会講演を行い、この講演をイーライリリー社の生化学研究部門主任であったジョージ・クルーズも聴講していた。

1922年にバンティングたちは抽出した内分泌物質を初めて糖尿病患者に投与した。第1回目の試験は中止になったが、その後コリップによる改良を経て、再度投与を行った際には血糖の減少を実現し、副作用も生じることなく、試験は大成功であった。その後、トロント大学医学部の全面的なバックアップの下、実際の治療も進められ、インスリンの効果は非常に高く評価され、1923年にはバンティングとマクラウドはノーベル医学生理学賞を受賞した。

イーライリリー社はインスリンに強い関心を持ち、その市販化を図った。1921年のバンティングの講演を聞いていたクルーズは、彼らが実施しているトロント大学でのインスリンの研究に対して協力を申し出た。抽出した物質を精製し、十分な量を確保するには多額の資金が必要であるが、その援助を申し出たのであった。当初トロント大学側は、大量生産のための標準的な純度等を確保する方法を確立してから製品の商業化を考えていたため、その申し出をすぐに受けることは無かった。ところが、同大学が生産面での問題に直面したことと、その間クルーズは大学への説得を続けていたことから、1922年に向こう一年間に限り、同大学は膵臓の有効物質の大規模調整法の独占的なライセンスをイーライリリー社に提供するという契約が締結され、イーライリリー社はトロント大学の研究に対して25万ドルの資金を提供した。イーライリリー社でもインスリンに関する研究開発を実施し、カナダ、アメリカでインスリンの効能が確かめられた。その結果、インスリンの需要は増大していった。同社は1923年にインスリンを「アイレチン」として販売し、アイレチンは1年間で111万ドルの収入を同社にもたらし、大成功をおさめた。アイレチンは世界各地で販売されることとなり、その成功によって、イーライリリー社は研究開発力に優れた製薬企業としての地位を世界に認めさせることとなった。

インスリンの開発の成功をはじめ、第2次世界大戦時にはペニシリンの大量生産を開始するなど抗生物質製剤の開発と販売も行うなど、イーライリリー社は様々な製品を市場に投入し、成長を果たしていった。1975年には年間売上高は10億ドルを優に超えるほどとなり、従業員総数は2万3000人超、研究開発予算額も1億ドルを超える額となった。そして企業の成長とともに海外への進出も行った。1884年にロンドンヘサカスアルテランスの出荷を行ったのが、最初の海外市場での販売であった。ただし、同社の海外事業への姿勢は慎重であった。1923年にはイーライリリー社の製品は25か国で販売されるようになっていたが、海外市場向け売上高は18万4000ドルであり、アイレチンの売上高を踏まえると同社の海外事業の規模は微々たるものであった。

1940年代にイーライリリー社は海外事業の再編を行い、イーライリリー・インターナショナルコーポレーションとイーライリリー・パンアメリカンコーポレーションの2つの子会社を設立した。同社はラテンアメリカを重視する方針であったため、2つの子会社のうち後者はラテンアメリカ地域を管轄し、前者はその他地域を管轄するという体制となっていた。そもそも、同社の初期の海外事業の中で重要な市場だったのは、キューバであった。1914年にはキューバでの製品販売がなされ、売上高は600ドルであった。1930年には、同社は54か国に進出していたが、キューバでの売上高が139,854ドルで最大であった。そして、キューバでの売上は1945年に100万ドルを超えていた。その後メキシコや南米の各国に販路を開拓していった。1950年に、同社のアメリカ以外の地域での販売部員は384人いたが、そのうち216人がラテンアメリカ部門に所属していた。このような海外事業の体制を採用していたため、ヨーロッパをはじめとした大

規模な医薬品市場での事業展開については後れを取ることとなった。その後、同社は海外事業での後れを認識して、海外事業への関与を深めていくこととなったが、全売上高に占める海外売上高（輸出含む）の割合は1980年代にいたっても40%を下回る程度であり、依然として同業他社に比べ低い状態であった¹⁰。このように、イーライリリー社にとってはアメリカ事業とそこで培われた知識が重要であり、海外事業への本格的な関与とそこでの学習への着手は遅く、日本市場に関してもその本格的な関与は遅れていた。

日本への本格的な関与は遅かったものの、同社にとって日本との関係には長い歴史があった。1909年に塩野義製薬と取引提携を結んでおり、1923年にはアイレチンを日本でも販売した。イーライリリー社製品の日本での販売は塩野義製薬に依存した状態であり、日本事業への積極的な関与は長らく行われなかった。例えば、同業のアメリカのメルク社などは1950年代から直接投資を行い、現地法人を設立して、日本市場での医薬品に関する生産活動や販売促進活動等を実施していた一方で、イーライリリー社が初めて日本への直接投資を行ったのは、塩野義製薬と折半でカプセル事業を行う合弁会社日本エランコ株式会社を設立した1965年と遅かった¹¹。しかも、医薬品事業に関しても、同年にイーライリリー・インターナショナル・コーポレーション日本支社（以下、イーライリリー日本支社）を設立したが、生産などの職能活動を実施していたわけではなく、同業他社に比べ日本事業の展開は不充分であった。

イーライリリー日本支社では1970年代初めに日本での長期シェア拡大計画を考案し、日本事業を合弁会社形態で行うか単独で行うべきかを検討しはじめた。この時までには、塩野義製薬との長期にわたる関係と塩野義製薬の販売力によってイーライリリー社の製品は日本市場への浸透が進められていた。多い時には塩野義製薬の6割近くをイーライリリー社製品が占めることもあった。こうした状況を踏まえ、独自路線ではなく、塩野義製薬との間で合弁会社を設立することで更なるシェア拡大を行っていく方針を採用した。そして両社の間で合弁会社設立の合意がなされ、1973年にシオノギリリー株式会社が設立された。ところが、イーライリリー社はこの合弁会社を通じてアメリカ式のマーケティングの展開を企図していた一方で、塩野義製薬は原末製造を行うことを考えており、両社の間で事業運営に関しての不一致が生じ、結局のところシオノギリリーは具体的な事業展開ができなかった¹²。

そこで、イーライリリー社は単独出資の子会社を軸にして、日本における医薬品事業の展開を図った。同社は1975年にイーライリリー日本支社を日本法人とし、日本リリー株式会社を設立した（1981年に日本リリー株式会社は日本イーライリリー株式会社に社名を変更した。以下、日本イーライリリー社で表記する）。これは、外資法改正後第1号の登録企業であった。ただし、日本イーライリリー社の業務は日本におけるリエゾンオフィスとしての役割であり、製薬企業として求められる研究開発、生産、販売といった様々な職能を有してはいなかった。結局のところ、同社は日本市場に対する意識はそれほど高くなく、日本市場での製品の市場導入と普及に関しては、塩野義製薬との提携関係を継続し、塩野義製薬に任せておけばよいという意識だったと考えられる。

