

# 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－

関 智宏，中道 一心，河合 隆治

1. はじめに
2. COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス
3. 企業家活動プロセスのケース－ミタニ建設工業株式会社（高知県）－
4. ディスカッション
5. 結語

## 1. はじめに

2020年9月現在において、世界各国で新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19とする）が猛威を振るっている。日本国内でも多数の感染者が確認されており、持続可能な経営を実現させようとする中小企業（関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編 2020）に与える影響は測り知れない。しかし、COVID-19が中小企業に対して与える影響がどのようなものであり、さらにその影響がいかなるインパクトのあるものであるかについては、いままさに世界各地において研究が展開されているところである（Kuckertz et al. 2020; Liguori and Pittz 2020; Ratten 2020）。

日本でのCOVID-19に関連した中小企業関連の研究の1つとして、われわれが参画している同志社大学中小企業マネジメント研究センターが実施した、COVID-19が日本の中小企業経営にいかに関与しているかを明らかにするための質問票調査がある。この調査は、2020年5月と7月の2回にわたって実施されたが（同志社

中小企業マネジメント研究センター 2020a; 2020b; 2020c)<sup>1</sup>, 未だ解明されていない課題が山積している。

日本では, COVID-19の拡大に伴い, 2020年4月7日に人々の行動や営業の活動などの制限を要請する緊急事態宣言が発令された。その後2020年5月末に段階的に解除されたことにより, 企業の経済活動が再開されたものの, 経済社会がいったん「リセット」されたことの影響は大きい。加えて, 2020年7月から再び感染者の数が増加していくなど(2020年10月2日付の朝日新聞によると, 2020年10月1日午後9時現在で, 入院者数は5,381名, 新規感染者数は637名), COVID-19の感染拡大に歯止めがかからない。このように, 日本国内における COVID-19の状況は複雑な様相を呈しているばかりでなく, その状況は日々刻々と変化しており, 先行きが不透明であると言える。そのため, COVID-19影響下における中小企業ないし企業家の実態は, 必ずしも十分に把握されていない。

そこで本稿では, 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を, 企業家個人に焦点を当てて, より具体的に描写していくことを目的としている。まず, われわれがすでに別稿(関・河合・中道 2020)にてその内容の一部を発表している分析枠組および「5月調査」の結果を紹介することによって(関・河合・中道 2020), 5月当時の中小企業ないし企業家プロセスを概観する。そして, ミタニ建設工業株式会社の代表に対してわれわれが実施したインタビュー調査に基づき, われわれが設定した分析枠組に照らしながら, ある1つのケースとして, 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をより具体的に描写していく。最後にこのケースをつうじて, COVID-19という危機に直面する以前からの企業家ないし組織が展開してきた諸活動が, 危機時における企業家活動プロセスに影響を及ぼす可能性があることを示す。

---

<sup>1</sup>筆者の知る限り, 日本国内において COVID-19が中小企業に与えた影響について正面から検討した研究はそれほど多くない。他の研究としては, 同志社大学社会学部教授の藤本昌代氏を中心として実施された一連の研究がある(藤本, 2020a; 2020b)。藤本教授は, 同志社大学働き方と科学技術研究センター センター長であり, 同志社大学中小企業マネジメント研究センターにも参画している。

## 2. COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス

### 2-1. COVID-19をどう乗り越えていくか

われわれは、COVID-19の影響が深刻化していくなかにおいて、当初はどのようなことがいま起きているのかという実態を明らかにする必要があると感じ、そのために質問票調査を行うことにした。そこで、たんに危機的な状況を指摘することに留まらず、中小企業家が明日の一步を踏み出せる何らかの示唆を与えるために、危機をどう乗り越えていくか、という、アントレプレナーシップの研究領域における企業家活動プロセス (entrepreneurial process) にかかわる質問項目を設定した。ここでいう企業家活動とは、革新的であること (innovativeness)、先駆的であること (proactiveness)、そしてリスク受容的であること (risk-taking) といった企業家志向 (entrepreneurial orientation) の3つの要素を包含するものである (Kreiser and Davis 2010)。さらに企業家活動プロセスは、この3つの要素を前提としながらも、危機という文脈において、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)、という一連のプロセスであり、われわれが独自に構築した分析枠組である (関・河合・中道 2020)。この危機の認知、姿勢、対応といった分析枠組を示したものが、次の図1である。

質問票調査は、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、日本国内における中小企業家を対象に、Google フォーム上の質問票に Web 上で回答するという方法で実施された。質問票調査は、これまで2度にわたって実施され

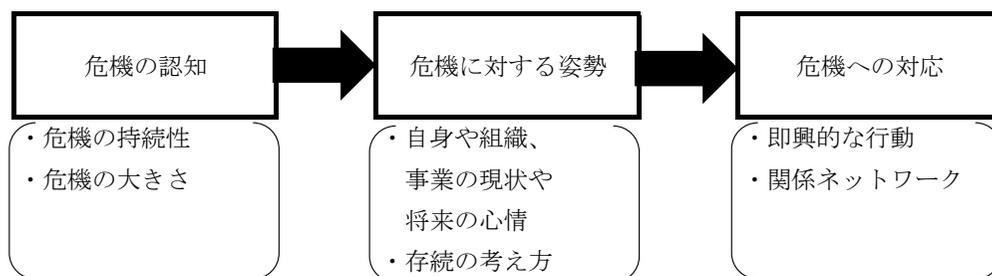


図1：分析枠組

出所：関・河合・中道 (2020)

た。1回目は、緊急事態宣言が発令されたおよそ1か月後の状況を把握しようとした「5月調査」である。ここでは2020年5月4日～5月24日の21日間を回答期間とした。また2回目は、緊急事態宣言が解除されたおよそ1か月後の状況を把握しようとした「7月調査」である。ここでは2020年7月6日～7月23日の18日間を回答期間とした。それぞれの有効回答数は、「5月調査」が364件（所在地が国外であった2件を除外した件数）、また「7月調査」は344件であった。

