

# CSVによるサービスの高付加価値化： Vitalityの事例研究

大 崎 孝 徳

## アブストラクト：

サービス・マーケティングにおける代表的なモデルであるサービス・プロフィット・チェーンにおいては、従業員満足度向上→顧客満足度向上→収益アップというフローが指摘されているが、サービス品質に大きく寄与する従業員満足度向上に関する精緻な検討は行われていない。本研究では、日本においては住友生命が展開するVitalityに対する事例研究を通じて、CSVが従業員満足度をはじめ、サービス品質、顧客満足度、収益に与える影響について明らかにしている。

キーワード：マーケティング、サービス・プロフィット・チェーン、CSV、生命保険、Vitality

## はじめに

無形財であるサービスは有形財である商品と比較し、模倣が容易な場合も多く、よって他社との差別化は困難となり、往々にして熾烈な低価格競争が生じてしまう。結果、一般にサービス産業においては生産性の低い業種が目立っている。

こうした背景のもと、高付加価値化はとりわけサービス産業において重要な課題となる。サービス品質の向上に関して、しばしば人の要素が注目される。つまり、顧客に直接的に接するサービス従事者をはじめ、バックヤードにおけるスタッフなどがサービスの品質に大きな影響を与えるということである。よって、スタッフの能力、スキルなどに注目が集まり、採用、研修などが重要視される場合が多い。サービス・マーケティングにおける代表的なモデルであるサービス・プロ

フィット・チェーンにおいては、従業員満足度向上→顧客満足度向上→収益アップというフローが指摘されているが、このモデルにおける従業員満足度をアップさせる要素はあまり検討されておらず、一般的な教育や研修が記されている程度である。

もちろん、教育や研修の重要性は否定できないが、とりわけ、近年、モチベーションやワーク・エンゲイジメントなど、働きがいにも注目が集まっている。働きがいを向上させる要因として、これまで賃金や労働時間などの処遇が重要視されてきたが、日本をはじめ豊かになった先進国において、必ずしも大きな効果を生み出さないといった研究も多く見られる。一方、自らの仕事が単に利益を生み出すだけではなく、社会貢献にも通じることが働きがいに強く影響するといった論調が強まってきている。

こうした背景のもと、本研究ではCSV

(Creating Shared Value：共有価値の創造)の導入がスタッフの働きがいを中心とする従業員満足度、サービス品質、顧客満足度、収益に与える影響について検討していく。

そのために、まずサービス・マーケティングに関わる先行研究を調査し、サービス品質における従業員を中心とする人に関わる要素の重要性を確認する。また、サービス・プロフィット・チェーンへの検討を行い、従業員満足度に関わる要素を整理する。次に、企業の社会貢献に関わるCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)、CSV、CRM(Cause Related Marketing：社会貢献マーケティング)といった概念を整理し、従業員の働きがいとの関連について検討する。これらを踏まえ、日本においては住友生命が手掛ける「運動や健康診断などの取組みをポイント化し評価する」という仕組みを通じて、リスクそのものを減らす健康プログラムであるVitalityを取り上げ、CSVが従業員満足度、サービス品質、顧客満足度、収益に与える影響について確認する。

## 1. 先行研究：サービスにおける従業員満足度の重要性

### 1.1. サービス・マーケティングにおける人的要素

有形財の商品を対象とするマーケティングと無形財を対象とするサービスのマーケティングにおける大きな相違点として、“人(ピープル)”の要素が大きく取り上げられてきた(大崎 2021)。有形財である商品を対象とするマーケティング・ミックスにおいては4P(Product商品・Price価格・Place流通・Promotion販売促進)の重要性が指摘される一方、サービスを対象とするマーケティングにおいては4Pにさらに3つのP(People人・Processプロセス・Physical Evidence物的証拠)を加えた7Pに注目が集まっている(Booms and Bitner 1981)。この“人”には、サービス従事者を中心とする従業員、直接的

にサービスを受受する顧客、周囲の顧客などが含まれる。

また、サービス・トライアングル(Grönroos 1996ほか)という枠組みにおいては、企業・顧客に加え、従業員という3者が取り上げられ、企業が顧客に対して行うエクスターナル・マーケティング、従業員が顧客に対して行うインタラクティブ・マーケティング、企業が従業員に対して行うインターナル・マーケティングという3つのマーケティングの重要性が指摘されている。

