Working Paper

Vol.6　No.10

サービス・エコシステム概念から捉えるヘルスケアビジネスに求められる価値共創

経済的価値と社会的価値の共創を支援するマネジメント・スコアカードの可能性

佐藤 幸夫

多摩大学 医療・介護ソリューション研究所 フェロー

Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.6 No.10**

発行: 2020年06月10日　更新: 2020年06月10日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=93

分類 ： コラム

サービス・エコシステム概念から捉えるヘルスケアビジネスに求められる価値共創

― 経済的価値と社会的価値の共創を支援するマネジメント・スコアカードの可能性 ―

要約

持続可能な社会を維持するために疾患の予防や治療、健康増進など QOL の向上を目指すヘルスケアビジネスへの期待が高まっている。本稿では、ヘルスケアビジネスに求められる価値共創について、サービス・エコシステム概念から概観するとともにマネジメント・スコアカードの活用を通じた企業の経済的価値と社会的価値の共創について論じる。ヘルスケアビジネスにおける価値共創は、企業と顧客間というダイアド関係のみに注目せず、広く社会の中で社会的価値との共創が求められる。サービス・エコシステム概念から社会を俯瞰することで、経済的価値や主観的価値の他、社会的価値とのバランスを図ることが可能となる。現代の日本社会では、持続可能な社会保障制度の構築とともにサービス産業の健全な育成も重要な社会的課題である。ヘルスケアビジネスとして考慮すべき社会性や情報の非対称性、把握が困難な顧客の主観的価値を如何に把握するかについて検討するとともに、これら課題を認識する手法としてドラッカーが活用したマネジメント・スコアカードの導入可能性を論じる。

キーワード

ヘルスケアビジネス、サービス・ドミナント・ロジック、サービス・エコシステム、情報の非対称性、マネジメント・スコアカード

Ⅰ．はじめに

現代の日本社会は、世界的にも類を見ないほど早急な勢いで少子化や超高齢化が進んでいる。経済的には、少子化による生産年齢人口減少による労働力の不足や高齢社会による社会保障費用の増加が大きな社会的課題となっている。労働生産性の向上やシニア人材の活用、女性の社会進出の推進、社会保障費用の効率的な運用など多様性を持った対策が求められている。これらの社会的課題の解消には、行政や企業、地域社会など包括的な協力が不可欠である。更に、個々の活動が独自に経済的価値を追求するのではなく、全体として誰もが健康的な生活を送ることができる社会的価値が実現できるよう連携していくことが必要である。この様な社会的環境の中で、ヘルスケアビジネスにおける価値共創を考える場合、サービスの提供者（企業）と受領者（顧客）というミクロ的な視点で個々の経済的価値を共創するという発想から、広く社会的価値の共創を通じた社会的課題を解消するサービスを目指すという発想への転換が求められる。社会的課題を解消するビジネスモデルとしては、既にソーシャルビジネスとして社会的な関心が寄せられている。先ずは、ソーシャルビジネスとヘルスケアビジネスを対比することで、ヘルスケアビジネスがおかれている社会的環境と求められる役割について検討する。ヘルスケアビジネスは、ソーシャルビジネスと同様に経済的価値と社会的価値の共創を目指すことが必要であることを確認した後に、経済的価値と社会的価値を認識するための視点としてサービス・エコシステム概念からヘルスケアビジネスを概観する。更に、経済的価値と社会的価値を共創するためのフレームワークとしてマネジメント・スコアカードの活用を試みる。マネジメント・スコアカードは、ドラッカーが組織のマネジメントを評価するためのツールであり、マネジメント・スコアカードを活用することで、社会的課題から組織の存在意義を導き、事業ミッションや事業目標をステークホルダー間で共有することができる。ヘルスケアビジネスを推進するためのツールとして活用が期待される。

本稿では、日本のヘルスケアビジネスが抱えている課題に対して、サービス・エコシステム概念を導入することで、ヘルスケアビジネスに求められる社会的価値や顧客の主観的価値を認識することを目的とする。サービス・エコシステム概念の導入においては、顧客の主観的価値や文脈価値など、概念的な提示が多く実務への導入は研究途上である。本稿では、サービス・エコシステム概念をビジネスに適応する際に、ドラッカーが唱えたマネジメント・スコアカードを活用することで、社会システムと経済システムを連動させる手法となる可能性を訴求する。

Ⅱ．日本のヘルスケアビジネス

ヘルスケアビジネスを述べる前にヘルスケアビジネスの推進が強く求められている現代の

社会的背景を概観する。ヘルスケアビジネスが日本社会で求められる社会的背景として、日本社会で進んでいる少子高齢化による高齢者の増加と生産労働人口の減少、これらによる持続可能な社会保障制度を構築しなければならないという社会的要請がある。人口動態については、国立社会保障・人口問題研究所のプレスリリース「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」[1]（2017 年 4 月）によると、合計特殊出生率は上昇しており、前回推計と比較して人口減少の速度や高齢化の進行度合いは緩和されているとしているが、総人口は、2015 年の 1 億 2,709 万人から、今後の人口減少期を経て 2040 年には 1 億 1,092 万人、2053 年には 9,924 万人、2065 年には 8,808 万人になると推計されている。生産年齢人口（15～64 歳）は戦後一貫して増加を続け、1995 年の国勢調査では 8,726 万人に達したが、その後減少局面に入り、2015 年国勢調査によると 7,728 万人となっている。将来の生産年齢人口については、2029 年には 7,000 万人、2040 年には 6,000 万人、2056 年には 5,000 万人を割り、2065 年には 4,529 万人になり、老年（65 歳以上）人口割合は、2015 年の 26.6%（4人に1人以上）から、2036 年に 33.3%（3人に1人）、2065 年には 38.4%（2.6 人に1人）が老年人口となると推計されている。この様な人口動態の変動は、将来の税収減少や社会保障費用の上昇を伴う危険性を示している。社会保障給付については、国立社会保障・人口問題研究所のプレスリリース「平成 29（2017）年度「社会保障費用統計」の概況」[2]（2019 年 8 月）によると、「医療」は 39 兆 4,195 億円（32.8%）、「年金」は 54 兆 8,349 億円（45.6%）、「福祉その他」は 25 兆 9,898 億円（21.6%）で年々増加している。我々は、日本社会において生産労働人口の減少や社会保障費用の増加が今後どのように進んでいくかを冷静に分析し、不足する労働力や税収、増えていく社会保障費用への対処方法を検討することが必要である。少子高齢化による生産年齢人口減少や超高齢社会が進む中で、健康寿命の延伸や疾患予防、健康増進を支援するヘルスケアビジネスへ期待が寄せられる。今後の人口推移を考えた場合、既存の社会保障制度では持続可能な社会の存続が難しいと考えざるを得ない。ヘルスケアビジネスの促進と社会保障制度の再構築を通じて持続可能な社会を目指すことが望まれる。

