

# 初期 COVID-19 状況下における 中小企業の企業家活動プロセス ——20名の企業家による発語の定性的分析——

関 智 宏

- I はじめに
- II 理論的背景
  - II-1. 危機ないし逆境と中小企業
  - II-2. レジリエンス, セルフ・エフェカシー, インダウメント
  - II-3. 即興的プリコラージュ・レスポンス
  - II-4. 企業家活動プロセスとの関連
- III 方法
  - III-1. 研究の背景
  - III-2. サンプルングとデータ収集
  - III-3. 調査手法
  - III-4. 分析手法
- IV 結果
  - IV-1. COVID-19 の認知
  - IV-2. COVID-19 に対する姿勢ないし心情
  - IV-3. COVID-19 への対応
- V ディスカッション
  - V-1. COVID-19 はいかなる危機ないし逆境か
  - V-2. COVID-19 とレジリエンス, セルフ・エフェカシー, インダウメント
  - V-3. COVID-19 と即興的プリコラージュ・レスポンス
- VI 結論
  - VI-1. まとめと含意
  - VI-2. 限界と今後の研究

## I はじめに

本研究は、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19 とする）の影響下のなかでも、とくに初期の COVID-19 状況下における日本の中小企業を対象として、中小企業が COVID-19 をどのようなものとして受けとめているか、またそれにどのように向き合ってきたか、さらにはそれをどのように乗り越えようとしているか、といった企業家活動プロセスを定性的分析をつうじて説明するとともに、COVID-19 という文脈でみただいの中小企業による企業家活動プロセスのバリエーションを示すことを目的としている。

われわれがいま直面している COVID-19 は、その感染が暴威を振るうたびに、人々の生活だけでなく、企業経営に対しても大きな影響をもたらしてきた。ある意味で COVID-19 は、企業経営にとっての1つの危機ないし逆境であると言えよう。COVID-19 は、日本だけでなく世界同時進行のパンデミック（世界的流行病）であるだけでなく、COVID-19 の感染は人々の生命を脅かしている。それゆえ COVID-19 状況下では、感染拡大を抑制することがまずは絶対要件であり、その観点から、人々の自由な移動や人々の接触をともなう集会などが諸制度によって規制されたり、あるいは制度の有無にかかわらず人々が自粛したりする。人々の移動や集会などが抑制されたり、自粛されたりすると、それらにともなう経済活動、とくに消費活動が大きく落ち込むことになる。それゆえ、COVID-19 は、生産サイドではなく、需要サイドからその影響を生じさせることになる（関，2020）。

COVID-19 による影響と言っても、さまざまな条件によって、その影響の程度は異なる。たとえば COVID-19 の影響は、時間的要素や場所的要素などによって異なるであろう。上でみたように、人々の自由な移動や接触をともなう集会などの規制がどのタイミングで、またどのくらいの期間にわたって継続されたかによって、その影響の程度は異なるであろう。さらに COVID-19 が感染症という性格を考えると、地域ごとの人口密集や人口構成などによる違いから、地域によってもその影響の程度は異なるであろう。さらに言えば、人口当たりの感染者の比率などによって、感染そのものに対する認識も異なるであろう。こうしたことが COVID-19 による影響を把握することをより複雑かつ困難にしている。

COVID-19 の影響が生産サイドでなく需要サイドから生じることを想定すれば、それが及ぼす影響が深刻な産業や事業としては、一般的に観光業や飲食店などサービス業となる。しかしこれら以外の他の産業、具体的には建設業や製造業、さらに言えば製造業のなかでも、消費財でなく生産財を供給する B to B の事業においても、その影響がないわけではない。しかしながら、COVID-19 がさまざまな産業にどのような影響をおよぼしたかについては、必ずしも多く知られていない。

また企業のなかでも経営資源が相対的に少ない中小企業は、大企業よりも COVID-19 の影響を受けていると推察される。しかしながら、一方で中小企業は相対的に小規模ゆえに環境変化に対して柔軟性が高く不確実性に対応する能力が高いとも言われており（Herbane, 2010；Runyan, 2006；Spillan and Hough, 2003）、危機や逆境といった状況下にあっても、アントレプレナーシップが機能することで（Doern, 2016；Doern et al., 2019）、いま直面している危機や逆境といった状況を果敢に乗り越えようとする中小企業は存在しているであろう。ある研究によれば、COVID-19 という危機や逆境が、中小

1 建設業のケースについては、関・中道・河合（2020）を参照のこと。

企業にどのように影響を与えるのかということに加えて、COVID-19に関連した不確実性に向き合っていくのかをよりよく理解することが求められていると指摘されている（Rauch and Hulsink, 2022）。しかしながら、中小企業が COVID-19 をどのようなものとして受けとめているか、またそれにどのように向き合ってきたか、さらにはそれをどのように乗り越えようとしているかといったアントレプレナーシップが機能する具体的なプロセス（entrepreneurial process）（以下、企業家活動プロセスとする）<sup>2</sup>は必ずしも多く知られていない。

そこで本研究では、日本における COVID-19 の感染が拡大していくなかでも、初期の COVID-19 状況下に、さまざまな産業に属する中小企業に対して筆者らが独自に実施した調査から得られたデータを基に（関・河合・中道, 2020）、特徴的な中小企業 20 社の定性的分析をつうじて、それらの中小企業（家）がいかにして COVID-19 の状況を乗り越えようとしていたかを、アントレプレナーシップの研究領域から説明していく。そのうえで、COVID-19 という文脈でみたまの初期の状況下における中小企業による企業家活動プロセスのバリエーションを具体的に示していく。

本研究の構成は以下のとおりである。第Ⅱ節では、危機ないし逆境と企業行動をめぐる一連の諸研究を整理し、本研究での議論の射程を企業家活動プロセスの観点から説明する。第Ⅲ節では、本研究でとりあげる COVID-19 の背景をはじめ、筆者らが独自に実施した質問票調査、またそれに基づいて抽出した研究対象へのインタビューと分析手法について説明する。第Ⅳ節では、インタビューに基づく発語データの分析結果を説明し、中小企業による企業家活動プロセスのバリエーションを具体的に示す。第Ⅴ節では、前節で示した分析結果を踏まえ、理論的背景との関連を考察する。第Ⅵ節では、本研究のまとめと含意を示すとともに、本研究の限界と今後の研究の方向を示す。

## Ⅱ 理論的背景<sup>3</sup>

### Ⅱ-1. 危機ないし逆境と中小企業

危機やそれにとまなう逆境といった境地は、あらゆる企業に対して大きな影響を及ぼす。しかしながら、企業は生じうる危機や逆境といった状況を避けることができず、そ

---

2 entrepreneurial process を企業家活動プロセスと日本語で表記するには、次の3つの理由がある（関, 2021 b）。1つは、アントレプレナーに関連して、起業家でなく企業家としている点であるが、日本では、起業（家）という用語がゼロベースからのスタートアップに限定される印象があるが、本研究では既存の企業（家）もその対象としているためである。2つには、企（起）業家個人の属性よりもむしろ行為自体（事業を新規に起こしていくこと）を強調するためである。なお行為にプロセスという意味が内包されている。3つは、企業家活動のように企業活動に「家」を加えたのは、企業家は社会のなかでのアクターであるという観点から、社会との相互作用の起点として企業家の諸活動をみるためである。

3 本節のレビューの一部は、関（2021 a; 2021 c）による。

れらへの対応を余儀なくされている。ビジネスの研究領域において、危機や逆境にかんする研究関心は、危機や逆境といった状況が顕在化するたびに高まってきている。最近の研究では、9.11同時多発テロ(2001年9月)(Czinkota et al., 2005)、リーマン・ショックによる金融危機(2008年9月以降)(Smallbone et al., 2012)、ハイチ地震(2010年1月)(Williams and Shepherd, 2016)、東日本大震災・原発事故(2011年3月)(Fujimoto and Park, 2014)、などがある。

上に示されるような危機や逆境は、リーマン・ショックを除いて、どちらかと言えば特定の地域において発生した局所的なものである(Runyan, 2006; Smallbone et al., 2012)。危機や逆境は、当該地域に存立するあらゆる企業に多大な影響を及ぼしうが、とりわけ規模が相対的に小さい中小企業(Woschke et al., 2017)に対する影響は計り知れない(Runyan, 2006)。しかしながら、諸研究でも指摘されているように、危機や逆境といってもさまざまである(Doern et al., 2019)。さらに危機ないし逆境やそれらへの対応をテーマとした中小企業にかんする研究は、例外的に自然災害、とりわけ台風被害(Runyan, 2006)や地震への対応(Smallbone et al., 2012)があるものの、これまでほとんど行われてこなかった(Herbane, 2010; Runyan, 2006)。

ビジネスの研究領域における危機や逆境をとりあげた諸研究のなかでも、中小企業における危機を検討したものに、危機の特性を述べたHerbaneらの研究がある(Herbane, 2010)。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つの次元があるとし、このうち前者の2つの次元が中小企業のコンテキストで重要であるとした(Herbane, 2010)。ここで言う制御の欠如とは、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。また金銭の欠如とは、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。さらに、対応時間の圧迫とは、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。

本研究でとりあげるCOVID-19をめぐるのは、現在においてはさまざまな研究成果が刊行されつつある段階にあるが(Bapuji et al., 2020; Donthu and Gustafsson, 2020; Kuckertz et al., 2020; Sharma et al., 2020; Sigala, 2020)、COVID-19は、1つに、全世界的なパンデミックといった全域的であること、2つに、人々の行動制限や営業活動の自粛などを要請することから多面的な影響がありうること、さらに3つに、長期的かつ持続的な影響をもたらしていること、などといった諸点で、これまでの危機や逆境とは異質であると考えられる。COVID-19が、中小企業にとっていかなる危機や逆境であると認知されうるのかについては、検討の余地が残されている。

## II-2. レジリエンス、セルフ・エフェカシー、インダウメント

危機や逆境といった状況を直視して、それに立ち向かおうとする企業家の行動や態度は、レジリエンス (resilience) と言われる (Fredrickson and Tugade, 2003)。アントレプレナーシップの研究領域においてレジリエンスにかんするこれまでの研究の多くは、おもに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も (Herbane, 2010; Runyan, 2006), レジリエンスを行使し、危機や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)。

危機や逆境のさいに中小企業にレジリエンスが発揮された要因には、企業家個人の行動や態度が深く関連していることが明らかとなっている (Branicki et al., 2018)。これら企業家個人の行動や態度が、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場合がある (Miller and Toulouse, 1986)。とくに、企業家の心理状態が企業家活動に大きな影響を及ぼすとされるが、所与の到達を生み出すのに必要とされる一連の行動を組織しまた遂行することができる能力として、セルフ・エフェカシー (self-efficacy) がレジリエンスと深く関連しており (Bullough et al. 2014), 企業家のセルフ・エフェカシーと忍耐力が事業の創造と成功と関連していると言われている (Rauch and Frese, 2007)。また、中小企業において発揮されたレジリエンスを定性的に研究した Branicki らは、中小企業のレジリエンスが発揮される重要な要因に、企業家個人の感情や認知期の能力があると指摘している (Branicki et al., 2018)。Branicki らは、中小企業においては企業家個人の要因と企業組織との関連があるとし、さらに中小企業にレジリエンスが発揮されるためには、1つに、中小企業家は、さまざまな社会的つながりを有しているが、とくに自社の従業員との家族のような関係を築いており、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、中小企業家が自律と高い制御を有していること、3つに、不確実な状況下でも中小企業家が気楽、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中小企業家が何とかやっていると考えていること、という4つが重要であると指摘している (Branicki et al., 2018)。

企業のレジリエンスにとって、企業家の行動や個人的態度が重要であるということは、そもそも企業家ないし組織に先天的に備わっているものが影響している。このような企業家や組織に先天的に備わっているものは、インダウメント (endowment) と呼ばれている (Gittell et al., 2006; Pal et al., 2014; Williams et al., 2017)。インダウメントは、企業家ないし組織といったアクターが逆境に先立って独自に保有するものであり、積極的な調整のための容量 (capacity) を形づくる資質のことである (Williams et al., 2017)。このインダウメントが、企業家や組織の危機や逆境への適応可能性を容易にし (Gittell et al., 2006; Pal et al., 2014), 積極的な取り扱いを促進し、そして個人や組織と

いったアクターが解釈し、積極的な方法で新しいチャレンジに対応することによる手段を提供することによってレジリエンスが促進される。

Williams らは、インダウメントをケイパビリティ (Teece et al., 1997) の観点から概念を整理しており、次の5つのタイプを示している (Williams et al., 2017)。なお、ここで言うケイパビリティは、資源へのアクセスや資源の操作を容易にする、知識や技能、能力、ルーティンなどのプロセスのことである (Teece et al., 1997)。1つは、金融のケイパビリティであり、金融上の蓄えを意味する。仮にその企業家ないし組織が金融上の蓄えを保有しているとすれば、それはその当事者の資質によるというものである。2つは、認識のケイパビリティである。危機や逆境に直面したさいにそれ以前に知っていること、また管理できることなどが、諸活動をとる前の気づきとなり、機能を維持したり再開させたりすることができる。3つは、諸活動のケイパビリティである。ある活動の代替手段など諸活動のレパートリーを含んでいる。4つは、感情制御のケイパビリティである。これは、精神的な不屈さのことである。あまり苦しめないように感じることで長期にわたった調整を行う。5つは、関係のケイパビリティである。資源へのアクセスや交換を容易にする社会的なつながりである。この関係のケイパビリティは、企業家や組織の認識、行動、感情のケイパビリティを活性することが可能であり、また危機や逆境といった状況を乗り越えるさいに肯定的な結果を達成するために最も重要であると位置づけられている。