### 1.2. サービス・プロフィット・チェーン

サービス・プロフィット・チェーンとは、利益、顧客の満足・ロイヤリティ、従業員の満足・ロイヤリティ、生産性を関係づけるものである(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger 1994)(図1)。企業の売上・成長と利益は顧客ロイヤリティの結果であり、顧客ロイヤリティは顧客満足から生じる。顧客満足は提供されるサービスの価値に大きく影響を受ける。価値は満足感が高く、忠誠心があり、生産的な従業員によってつくられる。従業員満足は高度な支援サービスと顧客にそうした成果を届ける方策による。サービスにおける従業員満足度の重要性に関しては、基本的にはサービス・プロフィット・チェーンと類似したモデルであるエンプロイヤー・カスタマー・プロフィット・チェーンを提唱したRucci, Kim, and Quinn(1998)も3P：顧客への情熱(Passion)、価値を付加する従業員(People)、パフォーマンス(Performance)・リーダーシップにおいて、強調している。

従業員満足度を高める要因に関して、サービス・プロフィット・チェーンの内部サービス品質においては、職場設計・職務設計・従業員選考と開発・従業員への報酬と承認・顧客サービスツールが取り上げられている。しかしながら、例えば、報酬は豊かな社会が実現している先進国において、もはや大きな影響を与えていないといった調査や研究が数多

く報告されている(厚生労働省2019, pp.183-184 ; Putra, Cho, and Liu 2017)。

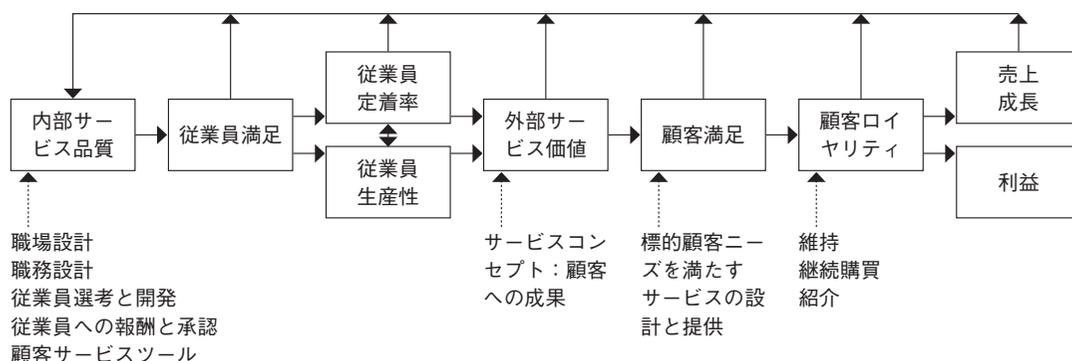


図1 サービス・プロフィット・チェーン

出所 Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994)

## 2. CSVと従業員満足

CRM(Cause Related Marketing)もしくはCM(Cause Marketing)に関して、Common Language Marketing Dictionaryは、「企業の販売活動を非営利団体に直結させるプロモーション戦略である。一般的には、製品やサービスを購入する際に、スポンサーから寄付の申し出があることが多い。慈善事業とは異なり、寄付ではなく事業経費となり、投資に対するリターンが期待される。」と説明している。CSR(Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)も基本的には類似した戦略である。しかしながら、これまで活発に行われてきたこうした戦略に対して、批判的な声が強まってきている。例えば、たばこメーカー大手のフィリップモリスの場合、1999年の慈善活動への寄付は7,500万ドルだったが、寄付行為そのものを周知させるために1億ドルを投じた宣伝キャンペーンを行うなど (Porter and Kramer 2002)、偽善的なプロモーションと理解されても仕方のない状況と

なっている。

こうしたCSRに対して、Porter and Kramer (2006)は、企業と社会を対立するものと捉えており、相互依存関係になっていない点、CSRが可も不可もない対応に終始し、自社の戦略に即していない点を問題視している。つまり、現在、支配的なCSRの考え方はあまりに部分的であり、事業や戦略とも無関係で、企業が社会に資するチャンスを限定していると指摘している。こうした前提のもと、受動的CSRから戦略的CSRへの転換を提唱している(表1)。受動的CSRとは2つの要素からなり、第1は善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することであり、第2は事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである。一方、戦略的CSRとは、「善良な企業市民」、「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味している。