この様な社会情勢を背景に、政府は 2013 年に「日本経済再生に向けた緊急経済対策」[3]（平成 25 年 1 月 11 日）を閣議決定した。この閣議決定の中で「3本の矢」として、「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」が示された。更に、成長戦略を推進するために「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」[4]（平成 25 年 6 月 14 日）が閣議決定された。「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」には、3つのアクションプランとして「日本産業再興プラン」、「戦略市場創造プラン」、「国際展開戦略」が示された。この中の「戦略市場創造プラン」では、重要なテーマとして「国民の『健康寿命』の延伸」を掲げ、2030 年の在るべき姿として、①効果的な予防サービスや健康管理の充実により、健やかに生活し、老いることができる

社会、②医療関連産業の活性化により、必要な世界最先端の医療などが受けられる社会、③病気やけがをしても、良質な医療・介護へのアクセスにより、早く社会に復帰できる社会を示した。これらの政策の実現により、国民自身が疾病予防や健康維持に努めるとともに、必要な予防サービスを多様な選択肢の中で購入でき、必要な場合には、世界先端の医療やリハビリが受けられる、適正なケアサイクルが確立された社会を目指すとしている。更に、既存の問題解決に向けて、健康寿命延伸産業の育成、予防・健康管理の推進に関する新たな仕組みづくり、食の有する健康増進機能の活用、医療・介護情報の電子化の促進、医療情報の利活用推進と番号制度導入、一般用医薬品のインターネット販売、ヘルスケアポイントの付与など具体的な施策の提示をしている。

「日本再興戦略」は、厚生労働省が管轄する医療や介護制度に留まらず広くヘルスケア産業の育成を意図したものであり関係する省庁は、経済産業省の「次世代ヘルスケア産業協議会」、農林水産省の「医福食農連携」、消費者庁の「食品の新たな機能性表示制度に関する検討会」など多岐に及ぶ。「次世代ヘルスケア産業協議会」[5]は、前述の「日本再興戦略」に基づき、官民一体となって具体的な対応策の検討を行う場として設置され、健康寿命延伸分野における民間の様々な製品やサービスの実態を把握し、供給・需要の両面から課題や問題点を抽出・整理し、対応策を検討している。「次世代ヘルスケア産業協議会」では、地域に根ざしたヘルスケア産業の創出に向けたコンセプトとして、「公的保険外の予防・健康管理サービスの活用を通じて、生活習慣の改善や受診勧奨等を促すことにより、『国民の健康寿命の延伸』と『新産業の創出』を同時に達成し、『あるべき医療費・介護費の実現』につなげる」ことを提示するとともに、その具体的な対応として、①生活習慣病等に関して、「重症化した後の治療」から「予防や早期診断・早期治療」に重点化、②地域包括ケアシステムと連携した事業（介護予防・生活支援等）に取り組むことを掲げている。更に、「アクションプラン 2019」として、ヘルスケア産業の政策の基本理念である「誰もが人生を最期まで幸せに生ききることができる「生涯現役社会」を構築するため、これに貢献するヘルスケア産業を育成し、国民生活の向上につなげる」を目指して、生涯現役社会に向けた施策検討、健康経営の推進、健康情報活用による行動変容、新産業の創出・利活用の促進、サービスや品質の見える化を掲げた。ヘルスケアビジネスの推進を通じて、生活習慣病の改善や受診勧奨、地域包括ケアシステムなどとの連携が促進することで社会保障費用の削減が期待される。

行政によるヘルスケアビジネス推進の施策について概観してきたが、行政の支援の下で国民のヘルスケアを担うヘルスケア産業をどの様に捉えれば良いであろうか。ヘルスケアビジネスやヘルスケア産業の明確な定義は行われていないのが現状である。前述の「次世代ヘルス

ケア産業協議会」では、ヘルスケア産業を、公的医療保険・介護保険の領域、健康保持・増進に働きかける領域、患者/要支援・要介護者の生活を支援する領域と捉えている。日々進歩するテクノロジーを踏まえるとヘルスケアビジネスの領域を限定することは困難であろう。公的保険サービスである医療、介護、福祉の領域、公的保険サービスを支援する領域、公的保険外（予防や健康増進）のサービスを提供する領域などヘルスケアビジネスの領域は多岐に及ぶ。日本標準産業分類の「医療、福祉」は公的保険サービスである医療、介護サービスや健診サービスが該当するが、「製造業」として医薬品や医療機器、健康食品やスポーツ用品などの製造業、「卸売業、小売業」としてのドラックストア、「宿泊業、飲食サービス業」としての配食・給食サービスや医療ツーリズム、「教育、学習支援業」としての健康関連教室やヘルスケア関連教育機関、「情報通信業」としてのヘルスケア関連情報システムなど、あらゆる産業がヘルスケアビジネスと密接に関係しているのが現代の産業市場であろう。本稿では、特定の産業に限定することなく広くヘルスケアに関連するサービスを提供する組織をヘルスケアビジネスと想定して、ヘルスケアビジネスの価値共創について検討を進める。

現在の資本主義社会では、個人の欲望を含む社会的ニーズを達成するための主たる手法として、市場取引を通じた経済活動が採用されている。社会保障制度や社会インフラなど行政機関や NPO 団体などが中心となる外部経済による支援も不可欠であるが、地域社会で求められる多様なニーズを達成するには、一般の営利企業による市場取引を介するヘルスケアビジネスの活躍が不可欠である。しかしながら、営利企業でも収益性が乏しい領域についてサービスを提供することは困難である。その様な環境の中で、行政サービスや営利企業の参入が難しい社会的ニーズに対応するためにソーシャルビジネスが注目されている。ヘルスケアビジネスは、持続可能な社会保障制度の維持や社会の構成要素である人間が健康的な生活を送ることを目指す社会性の高いサービスである。この様な社会的側面を有するヘルスケアビジネスは、社会的課題を解消するソーシャルビジネスと捉えることも可能である。本章では、ヘルスケアビジネスの創出に期待が寄せられ現状から、行政による様々な施策について述べてきたが、ソーシャルビジネスという視点からヘルスケアビジネスの創出を考えることも有意義であると考える。次章では、日本のソーシャルビジネスの現状について紹介する。

Ⅲ. ソーシャルビジネスとしてのヘルスケアビジネス

ヘルスケアビジネスに求められる社会的な役割について考える際に、社会に存在する様々な課題を解消するための組織であるソーシャルビジネスについての知見を活用することは有意義である。ソーシャルビジネスが注目されたのは、ムハマド・ユヌス[6]の活動によるところが大きい。ユヌスは研究者であると同時に、グラミン企業の創設者であり、バングラディッシュの社

