

博士論文

製品カテゴリの転換による市場創造に関する組織論的考察

2016年3月

吉成 亮

愛知工業大学大学院経営情報科学研究科／博士（経営情報科学）

## 目次

第1部	p.1
第1章 序論	p.2
第1節 序	
第2節 カテゴリに関する諸理論	
第3節 本論文の対象と方法	
第4節 本論文の構成	
第2章 企業における製品カテゴリの密着度	p.12
第1節 序	
第2節 組織社会学における製品カテゴリの既存研究	
第3節 製品カテゴリの密着度に関する仮説の提示	
第4節 医療用医薬品業界という研究の設定	
第5節 製品カテゴリの密着度に関する仮説の検証結果	
第6節 製品カテゴリの密着度に関するディスカッション	
第7節 むすびに	
第3章 製品カテゴリと密着する補完資産	p.38
第1節 序	
第2節 補完資産に関する既存研究	
第3節 補完資産の強化に関する仮説の提示	

第4節 補完資産に関する調査方法

第5節 補完資産の強化に関する仮説の検証結果

第6節 製品カテゴリと密着する補完資産に関するディスカッション

第7節 むすびに

第4章 専門的補完資産としての戦略的OJT・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.58

第1節 序

第2節 OJTに関する既存研究

第3節 営業部門のOJTに関する調査対象と方法

第4節 営業部門のOJTに関する調査結果

第5節 補完資産としてのOJTに関するディスカッション

第6節 むすびに

第2部・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p.77

第5章 組織のアイデンティティによる堅固な製品カテゴリの突破・・・・・・・・ p.78

第1節 序

第2節 環境認知と組織のアイデンティティに関する既存研究

第3節 製品カテゴリの突破に関する仮説の提示

第4節 製品カテゴリの突破に関する調査対象と方法

第5節 製品カテゴリの突破に関する仮説の検証結果

第6節 アイデンティティによる堅固な製品カテゴリに関する

ディスカッション

第7節 むすびに

第6章 製品カテゴリの形成におけるクリティクスの役割・・・・・・・・・・・・・・・・ p.96

第1節 序

第2節 クリティクスに関する既存研究

第3節 クリティクスの役割に関する仮説の提示

第4節 クリティクスの役割に関する研究方法

第5節 クリティクスの役割に関する仮説の検証結果

第6節 クリティクスの役割に関するディスカッション

第7節 むすびに

第7章 対比と包摂による製品カテゴリの形成・・・・・・・・・・・・・・・・ p.113

第1節 序

第2節 製品カテゴリ間の対比に関する既存研究

第3節 製品カテゴリ間の対比と包摂に関する仮説の提示

第4節 製品カテゴリ間の対比と包摂に関する仮説の検証結果

第5節 製品カテゴリ間の対比と包摂に関するディスカッション

第6節 むすびに

第8章 変革型カテゴリによるカテゴリ集合体の再構成・・・・・・・・・・・・・・・・ p.132

第1節 序

第2節 市場のカテゴリに関する既存研究

第3節 研究方法とデータの収集

第4節 医療用医薬品業界におけるジェネリックの事例

第5節 カテゴリ集合体の再構成に関するディスカッション

第6節 むすびに

第9章 結論 . . . . . p.153

第1節 本論文の理論的貢献

第2節 本論文の理論的可能性

謝辞 . . . . . p. 157

付表 . . . . .  
p.158

初出論文一覧 . . . . .  
p.198



## 第 1 部

## 第1章

### 序論

#### 1. 序

アリストテレスによれば、カテゴリはものに本質的に備わっている属性である。それゆえ果物の種類のように、自ずと分類することができると考えられてきた (Glynn and Navis, 2013)。

しかし本論文では、カテゴリはものに備わっている属性ではなく、ひとびとや組織による類似性の知覚ととらえている (以下ではカテゴリを、市場におけるカテゴリ、つまり製品カテゴリに限定して議論する)。つまりひとびとや組織はあるものを他のものと似ていると知覚するかどうかによって、製品カテゴリを特定する。DiMaggio(1987)は同様の指摘を、アートの業界でジャンルという言葉で表現している。

それゆえ製品カテゴリを類似性の知覚ととらえるならば、製品カテゴリはこれまでのように機械的分類ではなく、より柔軟で豊か (多義的) な分類になる。たとえば、Rosa et al. (1999)は、自動車のファミリーカーという製品カテゴリにおいて、代表的な車種が各国で異なることを見出している。つまり各国で事業を展開する生産者と消費者の認知が製品カテゴリに影響を及ぼしている。なぜならば、その組織やひとびとの認知には、社会的、文化的要因が埋め込まれているからである。それゆえ、製品カテゴリは決定的でも機械的でもなく、より柔軟で豊かである。

たとえば、新しいもの、古いものを意味する製品カテゴリがある。本論文で研究対象にしている医療用医薬品における新薬とジェネリックという製品カテゴリは、一方が新しい薬で、他方は古い薬を意味する。また本論文で研究対象にしている保険とミニ保険も、それらを対比すると、一方が大きい保険、小さい保険を意味する製品カテゴリである。

これらの製品カテゴリは一見すれば、どこまで新しく、どこまで古いのか、どこまで大きく、どこまで小さいのかは分からない。しかしながら、組織がある特定の文化や社会の中で事業を展開し、ひとびとが同じ文化や社会の中で生活し、それらの製品カテゴリを使い慣れてさえいれば、およそその製品カテゴリがどこまで新しく、どこまで古いのか、どこまで大きく、どこまで小さいのかを、周知の事実として把握することができる。それゆえ、製品カテゴリは文化的かつ社会的な産物である。

つまり、製品カテゴリはそれぞれの市場やその背後にある社会や文化の中で形成される。DiMaggio(1987)は、アートのジャンルを社会的に構築されるものと表現している。したがって製品カテゴリを分析することは、市場を分析することにとどまらず、その背後にある社会や文化を分析することであり、そしてそこで事業を展開する企業と生活する消費者の認知を分析することである。したがって、本論文では組織論の中でも特に、市場の社会的文化的側面を取り扱う組織の社会学的な観点 (Hannan and Freeman, 1989) から検討する。

また製品カテゴリは、組織やひとびとの認知の、柔軟で豊かな側面をとらえる一方で、

組織やひとびとの認知の強制的な側面もとらえる。アリストテレスや Durkheim(1915)がカテゴリをものに本質的に備わっている属性としてとらえるのは、カテゴリの認知の強制的側面をとらえているに過ぎない。

本来、製品カテゴリは柔軟で豊かなものでありながらひとびとが強制的にとらえるのは、その背後に組織とひとびとの強固な社会的な関係が存在するからである。組織やひとびとの社会的関係が強固になり、組織やひとびとは製品カテゴリに密着する（本論文ではこのことを組織やひとびとの製品カテゴリへの高い密着度という言葉で表現したい）。その結果、組織やひとびとは製品カテゴリがそもそも変わらないものとみなし、製品カテゴリはひとびとの認知に強制的に作用する。

その反対に、組織やひとびとの社会的関係がより柔軟になり、豊かになるにつれて、組織やひとびとは製品カテゴリから剥離する（本論文ではこのことを製品カテゴリへの低い密着度という言葉で表現したい）。その結果、組織やひとびとは製品カテゴリを一時的なものとみなし、新規の製品カテゴリを形成しやすくなる。

このような製品カテゴリの密着度に影響を与える社会的な関係は、消費者というひとびとの社会的関係だけではない。生産者である企業の組織間関係、そして生産者と消費者の関係など、製品にまつわるさまざまな社会的関係が製品カテゴリの密着度に影響を与える。

本論文は、新製品をめぐって生産者と消費者が社会的な関係を構築していく中で、生産者と消費者の製品カテゴリという認知にどのように影響するのかを探究することを主な目的にしている。つまり本論文では、生産者と消費者が新しい市場を新規の製品カテゴリとしてどのように認知するのかを探究する。

製品カテゴリの研究は、これまで消費者行動論などマーケティングの分野で多くの研究がなされている(高橋, 2011; 澁谷, 2013)。その中で本論文が特異なのは、主にマーケティングの分野で対象としている消費者だけでなく、生産者、そして生産者と消費者を結ぶ市場の媒介者（以下ではこの媒介者をクリティクス critics と呼ぶ）、この3者の社会的関係を取り上げる点である。

ただしこのクリティクスを含める3者関係を扱う製品カテゴリの研究は、国内の研究ではほとんど存在しないものの、海外の研究では存在している。これまでの研究ではこのクリティクスの事例として、映画評論家、レストラン評論家(Basuroy, Chatterjee and Ravid, 2003; Reinstein and Snyder, 2005; Zuckerman and Kim, 2003), 証券アナリスト(Zuckerman, 1999; 2004), 消費者監視団体(Rao, 1998)などを挙げている。

したがって本論文では、これらの3者の社会的関係の中で、どのように製品カテゴリを形成するのかを国内の事例をもとに探究したい。さらには新規の製品カテゴリを形成する中で、既存の製品カテゴリのラベルを転換し、既存の製品カテゴリの集合体を再構成し、市場を創造するプロセスを探究したい。

まず本論文では、なぜ企業は製品カテゴリへ密着度が高くなるにつれて、製品カテゴリ

の認知を変えることができないのかという議論からはじめる。これまでの研究 (Tripsas and Gavetti, 2000; 吉成, 2008) では、個別企業レベルで製品カテゴリへの認知が変化できないことを指摘している。しかし本論文は製品カテゴリへの認知に影響を及ぼす一因は個別企業ではなく、競合相手との組織間関係であることを指摘する。この競合相手との組織間関係はポーターのいう「戦略グループ」(1985) という概念と類似し、競合相手との競争関係である。競合相手との提携や競合相手との M&A ではない。競合相手との組織間関係が企業、正確には企業の戦略家が形成する製品カテゴリの認知に影響を及ぼす。

そして競合相手との組織間関係が企業の認知に影響を及ぼすことによって、その企業が製品カテゴリへの認知を変えられないのは、競合相手との競争が激化し、その激化する競争を回避することができないからである。そして競合相手との競争が激化する一因は、競合相手との競争は製品を購入する消費者を奪い合うための競争ではなく、製品に対する評価をめぐる競争が激しいからである。

特に、生産者と消費者を結ぶクリティクスが存在し、このクリティクスが生産者の製品を評価し、消費者がクリティクスの評価を支持するとき、そのクリティクスの評価は企業が投入する製品に影響を及ぼす。このクリティクスがより消費者から支持を集めれば集めるほど、そのクリティクスの製品に対する影響力は増大する。その結果、企業は一方で、多くの消費者から支持を集めるクリティクスから高い評価を得ようとし、クリティクスと強固な社会的関係を構築しようとする。他方、企業は消費者全般から製品への評価を得ようとするのではなく、オピニオン・リーダーのようなクリティクスから評価を得ようとするため、競争の対象は特定のクリティクスの評価に集中する。企業は競合相手よりも少しも高い評価を得ようとし、競合相手との競争はさらに激化する。

もし企業が自らの製品カテゴリの認知を変えようとするならば、既存のクリティクスとの社会的関係を再構築するか、それとも既存のクリティクスとの社会的関係を解消し、新しいクリティクスとの社会的関係を構築しなければならない。多くのクリティクスと対等な関係にあり、多くのクリティクスに一定の影響力を及ぼす企業であれば、前者の、既存のクリティクスとの社会的関係を再構築することができる。その企業は既存のクリティクスとの関係を再構築し、既存のクリティクスを自社に有利な評価基準を変え、自らの製品カテゴリの認知に影響を与える。

しかしどの企業もクリティクスと対等な関係にあり、クリティクスへ一定の影響力を持つとはかぎらない。それゆえクリティクスに影響力を持たない企業が自らの製品カテゴリの認知を変えるためには、後者の、既存のクリティクスとの社会的関係を解消し、新しいクリティクスとの社会的関係を構築する必要がある。これまでのクリティクスとは異なる新しいクリティクスから評価を得ることができる。その結果、企業の製品カテゴリに関する認知は変えることができる。新しい製品カテゴリの形成はこのように生じる可能性が高い。以上のように、本論文では議論を展開する。

## 2. カテゴリに関する諸理論

### 2-1. 類似性によるカテゴリ

市場における製品カテゴリの議論を進める前に、カテゴリの一般的な議論をしておく。カテゴリはさまざまなものやことを分類する範疇である。そしてカテゴリはより包括的なカテゴリとより細分化されたカテゴリを持つ。包括的なカテゴリは上位カテゴリと呼ぶ。細分化されたカテゴリは下位カテゴリと呼ぶ。類似しているものの異なるカテゴリを同位カテゴリと呼ぶ。わかりやすい例は、ねぎというカテゴリの上位カテゴリは野菜であり、下位カテゴリの1つは九条ねぎである。同位カテゴリは万能ねぎや白ねぎなどである。

このカテゴリを、アリストテレスの伝統的な理論によれば、一連の必要かつ十分な属性によって定義する。そしてこれらの属性を持っているならば、そのものはその属性のカテゴリに属している。その属性を持っていないならば、その属性のカテゴリには属さない。伝統的な理論では、カテゴリを、一連の属性を持つか持たないかによって明確に定義することができると思う。

しかしながら近年の研究 (Rosch, 1978) では、あるものがあるカテゴリに属するかどうかを、そのカテゴリの属性を持つか持たないかという二者択一的に判断することはできないと指摘している。わかりやすく言えば、あるカテゴリの属性を持つか持たないかには、ある属性を強く持っているもの、ある属性を弱く持っているもの、ある属性をほとんど持っていないもの、ある属性を全く持っていないものというように、あるものがあるカテゴリの属性を持つことに濃淡が存在する。高橋(2011)はカテゴリ内のメンバーの属性に濃淡があることをグレードと呼ぶ。それゆえあるカテゴリに属するかどうかを、ある属性を持つか持たないかによって二者択一的に判断することができない。

この一般的な事例には、野菜というカテゴリにおけるレタスとトマトがある。『広辞苑』によれば、野菜は「生食または調理して、主に副食用の草本作物の総称」である。野菜は別名として青物と言われるように、緑色の葉菜が野菜の典型である。それゆえ、レタスは野菜のカテゴリに属すだけでなく、野菜というカテゴリの属性を強く持っている。言い換えれば、レタスはキャベツなどと同様に、野菜の典型である。

それに対してトマトは一般的にレタスと同様に野菜のカテゴリに分類する。なぜならば、レタスと同様に生食または調理して、副食用材料であるからである。しかしながら、トマトは緑色の葉菜ではなく、種子を含む果実であるため、トマトは果物のカテゴリに分類することもある。それゆえトマトは、レタスのように野菜の属性を弱くしか持っておらず、野菜の典型ではない。

以上のように、必ずしもあるものがカテゴリに属するか属しないかという二者択一的に判断できない。あるものの持つ属性には濃淡が存在し、どの程度その属性を持つのかによって、明確にあるカテゴリに属しているものもあれば、あるカテゴリに属しているかあいまいな場合もある。

伝統的な理論では、カテゴリの境界はある属性を持つかどうかによって明確であったの

に対し、属性に濃淡が存在するという考え方に基づけば、カテゴリの境界も不明瞭である。なぜならば、属性に濃淡がある中で、どこまでの属性を持てば、あるカテゴリに属しているかがはっきりしないからである。

## 2-2. 家族的類似性によるカテゴリ

すでに言及したように、伝統的なカテゴリの理論では厳格にカテゴリを定義している。カテゴリはあくまで共通の属性を持つものだけがカテゴリの集合に含まれる。たとえば、鳥は飛ぶことができるという属性を持つ。それゆえ、飛ばない鳥は鳥ではない。

この厳格にカテゴリをとらえるためには、共通の属性と中心的属性によって定義できるという前提が必要である。しかしながら、カテゴリはすでに言及したように、共通の属性を持つか持たないかによって必ずしも明確に定義できるわけではない。

さらに伝統的なカテゴリ理論のように、中心的な属性によってカテゴリを定義することはできない。たとえば、一般的に鳥の中には、飛ぶという中心的な属性を持たない、飛ばない鳥も鳥に含む。つまり、羽があり、二本足で歩くならば、鳥というカテゴリに含む。このように、現実には飛ばない鳥も鳥としてカテゴリに含むことから、このような集合を、ウィトゲンシュタインは家族的類似性と呼んだ。「家族的類似性とは、AB、BC、CD、DE という形で関連する一連の事例の間に成り立つ関係である」（加藤ら、2009, p. 7）。これらにはほとんど共通の属性も中心的な属性も存在しない。

このカテゴリの家族的類似性(Rosch and Mervis, 1975)では、あるカテゴリの中心的な属性は何かというよりも、複数の属性を組み合わせる中で、あるカテゴリの典型的なものが何かということが重要になる。そしてそのカテゴリの典型的なものと他のものがどれだけ似ているのかと認知するかということが、あるカテゴリに含まれるかどうかが決まる。

このあるカテゴリの典型的なものを、プロトタイプと呼ぶ。そのプロトタイプとの類似性の知覚によって、あるカテゴリに含まれるかどうかが決まる。したがって、どれだけプロトタイプと類似していると認知するかが、カテゴリに含むかどうかを決めるため、どこまでがそのカテゴリの境界なのかは明確ではない。

カテゴリの形成を認知するためには、プロトタイプの存在を欠かすことができない。言い換えれば、ひとびとはあるカテゴリとともにプロトタイプを認知する。それゆえあるカテゴリのプロトタイプは、プロトタイプではないものと比較すると、プロトタイプを比較的頻繁に認知する。

プロトタイプを一見すれば、たとえ言葉で十分に表現できなくとも、そのカテゴリにどのようなものを含むのかを理解できる。それゆえ、そのカテゴリのプロトタイプになることは、そのカテゴリのあらゆる属性を十分かつ明確に持っていなければならない。そしてプロトタイプであれば、ひとびとがそのカテゴリに期待することを十分に得られるという信念に結びついていなければならない。

カテゴリを家族的類似性によって定義するため、カテゴリの中にはプロトタイプに非常

に類似しているものもあれば、プロトタイプとは部分的にしか類似していないものもある。ひとびとはプロトタイプに類似しているものであれば、自分の期待通りの結果を得ることができるという信念を形成する。類似していないものであれば、期待通りの結果を得られない可能性があるという疑念を抱くことになる。

このプロトタイプの生成には2つのモデルが考えられる。第1のモデルは新規のプロトタイプによるカテゴリの形成である。たとえば、あるものがこれまでにはないものであり、より多くのひとびとにそのものが受け入れられたとする。その結果、そのものをプロトタイプとし、そのものに類似するものもひとびとに受け入れられ、カテゴリを形成する。

まだ第2のモデルはカテゴリ間の対比の中で、新しいカテゴリを形成し、それとともにプロトタイプが生成するというモデルである。この場合、プロトタイプはすでに存在するものでもカテゴリのプロトタイプになる。これまでにないもののみ限定されている、前者のモデルのプロトタイプ生成パターンよりも、すでに存在するものでもプロトタイプが生成する後者のモデルの方がきわめて現実的なモデルである。それゆえ本論文では後者のモデルを探求する。

### 3. 本論文の対象と方法

本論文では上記の内容に関して基本的に仮説を検証するという形で展開する。その方法は定性的 quantitative 研究と定量的 qualitative 研究の2つを組み合わせる。たとえば、本論文で採用した半構造化インタビューのような定性的研究と、テキスト・マイニングのような定量的研究は仮説を検証する上で補完し合うと考えている。それゆえ、これら2つの研究を組み合わせることによって仮説を検証する。

本論文では研究対象として2つの対象を選定している。2つの市場を対象にする理由は、1つの市場だけでは製品カテゴリの研究において理解に限界があることと、また1つの偶然の生じた結果を対象にしているのではないことを証明するためである。

第1に医療用医薬品業界を選定している。生産者として医療用医薬品を製造および販売している製薬会社を対象にしている。特にその中でも、後発医薬品、いわゆるジェネリックという製品カテゴリに関して焦点を当てる。これまでのゾロ薬という製品カテゴリからジェネリックという製品カテゴリに製品カテゴリのラベルの転換にともない、製薬各社がいかに対応したのかを対象にしている。特に新薬を取り扱う製薬会社とジェネリックを専業にする製薬会社の対応の差異に注目している。

第2に、もう1つの保険業界である。企業としては損害保険および生命保険、医療保険や家財保険を取り扱う保険会社を対象にしている。その中でも少額短期保険、いわゆるミニ保険を対象にする。これまでの無認可共済という製品カテゴリからミニ保険という製品カテゴリに、製品カテゴリのラベルを転換することによって、市場がどのように創造されたのかということを中心に取り上げる。特に損害保険会社や生命保険会社と、少額短期保険会社の対応の差異に注目している。

特に後者の保険業界は、ウィリアムソン(1975, 邦訳 1980)が述べているように、医療用医薬品業界にはない明快さを業界の特性として持っている。このことが製品カテゴリの形成を論じる上で欠かすことができない。それゆえ本研究では医療用医薬品業界だけでなく、保険業界を取り上げる理由である。

#### 4. 本論文の構成

本論文の構成は、第1部と第2部に分かれている。第1部は本章を含めて、前半の4章である。第2部は第9章を含めて5章からなっている。本論文は全9章から成り立っている。

第1部の第1章から第4章では、企業が市場を把握しようとする際に、企業が既存の製品カテゴリにいかにか固執し、同位の新規の製品カテゴリを見落とすかを、カテゴリの密着度によって検証している。製品カテゴリへの密着度が高くなればなるほど、同位の新規の製品カテゴリを見落とすことを、医療用医薬品業界における新薬（既存の製品カテゴリ）とジェネリック（新規の製品カテゴリ）を対象に検証している。

第2部は第5章から第9章である。これらの章では、生産者である企業とクリティクスとの相互作用を変更することによって、企業がお互いにこの強固に密着する既存の製品カテゴリを転換し、市場を創造することが、可能であることを検証している。この検証のために、これまでの医療用医薬品業界のジェネリックと新たに保険業界におけるミニ保険を取り上げ、主に業界紙および一般紙という新聞記事のテキスト・マイニングの手法を用いて研究を行っている。

第1章は主に本論文の目的と方法を論じている。またカテゴリの一般的な説明も加えている。

第2章は企業における製品カテゴリの密着度に関して論じている。まず組織社会学の既存研究には論理の出発点に問題があると指摘している。つまり、既存研究ではいかに製品カテゴリが転換するのかに注目する一方で、他方、製品カテゴリを転換することがいかに困難であるかに注目していない。それゆえまず医療用医薬品業界を対象に、企業が新薬の製品カテゴリに固執し、ジェネリックという新規の製品カテゴリを見落とす可能性を検証している。

第3章は企業が製品カテゴリと密着する主要な要因の1つとして補完資産(Teece, 1986, Rothaermel, 2001a;2001b)を取り上げている。既存のイノベーション研究では、イノベティブな製品と補完資産を組み合わせることで市場を創造することが指摘されているものの、その補完資産は同位のカテゴリのイノベティブな製品でも利用可能である。それゆえその企業が他社と戦略的に提携することによって、その補完資産を活用することができる。しかしこの補完資産を活用することが上位の製品カテゴリへの密着度を高める。その結果、その上位の製品カテゴリに固執し、他の上位の新規製品カテゴリを見落とす可能性がある。この仮説を検証するために、新薬メーカーを対象に調査を行い、プロトタイプによって構

築した専門的補完資産を強化する企業であればあるほど、既存の製品カテゴリへの密着度を高め、新規の製品カテゴリに参入することに消極的であり、構築した専門的補完資産を強化するのに消極的な企業は他の製品カテゴリに参入することに積極的であることを検証している。

第4章はこの専門的補完資産の1つとしてマーケティング・チャネルを取り上げ、マーケティング・チャネルを強化することによって、企業の製品カテゴリへの密着度を高めることについて検証している。具体的には製薬会社へのインタビュー調査をもとに、マーケティング・チャネルを強化する方法の1つとして戦略的OJTを見出した。この戦略的OJTの中でクリティクスとの強固な社会的関係を構築し、新規製品カテゴリを見落とすことを示唆した。

第5章は第3章で取り上げた、専門的補完資産を強化せずに他の製品カテゴリに参入することに積極的である企業を取り上げ、その理由を解明している。具体的には、エーザイ、その子会社のエルメッド・エーザイの事例を取り上げ、組織のアイデンティティを実践する中で、既存のクリティクスとの社会的関係を再構築し、クリティクスの評価基準を変更することによって、企業が新規のカテゴリに参入することが可能であることを検証している。

第6章は製品カテゴリにおけるクリティクスの役割について論じている。まずクリティクスの既存研究を検討し、実際、クリティクスが生産者と消費者を媒介していることを検証する。その後、新規製品カテゴリを形成する上で、クリティクスが果たしている役割を検討している。その結果、クリティクスは新規製品カテゴリを形成する上で、消費者にとってあいまいな新規製品カテゴリの境界を明確化していることを、保険業界の事例をもとに検証している。したがって新規製品カテゴリの形成において生産者がクリティクスと社会的関係を構築することの意義を見出している。

第7章では、新規製品カテゴリを形成する上で、クリティクスとの社会的関係を構築しつつ、クリティクスが既存の製品カテゴリと新規製品カテゴリを対比し、さらにそれらの製品カテゴリを包摂する上位製品カテゴリを形成するとき、これまでのラベルとは異なる新たなラベルのもとに新規製品カテゴリを形成するという仮説を提示している。そして保険業界におけるミニ保険を対象にテキスト・マイニングの手法を用いて検証している。

第8章では前章で述べた、既存の製品カテゴリと新規製品カテゴリを対比する中で、クリティクスが既存の製品カテゴリの中に新規製品カテゴリの共通する要因を見出すとき、新規製品カテゴリを形成するという仮説を提示している。ジェネリックを事例に検証した結果、既存の製品カテゴリに新規の製品カテゴリの要因を意図せずに取り込むことによって、新たなラベルのもとで新規の製品カテゴリの形成を促し、製品カテゴリの集合体を再構成することを議論している。

第9章は本論文および各章の理論的貢献を議論している。その上で本論文ではさらなる可能性を提示し、本論文を終えている。

参考文献(第1章)

- アリストテレス著, 内山勝利・神崎繁・中畑 正志編集 (2013) 『カテゴリー論』 アリストテレス全集 岩波書店.
- ウィトゲンシュタイン著, 藤本隆志訳 (1976) 『哲学探究』 ウィトゲンシュタイン全集 8, 大修館書店.
- 加藤雅人・雲梯振多郎・金沢 優 (2009) 「意味論的カテゴリーのプロトタイプ構造と家族的類似性」『関西大学総合情報学部紀要「情報研究」』 Vol. 31, pp. 1-37.
- 佐藤善信・高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨 (2005) 「ケースで学ぶケーススタディ」 同文館出版.
- 澁谷覚 (2013) 『類似性の構造と判断：他者との比較が消費者行動を変える』 有斐閣.
- 高橋広行 (2011) 『カテゴリーの役割と構造：ブランドとライフスタイルをつなぐもの』 関西学院大学出版会.
- 『広辞苑』 (2008) 第6版, 岩波書店.
- 吉成亮 (2008) 「実践重視の経営戦略論」『経営学史学会年報』 Vol. 15, pp. 151-160.
- Basuroy, S., Subimal C., and Ravid S. A. (2003) “How critical are critical reviews? The box office effects of film critics, star power, and budgets.” *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, pp. 103-117.
- DiMaggio, P. (1987) “Classification in art.” *American Sociological Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 440-455.
- Durkheim, E. (1915) *Les formes élémentaires de la vie religieuse: Le système totémique en Australie.*, Presses universitaires de France. (古野清人訳『宗教生活の原初形態』岩波書店, 1975年)
- Glynn, A. M. and Navis, C. (2013) “Categories, identities, and cultural classification: moving beyond a model of categorical constraint.” *Journal of management studies*, Vol. 50, No. 6, pp. 1124-1137
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1989) *Organizational ecology*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hsu, G., P. Roberts and Swaminathan, A. (2012) “Evaluative schemas and the mediating role of critics.” *Organization Science*, Vol. 23, No. 1, pp. 83-97.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年).
- Rao, H. (1998) “Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations.” *American Journal of Sociology*, No. 103, No. 4, pp. 912-961.
- Reinstein, D. A., and Snyder. C. M. (2005) “The influence of expert reviews on

- consumer demand for experience goods: A case study of movie critics.” *Journal of Industrial Economics*, Vol. 53, No. 1, pp. 27-51.
- Rosa, J., Porac, J., Runser-Spanjol, J., and Saxon, M. (1999) “Sociocognitive dynamics in a product market,” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 64-77.
- Rosch, E. (1978) “Principles of categorization.” In *Cognition and Categorization*, Eleanor Rosch and Barbara B. Lloyd (eds.), pp. 27-48. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- , and Mervis, C. B. (1975) “Family resemblances: Studies in internal structure of categories.” *Cognitive Psychology*, Vol. 7, No. 4, pp. 573-605.
- Rothaermel, F. T. (2001a) “Incumbent’s advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation.” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 687-699.
- Rothaermel, F. T. (2001b) “Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent’s advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry.” *Research Policy*, Vol. 30, No. 8, pp. 1235-1251.
- Teece, D. J. (1986) “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy.” *Research Policy*, Vol. 15, no. 6, pp. 285-305.
- Tripsas, M. and Gavetti, G. (2000) “Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging.” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1147-1161.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年) .
- Zuckerman, E. W. (1999) “The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount.” *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1398-1438.
- . (2004) “Structural incoherence and stock market activity.” *American Sociological Review*, Vol. 69, no. 3, pp. 405-432.
- . and Kim, T. Y. (2003) “The critical trade-off: Identity assignment and box-office success in the feature film industry.” *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 1, pp. 27-66.

## 第2章 企業における製品カテゴリへの密着度

### 1. 序

製品カテゴリは市場を分類する1つの手段である。市場の製品カテゴリによって、消費者は求めている製品を容易に特定することができる。また生産者は消費者に製品を的確に投入することができる。

その反対に、もし市場に製品カテゴリがなければ、市場を分類することができない。消費者はどのような製品が市場に存在するのか容易に把握できない。生産者はどのような製品を提供すべきなのか容易に把握できない。製品カテゴリが存在しない市場における製品は、まるで大海の中でだれもその存在を気づかない小島である。

消費者が獲得する情報は絶えず断片的である。そしてそれらの情報は絶えずあいまいさを伴う(Simon, 1945; Lindblom, 1959)。それゆえ製品カテゴリは消費者が市場という大海を航海する地図として不可欠な存在である。

製品カテゴリは消費者が容易に製品を特定し、生産者が製品を的確に投入するのに役立つだけではない。製品カテゴリはその製品カテゴリに典型的な特定の製品を引き立てる。Rosch(1978)は、このカテゴリの典型をプロトタイプと呼ぶ。

製品カテゴリはプロトタイプを引き立てるため、消費者は製品カテゴリとともにプロトタイプを連想する。それゆえ消費者は非プロトタイプよりも、プロトタイプを頻繁に連想する。

生産者はできるかぎりこの製品カテゴリとともに連想されるプロトタイプを市場に投入しようとする。なぜならば消費者はそのような製品をより認知する傾向があるからである。生産者は自社の製品をその製品カテゴリのプロトタイプにしようとし企業間で競争する。その結果、この企業間の競争によって、製品カテゴリという市場の形成を促進するだけでなく、消費者はさらにその製品カテゴリを認知する。

しかしながら、プロトタイプによって製品カテゴリという市場の形成を促進し、消費者の製品カテゴリ認知を高める一方で、他方、クリティクスや消費者は非プロトタイプを見

落としたり、その製品カテゴリから外れているという理由でその製品の評価を低くしたりする(Zuckerman, 1999)。そして生産者も、この非プロトタイプを積極的にその製品カテゴリへ投入しようとしな

このクリティクスや消費者が見落とし、生産者が積極的に投入しない、非プロトタイプの中には、さまざまな製品を含む。Parsons(1966)は、カテゴリに分類されないカテゴリを残余カテゴリと呼ぶが、部分的であ

本章では、製品カテゴリの中で非プロトタイプであったものの、同位の新規製品カテゴリを形成する製品に焦点を当てる。そしてまず消費者がこの非プロトタイプを見落とすかどうかを検証する。その上で生産者である企業が製品カテゴリへの密着度を高め、非プロトタイプでありながらやがてプロトタイプになる製品を消極的にしか投入しようとしな

製品カテゴリの密着度とはどの程度、ある製品カテゴリにプロトタイプを投入しているかによって測定する。ある製品カテゴリにプロトタイプをより多く投入していればい

この製品カテゴリの密着度という言葉を用いる理由は、密着度という言葉が中立的な意味を持つためである。企業が製品カテゴリの密着度を高めるならば、その企業の製品は製品カテゴリのプロトタイプになるというポジティブな側面がある。その反面、企業が製品カテゴリの密着度を高めるならば、その企業が類似する他の製品カテゴリへ参入することを躊躇するというネガティブな側面がある。1つの言葉でこのポジティブな側面とネガティブな側面のどちらも表現するために、本研究では中立的な意味を持つ密着度という言葉を用いたい。

本章では上述の仮説を検証するために医療用医薬品業界を取り上げる。具体的には、新薬という製品カテゴリで医療用医薬品を製造・販売している企業が、ジェネリックという新規の製品カテゴリにどれほど製品を投入しているのかを取り上げる。年間1000億円以上の売上を計上するブロックバスター(Culter, 2007)を、医療用医薬品の下位カテゴリのプロトタイプとみなし、このプロトタイプをより製造・販売している企業であればあるほど、ジェネリックという新規の製品カテゴリに参入する機会を見落とし、この製品カテゴリへ参入に消極的であることを検証する。もしこのことが証明できるならば、製品カテゴリのプ

ロトタイプをめぐって企業間で激しく競争し、企業がお互いに製品カテゴリへの密着度を高めるにつれて、企業は非プロトタイプがやがて新規の製品カテゴリになる可能性を見落とすという仮説を検証したことになる。

## 2. 組織社会学における製品カテゴリの既存研究

### 2-1. 製品カテゴリの要請 categorical imperative

ある製品をめぐって企業間に競争が存在する。この企業間の競争を技術の側面からとらえるならば、その競争は産業になる。たとえば、技術的側面から医薬品という製品の企業間競争をとらえるならば、その競争は医薬品産業になる。この中には医療用医薬品だけでなく、一般用医薬品も含む。この産業を構成するためには、製品を完成するのに不可欠である、原薬を調達するサプライヤーと、それらをもとに医薬品を設計し、開発するアッセンブラーの関係が存在しなければならない。

それに対して、この企業間の競争を消費の側面からとらえるならば、その競争は市場になる。たとえば、消費の側面から医薬品という製品の企業間競争をとらえるならば、医療用医薬品市場、一般用医薬品市場などになる。それゆえ、市場を構成するためには特定の消費者を対象にした、生産者と消費者の関係が存在しなければならない。

この市場にはさらに分類が存在する。市場の分類を一般的に製品カテゴリと呼ぶ。たとえば、市場における製品の分類であれば、製品カテゴリである。医療用医薬品という市場であれば、先発医薬品を指す新薬や、後発医薬品を指すジェネリックは製品カテゴリである。そして市場におけるサービスの分類であれば、サービスカテゴリになる。たとえば、医薬情報担当者であれば、MRの派遣業務を担うコントラクトMRはサービスカテゴリの1つである。ただし以下では製品カテゴリという表現のみ用いる。

消費者は市場の製品カテゴリによって、必要最小限の努力で消費者が求める製品をおおまかに特定することができる(高橋, 2011)。市場という大海の中で消費者が求めている製品をナビゲートするのが製品カテゴリである。それゆえ市場の製品カテゴリは、「市場を認知するためのインフラストラクチャ」‘cognitive infrastructures’ of markets(Schneiberg and Berk, 2010)と呼ばれる。

この市場の製品カテゴリは入れ子の構造になっている。それゆえ、消費者が製品カテゴリによって求める製品をおおまかに特定したならば、その製品カテゴリの下位製品カテゴリによって、消費者はより具体的に求める製品を特定する。消費者がより具体的に求める製品を特定しようとし、それに対応した下位製品カテゴリが存在するかぎり、さらなる下位製品カテゴリへと無限に深化することができる。

もし消費者が求める製品カテゴリを特定したならば、その製品カテゴリの中でどのような生産者のどのような製品があるのかという品揃えをおよそ特定する。消費者はその製品カテゴリ内の品揃えの中で、価格や品質などの製品の評価と、ブランドや信頼性などの企業の評価を組み合わせながら、製品カテゴリ内のいくつかの製品を評価する。その結果、

消費者はその評価の中でもっとも満足できる製品を選択し、消費者が購入すれば、市場における生産者と消費者の取引は成立する。

以上のように、消費者は市場の中で生産者と取引をするために、第 1 に、自分が求めている製品の製品カテゴリを特定する。このことは製品カテゴリが果たす第 1 のステップである。第 2 に消費者は、自らが特定した製品カテゴリの中で品揃えを評価する。その上で消費者は生産者と製品を選択し取引を行う。このことは製品カテゴリが果たす第 2 のステップである。以上のように、消費者が求める製品を選択するために、製品カテゴリの特定と製品カテゴリ内の品揃えの評価という 2 つのステップが存在する。Zuckerman(1999, 2002) は消費者が製品を選択するための 2 ステップ・アプローチと呼ぶ。

市場は基本的には消費者と生産者によって構成される。しかしながら、この市場の中には、消費者が求める製品を評価する上で、経験が必要であったり、専門知識が必要であったりする。それゆえ消費者はそれらを持たずに、その製品を十分に容易に評価できない場合がある。

そのときその製品に豊富な経験を持つ、もしくは専門的知識を持つクリティクスの存在が不可欠になる。たとえば、患者にとって医師の病状への評価が不可欠であり、患者はその評価や処方に基づき、医療用医薬品の提供を受ける。したがって消費者が製品を容易に評価できない場合、市場を構成するためには、生産者、消費者、そしてクリティクスの関係が存在しなければならない。本論文ではこの 3 者関係を研究対象にする。

前述したように、消費者が製品を容易に評価できない場合、この製品カテゴリにおける 2 つのステップの両方、特に第 1 のステップに、クリティクス critics が強く関与していることを指摘した(Zuckerman, 1999)。Zuckerman(1999)は、米国の証券市場を調査する中で、証券市場には証券アナリストというクリティクスが存在し、クリティクスには自らが専門にしている製品カテゴリが存在すると指摘した。このクリティクスは、株券の売買を促進するために自らの専門の製品カテゴリにおける複数の企業を評価する。たとえば、医薬品という製品カテゴリを専門にしている証券アナリストは、クリティクスとして医薬品に関連する医薬品製造業、医療機器製造業などの企業を評価する。また自動車という製品カテゴリを専門にしている証券アナリストは、クリティクスとして自動車に関連する自動車製造業、自動車部品製造業、タイヤ製造業に関連する企業を評価する。

Zuckerman(1999)はさらに、証券アナリストというクリティクスは、それぞれ専門にしている製品カテゴリに当てはまる製品や企業を高く評価する傾向があることを見出した。言い換えれば、クリティクスは専門の製品カテゴリの典型、つまりプロトタイプを高く評価し、そしてプロトタイプを製造している企業を高く評価する。

その反対に、証券アナリストというクリティクスはある製品カテゴリに当てはまらない製品や企業を低く評価する傾向があることを見出した(Zuckerman1999)。つまり証券アナリストはプロトタイプから外れるほど、その製品やその製品を製造する企業の評価を低くする。また証券アナリストは非プロトタイプを見落とし、その製品や企業を評価することが

できないと指摘した。このことを Zuckerman(1999)は製品カテゴリーの要請 categorical imperative と呼ぶ。

もし証券アナリストが製品カテゴリーにプロトタイプを高く評価し、非プロトタイプを低く評価するならば、消費者も取得する情報を制限されるため、そのような証券アナリストの評価を自らの証券購入の判断材料にする。それゆえ消費者も同様に、製品カテゴリーにプロトタイプを高く評価し、非プロトタイプを低く評価する。消費者は証券アナリストが製品や企業の評価を見落としていることすら把握できないため、消費者はその企業の証券を精査する機会すらない。図 2-1 はこれまでの議論を簡潔に示した図である。

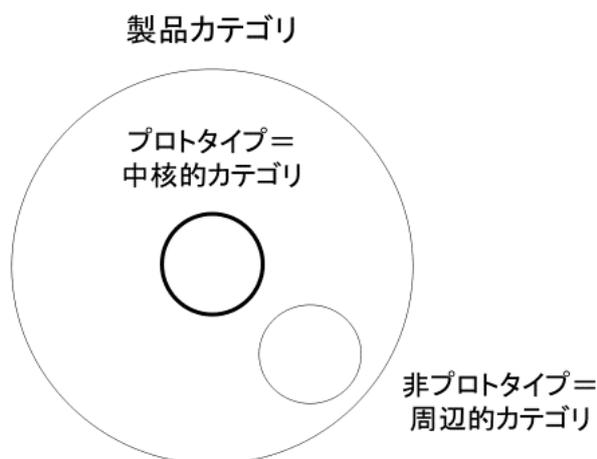


図 2-1 カテゴリーとプロトタイプ

出所：筆者作成

組織社会学における既存研究では、たとえば、プロトタイプが高く評価されるため、多くの企業がプロトタイプを生産するなど、他社に同調することが競争上優位性を獲得し、その市場において生存する可能性が高いことを指摘している。個体群生態学(Hannan and Freeman, 1984;1989)や新制度学派の研究(Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983)は、それらの代表的な研究である。

それに対してこの Zuckerman(1999, 2001)は、他社に同調することのメカニズムではなく、たとえば、製品カテゴリーから外れる製品を十分に評価することができないなど、他社と同調しないことのペナルティを論じた。Zuckerman(1999, 2001)の研究は、このような同調しないことのメカニズムを研究した点で、これまでの研究とは一線を画しており、組織社会学において画期的な研究である(Negro, Koçak, and Hsu, 2010)。

## 2.2. 製品カテゴリーの密着度

クリティクスや消費者がある製品カテゴリーに典型的な製品を高く評価し、そうでない製品の評価を低くする理由は明確である。クリティクスや消費者がある製品カテゴリーを想起するときにプロトタイプを想起するため、消費者はプロトタイプを高く評価する。

それに対して消費者はある製品カテゴリを想起するときに、その製品を想起しないため、その製品に対する評価は低くなる。したがって、消費者は製品カテゴリのプロトタイプをその製品カテゴリの認知とともにますます認知する。それに対して消費者は製品カテゴリから外れる製品をある製品カテゴリが進むほど、その製品を認知しない。それゆえ消費者は同じ製品カテゴリ内の製品でも評価において差が生まれる。

生産者にとってたとえある製品の技術的側面が優れていても、消費者がその技術的側面を価値がないと考えるならば、その技術的側面に意味は無い。それゆえ、生産者はたとえその製品が技術に優れていても、消費者から評価を受けにくい製品カテゴリから外れる製品を生産することを回避する。

その反対に、生産者は製品カテゴリのプロトタイプが消費者から評価が高いことを十分に把握し、生産者は製品カテゴリのプロトタイプを市場に投下しようとする。

図 2-2(Porac and Thomas, 1988)に示したように、消費者の製品カテゴリに対する認知が存在し、企業の戦略家が生産者としてその製品カテゴリの認知を消費者(C)、サプライヤー(S)、競合相手(Cm)から市場の手がかり(Market cues)を得て、戦略を立案する。

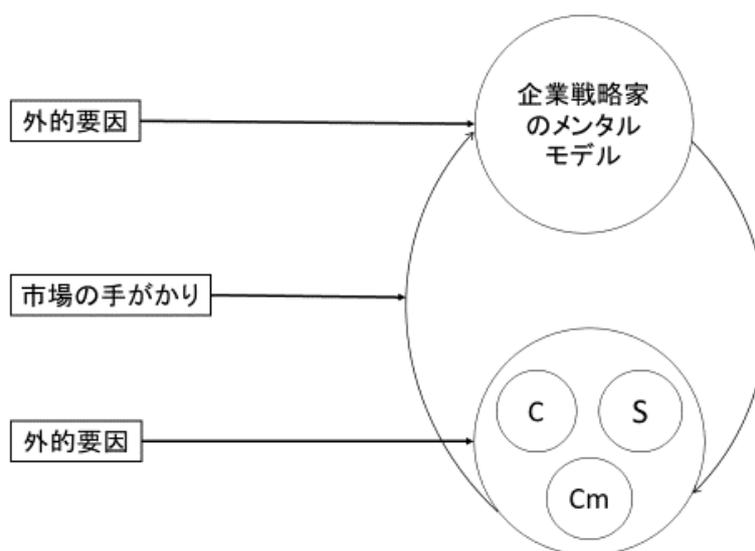


図 2-2 競争の中で戦略家の認知的影響

出所： Porac, Thomas and Baden-Fuller, (1989) をもとに筆者作成

このような企業の戦略家は競合相手にも存在する。図 2-3 は競合相手(P2 から P4)を含めたあるカテゴリ内の認知である。結果として製品カテゴリ内の競合企業間の企業戦略は互いに類似したものになる(図 2-3)。そしてもし製品カテゴリ内にプロトタイプが存在しないならば、戦略家はある製品カテゴリのプロトタイプをめぐって製品を生産する。またもし製品カテゴリ内にプロトタイプが存在するならば、戦略家はその製品カテゴリのプロト

タイプに近いところで製品を生産する。つまり企業戦略が類似するならば、競合相手の類似する製品を製造する可能性は高く、その結果、ある製品カテゴリにおける製品間での競争はより激化する(Porac, Thomas, Wilson, Paton, Kanfer, 1995)。

このような製品カテゴリ内における類似した製品間の競争が激化するにつれて、消費者はその製品カテゴリの認知をより高める。なぜならば、製品カテゴリのプロトタイプをめぐる企業間で競争するならば、類似する製品が継続的に市場に投入される。そのたびに消費者はその製品カテゴリを想起する可能性が高いからである(Porac, Thomas and Badenfuller, 1989)。

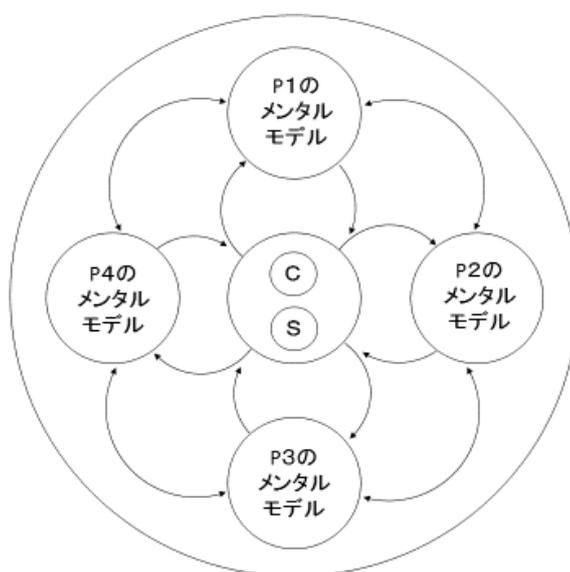


図 2-3 競争の中で形成される市場の認知

出所： Porac, Thomas and Baden-Fuller, (1989) をもとに筆者作成

この企業間のプロトタイプをめぐる競争が激化するにつれて、生産者も消費者もその製品カテゴリに対して認知を高める。生産者はその製品カテゴリの製品を継続的に市場に投入する中で、その製品カテゴリを扱っている企業であるという意識を高める。それゆえその企業は製品カテゴリへの密着度を高める。図 2-3 はお互いの企業の戦略家が競争の中で認知に影響を与えることを示している(Porac, Thomas and Badenfuller, 1989)。

また消費者はある製品カテゴリに類似する製品が投入されることによって、その製品カテゴリの製品がどのような製品なのか、そしてその製品が自分にとって必要なかどうかと頻繁に評価する機会を生み出す。それゆえ消費者は他の製品カテゴリよりもある製品カテゴリに対して密着する。

その結果、企業の戦略が類似による競争の激化によって、消費者の認知の形成を促し、生産者も特定の製品カテゴリに密着し、消費者も同様に製品カテゴリに密着する。プロト

タイプをめぐる競争は生産者と消費者ともに製品カテゴリーの密着度は高まる。

しかしながら、このような消費者が製品カテゴリーのプロトタイプを積極的に評価するという、消費者の積極的認知が存在する一方で、消費者は製品カテゴリーの非プロトタイプを評価できないという、消費者の限定的な認知は企業にとって弊害を生む。その理由は、このような消費者の限定的な認知によって、企業がその製品カテゴリーから外れる製品を製造することに躊躇するからである。

ある製品が製品カテゴリーから外れているものの、その市場からその製品が存在しなくなるならば、生産者が製品カテゴリーから外れる製品を躊躇することに問題はない。しかしながら、製品カテゴリーから外れる製品の中には、新しく製品カテゴリーを形成する製品を含む可能性がある。当然のことながら、そのような製品を、既存の製品カテゴリーの中では評価を受けていないため、生産者はその製品を積極的に評価することはできず、その製品を生産しない。

たとえ生産者はその製品を生産する能力を十分に持っているとしても、その製品を生産しない。なぜならば、製品カテゴリーから外れる製品を生産すれば、現在、プロトタイプの製品を生産している企業にとって、その製品カテゴリー内において消費者からの評価を失うことにも成りかねない。それゆえプロトタイプを生産している多くの企業は製品カテゴリーから外れる製品を生産することに躊躇するだけでなく、その中に埋もれている新しい製品カテゴリーを形成する製品を生産することにも躊躇する。

このような新たな製品カテゴリーへの参入を躊躇する原因を、個別企業に求めることもできる。たとえば、クリステンセンは『イノベーションのジレンマ』(2001)の中でつぎのように論じている。

「技術的に優位に立つ企業は、いままで以上に既存の顧客の要望に沿える持続的な技術革新が見つければ、率先して新しい技術を開発し、採用してきた。この業界の主力企業が、消極的すぎた、放漫だった、そしてリスクをおそれたなどの理由で失敗したわけでも、恐るべき速さの技術革新についていけなかったために失敗したわけでもない」(p. 14, 邦訳 p. 37)。

「これらの企業は、顧客の意見に耳を傾け、顧客が求める製品を増産し、改良するために新技術に積極的に投資したからこそ、市場の動向に注意深く調査し、システムティックに最も収益率の高そうなイノベーションに投資配分したからこそ、リーダーとしての地位を失った」(p. XV, 邦訳 p. 5)

クリステンセンの議論は、その前段において私の議論と一致する。つまり、生産者が製品カテゴリーのプロトタイプの製品を生産することは、消費者がプロトタイプの認知を高め、より消費者の認知を喚起する。その結果、消費者はその製品カテゴリーの製品を評価し、生

産者もその製品カテゴリの製品をさらに開発し生産する。つまり、消費者と生産者がお互いに製品カテゴリの認知を高める、製品カテゴリ強化のプロセスに入っていく。この点はクリステンセンが特定の顧客に要望に対応し、その積極的な対応によって新たな技術の存在を見落とし、新たな企業の参入を許し、現在の市場における地位を失うと説明していることと符合している。

しかしクリステンセンの議論と私の議論の決定的な違いは、後段にある。クリステンセンは最終的に個別企業、もしくは個別企業と特定の顧客との関係に原因を求めるのに対し、私の議論は消費者を通じて行われる企業間の競争に原因を求めるという点である。製品カテゴリへの密着度が高まるのは、クリティクスの評価がプロトタイプに偏重した限定的であること、その上でお互いの企業がその限定的な評価をめぐって競争が激化すること、以上2つが新たな製品カテゴリを見落とす主要な原因である。競争関係それ自体に原因があるのであり、いずれかの企業に原因を求めることができない。言い換えれば、企業が競争関係から離脱しないかぎり、この製品カテゴリと密着したままであり、新たな製品カテゴリを見落とす可能性が高い。

それゆえまず競争の激化と製品カテゴリへの密着度の関係を十分に検証するならば、これまでの議論とは異なる議論を展開することができる。いいかえれば、市場における製品カテゴリを研究する意義は、この背後にある消費者の評価をめぐる競争関係を分析することが欠かせない。

### 3. 製品カテゴリの密着度に関する仮説の提示

以下では本章の目的である、まず消費者がこのプロトタイプから外れた製品を見落とすかどうかを検証する。つぎに生産者である企業が製品カテゴリに密着度を高めることによって、非プロトタイプに消極的にしか投入しようとしなないかを検証する。特に市場において製品カテゴリのプロトタイプをめぐって企業間で激しく競争し、企業同士がお互いに製品カテゴリへの密着度を高めるにつれて、企業は非プロトタイプを積極的に投入せず、その製品がプロトタイプになる製品カテゴリの存在を見落とすという仮説を立て、この仮説を以下で検証したい。

まず消費者が非プロトタイプを見落とすかどうかを検証する。すでに述べたようにある製品カテゴリのプロトタイプであれば、そのプロトタイプはそのカテゴリを代表する存在になる。それゆえそのプロトタイプは、そのカテゴリの中では認知が高まる存在になる。つまり消費者は、そのプロトタイプについて目に触れ耳に触れる機会が多くなる。その結果として、消費者はそのプロトタイプを評価する機会が増える。評価を受ける機会が増えれば、高い評価を得ることもできるし、評価は高くなる。それゆえどれほど消費者がそのカテゴリのプロトタイプを認知しているかどうかということが重要になる。

それに対し、プロトタイプではないものの、製品カテゴリに属している非プロトタイプが存在する。この非プロトタイプはプロトタイプに比べると、目に触れ耳にする機会は圧

倒的に低い。それゆえ消費者はその非プロトタイプを評価することもできず、評価する機会に恵まれなければ、評価も低くなる。

また非プロトタイプは下位カテゴリを形成する。ただし消費者はこの非プロトタイプを十分に把握できない。それゆえ下位カテゴリを十分に形成しているとは言えない。なぜならば、製品カテゴリは消費者の認知がなければ成り立たないからである。

仮説1：消費者はカテゴリのプロトタイプを認知し、そのプロトタイプを高く評価する一方で、カテゴリの非プロトタイプにはあまり認知せず、その非プロトタイプへの評価も低い。

つぎに競争の激化によって製品カテゴリの密着度を高めるという際の、競争の激化を明確に定義する必要がある。市場における競争の激化の前提として、企業は競争するための余力が無ければならない。言い換えれば、企業は十分な余力無くして競争に耐えることはできない。特に競争が激化すればするほど、特定の市場では価格競争に陥りやすい。企業が価格競争に陥らないように、製品を差別化し続けるためにも、より十分な競争するだけの余力を必要とする。したがって、企業の利益を蓄積していなければ、競争の激化に耐えることはできない。それゆえ、既存の市場でありながら、高い売上および利益を計上し続けている業界上位の企業を対象にする。

さらに製品カテゴリのプロトタイプを定義する必要がある。製品カテゴリのプロトタイプはまずその製品カテゴリの属性を明確に持つ製品でなければならない。そしてその製品の属性を明確に把握できるように消費者や他の生産者にもアピールする必要がある。つぎに製品カテゴリを求めるとの消費者にとっても、およそ魅力的である製品でなければならない。いいかえれば、ある製品カテゴリの特定の消費者のみを対象にする製品ではない。その結果、このプロトタイプがその消費者が実際に他の製品と比べて非常に高い売上を計上している製品である必要がある。

この競争の激化に耐える企業とプロトタイプを市場に投入する企業はどちらも定義上高い売上を計上しているため、検証するまでもなく一致するかと言えば、そうではない。企業が非常に高い売上を計上しても、製品カテゴリ内の特定の製品に偏ることなく、製品カテゴリ内の複数の製品から売上を計上し、その総計として企業が高い売上を計上している場合もある。また製品カテゴリ内の特定の製品が非常に高い売上を計上しても、企業としては他社と比較すると売上が高くない場合もある。したがって激化する競争をしている企業が常にプロトタイプを生産しているとは限らない。

以上のように定義をした上で、激しい競争の中でプロトタイプを市場に投入している企業であればあるほど、製品カテゴリへの密着度は高い。それに対して非プロトタイプを市場に投入している企業であるならば、製品カテゴリへの密着度が低い。これらを検証する。

第2の仮説は、ある特定の製品カテゴリの中で激しい競争をしている企業であるならば、その企業はその製品カテゴリのプロトタイプを市場に投入している。生産者がある製品カ

テゴリに製品を投入するときに、消費者はその製品カテゴリのプロトタイプを高く評価することはすでに言及した。言い換えれば、生産者は消費者から高い評価を得るために、非プロトタイプを市場に投下するよりも、プロトタイプを市場に投下する可能性が高い。

仮説 2： ある製品カテゴリの中で激しい競争をしている企業は、製品カテゴリのプロトタイプを市場に投入する。

第 3 の仮説は、製品カテゴリ内でこのプロトタイプを市場に投入している企業であれば、新しい製品カテゴリを見落とす。もしくはこの企業は新しい製品カテゴリを見落としているからこそ、その企業が参入しようとするときには、すでに他の企業は参入していて、後れをとってしまう。特に製品カテゴリ内により多くのプロトタイプを投入している企業であればあるほど、新しい製品カテゴリを見落とす可能性が高い。

仮説 3： 製品カテゴリ内のプロトタイプ的に製品を投下している企業であればあるほど、新規の製品カテゴリを見落とし、新規の製品カテゴリへの参入が遅れる。

以上の仮説を以下では検証する。

#### 4. 医療用医薬品業界という研究の設定

研究の対象は国内の製薬会社である。医薬品という製品カテゴリの中には、一般用医薬品（OTC）、医療用医薬品、配置薬という製品カテゴリに分類できる。その中でも本研究では主に医療用医薬品というカテゴリにおける開発、製造、販売をする製薬会社を取り上げる。

製薬協 DATA BOOK(2012)によれば、国内の医薬品業界は約 6.9 兆円の産業である。その中の大半（約 6 兆円）を占めているのが医師の処方が必要とする医療用医薬品という製品カテゴリである。この医療用医薬品とドラッグストアで購入できる一般用医療用医薬品と比率は 10:1 である。

医療用医薬品は先発医薬品と後発医薬品に分類できる。先発医薬品は一般的に新薬と呼ばれる。製薬協 DATA BOOK(2012)によれば、この新薬の製品化する成功確率は約 30,000 分の 1 と低く、新薬を製品化するまでの期間は 9 年から 17 年と比較的長い。それゆえ新薬を開発するために多額の研究開発投資が必要である。全産業の研究開発費の対売上高比率は約 3.2% であるのに対し、医薬品業界の研究開発費の対売上高比率は約 12% と高く、特に国内売上上位 10 社の対売上高比率は 18.9%、平均研究開発費は 1265 億円である。

しかしながらその新薬が政府から承認されれば、新薬を開発した製薬会社が一定の期間、独占的に製造販売できる特許を得ることができる。それゆえ新薬を開発した製薬会社はその新薬によって高い利益を得ることができる。

新薬を評価する、つまり新薬の薬価を決定する上で、その新薬の画期性、有用性（不採算）、小児用などによって、当初の価格に加算される。いままでの製品とは飛躍的治療効果をもつ新薬であれば、その製品には画期性として薬価に加算される。当然のことながら、その製品の売上にも大きく影響を及ぼす。その中でも特に非常に高い売上と利益を上げる新薬をブロックバスターと呼ぶ。