ここでは企業家活動プロセスにかんして、われわれが設定した分析枠組である、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）、という一連のプロセスについて説明しつつ、「5月調査」のおもな結果を示していく<sup>2</sup>。

第1に、COVID-19をどう認知するか、という危機の認知である。企業経営に影響を及ぼす危機といっても、地震や豪雨などの自然災害や経済危機など、さまざまな原因があり、予測可能性の程度、規模なども異なる(Doern et al. 2019)。COVID-19は、これまで指摘されてきた危機とは、1つには、次の感染拡大の波がいつ来るのか、あるいは収束はいつなのか、といったような諸点で今後の展開にかんする不確実性が高いということ、またもう1つには、全世界的な規模で地域や産業にまたがって多面的に大きな影響があるということ<sup>3</sup>、の2つの点で異なっていると考えられる。われわれが実施した調査でも、25.6%の中小企業家が、COVID-19という危機が2022年以降まで影響するとしていることから、この危機が数か月という短期的なもので

<sup>2</sup> 前述のように、ここでとりあげる「5月調査」は、われわれが参画している同志社大学中小企業マネジメント研究センターが主体となって実施したものである。「5月調査」の実施の内容や結果の詳細については、関・河合・中道(2020)を参照されたい。ただし、関・河合・中道(2020)では、分析上集計の仕方を変更したところが部分的にあるため、設問ごとの回答数が本稿と一致しないところがある。

<sup>3</sup> たとえばCraigheadらは、サプライチェーン・マネジメントの研究領域において、COVID-19は、スコープ、スピルオーバー、シフトの3つの関連する諸点で典型的なサプライチェーンの混乱と違うとしている。このうちスコープとは、特定の地域、特定の産業でなく、全世界的な全産業にまたがるインパクトをもたらすこと、スピルオーバーとは、湖に石を投げて輪がさざ波のように広がるのとは異なり、連続した荒い不均衡な波が地域から地域へ、産業部門から産業部門へと広がっていくこと、最後にシフトは、需要と供給にかんして、片方には影響を与えるがもう片方には影響を与えないということだけでなく、双方に多大な影響を与える（とくにこれまでは供給が止まって需要に対応できないという課題はあっても、需要が減るということはなかった）こと、であると指摘する(Craighead et al. 2020)

なく、1年ないしそれ以上にわたって長期的に持続すると認知されており、また、77.2%の中小企業家が今後3か月の売上高が減少すると予測していることから、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。

第2に、COVID-19へどう向き合うか、という、危機に直面しても、それに立ち向かおうとする行動姿勢や心情である。危機管理が十分でないといわれる中小企業においても、逆境に素早く対応したことが知られている (Smallbone et al. 2012)。素早い対応を可能としたその要因に、企業家の行動や個人的態度といったことが指摘されており (Miller and Toulouse 1986)、そのなかでも、たとえば、不確実な状況下でピンチな場面が生じてもチャンスであるといった感情を抱いていた、何とかやっているといった心情などが重要であることが知られている (Branicki et al. 2018)。われわれが実施した調査でも、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志を持っていたり、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」と回答したことから、COVID-19影響下においても、それに立ち向かおうとする前向きな姿勢をとっている。また従業員のことを心配するといった心情もみられる。

第3に、COVID-19にどう対応するか、という、企業家が危機に直面して最初にとりうる行動としての即興的な行動である。ここで注目されるのは、即興的な行動を可能とする直感や創造性、または問題解決などと結びついた知識と経験の蓄積 (Duymedjian and Rüling 2010) だけではなく、外部資源を結合するさいの関係ネットワークや金融のケイパビリティである (Kuckertz et al. 2020)。ここでケイパビリティとは、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、そしてルーティンなどプロセスのことである (Teece et al. 1997)。われわれが実施した調査でも、65.3%の中小企業家は、COVID-19を受けて、新製品・サービスの開発、新たな販売方式や新たな組織体制の導入など、何らかの新たな取組を即興的に実践している。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、政府系金融機関である日本政策金融公庫だけでなく、地方銀行や信用金庫といった地元に密着した民間の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、また顧客などに幅広く相談している。

## 2-2. COVID-19影響下の企業家活動プロセスをさらに解明していくために

われわれが実施した質問票調査に基づく研究をつうじて、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が明らかとなった。しかしながら、本質問票調査は、緊急に実施したため、下記の検討課題が残されていた（関・河合・中道 2020）。

1つには、時間と空間のコンテクストについての検討である。時間のコンテクストとは、その危機に直面するまでの経緯やその危機にいつ直面したかということである。また空間のコンテクストは、その危機がどこで生じたかという（地理的な）空間のことである。COVID-19は、ウイルスの感染の拡大を伴うが、その状況がいつのものであるのか（時間）、またどこでのことか（空間）によって、その状況が大きく異なる。

2つには、企業家活動プロセスにかんする、より具体的な検討である。質問票調査から、企業家活動プロセス各々の段階の実態が明らかになったが、質問票調査ではプロセス自体、つまり経時的な側面をうまく描くことはできない。さらにわれわれが設定した企業家活動プロセスの諸段階についても、たとえば危機に直面する以前のこと、また諸段階の内実についての検討が必要になる。たとえば、関係のケイパビリティは、危機に直面する以前からの関係が基礎となっており、また即興的な活動といってもその経時的なプロセスがあり、内実はさらに複雑であることが推察される。

3つには、危機に直面した企業家の視点からの検討である。そもそもこの分析枠組の前提となっている危機は、それをどのようなものであるか認知することが重要になるが、このことはあくまで企業家の主観的な立場による。そのため、企業家の主観に入り込んだ分析が求められる。そのため、危機に直面した企業家の活動プロセスを解明していくためには、企業家を対象とした主観を明らかにするための研究アプローチを採用しなければならない。

