

製造業のサービス化におけるエージェントの効果

— プリンシパルとエージェントの価値共創 —

Agency Theory, Servitization and Value-Co creation of Principal and Agent

秦 洋二*

Yoji Hata

本稿の目的は、製造業のビジネスにサービス化がもたらす、新しい価値創造について考察することである。サプリメント製造業者を事例とした分析により、製造業者がエージェントを介することで、製品とサービスに対する信頼を高めていること、さらにエージェントになるクライアントに対する高度専門サービスの提供によってエージェントとの協働関係を実現していること等が明らかになった。

キーワード：サプリメント、健康食品、サービス化、エージェンシー理論、製造業

I. はじめに

本稿は、製造業のビジネスにおいてサービス化がもたらす新しい価値創造の形について考察することを目的としている。製造業は、原材料を技術によって加工し、新しい製品を生み出す業種である。一般に製造業の製品は形のある物財（モノ）であり、形のない財はサービスと呼ばれ、またサービスを提供する企業は製造業とは区別されてきた。しかし近年では、製造業の提供物は製品という完結した形にとどまらず、提供物の中にサービスが組み込まれる時代になってきている（西岡・南，2017）。サービスという言葉は論者によって意味に揺らぎがある言葉であり、実際には Shostack, G.L. (1977), 山本 (2007) が示すように、サービスには様々なサービスとモノの組合せによって成立しているものが少なくないが、ここでは差し当って Lovelock and Wright (1999) の「サービスとは集団もしくは個人によって提供される行為ないしはパフォーマンスである」という定義を採用して論を進める。

製造業のサービス化が進むにつれて、近年では製造業者が流通のダウンストリームにまで進出しているケースが増えている。Wise and Baumgartner (1999) は、その理由として、製品そのものに対する需要が停滞する中で、作って売るという旧来の製造業者としての役割だけでは、製造業者が十分な収益を上げられなくなっていることを指摘している。つまり、製造業者はモノづくり

だけでは企業として存続できない時代になっているということであり、多くの製造業はビジネスモデルの転換を迫られている。

製造業のサービス化としては、アフターサービスという言葉が端的に示しているように、あくまでモノにサービスが付随する、もしくはモノを販売した後にサービスを提供する、「モノ+サービス」もしくは「モノ→サービス」という動きが中心であった。西岡・南（2017）では、製造業のサービス（インダストリアル・サービス）を情報提供サービス、基本設置基盤サービス、訪問修理サービス、メンテナンス・サービス、オペレーション・サービスの5つに分類しているが、これらのサービスはあくまでモノに付随するサービスである。しかし、実際のビジネスにおいては、消費者にモノの販売を前提としないサービスを提供した後にモノの販売を行うという場合もある。この場合、事前に提供されたサービスに対する評価が購買を勧められるモノの評価に影響すると考えられる。このような「サービス→モノ」という購買プロセスに注目した研究は管見のかぎりそれほど多いとは言えない。「モノ+サービス」あるいは「モノ→サービス」ではモノに対する評価にサービス品質の評価が追加されることになるが、サービス消費後のモノ購買ではモノに対する評価は事前に提供されたサービスによって影響を受けると考えられる。

例えば、ゴルフレッスンを受けた消費者がそのレッスンコーチに自分の腕に合うゴルフクラブを提案された場合を考えてみる。この場合の消費者の最初の目的は、ゴルフクラブを購入することではなく、レッスンというサービス消費であり、それによるゴルフ技術の上達である。この場合、それに関わらず消費者がゴルフクラブを購入するのは、レッスンという事前サービスの提供者（＝レッスンコーチ）の推奨が背景にあるためと推測される。つまり、サービス提供者への信頼が購買意思決定プロセスにおける情報探索を簡略化したり、消費者の従来の選択基準を変更したりする可能性があるのである。逆に、コーチのレッスンに不満がある場合、推奨された商品を購入しないことも考えられる。

製造業がサービス化によってビジネスモデルを転換すると、様々なステークホルダーとの関係性にも変化が生じることになる。製造業のステークホルダーとの関係性については、特にチャネル論において議論されてきた。その中でもチャネル内の諸主体間のパワー関係に関する議論をここでは取り上げる。チャネル内部において、特定の構成組織、例えば製造業者が、ある他の構成組織、例えば卸売業者の行動を自らの思うように統制しているとき、あるいは影響力を行使しているとき、チャネルの組織間にパワー関係が存在しているといえることができる（石井、1983）。

流通チャネルの構成主体である製造業者や流通業者は相互に独立した企業同士であるから、取引の際には種々の分野で利益相反が生じる。具体的には、流通過程で得られるマージンの配分などでは、利害対立が発生する（渡辺・原・遠藤・田村、2008）。この時、最終的にチャネル内の対立を制して構成員をコントロールする立場になるのは、パワー関係で優位な立場にある企業となる。

しかし、パワー関係から流通チャネル内の企業の統制関係を説明する場合、チャネル内における企業間のパワーバランスは常にアンバランスでなければならない。つまり、一方が他方を一方的に統制できるパワーがなければそもそもパワーによる統制は成り立たない。パワー論的視点に立つ説明は、チャネル内における諸主体間の微妙な利害調整の動きが十分に説明できない問題がある。

