

成長する健康食品市場への参入戦略

松本邦宏



有吉政春



CONTENTS

あいまいな健康食品の定義と規制緩和のインパクト
健康食品市場の競争構造
消費者の「意識」と「知識」
健康食品市場への参入戦略——信頼と教育

要約

- 1 近年、健康食品市場は拡大し続けている。2005年の特定保健用食品の規制緩和により、一層の市場拡大の可能性を秘めているものの、メーカーがメリットを享受するためには今まで以上に商品の差別化を図らなければならない。
- 2 健康食品業界は、最終商品メーカーだけでなく、機能性素材供給、効能効果評価などにかかわる種々のプレーヤーが存在し、市場の成長への期待から、今後ますます競争が激化する。メーカーにとっては、消費者の特性を理解したうえで、事業戦略の明確化とビジネスモデルの構築を図ることが不可欠となる。
- 3 消費者は、「自分の健康は自分で守る」という「セルフメディケーション」の意識が芽生えて初めて健康食品を買うようになる。一方、その効果への疑念が生じたなら直ちに健康食品を使わなくなってしまう。また、その効果を適切に消費者に伝えるコミュニケーション手段が確立されていなければ、商品の魅力を正しく消費者に伝えることはできない。
- 4 成長する健康食品市場への参入には、「信頼」と「教育」をキーワードに事業戦略を立てることが必要である。「信頼」は、科学的根拠に裏づけられた商品を開発するために、優れた素材の探索、効能効果の評価系の構築といった研究開発により確立しなければならない。「教育」では、消費者が未熟な知識のまま誤った商品を選択するのではなく、正しい知識を持ったうえで適切な商品を選択できるよう、ナビゲーションする販売手法を開発しなければならない。

あいまいな健康食品の定義と 規制緩和のインパクト

日本の健康食品市場は、1990年代に特定保健用食品が制度化されて市場が顕在化し始め、国民医療費の増大に対する国の抑制政策（「自分の健康は自分で守る」という「セルフメディケーション」の推進）など行政側の動きと、健康価値観の高まりといった消費者の意識とにより、年率10%前後の高い成長を遂げている。それは図1に示すように、すでに一般用医薬品市場をはるかに凌駕する市場となっている。

一方、健康食品市場に注目が集まるなか、食品企業に限らず、多数の企業が市場に参入することで、市場に数多くの商品があふれかかり、開発投資を回収できないまま市場から

消え去る商品も少なくない。

野村総合研究所（NRI）は、成長する健康食品市場で健康食品メーカーが何をすべきかを明確にするため、生活者に対するアンケートをはじめとする各種調査を実施している。本稿では、それらの調査から得られた示唆をとりまとめ、健康食品市場への参入戦略を提案する。

1 あいまいな健康食品の定義

健康食品は、法的に明確な定義がなく、人それぞれで健康食品に対する定義が異なっている。企業が効能効果を直接的に表現しているかどうかは別として、「これは健康食品である」と宣言しているものすべてが健康食品となっている。

