



Doshisha University Academic Repository

同志社大学学術リポジトリ

COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス : アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握

著者	関 智宏, 河合 隆治, 中道 一心
雑誌名	同志社商学
巻	72
号	2
ページ	249-276
発行年	2020-09-23
権利	同志社大学商学会
URL	http://doi.org/10.14988/00027797

COVID-19 影響下における 中小企業の企業家活動プロセス

——アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握——

関 智 宏
河 合 隆 治
中 道 一 心

- I はじめに
- II 先行研究と調査項目の設定
 - II-1 危機をどう認知するか
 - II-2 危機へどう向き合うか
 - II-3 危機にどう対応するか
 - II-4 本研究の調査フレームワーク
- III 調査データの概要
 - III-1 調査方法
 - III-2 本研究調査の位置づけ
- IV 調査結果
 - IV-1 COVID-19 影響下の中小企業の財務状況
 - IV-2 COVID-19 影響下における中小企業家の将来見通し：危機の認知
 - IV-3 COVID-19 影響下における中小企業家の心情：危機に対する姿勢
 - IV-4 COVID-19 の影響への対応：危機への対応
 - IV-5 小括
- V おわりに－今後の検討課題

I はじめに

本研究は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセス（entrepreneurial process）を解明していくために、地球規模で今まさに人類の生命の危機をもたらしている新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19 とする）の日本の状況をケースとして、COVID-19 が中小企業ないし中小企業に及ぼす影響とそれへの対応を解明することを目的とする。つまり、われわれが独自に実施した質問票調査¹の内容の一部と結果を紹介するとともに、本研究

1 具体的には、同志社大学中小企業マネジメント研究センターが実施主体となった「新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査」である。

の意義と今後の検討課題を示す。

一国の経済社会の持続的な発展において、中小企業は重要な役割を果たすことが知られており (OECD 2019)、中小企業が持続的に存続していくことと、そのためにいかなる経営を展開していくかが問われている (関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター 2020)。現在、COVID-19 がビジネスだけでなく、中小企業ないし中小企業家にどのような影響をもたらすものであるかについて、学術的にも実践的にも世界的な関心事となっている。学術界に目を向ければ、ビジネスの研究領域の国際ジャーナルである、*Journal of Management* や *Journal of Business Research* など (Bapuji et al. 2020 ; Donthu and Gustafsson 2020 ; Sharma et al. 2020 ; Sigala 2020) で、さらには中小企業およびアントレプレナーシップの研究領域の国際ジャーナルの1つである、*Journal of Business Venturing Insight* (Kuckertz et al. 2020) において、その数は多くないものすでに先行して研究成果 (あるいは研究していくべき道筋) が発表されている。そして、今、中小企業およびアントレプレナーシップの研究領域として名高い国際ジャーナルである *Journal of International Small Business* と *Entrepreneurship Theory and Practice*、そして *Small Business Economics* の3つの雑誌においても、COVID-19 をテーマとした特集号が生まれ、原稿の募集が世界的に広く呼びかけられているところである。

われわれは、こうした世界的な潮流のなかで、日本の中小企業家を対象に、COVID-19 が日本の中小企業ないし中小企業家にどのような影響を与えているか、また COVID-19 を受けて、中小企業家がどのように対応しているかを、アントレプレナーシップ研究の視点から、中小企業家の企業家活動プロセスに焦点を当て、独自に解明していく。

本稿の構成は以下のとおりである。第Ⅱ節では、危機と企業行動をめぐって、危機をどう認知するか、危機へどう向き合うか、危機にどう対応するか、の観点から先行研究を整理するとともに、それを踏まえた調査項目の設定について説明する。第Ⅲ節では、われわれが独自に実施した質問票調査についてその概要と意義を説明し、第Ⅳ節でその調査の結果を説明する。第Ⅴ節では、本研究の貢献および限界と今後の研究課題を指摘する。

Ⅱ 先行研究と調査項目の設定²

Ⅱ-1 危機をどう認知するか

ビジネスの研究領域において、危機にかんするおもなトピックの1つに、危機管理 (crisis management) がある (Bullough et al. 2014)。中小企業における危機管理の実際を明らかにした研究はあまり多くないが、例外的な研究がある (Herbane 2010 ; Spillan

2 本節で取り上げたレビューの一部は、関 (2020) による。

and Hough 2003)。中小企業の場合には、その危機管理の計画やチームの必要性はあまり感じられておらず、このため中小企業がいざ危機に直面したさいに多大な影響を被り (Runyan 2006)、中小企業の脆弱性が露呈することになることが懸念されている (Herbane 2010)。

中小企業における危機について検討した Herbane によれば、危機には、制御の欠如、金銭の欠如、そして対応時間の圧迫という3つの次元があるという (Herbane 2010)。1つは、制御の欠如である。これは、その焦点が危機へとエスカレートするのを防ぐことができないということと、組織の外部で脅威が生じる可能性があることである。2つは、金銭の欠如である。金銭的な問題が生じたさいに、その潜在的な危機が顕在化することである。3つは、対応時間の圧迫である。予期せぬ状況が生じたり、あるいは不確実な取引条件を強いられたりすることである。これら3つの次元のうち、Herbane は前者の2つの次元を特に中小企業のコンテキストにおいて重要でありうるとした (Herbane 2010)。そして、これらのような状況が生じると、企業家は重圧とストレスを抱くようになり、その状況が危機と感じられるようになる。こうして Spillan と Hough も指摘したように (Spillan and Hough 2003)、過去の危機に直面したことがあるという経験が、その危機に対するより高い懸念につながる。

Doern からも指摘するように、危機といっても、予測可能性の程度や、規模や原因によってさまざまである (Doern et al. 2019)。今まさにわれわれが直面している COVID-19 という危機は、自然災害や経済危機などといった危機とどのような点で異なるのであろうか。誤解を恐れずに言えば、この点にかんして現時点で次の2つの点を指摘することができる。1つめは、不確実性の程度が相当に高いという点である。ウイルスの場合、拡大にも程度や波があることが知られており、第2波の到来に予断を許さない状態が続いている。またそれとも関連して、ウイルスの拡がりがいかに収束していくかというプロセス自体が、ウイルスの抗体の有効性やワクチンの開発・流通、そして接種時期なども含めて極めて不透明である。その影響が長期にわたって持続する可能性を指摘することができる。2つめは、COVID-19 による危機が、全世界的な規模でのパンデミックであるだけでなく、人々の行動の制限を要請することから多面にわたってその影響があるという点である。この行動制限は、COVID-19 の拡大を未然に防ぐためのロックアウト

3 さらに COVID-19 という危機は、新しい価値観をもたらすという点も指摘することができる。人々の活動の自由が失われることは、それまでの経済社会の「リセット」でもある。いったん「リセット」された後の経済社会は、これまでの価値観を全面的に改定し、新しい価値観の醸成をもたらす。ただしこの新しい価値観は人々の認知や解釈によって構成されていく性格をもつことから、そのことを明らかにしていくためには、本研究とは異なる別の研究アプローチの採用が求められるため、本研究ではこの点については検討対象に含めない。

4 これは、原稿を執筆している2020年6月末時点での認識である。この原稿が表舞台に立つ頃にはまた別の状況になっているかもしれない。なお、1918年に始まったとされるスペインインフルエンザのパンデミックは、1年の間に3度の波があったとされている。

のようなある特定地域での人々の行動の制限であり、経済活動の自粛要請につながる。これにともない人々の消費活動が著しく低迷し、それによってサービス業をはじめ (Sigala 2020)、流通、生産活動などサプライチェーンも段階的に影響を受け (Sharma et al 2020)、企業の経済活動に多大な影響を及ぼしうる。

これらを踏まえ、われわれは中小企業家が COVID-19 にともなう危機をどのようなものであると認知しているかを知るために、次の2つの設問を設定した。1つめは、危機がいつまで続くかという危機の持続性である。これについて COVID-19 の「影響はいつまで続くと考えていますか?」という問いを設定し、2020年4月末現在の状況を前提に、そこから2か月後の2020年6月からだいたい3か月おきに2020年9月、2020年12月、2021年3月、2021年6月、2021年12月、「2022年以降まで影響する」の項目を設定した。2つめは、危機がどの程度のものであるかという危機の大きさにかんする認知である。具体的には、危機の大きさを企業の経済活動への影響の大きさの予測として解釈し、「今後3か月(2020年5~7月)の合計売上高は昨年の同期間と比較したとき、どのように推移すると見込んでいますか?」という問いを設定し、「減少する」、「横ばい」、「増加する」の項目を設定した。

II-2 危機へどう向き合うか

危機のような逆境の状況を直視して、それに立ち向かおうとする行動姿勢は、レジリエンス (resilience: 強靭さ) と言われる (Fredrickson and Tugade 2003)。ここでの逆境に向き合う行動姿勢とは、より具体的には、企業家が逆境を予想 (anticipate) し、調整 (adjust) し、対応 (respond) するということである (Williams et al. 2017)。ここでいう「予想」は、未然に想像することよりもむしろ将来にわたってこれからどういうことが起こりうるか、またそれへの対応をどう講じていくかという意味である。これまでのレジリエンスにかんする研究の多くは、大企業に焦点を当ててきたが、危機管理が十分ではないとされる中小企業においてもレジリエンスを行使し、逆境に素早く対応したことが知られている (Branicki et al. 2018; Smallbone et al. 2012)。

