

# 異業種企業による COVID-19 対応型 CSV 事業の研究

— マスク事業を中心に —

関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程

段 送爽

神戸学院大学 経営学部 准教授

相島 淑美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

## 要約

コロナ禍での企業の対応は典型的な VUCA 時代のマーケティング戦略の課題である。本論文では、社会的貢献意識に基づき異業種の分野からマスクの生産・販売に乗り出した企業のケースを多面的に考察する。まず次節で、取り上げるケース企業を分類したのち、第Ⅲ・Ⅳ節のそれぞれで、不織布マスクの生産を開始した企業および不織布以外の素材を利用してマスクを生産した企業のケースを紹介する。第Ⅴ節において、企業がマスク生産・販売に多角化する際のバリューチェーンの隘路とその克服の方法を分析する。第Ⅵ節では、ダイナミック・ケイパビリティとエフェクチュエーションの視点からケース企業を分析する。

研究の結果、次の3点が明らかになった。ポストコロナ世界で必要とされる社会貢献型 BM を構築するために、多くの企業がこれまで経験したことのないマスクの生産・寄付・販売活動に従事したこと。異業種の企業がマスクの生産・販売に乗り出す場合、DC 理論における「共特化の原理（経済性）」が重要な成功要因になること。共特化の原理を作用させるミクロの行動レベルはエフェクチュエーション理論で説明が可能であることである。

## キーワード

CSR, バリューチェーン, ダイナミック・ケイパビリティ, 多角化戦略, エフェクチュエーション

## I. はじめに

本論文では、コロナ禍において異業種の分野からマスクの生産・販売に乗り出した企業のケースを多面的に考察する。コロナ禍での企業の対応はまさに典型的な VUCA 時代のマーケティング戦略の課題である。VUCA 時代でのマーケティング戦略の必要条件を考える上で、本論文の研究テーマは時宜を得ていると考える。本論文は以下の構成になっている。

第Ⅱ節においては、本論文で取り上げるケース企業の特徴と研究方法とについて説明する。第Ⅲ節では不織布マスクの生産を開始した企業のケースを、第Ⅳ節では不織布以外の素材を利用してマスクを生産した企業のケースをそれぞれ紹介する。第Ⅴ節においては、企業がマスク生産・販売に多角化する際のバリューチェーンの隘路とその克服の方法を分析する。第Ⅵ節では、ダイナミック・ケイパビリティとエフェクチュエーションの視点から本論文で取り上げた企

業のケースを分析する。第Ⅶ節では、本論文の結論を簡単に説明する。

## II. ケース企業の分類

本節では、マスク生産に参入する目的（「きっかけ」）とビジネスモデル（以下、BM）の性格の分類を行う。取り上げるケースは、質的研究の特徴である「理論的サンプリング」と「理論的飽和」を考慮しながら決定した。以下では、3つの基準からケースを分類する。

1つは日本政府、特に経済産業省からの要請を受けてマスク生産に乗り出したのか、それとも自発的にマスク生産に乗り出したのかの分類基準である。第2の分類基準は、不織布を使用した使い捨てマスクの生産なのか、それ以外の素材を使ったマスクの生産なのかという区分である。第3の分類基準は、マスク生産のビジネスモデルの性格である。こ

の分類は、マスク不足の解消に少しでも貢献したいと考えてマスク生産に乗り出したということを前提にしている。

しかし、動機は同じであっても、BM 自体の性格は異なる。BM の1つの分類は CSR (Corporate Social Responsibility) かどうかである。つまり、この BM は社会貢献活動として企業の利益を社会還元する BM である。この BM には2つのタイプが存在する。具体的には、生産したマスクを寄付するのか、自社用に使用するかどうかである。もう1つのタイプは CSV (Creating Shared Value) としての BM である。これは生産したマスクを販売しながらマスク不足の解消にも貢献するという BM である (cf. Porter and Cramer, 2011)。

以下では、不織布マスクなのか、そうではないのかをメインの分類基準としながらケースを紹介し、その上で政府の要請を受けた形のマスク生産かどうか、そして BM の性格 (CSR なのか CSV なのか) を分析する。