その後、戦略的CSRは、社会のニーズや問

題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチのCSV(Creating Shared Value)に変更されたが(Porter and Kramer 2011)、基本的な概念は類似している(表2)。こうした取り組みは、例えば、ホテルチェーンのマリ

OTT・インターナショナルにおける従業員の採用や定着率向上に大きく寄与するなど(Porter and Kramer 2006)、多くの企業における従業員の生産性向上にも貢献している(Porter and Kramer 2011)。

表1 受動的CSRと戦略的CSRの相違

一般的な社会問題	バリューチェーンの社会的影響	競争環境の社会的側面
善良な企業市民活動	バリューチェーンの活動から生じる悪影響を緩和する	競争的フィランソロピー：自社のケイパビリティをテコに競争環境の重要部分を改善する
受動的CSR	バリューチェーンの活動を社会と戦略の両方に役立つものに変える	戦略的CSR

出所 Porter and Kramer (2006)

表2 CSRとCSVの相違

CSR	CSV
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは外部の報告者や個人の嗜好によって決定	テーマは企業ごとに異なり内発的
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
例えばフェア・トレードで購入	例えば調達方法の変更による品質と収穫量の向上

出所 Porter and Kramer (2011)

### 3. 事例研究：住友生命Vitality

#### 3.1. 日本の生命保険業界におけるマーケティング

政府は日本の生命保険業に対して、戦後長きにわたり、護送船団行政を展開してきた。つまり、同一商品同一価格といった厳しい規制が行われていたわけである。しかし、1995年に保険業法は改正され、規制は緩和された。規制緩和は生命保険のマーケティングを以下の通り、大きく変化させた。まず販売チャネル(生命保険の加入経路)に関して、乗合代理店の登場、銀行窓販解禁に加え、ネット販売専門会社が誕生した。結果、1990年代までは営業職員が約9割であったが、2015年には60%を下回るようになり、営業職員、保険代理店、銀行窓販、通信・ネット販売といった販売チャネルの多様化が進行した(金 2017)。

さらに、ネット販売においては、サービスに関する詳しい説明を行わなくても消費者が十分に理解可能、逆に商品内容を複雑にしまうとオペレーションやシステムが煩雑になるという事情がある(岩瀬 2012)。また、限界的な顧客獲得費用は小さいため、単価が小さい契約でも経営上問題がないといった特性がある。これらの特性を踏まえ、保障内容やサービス構成をシンプルにし、必要な保障を保障機能毎に(「単品」として)購入できるようにすることで単価が小さい契約も可能にしている。

一方、価格に注目すると、責任準備金の標準料率などに基づいて独自に予定利率を設定できるようになり、価格競争が生じるようになった。無形財である生命保険というサービスは模倣が容易であり、よって差別化は極めて困難となる。こうした要因は価格競争に拍車をかける。結果、女性営業職員を大量に導入し新契約高の増大を図る契約高拡大至上主義のマーケティングから、契約者単位の割引制度の導入、利便性・自在性を高めたアカウ

ント型商品の開発、営業職員の受け持つ契約者数に連動する給与体系の構築などにより、顧客と長期にわたる関係性を構築・維持・強化する関係性マーケティングが展開されるようになってきている(金 2017)。生命保険と関係性マーケティングに関しては、田中(2010)も、営業職員を中心とする生命保険販売チャネルにおいて、消費者から重要視される「信頼性」という要素が存在し得る構図について、リレーションシップ・マーケティングの観点から注目している。ちなみに、八島(2014)は、定期型および終身型の生命保険に加入している30代～40代の既婚男性(553名)に対する質問票調査を実施し、生命保険の継続意図に対して、保証やサービスなどの満足度(.50)、コスト(.42)、担当者(.26)がそれぞれ有意に影響していることを明らかにしている。

