



慶應義塾大学ビジネス・スクール

大幸薬品株式会社の市場創造戦略

大幸薬品株式会社（以降、大幸薬品）は、1946年11月18日に設立され、大阪府大阪市西区に本社をおき、2010年4月に東証1部に上場している。役員は、代表取締役会長に柴田 仁、代表取締役社長に柴田 高氏、社外取締役（常勤監査等委員）に中澤 一雄ら、取締役（監査等委員）に松澤 元雄、執行役員に長田 賢俊、関 真一、山下 充洋ら他4名で構成されている（敬省略）。

その事業内容は、大きく2つの事業部門から構成されている。1つは、医薬品事業であり、一般用医薬品の『正露丸』『セイロガン糖衣 A』『正露丸クイック C』の製造販売や、一般用医薬品の『ピシヤット下痢止め OD 錠』、指定医薬部外品『ラッパ整腸薬 BF』の販売が行われている。もう1つは、感染管理事業であり、衛生管理製品の『クレベリン』『クレベリン発生機』『クレベリン LED』等の製造販売、そして日常除菌製品の『クレベ & アンド』の販売が行われている。

2019年3月期連結決算報告によれば、売上高が約104.2億円、営業利益が約20.3億円、そして純利益が約14.2億円となっている。2017年3月期の売上高が約82.9億円、営業利益が約15.5億円、そして純利益が約10.5億円、2018年3月期の売上高が約94.6億円、営業利益が約18.6億円、そして純利益が約10.9億円と、大躍進を遂げている。この原動力となっているのが、感染管理事業のクレベリンである。

2つの No.1

2015年、医薬品事業の『正露丸』は27%の市場シェアを、『セイロガン糖衣 A』は22.1%の市場シェアを有しており、日本国内の止瀉薬市場において約50%の市場シェアを占有し、以降もNo.1の地位を達成している（2015年インテージ社資料）。感染管理事業の『クレベリン』は、過去5年間、日本

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科井上哲浩教授、MBA修了生柴田 穰（M40）によって、公開資料、大幸薬品株式会社社内資料ならびに関係者へのインタビューに基づき、クラス討議の基礎資料として作成された。また本ケースの作成にあたって、大幸薬品株式会社代表取締役社長柴田高様そして執行役員CMO・CSO長田賢俊様から多大な協力を得た。感謝の意を表したい。またDean's Officeの芝田藍子（M30）さんと手塚勇生さんからも協力をいただいた。感謝の意を表したい。となお、ケースの欠点はすべて著者らに帰する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>から。

Copyright © 井上哲浩、柴田 穰（2020年5月作成）

国内の二酸化塩素製品市場において圧倒的な売上 No.1 であり、2017 年には 76.2% の市場シェアと達成し、その勢いは 2019 年以降も続いている。2019 年 3 月期の正露丸シリーズの売上高は約 37 億円、クレベリン・シリーズの売上高は約 48.6 億円となっている。

大幸薬品の 2019 年 3 月期連結決算報告によれば、売上高増加の原動力となっているクレベリンの躍進は、インフルエンザなどの流行も背景にあるが、2017 年以降のマーケティング戦略の成功に起因するところが大きくなっている。

クレベリンのマーケティング環境

売上高増加の原動力となっているクレベリンの主成分が、二酸化塩素（化学式： ClO_2 、分子量：67.45）である。大幸薬品の資料によれば、アメリカ合衆国では、EPA（米国環境保護局）の認可により、飲料水殺菌（0.8ppm）、工場排水物処理、環境浄化に、FDA（米国食品薬品局）の認可により、食品添加物、医療用殺菌、医療機器殺菌に、そして HACCP（米国食中毒予防計画）により、食中毒の発生する危険性が高い食肉の消毒に用いられている。また炭疽菌テロにおいて、高濃度で燻蒸消毒においても用いられている。日本では、水道法により、水道水の消毒（0.6 ppm 残留可）に、厚生労働省の認可により、小麦粉漂白処理剤として認められている。

Sanekata, et al. (2010) によれば、二酸化塩素ガス溶存液の抗ウイルス活性において、ノロウイルスの代替ウイルスであるネコカリシウイルス F4 strain、ヒトアデノウイルス type 2、インフルエンザウイルス A/Wyoming/3/2003 (H3N2) そして B/Shanghai/361/2002、ヒトコロナウイルス OC43 に関して、15 秒で 99.99% 以上の不活性化するのに、次亜塩素酸 Na 濃度の 10 分の 1 で達成されることが示されている。また大学と大幸薬品が行った抗細菌活性研究によれば、二酸化塩素ガス溶存液（0.25ppm）においてピロリ菌臨床分離株に関して 10 秒で、同溶存液（0.25ppm）において多剤耐性緑膿菌に関して 15 秒で、それぞれ 99.999% 以上の不活性化が達成されることが示されている。同様に、抗真菌活性研究によれば、二酸化塩素ガス溶存液（1ppm）においてアカカビや白癬菌に関して 1 秒で、それぞれ 99.999% 以上の不活性化が達成されることが示されている。

