

# サントリーの健康食品事業の軌跡

辻村 英雄

## 健康食品事業立ち上げの契機

サントリーの健康食品事業の歴史は、機能性素材の独自開発を始めた時期を含めれば30年近くとなる。1980年代の半ば、サントリーでは次世代を担う新たな事業を創出すべく新規事業化テーマを模索していた。当時、ビール事業は低迷、食品事業もまだまだ規模が小さく、また医薬品事業は利益を上げるには程遠い状態にあり、さらに大黒柱であるウイスキー事業に陰りが見えてきて、会社としてはかなりの危機感があった。そのような背景の中、将来のサントリーを背負う事業を創出することが大きな課題であった。1987年秋に新たな価値を創造することをミッションとした基礎研究所が設立される。21世紀の将来予測をもとに、必ずや“心”と“健康”の時代がやってくると考え、独自技術で新規事業を創造することへの挑戦がここから始まった。創業以来培ってきた育種や醸造技術に代表されるバイオテクノロジー、さらには遺伝子操作技術や機能性科学研究を生かし、自然の恵み、すなわち植物、天然物を対象として圧倒的に差別優位性のあるモノを創り出し、それを核として新たな事業を立ち上げることを目指すというのが基本戦略であった。

花事業においては、100年に一度の花という高い評価を受けたサフィニアを武器に花苗市場に参入し、その後、次々と新品種を生み出し事業を拡大していった。現在は、遺伝子組換え技術で生み出した青いカーネーションの「ムーンダスト」や「青バラ」で切花市場にも参入している。一方、健康食品事業は現在の成功に至るまでには長い年月が必要だった。

## 独自素材開発・販売への挑戦

新規に健康食品事業を立ち上げ、軌道に乗せるために必要な条件は何かということ考えた時、それは他社が真似できない独自の機能性素材であるという考えに至った。以来、独自機能性素材の開発に注力していくことになる。そこで、独自機能性素材の候補としてまず目をつけたのがポリフェノールであった。そもそも、当時のサントリーの主力商品であったウイスキー、ビール、ワインの主体は、水とアルコール、そして物質としてのポリフェノールであると言っても過言ではない。また、茶、コーヒーといった清涼飲料にもポリフェノールが含まれ

ており、酒類、飲料全般で品質の保持や美味創生に大きな寄与をしていると考えていた。特に、ポリフェノールの品質保持のメカニズムは抗酸化作用であると考え、人においても酸化ストレスはさまざまな疾患の引き金となり、また老化とも深い関係があるとされていることから、我々が扱っている酒類・食品原料に含まれるポリフェノール類の抗酸化作用、さらには酵素阻害活性にも着目してその効果・効能の検証を進めていった。その結果生まれたのがウーロン茶重合ポリフェノール (OTPP) であった。1990年当時の日本では歯の健康として虫歯が大きな問題となっていた。緑茶のカテキンに虫歯菌 (*Streptococcus mutans*) が産生するグルコシルトランスフェラーゼ (GTase) の抑制作用があるという報告がなされていたが、実験の結果、OTPPはカテキンよりも強くGTase活性を阻害し、プラーク生成を抑制して抗う蝕作用を呈することがわかった<sup>1)</sup>。さらに、ヒトでもその効果が確認され、その結果、大手ガムメーカーの板ガムへの配合が決定された。その後、抗アレルギー作用のある甜茶ポリフェノール、美白作用のある火棘ポリフェノールの開発と進んでいった(図1)。また、ポリフェノールではないが、少量で整腸作用のあるキシロオリゴ糖も開発し、さまざまな他社食品への配合がなされた。さらに、長年培ってきた醗酵技術を活用し、微生物で高度不飽和脂肪酸 (PUFA) を安価に多量に製造しようと企画した“夢あぶら”プロジェクトも京都大学と共同で開始し、ベビーミルクや高齢者の脳機能維持に必要なアラキドン酸 (ARA) を糸状菌の *Mortierella alpina* で大量生産することに成功し、引き続き、ジホモ- $\gamma$ -リノレン酸 (DGLA) やミード酸の大量培養も実現した。大量培養技術の深化は、*Monascus anka* による赤色色素の生産や *Arthromyces ramosus* によるペルオキシダーゼ (POD)

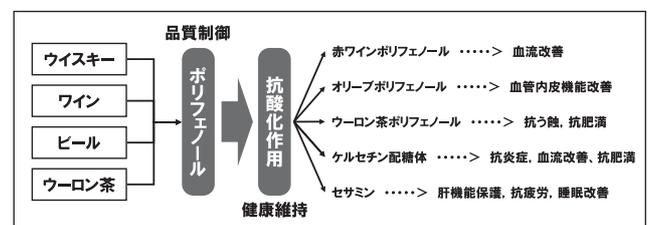


図1. 挑戦の歴史をつなぐポリフェノール研究

の生産にも成功した。このように、サントリーの健康食品事業のスタートは、自社で独自開発したオリジナルティに富む機能性素材を、食品メーカー、化粧品メーカーそしてベビーミルクメーカーに販売するというB to Bビジネスであった。