¹⁰ Eli Lilly, *Annual Report*, 各年。例えば、同じくアメリカの製薬企業であるメルク社は、1970年代には海外売上高の割合が40%を超えていた。

¹¹ ただし、カプセル事業に関しては1992年にヒューマリンの販売権と引換えに塩野義製薬に売却することとなる。そのため、日本エランコ社も塩野義製薬の完全子会社となった。

¹² 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。最終的に1988年にシオノギリリー社は解散した。日本イーライリリー社の機能が充実してきたためと考えられる。

3. 日本事業の拡充¹³

3.1 人的資源の拡充と営業部門の強化

イーライリリー社は、1975年に日本で現地法人を設立したものの、先述のようにその活動は非常に限定的なものであった。抗生物質をはじめとする同社製品の販売は、実質的に塩野義製薬に委ねられていた。そしてイーライリリー社の製品の輸入承認申請に関する業務も全て塩野義製薬が担当していた¹⁴。ところが、塩野義製薬も自社で抗生物質の開発を進展させており、一部製品で競合する可能性が生じてきた。その結果、イーライリリー社として日本事業について塩野義製薬に全てを任せきりの状態ではいけない状況になってきた。また日本市場に関しても、市場規模は既にアメリカに次ぐ巨大市場となり、1975年に医薬品については資本自由化がなされ、外資系企業の日本事業への関与が深まり、市場競争が激しくなっていた。こうした状況を受けて、イーライリリー社は1980年代に入ってから日本事業に関しての検討を行うようになった。具体的には、日本イーライリリー社が製薬企業として必要な職能を確保することを目指すようになった。

この時期イーライリリー社は海外市場での新薬の導入を成功させるべく、世界各地での営業部門の強化を実施していた。日本においても、独自の営業部門を構築、強化する試みを実施することとなった¹⁵。1985年7月にウィリアム・ホワイトが日本イーライリリー社の社長に就任した。彼は日本において1988年までに200～300人規模の販売部員を確保すること、新薬承認を実行できる研究開発組織の確立、そして承認を受けた新薬を販売することを目標として、日本イーライリリー社の改革に取り組んだ。

彼が日本で直面した課題は、人的資源の確保であった。桑原（2007）も指摘する通り、外資系企業にとって日本で優秀な新卒者を採用し、定着させることは困難であった。それは、日本における外資系企業の社会的地位や外資系企業の経営に対する風評などが影響していた。日本イーライリリー社も同様の困難に直面したわけだが、それを克服すべく、1984年に人事部を創設し、日本での人材採用の本格的な検討を実施し、積極的に新卒学生のリクルート活動に力を入れるようになった¹⁶。活動当初は日本の新卒学生採用に関するノウハウもなく、同社が正規の時期にリクルート活動を行っても、多くの優秀な大学の学生は主要企業に既に内定が決まっているという状況であった。しかも学生は日本での永続的勤務を求めているが、日本イーライリリー社は学生にアピールできる日本での実績も乏しかった。そこで同社はイーライリリー社の将来性と企業理念、そして財務面での強さや安定性を訴えることにした。イーライリリー社の企業理念は人間本位のものであり、例えばそれは安定的雇用政策に表れており、こうした価値観は伝統的な日本企業とも類似するものであった。しかも財務面での強靱さや安定性からも、イーライリリー社は将来性が非常に高い企業であり、雇用の安定等を求める学生にとっても魅力的な企業であることを強調した。もちろん、リクルートのための投資も積極的に行った。表2は、1980年代後半時期における人材採用に関する従業員一人あたりの費用を示している。人材採用のために多額の金額を費やし、この時期の日本イーライリリー社の新卒学生や中途採用

¹³ 本節での日本イーライリリー社による取組みに関する記述は、断りのない限り、Yoshino and Malnight (1990) に基づく。

¹⁴ 日本イーライリリー社関係者への聞き取り（2009年9月1日）。

¹⁵ 関係者からの提供資料「イーライリリーの海外戦略」1988年。

¹⁶ 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

等を含めた人材採用に関する費用総額は、約8500万円であった。

また日本イーライリリー社は、新卒者採用において男性重視でなく、女性の採用も進めていった。例えば、当時の日本の製薬産業において女性の販売促進員（1980年代まで「プロパー」と呼称、1990年代以降は「医薬情報担当者（Medical Representative）」（一般には「MR」）と呼称）は少なかったが、日本イーライリリー社では1987年には女性MRの採用を実施した¹⁷。こうして1986年に最初の新卒学生が入社してから、その後も積極的に新卒学生の確保を進めていった。

日本イーライリリー社は、後発参入型であるが早急な日本での地位向上を目指していたため、新卒者を雇用しその長期的な育成だけで対応するのではなく、即戦力となる中途採用にも力を注いだ。新聞広告を行ったり、人事担当者の出身大学の同窓会などのネットワークを利用して入社への働きかけを行ったり¹⁸、リクルート会社を利用するなどして、特に他の外資系企業に勤

表2 従業員1人あたり採用費用（単位：円）

新卒	900,000
中途採用販売促進員	1,600,000
秘書	600,000
その他スタッフ	2,000,000～4,000,000

出所) Yoshino and Malnight (1990), p.20より抜粋
原資料) 社内資料

表3 日本イーライリリー社の2000年時点従業員の入社年度

年度別	正社員	うち4月入社	割合(%)	年度別	正社員	うち4月入社	割合(%)
1968年	1	0	0.0%	1985年	2	0	0.0%
1969年	2	0	0.0%	1986年	28	15	53.6%
1970年	0	0		1987年	52	34	65.4%
1971年	0	0		1988年	57	30	52.6%
1972年	0	0		1989年	59	19	32.2%
1973年	0	0		1990年	41	17	41.5%
1974年	0	0		1991年	36	18	50.0%
1975年	1	0	0.0%	1992年	62	41	66.1%
1976年	0	0		1993年	68	55	80.9%
1977年	2	1	50.0%	1994年	46	32	69.6%
1978年	2	0	0.0%	1995年	54	41	75.9%
1979年	2	0	0.0%	1996年	72	51	70.8%
1980年	3	0	0.0%	1997年	58	25	43.1%
1981年	1	0	0.0%	1998年	81	48	59.3%
1982年	2	1	50.0%	1999年	89	59	66.3%
1983年	0	0		2000年	294	144	49.0%
1984年	0	0		合計	1,115	629	56.4%

