

Mizuho Short Industry Focus

市場創出・拡大が期待されるヘルスサイエンス領域に対する食品企業の戦略 ～パーソナライズ健康食品のプラットフォーム構築に向けた異業種連携～

【要約】

- ◆ 高齢化の進展に加え、新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、免疫・予防に資する健康食品に対する消費者ニーズが高まりを見せる中、健康食品市場は大きく成長する可能性があり、食品企業による「医」と「食」の中間領域であるヘルスサイエンス領域への新たな取り組みが注目される。
- ◆ ヘルスサイエンス領域に先駆的に取り組む企業として、Nestlé、キリンホールディングス、味の素等が挙げられるが、これらの会社に共通するのは、(1)ヘルスサイエンス領域を SDGs への取り組みの一環として位置づけ、10 年単位の長期的なビジョン・計画を示していること、(2)医薬品に関わる経営資源を活用することで、科学的根拠に裏付けられた健康食品の開発を進めていること、(3)自社グループ内で不足する経営資源は、買収等を通じて外部のリソースを取り込んでいること、(4)消費者個人のニーズに合わせる「パーソナライズ健康食品」への取り組みを始めていること、の 4 点である。
- ◆ 一方、健康食品市場の将来を展望すると、データと AI によるレコメンドやウェアラブル端末の活用を通じて、消費者個人々の潜在的ニーズに合わせた健康食品が自動的に提案・提供される、というパーソナライズ化が急速に進展する可能性がある。
- ◆ このような市場の構造変化の可能性や前述の先駆的企業の動向を踏まえると、今後、パーソナライズ健康食品事業を展開する上で、①医薬のノウハウを活用した独自素材の開発と、②IT を活用したパーソナライゼーション、の 2 点について磨き上げていくことは不可欠となろう。加えて、パーソナライズ健康食品はまだ黎明期ではあるものの、先駆的企業が既に取り組みを開始しているように、③他社との連携を通じて、①・②2 つの要素の実現のスピードを上げ、いち早くプラットフォーム化することが、新たな市場で勝者となるための鍵を握ると思われる。
- ◆ また、プラットフォーム構築の実現に向けては、食品企業の立ち位置、関与度合いに応じて、(i)他のプラットフォームへの商品提供、(ii)食品企業単独でプラットフォーム構築、(iii)食品企業共同でプラットフォーム構築、の 3 つの類型が考えられるが、プラットフォームへの単なる商品提供者に陥らないためには、食品企業自らがプラットフォーム構築に先鞭をつけ、(ii)や(iii)を目指すべきであろう。
- ◆ 中期的に国内加工食品市場規模の縮小が不可避な中、新型コロナウイルスの感染拡大やデジタル化の進展など、健康食品業界はかつてない転換期を迎えている。かかる中、食品企業はイノベーションの好機と捉え、業界内外との連携を通じて、従来の「マスマーケティングをベースとした製造業」から、「パーソナライゼーションに対応した、健康に関するソリューションを提供するサービス業」への転換を図り、消費者の求める健康課題を解決する新たなビジネスモデルへ挑戦することが期待される。

1. はじめに

新型コロナウイルス感染拡大により免疫・予防に関心が集まる

本稿では「医」と「食」の中間領域であるヘルスサイエンス領域に注目し、戦略の方向性を考察

本稿での健康食品を定義

近年、消費者の健康ニーズの高まりから、清涼飲料、乳製品、食用油など、様々なカテゴリで健康という機能が付加された特定保健用食品（以下、トクホ）や機能性表示食品が販売され、健康食品は身の回りに溢れている。足下、新型コロナウイルスの感染拡大により、免疫・予防に関心が集まり、機能性ヨーグルトの販売が好調に推移するなど、免疫・予防に資する健康食品が急速に注目を集めている。

本稿では、まず第 2 章で、高齢化の進展や消費者の健康志向の高まりに加え、新型コロナウイルスを契機とした健康食品の市場環境の変化について整理する。続いて、第 3 章では食品企業による「医」と「食」の中間領域であるヘルスサイエンス領域の市場創出、拡大を目指す動きとして、Nestlé、キリンホールディングス、味の素の事例を挙げ、その戦略や市場に及ぼす影響について分析する。最後に、第 4 章では健康食品市場の未来像を俯瞰し、今後の食品企業のヘルスサイエンス領域での戦略の方向性について論じる。

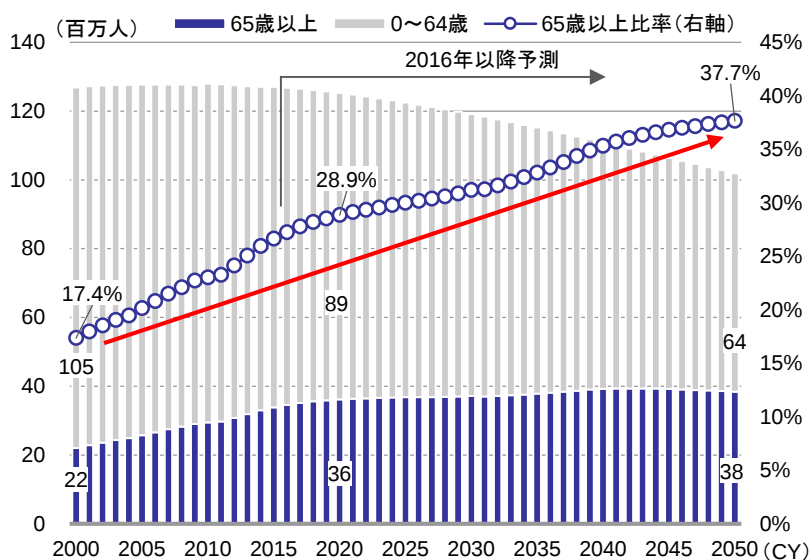
なお、本稿での「健康食品」の定義を、健康状態にある者、あるいは軽い疾病状態にある者が、健康の維持増進・回復や美容目的で摂取する飲料やサプリメントを含めた食品とし、カロリーオフや減塩を主目的とした商品は含まない。また、医薬品・医薬部外品扱いになっているものは対象外とする。

2. 健康食品の市場環境

日本は高齢化が進展し、予防医療に対するニーズが高まっている

初めに、健康食品の市場環境を整理しておきたい。日本では 2008 年に人口のピークを迎え、今後は人口減少社会の中で高齢化が更に加速する見込みである（【図表 1】）。総人口の内、高齢者と位置づけられる 65 歳以上の割合は、2020 年に 28.9%とされているが、2050 年には 37.7%と予測され、4 割近くが高齢者になる見込みである。このような高齢化の進展は、平均寿命と健康寿命に年齢ギャップが生じる中、自らの健康寿命延伸を実現するために健康に関心を有する人々を増加させ、医薬品に頼らない予防医療に対するニーズを更に高めていくと考えられる（【図表 2】）。