以上、3つの検討課題にアプローチするために、本稿では、われわれはナラティブ・アプローチを採用して検討を行う（Garud and Giuliani 2013）。具体的には、中小企業家に対してインタビューを行い、双方で交わされた会話をデータとして収集し、企業家の発言データからその意味を解釈していくという方法をとる。本稿では、

危機時という不確実で複雑な状況下で固有の文脈をもつような企業家活動を想定しているが、危機の認知や事業機会の創造も、当事者の状況の解釈によるものであるところが大きい (Garud and Giuliani 2013)。その解釈や事業機会の創造といった企業家活動のプロセスをより具体的に明らかにしていくためには、それに適した研究アプローチを採用することが求められる (Blumberg et al. 2005)。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、危機を取り扱ってきた諸研究のいくつかがこうした解釈的な立場に立つ研究アプローチを採用している (Doern 2016; Herbane 2010)。

本稿で採用するナラティブ・アプローチのような帰納的とも言える研究アプローチは、企業家活動のプロセスをより具体的に描写し、仮説の導出へつなげていくものである<sup>4</sup>。そのため、得られた結果の一般化を志向するものではないことに注意する必要がある。

### 3. 企業家活動プロセスのケース—ミタニ建設工業株式会社 (高知県)—

#### 3-1. インタビューの対象

われわれは、第2節で指摘した諸点を踏まえ、時間と空間のコンテクストを念頭においた、COVID-19影響下における中小企業家の企業家活動プロセスをより具体的に検討すべく、企業家に対するインタビュー調査を実施することにした。

ここでとりあげるケース企業は、高知県高知市に本社をおく、ミタニ建設工業株式会社である<sup>5</sup>。設立は1970年であり、資本金は2,000万円、従業員数は130名である。同社は、公共の一般土木建設工事を主たる事業とし、それ以外に舗装工事、建築工事を手がけている。近年、太陽光発電関連の事業も手がけている。

この企業をケースとして選定した理由は次のとおりである。第1に、同社が、COVID-19の拡大がそれほど進んでいない高知県に位置するという理由である。COVID-19の拡大状況は、大都市圏といわゆる地方都市とでは決定的な違いがあり

<sup>4</sup>しかしながら、ナラティブ・アプローチのように、会話を拾い上げていく手法は、インタビュー時に会話として発言されたことだけがデータとなり、その発言の文脈を見ていくことになるが、逆に発言されないことは分析対象にならない。真なることがすべて発言されるわけではないため、分析手法として一定の限界がある。

<sup>5</sup>ミタニ建設工業は第2節で紹介した質問票調査の回答企業ではない。

(同志社大学中小企業マネジメント研究センター 2020b), COVID-19の影響を考察していくうえでは、地域というコンテキストを考慮する必要がある。高知県におけるCOVID-19の拡大状況は、感染者数が一定数存在するものの、たとえば東京23区や大阪市といった大都市を含む地域と比べるとそれほど感染が広がっているというわけではない。しかし、逆に言えば、高知県内に感染者が1件でも確認された場合に、感染者発生に対する懸念が都市部と比べて非常に大きかったことが推察される。それゆえに、高知県において事業を展開する企業家は、大都市を含む地域と比べてより念入りかつ用心深い対応や対策をしたり、行動を起こしたりしていることが推察される。また、都市部に比べて、COVID-19の感染拡大が遅かったために、対策を施す時間もあつたと考えられる。

第2に、同社が営む事業が建設業であるという理由である。それは、建設業は地方におけるインフラ産業であるために、その地域においてなくてはならない産業でもある。地域にとって必要な産業に属している企業であるために、同社が危機に陥った際にはさまざまなところからのサポートがあつたことが推察される。つまり建設業は、その地域において関係性のケイパビリティが形成されている可能性が高い産業であるといえよう。

第3に、同社の代表取締役社長が、多様で豊かな人的ネットワークを保有しているという理由である。同社社長は、いくつもの中小企業の経営者団体や経済団体に加入しており、企業家と日々積極的に交流していることから、社長本人に多様で豊かな人的ネットワークが備わっていること、さまざまな社会貢献活動に従事していること、が複数の新聞記事で確認されている。

### 3-2. インタビューの方法

われわれは、2020年7月20日に、同社の代表取締役社長である三谷剛平氏に対してインタビューを実施した。インタビューは、同社の本社にて行われた。インタビュアーはわれわれ3名であり、インタビュイーは三谷氏1名であった。インタビュー時間は、14時30分から15時50分までの1時間20分であった。インタビューは、質問項目をそれほど明確に設定しない半構造化インタビューのかたちで実施した。このようなインタビューのかたちを採用したのは、危機に対する認知など心情的な要素に迫ることが必要であることから、インタビュイーが裁量の範囲で比較的自由に返

答できることで、対話のかたちを維持するためである。われわれと三谷氏との間で繰り返し広げられた対話の音声を、三谷氏の承諾をとったうえでICレコーダーを使って録音し、後日、対話の音声をすべて文字化した。その後、三谷氏には文字化した原稿に目をとおしていただき、具体的な地名や人名について確認をしていただくとともに、公表可能な発言の箇所を抽出していただいた。

### 3-3. インタビューの内容

#### 3-3-1. COVID-19影響下の企業家活動プロセス

以下では、われわれが設定した、COVID-19をどう認知するか、COVID-19へどう向き合うか、さらにはCOVID-19にどう対応するか、というそれぞれの視点ごとに三谷氏の発言内容を紹介していく。