NRIでは、健康食品市場をできる限り網羅

図1 一般用医薬品と健康食品の市場推移

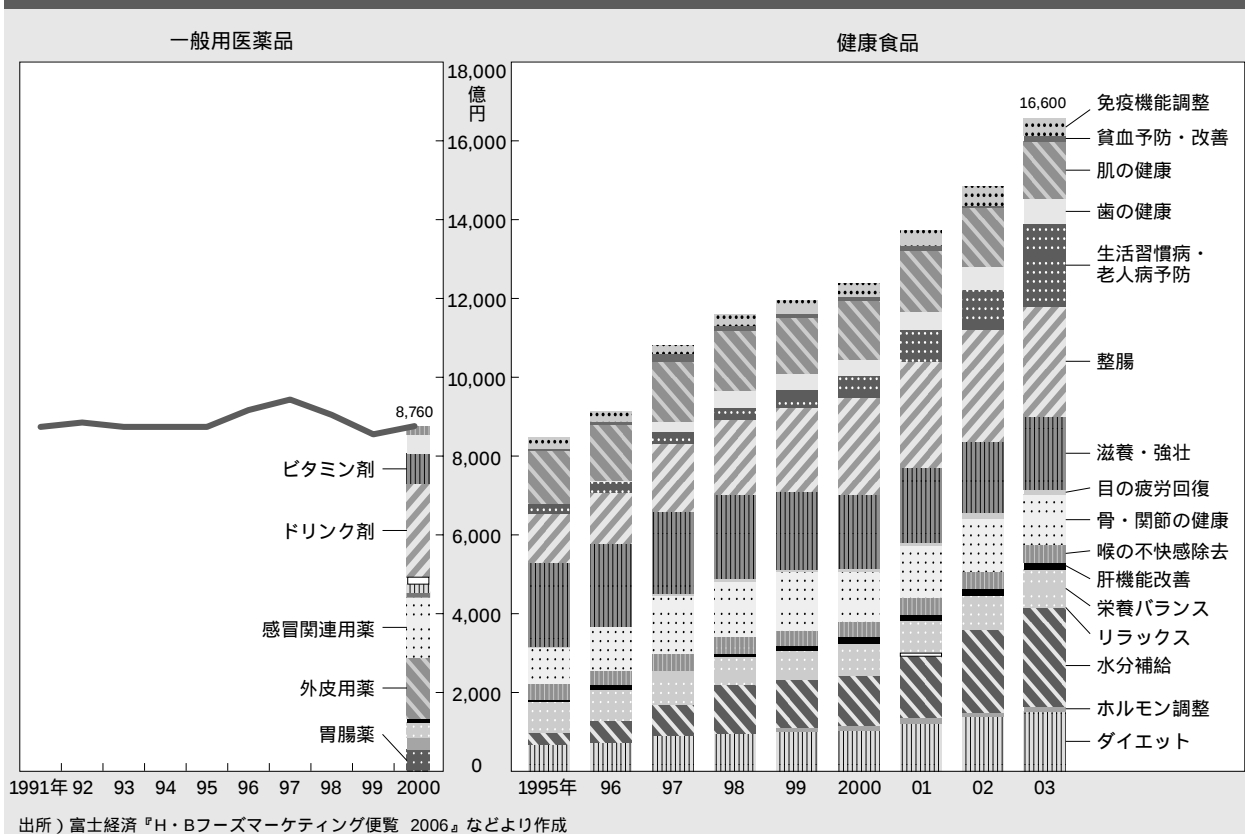
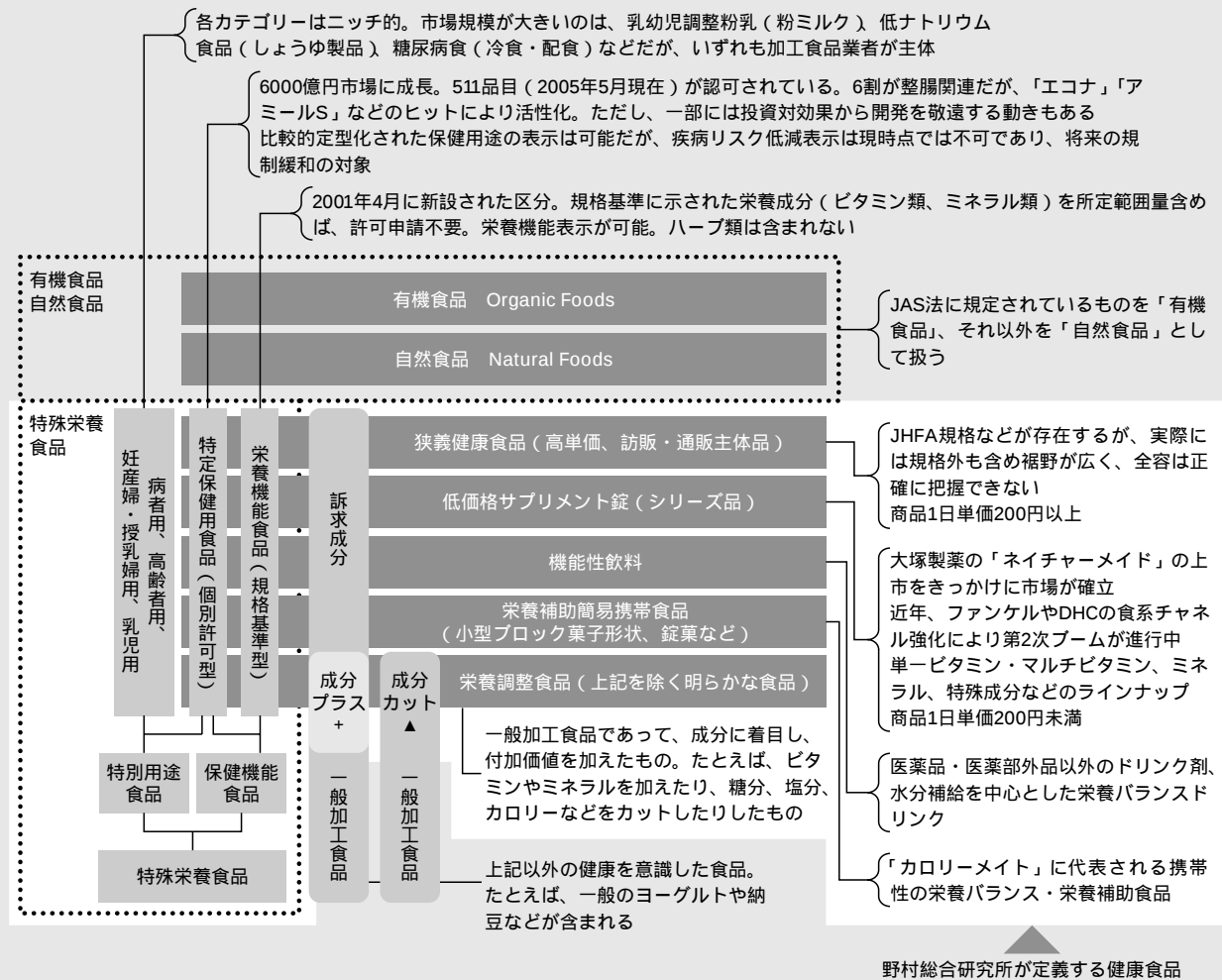


