

COVID-19とマーケティング

— 経営資源の再編から市場機会を発見 —

大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授

山本 誠一

要約

COVID-19 (以降COV19) で企業業績が悪化する中、特に移動制限で旅行業界は大打撃である。そんな中どのような経営戦略を行えばいいのか。今回新しい市場機会を発見したバス旅行会社の経営戦略を分析した。

バス旅行が実施出来ない中、オンラインバスツアーという新しい試みをどうやって計画し実行したのか。いかにして新しい機会を生み出したのか。この一連のプロセスを分析すると、予期せぬ変化への対応、計画と実行の即時性、手持ち資源の再編成から新しい市場機会を創出するという動きが明らかである。新規事業領域での社内ベンチャーの立ち上げから成功までのプロセスは、マーケティング・インプロビゼーションとしての思考と実行、さらにコーゼーションではなくエフェクチュエーションとして手段有りきですぐに試行錯誤したことが明らかで、またエフェクチュエーションとしてダイナミック・ケイパビリティを考察することができた。それはダイナミック・ケイパビリティのSensing (感知), Seizing (掴む), Transforming (変革) の3つのプロセスを組織内において短期間で動かし続けたことから生み出されたことが分析できた。

キーワード

マーケティング・インプロビゼーション, エフェクチュエーション, ダイナミック・ケイパビリティ, VUCA

I. はじめに

なかなか猛威が収まらないCOV19の中、さまざまな企業の業績悪化に対する改善見通しが立たない。あらゆる業種において厳しさを増す中、旅行・観光業界はその筆頭業界であるとも言える。宿泊業界においては、マイクロツーリズムという新たな旅行提案を行うことで地元顧客のニーズを掘り起こしながら新たな観光マーケットを切り開いている企業もあるが、ほとんどの業界は厳しい状況が続いている。特に近年拡大してきたバス旅行という市場についてはCOV19の影響を大きく受けた業界である。株式会社帝国データバンク調査による2021年2月8日発表データによると、2020年4月～2021年1月に発生した観光バス運行事業者の倒産が11件に上り、年間における倒産が10件を上回ったのは初めてで、リーマン・ショック直後で旅行需要が大きく後退した2009年度通年の件数（10件）をも既に上回っている。また観光バス事業者の休廃業・解散も12月までに24件発生、昨年を10件上回って過去最多を更新しており、例年にないハイペースで推移しているとある。

観光バス運行事業者においては、COV19の収束を待つ

ほかに経営を立て直す方法はないのか。宿泊業界におけるマイクロツーリズムのような新しいビジネス機会の発見と創造はないのか。そうした中、今回香川県仲多度郡琴平町にある琴平バス株式会社、通称コトバスが昨年5月に始めたオンラインバスツアーに着目し、このオンラインバスツアーがいかにして生み出されたのか、その過程をCOV19下とマーケティングという視点で分析し、予期せぬ環境変化における経営戦略についてまとめた。

II. 不測の事態とマーケティング

I. COV19がもたらした危機

(1) 危機的状況に直面

2020年3月13日に成立した新型コロナウイルス対策の特別措置法による緊急事態宣言は、4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に発令され、さらに4月16日に対象を全国に拡大され、その解除は約1ヶ月半後の5月25日となった。この間、琴平バス株式会社（以

降、コトバス)は貸し切りバス事業・高速バス事業・タクシー事業・旅行事業と主に4つの事業を行っていたが、そのほぼすべてがストップした。この時コトバスの執行役員企画開発部統括/R&Dユニットリーダーの山本紗希は、このままでは会社が潰れると思ったという。昨年まではインバウンド需要に沸き、活況を呈していたからなおさらである。資本金6,000万円の地方バス運行会社、COV19がいつまで続くか見えない中、4月16日の緊急事態宣言後の4月27日に開かれた社内会議で早速オンラインバスツアーを企画提案した。しかし、会議では誰も賛成する意見がなく、逆に旅行をオンラインにして何が楽しいのか、今まで利用いただいていたコトバスのお客様は高齢者が多く、ZOOMなんて使えるはずもない、といった反対意見が続出した。そんな中コトバスの代表取締役楠木泰二郎だけが、すぐにやろう、3日後にテストをやるといって、まずは2人で始めることにした。