### III. 不織布マスクの生産を開始した企業のケース

以下では不織布の使い捨てマスクの生産を決定した異業種企業のケースから紹介する。図-1 では上半分の部分で示されている。

#### I. アイリスオオヤマのケース

アイリスオオヤマ (以下、アイリス) は政府からの要請を受けて最初にマスク生産を受諾し、国内での生産に乗り出した。マスクを装着する習慣がなかった海外でも需要が生まれると見て、2020年9月から10月にかけて、米国ウィスコンシン、韓国の仁川、フランスのパリでマスクを生産する計画である。アイリスのマスク生産の開始は、政府の要請と莫大な補助金を受けた CSV 型である。さらに同社にとっては、Made in Japan あるいは Made by Japanese Company イメージによって、海外におけるマスクの現地生産を決定し、マスク販売市場の国際市場開拓の足場づくりともなった一石三鳥の (社会貢献イメージ、製品と海外市場への進出という) 多角化戦略であった。

図-1 マスクの生産に乗り出した異業種企業

不織布	政府助成	アイリス	シャープ	中小企業の協業		
				ロキテクノ & ナカンテクノ	東近江市 4社	
布	自主的	社内用				
		パナソニック	トヨタ			
それ以外	アパレル					
		ファストリ	青山商事	良品計画		
	スポーツ					
		ミズノ	ヨネックス	ゴールドウィン	富樫縫製 (政府助成)	
	アルチザン			伝統工芸		
	マキシン	神戸靴業界	石川県 漆器	福井県 和紙	名古屋 美濃和紙	

(出典：発表者作成)

## 2. シャープのケース

シャープは三重県多気町の三重工場では不織布のマスク生産を始めた。三重工場は液晶ディスプレイを製造しており、マスク生産に不可欠なほこりの少ない「クリーンルーム」があったことも後押しした。4月21日からECサイトを通じて個人向けにもマスクの販売を始めた。同社は政府の要請を異業種として最初に受け、助成金を受け取りながらCSVのBMとしてマスク生産を行っている。アイリスのようにそれが主力事業として飛躍できるかどうかは、現段階では判断はできない。

## 3. パナソニックのケース

パナソニックは岡山県のクリーンルームを備えた工場ではマスクの生産を始めた。はじめは従業員向けのマスクを生産するが医療機関への供給や外部への寄付も検討している。企業の社会的責任活動の一環として活用する方針であり、マスクを自前でまかなうことにより「市場の需給を少しでも緩めることが目的」という。パナソニックのマスク生産はすなわち自社社員用と寄付用の目的を有している。Drucker (1971) 的意味での巨大企業ならではの「企業の社会的配慮」であると考えられる。パナソニックのBMは寄付という面からはCSR、自社社員用という意味からはCVS、従ってCSRとCSVのハイブリッド型BMであると位置づけることができる。

## 4. トヨタ自動車グループのケース

トヨタ自動車は、愛知県豊田市の貞宝工場では医療用防護マスクを生産すると発表した。グループ企業のデンソーは、社内でも必要となるマスクについて1日当たり10万枚の生産を目標としている。デンソーのマスク生産も、巨大企業ならではの社会的配慮であると考えられる。4月初旬、日本自動車工業会会見で、豊田章男会長は、日本国内でモノづくりの伝統を守り、技術や技能を伝承することの重要性について強調した。マスク生産も同じ理念の下で実行されている。

## 5. 中小企業の連合体によるマスク生産

産業用濾過フィルターを製造する大手「ロキテクノ」は、

自社生産現場のマスク不足をきっかけに、マスク生産に参入した。ホコリや雑菌などを防ぐ空間「クリーンルーム」があり、不織布の取り扱いにも知見があったことで、経済産業省の国内のマスク増産に向けた補助事業の公募に応じた。

マスク生産に必要な装置や素材は需要の拡大により納入の遅れや調達コスト高騰がみられるが、同社の場合、不織布は取引先の三井化学から確保し、生産設備は経産省の仲介で千葉県佐倉市の液晶パネル機器メーカーのナカンテクノから購入できた。経営資源が限られた中堅機械メーカー同士で連携し合い、機転も利かしながら、1カ月あまりで新規参入にこぎつけたのである。