注1) 表の全ての4月入社の合計値は、本来631になるが、1986年以前は新卒学生採用を行っていないため、ここでは1986年以前の4月入社の2名は新卒採用者としてカウントせず、合計値を629人としている。

注2) 割合の合計欄の数値は、全従業員数のうち4月入社の割合を示している。

資料) 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年より作成。

¹⁷ 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

¹⁸ 関係者への聞き取り（2010年6月29日）。

続した経験のある人材を中心にして中途採用者の雇用を進めた¹⁹。表3は、2000年時点の日本イーライリリー社の従業員（正社員）の入社年ごとの数値を示している。元の資料では入社年月が記載されているのみなので、新卒者としての入社か中途採用としての入社かについては判断できない部分もあったが、ここでは4月入社を新卒者として処理した。また、2000年時点の従業員であるため、入社後2000年までに退社した人材も存在している。したがって、表3は同社の各年における採用数や新卒者についての正確な数値を示してはいないという問題も有しているが、採用数と従業員構成に関するある程度の傾向をつかむことは出来ると考えられる。表3から、2000年時点の正社員数は1115人であり、うち新卒者入社数は629人である。すなわち同社の従業員構成をみると、新卒者は56.4%、中途採用者は43.6%となり、中途採用者がかなりの割合を占めていることが分かる。また1992年から1996年頃までは新卒者の割合がかなり多く、同社が積極的に新卒採用を行っていたことがうかがい知れるが、同時に中途採用者の割合も継続的に相応の数値を示している。このように、日本イーライリリー社は、新卒者の雇用と長期的な育成に加え、即戦力となる中途採用者の雇用と活用についても継続的かつ積極的に展開していった。桑原（2007）によれば、ユニリーバ社の日本子会社では、必要に応じて場当たりに中途採用者を雇用して日本人従業員を育成するという状態から新卒学生の定期採用とその育成という段階へ移行することによって、ユニリーバ社の日本子会社の組織能力は高まったとされている。日本イーライリリー社でも新卒学生の定期採用という段階に至ったことで能力向上へとつなげることができたが、新卒者の定期採用に加え、中途採用者の継続的かつ積極的活用を同時展開したことは、同社の人的資源拡充における特徴と考えられる。

イーライリリー社は日本で確保した人的資源の育成・強化のために、自社外部の経営資源を活用した。すなわち、それまで提携関係のあった塩野義製薬と交渉を行い、同社の人材を教育係として活用して、日本イーライリリー社の人材教育を実施していった。約3年にわたり日本イーライリリー社、イーライリリー社の日本担当幹部等と塩野義製薬との間で交渉を行い、塩野義製薬からセールスマネジャーを外向してもらおうことへの了解を得た。1986年4月に日本イーライリリー社は医薬品部を設け、ここで初めて営業組織を有することとなった。新たに採用した人材の多くはこの営業組織に割り当てられ、MRとしてのスキル向上に取り組んでいった。日本イーライリリー社で確保した人材を教育すべく、まず塩野義製薬から8名のセールスマネジャーが教育係として外向された。塩野義製薬からは、最長3年を期限に、延べ30人のセールスマネジャーが日本イーライリリー社に派遣され、営業部門の教育に携わった²⁰。塩野義製薬からの出向者にはイーライリリー社で実践していたマーケティングや販売促進など営業管理を勉強してもらった²¹。このように塩野義製薬からの出向者を活用しながら、イーライリリー社の販売促進方式と日本での販売方式とを同時に日本子会社の従業員に対して教育していった²²。

営業人員に対する教育の内容は以下のようなものであった。例えば、1987年6月までに9週間にわたってMRに対する導入教育を実施し、ここではイーライリリー社の販売促進で重視さ

¹⁹ 例えば、筆者が聞き取りを行った関係者（2009年7月30日）も他社から日本イーライリリー社に入社した方であった。

²⁰ 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

²¹ 関係者からの提供資料「早期定年退職を迎えて」1994年。

²² ただし、塩野義製薬からの出向者の教育に対する意識はOJT（On the Job Training）での長期的視野での育成を目指す傾向である一方、イーライリリー社は育成プログラムを重視し、比較的短期間で戦力となる人材の育成を希望していたという意識のズレも存在していた（Yoshino and Malnight, 1990, p.10）。

れていたロールプレイなどの手法に関する研修が行われた²³。またMRを管理する人材を育成するためのセールス・スーパーバイザートレーニングなどの教育プログラムも実施された²⁴。さらにイーライリリー本社と日本子会社との間で頻繁なコンタクトを実施することによって、適宜イーライリリー社のやり方を移転していった。こうして、「正しい製品を、その製品の処方を出していただける正しいドクターに、正しいメッセージを伝えて使っていただけるようにする²⁵」こと、すなわち科学的な意識に基づいて医師とコミュニケーションを図り、医師との間に信頼関係を構築できる人材の育成を図った。日本事業に直接関与することは、人員確保や育成などに莫大な投資が必要になるが、イーライリリー社は日本市場の重要性を認識し、積極的に日本子会社の能力を強化していった²⁶。

日本イーライリリー社は、1989年7月に新たに内田幸衛を医薬品営業本部長として採用した。塩野義製薬からの出向者も同社に帰任する時期であり、出向者の帰任後の日本イーライリリー社のMRを管理・育成することは経験豊富な日本人が適切との判断もあり、そうした人材を中途採用することとした。内田は、大都市に存在する著名な医師（オピニオンドクター）との連携を図ることを促進し、1990年代には大都市を軸としながら全国各地に営業拠点を開設していった。1990年に設立した各分室はその後営業所に昇格し、営業拠点の要として機能した（表4）。

表4 営業拠点の推移

年月	開設拠点	備考（昇格等）
1986年7月	東京営業所	1994年1月、第一営業所と第二営業所に分割。
	大阪営業所	
1988年5月	大宮出張所	1991年4月、営業所に昇格。1998年4月分室に変更。
	名古屋出張所	1991年4月、営業所に昇格。
1990年3月	仙台分室	1995年7月、営業所に昇格。
1990年5月	福岡分室	1990年10月、出張所に昇格。1991年4月、営業所に昇格。
1990年7月	札幌分室	1994年1月、営業所に昇格。
1990年9月	広島分室	1994年7月、営業所に昇格。
1991年7月	金沢分室	
1992年2月	高松分室	
1994年7月	京都分室	
1994年12月	新潟分室	
1998年2月	静岡分室	
1998年10月	神戸分室	
1999年4月	盛岡分室	
	水戸分室	
	岡山分室	
	熊本分室	
2000年5月	鹿児島分室	