会的課題をビジネスによって解消を進めているソーシャルビジネスの先駆者である。近代資本主義の発展の陰では、経済的価値に偏り社会的価値が棄損され多くの社会問題が存在している。この様な環境の中で、社会的課題の解消を目指すソーシャルビジネスの可能性は世界的にも関心が高まっている。日本国内でもソーシャルビジネスへの関心は高く、経済産業省では、ソーシャルビジネス研究会やソーシャルビジネス推進研究会[7]にてソーシャルビジネスの推進が行われてきた。経済産業省では、ソーシャルビジネスを「社会的課題を解決するためにビジネスの手法を用いて取り組むものであり、そのためには新しいビジネス手法を考案し、適用していくこと」と定義し、その推進を目指している。ソーシャルビジネスについては、行政施策として「新成長戦略」(平成 22 年 6 月 18 日閣議決定)や「産業構造ビジョン 2010」(平成 22 年 6 月 3 日経済産業省公表)などを通じて活動の推進が図られている。

ソーシャルビジネスが求められる社会的背景として、前述した資本主義の台頭による営利企業が生じさせる社会的インパクトの他、宗教や民族、国家による利権争い、利己的な行動による資源枯渇や環境問題、格差や差別などの多くの社会的要因が考えられる。本来であれば個人の欲望や地域社会で生じる問題は、地域社会を維持し共生していくために地域社会内部で解決が図られてきた。この様な地域活動は、ローカルコモンズとして機能してきたが、グローバル化が急速に進展した現代社会では、個々の活動が地域社会を超えて活動したり、地域社会同士が対立したり、社会の統一性や共生という考え方から逸脱しコモンズの悲劇を生じさせている。この様な社会的環境の中でソーシャルビジネス推進による社会的課題の解消が期待されている反面、ソーシャルビジネスの活動にも多くの課題が存在している。ソーシャルビジネスの認知度の低さ、事業規模が小さく人材の確保も難しい現状、収益性や資金調達の問題などである。前述した経済産業省の「ソーシャルビジネス研究会」(2008 年)が実施したアンケート調査では、ソーシャルビジネスが抱えている課題としては、「認知度向上」(45.7%)、「資金調達」(41%)、「人材育成」(36.2%)の 3 つが大きな問題としてあげられている。また、それらの対処に際しての課題として、「公的機関との連携・協働の推進」(42.5%)、「担い手不足」(42.3%)、「認知度が低い」(41.9%)、「資金提供の仕組みの充実」(37.2%)などがあげられている。

日本のソーシャルビジネスが直面している課題は、ヘルスケアビジネスについても同様の問題と捉えることができる。ヘルスケアビジネスに求められる持続可能な社会保障制度の支援という公的側面と民間事業としての事業性の確保という側面は、ソーシャルビジネスが果たすべき事業性と社会性を両立することと同義と解することができる。ヘルスケアビジネスを推進するには、ソーシャルビジネスとして社会的価値を考慮するとともに、事業活動を通じて経営資

源の確保や社会資本の活用、社会的インパクトへの対処が不可欠である。経済的価値と社会的価値の共創を実現するには、個々のサービスプロセスの生産性というミクロ的・経済的な視点で考えるのでなく、他の社会や環境をに配慮したマクロ的・社会的な視点が必要である。次章では、このマクロ的・社会的な視点を確保するための手法としてサービス・ドミナント・ロジックから派生したサービス・エコシステム概念について紹介する。

Ⅳ. サービス・エコシステム概念から捉えるヘルスケアビジネスに求められる価値共創

本章ではヘルスケアビジネスに求められる経済的価値、患者や顧客の主観的価値、社会的価値という3種類の価値を多角的に捉えるための視点としてサービス・エコシステム概念の活用を検討する。ソーシャルビジネスでは、事業の継続性という面から経済市場における収益性とともに社会的課題の解消を通じた社会的価値の維持や向上という複合的な役割が求められている。ソーシャルビジネスを実現するには、個々の取引から生ずるミクロ的な経済活動から、社会全体を俯瞰しその影響に対処するマクロ的な視点が不可欠である。その様なマクロ的な視点を認識する手法として、サービス・ドミナント・ロジックから派生したサービス・エコシステムという概念を活用する。サービス・ドミナント・ロジックとは、2004 年に Vargo and Lusch によって提示された、新たなマーケティング概念である。従来のマーケティングでは、製品（有形財）提供時やサービス（無形財）提供時の対価として交換価値や使用価値を中心に価値を捉えてきたが、サービス・ドミナント・ロジックでは、サービスをスキルやナレッジを適用することと捉え、サービス交換を通じて価値を共創すると考えたのである。従来の価値では、企業が創造し顧客から対価を得て製品やサービスの価値を移転するという思考に対し、新たなサービス・ドミナント・ロジックでは、価値は社会に存在する多くのアクターがスキルやナレッジを適応することで価値が共創されると示したのである。サービス・ドミナント・ロジックで示された価値とは、企業から顧客に移転されるのではなく、社会に存在する多くのアクターが資源の統合やサービスの適用というプロセスを経て、最終的には顧客が得た主観的価値として判断されるのである。共創された価値は、アクターが主観的に感じた文脈価値であり、アクターが置かれている社会的環境によりその価値は変化すると示された。企業と顧客間というミクロ的な視点から、アクター間のネットワークや属する社会との関係を考慮するマクロ的な視点へのパラダイムシフトである。このマクロ的な視点は、ソーシャルビジネスに必要な社会的視点を得るために十分機能すると考えられる。

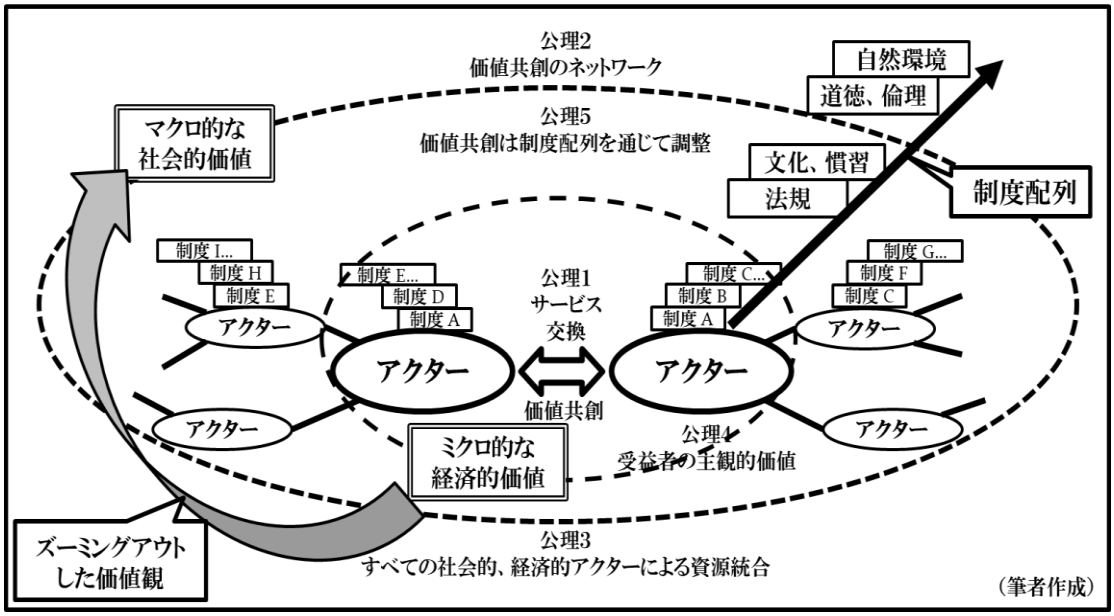
サービス・ドミナント・ロジック[8]は、2004 年に 8 つの基本的前提として提示されて以降、修正追加され 2016 年には 11 の基本的前提としてその概念が示されている。サービス・エコシステム概念は、2016 年に追加された基本的前提 11（公理 5）[9]として「価値共創はアクターが創造し

