

2023 年度博士論文（要旨）

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

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際人文社会科学専攻  
呉 驕宜

## 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

## 序章 研究方向及び枠組み

### 1 研究の背景

#### 1 研究の背景と問題意識

中国の漢方薬産業の競争が激化する環境の中で、同国の漢方製薬企業はどのような競争優位を構築すべきかを模索している。一方、日本においては、医療用漢方薬市場におけるシェアトップの株式会社ツムラ（以下はツムラと略する）の競争相手は西洋薬製薬企業である。以上のような両国のそれぞれ異なった競争環境において、漢方製薬企業がどのように競争優位を確立し、持続可能な競争力を構築しているかを詳細に比較分析することは重要であると考えられる。

本研究の問題意識は以下の二点である。

第一に、現在まで、日中漢方薬産業に関する学術論文は数多く存在するが、西洋薬産業との違いについての研究は少ないので、日中のそれぞれの漢方薬産業の市場構造や特徴を明らかにすることが問題意識となる。特に、漢方薬産業と西洋薬産業の相違点についてより深いインプリケーションを得たい。

第二に、ロングサイクル産業の企業における動的能力を理論的な観点からどのように説明するかということである。現在主流とされる企業の動的能力に関する理論は Teece のダイナミック・ケイパビリティ理論（DC理論）である。しかし、この理論はショートサイクル産業（例えば IT 産業など）における動的能力の構築に焦点を当てているものの、ロングサイクル産業における解釈には十分ではないという限界があると考えられるからである。

### 2 本研究の目的

本研究の目的は、日中の漢方薬産業と西洋薬産業の相違点を明らかにすることである。そのため、本研究はその知識の不足を補完し、学術研究の一環として貢献することを意図している。また、漢方薬産業のようなロングサイクル産業の企業においては、DC理論の限界があることが指摘されている。そして、長期的な視点から、ロングサイクル産業における企業の動的能力の構築についての分析に理論的根拠を提供することが、本研究のもう一つの目的である。

### 3 研究の方法

本論文の研究方法は実証分析に基づいており、その中で質的分析と計量分析の両方を用いている。

### 4 論文の構成

本研究は、上記のテーマと課題を出発点として、理論的な検証や事例研究及び計量分析などを行い、最終的な結論に至るまで3つのパートに分かれて構成されている。具体的には、第Ⅰ部では「先行研究と競争優位の構築に関する理論」、第Ⅱ部では「漢方薬産業の分析：

西洋薬産業との比較」、第Ⅲ部では「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」を扱っている。また、序章と終章を含めて10章の構成となっている。

## 第Ⅰ部 先行研究と競争優位の構築に関する理論

### 第1章 先行研究

#### 第1節 日中の漢方薬

本節では、日本と中国における漢方薬の歴史的な発展の違いを探究した。日本においては、漢方薬と西洋薬は海外から伝来した医療手段として同列に位置づけられているものの、西洋薬が漢方薬の代替品として捉えられていたが、近代では西洋薬の市場が主流になっている。対照的に、中国では漢方薬がその発祥地であり、西洋薬にも一定の代替性が認められている。日本では漢方薬と西洋薬が研究・生産の面で同等に扱われ、一元的な管理が可能である。中国では、漢方薬は依然として伝統的な中医学の理論に基づいている。加えて、日本と中国の両国が高齢化社会を迎える中で、漢方薬の需要拡大が期待される。

#### 第2節 日中の漢方製薬企業

日本と中国の漢方薬産業は、歴史と発展の面で異なる展望を持ち、それぞれの国の漢方製薬企業が直面する課題も異なる。日本の漢方製薬企業は、生薬の供給問題が重要な課題となっている。対して、中国では既存の漢方薬の改良や生産技術の革新が主要な課題である。

#### 第3節 製薬企業の競争優位の構築

本節では、漢方製薬企業の戦略に注目し、サプライチェーン・マネジメント（SCM）の構築、多角化戦略、共同研究開発などの分野における研究を検討した。これらの戦略は、競争優位を獲得するための短期的な取り組みと考えられる。本研究では、漢方製薬企業の戦略を長期的な視点から分析し、競争優位の構築に寄与する要素を明らかにした。

## 第2章 競争優位の構築に関する理論

### 第1節 外部要因に関する理論

SCP (Structure-Conduct-Performance) 理論を応用し、外部環境の変化が企業の競争優位に与える影響を明らかにした。市場構造は企業の戦略的決定および業績に影響を及ぼす。競争優位を分析する際には、産業の市場構造を詳細に理解することが必要である。経営学の分野では、ポーターの5つの力 (Five Forces Framework) が重要な分析ツールとして広く利用されている。

### 第2節 内部要因に関する理論-資源ベース理論

企業の競争優位を構築するための分析には、企業の内部リソースと能力の評価が不可欠である。この内部要因に関する理論の一つとして、Birger Wernerfelt (1984) によって提

唱されたリソースベースドビュー (Resource-Based View, RBV) がある。一方で、マイケル・ポーターによって提唱されたバリューチェーン (Value Chain) 分析フレームワークは、企業の内部リソースがどのようにバリューチェーンを形成し、それを通じて競争優位を構築できるかを評価するために用いられる一般的なフレームワークである。

### 第3節 内部要因に関する理論-DC理論

市場環境の変動に対応するために、ダイナミック・ケイパビリティ理論 (Dynamic Capability Theory, DC理論) は長期的な視点から企業の持続的な競争優位に関する分析理論を提供する。この理論は、ショートサイクル産業における企業が新技術の研究開発を頻繁に行い、急速に変化する外部環境に対応する能力の重要性を強調している。しかし、この理論はロングサイクル産業における適用性についての考慮が不足しており、その点が限界とされている。

## 第II部 漢方薬産業の分析：西洋薬産業との比較

### 第3章 市場構造

#### 第1節 市場の集中度

ツムラの2016年から2019年までのデータを基に分析した結果、日本の漢方薬産業においてはツムラが独占状態であり、市場の集中度が高いことが明らかになった。ただし、ツムラの市場シェアは日本薬品産業全体においては2.5%未満と小規模である。一方、中国の漢方薬産業では、2005年から2009年のデータにおいても市場集中度は低く、また2013年から2016年までのデータでも市場集中度が低いことが確認された。

#### 第2節 外資との競争

日本と中国における西洋薬産業では、外資系企業の市場参入により技術面での激しい競争が生じている。一方で、漢方薬産業は西洋薬産業ほど技術的な激しい競争がない状況である。

