

衝撃的な出来事の影響下での 中小企業のレジリエンスと組織能力

若 林 直 樹

〈抄 録〉

コロナ禍や大規模災害の影響を契機にして、中小企業の組織レジリエンスとその能力開発についての研究が国際的な関心を得て展開している。本稿は、中小企業の組織的なレジリエンスの包括的分析枠組の構築のために主要な研究論点を概括する。組織レジリエンスをもたらず組織能力発展の多様な要因と多面的な経営成果の捉え方がなされ、衝撃的な出来事の影響を媒介要因にした組織レジリエンス過程を分析する枠組の構築が進んでいる。

1. はじめに

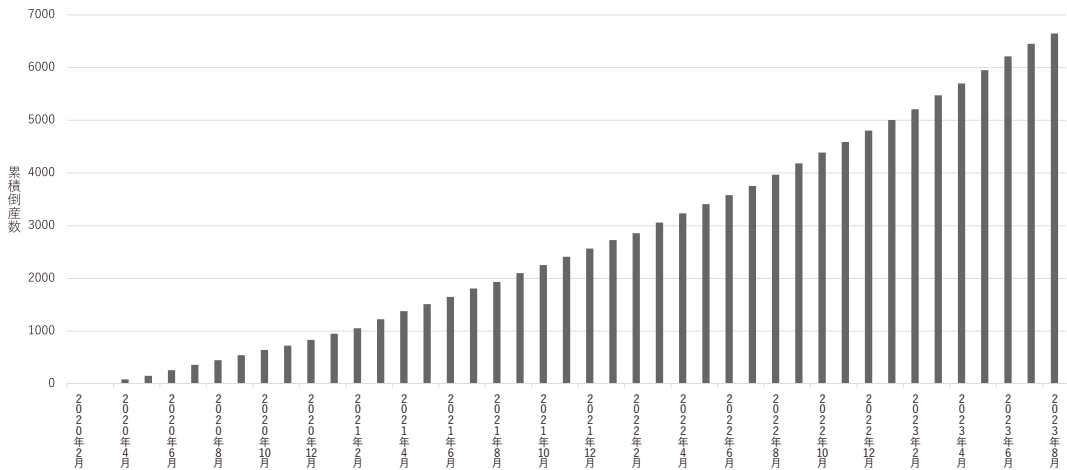
2020年から2022年にかけての新型コロナウイルス感染症流行は、中小企業経営に対して大きな打撃を与えた。帝国データバンクによる新型コロナウイルス感染症流行に関わる倒産動向調査は、2023年5月の行動制限の緩和以降でも関連する企業倒産は2023年8月までに合計6667件と累積的に拡大し、中小企業を中心に今なお深刻な影響を与えていることを示す¹⁾。ことに飲食業や建設業、食品小売業等で多く、中小企業の経営再生が重要な経済的課題となっている。コロナ禍の前では日本でも中小企業向けの経営支援の低金利融資が行われてきたが、2023年夏以降には、これを段階的に縮小し、コロナ禍に影響を受けた中小企業の経営動向が懸念されている。また、中小企業学会においても、緊急にコロナ禍が与える中小企業への経営的な影響が幅広く討議されている（日本中小企業学会、2023）。

世界的にも、2020年以降における新型コロナウイルス感染症流行を契機として、経営上深刻な影響を受ける中小企業のレジリエンス（回復）が研究上の関心を集めている（Ratten, ed., 2022）。特に、経営学的には、経営者の企業家活動やリーダーシップだけではなく、組織的にレジリエンスを展開できる組織能力はどのような特徴があるかについての関心が集まっている（Chu and Smyrnios, 2018; Williams et al., 2017）。中小企業の組織的なレジリエンスについては、経営者の特性や志向性、経営管理体制のあり方、戦略の方向性、外部環境における機会や資源へのアクセス、内部資源の特性が大きく影響すると考えられている。そして、近年は、レジリエンスに関する組織能力（resilience capabilities）の観点から、中小企業も経営環境が大きく変動する状況の下で、対応できる組織能力を活用して、レジリエンスに対する戦略的な取組を展開すると考えるようになってきている（Chu and Smyrnios, 2018）。

若林 直樹（わかばやし なおき）、京都大学経営管理大学院教授

1) 参照は右記。<https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html>（2023年9月24日取得）

