

~~~~~  
研究ノート  
~~~~~

## 医薬品業界と食品業界における 後発企業効果の比較

——長短期パターン比較に関する中間的考察——

久保文克

### 目次

はじめに

#### I 研究方法とマクロ定量分析の再検証

1 後発企業効果と後発の壁

2 マクロ定量分析の再検証

(1) 後発企業効果の業種別分布

(2) 後発企業の市場参入年代別分布

(3) 後発企業効果の年代別分布

(4) 後発企業効果までの年数別分布

(5) 停滞期を除く後発企業効果までの年数別分布

#### II 長短期パターンの分水嶺と後発の壁

1 医薬品業界と食品業界の後発企業効果

2 長短期パターンの分水嶺をめぐる比較

(1) 医薬品業界の長短期パターン

(2) 食品業界の長短期パターン

3 内外リソースの活用と後発の壁の克服

むすび

はじめに

そもそも「後発企業効果」（以下、「 」は省略）なる概念を着想した当時、アジアをはじめとした発展途上国が経済発展していくプロセスにおいて当該国内の企業

間競争，とりわけ後発企業が先進国先発企業をキャッチアップしていくことがいかなる影響を及ぼすのか，との問題意識が存在した。国レベルの後発効果（ガーシェンクロン）を企業レベルの後発企業効果へと落とし込むことによって，戦後国内市場における激しい企業間競争について後発企業の視点から考察していく，との目的から本研究はスタートしたのであった。

後発企業効果とは、「リーダー企業よりも後れて市場参入した後発企業がリーダー企業をキャッチアップし，ついには逆転することで企業間競争を活性化させる効果」のことであり，事例研究を進めていくなかで当初の概念規定を修正するに至った<sup>1)</sup>。その主たる理由としては，後発企業が逆転する先発企業（当該市場を初めて開拓した企業）がリーダー企業であり続けるとは限らないことから，先発企業であるかどうかに関係なく，直近のリーダー企業を逆転することをもって後発企業効果が発揮されたと規定するに至った<sup>2)</sup>。また，後れて市場に参入した後発企業の「後発」についても，市場を創造した最先発企業より後発としていたものを修正し，逆転するリーダー企業より後発と理解することにした。なぜなら，医薬品業界の鎮咳去痰剤市場のように，最先発の興和薬品より後発と概念規定してしまうと，それよりは後発の帝人を帝人よりは先発の杏林製薬が逆転するケースも後発企業効果に含まれることになり，相対的に後発の企業が先発の企業を逆転するという本来の後発企業効果の意味するものとは矛盾するに至ったからである。こうした矛盾した事例を回避するため，「リーダー企業よりも後れて市場参入した後発企業」と変更したのであった。

約820市場のマーケットシェアについてマクロ定量分析を行った結果62市場の後発企業効果を確認できたが，マクロ定量分析を踏まえ個別産業ごとの事例研究へと

---

1) 久保（2018）115ページ。

2) 後発企業効果の概念規定のうち「企業間競争を活性化させる効果」に関しては，後れて市場参入したフォロワー企業がリーダー企業を逆転する事実だけでも効果に値するダイナミズムを確認できるが，こうした企業逆転に至る他のフォロワー企業も含めた企業間競争にいかなる影響を及ぼしたのかを検証することが重要であると考えているが，その検証については次なる課題としたい。

分析を深めていくうえで、まず分析対象として選んだのは、後発企業効果が最も多く確認できた医薬品業界と食品業界であったが（後出図1参照）、21年以上かかった長期パターンと10年以下の短期パターンの比較を念頭に、医薬品と食品の両業界特性を超えた長短期パターンに共通する傾向は存在するのか。言い換えるならば、長短期パターンを分ける要因が両業界に共通して見出すことができるのか。また、医薬品業界や食品業界に特有の要因もまた見出すことができるのか。以上の問いに関して検証していくことが、本論文が取り組むべき課題に他ならない。

## I 研究方法とマクロ定量分析の再検証

### 1 後発企業効果と後発の壁

先行研究である Lieberman and Montgomery (1988) については数多くの研究に影響を与えた金字塔であったが、先発企業側の視点に重きを置く点にその独自性も見出された。そこで後発企業効果を論じる本論文では、後発性のメリットとデメリットという形で後発企業側から読み替えることが必要となる。

Lieberman and Montgomery (1988) を踏まえた後発性のメリットとしては、

- ① 先発企業の模倣・改善が可能
- ② 当該市場の存続・拡大の可能性を認識
- ③ ビジネスチャンスとしての経営環境（特に消費者ニーズ）の変化
- ④ リーダー企業の凋落によるビジネスチャンスの到来

一方、後発性のデメリットとしては、

- ⑤ リーダー企業が持つリソース（資金力、販路等）の壁
- ⑥ 模倣・改善を阻むリーダー企業が持つ技術の壁
- ⑦ リーダー企業が持つブランドの壁

がそれぞれ指摘できたが、⑦のブランドの壁と表裏一体の関係をなしたのが、リーダー企業のトップブランド商品の味を当該商品の味であるとの固定観念を消費者が持つてしまう消費者の壁も存在した。ただし、この消費者の壁については食品業界に特有の壁である点に注意したい。

以上整理するならば、後発企業がリーダー企業をキャッチアップしていくうえで、1) リソースの壁、2) 技術の壁、3) ブランドの壁、そして4) 消費者の壁を

それぞれ乗り越えていかなければならないことになる。そこで、後発企業がリーダー企業を逆転し後発企業効果を発揮するためには、後発性のメリットを活用しつつデメリットである後発の壁を克服する必要がある、後発の壁を克服するための革新的企業者活動について考察していくことが経営史的アプローチゆえの独自性となっていく。

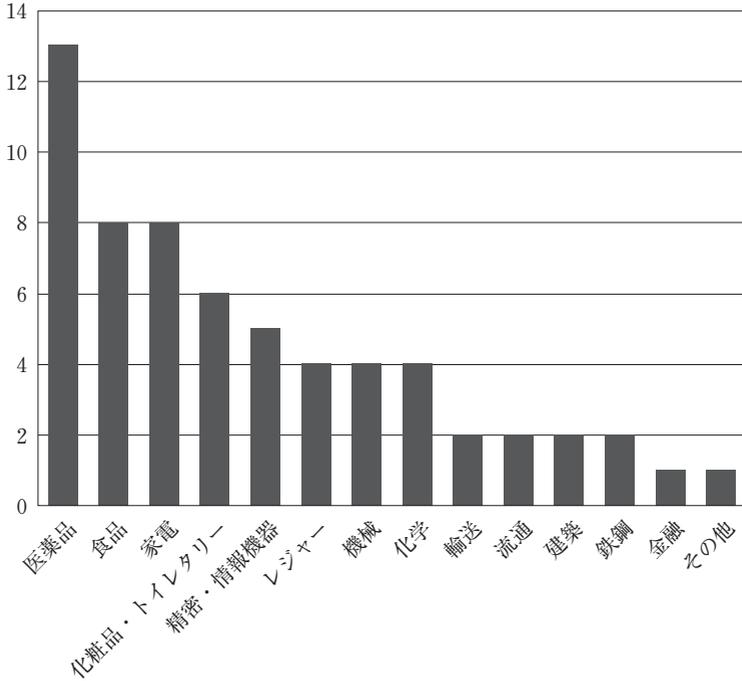
## 2 マクロ定量分析の再検証

### (1) 後発企業効果の業種別分布

医薬品業界と食品業界における後発企業効果を比較していくに先立ち、マクロ定量分析の結果について改めて検証を加えていくことにしたい。マクロ定量分析を再検証するに至ったそもそもの理由は先述した後発企業効果の概念規定を修正したことにより、後発企業の逆転対象を最先発企業（当該市場を創造した企業）から直近のリーダー企業に変更したことともなう修正が主であった<sup>3)</sup>。62市場<sup>4)</sup>の後発企業効果の分布を示した図1と表1によって業種別の分布状況を確認していくと、医薬品業界が13市場と最も多く、それに続くのが食品業界と家電業界の8市場であり、化粧品・トイレタリー業界6市場、精密・情報機器業界5市場、レジャー、機械、化学の各業界が4市場で続いていた。なお、医薬品業界の消化性潰瘍剤市場と輸送業界の軽自動車市場ではそれぞれ2事例が確認できたことから<sup>5)</sup>、後発企業効果が

- 
- 3) 当該市場が創造された当初に最先発・リーダー企業であったとしても、激烈な企業間競争のなかで最先発企業がフォロワー企業に転落し、新たなリーダー企業が後発企業による逆転の対象となる事例は数多く存在したため、先述した概念規定の修正を余儀なくされた次第である。
  - 4) 再検証前のマクロ定量分析ではパルプ業界の色板紙市場も後発企業効果が発揮された市場に含めていたが、小数点レベルのシェア争いによって逆転していたことから、本研究の対象からは除外することにした。
  - 5) 2回にわたって後発企業によるリーダー企業の逆転が確認され、新たに参入した後発企業とすでに参入した企業との間で激烈な企業間競争が展開されたことになり、「企業間競争を活性化させる効果」を概念規定に含めた後発企業効果を考察していくうえで、興味深い市場が消化性潰瘍剤市場と軽自動車市場ということになる。

図1 後発企業効果の業種別分布



（出所）久保（2016）所収のマーケットシェアグラフ（図1、2、11、12、参考図1-59）を国際商業出版編『国際医薬品情報』等をもとに修正した。

確認されたのは62市場における64事例であったことになる。

医薬品、食品、家電の各業界が上位を占めるなか、家電業界ではなく食品業界を医薬品業界とともに最初の分析対象としたのには後発の壁が関係している。なかでも消費者の壁という食品業界特有の制約条件を考察対象に加えるためには、家電業界ではなく食品業界を対象に加える必要があったのである。その一方で、家電業界を対象としなかった理由としては、後発企業効果が発揮された年代分布も関係していた。そこで、後発企業効果の年代分布を示した表2によって確認していくと、家電業界は化粧品・トイレタリー業界とともに1995年以降に集中しており、バブル経済崩壊後の共通した時代背景、すなわち経営環境（消費者ニーズ）の変化が重要な

表1 後発企業効果の対象市場

| 業種          | 後発企業効果の対象市場   |
|-------------|---|
| 医薬品         | 高脂血症治療剤, 冠血管拡張剤, マイナーストランキライザー, インターフェロン製剤, 鎮咳去痰剤, 不整脈治療剤, 制ガン剤, 抗炎症剤, 制吐剤, 脳代謝賦活剤, 消化性潰瘍剤, 糖尿病治療剤, 催眠鎮静剤 |
| 食品          | 即席袋麺, ウスターソース類, レトルトカレー, ビスケット類, 缶コーヒー, 風味調味料, 発酵乳, 味噌  |
| 家電          | 携帯電話端末, 普通紙複写機, CDプレーヤー, ヘッドフォンステレオ, 携帯音楽プレーヤー, テレビゲーム機(家庭用), テレビゲームソフト, デジタルカメラ                          |
| 化粧品・トイレットリー | シャンプー, リンス, スカルプケア, リップカラー, コンタクトレンズ, 大人用紙おむつ   |
| 精密・情報機器     | 腕時計, 一眼レフカメラ, プリント回路, ハードディスク, MRI  |
| レジャー        | 硬式テニスラケット, ゴルフクラブ, ゴルフボール, パチスロ機  |
| 機械          | プラスチック射出成型機, 産業用ロボット, ATM, ステッピングモーター   |
| 化学          | 工業用硝安, 肥料用硝安, アクリロニトリル, ブタジエンゴム   |
| 輸送          | 軽四輪乗用車, 航空輸送  |
| 流通          | スーパーマーケット, 冷凍倉庫   |
| 建築          | システム建材, システムキッチン  |
| 鉄鋼          | 棒鋼(小形), パーインコイル   |
| 金融          | 消費者金融   |
| その他         | インターネットプロバイダ  |

(出所) 図1に同じ。

意味を持っていたため、医薬品業界や食品業界のような幅広い年代分布の後発企業効果を考察することができなかつたのである。以上の理由から、事例研究の最初の分析対象として医薬品業界と食品業界を選んだ次第である。

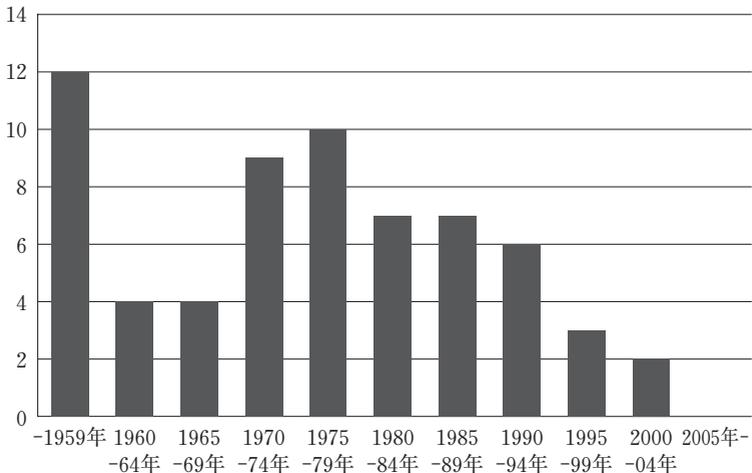
## (2) 後発企業の市場参入年代別分布

後発企業効果の概念規定を修正するにともない、後発企業が市場に参入した年代、後発企業効果が発揮された年代(リーダー企業を逆転した年代)、市場参入から後発企業効果までにかかった年数、そして停滞期を除いた年数についても再検証

を加えいくことにしよう。まず後発企業が市場に参入した年代の分布を示した図2と業界ごとの分布を示した表2によって確認していきたい。先述したように、62市場のうち消化性潰瘍剤と軽自動車の2つの市場ではそれぞれ2つの後発企業効果が確認されたことから、以下の分析においては64の事例を対象とすることになる。