資料) 関係者からの提供資料「日本イーライリリー 25周年記念」2000年より作成。

²³ イーライリリー社のみならず、メルク社など外資系製薬企業の販売促進活動の研修においてロールプレイは積極的に取り入れられていた。

²⁴ 関係者からの提供資料「教育研修部門」1988年。「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

²⁵ 関係者からの提供資料「教育研修部門」1988年。

²⁶ 関係者からの提供資料「イーライリリーの海外戦略」1988年。

3.2 研究開発に関する能力の強化

ホワイトが掲げた目標の第二点目として、日本事業の発展のためには、新薬承認を獲得するための研究開発体制を日本子会社内に確立することであった。特に、承認申請を行うための治験業務である開発部門の能力強化が必要であった。

開発業務に関して、1984年頃から自社製品の認可取得のための本格的な医薬品開発業務が開始された。ここでは塩野義製薬との協力体制を採用せず、独自に業務を進めていくことにした。そして翌年に医薬開発部を創設した。しかし、開発業務の経験者は少なくその進展には苦勞した。1985年時点で開発部には4人ほどしか人材はおらず、治験を進めるために必要なオピオンドクターの人選も十分に認識できていない状態からの開始であった。オピオンドクターは、公表されている論文や学会での報告または学会内での立場等からある程度推断することが出来るが、この時期の日本子会社は論文の確認のためにもそもそもどういった雑誌を集めればよいのかということから吟味しなければならない状態であった。そのため、シオノギリリーの人材などを介して塩野義製薬からそうした情報を入手していった²⁷。

大きな課題は、日本でのやり方と本社でのやり方との調整に時間がかかってしまったことであった。本社としては日本に対する理解が少なく、アメリカで作成した申請資料を翻訳すればよいという程度の認識であり、日本の申請様式に合わせる必要性を十分に認識してはなかった。しかしながら、日本での承認申請のためには、日本人での試験結果が重要であった。したがって既にアメリカなどで成果が出ている化合物であっても、再度日本人で治験を行う必要があり、その試験結果に基づいた申請書類の作成が求められた。このコストは大きく、アメリカ本社には理解しがたいものであった。他にも申請資料が適切な日本語でなかったため厚生省からやり直しを命じられることもあり、開発業務は順調には進まなかった²⁸。こうした中、1987年にイーライリリー社から日本に派遣されたマーティン・ハイネスが本社と日本子会社との仲介役となり、本社・子会社間の密なコミュニケーションを行うことで、両者の意識のズレを埋めていった²⁹。

日本での治験業務の特徴として、自社外部の医師や研究者に依存する部分が大きかったことがあげられる。特にオピオンドクターは治験医師の選別や場所における重要な助言を与えてくれ、医師たちが治験のプロセスを実質管理していた。したがって、こうした医師と密なコンタクトを行い、信頼関係を構築することが治験業務の円滑化に必要であった。当時、治験時における患者の状態に関して、その記録は医師の裁量に任せることが一般的であったが、日本イーライリリー社は全ての状態変化の記載を医師に徹底させるなど³⁰、本社で培った方式の意図などを科学知識をベースにしてきちんと医師に説明し、研究と安全を重視する意識を医師たちと共有して、信頼関係を構築していった。こうして製品開発における治験業務の円滑化を成し遂げていった。

イーライリリー本社も日本市場の重要性を認識し、日本で開発・販売する製品の方針について検討する委員会を設ける一方で、日本イーライリリー社においては日本での化合物の開発から販売までの一貫した流れを管理する製品タスクフォースを確立し、日本での効率的な製品の市場導入とその普及を図った。

²⁷ 日本イーライリリー社関係者への聞き取り（2009年9月1日）。

²⁸ 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

²⁹ イーライリリー社の研究開発部門の国際担当も日本イーライリリー社に頻繁に訪問し、日本の状況を確認していた（Yoshino and Malnight, 1990, p.8）。

³⁰ 日本イーライリリー社関係者への聞き取り（2009年7月30日）。

このようにイーライリリー社は新薬を日本市場に導入するための研究開発に関する能力を高め、製品の承認申請業務についてのノウハウも蓄積していった。同社は1980年代後半になってようやく日本で製薬企業として必要な職能活動を展開できるようになった。メルク社をはじめとする外資系製薬他社は1970年代後半に日本事業での研究開発力の強化に着手していたため、同業の外資系企業に比べ約10年の遅れがあったが、ここからイーライリリー社は日本事業の成長への舵を切っていった。同社はその後も事業規模を拡大し、1994年には注射剤を生産するための工場も建設して翌年に稼働した。

4. 自社申請製品の市場導入と提携関係の活用

イーライリリー社は、日本において承認取得のための開発業務と販売活動を行うようになり、製薬企業として必要な職能を確保するに至った。そして同社は、塩野義製薬に頼らず、自社単独で承認申請を行う製品の開発に着手した。日本イーライリリー社は開発や販売等の職能を確保したといっても、人的資源やそれら活動に関する知識・能力の蓄積は依然として限定的な状態であるため、新製品を自社単独で取り扱うとしても、その製品投入に際して関係の構築と強化を行うことのできる医師の範囲は限られていた。そうした状況下において、同社が初めて単独で申請を行った製品は、遺伝子組み換えヒト成長ホルモン剤ヒューマトロープであった。これは小人症に対して効能を有しており、薬価は高いうえに確固たる需要があるため、確実に売上を見込める製品であった。この製品はいわばニッチ領域の製品であり、ターゲットとなる医師の範囲は限られていたと言える。日本イーライリリー社は、関係の構築を行うべき医師の範囲が限られたヒューマトロープを自社単独で開発、申請、販売を行う製品と定めることで、自社の限られた資源や能力の中でも製品の市場導入とその普及を実現したと言える。ヒューマトロープは1988年に申請し、翌年4月に販売され、後述の通りその後も日本イーライリリー社の中で確固たる売上を計上している。