**暗黒時代（素材事業の限界、健康食品事業の低迷）**

独自機能性素材のB to Bビジネスは、素材のユニークさもあり、当初は順調に推移していた。しかし、このビジネスでは新たな素材を次々と開発することが求められる。そして、新規機能性素材の開発には多大なコストと長い時間が必要であった。さらに、経営の視点で見れば利益率は良いものの、売上げの規模が小さく、将来のサントリーを支える新規事業候補としてはあまりにも貧弱であり、事業を大きくするには、やはりエンドプロダクトである健康食品を開発し販売することが必須であった。しかしながら、メーカー様に販売している自社素材を活用して健康食品を開発し上市することは、メーカー様からの反発も予想され、ここに大きなジレンマがあった。それを打開してくれたのが、“セサミン”であった。前述した、糸状菌によるARA生産において、生産性を高めるべく栄養源となるリノール酸を多く含んだ胡麻油を培地に添加したところ、期待とは裏腹にARAの産生が低下し、生合成的にはその前段階に位置するDGLAが菌体内に多量に蓄積するという現象に直面した。実験は失敗であったが、この予期せぬ現象に興味を持った研究者が京都大学と共同研究を進めるなかで、胡麻種子中にごくわずかしが含まれていないリグナン類の主成分である“セサミン”という物質が、DGLAからARAへの変換に関与する $\Delta 5$ 不飽和化酵素の働きを特異的に阻害することを突き止めたのである(図2)。この偶然ともいえる胡麻“セサミン”との出会いが、その後の健康食品事業を成功に導くことになる。研究者の“なぜだろう?”という素朴な疑問と、それを解明しようという探究心がなければ“セサミン”との出会いはなく、健康食品事業の発展もなかったかもしれない。

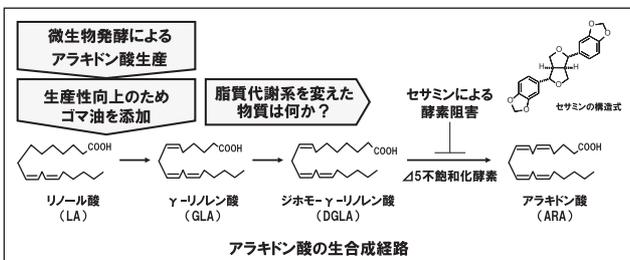


図2. セサミンの発見

1993年、この“セサミン”を配合したソフトカプセル形態のサプリメントを発売することとなる。当時、“セサミン”の効能研究は緒についたばかりであり、効能としては肝機能改善、悪酔い防止とコレステロール低下作用が認められただけであった。サントリーはお酒の会社ということもあり、“お酒と上手に付き合うために”というキャッチフレーズで、KIOSKや薬局・薬店というルートで販売を始めたが、効能を訴求することも難しく、店舗の棚では多くの他社商品の中に埋もれてしまい、売り上げは一向に伸びなかった。商品ラインナップ充実のために、花粉症対策として甜茶ティーバッグを発売、さらにはクロレラやキシロオリゴ糖含有タブレットなどを開発、2000年には、セサミン、カフェイン、カプサイシンを配合したダイエット食品の“くびれっと”、美容をアシストする火棘抽出物を配合した“火棘妃”、グルコサミンとコンドロイチン配合の“グッドムービング”そして“コラーゲン”と立て続けに開発発売し、店舗での健康食品販売ビジネスに突き進んで行ったのだが、やはり売り上げの伸びは芳しくなかった。

まさにこの時代がサントリー健康食品事業の暗黒の時代であった。当時、我々はこれをブレイクスルーするためには二つのことが必要と考えていた。一つは、徹底したサンエンスの深堀りであり、二つ目は店舗販売というビジネスモデルからの転換であった。お客様が我々の商品を手にとってくれて買ってくれるためには、確固たるエビデンスが必要であり、そのエビデンスをお客様に的確に伝えることができるビジネスモデルの構築が同時に必須であった。

**創業期**

2001年に入り、エビデンス取得の強化を目的に、“食と生活を通して、健康と美を支える”ということをミッションとして、サントリー健康科学研究所を設立した。万全な安心・安全の確保、効能メカニズムの解析、徹底した効能検証をベースに、お客様に信じていただけるファクトを地道に積み上げることの重要性を全員であらためて再確認したのである。また、ビジネスモデルに関しては、通信販売への挑戦を開始した。通信販売の店舗販売と比較してのメリットは、値段を自分達でコントロールできる、お客様にダイレクトに商品情報を伝えられる、お客様のニーズを細かに把握できるなどがあり、健康食品の販売においては、このOne to Oneビジネスモデルが最適だと確信していた。しかし、このビジネスモデルを作り上げるためには、インフラの整備に大きな投資が必要で、またお客様を獲得して売上につながるまでにも数年という時間が必要であった。これからは健康

