

# 企業の外部資源の利用の諸類型と経営成果

高橋 秀直

## 1. はじめに

近年、企業を取り巻く環境の厳しさが増し、個々の企業が単独で環境に適応していくことがますます困難になってきている。こうした状況の下に積極的に適応していくには、創造性と効率性の同時遂行が求められる。つまり、迅速かつ継続的なイノベーションの創出だけでなくコストやリスクの最小化が同時に求められるのである。しかしながら、企業がそれらを単独で追求することは困難であり、他社や他組織と協力関係を形成することで、環境に適応しようとする必要があり、またそのような動きが活発になってきている。

このような企業の外部資源の利用において、特に、研究開発活動をすべて社内内部で行うことは困難になってきている。なぜなら、情報通信やバイオテクノロジーに代表されるように、今日はテクノロジーの変革期といえ、多くの大学や研究機関、ベンチャー企業のような新規参入企業によって様々な研究成果が次々と生み出されている。したがって、企業は、より多くの資源を外部から利用することで、研究開発活動の成果を高めることが重要になってきている。

しかしながら、このような企業の外部資源の利用に関して、様々な研究がなされているものの、企業間で異なる外部資源の利用パターンがどのように経営成果に結びついているのかについて、十分な考察がなされているとは言い難い。本稿の目的は、企業の外部資源の利用に関する類型化を行い、外部資源の利用が収益性に及ぼす影響に関して考察することである。具体的には、1970年代後半から今日に至るまでの日本の医薬品産業を分析対象として取り上げ、新薬の種である化合物の発見・開発が自社であるか他社であるかによって各社の医薬品を分類し、他社から導入した製品の割合が収益性に及ぼす影響を考察している。

本稿で明らかにされる発見事実を先取りして言えば、次の3点にまとめられる。第一に、自社開発品の割合が高い企業の収益性が高い。第二に、外部資源の利用が高い企業の収益性は、1990年代に入り向上している。第三に、外部から導入した製品の売上に大きく依存するような場合、80年代後半から90年代半ばまでは、高収益を上げることができたが、現在においては、収益性は悪化している、ということである。分析対象期間を通じて、外部資源を利用しない独立的な企業は高収益であり、外部資源を多く利用し依存的な企業の収益性もまた分析期間中を通じて高くなってきている。このことから、医薬品産業において、外部資源の利用と収益性という観点から見た場合、低利用か高利用かという2つのタイプが好ましいタイプであるということが出来る。

本稿の構成は以下のとおりである。次節で、企業の外部資源利用に関する研究や企業の戦略タイプに関する既存研究を検討し、本稿の枠組みを示す。第3節では、日本の医薬品産業を用いて、本稿の議論を具体的に検討する。第4節で、分析結果に基づく議論を展開し、最後に残された研究課題を示して結びにかえる。

## 2. 既存研究の検討

### 2-1 問題の所在

前節で述べたように、企業は、外部資源を利用して事業活動を行っている。そして、この企業の外部資源利用については、さまざまな観点から考察されてきた。しかしながら、この企業の外部資源利用に関する議論は、企業の境界に関する議論と提携や戦略的提携と呼ばれる議論に大きく二つに分けることができる。

まず、企業の外部資源の利用については、企業の境界という組織の経済学における重要なテーマであった (Coase, 1937; Williamson, 1975)。つまり、原材料の調達、生産、販売・流通という価値連鎖 (Porter, 1985) の中で、どの業務を自社が担当し、どの業務を他社に担当させるかという選択の問題である。この企業の境界に関する研究は、外部調達あるいは内部化という意思決定の決定要因を探求する研究であり、取引費用に関する変数を説明変数とした離散選択モデルを用いた実証研究である (Pisano, 1990; Ang and Straub, 1998; Gulati and

Singh, 1998 ; Leiblein and Miller, 2003)。これらの研究は、内部化（外部調達）の程度と成果との関係については扱われていない。