このように規制緩和により生じた、競合者の増加や価格競争の深刻化などへの対応として、営業職員による関係性マーケティングに注力する企業が目立っている。しかしながら、サービスの差別化に関しては、模倣困難性の低さによる同質化という根源的問題に加え、そもそも伝統的な金融サービス企業においては、保守的な社風が強く、大胆な取り組みを行うことに前向きでない場合も少なくはないという問題も存在している。しかしながら、日本の伝統ある生命保険サービス企業である住友生命では健康増進型保険Vitalityという、新規性が高く極めてユニークなサービスを展開し、サービス開始から4年目で契約者は100万人に達しようとしている。

本事例研究では、まず住友生命によるVitalityのパンフレットやホームページなど、2次資料の調査により、Vitalityの仕組みなど概要を把握する。次に個別訪問面接調査に基づき、Vitalityを日本市場に導入した背景、日本市場に対するカスタマイズ、プロモーション、Vitalityが顧客・従業員・企業・社会に与えた影響などを明確化させ、CSVや

サービス・マーケティングの視点より考察していく。

個別訪問面接調査は住友生命保険相互会社 Vitality戦略部および広報室に在籍する5名に対して、2022年1月31日14:00～15:00、ZOOMにより実施している。

## 3.2. 住友生命Vitality

### 3.2.1. Vitalityの概要

#### ・ Vitalityとは

Vitalityは1992年に南アフリカ共和国にて設立されたDiscoveryが世界21の国と地域で約1,130万人(2019年6月末時点)に提供する健康増進型保険である(住友生命 2020, p.44)。日本においては、住友生命がDiscoveryと独占契約を締結し、自社の主力商品に付帯させる形式で2018年7月よりサービスを展開している。「リスクそのものを削減する保険」という商品コンセプトは、外部からも高く評価され、第7回健康寿命をのばそう！アワード(生活習慣病予防分野)厚生労働大臣最優秀賞や2018年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞 日経ヴェリタス賞などを受賞している(住友生命 2020, p.15)。日本においては、Vitalityの理念・目的に共感する13社のパートナー企業と提携し、各パートナー企業と共に顧客の継続的な健康増進活動への取組みをサポートしている。

#### ・ Vitalityの仕組み

住友生命はDiscoveryが提供するVitalityを日本人の生活習慣等に合わせたプログラムに適応化させている。具体的には、健康増進に向けた3つのステップを構築している(住友生命 2020, p.43)。

#### ステップ1 健康状態を把握する

健康診断の結果のアップロード、スマートフォンやパソコンを活用した健康状態のチェックなどにより、加入者はポイントを獲得できる。

#### ステップ2 健康状態を改善する

スポーツイベントへの参加、フィットネスジムの利用、ウェアラブルデバイスやスマートフォンで計測した日々の運動による歩数や心拍数に応じて、ポイントを獲得することに加え、翌年のステータスと保険料が変動する。まず、Vitalityに加入することにより、初年度15%の割引が受けられ、翌年の保険料はステータスに応じて、-2%～+2%の幅で変動する。その後、最大割引率30%～最大割増率10%となる。なお、加入者はVitality利用料として月額880円(税込)を支払う必要がある。

#### ステップ3 特典(リワード)を楽しむ

加入者はアディダスのスポーツ用品、フィットネスジム、ウェアラブルデバイス、イオンのヘルシーフードなどにおいて利用可能な割引サービスを受けることができる。さらに、1週間のサイクルで設定される運動ポイント目標を達成することで、スターボックス・コーヒーにおける割引券やローソンのドリンクなどを獲得できる。また、こうした割引の代わりに「日本対がん協会」への寄付も選択できる。

#### ・ Vitalityが加入者に与えた効果

住友生命が加入者15,702人に対して行ったアンケート調査によると、意識の変化「加入前よりも、健康を意識するようになった」: 93%、行動の変化「1日あたり歩数の増加率」: +17%、健康状態の変化「血圧が10mmHg以上、下がった」: 48%となっている(住友生命 2020, p.45)。こうした結果、84%の加入者が「Vitalityに加入して生活の質が高まったように感じる」と回答している。