た制度と制度配列を通じて調整される。」として提示された。Vargo and Lusch は、アクターが資源統合やサービス交換を行う社会の中で、アクター間の価値共創活動に影響を及ぼす重層的な制度環境をサービス・エコシステムという概念で捉え、サービス・エコシステムを「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結びつけられた資源統合アクターからなる相対的に自己完結的で自己調整的なシステムである」と定義した。この定義は、4つの構成要素、①相対的に自己完結的、②資源統合アクターの自己調節的なシステム、③共通の制度的ロジック、④サービス交換を通じて相互的な価値創造からなる。①相対的に自己完結的とは、サービス・エコシステムはその上位に存在する大きなサービス・エコシステムに入れ子状に存在しており大きなサービス・エコシステムの一部を形成しているとともに入れ子状のサービス・エコシステムは相対的に自己完結している。②資源統合アクターの自己調節的なシステムとは、各アクターは緩やかに結びついており最適な価値共創のために自由にサービス・エコシステムを出入りする。③共通の制度的ロジックとは、アクター間の活動を効率的に機能させるために共通の制度を共有するサービス・エコシステムを構築する。④サービス交換を通じて相互的な価値創造とは、価値共創による価値は受益者によって判断されるがその受益者とはネットワーク内で資源統合に参加した多くのアクターであり社会的文脈や環境にも波及する。この様に、サービス・エコシステム概念では、個々のアクターによる結び付きについてネットワーク概念を採用することで、多様な主体間におけるサービス交換や資源統合、価値共創を包括的に捉えようとする試みである。個々のサービス・エコシステムを構築する際に考慮すべき制度には、法律や規則の他、文化や慣習、道徳、倫理など社会的な文脈、自然環境などマクロ的要因も含まれる。

サービス・エコシステム概念で提示された「制度」とは、人間が社会生活を円滑に送るためのルールや規範、規則であり、我々の社会に高次の制度配列として存在している。具体的な事例として、「公式的な成文化された法律」、「非公式な社会的規範」、「概念的あるいはシンボリックな意味」、「その他のルーティン化された規則」[10]などである。サービス・エコシステム概念では、従来のマーケティングが、企業と顧客による直接的な二者関係（ミクロレベル、ダイアド関係）による価値の移転として捉えていたのに対して、アクター間の三者関係（メゾレベル、トライアド関係）や、更に、広範囲のマクロ的な価値共創ネットワーク（価値星座）として重層的社会観で捉えている。交換の瞬間に注目するのではなく、企業と顧客の関係性や社会の中で価値が共創されていくプロセスが重要なのである。価値共創を時間的な拡張によって捉えることで、顧客が購入後に独自に創造した価値や企業活動の結果として生じた社会的課題を検証することが可能となる。

サービス・ドミナント・ロジックは、サービス・エコシステム概念を取り入れることで捉えるべき対象を拡張させた（図表1参照）。サービス・エコシステム概念は、サービスの提供者である企業とサービスの受領者である顧客というダイアド関係でサービスを捉えるのではなく、広く価値共創に関わる関係者、組織、社会や環境などズーミングアウトした視点からサービスを捉えている。経済市場は単なる製品やサービス売買の場でなく、サービス（スキルやナレッジの適応）交換を通じた価値共創として捉えることが必要である（公理1）。価値共創は、企業と顧客という当事者間でなく社会に存在する様々なアクターから構成されるネットワークの中で行われる（公理2）。この価値共創に参加するアクターは、当事者間の価値共創を越えた経済的、社会的な価値共創を行う（公理3）。広範囲に及ぶ価値共創であるが、価値自体は受益者が主観的に判断する（公理4）。更に、価値共創に際しては個々のアクターが多様な制度配列から制約を受けていることを認識する必要がある（公理5）。価値共創の本質は、価値共創ネットワークを介した資源統合を通じて、受益者が得られる経験や満足感などの主観的、文脈的価値である。価値共創を捉えるには、社会的文脈から派生した様々な制度配列から影響を受けている現状を認識する必要がある。この様な思考は、ヘルスケアビジネスが置かれている状況すなわち法的社会保障制度として医療や介護サービス、各種制度や関連法規による規制の存在、健康意識や QOL の向上という主観的価値の実現、持続可能な社会保障制度に影響を与える人口動態や制度設計などを認識するための視点として活用できる。次章では、主観的価値、経済的価値、社会的価値を考慮する際に問題となる情報の非対称性について紹介する。

図表１ サービス・ドミナント・ロジックの社会観



Ⅴ．ヘルスケアビジネスの価値共創に影響を及ぼす主観的価値と情報の非対称性

ヘルスケアビジネスでは、顧客や患者の主観的価値である健康意識やQOLの向上を目的に、企業や医療機関、保険者の経済的価値及び持続可能な社会保障制度を維持するための社会的価値との共創が求められる。サービス・エコシステム概念でも、サービス活動の中核に顧客の主観的価値を定め、広く社会との共創を目指す志向は、ヘルスケアビジネスを捉える視点として有効であると考えられる。しかしながら、顧客の主観的価値を捉えることは非常に難しいのが現状であろう。企業が、顧客の主観的価値を把握できない状況について、村松[11]は「情報の逆非対称性」と示し、その解消には経済システムと社会システムの連動が必要であると述べている。サービスを単に経済システムとして捉えるのでなく、社会システムの中で経済システムが機能していると捉えるのである。また、村松は Grönroos[12]を引用して「まずは、社会システムのもとでの生産（企業）と消費（顧客）をサービス関係として捉えることになる。そして、先に述べた拡張された消費概念は、社会行為の中で経済行為を位置づけるものであり、そのすべてを顧客の消費行為として捉えることを意味している。よって、こうした考え方を取り込むことで、社会システムと経済システムは上手く連動することとなり、それぞれの孤立化を避けることができる。」と述べている。ヘルスケアビジネスは、その中核に社会保障制度としての公的な医療・介護保険があり、それらを支援するビジネス、更には保険外の予防医療や健康増進関連のビジネスが存在する。国民が健康な生活を送るために公的な社会保障制度とともに関連するビジネスを活用して社会生活を送る一連のプロセスを認識するためには、マクロ的な視点で国民の健康を認識する必要があり、サービス・エコシステム概念が有する重層的な視点を活用する意義は大きい。このマクロ的視点を有するサービス・エコシステム概念にも課題がある。サービス・エコシステム概念における価値共創は、多様なアクターからなる資源統合による主観的価値の共創であり、その価値は社会的文脈にも及ぶものである。製品やサービスを提供する企業がこの社会的文脈を十分に認識するとともに捉え難い顧客の主観的価値を捉えることができるかが重要な課題である。本章では、企業と顧客間に生じる認識ギャップについて、経済学でも問われている「情報の非対称性」について検討する。