中小企業がレジリエンスを行使できた要因には、企業家の行動や個人的態度が重要であることが明らかとなっており、これらが中小企業の構造や戦略、そして成果に強く直接的な影響を及ぼす (Miller and Toulouse 1986)。Branicki らは定性研究をつうじて、企業家の感情や認知の能力を中小企業のレジリエンスの重要な要素であること、さらに1つに、中小企業家は、自社の従業員との家族のような関係 (社会的なつながり) を築いている (これが組織文化ともなっている) こと、2つに、計画や投資は控えめであり、自律と高い制御の部分に価値を有していること、3つに、不確実な状況下でも企業家は気楽、チャンス、または希望の兆しというような感情を抱いていること、4つに、その

ような状況下でも何とかやっている (*muddling through*), という4つのポイントが中小企業のレジリエンスにおいては重要であることを明らかにした (Branicki et al. 2018)。

これらのように、危機をレジリエンスとの関係で見ると、企業家が危機にどう向き合おうとしているか、自身や組織、また事業の現状や将来に対する心情や考え方がレジリエンスの行使において重要となると言える。この点を踏まえ、われわれは COVID-19 という危機に中小企業家がどう向き合おうとしているか、そのさいの心情や考え方を具体的に知るために、「今回の状況を受けて、現在のご自身の心情に最も該当する項目を1つ選んでください」という問いを設定し、Branicki らの先行研究を踏まえ (Branicki et al. 2018), 「もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった」、「とりあえず何とかやっている」、「ピンチはチャンスである」、「ストレスで押しつぶされそう」、「危機的な状況である」、「何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)」、「自分の生活が心配だ」、「従業員が心配でならない」という8つの項目を設定し、それぞれの項目ごとに、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」、「わからない」、「どちらかと言えばそう思わない」、「そう思わない」の5点尺度を設定した。さらに、われわれは中小企業家が危機にどう立ち向かおうとしているのか、自社の存続についての考え方を知るために、「今回の状況を受けて、自社の存続について現在どのように考えていますか?」という問いを設定し、「必ず長期的に存続していく」、「むこう3年は少なくとも存続していく」、「近い将来に他社などへ売却する予定である」、「今まさに他社などへの売却先を探している (交渉中も含む)」、「何とか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である」、「近く廃業する (検討するも含む)」、「わからない」、「その他」の項目を設定した。

II-3 危機にどう対応するか

危機に直面したさいに、企業家がまず最初にとりうる行動として、企業家のブリコラージュ (*bricolage*) (Senyard et al. 2009), ないし危機への対応としてのブリコラージュ・レスポンス (*bricolage response*) が知られている (Senyard et al. 2013; Williams et al. 2017; Gilbert-Saad et al. 2018)。ブリコラージュは、「手元にあるものは何でも (*whatever is at hand*)」使う行動を意味する。不確実な状況下では、そもそも設定された目標に意味をなさない場合がある。そのようななかでは現有する資源を最大限に利用して難局を乗り越えるしかない。明確な目標を設定しないなかで意思決定をしていくような企業家活動はエフェクチュエーション (*effectuation*) と呼ばれる。

ブリコラージュは、ビジネスの研究領域において企業家や組織のレベルで使用されてきており (Witell et al. 2017), そこで注目されるのは企業家ないし組織が有するケイパビリティである。ケイパビリティは、資源へのアクセスや資源の操作を容易にする、知識 (*knowledge*) や技能 (*skills*), 能力 (*abilities*), そしてプロセス (*processes*) (ルーテ

インなど) のことである (Teece et al. 1997)。つまり、ブリコラージュは、独特の機会や顧客にとってより高い価値を創造するために、機会の創造や活用など一連の企業家活動プロセスに組み込まれており (Vanevenhoven et al. 2011)、このプロセスにおいての、新しい状況や機会に取り組むための新しい資源を模索したり (Duymedjian and Rüling 2010)、また既存の資源を戦略的に結合したりすることが含まれる (Baker and Nelson 2005; Garud and Karnøe 2003)。特にこの最後の資源の戦略的な結合は、危機に直面したさいには、企業家によって即興で、言わば行き当たりばったりの行われるとも言われる。このような即興性は、インプロビゼーション (improvisation) と言われ、一般的には手あたり次第的に生じると考えられるが、実際には、直感や創造性、または問題解決などと結びついた知識と経験が蓄積されていることが必要である (Duymedjian and Rüling 2010)。

Kuckertz et al. (2020) によれば、資源の結合は、組織内の内部資源だけでなく、ネットワークによって外部資源と内部資源とを結びつけるためのケイパビリティもまた重要であるという。特にパートナーの善意やコミュニティにおける相互支援、またブローカーを介したソーシャル・キャピタルを含む関係と政府支援を含む金融のそれぞれについて、関係と金融のケイパビリティが重要であるとしている (Kuckertz et al. 2020)。また危機時におけるネットワークは、その関係がたんに存在しているだけでなく、当事者間の信頼関係がより重要であることが知られている (Shepherd and Williams 2014; Williams and Shepherd 2016)。また中小企業の文脈においては、中小企業ならびに中小企業家を取り巻く支援機関も含めたステークホルダーはさまざまであるが、その関係のあり方や関係による満足の度合いは、関係先ごとでも多様であると言われている (Bennett 2005)。

これらを踏まえ、われわれは中小企業家が COVID-19 という危機にどのように対応しているかを知るために、次の設問を設定した。1つめは、即興的なブリコラージュ・レスポンスとしての既存の資源の結合としての経営行動である。これについて、「今回の状況を受けて、企業として新たにどのような行動を起こしていますか？」という問いを設定し、シュムペーターが言う新結合 (イノベーション) として (Schumpeter 1934; Senyard et al. 2014)、「製品・サービスを新しく開発する」、「生産方式を新しくする」、「販売方式を新しくする」、「原料・半製品の供給源を新しく獲得する」、「組織体制を新しくする」の5つの項目を設定した。またこれらと合わせて「上の項目に見られるような行動は起こしていない」と「その他」の項目も設定した。これらの項目について複数の回答ができるようにした。

2つめは、中小企業ないし中小企業家を取り巻く外部のさまざまなネットワークの存在とその関係のあり方である。ここでは Kuckertz らの先行研究にならい (Kuckertz et

al. 2020), 金融とそれ以外の関係にわけて設問を設定した。

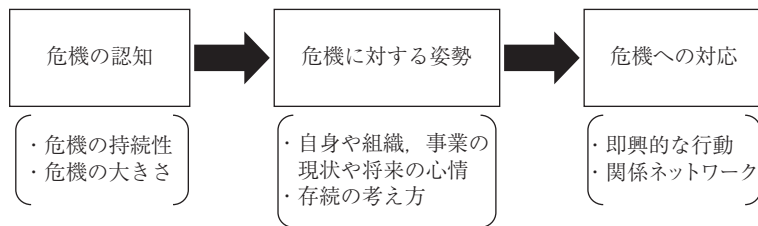
1つには、金融の関係である。これについては「運転資金の手当てについて相談したり、対応を求めた社外の相手はありますか?」という問いを設定し、日本における資金調達の方法を考慮し、「都市銀行」、「地方銀行」、「信用金庫」、「日本政策金融公庫」、「商工中央金庫」、「ベンチャーキャピタル」、「個人投資家」、「行政機関」、またこれらに加えて、「運転資金の手当てなどの必要がない」と「その他」も設定した。これらの項目について複数の回答ができるようにした。

もう1つには、金融以外の関係である。これについては、「今回の状況を受けて、経営上の相談をしたり、対応を求めた社内外の相手はありますか? またその相談・対応に対してどの程度満足していますか? その相手ごとの満足度として最も該当する項目を1つ選択してください。その相手と関係がなければ「関係がない」を選択してください。」という問いを設定し、日本における中小企業ないし中小企業家を取り巻くさまざまなステークホルダーの存在を多様な中小企業支援機関なども含めて考慮し、「中小企業診断士」、「税理士」、「公認会計士」、「社会保険労務士」、「弁護士」、「医師」、「上記以外の士業」、「経営者仲間」、「先代」、「経営者以外の友人／親族(先代除く)」、「従業員」、「株主」、「顧客」、「経営コンサルタント」、「事業組合あるいはその担当者」、「技術支援機関あるいは技術アドバイザー」、「商工会議所／商工会あるいはその担当者」、「行政機関あるいはその担当者」、「金融機関あるいはその担当者(資金の手当て以外の経営相談)」、「大学など研究者」、「その他」の項目を設定した。また先行研究から、その関係先によって関係のあり方や満足の度合いが異なることが推察される。このため、まず関係のあり方と満足の度合いを知るために、それぞれの項目について、まず関係の有無を確認するために、「関係がない」かそうでないかを回答してもらい、そして関係がある場合のみ、「非常に満足している」、「どちらかと言えば満足している」、「どちらとも言えない」、「どちらかと言えば満足していない」、「満足していない」の5つの項目を5点尺度で設定した。

II-4 本研究の調査フレームワーク

われわれは、以上のように、先行研究を踏まえていくつかの調査項目を設定した。それらの位置づけを示したものが、第1図である。これらの調査項目は、COVID-19という危機に直面した中小企業家が、その危機をどう認知するか(危機の認知)、危機へどう向き合うか(危機に対する姿勢)、危機にどう対応するか(危機への対応)、という危機と中小企業家をめぐる一連の企業家活動プロセスを具体的に示したものである。この危機と中小企業家をめぐる一連の企業家活動プロセスこそが、本研究の調査を行うにあたってのフレームワークである。