### II-3. 即興的ブリコラージュ・レスポンス

危機や逆境といった状況に直面したさいに、企業家が最初にとる行動が、ブリコラージュであり (Senyard et al., 2009)、危機や逆境といった状況への対応としてのブリコラージュ・レスポンス (bricolage response) である (Senyard et al., 2012; Williams et al., 2017; Gilbert-Saad et al., 2018)。かつて Lévi-Strauss (1966) は、「手元にあるものは何でも」使う人をブリコラー (bricoleur) としたが、ブリコラージュ (bricolage) は何らかのうちに「手元にあるものは何でも」用いることを意味する。このブリコラージュの概念は、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いる (Baker et al., 2003; Witell et al., 2017)。ブリコラージュで注目されるのは、企業家ないし組織が有するケイパビリティである (Teece et al., 1997)。

ブリコラージュは、アントレプレナーシップの研究領域で近年着目されている諸概念の1つである。ブリコラージュは、独自の機会や顧客にとってより高い価値を創造するために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)、このプロセス上で、新しい事業機会の創造に活かすための新しい資源の模索を経て (Duymedjian and Rüling, 2010)、既存の資源の戦略的な結合が行われる (Baker and Nel-

son, 2005 ; Garud and Karnøe, 2003)。ここで内部資源は、ネットワークによって外部資源と結びつけられる。こうした結びつきはネットワーク・ブリコラージュと呼ばれる (Baker, 2007)。このネットワークは、取引先やコミュニティなどとのさまざまな関係と政府支援を含む金融における諸関係を刺し、諸関係を活かすことができるケイパビリティの重要性が指摘されている (Kuckertz et al. 2020)。ブリコラージュが発揮されるケイパビリティには、外部資源との結びつき以外にも、次の3つがある (Baker and Nelson, 2005)。それら3つは、1つは、資源を節約すること、2つは、利用可能な資源を取り扱うこと、3つは、即興で (行き当たりばったりに) 資源を再結合することである。これらのなかで注目すべきが、即興性 (improvisation) であり、これが生じるためには、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という (Duymedjian and Rüling, 2010)。このように、危機や逆境といった状況下における1つの対応として、企業家活動プロセスのなかでも、とくに即興的ブリコラージュ・レスポンス (improvisational bricolage response) がとられうる。

しかしながら、即興的ブリコラージュ・レスポンスがどのような場合に発揮されるのかは、具体的には解明の余地が残されている (Shepherd, 2020)。また、ブリコラージュ・レスポンスは、特定の世界観や知識の性質・組織化、そして時間をかけて蓄積されたレパトリー存在に依存しており、組織に深く埋め込まれた能力を構成しているという意味で、即興的なものではないとの見解もある (Duymedjian and Rüling, 2010)。また、ブリコラージュは必ずしも即興的なものでなく、慎重に事前に計画されたプロセスの一部としても起こりうる (Baker et al., 2003 ; Baker and Nelson, 2005 ; Miner et al., 2001) といった指摘もなされている。

#### II-4. 企業家活動プロセスとの関連

以上の理論的背景は、それぞれ、われわれが言う中小企業による企業家活動プロセスに関連している。すなわち、COVID-19 がいかなる危機ないし逆境であるか、また中小企業家が COVID-19 をどのようにとらえているかは、中小企業による危機ないし逆境の認知と関連し、またどういう中小企業家が COVID-19 にどのように向き合おうとしているかは、中小企業による危機ないし逆境に対する姿勢ないし心情と関連し、さらに中小企業家が COVID-19 にどのように対応しているかは、中小企業による危機ないし逆境への対応と関連している。そこで以下では、われわれが直面している COVID-19 の状況に対して、中小企業家が COVID-19 をどのようにとらえているか (認知)、またそれにどう向き合おうとしているか (姿勢ないし心情)、またそれをどのように対応するか (対応)、といった中小企業による企業家活動プロセスについて、独自の調査から得られたデータから具体的に明らかにし、それを踏まえ、ここでの理論的背景との関連

を考察する。

### Ⅲ 方 法

#### Ⅲ-1. 研究の背景

COVID-19は世界同時進行のパンデミックであるが、世界各国で実情が異なっている。ここでは、日本における初期のCOVID-19をめぐる状況を確認していく。日本では、COVID-19にかんする報道が2020年1月からなされ、その後、日本国内で感染者が確認されていく。COVID-19の状況は、この原稿を執筆している2022年1月現在も持続しているが、以下では、2020年1月から2021年1月までの約1年を対象に、日本におけるCOVID-19の状況を、日本政府による対応の視点から確認していく。

日本において、COVID-19にかかる政府（厚生労働省）による発表の第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」であった。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。そして1月16日に、神奈川県で国内はじめての患者の発生が報告された。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。29日に、海外からのチャーター便にかかる帰還邦人の状況が公表された。また2月5日に横浜港に寄港したクルーズ船内で感染者が確認され、2月20日に船内の患者2名の死亡が報道された。

当時日本では、新型コロナウイルスは、高齢者や基礎疾患のある人が感染すると重症化しやすいとされていた。子どもの感染者は少ないとされていたが、政府は感染拡大を抑制すべく、2月27日に、全国の小中学校と高校、特別支援学校に対して、3月2日から春休みまでの期間を臨時に休校することを要請した。また2020年2月末から、いくつかの都道府県では、政府に先んじて、独自に緊急措置を取り始めた。その後、3月に入ってCOVID-19の感染が各地で拡大したため、政府は2020年4月7日に改正新型コロナウイルス等対策特別措置法に基づく初の緊急事態宣言を発令し、7都府県<sup>5</sup>を対象に、国民に対しては移動の自粛を、また事業者に対しては営業の休業を要請した。4月16日には先立って指定された7都府県と別に、さらに感染拡大が進んでいるとして6都府県<sup>6</sup>が追加されるとともに、地域間をまたいだ人の移動があったことから、その対象を全国に拡大させた<sup>7</sup>。政府は、当初は緊急事態宣言の期間を5月末まで継続するとしていたが、新規感染者数が減少したことを受け、20日に方針を出し、5月25日に全面的に

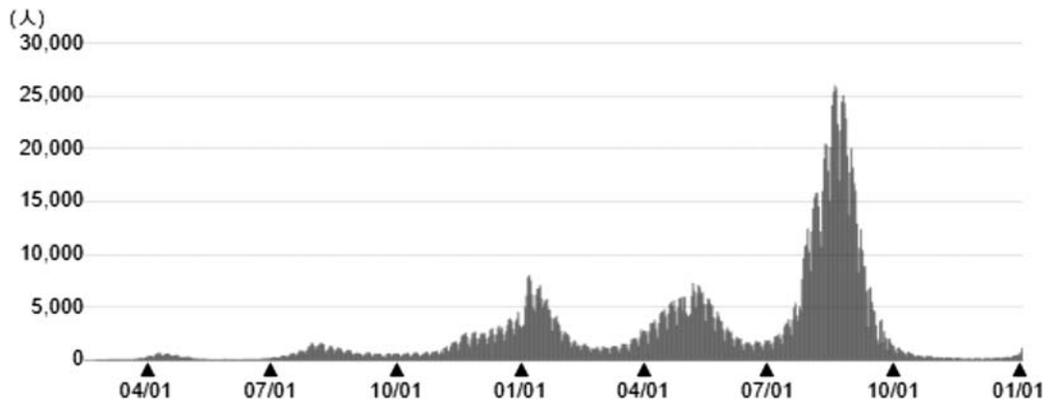
4 [https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou\\_list\\_202001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou_list_202001.html) (2022年1月5日閲覧)。

5 東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県である。

6 北海道、茨城県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府である。

7 <https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html> (2022年1月5日閲覧)

図1 日本における COVID-19 の新規感染者数の推移



出所：厚生労働省ホームページより

<https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html>（2022年1月5日閲覧）。

解除した。

7月には新規感染者増加の一波があったが、その後小康状態が続いた。しかし、11月から再び感染者の数が増加していき、感染拡大に歯止めがかからなかった。政府は緊急事態宣言の発令にしばらく慎重な立場をとり続けていたが、12月末に感染者数が過去最大となったことを受け、2021年1月8日に2回目となる緊急事態宣言を1都3県に発令した（それらの措置は、2月7日までとされた）。その後、6月また8～9月にかけて新規感染が拡大し、とくに8月20日には過去最多となる25,975の新規感染者数が記録された<sup>8</sup>。このように日本におけるCOVID-19は、それ自体も変異を続けながら、その感染拡大は2021年末までに少なくとも5つの波が指摘された。2021年9月以降、感染者数は減少に転じたものの、この原稿を執筆している2022年1月には新株による第6波が起り、その影響が懸念されているところである。

この原稿を執筆している2022年1月上旬現在もCOVID-19の影響下にあるが、本研究では、初期のCOVID-19の状況を検討するために、2020年1月初頭から6月末までの約6ヶ月を検討の基本的な対象とする。この期間に限定しているのは次の2つの理由がある。1つは、2020年4月に日本政府による初めての緊急事態宣言の発令がなされ、中小企業の多くが、COVID-19の感染拡大を危機ないし逆境の状況下にあると認識し、またその瞬間ないしその後さまざな対応を余儀なくされたと筆者が推察したためである。もう1つは、この危機や逆境はその後も持続したわけではなく、2020年5月末に初めての緊急事態宣言が解除されたことで、初期のCOVID-19という危機や逆境といった状況を1つの出来事として時期を区切ったかたちで検討することができると筆者が判断したためである。

<sup>8</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/000876782.pdf>（2022年1月5日閲覧）

### III-2. サンプリングとデータ収集

筆者らは、COVID-19が日本における中小企業の経営にいかの影響を与えているか、また中小企業がどのように対応しようとしているかを明らかにするために、日本で政府による緊急事態宣言が発令された2020年4月から約1カ月が経過した時期を対象に、2020年5月4日から5月24日までの間で、Googleフォームを使った質問票調査を実施した(同志社中小企業マネジメント研究センター, 2020 a; 2020 b; 関・河合・中道, 2020<sup>9</sup>)。この質問票調査により、日本全国から364件の企業家による回答を得た。回答の一部には大企業も含まれていたが、中小企業に該当する企業は355件であった<sup>10</sup>。

この質問票調査では、COVID-19の状況乗り越えていこうとする中小企業を見つけ出すために、上の理論的背景に基本的にならない、いくつかの質問項目を設定したが(関・河合・中道, 2020)、とくに危機や逆境といった状況下において中小企業にレジリエンスが発揮されるさいに重要であるとされた、Branickiらが指摘した諸点(Branicki et al., 2018)を質問項目に含めた。この点に該当する質問項目は、「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つの項目である。それぞれの質問項目ごとに「そう思う」から「そう思わない」までの5つの段階の選択肢から1つを選択するかたちをとった(関・河合・中道, 2020)。そして、COVID-19の状況乗り越えていこうとする中小企業を見つけ出すために、「とりあえず何とかやっている」、「ピンチはチャンスである」、「何とかなるだろう(楽観的・希望的観測)」、「従業員が心配でならない」の4つの項目において「そう思う」か「どちらかと言えばそう思う」と回答し、かつCOVID-19の影響を受けて何かしらの対応をとっていると回答した中小企業家を抽出したところ、355件のうち42件が該当した。

上の調査では、原則として無記名での回答としたが、調査結果を共有することを希望するさいにe-mailなど連絡先の情報を明記するようにもしたため、一部の企業ないし中小企業家からe-mailなどの連絡先の情報を得ることができた。この連絡先の情報を得ることができた企業は22件であった。また、回答には無記名であったが、もともとこの質問票調査の対象企業は、調査協力者の身近なところに依頼した経緯があるため

9 その後も、2020年7月と2021年2月の合計3回にわたって質問票調査を実施した(同志社中小企業マネジメント研究センター, 2020 c: 2021)。

10 中小企業基本法に基づく中小企業の範囲規定に準ずるが、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を採用した。また、分析対象について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ることにし、具体的にはその数が300人以下となる企業の企業家を分析対象とした。

表1 調査対象一覧（インタビュー実施順）

本社所在地	業種	事業内容	創業年	従業員数	インタビュー日時	
大阪府東大阪市	製造業	文具製造	1945	25	2020/7/10	15:30-16:45
京都府京都市	製造業	ダンボールケース製造	1977	29	2020/7/12	10:00-10:35
兵庫県神戸市	製造業	総合金網・パンチングメタルメーカー	1895	65	2020/7/14	16:00-17:20
大阪府大阪市	製造業	ちょうちんの製造加工販売	1921	6	2020/7/16	16:00-17:45
高知県安芸市	製造業	アイスクリームの製造	1995	2	2020/7/21	10:30-11:45
高知県安芸市	教育／学習支援業	自動車教習業	1965	20	2020/7/22	10:30-12:00
高知県高知市	運輸業／郵便業	一般乗用旅客自動車運送事業	1970	40	2020/7/22	15:00-16:20
北海道札幌市	情報通信業	WEB制作, 印刷物デザイン, レンタルサーバー	2013	1	2020/7/27	11:00-12:20
滋賀県大津市	教育／学習支援業	小中高校生を対象とした学習塾	1988	40	2020/7/29	10:00-11:40
京都府京都市	製造業	京人形製造	1972	4	2020/8/3	13:30-14:50
京都府京都市	製造業	印刷業	1956	19	2020/8/3	16:00-17:10
大阪府大阪市	製造業	各種ポンプ等製造販売	1958	30	2020/8/5	15:00-16:15
京都府京都市	製造業	石英ガラスの製造販売	1952	80	2020/8/6	16:00-17:30
京都府久世郡	サービス業（他に分類されないもの）	自動車サービス・販売	1971	34	2020/8/11	10:00-11:15
大阪府堺市	建設業	給排水衛生設備	2019	2	2020/8/11	15:00-16:40
京都府京都市	宿泊業／飲食サービス業	旅館	1830	40	2020/8/12	11:00-12:35
富山県富山市	製造業	半導体製造装置筐体製造	1979	190	2020/8/17	14:00-15:25
福岡県北九州市	医療／福祉	通所介護事業	2018	7	2020/8/19	14:30-15:05
広島県呉市	卸売業／小売業	機械工具商	2003	5	2020/8/20	11:15-12:30
京都府京都市	卸売業／小売業	茶業（製茶・茶器・葉子の卸売・小売）	1941	1	2020/8/21	16:00-17:20