先ずは、「情報の非対称性」とそこから生じる問題について紹介する。薮下[13]は、「情報の非対称性」について、売り手と買い手の間に生ずる情報量の格差は、経済発展に伴い必然的に生じたと説明している。生産性を向上させるための分業（専門分野の特化）が進み、専門家とそうでない者の間に、情報格差が生じているのである。各種法制度や情報技術の発展が期待されているが、情報格差を是正するためには不十分である。薮下は、情報について「価格情報」と「品質情報」をあげて、「価格情報」については数量的情報であり法制度の整備や情報技術の進歩により抑制は可能としているが、「品質情報」については多面的で質の相違は多

次元にわたるとしてその抑制は難しいと述べている。「品質情報」は、直接目で見たり身に着けたり触れたりすることで得られる情報が中心となり情報技術が発展しても抑制は難しい。顧客の主観的価値も、多様で捉え難い性質を有しており「品質情報」と同様に情報の非対称性として考えるべき問題である。薮下は、情報の非対称性から生じる問題として、アカロフの「レモン市場」（中古車市場における質の問題）、ロスチャイルドらの「競争的保険市場の均衡」（保険市場における情報の非対称）を引用して、市場の不完備（不完備市場）、逆選択、逆淘汰、モラルハザードなどの問題を提示している。更に、典型的な非対称市場である医療サービスについて保険制度加入者のモラルハザードは、社会的に大きな問題であると述べている。保険加入者は、安全確立の変化から個人が受ける限界便益が保険加入によって小さくなるため受診が進み、社会保障関係費の増大が進むとしている。更に、医療者側の医療過誤への心配や収益確保という意図から、過剰診療が進むとも考えられる。過剰診療が進む背景には、意患者側の情報不足という問題も大きく作用している。更に、薮下は、個人の生活水準の安定性や公平性と社会の効率性との間にはトレードオフ関係があることも述べている。情報格差の解消には、個々の満足やサービス効率性というミクロ的な視点でなく社会システムを機能させるというマクロ的な視点が必要である。

真野[14]は、医療サービスにおける「情報の非対称性」について、ある財の需要側と供給側との間に、保有する情報の質や量に差異がある状態と示した上で、「情報公開やセカンドオピニオンの活用が期待されているが、単なるデータや情報、知識だけの非対称性の解消で、医療サービスの向上は難しい」と述べている。患者と医療者間の信頼関係の向上を図り、患者の主観的な満足を向上させるという意識を持つことが大切である。谷口らは[15]、医療サービスの「情報の非対称性」を解消するための一般的な試みとして、「逆選択への対処にスクリーニングやシグナリング、モニタリング、インセンティブ契約が言われているが、医療における情報の非対称の対策として、コミュニケーション能力や情報を認識し理解する能力が不足している顧客にとっては十分に機能しない」と述べている。更に、「情報の非対称性」を解消する方法として、顧客の能力を補うセカンドオピニオンの活用の他、医療の質向上に向けた基準づくり、患者側の意識改革、医療の質を高めるための社会的コストの計上を統合的に考える必要を提示している。真野[16]は、医療における「情報の非対称性」を解消するためには、情報の共有とともに顧客の理解力、実行力の格差を是正することが必要とし、その方法として医学知識を有するセカンドピニオンの活用、かかりつけ医が身近なコンサルタントとして情報共有や顧客の行動変容を支援、医療の質の正確な評価に基づいた価格メカニズムの制定が必要であると述べている。顧客が適切な情報に基づいて医療サービスを理解した上で選択する。更に、顧客の適切な行動変容を通じた活動が、顧客の主観的価値と社会的価値の共創をもたらす。

その結果として、医療サービスの提供者である企業は適切な利益を確保することができるのである。

ヘルスケアビジネスを考える際に、経済的価値や顧客の主観的価値、持続可能な社会保障制度を構築するための社会的価値など、多様な価値を認識することが必要となる。サービス・エコシステム概念が有する多角的な視点を活用することで「情報の非対称性」を認識し、その対処法を定める機会となる。次章では、経済的価値、主観的価値、社会的価値など多様な価値を認識し、価値共創を支援するフレームワークとしてマネジメント・スコアカードを紹介する。

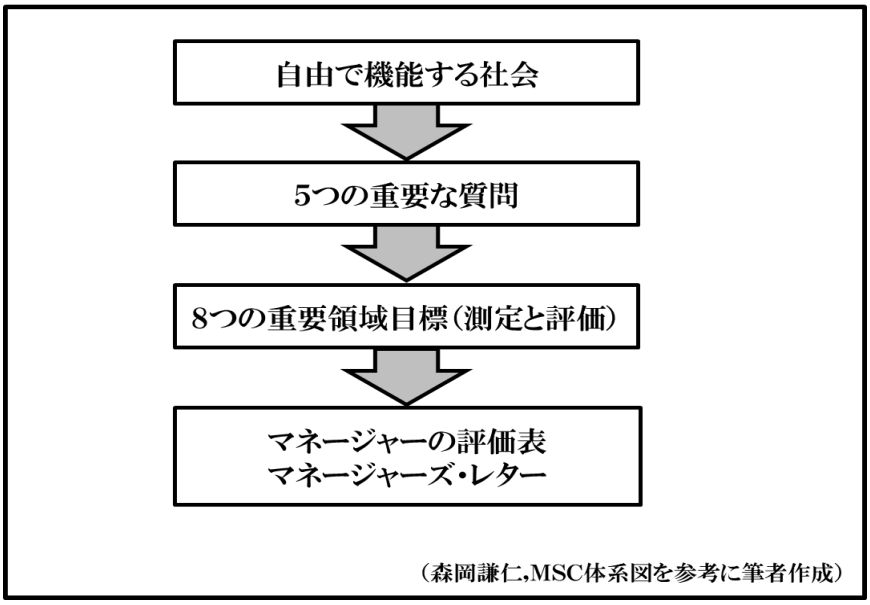
Ⅵ. マネジメント・スコアカードによるサービス・エコシステム概念の実務への導入可能性