図1 コロナ禍による累積倒産件数



(出所) 帝国データバンク情報統括部、『特別企画:「新型コロナウイルス関連倒産」動向調査9月29日16時現在判明分』。
参照は右記 (2023年9月29日取得)。 <https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/pdf/tosan.pdf>

さらに、組織レジリエンスの成果も、単に、危機下での事業継続（生存）だけではなく、業績の回復、企業成長、事業転換などの多面的な成果が検討されている。それだけではなく、イベントシステム理論の登場後、パンデミックのような衝撃的な出来事が企業経営に大きな影響を与える媒介変数として注目され、それが組織の構造や過程、戦略のあり方にも大きく影響すると考えられている。

本論は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業の組織レジリエンスの研究のあり方を検討するために、これまでの主要な研究論点を概括する。そして、①組織レジリエンスの多次元性、②組織能力の発展の多様な要因、③多元的な経営成果の捉え方等について、現在出されている論点を検討し、その整理が必要なことを検討する。ことに、中小企業が、組織レジリエンスを必要とする状況を引き起こした衝撃的な出来事が、組織レジリエンスの過程と成

果に関して重要な媒介変数として影響することをも検討したい。これらを通じて、中小企業の組織的なレジリエンスの包括的な分析枠組の構築の方向性について示したい。

2. 中小企業の組織レジリエンスと組織能力

(1) 組織レジリエンスへの注目

新型コロナウイルス感染症の流行は、サービス産業を中心に国際的に中小企業の経営業績に深刻な影響を与えている。日本政府も各種特別融資、助成金、補助金などで経営悪化を食い止めようと努力しているものの、その効果の限界はある。むしろ中小企業論においては、企業の生存の取組や条件だけではなく、組織として逆境を克服し、企業存続、業績回復、成長、事業転換をして企業を発展させる組織レジリエンス (organizational resilience) に つ な が る 能力 (resilience capabilities) のあり方が国際的に議論されている。最近20年間の国際学術雑誌におい

て中小企業のレジリエンス能力に関して、118本の学術論文が執筆されているものの、災害や経済危機、社会不安などの状況下での企業存続や業績回復、成長、事業転換への影響について検討している（Hussen, et al., 2021）。

組織レジリエンスに影響する要因について、経済学は、資産、補助金、融資の影響を中心にきてきた（Rico et al., 2021）。それに対して経営学では、①経営者の特性（能力、属性、企業家的志向性）、②企業の内部特性（資産、産業、属性など）、③経営環境（社会、文化、制度、経済状態、立地など）、④戦略の決定と実行（事業継続計画、戦略の一貫性など）、⑤所有形態やガバナンスのあり方（ファミリービジネスなど）の影響が検討されてきた（江島, 2018；Ibora et al., 2020；Herbane, 2019；Hussen, et al., 2021）。ただ、中小企業の組織レジリエンスの能力向上に影響する要因の研究は個別の関心、領域で始まったばかりであり、部分的な分析にとどまっております（Herbane, 2019）、包括的検討が望まれている。

（2）レジリエンスの組織能力

企業が、危機的状態から受けた悪影響から回復を組織として展開することについて、「組織的レジリエンス」として議論されている。確かに、レジリエンスとは、「企業が急激な変化の中で、生き残り、適応し、成長するための能力」とであるとみられる（Fiksel, 2006, 16）。ただ、レジリエンスは、危機やトラウマに打ち勝つ個人と、企業組織のレベルでは仕組みが異なる。Williams et al.(2017) は、企業の危機管理能力の議論が意識され、発展されるにつれて、危機への組織的対応だけでなく、危機から平常への回復能力への研究関心が高まってきたと指摘する。彼らは、従来の議論を概括しながら、組織レジリエンスの包括的な定義について次のよう

にいう。すなわち、組織が、危機的状態の起きる前、起きている間、そして発生後に、その組織の働きについて、よい形で調整したり、維持したりというように、環境との相互作用を行うために付加される能力を構築したり、利用したりすることだという（Williams et al., 2017）。回復のために構築される能力は、財務面、認知面、行動面、感情管理面、関係管理面などの様々なものがある。

そして、危機状態への組織的な対応と回復力では、企業間で大きく違うと思われる。例えば、企業は、個別に見ると、その資源や知識、経験などの違いで、台風や地震の災害の対応や回復の能力は異なるだろう。具体的には、事業継続計画の立案と実行に関しては、企業の間でその水準は異なるだろう。つまり、組織レジリエンスを行う組織能力、すなわち、知識や資源、そして行動ルーティン、イノベーションの能力の面では、企業の間で大きな違いがあるとみられている。