企業経営におけるステークホルダーとの関係性については、新制度派アプローチと呼ばれる研究から様々な理論が登場している。代表的な理論としては、取引コスト理論、エージェンシー理論、所有権理論（菊澤，2016；2018）などがある。これらの理論群の中で、特に筆者が関心を持っているのは、エージェンシー理論である。菊澤（2018）によれば、エージェンシー理論では、すべての人間関係が「依頼人（プリンシパル）」と「代理人（エージェント）」といったエージェンシー関係で分析される。プリンシパルとは「誰かに対価を払って仕事を頼む人間」のことであり、エージェントとは「誰かから対価をもらって仕事を代理する人間」のことである。さらに、エージェンシー理論の重要な前提として「両者とも限定合理的で、それぞれ異なる利己的利益を追求し、さらに両者の持っている情報も互いに異なっている」というものがある。エージェンシー理論を発展させた初期の研究としてはJensen and Meckling（1976）、Fama and Jensen（1983a, 1983b）、Jensen（2000）などがある。これらの研究では、人間の完全合理性を否定する新制度派アプローチの視点から、プリンシパルとエージェントの行動原理を分析し、企業行動を明らかにしている。

プリンシパルとエージェントの関係には様々な問題が生じることがある。典型的なものとしては、「モラル・ハザード」と「アドバース・セレクション」がある。「モラル・ハザード」は、エージェントがプリンシパルとの情報の非対称性に付け込み、自己の利益を追求することで起こる。例えば、株主をプリンシパル、経営者をエージェントとして捉えた場合、株式の分配金から利益を得る株主は持続的な企業利益を求める一方で、エージェントである経営者は、自己の利益を最優先するために、株主に隠れて役員報酬を増額するといったケースが考えられる。このようにプリンシパルとエージェントの間には「利害の不一致」と「情報の非対称性」が前提とされているわけで、そうした制限された環境の中で両者がともに合理性を追求する、すなわち限定合理性に基づいた行動をするのである。

モラル・ハザードを回避する方法の一つには「インセンティブ契約」がある（Jensen and Meckling, 1976）。例えば、営業担当者を雇う場合、固定給だと営業担当者は営業先に出向かずサボってばかりいるかもしれない。そこで、契約を取る毎に成功報酬を出すという形の歩合制の給料体系にすることによって、営業担当者がより積極的に仕事をしようとする状態を作るのである。つまり、従業員のやる気を引き出すために特別な報酬を出すということである。

また、主に情報の非対称性に起因して、良品が選択されず、粗悪品ばかりが流通するようになるような状況を「アドバース・セレクション（逆選択）」と言う。アメリカでは中古車のことを俗に「Lemon」と呼ぶ。レモンは食べて見るまで甘いか酸っぱいかがわからないのと同様に、中古車

は外見を眺めただけでは、ブレーキがすり減っている、ギアの入りが悪い、走り出すとオイル漏れが発生するなどといった隠された欠陥を知ることは出来ず、購入して実際に乗ってみて初めて車の真の品質を知ることになるということである。中古車の欠陥については、消費者は事前を知ることが難しい一方で、中古車販売業者は自社が扱う中古車の欠陥を十分に知ることができる。このような状態を情報の非対称性と呼ぶ。市場では欠陥のある中古車を何とかして売りつけようとする業者ばかりが跋扈することになり、良品を扱う業者が駆逐されて、欠陥品を売る業者だけが残ってしまう。この状態がアドバース・セレクションである（Akerof,1970）。

アドバース・セレクションを回避する方法の一つはシグナリングである。シグナリング理論は小野（2016）によると以下の通りである。例えば、企業が人材を採用する際に、応募者から得たい情報とは、能力、生産性、意欲といった素質である。しかし、これは観察できないため、企業としては観察できる材料から判断するしかない。観察できるものには、履歴書に記載された学歴などの個人情報、また面接場面において面接官が直接応募者から観察できる身だしなみ・様相などが含まれる。この状況から観察できるものを観察できないものに代替したものがシグナルとなる。企業が応募者の実際の能力を観察可能な要素によって把握するためには、多大な時間と労力が必要となる。学歴¹⁾や資格など履歴書に示される情報は、応募者の能力を企業に端的に伝えるためのシグナルというわけである。

エージェンシー理論は、これまで先行研究において特にコーポレート・ガバナンスの問題（菊澤，2016；2018）とフランチャイズに関する議論の中で主に扱われてきた（川端，2021）。筆者はこのエージェンシー理論を、企業がマーケティング活動を行う際にステークホルダーと取り結ぶ関係を説明する理論として援用したいと考えている。企業経営は様々なステークホルダーとの関係性の中で行われるが、エージェンシー理論において想定される「依頼者と代理人」の関係は、企業経営の様々なところで観察することができ、またそうしたエージェントの管理を適切に行うことが、企業の経営戦略上も重要な意義を持つと考えるからである。

製造業者をプリンシパル、その製品の販売者をエージェントとした場合、エージェントの役割が大きくなる状況としては、製造業者が生産する商品の専門性が高く、エージェントにも一定以上の専門性が求められる場合が想定される。本稿では事例としてサプリメントの製造業者を取り上げる。具体的には、株式会社ヘルシーパス（以下、ヘルシーパス）を取り上げる。ヘルシーパスは高度な技術で製品を開発しており、その品質の高さで知られている。また詳細は後述するが、医療機関での取り扱いによってのみ販売を行っており、本稿の分析に適した事例である。なお、本稿の執筆に先立ち、ヘルシーパス代表取締役社長、田村忠司氏へのインタビューを実施し、その内容はサービソロジー第25号「若手がゆく」コーナーにおいて「サービスを強みとするモノづくり企業」とする記事として公表している。本稿では、前稿の内容も適宜踏まえつつ、製造業がサービス化によって価値を生み出すメカニズムをエージェンシー理論に依拠して考察したい。以