#### COVID-19をどう認知するか

まず、COVID-19への認知である。三谷氏が、COVID-19を危機であると認知した時期は、高知県内で最初の発症者が出たタイミングであった。

「まあ危機と言うか高知県でコロナの患者が出るまではそんなに私たちも意識をコロナに向けてたわけじゃないんですけど・・・(略、筆者)」

その危機の大きさは、(普通の)風邪と同じようなものであり、また影響自体もそれほど大きくないと考えていた。

「普通のもあ一種の風邪と同じような感じで捉えてたんですけど(略、筆者)」

「正直あの、そんなに影響って大きくは考えてなくて。」

しかし、その危機の持続性は、来年のこの時期(2021年7月のこと)にも同じような状況であることも想定しており、1年以上は持続するものにとらえている。

「例えば来年のこの時期にひょっとしたら同じような状況かもしれないですけど。」

COVID-19が自社の経営に与える影響は、一部に取引相手の対応が変わったものの、経営そのものに大きな影響を与えるものではないと考えている。

「工事の進め方であったり利益だったりっていう部分にはまったく影響はないです。ただまああの発注者の方に、なんていうんですか、書類を届けたり、検査の時に、たとえばいつもだったら本社のものが立ち会ったりするんですけど、まあそういう控えてくれてことで、すごく少ない人数での対応になってると、メールでのやりとりとかそういうのが増えてはいますね、発注者とやり取りで。実際に会うっていう、前やったら持ってこいっていうてわざわざ持って行かなきゃいけなかったのが。」

### COVID-19へどう向き合うか

次に、COVID-19へどう向き合うかである。これは、危機に直面しても、それに立ち向かおうとする行動姿勢や心情である。

COVID-19が全国的に問題視されていくなかでも、三谷氏は、公共性の高い事業ゆえに自社が請け負っている業務を継続していくという方向性を打ち出している。

「3月中旬ぐらいに国土交通省の現場に関しては、一時中断するのかそのまま継続してやっていくのか、業者の方で選択してくれみたいな通知が（あり（加筆、筆者））、（略、筆者）出先の機関の担当の方は、（略、筆者）できることならやってもらいたいみたいな形やったと思うんで。それと、自分でできることならやろうという思いがあって自分がその継続してやるっていうことで全て熟考して、工事を継続するようにしました。」

「実際に県内で、弊社は出てないんですけど、その現場で働いてたその作業員の方からコロナが出たところは2週間止めたりしてるんで、そのところは多少影響あると思うんですけど、うちもこのままずっと出ないっていう可能性もない

んで、出たときに2週間止めるということに対して、どれだけそのリスクを下げていくことができるのかっていうことですね。(略、筆者)」

「リスクと向き合って、付き合っていかなきゃいけないっていうふうに考えてますんで。」

「ある程度なんか、あの対応してないわけじゃないし、単純にその慣れてきたっていうわけじゃないですけど、それとこう何ていうんですか、コロナと並行して付き合っていかなきゃいけないっていう感覚になりつつあるんじゃないかなっていうのがありまして。」

「過度に怖がるんじゃなくて、やっぱりできることを、自分ができることはどんどんやっていくべきだと自分は思ってますし、じゃあその何か過ぎ去るのを待ってるっていう人いますけど、じゃあ1年経って2年経っても変わらんかったらそのままなのかっていうすごく思ってます。」

### COVID-19にどう対応するか

まず COVID-19の感染予防対策として、三谷氏は、高知県内で感染者が発生する以前から、消毒液などを調達し会社の施設の入口に設置した。感染者が発生した時点で、会社として従業員の感染予防対策をしっかりと講じていることを SNS をつうじてアピールした。

「3月に入って、各入口にいわゆる消毒のスプレーをおいたりってやり始めたのは、(高知県の(加筆、筆者))第1号がでるちょっと前だったですかね。」

「ちょうどいろいろあたってたんですよ。あっていうか、いつごろかタイミングで、多分、品が薄くなってきてるみたいな話になってたんで、どっかないかみたいな話をしてたんですけど、ちょうど女性社員のお兄さんが勤務してるところが取り扱ってるっていう話でその医療用のが。それでそっから買いました」

「2月29日の段階で、だいぶ手前で自分でやってたんですよ。高知でその感染者が出たタイミングでこれを表に出そうと考えてたんで。」

ここで三谷氏が、感染予防対策を SNS などで発信したのは、会社としてしっかりとした体制を瞬時にとることができる会社であることを対外的にアピールするねらいがあったためである。

「高知県内でも新型コロナウイルスに感染された方が確認されましたって、慌てずに自分たちができることをしっかり行い、感染対策、スピード、抑制していきましょうっていう、これを狙ってたんですよ。調達して、対応してて、写真も撮って。(略、筆者) このタイミングだと思って。」

「危機管理というか、たぶんこんなんは早い方やと思うんで。早い方というか、なぜって言うか、まあ従業員の安全もあるんですけど、外向けの PR もありますよね。」

「やっぱりあそこ早いなと思われたいんですよね。」

「受注に直接つながるかどうかわからないですけど、まあ企業としてのスタンスというか、見せ方の部分で。多分みんながここから慌てて調達し始める頃には、もう何かバンってできておきたいなっていうか。まだ大丈夫やとみんなが思っているときに先にそういう体制でいろんなところに設置して、うちが先にやっていますよっていう状態を、これに限らずですけど、そういうのは先にやりたい派なんで。」

消毒液の確保などの感染予防対策と並行して、建設現場ならびに本社の事務職の従業員に対して、三谷氏は、1つには、現場の社員に対して特別手当の支給を、またもう1つには一部の社員を在宅勤務にしても業務に支障がない組織体制の整備を行った。

「どうしてもその現場、建設現場においては、屋外で仕事をやって、監督する者がいないのに現場勝手に動かすわけにもいけないこともあるのと同時に、まあもう4月って結構あったかくなってきて、屋外で監督がマスクしてても実際に作業している作業員の協力業者の方とか、こんなんでできるかということで外してしまうじゃないですか。4月、5月、6月といわゆる医療従事者に危険手当がつくみたいな形で、本社はつけなかったですけど、現場のその監督業をしている自分たちの社員に対しては特別手当ということで支給をしてました。」

「緊急事態宣言が出たタイミングで、例えば本社の事務職に関しては、基本その在宅でリモートでやるのか、交代、まあ人数を少なくして各部門で半分半分、たとえば午前午後とか一日一日というかたちで業務に支障がない形で出てきて、あとはもう家でリモートでチームビューアかなんか結んでできるような体制を整えたんですけど。(略、筆者)在宅をしていたときより、今の方ができるような環境は作ってるんですけど。第2波が来た時にできるようにしてるんですけど。」