ことに、Teece らのダイナミック・ケイパビリティを受けて、予測や学習、知識マネジメントを含めて、組織レジリエンスを行う組織能力のあり方への関心が高まってきた。ダイナミック・ケイパビリティの特性は、Wang and Ahmed (2007) によれば、次のような企業の行動の志向性である。つまり、組織が、変動する環境に合わせて、その資源や知識、組織能力について、常に統合、再編、更新、再創造を行い、さらに、その中核的な能力について更新、再創造をするような志向性である。Chu and Smyrnios(2018) は、この議論を受けて、企業内でのレジリエンスを行う組織能力が、複数の次元から構成されるダイナミック・ケイパビリティからなっており、企業間でそれは異なるとする。

(3) プロセス

組織レジリエンスの展開するプロセスの経営学的な分析は、近年、能力と、戦略の違いにより差異が出ると考えている。Chu and Smyrnios (2018, 19-20) は、従来の様々な議論を整理し、経営学の観点から「組織能力→戦略→成果」という因果関係での議論を発展させることを提案する。つまり、複数次元から構成される組織能力が学習等を通じて発展する。それを活用して、危機的状態からの脅威や機会に対する戦略が決定、実行される。それに応じて、生存、機会活用、持続性などの成果が生まれると考える。

危機対応の戦略を展開する場合に、前提となるのが、組織能力である。Chu and Smyrnios (2018) は、従来の議論を概括しながら、レジリエンスの組織能力の主な構成要素が、変化に関わる予測能力 (anticipatory)、俊敏性 (agility)、適応性 (adaptability)、柔軟性 (flexibility)、の4つであるとしている。つまり、危機状態への対応に関して、変化を認知し、その展開を予測する能力である。そして変化への俊敏な対応力も重要である。さらに、変化への柔軟な対応や、新たな状態への適応性の高さも重視される。

ただ、Chu and Smyrnios (2018, 9-11) は、レジリエンスの組織能力の議論について、いくつかの類似のものと混同されているので、それとの区別が必要であるとする。まず、レジリエンスは、持続可能性とは異なり、以前の構造や戦略、事業を守り続けることではない。同様に、リスクへの脆弱性 (vulnerability) でもない。リスクにさらされるが、それに対応して、資源や能力を変化させることを行う。また環境への抵抗力でもない。変化への柔軟な対応をすることが主眼で、変化に対抗することだけではない。そうした意味で、組織の資源や能力、ルーティ

ンを、変化を見ながら、予測し、柔軟に適応し、かつ俊敏に変化させることである。

(4) 組織能力の発達要因

中小企業の組織レジリエンスに関しては、その組織能力に影響する要因として、経営者の能力や企業家的志向性、内部資源の開発水準、外部環境との人的ネットワーク、経営戦略のあり方、ガバナンス改革による影響が検討されてきた (Herbane, 2019; Williams et al., 2017)。

中小企業のレジリエンスに関する組織能力に影響する要因は、従来の研究を再検討し、整理すると、5つに分かれると考えられる。それらは、①経営者の特性、②内部資源の特性、③外部環境の機会や資源の活用、④事業活動の志向性、⑤所有形態やガバナンスである。

第一に、経営者の特性は、中小企業の場合には、大きく組織能力に影響する。まず、経営者の学歴や属性、技能や人的資本、社会的資本などである。第二に、内部資源の特性であり、保有する有形資産、無形資産、人的資源 (専門人材)、知識、ブランド、組織構造や組織文化などがそうである。一般に優良な資産を保有するほど、レジリエンス能力は高くなる。第三に、外部環境における資源や機会の活用の仕方である。企業の立地、資源アクセス、経営者や従業員の対外的な人的ネットワーク、それを通じた情報の共有や知識移転などが影響の要因である。

第四に、事業活動における志向性である。これには、事業の革新やイノベーションを目指す企業家志向性や、小規模事業を考える小規模事業継続志向 (small business orientation)、ファミリービジネスが共有する価値観である社会情緒的資産などの影響があるだろう。企業家的志向性は、事業や製品、サービス、技術の革新の志向性である。他方で、小規模事業志向性とは、