【図表 1】高齢者人口の推移

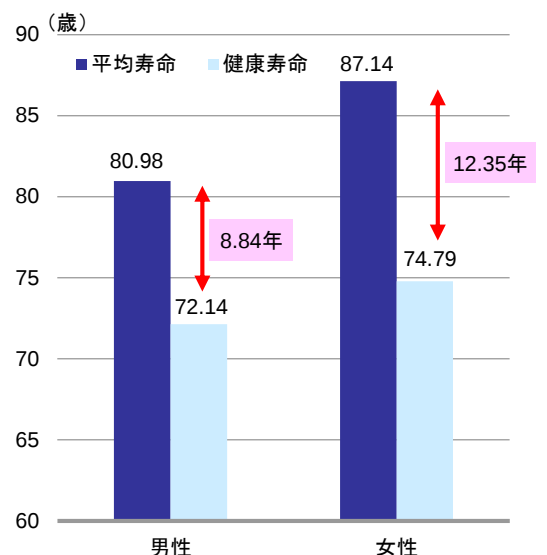


(注) WHO の定義に基づき 65 歳以上を高齢者と位置づけ。

将来推計人口は 2017 年 4 月公表

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】平均寿命と健康寿命の年齢ギャップ



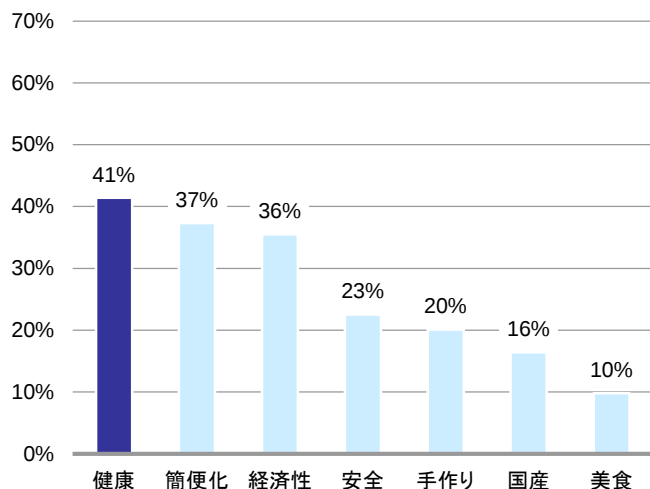
(注) 2016 年時点

(出所) 厚生労働省「令和 2 年版厚生労働白書」より、みずほ銀行産業調査部作成

「食の志向調査」
では健康志向が
最多

実際、日本政策金融公庫が2021年1月に実施した「食の志向等に関する調査」では、健康志向が簡便化や経済性志向を上回り、最多となっている。そして、健康志向は、年齢層が高くなるほど強まる傾向が顕著であり、日本の高齢化の進展は食における健康志向を更に高めていく可能性があると言えよう(【図表3、4】)。

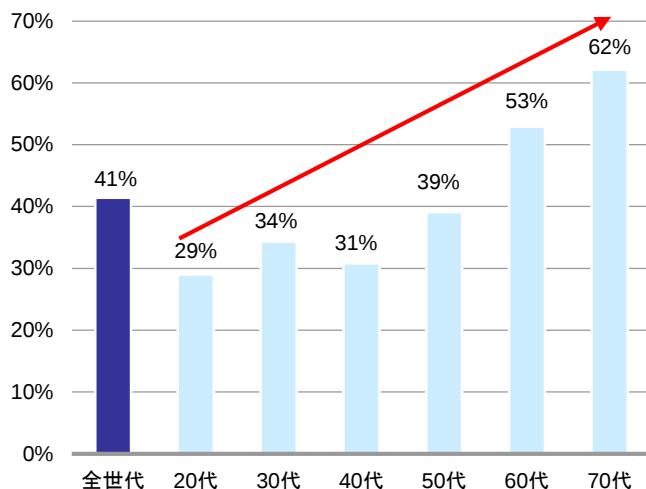
【図表3】食の志向調査



(注) 複数回答、上位2つまで

(出所) 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「消費者動向調査 食の志向等に関する調査結果(2021年1月調査)」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表4】食の「健康」志向(年代別調査)



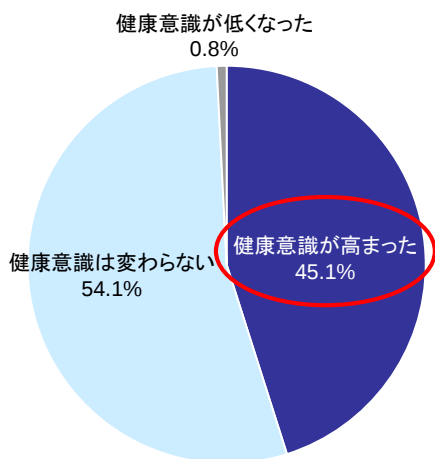
(注) 左記調査の内、食の「健康」志向を年代別で調査

(出所) 日本政策金融公庫 農林水産事業本部「消費者動向調査 食の志向等に関する調査結果(2021年1月調査)」より、みずほ銀行産業調査部作成

新型コロナウイ
ルス感染拡大を
契機に健康意識
が向上

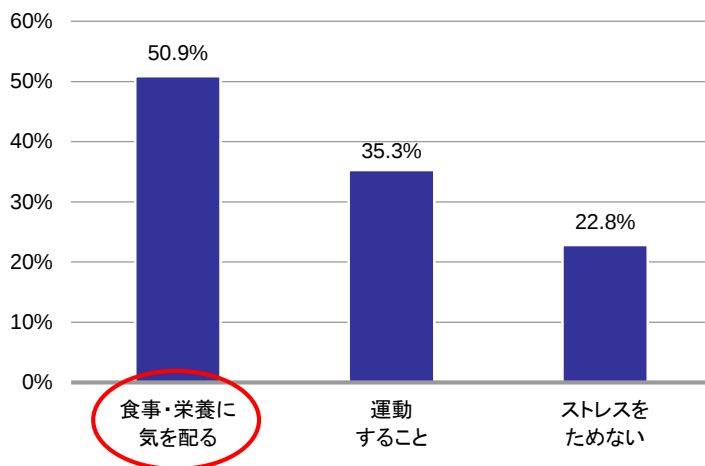
加えて、世界中で感染拡大する新型コロナウイルスの猛威は、我々に健康の大切さを改めて実感させた。明治安田生命による『「健康」に関するアンケート調査』では、コロナ禍を契機とした健康意識の変化について、45.1%が「健康意識が高まった」と回答した(【図表5】)。その内、「食事・栄養に気を配る」回答者は50.9%と、健康増進に向け食生活に留意する消費者が最も多く、関心の高さが確認される(【図表6】)。