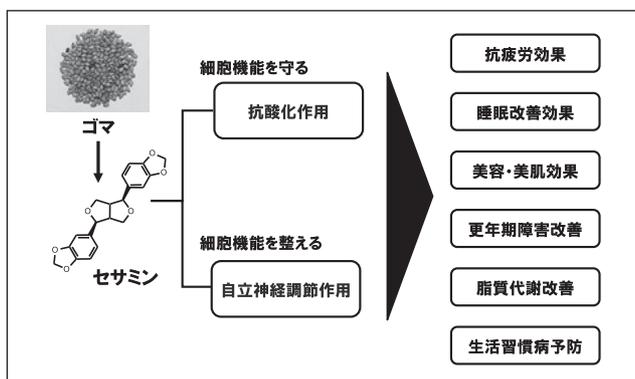


図3. セサミンのアンチエイジング効果

食品，機能性飲料の時代が必ず来るという確固たる信念を研究者は持っていたし，経営陣も同じ思いであった。そして，先行投資へのゴーサインが出て，これを契機に一気に健康食品事業は成長していくことになる。

お客様に自分達の商品を信じていただくためには，サイエンスの強化による確固たるエビデンスが必要であり，この時期からセサミンをはじめとする主力商品のエビデンス取得強化の活動が本格化する。研究の結果，セサミンで抗疲労効果や睡眠改善効果，美肌に結びつく効果などさまざまな健康効果が見つかっていく(図3)。また，メカニズム研究の結果，セサミンが生体内で抗酸化作用を示すことが分かり<sup>2)</sup>，このメカニズムを活用して有用成分を体内で守るというストーリーを構築して，DHA & EPA やローヤルゼリーさらにはノコギリヤシなど一連のセサミンシリーズの商品開発が進んでいった。さらに，黒酢やニンニク，青汁といった伝統的な素材にも着目し，お客様のさまざまなニーズに的確に応えるべく確実に商品ラインナップを充実させていった。また，研究においては，ウエルエイジングを目的として“老化を科学する”という旗を掲げ，明確に高齢者をターゲットとした研究を深化させていった。

2009年には，サントリーがホールディング制を導入したのに伴って，健康食品事業はサントリーウエルネス株式会社として新たにスタートを切ることになった。この当時，通信販売事業において重要な指標となる定期購買のお客様の数は，100万人を超えており，苦労しながらではあるが確固たるビジネス基盤が構築できていた。しかしながら通信販売ビジネスにおいて，お客様獲得に必要な費用とリターンの関係から，売上高としては500億円程度が限界であるというのが業界の通説であった。これを超えて行くための方策は二つ。既存のお客様の中のシェアをいかにして拡大するかということと，エリアの拡大である。そのために，化粧品という新たなカテゴリーへの進出を計画し，2010年にエイジングスキンケ

ア商品である“F.A.G.E (エファージュ)”を発売，また，エリア拡大戦略として，日本のビジネスモデルを活用して台湾への進出を図っていった。これらの取り組みにより，サントリーの健康食事業は，通信販売ビジネスへ舵をきった2001年以来14年間もの間，増収・増益を続けている。

また，2015年4月から始まった“機能性表示食品制度”は，特定保健用食品において，その形状の課題から取得に困難が伴っていたサプリメントにとって追い風であることは間違いない。しかし，消費者からの信頼を裏切らないよう，確固たる安全性とエビデンスの確保をメーカーとしては真摯にやっていかねばならないと考えている。

### 新規事業創出でのポイント

サントリーにとって健康食品事業という新規事業への挑戦はまさに茨の道であった。取り組みを開始してから事業として成長していける道筋がつくまでに十数年。必ず健康の時代が来るとの関係者全員の強い信念と，我慢強く見守り，先行投資を決断してくれた経営者の先見の明があったからこそその成功であった。最後に，弊社の健康食品事業創出を事例にして，新規事業創出を成功に導くポイントについて私見を述べてみたい。

新規事業を成功に導くためには，四つのポイントがあると考えている。一つは，圧倒的な差別化商品・技術である。すでに存在する競合企業に勝つためには，何と言っても競合を凌駕する武器が必要なことは論を俟たない。二つ目は，新商品・技術をお客様にとっての新しい価値にきちんとつなげることである。三つ目は，新たなビジネスモデルの創出である。従来，自社が得意としてきたビジネスモデルに固執することなく，新規事業に相応しい，既存の競合各社とは一味違うビジネスモデルを構築することが望まれる。四つ目は，商売の邪魔をさせない知的財産権の確保である。製品・技術に関する特許，ビジネスモデル特許を取得することにより，一定期間，競合の参入を防ぐことはきわめて重要である。サントリーの健康食品事業では，セサミンという強力な武器がまずあり，それを強い組成物特許で守れたこと，さらに高齢者への健康ソリューションの提供をOne to Oneビジネスモデルを構築して実践したことが成功のポイントであった。

### 文 献

- 1) 大嶋 隆・浜田茂幸：ウーロン茶ポリフェノールのう蝕抑制作用。日本歯科評論，622, 179 (1994)。
- 2) Takemoto, D. et al.: *Glob. J. Health Sci.*, 7, 1 (2015)。