

研究開発型企業の成長戦略について

—森下仁丹株式会社の事例を中心に—

A Study on the Growth Strategy of R&D-oriented Companies

— A Case Study of Morishita Jintan Co., Ltd.

近畿大学経営学部教授 金泰旭

Professor of Business Administration, Kindai University, Kim Tae-wook

株式会社成光物流 韓尚眞

Sungkwang Logistics Co., Ltd, Han Sang-jin

キーワード: 研究開発中心型企业、成長戦略、技術経営、産学連携

はじめに

本研究の目的は、研究開発型企業の成長戦略について、金(2020)が提示した制度的アプローチとRBV(Resource Based View、以下、RBV)アプローチの2つのアプローチを基盤とする統合的分析枠組みを提示することにより、研究開発型企業の成長戦略について森下仁丹株式会社(以下、森下仁丹)の事例を取上げながら考察を行うことである。

1. 理論的背景

金(2020)は、研究開発型企業の成長戦略を分析することにあたって、制度論とRBVの2つの視点からアプローチした。本研究の制度論では、従来経済学の分野で論じられてきた制度の規制的性格と経営学や社会学で言われてきた「組織選択(Population Selection)および構造的慣性(Structural Inertia)」、「組織同形化(Population Isomorphism)の諸概念の議論を含んでいる(金[2020], p.2)。実際、人口生態学(Population Ecology)や制度論(Institutional Theories)が提案した経営上のインプリケーションは、「マネジメントの違いはほとんど存在しない。企業は、何をやるのがベストであるかを考慮し、そこに集中しなければならない。」もしくは、「企業は迅速なフォロワー戦略に適応しなければならない。」など企業自らの主体的な行動を考慮するより与えられた経営環境に順応していく企業の行動を描いたものであった(Lewin[1999], p. 521)。

上述した制度論の基本的アイデアは、研究開発型企業の成長戦略を説明する一つの経路としても確立され、当該産業を産業組織論的、比較制度分析的に分析しようとする(企業や産業を取り巻く外的要因に注目する)流れの母体となった。

一方、本研究のもう一つの理論的な軸を構成するRBVでは、企業が保有した特殊で異なる資源が持続的競争優位の源泉になるとしている。また、時間短縮の不経済、資源の集積的効率性、資源ストックの相互関連性、資源の減衰、因果関係の曖昧さのような要因によってユニークな資源ストックの模倣が困難であると主張している(Dierickx [1989],p,1505)¹。RBV論者が提案した経営上のインプリケーションとしては、「経営者はユニークなコア・コンピタンスを最大化しなければならない。また、自社の因果関係の曖昧さと競合他社のコア・コンピタンスをしっかりと分析しなければならない。」などが挙げられる(Lewin[1999], p. 522)。

ところで、上述したRBVでは、企業が保有する異質的で特殊な経営資源の重要性を強調するが、このような企業特有の経営資源はさまざまなルートを通じて企業内部に蓄積されていく。例えば、企業がある産業に参入した時期によって、企業内部に蓄積される経営資源の性格が全く異なる可能性がある。すなわち、より早くある産業に進出し、先発業者の優位性を享受し、規模の経済性を実現することが経営資源蓄積の一つの方法としてあり得るかもしれない。また、参入時期の差はほとんど存在しないものの、各企業間の業績に明らかな差が発生した場合、われわれはその原因を企業の突出したイノベーティブなマネジメント(Innovative Management)から解明できるかもしれない。以下では、企業にとってもっとも重要な経営資源ともいえる技術に関する先行研究である技術経営論の概略を簡単に説明する。

技術経営論では、企業が新しい技術知識を導入し、生産過程に適用するための開発および実用化と関連する全過程を「技術革新(Technological Innovation)」と定義している。技術革新の概念である製品ライフサイクル理論(Product Life Cycle Theory)のように、産業においても産業の寿命周期が存在する。産業の寿命周期を決定する主要な要因は需要の増加パターンである。