【図表5】コロナ禍での健康に対する意識の変化



(出所) 明治安田生命「健康」に関するアンケート調査結果(2020年9月2日)より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表6】健康意識が高まった項目



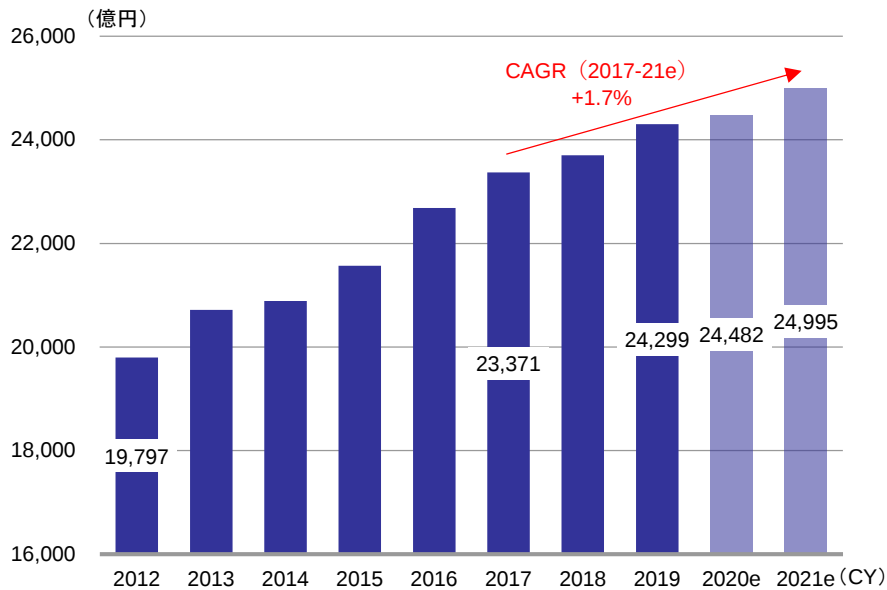
(注) 左記調査で健康意識が高まったと回答した者の内、健康意識が高まった項目について複数回答

(出所) 明治安田生命「健康」に関するアンケート調査結果(2020年9月2日)より、みずほ銀行産業調査部作成

供給サイドで健康食品市場の創出に向けた取り組みが必要

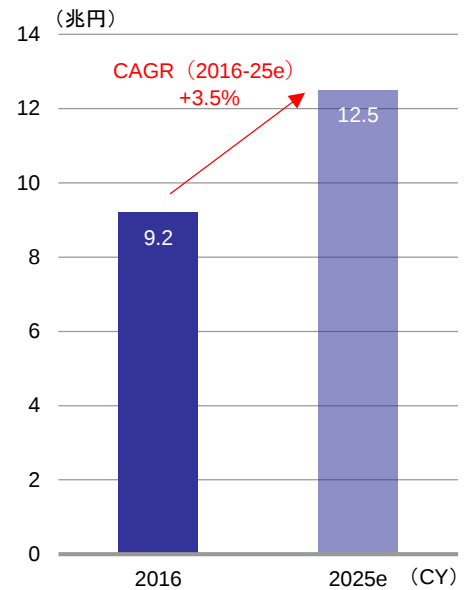
以上の健康食品を取り巻く環境を踏まえ、健康食品市場の市場規模推移を見ていきたい。高齢化や新型コロナウイルスの影響、消費者ニーズの変化で市場の成長が期待されているが、富士経済によると、2017年から2021年のCAGRは+1.7%にとどまっており、実際には現時点でまだそれほどの伸びが見られていない(【図表 7】)。一方、経済産業省の推計によれば、ヘルスケア産業の内、公的保険外サービスの「食」「住」「睡眠」等、健康保持・増進に働きかける領域の市場規模は、2016年の9.2兆円から2025年には12.5兆円に拡大する見込みで、潜在的な市場規模、成長性は大きいと言える(【図表 8】)。健康食品市場が拡大していく可能性は、食品企業が潜在的な需要を顕在化させ、市場を自ら創出できるかにかかっていると言えよう。

【図表 7】健康食品の市場規模推移



(注) 健康・半健康状態にある者、または軽い疾病状態にある者が、健康の維持増進・回復や美容目的で飲食する食品。カロリーオフや減塩を主目的とするものは含まない。
健康志向食品と機能志向食品の合計値
(出所) 富士経済「H・B フーズマーケティング便覧 2021 No.1、No.2」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】ヘルスケア産業の市場規模推移



(注) 公的保険外サービスの内、健康保持・増進に働きかけるもの。経済産業省推計
(出所) 経済産業省「第9回新事業創出WG事務局説明資料②(アクションプラン2017の進捗状況について)」より、みずほ銀行産業調査部作成

3. 食品企業のヘルスサイエンス領域強化の動き

大手食品企業は、消費者ニーズやSDGsに対する取り組みから、ヘルスサイエンス領域を強化

これまで述べたように健康食品市場に注目が集まる中、食品企業各社は高度化、多様化する消費者ニーズ、免疫・予防ニーズへの対応として、「医」と「食」における中間領域であるヘルスサイエンス領域への取り組みを加速している。そもそも、食品企業が同領域に注力する背景には、SDGsに対する機運の高まりも影響している。食品ロス削減、脱プラスチックなど様々な取り組みを進めている中、SDGsの目標17項目の内、目標3「すべての人に健康と福祉を」の実現に向けて、人々の健康な生活を支えるためにどのような商品やサービスが必要か、そのために必要なイノベーションは何かを探求し、健康に貢献する商品の創出が求められていると言えよう。

3 社の戦略について整理

本章では、ヘルスサイエンス領域に先駆的に取り組んでいる企業の代表的事例として、Nestlé、麒麟ホールディングス、味の素の3社の戦略や狙いについて整理していきたい(【図表 9】)。

