

ポストコロナ時代における経済と経営

慶應義塾大学大学院商学研究科

2021 年度学事振興資金研究成果論集

まえがき

平野 隆ⁱ

本論集は、2021（令和3）年度慶應義塾学事振興資金（研究科枠）による慶應義塾大学大学院商学研究科研究プロジェクト「ポストコロナ時代における経済と経営」の研究成果をまとめたものである。

2019 年末以降、新型コロナウイルス（covid-19）の感染拡大は世界に甚大な被害をもたらしている。パンデミックはいずれ収束に向かうであろうが、この間に大きく変容した人々の消費行動や働き方およびそれらを規定する価値観が短期間のうちに元に戻ることはないと推測される。本研究プロジェクトでは、ポストコロナ時代において日本と世界の社会・経済がどのように推移していくのか、それに対して政府や企業はいかに対応すべきなのかという問題意識のもとで、商学の3つ分野（経営学、保険学、マーケティング論）の視点に即したサブ・テーマを設定し、それぞれの分野の大学院生が指導教授の助言のもとに理論的・実証的分析を行った。

各プロジェクトの成果は、2022 年 7 月 19 日（火）に開催された研究成果報告会において報告された。この報告会は日本国内におけるコロナウイルス感染拡大の第 7 波が進行する中、オンラインで開催された。当日は活発な質疑応答が行われ、報告者の各大学院生は異なる専門分野の視点からのコメントから多くの刺激を受けたと想像される。それらを糧として各自の研究が今後さらに進展することを大いに期待したい。

本論集には、当日の報告のもとになった論文 3 編を収録した。これらは今後、学術雑誌への発表などを目指して各著者により加筆修正される可能性がある。したがって、これらからの引用を希望する場合には、事前に各著者へご連絡いただくようお願いする。

ⁱ 2021 年度研究プロジェクト・コーディネーター（研究代表者）、慶應義塾大学大学院商学研究科委員

目次

脇 拓也「企業コンプライアンスをめぐるダイナミック・ケイパビリティフレームワーク の活用 ―CSR から不祥事防止の新しい視点へ―」	1
---	---

(プロジェクト・テーマ「ポストコロナ禍に求められるダイナミック・ケイパビリティ」)

プロジェクト代表者・菊澤研宗)

植木祐太「火災保険における販売チャネル戦略へパンデミックが与える影響」	15
---	----

(プロジェクト・テーマ「火災保険における販売チャネル戦略へパンデミックが与える影響」)

プロジェクト代表者・堀田一吉)

福地駿乃介「CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える影響」	33
--	----

(プロジェクト・テーマ「マーケティング価値の認識と消費者購買行動」)

プロジェクト代表者・高橋郁夫)

企業コンプライアンスをめぐる

ダイナミック・ケイパビリティフレームワークの活用

ー CSR から不祥事防止の新しい視点へ ー

脇 拓也

<要約>

企業の社会的責任やサステナビリティが叫ばれる現代において、企業にとって社会性と収益性の両立が課題となっている。他方で、企業のガバナンスの視点から見た場合に、日本国内において内部統制やガバナンスに関する法制度は存在しているが、組織不祥事は後を絶たない。

本研究では、近年、重要性が増している企業の社会的責任やサステナビリティの課題について、社会的責任やサステナビリティについてダイナミック・ケイパビリティを用いた分析が増えていることを確認しつつ、企業がそれらの課題や社会的要請を達成するうえでダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であることを考察するとともに、企業の不祥事防止における内部統制やガバナンスの高度化についても、ダイナミック・ケイパビリティフレームワークを用いることの有効性を考察する。

<キーワード>

企業の社会的責任 コーポレートガバナンス 内部統制 ダイナミック・ケイパビリティ

1. はじめに

現代の日本企業にとり社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）を果たすことは重要な経営課題となっている。近年では、CSR 戦略という概念が広く浸透しつつあること、さらにポーターとクレマー(M.E. Porter and M.R. Kramer) が提唱した CSV (Creating Shared Value) などが普及することによって、企業の経営戦略・経営計画の中に社会的責任を考慮した組織運営が必要と言われるようになった。(Porter and Kramer, 2011)

さらには企業を取り巻く社会的責任に関係するフレームワークの種類も増えつつあり、例えば、国連による SDGs, ESG, ビジネスと人権の指導原則などのフレームワーク、また EU における人権保護やタクソノミーの導入、英国現代奴隷法、さらには業界団体による自主規制（例：金融機関向けの TCFD, 赤道原則）などが広がりつつある。

企業活動においては、歴史的に見て、環境破壊・公害など問題、強制労働・児童労働などの人権問題、品質問題や販売方法などをはじめとした社会問題や消費者問題などが繰り返されており、その都度、企業の社会的責任について論じられてきており、収益性と社会的責任が対立的に扱われてきた。フリードマンは著作『資本主義と自由』において、企業の社会的責任は利益追求であるとして述べたことは有名である。(Friedman,2002)

その後、環境問題・公害問題、人権問題、社会問題に加えて、組織不祥事などが発生するなどにより企業の社会的責任やビジネス倫理、コーポレートガバナンスなどの必要性が強く叫ばれるようになり、日本やアメリカなど先進国において規制・制度も整備されている。

さらには、近年は、企業は社会的責任を果たしながら収益を上げていくことが求められることになり、上記のような CSR 戦略や CSV などが広まった。

このように企業の社会的責任が高まる一方で、企業の収益性の意味が失われたわけではない。

むしろパンデミックや紛争、資源獲得など企業の経営環境が厳しさを増す中で、企業の競争力や収益性こそが企業の存続において重要な要因であることは言うまでもない。

しかし一方で、日本企業の競争力低下が指摘されており、例えば Fortune Global 500 の総収益ランキングによれば、90 年代などはトヨタ自動車や三菱商事、三井物産などの総合商社がトップ 10 企業としてランク入りしていたが、2022 年 8 月の発表ではトヨタ自動車が最高で 13 位となっている。¹

企業の環境適応の視点から捉えると、VUCA（変動性：Volatility, 不確実性：Uncertainty, 複雑性：Complexity, 曖昧性：Ambiguity）と呼ばれる予測困難で変化の激しい環境下で「環境変化に適応」するために「企業のリソースを大胆に変えていく」ことが求められている。このため、経営学のフレームワークにおいては、近年は、ポジショニング・アプローチのような外部環境への対応の視点とリソースベース・アプローチのような内部資産の最適活用の双方を重要視しつつ、同時に「ダイナミック・ケイパビリティ」や「探索と深化」などの視点が重要となっている。

以上のように、日本企業は環境変化に対応しながら、困難な国際環境にさらされながらも収益性と競争優位を維持していくことが重要な課題であると同時に、SDGs, ESG といったフレームワークの登場や、サステナビリティ・CSR などの社会的要請の高まりにも効果的に答えていく必要がある。

つまり、企業は経営戦略上の課題として「環境変化に適応して企業組織を大胆に再構築することで、付加価値を発揮しながら、生き残っていく」という課題と社会的責任上の課題「企業活動において社会的責任を果たす」という課題という、2つの課題の両立が必要となっている。

これらの課題を踏まえて、本研究では2つのことを考察する。

一点目は、企業が激しい社会環境の変化に適応しつつ社会的責任に応えるために、企業が環境変化に対して大胆に企業の構造を大胆に変革していく戦略的フレームワークであるダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability)の考え方を整理する。そのうえで、近年、重要性が増

¹ Fortune Global500 <https://fortune.com/global500/>

している企業の社会的責任やサステナビリティの課題について、社会的責任やサステナビリティについてダイナミック・ケイパビリティを用いた分析が増えていることを確認しつつ、企業がそれらの課題や社会的要請を達成するうえでダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であることを考察する。

二点目に、日本企業の組織不祥事は後を絶たず、2000年代以降、内部統制やコーポレートガバナンス体制が整備されつつあるが、依然として大企業の不祥事は続発している。

企業の内部の倫理的問題への対処やコンプライアンス問題への対応は、企業の内部統制やコンプライアンス体制などに基づくため、平常時は現場階層である関係部署の日常的な組織改善の範囲で対処されるが、ひとたび大規模な組織不祥事が発生した場合は、もはや関係部署の業務権限を越えてしまうおそれがある。このため関係部署任せにせず経営層などの組織リーダーや監査部門など上位の階層によって、大胆なダイナミック・ケイパビリティを用いた企業変革が必要である。社会的責任やサステナビリティの次のステップとして、コンプライアンスの視点においてもダイナミック・ケイパビリティによる組織変革が有効であることを考察する。

以下、まずダイナミック・ケイパビリティが企業のガバナンスや社会的責任をどのようにとらえているかについて、ダイナミック・ケイパビリティの概要を説明したうえでダイナミック・ケイパビリティとガバナンスおよび社会的責任との関係性に関する先行研究を確認する。次に、日本における組織不祥事およびコーポレートガバナンスや内部統制の現状を説明したうえで最後に、ダイナミック・ケイパビリティを階層的に展開して組織不祥事の防止と不祥事に強い組織変革について考察を行うものである。

2. ダイナミック・ケイパビリティと企業の CSR について

2.1 ダイナミック・ケイパビリティとは

ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) は、UC バークレー教授であるティース (D.Teece) によって提唱されたフレームワークであり、「技術・市場の変化に反応するために、その資産ベースの形成・再形成・配置・再配置を実現していく (模倣困難な) 能力」という概念である。(Teece, 2009)

企業は、グローバルな規模で競争にさらされ、変化のスピードも激しい中で、持続的な競争優位を得るには、複製困難な資産を所有するだけでは不十分であるとして、「独自に複製困難なダイナミック・ケイパビリティも必要」であり「企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護・し、価値ある状態に維持するために利用される」と述べている。(Teece, 2007)

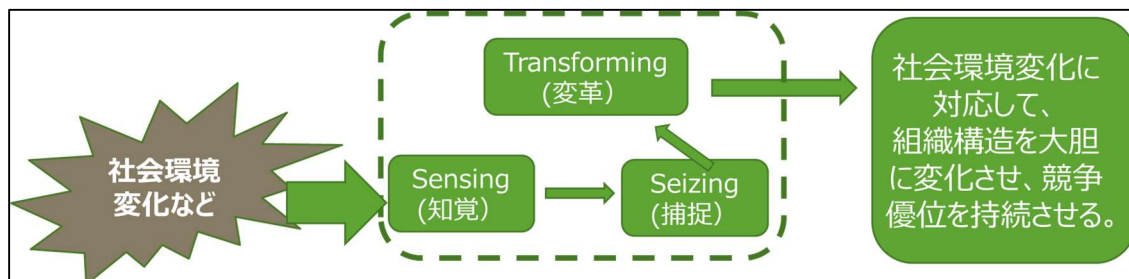
ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークでは、センシング Sensing (知覚)、シーズン Seizing (捕捉)、トランスフォーミング (Transforming) の3つのプロセスが必要である。

具体的には、①センシングとは機会・脅威を感知し形成する能力、②シーズンとは機会を捕捉する能力、そして③トランスフォーミングとは企業の有形・無形資産の価値を高め、結合・

保護し必要な場合には再配置することで競争力を維持する能力である。(Teece, 2007)

ダイナミック・ケイパビリティをイメージにすると図1のようになる。

図1 ダイナミック・ケイパビリティのイメージ



(筆者作成)

図1のように企業は、社会環境の変化などによって、何らかのプレッシャーが起きた際、そのような変化のプレッシャーを知覚し、組織の無形・有形の資産を活用して、組織構造を大胆に変革させることにより、社会環境に変化させつつ競争力を維持・向上させることになる。

2.2 ガバナンス・ルーティンとダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティと対比される概念として、オーディナリ・ケイパビリティ（通常能力 Ordinary Capability）が存在する。ティースによればオーディナリ・ケイパビリティとは、「仕事を達成するうえで（技能的に）必要な管理、業務的、さらにはガバナンス関連的な諸機能に関係するもの」であり、「ものごとを正しく行う」能力であるとされる。(Teece, 2014)

一方のダイナミック・ケイパビリティは、オーディナリ・ケイパビリティと比較して「企業の通常の活動をより高い利得を得る取り組みへと導くより高次の活動に関係する」ということである。さらにダイナミック・ケイパビリティは経営者などの組織のリーダーが行う活動であるという。(Teece, 同上)

さらにティースによれば、組織は階層的であり、低層ではオーディナリ・ケイパビリティが行われているという。しかし、オーディナリ・ケイパビリティの弊害として、しばしば何層もの組織を管理するためのシステムやルールが蓄積されてしまうため、時として構造的な硬直性や偏狭性を生み、結果的にそれが顧客や技術への対応力を低下させるという。(Teece, 2007, 2019)

このような、硬直性や偏狭性を打破しダイナミック・ケイパビリティを維持するためには、トップマネジメントによるリーダーシップが重要であり、特に、組織のルーティンについて新たなルーティンの創出については、企業経営者の役割であると指摘していることも同時に認識が必要である。

また、ティースによれば、企業のガバナンスは、ダイナミック・ケイパビリティを発揮するうえで、企業の無形資産として再整理すべき対象であり、既存の企業内のガバナンスシステムやルールの構造的硬直性や偏狭性を打破していくことが重要と指摘している。(Teece, 2007)

2.3 ダイナミック・ケイパビリティと CSR について

ダイナミック・ケイパビリティは、当初、企業が外部環境の変化に適応し、大胆に組織変化をすることで生き残り、成長し続け、収益性を維持するといった視点から研究されていたが、その後、研究が広がるにつれ、ダイナミック・ケイパビリティの考え方が企業の CSR の導入についても有効である研究が複数存在している。

まず、アラゴン=コレアとシャーマ（Aragón-Correa and Shama,2003）の研究では、企業が環境規制に適応し、自然エネルギーを活用するための組織構造の最適化のためには、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であると述べている。

また、ハートとダウエル（Hart and Dowell, 2013）の研究では、自然資源をもとにした企業観=NRBV（Natural Resource Base View）について、企業が、汚染対策、クリーンテクノロジーといった要素を経営課題に取り込む、つまり NRBV を実践する上でダイナミック・ケイパビリティとの共通性を述べている。

さらに、ウー、ホー、デューン（Wu, He and Duan, 2013, 2014）らの研究では、企業が CSR 戦略として、経済的利益、環境的利益、社会的利益を同時に達成するためにダイナミック・ケイパビリティが有効であることを述べている。

ウー、ホー、デューン（Wu, He and Duan,2013）らのダイナミック・ケイパビリティと企業の社会的責任の研究は、企業にとって生態系の保護や倫理への配慮が必要となったことを前提として議論を展開している。具体的には、CSR マネジメントのためのダイナミック・ケイパビリティの展開について、例えばステイクホルダーからの圧力が外部変化のきっかけになるが、CSR などの観点からは、その際に NGO などの間接的なステイクホルダーの影響も受ける。

また、企業外部からの CSR への期待の圧力と内部の資源・能力構成との間の戦略的適合を常に満たすことが出来るように、意図的な組織変更ルーティンを確立することであると指摘している（Wu, He & Duan,2014）。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティの企業の経済的価値に加えて、環境価値、社会的価値を企業が取り入れるプロセスについてはダイナミック・ケイパビリティのフレームワークの上で論じることの整合性が確認できる。

2.4 ダイナミック・ケイパビリティに関するまとめ

ダイナミック・ケイパビリティは、企業が外部環境に大きな変化が生じたり、企業に対して大きなプレッシャーが発生した場合において、自らの組織の能力を組み替えることで環境変化やプレッシャーに適応し、競争力を維持するためのフレームワークである。

企業のリーダーや経営層は、環境変化やプレッシャーに対して、大胆に組織構造を変えていくことに特徴があり、企業内部の日常的な変革であるオーディナリ・ケイパビリティと対比される。

さらには、ダイナミック・ケイパビリティが対象とする組織構造の変革には、企業のシステムやルール、ガバナンス構造などといった無形のものも含まれることから、既存のシステムやルール、ガバナンスが問題を起こしている場合には、大胆に変革することが必要と考えられる。

