

日本における COVID-19 と中小製造企業の持続可能な経営 —危機を乗り越えようとする B to B の 2 社の探索的ケース・スタディから—

COVID-19 and Sustainable Management by Japanese SMEs in Manufacturing Sector
; An Explorative Case Study of two SMEs trying to over come the crisis

機械振興協会経済研究所 特任フェロー

関 智宏 (Tomohiro Seki)

1. 問題の所在

本稿は、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19 とする）の影響下における日本の中小製造企業 2 社をとりあげ、中小企業が COVID-19 という危機をどのようにして乗り越えることができるかを題材に、持続可能な経営を実現するための諸要素を明らかにする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、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いる。ある意味で COVID-19 は、企業経営にとっての 1 つの危機と言えよう。しかし COVID-19 がこれまでの危機、具体的にはリーマン・ショックなど金融危機や自然災害などと異なる点は、その感染が人々の生命に直接かかわること、そして世界同時進行のパンデミック（世界的流行病）であるということである。COVID-19 影響下では、まずは感染拡大を抑制することが必要不可欠であり、その観点から、人々の自由な移動や人々の接触をとま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自粛したりする。人々の移動や集会などが抑制されると、それらにとまなう経済活動、具体的には消費活動が大きく落ち込むことになる。

リーマン・ショックなど金融危機や自然災害、さらに言えば事故や火災など、企業経営が直面してきた、あるいは今後も直面しうる危機は、企業のサプライ・チェーンを寸断させ、多くの企業の生産活動に多大な影響を及ぼしたことが知られている。しかし COVID-19 は、生産サイドではなく、消費活動の落ち込みに表されるように、需要サイドからその影響を生じさせている（関, 2020）。また、COVID-19 の影響は、時間的要素や場所的要素などによっても異なる。上でみたように、人々の自由な移動や接触をとま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持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。これらのように COVID-19 による影響と一言で言っても、さまざまな条件によって、その影響の程度は異なる。こうしたことが COVID-19 による影響をより複雑にしている。

COVID-19の影響が深刻な産業や事業として、一般的に観光業や飲食店などサービス業が知られている。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においても、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く¹、ただ多くが知られていない可能性がある。そこで本稿は、あまり十分に影響の度合いが知られていないと考える、B to B の製造企業をとりあげる。また本稿では、企業のなかでも経営資源が相対的に少ないとされる中小企業をとりあげる。中小企業の多くは COVID-19 の影響を受けていると容易に推察されるが、COVID-19 の影響下にあっても、いま直面している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。このような中小企業の持続的な経営こそが、COVID-19 によって低迷する経済社会が今後において持続的に発展していくために必要である（佐竹、2021；関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編、2020）。しかしながら、COVID-19 によって中小企業がどのような影響をどの程度受けたか、またその影響をどのようにして乗り越えようとしてきたか、あるいはどのように乗り越えようとしているかなど、中小企業の実態は必ずしも多く知られていない²。

本稿では、日本において所在地が異なる B to B の中小製造企業 2 社に焦点を当て、筆者らが独自に実施した調査活動を基に、それらの中小製造企業がいかにその状況を乗り越えようとしてきたか、具体的なケースを見ていくことをつうじて、中小企業が持続可能な経営を実現するための諸要素を明らかにしていく。

2. 日本における COVID-19 の感染拡大の状況³

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。そこで本節では、日本における COVID-19 をめぐる状況を確認していく。COVID-19 をめぐっては、さまざまな側面から説明することができるが、以下では、日本における COVID-19 の感染者数の推移と、そのなかでの日本政府による対応、具体的には緊急事態宣言の発令など政府の対応状況から見ていく。2020 年 1 月 16 日から 2021 年 7 月 19 日の期間において、日本における COVID-19 の新規感染者数の推移をみたものが、下の図表である（図表 1）。

日本において、COVID-19 にかかる政府（厚生労働省）による発表⁴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