下、第II章ではサプリメント業界の全体的な動向について説明し、第III章では事例であるサプリメント製造・販売業者ヘルシーパスのビジネスの特徴について説明する。この中で、ヘルシーパスが行っているサービスの特徴と、それによってヘルシーパスが自身を取り巻くステークホルダーとどのような関係性を作り出しているのかを見ていく。第IV章では、製造企業がサービスを行うことでどのような新しい価値を創造しているのかを考察する。最後に第V章で、本稿において得られた知見を整理し、今後の展望などを述べる。

II. サプリメント業界の概要

「サプリメント」あるいは「健康食品」という言葉が人口に膾炙するようになって久しいが、実はこれらの言葉には法律的な定義付けがあるわけではない。従ってサプリメントや健康食品と一口に言っても、その中身は千差万別である。一般社団法人日本サプリメント協会（2015）によると、サプリメントのような栄養補助食品へのニーズは、1970年代後半にアメリカ上院の栄養問題特別委員会 Select Committee on Nutrition and Human Needs United States Senate に上程された、マクガバン・レポート²⁾に端を発しているという。マクガバン・レポートでは、アメリカ人の食生活が動物性脂肪の過剰摂取やカルシウム、鉄分、ビタミンなどの栄養不足に陥っていることなどが指摘されている。

ハウス食品（2020）³⁾によると、1990年ごろから、日本でも「健康食品」や「サプリメント」という用語が普及し、テレビ番組や広告などの影響もあって使用者が増加したという。図1は株式会社矢野経済研究所による健康食品市場調査の結果を示したものである。それによると、健康食品の市場は2016年度から2020年度までの5年間、前年対比で概ねプラス成長が続いている（図1）。健康食品やサプリメントについては定義そのものが曖昧なことから、正確な統計情報を得ることは困難であるが、この結果から、サプリメントを含む健康を志向する機能性食品に関する消費者の関心は年々高まっていると推察できる。

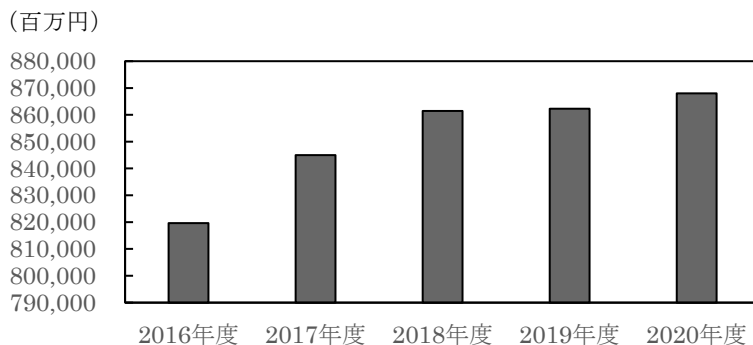


図1. 健康食品市場規模⁴⁾の推移

出典：矢野経済研究所 HP

サプリメントや健康食品は単なる食品にすぎず、医学的な効能を示すことができる「医薬品」ではない。このことは、サプリメントのマーケティングにおいても様々な点で制約を生むことになる。例えば、医薬品ではないものに薬効等を表示することは、医薬品医療機器等法（薬機法）や景品表示法といった関連法令に抵触する。従って、サプリメントのような食品が「特定の疾患に対して効能を有する」ことをパッケージや広告などで明示することは禁止されているのである。また、プロダクトとして、医薬品にしか含んではいけない薬効成分というものも存在する。これらを含んでしまうと違法サプリメントとなってしまう。あるいは、医薬品にも含まれることがあるが、健康食品にも使用できる成分というものもある。しかし、具体的にどのような成分が医薬品の成分として登録されているのか、あるいはどのような表現が関連法規に抵触するのかといった詳細を把握するには、かなり専門的な知識が必要である。

一例として、コエンザイム Q10 という成分を取り上げる。この成分を検索すると、疲労回復効果や肥満解消の効果、アンチエイジングといった効能があるとする健康食品のインターネット広告を数多く見つけることができる。しかし、国立研究開発法人 医薬基盤・健康・栄養研究所(2020)によれば、「コエンザイム Q10 を摂取した場合の肥満や肌への影響を検討した研究成果は見当たらない」とされている⁵⁾。健康食品の成分や、その人体への影響は非常に複雑であるだけでなく、その評価が学術的に定まっていなかったり、時代によって評価そのものが変わったりすることも少なくない。従って健康食品の製造業者・販売業者、利用者は常にこうした専門知識を折に触れて学び、知識をアップデートしていくことが求められる。しかしながら、実際には消費者レベルでこのような専門知識のアップデートを続けていくのはほぼ不可能であり、製造業者や医療機関のスタッフにとっても大変な労力を必要とする作業であることは想像に難くない。

日本人の平均寿命は年々延びており、厚生労働省の令和元年簡易生命表⁶⁾によれば、男性 81.41 歳、女性 87.45 歳といずれも過去最長となっている。健康に対して関心を持つ消費者も増加し、このことが健康食品やサプリメントの市場拡大に繋がっていると考えられるが、一方で複雑な規制や極めて高度な成分知識が必要な製品であることから、消費者だけでなく、それを専門とする事業者にとっても製品知識をアップデートすることは容易ではないことが窺える。次節では、このような特徴を持つ健康食品業界において、サプリメント製造販売業を営む企業を事例として取り上げ、その価値創造の仕組みについて考えていきたい。