また、最新の研究では、ダイナミック・ケイパビリティによる組織変革は、CSR やサステナ

ビリティにおいても有効であり、特に SDGs, ESG などが対象とする、環境問題、ガバナンス問題、人権問題などについての社会的要請について、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いた組織変革を行っていくことが重要といった先行研究も存在している。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティは、企業の生き残りや競争優位の維持のみならず、企業組織内のガバナンスの高度化のためにも有効である。加えて、CSR やサステナビリティといった現代における企業の社会課題への対応についても、ダイナミック・ケイパビリティを用いて、企業が社会的責任を果たすために企業自身を最適状態に変化させるという点でも有効であると考えられる。

3. 企業の不祥事問題の解決とダイナミック・ケイパビリティの活用

3.1 はじめに

日本企業における組織不祥事は、企業倫理や内部統制、コーポレートガバナンスについての議論が盛んになった 2000 年代以降も後を絶たない。

特に 2007 年には金融商品取引法の施行による内部統制関係の法令の整備が行われたほか、2015 年からはコーポレートガバナンス・コードが適用されたが、2015 年以降も大手電機メーカーによる粉飾決算、生命保険会社による保険の不適切販売、銀行による顧客書類の改ざん、製鉄会社やゴムメーカー、大手電機メーカーなどによる品質データ改ざん、自動車会社の不適正車検などが相次いで発覚している。

当然、これらの企業不祥事は、内部統制に関する法令やコーポレートガバナンス・コードなどの視点から鑑みると当然不適正な行為である。それと同時に倫理的にも許されるものではなく、社会に対して信頼を大きく損ねるものであることは言うまでもない。

そのうえで、上場企業による不祥事の原因が、意図的なものか、悪意のない不正かどうかは別にして、このような不祥事を発生させると、健全な資本主義の発展や企業競争が損なわれる恐れがあるものであり許容されるべきものではない。

しかし一方で、悩ましい問題として、企業側から見た場合には、内部統制に関する法令の制定、コーポレートガバナンスなどの負荷に加えて、昨今の CSR やサステナビリティの追加によって責任範囲も広がっている。

内部統制やコーポレートガバナンスの高度化、さらには CSR への対応は企業に対するコストや足枷として捉えれば、純粋なコスト増であるばかりか、適切な対策を取らないことで「企業として内部統制やガバナンスが不十分な企業」や「CSR に消極的な企業」というレッテルを貼られる恐れもある。

つまるところ、真面目に社内の内部統制の整備やガバナンスの高度化、さらには CSR の対応をすることでコストが増えてしまい、かえって競争力を削ぐ結果となってしまうかねない。

本研究では、この問題への一つの解決のための視点として、近年、企業の CSR が競争戦略の

枠の中でとらえられるようになってきていることを踏まえ、戦略的 CSR の延長として『ビジネス倫理やコンプライアンス』にかかわるコーポレートガバナンスや内部統制も企業の戦略的 CSR として捉え、ダイナミック・ケイパビリティの視点から捉えなおすことを提案する。

3.2 日本における企業倫理・内部統制・ガバナンスの高度化について

日本においては第二次世界体制後の高度経済成長期における公害問題や消費者問題などによって、企業の社会や消費者に対する責任などについての議論は行われてきた。

さらに 1990 年代以降、企業倫理、内部統制、コーポレートガバナンスなどの議論が進んできたと言える。

例えば、1991 年に日本経団連は、「行動憲章」を発表し、1996 年の初回改訂以降一貫して、企業トップの倫理観の重要性について述べており、経団連加盟企業に対して行動憲章およびその手引きに基づき適切な企業活動を行うことを推進している。²

また、「内部統制」2000 年代に入りアメリカにおけるエンロン、ワールドコムなどの巨額の不正会計問題などにより内部統制などの重要性が世界で再確認され、日本においてもアメリカの内部統制フレームワークである COSO モデルが企業関係者の中で関心を持たれるようになった。

さらに、日本国内でも上場会社の不正会計不祥事が発生したことなどをうけ、内部統制の必要性が議論された。2006 年 6 月に金融商品取引法が成立し、さらに 2007 年 2 月には「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」が指針として発表された。

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業の指針有価証券上場規程の別添資料という位置づけであり、2015 年 3 月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ 6 月から適用が開始された。

3.3 日本企業の組織不祥事

上記 3.2 で見たように日本企業におけるコーポレートガバナンス、企業倫理、内部統制などは整いつつあり、特に 2015 年以降は、行動憲章等に基づく企業倫理、内部統制に関する法制度、コーポレートガバナンス・コードなどが整備されており、企業においても社会においても、一定程度、倫理、内部統制、ガバナンスに関する知識は、少なくとも外形的には共有されているといえてよいと考える。

しかし、それにもかかわらず上場会社や大会社などによる組織的な不正事案の発覚が後を絶たない。なぜそのような不正が発生するのか。

以下のとおり、3つの可能性が想定される。

① 現状組織管理体制の問題の可能性

内部統制やガバナンス体制・コンプライアンス体制への理解が表面的かつ不十分である可能性

²日本経団連行動憲章 1991 年 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/1991/024.html>

日本経団連行動憲章 1996 年 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/charter.html>

があり、組織内部の倫理的問題や不条理事案を適切に処理できていない問題が考えられる。

② 不祥事の負の影響の軽視の可能性

不祥事については本来、経営者が率先して事実関係の把握をしたうえで、問題の解決をはかり、再発防止策を構築するなどの対応が必要と考えるが、経営者をはじめとして社内において、不祥事に対する問題を軽視する可能性があり、問題が起きても、問題の本質的な解決のための組織改善などにつながらず、アドホックな対策で終わってしまう可能性がある。

③ 監査機能の課題の可能性

経営者の行動を監視する役割である、監査部門が経営者の下に位置しガバナンスの主目的である経営者の監視やけん制機能が不十分であり、外部監査役による経営監視力がいまだ脆弱である可能性がある。

これらの3つの問題に対処するには、経営陣は、社内における内部統制が的確に機能されるように整備する必要がある。同時に、コーポレートガバナンスの視点から、経営陣自らの行動を常に律することが必要であり、さらに現代のCSRの観点からは、日常的な経営判断に加えて経営管理や内部統制の状況などについて、ステイクホルダーに対して公明正大に説明できるようにする必要がある。

従業員は、必要な業務を励行し、ルールやコンプライアンスを順守することが基本である。いふならば、ルールを守るとは従業員自らを守ることである。また社内のルールと社会のルールや常識が対立した際には、社会のルールに従うというある種の覚悟も持つ必要である。

加えて、監査部門である。監査部門は、組織内の各部門が適正に業務を行っているか監視することが重要であるが、経営陣による経営判断についても監視の対象である。そのためには必要な情報を取得し、一定の権限によって経営陣や各部門に対して監査を行う必要がある。この点においては、日本銀行金融高度化センターが指摘するように、監査役会が独立し、監査部門を傘下に収め、そして経営陣や各部門に対して一定の独立した権限で相対することによって十分な牽制機能を発揮すること、つまり「3線モデル」の徹底が重要であると考えられる。³

以上のように、コーポレートガバナンスや内部統制は、単に制度を導入し、形式的に運用するだけでは「仏を作って魂入れず」の状態であり、経営陣が率先して取り組み、現場においても徹底されることが重要である。

そして、現場への過剰なノルマや風通しの悪い組織風土など、いわゆる「心理的安全性に乏しい環境」では、現場はノルマ達成のために不正行為を余儀なくされる懸念があり、表面的に不正行為のみを罰するのでは本質的な解決にはならない。

³ 日本銀行金融高度化センター「ガバナンス改革と内部監査」

https://www.boj.or.jp/announcements/release_2019/data/rel190716j2.pdf

さらには3線モデルの考え方から、業務執行部門、管理部門、さらには監査部門が相互牽制していくこと、とくに監査部門は外部監査役の指揮命令に入り、経営陣のガバナンスも統制していくことも重要と考える。

3.4 階層的なダイナミック・ケイパビリティによるガバナンスと内部統制

前節では組織不祥事とその課題について考察を行ったが、ここでは、組織はどのように組織改善を行っていくかについて考察を行う。

2.2 で述べたように、ダイナミックケイパビリティフレームワークの考え方に基づくと、組織の行動には経営陣による大胆な組織変革であるダイナミック・ケイパビリティと、「仕事を達成するうえで（技能的に）必要な管理、業務的、さらにはガバナンス関連的な諸機能に係るもの」であるオーディナリ・ケイパビリティに区分され、日常の企業活動は主にオーディナリ・ケイパビリティが発揮されるものであるとする。

コーポレートガバナンスや内部統制の視点で見た場合には、通常のガバナンスや内部統制の運営、維持管理においては、オーディナリ・ケイパビリティが発揮されると考えるのが妥当である。日常的な業務運営の中で、ある程度定型的なトラブルやこれまでの実務経験の範疇で収まる倫理的問題や社内トラブルについては対応可能である。

しかし、経験したことのない問題の発生、既存のルール枠を超える不正事案や、複数の部署にまたがる場合や全社的なトラブルなどについては、既存の枠組みでは判断できない可能性がある。つまりオーディナリ・ケイパビリティでの対応に限界を迎えることになる。

特に全社的な、企業不正事案は組織の基盤を揺るがす問題になることが多いため、既存の管理ルールなどによってオーディナリ・ケイパビリティすることではもはや対処不能となることから、経営陣が危機管理の先頭になって、原因の発見、問題への対処、被害者当事者への誠実な対応を行い、問題解決を行うとともに再発防止として組織改編が必要となる。

経営トップによる覚悟・決断および行動が無ければ不正事案の根本的な解消と再発防止組織改善は難しいものと考えられ、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いて大胆な組織改善も視野に入れる必要があるのである。

コーポレートガバナンスおよび内部統制について、オーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティをまとめると以下のとおりとなる。

表1 コーポレートガバナンスや内部統制における
オーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティ

	オーディナリ・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
具体的内容	・組織内のコンプライアンス違反や顧客トラブルなど組織活動の中で恒常的に発生し得る問題。	・組織内の大規模な不祥事や不正などによって組織全体に影響がある問題 ・想定外の事故や外部トラブル

担当者	全階層（特に現場部署，担当者 の活動も含まれる）	経営陣 （経営トップ，役員など）
-----	-----------------------------	---------------------

（筆者作成）

表1のように，組織としては組織不祥事対応について，オーディナリ・ケイパビリティの視点に基づき平常時の管理を徹底しつつ，全社的問題や想定外の問題に対処する場合などダイナミック・ケイパビリティの可能性を常に意識しておく必要がある。

3.5 階層的ダイナミック・ケイパビリティ

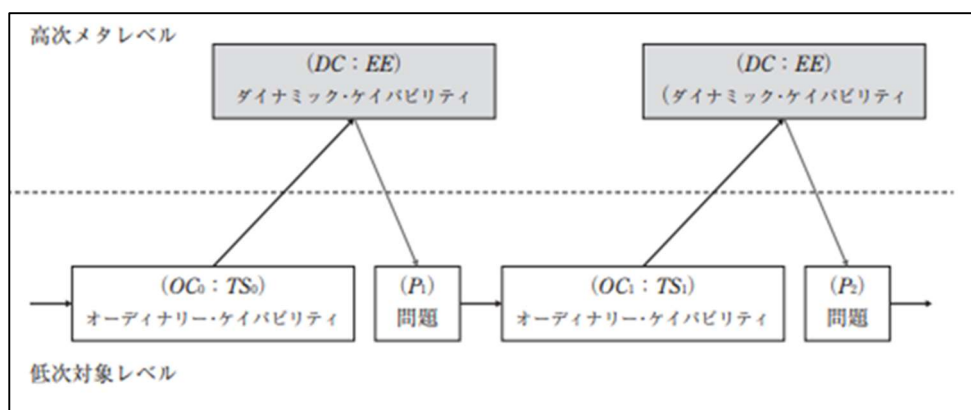
ティースによれば企業が持つ能力の階層は，多層的であり，まず土台としてオーディナリ・ケイパビリティがあり，そのうえにミクロ的基盤からなる低次のダイナミック・ケイパビリティとさらに高次元のダイナミック・ケイパビリティが存在するという。（Teece, 2018）

つまり，オーディナリ・ケイパビリティでは，土台となる日常の企業活動を行う。そのうえで，低次のダイナミック・ケイパビリティでは，企業の統合・再構築・追加などを行うことになる。そして高次のダイナミック・ケイパビリティ企業全体で必要な組織変革が行われる。

さらに，菊澤によれば，ポパーの推測と反駁，叙述と論証の区分の考え方に基づき，企業活動は階層的に扱われ，低次のオーディナリ・ケイパビリティと高次のダイナミック・ケイパビリティに分けることができるという。（菊澤，2020）

このような階層的なダイナミック・ケイパビリティのイメージは，具体的には以下の表2のとおりである。

図2 階層的なダイナミックケイパビリティのモデル



（菊澤 2020 から抜粋）

菊澤によれば図2では，まず現状の問題は「OC0：オーディナリ・ケイパビリティ」で対処しているが，もし新たな問題発生した場合には「OC0：オーディナリ・ケイパビリティ」では対処できないので，ダイナミック・ケイパビリティにより組織の最適化を図るという。

つまり，企業活動においてオーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティは階層的に区分されることによって組織が抱える課題解決を明確化させることが出来るものである。

加えて，階層的なダイナミック・ケイパビリティは CSR 戦略の策定に有効である。企業が自

社の本来業務の収益性・競争優位および社会課題解決を両立するための経営戦略の立案においても、オーディナリ・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティを階層的に使い分けけることが必要である。具体的には、CSR の取組みを日常業務の枠内でとらえるオーディナリ・ケイパビリティの視点では、既存の組織のフレームワークの範囲内で考えて対処しようとするため、組織の限られた資源を効果的に案分しようとしてかえって収益性・競争優位と社会課題解決のどちらかを犠牲することになってしまう可能性がある。一方で、より上位のダイナミック・ケイパビリティによって CSR を組織の既存戦略に据え置くことで、収益性・競争優位性と社会的課題解決の両立を図るために大胆に組織構造を発揮しながらゼロベースで組織を見直していくという視点が可能となる。(脇, 2022)

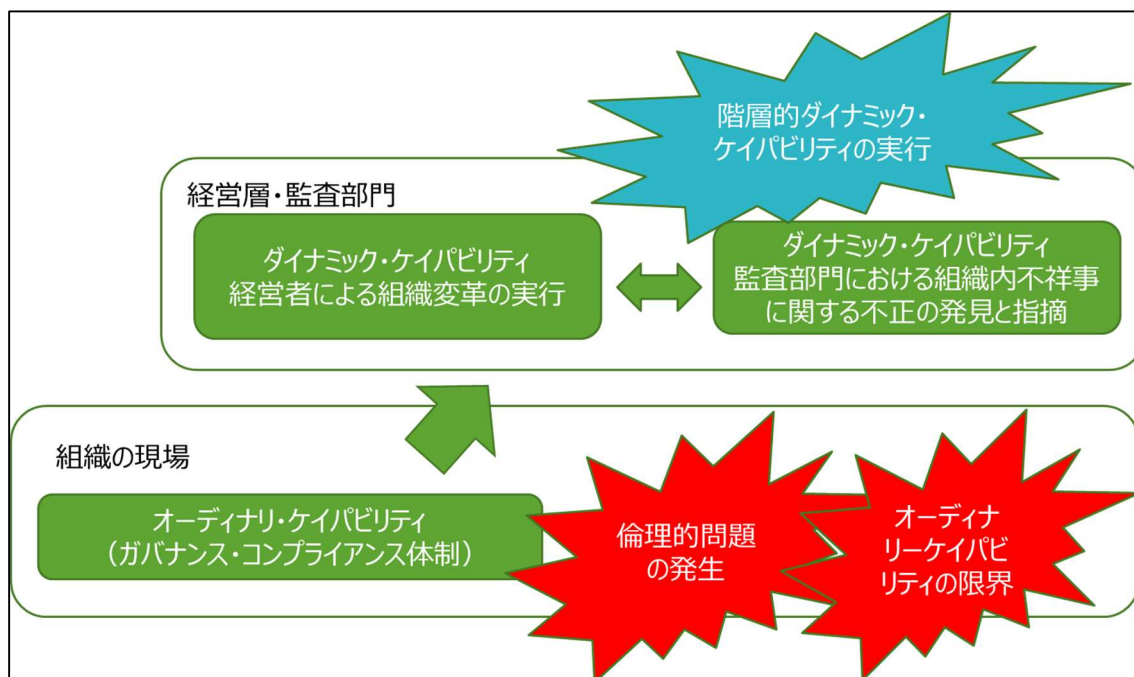
3.6 階層的ダイナミック・ケイパビリティを用いたガバナンスと内部統制の高度化

ここではダイナミック・ケイパビリティの階層性をもとに、企業のコーポレートガバナンスや内部統制の高度化について考察する。

3.4 で考察したように、オーディナリ・ケイパビリティは組織の日常的な管理であり、日常業務において発生するトラブルについては対処していくことになる。一方で、大規模な組織不祥事やトラブルが発生した際には、会社全体で大胆に問題解決を行い、再発防止策についても組織をゼロベースで見直して組織改善することが必要であり、その際にはダイナミック・ケイパビリティを用いることが有効と考える。