図2 健康食品の定義



注）JAS法：日本農林規格法（農産物の規格化及び品質表示の適正化に関する法律）、JHFA：日本健康・栄養食品協会
出所）厚生労働省の資料などより作成

的に分析するため、図2のように健康食品の定義を行っている。

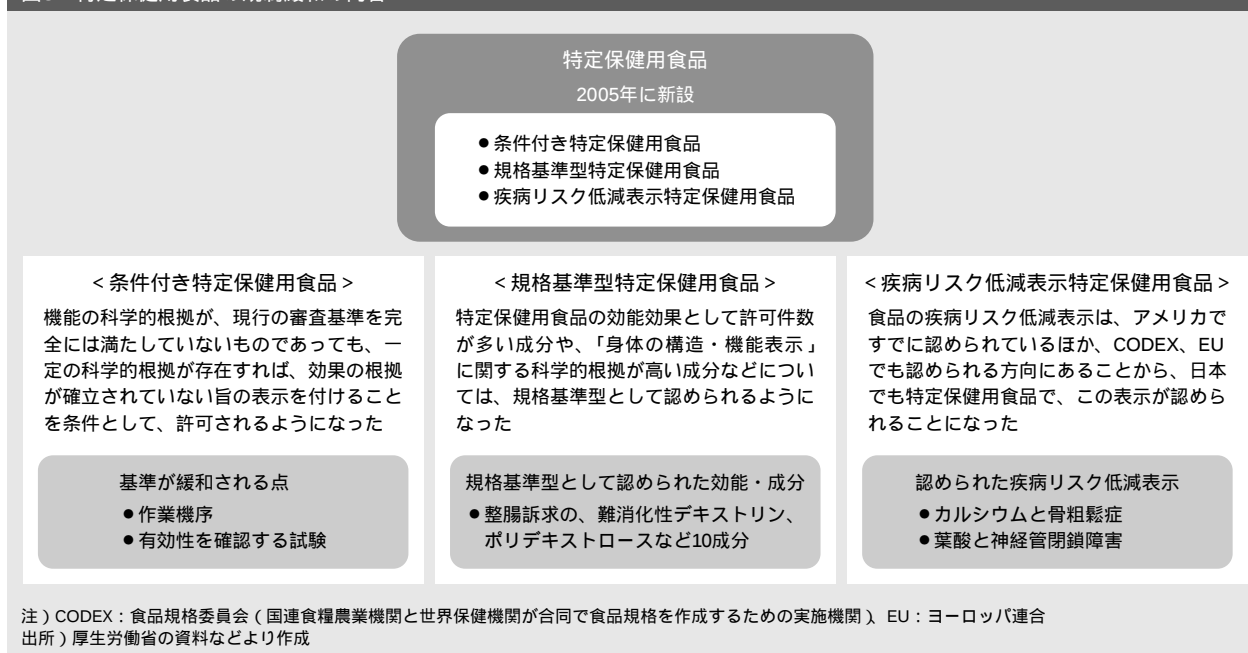
「有機食品」「自然食品」は、素材そのものであったり、素材を粉末形態などに加工しただけであったりすることが多いため、健康食品には加えない。また、健康を意識した一般加工食品のうち、メーカーが明確に健康を訴求した広告宣伝、販売を行っていないものや、科学的根拠を明確に示していないものは、健康食品に加えていない。

なお、厚生労働省が認めている特定保健用食品、栄養機能食品、特別用途食品（病者用、高齢者用、妊産婦・授乳婦用、乳児用）の3つは、効能効果をうたうことができる食品であるため、必然的に健康食品の範囲に含めている。