Ⅲ. 製造業者によるサービス化の事例

1. ヘルシーパスの概要

ヘルシーパスは、2006 年に静岡市で設立された。資本金 6700 万円（2021 年現在）、従業員数 25 人（2019 年現在）である。設立の経緯は以下の通りである。田村氏は、元々食品会社に勤務し、子会社のサプリメント会社の社長を務めていたが、本社グループのオーナーが亡くなり、グルー

プの再編成が行われる中で、田村氏が社長を務めていたサプリメント会社は2006年9月に清算されることになった。しかし、田村氏の会社のサプリメントに対する評価は非常に高く、取引先だったドクターらから、サプリメントの供給を続けて欲しいという強い要望があった。そして、田村氏と関係のあったドクターや薬剤師、患者さんら有志により、「あれよあれよという間に6700万円の資本金が集まってしまった」（ヘルシーパスHPより）のであった。そこで、田村氏を社長として、ヘルシーパスが設立されたのである。

2019年現在のヘルシーパスの組織体制について説明する。ヘルシーパスには管理部、企画・開発部、メディカル・サービス部、カスタマー・サービス部の4つの部門があり、それぞれに部門長がいる。管理部と企画・開発部の部門長は兼務であり、社長の田村氏を合わせて4人の部門長級が全社的な経営戦略を考えるという体制になっている。

この他にも、ヘルシーパスのビジネスモデルには幾つか特徴的な部分がある。以下では、ヘルシーパスのマーケティング・ミックスについて見ていくことにしたい。

2. ヘルシーパスのビジネスの特徴

ヘルシーパスのビジネスの特徴としては、主力製品であるサプリメントの生産を外部の工場に委託しており、いわゆるファブレス・メーカーであることが挙げられる。一方で、ヘルシーパスの製品の品質に対する拘りは強く、工場に対する要望も厳しいものになっている。サプリメントには様々な栄養分が含まれているが、栄養分だけではサプリメントの形になりにくいので、成形のために「つなぎ」として添加物を使用する。この添加物をより多く使えば、サプリメントの成形も容易になり、安価で簡単に製造できる。しかし、ヘルシーパスが欲しいサプリメントは「有効成分は多く、添加物は少なく、安全性が高く、剤形は飲みやすいように小さい」という極めて品質の高いものである。これらの要望は、それぞれ方向性としては矛盾しており、場合によっては工場側から「技術的に不可能」と言われることもあるという。しかし、工場によっては「これは無理筋だ」と言いながらも、どうにかしてヘルシーパスの理想を実現しようと、創意工夫してくれる工場もあるので、ヘルシーパスではこのようなヘルシーパスの理想に共感し、ともに理想のサプリメント作りを目指してくれる工場と取引を行っているという。このように、ヘルシーパスの工場選びでは、ヘルシーパスの製品についての拘りや熱意を汲み取ってくれるか否かが非常に重要であり、必然的にある程度以上の技術水準を有した工場と取引を行うことになる。こうした条件にマッチした工場を見つけることは容易ではないが、一度取引が行われるようになると、長期間の取引になることが多いという。

次に、ヘルシーパスの製品流通戦略について見ていく。ヘルシーパスが取引を行っている工場はヘルシーパスが所在する静岡県内だけでなく、富山県、山梨県、岐阜県、大阪府など各地にある。委託先が一カ所の場合災害等によってその工場が生産不能になると商品の供給がストップし

てしまう恐れがある。委託先の工場を分散させている理由は、生産ラインを複線化し、安定した製品供給を受けるためであり、ファブレス・メーカーならではの機動的な生産体制の構築を図っていると言えよう。また、発注先の工場はそれぞれ強みとする技術等が違うので、各々の工場が最も得意とする分野を考慮しながら発注を行っている。

田村氏へのインタビューによると、ヘルシーパスが自社工場を持たない理由は固定費の問題が大きいという。自社工場を持つと、工場の設備費用と人件費が常に発生する状態となり、それに見合うだけの仕事量が必要となる。すると場合によっては「不本意な仕事」も取りに行かなければならない事態になりかねないことをヘルシーパスは懸念している。ここでいう「不本意な仕事」とは、工場を稼働させることを一義とする、あるいは儲けを最優先にするような低質なサプリメントを製造する仕事ということである。詳しくは後述するが、ヘルシーパスの経営理念は、「売上高の最大化ではなく、顧客満足の最大化」であり、売上高の面では多少不利になると思われることを戦略的に行っている部分がある。

もう一つのビジネスモデル上の特徴として、製造したサプリメントをヘルシーパスが直接消費者（患者）に販売するのではなく、病院などで医師・歯科医師などから診療を受けた患者が、自身の担当医師を通してヘルシーパスのサプリメントを購入するか、あるいはその医師から紹介を受けて、患者が購入するという仕組みになっていることが挙げられる。つまり、ヘルシーパスのサプリメントを購入する際には、必ずヘルシーパスと患者（消費者）の間を、医師・歯科医師が仲介する形になっており、ヘルシーパスと消費者は間接的にしか繋がらないのである。これは、医師・歯科医師をエージェント、ヘルシーパスをプリンシパルとするエージェンシー関係と見なすことができる。従って、ヘルシーパスが商品を販売する対象は患者ではなく、医師・歯科医師（以下、クライアントと呼ぶ）ということになる。ヘルシーパスの中で、クライアントへの対応を行う部署がメディカル・サービス部（以下、MS部）である。ただし、MS部はいわゆる営業部とは様々な点で異なっており、それがヘルシーパスのビジネスの特徴の一つともなっている（詳しくは後述）。