具体的には図3のように階層的にダイナミック・ケイパビリティの活用を考えることになる。

図3 階層的なダイナミック・ケイパビリティによる組織の改善



(筆者作成)

図3では、階層的ダイナミック・ケイパビリティを用いた組織改善について示したものになる。

まず、組織内部・現場レベルでの組織不祥事やトラブルは、オーディナリ・ケイパビリティで対応可能な場合は不祥事への対処を行う。

しかし、組織現場で不祥事問題などが解決できない場合には、ダイナミック・ケイパビリティの発揮が必要となるため、経営層・監査部門などにより、問題の発見・指摘・解決および組織変革の実効性を担保する。

また、経営層・監査部門は、同じダイナミック・ケイパビリティを行う階層であっても、経営層によるダイナミック・ケイパビリティの実施が適切かという点について、相互牽制を行う。つまり、経営者自身の不祥事がある場合には経営者のリーダーシップでは対応不可能であるため、監査部門の力が重要となる。

さらに言えば、監査委員長が外部監査役であるなど、経営者と対等かつ独立した権限を有して、社内全体に対して一定の権限を持つことが重要である。ガバナンスの3線構造でいえば、業務を行う現場である1線と管理部門である2線およびそれを統括する経営陣に対して独立した監査部門という3線が機能することにより階層的に組織統制が行われることになる。

4. 結論

本研究では、社会環境の変化の激しい現代において、企業が激しい社会環境の変化に適応しつつ社会的責任に応えるために、企業が環境変化に対して大胆に企業の構造を大胆に変革していく戦略的フレームワークであるダイナミック・ケイパビリティの考え方を整理したうえで、近年、重要性が増している企業の社会的責任やサステナビリティの課題について、社会的責任やサステナビリティについてダイナミック・ケイパビリティを用いた分析が増えていることを確認しつつ、企業がそれらの課題や社会的要請を達成するうえでダイナミック・ケイパビリティのフレームワークが有効であることを考察した。

そして、日本企業の組織不祥事は後を絶たず、2000年代以降、内部統制やコーポレートガバナンス体制が整備されつつあるが、依然として大企業の不祥事は続発していることに鑑み、企業の内部の倫理的問題への対処やコンプライアンス問題への対応は企業の日常管理や内部統制に基づくため、平常時は現場階層である関係部署の日常的な組織改善の範囲で対処されるが、ひとたび大規模な組織不祥事が発生した場合は、関係部署任せにせず経営層などの組織リーダーや監査部門など上位の階層によって、大胆なダイナミック・ケイパビリティを用いた企業変革が必要である。社会的責任やサステナビリティの次のステップとして、コンプライアンスの視点においてもダイナミック・ケイパビリティによる組織変革が有効であることを考察した。

本研究で考察したように、企業の社会的責任を論じるうえで、ダイナミック・ケイパビリティは有効かつ重要な概念である。特に、外部環境の変化が激しい現代においては、企業の直接的なビジネスの範囲である競争や収益性の問題に加えて、環境問題、人権問題なども重要な企業課題

となっており、企業の経営課題の優先順位のなかで社会的責任をどう捉えるのかが企業の重要な判断となると考える。

また、環境問題、人権問題とともに企業のガバナンスが問われているなかで、企業内部の不祥事問題は、通常は企業の内部管理体制（オーディナリ・ケイパビリティ）を発揮しているが、ひとたび、企業を揺るがす重大な不正や倫理的問題が発生すると、経営者や監査部門と言った上位階層によってダイナミック・ケイパビリティの発揮が必要と考えられる。

日本企業の不祥事案については、長年にわたる不正や現場慣行、組織文化なども影響としてあげられるため、階層的なダイナミック・ケイパビリティの視点から、経営リーダーが組織内部の内部統制やコンプライアンス体制を大胆に変革していき、監査部門がその実効性や継続性を監視することが重要と考えられる。

5. 研究課題と今後の展開について

本研究は、企業不祥事発生時におけるコーポレートガバナンスや内部統制の見直しについて、ダイナミックケイパビリティフレームワークの視点から、企業の社会的責任や不祥事防止のための企業活動のオーディナリ・ケイパビリティの限界とダイナミック・ケイパビリティの有効性について検証を行った。

本研究は、組織不祥事をテーマとした博士研究の柱の一つとして実施したものだが、ダイナミック・ケイパビリティに関する分析を中心に実施したことから、企業不祥事に関する具体的事象や不祥事に関する分析は敢えて触れなかった。

また、今回の研究報告では、コーポレートガバナンスや内部統制の具体的な構造については、詳しく論じることができなかった。この点については、今後の課題であり、日本企業が、コーポレートガバナンスや内部統制を階層的にどのように高度化していくかについて詳細な分析が必要と考えている。

参考文献

- [1]Aragón-Correa, J. A., and Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, *The Academy of Management Review*, 28 (1) : 71-88.
- [2] Friedman, M. (2002). *CAPITALISM AND FREEDAM*, 40th Anniversary Edition, The University of Chicago. (村井章子 訳「資本主義と自由」日経 BP 社 2008 年)
- [3]Hart S. L., and Dowell G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37 (5) : 1464-1479.
- [4] Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review* January–February 2011 : 11-17.

- [5] Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No.13: 1319-1350.
(菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵 訳『第 3 章ダイナミック・ケイパビリティの解明 持続的企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎』「D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」中央経済社 2019 年)
- [6] Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
(谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン 訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社 2013 年)
- [6] Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, *Journal of Management & Organization*, 24:3 (2018) : 359–368.
- [7] Wu, Q., He, Q., and Duan, Y. (2013). Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability, *EuroMed Journal of Business*, 8 (3) : 255–272.
- [8] Wu, Q., He, Q., and Duan, Y. (2014). Dynamic capabilities for CSR management: towards identifying common processes, *Society and Business Review*, 9, (3) : 276–297.
- [9] 菊澤研宗 (2020) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈」『三田商学研究』 63 (4) : 47–60.
- [10] 脇拓也 (2022) 「企業の収益性と社会的責任の戦略的統合について — 階層的なダイナミック・ケイパビリティ戦略を用いた収益性と社会的責任の両立 —」『経営哲学』 18 (2) : 54-68.
- [11] Fortune Global500 <https://fortune.com/global500/> (2022 年 8 月 25 日閲覧)
- [12] 日本銀行金融機構局金融高度化センター (2019) 「ガバナンス改革と内部監査」
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2019/data/rel190716j2.pdf (2022 年 7 月 30 日閲覧)
- [13] 日本経済団体連合会 企業行動憲章 1991 年版
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/1991/024.html> (2022 年 7 月 30 日閲覧)
- [14] 日本経済団体連合会 企業行動憲章 1996 年版
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/charter.html> (2022 年 7 月 30 日閲覧)

火災保険における販売チャネル戦略へパンデミックが与える影響

植 木 祐 太

<要 約>

パンデミックによる環境の変化に伴い他人との接触が避けられるようになった結果、保険業においては非対面販売やデジタル化の推進といった変化を余儀なくされた。対面販売を主軸に展開してきた損害保険業において販売チャネルが今後どのように変化するかを研究目的とし、販売チャネルの持つサービスの質に着目した期待効用意思決定モデルを用いることで検討を行った。パンデミックにおける一連の変化はチャネル間のサービスの質を均質化させるように作用し、代理店が優位であった従来の構造から直販チャネルがシェアを拡大させていくことが明らかとなり、1つの保険会社が複数チャネルを展開することでその抑制を図ることが示唆された。

<キーワード>

販売チャネル、補償範囲、分離均衡、デジタル化

1. はじめに

2020年初めのCovid19パンデミックで国内の経済活動が停滞する中、生損保各社は非対面営業やデジタル化の推進といった取り組みを行った。これは従来損害保険が強みとしてきた代理店を中心とした対面販売というビジネスモデルに重要な変革をもたらす要素である。この影響が販売チャネル構造にどのような変化をもたらすのか明らかにすることが本論文の主目的である。

以前にも保険のビジネスモデルに対する変化の兆しは見られた。保険自由化と呼ばれる1990年代後半に行われた保険業に対する規制緩和以降、インターネット販売等の直販チャネルが登場するとそれを専門に扱う保険会社も現れ始めた。そうした流れを受けて、全国各地に代理店を有し広範囲に保険が販売される環境に変化が見られると思われたが、現状では依然として代理店チャネルが高いシェアを占めている。

このような保険の販売チャネルのシェアについては、保険会社の負担するコスト面からの研究がJoskow(1973)以降行われてきた。金銭的なコストについて着目した研究ではいずれ1つのチャネルだけが選ばれる形で均衡していくとする仮説が立てられるようになったが、その後のアメリ

力における分析としては複数のチャネルが共存する均衡を模索するようになっている。その中でも Posey and Yavas(1995)や Venezia, Galai and Shapira(1999)に代表されるような、情報の非対称性下での分離均衡の議論が中心になっており、保険市場においては以前から知られてきた保険会社と契約者の間の情報の非対称性に対してどのように影響するかが重要な着眼点となる。しかし、先行研究の多くはアメリカの市場について扱ったものであり、日本の保険市場とは制度上の違いから観察されるチャネル構造にはいくつかの違いがある。従来の分離均衡モデルをそのまま日本で適用することには幾分課題が残るため、本論文で日本の保険市場にあてはまる形でモデルを作り変えて解決を図る。具体的には、火災保険市場に限定することで火災保険において特徴的に観察される保険商品の2分化という傾向を利用し、先行研究とも整合的なモデルを構築している。その後構築したモデルを用いて Covid19 パンデミックが販売チャネル構造に与える影響を分析していく。

本章以降の流れとしては、2章で販売チャネルの現状とパンデミック下での損害保険業への影響を整理し、3章で先行研究を概観している。4章ではモデルを導入し現状の販売チャネルについて分析を行い、5章でパンデミック以降の影響について分析を行っている。

2. 火災保険販売チャネルの現状とパンデミックにおける変化

2.1 火災保険販売チャネルの現状

火災保険を含む損害保険の販売チャネルは大きく3つに分類され、代理店チャネル、直販チャネル、仲立人チャネルが存在する。その中でも長きにわたって中心的な役割を担ってきた代理店チャネルは最も割合が高く、元受正味保険料ベースで90.9%¹を占める。代理店の分類に関しては複数の大別方法があり、専業・副業、法人・個人、専属・乗合というものがある。文脈により使い分けられるが、保険会社の業務の一部を代理しているという根本的な業務に差は無い。

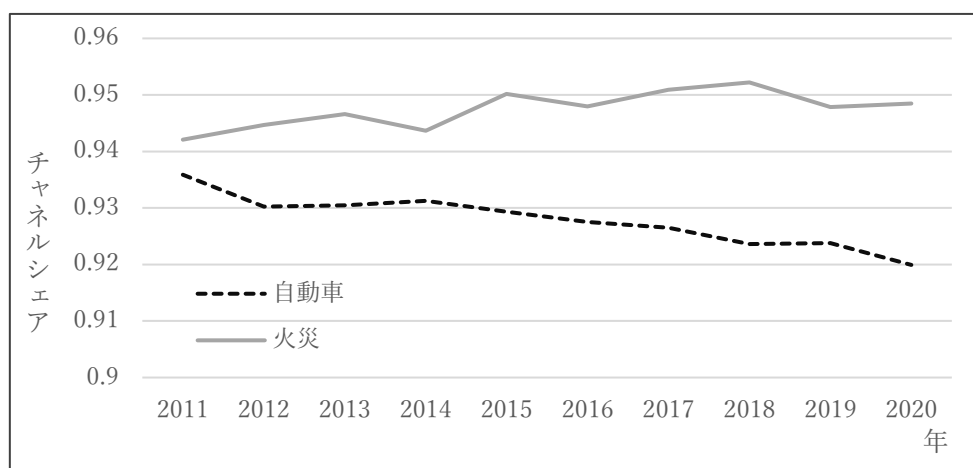
一方で、火災保険において特徴的な点として、保険ブローカー（仲立人）チャネルがほとんど見られないことが挙げられる。これは1996年の保険業法改正に伴って登場した歴史的に浅いチャネルであるという経緯が関係し、他分野の保険においても日本は海外保険市場と比較してその割合が低い状況になっている。加えてとりわけ個人向け火災保険においては住宅ローン加入時に併せて保険に加入することも多く、代理店が選択されやすい環境になっていると考えられる。

次に現状の火災保険に見られるチャネル構造だが、これは損害保険分野の他分野と同様に代理店チャネルが高い割合であるという点は先に述べたとおりだが、主たる種目である自動車保険とその傾向について比較した際には異なった傾向が見て取れる。図表1を見ると、自動車保険は緩やかにではあるがこの10年で代理店のシェアを下げている一方、1~2%ときほど大きな変化

¹ 日本損害保険協会 HP より、2020年度のデータを参照している。火災保険に限った場合には94.8%にも上る。

とは呼べないが火災保険ではむしろ増加傾向さえ見て取れる。両者は代理店の店舗数自体を減少させている点では一致しているため、火災保険は1件当たりの代理店が扱う保険料が大きくなってきていると捉えることができ、自動車保険は数の減少に合わせてシェアも落ちてきていると見ることができる。この火災保険に見られる代理店大規模化の流れは、コスト面を重視した保険会社の代理店手数料に焦点を当てた見直しによるものである。一方、元来代理店に依存してきた自動車保険は直販型の保険販売チャンネルが反対に伸びを見せており、チャンネル構造の変革が明確に窺える。

図表1 火災保険と自動車保険の代理店チャンネルシェア



上記の傾向を踏まえると、火災保険はいずれ代理店チャンネルが市場を独占する形になるように予想することができる。これは果たして最適な市場構造であると言えるのだろうか。1つの見方としてそのような解釈もできるが、一方で否定的な見方も多く存在する。日本の火災保険市場は元々代理店に偏った構造から変革が始まっているので、代理店が主たるチャンネルである構造が望まれるわけではなく、最適なチャンネルシェアに向かう段階で障壁が存在し、その変革を鈍らせている可能性を視野に入れなければならない。例えば、火災保険においては家を保有しているときに、ある1日だけ掛けることができるような保険に対する需要は想定されない。一方で自動車保険であればカーシェアの普及や自動車利用機会の減少と合わせてそのような保険への需要は一定存在する。モノ保険²である両者は保険対象を購入した時点で併せて保険に加入するという最初の入り口こそ代理店で共通しているかもしれないが、火災保険においてはそれ以外に保険加入が促されるタイミングが極めて少ないかもしれない。そのような想定の下ではチャンネル構造の変革は起きにくくなる。あるいは、自動車保険と火災保険は保険期間が異なることも指摘される。火災保険契約におけるもっとも多い保険期間は5年である。³さらに契約可能期間の変更が行われる前の契約ではより長期の期間も