(2) 不測の事態とビジネス・インプロビゼーション

このままでは、会社が倒産するかもしれないという危機的状况に直面した事に対し、新しいことを提案し、反対意見が多い中ですぐにやってみたこと、これがまず重要な点である。一般的に会社が予期せぬ事態に直面した際に、事態をじっくり考え分析した上で、今後どうすればいいかについて議論、検討することが多い。ましてや社内で反対意見が多数を占める中、その反対を押し切ってすぐにやってみるといった判断は出来るものではない。新しいことを実施する上での経営戦略の組み立て方としても、多角的に分析を行った後に方向性としてのSTPを決めて、マーケティング4Pを組み立てていくというのが基本である。このCOV19という不測の事態において、すぐに実行するという計画と実行がほぼ同時に行われたことがとても重要なポイントで、これがビジネス・インプロビゼーションであると言える。

インプロビゼーションの本質的な定義として、1点目「計画と実施の合致あるいは同時生起性」である (Moorman & Miner, 1998; Kamoche & Cunha, 1999)。そして「計画の策定と実施が時間的に合致している」ことである Moorman and Miner (1998) と述べている。また、2点目として「自発性と創造性」であり「目標を新しいやり方で

達成する自発的かつ創造的なプロセス」である Vera and Crossan (2004, p.205) と定義している。この2点の要素はインプロビゼーションの発生において不可欠であり、今回のコトバスのオンラインバスツアーは、計画してすぐにやろうとなった計画と実施の同時生起性が明らかであり、またオンラインバスツアーとして新しいやり方で達成する自発的かつ創造的なプロセスであると言える。特に社内で反対意見が多い中で山本執行役員と楠木社長2人がすぐに行動したことは、ビジネス・インプロビゼーションと言える。

しかし、すぐに始めたものの最初のテストは散々であった。従来のバスツアーの1日の流れに沿って、今まで撮っていた写真をもとにスライドを用意し、そのスライドをオンラインで見せるだけであった。テストに参加した方からは、これはバスツアーではない、単なるツアー紹介で、これでお金はもらえない、という意見が出た。本来バスツアーは目的地に着くまでに時間がかかるが、オンラインではその時間が必要ではない。バスツアーにはツアーガイドが同乗するが、通常このガイドがお客様の搭乗から、バスが発発し現地に到着するまでお客様をいろいろな手法でもてなしながら飽きないように楽しませる。オンラインバスツアーでも、ガイドが挨拶したりしながら案内をしたが、やはりそれだけでは参加者を楽しませることが出来ない。通常のバスツアーとオンラインバスツアーでは、お客様にとって何が違い、何を期待しているのか、そもそもオンラインバスツアーに参加する価値を再構築しないとこのままでは発売できないことがわかったので、すぐに意見を出し合って1週間後に再テストすることを決めた。

(3) マーケティング・インプロビゼーション

一週間後の再テストにあたっては、前回の反省から今までのバスツアーの経験からオンラインバスツアーに参加する魅力、価値を再構築するという手持ちの経営資源を再編成、再構築した上で、マーケティングにおけるSTPから4Pをすぐに設計し直して新たな企画として検討された。例えばバスが走っている車窓の動画の導入、さらに到着現地でのライブ中継などアイデアが出てきたので、2回目のテストを実施した。このテストの中でも「計画と実施の合致あるいは同時生起性」を示す新しいアイデアである現地の特産品やお

土産物がお客様の手元に先に届き、オンラインバスツアーのときに紹介したり、一緒に食べたり出来るようにするという4PのProductのアイデアが出て、いよいよオンラインバスツアーの発売が決まった。発売は5月11日、すなわち4月27日の会議から2週間で発売し、ツアー実施が4日後の5月15日と「計画の策定と実施が時間的に合致している」と言える。