この企業の境界と成果との関係に着目した研究も存在する（Afuah, 2001 ; Leiblin, Reuer and Dalsace, 2002)。しかしながら、これらの研究は技術的な成果（性能あるいは価格 - 性能比）との関係の考察であり、わずかに Afuah (2001) が市場シェアとの関係を考察しているだけである。したがって、企業の境界の選択が、企業の経営成果にどのような影響を与えているかについての考察は十分に蓄積されているとは言い難いと思われる。

次に、提携あるいは戦略的提携の議論についてみると、提携の動機に関する研究や組織間学習に関する研究、ガバナンス構造に関する研究がある。このうち動機研究とは、提携が行われる動機を、上述の取引費用的視座や戦略的行動視座、組織論的視座(Kogut, 1988)の3つを理論的根拠に検討するものである。特に、組織論的視座は、Hamel (1991) によって組織間学習の概念が提示されて以降、多くの研究がなされている。最後に、ガバナンス構造に関する研究は、企業間関係における信頼の重要性を指摘(Smith, Carroll and Ashford, 1995)し、信頼による良好な関係性の構築と維持に力点が置かれている。したがって、提携に関する研究の多くは、理論的なフレームワークの提示や個別事例による実態分析が中心であり、提携の成果についての分析を行った研究は相対的に少なく、提携の成果についての検証が必要である。

以上をまとめると、企業の境界に関する議論にしる、提携に関する議論にしる、各企業がどの程度外部資源を利用しているのか、どのような様態であるのかという観点の議論や企業の外部資源の利用と経営成果に関しては十分な検討がなされていない。そこで、本稿では、企業の外部資源利用について、利用の程度という観点から企業の外部資源利用の様態に関するグループ分けを行い、戦略タイプと経営成果に関する知見を踏まえながら、企業の外部資源利用と経営成果との関係を検討する。

## 2-2 戦略タイプに関する議論

戦略論の分野において、多くの研究者が様々な形態の戦略類型を探求し、提供している。代表的なものとして、Miles and Snow(1978)やPorter(1980)の戦略類型が挙げられる。このうちMiles and Snow(1978)は、①企業者の問題、②

技術的問題、および③管理的問題という3つの基本的な問題を解決する適応サイクルを形成し、この適応サイクルを通じて、①防衛型、②分析型、③探求型、および④受身型の4つのタイプに企業を分類するというフレームワークを提示した。しかしながら、戦略は環境と密接に関連しており、戦略の決定は条件依存的な面があることが指摘されている(例えば、Porter, 1980)。企業が直面する状況によって、好ましい戦略が異なる。したがって、状況に応じて企業が選択する戦略が異なり、特定の戦略を採用する企業が多かったり、あるいは逆に少なかったりということが生じる。つまり、環境の違いによって戦略タイプの分布が異なることが示唆される。

このMiles and Snow(1978)の戦略タイプと環境との関係も、産業間による戦略タイプの分布の格差によって説明する試みが、多くの研究者によって検討されている(Snow and Hrebiniak, 1980 ; Hambrick, 1983)。これらの研究によれば、各産業によって、各タイプに所属する企業の数に違いがあることが報告されており、環境によって戦略タイプが異なることが示唆されている。

先行研究が指摘するように、環境の相違によって選択される戦略タイプの分布に差異が生じるのであれば、単一産業においても環境変化に伴って戦略タイプの分布に変化が生じていることが考えられる。しかしながら、先行研究は、一時点における産業間比較の分析であり、単一産業による時系列分析ではない。したがって、環境の変化に伴う戦略タイプの分布の変化については十分な検討がなされていない。単一産業における環境の変化に伴って、戦略タイプの分布が変化するという視点での分析によって、環境と戦略タイプの関係性について得られる新たな示唆があると考えられる。既存の研究では、この点の考察が十分ではないと考えられる。

