

《資 料》

東洋新薬：トクホ日本一企業はこれからも 他社ブランド生産を貫くのか？

三 浦 隆 之*

1. 青汁産業のメッカは福岡である。

わが国で、青汁ブームが沸き起こってから、もう何十年にもなる。健康食品への関心は衰えることなく、いまでも健康食品の中核的な存在であるがゆえに、これを提供するメーカーの数は非常に多くなり、日本全国に200社ほどがひしめくまでになった。青汁ブームの火付け役であった「うーん、まずい。もう一杯」の『キューサイ』は福岡の会社であり、飲み易い粉末青汁の『アサヒ緑健』も福岡の会社である。そして、アサヒ緑健をはじめとする数多くの食品メーカーに青汁製品などを OEM 提供している『東洋新薬』も福岡の会社なのである。まさしく、福岡は青汁産業のメッカなのである。

このケースでは、日本一のトクホ取得数を誇りながら、OEM という黒衣（くろこ）生産に徹して、めきめき業績をあげてきた東洋新薬の成功の秘密に迫り、今後の成長戦略をともに考える教材としたい。

*東洋新薬常務取締役の多田俊哉氏と取材時に東洋新薬広報課長であった山崎嘉子氏には、資料の提供やインタビューなどで多大なるご協力をいただいた。ここに記して、厚く御礼を申し上げたい。ただし、文責のすべては執筆者自身にあり、また、読みやすくするために、本文中の数字などは思い切って単純化させていた。なお、このケース・スタディは、福岡大学商学部ビジネス・ケース・スタディ・センター（BCSC）の活動の一環として行われたものである。

2. トクホ業界の成長と展望

人は、その口にするものによって作り上げられる。栄養バランスのいい食生活は人を健康にするが、偏った食生活は人を不健康にする。まさしく医食同源そのものである。ところが、わが国では、食料品と医薬品とを峻別するのが当然だとする文化があったと思う。健康であればこそおいしく食べられる海の幸と山の幸。病気の時に口にする苦い良薬。これらを別々の行政機関、農林水産省と厚生労働省とに切り離して管轄してきたのである。

しかし、国民の健康志向がますます高まる中、食料品と医薬品の中間領域に位置づけられる健康食品が豊富に生産流通するようになり、人間の口の中に入る食料品と医薬品の安全性等を統一的にしっかりと見守っていくべきとの気運もようやく高まってきた。そして、ついに、日本でもアメリカの食品医薬品局（FDA）に相当する医薬食品局（DFA）が厚生労働省内に発足した。日本の DFA が発足したのはつい数年前（2001年）のことであったが、アメリカの FDA が発足したのは100年ほど前（1906年）のことであった。この1世紀の歴史の差は大きいですが、ついにわが国においても、医食同源の思想が行政的にも一本化される部局が制度的に確立したのである。

そして、近年、医食同源の柱あるいは象徴として急激に成長しつつあるのがトクホ（特定保健用食品）なのである。長い間、医食同源とはいわれてきたものの、この医食同源の包括領域はきわめて広く、食料品と医薬品のほとんど全分野を漠然と覆うものであり続けてきたのであるが、トクホこそは、医食の中間領域を担う健康食品の中核として、最近とくに注目されてきているのである。トクホは、文字通り特定の保健の用途のために利用される食品のことであるが、特定の保健効果が期待できることを表示できる食品であり、厚生労働大臣によって個別に認可されている。つまり、トクホは、その有効性、安全性、品質などの科学的な根拠を示して、国の審査・評価のもとに厚

生労働大臣の認可を受けた食品であるため、その商品のパッケージにトクホの認可マークとともに、たとえば「植物繊維（難消化性デキストリン）配合で、おなかの調子を整える」といったヘルスクレームを表示することができる食品なのである。

トクホ市場は、健康・機能的食品の中で、ここ数年で特に目覚ましい成長を遂げ、現在約6,800億円を築く一大市場になっている。数年後には、大衆薬を追い抜き、1兆円超という可能性もあるといわれている。トクホ商品の中には初年度200億円を販売する大ヒットとなったものもある。この伸長の背景には様々な要因があると考えられるが、大きくは社会の高齢化や上昇を続ける医療費などによる社会全体の「疾病リスクの低減」という考えの浸透にあると思われる。

このトクホの認可制度が誕生（1991年）して16年になるが、2008年春現在、全764品目のうち、120品目の認可を取得し、全国第1位を堅持しているのが『東洋新薬』なのである。しかも、この会社は、そのトクホ品目のほとんどすべてを他社ブランドで生産するOEMメーカーなのである。