オンラインバスツアーは、ビジネス・インプロビゼーションとしての「計画と実施の合致あるいは同時生起性」、「目標を新しいやり方で達成する自発的かつ創造的なプロセス」で生まれたが、具体的経営戦略として、マーケティング戦略のSTPを進める上で価値を再定義しなければならない。その価値の再定義をすぐさま手持ちの経営資源を再編成、再構築して従来にない価値を創造し、そこからマーケティングの4Pもすぐ検討し実行するというマーケティング・インプロビゼーションが行われたことが、新規事業領域での社内ベンチャーを成功させた重要なポイントである。

COVID-19のような予期せぬ事態に直面した際に、ビジネス・インプロビゼーションをきっかけに、マーケティング戦略のSTPから4Pまでを短期間で動かし続けたマーケティング・インプロビゼーションがとても重要で、このマーケティング・インプロビゼーションによって新しい市場機会を創造したことがわかる。

III. 不測の事態での経営概念としての フレームワーク

I. COVID19におけるフレームワーク

(I) エフェクチュエーションとしての思考と行動手順

そもそもコトバス楠木社長の経営の思考、そしてその行動手順が、「まず旅行事業というのは大きな設備投資が必要なのではない。やってダメだったら止めるか、変えるかすればいい。やらない理由はない、そういつも思っている」ということであり、そしてその思考と行動手順が今回の新しいオンラインバスツアーを生んだと言える。そして今回のCOVID-19におけるオンラインバスツアー開始までの重要なプロセス、考えたことをとにかくやってみる、すぐに行動する、反対があってもまずやってみる、バスの旅行事業における手持ちの経営資源を再編成、再構築するという点は、エフェクチュエーションSaras Sarasvathy (2008) の5つの原則で説明できる。これを示したのが図—1である。具体的にまず1つ目の「手中の鳥 (Bird in Hand)」の原則は、バスの旅行事業における手持ちの経営資源を生かしたことで、2つ目の「許容可能な損失 (Affordable Loss)」の原則は、旅行事業というのは大きな設備投資が必要ではなく、まず少人数でも出来るところからオンラインバスツアーを始めたこと、3つ目の「クレイジーキルト (Crazy-Quilt)」の原則として、今まで実施してきたバス旅行の企画アイデアやコンテンツ、現地の知識や人脈を再活用して企画につなげたこと、4つ目の



出典：コトバス提供

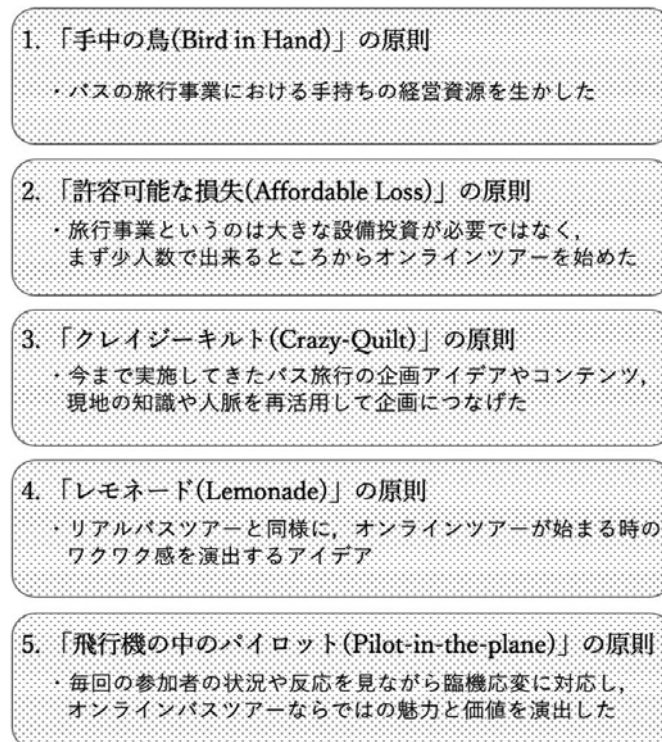
「レモネード (Lemonade)」の原則として、オンラインバスツアーではリアルなバス旅行と違い移動車中での楽しみがない、また現地で実際に味わう食事や食材も見ただけではつまらないという意見の中で、申込者にツアー前日、紙のシートベルト、ツアー現地のお楽しみ食材や特産物を送って、リアルバスツアーと同様にオンラインバスツアーが始まる時のワクワク感を演出したこと、そして5つ目の世界観として「飛行機の中のパイロット (Pilot-in-the-plane)」の原則では、オンラインで決められたコンテンツを一方的に見せるのではなく、毎回の参加者の状況や反応を見ながら臨機応変に対応し、オンラインバスツアーならではの魅力と価値を演出したことである。このようにエフェクチュエーションとしての思考と行動手順として、目標ありきではなく、手段をベースにした思考をしながら行動することで新しい市場を生み出したと言える。