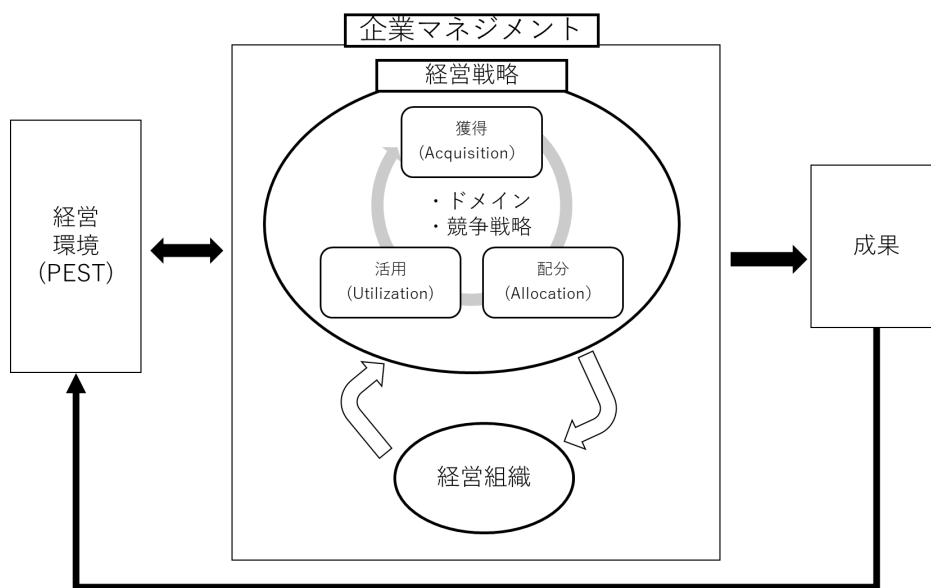
例えば、Abernathy (1978,p.43)は、産業の初期段階(流動期)においては産業の標準となる製品が存在せず、多様な製品がドミナント・デザイン (Dominant Design) となるために激烈な競争が繰り返されると言及した。様々なバリエーションからドミナント・デザインが選択され、産業の標準化(Standardization)が完成する。しかし、ドミナント・デザインが決定され、産業の成長が頂点に至ると、技術革新の焦点は製品革新(Product Innovation)から生産過程革新(Process Innovation)の方に移り変わる。産業が成熟化することによって、企業のマネジメントの関心事も製品の差別化から費用優位による価格競争の方に転換するからである。企業の費用優位戦略を論じる際に、規模の経済性と既存企業における参入障壁の存在を認識しなければならない。例えば自動車産業のような資本集約的で、大規模な研究開発投資が要求される産業は、いわゆる「弱肉強食」の論理が蔓延している業界でもある。絶えず、企業間M&Aが行われ、大規模投資が不可能になった企業群は次々と業界から淘汰される。日本の日立、NECのDRAM事業放棄、三菱自動車と日産自動車との戦略的提携、近年の電気自動車開発の全世界的な連携のようなケースが上述した論理を裏付けている。技術経営に関する先行研究の多くは、既存企業が新規参入企業に対して有する絶対的な費用優位を先発業者の優位性(First Mover's Advantage)と名づけた。すなわち、既存企業は新規参入企業に比べて原料を安価で購入し、経験曲線効果(Experience Curve Effect)による利益を享受できる(張[1997],p.276)。

2. フレームワークの提示

2-1. 経営環境

本研究では、制度的要因、特に個別企業を取り巻く制度の強度に注目する。即ち、様々な制度の次元の差異と企業マネジメントとの関係性を解明する必要がある。つまり、企業マネジメントに大きな影響を及ぼす要因として、各国の政治および経済体制の存在、ならびに独特な産業特性などを捉える必要がある。

<図表1 フレームワーク>



出典:筆者作成

2-2. 企業マネジメント

① 経営戦略

企業のマネジメントに大きな影響を与える要因の一つとして、経営資源が挙げられる。経営資源は、経営戦略や、経営組織の策定や形成に大きな影響を及ぼすし、逆に経営組織や戦略の方からも多大な影響を受けながら存在するのである。しかし、本研究では、上述した経営資源を静態的に止まっている存在ではなく、活発に変化している動態的存在として捉えている。従って、各企業が各々の経営資源を獲得(Acquisition)し、それを配分(Allocation)、活用(Utilization)した後、再び資源を獲得するという一連の過程(経営資源の動態的展開過程)を経営戦略の重要な要素として捉える。

② 経営組織

企業が様々な組織形態の中で何を選択するかは、その企業が置かれている状況に左右される。例えば、その企業の経営資源や経営戦略に大きく影響される。また、各企業の異質な経営組織は、経営資源や経営戦略の展開に大きな影響を及ぼす。従って、各企業のマネジメントの異質性を促す大きな要因の一つとして経営組織の存在を無視することはできない。

2-3. 成果

本研究の目的は、企業のマネジメントと制度および競争環境の変化との間でどのような相互作用が行われ、それが企業の存続や持続的な成長とどのような関連性をもつのかを解明する道具を提示することにある。従って、各企業のマネジメントと制度および競争環境の変化との相互作用分析を目的に本研究は成されている。

