

氏名	吳 驕宜 (ゴ キョウギ)
本籍	中華人民共和国
学位の種類	博士 (学術)
学位の番号	博甲第 121 号
学位授与の日付	2024 年 3 月 19 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当
学位論文題目	日・中漢方製薬企業における競争優位の構築に関する研究

論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	境	睦
	(副査) 桜美林大学教授	任	雲
	桜美林大学教授	董	光 哲
	明治学院大学名誉教授	大 平	浩 二
	桜美林大学名誉教授	金 山	権

論文審査報告書

論文目次

序章 研究方向及び枠組み.....	1
1 研究の背景.....	1
2 問題意識.....	2
3 研究の目的.....	3
4 研究の方法.....	4
5 論文の構成.....	5
第 I 部 先行研究と競争優位の構築に関する理論.....	7
第 1 章 先行研究.....	7

第1節	日中の漢方薬	7
第2節	日中の漢方製薬企業	19
第3節	製薬企業の競争優位の構築	25
第2章	競争優位の構築に関する理論	32
第1節	外部要因に関する理論—SCP理論	33
第2節	内部要因に関する理論—資源ベース理論	38
第3節	内部要因に関する理論—DC理論	40
第II部	漢方薬産業の分析：西洋薬産業との比較	46
第3章	市場構造	46
第1節	市場集中度	47
第2節	外資との競争	50
第3節	5Force分析	51
第4章	西洋薬産業と異なる漢方薬産業の特徴	66
第1節	技術の改革	66
第2節	製品のポジション	68
第3節	製品ライフサイクル	70
第5章	計量分析-製品ライフサイクル	72
第1節	計量分析の対象と方法	72
第2節	日本の分析結果	74
第3節	中国の分析結果	77
第III部	漢方製薬企業の競争優位構築の分析-ロングサイクル産業	82
第6章	ロングサイクル産業における企業の競争優位：分析の枠組み	82
第1節	レジリエンス・ケイパビリティ	82
第2節	フレームワークの構築	88
第7章	動的能力の分析-ツムラ	92
第1節	ブランド力の構築	95
第2節	漢方薬に関するノウハウの確立	97
第3節	医師ネットワークの構築	108
第4節	レジリエンス・ケイパビリティ	119
第5節	レジリエンス・ケイパビリティの検証	121
第8章	動的能力の分析-北京同仁堂	124
第1節	ブランド力の構築	127
第2節	漢方薬に関するノウハウの確立	131
第3節	販売ネットワークの構築	142
第4節	レジリエンス・ケイパビリティ	147
第5節	レジリエンス・ケイパビリティの検証	149
終章		156

1 研究の要約と結論	156
2 今後の研究課題	157
参考文献 :	159
図表目次 :	169
付属資料 :	172

論文要旨

本研究の問題意識は以下の2点である。第一に、日中の漢方薬産業における市場構造や特徴について明らかにすることにある。第二に、ロングサイクル産業における動的能力の構築を理論的観点から検討することである。漢方製薬企業はロングサイクル産業に属している。これまで、企業の中長期的な競争優位の構築は、基本的に企業の動的能力の構築に基づいていると考えられており、これに関する研究では、Tece のダイナミック・ケイパビリティ理論 (DC 理論) が主流である。この理論の限界として、ロングサイクル産業における企業の動的能力を説明するには不十分である点が挙げられる。そこで、ロングサイクル産業の企業における動的能力について理論的な観点からどのように解釈し、再構築するかが本研究の問題意識となっている。

以上のような問題意識のもとで、本研究の目的は以下の2つである。最初に、漢方薬産業と西洋薬産業の相違点を、第一の問題意識に基づいて明らかにすることである。

次に、第二の問題意識に基づき、ロングサイクル産業における DC 理論の限界を探究することである。特に、漢方薬産業を例として、これらのロングサイクル産業の企業の動的能力の分析を行い、長期的な視点から、動的能力構築の理論的根拠を提供することにある。

最初に本研究では日中両国の漢方薬産業および西洋薬産業の分析に焦点を当てた。この分析は、「市場構造」「産業の特徴」「計量分析-製品ライフサイクル」という三つの視点から行われた。「市場構造」については、日本と中国の西洋薬産業では外資系企業の参入と地元企業との競争が激化しており、技術面での競争が非常に高いことを明らかにした。対照的に、漢方薬産業では外資系企業からの脅威が少なく、西洋薬産業で見られるような激しい技術競争はない。さらに、5Force 分析により、西洋薬産業はショートサイクル産業の特徴を持つ可能性が高く、漢方薬産業はロングサイクル産業の特徴を持つ可能性が高いと考えられる。「産業の特徴」の観点から、西洋薬産業と漢方薬産業を技術革新、製品ポジション、製品ライフサイクルの三つの側面で比較分析した結果、漢方薬産業では漸進的イノベーションが主流であり、西洋薬産業は破壊的イノベーションが特徴である。西洋薬産業では新薬の連続的な研究開発により製品差別化が行われ、短い製品ライフサイクルを生み出している。対照的に、漢方薬産業は長期的なブランド構築により製品差別化を行い、長い製品ライフサイクルが特徴である。