本章では、複雑な社会環境を考慮しなければならないヘルスケアビジネスを捉えるための視点として、ドラッカーのマネジメント・スコアカードの活用を検討する。ドラッカー学会の理事を務める藤島は、ドラッカーのマネジメント・スコアカードについていち早く注目しその体系を日本に紹介している。藤島は、「『マネジメント・スコアカード』体系化の試み」[17]にて、「マネジメント・スコアカードはコンサルタントとしてのドラッカーの“私的なツール”であったこと。同時に「現代の経営」(1954 年)に書かれているマネジメント論をより具体的、実践的に経営に適応させたいという意図があったように考えられる。」と述べている。更に、マネジメント・スコアカードの4要素として、①事業の使命を定義し再定義すること、②ただ単に事業の組織の存在に留まるのでなく事業の繁栄に結びつく主要な事業領域を定義しまた再定義すること、③事業とそれぞれの事業領域において目標を設定すること、④直接的な行動によって成果を生むように以上の主要な目的をバランスさせることを述べている。藤島は、マネジメント・スコアカードを策定する第1ステップとして、組織の存在意義であり組織の使命となるミッション・ビジョンを掲げる。第2ステップとして、事業領域の設定と事業の定義を行う。第3ステップとして、4つのフィールド(「財務目標」、「事業目標」、「組織目標」、「創造性と社会性」)に8つの目標設定(「財務目標」としての「利益および利益計画、資金と資源」、「事業目標」としての「顧客/市場、事業領域/定義」、「組織目標」としての「イノベーション、生産性」、「創造性と社会性」としての「人的成長、社会的責任」)を定める。第4ステップとして、事業戦略を策定する。第5ステップとして、事業ユニット単位の目標設定と見直す。第6ステップとして、個人別目標設定と評価すると示している。

同じくドラッカー学会理事の森岡は「MSC 体系図」[18]を示して、マネジメント・スコアカードを「ドラッカーが説いたマネジメントの活用を支援するとともに、その成果を評価する体系(システ

ム）であり、組織の健康診断ツールと云えるものである。」と定義している。森岡が示した体系図は、上段に「自由で機能する社会・市民社会」を掲げて、中段にその為の手段として「5つの重要な質問」、「8つの重要領域目標（測定と評価）」、そして、下段には上司と部下が事業目的を共有し事業活動を遂行するために手法として、「マネージャーの評価表」、「マネージャーズレター」を配置している（図表2参照）。

図表２　マネジメント・スコアカードの体系



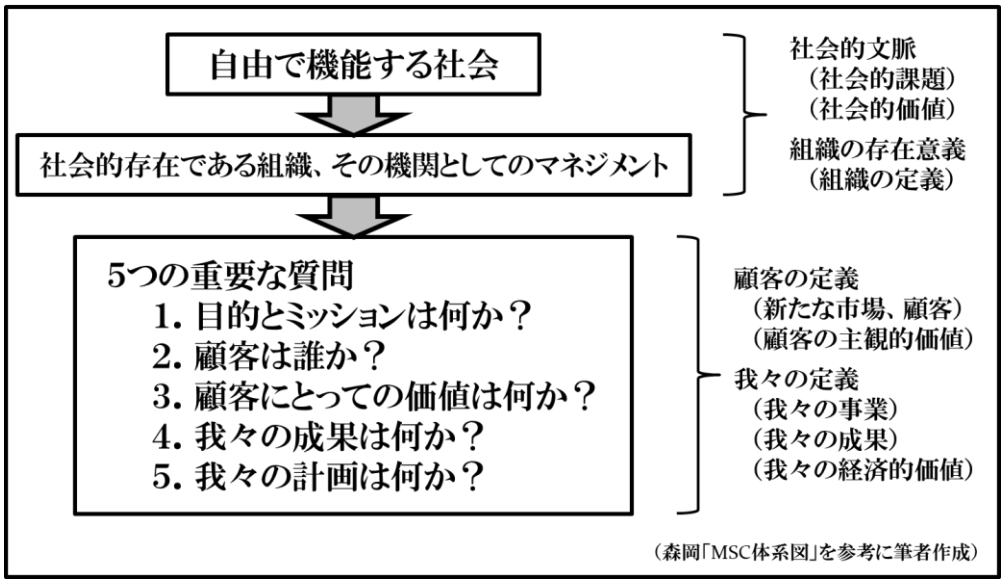
マネジメント・スコアカードの概要について述べてきたが、ここからはその重要な要素である「5つの重要な質問」、「8つの重要領域目標」、「マネージャーの評価表」、「マネージャーズレターとは」について紹介する。各要素を紹介する前に、上段に示された「自由で機能する社会・市民社会」について確認する。ドラッカーは、組織の存在意義として「自由で機能する社会」を提示した。ドラッカーは、「ネクスト・ソサエティ」[19]の中で、ガルブレイスの「ゆたかな社会」を引用して金銭的な安定よりも自らの社会的な位置づけと豊かさの重要性を述べている。第一次世界大戦後の経済至上主義から生じた不況や失業、格差といった悪魔からファシズム専制主義などの全体主義的な社会に向かった過去の過ちを反省し、「豊かな社会」の要件として、「自由で機能する社会」を求めたのである。「自由で機能する社会」を実現するために、最初に行うべきことは、「5つの重要な質問」[20]に回答することである。「5つの重要な質問」とは、組織の存在意義を明確にするための問いで、「目的とミッションは何か？」、「顧客は誰か？」、「顧客にとっての価値は何か？」、「我々の成果は何か？」、「我々の計画は何か？」という5つの質問である。組織が社会の中で果たすべき役割を明確にすることで、構成員に対して地位と役割を与えるとともに組織活動の正統性を認識する。組織活動に正統性があることを構成