イーライリリー社による日本市場への新製品の投入に関しては、日本子会社単独で事業を展開する、他社と提携関係を結び共同で実施する、そもそもその製品を日本市場に投入しないという3つの考え方が存在していた。同社にとって、理想は日本子会社単独で新製品の投入を実現することであったが、必ずしもそれにこだわることはなかった (Yoshino and Malnight, 1990, p.7)。ヒューマトロープは日本イーライリリー社が単独で承認申請等を行い販売も実施した製品であり、まさに理想を実現した製品であったが、ニッチ領域の製品であったからこそ成功に結びついたと考えられる。需要が大きくターゲットとなる医師の数が多領域の製品を投入する場合、同社の日本事業の限定的な資源や能力の状況を考えると、自社単独での製品の市場導入にこだわることはせず、他の日本企業との提携関係を柔軟に活用することで該当領域の医師との関係を築き、製品の市場への導入と普及を実現することを目指した。

イーライリリー社は塩野義製薬に対しては主に抗生物質製剤を長らく提供しており、塩野義製薬の販売網を通してイーライリリー社の製品が市場に販売されていた。イーライリリー社はこの提携関係を継続させ、日本事業の新展開を見せるちょうどこの1980年代後半に新しい糖尿病治療剤を塩野義製薬を通して販売することとした。先述の通り、イーライリリー社は、1923年にアイレチンの販売を行ってからインスリンに関する領域で確固たる地位を確立するとともに研究開発も継続してきた。従来のインスリンは牛や豚由来のものであるため、抗体反応の間

題などを有しており、課題の解決が求められていた。そして、イーライリリー社は遺伝子組み換え技術を用いてヒトインスリンの結晶化、製品化に取り組み、それまでの課題を克服する新製品の開発に成功した。この新製品は1982年にアメリカで製品名ヒューマリンとして販売された。そして塩野義製薬に同製品に関しての技術供与を行い、1986年1月に日本でも同社から販売された³¹。塩野義製薬が新製品に関連する医師との関係強化を図っていき、市場での普及を進めていった。その後1992年にヒューマリンの販売促進に関して、日本イーライリリー社と塩野義製薬とが共同で行うよう契約を改めた。日本イーライリリー社は塩野義製薬と共同で販売促進活動を行うことで、塩野義製薬の有する医師たちとの関係を共有していった。そして1996年7月にヒューマリンの輸入承認を塩野義製薬から承継し、同年10月ヒューマリンに関する全ての権利を塩野義製薬から移管することとなった。このように糖尿病治療薬といった比較的市場規模が大きく、関連する医師の範囲も広い製品に関しては、イーライリリー社は従来からの塩野義製薬との提携関係を活用し同社に市場導入を委託することで製品の普及を実現させつつ、その後日本子会社の成長とともに塩野義製薬と共同で販売促進を行う形態に移行した。こうすることで、日本子会社がその領域の医師たちと接点を持てるようにし、さらにはその関係を独自に強化していくことで持続的な製品の普及につなげていった³²。

イーライリリー社は、塩野義製薬以外にも提携関係を締結し、柔軟に新製品の日本市場への導入と普及を推進していった。ヒューマトロープの開発と並行して開発が進められ、ヒューマトロープ後に承認申請を行ったのが抗潰瘍治療剤アシノンであった。当初は日本イーライリリー社単独で開発を進めていたが、この製品を成功させるためには、クリティカルマスを達成する必要があり（Yoshino and Malnight, 1990, p.7）、自社単独での事業展開では困難と判断した。そこで、ゼリア新薬工業と提携関係を締結し、アシノンは途中から同社と共同で開発を進めることとなった。1990年9月にアシノンの発売記念サテライトシンポジウムをゼリア新薬と共同で主催し、9月11日にアシノンは発売された³³。他にも1995年12月に、中外製薬との間で塩酸ラロキシフェンの日本での共同開発・販売提携を結び事業展開を図っていった³⁴。

5. 医師の社会的ネットワークとの関係強化による新市場開拓

イーライリリー社が日本で初めて手掛けた自社開発品はニッチ領域の製品であり、この領域において日本子会社独自に医師との関係を構築・強化していった。一方で、比較的大きな市場領域に関しては、既存の日本企業との提携を活用して医師との関係を開拓していった。このようにニッチ領域での自社開発製品の市場導入とともに、日本企業との提携を通じた製品の市場導入とを並行して展開していった。そして日本子会社の規模や能力等が充実してくるにつれて、自ら積極的に新たな薬効領域での医師との関係を構築・強化していくようになった。

³¹ 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

³² ヒューマトロープ同様に、塩野義製薬を通して新製品の市場導入と普及を行った後、日本イーライリリー社がその製品に関する権利を移管した製品として急性循環不全改善薬ドブトレックスが挙げられる。この製品は、1993年に塩野義製薬から販売され、1998年に塩野義製薬から日本イーライリリー社に販売促進の権利を移管した。

³³ アシノンは1996年にゼリア新薬工業に営業権を委譲した。最終的に2004年に商標等全ての権利を同社に譲渡するに至った。

³⁴ これは2004年に閉経後骨粗鬆症治療剤エビスタとして販売されることとなった。

イーライリリー社は、パーキンソン病治療剤ペルマックスを1994年に販売した³⁵。この製品は中枢神経系医薬品に属しており、イーライリリー社は日本で中枢神経系医薬品を事業の柱の一つとして確立しようと画策していた。1992年1月に、「多くの開発候補薬、特に中枢神経系用薬の中で、どの薬物を、何の効能で、いかに効率よく日本で開発するかを検討するため、開発部各担当者（臨床、前臨床、薬事）及び新製品企画部各担当者が集まり、クロスファンクショナルなCNS³⁶ STRATEGY GROUPというワーキングチームを」日本イーライリリー社に設けた。中枢神経系医薬品では、一つの薬物が様々な効能・効果を発揮する可能性が有るため、ターゲットの選定等が困難であり、日本イーライリリー社でも「早期にいかに最適な開発戦略を立てるかが最重要課題と考えられ、そのために、クロスファンクショナルなワーキンググループの結成が必要であった」。

このグループの取り組みの一つとして、中枢神経系専門の医師との連携を図り、イーライリリー社の有する中枢神経系医薬品の日本での開発方針等について検討し、日本での最適な開発を目指すことが行われた。そこで、外部の中枢神経系専門医に顧問になってもらい、彼らと情報交換を行うとともに様々な教育を行ってもらうことを目的としたCNS ADVISORY BOARDという組織を設けた。顧問の医師には、比較的若手でありながら、学術レベルも高く、臨床治験の経験も豊富であり、中枢神経系の様々な領域で活躍している人材をターゲットとし、東京大学神経内科助教授の岩田誠、岡山大学分子細胞医学助教授の小川紀雄、北海道大学精神医学助教授の小山司、東邦大学心身医学助教授の中野弘一、群馬大学神経精神医学助教授の樋口輝彦、九州大学薬理学助教授の山本経之の6名を選定した。こうした外部の医師を顧問として組織し、意見交換・検討を図った。日本イーライリリー社が、米国本社に有する新薬に関する知識や日本での新薬の開発動向を日本の特定の医師たちに伝えることで、医師たちは新たな医学や医療の発展に関する情報を得ることができる。これは医師たちの知的欲求に対する満足につながり、イーライリリー社との協調・信頼関係を構築・強化することになったと考えられる。しかもイーライリリー社は医師との関係を通して、新薬開発や医療現場に関する知識を獲得でき、さらに市場への導入後も彼らによる情報発信を期待できることから、事業の円滑化につながっていったと評価できよう。こうした特定の医師を顧問として組織し、彼らと関係を構築・強化し、自社の事業展開の円滑化につなげるという取組みは、日本イーライリリー社にとって初めての試みであった。

