



慶應義塾大学ビジネス・スクール

佐藤製薬株式会社

一般用医薬品販売規制緩和一

1999年1月30日付の日経流通新聞によると、「厚生省はこれまで薬局・薬店でしか販売できなかつた医薬品の一部を、一般小売店でも販売できるよう規制を緩和すると発表した。」これによると、ドリンク剤や健胃清涼剤など従来医薬品だったものが、本年3月31日付で医薬部外品に変更され、スーパーやコンビニエンスストア、駅売店などで自由に扱えるようになる（3月末で医薬部外品となる15製品群については付属資料参照）のである。15製品群に該当する700品目のうち、今回医薬部外品に自動的に移行するのは、成分や分量、効能など厚生省が設けた新たな承認基準に見合った200品目であり、ビタミン含有保険剤（いわゆるドリンク剤）が主体となりそうである。このドリンク剤の中では100ml中心の大正製薬の「リポビタミンD」などは承認基準に該当するが、佐藤製薬の「ユンケル黄帝液」などの生薬を多く含む小容量のミニドリンク剤については対象外になると思われた。但し、佐藤製薬の製品のなかでも比較的¹⁰生薬成分の少ない「ユンケル・ローヤル・C」（30ml、486円）などは承認基準に合うものと考えられた。¹⁵

佐藤製薬株式会社取締役社長佐藤誠一は、今回の規制緩和に対してどのように対応すべきか思い悩んでいた。まず、ミニドリンク剤「ユンケル黄帝液」を主力商品の一つとする同社は、ミニドリンク剤では市場シェア第1位を確保しているものの、ドリンク剤分野ではさほどの商品を持っていない。この際、医薬部外品として販売できる「ユンケル・ローヤル・C」あるいは承認基準に合うドリンク剤を積極的に販売して大々的に新チャンネルに攻勢をかけるべきなのだろうか。また、そうであれば、これまで同社を支えてきたおよそ3万店の直販ルートとしての薬局・薬店にどう対応すべきかも考えなければならなかつた。また、それぞれのコンビニエンスストア・チェーンには、コンビニエンスストアが指定する食品系問屋を通して販売しなければならないことも、頭の痛い問題だった。今回の意思決定の参考とするために、このケースではまず、およそ20年前の栄養ドリンク（清涼飲料系栄養飲料）およびドリンク剤の市場展開の様子をかいま見ながら1999年における展開を考えてみることにする。²⁰
²⁵

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が佐藤製薬株式会社の協力をえて作成したものである。このケースは教材として準備されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評価するものではない。

1999年7月

1979年：栄養ドリンクの戦い

1979年、味の素株式会社（以下味の素）は栄養ドリンク「アルギンZ」を発売し、直ちに
およそ4%の市場シェアを獲得した。しかし、その後は市場シェアを伸長できないままに、
「アルギンZ」の発売をきっかけとして競合商品が数多く参入することが予想された。事実、
5 1980年にはヤクルトが「タフマン」を発売し、1981年には日本コカコーラ株式会社の栄養ド
リンク「リアルゴールド」が四国でテスト販売する計画が発表されていた。さらに、サント
リーも参入するとの話も伝えられていた。

栄養ドリンク市場

10 1980年末現在、栄養ドリンクの市場規模は、メーカー出荷額で約670億円（小売価格で約
1,300億円）、対前年伸び率20.7%であった。一方、コーラやジュースに代表される我が国の
ノンアルコール飲料市場は一般に一兆円市場と言われていたが、今日ではコーラから果汁飲
料へなどといった製品間の増減はあるものの、全体量としてはほぼ限界に達しており、成熟
市場と考えられていた。味の素では、栄養ドリンク市場が大塚製薬の「オロナミンC」の発
15 売によって形成され、以降継続してガリバー型市場として推移してきたため、参入にあつ
てアルギンZの将来について多少懸念はしたものの、市場自体が成長市場であること、およ
び今後大手食品メーカーの相次ぐ参入が予想されることなどから、アルギンZの市場シェア
を拡大してゆくことが必要であると考えていた。

20 一般に、栄養飲料と称されているものは、法規制上ドリンク剤と栄養ドリンクの2種類に
区別されていた。ドリンク剤は1964年に大正製薬が滋養強壯、栄養補給をキャッチフレーズ
に「リポビタミンD」を全国発売し、栄養ドリンクは1965年に大塚製薬が「オロナミンC」を
清涼飲料として全国発売したことによって市場が形成されたとされている。そして、その後
1968年に厚生省の指導の下に現在のドリンク剤と栄養ドリンクとに区分整理された。ドリン
25 ク剤は、薬事法によって品質、取り扱い、広告表現に法的な制約が加えられており、流通チ
ャネルについても薬局など限定的なルートを取らざるをえず、現在のところ100ml前後の製
品の新規参入は厚生省が認めていない。これに対して栄養ドリンクは、法的な規制が緩やか
であり、流通チャネルの多様化、販売価格の据え置きなどを背景として販売数量を伸ばして
いた。

ドリンク剤と栄養ドリンクの規制上の違い

	ドリンク剤	栄養ドリンク
表示義務	医薬品	清涼飲料または炭酸飲料
規格	薬事法	食品衛生法
成分	ビタミン各種、アミノ酸などの薬効のあるもの各種(成分表示の義務)	ビタミン各種、ローヤルゼリー、アミノ酸、蜂蜜、果汁など
表現と販売方法	清涼感、反復作用を促す表現の禁止、薬店以外の販売禁止	医薬効果の表現禁止、販売店の制約なし