OEMのため、一見、目立たない企業かと思いきや、九州地区学生の就職希望企業として、十八銀行、NTTドコモ、三菱東京UFJ銀行と並んで、第43位に位置している（2008年1月28日付『日本経済新聞』別刷）。1年前が第61位だったので、学生の認知度や人気はますます高まってきている。

3. 東洋新薬のトクホ開発システム

伸張を続けるトクホ市場。このトクホ市場に参入を図りたい企業は少なくないと思われる。ところが、「高い開発費用、人材を投入したがトクホ取得には至らなかった」、「今トクホに参入したいが開発に時間がかかりすぎる」などのケースが意外と多いのではないだろうか。実際、トクホの許可取得までには約2年もの期間を要する（処方開発→臨床試験→申請許可のプロセス）。

さらに、動物や人に対する科学的試験の結果等により、その製品の中に含まれる成分が健康の保持・増進に役立つという証明が必要となる。こうした試験にかかわる費用は数千万円程度、保険の用途・関与成分によっては、必要とされる臨床試験の回数が多く、総費用が2億円程度に達するケースもある。この負担を前に、トクホ開発に踏み切れずにいる企業も多いのではないだろうか。

しかし、トクホ市場の伸長に付随するかのようにな近年飛躍的な伸びを見せる市場がある。試験受託市場である。トクホの認可取得に必要な臨床試験などを受託する事業である。これを一般的にCRO（Contract Research Organization）という。この臨床受託を核にして、新たなトクホ開発システムを打ち立てたのが東洋新薬の「とくほおまかせパック」である。大きな特徴は、商品設計から試験計画、試験実施、許可取得支援、製品製造、販売支援までと、関連する業務をすべてトータルサポートする点にある。まったくトクホに関する知識をもたなくても東洋新薬に依頼することでトクホ商品の販売が可能となる。さらに東洋新薬では、様々なニーズ（販売までの期間、商品設計など）に対応すべく数種の想定開発パターンを構築し、顧客に最適な開発パターンを提案可能としている。つまり、東洋新薬がトクホ取得済みの商品を約4カ月で契約企業の独自ブランドとして商品化し、販売することもできれば、契約企業独自の経営資源投入を重視し、そのオリジナル性を保持しながら、東洋新薬が商品設計から、試験計画・臨床試験、許可取得支援、製造、販売支援までを行うこともできるのである。

このシステムの活用により、最小限の負担でトクホ商品の販売が可能になる。大ヒットとなったトクホ商品は多い。トクホ商品の投入は関連企業の明暗を分けるといっても過言ではないだろう。最小限の投資で大きな成功を狙う戦略といえるかもしれない。

4. 東洋新薬の組織

東洋新薬の組織は、2つの中心をもっている。

第一の中心は鳥栖にあって、全従業員450人中350人が鳥栖に集中している。5年ほど前にテクノポリス構想のあった場所であり、大学・短大の誘致計画のあった場所であった。佐賀県の融資を受け、この用地（3万坪）を取得し、100億円近くを投資して、まず第1、第2工場を建設（1万坪くらい）。さらに近隣に10万坪の土地を新たに取得して第3工場を建設する予定である。

もともと、鳥栖に隣接する基山は、富山に似たところで、薬どころであった。かの久光製薬（中富家）もおそらくそうした背景で生まれ成長したものと思われる。久光製薬と東洋新薬の間には、取引もある。

また、鳥栖を本拠地にするプロのサッカー・チームのスポンサーをしたこともある。

かくして、現在福岡市内にある本社機構も、いずれは鳥栖に移転する可能性もある。

第二の中心は東京にある。東京には、経営企画部、人事、広報の主要機能が集中していて、OEM、合併事業、事業提携などの企業間の重要な契約活動なども管轄している。東京支店は、大和生命ビル4階のワンフロア全部を使用し、日比谷公園を見下ろす、便利な一等地にある。全従業員の1割にあたる45人が勤務している。

そのほかの拠点として、名古屋、大阪、博多、熊本、ロサンゼルスがあるが、多くは営業中心である。ただし、熊本には、契約農家以外に自社工場があり、空港、大津町につながるところに青汁の原末生産・一次加工をしていて、年間300～500トンを生産する。生産能力は2万～3万トン／年間あり、最終商品価値にして約200億円に相当する。