1993年6月に第1回CNS ADVISORY BOARD Meeting（中枢神経系用薬検討会）を実施し、この専門医たちに加え、日本イーライリリー社からはJ-P ミローン社長やCNS STRATEGY GROUPの人材を含め計17名が出席し、さらにイーライリリー社からCNS Research Advisorのリアンダー博士が出席した。検討会では、小川紀雄による「高齢に伴う脳機能の低下と、そのための薬物の開発戦略」という教育セミナーが設けられた。また日本イーライリリー社側は日本での新薬開発の現状やイーライリリー本社が有する新しい中枢神経系医薬品についての紹介を行うなど、日本での中枢神経系医薬品の開発に関する意見交換・討論がなされた。また1993年10月には、CNS STRATEGY GROUPによる教育セミナーを実施した。CNS ADVISORY BOARDメンバーの一人である小山司に「精神分裂病と臨床」という内容の講義や

³⁵ 以下の中枢神経系医薬品の市場導入のための取組みに関する記述は、関係者からの提供資料「1993年中枢神経系用薬検討会」に基づく。なお、本文中の引用も全て同資料からである。

³⁶ Central Nervous System（中枢神経系）の略字。

研究の紹介をしてもらおうとともに、抗精神病薬に対する臨床医としての経験や意見、また日本イーライリリー社が開発中の抗精神病薬オランザピンについてのコメント等ももらった。イーライリリー社はこうした活動を通して、日本子会社の従業員を教育するとともに日本の医師と情報の共有を図り、協調関係を構築していった。

メルク社も1980年代に日本で外部の医師を学術顧問とする組織を設け、医師との連携を図りながら日本での製品開発・市場導入の効率化を図っていたが（竹内、2010）、メルク社の場合は特定の薬効領域の医師メンバーに限定した検討会ではなかった。イーライリリー社は後発参入であるため、限られた資源の中で、様々な薬効領域の医師との連携を図ることは困難であり、事業の柱とすべき薬効領域を絞ったうえで、その領域の医師との関係を効率的に構築することを目指したと考えられる。また比較的若手の医師をターゲットとしたのも、比較的依頼等を行うことが容易であり関係を構築しやすいこと、今後の長期的な関係を意識していたこと、さらにイーライリリー社は若手医師を積極的にサポートする意識が強かったからではないかと考えられる³⁷。

イーライリリー社は、日本において、中枢神経系の中でも様々な領域で活躍している特定の医師との関係を構築し、その関係を通して自社製品の開発ならびに市場への導入・普及の円滑化を図った。日本イーライリリー社は、既述の通り1994年にペルマックスを発売した。この製品に関しては、200床未満の中小病院や診療所に市場機会があると判断し、約7000軒の中小病院、約8万軒の診療所の中からパーキンソン病患者の多い施設を選定した。そして、こうした施設の医師に対して販売促進を行う専門の組織として第二学術部を設け、効率的な販売促進活動も展開した³⁸。こうした中枢神経系の医師との関係構築ならびにその活用による事業展開の経験は、その後同領域の製品を市場導入しその普及を促進するうえで大いに貢献したと考えられる。2001年には、上記の抗精神病薬オサンザピンを製品名「ジプレキサ」として発売するに至った。後述の通り、ジプレキサは日本で大きな売上をあげることに成功した製品となった。

日本イーライリリー社はこうした特定領域に絞った医師との関係強化の取組みを順次行っていた。例えば、1995年にはCNS ADVISORY BOARD Meeting同様にオンコロジー領域（癌）の医師を招いた検討会（抗腫瘍薬検討会）を実施した³⁹。自社の資源や能力などが拡充してくるにつれて、投入する製品に関する領域の医師との関係を構築していき、その範囲を徐々に広げていった。そうして製品の円滑な市場導入と市場への普及を実現していった。2013年時点において日本イーライリリー社が取り扱っている製品は、ニューロサイエンス領域（中枢神経系）、糖尿病・成長障害領域、筋骨格領域、オンコロジー領域となっており、中枢神経系医薬品やオンコロジー医薬品は、同社の重要な事業となっている⁴⁰。

³⁷ イーライリリー社は、世界規模で「医師の資格を有し、大学・病院等で数年以上診療・臨床研究ないし医学教育に」携わっている26歳から40歳位の若手医師に対して、アメリカもしくはカナダの医療専門機関で1年間研究活動を行うための奨学金制度（リリー・インターナショナル・フェローシップ）を1945年から実施している。1989年までに40ヶ国から250人以上の医師に対して奨学金を提供している。日本からも1964年以降1989年までに毎年1人～2人が、この奨学金対象者として選ばれている。関係者からの提供資料「リリー・インターナショナル・フェローシップ～リリー国際医学研究奨学金制度～」1989年。

³⁸ ただし、ペルマックスの製造販売承認に関しては、2010年に協和発酵キリン株式会社に移管することとなり、この製品に関しては以降協和発酵キリン社が単独で販売を行っている。