【図表 9】 Nestlé、キリンホールディングス、味の素のヘルスサイエンス領域への主な取り組み

年	Nestlé	キリンホールディングス	味の素
2001年	・食品メーカーから「栄養・健康・ウェルネス」企業への転身を宣言		
2007年	・スイスNovartisから栄養食品部門を買収(約25億ドル)	・協和発酵工業(現協和キリン)を買収(約3,117億円)	
2011年	・Nestlé Institute of Health Sciences 設立		
2012年	・米Pfizerから幼児向け食品事業を買収(約118億ドル)		
2016年	・グループの存在意義を「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献する」と設定		
2017年	・加Atrium Innovations(サプリメント)を買収(約23億ドル)		・米Cambrooke Therapeutics(医療食品)を買収(約0.6億ドル)
2018年		・米Thorne Research(高機能サプリメント、個別化栄養、家庭用検査サービス)に出資(n.a.)	
2019年	・米Persona(パーソナライズサプリメント)を買収(n.a.) ・米Haagen-Dazsを含む米国のアイスクリーム事業を売却(約40億ドル)	・協和発酵バイオを買収(約1,280億円) ・2027年の目指す姿を「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」と設定 ・ファンケルを持分法適用会社化(約1,292億円)	
2020年	・米Aimmune Therapeutics(子供用アレルギー治療薬)を買収(約17億ドル) ・米Zenpep(胃腸薬)を買収(n.a.) ・米Vital Proteins(サプリメント)を買収(約7億ドル) ・米IM HealthScience(消化器、睡眠に係る医療用食品)を買収(n.a.)	・ヘルスサイエンス領域へ投資するCVC(KIRIN HEALTH INNOVATION FUND)を設立 ・米Siolta Therapeutics(腸内細菌由来のアレルギー予防薬・治療薬)に出資(n.a.)	・2030年の目指す姿を「食と健康の課題解決企業」と設定 ・フードテック、ヘルステックへ投資するCVCを設立 ・アイルランド Nualtra(経口栄養)を買収(n.a.)
2021年	・米The Bountiful Company(ビタミン剤・健康補助食品)から主要ブランドを買収(約57億ドル)		

(出所) 各社 IR 資料、Merger Market より、みずほ銀行産業調査部作成

Nestlé－2001 年に食品メーカーから「栄養・健康・ウェルネス」企業への転身を宣言

まず、グローバル企業 Nestlé は、2001 年に食品企業から「栄養・健康・ウェルネス」企業への転身を宣言の上、2007 年にはスイス Novartis の栄養食品部門を約 25 億ドルで買収し、栄養・ヘルスサイエンス事業への注力を着実に進めてきた。そして、2017 年には、独ヘルスケア大手 Fresenius 元 CEO のマーク・シュナイダー氏を現 CEO に迎え入れるなど、Nestlé には健康・医療分野を経営の柱に据えるという強い意志が確認される。実際、2020 年の栄養・ヘルスサイエンス事業の売上は、飲料、ペットケア事業に次ぐ 14% を占め、既に調理食品や乳製品、菓子事業の規模を上回るとともに、営業利益率は 20% を超えるなど収益に大きく貢献している。なお、Nestlé のヘルスサイエンス領域強化の背景には、アクティビストの影響力もあると考えられ、米アクティビスト Third Point より、健康を意識したポートフォリオ構築を迫られ、2019 年には米 Haagen-Dazs を含む米国のアイスクリーム事業を売却している。

Nestlé－存在意義を「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献する」と設定

Nestlé は、2016 年に自社グループの存在意義について「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献する」と発表するとともに、2030 年の長期目標におけるテーマの一つに「個人と家族のために、さらに健康で幸せな生活を実現する」を設定し、医学に拘り、基礎研究への投資を強化している。グループ内の研究機関である Nestlé Institute of Health Sciences では、主に脳、消化器、代謝等の研究を行い、食事、遺伝子、ライフスタイルの相互関係を明確にすることで、革新的なソリューション開発を目指している。そして、栄養・ヘルスサイエンス事業では、Nestlé Institute of Health Sciences の科学的根拠を活用の上、小売企業のほか医療・介護施設向けに流動食や栄養補助食品を販売する等、「医」と「食」における中間領域の事業へ注力してきた。

Nestlé – パーソナライズサプリメントやバイオ医薬品企業の買収を積極化

先進国ではパーソナライズニュートリションと呼ばれる個々の消費者に合わせた最適な食品や栄養素の提案サービスが現れ始めているが、Nestlé も 2019 年に、独自のアルゴリズムを活用したデータ分析と、科学的根拠に基づきパーソナライズサプリメントを提供する米 Persona を買収し、同分野へ進出した。加えて、2020 年には、米食品医薬局 (FDA) が初めて承認した子供用ピーナッツアレルギー治療薬 Palforzia を販売する米バイオ医薬品企業 Aimmune Therapeutics を約 17 億ドルで買収した。世界アレルギー機構 (WAO) によると、食物アレルギー全体では世界中で少なくとも 2 億 4,000 万人が苦しむとされる中、この領域には未開拓の大きな市場が存在すると考えられ、この分野の予防と治療に取り組む意義は大きいと言えよう。このように医学の領域に近い健康、免疫・予防分野の買収は、Nestlé の既存事業や研究開発を補完し、栄養・ヘルスサイエンス事業の更なる成長に貢献していくと考えられる。

キリンホールディングス – 2027 年の目指す姿を「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界の CSV 先進企業となる」と設定

国内に目を向けると、キリンホールディングスは、2007 年に協和発酵工業 (現協和キリン) を約 3,117 億円で買収、2019 年に約 1,292 億円でファンケルを持分法適用会社とするなど、過去から医薬品事業や健康食品事業強化に積極的に取り組んできた。足下では、長期経営構想「キリングループ・ビジョン 2027」において、2027 年の目指す姿を「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界の CSV 先進企業となる」と掲げ、「医と食をつなぐ事業」の育成に取り組んでいる。また、2020 年には独立系 VC のグローバル・ブレインと共同で、ヘルスサイエンス領域に関連するスタートアップを投資対象とする CVC を設立した。設立の目的は、スタートアップが有する新たな発想や技術と、キリングループのヘルスサイエンス領域の強みや経営資源を掛け合わせた既存事業の強化と新事業の創出であり、食品事業に拘らない新たな取り組みは注目に値する。キリンホールディングスでは、2025 年以降に腸内環境分野のパーソナライズ健康食品の展開を目指す中、CVC を通じて、腸内細菌由来のアレルギー予防薬・治療薬の開発を行うスタートアップ米 Siolta Therapeutics に出資しており、同分野でのシナジー創出が期待される。

キリンホールディングス – 独自素材「プラズマ乳酸菌」を配合した iMUSE を免疫機能の維持に資する機能性表示食品として幅広く展開

キリンホールディングスは、グループ全体でヘルスサイエンス領域の拡大を目指しており、健康領域のテーマについて、科学的にアプローチし、データを積み上げ、商品化する戦略を講じている。具体的にはキリンホールディングス、小岩井乳業、協和発酵バイオの 3 社で開発した iMUSE ブランドの発売が挙げられる。キリンホールディングスは 35 年間の免疫研究を通じて科学的根拠を積み上げ、独自素材「プラズマ乳酸菌」を配合する iMUSE を日本初の免疫機能の維持をサポートする機能性表示食品として、飲料・サプリメント・ヨーグルトと幅広いラインナップで販売している。今後、コロナ禍による免疫・予防ニーズの高まりを背景に、新たな収益の柱への成長が期待される。また、プラズマ乳酸菌は独自素材として BtoC のみならず、グループ外の BtoB 向けの販売にも注力している。更に、iMUSE はキリンホールディングスが拠点として強みを有し、コロナ以外の感染症についても流行が社会問題となっているベトナムにおいて、食品届出制度に則り、「抗ウイルス免疫システムを強化する」という機能を表示し、2020 年の年間販売目標を同年 9 月上旬時点で達成するなど、当社予想を上回る好調な販売が実現している。長年にわたり培った研究成果を海外へ展開し、成功を実現した事例と言えよう。