栄養ドリンク市場の今日の姿を語る時、大塚製薬のオロナミンCをはずして語ることは出来ないだろう。オロナミンCが大塚製薬によって発売されたのは、1965年であるが、当時は、1960年頃からの第1次ビタミン・ブームの真っ直中にあり、当時20cc程度のアンプル入りの滋養強壮剤が多数出回っていた。そして、この強壮剤分野に「グロンサン内服液」や「アスパラ」など製薬メーカーの製品がこぞって参入してきたのである。大塚製薬も当時、容量を60ccと大きくした「グルクロン酸ビタミン内服液」や「キングシロー」「クィーンシロー」などを発売していた。ここに出てきたのが、さらに大型化した大正製薬の「リポビタミンD」などの内服液であった。大塚製薬はこの「リポビタミンD」に対抗するという意味でオロナミンCを発売しようとしたのである。従って、オロナミンCは当初医薬品として開発されたのである。ところが、大塚製薬では飲み味を良くするために炭酸液をオロナミンCに入れたため、これが薬事法にひっかかり、医薬品として開発したオロナミンCは医薬品として認められず、結果として大塚製薬はオロナミンCを清涼飲料として発売せざるえなくなってしまったのである。

大塚製薬の喜藤営業部次長は当時の状況を次のように語っている。
「薬局には置いて貰えないので独自の販売ルートを手探りに切り開かなければならなくなったのです。パン屋さん、お菓子屋さん、八百屋さんを薬屋の営業部員がオロナミンCを積んで、置いてくれそうな店という店を回るわけです。1日50軒以上飛び込んで頼んで回りましたね。食品問屋さんに行ってもあまり色よい返事は貰えませんでしたから、小売店に頼んで小売店の注文書を持って問屋さんに取り扱いを頼みに行くという順序でした。当時はコココーラの全盛期でしたよ。そのコーラが35円、牛乳が18円、ビールだって110円という時代ですよ。そこにオロナミンCを100円で置いてくれと頼むんですから難しかったですね。成功率は1割にも満たなかったと思いますよ。」

500人の営業部員は、来る日も来る日もルート開拓のセールスに走り回った。コーラを置

いてあるところは殆んど全小売店を回ったとも言われている。薬局の隣に品物を置いたためにその薬局から大塚製薬の薬を不売宣言されたこともあった。清涼飲料ルート、菓子店、酒屋、食料品店、スポーツ施設、娯楽施設、おしぼり屋、ガソリンスタンドなど、ありとあらゆるところに販路を探した。こうして、オロナミンCを置いてくれる小売店が今日では全国
5 に約60万軒を超えるに至ったのである。この結果、1972年にはオロナミンCの販売数量は1億本を突破することとなった。オロナミンCの今日の販路の強さについて、大塚製薬の金石取締役総務部長は次のように語っている。

「食品メーカーさんや飲料メーカーさんがいくら販路を持っていると言われても、60万軒
10 の得意さんはないでしょう。どうしても、それまで持っている販路、酒屋さん中心、食品店中心のルートを頼ることになりますね。うちは、それらを全部早い時期に直販みたいな形で開拓してきました。今では、このルートにオロナミンCが自然に流れていくといったところですよ。」

15 1981年現在、オロナミンCとアルギンZは、それぞれ異なった製品およびパッケージ上の特徴を持っていた。オロナミンCはシンプルで親しみやすい茶色のボトルに入っているのに対して、アルギンZは深緑色の男性的なイメージのラウンドボトルに入っていた。また、これらのボトルに貼られたラベルもオロナミンCが白地に赤の大衆的なイメージを出しているに対して、アルギンZは数種類の金色を使い、ボトルにもスカッフイング（表面の段差）を入れて高級高品質イメージを出していた。中身については、オロナミンCが炭酸入りの120ml
20 でアルギンZはアルギニン入り炭酸なしの110mlであった。価格はオロナミンCが100円を保っており、一方、アルギンZは当初から一本150円で発売した。

アルギンZの製品政策について味の素の飲料事業部副部長和田卓也氏は次のように語っている。
25 「うちは世界一のアミノ酸メーカーです。アミノ酸の研究開発過程でアルギニンという身体で作られても常に不足しがちなアミノ酸を開発してきました。外国ではこのアルギニンを強肝剤として使用している国もあるほどなんです。」「中身については絶対の自信を持っています。少なくとも価格分以上に中身には責任が持てます。オロナミンCは炭酸を入れて
30 いるけど、うちのには入っていません。中身が違うんだと訴えたいところなんですけどね。」

一般に、栄養ドリンクの消費者構成は、20才から24才が12%、25才から34才が43%、35才から49才が32%、50才以上が13%程度とされており、なかでも25才から34才の層の消費者の

伸び率が近年にわたって顕著であった。これらの消費者の栄養ドリンクの消費行動は比較的即時的であり、最寄品的な購買が行われることが多かった。一方、ドリンク剤を購入する消費者は、これらの商品が薬系であり、薬局薬店にしか販売されていないこともあって、効能についてよく吟味し比較購買する傾向が強かった。各商品の使用者層については、オロナミンCが今日ではその層を拡大して女性や子供を含むファミリー層を対象としているのに対して、アルギンZは成人男子を主要ターゲットとしていた。また、消費者は、栄養ドリンクを栄養感／清涼感、高級感／割り安感といった次元で捉えているとも考えられていた。