3、事例分析

3-1. 事例紹介

森下仁丹株式会社は、森下博により1893年2月に創業された、シームレスカプセルとビフィズス菌を使用した食品・医薬品などを専門とする老舗企業である。同社は、研究開発部門を中心にヘルスケア事業とカプセル事業を主な事業として行い、自社ブランドの生産以外にも国内外のOEM (Original Equipment Manufacturer、相手先(委託者)ブランド名製造)やODM(Original Design Manufacturer、製造者設計生産)による売上も上げている。また、仁丹のコーティング技術を基に機能性化粧品ブランドをはじめ、食品、薬品事業も行っているなど、事業の多角化を進めている企業である。本研究では、森下仁丹の創業期(1893年～1942年)までの成長戦略について事例分析を行う。

3-2. 生成期の事例分析(1893年～1942年)

① 経営環境と企業マネジメントとの関係

1890年代の日本は、明治維新後の新たな政府を中心に、世界の列強帝国との競争が激しい時期であった。特に資源を求める植民地確保の競争が徐々に深刻化し、ヨーロッパより近代化が遅れた日本は、朝鮮半島への進出を始め、満州、中国、そして東南アジアまでの巨大な植民地を獲得し、巨大な経済圏を構築した。植民地の拡大は、日本企業にとっては海外進出のきっかけとなり、植民地を中心に海外拠点を設置し、大手企業から中小企業まで植民地で経営活動を行った。しかし、米国から始まった金融恐慌と太平洋戦争の勃発は、日本全体に莫大な被害を与えた。特に、戦時体制による物資の統制は多くの企業にとっては、この時期を生き残ることが最大の課題であった。

一方、ヨーロッパを中心に科学的な知識を基盤とする西洋医学や医薬品技術が発展し、日本

にも最新の医学技術として1858年から公認され、1884年には医師免許制度を施行し漢方医学から西洋医学への移行を完了した(岡[2009],p.1)。

<図表2 生成期の森下仁丹のフレームワーク分析(1893年～1942年)>

区 分		内 容
経営環境	社会的	・朝鮮、中国、東南アジアへの進出による日本企業の海外進出の拡大 ・金融恐慌、太平洋戦争による厳しい雰囲気
	技術的	・西洋の医薬及び医療関連技術が導入
	経済的	・アジア植民地の拡大による経済圏の拡大と貿易の活性化 ・金融恐慌と太平洋戦争による厳しい経営環境 ➡戦時体制による物資の統制
	政治・法的	・近代化された法律の制定 ・国家総動員法公布と全国医薬品原料配給統制会設立(1938年) ・健康保険法の公布(1922年)
経営戦略	①戦略的意図に基づくコア資源の獲得 ・薬剤の取り扱いから研究開発(笹川三男三医学博士)及び多大な宣伝広告 ・産学連携を通じた研究開発機能の拡充 ②経営資源の配分・活用 ・「毒滅」の成功による安定的な収益源の確保 ➡「仁丹」の開発に着手(千葉薬専(現・千葉大学)の三輪徳寛、井上善次郎両博士) ・「仁丹」の携帯性・保存性を高めるために、表面をベンガラでコーティングすることを発案➡森下仁丹のコア技術 ・総合保健薬の「仁丹」、保健医療の「仁丹体温計」、口腔衛生・口腔保健の「仁丹ハミガキ」など、関連多角化及び分社経営を実施	
経営組織	・医薬品製造に関する技術の開発は大学の研究室が、商品化及び販売は森下南陽堂が担当する(産学連携)。 ・アジアの植民地を中心とした海外拠点の確保➡ボーングローバル	

出典:筆者作成

そして、1889年に大日本帝国憲法(旧憲法)が公布され、1890年に実行され、東アジア初の近代憲法が制定された。そして、各分野において法律が次々と制定され、その中には売薬税法(1905年)、第三改正日本薬局方制定(1906年)、指定医薬品制度制定(1907年)など医療・医薬品分野に関連する法律も時代と技術の変化に合わせて新設・改訂された。

このような近代化の波の中で、森下博は1893年、大阪市東区淡路町(現・中央区)に薬種商「森下南陽堂」(以下、森下仁丹と社名を統一する)を創業した。創業当時は妻と2名の従業員で経営し、原料の売買と「手直し料」と称する精製の手間賃を前払いする形で資金的な援助をする