² 保険の対象を人とししない保険全般を指す用語。

³ 損害保険料率算出機構統計集 2020 年度版より

選択可能であった。一方で自動車保険はより短期の1年から2年での契約も多く、契約更改の間隔が空くほど変化は起きにくいことも想定できる。

以上の点から、チャネル構造変化の到達地点を現状の市場構造の推移から分析するだけでは限界があり、経済モデルによる理解が必要となると考えられる。

2.2 損害保険業におけるパンデミックによる変化

日本で Covid19 の感染が広まったのは 2020 年初頭の事で、保険業においては対面販売を前提にしていた事業特性から、同年 4 月 16 日に全国に拡大された緊急事態宣言の一時的な影響が特に大きかった。対面販売が休止されたことで新規契約の減少や契約更新の滞りといった問題が発生したほか、他業種同様デジタル化の整備が不十分であった環境にリモートワークという負荷がかかることで混乱を生じさせた。その後、宣言が 5 月 14 日に一部地域を除いて解除され、同月 25 日に全面解除されて以降も対面販売の自粛を継続する保険会社が多々見られたが、徐々に非対面での営業を取り入れていくことで事業活動が再開されていった。図表 2 は損害保険業においてパンデミック下で見られた変化をまとめたものである。多くは一時的であった上にストック性のある事業という強みが生かされ、影響が他業種よりも抑えられている側面もある。

図表 2 パンデミック下での損害保険業における変化

変化	期間	影響の方向性
新規契約の減少	一時的	負
資産運用益の減少	一時的	負
一部保険分野の損害率改善	一時的	正
非対面営業の拡大	恒久的	正

一部保険分野の損害率改善は、自動車の利用が減ったことによる自動車事故の減少によるものや、旅行が減少したことによる自動車保険や傷害保険での損害率の低下を指す。しかしこうした変化は 2021 年以降経済活動が再開すると、再び悪化していったことから一時的なものであった。

この変化において特に重要な点が非対面営業の拡大などのビジネスモデルの変化である。特にパンデミック以前から損害保険業ではデジタル化を進めており、より効率的な販売や顧客本位を意識した変革が進められていたが、そうした中で緊急事態宣言などの影響からその流れがさらに加速されることになっていった。対面販売を自粛する中でもインターネットや電話を介して行うことのできる業務は拡大していったことから、この変化は今後も恒久的に続くものとしてパンデミックによる販売チャネルの変化を見る上では重要な変化になると考えられる。

3. 先行研究のレビューと商品戦略の導入

ここでは先行研究を整理することで保険の販売チャンネルに関する理論を整理し、以降のモデル化に際しての既存研究の課題を確認する。またその課題解決において今回導入する火災保険での商品戦略についても整理を行う。

3.1 先行研究の概観

経済学的な視点から保険の販売チャンネルに関して行われた研究のレビューとして、井口 (2005), 柳瀬-石坂 (2005), 根本 (2018) を参考にしている。柳瀬-石坂 (2005) や根本 (2018) ではこれまでの議論を2つに分類しており、調整仮説、長期均衡仮説に大別している。調整仮説は、現在観察されている状態がどちらかのチャンネルに収斂する過程である解釈するものである。一方で近年の研究を概観すると長期均衡仮説が中心のようであり、こちらは現在の複数チャンネルの共存状態を均衡状態として、その説明を与えるものである。

以下は上記の研究を追って概観したものである。この先の整理において専属系と独立系という2つの分類が数多く登場するが、これは専属系を専属代理店と専属営業職員、独立系を乗合代理店とブローカーとして販売チャンネルを2つに分けるものである。2者を対比することで簡易な分析を行うために用いられてきた経緯があり、多少の違いはあるが諸外国と日本国内の議論は概ね同様の分類手法を用いている。ただし、前述の通り日本の火災保険でブローカーが介在することが稀なため、独立系と言った場合には単に独立代理店チャンネルを主として意味することになる。

販売チャンネルについてコスト面からの分析を行ったのは Joskow (1973) に端を発する。ここでは専属系チャンネルと独立系チャンネルの比較において、専属系チャンネルの方がコスト面で優れていると述べられている。そのコストの優位について、Pauly, Kunreuther and Kleindorfer (1986) は独立系チャンネルが専属系チャンネルよりも良質なサービスを提供しているために高コストになっていると述べている。一方で Etgar (1976), Cummins and Weisbart (1977) はそれに統計的な優位が得られないという立場を取っており否定的な議論が展開されている。Joskow (1973) では専属系にやがて収斂していくという調整仮説の立場を取ったのに対し、後のサービスの質の差とコストの差が関係すると論じる製品品質仮説⁴では、独立系と専属系の両チャンネルが共存する可能性を支持しており、その共存に関する研究が盛んにおこなわれている。

さらにこのコストに焦点を当てた、効率性が高いチャンネルの分析としては、Barrese and Nelson (1992) が独立系>専属系>直販というチャンネルのコスト構造を導いており、Flanigan, Winkler and Johnson (1993) は社内専属営業員>独立系という関係を述べている。整理すると、保険会社にとっては、社内専属営業員が最も高コストであり、直販チャンネルによる販売が最もコストの低い

⁴ The product quality hypotheses を筆者が和訳したものである。これはコストとサービスの質を両天秤にかけると議論であり、詳しくは Hsieh, Liu and Tzeng (2014) でよくまとめられている。

ことを意味する。ただし、Barrese, Doeringhaus and Nelson (1995) によれば、サービスの質の差はそのコストの違いを埋めるには値しないものであると述べられており、コスト面で劣る一方サービスが良質とされる独立系チャンネルよりも、単にコスト面で優れている専属チャンネルが総合的にも優れているとしており、チャンネルの共存関係がやがて崩れる可能性を示唆している。

このようにして製品品質仮説を否定するような研究が登場してきた中で、別の視点から同じく共存の可能性を模索しているのが市場の不完全性仮説⁵である。概観するとプリンシパル=エージェントモデルや取引費用に着目して説明を与える分析が多い。⁶その後、製品品質仮説と市場の不完全性仮説を複合した理論も登場しており、Venezia, Galai and Shapira(1999)はチャンネル間の期待受取保険金の差をサービスの差とすることで、分離均衡モデルを用いて高リスク者は独立代理店チャンネル、低リスク者は直販チャンネルを好むとしている。ここでも独立代理店チャンネルが高コストである予測が得られ、これまでの先行研究とも合致する。その後の Hsieh, Liu and Tzeng(2014)ではこの理論を用いた実証研究を台湾自動車保険のデータで行い、リスクの低い被保険者が専属チャンネルを選ぶとした結果を得ている。この点から分離均衡によるチャンネル共存の可能性が模索される。

最後にここまででまとめてきた販売チャンネルのコスト効率性について、Cather, Gustavson and Trieschmann(1985)や Rubio-Misas(2021)のように保険会社の収益性に対して影響を与えないとする分析も存在する。これは保険会社が保険の販売チャンネル戦略を立てる際にコストのみを重視するわけではないという示唆につながる分析である。

これらの先行研究から、専属系チャンネルのコスト面における優位性が示唆されており、これは保険自由化以降に日本の保険会社が進めてきたようなコストの見直しが専属系チャンネルの増加として現れている必要があることを意味する。確かに代理店数ベースで見た場合には専属代理店が割合を高めており、こうした議論の示す通りの状況になっている。しかし後の議論においてのコスト安は契約者の視点からであり、契約者にとっても専属系チャンネルが需要されるべきだとなるが、この点についてはむしろ逆の方向に進んでおり代理店内の内訳において専属から乗合へと扱保険料ベースでのシフトが見られる。⁷このような視点の違う見方を比較すればチャンネル構造の理解について双方向の要因を知る必要があるように思える。しかし最後にもあったように保険会社全体の収益構造にチャンネル構造が影響を与えないのであれば、保険会社にとってチャンネルをマルチに有していること自体はコスト面で問題がないことを意味し、契約者の視点によるチャンネル構造の説明が残されるのである。

⁵ The market imperfection hypotheses を筆者が和訳したものである。詳しくは Hsieh, Liu and Tzeng(2014)で整理されている。

⁶ 例えば Marvel(1982), Grossman and Hart(1986), Sass and Gisser(1989), Regan and Tennyson(1996), Kim et al.(1996)がある。

⁷ 日本損害保険協会 HP より。

以上のレビューから、アメリカにおける保険販売チャネルの分析で議論では、近年の多くの研究が両チャネルの共存を支持している点で日本の実際の販売チャネル構造を十分説明できておらず、契約者のチャネル選好に関する日本の市場にあてはまるモデルを構築することが課題である。特に日本とアメリカの保険市場における大きな違いとして、事業認可が国単位で行われる日本に対してアメリカは州単位になっていることが挙げられる。各チャネルの強みが日本市場の方が強く見られやすい市場であるということからも、チャネル間の差をより明らかにするようにモデルを構築する必要がある。

本論文におけるモデル化の出発点は Venezia et al.(1999)である。このモデルは専属系チャネルと独立系チャネルで保険金の受取期待値が異なることを想定することで両チャネルに差を設けている点が他のモデルと異なる点である。筆者の解釈では専属系チャネルは保険金請求時に専属系チャネルの方では対応が不十分であるがゆえに、本来請求可能なはずの保険金を請求しないという状態を指すと考えられ、独立系はまさしく保険会社とは独立した存在であるため保険金請求を契約者の立場に立って積極的に行うことが想定されていると理解している。このチャネル間の差の設け方については日本においても十分想定しうると判断し、本論文におけるモデルの中心的部分としている。

次に本モデルにて改めた部分として、契約者が契約可能な保険を1種類としていた仮定を2種類に変更した点がある。以降で述べるように、火災保険においては補償範囲が異なる2種類の保険が提供されている。この補償範囲の違いが損害を被った際に保険金が支払われるかどうかに関わる2つ目の要素として機能することになる。

3.2 火災保険の商品戦略

日本の火災保険市場では大まかに2種類の保険が販売されており、従来の基本的な補償内容が中心となる住宅火災保険と、広い補償内容が特徴である住宅総合保険がある。火災保険は自然災害を筆頭に補償範囲を広げる形で販売されてきたことが特徴として挙げられ、住宅総合保険のケースでは多くの場合水災に関しても補償されるようになってきた。このような補償内容・サービスの拡大は火災保険にだけ見られる現象ではなく、他種目でも同様にみられる傾向であるが、特に火災保険はその拡大の方向が各社で類似している点で特徴的である。サービスや特約として付加可能な補償などは類似したものが提供されており、その違いを契約者が十分に理解することが容易でないことも想定される。

次に普通火災保険とも呼ばれる住宅火災保険⁸は、反対の方向性で販売される商品であり、従来から補償されてきた火災リスクを中心として落雷や爆発などの一部のリスクを補償することが特

⁸ 一般的には専用住宅向けが住宅火災保険、それ以外が普通火災保険の呼び方であり、補償範囲はおおむね同じである。

徴である。このタイプの保険が提供される背景には最低限の保証を安価に求める需要⁹が存在することが例に挙げられ、火災保険はまさに2タイプの保険が同時に提供される市場であると解釈できる。補償範囲の差については図表3参照。

図表3 火災保険の補償範囲

	火災	落雷	破裂・爆発	風災・雹災・雪災	物体の落下・飛来	水災	盗難	騒擾・労働争議	その他費用保険金
普通火災保険	○	○	○	○	×	×	×	×	○
総合火災保険	○	○	○	○	○	○	○	○	○

4. モデル

4.1 モデルの説明

2つの保険会社と2グループに分類することができる多数の潜在的契約者が存在する市場を仮定する。保険会社は代理店チャネルのみを有するものと直販チャネルのみ有するものがあり、両者で扱う保険商品のラインナップは同一のものである。他方、潜在的契約者は市場に存在する無数の人のうち保険加入に興味を示す存在であり、必ずどちらかの保険には加入することとする。この潜在的契約者には高リスク者Hと低リスク者Lの2グループが存在し、それを自認している。リスクの高低についての定義は付録1参照。ただし、ここでの自認とはあくまで現時点でのものであり、将来時点において実際にそのようにリスクが顕在化するかはわからない。また保険会社は潜在的契約者の持つリスクの高低について十分な識別をすることができず、情報の非対称性が生じている。

保険商品については2種類しかないと想定し、その差は補償範囲にのみ表れるものとする。現実の普通火災保険と住宅総合保険のように損害の発生要因別に保険金支払いが発生が決まるものを考え、リスクファクターJ個を補償する「狭い保険」とリスクファクターJ+N個を補償する「広い保険」を仮定する。これはリスクに関する定義より、Lにとってはどちらを選んでもすべての損害が補償される全部保険になるのに対して、Hにとっては狭い保険において一部非付保損害となる部分保険になる状況を生み出す。

追加的な仮定として、損害額＝保険価額＝保険金額とし、リスクファクターごとの損害額は一律等しく全損であるとする。

このような市場において現時点 $t=0$ と将来時点 $t=1$ の2時点が存在する1期間モデルを考え

⁹ 同様に少額短期保険市場でもその傾向を確認できる。少額短期保険市場の商品は多くが火災保険である。

る。t=0 期に保険の購入意思決定を行い保険料の支払いが発生する。t=1 期に損害発生の有無が分かり保険金の支払いも同時に行われるとすれば、このとき潜在的契約者の取りうる行動として、将来の富から得る期待効用を最大化するように現時点の保険加入意思決定を行うモデルを想定できる。同じ建築物に対する火災保険に加入しようとするとき、モデルは次のように表す。

$$\begin{aligned} & \max(E_i\{U(W)\}) \\ & = \max \left(P_i \{ Q(\alpha U[W_0 - \pi - D] + (1 - \alpha)U[W_0 - \pi - K]) + (1 - Q)U[W_0 - \pi - K] \} \right. \\ & \quad \left. + (1 - P_i)U[W_0 - \pi] \right) \quad (1) \end{aligned}$$

但し、 $i = H, L$, $D < K$, $\begin{cases} 0 \leq \alpha < 1 & : \text{Direct} \\ \alpha = 1 & : \text{Agent} \end{cases}$

D:免責金額 K:保険金額＝損害額 π :保険料 W_0 :主体の初期の富 α :保険金受取確実性

Q:損害が発生した時にそれが保険事故である条件付き発生確率

P:損害発生確率

但し、 α, Q, P は確率を表すパラメータであり、 $[0,1]$ の範囲を取る。

この式はまず損害発生確率Pによって損害が発生した時としなかった時の状態が表現されている。さらに右辺第1項の損害が発生した時には、それが付保損害だったのか非付保損害だったのかで状況が2つ存在することになり、加えて付保損害であったとしても保険金を確実に受け取ることができない可能性が α によって表されている。保険金の受け取りが確実でない状況としては、損害を保険でカバーすることができるのか契約者自身が分からず報告をしないと行ったケースが考えられ、その確実性を表す α については契約者の保険金請求サポートが充実している代理店の方が高く、直販の方が低いことが想定できる。ここでは以降の数値例において簡単化のために代理店を $\alpha=1$ 、直販を α が1未満とするが、この部分については両者に違いがあり代理店の方が高い状況であればどのような値であっても後の帰結に影響しない。

また保険料 π は選んだチャンネルに依存する。チャンネル間の差を明示的にするため付加保険料部分の複雑な式化は避け、代理店コストAのみ表すこととする。すると、次のような式で両チャンネルにおける保険料率を表現できる。

$$\pi_a = (P + P_{add})[K - D + A] \quad (2)$$

$$\pi_d = (P + P_{add})[K - D] \quad (3)$$

P:損害発生確率 K:保険金額 D:免責金額 A:代理店コスト

どちらのチャンネルを選択したとしても契約者の選ぶことのできる保険商品は補償範囲の広い・狭い保険の2種類である。補償範囲の広い保険に加入する場合には、狭い保険に対して追加的な

保険料を要求されることになり、上記の保険料率式において P_{add} として表現される。 P や P_{add} については保険会社が決定するものであり、契約者のリスクの識別が十分に行えない今回の市場においては一律の値を全契約者に提示する。つまり固定的な値であり、狭い保険を選ぶ場合には 0 となる。

契約者にとって操作可能な変数は免責金額 D のみであり、上記の最大化式は最適免責金額 D^* を決定するものである。2 チャネル・2 商品あるため契約者は 4 通りの組み合わせを検討し、それぞれの状況において最適免責金額を求めることになる。その後、それら 4 本の最大化式の中から最も高い期待効用となるものを選択することになる。その結果、次の命題が成立する。