ロキテクノと連携したナカンテクノは、中国の取引先がマスク生産に動く姿をみて「日本でもマスク量産が必要になる」と先読みし、いち早くマスク製造機を中国から輸入する体制を準備してきた。ロキテクノのBMはCSV型である。同じく、ナカンテクノのBMもCSV型である。

## 6. 東近江市の企業4社が協働で不織布マスク生産

東近江市の企業4社が協働し、マスクと医療用ガウンを製品化している。不織布は、自動車やインテリア用などの不織布を製造する「ツジトミ」が供給し、マスクは電子部品などを生産する「小川良」が手がける。耳ひもは伸縮素材メーカー「スズカ繊維工業」からの調達である。当面は企業・団体向けだが、県内の医薬品会社と連携し、ドラッグストアなどで販売予定である。

ツジトミは「安定して供給することで地元で役立ちたい」と話した。このケースはマスク生産に必要な補完的な経営資源を3社が連結し合うことで実現した。ツジトミが不織布、小川良がマスク生産ラインを整備、スズカ繊維工業業が耳ひもの提供である。3社連合のBMはCSV型である。

## IV. 不織布以外の素材を利用してマスクを生産した企業のケース

次に、不織布以外の素材を活用したマスク生産のケースを紹介する。図-1の下半分に示されているとおりである。

## 1. アパレル企業のケース

### (1) ファーストリテイリングのケース

ファーストリテイリング（以下、ファストリ）は同社主力商品である機能性肌着「エアリズム」の素材でのマスク製造に乗り出した。当初柳井正会長兼社長はマスク供給を否定していたが、消費者のエアリズムでのマスク生産の声の高まりに折れた形での展開であった。同社はバンクラデシュで既に CSV 型事業を展開しているが、このマスク生産の BM も CSV 型である。同社のコロナ禍への社会貢献を多くの人に印象づけることに成功している。

### (2) 青山商事のケース

青山商事は年々機能性を高める紳士スーツのノウハウをフル活用した盛夏向けマスクを、全国の「洋服の青山」で発売した。青山商事の BM は CSV 型であるが、コロナ禍で売上の低下に直面している中で、同社の機能性素材の認知度を高める効果を有している。

### (3) 良品計画のケース

「無印良品」を展開する良品計画は、オーガニックコットンの残布を使った夏向けマスクを販売している。この良品計画の BM も CSV 型であり、端切れを使ったマスク生産によって、同社のオーガニックコットンの認知度を広める効果を有している。

## 2. スポーツ用品企業のケース

### (1) ミズノのケース

同社の布マスクは水着や陸上ウエアで培った伸縮性に優れた素材を採用している。マスクの開発は、元々は社員用に展開したということで、この時点では社会配慮型 BM である。その後には市販も行っているため CSV 型の BM である。

### (2) ヨネックスのケース

同社バドミントン日本代表ウエアにも採用している技術を転用したマスクを製造、販売している。「コロナの影響でスポーツができない環境の中で、メーカーとしていかに貢献できるのかを考えた」という。ヨネックスの BM はコロナ禍での

運動を容易にするためにマスクを開発したという点からはスポーツ振興のニッチ的な CSV 型である。

### (3) ゴールドウインのケース

競泳水着ブランド「スピード」の素材を使用し、マスクを生産した。一般販売はせず本社のある東京都渋谷と、富山県小矢部市に計 9000 枚寄贈した。保育園や小中学校で利用してもらおう。この BM は明らかに CSR 型である。

### (4) 富樫縫製のケース

福島県二本松市の「富樫縫製」は、水着の余り生地や端切れを使用してマスクを製造している。教育機関や行政機関への注文対応のほか大手チェーン企業などに供給する。中国から購入していた生地の輸入量が減り、水着の製造が難しくなった経緯から、マスクを商品化。購入者からは感謝の手紙が届く。「東日本大震災の時に多くの支援をいただいた恩返しをしたい。商売をしてきてこんなに感謝されたのは初めて」という。富樫縫製の BM も CSV 型である。特に、地元の人々からの好ましい会社としての認知度は大いに向上したと考えられる。