すなわちマーケティング戦略のSTPから4Pまでのプロセスをコーゼーションではなくエフェクチュエーションで実施したことがオンラインバスツアーを成功へ導いたと言える。

(2) ダイナミック・ケイパビリティからの考察

David J. Teece は、Business models and dynamic capabilities (2018) でビジネスモデルにおける動的機能フレームワークにおいて、ビジネスモデルの革新のための動的機能の重要性、その中でも動的機能の相互作用について、強力なダイナミック・ケイパビリティが効果的なビジネスモデルの構築と実施を可能にすると述べている (図—2参照)。ビジネスモデルの革新のための動的機能の重要性において、ビジネスモデルの構成要素を混ぜ合わせたり、リミックスしたり、オーケストレーションするダイナミックな能力は特に重要な意味を持つ。また優れたビジネスモデルは将来のビジネスの開発に充てられるリソースを解放し、全体的な戦略的

図—1 エフェクチュエーションとしての思考と行動手順



出典：筆者作成

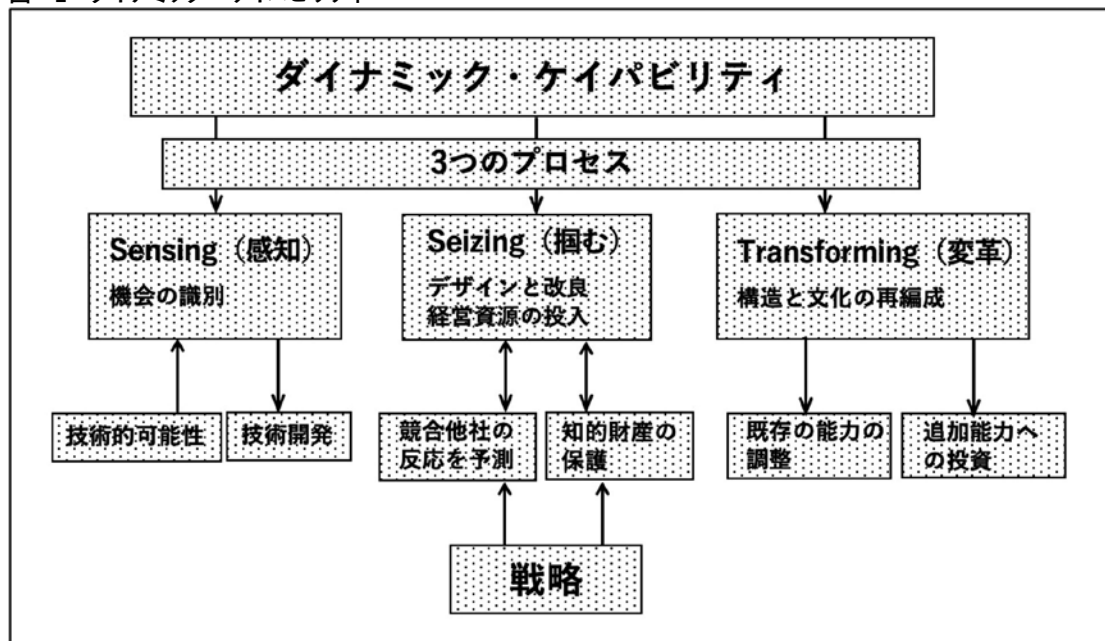
優先事項の達成に役立つと述べている。またダイナミック・ケイパビリティの3つの重要なプロセスである, Sensing (感知), Seizing (掴む), Transforming (変革) をコーゼーションではなくエフェクチュエーションとしてすぐに試行錯誤し, 組織内において短期間で動かし続けたことが成功に至る重要なポイントである。