#### 第3節 5Force分析

本節では、日中の西洋薬産業と漢方薬産業に対して、5Force分析を行った。具体的な分析結果について、西洋薬産業は、技術的な進歩と市場の迅速な要求変化への対応に新薬開発への持続的投資を必要とし、価格競争の激しさと政府の厳しい規制が業界の参入障壁を形成している。また、健康食品やサプリメントとの競争もあり、以上の事象は、西洋薬産業がショートサイクル産業であることを示唆していると考えられる。一方、漢方薬産業では、生薬の品質が製品の効果に直接関わり、供給源の限定性と規制が大きな障壁となっている。これにより、深い知識と長期的な経験が必要とされるロングサイクル産業の特性があるとされる。

## 第4章 西洋薬産業と異なる漢方薬産業の特徴

### 第1節 技術の改革

日本と中国における漢方薬産業が展開する技術革新の特性を分析すると、西洋薬産業とは異なる傾向が明らかになる。西洋薬産業における技術革新は、破壊的イノベーションに焦点を合わせていることが一般的であるが、漢方薬産業ではより漸進的なイノベーションが中心であると考えられる。

### 第2節 製品のポジション

製品のポジションに関して、中国および日本の西洋薬産業に共通する特徴として、製品の均質化が観察される。この産業では新薬の継続的な開発が求められるため、製品のライフサイクルが短い傾向が顕著である。一方、漢方薬産業では、長期的なブランド力の構築を重視し、ブランド製品とノンブランド製品間の差別化を徐々に実現できる。漢方薬は製品のライフサイクルが長い傾向がある。

### 第3節 製品ライフサイクル

中国か日本を問わず、西洋薬産業では、製品ライフサイクルが比較的短い特徴がある。対照的に、漢方薬は製品ライフサイクルが非常に長い。そして、漢方薬産業は、西洋薬産業のように短期間で頻繁に新薬を開発する必要がないと考えられる。

## 第5章 計量分析-製品ライフサイクル

### 第1節 計量分析の対象と方法

本分析の対象となった日本の西洋薬製薬企業は10社であり、漢方製薬企業はツムラのみである。対照的に、中国では西洋薬製薬企業および漢方製薬企業がそれぞれ10社ずつを対象とした。分析手法としては、新井（2016）が開発した費用収益対応度分析に基づいたモデルが採用された。薬品産業の特性を考慮し、将来予測のための分析にはタイム・ラグを考慮する必要があり、そのため分析式は3年後および5年後のデータに基づいて変更された。

### 第2節 日本の分析結果

本節の分析結果によれば、日本の西洋薬製薬企業は、研究開発費が3年後に業績に影響する可能性があり、5年後にはその影響が見られないことが分かる。これは新薬の売上が迅速に減少するため、新薬開発の速度が重要であることを示している。対照的に、漢方製薬企業では収益性が研究開発能力に直接依存していないことが示唆され、漢方製薬企業の収益性は新薬開発以外の要因によって支えられている可能性があることを意味している。

### 第3節 中国の分析結果

分析結果から、中国の西洋薬製薬企業における研究開発費は3年後と5年後の業績に影響を与えることがわかった。これは、西洋薬製薬企業にとって収益性の主な源泉が継続的な研究開発活動にあることを示唆している。そのため、長期的な研究開発投資が必要であると考えられる。対照的に、漢方製薬企業では、研究開発費と3年後や5年後の業績との間に直接的な関連は見られなかった。これは漢方製薬企業の収益性が研究開発力以外の要因によって支えられていることを示している。

## 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

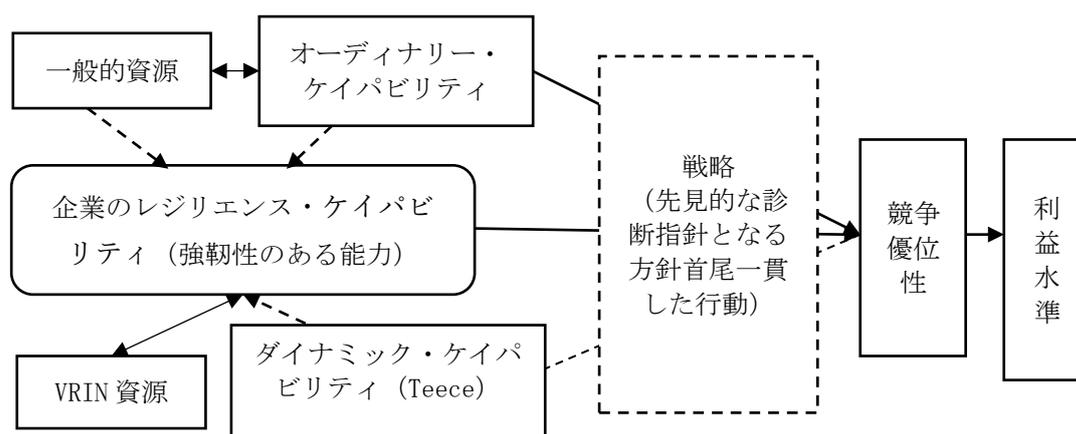
### 第6章 ロングサイクル産業における企業の競争優位：分析の枠組み

#### 第1節 レジリエンス・ケイパビリティ

本研究では、企業が外部の衝撃から迅速に回復し、持続的な安定を維持する能力である「レジリエンス・ケイパビリティ (Resilience Capability)」の概念を取り入れている。この能力は、柔軟な適応力と衝撃に対する耐久性を含み、Teeceのダイナミック・ケイパビリティ理論に基づいている。レジリエンス・ケイパビリティは、単に危機からの回復を超え、持続可能な成長と発展を促す戦略的な要素として重要である。この能力を持つ企業は、長期的な安定性を実現できるとされている。また、本研究では、レジリエンス・ケイパビリティの評価にボラティリティ (Volatility) を採用している。

#### 第2節 フレームワークの構築

図表1 企業のレジリエンス・ケイパビリティ・フレームワークの理論構造



出所：筆者作成

企業のレジリエンス・ケイパビリティへの貢献について、一般的な資源やオーディナリー・ケイパビリティは外部から容易に入手可能であるか、または競合他社によって模倣され

やすい。これに対し、VRIN 資源が長期にわたる経験を通じて企業内で独自に構築される。前者と後者は、それぞれ弱い作用（点線）と強い作用（実線）でレジリエンス・ケイパビリティに貢献している。

他方、ダイナミック・ケイパビリティはロングサイクル企業にとって必要であるものの、頻度で考えると最重要な能力ではないため、本研究のレジリエンス・ケイパビリティの枠組みでは、点線で表現している（図表 1）。

この枠組みは、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と考えられる。この相互作用は双方向で、動的な効果をもたらしていると考えられる。