味の素 – 2030 年の目指す姿を「食と健康の課題解決企業」と設定

次に、味の素は、2020～2025 中期経営計画において 2030 年の目指す姿として「食と健康の課題解決企業」を掲げるとともに、イノベーション創出を通じた事業モデル変革により、ヘルスケア、パーソナル栄養分野で 2025 年度に売上高約 500 億円の創出を目指している。具体的には、パーソナル栄養の分野において、連結子会社である米 Ajinomoto Cambrook および買収したアイルランド Nultra の両社製品に関する取り組みが挙げられる。アミノ酸の栄養的知見に基づいた製品設計を行い、栄養管理を必要とする顧客と医師とのデジタルプラットフォームを展開し、個々の患者に合わせて最適なパーソナライズ健康食品の提供を行う予定である。また、グローバルで約 1,700 名の研究開発要員を確保し、アミノ酸の代謝研究や機能解析で培った先端バイオ・ファイン技術を軸に、バイオ医薬や「アミノインデックス」等の先端医療、健康栄養分野におけるソリューション提供など、「医」と「食」の融合を進めている。加えて、2020 年には投資対象にパーソナル栄養、ヘルスケアエコシステム、食による未病などのヘルスサイエンス領域を含めた CVC を設立する等、キリンホールディングスと同様に、自社のブランド・人材等の無形資産を、スタ

ートアップと有機的に結合し、継続的な新事業モデル創出を目指している。

3社の共通点は、ビジョンを掲げ、ヘルスサイエンス領域での事業化を目指して取り組みを強化している点にある

以上、ヘルスサイエンス領域に先駆的に取り組む代表的企業として、Nestlé、キリンホールディングス、味の素の事例を見てきたが、3社に共通するのは、(1)ヘルスサイエンス領域をSDGsへの取り組みの一環として位置づけ、10年単位の長期的なビジョン・計画を示していること、(2)医薬品に関わる経営資源を活用することで、科学的根拠に裏付けられた健康食品の開発を進めていること、(3)自社グループ内で不足する経営資源は、買収等を通じて外部のリソースを取り込んでいること、(4)消費者個人のニーズに合わせる「パーソナライズ健康食品」への取り組みを始めていること、の4点である(【図表10】)。

【図表 10】 Nestlé、キリンホールディングス、味の素のヘルスサイエンス領域における取り組みの比較

		Nestlé	キリンホールディングス	味の素
概要		幅広いカテゴリで大型M&Aを通じたグループ体制整備、収益化	ヘルスサイエンス領域のグループ会社化、プラズマ乳酸菌の展開	アミノ酸を核に食と健康の課題解決を実現する事業モデル変革
(1) 長期的ビジョン・計画		「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献する」 「個人と家族のために、さらに健康で幸せな生活を実現する」(2030年)	「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」(2027年)	「食と健康の課題解決企業」(2030年)
ヘルスサイエンス領域の取り組み	(2) 医薬品に関わる経営資源活用	自社研究機関Nestlé Institute of Health Sciencesで研究深化	- 協和キリン・協和発酵バイオ、ファンケルをグループ会社化 - CVCを設立し、ヘルステック企業へ投資	- グループ内で医薬・医療、ヘルスケア分野への研究深化 - CVCを設立し、フードテックやヘルステック企業へ投資
	(3) 買収による外部リソース獲得	サプリメント、幼児向け商品からバイオ医薬品、アレルギー治療薬企業まで幅広く買収	アレルギー治療薬企業へ出資	医療食品や経口栄養企業を買収
	(4) パーソナライズ健康食品への取り組み	パーソナライズサプリメント米Personaを買収	2025年以降に、腸内環境のパーソナル健康食品を販売予定	- 米Ajinomoto CambrookとNualtraの製品をパーソナライズ化し、販売予定 - 認知機能等に関するパーソナル栄養プラットフォームを構築予定

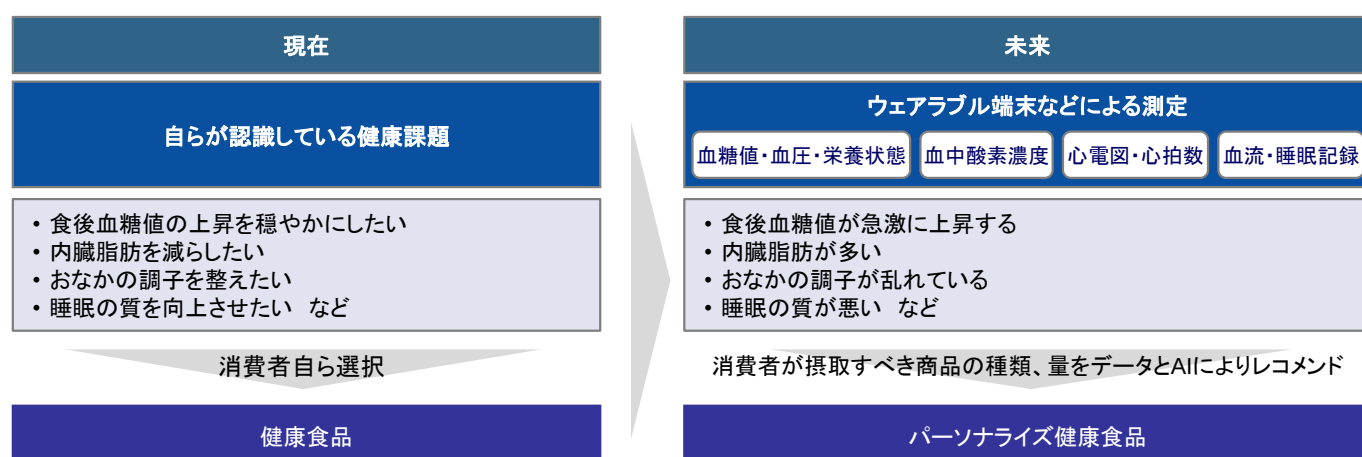
(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