David J.Teeceは, 経営資源として組織内外の構成要素を混ぜ合わせたり, リミックスしたり, オーケストレーションする重要性に触れているが, バスの旅行事業における手持ちの経営資源, とくにオンラインツアーを企画するうえで今までつながってきた旅行企画先の人脈と今回のオンラインバスツアーにおける現場での協力が重要である。初めてのオンラインバスツアーの企画であり, オンラインバスツアーの企画における重要なポイントである現地からのリアルタイムオンライン参加について, 組織外の関わりとして地元観光協会, さまざまな観光施設や地元土産物など幅広い関係者が存在する中での初めての経験である。それぞれがそれぞれの立場で全く新しいオンラインバスツアーに参加し試行錯誤する

上で信頼関係がとても重要である。相互信頼を前提としたバスツアーのリミックスから生まれる新しいバスツアーは, 旅行先のツアーにおける魅力, 価値について十分に理解しているから, オンラインツアーに変換した際に単純にそのままコンテンツを使うのではなく, オンラインツアーで楽しめるような視点で企画ができるということが重要であり, こんな企画があれば参加者はワクワクするだろうという視点を持つことと, それをさまざまな現場が理解し, 協力してくれるという関係性が構築されていることが重要である。そこには大手旅行会社と違う現場での密接で柔軟なつながりと, 常にツアー参加者を楽しませる視点を持ちながらリミックスし, 全体をオーケストレーション出来たから生まれたと言える。

さらにオンラインバスツアーがどんどん開発される中で注目されるのは, コトバスが今までのバスツアー経験で実績のあるツアーや旅先だけではなく, オンラインだから出来る新たなバスツアーを次々と商品化していることである。本来バスツアーは, バスという移動手段の関係上, 企画するエリアは地元から日帰りできるエリアがほとんどで, 遠くても1泊とい

図-2 ダイナミック・ケイパビリティ



出典 : David J.Teece Business models and dynamic capabilities (2018) をもとに筆者作成

う、コトバス本社のある香川県高松市から限られたエリアのツアーしか催行出来なかった。しかし今回オンラインということで、海外旅行企画としてニュージーランドへのオンラインバスツアーを2021年3月7日に実施。その後スペインツアーも企画され、国内旅行もさまざまな方面へと広がっている。一方バスツアーの内容も現地の観光をメインとした旅行にとどまらず、オンラインでの体験型ツアー、学修ツアーといった企

画も生まれ、オンラインでの旅行を企画する上で、ますますリミックスとオーケストレーションが進化していると言える。また、顧客も従来のバスツアーは香川県高松市周辺の地元の高齢者が中心であったが、オンラインということで全国から参加者が集まったこと、また個人の顧客だけではなく社員旅行や修学旅行、なかなか旅行に出られない福祉施設の方々など、今までには無い多様性と広がりが見られた。