## 第 7 章 動的能力の分析-ツムラ

### 第 1 節 ブランド力の構築

ツムラは長年にわたり「中将湯」、「津村順天堂」、「ツムラ」などのブランドを育成し、現在日本の漢方薬市場でトップの地位を占めている。このブランド価値の積み重ねが高い顧客信頼と業界におけるリーダーシップの基盤となり、ショックや市場変動に対する保護と持続可能な成長の促進を実現している。これにより、ツムラは医療用漢方薬市場で 80%以上のシェアを維持している。ブランド価値はツムラの主要な競争力であり、企業の資源の優位性を反映し、経営基盤の強化、回復力と適応能力の向上に貢献している。

### 第 2 節 漢方薬に関するノウハウの確立

ツムラは、主力製品の確立と生薬ネットワークを重要な資源とし、生薬技術の研究と生産技術の改善を通じて漢方薬に関するノウハウを構築している。これにより、事業多角化から漢方薬事業への集中戦略への転換は、市場動向に左右されず、コア事業への忠実さを示す強固な経営姿勢を表している。ツムラは生薬ネットワークを強化し、供給の安定化に貢献している。これらの取り組みは、レジリエンス・ケイパビリティの形成に寄与し、技術力の向上により生産量の持続的増加と売上高の年々の成長を実現させている。このノウハウは、ツムラのコア・コンピタンスを支え、外部ショックに対する耐性を形成している。

### 第 3 節 医師ネットワークの構築

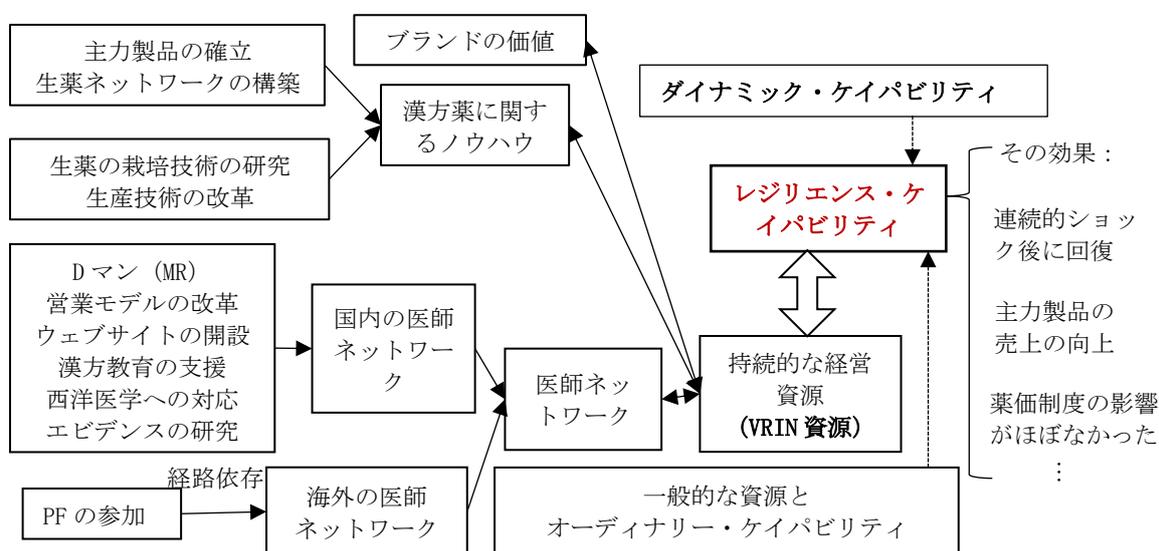
ツムラ株式会社は、「D マン」を介した医師向け販売ネットワークを構築し、西洋薬が主流の日本薬品産業において重要な役割を果たしている。このネットワークは副作用事件後の営業モデルを強化し、危機を克服してきた。さらに、ウェブサイト開設や漢方教育支援を通じてコアとなるノウハウを強化し、医師ネットワークの継続的蓄積がレジリエンス・ケイパビリティの形成と VRIN 資源強化に寄与し、長期的な存続を実現している。

### 第 4 節 レジリエンス・ケイパビリティ

これらの事例から、ツムラの動的能力は長期的な VRIN 資源の確立に依存していることが示されている（図表 2）。これらの資源はツムラのレジリエンス・ケイパビリティの形成において中核的な役割を果たしている。

さらに、ツムラのレジリエンス・ケイパビリティの強化は、相互作用による動的なプロセスを反映しており、このプロセスを通じて同社の競争優位が継続的に強化されている。具体的には、レジリエンス・ケイパビリティと VRIN 資源の構築との間に生じる相互作用により、好循環が形成されている。この好循環は、経路依存性を表して、VRIN 資源の長期的な構築を通じてレジリエンス・ケイパビリティを高め、様々な困難を克服する上で重要な支援となっている。

図表 2 ツムラのレジリエンス・ケイパビリティの形成



出所：筆者作成

## 第5節 レジリエンス・ケイパビリティの検証

データ分析を通じて、ツムラがレジリエンス・ケイパビリティを有していることが支持された。

## 第8章 動的能力の分析—北京同仁堂

### 第1節 ブランド力の構築

同仁堂は長年にわたり「楽家」や「同仁堂」などのブランドを育成し、国家の認可と顧客の高いロイヤルティを獲得している。同仁堂のブランド力の確立は、主力製品の市場シェアの増大に貢献し、同社のレジリエンス・ケイパビリティの形成に重要な役割を果たしている。このブランド価値は、国内外でのブランドイメージの確立に力を注ぎ、レジリエンス・ケイパビリティの強化に寄与している。この動的な相互作用を通じて、同仁堂はブランド価値の

蓄積により回復力と適応能力を高め、長期的に持続可能な成長と市場での確固たる位置付けを達成している。

## 第2節 漢方薬に関するノウハウの確立

同仁堂は製品面と技術面で漢方薬のノウハウを長期的に構築しており、独自処方と高品質な生薬の提供によって製品の差別化を達成している。また、暗黙のスキルの伝承と独自技術により、生産力を持続的に向上させている。これらは同仁堂のコアコンピタンスを形成し、外部ショックに対する耐性であるダイナミック・ケイパビリティを形成している。その結果、品質問題が発生した際にも業績への影響を最小限に抑え、同仁堂はレジリエンス・ケイパビリティを通じて長期的な存続と成長を実現させている。