2 特定保健用食品の規制緩和のインパクト

健康食品には国が効能効果を承認している

図3 特定保健用食品の規制緩和の内容



特定保健用食品がある。この特定保健用食品は、国がお墨付きを与え、本来医薬品でしかうたうことができない効能効果を、例外的に宣伝できるようにしたものである。

特定保健用食品の制度が施行されて10年を経ているが、消費者における特定保健用食品の認知度の向上と優れた商品の発売によって、同食品の市場は大きく成長を遂げた。この特定保健用食品に関して、2005年に大きなインパクトを与え得る規制緩和があった。

この規制緩和の骨格は、作用機序（メカニズム）、有効性といった点から基準が緩和された「条件付き特定保健用食品」、食品に含まれる成分が規定のものであれば、より少ない試験で承認される「規格基準型特定保健用食品」、成分と疾病リスク低減の因果関係をうたうことができる「疾病リスク低減表示特定保健用食品」——の3つに関するものである（図3）。

これらの規制緩和に対して、健康食品関連企業は、肯定的な見方と否定的な受け止め方の両様の反応を示している。

前者は、「特に条件付き特定保健用食品では、これまで認められなかった効能効果が特定保健用食品として認められる可能性が出てきたため、市場は活性化する」というものである。

後者は、「規制は緩和されたが、実際に承認を受けるためには、これまでと同様の試験を行う必要もあるし、また国が承認をしない可能性も大きい。このため、条件付き特定保健用食品ですぐに大きく市場は拡大しないのではないか。また、疾病リスク低減の表示についても、すでに栄養機能食品で表示可能なものと大差なく、それほどインパクトはないのではないか」というものである。

現在承認されている特定保健用食品には、他社と同一の素材を用いたものが多数ある。

それらは商品の差別化が十分にできず、店舗に置かれるチャンスすらない。たとえば、「血糖値が気になる方へ」というヘルスクレーム（健康食品の機能性にかかわる表示）を掲げることのできる「難消化性デキストリン」は60品目近くが承認され、「血圧が高めの方へ」というヘルスクレームが可能な「サーデンペプチド」は20品目近くが承認されている。

ドラッグストア、コンビニエンスストアなどを見れば一目でわかるように、1つの効能に対して数十種類の品目を置けるだけのスペースは店舗にはない。このため必然的に、置かれる品目数は限られたものにならざるを得ない。

NRIでは、今回の規制緩和によって、やや停滞気味だった特定保健用食品市場が活性化する可能性はあるものの、企業が独自素材の探索などによって商品の差別化を図っていない限り、規制緩和のメリットを享受することはできないと考えている。

健康食品市場の競争構造

1 拡大し続ける健康食品市場

健康食品の市場は、この10年程度、年率10%前後の高い成長を遂げ、2003年時点の出荷額ベースで約2兆円となっている。この市場を効能効果、法・規制や商品形態セグメントの各面から見た場合、以下のように整理することができる。

効能効果で見ると、この5年ほど、大きな成長を遂げている分野は「生活習慣病・老人病予防」と「ダイエット」であり、特に生活習慣病・老人病予防は、花王の「ヘルシア緑

茶」、カルピスの「アミールS」などの飲料形態の優れた商品が発売されたことによって、市場が急拡大している。一方、これまで健康食品市場の成長を牽引し、市場規模も大きな「おなかの調子」「滋養・強壮」「骨・関節の健康」は、成長率が鈍化している。

特定保健用食品は、約4000億円の市場規模となり、健康食品市場全体の20%を占めるに至っている。市場の拡大は、「中性脂肪・体脂肪」「血糖値」「コレステロール」「血圧」といった、いわゆる生活習慣病関連の効能が牽引している。

商品形態セグメントでは、「機能性飲料」が全体の40%と市場の中心を占めている。一方、成長が著しいのは、1日単価200円未満の「低価格サプリメント錠」である。日本に低価格サプリメント錠が初めて発売された時点では、ビタミン、ミネラルといった基本栄養素が中心であったが、ハーブなどの特殊な成分を用いたものや、効能を訴求するため複数の成分を配合したものなどが発売されたことで、2000億円に到達するまでに成長している。

最近では、体内の老廃物や重金属などの有害物質の排出を促す「デトックス」といった新しいコンセプトの商品が発売されるようになってきており、国の「バイオテクノロジー戦略大綱」（2004年12月）で示されている2010年の「健康志向食品」全体の市場規模3.2兆円という予測は、十分に実現が可能な数値である。

2 健康食品業界の特殊性

健康食品が開発され、消費者の手元に届くまでには、健康食品の最も重要な要素であ

る機能性素材を保有する素材メーカー、最終商品の開発を行うメーカー、 効能効果を評価する食品CRO（コントラクト・リサーチ・オーガニゼーション）、 薬系小売店（ドラッグストアチェーンなど）、 食系小売店（コンビニエンスストアなど）——がかかわっている。