³⁹ 関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年。

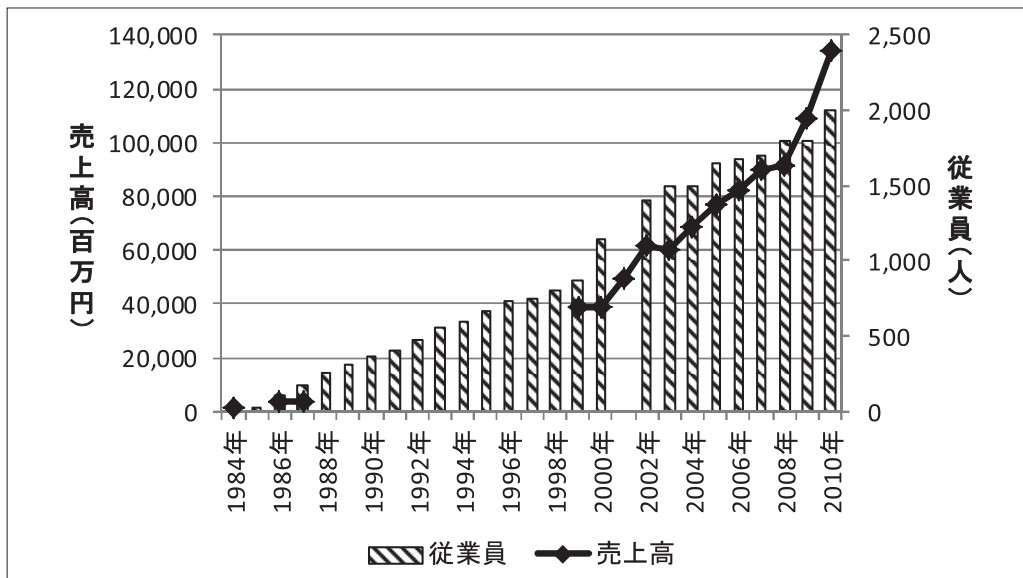
⁴⁰ 日本イーライリリー社ホームページ「製品について」（<https://www.lilly.co.jp/about/jp/products/default.aspx>）（2013年8月15日閲覧）。

6. 日本事業の成果

日本イーライリリー社は、当初は塩野義製薬を介して製品を開発・販売していたが、その後自らがそうした活動を展開するようになり、自社単独での事業展開と日本の企業との提携を活用した事業展開とを実施することで、様々な製品を市場に浸透させることに成功し、同社の業績・事業規模は順調に拡大していった。

本稿の主な分析対象は2000年頃までであるが、ここでは1984年から2010年までの日本イーライリリーの売上高ならびに従業員数を示しておく（図1）。外資系企業は財務的業績を公開しないものが多く、日本イーライリリー社も2000年までにの売上高は十分に把握できない。ここでは、断片的なデータしか把握できないが、日本事業への本格的な関与を図る以前の1984年時点では、同社の売上高は13億5000万円であったが、1987年時点では36億円に増加した。その後、2000年には389億円へと、13年の間に約10倍以上も売上高を躍進させることに成功した。2000年以降の経緯を見ても、売上高は増加傾向であり、2010年には1344億円超にも達している。2010年度の数値として、2001年に発売したジプレキサの売上高は467億円で日本イーライリリー社最大の売上を誇る製品となっており、1999年に発売した抗癌剤ジェムザールは追加適応症を増やしていき196億円の売上をあげており、他にもインスリンは170億円の売上、ヒューマトロップは107億円の売上をあげている⁴¹。業界内における地位も高まっており、2003年時点では、日

図1 日本イーライリリー社の売上高と従業員推移



資料) 1980年代の売上高については『外資系企業総覧』、1999年以降の売上高については、『医薬品企業総覧』より作成。従業員については、2000年までの数値は、関係者からの提供資料「日本イーライリリー25周年記念」2000年、2002年以降の数値は『医薬品企業総覧』より作成。

⁴¹ 日本イーライリリー社プレスリリース「日本イーライリリー 2010年度業績は1,344億円を達成」(https://www.lilly.co.jp/businessreport/2011/news_2011_012.aspx) (2013年8月15日閲覧)。なお、2001年以降に発売された製品の2010年度売上について、骨粗鬆症治療薬「エビスタ」(2004年発売)は中外製薬との合算売上高で217億円、抗癌剤「アリムタ」(2007年)の売上高は326億円であった。

本の医薬品企業の売上高基準で上位39位に位置している（じほう、2005）。

従業員数に関しても、1985年時点では33人しかいなかったが、1993年に500人を超え、2000年に1000人の規模を超えるに至った。さらに2010年では2000人になっており、着実に人的資源を充実させていった。

このように、イーライリリー社の日本での業績や規模は、当初は限定的なものであったが、日本事業に本格的に関与するようになってから急速に躍進することとなった。

7. おわりに

イーライリリー社の日本への製品の輸出は戦前期より塩野義製薬を通して実施されており、また対日直接投資自体は1965年に行われたものの、同社の国際経営に対する意識もそれほど強くなかったという歴史的背景や日本市場への意識の芽生えの遅さから、日本における医薬品事業拠点を確立する時期ならびにその事業拠点への本格的な関与などは他の主要外資系製薬企業に比べ遅かった。イーライリリー社の日本事業に対する本格的な関与、改革は1980年代後半に行われた。それまで日本子会社は製薬企業として必要な研究開発から生産・販売促進に至る様々な機能をほとんど有しておらず、そもそも十分な従業員も確保していなかった。日本に参入する外資系企業にとって優秀な人的資源の確保は大きな課題であり、特に後発参入型の外資系企業にとっては日本での実績や知名度に欠けるために人材が集まりにくく、早急な人的資源の確保とその育成は大きな課題であった。イーライリリー社にとっても、日本子会社の職能を拡充して能力を強化するために、早急な人的資源の確保と育成という課題が大きいのしかかった。

この課題を克服すべく、同社は自社の将来性や日本の雇用慣行との整合性などを対外的にアピールし、人材募集への投資に力を入れた。新卒学生のリクルートに加えて即戦力の確保も必要であったために中途採用も継続して積極的に実施した。確保した従業員の育成においては、塩野義製薬から人材を出向してもらい、彼らを教育係として活用した。提携関係のあった塩野義製薬の人材という自社外部の資源を柔軟に活用しながら、イーライリリー社は本社が有する知識を移転しつつ日本式の知識を取り込み、また中途採用の人員を積極的に活用することで、日本子会社の人的資源の能力強化を効率的に行った。

1980年代後半にイーライリリー社は日本子会社の人的資源や職能等を拡充し、能力強化に本格的に取り組むようになったものの、当初は限られた資源や能力しか備わっていない状態であり、自らが積極的に大規模な薬効領域市場に参入していくことは困難であった。限られた経営資源の中で事業を展開していくうえで、自らはヒューマトロブというニッチ領域の製品に専念することにした。この領域の医学界との関係を構築し、製品の開発、販売と市場への浸透に努めた。一方で、糖尿病治療剤であるヒューマリンや消化器系治療剤のアシノンなどは塩野義製薬やゼリア新薬工業など日本企業との連携を図りながら、開発と販売を展開し、その分野のオピニオンドクターを中心とした医師たちとの関係を形成していった。例えば、ヒューマリンは塩野義製薬が開発・販売を担い、市場への浸透を同社がある程度達成してから、塩野義製薬と日本イーライリリー社との共同販売体制に移行し、最終的には同製品の輸入承認に関する権利を塩野義製薬から継承した。これは既存の大手日本企業である塩野義製薬が有する医師とのコネクションを活用して、主要市場での医師との関係を徐々に形成し、最終的には自らがその関係を維持・強化していったことを意味している。このように、外部の日本企業との提携関