将来は、北海道から沖縄まで日本全国を網羅したいとの意欲をもつ。

5. これまでの発展の歩み

まだ、若々しい企業である。事業のスタートは、1993年。15年前のことである。創業者の服部利光氏は、2007年秋現在53歳（名古屋出身）。大卒後、37歳まで、オリエントコーポで営業マンを経験して、九州地区の本部長まで昇進したが、脱サラして、1年間アメリカを見て歩く。アメリカで、美容（石鹸・化粧品）・食品に将来の有望性を感じる。帰国後、38歳で、商品の企画提案販売を行う『セブン・シーズ』という会社を設立し、ファブレスで化粧品を通販業者（オーナー）に売り歩く。その時に、ヴァーナル（大田社長）と出会い、ヴァーナルの石鹸以外の化粧品を受注するようになる。シャロン・ストーンなどを使ったCMによって、売り上げをかなり伸ばすことができた。かつては、ヴァーナルの化粧品関係の生産をすべて東洋新薬が引き受けていたが、ヴァーナルの業績が下降していく前後に、3年がかりで取引を縮小していき、2004年ついに取引関係が完全に解消された。

その当時、経営者として学んだことは、インフォーマーシャル・ロイヤルティの重要性であった。インフォーマーシャルという言葉は、インフォメーションとコマーシャルの合成語で、消費者に新しい情報を与えることと消費者に関係商品を買う気にさせることを同時に達成する行為であって、健康にいい食品・化粧品にはぴったり適合する広告戦略であるが、非常に科学的で知に働くだけではさっぱり売れず、「さあ買った買った」で押し付けがましくてもかえって売れないということであり、消費者の心に響く「ほどのよさ」が要るのである。具体的には、30分単位の切り売り番組のテレビ広告で、消費者のインフォーマーシャル・ロイヤルティを獲得する技は磨かれていった。

東洋新薬は、発起設立以来これまで100%オーナー企業でやってきた。現在、総工費100億円をかけた鳥栖・熊本工場をもち、受託製造工場としては日本最大級の500万トンの年間生産能力を有し、年商80億円に達しようとする

る企業規模の大きさからすると資本金は5000万円で、非常に控えめに見える。財務資料は未公開であるが、内部留保資金は十分に蓄積されて、豊かな純資産をもつであろうことは容易に推測される。しかし、資本金1億円以上の企業に適用される外形標準課税を免れることができるというメリットもある。それにしても、この勢いで企業成長が続けば、いずれは、上場企業への道を歩むことも十分に考えられる。

1997年に東洋新薬を設立して、まだ10年ほどしか経っていない。特色ある経営によって、大変な急成長をとげてきた企業である。インフォーマーシャルをさらに磨いて、キューサイの「まずいCM」からアサヒ緑健の「うまいCM」へと、舵を切った。これがヒットした。「良薬口に苦し」の風潮を打破し、以来10年間、青汁一筋でアサヒ緑健（170億円の売上規模）と共に成長してきたのである。

このように、これまではアサヒ緑健が売上先の90%を占めてきたが、これからは、将来の上場のため、これを30%ぐらいまで落とす事を目指している。ちなみに、今期（2007年度）80億の売上のうち、40億くらいがアサヒ緑健である。すでに50%のところまできている。

6. 売れる青汁のための3つのコア

これまでのところ、東洋新薬のコアは青汁であった。そして、東洋新薬の青汁のコアは、次の3本柱である。

- ①おいしいこと。良薬口に苦しとはいえ、飲み易いにこしたことはない。絞り汁のキューサイに対して、東洋新薬は粉末で勝負した。絞り汁よりも、粉末のほうが苦味が少ないのである。キューサイでも絞り汁に加えて、粉末も製造するようになったし、「まずい青汁」から「まずくない青汁」へという動きはたしかにあって、キューサイの絞り汁でさえも、裁断方法や配合方法によって、初期のものよりもずいぶん飲みやすくなってきている。

②インフォーマーシャルに重点を置く。アサヒ緑健は、福岡における知名度は高いが、東京、大阪をはじめとしてまだ全国的にはあまり知られていない。東京でも売りたいが、東京のテレビ局はほとんどすべて全国放送なので、東京だけの地方局というのがない。しかし、人口集積の高い東京は、潜在的市場として魅力的であり、東日本・北日本に販売拠点を拡げたいアサヒ緑健は、2007年度より東京地区でもテレビのスポットCMを開始している。しかし、インフォーマーシャル・ロイヤルティは、都市住民よりも地方住民のほうが高いと思われる。

③トクホで売る。トクホの制度は、広く認知され利用されるようになってからまだ6、7年ほどしか経っていない。なにしろ、トクホ取得には、申請してから認可されるまで3～5年ほどかかることが多い。トクホ制度の活用は、食用油、ヨーグルト、茶飲料（花王ヘルシア）などで先行した。青汁では、4年ほど前（2003年）に初めて東洋新薬が取得した。トクホの認可基準は厳しく、ちなみに、工場の衛生環境を守るため、工場ばかりか、事務所、研究所でも非常時以外は窓を開けられない。現在、ISO9000番台以上の規格をクリアし、米国FDAのサプリメント製造基準であるGMPもクリアしている。さらに、社内にISO22000のチームを設けて、ISO22000取得を目指しているところである。OEMで成長してきた東洋新薬にとって、工場こそが商品なのである。これが東洋新薬の生命線なので、工場管理は非常に重視されている。衛生面などの施設的な管理に加えて、人の管理が生産管理であるという考え方が細部にまで浸透していて、工場内で出会った人たちが皆きちんと挨拶する。