次に、戦略タイプと経営成果との関係についても議論がなされている。例えば、Miles and Snow(1978)では、防衛型と分析型、探求型の3タイプは、受身型よりも好業績であるとしている。この点について、Smith, Guthrie and Chen(1989)は支持する結果を報告し、逆に、Snow and Hrebiniak(1980)は否定する結果を報告している。また、Miles and Snow(1978)は、防衛型と分析型、探求型の3つのタイプは同程度に効率的であるとしている。この点について、Smith, Guthrie and Chen(1989)は支持する結果を報告し、逆に、Hambrick(1983)は否定する結果を報告している。このことから、戦略タイプと経営成果との関

係について更なる検討を加える余地があると考えられる。

### 2-3 本稿の分析枠組み

以上の議論を踏まえて、本稿では、企業外部の資源利用の観点からいくつかのタイプに企業を分類し、そのタイプの分布の時系列的な変化を観察することで、環境の変化と戦略タイプの関係性を考察し、戦略タイプと経営成果との関係を検討することにする。以下では、企業外部の資源の利用の観点からのタイプ分けについて検討する。

本稿では、企業外部の資源の利用について、どの程度利用しているのかという点に着目して分類する。具体的には、2つの方法でその程度を捉えることにする。第一に、利用している資源の多様性という観点から、数量的に捉えるという方法がある。つまり、多数の必要資源のうちの外部から調達している数によって利用している程度を捉えることができる。第二に、外部から調達している資源のインパクトによっても捉える必要がある。なぜならば、数量的に捉えるということは、本質的に異質な資源を同列に扱うことになり、外部調達の資源と内部開発の資源のそれぞれの価値という重要な側面を捉えることができない。このような場合、資源の価値を反映したデータを用いる方が有意義であると考えられる。

したがって、本稿では、上記の利用資源の多様性と利用資源のインパクトという2つの次元を掛け合わせた4つの外部資源利用のタイプに企業を分類する。

図1 企業外部の資源利用のタイプ

利用資源の インパクト	大	特定資源利用型	高利用型
	小	低利用型	多種資源利用型
		低	高

利用資源の多様性

図1に示されるように、多様性をX軸に、インパクトをY軸にして；それぞれの高低によって4つのタイプに分ける。まず、両方の指標が高い右上の企業は、＜高利用型＞の企業であり、様々な資源を外部から調達し、そのインパクト

トが大きい企業である。逆に、両方の指標が低い左下の企業は、〈低利用型〉の企業であり、外部から調達している資源は少なく、またインパクトも小さい企業である。そして、X軸の多様性が高くて、Y軸のインパクトが小さい右下の企業は、〈多種資源利用型〉の企業であり、様々な資源を外部から利用しつつもそのインパクトは小さい企業である。最後に、X軸の多様性が低くて、Y軸のインパクトが大きい左上の企業は、〈特定資源利用型〉の企業であり、ごくわずかな資源だけを外部から利用しているけれども、そのインパクトは大きい企業である。

このような戦略タイプと環境との関係については、環境変化が緩やかでありリスクの少ない場合、低利用型が志向され、逆に、環境変化が厳しくリスクの高い状況になると高利用型が志向されると考えられる。なぜならば、極めて不確実性が高く、要求されるスピードが速いという環境下では、競争優位の源泉は固定的ではなく、新たな源泉を次々と求める必要があり、そこで有効性をもたらす可能性がある戦略としては、企業の外部資源の積極的利用があると考えられるからである。有効な経営資源を蓄積するためには、多大な投資とリスクが伴う。しかも、仮に経営資源の蓄積が実を結んだとしても、外部環境が激しく変化する状況では、その優位性を持続することは難しい。したがって、中長期的な視点から経営資源を自社内に蓄積することを重視するよりも、企業の外部に存在する経営資源をいかに有効に活用していくかが、より重要な問題となるのである。

しかしながら、このような利点が想定される外部資源の活用を中心とする戦略にも、問題は存在する。当該企業にとって中核となる経営資源を他社に依存することにより、仮に製品市場で優位性を獲得したとしても、自社の立場が相対的に弱まる可能性である。したがって、外部の経営資源の利用の程度が低い場合、利用していてもそのインパクトが小さい場合、すなわち低利用型や多種資源利用型のタイプの経営成果が高いと考えられる。