しかしながら、2010 年 11 月に独立行政法人国民生活センターにより、二酸化塩素製品のテスト結果及び評価が公表され、二酸化塩素がほとんど出していない製品や逆に過度に発生する製品があるなど、品質や性能にばらつきがあり、どの程度の除菌効果が得られるのかが明らかでないことが指摘された。また二酸化塩素は、2011 年時点において、医薬品、医薬部外品に該当せず、製品の有効性、安全性の規格がなく、各社が独自のノウハウにより担保しているのが実情だったため、このような事態を重く見た生産者、販売者、使用者の企業各社が集まり、二酸化塩素製品及び関連製品の正しい普及、品質の向上及び製造技術等の進歩改善を図ることで、業界の健全な発展に寄与することを目的として、

2011年7月に一般社団法人日本二酸化塩素工業会が設立された。その会長に就任したのが、大幸薬品代表取締役社長の柴田 高氏である。

殺菌・抗菌・除菌・滅菌・消毒

朝日新聞デジタル（2018年12月28日）によれば、殺菌・抗菌・除菌・滅菌・消毒の違いは、つぎのようである。学術用語としての抗菌（antimicrobial）は、菌を殺す「殺菌」と、菌を増やさないようにする「増殖抑制」を含めた、微生物を制御するという大きな概念である。前者の殺菌にはさらに、「滅菌」と「消毒」という分類がある。菌を殺さない増殖抑制にはさらに、「抗菌」と「除菌」という分類がある。1980年代から工業製品の「抗菌加工」がブームになり、1988年に当時の通商産業省（現・経済産業省）が「抗菌加工製品における抗菌とは、当該製品の表面における細菌の増殖を抑制すること」とガイドラインで定義した。このため、抗菌加工製品という抗菌は「増殖抑制」を表している。そして、「殺菌」や「消毒」という効果・効能をうたうことができるのは、厚生労働相に「医薬部外品」として承認された製品に限られ、さらに厳しい条件をクリアした医薬部外品には、「薬用」と表示されている。

この分野には、多様な製品が市場に提供されている。比較サイト（価格 .com https://kakaku.com/kaden/air-purifier/ranking_2160/）の2020年4月25日から5月1日までの空気清浄機の人気売れ筋によれば、1位がシャープ社のKC-J50、2位がパナソニック社のジアイーノF-MV1100となっている。シャープ社のKC-J50、プラズマクラスターを輩出する機能を有しており、同社ホームページによれば、プラズマクラスターは、菌やウイルスに対し、表面の細めのタンパク質を切断して分解・除去し、またイヤなニオイ成分を分解・除去し、気にならないレベルまで消臭し、付着ニオイ原因菌の作用も抑制する。パナソニック社のジアイーノF-MV1100は、同社ホームページによれば、空気清浄機ではなく、次亜塩素酸を用いた空間除菌脱臭機である。次亜塩素酸生成技術で空気を洗う「ジアイーノ」とうたい、空間の除菌・脱臭に特化し、菌やウイルス、ニオイにすばやく優れた抑制力を発揮する、としている。またパナソニック社には、ジアイーノ以外に、ウイルスや菌、アレル物質などさまざまな汚染物質に効果を発揮する、水に包まれた微粒子イオン「ナノイー」もある。

またさまざまな除菌スプレーも市場に提供されている。次亜塩素酸水を用いたものもあれば、アルコールを用いたものもある。また防臭スプレーにもさまざまな製品があり、市場に提供されている。

図 1 2008 年 9 月に導入された一般家庭用クレベリン



出所：大幸薬品ホームページ

クレベリンのマーケティング戦略

大幸薬品の成長の原動力となっているクレベリンの躍進は、業務用として販売してきたクレベリンを、一般家庭用にも本格的に発売を開始した 2008 年 9 月 1 日に一つの端緒を見出すことができる (図 1)。

一般家庭用導入時のマーケティング戦略

クレベリンという語は、大幸薬品が考えた造語である。それは、「clever (賢く) clean (キレイにする)」から生み出された。

クレベリンには、空間向けのゲルタイプと、物に噴射して使用するスプレータイプの 2 製品がある。ゲルタイプは寝室やリビングなどに置くだけで、容器内のゲル剤から発生する二酸化塩素分子の働きにより、室内のウイルス除去、除菌、消臭ができる画期的な製品である。スプレータイプは、洗面所、トイレ、まな板などの台所用品をはじめ、身の回りの気になる場所にスプレーしてウイルス除去、除菌、消臭を行うことができる。