また、マウス・ラットの実験棟もあって、常時5000匹くらいの実験動物が飼われている。さらに、人への検証のために、福岡県・佐賀県の病院とタイアップしている。

7. 青汁原料の野菜栽培は農家に委託

ケール青汁の次は、大麦若葉に重点を置いた。有機 JAS 認証を受けた大麦若葉栽培のためには、協力してもらおう一般農家の米作からの作柄保証付き転作と最低3年間の無農薬栽培が必要であった。現在、100軒以上の農家と契約しているが、そのほとんどが熊本である。今のところ、農産物そのものの生産は、契約農家に委託しているが、その製品化のプロセスはすべて自社工場で一貫生産している。しかも、東洋新薬の場合は、農産物の製品化で比較的難易度の高い分野に特化している。逆に、農産物の製品化で比較的難易度の低い分野に特化して成功しているケースとして、群馬のコンニャク屋などがあるが、すでに確立されたブランド力をもつ大手メーカーの OEM 先としての位置を堅持するためには、これからも難易度の高い分野に特化していくことが必要ではないかと首脳陣は考えている。

加工工場の水準は非常に高いものがある。しかし、現在、食品メーカーや大手小売が原料の食材に農薬や化学肥料を使用しない有機食品の開発・販売を本格化してきている。国内外で食品への信頼を揺るがす出来事が相次ぐ中、原料や製法の管理が厳しい有機食品の取り扱いを増やすことで、消費者に安全・安心を訴えることが必然化しつつある。自社農園をもたない東洋新薬が、有機栽培の管理と指導をいかに行使していくかは、ひとつの課題であろう。

8. ポスト青汁の商品戦略と広告戦略

青汁1,000億円の市場を200社で競っているのが実情であるが、かつては絞汁だけだった青汁も、今では粉末タイプが4割ほどを占めるまでになり、その中のトップ・シェアをアサヒ緑健すなわち東洋新薬が占めている。かつての青汁トップ・メーカーのキューサイの売り上げは半減した。

ポスト青汁戦略の中で、新しい素材の開発はその中核となるが、すでに成

功した新素材もある。サントリーのブランドとして売られているペットボトル飲料「フラバン茶」は、その原料のフラバンジェノールを東洋新薬が供給している。フラバンジェノールは、フランス松に多く含まれており、これを3年ほど前に美容ソフト飲料として開発した。これは、若い人をターゲットにしたもので、新しい顧客層といえる。

しかし、これまでのところ、東洋新薬の主たる顧客層は、地方の中老年層であり続けてきている。それは、地方中老年の顧客層こそ通販に適合した人たちであるとの認識からである。たしかに、健康家族（鹿児島）、やずや（福岡）、再春館（熊本）、山田養蜂場（岡山）などは、すべて西日本の中老年層を主たるターゲットとして成功してきたことは間違いない。しかし、将来も、これまでの顧客層だけをターゲットにしている良いのだろうか？ 通販は、テレビ通販だけではなくてきている。比較的若い人の間でインターネット通販は急激に普及してきているし、いろんな製品分野でそのほかの新しい販売形態も試みられつつある。

伝統的な通販分野で成長してきた東洋新薬は、最終消費者の段階で、目に見えない口コミ的な訪問販売によって支えられてきていることを承知している。一步間違えば、ネズミ講的な販売になりかねない事例もあるが、アムウェイやミキプルーンの三基商事などの人的なネットワークによる販売は、大成功を収めてきた。たとえば、年商1,000億のミキプルーンは、年商200億のやずやの香酢を大きく引き離して健康食品日本一である。2兆円産業といわれる健康食品の市場のうち、通信販売、ネットワーク販売、店舗販売が、それぞれ6,000億円前後で分担してきたが、どの販売方式でも口コミの効果・作用は大きいので、ネットワーク販売から学ぶべきところは少なくない。

ただし、トクホは、店舗販売向きなので、たとえば試飲会員制店舗など新たに検討すべき課題はある。店舗販売といえば、2007年にJR九州がオーナーになったドラッグイレブンは、プライベート・ブランドで青汁を販売してい