1950年代までに市場に参入した後発企業が12事例と最も多いことを図2によって確認できるが、なかにはビスケット類市場のブルボン（1924年）や腕時計市場のシチズン時計（1930年）のように戦前に市場参入を果たした企業、冷凍倉庫市場の横浜冷凍（1948年）のように戦後間もなく市場参入した後発企業もあったが、1950年代後半に入り高度経済成長をビジネスチャンスとして捉えた企業が大部分を占めていた（後出参考表参照）。1960年以降については、消費者ニーズが画一的で企業側が発売した商品を消費者が受け入れていった1960年代の8事例よりは、消費者ニーズが多様化していった1970年代（19事例）や1980年代（14事例）に市場参入した後発企業がむしろ多かった点が注目される。そして、1990年後半以降の参入事例が減少していることも図2によって確認できるが、商品が満ちあふれるなか消費者自身

図2 後発企業の市場参入年代別分布



（出所） 図1に同じ。

表2 業種別に見た後発企業市場参入の年代別分布

|                | 事例数 | -1959<br>年 | 1960-<br>64年 | 1965-<br>69年 | 1970-<br>74年 | 1975-<br>79年 | 1980-<br>84年 | 1985-<br>89年 | 1990-<br>94年 | 1995-<br>99年 | 2000-<br>04年 | 2005<br>年- |
|----------------|-----|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| 医薬品            | 14  |            |              | 1            | 2            | 2            | 2            | 3            | 2            | 1            | 1            |            |
| 家電             | 8   |            |              | 1            |              | 1            | 1            |              | 3            | 1            | 1            |            |
| 食品             | 8   | 4          | 1            |              | 2            | 1            |              |              |              |              |              |            |
| 化粧品・ト<br>イレタリ- | 6   |            | 1            |              |              | 2            |              | 2            | 1            |              |              |            |
| 精密・<br>情報機器    | 5   | 2          |              |              | 1            |              | 1            | 1            |              |              |              |            |
| レジャー           | 4   |            | 1            |              | 2            |              | 1            |              |              |              |              |            |
| 機械             | 4   |            |              |              |              | 2            | 2            |              |              |              |              |            |
| 化学             | 4   | 1          | 1            | 1            | 1            |              |              |              |              |              |              |            |
| 輸送             | 3   | 3          |              |              |              |              |              |              |              |              |              |            |
| 流通             | 2   | 1          |              | 1            |              |              |              |              |              |              |              |            |
| 建築             | 2   |            |              |              |              | 1            |              | 1            |              |              |              |            |
| 鉄鋼             | 2   | 1          |              |              | 1            |              |              |              |              |              |              |            |
| 金融             | 1   |            |              |              |              | 1            |              |              |              |              |              |            |
| その他            | 1   |            |              |              |              |              |              |              |              | 1            |              |            |
| 合計             | 64  | 12         | 4            | 4            | 9            | 10           | 7            | 7            | 6            | 3            | 2            |            |

(出所) 図1に同じ。

でさえ何が消費者ニーズなのかわからない暗中模索の段階を迎えた、バブル経済崩壊後の「失われた20年」の時代にまさに当たっていたのであった。

以上の傾向を業界別に整理した表2によって確認していくと、1950年代までの参入が複数確認できた業界が食品(4事例)、輸送(3事例)、精密・情報機器(2事例)となっており、高度経済成長という時代背景を反映した業界となっていた。また、複数事例が確認できた業界としては1970年代が医薬品(4事例)、食品<sup>6)</sup>(3事

6) 即席、レトルト、缶詰といった「食のバラエティ化」が完成した時期が高度経済成長期から安定成長期へと移行する1970年代であり(産業学会(1995)612ページ)。こうした消費者ニーズの変化をビジネスチャンスと捉えた食品関連企業が多数市場参入を果たしたのであった。

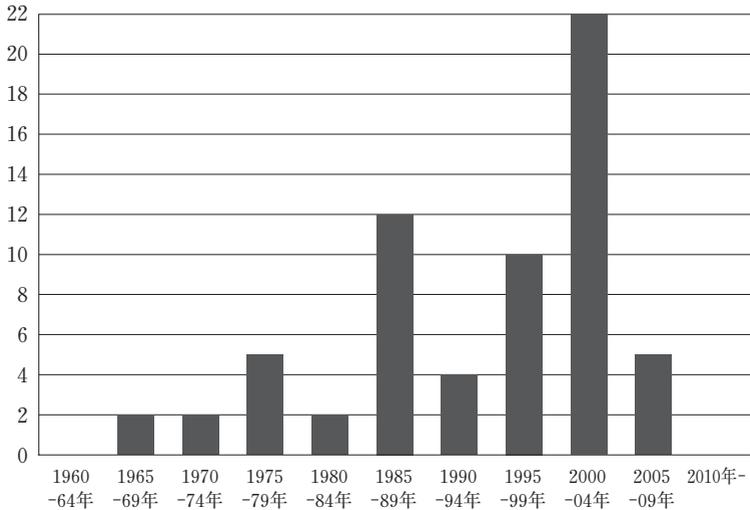
例), 化粧品・トイレタリー (2 事例), 機械 (2 事例), 1980年代が医薬品 (5 事例), 化粧品・トイレタリー (2 事例), 精密・情報機器 (2 事例), 機械 (2 事例) であり, 消費者ニーズの多様化と健康への関心の高まりが後発企業の市場参入にも影響を及ぼしていたことが確認できる。

(3) 後発企業効果の年代別分布

続いて, 後発企業がリーダー企業を逆転する後発企業効果が確認された年代を図3と表3によって確認していくと, 2000年代前半が22事例と最も多く, 1980年代後半の12事例と1990年代後半の10事例がそれに続いていた。後発企業がリーダー企業をキャッチアップするのに要する年数の関係から, 図2によって確認した市場参入年代の傾向とは大きな開きがあったことになるが, 右肩上り成長が終わり「失われた20年」の真っ只中にあった時期だけに, 2000年代前半と1990年代後半の多さは注目されるところである。

こうした傾向を業界別に整理した表3によって確認していくと, 医薬品 (7 事例), 家電 (7 事例), 化粧品・トイレタリー (6 事例), レジャー (4 事例) で合

図3 後発企業効果の年代別分布



(出所) 図1に同じ。

表3 業種別に見た後発企業効果の年代別分布

|                | 市場数 | 1960-<br>64年 | 1965-<br>69年 | 1970-<br>74年 | 1975-<br>79年 | 1980-<br>84年 | 1985-<br>89年 | 1990-<br>94年 | 1995-<br>99年 | 2000-<br>04年 | 2005-<br>09年 | 2010<br>年- |
|----------------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| 医薬品            | 14  |              |              |              |              |              | 6            |              | 2            | 5            | 1            |            |
| 家電             | 8   |              |              |              |              |              |              |              | 4            | 3            | 1            |            |
| 食品             | 8   |              | 1            | 1            | 1            | 1            | 2            |              | 1            | 1            |              |            |
| 化粧品・ト<br>イレタリー | 6   |              |              |              |              |              |              |              | 2            | 4            |              |            |
| 精密・<br>情報機器    | 5   |              |              |              | 1            |              | 1            | 2            |              | 1            |              |            |
| レジャー           | 4   |              |              |              |              |              |              |              | 1            | 3            |              |            |
| 機械             | 4   |              |              |              |              |              |              |              |              | 2            | 2            |            |
| 化学             | 4   |              | 1            | 1            | 1            |              |              | 1            |              |              |              |            |
| 輸送             | 3   |              |              |              | 2            |              | 1            |              |              |              |              |            |
| 流通             | 2   |              |              |              |              |              | 1            |              |              | 1            |              |            |
| 建築             | 2   |              |              |              |              |              |              | 1            |              | 1            |              |            |
| 鉄鋼             | 2   |              |              |              |              | 1            | 1            |              |              |              |              |            |
| 金融             | 1   |              |              |              |              |              |              |              |              | 1            |              |            |
| その他            | 1   |              |              |              |              |              |              |              |              |              | 1            |            |
| 合計             | 64  | 0            | 2            | 2            | 5            | 2            | 12           | 4            | 10           | 22           | 5            | 0          |

(出所) 図1に同じ。

計24事例となっており、32事例のうち4分3を占めていたことから、健康志向の高まりを含めた消費者ニーズの多様化が鍵となる業界であったことがわかる。景気後退というマクロの経営環境の変化が先発・後発いずれの企業にも同じように作用するなか、消費者ニーズの多様化への的確に対応できた後発企業とできなかった先発企業との対照性<sup>7)</sup>が見られたのが逆転に至ったポイントであり、なかでも後発企

7) この対照性と関連で付記しておきたいのがリーダー企業とフォロワー企業の逆転モデルである。筆者が考える逆転の3条件とは、①消費者ニーズの変化を中心とする経営環境の変化がまず存在し、その変化をめぐって②フォロワー企業の柔軟な対応と③リーダー企業の対応の欠如という3条件がそろったときに、フォロワー企業によるリーダー企業の逆転という興味

業の革新的企業者活動が変化する消費者ニーズへの柔軟な対応をもたらした点とともに注目される点である。

と同時に、後発企業効果が高度経済成長期のみならず安定成長期の晩年に限定されていたことは興味深い（図3参照）。なぜなら、マクロの景気動向、なかでも好況がプラスに機能したのは後発企業の参入に対してであって、肝心のリーダー企業の逆転には別の要因が関わっていたことを示唆しているからである。1990年代後半から2000年代前半にかけて実に32事例、後発企業効果が確認された64事例の半分を占めていたという事実は、経営環境としては制約条件にあった時期に最も多くの後発企業効果が確認できたことになり、制約条件のビジネスチャンス化を中心とする革新的企業者活動<sup>8)</sup>がリーダー企業逆転に関係したのではないかの新たな仮説を提示しているからである。この仮説を実証していくうえで、消費者ニーズの多様化に対しいかに柔軟に対応したのかが後発企業の革新的企業者活動として重要となることは言うまでもない。

表3によってもう一度業界別の年代別分布を確認していくと、1990年代後半から2000年代前半に次いで事例数が多かった1980年代後半では、医薬品業界（6事例）

---

深い事例が生じる。このモデルのフォロワー企業を後発企業に言い換えたのが本論文の対照性である。後発企業がフォロワー企業の1つであることを念頭に置くとき、後れて市場参入するという「後発性」こそがポイントとなるのであり、後述する後発性の壁をいかに乗り越えるかが、消費者ニーズへの柔軟な対応とともに重要となることをあらかじめ述べておきたい。

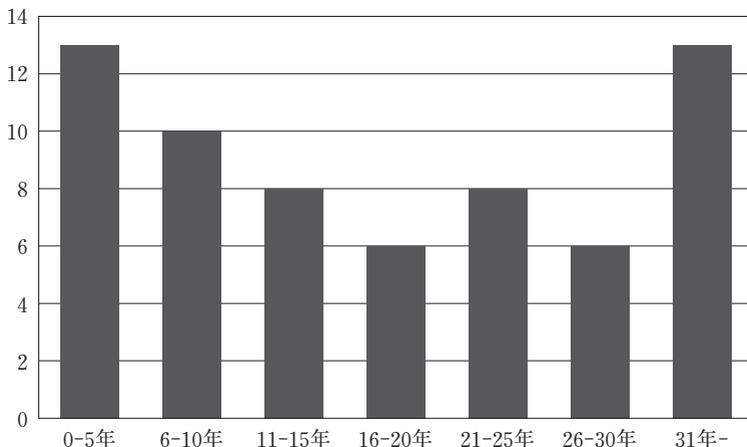
- 8) 革新的企業者活動とは、経営環境の変化をプラスのビジネスチャンスとマイナスの制約条件とに分けたうえで、①ビジネスチャンスの獲得、②制約条件の克服、③制約条件のビジネスチャンス化をもって具体的内容とする。②と③の違いについては、かつて達成していた利益水準まで回復した場合は②であるのに対しかつての利益水準を上回った場合は③であり、③はそれまで当該企業に導入されていなかった新しいシステムを創造することによってマイナスの環境変化へと対応したという点で創造的適応とも言い換えることができる。ここで注目されるのは創造的適応であり、制約条件を機にいかなる新たなシステムが後発企業によって創造されたのかが後発企業のリーダー企業逆転との関係では重要なポイントとなる。詳しくはⅢを参照されたい。

と食品業界（2事例）が複数事例となっていた。同時期から後発企業効果が確認され始めた医薬品業界が14という最も多い事例数だっただけに、それに次ぐ事例数8であった食品業界ともども注目すべき時期となる。なぜなら、1990年代後半から2000年代前半にかけては消費者ニーズの多様化が本格化した時期に当たり、それには右肩上がり成長の最晩年とはいえ好景気であった点も関係していたと考えられる。なお、医薬品業界では新薬開発にかかった期間に左右されていた一方で、食品業界では食の多様化・西洋化が進行した高度経済成長期末から安定成長期が多くなっていた。

#### （4）後発企業効果までの年数別分布

以上の考察を踏まえ、後発企業効果までに要した年数別の分布を示した図4と表4によって、後発企業が市場に参入してからリーダー企業を逆転するまでにかかった年数の分布について確認していくと、最も多かったのが5年以下と31年以上の13事例となっており、10年以下の短期パターンが23事例、21年以上の長期パターンが27事例と長短期パターンの両極化が確認できる。5年以下を中心に短期間でリーダー企業逆転を実現した後発企業が数多く存在した一方で、31年以上もの年数を要し