出所：筆者作成

注1：従業員数は、役員数を除いている。

2：事業内容は、中小企業家の回答による。

（関・河合・中道，2020），事業内容，立地場所，創業年などといった企業の基礎情報から，上の22件以外の4件については，回答企業を判別することができた。以上から，COVID-19の状況を乗り越えていこうとしていると考えられる中小企業（ないし中小企業家）は26件となった。

これら26件の中小企業（ないし中小企業家）に対して，2020年6月中旬からe-mailでコンタクトを順次取っていった。筆者が送信した調査依頼のe-mailに対して20名の中小企業家から返信があった。中小企業家に対してe-mailや電話などを使って連絡をとり，最終的に，合計20名の中小企業家を調査対象として選定した<sup>11</sup>。調査対象の一覧を示したものが，次の表1である。後述のように本研究では調査手法としてインタビューを採用したが，インタビューの実施順に調査対象を掲載している。調査対象の企業

11 期日までに返信のなかった6名に対して，その後もコンタクトをとる可能性は残っていたが，2020年8月16日をもって，この6名に対する調査の実施を断念した。COVID-19を取り巻く状況は日に日に変化している。質問票に回答した時点と調査を実施する時点との乖離が広がれば広がるほど，調査のさいに質問票調査で想定された2020年4月末の状況を調査対象となる中小企業家が思い出すことが難しく，豊かな情報を引き出すことは容できないと判断したためである。

の立地場所を都道府県別にみたところ、北海道 1、富山県 1、滋賀県 1、京都府 7、大阪府 4、兵庫県 1、広島県 1、高知県 3、福岡県 1 となった。関西地域での回答企業が多いが、これは前掲のように、この質問票調査が調査協力者の身近なところに依頼した経緯があることに起因していると考えられる (関・河合・中道, 2020)。

### Ⅲ-3. 調査手法

COVID-19 の状況をいかに乗り越えていこうとしているかを具体的に描き出すために、調査手法には、インタビューを採用した。インタビューは、調査先への訪問に基づくフェイス・トゥ・フェイスでの実施を基本としながらも、COVID-19 の影響下ということ を考慮して、調査先の希望も伺い、Web コミュニケーション・ツールである ZOOM™ を使って実施した。ZOOM™ を使ったインタビューは、調査対象企業 20 件のうち、3 件であった。そのうち筆者と初対面は 1 件であった。

ZOOM™ など Web コミュニケーション・ツールを使ったインタビューは、調査先を直接訪問する必要もなく、また記録などの点でメリットもあろう。しかしながら、同時にいくつかの懸念が考えられる。第 1 に、インタビュー対象者の微妙な表情の変化も含め、その場面にいないとわかりえないような情報を共有することができにくい可能性がある。第 2 に、質の高い情報を入手できない可能性がある。インタビューは行方側と対象となる側との関係性に依存するため、互いによく知り合う関係でない限り、とくに初対面の場合には踏み込んだ対話はしにくいと考えられる。第 3 に、通信環境に依存する 場合がある。Web コミュニケーション・ツールである以上、インターネット環境が重要である。その環境が不安定であれば、インタビュー途中であっても通信が途切れ、インタビューを継続できない場合が生じうる。インタビューが対話である以上、対話が中絶されることは、豊かな情報を引き出すうえで致命的であると考えられる。

実際、初対面の中小企業家が 1 名に対して、効果的なインタビューの実施が困難になりうる可能性が考えられた。このため、筆者はこの中小企業家の紹介を受けた機関から、中小企業家の連絡先を共有し、e-mail や電話で数度にわたってやりとりをし、インタビュー実施前後に何度も直接的に連絡を取り合うだけでなく、インタビュー実施時においても、インタビュー調査項目以外にもプライベートの共通の話題も共有しながら、インタビュー時に会話にぎこちなさが生じないような工夫を施した。

インタビュー実施時には、相手方の同意をとり、音声を録音した。具体的には、調査対象企業に訪問したさいには IC レコーダーと場合によってスマートフォンを、また ZOOM™ を活用したさいには ZOOM™ の録音機能を使って音声を録音した。調査対象の企業 (家) に対する 1 回あたりのインタビュー時間は、平均して約 90 分程度であった。<sup>12</sup> なおインタビュー実施者は、基本的には筆者 1 名であったが、筆者の所属大学に在

表2 質問項目

<p>1. COVID-19 は、企業経営にとってどのようなものか？</p> <p>1-1. 危機や逆境であるという認識がいつから、またどの程度あるか</p> <p>1-2. 今回の危機が、台風や地震、3.11の津波・原発事故など立地地域に甚大な被害をもたらした自然災害や、リーマン・ショックなど経済危機などと比べて、どのようなものであるか</p> <p>2. COVID-19の報道を見聞きしたり、実際に影響を学び知り始めたりしたときから今日までの具体的な企業行動について</p> <p>2-1. 企業経営に関連して、どのように行動してきたか</p> <p>1) 企業として、COVID-19の影響が出る以前の経営状況および影響が出る以前に計画していた戦略</p> <p>2) 企業家として最初に感じたこと</p> <p>3) 企業家および企業として、最初にとるべきだ（とる必要がある）と考えた行動その逆にとるべきではない（あるいはとる必要がない）と考えたこと</p> <p>4) 企業家および企業として実際に行動したこと 行動し続けていること</p> <p>5) 現在、COVID-19 そのものやその影響をどのようにみているか</p> <p>2-2. 企業経営に関連して、誰にどのようなことを相談したり対応を求めたりしたか</p> <p>1) 具体的な相談・対応先ごとの相談・対応依頼の内容（上の危機や逆境の認識度合いと照合して）</p> <p>2) 金融機関とそれ以外に分けて</p> <p>3. その他</p>
--

出所：筆者作成

籍する大学生や大学院生、また研究者や、調査対象の企業家と同じ企業団体に属する中小企業家が、インタビュー実施時に同席することがあった<sup>13</sup>。また例外的に調査対象1件のみであるが、大学生1名だけでインタビューが実施された<sup>14</sup>。後日、録音した音声をすべて文字化し、文字化した内容を、調査対象者に後日確認をしてもらうとともに、必要の範囲に応じてその意味について再確認を行った。

インタビュー時にもちいた質問項目は次の表2のとおりである。質問項目は、質問票調査では具体的に明らかにできない、中小企業家の意識などより具体的な内容をはじめ、とくに危機や逆境といった状況直面する前後の時間の流れと地理的な状況とのそれ

12 インタビュー時に有益な情報を聞き出すという観点から、この90分程度というインタビュー時間が適当であるかどうかは賛否があろう。たしかに、インタビューの実施回数については、1回に限らず、たとえば同じ調査対象に対して、後日、数度にわたって継続してインタビューを実施するなどは、1つの可能性であるが、できたかもしれない。しかしながら、継続的に同じ調査対象に対してインタビューを仮に実施できたとしても、調査対象の企業家はその都度、質問票を回答した時点の記憶を呼び戻さなければならない。COVID-19をめぐる状況は、日に日に刻々と変化しており、記憶に頼らなければならない点において、後日に追加的にインタビューを実施することができたとしても、それをもってして有益な情報を引き出すことができるとは限らない。

13 20件のインタビューのなかで、大学生や大学院生が同席したのは4件、研究者が同席したのは5件、調査対象の企業家と同じ企業団体に属する中小企業家が同席したのは1件であった。

14 この調査対象企業は、インタビューを実施した当該大学生（筆者のゼミ生）の父親が代表を務める家族企業であり、インタビュー調査の対象者は当該大学生の父親である。この父親（企業家）からは、子どもからであればインタビュー調査を引き受けても良いという条件があった。なお調査対象にこの企業が含まれたのは偶然であった。

ぞれのコンテクストを注視した内容とした。

インタビューの調査対象となった中小企業家には、調査内容の事前確認を求められた場合に限ってその内容を通知し、調査の承諾を得た。調査内容を事前に通知したのは、20名のうち2名であった。中小企業家に対して調査項目の内容を基本的に通知しないとしたのは、インタビューのさいに時間的な制約があるなかで、調査実施側が設定した調査項目に限って会話をすることで、会話の背後にある文脈を中小企業家からうまく聞き出せないという懸念を払拭させるためであった。インタビューのさいに、上のインタビュー調査項目のすべてを聞くことができなかつた場合には、後日、調査対象の中小企業家に対して e-mail などによって内容を確認したり、追加して尋ねたりしながら、事実内容の確認を行った。

#### Ⅲ-4. 分析手法

インタビューから得られた中小企業家の発語データを分析するにあたり、本研究ではその分析手法として、ナラティブ・アプローチを採用する (Berglund, 2007; Garud and Giuliani, 2013; Johansson, 2004)。具体的には、特定の中小企業家の発語の意味を解釈していくという手法をとる。こうした解釈的な立場に立つ研究アプローチは、これまでビジネスやマネジメントの研究領域だけでなく、中小企業ないしアントレプレナーシップの研究領域において、危機や逆境といった状況を前提とする諸研究のいくつかにおいて採用されている (Doern, 2016; Herbane, 2010)。本研究で採用するナラティブ・アプローチのような研究手法は、企業家活動プロセスをつうじてみられる「一連のイベント」 (McMullen and Dimov, 2013) が、どのように時間をかけて展開されていくかをより具体的に描写することができ (Corner et al., 2017; Johansson, 2004)、これまで発見されなかつたか、あるいはそれほどまでに重要であるとみなされなかつたようなことを再発見することが期待される。

また本研究では、発語データを分析していくさいに、アントレプレナーシップの研究領域でも試みがなされているイベント・ベースのアプローチを参考にする (Rauch and Hulsink, 2022)。ここでは COVID-19 の状況下における企業家活動プロセス、すなわち、中小企業家が COVID-19 の状況をどのようにとらえているか (認知)、またそれにどう向き合おうとしているか (姿勢ないし心情)、また中小企業がそれにどのように対応するか (対応)、といった企業家活動プロセスにおける中小企業家の認知、姿勢ないし心情、対応は、3つの時間的に異なるステージとしてとらえることができるため、これら企業家活動プロセスの3つのステージをそれぞれイベントとしてとらえる。イベント・ベースで言うイベントは、本研究が対象とする COVID-19 も危機や逆境というマクロのイベントの1つであり、ステージがイベントそのものではない。しかし、イベント・

ベースのアプローチを念頭に、認知、姿勢ないし心情、対応という時間的に異なる3つのステージをそれぞれイベントとしてとらえることで、1つには、それぞれのステージにおいて COVID-19 をめぐる中小企業家の認知、姿勢ないし心情、対応がどのような構成要素となり、さらには、あるステージの各構成要素が、他のステージの構成要素にどのように作用するかといったことを具体的に検討することができる。2つには、COVID-19 それ自体もイベントであり (Doern et al., 2019)、そのコンテキストと時間を考慮することが必要となるが、初期という限られた時間に対象を絞ることで、それぞれのステージをより体系的に分析し、初期の COVID-19 の状況を説明することができる。3つに、変数とプロセスをめぐるアプローチはこれまでにたびたび対比されかつ排他的であるとみなされてきたが (Van de Ven and Engkeman, 2004)、イベント・ベースのアプローチを念頭におくことで、企業家活動プロセスを構成要素と時間の観点から、すなわち変数とプロセスのそれぞれのアプローチから検討することができる。これらの検討をつうじて、初期の COVID-19 状況下における中小企業による企業家活動プロセスのバリエーションを具体的に示すことが可能になると考える。

以下では、イベント・ベースのアプローチを参考にしながら、インタビューから得られた発語データを分析することでいくつかのキーワードを抽出し、それぞれのキーワードが時間的に異なるステージごとにどのように作用するかを、より抽象化した次元でさらに体系的に分析し、中小企業による企業家活動プロセスのバリエーションを具体的に示していく。