さらに三谷氏は、自社内の対応のみならず、売上が急減している地元の旅館やホテル、飲食店の使用を周囲に促す行動を個人的にとってきたりするなど、長年付き合いのある取引先や地域で困っている企業に対して支援をしてきている。とくに飲食店に対して支援を展開するべく、それまで同類の経験はなかったが、テイクアウトのサイト(「高知テイクアウト情報」<sup>6</sup>)を立ち上げたり、ドライブスルー方式のテイクアウト型のマルシェのイベント<sup>7</sup>を率先して開催したりした。

「多いのは飲食店さん、うちが旅館ホテルでずっと工事をさせていただいているのが、AとBというところ(改称、筆者)、その2つはもうずっと何年も親父や祖父のときから仕事させていただいてまして。まあもう壊滅的なダメージというか、なので新入社員歓迎会であったり、入社式だったりというのはそういうところ、まあはっきり言って結構、社内ではこんな時にやるのっていう声

<sup>6</sup> 『高知新聞』2020年4月14日朝刊20面

<sup>7</sup> 『高知新聞』2020年4月30日朝刊20面

もあったんですけど、みんながつこうてあげてないから、せめて自分たちがやろうやということ。」

「結構飲食店が困ってるっていうこともあって、テイクアウトのサイトを作ってテイクアウトマルシェの、ドライブスルー形式で弁当販売するっていうのを3回やらせていただいて。」

「経験はないですけどね。飲食やってたわけではないですし、ないんですけど。何か、必死、必死といったら悪いですけど、みんなあげたりしてるけど、自分の例えばFacebookのタイムラインにあげたりしてあまり見られてないんじゃないかなって思ったんですよ。ばらばらでそれぞれがあげてるけど、それをまとめてあげるようなページを作った方がいいんじゃないかなって思って。」

ところで、三谷氏が取り組んでいる社会貢献活動は、COVID-19影響下の飲食店の支援が初めてではなく、2012年から取り組んでいる防災関連活動などの延長線上にあった。三谷氏は、防災関連活動を一緒に行ってきた、主体的に責任感をもって動くことのできる気心の知れた仲間と飲食店の支援を行った。また三谷氏は、一度取り組むと決めたらほかの誰よりも早く支援活動に取り組みたいと考えていた。

「もともとそういうイベントしたりなんかは好きなんで、別にメリットがあるとか、全然そういうのはないですけど、そういうみんなで作ったりするのはすごい好きなんで。(略、筆者) やっぱり皆でこう、当然完成したときの達成感もそうですけど、連帯感とか、好きと言うか、みんなであの1つのことを展開していったりするの好きなんで。」

「いままでたとえば防災の支援であったり、一緒にやってきたメンバーもいるんで、そんなかでやっぱりこう緊急性とかスピード感があった方が、当然ないといけないと思ったんで。(略、筆者) なんかもう本当に動く人だけちょっとほおりこんでそのグループ管理する方とかそのドライブスルーのマルシェであったり、ただの寄せ集め(略、筆者) じゃなくて主体的に責任感持って動く

人で固めたいなっていう。まあ意思決定もそっちの方が早いですし。」

「以前から防災のクイズを、その子供達クイズチャンピオンってやってたんですよ。今年ちょっとあのコロナ関係でやれてないですけど。あの元々は防災危機管理展って、ちばさんセンターっていうところがあるんですけど、そこを借りて2日間はいろんな高知のものそして県外の物もそうなんですけど、防災用品を展示するだけじゃなくて子供たちにも来て遊んでもらおうみたいな防災のイベントを考えてまして、それが2012年から（略、筆者）やってまして、その中のメンバーと、3年前から高知で防災クイズチャンピオンっていうのをやりだして、でよくというか昔、ウルトラクイズの、子ども版の、防災版をやってるんですけど、テレビでも収録ですけど流して。そこの一緒にやってきたメンバーですね。委員会で。なんでまあお互いの役割という役割であったり、ここは得意とかかっていうのはそこそこわかってるんで。」

「まあ話題性をつくるの好きですけどね。そうは言いつつも。やるんやったら先にやりたいなっていう。」

以上が、われわれが設定した企業家活動プロセスの分析枠組からみた、COVID-19という危機影響下における中小企業家である三谷氏の行動の具体的な描写である。

### 3-3-2. COVID-19影響下の企業家活動プロセスに影響を与えた危機的な出来事

実は、同社はCOVID-19の影響が出始める以前に、同社が指名停止処分という企業にとってより大きな危機を経験しており<sup>8</sup>、この出来事がCOVID-19影響下の企業家プロセスに影響を与えた可能性が高い。

このことが会社の財務に与える影響は、同社が要請する前に財政的支援が金融機関側から表明されていたこともあり、それほど心配することはなかった。しかしながら、会社名が新聞紙上などを賑わしたことにともなって、会社内の雰囲気が悪化し、将来的に会社を背負っていくような有望な人材が流出するなど、深刻な問題に直面

<sup>8</sup>具体的には、同社は、2012年9月に、談合に伴う独占禁止法違反により、各地方整備局発注の一般競争入札の参加資格の停止および指名競争入札等における指名停止処分を受けた。