¹ 筆者らが独自にとりあげたものとして、観光業のケースについては、関（2021b）を、また建設業のケースについては、関・中道・河合（2020）を参照のこと。

² 例外として、筆者らが研究員として参画している、同志社大学中小企業マネジメント研究センターによる一連の質問票調査がある（同志社大学中小企業マネジメント研究センター、2020a：2020b：2020c：2021）がある。

³ 本節の一部は、関（2021b）に基づいており、直近までの経過を書き足している。

⁴ https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou_list_202001.html（2021 年 7 月 19 日閲覧）。

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。

その後、日本では3月に入ってからCOVID-19の感染が拡大したため、政府は2020年4月7日に改正新型インフルエンザ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⁵の国民に対して自由な移動の自粛や事業者に対して営業の休業要請を行った。4月16日にはさらに感染拡大が進んでいるとして6府県⁶が先立って指定された7都府県と別に追加された。政府による緊急事態宣言は、当初は5月末まで継続するものとされていたが、新規感染者数が減少したことを受け、20日に方針が出され、5月25日に全面的に解除された。しかし、7月に一波があり、小康状態を経て、さらに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姿勢を続けていたが、2020年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。

2回目の緊急事態宣言が1回目のそれと異なったのは、外出自粛に対して夜間に加えて日中が加えられたこと、また飲食店などの営業時短要請がなされたという点であった。2021年2月には感染者数はまた減少したが、2月13日に、COVID-19対策の改正特別措置法として、まん延防止等重点措置が新設された⁷。その後、2021年3月末くらいから再び新規感染者が拡大したことを受け、2021年4月1日に、まん延防止等重点措置が初めて一部地域に適用された。その後、4月16日時点で10都府県にまん延防止等重点措置が適用されていたが、4月25日にそのうち4都府県⁸に対して3回目となる緊急事態宣言が発令された。4月からまん延防止等重点措置に適用されていた愛知県と福岡県に5月12日に、また北海道、岡山県、広島県に5月16日に、さらに沖縄県に5月23日にそれぞれ緊急事態宣言を発令した。この期間においても、6月までの間に、日本の各地でまん延防止等重点措置の適用や期間延長、解除がなされた。その後、6月21日に、10都道府県⁹に出されていた緊急事態宣言が沖縄県を除いて解除され、まん延防止等重点措置に移行した。7月8日には東京都を対象に4回目となる緊急事態宣言が発令され、その期間は沖縄県も含めて8月22日までとされた。

このように、日本におけるCOVID-19をめぐる状況はめまぐるしく変化している。感染者数の増大やそれにとまなう政府の対応だけをもって、その状況が危機的な状況であると

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。

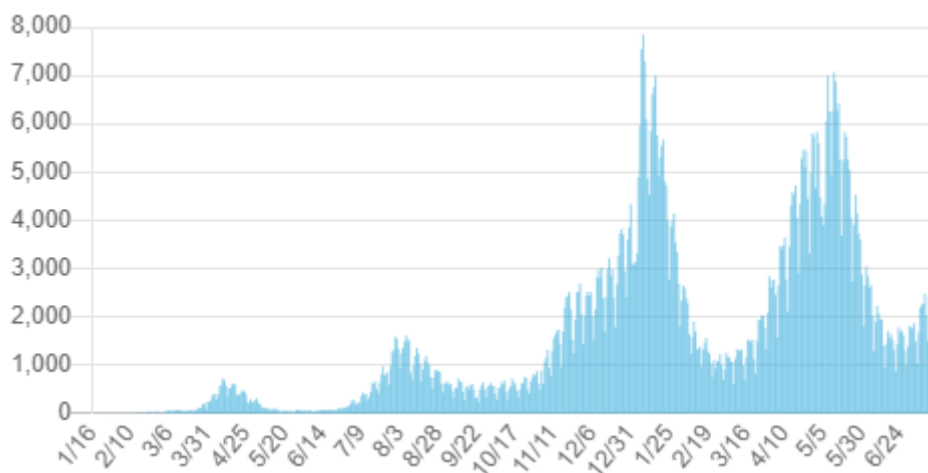
⁷ まん延防止等重点措置は、緊急事態宣言とは、対象地域が都道府県単位ではなく、市区町村ないし一部地域であること、さらに飲食店などに対して休業要請はできないが営業時短の要請ないし命令ができること、などの違いがある。