第1図 本研究の調査フレームワーク



出所：筆者作成

Ⅲ 調査データの概要

Ⅲ-1 調査方法

本研究で検討する調査「新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査」は、2020年4月7日の緊急事態宣言の発出後、企業の経済活動への影響が深刻化するなかで、COVID-19が中小企業経営へ与えた影響やそれに対応する中小企業家の行動を把握しなければならないという使命感から企画された。調査目的から調査対象を日本の中小企業家に設定した。業種については特定していない。執筆者の1人である関を中心として質問票の素案を作成したあと、同志社大学中小企業マネジメント研究センターに所属する研究協力者⁵に素案をe-mailで回覧し、e-mailや電話、オンライン会議で意見を聴取し、質問項目を確定した⁶。

平時であれば、時間を十分にかけて調査対象となる母集団を設定し、調査計画を立てるところであるが、緊急事態宣言下の状況の把握が最重要であること、日本における中小企業数は膨大であり短期間でサンプリングするのが困難であったために、機縁法によって調査した。つまり研究協力者の持つ個人的なネットワークを利用して中小企業家ならびに中小企業家の所属する団体⁷に対して調査回答および中小企業家への回付を依頼した。

外出自粛要請がされているなかで郵送調査を行うことは困難であるため、質問票はGoogleフォームにより作成し、調査対象者にWeb上で回答していただく形式を採用し

5 研究協力者は、執筆者である関、河合、中道のほか、宇山翠（岐阜大学）、梅村仁（大阪経済大学）、大貝健二（北海学園大学）、近藤信一（岩手県立大学）、曾我寛人（釧路公立大学）、高橋広行（同志社大学）、田代智治（長崎県立大学）、中村友哉（兵庫県立大学）、平野哲也（山口大学）、藤岡資正（明治大学大学院）、藤川健（兵庫県立大学）、藤村雄志（一般社団法人100年経営研究機構）、藤本昌代（同志社大学）、洪性奉（就実大学）である。

6 研究者への確認と同時に、数人の中小企業家に対して、質問項目が調査の意図通り理解可能であるか、回答しにくい質問項目がないかについてパイロット調査を行った。

7 例として、京都中小企業家同友会、高知県中小企業家同友会、土佐経済同友会が挙げられる。ほかにも非公表を条件として協力していただいた団体も含まれる。なお調査対象は中小企業家なので、団体としての回答は要請していない。

た。具体的には、調査依頼の e-mail に Google フォームにアクセスできる URL を付して、中小企業家個人ならびに中小企業家の所属する団体の事務局宛に、おのおの研究協力者から合計 150 通程度送信した⁸。

回答者の記名については、財務状況への影響など各企業にとって開示しにくい内容が質問項目に含まれているために、未回答を避ける目的で匿名とした⁹。回答者には謝金や物品を渡さず、連絡先を通知した希望者には集計結果を記述した調査結果報告書を送付することを明記した。

本調査は、同志社大学中小企業マネジメント研究センターを実施主体として依頼された¹⁰。調査期間は 2020 年 5 月 4 日から 5 月 24 日の 21 日間とし¹¹、2020 年 4 月末現在の状況について回答をするように要請した。全期間をつうじて 366 件の回答を得た。

本研究では、『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査』の一部のデータに基づいて議論を行う¹²。なお、本研究においては調査対象を日本の中小企業家としたために、本社が外国に所在すると回答した 2 件、役員を除く従業員数 300 人を超えると回答した 9 件を分析対象から除外した¹³。つまり本研究の分析で用いるサンプル数は 355 である。

回答者である中小企業家の経営企業の状況について第 1 表から第 4 表までで示している。

第 1 表は、役員を除く従業員数に関する分布を示したものである。全サンプルの最小

- 8 つまり誰でも Google フォームにアクセスできるわけではなく、メールを直接受信もしくは回付されてきたメールを受信しなければ質問項目を回答することはできない。そのため中小企業家以外が回答できる余地はそれほどなかったといえよう。
- 9 ただし、質問票の最後に、任意で連絡先、調査に関する意見やメッセージを自由記述できる欄を設けた。自由回答欄には 44.5% (366 件中 163 件) の回答者が連絡先を記述したために、一定数の回答者に直接回答を確認することが可能であった。また回答者が経営する企業の所在地や業種、事業内容に関する情報には欠損値がなく、質問項目の回答についても不審なところは見当たらなかった。これらの点から、匿名であっても回答者が誠実に設問に回答したと判断できる。
- 10 調査に関する問い合わせ先は、同志社大学中小企業マネジメント研究センターのセンター長である関とした。なお、調査結果報告書である同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020 a) は、2020 年 6 月 8 日に、関がセンター長として回答者 (希望者) に送付した。
- 11 当初は 5 月 17 日までを予定していたが、より多くの回答を得るために 5 月 24 日まで延長した。調査期間はちょうど緊急事態宣言の延長が発出した 5 月 4 日から緊急事態宣言が全区域において解除された 5 月 24 日までである。実際には、最初の回答者は 5 月 4 日 11:08 に、最後の回答者は 5 月 19 日 23:06 に回答を終了した。
- 12 本調査の主たる質問項目に関する集計結果については、同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020 a)、主要質問項目間のクロス表については同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020 b) を参照されたい。
- 13 中小企業基本法において、製造業その他の業種において中小企業者は資本金の額または出資の総額が 3 億円以下の会社または常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人を中小企業者と定義している。本調査においては資本金および出資の額についてのデータを取得していないことから、役員を除く従業員数 300 人以下の企業を経営する経営者を分析対象とした。なお中小企業基本法では、卸売業およびサービス業において常時使用する従業員の数 100 人以下、小売業において常時使用する従業員の数 50 人以下と中小企業者を定義する範囲が異なるが、分析対象については全業種で一律の基準にするために一番範囲の広い製造業その他の業種の基準を用いた。

第1表 回答サンプルの状況：役員を除く従業員数

従業員数	回答数	構成割合
0名	40	11.3%
1～3名	87	24.5%
4～9名	74	20.8%
10～19名	44	12.4%
20～49名	51	14.4%
50～99名	27	7.6%
100～199名	24	6.8%
200～300名	8	2.3%
n = 355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

値は0, 最大値は300, 平均値は27.64, 中央値は7, 標準偏差は49.16であった。全サンプルの69.0%が役員を除く従業員数が20名未満であること, 特に役員を除く従業員数が0名の企業が40件存在すること, 役員を除く従業員数が100名から300名であるとした経営者はわずか9.0%であることから, 本研究で使用するサンプルは小規模な経営者を多く補足しているという傾向がある。

第2表 回答サンプルの状況：業種

業種	回答数	構成割合
農業／林業	1	0.3%
漁業	0	0%
鉱業／採石業／砂利採取業	2	0.6%
建設業	42	11.8%
製造業	94	26.5%
電気／ガス／熱供給／水道業	5	1.4%
情報通信業	13	3.7%
運輸業／郵便業	7	2.0%
卸売業／小売業	51	14.4%
金融業／保険業	6	1.7%
不動産業／物品賃貸業	8	2.3%
学術研究／専門・技術サービス業	16	4.5%
宿泊業／飲食サービス業	22	6.2%
生活関連サービス業／娯楽業	15	4.2%
教育／学習支援業	5	1.4%
医療／福祉	16	4.5%
複合サービス事業	3	0.8%
サービス業（他に分類されないもの）	47	13.2%
公務（他に分類されるものを除く）	0	0%
分類不能の産業	2	0.6%
n = 355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

第2表は、業種に関する分布を示したものである。「漁業」,「公務」に属する企業の経営者は存在しないものの、他の業種には満遍なく分布している。回答が多くみられる業種は「製造業」26.5%,「卸売業／小売業」14.4%,「サービス業（他に分類されないもの）」13.2%,「建設業」11.8%であった。

第3表は、本社所在都道府県の分布を示したものである。「大阪府」が27.0%,「京都府」が20.8%,「高知県」が8.2%と回答が集中している。特に関西2府4県だけで

第3表 回答サンプルの状況：本社所在都道府県

都道府県	回答数	構成割合	都道府県	回答数	構成割合
北海道	7	2.0%	滋賀県	2	0.6%
青森県	0	0%	京都府	74	20.8%
岩手県	0	0%	大阪府	96	27.0%
宮城県	1	0.3%	兵庫県	19	5.4%
秋田県	0	0%	奈良県	2	0.6%
山形県	0	0%	和歌山県	3	0.8%
福島県	0	0%	鳥取県	0	0%
茨城県	0	0%	島根県	0	0%
栃木県	0	0%	岡山県	4	1.1%
群馬県	3	0.8%	広島県	14	3.9%
埼玉県	3	0.8%	山口県	7	2.0%
千葉県	2	0.6%	徳島県	1	0.3%
東京都	21	5.9%	香川県	1	0.3%
神奈川県	3	0.8%	愛媛県	0	0%
新潟県	1	0.3%	高知県	29	8.2%
富山県	1	0.3%	福岡県	13	3.7%
石川県	4	1.1%	佐賀県	0	0%
福井県	15	4.2%	長崎県	1	0.3%
山梨県	0	0%	熊本県	1	0.3%
長野県	1	0.3%	大分県	0	0%
岐阜県	9	2.5%	宮崎県	0	0%
静岡県	1	0.3%	鹿児島県	2	0.6%
愛知県	10	2.8%	沖縄県	0	0%
三重県	4	1.1%	n=355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