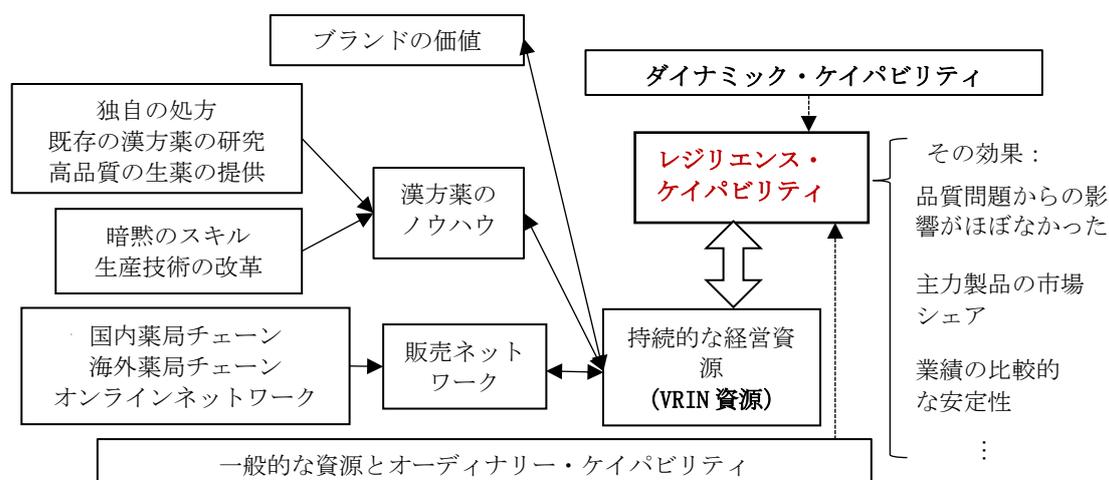
## 第3節 販売ネットワークの構築

同仁堂は「中医診療サービス」を提供する薬局を通じて中国全国に市場を展開し、化粧品産業への参入失敗の後、薬局チェーンを拡張し販売ネットワークを強化した。化粧品事業への再参入の成功と海外展開により、安定した業績と長期的な競争力を維持している。これにより、レジリエンス・ケイパビリティが形成され、この能力は外部環境の変化に対する耐性と企業パフォーマンスの維持に貢献している。

## 第4節 レジリエンス・ケイパビリティ

これらの事例から、同仁堂の動的能力は、長期的なVRIN資源の確立に依存していることが明らかになる（図表3）。これらの資源は同仁堂のレジリエンス・ケイパビリティの形成において中心的な役割を果たしている。

図表3 同仁堂のレジリエンス・ケイパビリティの形成



出所：筆者作成

さらに言えば、レジリエンス・ケイパビリティとこれらの重要な資源の構築の間には、相互作用・相互促進の好循環を形成している。これは、レジリエンスの経路依存性を示すもので、具体的な事例として理解することができる。VRIN 資源の長期的構築は、同仁堂のレジリエンス・ケイパビリティを高め、数々の困難を乗り越えさせた。これにより、VRIN 資源の断絶や流出がなく、継続的な蓄積が可能になり、より一層同仁堂のレジリエンス（強靱性）を高めたといえよう。

## 第5節 レジリエンス・ケイパビリティの検証

データ分析を通じて、同仁堂がレジリエンス・ケイパビリティを有していることが支持された。

## 終章

### 1 研究の要約と結論

本研究の目的に基づき、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、研究開発が必ずしも企業の競争力の源泉ではないことが挙げられる。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。

### 2 今後の研究課題

今後の課題として以下の二点が挙げられる。第一に、レジリエンスの形成が短期的な業績に及ぼす影響について分析することである。第二に、本研究で提唱した企業のレジリエンス・フレームワークが、すべてのロングサイクル産業に適用可能であるかどうかを検証することである。

## 参考文献

日本語：

(著書)

- ・Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, *New York McGraw Hill, Inc.* (広田寿亮訳, 1969, 『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- ・Jay B. Barney (著) (1996) “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, *Addison-Wesley Pub (Sd)*. (岡田正大訳, 2003, 『企業戦略論(上) 基本論』ダイヤモンド社)
- ・Jay B. Barney (著) (1996) “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, *Addison-Wesley Pub (Sd)*. (岡田正大訳, 2003, 『企業戦略論(下) 全社戦略編』ダイヤモンド社)
- ・Michael A. Cusumano & Annabelle Gawer & David B. Yoffie (2019) “The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power Hardcover”, *Harper Business*. (マイケル A. クスマノ、アナベル ガワー、デヴィッド B. ヨッフイー 著, 青島矢一監訳, 2020, 『プラットフォームビジネス-デジタル時代を支配する力と陥穽』有斐閣)
- ・Mintzberg, H., B. Ahlstrand. & J. Lampel (1998) “Strategy Safari: the complete guide though the wilds of strategic management”, *Pearson Education Canada*. (齋藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳, 1999, 『戦略サファリ-戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社)
- ・Paul Milgrom & John Roberts (1992) “Economics, Organization and Management”, *Prentice Hall*. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫翻訳, 1997, 『組織の経済学』NTT 社)
- ・Pisano, G. P. (2006) *Science Business, MA: Harvard Business School Press*. (池村千秋訳, 2008, 『サイエンス・ビジネスの挑戦』日経 BP 社)
- ・Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, *Free Press (NY)*. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳, 2007, 『改訂 競争の戦略』ダイヤモンド社)
- ・Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Competitive Performance*, *New York: The Free Press*. (土岐坤訳, 1985, 『競争優位の戦略-いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)
- ・Pumpin C. (1987) *The Essence of Corporate Strategy*, *Gower Publishing* (高梨智弘・吉田博文訳, 1990, 『企業戦略マニュアル-戦略優位の実行システム』ダイヤモンド社)
- ・Teece D. J. (2014) “A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*45. (渡辺直樹他訳, 2010, 『ダイナミック・ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
- ・『津村順天堂七十年史』(1964) 津村順天堂
- ・ツムラ(編集) (2018) 『伝統と革新=Tradition & innovation:株式会社ツムラ創業 125 年史 修正版』東京：ツムラ

- ・安田洋史 (2006) 『競争環境における戦略的提携—その理論と実践』 NTT 出版
- ・延岡健太郎 (2006) 『MOT 技術経営入門』 日本経済新聞社
- ・岡田晴彦 (著) ・ダイヤモンド・ビジネス企画 (編) (2013) 『復活を使命にした経営者』ダイヤモンド・ビジネス企画
- ・加登豊・松尾貴巳・梶原武久 (編著) (2010) 『管理会計研究のフロンティア』 中央経済社
- ・小西唯雄 (編) (1994) 『産業組織論の新潮流と競争政策』 晃洋書房
- ・沼上幹・一橋MBA戦略ワークショップ (2018) 『一橋MBAケースブック:戦略転換編』 東洋経済新報社
- ・新庄浩二 (編) (1995) 『産業組織論』 有斐閣ブックス
- ・水野由香里 (2019) 『レジリエンスと経営戦略—レジリエンス研究の系譜と経営学的意義』 白桃書房
- ・大前研一 (2016) 『大前研一のケーススタディー—もしも、あなたがツムラの社長、新日本海フェリー社長ならばどうするか?』 ビジネス・グレイクスルー大学出版
- ・大津宏一 (2022) 『企業価値向上のための経営指標大全』 ダイヤモンド社
- ・中江克己 (1990) 『ツムラ・革新しつづける老舗の挑戦:いかにしてCIと世代交代に成功したか』 こう書房
- ・中野誠 (2016) 『戦略的コーポレートファイナンス』 日本経済新聞出版社
- ・南部鶴彦 (2002) 『医薬品産業組織論』 東京大学出版会
- ・入山章栄 (2019) 「世界標準の経営理論」 ダイヤモンド社
- ・福澤光啓 (2013) 「2 ダイナミック・ケイパビリティ」 組織学会編『組織論レビューII-外部環境と経営組織-』 白桃書房
- ・和田充夫・恩藏直人・三浦俊彦 (2016) 『マーケティング戦略 第5版』 有斐閣アルマ