命題 4.1

以下の不等式が成立する場合において、代理店チャネルが H,L 双方のリスクタイプから選好される一括均衡が成立する。

$$E_H\{U[W_0 - X - \pi_a(\max(D_{Ha}^*, 0))]\} > E_H\{U[W_0 - X - \pi_a(D_{Ha}^*)]\} \quad (4)$$

$$E_L\{U[W_0 - X - \pi_a(\max(D_{La}^*, 0))]\} > E_L\{U[W_0 - X - \pi_a(D_{La}^*)]\} \quad (5)$$

証明は付録 2 参照。

4.2 シミュレーション

上記命題から導かれる均衡の頑健性についてシミュレーションを行うことで確認する。

効用関数については先行研究に倣い指数関数型効用を想定し、 $U(W) = -\lambda \exp(-\lambda W)$ とした。最適免責金額は期待効用最大化式（1）を微分した式を 0 と置くことで求めることができる。上記効用関数から最適免責金額 D^* は以下のように計算することができる。

$$D^* = \frac{1}{\lambda} \ln \left\{ \frac{P}{Q(1-\alpha P)} \left[\left(\frac{1-P_i}{P_i} \right) + (1-\alpha Q) \exp(\lambda K) \right] \right\} \quad (6)$$

$$i = H, L$$

但し、免責金額の特性から以下の点に注意する。

$$\max(D^*, 0) \quad (7)$$

各パラメータの設定については以下のように設定した。リスクファクターベクトルのみランダムな値を用いており、 P_L 、 P_H 、 Q の 3 つの値はそこから求められている。その他恣意的に設定できる部分については計算の容易な数値に設定しているほか、 α は仮定より代理店チャネルで 1、直販チャネルで 0.9 となるような 2 値を与えている。 P_{add} については Robinson and Wouter Botzn (2019) によって低頻度・大規模損害リスクの発生率が 0.05 を下回る程度であることが指摘され

ていることからそれを十分下回る条件を設け、さらにリスクファクターベクトル内における該当箇所 N 個のリスクの平均と照らして整合的になるよう 0.005 とした。

図表4 パラメータの設定

パラメータ	値	名称
J	8	L のリスクファクター数
$J+N$	10	H のリスクファクター数
P_L	0.12	L の損害発生確率
P_H	0.23	H の損害発生確率
Q	0.86	付保損害発生確率
P_{add}	0.005	追加補償範囲の予想損害率
K	1000	保険金額・損害額
λ	0.01	絶対的リスク回避度
A	10	代理店コスト
α	0.9 or 1	保険金受取確率

以上の設定の下、保険会社が任意で設定する損害率 P を変化させたときに均衡がどのように変化するかを確認する。 P は保険料式 (2) (3) に含まれる変数であることから、 P の変化は保険料率を変化させることに繋がるため、つまり保険に加入することによる期待保険金額という対価に対して支払う保険料の上下動による均衡の変化を確認することを意味する。 L や H が自認している自身の損害率は 0.1 から 0.2 程度であることから、 P が高くなるにつれて割高な保険であると捉えることになり、反対に 0.1 を下回るような水準においては保険が割安に提供されていると捉えることになる。

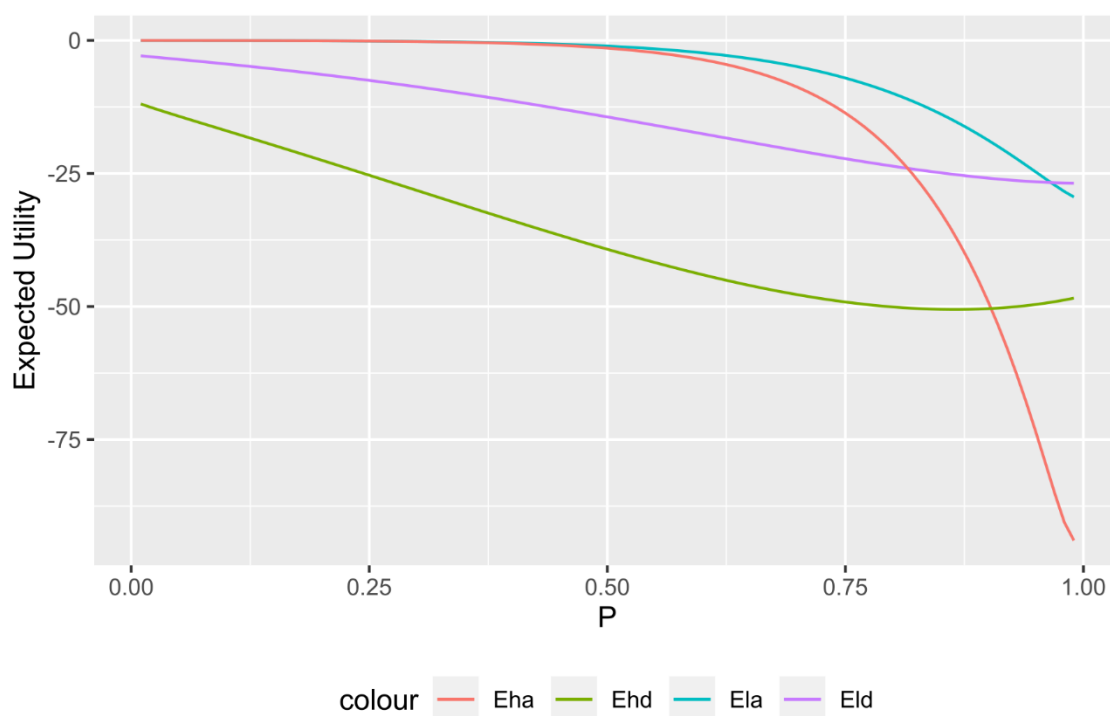
シミュレーションの結果は図表5のようになる。モデル上で L と H がそれぞれ取りうる選択肢4通りを計算し、各チャネルの高い期待効用を示す方のみ表示している。すなわち、 L は ELa^{10} と ELd の比較から代理店チャネル a を選好することが分かり、 H も EHa と EHd の比較から代理店チャネル a を同じく選好することが見て取れる。その結果代理店チャネルの一括均衡が成立していることになる。

一方、 P が非常に高い 0.9 付近においては交点が見られ、直販チャネルの一括均衡となっている。これは P が L や H が自認している損害率よりも極めて高くなっている状況においては、代理店チャネルの提示する保険料が極めて割高だと感じてしまうことを意味し、期待受取保険金が出たとしても直販チャネルの提示するより安価な保険料を選好することになる。ただし現実的な観点から、こうした大幅なずれを持ったリスク算定を保険会社が行うことは考えにくく、また P が 1 に近い高い確率で損害が発生するということは保険化困難であることからこうした直

¹⁰ L, H が契約者のリスクの高低を示し、 a, d が代理店 a と直販 d を示している。

販チャネルの一括均衡が起こる可能性は限りなく小さいと考えることができる。その意味において、このモデル上で代理店チャネルの一括均衡が成立する可能性は高く、現実の代理店の支配的なシェアと整合的な結果を導くモデルであると言える。

図表5 シミュレーション結果



5. パンデミックの影響と販売チャネル

5.1 非対面営業の拡大の影響

パンデミック下の変化としてリモートワーク・非対面営業の推進が挙げられた。これが保険販売時や保険金支払い時において販売チャネルに影響を与えることになる。代理店と直販の2種類のチャネルにおける差として、概して代理店は顧客との接点の多さが強みであり、直販は多くの面でサービスの質が劣るとされてきた。しかしこうしたサービスの質の差については、パンデミック下における影響として、代理店のサービスの質を落とし、直販の質を上げることで差がしゅくしょうして行くことが考えられる。とりわけモデル化に際して適用されたサービスの質を表す変数は期待受取保険金であり、保険金請求時におけるサポートや損害査定における精度が重要な要素になるが、これらが両チャネルで均質化することによりこの変数が近い値に近づいていくことが考えられる。

すると、3章にて議論したモデルにおける保険金受取確率 α が両チャネルで同一の値に近づく

ことが想定できる。仮に両チャンネルが現状不慣れで十分な準備の整っていないリモートワークを導入することを想定するのであれば α は両チャンネルで低い値になるであろうし、今後こうした環境が当然となるような中で技術的・教育的な面での向上が見込まれれば高い値になっていくことも想定できる。いずれにしても両チャンネル同一の値になることが重要な変化であり、このような変化を通じて販売チャンネルシェアにどのような変化が見られるのかをモデルで確認することになる。先ほどのモデル（1）に立ち返れば、両チャンネルで同一の α となる場合、同じ補償範囲の保険に加入する際にはチャンネル間の差は保険料にのみ表れることになる。さらに保険料における差は代理店コスト A のみであり、補償範囲の広い保険、狭い保険のどちらに加入する場合にも代理店チャンネルはその分だけ劣ることになる。これは得られるものが同じであるにもかかわらず、その値段が異なるために生じる結果であり、そのため代理店コスト A に変化が無い場合には直販チャンネルの一括均衡が成立することが容易にわかる。この代理店コスト A は契約者と代理店の間の関係で決まるわけではない。代理店と保険会社の間で手数料として生じるものであり、したがって代理店がリモートワークを導入するなどの販売形態の変化を起こしたとしても即時に代理店コスト A が変化するとは考えにくい。このような観点からすれば非対面販売とリモートワークが急促進された 2020 年半ば以降、直販チャンネルは優位性を持ってきたことになる。

5.2 パンデミック以降の販売チャンネル戦略変化

日本の損害保険においては、代理店チャンネルを有する保険会社と直販チャンネルを有する保険会社は別会社であることが多い。特に火災保険においては大手損害保険 3 社が直販形態をとっていないことが特徴的である。すなわち、モデル上で得られたパンデミックによる均衡の変化は、代理店チャンネルを有する大手損害保険から直販チャンネルを有する保険会社へとシェアが移っていくことを示唆している。これは現在の寡占的な市場状況からすれば大きな変化であり、こうした直販チャンネルへの追い風となる状況に対して大手保険会社が策を講じる可能性は大いに考えられる。

大手保険会社の取りうる戦略には大きく 2 つあり、それぞれ異なった均衡を生み出す。

（1）代理店チャンネルの一括均衡

まずは代理店チャンネルが直販チャンネルに対してサービスの質の差をつけることである。保険商品において付加価値をつける方法としては保険契約をよりオプションなものにする方法と、付随サービスの充実という方法があるが、保険会社自体によって開発・提供されるものである前者と比較して後者はチャンネルごとに差をつける自由度を持つ。その点で保険の直接的な中身ではない部分で顧客満足につながるサービスを代理店チャンネルが提供していくことがこの戦略で求められる。しかし、こうした新たなサービスの展開には相応のコストを伴う。これは代理店チャンネル保険会社がシェアを維持するために支払う追加的なコストであると解釈することができ、このようなコストの存在により、パンデミック以前と同様の代理店チャンネルの一括均衡を維持することができる。しかしこの戦略を取るためにはシェアを維持することによるベネフィットがコストを

上回る必要があり、この差分と代理店チャネルの処分コストを比較して上回る場合に実行されることになると考えられる。

(2) 分離均衡

一方別の戦略として直販チャネルの販売する商品を制限することが考えられる。これは代理店チャネルは補償範囲の広い保険のみ、直販チャネルは狭い保険のみ販売するという制限であり、その結果モデルから分離均衡が成立する。先のモデルにおいて、契約者が持っていた4つの選択肢を2つに制限するような形で機能し、高リスク者Hは代理店チャネルを利用して補償範囲の広い保険に加入し、低リスク者Lは直販チャネルを利用して狭い保険に加入することになる。

直販チャネル保険会社に対する販売商品の制限は、大手保険会社による買収・新規開拓によって代理店と直販の両チャネルを同一保険会社内で持ち合わせるようになればその中で可能であり、いったん分離均衡が成立する状況を作り出すことができればスクリーニングが可能になる。これまでリスク算定が不十分であったために一括の保険料をどの契約者にも適用してきたが、スクリーニングにより代理店チャネルをHが、直販チャネルをLが利用することを知ることができれば、代理店チャネルで提供する保険料率を引き上げ、直販チャネルの方を引き下げることが可能になる。両チャネルを持つ保険会社がより安価な保険料率で直販チャネルを提供することにより、直販チャネルのみ持っている保険会社は選好されなくなってしまうことで淘汰される。

ただこのような状況下においても従来の代理店チャネル保険会社にとってはコストが存在する。これまで代理店チャネルを通じて得ていたシェアの一部を自社内部で併せ持つことになった直販チャネルに移転することになる。すると代理店コストAが除かれたより安価な保険料収入に置き換わることになってしまい、減収となる。これはスクリーニングによってリスク算定の精度が高まったことによる利益と足し合わせることで、スクリーニング・ベネフィット/コストだと解釈することができる。

両戦略を比較した場合には代理店チャネル保険会社にとって、単にコストを支払って代理店チャネルの一括均衡を維持するよりもスクリーニングによるベネフィットが生じる後者の方が魅力的に感じるかもしれない。そのような状況においては現在の代理店チャネル一括均衡から分離均衡へと均衡が変化することになり、モデルから直接得られた直販チャネルの一括均衡よりもシェアは低いと思われるものの、直販チャネルのシェアが伸びることがパンデミックによる販売チャネル構造の変化だと示唆される。

6. 結論

本論文の目的は、パンデミックにより促進された非対面販売の拡大やデジタル化の進展が、保険会社の販売チャネル戦略にどのような変化をもたらすのかを明らかにすることであった。期待

効用モデルを用いて契約者の選好の変化を見ることが、代理店主体のチャネル構造が直販チャネルが拡大する方向に進むことが見込まれ、そのような変化に対する販売チャネル戦略の変化として、代理店チャネルを有する大手損害保険会社が直販チャネルを自社内に有することで販売商品を制御し、両チャネルの共存を図ることが示唆された。

貢献としては以下の2点が挙げられる。まず、保険の販売チャネル分析に商品戦略を導入した新たなモデルを用いた点である。火災保険において顕著に見られる商品の2分化は、これまで1ファクターによる損害のみを補償する保険を仮定してきた他のモデルと異なり、リスクファクター数を増やしていくことでそれぞれのファクターの特性を含めて見ることができる。そのため、損害の規模や確率を区別する形で応用でき、近年話題になっている自然災害等の研究に適用可能である。次にパンデミックにおける変化の方向性を示した点である。現在進行形で続いているパンデミックの影響を定量的に測るには課題が残るため、経済モデルを用いてその方向性を明らかにしたことにより一定の貢献があると考えられる。

最後に、今後の課題としては用いたモデルの簡易さが挙げられる。単純化の仮定をいくつも設ける形でモデル化したため最新のより複雑な意思決定モデルを適用するには至らなかった。今後より精緻な分析を行うためにモデルを拡張していく必要がある。

参考文献

- [1] Arrow, Kenneth J. (1963): "Uncertainty and Welfare Economics of Medical Care," The American Economic Review, 53 (5), 941-973.
- [2] Barrese, J., Doeringhaus, H. I. and Nelson, J. M. (1995) "Do Independent Agent Insurers Provide Superior Service? The Insurance Marketing Puzzle," The Journal of Risk and Insurance, 62 (2), 297-308.
- [3] Barrese, J. and Nelson, J. M. (1992) "Independent and Exclusive Agency Insurers: A Re-examination of the Cost Differential," The Journal of Risk and Insurance, 59, 375-397.
- [4] Cather, David A., Gustavson, Sandra G. and Trieschmann, James S. (1985) "A Profitability Analysis of Property-Liability Insurers Using Alternative Distribution Systems," The Journal of Risk and Insurance, 52, 321-332.
- [5] Cummins, J. D. and Weisbart, S. N. (1977) "The Impact of Consumer Services on Independent Insurance Agency Performance," IMA Education and Research Foundation.
- [6] Etgar, M. (1976) "Service Performance of Insurance Distributions," The Journal of Risk and Insurance, 43, 487-499.
- [7] Flanigan, G. B., Winkler, D. T. and Johnson, J. E. (1993) "Cost Differences of Distribution Systems by Line in the Property and Liability Insurance Industry," The Journal of Insurance Issues, 16 (2), 59-73.
- [8] Grossman, S. and Hart, O. (1986) "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," The journal of Political Economy, 94.