14 2020年度版『中小企業白書』に基づいて、「農業／林業」,「漁業」,「公務」,「分類不能の産業」を除いた中小企業の業種別分布を計算すると、「鉱業／採石業／砂利採取業」0.04%,「建設業」12.04%,「製造業」10.63%,「電気／ガス／熱供給／水道業」0.03%,「情報通信業」1.19%,「運輸業／郵便業」1.18%,「卸売業／小売業」23.22%,「金融業／保険業」0.76%,「不動産業／物品賃貸業」8.38%,「学術研究／専門・技術サービス業」5.08%,「宿泊業／飲食サービス業」14.24%,「生活関連サービス業／娯楽業」10.15%,「教育／学習支援業」2.84%,「医療／福祉」5.79%,「複合サービス事業」0.09%,「サービス業（他に分類されないもの）」3.63%となる。本調査においては、「製造業」,「サービス業（他に分類されないもの）」が実際の企業分布の構成割合よりも比較的多く、「卸売業／小売業」が実際の企業分布の構成割合よりも比較的少なくなっている。

15 大阪府, 京都府, 兵庫県, 滋賀県, 奈良県, 和歌山県を指す。

55.2% となっており、過半数を占めている。反面、「青森県」、「岩手県」、「秋田県」、「山形県」、「福島県」、「茨城県」、「栃木県」、「山梨県」、「鳥取県」、「島根県」、「愛媛県」、「佐賀県」、「大分県」、「宮崎県」、「沖縄県」の15県について回答数がゼロであり、「東京都」には相対的に多くの企業が存在しているにもかかわらず5.9%と低く、地域別では東北地方がわずか¹⁶0.1%、九州・沖縄地方が¹⁷4.8%と、回答数が少ない¹⁸。これは、機縁法によって調査したために、同志社大学中小企業マネジメント研究センターが存在する関西2府4県に回答がどうしても固まってしまい、調査協力者が十分にアクセスできなかった地域があったことに起因する。これは有意サンプリングである機縁法を採用した本研究の大きな限界であり、日本の中小企業家の一般的な姿から乖離している可能性がある点に注意すべきである(中東2018)。しかし、本研究で取り上げた調査の傾向を理解したうえで、調査結果を1つの「ケース」としての経験的証拠ととらえ(横井2003)、他の関連調査と対比しながら本調査結果を解釈することにより、COVID-19の影響下における日本の中小企業家の動向を把握できると考える。

第4表は、創業年の分布を示している。全サンプルの最小値は1705、最大値は2020、平均値は1981.66、中央値は1988、標準偏差は32.94であった。第4表から、長く続いている長寿企業や、戦後まもなくに創業した企業、高度成長期に創業した企業、バブル期に創業した企業、新興企業が満遍なくサンプル企業に入っていると言える。

第4表 回答サンプルの状況：創業年

創業年	回答数	構成割合
1919年以前	11	3.1
1920～1929年	7	2.0
1930～1939年	6	1.7
1940～1949年	20	5.6
1950～1959年	32	9.0
1960～1969年	27	7.6
1970～1979年	43	12.1
1980～1989年	43	12.1
1990～1999年	32	9.0
2000～2009年	61	17.2
2010年以降	73	20.6
n = 355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

16 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県を指す。

17 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県を指す。

18 平成28年経済センサスに基づいて計算した、日本における企業等数の地方別割合は、「北海道地方」4.06%、「東北地方」7.47%、「関東地方」32.9%、「中部地方」17.6%、「近畿地方」16.6%、「中国地方」6.1%、「四国地方」3.5%、「九州・沖縄地方」11.8%となり、本研究で利用するサンプルにおいては近畿地方、四国地方が実際の企業分布の構成割合よりも多くなっている。

以上、回答者の経営企業の状況をまとめると、相対的に小規模な企業であり、関西 2 府 4 県に本社が所在する企業が過半数を占めているという傾向がある。

Ⅲ-2 本研究調査の位置づけ

COVID-19 が企業経営へもたらす影響は社会的にも大きく危惧されている問題であるため、本研究調査以外にも、学术界、実業界において実態調査が実施されている。

第 5 表は、本研究調査と対比するかたちで関連する主な調査¹⁹についてまとめたものである。調査は大きく 3 つのグループに分類される。

第 1 のグループは、経営学関連の研究者によって行われた調査である。具体的にはリクルートワークス研究所と江夏幾多郎、神吉直人、高尾義明、服部泰宏、麓仁美、矢野顕行とが実施した調査（江夏ほか 2020 a ; 2020 b）と、HR 総研と原泰史、今川智美、

第 5 表 COVID-19 の企業への影響に関するおもな調査

分類	実施主体	期間	対象	地域	回答数
[本調査]	同志社大学中小企業マネジメント研究センター	2020/5/4～2020/5/24	中小企業家	全国：32 都道府県	366 名
[研究] 第 1 グループ	経営学者 6 名・リクルートワークス研究所	2020/4/14～2020/4/16	従業員	全国	4,363 名
	組織学会所属の経営・経済学者 18 名・HR 総研	2020/4/17～2020/4/24	人事担当者	全国：30 都道府県	314 社
第 2 グループ [経済]	中小企業家同友会全国協議会	2020/3/20～2020/3/31	会員企業	全国：33 道府県	3,664 社
	中小企業家同友会全国協議会	2020/5/7～2020/5/20	会員企業	全国：27 道府県	3,262 社
	兵庫県中小企業家同友会	2020/2/26～2020/3/3	会員企業	兵庫県	207 社
	兵庫県中小企業家同友会	2020/4/30～2020/5/13	会員企業	兵庫県	326 社
	大阪商工会議所	2020/3/3～2020/3/10	会員企業	大阪市	489 社
	大阪商工会議所	2020/6/2～2020/6/16	地域中小企業	大阪府	407 社
	大阪商工会議所	2020/6/4～2020/6/19	会員中小企業	大阪市	163 社
	神戸商工会議所	2020/4/16～2020/4/24	会員企業	神戸市	163 社
	京都商工会議所	2020/2/3～2020/2/10	会員企業	京都市	436 社
第 3 グループ [信用]	帝国データバンク	2020/2/14～2020/2/29	企業	全国	11,330 社
	帝国データバンク	2020/3/17～2020/3/31	企業	全国	11,961 社
	帝国データバンク	2020/4/16～2020/4/30	企業	全国	11,961 社
	帝国データバンク	2020/5/18～2020/5/31	企業	全国	11,979 社
	帝国データバンク	2020/6/17～2020/6/30	企業	全国	11,275 社
	東京商工リサーチ	2020/2/7～2020/2/16	企業	全国	12,348 社
	東京商工リサーチ	2020/3/2～2020/3/8	企業	全国	16,327 社
	東京商工リサーチ	2020/3/27～2020/4/5	企業	全国	17,896 社
	東京商工リサーチ	2020/4/23～2020/5/12	企業	全国	21,741 社
	東京商工リサーチ	2020/5/28～2020/6/9	企業	全国	18,462 社

注 分類について、[本調査] は本研究調査、[研究] は経営学関連の研究者による調査、[経済] は経済団体による調査、[信用] は信用調査会社による調査を指す。

出所：筆者作成

19 関連する主たる調査は、全国規模の調査、近畿 2 府 4 県の調査を中心に取り上げている。これ以外にも、近畿以外の商工会議所などの経済団体、各種業界団体、地方自治体、金融機関および金融機関系シンクタンクを含む民間企業が行った実態調査は把握しきれないほど多く存在している。

大塚英美, 岡嶋裕子, 神吉直人, 工藤秀雄, 高永才, 佐々木将人, 塩谷剛, 武部理花, 寺畑正英, 中園宏幸, 服部泰宏, 藤本昌代, 三崎秀央, 宮尾学, 谷田貝孝, 中川功一とが実施した調査(原ほか 2020; 服部ほか 2020; 佐々木ほか 2020)がある。²⁰ リクルートワークス研究所と研究者らによる調査は就労者を対象とし, HR 総研と研究者らによる調査は人事担当者を対象としている。両調査は本研究調査と比べ, 東京都に所在する企業からの回答や大企業からの回答が多い。

第2のグループは, 中小企業家同友会全国協議会や近畿圏内に所在する中小企業家同友会や商工会議所による調査である。これらの調査では, 会員企業や地域企業を対象とし, COVID-19が中小企業に与えた影響とその対応についておもに質問している。本調査と比べて, 会員企業の現状把握に重きをおいており, 政府や地方自治体に対する要望事項の提示や政策提言に活用されている。²¹

第3のグループは, 信用調査会社の帝国データバンクや東京商工リサーチによる調査である。双方とも2月から約1か月のスパンで継続的に調査をしているところに特徴がある。両調査では COVID-19が業績に与えた影響や COVID-19への懸念, COVID-19への対応についておもに質問している。本研究調査とは違い, 中小企業のみならず, 大企業も対象とし, 10,000社を超える企業から回答を得ている。

これら3つのグループの調査の対象は企業もしくは従業員であるが, 本調査の研究対象が中小企業ないし中小企業家である点に本調査研究の特徴がある。そして, 本研究では, 中小企業ないし中小企業家を対象とし, COVID-19の影響下において, 中小企業家はその危機をどのように認知し, いかなる姿勢で向き合い, そして具体的にどのような対応をとった(とろうとしていた)かという, 中小企業家の心情や行動にまで踏み込んで検討を行う。