ヘルシーパスの価格戦略は、製品戦略とも関連するが、高付加価値製品の提供を目指しているので、品質に見合った価格で製品を提供するという考えである。例えば、ヘルシーパスの「ベースサプリメント」である「マルチビタミン&ミネラル」は大ボトルと小ボトルのセット（1か月分）で税込 7,020 円である⁷⁾。これは、一ヶ月のサプリメントの購入平均金額（3,698 円）⁸⁾ のほぼ倍であり、決して低価格のサプリメントとは言えない。ヘルシーパスは価格競争ではなく、製品の品質を高め、その価格に納得してくれる顧客に販売するという戦略を採っていると言えよう。

次にヘルシーパスのプロモーション戦略について述べる。ヘルシーパスの特徴としては、営業部を持たないということが挙げられる。ヘルシーパスでは、営業部の代わりに MS 部が置かれている。MS 部は、男性 4 人と女性 1 人で構成されている。MS 部は、前述の通り一般的な企業の

「営業部」に近い役割を担っている部署である。ただし、前述の通りヘルシーパスでは「MS 部は営業部ではない」としている⁹⁾。MS 部と営業部の最も大きな違いは、「商品の売り込みをしない」と「売上げの最大化を目指さない」という点にある。ヘルシーパスの組織目標は、売上げの最大化ではなく、クライアントの満足度の最大化であるため、通常の営業部とはスタンスが異なるわけである。

逆に、一般的な営業部であれば商品の積極的な売り込みを行って、売上げを最大化することが最大の組織目標になるわけであるが、ヘルシーパスではこのような営業部の活動に社長の田村氏は常々疑問を感じていたという。それは、売上げを上げることに執着すると、顧客が欲しくもない商品を過剰に売りつけようとする事になり、結果として顧客満足は低下してしまうという負のスパイラルに陥ってしまう可能性があるためである。さらにこのような営業部の営業方針は、顧客にとっては全く望ましいものではないため、クライアント側にとっても営業部の社員の来訪を歓迎しないという空気が生まれてしまうのである。結果として営業部で働く社員側もクライアントの元を訪問することに対してポジティブな印象を持てなくなり、営業部の社員の労働意欲も削がれてしまうことにもなりかねない。

ヘルシーパスの MS 部はクライアントへの対応が必要な部署であるため、一定期間の社会人経験を有する社員を配置する必要から、現状全てのメンバーが中途採用となっている。しかし、MS 部に新しく配属になった社員に対して、MS 部は営業部ではないということを説明すると、非常に困惑されるという。これを徹底するため、田村氏は、MS 部に着任した社員には必ず「くれぐれも、ドクターの前で『うちのサプリメントを買ってください』と言わないでね」と念を押すという。この言葉の真意は、MS 部の任務はクライアントの満足度の最大化であって、そのためにはクライアントの為にならない過度な売り込みはしないという方針を MS 部全体で共有することにある。このように、MS 部は、営業活動ではなく、ヘルシーパスの持つ様々な資源を活用して、クライアントに対してサービスを提供するための部署であるということが出来る。そのため、MS 部では取引のない医療機関への飛び込みの営業活動は行わず、アポイントメントを取り付けた上で訪問するのが基本となっている¹⁰⁾。また、訪問する際には「ようこそ来ていただきました」と言われる状況で行けるように心がけるといふ。MS とクライアントとの間には、前述の一般的な営業部のパターンとは真逆とも言える関係構築がなされていると言えよう。

ヘルシーパスで新規顧客を獲得する方法は、主として学会などのブースにおける既存顧客からの紹介である。ヘルシーパスでは学会ブースでも呼び込みなどは行わないが、ヘルシーパスのサプリメントを患者に使ってもらい、効果を実感しているドクターが新しいドクターを紹介してくれるというケースが非常に多いという。このようにヘルシーパスの新規顧客の獲得はクライアントとの良好な関係性によって可能になっている。ドクターと良好な関係を結ぶために、ヘルシーパスでは様々な企業努力をしているが、その一環としてクライアントに対して様々なサービスを

提供している。そこで以下ではヘルシーパスが提供するサービスについて更に詳細にみていくことにしたい。

3. ヘルシーパスのサービス

前述のようにヘルシーパスは、新規顧客を獲得するための飛び込み営業を行わない。聞き取り調査によると、新規顧客の獲得で多いのは、学会などの展示ブースをドクターが訪問するというケースである。その後、多くの場合、ヘルシーパスが月2回発行しているニュースレターを購読してもらうことになる。このニュースレターは無料ではあるが、ドクターが関心を持っている旬のトピックスが分かりやすく纏められており、2007年の第一号の発行から2021年現在まで途切れることなく発行され続けている¹¹⁾。表1は2020年の1年間に発行されたニュースレターのタイトル一覧である。内容は、COVID-19に関連する最新知見を取り上げたものもあれば、「今さら聞けないシリーズ」と銘打って、栄養学に関する基礎的知識を取り上げたものもあるなど、サプリメントとそれに関連する栄養素について実に様々な話題が取り上げられている。