## IV 結 果

本研究の分析によって明らかとなった、初期 COVID-19 状況下における中小企業による企業家活動プロセスのバリエーションを示したのが、次の図2である。

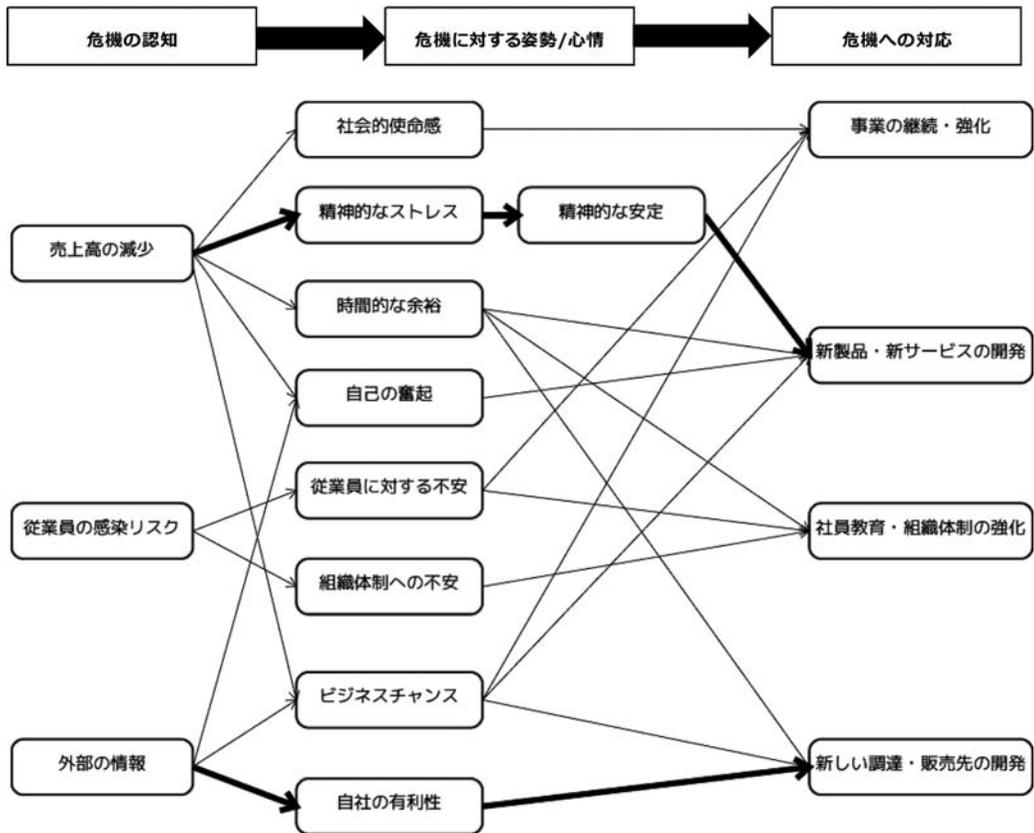
以下では、COVID-19 状況下において、中小企業家が COVID-19 をどのようにとらえているか（認知）、またそれにどう向き合おうとしているか（姿勢ないし心情）、また中小企業がそれにとどのように対応するか（対応）、を具体的に説明していく。

### IV-1. COVID-19 の認知

第1に、中小企業家が、COVID-19 をどのようにとらえているかという COVID-19 の認知について説明していく。分析の結果、COVID-19 の認知に関連した3点が導出された。それらは、1つは、自社の売上高の減少、2つは、従業員の感染リスク、3つは、外部の情報である。

1つは、自社の売上高の減少である。日本全国でもとくに人口密度の高い都市部で、

図2 初期 COVID-19 状況下における中小企業の企業家活動プロセス



出所：筆者作成（図の作成には Cacao をもちいた）

注：矢印は因果関係を意味する。また太字の矢印は即興的プリコラージュ・レスポンスにかかる企業家活動プロセスに該当する。

ときにクラスター（集団感染）が発生するなど、COVID-19の感染が拡大した。COVID-19の感染防止のために、人々の自由な移動や人々の接触をとともなう集会などが諸制度によって規制されるだけでなく、制度がなくとも人々は自らの行動を自粛する。とくに人口が多い都市部では、小売業やサービス業のなかには、廃業や倒産を余儀なくされる場所も出た。都市部でのCOVID-19に対する緊張度合いは、他の地域と比べると相対的に高く、営業や行動の自粛が多くなされた。このことも影響し、都市部に立地していない中小企業でも、都市部の消費者と直結した事業を営む場合には、COVID-19の影響を直接的に受け、売上高が急激に減少した。自社の売上高の急激な減少を受けて財務状況が急激に悪化した場合に、中小企業家はCOVID-19を危機ないし逆境と認知した。京都府京都市でダンボールケース製造を行う企業では、2020年4月の政府ならびに京都府の緊急事態宣言の発令を受けて、主要な取引先であった食品関係の卸関係の顧客への出荷量が半分になるなど売上が急激に落ち込んだり、また、自社の顧客のいくつかが廃業や倒産をし出したことを受け、中小企業家はCOVID-19を危機ないし逆境として

認知した。

「今年4月に緊急事態宣言でて、やっぱりその頃にやっぱりメイン先のお客さんの売上が半分になって、それとやっぱり廃業のお客さん、倒産のお客さんがやっぱり若干出てきました。そこらがやっぱりかなり、ちょっと厳しいなあという認識が出てきた頃かな。特にやっぱり食品関係の卸関係のお客さんはやっぱり店が閉まることによって卸せないで、やっぱりそのぶんのダンボールケースの出荷量が一気に落ちましたね。だからもう正直半分というのはかなりきついよね。」

（京都府京都市のダンボールケース製造）

2つは、従業員の感染リスクである。COVID-19の感染は、人々の日々の生活のなかで起こりうる。従業員を比較的多く雇用する中小企業のいくつかは、従業員のなかで感染者が出た場合には、事業を停止しなければならないと感じた。富山県富山市で半導体製造装置筐体製造を行う企業では、中小企業家は社内で感染者が1人でもでた場合には、工場の操業を停止しなければならないと考え、COVID-19を危機ないし逆境と認知した。

「うちの会社でも1人2人出た場合工場止めなあかんよねって。」

（富山県富山市の半導体製造装置筐体製造）

従業員の感染リスクのなかでも、とくに初期のCOVID-19状況下で深刻となっていたのが高齢者が重症化するという問題である<sup>15</sup>。当初、COVID-19の感染によって高齢者が重症化しやすいということがニュースや新聞などをつうじて報道された。高齢の従業員を雇用する中小企業のいくつかは、中小企業家は高齢の従業員のCOVID-19への感染に対して恐怖を感じた。京都府久世郡で自動車サービス・販売（おもに整備）を行う企業では、中小企業家は、2020年3月末くらいに高齢者が重症化するというニュースを見聞きしたさいに、自社の高齢の従業員が感染した場合に、会社としてどうなっていくかが不透明であることに不安を感じるとともに、命が脅かされるというリスクに恐怖を感じ、COVID-19を危機ないし逆境と認知した。

「（認知は）そういうところが深刻化してきた3月下旬ぐらいからですね。まあ対岸の火事みたいには思ってなかったんですけど、現実には現実味があまりそれまでになかったっていうのは正直なところですかね。・・・きっかけっていうのは、やっぱり

15 加えて、身体に何かしらの疾患を抱えている人々のリスクも深刻にとらえられていた。

りあの高齢者が重症化するというところのニュースですね。・・・社員が感染した場合にどうなっていくだろうというようなところに、非常に今でも怖いんですけど。そのときからずっと怖いですね」

(京都府久世郡の自動車サービス・販売)

3つは、外部の情報である。ここで外部というのは、自社が立地する周辺地域や、自社とは別の地域に立地する事業所、取引先や顧客などのことである。

中小企業のいくつかでは、中小企業家は COVID-19 のことをそれほど認知していなかったが、COVID-19 の感染を懸念する自社のある事業所や、取引先や顧客との情報共有をつうじて、COVID-19 を危機ないし逆境として認知した。京都府京都市で石英ガラスの製造販売を行う企業では、中小企業家は COVID-19 に対して当初それほど影響あるものとは考えていなかった。しかし、2020年3月に入ったとたんに、東京にある自社の営業所から、東京など関東の大手の取引先が一斉にテレワークに入り、不要不急の商談をすべて中止してもらいたいという要請がなされたという情報を中小企業家が入手し、首都圏への営業が一切できなくなったことを受けて、中小企業家は COVID-19 を危機ないし逆境と認知した。

「3月に入った途端に、逆に大手の取引先が、一斉に東京地区や関東中心にテレワークに入って、不要不急の商談は、全部辞めてくれというのが向こうからきたので、もうその時点で営業が移動する活動は、・・・3月からストップ。」

(京都府京都市の石英ガラスの製造・販売)

また、当初は日本国外で COVID-19 の感染者が拡大したために、外国人が観光客などとして日本へ入国することが懸念された。京都府京都市で製茶・茶器・菓子の卸売・小売を行う企業では、中小企業家は COVID-19 が日本国内で認知され出した当初は、日本では外国人観光客を受け入れていたこともあり、同社の店舗にも多くの中国人が来店していたが、中小企業家は、この状況ではただ事では済まないというように考え、COVID-19 を危機ないし逆境と認知した。

「当店にも多くの中国の方が来られたので、ちょっとこれは危ないなと・・・これはただごとではすまないなっていうような状態で、これはどういうふうに対策をしていこうかと、その辺ぐらいから対策はしっかりとしてましたかね。」

(京都府京都市の製茶・茶器・菓子の卸売・小売)

さらに、日本を含む世界各国の感染防止のための水際対策として、人々の国境を越えた移動が大きく制限されたことを受けて、国際貿易や物流に大きな影響を及ぼすと懸念された。中国など海外から何らかの商材を輸入している企業では、中小企業家は、必要なタイミングにその商材が日本に届かないことが懸念された。京都府京都市で京人形製造を行う企業では、京人形の業界全体で約3割を中国からの輸入に依存しているが、COVID-19の影響を受けて、中国から製品が入らず、商品が滞るかもしれないという情報をつかみ、COVID-19を危機ないし逆境と認知した。

「お人形の業界の全体が1つの単位だとすると、そのうちのだいたい3割強が海外製品なんです。この前くらいから商品入ってこなくなるかもしれないという、特に相手先が中国の製造現場が多かったので、商品が滞るかもしれないよという話がうちの業界でも出始めていたので。」

（京都府京都市の京人形製造）

さらに、都市部では、COVID-19の感染リスクを低めるために、政府が緊急事態宣言を発令するよりもいち早く学校を休校とする措置が地方公共団体によってとられた。京都府京都市の旅館では、中小企業家は、子どもの面倒をみる必要が生じて出勤できなくなると従業員から連絡を受けて、COVID-19を危機ないし逆境と認知した。

「もうすぐ休校っていう連絡が入った瞬間にうちのパートの人が家の子供、小学校休校になって仕事出来ませんっていう連絡が入って。」

（京都府京都市の旅館）

#### IV-2. COVID-19 に対する姿勢ないし心情

第2に、中小企業家が、COVID-19にどう向き合おうとしているかというCOVID-19に対する姿勢ないし心情について説明していく。分析の結果、COVID-19に対する姿勢ないし心情に関連した9点が導出された。それらのうち1~4つは、COVID-19の認知のところで説明した売上高の減少に起因するものであり、1つは精神的なストレス、2つは時間的な余裕、3つは自己の奮起、4つは社会的使命感、である。5つと6つは、COVID-19の認知のところで説明した従業員の感染リスクに起因するものであり、5つは従業員に対する不安、6つは組織体制への不安、である。7つと8つは、COVID-19の認知のところで説明した外部の情報に起因するものであり、7つはビジネスチャンス、8つは自社の有利性、である。なお3つめの自己の奮起と7つめのビジネスチャンスは、COVID-19の認知のところで説明した売上高の減少だけでなく、外部の情報にも

起因している。

1つは、精神的なストレスである。売上高が短期のうちに大幅に減少した企業では、中小企業家は危機や逆境といった状況に直面していると認知したが、売上高が短期のうちに大幅に減少することで企業の財務状況が急激に悪化し、これにより、中小企業家は精神的なストレスを抱いた。それゆえ中小企業家は自身の精神的なストレスを解消させることが必要となった。高知県高知市でアイスクリームの製造を行う企業では、COVID-19の影響を受けて売上高が短期のうちに大幅に減少したことで中小企業家は精神的なストレスを抱いた。しかしこの中小企業家は、その後政府の給付金や金融機関から資金を調達することができたことで精神的なストレスが解消した。

「潤沢な資金が来たということは、精神の安定になりましたね。そしたら気持ちの余裕もできるので。」

(高知県高知市のアイスクリームの製造)

また、京都府京都市の旅館では、COVID-19の影響を受けて売上高が短期で大幅に減少したことを受けて、社内に使える資金があったものの、中小企業家は金融機関から追加的に資金を調達することで、将来的に生じうる不安を払しょくさせた。

「ほんまやったら稼働率90%ぐらいのところ、10%前後に落ち込んだは落ち込んだんですが。」

「うちとしてもお金、内部留保じゃないけど、まあまあお金があって。・・・この先ちょっと何が起るか分からへんから借りれるタイミングで借りて・・・何が起るかわからないのでキャッシュ持ってるに越したことはないっていう判断です。・・・ほんまに半年ぐらい経とうとしているので、ちょっとそっちの資金がなかったら今もっと不安やったやろなどは思ってます。」

(京都府京都市の旅館)

2つは、時間的な余裕である。中小企業のいくつかは、売上高が短期のうちに大幅に減少しなかったものの、実際には程度の差こそあれ仕事量の減少を余儀なくされた。将来的に売上高が減少していくかもしれないという予測は、中小企業家は危機や逆境といった状況に直面していると認知したが、その反面、中小企業家は仕事量が減少したことで時間的な余裕ができたとも感じていた。北海道札幌市のWEB制作などを行う企業は、それまでの日常をCOVID-19の状況とそれまでの日常とを比べると、COVID-19状

況下ではより時間的な余裕があったと感じた。

「コロナで仕事量が減りましたし、音楽の方も今は活動停止をしている状況ですけど、今までの日常に比べると時間的余裕ができました。」

（北海道札幌市の WEB 制作など）

3つは、自己の奮起である。中小企業のいくつかでは、COVID-19の影響によって仕事量は減少したが、仕事量の減少は自社に限ったことではなく、同業者の状況をみれば、業界全体としてどこも同じような状況であったと感じた。それゆえ中小企業家の何名かは、こうした状況下で自身が奮起しなければならないと考えた。京都府京都市の印刷業を営む企業は、印刷業自体が縮小しているなかでそこでいかに勝ち残っていくかを考え、周りが動くためには自らが率先して動かなければならないと考えた。

「この業界自体が厳しい業界なので、シュリンクしていくというなかで、そこで勝ち残っていくということなので、ポジティブに考えていくことをしないとダメなんですよね。・・・やっぱり自分の方から動かないと人は動かへんしなど。」