### 3.2.2. Vitalityの実態(個別訪問面接調査を踏まえて)

#### ・ Vitalityを日本に導入した経緯

長きにわたり、生命保険を扱う企業として、どのような価値をいかに顧客に届けることが

できるのか？ということが常に話題にあがっていた。関連して、保険会社としての社会貢献やブランド構築なども重要な課題であった。

6年ほど前、日本における高齢化の進展に伴う健康寿命に注目し、健康増進に寄与する生命保険を推進する方針が固まる。そこで、既に国際的に健康増進型保険を展開していた南アフリカのDiscoveryと提携し、日本におけるライセンスを獲得した。3年ほどの準備期間を経て、2018年7月に健康増進型保険Vitalityのサービスを日本で開始している。

#### ・日本市場導入における問題点および日本向けにカスタマイズや工夫した点

そもそも、Discoveryが所在する南アフリカと日本では医療制度や保険販売の方法などが異なるため、大規模なカスタマイズが必要となった。さらに、例えば、オランダでは自転車の移動が広く普及しているなど、移動や運動など、各国によって事情は異なる。よって、日本において顧客の運動をいかに測定し、評価すべきかという点が問題となった。そこで、国立健康・栄養研究所の協力を得ながら測定並びに評価方法を構築している。その他、商品開発にあたり、社内において分業されている様々な機能を集結させ、文字通り、総力をあげて取り組んでいる。

日本において、Vitalityを利用するには月額880円の利用料が必要となる。この金額に関しては、直接的に収益を得ることよりも、顧客に継続的に運動してもらうための特典(リワード)の充実などに充てられている。リワードに関しては、Discoveryの基本的なフォーマットを参考に日本向けにカスタマイズしている。

Vitalityの知名度がなかった当初、提携先探しは難航したが、知名度の向上に伴い、現在では逆に相手先からの要望が多い状況となっている。ちなみに、提携においてはVitalityアプリなどとのシステムの連携が必

須になる。提携先企業はサービス開始当初は11社であったが、現在17社に拡大している。

日本特有の難しさの例として「納豆」の例がある。対象のヘルシーフードを最大25% OFFで購入できるというリワードがあるが、当初、Discoveryから醤油が添付されているため納豆は認められない(塩分が多く、健康に寄与する食品とは捉えられない)との意見があったが、議論を重ねて、理解を得たといったこともあった。

#### ・Vitality導入に対する営業職員など社内における反応

やはり、極めて新規性の高い商品のため、新たに付加される業務への抵抗感のようなものもあったようだ。しかしながら、健康増進という顧客や社会にとっての価値あるコンセプト、また、従来、生命保険の営業トークといえば、「病気や事故などが起こった場合にこのように保障されます」といった、どちらかと言えば、ネガティブな話になりがちだったが、Vitalityでは「このように運動を促進していきます」といったポジティブなトークとなるため、営業職員は前向きに捉えるようになってきた。また、顧客からの評判が極めてよいことも営業職員のモチベーションを高めることに貢献している。

営業職員の研修・教育に関して、Vitalityの利用に際しては顧客がアプリを使用することになるため、商品知識に加え、こうした管理ツールに精通しておかなければならない。よって、Vitalityの教育には発売開始前から3~4か月程度かけて準備をしている。

#### ・プロモーションにおける工夫

もちろん、商品の認知度を高めるためにTVなどマスメディアを活用した広告が行われている。こうした取り組みは従来の生命保険商品と変わらないが、Vitalityでは5kmを走ったり、歩いたりするロンドン発祥の「parkrun」のオフィシャルスポンサーになる

など、健康増進に関わるイベントを活用したPRも行っている。また、従来、生命保険をお試しで体験することは不可能であったが、Vitalityでは生命保険と切り離し、健康増進プログラムのみ1か月体験することが可能となっている。新規性が高く、顧客が商品のイメージをつかみにくいVitalityのプロモーションとして極めて有効性の高い策であると考えられる。筆者も実際に体験させていただいたが、普段の生活において目標歩数に到達する「達成感」、また目標達成時にアプリ上でルーレットを回して景品をもらえる「ご褒美感」など、Vitalityの魅力に触れることができた。例えば、ローソンのコーヒーSサイズは経済的価値としては100円に過ぎないが、目標クリアに対する「ご褒美」という意味付けはそうした価値を何倍にも引き上げる。結果、体験期間における歩行数は飛躍的に増加した。