表1. 2020年に発行されたニュースレターのタイトル

日付	タイトル
2020.12.25	ビタミンD代謝に関わる栄養素
2020.12.11	プテロステルベンの効果
2020.11.27	サプリメントと薬機法・景表法②
2020.11.13	サプリメントと薬機法・景表法①
2020.10.30	メラニンに期待される効果
2020.10.16	ビフィズス菌と乳酸菌の有効性
2020.10.02	血中ビタミンD濃度の季節変化
2020.09.18	若年女性のやせ過ぎ問題
2020.09.04	日本人女性の鉄不足と鉄補給
2020.08.21	不妊対策の栄養素
2020.07.31	COVID-19と血中ビタミンD濃度の関係
2020.07.10	イチョウ葉エキス
2020.06.26	ホスファチジルセリンとは？
2020.06.12	プレバイオティクスとしてのオリゴ糖
2020.05.29	適切な睡眠の重要性
2020.05.15	クリニックでできる感染症対策
2020.05.01	今さら聞けないシリーズ ビタミンB6
2020.04.17	日本人の食事摂取基準(2020年版)について
2020.04.03	感染症と栄養素
2020.03.19	咀嚼能力と栄養・健康との関係
2020.03.06	α -GPC含有粉末サプリメントの摂取アンケート調査 結果報告
2020.02.21	美容とN-アセチルグルコサミン
2020.02.07	今さら聞けないシリーズ ポリフェノール
2020.01.24	冷え症対策と栄養素
2020.01.10	花粉症対策と栄養素

出典：ヘルシーパス HP

サプリメントや栄養補助食品の取り扱いには専門的な知識を必要とする。また、栄養療法へのニーズも高まっており、ドクターをはじめとする医療現場のスタッフもサプリメントに関して日々様々な機会を捉えて知識をアップデートしていく必要に迫られている。しかし、医療の現場は非常に多忙であり、ドクターにしてもそれ以外のスタッフにしても、体系的な知識を働きながら学ぶのは困難を伴うことが多いのが実情である。ヘルシーパスのニュースレターは、そうした医療現場のニーズに上手くマッチしており、受信先は年々増加しているという。毎号の発信先の数は、2019年時点で5000件を超えるまでになっている。興味深いのは、ニュースレターには直接的に自社製品を売り込む文言ではなく、学術的知見に基づいたサプリメントや栄養療法についての正確な情報が分かりやすく記述されているのである。

また、YouTubeなどに田村氏などが出演する動画をアップロードし、そこでもサプリメントや薬機法等についての基本的なレクチャーを視聴することができる。さらにヘルシーパスでは不定期ではあるが、有料の栄養療法に関するセミナーを開催することもある。これは基本的にはその分野の著名なドクターなどを外部講師として招聘して行われるもので、栄養療法についての専門的な内容を知りたいというドクターや医療現場のスタッフに対して行われるサービスである。

このようにヘルシーパスとクライアントは、サプリメントの販売以前に、ニュースレターやセミナー、学会ブースでの案内など様々なサービスの提供によって最初の接点を持っていることが分かる。そして、サプリメントに関する取引が始まった後も、クライアントに対しては、ニュースレターの受信の継続、MS部によるサポートなど手厚いサービスの提供がある。すなわち、ヘルシーパスとクライアントの間で取引される商品はサービスから始まって、モノ商品の取引につながり、さらなるサービスの提供によってクライアントの満足度が向上するという価値連鎖が生じていることがわかる。

ここまで見てきたように、ヘルシーパスでは自社製品を直接患者に販売するのではなく、あくまで医師・歯科医師を通してしか販売しないというビジネスモデルを採用している。その一方で、クライアントに対しては、MS部やニュースレター、セミナーなどの様々なサービスを提供している。次章では、こうしたビジネスモデルが持つ意味と、ヘルシーパスとクライアントの関係性及びそこから創出される価値の問題について考察していきたい。

IV. 考察

ここまでヘルシーパスのビジネスの特徴について見てきたが、本章ではヘルシーパスが販売する製品であるサプリメントの財としての性質と、ヘルシーパスが提供するサービスについて考察し、ヘルシーパスの価値創出の仕組みを明らかにしていきたい。

まず、サプリメントの製品としての特徴は、消費者には、使用前や使用直後には品質評価が非常に難しいことが挙げられる。サプリメントのその成分や効能の理解には極めて高い専門性が必

要になると同時に、使用から一定の期間がたたないと効果が実感できないからである。サプリメントは一定の期間、適切に摂取して初めて効果を発揮するのであり、また、サプリメントが期待される効果を発揮するためには、サプリメントの摂取以外にも、不摂生な生活スタイルの消費者には、栄養バランスの良い食事や適切な睡眠を取るといった基本的な生活習慣の改善も必要である。従って、消費者がサプリメントの品質を正確に評価することは難しいのである。

前述したようにヘルシーパスは患者に直接商品を販売することではなく、ドクターが栄養療法の一環として自社サプリメントを採用する場合にのみ販売するという体制を取っている。このことは、サプリメントを購入する以前に、ドクターによる医療サービスの提供を受けている状態であることを意味する。この時、ドクターと患者の間に医療サービスを通じて一定の信頼関係が構築される。前述の通り、ヘルシーパスのサプリメントは高品質ではあるけれども、患者はその品質を事前に評価することはできない。それにも関わらず患者がサプリメントの購入を決めた一つの大きな理由として、患者が受診したドクターへの信頼があることが指摘できる。つまり、サプリメントの効果や品質についての評価を、ドクターに対する信頼が代替してサプリメントの購入に至っていると考えられるのである。ヘルシーパスはサプリメントの品質には自信を持っており、ある一定期間適切に使用してもらえれば消費者は効果を実感できるのだが、購入前の消費者はそもそもサプリメントの品質を体感できないので、ヘルシーパスとしては、製品の品質以外の評価軸によって製品を購入してもらわなければならない。そこで購入に際して必ず患者が信頼するドクターが仲介する形をとることで、購入しやすくする方策を採っているものと考えられる。