図4 後発企業効果までの年数別分布



（出所）図1に同じ。

表4 業種別に見た後発企業効果までの年数別分布

|             | 事例数 | -5年 | 6-10年 | 11-15年 | 16-20年 | 21-25年 | 26-30年 | 31年- |
|-------------|-----|-----|-------|--------|--------|--------|--------|------|
| 医薬品         | 14  | 7   | 2     | 3      |        | 1      |        | 1    |
| 家電          | 8   | 2   | 2     | 2      | 1      |        |        | 1    |
| 食品          | 8   | 2   | 1     |        | 1      |        |        | 4    |
| 化粧品・トイレットリー | 6   |     | 1     | 2      |        | 1      | 1      | 1    |
| 精密・情報機器     | 5   | 1   | 1     |        | 1      |        | 1      | 1    |
| レジャー        | 4   |     |       |        | 1      | 1      | 1      | 1    |
| 機械          | 4   |     |       |        | 1      | 2      | 1      |      |
| 化学          | 4   | 1   | 1     |        |        | 1      |        | 1    |
| 輸送          | 3   |     |       |        | 1      | 1      | 1      |      |
| 流通          | 2   |     |       |        |        |        |        | 2    |
| 建築          | 2   |     | 1     |        |        | 1      |        |      |
| 鉄鋼          | 2   |     | 1     |        |        |        |        | 1    |
| 金融          | 1   |     |       |        |        |        | 1      |      |
| その他         | 1   |     |       | 1      |        |        |        |      |
| 合計          | 64  | 13  | 10    | 8      | 6      | 8      | 6      | 13   |

（出所） 図1に同じ。

た後発企業が最も多く存在した事実をここでは確認しておきたい。なぜなら、後れて市場に参入した企業がリーダー企業を逆転することがいかに難しいことであったかを物語っているからである。

そこで、業種別の後発企業効果までに要した年数を表4によって確認していくと、5年以下では医薬品業界が7事例と際立って多く、31年以上では食品業界が4事例と多かった。医薬品業界では6-10年、11-15年も合わせて12事例と実に85.7%を占めていたことになるし、食品では10年以下の短期パターンも3事例存在し、31年以上の4事例と両極化していた。なぜ医薬品業界では短期パターンのリーダー企業逆転が多く、食品業界では長短期パターンの二極化が見られたのかというリサーチクエッションは、事例研究を医薬品業界と食品業界からスタートさせたもう1

つの理由となっていた。なお、食品業界と並んで8事例と2番目に多かった家電業界についても、15年以下がそれぞれ2事例で計6事例と全体の4分の3を占めていたことは事例研究を進めていくうえで注目される事実であった。

ここで、後発企業効果の概念規定の修正前を含むマクロ定量分析について分析を加えた久保（2016）、久保（2018）、久保（2020）から明らかとなった事実発見を確認しておく、そのポイントは以下の7点に整理できた。

- ① 業界別には製薬業界、家電業界、食品業界が多かった
- ② 市場参入時期は消費者ニーズの変化期が多かった
- ③ 逆転時期は制約条件の到来期が多かった
- ④ 後発企業効果までに要した年数は長短期に両極化していた
- ⑤ 停滞期を除く後発企業効果までの年数は10年以下の短期パターンが中心であった
- ⑥ 後発企業効果には4つの後発の壁の克服が不可欠であった
- ⑦ 消費者ニーズの変化が後発企業にビジネスチャンスをもたらした

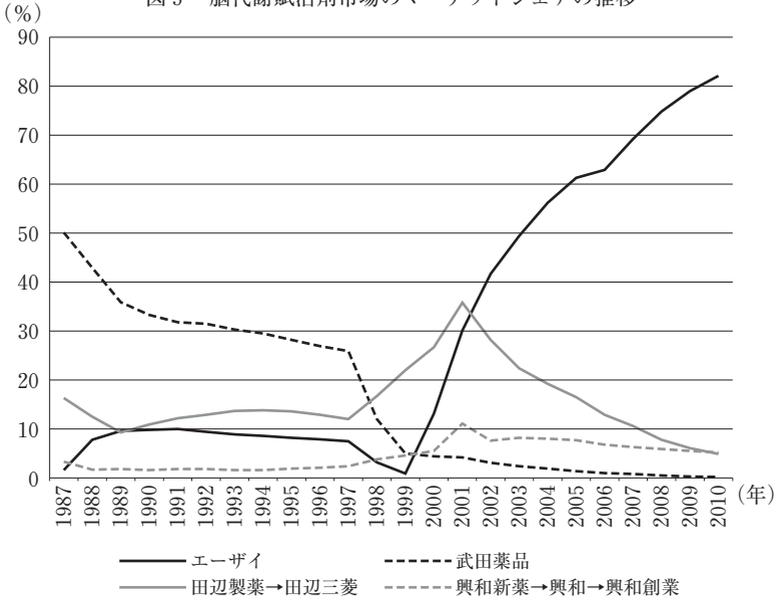
これらのうち①から④については、以上のマクロ定量分析によっても再確認されたところであるが、一連の研究における最大の実事発見であった⑤についても改めて検討を加えていくことにしたい。

#### (5) 停滞期を除く後発企業効果までの年数別分布

⑤の停滞期とはマーケットシェアが変動しない横ばいないし減少する状態が続くことを指しているが、医薬品業界の脳代謝賦活剤市場のシェアを示した図5によって確認していくと、後発企業エーザイは1987年に市場参入したものの1989年から1997年まで横ばい状態が続き1999年には0.9%まで落ち込んでいたが、その後一気にキャッチアップを開始し2002年にリーダー企業の田辺製薬を逆転したことがわかる。図4と表4で確認した市場参入から後発企業効果までの年数では15年となっていた事例であるが、1989年から1999年までの停滞期を除くとわずか3年でリーダー企業を逆転したのであった。このエーザイの事例からもわかるように、停滞期の長さが後発企業効果までの年数を左右する市場が多かったことから、62市場64事例すべてに関して停滞期を差し引いた年数を計算し直したのが図6と表5である。

そこで、図6と表5によって停滞期を除くリーダー企業逆転までの年数を確認し

図5 脳代謝賦活剤市場のマーケットシェアの推移

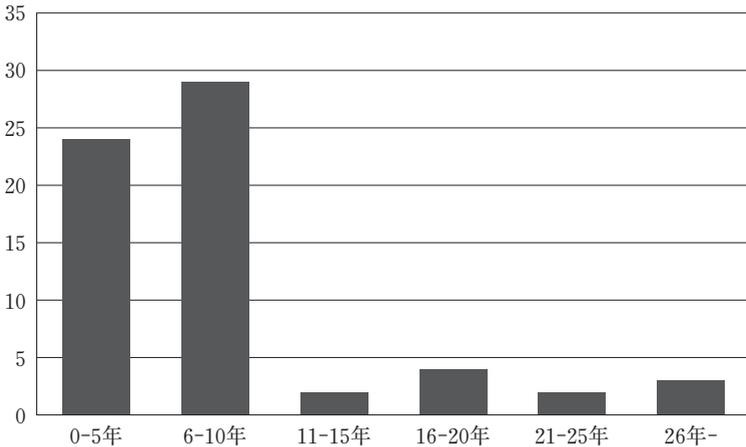


(出所) 国際商業出版編『国際医薬品情報』各年版より作成。

ていくと、停滞期を含む年数を示していた図4と表4とは大きく異なり5年以下24事例、6-10年29事例で、短期パターンが合わせて53事例と全体の88.3%を占めていたのである。31年以上を中心とした多くの事例が長い停滞期を経たために長期パターンに見えていたのであり、停滞期を脱するきっかけとなったヒット商品や起爆商品の発売からリーダー企業逆転までのキャッチアップ期間は、8割以上の事例で10年以下と短かったことになる。それだけに、停滞期を除いてもなお後発企業効果まで21年以上を要した長期パターンの事例が合わせて5事例あったことは<sup>9)</sup>、文字通りの長期パターンとしてなぜかとも長い期間を必要としたのかという新たな問いが

9) 計算上は停滞期を除くことになるが、実際にはブタンジエンゴム市場の宇部興産のように長い停滞期に近い状態でキャッチアップした事例も存在した。

図6 後発企業効果までの停滞期間を除く年数別分布



(注) 後発企業のシェア停滞後から後発企業効果までの年数。停滞期が確認できない場合は後発企業効果までの年数。いずれかを5年ごとに整理したものである。  
 (出所) 図1に同じ。

想起される。

この問いを考えるうえで示唆に富む事例であり、停滞期を除く長期パターンの典型事例として指摘できるのがウスターソース類市場のオタフクソースの事例である<sup>10)</sup>。リーダー企業逆転までの53年のうち実に35年が停滞期であったものの、キャッチアップを始めてもなお18年もの期間を要したのであった。ウスターソースを自ら商品開発することにつながった酢で培った技術力を除いてリソースをほとんど持たず、リーダー企業のリソース（資金と販路）の壁、ブランドの壁、そして消費者の壁を克服していくには起爆商品の発売後18年もの時間を必要としたのであった。起爆商品に至る年月を含めると半世紀近い期間を必要としたことになる。

停滞期を除いても短期パターンにはならなかった事例を中心に、図6を業界別に整理した表5によってより詳細に検討を加えていくと、16-20年に複数事例が確認

10) ウスターソース類市場のオタフクソースの詳細については、久保（2020）391-395ページを参照されたい。

表5 業種別に見た停滞期間を除く後発企業効果までの年数別分布

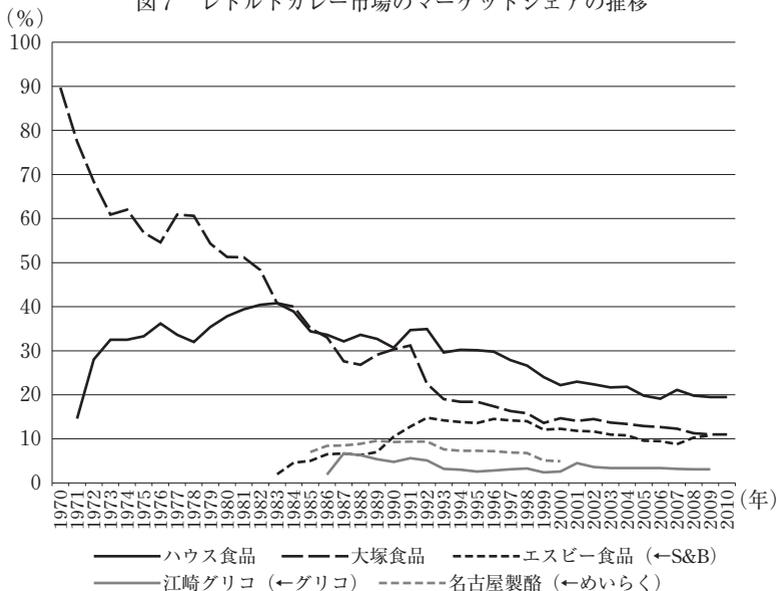
|              | 事例数 | -5年 | 6-10年 | 11-15年 | 16-20年 | 21-25年 | 26年- |
|--------------|-----|-----|-------|--------|--------|--------|------|
| 製薬           | 14  | 9   | 4     | 1      |        |        |      |
| 家電           | 8   | 3   | 4     |        |        |        | 1    |
| 食品           | 8   | 4   | 2     |        | 2      |        |      |
| 化粧品・トイレットアリー | 6   | 2   | 4     |        |        |        |      |
| 精密・情報機器      | 5   | 1   | 3     |        | 1      |        |      |
| レジャー         | 4   | 1   | 2     |        |        |        | 1    |
| 機械           | 4   | 2   | 2     |        |        |        |      |
| 化学           | 4   | 1   | 1     |        | 1      | 1      |      |
| 輸送           | 3   |     | 2     |        |        | 1      |      |
| 流通           | 2   | 1   | 1     |        |        |        |      |
| 建築           | 2   |     | 2     |        |        |        |      |
| 鉄鋼           | 2   |     | 2     |        |        |        |      |
| パルプ          | 0   |     |       |        |        |        |      |
| 金融           | 1   |     |       |        |        |        | 1    |
| その他          | 1   |     |       | 1      |        |        |      |
| 合計           | 64  | 24  | 29    | 2      | 4      | 2      | 3    |

(注) 図6に同じ

(出所) 図1に同じ。

できる食品業界がやはり注目される。2事例のうち1つがウスターソース類市場であるが、もう1つの事例がレトルトカレー市場のハウス食品である。この事例は後発企業のハウス食品がレトルトカレーの元祖ともいえる「ボンカレー」を発売したパイオニア企業でありリーダー企業でもあった大塚食品を18年かけて逆転した事例であるが、停滞期の判別が難しかった事例でもあった。そこで当該市場のマーケットシェアを示した図7によって確認していくと、ハウス食品が市場に参入した1970年にはシェアを確認できず大塚食品は89.7%を占めるまさにガリバー企業であった。その後1971年発売の「ククレカレー」のヒットによってキャッチアップを開始し、1976年には36.2%までシェアを伸ばしたものの、リーダー企業大塚食品も54.6%と

図7 レトルトカレー市場のマーケットシェアの推移



(出所) 日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア—需給の動向と価格変動—』各年版より作成。

過半のシェアを占めていた。

とはいえ当該市場が興味深いのは、その後両社ともに停滞期にも似た平行線をたどりつつ1986年の逆転を迎えたこと、その逆転は両社のシェアが減少に転じたなか確認できたこと、そして逆転後もしばらく激しい企業間競争を展開したことであった。1983年に40.8%で並んで以降この熾烈なシェア争いは1990年まで続いたものの、他の市場で確認できたような後発企業の上昇傾向のなかでの逆転ではなく、上位2社がシェアを下げていくなかでの逆転劇であった。1983年発売の西洋風カレー「カレーマルシェ」がハウス食品の逆転に作用したことは確かであるが、減少傾向をともしつつ逆転に至った理由は、他の後発企業の相次ぐ市場参入と魅力的な新商品の発売による企業間競争の展開にあった。