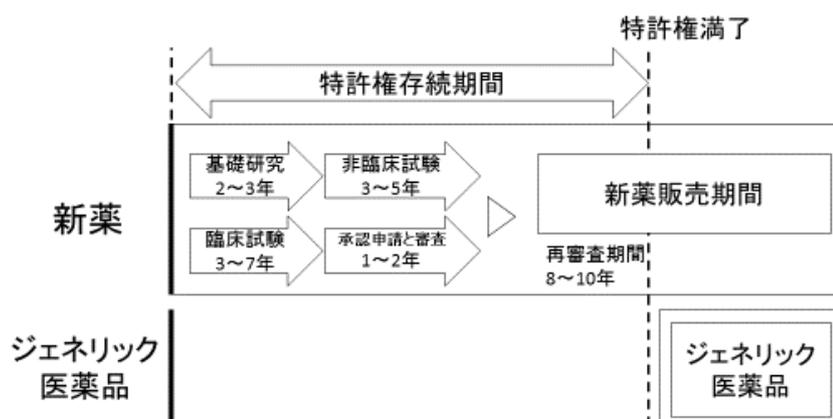


図 2-4 新薬の特許期間

出所：日本製薬工業協会 HP をもとに筆者作成

この製薬会社に多大な利益をもたらす新薬は 20 年の特許期間がある。ただしその中には図 2-4 に示したように診療試験などの治験の期間や承認申請と審査の期間を含む。それゆえ一般的には、新薬が承認された後、10 年程度で特許が切れる。この特許が切れた新薬を長期収載品と呼ぶ。新薬の特許切れに伴い、他の製薬会社の特許切れの新薬を製造販売することができる。この他社が販売する特許切れの新薬を、後発医薬品、いわゆるジェネリック (GE) と呼ぶ。特許が切れた後に、開発した製薬会社の長期収載品と開発していない製薬会社のジェネリックは同じ市場、同じ製品カテゴリにおいて競合する。

ジェネリックは新薬と比較とすると、研究開発のコストがかからないため、販売される価格、つまり薬価は低く設定される。そして一定の基準を満たせば、どの製薬会社でも製造販売できるため、高額でありかつ独占的に製造販売できる新薬と比較すると、ジェネリックの利益率は低く、競争も激しい。それゆえ、現状では、ジェネリックの専門メーカーがジェネリックという製品カテゴリの売上高上位を占めている。

厚生労働省 HP によれば、国内の国民医療保険制度のもとで医療費の患者の負担は一般的に 3 割である。残りの 7 割の負担はおよそ税金で賄われている。それゆえ、高額の医療費

であればあるほど、国の負担は多く、医療費の削減は緊急の課題になっている。それゆえ、新薬の期間を短くし、長期収載品ではなく、ジェネリックの販売を促進することが国の医療費削減につながるため、ジェネリックの販売促進をさまざまな施策のもとで実施している。

このような国による医療費削減の、ジェネリックという製品カテゴリは急速に拡大しつつある。これまで長期収載品といういわばブランド品への信頼が高く、ジェネリックの切り替えが進まなかったものの、さらに今後は国の方針は医療用医薬品の 80%までジェネリックを目指している。以上が研究対象とする医療用医薬品業界の概要である。

本章では、この医療用医薬品という製品カテゴリにおける新薬というプロトタイプかつ下位カテゴリに焦点を当てる。そしてこの製品カテゴリを対象にし、第 1 の仮説である、製品カテゴリの中で、まず消費者は製品カテゴリのプロトタイプを認知し、そのプロトタイプを高く評価する一方で、製品カテゴリの非プロトタイプにはあまり認知せず、その非プロトタイプへの評価も低いことを検証する。

検証の方法は、新聞記事のテキスト・マイニングである。『日経テレコン』で『日本経済新聞』の 1995 年度から 2013 年度のキーワード検索を行う。1 つ目のキーワードは新薬である。新薬は企業名を含むため、企業名を除くために医薬品というキーワードとともに検索を行う。この検索によって医療用医薬品の中で新薬がプロトタイプかどうかを判断する。そしてつぎにゾロもしくはゾロ薬である。その薬は後発医薬品の別名であり、新薬に対応するキーワードになる。このゾロ薬はその後ジェネリックという製品カテゴリで、医療用医薬品というカテゴリの中の新薬というプロトタイプと同様のプロトタイプになる。

つぎに仮説 2 である、ある製品カテゴリの中で激しい競争をしている企業は、製品カテゴリのプロトタイプを市場に投入することを検証する。激しい競争をしている企業を、医療用医薬品業界において国内に本社を置く、いわゆる内資の新薬メーカーの医療用医薬品の販売額上位 20 社に焦点を当てる。その中でも、これらの企業がどれほどプロトタイプを投入しているかどうかを比較する。

本論文ではこのプロトタイプとして新薬の中でもブロックバスターを取り上げる。新薬すべてを取り上げるのは困難であるため、新薬という医療医薬品の中のプロトタイプのさらにプロトタイプとして、ブロックバスターを取り上げる。ブロックバスターは国内で 100 億円以上の売上げを計上している新薬である。ブロックバスターは新薬という製品カテゴリの中で、治験の段階では多くの医師が、承認後は多くの患者がその新薬を待望し、その結果、飛躍的な売上げを計上している。ブロックバスターは新薬の中でもオーファン・ドラッグ（希少疾病用医薬品）のように患者数が少ない新薬とは異なり、生活習慣病などより多くの患者を対象とする新薬であるため、ブロックバスターを新薬のプロトタイプと呼ぶことができる。

さらに仮説 3 である製品カテゴリ内のプロトタイプ的に製品を投下している企業であればあるほど、新規の製品カテゴリを見落とし、新規の製品カテゴリへの参入が遅れることを

検証する。そのために新規の製品カテゴリとしてジェネリックという製品カテゴリを取り上げる。特許期間が終了した他社製品の新薬がジェネリック（特許期間が終了した自社製品の新薬は長期収載品）であることは前述した。図 2-5 に示すように、医療用医薬品全体に対する後発医薬品の割合は 2000 年代に入ってから 10%前後であったものの、ゾロ薬からジェネリックという製品カテゴリに転換して以降、次第に市場は拡大している。またその原因として、2004 年頃からジェネリックという製品カテゴリは社会に浸透し、2006 年以降、飛躍的に社会からの認知が高まったことが原因になっている（吉成, 2015）。

医療用医薬品の数量シェア (%)

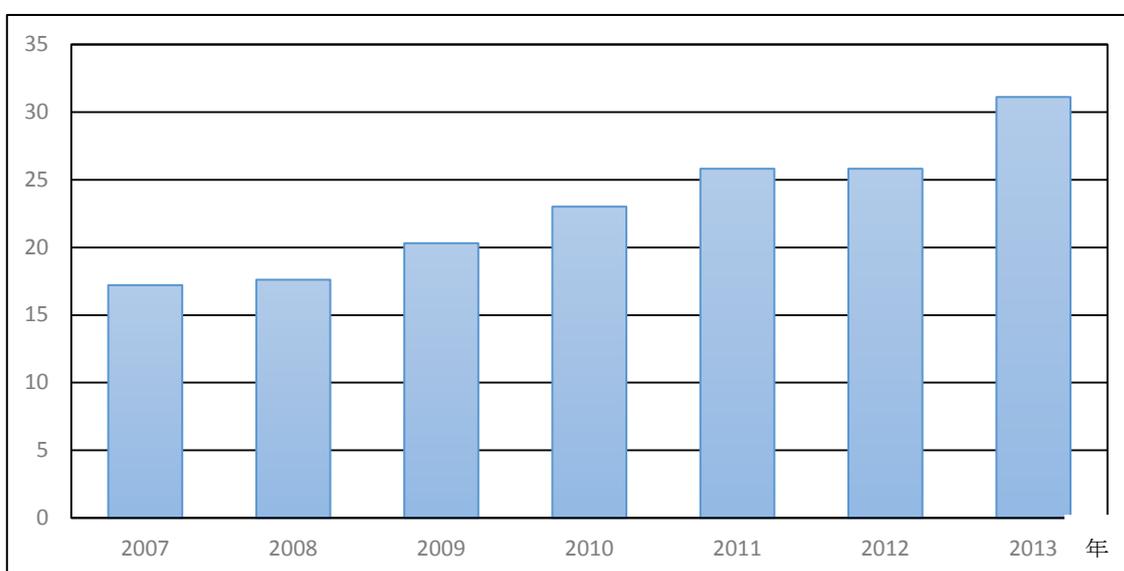


図 2-5 ジェネリック市場の推移

出所：日本ジェネリック製薬協会の資料をもとに筆者作成

#### 5. 製品カテゴリの密着度に関する仮説の検証結果

図 2-6 は日経テレコンによる『日本経済新聞』（日刊および夕刊）の記事検索の結果である。新薬は 1995 年度から 2013 年度まで比較的頻繁に紙面に登場している。医療用医薬品の中でも頻繁に登場する用語である。したがって消費者はこの新薬に対して継続的に認知しているといえることができる。

つぎにゾロであるが、ゾロはほとんど登場していない。1995 年度から 1999 年度までわずかに登場しているだけである。それに対してゾロと同じ後発医薬品の別名であるジェネリックは 2006 年度以降、増加している。

この新聞検索の結果を本論文では消費者による認知に代替するものとして扱う。それゆえ、記事検索によってキーワードが増えていけばいるほど、消費者の製品カテゴリの認知は高まることを意味する。したがって、消費者は医療用医薬品の中でも新薬という製品カ

テゴリを認知しているにもかかわらず、ゾロという製品カテゴリを認知していない。言い換えれば、医療用医薬品という製品カテゴリの中で、新薬はプロトタイプでもあり、下位カテゴリでもある。それに対してゾロは一応紙面に登場しているため、下位カテゴリとして認知されているものの、非プロトタイプである。

しかしながら、このゾロと比較すると、ジェネリックは同じ後発医薬品の別名にも関わらず、2006年度以降に増大している。それゆえ消費者はゾロ薬を医療用医薬品の下位カテゴリとして十分に認知しなかったものの、ジェネリックを下位カテゴリとして認知したと考えることができる。したがって、新薬は医療用医薬品のプロトタイプであり、ゾロは非プロトタイプである。そしてジェネリックは新薬と並ぶ、医療用医薬品のプロトタイプである可能性が高い。

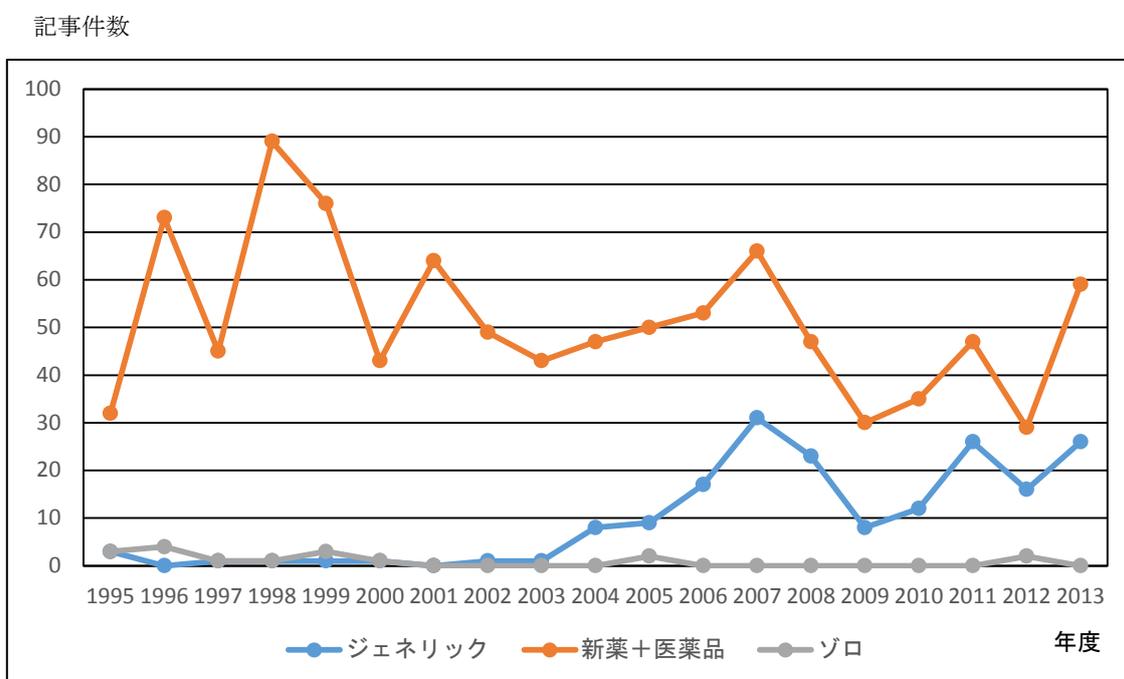


図 2-6 消費者による医療用医薬品における新薬とゾロの認知

出所：『日経テレコン』による『日本経済新聞』の検索

表 2-1 は現在（2014年3月、2013年度）、医療用医薬品を製造・販売している医薬品業界における内資系上位20社の企業名と売上高である。売上高上位4社（武田、大塚、アステラス、第一三共）までは5位以下の会社と業績に大きな差異がある。その意味で4社までは売上高からすれば、国内だけでなく海外でもメガファーマということができる。

その下位に中堅の製薬会社（エーザイ、中外、田辺三菱、塩野義、小野など）が存在する。ただし中外製薬はフランスの製薬会社ロッシュの傘下に入っており、外資系メーカーとみなす。それゆえ本章における調査対象から外している。

さらにその下位には、久光（貼り薬）、ロート（眼科薬）、参天（眼科薬）、ツムラ（漢方薬）などの特定の領域に専門化しているスペシャリティ・ファーマが並ぶ。ロート製薬とツムラは医療用医薬品が少ないため、今回の調査対象から外している。医薬品業界ではロート製薬は13位129,146百万円、(株)ツムラは16位105,638百万円である。

最後に売上高20位前後に日医工、沢井、東和などのジェネックの専門メーカーが並ぶ。10年前（2004年）の日医工、沢井、東和は、医療用医薬品業界において売上高順位30位程度の会社であったものの、ジェネリックの市場が拡大するにつれて、これらの会社は売上高20位前後に躍進した。

表 2-1 医薬品業界における 2013 年度売上高上位 20 社

[売上高順位]	[企業名]	[連結一売上高[百万円]]
1	武田薬品工業(株)	1,557,267
2	大塚HD(株)	1,218,055
3	アステラス製薬(株)	1,005,611
4	第一三共(株)	997,852
5	エーザイ(株)	573,658
6	中外製薬(株)	423,652
7	田辺三菱製薬(株)	419,179
8	大日本住友製薬(株)	347,724
9	協和発酵キリン(株)	340,611
10	大正製薬HD(株)	285,168
11	塩野義製薬(株)	282,903
12	小野薬品工業(株)	145,393
13	久光製薬(株)	142,772
14	Meiji Seika ファルマ(株)	141,338
15	参天製薬(株)	119,066
16	キョーリン製薬HD(株)	107,031
17	日医工(株)	93,926
18	持田製薬(株)	89,210
19	科研製薬(株)	87,054
20	沢井製薬(株)	80,502

出所：各社の有価証券報告書をもとに筆者作成

表 2-2 は、医薬品の中でも医療用医薬品業界における上位 20 社の企業名と国内販売額で

ある。すでに上記の理由で、医療用医薬品業界における 2013 年度国内販売額薬上位 20 社の中から中外製薬は除いている。また参天製薬、帝人ファーマ、旭化成ファーマ、日本新薬はジェネリックの十分なデータを入手できなかったため、調査対象から外している。参天製薬は本来であれば、国内販売額 14 位で国内販売額は 92,060 百万円である。旭化成ファーマは国内販売額 20 位で国内販売額は 70,800 百万円である。帝人ファーマは販売額 21 位で国内販売額は 70,300 百万円である。日本新薬は国内販売額 23 位で 56,778 百万円である。

表 2-2 医療用医薬品業界における 2013 年度販売額薬上位 20 社

[売上高順位]	[企業名]	国内医療用医薬品販売額[百万円]
1	武田薬品工業(株)	588,400
2	アステラス製薬(株)	535,700
3	第一三共(株)	442,500
4	田辺三菱製薬(株)	358,000
5	大塚 HD(株)	350,800
6	エーザイ(株)	324,000
7	協和発酵キリン(株)	185,234
8	大日本住友製薬(株)	174,500
9	塩野義製薬(株)	165,700
10	小野薬品工業(株)	143,000
11	大正製薬 HD(株)	100,200
12	久光製薬(株)	97,502
13	日医工(株)	93,232
14	キョーリン製薬 HD(株)	90,815
15	持田製薬(株)	84,432
16	Meiji Seika ファルマ(株)	83,300
17	沢井製薬(株)	78,300
18	興和(株)	71,163
19	科研製薬(株)	66,161
20	東和薬品(株)	53,624

出所：富士経済『2013-14 医療用医薬品マーケティング』No. 2『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

表2-3は2013年度におけるジェネリックの販売額上位20社とその売上高を示している。ジェネリックという製品カテゴリには多様な企業が参入している。それらをグループ化すると、4つのグループに分けることができる。第1のグループは内資系のジェネリック専門の製薬会社である。沢井製薬、日医工、東和薬品という売上高上位3社はこのグループに属する。第2のグループは外資系のジェネリック専門メーカーである。テバ、マイラン、共和薬品はこのグループに属する。第3のグループは新薬を取り扱う製薬会社およびその子会社のグループである。Meiji Seika、エルメッド・エーザイ、あすか製薬、科研製薬、キョーリンリメディはこのグループに属する。第4のグループは異業種参入のグループである。ニプロ（医療用機器）、日本ジェネリック（調剤薬局）などである。

表2-3 GEにおける2013年度販売額上位20社

[売上高順位]	[企業名]	国内医療用医薬品販売額[百万円]
1	日医工(株)	86,865
2	沢井製薬(株)	86,500
3	東和薬品(株)	59,696
4	テバ製薬(株)	66,512
5	Meiji Seika ファルマ(株)	135,105
6	小林化工(株)	27,700
7	エルメッド・エーザイ(株)	23,400
8	ニプロ(株)	22,567
9	日本ケミファ(株)	21,800
10	マイラン製薬(株)	21,400
11	日本化薬(株)	20,900
12	富士製薬工業(株)	19,756
13	陽進堂(株)	18,700
14	日本ジェネリック(株)	18,456
15	高田製薬(株)	17,100
16	あすか製薬(株)	14,973
17	共和薬品工業(株)	14,820
18	大原薬品工業(株)	11,140
19	科研製薬(株)	10,900
20	キョーリンリメディオ(株)	10,765

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

表 2-4 医療用医薬品業界における 2013 年度販売額上位 20 社の GE 医薬品  
販売額および医療用医薬品に占める GE の割合

医療用医薬品 売上高[順位]	企業名	国内 GE 医薬品販 売額 [百万円]	医療用医薬品に占める GE の割合 [%]
1	武田薬品工業(株)	22,200	3.8
2	アステラス製薬(株)	6,600	1.4
3	第一三共(株)	7,000	1.4
4	田辺三菱製薬(株)	8,000	2.4
5	大塚 HD(株)	7,500	2.1
6	エーザイ(株)	50,800	16.7
7	協和発酵キリン(株)	900	0.5
8	大日本住友製薬(株)	1,000	0.6
9	塩野義製薬(株)	2,580	1.5
10	小野薬品工業(株)	0	0
11	大正製薬 HD(株)	7,000	6.5
12	久光製薬(株)	1,500	1.6
13	日医工(株)	86,865	84.4
14	キョーリン製薬 HD(株)	10,765	10.3
15	持田製薬(株)	5,400	6.1
16	Meiji Seika ファルマ(株)	32,100	35.8
17	沢井製薬(株)	86,500	98.7
18	興和(株)	2,600	3.4
19	科研製薬(株)	10,900	16.4
20	東和薬品(株)	59,696	100

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

表 2-4 は医療用医薬品業界における 2013 年度の販売額上位 20 社の GE 医薬品販売額であ

る。上位と下位の明確な違いは、上位には新薬を中心とするメーカーが並ぶ。それに対して下位にはジェネリック専門メーカーが入っている。それゆえジェネリックの販売額は下位になるほど多く、下位のメーカーはジェネリックという製品カテゴリを見落とすことなく参入したということができる。

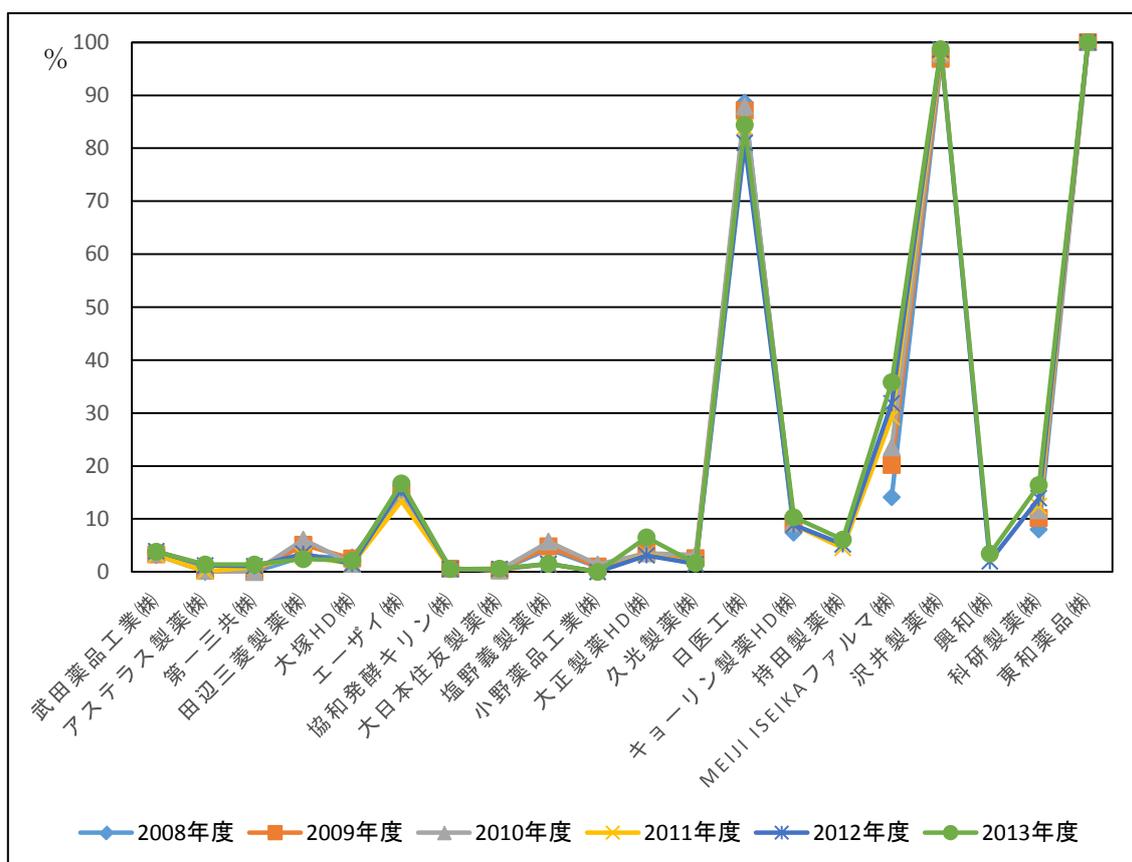


図 2-7 各社医療用薬品におけるジェネリック販売額の割合  
(2008 年度～2013 年度)

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

図 2-7 の各社医療用薬品におけるジェネリック販売額の割合からも分かるように、上位の 5 社の新薬メーカーは医療用医薬品の中に占めるジェネリックの販売額の割合は 5% 未満と低い。それに対し、下位 5 社には興和は例外であるものの（興和は 2011 年まで世界最大のジェネリック専門メーカーであるテバ製薬と合弁事業を運営していたものの、2011 年 9 月に合弁を解消し、テバ製薬 100% になった。そのことがジェネリック事業の販売額が他社より少ない。それゆえ興和は 2011 年までジェネリックを事業の主力にしていた会社である。

テバとの合併事業である興和テバは2010年度業界第10位の企業であった)、15%以上と非常にジェネリック販売額の割合は高い。

図2-8は2013年度医療用医薬品販売額20社のブロックバスター数である。2013年度販売額上位20社のブロックバスター数おける売上高100億円以上、つまりブロックバスター数は165品目であった。図5はそのブロックバスターの数を示している。

図2-7に示すように、ブロックバスターの数は、上位5社に集中している。そしてそれ以下の中堅メーカーでも、日医工、沢井、東和のジェネリック専門メーカーを除いて、どの製薬会社もブロックバスターも製薬会社を抱えている。

### ブロックバスター数

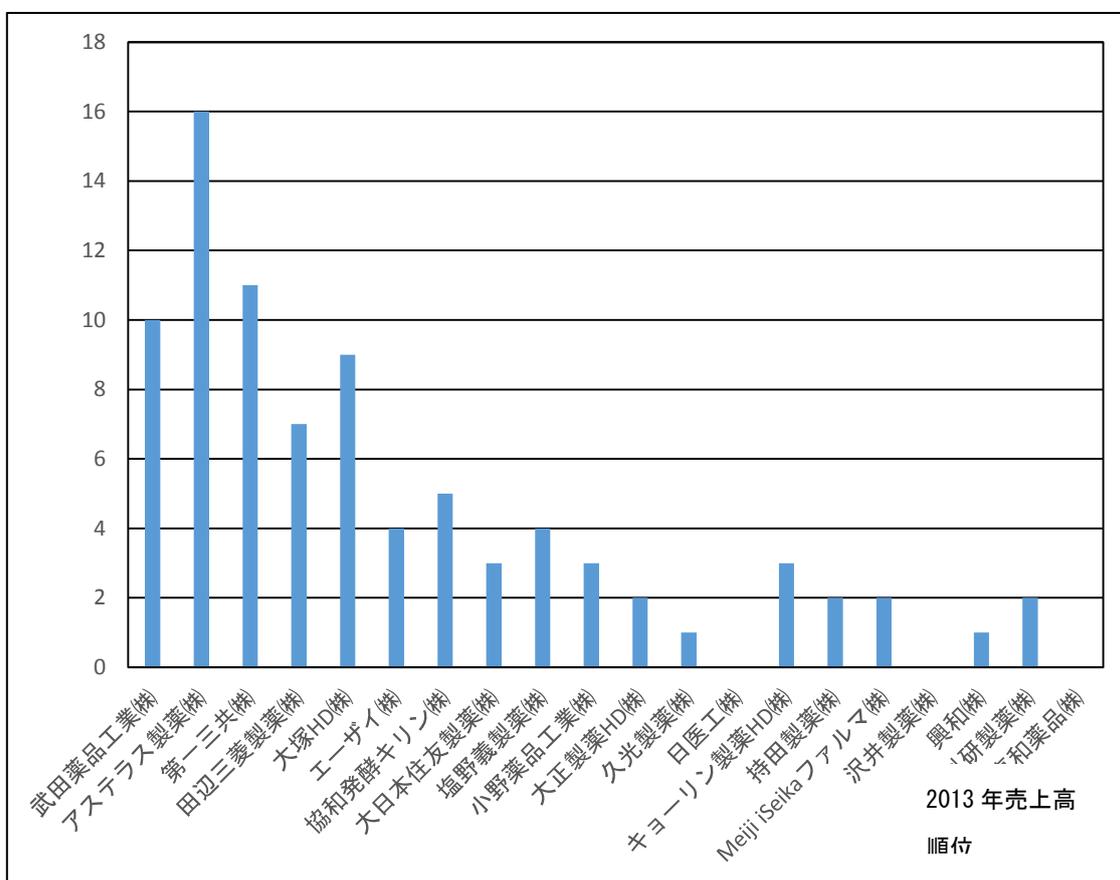


図2-8 2013年売上高上位20社のブロックバスター数

出所：富士経済『2013-14 医療用医薬品マーケティング』No.2をもとに筆者作成

## ブロックバスター数

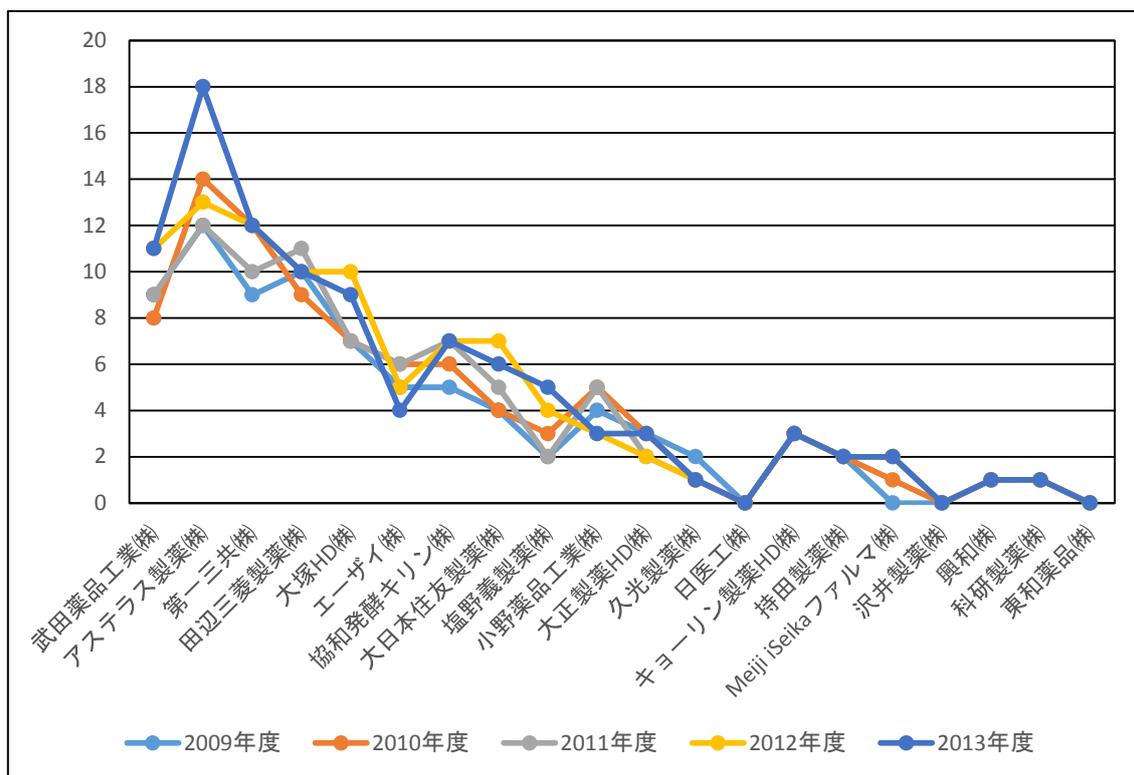


図 2-9 医療用医薬品販売額上位 20 社の過去 5 年間のブロックバスター数

出所：富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2 をもとに筆者作成

図 2-9 は 2009 年度から 2013 年度まで販売額 20 社の過去 5 年間のブロックバスター数である。ブロックバスター数は多少の増減はあるものの、2013 年度のブロックバスター数と大幅な増減はない。5 年間にわたって売上高上位の企業であればあるほど、ブロックバスター数は多く、下位になるにつれて、ブロックバスター数は少なくなっている。

## 6. 製品カテゴリの密着度に関するディスカッション

製品カテゴリの密着度に関して論じている。そこで以上の結果に基づき、それぞれの仮説を検証する。まず第 1 の仮説は、消費者はカテゴリのプロトタイプを認知し、そのプロ

トタイプを高く評価する一方で、カテゴリの非プロトタイプにはあまり認知せず、その非プロトタイプへの評価も低いということである。この仮説を新聞記事のテキスト・マイニングを行うことによって検証した。その結果は、新薬という製品カテゴリはそれぞれの年度で紙面に頻繁に登場し、ゾロという製品カテゴリはほとんど紙面に登場していなかった。それゆえ、新薬という製品カテゴリは医療用医薬品の中でプロトタイプであり、中核的な下位カテゴリであるのに対し、ゾロ薬は非プロトタイプであり、周辺のな下位カテゴリであることが判明した。

そしてゾロ薬はほとんど紙面に登場していないことから、消費者はゾロという非プロトタイプをほとんど認知しない。いわゆる業界用語として存在していた。それに対して消費者はジェネリックをプロトタイプとして広く認知しつつあることを見出した。

以上から消費者はプロトタイプの認知度は高く、非プロトタイプの認知度は低いことが分かった。しかしながら、消費者がプロトタイプとして認知度が高いことによって評価が高いかどうかに関してテキスト・マイニングだけでは不十分である。ただし認知度の低さは評価を受ける機会が少ない。それゆえ評価は低くなる。非プロトタイプの評価が低くなることは推測できる。したがって部分的であるものの、仮説1はその正しさを検証された。

つぎにある製品カテゴリの中で激しい競争をしている企業は、製品カテゴリのプロトタイプを市場に投入するという第2の仮説である。図2-9の過去5年間のブロックバスター数に基づけば、販売額上位の企業はプロトタイプとしてブロックバスターを市場に投入している。順位が下位に降りて行くにつれて企業はプロトタイプを市場に投入していない。したがって、上位3社に関して言えば、競争の激化に伴い、プロトタイプを積極的に投入しているということができる。

また中堅および下位のメーカーも、一部ジェネリック専門メーカーがプロトタイプを全く投入していないため、極端な谷間を形成しているものの、順位が下がるにつれて、徐々にプロトタイプを投入している数が減っている。それゆえ、第2の仮説の正しさは十分に検証されたといつてよい。

ある製品カテゴリにおいて企業間の競争が激化するにともない、それぞれの企業は製品カテゴリのプロトタイプの製品を積極的に市場へ投入する。その結果、それぞれの企業はお互いに製品カテゴリの密着度を高める。

最後に製品カテゴリ内のプロトタイプの製品を投下している企業であればあるほど、新規の製品カテゴリを見落とし、新規の製品カテゴリへの参入が遅れるという仮説3である。プロトタイプを投入している企業は、製品カテゴリの密着度を高める。この密着度を高めることによって、企業は新規の製品カテゴリが現れたときにその企業はその新規の製品カテゴリの存在を見落とすかどうかである。

医療用医薬品業界において、プロトタイプの製品を投入している企業が新規の製品カテゴリを見落とすことを、新薬を取り扱う製薬会社のジェネリック参入において検証した。販売額上位20社の中でより多くのブロックバスターを投入する2013年度の販売額上位(1

位から 10 位)の製薬会社はエーザイという唯一の例外を除いて、ほとんどの企業はジェネリックという新規の製品カテゴリを見落した。

さらに、ブロックバスターを上位 10 社ほどではないものの、数が少ないながら投入している販売額下位(11 位から 20 位)の製薬会社も新規の製品カテゴリを見落した。ただし Meiji Seika ファルマはブロックバスターをほとんど投入しておらず、ジェネリックにも積極的に参入していることを見出した。

以上のような結果から、部分的には仮説を検証できたということが出来る。つまり、プロトタイプの製品を投入している企業は新規の製品カテゴリを見落とす。それに対してプロトタイプの製品を投入していない企業は新規の製品カテゴリに積極的に参入する。

しかしながら、エーザイという 1 社に関してはプロトタイプの製品を投入しているにもかかわらず、新規の製品カテゴリにも積極的に参入していた(なぜエーザイがプロトタイプの製品を投入しているにもかかわらず、新規の製品カテゴリにも積極的に参入していた理由は第 5 章で検討する)。またブロックバスターを比較的投入していない製薬会社も新規の製品カテゴリを見落していた。そしてブロックバスターをほとんど投入していない製薬会社も新規を製品カテゴリへ積極的に参入していたものの、Meiji Seika ファルマという 1 社の事例のみである。それゆえある製品カテゴリの中で激しい競争をしている企業は、製品カテゴリのプロトタイプの製品を市場に投入するという仮説 2 は十分に検証できた。しかしながら、製品カテゴリ内のプロトタイプ的に製品を投下している企業であればあるほど、新規の製品カテゴリを見落とし、新規の製品カテゴリへの参入が遅れるという仮説 3 を十分に検証できたとは言えない。

## 7. むすびに

本章では製品カテゴリから外れる製品の中で、新規の製品カテゴリを形成する製品に焦点を当てる。そして企業は製品カテゴリから外れる製品を見落とすのかどうかということを検証することが本章の目的である。企業が製品カテゴリのプロトタイプの製品をめぐる競争し、製品カテゴリへの密着度が高まるにつれて、製品カテゴリから外れる製品を低く評価し、やがてその製品がプロトタイプになる新規の製品カテゴリの存在を見落とすという仮説を立てる。この仮説を検証することによって本章の目的を達成しようとする。

製品カテゴリの密着度に関して論じた。企業間の競争が激化するにともない、企業が製品カテゴリの中のプロトタイプの製品を市場に投入する。その結果、企業は製品カテゴリの密着度を高める。

しかしながら、製品カテゴリの密着度が高まるにつれて、新規の製品カテゴリが現れたときにその企業はその製品カテゴリの存在を見落とす。それゆえ製品カテゴリへの密着度の高い企業はその製品カテゴリに参入できない。もしくはその企業はその製品カテゴリへの参入が遅れる。

参考文献(第2章)

製薬協 (2012) DATA BOOK

製薬協 HP [http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/guide/guide12/12guide\\_05.html](http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/guide/guide12/12guide_05.html) (201510.30).

厚生労働省 HP

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shakaihoshou/iryouseido01/info02d-28.html> (201510.30) .

富士経済 『医薬品マーケティング戦略』 No.1～No.2 富士経済(2003年～2014年まで) .

富士経済 『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック 企業編』富士経済(2006年～2014年まで) .

高橋広行 (2011) 『製品カテゴリーの役割と構造：ブランドとライフスタイルをつなぐもの』 関西学院大学出版会.

『日経テレコン』 <https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNOF11.do> (2015.10.30)

Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press (玉田俊平太訳 『イノベーションのジレンマ』, 2001年, 翔泳社).

Cutler, D. (2007) “The demise of the blockbuster?” *New England Journal of Medicine* Vol. 356, Vol. 13, pp. 1292-1293.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, Vol. 2, pp. 147-160.

Durand, R. and Paoletta, L. (2013) “Category stretching: reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory.” *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 6, pp. 1100-1123.

Durkheim, E. and Mauss, M. (1963 [1903]) *Primitive classification*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984) “Structural inertia and organizational change.” *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149-164.

-. (1989) *Organizational ecology*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Lindblom, C. E. (1959) “The Science of ‘muddling through’ .” *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88.

Negro, G. and Koçak, Ö. and Hsu, G. (2010) “Research on categories in the sociology of organizations.” *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 31, pp. 3-35.

- Meyer, John W., and Rowan, B. (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Parsons, T. (1937) *The Structure of social action*, New York NY: McGraw-Hill.
- . (1966) *Societies: Evolutionary and comparative perspectives*, Prentice-Hall.
- Porac, J. F., Thomas, H. and Baden-Fuller, C. (1989) "Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers." *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A. (1995) "Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 203-227.
- Rosch, E. (1978) "Principles of categorization." In *Cognition and Categorization*, Rosch, E., and B. B. Lloyd (eds.), pp. 27-48. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rosch, E., and Mervis, C. B. (1975) "Family resemblances: studies in internal structure of categories." *Cognitive Psychology*, Vol. 7, No. 4, pp. 573-605.
- Schneiberg, M., and Berk, G. (2010) "From categorical imperative to learning by categories: cost accounting and new categorical practices in American manufacturing, 1900-1930' . In Hsu, G., Kocak, O. and Negro, G. (Eds) *Categories in Markets: Origins and Evolution. Research in the Sociology of Organizations*. Bingley: Emerald, Vol. 31, pp. 255-292.
- Simon, H. A. (1945) *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Zuckerman, E. W. (1999) "The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount." *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1398-1438.
- Zuckerman, E. W. (2000) "Focusing the corporate product: securities analysts and de-diversification." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 591-619.

### 第3章

#### 製品カテゴリと密着する補完資産

##### 1. 序

第1章では企業の製品カテゴリへの密着度に関して論じた。ある製品カテゴリにおいて企業間の競争が激化するにともない、それぞれの企業は製品カテゴリのプロトタイプを積極的に市場へ投入する。その結果、それぞれの企業は消費者からの認知が高まり、企業は製品カテゴリの密着度を高める。

しかしながら、企業が既存の製品カテゴリへの密着度を高めるにつれて、同位の新規の製品カテゴリが現れたときに、それらの企業は既存の製品カテゴリに固執し、同位の新規の製品カテゴリを見落とす。その結果、それらの企業は同位の新規の製品カテゴリへの参入が遅れる。

以上の仮説を検証するために、医療用医薬品業界における新薬メーカーによる、ジェネリックという、新薬と同位の、新規の製品カテゴリへの参入を取り上げた。そして新薬の中でもプロトタイプであるブロックバスターを投入している企業であればあるほど、ジェネリックという同位の製品カテゴリを見落とし、参入が遅れるという仮説を立て、この仮説を検証した。

その結果、この仮説は新薬メーカーを対象に部分的に検証できた。具体的には、プロトタイプを積極的に投入している企業はお互いに競争していく中で、既存の製品カテゴリへの密着度を高くし、同位の新規の製品カテゴリを見落とす。それに対してプロトタイプの製品を投入していない企業は競争の圧力は低く製品カテゴリへの密着度が低いため、同位の新規の製品カテゴリに積極的に参入する。

しかしながら、この検証ではエーザイという1社に関してはプロトタイプを投入してい

るにもかかわらず、新規の製品カテゴリにも積極的に参入していた（その理由は第 5 章で検討する）。また中堅企業である、協和発酵キリン、大日本住友製薬、塩野義製薬、小野薬品工業、大正製薬、久光製薬などは上位企業と比較すると、ブロックバスターを投入していない。それにもかかわらず、これら中堅企業は、既存の製品カテゴリへの密着度が高く、ジェネリックという新規の製品カテゴリを見落とし、参入が遅れていた。

確かに（たとえ 1 つであろうとも）プロトタイプを投入する企業はカテゴリへの密着度を高め、その結果、新規の製品カテゴリを見落とすと結論づけることも可能である。しかしながら、積極的にプロトタイプを投入する企業と比較的少なくプロトタイプを投入する企業に、同位の新規製品カテゴリを見落とす程度に差異が存在しないのかを十分に検証できたとは言いがたい。そのためになぜ 1 つでもプロトタイプを投入している企業が同位の新規の製品カテゴリを見落とすのかということをもさらに検証することを、本章の目的にしたい。

本章においてこのことを解き明かすキーワードにしているのは補完資産 complementary asset (Teece, 1986, Rothaermel, 2001) である。それぞれの企業は製品を投入し、その製品を事業化するために、製造設備の建設やマーケティング・チャネルなどの専門的補完資産 (Teece, 1986) を構築することが不可欠になる。特に医療用医薬品業界では、新薬を普及させるためのマーケティング・チャネルの中でも、特に医師とのコミュニケーション・チャネルが不可欠である (筒井, 2011)。この製薬会社と医療機関、特に製薬会社の営業担当者である MR と医師とのコミュニケーション・チャネルは製薬会社において重要な補完資産の 1 つである。

そこで本章では、企業が製品を市場に投入し、その製品を普及させるマーケティング・チャネルという専門的補完資産を構築するならば、その企業は製品カテゴリへの密着度を高めると仮説を立てる。特にたとえ 1 つのプロトタイプでも、そのプロトタイプを普及させるために企業が専門的補完資産を構築するならば、その企業は新規の製品カテゴリを見落とす可能性があることを検討したい。プロトタイプを投入し続けるというよりも、そのために専門的補完資産を維持し続けることによって、企業が新規の製品カテゴリも見落とす可能性が高いことを指摘したい。

## 2. 補完資産に関する既存研究

### 2-1. 補完資産

ある製品カテゴリにおけるイノベーションを単純に分類するならば、2 つのタイプが存在している (Tushman and Anderson, 1986)。1 つが漸進的なイノベーション incremental innovation である。もう 1 つは急進的なイノベーション radical innovation である。

漸進的イノベーションはこれまである製品カテゴリ内で積み上げている製品の技術にマイナーな変化をもたらす。そしてその改良によって既存の製品に新しい可能性を見出す。それゆえ、漸進的イノベーションはある製品カテゴリ内で技術を蓄積している既存企業は、

その製品カテゴリ内における支配をさらに強める。また新規参入企業にとって漸進的イノベーションは、その製品カテゴリへの参入障壁をさらに高める。漸進的イノベーションは新たな科学的成果をもたらすことはないものの、大きな経済的効果をもたらす。

それに対して急進的イノベーションは、これまでとは異なる、新しい科学的成果に基づいている。それゆえ急進的イノベーションは新しい製品カテゴリを切り開く。この急進的なイノベーションは以前に製品カテゴリ内で蓄積した技術が役に立たないため、既存企業は製品カテゴリ内から駆逐される。それに対して急進的なイノベーションは新しい企業の参入を容易にし、産業それ自体の仕組みをつくりかえる。この場合、Christensen (1997)はこの急進的イノベーションを、既存の技術を役に立たないものにするため、破壊的イノベーションと呼ぶ。

必ずしもこの漸進的イノベーションと急進的イノベーションという分類はこの分類だけでは十分ではないという指摘はあるものの、この分類は多くの支持を受けている。Henderson and Clark(1990)はさらにアーキテクチャーの項目を追加して精査する。

しかしながら急進的イノベーションは常に製品カテゴリ内から既存企業を駆逐するのかもしれない、必ずしもそうとは言えない。急進的イノベーションをもたらす製品を市場に投入したにもかかわらず、その企業がそのイノベーションの恩恵を十分に受けず、市場から撤退することがある。その場合、急進的イノベーションをもたらす製品を先発で投入する新参入企業ではなく、その製品を後発で投入する既存企業がそのイノベーションから恩恵を受ける。

よく取り上げられる事例として RC コーラがある。RC コーラはアメリカの清涼飲料水メーカーである。この RC コーラは以前、寿屋（現サントリー）と製造販売の提携をし、国内でも販売していた（現在、サントリーはペプシと契約している）。この会社の新製品研究開発力には世界的に定評があり、これまでいくつも新製品を市場に投入している。たとえばダイエットコーラである。RC コーラは市場の動向を察知し、他社に先んじてダイエットコーラを市場に投入し、ダイエットコーラという製品カテゴリを形成する。しかしこの RC コーラは他社よりもマーケティング・チャネルの面で劣るため、RC コーラは世界的に販売網を持つ後発のコカコーラやペプシに市場では敗退する(Teece, 1986)。

Teece(1986)は、急進的イノベーションにもかかわらず、その製品を投入した新規参入企業ではなく、その製品カテゴリに後発で製品を投入する既存企業がその恩恵を受ける理由の1つに、補完資産 complementary asset の存在を指摘している。

彼は急進的イノベーションをもたらす製品だけでは、必ずしも企業が十分な利益を得ることができないと主張する。企業はこの急進的イノベーションをもたらす製品とその補完資産を組み合わせ、はじめて急進的イノベーションをもたらす製品を投入した企業が利益を得ることができる。

したがって、急進的イノベーションによって製品を市場に投入した企業が利益を得ていない理由の1つは、イノベーティブな製品だけしか持たず、そのための補完資産を持って

いなかったからである。それに対して既存企業は既存製品を事業化する中で補完資産を構築している。既存企業はその補完資産を活用し、急進的イノベーションをもたらす製品に対応する製品を投入し、新規参入企業よりも利益を得ることができる。それゆえ、補完資産はイノベーションをもたらす製品を事業化するために不可欠な要因である。

Teece(1986)は、この補完資産とイノベーションをもたらす製品のコア・テクノロジーとの関係は図 3-1 のようになっている。そして具体的には下記のことを補完資産として挙げている。代表的な補完資産には、このコア・テクノロジーを補完する技術、ビフォーサービスやアフターサービス、流通、製造設備などがある。

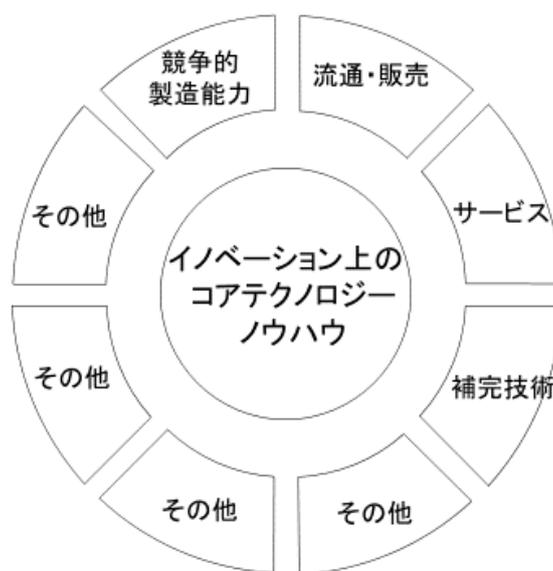


図 3-1 イノベーションを事業化するのに必要な補完資産

出所：Teece(1986) をもとに筆者作成

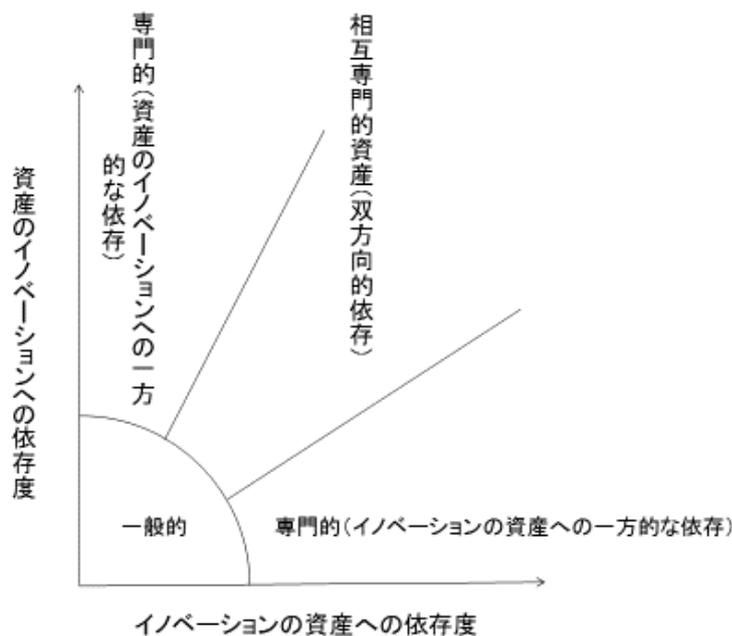


図 3-2 補完資産に関するイノベーションの依存性

出所：Teece(1986)をもとに筆者作成

Teece(1986)は、図 3-2 に示すように、この補完資産には 3 つの種類があると指摘している。第 1 に一般的補完資産 generic complementary asset である。第 2 に専門的補完資産 specialized complementary asset である。第 3 に相互専門的補完資産 co-specialized complementary asset である。

第 1 の一般的補完資産とは、ある業界においてイノベーションをもたらすために一般的に必要な補完資産である。たとえば、コア・テクノロジーを通じてイノベーションをもたらすのに、その製品を製造するための生産設備の開設が必要であるし、そのための流通経路も開拓する必要がある。しかしながら一般的補完資産は必ずしも、このコア・テクノロジーに特化している補完資産ではない。

第 2 の専門的補完資産とは、一般的補完資産とは異なり、あるコア・テクノロジーを通じてイノベーションをもたらすのに不可欠な補完資産である。言い換えれば、このコア・テクノロジーを通じてイノベーションをもたらすのに、コア・テクノロジーに特化した補完資産である。この補完資産はイノベーションを引き起こす、引き起こさないにかかわらず、他のコア・テクノロジーでも補完資産を活用できる。

第 3 の相互専門的補完資産とは、コア・テクノロジーと補完資産がお互いに専門化する。たとえば、マツダのロータリー・エンジンとそれを修理するための設備である。ロータリー・エンジンを採用するがぎり、それだけを修理するための設備が必要になる。ただしその設備はロータリー・エンジンのための設備であり、他のエンジンのためには活用できない。専門的補完資産は他のテクノロジーにも適用可能であるのに対し、相互専門的補完資

産は他のテクノロジーに適用できない点が特徴である。

本章では、これら3つの補完資産の中でも、特に第2の専門的補完資産に焦点を当てる。この専門的補完資産を必要とする産業は比較的多い。たとえば、その製品の価値が高く、製品の安全性に関わる問題が人的影響を持つ、自動車、医薬品、保険などはこの専門的補完資産を必要とする。なぜならば、たとえば自動車ならば各社でその販売と整備が一体となっていることも多くのこの専門的補完資産を必要とする。

## 2-2. 補完資産による製品カテゴリの密着度

専門的補完資産を必要としている産業において、たとえイノベーションが急進的であろうとも、この専門的補完資産を構築しなければ、新規参入企業はそのイノベーションから利益を得ることができない。その場合、この専門的補完資産を構築している既存企業が後発で類似した製品を投入することによって、そのイノベーションから既存企業が利益を得ることができる。それゆえ、このような市場において、既存企業はできる限り専門的補完資産を構築することによって、新規参入企業を市場から排除しようとする。

しかしながら、既存企業がたとえこの専門的補完資産を構築しても、急進的イノベーションをもたらす製品をその製品カテゴリに投入する企業が存在しなければ、その補完資産を構築していようとも活用することができない。どれほど既存企業が補完資産を構築し、新規参入企業を排除しても、イノベティブな製品を投入しなければ、その製品カテゴリには現行の製品のみになり、いずれこの製品カテゴリそれ自体が衰退する可能性が高いからである。

それゆえ、既存企業は自ら急進的イノベーションをもたらす製品を投入するか、もしくは急進的イノベーションをもたらす製品を投入する新規参入企業と戦略的な提携を行うか、どちらかを選択しなければならない。もし後者を選択するならば、新しいコア・テクノロジーを新規参入企業が担い、その製品を普及させる専門的補完資産を既存企業が担う、という補完関係が成立する。Rothaermel (2001b)は、このような補完関係を、米国のバイオ医療ベンチャーを対象に実証し、つぎのように指摘している。

高度に不確実な環境下で、既存企業はリアルオプションの価値を最大化するために、新規参入企業の買収を通じて内部化するよりも、共同的アレンジメントをしばしば選好する。新しい技術を事業化するのに、補完資産が専門化に基づく分業の基礎を提供するようなコンテキストにおいて、新規参入企業と既存企業間の広範な協働が起こる (Rothaermel 2001b, p. 1237)。

不確実な環境下で、専門的補完資産を構築している既存企業と戦略的提携を結ぶ新規参入企業のメリットは、自前で専門的補完資産を構築することなく、イノベーションの利益を得られることである。もちろん提携先にライセンスを譲渡するなどのデメリットはある

ものの、専門的補完資産を自前で構築するためには資金力が不可欠である。それゆえ、バイオベンチャーのような企業は、提携先に新薬のライセンスを譲渡すれば、新薬の承認審査やそのための治験などの煩雑さを回避し、また新規に新薬のための情報伝達網を開拓する必要は無い。バイオベンチャーは提携先に新薬のライセンスを譲渡すれば、新たに新薬を開発するための資金力を得ることができ、バイオベンチャーが得るメリットは大きい。

また既存企業は、専門的補完資産を構築していない新規参入企業と提携を結ぶことによって、すでに構築した専門的補完資産を活用し、強化することができることである。もしこの専門的補完資産を構築している既存企業にとって新製品の投入がなければ、いずれそのために構築した生産設備、倉庫、流通経路などの専門的補完資産は余剰資産になってしまう。それゆえ、既存企業は、専門的補完資産を十分に活用できる新規参入企業との戦略的提携にはメリットがある。

以上のように、戦略的提携によって、新規参入企業はより新製品開発などの、開発部門というアップストリームに専念し、既存企業はマーケティングなどの、物流部門や営業部門というダウンストリームに専念する。その結果、既存企業はさらに補完資産を構築する中で、営業部門に注力すれば、消費者からの信頼を構築し、ブランドイメージを高めることができる。

以上が、急進的イノベーションであれば、新規のコア・テクノロジーによって既存の製品に関する技術だけでなく、製品の補完資産も同様に破壊される可能性がある。Teece (1986)らの補完資産という議論が展開されるまで、多くのイノベーションに関する研究者はそのように考えてきた。

しかしながら Teece (1986)や Rothaermel (2001a; b)らの議論では、急進的なイノベーションにおいてそのイノベーションをもたらす製品を投入する企業が必ずしも利益を得るとは限らないという前提から、その理由として補完資産を挙げている。急進的イノベーションにおいて製品の技術的な側面を破壊することができても、それ以外の営業体制などの側面は破壊されにくいと彼らは考えている。

その上で、一般的補完資産、専門的補完資産、相互専門的補完資産に分類した。相互補完資産はイノベーションと共に構築される補完資産である。それゆえ急進的なイノベーションによって、既存の相互専門的補完資産は破壊され、新規の相互補完資産を構築する必要がある。この場合、新規参入企業も既存企業も新規に相互補完資産を構築しなければならないという条件は同じである。したがって、新規参入企業が急進的イノベーションをもたらす製品のコア・テクノロジーに熟知していることから、新規参入企業の方が相互専門的補完資産を構築するのに競争上の優位性がある。それに対して、既存企業はコア・テクノロジーを熟知していないため、相互専門的補完資産を構築するのに競争上の優位性はない。

一般的補完資産は既存企業であろうと、新規参入企業であろうとどの企業でも手に入れることができる。それゆえ急進的イノベーションにおいて、新規参入企業にも既存企業に

も競争上の優位性はない。つまり一般的資産はどちらの企業にとって同等である。

Teece(1986)らの主張によれば、専門的補完資産は急進的イノベーションにおいて、既存企業にとって競争優位性がある。それに対して専門的補完資産は競争の優位性はない。つまり、急進的イノベーションにもかかわらず、これまで既存企業が既存製品を展開するために構築した補完資産を、急進的イノベーションをもたらす製品においても活用できる。

しかしなぜ既存製品を展開するために構築した補完資産を、急進的イノベーションにもかかわらず、そのイノベーションをもたらす製品に活用できるのかは、十分に議論されているとはいえない。急進的イノベーションをもたらす製品にも既存の補完資産を活用できる理由を議論するために、本論文でこれまで展開してきた製品カテゴリの理論を適用することができる。

急進的イノベーションの議論を、製品カテゴリ内の急進的イノベーションと仮定する。ある製品カテゴリ内で急進的イノベーションを引き起こすならば、その製品は既存製品の技術的蓄積を役に立たないものにし、既存製品を製品カテゴリ内から駆逐する。それゆえその製品カテゴリ内から既存製品を製造している企業は撤退せざるを得ない。

しかしながら製品カテゴリ内で急進的イノベーションによって、コア・テクノロジーは役に立たず製品それ自体は撤退せざるを得ない既存企業の補完資産は急進的イノベーションをもたらす製品でも役に立つ。なぜならば、この既存企業の補完資産は上位の製品カテゴリで活用できる補完資産だからである。それゆえたとえ製品カテゴリ内で自社の製品が駆逐されても、同じカテゴリ内の急進的イノベーションをもたらす新たなプロトタイプや同位の他の製品カテゴリでも、既存企業の補完資産は活用することができる。

もし既存企業に交替する新規参入企業が上位カテゴリの既存企業の補完資産を構築するのにコストがかかるならば、新規参入企業は補完資産を持つ既存企業と戦略的に提携することができる。それゆえ、その補完資産を持つ企業が、たとえば急進的イノベーションをもたらす製品を投入する、バイオ医療ベンチャーと戦略的提携をしたとしても、その補完資産を活用することができる。

そしてこのようにして戦略提携を行い、イノベティブな製品を投入するならば、専門的補完資産をよりいっそう強化する。すでに構築している専門的補完資産を強化するならば、その効果は他の補完資産と結びつき、相乗効果を生む。たとえば、営業部門の体制という専門的補完資産がより充実するにつれて、その企業のブランドイメージという専門的補完資産の構築に寄与する。

このように新規参入企業が既存企業の補完資産を活用するとき、既存企業は専門的補完資産を強化する。それゆえその専門的補完資産は他社と比較すると、より競争優位性を持つ。ここに既存企業が専門的補完資産をさらに強化するインセンティブが存在する。

この専門的補完資産を強化することは、製品それ自体は他の新規参入企業と分業するため、同位の製品カテゴリへの密着度を低なる。その一方で、既存企業が専門的補完資産を強化するにつれて、上位の製品カテゴリへの密着度を高める。