#### ・ Vitality部というファンサイトの狙い

住友生命では、Vitality部というファンサイトを運営している。こうしたサイトを運営できること自体、既存の生命保険商品とVitalityは大きく異なっている。サイトが立ち上げられた目的は、「Vitality会員同士のコミュニケーションが、運動を続けたり、健康を意識することのモチベーションにつながっている」といった顧客からの声が多く聞かれ、本当の部活のように楽しみながら部員同士で励ましあい、わからないことを教えあう場、つまり顧客間で健康増進を行える場づくりである。実際に参加者からの評判もよく、さらには非公式の加入者独自のコミュニティが存在するなど、大いに盛り上がっているようである。

#### ・ 加入者との関係性構築や維持・強化への取り組み

従来の生命保険における顧客との接点と言えば、契約時、更新時、病気やけがなどに伴

う支払時など、非常に限定的なものであった。しかしながら、Vitalityにおいては、顧客の日々の運動を応援する活動というものが重要視され、メールやラインなどで、営業職員と顧客との間で継続的なコミュニケーションが展開されている場合も少なくはない。また、営業職員と顧客との関係に加え、企業と顧客とのコミュニケーションの機会もアプリなどを通じて生まれている。こうした活動は、顧客満足度やロイヤリティの向上、顧客による新たな顧客の紹介が極めて高いなど、目に見える成果に結実している。

#### ・ 今後、想定される競合他社による模倣への対抗策

健康増進型保険といったこれまでにない商品においては、過去のデータや経験、様々なノウハウが必要とされるため、模倣困難性は通常の生命保険商品よりは極めて高い。また、基本的に保険商品は金融庁の認可を得て販売しているため、商品内容の変更は難しいが、Vitalityの健康増進プログラムは柔軟に変更することができる。よって、PDCAを回しながら、日々進化させている。また、UX(ユーザー・エクスペリエンス)も重視し、顧客が使いやすいシステムになることも重視している。

#### ・ 現在の課題、今後注力していくポイント

Vitalityはサービス開始から4年目を迎えている。多くの顧客がアクティブに取り組んでくれているが、そうでない顧客も存在する。こうした顧客をいかにアクティブに変容させるかということは大きな課題である。また、顧客に飽きさせない工夫として、プログラムやリワードなど常にレベルアップしていく必要がある。さらに、サービス開始から4年目で契約者数が100万人に迫るという好調な状況ではあるが、さらなる新規顧客の獲得も重要である。そのために、これまでの運用を通じて収集したデータなど様々な情報分析に注

力する必要がある。

とにかく人が何かを続けるには「楽しさ」が重要なキーワードになる。楽しみながら取り組み、気づけば健康になっている、そうしたことを Vitality の理想として掲げている。

### ・差別化戦略としての Vitality

そもそも、一般に日本の大手金融企業といえば保守的というイメージが強い。では、なぜ住友生命において、Vitality という極めて新規性の高い、見方を変えれば不確実性というリスクの高い商品に取り組むことができたのだろうか。この点に関して、「大手の一角を占めているとはいえ、この業界においては日本生命や第一生命が圧倒的なリーダーであり、住友生命はあくまでもチャレンジャーである。よって、同じことを同じやり方で行っても勝ち目はなく、例えば、住友生命は、これまでも生命保険の銀行窓販および乗り合い代理店ビジネスへの参入について、大手生保の中でも先駆けて着手してきた。」といったコメントがあった。つまり、新規性が高い Vitality という商品もチャレンジャーによる差別化戦略の一環と捉えられる。

### おわりに

「何十年も保険に入っているけど何もしてもらっていない、何の役にも立っていない」といった顧客の声が生命保険業界ではよく聞かれるらしい。改めて考えると、生命保険のお世話になるのは病気やけがをした場合などに限られ、日常の生活において、自らが生命保険に入っていることを意識することはない。

しかしながら、Vitality においては日々、自らがこの保険に入っているということを感じさせてくれる。逆を言えば、何か好ましくないことが起これば顧客満足の下や離反といったことが生じる可能性も高まる。しかし、だからこそ、このサービスを提供する企業においては、日々、真の顧客志向経営に向けた取り組みを行わなければならないといった覚悟のようなものが生まれている。