4. 食品企業の進むべき方向性

消費者の商品選択におけるデジタルイノベーションの利活用が市場の構造変化をもたらす可能性

健康食品市場の将来を展望すると、消費者の商品選択におけるデジタルイノベーションの利活用が注目される。これらの利活用は前章で採り上げた3社についても、緒に就いたばかり、または今後予定をしている状況であるものの、市場の構造変化をもたらす可能性がある。現在、消費者は自身や家族の健康課題、例えば、「食後血糖値の上昇を穏やかにしたい」等に適した商品を、自らの意思で選択し、購入している。そのため、食品企業は自社製品が選択されるために、消費者を惹きつける商品の開発やマスマーケティング等に取り組み、画一的に大量生産してきた。一方、近い将来、よりパーソナライズニーズへの対応を可能とするウェアラブル端末等のデバイスの普及が期待され、ウェアラブル端末等により「食後血糖値が急激に上昇する」と判断された場合、消費者が摂取すべき商品の種類、量をデータとAIによりパーソナライズ健康食品として Recommend を受けることも考えられる。つまり、食品企業は、「消費者から選択される商品」を製造する従来の手法だけでなく、「データとAIでRecommendされるパーソナライズ健康食品」の提供への対応も求められると予想する(【図表11】)。

【図表 11】健康食品市場の未来像

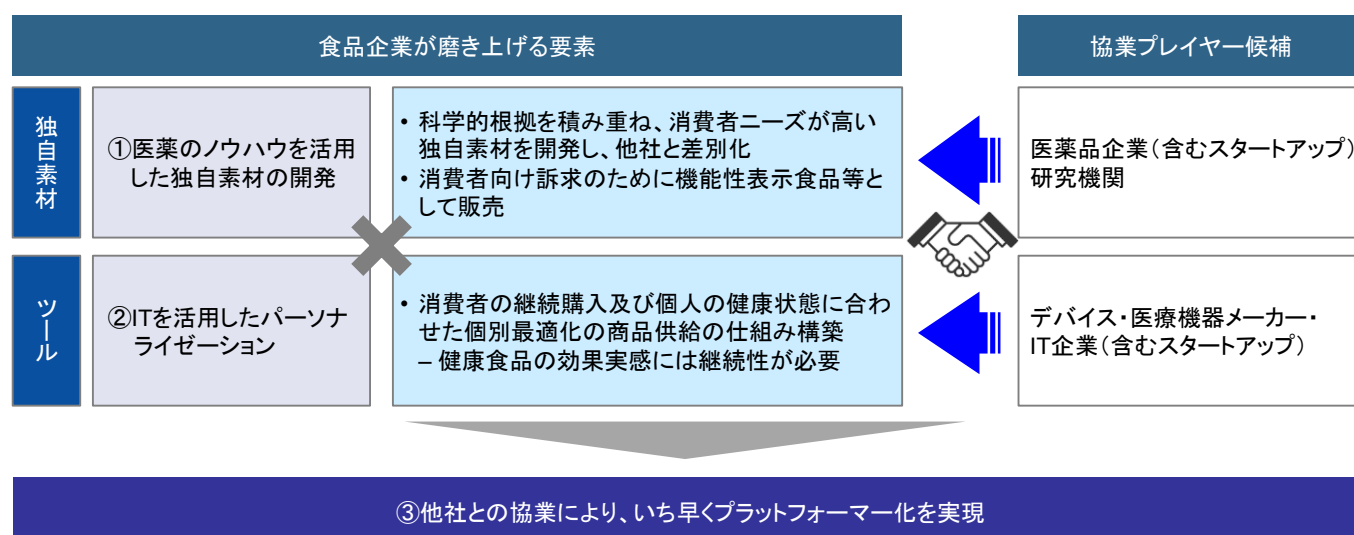


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

パーソナライズ健康食品の検討にあたり、①独自素材、②ITを活用したパーソナライゼーション、③他社との協業が重要に

先駆的企業の取り組みや、市場の将来展望を踏まえると、新たなターゲットであるパーソナライズ健康食品への取り組みを検討する場合、食品企業は、①医薬のノウハウを活用した独自素材の開発、②ITを活用したパーソナライゼーション、の2点について、今後磨き上げていく必要がある。加えて、パーソナライズ健康食品はまだ黎明期ではあるものの、先駆的企業が既に取り組みを開始しているように、③他社との協業を通じて①②の2つの要素の実現のスピードを上げ、いち早くプラットフォーム化することが、新たな市場で勝者となるための鍵を握ると思われる。つまり、従来の食品企業が得意とする画一的な商品を製造・販売するビジネスモデルからの転換の巧拙が、競争優位性の発揮に大いに影響を与えられ、以下で、具体的に食品企業が取り組む方策について提示したい(【図表 12】)。

【図表 12】食品企業によるパーソナライズ健康食品のプラットフォーム化に向けた施策



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

①独自素材—科学的根拠のある独自素材を開発し、機能性表示食品に

まず、①医薬のノウハウを活用した独自素材の開発について、例えば、ヤクルトのシロタ株など、企業名と直結する素材を扱う企業は自社の大きな強みとなっている。独自素材の開発にあたっては、消費者ニーズを理解し、科学的根拠を積み上げるとともに、消費者向けに健康価値の訴求を目的に、機能性表示食品等として販売することが重要と考える。そして、開発した独自素材は、前述のキリンホールディングスのプラズマ乳酸菌のように、飲料・加工食品・サプリメントなどの様々な商品カテゴリとして展開するとともに、BtoCのみではなく、BtoB ビジネスとして原料を販売することも可能である。更に、各国で制度が異なる点には留意が必要なものの、健康志向が高まる海外市場の獲得に際しても強

い武器となり得よう。なお、足下の実態として、トクホや機能性表示食品は、食品や飲料に機能性素材を添加している商品が多く存在するものの、内臓脂肪の低減作用等に効能を有する難消化性デキストリンなどの特定素材に集中しており、多様化する消費者ニーズを的確に捉えているとは言い難い。

独自素材を開発
する上で医薬品
企業との連携が
有効に

前章で採り上げた 3 社についてもグループ内の機能の活用、買収などを通じて「医」の分野との連携を進めているが、食品企業が健康課題解決に資する独自素材を開発するためには、科学的根拠、臨床試験等の医学的知見を有する医薬品企業との連携が有効と考える。医薬品企業は、薬価抑制による事業環境悪化等を背景に、創薬だけでなく、サプリメントを中心とする健康食品やデジタルヘルス等、予防・未病の領域に事業を拡大する動きがある。食品企業と医薬品企業が協業し、食品企業が有する美味しさの探求、製造ノウハウ、販路といった強みと、医薬品企業が有する医学的知見、信頼性を掛け合わせることで、価値ある健康食品の開発が実現すると考えられる。