IV 調査結果

IV-1 COVID-19 影響下の中小企業の財務状況

本項では, 中小企業家の企業家活動プロセスを論じる前に, まず, COVID-19の影響下において中小企業はどのような財務状況となっているのかについて, 昨年との売上高および仕入高の比較をつうじて現状を把握する。中小企業ないし中小企業家に COVID-19が与える影響は持続的であり, また時間的な経過とともに段階的にもたらされうる。このために, 当該企業に影響をもたらしたとする起点は, その企業の事業内容などによ

20 研究者の氏名順は, 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査」の第一報である, 原ほか(2020)に即している。

21 例えば, 中小企業家同友会全国協議会では, 2020年3月4日以来, 「新型コロナウイルスに関する緊急要望・提言」を4度にわたって国会議員や中小企業庁に提出している。

第6表 2020年4月の売上高（2019年4月との比較）

売上高の変化	度数	構成割合
50%以上の減少	86	24.2%
40%以上50%未満の減少	22	6.2%
30%以上40%未満の減少	21	5.9%
20%以上30%未満の減少	27	7.6%
10%以上20%未満の減少	60	16.9%
10%未満の減少	32	9.0%
横ばい	56	15.8%
10%未満の増加	20	5.6%
10%以上20%未満の増加	11	3.1%
20%以上の増加	20	5.6%
n=355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

って多様であるだけでなく、その起点がいつであるかを特定することは容易ではない。しかし、企業の財務状況の現状によっては、その内容から COVID-19 の影響下にあると意識することにもつながる可能性もある。こうしたことを踏まえ、本調査では、財務状況の現状を確認することにした。しかしながら、財務状況の現状は、COVID-19 以外の影響も含まれる可能性を排除できないため、本調査では、危機の認知の指標から除外することにした。

第6表は、昨年と比べた4月の売上高の状況を示したものである。「50%以上の減少」を-6、「40%以上50%未満の減少」を-5、「30%以上40%未満の減少」を-4、「20%以上30%未満の減少」を-3、「10%以上20%未満の減少」を-2、「10%未満の減少」を-1、「横ばい」を0、「10%未満の増加」を1、「10%以上20%未満の増加」を2、「20%以上の増加」を3とした場合、平均値は-2.37、中央値は-2、標準偏差は2.79である。第6表から、69.0%の中小企業について売上高が減少しており、COVID-19の売上高への影響は大きいことがわかる。その反面、驚くべきことに14.3%の企業について昨年よりも売上高が増加している。

第7表は、昨年と比べた4月の仕入高の状況を示したものである。売上高と同様に「50%以上の減少」を-6、「40%以上50%未満の減少」を-5、「30%以上40%未満の減少」を-4、「20%以上30%未満の減少」を-3、「10%以上20%未満の減少」を-2、「10%未満の減少」を-1、「横ばい」を0、「10%未満の増加」を1、「10%以上20%未満の増加」を2、「20%以上の増加」を3とした場合、平均値が-1.71、中央値が-1.0、標準偏差が2.65である。第7表から、COVID-19の影響により、53.3%の中小企業が仕入を抑制していることがわかる。しかし、売上高の減少よりも仕入高の減少のほうが小さいために、中小企業は在庫を抱えている、もしくは値引販売を行っている

第7表 2020年4月の仕入高(2019年4月との比較)

仕入高の変化	度数	構成割合
50%以上の減少	50	18.4%
40%以上50%未満の減少	12	4.4%
30%以上40%未満の減少	8	2.9%
20%以上30%未満の減少	20	7.4%
10%以上20%未満の減少	25	9.2%
10%未満の減少	30	11.0%
横ばい	96	35.3%
10%未満の増加	10	3.7%
10%以上20%未満の増加	7	2.6%
20%以上の増加	14	5.1%
n=272, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

ことが推察され、多くの中小企業の財務状況は厳しい状態にあると言える。

IV-2 COVID-19 影響下における中小企業家の将来見通し：危機の認知

本項では、COVID-19による影響の継続期間やCOVID-19が売上高へ与える影響の大きさの見通しについて中小企業家がどのように認知しているのかをみていく。

第8表は、COVID-19の影響がどれくらい先まで続くと中小企業家が見通しているかについて示している。これは中小企業家による危機の持続性に関する認知である。COVID-19の影響が2020年中に収束すると見通している中小企業家は25.4%にとどまり、多くの中小企業家にはCOVID-19の影響が長期的に続くと受け止められている。

第9表は、2020年4月末時点からみた今後3か月の売上高の見通しを示している。これは危機の大きさに関する認知である。77.2%の中小企業家が売上高減少を予測しており、厳しい状況にある。ただし、少数ながら5.9%の中小企業家がCOVID-19の影響下でも昨年度比で増加すると予想している。

第8表 COVID-19による影響の継続期間についての見通し

影響が続く時期	度数	構成割合
2020年6月まで	9	2.5%
2020年9月まで	30	8.5%
2020年12月まで	51	14.4%
2021年3月まで	86	24.2%
2021年6月まで	60	16.9%
2021年12月まで	28	7.9%
2022年以降まで影響する	91	25.6%
n=355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

第9表 2020年5月から7月の売上高の見通し
(2019年5月から7月との比較)

売上高の変化	度数	構成割合
減少する	274	77.2%
横ばい	61	17.2%
増加する	20	5.6%
n = 355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

IV-3 COVID-19 影響下における中小企業家の心情：危機に対する姿勢

次に COVID-19 の影響下における中小企業家の心情についてみていきたい。

第10表は、COVID-19に直面した中小企業家の心情についての記述統計である。これは、中小企業家がレジリエンスを行使するさいに重要となる、企業家自身や組織、事業の現状や将来に対する心情である。「ピンチはチャンスである」、「とりあえず何とかやっている」、「何とかなるだろう」に関する平均値が3以上であること、「ストレスで押しつぶされそう」の平均値が低いことから、COVID-19の影響を冷静に受け止めつつ、悲観的になることなくビジネスチャンスがうかがっていることが推察され、COVID-19の影響下においても中小企業家は前向きな心情であることが読み取れる。また中小企業家は、自分のことよりも従業員のことを心配していることも読み取れる。

第11表は、COVID-19の影響下における中小企業家の事業継続の意思についての記述統計である。これは中小企業家がレジリエンスを行使するさいに重要となる事業の現状や将来に対する考え方である。「必ず長期的に継続していく」、「むこう3年は少なくとも存続していく」をあわせて81.7%、「近く廃業する」が0%であることから、大半の中小企業家は中長期的に事業を継続していく強い意志を持っていることがわかる。ただし、「何とか存続したいが、今の状況を持ち切るだけで精一杯である」、「わからない」の回答が14.1%あり、一定数の中小企業家は将来の見通しがついていない状況にある。

第10表 COVID-19 影響下における中小企業家の心情についての記述統計

質問項目	度数	最小値	最大値	平均値	中央値	標準偏差
もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった	355	1	5	2.52	2	1.27
とりあえず何とかやっている	355	1	5	3.93	4	1.21
ピンチはチャンスである	355	1	5	4.10	5	1.13
ストレスで押しつぶされそう	355	1	5	2.21	2	1.22
危機的な状況である	355	1	5	2.74	3	1.33
何とかなるだろう（楽観的・希望的観測）	355	1	5	3.06	3	1.31
自分の生活が心配だ	355	1	5	2.69	3	1.34
従業員が心配でならない	355	1	5	3.25	4	1.35

出所：筆者作成

第11表 COVID-19 影響下における中小企業家の事業継続意志

質問項目	度数	構成割合
必ず長期的に存続していく	233	65.6%
むこう3年は少なくとも存続していく	57	16.1%
近い将来に他社などへ売却する予定である	3	0.8%
今まさに他社などへの売却先を探している	0	0%
何とか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である	40	11.3%
近く廃業する	0	0%
わからない	10	2.8%
その他	12	3.4%
n = 355, 構成割合は小数点第2位で四捨五入		

出所：筆者作成

IV-4 COVID-19 の影響への対応：危機への対応

COVID-19 の影響を受けて、中小企業家はどのように対応しているのかについて、新たな経営活動、運転資金の手当ての相談、経営に関する相談に着目していく。

まず、中小企業家が COVID-19 の影響を受けてどのような経営的な対応を行ったのであろうか。第12表は、COVID-19 の影響を受けて開始した新たな経営活動について示している。これは COVID-19 という危機に直面したさいに、まず最初起こした即興性をともなう経営活動、すなわちインプロビゼーションである。新しい経営活動を行っていないと回答した中小企業家が 34.8% と一定数存在するが逆に言えば 63.2% は新しい経営行動を行っている。新しい経営活動の質問項目は複数回答となっており、新たな活動の種類²²の最小値が 0、最大値が 5、平均値が 0.90、中央値が 1、標準偏差が 1.02 であった。つまり中小企業家は COVID-19 の影響を受けてほしい 1 種の新たな経営活動を試みていると言える。COVID-19 の影響下で始めた活動としては「製品・サービスを新しく開発する」(28.5%)、「販売方式を新しくする」(26.8%)、「組織体制を新し

第12表 COVID-19 の影響を受けて開始した新たな経営活動

	有効回答	該当する	該当割合
製品・サービスを新しく開発する	355	101	28.5%
生産方式を新しくする	355	36	10.1%
販売方式を新しくする	355	95	26.8%
原料・半製品の供給源を新しく獲得する	355	11	3.1%
組織体制を新しくする	355	75	21.1%
その他の経営活動	355	67	18.9%
上の項目に見られるような行動は起こしていない	353	123	34.8%