経営者は、量的成長よりも、非経済的な独自の価値や目標を優先する傾向である（Runyan et al., 2019）。さらに、社会情緒的資産（SEW：Socio-Emotional Wealth）は、ファミリービジネスが持つビジネス上の独自の価値の共有で、「非財務的効用」を追求することが強いので、経済合理性を重視しない傾向を有する（Gomez-Mejia et al., 2011）。小規模事業志向性や社会情緒的資産は、成長や収益の向上よりも独自の価値の追求を重視する志向である。

第五に、所有形態やガバナンスの特性である。所有形態において、大企業で株式が分散していると、意思決定が官僚制的になる。他方で、ファミリービジネスだと、能力は劣るが、意思決定や目標設定が早くなることもある。また、企業統治の形態も影響するだろう。

(5) 成果

組織レジリエンスの成果については、従来のような存続や業績の回復だけではなく、幅広く捉える傾向がある。つまり、企業存続、業績回復だけではなく、再成長や事業転換もまたその成果として考えられている（Hussen et al. 2021）。これに、さらにピボット、細かい事業活動の変更の実施も入るだろう。そして、ダイナミック・ケイバリティ論は、そうした効果要因を学習し、中小企業がルーティン化すると、レジリエンス組織能力となると考えられている（Parker and Ameen, 2018）。

(6) 企業家志向性と小規模事業志向性

中小企業の企業行動は、規模の成長を目指すだけではなく、事業活動の継続や独自の価値観の追求を考えるものも多い。中小企業に関する議論では、その成長図式を描くものが多いが、実際には多くの中小企業は規模的に拡大することは多くない。レジリエンスの場合にも、それ

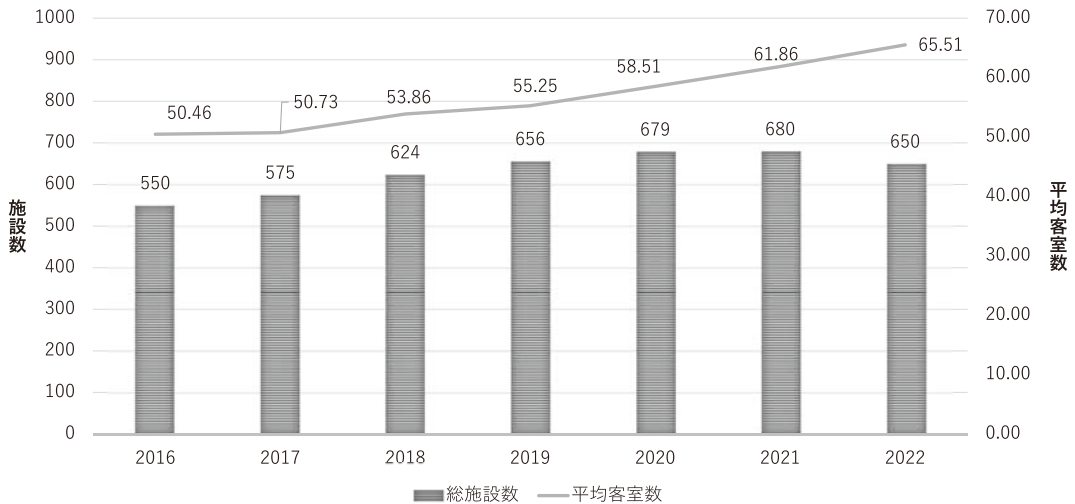
による再成長よりも、事業継続や業績回復、事業の細かい修正（ピボット）や事業転換の場合が多いと思われる。そのため、特に中小企業の経営者や組織の事業活動の志向性は、そのレジリエンスの方向性に大きく影響する。

経営者が、イノベーション志向、新規事業開発志向であると、レジリエンスに関する組織能力の発達は、新たな事業開発やイノベーションを行えるものを求めるだろう。イノベーションや新規事業開発への積極性は、企業家志向性という観点で見られる。企業家的志向性とは、江島（2018, 42）によれば、「小さな組織が新たに製品市場へ参入する中で事業機会の探索と活用を起点として、そこから新たな価値を生み出す戦略行動」のパターンである。起業家的志向性の要素は、イノベーション、開発、リスク・テキング、革新性、創造性などである。イノベーションや新規事業の開発の積極的な取組は、成長志向の取組にも結びつきやすい。そのために、企業のレジリエンスでは、業績回復、再成長、そして新たな事業転換という行動をとりやすいだろう。