### 3. 事例分析：日本の医薬品産業

#### 3-1 分析対象（医薬品産業の特徴と変化）

一般に、医薬品産業は、新薬の開発成功率は、極めて低い。また、バイオテ

テクノロジーの登場により、大学やベンチャー企業において多種多様な医薬品関連の研究成果が生み出されている。このような状況において、医薬品関連産業の企業にとって、他社との連携はメリットの多いものになっている。例えば、大企業にとっては、大学やベンチャー企業の最先端の研究成果、中小企業の実験研究成果を開発し製品化・事業化するメリットがある。一方で、大学・ベンチャー企業、中小企業からすれば、規制により複雑な臨床試験や承認申請手続き、マーケティング活動を自社で行うようにするには、時間も費用もかかるので、既にそのような活動を行っている企業との提携はメリットがある。実際、日本の製薬企業は欧米企業に比べて提携を多く利用していることが示されている (Pisano, 1990)。

さらに、この医薬品の研究開発には、通常 10～20 年の歳月を必要とし、その費用は 100 億円以上であり、失敗プロジェクトを含めれば成功品 1 つあたり 200～300 億円以上といわれている (中島, 2001; 山口, 2001; 桑嶋, 2006)。したがって、多くの製薬企業は、成功確率の向上と研究開発費の節約、様々な疾病・器官への対応、先端技術への接触等の理由から、自社開発だけでなく外部資源を利用して、複数のプロジェクトを同時並行的に行う一方で、新薬候補化合物の製品化の可能性や疾病の適合性、市場での競合度を検討しながら、徐々に有望なプロジェクトを絞り込んでいくという手法を取っている。つまり、多くの企業が外部資源を利用しており、分析対象として好ましい。

次に、分析対象期間を 1970 年代後半から 2002 年までとしている。なぜならば、この時期の日本の医薬品産業は大きく変化した時期だからである。日本の医薬品産業は、1961 年の国民皆保険制度により医療用医薬品の市場は急速に拡大していた。一方で、日本の製薬企業の技術レベルは高くはなく、外国の製薬企業からの導入口が中心であった。また、1976 年の特許法の改正まで製法特許のみが認められていた。故に、日本の製薬企業の基本的な戦略は、優れた外国企業の医薬品の探索と製法の開発であり、自ら新薬を開発する点は重視されていなかった。

しかし、1980 年代に入り高騰する医療費を抑制する目的で保険の支払価格である薬価基準が順次引き下げられるようになった。特に、1990 年代に入ると薬価基準はいっそう引き下げられるようになり、これは長い年月をかけ多額の費用をつぎ込んで開発した医薬品の収益性が急速に低下することを意味する。

また、外国企業も1984年末にチバガイギーが武田薬品工業と藤沢薬品工業との販売提携を解消し独自の販売体制をとったように、外国企業が積極的に日本国内で独自の活動を取るようになった。これらは、医薬品産業において、競争が激化することを意味する。さらに、1976年の特許法の改正により物質特許が認められたことで、特許保護対象の製法を回避することで新薬開発企業と同一の分子構造を有する薬品の製造・販売は困難となり、他社の新薬開発にフリーライドすることは不可能となった。これらの変化は、本質的に不確実性が高く、新薬開発に時間を要する医薬品産業において、要求されるスピードが速くなったと考えられる。以上より、1970年代末～1980年代初頭にかけて日本の製薬企業は、経営のあり方を見直す必要があったと考えられる。

このとき、製薬企業の選択肢としては、まず、自社開発か他社からの導入かの大きな2つの選択肢がある。そして、主力商品を自社開発品にするか導入品にするかという選択肢があると考えられる。つまり、①すべての主力製品の自社開発、②すべての主力製品の導入という選択肢以外に、③自社製品の補完的な目的でのみの導入、④補完的な目的でのみ自社開発を進める、という4つの選択肢が存在する。つまり、本稿が提示した外部資源の利用に関する4つのタイプを選択することが求められていた。