することになった。

「会社というか、正味のところ、運転資金とか財務に関しては、自分たちが言う前から金融機関の方がバックアップしてくれるということをおっしゃってくれたんで、そんなに（略、筆者）心配はなかったんですけど、会社の中の雰囲気と言いますか、けっこう新聞にも地元紙にでて、1年7カ月間指名停止<sup>9</sup>っていうなかで、これから先うちの会社どうやってやっていくんだろうかってなったときに、結構まあ弊社の技術屋でも、もともと県の土木に行きたかって受けて落ちた人とかがまあうちに来てたりするんですけど、その時に県も高知市、土佐市とかもそうなんですけど結構その、机上ではできるんですけど、現場を知ってる技術者がいないってということで、まあ途中でその募集かけて、変な話、抜いてかれたっておかしいですけど、取っていかれたんですよ。それで1人受かると、俺も受けてみようって雰囲気になってしまいました。部署のなかで。どうしてもやっぱりその退職金であったり、賞与であったり、民間でやっぱり勝てない部分もありますし。その旦那さんだけじゃなくて、旦那は施工やりたいってことで民間に来てるけど、その奥さんからするとやっぱりそれで新聞にも出て、いろいろ不安になってきた時に、今どちらかという旦那より余計いろんな情報見て、これ受けたらどう？っていうような話で受けて通っていきつてというのが結構続きまして。そのときも部長クラスはお手あげっていうか、もう無理ですみたいになって沈んでたんですね。仕事がないっていうことより人が抜けていくっていうのは。それが結構当時30、32、3（歳（加筆、筆者））でバリバリできだした感じで、これから中心担うような人たちが抜けていきましたね。そりゃ今高知県、高知市、土佐市とかで活躍してますよ。」

三谷氏が COVID-19 という危機は、経営にはそれほど大きな影響を与えるものではないととらえているのは、このときの経験があるためである。

「営業停止、指名停止を受けた、その時から比べると、正直余裕、余裕があるっ

<sup>9</sup>新聞によると、指名停止期間は14カ月間であった（『高知新聞』2013年11月18日朝刊24面）。

ていったらあれですけど、受ける方としては全部止まることはないっていうふうに考えてるんで、そこの経験があるんで。」

#### 4. ディスカッション

本節では、われわれの分析枠組に沿いながら、三谷氏の発言内容を解釈していく。

三谷氏は、COVID-19を持続するものとして認知しているが、その影響の規模についてはそれほど大きな危機とはとらえておらず、今後もCOVID-19についてうまく対応しながら業務を進めていくものととらえている。このように三谷氏が、COVID-19を持続するがその影響はそれほど大きくないととらえているのは、COVID-19影響下にあっても、仕事自体は動いていたため、業績上の影響はほとんどなく、「とりあえず何とかやっている」や「何とかなるだろう」といった危機時を乗り越えようとする表現 (Branicki et al. 2018) こそなかったものの、それに近似したような心情が発言からうかがえる。ただし現場で感染者が出て工事が止まってしまう可能性をリスクと想定しており、そのことも踏まえて対策を講じていたことは、COVID-19をリスクのないものとしてはとらえていないことがわかる。

しかし、ここで指摘しておかねばならない重要な1つの点は、三谷氏は、COVID-19は工事の中断というものをもたらすリスクであるが、COVID-19をそれほど大きな危機であるとはとらえていなかったということである。それゆえ「ピンチはチャンス」という危機時を乗り越えるさいにみられる心情 (Branicki et al. 2018) をうかがえる発言はなかった。これはなぜなのかということを考えた場合に、その答えの1つが、過去に受けた指名停止による経営危機を経験していた、あるいは Spillan と Hough が指摘したように、COVID-19に類似した危機を過去に経験していないことが今回の懸念につながらなかった (Spillan and Hough 2003)、といったことが理由として考えられる。同社は、その当時、1年7カ月 (新聞報道は14カ月) もの間、受注がとれなくなり、会社としての存続が危ぶまれた。これこそ三谷氏が同社に勤務して経験した最大の危機であろう。しかし指名停止を受けても、金融機関が支援を表明してくれたこともあり、財務上にはそれほど大きな問題であるという意識にはならなかった。ある意味で、同社とそれまでに良好な関係ネットワークを構築していた金融機関は、同社の存続が必要と判断したととれるし、同時に

即座に支援を引き出すことができた金融のケイパビリティ (Kuckertz et al. 2020) を保有していたとも解釈することができる。ここでの同社が直面した大きな問題は、財務上の問題でなく、むしろ企業としての社会的な評判が落ち込んだことと、それにもなつて有望な従業員が抜けていったことや「格好悪さ」を味わったことであろう。これらは同社を取り巻く社会(社外)との関係ネットワークや社内の従業員との関係ネットワーク (Kuckertz et al. 2020) の一部が失われた経験と言える。

COVID-19という危機を受け、三谷氏がすぐに行動したことがいくつかある。1つは、会社や事務所などに設置するための感染症対策のためのマスクや消毒液などの調達である。三谷氏は、従業員の関係ネットワーク (Kuckertz et al. 2020) を活用し、高知県内で感染者が出る前から早いタイミングで動くことで調達していた。2つは、社員に対して、建設現場には特別手当を、また本社の事務職には在宅ワークができるような組織体制を即座に整えた。これはわれわれが実施した質問票調査でも確認していた経営上の新しい取組の1つである。3つは、飲食店などのテイクアウトのための支援である。これは社外の三谷氏の気心の知れた仲間と取り組んだ関係ネットワーク (Kuckertz et al. 2020) が活かされている。三谷氏が飲食店を支援しようとしたのは、個人的な考え方もあろうが、会社としても取引上の関係ネットワーク (Kuckertz et al. 2020) もあり、取引先のために何とかしなければならないと考えたことがきっかけとしてある。これらは、COVID-19という危機状況下となったさいに三谷氏が取り組んだ、即興的な行動 (Duymedjian and Rüling 2010) であると言える。

これらのうち、1つ目の感染症対策と2つ目の組織体制の整備については、感染予防の観点から、従業員が感染しないように配慮するということでもあり、感染するリスクに対して従業員が心配であると考えていることがあげられる。これは危機時を乗り越えようとするさいにみられる心情の1つである (Branicki et al. 2018)。さらに深掘りして考えれば、ほかの会社よりも自社がいち早く対応可能であるということやSNSなどをつうじて対外的にアピールすることによって、会社としての評判が高まることで、三谷氏自身(あるいは会社)が「格好よく」ありたい、さらに指名停止のさいに有望な社員が抜けるなどして、社内の雰囲気が悪くなった体験から、従業員に対していい会社で働いていると思われたいということも考えられる。とくに後者は、三谷氏が発信したSNSなどを見た業界関係者や従業員の友人が、従