価格は「クレベリンゲル」60g が 1050 円、150g が 2100 円、「クレベリンスプレー」300mL が 1890 円であった。

インフルエンザ

この 2008 年は、森兼 (2008) によれば、鳥インフルエンザにとって重要な年でもあった。2008 年初頭、北海道や青森県・秋田県において野鳥の死骸から鳥インフルエンザ A/H5N1 亜型 (以下 H5N1 と略す)

が検出された。そして2009年4月24日、米国とメキシコ周辺で豚が感染するインフルエンザウイルスに数百人が感染しており、死者が相次いでいることを世界保健機関（WHO）が発表した（内閣官房 新型インフルエンザ等対策室 2009）。これが、新型インフルエンザ A（H1N1）である。

PIO-NET への相談の増加（国民生活センター 2010、消費者庁 2014）

インフルエンザの流行は、良い面も悪い面もあった。流行とともに「新型インフルエンザ、パンデミック対策に」「お部屋の空気まるごと除菌」などとして二酸化塩素による部屋等の除菌をうたった商品が市場で見受けられるようになった。そして、PIO-NET（全国消費生活情報ネットワーク・システム）には、二酸化塩素による部屋等の除菌をうたった商品に関する相談が、2005年4月から2010年3月末までに20件寄せられており、特に2009年度（16件）に多くなっていた。そこで、独立行政法人国民生活センターは、二酸化塩素による部屋等の除菌をうたった商品について、使用中にどのくらいの二酸化塩素が放散されているのか等を調べ、消費者に情報提供することとした。

大幸薬品株式会社は、このテスト結果に対して、以下のように応えている。

商品テスト結果によって当社製品『クレベリン ゲル』は二酸化塩素ガスの明らかな放散が認められることを示していただきました。また、当社による有効性・安全性に対する取り組みを、報告書に記載していただきました。上記2点は総合的見地から消費者に対して有益な情報提供をさせていただいたと考えております。一方、試験された製品群が9銘柄であり、他にも二酸化塩素製品は多数あるため、今後はこれらの製品についても追加試験を実施される方が、より総合的見地から情報発信していただけると考えます。

さらに、消費者庁は、据え置き型の10商品そして携帯型の15商品を対象として、二酸化塩素を発生させるグッズを部屋に置いたり首に掛けたりするだけで「空間を除菌できる」とうたった宣伝には根拠がなく、景品表示法違反（優良誤認など）に当たるとして、2014年3月27日、販売する17社に再発防止などを求める措置命令（行政処分）を出した。

大幸薬品は、このテスト結果に対して、以下のように応えている。

・・・弊社は、「クレベリン ゲル」と称する商品及び「クレベリン マイステック」と称する商品（以下、当該2商品）を販売するにあたり・・・「簡単、置くだけ！ 二酸化塩素分子がお部屋の空間に広がります。」・・・等と記載しました。・・・広さや換気回数、設置場所などのご利用環境により、成分の広がりが異なる場合がございます。よって、消費者庁より上記広告表現等は景表法に定める優良誤認表示（同法第4条第1項第1号）であると指摘されました。・・・この度の件で、対象となる商品をご利用いただいているお客様をはじめとする関係各位にご迷惑をおかけしましたことを、お詫び申し上げます。

なお、今回の指摘は、当該2商品の当社ウェブサイト等での広告表現に関するものであり、

製品自体の性能については、何ら問題ございません。・・・「*ご利用環境により成分の広がり異なります。」という注意文言を入れる等、速やかに修正を行ないました。弊社では、二酸化塩素分子には、空間中のウイルスや菌を除去し、カビの生育を抑制し、消臭する働きがある事を確認しており、今後も、実製品による一般居住空間等での検証を繰り返し、その結果を元にしてわかりやすく誤解のない広告表記を行ってまいります。

この件により、2014年1月には900円に近い値をつけていた大幸薬品の株価は、大幅に反落し、一時、半額の450円になった。

飛躍のマーケティング戦略

国民生活センターそして消費者庁からの処分を乗り越えて、クレベリンは次のステージへと飛躍する。2018年9月に、クレベリンのデザインを全面的にリニューアルした。そのデザインを担当したのが、チームデザイナーである佐藤オオキ氏がスタッフ代表取締役(CEO)をつとめる有限会社 nendo である(図2)。