結果、大きな果実を獲得している。顧客の健康にとどまらず、日本社会全体の医療費削減や生産性の向上といった社会貢献につながるサービスを提供する従業員の誇り、責任感、満足度、企業へのロイヤリティは向上し、サービス品質をさらに高めている。これにより、既存顧客の満足度は向上し、契約の継続率は高まり、また口コミ効果による新規顧客の増

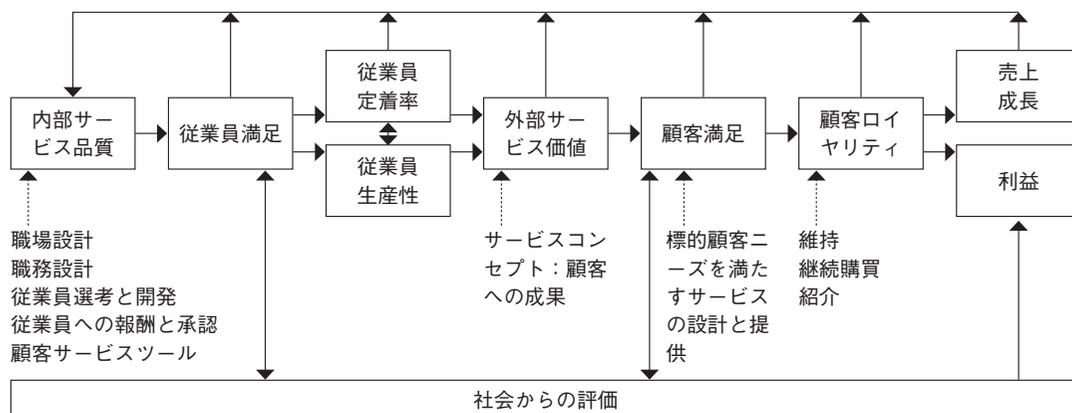


図2 CSV が付与されたサービス・プロフィット・チェーン

出所 Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994) に加筆・修正

加も実現している。このことはVitality導入の目的である日本社会における健康寿命の伸長に大きく寄与する。CSVやSDGsといった多くの企業が抱える今日的課題に見事に応える取り組みといえる。

Vitalityの事例をサービス・プロフィット・チェーンとの関連で捉えると、基本的には従業員満足→顧客満足→収益向上のフローが同様に確認できるが、CSV的要素による社会からの評価はこうしたフローをより強固なものにしている(図2)。つまり、従来のサービス・プロフィット・チェーンにCSVが付与された新たな枠組を内包するビジネス・モデルの誕生と捉えられる。

## 謝辞

調査において大変お世話になった、住友生命保険相互会社に心より御礼申し上げます。もちろん、本稿における誤謬はすべて筆者に帰属する。

## 参考文献

Booms, B.H. and Bitner M.J. (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," in *Marketing of Services, Conference Proceedings*, Donnelly, J. H. and George, W. R. eds., American Marketing Association, 47-52.

Common Language Marketing Dictionary (<https://marketing-dictionary.org/c/cause-marketing/>) (アクセス日: 2022. 3. 5)

Grönroos, C. (1996), "Relationship Marketing Logic," *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 7-18.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, J., and Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72

(2), 164-170.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Putra, E.D., Cho, S., and Liu, J. (2017), "Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory," *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.

Rucci, A. J., Kim, S. P., and Quinn, R. T. (1998), "The Employee-Customer Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.

岩瀬大輔(2012)「ネット生保の実態と将来像」『保険学雑誌』(617), 179-197.

大崎孝徳(2021)「高付加価値サービスとワーク・エンゲイジメント」『国際経営フォーラム』(32), 103-120.

金瑯(2017)「規制緩和と生命保険マーケティングのイノベーション」『保険学雑誌』(639), 85-105.

厚生労働省(2019)『令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—』.

住友生命(2020)「投資家向けプレゼンテーション資料(2020年10月)」.

田中隆(2010)「生命保険の販売チャンネルにおける信頼性に関する一考察」『保険学雑誌』(611), 81-100.

八島明朗(2014)「プロモーションの効果を考

慮したロイヤルティ要因とブランド・スイッチ要因の検討』『専修ビジネス・レビュー』9(1), 13-25.