業員に対して「いい会社だね」と声をかけることで従業員が「いい会社で働いている」という意を強くしてもらいたい、さらに三谷氏の対応を従業員が直に受けて「いい会社で働いている」と感じてもらいたいという三谷氏のねらいも考えられる。このように、従業員に対して心配だと思ふ気持ちと、いい会社で働いていると思ってもらいたいという気持ちという三谷氏の2つの気持ちが、そのときの行動につながったと考えられる。

3つ目の飲食店などの支援については、個人や組織を取り巻く周辺の個人や組織が心配であると考えていることもあろう。しかし三谷氏の発言にもあるように、もともと話題性をつくりたいという考えや、2017年から防災の支援活動やイベントと一緒に取り組んできた気心の知れた仲間と何かを一緒に成し遂げたいという三谷氏の考えがある。これらは、三谷氏の企業家としての個人的な資質や属性ということができよう。ここでは企業家個人となるが、これは企業家や組織に先天的に備わっている逆境に先立って独自に保有する資質であり、インダウメント (endowment) と言われる。このインダウメントが、企業家や組織の逆境への適応可能性を容易にすることが知られている (Gittell et al. 2006; Pal et al. 2014; Williams et al. 2017)。

また三谷氏が、感染予防対策を迅速に講じることができた背景には、三谷氏が、災害対策ならびに災害からの復興支援について積極的に取り組んできたことによる、三谷氏個人の経験や知識によるところが大きいであろう。三谷氏がそれらの活動に取り組んできたことは、いくつかの新聞の紙面から確認することができる。たとえば、2008年6月に三谷氏が業界組織の勉強会に参加したさいに高知県の防災対応が極めて遅れていることに危機感を覚え、自社が率先して対策を検討した。具体的には、「地元の建設業が率先してやらなければ」という思いで、南海地震と仁淀川の氾濫を想定した事業継続計画の策定にとりかかり、企業が直面する被害やリスクを予測するとともに、本社が機能しなくなったさいの代替拠点の確保や連絡網の整備など社内の防災対策の検討をはじめたり、さらには、協力会社から重機の提供を受けたりするなど災害時の組織の体制づくりを行ったりした<sup>10</sup>。また、2016年5月には、熊本地震で被災し、支援が行き届きにくくなっている避難所に出向き、「高知応援隊」として高知産食材で元気づけようとしたが、三谷氏はその応援隊の代表を務

---

<sup>10</sup> 『高知新聞』2009年8月21日5面

め、ボランティア活動に取り組んだ<sup>11</sup>。これらのように三谷氏は、日ごろから災害が起こりやすく、南海トラフ地震に十分に備えなければいけない地域に立地している企業の代表であるからこそ、平時から地元での活動を行うとともに、積極的に災害が起こった地域での活動を行うことが、回りまわって自社の危機対応能力の向上につながってきたとも考えられる。三谷氏の個人の防災や震災復興での体験や知識が、COVID-19の影響が深刻化する前の段階での行動を可能にしたと考えられ、先行研究 (Duymedjian and Rüling 2010) が示唆する諸点と整合的であると考えられる。

以上を、本稿の分析枠組に沿って整理したものが、次の図2である。ここであらためて強調しておくべき諸点は次のとおりである。第1に、COVID-19影響下において、COVID-19という危機の認知は、COVID-19の影響を受ける以前の企業家ないし組織が直面した危機との対比のなかで相対的に位置づけられる。しかしその危機は、COVID-19という危機の性格とはまったく異質なものである場合がある。そのうえで第2に、COVID-19の影響を受ける以前に経験した危機を乗り越えた企業家の資質や、その後企業家ないし組織が習得した経験や知識が、COVID-19影響下での姿勢や対応に影響を及ぼすことがある。たとえば、三谷氏は、指名停止を受け、社内の雰囲気が悪化し有望な従業員が退職していくなかで、従業員からいい会社で働いていると思われたいと感じており、このことがCOVID-19影響下において、話題性をつくることによって評判を高めたいという社外への対外的なアピールの要素もあるが、従業員に対する心配へとつながっている可能性がある。また気心の知れた仲間と一緒に成し遂げたいという心情も、COVID-19影響下において飲食店を支援するさいの基盤となっている。第3に、危機時における金融機関や仲間との関係ネットワークは、危機時以前からの関係があつてこそ機能する可能性が高い。同社は指名停止のときに金融機関からの支援の表明があつたために何とかかなりえると判断できた。同社の場合、COVID-19影響下では仕事が動いていたために、金融機関からの支援はほとんど不必要であつたことが推察される。