員と共有するために「目的とミッションは何か？」という問いに答えるのである。更に、具体的な組織活動を定めるために問いを続ける。組織活動の対象を定めるために「顧客は誰か？」、提供すべき価値を定めるために「顧客にとっての価値は何か？」、顧客とともに達成すべき成果を定めるために「我々の成果は何か？」、そのための計画として「我々の計画は何か？」を問うのである。これらの問いから我々の事業を定義し、定めた目標と成果のために事業活動をマネジメントするのである。ドラッカーは、「5つの重要な質問」を通じて定められた事業目標について、その具体的な目標として「8つの重要領域目標」を定めるよう求めている。それらの目標は、組織の重要な機能である「マーケティング」、「イノベーション」、組織活動に必要な資源である「人的資源」、「資金」、「物的資源」、事業活動を発展させるために必要な「生産性」、事業が社会の中で存在するための必要な「社会的責任」、そして最後に組織の持続的活動に必要な「必要条件としての利益」である。これらの8つの領域に対して目標を定め評価することで事業活動を行うのである。これらの目標は、組織の存在意義を実現するための具体的な活動目標であり、組織の経営陣とマネージャー、構成員の間で共有されるべき内容である。ドラッカーは、更に、それらの目標を共有するためのツールとして「マネージャーの評価表」と「マネージャーズレター」を示している。「マネージャーの評価表」[21]は、「8つの重要領域目標」を達成するために必要な「投資」、「人事」、「イノベーション」、「戦略」についての評価表であり、これらの項目の進捗状況を評価することで組織目標の達成を支援する。「マネージャーズレター」[22]とは、部下が上司の目標を推測して自身の目標を設定し、これをもとに上司と部下が組織の方向性と個人の目標を共有させるためのツールである。これらのツールを活用することで、上司と部下が組織目標を達成するための自己目標管理を行うことが可能となる。組織が社会的に存在する意義や役割を実現するためには、組織目標が具体的な個人目標に落とし込まれなければならない。この様な一連の流れは、社会的価値から組織の経済的価値そして個々人の自己実現へと連環し、社会的価値と経済的価値が共創される道筋となる。この道筋は、ヘルスケアビジネスに求められる事業性と社会性のバランスの実現にも寄与すると考えられる。

本稿では、森岡が示した「MSC 体系図」の上段に注目する（図表2参照）。「MSC 体系図」の上段では、マネジメント・スコアカードが目指すべき「自由で機能する社会」を実現するための、組織やマネジメントの重要性、組織が定めなければならない重要な問いなどが示されている。組織は、「自由で機能する社会」を実現するために、対象とすべき顧客や具体的な組織活動を定めなければならない。この作業は、事業活動が目指すべき顧客の主観的価値、組織の存在意義とも関係する社会的価値、そして事業存続のための経済的価値を認識するとともにそれらをバランスさせる重要なステップである。

マネジメント・スコアカードを活用することで、顧客の主観的価値や考慮すべき社会的価値と事業活動に不可欠な経済的価値をバランスさせることが可能となる（図表3参照）。本章のまとめとして、マネジメント・スコアカードの「5つの重要な質問」を定義する視座をサービス・エコシステム概念から述べる。最初に行うべきことは、MSC の目的でもある「自由で機能する社会」を実現するための社会的文脈を理解し、組織を定義することである。社会的文脈を理解できなければ、組織の存在意義である社会的役割を果たすことができず、社会的価値の共創は実現できない。社会的文脈を理解することで、社会に求められる役割を果たす組織を定義することができるのである。次に行うべきことは、「5つの重要な質問」で示されている「顧客」を定義することである。ドラッカーは、企業の目的は「顧客の創造」であると述べている。サービス・エコシステム概念でも価値共創の本質を、顧客の主観的価値の創造としている。「5つの重要な質問」においても、顧客と顧客の価値を定義することが求められている。価値共創のゴールとして顧客の主観的価値から企業活動を定義することが重要である。最後に、「我々」を定義する。顧客の主観的価値を認識した後に、我々の事業や成果とともに持続可能性を担保するための経済的価値を定めることが必要である。「社会的文脈」や「組織」、「顧客」、「我々」を定義する際には、これらに影響を与えている制度配列を抽出することが不可欠である。組織活動の利害関係者（ステークホルダー）や法規制、慣習、文化、自然環境など多様な制度配列から生ずる社会的文脈と、顧客の主観的価値や経済的価値は、相互に影響を及ぼしている。これらのバランスの中で、最適な関係を維持し、顧客、組織、社会が満足できる価値共創を実現することが重要である。

図表３　マネジメント・スコアカードによる社会的価値の認識と共有



（森岡「MSC体系図」を参考に筆者作成）

マネジメント・スコアカードを活用することで、組織が有すべき社会的意義や使命を認識した上で、組織活動を行うことができる。組織の存在意義を、関係する全てのステークホルダーと共有することで、経済システムと社会システムを連動させる手掛かりとなる。事業活動に際して、定期的にマネジメント・スコアカードを見直すことで、新たな顧客や顧客の求める価値、事業領域、事業目標など、求めるべき経済的価値や社会的価値を認識することができる。マネジメント・スコアカードは、ヘルスケアビジネスが求める経済性と社会性を担保するための評価ツールとして有用であると考えられる。次章では、ヘルスケアビジネスへのマネジメント・スコアカード導入意義について述べる。

Ⅶ. ヘルスケアビジネスにおけるマネジメント・スコアカード活用の意義

ここまで、ヘルスケアビジネスの概要、ヘルスケアビジネスに求められる価値共創、価値共創を認識するためのサービス・エコシステム概念、サービス・エコシステム概念を実務導入するためのマネジメント・スコアカードについて述べてきたが、本章では、マネジメント・スコアカードが、ヘルスケアビジネスの事業策定のフレームワークとして有効である理由を述べて本稿のまとめとする。

1つ目の理由は、組織活動を通じて経済システムと社会システムを連動させるための多元的な視点を確保できることである。ドラッカーは、マネジメントを通じて営利企業や非営利組織の活動について研究を続けてきた。その信念は、組織が社会的存在として人々に地位と役割を与え、社会貢献を通じた経済活動を推進することである。現代の日本において考えた場合、経済産業省では、ソーシャルビジネスの3要素として、事業性、社会性、革新性を掲げている。対するマネジメント・スコアカードでは、目標設定として事業性を担保するための「財務目標」と「事業目標」、社会性を担保するための「社会的責任」、革新性を担保するための「イノベーション」が定められている。つまり、マネジメント・スコアカードを実践することでソーシャルビジネスの3要素を目指すことができるのである。「5つの重要な質問」を活用することで、様々な社会的制約を取り込み組織の存在意義や役割を事業活動に落とし込むことが可能となる。更に、組織が社会に対して及ぼす影響（成果としての貢献やマイナスインパクト）をバランスさせるための組織活動を定めることができる。持続可能なヘルスケアビジネスを構築するためには、マクロ的な社会環境としての制度配列を認識した上で、ミクロ的な事業戦略をステークホルダー間で共有し、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を共創しなければならない。組織の存在意義や役割は、社会貢献の源泉であるとともに従業員が自己実現を果たすための指針である。「8つの重要領域目標」を活用することで、組織の存在意義や役割から導かれた事業戦略を、個々の従業員の目標に落とし込むことができ、更に、「マネジメントの評価表」や「マネ