これにより、漢方薬産業では西洋薬産業のような頻繁な研究開発が必要ではないと考えられる。統計分析を用いて、漢方薬産業は西洋薬産業と異なり、研究開発力が漢方薬業界の競争力の重要な源泉ではないことが結論づけられた。これにより、漢方薬産業はロングサイクル産業であることが支持された。

このように、西洋薬産業はショートサイクル産業であり、新薬の迅速かつ頻繁な開発が競争優位の鍵で、企業のダイナミック・ケイパビリティが重要である。一方、漢方薬産業はロングサイクル産業で、研究開発力は競争力の主要な源泉でない。以上の結論をもとに、漢方薬産業の企業には、Tece のダイナミック・ケイパビリティ理論だけでは不十分で、他の要素が重要とされる。

次に、ツムラ（日本）と同仁堂（中国）の両社を事例に挙げ、企業の動的能力の形成について分析を試みた。ツムラと同仁堂は、それぞれのレジリエンス・ケイパビリティの形成において、VRIN 資源の構築が重要な基盤となっている。また、両社は経営理念を基に、VRIN 資源の構築が可能となった。そして、これらの企業の経営理念は、創業以来揺るぎないものであり、それが両社のぶれない芯の強さを表している。そして、VRIN 資源の継続的な蓄積により、レジリエンス・ケイパビリティを両社は形成してきた。さらに、このレジリエンス・ケイパビリティの形成は、重要な資源の強化を促進している。この相互作用は双方向であり、動的な影響をもたらすことが示されている。

一方、ダイナミック・ケイパビリティは両社にとって必要な能力であるが、頻度を考慮すると、最も重要な能力ではないことが明らかになっている。ゆえに、漢方製薬企業にとって、VRIN の長期的な構築を通じて、レジリエンス・ケイパビリティの形成はより重要であり、両社が長期間にわたって存続し続けることができた理由として重要な役割を果たしている。このことから、両社は様々なショックに対しても影響を最小限に抑え、持続可能なパフォーマンスを維持する上で重要な役割を果たしていると結論づけられる。

本研究の結果として、以下の3つの結論を導くことができる。

最初に、漢方薬産業においては技術革新が漸進的であり、破壊的な革新は少ないため、西洋薬産業とは異なる特徴を持ち、研究開発が企業の競争力の源泉ではないことである。第二に、漢方製薬企業の競争優位を解明するためには、DC 理論だけでは不十分である。そこで、ケーススタディを考察した上で、漢方製薬企業の競争優位の構築には、レジリエンスの要素、つまりレジリエンス・ケイパビリティが重要とされる。最後に、漢方製薬企業は、VRIN 資源の長期にわたる継続的な蓄積がレジリエンス・ケイパビリティを形成し、同時にレジリエンス・ケイパビリティの形成は VRIN 資源を強化することにも寄与する。この相互作用は双方向で、動的な効果をもたらしている。

論文審査要旨

本論文は以下の点で、論文審査において高い評価を受けた。

第一に、本論文は、漢方薬産業と西洋薬産業の相違点を明らかにしているが、この

領域での先行研究はほとんどみられない。それゆえ、本論文は日中の両産業の相違性に関する学術研究の不足に対応し、研究領域を充実させることに寄与すると考えられる。本研究の分析結果は、漢方薬産業の将来的な発展に関する研究のための理論的根拠を提供すると考えられる点である。

第二に、ロングサイクル産業における動的能力の構築を理論的観点から検討し、提示している点である。これまで、企業の中長期的な競争優位の構築は、一般的に企業の動的能力の構築に基づいていた。これは、主に Teece のダイナミック・ケイパビリティ理論（DC 理論）に基づいている。Teece の DC 理論は、IT 産業に焦点を当て、外部環境の変化に対するショートサイクル産業の企業の敏感性を強調している。つまり、外部環境の急激な変化に素早く対応するダイナミック・ケイパビリティは、ショートサイクル産業の企業にとって非常に重要である。一方、漢方製薬企業はロングサイクル産業に属している。DC 理論の限界は、ロングサイクル産業の動的能力を説明するには不十分である点が考えられる。そこで、本論文はロングサイクル産業の企業における動的能力について理論的な観点から解釈し、再構築している点でオリジナリティがみられるということが高い評価を受けた。

いくつかの課題は残されているが、本論文は博士論文としての水準を満たすと評価し、合格とした。

口頭審査要旨

2023年12月12日(月)の10時00分からzoomで、公開による口頭試問が実施された。公開試問の最初の30分間は、執筆者本人がパワーポイントを用いて口頭発表を行った。研究の背景と問題意識、研究目的、研究方法、分析結果、結論、本研究の限界と課題など、図表を提示しながら、論文についての詳細な説明が行われた。

試問後半の30分は質疑応答であった。審査委員会の副査4名より、いくつかの指摘や質問があったが、的確な回答があり、彼女が研究領域に関する学術知識を有していることを確認することができた。

副査より、今後の研究に向けて、漢方薬産業は老舗企業が多いため、企業理念等の面を深く考察すれば、

さらに研究が深化するのではないか、等の指摘があった。

審査の結果、本論文は博士論文としての水準を満たす研究であること、執筆者本人が博士号の学位を授与するに十分な学術的知識、および、今後自立して研究を継続発展できる能力を有することが確認され、審査員5名が全員一致で合格と判定した。