る。このように、現在、全国のドラッグストアから東洋新薬に対して引き合いがある。一般的な観念からすれば、ドラッグストアは安売り品を買いにくいところで、薬局薬店は薬の相談をしにくいところといった色分けがなされているのではないかと思う。最近のドラッグストアの急成長で、その多店舗チェーン展開が広く見られるにもかかわらず、全国5万店といわれる専門の薬局薬店がそんなに減っていないのは、ドラッグストアでは売っていないような高額な極秘商品があったり、接客密度の高い販売方法が有効に働いているからであろう。たしかに、薬九層倍といわれてきたように、薬のマージンは大きいことで知られてきたが、大衆薬でも医家向け医薬品でも近年の一品当たりマージンは縮小傾向にある。スーパーマーケット的なドラッグストアは医薬周辺商品の薄利多売で稼ぎ、専門薬局は処方箋調剤に特化したり、高額な漢方薬や養命酒などの非薬プロパー品の厚利少売で稼ぐ、といった図式は単純化しすぎであろうか？

それにしても、薄利多売のマツキヨはきついが、毎月50人の固定客のいる専門薬局は強い。はたして、トクホはどちらで売るべき商品なのであるか？ドラッグストアで売るにしても、東洋新薬としては、定価販売を守り、利益の商材を作っていくための販売促進には協力するという立場を堅持してきており、売れる結果がでるまで試飲販売（マネキン）を受け持つという。

広告について、常務の多田氏は、「注文の来るチラシ」を作るのは難しいが、「注文の来ないチラシ」を作るのは簡単といわれる。どういうことかという、おそらく次のようなことであろう。売る側は、当然ながら売りたい商品の効能や利点を知っているので、それを説明しようとしがちであるが、買う側は、当然ながら買うかもしれない商品の科学的知識はほとんどないので、それを説明されてもすぐわかるものではない。要するに、売り手と買い手の情報の不均衡にもとづく取引不成立を回避するには、売り手側が買い手側の気持ちに近づかなければならないということである。つまり、機能（効

能)性のある商品の機能(効能の根拠)ばかりを説明しすぎてはいけないということである。良い例として、再春館の広告がある。初めての方には売らない。一滴一滴を見つめる人。返品の手を見つめる。それは、情緒に訴えるというよりも、情緒的な信頼に訴える広告である。ユーザー・フレンドリーではあるが、科学的な説明があるわけではない。そこがいいのである。

たしかに、日本の消費者は商品の勉強をあまりしないようである。あるいは、日本の消費者は、科学的な事実の究明よりも、情緒的な信頼を大切にす。たとえば、アメリカでは、辛口の『コンシューマー・リポート』が非常によく売れているにもかかわらず、日本では、『月刊消費者』はあまりにも売れていない。かえって甘口の業者サイドの一般雑誌やPR誌のほうが良く読まれている。このようなところにも、日米の消費者の情報感覚の違いが現れている。

多田常務によれば、今後はクロネコ・ヤマト等の宅配業者と提携して、ターゲットにあった人にある程度の絞って選別的にチラシを配るようなことも考えられるかもしれない。

9. 「B to B」 and/or 「B to C」?

これまで東洋新薬はB to B(あるいはB to B to C)でやってきたが、これからはB to Cも選択肢のうちに入れて、広い視野でみずからの経営スタイルを再検討していくべきであろうか?東洋新薬は、これまで自社ブランドによる自社生産・販売をしていない。ブランド・オーナーが別にいる。しかし、商品の開発・特許・デザインは東洋新薬が担当する。企画・ネーミング・パッケージまでもすべて東洋新薬が担当することが多い。黒子に徹して、既存の確立したブランドを活用するのが、東洋新薬の個性であり、強みであった。

このようなOEMは、まったく新しいスタイルのOEMで、東洋新薬は、

ただ作るだけの仕事はしていないのである。つまり、東洋新薬は、黒子でありながらプロデューサー的な役割を發揮しているのである。このような OEM は日本では他に例がない。

しかし、東洋新薬に OEM 委託をしている企業には、たとえば「フラバン茶」以外にも確立されたブランド価値を持つサントリーのような企業もあれば、東洋新薬がプロデューサー役をする青汁だけを自社ブランドとして販売しているアサヒ緑健のような企業もある。つまり、東洋新薬の B to B 企業の中には、既存のブランド価値を利用できる企業とできない企業とが含まれている。しかし、既存のブランド価値が利用できなかったといっても、すぐに新しい OEM ブランドが確立していくわけであって、OEM 契約をした商品と同じ内容の競合商品を東洋新薬のブランドでも販売できるであろうか？ 自動車や家電品では、そうした例は多々見られるのであるが、自社生産が先か、OEM 生産が先か、の問題がある。

東洋新薬は、これまで OEM 生産でやってきた。厳密には、化粧品などの分野でごく一部自社ブランドの生産・販売をおこなっているが、その比重は無視できるほどで、きわめて小さい。もし自社生産するのであれば、まだ OEM 生産をしていない商品でスタートすることが必要であろう。