ージャーズレターとは」を活用することで、組織の役割と事業戦略、個人目標に一貫性を持たせることができる。この一貫性が、組織や従業員の活動の正統性となり、地位と役割の根拠となる。行政や関連企業、地域社会、顧客/患者など多様なステークホルダーとの連携を支援するには、ミクロ的な事業活動とメゾ的な価値共創を促進するネットワークを通じてマクロ的な社会的価値のバランスを図ることが求められる。組織としての従業員の行動はミクロ的な経済活動であるが、その背後には、組織や従業員に対する社会的な各種制約の他、顧客や消費者、地域住民などの主観的価値への配慮が不可欠となる。組織活動としての成果は経済的価値であるとともに、社会的価値、顧客や地域住民の主観的価値として総合的な価値共創と捉えることが必要である。つまり、サービス・エコシステム概念として価値共創を捉えることで、ミクロ的な経済活動とメゾ的、マクロ的な関係を有する全てのステークホルダーとの連携を意識することが可能となる。この様な視点を持つことで、経済的価値と主観的価値、社会的価値がバランス良く共創されるのである。

2つめの理由は、現代社会で進んでいる価値観の変遷に追従していることである。我々が、従来求めてきた製品中心の客観的価値を重視する視点から、新たに顧客の主観的価値や自己実現、広く社会的価値を重視する価値観への変遷である。内閣府が実施した「国民生活に関する世論調査」[23]では、国民の意識が「物の豊かさ」から「心の豊かさ」へと移行していることが伺われる。企業や行政など、国民に様々なサービスを提供している組織は、個々の国民が求めている価値を的確に認識することが必要である。顧客は、企業によって製品やサービスに埋め込まれた価値を求めているのではなく、社会的文脈の中で個々人が主観的に価値を共創していくのである。顧客の価値観の変遷に追従するには、健康についての価値観の変遷にも配慮する必要がある。1947年に採択されたWHO憲章前文にて、「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。（日本WHO協会訳）」[24]と定義されている。これは、ヘルスケアビジネスが求めるべき価値について、医療従事者が検査や診察することで得られる客観的な指標（メディカル・アウトカムとしての生物学的指標や生理学的指標、合併症進行率、生存率など）の他、主観的な指標（患者による報告に基づくアウトカムとしてのQOLや治療満足度など）、社会的評価（社会保障制度や地域医療の維持など）など多角的な共創が不可欠であることを意味している。ヘルスケアビジネスは、ヘルスケアサービスを提供する企業やサービスを受領する顧客、直接的間接的に支援する行政や地域社会との総合的な価値共創サービスであることを認識する必要がある。この様な、主観的、経済的、社会的な総合的価値共創を理解するための視点としてのサービス・エコシステム概念、事業活動を支援するためのマネジメント・スコアカードの活用は、ヘルスケアビジネスにおける価値共創を支援する有効なツ

ールである。

Ⅷ. 今後の展開

ヘルスケアビジネスは、個々人の主観的価値である QOL の充実という個別具体的な対応が求められるサービスであるが、人口動態や社会保障制度地域社会など広範囲に及ぶ社会的認識が必要である。サービス・エコシステム概念は、顧客ニーズや市場ニーズとともに社会的要請を考慮した価値共創を実現するための視点として有効である。本稿では、サービス・エコシステム概念が有するマクロ的な社会的視野を通じて、現代のヘルスケアビジネスが抱えている企業と顧客間で生じる情報の非対称性や経済的価値と社会的価値の共創について論じた。また、サービス・エコシステム概念を実務に導入し、社会性と経済性をバランスさせるフレームワークとしてマネジメント・スコアカードの活用を提案した。しかしながら、マネジメント・スコアカードを活用することで、地域社会が有する社会的課題や顧客の主観的価値を見える化させる具体的検証には至っていない。今後は、具体的な導入事例などを通じてマネジメント・スコアカードの有用性について検討を進めていきたい。

[1] 国立社会保障・人口問題研究所 HP,「将来推計人口・世帯数」
[2] 国立社会保障・人口問題研究所 HP,「社会保障費用統計」
[3] 首相官邸 HP,「日本経済再生に向けた緊急経済対策」
[4] 首相官邸 HP, 日本経済再生本部,「日本再興戦略-JAPAN is BACK-(2013 年)」
[5] 経済産業省 HP,ヘルスケア産業,「次世代ヘルスケア産業協議会」
[6] ムハマド・ユヌス,千葉敏生(訳),(2010),「ソーシャル・ビジネス革命」,早川書房
[7] 経済産業省 HP,ソーシャルビジネス, 「ソーシャルビジネス推進研究会報告書」
[8] Vargo,S.L.,& Lusch,R.F.(2004),「Evolving to a New Dominant Logic for Marketing」, Journal of Marketing,Vol.68, No.1, 1-17
[9] Vargo,S.L.,& Lusch,R.F.(2016),「Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science」,44(1), 5-23
[10] Lusch,R.F.,& Vargo,S.L.(2014), Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge University Press.(井上崇通(監訳), 庄司真人・田口尚史(訳) (2016),「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」, 同文舘出版)
[11] 村松潤一(2016),サービス概念の再考と新たなマーケティング論理 ー価値共創としてのマーケティングー.社会情報研究(15),53-63
[12] Grönroos, C.(2006),Adopting a Service Logic for Marketing,Marketing Theory, Vol.6,No.4, 317-333
[13] 薮下史郎 (2002),非対称情報の経済学 スティグリッツと新しい経済学 ,光文社新書
[14] 真野俊樹(2000),医療における情報の非対称性に対する考察,日本医師会総合政策研究機構報告書第 16 号 経済学による医療政策の分析,72-76
[15] 谷口泰弘 塚田敬義(2005),医療の情報の非対称性緩衝に向けた検討,生命倫理 No.15 No.1,151-158
[16] 真野俊樹(2004),医療情報提供の経済的考察,経営・情報研究 No.8,23-30
[17] 藤島秀記,(2008),「「マネジメント・スコアカード」体系化の試み」,文明とマネジメント,Vol.2,35-49
[18] 森岡謙仁(2019.10.17),「MSC 体系図;『ネクスト・ソサエティ』以降 2019.9.30 まで」
[19] P.F.ドラッカー(著),上田惇生(訳),(2002),「ネクスト・ソサエティ」,ダイヤモンド社
[20] P.F.ドラッカー(著),上田惇生(訳),(2008),「ドラッカー名著集 13 マネジメント 上ー課題、責任、実践 」,ダイヤモンド社
[21] P.F.ドラッカー(著),上田惇生(訳),(1996),「ドラッカー選書 5 新訳 乱気流時代の経営」,ダイヤモンド社
[22] P.F.ドラッカー(著),上田惇生(訳),(2006),「ドラッカー名著集 2 現代の経営」,ダイヤモンド社
[23] 内閣府,国民生活に関する世論調査, https://survey.gov-online.go.jp/index-ko.html
[24] 公益社団法人日本 WHO 協会, https://japan-who.or.jp/