栄養ドリンク市場の流通チャネルは、オロナミンCが発売以来新たな流通ルートを求めて多様な販売チャネル作りを行っており、現在では、薬系問屋8%、食系問屋85%を通じて全国およそ65万軒の小売店で販売されていた。また、残りの7%のルートは、鉄道弘済会が5%、自動販売機が2%（約4万台）となっており、なかでも鉄道弘済会については独占的な販売を行っていた。一方、アルギンZの流通チャネルは、味の素が従来から持っている食系問屋が主体（92%）であり、残りは薬系の問屋が利用されていた。同社の末端の販売店数はおよそ20万軒であり、自動販売機もオロナミンCの約2分の1に留まっていた。このため味の素では末端販売店のローラー作戦を展開し、また特殊ルート（スポーツ施設、行楽施設、ゴルフ場、料飲店など）にも直接アプローチしてルート作りに努めていた。今後は味の素ゼネラルフーズ社の製品との併売自動販売機の設置にも力を入れていく計画だった。さらに、近々発売が予想される日本コカコーラ株式会社では、その主力製品であるコカコーラの末端販売店として、職域販売拠点も含めて全国に120万軒の販売店を持っていた。これらの販売店には全国に17社ある地域コカコーラ・ボトラーズを通じて、同社のコカコーラやファンタを始めとする清涼飲料が販売されていた。また、自動販売機の設置台数も全国で60万台にのぼり、これらのルートを通じて同社が栄養ドリンクの新製品を発売して来ることが予想された。

次の表は、1980年度のオロナミンCとアルギンZの広告費および販促費の大きな内訳を示したものである。表にみられるように、オロナミンCはテレビを主体とした広告活動を行っており、タレントの大村昆や読売巨人軍の選手を使って、「元気はつらつオロナミンC」、「オロナミンCは小さな巨人です」と、フレッシュさや親しみやすさを強調していた。

一方、アルギンZは、味の素がこれまで使っていた三ツ矢歌子や加山雄三などのファミリー・イメージのタレントとはまったく異なる若山富三郎を起用して、「男には男の武器がある」と訴え、さらに中村雅俊と朝潮を起用して、「シャッキと快調Zの気分」、「ひとつ上で

行こうじゃないか」と商品の高品質性やアルギニン酸の栄養感を訴えている。

オロナミンCとアルギンZの広告販促費内訳

5

	アルギンZ	オロナミンC
新聞	250	60
雑誌	40	300
テレビ	930	1,300
ラジオ	80	NS
販促費	150	NS
クリエイティブ費	100	30
合計	1,550	1,690

10

一方、1980年のドリンク剤の市場規模は、生産高で1,048億円（対前年比108.0%）市場シェアは、リポビタミンD（大正製薬）が52.0%、新グロメント（中外製薬）6.7%、エスカップ（エスエス製薬）6.5%、チオビタ（大鵬薬品工業）4.0%、その他30.8%となっていた。同様に、ミニドリンク剤の生産高は262億円（対前年比108.0%）であり、市場シェアはサモンゴールド（大正製薬）16.3%、キョーリヨピン（湧永製薬）15.4%、ドックマン（全薬工業）5.4%、ゼリアロイヤルゼリー（ゼリア新薬）4.4%、ユンケル黄帝液（佐藤製薬）3.7%、その他54.8%となっていた。

20

我が国の栄養ドリンク市場は、その後もアルギンZの市場参入以来日本コカコーラのリアルゴールドをはじめとして多数が参入することによって成長を続けていた。その市場規模は1994年に1,864億円とピークに達し、これ以降は減少傾向に転じている。1998年の市場規模は1,538億円を記録し、この5年間は安定的に推移している。ちなみに、1998年の市場シェアは、オロナミンCが35.3%、リアルゴールド15.7%、ヤクルト・タフマン7.3%、アルギンZ（カルピス株式会社に移管）4.4%、その他37.3%である。

25

1999年：ドリンク剤の戦い

30

1999年3月末の販売規制緩和を前にして、大正製薬、エスエス製薬、佐藤製薬をはじめとする大衆薬大手の直販メーカー、武田薬品工業、中外製薬をはじめとする卸売流通メーカー各社が入り乱れてその対応に色めきたっており、ドリンク剤市場は大混乱の様相さえ示し始

めている。ドリンク剤市場は、1994年から1998年に至るまでその規模は横這い傾向にあり、この間多少の変動はみられるものの、ほぼ690億円前後に落ち着いている。市場シェアもリポビタミンDの圧倒的な強さはゆるぎなく、リポビタミンDの63.2%、チオビタ13.5%、エスカップ8.8%、新グロモント8.2%、その他6.3%となっている。ミニドリンク剤市場も同様に、1994年から1998年の間の市場規模は横這いで、ほぼ860億円前後と安定している。市場シェアは、ユニケル黄帝液が35.9%と他を圧しており、次いでリポビタミンD（上位クラス商品）と「ゼナ」を合計した数字で大正製薬が26.0%となっている。以下、グロンサンが13.2%、アリナミンV（武田薬品工業のビタミン剤液化商品）が9%、三共のリゲインが3%である。

5

今回の販売規制緩和に対しては、各社各様の対応を検討しており、また、大手コンビニエンスストア・チェーン側も総じて積極的に受けとめている。

10

大正製薬では、大衆薬市場伸び悩みの状況下において、今回の規制緩和によってドリンク剤だけでも1,000億円規模の市場の広がりが見込めるとして、コンビニエンスストアとの取引に積極的に乗り出す構えを見せている。中外製薬も新グロモントの2品目、三共もリゲインの2品目、武田薬品工業もアリナミンVを販売するとみられている。依然としてドリンク剤では圧倒的な強さを誇るリポビタミンDも、バブル崩壊後の消費低迷や残業時間減少の影響で売り上げは伸び悩んでいる。このため、「ファイト一発！」のテレビCMで男らしさをアピールしてきた広告戦略もここ数年は女性や若者を意識してきて、微妙に修正してきている。最近では女性誌にも広告を出稿し始めている。主力客層の中年男性以外に購買層を広げるには、若者客の多いコンビニエンスストア・ルートの開拓は絶好のチャンスとみられている。同社の狙いは、「コンビニで客のすそ野を広げ、ヘビーユーザーには薬局でまとめ買いしてもらう」ことである。