- [9] Hsieh, S.-H., Liu, C.-T. and Tzeng, L.Y. (2014) “Insurance Marketing Channel as a Screening Mechanism: Empirical Evidences from Taiwan Automobile Insurance Market,” *The Geneva Papers*, 39, 90-103.
- [10] Joskow, P. (1973) “Cartels, Competition and Regulation in the Property-Liability Insurance Industry,” *Bell Journal of Economics*, 4, 375-427.
- [11] Kim, W.-J., Mayers, D. and Smith, C. W. (1996) “On the Choice of Insurance Distribution Systems,” *The Journal of Risk and Insurance*, 63 (2), 207-227.
- [12] Marvel, H. P. (1982) “Exclusive Dealing,” *Journal of Law and Economics*, 25, 1-25.
- [13] Pauly, M., Kunreuther, H. and Kleindorfer, P. (1986) “Regulation and Quality Competition in the US Insurance Industry,” *The Economics of Insurance Regulation*, chapter 3.
- [14] Posey, L. L. and Yavas, A. (1995) “A Search Model of Marketing Systems in Property-liability Insurance,” *The Journal of Risk and Insurance*, 62 (4), 666-689.
- [15] Regan, L. and Tennyson, S. (1996) “Agent Discretion and the Choice of Insurance Marketing System,” *Journal of Law and Economics*, 39, 637-666.
- [16] Rothschild, M. and Stiglitz, J. (1976) “Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information,” *The Quarterly Journal of Economic* 90, 629-649.
- [17] Rubio-Misas, M. (2022) “Bancassurance and the Coexistence of Multiple Insurance Distribution Channels,” *International Journal of Bank Marketing*, 40(4).
- [18] Sass, T.B. and Gisser, M. (1989) “Agency Cost, Firm Size, and Exclusive Dealing,” *Journal of Law and Economics*, 32(2), 381-400.
- [19] Venezia, I., Galai, D. and Shapira, Z. (1999) “Exclusive vs. Independent Agents: A Separating Equilibrium Approach,” *Journal of Economic Behavior & Organization*, 40(4), 443-456
- [20] 井口富夫「産業組織論の観点からみた保険販売チャネルの多様化」『保険学雑誌』第 588 号 (2005 年), pp.4-18
- [21] 石坂元一, 柳瀬典由「米国の保険産業における募集チャネルの多様化に関する一考察—先行研究のレビューを中心として—」『生命保険論集』第 151 号, 2005 年
- [22] 田島槇子「住宅取得のリスクマネジメント」『保険研究』第 71 集, 2019 年
- [23] 根本篤司「損害保険業の販売チャネルに関する一考察—複数チャネルによる情報伝達をめぐって—」『損害保険研究』第 80 号 (2018 年), pp.65-88

統計・資料

- [24] 損害保険協会 HP (募集形態に関する年次データ), 2022 年 5 月 21 日参照
- [25] 損害保険料率算出機構統計集, 火災保険統計, 2020 年度版

付録1 本論文におけるリスクの定義

特定の損害を被る場合にはその損害を引き起こすリスクファクターが存在する。例えば住宅火災が発生する要因としてはタバコ、カセットコンロなどが考えられ、もっと細分化すれば場所や気象条件など細かな設定によって多くの状態が存在する。これを有限個のリスクファクターとして捉え、それぞれについてその発生確率を与えたリスクファクターベクトルを考えることができる。2つ以上のリスクファクターが同時に顕在化しない仮定を置けば、 $J+N$ 個という有限個のリスクファクターがあるとする世界において、リスクは次のような加重平均の形で表現可能である。但し、 p_{ij} はリスクファクターベクトルにおける要素である。

$$P_i = \sum_{j=1}^{J+N} p_{ij} \quad (A1)$$

このようにして求められた P_i が個人 i の持つ損害発生確率である。

上記の仮定より、リスクの高低は次のように定義する。

(i) $p_{Hj} \geq p_{Lj} \quad \forall j$ 但し少なくとも1つのリスクの源泉において $p_{Hj} > p_{Lj}$ が成立している。

(ii) H は $J+N$ 個のリスクの源泉を、 L は J 個のリスクの源泉を有する。

補償範囲の広い保険商品は J 個のリスクの源泉に対する補償を基本とし、 N 個の源泉に対して追加の補償を提供し、狭い保険は一方で J 個の補償しか提供しないとすれば以降の議論を単純化できる。

(i) は損害確率の大小関係で説明するものであり、従来想定されてきた単一のリスク源泉におけるリスクの高低を説明するものと変わりがない。一方で (ii) は単純化するために設定した追加の仮定である。本来的にはいかなるリスクも「絶対に」起きないとは言い切れない。そのためすべての人が $J+N$ 個のリスクの源泉を有していると仮定することの方が望ましいかもしれないが、これは本質的な問題とはならない

付録2 命題 4.1 の証明

命題の式 (4)、(5) が成立する場合に $\pi_a(\max(D_{Ha}^*, 0))$ 、 $\pi_a(\max(D_{La}^*, 0))$ 以外の契約を保険の需要側・供給側双方が利用するインセンティブを持たないことを示すことで証明される。

(4)、(5) が成立する状況において、直販チャネルが低リスク者 L にとって代理店チャネルよりも魅力的になるような契約 $\pi_d(D')$ を提示したとする。これは代理店チャネルの提示する $\pi_a(\max(D_{La}^*, 0))$ よりも魅力的なものであるから、(5) よりも低い保険料になるはずであり、

$$\pi_d(D') < \pi_d(D_{Ld}^*) \quad (A2)$$

となる。そして保険会社は競争の存在により公平な価格、すなわち保険数理に基づいた保険料設計を行うため、直販チャネルの保険料式 (3) 式に従い、

$$\pi_d(D') = (P + P_{add})[K - D'] \quad (A3)$$

となる。(A2)の関係を満たすためには免責金額は $D' > D_{Ld}^*$ となるが、これは期待効用最大化問題の解よりも大きな免責金額を契約者に要求することを意味し、自己負担の増加から期待効用の最大化がなされていない。すると、その他の直販チャネル保険会社によって契約者の期待効用最大化の意味でより選好される契約を提示することができる。その点で $\pi(D')$ のような契約は持続可能ではない。より優位な契約は最大化問題の解である $\pi_d(D_{Ld}^*)$ で均衡し、これは命題の式 (5) より代理店チャネルの提供する $\pi_a(\max(D_{La}^*, 0))$ には勝らないため、低リスク者に提供されない。

同様に高リスク者に対しても最大化問題の解となる免責金額以外での保険料で均衡しないため、命題式 (4) の関係が成立する。

□

CSR が顧客ベースの ブランド・エクイティに与える影響

福地 駿乃介

<要 約>

本論の目的は、CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える影響を、企業ブランドの事業特性に注目し、実証的に解明することである。既存文献の経験的知見から、企業のCSR 活動は顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与えると仮定した。また、その正の影響は、事業特性により異なることを予想した。パネルデータを用いた実証分析を行い、仮説の一部を支持する結果となった。

<キーワード>

企業の社会的責任, CSR, 顧客ベースのブランド・エクイティ, BtoB 企業ブランド, BtoC 企業ブランド, パネルデータ, 変量効果モデル推定

1. はじめに

近年、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, 以下、CSR）に注目が集まってお

り、企業は経営プロセスに社会性を組み込み、社会課題の解決についても積極的に取り組むことで、持続可能な発展に貢献することが求められている（谷本，2020）。

CSRに関連する企業のブランド戦略に注目すると、企業ブランドは自社のサイトなどを通じて、社会課題の解決についての取り組みを発信している。企業ブランドのミッションやアイデンティティに社会的側面を統合することは、製品差別化の程度が低下し、企業間の競争が激化する中で、顧客との関係を強化する重要な手段であることが指摘されており(Bhattacharya and Sen, 2004)，従って企業の CSR に関する取り組みを顧客が認知することで、企業ブランドはブランド差別化を実現できると考えられる。このようにして差別化に成功したブランドは、企業業績を向上させる重要なブランド・エクイティを形成することができる(Peloza and Shang, 2011)。

マーケティング分野における既存文献では、CSR が顧客の信頼やブランド・イメージ、顧客満足などを媒介して、ブランド・ロイヤルティやブランド・エクイティに与える影響について実験的手法、サーベイデータを利用して明らかにしてきた(e.g., Agunis and Glavas, 2012; Iglesias et al., 2020; Liu et al., 2014)。また、2次データを用いた実証研究がいくつか行われており、それらの研究は CSR の多次元性に注目し、異なる次元の CSR がブランド・エクイティに与える影響を解明することを試みている(e.g., Torres et al., 2012)。これらの文献では、CSR とブランド・エクイティの間に概ね正の関係を確認している。

ただ、これらの既存文献にはいくつかの限界があり、特に2次データを利用した研究に注目すると、サンプルとして取り上げられる企業ブランドが、比較的企業規模が大きいグローバル・ブランドに限定されており、上記の検証結果が国内の企業や企業規模の小さい企業に一般化されるか疑問が残る。また、上記の研究群は CSR 活動の顧客からの可視性について、CSR 活動が対象とするステークホルダーに注目した研究はあるものの、企業ブランドの事業特性、即ち BtoB 事業を行う企業ブランドと BtoC 事業を行う企業ブランドの違いに注目した論文は見当たらない。顧客の視点から、企業ブランドに対する CSR 活動の可視性は事業特性により異なることが考えられ、従ってブランド・エクイティに与える影響も異なることが考えられる。BtoB 事業を中心に行う企業ブランドにとっても最終顧客との関係構築は重要な課題となっており(崔, 2014)、ブランド戦略としての CSR がブランド・エクイティに与える影響を明らかにすることは重要であると考えられる。

そこで本研究の目的は、日本国内で利用可能なデータから、CSR 活動を複数の次元で捉え、企業規模の点で既存文献より広範な企業ブランドを対象に、CSR 活動がブランド・エクイティに与える影響を実証的に解明することである。特に CSR 活動の顧客からの可視性の観点から、企業ブランドの事業特性に注目し、BtoB 事業を中心に行う企業ブランドと BtoC 事業を中心に行う企業ブランドの差に注目した分析を行うことで、その関係を検証することを目的とする。

本論は以下、次のように構成される。第2章では既存文献のレビューを行い、構成概念の定義、それらの関係を取り上げた既存文献についての整理を行う。第3章では仮説を提示し、第4章で実証分析に関する説明を行う。第5章で分析結果とその考察を行い、最後に今後の課題

について述べる。

2. 既存文献レビュー

2-1. CSR の定義

既存文献では、CSR について研究ごとに様々な定義がされてきた。例えば、Carroll(1979)は、CSR には経済的、法的、倫理的、裁量的な4つの次元が含まれていることを指摘した。また、McWilliams and Siegel(2001)では CSR を、企業の利益や法律で要求されていることを超えて、なんらかの社会的利益を促進すると思われる行動と定義した。その後、Dahlsrud(2008)は、既存文献における CSR の37個の定義を分析し、環境性、社会性、ステークホルダー、経済性、自発性の5つの次元が存在することを確認した。他にも Sen et al.(2016)は、ビジネス・プラクティス、ビジネス・ポリシー、ビジネスの資源を通じて長期的な経済的、社会的、環境的ウェル・ビーイングを最大化するための企業またはブランドのコミットメントと CSR を定義した。日本においては谷本(2020)が、経営プロセスに社会的公正性、倫理性を組みこみ、ステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たすこと、社会的事業、フィランソロピー活動を通じて社会課題に取り組み、持続可能な発展に貢献することとして CSR を定義した。

以上の定義を概観すると、CSR は対象となるステークホルダーや法的要件を含む多次元的な概念であり、その活動を通じて社会に対し何らかの価値を提供することに焦点が当てられていると考えられる。そこで本論では CSR を、倫理的、法的要件を満たしながら、社会や環境、ステークホルダーに対して便益を提供する活動、と定義する。

2-2. ブランド・エクイティの定義

ブランド・エクイティは企業にとって、企業業績に正の影響を与える重要な無形資産である(Swaminathan et al., 2022)。Aaker(1991)はブランド・エクイティをブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産、負債の集合と定義し、ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、その他のブランド資産の次元から構成される概念として定義した。また、ブランド・ロイヤルティや知覚品質が価格プレミアムを与える潜在力があることを指摘した。その後、Keller(1993)もブランド・エクイティについての議論を行い、ブランド・エクイティを、ブランドのマーケティングへの消費者の反応にブランド知識が与える異なる影響と定義した。その後、ブランド研究の今後の進展を試みた研究で、その測定方法について、顧客、財務、企業の3つの側面が提示された(Keller and Lehmann, 2006)。顧客の側面は、特定企業やブランドに対する非客観的な評価であり、目的の製品を超えた愛着や関連性を持つようになることである。また、顧客の側面から見た顧客ベースのブランド・エクイティには、ブランド認

知、連想、態度、愛着という認知的側面と、購買や口コミという行動的側面があることを指摘した。一方、財務的側面は、ブランドが市場でもたらしうる価値のことであり、企業の側面は、ブランド名により企業にもたらされる付加価値である。本論では、日本企業ブランドで測定可能な顧客の側面からブランド・エクイティを測定し、分析を行う。

2-3. CSR とブランド・エクイティに関する既存文献

CSR とブランド・エクイティに関する既存文献は、大きく2次データを用いたものとサーベイデータを利用したもの到大別される。

2次データを用いた実証分析は、Torres et al.(2012)がグローバル・ブランドを対象にその関係を実証的に解明した。上記の研究では、CSR を1次元で捉えるほか、従業員、顧客、地域社会、サプライヤー、企業統治の5つの次元について、経験的知見よりブランド・エクイティと正の関係を予想した。そのほか、顧客から見たCSR活動の可視性に注目し、地域社会に対するCSR活動がそれらの関係を正に調整する効果を検討した。仮説は概ね支持され、1次元のCSR及び全ての次元のCSRについて、ブランド・エクイティと正の関係を確認した。また、地域社会に対するCSRによる正の調整効果を明らかにした。Yang and Basile(2018)は米国のグローバル・ブランドを対象にCSRとブランド・エクイティに関する実証研究を行った。彼らはCSRの次元のうち、従業員、製品、環境、企業統治、地域社会、多様性の6つの次元に注目した。その結果、既存文献とは異なる結果が確認され、多様性と企業統治はブランド・エクイティと正の関係を確認したが、従業員はブランド・エクイティに負の影響を与えるほか、その他の次元のCSRはブランド・エクイティに有意な影響を与えなかった。その後、Kim et al.(2021)もグローバル・ブランドを対象とした実証分析を行い、こちらも既存文献とは異なる結果を得た。具体的には、製品、環境、地域社会、従業員、多様性の5つの次元について、製品とブランド・エクイティの間に負の影響を確認し、その他の次元のCSRはブランド・エクイティに正の影響を与えることを明らかにした。また、従業員、多様性、製品についてのCSRがブランド・エクイティに与える影響を、企業規模が正に調整することが実証された。

このように、2次データを用いた実証分析はその結果が研究ごとに異なり、各次元のCSRとブランド・エクイティの関係には考察の余地が残る。また、従属変数で用いられるブランド・エクイティは、グローバル・ブランドを評価するInterbrand社やBrand Finance社が公表するデータを用いて測定が行われている。これらのランキングで取り上げられる企業ブランドは、比較的企業規模が大きく、顧客からの認知が高いため、CSR活動に対する信頼の形成が容易であることが考えられる。また、これらの企業はスラック・リソースを有しているため、CSR活動についての広告を積極的に行うなど、CSR活動を効果的にブランド・エクイティの向上に結びつけられる可能性が高いことも考えられる。最後に、上記の研究群は地域社会に対するCSRや企業規模など、顧客から見た企業ブランドやCSR活動の可視性の差に注目し、その相乗効果を検討している。可視性に注目すると、企業が行う事業特性によってもCSRがブランド・エク

イティに与える影響は異なることが考えられるが、既存研究はその効果を実証していない。

以上をまとめると、2次データを用いた実証分析においては、企業規模が比較的大きい企業ブランドが分析対象となっており、企業規模の比較的小さい企業のCSR活動について、ブランド・エクイティに対する戦略的有効性は明らかになっていないと指摘できる。また、事業特性による効果についても検討されていないと言える。