## 3. 帽子企業とシューズ企業のケース

ここでは神戸の企業を取り上げる。帽子を製造販売している老舗マキシンのケースと神戸のシューズ企業のケースを紹介する。

### (1) マキシンのケース

1940 年創業の帽子店マキシンは、コロナ禍による売上大幅減を受け、帽子の生地でのマスク製造に着手した。初の試みであり、同社の 15 人の職人たちの中には不満を口にする者もいたが、営業統括部長の柳憲司は「今までと同じことをしていたらこの危機を乗り越えられない」と懸命に説得したという。マスクは同社通販サイトで販売、それまで通販での帽子の売り上げは低迷していたにもかかわらず、マスクはわずか 13 分で完売した。柳は「サイトではマスクが呼び水となって帽子も売れるようになりました。畑違いとはいえ、マスクが話題になって完売したことは、少し時代に取り残されつつあった私たちにとって大きな成功体験となり、自信にもつながっています」という。

マシンの帽子の生地と職人たちの立体縫製の技術を活用してマスクを生産し、それを自社の帽子を販売するために存在していた既存のネットを活用して販売した BM は CSV 型である。

#### (2) 神戸のシューズ企業のケース

神戸市長田区のシューズ業界では靴用の素材ナイロンウレタンの機能に注目し、3社がマスクを商品化した。仕事が大きく減少している靴業界の生産機能を活用し、売上で得た利益からマスクを生産して、マスク不足に悩む施設や学校などへ寄付するという。これら3社の BM は、靴用の素材と靴製造の機械と職人のスキルを活用しマスクを生産・販売し、そこから得た利益でまたマスクを作りマスク不足に悩む施設や学校などへ寄付するというものである。この BM は CSV 型であると考えられる。神戸洋靴店はマスクの製造販売の目的について次のように語っている。「いつも神戸洋靴店を支えてくださっている工場や職人の皆さんに、今でも需要のある物を作ってください、お仕事を絶やさないと考えました。(当店オンラインショップの)商品をお届けしてくださる配達員の方々をはじめとした、外でお仕事を頑張る皆さんに、このマスクで少しでも不安を解消していただきたいです」。このことから、同店は CSV 型 BM である。

株式会社ベルは4月25日から自社オンラインショップでポケット付きマスクを販売した。元々、人と接する機会の多い販売スタッフや、電車で通勤するスタッフのために作ったマスクであったが、顧客から要望が寄せられ、販売することになった。この会社の BM も CSV 型である。

JC 商事も靴の素材を活用したマスクを開発した。マスク不足に困る地元住民の声に応じて、無人販売所で販売。同社の篁成俊社長(55)は「利益はほとんどないが必要としている人に使ってもらえれば」と話す。この BM も CSV 型である。

#### 4. 伝統工芸企業のケース

##### (1) 北市漆器店を中心にした企業連携のケース

石川県加賀市の工芸品販売などの北市漆器店は、金沢市の伝統工芸である加賀友禅の技法を使った布マスクを

生産した。マスクのひもはゴムひもの産地である石川県かほく市、縫製は同県加賀市の企業が担う。石川県には繊維産業が集積しており、関連企業が協力して開発した。

##### (2) 福井県の2社連携のケース

福井県越前市の縫製加工のファインモードと和紙メーカーの石川製紙は、越前和紙を使った布マスクを発売した。ファインモードの上坂達朗社長が「マスク生産の(主原料の)不織布は品不足。和紙が使えるのでは」と石川製紙に持ちかけ、約2週間で製品化した。この BM も CSV 型である。

##### (3) 丸安ニットのマスク生産とZAKとの連携事業のケース

名古屋市西区で戦前から続く繊維工場「丸安ニット」は、主に車のシートや高級婦人服用のニット素材を製造しているが、新型コロナウイルスの影響で注文が大幅減となり、マスク事業に着手した。伸びて縮むニットの強みを活かし、顔にフィットする型紙を作成し、手作りマスクキットとして販売したところヒット、減った売上をカバーすることに成功した。この BM は CSV 型である。