(学術論文)

- ・緩鹿泰子・清水みゆき (2017) 「医薬品メーカーをめぐる経営環境の変化と農業参入—ツムラを事例として—」 『食品経済研究』 第45号 (3月) pp. 32-45.
- ・橋本加奈・柴田実香・玉田実花・木村嘉明・佐々木陽平・蓮元憲祐・荒井國・三金沢大学 医薬保健研究域薬学系・立命館大学薬学部 (2017) 「保険薬局における漢方薬の使用と服薬指導の実態調査—漢方薬の生涯教育の提案のために—」 『医療薬学』 第43巻7号 pp. 373-380.
- ・玄野博行 (2012) 「サプライチェーン・マネジメントに関する分析枠組みの提示」 『国際研究論叢:大阪国際大学紀要』 第25巻2号 pp. 65-85.
- ・五十川大也・大橋弘 (2012) 「プロダクト・イノベーションにおける波及効果と戦略的關係—わが国のイノベーション政策への示唆」 『RIETI Discussion Paper Series』 独立行政法人経済産業研究所 第10月号 pp. 1-34.
- ・広崎心 (2020) 「連続的な戦略的提携と集団戦略によるネットワークの形成と参入障壁の

崩壊-ジェネリック医薬品業界の事例を中心として-」『日本国際情報学会誌』第5巻1号 pp. 36-47.

・今口忠政・上野哲郎・申美花・李新建(2010)「持続的な組織能力の構築プロセスに関する件」『三田商学研究』第53巻2号 pp. 37-59.

・今野喜文(1999)「競争優位構築に果たす戦略的提携の役割について」『三田商学研究』第42巻2号 pp. 48-65.

・佐藤廣康(2014)「伝統医療(漢方薬)と近代医学の統合と融合 漢方薬の利益的効果」『日薬理誌』第143号 pp. 56-60.

・坂口弘(1995)「日本東洋医学会45年の歴史を振り返って」『日本東洋医学雑誌』第45巻4号 pp. 731-744.

・山口博幸(1996)「競争戦略論の新展開と戦略的人間資源管理-文献レビュー-」『香川大学経済論』第69巻2・3号 pp. 145-169.

・山崎基寛(2013)「製薬企業の経営戦略にパラダイムシフトか!製薬企業におけるオープン・イノベーションとライセンス」『日薬理誌』第142巻1号 pp. 28-31.

・山田光胤(1996)「日本漢方医学の伝承と系譜」『日本東洋医学雑誌』第46巻4号 pp. 505-518.

・山本章(2014)「日本における医薬文類の過去、現在、未来」『薬剤学』第74巻2号 pp. 102-105.

・山本豊/笠原良二/平雅代/武田修己/樋口剛央/山口能宏/白鳥誠/佐々木博(2021)「日本における原料生薬の使用量に関する調査報告(2)」『生薬学雑誌』第75巻2号 pp. 89-105.

・若杉安希乃(2016)「漢方医学に対する誤解を解く」『北里大学東洋医学総合研究所 Organ Biology』第23巻1号 pp. 46-52.

・秋葉哲生(2010)「医療用漢方製剤の歴史」『日東医誌』第61巻7号 pp. 881-888.

・小曾戸洋(2016)「過去からのメッセージ-中国日本の伝統医薬学」『ファルマシア』第52巻6号 pp. 510-514.

・上野恭裕(2013)「企業の組織構造と管理システムの日英比較」『組織科学』第47巻2号 pp. 15-26.

・新井康平(2016)「定量的管理会計研究の課題と展望」『会計』第189巻4号 pp. 433-444.

・森宗一(2007)「競争優位に関する先行研究の整理と検討」『広島大学マネジメント研究』第7号 pp. 69-77.

・早乙女周子(2014)「組織的産学連携によるオープン・イノベーション創薬の挑戦-京都大学におけるメディカルイノベーションの取り組み」『日薬理誌』第144号 pp. 28-33.

・大木清弘(2010)「目指すべき多角化戦略とは何だったのか?:Rumelt 研究再考-経営学輪講 Rumelt (1974, 1982)-」『赤門マネジメント・レビュー』9巻4号 pp. 243-263.

・谷島智徳(2012)「我が国における後発医薬品企業の5Forcesによる業界構造分析」『保健医療経営大学紀要』第4号 pp. 59-64.

・池尾恭一(2012)「製品コモディティ化の需要側面」『東京経大会誌(経営学)』第274

卷 pp. 11-26.

・津谷好人 (2001) 「農業経営の戦略的多角化の役割と意義-複合化論から多角化論へ-」『農業経営研究』第 38 巻 4 号 (通巻 107 号)pp. 24-33.

・田中孝明 (2006) 「医薬品物流とサプライチェーン・マネジメントに関する一考察」『明大商學論叢』第 88 巻 pp. 19-31.

・塗本精一 (1989) 「漢方薬の安全性」『日本臨床薬理学会第 10 回』第 21 巻 1 号 pp. 311-315.

・藤沢武史 (2012) 「多国籍企業の国際戦略提携における内部化型 VS. ネットワーク型」『商学論究』第 59 巻 4 号 pp. 33-53.

・藤野志朗 (1975) 「医薬品産業の産業組織論的分析」『薬理雑誌』特集(クスリと経済)pp. 142-148.

・内林直人 (2013) 「調査研究:創薬におけるオープンイノベーションの価値」『日薬理誌』第 142 号 pp. 32-38.

・畠山慎二・坂田朗夫・川本篤志・伊藤則夫・白木渡 (2014) 「レジリエンスの考え方に基づく企業 BCP の実効性担保に関する提案」『土木学論文集 F6 (安全問題)』第 70 巻 2 号 pp. I87-92.

・本間真人 (2008) 「現代医療における漢方薬の適正使用」『ファルマシア』第 44 巻 2 号 pp. 145-150.

・木下耕二 (2016) 「ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の理論的考察」『東洋大学大学院紀要』第 53 集 pp. 133-153.