10. 「B+B」

ところで、東洋新薬の個性は、OEM だけにあるのではない。東洋新薬は、「B+B」のジョイント・ベンチャーにも果敢に挑戦してきている。さまざまな特徴をもつ企業がある。相手もっていないくて、当方がもっているものがある。逆に言えば、相手もっていて、当方がもっていないものがある。それぞれの企業が培い、築き上げてきたもの、特許、製法、ブランド、販路などをフルに有効活用するという考え方である。つまり、自力本願だけではなく、他力本願だけにもならない。とくにジョイント・ベンチャーにおいては、

双方が他力本願にならないように心がけることが大切である。そして、マーチャンダイジング、マニユファクチュアリング、マーケティング、といった3つのMに磨きをかけていく。住商ウェルネスがJVの第1号であった。住友商事との合弁は、他にも住商オットーがあったが、現在は住友商事との合弁は解消して、オリエントコーポレーション、大正製薬、小林製薬、電通、伊藤忠食品、タカラトミーなどとの合弁事業を展開中である。どれも双方がまじめに勉強していて、継続的な価値を発揮している。

東洋新薬は、当社のコア・コンピタンスである研究開発技術や健康食品事業ノウハウをシステム化させ、有力な外部企業とのパートナーシップに基づく効果的なバリュー・チェーンを構築して、その総合的な事業性能を高めてきている。

たとえば、研究・開発面において、独自の素材開発や商品開発に邁進する傍ら、森永製菓などの有力NBメーカーとも共同開発体制を組み、知的財産権管理については、社内知財課を軸にして、国内外の弁護士・弁理士との連携を図り、特許出願管理にあたっている。マーケティングに関しては、電通、博報堂、ADKをはじめとするトップ代理店等とマーケティング・ノウハウの共有を図り、素材認知度を高め、販売促進を強化することに努めている。そして、想定されるすべての販売チャンネルに有効なアライアンスを形成して事業提携を行い、受注案件毎の有効な商品設計と商品製造に万全を期してきているのである。

2007年6月末、「抗疲労」のトクホの申請が出たというニュースが広がった。もちろん、申請が出てから認可が下りるまで数年かかるのが通例なので、どの会社が申請を出したのかはまだわからない。しかし、ニュースの発表源が、疲労回復の効果をもつ食品・医薬品を開発する産学官連携の「疲労回復プロジェクト」を主催するバイオベンチャーの総医研ホールディングスで、このプロジェクトへの参加企業18社の中に東洋新薬は含まれていない。大衆

薬メーカーは、ここ数年、トクホ飲料に顧客を奪われ、ドリンク剤を中心に売上を減らし続けてきている。「リポビタミンD」の大正製薬や「オロナミンCドリンク」の大塚製薬もプロジェクト参加企業ではあるが、2,100億円といわれるドリンク市場が抗疲労トクホにシフトする可能性は十分にある。

そのほかにも、美容（美肌・美白・保湿）・ダイエット分野の市場規模は2,500億円、生活習慣病（血圧・コレステロール・体脂肪・血糖）分野の市場規模は5,600億円、その他の整腸、肩こり・冷え性、免疫・抗炎症、血流、関節ケア、肝機能・二日酔い、抗酸化といった関連分野の市場規模は1,500億円といわれている。こうした市場規模は、国民意識の転換で、まだまだ大きくなる可能性を残している。たとえば、最近、メタボリックシンドローム（内臓脂肪症候群）に対する意識は急激に高まってきていて、その予備軍も含めると、男性のほぼ半分近くがこれに該当し、女性でも20%近くが該当する。

最後に、多田氏自身の東洋新薬参加が、ジョイント・ベンチャーのようなものであった。彼は、金融機関から大前研一氏のところに参加して、食品流通とくに有機食品の販路を専門にしていた。東洋新薬へのジョイント後、放っておけば忽ちパッシブな企業間関係に陥りやすいOEMをアクティブなOEMにするために尽力した。そして、東洋新薬のさらなる発展のために、今も奮闘されている。

11. 考察・討議のテーマ

当該ケースの考察・討議テーマとして、たとえば、次のような経営戦略上の課題がある。

- ・新しい商品分野をどのように開拓していくのか？
- ・原料野菜の栽培農家をどのように指導していくのか？

- ・ 自社農園をもたないままでいくのか？
- ・ 他社ブランド生産を貫くのか？
- ・ 顧客企業との協力関係をいかに構築していくのか？
- ・ 顧客企業間の競争関係にいかに対応していくのか？
- ・ 東日本・北日本への展開をどのように図るのか？
- ・ 株式上場のタイミングをどのようにとるのか？