15

20

中堅医薬品メーカーのゼリア新薬工業では、販売規制緩和後は「365日商品を毎日配送できる物流体制が不可欠」とみて、2月末から伊藤忠商事系の物流会社スーパーレックスと資本・業務提携、物流業務を全面委託する。スーパーレックスは、首都圏でイトーヨーカ堂向けの物流を委託するなど、きめ細かい物流ノウハウを蓄積している。ゼリアはこれまで大衆薬については、薬局への直販体制を敷いて一軒一軒届けていたが、コンビニやスーパーとの今後の取引をにらんで物流体制の一新に踏み切ったわけである。

25

30

一方、食品卸にとっても今回の規制緩和は「願ってもないチャンス」と考えられている。

既にコンビニエンスストアやスーパーと取引のある食品卸各社は、製薬会社との仕入れ交渉に動き始めている。片や医薬品卸もコンビニやスーパーに取引を持ちかけ始めている。食品卸では、国分や加藤産業、三友食品などの大手が製薬会社との接触を始め、コンビニ向け商流と物流のノウハウを握る強味をアピールして、複数メーカーからの仕入れを目指している。

5 複数メーカーからの商品調達で品揃えを充実させ、取り扱い数量の取りまとめによる物流コストの削減につなげるのが狙いである。「コンビニ側からすればドリンク剤は清涼飲料のようなもの、医薬品卸と新たに取引するよりは一括納入の方を選ぶはずだ」との声も食品卸の間では上がっている。指定問屋制を敷いているイトーヨーカ堂やセブンイレブンも、新たに医薬品卸と取引を開始するよりは、これまでに取引のある食品卸から仕入れる可能性が強い。

10

食品卸にも全く問題がないわけではない。医薬品業界には特約系列卸制度が根強く残っており、メーカー系列も食品以上にはっきりしていることである。メーカーが系列の医薬品卸とうまく話し合いが付き、食品卸との取引に踏み切れるかどうか多少の懸念が残る。メーカーにとっても、ドラッグストアなどでドリンク剤の安売りが常態化していることも悩みの種

15 であり、そのために卸の利幅が薄いことも懸念材料である。一方、医薬品卸でも大衆薬に強い小林製薬や大木などがコンビニエンスストアとの取引に向けて動き出している。新市場に意欲を示しているのは、食品医薬品卸だけではない。日用雑貨卸最大手のパルタックもコンビニとの取引には積極さを示しているし、日用雑貨卸業界での業界再編は急激に進んでおり、大手卸の品揃え拡大意欲は向上している。

20

コンビニエンスストア各社も販売規制緩和を受けて、積極的に準備している。ローソンは東京・品川の勝島一丁目店の入口近くにドリンク剤専用のオープンケースを設置して、消費者の反応を探っている（現在は機能性飲料などを陳列）。ケースは上段三段がドリンク剤用、

25 下二段は大衆薬など箱入りの薬を入れる予定である。東日本キヨスクでも売店「レッツキヨスク」（1200店）に加えて、売場面積がその2～3倍の「ミニコンビニ」でも扱う予定。地下鉄互助会も売店「メトロス」全150店で取り扱いを決定、スーパーではライフコーポレーションが全店でドリンク剤、ビタミン剤の販売を始めることを表明しているし、大手チェーンの取扱い意向は強い。

30

以上のように、メーカー、卸、コンビニエンスストア、スーパーと各種各様に販売規制の緩和に向けて積極的な姿勢を示している。しかし、医薬品メーカーにとって悩みなのは、「長年の取引先である薬局・薬店とコンビニを天秤にはかけられないこと」である。特に取

引先薬局・薬店をおよそ5万店をかかえる業界最大手の大正製薬にとって悩みは深い。そんな折、「大正製薬は販売規制緩和後、低価格のドリンク剤リポビタミンDはコンビニや量販店向け、高額品のゼナは薬局向けに特化して販売する」とのうわさが飛び交っており、同社はうわさの打ち消しにやっきとなっている。事実、大正製薬では昨年12月にドリンク剤の新シリーズ「リポビタミンDロイヤル」を発売。これは、滋養強壮効果を持つ生薬シゴカ、ゴミシ、コクシ、ニクジュヨの4種類を入れ、肉体疲労に効果のあるタウリンを2000mg配合したものであり、リポビタミンDシリーズの最上位商品で価格も500円である。さらに、ミニドリンク剤ゼナシリーズも強化し新製品2品目を投入、800円から3,000円までの価格帯別商品ラインを揃えた。新製品はゼナFXゴールド（50ml 2,000円）とゼナFXロイヤル（50ml 2,500円）で、従来空白になっていた2,000円台の価格帯を埋めた。大正製薬では、医薬品で確実に薬局・薬店の顧客を捉え、ブランド力のあるリポビタミンDで戦えば清涼飲料のオロナミンCと同じ土俵で戦えるとの思いが強い。オロナミンCは一般小売店や自動販売機ばかりか薬局・薬店ルートも確保しており、オロナミンCをドリンク剤と混同する消費者も多いから、この辺りを明確にすることも必要だとも考えていた。また、薬局の顧客は30代の主婦がメインであり、コンビニには20代の独身男女が多いから、この点も商品戦略使い分け検討の対象にしなければならないと考えていた。

需要動向の変化

一般に、ドリンク剤のイメージは「薬局の店頭で小瓶を飲み干す疲れた中年サラリーマン」とされていたが、全体としては売れ行き低迷のなかで若い女性に愛飲者が増加する傾向がみられた。滋養強壮や疲労回復をうたったドリンク剤は通常景気が悪くなると売れ行きが鈍るとされている。それでは気軽にドリンク剤を手にする若い女性が増えたのは、職場進出による疲労蓄積が原因なのだろうか。それとも、過熱気味の健康ブームの反映なのだろうか。