上記の他に、サーベイデータを利用しCSRとブランド・エクイティの関係を検証した研究が多くある(e.g., Chen, 2010; Hur et al., 2014)。これらの研究は一般消費者、あるいは顧客を対象とした調査票をもとに分析を行っており、その多くが両者の間に正の関係を確認している。これらの既存文献の多くは、多次元的なCSR活動を単一の概念として測定しており、CSR活動からブランド・エクイティに与える影響の多次元間の差は検討されていない。

以上の2群の研究限界を踏まえ、本論では日本の企業ブランドをサンプルとした実証分析を行う。特に既存文献の限界を踏まえ、CSR活動を多次元的に捉えながら、既存文献よりも広範な企業規模の企業ブランドを取り扱い、事業特性の差に注目した分析を行うことを、本論の目的とする。

3. 仮説の提示

3-1. CSRが顧客ベースのブランド・エクイティに与える影響

既存文献の多くは、CSRがブランド・エクイティに正の影響を与えることを実証している(e.g., Sierra et al., 2017)。企業、ブランドが行うCSR活動はブランドに対する信頼を生み出し(e.g., Hur et al., 2014; Stanaland et al., 2011)、信頼されたブランドはポジティブなブランド・イメージ(e.g., Iglesias et al., 2019; Ramesh et al., 2018)、顧客満足(Chen et al., 2010; Luo and Bhattacharya, 2006)、ブランドに対する愛着(e.g., Heinberg et al., 2021; Sierra et al., 2017)の形成を実現する。そして、これらがブランドに対する態度(Groza et al., 2011; Xie et al., 2019)、知覚品質(e.g., Staut et al., 2014; Liu et al., 2014)に正の影響を与え、ブランド・エクイティ(Sierra et al., 2017; Torres et al., 2012)、あるいはブランド・ロイヤルティ(e.g., Markovic et al., 2018; Park et al., 2017)、購買意図(e.g., Chen and Chang, 2012; Kim et al., 2017)、ポジティブな口コミ(Markovic et al., 2018)といった顧客に関連するブランド成果に正の影響を与えることが明らかになっている。

以上をまとめると、CSR活動は企業ブランドに対する顧客からの信頼を形成し、認知的側面と行動的側面を持つ顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与えると予想される。したがって、

H1：CSRは顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与える

3-2. BtoB, 混合, BtoC 企業ブランドと顧客ベースのブランド・エクイティ

本論では BtoC 事業を中心に行う企業ブランド, BtoB 事業と BtoC 事業をどちらも行う混合企業ブランド, BtoB 事業を中心に行う企業ブランドを区別して CSR と顧客ベースのブランド・エクイティの関係を実証する。BtoC 企業ブランドと混合企業ブランドは BtoB 企業ブランドと比較して, 製品やサービスを通じて顧客に認知され, 顧客との関係構築を行いやすいと考えられる。顧客はそれらを通じてブランドに対するイメージや態度を形成し, 製品やサービスが好ましい場合には, 購買や推奨といった行動的なロイヤルティを示しやすい。一方で BtoB 企業ブランドは, 最終消費者との関係構築が難しく, 顧客からの認知獲得や行動的なロイヤルティ形成を実現することが難しいと考えられる。したがって,

H2-1: BtoB 企業ブランドと比較して, 混合企業ブランドの方が顧客ベースのブランド・エクイティが高い

H2-2: BtoB 企業ブランドと比較して, BtoC 企業ブランドの方が顧客ベースのブランド・エクイティが高い

3-3. BtoB, 混合, BtoC 企業ブランドの CSR と顧客ベースのブランド・エクイティ

既存文献では, CSR 活動の可視性がブランド・エクイティに正の影響を与える重要な要因であることが指摘されている (Torres et al., 2012)。BtoC 企業ブランドは, 顧客との関係構築を行う際に, CSR 活動に関連する情報を伝え, 製品やサービスを通じて CSR の取り組みを顧客に観察されやすいと言える。一方, BtoB 企業ブランドは最終消費者との関係構築が難しく, CSR 活動について顧客から認識されにくいいため, CSR 活動によるブランド・エクイティの向上は BtoC 企業ブランドと比較して難しいと考えられる。したがって,

H3-1: CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える正の影響は, BtoB 企業ブランドと比較して混合企業ブランドの方が強い

H3-2: CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える正の影響は, BtoB 企業ブランドと比較して BtoC 企業ブランドの方が強い

3-4. 異なる次元の CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える影響

異なる次元の CSR 活動についても, 企業, ブランドに対する信頼を形成することで顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与えると予想される。

従業員に対する CSR は, 信頼できる組織であるという顧客の認識を促し, ブランドの製品やサービスに対する信頼を高めることが明らかになっている (Minor and Morgan, 2011)。また, 従

業員が満足することにより、企業内組織におけるパフォーマンスを向上させ(Carmeil et al., 2007; Carlini and Grace, 2021)、製品やサービスの品質を高め、ブランド・エクイティに正の影響を与えることが予想される。

環境に対する CSR は、ブランドへの信頼、グリーンなブランド・イメージを顧客に形成させ、ブランド・エクイティに正の影響を与えることが明らかになっている。また、環境に対する取り組みは企業外部の活動であるため、可視性が高く(Yang and Basile, 2018)、多様なマーケティング・ミックスで顧客に認知されるため(Menon et al., 1999)、信頼される可能性が高い。

企業統治に関する CSR は、信頼される組織であるという顧客からの認識を促し、倫理的な生産体制、製品、サービス提供であるという信頼を高めること(Jamali et al., 2008)が明らかになっている。

地域社会に対する CSR は、受益者が外部であり、自社の利益を超越しているという認識を与え、信頼を高めると考えられている(Yang and Basile, 2018)。また、地域社会に対する活動は可視性が高く、信頼される可能性が高いことが指摘されている(Torres et al., 2012)。

以上より、

H4-1：従業員，-2：環境，-3：企業統治，-4：地域社会に対する CSR は顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与える

3-5. BtoB, 混合, BtoC 企業ブランドの異なる次元の CSR と顧客ベースのブランド・エクイティ

3-2 での議論と同様に、BtoB 企業ブランドと比較すると、混合企業ブランド、BtoC 企業ブランドの方が顧客ベースのブランド・エクイティが高く、また、3-3 と同様に、異なる次元の CSR 活動においても、BtoB 企業ブランドと比較して、混合企業ブランド、BtoC 企業ブランドの方が、顧客との関係を通じて CSR 活動をブランド・エクイティの向上に結びつけやすい可能性が高い。したがって、

H5-1：BtoB 企業ブランドと比較して、混合企業ブランドの方が顧客ベースのブランド・エクイティが高い

H5-2：BtoB 企業ブランドと比較して、BtoC 企業ブランドの方が顧客ベースのブランド・エクイティが高い

H6-1：従業員，-2：環境，-3：企業統治，-4：地域社会に対する CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える正の影響は、BtoB 企業ブランドと比較して混合企業ブランドの方が強い

H6-5：従業員，-6：環境，-7：企業統治，-8：地域社会に対する CSR が顧客ベースのブ

ランド・エクイティに与える正の影響は、BtoB 企業ブランドと比較して BtoC 企業ブランドの方が強い

4. 実証分析

4-1. 変数の測定

本論のサンプルは、3つのデータベースからデータを入手したパネルデータである。

独立変数である CSR は、株式会社東洋経済新報社が公表する CSR 企業総覧を用いる。CSR 企業総覧では、企業に対するアンケート調査をもとに人材活用、環境、企業統治、社会性の4つの次元について企業の CSR に関する取り組みを評価している。これらの評価は、全社、全業種統一基準のもと、C~AAA の5段階により格付けがされ、その評価方法は全項目加点方式である。本論では、5段階の格付けを1~5点の得点に変換し使用する。人材活用については、従業員に対する CSR の、社会性については、地域社会に対する CSR の代理指標とする。

従属変数である顧客ベースのブランド・エクイティは、株式会社日経リサーチが公表する日経ブランド戦略サーベイに掲載されるブランド知覚指数を用いる。ブランド知覚指数は、企業ブランドごとに自分必要度、独自性、愛着度、プレミアム、推奨意向の5つの質問を消費者に対し行い、得られた得点が平均500となるように偏差値化される。1つの企業ブランドごとに質問に回答する消費者は780名前後である。本論では、偏差値化された数値を顧客ベースのブランド・エクイティとして使用する。この測定方法については、自分必要度、独自性、愛着度の項目で、ブランド・エクイティの認知的側面を測定し、また、実際の購買行動を測定しているとは言えないが、プレミアム、推奨意向で行動意図を測定しており、行動的側面を反映する尺度を含んでいると評価できる。

本論では、コントロール変数として企業規模と売上高(Torres et al., 2012)を用いるが、これらのデータは株式会社東洋経済新報社が公表している会社四季報から入手した。企業規模は、企業の可視性がブランド・エクイティに正の影響を与えられ、売上高は、市場における取引数の大きさがブランド・エクイティと正の関係にあると考えられる。そのほか、業種と年について、ダミー変数を作成しコントロールする。業種については、東証3業種分類をもとに、類似する業種を統合し13のダミー変数を作成した(大浦, 2015)。

BtoB、混合、BtoC ブランドは、会社四季報に掲載される企業ごとの事業構成比率を参考にし、企業の事業活動における BtoC 事業の比率を算出した。ある事業に BtoB と BtoC 事業が混在する場合は、企業サイトや決算資料を参考に、BtoC 事業の割合を算出した。図1の分布より、BtoC 事業構成比率が0~5%の企業を BtoB ブランド、81~100%の企業を BtoC ブランドとし、その間の値を取る企業を混合ブランドとし、3つのカテゴリーでダミー変数を作成した。

これらのデータベースを組み合わせ、2017年~2021年までの243企業ブランドのアンバランス・パネルデータが作成された。業種別の企業ブランド数は、鉱業建設業7、食料品33、織

維パルプ紙化学 36, 医薬品 15, 石油石炭 1, ゴムガラス 8, 鉄鋼非鉄金属 9, 電気ガス 5, 陸海空運倉庫運輸 14, 情報通信 8, 卸売小売 22, 不動産 3, サービス 9, 機械機器 73, である。

4-2. 分析手法

本論では、変量効果モデル推定を行う。変量効果モデル推定のメリットは、パネルデータを使用することでデータの情報量が縦断面、横断面共に豊富であることと、ある経済主体の自己相関を考慮したモデル推定が可能な点にある(山本, 2015)。

推定される回帰式を以下に提示する。

$$\begin{aligned} \text{顧客ベースのブランド・エクイティ}_{it} \\ = a + b_1 \text{CSR 合計得点}_{it} + b_2 \text{企業規模}_{it} + b_3 \text{売上高}_{it} \\ + \text{コントロール(年, 業種)} + u_{it} \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \text{顧客ベースのブランド・エクイティ}_{it} \\ = a + b_4 \text{CSR 合計得点}_{it} + b_5 \text{混合ダミー}_{it} + b_6 \text{BtoC ダミー} \\ + b_7 \text{CSR 合計得点}_{it} \times \text{混合ダミー}_{it} + b_8 \text{CSR 合計得点}_{it} \times \text{BtoC ダミー} \\ + b_9 \text{企業規模}_{it} + b_{10} \text{売上高}_{it} + \text{コントロール(年, 業種)} + u_{it} \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{顧客ベースのブランド・エクイティ}_{it} \\ = a + b_{11} \text{従業員}_{it} + b_{12} \text{環境}_{it} + b_{13} \text{企業統治}_{it} + b_{14} \text{地域社会}_{it} \\ + b_{15} \text{企業規模}_{it} + b_{16} \text{売上高}_{it} + \text{コントロール(年, 業種)} + u_{it} \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{顧客ベースのブランド・エクイティ}_{it} \\ = a + b_{17} \text{従業員}_{it} + b_{18} \text{環境}_{it} + b_{19} \text{企業統治}_{it} + b_{20} \text{地域社会}_{it} + b_{21} \text{混合ダミー}_{it} \\ + b_{22} \text{BtoC ダミー} + b_{23} \text{従業員}_{it} \times \text{混合ダミー}_{it} + b_{24} \text{環境}_{it} \times \text{混合ダミー}_{it} \\ + b_{25} \text{企業統治}_{it} \times \text{混合ダミー}_{it} + b_{26} \text{地域社会}_{it} \times \text{混合ダミー}_{it} \\ + b_{27} \text{従業員}_{it} \times \text{BtoC ダミー}_{it} + b_{28} \text{環境}_{it} \times \text{BtoC ダミー}_{it} \\ + b_{29} \text{企業統治}_{it} \times \text{BtoC ダミー}_{it} + b_{30} \text{地域社会}_{it} \times \text{BtoC ダミー}_{it} \\ + b_{31} \text{企業規模}_{it} + b_{32} \text{売上高}_{it} + \text{コントロール(年, 業種)} + u_{it} \end{aligned} \quad (4)$$

ここで i と t はそれぞれ企業と年を表し、 u_{it} は誤差項、コントロールは年、業種をあらわすダミー変数である。

t については、独立変数と従属変数の間にラグを設けていないが、CSR の測定時期と、ブランド・エクイティの測定時期に約 1 年のラグがあるため、そのまま推定を行うことで、逆の因果に対処している。

また、独立変数と従属変数は異なるデータベースからデータを収集しているため、コモン・メソッド・バイアスは解消されている。

加えて、変量効果モデル推定においては、独立変数と誤差項の間に相関がないことを仮定している点に注意する。

5. 分析結果と考察

5-1. 分析結果

表1, 2にそれぞれ記述統計量と相関行列を示す。

表3と表4は推定結果の一覧である。

この結果より、CSRは顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与えることが明らかになり($b_1=0.971$, $p<0.05$), 仮説1は支持された。また、BtoB企業ブランドと比較して混合企業ブランド、BtoC企業ブランドは顧客ベースのブランド・エクイティが高く(それぞれ $b_5=46.562$, $p<0.05$, $b_6=88.587$, $p<0.01$), 仮説2-1, 2-2を支持する結果となった。CSRとの交差項に注目すると、BtoCダミーとの交差項は顧客ベースのブランド・エクイティと正の関係にあり($b_8=1.748$, $p<0.10$), 仮説3-2を支持することとなるが、仮説3-1は支持されなかった。

異なる次元のCSRに注目すると、仮説4は全て不支持であったが、仮説5-1, 5-2は支持された(それぞれ $b_{21}=52.846$, $p<0.05$, $b_{22}=100.912$, $p<0.01$)。交差項に注目すると、企業統治と混合ダミー、BtoCダミーの交差項のみ顧客ベースのブランド・エクイティと正の関係にあることが確認された(それぞれ $b_{25}=5.833$, $p<0.01$, $b_{29}=5.292$, $p<0.05$)。したがって仮説の6-3, 6-7は支持されたが、そのほかの仮説は支持されなかった。

5-2. 考察

分析結果より、CSRは顧客ベースのブランド・エクイティに正の影響を与えるが、事業特性に注目すると、BtoC事業を多く行う企業ブランドにおいてその関係が確認された。これは、顧客とより直接的関係を持つ企業ブランドがCSR活動によるブランド差別化を実現していることを示唆している。つまり、CSRがブランド・エクイティに正の影響を与えるには、その活動の可視性が重要であり、言い換えると、BtoB事業を中心に行う企業では、CSRによるブランド・エクイティの向上を実現できていないことが指摘できる。既存文献のサンプルは、BtoB企業ブランドであっても比較的規模が大きいもののみが扱われている。このような企業は自社のCSR活動についてより多くの広告宣伝費を投じて、顧客からの認知を獲得し、ブランド・エクイティを向上させることが可能だが、本論の結果からは、比較的規模の小さい企業ブランドがそのような戦略を取ることが難しいことが示唆される。

異なる次元の CSR に注目すると、BtoC 事業を多く行う企業が、企業統治に関する CSR に取り組むことで、顧客からの信頼を獲得し、ブランド・エクイティを向上させていると考えられる。この結果から、日本市場における消費者は、より安全で、倫理的に生産された製品、サービスを重視している可能性が高いと考えられる。一方で、既存文献で正の関係が確認された次元の CSR については、本論では正の関係が実証されなかった。多くの企業が社会に対してアカウンタビリティを果たす目的で、CSR やサステナビリティに関する情報を発信するようになっており、消費者はこれらの情報により差別的なブランド認知を形成することが難しいことが考えられる。