・矢数道明 (1976) 「臨床薬理学と漢方薬」『東洋医学と臨床薬理』第 3 巻 9 号 pp. 345-348.

・柳川高行 (1993) 「医薬品メーカーの経営戦略と企業文化-事例研究・山之内製薬と藤沢薬品工業-」『白鷗大学論集』第 8 巻 1 号 pp. 271-331.

・鈴木潤 (2011) 「日本企業の研究開発活動から商業化へのラグ構造の分析」政策研究大学院大学 (RIETI Discussion Paper Series 11-J-002) pp. 1-35.

・賈強 (2005) 「漢方の社会学-現代の保健-医療における漢方の役割及び問題性」『生活科学研究(文教大学)』第 27 巻 pp. 133-145.

(学位論文および学会論文)

・山田壽一 (2018) 「研究開発投資の決定要因とその生産性効果についての実証研究」大阪府立大学博士

・小城武彦 (2016) 「組織の衰退メカニズムと文化の影響-日本の破綻企業のケーススタディ」東京大学の学位論文 (博士経済学)

中国語:

(著書)

- 边东子(2010)『国宝同仁堂—同仁堂 340 年』人民出版社
- 乐民成(2012)『国药世家三百年』中国中医药出版社
- 鲁波/许珖(2002)『同仁堂—金字招牌的魅力』西南财经大学出版社
- 田裕民/罗万芬/张培玉/孙璠/杨春波/孙洪群等(编)中国北京同仁堂集团公司 北京同仁堂史编委会编(1993)『同仁堂史』人民日报出版社

(学术论文)

- 范红雨(2002)「制度创新与北京同仁堂的发展」『北京联合大学学报』第 16 卷 第 1 期 pp. 125-128.
- 郭玉山(1983)「古城国药—北京同仁堂制药厂」『中成药研究』第 8 期 pp. 45 -46.
- 韩培/胡运权(2006)「中药产业资源及提升竞争力的几个问题」『国际经济合作』第 8 号 pp. 24-25.
- 李谦/秦银婧/华贲(2003)「通过过程系统技术与先进管理的结合推进中药生产现代化」『现代化工』第 1 期 pp.5-8.
- 李雨凡(2019)「大健康布局下医药企业多元化战略探析—以云南白药为例」『管理观察』第 28 号 pp. 12-14.
- 刘红宁/王玉蓉/陈丽华/朱卫丰/廖正根/杨明(2015)「中药药剂学研究进展与发展思路探讨」『世界中医药』第 10 卷第 3 期 pp. 305-314.
- 刘婷(2015)「云南白药多元化投资战略的剖析及启示」『商』第 15 号 115-117.
- 刘利利/汤少梁(2009)「基于绿色供应链管理的我国医药企业竞争优势提升的策略」『安徽医药』第 13 卷 5 号 pp. 563-566.
- 林辉(2005)「中藥行業的現狀及發展」『決策与信息』第 12 卷 pp. 38-39.
- 卢时雨(2006)「“东北中药”企业战略联盟构建策略研究」吉林大学 硕士学位论文
- 马明/马洁(2006)「我国中药企业的中药二次开发策略探讨」『中草药』第 02 号 pp. 161-164.
- 单镇/杨宝龙(2005)「中药药剂学的起源与发展」『山西中医』第 21 卷 4 期 pp. 55-56.
- 孙源源/熊季霞/卜胜娟(2008)「我国中药企业跨国经营的途径选择」『上海医药』第 9 号 pp. 389-391.
- 孙洪群/金永年(2000)「公私合营前后的北京同仁堂」『北京党史』第 4 期 pp. 47-50.
- 田润娴(2002)「产地中药材供应链金融平台发展模式研究」『中国市场』第 13 期 pp.91-94.
- 田麗娟/黄泰康(2007)「中藥發展史研究」『中華中醫藥學刊』第 25 卷 4 号 pp. 753-755.
- 唐若维/王英(1999)「论中药企业跨国经营战略」『中国药房』第 10 卷 3 期 pp. 97-99.
- 王敏(2005)「北京同仁堂股份制改革及企启示」『北京学研究文集』 pp. 183-192.
- 王明旭/宋彪/张平川(2003)「强化中药知识产权保护力度提高中药产业国际竞争力」『中国卫生事业管理』第 10 期(总 184 期) pp. 634-635.
- 王勇(2019)「组织韧性、战略能力与新创企业成长关系研究」『北京:中国社会科学院研究生院学报』第 1 号 pp. 68-77.

- 徐春秋 (2016) 「中国中药类产品出口现状、制约因素及升级途径」『对外经贸实务』 2016年 10 期 pp. 54-56.
- 余东华 (2004) 「论新兴产业组织理论的演进与发展」『理论经济学』第 3 期 pp. 77-81.
- 杨浩雄/魏彬/车鑫/崔丽 (2016) 「供应链视角下中药饮片质量安全控制博弈分析」『中国中医药信息杂志』第 7 期 pp.11-16.
- 杨祝庆 (2014) 「昆明地区中成药起源时间查考」『云南中医中药杂志』第 35 卷第 1 期 pp. 82-84.
- 于金瑞/王军永 (2019) 「2011 年~2017 年我国 29 种中药材重点品种价格波动情况分析」『现代商业』第 25 期 pp. 35-36.
- 张继焦 (2013) 「从企业与政府的关系看“中华老字号”企业的发展-对鹤年堂、同仁堂的比较研究」『思想战线』第 3 期 第 39 卷 pp. 33-40.
- 张公一/张畅/刘晚晴 (2020) 「化危为安:组织韧性研究述评与展望」『经济管理』第 10 期 pp. 192-208.

(学位论文および学会論文)

- 黄志勇 (2011) 「基于 R-SOP 分析的我国中药产业竞争力提升研究」中南大学博士学位論文
- 唐若维 (2002) 「中国中药产业技术创新研究」沈阳药科大学 硕士学位论文
- 吴遴遴 (2019) 「云南白药和片仔癀产品多元化战略研究—基于公司财务报表分析」厦门大学 硕士学位论文

英語論文：

(著書)

- Chamberlain Edward Hastings [1962],*The Theory of Monopolistic Competition : A Reorientation of the Theory of Value*,Eighth Edition, Harvard University Press.
- Ellery Tony&Hansen Neal[2012] ,*Pharmaceutical Lifecycle Management: Making the Most of Each and Every Brand*, Wiley,Chapter3.
- Fleisher Craig S. & Babette E. Bensoussan [2012], *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*, FT Press (2nd edition),("Chapter 9 Product Life Cycle Analysis ",pp.147-166)
- Helfat Constance E.,& Sydney Finkelstein& Will Mitchell& Margaret Peteraf& Harbir Singh& David Teece& Sidney G. Winter [2007], *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell.pp.30-45.
- Martin Chrisher & Helen Peck[2003],*Marketing Logistics, Second Edition (Chartered Institute of Marketing)* ,Butterworth Heinemann.
- Penrose Edith T.[1959] ,*The theory of the growth of the firm*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rumelt, R.P.[2011],*Good Strategy, Bad Strategy:The Difference and Why It Matters*. Crown Business.