東京駅に隣接する大丸東京店の薬品売り場。昼休みの時間帯になると「エナジープール」と銘打ったドリンク剤コーナーへ常連のOLたちが続々と来店する。女性来店者のうちのざっと3割が20代の女性たちである。東京丸の内にあるドラッグストアでは午前9時の開店から若い女性が殺到し、午前中だけで50人以上の常連が訪れるという。社会調査研究所の調査によると、「過去1年間にドリンク剤を飲んだ人」は20代の女性で39%、30代の女性に至っては47.4%であった。このように、20代30代の女性の服用者率が増加しているにもかかわらず、男性は10代から60代のすべての年代で服用者率が減少している。ドリンク剤の服用は男性が疲労回復を主な目的としているのに対して、女性は疲労からくる肌荒れ防止目的が目立

っている。

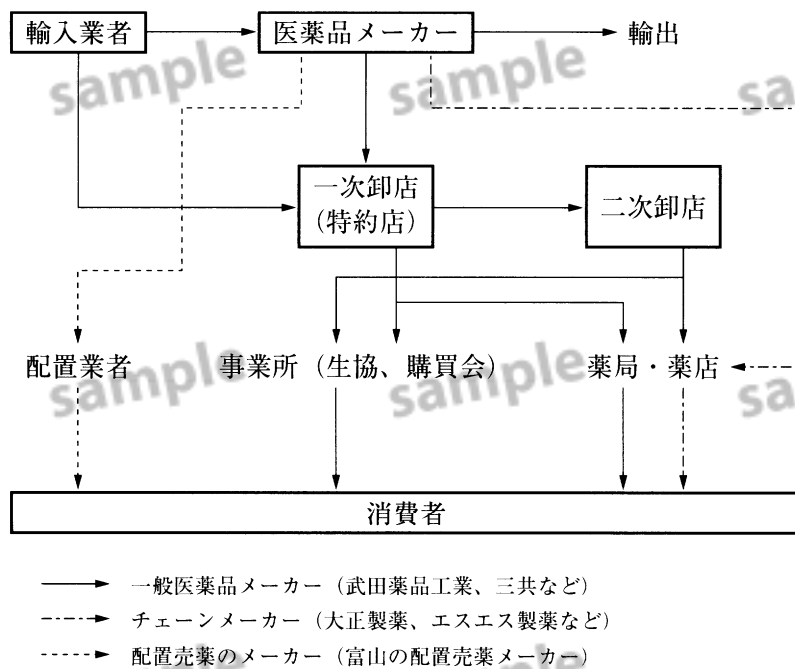
医薬品の流通構造

我が国では医薬品は医療用医薬品（医家向）と一般用医薬品（大衆薬）に分類され、市場規模は1997年時点でそれぞれ5兆1,870億円と9,610億円である。医家向医薬品は医療機関で処方を受けた上で病院内薬局や処方薬局で販売されるものであり、大衆薬は医師の処方なしに薬局・薬店等で販売されるものである。次の図は大衆薬（一般用医薬品）の流通ルートを示したものであり、武田薬品工業や三共などの医家向医薬品中心のメーカーは大衆薬の流通についても医薬卸を活用している。一方、大正製薬、エスエス製薬、佐藤製薬などの大衆薬の売上比率の多いメーカーは、大衆薬については薬局・薬店と直接取引をしている。配置薬メーカーあるいは配置薬業者とは、いわゆる「富山の薬売り」と総称されるような、家庭用置き薬の業者であり、その規模は小さい。

我が国の医薬品卸売業は、1994年の商業統計で7,531店（うち個人営業558店）、医薬品・化粧品卸は1万9,710店（うち個人営業は4,694店）であり、いずれも減少傾向にある。薬局は4万2,412店、薬剤師のいる薬店1万4,117店、薬剤師のいない薬店1万6,764店、合計7万3,293店である。これらの店舗数は、食料品小売店をはじめとするおおかたの中小小売店が減少するなかで、安定的であった。

一方、今回の販売規制緩和でドリンク剤の販売が行なえるようになる主な小売店は、コンビニエンスストア3万8,225店、スーパーマーケット4万6,900店、ディスカウント・ストアなどの小売店2,900店、キヨスク5,000店、合計9万3,025店である。また、コンビニエンスストア3万8,225店のうち、上位5社（セブン・イレブン 7,362店、ローソン 6,649店、ファミリー・マート 6,085店、デイリー・ヤマザキ 2,826店、サークルK 2,328店）の合計店舗数は、2万5,250店である。

一般医薬品の流通ルート



佐藤製薬の概要

佐藤製薬株式会社は、先代会長佐藤幸吉によって1915年東京本郷に佐藤製薬所として創業された。今日では我が国第三位の大衆薬メーカーとして、1997年度の売上はおよそ513億円、利益は84億円を計上している。佐藤製薬は医療用医薬品・一般用医薬品の双方を開発・販売しているが、売上比率としては一般用医薬品が圧倒的に多い。一般用医薬品のラインアップには、(1) ドリンク剤・ミニドリンク剤のユニケル・シリーズ、(2) 感冒薬のストナ・シリーズ、(3) 胃腸薬のイノセア・シリーズ、(4) 歯槽膿漏薬アセス、(5) ビタミン剤のユニケルEC、(6) 頭痛薬リングル、(7) 便秘薬サトラック、(8) 水虫治療薬ラマストーン・プラス・シリーズ、(9) 皮膚炎治療薬セロナ・シリーズなどがあり、その他点眼薬や点鼻薬など多数発売している。しかし、佐藤製薬の今日を作り上げたのは感冒薬のストナとミニドリンク剤のユニケル黄帝液であり、後者は今日では同社の売上の半分以上にも達している。