健康食品が一般加工食品と異なるのは、「機能性を有する素材」と「その機能性素材の人に対する効果を示す根拠」が必要な点、さらに「商品の販売には、パッケージング（包装）、広告宣伝、店頭などで、その効能効果に関する商品説明」が必要な点にある。

類似する商品として、医師が処方する医療用医薬品がある。しかし健康食品は、商品の購入が医師による説明に基づいてなされるのではなく、消費者が自らの判断で行わなければならない点が違っている。

最終商品を開発するメーカーにとっては、この特殊性を十分に把握し、事業戦略を構築することが必要である。つまり、第1に、素材メーカーとの関連でいかに有望な素材を見つけるか、第2に、実際の人における効果を検証することによって商品にいか科学的根拠を与えるか、第3に、消費者に対して商品の効能効果をいかに伝えるか、である。

3 厳しさを増す業界環境

これまで健康食品市場の成長を支えてきた外部環境要因は、行政動向、消費者動向の2つである。

国は、少子高齢化の進展を構造的要因とし、経済の低成長が拍車をかけた国民医療費増大に直面して、それへの対応が待ったなしの状況となっている。その対応策の一環とし

て、「セルフメディケーション」を推進し、そのために特定保健用食品などの規制緩和、食薬区分（食品と医薬品の区分）の見直しなどを行っている。

一方、消費者にとっては、中高年層が増加すると同時に、団塊世代のリタイアを前に健康価値観の高まりといった意識の変化が生じている。

これらに関して、業界内の環境をハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーターが『競争の戦略』で提唱しているファイブフォース（5つの力）の視点から分析すると、素材メーカーなどの「売り手の力」が強まっており、ドラッグストア業態などの「買い手の力」も増大していること、また、食品企業だけではなく、製薬企業などの「異業種の参入」が増加していること、さらに、「既存企業の競合環境」が激化していることが指摘できる。これらさまざまな要因があり、メーカーにとって非常に厳しい環境になってきている。

第1の「売り手の力」の増大は、素材メーカーが、最終商品を開発するメーカーを厳選するということである。

近年、健康食品はテレビなどのメディアで取り上げられる機会が増えているが、メディアで取り上げられた直後は関連する商品が小売店で品薄になるものの、1カ月もすれば売れなくなるといった現象がある。素材メーカーにとって、保有している素材は、効能評価などに対する研究開発投資を行った大切な資産であり、一過性のブームで終わってしまった場合は投資を回収することができない。このため、特許による素材の保護や、最終商品メーカーの厳選により、素材としての魅力を長続

きさせるようになってきている。

第2の「買い手の力」の増大は、拡大するチェーン型ドラッグストアが、メーカーに対してバイイングパワーを発揮するようになってきていることにほかならない。

2005年のコエンザイムQ10（補酵素）のように、目玉となる商品が置いてある店舗は、売上が大幅に増加した。チェーン型ドラッグストアは、このような目玉商品についてはできる限り安価に、かつ大量に納入するようにメーカーに圧力をかけるようになってきている。その一方で、店舗間の競争激化から、売価がすぐに低落し、メーカーにとっては利益率の低下が深刻になっている。

第3の「異業種の参入」では、医薬品メーカーなどが新規に参入していることがあげられる。小林製薬のように積極的に事業買収を行い、事業の立ち上げと市場でのポジションの確立を早期に目指す異業種企業が参入してきている。

第4の「既存企業の競争激化」では、不十分な差別化と過当な同質化競争による商品の短命化、一部企業の違法行為による健康食品業界に対する信頼感の低下などが起こっている。

機能性飲料で多く見られる事例だが、新しい素材を用いたヒット商品が生まれた場合、他社がこぞって同じ素材を使い、パッケージデザインも類似した商品を発売することが多い。ヒット商品に同質化し、その一部のシェアを奪うことは、競争戦略上、正しい方策である。しかし、こと健康食品の場合は、商品寿命が著しく短くなり、極端なケースでは、発売後半年を待たずに店舗から消えてしまうことさえある。

また、中国製ダイエット食品の摂取による副作用が問題となり、あるいはバイブル本と呼ばれる薬事法違反の書籍の販売で健康食品企業の社長が逮捕されるなど、一部企業の不祥事により、業界に対する不信感が生じてしまっている。

健康食品市場の高い成長の背景には、国によるセルフメディケーション政策の展開と、消費者の健康意識の変化があった。一方、ゼロ成長が続く食品市場では、健康食品はまさしく金の卵であり、その卵を目指して多くの企業が参入している。