### 3-3 分類方法

各企業が販売している医薬品のうち、各薬品の新規有効成分を発見した企業（オリジン）が自社か他社かによって、外部資源を利用しているか否かを判断する。つまり、オリジンが自社であれば外部資源を利用しておらず、逆に、オリジンが他社であれば外部資源を利用していると判断する。

前節で提供した外部資源の利用に関する2つの指標のうち、利用資源の多様性指標は、企業が扱っている全医薬品の製品数（製品ラインアップ）の中に占めるオリジンが他社の製品の割合をもちいる。これを「製品数ベースの導入比率」と呼ぶ。特定の医薬品は、特定の疾病を治癒するためのものであり、他の疾病について効果がない。また、同一の疾病に対する医薬品であっても、それぞれの医薬品の化合物は異なり、また作用機構なども異なることから、各医薬品はそれぞれ別の資源として扱うことができる。

もう1つの指標である利用資源のインパクトについては、企業が扱っている

全製品の売上高に占めるオリジンが他社の製品の売上高の割合を用いる。これを「売上高ベースの導入比率」と呼ぶ。つまり、利用している資源の売上高が当該企業の全売上高に占める割合を持ってインパクトをとらえるということである。この2つの導入比率を用いて、多様性をあらかず製品数ベースをX軸に、インパクトをあらかず売上高ベースをY軸にして、前節のタイプに各企業を分類することができる。ここで、各指標の高低・大小を決める基準については、それぞれの指標の各年の平均値を用いて決することにする。

### 3-4 データ

本稿が提示する指標の算出に必要な各企業の医薬品の売上高は、国際商業出版『製薬企業の実態と中期展望』に記載された「医薬品売上ランキング」を用いる。ただし、この売上高ランキングは、全ての薬効、薬品について記載されているわけではない。したがって、本稿の分析は、このランキングにランクインした医薬品に限定して行われていることに留意してほしい<sup>11)</sup>。

分析対象企業としては、一般に医療用（医家向け）の大手主要企業、中堅企業といわれる企業が中心である。しかし、上記の売上高ランキングに5品目未満しかランクインされていない企業は対象にしなかった。また、萬有製薬は、1982年にメルクの傘下になっているため除外した。そのため分析対象となる企業は以下である。大手主要企業として、エーザイ、小野薬品、三共、塩野義、第一、大日本、武田、田辺、中外、藤沢、山之内の計11社である。中堅企業として、科研、キッセイ、ゼリア、富山化学、日研化学、日本新薬、持田の計7社である。他産業からの参入企業、大衆薬中心の企業として、協和発酵、日本化薬、大正、大鵬の計4社である。したがって、合計22社を分析対象企業としている。

分析期間は、5年間隔で1977年、1982年、1987年、1992年、1997年、2002年とし、各企業の財務データについては、『日経 NEEDS』を用いる。

### 3-4 分析結果

各企業の戦略タイプの分類結果は、表1にまとめられている。1977年時点では、多くの企業が高利用型(8社)と低利用型(12社)に分類される。高利用型には、武田や三共、藤沢といった大手主要企業が分類され、低利用型には、科

研, キッセイ, 持田など多くの中堅企業が分類されていることが特徴である。1982年になると, 低利用型の企業数が減り, 科研が高利用型へ, 武田と中外が多種資源利用型へと移動しているけれども, 全体としては高利用型と低利用が他の2つのタイプに比べて多くの企業が分類されることに変わりはない。87年になると, 低利用型の企業はさらに減少し, 特定資源利用型と高利用型の企業数が増加している。特に, 日本化薬や日本新薬, 持田といった中堅企業が, 外部資源を利用するようになりそれぞれタイプを変更している。1992年になると, 低利用型は減少し, 特定資源利用型や多種資源利用型の企業数が増加している。特に, 三共や藤沢といった大手企業が, 利用している外部資源のインパクトを低下させる一方で, 中外や第一といった大手企業が利用資源のインパクトが増加した。そして, これ以降, 各タイプのメンバーに違いはあるものの, 各タイプの企業数はほぼ一定となっている。このことは, 1990年代に入り, 戦略タイプのトレンドが固定化したことが示唆される。