他方で、小規模事業志向性をもつ経営者は、非経済的な目標や価値を優先し、企業の規模の成長を主として追わない。むしろ、地域の市場や顧客、安定的な関係性、長期的関与、特定の事業に対するこだわり、従業員の福利厚生を重視する傾向がある（Runyan et al., 2019）。事業規模の拡大や再成長志向を重視しないので、レジリエンスでは、業績回復や事業継続を志向する傾向が強くなるだろう。

例えば、コロナ禍に大きな影響を受けた京都市の観光産業の傾向を見てみよう。宿泊事業者は大きな打撃を受けたものの、規模別にレジリエンスの傾向が異なっている（図2）。京都市

図2 京都市での旅館・ホテルの施設数と平均客室数の推移



(出所) 京都市民泊ポータルサイトより筆者作成。2023年9月29日取得。
<https://minpakuportal.city.kyoto.lg.jp/news/953.html>

は、2022年度に、旅館・ホテルの総数は、4.4%減少し、民泊などの簡易宿所は、2020年以降減少を続けており、中小事業者の廃業や縮小が続く（京都市『旅館業法に基づく許可施設一覧』2023年8月版）。しかし、旅館・ホテルの平均部屋数は増加しており、規模の拡大が続いていた。つまり、中小の旅館・ホテルやペンチャーの民泊の縮小は進むが、大規模宿泊事業者では、むしろ規模拡大や新規開発も進んでいた。

3. 特異な出来事の影響の検討の意義

(1) 出来事が組織を変える

そもそも、パンデミックは、多くの企業に強い影響を与える出来事である。ただ、企業の間でそのダメージや回復には、組織の持つ、構造、資源、知識、経験、ルーティンなどにより異なるので、その関係を分析しようとの視点が注目されている。こうした観点から近年、イベントシステム理論（Event System Theory）が提唱さ

れ、衝撃的な出来事の影響が、企業の組織の構造や過程、戦略行動に強く影響する媒介変数とみるべきとの見方が強まってきている。

イベントシステム理論は、Morgesonらによって提唱された（Morgeson et al., 2015）。この理論は、重大な出来事が企業の組織変動について与える影響を分析しようとしており、2つの新たな視点を示している。第一に、具体的な影響力の大きい出来事は、同時に多くの企業の組織変動を促す。経済変化、自然災害、流行変化、パンデミック、テロリズムなどの色々な衝撃的な出来事が、組織の構造、過程、ルーティン、リーダーシップの変化につながることもある。第二に、他方で、重大な出来事への対応は、企業によって異なる。それは、企業の持つ資源や情報、知識、組織能力、リーダーシップなどによって、同じ産業や地域、地位にあったとしても組織変動の展開や成果に企業間の違いが出てくる。

イベントシステム理論は、従来の経営学理論

が、組織変動に関して、企業の内部特性を中心に検討して、内向的で中期的な分析をしたがる傾向を批判している。従来の組織行動論においては、VUCAの時代における現代では、企業組織の変化が多くなり、根本的なものとなっているにもかかわらず、組織の資源、知識、リーダーシップのスタイル、構造、戦略方針は、こうした変化に無関係に展開すると考えている。つまり、企業組織は、あたかも周りの環境の絶え間なく影響を受けることを重視せずに、一度受けた衝撃が内部の構造、戦略、人的資源等のあり方に影響されて、組織の変化に結びつき、業績も変わると思われている。むしろ、イベントシステム理論は、外部のある出来事が、組織の変化に対して、一定のプロセスで影響している。

例えば、中小企業の廃業増大は、外部の環境変化が大きくそして連続的に影響している。近年の中小企業は、後継者不足に悩んでいる。そのために、業績がよくても、事業承継者がいない企業は、営業黒字を確保しつつも廃業するところが増えてきている。これは、少子高齢化の進展や、産業変動、開業率の低調さ等に影響を受けている面が大きい。

(2) 出来事の影響の分析

イベントシステム理論は、強い影響力のある出来事や事件を組織に対する重大な出来事(Event)と捉えて、それが、組織の内部特性と関連しながら、組織の変化を引き起こすとの新たな視点を提唱した(Morgeson et al., 2015)。影響力のある出来事は、組織の内部特性のあり方の違いに応じて、構造、過程そしてルーティンの変化に、影響し、異なる形で帰結する。これまでは、経済危機、パンデミック、政権交代、技術変化などの様々な出来事の影響を検討してい