（京都府京都市の印刷業）

また、大阪府大阪市でちょうちんの製造・加工・販売を行う企業では、中小企業家は経営者仲間との意見交換をつうじて、COVID-19の状況下であっても、ある企業家が前向きに取り組んでいるという話を聞いたことで、自身の気持ちを高ぶらせた。

「その仲間で動いてる人の話を聞くっていうことが、やっぱりすごい自分のなかでも、勇気もらえたりとかするんですよね。」

（大阪府大阪市のちょうちんの製造・加工・販売）

4つは、社会的使命感である。中小企業家の数名かは、仕事量が減少していたなかでも休業せず、事業を継続しなければならないと考えた。高知県高知市の一般常用旅客自動車運送事業（タクシー事業）を営む企業では、中小企業家は、どうしても働きたいという従業員や、タクシーを必要とする顧客が一定数いることから、タクシーの台数を減らしてでも社会的使命を果たすために営業をし続けた。

「たしかに僕ら休めないんですよ。休んだら休業手当だしてなんですけど。やっぱり病人の方とか、どうしても働きたいという人が一定数いるので、そこは社会的使

命として、何台かはどうしても動かそうというふうに決めていたんです。」

(高知県高知市の一般常用旅客自動車運送事業)

5つは、従業員に対する不安である。仕事量の減少を受けてということだけでなく、感染を防止するために、従業員に休業を要請することは、従業員の不安を仰ぐことにつながりうる。中小企業家の何名かは、従業員が不安を抱かないようにしなければならないと考えた。兵庫県神戸市の総合金網・パンチングメタルメーカーでは、中小企業家は、従業員は会社に出勤することが日常であり、給料を減額させないためにも休業要請をせず、従業員本人やその家族が不安を抱かないようにすることが必要であると考えた。

「必ず給料減るからうちの会社は続けるよと、休まないよと社員には各事業所を回って、不定期に言い続けた。・・・いかに非日常の状態でもうちの会社にいれば日常になるんだよっていうこと。・・・みんな不安やん、どうなるんかって。特に家族持ってる人、奥さん、あんたの旦那の会社大丈夫なん？・・・あんなけニュースでネガティブなことばかり出ててね、それで実際言うでしょ、自分の会社大丈夫なんかって。それと奥さんやったらね、そこをいかに不安をなくすのか。」

(兵庫県神戸市の総合金網・パンチングメタルメーカー)

6つは、組織体制への不安である。従業員に休業を要請することは、従業員の不安だけでなく、中小企業家自身にも組織体制が維持できるのかという不安を生じさせる。大阪府大阪市の各種ポンプ製造・販売を行う企業では、中小企業家は、感染防止のために高齢の従業員に休業を要請したが、ベテランの高齢の従業員が休業したなかで、その体制でやっていくことができるのか不安を抱いた。

「もしいなくなってしまうたらその体制でやっていけないということに対しての心配。」

(大阪府大阪市の各種ポンプ製造・販売)

7つは、ビジネスチャンスである。同業者の状況をみれば、業界全体がどこも同じ状況であり、中小企業家の数名は、その状況をむしろビジネスチャンスととらえた。福岡県北九州市の通所介護事業を営む企業では、売上高の減少を余儀なくされたが、中小企業家は、これは自分たちのデイサービスだけでなく、通所介護事業自体がどこも苦しい状況にあり、このなかで新しい事業が生まれる可能性があるために、それを創出するビ

ビジネスチャンスになると考えた。

「別のところも苦しいんだったら、自分たちだけが苦しいわけじゃないんで、条件は同じ。その中で、別の事業を考え、他のことをやるチャンスっていうか。実際、オンラインがどんどん普及したり、新しいビジネスが生まれたりする。何か危機があると、それと同時に新しいビジネスが生まれるっていうことが起こるので。もし自分がそれをみつければ、そういう時期はチャンスに変わると。」

（福岡県北九州市の通所介護事業）

8つは、自社の有利性である。海外から外国人観光客が日本に入国しなくなるということは、日本国内の顧客に照準を絞るしかないが、そこでむしろ外国人観光客よりも日本国内の顧客に対してより高い価値を提供するチャンスととらえた。京都府京都市の製茶・茶器・菓子の卸売・小売を行う企業は、茶業界全体が低迷しているという認識から、スイーツの提供やイトインにともなう改装などを考えていたが、COVID-19 状況下で顧客のほとんどがテイクアウトを求めていることをビジネスチャンスととらえ、自社にとっては有利であると考えた。

「もともとお茶業界っていうのは、低迷しているところが多いんですよね。・・・私もスイーツをしようとは考えていたんです。店がこういうふうな状態なんで、なかなかイトインにすると改装したりしないといけないんで、今はテイクアウトなので、案を練って、考案はしてるんです。それをいつ実行しようかなというようなところの状態、このコロナ禍では、基本的にテイクアウトの方が、やっぱり皆さんが求めているのかなと、逆に食べにいきたいけども、イトインはちょっと気が引ける、っていうようなところになってくると、テイクアウトのものが、まさしく今の状態です。」

（京都府京都市の製茶・茶器・菓子の卸売・小売）

また、海外から必要な商材が日本に入ってくなくなることを受けて、国際的に展開していたサプライチェーンを日本国内で再構築することになった。大阪府東大阪市の文具製造を行う企業では、中小企業家は、国内のサプライチェーンを取り戻すことになり、国産の文具を製造している自社にとっては有利であると考えた。

「2月3月に商品調達ができないという話になった時に、コンペティターが仮に中国であれば、逆にチャンスですよ。いままでこちらが日本製で戦っていて、中国

からは安い商品がどんどんと入ってくる状態、有事にはこちらの方が有利なるんですね。だからそういうところで言うと、僕らある意味良かったかなと。・・・日本の国内にサプライチェーンを戻してくるいいチャンスやったんちゃうかなと思ってます。」

(大阪府東大阪市の文具製造)

#### IV-3. COVID-19 への対応

第3に、中小企業家が、COVID-19にどのように対応するか、COVID-19への対応について説明していく。分析の結果、COVID-19への対応に関連した4点が導出された。それらは1つは、新製品・新サービスの開発、2つは、社員教育・組織体制の強化、3つは、新しい調達、販売先の開発、4つは、事業の継続・強化である。

1つは、新製品・新サービスの開発である。高知県安芸市のアイスクリームの製造を行う企業では、中小企業家は、自身の精神的な安定さを背景に、COVID-19が感染拡大する以前には、中小企業家自身が構想していたものの、手をつけることができていない状態にあった域内中小企業家との連携を進め、地元の商品を全国にギフトとして届ける仕組を構築した(精神的な安定→新製品・新サービスの開発)。

「気持ちの余裕もできるので、じゃあどうしたらいいんだろうと考えてその頃始めたのが、地域内同友会の会員連携なんです。本当は、コロナ対応ではなかったんですけど。安芸市内に老舗のギフトショップがあるんですね。そこを地域商社と考え、安芸の商品を、例えば安芸市出身の方とか、縁のある方に届けられないかと。」

(高知県安芸市のアイスクリームの製造)

また、京都府京都市の旅館では、中小企業家は時間的な余裕から、今まで実現できなかった近隣の旅館と連携することで、ランチの企画を行った(時間的な余裕→新製品・新サービスの開発)。

「今このコロナの時期、経営者じゃなかったら最高やなと思ってて、最高のシーズンやなと思っていて。何かって言うと、今まで旅館は本当にたくさんの方がお見えになってたので嵐、毎日こう嵐が起こって嵐が過ぎ去り次の嵐に迎えるみたいな、こうすごい日々日々ぐちゃぐちゃやったんですね。・・・この機会がなければ私はただただ毎日嵐を迎える準備を今もしてたんだろうなって思うので、チャンスで、実は今からこそ普段忙しかったいろんな業種の方々とも連絡とったりとコラボレーションする機会なんかもできたりして、縁は広がりました」「今まで乗ってこ

なかった旅館さんが、今回コロナで乗って来てくれて、じつは、近所の旅館3軒で、うち含めた3軒でランチ企画っていうのをやったんですよ。旅館でランチ散歩みたいなんで。」

（京都府京都市の旅館）

また、滋賀県大津市の学習塾を営む企業では、中小企業家は、それまでに実施したことがなかった、ZOOM™ を使っての非対面のインターネットによる授業配信を行った。社内では反対の意見もあったが、中小企業家は、完全ネット配信の教育関係の事業にもかかわっていたこともあって奮起し、当初は独自に、また後に会社としてもネット配信の授業を行った（自己の奮起→新製品・新サービスの開発）。

「僕がここまできたら言ってもらえないだろうということで、Zoom で授業をするってこともやったんですけどね。当然生徒さんに了解を得て、というか、生徒さんの方から言ってきましたね、今回は、他の塾がネットでどんどんやってるのに、ここはやらないのかと。もう塾変えるぞというくらいまでできました。私の声じゃないので。それがもう1番上の会長にあげた時に会長もやっこさ、ほなしょかと。」

（滋賀県大津市の学習塾）

さらに、福岡県北九州市の通所介護事業を営む中小企業では、中小企業家は、COVID-19 の状況下で新しい事業を創出するビジネスチャンスととらえ、2020年4月から子どもを対象とした放課後デイサービスの準備を高齢者のデイサービスと並行して進めた（最終的に2020年7月に実働）（ビジネスチャンス→新製品・新サービスの開発）。

「たまたま4月コロナが流行りましたが、その前に動いていた。コロナが流行る前、放課後等デイサービスの指定申請をその3、4ヶ月前にしているので、たまたまそのときにコロナがきたっていう形です。高齢者事業の利用者さんが今、少なくなっている。なので、余力があるときに、新しい放課後デイサービスの準備ができるから、ピンチはチャンス。」

（福岡県北九州市の介護）

2つは、社員教育・組織体制の強化である。広島県呉市の機械工具商を営む企業では、業務に余裕が出てきたことから、中小企業家はこれまでできなかった営業や販売の仕方、さらに社員教育のことを立ち止まって考えた（時間的な余裕→社員教育・組織体制の強化）。

「社員教育のことだったり。売り方の問題だったり。立ち止まれますよね。こういうようなイベントがあったほうが。ずっと去年一昨年のような状態だとずっと追われてますもん、業務に。」

(広島県呉市の機械工具商)

また京都府京都市の石英ガラスの製造・販売を行う企業では、中小企業家は、COVID-19の影響を受けて、顧客を訪問するという通常の営業ができないでいた。また社内では、従業員の感染リスクに対応しなければならなかった。こうした状況を受けて、社内では、まずはインターネットを使ってみようということになった。そして中小企業家は、一部の従業員にはテレワークを、また社内の会議も集まらずにそれぞれでインターネットを使うことにした。そうすると次第に、販売や調達、PRなどさまざまな場面でインターネットが活用できる可能性に気づきだした。コロナ禍の数年前に若手の従業員の採用を継続して取り組んでいたこともあり、テレワークを始めるさいには、彼らがベテランの従業員に使い方を教えた(従業員に対する不安→社員教育・組織体制の強化)。

「まずはインターネットを使ってみようというのが一番大きなテーマには、そのときにはなりました。実際にはたぶん、人がこう動けない状況のなかでどうやるかというのは、その時は実際に見えていなかったので、まずはなんかいろいろ使ってみようかみたいな感じでやってた感じですね。・・・テレワークをやりだすと、そうか、インターネットやったら別に場所関係ないやんっていうのをあらためて思い出して、調達もそうですけど、販売とかPRとか、そういう場面でインターネットを使える機会っていうのがどんどん増えるんだろうなという感じ。・・・去年一昨年ぐらいから若手の社員の採用を継続的にしていくようにしていたので、結構いい影響があったのかなという気がしますけどね。そういうのにすっと入って。実際にテレワークを始めるときにも、彼らがベテランの社員さんに教えて、使い方こうですよとか、こうやってログインしてくださいとかっていうのを教えてもらっていたりしたので、それはよかったなと思って。」

(京都府京都市の石英ガラスの製造・販売)

さらに京都府久世郡で自動車サービス・販売(おもに整備)を行う企業では、中小企業家は、自身が判断するさいには、それまで幹部や社員からの意見を聞いていたが、従業員の感染を抑制するために、幹部などの意見を聞かずトップダウンを強化した(組織体制への不安→社員教育・組織体制の強化)。

「今までできるだけボトムアップでみんなの意見を聞いて、どうしてこういう風にやっていこうと、課長や部長と相談してこうやっていこう。その方がいいねっていうように意見を聞いてやってきたんですけど、こんな日に日にちょっと状況が変わるといことで、僕が責任もって、あの人は休ますとか、この3棟で作業しろとか、そういう決断は僕がすべて責任をもってやっていくっていう意味で、トップダウンでやっていくっていうような緊急の措置をとったということです。」

（京都府久世郡の自動車サービス・販売）

3つは、新しい調達・販売先の開発である。広島県呉市の機械工具商を営む企業では、業務に余裕が出てきたことから、中小企業家はこれまでできなかった営業や販売の仕方を立ち止まって考えてみることにし、具体的には、以前行っていたEC（Electronic Commerce：電子商取引）を再開し、さらに商品を説明したり、実験をしたりすることができるYouTubeチャンネルを開設した（時間的な余裕→新しい調達・販売先の開発）

「ECあったんですけど、いったん閉鎖して、やめてたんです。再開して、商品説明とか実験するようなYouTubeチャンネルをちょっと作ってみようかなって。会社で、やっていますよ。」

（広島県呉市の機械工具商）

中小企業のいくつかは、海外から必要な商材が輸入されないことを懸念し、中小企業家は、コストを度外視して、国内で商材のすべてを調達するようにした。大阪府堺市の給排水衛生設備を取り扱う企業では、中小企業家は、仕事に必要な商材は、価格が仮に割高であったとしても、日本国内で注文できるところに掛け合い、すべて前倒しで注文し、施工を待つ状態にした。この仕入れに必要な資金は、つながりのある企業団体から紹介を得た、金融機関からの融資によって獲得することができた（ビジネスチャンス→新しい調達・販売先の開発）。