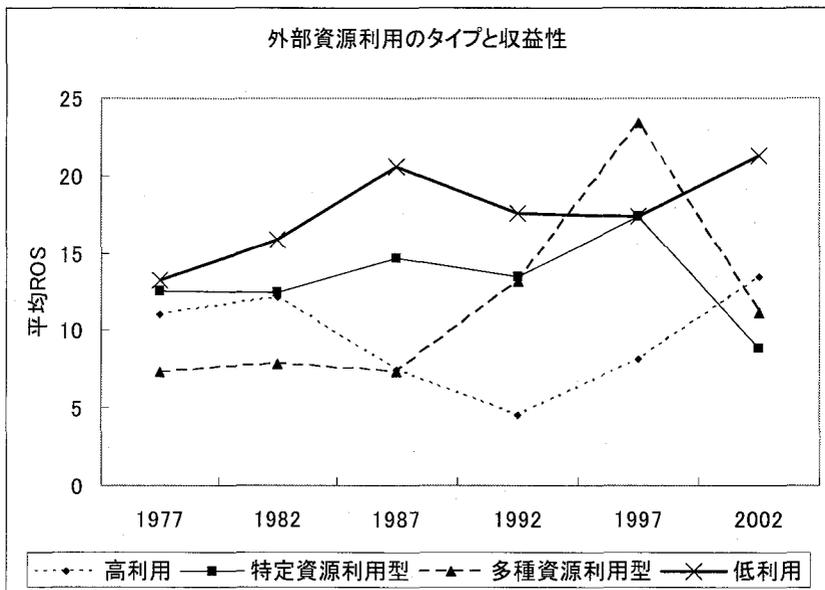
表 1 日本の製薬企業の外部資源利用のタイプ

	高利用	特定資源利用型	多種資源利用型	低利用
1977	三共 塩野義 ゼリア 大正 大日本 武田 田辺 藤沢	協和発酵	山之内	エーザイ 小野 科研 キッセイ 第一 大鵬 中外 富山化学 日研化学 日本化薬 日本新薬 持田
1982	科研 三共 塩野義 ゼリア 第一 大正 大日本 大田 藤沢	協和発酵	武田 中外 山之内	エーザイ 小野 キッセイ 大鵬 富山化学 日研化学 日本化薬 日本新薬 持田
1987	科研 協和発酵 三共 塩野義 ゼリア 大正 大日本 大田 日研化学 藤沢	日本化薬 持田	武田 日本新薬 山之内	エーザイ 小野 キッセイ 第一 大鵬 中外 富山化学
1992	科研 協和発酵 塩野義 ゼリア 大日本 大田 日研化学 日本化薬	キッセイ 第一 中外 持田	三共 大鵬 武田 藤沢 山之内	エーザイ 小野 大正 富山化学 日本新薬
1997	科研 協和発酵 塩野義 ゼリア 大日本 日研化学 日本化薬 持田	キッセイ 第一 大正	三共 武田 大田 山之内	エーザイ 小野 大鵬 中外 富山化学 日本新薬 藤沢
2002	科研 ゼリア 大日本 大田 中外 日本化薬 持田 山之内	キッセイ 第一 日研化学 藤沢	協和発酵 塩野義 武田 富山化学	エーザイ 小野 三共 大正 大鵬 日本新薬

以上より、日本の医薬品産業の25年間を観察すると、環境変化によって、企業によって選好される戦略が異なり、それに伴って戦略タイプのトレンドも変化することが示唆される。基本的に、中堅企業は低利用型から高利用型へ、大手主要企業が高利用型から低利用型へというトレンドが存在したといえることができる。