事実、エスビー食品 (←S&B)、名古屋製酪 (←めいらく)、江崎グリコ (←グリコ) といった後発企業が市場参入し、なかでもエスビー食品はハウス食品や大塚

食品と三つ巴の激しい企業間競争を演じたことが図7によって確認できる。ここで注意しなければならないのは、マーケットシェアの減少は販売額という市場規模の縮小を意味しないという点であり<sup>11)</sup>、安定成長期晩年以降の「食のバラエティ化」がますます進行していく時代を象徴したのが、家庭で手軽に本格的なカレーを楽しむレトルトカレーに他ならなかったのである。なお、こうした激しい企業間競争が展開されたために、停滞期との峻別が難しかった市場としては普通紙複合機市場があり、後発企業のシェアだけが停滞する場合は区別すべき事例となっており、当該市場の企業間競争を活性化させることを概念規定に含めた後発企業効果の事例としてレトルトカレー市場とともに示唆に富む事例となっていた。

## II 長短期パターンの分水嶺と後発の壁

### 1 医薬品業界と食品業界の後発企業効果

医薬品業界と食品業界を対象に実施してきた事例研究を踏まえた中間的考察のスタートとして、両業界の基本的なデータを整理した表6によって確認しておくことにしよう。まずは13市場14事例が確認された医薬品業界の後発企業効果について検討を加えていくと、消化性潰瘍用剤市場の35年をはじめ後発企業効果まで11年以上を要した事例が5例存在したが、これらすべての事例が停滞期を除くと短期パターンになったのであり、停滞期の長さがそのままリーダー企業逆転までの年数を左右していたことになる。具体的には、インターフェロン製剤市場のシェリングブラウ（14年→1年）、制ガン剤市場の大鵬薬品（15年→4年）、抗炎症剤市場の第一製薬（21年→1年）、脳代謝賦活剤市場のエーザイ（15年→4年）、消化性潰瘍剤市場の武田薬品工業（35年→7年）と、長い停滞期を脱したのち7年以下の短期間でリーダー企業逆転を果たしていた。

これら停滞期を脱出した事例も含め短期パターンが大部分を占めるのが医薬品業

11) 事実、レトルトカレーの販売額は1973年わずか135億4,700万円の市場規模であったのが、1980年174億4,000万円、そして2010年953億円の市場規模まで急成長を遂げた（日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア－需給の動向と価格変動－』昭和54年度版748ページ、昭和60年版866ページ、2011年度版998ページ）。

表6 医薬品業界と食品業界の後発企業効果

| 業種  | 市場               | 後発企業     | リーダー企業              | 参入年  | 逆転年  | 年数 | 停滞期間を<br>除く年数 |
|-----|------------------|----------|---------------------|------|------|----|---------------|
| 医薬品 | 高脂血症治療剤          | 山之内製薬    | 第一製薬                | 1999 | 2004 | 5  |               |
|     | 冠血管拡張剤           | ファイザー    | バイエル製薬              | 1993 | 1999 | 6  |               |
|     | マイナートロンキライ<br>ザー | 吉富製薬     | 第一製薬                | 1979 | 1985 | 6  |               |
|     | インターフェロン製剤       | シエリングブラウ | 住友製薬                | 1988 | 2002 | 14 | -2001 1       |
|     | 鎮咳去痰剤            | 帝人(帝人医薬) | 東京田辺製薬              | 1984 | 1986 | 2  |               |
|     | 不整脈治療剤           | 住友製薬     | ゼネカ薬品               | 1984 | 1986 | 2  |               |
|     | 制ガン剤             | 大鵬薬品     | 第一製薬                | 1974 | 1989 | 15 | -1985 4       |
|     | 抗炎症剤             | 三共       | 萬有製薬                | 1966 | 1987 | 21 | -1986 1       |
|     | 制吐剤              | 大日本製薬    | 協和醗酵                | 1998 | 2001 | 3  |               |
|     | 脳代謝賦活剤           | エーザイ     | 田辺製薬                | 1987 | 2002 | 15 | -1999 3       |
|     | 消化性潰瘍剤           | 山之内製薬    | ゼリア新薬               | 1985 | 1988 | 3  |               |
|     | 糖尿病治療剤           | 武田薬品工業   | 山之内製薬               | 1971 | 2006 | 35 | -1999 7       |
|     | 催眠鎮静剤            | 武田薬品工業   | 山之内製薬               | 1994 | 1999 | 5  |               |
|     |                  | 藤沢薬品     | 日本ペーリンガンイン<br>ゲルハイム | 2000 | 2003 | 3  |               |
| 食品  | 即席袋麺             | サンヨー食品   | 日清食品                | 1964 | 1967 | 3  |               |
|     | 風味調味料            | 味の素      | シマヤ                 | 1970 | 1972 | 2  |               |

| 缶コーヒー    | 日本コカコーラ | UCC 上高珈琲 | 1975 | 1985 | 1985 | 10    |    |
|----------|---------|----------|------|------|------|-------|----|
| ウスターソース類 | オタフク    | ブルドック    | 1950 | 2003 | 53   | -1985 | 18 |
| レトルトカレー  | ハウス食品   | 大塚食品     | 1970 | 1986 | 16   | 企業間競争 |    |
| ビスケット類   | ブルボン    | 森永製菓     | 1924 | 1975 | 51   | -1972 | 3  |
| 発酵乳      | 明治乳業    | ヤクルト     | 1950 | 1996 | 46   | -1988 | 8  |
| 味噌       | マルコメ    | ハナマルキ    | 1948 | 1982 | 34   | -1979 | 3  |

(出所) 製薬業界については、国際商業出版国際医薬品情報編集部各年版、福興和新薬「沿革」三共編(2000)所収、第一製薬編(1997)(2007)、大日本住友製薬「会社沿革」武田製薬工業編(1983)(2008)所収、田辺製薬(1983)(2007)、田辺三菱製薬株式会社「田辺三菱製薬の歴史」、日本OTC医薬品情報研究会編(2014)、日本ベーリンゲンヘルハム編(1991)、日経バイオオテク編(2015)、日経BP社バイオセンター編(2005)、日本医薬品情報研究会編(2013)、萬有製薬(2002)、各製薬会社の会社沿革サイト及び各薬剤のインタビューフォームサム編(2011)、ブルボン(2012)、サンヨー食品「サッポロ一番物語」、味の素編(1990)、大塚食品(2018)、オタフクソース編(2011)、ブルボン(2012)、サンヨー食品「サッポロ一番物語」、東京コカ・コーラボトリング編(1983)、利根コカ・コーラボトリング編(2003)、日刊経済通信社調査部編「酒類食品産業の生産・販売シェア一需給の動向と価格変動」隔年版、瀬戸田(2012)、全国清涼飲料工業会編(2011)、日本即席食品工業協会(2014)等より作成。

界の特徴であり、そこにはキャッチアップの起爆商品となる新薬の存在が関わっていたのであり、起爆商品となる新薬開発が後発企業効果を発揮できるかどうかのポイントともなったが、詳しくは後出表8によって検討を加えることにしたい。その際、医薬品業界では停滞期を経ない短期パターンの事例も多いことから、後発企業効果をもたらしたヒット商品を市場参入前に準備していたことになる。すなわち、創薬と呼ばれる新薬の開発に長い期間と多大のコストを必要とする当該業界にあっては、市場参入前にその研究開発期間があるのか、それとも市場参入後に同期間があるのかによって停滞期の有無が大きく分かれるのであり、参入前に創薬が完了していたのが文字通りの短期パターンであり、参入後に新薬の開発に取り組んだのが停滞期を除く短期パターンということになる。要は、医薬品業界における停滞期とは研究開発から臨床試験そして承認という創薬期間を意味するのであり、停滞期を脱する契機となった起爆商品がそのままヒット商品となることで停滞期後のキャッチアップ期間も短くなったのである。

以上、創薬に成功していればキャッチアップ期間は短いこと、停滞期が研究開発期間を意味することが医薬品業界特有の傾向であるかどうかを念頭に、次に食品業界の後発企業効果を表7によって確認していくことにしよう。食品業界の8事例(市場)のうち3事例が短期パターン、3事例が停滞期を除くと短期パターンで、ウスターソース類市場だけが停滞期を除いても18年であったこと、レトルトカレー市場は他の後発企業も交えた激しい企業間競争のために、停滞期を判別できなかったことはすでに言及したところである。それに加え、ハウス食品はマイルドな辛さで子どもいっしょに食べられるカレー「バーモントカレー」(1963年発売)のヒットによりカレーメーカーとしてのブランド力を確立していたものの、レトルトカレー市場でトップブランドである大塚食品の「ボンカレー」をキャッチアップするためには、同社のアルミはくラミネートの遮光性パウチとは差別化したレトルトパウチ<sup>12)</sup>の開発に時間を要することになり、レトルトパウチを活用したレトルト食品

---

12) パウチとしては、プラスチックフィルムの中に金属箔(金属をごく薄くのばしたもので、大半がアルミ)をはさんで貼り合わせたものが使われる。この貼り合わせる技術をラミネート技術といい、この技術開発によってレトルトパウチは可能になった(サンハウス食品「レトルト食品の生産」

を専門的に生産するサンハウス食品を1970年6月に設立し、レトルト食品市場へと本格的に参入したのであった<sup>13)</sup>。停滞を除いてもなお18年もの年数を要したウスターソース類市場とともに食品業界では例外的であったことになるが、承認までの研究期間が停滞期を意味した医薬品業界とは事情が異なり、単なる商品開発期間だけの理由で長期に及んだわけではなかった点を押さえておきたい。

## 2 長短期パターンの分水嶺をめぐる比較

### (1) 医薬品業界の長短期パターン

医薬品業界と食品業界の後発企業効果について概観したのを踏まえ、事例研究の結果を通してより詳細に検討を加えていくことにしたい<sup>14)</sup>。具体的には、医薬品業界の鎮咳去痰剤、抗炎症剤、不整脈治療剤、脳代謝賦活剤の4市場、食品業界のウスターソース類、即席袋麺、ビスケット類の3市場の計7市場が考察の対象となる。また、長期パターンと短期パターンの分水嶺を考えていくうえで、停滞期を含む場合と含まない場合に分けて考える必要がある。停滞期を含む場合では、停滞期を脱する起爆商品の開発期間が停滞期とどのような関係にあったのかが注目されるし、停滞期を含まない場合には、停滞期を除いてもなおオーダー企業逆転までに長期間を要した理由は何かが注目される。また、停滞期が商品の開発期間だけを意味するのかも検討する必要がある。

以上の問いを念頭に、経営環境の変化、ヒット・起爆商品を中心とする差別化や革新的企業者活動について整理した表7によって、医薬品業界の4市場と食品業界

---

<https://shouse.jp/artifice/production/index.html>)。

- 13) サンハウス食品はハウス食品のレトルト食品を生産する子会社となっており、1970年の「ククレシチュー」によってレトルト食品部に参入したのを皮切りに、翌1971年「ククレカレー」、1972年「ククレハヤシ」、1976年にはおやつ「フルーチェ」、1983年「カレーマルシェ」と商品展開を生産面から支えた（「サンハウス食品の沿革」<https://shouse.jp/company/outline/index.html>）。
- 14) 前述した後発企業効果の概念規定の修正にともない後発企業や後発企業効果も修正されたために、以下の考察では久保（2018）の内容と異なる点が少なからず存在する。

表7 医薬品業界と食品業界の後発企業効果

| 市場         | 後発企業         | リーダー企業     | 年数 | 停滞を<br>除く年数 | 経営環境の<br>変化   | ヒット・起爆商品           | 差別化   | 革新的企業者活動 |
|------------|--------------|------------|----|-------------|---|--------------------|---|----------|
| 鎮咳去痰<br>剤  | 帝人(帝<br>人医薬) | 東京田辺<br>製薬 | 2  |             |   | 「ムコソロン<br>(1985年)」 | 気道液分泌促進作用及び繊毛運動亢進作用により、<br>気道壁を潤滑にして喀痰喀出を促進する「ムコソ<br>ロン」を独バーリンガー・インゲルハイムと共<br>同開発。  |          |
| 抗炎症剤       | 三共           | 萬有製薬       | 21 | 1           |   | 「ロキソニン」<br>(1986年) | 三共は鎮痛・抗炎症・解熱作用が強く消化管障害<br>作用は弱い鎮痛・抗炎症・解熱剤の開発を目指し、<br>多数の弱芳香族プロピオン酸誘導体を合成し、鎮痛・<br>抗炎症・解熱作用及び消化管障害作用の両面から<br>評価。その結果、ロキソプロフェンナトリウム水<br>和物が消化管障害作用は比較的弱いが鎮痛・抗炎症<br>作用は強く、物性的にも安定した化合物である<br>と判明。 |          |
| 不整脈治<br>療剤 | 住友製薬         | ゼネカ薬<br>品  | 2  |             | 健康志向の<br>高まり、医<br>療技術の向<br>上による病<br>気の早期発<br>見と治療薬<br>の進化 | 「テノール」<br>(1984年)  | ICI社ではプロプラノロール開発後、臨床より優<br>れたβ遮断薬の開発を進め、「アテノロール」は<br>1976年に高血圧治療剤として英国にて承認。<br>ICI社との販売契約により「テノミン」を発売。  |          |
| 脳代謝賦<br>活剤 | エーザイ         | 田辺製薬       | 15 | 3           |   | 「アルマー」<br>(1985年)  | 住友化学(工業)は新しい降圧剤のスクリーニン<br>グ手法の開発成功を機に(1973年)、アロチノロー<br>ル塩酸塩を発見。独特な降圧作用を示し作用は持<br>続的であった。1985年に本態性高血圧症(軽症～<br>中等症)、狭心症、頻脈性不整脈に臨床上有用であ<br>ると認められ承認。   |          |
|            |              |            |    |             |   | 「アリセプト」<br>(1999年) | ドネペジル塩酸塩はアセチルコリンエステラーゼ<br>阻害剤であり、①血漿中濃度消失半減期が長いこ  |          |