名古屋伝統の「有松絞り」を海外で販売する名古屋市北区の会社「ZAK」と丸安ニットが協力し、美濃和紙と有松絞りのコラボマスクを製造した。ZAK 代表の今枝和仁は今回の狙いについて「国内で有松絞りの存在や美濃和紙の素晴らしさを伝えたかった」という。この2社の連携した BM も CSV 型である。

#### V. バリューチェーンの隘路とその克服の分析

本節では、企業が多角化の一環としてマスクの生産・販売を行う場合のバリューチェーン(素材の調達、製造、販売など)の隘路とそれをどのようにして克服したのかを分析する。その課題に対して企業は3つのレベルで対応したと考えられる。第1のレベルは、既存ビジネスモデルをベースにしてマスク生産・販売を実現した企業群である。第2のレベルは、マスク生産・販売へと多角化することによって彼らの BM が質的にレベルアップした企業群である。第3のレベル

は、レベル的には最も高い進化であり、それはビジネス・ドメイン（事業の定義）とBMの同時的進化である。

### 1. 第1レベルでの対応のケース

まず、第1のレベル、すなわち既存BMをベースにして、その後の新規事業と既存事業との相互関係をほとんど意識することなくマスク生産・販売を実現した企業のケースから考察する。不織布製マスクの場合には、不織布の製造あるいは調達、マスク製造機械の調達とマスク生産技術の指導、クリーンルームの存在が主要な制約条件であると考えられる。実際に、マスク製造機械の需要が急増し、調達が困難となっており、不織布とその原料なども需要が急増して価格が高騰していた。これらの企業は、そのような困難を乗り越えてマスク生産を実現した。もちろん、日本政府、とりわけ経済産業省による補助金の交付や仲介努力もその実現には大きな力となった。他方で、その他の素材を活用してマスクの生産を行った企業の場合には、その様な困難性はあまり存在しなかった。

次に、不織布マスクの生産に乗り出すきっかけや動機を考察する。これらは巨大企業の場合と中堅・中小企業の場合の2つに分類できる。まず、巨大企業のケースから考察する。

巨大企業の代表は、パナソニックとトヨタグループのケースである。両社ともに不織布マスクの生産への動機は、マスクを自社生産することによる需給逼迫を少しでも緩和したいということであった。Drucker (1973) の社会的配慮型BMの実践であると考えられる。以下で敷衍する。

Drucker (1973 p.41, 訳, pp. 45-46.) は「マネジメントの3つ目のタスクは、自らが社会に与えるインパクトと企業の社会的責任を管理することである」と。巨大企業は数万人を雇用している。それらの社員全員に自家製マスクを使用させれば、マスクの需給の逼迫はかなり緩和されることになる。そのこと自体が素晴らしい判断であり、巨大企業としてのCSRを十分に実現していると考えられる。

以上の社会的配慮型のマスク生産への取り組みは、本研究で取り上げたCSR型BM企業全体についていえるこ

とでもある。特に、神戸洋靴店が「洗えるマスクの発売」に際して発表したメッセージにその気持ちが典型的に表れている。

これらの企業のマスクは、マスクの品薄や価格の高騰もあって大ヒット商品になった。しかし、これらの企業は、ポストコロナに他の日本製の不織布マスクや特色ある新素材系マスクとの競争に耐え抜くだけのマーケティング力を有しているのであろうか。CSR型BM企業はポストコロナにはマスク生産から撤退すると考えられる。CSV型BM企業はどのように対応するだろうか。

この点についてのアイリスオオヤマ（以下、アイリス）の国内でマスク生産・販売への多角化は、長期的なマーケティング・ビジョンの下で実行されたと考えられる。

### 2. 第2レベルでの対応のケース

アイリスによる日本でのマスク生産・販売への多角化は、同社にとってマスク事業のグローバル展開の礎となっている。同社はポストコロナにもパンデミックは発生するし、インフルエンザの時期には海外でもマスク使用の習慣化を見越していたと考えられる。つまり、アイリスは他のどの企業よりも早くFMA (Fast Mover Advantages) を享受できるポジションを構築したのである。