次に、戦略タイプと経営成果との関係を検討するために、経営成果として、各企業の売上高営業利益率（ROS）を求め、戦略タイプごとに平均ROSを算出する。

図2 外部資源利用のタイプと収益性



これら4つのタイプの平均売上高営業利益率の推移を表したものが、図2である<sup>2)</sup>。まず、1977年時点では、多種資源利用型を除いたほかの3つのタイプの平均ROSに大きな格差はない。その後、低利用型のROSは向上していく。また、1980年代後半から1990年代半ばにおいて、特定資源利用型のROSは向上していくけれども、現在においてROSは低下している。次に、高利用型は、

1980年代から1990年代初頭にかけてROSを低下させたけれども、1990年代半ば以降、上昇に転じている。最後に、多種資源利用型は1990年代までは、相対的に高いROSを記録していたけれども、現在では最もROSが低くなっている。このことから、外部資源を利用するよりも、自社での内部開発の方が有効であるといえる。しかしながら、多種資源利用型や特定資源利用型の外部資源利用よりは、高利用型のほうがROSは高くなっている。ゆえに、低利用型あるいは高利用型いずれかのタイプが収益性の観点からは好ましいと考えられる。

## 4. 議論とまとめ

### 4-1 議論

本稿は、約25年間の日本の医薬品産業を用いて、企業の外部資源の利用の観点から戦略タイプを分類し、環境と戦略タイプの関係、戦略タイプと収益性の関係を検討してきた。日本の製薬企業は、その環境変化によって、選好する戦略を変え、産業全体として戦略タイプのトレンドは変化した。しかしながら、1990年代になると、戦略タイプの構成企業に変化はあるものの分布自体は固定的になっている。これは、1970年代後半から1980年代初頭の環境変化の初期段階において選好された戦略タイプへの移動等によって1980年代は分布が変化したものの、1990年代になると選好された戦略タイプへの移動が完了したことで動きが減少したと考えられる。このことは、環境によって戦略タイプが異なること、各時点で戦略タイプにはトレンドが存在することが示唆されると同時に、戦略タイプの変更には多くの時間を要することが示唆される。

次に、戦略タイプと経営成果との関係については、低利用型の収益性が安定的に高い水準を維持し、全体として上昇傾向にある。一方で、高利用型は、当初は低利用型との間の収益性格差はあまり大きくなかったけれども、その後1980年代は収益性が低下し、1990年代になって上昇している。高利用型の構成企業は、1977年と2002年では大きく異なり、他の戦略タイプからの移動企業が、適切な事業活動が行えるような資源を蓄積しながら、様々な技術的な問題や管理上の問題を解決することには時間を要し、適切な事業システムが構築されたことでようやく収益性が上昇に転じたと考えられる。

このことから企業の外部資源利用と経営資源との関係性について示唆を得ることができる。一般的に、有効な外部資源の利用とは、各々の当事者が保有していない経営資源や能力が相互に補完的な関係にある場合だといえる。このような外部資源利用が成立している状況において、補完的な関係にある経営資源が同等に有効なものであるならば、問題は生じない。しかしながら、価値があり (valuable)、稀少で (rare)、模倣困難である (inimitable) といった資源ベース戦略論から示唆されるような属性 (Barney, 1991; Ray, Barney and Muhanna, 2004) を有する経営資源は当該産業の属性などに応じて限定されており (King and Zeithaml, 2001)、当事者双方の企業が保有するとは限らない。

つまり、資源供給企業に対して「持続可能な競争優位」をもたらす経営資源を依存する一方で、自社からはその種の経営資源を提供できない状況にあれば、そのような企業は相手方企業との間で弱い立場に立たされる。そのような外部資源利用は継続するとしても、その優位性からもたらされる収益は、古典的な産業組織論に基づく分析枠組みが示唆するように、当該企業には高い収益をもたらさないのである。このような点からは、企業外部の経営資源を活用しようとする戦略は、迅速な対応を可能とする一方で、自社の中核的な経営資源や能力を他社に依存する状況で生じるリスクも負っているということがいえる。