出典：コトバス提供



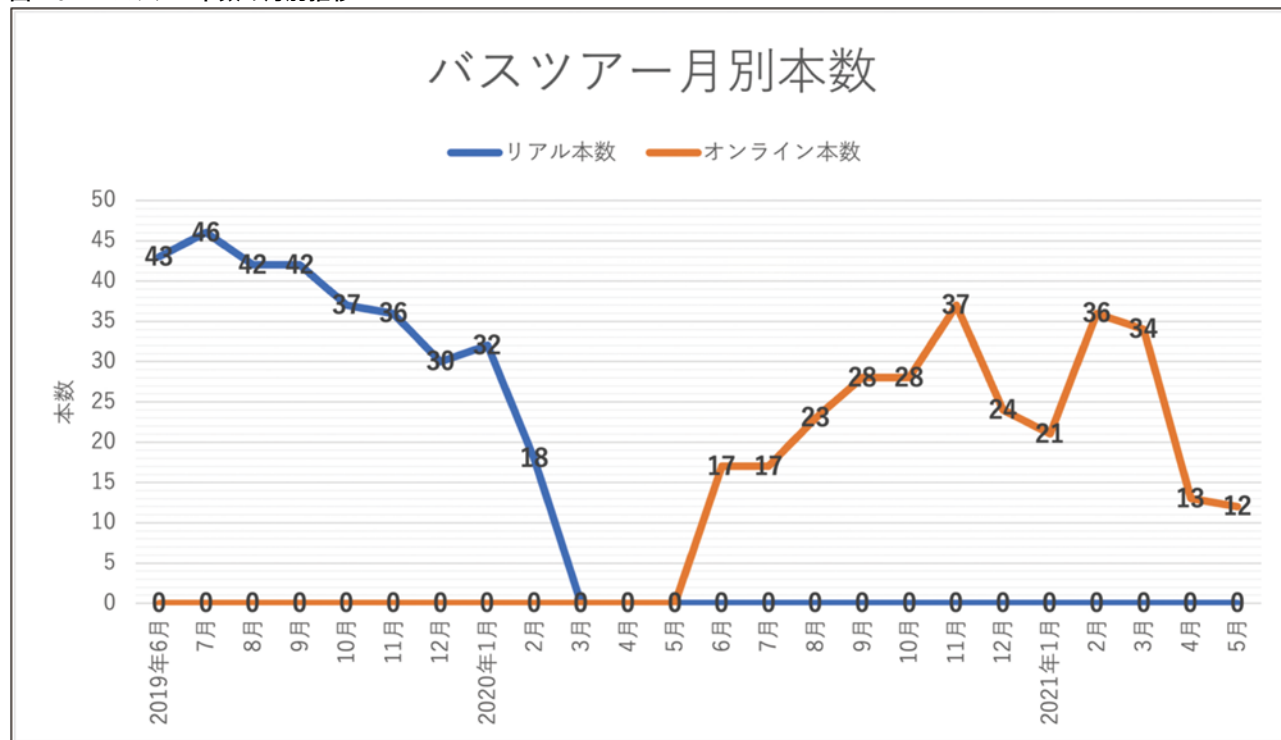
出典：コトバス提供

ダイナミック・ケイパビリティの3つの重要なプロセスである、Sensing（感知）として、まず、COVID-19でこのままでは会社が潰れると思い、4月16日の緊急事態宣言後の4月27日に開かれた社内会議で早速オンラインバスツアーを企画提案したこと、またZOOMを始めとするオンラインツールが急速に普及し始めた中、リアルタイムオンラインツアーならすぐに来るのではないかと、さらに自社内にはバスツアーのコンテンツが豊富にあり、それをすぐに利用できるはずと感じたこと、これらがSensing（感知）である。次にSeizing（掴む）として、反対意見が続出した中、代表取締役楠木泰二郎がすぐにやろうと3日後にテストをやる中で、今までつながってきた旅行企画先の現地人脈の協力と現場での協力で、現地商品や土産物をツアー直前に送付することや、オンラインツアー中に現地からの生中継を入れるなどオンラインバスツアーとして魅力のあるツアーを企画できたことが大きい。またTransforming（変革）として、旅行をオンラインにして何が楽しいのか、今まで利用いただいていたコトバスのお客さんは高齢者が多く、ZOOMなんて使えるはずもない、といっ