### 3. 補完資産の強化に関する仮説の提示

前章では、ある製品カテゴリをめぐる企業間の競争が激化するにつれて、その製品カテゴリのプロトタイプを企業が継続的に投入することを議論した。さらに市場におけるプロトタイプを市場に投入することによって、競争する企業はお互いに製品カテゴリへの密着度を高くすることを指摘した。

しかしながらある製品カテゴリにプロトタイプを投入している企業が、その製品カテゴリへの密着度を高めるにつれて、その既存の製品カテゴリに固執し、新規の製品カテゴリの存在を見落とす。その結果、その企業は新規の製品カテゴリへの参入が遅れる。

前章では新規の製品カテゴリを見落とす原因として、より多くのプロトタイプを投入したことによる企業の製品カテゴリへの密着度を挙げた。つまりある製品カテゴリにプロトタイプを投入し続けることが新規の製品カテゴリを見落とす直接的な原因であるとした。

また前章の結果から、ある製品カテゴリのプロトタイプを継続的に投入している企業だけでなく、プロトタイプの数が比較的少ない企業も、新規の製品カテゴリを見落とすことが判明した。この結果から、たとえ1つのプロトタイプであろうともプロトタイプを投入する企業はカテゴリへの密着度を高め、その結果、新規の製品カテゴリを見落とすと結論づけることも可能である。しかしながら、積極的にプロトタイプを投入する企業と比較的少なくプロトタイプを投入する企業に、同位の新規製品カテゴリを見落とす程度に差異が存在しないのかという問題が残されている。

そこで以下では、プロトタイプを投入している企業が同位の新規の製品カテゴリを見落とすことを検証するために、前章のように、既存の製品カテゴリにおけるプロトタイプの投入とその製品カテゴリの周辺から派生した同位の新規カテゴリへの参入との関係を検討するだけでなく、本章では、既存の製品カテゴリの上位製品カテゴリにおける専門的補完資産の構築と既存の製品カテゴリの周辺から派生した同位の新規カテゴリへの参入との関係を検証したい。

これまでの議論に基づくならば、急進的なイノベーションによって、ある企業がそのイノベーションをもたらす製品のために専門的補完資産を構築する。その製品は上位カテゴリのプロトタイプになるにつれて、そのプロトタイプを普及させるための専門的補完資産をさらに強化する。

しかしながらさらなる急進的イノベーションによって、その既存企業の技術的蓄積が役に立たなくなる可能性があるため、既存企業はその専門的補完資産を活用するために、急進的イノベーションをもたらす製品、つまりそのカテゴリのプロトタイプを展開するその製品カテゴリ内の新規参入企業と戦略的に提携する。

その結果、既存企業は上位カテゴリの専門的補完資産をより強化する。この専門的補完資産を構築することが製品カテゴリへの密着度を高め、新規の製品カテゴリを見落とすことを検証したい。

そこでまず、仮説 1 として、ある製品カテゴリ内で 1 つでもプロトタイプを投入し、専門的補完資産を構築している企業であれば、その企業はさらにその専門的補完資産を強化するという仮説を立てる。あるカテゴリにおいてプロトタイプを持つ企業は専門的補完資産を構築する。そしてその専門的補完資産をもつ既存企業は、プロトタイプをもつ新規参入企業と戦略的に提携をすることによって、専門的補完資産を活用し、さらに強化しようとする。

仮説 1: すでにある製品カテゴリにプロトタイプを投入し、専門的補完資産を構築する企業であれば、その企業はさらに専門的補完資産を強化する。

既存企業が構築している専門的補完資産は、その企業がプロトタイプを投入している製品カテゴリだけではなく、同位の他の製品カテゴリでも活用することができる。いいかえれば、既存企業がある製品カテゴリで構築した専門的補完資産は、上位の製品カテゴリでも活用することができる。つまりいったん同位の製品カテゴリにおいて専門的補完資産を構築した企業は、さらに上位の製品カテゴリでその専門的補完資産を活用することができる。

この同位の製品カテゴリで構築し、上位の製品カテゴリで活用する専門的補完資産を、その企業は他社と戦略的提携によってより強化する。そして専門的補完資産を強化することによって、その補完資産を強化する企業は上位の製品カテゴリへの密着度を高める。

しかしながら、この専門的補完資産を強化し、上位の製品カテゴリへ密着するにつれて、他の上位の製品カテゴリが新規に形成されるとき、その企業はその新規の製品カテゴリを見落とす。前章では同位の製品カテゴリのプロトタイプの継続的な投入が製品カテゴリへの密着度を高めると主張している。それに対し本章ではこのプロトタイプの投入に付随する専門的補完資産に注目し、この専門的補完資産が製品カテゴリへの密着度を高めると仮定している。

仮説 2: 企業は専門的補完資産を構築し、戦略的提携によって上位カテゴリの専門的補完資産を強化するにつれて、その企業は他の上位カテゴリの新規の製品カテゴリを見落とす。

以上 2 つの仮説を以下において検証したい。企業がこの専門的補完資産を強化する理由は、同様に専門的補完資産を強化する企業と競争だけでなく、プロトタイプを投入し続ける企業とも競争するためである。それゆえ、前章では、プロトタイプをめぐる競争する企業同士がお互いにカテゴリへの密着度を高めると言及しているが、本章では部分的であれ、この前提は変わらない。なぜならば、専門的補完資産を構築する企業は専門的補完資産を強化することでしか、プロトタイプを投入し続ける企業と競争することができないか

らである。

#### 4. 補完資産に関する調査方法

本章では、前章と同様に医療用薬品業界を取り上げる。前章同様に、その中でも国内に本社を置く新薬メーカーを中心に取り上げる。さらに本章では前章とは異なり、医療用医薬品販売額上位 20 社ではなく、表 3-1 のように上位 10 社を取り上げる。

その理由は上位 3 社に関してはメガファーマといわれるほど販売額も多く、その多くが新薬のプロトタイプであるブロックバスターが貢献している可能性が高い。そしてそれらの会社は新薬系メーカーとしてジェネリックの販売額も割合として少なくなるのも当然であると考えることができる。

しかしこの 10 社中、下位になるにつれて、新薬メーカーのプロトタイプであるブロックバスターは少なくなることはすでに前章で示している。それにもかかわらず、表 3-1 に示すように、エーザイを除けば、ジェネリックの販売額は上位 3 社と比較しても低い。図 3-3 は、図 1-7 をさらに本章で対象としている会社を赤線の括弧で括っている。これら各社はブロックバスターが比較的少ないにもかかわらず、ジェネリックへの参入も十分ではない。いいかえれば、プロトタイプは少ないにもかかわらず、新規のカテゴリを見落としている。その理由を新たな角度から探求するために本論文では補完資産の議論を展開している。

表 3-1 医療用医薬品業界における 2013 年度売上販売額位 10 社の  
GE 医薬品販売額および医療用医薬品に占める GE の割合

医療用医薬品 売上高[順位]	企業名	国内 GE 医薬品販売 額 [百万円]	医療用医薬品に占め る GE の割合 [%]
1	武田薬品工業(株)	23,000	3.9
2	アステラス製薬(株)	6,600	1.2
3	第一三共(株)	5,000	1.1
4	田辺三菱製薬(株)	12,300	3.4
5	大塚 HD(株)	7,000	1.9
6	エーザイ(株)	47,800	15.8
7	協和発酵キリン(株)	900	0.4
8	大日本住友製薬(株)	900	0.5
9	塩野義製薬(株)	2,500	1.5
10	小野薬品工業(株)	0	0

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

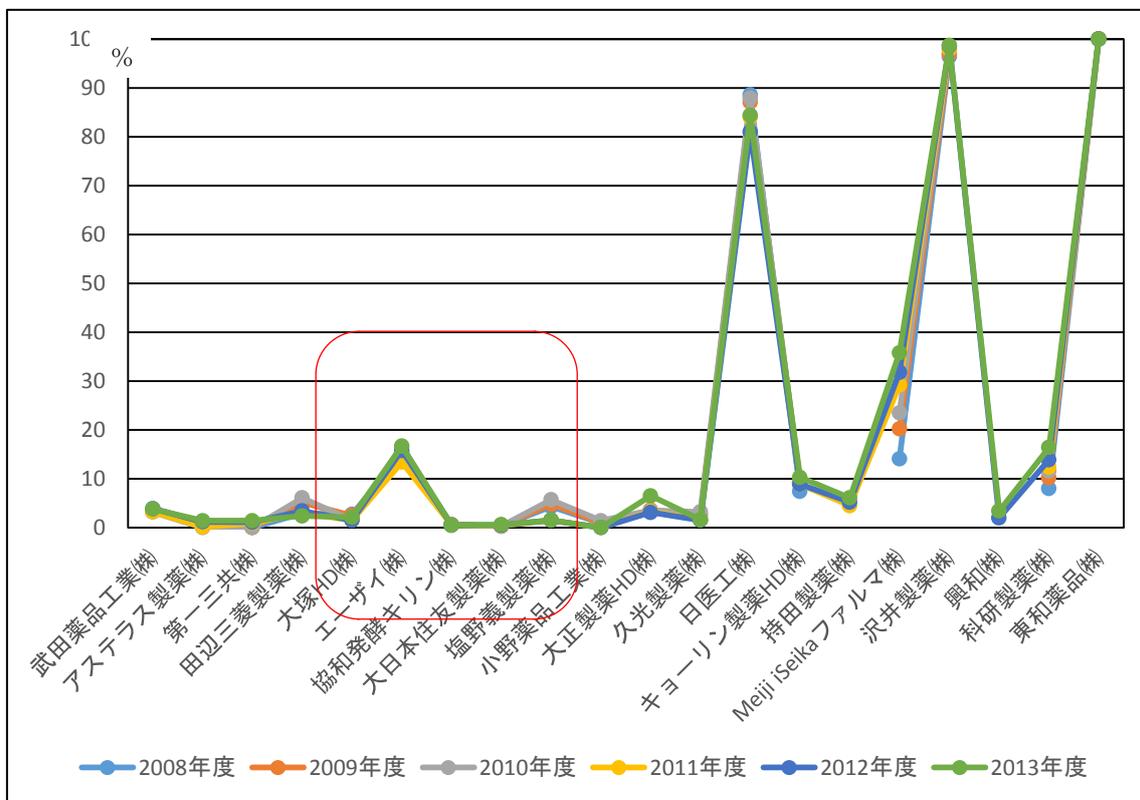


図 3-3 各社医療用薬品におけるジェネリック販売額の割合

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

本章では補完資産の中でもマーケティング・チャンネルに焦点を当てる。公正取引委員会が公表した「医療用医薬品の流通実態に関する調査報告書」(2006)によれば、製薬業界において、医療用医薬品に関して製薬会社は、製品の設計、開発、プロモーション、販売を行う。ただしここでいう販売とは医薬品卸への販売を意味する。医療機関への医療用医薬品の流通とそれに伴う価格交渉および価格決定権は、製薬会社ではなく、医薬品卸にある。

したがって、製薬会社が医療機関に医療用医薬品を直接的に販売できない、つまり医療機関と製薬会社は直接的に価格交渉をできないので、医療機関、特に医療用医薬品という製品を患者に処方する決定する権利を持つ医師と製薬会社の営業部門の担当者であるMRとのコミュニケーション・チャンネルは製品を販売する上で重要な補完資産になる。それゆえ新薬のマーケティング・チャンネルは医師とMR(製薬会社の営業担当者)のコミュニケーション・チャンネルを補完資産と言い換えても問題ない。

この医師とのコミュニケーション・チャンネルという補完資産は通常、新薬を営業することにのみ有効である。治験などそれ以外の用途も存在するものの、主に自社の新薬を営業するために存在している。それゆえ、この製薬会社と医師とのコミュニケーション・チャ

ネルという補完資産は、急進的イノベーションが資産に依存するという専門的補完資産である。

その上でプロトタイプを投入後、この専門的補完資産をどの程度活用しているのかという専門的補完資産の活用度を、営業活動の積極性で評価する。営業活動の積極性は、コ・マーケティング、コ・プロモーション、販売委託など、自社開発製品以外の製品を、営業部門を通じてどれほど販売しているのかというによって評価する。この営業部門が積極的に他社の製品を販売するにつれて、専門的補完資産を活用するようになり、その結果、製品カテゴリとの密着度は高くなると解釈する。その上で仮説1および仮説2を検証する。

この製薬会社の専門的補完資産として、営業部門において他社の製品を販売するためのコ・マーケティング、コ・プロモーション、販売委託という3つの代表的な手法を取り上げる。製薬会社の販売額上位のほとんどはこの3つの手法を併用しながら、自社とともに他社の製品を営業する。

まずコ・マーケティングとは、ある会社が開発しライセンスを持つ1つの製品を、複数の製薬会社がプロモーションし、それらの会社が医薬品卸に自社のブランドで販売も行う（共同販売）ことを指す。つまり、別商標2社併売型の販売手法である。コ・マーケティングの目的は、ライセンスを持つ会社が製品のブランド名は異なろうとも、同じ成分の製品の市場シェアを拡大することである。このプロモーションとは、MRが医師に医薬品などの情報提供を行うことである。また販売とは、製品を病院や調剤薬局などに納入することではなく、医薬品卸に製品を納入することである。したがって、正確にはコ・マーケティングは1つの製品の医師への販売促進と医薬品卸への納入を2社以上で担当することである。

コ・プロモーションとは1つの製品を複数の製薬会社でプロモーション、つまりMRによる医師等への情報提供を行うが、販売はライセンスを持つ会社が1つのブランド名でいずれかの1社のみが行うことを指す。つまり1商標2社共同販促型並行の販売手法である。コ・プロモーションの目的はライセンスを持つ会社が営業能力の高い製薬会社と提携し、製品のブランド名の市場シェアを拡大することである。

販売受託は、製品を開発した製薬会社、もしくは製品のライセンスを持つ製薬会社から、その以外の会社はその製品の販売やプロモーションを受託することを指す。それゆえ、ライセンスを持つ会社は販売およびプロモーションを行わない。

販売受託とコ・プロモーションの違いは、販売受託が製品のライセンスを持つ会社はライセンスを持つだけで、他社に販売やプロモーションを委託する。それに対し、コ・プロモーションはライセンスを持つ会社も他社とともに販売やプロモーションを行う。

コ・プロモーションとコ・マーケティングの違いは、ライセンスを持つ会社が自社の製品の成分名で市場シェアを高めたいか、それとも自社の製品のブランド名で市場シェアを高めたいかである。製薬会社は多くの場合、特に新製品を販売する際に、1社のみプロモーションでは十分ではないとき、もしくは類似する製品を販売している競合会社との競争

が激しいとき、コ・マーケティングかコ・プロモーションを選択する。コ・プロモーションはライセンスを持つ会社と契約した会社がどれほど販売を促進しても、自社のブランド名で販売していないため、その会社の売上や利益につながらない。それに対して、コ・マーケティングはライセンスを持つ会社と契約した会社が販売を促進した結果、自社のブランド名で販売するため自社の売上や利益につながる。それゆえ、コ・プロモーションとコ・マーケティングのどちらを選好するかは製薬会社、特に営業担当者の動機づけに影響する。ライセンスを持つ会社との契約内容にもよるが、コ・マーケティングのほうが営業担当者の動機づけは高い。

しかしながら、コ・マーケティングを選好した場合、少ないとも 2 社以上の複数の会社が 1 つの製品を販売する。そのため、まったく同じ製品をめぐる複数の会社が競争することになる。それゆえ不要な競争が起こる可能性がある。たとえば、複数の会社の MR が 1 つの製品の情報提供を行うため、医師が 2 社以上から同じ製品の情報提供を受ける。それゆえ情報提供を受ける医師からすれば、非効率という印象を受けることも有り、今後の営業活動に影響を与えかねないリスクを伴う。以上が本章の調査項目になる。

#### 5. 補完資産の強化に関する仮説の検証結果

以下は、前章で検証した、医療用医薬品業界における 2013 年度販売額上位 20 社中、さらに表 3-1 のように上位 10 社に限定し、仮説の検証を行った結果である。これらの各社のコ・マーケティング、コ・プロモーション、販売委託の結果を 2008 年度から 2013 年度まで分析している。

図 3-4 は製薬各社のコ・マーケティングの契約数（契約を依頼した側ではなく、契約を受け入れた側）である。コ・マーケティングの契約数が一時的に多いのは田辺三菱であり、コ・マーケティングの契約数が比較的少ないのはエーザイと協和発酵キリンである。全般的には、販売額上位 3 社と下位 3 社を比較するとき、コ・マーケティングの契約数に差がないのが分かる。およそ平均契約数 6 から 8 の間に収まるのが特徴になっている。会社の規模によらず、どの会社もコ・マーケティングには積極的に取り組んでいる。

#### コ・マーケティング契約数

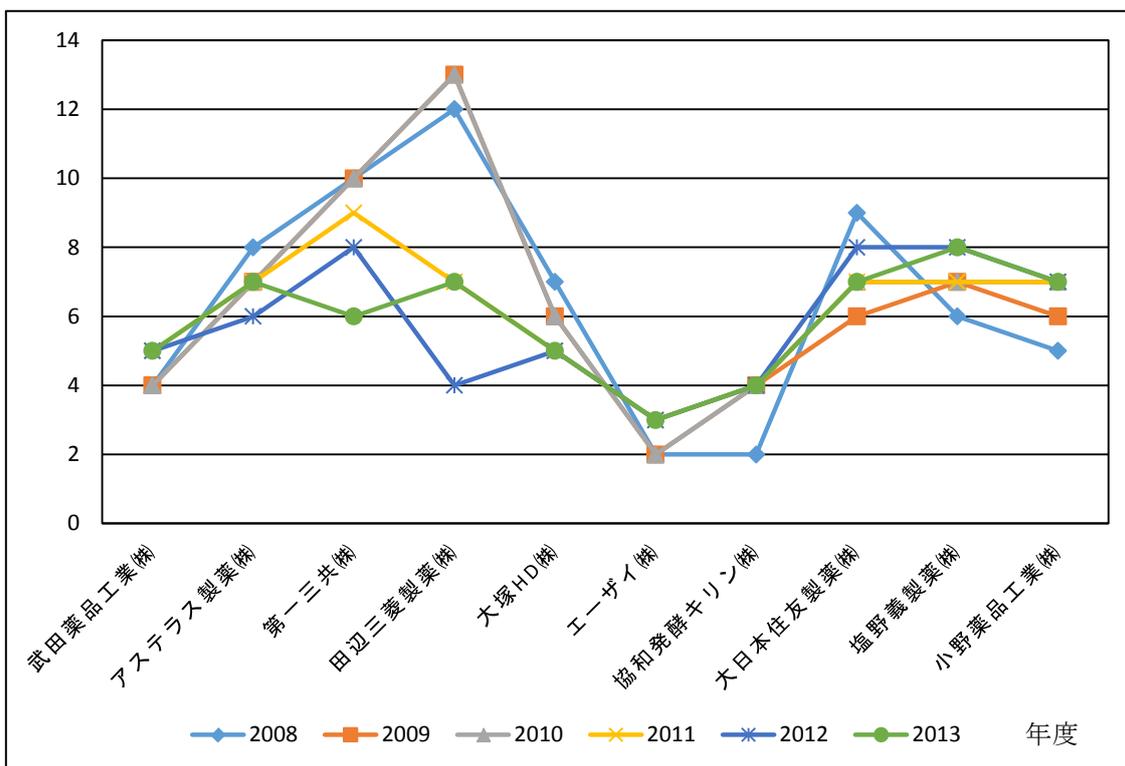


図 3-4 製薬各社のコ・マーケティング契約数

出所：富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2 をもとに筆者作成

図 3-5 は製薬各社のコ・プロモーション契約数を示している。コ・プロモーションの契約数が最も多いのはアステラスである。アステラスの契約数は上位 3 社だけでなく他社を圧倒している。またその契約先も国外の新薬メーカーだけでなく、国内の新薬メーカー、そして中堅企業だけでなく、大手企業と多様である。この理由はアステラスが知財戦略と営業戦略を機敏に連動させている証拠である。アステラス以外の他社に関しては、武田が若干コ・プロモーションの契約数が多く、第一三共の契約数が若干少ないものの、その他の会社はほとんど変わらない。

#### コ・プロモーション契約数

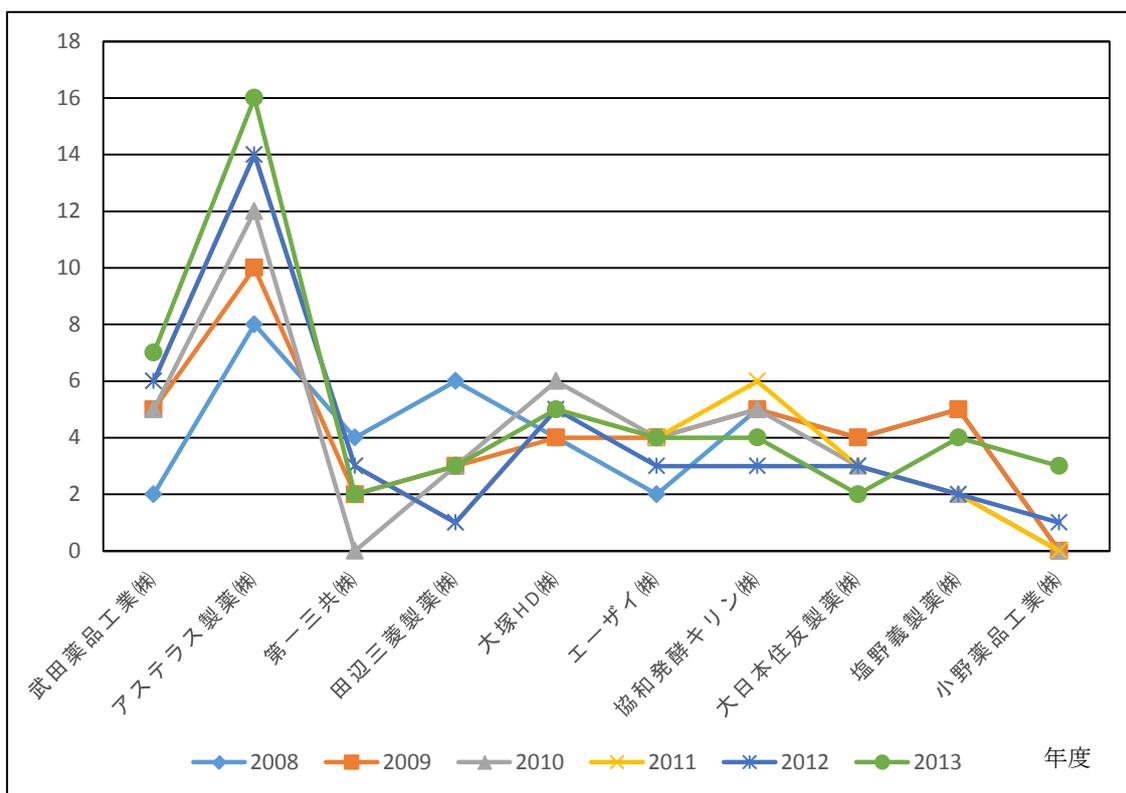


図 3-5 製薬各社のコ・プロモーション契約数

出所：富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2 をもとに筆者作成

図 3-6 は製薬各社の販売受託契約数である。販売受託契約数はコ・プロモーション同様、アステラスは多くの契約を獲得している。アステラスはコ・プロモーション同様、多様な企業と契約している。また大塚と協和発酵キリンも多いものの、大塚は子会社の大鵬薬品が抗がん剤領域で一部の会社（ニチバン）から多くの契約を獲得している。それに対し協和発酵キリンは対照的に多様な会社から多くの契約を獲得している。過去 6 年間で武田、第一三共（2013 年度は例外的に増えている）、大日本住友、小野は圧倒的に他社と比較すると契約数が少ない。

#### 販売受託契約数

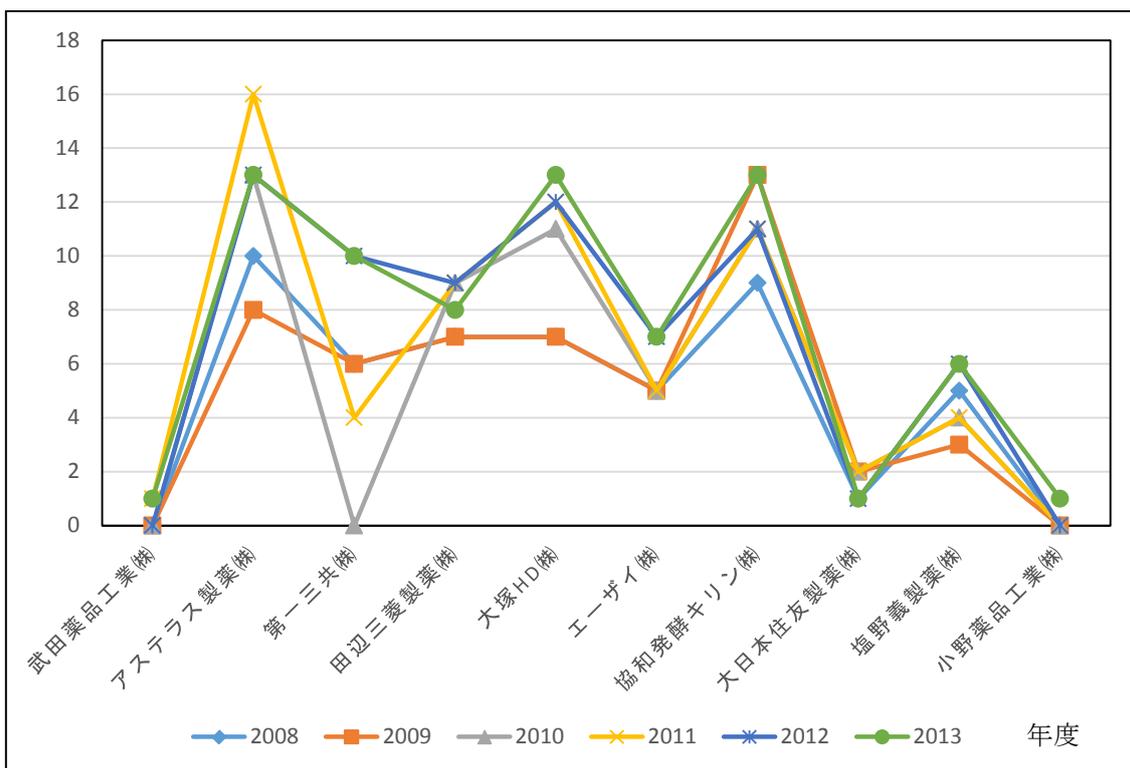


図 3-6 製薬各社の販売受託数

出所：富士経済『医療用医薬品マーケティング』No.2 をもとに筆者作成

図 3-7 は製薬各社のブロックバスターにおけるコ・マーケティングの契約数を示している。灰色のブロックバスター数とオレンジ色のコ・マーケティング内におけるブロックバスター数が近づけば近づくほど、ブロックバスターは自社の製品ではなく、他の者の製品に依存している。言い換えれば、他社のブロックバスターが自社と製品として扱われ、ブロックバスターとして販売されている。

図 3-7 の結果に示されたように、灰色のブロックバスター数とオレンジ色のコ・マーケティング内におけるブロックバスター数が近づいているのは、上位の製薬会社ではなく、下位の製薬会社である。塩野義や小野という会社にはその顕著な傾向が見受けられる。

## 製品数

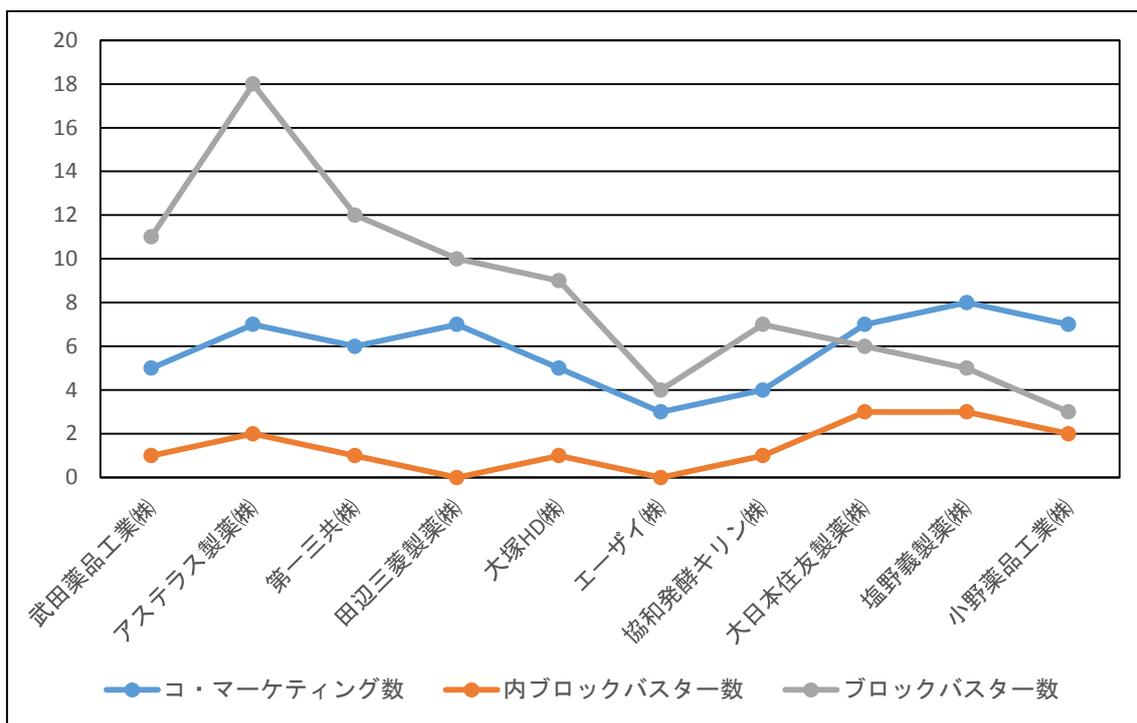


図 3-7 2013 年度製薬各社のブロックバスターにおける  
コ・マーケティングの契約数

出所：富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2 をもとに筆者作成

## 6. 製品カテゴリと密着する補完資産に関するディスカッション

以上の結果をもとに以下では、仮説の検証と考察を行う。まず、すでにある製品カテゴリにプロトタイプを投入し、専門的補完資産を構築する企業であれば、その企業はさらに専門的補完資産を強化するという仮説 1 の検証である。上記の販売額上位 10 社はすべてプロトタイプを投入していることはすでに前章で検証している。その上で、この仮説では、これらの会社がどの程度、専門的補完資産を構築し、活用するかを問題にしている。

まずコ・マーケティング、コ・プロモーション、販売委託のいずれも契約数がないという会社は存在せず、すべての会社が何らかの契約を獲得している。それゆえ、すべての企業が程度の差はあれ、この専門的補完資産を構築し、活用していたといえる。

つぎにコ・マーケティングに関して、エーザイと協和発酵キリンを除けば、下位の大日本住友、塩野義、小野などの会社も、上位の、武田、アステラス、第一三共などの会社と同様に、この専門的補完資産を構築し、活用していたといえる。それゆえ、下位の会社も積極的に専門的補完資産を活用していたといえる。特にコ・マーケティングは他の契約の形態よりも、同じ製品を他社と競争しながら、それぞれのブランドで販売するため、営業力が問われる契約の形態である。それゆえコ・マーケティングの重要度は高く、この契約をもとに補完資産を活用することの意義は大きい。それゆえ下位の会社も専門的補完資産を強化にしているといえる。

例外的なのは、エーザイと協和発酵キリンである。エーザイは他社と比較するとそれぞれの契約数で他社よりも少ない。それゆえ補完資産を強化しているとは言えない。そして協和発酵キリンも同様にコ・マーケティング、コ・プロモーションでは他社よりも契約数は少ないものの、販売委託はアステラスと並ぶほど多い。それゆえ協和発酵キリンに関しては他社と方向は異なるものの、専門的補完資産を強化していると言っていい。以上から、エーザイを例外として、すでにある製品カテゴリにプロトタイプを投入し、その専門的補完資産を構築している企業であれば、その企業はさらに専門的補完資産を強化するという仮説1の正しさを検証することができた。

つぎに、企業は専門的補完資産を構築し、戦略的提携によって上位カテゴリの専門的補完資産を強化するにつれて、その企業は他の上位カテゴリの新規の製品カテゴリを見落とすという仮説2を検証する。第1の仮説ではエーザイ以外の会社は専門的補完資産を強化してきたことが分かった。その結果をもとに、どれほどジェネリックという新規カテゴリに参入しているのかということを検証するならば、医療用医薬品の販売額の中でジェネリックの販売額が5%以上の割合を占めているのはエーザイのみである。そしてこのエーザイはジェネリックの販売額が15%以上と他社と比較するとその割合は突出している。

それ以外の会社は同様に5%以下であり、下位の会社は特に少ない。その理由は前章のようにプロトタイプをどれほど投入しているのかというよりも、その専門的補完資産をどのように活用しているのかという方が影響している可能性は高い。したがって下位の企業は十分に専門的補完資産を活用し、そのことがカテゴリへの密着度を高めている。それゆえ、プロトタイプの数が少ない下位の会社も、プロトタイプの数が多い上位の会社と同様に、補完資産を活用し強化していたことがジェネリックという新規のカテゴリを見落とすことにつながっているということができる。それゆえ、仮説2もその正しさを検証することができたということができる。

## 7. むすびに

以上のように、同位の製品カテゴリで構築した補完資産を上位の製品カテゴリで活用することによって、新たな上位の製品カテゴリを見落とす可能性が高い。このことを医療用医薬品の新薬メーカーをもとに検証することができた。

Teece(1986)の分析は既存の製品カテゴリを既存企業が守れるかどうか議論を限定している。それに対して本論では、補完資産は既存の製品カテゴリを守ることはできても、新規の製品カテゴリに参入することができない可能性を指摘した。あくまで Teece(1986)の補完資産に関する主張は、その製品カテゴリ内ではそのようにいうことができるかもしれないものの、その製品カテゴリを超えるより広い製品カテゴリ、つまり上位の製品カテゴリ間で見れば必ずしも Teece(1986)の論理が正しいとは言えず、本章の理論的貢献は大きい。

参考文献(第3章)

- 公正取引委員会 (2006) 「医療用医薬品の流通実態に関する調査報告書」  
[http://www.wam.go.jp/wamappl/bb13gs40.nsf/0/2b7cffe334200654492572290005eec8/\\$FILE/shiryoul\\_1.pdf](http://www.wam.go.jp/wamappl/bb13gs40.nsf/0/2b7cffe334200654492572290005eec8/$FILE/shiryoul_1.pdf) (2015.11.25)
- 筒井真理子 (2011) 『医薬品普及の知識マネジメント』白桃書房.
- 富士経済『医薬品マーケティング戦略』 No.1~No.2, 富士経済(2003年~2014年まで).
- 富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック 企業編』富士経済. (2006年~2014年まで)
- Abernathy, W. I., and Utterback, J. M. (1978) "Patterns of industrial innovation." *Technology Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 40-47.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990) "Technological discontinuities and dominant design: A cyclical model of technological change." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 4, pp. 604-633.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press (玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ』, 2001年, 翔泳社).
- Cooper, Arnold C, and Schendel, D. (1976). "Strategic response to technological threats." *Business Horizons*, Vol. 19, no. 1, pp. 61-69.
- Ettlie, J. E., W. P. Bridges, and O'Keefe, D.R. (1984) "Organizational strategy and structural differences for radical vs incremental innovation." *Management Science*, Vol. 30, No. 6, pp. 682-695.
- Henderson, M. R. and Clark, B. K. (1990) "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.
- Nelson, R. and Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rothaermel, F. T. (2001a) "Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation." *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 687-699.
- Rothaermel, F. T. (2001b) "Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry." *Research Policy*, Vol. 30, No. 8, pp. 1235-1251.
- Rothaermel, F. T., and Hill, C. W. L. (2005) "Technological discontinuities and complementary assets: A longitudinal study of industry and firm performance." *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 52-70.
- Teece, D. J. (1986) "Profiting from technological innovation: Implications for

integration, collaboration, licensing and public policy.” *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, pp. 285-305.

Tushman, M. L. and Anderson. P. (1986) “Technological discontinuities and organizational environments,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, pp. 439-465.

## 第4章 専門的補完資産としての戦略的OJT

### 1. 序

企業は製品カテゴリ内の競争においてお互いにプロトタイプを投入し、そのために専門的補完資産を構築する。そしてその専門的補完資産を他社のプロトタイプとの戦略的提携によって活用し強化するならば、既存の上位製品カテゴリへの密着度を高める。そしてその企業は上位の製品カテゴリに密着度を高めるにつれて、それらの企業は上位の新規製品カテゴリを見落とす。その結果、それらの企業はその新規製品カテゴリへの参入が遅れる。前章ではこれらのことを、医療用医薬品という製品カテゴリにおいて検証した。

前章では企業が専門的補完資産を構築し、強化していることを、マーケティング・チャネル、特に医師とMRのコミュニケーション・チャネルに限定して議論してきた。またそのコミュニケーション・チャネルという専門的補完資産をどれほど積極的に活用し、強化するのかと、他社のプロトタイプとの戦略的提携、具体的にはコ・マーケティング、コ・プロモーション、販売委託にどれほど積極的に取り組んでいるのかというこれらの提携の契約数によって判断した。

しかしながらこの専門的補完資産の強化と他社のプロトタイプとの戦略的な提携は必ずしも直接的に結びつくとは限らない。なぜならば、積極的に他社のプロトタイプと戦略的に提携することによって、必ずしもこの専門的補完資産を強化することができるとは限らないからである。他社のプロトタイプと戦略的に提携することは知財戦略が得意な企業だからであり、必ずしもその提携が専門的補完資産の強化と結びつかないと主張することも可能だからである。

そこで本章の目的は、企業が他社のプロトタイプと戦略的に提携することによって補完資産を強化することのみならず、プロトタイプを投入し、専門的補完資産を構築し、さらに自社のプロトタイプを投入する、もしくは他社と戦略的に提携することによって、専門的補完資産を強化することを証明したい。つまり、コ・マーケティングなどの提携という事業戦略によって、医師とのコミュニケーション・チャネルを強化するメカニズムを検討することが本章の目的である。

具体的には、製薬会社における営業部門の人材育成を対象に研究する。営業部門の人材育成の中でも特にOJT(On-the-Job-Training)を取り上げる。このOJTは職場内での訓練を指す。以下ではOJTと呼ぶ。

なぜ戦略的提携によって医師とのコミュニケーション・チャネルという専門的補完資産を強化するメカニズムを検討する上で、人材育成のOJTを取り上げる必要があるのか。第1の理由は、製薬会社の営業部門のMRと医師とのコミュニケーション・チャネルを強化する

のは人材育成を通じてのみ可能であると考えからである。医師とのコミュニケーション・チャンネルを構築し、強化するためには医師との信頼関係を構築することが重要である。そしてこの医師との信頼という社会的関係を構築するためには自社の製品を熟知しているだけでは信頼を構築することはできない。製品の情報だけでなく、オピニオン・リーダーの製品採択基準(筒井, 2011)など、たとえ製品以外であろうとも、医師が求めている情報を提供することが医師との信頼という社会的関係を構築することへとつながる。医師が求めている情報を把握するためには、現場での人材育成を通じて可能になると考えている。このことがコミュニケーション・チャンネルを強化するためには人材育成の強化が不可欠である理由である。

第2の理由はOJTが企業における人材育成の原初的な状態だからである。多くの場合、企業はOJTを人材育成の根底としながら、Off-the-Job-Training(職場外での訓練を指す。以下ではOff-JTと呼ぶ)などの他の人材育成手法へと派生していく。言い換えれば、OJTという人材育成の根底が強固であればこそ、それに伴い、他の人材育成方法も充実する。それゆえ、営業部門でOJTをどのように行うかということは、医師とのコミュニケーション・チャンネルという専門的補完資産を強化する上で不可欠である。

本章ではまず既存研究に基づきながら、企業の人材育成に関して再検討する。これまでOJTを中心に人材育成を検討している議論は少ない。なぜならばOJTは人材育成の根底になっており、企業の外部から見えにくい存在だからである。そのためにOJTを中心にした人材育成の議論を展開する。

その上で、製薬会社ではOJTをどのように実施しているのかを、前章で取り上げた販売額上位10社を中心にした、製薬会社の人材育成担当者へのインタビューに基づき、OJTの実態調査を行う。その調査結果に基づき、製薬会社がOJTを通じて医師とのコミュニケーション・チャンネルをどのように強化し、さらにOJTがプロトタイプを投入することによって専門的補完資産を構築し、さらに他社との戦略的提携によって専門的補完資産を強化するのかという事業戦略といかに結びついているのかを探求したい。

## 2. OJTに関する既存研究

### 2-1. 人材育成の体系

まず企業における人材育成、特にOJTを検討する。企業ではOJTを、従業員の人材育成の1つと考えている。また既存研究でも、Off-JTとOJTを組み合わせながら、人材を育成することが企業にとって効果的であると考えている(Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996)。

しかしながら既存研究では、OJTが人材育成にとって重要であることを指摘するものの(上西, 2004, 吉成・山本, 2014)、これまでOJTを詳細に検討していない。その理由は、企業はOJTを当為であると考えているため、OJTは企業の外部から見えにくいからである(小池, 1997)。

またたとえ小池(1997; 2005)のように、例外的な OJT の検討も存在するものの、生産部門に限定されている。それゆえ営業部門における OJT の研究は、マーケティング論で断片的に存在するものの(松尾, 2011)、詳細かつ体系的に検討している研究はほとんど存在しない。それゆえ多くの場合、営業部門でも生産部門と同様の OJT を実施していると、単純に想定されている可能性が高い。

そこで、まず企業における人材育成の目的を検討し、その手法を整理する。そのうえで、Off-JT などほかの人材育成手法と比較しながら、特に従業員が OJT を通じて身につける能力の特性を考察する。

企業における人材育成の重要な目的は、企業業績に貢献するためであることはいままでもない(八代, 1997; 佐藤ら, 2011)。さらに具体的に、企業の人材育成の目的を二つほど挙げることができる。

第 1 に、従業員が現在の仕事を、より安定的に遂行するために、企業は人材を育成する。例えば、新入社員が営業所へ配属前に集合研修を受けるのは、社会人としてのマナーを身につけるなど、現場で安定して仕事を遂行できるように能力を身につけることが目的の一つである。

第 2 に、従業員が現在の仕事から将来の仕事へステップ・アップするために、企業は人材を育成する。例えば、従業員が英会話の研修を受講するのは、今後の海外勤務のための準備が目的の一つである。企業では、主にこれら二つの目的を達成するために、従業員を育成する。

次に、これら二つの目的を達成するための人材育成手法を整理する。まず、従業員が現在の仕事をしながら、そのなかで従業員を育成する、i) OJT の人材育成手法である。さらに OJT には、i-a) 計画的 OJT がある(一般的に公式的 OJT とも呼ぶが、以下では計画的 OJT で統一する)(今野・佐藤, 2009; 佐藤ら, 2011)。例えば、営業部門で営業成績が低下している従業員に対し、一定の期間を定め、育成専門のトレーナーと同行し、その従業員は仕事の改善点の指示を受け、現在の仕事を計画的に改善することなどである。

また i) OJT の人材育成手法には、i-b) 非計画的 OJT がある。例えば、先輩の従業員が職場の慣行として、営業所に配属されたばかりの新入社員を、明確に期間を定めず、少しでも早く職場に順応できるように、人間関係の相談などの面倒を見ることなどである。

また i) OJT の人材育成手法には、i-c) 計画的なジョブ・ローテーションを含めることもある(松尾, 2011)。例えば、従業員が計画的に職場内の持ち場を変更したり、計画的に職場、部門、事業間を異動したりしながら、計画的にジョブ・ローテーションする。その結果、従業員がより幅広い仕事をできるようになり、より能力を発揮できる仕事を見極められるようになる。

つぎに、人材育成をより広く解釈すれば、外部のコンサルタントから指導を受け、従業員が現在の仕事を改善する、ii) コンサルティング型という手法を挙げることができる。例えば、外部のコンサルタントが、ある店舗の業務効率化というクライアントの依頼に応

じて、店舗の現状を適切に診断し、具体的な改善案を提示し、従業員を個別に指導する。

さらに、現在の仕事から OJT だけで生えることができない能力を、いったん離れて従業員を育成する、iii) Off-JT の人材育成方法を挙げるができる。iii) Off-JT の内容には、階層別、専門別、課題別など、さまざまな対象に応じた人材育成が存在する。

iii) Off-JT の人材育成手法には、iii-a) 企業内 Off-JT がある。ある特定の仕事に必要な能力を身につけるために、複数の従業員がある一定の期間、現在の仕事から離れて、企業内の研修施設などに集合し、教育や訓練を受ける。例えば、業界でトップの成績を残してきた営業の プロが講師役を務め、従業員に営業のスキルを伝授する 講習会を企業内で行うことも含まれる。

また iii) Off-JT の手法には、iii-b) 企業外 Off-JT がある。企業外 Off-JT には、業界団体や協同組合(佐藤・佐藤, 2004)、親会社、経営者団体、民間研修実施団体である。また『中小企業白書』によれば、中小企業などに向けられた国や市などの公的機関が開催する研修もある(2009)。例えば、同じ企業の従業員やほかの企業の従業員とともに、営業上のプレゼンテーション能力を改善するために、現在の仕事から離れて、外部の研修機関でプレゼンテーションのトレーニングを一定の期間にわたって受講することなどが 挙げられる。

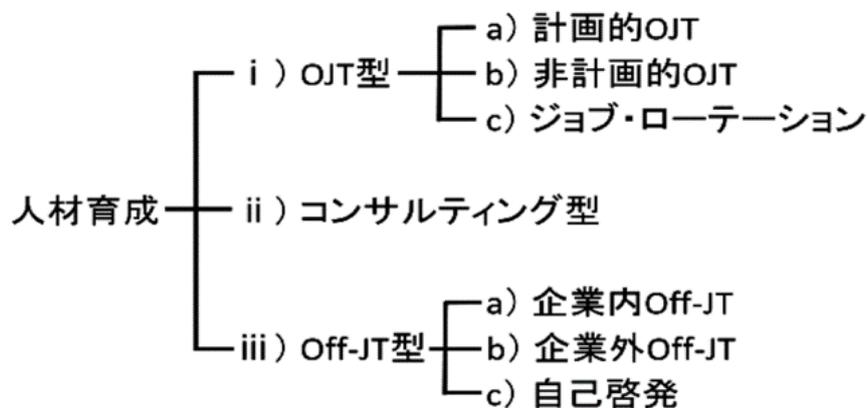


図 4-1 企業における人材育成手法

出所：筆者作成

さらに iii) Off-JT の人材育成手法には、企業内および企業外 Off-JT のように、企業の指示のもとに、従業員が集団で研修を受けるのではなく、従業員が現在の仕事から離れて、自発的に個人で仕事上の能力を身につけることもある。一般的に、これらを iii-c) 自己啓発と呼ぶ(佐藤ら, 2011)。企業は現在の仕事や今後の仕事に役立つ限り、従業員が自発的に行う自己啓発に対し、金銭面や時間面で支援する。例えば、従業員が将来の海外勤務のために、自発的に英会話学校に通い、語学の能力を身につけるときに、企業はその

費用を一部支給するなどが挙げられる。

これまでの議論を整理したのが図 4-1 である。そのうえで、i) OJT、ii) コンサルティング型、iii) Off-JT の特性と対比し、特に従業員が iii) Off-JT によってどのような能力を身につけるのか、その特性を見いだしたい。

本論では、人材育成を通じて身につける従業員の能力を、二つの観点から分析する。第 1 に、 $\alpha$ ) 特殊性と  $\beta$ ) 一般性という、能力の適用範囲、つまりどの程度広い範囲で能力を発揮できるかという観点から分析する。第 2 に、 $\gamma$ ) 具体性と  $\delta$ ) 抽象性という、能力の効果の持続性、つまりどの程度の時間にわたって持続的に能力を発揮できるかという観点である。

第 1 に、従業員が現在の仕事にとって  $\alpha$ ) 特殊な能力を身につけるか、それとも現在の仕事に限らない  $\beta$ ) 一般的な能力を身につけるか、という観点である。わかりやすく言えば、従業員が身につける能力は、業界に特殊な能力を身につけるのか、それともどの業界でも通用する能力を身につけるのか、ということである。

i) OJT の人材育成手法は比較的に、従業員がその業界、地域、職場に特有な能力を身につけるため、 $\alpha$ ) 特殊性という特性を持っている。例えば、営業成績を改善しなければならない従業員は、営業専門のトレーナーから OJT を通じて、その業界や営業エリアに特殊な能力を身につける。

それに対し、ii) コンサルティング型の手法では通常、外部のコンサルタントが、自社で独自に開発した同一の業界でも通用するスキームに基づき、各企業や各職場を分析する。例えば、クライアントの店舗の業務効率化という依頼に応じて、同一の業界で通用する独自のスキームをその店舗に適用し、問題点を発見し改善を目指して従業員を指導する。それゆえ、従業員がコンサルティングによって身につける能力は、OJT よりどちらかといえば  $\beta$ ) 一般性という特性を持っている。

また ii) Off-JT の人材育成手法は、 $\alpha$ ) 特殊性と  $\beta$ ) 一般性のどちらかを持っている可能性が高い。例えば、同じ営業所でトップの成績を上げている従業員が開催する営業スキルの講習会において、ほかの従業員はその職場に特殊な能力を身につけることを目的にする。したがって、iii-a) 企業内 Off-JT は、 $\alpha$ ) 特殊性という特性を持っていることが多い。

また iii-b) 企業外 Off-JT の人材育成手法は、プレゼンテーションのトレーニングなど、ほかの企業や職場でも活用できる、一般的な能力を身につけることが多い。さらに iii-c) 自己啓発は、英会話など、どの企業や職場でも通用する、一般的な能力を身につける。それゆえ、iii-b) 企業外 Off-JT と iii-c) 自己啓発で従業員が身につける能力は、 $\beta$ ) 一般性という特性を持っていることが多い。つまり企業内 Off-JT は  $\alpha$ ) 特殊性、企業外 Off-JT は  $\beta$ ) 一般性という特性を持つ可能性が高い。

第 2 に、従業員が現在の仕事にとって具体的な能力を身につけるのか、それとも抽象的な能力を身につけるのか、という観点である。従業員の現在の仕事にすぐに役立ち、仕事

の結果に直結する能力か、それとも現在の仕事に直結しないものの、長期にわたって効果が発揮される能力か、という違いである。ハウ・ツー本で得られる知識と、専門書で得られる知識の違いと言えればわかりやすいだろう。

i) OJT の人材育成手法は比較的従業員が現在の仕事にとって直接、役に立つ能力を身につけるため、具体性という特性を持っている。例えば、i-a) 計画的 OJT の一連として取り上げたように、営業専門のトレーナーは計画的に、営業成績の改善を必要とする従業員へ具体的な指示を出し、従業員は具体的な営業成績を改善する。

ii) コンサルティングも OJT と同様に、従業員が外部のコンサルタントから具体的な指示を受け、現在の仕事に直結する能力を身につけるため、具体性という特性を持っている。例えば、ii) コンサルティングの一例で取り上げたように、ある店舗の業務を効率化したというクライアントの依頼に応じて、コンサルタントは、数字に表れる具体的な結果として業務効率化を実施するために、その予測された結果を示し、その予測された結果のもとに具体的に指示し、その店舗は業務を効率化する。

それに対し、iii) Off-JT の人材育成手法は、従業員がいったん現在の仕事から離れて、能力を身につけることになるため、抽象性の特性を持っていることが多い。例えば、iii-a) 企業内 Off-JT の一例として取り上げた、社内で開催される営業スキルの講習会は、トップ・セールスを計上している従業員が自分の過去の経験を事例として取り上げるなど、その講習会の内容は具体的であるものの、現場に密着した OJT と比較すると、その従業員の過去の経験から学ぶということになるため、比較的抽象的な能力を身につける。

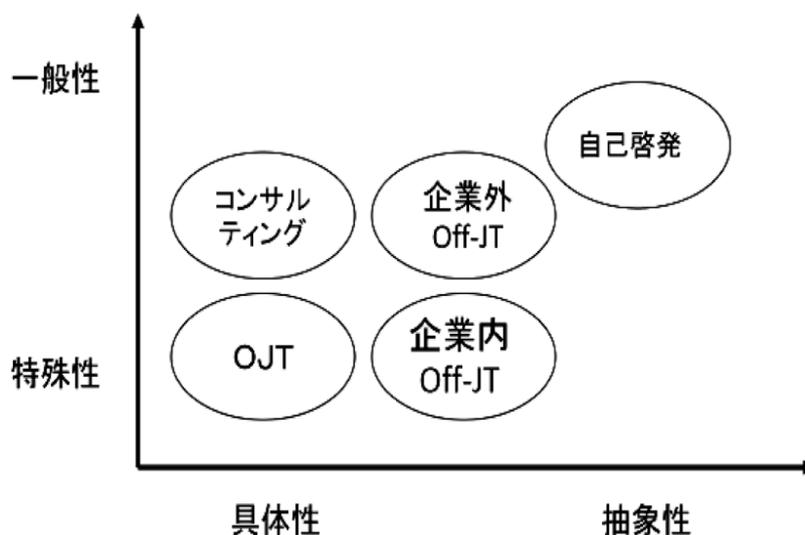


図 4-2 OJT より派生する企業の人材育成

出所：筆者作成

また iii-b) 企業外 Off-JT の一例として取り上げたように、プレゼンテーションのトレーニングは、ほかの企業やほかの職場でも長期にわたって活用できる、抽象的な能力を従業員が身につける。さらに、iii-c) 自己啓発も、従業員が身につける能力が必ずしも現在の仕事に直結するものではないため、抽象性という特性を持つとすることができる。それゆえ、iii) Off-JT は、iii-a) 企業内 Off-JT、iii-b) 企業外 Off-JT、iii-c) 自己啓発とともに、従業員が身につける能力は、抽象性という特性を持っている。

これまでの議論をもとに図 3-2 のように、従業員が人材育成を通じて身につける能力の特性を整理した。いずれも人材育成は具体性と特殊性を基本としながら、それぞれの企業の規模や必要性に応じて、一般性の方向と抽象性の方向にさらなる人材育成手法を拡大していく。もちろん、例外的に企業内 Off-JT において従業員が現在の仕事にとって特殊な能力だけでなく、一般的な能力を身につけることもある。このようにすべてこの分類に当てはまるとは限らず、いくつかの例外はある。

## 2-2. OJT 研究

本章では OJT を次のように定義する。OJT とは、従業員がそれぞれ特定の現場で仕事をしながら、具体的な仕事を改善するために、指導員からその現場で学習し、より効果的に仕事を実施できるようにする、具体性と特殊性を備えた人材育成手法である。

これまで営業部門の OJT を中心にした研究は、ほとんど存在しない。しかしながら生産部門の OJT に関する研究はいくつか存在する。

小池(1997, 2005)は、この生産部門の OJT を詳細かつ体系的に検討した代表的な研究の 1 つである。まず小池(1997, 2005)は、企業の人材育成を知的熟練として捉える。この知的熟練には、現場で問題に対処するノウハウと、現場の変化に対応するノウハウが必要であると考える。そしてこれらのノウハウを身につけるために、従業員が現場から離れて訓練を受ける、Off-JT だけでは不十分であり、従業員が現場で学習する、OJT が不可欠であると主張する。

また小池(1997)は、この OJT を次のような過程と捉える。第 1 に、現場で「指導員は習い手が学ぶべき仕事を実際にやってみせる」。第 2 に、現場で「習い手は指導員が見守るもとで仕事を行う」。第 3 に、「指導員は自分の仕事に戻り、習い手はひとりで作業し、わからないことがあれば聞きに行く」。第 4 に「また仕事の成果をもって指導員のもとにいき、その評価を聞く」(括弧内すべて p.13)。その結果、習い手は指導員に頼らなくとも、その仕事を効果的に実施できる。以上が小池(1997)の OJT の過程である。

さらに小池(1997)はこの OJT を、フォーマルな OJT とインフォーマルな OJT に区別する。フォーマルな OJT は、習い手に対して明確な指導員が存在すること、指導内容のチェック項目、あるいは詳細な指導計画が存在することを要件にしている(小池, 1997)。そして OJT の中でも、これら 2 つの要件のいずれかを満たしていない、もしくはどちらも満たしていない場合、インフォーマルな OJT である。

その上で小池(1997)は、フォーマルな OJT は OJT のごく一部に過ぎないと指摘する。つまり生産部門におけるほとんどの OJT は、明確な指導員も存在せず、チェック項目や詳細な指導計画も存在しないと指摘する。

また小池(1997)は、フォーマルな OJT は生産部門の「やや低いレベル」(p. 14) の人材育成のために存在すると指摘する。つまり習い手の仕事が低いレベルであれば、フォーマルな OJT が有効であるものの、習い手の仕事がより高いレベルになるにつれて、インフォーマルな OJT が有効であると考察する。

さらに小池(1997)は、このインフォーマルな OJT でさえ、2年から3年でその効果が減衰すると指摘する。なぜならば、生産部門では、従業員がある仕事を担当して2年から3年を経ると、ジョブ・ローテーションで別の仕事を担当する可能性が高いからである。

生産部門では上記のような職場における OJT と、職場を離れる Off-JT を実施する。そしてジョブ・ローテーションを行い、また OJT と Off-JT を実施する。これらを繰り返しながら、生産部門ではより広くかつ深い、現場で問題に対処するノウハウと現場の変化に対応するノウハウを身につけ、従業員は知的に熟練すると考察する。以上が、小池(1997, 2005)による生産部門における OJT の議論である。

### 3. 営業部門の OJT に関する調査対象と方法

本章の調査対象は、営業部門の OJT である。営業部門の OJT を調査する上で、本研究では国内製薬会社の営業部門を対象にする。さらに国内製薬会社の中でも、医療用医薬品、特に新薬の製薬会社<sup>1)</sup>の営業部門を調査対象にする。

製薬会社の営業部門を調査対象にする理由は、製薬会社が他の業界と比較すると、営業部門に注力しているからである。特に外資系の製薬会社はほとんどの場合、国内に新薬の研究開発拠点を持たず、医療用医薬品の営業部門を主力にしている。また規模の大きい製薬会社であればあるほど、営業部門に所属している人材は約 1000 人から 3000 人と大所帯になる。それゆえ営業部門の OJT も場当たりのではなく、体系的に実施している可能性が高い。

ただしこれらの製薬会社では、営業担当者は存在しないことになっている。製薬会社において、MR<sup>2)</sup>は医師などの医療従事者に訪問し、医薬品の情報を提供するものの、MR は医薬品の価格交渉をしないからである。

しかしながら現実には、MR は医療従事者への医薬品の情報提供といえども、製薬各社に雇われているため、医師に自社の医薬品の情報を積極的に提供する。それゆえ MR を営業担当者と呼ぶことに異論はないだろう。事実、製薬各社の MR が所属している部門は営業部門である(MR 認定センター, 2015)。

本章の調査方法はインタビュー形式を採用している。インタビュー形式を採用した理由は、私が営業部門の OJT に同行し、病院内で行われる OJT の実態を調査することは困難であり、また営業人材担当者へのアンケート調査では、詳細な OJT の内容を分析することは

困難であると、私が判断したためである。

またインタビュー調査のために、各社の HP よりインタビューの依頼を実施し、その中でインタビューの許可が得られた会社に、インタビューの概要<sup>3)</sup>を送付した。その上で各社がこのインタビューの内容に適任の担当者を人選し、その対象者に私が単独で 2 時間程度のインタビューを実施した。したがって私はインタビューの対象者の人選に関与していない。またインタビューの中で不足している情報は、インタビュー後に e-mail を通じて、インタビューの対象者に聞き取りを実施した。