#### 4-2 今後の課題

本稿は、企業の外部資源の利用と経営成果について、外部資源利用に関するグループ分けを行いながら検討してきた。最後に、本稿では触れられなかった点を指摘して結びにかえる。第一に、本稿は、外部資源の利用と経営成果について検討してきたけれども、経営成果には外部資源の利用以外にも様々な要因が影響を及ぼす。したがって、そのような要因をコントロールした上での検討が必要である。

第二に、上述のように戦略タイプと経営資源との関係性については、十分に検討することができなかった。戦略タイプと各タイプにとって重要な内部資源や能力、その蓄積といった点について考察することによって意義深い示唆が得られると考えられる。

最後に、本稿では、戦略タイプの収益性を検討してきた。しかしながら、各戦略タイプの構成企業は変化しており、企業固有の要因がタイプ全体の収益性

に影響を及ぼしている可能性がある。したがって、企業ごとのタイプ変化と収益性について検討する必要があると考えられる。

以上のような点が本稿の限界および問題点であり、今後の課題としたい。

#### <参考文献>

- Afuah, A. (2001) "Dynamic Boundaries of the Firm: Are Firms Better off Being Vertically Integrated in the Face of a Technological Change," *The Academy of Management Journal*, Vol.44, No.6, pp.1211-1228.
- Ang, S. and D. W. Straub (1998) "Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry," *MIS Quarterly*, Vol.22, No.4, pp.535-552.
- Barney, J. B. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Coase, R. H. (1937)"The Nature of Firm," *Economica*, Vol.4, No.16, pp.386-405.
- Gulati, R. and H. Singh (1998) "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.4, pp.781-814.
- Hambrick, D.C.(1983) "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic type," *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, pp.5-26.
- Hamel, G. (1990) "Competition For Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol.12(special issue), pp.83-103.
- King, A.W. and C.P. Zeitham (2001) 'Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox', *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.1, pp.75-99.
- Kogut, B. (1988) "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.319-332.
- 桑嶋健一 (2006) 『不確実性のマネジメント - 新薬創出の R&D の「解」』, 日経 BP 社.
- Leiblein, M. J. and D. J. Miller (2003) "An Examination of Transaction- and Firm-

- Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.9, pp.839-859.
- Leiblein, M. J., J. J. Reuer and F. Dalsace (2002) “Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance.” *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.9, pp.817-833.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- 中島祥吉(2001)『薬を知りたい—創薬プロジェクトの現場から—』丸善.
- Pisano, G. P. (1990) “The R&D Boundaries of the firm: An Empirical analysis.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp153-176.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Ray, G., J. B. Barney and W. A. Muhanna (2004) ‘Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View’, *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.1, pp.23-37.
- Smith, KG., SJ. Carroll and SJ. Ashford (1995) “Intra- and Interorganizational Co operation,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.7-23.
- Smith, KG., J.P. Guthrie and M.J. Chen (1989) “Strategy, size and performance,” *Organizational Studies*, Vol.10, No.1, pp.63-81.
- Snow, C.C. and L.G. Hrebiniak(1980) “Strategy, distinctive competence and organizationak performance,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp317-335.
- Williamson, O. E. (1975) *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust implication*, New York, The Free Press.
- 山口勇 (2001)『新薬創製のためのホームラン打法』新興医学出版社.

---

(1) このランキングに記載されている薬効には、市場規模の大きな薬効は全て含まれていること、また、記載されている医薬品売上の合計は、2002年において、3兆7896億円であり、医療用医薬品

全体の市場が5~6兆円であることを考慮すれば、その約3分の2程度を占めており、全体の傾向としては、(記載されていない小さな領域に極めて強い企業以外は)問題ないと考えられる。

(2) 各年で、多重比較でROSの平均値の差を検定している。以下で、有意であった組み合わせを紹介しておく。

- 1987年：低利用型 - 高利用型 (Tukey, 10%で有意)
- 1992年：低利用型 - 高利用型 (Tukey, 1% ; Scheffe, 5% ; Bonferroni, 5%), 低利用型 - 補強型 (Tukey, 10%)
- 1997年：低利用型 - 補強型 (Tukey, 5% ; Scheffe, 5% ; Bonferroni, 5%)