医薬品  
業界

|          |         |                       |    |    |                                  |   |                                      |   |  |
|----------|---------|-----------------------|----|----|----------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|
| ウスターソース類 | オタフクソース | ブルドックソース              | 53 | 18 | お好み焼き市場を普及・拡大                    | 「お好みソース500g フクボトル」(1982年)   | どろっとした甘めのお好み焼き専用ソースとお好み焼きの普及活動を実施。   | 消費者の壁に対しては、お好み焼き実演試食販売、東京にお好み焼き研修センター開設(1987年)し開店サポートを実施。 | と、②末梢性の副作用が少ないこと、③生体利用率が高く脳移行性も良いことの3項目を満たす化合物として開発。 |
| 即席袋麺     | サンヨー食品  | 日清食品「チキンラーメン」(1959年)  | 7  |    | 食の利便性志向、消費者ニーズの多様化               | 「サッポロ一番しよ うゆラーメン」(1966年)、「サッポロ一番みそラーメン」(1968年)、「サッポロ一番塩ラーメン」(1971年) | 高品質低価格を目指し、ガーリックスープと乾燥ネギ入りで画期的な味を実現。 | 多くのライバル企業が存在するなか、高品質低価格による差別化戦略を実施。                       |  |
| ビスケット類   | ブルボン    | 森永製菓「マリービスケット」(1924年) | 51 | 3  | ビスケットの自由化、国際化←ビスケット近代化促進法(70年5月) | 「ホワイトロリータ」(1965年)、「ルマンド」(1974年)                                     | 贈答用の高級クッキーの量産化に向け機械を導入。              | 1964年7月3代社長吉田高章就任→全国販売網の整備、模倣・改善できない機械による50周年記念商品を自ら発案。   |  |

(出所) 表6に同じ。

の3市場に検討を加えていきたい。まずは医薬品業界の4市場を確認していくと、食品以上に業界全体共通する経営環境の変化が存在したのが医薬品の特徴であり、健康志向の高まり、医療技術の向上による病気の早期発見と治療薬の進化が4市場にも影響を及ぼしていた。4市場のうち鎮咳去痰剤市場だけが停滞期を経ることなくわずか2年で後発企業効果を発揮した事例であり、他の3市場も停滞期を除くとすべて4年以下の短期パターンであった。

そこで、後発企業効果へと結びついたヒット商品や停滞期を脱する契機となった起爆商品を表7によって再び確認していくと<sup>15)</sup>、鎮咳去痰剤市場では帝人がヒット商品「ムコソルバン」(1985年)の発売翌年にリーダー企業吉富製薬を逆転したが、同商品は気道液分泌促進作用及び線毛運動亢進作用により気道壁を潤滑にして喀痰喀出を促進した点で効果的な新薬であった。そして、「ムコソルバン」は独バーリンガー・インゲルハイムと共同開発によって誕生した新薬であり、他社との技術提携が迅速な新薬開発の決め手となった。

次に抗炎症剤市場では、起爆商品「ロキソニン」(1986年)の発売と同時に後発企業三共がリーダー企業萬有製薬を逆転した<sup>16)</sup>。同社は当初から鎮痛・抗炎症・解熱作用が強く消化管障害作用は弱い鎮痛・抗炎症・解熱剤の開発を目指していたが、鎮痛・抗炎症・解熱作用と消化管障害作用の両面から評価され、ロキソプロフェンナトリウム水和物が消化管障害作用は比較的弱いものの鎮痛・抗炎症作用は強く、物性的にも安定した化合物であること発見し「ロキソニン」の承認・発売へと

---

15) 起爆商品がそのまま後発企業効果へと結びつくヒット商品となるケースも多いが、停滞期が一見長期パターンと見える大きな要因となっていたこと、後発企業のキャッチアップとリーダー企業逆転を可能とした商品がどのタイミングで開発されたのが重要な意味を持ったことから、ヒット商品と起爆商品をあえて分けて考えることにしたい。

16) 1987年の三共のマーケットシェアは13%で萬有製薬の9.9%を上回ったわけだが、13%のうち「ロキソニン」のシェアは9.8%で「ボンタール」3.2%と合わせての逆転であり、「ロキソニン」だけによるシェア1位は翌年の14.4%のことであった(国際商業出版編『国際医薬品情報』昭和63年12月12日号36ページ、1989年12月11日号29ページ)。

至った。この事例では三共が具体的な目標を定めて新薬の開発を行ったこと、それを可能とした技術力を中心とする内部リソースが充実していたことがポイントとなった。なお、三共の抗炎症剤市場への参入は早く、パーク・デービス社<sup>17)</sup>と「ポンタール」の販売契約を結び1966年に市場参入を果たしていたことも自社開発を可能とする技術力の養成につながっていた。

続いて不整脈治療剤市場では、住友製薬<sup>18)</sup>が「テノミン」(1984年)と「アルマール」<sup>19)</sup>(1985年)という2つのヒット商品を相次いで発売しリーダー企業ゼネカ製薬を逆転した。当該市場を創造したのが英ICI社であり、同社開発の「アテノ

17) 同社と三共の関係は古く、高峰譲吉が開発した胃腸薬タカジアスターゼにいち早く着目したのは、当時世界最大の製薬会社パーク・デイヴィス社の経営者の1人ジョージ・デイヴィスであった。高峰は同社とコンサルタント・エンジニアの契約を交わすと同時にタカジアスターゼの販売契約も交わし、翌1895年には「TAKA-DIASTASE」という商標で発売した結果ヒット商品となった。そして、タカジアスターゼの日本での販売権を三共商店の創業者である塩原又策に委ねた結果、三共の祖である三共商店はスタートしたのであった(高峰譲吉博士研究会「タカジアスターゼの発明と三共商店」[https://npo-takamine.org/who\\_is\\_takaminejokichi/scientist\\_inventor/takadiastase/](https://npo-takamine.org/who_is_takaminejokichi/scientist_inventor/takadiastase/))。こうした高峰とタカジアスターゼを介したパーク・デイヴィス社と三共の関係が、「ポンタール」の販売契約の伏線となっていたのである。

18) 住友化学が稲畑産業と合併して1984年2月に誕生したのが住友製薬であり、1944年に住友化学が日本染料を合併し医療事業を継承したが、それ以来の医薬品総代理店が稲畑産業であり、住友化学が研究開発と製造、稲畑産業が販売をそれぞれ担うという分業関係にあった。そうしたなか「市場性の把握、製品の販売計画、在庫状況の把握などで効率を欠く」(住友製薬(2005)23ページ)状況を改善するため、製販統合によって住友製薬を設立するに至ったのである。なお、住友製薬は2005年に大日本製薬とさらなる合併を重ね大日本住友製薬として生まれ変わった(大日本住友製薬「会社沿革」)。

19) 住友製薬における不整脈治療剤の開発は早く、住友化学における医薬研究時代の1970年に「アルマール」へと結実する研究がスタートしていた(住友製薬(2005)67ページ)。

ロール」が競争優位を有していたが、ICI社が新たに開発した新薬「テノーミン」の販売契約を結ぶことで、住友製薬は不整脈治療剤市場への参入を果たしたのであった。ここで注目すべきは、翌年には自社開発の「アルマール」が発売されるにもかかわらず、なぜ販売契約を結んでまで他社商品によって市場参入を急いだのかという点であるが、それには大きく2つの理由があった。

まず、実質的な臨床プロセスは完了していても申請から承認まで多くの時間を要するのが通例であったため、いつ「アルマール」を発売できるかは不透明な状態にあった。とはいえ、近々承認される可能性が高いなか「テノーミン」発売へのアクションを起こしたのはなぜであろうか。当時重要な意味を持った点として、新生住友製薬の誕生がテノーミン発売と同じ1984年であった点が第2の理由である。確実にマーケットシェアを獲得できる「テノーミン」の発売をICI社との販売契約によって先行させることで、まずは不整脈治療剤市場における住友製薬の企業ブランドを確立するとともに、医薬品業界全般における存在感を高めようとしたのであった。実は、「アルマール」発売後も「テノーミン」の販売契約は維持されたのであり、住友製薬が1985年以降マーケットシェアを急激に伸ばしていった背景にも、自社開発商品「アルマール」の誕生のみならず「テノーミン」との同時販売戦略の成功があった。14年もの年月をかけて新薬開発を進めていた同社にとって、自社開発の「アルマール」発売こそが悲願であったはずであるが、リーダー企業の地位を不動のものとし新生住友製薬が順風満帆にマーケットシェアを拡大していくためにも、「テノーミン」の販売契約継続は必要不可欠な意思決定となったのである。

医薬品業界の最後に、脳代謝賦活剤市場についても表7によって検討していくと、エーザイが起爆商品「アリセプト」(1999年)の発売によってリーダー企業田辺製薬を逆転したのであり、12年もの停滞期を経た後わずか3年で逆転したケースである<sup>20)</sup>。同社が自社開発したドネペジル塩酸塩はアセチルコリンエステラーゼ<sup>21)</sup>

---

20) 久保(2018)における脳代謝賦活剤市場の分析では田辺製薬による武田薬品の逆転事例を取り上げたが(図5参照)、リーダー企業逆転時では田辺製薬(1986年12月「アバン」発売)が武田薬品(1978年3月「ホパテ」発売)より先発であったため(国際商業出版編『国際医薬品情報』昭和63

阻害剤であり、①血漿中濃度消失半減期が長いこと、②末梢性の副作用が少ないこと、③生体利用率が高く脳移行性も良いことの3項目を満たす化合物として開発した。要は、アルツハイマー病につながる脳内のアセチルコリンを減らさない方法として、アセチルコリン自体を増やすよりもそれを分解するアセチルコリンエステラーゼの働きを阻害することが有効であり、副作用がなく迅速に作用する阻害薬を開発したのが「アリセプト」に他ならなかったのである。

(2) 食品業界の長短期パターン

続いて、食品業界のウスターソース類、即席袋麺、ビスケット類の3市場についても表7によって検討を加えていくことにしよう<sup>22)</sup>。まずウスターソース類市場であるが、35年にも及ぶ停滞期を脱して後も18年もの年数をリーダー企業逆転までに要した事例であり、文字通りの長期パターンに近い事例として注目される。オタフ

---

年10月24日号28ページ)、後発企業効果の概念規定の修正にともないエーザイによる田辺製薬の逆転を事例研究の対象とするに至った。なお、修正により後発企業効果の事例ではなくなったものの、当該市場における企業間競争と逆転事例としては興味深いものがある。脳代謝賦活剤市場の田辺製薬については、久保(2018)133-138ページを参照されたい。

- 21) アセチルコリンエステラーゼは神経伝達物質であるアセチルコリンを分解する働きを持つ酵素で、神経細胞と筋肉細胞の間にあるシナプスや赤血球等に含まれている。副交感神経が興奮するとアセチルコリンエステラーゼはアセチルコリンをコリンと酢酸に分解し、アセチルコリンエステラーゼ自体はアセチル化して活性を失うが、わずか数ミリ秒後には脱アセチル化が起こり再び活性を取り戻す。アセチルコリンエステラーゼは非常に素早い反応速度を持っていることが特徴で、1分子当たり約80マイクロ秒でアセチルコリンを分解する。そして、神経伝達物質であるアセチルコリンが減少することはアルツハイマー病につながるため、脳内のアセチルコリンを減らさなければアルツハイマー病の治療になるが、アセチルコリンを減らさない方法としては、アセチルコリン自体を増やすよりもそれを分解するアセチルコリンエステラーゼの働きを阻害することが重要となった(「アセチルコリンエステラーゼとは」「アセチルコリンエステラーゼの阻害薬」<https://j-depo.com/news/acetylcholinesterase.html>)。

- 22) 以下3事例については、久保(2020)に詳しいので参照されたい。

クソースの場合、リソースとして持っていたのは酢の技術力だけであり、酢の製造で培った技術を結集してオリジナルのウスターソース<sup>23)</sup>は作り出されたものの<sup>24)</sup>、広島ローカルメーカーゆえに資金や販路とリソースは持ち合わせていなかったし、当然のことながら企業・製品ブランドともに構築していくのに多くの時間を必要としたのであった。1975年に佐々木商店をオタフクソースへと社名を一新することで広島ローカルメーカーからの脱皮を販売ビジョンとして掲げ、西日本一帯へと販売エリアを拡大することを目指した<sup>25)</sup>。そして、家庭向けをねらった1982年発売の業界初樹脂容器の「お好みソース500g フクボトル」によって全国販売へと踏み切った結果、1985年から同社は停滞期を脱し右肩上がりのキャッチアップをスタートさせたのであった<sup>26)</sup>。

ここで食品業界特有の後発の壁として「ソースはさらとしたもの」という固定観念を消費者が当時抱いていたことは、リーダー企業のトップブランドの味がウスターソース類の味として消費者が認識していたことを示していた。この消費者の壁

23) ウスターソースを納めていたお好み焼き屋で、当時サラサラしていたウスターソースは香ばしいが鉄板に流れ出るためすぐに蒸発してしまうため、お店によっては独自に工夫していることを耳にしたことがソースを自社製造するに至ったそもそものきっかけであった（オタフクソース編（2011）101ページ）。

24) 野菜と果物、香辛料、味を調える食酢など原材料を元から仕込む「元仕込み」という製造法であったが、この元仕込みは酒作りの製法でありソース業界では常識外の製造法であった（オタフクソース編（2011）100ページ）。

25) オタフクソース編（2011）158ページ。第3代社長に就任したころ、繁明の胸の内には「ゆくゆくは日本一をめざしたい」との決意を新たにしていた（オタフクソース編（2011）162ページ）。

26) 「お好みソース500g フクボトル」発売からキャッチアップ開始まで2年余りの月日を要したのは、同商品のパッケージがあまりに斬新すぎたデザインであったために好調な売れ行きを示していた従来までの瓶詰めとは別のソースと消費者に受け止められたことが原因だった。そこで、瓶詰めデザインに戻すことによって急速に売れ始めキャッチアップへとつながったのであった（オタフクソース編（2011）164-165ページ）。