(學術論文)

- Bao Kexin[1992],“Comments on nomenclature in traditional Chinese medicine,”*The American Journal of Chinese Medicine*,Vol.20,Iss.2,pp.191-194.
- Jay B. Barney [1986],“Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?,”*The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- Jay B. Barney [1991],“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,”*Journal of Management*, Vol.17,Iss.1,pp. 99-120.
- Birger Wernerfelt[1984],“A Resource-Based View of the Firm,”*Strategic Management Journal*, Vol.5,Iss.2,pp.171-180.
- Carson,J.[1820],“On the elasticity of lungs,” *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*,Vol.110,pp.29-44.
- Charles H. Berry[1971] ,“Corporate Growth and Diversification,”*Journal of Law and Economics*, Vol. 14, Iss.2, pp.371-383.
- DesJardine Mark & Pratima, Bansal& Yang Yang [2019],“Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis,”*Journal of Management*, Vol.45,Iss.4,pp. 1434 - 1460.
- Dierickx Ingemar & Cool Karel[1989],“Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol.35,Iss.12,pp. 1504-1511.
- Duke,J[1819],“LXIX. Observations on larch; together with two experiments of the strength and resilience of the timber, and size of largest tree cut in 1817,or growing in 1819,”*Philosophical Magazine Series 1*,Vol.53,Iss.254,pp.419-424.
- Eisenhardt, K. M. [1991],“Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic,”*The Academy of Management Review*, Vol.16,Iss.3,pp.620-627.
- Fisher, M.L. [1997],“What Is the Right Supply Chain for Your Product? ,”*Harvard Business Review*, Vol.75,Iss.2, pp.105-116.
- Folke Carl [2006] ,“Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses,”*Global Environmental Change*, Vol.16, Iss.3,pp. 253–267.
- Gelb David S.& Strawser Joyce A. [2001],“Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure,” *Journal of Business Ethics*, Vol.33, Iss.1, pp.1–13.
- Hamel Gary & Välikangas Liisa.[2003], “The quest for resilience,” *Harvard Business Review*, Vol.81, Iss.9, pp.52–62.
- Hart Stuart L. [1995], “A Natural-Resource-Based View of the Firm,”*Academy of Management Review*, Vol.20, Iss.4, pp.986–1014.
- Hitt,M.A.,Dacin & M.T.,Levitas & Edward Levitas & Jean-Luc Arregle and Anca Borza[2000],“Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and

- Organizational Learning Perspectives,” *Academy of Management Journal*, Vol.43,Iss.3,pp.449-467.
- Ivanoff,S.S.[1954], “Measuring Shipping Qualities Of Watermelons: According to Snowden's Method,” *Journal of Heredity*, Vol.45, Iss. 4,pp.155-158.
  - Kathleen M. Eisenhardt & Jeffrey A. Martin[2000],“Dynamic capabilities: what are they?,” *Strategic Management Journal*,Vol.21,Iss.10-11, pp. 1105-1121.
  - Kim W. & Mauborgne R.[2000], “Knowing a winning business idea when you see one,”*Harvard business review*, September–October 2000,pp.129-138.
  - Lee,A.V. ,J. Vargo &E. Szvillz[2013],“Developing A Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience,”*Natural Hazards Review*,Vol.14,Iss.1,pp.29-41.
  - Martin, Ron,& Sunley, Peter[2015],“On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation,”*Journal of Economic Geography*, Vol.15,Iss.1, pp. 1-42.
  - Masten, A. S.,& Best, K. M., & Garmezy, N. [1990], “Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity,” *Development and Psychopathology*,Vol.2, Iss.4,pp.425–444.
  - Mentzer John T.& William DeWitt & James S. Keebler & Soonhong Min & Nancy W. Nix& Carlo D. Smith & Zach G. Zacharia[2001],“ Defining Supply Chain Management,”*Journal of Business Logistics*,vol.22,Iss.2,pp.1-25.
  - Natalia Ortiz-de-Mandojana & Pratima Bansal [2015],“The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices,”*Strategic Management Journal*,Vol.37,Iss.8, pp.1615-1631.
  - Pacheco-de-Almeida & Gonçalo, Zemsky, Peter. [2007] ,“The Timing of Resource Development and Sustainable Competitive Advantage,”*Management Science*, Vol.53,Iss.4,pp.651-666.
  - Patriarca, Riccardo&Di Gravio, Giulio,&Costantino, Francesco,&Falegnami, Andrea,&Bilotta, Federico[2018],“An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience,”*Safety and Health at Work*,Vol.9,Iss.3,pp. 265 -276.
  - Perrings C. [2006], “Resilience and Sustainable Development, ” *Environment and Development Economics*, Vol.11,No.4,pp.417-427.
  - Peteraf, Margaret A. [1993],“The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View,”*Strategic Management Journal*, Vol.14,Iss.3, pp. 179-191.
  - Priem, Richard L., & John E. Butler [2001],“Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?,” *The Academy of Management Review*, Vol.26, Iss.1,pp.22-40.
  - Richard A. D'Aveni, & Giovanni Battista Dagnino & Ken G. Smith[2010],“The age of temporary advantage,”*Strategic Management Journal*, Vol.31, Iss.13,pp. 1371-1385.
  - Sabatino, Michele[2016] ,“Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises,”*Journal of Business Research*,Vol.69,Iss.5,pp. 1924-1927.
  - Sanchez Ron [1995] ,“Strategic flexibility in product competition,”*Strategic Management Journal*,

Vol.16, Iss.S1, pp.135-159.

• Slawinski N, Bansal P.[2012],“A matter of time: the temporal perspectives of organizational responses to climate change, “*Organization Studies*,Vol.33,Iss.11, pp.1537–1563.

• Staw Barry M. & Lance E.Sandelands and Jane E.Dutton[1981],“Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel analysis,”*Administrative Science Quarterly*, Vol.26,Iss.4,pp.501–524.

• Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. [2003],“Organizing for Resilience,”*Positive Organizational Scholarship* (San Francisco: Berrett-Koehler), Chapter 7, pp: 94-110.

• Teece D.J. [2007],“Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance,”*Strategic Management Journal*,Vol.28, Iss.13,pp.1319-1350.

• Teece, D. J. [2014] ,“A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise,”*Journal of International Business Studies*, Vol.45,Iss.1, pp.8-37.

