

令和 6 年 6 月 26 日現在

機関番号：24507

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2021～2023

課題番号：21K01756

研究課題名（和文）コロナ禍での即時的マーケティング対応によるイノベーション創出メカニズムの解明

研究課題名（英文）Elucidation of the Mechanism of Innovation Creation through marketing improvisation at COVID-19

研究代表者

佐藤 善信（Sato, Yoshinobu）

芸術文化観光専門職大学・芸術文化・観光学部・教授

研究者番号：00140476

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：研究課題はコロナ禍の打撃を受けた企業が、どのような即時的マーケティング戦略を実行して業績の回復を達成したのかを理論的に解明することである。1年目のケーススタディ、2年目のケースの比較研究、3年目のケースの比較研究を統合した理論化の作業を経て、当初に想定していた研究成果は達成できたと考えている。

本研究では、インプロビゼーションとエフェクチュエーションという理論概念が研究課題の即時的マーケティング戦略の理論ベースになることを明らかにした。また、リソースフルネスは萌芽的理論概念であるが、先行研究の諸概念を統合する有力なフレームワークであることも明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、先行研究のインターディシプリナリーなレビューを行なった結果、リソースフルネスという理論的萌芽的概念がその共通言語としての使用できる可能性が高いことの発見である。このことにより、学問横断的協同研究のための共通概念としてリソースフルネス概念をさらに進化させることが可能になると考えられる。

本研究の社会的意義は、今回のパンデミックが発生した場合、今回の研究成果を企業が活用することによって業績の大幅な低下を抑制することが可能になると考えられることである。また、そのことを通じた経済活動の落ち込みも抑制できると考えられる。これが2つ目の研究成果の社会的意義である。

研究成果の概要（英文）：The research project was to theoretically elucidate how companies hit by the Corona disaster achieved a recovery in business performance by implementing immediate marketing strategies. Through the work of case studies in the first year, a comparative study of cases in the second year, and an integrating the comparative study of cases in the third year, I believe I have achieved the initially anticipated research goals.

The study could reveal that the theoretical concepts of improvisation and effectuation provide a theoretical base for the immediate marketing strategy of the research project. The study also could find that although resourcefulness is an emergent theoretical concept, it is a powerful framework for integrating various concepts from previous studies.

研究分野：マーケティング

キーワード：パンデミック マーケティング戦略 インプロビゼーション エフェクチュエーション リソースフルネス クレージーキルト原則 レモネードの原則 手中の鳥の原則

1. 研究開始当初の背景

(1) 2020年1月に日本でも発生したコロナ禍の影響により、本研究がケーススタディの対象としたまねき食品では2020年5月の売上が前年比の30%になっていた(最大の落ち込み時)。また、まねき食品のライバル企業である神戸の淡路屋では昨対の売上高は10%程度であった。淡路屋の方がコロナ禍の影響は大きかったが、これは売上高に占める駅弁の構成比が高かったためである。他方で、まねき食品では駅弁以外の事業の多角化が淡路屋よりも進展していたために、駅弁の売上低下は淡路屋よりも軽微であった。それでも70%減ではあるが。

その後、まねき食品では社員の発案により2020年5月から、本社前の駐車場を活用して、まねき食品の代名詞とも言われている「えきそば」と温かい駅弁のドライブスルー店と食事のできるテント屋根のテーブル席を設けた。また、駅弁配送車の運転手の発案で駅弁のデリバリー事業も開始した。商品開発では和洋中及び給食の料理人が集まり、商品は毎日3つ(朝昼晩)×7日(1週間)として、21の商品枠を埋めることを課題とした。各メンバーに何個ずつといったノルマを設定して、それを3セット開発し、総計で63種類の商品を開発した。また、同社では2020年末から電子レンジで温める冷凍駅弁3種の販売を始めた。同社では初めての試みで、半年以上かけて商品化した。

デリバリーの売上は好調ではなかった。しかし、これらの試みが次の大きな展開を呼び込む契機となった。それはコロナ軽症者ホテルやコロナワクチンの大規模接種会場での冷凍弁当へのデリバリー需要の営業に成功したことであった。63種類の弁当の開発、また弁当の冷凍技術の開発と統合したコロナ関連施設への冷凍弁当の売上によって、まねき食品の売上はコロナ前の水準に戻った。その後、まねき食品の竹田社長はコロナの影響により大打撃を受けた駅弁業界を活性化する目的で、また「美味しいもので人を元気にする」ことが、同社に出来ることではないかと思い、2020年3月に崎陽軒に「シウマイ弁当」とのコラボレーションを提案し、了承された。シウマイは崎陽軒が提供し、他の具材はまねき食品が開発した。また、弁当のパッケージは崎陽軒側が関西風にアレンジして提供してくれた。その後、約1年半かけて「関西シウマイ弁当」は完成し、2021年11月26日より姫路駅にて販売を開始した。その後は、デパートなどにも販売場所を拡大している。