さらに、第2のレベルの企業はブランド認知の向上というBMの進化を享受している。すなわち、不織布以外の素材でマスクを生産した企業は、素材の特性をうまくマスクの機能性向上に活かし、それを積極的に消費者に訴求している。特に、ファストリの消費者からの強い要望に応えた形での「エアリズム」素材のマスク生産・販売は、同社のCSV志向を広く一般消費者に知らしめるまたとない機会になった。また、伝統工芸品を活用したマスク生産・販売は、それぞれの企業の伝統工芸品に対する消費者の関心を引き起こす機会にもなっている。

中小企業連携によるマスク生産もこの第2レベルでの取り組みであると考えられる。東近江市の企業4社が協働で不織布マスクや医療用ガウンの生産・販売を行ったケース、ロキノテクとナカンテクとの取り組み、そして越前市の丸安ニッ

トとZAKとの連携はその典型的なケースである。これらの取り組みの際立った特徴は、トップ同士の判断による即断即決と地場産業のネットワークを活かした連携締結のスピード性にある。

### 3. 第3レベルでの対応のケース

第3レベルでの取り組みの特徴は、ビジネス・ドメイン（事業の定義）とビジネスモデルの同時的進化にある。今回取り上げたケースでは、この段階でのマスク生産・販売の取り組みを行った企業は存在しなかった。ただ、第3レベルへ昇華する可能性のあるBMも以下のように存在する。

最初のケースは、丸安ニットとZAKの協業である。この2社の協働の第3レベルへの以降の可能性は、越境的学習の存在にある。丸安ニットの伊藤はずっと美濃和紙を使ったさまざまな布を制作している。他方で、ZAKの今枝は美濃和紙に注目し、軽くて涼しい和紙素材を有松絞りで染めた商品を開発していた。美濃紙の存在が両社の共通の媒介（＝「境界物象（boundary object）」）となっている。その境界物象を媒介にして、異なった「実践コミュニティ（community of practice）」メンバーの協働が可能になるのである。この両社の関係はまさにそうである。そこからマスクに留まらず、思いがけないイノベーションを発生させる可能性がある。

もう1つのケースは、マキシンである。マキシンは婦人用帽子的老舗企業であるが、営業統括部長の柳憲司は同社を環境変化に対応させようとして、男性用の帽子開発、インターネット販売、そして今回のマスクの生産・販売を進めてきた。老舗企業ゆえの社内の反発を受けながらも斬新な計画を実現させており、今回のマスクの件では、自社ネットで帽子の販売にも弾みがついた。今後、マスクの生産・販売を通じて更なるイノベーションを起こす可能性を秘めていると考えられる。

## VI. 考察：ダイナミック・ケイパビリティとエフェクチュエーションの視点

上記で分析の対象とした企業を本節では、ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）とエフェクチュエーション（以下、Effe）の観点から改めて分析する。DCは、環境変化の中から新たなビジネスチャンスを見出し、それを捕捉するためのBMを構築し、そのBMを的確に作動させるために必要な経営資源を再編成し、そしてBMを実際に遂行するための組織構造を整備し、またそのBMに従業員のマインドセットを適合させるための組織文化を浸透させるという一連の活動を遂行する企業の能力を意味する概念である（Teece, 2009）。他方で、Effeは新規ビジネスを立ち上げ成功させるために必要な5つの原則を示している（Sarasvathy, 2009）。

不織布マスクを生産・販売することはDCの新しいビジネスチャンスの発見（センシング）に当たる。その活動に必要なBMと資源の再編成（シーリング）は、不織布、クリーンルームの存在、製造機械、製造技術、販路などの手配である。最後の実行段階（トランスフォーミング）では、マスクの生産・販売のための組織とそれにふさわしい組織文化が必要になる。