12. 参考資料

① トクホ取得数ランキング (H20.3.11付許可)

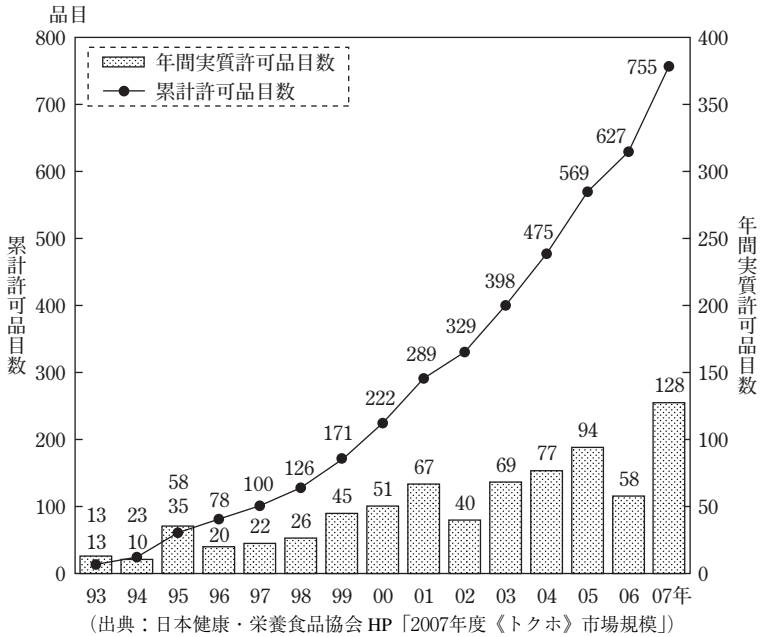
東洋新薬のトクホシェア 15.7%

	申請者	取得数		申請者	取得数
1	(株)東洋新薬	120	12	仙味エキス(株)	11
2	(株)ヤクルト本社	39	12	(株)ミツカン	11
3	カルピス(株)	28	15	(株)丸和	10
4	(株)ロッテ	26	15	日清オイリオグループ(株)	10
5	味の素ゼネラルフーズ(株)	23	17	明治乳業(株)	9
6	日清食品(株)	22	17	常盤薬品工業(株)	9
6	キャドバリー・ジャパン(株)	22	17	日本サプリメント(株)	9
8	花王(株)	21	17	サントリー(株)	9
9	大正製薬(株)	14	17	小林製薬(株)	9
10	江崎グリコ(株)	12	17	森永乳業(株)	9
10	明治製菓(株)	12	17	(株)カイゲン	9
12	ネスレ日本(株)	11		全体許可数	764

★東洋新薬のトクホ申請中の品目数は全16品目 (H20.3.11現在)★

品目毎の詳細な内容については、厚生労働省 HP の「特定保健用食品許可（承認）品目一覧」を参照のこと。

②トクホの表示許可・承認品目数の推移



③トクホの保健用途別許可品目数の推移

		1997	1999	2001	2003	2005	2007年
整腸	オリゴ糖	40	53	62	62	76	78
	乳酸菌	8	36	55	61	69	75
	食物繊維	24	32	50	70	104	144
	小計	72	121	167	193	249	297
コレステロール		12	14	37	52	86	114
血圧		4	9	24	38	64	88
骨・ミネラル		8	10	18	23	33	44
歯		3	5	13	26	34	58
血糖値		1	3	19	49	72	100
中性脂肪・体脂肪			9	11	17	31	54
合計		100	171	289	398	569	755

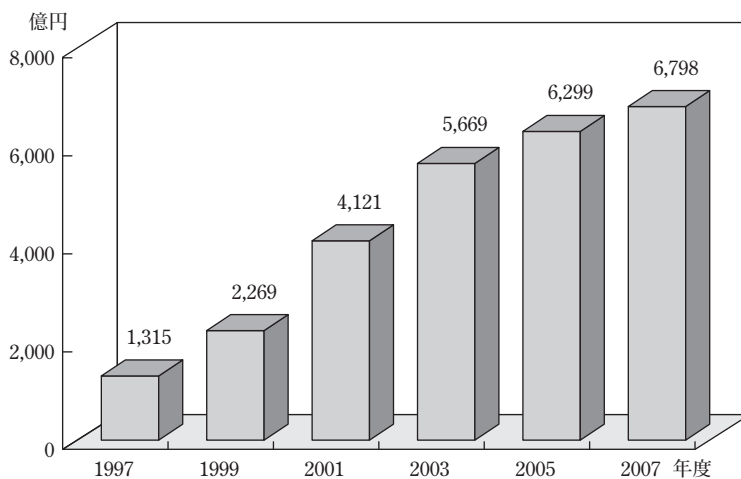
(出典：日本健康・栄養食品協会 HP 「2007年度《トクホ》市場規模」)