メーカーが厳しい環境のなかで勝ち残っていくためには、魅力のある商品の開発に加え、消費者の特性などを理解した事業戦略、ビジネスモデルを常に模索し続けることが必要である。

消費者の「意識」と「知識」

それでは、実際に消費者は健康食品に対してどのように考え、行動しているのだろうか。

NRIでは2005年6月、「健康食品にかかわる生活者意識調査」を実施した。対象者は調査パネルから無作為抽出した、首都圏在住の16～69歳の男女であり、郵送によるアンケートの配布と回収を行った。2000件の発送に対し、1726件の有効回答を得た。

1 健康ニーズと消費者の行動

生活者の健康状態と満足度について質問したところ、「自分が健康であり、その状態に満足している」のは全体の55%であり、残りの45%は「自分は不健康ではないが、その

状態には必ずしも満足していない」、または「自分は不健康であり、その状態に不満足である」と感じていることがわかった(表1)。「自分は不健康であり、その状態に不満足である」と感じている生活者は、健康食品のユーザーである以前に、医薬品を使っている可能性が高く、健康食品市場のユーザーの中心は、「不健康ではないが、その状態には満足できない」生活者であるといえる。

ここで健康食品市場を、消費者の利用実態で分割してみよう。現在、何らかの健康食品を3カ月以上継続的に利用している人は、全体の37.1%に上る。この3カ月以内に利用を始めたばかりの人は7.2%、以前は利用していた現在は利用しなくなった人が16.7%である。そして、そもそも健康食品を利用したことのない人が35.5%存在する。

健康食品を利用したことがない35.5%の人にその理由について質問すると、次のような回答が多い(複数回答、以下同様)。

- 健康食品摂取より普段の食生活に気をつけるべきだから(66.7%)
- 健康食品は値段が高いから(41.2%)
- 自分はもともと健康だから(37.3%)

これらの人々は前記の「健康満足層」(全体の55%)に対応する。ただし、健康に満足しているだけではなく、「健康は正しい食事によって維持すべきであり、人工的な健康食品や薬品によって健康維持をすることは、副作用なども心配で、正しい行動ではない」という意識が根強くあることがうかがえる。健康食品に対する偏見の打破というマーケティング課題が存在することがわかる。

次に、最近健康食品を買い始めた7.2%の人たちにその理由を尋ねると、

表1 生活者の健康状態と満足度

	(単位: %)		
	満足	どちらとも いえない	不満足
健康	54	13	5
どちらとも いえない	1	6	9
不健康	0	0	11

出所) 野村総合研究所「健康食品にかかわる生活者意識調査」
2005年6月(N=1,053)

- 自分の健康は自分で守るという意識が芽生えたから(33.6%)
- 体の衰えを感じ始めたから(31.2%)
- 家族に勧められたから(27.2%)

という理由をあげている。ここでは加齢などによる健康満足度の低下だけでなく、自分の健康は自分で守るという「セルフメディケーション」の意識が芽生えていることがわかる。つまり、健康食品メーカーや販売業者としては、セルフメディケーション意識を高める努力を行うことで、健康食品ユーザーへの転換を促すことができる、ということが示唆されている。

さて、継続利用していたにもかかわらず、利用を中止してしまった16.7%の人の理由は何だろうか。

- 飲んだり食べたりするのがめんどようになったから(50.7%)
- 効果が出なかったから(43.4%)
- 値段が高く、利用し続けられなかったから(34.7%)

いずれの回答にも、健康食品の効果に対する疑念が根底にあると考えられる。効果が疑わしいがために面倒になり、値段も高いと感じるようになるのである。参入業者としては、健康食品の効果の実感をいかに訴求でき

るかが決め手となっている。

2 ヘルスクレームの効果

以上のように健康食品市場の拡大のためには、健康食品への偏見を打破し、健康意識を高め、効果に対する疑念を払拭することが重要である。つまり、健康についての意識改革と、偏見・疑念を払拭するための健康知識の普及とが、重要な経営課題となる。

その際に注目されるのがヘルスクレームの表示効果、すなわち機能性表示の意義である。もともと健康食品では表示の効果が重視されていたが、近年では特定保健用食品などの制度上の整備も進んできたため、特に表示の効果が注目されている。