大幸薬品の長田賢俊執行役員 CMO・CSO は、このリニューアルに関して、つぎのようにふれている。

このたび、大幸薬品では更なる市場拡大を目的に、2008年の一般向け発売から初めて、ブランドの全面リニューアルを行います。機能や使い方の理解浸透を目的に、パッケージのデザイン、製品名、ブランドロゴを一新。製品本体は空間に馴染むよう、白を基調にしたシンプルデザインに仕上げました。さらに、新たにブランドアイコン「シードット」を用い、視認性を高めることで、『クレベリン』の認知拡大を目指していきます。

また今年10月には、『クレベリン 置き型』の専用ケースを新発売いたします。自宅やオフィス、店舗などさまざまなシーンにマッチできるデザインが特長で、「使用期限を忘れがち」というお客様からのご意見にお応えし、「使用期限月」を表示する回転ダイヤルを設置しました。専用ケースには、イラストやメッセージを描くことができるので、出産や受験、入学・卒業など、イベント時のギフトとしてもおすすめです。

長田賢俊執行役員 CMO・CSO が、マーケティング戦略を展開するうえで大切にしたいポイントは、「最も意識が高い層を明確なターゲットに」「わかりやすいストーリーにして伝達」の2点であった。それらを消費者の左脳と右脳に響くよう戦略設計を行った(図3)。

ターゲット・セグメントの選定の決め手となったのは、「女性は男性よりも、第一子の妊娠・出産を機に、感染症に対して気を遣う度合いが一気に高まる傾向が見られた。また、受験のタイミングや息子・娘の妊娠、出産タイミングでも意識の高まりが見られている。」というマーケティング・リサーチの結果であった。このターゲット・セグメントには、特にエビデンスが重要となってくるが、それをわかりやすく伝達するのが重要であった。

ターゲット・セグメントとコミュニケーション戦略が「左脳」に響くようにしたのに対して、おしゃれなロ

図 2 2018 年 9 月にリニューアルされたクレベリン



図 3 わかりやすいストーリーにして伝達されたクレベリン広告



出所：大幸薬品ホームページ

ゴ・デザインに変更した、図 2 のパッケージのリニューアルは、見て楽しめる製品ラインナップを展開する、という「右脳」への響きを意識したマーケティング戦略であった。

視認性の高い新ロゴ「シードット」を採用し、白を基調としたシンプルな新製品にリニューアルしました。またイラストやメッセージを描くことができるクレベリン置き型専用ケースは、出産や受験、入学・卒業など、イベント時のギフトとして描いて楽しめる製品としました。

今後のマーケティング戦略

日本経済新聞 2019 年 11 月 09 日、「大幸薬品「プロ役員」が磨き」というタイトルの記事が掲載され、全執行役員が異業種からの中途採用であることが紹介され、大幸薬品の成長の一員であることが論じられた。また 2020 年年始から COVID-19 の影響もあり、衛生対策製品として、さまざまなメディアでクレベリンが取り上げられた。

長田賢俊執行役員 CMO・CSO は、さまざまな状況を勘案しながら、次なる成長に向けての今後のマーケティング戦略を検討していた。

参考文献

- 独立行政法人国民生活センター（2010）「二酸化塩素による除菌をうたった商品一部屋等で使う据置タイプについて」(2010年11月11日：http://www.kokusen.go.jp/news/data/n-20101111_1.html)。
- 5
- Sanekata, T., *et al.* (2010), “Evaluation of the Antiviral Activity of Chlorine Dioxide and Sodium Hypochlorite against Feline Calicivirus, Human Influenza Virus, Measles Virus, Canine Distemper Virus, Human Herpesvirus, Human Adenovirus, Canine Adenovirus and Canine Parvovirus,” *Biocontrol Science*, 15, 2, 45-49.
- 10 シャープ社 KC-J50 ホームページ (<https://jp.sharp/kuusei/products/kcj50/>)。
- 消費者庁（2014）「平成25年度における景品表示法の運用状況及び表示等の適正化への取組」(2014年7月9日：https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/fair_labeling/pdf/140709premiums_1.pdf)
- パナソニック社ジアイーノ F-MV1100・ナノイー・ホームページ (https://panasonic.jp/ziaino/products/f_mv1100.html、<https://panasonic.jp/nanoe/>)。
- 15 森兼啓太（2008）「世界のH5N1感染の状況（トリおよびヒト）」『IASR（国立感染症研究所感染症情報センター）』29、7 (July)、183-5。
- 内閣官房新型インフルエンザ等対策室（2009）「2009年新型インフルエンザ — 「未知の感染症」をどのように報じたのか？ —」(https://www.cas.go.jp/jp/influenza/kako_09.html)。
- 20

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