この各社に送付したインタビューの概要には、本研究の対象である営業部門の OJT に限定せず、全社的な内容の質問項目を含む(質問項目は付表 3-1 に添付している)。具体的には、各社の全社のおよび営業部門の体制、全社および営業部門の人材育成方針、全社および営業部門の OJT および Off-JT、全従業員および MR の評価基準と報酬の体系などである。インタビューを実施した期間は、2013 年 1 月 31 日から同年 6 月 28 日までである。インタビューの質問項目を作成するために、2012 年 10 月 11 日に内資の製薬会社、同年 12 月 21 日に外資の製薬会社にパイロット・インタビューを実施した。これら 2 社は本調査の対象に含んでいない。また 2014 年以降も同様の調査を継続しており、内資(4 社)の製薬会社から同様の結果を得られている。以上が本研究の調査対象と方法である。

#### 4. 営業部門の OJT に関する調査結果

表 3-1 は本研究の調査結果の概要である。本調査のインタビューを実施した製薬会社は 18 社<sup>4)</sup>中、8 社であった。ただし 1 社はインタビューに応じず、送付した質問項目に対して文書で回答があった。今回の調査方法はインタビュー形式であるため、文書で回答したこの会社を今回の調査結果に含めていない。

前述したように、調査者である私はインタビューの対象者の人選に関与していない。本インタビュー調査を実施した製薬会社は、質問項目の内容から判断し、人事担当者と営業人材開発担当者の 2 人をインタビューの対象者として人選することが多かった。その理由は、製薬会社では多くの場合、MR の人材育成を人事部と営業人材開発部<sup>5)</sup>の両方で担当しているからである。人事部はリーダーシップのような全社的内容を担当し、営業人材開発部は営業スキルのような営業に特化した内容を担当している。ただしこれらの役割分担は必ずしも明確ではなく、近年では、A 社のインタビュー対象者は「共同で MR の人材育成を担当することも多くなっている」と回答している。おそらく他社も同様である可能性が高いと、私は推測している。

また今回のインタビューの対象者は F 社の 1 名をのぞき<sup>6)</sup>、すべての対象者が MR 経験者である。さらに彼らは単なる MR 経験者というよりも、MR という人材を育成する立場であるため、これまで MR として優秀な成績を残し、社内表彰を受けている。つまり、彼らは MR の中の MR である。

表 4-1 インタビュー調査の概要

	月日	資本	部門	役職	部門	役職
A社	1月31日	外資	人事	グループマネージャー	営業人材開発	部長
B社	2月28日	内資	人事	室長		
C社	3月7日	内資	人事	部長	人事部	課長
D社	3月15日	外資	営業人材開発	部長		
E社	5月9日	外資	事業支援	部長	営業人材開発	部長
F社	6月24日	外資	人事	取締役部長	営業人材開発	部長
G社	6月28日	外資	人事	課長		

出所：インタビュー調査に基づき筆者作成

以下では、質問項目に対するインタビュー対象者の回答を述べる。まずどのような OJT を実施しているかという質問項目に対して、インタビューの対象者は OJT と同行営業を同じ意味であると捉え、同行営業の内容に関して回答した。D 社のインタビュー対象者だけが「この OJT は同行のことでいいですね」という断りをおいて同行営業について回答したものの、その他のインタビュー対象者は、特に断りなく OJT の質問項目に同行営業の内容を回答していた。

このような回答から、第 1 に、製薬会社における営業部門の OJT とは、同行営業のことを指していると私は推測した。今回の調査対象の会社ではほとんどの場合、営業所内で仮定の医師を想定し、MR とのロール・プレイも実施していた。しかしながら、あくまでも私が「OJT に関してロール・プレイの実施しているのかどうか」という質問をした後に、インタビュー対象者は「ロール・プレイを営業所内で実施している」と回答し、OJT の質問にはロール・プレイではなく、同行営業を想定している可能性が高い。

第 2 に、製薬会社の営業部門において OJT のフィールド<sup>7)</sup>は、病院などの訪問先であることが判明した。営業部門の OJT が同行営業を指している以上、OJT のフィールドは営業所内ではなく、訪問先、より具体的には医師と面会する診察室、面会のための待合室、訪問す

る病院間を移動する際の車内である。

さらにインタビュー調査の回答から、この同行営業には 2 種類の同行営業が存在していることと私は推測する。その 2 種類の同行営業を、本研究では「育成的同行」と「戦略的同行」と名付ける。

第 1 の育成的同行とは、MR の人材育成のための同行営業である。この育成的同行の 1 つは、新入社員として 3 ヶ月程度の新人教育研修の間に、仮に配属された営業所において実施することが多い。新入社員は MR としてはじめて医師への訪問になるため、新人研修中に座学で学んだものを実践する、体験型の訪問という意味合いが強い。この訪問に指導員として職場の先輩が同行し、事前に目的を告知の上で、育成的同行を実施する。インタビュー対象者は「特に親しくしている医師にお願いして、このような同行を実施する」と回答している。

また新入社員は多くの場合、入社 6 ヶ月から 7 ヶ月で配属先が決定する。いわゆる本配属である。本配属では新入社員は特定のエリアを担当する。その際に、前任者から引き継ぎを行うために、前任者は新入社員とともに同行営業を実施する。この引き継ぎは単に仕事の内容を引き継ぐだけでなく、前任者は指導員として特定の医師にまつわる問題に対応するノウハウと変化に対応するノウハウを同行の中で伝授していると、私はインタビューの回答から推測する。この引き継ぎのための育成的同行は、約 1 ヶ月にわたる。

その後もこの育成的同行をたびたび実施する。しかし引き継ぎ後の同行では、指導員は職場の先輩や直属の上司ではなく、営業所長が多い。たとえば、A 社のインタビュー対象者は「営業所長は 1 ヶ月最低 10 回、MR と同行の義務が課されている」と回答している。

また引き継ぎ後の育成的同行はインフォーマルな OJT ではなく、チェック項目や詳細な指導計画に基づくフォーマルな OJT である。なぜならば、営業所長による同行は MR の査定に関連しているからである。もちろん営業所長がチェック項目に基づいて MR を査定した後に、同行した MR とともに課題などを設定し、指導計画を練り直すこともあるため、営業所長による同行も育成的同行に含めるべきであると私は推測する。

表 4-2 は、各社における育成的同行の有無と育成的同行の同行対象者、つまり指導員を示している。○は基本的に、私が事前に渡した質問項目に私があえて質問するまでもなく、インタビュー対象者が自発的に回答したものを示している。それに対して△はインタビュー対象者の自発的な回答後、私が実施しているかどうかを確認するために質問し、インタビュー対象者が回答した、消極的な回答を示している。

表 4-2 各社育成同行の有無と同行対象者

	職場の先輩	直属の上司	営業所長	本社トレーナー
A社(外資)	△		○	
B社(内資)	○	○		
C社(内資)	△		○	○
D社(外資)	△		○	
E社(外資)	△		○	○
F社(外資)	△		○	
G社(内資)	△		○	

出所：インタビュー調査に基づき筆者作成

表 4-2 に示しているように、すべての会社で育成的同行を実施していた。その中でも、職場の先輩が新入社員のために行う育成的同行と引き継ぎのための育成的同行を実施しているものの、インタビューの対象者はあえて答えるまでもなく、当然のように実施しているという反応であった。体験型と引き継ぎの育成的同行は「わずかなチェック項目が存在するだけで、詳細な指導計画はほとんど存在しない」と回答している。つまり、小池(1997, 2005)のインフォーマルな OJT に類似していると私は考察する。

それに対して、インタビューの対象者は「営業所長による査定のための育成的同行を、私の質問項目にある OJT と同じ意味である」として積極的に回答していた。それゆえ製薬会社の営業部門では、営業所長による MR への同行営業を、OJT として捉えている可能性が高い。前述したように、営業所長による同行は、小池(1997, 2005)の計画的 OJT であると私は考察する。

第 2 の戦略的同行とは、事業戦略を推進するための同行営業である。国内売上高上位の製薬会社であれば、ブロックバスターと呼ばれる、これまでの治療効果を画期的に改善し、対象疾患領域において他を圧倒する売上を計上する医薬品が存在する。製薬会社はこのような医薬品を事業の柱に据えるために、その医薬品を販売推進する部隊を本社もしくは日本支社に編成する。この本社の部隊がトレーナーとして全国の営業所を回り、個々の営業

所のMRと同行しながら、営業所内や営業回りの車の中などでブロックバスターのような医薬品を販売する手法を伝授し、教育する。大まかにいえば、これらが戦略的同行である。

したがってこの戦略的同行には、営業所のMRに特定の医薬品の販売方法を伝授し、教育するという、OJT本来の人材育成を目的にするだけではない。この戦略的同行には、特定の医薬品を積極的に販売する事業戦略の推進という目的もある。

この戦略的同行には、さらに2つの手法がある。第1に前述した、本社もしくは日本支社から派遣されたトレーナー<sup>8)</sup>が各営業所のMRと同行しながら、販促手法を伝授し教育する手法である。第2に営業所長や支店長を本社に集め、営業本部や営業人材育成部のトレーナーが特定の医薬品の販促手法を営業所長や支店長に伝授する。その後、営業所長は特定の医薬品の販促手法を伝授し教育するためにMRと同行する手法である。多くの場合、戦略的同行はこのどちらかの手法を採用しているが、後者の手法では「営業所長の能力に応じて、営業所長とトレーナーが同一営業所内のMRを分担し、それぞれが同行することもある」とC社のインタビュー対象者は回答している。

表4-3は、各社の戦略的同行の有無と戦略的同行の対象者を示している。戦略的同行はB社をのぞく、ほとんどの会社で実施している。同行の対象者は職場の先輩や直属の上司は存在せず、本社から派遣されたトレーナーと営業所長である。なぜならば、この戦略的同行には全社的な事業戦略や特定の医薬品の販促手法に熟知していることが必要であるためである。

この戦略的同行は、売上に直結するように実施することが特徴であると私は推測する。なぜならば売上に直結しない医薬品は本社にトレーナーの部隊を編成する必要はなく、この同行はブロックバスターに成長する医薬品があればこそ意味を持つ同行である。それゆえ戦略的同行は、人材育成のための同行のように、長期的な教育効果を狙う同行ではなく、売上という短期的な教育効果を狙う同行であると私は推測する。以上が製薬会社における営業部門のOJTに関する調査結果である。

表 4-3 各社戦略的同行の有無と同行対象者

	職場の先輩	直属の上司	営業所長	本社トレーナー
A社(外資)			○	
B社(内資)				
C社(内資)			○	○
D社(外資)			○	○
E社(外資)				○
F社(外資)				○
G社(内資)			○	○

出所：インタビュー調査に基づき筆者作成

## 5. 補完資産としてのOJTに関するディスカッション

### 5-1. 営業部門と生産部門のOJTの比較

これまで生産部門のOJTに関して既存研究を整理し、営業部門のOJTに関して製薬会社の調査結果を提示した。そこで生産部門のOJTと営業部門のOJTを8つの観点で比較し、さらに営業部門と生産部門のOJTの差異の原因を検討したい。

第1に、生産部門ではOJTを、人材育成手法の1つと考えている。しかしながら営業部門ではOJTを、同行営業と同義と位置づけ、人材育成のためだけでなく事業戦略の推進のためと考えている。前者は育成的同行であり、後者は戦略的同行である。

第2に、生産部門ではOJTの過程を、指導員が見せる、指導員が見守る中で習い手が仕事を行う、習い手は一人で仕事を行う、という過程で実施している。営業部門では指導員が職場の先輩や直属の上司の場合、指導員が見せることから始まるものの、営業所長や本社のトレーナーの場合、指導員が見守る中で習い手が仕事を行い、その後、指導員が習い手に指導する、という過程で実施している。営業部門では本社のトレーナーが優れていても、これまでの営業担当者に替わってトレーナーが医師を訪問し、指導員として習い手に見せることはない。

第3に、生産部門ではOJTを、フォーマルなOJTとインフォーマルなOJTが存在する。営業部門でも同様に、フォーマルなOJTもインフォーマルなOJTも存在する。

第4に、生産部門のフォーマルなOJTには、指導員、チェック項目、詳細な指導計画がある。営業部門でも同様に指導員、チェック項目、詳細な指導計画がある。さらに営業部門のフォーマルなOJTには具体的な期間も明確である。

第5に、生産部門ではフォーマルなOJTは、OJTの中のごく1部であるとしている。それに対し、営業部門では営業所長による育成的同行や戦略的同行などフォーマルなOJTも、OJTの中のかなりの部分を占めている。営業部門のフォーマルなOJTは生産部門のフォーマルなOJTよりも占める割合が大きく、種類も多様である。

第6に、生産部門のフォーマルなOJTは低いレベルの仕事にのみ該当する。営業部門では必ずしもそうとはいえず、たとえば営業所長の育成的同行はたいてい査定をとまなうため、どれほど高次の仕事を行うMRでも同行を実施する。

第7に、生産部門では仕事が高次になるにつれて、フォーマルなOJTからインフォーマルなOJTへ移行する。営業部門では体験型や引き継ぎの育成的同行というインフォーマルなOJTから、営業所長の育成的同行や戦略的同行というフォーマルなOJTへ移行する。ただし製薬会社の営業部門では、訪問先で他社のMRの技を盗む、いわゆる社外のインフォーマルなOJTがある。

第8に、生産部門ではインフォーマルなOJTは2、3年後その効果が減衰する。インフォーマルなOJTの効果が減衰するかどうかという問題を、小池(1997)のようにジョブ・ローテーションが短いか長いかに置き換えることができるならば、営業部門より生産部門の方がインフォーマルなOJTの効果は早期に減退する。なぜならば、生産部門のジョブ・ローテーションよりも、営業部門のジョブ・ローテーションの方が期間は比較的長いからである。

以上、8つの観点から既存研究(小池, 1997)において生産部門から導かれたOJTと本研究の調査から導いた営業部門のOJTを比較検討した。生産部門と営業部門において唯一相違がないのは、どちらもフォーマルなOJTとインフォーマルなOJTという2種類のOJTが存在していることであり、その他の観点では生産部門のOJTと営業部門のOJTは程度の差はあれども、必ず相違があった。

なぜ生産部門のOJTと営業部門のOJTには相違があるのか。第1に、営業部門のOJTは生産部門のOJTよりも業績に直結している可能性が高いということが原因の1つである。営業部門は生産部門よりも業績という結果に直結しているため、業績の改善に向けたOJTという方向性を打ち出している可能性が高い。このことは両部門の第1、第6の差異と関係している。

第2に、営業部門のOJTは生産部門のOJTよりも対人的要素が強いということが原因の1つである。もちろん生産部門におけるOJTにも対人的な要素はあるものの、営業部門のOJTと比較すると、設備や製品など対物的要素が強い。このことは両部門の第2、第4、第5、

第 6、第 7 の差異と関係している。

第 3 に、生産部門における OJT のフィールドと営業部門における OJT のフィールドは、その範囲が異なるということが原因の 1 つである。生産部門のフィールドは工場のラインなどであり、営業部門のフィールドは複数の病院、診療所、薬局などである。それゆえ営業部門のフィールドは生産部門のフィールドより範囲が広範である。このことは両部門の第 2、第 4、第 5、第 6、第 7 の差異と関係している。

近年、製薬会社の営業部門では、大学病院や基幹病院などの訪問を、複数の MR がチームを編成し、MR 同士連携しながら実施している。いわゆるチーム型営業(高嶋, 2001)である。製薬会社においてこれまでの単独での営業からチーム型営業に転換するにつれて、営業部門はさらに業績志向になり、範囲も広範囲になり、对人的要素が強くなる。その結果、今後は営業部門と生産部門の OJT との相違は大きくなる可能性が高い。

#### 5-2. 補完資産としての戦略的 OJT

以上のように、営業部門の OJT と生産部門の OJT には乖離がある。そして営業部門の OJT は人材を育成するための OJT(育成的 OJT)と業績を評価するための OJT(戦略的 OJT)が存在している。

図 3-3 はインタビュー調査を実施した B 社の営業部門に関連する組織図である。この中で育成的 OJT は、主に支店およびそのさらに下部組織の営業所主導で実施される。また新入社員に関してはある程度配属先を決定する上でこの OJT に人事部が関与することがある。したがって、この育成的 OJT は、戦略的提携を含む、事業戦略とはほとんど関係していない。一般的に OJT は育成的 OJT のことを指すため、OJT がおよそ戦略と関連していると考えられないのはこのためである。

しかしながら戦略的 OJT は育成的 OJT とは部分的に人材育成という点で重なるものの、本質的に異なっている。実際実施するのは当然のことながら営業所単位で行われるため、戦略的 OJT にも営業所は関与している。しかし人事部はこの戦略的 OJT には全く関与しない。

それにかわってこの戦略的 OJT に営業人材育成部が関与している。この営業人材育成部は営業部門の新入社員に対して MR 認定試験の指導を行うところから関与する。そして営業推進部や営業企画部とともに事業戦略を推進することにも関与するため、各支店や営業所とのつなぎ役になる。またこの事業戦略はワクチンや糖尿病などそれぞれの特定領域の製品を扱う部門と密接に関連している。そのためそれぞれの製品部門と営業人材育成部は関与し、各支店に情報を提供するだけでなく、その中で人材育成も行う。

特に本論文の調査対象である、国内販売額上位の製薬会社であれば、この特定領域を扱う製品部門の中に特定領域ではなく、特定製品の部門が存在している。つまり図 3-3 の赤字になっているように、製品名が部門名になっている。この特定の製品の部門はブロックバスターの部門である。つまり事業戦略上、主力となる製品であり、この部門は営業人材

育成部とともに、各支店や各営業所に人材を送り込む。そして戦略的同行を実施する。

この主力となる製品から送り込まれる人材は、MR の中でも成績優秀な従業員である。その従業員が営業所の従業員とともに現場で同行する。その中でよりその製品の売上げが上がるように指導する。特に営業成績の良くない営業所やその従業員と、戦略的に重要な地域の営業所を重点的に指導する。

以上のように、事業戦略を推進する営業本部が主体となって営業所の従業員と同行しながら指導する。その理由は長期的に人材を育成するためというよりも、短期的に戦略的な事業を推し進めるためである。

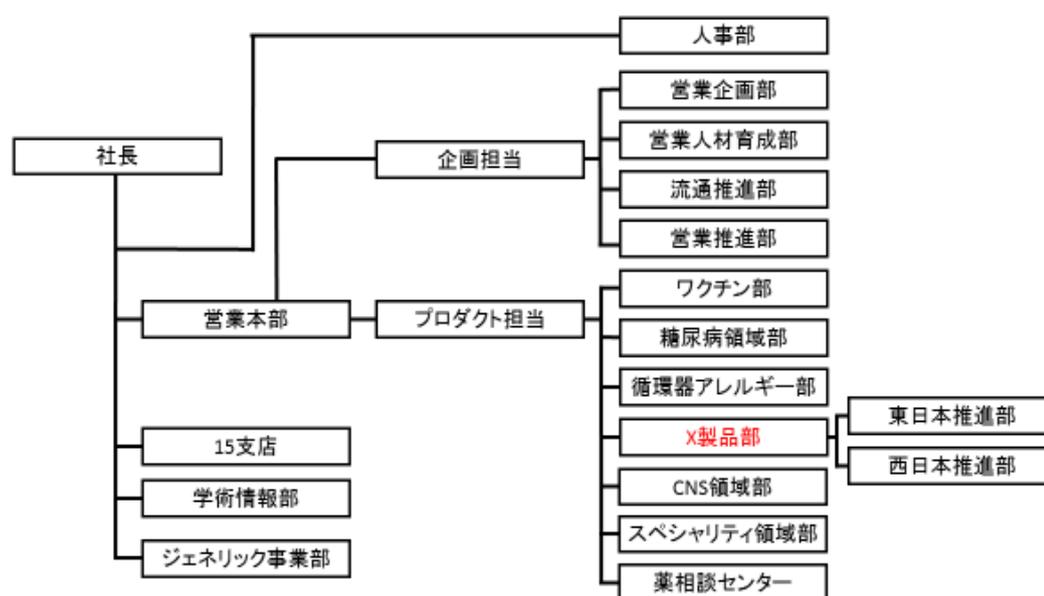


図 4-3 B 社の営業部門の組織図

出所：富士経済『医薬品マーケティング戦略』をもとに筆者作成

したがって、戦略的 OJT は事業戦略を推進するため、営業所レベルで医師とのコミュニケーション・チャンネルを強化する。その事業戦略においてブロックバスターの販売推進は中心的であり、ブロックバスターのために医師とのコミュニケーション・チャンネルを強化することになる。したがって、前章で検討したように、戦略的提携にプロトタイプが含まれるとき、戦略的提携を推進するために、戦略的 OJT を通じて、医師とのコミュニケーション・チャンネルという専門的補完資産を強化する。

## 6. むすびに

本章では、自社のプロトタイプや他社と戦略的に提携したプロトタイプを投入するという事業戦略を推進する中で、医師とのコミュニケーション・チャンネルという専門的補完

資産を強化することを検証した。具体的には医師とのコミュニケーション・チャンネルという専門的補完資産を強化する手段の1つとして、営業部門における人材育成の1つであるOJTを検討した。

OJTは企業の外部から見えにくいため、医療用医薬品業界における国内販売額上位20社を対象にインタビュー調査を実施した。具体的には、製薬会社の営業部門において営業人材、つまりMRを教育する担当責任者に対してOJTの実施に関するインタビュー調査を行った。

その結果、この営業部門におけるOJTには育成的OJTと戦略的OJTの2つの種類が存在し、いずれも医師とのコミュニケーション・チャンネルという補完資産を強化することに役立っていることが分かった。特に後者の戦略的OJTは同じOJTの中でも育成よりも評価を重視するため、MRとしての業績の評価と直結している一方で、戦略的OJTはさらなる業績向上のために、事業戦略という目標と関連させて教育を受ける機会にもなっていることを見出した。

#### 脚注

- 1) より正確に言えば、今回、調査を対象にしている製薬会社は国内で事業を展開している、富士経済『医薬品マーケティング戦略』の国内における医療用医薬品販売額の上位20社、売上高でいえば約1千億円以上の製薬会社である。したがって、国内に本社がある内資の製薬会社だけでなく、海外に本社がある外資の製薬会社も調査対象に含む。
- 2) MR (Medical Representatives)とは医薬情報担当者のことを指す。MRは病院や診療所などの医療機関に訪問し、自社の製品を中心に医薬品に関連する情報を医療従事者に提供し、医薬品の適正使用と普及を図り、さらに医薬品の有効性、安全性に関する情報を収集し、フィードバックすることを主な業務としている (MR認定センター, 2015)。
- 3) 各社に送付したインタビューの概要には、インタビュー調査の目的、調査の方法、調査者の経歴、具体的な質問項目 (21項目) などを含んでいる。
- 4) 調査対象の製薬会社は国内における医療用医薬品売上高の上位20社であるが、パイロット・インタビューの2社をのぞく18社にインタビュー調査の依頼を行った。
- 5) 全社的な人事を担う部門は、人事部で各社名称は同じであるものの、MRの人材開発を担う部門は、営業人材開発部もしくは研修部など各社で名称は異なる。本研究では営業人材開発部で統一した。
- 6) F社のもう1名のインタビュー対象者である営業人材開発部部長はMR経験者である。
- 7) 生産部門におけるOJTのフィールドは多くの場合、工場のラインになる。
- 8) このトレーナーはフィールド・トレーナーとも呼ばれ、本社もしくは日本支社の営業人材開発部から各営業所に派遣されることが多い。

参考文献(第4章)

- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門』第2版, 日本経済新聞社.
- 上西充子 (2004) 「能力開発とキャリア」佐藤博樹・佐藤厚編著『仕事の社会学』有斐閣.
- 小池和男 (1986) 「日本の Off-JT」小池和男編著『現代の人材形成』ミネルヴァ書房.
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材育成』中公新書.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学』第2章、pp. 27-58. 東洋経済新報社.
- 公益財団法人 MR 認定センターHP (2015) 「MR とは」 [https://www.mre.or.jp/about\\_mr.html](https://www.mre.or.jp/about_mr.html). (2015. 10. 30)
- 佐藤博樹・佐藤厚 (2004) 『仕事の社会学』有斐閣.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011) 『新しい人事労務管理』第4版, 有斐閣.
- 高嶋克義 (2001) 「チーム型営業体制と関係性管理」『同志社商学』Vol. 53, No. 1, pp. 20-33.
- 中小企業庁編 (2009) 『中小企業白書 2009年版』日経印刷.
- 筒井真理子 (2011) 『医薬品普及の知識マネジメント』白桃書房.
- 松尾睦・早川勝夫・高嶋克義 (2001) 「改善志向の営業プロセス管理—日本ベーリンガーインゲルハイムの事例」『マーケティングジャーナル』Vol. 30, No. 3, pp. 67-81.
- 富士経済『医薬品マーケティング戦略』No. 1~No. 2 富士経済(2003年~2014年まで)
- 八代充史 (2009) 『人的資源管理論—理論と制度—』中央経済社.
- 吉成 亮・山本勝 (2014) 「中小企業のニーズに見合う企業外 Off-JT への一考察」『日本経営診断学会論集』Vol. 13, pp. 100-106.
- 吉成亮 (2014) 「知識コミュニティの源泉としての Off-JT」愛知工業大学『経営情報科学』Vol.10, No.1, pp.15-25.
- 吉成亮 (2015). 「製薬会社における営業部門の OJT 分析」『日本経営診断学会論集』Vo.15, p.10-15.
- Delaney, T. J., and Huselid, A. M. (1996) “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance.” *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.
- Huselid, A. M. (1996) “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance.” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Lindkvist, L. (2005) “Knowledge communities and knowledge collectivities: A typology of knowledge work in groups.” *Journal of Management Studies* Vol. 42, No. 6, pp. 1189-1210.
- Wenger E. (1998) *Communities of practice Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E. and McDermott, R., and Snyder, W. (2002) *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge, Mass.: Harvard Business

School, 2002 (櫻井祐子訳 『コミュニティ・オブ・プラクティスナレッジ社会の新たな知識形態の実践-』 翔泳社, 2002 年) .

## 第 2 部

## 第5章

### 組織のアイデンティティによる堅固な製品カテゴリの突破

#### 1. 序

消費者はある製品カテゴリのプロトタイプを投入する製品や企業を高く評価する。それに対して消費者はある製品カテゴリの非プロトタイプを投入する製品や企業を低く評価する。特に消費者が容易に評価できない製品、もしくはその製品へのより多くの経験を必要とする製品であるならば、消費者は製品カテゴリに合致する製品を高く評価し、製品カテゴリに合致しない製品を低く評価する傾向があることをすでにこれまでの章で言及している。

その理由は、消費者は認知上の限界があるため、その製品を評価することできないからである。特に前章で取り上げた、医療用医薬品業界などではそのようにいうことができる。それゆえ、製品を専門的に熟知し、多くの経験を持つクリティクスの評価に頼らざるを得ない。ただし、クリティクスも同様に認知上の限界が存在し、クリティクスはそれぞれ製品カテゴリ別に専門的に熟知しているため、製品カテゴリから外れるから製品の評価を見落したり、評価を低くしたりする(Zuckerman, 1999)。当然のことながら、そのクリティクスの評価を頼りにする消費者も同様に、製品カテゴリに合致しない製品を評価することができない。

またその企業がある製品カテゴリのプロトタイプを投入している企業であるならば、その企業はその製品カテゴリから外れる非プロトタイプを投入しようとしなない。なぜならば、その企業はクリティクスや消費者がその製品カテゴリのプロトタイプを投入していることを評価し、非プロトタイプを投入することを評価しないことを把握することができるからである。

特に製品カテゴリのプロトタイプは存在しても、製品カテゴリの境界が不明瞭な場合、企業はどの製品が製品カテゴリに合致するのかを十分に把握できない。特に今後、既存の製品カテゴリの中から新規の製品カテゴリを形成するならば、既存の製品カテゴリはあいまいになっている。それゆえそのような既存の製品カテゴリにおいて、企業が製品カテゴリから外れる製品を投入するリスクは高く、他社の製品でもプロトタイプを投入することへと注力する。そのため、そのような企業であれば、既存の製品カテゴリの中から現れる新規の製品カテゴリの存在を見落とし、たとえ新規の製品カテゴリの存在を認知していたとしても、その製品カテゴリに積極的に投資せず、その製品カテゴリへの参入が遅れる。

しかしながらすべての企業がそのようなある製品カテゴリのプロトタイプをめぐる競争を行い、新規の製品カテゴリを見落とすとは限らない。企業の中にはプロトタイプをめぐ

る競争をしながら、既存の堅固性をブレイクスルーし、他の製品カテゴリに積極的に参入する企業も存在する。わかりやすく言えば、多くの企業が他の企業とプロトタイプを投入する競争をしながら、既存の製品カテゴリの殻を破ることができないものの、企業の中には他社とプロトタイプを投入する競争をしながら、既存の製品カテゴリの堅固性を破り、新規の製品カテゴリに参入する機会を見出す企業も存在する。

本章ではこのような事例を医療用医薬品業界における新薬メーカーのジェネリック参入の事例を取り上げる。富士経済 2013 年度の調査に基づけば、この新薬メーカーにおいて、第 1 章においてプロトタイプを投入しながらも新規製品カテゴリに参入していること、第 2 章においてプロトタイプを投入しながらも、専門的補完資産を強化していないこと、以上 2 点において、医療用医薬品販売額上位 10 社中、いずれも満たしているのはエーザイのみである。そこで本章ではこの唯一例外的なケースであったエーザイ、およびそのエーザイの 100%子会社であるエルメッド・エーザイという会社の事例を取り上げる。例外的な事例であれば、ケーススタディとして詳細に分析する価値がある。

本章の研究・クエスチョンは、多くの企業が既存の製品カテゴリの堅固性に縛られ、新規の製品カテゴリを見落とすのに対し、なぜ既存の製品カテゴリに縛られず、新規の製品カテゴリに機会を見出し、その製品カテゴリに製品を投入することができるかである。この研究・クエスチョンのもとに調査をした結果、企業は製品カテゴリの堅固性をブレイクスルーすることが可能であること、このブレイクスルーをするためには、組織のアイデンティティ (Tripsas, 2009) が不可欠であること、そしてこの組織のアイデンティティをもたらす源泉は個別企業というよりも、クリティクスとの社会的関係であることを本章の結論として主張したい。

## 2. 環境認知と組織のアイデンティティに関する既存研究

Tripsas (2009) および Tripsas and Gavetti (2000) らは、外的な環境の変化と組織の認知およびアイデンティティに関して議論している。彼女らはアイデンティティとは組織の外部者と組織の内部者が何をその企業のコア・テクノロジーと見るかということが関係していると言及する。内部者が自らのコア・テクノロジーを変えようと努力しても、その企業のコア・テクノロジーを変えることは容易ではない。なぜならば、内部者だけでは変えられず、外部者もコア・テクノロジーが変わったと認知しなければ、最終的には組織のアイデンティティの変化を受け入れられないということである。トリプサスの議論は、組織のアイデンティティを捉える上でこの内部と外部の統合的な視点が必要であることを唱えている。

これまで多くのイノベーション研究では、企業の外的な環境の変化に対応できない理由として企業の慣性を挙げている。Leonard-Barton (1992) は、事業の視野が狭くなることや製品に関して的を撃ちすぎることなど主にルーティーンによって企業に慣性が生まれ、自らの外的な環境の変化に抵抗しようとする。

以上の論理を市場のカテゴリ研究に適用すると、企業がある既存の製品カテゴリに密着度を高める中で、既存の製品カテゴリに固執する。その結果、新規の製品カテゴリを見落とし、その製品カテゴリに積極的に参入することができない。その原因は、個別企業に起因し、その企業が既存の製品カテゴリに対応するために構築してきた慣性によって、新規の製品カテゴリに対応することができない。それゆえ企業は新規の製品カテゴリを見落とし、その製品カテゴリに参入ことが遅れる。

しかしながら企業が既存の製品カテゴリに固執することを、必ずしも個別企業だけにその原因を求めることはできない。なぜならば、製品カテゴリを形成するのは企業間の競争であり、他の企業と対抗しようとする中で、製品カテゴリを形成するからである。それゆえ市場の認知研究および市場のカテゴリ研究では、既存の製品カテゴリに固執することも、企業間の競争、そして対抗関係 *rivality* に原因を求める (Porac et al., 1989)。

ただし本論文では、特定の製品カテゴリに固執してしまう原因を、企業の内部かそれとも企業の外部かという 2 元論には陥らない。なぜならば、製品カテゴリは企業の外部環境の 1 つである市場を分類するために存在するだけでなく、企業の内部環境の 1 つである事業の分類のためにも存在するからである。さらに、市場を分類する方法と事業を分類する方法は密接に関連しており、企業の外部環境を市場としてどのように分類するかという認知と、企業の内部環境を事業としてどのように分類するかという認知は類似すると仮定しているからである。それゆえ、企業が既存のカテゴリに固執する原因を企業の内部に求めるのかそれとも企業の外部に求めるのかという議論はどちらか一方ではあり得ない。

戦略的ビジネスユニット (SBU) などはその一例である。SBU はある企業が市場における複数の製品カテゴリにわたって事業を展開していることを前提にする。単一の製品カテゴリで事業を展開するよりも、複数の製品カテゴリで事業を展開するほうが、個別の事業の不振が企業全体に及ぼす影響が小さいからである。つまり企業に対するリスクを分散するためにも、複数の製品カテゴリで事業を展開することを選択する。

この SBU において、企業はそれぞれの製品カテゴリにおいて個別事業の高い業績を計上しようとすることはもちろんであるが、企業が複数の事業に抱える以上、複数の事業を組み合わせながら、どのように効果的に企業全体で高い業績を計上しようとするのかを考えなければならない。

しかしながら、それぞれの製品カテゴリにおける個別事業で高い業績を計上しようとするのと、複数の製品カテゴリにわたって複数の事業を組み合わせながら企業全体として高い業績を計上しようとするのは必ずしも両立しない。なぜならば、それぞれの製品カテゴリの個別事業において高い業績を計上しようと推進するからである。それゆえそれぞれの事業を進展する中で、事業間における事業領域の重複が必然的に生じる。たとえば、当初は異なる製品カテゴリのそれぞれの事業であったものの、それぞれの事業が他社の同じ事業や同社の他の事業よりもより高い業績を計上しようと模索する中で、当初の異なる製品カテゴリの事業が類似する製品カテゴリの事業になる可能性がある。

このように企業の事業領域が重複することは、たとえて言えば企業の外だけでなく企業の中にもライバル企業が存在することになり、不毛な競争を引き起こす。それゆえ企業にとって事業領域の重複は非効率になる。そこで、企業は複数の事業を再編し、それぞれの事業を再定義しなければならない。その結果、それぞれの事業はより効果的にそれぞれの製品カテゴリにおいて高い業績を計上することができるようになる。そして企業としても複数の製品カテゴリの事業を組み合わせることによって、相乗効果をあげることができる。

ただし製品カテゴリにわたる複数の事業を再編しようとするとき、上述の企業内における事業の再編だけでは済まない。取引業者との関係など、外的環境との関係の再構築しなければならない。たとえば、前述の異なる事業が類似する製品を製造している場合、その製品の部品や原材料を異なる会社から調達していることがある。それゆえ、その場合、事業領域を再編する中で、調達先を1つに選別する必要がある。調達先を1つに選別するならば、1つの調達先からより多くの分量を調達し、部品や原材料単価をより安価に仕入れることができるからである。既存事業を再編し、事業を再定義することによって、企業はこれまで複雑に絡み合った外的環境との関係も整理し、効率化することができる (Porter and Siggelkow, 1999; Siggelkow, 2003)。

このように事業間の再編は企業内部の問題にとどまらず、企業外部の問題とも関連している。さらに事業の再編においてそれぞれの製品カテゴリの個別事業を名付けようとするとき、単に企業および事業部の内部的な理由だけで名付けることはできない。事業を再編する中で、取引業者、出資者、証券アナリスト、顧客への説明が不可欠である。その際にどうしても既存の製品カテゴリに頼る方が効率的な事業を再編することができる。その意味では事業のラベルのような言葉は広く社会から受け入れられるようにあくまで大まかにくくるだけであり、新規の事業を展開したり、新製品を開発したりするために必ずしも役立つことはない、あくまでコミュニケーション・ツールであるということができる。

したがって、企業がどのように市場における製品カテゴリを認知しているのかは、どのようにその企業がそれぞれの事業を編成しているのかと関連している。言い換えれば、企業がどのように事業を編成しているかを参照すれば、どのような新規の製品カテゴリに積極的に参入しようとしているのかを把握できる。いわば、企業における事業の編成は企業における市場の認知を映す鏡である。

以上のように、組織の内部と外部は必然的に結びついている。そのようなことはそれぞれの企業の事業も当然のことながら、それぞれの企業の信念も同様である。そのような内部と外部の統合によって組織のアイデンティティを構築することができる。

### 3. 製品カテゴリの突破に関する仮説の提示

本研究のリサーチ・クエスションは、企業がお互いに競争する中で製品カテゴリの堅固性に縛られずに、新規の製品カテゴリのもとで製品を投入することができるかどうかである。

すでにこれまでの章で検討したように、多くの企業は製品カテゴリ内での競争が激しくなるにつれて、その製品カテゴリへの密着度を高めていく。その理由はそれらの企業がその製品カテゴリにまつわる事業を展開しているからである。そしてその企業はその製品カテゴリに関する事業を日々推進していく中で、たとえ部分的であれ、その製品カテゴリの形成に関わり続けているからである。

しかしながら企業がお互いに競争していく中で、その製品カテゴリへの密着度を高めていくなれば、それらの企業は新規製品カテゴリの存在を見落とす。それゆえ、それらの企業は新規製品カテゴリに参入している企業と比較すると、その製品カテゴリに参入するために生産体制や研究開発などの技術的な能力や、マーケティング・チャネルなど販売および販売促進の能力を持ちながら、その製品カテゴリへの参入が遅れる。

本章では、企業が既存の製品カテゴリに密着度を高め、固執してしまう原因の 1 つとして、私はクリティクスとの関係を挙げている。すでに製品カテゴリは事業における事業分類と市場における分類を結びつけるコミュニケーション・ツールであると指摘した。そして製品カテゴリというコミュニケーション・ツールの結節点になっているのがクリティクスであると考えている。

そこで以下ではつぎのような仮説を提示する。第 1 に既存の製品カテゴリへの密着度を高めるにつれて、クリティクスとの関係をより強化するという仮説である。この仮説はすでにこれまでの章で明確にこのような仮説を提示していないものの、その仮説の正しさは十分に証明されているとあっていい。第 2 章ではプロトタイプを投入するのは医師というクリティクスからの製品評価を得ようとするためであり、第 3 章において専門的補完資産を構築し、強化するのは医師というクリティクスとのコミュニケーション・チャネルを維持し、強化しようとするためであるからである。

第 2 に、企業が既存の製品カテゴリへの密着度を高めず、新規製品カテゴリに参入する機会を見出すならば、企業は既存のクリティクスとの関係を強化するのではなく、クリティクスとの関係を再構築するという仮説である。

この仮説における企業がクリティクスとの関係を構築するために 2 つに方法を提示する。第 1 の方法は、企業が従来、社会的関係を構築してきた既存のクリティクスから、新規のクリティクスに変更することである。そのことによって、企業はこれまで構築してきたクリティクスとの社会的関係を放棄し、その企業は新たな製品の評価基準で新しいクリティクスとの社会的関係を構築できる。そしてその企業と新しいクリティクスは新しい評価基準を創り出す。その結果、新規製品カテゴリのもとに消費者と生産者の新たな社会的関係を構築する。それゆえ既存の製品カテゴリに固執することなく、新規の製品カテゴリに参入する機会を見出すことができる。既存のクリティクスの評価基準から、新しいクリティクスとの新しい評価基準に企業が評価を受けるならば、新しいクリティクスから高い評価を受けることも可能である。

第 2 の方法は既存のクリティクスとの関係を再構築することである。企業とクリティク

スとの関係をそのままにしながら、その関係を変更するという方法である。具体的には今までその企業や製品を評価してきた基準を企業がクリティクスに変更することを促す、もしくはその企業か製品を評価してきた基準をクリティクスとともにお互いに再設定する。その結果、生産者と消費者は新たな製品カテゴリのもとに新たな社会的関係を構築することができる。それゆえ既存の製品カテゴリに固執することなく、新規の製品カテゴリに参入する機会を見出すことができる。もし既存のクリティクスの評価基準を、新しいクリティクスと同様の評価基準に変更できるならば、既存のクリティクスとの社会的関係を維持しながら、既存のクリティクスから高い評価を受けることができる。

本章では第 2 の方法において企業が既存の製品カテゴリへの密着度を高めず、新規製品カテゴリに参入する機会を見出すならば、企業は既存のクリティクスとの関係を強化するのではなく、既存のクリティクスとの関係を再構築するという仮説を検証する。第 1 の方法は次章以降で検証する。

具体的には、国内における新薬メーカーのジェネリック参入を事例に取り上げる。その中でも前章までにおいて内資系新薬メーカーの中で例外的な企業行動をとっているエーザイの事例を取り上げる。ジェネリックに参入している内資系新薬メーカーは多いものの、ほとんどの企業はその参入が遅れている。その中でもエーザイはジェネリックという新規の製品カテゴリで他社と比較すると新薬とジェネリックをバランスよく展開している唯一の新薬メーカーである。なぜエーザイは既存の製品カテゴリの堅固な殻を破り、新規の製品カテゴリを見落とさず、新規の製品カテゴリに参入できたのかをケーススタディで探求する。

#### 4. 製品カテゴリの突破に関する調査対象と方法

調査の対象はエーザイおよびエルメッド・エーザイを取り上げる。エーザイを中心とするグループ企業の概要は図 5-1 に示したとおりである。

これまで新薬メーカーは各社ブロックバスターを中心に得意な領域を持ちながら、新薬で十分な収益を上げてきた。たとえば、田辺三菱ならば、リウマチの治療薬、大日本住友ならば、統合失調症の治療薬、エーザイならば、アルツハイマーの治療薬などである。新薬は他の一般用医薬品などと比較すると、利益率が高いため、各製薬会社は新薬の設計および研究開発に資本を集中的に投下してきた。

しかしながら、新薬への研究開発はリターンだけでなく、リスクも大きい。それゆえどれほど新薬の研究開発費をかけても、一般的に 1000 の研究に 1 つの新薬といわれるように、容易に新薬を開発し、上市することができない。それゆえ国内にかかわらず国外の製薬会社も買収と合併を繰り返す激しい競争にさらされている。

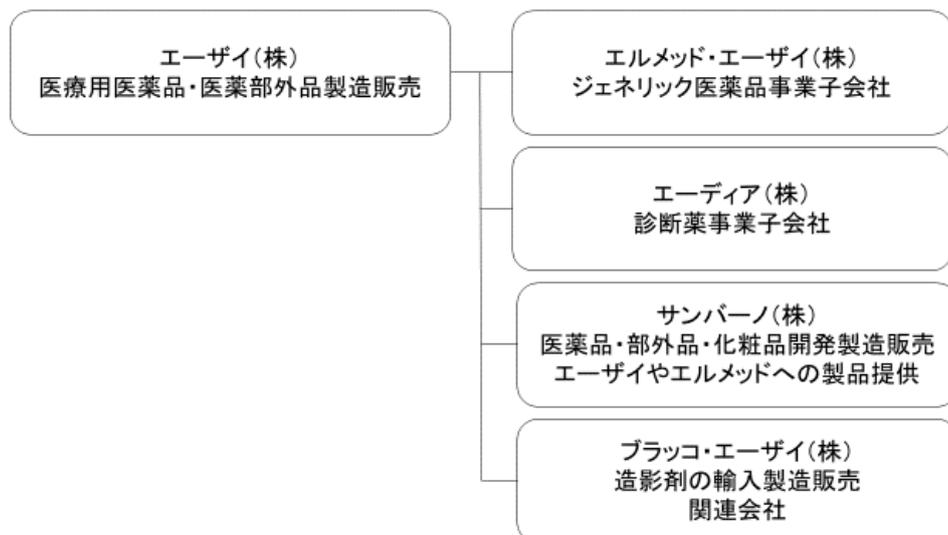


図 5-1 エーザイグループの概要

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』（2014）を  
もとに筆者作成

これらの新薬をめぐって激しい競争がなされる中で、ジェネリックという新しい製品カテゴリーが市場に誕生した。ジェネリックは特許切れの新薬であり、ほとんど研究開発費はかからず、新薬メーカーだけでなく、医薬品を生産する能力さえあれば、ほとんどの企業はジェネリックを生産する能力をもつ。それゆえ、この新規の製品カテゴリには多くの企業が参入している。新薬メーカーが自前でジェネリックを製造販売することはもちろんのことながら、新薬メーカーの子会社による製造販売、ジェネリック専門メーカー、保険薬局の子会社、そして医療機器メーカーの子会社による製造販売など、などさまざまな会社がジェネリックに参入している。新薬には膨大な研究開発費がかかるため、比較的研究開発費がかからないジェネリックに新薬メーカーから事業転換する中小製薬会社も多い。

エーザイはすでに表 2-3 および表 2-4 で示したように、内資系新薬メーカーにおいて 2013 年度医薬品売上高第 5 位、医療用医薬品国内販売額第 6 位の企業である。武田、アステラス、第一三共などのメガファーマに続く存在である。エーザイは他の新薬メーカーの例に漏れず、エルメッド・エーザイ社へのインタビュー調査(2015 年 11 月 9 日)によれば、わずかながらジェネリックを自前でも製造販売している。

さらにすでにエーザイはジェネリックを専門に扱うエルメッド・エーザイを 1996 年に設立している。エルメッド・エーザイは、エーザイが自分たちで設立したこのエーザイの 100% 子会社である。つまりエルメッド・エーザイは他の新薬メーカーに多い、他社を買収して設立したジェネリック専門メーカーではない。このエルメッド・エーザイの業績はジェネリック市場で売上高第 4 位であり、その他上位 3 社はすべて沢井、日医工、東和という独立系ジェネリック専門メーカーである。それゆえ、このような独立系専門メーカーを除け

ば、第一三共エスファのような新薬メーカーの子会社だけでなく、ジェネリックのメーカーの中でも、もっともジェネリックへの参入に成功している会社であるということが出来る。

エルメッド・エーザイのHPによれば、エルメッド・エーザイという社名のエルメッドは Elderly Medicine に由来している。高齢者およびその介護者の負担を軽減するために、湿製錠などの「バリアフリー製剤」の開発および販売することがこの会社の目的である。その事業内容には付加価値型ジェネリック医薬品の研究開発、製造、販売等と記載している。ジェネリックの製造はグループ企業のサンノーバ社および他社に委託製造している。またジェネリックの治験等の研究開発は他社との共同で実施している。

本章では調査方法はケーススタディを採用する(高橋ら, 2015)。ケーススタディを採用する理由は、このケースがまれなケースだからである。まれなケースを計量的な手法を使って分析しても、その有用性を十分に確かめることはできない。それゆえ、ケーススタディがこの新薬メーカーのジェネリック参入を検証するために有効な方法であると考えられる。有価証券報告書、2015年11月9日にエルメッド・エーザイ社からの聞き取り調査をもとに、このエーザイおよびエルメッド・エーザイの事例を分析する。

その上で、図 5-2 および図 5-3 は大手新薬メーカーのジェネリック販売額と医療用医薬品に占めるジェネリックの割合を示している。なおこれらの会社のデータには子会社の販売額も含んでいる。以下の図で示すように、他の新薬メーカーはジェネリックという新規製品カテゴリを見落とし、参入が遅れたにもかかわらず、なぜエーザイはジェネリックの販売額も他社と比較すると高く、また各社医療用薬品に占める割合も高いのか。いいかえれば、この企業がなぜ新薬という既存の製品カテゴリにとらわれず、ジェネリックという新規の製品カテゴリを見出し、参入できたのかを分析する。そのために、企業が既存の製品カテゴリへの密着度を高めず、新規製品カテゴリに参入する機会を見出すならば、既存のクリティクスとの関係を再構築するという仮説を検証する。

単位 %

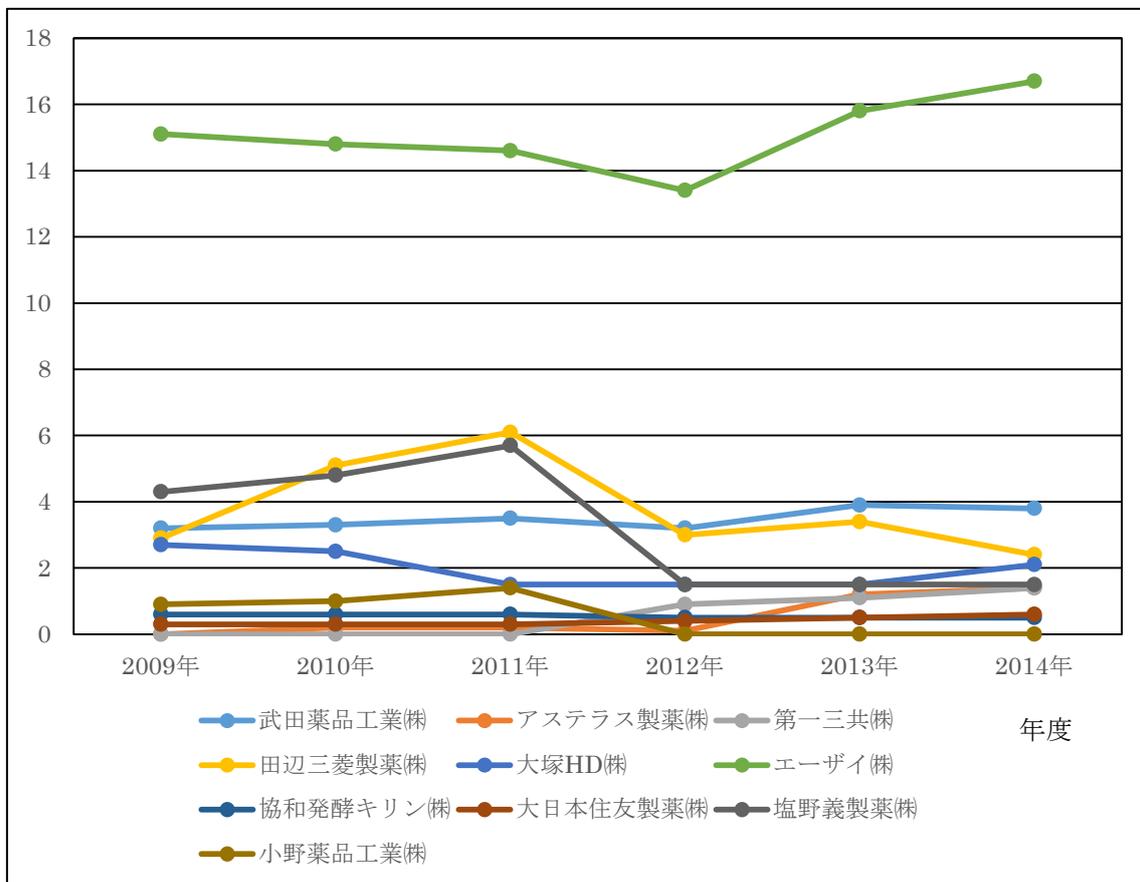


図 5-2 医療用医薬品に占めるジェネリックの割合

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

単位：100 万円

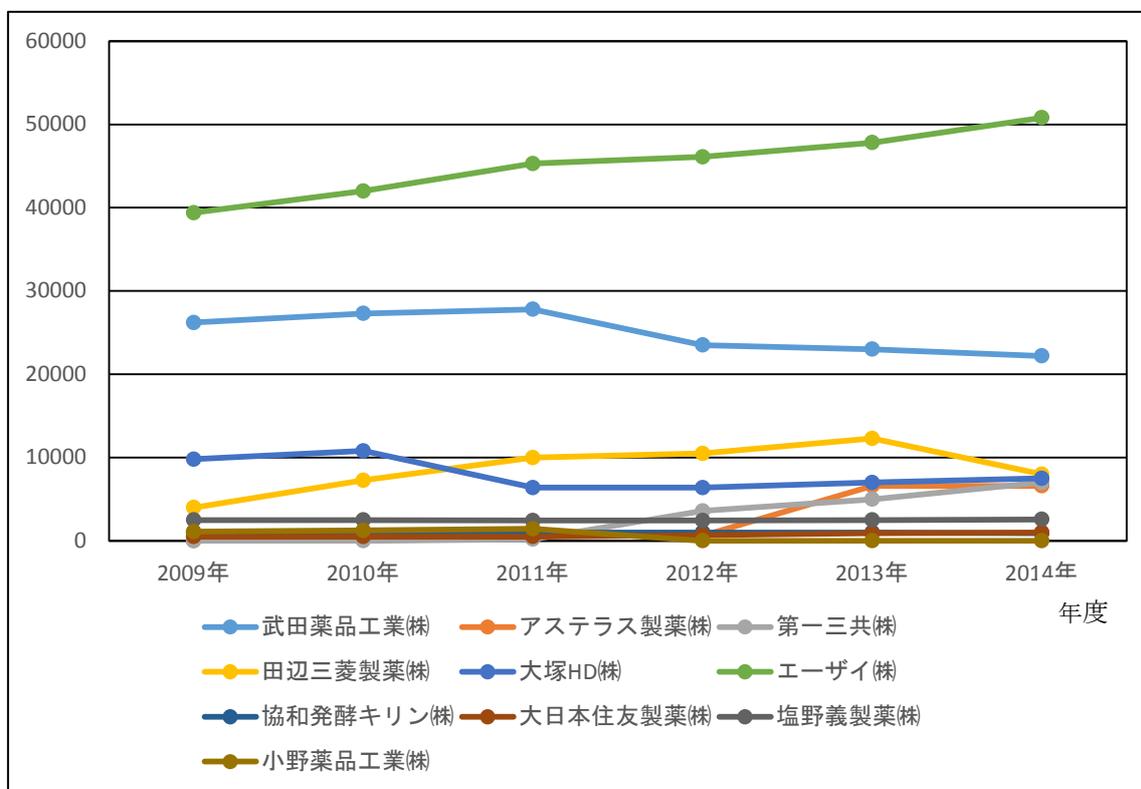


図 5-3 医療用医薬品上位 10 社のジェネリック販売額

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期掲載品データブック』をもとに筆者作成

### 5. 製品カテゴリーの突破に関する仮説の検証結果

エルメッド・エーザイの HP によれば、エルメッド・エーザイはエーザイ社の設立は 1996 年である。大手新薬メーカーでははじめてジェネリックの子会社を設立した。その後もジェネリックの子会社を設立する企業は存在するものの、医療用医薬品販売額上位 10 社中、親会社の名称を使用した子会社は、エルメッド・エーザイ、第一三共エスファの 2 社だけである。親会社の一部名称を使用しているのはジェネリックの販売会社に田辺製薬販売がある。親会社が新薬メーカーであるにもかかわらず、その名称を使用したジェネリック専門メーカーは、その他多くの企業が新薬メーカーのブランド価値を低下させる可能性があるため、まれであった。

なぜならば、エルメッド・エーザイ社の設立当時、大半の大手製薬メーカーは政府により国の医療費削減を目的にしたジェネリック市場拡大の方針に批判的であった。ジェネリックの市場が拡大すれば、特許切れの新薬で収益を上げることができなくなり、さらに政府は新薬メーカーが新薬を独占的に販売できる特許期間が短縮する可能性もあったからである。その中でエーザイがエーザイという名称を使用した 100%出資するジェネリック専門

メーカーを設立したのは画期的である。

エーザイがこの子会社を設立した理由には、2つの要因がある。1996年当時ジェネリックを手がける新薬メーカーはほとんどないものの、エルメッド・エーザイ設立以降、多くの大手製薬メーカーでも品目数は少ないものの、ジェネリックという新規の製品カテゴリに参入する。その形態はジェネリック専門メーカーの買収、自社の一事業として開発、製造、販売、もしくはエーザイと同じように子会社の設立という方法を採用している。それゆえ第1の理由は、エルメッド エーザイ社は新薬メーカーという業界の常識よりも政府の方針に従い、他社に先んじてジェネリックの市場に参入したと考えることができる。

図5-4はエーザイの株価の変動を示している。また図5-5は日経平均および業界トップとエーザイの株価比較をしている。エーザイは1996年当時、ジェネリック専門メーカーの台頭により新薬のシェアを奪われることに苦しんでいた。その状況は株価からも見て取ることができる。1996年以前は武田とほぼ同じ株価であったにもかかわらず、その後、武田とエーザイの株価は差が開いていく。この時期、エーザイの株価は特許切れの医薬品を沢井や日医工のようなジェネリック専門メーカーにシェアを奪われている。それゆえ、第2の理由は他社よりもこのジェネリック専門メーカーに対抗しなければならない状況であったために、エルメッド・エーザイを設立したと考えられている。