ことが主な仕事であった。一方、新たな事業として、いくつかの商品を発売したが、市場のニーズに合わなかった。

薬剤の原料を売買し、資金的な援助が主な事業であった森下仁丹には、創造的なアイデアは存在するものの、それを研究する力が足りなかった。それについて森下博は、外部との連携を考えた。当時、日本社会に梅毒が広がり、社会的な問題となり、森下博は笹川三男三医学博士が開発した梅毒の治療剤の処方に基づき、ドイツの宰相ビスマルクを商標として登録した「毒滅」を発売(1900年)した。そして、新聞や全国の街角の広告版に宣伝ポスターを載せるなど、莫大な宣伝広告を行った。その結果、「毒滅」は森下仁丹の初めての成功を与えた商品となり、今後の製品開発や運営の基盤となった。

そして、次に市場に出した商品が今の森下仁丹の土台となった「仁丹」であった。「毒滅」の成功で安定的な経営ができるようになった森下博は、新しい総合保健薬「仁丹」の開発に着手した。創業2年後の1895年に台湾に出征した森下博は台湾人が、簡単に服用ができ、携帯・保存に便利な丸薬を持っていることからアイデアを得て、「仁丹」という商標を登録(1900年)し、自ら生薬を基盤とする処方へ乗り出す一方、千葉薬専(現、千葉大学)の三輪徳寛、井上善次郎両博士に協力を求め、研究を行った。また、当時、丸薬で有名であった富山で丸薬の生産方法についても学んだ。そして、丸薬の携帯性・保存性を高めるために、表面をベンガラでコーティングすることを発案した。ここから始まったコーティング技術は森下仁丹のコア技術となり、現在においては、世界的に注目を集めているシームレスカプセルまで発展されている。

また、1922年には、仁丹に続く商品として「仁丹体温計」が発売された。当時、西洋医学の普及と予防医学の認識の向上により、簡単に体調測定が可能な体温計の需要が増え、主にヨーロッパ産の体温計が日本市場を支配していた。しかし、第一次世界大戦の影響により、ヨーロッパからの輸入が円滑に進まなかったため、国内では国産体温計の必要性が上昇した。市場のニーズに気付いた森下博は、自社の経営理念である「済世利民」²と「予防医学」の実現と新規市場の開拓のため、赤線検温器株式会社(現在のテルモ株式会社)を設立(1921年)し、毒滅の研究者であった笹川三男三医学博士が社長に赴任し、森下博は取締役相談役として経営に協力した。そして、翌年に発売された仁丹体温計だったが、関連業界からは「売薬屋の体温計」というイメージにより、販売は芳しくなかった。森下博は、販売不振を克服するため、否定的なイメージを払拭するために、商品の品質管理を徹底し、全国の関係者約8万3千人に直接商品を送り、不要な場合は返品してもらってダイレクトセールスなどを行った。その結果、業績は安定化し、次の商品である「仁丹ハミガキ」も順調に発売されたことで、製品の多角化が進められた。

しかし、大恐慌の危機と太平洋戦争による戦時体制は、森下仁丹にとっては厳しい時期でもありながら、医薬品業界のトップになった時期でもあった。医薬品の場合、他の業界より物資の統制が比較的により自由であり、当時の仁丹のイメージは万能の護身薬という認識があったため、民間から軍まで幅広い市場から需要が上昇した。1942年の仁丹の生産実績は1,300万円を超え、当時の医薬品業界のトップになった。

(2) 企業マネジメントと成果との関係

創業当時は組織図が必要ではない簡素な組織であった。しかし、「毒滅」の成功から組織が拡大し、営業とマーケティングを中心に組織を構成した。森下博は、上述したように、自社の強みと弱みについて明確に把握し、弱みであった研究開発能力を外部の大学や人材との協力を得て補った。一方、自社の強みであるマーケティング能力と販路拡大に力を入れ、全国的な宣伝広告だけではなく、海外の営業所・出張所を中心に積極的な宣伝活動を行った。

仁丹のトレードマークである大礼服マークは、薬の外交官をイメージしたものであり、創業当時から世界を舞台に経営活動を行うことを目的としたボーングローバル企業であった。初期仁丹のパッケージには日本語だけではなく、韓国語、英語、中国語で商品名が記載されており、1907年に中国への販路開拓に着手したことを始め、インドのボンベイ(1912年)、インドネシアのスマラン(1916年)、朝鮮の京城(1937年)など、約54か国に進出した。

<図表3 仁丹の輸出高推移>

年度	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913
輸出高 (円)	4,218	37,311	69,715	185,470	225,795	451,027	840,904	1,044,841	2,459,330

出典:井出(2017, p. 249)から筆者修正

このように、森下博は自社の弱みであった研究開発能力を、産学連携などを通じて補完したが、自社のコア技術の発展と今後の競争力を保つため、本社内に研究施設を検討することになった。しかし、1945年から米国軍による日本の要都市への空襲は、森下仁丹の殆どの生産・営業施設に破滅的な被害を与え、京都の郊外にあった第二工場のみ残り、植民地を中心に展開された海外拠点も全て閉鎖され、仁丹市場の6割を占めていた中国大陸・東南アジアの市場も失われてしまった。原料の輸入も途絶して、仁丹製造再開はめどがつかない状態になった。