(2) まねき食品のコロナ禍でのケースは本研究が理論化のためのプロトタイプになるケースとして取り上げた。このケースを詳細に分析し、それ以降、他のケースも参考にしながら理論化を進展させていった。

2. 研究の目的

研究の目的は2つである。ひとつは、コロナ禍で苦境に陥った企業がどのような即時的マーケティング戦略を展開して業績の回復を図ろうとしているのかのケーススタディ・リサーチをベースにして、その理論化を進展させることである。もう1つは、その理論化に基づいて、今回のコロナと同じ様なパンデミックが発生した時に、企業はどのような即時的マーケティング戦略を展開すべきなのかの実践的なインプリケーションを得ることである。

3. 研究の方法

研究方法はケーススタディ・リサーチを採用する。プロトタイプの場合として、既に紹介した「まねき食品」、塗装業界の「竹延」とその子会社であるKMユナイテッド、そして植栽管理やエリアマネジメントを業務とする「東邦レオ」のケースを詳細に分析した。

これら3社のケース分析から明らかになった即時的マーケティング戦略のCSF(クリティカル・サクセス・ファクター)を抽出し、それらのCSFが他のケースにも当てはまるのかどうかを検討しながら理論化を進展させていった。

4. 研究成果

(1) ケーススタディ・リサーチから明らかになった即時的マーケティング戦略を初発とする一連のマーケティング戦略の時系列的な展開プロセスに関するCSFの理論的解明を行なうことができた。図1がそれを示している。

図1はティースのダイナミック・ケイパビリティの理論モデルを手がかりにして、コロナ禍の中での即時的マーケティング戦略の性格とその後のマーケティング戦略の性格変化を示している。ティースのダイナミック・ケイパビリティ概念は3つのプロセスから展開させている。ひとつはセンシング・プロセスである。センシング・プロセスは環境変化の中からビジネスチャンスを見出すプロセスである。コロナ禍の場合にはエフェクチュエーションのレモネードの原則がそれにあたる。2つ目のプロセスは、センシング・プロセスによって発見されたビジネスチャンスを捕捉するためのビジネスモデルの構築とそのビジネスモデルを行動させるのに必要な経営資源を獲得・蓄積するシーリング・プロセスである。3つ目のプロセスは、実際に組織を構築してビジネスモデルを行動させるトランスフォーミングのプロセスである。

ティースのダイナミック・ケイパビリティの3つのプロセスは、エフェクチュエーション理論の創始者であるサラスバシーがコーゼーションと名づけた STP マーケティングそのものである。そこで本研究では、初発の即時的マーケティングをプリコラージュと位置づけた。プリコラージュとは資源不足の中で戦略家の才覚による「間に合わせ的な対応」を意味する言葉であり、リソースフルネスとも表現される。

エフェクチュエーション戦略では「手中の鳥の原則」がそうである。プリコラージュはエフェクチュエーション戦略の原則で言えば、レモネードの原則 × 手中の鳥の原則 × 許容可能な損失の原則 × クレージーキルトの原則に当たる。

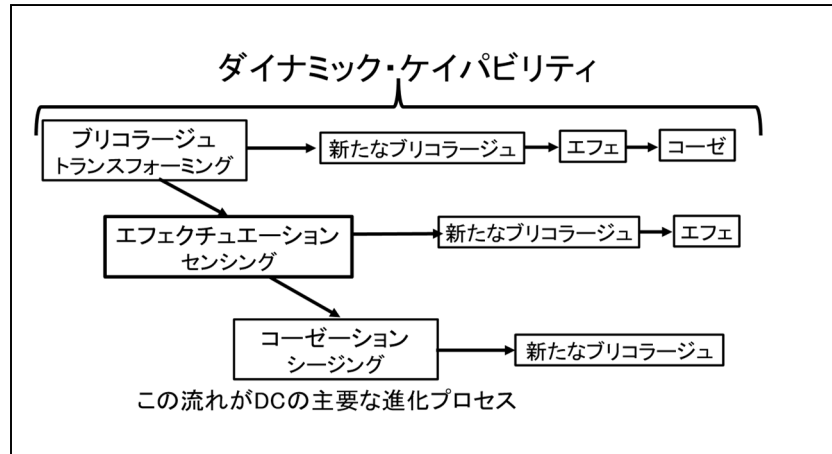


図1 コロナ禍の中での即時的マーケティングの3つのプロセス

プリコラージュの次のプロセスはエフェクチュエーション戦略である。ダイナミック・ケイパビリティのセンシングに当てはまる。プリコラージュによってコロナ禍の中での市場の反応が理解できるようになる。まねき食品のコロナ禍での初動の対応が示すような本社前の駐車場を整備した「えきそば」や作りたての駅弁のドライブスルー事業がそうである。それを基盤として、同社では弁当のデリバリーサービス事業を企画し、そのために36種類の弁当の開発と冷凍弁当の開発とを行なった。ドライブスルー事業そのものは大きな売り上げにはならなかったが、そこからコロナ軽症者用ホテルとコロナワクチン大規模接種会場での冷凍弁当の需要を開拓することができ、そのことによって同社の売上はコロナ前と変わらない水準にまで上昇した。