②IT を活用した
パーソナライゼー
ションーパーソナ
ライズ健康食品
の提供とモバイル
アプリ等のツ
ールを活用

次に、②IT を活用したパーソナライゼーションについて見ていきたい。消費者の視点では健康食品は継続摂取することで効果が表れるものが多く、企業にとっては収益増強の観点から消費者が継続して購入する仕組みを構築することが不可欠となる。消費者が健康食品を継続摂取しない理由には、「自らが選択した健康食品が自身にとって適切かわからない」「効果の有無を検証できない」という声が挙げられる。このような声に対して、消費者の検査・診断に基づきパーソナライズ健康食品が提供され、効果がアプリ等のツールで見える化されることで、信頼性が高まり継続利用が促進されると考えられる。食のパーソナライズ化は、食の新たな価値として注目される領域であり、例えば、ファンケルは、尿検査とアンケートからサブスクリプションによりパーソナライズサプリを提供する DtoC ビジネスを展開している。更に、食事管理アプリを提供するベンチャー asken と連携し、食事記録から栄養士が食生活の改善を提案、サプリメントと食事の両面で健康状態の改善を促している。ファンケルのように、モバイルアプリ等のツールをスタートアップ企業と協業し展開するなど、食品企業が自社単独での開発が容易でない分野について、強みを有するプレイヤーと積極的に協業することが有効であろう。

将来、ウェアラブル
端末を活用した
パーソナライズ
健康食品の提供
や 3D プリンタに
よる製造も期待

今後、検査・診断の分野で期待されるのが、健康食品市場の未来像で述べたウェアラブル端末の活用である。足下、技術は発展途上であるが、ウェアラブル端末により血糖値、血圧、栄養状態等のバイタルが常時測定され、データの AI 解析を通じたレコメンドによるパーソナライズ健康食品の提供の実現・拡大が期待される。ウェアラブル端末は、前述の尿検査との比較で、即時性があるとともに能動的な検査の必要性がなく、消費者にとって利便性向上という利点がある。一方で、収集した情報の信頼性担保、身体にデバイスを装着することへの抵抗感、プライバシー保護等の課題が存在する。次に、開発が進められている 3D プリンタを食品へ応用した場合は、単なる形状の再現にとどまらず、味や食感といった嗜好や、栄養素までパーソナライズが可能となり、個別最適化のためのツールとして、革新的な変化をもたらすことが期待される。また、3D プリンタは、必要なものを必要な時に、必要な場所で、必要な量だけ製造することが可能なため、食品ロスや環境問題への貢献にも繋がる。しかしながら、研究はまだ初期段階であり、価格、美味しさ、再現性、安全性等、社会実装に向けて解決すべき課題は少なくないと言えよう。将来、3D プリンタが普及した場合、消費者は既存の健康食品の購入から、独自素材や原材料のカートリッジの購入へ一部シフトすることも想定され、食品企業単独で取り組むにはハードルが高いものの、個々の消費者の健康状態に合わせて最適なものを提案していくことができれば、大きな差別化に繋がっていくと考えられる。

③プラットフォー
ム型ビジネスモ
デルの早期構築
が勝敗の決め手
に

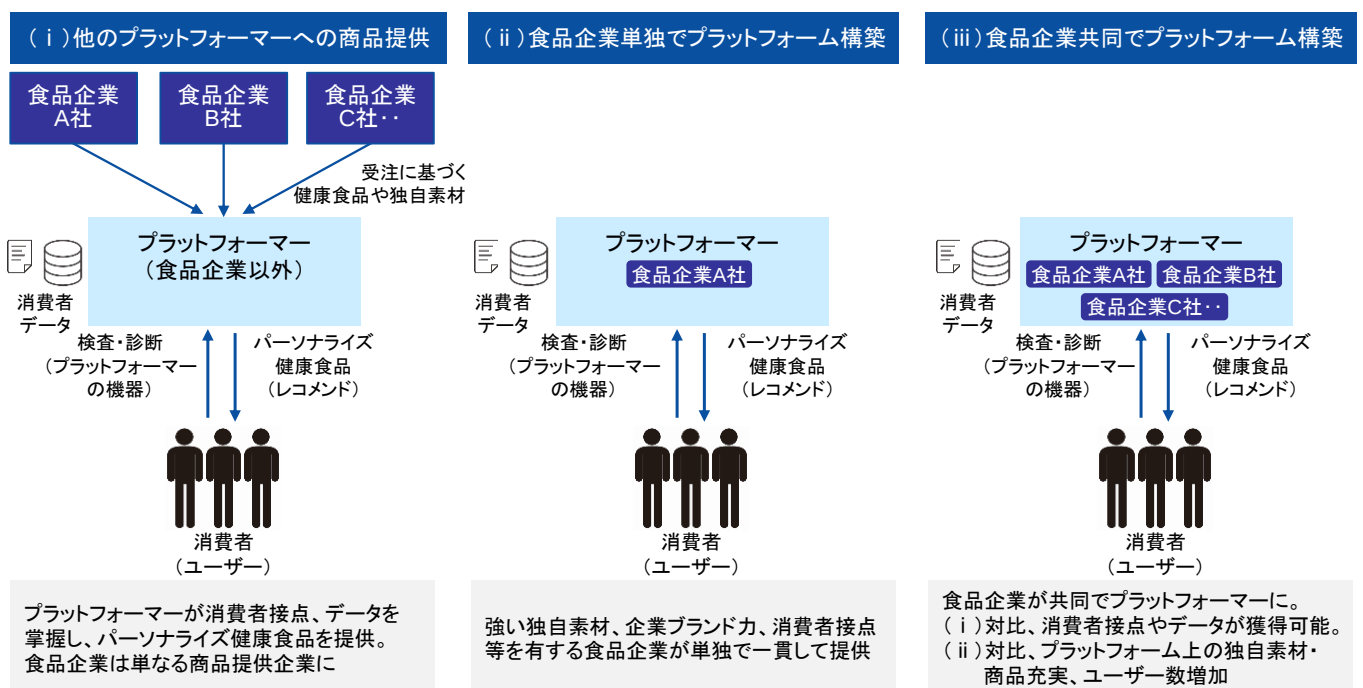
これまで述べたように、健康食品市場を創出・獲得していくためには、①医薬のノウハウを活用した独自素材の開発と、②IT を活用したパーソナライゼーションの 2 つの要素が鍵を握る。他方で、顧客接点を巡る競争は百花繚乱の様相を呈しつつある中、健康食品市場で勝者となるためには、③他社との連携を通じて①②の 2 つの要素の実現のスピードを上げ、いち早くプラットフォーマー化することが鍵となる。プラットフォーマーは、検査・診断を通して消費者の健康データを取得・掌握し、消費者の囲い込みや新たな商品開発が可能になる。テクノロジーを活用したパーソナライズ健康食品の提供に際しては、消費者の健康データの獲得、ビッグデータ化が重要であり、プラットフォーム型ビジ

ネスモデルの早期構築、スケール化が勝敗の決め手になると言えよう。ただし、パーソナライズ健康食品は、ニッチである点や、新しいビジネスモデルの構築・浸透には長期的な目線で取り組む必要があることから、短期的な成果や安定収益を獲得することは容易ではない。従って、当面は、現状のマスでの販売に加えた新たな事業と位置づけつつ、顧客認知度を高めるとともに、利便性向上や質を高めることで、市場を創出していくことが求められる。今後、一部プレイヤーによってパーソナライズ健康食品市場が寡占化される可能性もあるため、食品企業はパーソナライズ健康食品の需要創出・獲得に向けた、早期の戦略策定が求められる。