単位 円

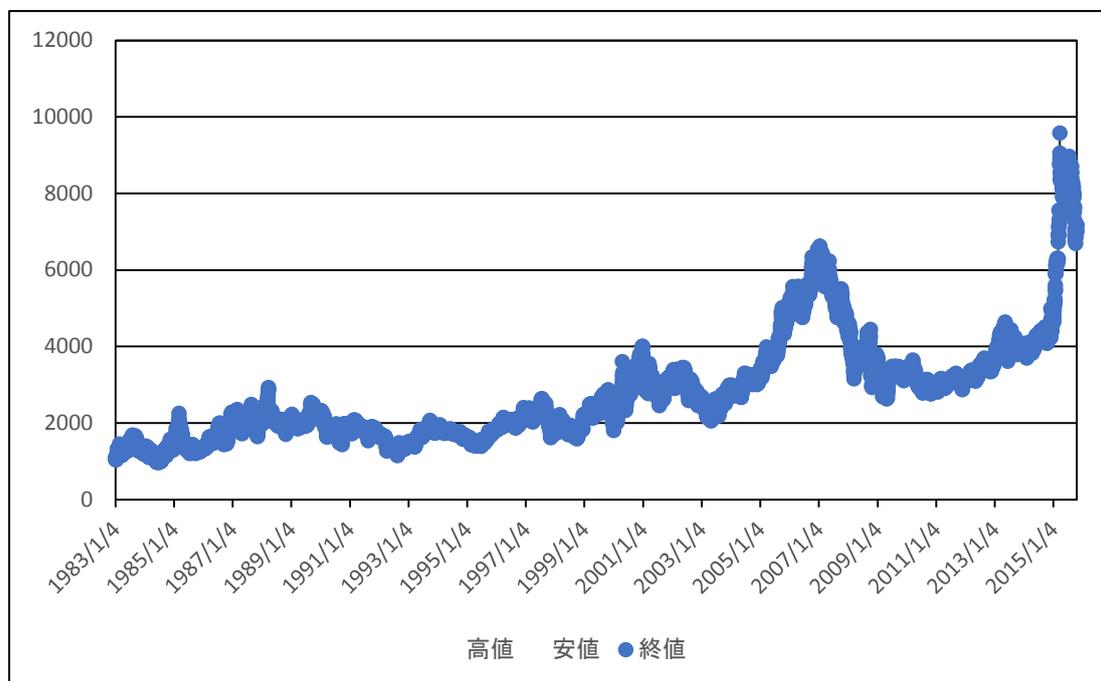


図5-4 1983年から現在(2015年10月23日)までのエーザイの株価

出所: Yahoo finance をもとに筆者作成

単位 円

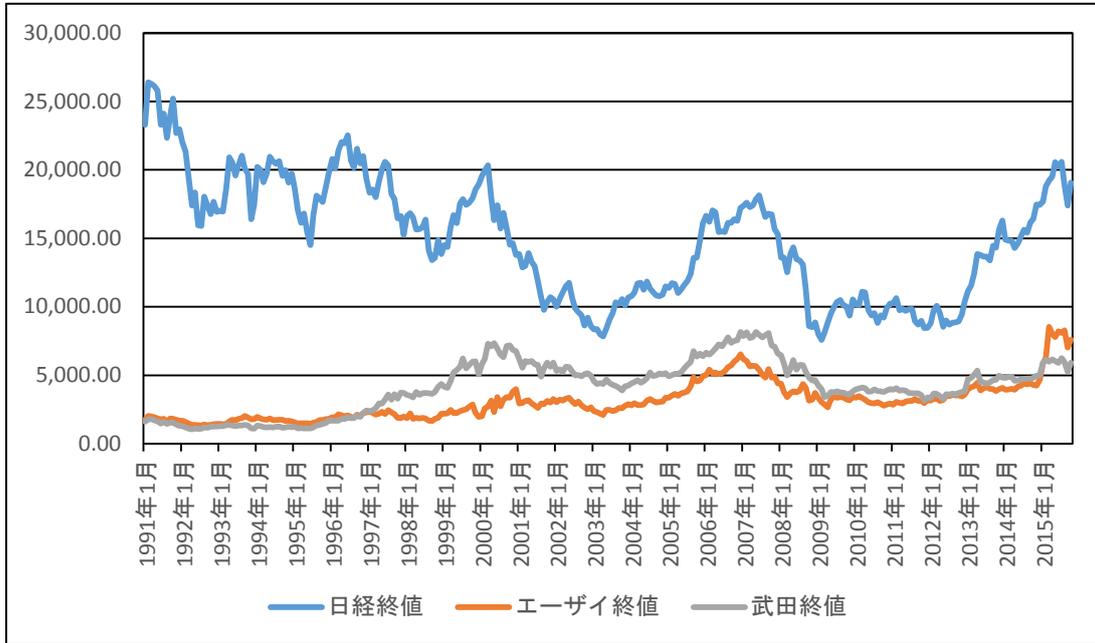


図 5-5 1991 年から現在 (2015 年 10 月 23 日) までの  
日経平均、エーザイ、武田薬品の株価の比較

出所：Yahoo finance をもとに筆者作成

単位 100 万円

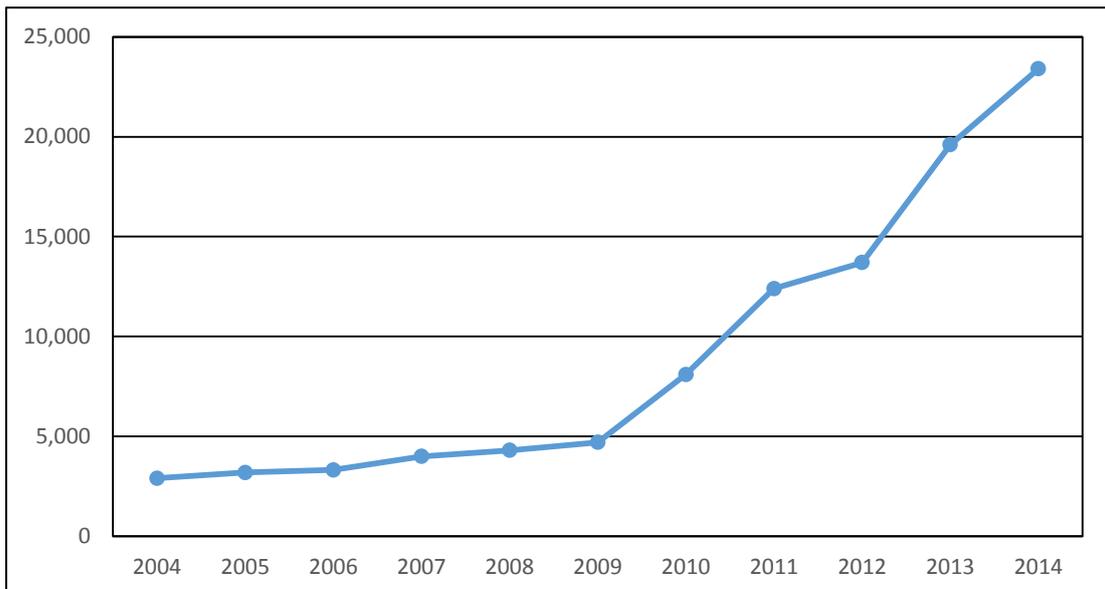


図 5-6 エルメッド・エーザイ社の医療用医薬品販売額 年度

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

単位 100 万円

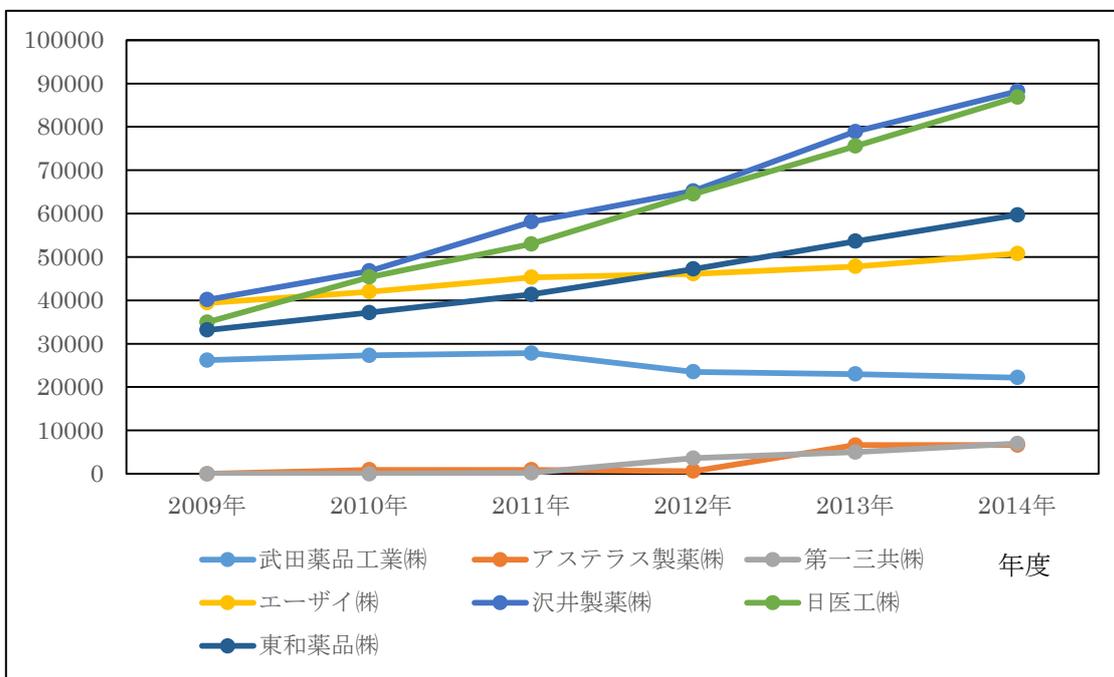


図 5-7 大手 3 社 (+エーザイ) とジェネリック大手 3 社の GE 販売額比較

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

単位：100 万円

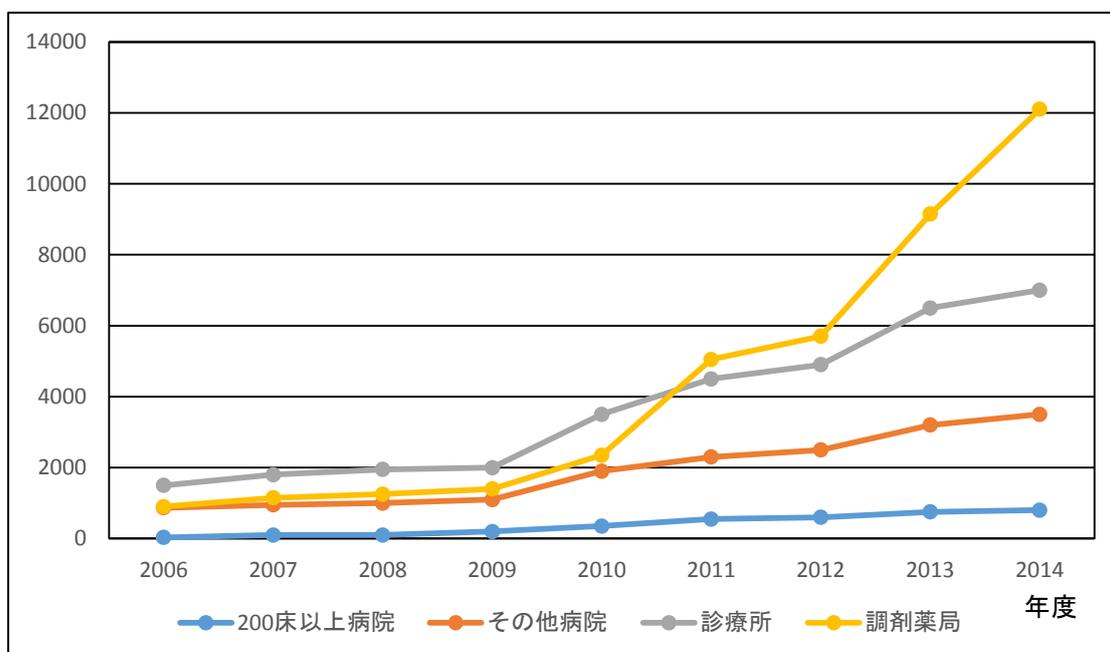


図 5-8 エルメッド・エーザイ社のジェネリック病院規模別販売高

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

しかしながら、このエルメッド・エーザイが順調に業績を推移してきたのかと言えばそうは言えない。図 5-6 および図 5-7 に示したように、事業が軌道に乗るのは 2009 年度以降である。他の大手ジェネリック専門メーカーも業績を伸ばしていることから、医療制度の変更が業績に寄与していると考えられることができる。

その後は大手ジェネリック専門メーカーほど業績を伸ばしていないものの、新薬メーカーと比較すれば、順調に業績を伸ばしているということが出来る。その理由は図 5-8 に示したように、調剤薬局に向けて積極的に販売したことが影響している。調剤薬局では新薬大手メーカーであるエーザイのブランド価値は高い。それゆえ、そのブランド価値を利用した戦略が功を奏したと考えることができる。

## 6. アイデンティティによる堅固な製品カテゴリに関するディスカッション

エーザイおよびエルメッド・エーザイが他の会社と比較してジェネリックに参入し、業績を伸ばしている理由は、第 1 にジェネリックという製品カテゴリに他社に先駆けて参入したことである。第 2 に販売先をこれまでの病院から調剤薬局にシフトし、エーザイのブランド価値を調剤薬局が高く評価したからである。

しかしながら、エーザイと同じようなブランド価値を持つ他の大手新薬メーカーもジェネリックという製品カテゴリに参入しているものの、決して業績を伸ばしていない。エルメッド・エーザイと同様に、子会社を設立した第一三共も決してエルメッド・エーザイほど業績は業績を伸ばしていない。それゆえ、新薬メーカーであるブランドはジェネリック専門メーカーに対して優位性を持つものの、同じ新薬メーカーに対してはそれほどブランドの価値が業績に対して効果を発揮しているとは限らない。

なぜ新薬メーカーの中で、エルメッド・エーザイだけがこの市場に参入し、高い売上げを上げているのか。その理由は、上述の通り、新薬メーカーの中で最初にこの市場に参入したからと考えられる。つまり、エーザイの経営者に時代の先を読む能力があったからであると結論づける。その他のメーカーはエルメッド・エーザイに追随して参入したため、参入が遅れ、十分な業績を計上できないと結論づけることができる。

しかしながら、エルメッド・エーザイは新薬を扱う会社の中で最初に参入しただけであり、この市場に最初に参入した企業ではない。ジェネリック専門メーカーはその 10 年も前からこの市場へ参入している。それゆえ、エルメッド・エーザイは正確には、戦略論のファースト・アドバンテージを得ているのではない。最初に参入した企業だからという理由だけではこのエルメッド・エーザイの成功を説明できない。

エルメッド・エーザイが成功した理由を解く鍵はある。第 1 に、なぜエルメッドという名前を社名に名付けたのか。第 2 に、なぜエルメッド・エーザイを設立するのにエーザイが 100%の出資でなければならなかったのか。

すでに言及したように、エーザイはジェネリック専門メーカーへの対抗心があった。当

時、エーザイの特許切れ間近の主力製品がいち早くジェネリック専門メーカーから製造の申請が出されている。本来、長期収載品として今後も利益を確保する予定であった製品の利益をジェネリック専門メーカーに奪われることになる。実際、エーザイは特許の取り扱いをめぐって大手ジェネリック専門メーカーと何件かの訴訟を起こしている。したがって、エーザイは新薬メーカーだけでなく、ジェネリック専門メーカーとも激しい競争をしていたと考えられる。

このようなことを前提に、エルメッドという名前の理由となぜそのように名づけたのかが好業績のための重要な鍵となる。エルメッドという名前を社名に名付けた理由は、高齢者の医療に今後注力することを念頭に置いたためである。今後、国内人口の高齢化はますます進み、高齢者に合致する医療が不可欠である。そのためにエルメッドと名づけたと考えることができる。

エルメッドと名づけたことは事業にも反映している。エルメッド・エーザイの製品は他のジェネリック専門メーカーの製品と差別化戦略を採っている。単に安価なだけの医薬品を製造するジェネリック専門メーカーとは異なることを鮮明に意思表示している。実際、エルメッド・エーザイの事業内容は溶けやすい製剤など付加価値ジェネリック医薬品の研究開発、製造、販売になっている。それゆえ、エルメッド・エーザイは普通のジェネリックではなく、付加価値ジェネリックの開発と販売が目的である。

エルメッド・エーザイをエーザイの100%の子会社を設立した理由は、エーザイをはじめ他のエーザイグループ企業との一体感を重視したためである。エーザイはヒューマン・ヘルスケアを企業理念にしている。エーザイのHPによれば、「ヘルスケアの主役が患者様とその家族、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」ことがエーザイの理念である。組織のアイデンティティはナイチンゲールによって書かれたhhcに表れている。

エルメッド・エーザイ社へのインタビュー調査(2015年11月9日)によれば、1990年代にヒューマン・ヘルスケアの理念を社員が実現するためにいくつかのプロジェクトが立ち上がった。その中の1つとして高齢者医療を対象にした医薬品の開発があった。事実『日本経済産業新聞』(1994)には「エーザイは二年前、社内にEMP(エルダリー・メディシン・プロジェクト)という部署を設置。専任社員約十人を置いて高齢化社会に対応した新規事業の検討」と書かれている。

ではなぜエーザイはヒューマン・ヘルスケアの実現において高齢者医療を対象にした製品の研究開発と販売に注力しているのか。この大きな契機になっているのは1988年から現在までに至るエーザイの従業員に対する外部へ的高齢者施設(当時、老人病院)への実地研修である。この研修における外部への実体験こそがエーザイの理念を支え、従業員のアイデンティティになる。『日本経済産業新聞』(1994)にはつぎのように記載されている。

老人病院に泊まり込み、おむつ換えや食事の世話をしたり、山間へき地の診療所に行き、

医師を手伝う一。エーザイは中堅社員を対象に医療や福祉の最前線の実地研修を進めている。この研修は八八年から営業を含む全部門の課長を対象に始めた。「どうせ（内藤晴夫）社長の気まぐれだと思える社員も多かった」と、同社首脳は研修を始めた時の社内の雰囲気振り返る。今では課長クラスは一通り終わり、広く希望者を募って送り出している。

このような外部の研修を現在では実施していない。インタビューによれば、「法制度上の問題」で実施しないものの、現在ではその形を変えながら、高齢者の疑似体験研修として持続している。現在では、この研修の対象は課長クラスのみならず、新入社員など営業など全職種を対象に実施している。また老人ホームなどへボランティアに赴く社員もおおい。この研修を通じて従業員は高齢者のケアするのではなく、高齢者の立場になってものごとを考えられるようになる。

エーザイではこのような高齢者にまつわる実体験を通じてヒューマン・ヘルスケアという理念を実現しようとする。具体的には高齢者を対象にした病院経営を念頭に置き、高齢者を対象とする医療を考える。これこそが他社にはないエーザイのアイデンティティである。それゆえ、これまでにない画期的な新薬だけでなく、安価であり、飲みやすさや分かりやすさなどを追求する高齢者向けのジェネリック医薬品の品揃えは欠かせない。

それゆえ、エーザイはこの高齢者を対象とする医薬品の1つとしてジェネリックを販売した。たとえエーザイという新薬メーカーがジェネリックを手がけても、エーザイが高齢者医療に積極的なエーザイであれば、他のジェネリック専門メーカーと決定的な差異になるからである。

このような高齢者医療に積極的であるという評価を医師から得られれば、医師というクリティクスから、新薬こそ本当の薬でありジェネリックは物まね品に過ぎないという新薬とジェネリックという製品カテゴリの評価を変更することができる考えた私は考察する。したがって、エーザイは高齢者を対象とした病院の医師というクリティクスの評価基準を変更しようとした。そしてエーザイはたとえ部分的であれ、既存のクリティクスとの社会的関係を維持しながら、その評価基準を変更することに成功したといえることができる。

しかしながら、図 5-8 からも分かるように、高齢者を対象にした病院の医師の評価を変更することの効果は限定的であったと考えられる。なぜならば、高齢者を対象にした病院の医師というきわめて限定的な対象に製品の販売を行ったこと、ジェネリックを評価し選択するのは医師ではなく、薬剤師に移行してしまったことが影響している。このことはエルメッド・エーザイが創業から10年間、業績が伸び悩んでいたことから把握することができる。

## 6. むすびに

これまで企業が既存の製品カテゴリからとらわれずに、新規の製品カテゴリを認知し、いかに参入できたのか。このことをエーザイおよびエルメッド・エーザイの事例をもとに

検証した。

エルメッド・エーザイは高齢者に対応した製剤技術をもとに、バリアフリー製剤の開発という明確なアイデンティティを持って新しい製品カテゴリに参入している。この戦略はジェネリック専業メーカーとも異なり、新薬のジェネリック参入メーカーとも異なる。

そしてエルメッド・エーザイでは、高齢者の施設を対象に営業活動を行った。それゆえエルメッド・エーザイが成功した理由は、高齢者の施設の評価者である医師の支持を得たことである。その背後にはエーザイによって1988年から課長クラスに対して実施されている外部の高齢者施設における実地研修がある。

それゆえ、医師全体のエーザイに対する評価を変更することはできなかったものの、高齢者の病院における医師から高い支持を得て、エーザイおよびエルメッド・エーザイの評価を変更することができた。その結果、この企業の内部と外部ともに認知を変更することができ、ジェネリックという製品カテゴリへも参入することができたと結論づける。

しかしながら、ジェネリック医薬品は高齢者に限定した製品ではない。多くのひとびとが今までと同じ効果を持つ医薬費が低価で入手できるのがジェネリックである。それゆえ、エルメッドと名づけることによって、対象を限定してしまう可能性がある。このエルメッドという名称はジェネリックという製品カテゴリに参入する1つの契機としては重要であったということができる。

#### 参考文献(第5章)

エルメッド・エーザイ HP <http://www.emec.co.jp/>(2015.11.23)

エーザイ HP <http://www.eisai.co.jp/philosophy/hhc/index.html> (2015.11.24)

高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨(2015)『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版

富士経済、『医薬品マーケティング戦略』No.1～No.2 富士経済(2003年～2014年まで)。

『日経産業新聞』(1993)「エーザイ——患者の存在脳裏に、薬物療法、助言役めざす(岐路に立つ医薬営業)」1993年6月30日, p.19.

—— (1994)「老人向け医薬品事業、エーザイが専門会社、96年にも——低価格品を開発」1994年1月5日, p.17.

—— (1996)「エルメッドエーザイ社長中西憲幸氏——大手で初の後発医薬品参入(処方せん)」1996年6月5日, p21.

—— (1998)「エーザイの後発医薬品事業、医師の先入観、壁に——営業の対象変え打開(内視鏡)」1998年10月2日, p.19.

—— (2009)「ゆとり世代育てる今年の新入社員研修(3)患者・高齢者の目線で。」2009年4月27日, p.23.

富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック 企業編』富士経済(2006年～2014年まで)。

ヤフーフाइナンス <http://stocks.finance.yahoo.co.jp/>(2015.10.23)

- Leonard-Barton, D (1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development." *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 111-125.
- Porter, E. M, and Siggelkow, N. (1999) "Competition and strategy: The creation of a group and a field." in: *The Intellectual Venture Capitalist: McArthur, J. and the Work of the Harvard Business School, 1980-1995*, edited by Thomas K. McCraw and Jeffrey L. Cruikshank: pp.99-132. Boston: Harvard Business School Press.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A. (1995) "Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp.203-227.
- Siggelkow N. (2003) "Change in the Presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of liz Claiborne." in: *Strategy Process*, edited by Chakravarthy. B, Lorange. P, Müller-Stevens. G, Lechner. C. pp.46-76. Oxford: Blackwell Publishers.
- Tripsas, M. (2009) "Technology, Identity, and Inertia through the Lens of "The Digital Photography Company." *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 441-460.
- Tripsas, M. and Gavetti G. (2000) "Capabilities, Cognition, and Inertia." *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 11-12, pp. 1147-1161.
- Zuckerman, E. W. (1999) 'The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount." *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1398-1438.

## 第6章

### 製品カテゴリの形成におけるクリティクスの役割

#### 1. 序

消費者がある製品を評価しようとする際、その製品を専門にするクリティクス critics は一定の影響を持つ。特に消費者がその製品を容易に評価することが困難な場合、クリティクスはより大きな影響を持つ。たとえば、ワインのような嗜好品はその製品を評価するのに経験が必要であるため、消費者はクリティクスの評価を参考にする (Hsu et al., 2011)。

またクリティクスが消費者に影響を及ぼすのは個別の製品の評価だけではない。クリティクスは消費者が製品を評価する以前に、製品を分類する製品カテゴリにも影響を及ぼす。つまり消費者はクリティクスと同様に製品カテゴリを分類する。

それゆえクリティクスがある製品をある製品カテゴリに属していると認知するならば、クリティクスはその製品を評価できる。つまりその製品はクリティクスの評価に値する製品になる。それに対しクリティクスがある製品を製品カテゴリから外れていると判断するならば、クリティクスはその製品を評価できない。つまりその製品はクリティクスの評価に値しない製品になる (Zuckerman, 1999)。

クリティクスが消費者の製品の評価に影響を及ぼすならば、クリティクスが評価できない製品は消費者も評価できない。さらに消費者はクリティクスが評価に値しない製品を評価する機会すらない。それゆえ消費者はその製品の存在それ自体を見落とす可能性が高い。

本論文では上記の議論を前提にし、生産者がなぜ新規の製品カテゴリを見落とすのかを議論してきた。生産者はある製品カテゴリにおいてクリティクスから競合相手よりもより評価の高い製品を投入しようとし、その製品カテゴリに属し、さらにそのカテゴリの中心であるプロトタイプを投入する。さらに生産者はそのプロトタイプの専門的補完資産を構築し強化する中で、上位の製品カテゴリへの密着度を高める。したがって、その企業は上位の製品カテゴリの中で確固たる地位を得るものの、上位の製品カテゴリの下位カテゴリであった新規の製品カテゴリが次第に上位の製品カテゴリに並ぶカテゴリになることを見落とす。

前章では生産者がクリティクスからの評価をめぐって競争し、クリティクスのために専

門的補完資産を構築する。その結果、生産者とそのクリティクスとの間に強固な社会的関係を構築する。この生産者とクリティクスが強固な社会的関係を構築するため、生産者とクリティクスはこの2者間でつくり出す製品カテゴリに密着度を高める。生産者は組織のアイデンティティによってこのクリティクスとの関係を維持しながら、新規の製品カテゴリを認知することはできるものの、既存のクリティクスとの社会的関係の中では限界がある。生産者が新規の製品カテゴリを認知し、参入するためには新規のクリティクスから製品の評価を受けるような社会的関係を構築する必要がある。

本章では生産者と消費者を媒介するクリティクスの役割の中でも、特にこの新規の製品カテゴリを認知し、生産者とクリティクスによって新規製品カテゴリを形成する中で、クリティクスが果たす役割を検討する。この新規の製品カテゴリを形成する上で、このクリティクスが果たす役割を明確にすることができるならば、クリティクスがある製品カテゴリを認知し、ある製品を見落とすメカニズムの一端を解き明かすことができる。

具体的には2つの事例を取り上げる。第1に、これまでの章で取り上げてきた国内の医療用医薬品業界におけるジェネリックという新規製品カテゴリである。第2に、国内の生命保険業界における短期少額保険、いわゆるミニ保険という製品カテゴリを取り上げる。2つの事例を取り上げる理由は、新規製品カテゴリの認知に関する議論がジェネリックという事例に例外的に適用できるのではなく、ミニ保険という他の事例にも適用可能であることを検証するためである。

## 2. クリティクスに関する既存研究

### 2-1. クリティクスの役割

クリティクスは一般的に批評家と訳される。さらに『ランダムハウス英和大辞典』(2008)によれば、「批評家、批判者、酷評者、避難者」と訳される。また『広辞苑』(1994)によれば、批評家とは、「批評をする人、物事の価値、善悪などを論じることを業とする人、または批評に巧みな人」と定義する。本論文とはクリティクスを、製品を批評するプロフェッショナルと定義する。つまり製品を批評することを仕事として生計を立てているひとである。

このクリティクスは図6-1に示したように、生産者と消費者を媒介しているのがクリティクスである。前述のように、ある特定の製品によっては、生産者と消費者との社会的関係をクリティクスとその評価のテキストが媒介することによって、その製品カテゴリという市場が形成される(Rao et al., 2005)。

まずクリティクスは生産者の製品を評価し、その評価を消費者に提供することによって、生産者と消費者を媒介している。そのため、クリティクスは消費者にとってその製品に関する価値がある情報を提供するため、消費者よりも評価する製品に関してより多くの経験を積んでいる必要がある。またクリティクスは消費者にとってその製品に関する正確な情報を提供するため、消費者よりも評価する製品に関してより多くの専門知識を持つ必要が

ある。製品の評価に関する経験と知識はその製品を専門にしているクリティクスにとって不可欠である。

さらにクリティクスは生産者から、通常、消費者が得ることができない情報を得ていることも重要である(Hsu, 2011)。たとえば、生産者がクリティクスに提供する情報には、生産者から今後の新製品に関する情報や製品の試作品の貸与を受けることなどがある。クリティクスが生産者から消費者が得ることができない情報を得ることができるのは、生産者がクリティクスの豊富な経験や専門知識を評価した結果であるということができる。それゆえ消費者はこのようなクリティクスからの情報を魅力的であると考ええる。

またクリティクスは消費者の声を代弁して、生産者に伝達することも重要である。消費者の声を代弁しないクリティクスは単に生産者の代弁者であり、広告塔に過ぎない。もしクリティクスが生産者の広告塔になってしまえば、消費者はそのクリティクスを支持しない。それゆえたとえクリティクスは試作品の貸与を受け、そのレビューを生産者から求められるとき、クリティクス自身の意見を述べることもさることながら、消費者の意見を代弁する。

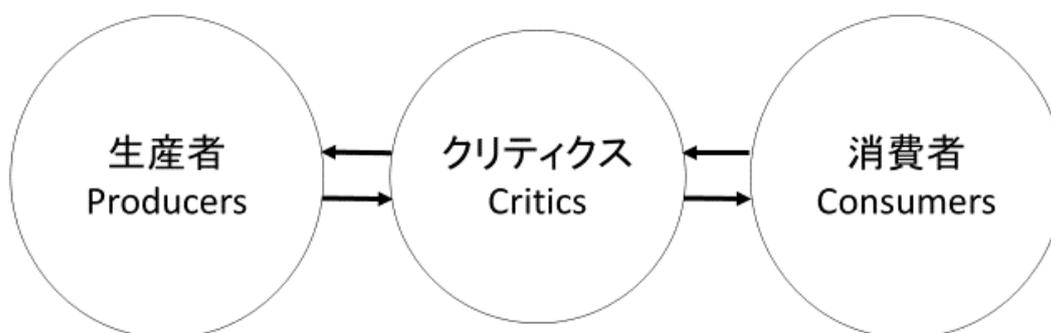


図 6-1 クリティクスに媒介された市場

出所：筆者作成

Shrum(1991)はクリティクスを歴史的に検討している。その上で、クリティクスには歴史的観点から3つのフェーズがあると主張している。

第1のフェーズは、インターセクショナル・フェーズである。クリティクスは初期的な状態において、生産者のパフォーマンスを単に評価するだけでない。生産者の製品のパフォーマンスにして自分の意見を述べ、改善を促そうとする中から、クリティクスが誕生す

ることと述べている。たとえば、劇場においてクリティクスはパフォーマーに 3 シリングを余分に払ってスツールの席を確保し、自分の意見、特に酷評を述べる。

第 2 に、プロモーショナル・フェーズである。このフェーズは新聞の発展によってもたらされた。クリティクスは多くの場合、その生産者のコミュニティの一員であり、その生産者の製品を広めるための代弁者であると述べている。なぜならば、クリティクスは元々、生産者であるからである。それゆえクリティクスはその生産者の意見を十分にくみ取り、消費者に伝達することができる。

第 3 にモダン・フェーズである。クリティクスは独立した製品の評価の役割を担うと述べている。具体的には、製品を比較し、意見を述べ、教示し、推薦することと述べている。

以上のように、それぞれの業界においてクリティクスのフェーズはさまざまである。Hsu et al. (2007) は、この生産者と消費者の媒介としてつぎのようなクリティクスを挙げている。たとえば、書籍、映画、レストランの評論家、ファイナンシャル・アナリスト、消費者監視団体、PC 雑誌のような出版物などがある。本章の以下で取り上げる、医療用医薬品業界における医師などはその最も進展したフェーズである。それに対して保険業界における楽天やカカコムなどの比較サイトは発展途上のフェーズである。

## 2-2. 製品カテゴリーの社会的構築

従来、製品カテゴリーは単に市場における類似する製品の技術的特性を表すと考えられてきた。具体的に、自動車の市場における 1 つの製品カテゴリーとしてファミリーカーを取り上げよう。ファミリーカーには、セダンという製品カテゴリーと比較し、室内がより長く、より高いというのが製品の特長である。またファミリーカーには、ワゴンという製品カテゴリーと比較し、室内がより短く、より低いというのが製品の特長である。したがって、製品の技術的特性からすれば、ファミリーカーはセダンとワゴンの中間に位置する製品カテゴリーであるということができる。

これらの類似する製品の技術的特性による製品カテゴリーは、他の製品との比較によって成り立っている。たとえば、ミニバンという製品カテゴリーは、セダンより大きく、ワゴンより小さい自動車である。それゆえ、製品特性による製品カテゴリーには、より広い製品特性の技術的知識が必要になる。

しかしながら、製品カテゴリーを形成するのはこの製品特性に関する知識にかぎらない。製品それ自体のイメージに関わっている。それゆえ、製品カテゴリーは単なる製品の技術的特性を示したものではない。むしろ製品カテゴリーは製品の技術的特性だけでなく、製品それ自体のイメージに関わる認知ということができる。たとえば、ファミリーカーであれば、2 世代の家族が余裕を持って乗れる自動車ということになる。これは製品カテゴリーの技術的特性ではなく、製品カテゴリーの認知的特性である (Porac et al., 1989)。

この論理は、経営戦略論の分野において比較的簡単に解決されてきた。競争相手との関係の中で認知的に製品カテゴリーは形成されると考えられてきた。このような製品カテゴリーの

認知的特性は、生産者がお互いに競争していく中で形成される（生産者における意思決定者の）メンタルモデルであると考えてきた。生産者が競争相手と激しい競争をしていく中で、そのような市場という場が作り出される。その結果として、お互いに類似する製品カテゴリという認知が形成されると考える(Porac et al., 1989)。

しかしながらこの論理では、多くの生産者がお互いに市場という場によって、激しく競争すればするほど、お互いの類似する製品カテゴリの認知はますます類似していく。その結果として、激しく競争し勝ち残った生産者であればあるほど、それらの生産者はお互いに類似した認知を持つことになり、異なる認知を持つことができなくなる。それゆえ、市場において勝ち残った生産者であればあるほど、異なる消費者の動向に鈍感になり、より非力な新規参入の生産者に打ち負かされることになる。このことはいわゆる、クリステンセンが破壊的イノベーションにおいて言及していることと同様である(クリステンセン、邦訳2001)。

しかし、すべての市場において生産者が一方的にこのような競争の中で類似している製品カテゴリの認知を形成する訳ではない。Rosa et al(1999)はつぎのように述べている。

「ファミリーカーのような製品カテゴリは静的でも動的でもある。それらは社会的に構築された秩序だからである。これらの秩序は類似した、相補的な方法で同じ刺激に対応する市場の行為者によって維持され、市場の行為者が社会的相互作用を通じて変化を吸収するにつれて進化する。認知的秩序は知覚でき一貫性がある一方で、消費者と生産者が日常的に出会う市場の刺激のあいまいな流れに適合するのに十分な構造を持つ」(Rosa et al., 1999)。

つまり生産者の競争によって形成された製品カテゴリは、消費者からすると、一見すると変わり得ない固定的な製品カテゴリのように見える。しかしながら前述のように製品カテゴリの認知は類似性の知覚であり、生産者と消費者が社会の中でどのように類似している知覚するかはあいまいなままである。

本論文では認知のあいまい流れに一定の構造を与え、社会的な構築物にすることにたとえ部分的であれクリティクスが寄与していると考え。特に、消費者がこの認知のあいまいな流れをとらえにくいという、製品の評価が難しいところにクリティクスは必ず存在する(Hsu et al., 2011)。

そして一方では、クリティクスは消費者が購入するためのガイドを与える。その1つには製品カテゴリという枠組みである。もう1つにはその製品カテゴリ内の評価方法である。また消費者が評価をするのが困難なものであれば、生産者も価格を設定することが難しい。それゆえ、他方、生産者にとってクリティクスは製品カテゴリ内で価格を設定するためのガイドを与える(Hsu et al., 2011)。

### 3. クリティクスの役割に関する仮説の提示

本章では以下において製品カテゴリにおけるクリティクスに関する 2 つの仮説を検証したい。第 1 に新規製品カテゴリの形成におけるクリティクスの存在の有無に関する仮説である。第 2 に新規製品カテゴリの形成におけるクリティクスの役割に関する仮説である。

まず、既存の製品カテゴリおよび新規の製品カテゴリにおいてクリティクスは生産者と消費者を媒介しているのかどうかという仮説である。これまでクリティクスが生産者と消費者を媒介することを前提に議論しているものの、クリティクスが生産者と消費者を媒介する存在であるかどうかを確認する必要がある。いわば、仮説の前提となっている仮説を検証する。

仮説 1 では製品カテゴリにおけるクリティクスの存在の有無を確認する。消費者が製品を評価するのが難しい場合、クリティクスが生産者と消費者を媒介するのかどうかである。

仮説 1: 消費者が製品を評価することが困難である場合、クリティクスは生産者と消費者を媒介する。

仮説 2 は新規のカテゴリの形成におけるクリティクスの存在の有無を確認する。消費者が製品を評価することが困難な場合、新規の製品カテゴリの形成においてクリティクスは生産者と消費者を媒介するかどうかである。

仮説 2: 消費者が製品を評価することが困難である場合、新規の製品カテゴリの形成においてクリティクスは生産者と消費者を媒介する。

つぎに、新規の製品カテゴリの形成においてクリティクスが果たす役割に関する仮説である。クリティクスは新規の製品カテゴリを自ら形成する源泉にはなり得ない。なぜならば、クリティクスそれ自体は何も生み出していないからである。これまでの議論に基づけば、何かを創り出すことよりも創り出されたものを社会に広めることにクリティクスの意義があると考えられる。クリティクスは新規の製品カテゴリにおいても一定の役割を果たし、新規の製品カテゴリの認知を消費者および生産者に対して促進する。

仮説 3 クリティクスは新規の製品カテゴリの形成を促進し、消費者と生産者の社会的関係を構築する。

以上、3 つのクリティクスに関する仮説を以下において検証する。

### 4. クリティクスの役割に関する研究方法

本章では製品カテゴリの形成においてクリティクスの役割を検討するために、上記の仮説を検証する。そのためにつぎのような対象と方法を採用する。

まず研究の対象はこれまでも取り上げている、医療用医薬品業界における先発医薬品である新薬という既存の製品カテゴリと、後発医薬品であるジェネリックとい新規の製品カテゴリの事例を取り上げる。またこのクリティクスの役割を他の業界でもさらに検証するために、保険業界における少額短期保険であるミニ保険という新規の製品カテゴリを事例として取り上げる。

研究方法としてはとして、保険業界および少額短期保険業界における新聞記事の検索を行う。具体的には、『日経テレコン』の記事検索機能を利用する。記事検索の対象は日本経済新聞（朝刊および夕刊）である。そして記事検索機能を利用して、新聞記事における特定の製品に関するキーワード検索を行う。その結果、製品カテゴリにまつわる特定のキーワードの件数が増大するにつれて、製品カテゴリが形成されているという 1 つの証明になると本章では考えている。

さらにテキスト・マイニングのソフトである KH coder (樋口, 2014) を使用し、記事検索の結果に基づき、その記事内容を分析する。記事内容の中でも比較的頻度の高い語、いわゆる頻出語を取り上げる。その上でそれらの頻出語間の関連性を、KH coder の共起ネットワークを用いて頻出互換の関係を分析する。その結果、クリティクスとの関係を分析する。

医療用医薬品業界は、すでに取り上げているため、新薬およびジェネリックに関しては説明を必要しないだろう。新薬はブロックバスターを含む先発医薬品であり、ジェネリックは特許切れの新薬であり、薬価は安価に設定されている。このジェネリックが過去 10 年間で最も新聞紙上に登場した 2007 年度の新聞記事検索とその記事内容分析の共起ネットワークを取り上げる。新聞記事検索のキーワードは、新薬は「新薬」と「医療用医薬品」、ジェネリックは「ジェネリック」である。

保険業界における少額短期保険は少し説明を必要とする。次節において詳細は譲るが、国内の保険業界の既存の製品カテゴリは生命保険と損害保険の 2 つしかない。その中に「保険業法等の一部を改正する法律の一部を改正する法律」（2005 年公布、2006 年施行）によって新しく設立したのが少額短期保険である。法改正の以前は無二か共済と言われてきた。通称について取り上げる。さらに、その後、保険業界における動乱の中で少額短期保険の変遷を取り上げる。分析の期間は 2006 年度から 2014 年度までである。

## 5. クリティクスの役割に関する仮説の検証結果

### 5-1. 新薬

以下は『日本経済新聞』（日刊紙および夕刊紙）における新薬をキーワードにした新聞記事に関する結果を示す。図 6-2 は KH coder の新薬および医療用医薬品共起ネットワークである。図の頻出語の中でも、赤色系のキーワードは頻度が高く、青色系のキーワードは頻度が低い。



ックの選択に関していまだ医師の影響力が強かったと言える。その意味では医師は新薬においては当然のことながら、ジェネリックにおいてもある程度クリティクスの役割を果たしていると言うことができる。しかしながら後発薬と結びついているため、他の年度と比較すると、医師と新薬の関係は比較的弱い。この事例において消費者が製品を評価することが困難である場合、クリティクスは生産者と消費者を媒介するという仮説 1 の正しさを検証することができた。

## 5-2. ジェネリック

以下は『日本経済新聞』（日刊紙および夕刊紙）におけるジェネリックをキーワードにした新聞記事に関する結果である。図 6-3 はジェネリックの KH coder の共起ネットワークを示している。

図 6-2 では医師と薬局が同じような頻度で登場しているものの、図 6-3 では薬局は医師よりも頻度が高い。つまり後発薬と薬局との関係はより強固な関係を構築している可能性が高い。前述の理由からまだ医師の影響力が高いものの、薬局、具体的には調剤薬局、そして薬剤師がクリティクスとしての役割を果たしているということができる。この事例において消費者が製品を評価することが困難である場合、クリティクスは生産者と消費者を媒介するという仮説 1 の正しさを検証することができた。

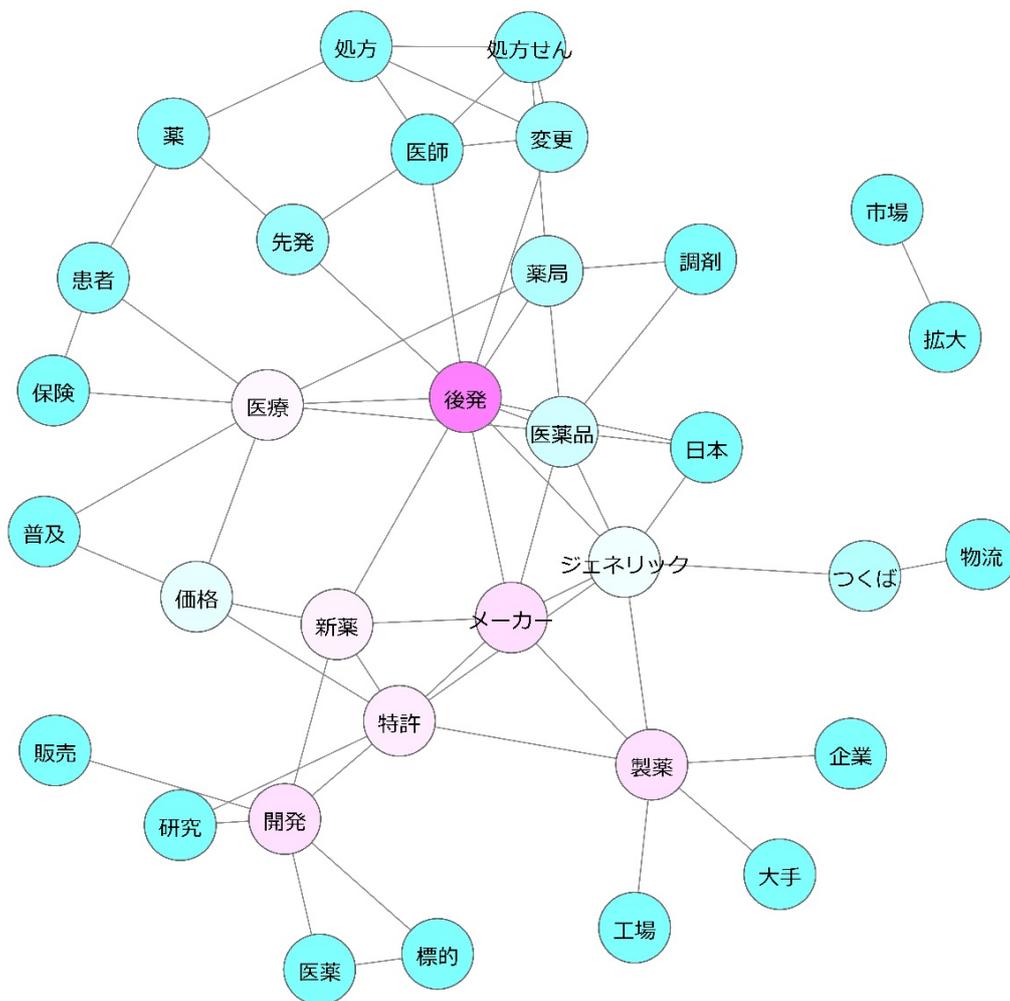


図 6-3 「ジェネリック」に関する頻出語共起ネットワーク

出所：KH coder の共起ネットワークによって筆者作成

### 5-3. ミニ保険

まず、短期少額保険とは、短期少額保険協会の HP では、「保険業のうち、一定の事業規模の範囲内において、保険金額が少額、保険期間 1 年（第二分野については 2 年）以内の保険で保障性商品の引受のみを行う事業として、「少額短期保険業」が設けられている」と説明している。さらに HP によれば、具体的には、死亡保険が 300 万以内など、通常生命保険より保険金額の規模が小さい。このことが短期少額保険は通称、ミニ保険と呼ばれる所以である。多くの場合、生命保険や損害保険などと組み合わせて、ミニ保険に加入している場合が多い。

近年では、このような医療および死亡に関する分野のみならず、地震保険などの家財に関する分野や、ねこやいぬなどのペット保険なども、ミニ保険では契約者も増えており、人気のある分野である。

近年、図 6-4 に示すように、ミニ保険を扱う業者も増えつつある。特に 2007 年度から 2008 年度、2013 年度から 2014 年度などは業者数の増加が顕著である。この中にはミニ保険だけを扱う中小企業だけでなく、大手生命保険会社や大手損害保険会社の子会社も存在している。

#### 企業数

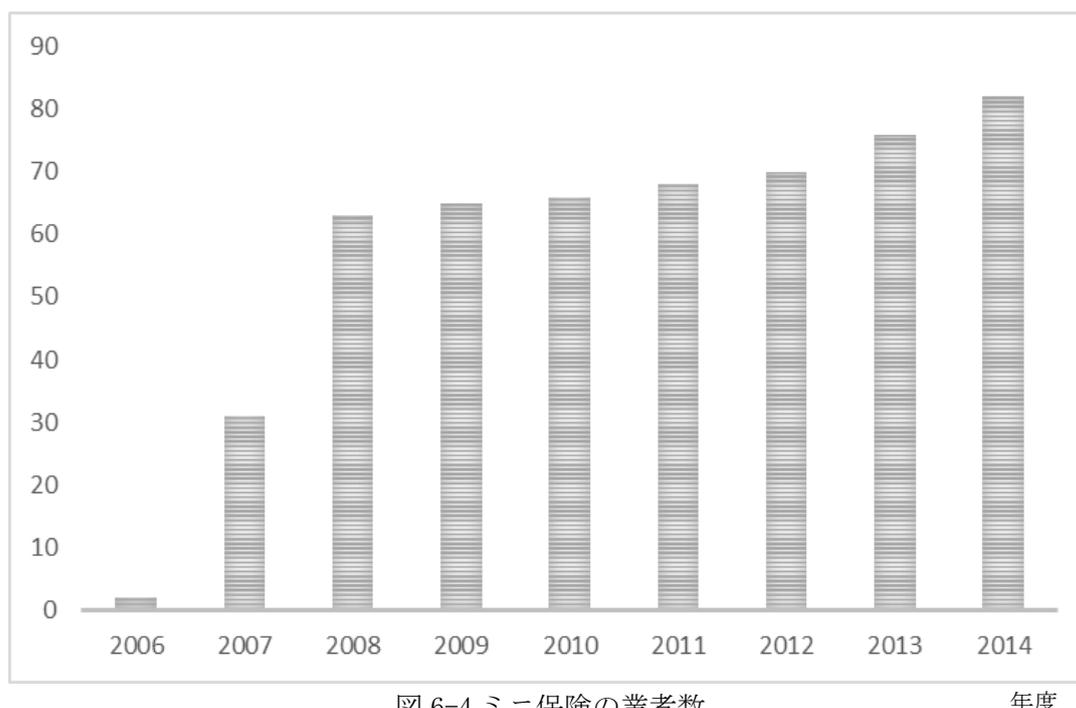


図 6-4 ミニ保険の業者数

出所：少額短期保険協会 HP よりをもとに筆者作成

これらミニ保険業界が成立する 1 つの契機になっているのは、無認可共済にまつわる問題であった。無認可共済とは監督官庁や根拠法令を持たない共済事業のことである。たいてい JA 共済やコープ共済など共済事業には、それぞれの根拠となる法令(JA 共済であれば、農協法など)が存在している。

しかしながら無認可共済は根拠となる法令が存在しないため、情報を開示する義務はなく、財務状態が分からない場合が多い。それゆえ、『日本経済新聞』(2008)によれば、高知のベルル共済などのように、契約者から多くの契約料を取りながら、営業を停止してしまう企業も現れた。

そこで政府は 2006 年にこれらの無認可共済を廃止し、少額短期保険会社への移行を促すとともに、それにまつわる法整備を行った。当初、ほとんどの無認可共済にとって少額短期保険への移行はハードルが高く、廃業する会社も多かった。しかしながら、その後、法整備が進むにつれて、新規参入企業が多く出現する。

図 6-5 は、『日本経済新聞』における無認可共済とミニ保険に関する新聞記事のキーワード検索の結果である。この結果から無認可共済とミニ保険ともに 2007 年度をピークにしていることが分かる。

その一方で 2007 年度をピークにしながら減少していくのは無認可共済というキーワードである。無認可共済は 2010 年度に一時的に増えているものの、これは法律の制定にまつわる記事のためである。他方、2007 年度をピークにしながら、その後も一定の数が頻出しているのはミニ保険というキーワードである。

### 記事数

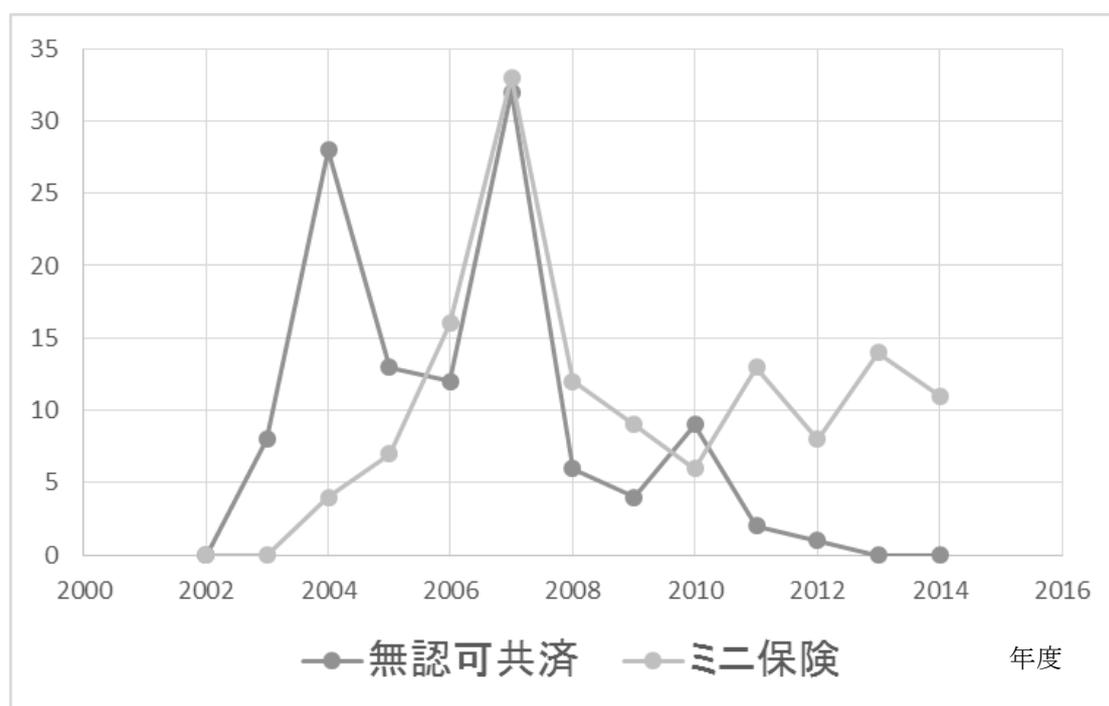


図 6-5 無認可共済とミニ保険の記事検索

出所：『日経テレコン』をもとに筆者作成

図 6-6 は「ミニ保険」に関する頻出語共起ネットワークである。2004 年度から 2014 年度までの『日本経済新聞』における「ミニ保険」をキーワードに検索した記事の内容分析である。図 6-6 の左側には、無認可共済からミニ保険への転換に関する部分、下部にはミニ保険の設立に関する部分、右側はミニ保険の商品に関する部分が多い。

特に注目すべきは図の下部である。楽天、出資、ネットなどのキーワードが並んでいる。無認可共済の時代にはなかったインターネットを通じてミニ保険の宣伝やその比較サイトなどが記事の中で非常に多く取り上げられている。したがって、そのようなインターネットはミニ保険にとって 1 つのクリティクスとして存在しているといえる。ミニ保険から損害保険会社へ移行したペット保険会社(2015. 10. 27)および医療保険と家財保険

という損保系と生保系の両方の商品を取り扱うミニ保険会社(2015. 11. 5)などのミニ保険にまつわる各社へのインタビューによれば、近年、インターネットを通じたマーケティング・チャンネルを重視し、さらに楽天などの比較サイトがクリティクスとしての存在を高めていると指摘している。以上のことから、この事例において消費者が製品を評価することが困難である場合、クリティクスは生産者と消費者を媒介するという仮説 1 の正しさを検証することができた。

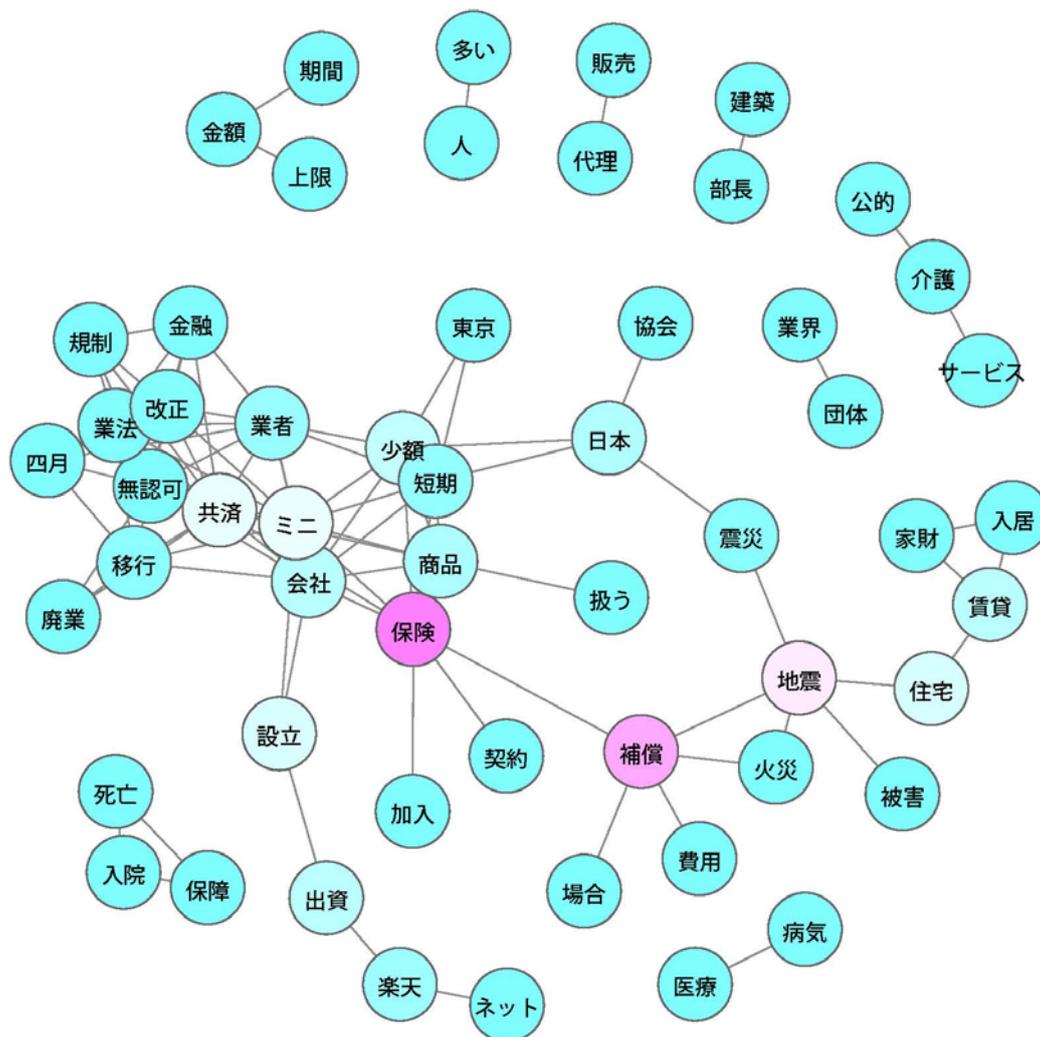


図 6-6 「ミニ保険」に関する頻出語共起ネットワーク

出所：KH coder の共起ネットワークによって筆者作成

#### 5-4. 保険業界におけるクリティクスの役割

この無認可共済が問題となり、短期少額保険の業界が成立する時期には、保険業界全体も保険金不払いという大きな問題が重なっている。この保険金不払い問題は、2004 年頃から 2008 年にわたって多くの企業が監督官庁から業務停止命令および業務改善命令を受ける

ほどであった。それゆえこの業界に対する消費者の不信感は、かつてないほどに高まりを見せていた。

図 6-7 はファイナンシャル・プランナーと保険金不払い問題や無認可共済問題との関係をしている。無認可共済および保険金不払いの問題は 2007 年をピークになっている。ミニ保険というキーワードも同時期にピークになっている。

ファイナンシャル・プランナーは、保険コンサルタントと並び保険業界におけるクリティクスということができるだろう。このクリティクスは 2007 年度にもキーワード検索で頻出している。

注目に値するのはファイナンシャル・プランナーというクリティクスは 2008 年度にもっとも頻出していることである。2014 年度にファイナンシャル・プランナーが頻出している理由は、このミニ保険とはほとんど関係していないものの、この保険およびミニ保険の頻出とファイナンシャル・プランナーは関係しているものと考えられる。より具体的に言えば、消費者が損害保険および生命保険のようなすでに確立された保険業界の業界への不信の高まりと、その中で台頭してくるミニ保険の存在である。

このような保険業界への消費者の不信が高まり、消費者のミニ保険への関心が高まるにつれて、ファイナンシャル・プランナーというキーワードは頻出している。両極端ではあるが、業界への関心が高まるにつれて、ファイナンシャル・プランナーの存在は必要とされることができる。

さらに注目すべきは保険の業界への不信が最も高まったのは 2007 年度である。この時期にもっとも損害保険の不払い問題が新聞紙面で取り上げられている。しかしファイナンシャル・プランナーのキーワードが 2014 年度に次いで頻出しているのは 2008 年度である。不払いの問題が最も多く取り上げられた後、ファイナンシャル・プランナーの頻出にはこの 1 年のタイムラグがある。私はここにファイナンシャル・プランナーというクリティクスの存在意義を見出す。ファイナンシャル・プランナーは保険の業界の不信を増長するのではなく、保険の業界を安定させ、さらにミニ保険という新規製品カテゴリを促進するのに存在していると考えられる。言い換えれば、クリティクスは一度分断されてしまった消費者と生産者の関係を再構築しようとしていると考えられることができる。

## 記事数

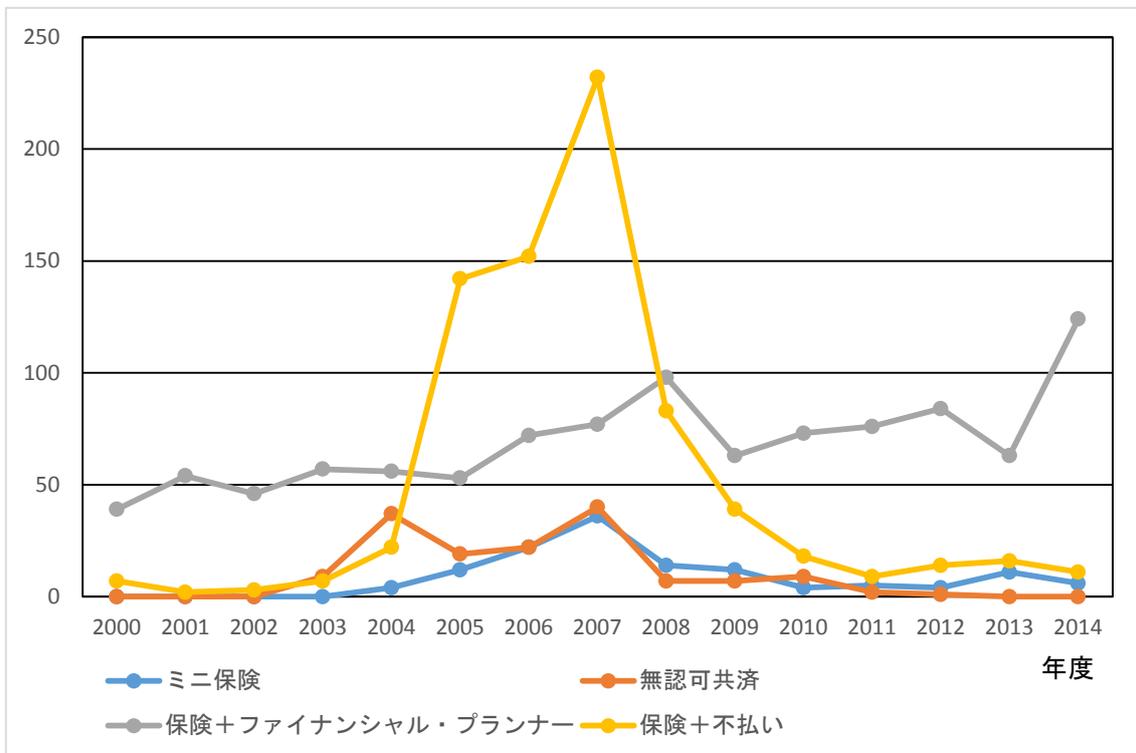


図 6-7 FP と保険諸問題の関係

出所：『日経テレコン』をもとに筆者作成

## 6. クリティクスの役割に関するディスカッション

これまでクリティクスに関する 3 つの仮説を立て、医療用医薬品業界のジェネリックと保険業界のミニ保険を対象においてその仮説を検証した。ここではそれぞれの仮説およびその検証結果に対してさらなる考察を加える。

まず、消費者が製品を評価することが困難である場合、クリティクスは生産者と消費者を媒介する仮説 1 について考察を加える。医療用医薬品業界において媒介しているクリティクスは医師であった。これまで議論の前提にしてきた仮定は正しかったといえることができる。

しかしながら製薬会社と患者をどこまで強く結びつけているのかとすることを十分に検証したとはいえない。その点は頻出語の件数を年代別に比較することによってどの程度強化したのかを測定することができるだろう。

つぎに、消費者が製品を評価することが困難である場合、新規の製品カテゴリの形成においてクリティクスは生産者と消費者を媒介するという仮説 2 について考察を加える。医療用医薬品業界において、この仮説に関しても仮説 1 同様に、部分的には医師がジェネリックという新規製品カテゴリのクリティクスの役割を担っていたものの、仮説 1 の検証結

果とは異なる、調剤薬局もクリティクスとして特定することができた。つまり、調剤薬局の主役である薬剤師はジェネリックのクリティクスである可能性を見出すことができた。

また保険業界のミニ保険に関しては頻出語においてミニ保険と決して関係は強くないものの、ネットとの関連性を見出すことができた。ミニ保険にまつわる各社へのインタビューによって補足しながら、インターネットの比較サイトがクリティクスとして役割を果たしている可能性が高い。

さらに仮説 2 に関しては、新規製品カテゴリの形成におけるクリティクスの存在を見出すだけでなかった。新規製品カテゴリの形成において、クリティクスが医師から薬剤師へ移行していることをとらえているのが図 6-3 の共起ネットワークである。新規製品カテゴリの形成にともない、クリティクスが変更する可能性があることを示唆している。

最後にクリティクスは新規の製品カテゴリの形成を促進し、消費者と生産者の社会的関係を構造化する仮説 3 に関して考察を加える。製品カテゴリの安定化および構造化にクリティクスが寄与していることをファイナンシャル・プランナーの事例から推測することができた。業界全体を揺るがす問題が生じる中で、新規製品カテゴリが形成され、さらにクリティクスがその新規製品カテゴリの形成を促している可能性が高い。

しかしながら本章では頻出語の共起ネットワークによって明らかにできる可能性は高いものの、このファイナンシャル・プランナーの存在が保険金不払いとの関係で取り上げられているのか、それともミニ保険の台頭によって取り上げられているのか、どちらにも関連する形で取り上げられているのか（本論文ではこの見解を支持している）十分に測定できたとは言いがたい。この点は今後、考察の余地がある。

## 7. むすびに

本章では、製品カテゴリにおけるクリティクスの役割に関して検討してきた。クリティクスは本論文においてこれまで想定してきたように、ある特定の市場において生産者と消費者を媒介し、結びつけ、製品カテゴリの形成に一定の役割を果たしていた。したがって、製品カテゴリにおけるクリティクスの重要性を確認することができたといえることができる。

しかしながら、クリティクスが生産者と消費者の社会的関係の構築を促進し、さらに製品カテゴリの形成に寄与しているということだけでは、クリティクスの役割をすべて検証できたとはいいがたい。つまりクリティクスは消費者と生産者の媒介と製品カテゴリの形成の促進ということだけでなく、さらなる役割を検討する余地がある。だろう。このクリティクスの役割に関する多面的な研究に関して今後、さらに考察を加えていきたい。

## 参考文献(第 6 章)

『広辞苑』第 6 版 (2008) 岩波書店.