このなかで重要なのは「共特化（co-specialization）の原理（経済性）」である。これは「個別に利用しても大きな価値を生み出さない特殊な資源や知識を結合させて生まれる相互補完的な効果」のことである（Teece, 2009）。その意味で、共特化の原理を作動させるためには、多角化や企業間連携や合併が重要になる。

パナソニックやシャープの場合には、クリーンルームというマスク生産にも不可欠な資源をすでに有していた。ロキテクノはクリーンルームも不織布の取り扱い技術も有していたが、マスク生産の経験はなかった。そこで政府の仲介でナカンテクノを紹介された。これにより、ロキテクノの経営資源の活用が可能となったのである。また共特化の原理が典型的に現れたケースは、丸安ニットの伊藤とZAKの今枝の美濃和紙を媒介にした協業である。

DCの理論概念は環境変化への企業の対応を分析する

上で有効性は高いが、しかしそれはミクロの行動レベルを分析することはない。むしろ、ミクロの行動レベルの分析では Effe 理論の方がより適用性が高い。丸安ニットと ZAK の協業はその概念を用いると以下のように分析できる。

すなわち、Effe のベースは両社の越境的学習である。レモネードの原則とは、失敗を失敗とは考えずに、それを飛躍の手段として考えるマインドセット、あるいは偶然の機会を飛躍のためのバネとして活用する考え方を意味する。例えば、丸安ニットの場合には、コロナ禍で売上が3割以上減少してしまったが、逆にそれを梃子にして美濃和紙の特性を活かしたマスクを生産・販売することによって見事に売上げカバーしたが、これはレモネードの原則の活用である。他方で、ZAK はコロナ禍によって NY への進出が不可能になった。しかし、それをバネにして有松絞りのマスクを通じて、海外ではなく日本で有松絞りを再認識させるチャンスとしてコロナ禍を活用したのである。クレイジーキルトの原則とは、協業の可能性を幅広く（場合によれば競争相手とも）検討するというマインドセットである。両社の協業がまさにそれに当たる。

## VII. 本論文の結論

以上、本論文においては、コロナ禍に際して社会的貢献意識（Drucker の社会的配慮）から、異業種にもかかわらずマスクの生産・販売に乗り出した企業の多くのケースを多面的に分析してきた。そのプロセスでいくつかの点が明らかになった。

第一に、今回のケースではポストコロナ世界で必要になると考えられる社会貢献型の BM を構築するために、多くの企業がこれまで経験したことのないマスクの生産・寄付・販売活動に従事したことが明らかになった。マスクの BM には色々なタイプがあるが、少なくともそれが社会的貢献活動であることは誰の目からも明らかである。日本企業が素早い的確な判断と的確な行動に乗り出したことは驚きであった。

第二に、異業種の企業がマスクの生産・販売に乗り出す場合には、DC 理論における「共特化の原理（経済性）」

が、単独での進出あるいは数社での協業の何れにおいても重要な成功要因になることが明らかになった。

第三に、本論文からは、しかし共特化の原理を作用させるミクロの行動レベルの分析はダイナミック・ケイパビリティ理論ではなく、Effe 理論の5つの原則のうちレモネードの原則とクレイジーキルトの原則で説明することが可能であることも明らかになった。

これらの企業にとって、今回のマスク生産・販売の経験は、VUCA 時代に必要とされる能力を構築するうえでの重要な経験になったと考えられる。何よりもコロナ禍そのものが VUCA の産物である。パンデミックは確実に再来する。その際に、今回はマスクの生産・販売から撤退した企業も、今回の経験をベースにして次回にはマスク生産・販売をスムーズに、素早く再開することができると考えられる。今回、異業種からマスクの生産・販売のために、レモネードの原則やクレイジーキルトの原則を活用しながら共特化の原理をビジネス・インプロビゼーション的に実現することをこれらの企業が経験できたことは、これらの企業に VUCA 時代に対応するための大きな資産になったと考えられるのである。

## 引用文献

- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Sarasvathy, Saras D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford Univ PR.

ケース部分で用いた新聞記事（オンライン含む）は省略しております。完全な参考文献リストはファースト・オーサーにご請求ください。