出所：筆者作成

22 「製品・サービスを新しく開発する」、「生産方式を新しくする」、「販売方式を新しくする」、「原料・半製品の供給源を新しく獲得する」、「組織体制を新しくする」の5種の新たな経営活動のうち、何種類の経営活動を実行したのかを指す。

第13表 COVID-19 影響下における運転資金に関する相談

相談先	有効回答	相談した	相談割合
都市銀行	355	25	7.0%
地方銀行	355	131	36.9%
信用金庫	355	130	36.6%
日本政策金融公庫	355	149	42.0%
商工中央金庫	355	36	10.1%
ベンチャーキャピタル	355	2	0.6%
個人投資家	355	2	0.6%
行政機関	355	27	7.6%
その他	355	35	9.9%
	有効回答	該当する	該当割合
運転資金の手当てなどの必要がない	351	58	16.5%

出所：筆者作成

くする」(21.1%) が相対的に多い。他方「原材料・半製品の供給源を新しく獲得する」(3.1%)、「生産方式を新しくする」(10.1%) はあまり試みられていない。このことから、中小企業家は、COVID-19 の影響によって抜本的な経営活動を行うのではなく、COVID-19 の影響下で壊滅的に低迷した消費を掘り起こす活動に注力し、新たに試みられた活動に対応して組織体制を一新していることがうかがえる。

COVID-19 の影響によって、売上高がすでに低下している場合や今後低下する見込みの場合、事業存続のために運転資金について何らかの手立てを講じる必要に迫られる。第13表は、どこへ運転資金の手立てについて相談したのかについて示されている。これは、ブリコラージュ・レスポンスを可能とするケイパビリティの1つの要素、すなわち金融のケイパビリティ (Kuckertz et al. 2020) である。運転資金の手当てが必要ないと回答した中小企業家が16.5%であり、運転資金の手当てが必要な中小企業家は少なくない。本質問項目については、複数回答となっており、相談先の種類の²³最小値は0、最大値は6、平均値は1.41、中央値は1、標準偏差は1.17であった。このことから、運転資金の手立てについては1種程度の個人もしくは団体に相談し、それほど多くの相談先があるわけではないことがわかる。運転資金の手当ての相談先としては、「日本政策金融公庫」(42.0%) が最も多く、次いで「地方銀行」(36.9%) と「信用金庫」(36.6%) が多い。つまり、COVID-19 に関連する公的機関からの融資や地元根差した金融機関に中小企業家は運転資金について相談していることを示している。

COVID-19 の影響による困難な状況において、中小企業家は不安が生じたり、経営判

23 「都市銀行」、「地方銀行」、「信用金庫」、「日本政策金融公庫」、「商工中央金庫」、「ベンチャーキャピタル」、「個人投資家」、「行政機関」の8種の潜在的な融資元のうち、何種の団体もしくは個人に相談したのかを指す。

第14表 COVID-19影響下における経営相談先およびその満足度

相談先	相談の有無			相談満足度				
	有効回答	相談した	相談割合	最小値	最大値	平均値	中央値	標準偏差
中小企業診断士	355	67	18.9%	1	5	3.04	3	1.19
税理士	355	241	67.9%	1	5	3.65	4	1.07
公認会計士	355	98	27.6%	1	5	3.44	4	1.12
社会保険労務士	355	182	51.3%	1	5	3.56	4	1.12
弁護士	355	95	26.8%	1	5	3.32	3	0.95
医師	355	89	25.1%	1	5	3.37	3	1.00
上記以外の士業	355	69	19.4%	1	5	3.09	3	0.95
経営者仲間	355	287	80.8%	1	5	4.08	4	0.88
先代	355	124	34.9%	1	5	3.52	3	1.16
経営者以外の友人／親族（先代除く）	355	207	58.3%	1	5	3.68	4	0.96
従業員	355	257	72.4%	1	5	3.94	4	0.99
株主	355	105	29.6%	1	5	3.47	3	1.05
顧客	355	229	64.5%	1	5	3.88	4	0.92
経営コンサルタント	355	87	24.5%	1	5	3.44	3	1.23
事業組合あるいはその担当者	355	114	32.1%	1	5	3.18	3	1.07
技術支援機関あるいは技術アドバイザー	355	74	20.8%	1	5	3.07	3	1.06
商工会議所／商工会あるいはその担当者	355	136	38.3%	1	5	3.32	3	1.13
行政機関あるいはその担当者	355	155	43.7%	1	5	2.99	3	1.17
金融機関あるいはその担当者（資金以外の相談）	355	218	61.4%	1	5	3.72	4	1.00
大学などの研究者	355	87	24.5%	1	5	3.23	3	1.09
その他	355	62	17.5%	1	5	3.05	3	1.00

出所：筆者作成

断に迷いが生じたりすることが想定される。困難な状況下において中小企業家は経営についてどこへ相談するのであろうか。第14表は、COVID-19の影響下における中小企業家の経営相談先および相談先に関する満足度を提示している。これは、ブリコラージュ・レスポンスを可能とするケイパビリティの1つの要素、すなわち関係のケイパビリティ (Kuckertz et al. 2020) である。経営相談先に関する質問項目は複数回答となっている。経営相談先の種類の²⁴最小値は0、最大値は20、平均値は8.23、中央値は7、標準偏差は5.60であった。この結果から、中小企業家は多様な関係先に経営について相談していると言えよう。経営相談先としては、「経営者仲間」(80.8%)が最も多く、同様の悩みを抱える経営者同士で相談していることが推察される。また「従業員」(72.4

24 「中小企業診断士」、「税理士」、「公認会計士」、「社会保険労務士」、「弁護士」、「医師」、「上記以外の士業」、「経営者仲間」、「先代」、「経営者以外の友人／親族（先代除く）」、「従業員」、「株主」、「顧客」、「経営コンサルタント」、「事業組合あるいはその担当者」、「技術支援機関あるいは技術アドバイザー」、「商工会議所／商工会あるいはその担当者」、「行政機関あるいはその担当者」、「金融機関あるいはその担当者」、「大学などの研究者との関係性」の20種類の関係性のうち、何種の団体もしくは個人に相談したのかを指す。

%), 「顧客」(64.5%), 「経営者以外の友人／親族」(58.3%) といった日頃から身近に接している人や組織に相談している。財務専門家については「税理士」(67.9%), 「金融機関」(61.4%) へ相談することが多い。他方「技術支援機関あるいは技術アドバイザー」(20.8%), 「経営コンサルタント」(24.5%), 「大学などの研究者」(24.5%) といった経営に関する専門家へ相談することは少ない²⁵。また相談満足度の平均値については「経営者仲間」が4.08, 「従業員」が3.99, 「顧客」が3.88と高く, 「行政機関」が2.99, 「中小企業診断士」が3.04, 「技術支援機関あるいは技術アドバイザー」が3.07と相対的に低い。これは中小企業事業者が専門的見地からの助言よりも, 目の前にある問題の解決についての実践的な助言をもとめていることに起因すると推察される。また行政機関の COVID-19 の対応について十分満足していないことを示している。

IV-5 小括

本節では, 調査結果に基づいて, COVID-19 の影響下における, 中小企業の財務状況, COVID-19 の影響に関する将来見通し, 中小企業家の心情, COVID-19 への対応について概観した。おもな発見事項は以下のとおりである。

第1に, COVID-19 の影響下における中小企業の財務状況は, 多くが厳しい現状にある。69.0% の中小企業について売上が減少しており, それに対応するかたちで55.3% の中小企業が仕入高を抑制している。仕入高の減少が売上高の減少よりも大きくなることで中小企業は利益率の低下や多くの在庫を抱えることとなり, 資金繰りも厳しくなっていることが推察される。財務状況の現状が, COVID-19 の影響かどうかは慎重に見極める必要がある。他方, COVID-19 の影響下であるという状況にもかかわらず, 売上高の増加が一部の中小企業(8.7%) でみられるなど, COVID-19 が新たな事業機会を創出している可能性も確認された。

第2から第4は, COVID-19 の認知, COVID-19 に対する姿勢, COVID-19 への対応という一連の企業家活動プロセスにかんする事項である。

第2に, 中小企業家は, COVID-19 という危機が, 数か月という短期的なものではなく, 1年ないしそれ以上にわたって長期的に持続すること, 今後においても自社の売上高が減少するなど, その危機の程度が大きなものであると認知している。具体的には, 25.6% の中小企業家が2022年以降まで影響するとしており, 77.2% の中小企業家が今後3か月の売上高が減少するとしている。

25 COVID-19 の影響下における相談先は, 中小企業家が日頃からどの程度交流している相手なのかに関連していると考えられる。交流の程度に関する尺度(1から5の間)の平均値について「経営者仲間」(4.17), 「従業員」(3.81), 「顧客」(3.60), 「経営者以外の友人／親族」(3.38), 「税理士」(3.65), 「金融機関」(3.10)が高く, 「技術支援機関あるいは技術アドバイザー」(1.70), 「経営コンサルタント」(1.90), 「大学などの研究者」(1.90)が低い。