4. むすび

4-1.理論的インプリケーション

制度論およびRBVに対して批判的視角を提示し、これまで両理論において見落されていた視点を抽出することができた。つまり、本研究で取り上げた森下仁丹の事例を環境決定論的な観点から分析しようとする個別企業のイノベーティブな企業行動を見落す結果となり、逆に個別企業のマネジメントのみに焦点を絞って分析を行おうとすると当該産業を取り巻く複雑な制度的要因を看過してしまう。特に制度論は様々な産業を取り巻く複雑な制度的環境を説明することに適切であるため、本研究は複雑な経営環境を考慮しながら分析を行わなければならない。よって、本研

究では両理論を超克する統合的分析枠組みを提示することによって、先行研究の限界を補完、新たなケース分析の視角を提示した。

4-2. 実践的インプリケーション

本研究で取り上げた森下仁丹の成功戦略について考察すると、自社の能力範囲を明確に認識し、資源の配分を速やかに行ったことが挙げられる。自社の弱点である研究開発能力は外部の研究機関(大学)との協力を得て補完し、強みであるマーケティングや営業力を担当することで、安定的な収入源の獲得ができた。

また、経営陣のイノベーティブな事業ドメインの提示とそれを実行する組織力が成功の鍵となった。本研究の生成期のケースでは「濟世利民」、「予防医学」のみ言及したが、他にも「報本反始」もあり、経営陣は時代を先駆けて、明確なドメインを提示することで中心となる事業部内はもちろん、他事業部や子会社などとの有機的な協調システムを築き上げることによって、みずから需要を創出する仕組みを策略していた。

本研究では分析枠組みを構成する三つの要素、すなわち、経営環境、企業マネジメント、成果の関係に注目した。その結果、経営環境と企業マネジメントの間には適合関係が存在することや企業マネジメントの諸要素間を確認したが、成果の経営環境へのフィードバックに関しては必ずしも明確にできなかった。成果が経営環境にどのように影響を及ぼすかに関しては、分析期間の拡張や分析手法の改善が求められる。今後は上述した研究課題に取り組んでいきたいと思っている。

4-3. 研究の限界

本研究では、研究開発型企業の分析を行うために先行研究の業績と限界を踏まえて技術経営論、資源ベース論(RBV)と制度論の各産業分析への活用可能性を考察したうえ、統合的分析枠組みを提示した。事例研究として森下仁丹の事例を取り上げ、経営環境と企業マネジメント、そして成果の3つの要素間関係に着目し、詳細な事例分析を行った。最後に今後の課題として以下のようなことが挙げられる。

第一に、本研究は森下仁丹の生成期のみ分析を実施した。続いて形成期と成長期についてフレームワークに基づいて分析を進めるべきである。第二に、森下仁丹のケースだけではなく、国内の類似するケースや海外のケースなども取り入れて、経営環境と企業マネジメントの関係性についてより明確な答えを取り出す必要がある。

最後に、本研究において提示された先行研究の範囲をより拡張した上で、分析枠組みをより精緻化する必要がある。改善された分析枠組みを用いて、多様な分析対象の事業の本質に迫っていく必要があるだろう。

<注>

¹ Dierickx, I. and Cool, K. (1989) Dierrickx&Coolは、資産 (Asset) という用語を使っているが、本研究では便宜上 (用語の統一性を図るため)、資産と資源をほぼ同じ意味として捉

える。

² 濟世利民とは、世の中の人々の命や生活を救い、役に立つことを意味する。(森下仁丹ホームページより筆者修正)

<参考文献>

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), pp.40-47.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, pp.1504-1511.

Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10: pp.519-534.

井出文紀「森下仁丹の町名表示板広告と「広告益世」」(『商経学叢』近畿大学 第64巻 第2号 2017年) pp. 247-276

岡三喜男(2009)「歴史に学ぶこれからの医政と医学」(『病院広報』川崎医科大学 第138号 2009年) p.1

金泰旭『研究開発中心型強小企業のイノベーションプロセス』(中央経済社 2020年)

張セジン『グローバル競争時代の経営戦略』(博英社 1997年)

森下仁丹関係者インタビュー調査 (2016年6月9日)

森下仁丹ホームページ <https://www.jintan.co.jp/> (2023年7月1日付)

森下仁丹IRレポート <https://www.jintan.co.jp/corp/ir/> (2023年6月18日付)