係を通して、イーライリリー社は医師との関係を徐々に構築していった。そうして製品の市場への浸透を実現していった。その後、日本子会社の人的資源や能力が充実してくるにつれて、自ら新たに中枢神経系領域などの医師との関係を構築・深化させていく試みを実施し、製品ラインの拡大ならびに売上増につなげていった。つまり、同社の取り組みは、市場への導入を目指す医薬品の関連領域にと自社のキャパシティとを照らし合わせながら、自社単独で医師との関係構築を図る領域と提携関係を利用して関係構築を図る領域とを判断して、効率的に医師との関係を構築していくことで、様々な製品の円滑な市場導入と売上増という事業の発展に結びつけていったと解釈できよう。

このようにイーライリリー社は、1980年代後半の改革と提携という方式を巧みに活用することを通して、後発参入型外資系企業が直面する課題であった人的資源の確保と育成ならびに製薬企業にとって重要な医師との関係構築という課題を克服していった。本稿では同社を後発参入型として考察してきたが、同社は日本事業の本格的展開以前から塩野義製薬と提携関係があったことがその日本事業の発展に大いに寄与している。その点で、同社の日本事業の発展プロセスは、後発参入型外資系企業の中では特異な例かもしれない。しかし、参入が遅れたがゆえに直面する課題－人的資源の確保と育成、限定的な自社資源の中での自社外部の要素との関係構築とその強化－を効率的に解決した同社の取り組みは、後発参入型外資系企業の日本事業展開プロセスとして一つの類型を示していると考えられる⁴²。

謝辞

本稿の作成において、インタビュー調査にご協力くださった方に心よりお礼申し上げます。

参 考 文 献

- 宇田川勝 (1987) 「戦前日本の企業経営と外資系企業 (上) (下)」, 『経営志林』 第24巻第1号, 15-31頁, 第24巻第2号, 29-40頁。
- 工藤章 (1992) 『IGファルベンの対日戦略－戦間期日独企業関係史』 東京大学出版会。
- 桑嶋健一・大東英祐 (2008) 「日米市場への相互進出と現地適応－医薬品産業：メルクと武田」, 塩見治人・橋川武郎編『日米企業のグローバル競争戦略－ニューエコノミーと「失われた十年」の再検証』 名古屋大学出版会, 188-220頁。
- 桑原哲也 (2005) 「多国籍企業の対日進出と組織能力の構築－高度成長期, ゼネラルフーズの流通チャネル政策を中心として－」, 『国民経済雑誌』 第192巻第4号, 1-23頁。
- 桑原哲也 (2007) 「日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験－ユニリーバ, 1964～2000年－」, 『国民経済雑誌』 第196巻第1号, 69-90頁。
- 桑原哲也 (2009) 「多国籍企業の現地経営と駐在員政策－高度成長期の日本におけるネスレー－」, 『国民経済雑誌』 第199巻第4号, 15-39頁。
- じほう (2005) 『薬事ハンドブック2005』 じほう。
- 竹内竜介 (2010) 「多国籍製薬企業の在日経営と社会関係資本－1950-90年代, メルク社の事例を中心にして」, 『企業家研究』 第7巻, 1-19頁。
- 竹内竜介 (2012) 「戦後, 多国籍製薬企業の在日経営－社会的ネットワークとの連携に注目して－」, 『経営史学』 第47巻第3号, 32-57頁。

⁴² イーライリリー社と塩野義製薬との提携関係がどのように形成され、変化していったのかなど、提携の内実に関しては、十分に検討できていない。例えば、なぜ塩野義製薬が日本イーライリリー社に対して人材の出向を行ったのか、その意図については不明である。外資系企業が日本企業と締結する提携関係について、両社の意図ならびに提携関係の内実の変遷については、今後検討を行う必要が残されている。

- 筒井万理子（2009）「医薬品の普及過程—医薬品の採用者間の情報共有におけるMRの役割—」, 『日本経営学会誌』第23号, 87-97頁.
- 日本経営史研究所編（2002）『萬有製薬八十五年史』 萬有製薬株式会社.
- 日本メルク萬有株式会社（1980）『日本メルク萬有二十五年史』 日本メルク萬有株式会社.
- 原拓志（2007）「日本における欧米製薬企業：歴史的概観」, 『国民経済雑誌』第196巻第1号, 91-107頁.
- 堀江保蔵（1950）『外資輸入の回顧と展望』 有斐閣.
- 丸山工作（1992）『新インスリン物語』 東京化学同人.
- 山内昌斗（2010）『日英関係経営史—英国企業の現地経営とネットワーク形成』 溪水社.
- 吉森賢編（2007）『世界の医薬品産業』 東京大学出版会.
- Donzé, Pierre-Yves (2013) "Siemens and the Business of Medicine in Japan, 1900-1945" *Business History Review*, Vol. 87, No. 2, pp.203-228.
- Kahn, Ely J. Jr. (1976) *All in a Century: The First 100 Years of Eli Lilly and Company*, Indianapolis, Ind., Eli Lilly and Company (日本イーライリリー株式会社訳『イーライリリー社100年史』 日本イーライリリー株式会社, 1992年).
- Lin, Nan (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press (筒井淳也, 石田光規, 桜井政成, 三輪哲, 土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル：社会構造と行為の理論』 ミネルヴァ書房, 2008年).
- Madison, James H. (1989) "Manufacturing Pharmaceuticals: Eli Lilly and Company, 1876-1948" *Business and Economic History*, second series, Vol. 18, pp.72-77.
- Mason, Mark (1992) *American Multinationals and Japan: The Political Economy of Japanese Capital Controls, 1899-1980*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Wilkins, Mira (1990) "The Contributions of Foreign Enterprises to Japanese Economic Development", in Takeshi Yuzawa and Masaru Udagawa (eds.), *Foreign Business in Japan before World War II: Proceedings of the Fuji Conference*, Tokyo: University of Tokyo Press, pp.35-57.
- Yoshino, Michael Y. and Thomas W. Malnight (1990) "Eli Lilly and Company (C) : Japan" Harvard Business School Case Product No. 9-391-034, pp.1-22.

〔たけうち りょうすけ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔2013年11月4日受理〕