がリーダー企業の製品ブランドと表裏一体となり、後発企業のオタフクソースにはブランドと消費者という二重の壁として立ちはだかったのである。その結果、オタフクソースに残された途とは、消費者に自社商品の魅力を時間がかかっても地道に伝えていくマーケティング活動であり、その魅力を発揮できるお好み焼き市場そのものを業務用から一般家庭へと市場を広げることによって、そのなかに新たな販路も作り出していく戦略を展開したのであった<sup>27)</sup>。具体的には、1986年からの百貨店やスーパーマーケットにおける実演試食販売を実施する一方で、1987年12月東京お好み焼き研修センターを設置しお好み焼き店の開店に向けたサポートといった地道な活動を積み重ねていった<sup>28)</sup>。当時普及し始めていたホットプレートも、家庭でお好み焼きを楽しむことを可能にしたという点で追い風になった経営環境の変化であったとはいえ、一般家庭を中心とした新たなお好み焼き市場が開拓されるまでには多くの年数を必要としたのであった。

ウスターソース類市場と同じように、51年もの長期間を要したのがビスケット類市場のブルボンであったが、停滞期を除くと3年という短期パターンであった点がオタフクソースと大きく異なっていた。長期の停滞期を経験するものの、起爆商品の開発によって3年という短期間でトップ逆転を果たしたのがブルボンであり、「ルマンド」の大ヒットと全国販売網の整備によって1975年トップ企業へと躍り出したのであった。こうしたブルボンの後発企業効果には、菓子業界の二大ブランド明治製菓と森永製菓に真っ向勝負を挑み、年商20億円から1,000億円へと大化けさせた第3代社長吉田高賞の革新的企業者活動が大きく関係していた。第2代順二社長によって実質的な下準備がなされた「ホワイトロリータ」（1965年発売）の順調な売上げのなか、高賞社長は年商86億円まで成長した1971年に全国販売網の本格的な

---

27) オタフクソースがソースという調味料だけによって販路を拡大しようとするならば地域性や嗜好性ゆえの「地域の壁」にぶつかってしまうが、お好み焼きという料理であれば地域の壁を乗り越えることは比較的容易であり、ローカルメーカーとしたオタフクソースにはマーケティング活動上の意義も存在していた（石井・大西編（2000）39ページ）。

28) オタフクソース編（2011）171-172ページ。

整備をスタートさせたのであり<sup>29)</sup>、1974年には最高月商20億円を売り上げる大ヒット商品「ルマンド」<sup>30)</sup>の発売前に販路がすでに整備されていた点が重要であり、この全国販売網の整備なくして急速な大ヒットは実現しなかったであろう。

その後も1978年「パームロール」、1979年「エリーゼ」といったロングラン商品を矢継ぎ早に発売する一方で、1989年には商標として親しまれていたブルボンのブランドに社名を統一するのであった<sup>31)</sup>。ここで成功要因となるポイントをもう1つ指摘できる。贈答用の高級クッキーを量産化し低価格で販売したこともさることながら、ヒットした後までを考えた製造機械の導入を図っていた点である<sup>32)</sup>。先述した全国販売網の整備とともに、「ルマンド」の発売以前に大量生産体制を整備していたことは生産・販売両面でヒット商品の受け皿ができていた点で重要である。以上、商品のアイデアに始まり、製造工程、販路に至るまでトータルに鳥瞰できる視野と活動範囲の広さこそが、高賞社長の革新的企業者活動の源泉に他ならなかった。

食品業界の最後に、ウスターソース類市場やビスケット類市場とは大きく異なり、停滞期を経ることなく7年という短期で後発企業効果を実現した即席袋麺市場

29) 全国販売網の整備について高賞社長は次のようにふり返っている。すなわち、「昭和46年からうちはマーケティングに入ったんです。それまでは出張所は3カ所だったものですから、昭和50年までに代替50～60カ所出そうと。……良い商品を広げて流通に結合しなければ企業としてデッカクならない、というのがマーケティングです」(瀬戸田(2012)57ページ、傍点=引用者)と。

30) 「ルマンド」の開発について高賞社長が次のように回想している点は興味深い。50周年記念商品を出せといったものの現実にはアイデアもないため「じゃあ自分でやろう」ということになり、「ヒットが出たというよりも、出さざるを得ないところへ追い込まれておった」(瀬戸田(2012)58ページ)と。

31) ブルボン(2012)。

32) 高賞社長は製造機械の導入について次のようにふり返っている。「どんな機械を使おうかというところで、他社の開発できない機械を持ってやっておれば、それは競争相手が出てこないわけですから。……一応見取り図までは自分で描けなきゃならない」(瀬戸田(2012)58ページ)と。

について表7によって検討していきたい。1964年に市場参入したサンヨー食品は1971年にリーダー企業日清食品を逆転したが、即席麺のパイオニアでありガリバー的存在だった日清食品を、前橋市からスタートした後発のローカル企業が逆転できた要因とは何だったのであろうか。最大のポイントとは、徹底したコスト削減によって捻出した資金をスープの味付けに回すことによって、日清食品をも凌駕する差別化商品を誕生させた点であり、ガーリックスープと乾燥ネギ入りによって画期的な醤油味を実現しヒットさせた「サッポロ一番しょうゆラーメン」<sup>33)</sup>を1966年に発売した。

限られたコストのなかで従来までにはなかった具や味を可能とした背景には、初代社長井田毅の徹底したコスト削減があった。具体的には、営業マンは少数精鋭であり、過当競争で経営が行き詰まった中堅メーカーを傘下に収め協力工場化することによって設備投資を必要最小限に抑え込んだ。その結果、売上高では日清食品（1963年3月期）が249億円、サンヨー食品（1962年12月期）が307億円と大差なかったにもかかわらず、税引き後当期純利益は日清食品14億円、サンヨー食品320億円と23倍近くの利益をあげるに至った<sup>34)</sup>。また、商品のライフサイクルを意識して、「サッポロ一番みそラーメン」（1968年発売）、「サッポロ一番塩ラーメン」（1971年発売）をはじめシリーズ商品を矢継ぎ早に市場投入することによって、「サッポロ一番」を文字通りのトップブランドへと成長させることに成功したのであった。

### 3 内外リソースの活用と後発の壁の克服

以上検討してきた7市場の事例研究について、内外リソースの活用と後発の壁の克服という観点から整理した表8によって考察を深めていきたい。その際、短期パ

33) 全国のラーメンを食べ歩いた初代井田社長が札幌のラーメン横丁で出会った味を家庭で実現できないかと考えたことが、「サッポロ一番しょうゆラーメン」の原点であった（サンヨー食品「サッポロ一番物語」）。「とにかく、第一線に出て現実を直視せよ」を信条とした井田社長らしい（日経マグロウヒル（1973）100ページ）、独自の現場主義から誕生したヒット商品であった。

34) 日清食品、サンヨー食品の『有価証券報告書』よりそれぞれ算出。

ターンは

- ① 市場参入前に承認完了ないし間近の新薬（ヒット商品）を準備できていたパターン
- ② 市場参入後の研究開発のため停滞を経るが、承認された新薬（起爆商品）により急速にキャッチアップしたパターン

の大きく2つに分かれていた。こうしたヒット商品や起爆商品のタイミングが長短期パターンの分水嶺となった事例は医薬品業界に限られたものではなく、風味調味料市場の味の素<sup>35)</sup>のように食品業界その他でも確認できた。しかし、医薬品業界特有の特殊事情が存在したのも事実であり、創薬と呼ばれる新薬の開発期間の長さ

---

35) 風味調味料市場の味の素の事例について簡単に触れておくと、シマヤ「だしの素」というトップブランドの壁を補って余りあるグルタミン酸ナトリウムを主成分とする日本初のうま味調味料のコアコンピタンスを持っていた点がまず重要であった。そして、シマヤへの徹底したベンチマーキングした結果「だしの素」に改善すべき課題が存在したことがわかり、市場には成長できる潜在的可能性が秘められていると考えKEGグループは研究開発をスタートさせた。その課題とは吸湿性が高いために固まりやすくすぐに褐変して黒くなる点であり、その解決策である粉末を顆粒へと変更とするうえで最大の難関が待ち構えていた。食品の造粒技術が確立されていなかった当時、鰹だしの味と香りを再現するための顆粒化こそが研究開発の大きなハードルとなったのだが、味の素が開発した羽根式造粒法という内部リソースによってみごと克服した。とはいえ味の素が2年という短期間でトップ逆転を実現できた要因はこうした技術面での革新だけではなく、そこには「ニューマーケティング」（味の素編（2009）389ページ）の展開が大きく関わっており、新製品の方向性もまたマーケティングリサーチを通した消費者との直接対話から発見された。「ほんだし」は2年の歳月と1万7,000人の主婦による味覚テストを経て開発されたものであったが、当初から短期間でシェアを拡大させることを目指し総合的なマーケティング力を集中した販売戦略を展開した点も重要であり、「ニューマーケティング」の実践以外の何ものでもなかった（味の素編（2009）394ページ）。風味調味料市場の事例は消費者ニーズを直接確認することの重要性を示している点でも注目されるが、詳細については久保（2016）486-490ページを参照されたい。

と膨大なコストとともに、3段階の臨床試験を通した新薬承認に至るプロセスの複雑さを指摘しておきたい<sup>36)</sup>。

まずは後発の壁から表8によって確認していくが、後発の壁とは後発企業がリーダー企業をキャッチアップし逆転するうえで、乗り越えていかなければならない後発企業にとってのリーダー企業の壁のことであり、資金や販路といったリソースの壁、技術の壁、製品ブランドを中心とするブランドの壁、そして、トップブランドの味が当該市場の味として消費者に固定観念を抱かせる消費者の壁であり、ウスターソース類市場の事例でも言及したように、ブランドの壁と表裏一体をなす消費者の壁は食品業界に特有の壁となっていた。

食品業界との比較で医薬品業界において注意する必要があるもう1つの点が、医薬品業界の分類に関わるブランドの壁である。医薬品は医師が診断したうえで発行する処方箋が必要な「医療用医薬品」とドラッグストアや薬局・薬店で一般消費者が直接購入できる「OTC医薬品」に大きく分かれ、後者のOTCは薬剤師の指導を受ける必要のある「要指導医薬品」とネットでも購入可能な「一般用医薬品」に分類されるが、医薬品業界において後発企業効果が発揮された多くの市場はOTCではなく医療用医薬品であったことから、対象となる直接の消費者は患者以前に診断し処方箋を発行する医師ということになる。ブランドの壁は一般消費者が抱くブランドイメージを前提としていることから、医師を直接の消費者（購入者は病院）と

---

36) 新薬開発には多額の研究開発費を必要とするものの収益率は高く、「専有可能性」（ノベーションや発明によって競争優位性を保持できる可能性）が他の業界より高くなっている。そして、専有可能性を保持するために重要となるのが特許であり、新薬開発プロセスにおける速やかな特許申請なくして専有可能性を保持できない。治験（臨床実験）開始時点で特許が成立している場合は、治験開始から承認取得までを浸食された特許期間と特許が成立していない場合は、特許成立から承認取得までを同じく浸食期間とそれぞれ見なし、特許登録日または治験開始日のいずれか遅い方から承認取得までの期間が申請により5年を限度に回復できるという特許存続期間延長制度が認められている（杉田（2006）128-130ページ）。なお、創薬については後藤・小田切編（2003）177-178ページ、小田切（2006）118-124ページ、伊地知・小田切（2006）36ページに詳しいので参照されたい。

表8 医薬品業界と食品業界における後発の壁とリソース活用

| 市場     | 後発企業      | ヒット・起爆商品                                    | 後発の壁 |    |      |     | 内部リソース        |   | 外部リソースの活用        |      |
|--------|-----------|---|------|----|------|-----|---------------|---|------------------|------|
|        |           |   | リソース | 技術 | ブランド | 消費者 | リソース          | 技術提携  | 技術提携             | 販売提携 |
| 鎮咳去痰剤  | 帝人(帝人医薬品) | 「ムコソルバン」(1985年)                             | ×    | △  |      |     | 技術提携にともなう自社開発 | 独ペーリンガー・インゲルハイム社と共同開発契約を締結(1973年)、同社製造の「ムコソルバン」を業務提携(1984年9月) |                  |      |
|        |           |   |      |    |      |     |               |   |                  |      |
|        |           |   |      |    |      |     |               |   |                  |      |
| 抗炎症剤   | 三共        | 「ロキソニン」(1986年)                              | ×    |    |      |     | 自社開発          |   |                  |      |
|        |           |   |      |    |      |     |               |   |                  |      |
| 不整脈治療剤 | 住友製薬      | 「テノミン」(1984年) 1992年ゼネカ薬品へ<br>「アルマール」(1985年) | ×    |    |      |     |               |   | ICI社と「テノミン」の販売提携 |      |
|        |           |   |      |    |      |     |               |   |                  |      |
| 脳代謝賦活剤 | エーザイ      | 「アリセプト」(1999年)                              | ×    |    |      |     | 自社開発          |   |                  |      |

医薬品業界

|          |         |  |                   |   |               |                       |                        |  |  |
|----------|---------|--|-------------------|---|---------------|-----------------------|------------------------|--|--|
| ウスターソース類 | オタフクソース | 「お好みソース500g フクボトル」(1982年)  | ○資金の壁、全国展開に向け販路の壁 | △ | ○ブルドックの製品ブランド | ○ウスターソースはサラしているとの固定概念 | お酢メーカーとしての技術           |  |  |
| 即席袋麺     | サンヨー食品  | 「サッポロ一番しょうゆラーメン」(1966年)、「サッポロ一番みそラーメン」(1968年)、「サッポロ一番塩ラーメン」(1971年) | ×                 | × | ○日清食品の企業ブランド  | △                     | 即席麺の技術、全国的販売網          |  |  |
| ビスケット類   | ブルボン    | 「ホワイトロリーター」(1965年)、「ルマンド」(1974年)                                   | ×                 | × | ○森永製菓の企業ブランド  | △                     | 全国販売網の整備、専用機械と差別化商品の開発 |  |  |