次に、ヘルシーパスとドクターの関係をプリンシパル－エージェント関係として捉え、ヘルシーパスの価値創出の仕組みを考察したい。ここでヘルシーパスをプリンシパル、ドクターをエージェントとして捉えた場合、ヘルシーパスのサプリメント使用者は、エージェントであるドクターが容態を観察し、栄養補給が必要と判断した人となる。つまり、サプリメントを本当に必要としている患者だけを選別して、サプリメントの購入を促すことができるのである。また、栄養療法の一環であるから使用に際して医師から患者に対して適切な指導や助言を与えてもらうことができ、結果としてサプリメントの効果をさらに実感しやすくなるという効果も期待できる。

また、サプリメントが含有する成分の効果等については、高度な専門知識を要求される場合が少なくなく、消費者がその全てを理解することは不可能である。ドクターが仲介することによって、消費者のサプリメントに対する正確な理解を促す効果も期待できる。そして、サプリメントのクライアントであるドクターや、ドクターから紹介を受けた患者からの質問等については、ヘルシーパスのカスタマー・サービス部が対応する体制となっており、サプリメントの使用についての疑問や不安に直接答えることができるようになってきている。

一方、ヘルシーパスがドクターを介して製品を販売する際の問題について考えてみたい。ドクターを介することによるデメリットとしては、不特定多数を対象とする場合と比較して売上高の

面で不利になることが挙げられる。ただし、ヘルシーパスはその点については会社の方針として売上高だけを追い求めることはしない方針を貫いているということは、先に見たとおりである。

次に、モラル・ハザードの問題を考えてみたい。ドクターは、実際にサプリメントを使用する患者についてヘルシーパスより詳細な情報を持っている。一方、ヘルシーパスには、実際にサプリメントを使用する患者についての情報を得る機会は殆どないと言って良い。その意味では、サプリメントの使用状況について、ドクターとヘルシーパスの間には情報の非対称性が存在する。ドクターは、ヘルシーパスのサプリメントより低価格で、利益率の高いサプリメントを患者に販売し、より多くの利益を得ようとするかもしれない。このようなモラル・ハザードを防ぐためにヘルシーパスが取っている施策としては、第一にクライアントの選別がある。前述の通り、ヘルシーパスではMS部による飛び込みの営業は行わず、顧客は既存顧客と関係性のあるドクターを紹介されることによって獲得する。不特定多数を対象とする場合と比べて売上高という面では不利になるかもしれないが、ヘルシーパスの理念に共感してくれる顧客を獲得出来る可能性は高まると言え、モラル・ハザードの回避に成功していると考えられる。

次に、MS部を中心として、ヘルシーパスが提供する様々なサービスがクライアントに対して及ぼす影響について考えてみたい。ヘルシーパスのニュースレターは、既に10年以上にわたって続いており、膨大な読者を獲得している。2019年の調査時点でも7,000カ所以上に達している。聞き取り調査によれば、ヘルシーパスのようなニュースレターを始めるところは同業他社にも見られるが、ヘルシーパスのように長期間継続しているところは殆どないのが実情である。このニュースレターがこれだけ長期にわたって発行されているということは、ヘルシーパスがサプリメント・栄養学に関して極めて高度な知見を有する専門家集団であることを示している。前述の通り、ニュースレターにはヘルシーパスのサプリメントの販売に繋がるような広告的な内容は全くないが、このニュースレターの内容の正確性・専門性が、ヘルシーパスという会社とその製品の信頼性を高めていると言えよう。

ヘルシーパスが主催するセミナーも同様にヘルシーパスの専門性・信頼性をクライアントに示す効果があると考えられる。ただし、ヘルシーパスのセミナーは多くの場合有料で行われる。ニュースレターは、受信自体は無料である。セミナーを有料で実施する理由は、外部講師の招聘等、ヘルシーパスがコストをかけて実施しており、それに対する正当な対価を提示しているためである。無論、その対価に見合うだけのクオリティ・内容を伴ったセミナーが実施されるのであるが、結果として対価を払ってでも勉強したいという熱心なクライアントがセミナーに集まることになる。このように有料セミナーも、ヘルシーパスとクライアントの一層の信頼関係の醸成に貢献しているサービスであると考えられる。

ここまで見てきたように、ヘルシーパスは様々なサービス施策によってクライアントとヘルシーパスの製品を実際に使用する患者との間に信頼関係を構築しており、このことがヘルシーパ