第3に、中小企業家は COVID-19 の影響下においても、その危機に立ち向かおうとする前向きな姿勢をとっている。財務状況に与える影響は大きく、かつ今後についてもその影響は続くとしながらも、65.6% の中小企業家は長期的な事業存続について明確な意思を持っている。また多くの中小企業家が、「ピンチはチャンスである」、「とりあえず何とかやっている」、「何とかなるだろう」としており、悲観的になることなくビジネスチャンスをうかがっている。

第4に、中小企業家は COVID-19 の影響に対してさまざまな対応を行っている。まず COVID-19 の影響を受けて、即興的にも新たな経営活動を模索している。COVID-19 を受けて、中小企業家が新製品や新サービスの開発、新たな販売方式の導入など何らかの取組を、瞬時に迅速に実践している。また相談や対応を求めていくさいに、多様なネットワークを活用している中小企業家は少なくない。運転資金の手当てについては、日本政策金融公庫や地方銀行、信用金庫といった地元に着した金融機関に相談する傾向がある。経営に関しては、日頃から密接な関係のある経営者仲間や従業員、取引先や友人／親族に幅広く相談している。

以上のように、中小企業家は、COVID-19 という危機を長期的に持続しその程度が大ききなものであるとみている（危機の認知）。しかし中小企業家の多くは、COVID-19 の影響を直視し、冷静に見通しながら、自身や組織、事業現状や将来の心情についてその危機に前向きに立ち向かおうという姿勢をもっている（危機への姿勢）。さらに中小企業家の多くは、こうした状況下において新たな経営行動に移したり、ネットワークを活用したりするなどさまざまな対応を行っている（危機への対応）。

本研究は、危機に直面した中小企業ないし中小企業家が、その危機をいかにして乗り越えていくか、その一連の企業家活動プロセスを解明していくことを目指してきた。われわれが独自に実施した調査研究をつうじて、COVID-19 という危機の影響下における中小企業ないし中小企業家が、危機の認知、危機への姿勢、危機への対応という一連の企業家活動プロセスから、その危機を乗り越えていこうとする実態を明らかにすることができた。

V おわりに－今後の検討課題

本研究では、COVID-19 が日本の中小企業ないし中小企業家へもたらした影響と、その後の対応を解明することを目的とした。この目的を達成するために、2020年5月に実施した質問票調査をもとに、中小企業の財務状況に加え、中小企業家の将来見通し、中小企業家の心情、COVID-19 への対応について詳細に検討を行った。そして一連の検討をつうじて、COVID-19 の影響下において、中小企業の多くが財務状況の現状が芳し

くないなかにおいても、中小企業ないし中小企業家は、危機の認知、危機への姿勢、危機への対応という一連の企業家活動プロセスをつうじて、その危機を乗り越えていこうとしているという実態を明らかにすることができた。これはより具体的には、中小企業家の多くはその影響を冷静に把握しつつ前向きであり、関係者に対応方法を相談しながら事業の継続につながる方策を講じていることである。また、一部の中小企業家については、COVID-19の影響下においても売上高が増加しており、COVID-19が新たな事業機会を創出している可能性も把握できた。

本研究は、COVID-19という危機の影響下における中小企業ならびに中小企業家に関するさまざまなデータを直接的に収集し、それに基づいて議論している。危機の状況は時間の経過とともに刻々と変化しており、COVID-19という危機に直面した中小企業ないし中小企業家はその危機時にどのように感じているかは、時間的制約のなかで把握するしかほかに方法はない。本研究で実施した調査は、中小企業ないし中小企業家に焦点を当てているが、本研究のようなかたちで学術的に検討した調査研究は、本研究と類似したものは現時点で確認できていない。それゆえに本研究は、学術的にも実践的にも価値があると言える。

ただし、本研究においては危機時として緊急事態宣言下の状況の把握が最重要であったために、機縁法による Web 匿名調査を行わざるを得なかった。そのため、本研究の調査結果にはいくつか注意すべき点がある。第1に、機縁法で調査したために、同志社大学中小企業マネジメント研究センターが位置する関西2府4県に回答が集中してしまっており、回答数がゼロの県が存在した点である。第2に、調査に協力していただいた中小企業家や団体に関係性を持つ中小企業家に回付を依頼したために、何人の中小企業家にアプローチできたのか、何人の中小企業家が依頼されたにもかかわらず回答をしなかったのか把握できないために回収率が不明である点である。第3に、COVID-19による影響で本当に危機に直面している中小企業家は調査に協力する余裕がないために、本研究のサンプルから抜け落ちている可能性がある点である。第4に、Web 調査を実施したために、PC 操作に不慣れな中小企業家が排除された可能性がある点である。第5に、匿名調査をしたために、本当に中小企業家が回答したのか、真剣に回答したのかについて定かではない点である。²⁷

本研究には以上の限界があるものの、本研究で実施した調査の傾向を理解したうえ

26 本調査においては、Web による実態調査でよく利用される調査会社保有の登録者集団に回答を依頼していないので、インセンティブによるバイアスないし非公募型モニターによるバイアス（樋口ほか2003）の心配はない。

27 これは記名式調査についても起こりうる。ただし本調査では e-mail に記入された URL にアクセスしなければ回答できないこと、中小企業家や団体による回付を行っていることから、誰でもオープンにアクセスできる調査よりも可能性は低いと考えられる。

で、調査結果を1つの「ケース」としての経験的証拠ととらえ、ほかの関連調査と対比しながら本調査結果を解釈すること(横井2003)により、COVID-19の影響下における日本の中小企業ないし中小企業家の動向を把握できる点で本調査には一定の貢献があると考えられる。

また、本研究で実施した調査は差し当たり実施したものであるため、今後取り組むべき課題も多い。これからわれわれがCOVID-19という危機を乗り越えていこうとする中小企業家の企業家活動プロセスを引き続き検討していくにあたり、2つの検討課題がある。1つは、企業家活動プロセスをより具体的に検討しなければならないという点である。企業家活動プロセスにおいては、時間の経過とともにさまざまなかたちで表出される企業家の行為が、企業家自身が過去に危機に直面したことがあるという経験などによって影響を受けることがある(Spillan and Hough 2003)。また即興的な行動においても、直感や創造性、または問題解決などと結びついた知識と経験が蓄積されていることが必要とされている(Duymedjian and Rüling 2010)。さらに危機時におけるネットワークは、その関係がたんに存在しているだけでなく、当事者間の信頼関係がより重要であることが知られている(Shepherd and Williams 2014; Williams and Shepherd 2016)。このような信頼関係は、危機に直面したときよりも以前からの長く密な関係性が重要となる。本研究では危機に直面した時点以降の企業家活動プロセスに焦点を当てたが、これらの諸研究が示しているように、危機に直面する時点までの企業家活動プロセスを詳細に検討し、それと本研究で解明された企業家活動プロセスとを接合していくことが必要であると考えられる。

もう1つは、時間と空間のコンテクストを考慮しなければならないという点である。時間のコンテクストは、その危機に直面するまでの、さらにその危機にいつ直面したかということである。ウイルスは、感染の拡大による危機であるが、その状況がいつのものであるのかによってその程度が異なる。また空間のコンテクストは、その危機がどこで生じたものかという(地理的な)空間のことである。これらコンテクストを前提とすると、大きく次の3点について考慮したうえでの検討が必要であると考えられる。

第1に、COVID-19は、中華人民共和国湖北省武漢市に端を発すると日本で報道されたが、その真偽は別にして、そこでまず感染者が急増し、その後、アメリカ、そしてヨ

28 COVID-19にかかる政府(厚生労働省)による報道の第1報は、2020年1月6日の「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」である。7日にこの第2報、10日に第3報、14日に第4報がなされた。なお14日の第4報では、「中国で原因不明肺炎と報告された59例のうち、1月12日現在、COVID-19による肺炎と暫定的に診断されている患者は41例(うち7例が退院、6例が重症、1例が死亡)」と報告された。20日に第5報が出され、22日には、「中華人民共和国湖北省武漢市における新型コロナウイルス関連肺炎について」として報道された(この時点で中国の感染者は440名、死亡者が9名、タイで感染者が2名、韓国で感染者が1名、台湾で感染者が1名、アメリカで感染者1名、中国以外の国々での死亡者は0名であった)。厚生労働省のホームページによる(https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou_list_202001.html) (2020年6月25日閲覧)。

ヨーロッパ、日本を含む東・東南アジア諸国、南米などといったように全世界に拡大してきているが、時間と空間によって影響の程度や内容が異なる。本研究では日本の中小企業ないし中小企業家を対象として影響や対応の解明を試みたが、当然のことながらその含意は日本というコンテクストと切り離して考えることはできない。

第2に、本研究では日本国内の状況に焦点を当てたが、日本国内の COVID-19 の感染状況を見ても、最初の感染者の報道は 2020 年 1 月 16 日であり（感染が明らかになったのは 1 月 14 日に神奈川県29の保健所でのことであり、その感染者は武漢に在住する 30 歳代の男性）、COVID-19 にかかる非常事態宣言は 2020 年 4 月 7 日であるが、対象エリアは東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県の 7 都府県であった。その後、全国各地で感染が広がっていき、北海道、茨城県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府の 6 道府県でも同程度に COVID-19 の蔓延が進んでおり、全国的に感染拡大の傾向が見られることから、政府は 4 月 16 日に対象地域を全国に拡大させ、上記の 7 都道府県および 6 道府県を「特定警戒都道府県」と総称し、重点的に感染対策を進めていく必要があるとした。このようなことを鑑みると、COVID-19 の影響をみる場合に、一国内に限ったとしても、どの時期のどの地域なのかという状況の設定が重要な意味をもつことになる。