る。

ただ、出来事には、影響力の違いがある。Morgeson et al. (2015) は、まず、出来事(event)とは、静態的でルーティン的な特性を持つ組織環境とは異なり、離散的で不連続に生じた事象を考える。そして彼らによると出来事の影響力の強さには、3つの次元で違いが生まれる。それは、出来事の①新しさ(novelty)の程度、②引き起こす破壊性(disruption)の程度、③重大さ(criticality)の程度である。確かに新型コロナウイルス感染症の流行は、企業経営にとっても、まったく新奇で、破壊的影響があり、重大さが強い出来事であり、組織に様々な影響をいまだに与えている。

他方で、影響力のある出来事は、組織の内部特性のあり方の違いに応じて、構造、過程そしてルーティンの変化に、異なるパターンで影響する。近年、イベントシステム理論の影響を受けて、一定の出来事が組織変化に与える影響について一連の研究が生まれてきている。特に、新型コロナウイルス感染症流行の影響とレジリエンスへの関心が強まっている。

(3) パンデミックの影響

特にイベントシステム理論の研究者達は、パンデミックが企業に与える影響については、関心を持ち、この理論を幅広く適用するようになってきている。元々は、不祥事や、経済危機などの影響が取り扱われていたが、このコロナ禍の影響を中心にパンデミックに関する研究は2020年以降に数多く出てきている(Klonek, et al., 2022; Li, et al., 2022)。特に、中小企業論への含意が高い近年の代表的な研究を取り上げよう。

まず、経営者チームの認知、意思決定とそれによる成果に関しては、実際の出来事に強く影

響されると考えられる。Liu et al. (2018) は、トップマネジメントチーム研究の領域において、CEO や役員会は、現実の意思決定において、新規で、破壊的で重大な出来事と遭遇すると、環境の認知に関して影響を受けて、出来事から生まれる特別な感情を持つことがあるとする。怒り、強制感、むなしさ、などである。さらに、ある具体的な出来事が起きたときに、CEO や役員達は、時間的にそれへの戦略的な対応行動をとることを余儀なくされる。また、出来事の影響が大きい地域への対応も地理的に制約される。例えば、日本の中小企業は、2020 年 3 月以降に新型コロナウイルス感染症流行への対応が強く求められるようになった。特に日本国内で感染が多かった大都市地域からの対応を求められた。

また、牧野成史らは、コロナ禍下の中国深圳地域の中小企業の企業家の行動についてのアンケートから、コロナ禍という出来事が、新規で破壊的であったことが、企業家のイノベーション行動に影響していることを確認した (Li et al., 2022)。つまり、企業家達のうち、コロナ禍が、非常に新しく破壊的であると認識した者達の一部には、新たな事業機会の出現とみて、感情の高揚を感じ、イノベーションを進めるものが見られた。

このように、衝撃的な出来事は、中小企業の企業行動に関して、資源や行動への制限だけではなく、認知への影響も大きく、重要な媒介変数として作用する。つまり、企業家や中小企業経営者達は、衝撃的な出来事が起こると、その対応におわれて、特別な感情を持つ。それは、その環境認識、戦略的な決定の進め方について特別な影響をする。そして、事業活動の成果に影響もする。例えば、江島 (2018) は、東日本大震災後、企業家的志向性を高く示した中小企

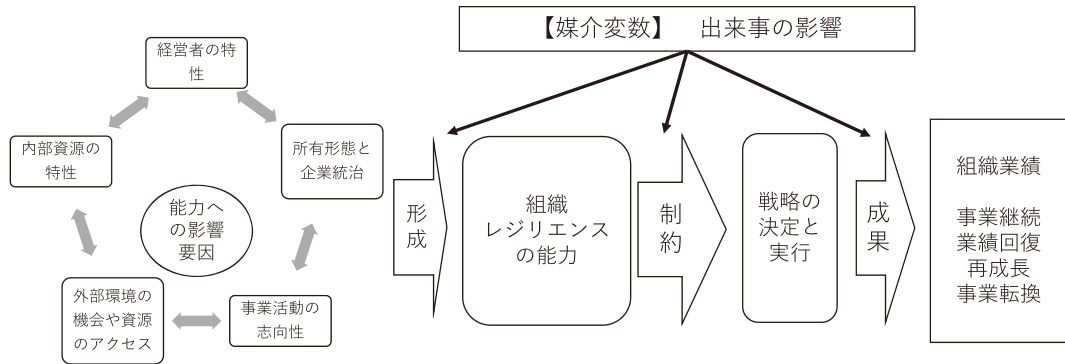
業経営者が復興で成果を見せることを発見した。こうした深刻な出来事の影響をふまえて、中小企業のレジリエンスを検討するべきだろう。