スの企業価値を高め、また製品の販売に繋がるという好循環を作り出していると考えられる。

V. おわりに

本稿では、サプリメントの製造業者であるヘルシーパスを事例として、製造業のサービス化が製造業のマーケティングにどのような影響を及ぼし、また新たな価値を創出しているのかを考察してきた。特に、価値の創出プロセスとして事前に何らかのサービスを受けた消費者が製品を購入するというケースを想定し、その中でどのような価値創造プロセスが生じているのかを観察した。さらに、新制度派経済学のアプローチ、特にエージェンシー理論の観点から、製造業者と消費者の間にエージェントが介在するケースを取り上げ、エージェント・コントロールがどのようにして行われるのかを事例と共に分析した。本稿の事例から、プリンシパルである製造業者は、エージェントに対してサービスを提供することで信頼関係を構築し、製造業者とエージェントの価値共創関係を作り出している。既存研究では、エージェンシー理論は極めて限られた範囲で適用されてきたが、実際にはプリンシパルとエージェントの代理関係は、企業活動の様々な場面で観察することができると考えられる。本稿の分析は、エージェンシー理論のさらなる適用可能性を示したという点でも意義があると言えよう。

ただし、本稿では消費者についての分析は行うことができなかった。医療サービスを受けた患者が、実際にはドクターに対してどのような評価を行っており、またそれがサプリメントの購入に際してどのような影響を及ぼしたのかについては、十分実証されていない。また、エージェンシー理論については、法人フランチャイジーを研究した川端（2021）において、プリンシパルやエージェントが個人の場合を想定しており、法人が対象となった場合は理論の説明力が低下する問題が指摘されている。こうした点については稿を改めて論じることとしたい。

付記

長時間のインタビュー調査にご協力頂きました、株式会社ヘルシーパス代表取締役社長 田村忠司様に心より感謝申し上げます。本研究は、日本学術振興会科学研究費（課題番号 19K01955 研究代表者：秦 洋二）の成果の一部である。

参考文献

- 石井淳蔵（1983）『流通におけるパワーと対立』千倉書房
- 小野 浩（2016）『市場でのシグナリング活動』日本労働研究雑誌，No.669（4月号），pp.2-5.
- 川端基夫（2021）『日本の法人フランチャイジー-消費経済の知られざる担い手-』新評論
- 菊澤研宗（2016）『組織の経済学入門・改訂版』有斐閣
- 菊澤研宗（2018）『改革の不条理-日本の組織ではなぜ改悪がはびこるのか-』朝日文庫

- 戸川律子 (2012) マクガバン・レポートと日本における食の「近代化」の内発的契機 人文学論集, 30, pp.41-62.
- 西岡健一・南知恵子 (2017) 『「製造業のサービス化」戦略』中央経済社
- 日本サプリメント協会 (2015) 『体の悩みを解決！ずっと元気に！サプリメント健康辞典』集英社
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008) 『流通論をつかむ』有斐閣
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社
- Akerlof, G.A. (1970) The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488-500.
- Fama, F. & Jensen, Michael C. (1983a) . Separation of Ownership and Control, *Journal of Law & Economics*, 26 (2) , 301-325.
- Fama, F. & Jensen, Michael C. (1983b) . Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (2) , 327-349.
- Lovelock, C. and Wright, L. (1999) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall
- Shostack, G.L. (1977) Breaking Free from Product Marketing *Journal of Marketing*, 41 (2) , 73-80.
- Wise, R. and Baumgartner, P. (1999) Go Downstream the new profit Imperative in Manufacturing *Harvard Business Review*, 77 (5) , 133-141.
- Jensen, M.C. (2000) A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms, *Harvard University Press*
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) . Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- 1) 最近では採用時に学歴を不問とする企業も増えてきているが、小野 (2016) ではシグナリング理論の説明のため、シグナルの一例として学歴を取り上げている。
- 2) マクガバンは、当時上院議員で栄養問題特別委員会の委員長の名前である。マクガバン・レポートは1977年2月にまず公表され、12月にその改訂版が出ている。詳細については戸川 (2012) を参照のこと。
- 3) ハウス食品 (2020) 「健康食品・サプリメントとは？」ハウスの公式通販ハウスダイレクト (house-direct.jp) HP: <https://www.house-direct.jp/column/about-supplement/> (2021年3月17日閲覧)
- 4) メーカー出荷金額ベース。2020年度は見込み値。
矢野経済研究所 HP https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2643 (2021年5月23日閲覧)
- 5) 国立研究開発法人 医薬基盤・健康・栄養研究所 コエンザイム Q10 について
<https://hfnet.nibiohn.go.jp/contents/detail677.html> (2021年3月23日閲覧)
- 6) 厚生労働省 HP, 令和元年簡易生命表の概況 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life19/dl/life19-02.pdf> (2021年3月24日閲覧)
- 7) セット購入しても特に割引などはなく、単純に大ボトルと小ボトルの代金を合計した金額となる。
- 8) 株式会社インテージヘルスケア HP, 第27回 生活健康基礎調査 ～「健康」に関する消費者の意識および実態調査 (健康食品・サプリメント編) ～<https://www.intage-healthcare.co.jp/news/release/d20171115/> (2021年3月24日閲覧)
- 9) 【ヘルシーパス】第6話 ヘルシーパスには営業部がない?!
https://www.youtube.com/watch?v=t_szY0XdPHU&t=195s (2021年3月15日閲覧)

- ¹⁰⁾ ある程度の関係性が構築されているクライアントのところに挨拶に立ち寄るといったこともあるので、アポイントメントなしで伺うことが全くないわけではない。
- ¹¹⁾ ニュースレターのタイトルは Nutrients for preventive medicine である。最新号のサンプルがヘルシーパスの HP 上で閲覧可能であり、閲覧時最新の 2021 年 3 月 19 日発行のニュースレターは No.7301 である。
<https://www.healthy-pass.co.jp/media/No.7301.pdf> (2021 年 3 月 20 日閲覧)。