1967年11月に発売されたユニケル黄帝液は、1984年にタモリをイメージ・キャラクターに起用してから爆発的な売れ行きを示し始めた。ユニケル黄帝液が誕生した背景は次のようである。佐藤製薬では、全国ネットの直販組織であるSMA(後述)の加盟店が8,000店を超えた1965年頃、「ストナのような柱になる商品を一日も早くラインアップしなければ」と考えていた。トレードキャラクターである「サトちゃん」が登場した1959年に発売した風邪薬ストナは好評を持って市場に迎えられ、着実に主力商品としての地歩を固めていた。しかし、

風邪薬は季節商品的色彩が強い。「病気にかかってから買う薬ではなく、予防・健康増進に役立つ商品ならば売やすい。」佐藤製薬ではそんな思いにかられていた。

5 ユンケル黄帝液の母体となったものは、1956年に発売した「ユンケル」という滋養剤である。当時は一般大衆も治療のための薬を買うのが精一杯の時代だったから、ユンケルは量生産せず、将来性のある商品として地道に販売していた。そして、1967年に本格的な滋養強壯ドリンク「ユンケル黄帝液」が大々的に発売されたのである。語源は「ユンカー」(Junker)、ドイツ語標記で貴公子という意味である (Junkerは後に英語表示でYunkerと表示)。第二次世界大戦中のドイツ軍の爆撃機ユンカーズやルフトハンザ航空が世界に先駆けて就航させた
10 大型旅客機ユンカーズと語源は同じである。黄帝も、中国の三皇五帝に数えられる医薬や文化に造詣の深かった黄帝をそのままとったものである。ユンケル黄帝液は当初からタモリによる口込みや推奨もあって芸能界やスポーツ界を中心に支持され、その後爆発的な売れ行きを示したのである。

15 SMA (Sato Marketing Associates)

佐藤製薬では、ユンケル黄帝液の成長について、品質、タモリのテレビCMを中心とした宣伝力、そしてSMAの販売力をあげている。では、このSMAとは何だろうか。正式名称は、Sato Marketing Associates。SMAは1952年、先代会長佐藤幸吉によって佐藤協会として発足した。SMAは創業80年を迎えた1995年には加盟店数2万9,600店にまで成長した。SMA
20 加盟店の店頭には、おなじみの子象のサトちゃんがディスプレイされており、それまでの堅苦しい薬局・薬店のイメージを親しみやすい薬屋さんイメージに変えていった。しかし、近年になって長年にわたって佐藤製薬との親密な関係を保ってきたSMA組織も店主の代替わりが増えてきて、ブロック会などでも店主の年齢差が次第に目立ち始めた。そこで、1987年にSMA全国若手会が結成され、全体の会合とは別に若手店主だけの研究会や会合も催されるようになった。
25

SMAは全国の独立薬局・薬店を中心に組織化されたものであり、全国をいくつかのブロックに分割、ブロック会議や全体会議が行なわれている。1956年には会報サトウも創刊され、1999年に至って300号に近づくほどになっている。会報サトウは単に新商品の紹介やブロック会の報告をするばかりではなく、医学座談会や海外の医療システムの紹介なども行なっている。しかし、なんといっても会報サトウの目玉記事は、SMA加盟店の写真付きの商品販売事例集であり、会員である読者にとってはこれがかかり参考になるという。サトウ製薬が
30

得意とされる広告宣伝についても、先代会長は、「宣伝を強化するにあたってはSMAの加盟店を支援し、満足させるような宣伝でなければならない。・・・特選品の推奨販売に当たっては、推奨しやすく販売していかなければならんから、それ相応の宣伝は必要だ。消費者が薬局に佐藤の製品をすすめられた場合、佐藤の製品なら安心して使えるという信頼感に似た先人観があれば安心して買うことができるし、薬局も売りやすい。この信頼感を培うための宣伝をすることには私も大賛成である。」と述べている。

佐藤製薬がSMA加盟店に与えるサービスのひとつに「プラスワン・コーナー」システムがある。プラスワン・コーナーはプラスチック素材によるユニット・システムで、店舗の機能面での改善や店内雰囲気を一変するために開発されたものである。三列に区切られた薬品棚とその全面のガラスケース、ドリンクストッカーなどをセットしたわずか0.7坪のプラスワンという棚は、佐藤製薬が掲げる「ヘルスケア・イノベーション（Health Care Innovation）」という企業理念を具現化したものとしてレンタルで提供された。プラスワンという言葉は「ファーマシー+1」、薬局・薬店以外の何かを付加するという意味であり、商圏の客層、男女比率、時間帯別集客力などのデータに基づいて、それぞれの店舗についてのプラスワンが工夫された。

プラスワン・コーナー・システムは、店舗の機能性や雰囲気向上以外にもさまざまなメリットを提供した。例えば、プラスワン・コーナーを設置すれば1日3万円の売上を保証するという制度も加盟店に魅力を与えた。工事期間の短さも店主にとっては魅力だった。1978年にはプラスワン・コーナー設置加盟店が600店を突破、「全国コーナーメイト会」が設立され、勉強会や報告会の開催が相次いだ。プラスワン・コーナー・システムは、その後1995年に導入されたBSNショップ（バランスオブ・サイエンス&ネイチャー）の概念へと発展してゆく。

SMA加盟店にとってのもう一つの特典は、パワーブランド商品の存在である。パワーブランド商品は、従来エキスパート・ブランド商品と呼ばれていたもので、薬剤師のいるSMA加盟薬局専用のブランド商品である。例えば、「黄帝1」（ユニケル黄帝液シリーズの商品）やビタミン剤の「ゾンネロイヤル」、「ストナかぜ内服液30ml」などがこれに該当する。パワーブランド商品はいずれも薬剤師の説明や推奨が望まれるような商品であり、多くのものは800円から1,000円以上の価格の医薬品である。前述のようにSMA加盟店は独立の薬局・薬店が中心であるが、佐藤製薬ではマツモトキヨシ、コクミンといったチェーン・ドラ