---

<sup>11</sup> 『高知新聞』2016年5月4日22面

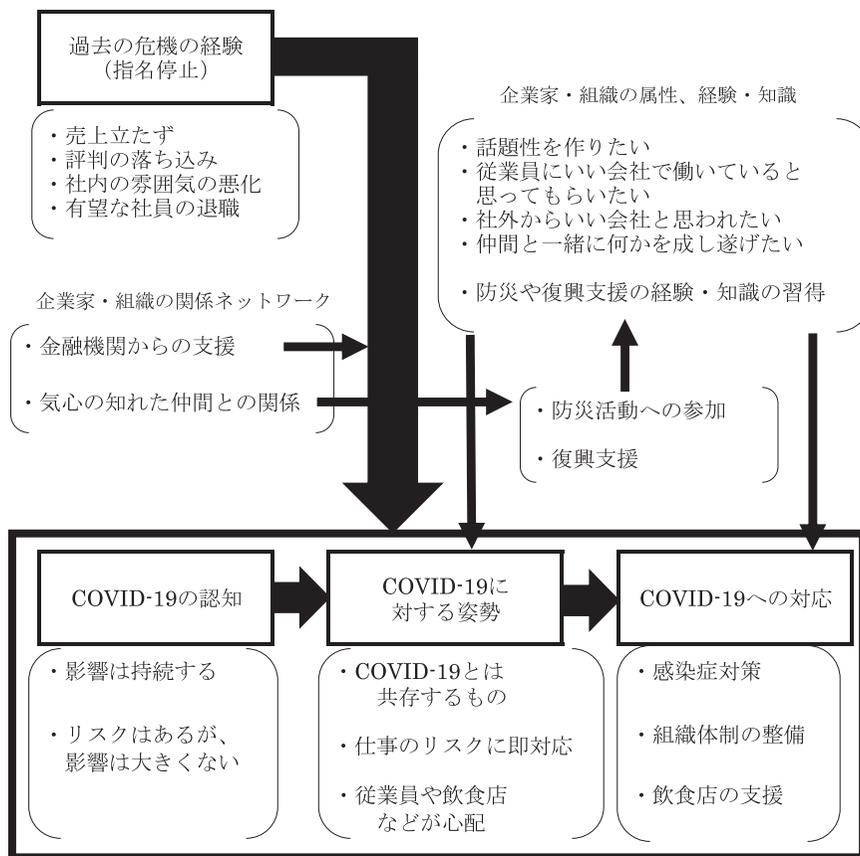


図2：本稿での検討から導出される含意

出所：筆者作成

## 5. 結語

本稿は、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を、企業家個人に焦点を当てて、より具体的に描写していくことを目的としていた。そこでわれわれが設定した分析枠組に沿いながら（関・河合・中道 2020），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をより具体的に描写していくための方法としてナラティブ・アプローチを採用し、高知県高知市に本社をおくミタニ建設工業株式会社の代表取締役社長である三谷氏に対するインタビュー調査の会話データを利用して、COVID-19影響下の企業家活動プロ

セスや COVID-19の企業家プロセスに影響を与えていると考えられる出来事について描写した。

企業家活動プロセスという観点で重要な含意は、COVID-19という危機に直面する以前からの企業家ないし組織をめぐる諸活動が、危機時における企業家活動プロセスに影響を及ぼす可能性があるという点である。この点は、別稿にてとりまとめた、危機状況下における企業家活動プロセスの解明のための分析枠組と合致するものである（関 2021）。危機時における企業家活動プロセスに影響を及ぼす出来事が、危機時以前の企業家および組織の資質や経験・知識、さらには関係ネットワークであることは先行研究と整合するところであるが、危機時の出来事とはまた異質の危機である可能性があるという点は、学術的貢献につながる研究の発見事項の1つであろう。

本稿ではケース企業としてミタニ建設工業株式会社を取り上げたが、COVID-19の影響が強い場合や過去の経験が活かされないなど、別の状況にあった企業も想定されるため、今後さらなる実証が求められる。今後の課題である。

## 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」、さらに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。

本稿を執筆するにあたって、ケース企業としてとりあげたミタニ建設工業株式会社代表取締役社長の三谷剛平氏には、インタビューに真摯にご対応いただいただけでなく、その記録を丹念にご確認いただいた。この場をお借りし、記して感謝の意を表したい。なお本稿でありうるべき過誤は、筆者の責に帰することを明記する。

## 参考文献

(日本語文献)

- 関智宏 (2021) 「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』第50巻第4号, 所収予定。
- 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』第72巻第2号, pp.31-58。
- 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。
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020a) 『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 (2020b) 『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 (2020c) 『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.
- 藤本昌代 (2020a) 『京都市の中小企業に対するコロナウイルスの影響に関する緊急調査報告書：第一報』同志社大学働き方と科学技術研究センター。
- 藤本昌代 (2020b) 『京都市の中小企業に対するコロナウイルスの影響に関する緊急調査報告書：第二報』同志社大学働き方と科学技術研究センター。

(英語文献)

- Blumberg B., C. R. Cooper, and P. S. Schindler (2005) *Business Research Methods*, London: McGraw-Hill.
- Branicki, L. J., B. Sullivan-Taylor, and S. R. Livschitz (2018) “How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7), pp.1244-1263.
- Craighead, C. W., D. J. Ketchen Jr., and J. L. Darby (2020) “Pandemics and supply chain management research: Toward a theoretical toolbox,” *Decision Science*, in press.
- Doern, R. (2016) “Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots,” *International Small Business Journal*, 34 (3), pp.276-302.
- 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*, 31 (5-6), pp.400-412.
- Duymedjian, R., and C.-C. Rüling (2010) "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory," *Organization Studies*, 31 (2), pp.133-151.
- Garud, R., and A. P. Giuliani (2013) "A narrative perspective on entrepreneurial opportunities," *Academy of Management Review*, 38 (1), pp.157-160.
- Gittell, J. H., K. S. Cameron, S. Lim, and V. Rivas (2006) "Relationships, layoffs, and organizational resilience," *Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), pp.300-329.
- Herbane, B. (2010) "Small business research: Time for a crisis-based view," *International Small Business Journal*, 28 (1), pp.43-64.
- Kreiser, P. M., and J. Davis (2010) "Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23 (1), pp.39-51.
- 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*, 13, e00169.
- Liguori, E. W., and T. G. Pittz (2020) "Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19," *Journal of the International Council for Small Business*, 1 (2), pp.106-110.
- Miller, D., and J.-M. Toulouse (1986) "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms," *Management Science*, 32 (11), pp.1389-1409.
- Pal, R., H. Torstensson, and H. Mattila (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), pp.410-428.
- Ratten, V. (2020) "Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32 (5), pp.503-516.
- Smallbone, D., D. Deakins, M. Barttisti, 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*, 30 (7), pp.754-777.

- Spillan, J., and M. Hough (2003) "Crisis planning in small businesses", *European Management Journal*, 21 (3), pp.398-407.
- Teece, D. I., G. Pisano, and A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509-533.
- 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*, 11 (2), pp.733-769.