少額短期保険協会 HP 「少額短期保険とは」

<http://www.shougakutanki.jp/general/consumer/insurance.html> (2015. 10. 30)

- 『保険毎日新聞』 [https://www.homai.co.jp/homai\\_kensaku/index.php](https://www.homai.co.jp/homai_kensaku/index.php) (2015. 10. 30)
- 『日本経済新聞』 (2008), 大阪朝刊「徳島県警など、ベルル共済役員逮捕、社債販売で詐欺容疑」2008年1月6日, p. 16.
- 『日経テレコン』 <https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F11.do> (2015. 10. 30)
- 『ランダムハウス英和大辞典』 第2版 (1994), 小学館.
- 樋口耕一(2014). 『社会調査のための計量テキスト分析 内容分析の継承と発展を目指して』 ナカニシヤ出版.
- 吉成亮, (2015). 「変革的カテゴリによるカテゴリ集合体の再構築」『情報経営学会誌』Vol. 35, No. 3, pp. 44-57.
- KH Coder テキスト型 (文章型) データ統計的分析ソフトウェア  
<http://khc.sourceforge.net/>
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press (玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ』 2001年、翔泳社).
- Hsu, G., Roberts, P. W. and Swaminathan, A. (2007) “Standards for Quality and the Coordinating Role of Critics.” The University of Chicago Booth School of Business. Working Paper.
- (2011) “Evaluative schemas and the mediating role of critics.” *Organization Science* Vol. 23, No. 1, pp. 83-97.
- Negro, G., Hannan, M. T. and Rao H. (2011) “Category reinterpretation and Defection.” *Organization Science*, Vol. 22, No. 6, pp. 1449-1463.
- Porac, J., Thomas H. and Baden-Fuller C. (1989) “Competitive groups as cognitive communities.” *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 397-416.
- Rao, H., Monin P. and Rodolphe D. (2005) “Border Crossing.” *American Sociological Review*, Vol. 70, No. 9, pp. 868-991.
- Rosa, J. A, J. J. F. Porac, J. Runser-Spanjol, and Saxon. S. M. (1999) “Sociocognitive Dynamics in a Product Market.” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 64-77.
- Shrum, W. M. (1991) “Critics and publics: Cultural mediation in highbrow and popular performing arts.” *American Journal of Sociology*, Vol. 97, No. 2, pp. 347-375.
- Zukermann, E. (1999) “The Categorical Imperative.” *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1398-1438.

## 第7章

### 対比と包摂による製品カテゴリーの形成

#### 1. 序

本論文では、これまで市場における製品カテゴリーとその背後にあるクリティクスに媒介された生産者と消費者の社会的関係に関して議論している。本章と次章では、市場における製品カテゴリーの形成とその進化を議論したい。

この市場におけるカテゴリーの研究は組織社会学および経営戦略論の分野において近年、増加しつつある(Negro, Koçak, and Hsu, 2010; Tyler and Vergne, 2013)。研究の分布は社会学系雑誌から組織論、戦略論、管理論研究にまで及んでいる。

しかしながら、その中でも市場における製品カテゴリーの進化に関して多くの研究が存在するものの、その形成に向けられた研究は、起業家研究など一部の研究が存在するのみである(たとえば、Kennedy, 2008)。Zuckerman(1999)においても、すでに確立された証券市場を対象にしており、業界という製品カテゴリーから外れる企業の評価が低いことを言及しても、その評価が変化するのかどうかについては言及していない。

またこれまでの製品カテゴリーの形成に関する研究でも、主に特定の製品カテゴリーに焦点を当てている。一部には、既存の競合グループや製品カテゴリーとの対比の中で、製品カテゴリーの形成を議論している研究も存在している(Porac et al., 1989)ものの、特定の製品カテゴリーを中心に議論している。もちろん、Rao et al. (2003)など既存の製品カテゴリーとの対比を扱う一部の例外的研究は存在する。これまで製品カテゴリーの形成に関する研究では、製品カテゴリーは対比の中で成立するという J.C Turner(1987)らの自己カテゴリーを源流の1つにしなが(Tyler and Vergne, 2013)、既存の製品カテゴリーと新規の製品カテゴリーを対比することによって、どのように製品カテゴリーが形成するのかを十分に検討していない。

本章では J.C Turner(1987)らの自己カテゴリー化 self-categorization の議論に基づき、既存の製品カテゴリーとの対比の中で形成する新規の製品カテゴリーを検討する。本章のリサーチ・クエスチョンは、既存の製品カテゴリーと対比する中で、既存の製品カテゴリーとは類似しながらも、どのように新規の製品カテゴリーとしてそのカテゴリーの境界を設定するのかである。

本章では主につぎの2つの仮説を検証したい。まず、市場における既存の製品カテゴリーとの対比によって、新規の製品カテゴリーを設定するという仮説である。つぎに新規の製品カテゴリーは、既存の製品カテゴリーと対比可能なように、既存の製品カテゴリーと部分的に類似するという仮説である。

この市場における既存の製品カテゴリーとの対比による製品カテゴリーの形成を、前章で取り上げた国内の保険業界におけるミニ保険の事例をもとに検証する。本章の結論として、

第 1 に、既存の製品カテゴリと対比することによって消費者はより明確に新規の製品カテゴリを認知すること、第 2 に、既存の製品カテゴリと対比するために、既存の製品カテゴリと部分的に類似し、上位の製品カテゴリの中で新規の製品カテゴリが位置づけられることを主張したい。

## 2. 製品カテゴリ間の対比に関する既存研究

市場における製品カテゴリの研究は、これまでも言及しているように、市場における競争のパターンの探求に関する研究を源流の 1 つにしている。たとえば、Porter の approach to competitive positioning (Porter, 1985) では、戦略グループという同一、もしくは類似する戦略を採る企業間の競争パターンを分析している。

Porter (1985) はその上でつぎのように主張する。市場の特性に応じて戦略グループの形成は異なるものの、たいていの市場では少数の戦略グループが存在する。そして戦略グループ間で策定している戦略には明確な違いがある。

しかしながら、なぜ企業の戦略家 strategist は市場における同一の戦略グループ内の企業はお互いに類似した戦略を策定する一方で、戦略グループ間では企業が明確に異なる戦略を策定するのか。ポーターらの支配的な競争戦略論はこのような疑問に十分に答えていない。Porac et al. (1995) や Whitley (2003) らは、ここに支配的な競争戦略論の限界を見出している。

そこで Porac et al. (1995) は、まず、戦略グループのような競争パターンがなぜ生じるのかという原因を、客観的な製品の属性や企業の戦略に見出すことはできないと主張する。その上で、彼らは、どの企業がどの企業を競争相手するのかというこれまでの議論を、ある企業の戦略家がどの企業を競争相手とみなすのかと認知上の議論に転換しようとする。

しかしながら、なぜ企業の戦略家がどの企業を競争相手とみなすのかという認知上の議論に転換すると、競争上の戦略グループを形成することを解き明かすことになるのか。Porac et al. (1995) は、企業の戦略家には認知上の制約があることを指摘する。企業にとって程度の差はあれ、同一市場であるならば、競争相手になり得るものの、企業の戦略家は認知上の制約があるため、その市場の一部の企業しか競争相手とみなすことはできない。したがって、それぞれの企業の戦略家は非常に限られた企業をライバルとみなし、そのライバルの企業の戦略を絶えず見極めながら、自社の戦略を決定しようとする。

この企業の戦略家の認知上制約によって、非常に限られた競争相手をライバルとみなされた企業の戦略家も同様に、認知上の制約を持つ。それゆえその企業の戦略家も非常に限られた企業をライバルとみなす。結果としてお互いが局所的な競争相手をライバルとみなすため、同一市場の中には少数の戦略グループが形成される。この少数の戦略グループを Porac et al. (1995) は下記のように図示している。

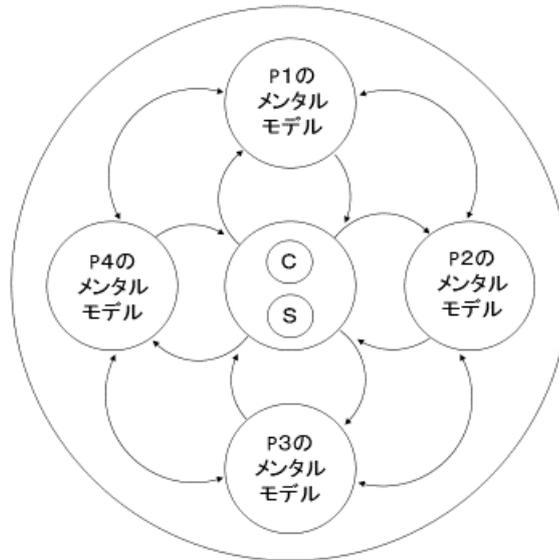


図 2-3 競争の中で形成される市場の認知

出所： Porac, Thomas and Baden-Fuller(1989)をもとに筆者作成

競争相手と類似した戦略を策定することによって、それぞれの企業が提供する製品も類似する。そのような類似している製品を消費者やクリティクスが認知できるならば、製品カテゴリとなりうる製品群を形成する可能性がある。

しかしながら、たとえ生産者である企業がお互いにこの製品群を1つの製品カテゴリとして認知したとしても、消費者やクリティクスがそれらの製品を製品カテゴリとして認知するとはかぎらない。したがって、類似する製品をめぐる戦略グループの成立だけでは、必ずしも1つの製品カテゴリとして認知されることはない。つまり少なくとも生産者と消費者の間にある程度、強固な社会的関係が存在しなければ、製品カテゴリを形成することはできない。

そこでライバルとみなす戦略グループ以外の、他の戦略グループとの関係をとらえることによって、製品カテゴリを形成する契機が生まれると私は考える。なぜならば、そうすることによって、消費者はある戦略グループを、より広い枠組みにおいてとらえることができるからである。たとえば、ジェネリックをめぐる競争している戦略グループを特定できるのは、新薬をめぐる競争している戦略グループを特定し、ジェネリックと新薬のそれぞれの戦略グループの違いを対比することができるからである。

図 7-1 は、図 2-3 にもう1つの戦略グループを追加し、戦略グループ A と戦略グループ B という戦略グループ間の関係を示している。図 2-3 を提示している Porac et al. (1995) の論文では主にスコットランドのニットメーカーの競合関係の事例を取り上げている。この Porac et al. (1995) においても必ずしも彼らの論文の主題ではないものの、他の戦略グループとしてイタリアのニットメーカーを挙げている。

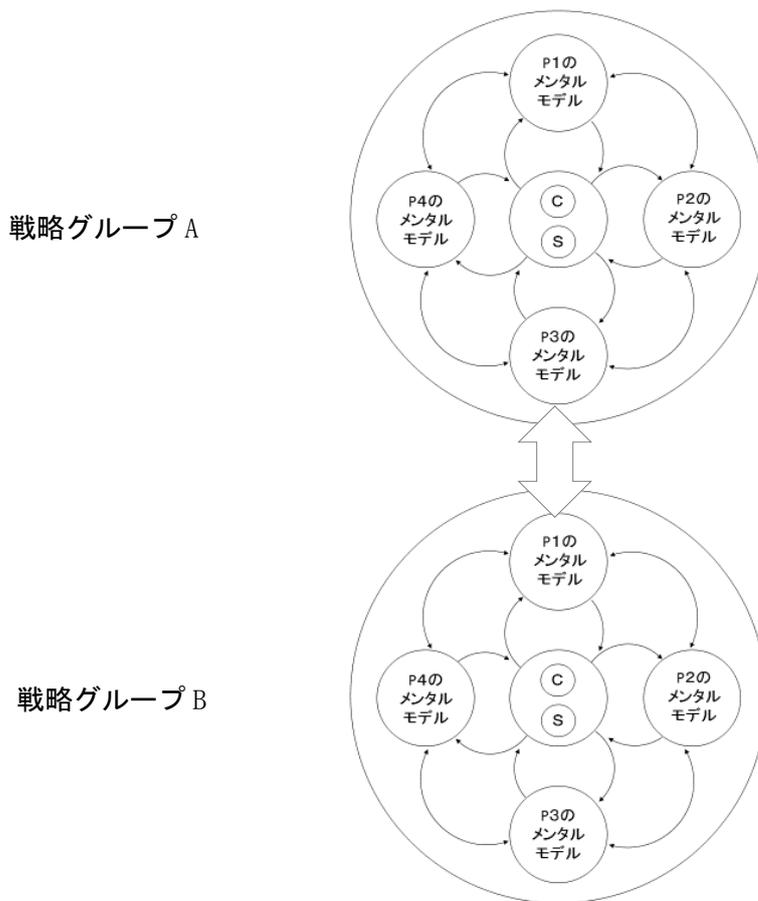


図 7-1 戦略グループ間の対比による製品カテゴリーの認知

出所： Porac, Thomas and Baden-Fuller (1989)をもとに筆者作成

消費者は図 2-3 のような個別の戦略グループというよりも、図 7-1 のような戦略グループ A と戦略グループ B という戦略グループ間というより広い枠組みで戦略グループをとらえようとするだけではない。さらに消費者はこれら 2 つ以上の戦略グループ A および戦略グループ B をさらに包摂する 1 つのまとまりとして認知することができる。先ほどの例でいえば、新薬という戦略グループもジェネリックという戦略グループも医療用医薬品という戦略グループに包摂され、新薬とジェネリックは医療用医薬品の 1 つとして認知される。このようなより包摂的枠組みの中で消費者はそれぞれの戦略グループを製品カテゴリーとしてみなしはじめると考えている。

J.C Turner(1987)の自己カテゴリ化 self-categorization 理論では、個人間レベルの議論ではありながら、このようなカテゴリの始動をカテゴリ化としてつぎのように指摘している。

「カテゴリ化と比較が互いに依存し合い、一方がなければ他方も存在しない、というも

のである。すなわち、刺激を分類し、あるまとまりをつくることは、知覚された類似性と差異（比較関係）に依存する。しかし刺激の比較が成り立つためには、それらが高度な抽象レベルでは、同一であるもの・同じようなもの・同等であるものとして既にカテゴリ化されていることが必要である」（邦訳 p. 60-61）

彼らはこのようなカテゴリ間に対比の原則をメタコントラストの原理と呼ぶ。

ある製品カテゴリのもとに競争相手でありながら、戦略グループを形成する。しかしながら、市場における類似した認知を持つ戦略グループだけで製品カテゴリは形成しない。たとえこのような戦略グループが存在しても、製品カテゴリのラベルを創り出すことができるとはかぎらない。

そこで他の製品カテゴリと、さらにそれらの製品カテゴリを包摂する製品カテゴリの両方がなければ、それぞれの製品カテゴリは存在し得ない。言い換えれば、複数の製品カテゴリを包摂する上位の製品カテゴリが存在するとき、消費者はそれぞれの製品カテゴリを認知する。

このことは新しい製品カテゴリを形成するときにも上記の内容と同様のことが起こると考えられる。ある製品カテゴリを形成するためには、自らの製品カテゴリは当然のことながら、対比する製品カテゴリとそれらを包摂する製品カテゴリが不可欠である。たとえば、ジェネリックという製品カテゴリを形成するためには、新薬という対比する同位の製品カテゴリと医療用医薬品という包摂する上位の製品カテゴリが不可欠である。

本章では新規の製品カテゴリが形成する際に、その他の製品カテゴリとの関係をどのように構築するのか、そしてそのような関係をなぜ構築することができるのかということを実証的に検証する。特にどのように対比する製品カテゴリを創り出しながら、新しい製品カテゴリを形成し、よりそれらを包摂する製品カテゴリの中でどのように位置づけられるのかということを実証的に検討する。

具体的には保険業界におけるミニ保険という新規の製品カテゴリを事例として取り上げる。保険業界の代表的な製品カテゴリは損害保険と生命保険があるが、その中でミニ保険という新規の製品カテゴリはどのように位置づけられたのかということ以下では検討したい。

### 3. 製品カテゴリ間の対比と包摂に関する仮説の提示

以下では 2 つの仮説を提示する。その仮説を保険業界におけるミニ保険において検証する。

第 1 の仮説は、新規製品カテゴリと既存の製品カテゴリとの対比に関する仮説である。新規製品カテゴリを形成するために、新規製品カテゴリだけではなく、対比する製品カテゴリは不可欠である。対比する製品カテゴリがあれば、消費者はその新規製品カテゴリを認知することができる。

仮説 1: 既存の製品カテゴリと対比することによって消費者はより明確に新規の製品カテゴリを認知する。

第 2 の仮説は、既存の製品カテゴリと対比するためには、既存の製品カテゴリと部分的に類似していなければいけない。お互いの製品カテゴリが対比できるような差異がありながら、お互いの製品カテゴリが類似しているということは、お互いの製品カテゴリがどちらも上位の製品カテゴリの一部であることを示している。新規製品カテゴリと既存の製品カテゴリを包摂する上位の製品カテゴリが存在しなければならない。

仮説 2: 既存の製品カテゴリと対比するために、既存の製品カテゴリと新規製品カテゴリを包摂する上位の製品カテゴリが存在するとき、消費者は新規の製品カテゴリを認知する。

以下ではこれら 2 つの仮説を検証する。

#### 4. 製品カテゴリ間の対比と包摂に関する研究方法

研究方法は、質的研究と量的研究の両方で行う。まず質的研究としてミニ保険各社へのインタビュー調査を取り上げる。このインタビュー調査を補足するために、『日本経済新聞』『保険毎日』の一般紙および業界紙による資料の収集から得られた情報をもとにする。

つぎに量的な研究として、テキスト・マイニング text mining というテキストデータの分析手法を採用する。上記の取り上げた新聞紙をミニ保険などのキーワード検索を行う。その上で、キーワード検索によって検出した記事の内容を KH Coder (テキスト型データ統計的分析ソフトウェア, 樋口耕一, 2014) によって頻出語間の関連性を分析する。

テキスト・マイニングは新聞紙などの情報をもとに、ある言葉がどのように頻出し、頻出する言葉と他の言葉がどのように変化するかを時系列で追跡する。その結果として、製品カテゴリの形成を検討する。この新聞紙上に頻出する単語によって製品カテゴリの形成を実証的に検討する。

本研究で対象にする製品カテゴリは保険業界におけるミニ保険という製品カテゴリである。ミニ保険という製品カテゴリは保険業界でも 2000 年以降に形成された新規の製品カテゴリである。言い換えれば、ミニ保険の上位製品カテゴリは保険である。さらにミニ保険という製品カテゴリには、ペット保険、家財保険、医療保険などの下位製品カテゴリが存在している。

このミニ保険という製品カテゴリが形成することによる、他の既存の製品カテゴリとの関係を分析するために、新聞紙上でミニ保険という単語と他の単語の関連性を検討する。ミニ保険という単語の増加に伴い、一般的な単語を除く、他の保険の種類を増減を調査することによって、ミニ保険がどの保険とどのような関係の中で形成したのかを分析する。

#### 4. 製品カテゴリ間の対比と包摂に関する仮説の検証結果

##### 4-1. ミニ保険に関する質的研究

ミニ保険に関する質的研究は、現在でもミニ保険である会社1社(インタビュー対象者・代表取締役社長、2015年11月5日)と過去にミニ保険会社であったものの現在では損害保険会社である会社1社(インタビュー対象者・広報担当執行役員、2015年10月27日)に対するインタビュー調査にと基づいている。

ミニ保険という言葉は通称であり、正式な名称は少額短期保険である。少額短期保険は、前章で述べたように、「保険業法等の一部を改正する法律の一部を改正する法律」(2005年公布、2006年施行)によって成立した業界である。少額短期保険業は損害保険業や生命保険業のように金融庁長官による免許制ではなく、財務局による登録制によってこの事業に参入である。2015年3月現在では少額短期保険会社は82社である。

この少額短期保険はその商品それ自体は類似する商品が2005年以前にも存在していた。その名称は一般的に無認可共済と言われていた。なぜ無認可共済と言われていたのかと例えば、共済事業は通常、何らかの法律の下で事業を運営している。たとえば、JA共済であれば農業協同組合法、全労済やCOOP共済は消費生活協同組合法という根拠法が存在する。これらは許可共済と呼ばれる。それに対してこの無認可共済は、共済という事業にもかかわらず、根拠となる法律が存在しないため、無認可共済といわれるようになった。

根拠法を持たない無認可共済業者は規模が小さいものの、全国に数多くの企業が共済事業を運営してきた。それゆえそのような企業の中には詐欺的な事業も存在し、何も担保を持たずに事業を運営していることが大きな社会問題になった。たとえば、徳島のベルル共済では、医療保険や社債などの販売を行いながら、組合員からお金を集め、経営破綻のため解散した。

このような無認可共済に対し、組合員だけでなく、類似している製品を扱う生命保険業界および損害保険業界から批判の声があがった。特に生命保険業界では無認可共済への批判は強く、金融庁への監督強化を促している(日経金融新聞, 2004)。

このような事件が起こるにつれて、2006年に保険業法を改正し、無認可共済は免許制で最低資本金10億円の損害保険や生命保険などの保険会社になるのか、それとも登録制で最低資本金1千万円の少額短期保険会社になるのかという選択に迫られた。少額短期保険会社になることは、保険会社になるよりもハードルは低いものの、少額短期保険会社になることの基準も満たすことができずに、ほとんどの無認可共済は廃業していった。

しかしながら、2006年以降、無認可共済業を廃業する企業も多いものの、その中には少額短期保険会社へ移行する企業も存在した。また少額短期保険はそれまで存在しなかった業界団体を設立し、普及に努めた。近年では、この少額短期保険は通称、ミニ保険という名前で広く社会に知られるようになり、新規に参入する会社は増加していく。この業界への参入企業の中には、葬儀屋、IT企業など異業種も含まれていた。前章の図6-4で示した

ように、現在でもこの少額短期保険業者への参入は増加している。近年の参入事例の中には損害保険会社が子会社としてミニ保険会社を設立する。もしくは他業界の会社が既存のミニ保険会社を買収する。このような形でミニ保険業界は競争が激しくなりつつある。

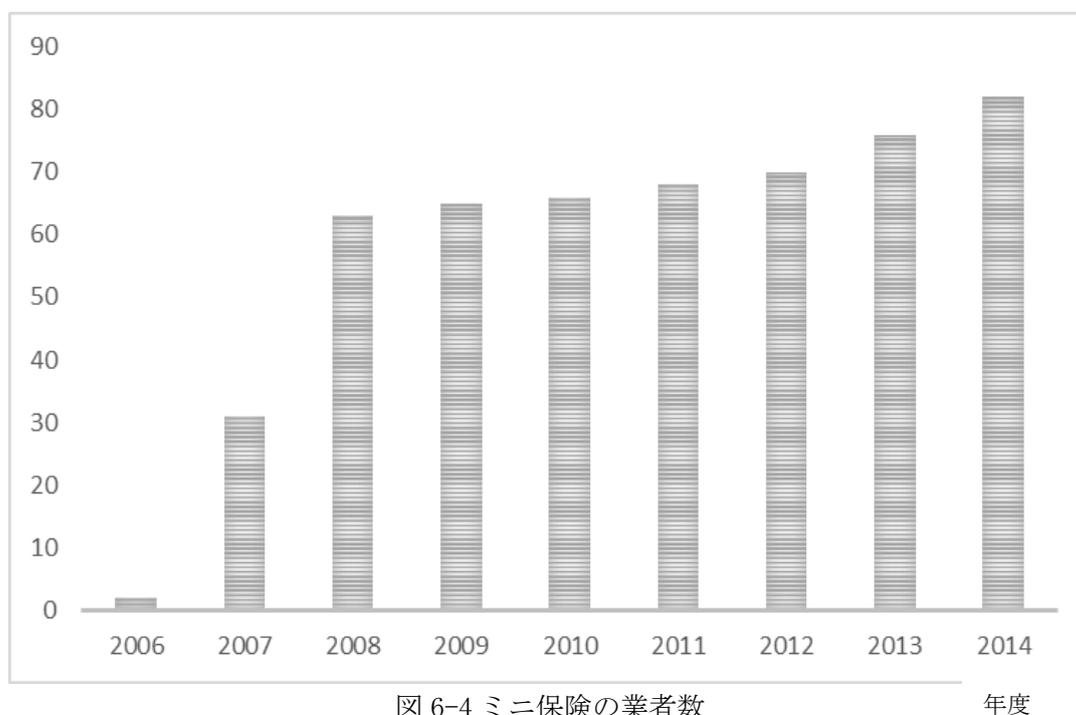


図 6-4 ミニ保険の業者数

年度

出所：少額短期保険協会 HP よりをもとに筆者作成

ミニ保険の商品は生命保険および損害保険よりも保険の期間が短期で保険の金額は少額であるものの、生命保険および損害保険とほぼ同様の商品が存在する。家財保険は損害保険会社も類似する商品を販売し、また医療保険などは生命保険と類似する商品を販売している。商品はほぼ同様でありながら、掛け金が安価であることから手軽に入ることができるという地位を確立しているのがミニ保険の特徴の1つである。

またこのミニ保険の「ミニ」という言葉は、本来、生命保険や損害保険と比較すると、保険の掛け金が少額であり、保険の対象期間が短期であるという意味を伴っている。それゆえ、損害保険と対比する中で、ミニ保険はよりライトな、つまりお手軽な保険というイメージを強調し、加入者を増やしている。

そしてミニ保険は、生命保険会社の医療保険に入ることができない顧客を対象にした商品販売している。たとえば、糖尿病患者が加入できる医療保険や妊娠中の妊婦が加入できる医療保険などはその好例である。このように製品はほとんど同じであるものの、対象者を限定したり、これまでの保険では加入できない顧客を対象にしたりすることによってミニ保険会社は顧客を獲得している。

さらに近年では、多種多様なミニ保険が販売されている。たとえば、登山の遭難にとも

なう救出費用の保険であるレスキュー保険、入居者が孤独死した場合のために一定期間の家賃や清掃費用を負担する孤独死保険、コンサートへ急に行けなくなった場合のチケット代を補償するチケットガード保険などがある。このような保険の中には既存の保険業者である損害保険会社や生命保険会社が後発で類似する商品を販売するなど、ミニ保険が先駆的な商品を展開し、その後、損害保険や生命保険の 1 商品として類似する商品を展開する場合も多い。このミニ保険の台頭によって保険業界が活性化する一因になっているといえることができる。

ミニ保険の商品が生保業界および損保業界に影響を与えるだけではない。少額短期保険会社の中には、無認可共済会社から少額短期保険会社へ、さらに少額短期保険会社から損害保険会社へ移行する企業も存在する。この企業の中には、無認可共済の頃から損害保険会社を目指しつつ、その準備段階として少額短期保険会社であった企業も存在する。

以上のことから、まず商品に関してミニ保険は明確に損害保険および生命保険の商品を意識している。特に損害保険でも自動車保険、生命保険の死亡保険など、いわゆる損害保険会社および損害保険会社の製品カテゴリのプロトタイプというよりも、損害保険会社の家財保険や地震保険、生命保険会社の医療保険など非プロトタイプを意識しながら、ミニ保険会社は商品を展開している。

またミニ保険会社のインタビューによれば、これまでどの会社でも決まり切った商品しか取り扱ってこなかった損害保険会社および生命保険会社のアンチテーゼとしてミニ保険会社が存在していると主張している。つまりミニ保険会社は新商品を開発するための源泉であり、新商品を開発することによって保険業界の活性化を目指していると述べている。このような発言からも単にミニ保険会社は損害保険会社や生命保険会社に対抗するための存在ではなく、保険会社としての位置付けを意識していることが分かる。

そして商品だけでなく、企業としてもミニ保険会社は損害保険会社と生命保険会社を明確に意識している。先ほどのミニ保険会社から損害保険会社に移行した会社は損害保険会社になることを無認可共済の頃から目指していた。この企業は損害保険会社に対抗するというよりも、ミニ保険会社とステップにし、損害保険会社を 1 つの到達点と考えている。

#### 4-2. ミニ保険に関する量的研究

まずミニ保険という製品カテゴリの形成に関して、『日本経済新聞』の紙面のキーワード検索によって分析した(図 7-2)。期間は 2000 年度から 2014 年度までである。

新聞紙面においてミニ保険が製品カテゴリとして日本国内の市場に登場するのが 2004 年度である。ミニ保険という単語は 2003 年度以前には新聞紙面にまったく登場していない。2004 年度にはじめて新聞紙面に登場し、その後 2007 年度にミニ保険は新聞紙面に最も頻出し、2014 年度までその後も現在でも持続的に登場している。2007 年度のミニ保険の頻出は保険法の改正が影響している。

記事数

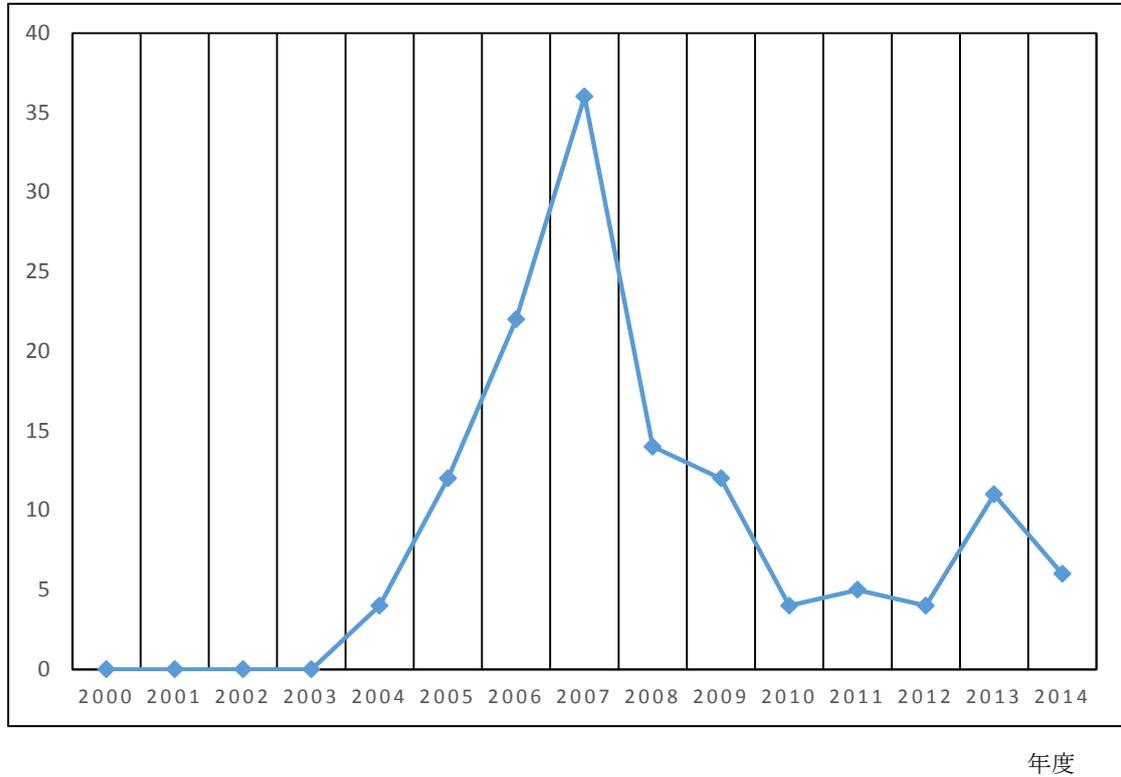


図 7-2 ミニ保険の『日本経済新聞』キーワード検索

出所：『日経テレコン』に基づき筆者作成

しかしながら、ミニ保険の議論を進める前に、図 7-3 に示したように、保険業界というより大きな枠組みでとらえると、ミニ保険という単語が頻出する程度は多くないということは注意が必要である。たとえば、この業界で最も頻出している生命保険などと比較すると、10分の1にも満たない。その理由はミニ保険が新規の製品カテゴリであり、その販売はインターネットを中心に販売しているということもあるものの、取り上げられる頻度は他の保険と比べると少ないといえる。それゆえミニ保険は生命保険および損害保険よりも社会的影響力が小さい。

記事数

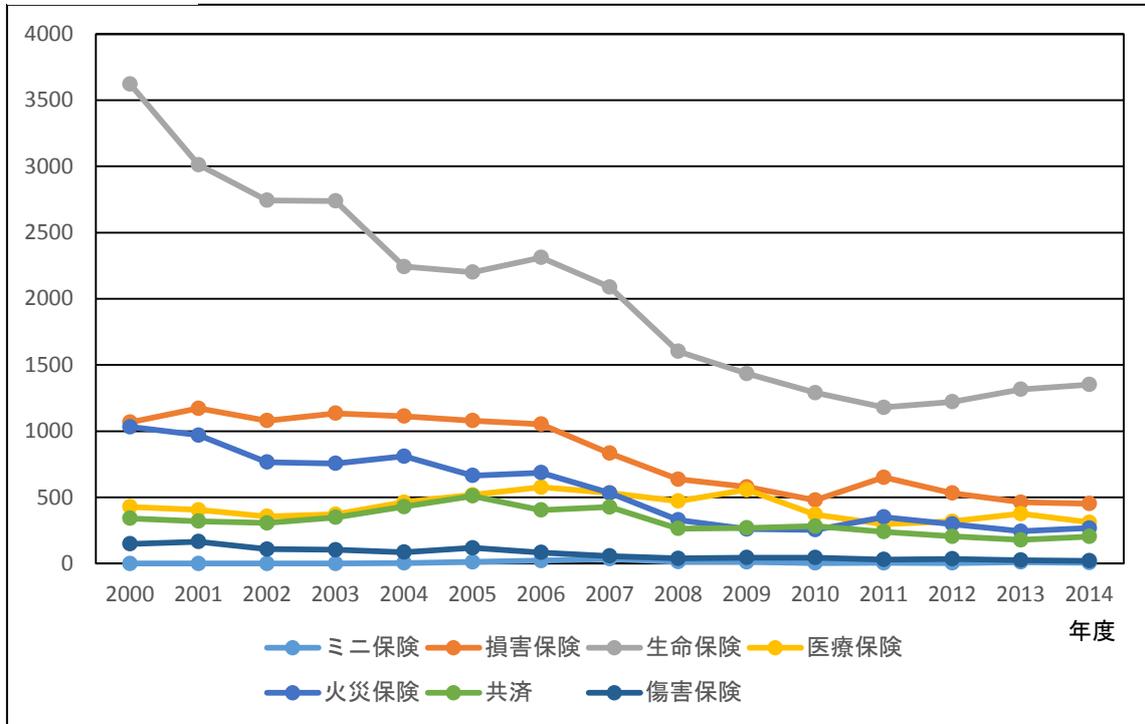


図 7-3 『日本経済新聞』のミニ保険関連語の推移

出所：『日経テレコン』に基づき筆者作成

図 7-4 はミニ保険の関連語と下位カテゴリである保険のキーワード検索である。無認可共済とミニ保険という製品カテゴリ間の関係は前章でも取り上げた。無認可共済は 2004 年度および 2007 年度をピークにその後はほとんど紙面に登場していない。2004 年度は無認可共済が社会問題になったためであり、2007 年度は保険業法の改正のためである。それに対してミニ保険は 2007 年度が法改正のため最も多いものの、2007 年以降も新聞紙上に上げられている。つまり現在では無認可共済という製品カテゴリは存在していない。それに取って代わるように、ミニ保険は新規に製品カテゴリを形成している。

ミニ保険という製品カテゴリには多様な下位製品カテゴリが存在する。その中でも比較的多く新聞紙面で取り上げられており、かつ商品として販売している企業も多いのはペット保険、家財保険、医療保険である。

ペット保険はこのミニ保険という製品カテゴリの中でもっとも成長した保険である。もちろん前述したように、ペット保険の最大手は無認可共済から損害保険会社になったアニコム損害保険株式会社であり、業界 2 位は無認可共済から少額短期保険、そして損害保険会社に移行したアイペット損害保険株式会社である。この 2 社がペット保険業界を牽引し

ているものの、ペット保険を扱う少額短期保険会社も年々増加している。

地震に備える家財保険と入院に備える医療保険は、一方は損害保険の一部としてこれまで販売されており、他方、医療保険も生命保険の商品の一部として販売されてきた。家財保険と医療保険はミニ保険という製品カテゴリにおいて特にその存在に改めて脚光を浴びた製品である。通常の損害保険であれば、掛け金も多く、支払いも多い。しかしながらミニ保険の家財保険は掛け金も少なく、支払いも少ない。それゆえ、手軽に保険に加入し、リスクに備えたいという消費者のニーズに対応することができる。医療保険も同様に、少ない掛け金でリスクに備えたいというニーズに対応できる。その意味でまさしくミニ保険という製品カテゴリのラベルにふさわしい保険が商品として市場に投入されている。

#### 記事数

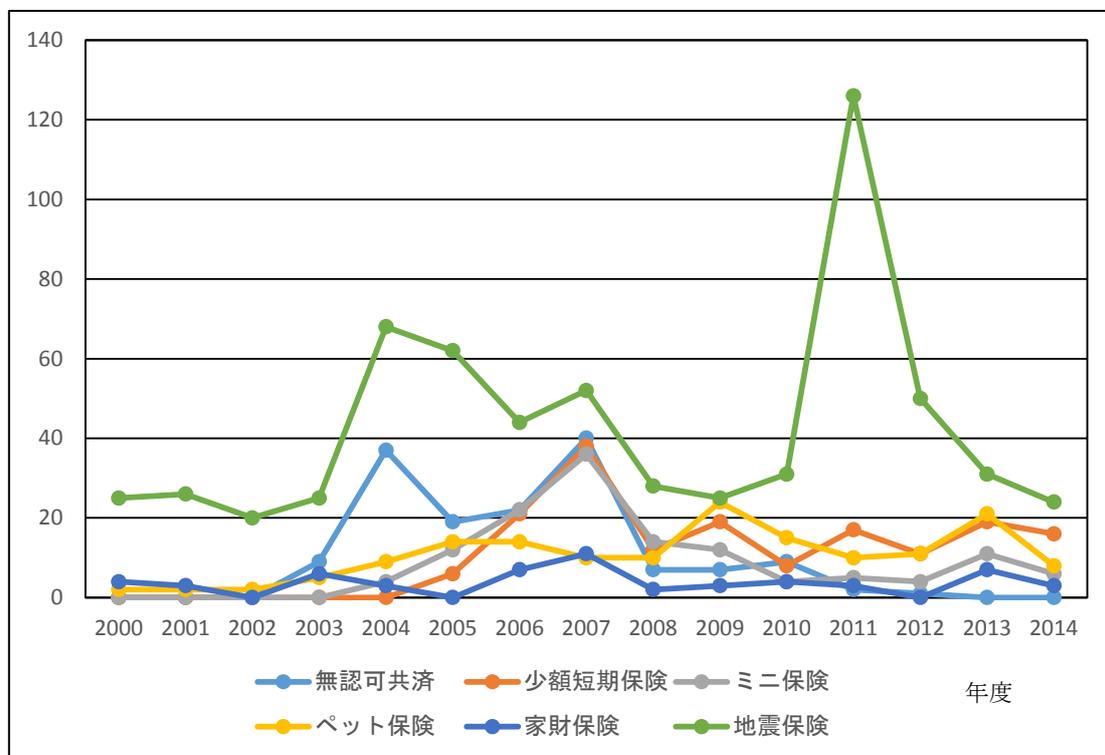


図 7-4 『日本経済新聞』のミニ保険関連語の推移

出所：『日経テレコン』に基づき筆者作成

またミニ保険の下位の製品カテゴリであるペット保険、家財保険、入院保険などは、ミニ保険が初めて紙面に登場する以前である 2000 年度から存在している。地震保険および家財保険に関しても同様である。これらの保険はミニ保険という製品カテゴリが新規に形成された後に、下位製品カテゴリに部分的に組み込まれている。

図 7-5 は『保険毎日新聞』という保険の専門誌において 2000 年度から 2014 年度までのミニ保険関連語の推移である。それぞれの単語の増加および減少は『日本経済新聞』の検

索結果と変わらない。しかしながら 1 つだけ大きく異なるのは、業界紙では少額短期保険という単語が積極的に紙面に登場する一方で、ミニ保険という単語はほとんど紙面に登場していない。業界紙は一般紙よりもその業界に関連しているひとびとを読者にしている。その中にはファイナンシャル・プランナーや保険のコンサルタント、そして保険代理店などの保険という製品カテゴリのクリティクスも読者に抱えている。専門誌自体もクリティクスとして存在している。それゆえミニ保険という製品カテゴリは生産者と消費者、もしくはクリティクスと消費者は強固な社会的関係を構築しつつあるものの、生産者とクリティクスの社会的関係が弱いといえる。もしこの生産者とクリティクスとの社会的関係が強固になれば、クリティクスに媒介された生産者と消費者の強固な社会的関係が成立し、ミニ保険はより確固とした製品カテゴリを形成する可能性が高い。

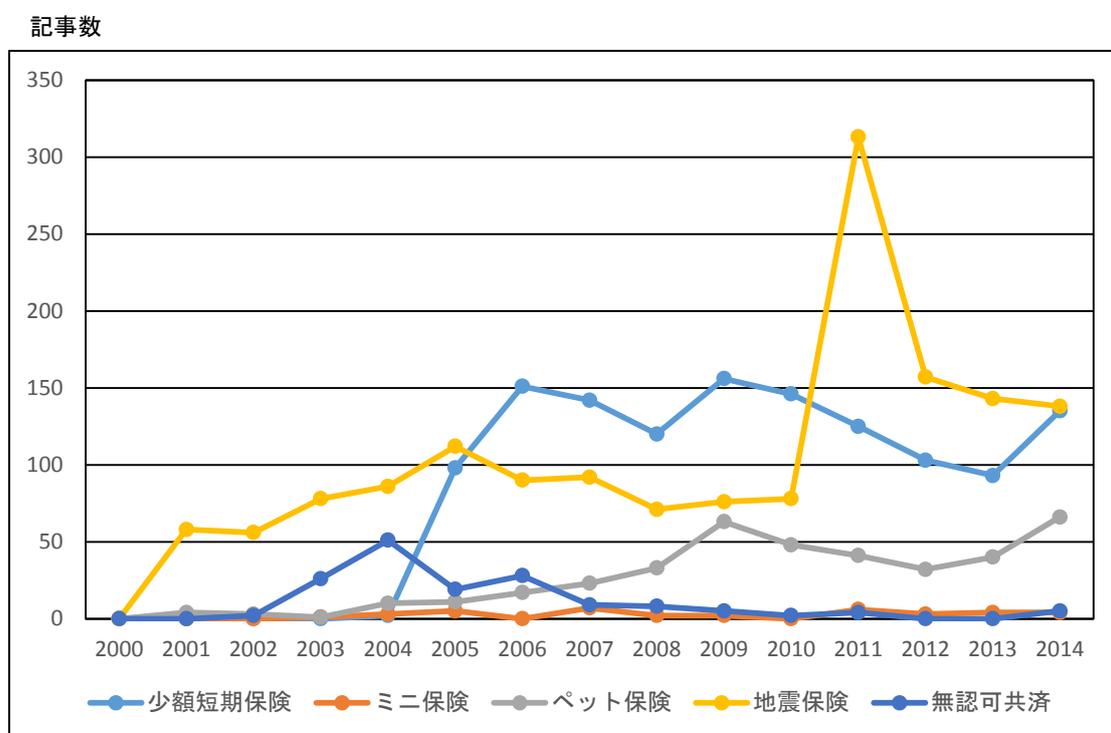


図 7-5 『保険毎日新聞』ミニ保険関連語の推移 年度  
出所：『保険毎日記事検索』をもとに筆者作成

さらに『日本経済新聞』においてミニ保険というキーワードで検索し、特定した 175 の新聞記事の内容を分析した。KH coder(樋口, 2014)という日本語のテキストマイニングソフトを使用し、新聞記事の中で使用された単語を分析した。その結果を示したのが図 7-6 である。

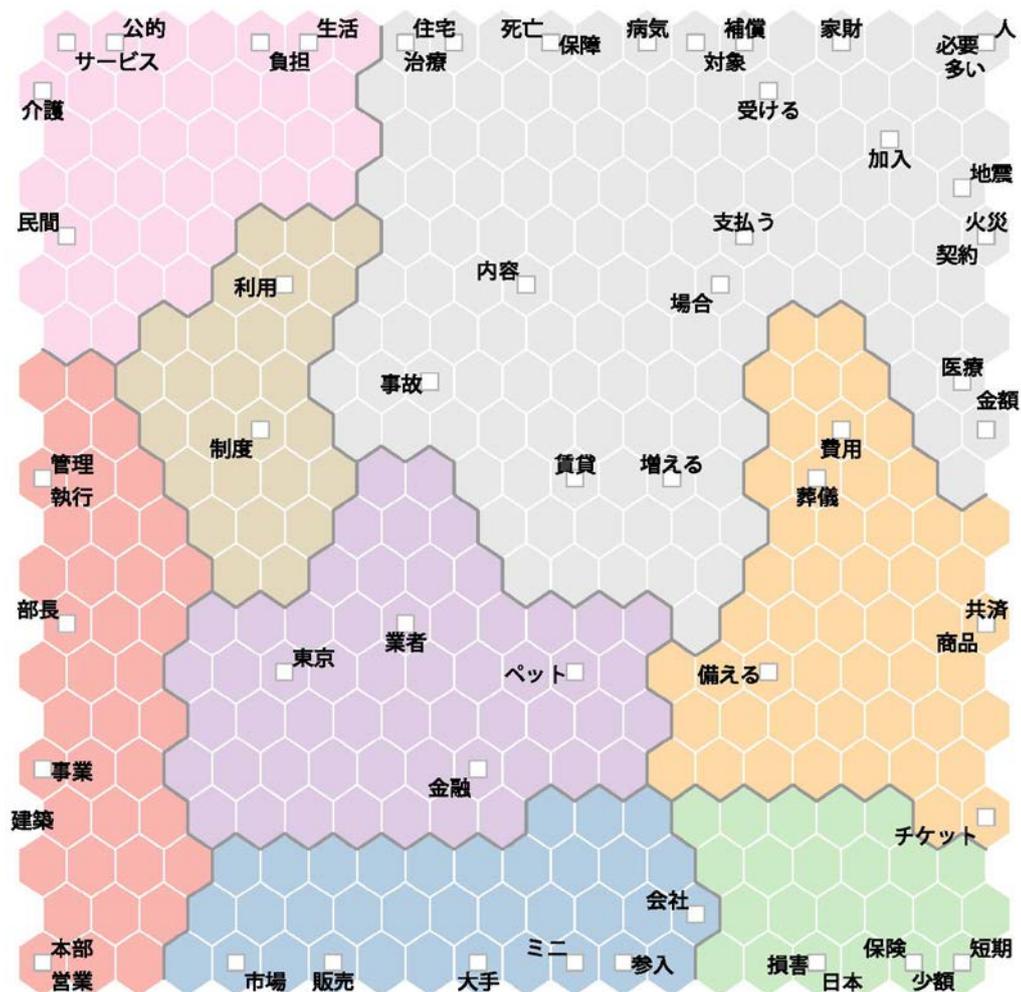


図 7-6 KH coder による記事内容頻出語分析の図示

出所：『日経テレコン』をもとに筆者作成

KH coder の結果から、もちろん、ミニ保険の上位製品カテゴリである「保険」が最頻出の単語であった。それに「会社」、「共済」、「ミニ」が続いた。「共済」という単語は、ミニ保険が以前に無認可共済と呼ばれていたため頻出している。その後、下位製品カテゴリの「ペット」、そしてミニ保険の同位の製品カテゴリの「損害保険」「生命保険」が頻出している。また「地震」「ペット」などの下位製品カテゴリとともに、「損害」や「生命」という保険の下位製品カテゴリであり、ミニ保険の同位の製品カテゴリも頻出しているのが分かる。

右下には、損害（保険）と短期少額保険（ミニ保険）が対比されている。そして中央下にはミニ（保険）の市場への参入と大手（保険）との対比がなされている。

図 7-7 と図 7-8 は上記のデータを 2 つの時期に分けて頻出語の分析した結果である。図 7-7 の前期はミニ保険の頻出語に関する 2004 年度から 2008 年度までの共起ネットワークであり、図 7-8 はミニ保険の頻出語に関する 2009 年度から 2014 年度までの共起ネットワー

クである。

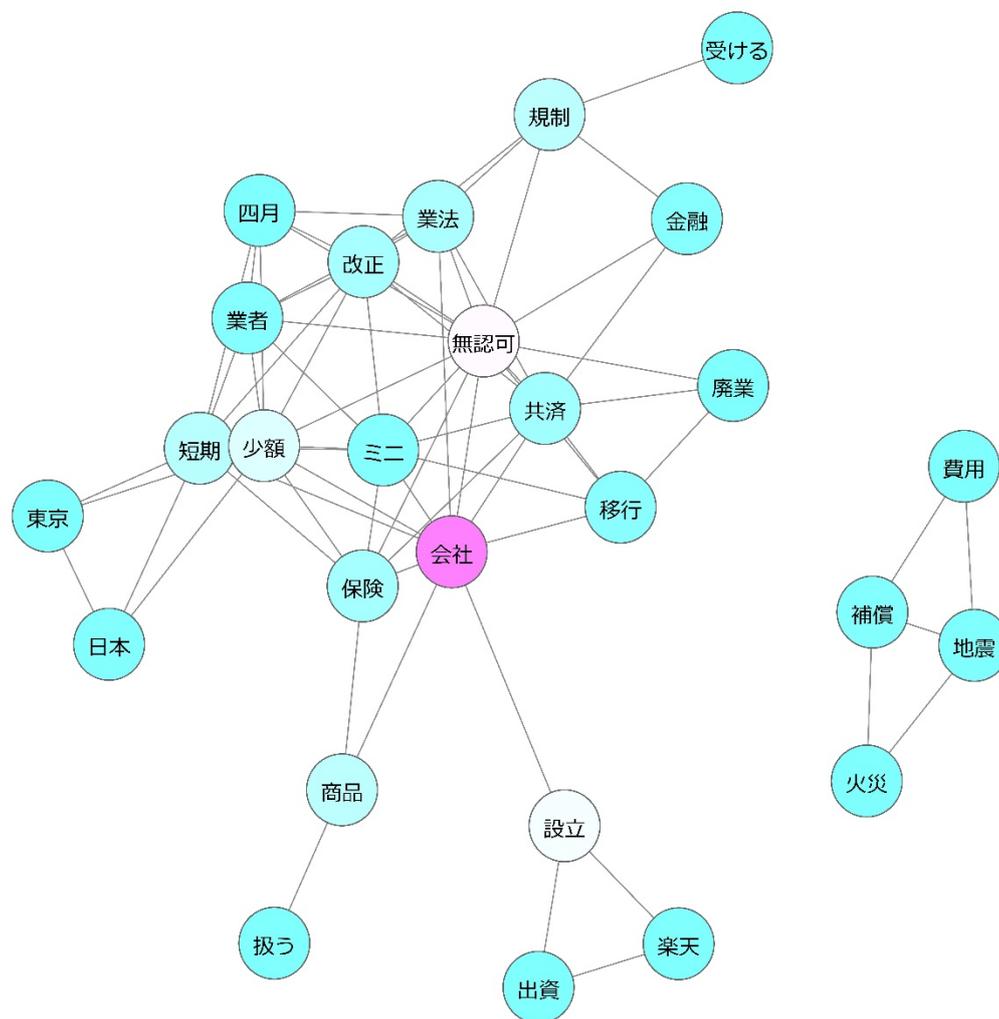


図 7-7 ミニ保険に関する 2004 年度から 2008 年度までの共起ネットワーク

出所：KH coder の共起ネットワークによって筆者作成

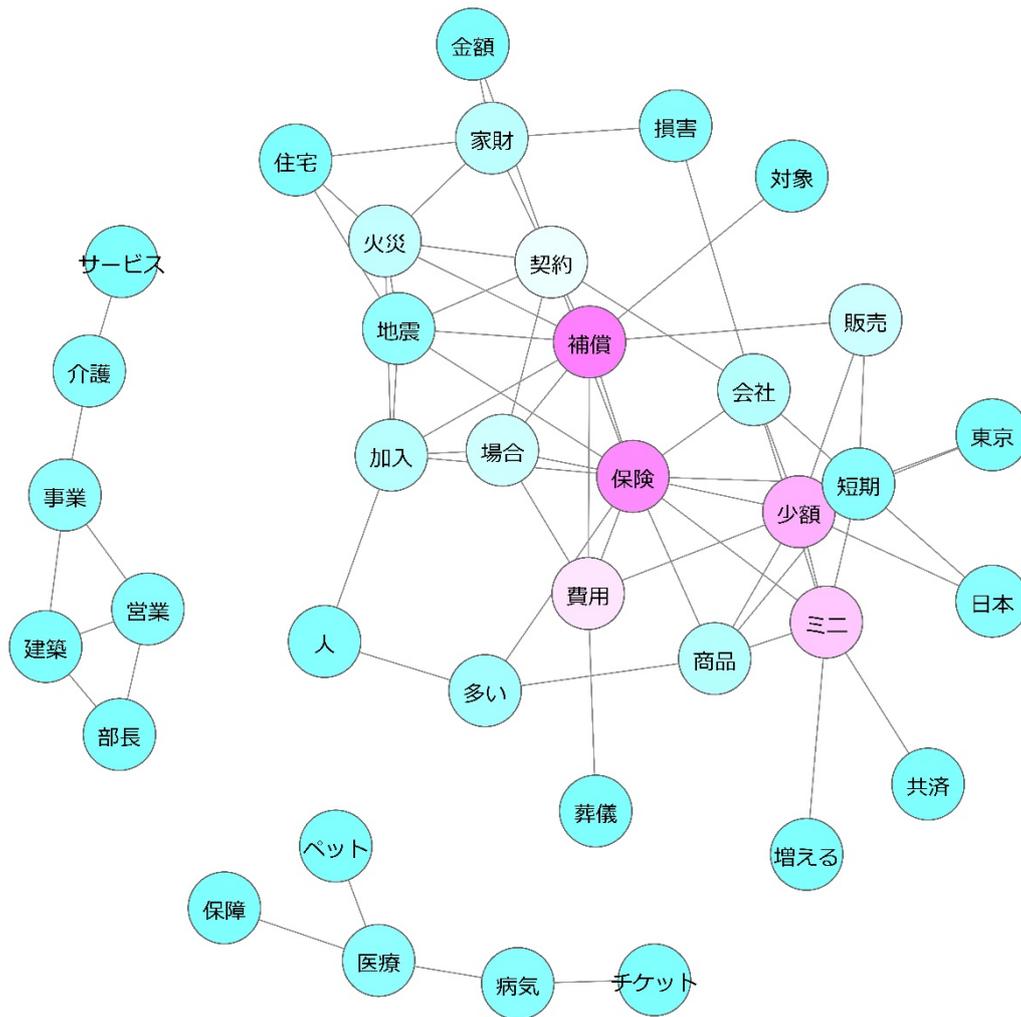


図 7-8 ミニ保険に関する 2009 年度から 2014 年度の共起ネットワーク

出所：KH coder の共起ネットワークによって筆者作成

2つの共起ネットワークには明確な違いがある。まず図 7-6 は保険業法の改正による、無認可共済からミニ保険への移行期である。そのため、関連した「廃業」「移行」「規制」などの頻出語が登場する。部分的に「地震」「火災」などミニ保険の下位の製品カテゴリも登場しているものの、その数は比較的少ない。また「損害」「生命」などの単語は登場していない。ミニ保険という製品カテゴリは十分に形成されていない可能性が高い。

それに対して図 7-7 はミニ保険が次第に社会から認識されたことを示している。「無認可」という単語は登場しておらず、ミニ保険の特徴である「費用」と期間の「短期」が頻出している。当然のことながら、上位の製品カテゴリである「保険」多く、商品が多い家財保険に関連した同位の製品カテゴリである「損保」が登場している。「生命」は紙面に登場していないわけではないものの、それほど頻出していない。さらに下位製品カテゴリは頻出している。「住宅」「家財」「地震」「介護」「医療」「ペット」「チケット」「葬儀」などは主に

ミニ保険のという製品カテゴリーの下位の製品カテゴリーのラベルである。

#### 5. 製品カテゴリー間の対比と包摂に関するディスカッション

図 7-8 はミニ保険という製品カテゴリーと関連する製品カテゴリーを簡略的に図示したものである。主に質的な研究の成果として図示した。図示したように、損保と生保という 2 つの同位の製品カテゴリーを包摂する保険という上位の製品カテゴリーが存在する。またミニ保険の製品カテゴリーの下位カテゴリーにはペット保険、地震保険、家財保険、医療保険などがある。これらのペット保険をはじめとするミニ保険の下位カテゴリーは、損害保険および生命保険の下位製品カテゴリーにも同様にこれらの保険が存在している。

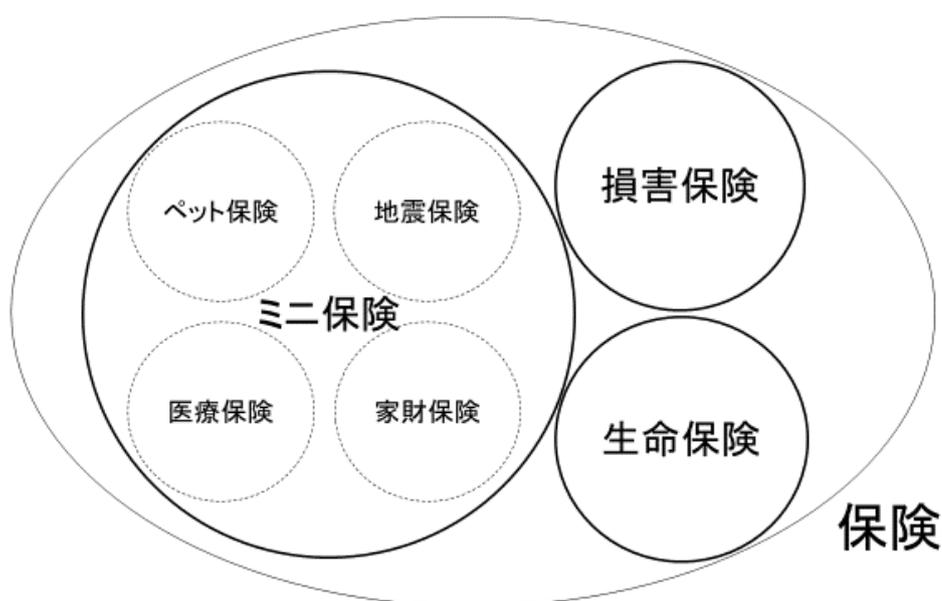


図 7-9 ミニ保険という製品カテゴリーと関連製品カテゴリー

出所：筆者作成

以下では本章における 2 つの仮説を検証する。さらにこの 2 つの仮説の検証結果に考察を加える。

まず既存の製品カテゴリーと対比することによって消費者はより明確に新規の製品カテゴリーを認知するという第 1 の仮説を検証する。図 7-9 に示したように、生命保険と損害保険はミニ保険と対比する製品カテゴリーになり得る存在である。生命保険に関してはミニ保険の中に取り扱う企業とも商品数も少ないことから、図 7-8 の結果からも分かるように、必ずしも対比する製品カテゴリーとはなっていない。それに対して損害保険はミニ保険の中に取り扱う企業と商品数も多いことから、対比する製品カテゴリーになっている。またペット保険も少額短期保険会社以外は損害保険会社であり、家財保険や地震保険だけでなく、ペ

ット保険も含めて損害保険はミニ保険の対比する製品カテゴリになっている。それゆえ仮説1は部分的に仮説の正しさが検証された。

つぎに既存の製品カテゴリと対比するために、既存の製品カテゴリと新規製品カテゴリを包摂する上位の製品カテゴリが存在するとき、消費者は新規の製品カテゴリを認知する第2の仮説である。この仮説を検証するためには、新規製品カテゴリと既存の製品カテゴリという2つの対比する製品カテゴリ間に共通の要因を見出すことができれば、この仮説を検証したことになる。つまりある新規製品カテゴリと対比する既存の製品カテゴリに共通の要因があればあるほど、それらは同一の製品カテゴリ、つまり上位の製品カテゴリの1つとして認知されたということになる。本章では競争の要因とは下位カテゴリのことである。したがってミニ保険という製品カテゴリの下位製品カテゴリに、損害保険と生命保険という製品カテゴリの下位製品カテゴリが存在すれば、仮説は検証されたことになる。

まず図7-8の結果からも明らかなように、ミニ保険という製品カテゴリにはペット保険と家財保険などの下位製品カテゴリがある。ペット保険の上位2社は損害保険会社（アニコム・アイペット損保）であることから、損害保険とミニ保険はペット保険に関して共通の要因を見出すことができる。また損害保険という製品カテゴリには自動車保険ほど規模が大きいものの、家財保険も損害保険という製品カテゴリの下位製品カテゴリであることはいうまでもない。したがってミニ保険と損害保険は共通の要因が存在する。

そしてミニ保険の製品カテゴリには医療保険や介護保険もある。生命保険には死亡のリスクに備える保険や老後の資金に備える保険ほど大きな市場ではないものの、医療保険も介護保険も主要な下位の製品カテゴリである。したがって、ミニ保険と生命保険は共通の要因が存在する。以上の結果から、仮説2は正しいことが検証された。

## 6. むすびに

以上の考察からつぎのようなことを結論として導き出す。新聞記事の検索結果を消費者の認知と言い換えることができるならば、まず消費者はミニ保険という新規製品カテゴリを、特に損害保険と対比しながら形成していったということができる。

つぎに消費者はミニ保険という製品カテゴリを、保険という上位の製品カテゴリに包摂される製品カテゴリと認知し、この保険という製品カテゴリの中には損害保険と生命保険という製品カテゴリを想定しながら、その同位の製品カテゴリとしてミニ保険という製品カテゴリを形成したということができる。

## 参考文献(第7章)

『保険毎日新聞』 [https://www.homai.co.jp/homai\\_kensaku/index.php](https://www.homai.co.jp/homai_kensaku/index.php) (2015.10.30)

『日経金融新聞』(2004)。「保険業界から「無認可共済」規制論——保障事業の信頼低下懸念(プリズム)」2004年4月22日, p.3.