食品企業のプラットフォーム型ビジネスへの関与方法は3分類

当然、食品企業単独で、ビジネス・トランスフォーメーションを達成することは容易ではない。かかる中、パーソナライズ健康食品の提供というプラットフォーム構築の実現に向けて、食品企業の関与方法としては大きく3つに分類が可能と考える。具体的には、食品企業のプラットフォームにおける立ち位置、関与度合いに応じて、(i)他のプラットフォームへの商品提供、(ii)食品企業単独でプラットフォーム構築、(iii)食品企業共同でプラットフォーム構築、の3つの類型が考えられる(【図表13】)。

【図表13】 パーソナライズ健康食品提供に係るプラットフォーム型ビジネスへの食品企業の関与方法



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(i) 他のプラットフォームへの商品提供

初めに、(i)他のプラットフォームへの商品提供のみを行うケースについて見ていく。健康食品市場の未来像で述べた通り、食品企業はウェアラブル端末等により診断を行うプラットフォームからの受注を通じて、データとAIでレコメンドされるパーソナライズ健康食品の提供を行う。この場合、食品企業はプラットフォームに対して、単なる商品提供企業となり、場合によっては価格競争を強いられる可能性がある点が懸念される。同時に、複数の候補企業の中からプラットフォームに選ばれるためには、健康課題解決に繋がる科学的根拠に裏付けされた独自素材を保有していることが重要になるであろう。

(ii) 食品企業単独でプラットフォーム構築

(i)のようなプラットフォームへの単なる商品提供者に陥らないためには、(ii)食品企業単独でプラットフォームを構築するような仕組みづくりについて自ら先鞭をつけるべきではなかろうか。顧客データを取り込み、スタートアップ企業との協業を進めているプラットフォーム型ビジネスの事例として、味の素の「認知機能等のパーソナル栄養プラットフォーム」を採り上げる。味の素は、自社の強みであるアミノ酸と、消費者ニーズを掛け合わせ、競争優位性が発揮可能な領域で先行してプラットフォーム構築に取り組んでいる。味の素は、1回の採血で血液中のアミノ酸濃度バランスから、三大疾病、糖尿病、認知機能低下のリスクを評価する独自のアミノインデックスを取り扱っているが、更に2021年

にリリースしたアプリ「100 年健脳手帳TM」において、認知機能維持に向けた生活改善サポートの提供を検討している。同アプリを通じて、栄養加工食品やサプリメントの販売、レシピの提案を行うなど、EC と連動した DtoC での消費者接点強化を狙っている。このように、味の素は IT ベンチャー、研究機関等と連携して診断（病院での血液検査）、ツール（アプリ）活用、商品提供（自社栄養加工食品やサプリメント）までのサービスの一貫化による消費者の囲い込みを目指している。認知症患者数の増加が社会的課題となっている日本において、認知症予防に関する取り組み意義は高いと言えよう。

(iii) 食品企業共同でプラットフォーム構築

当然、食品企業単独でプラットフォームを構築することを実現できれば、消費者データの取得を通じて、継続的な囲い込みが可能となり、収益化も期待されよう。しかしながら、独自素材に加えて、強い企業ブランド力や、消費者との接点、研究開発や投資など企業体力を要するため、多くの食品企業は単独で実現することは容易ではないと考えられる。また、食品企業各社がそれぞれ取り組み、サービスに加えてデバイスやアプリ等のツールが乱立することで、ビジネスとしてのスケール化の実現性が懸念されよう。かかる中、(iii) のように食品企業共同でプラットフォームを構築することについても検討の余地があるのではなかろうか。具体的には、各社が共同でプラットフォームを構築し、素材や商品をプラットフォームにのせて、データと AI によりパーソナライズ健康食品を提供する方法となる。結果的に、各社の素材や商品を集めることでラインナップが豊富になり、消費者の幅広いニーズへの対応が可能となることに加え、顧客数の増加を加速させることができるであろう。食品業界では、原料調達や物流などは非競争領域として協調する動きがみられるが、このプラットフォームの構築を協調領域、独自素材の開発を競争領域と位置づけ、競い合う方法が考えられる。

5. おわりに

プラットフォーム型ビジネスを実現するにあたり、留意すべき論点が存在

プラットフォームになるためには、構想を描き、消費者の検査・診断部分を自らが担い、他の企業を巻き込んで進めていく必要がある等、実現のハードルは低くない。また、プラットフォームに参画するプレイヤーが多くなることで、ツールによる検査・診断を通じて獲得されるセンシティブな個人情報の管理や、プラットフォーム内での共有・提供に際しての消費者からの同意取得など、実務的な設計にあたり留意すべき論点は存在する。加えて、プラットフォームに複数の企業が乗り合わせる場合は、商品ラインナップが拡充する一方、各社で販売量の差は当然生じるため、プラットフォームの設計にあたり、プレイヤー間における各種調整についても留意が必要となろう。

食品企業には、「マスマーケティングをベースとした製造業」から「健康に関するソリューションを提供するサービス業」への転換が求められている

しかしながら、食品企業自らがプラットフォームになることで、消費者と直接繋がり、消費者に関する多くのデータを獲得できる。また、蓄積したビッグデータを解析することで、消費者ニーズを捉えた新たな独自素材の開発や自社製品の付加価値向上が可能となり、更なるビジネスの展開、囲い込みも期待される。このように、商品の提供方法を磨き上げることは、食品の製造と共に近い将来重要となるであろう。消費者ニーズが多様化し、美味しさや利便性だけでなく、食が顧客体験の向上に繋がるかどうかが重要視される中で、食品企業には、従来の「マスマーケティングをベースとした製造業」から、「パーソナライゼーションに対応した、健康に関するソリューションを提供するサービス業」への転換が求められているのではないだろうか。

食品企業には、健康課題を解決する新たなビジネスモデルへの挑戦が期待される

中期的に国内加工食品市場規模の縮小が不可避な中、食品企業が勝ち残るために、未来をデザインし、他企業にはない独自の強みの発揮を通じた事業創出力が求められている。新型コロナウイルスの感染拡大やデジタル化の進展など、健康食品業界はかつてない転機を迎えているが、食品企業にはイノベーションの好機と捉え、業界内外との連携を通じて、消費者の求める健康課題を解決する新たなビジネスモデルへ挑戦することが期待される。

みずほ銀行産業調査部

素材チーム 鷹嘴 直子

加古 惇也

naoko.takanohashi@mizuho-bk.co.jp

© 2021 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、
弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証する
ものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護
士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面に
よる許可なくして再配布することを禁じます。