ッグストアに対しては別にフォーラム会という組織を結成しており、これらのチェーンと取引のあるボランティア・バイインググループ用のブランドも提供している。

消費者の反応

- 5 佐藤製薬では本年3月に東京地区在住の年齢15才から65才の男女を対象に、販売規制緩和に備えて1,000人規模の電話調査を行なった。調査対象者は男女ほぼ同数であり、年齢分布では20代、30代、40代、50代でおよそ8割を占め、20代の対象者が255人と最大規模であった。調査ではまず、全体のサンプルに対して今回の一般用医薬品の販売規制緩和を知っているかどうかを聞いたところ、86%のサンプルが知っていると答えた。次に規制緩和に対する意見を
- 10 聞いたところ70%の人が好意的に捉えていた。また、薬局・薬店以外の小売店で販売した場合に商品の存在に気がつくかどうかについては、43%の人がすぐに気がつくだろうと答えた。

次におよそ1,000人のサンプルを個人特性や医薬部外品に対する態度などによって分類し、次の3つのタイプの消費者を抽出した。

15

(1) 一般消費者 (50%)

男性、サラリーマンで、殆んど普段はドラッグストアに行かない人。医薬部外品の使用には積極的で、規制緩和カテゴリーの拡大を望んでいる。

(2) ドラッグストア・タイプの消費者 (30%)

- 20 医薬部外品の購入のために頻繁にドラッグストアに行く人。製品ラインや価格をじっくりと検討する人で、規制緩和カテゴリーの拡大を望んでいる。

(3) 専門ドラッグストア・タイプの消費者 (20%)

- 25 殆んどが女性。さまざまな小売店によく行く人で、薬品の購入についても自由裁量度の高い人。薬局での薬剤師や専門家のアドバイスに頼り勝ちな人。今回の規制緩和には必ずしも賛成ではない。

30

調査ではさらに全体に対して、ドリンク剤ミニドリンク剤について、販売規制が緩和されたらどこで買いますか、という質問をした。65%の人が薬局・薬店で買うと答え、30%の人がコンビニエンスストアやスーパーで買うと答えた。残りの5%の人はどこでも買うと答えた人たちである。ここで、コンビニエンスストアやスーパーマーケットで買うと答えた30%の人の消費体験を調べたところ、そのうちの39%がドリンク剤のヘビーユーザー、41%がミドルユーザー、そして20%の人がライトユーザーもしくは消費経験のない人たちであった。

展望

佐藤誠一社長は、一般用医薬品の販売規制緩和を直前に控えて、今後大衆薬の市場はどのような方向に向かって行くのだろうかと思案していた。今回の規制緩和ではドリンク剤以外では感冒薬のような大型商品カテゴリーが対象から外されたものの、いずれ対象カテゴリーが拡大されることは予想できた。流通ルートも医薬品卸、食品卸、日用雑貨卸などさまざまに錯綜することも予想された。

5

佐藤製薬としては、今回承認されたユニケルロイヤルC以外にも医薬部外品をどんどん申請すべきなのか。また、SMA組織への対応はどうすべきなのか、チェーンドラッグへの対応はどうすべきなのか。今回は静観すべきなのか。さまざまな意思決定を考えると、頭の痛い日々が続くのだろうと予想された。

10

15

20

25

30

付属資料1 栄養ドリンクとドリンク剤の市場規模

	栄養ドリンク		ドリンク剤		合計	
	数量	前年比	数量	前年比	数量	前年比
1976年	480	147.7	500	111.1	980	126.5
1977年	600	125.0	520	104.0	1,120	114.3
1978年	875	145.8	660	126.9	1,535	137.1
1979年	1,140	130.3	750	113.6	1,890	123.1
1980年	1,289	113.1	800	106.3	2,089	110.1

※単位は百万本

付属資料2 栄養ドリンク市場の推移

	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年
メーカー出荷額	302億円	378億円	451億円	555億円	670億円
オロナミンCのシェア	73%	78%	79%	80%	80%
アルギンZのシェア	—	—	—	—	4%

付属資料3 主な栄養ドリンク／ドリンク剤

銘柄	小売単価	量目	販売メーカー
オロナミンC 炭	100円	120ml	大塚製薬
アルギンZ 清	150円	110ml	味の素
ヤクルト・タフマン 清	150円	110ml	ヤクルト
ハイクロンA 清	100円	110ml	大同薬品
玉龍赤まむし 清	150円	100ml	常磐薬品
ローヤル・ビタシー 清	120円	120ml	常磐薬品
ローヤルナイン 炭	100円	180ml	岩田薬品
リポビタミンD 炭	120円	100ml	大正製薬
リポビタミンDスーパー	200円	100ml	大正製薬
チオビタドリンク	120円	100ml	大鵬薬品
新グロモント	120円	100ml	中外製薬