• Teece,D.J. & Gary Pisano,&Amy Shuen[1997] ,“Dynamic capabilities and strategic management,”*Strategic Management Journal*,Vol.18.Iss.7, pp.509-533.

• Thomas C.Spekman Forbes & Robert E.,& Theodore M.,& Lynn A.,& Isabella MacAvoy[1998],“Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future,” *Journal of Management Studies*, Vol.35,Iss.6,pp.747-772.

• Tierney, K. J. [2008],“Structure and process in the Study of Disaster Resilience,”*The 14th World Conference on Earthquake Engineering*, Beijing of China.

([https://www.iitk.ac.in/nicee/wcee/article/14\\_K010.pdf](https://www.iitk.ac.in/nicee/wcee/article/14_K010.pdf) )

• Wendong Lv& Yuan Wei& Xiaoyun Li& Lin Lin[2019], “What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China,” *Sustainability*, Vol.11, Iss.6, p.1561.

• Whetten D.A.[1989],“What Constitutes a Theoretical Contribution?,” *The Academy of Management Review*, Vol.14, Iss.4, pp.490-495.

• Yossi Sheffi & James B. Rice Jr. [2005] ,“A Supply Chain View of the Resilient Enterprise”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.47,Iss.1, pp.41-48.

• Young,T.[1814],“Remarks on the employment of oblique riders, and other alterations in the construction of ships. Being the substance of a report presented to the board of admiralty, with additional demonstrations and illustrations,” *Philosophical Transactions of Royal Society of London*,Vol.104,pp.303-336.

• Zollo, Maurizio,&Winter, Sidney G.[2002],“Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” *Organization Science*, Vol.13,Iss.3,pp.339-351.

主なホームページ :

データ源や公表など :

厚生労働省 : <https://www.mhlw.go.jp/index.html>

政府統計の総合窓口：<https://www.e-stat.go.jp>  
日本漢方生薬製剤協会：<https://www.nikkankyo.org>  
日本東洋医学会：<http://www.jsom.or.jp/universally/doctor/genjou.html>  
公正取引委員会：<https://www.jftc.go.jp/index.html>  
京东商城：<https://www.jd.com>  
国家药品监督管理局：<https://www.nmpa.gov.cn>  
国家统计局：<http://www.stats.gov.cn>  
中华人民共和国海关总署：<http://www.customs.gov.cn>  
中国商务部统计数据：<http://www.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/dgzg/>  
中华人民共和国中央人民政府：[www.gov.cn](http://www.gov.cn)  
国家药品监督管理局：<https://www.nmpa.gov.cn>  
上海证券交易所：<http://www.sse.com.cn>  
企查查：<https://www.qcc.com>  
前瞻数据库：<https://d.qianzhan.com>  
东方财富网：<https://www.eastmoney.com>  
国泰安数据库（CSMAR）：<https://data.csmar.com>  
中商情报网：<https://www.askci.com>

会社のホームページ：

株式会社ツムラ（本社）：<https://www.tsumura.co.jp>  
上海津村製薬有限公司：<http://www.shtsumura-p.com>  
天津津村製薬有限公司：<http://www.tjtsumura.com>  
平安津村有限公司：<https://pingan-tsumura.com.cn/brandstory/news/xinwen9>  
深圳津村薬業有限公司：<http://www.sztsumura.com.cn>  
盛実百草薬業有限公司：<https://ja.shengshibaicao.com>  
TSUMURA USA, INC.：<https://www.tsumura-usa.com>  
武田薬品工業株式会社：<https://www.takeda.com/jp/>  
大塚ホールディングス株式会社（大塚HD）：<https://www.otsuka.com/jp/>  
アステラス製薬株式会社：<https://www.astellas.com/jp/>  
第一三共株式会社：<https://www.daiichisankyo.co.jp>  
中外製薬株式会社：<https://www.chugai-pharm.co.jp>  
エーザイ株式会社：<https://www.eisai.co.jp/index.html>  
住友ファーマ株式会社：<https://www.sumitomo-pharma.co.jp>  
協和キリン株式会社：<https://www.kyowakirin.co.jp/index.html>  
塩野義製薬株式会社：<https://www.shionogi.com/jp/ja/>  
田辺三菱製薬株式会社：<https://www.mt-pharma.co.jp>

中国北京同仁堂（集团）有限责任公司：<https://www.tongrentang.com/>  
北京同仁堂股份有限公司：<https://gf.tongrentang.com>  
北京同仁堂国薬有限公司：<https://cm.tongrentang.com>  
北京同仁堂科技发展股份有限公司：<http://www.tongrentangkj.com>  
北京同仁堂健康药业股份有限公司：<https://www.trthealth.com>

北京同仁堂奧克蘭有限会社：<http://tongrentang.co.nz>  
北京同仁堂制药公司：<https://www.trt-pharma.com>  
平安健康：<https://www.jk.cn>  
天士力医药集团股份有限公司：<https://www.taslypharma.com/cxzygjh.jhtml>  
广州白云山医药集团股份有限公司：<http://www.gybys.com.cn/?nf92=tbvuf>  
云南白药集团股份有限公司：<http://www.yunnanbaiyao.com.cn>  
天津红日药业股份有限公司：<https://www.chasesun.cn>  
华润三九医药股份有限公司：<https://www.999.com.cn/index.html>  
津药达仁堂集团股份有限公司中新制药厂：<http://zhongxinzhiyao.com.cn>  
漳州片仔癀国药堂医药连锁有限公司：[http://www.zzpzh.cn/yzyw/list\\_17.aspx](http://www.zzpzh.cn/yzyw/list_17.aspx)  
山西广誉远国药有限公司：<http://www.guangyuyuan.com/index/index/index.html>  
重庆太极实业(集团)股份有限公司：[www.taiji.com](http://www.taiji.com)  
华东医药股份有限公司：[www.eastchinapharm.com](http://www.eastchinapharm.com)  
人福医药集团股份公司：[www.humanwell.com.cn](http://www.humanwell.com.cn)  
江苏恒瑞医药股份有限公司：[www.hengrui.com](http://www.hengrui.com)  
四川科伦药业股份有限公司：[www.kelun.com](http://www.kelun.com)  
健康元药业集团股份有限公司：[www.joincare.com](http://www.joincare.com)  
浙江新和成股份有限公司：[www.cnhu.com](http://www.cnhu.com)  
哈药集团股份有限公司：[www.hayao.com](http://www.hayao.com)  
上海现代制药股份有限公司：[www.shyndec.com](http://www.shyndec.com)  
丽珠医药集团股份有限公司：[www.livzon.com.cn](http://www.livzon.com.cn)  
浙江海正药业股份有限公司：[www.hisunpharm.com](http://www.hisunpharm.com)