『日経テレコン』 <https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F11.do> (2015.10.30)

- 『日本経済新聞』(2006)「無認可共済の安全性心配——業者の説明十分受けて(暮らしの悩みプロが答える)」2006年4月/9日 朝刊 p.12.
- 樋口耕一(2014)『社会調査のための計量テキスト分析 内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版.
- Kennedy, M. T. (2008) “Getting counted: markets, media, and reality.” *American Sociological Review*, Vol.73, No. 2, pp.270-295.
- Negro, G., Koçak, Ö., Hsu, G. (2010) “Research on categories in the sociology of organizations.” in Hsu, G., Negro, G., Koçak, Ö., (ed.) *Categories in Markets: Origins and Evolution* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 31) Emerald Group Publishing Limited, pp.3-35.
- Porac, J. F., Thomas, H. and Badenfuller, C. (1989) “Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers.” *Journal of Management Studies*, Vol.26, No. 4, pp.397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A. (1995) “Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp.203-227.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press, (M.E. ポーター著, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年).
- Rao, H., Monin P. and Rodolphe D., (2003). “Institutional Change in Toque Ville.” *American Journal of Sociology*, Vol.108, No. 4, pp.795-843.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oaks, P. J., Richer. S.D., and Wetherell, M.S. (1987) *Rediscovering the social group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell. (蘭千壽・磯崎三喜年・内藤哲雄・遠藤由美訳『自己カテゴリー化の理論』誠信書房, 1995).
- Vergne J.-P. and Tyler W. (2014) “Categorizing Categorization Research: Review, Integration, and Future Directions.” *Journal of Management Studies*, Vol.51, No. 1, pp. 56-94.
- Whitley, R. (2003) “Competition and pluralism in the public sciences: the impact of institutional frameworks on the organization of academic science.” *Research Policy*, Vol.32, No. 6, pp.1015-1029
- Zuckerman, E. W. (1999) “The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount.” *American Journal of Sociology*, Vol.104, No. 5, pp. 1398-1438.
- KH Coder テキスト型(文章型) データ統計的分析ソフトウェア  
<http://khc.sourceforge.net/>

## 第 8 章 変革型カテゴリによるカテゴリ集合体の再構成

### 1. 序

これまでのイノベーション研究では、新規製品市場を技術的な観点から検討することが多い(Tushman and Anderson, 1986; Henderson and Clark, 1990)。しかしながら技術的な観点だけでは説明できないことも指摘されている(Christensen, 1997; Tripsas and Gavetti, 2000)。たとえば新しい選好を持つ消費者の出現(Christensen and Bower, 1996; Tripsas, 2008)、新しい補完資産<sup>1)</sup>への転換(Mitchell, 1989; Tripsas, 1997)、新しいビジネス・モデルへの交替(Chesbrough and Rosenbloom, 2002)など、新規製品市場を他の観点から検討する必要性を唱える研究者も存在する。

Tripsas and Gavetti(2000)は新規製品市場を技術的な観点から検討し、その上で技術的な観点だけでは説明できないと主張する。彼らはインスタント・カメラを主力製品にしていた米国ポラロイド社の事例を挙げる。そしてこの会社がデジタル・イメージングの技術的能力を保持していなかったのではなく、その高度な技術的能力を保持しながら、その能力をデジタル・カメラという新規製品に転用する機会を見落としたため、経営破綻したと結論づける(Tripsas and Gavetti, 2000)。したがって新規製品市場を技術的な観点だけでなく、企業が自らの製品を市場においてどのようにとらえるのかという認知的な観点から検討することも欠かすことができない。

もちろんこの認知的な観点からの検討を、企業の視点から一方的に議論するだけでは不十分である。消費者がその製品をどのようにとらえるのかを検討することによって、はじめて認知的な観点からの検討ということができる(Tripsas, 2009; Rosa, et al., 1999; 吉田, 2007)。

本章ではこの認知的な観点の 1 つとして、カテゴリの観点から新規製品市場を検討したい。これまでカテゴリの観点から新規製品市場を検討している研究に、市場のカテゴリ研究がある(Negro et al., 2010b; Tyler and Vergne, 2013)。

この論文では、これまで市場に製品を投入する企業を製品カテゴリにおける生産者とし、その製品を評価するものを製品カテゴリにおけるクリティクスおよび消費者としてきた。そして既存研究(Rao et al., 2003)でも企業という生産者が一方的に製品カテゴリを形成するのではなく、生産者と消費者が相互作用する中で、製品カテゴリとその評価基準を形成すると指摘している。したがって新規製品市場を、生産者と消費者が製品カテゴリとその価値基準を形成する過程として検討することができる。

本章ではこの議論を進展させるために、国内医療用医薬品業界におけるジェネリック(後発医薬品)という新規製品市場の事例を挙げたい。ジェネリックはデジタル・カメラのようなハイテクの新規製品市場ではない。むしろジェネリックはローテクの新規製品市場である。なぜならば新薬メーカーはジェネリックを製造する技術的能力を保持しながら、その市場にほとんど参入していないからである。実際、2013 年までにこの市場へ参入している新薬メーカーは、医療用医薬品業界の売上高上位 20 社中、4 社にすぎない。またジェネリックの市場シェア上位を占めているのは新薬メーカーではなく、ジェネリック専門メーカーである(富士経済, 2014)。それゆえジェネリックの事例は、新規製品市場を技術的な観点からだけでなく、製品カテゴリという認知的な観点から検討するのに適当な事例であるといえる。

本章ではジェネリックという新規製品市場において、ジェネリック専門メーカーという生産者と患者という消費者が薬剤師というクリティクスに媒介されながら相互作用し、ジェネリックという製品カテゴリとその評価基準を形成することを指摘したい。そして消費者がこの製品カテゴリとその評価基準を受容する中で、業界における新薬などの既存の製品カテゴリを再構成することを提示したい。本章はこのようなカテゴリの軌跡を探求することが目的である。

## 2. 市場のカテゴリに関する既存研究

### 2-1 市場におけるカテゴリの軌跡

カテゴリを用いることによって、類似しているものごとをひとまとめにし、それを他のものごとと区別することができる。われわれはこのようにして、日常における複雑なものを単純化して思考することができる(Rosch, 1978)。

またあるカテゴリを、類似する他のカテゴリと対比することによって、それぞれ同位のカテゴリはその境界を明確にする。そしてあるカテゴリと類似する同位の他のカテゴリを内包する上位カテゴリを形成する。

またあるカテゴリ内で、より類似しているものごとをひとまとめにし、他のものごとと対比することによって、下位カテゴリを形成する。このようにしてカテゴリは、水平的垂直的ネットワークを張り巡らすように、カテゴリの集合体を形成する<sup>2)</sup>。

われわれはこのカテゴリ集合体を広く受容するならば、それぞれの場面で積極的にこれらのカテゴリに当てはまるように思考する(Osherson and Smith, 1982; Goffman, 1963)。いいかえれば、このカテゴリに当てはまらないものごとを見えにくくし、そのものごとの評価を困難にする。そしてカテゴリに当てはまらないものごとには何らかのペナルティを与える(Douglas, 1966)。なぜならば、そのものごとにはペナルティを与えなければ、そのカテゴリの境界をあいまいにし、そのカテゴリ集合体の関係を再構成するように迫られる可能性があるからである。

このようなカテゴリの事例は、われわれの日常だけでなく、製品市場やさらに広範な業界においても偏在している(Tyler and Vergne, 2013)。製品市場や業界では典型的に、企業が製品カテゴリにまつわる生産者であり、消費者、従業員、取引先、出資者、クリティクス、同業他社などが製品カテゴリにまつわる利害関係者である。

企業という製品カテゴリにまつわる生産者は通常、製品カテゴリに当てはまるように製品を市場に投入する。そしてその製品カテゴリの品揃えを増やすにつれて、その製品カテゴリの企業として自らを位置づけようとする(DiMaggio, 1997)。

しかしながら企業という生産者は常に広く受容されている製品カテゴリに当てはまるように、製品を市場に投入するとはかぎらないし、消費者も生産者の意図通りにその製品を製品カテゴリに当てはまるように受容するとはかぎらない。また企業という生産者は広く受容されている製品カテゴリの企業として自らを位置づけるとはかぎらないし、消費者も生産者の意図通り広く受容されている製品カテゴリの企業としてその企業を受容するとはかぎらない。

その場合、企業という生産者は消費者から何らかのペナルティを伴うものの(Stinchcombe, 1965; Hannan and Freeman, 1984)、製品カテゴリを形成しようとすることができる。つまり企業は製品カテゴリにまつわる生産者として本来の役割を果たそうとする。

企業という生産者が形成しようとする製品カテゴリは、広く受容されている製品カテゴリ集合体の中で受容されることもあれば、製品カテゴリの集合体の中では受容されないこともある。後者の場合、新規の製品カテゴリは広く受容されている製品カテゴリ集合体の関係を再構築する必要性がある。

本章では新規の製品カテゴリを形成する中で、製品カテゴリ集合体の関係を再構築するようなカテゴリを、変革的カテゴリ<sup>3)</sup>と名づけたい。その上で製品カテゴリの生産者と消費者がどのように相互作用しながら製品カテゴリを形成し、製品カテゴリ集合体の関係を再構築するののかという変革的カテゴリの軌跡を解明したい。

## 2-2 市場におけるカテゴリ変化の軌跡

変革的カテゴリの軌跡を解明するためには、製品カテゴリが変化する軌跡をとらえる必要がある。そこでカテゴリ変化の軌跡をとらえるために、製品カテゴリを意味のレベルで検討したい。

われわれは類似しているものごとをひとまとめにするために、カテゴリを形成する。さらにそのカテゴリにラベルを付与することによって、類似している他のカテゴリと明確に区別することができる。

カテゴリの区別を明確にすることができるのは、カテゴリのラベルが意味を伴っているからである。カテゴリのラベルは意味を伴うため、どのような特徴のメンバーがそのカテゴリに属しているのかを消費者は推測することができる(Negro et al., 2011)。市場のカテゴリ研究では、製品カテゴリの具体的なラベルとして、映画のアクション、アドベンチャー、ドキュメンタリーなどのジャンル(Zuckerman and Kim, 2003)、ヌーベル・キュイジーヌやクラシック・キュイジーヌなどのフランス料理のスタイル(Rao et al., 2003)、ラガー・ビールとエール・ビールというビールの製法(Carroll and Swaminathan, 2000)などを挙げている。

そしてラベルの意味についてクリティクスや消費者から社会的な同意を得るにつれて、彼らはこの製品カテゴリを広く受容する。またラベルの意味について社会的な同意を得るにつれて、製品カテゴリの境界が明確になる。それゆえ端的に言えば、製品カテゴリとはラベルの意味についての社会的な同意であるということができる。

その反対に、ラベルの意味について消費者から部分的な同意しかを得ていない、つまりラベルの意味を消費者が多様にとらえているとき、新規の製品カテゴリとして受容されるのは困難になる(Negro et al., 2011)。その結果、製品カテゴリの境界はあいまいになる。

またある製品が、製品カテゴリのラベルの意味を伴っているならば、クリティクスや消費者はその製品をあるカテゴリのメンバーとして受容する。さらにその製品がどれほどラベルの意味を明確に伴っているかという、このラベルに固有な基準でその製品を評価する。

その反対に、ラベルの意味からやや外れている製品(Zuckerman, 1999)、ラベルの意味があいまいである製品、ラベルの意味がたった1つのカテゴリではなく複数のカテゴリにわたる製品(Hsu et al., 2009)などの場合、クリティクスや消費者はその製品をある製品カテゴリのメンバーとして受容することができない。さらにこの製品や企業への評価を見落すことや低く評価することによって、クリティクスや消費者はその製品や企業にペナルティを与える(Zuckerman, 1999; Hannan et al., 2007)。たとえば米国の証券アナリストは、それぞれ業界を専門的に扱うため、それぞれの業界の範疇からやや外れているような企業を低く評価する。その結果、そのような企業の株価は相対的に低いことを、Zuckerman(1999)は指摘している。

クリティクスや消費者が本来のラベルの意味からやや外れている製品にペナルティを与えるのは、その製品を製品カテゴリに受容するならば、製品カテゴリの境界をあいまいにするからである。さらにそのような製品を製品カテゴリに受容するにつれて、その製品カテゴリはさらにあいまいになり、消失してしまう可能性が高い。それゆえ消費者は、ラベルの意味からやや外れている製品にペナルティを与える。

しかしながら本来のラベルの意味からやや外れている製品は、クリティクスや消費者からペナルティを受けつつ、さらに生産者と消費者が相互作用する中で、製品カテゴリを変化させながら、新規の製品カテゴリの中で受容されることも可能である。Negro et al. (2011)

は、市場における製品カテゴリ変化の軌跡を、図 8-1 のように、4 つのタイプに分類する。図 8-1 の横軸は、製品カテゴリの生産者である企業が、製品カテゴリのラベルを既存のままにしラベルの意味だけを変更しようとするのか、それとも製品カテゴリのラベルもその意味も変更しようとするのかである。図 8-1 の縦軸は、製品カテゴリのラベルもしくは意味を変更しようとする企業がその市場の内部者（既存企業）か、それとも外部者（新規参入企業）かである。

		意味を転換するラベル	
		既存ラベル	新規ラベル
ラベルの創出者	内部者	A	B
	外部者	C	D

図 8-1 市場における製品カテゴリ変化の軌跡

出所：Negro et al. (2011) をもとに筆者作成

まずタイプ A は、既存企業がラベルの意味をめぐって他の既存企業と対抗し、製品カテゴリのラベルを既存のままにしながら、ラベルの意味を変更しようとするタイプである。タイプ A の事例として、イタリアン・ワインのバローロとバルバレスコ(Negro, et al., 2011) を挙げることができる。彼ら(Negro et al., 2011)は、ワインの近代的な製法(小樽による熟成)を取り入れる生産者が、伝統的な製法に固執する生産者から離脱することを説明している。その際に近代的な製法の実産者は、バローロとバルバレスコというワインのラベルを維持しながら、新しいスタイルのワインを販売し、クリティクスから高い評価を獲得する。その結果、近代的な製法の実産者が伝統的な製法の実産者のアイデンティティに挑戦するという製品カテゴリ変化の軌跡を描写している。

タイプ B は、既存企業がラベルの意味だけでなく、ラベルそれ自体をめぐって他の既存企業と対抗し、新規に製品カテゴリのラベルとその意味を形成しようとするタイプである。Rao et al. (2003) は、フランス料理界においてヌーベル・キュイジーヌのシェフが新しい料理のレトリックや新しい調理の技法を取り入れ、クラシック・キュイジーヌを批判し、それぞれの製品カテゴリが市場において対抗するという製品カテゴリ変化の軌跡を取り上げている。

タイプ C は、新規参入企業が製品カテゴリのラベルを既存のままにしながら、ラベルの意味をめぐって他の既存企業と対抗し、ラベルの意味を変更しようとするタイプである。Carroll and Swaminathan(2000)は、アメリカのビール産業において新興であり小規模の地ビール醸造所が、大量生産の大手ビール会社に対抗し、ビールというラベルそれ自体の意味を変更しようとするという製品カテゴリ変化の軌跡を描写している。

タイプ D は、新規参入企業がラベルの意味だけでなく、ラベルそれ自体をめぐって他の既存企業と対抗し、新規に製品カテゴリのラベルとその意味を形成しようとするタイプである。Negro et al. (2011) では、米国の前衛アートを、タイプ D の事例 (Crane, 1987) として取り上げる。新しいアーティストがミニマリズムというラベルを立ち上げ、対抗する抽象表現主義というラベルに取って代わるとき、抽象表現主義のアーティストが孤立し、

活動できなくなり、抽象表現主義の製品カテゴリが消滅するという製品カテゴリ変化の軌跡を描写している。

本章では、変革的カテゴリの軌跡を把握するために、タイプ B に注目したい。なぜならば変革的カテゴリはタイプ B とその軌跡において類似しているからである。本章ではまずジェネリックの事例を紹介し、その上で Negro et al.(2011)がタイプ B として取り上げている Rao et al.(2003; 2005)の事例と比較し、変革的カテゴリの軌跡を解明したい。

### 3. 研究方法とデータの収集

市場のカテゴリ研究は全般的に、長期にわたるデータを必要とし、製品カテゴリ変化の軌跡を対象にする。そのため、これらの研究ではこれまで多くの量的なデータに基づく研究が存在するものの(Tyler and Vergne, 2013)、本章では新聞記事の検索による量的なデータと、インタビュー調査および半構造的な質問票による質的なデータに基づき、理論仮説を構築することを目的にしている(Eisenhardt, 1989; Glaser and Strauss, 1967)。

まず本章の量的な側面は、新聞記事の検索に基づいている。製品カテゴリの形成と受容を測定するために、新聞各社(売上高上位 3 社: 読売新聞、朝日新聞、日本経済新聞)の記事検索データベースに基づき、製品カテゴリのラベルがキーワードとしてヒットする件数を経時的に追跡する。

新聞は製品カテゴリのクリティクスでもあり、また新聞は新聞社という生産者の製品でもある。それゆえ新しい製品カテゴリのラベルが新聞紙面に登場し、そのラベルのヒットする件数が多くなれるほど、新聞社はクリティクスとして新規の製品カテゴリを受容しつつ、生産者としてカテゴリを形成し、広く顧客が新規の製品カテゴリを受容する可能性を示唆している(Theoharakis and Wong, 2002; 宮尾,2011)。

新聞記事の中には、製品カテゴリを受容する記事だけでなく、製品カテゴリの受容を拒絶する記事や製品カテゴリの意味を多様にする記事を含む。したがって新聞記事においてキーワードがヒットする件数は、あくまで顧客という消費者が受容していることを示す 1 つの指標に過ぎない。

そのため、この研究の量的な側面を質的な側面によって補完することにしたい。本章における質的な側面は、主にインタビュー調査と質問票調査に基づいている。インタビュー調査は国内大手ジェネリック専業メーカー 3 社(沢井製薬・日医工・東和薬品)に対する調査(営業部門シニア・マネジャーおよび人事マネジャー)、国内大手新薬メーカー 8 社に対する調査(営業人材育成部門シニア・マネジャー)を実施している。インタビューの期間は、2012 年 12 月から 2013 年 12 月までである。また半構造的な質問票調査は大手ジェネリック専業メーカーの広報担当者、ジェネリック医薬品の業界団体である日本ジェネリック製薬協会、ジェネリック使用促進のための学会である日本ジェネリック医薬品学会を対象に実施している。その期間は 2013 年 12 月から 2014 年 6 月までである。

### 4. 医療用医薬品業界におけるジェネリックの事例

#### 4. 1 ジェネリックというラベルの理由

本章では変革的カテゴリの事例として、医療用医薬品業界のジェネリックという新規製品市場を取り上げたい。医薬品は医師が処方を行う医療用医薬品と、医師の処方を必要とせず一般の薬局が販売する一般用医薬品に分けることができる。さらに医療用医薬品は、はじめて開発した製薬会社が特許権によって独占的に製造・販売する先発医薬品、いわゆる新薬と、一般的に特許取得後 10 年から 15 年といわれる特許期間終了後に、他の製薬会社が新薬と治療学的に同等として製造・販売する後発医薬品に分けることができる(日本ジェネリック製薬協会 HP, 2012; 厚生労働省 HP, 2012b)。

この後発医薬品は、新薬と比較すると、医薬品の開発費用が非常に安価に抑えられることから、薬価を低く設定できる。それゆえ後発医薬品は患者の自己負担が少なく、国民医療費の削減に寄与するため、行政は後発医薬品の使用を促進している。現在、医療用医薬品業界における後発医薬品の市場シェアは、数量ベースで 22.8%、金額ベースで 8.8%であり、今後よりいっそうの市場シェア拡大が見込まれる(厚生労働省 HP, 2012a)。

欧米では、医師が後発医薬品を処方する際に、ブランド名(たとえば、高血圧治療薬であるファイザー社のノルバスク)を記載するのではなく、generic name(一般名、もしくは成分名、たとえば、高血圧治療薬であるアムロジピンベシル酸塩という成分名)を処方箋に記載する。そのため後発医薬品は、欧米において generics と呼ばれてきた。業界団体に対する本論文のインタビュー<sup>4)</sup>によれば、国内の公文書では現在でも、後発医薬品を使用しているものの、一般的には国内でも欧米で使われている呼び方に倣って、後発医薬品をジェネリックと呼んでいる。

#### 4.2 ジェネリックという製品カテゴリの形成と受容

新聞においてジェネリックを後発医薬品の通称として使用したのは、1990年代前半からである。業界紙『薬事日報』では 1991年にジェネリックは新聞紙面にはじめて登場し、大手新聞社では 1995年にジェネリックは新聞紙面にはじめて登場する。そして図 8-2 に示すように、2000年以降、ジェネリックが紙面に登場するにつれて、生産者である専門メーカーが製品カテゴリの形成に深く関与し、潜在的な患者を含む患者という消費者は、市場においてその製品カテゴリを受容しつつあると推測できる。

また大手新聞社すべての紙面にジェネリックが頻出するのは、2006年から 2008年の間である。この時期にジェネリックという製品カテゴリを、より広く患者という消費者が受容したと考えることができる。沢井製薬 HP によれば、大手ジェネリック専門メーカーである沢井製薬は 1997年にはじめて、新聞全国紙に全面広告で「ジェネリックをご存じですか」という意見広告を掲載した。しかしながら、図 8-2 を見るかぎり、新聞紙面の広告だけでジェネリックというカテゴリは患者という消費者に受容されなかった。2004年から沢井製薬と東和薬品の両社が、全国にジェネリックのテレビ・コマーシャルを放映した(日本経済新聞, 2004)。2004年以降、ジェネリックが大手新聞社の紙面に急増していることを考えると、このテレビ・コマーシャルによってより広く患者という消費者がこの製品カテゴリを受容したということができる。

したがって、1995年頃からジェネリックは単語として存在しているものの、市場において新規の製品カテゴリを形成するまでに至っていない。そして 2000年以降になってはじめて、市場においてジェネリックという新規の製品カテゴリを形成し、その後、2004年から 2014年の 10年間に、ジェネリックという新規の製品カテゴリを市場において患者という消費者が受容したということができる。

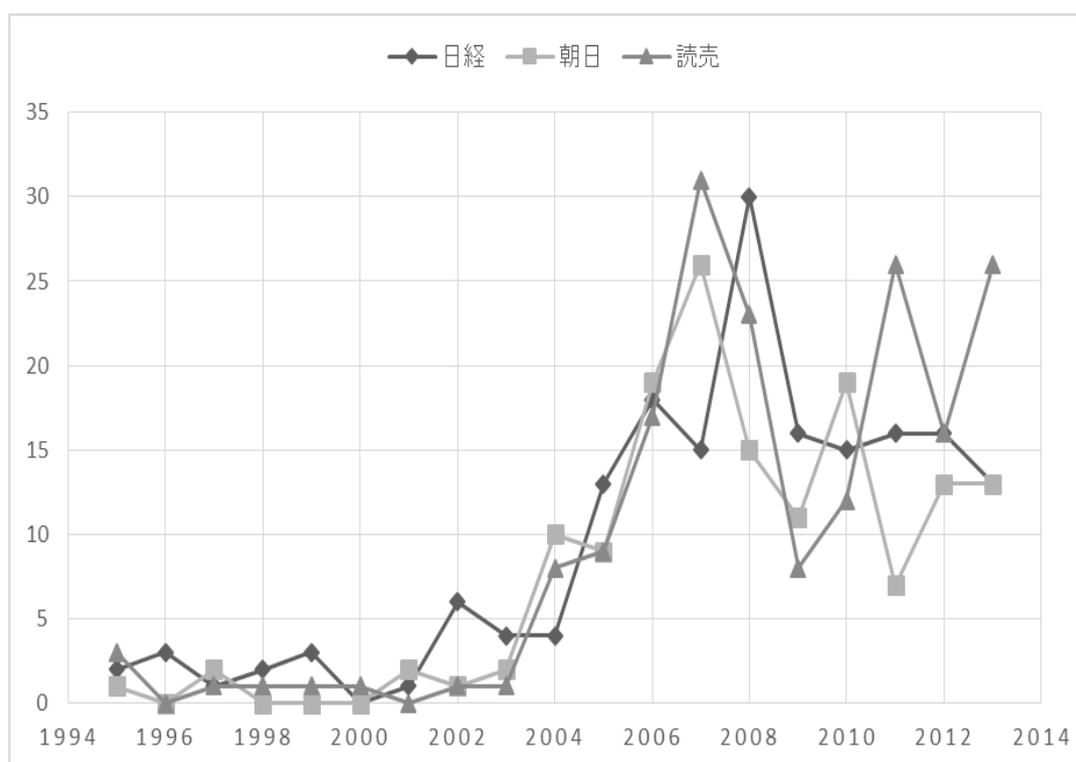


図 8-2 3大新聞のジェネリック関連記事数

出所：各社記事検索をもとに筆者作成

#### 4.3 ジェネリックへのラベルの変更

ジェネリックを後発医薬品の通称として使用する以前にも、新薬の特許期間終了後に、製薬会社が製造・販売する後発医薬品は存在していた。その通称は、特許期間終了後に、各製薬会社が一斉にゾロゾロと多くの類似する後発医薬品を安価で製造・販売することから、ゾロ、ゾロ薬、ゾロ品などと呼ばれてきた<sup>5)</sup>。この単語は俗称であるため、表だって用いられるのは憚られたのであろう。新聞紙上では1980年代前半に、ゾロという単語が数回、登場しているだけであるものの(日本経済新聞, 1982)、この業界では後発医薬品の通称として、ゾロという製品カテゴリーのラベルを以前から受容してきた。

このゾロには消極的な意味を伴っている。ゾロは、製薬会社が創造性と品質をどちらも併せもって、市場へ新規に投入される新薬と対極にある製品カテゴリーとして位置づけられてきた。それゆえゾロには、新薬の特許期間終了後に、類似する製品が一斉に多く市場に安価で投入されるということだけでなく、ゾロゾロというイメージからもわかるように、それらの製品には消極的な意味を伴っていた。

またゾロの消極的な意味は、単にイメージに由来するものではない。後発医薬品は、新薬と治療学的に同等であると定義されているものの、新薬とは製法および添加物が異なる可能性がある。それゆえ、医療従事者、特に医師や新薬メーカーは、後発医薬品の品質に絶えず疑問を投げかけてきた。この一端を証明した調査結果として、過酷実験の結果、高血圧治療剤レニベースの後発医薬品に、基準を上回る不純物が検出されたケースなどがある<sup>6)</sup>。

さらに後発医薬品は、医療用医薬品としてもっとも重要な医薬品の安定供給に、以前か

ら問題を抱えてきた。事実、1994年の医薬品工業協議会(現在の日本ジェネリック製薬協会)の調査によれば、後発医薬品の大幅な値引きによる短期集中販売、薬価引き下げによる市場からの撤退などによって、安定供給上の問題が存在した(化学工業日報, 1994)。したがって、長年にわたって特に医療従事者から呼ばれてきたゾロの消極的な意味は単なるイメージではなく、一定の根拠に基づいていたということができる。

しかしながら近年では、ゾロというラベルを過去のものにするように、ジェネリックが頻繁に紙面へ登場し、患者という消費者から受容されていることを、図 8-3 では示している。図 8-3 は広く多くの大衆に受け入れられている『読売新聞』の記事検索『ヨミダス歴史館』に基づき、『読売新聞』(全国版)にジェネリックという単語を記載している記事、新薬と医薬品の単語どちらも掲載している記事、ゾロという単語を掲載している記事、これらそれぞれの紙面登場回数を示している。最近10年間では、大衆紙である読売新聞の医療用医薬品に関する記事において、他の単語と比較すると、ジェネリックに関する記事が増加傾向にある。したがって医療用医薬品の中でも、ゾロからジェネリックへラベルが変更するとともに、ジェネリックは製品カテゴリとして患者という消費者に広く受容され、市場において関心が高まっているということができる。

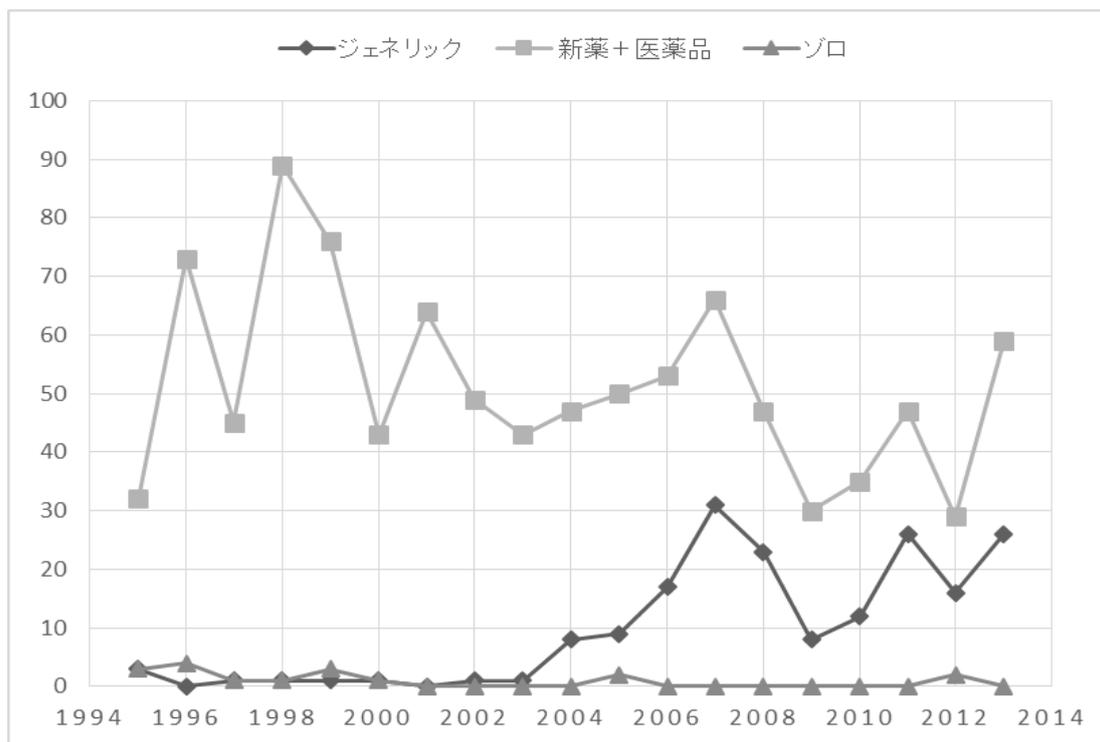


図 8-3 ジェネリックと他関連語の記事検索性数

出所：『ヨミダス歴史館』をもとに筆者作成

ジェネリックという製品カテゴリの、患者という消費者からの受容は、厚生労働省など行政主導で後発医薬品の使用を促進していることもその一因である。しかしながら公文書では、後発医薬品という言葉を使用している行政が、その使用促進によって、なぜジェネリックが広く患者という消費者から受容されたのかを十分に説明できない。それゆえジェネリックという製品カテゴリの受容には、ジェネリック専門メーカーを中心とし、日本ジェネリック製薬協会という業界団体、そして日本ジェネリック医薬品学会という学会などの民間が製品カテゴリの生産者となり、ゾロという製品カテゴリが伴う消極的な意味を払拭しようとし、既存のゾロというラベルからジェネリックという新規のラベルに変更しようとしてきたことが背景にあると推測することができる。

#### 4.4 ジェネリックの顧客対象と評価基準

ゾロからジェネリックへのラベルの変更に関する取り組みの中で、特にジェネリック専門メーカーは生産者として、ジェネリックの品質保証や品切れ防止など、さまざまな取り組みを実施している。本章では特に、下記の2点を取り上げたい。

第1に、新薬メーカーはこれまで医師を主要なクリティクスとみなし、新薬を普及させてきたのに対し<sup>7)</sup>、ジェネリック専門メーカーは薬剤師をクリティクスにし、患者を主要な消費者とみなしている点である。なぜならば新薬の場合、製品を最終的に選択するのは主

に医師というクリティクスであるものの、特許期間終了後の新薬とジェネリックの場合、いずれかの製品を最終的に選択するのは、主に患者という消費者であるからである。さらにジェネリックの中でも、薬剤師というクリティクスが調剤薬局においてどのメーカーの製品を在庫するかに依存するものの、製品を最終的に選択するのは、患者という消費者であるからである。

それゆえ前述したように、沢井製薬や東和薬品をはじめとする大手ジェネリック専門メーカーは、2004年から全国へジェネリックのテレビ・コマーシャルを実施した結果、まず患者という消費者に広くジェネリックを普及させた。その上で大手ジェネリック専門メーカーはそれぞれの社名を浸透させる販売戦略を採用した。その結果、ジェネリックという製品カテゴリは、より広い患者という消費者に受容された。つまり、ジェネリック各専門メーカーは、従来とは異なり、より消費者を明確に対象としたことによって、ゾロというラベルからジェネリックというラベルに変更を図ろうとした。

第2に、ジェネリック専門メーカーは、ジェネリックに価格の安さだけでなく、使いやすさや分かりやすさという意味を伴わせるとともに、それらをジェネリックの評価基準にしている点である(日本産業新聞, 1997)。まずジェネリックは新薬と比べて、患者にとって価格が安い。ジェネリックの薬価は、特許期間終了後における新薬のおよそ6割に設定されている(日本ジェネリック製薬協会 HP, 2014)。そのためジェネリックは、ゾロと同様に、価格の安さという意味を伴っている。

またジェネリックは新薬と比べて、患者にとって使いやすく、分かりやすいことを、ジェネリック専門メーカーは強調している。たとえば、『日経ドラッグインフォメーション』(2010; 2012a; 2012b)によれば、患者にとって使いやすさを追求するために、ジェネリック専門メーカーを中心に、口の中で溶けやすい口腔内崩壊錠(OD錠)、苦みを少なくする苦みマスキング、水がなくても飲める湿製錠、持ち運びし易いODフィルム錠、子供の飲みやすさを配慮したドライシロップなど、製剤技術の面で付加価値の高い製品を市場に投入している。また患者にとって分かりやすさを追求するために、ジェネリック専門メーカーを中心に、識別し易くするための錠剤印字、錠剤を1錠ずつ分けてアルミなどで包装しているPTPシートのデザイン変更など、印字および包装技術の面で付加価値の高い製品を市場に投入している。このようにしてジェネリックは、ゾロと同様の価格の安さだけでなく、使いやすさや分かりやすさという意味を伴っている。

しかしながら、このジェネリックの使いやすさや分かりやすさに関連する技術的能力は、必ずしもジェネリック専門メーカーが新薬メーカーに先行して開発しているとはいえない。むしろ多くの場合、表8-1の事例が示しているように、近年では、新薬メーカーが新薬の特許切れを予測し、医薬品の剤形を工夫し、医薬品の規格を変更しながら、特許切れ後のジェネリックに対抗していることが多い。表8-1の高血圧治療剤では、2008年に特許が切れるため、新薬メーカーは08年を待たずに、06年に同じ製品のOD錠(アムロジンOD錠)を製造・販売している。

しかしながら、ジェネリック専門メーカーは、こうした新薬メーカーと同様のOD錠など付加価値の高い製品だけでなく、内服ゼリーやODフィルムなどさらに付加価値の高い製品を製造・販売している。表 8-1 にはジェネリックとして代表的な企業の東和薬品のみ取り上げているものの、実際には東和薬品も含む計 38 社が 2008 年にこのジェネリックの販売許可を得ている。そのため新薬メーカーとの競争というよりも、ジェネリック専門メーカー間の競争が非常に激しいため、ジェネリックにとってより付加価値の高い製品は欠かすことができない。

したがってジェネリックという製品カテゴリーのラベルには、ジェネリック専門メーカー間の激しい競争の結果として、象徴的に使いやすさや分かりやすさという意味を伴うことになる。そしてジェネリックという製品カテゴリーがテレビ・コマーシャルなどの効果によって患者という消費者に広く受容されるとともに、価格の安さだけでなく、使いやすさや分かりやすさなどの、製品カテゴリーの意味も患者という消費者から広く同意を得る。いかえれば、ジェネリック専門メーカーは、ジェネリックという製品カテゴリーを形成するとともに、この製品カテゴリーに関する使いやすさや分かりやすさという意味と評価基準も形成する。その結果、ゾロというラベルからジェネリックというラベルに変更し、ジェネリックという製品カテゴリーが広く消費者から受容されたと考察する。

表 8-1 高血圧治療剤の新薬とジェネリックの対比

	ブランド名(販売元)	製品名	販売開始
先発医薬品	ノルバスク(ファイザー)	ノルバスク錠2.5mg,5mg	1993年
		ノルバスク錠10mg	2010年
		ノルバスクOD錠2.5mg,5mg	2008年
		ノルバスクOD錠10mg	2010年
	アムロジン(大日本住友製薬)	アムロジン錠2.5mg,5mg	1993年
		アムロジン錠10mg	2010年
		アムロジンOD錠2.5mg,5mg	2006年
		アムロジンOD錠10mg	2010年
ジェネリック	(東和薬品)	アムロジピン錠2.5mg,5mg「トーワ」	2008年
		アムロジピン錠10mg「トーワ」	2012年
		アムロジピンOD錠2.5mg,5mg「トーワ」	2008年
		アムロジピン錠10mg「トーワ」	2012年
		アムロジピン内用ゼリー2.5mg,5mg「トーワ」	2010年

出所：富士経済(2013)をもとに筆者作成

## 5. 集合体の再構成に関するディスカッション

上記の事例は、生産者がゾロという既存の製品カテゴリーを変更し、ジェネリックという製品カテゴリーとその評価基準を形成し、消費者がこのカテゴリーとその評価基準を受容する

ことを示している。さらにこの製品カテゴリ変化の軌跡を変革的カテゴリとして把握したい。

その際に比較するのは図 8-1 のタイプ B である。タイプ B はジェネリックとカテゴリと同様に、既存企業がラベルの意味とラベルをめぐる他の既存企業と対抗し、新たな意味を伴う新規の製品カテゴリを形成するタイプだからである。そこでまず変革的カテゴリとしてジェネリックの製品カテゴリを解明する前に、タイプ B の典型としてヌーベル・キュイジーヌという製品カテゴリの軌跡(Rao et al., 2003; 2005)を検討したい。図 8-4 はタイプ B の製品カテゴリ変化の軌跡であり、X はクラシック・キュイジーヌ、Y はヌーベル・キュイジーヌというカテゴリを表している。フェーズは期間を示しているものの、実際はこの期間が他の期間と重複することもある。

フランス料理界において当時、エスコフィエに影響を受けた伝統的な調理法に基づくクラシック・キュイジーヌが支配的であった。しかし 1968 年パリ 5 月革命を契機として、自由なスタイルの調理法を求める機運がフランス料理界の内部から生まれた。この内部者による離反はパリなどの都市出身のシェフよりも、リヨン、アルザスなどの地方出身の若いシェフによるものであった。彼らは調理法だけでなく、調理のレトリック、品目の構成、シェフの役割などのフランス料理の構成要素にクラシック・キュイジーヌとは異なる意味を付与した (Rao et al., 2005, p. 974)。一部の料理評論家は彼らのスタイルをヌーベル・キュイジーヌと名づけ、その理論を体系化し、ヌーベル・キュイジーヌを支持するゴー・ミヨというレストラン・ガイドを立ち上げた(図 8-4 のフェーズ I)。

ヌーベル・キュイジーヌのシェフがクラシック・キュイジーヌを批判したのはシェフの技術的な自律性の制限であった。クラシック・キュイジーヌでは、シェフは自分のレストランを確立し、メニューを構成する自由を持ち、特にミシュラン三つ星シェフは金銭面での支援者をコントロールすることができた。しかし彼らは料理を創作する自律性を欠いていた。なぜならばクラシック・キュイジーヌにおいてシェフの役割は、エスコフィエの手引きの指示を料理に翻訳することに過ぎなかったからである (Rao et al., 2003, p. 805)。

それに対してヌーベル・キュイジーヌのシェフはこの新しいラベルのもとで、料理の創造者として技術的な自律性を強調した。その結果、当時の社会的な機運と相まって (Rao et al., 2003, p. 806)、ヌーベル・キュイジーヌのシェフはシェフの職業集団における地位を拡大し、ヌーベル・キュイジーヌはクラシック・キュイジーヌと対抗しうる同等の地位を得た(図 8-4 のフェーズ II)。

しかしながらそれぞれの製品カテゴリのシェフは、どちらも対比する製品カテゴリからテクニックを借りることが可能であり、そのテクニックの有能さを示すシェフは革新的であるとさえ考えられていた。さらにシェフの中にはテクニックだけでなく、看板メニューの 1 つをクラシックからヌーベル・キュイジーヌにするシェフがあらわれた。このことは当初はカテゴリを横断することになるため、ミシュランで格下げというペナルティを課されたものの、そのようなシェフが増えるにつれて、ペナルティは減じられていった (Rao et

a1., 2005)。その結果、お互いの製品カテゴリを侵食し、お互いの製品カテゴリの境界は曖昧になっていった(図 8-4 のフェーズⅢ)。

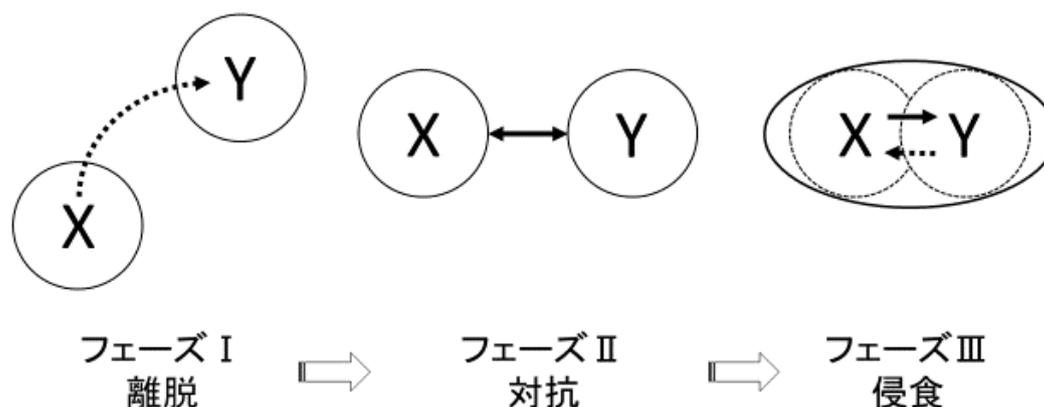


図 8-4 タイプ B の製品カテゴリ変化の軌跡

出所 : Rao et al. (2003; 2005) をもとに筆者作成

図 8-5 は変革的カテゴリの軌跡である。X はゾロ、Y はジェネリック、Z は新薬というカテゴリを表している。

医療用医薬品業界において支配的存在は武田薬品をはじめとする新薬メーカーである。そしてこの新薬メーカーを行政が手厚く保護している下で、沢井製薬(当時後発医薬品売上高第 2 位)は、すでに述べたように、ジェネリックの意見広告を新聞全国紙の全面で掲載する。しかし図 8-2 に示したように、ジェネリックの全面広告によって、患者という消費者はジェネリックという新規の製品カテゴリをほとんど受容しなかったものの、ジェネリックという製品カテゴリのラベルに安さだけでなく、使いやすさや分かりやすさの意味を伴うことによって、薬剤師というクリティクスはこの製品カテゴリを受容した。なぜならば使いやすさや分かりやすさを患者に説明するのは薬剤師であり、この新たな役割によって薬剤師は、医師からさらに自律性を獲得できるからである<sup>8)</sup>。薬剤師による製品カテゴリの受容は、2003 年に薬剤師を中心とするジェネリック研究会(現・日本ジェネリック医薬品学会)という形になっていく(図 8-5 のフェーズⅠ)。

沢井製薬はこのような個別企業による、患者という消費者への製品カテゴリの受容を促すだけでなく、所属する中小製薬企業の業界団体である医薬品工業協議会(現在の日本ジェネリック製薬協会)が広告を掲載することによって、より広く消費者にジェネリックという製品カテゴリの受容を促そうとする。しかしながらこの中小製薬企業の中には、ジェネリック専業メーカーだけでなく、新薬メーカーから医薬品の製造を受託しているメーカーも

多かった(日経ビジネス, 2006)。それゆえ新薬メーカーから委託契約の破棄というペナルティを配慮し、広く患者という消費者へジェネリックの必要性を声高に唱えることに異議があるメーカーも存在した。それゆえ業界団体として広告を掲載するという意見を取りまとめることができなかった。そこで沢井製薬は2002年に、サンドなど外資のジェネリック専門メーカーなどととともに、日本ジェネリック医薬品研究会を立ち上げる。それゆえ新薬メーカーと対抗してでもジェネリックを広く患者に受容させようとする沢井製薬のような積極的な企業グループと、新薬メーカーからのペナルティを配慮する消極的な企業グループに分かれてしまう(図8-5のフェーズⅡ)。

しかし新薬メーカーの一部はジェネリックを製造し、さらに表8-1に示したように、新薬メーカーは新薬にジェネリックの評価基準である使いやすさや分かりやすさを積極的に取り入れ、ジェネリックという製品カテゴリを受容する。それゆえこれまで新薬メーカーからのペナルティを配慮してきたジェネリックメーカーも、ジェネリックの評価基準を積極的に取り入れる。その結果、対抗していた企業グループはお互いの製品カテゴリを侵食しながら、ジェネリックというカテゴリの下に集結する(図8-5のフェーズⅢ)。2005年に日本ジェネリック医薬品研究会は解散し(薬事日報, 2005)、2008年に医薬品工業協議会は日本ジェネリック製薬協会に改称する(日本ジェネリック製薬協会HP, 2014)。

図8-2に示したように、ジェネリックというカテゴリが2004年から患者という消費者から受容される理由には、大手ジェネリック専門メーカーのテレビ・コマーシャルが影響している。しかし新薬メーカーが同位の製品カテゴリの新薬にジェネリックの評価基準を取り入れるとともに、新薬とゾロから新薬とジェネリックに、製品カテゴリ間の関係が再構築され、ジェネリックメーカーがこの製品カテゴリのもとに集結したという背景も、ジェネリックという新規の製品カテゴリの受容に影響していると考えられる。

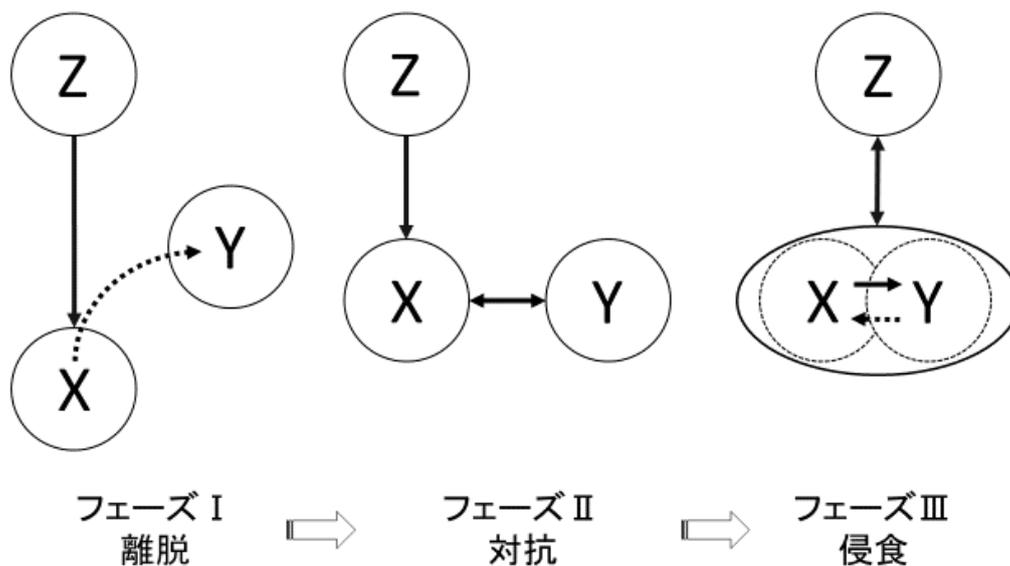


図 8-5 変革的カテゴリの軌跡

出所：筆者作成

これまでタイプ B と変革的カテゴリの製品カテゴリ変化の軌跡を検討してきた。図 8-4 のヌーベル・キュージヌのタイプ B の製品カテゴリと図 8-5 のジェネリックの変革的カテゴリは、その軌跡において類似しているものの、2つの点で異なっている。

第 1 に、タイプ B では製品カテゴリのラベルはクリティクスが形成した製品カテゴリであるのに対し、変革的カテゴリでは製品カテゴリのラベルは生産者が形成した製品カテゴリという点である。ジェネリック専門メーカーらはこれまで新薬メーカーや医師などからゾロという製品カテゴリを押しつけられてきた。そこでジェネリック専門メーカーらは押しつけられた製品カテゴリではなく、ジェネリックという製品カテゴリを自分自身で形成した<sup>9)</sup>。

第 2 に、タイプ B では製品カテゴリのラベルと意味の変更の軌跡であるのに対し、変革的カテゴリでは製品カテゴリのラベルと意味の変更の軌跡だけでなく、さらに同位の製品カテゴリ間の関係を再構築する軌跡である。ジェネリック専門メーカーは、ゾロからジェネリックに製品カテゴリのラベルと意味を変更するだけでなく、同位の製品カテゴリでありながら支配的な製品カテゴリである新薬を製造・販売する新薬メーカーにジェネリックという製品カテゴリとその評価基準を受容させ、製品カテゴリ間の関係を再構築した。本章ではこれら 2つを変革的カテゴリに特徴的な軌跡であるという結論を提示したい。

## 6. むすびに

本章は近年、盛んに研究されている市場のカテゴリ研究(Negro, et al., 2010)に基づき、

それらを整理し、分析枠組みを提示した。そして既存研究で検討されているタイプとは異なる製品カテゴリ変化の軌跡を変革的カテゴリと名付け、医療用医薬品業界におけるジェネリックの事例を挙げながら、この製品カテゴリの軌跡を解明した。

カテゴリは類似していることをひとまとめにし、われわれの思考を単純化する。しかしながらカテゴリはそれだけではなく、既存のカテゴリと対比し、既存のカテゴリを変更することができる。さらにカテゴリはこれまで広く受容しているカテゴリ集合体を再構築することができる。その意味において、市場のカテゴリ研究の1つとして変革的カテゴリは、新規製品市場を検討する観点の1つとしてとらえることができることを本章の結論として指摘したい。

## 注

- 1) 補完資産とは、マーケティング・チャネルやブランドなど、技術上のイノベーションを商業化する、個別企業の資産を指している。
- 2) たとえば、ジェネリックの上位の製品カテゴリは医療用医薬品であり、同位の製品カテゴリは画期的新薬であるピカ新、改良型新薬であるゾロ新などがある。またジェネリックの下位製品カテゴリは、新薬メーカーの特許使用権が与えられたオーソライズド・ジェネリックまたはブランドド・ジェネリックや、バイオ医薬品のいわゆるジェネリックであるバイオミラーなどがある。
- 3) サックス(1979)は「ホッドロッター」の議論の中で「変革を起こそうとすれば、物事がどのように見えるのかをくみかえようとするればよい。「つまり他でもない自分たち自身が管理する見方を他者に強いることである」(邦訳, pp. 28)と述べている。また彼は、ティーンエイジャーからホッドロッターにカテゴリを変更し、ホッドロッターという自分たち自身が形成したカテゴリによって、他者が物事をみるとき、それを変革と呼ぶ。したがって、カテゴリを形成した者が、他者にそのカテゴリを通じて物事を見ようとする強いることを、サックスは変革的カテゴリとしている点で、本章は着想を得ている。
- 4) 日本ジェネリック製薬協会理事からのインタビュー(2014年9月5日)に基づいている。
- 5) ゴロの意味に関わる記述は、日本ジェネリック製薬協会理事からのインタビュー(2014年9月5日)および日本ジェネリック医薬品学会事務局長へのeメールによる執筆者からの質問表に対する回答(2014年8月31日)に基づいている。
- 6) この調査結果は『化学工業日報』2003年3月19日朝刊8面「厳格な品質チェックを」に掲載されている。
- 7) いわゆるゾロメーカーも、新薬メーカーと同様に医師を対象に、ゾロを普及させてきた。しかしゾロメーカーは医師の中でも開業医を対象にしており(東和薬品『有価証券報告書』1995)、新薬メーカーとは同じ医師でも対象が異なっている。
- 8) 薬剤師によるジェネリックというカテゴリの受容に関する記述は、日本ジェネリック医

薬品学会事務局長への e メールによる執筆者からの質問表に対する回答（2014 年 8 月 31 日）に基づいている。

- 9) 沢井製薬の沢井弘行社長は、『日経産業新聞』のインタビュー記事の中で、「初めて使う医師にとって先発薬も後発薬も同じ」と述べ、ジェネリックと新薬は同等の価値に位置づけるべきと説き、「単なるコピーではないという思いを「ジェネリック」の言葉に託す」と述べている(1997 年 6 月 13 日)。

#### 参考文献(第 8 章)

- 化学工業日報 (1994) 「医薬協が最終報告 後発医薬品 申請など配慮必要 安定供給へ自助努力を」『化学工業日報』化学工業日報社, 1994 年 4 月 25 日, p. 4.
- 厚生労働省 HP (2012a) 「ジェネリック医薬品 (後発医薬品) の使用促進について」  
<http://www.mhlw.go.jp/seisaku/2012/03/01.html> (2014 年 12 月 8 日).
- (2012b) 「ジェネリック医薬品への疑問に答えます。」  
<http://www.jga.gr.jp/pdf/GE-Q&A.pdf> (2014 年 12 月 8 日).
- 沢井製薬 HP 会社沿革  
<http://www.sawai.co.jp/company/profile/history/> (2014 年 12 月 8 日).
- 東和薬品 (1995) 「平成 6 年度 有価証券報告書」東和薬品.  
日経 BP, (2006). 「ひと劇場 澤井弘行氏 安くて効く薬の“宣教師”」『日経ビジネス』日経 BP 社, 2006 年 11 月 6 日号, pp. 112-114.
- (2010) 「後発品の選び方 2010Web700 人調査でわかった メーカー好感度とお気に入り後発品」『日経ドラッグインフォメーション』日経 BP 社, 2010 年 11 月号, pp. 16-27.
- (2012a) 「薬剤師が選んだ後発品一味が良い、使いやすいなど特徴ある製品が続々」『日経メディカル』日経 BP 社, 2010 年 12 月号, pp. 32-33.
- (2012b) 「後発品をどう選ぶ 2012—読者 754 人に聞いた 後発品の調剤状況とメーカー好感度」『日経ドラッグインフォメーション』日経 BP 社, 2012 年 11 月号, pp. 46-51.
- 『大学版 日経 BP 記事検索サービス』  
<http://bizboard.nikkeibp.co.jp/daigaku/index.html> (2014 年 12 月 8 日).
- 日本経済新聞 (2004) 「後発医薬品大手、テレビ CM 攻勢低価格アピール」『日本経済新聞 夕刊』2004 年 3 月 26 日, p. 3.
- 記事検索 『日経テレコン 21』<http://t21.nikkei.co.jp/>(2014 年 12 月 8 日).
- 日本ジェネリック製薬協会 HP,<http://www.jga.gr.jp> (2014 年 12 月 8 日).
- 日本産業新聞 (1981) 「三共常務岩井一成氏一締めつけないで (談話室)」『日本産業新聞』日本経済新聞社, 1981 年 12 月 4 日, p. 12.
- (1993) 「「高齢化」に挑む医薬品産業 (下)」『日本産業新聞』日本経済新聞社,

- 1993年7月21日, p. 21.
- (1997)「トップの素顔＝沢井製薬社長沢井弘行氏」『日本産業新聞』日本経済新聞社, 1997年6月13日, p. 22.
- 富士経済 (2013)「2012-2013 ジェネリック医薬品・長期収載品データブック」富士経済. 毎日新聞, 記事検索『聞蔵Ⅱビジュアル』  
<http://database.asahi.com/library2> (2014年12月8日).
- みずほ情報総研 (2012)「平成24年度 ジェネリック医薬品 使用促進の取組事例とその効果に関する調査研究報告書」.  
[http://www.mhlw.go.jp/bunya/iryuu/kouhatu-iyaku/dl/h24\\_03.pdf](http://www.mhlw.go.jp/bunya/iryuu/kouhatu-iyaku/dl/h24_03.pdf) (2014年12月8日).
- 宮尾学 (2011)「製品カテゴリーを再定義する新製品開発」『組織科学』Vol. 44, No. 3, pp. 120-131.
- 薬事日報 (2005)「GE 薬研が発展的解散」『薬事日報』薬事日報社, 2005年10月28日, p. 2.
- 吉田満梨 (2007)「製品市場の認知的ダイナミズム」『マーケティングジャーナル』Vol. 27, No. 2, pp. 90-99.
- 読売新聞 記事検索『ヨミダス歴史館』  
<https://database.yomiuri.co.jp/rekishikan/> (2014年12月8日).
- Carroll, R. and Swaminathan, A. (2000) “Why the microbrewery movement?” *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 3, pp. 715-762.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. (2002) “The role of the business model in capturing value from Innovation.” *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.
- Christensen, C. and Bower, L. (1996) “Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms.” *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 197-218.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator’s dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press (玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ』, 2001年, 翔泳社).
- Crane, D. (1987) *The Transformation of the Avant-Garde*, University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. (1997) “Culture and Cognition.” *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, pp. 263-228.
- Douglas, M. (1966) *Purity and Danger*, Routledge and Kegan Paul (塚本利明訳 (1996) 『汚穢と禁忌』 思潮社).
- Eisenhard, K. (1989) “Building Theories from Case Study Research.” *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Freeman, H. and Hannan, M. (1983) “Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations.” *American Journal of Sociology*, Vol. 88, No. 6, pp. 1116-1145.
- Glaser, G. and Strauss, L. (1967) *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative*

- Research, Aldine* (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1996) 『データ対話型理論の発見』新曜社).
- Goffman, E. (1963) *Stigma*, Simon and Schuster (石黒毅訳 『ステイグマの社会学』せりか書房, 2003 年).
- Hannan, M. and Freeman, J. (1984) “Structural Inertia and Organizational Change.” *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, pp.149-164.
- Hannan, M., Pólos, L. and Carroll, G. (2007) *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*, Princeton University Press.
- Henderson, R. and Clark, K. (1990) “Architectural Innovation.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.9-30.
- Hsu, G., Koçak, Ö. And Hannan Michael. (2009) “Multiple Category Memberships in Markets.” *American Sociological Review*, Vol.74, No.1, pp.150-169.
- Mitchell, W. (1989) “Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, No.2, pp.208-234.
- Negro, G., Hannan, M. and Rao, H. (2010a) “Categorical Contrast and Audience Appeal.” *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, No.5, pp.1397-1425.
- Negro, G., Koçak, Ö. and Hsu, G. (2010b) “Research on Categories in the Sociology of Organizations.” *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald, Vol.31, pp.3-35.
- (2011) “Category Reinterpretation and Defection.” *Organization Science*, Vol.22, No.6, pp.1449-1463.
- Osherson, E. and Smith, E. (1982) “Gradedness and Conceptual Combination.” *Cognition*, Vol.12, No.3, pp.299-318.
- Rao, H., Monin P. and Rodolphe D. (2003) “Institutional Change in Toque Ville.” *American Journal of Sociology*, Vol.108, No.4, pp.795-843.
- Rao, H., Monin P. and Rodolphe D. (2005) “Border Crossing.” *American Sociological Review*, Vol.70, No.9, pp.868-991.
- Rosa, J., Porac, J, Runser-Spanjol J. and Saxon, M. (1999) “Sociocognitive Dynamics in a Product Market.” *Journal of Marketing*, Vol.63, No.4, pp.64-77.
- Rosch, E. (1978) “Principles of Categorization.” In Rosch, E. and Lloyd, B.(eds.) *Cognition and Categorization*, Lawrence Erlbaum, pp.27-48.
- Sacks, H. (1979) “Hotrodder.” in Psathas, G.(ed.) *Everyday Language: Studies in Ethnomethodology*, Irvington Press, pp.7-14(山田富秋・好井裕明・山崎敬一訳 (1987) 「ホットロッダー」『エスノメソドロジー』 pp.19-37,せりか書房).
- Stinchcombe, L. (1965) “Social Structures and Organizations.” In March, J. (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, pp.142-193.
- Tripsas, M. (1997) “Surviving Radical Technological Changes through Dynamic Capabilities.”