第3に、ほかに考慮すべき諸点としては、たとえば企業家の危機に対する認知において、企業家の年齢も重要であると考えられる。感染者のなかで重症化する可能性が高いと言われたのは高齢者である。一方で、いわゆる若手の世代には、報道によれば、当初は自分たちに関係のないというような認知や行動がみられたという。このようなことからすると、企業家の危機に対する認知が、企業家の年齢が影響すると考えられる。また、COVID-19 の拡大を防止するための営業自粛要請は、いくつかの特定の業種がまず対象とされた。こうして直接的に影響を受ける業種と、間接的に影響を受ける業種というように、業種間によってもその影響の度合いやタイミングが異なる可能性があると考えられる。

日本では、COVID-19 の影響に伴う非常事態宣言は 2020 年 5 月末に段階的に解除され、企業の経済活動が再開された。しかしながら、経済社会がいったん「リセット」されたことによる影響もあり、各方面で事業活動に与える影響が段階的に大きくなっていく可能性は否定できない。また、2020 年 7 月に入ってから、COVID-19 の感染者数が増加傾向にあるなど、まさに状況は刻々と変化している。われわれは、COVID-19 が中小

29 厚生労働省のホームページによる (https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou_list_202001.html) (2020 年 6 月 25 日閲覧)。なお海外からのチャーター便にかかる帰還邦人の状況についてであり、1 月 29 日であった。また横浜港に寄港したクルーズ船内で確認されたものは 2020 年 2 月 5 日である。2 月 20 日に船内の患者 2 名の死亡が報道された。この 2 名は、ともに 80 歳代で男性と女性それぞれ 1 名ずつであった。

企業ないし中小企業家に及ぼす影響とそれへの対応をさらに引き続いて解明していくべく、上で指摘した諸点を踏まえ、さらに調査研究を継続して進めていくことにしたい。

付記

本研究は、JSPS 科研費 JP18K01820, JP19K02003, JP20K01926 および同志社大学人文科学研究所の第20期(2019~2021年度)第11研究会「サプライチェーンの設計と運営をめぐる産業間・国際比較研究」の助成を受けた成果の一部である。

参考文献

- [1] Baker, T., and R. E. Nelson (2005) Creating something from nothing : Resource construction through entrepreneurial bricolage, *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, pp.329-366.
- [2] Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., and D. G. Allen (2020) Corona crisis and inequality : Why management research needs a societal turn, *Journal of Management*, Forthcoming.
- [3] Bennett, R. J., and P. J. A. Robson (2005) The advisor-SME client relationship : Impact, satisfaction and commitment, *Small Business Economics*, Vol.25, No.3, pp.255-271.
- [4] Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., and S. R. Livschitz (2018) How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.24, No.7, pp.1244-1263.
- [5] Bullough, A., Renko, M., and T. Myatt (2014) Danger zone entrepreneurs : The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, No.3, pp.473-499.
- [6] Doern, R., N. Williams, and T. Vorley (2019) Special issue on entrepreneurship and crises : Business as usual? An introduction and review of the literature, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.31, Nos.5/6, pp.400-412.
- [7] Donthu, N., and A. Gustafsson (2020) Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research*, Forthcoming.
- [8] Duymedjian, R., and C.-C. Rüling (2010) Towards a foundation of bricolage in organization and management theory, *Organization Studies*, Vol.31, No.2, pp.133-151.
- [9] Fredrickson, B. L., and M. M. Tugade (2003) What good are positive emotions in crises? : A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11 th, 2001, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.84, No.2, pp.365-376.
- [10] Garud, R., and P. Karnøe (2003) Bricolage versus breakthrough : Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship, *Research Policy*, Vol.32, pp.277-300.
- [11] Gilbert-Saad, A., F. Siedlok, and R. B. McNaughton (2018) Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties, *Journal of Business Venturing Insights*, Vol.9, pp.75-80.
- [12] Herbane, B. (2010) Small business research : Time for a crisis-based view, *International Small Business Journal*, Vol.28, No.1, pp.43-64.
- [13] Kuckertz, A., L. Brändle, A. Gaudig, S. Hinderer, A. Morales, A. Prochotta, K. M. Steinbrink, and E. S. C. Berger (2020) Startups in times of crisis : A rapid response to the COVID-19 pandemic, *Journal of Business Venturing Insights*, Vol.13, e00169.
- [14] Miller, D., and J.-M. Toulouse (1986) Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, Vol.32, No.11, pp.1389-1409.
- [15] OECD (2019) *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*, OECD Publishing.
- [16] Runyan, R. C. (2006) Small business in the face of crisis : Identifying barriers to recovery from a natural disaster, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.14, No.1, pp.12-26.

- [17] Schumpeter, J. A. (1934) *Theory of economic development*. Cambridge, MA : Harvard University Press [八木紀一郎・荒木詳二訳『シュンペーター経済発展の理論(初版)』日本経済新聞出版, 2020年].
- [18] Senyard, J. M., T. Baker, and P. Davidsson (2009) Entrepreneurial bricolage : Towards systematic empirical testing, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol.29, Iss.5, Article 5.
- [19] Senyard, J. M., T. Baker, P. Steffens, and P. Davidsson (2014) Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.31, Iss.2, pp.211-230.
- [20] Senyard, J. M., P. Davidsson, and P. Steffens (2013) *Waving or drowning? : Managing resource constraints in entrepreneurial firms with bricolage as a response to the global financial crisis*, Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- [21] Sharma, A., A. Adhikary, and S. B. Borah (2020) Covid-19's impact on supply chain decisions : Strategic insights for NASDAQ 100 firms using twitter data, *Journal of Business Research*, Vol.117, pp.443-449.
- [22] Shepherd, D. A., and T. A. Williams (2014) Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster : The role of localness and community in reducing suffering, *Journal of Management Studies*, Vol.51, No.6, pp.952-994.
- [23] Sigala, M. (2020) Tourism and COVID-19 : Impacts and implications for advancing and resetting industry and research, *Journal of Business Research*, Vol.117, pp.443-449.
- [24] Smallbone, D., D. Deakins, M. Bartisti, and J. Kitching (2012) Small business responses to a major economic downturn : Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom, *International Small Business Journal*, Vol.30, No.7, pp.754-777.
- [25] Spillan, J., and M. Hough (2003) Crisis planning in small businesses, *European Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.398-407.
- [26] Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- [27] Vanevenhoven, J., D. Winkel, D. Malewicki, W. L. Dougan, and J. Bronson (2011) Varieties of bricolage and the process of entrepreneurship, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol.14, No.2, pp.53-65.
- [28] Williams, T. A., D. A. Gruber, K. M. Sutcliffe, D. A. Shepherd, and E. Y. Zhao (2017) Organizational response to adversity : Fusing crisis management and resilience research streams, *Academy of Management Annals*, Vol.11, No.2, pp.733-769.
- [29] Williams, T. A., and D. A. Shepherd (2016) Building resilience or providing sustenance : Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake, *Academy of Management Journal*, Vol.59, No.6, pp.2069-2102.
- [30] Witell, L., H. Gebauer, E. Jaakkola, W. Hammedi, L. Patricio, and H. Perks (2017) A bricolage perspective on service innovation, *Journal of Business Research*, Vol.79, pp.290-298.
- [31] 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020 a) 『新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響』Works Discussion Paper Series, No.31。
- [32] 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020 b) 『新型コロナウイルス流行下で就労者や企業が経験する変化—デモグラフィック要因の影響—』RIEB Discussion Paper Series, No.2020-J 08。
- [33] 佐々木将人・今川智美・塩谷剛・原泰史・岡嶋裕子・大塚英美・神吉直人・工藤秀雄・高永才・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・中川功一・服部泰宏・藤本昌代・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・HR 総研 (2020) 『新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する研究調査 : 第三報』IIR ワーキングペーパー, WP#20-12。
- [34] 関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編 (2020) 『持続可能な経営と中小企業—

- 100年経営・社会的経営・SDGs経営-』同友館。
- [35] 関智宏 (2020) 「危機状況下における中小企業の企業家活動プロセス-アントレプレナーシップ研究からの接近による分析枠組の構築-」 mimeo。
- [36] 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020 a) 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 調査結果報告書』 mimeo。
- [37] 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020 b) 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 クロス集計結果報告書』 mimeo。
- [38] 中東靖恵 (2018) 「多人数質問調査法の現在 (4) : 有意サンプルの調査の問題点」 『計量国語学』 第31巻第6号, 461-476頁。
- [39] 服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・大塚英美・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中川功一・中園宏幸・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・原泰史・HR 総研 (2020) 『新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する研究調査: 第二報』 IIR ワーキングペーパー, WP#20-11。
- [40] 原泰史・今川智美・大塚英美・岡嶋裕子・神吉直人・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・服部泰宏・藤本昌代・三崎秀央・宮尾学・谷田貝孝・中川功一・HR 総研 (2020) 『新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する研究調査: 第一報』 IIR ワーキングペーパー, WP#20-10。
- [41] 樋口耕一・中井美樹・湊邦生 (2012) 「Web 調査における公募型モニターと非公募型モニターの回答傾向: 変数間の関連に注目して」 『立命館産業社会論集』 第48巻第3号, 95-103頁。
- [42] 横井修一 (2003) 「「機縁法」調査の信頼性について: 調査事例による具体的な検証の試み」 『現代行動科学雑誌』 第19巻, 1-8頁。