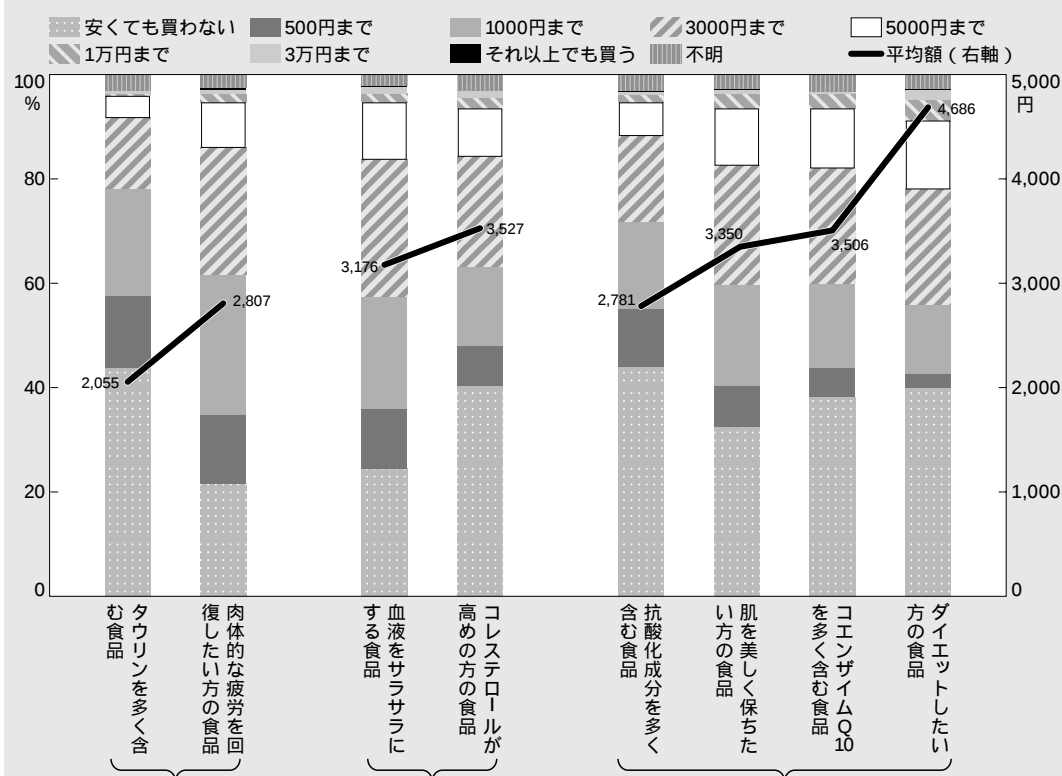
しかし、NRIのアンケートによれば、健康

食品購入時の重視点として「特定保健用食品であること」「栄養機能食品であること」をあげた人は、それぞれ全体の18.5%、13.6%にとどまる。公的お墨付きがあれば必ず信頼感が高まるわけではなく、効能分野によってそれぞれ異なる信頼感形成の構造があるようである。

アンケートでは、3つに大別した商品分野の健康食品について、分野ごとに複数の表示例を示し、それぞれの表示に対していくらかの金額なら払ってもよいかを質問した。その結果が図4である。

の「タウリン」と「肉体疲労回復」の分野では、肉体疲労回復を表示したものが平均で月額2807円、タウリンを表示したものが同2055円で、肉体疲労回復を訴求した方が高額

図4 ヘルスクレーム表示内容と払ってもよい金額



注) 金額は月額
出所) 野村総合研究所「健康食品にかかわる生活者意識調査」2005年6月

N = 1,053

イメージとなった。疲労回復の方がわかりやすく、タウリンは医薬部外品のドリンク剤の広告などを通じて、生活者にとってはありふれた素材となってしまうため、訴求力が弱かったという可能性がある。

の「血液サラサラ」と「コレステロール除去」では、後者の方が高額イメージであった。同じ効果でも、血液サラサラよりも、コレステロール除去について訴求した方が、専門性が高く信頼性が高いと判断されたようである。

の商品分野は、「抗酸化成分」「肌を美しく」「コエンザイムQ10」「ダイエット」である。結果としては、ダイエット、コエンザイムQ10、美肌、抗酸化の順に高額イメージとなった。この場合は、抗酸化は専門性が高すぎ、コエンザイムQ10はもはや一般化した表現で、ダイエットが最もわかりやすい表示と考えられる。

以上、ヘルスクレームの効果を見てきた。同一効能、同一素材の商品でも、商品の表示内容により購買意向金額は大きく異なることがわかった。

上記3つの商品分野の表示は、それぞれ「効果訴求」（例：肉体疲労回復）と「素材訴求」（例：タウリン）に分けられる。一般に前者の方がわかりやすく、健康についての意識改革に効果があり、後者の方が専門的で信頼感が高く、偏見や疑念の打破に効果があると考えられる。

しかし、一概にどちらが効果が高いとはいえない。消費者は素材、効能に対して豊富な知識を持って正しい理解をしているとは限らない。やはり、当該分野の専門用語の認知率を評価・分析し、「わかりやすさ」と「専門