た反対意見が多数をしめる中、単純に従来のバスツアーをオンラインにただけではなく、今まで実施してきたバス旅行の企画アイデアやコンテンツ、現地の知識や人脈を再活用して、オンラインバスツアーとして新しい価値ある企画に変換、価値の再定義を行ったこと、すなわちダイナミック・ケイパビリティにおける3つのプロセスを組織内において短期間で動かし続けたことから生み出されたものであることが明らかである。

その結果バスツアー月別本数を確認すると、COVID-19が拡大した2020年3月以降ツアー本数は0件になったが、2020年6月以降17件に始まり毎月20～30件を推移しCOVID-19以前同様までは届かないが大きく回復している（図—3参照）。特に0件となったのは、3月、4月、5月の3ヶ月だけで、COVID-19を目の当たりにして、予期せぬ変化への対応、すぐに蓄積された資産から新しい機会を生み出し実行したこと、計画と実行の即時性、手持ち資源の再編成から生まれた新しい市場機会を自ら創造した結果であると言える。

図—3 バスツアー本数の月別推移



出典：コトバス取材の上、筆者作成

IV. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究から次の点が明らかになった。COVID-19のような経験したこともなく、また今後見通せない事態に直面した時の重要な要素として、じっくり検討しながら分析して進めるということではなく、たとえ反対意見が多くてもまずは始めてみる、すぐに行動するというビジネス・インプロビゼーションが重要であり、手持ちの経営資源を再編成、再構築してマーケティングのSTPから4Pを再検討し、さらに計画と実施の同時生起性を伴いながら対応すること、すなわちマーケティング・インプロビゼーションが重要であるということである。

このような進め方の中でどのような思考と手順で行うかについては、エフェクチュエーションとしての思考と行動手順がポイントである。COVID-19により目標を立てられる状況ではない中で、目標ありきではなく、手段をベースにした思考をしながら行動することがとても重要である。

さらに、ビジネスにおけるさまざまな構成要素を混ぜ合わせたり、リミックスしたり、オーケストレーションするダイナミックな能力を発揮しながら進めること、特にSensing（感知）、Seizing（掴む）、Transforming（変革）をコーゼーションではなく、エフェクチュエーションとしてすぐに試行錯誤し、組織内において短期間で動かし続けたことが成功に至る重要なポイントである。この強力なダイナミック・ケイパビリティがCOVID-19禍のような事態において有効なマーケティングであると言える。

本研究はCOVID-19におけるオンラインバスツアーのケース・スタディである。そこから経営資源の再編がどのように行われ、新たな市場機会を発見し創造したかをマーケティングの視点で分析した。マーケティング・インプロビゼーションを起こす、あるいは加速させるための要素について、またエフェクチュエーションの思考と行動手順を進めて、ダイナミック・ケイパビリティを発揮する方法について、組織のリーダー、構成員それぞれの立場においてどうすれば加速させることができるのかということについて研究することがVUCA時代にとても必要とされるものである。このオンラインバスツアーのケース・スタディからさらに今後他のケースを研究しながらVUCA時代のマーケティングについて研究を進めたい。

謝辞

本研究の調査、分析にあたり、琴平バス株式会社執行役員企画開発部統括/R&Dユニットリーダーの山本紗希氏には、多忙な中協力を頂き、ありがとうございました。また日頃からご指導を頂いています、関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授 佐藤 善信先生には、心より感謝いたします。

引用文献

- Christine Moorman and Anne S. Miner.(1998). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing* Vol. 62, No. 3 (Jul., 1998), 1-20.
- Dusya Vera, Mary Crossan.(2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*. Vol. 16, No. 3, May - Jun, 2005, 203-224.
- Toshimi Aishima, Yoshinobu Sato and Hironobu Yukawa(2020). Characteristics of Japanese Style Improvisation in Business, vol.17.No1, 19-40.
- 相島淑美・佐藤善信（2020）.「おもてなしの視点による日本型ビジネス・インプロビゼーション」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス vol.9』（2020）、250-258.
- Sarasvathy, Saras D. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise, Edward Elgar (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎、2015）.
- David J.Teece (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.