食品業界

(出所) 表6に同じ。

する医薬用医薬品については該当しないと考え表8では空欄とした<sup>37)</sup>。

そこで、リソースの壁と技術の壁について表8によって確認していくと、いずれの後発企業もリソース、とりわけ資金の壁が存在しなかったのは他の医薬品市場ですでに成功を収めていた結果であり、医薬品が多角化の一環であった帝人に至っては豊富な資金力を有していたことになる。また、販路については食品その他とは大きく異なるMR<sup>38)</sup>を介した販売ルートが存在することから、販路というリソースの壁も4社共通して存在しなかったことになる。

次に、新薬の開発にとっても重要となる技術力についてであるが、表8に掲げられている市場のみならず広く医療用医薬品を4社とも展開していたことから創薬に向けた研究開発体制は整っていたことになる。しかし、当該市場における自社開発可能な体制が整備されていたかという点と別問題であり、この点をめぐって鎮咳去痰剤市場の帝人（医薬品）と他の3市場の3社とは異なっていた。具体的には、帝人だけは独ベリンガー・インゲルハイムとの共同開発契約を1973年に締結し研究開発をスタートしたが、それでも「ムコソルバン」が承認されるまでには11年もの時間を要することになったのである。技術提携という外部リソースの活用を選択しながらも10年以上の期間を要した本事例は、アライアンス（提携）という現実的意思決定をもってしても、創薬から承認まで一定期間を必要とする医薬品特有の事情が横たわっていた点で象徴的な事例と言えよう。

他の3市場についても表8によって確認していくと、不整脈治療剤市場の住友製

---

37) 表8によって確認できる4市場の後発企業には該当しないものの、抗炎症剤市場の「ロキソニン」はOTC医薬品としても一般消費者にも広く販売されており、「ロキソニン」をキャッチアップする後発の製薬メーカーにはブランドの壁として立ちはだかっていることから消費者の壁とは異なり空欄にした次第である。

38) 医療用医薬品の事実上の消費者となる医師向けの販売促進担当者であるMR（医療情報担当者）については、医療用医薬品において存在感を高めているジェネリック（特許が切れた先発医薬品に対する後発の）医薬品など医薬品業界特有の特殊事情とともに、研究開発とそれにとまなう内外リソースの活用に焦点を絞っている本論文の対象外とせざるを得ず、次なる論文において改めて論じたいと考えている。

薬の2商品のうち「テノミン」については、ICI社と販売契約を結ぶという現実的な意思決定によって新生住友薬品としてのスタートに当たり当該市場での存在感を確立させたのであり、前項においてすでに言及したところである。共同開発とはいえ自らも研究開発に携わらなければならなかった帝人の場合とは異なり、ICI社の商品の販売契約は同じ外部リソースの活用でもキャッチアップを可能とする即効性という点で注目される。そして、住友製薬の「アルマール」を含め三共の「ロキソニン」とエーザイの「アリセプト」については、自社開発が可能であったという点で技術の壁は存在しなかったことになる。なお、住友製薬の「テノミン」は販売契約だったとはいえ、「アルマール」を開発する技術力を有していたため技術の壁は存在しなかったことになる。最後に、ヒット商品とともに市場に参入した帝人や住友製薬、市場参入後に新薬開発をスタートした三共やエーザイとでは、停滞期の有無を含め創業のタイミングが長短期パターンの分水嶺となったことを確認しておきたい。

続いて食品業界についても検討を加えていくが、まずは表8によって後発の壁を確認していきたい。オタフクソースを除きリソースの壁と技術の壁は存在しておらず、後発企業効果を短期間で実現するうえでのポイントとなっていた。広島ローカルメーカーであったオタフクソースの場合、資金の壁とともに全国展開に向けた販路の壁というリソースの壁が存在し、唯一存在したのが自社でお好み焼きソースを開発するために活用された酢の技術力だけであった。換言するならば、酢の技術以外は持ち合わせてはおらず、多くの後発の壁が立ちはだかっていたことが長期パターンとなった理由であったわけだが、起爆商品となる「お好みソース500gフクボトル」を1982年に発売して以降も20年近いキャッチアップ期間を必要とした背景には、製品ブランドを構築するために不可欠な全国販売を可能とする販路が存在しなかった点が大きかった。ビスケット類のブルボンが、ヒット商品となる「ルマンド」の発売前に全国的な販売網を整備していたのとは好対照な事例と言え、後発企業にとってのブランド構築には販路の整備が不可欠であったとの含意も導き出すことができる。

その一方で、3社に共通して存在したのがリーダー企業のブランドの壁であり、製品ブランドのみならず企業ブランドが大きな障害となっていたことは、耐久消費

財などとは異なり繰り返し購入する食品ならではの特殊事情として、ブランドの壁は後発企業のキャッチアップを阻む高い壁となっていたのである。なかでもウスターソース類市場の事例では、トップブランドの味という消費者の壁がブランドの壁と密接に関連したことも、オタフクソースのキャッチアップを遅らせたもう1つの要因となっていた。食品業界特有の消費者の壁については、ウスターソース類市場ほど顕著ではなかったものの、即席袋麺市場を開拓した日清食品の企業ブランド、戦前から続くビスケット類市場を開拓した森永製菓の企業ブランド、ともに後発企業のサンヨー食品とブルボンには消費者の壁にも影響を及ぼすブランドの壁にもなった。ただし、サンヨー食品では具やスープの味で模倣・改善の域を超えた差別化を実施したし、ブルボンもまた森永製菓のビスケットは形状も食感も異なる新ジャンルとも言える西洋菓子を開発した点で、オタフクソースにとっての消費者の壁ほどの障害ではなかったため△とした次第である。消費者の壁の高さには差があるとはいえ、食品業界の特徴である消費者の壁がブランドの壁と一体となって少なからず存在した事実は他の業界との比較でも興味深い。

食品業界の最後に、内外リソースの活用についても表8によって確認していくと、3事例とも外部リソースに頼ることなく内部リソースだけによって後発企業効果を実現したことになる。しかし、自社の技術力や全国的な販売網を有していたサンヨー食品やブルボンと、酢の技術という最低限のリソースしか持ち合わせていなかったオタフクソースとでは内部リソースの充実度は大きく異なっていたのであり、食品業界における長短期パターンの分水嶺ともなっていたのである。

## む す び

長期パターンと短期パターンの分水嶺に関しては、4つの後発の壁が多く内部リソース（技術含め）の充実度が低いほど長期パターンとなり逆は短期パターンとなったわけだが、技術の壁が高い事例は確認できなかったことからそもそも技術力を持たない企業は後れて市場参入しないとの含意が導き出された。その一方で、食品業界に顕著に見られた後発の壁はリーダー企業のブランドの壁であり、そこに消費者の味覚の壁が表裏一体となるという食品業界特有の傾向が確認できた。そして、オタフクソースの事例が示すように、トップブランドの壁を克服するためにも、お

好み焼き市場という新たな市場を自ら開拓しつつ販路も拡大することを余儀なくされたことが、停滞期後も長期のキャッチアップ期間を必要とした原因であり、ブランドの壁にとどまることなくそこに販路というリソースの壁が重なっていたことが、短期パターンと大きく異なる結果を招いたのであった。

次に、長期パターンにおける停滞期の有無による共通点と相違点に関してだが、まず共通点については、差別化商品であるヒット商品や起爆商品が存在すれば短期パターン、存在しなければ長期パターンとなったことは、食品業界と医薬品業界ともに共通していた。相違点については、食品業界における全国販売網の整備をめぐるブルボンとオタフクソースの対照性がもう1つの重要な含意を示唆している。すなわち、停滞期を脱する起爆商品がヒット商品にはすぐに直結しないオタフクソースの事例であり、起爆商品を誕生させたとしても、それをヒット商品にまで成長させるためには自らが市場と販路を同時に開拓していく必要があり、スーパーでの店頭実演販売、お好み焼き店の出店サポートといった地道な活動の積み重ねが必要とされ、その結果が長期にわたるキャッチアップとなったのである。

また、停滞期を迎えた原因は停滞期を脱した起爆商品とも密接に関連しており、停滞期とそれを脱した要因が長短期パターンを分かť重要なポイントともなっていた。起爆商品の開発時期の違いが停滞期の有無をもたらす大きな要因であった医薬品の事例、仮に起爆商品が準備されても販路の存在なくしては停滞脱出後も長期パターンとなったオタフクソースの事例は大変興味深いものであった。短期パターンでの停滞期の有無による共通点と相違点に関しては、長期パターンの多くの事例に停滞期が存在し停滞期を除くと急速にキャッチアップする事例が数多く確認されたことは、停滞期の有無をめぐる共通点を検討するうえで重要な意味を持った。2つのパターンに共通したのがヒット商品ないし起爆商品の存在であり、その前提としてのリソースの壁の低さ、とりわけ販路と技術の壁の低さが重要な意味を持った。

そして、市場参入前にヒット商品を準備できていた短期パターンの場合、リーダー企業を凌駕できる差別化商品が消費者ニーズを満たすかどうかの事前チェックなくして成功の確証は得られなかった点に関しては、味の素の市場参入前の消費者調査の事例が端的に示していたのであり、臨床試験が短期逆転の成否を握っていた医薬品との共通点としても注目される。そして、この点は停滞期の有無による相違点

とも大きく関連しており、市場参入前の差別化商品がヒットするかどうかの市場調査を事前に済ませていた点はきわめて重要となったのである。

また医薬品では、トップ企業を凌駕できる差別化商品に消費者ニーズである有用性と安全性の事前チェックが不可避であったことから、臨床試験は短期逆転の成否を握っていた点、外国メーカーのヒット商品の販売提携や技術提携が新薬を開発するうえで重要な役割を果たしていた点、これら2点が医薬品特有の事情として指摘された。

そこで最後に、医薬品業界との比較を念頭に、食品業界独自の傾向を指摘しておく、短期パターンを中心にリーダー企業を逆転した後発企業には近接分野に進出した多角化パターンが目立っており、リソースの壁や技術の壁の低さという形であらわれていた。それゆえに、食品業界最大の壁はトップブランドの壁となり、製品ブランドの壁を企業ブランドによって克服したのが味の素の事例であった。この点はトップブランドの壁が消費者の壁と表裏一体となっていた食品業界特有の傾向とともに、押さえておきたい当該業界の独自性となっていた。

以上、医薬品業界については臨床試験・承認をもって有効性と安全性を担保できる研究開発の重要性、食品業界についてはブランドの壁克服に直結する消費者の固定観念を変化させるだけの徹底したベンチマーキングと商品開発の重要性がそれぞれ導き出された。

文字通り最後に、短期パターンの鍵ともなった消費者との直接対話の重要性について医薬品業界と食品業界についてそれぞれ考えてみると、消費者ニーズ確認の有無とタイミングが長短期パターンの分水嶺として重要な意味を有していた。市場参入前に完了していた場合は短期パターン、市場参入後に取り組んだ場合は長期パターンとなったこと、食品業界では市場調査という形で文字通り消費者との直接対話が可能であったのに対し、医薬品業界では臨床試験から承認に至るプロセスが事実上の消費者（医者）との対話プロセスとなっていたことから、消費者との対話のあり方が両業界の相違点として指摘できた。

と同時に、この臨床試験から承認に至るプロセスの長さが新薬それ自体の開発にかかる期間の長さに加わり創薬に至る期間を長期化させる医薬品業界にあっては、市場参入前に承認直前までこぎ着けていない限り長期の停滞期を余儀なくされるこ

となった。逆の見方をするならば、新薬という形で起爆商品が承認・発売された後は短期間で後発企業効果へと至ったわけであり、不整脈治療剤市場における住友製薬のように、新薬「アリセプト」の承認が間近にもかかわらず「テノミン」の販売契約を先行させなければならなかったことは、承認時期を正確には計算できない創薬プロセスの不透明さを示す端的な事例となっていた。ただし、販売契約を急いだ「テノミン」が「アリセプト」との間でカニバリズムを起こすことなく、むしろ当該市場における存在感、すなわち企業ブランドを構築するうえでの相乗効果をもたらしたことも事実であり、医薬品業界の特殊事情として今後念頭に置くべきであろう。

〔付記〕 本論文は2019年度科学研究費基盤研究（C）及び2020年度特定課題研究費の成果の一部である。

#### 参考文献

- 石井淳蔵・大西潔編（2000）『マーケティングクリエイティブ 第1巻—マーケティング・マネジメントを学ぶ—』中央経済社
- 宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編（2000）『日本の企業間競争』有斐閣
- 株式会社日刊経済新聞社編（2008）『昭和の30年・平成の20年～拡大、飽和、そして縮小へ—酒類食品統計月報600号記念増刊号—』
- 久保文克（2003ab）「アジア経営史の方法と課題（Ⅰ）（Ⅱ）」中央大学商学研究会編『商学論纂』第44巻第3号，同第6号
- 久保文克（2005）「アジア経営史における創造的適応—後発性の利益の内部化と後発性の不利益の克服との連動モデル—」中央大学企業研究所編『企業研究』第7号
- 久保文克（2016）「後発企業効果をめぐる経営史的考察—マクロ分析と分析フレームワークの構築—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第57巻第5・6号
- 久保文克（2018）「医薬品業界における後発企業効果—長期パターンと短期パターンの比較を念頭に—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第60巻第1・2号
- 久保文克（2020）「食品業界における後発企業効果—長期パターンと短期パターンの比較を念頭に—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第61巻第5・6号
- 久保文克・島津淳子（2016）『産業経営史シリーズ9 食品産業』日本経営史研究所
- 桑嶋健一・高橋伸夫・松原望編（2001）『シリーズ意思決定の科学3 組織と意思

決定』朝倉書店

後藤晃・小田切宏之編 (2003) 『日本の産業システム (3) サイエンス型産業』 NTT 出版

産業学会編 (1995) 『戦後日本産業史』 東洋経済新報社

総務省統計局 (2017) 「平成29年科学技術研究調査」 <http://www.stat.go.jp/data/kagaku/kekka/index.html#kekka2>

高橋伸夫・中野剛治編 (2007) 『ライセンス戦略—日本企業の知財ビジネス—』 東京大学ものづくり経営研究シリーズ, 有斐閣

田淵泰男 (2009) 『日本の主要産業における企業のシェア変動—長期時系列調査—』 税務経理協会

日刊経済通信社調査部編 『酒類食品産業の生産・販売シェア—需給の動向と価格変動—』 各年版

日経産業新聞編 『市場占有率』 (-2011年版), 『日経シェア調査』 (2012年版-)

「市場占有率の上位3社」「市場占有率の上位5社」(日本経済新聞社『日経産業新聞』所収)

藤本隆宏, キム・B. クラーク (1993) 『実証研究 製品開発力—日米欧自動車メーカー20社の詳細調査—』 ダイヤモンド社

藤本隆宏・青島矢一・新宅純二郎 (2005) 『日本のものづくりの底力』 東洋経済新報社

Gershenkron, Alexander (1962) *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Harvard University Press.

Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988) “First-Mover Advantages,” *Strategic Management Journal*, 9

〈医薬品業界〉

アステラス製薬株式会社「会社沿革」 <https://www.astellas.com/jp/ja/about/history>

安上紗枝子他 (2006) 『新薬創生への招待—開発から市販後の監視まで—』 改訂版, 共立出版

伊地知寛博・小田切宏之 (2006) 『全国イノベーション調査結果による医薬品産業の比較分析』 文部科学省科学技術政策研究所第1研究グループ, 2006年11月

宇佐美弘文 (2010) 『企業発展に必要な特許戦略』 北樹出版

梅田悦生 (2002) 『奇跡の新薬開発プロジェクト』 講談社+α 新書

エーザイ株式会社編 (2011) 『エーザイ70年史』

エーザイ株式会社「エーザイの歩み—第6章世界の製薬トップ20へ—」 <https://>

[www.eisai.co.jp/company/profile/history/outline/outline06.html](http://www.eisai.co.jp/company/profile/history/outline/outline06.html)

小田切宏之（1998）「技術革新の経済学の立場から見た医薬品研究開発」『医療と社会』Vol. 7 No. 4

小田切宏之（2006）『バイオテクノロジーの経済学—「越境するバイオ」のための制度と戦略—』東洋経済新報社

小田切宏之（2007）「医薬品産業におけるアライアンス—全国イノベーション調査結果による研究—」『医療と社会』Vol. 17 No. 1

桑嶋健一・高橋伸夫・松原望編（2001）『シリーズ意思決定の科学3 組織と意思決定』朝倉書店

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

厚生労働省医薬食品局審査管理課（2011）「再審査制度・再評価制度について」特定保健用食品の表示許可制度専門調査会（H23.2.28）資料 [http://www.cao.go.jp/consumer/history/01/kabusoshiki/tokuho/doc/110228\\_shiryou5.pdf](http://www.cao.go.jp/consumer/history/01/kabusoshiki/tokuho/doc/110228_shiryou5.pdf)

興和新薬株式会社「沿革」<http://www.kowa.co.jp/company/history.htm>

国際商業出版国際医薬品情報編集部（国際商業研究所）編『国際医薬品情報』国際商業出版各年版

三共株式会社編（2000）『三共百年史』本編，資料編

杉田健一（2006）『医薬品業界の特許事情』薬事日報社

住友製薬株式会社編（2005）『住友製薬20年史』

大正製薬株式会社百年史編纂委員会編（2014）『大正製薬百年史』

第一製薬株式会社編（1997）『第一製薬八十年史』

第一製薬株式会社編（2007）『第一製薬九十年史』

「大日本製薬100年史」編纂委員会編（1998）『大日本製薬100年史』

大日本住友製薬「会社沿革」<http://www.ds-pharma.co.jp/profile/history/>

大日本住友製薬「 $\alpha$ 遮断薬」<https://kanja.dspharma.jp/health/ketsuatsu/complete/diagnosis/di12-13.html>

「 $\beta$ 遮断薬」<https://kanja.dspharma.jp/health/ketsuatsu/complete/diagnosis/di12.html>

高峰讓吉博士研究会「タカジアスターゼの発明と三共商店」[https://npo-scientist\\_inventor/takadiastase/](https://npo-scientist_inventor/takadiastase/)

高山誠（2002）『新製品開発の失敗の本質』星雲社

武田製薬工業株式会社編（1983）『武田二百年史』本編，資料編

武田製薬工業株式会社（2008）「Annual Report 2008躍」[https://www.takeda.co.jp/investorinformation/annual/pdf/index/ar2008\\_jp.pdf](https://www.takeda.co.jp/investorinformation/annual/pdf/index/ar2008_jp.pdf)

- 田辺製薬株式会社社史編纂委員会編 (1983) 『田辺製薬三百五十年史』
- 田辺製薬株式会社 (2000) 「アニュアルレポート2000」 [https://www.mtpharma.co.jp/ir/annual/tanabe/pdf/2000/annual\\_2000\\_jp.pdf](https://www.mtpharma.co.jp/ir/annual/tanabe/pdf/2000/annual_2000_jp.pdf)
- 田辺三菱製薬株式会社「田辺三菱製薬のあゆみ」 <https://www.mtpc-shiryokan.jp/sp/history/>
- 独立行政法人医薬品医療機器総合機構 (1998) 「ICH E-5 民族的要因」 <https://www.pmda.go.jp/int-activities/int-harmony/ich/0027.html>
- 独立行政法人医薬品医療機器総合機構 (2017) 「薬物の治験計画届出件数の推移」 <https://www.pmda.go.jp/files/000217911.pdf>
- 長岡貞男編 (2016) 『新薬創製—日本発の核心的医薬品の源泉を探る—』 日経 BP 社
- 南部鶴彦編 (2002) 『医薬品産業組織論』 東京大学出版会
- 日本製薬工業協会 (2018a) 「DATABOOK 2018」 <http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/databook/2018/>
- 日本製薬工業協会 (2018b) 「医薬品企業の合従連衡 (日本)」 <http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/databook/2017/p96.pdf>
- 日本製薬工業協会 (2018c) 「世界の医薬品企業の合従連衡」 <http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/databook/2018/p97.pdf>
- 日本ベーリンガーインゲルハイム30年史編集委員会編 (1991) 『日本ベーリンガーインゲルハイム30年史』
- 日本薬学会編 (2021) 『THE 創薬—少資源国家にっぽんの生きる道—』 薬事日報社
- 中外製薬株式会社社史編纂委員会編 (2000) 『中外製薬75年の歩み』 本編, 資料編
- 中外製薬株式会社 (2015) 「中外製薬90年の歩み」 <https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/history/index.html>
- 日経バイオテック編 (2015) 『日経バイオ年鑑2016—研究開発と市場・産業動向—』
- 日経 BP 社バイオセンター編 (2005) 『バイオベンチャー大全』
- バイエルジャパン株式会社 (1986) 『日本とともに75年』
- バイエル製薬株式会社「医薬品の日本での歩み」 [https://byl.bayer.co.jp/corporate\\_profile/history/](https://byl.bayer.co.jp/corporate_profile/history/)
- 萬有製薬株式会社 (2002) 『萬有製薬八十五年史』 財団法人日本経営史研究所
- ファイザー株式会社「ファイザー—日本法人の歴史」 <http://www.pfizer.co.jp/pfizer/company/history-jp/index.html>
- ファイザー株式会社「高血圧には2種類あります」 <http://www.sageru.jp/bloodpressure/knowledge/2types.html>
- 藤野志朗 (1999) 『医療と医薬品の経済分析』 東洋経済新報社

- ミッキー・スミス, グレグ・パーキンス, E.M. ミック・コラッサ, ブルース・シーカー (2005) 『医薬品マーケティングの基本戦略』 日経 BP 社
- 村田武雄 (2007) 『創薬論—プロセスと薬事制度—』 京都大学学術出版会
- 持田製薬株式会社社史編纂プロジェクト編 (2013) 『持田製薬グループ100年の歩み』
- 森田桂 (2000) 『新薬はこうして生まれる—研究者社長が明かす開発秘話—』 日本経済新聞出版社
- 文部科学省・厚生労働省 (2003) 「全国治験活性化3カ年計画」(平成15年4月30日) <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/isei/chiken/kasseika1.html>
- 文部科学省・厚生労働省 (2007) 「新たな治験活性化5カ年計画」(平成19年3月30日) <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/03/dl/s0330-5a.pdf>
- 薬業時報社編 (1999) 『代わる新薬開発の国際戦略—ICH E5 ガイドラインのインパクト—』
- 保岡英児 (2012) 『新薬創出加算と流通透明化—後がない卸経営—』 エルゼリア・ジャパン
- 山崎恒義・堀江透編 (2008) 『創薬—20の事例にみるその科学と建久開発戦略—』 丸善株式会社
- 山之内製薬株式会社 (2001) 「アニュアルレポート2001年」 [https://www.astellas.com/system/files/y\\_annual2001\\_jp.pdf](https://www.astellas.com/system/files/y_annual2001_jp.pdf)
- 吉富製薬株式会社社史編纂委員会編 (1990) 『吉富製薬五十年の歩み』
- 吉森賢編 (2007) 『世界の医薬品産業』 東京大学出版会
- 「アセチルコリンエステラーゼとは」 「アセチルコリンエステラーゼの阻害薬」 <https://j-depo.com/news/acetylcholinesterase.html>
- ロバート・L・シエック, 小林力訳 (2008) 『新薬誕生—100万分の1に挑む科学者たち—』 ダイアモンド社
- Henderson, Rebecca and Cockburn, Iain (1996) "Scope, and Spillovers: The Determinants of Research Productivity in Drug Discovery," *Rand Journal of Economics*, Vol. 27 No. 1, pp. 32-59.
- Koçkaya, Guevenç (2016) *Pharmaceutical Market Access in Developed Markets*, SEEd
- Odagiri, Hiroyuki and Murakami, Naoki (1992) "Private and Quasi-Social Rates of Return on Pharmaceutical R & D in Japan," *Research Policy*, 21, pp. 335-345.
- 各薬剤のインタビューフォームサイト

〈食品業界〉

味の素株式会社味の素沿革史編纂会編 (1951) 『味の素沿革史』

- 味の素株式会社社史編纂室編 (1971) 『味の素株式会社史 1』
- 味の素株式会社社史編纂室編 (1972) 『味の素株式会社史 2』
- 味の素株式会社編 (1990) 『味をたがやす一味の素八十年史—』 財団法人日本経営史研究所
- 味の素株式会社編 (2009) 『味の素グループの百年』 味の素株式会社  
一般社団法人 全国清涼飲料工業会編 (2011) 『戦後の清涼飲料史』  
一般社団法人 日本即席食品工業協会 (2014) 「誕生と進化のストーリー」 <http://www.instantramen.or.jp/history/index.html>
- 大塚食品 (2018) 「『ボンカレー』の歴史」 <http://boncurry.jp/history/>
- オタフクソース株式会社編 (2011) 『ふくがたり—一滴一滴に、性根を入れて大正・昭和・平成お多福グループの歩み—』
- 株式会社ブルボン (2012) 「沿革」 <http://www.bourbon.co.jp/company/about/enkaku.html>
- 株式会社明治 「明治ブルガリアヨーグルトについて」 <http://www.meijibulgariayogurt.com/about/>, 「まろやか丹念発酵」 [http://www.meiji.co.jp/corporate/r\\_d/unique\\_technology/maroyaka/](http://www.meiji.co.jp/corporate/r_d/unique_technology/maroyaka/)
- 株式会社明治 「明治プロピオヨーグルト LG21」 <http://www.meiji.co.jp/dairies/yogurt/lg21/#home>, 「明治ヨーグルト R-1」 <http://www.meiji.co.jp/dairies/yogurt/meiji-r1/>
- サンハウス食品株式会社 「レトルト食品の生産」 <https://shouse.jp/artifice/production/index.html>
- サンハウス食品株式会社 「サンハウス食品の沿革」 <https://shouse.jp/company/outline/index.html>
- サンヨー食品株式会社 「サッポロ一番物語」 [http://www.sanyofoods.co.jp/contents/brand\\_ichiban/index.html](http://www.sanyofoods.co.jp/contents/brand_ichiban/index.html)
- 瀬戸田鎮郎 (2012) 「年商20億から1000億円企業に大化けさせたブルボン 3代目吉田高賞前社長の“希代の経営”」 『新潟県が誇るカリスマ経営者13人の戦略』 (含むヒアリング録音) 株式会社財界にいがた
- 坪内壮平 (2013) 「包装技術から見直す食品・飲料の製品開発 6 『ボンカレー』の包装技術の革新と製品開発」 『食品と開発』 UBM ジャパン, 48巻 6号
- 東京コカ・コーラボトリング株式会社社史編纂委員会編 (1983) 『さわやか25年 東京コカ・コーラボトリング株式会社社史』
- 利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史編纂委員会編 (2003) 『利根コカ・コーラボトリング株式会社40年史』
- 日経 BP マーケティング (2015) 「ロングセラー追跡調査 第42回調停の味／マル

コメ 急成長を支えた基幹ブランド 次の一手は『だしからの脱却』『日経デザイン』2015年12月号

日経マグローヒル（1973）「サンヨー食品“一番”の儲けぶり 乱戦勝ち抜く“井田一家” 新分野進出の機うかがう」『日経ビジネス』1973年4月2日号

ハウス食品グループ本社株式会社「会社の歩み」<https://housefoods-group.com/company/history.html>

松岡秀明（2010）「世界に先駆けレトルト食品包装機の開発」『日本包装学会誌』Vol. 19 No. 3