4. 衝撃的な出来事の影響のもとでの中小企業の組織変革分析へ

近年の中小企業における組織レジリエンスは多元的な視点でそのプロセスが考えられるようになってきた。まず、組織レジリエンスは、組織能力の発達→戦略の決定と実行→成果というプロセスで考えられるようになってきた。そこで、①組織能力は多様な要素の影響を受けて発展し、②成果も多様であるので、③戦略も多元的になるだろう。さらに、能力の発達、戦略の決定、成果の発生に関しては、企業が直面する重大な出来事が媒介要因として影響する (図 3)。

まず、ある中小企業の組織能力の構築には、複数の要因が影響する。それは、①経営者の特性、②内部資源の特性、③外部環境の機会や資源の活用、④事業活動の志向性、⑤所有形態やガバナンス組織であるだろう。それに基づき、環境の認知を行い、戦略決定を行う。ただ、能力の発達、戦略の決定、成果については、具体的に直面する出来事の新規性、破壊力、重大さの程度が、強く影響する。衝撃的な出来事であれば、会社の注意も集中するし、意思決定も強く影響される。さらに、中小企業経営者の志向性も、レジリエンスには、大きく影響する。企業家的か、小規模事業志向によって、レジリエンスの方向性が異なる。最後に、経営者が何をレジリエンスの目標にするかである。縮小しても存続なのか、売上復興、再成長なのか、転業なのか等によって異なる。こうした点は、今後の中小企業の組織としてのレジリエンスと能力を明らかにする研究をする上で、重要な研究課

図3 組織レジリエンスの主要素とその展開過程



(出所) 筆者作成。

題であるだろう。中小企業にとっては、具体的な出来事の影響下で決定や行動をし、そしてレジリエンスを発揮すること自体は一つの組織としての発展の姿である。

参考文献

- Chu, Y. H., & Smyrnios, K. X. (2018) *How small-to medium enterprises thrive and survive in turbulent times: From deconstructing to synthesizing organizational resilience capabilities*. Routledge.
- Cennamo, C. Berrone, P. & Cruz, C. (2012) Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36(6) : 1153-1173.
- 江島由裕. (2018). 『小さな会社の大きな力: 逆境を成長に変える企業家の志向性 (EO)』, 中央経済社。
- Fiksel, F. (2006) Sustainability and resilience: toward a systems approach, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Herbane, B. (2019) Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 : 5-6, 476-495.
- Hussen saad, M, Hagelaar, G. van der Velde, G. & Oma, S. W. F. (2021) Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review, *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Iborra, M. Safón, V. & Dolz, C. (2020) What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency, *Long Range Planning*, 53(6), 101947.
- Klonek, F. E., Kanse, L., Wee, S., Runneboom, C., & Parker, S. K. (2022). Did the COVID-19 lockdown make us better at working in virtual teams? *Small Group Research*, 53(2), 185-206.
- Li, M. Y., Makino, S., Luo, L. & Jiang, C. (2022). Entrepreneurial passion and organizational innovation: The moderating effects of events and the competence to exploit events. *Asia Pacific Journal of Management*.
- Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), 789-816.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.
- Nason, R.S. and Wiklund, J. (2015) An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*. 44(1) 32-60.
- 日本中小企業学会 (編). (2023). 『コロナ禍と中小企業研究』 (日本中小企業学会論集 42), 同友館。
- Parker, H & Ameen, K. (2018) The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions, *Journal of Business Research*, 88; 535-541,
- Ratten, V. ed. (2022). *Covid-19 and entrepreneurship: Challenge and opportunities for small businesses*, Routledge.
- Rico, M., Pandit, R.N. & Puig, F. (2021). SME insolvency, bankruptcy, and survival: an examination of retrenchment strategies. *Small Business Economics*, 57, 111-126.

- Runyan, R. C., & Covin, J. G.(2019). Small business orientation: A construct proposal. *Entrepreneurship theory and practice*, 43, 529-552.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 : 31-51.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11 (2), 33-769.