最後に、既存文献と本論の変数の測定方法に注目する。既存文献で用いられたデータベースは、CSR について、社会的に無責任な行動がとられた場合や、懸念事項が存在する場合には、減点処理がされている。本論で用いた CSR 企業総覧では、情報開示という観点からネガティブな情報であっても加点処理がなされている。また、ブランド・エクイティの測定方法については、既存文献では、ブランド・エクイティの測定について、財務的側面を含んだデータが用いられている。本論では顧客の側面のみを持つデータベースを使用した。このように、変数の測定方法の差により既存文献と異なる結果が得られた可能性も考えられる。

6. おわりに

本論では、日本企業ブランドのサンプルについて、CSR が顧客ベースのブランド・エクイティに与える影響を実証的に明らかにした。その際、事業特性に注目すると、BtoC 企業ブランドが CSR 活動をブランド戦略としてブランド・エクイティの向上に結びつけていること、特に企業統治の次元について、顧客ベースのブランド・エクイティと正の関係にあることを実証した。

今後の課題として、日本の産業における CSR の特性を把握し、欧米のものと比較することで、既存研究と本論の結果の解釈を広げることが挙げられる。

また、CSR 活動はブランド戦略以外にも企業業績の向上といった様々な戦略的帰結が考えられ、それらとの関係を実証することも今後の課題としてあげられる。例えば、株主や投資家ニーズに合致した CSR 活動は市場での企業の評価に反映されるかもしれない。今後、これらの関係について実証することで、企業にとっての CSR 活動の戦略的有効性が確認される可能性がある。

加えて、企業が CSR 活動を行う背景についてもさらなる議論が必要である。例えば Garcia-Rosell and Moisander(2008)は、企業が倫理的な判断を行う際のアプローチとして、本論で検討した功利主義的アプローチの他に、義務論的アプローチと徳倫理的アプローチがあることを指摘した。このような理論的背景を踏まえ、企業が CSR 活動を行う理由について検討し、企業が市場において果たす社会的役割をより明確にすることで、さらなる示唆を提示できる可能性がある。

そのほか、本論では2次データを用いた分析であり、データの制約を受けるという限界がある。例えば、顧客ベースのブランド・エクイティには顧客満足や企業評判といった変数が影響を与えうるが、それらの変数は2次データから測定することは難しく、従って本論ではその影響をコントロールできていない。この限界には、例えば2次データに加えて、サーベイによりデータを入手し、CSRがブランド・エクイティに与える影響を明確化できる可能性がある。

データの制約については、変数の測定方法についても限界があり、特に日本のデータを利用する場合には、企業の社会的に無責任な行動が与える影響を考慮する余地を残す。企業の社会的無責任行動は、近年研究が盛んに行われているが(e.g., Kang et al., 2016), その概念化や測定については統一的な見解は得られていない。今後、どのような企業の行動が無責任な行動となるのかについて、概念化も含めた検討を行う必要がある。

7. 謝辞

本論の執筆にあたり、高橋郁夫先生、高田英亮先生には多くのご指導を賜った。ここに心からの謝意を表したい。また、本報告会において、横田絵理先生、堀田一吉先生、菊澤研宗先生、牛島利明先生から大変貴重なご意見を頂戴した。ここに心からの感謝を申し上げる。最後に、本報告会のコーディネーターをお務めいただいた平野隆先生にも、深く感謝申し上げる。

表1 記述統計量

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値
顧客ベースの ブランド・エクイティ	536.517	91.687	331	775
CSR	17.560	2.371	7	20
従業員	4.443	0.684	1	5
環境	4.320	0.760	2	5
企業統治	4.337	0.747	2	5
地域社会	4.459	0.677	2	5
企業規模	38353.8	57348.04	710	370870
売上高	1757164	2972911	8150	30225681

表2 相関行列

	顧客ベースの ブランド・ エクイティ	CSR	従業員	環境	企業統治	地域社会	企業規模	売上高
顧客ベースの ブランド・ エクイティ	1.000							
CSR	-0.009	1.000						
従業員	7.0E-04	0.799	1.000					
環境	-0.058	0.832	0.540	1.000				
企業統治	-0.011	0.814	0.515	0.548	1.000			
地域社会	0.045	0.859	0.611	0.638	0.612	1.000		
企業規模	0.186	0.238	0.143	0.272	0.121	0.250	1.000	
売上高	0.106	0.195	0.148	0.229	0.063	0.206	0.765	1.000

表3 分析結果1

独立変数	1. 顧客ベースの ブランド・エクイティ	2. 顧客ベースの ブランド・エクイティ
CSR	0.971**(0.425)	0.282(0.713)
混合ダミー		46.562**(22.862)
BtoC ダミー		88.507*** (20.199)
CSR×混合ダミー		0.977(1.124)
CSR×BtoC ダミー		1.748*(1.008)
企業規模	2.0E-04*** (7.0E-05)	3.0E-04*** (8.0E-05)
売上高	1.24E-06 (8.36E-07)	1.22E-06** (5.07E-07)
鉱業建設業ダミー	-54.591* (28.573)	-55.786*** (15.881)
食料品ダミー	148.042*** (15.497)	76.665*** (14.588)
繊維パルプ紙化学ダミー	-9.633 (20.675)	-23.036* (11.935)
医薬品ダミー	34.495* (20.675)	42.027*** (12.501)
石油石炭ダミー	20.030 (72.380)	-8.634 (11.739)
ゴムガラスダミー	11.379 (26.808)	29.198 (21.943)
鉄鋼非鉄金属金属ダミー	6.282 (25.357)	15.005 (12.447)
電気ガスダミー	-56.985* (33.309)	-87.587*** (13.019)
陸海空運倉庫運輸ダミー	43.460** (20.978)	30.439 (20.652)
情報通信ダミー	-52.730** (26.739)	-67.170*** (14.331)
卸売小売ダミー	23.584 (17.655)	-25.425 (17.099)
不動産ダミー	-88.127** (42.404)	-117.302*** (12.089)
サービスダミー	20.091 (25.415)	-52.754* (32.072)
2021	-0.445 (1.352)	-0.970 (1.335)
2020	-0.093 (1.327)	-0.535 (1.323)
2019	-0.298 (1.324)	-0.648 (1.299)
2018	-0.200 (1.319)	-0.453 (1.186)
自由度調整済み決定係数	0.408	0.602

出所：報告者作成

***は1%水準で有意, **は5%水準で有意, *は10%水準で有意, カッコ内はクラスター標準誤差を示している。

年は2017年, 業種は機械・機器をベースダミーとした。

表4 分析結果2

独立変数	3. 顧客ベースの ブランド・エクイティ	4. 顧客ベースの ブランド・エクイティ
従業員	0.607(1.259)	1.503(1.986)
環境	2.053(1.373)	1.275(2.451)
企業統治	0.135(1.062)	-3.057**(1.379)
地域社会	1.604(1.539)	3.170(2.072)
混合ダミー		52.846**(24.441)
BtoC ダミー		100.912*** (21.625)
従業員×混合ダミー		-2.354(3.486)
環境 ×混合ダミー		-1.746(3.754)
企業統治 ×混合ダミー		5.833*** (2.258)
地域社会×混合ダミー		0.928(3.303)
従業員×BtoC ダミー		-1.663(3.117)
環境×BtoC ダミー		4.663(3.918)
企業統治×BtoC ダミー		5.292** (2.469)
地域社会×BtoC ダミー		-3.601(3.616)
企業規模	2.0E-04*** (7.0E-05)	3.0E-04*** (8.0E-05)
売上高	1.20E-06(8.38E-07)	1.0E-06** (5.0E-07)
鉱業建設業ダミー	-54.847* (28.688)	-56.567*** (15.918)
食料品ダミー	148.892*** (15.566)	76.165*** (14.752)
繊維パルプ紙化学ダミー	-9.308(14.984)	-22.766* (11.916)
医薬品ダミー	34.905* (20.771)	41.820*** (12.783)
石油石炭ダミー	21.671(72.687)	-8.790(12.215)
ゴムガラスダミー	11.589(26.916)	29.293(21.800)
鉄鋼非鉄金属金属ダミー	6.363(25.460)	14.986(12.463)
電気ガスダミー	-56.984* (33.444)	-87.918*** (13.085)
陸海空運倉庫運輸ダミー	43.738** (21.065)	30.205(20.561)
情報通信ダミー	-51.991* (26.862)	-66.883*** (14.532)
卸売小売ダミー	24.145(17.747)	-25.629(17.238)
不動産ダミー	-87.510** (42.585)	-119.120*** (12.378)
サービスダミー	20.838(25.537)	-52.171(31.978)
2021	-0.394(1.353)	-1.158(1.341)

2020	-0.121(1.328)	-0.661(1.303)
2019	-0.271(1.325)	-0.668(1.299)
2018	-0.113(1.322)	-0.479(1.173)
自由度調整済み決定係数	0.407	0.603

出所：報告者作成

***は1%水準で有意, **は5%水準で有意, *は10%水準で有意, カッコ内はクラスター標準誤差を示している。

年は2017年, 業種は機械・機器をベースダミーとした。

参考文献

- Aaker, A. D. (1991): *Managing Brand Equity: Capturing on the Value of a Brand Name*. 陶山計介, 中田善啓, 尾崎久仁博, 小林哲 訳『ブランド・エクイティ戦略－競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』, ダイヤモンド社, 1994年。
- Agunis, H. and Glavas, A. (2012): “What We Know and What We Don’t Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda,” *Journal of Management*, 38, 932-968
- Bhattacharyya, C. B. and Sen, S. (2004): “Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives,” *California Management Review*, 47, 9-24.
- Chen, Y. S. (2010): “The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust,” *Journal of Business Ethics*, 93, 307-319.
- and Chang, C. H. (2012): “Enhance Green Purchase Intentions: The Roles of Green Perceived Value, Green Perceived Risk, and Green Trust,” *Management Decision*, 50, 502-520.
- Carlini, J., and Grace, D. (2021): “The Corporate Social Responsibility (CSR) Internal Branding Model: Aligning Employees’ CSR Awareness, Knowledge, and Experience to Deliver Positive Employee Performance Outcomes,” *Journal of Marketing Management*, 37, 732-760.
- Carmeli, A., Gilat, G., and Waldman, D. A. (2007): “The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance,” *Journal of Management Studies*, 44, 972-992.
- Carroll, A. B. (1979): “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,” *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

- 崔 容熏「生産財におけるブランド・ロイヤルティの先行要因に関する経験的研究－買い手企業の知覚から見た「ユーザー視点」の重要性－」『流通研究』第17巻第1号（2014年），pp.23-49
- Dahlsrud, A. (2008): “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Garcia-Rosell, J., and Moisander, J. (2008): “Ethical Dimensions of Sustainable Marketing: A Consumer Policy Perspective,” *European Advances in Consumer Research*, 8, 1-6.
- Groza, M., Pronschinske, M. R., and Walker, M. (2011): “Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR,” *Journal of Business Ethics*, 102, 639-652.
- Heinberg, M., Liu, Y., Huang, X., and Eisingerich, A. B. (2021): “A Bad Job of Doing Good: Does Corporate Transparency on a Country and Company Level Moderate Corporate Social Responsibility Effectiveness,” *Journal of International Marketing*, 29, 45-61.
- Hur, W. M., Kim, H., and Woo, J. (2014): “How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation,” *Journal of Business Ethics*, 125, 75-86.
- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M. and Singh, J. J. (2020): “Co-creation: A Key Link between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty,” *Journal of Business Ethics*, 163, 151-166.
- and O., Markovic, S., Singh, J. J., and Sierra, V. (2019): “Do Customer Perceptions of Corporate Service Brand Ethicality Improve Brand Equity? Considering the Roles of Brand Heritage, Brand Image, and Recognition Benefits,” *Journal of Business Ethics*, 154, 441-459.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., and Rabbath, M. (2008): “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships,” *Corporate Governance: An International Review*, 16, 443-459.
- 株式会社日経リサーチ 『ブランド戦略サーベイ』 <https://www.nikkei-r.co.jp/service/branding/co-brand/>. 2021/09/27 アクセス
- 株式会社東洋経済新報社『CSR 企業総覧 2021 年版調査の説明・結果の見方』
http://www.toyokeizai.net/csr/research/howto/CSR_howtouse2021.html. 2021/05/23
アクセス
- Kang, C., Germann, F., and Grewal, R. (2016): “Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance,” *Journal of Marketing*, 80, 59-79.
- Keller, K. L. (1993): “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

- and Lehmann, D. R. (2006), “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities,” *Journal of Marketing*, 25, 740-759.
- Kim, H. G., Chun, W. and Wang, Z. (2021): “Multiple-Dimensions of Corporate Social Responsibility and Global Brand Value: A Stakeholder Theory Perspective,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29, 409-422
- Kim, Y. (2017), “Consumers’ Responses to the Food Industry’s Proactive and Passive Environmental CSR, Factoring in Price as CSR Tradeoff,” *Journal of Business Ethics*, 140, 307-321.
- Liu, M. T., Wong, I. A., Shi, G., Chu, R. and Brock, J. L. (2014): “The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) Performance and Perceived Brand Quality on Customer-Based Brand Performance,” *Journal of Services Marketing*, 28, 181-194.
- Luo, X. and Bhattacharya, C. B. (2006): “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value,” *Journal of Marketing*, 70, 1-18.
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., and Sierra, V. (2018): “How Does the Perceived Ethicality of Corporate Service Brands Influence Loyalty and Positive Word-of-Mouth? Analyzing the Roles of Empathy, Affective Commitment, and Perceived Quality,” *Journal of Business Ethics*, 148, 721-740.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001): “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspectives,” *The Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J. and Jankovich, J. (1999): “Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 1-15.
- Minor, D., and Morgan, J. (2011): “CSR as Reputation Insurance: Primum Non Nocere,” *California management Review*, 53, 40-59.
- 大浦真衣. (2017) 「CSR への取り組みと財務パフォーマンスの関係性-上場企業のパネルデータを用いた実証分析-」 *The Nonprofit Review*, 17, 49-62.
- Park, E., Kim, K. J., and Kwon, S. J. (2017): “Corporate Social Responsibility as a Determinant of Consumer Loyalty: An Examination of Ethical Standard, Satisfaction, and Trust,” *Journal of Business Research*, 76, 8-13.
- Peloza, J. and Shang, J. (2011): “How Can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117-135.
- Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., Sekar, and Dahiya, R. (2019): “Consumer’s Response to CSR Activities: Mediating Role of Brand Image and Brand Attitude,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 377-387.
- Sen, S., Du, S. and Bhattacharya, C. B. (2016): “Corporate Social Responsibility: A Consumer

- Psychology Perspective,” *Current Opinion in Psychology*, 10, 70-75.
- Sierra, V., Iglesias, O., Markovic, S., and Singh, J. J. (2017): “Does Ethical Image Build Equity in Corporate Service Brands? The Influence of Customer Perceived Ethicality on Affect, Perceived Quality, and Equity,” *Journal of Business Ethics*, 144, 661-676.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M., and Murphy, P. E. (2011): “Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility,” *Journal of Business Ethics*, 102, 47-55.
- Swaminathan, V., Gupta, S., Keller, K. L. and Lehmann, D. (2022): “Brand Actions and Financial Consequences: A Review of Key Findings and Directions for Future Research,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 639-664.
- 谷本寛治『企業と社会－サステナビリティ時代の経営学』中央経済社，2020 年。
- Torres, A., Bijmolt, T. H. A., Tribo, J. A. and Verhoef, P. (2012): “Generating Global Brand Equity through Corporate Social Responsibility to Key Stakeholders,” *International Journal of Research in Marketing*, 29, 13-24.
- 山本勲『実証分析のための計量経済学－正しい手法と結果の読み方』中央経済社，2015 年
- Yang, J., and Basile, K. (2018): “The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Equity,” *Marketing Intelligence and Planning*, 37, 2-17.

「ポストコロナ時代における経済と経営」
慶應義塾大学大学院商学研究科 2021 年度学事振興資金研究成果論集
2022（令和4）年9月1日発行

編集者 平野 隆
発行元 慶應義塾大学大学院商学研究科
〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

本論集の内容について引用を希望される場合には、著者にご相談ください。