性、信頼性」のバランスをとることが重要であろう。

健康食品市場への参入戦略 ——信頼と教育

健康食品市場は、行政の政策的な後押しと消費者の積極的な購買意欲によって高い成長を遂げてきた。しかし、これまで見てきたように、NRIでは、今後、健康食品市場の競争はより一層激化するため、明確な事業戦略のもと、科学的な根拠のある商品を作り、さらに消費者にその商品を適切に販売する仕組みを持たなければ、市場での生き残りはできないものと考えている。本稿のまとめとして、以下の2点を健康食品にかかわる企業に対して提案する。

1 消費者から確実に選ばれる 信頼性の高い商品の開発

健康食品を開発する企業に今一番求められているのは、消費者が必要とする効能効果を持つ、科学的な根拠に裏づけられた健康食品を開発することである。他社商品に同質化し、ヒット商品のシェアを奪い取る商品戦略も確かに存在はする。しかし、前述のとおり、差別化が不十分で、単に同質化した商品を展開している限り、常に商品の短命化におびえ続けなければならない。また、当然、小売業、消費者にとってもそのような商品は、魅力的ではないだろう。

消費者は、健康食品を選択する際の重視点として、「効果があること」を最優先で考えている。消費者に確実に選ばれる商品とは、効果のあることがきちんと評価されているも

のにはかならない。このため、当たり前ではあるが、メーカーは、健康食品の商品開発戦略、研究開発戦略を徹底的に見直すことが必要である。

研究開発戦略の方向性には、

- 優れた機能を有する素材の探索
- 効能効果を立証する評価系の構築

の2つが存在する。

たとえば、乳酸菌など特定の素材を保有している企業は、大学などと共同研究を行い、その素材が本当に優れたものであるか否かをできる限り早く検証することが必要である。また、自社素材に拘泥することなく、優れた素材を発見するため、世界各国の研究機関の研究状況を常に把握する体制を構築することが求められる。

一方、生活習慣病予防などにターゲットを絞り、生活習慣病に関する評価系を持っている企業は、その評価系を活用して、優れた素材を他社に先駆けて発見する努力をしなければならない。

繰り返しになるが、消費者が求めているのは、自分が必要とする効能効果を確実に発揮することである。メーカーは、自社が、消費者から選ばれる健康食品を開発する仕組みを構築できているか、改めて点検していただきたい。

2 カウンセリング機能などを備えた新たな販売手法の確立

一方、健康食品の販売手法は、単なる商品販売から、消費者の健康維持・増進ニーズに対するトータルソリューション（総合的解決策）の提供へと変化してきている。

これまでの健康食品の販売は、訪問販売、通信販売といった一部の方法を除き、基本的には消費者が店頭の商品の機能表示を理解し、商品を選択するものだった。しかし、類似の効能効果を訴求する商品が市場にあふれるようになってきた現在、自分にぴったり合った商品を自ら選択することは難しくなっている。

すでに一部のドラッグストアなどでは取り入れられているが、店頭に来た消費者の健康上の問題意識にマッチした商品を、管理栄養士などの専門家が提案する、いわゆるカウンセリング機能を持った販売手法の開発が必要である。

また、それをより発展させ、店頭で行う各種の検査をもとに、各消費者にぴったり合った生活習慣や健康食品をワン・ツー・ワンで推奨する相談コーナーによって、消費者の総合的な健康管理を行う売り場づくりも可能である。メーカーにとっては、その場で新商品テストを行うとともに、各消費者セグメントにぴったり合ったコミュニケーション内容を

図5 健康関連の店頭情報端末（キオスク端末）



出所）ヘルスノーツ社のホームページ（<http://www.healthnotes.com/>）

発見するためのテストを実施することでもできる。

さらに、対面でのコミュニケーション以外にも、消費者が自分でさまざまな健康関連情報、健康食品情報を入手できる情報端末を設置することも考えられる。アメリカでは、ヘルスノーツ社などがこのような情報端末を開発しており（図5）、大手スーパーマーケットチェーンのアホールド・アメリカはこの情報端末を導入し、消費者と小売業、メーカーが双方向で多様な取り組みを行うことができる仕組みを構築している。

健康食品市場は、将来も確実に成長を遂げるだろう。しかし、これまで見てきたよう

に、消費者から信頼され、選ばれる健康食品を開発し、消費者をその商品に導くナビゲーションの仕組みを構築したメーカーだけが、市場の拡大の恩恵を受けることができる。

著者

松本邦宏（まつもとくにひろ）

ヘルスケアイノベーション事業部主任コンサルタント

専門はヘルスケア関連業界の事業戦略（研究開発戦略、営業戦略など）の策定

有吉政春（ありよしまさはる）

ヘルスケアイノベーション事業部コンサルタント

専門はヘルスケア関連の法・規制、生活者意識