「中国で病気が流行してるっていうので納期が遅れるかもしれないのを知ってたんで。・・・すべて前倒しで注文、先を買ってました。・・・もう割高でもいいから日本国内で調達して納期に合わせる方がいいという感じだったんですけどね・・・早いタイミングで融資を出していただけるっていう制度があったので、〇〇さん（決算書類を作成している会社）から聞きまして、書類を先に用意してくれるのですぐに行ってきたさっていう感じでタイミングよくおっしゃっていただいたんです。それで600万借りれて、ちょっとこの立替ができる形になってたんで

す。」

(大阪府堺市の給排水衛生設備)

また大阪府東大阪市の文具製造を行う企業では、中小企業家は、中国産の商品が日本に入ってこなくなることは、国内のサプライチェーンを取り戻すことになり、逆に有利であると考え、生活様態の変化に対応するために、売り先を文具だけでなく、日用雑貨や防災関係の間屋にも販売先を開拓した(自社の有利性→新しい調達・販売先の開発)。

「生活様態が変わるわけですよ。例えばマスクに関する物を売っていかなあかんとか、僕らの売り先、文具の間屋さんとか、文具で例えれば、〇〇(ホームセンター名)の文具の売場やったんですけど、それ以外の日用雑貨のところの間屋さんを探して、日用雑貨にこういう商品を入れていけないといけないなと」

(大阪府東大阪市の文具製造企業)

4つは、事業の継続ないし強化である。高知県安芸市の自動車教習業を営む企業は、一時期、都心部から免許を取得するために合宿する生徒の受入を中止したものの、5月の連休明けから都市部の顧客を受け入れた。これは中小企業家が、休業要請を受けた東京や大阪の都心部の自動車学校が5月末まですべて休校になったため、さらにどうしても免許を取得しなければならないという顧客もあり、これをチャンスととらえるとともに事業を担うという社会的使命を果たすべきと考えたためである(社会的使命感/ビジネスチャンス→事業の継続・強化)。

「マーケットというかその大きな免許を取るとい市場を見ているときに、東京や大阪が全部5月末まで休校してしまった・・・高知は、休業要請はなかったので休業はしなかったです。とくに大阪、愛知、東京は、もう1カ月近く休校要請がありました、一方で免許を絶対取らないといけない人もいます。それは、私どもはチャンスとも考え、お客さんがいるときに自動車学校を開けるのも1つの形かなと思いました。5月の連休明けからは大都市圏のお客さんにも開けた形ですね。」

(高知県安芸市の自動車教習業)

また兵庫県神戸市の総合金網・パンチングメタルメーカーでは、感染防止のために従業員に休業を要請する企業が多いなか、中小企業家は休業せず従業員に出勤を要請したが、仕事量を確保するために、今までほとんど実施したことがなかったが、外注していたものを内製化した(従業員に対する不安→事業の継続・強化)。

「他は休業とかね、雇用調整とかやってるけど、うちはもう一切やらない、やってないし、これからもやらないつもり。・・・今回そうしたんです。今まではあまりしてなかったんやけども。・・・うちの会社何でこんな忙しいんやろ、何でこんな仕事あんねやろなとみんな思ってるけどね・・・それは外注してたものを内製化したりして。」

（兵庫県神戸市の総合金網・パンチングメタルメーカー）

## V ディスカッション

本節では、前節での分析結果を踏まえ、理論的背景との関連を考察する。具体的には、COVID-19 がいかなる危機ないし逆境であるか、また中小企業家が COVID-19 をどのようにとらえているかは、中小企業による危機ないし逆境の認知と、またどういった中小企業家が COVID-19 にどのように向き合おうとしているかは、中小企業による危機ないし逆境に対する姿勢ないし心情と、さらに中小企業家が COVID-19 にどのように対応しているかは、中小企業による危機ないし逆境に対する対応とそれぞれ関連させながら考察していく。

### V-1. COVID-19 はいかなる危機ないし逆境か

まず COVID-19 という危機ないし逆境といった状況を中小企業家がどのように認知したかについて考察していく。具体的には、Herbane が言う、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（Herbane, 2010）と関連させながら、中小企業家の COVID-19 という危機ないし逆境の認知について考察していく。

中小企業家にとって、COVID-19 が危機ないし逆境といった状況であると認知したのは、1つは、自社の売上高の短期でのかつ大幅な減少である。これは金銭の欠如に関連している。COVID-19 の影響を受けて、多くの中小企業は売上高を減少させたが、その減少には程度の差がある。とくに小売業やサービス業など対消費者の事業を営む中小企業では、売上高が短期のうちに大幅に減少し、中小企業家の危機ないし逆境の認知を強めた。しかしながら、COVID-19 の文脈では、金銭の欠如による危機は、売上高が短期のうちに急激に減少したとしても、一定の期間を持ちこたえるだけの資金がある場合、あるいは売上高が短期のうちに急激に減少した間もない時点で政府や金融機関などから何らかの資金を獲得することができた場合には、財務的状況の悪化によって生じた中小企業家の精神的なストレスが解消され、精神的な安定へとつながるように、中小企業家にとって COVID-19 をその時点ではそれほど大きな危機ないし逆境といった状況であるとは認知しなくなる。このように、中小企業家が COVID-19 を危機ないし逆境とい

った状況であると認知するのは、当該中小企業の財務的状況の悪化の程度が大きいことと関連していると言える。

中小企業家が COVID-19 を危機ないし逆境といった状況であると認知した2つは、従業員の感染リスクである。COVID-19 への感染は、人間の生命を脅かすものであり、とくに従業員が感染したさいには、事業を停止せざるをえない場合があり、これをもって中小企業家は COVID-19 を危機ないし逆境と認知した。従業員が COVID-19 に感染することは、中小企業家が完全には制御できないことから、これは制御の欠如に関連している。Herbane は制御の欠如は組織外部で生じるものとしていた。しかし COVID-19 の文脈では、従業員の COVID-19 の感染は組織内部で生じることから、制御の欠如も組織内部で生じると言える。あるいは従業員が感染した場合に中小企業家がどう対応すればよいかかわからず、その対応に追われるという観点でみれば、従業員の感染リスクは、対応時間の圧迫とも関連していると言える。

3つは、外部の情報である。COVID-19 の影響を受けた廃業ないし倒産や、感染者の増大は、中小企業家が制御することができない、企業外部での感染拡大という脅威の高まりとしてとらえることができる。また、初期の COVID-19 の影響下では、COVID-19 の感染者の数自体も、また廃業ないし倒産の数も、どちらも低位にとどまっていたが<sup>16</sup>、その後 COVID-19 の影響がどのようなかたちで出るかは不確かかつ不透明であったがゆえに、中小企業家は感染者の数や廃業ないし倒産の数にかかわらず COVID-19 を危機ないし逆境といった状況と認知したと推察される。これらから外部の情報は、Herbane が言う制御の欠如と対応時間の圧迫に関連していると言える。

## V-2. COVID-19 とレジリエンス、セルフ・エフェカシー、インダウメント

売上が短期のうちにそれほど大幅に減少しなかったものの、中小企業家の数名は、直面する状況が自社だけでなく業界全体としてどこも同じであると考えると同時に、自身が何とか動かなければと考えたり、あるいは新しい事業を創出するビジネスチャンスと考えたりした。また中小企業家の数名は、業界は違うが親しい関係にある企業家との情報交換をつうじて先取的に取り組んでいる企業家の情報を得たことで、自身の気持ちを高ぶらせた。さらに中小企業家の数名は、海外から外国人観光客や必要な商材が日本に入ってくなくなるという可能性から、日本国内の顧客に価値を提供したり、あるいは国内でサプライチェーンを再構築するチャンスともとらえた。

これらにみられるような中小企業家の姿勢および心情は、他が誰も取り組んでいない

16 帝国データバンクによる新型コロナウイルス関連倒産の発生累計件数によれば、本研究が対象とする2020年1月から4月までで85件、また7月までで363件となっている。なお2021年12月29日時点で約2600件とその後大きく数が増加した。<https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html> (2021年12月30日閲覧)

なかで、中小企業家自身が（今だからこそ）取り組むべきと考えたり、他に実践している情報を入手して自身も何かできるのではと考えたりするポジティブな思考と関連している。レジリエンスの行使には、企業家が危機や逆境にどのように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姿勢や心情が重要であることが知られているが、なかでも Bullough らは、企業家のセルフ・エフィカシーを重視している（Bullough et al., 2014）。ポジティブな思考は、このセルフ・エフィカシーに関連していると言える。しかしながら、留意すべきことは、すべての企業家がポジティブな思考に至るわけではないということである。中小企業家の数名が抱いたそのポジティブな思考は、他の誰かの取組にかんする情報を入手したことを契機に生み出された。このことから推察すると、中小企業家がポジティブな思考に至るのは、中小企業家が、危機に直面する以前から、他の中小企業家など外部から情報を入手することができるネットワークを有していることと関連していると言える。このように中小企業家がポジティブな思考を有するには、危機に直面する以前から何らかの前提条件が不可欠である。

企業のレジリエンスが発揮されるには、企業家ないし組織に先天的に備わるインダウメントが重要であると指摘されている（Gittell et al., 2006；Pal et al., 2014）。上で指摘した情報入手が可能なネットワークをインダウメントの1つとしてとらえると、中小企業家がポジティブな思考を有するさいには、いくつかのインダウメントが重要であることが推察される。その1つは、中小企業家自身が有する何らかの知識や体験である。福岡県北九州市の通所介護事業を営む企業では、中小企業家は、新規事業を創出していきさいに、企業家自身がそのために不可欠な資格をすでに有していた。

「自分を含めて人的リソースがあるので、何をするにしても、例えば、児童の場合だったら、保育士などの有資格者じゃないといけないんです。それを自分たちがもっているのです。高齢者が1人も来なければ子どもにいけばいいと。」「介護の資格をもっていると同時に、放課後デイサービスに必要な資格ももっている。参入障壁は高齢者デイサービスのほうが低く、放課後デイサービス、子供のデイサービスのほうが、参入障壁が高いんですよ。世間的に保育士が少ないってということですよ。なので、自分と妻がすでに有資格で、保育士の資格と幼稚園の先生の資格をもっているということと、子どもの知的障害とか発達障害の現場で働いたことがあるという、もうすでに事業ができるという状態で。」

（福岡県北九州市の通所介護事業）

このように、中小企業家自身が何らかの知識や体験を有していることが、中小企業家がポジティブな思考を有するさいに重要であると言える。

さらに事業の創造と成功には、セルフ・エフィカシーだけでなく、それに加えて忍耐性に関連していると指摘されている (Rauch and Frese, 2007)。ここで忍耐性を、売上高が短期のうちに大幅に減少したとしても、なおも事業を継続していくことができるといふようにとらえれば、忍耐性は、中小企業家の精神的な安定と時間的な余裕に関連していると言える。これに加えて、ある事業が COVID-19 の影響を受けたとしても、企業全体としての売上高がそれほど大きく減少しないような、代替手段を含む事業体制を構築していることも重要である。これは中小企業の組織のなかで事前に取り組みされている諸活動と関連している。この諸活動をインダウメントの1つとしてとらえることができる。京都府京都市のダンボールケース製造を行う企業では、中小企業家は、COVID-19 の感染が拡大する以前から、ダンボールケースの出荷に加えて運送も行うなど物流全般の事業展開を試みたことで、COVID-19 の影響でダンボールケースの出荷量が大きく減少しても、ちょうど運送の成果が出始めており、それによって売上高を維持することができた。

「運送の事業も、もともともう15年以上前から軽貨物から始めて、緑ナンバーとったんがもう5年前だし、先行きは物流総合でいきたいと思っとるんで、ダンボール運送、倉庫あと出荷業務。物流全般でいきたいと思ってるのはもう前からあったから。・・・まあまあ良かったかなっていう逆にこの機に運送の仕事若干でも今もらい始めてんのは良かったかな。」

(京都府京都市のダンボールケース製造)

このように組織に先天的とも言えるほど前もって代替手段を備えていたことも、中小企業組織のインダウメントとしてとらえることができる。

以上のように、危機に直面する以前から有する中小企業家のネットワークや、知識および体験、さらには組織における代替手段はインダウメントとも言えるが、Williams らが言うケイパビリティのインダウメントとしてもとらえることができる (Williams et al., 2017)。すなわち、ネットワークは関係のケイパビリティ、知識や体験は認識のケイパビリティ、そして代替手段などは諸活動のケイパビリティとしてとらえることができる。また Williams らは、金融上の蓄えを保有していることもケイパビリティの1つとして位置づけており、これが金融のケイパビリティである。さらに Williams らは、これらのケイパビリティに加えて、企業家の精神的な不屈さを意味する感情制御のケイパビリティを含めている。この感情制御のケイパビリティは、企業家のポジティブな思考に関連している。これまでみてきたように、企業家のポジティブな思考としての感情制御のケイパビリティは、企業家に先天的に備わっていた場合もある。しかしながら、

本研究の分析では、他のそれぞれのケイパビリティの資質があったことから、ポジティブな思考が結果として生じていることがわかった。このことは、中小企業家の資質はすべてが先天的なものでなく、COVID-19 状況下である資質が形成されていく場合があることを示唆している。