- Industrial and Corporate Change*, Vol.6, No.2, pp. 341-377.
- (2008) “Customer Preference Discontinuities.” *Managerial Decision Economics*, Vol.29, No.2-3, pp.79–97.
- (2009) “Technology, Identity, and Inertia through the Lens of “The Digital Photography Company.” *Organization Science*, Vol.20, No.2, pp.441-460.
- Tripsas, M. and Gavetti G. (2000) “Capabilities, Cognition, and Inertia.” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.11-12, pp.1147-1161.
- Tushman, M. and Anderson, P. (1986) “Technological Discontinuities and Organizational Environments.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.3, pp.439-465.
- Tyler, W. and Vergne, P. (2013) “Categorizing Categorization Research.” *Journal of Management Studies*, Vol.51, No.1, pp.56-94.
- Tyler, W. and Lounsbury, M. (2013) “Contextualizing the Categorical Imperative.” *Journal of Business Venturing*, Vol.28, No.1, pp.117-133.
- Utterback, M. and Abernathy, J. (1975) “A Dynamic Model of Process and Product Innovation.” *Omega*, Vol.3, No.6, pp.639-656.
- Theoharakis, V. and Wong, V. (2002) “Marking High-technology Market Evolution through the Foci of Market Stories.” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.19, No.6, pp.400-411.
- Zuckerman, E. (1999) “The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount.” *American Journal of Sociology*, Vol.104, No.5, pp.1398-1438.
- Zuckerman, E. and Kim, T. (2003) “The Critical Trade-Off: Identity Assignment and Box-Office Success in the Feature Film Industry.” *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.1, pp.27-67.

## 第9章

### 結論

#### 1. 本論文の理論的貢献

本論文ではこれまで新規製品カテゴリの形成に関して、市場において製品を投入する生産者、製品を評価するクリティクス、製品を購入する消費者という3者間の社会的関係から分析してきた。以下では、各章の結論をふまえ、その理論的貢献とさらなる理論的可能性を提示し、本論を終えたい。

まず第1章では、本論文の研究目的を述べ、カテゴリという概念を解説した。さらに本論文の研究方法を提示し、論文を概観した。

これまで製品カテゴリの研究は主に消費者行動論の1つとして議論されているのに対し、本論文では組織論、組織社会学の立場から議論し、生産者、クリティクス、消費者の3者の社会的関係を解き明かすことを目的にしている。この点で、これまでの研究とは視座が異なる。この視座は国内の研究ではほとんど存在しないことから、この研究視座の提示には僅かではあろうとも理論的な貢献がある。

第2章では、製品カテゴリの密着度という言葉によって製品カテゴリの特性をとらえようとした。つまり生産者がお互いに製品カテゴリのプロトタイプを投入するにつれてクリティクスや消費者から高い評価を得るにつれて、製品カテゴリへの密着度を高める。しかしながら、生産者が製品カテゴリへの密着度が高まるにつれて、企業の内外からその生産者はその製品カテゴリの生産者と消費者が認知し、生産者はその製品カテゴリに固執する。その結果、新規の製品カテゴリを過小評価し、その製品カテゴリへの参入が遅れることを示唆した。

組織社会学における代表的な研究者の1人であるZuckerman (1999)は、クリティクスによる製品カテゴリの排除メカニズムを提示した。第2章ではこの論理を生産者の立場から発展させ、生産者もクリティクスおよび消費者同様に、新規製品カテゴリを見落とす可能性を提示し、検証したことは理論的貢献である。

第3章では、この生産者が既存の製品カテゴリに固執する理由は、必ずしもプロトタイプを積極的に投入することではなく、プロトタイプを投入するのに不可欠な専門的補完資産(Teece, 1986)を維持することに原因があることを指摘した。それゆえ1製品でもプロトタイプを投入する生産者であれば、そのために構築した専門的補完資産を維持する。その結果、生産者は同位製品カテゴリよりも上位製品カテゴリへの密着度を高め、新規の上位製品カテゴリを見落とす。

Rothaermel (2001b)は、生産者が補完資産を構築することによって研究開発型ベンチャーと提携し、その生産者が製造、流通、販売というダウンストリームに専門化すると指摘

した。しかし本論文ではこの生産者はダウンストリームに専門化するのではなく、上位の製品カテゴリに密着度を高めることを指摘した点が理論的な貢献である。

第4章では、専門的補完資産を構築する中で、上位の製品カテゴリに密着するメカニズムを提示した。生産者はプロトタイプを投入する事業戦略を推進するために現場レベルのOJTを実施している。このことを戦略的OJTと名づけ、これまでの育成的OJTと区別した。

戦略的人的資源管理（SHRM）論の理論的メカニズムに関する研究は数多く存在するものの、実践的メカニズムは国内において例外はあるものの、ほとんど提示されていない。その点で戦略的OJTの議論は実践的メカニズムを提示している点で実践的にも理論的にも貢献している。

第5章では、多くの企業がプロトタイプをめぐる競争の中で専門的補完資産を強化し、既存のクリティクスと強固な社会的関係を構築する。それに対してプロトタイプを投入しながらも専門的補完資産を強化せずに、既存のクリティクスとの社会的関係を再構築する企業も存在する。新規の製品カテゴリに積極的に参入するエルメッドエーザイを事例に取り上げた。

Zuckerman（1999）はクリティクスの評価基準が不変であることを前提にしている。しかし本論文では生産者とクリティクスが社会的関係を再構築することによって、一部のクリティクスの評価基準を変更することができることを指摘した点が理論的貢献である。

第6章では、新規製品カテゴリを形成する上で、これまでの議論にもとづき、クリティクスの役割をあらためて検討している。生産者と消費者を媒介するクリティクスの存在を確認するとともに、新規のクリティクスが生産者と消費者の社会的関係を再構築し、このクリティクスが消費者に新規製品カテゴリの受容を促すことを見出した。

上記のことに加え、医師やインターネットも生産者と消費者を媒介するクリティクスになり得ることを見出したことは理論的貢献である。ただしクリティクスの役割に関して今後、多くの議論の余地が残る。

第7章では、まず新規製品カテゴリが既存の製品カテゴリと対比することによって新規製品カテゴリを形成することを見出した。さらに新規製品カテゴリと既存の製品カテゴリがお互いに上位の製品カテゴリの中に位置づけられることによって、新規製品カテゴリを形成することを見出した。

特に、後者の上位製品カテゴリの中に位置づけられた、新規製品カテゴリと既存の製品カテゴリそれぞれの下位製品カテゴリに類似する製品カテゴリが存在することを見出した。その類似する下位製品カテゴリがお互いの同位製品カテゴリを対比可能にし、上位製品カテゴリに位置づけられることに関連していることを見出した点は理論的貢献である。

第8章では、新規製品カテゴリを形成する上で、新規製品カテゴリと既存の製品カテゴリを対比する際に、既存の製品カテゴリの中に新規製品カテゴリと共通する要因を取り込むことを見出した。既存の製品カテゴリの中に新規製品カテゴリの要因を取り込むことが、新規製品カテゴリを形成する上で重要な鍵になることを見出した。

特に既存の製品カテゴリが新規製品カテゴリと対比する際に、既存の製品カテゴリが新規製品カテゴリの要因を意図して取り込むものではなく、意図せずに取り込むことを見出したことは理論的貢献である。また新規の製品カテゴリにおける生産者とクリティクスとの社会的関係を構築する上で、業界団体が一定の役割を果たしていることを見出したことはもう1つの理論的貢献である。

## 2. 本論文の理論的可能性

すでに言及しているように、製品カテゴリの研究は主に消費者行動論などマーケティングの一分野で研究されてきた研究である。つまり、わかりやすくいえば、消費者が製品をどのように分類するかである。

それに対して本論文では、クリティクスが製品カテゴリの形成に影響を与え、その影響を消費者だけでなく、生産者も同様に受けることを前提に議論を展開してきた。この点が消費者行動の研究とも Zuckerman (1999)らの組織社会学の研究とも異なっている。つまり、生産者とクリティクスと消費者のこの3者の社会的関係の中で製品カテゴリを形成する。

しかしながら、本論文では新聞紙面への単語の登場によって、消費者の認知に影響を及ぼすことを前提にしている。この点で消費者も考慮に入れた上で3者の社会的関係を議論しているものの、本論文における議論の中心は生産者とクリティクスとの社会的関係である。つまり消費者が生産者とクリティクスの社会的関係の中で、新規に形成した製品カテゴリを新聞紙面以上にどのようにとらえているのか、そして消費者はその製品カテゴリの認知をもとにどのように行動したのかという点は、本論文では言及していない。

今後の研究では、この消費者を中心に、クリティクス、生産者という3者間の社会的関係の中でどのように製品カテゴリを形成するのかを探求する必要がある。つまり、消費者行動論の製品カテゴリに関する知見と本論文の議論との統合が今後の課題であり、今後、研究を進める上での指針になる。

またすでに言及しているように、製品カテゴリに関するクリティクスの役割はさらなる研究が必要である。第1に、本論文では新規製品カテゴリの形成というようにクリティクスに関して議論を限定している。しかしながら本論文では文化社会学の既存研究(Shrum, 1991)よりもクリティクスの対象を拡大しているため、既存研究のクリティクスを再定義し、その上でこのクリティクスの役割を検討すべきである。この点は今後、さらなる議論を必要とする。

第2に、クリティクス研究には今後、実践的ニーズがあるからである。これまでのクリティクスの研究および本論文も一部の市場のみを対象にした限定な議論にと解釈される可能性が高い。しかしながらITの発展によって大量の情報が社会に流布している中で、消費者はそれらの情報を十分に処理できない現状にある。それゆえ、大量の情報をどのように整理し、評価するのは大きな社会的課題である。そこでこのクリティクスの研究は、このクリティクスが具体的なひとつだけでなく、インターネットのような媒体である

ならば、大量の情報をどのように整理し、評価するのかという方法の 1 つを提示する。その点でこのクリティクスの研究は今後、重視すべき課題であるということができる。

参考文献(第 9 章)

- Rothaermel, F. T. (2001b) “Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent’s advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry.” *Research Policy*, Vol. 30, No. 8, pp. 1235–1251.
- Shrum, W. M. (1991) “Critics and publics: Cultural mediation in highbrow and popular performing arts.” *American Journal of Sociology*, Vol. 97, No. 2, pp. 347–375.
- Teece, D. J. (1986) “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy.” *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, pp. 285–305.
- Zuckerman, E. W. (1999) “The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount.” *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1398–1438.

## 謝辞

本論文をまとめるにあたり多くのご支援とご指導と賜りましたことを深く感謝申し上げます。特に愛知工業大学経営学部 鈴木達夫教授、山本勝教授のご支援に感謝申し上げます。また本論文の審査をご担当いただきました、愛知工業大学経営学部 近藤高司教授、田村隆善教授、小橋勉准教授、愛知工業大学情報科学部 鬼頭繁治教授、相山女学院大学現代マネジメント学部 小島廣光教授に感謝申し上げます。

付表

付表の番号は各章に対応している。たとえば、付表 2-1 であれば、第 2 章において図示した元データである。( ) 内は付表をもとに作成した図の番号である。

付表 2-1 日経新聞記事検索頻出語数(図 2-6)

年度	ジェネリック	新薬+医薬品	ゼロ
1995	3	32	3
1996	0	73	4
1997	1	45	1
1998	1	89	1
1999	1	76	3
2000	1	43	1
2001	0	64	0
2002	1	49	0
2003	1	43	0
2004	8	47	0
2005	9	50	2
2006	17	53	0
2007	31	66	0
2008	23	47	0
2009	8	30	0
2010	12	35	0
2011	26	47	0
2012	16	29	2
2013	26	59	0

『日経テレコン』をもとに『日本経済新聞』を検索

付表 2-2 2013 年度 医薬品業界売上高順位

[売上高順位]	[企業名]	[連結売上高[百万円]]
1	武田薬品工業(株)	1,557,267
2	大塚ホールディングス(株)	1,218,055
3	アステラス製薬(株)	1,005,611
4	第一三共(株)	997,852
5	エーザイ(株)	573,658
6	中外製薬(株)	423,652
7	田辺三菱製薬(株)	419,179
8	大日本住友製薬(株)	347,724
9	大正製薬ホールディングス(株)	285,168
10	塩野義製薬(株)	282,903
11	小野薬品工業(株)	145,393
12	久光製薬(株)	142,772
13	ロート製薬(株)	129,146
14	参天製薬(株)	119,066
15	キョーリン製薬ホールディングス(株)	107,031
16	(株)ツムラ	105,638
17	日医工(株)	93,926
18	持田製薬(株)	89,210
19	科研製薬(株)	87,054
20	沢井製薬(株)	80,502
21	理研ビタミン(株)	77,568
22	和光純薬工業	74,048
23	日本新薬(株)	69,941
24	キッセイ薬品工業(株)	62,491
25	東和薬品(株)	55,241
26	ゼリア新薬工業(株)	53,317
27	扶桑薬品工業(株)	48,612

28	日本農薬(株)	47,627
29	あすか製薬(株)	40,963
30	佐藤製薬	38,113
31	日本ケミファ(株)	31,944
32	ダイト(株)	28,956
33	千寿製薬	28,686
34	栄研化学(株)	28,645
35	生化学工業(株)	26,639
36	富士製薬工業(株)	25,174
37	(株)テーオーシー	20,766
38	日本ケミカルリサーチ(株)	14,099
39	廣貫堂	13,961
40	森下仁丹(株)	9,686

各社有価証券報告書をもとに作成

付表 2-3 2005 年医薬品業界売上高順位

[売上高順位]	[企業名]	[連結売上高[百万円]]
1	武田薬品工業(株)	1,122,960
2	大塚製薬	683,804
3	三共(株)	587,830
4	エーザイ(株)	533,011
5	山之内製薬(株)	447,051
6	山之内製薬(株)	414,959
7	第一製薬(株)	328,534
8	中外製薬(株)	327,155
9	大正製薬(株)	279,437
10	三菱ウェルファーマ(株)	234,244
11	塩野義製薬(株)	199,364
12	大日本製薬(株)	173,899
13	田辺製薬(株)	171,984
14	小野薬品工業(株)	145,302
15	大鵬薬品工業	122,519
16	大塚化学ホールディングス	97,271
17	参天製薬(株)	92,696
18	久光製薬(株)	83,545
19	科研製薬(株)	74,922
20	理研ビタミン(株)	73,770
21	ロート製薬(株)	73,331
22	和光純薬工業	69,329
23	持田製薬(株)	68,041
24	杏林製薬(株)	66,296
25	エスエス製薬(株)	64,395
26	キッセイ薬品工業(株)	60,933
27	ゼリア新薬工業(株)	56,209
28	日本新薬(株)	54,251

29	扶桑薬品工業(株)	41,919
30	佐藤製薬	37,285
31	日本農薬(株)	35,354
32	和光堂(株)	32,456
33	東和薬品(株)	24,763
34	富山化学工業(株)	24,746
35	日医工(株)	24,299
36	沢井製薬(株)	23,277
37	栄研化学(株)	22,867
38	生化学工業(株)	22,564
39	帝国臓器製薬(株)	20,635
40	日本ケミファ(株)	20,162

東和薬品が 2005 年度上場のため 2005 年度の選定。

各社有価証券報告書をもとに作成

付表 2-4 各社のジェネリック販売額(図 2-7)

企業名	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度
武田薬品工業(株)	26200	27300	27800	23500	23000	22200
アステラス製薬(株)	0	900	900	600	6600	6600
第一三共(株)	0	0	200	3600	5000	7000
田辺三菱製薬(株)	4000	7275	10000	10500	12300	8000
大塚HD(株)	9800	10800	6400	6400	7000	7500
エーザイ(株)	39400	42000	45300	46100	47800	50800
協和発酵キリン(株)	1000	1000	1000	1000	1000	900
大日本住友製薬(株)	500	500	500	700	900	1000
塩野義製薬(株)	2500	2500	2450	2450	2500	2580
小野薬品工業(株)	1100	1250	1450	0	0	0
大正製薬HD(株)		3100	3100	3100	3100	7000
久光製薬(株)	2200	2500	2500	1500	1500	1500
日医工(株)	45383	55010	64000	64500	75548	86865
キョーリン製薬HD(株)	5800	8200	8871	8656	8874	10765
持田製薬(株)				3700	4400	5400
Meiji iSeika ファルマ(株)	10700	14600	18900	24300	26500	32100
沢井製薬(株)	40142	46763	62100	66550	77200	86500
興和(株)					1500	2600
科研製薬(株)	5,262	6,785	7,852	8,250	9,180	10,900
東和薬品(株)	33,146	37,836	44,780	47,225	53,624	59,696

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

付表 2-5 医療用医薬品に占める GE の割合 (図 2-7)

企業名	2008 年 度	2009 年 度	2010 年 度	2011 年 度	2012 年 度	2013 年 度
武田薬品工業(株)	3.2	3.3	3.5	3.2	3.9	3.8
アステラス製薬(株)	0	0.2	0.2	0.1	1.2	1.4
第一三共(株)	0	0	0	0.9	1.1	1.4
田辺三菱製薬(株)	2.9	5.1	6.1	3	3.4	2.4
大塚 HD(株)	2.7	2.5	1.5	1.5	1.5	2.1
エーザイ(株)	15.1	14.8	14.6	13.4	15.8	16.7
協和発酵キリン(株)	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5
大日本住友製薬(株)	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6
塩野義製薬(株)	4.3	4.8	5.7	1.5	1.5	1.5
小野薬品工業(株)	0.9	1	1.4	0	0	0
大正製薬 HD(株)		3.6	3.5	3.3	3.1	6.5
久光製薬(株)		2.6	3.2	1.6	1.5	1.6
日医工(株)	88.6	87.1	87.9	84	81	84.4
キョーリン製薬 HD(株)	7.4	9.2	9.2	8.9	8.9	10.3
持田製薬(株)				4.5	5.2	6.1
Meiji iSeika ファルマ (株)	14.1	20.2	23.5	29.2	31.8	35.8
沢井製薬(株)	96.4	96.9	97.8	98	98.6	98.7
興和(株)					2	3.4
科研製薬(株)	8	10.2	11.6	12.4	13.9	16.4
東和薬品(株)	100	100	100	100	100	100

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

付表 2-6 販売額上 20 社のブロックバスター数(図 2-8)

[企業名]	国内医療用医薬品 販売額[百万円]	2009 年 度	2010 年 度	2011 年 度	2012 年 度	2013 年 度
武田薬品 工業(株)	588,400	9	8	9	11	11
アステラス 製薬(株)	535,700	12	14	12	13	18
第一三共 (株)	442,500	9	12	10	12	12
田辺三菱 製薬(株)	358,000	10	9	11	10	10
大塚 HD(株)	350,800	7	7	7	10	9
エーザイ(株)	324,000	5	6	6	5	4
協和発酵 キリン(株)	185,234	5	6	7	7	7
大日本住 友製薬(株)	174,500	4	4	5	7	6
塩野義製 薬(株)	165,700	2	3	2	4	5
小野薬品 工業(株)	143,000	4	5	5	3	3
大正製薬 HD(株)	100,200	3	3	2	2	3
久光製薬 (株)	97,502	2	1	1	1	1
日医工(株)	93,232	0	0	0	0	0
キョーリン 製薬 HD(株)	90,815	3	3	3	3	3
持田製薬 (株)	84,432	2	2	2	2	2
Meiji iSeika ファルマ(株)	83,300	0	1	2	2	2
沢井製薬 (株)	78,300	0	0	0	0	0

興和(株)	71,163	1	1	1	1	1
科研製薬(株)	66,161	1	1	1	1	1
東和薬品(株)	53,624	0	0	0	0	0

出所：富士経済『医療用医薬品マーケティング』をもとに筆者作成

付表 3-1 製薬各社のコ・マーケティング数 (図 3-4)

企業名	年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013
武田薬品工業(株)		4	4	4	5	5	5
アステラス製薬(株)		8	7	7	7	6	7
第一三共(株)		10	10	10	9	8	6
田辺三菱製薬(株)		12	13	13	7	4	7
大塚HD(株)		7	6	6	5	5	5
エーザイ(株)		2	2	2	3	3	3
協和発酵キリン(株)		2	4	4	4	4	4
大日本住友製薬(株)		9	6	7	7	8	7
塩野義製薬(株)		6	7	7	7	8	8
小野薬品工業(株)		5	6	7	7	7	7

富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2 に基づき筆者作成

付表 3-2 製薬各社のコ・プロモーション数(図 3-5)

企業名	年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013
武田薬品工業(株)		2	5	5	6	6	7
アステラス製薬(株)		8	10	12	14	14	16
第一三共(株)		4	2	0	3	3	2
田辺三菱製薬(株)		6	3	3	1	1	3
大塚HD(株)		4	4	6	5	5	5
エーザイ(株)		2	4	4	4	3	4
協和発酵キリン(株)		5	5	5	6	3	4
大日本住友製薬(株)		4	4	3	3	3	2
塩野義製薬(株)		5	5	2	2	2	4
小野薬品工業(株)		0	0	0	0	1	3

富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2 に基づき筆者作成

付表 3-3 製薬各社の販売受託数(図 3-6)

企業名	年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013
武田薬品工業(株)		0	0	0	1	0	1
アステラス製薬(株)		10	8	13	16	13	13
第一三共(株)		6	6	0	4	10	10
田辺三菱製薬(株)		7	7	9	9	9	8
大塚HD(株)		7	7	11	12	12	13
エーザイ(株)		5	5	5	5	7	7
協和発酵キリン(株)		9	13	11	11	11	13
大日本住友製薬(株)		1	2	2	2	1	1
塩野義製薬(株)		5	3	4	4	6	6
小野薬品工業(株)		0	0	0	0	0	1

富士経済『医療用医薬品マーケティング』No. 2に基づき筆者作成

付表 3-4 製薬各のブロックバスターにおけるコ・マーケティングの契約数(図 3-7)

企業名	コ・マーケティング数	内ブロックバスター数	ブロックバスター数
武田薬品工業(株)	5	1	11
アステラス製薬(株)	7	2(ワクチン類を含む)	18
第一三共(株)	6	1	12
田辺三菱製薬(株)	7	0	10
大塚 HD(株)	5	1	9
エーザイ(株)	3	0	4
協和発酵キリン(株)	4	1	7
大日本住友製薬(株)	7	3	6
塩野義製薬(株)	8	3	5
小野薬品工業(株)	7	2	3
大正製薬 HD(株)	13	2	3
久光製薬(株)	12	0	1
日医工(株)			0
参天製薬(株)	4	0	4
キョーリン製薬 HD(株)	5	1	3
持田製薬(株)	4	1	2
Meiji iSeika ファルマ(株)	8	1	2
沢井製薬(株)			0
興和(株)	5	0	1
帝人ファーマ(株)	2	1	2

2013 年度

付表 4-1 インタビューにおいて用いた質問項目(第4章)

大項目	No.	質問内容
I. MR の編成 と人材 育成の 方針に ついて	質問1	御社にMRは現在、何名在籍していますか。そのMRはすべて正社員ですか。それとも契約社員や派遣社員を含んでいますか。もし含むならば、契約社員や派遣社員は何名在籍していますか。可能であれば人数を、不可能であれば、正社員とそれ以外の社員のおおまかな割合をお教えてください。
	質問2	御社に在籍しているMRの中で、新卒で採用されたMRは何名ですか。また、途中で採用されたMRは何名ですか。可能であれば人数を、不可能であれば、新卒採用と中途採用のおおまかな割合をお教えてください。
	質問3	御社ではMRをどのように分類していますか。たとえば、訪問先、訪問相手に応じてMRを配置していますか。それとも御社が取り扱う医薬品に応じてMRを配置していますか。また、医師1人に1人のMRという編成で、MRを配置していますか。それとも医師1人に複数のMRという編成で、MRを配置していますか。
	質問4	御社における全従業員の人材育成の方針と体系についてお教えてください。また非管理職だけでなく、管理職に関する人材育成もお教えてください。たとえば、御社の人材育成には、企業理念をどのように反映していますか。
	質問5	御社における全社的なMRの人材育成の方針と体系についてお聞かせください(人材育成には、全一般・専門研修や同行トレーニングなどから、研究会やセミナーなども含むと考えます)。MR認定資格を取得する以前の方針と体系と、MR認定資格を取得した後の方針と体系、特に後者を詳細にお教えてください。
	質問6	御社では、特定分野や特殊な医療機関を専門とするMRは存在していますか。もしそのようなMRが存在するならば、御社では彼らをどのように呼んでいますか。またそのような専門MRは御社にどれほど在籍していますか。そのようなMRは、御社の他のMRと比べて、採用や教育の面でどのように異なりますか。
	質問7	御社でMRの人材育成を直接的に担当しているのは誰ですか。全社レベル、エリアレベル、支店レベル、事業レベル、プロダクト・レベルなど、御社の各レベルにおけるMRの人材育成担当者をお教えてください。
	質問8	御社の各レベルにおけるMRの人材育成担当者は、どのような内容の教育および研修を行っていますか。各レベルごとに、教育および研修の内容、方法、対象者、時間(一日)、期間(年間)、場所を可能な限りお教えてください。

Ⅱ. 人材育成の施策および実態について	質問9	御社ではMRに対するOJTをどのような取り組みと考えていますか。たとえば、具体的にだれがだれをいつどのようにすることですか。複数の考え方が存在する場合、複数の考え方をお教えてください。
	質問10	御社ではMRのOJTに対して、訓練をする側の評価をどのように行い、その評価項目の設定を誰が行っていますか。また御社で訓練をする側の評価を、MRの人事評価と関連していますか。 また、MRのOJTに対して、訓練を受けるMR側の評価をどのように行い、評価項目の設定を誰が行っていますか。また、訓練を受ける側の評価は、MRの人事評価と関連していますか。
	質問11	御社では、すぐれたMRを表彰するなど、MRのパフォーマンスを全社的に評価する制度がありますか。そして単に表彰だけでなく、そのMRからベスト・プラクティスのような、すぐれたパフォーマンスを手本にして学習しようとする機会がありますか。もし存在するならば、MRを評価する基準も大まかにお教えてください。
	質問12	御社では、MRの人材育成においてOff-JTをどのように位置づけていますか。OJTとOff-JTはMRの人材育成において車の両輪のようなものですか、それともOff-JTはOJTを補完するものですか。
	質問13	御社にはMRの人材育成においてOff-JTの他に、たとえば語学研修、海外留学など、自主的に学習する一般的に自己啓発と呼ばれるものがありますか。自己啓発には具体的にどのような取り組みが含まれますか。
Ⅴ. 人材育成と業	質問14	御社では、MRの人事評価をだれがどのように行っていますか。たとえば、直属の上司が部下をすべて評価しますか。それともそれ以外の上司（たとえば、支店長や営業部長および同僚）が評価をしますか。また人事評価は上司と部下が合意のもとで部下の評価を確定しますか。
	質問15	御社では、MRの人事評価において、個人の営業成績以外に、医療機関からの評価など、その他にどのような項目を査定していますか。またMRの査定の項目や評価の方法を決めているのはだれ（役職）、もしくはどの部署ですか。お答えできる範囲でお答えください。
	質問16	御社の給与体系（特にMRに関して）についてお教えてください。MRの営業成績に応じて与えられる給与（成果給）の割合は、全体の給与の何割程度にあたりますか。また成果給以外の給与は、一定もしくは年功ですか。それ以外に給与に関してどのような特徴がありますか。お答えできる範囲でお答えください。
	質問	MRの人材育成に関する効果の測定についてお教えてください。MRの人材育成の

績評価 に関して	問 17	測定をどのように行っていますか。また、人材育成の効果を人事評価に反映していますか。お答えできる範囲でお答えください。
VI. MRの情 報共有 に関し て	質 問 18	御社では、MR 同士で、医療機関の情報や自社および競合会社の医薬品の情報など、MRにとって重要な情報を共有する機会をどのようにもたれていますか。全社レベル、エリアレベル、支店レベルなど、各レベルにおける情報共有の方法、頻度、時間をお教えください。
	質 問 19	御社では、MR 同士の情報共有をどのようにして促進していますか。また MR の情報共有を促進することによって、業務を効率化する以外に、どのような影響がありますか。たとえば、組織の編成に与える影響や MR の仕事に対する意識など、どのような影響があるかお教えください。
	質 問 20	御社の MR は iPad などの携帯端末などを導入していますか。もしすでに導入していれば、どのような効果がありましたか。また MR の業務において携帯端末がもっとも効果的なのは、どのような業務であると考えていますか。もし未だ導入していないならば、今後携帯端末を導入する予定はありますか。
	質 問 21	御社では、MR が情報端末（携帯端末も含む）の活用を促進するために、どのようにして MR が情報端末の活用方法を学習する機会を設けていますか。そして、どれぐらいに期間（たとえば、月一回の講習会を開くなど）で、情報端末の活用を促進するための機会を設けていますか。

付表 5-1 エルメッド・エーザイ社の医療用医薬品販売額(図 5-6)

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2,900	3,190	3,320	4,000	4,300	4,700	8,100	12,400	13,700	19,600	23,400

単位 100 万円 年度

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

付表 5-2 医療用医薬品大手 3 社（+エーザイ）とジェネリック大手 3 社の比較(図 5-7)

企業名	2009 年 度	2010 年 度	2011 年 度	2012 年 度	2013 年 度	2014 年 度
武田薬品工業(株)	26200	27300	27800	23500	23000	22200
アステラス製薬(株)	0	900	900	600	6600	6600
第一三共(株)	0	0	200	3600	5000	7000
エーザイ(株)	39400	42000	45300	46100	47800	50800
沢井製薬(株)	40142	46763	58100	65200	78900	88200
日医工(株)	34940	45383	53000	64500	75548	86865
東和薬品(株)	33146	37177	41350	47225	53624	59696

単位 100 万円

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

付表 5-3 医療用医薬品大手 3 社（+エーザイ）と  
ジェネリック大手 3 社の GE 販売額比較(図 5-7)

企業名	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
武田薬品工業(株)	26200	27300	27800	23500	23000	22200

アステラス製薬(株)	0	900	900	600	6600	6600
第一三共(株)	0	0	200	3600	5000	7000
エーザイ(株)	39400	42000	45300	46100	47800	50800
沢井製薬(株)	40142	46763	58100	65200	78900	88200
日医工(株)	34940	45383	53000	64500	75548	86865
東和薬品(株)	33146	37177	41350	47225	53624	59696

単位 100 万円

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

付表 5-4 エルメッド・エーザイ社のジェネリック病院規模別販売高(図 5-8)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
200 床以上病院	30	100	100	200	350	550	600	750	800
その他病院	870	950	1,000	1,100	1,900	2,300	2,500	3,200	3,500
診療所	1,500	1,800	1,950	2,000	3,500	4,500	4,900	6,500	7,000
調剤薬局	900	1,150	1,250	1,400	2,350	5,050	5,700	9,150	12,100

単位 100 万円

出所：富士経済『ジェネリック医薬品・長期収載品データブック』をもとに筆者作成

付表 6-1 2007 年度日経新聞「新薬」および「医療用医薬品」の記事内容分析(図 6-2)

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
開発	239	必要	40	可能	23
医薬品	189	規模	38	取得	23

後発	171
新薬	147
医療	132
販売	126
薬	118
製薬	111
製品	110
事業	98
市場	97
日本	97
買収	93
売上	93
社長	86
治療	85
企業	82
国内	79
研究	72
患者	70
大衆	67
製造	64
治験	58
三共	57
会社	55
米	55
同社	54
成長	52
大手	52
富山	52
メーカー	51
発売	51
特許	48
営業	47
海外	47
拡大	44
経営	44

技術	38
試験	38
情報	38
世界	38
大きい	38
主力	37
米国	37
欧州	36
統合	35
薬局	35
薬品	35
臨床	35
投資	34
医師	33
価格	33
効果	32
富士フイルム	32
戦略	31
体制	31
飲む	30
業界	30
四月	30
アジア	29
三月	29
子会社	29
受ける	29
大正製薬	29
目指す	29
工場	28
抗菌	28
今後	28
持つ	28
投入	28
強化	27
候補	27

収益	23
承認	23
多い	23
対象	23
目標	23
有効	23
受託	22
得る	22
比べる	22
加速	21
外資	21
先発	21
中堅	21
中国	21
関連	20
期待	20
計画	20
血	20
健康	20
写真	20
処方	20
説明	20
増える	20
中心	20
力	20
ブランド	19
一つ	19
塩野	19
活動	19
共同	19
考える	19
実施	19
商品	19
進む	19
表	19

使う	44	高い	27	エーザイ	18
進める	44	需要	27	シェア	18
生産	44	担当	27	安い	18
分野	44	現在	26	期間	18
化学	43	再編	26	見通し	18
自社	43	提携	26	申請	18
薬価	43	東京	26	狙う	18
利益	43	薬剤	26	増やす	18
成分	42	食品	25	続く	18
発表	42	展開	25	他社	18
医薬	41	負担	25	動き	18
品目	41	インド	24	武田	18
欧米	40	売り上げ	24	物質	18

付表 6-2 2007 年度日経新聞「ジェネリック」の記事内容分析(図 6-3)

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
後発	278	東京	24	進める	16
医薬品	181	負担	24	選ぶ	16
日本	110	システム	23	多い	16

医療	107	削減	23	体制	16
薬局	106	持つ	23	団体	16
調剤	74	診療	23	米	16
開発	69	センター	22	方針	16
患者	54	在庫	22	目標	16
先発	54	場合	22	学士	15
薬	51	国	21	出店	15
企業	50	四月	21	食品	15
メーカー	48	試験	21	図	15
新薬	46	治療	21	部門	15
製薬	46	自社	21	変える	15
医薬	45	受ける	21	たんぱく質	14
変更	45	製造	21	学会	14
医師	44	大衆	21	供給	14
保険	44	品目	21	厚生	14
つくば	40	米国	21	署名	14
価格	38	技術	20	前	14
教育	35	健康	20	対応	14
研究	35	高い	20	店舗	14
工場	35	大学	20	労働省	14
処方せん	35	ほか	19	欧米	13
販売	35	可能	19	会社	13
物流	35	研究所	19	求める	13
拡大	34	需要	19	協会	13
事業	33	調査	19	経営	13
標的	33	同社	19	結果	13
特許	32	必要	19	国内	13
現在	31	シェア	18	始める	13
大手	31	卸	18	示す	13
処方	30	機関	18	中央	13
情報	30	政府	18	問題	13
普及	30	提供	18	薬価	13
安い	29	病院	18	抑制	13
成分	29	品質	18	臨床	13
		分子	18	改革	12

生産	29	分析	18	確保	12
売上	28	目指す	18	協議	12
効果	27	利用	18	工業	12
社長	27	支援	17	子会社	12
製品	27	写真	17	集約	12
拠点	26	成長	17	世界	12
使う	26	切れる	17	積極	12
薬剤	26	評価	17	専門	12
業界	25	有効	17	全国	12
計画	25	様式	17	増やす	12
三月	25	利益	17	費用	12
今後	24	検討	16	マーク	11

付表 6-3 無認可共済とミニ保険の記事検索(図 6-5)

	ミニ保険	無認可共済
2000	0	0
2001	0	0
2002	0	0
2003	0	9
2004	4	37
2005	12	19
2006	27	22
2007	44	40
2008	17	7
2009	20	7
2010	9	9
2011	19	2
2012	13	1
2013	20	0
2014	18	0

付表 6-3 2004 年度から 2014 年度日経新聞「ミニ保険」の記事内容分析(図 6-6)

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
保険	3044	同社	62	契約	331
会社	656	一般	58	補償	309
共済	561	会員	58	加入	271

ミニ	371	事故	58	販売	199
商品	350	チケット	57	サービス	167
少額	344	支払い	57	損害	158
短期	337	被害	57	介護	136
地震	306	上限	56	保障	132
無認可	234	全国	55	参入	131
費用	233	年間	53	設立	119
事業	215	部長	53	移行	115
ペット	205	通常	51	営業	112
金融	199	リスク	50	改正	102
業者	182	子会社	50	規制	100
損保	167	楽天	77	利用	95
火災	155	社長	72	負担	93
家財	136	震災	72	廃業	84
住宅	127	期間	71	管理	81
医療	121	業務	71	出資	79
大手	118	内容	67	賃貸	78
対象	116	市場	64	死亡	76
金額	103	業界	63	建築	75
制度	98	条件	63	入院	75
生保	96	楽天	77	代理	73
業法	94	社長	72	対応	67
生命	92	震災	72	病気	67
協会	84	提携	57	提供	66
団体	84	旅行	52	開発	65
企業	83	経営	51	登録	65
葬儀	83	入居	51	治療	60
顧客	82	必要	138	生活	60
ネット	77	可能	66	運営	58
公的	51	東京	220	日本	187

付表 6-4 『日経テレコン』による記事検索件数(図 6-7)

年度	ミニ保険	無認可共済	保険＋ファイナンシャル・プランナー	保険＋不払い
2000	0	0	39	7

2001	0	0	54	2
2002	0	0	46	3
2003	0	9	57	7
2004	4	37	56	22
2005	12	19	53	142
2006	22	22	72	152
2007	36	40	77	232
2008	14	7	98	83
2009	12	7	63	39
2010	4	9	73	18
2011	5	2	76	9
2012	4	1	84	14
2013	11	0	63	16
2014	6	0	124	11

付表 7-1 『日経テレコン』による記事検索件数(図 7-3)

年 度	ミニ保険	損害保 険	ペット 保険	少額短 期保険	無認可 共済	生命保 険	小型保 険	医療 保険	家財 保険
2000	0	1068	2	0	0	3623	0	429	4

2001	0	1172	2	0	0	3012	0	405	3
2002	0	1080	2	0	0	2744	0	356	0
2003	0	1135	5	0	9	2739	0	372	6
2004	4	1113	9	0	37	2243	2	464	3
2005	12	1079	14	6	19	2201	1	519	0
2006	22	1053	14	21	22	2312	0	577	7
2007	36	834	10	38	40	2089	0	533	11
2008	14	637	10	12	7	1603	0	472	2
2009	12	579	24	19	7	1435	0	558	3
2010	4	479	15	8	9	1291	0	370	4
2011	5	651	10	17	2	1180	0	297	3
2012	4	532	11	11	1	1222	0	319	0
2013	11	464	21	19	0	1316	0	377	7
2014	6	453	8	16	0	1352	0	312	3

付表 7-2 『日経テレコン』による記事検索件数(図 7-4)

年度	傷害 保険	入院 保険	新型保 険	新型+保 険	地震保 険	保険	共済	共済 保険	火災 保険
2000	149	9	9	48	25	11526	342	7	1032
2001	166	9	12	122	26	9833	320	1	970

2002	109	4	10	115	20	8917	307	2	766
2003	104	11	12	110	25	8939	349	3	757
2004	86	0	6	102	68	9193	430	5	811
2005	119	9	1	102	62	8877	511	10	665
2006	84	14	2	96	44	8283	404	4	687
2007	57	7	0	45	52	8557	427	3	533
2008	39	1	0	51	28	7064	265	4	329
2009	45	4	2	133	25	6075	269	4	261
2010	45	2	0	42	31	5449	283	2	255
2011	30	3	1	37	126	5382	240	7	351
2012	36	5	1	51	50	5239	205	2	298
2013	26	0	1	66	31	5202	179	4	244
2014	21	1	3	53	24	5064	204	2	268

付表 7-3 『保険毎日』による記事検索件数(図 7-5)

年度	少額短期保 険	ミニ保険	ペット保険	地震保 険	無認可共済
2000	0	0	0	0	0
2001	0	0	4	58	0

2002	0	0	3	56	2
2003	0	1	1	78	26
2004	2	3	10	86	51
2005	98	5	11	112	19
2006	151	0	17	90	28
2007	142	7	23	92	9
2008	120	2	33	71	8
2009	156	2	63	76	5
2010	146	0	48	78	2
2011	125	6	41	313	4
2012	103	3	32	157	0
2013	93	4	40	143	0
2014	135	4	66	138	5

付表 7-4 ミニ保険会社へのインタビュー項目

大項目	No.	質問内容
-----	-----	------

事業 内容 につ いて	質 問 1	御社における現在、展開している商品とそれらの関連性についてお教えてください。またこれらの事業を始められた経緯についてお教えてください。
	質 問 2	商品の主な販売手法について教えてください（対面販売およびネット販売、直販および代理店販売等）。
	質 問 3	少額短期保険業者登録以前の事業内容と少額短期業者登録後の事業内容の違いがあるのかどうかお教えてください。もし違うならばどのように変遷してきたのか、なぜ異なったのか教えてください。
	質 問 4	少額短期保険業界には他社にも御社の商品と類似する商品が存在していると考えていますか。もし存在するならばその商品との違いはどこにありますか。もし違いがないならば、他社との違いが出しにくい商品であると考えますか。
	質 問 5	御社にとって競合相手はどのような会社ですか。御社はその会社と類似する商品において価格面での競争をしていますか。それとも商品それ自体の差別化をしていますか。
	質 問 6	同じ業界の少額短期保険業者以外に、御社の商品はどのような業界の商品と競合していますか。御社は少額短期保険業者以外のその会社を競合相手とみなしていますか。
	質 問 7	無認可共済と呼ばれていた商品と現在の少額短期保険という商品では同じ商品でありながら、お客様からのイメージは異なると考えますか。以前はどのようなイメージで現在はどのようなイメージと考えますか。
	質 問 8	現在の少額短期保険業者になることによって、加入者以外、つまり代理店や出資者から、無認可共済の頃とは企業への評価の違いを感じることはありますか
	質 問 9	御社の商品がミニ保険と言われることに対してどのような印象をお持ちですか。また御社では積極的にミニ保険という言葉を用いますか。そしていつ頃からミニ保険という言葉を使うようになりましたか。
	質 問 10	ミニ保険の中にはさまざまな商品が存在します。それらをひとまとめにしてミニ保険と呼ばれることをどのように感じますか。個々の商品のイメージをあいまいにしているか、それともさまざまなニッチ商品が存在していて魅力的であるか、どちらですか。

質 問 11	今後の事業の展開について教えてください。
--------------	----------------------

付表 7-5 2004 年から 2008 年までミニ保険の記事検索に基づく内容分析  
(10 回以上の頻出語のみ記載) (図 7-8)

名詞		サ変名詞	
保険	1508	契約	164
共済	477	販売	116

会社	425	移行	103
ミニ	267	規制	93
商品	237	補償	92
無認可	218	参入	90
金融	154	改正	86
短期	150	設立	86
少額	148	廃業	82
地震	140	加入	78
業者	133	損害	70
損保	128	保障	69
事業	99	出資	66
ペット	98	営業	53
業法	80	提携	53
大手	78	サービス	52
火災	77	登録	45
団体	74	開発	43
生保	71	提供	40
楽天	68	代理	39
企業	66	入院	39
生命	66	保護	38
業務	63	監督	37
住宅	59	運営	36
医療	58	管理	34
顧客	58	既存	33
制度	56	死亡	32
費用	55	対応	31
業界	48	免許	30
ネット	46	賃貸	29
協会	46	発表	29
対象	45	利用	29
家財	44	負担	28
震災	44	拡大	27
金額	40	準備	27
期間	39	強化	26
資本	39	経営	26

厚生	38	共同	24
社長	36	代行	24
全国	36	申請	23
同社	34	傷害	22
法人	34	制限	21
子会社	33	予定	21
条件	33	生活	20
銀行	32	募集	20
基準	31	関係	19
リスク	28	手続き	19
支払い	28	検討	18
最低	27	支援	18
上限	27	取得	18
情報	27	消費	18
被害	27	給付	17
会員	26	施行	17
海上	26	手術	17
糖尿	26	統合	17
システム	25	特定	17
方針	25	届け出	16
証券	24	病気	16
専門	23	監査	15
内容	23	判断	15
掛け金	22	加盟	14
年間	22	開始	14
グループ	21	確認	14
規模	21	協力	14
業種	21	相談	14
市場	21	衣替え	13
収入	21	活用	13
通常	21	合併	13
通販	21	治療	13
特徴	21	順守	13
コスト	20	選択	13
ホールディングス	20	入居	13

自動車	20	買収	13
障害	20	旅行	13
体制	20	メモ	12
一般	19	関連	12
建物	19	企画	12
収益	19	見舞	12
生損保	19	再編	12
法律	19	提出	12
動き	18	リード	11
ホーム	17	計算	11
仕組み	17	受託	11
新規	17	従業	11
写真	16	審査	11
日動	16	存続	11
ローン	15	誕生	11
基盤	15	適用	11
国内	15	認可	11
分野	15	破たん	11
外部	14	破綻	11
患者	14	発行	11
形態	14	引き受け	10
見通し	14	介護	10
事故	14	再建	10
年金	14	新設	10
比率	14	進出	10
法令	14	説明	10
各社	13	棚卸し	10
根拠	13	担当	10
傘下	13	注意	10
責任	13	通院	10
窓口	13	被災	10
知的	13	評価	10
中央	13		
病院	13		
複数	13		

アメリカン	12		
インターネット	12		
コンサルティング	12		
財務	12		
中心	12		
不動産	12		
ライフ	11		
海外	11		
原則	11		
行政	11		
最大	11		
時価	11		
需要	11		
人材	11		
世帯	11		
全額	11		
相互	11		
動物	11		
トラブル	10		
ニーズ	10		
ハードル	10		
ファミリー	10		
プラン	10		
課題	10		
期限	10		
公益	10		
財団	10		
社団	10		
取り扱い	10		
女性	10		
選択肢	10		
狙い	10		
組合	10		
都道府県	10		
福祉	10		

本格	10		
----	----	--	--

付表 7-6 2009 年から 2014 年までミニ保険の記事検索に基づく内容分析  
(10 回以上の頻出語のみ記載) (図 7-7)

名詞		サ変名詞	
----	--	------	--

保険	1536	補償	217
会社	231	加入	193
少額	196	契約	167
短期	187	介護	126
費用	178	サービス	115
地震	166	損害	88
事業	116	販売	83
商品	113	建築	66
ペット	107	利用	66
ミニ	104	負担	65
家財	92	保障	63
共済	84	営業	59
葬儀	79	病気	51
火災	78	賃貸	49
対象	71	管理	47
住宅	68	治療	47
医療	63	死亡	44
金額	63	参入	41
チケット	57	執行	40
部長	50	生活	40
業者	49	旅行	39
金融	45	入居	38
事故	44	対応	36
内容	44	入院	36
市場	43	代理	34
民間	43	設立	33
制度	42	登山	30
本部	41	賠償	27
大手	40	支援	26
一般	39	遭難	26
損保	39	提供	26
プラン	38	経営	25
協会	38	出産	24
高齢	37	企画	23
社長	36	検討	23

病院	34	再建	23
会員	32	平均	23
期間	32	カバー	22
自分	32	運営	22
ネット	31	開発	22
年間	31	拡大	22
家族	30	救助	22
件数	30	手続き	22
条件	30	搜索	22
通常	30	統括	22
被害	30	調査	21
支払い	29	購入	20
上限	29	登録	20
自転車	28	被災	18
新規	28	安心	17
震災	28	手術	17
責任	28	準備	17
同社	28	請求	17
セント	27	相談	17
特徴	27	総合	17
マンション	26	認定	17
建物	26	ガード	16
個人	26	改正	16
生命	26	確認	16
不動産	26	給付	16
取締役	25	指摘	16
生保	25	代行	16
全額	25	キャンセル	15
年齢	25	共用	15
ケガ	24	指定	15
トラブル	24	出張	15
顧客	24	注意	15
室長	24	特約	15
首都	24	消費	14
国内	23	開始	13

収入	23	確保	13
セット	22	出資	13
リスク	22	診断	13
機関	22	妊娠	13
最大	22	発表	13
代金	22	予約	13
センター	21	移行	12
ケア	20	一定	12
家計	20	解決	12
掛け金	20	開業	12
仕組み	20	関連	12
部分	20	更新	12
弁護士	20	想定	12
役員	20	通院	12
タイプ	19	拡充	11
ローン	19	合計	11
運賃	19	診療	11
各社	19	成長	11
山岳	19	整理	11
全国	19	設定	11
規模	18	買い物	11
航空	18	判断	11
飼い主	18	保護	11
女性	18	用意	11
テナント	17	共同	10
企業	17	傷害	10
機構	17	推進	10
子会社	17	設計	10
男性	17	創業	10
地域	17	貯蓄	10
動物	17	評価	10
分野	17	予定	10
無料	17		
サイト	16		
需要	16		

選択肢	16		
大震災	16		
無認可	16		
グループ	15		
ポイント	15		
海外	15		
業界	15		
事務	15		
写真	15		
組合	15		
葬祭	15		
糖尿	15		
業法	14		
自己	14		
生損保	14		
法人	14		
イオン	13		
コンサート	13		
レジャー	13		
交通	13		
支店	13		
情報	13		
世帯	13		
売上	13		
ケース	12		
システム	12		
レスキュー	12		
原則	12		
支払	12		
自宅	12		
常務	12		
専門	12		
総額	12		
中心	12		
都内	12		

備え	12		
インターネット	11		
プラス	11		
海上	11		
経済	11		
構造	11		
資産	11		
自動車	11		
借家	11		
種類	11		
人間	11		
政府	11		
単独	11		
年度	11		
範囲	11		
本格	11		
ファミリー	10		
基本	10		
月額	10		
最高	10		
時点	10		
人事	10		
団体	10		
中央	10		
津波	10		

付表 8-1 新聞各社によるジェネリックの記事検索件数(図 8-2)

年度	日経新聞	朝日新聞	読売新聞
1995	2	1	3
1996	3	0	0

1997	1	2	1
1998	2	0	1
1999	3	0	1
2000	0	0	1
2001	1	2	0
2002	6	1	1
2003	4	2	1
2004	4	10	8
2005	13	9	9
2006	18	19	17
2007	15	26	31
2008	30	15	23
2009	16	11	8
2010	15	19	12
2011	16	7	26
2012	16	13	16
2013	13	13	26

付表 8-2 『ヨミダス歴史館』による『読売新聞』のジェネリックと他関連語の記事検索件数(図  
8-3)

年度	ジェネリック	新薬+医薬品	ゼロ
1995	3	32	3

1996	0	73	4
1997	1	45	1
1998	1	89	1
1999	1	76	3
2000	1	43	1
2001	0	64	0
2002	1	49	0
2003	1	43	0
2004	8	47	0
2005	9	50	2
2006	17	53	0
2007	31	66	0
2008	23	47	0
2009	8	30	0
2010	12	35	0
2011	26	47	0
2012	16	29	2
2013	26	59	0

#### 初出論文

本論文における各章は、下記の論文を改訂し作成している。

#### 第1章

- [1] 吉成亮,(2008),「実践重視の経営戦略論」『経営学史学会年報』Vol.15, pp.151-160.

## 第2章

- [2] Akira Yoshinari, (2015). “Firms Constrained by Categories in the Product Market.” *Proceedings of Emerging Trends in Multidisciplinary Research*, November, 2015

## 第3章

- [3] Akira Yoshinari, (2014). “Relationships between sales representatives and Clients as Complementary Asset.” *Proceedings of Pan-Pacific Conference XXXI*, pp.283-285, March.

## 第4章

- [4] 吉成亮・山本勝,(2013).「中小企業のニーズに見合う企業外 Off-JT への一考察」『日本経営診断学会論集』Vol.13, pp.100-106.
- [5] 吉成亮,(2014).「知識コミュニティの源泉としての Off-JT」『経営情報科学 (愛知工業大学)』Vol.10, No.1, pp.15-25.
- [6] 吉成亮,(2015).「製薬会社における営業部門の OJT 分析」『日本経営診断学会論集』Vo.15. p. 10-15.

## 第5章

初出

## 第6章

- [7] Akira Yoshinari, (2015), “Evaluation of Firm by Products Categorized.” *International E-journal of Advances in Social Sciences*, Vol 1, No 3, pp. 430-435.

## 第7章

- [8] Akira Yoshinari, (2015). “Market Category Generation by Meta-Contrast Thesis.” *Proceedings of IISES 2nd Business & Management Conference*, pp.230-238.

## 第8章

- [9] Akira Yoshinari, (2014). “Rebuilding Collective Categories as the diffusion of innovation.” *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol.8, No.12, pp.76-82.
- [10] 吉成亮,(2014). 「変革的カテゴリによるカテゴリ集合体の再構築」『経営情報学会誌』 Vol.35, No.3, pp.44-57.

## 第9章

初出