その次のプロセスはシー징である。まねき食品はコロナ関連施設での冷凍弁当の事業に本格的に資源投資を行ない始めたのであるが、この段階ではコーゼーション戦略の STP マーケティングを本格展開することになったのである。

また、即時的マーケティング戦略を始動させるトランスフォーミングからも新たなプリコラージュの機会が発生する。同様に、2段階目のエフェクチュエーションと第3段階目のコーゼーションのプロセスでも、それぞれ新たなプリコラージュが発生する。まねき食品の崎陽軒との関西風シウマイ番頭の開発は第2段階から発生した新たなエフェクチュエーション戦略であり、現在では同社はコーゼーション型の STP マーケティングを展開している。

(2) コロナ禍の中での即時的マーケティング戦略を初動とする上記のマーケティング戦略のダイナミック・ケイパビリティ・モデルの理論的成果以外に、本研究はその研究の実践的応用という面も重視している。先に取り上げた、まねき食品、竹延&KM ユナイテッド、そして東邦レオなどのケーススタディ・リサーチの結果は、それらをメースにしてケースメソッド用授業のケースも開発しているし、同時にインストラクター用のパワーポイントスライドの教材も開発している。本研究の代表者はそれらのケースを関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科のマーケティング・マネジメントやマーケティング戦略の授業などで活用している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 相島淑美・佐藤善信	4. 巻 71
2. 論文標題 オンライン茶の湯における価値共創のイノベーション	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本商業学会第71回全国研究大会 報告論集	6. 最初と最後の頁 pp. 85-94.
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 佐藤善信・段送爽・相島淑美	4. 巻 71
2. 論文標題 コロナ禍におけるクライシス・コミュニケーション：インターナル・マーケティングとの関係性	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本商業学会第71回全国研究大会 報告論集	6. 最初と最後の頁 pp. 179-188.
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 相島淑美・佐藤善信	4. 巻 10
2. 論文標題 いけばなの顧客価値提案の進化：池坊と草月流におけるイノベーションと共感の視点から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本マーケティング学会2021年度カンファレンス・プロシーディングス	6. 最初と最後の頁 pp. 329-336
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計10件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 佐藤善信
2. 発表標題 オタフクソースの海外事業展開のケーススタディ・リサーチ
3. 学会等名 日本商業学会第72回全国研究大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 相島淑美、佐藤善信
2. 発表標題 ポストコロナ時代における日本の伝統文化産業のグローバル化：茶の湯を中心として
3. 学会等名 日本商業学会第72回全国研究大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 相島淑美、佐藤善信
2. 発表標題 新時代におけるブランドコミュニティとしての茶の湯
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2022
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 辻村謙一、佐藤善信、三浦健太、中村嘉雄
2. 発表標題 豊岡市神鍋地域における内発的地域イノベーション・エコシステム：株式会社 Teamsのケーススタディ
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2022
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 河野万里子、山本邦子、佐藤善信
2. 発表標題 価値共創マーケティングの新展開：Adam GrantのGive & Take 理論とカラータイプ理論からのアプローチ
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2022
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 垣内健祐、佐藤善信、相島淑美、谷口千鶴
2. 発表標題 エフェクチュエーション実践コミュニティの形成と進化に関する研究：「スナックレモネード」内の様々なケーススタディを通じて
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2022
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 谷口千鶴、佐藤善信、垣内健祐
2. 発表標題 感情労働者の価値共創にむけたエフェクチュエーションの活用：生命倫理に関わるサービスマーケティング
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2022
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 相島淑美・佐藤善信
2. 発表標題 オンライン茶の湯における価値共創のイノベーション
3. 学会等名 日本商業学会第71回全国研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 佐藤善信・段送爽・相島淑美
2. 発表標題 コロナ禍におけるクライシス・コミュニケーション：インターナル・マーケティングとの関係性
3. 学会等名 日本商業学会第71回全国研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 相島淑美・佐藤善信
2. 発表標題 いけばなの顧客価値提案の進化：池坊と草月流におけるイノベーションと共感の視点から
3. 学会等名 日本マーケティング学会2021年度カンファレンス
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 上林憲雄、小松章編著	4. 発行年 2022年
2. 出版社 千倉書房	5. 総ページ数 312
3. 書名 SDGsの経営学：経営問題の解決へ向けて	

1. 著者名 井村優、佐藤善信	4. 発行年 2022年
2. 出版社 幻冬舎	5. 総ページ数 213
3. 書名 同族企業の5代目社長が挑む企業風土改革	

1. 著者名 相島淑美、佐藤善信	4. 発行年 2023年
2. 出版社 神戸学院大学出版会	5. 総ページ数 256
3. 書名 おもてなし研究の新次元：日本型マーケティングの源流	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------