危機ないし逆境といった状況に立ち向かおうとする姿勢や心情をレジリエンスとすると（Fredrickson and Tugade, 2003）、中小企業家が COVID-19 の状況に立ち向かおうとするためには、中小企業家に上述のような企業家のポジティブな思考としてのセルフ・エフィカシーやそれを生み出すインダウメントが備わっていることが重要であろう。しかしながら、本研究の分析では、中小企業家がレジリエンスを発揮するさいには、中小企業家はポジティブな思考のみを抱えているのではなく、従業員に対して心配に感じているなどネガティブとも言える思考を同時に抱えていることがわかった。具体的には、中小企業家の数名は、従業員の感染防止のため、高齢の従業員に休業を要請することで、ベテランの従業員が欠けたり、あるいは出勤する従業員が不安に感じたりするのではないかと心配している。こうした従業員に対して心配しているという中小企業家の心情は、多くの中小企業でみられるが、これは、当該中小企業が雇用する従業員の特徴によると推察される。滋賀県大津市の学習塾では、中小企業家は、自社が雇用する従業員のスキルアップに一定の限界があることを課題として指摘する。

「中小は、やはりね、考え方がなんていうんでしょうね、古いって言ったら一言で終わってしまうんですけど、新しいものに挑戦しようとしなくて、その労力をしんどいと思ってしまう。・・・中小のこの人のポテンシャルっていうのはちょっとやっぱりクエスチョンマークつく時があるんですよね。・・・中小の会社ってなると、全般的にそう思うんですけど、教育が徹底されないんですよね。・・・中小はその人が抜けるとすごい会社としてはなかなか成り立たないときもあるので、逆に重要感を与えられてるんですけど、厳しくできないんですよね。スキルアップは中小は弱いように思いますね。だから私の会社でも十何人の社員がいますが、この子らがほんまに野に放たれたときにやっていけんのかなっていう、その心配があります。スキルアップしなかったあなたが悪いとも言えるんですけど、そら人情もあるので、もしこの今の会社、学習塾がつぶれたらどうやってやっていくんだろうって心配があります。」

（滋賀県大津市の学習塾）

また京都府京都市の印刷業では、中小企業家は、従業員が経営者任せになっていることを課題として指摘する。

「会社が何とかしてくれるだろうみたいところが、やはり残ってしまったなっていうのが。もちろんね、経営者が何とかしようとしているんですけどね。だけど社員さんが経営者任せになって何とかなるだろうって考えるのはちょっと違うなっていう・・・私は仕事がなくなっても、会社がつぶれても、なんとか自分1人だと生きていけると思っているんですけど、うちの製造現場の人間とかは印刷機しか動かせないんですよね。なので、例えばうちの会社からクビになったときは、印刷会社以外では使えないんですよ。使えないっていうか、その能力が使えないんで、路頭に迷うなって。だから、会社がなくて困るのは私よりも社員さんだろうなって。」

(京都府京都市の印刷業)

これら2名の中小企業家の発語に共通しているのは、仮に COVID-19 によって会社が廃業ないし倒産したとなると、それで一番困ることになるのは、むしろ自社の従業員であると中小企業家が考えている点である。こうした中小企業家が有する心配というネガティブともとらえられる思考は、一見するとポジティブな思考と背反し、レジリエンスの発揮にマイナスに影響するとも考えられる。しかしながら、ここで留意すべきは、中小企業家が課題を抱えている従業員がいると考えているとは言え、中小企業家はそうした従業員を COVID-19 の状況下でも何とかしないといけないと同時に考えているということである。この点は、Branicki らが指摘した従業員を心配するという心情と関連しており (Branicki et al., 2018)、従業員を心配するという中小企業家の心情が、レジリエンスを發揮させたことがわかる。

### V-3. COVID-19 と即興的ブリコラージュ・レスポンス

財務的状況の短期かつ大幅な悪化として表される金銭の欠如は、中小企業家が危機ないし逆境といった状況を認知することにつながるが、中小企業家が政府や金融機関など外部から何らかの資金を獲得することができたさいには、中小企業家は精神的に安定することになった。高知県安芸市のアイスクリーム製造を行う企業では、中小企業家は、資金獲得によって精神的に安定したことから、域内中小企業家との連携を進め、地元の商品を全国にギフトとして届ける仕組を構築した (新商品・新サービスの開発/新しい販売先の開発)。また、大阪府堺市の給排水衛生設備を取り扱う企業では、中小企業家は、海外から必要な商材が輸入されないことを懸念し、つながりのある企業団体から金融機関の紹介を得て、そこからの融資によって資金を獲得し、コストを度外視して、国内で商材のすべてを調達するようにした (新しい調達先の開発)。ここでの政府や金融機関から獲得することができた資金は、日本で COVID-19 の影響に対する支援対策のためにとられた一連の措置によるものである。これらの措置がいつどこでどのようにし

てとられ、いかに資金を獲得することができるかは、それらの措置に関連したさまざまな知識と経験を有していることと関連していると言える。

これらの中小企業家の行動にみられるように、危機や逆境といった状況では、企業家が自身の知識や経験に基づき (Duymedjian and Rüling 2010)、必要な資金を必要とときに外部から調達する。この行動を、即興的ブリコラージュ・レスポンス (Senyard et al., 2009; 2012; Williams et al., 2017; Gilbert-Saad et al., 2018) としてとらえることができる。上述の域内中小企業家との連携による地元の商品を全国に届ける仕組の構築は、Baker らが言う既存の資源の戦略的な結合に該当し (Baker and Nelson, 2005; Garud and Karnøe, 2003)、また、必要な商材を国内ですべて調達することは、Duymedjian と Rüling が言う新しい機会に取り組むための新しい資源の模索に関連している (Duymedjian and Rüling, 2010)。

Kuckertz らが言うように、ブリコラージュ・レスポンスがとられるさいには、ネットワークによって内部資源が外部資源と結びつけられることが重要であり、取引先やコミュニティなどとのさまざまな関係と政府支援を含む金融には、関係と金融のケイパビリティが重要視されている (Kuckertz et al., 2020)。大阪府堺市の施工企業の中小企業家にみられるように、必要な商材を調達できる取引先と調達のために必要な資金を獲得できる金融機関とのそれぞれの関係性を構築していったという中小企業家のケイパビリティの形成が、商材の調達や資金の獲得というブリコラージュ・レスポンスを可能としたと言える。このように危機や逆境のさいに、企業家が外部からの資金を獲得するという行動は、即興的ブリコラージュ・レスポンスとして位置づけることができる。

しかしながら、本研究の分析から明らかになったのは、先行研究での発見事実の追試ばかりではない。外部からの資金獲得以外の行動については、ブリコラージュ・レスポンスにみられる新しい機会に取り組むための新しい資源の模索や既存の資源の戦略的な結合は確認できたものの、興味深い点は、いずれの行動も即興的ではなかったという点である。滋賀県大津市の学習塾を運営する企業では、中小企業家はインターネットを活用することで全国の顧客を網羅できる可能性を自身の経験から直感的に感じており、社内では反対の声もあったがネット配信の授業を行った。さらに、京都府京都市で石英ガラスの製造・販売を行う企業では、中小企業家は従業員の感染リスクに対応すべく、インターネットを活用して一部の社員にはテレワーク、また社内の会議もオンラインとした。この中小企業家は、インターネットを活用し出してから次第に販売や調達、PR などさまざまな場面でインターネットを活用することができる可能性に気づいたのである。この中小企業家は、インターネットを活用しながらよりさまざまな諸点で活用できるという直感を感じるとともに、COVID-19 の影響が生じる数年前に、若手の従業員の採用を継続して取り組んでいた。このこともあり、この中小企業では、テレワークを始

めるさいには、若手の従業員がベテランの従業員に使い方を教えるようになるなど、既存の資源の活性化がみられた。

これらの中小企業家にみられるように、危機や逆境といった状況で中小企業家が起こした行動は、必ずしも即興的なものだけではないことは明らかである。さらに、中小企業家による即興的ではないと言える典型的な行動は、仕事量の減少にともなって時間的な余裕が生じたことで中小企業家が起こした一連の行動である。仕事量の減少にともなう時間的な余裕は、中小企業家にこれまでの事業のあり方や経営課題の解決などを時間をかけて考える機会を創出した。広島県呉市の機械工具卸企業では、中小企業家はいったん立ち止まって社員教育や売り方を考え、実際に Web を使った商品の販売促進活動を展開した。さらに京都府京都市の旅館では、中小企業家は生じた時間を活用して、社員を集めた新規事業のプロジェクトを考えるだけでなく、さまざまな近隣の旅館を連携し、ランチ企画を創出した。このように、中小企業家が最終的に起こした一連の行動は、中小企業家が時間をかけて考えついたものであり、即興的でなく、ある意味で計画的な行動であると言える。

本研究で明らかになった最後の点は、中小企業家の数名は、危機や逆境といった状況に直面したさいにおいても、ブリコラージュ・レスポンスとしての行動ではなく、既存の事業を継続ないし強化させる行動をとったという点である。高知県のタクシー事業は、病人の顧客、あるいはどうしても動きたいという従業員のために、何台かはタクシーを走らせることにした。また高知県安芸市の合宿形式の自動車学校は、どうしても免許を取得しなければならない顧客がいるために、まだ高知県は対象外であったとはいえ、緊急事態宣言の発令下であった2020年5月の連休明けから都市部の顧客を受け入れた。これらの中小企業家が、自社の社会的使命を果たすために、休業要請がない限りで、既存事業の維持や強化を決断したのである。顧客や従業員の状況を中小企業家が把握していたことは、中小企業家の知識や経験に基づいているとは言えるが、新しい資源の模索・活用や既存の資源の戦略的な結合をともなっていないことから、既存事業の維持ないし強化は、ブリコラージュ・レスポンスととらえることはできないであろう。本研究の分析から、中小企業家の何名かは、危機のさいにも、目新しい行動をとらず、自社がこれまで展開してきた事業に対して、それが社会的に必要とされている限り、その事業を維持したり、かたちを変えず強化したりしていくという社会的使命感を強く抱いていることがわかった。さらに注目すべきは、この中小企業家の社会的使命感が、どちらかと言えば地方部に立地する中小企業家にみられたという点である。これら中小企業家が起こした一連の行動は、危機や逆境といった状況に直面したさいに、他の中小企業家がとった行動のような目新しさは必ずしもないかもしれない。しかしながら、こうした中小企業家が、日常のあり方のままで存在していこうとする姿勢や社会的使命感とい

う心情を抱いていることが、地方部に立地する中小企業の1つの特徴であり、それと同時に、時代の変遷のなかでその地域にその中小企業が長く存在し続けてきたという地域の中小企業の1つのレジリエンスのかたちであるととらえることができる。

## VI 結 論

### VI-1. まとめと含意

本研究では、初期の COVID-19 状況下における日本の中小企業を対象として、中小企業が COVID-19 をどのようなものとして受けとめているか、またそれにどのように向き合ってきたか、さらにはそれをどのように乗り越えようとしているか、といった企業家活動プロセスを明らかにするとともに、COVID-19 という文脈でみんさいの企業家活動プロセスのバリエーションを示すことを目的としていた。筆者が独自に収集した COVID-19 を乗り越えようとしている中小企業家 20 名に対するインタビュー調査から得られたデータを、COVID-19 の認知、姿勢ないし心情、そして対応という企業家活動プロセスに即して分析し、図に示された COVID-19 という文脈でみんさいの企業家活動プロセスのバリエーションを導出した。そのうえで、理論的背景に照らし合わせて検討を行った。

COVID-19 という文脈でみんさいの企業家活動プロセスの理論的含意は、次の5点である。第1に、中小企業における危機と経営にかんしてである。Herbane は、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つの次元があるとしたが、これら3つの次元は、COVID-19 という危機ないし逆境として表される売上高の減少、従業員の感染リスク、そして外部の情報という3つの点と関連している。これらのうち、従業員の感染リスクと外部の情報は、Herbane が言う危機の3つの次元のうち、企業の組織外部で生じる制御の欠如に関連しているが、COVID-19 の文脈では、従業員の感染リスクは、組織内部でも生じる。すなわち制御の欠如は、組織内部でも生じる可能性がある。

第2に、中小企業家のインダウメントにかんしてである。企業家に先天的に備わっているとされる感情制御のケイバビリティは、企業家のポジティブな思考に関連している。しかし本研究の分析から、中小企業家のポジティブな思考は、感情制御以外の他のケイバビリティの資質が中小企業家に備わっていたがために、結果として生じていることが明らかとなった。このことは、中小企業家の資質はすべてが先天的なものではなく、COVID-19 の文脈では、危機に直面する過程のなかで資質が形成されていく場合があることを示唆している。

第3に、中小企業家がレジリエンスを発揮するさいに抱くネガティブとも言える思考

にかんしてである。中小企業家がレジリエンスを発揮するさいには、ポジティブな思考のみを抱えているのではなく、中小企業家が従業員に対して心配に感じているという点でネガティブとも言える思考を同時に抱えている。しかし本研究の分析から、このネガティブとも言える思考は、レジリエンスの発揮にマイナスに影響しないことが明らかとなった。中小企業が雇用する従業員のなかには課題を抱えているものもいるとはいえ、中小企業家は、そうした従業員を今の状況下でも何とかしないといけないと考えており、Branicki らが指摘したように (Branicki et al., 2018)、中小企業の文脈では、従業員を心配するという心情が、中小企業家のレジリエンスを発揮させたのである。

第4に、中小企業家の即興的ブリコラージュ・レスポンスにかんしてである。本研究の分析から、COVID-19 影響下において、即興的ブリコラージュ・レスポンスに関連しているのは、外部からの資金獲得のみであり、それ以外の行動については、ブリコラージュ・レスポンスにみられる新しい機会に取り組むための新しい資源の模索や既存の資源の戦略的な結合は確認できたものの、いずれの行動も即興的ではなかったということが明らかとなった。とくに仕事量の減少にともなう時間的な余裕は、中小企業家にこれまでの事業のあり方や経営課題の解決などをじっくり考える機会を創出するなど、そこでつながることになる一連の行動は、中小企業家が時間をかけて考えついたものであり、即興的でなく、ある意味で計画的な行動である。