*炭は炭酸飲料系、清は清涼飲料系

付属資料4 3月末に医薬部外品となる15製品群（製品群と効能など）

▽のど清涼剤

たん、のどあれなど向けのトローチ剤

▽健胃清涼剤

食べ過ぎ、飲み過ぎによる不快感やはきけ

▽外皮消毒剤

すり傷や切り傷など表面的な傷の洗浄・消毒

▽きず消毒保護剤

すり傷、切り傷など向けのばんそうこう・ガーゼなど

▽ひび・あかぎれ用剤（クロルヘキシジン主剤）

ひび、あかぎれ、すり傷など向けの軟膏剤

▽ひび・あかぎれ用剤（メントール・カンフル主剤）

ひび、しもやけなど向けの軟膏剤

▽ひび・あかぎれ用剤（ビタミンAE主剤）

ひび、手足のあれ緩和など向けの軟膏剤

▽あせも・ただれ用剤

あせも、ただれの緩和・防止向けの軟膏剤など

▽うおのめ・たこ用剤

うおのめ、たこ向けのばんそうこう

▽かさつき・あれ用剤

手足のかさつき、あれの緩和向けの軟膏剤

▽ビタミンC剤

肉体疲労、妊娠・授乳期などのビタミンC補給

▽ビタミンE剤

中高年期におけるビタミンE補給

▽ビタミンEC剤

肉体疲労時、中高年期におけるビタミンEC補給

▽ビタミン含有保険剤（ドリンク剤）

滋養強壮、虚弱体質などの場合の栄養補給

▽カルシウム剤

妊娠授乳期・発育期などのカルシウム補給

付属資料5 品目別出荷高と上位メーカー

1997年（単位億円）

医薬品名	出荷額	第1位	第2位	第3位
総合感冒薬	657	大正 170	三共 127	エスエス 65
胃腸薬	530	キャベジン 62	大正 60	太田胃散 50
解熱鎮痛剤	230	ライオン 83	ノーシン 57	大正 40
整腸剤	157	正露丸 57	ビオフェルミン 57	ミヤリサン 80
痔疾用薬	127	ボラギノール 43	大正 40	—
ドリンク剤	690	大正 435	チオビタ 94	エスカップ 60
ミニドリンク剤	855	佐藤 310	大正 217	中外 112
水虫薬	120	大正 27	全薬 13	武田 10
バップ剤	121	久光 31	第一 31	ライオン 13
ビタミン剤	670	武田 305	エーザイ 133	エスエス 73
点眼剤	263	ロート 106	参天 67	大正 36

付属資料6 主要各社の広告費と売上高広告費率

（単位：百万円）

企業名	1993年	1995年	1997年
三共	8,926 2.24%	14,586 3.63%	14,115 3.19%
武田薬品工業	17,353 3.07%	14,951 2.60%	17,822 2.80%
中外製薬	5,571 3.89%	5,716 3.57%	5,181 3.04%
大正製薬	14,445 7.87%	14,203 6.73%	15,580 6.55%
エスエス製薬	3,645 6.59%	3,340 5.82%	3,091 5.50%
佐藤製薬	3,713 9.03%	3,397 8.04%	3,274 6.65%

付属資料7 佐藤製薬損益計算書

(千円)

	1994年	1995年	1996年	1997年
売上高	42,275,788	44,913,484	49,226,435	51,319,937
売上原価	8,973,552	9,342,564	9,935,848	10,285,202
返品調整差額	▲687,406	1,109,327	▲525,693	377,233
販売費管理費	21,708,905	22,294,412	23,188,361	23,824,557
営業利益	10,905,924	14,385,834	15,576,531	16,832,944
営業外収益	368,481	415,344	487,687	570,428
営業外費用	118,658	112,459	33,729	67,077
経常利益	11,155,747	14,688,719	16,030,489	17,336,295
特別利益	—	—	73,868	—
特別損失	39,3298	238,644	131,151	40,212
法人税等充当額	5,635,000	7,943,000	8,144,889	88,860,336
当期利益	5,484,448	6,057,075	7,828,316	8,435,746

付属資料8 佐藤製薬貸借対照表

(千円)

	1994年	1995年	1996年	1997年
流動資産	39,314,139	47,193,384	42,531,020	40,151,180
固定資産	25,293,183	25,494,893	38,216,351	50,772,318
合計	64,607,322	72,688,277	80,747,371	90,923,498
流動負債	19,920,535	19,252,448	18,995,417	20,606,410
固定負債	5,728,752	5,102,719	5,722,527	5,983,914
資本	41,958,034	48,333,109	56,029,426	64,333,173
(資本金)	300,000	300,000	300,000	300,000
合計	64,607,322	72,688,277	80,747,371	90,923,498

付属資料9 ユンケル・シリーズ商品リスト

商品名	容量	希望小売価格	特長
1. ユンケル黄帝液	30ml	800円	ピリッと辛い
2. ユンケル黄帝L	30ml	800円	女性向けライトな味
3. ユンケル・ハーバル黄帝液	30ml	971円	生薬中心 ナチュラル志向
4. ユンケル黄帝ゴールド	30ml	1,166円	やせ型で胃弱な人に
5. ユンケルD	50ml	1,457円	体が重く感じる時
6. ユンケルロイヤル黄帝	50ml	2,000円	ローヤルゼリー配合 かぜに
7. ユンケルグラント	50ml	2,428円	12種類の生薬とビタミン、タウリン配合
8. ユンケルファンティー	50ml	2,913円	15種類の生薬とビタミン配合
9. ユンケルスター	50ml	3,884円	22種類の生薬とビタミン配合
10. ユンケル黄帝ロイヤル	50ml	1,942円	ハードワークが続く人 エレウテロコック流エキス配合
11. ユンケル黄帝D	50ml	1,500円	疲れやすい体の重い人に 黄帝液エキス、イカリソウ流エキス配合
12. ユンケル黄帝液DCF	30ml	971円	1カフェインのっていない
13. ユンケル黄帝液40	40ml	971円	初めての40ml体力の低下を感じてきた働き盛りに
14. ユンケル黄帝液L40	40ml	1,000円	辛味を抑えて女性にも服用しやすい
15. ユンケルローヤルC	30ml	486円	黄帝液エキス、ロイヤルゼリー配合 女性におすすめしやすい甘ずっぱいピリットとした味
16. ヒューゴユンケル	50ml	369円	4種の生薬とタウリン、ビタミン配合 10代20代のユンケルを服用したことのない人に
17. スパークユンケル	50ml	272円	ビタミン、タウリンと3種の生薬配合 サラリーマン学生、女性に
18. ユンケルジュニア	50ml	292円	カフェインを含まないフルーツ味のユンケル

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.