④ トクホの流通経路別市場構成

	1999	2001	2003		2005		2007年度	
	%	%	億円	%	億円	%	億円	%
スーパー・デパート	49.4	47.2	2285	40.3	2663	42.3	2889	42.5
コンビニ	12.6	14.6	884	15.6	925	14.7	1088	16.0
戸配	30.8	30.8	1950	34.4	2069	32.8	2257	33.2
医薬品系	4.1	3.8	170	3.0	196	3.1	184	2.7
通信販売系	0.7	1.0	45	0.8	43	0.7	61	0.9
その他	2.4	2.6	335	5.9	403	6.4	319	4.7
計	100.0	100.0	5669	100.0	6299	100.0	6798	100.0

(出典：日本健康・栄養食品協会 HP 「2007年度《トクホ》市場規模」)

⑤ トクホの市場規模推移



(出典：日本健康・栄養食品協会 HP 「2007年度《トクホ》市場規模」)

⑥トクホの保健用途別市場規模の推移

		1997	1999	2001	2003		2005		2007年度	
		億円	億円	億円	億円	01比(%)	億円	03比(%)	億円	05比(%)
整腸	オリゴ糖	103.7	91.1	56.2	66.8	118.9	58.9	88.2	71.8	121.9
	乳酸菌	978.8	1863.0	3171.1	3420.8	107.9	3516.8	102.8	3249.3	92.4
	食物繊維	119.1	115.5	128.1	141.8	110.7	129.9	91.6	152.5	117.4
	小計	1201.6	2069.6	3355.4	3629.4	108.2	3705.6	102.1	3473.6	93.7
コレステロール		0.3	4.3	27.9	113.6	407.2	228.0	200.7	230.3	101.0
血圧		13.8	71.6	100.0	88.1	88.1	147.7	167.7	250.5	169.6
骨・ミネラル		92.0	44.9	113.9	120.1	105.4	143.3	119.3	73.3	51.2
菌		0.0	3.7	186.7	804.8	431.1	961.0	119.4	954.0	99.3
血糖値		6.7	5.2	184.3	277.4	150.5	232.9	84.0	210.5	90.4
中性脂肪・体脂肪		0.0	70.0	152.4	635.4	416.9	880.7	138.6	1606.0	182.4
合計		1314.4	2269.3	4120.6	5668.8	137.6	6299.2	111.1	6798.2	107.9

(出典：日本健康・栄養食品協会 HP 「2007年度《トクホ》市場規模」)

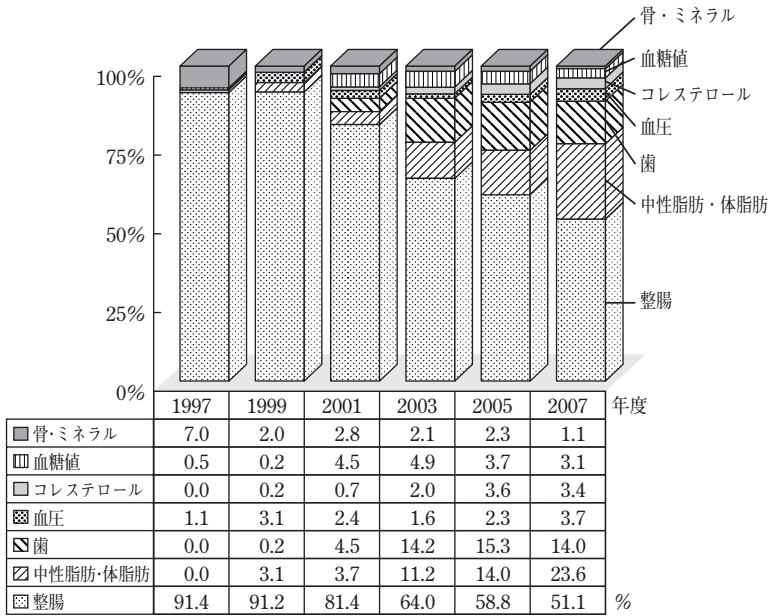
⑦トクホの広告宣伝の利用状況

(複数回答)

	インター ネット	雑誌	新聞	テレビ	DM	ラジオ	交通 広告	新聞 折り込み	計
出現数	135	119	100	67	57	29	21	10	538
%	25.1	22.1	18.6	12.4	10.6	5.4	3.9	1.9	100.0
順位	1	2	3	4	5	6	7	8	

(出典：日本健康・栄養食品協会 HP 「2007年度《トクホ》市場規模」)

⑧ トクホの保健用途別構成比の推移



(出典：日本健康・栄養食品協会 HP「2007年度《トクホ》市場規模」)