第5に、危機状況下においても、中小企業家は、ブリコラージュ・レスポンスと言える行動でなく、既存の事業を継続ないし強化していくとしている。本研究の分析から、中小企業家は、COVID-19 影響下においても、必ずしも目新しい行動をとらず、自社がこれまで展開してきた事業に対して、それが社会的に必要とされている限り、その事業を維持したり、かたちを変えず強化したりしていくという社会的使命感を強く抱えていることが明らかとなった。さらにそうした中小企業は、地方部に立地している。こうした日常のあり方のままで存在していこうとする行動が、地方部に立地する中小企業の1つの特徴であり、同時に、時代の変遷のなかでその地域において存在し続けてきた地域の中小企業の1つのレジリエンスのかたちであるととらえることができる。

COVID-19 という文脈でみたまの企業家活動プロセスの実践的ならびに政策的含意は、次の3点である。第1に、中小企業家の精神的ストレスと中小企業の財務にかんする点である。危機の影響を受けて、売上高が短期のうちに急激に減少したことで、中小企業家は精神的なストレスを高めうるが、一定の期間を持ちこたえるだけの資金がある場合、さらに売上高が短期のうちに急激に減少した間もない時点で、政府や金融機関などから何らかの資金を獲得することができた場合には、中小企業家の精神的なストレスは精神的な安定へと変化する。これにより中小企業家は危機や逆境といった状況とは考えないようになる。それゆえ、中小企業は、危機や逆境といった状況に直面する以前か

ら十分な資金を確保するなど、健全な財務体質をつねに実現しておかなければならない。政策的には、中小企業の財務状況を一定期間にわたってチェックし、財務的健全性を維持するか、あるいは何らかの影響を受けて売上高が短期のうちに急減に減少した企業に対して円滑的に資金供給を行うことが求められる。日本では、COVID-19の影響を受けて、政策的に中小企業に資金供給がなされたが、そのような資金供給は、中小企業（家）が危機や逆境といった状況を乗り越え、持続的な経営を実効できる有効な手立てとなる。

第2に、中小企業家とネットワークにかんしてである。中小企業家は、金融機関だけでなく、他の企業家や企業、さらに自治体・政府など多様なネットワークを構築し、かつ維持しておかなければならない。金融機関とのネットワークは、上でみたように、中小企業家の精神的なストレスを安定化させることに寄与する。さらに他の企業家とのネットワークは、中小企業家の自己の奮起につながり、これが新たな行動へとつながっていく。それゆえ中小企業家は、つねに何らかのネットワークの構築や維持に努めなければならない。しかしながら、中小企業家にとって、さまざまなネットワークを新規に構築したり、いったん構築されたネットワークを維持したりすることは必ずしも容易ではない。それゆえ政策的には、そうしたネットワークの構築につながるプラットフォームを整備したり、またいったん構築されたネットワークを持続させる仕組づくりが求められる。日本では、中小企業によるネットワークの構築は、一連の組織化支援として取り組まれてきてはいるが、ネットワークが、中小企業（家）が危機や逆境といった状況を乗り越え、持続的な経営を実効できる有効な手立てとなるという観点から、ネットワークの維持も含めた政策的支援のよりいっそうの拡充が求められる。

第3に、中小企業家の多様な姿勢や心情にかんしてである。本研究で明らかになったことの1つに、COVID-19という危機に直面したさいに、中小企業家がさまざまな姿勢や心情を抱いているということがある。COVID-19に関連した不確実性に企業家がどのように向き合っていくのかを社会的によりよく理解することが求められているなかで（Rauch and Hulsink, 2022）、本研究は、初期のCOVID-19状況下に焦点を当て、中小企業家のさまざまな姿勢ないし心情を導出した。いずれの姿勢ないし心情も、中小企業家の人間らしさを表出している。そのさまざまな姿勢ないし心情の1つに、中小企業家の社会的使命感がある。これは、危機や逆境といった状況に直面したさいにおいても、中小企業家は、目新しい行動をとらず、自社がこれまで展開してきた事業に対して、それが社会的に必要とされている限り、その事業を維持したり、かたちを変えず強化したりしていくという姿勢ないし心情である。中小企業家は、危機や逆境という状況においても、なぜその事業を営み続けていかなければならないのか、なぜ中小企業がその場所に存在していなければならないのか。中小企業が立地する地域で事業を継続させていくた

めには、中小企業家自身の社会的使命感を中小企業家自らがより社会に積極的に発信し、社会の共感や理解を得ていくことが肝要であろう。政策的には、そうした社会的使命感を有する中小企業家の声をより多く拾いあげ、中小企業がその地域に存在する意義を再確認し、政府や地方公共団体が中小企業家の代わりとしてその意義を社会に広く積極的に発信していく必要がある。

## VI-2. 限界と今後の研究

本研究での検討は、COVID-19の状況を乗り越えようとしている中小企業家20名に対して筆者が独自に収集したインタビューから得られたデータの分析に基づいている。ただしこのデータは、2020年4月の日本政府による緊急事態宣言から1ヶ月が経過した2020年5月という、あくまで初期のCOVID-19状況下に限られたものである。周知のとおり、COVID-19の感染拡大は、その後に幾度の波を経て今日に至っている。当然のことながら、COVID-19という危機や逆境といった状況をどのように認知するかは、その時期に大きく影響しており、初期とその後では、中小企業家のCOVID-19の認知、姿勢ないし心情、対応はそのたびに異なっていると考えられる。しかしながら、本研究では、研究目的に照らし合わせて、対象時期を初期に限定したために、中小企業家のその後の対応については、一部を除いてフォローが十分にできておらず、その実態を十分に把握することができていない。中小企業家によるCOVID-19という危機ないし逆境といった状況を乗り越えようとする企業家活動プロセスは、今日に至るまでも継続している。そのため、研究の対象時期をより長く設定したうえで、本研究が示した企業家活動プロセスをフォローし、そしてより具体的に描き出していくことが求められる。これらの点は、今後の課題としたい。

### 付記

本研究は、同志社大学研究開発推進機構の「新型コロナウイルス感染症に関する研究課題 研究費」の助成を受けた成果の一部である。

本研究を執筆するにあたって、本研究でとりあげた20名の中小企業家の方々には、インタビューにご協力いただいただけでなく、インタビュー時のデータのご確認にご協力いただきました。この場をお借りし、感謝の意を表します。なお本研究でありうるべき過誤は、筆者の責に帰することを明記いたします。

### 参考文献 (アルファベット順)

- Baker, T., Miner, A. S., and Eesley, D. T. (2003) "Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process," *Research Policy*, 32: 255-276.
- Baker, T. and Nelson, R. E. (2005) "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage," *Administrative Science Quarterly*, 50: 329-366.
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., and Allen, D. G. (2020) "Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn," *Journal of Management*, 46(7): 1205-1222.

- Berglund, H. (2007) "Researching entrepreneurship as lived experience," in Neergaard, H. and Ulhøi, J. P. eds., *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship* : 75-93 : Edward Elgar.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., and Livschitz, S. R. (2018) "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7) : 1244-1263.
- Bullough, A., Renko, M., and Myatt, T. (2014) "Danger zone entrepreneurs : The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3) : 473-499.
- Corner, P. D., Singh, S., and Pavlovich, K. (2017) "Entrepreneurial resilience and venture failure," *International Small Business Journal*, 35(6) : 687-708.
- Czinkota, M. R., Knight, G. A., Liesch, P. W., and Steen, J. (2005) "Positioning terrorism in management and marketing : Research propositions," *Journal of International Management*, 11(4) : 581-604.
- Doern, R. (2016) "Entrepreneurship and crisis management : The experiences of small businesses during the London 2011 riots," *International Small Business Journal*, 34(3) : 276-302.
- Doern, R., Williams, N., and Vorley, T. (2019) "Special issue on entrepreneurship and crises : business as usual? : An introduction and review of the literature," *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5/6) : 400-412.
- Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020) "Effects of COVID-19 on business and research," *Journal of Business Research*, 117 : 284-289.
- 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.。
- 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 調査結果 (クロス集計) 報告書』 mimeo.。
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020 c) 『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 (6 月末版) 調査結果報告書』 mimeo.。
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2021) 『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 (2021 月 1 月末版) 調査結果報告書』 mimeo.。
- Duymedjian, R. and C.-C. Rüling (2010) "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory," *Organization Studies*, 31(2) : 133-151.
- Fredrickson, B. L. and Tugade, M. M. (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 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2) : 365-376.
- Garud, R. and Giuliani, A. P. (2013) "A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities," *Academy of Management Review*, 38(1) : 157-160.
- Garud, R. and Karnøe, P. (2003) "Bricolage versus breakthrough : Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship," *Research Policy*, 32 : 277-300.
- Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., and McNaughton, R. B. (2018) "Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties," *Journal of Business Venturing Insights*, 9 : 75-80.
- Gittel, J. H., Cameron, K. S., Lim, S., and Rivas, V. (2006) "Relationships, layoffs, and organizational resilience," *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3) : 300-329.
- Herbane, B. (2010) "Small business research : Time for a crisis-based view," *International Small Business Journal*, 28(1) : 43-64.
- Johansson, A. W. (2004) "Narrating the entrepreneur," *International Small Business Journal*, 22(3) : 273-293.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., and Berger, E. S. C. (2020) "Startups in times of crisis : A rapid response to the COVID-19 pandemic," *Journal of Business Venturing Insights*, 13 : e00169.
- Lévi-Strauss, C. (1966) *The savage mind*, University of Chicago Press.
- McMullen, J. S. and Dimov, D. (2013) "Time and the entrepreneurial journey : The problems and promise of

- studying entrepreneurship as a process,” *Journal of Management Studies*, 50(8) : 1481-1512.
- Miller, D. and Toulouse, J.-M. (1986) “Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms,” *Management Science*, 32(11) : 1389-1409.
- Pal, R., Torstensson, H., and Mattila, H. (2014) “Antecedents of organizational resilience in economic crises : An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs,” *International Journal of Production Economics*, 147(Part B) : 410-428.
- Rauch, A. and Frese, M. (2007) “Let’s put the person back into entrepreneurship research : A meta-analysis on the relationship between business owners’ personality traits, business creation, and success,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4) : 353-385.
- Rauch, A. and Hulsink, W. (2022) “Just one damned thing after another : Towards an event-based perspective of entrepreneurship,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10.1177/10422587211061738
- 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*, 14(1) : 12-26
- 関智宏 (2020) 「COVID-19 影響下における中小企業のサプライチェーン・マネジメント—文献レビューによる論点の導出—」一般財団法人機械振興協会経済研究所小論文 No.13。
- 関智宏 (2021 a) 「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—」同志社大学人文科学研究所『社会科学』50(4) : 177-197。
- 関智宏 (2021 b) 「企業家活動プロセスをめぐる諸研究をマッピングする—経営研究における影響力のある文献のシステマティック・レビュー—」『同志社商学』第72巻第5号, pp.929-969。
- 関智宏 (2021 c) 「COVID-19 状況下における「旅」としての企業家活動プロセス—京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして—」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2021年4月号 : 5-27。
- 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。
- 関智宏・河合隆治・中道一心 (2020) 「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—」同志社大学商学会『同志社商学』72(2) : 249-276。
- 関智宏・中道一心・河合隆治 (2021) 「COVID-19 という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセス—ミタニ建設工業株式会社 (高知県) をケースとして—」大阪経済大学中小企業・経営研究所『経営経済』56 : 121-145。
- Senyard, J. M., Baker, T., and Davidsson, P. (2009) “Entrepreneurial bricolage : Towards systematic empirical testing,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(5) : Article 5.
- Senyard, J. M., Davidsson, P., and Steffens, P. (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.
- Sharma, A., Adhikary, A., and Borah, S. B. (2020) “Covid-19’s impact on supply chain decisions : Strategic insights for NASDAQ 100 firms using twitter data,” *Journal of Business Research*, 117 : 443-449.
- Shepherd, D. A. (2020) “COVID 19 and Entrepreneurship : Time to Pivot?,” *Journal of Management Studies*, 57(8) : 1750-1753.
- Shepherd, D. A. and Williams, T. A. (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*, 51(6) : 952-994.
- Sigala, M. (2020) “Tourism and COVID-19 : Impacts and implications for advancing and resetting industry and research,” *Journal of Business Research*, 117 : 443-449.
- Singh, P., Brown, D. M., Chelekis, J., Apostolidis, C., and Dey, B. L. (2021) “Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period : An emerging new normal,” *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.066>

- Smallbone, D., Deakins, D., Barttisti, M., and Kitching, J. (2012) "Small business responses to a major economic downturn : Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom," *International Small Business Journal*, 30(7) : 754-777.
- Spillan J. and Hough M. (2003) "Crisis planning in small businesses : Importance, impetus and indifference," *European Management Journal*, 21(3) : 398-407.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7) : 509-533.
- Van de Ven, A. H. and Engleman, R. M. (2004) "Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship," *Journal of Business Venturing*, 19(3) : 343-358. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00035-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00035-1).
- Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W. L., and Bronson, J. (2011) "Varieties of bricolage and the process of entrepreneurship," *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2) : 53-65.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., and Zhao, E. Y. (2017) "Organizational response to adversity : Fusing crisis management and resilience research streams," *Academy of Management Annals*, 11(2) : 733-769.
- Williams, T. A. and Shepherd, D. A. (2016) "Building resilience or providing sustenance : Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake," *Academy of Management Journal*, 59(6) : 2069-2102.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., and Perks, H. (2017) "A bricolage perspective on service innovation," *Journal of Business Research*, 79 : 290-298.
- Woschke, T., Haase, H., and Kratzer, J. (2017) "Resource scarcity in SMEs : Effects on incremental and radical innovations," *Management Research Review*, 40(2) : 195-217.