⁸ 東京都、大阪府、京都府、兵庫県である。

⁹ 東京都、大阪府、京都府、兵庫県、福岡県、愛知県、北海道、岡山県、広島県、沖縄県である。

いうことには必ずしもならないという意見もあろう。危機的な状況であるということ判断するためには、たとえば、各地で発見されている変異株ごとの感染状況、重症化（入院患者）、医療体制の状況、さらにワクチン接種の状況など、さまざまな観点から総合的に検討していかなければならないであろう。しかし、緊急事態宣言の発令など、日本政府によるこれまでの対応は、人々の自由な移動や企業の経済活動の抑制をもたらすものであり、企業経営、とくに中小企業に深刻な影響をもたらしたと言っても過言ではない¹⁰。

図表 1 日本における COVID-19 の新規感染者数の推移
(2020 年 1 月 16 日～2021 年 7 月 19 日まで)



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> (2021 年 7 月 19 日閲覧)。

3. 分析対象の選定と分析の方法

筆者らは、COVID-19 が日本における中小企業の経営にいかに関与しているか、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、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、2020a: 2020b; 関・河合・中道, 2020）¹¹。この調査は、日本政府によって初となる緊急事態宣言が発令されて 1 カ月後の状況を踏まえた調査である。日本全国から 364 件中小企業家による回答を得た。この調査では、先行研究にならっていくつかの質問項目を設定したが、COVID-19 の影響下の状況を乗り越えていこうとする中小企業を見つけ出すために、とくに危機や逆境といった状況下において中小企業にレ

¹⁰ 私見では、とくに昨今の飲食店など特定の事業を担う中小企業に対する日本政府の対応は、2010 年に制定された中小企業憲章の精神に沿ったものではないと強く言わざるを得ない。社会の主役である中小企業が直面する課題に向き合い、それらの対策を講じていくことが必要であろう（関、2021c）。

¹¹ 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、2020c : 2021）。

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。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。そして、COVID-19 の影響下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、364 軒のうち 44 軒が該当した。

本稿では、この 44 軒のうち、製造業に従事する中小製造企業 2 社をとりあげる。1 社は、神戸市に本社を置く K 社 (従業員数: 約 60 名) であり、産業インフラ向けの金網などを製造・販売している。もう 1 社は、富山市に本社を置く T 社 (従業員数: 約 200 名) であり、半導体装置用部品などを製造・販売している。これら 2 社は、ともに果敢にいま直面している状況乗り越えようとする中小製造企業であるという点で共通している。また、製造業でかつ機械金属業種に属しているが、販売先となる顧客の業界は異なっている。2 社の立地場所についても、都市部 (神戸市) と地方部 (富山市) と異なっている。

筆者は、2 社それぞれの企業家に対して独自にインタビューを実施した。K 社には、2020 年 7 月 14 日に、また T 社には、2020 年 8 月 17 日に、ともに対面形式で実施した。インタビューの時間は 2 社ともに約 90 分間であった。インタビュー時の質問項目は、COVID-19 の影響の時期とその対応についてであり、企業家および企業としての一連の取組についてであった。またインタビュー時には、インタビューが裁量権をもって本音で話をするために、半構造的に設計された。インタビュー時には、録音用機器をもちいてその内容を録音し、後日、筆者が文字化した。文字化したものを後日、それぞれの企業家に事実誤認がないかどうかの確認を依頼し、必要に応じて修正した。

分析対象となる「COVID-19 の影響下」という期間は、COVID-19 が日本ではじめて危機として認識され、政府が緊急事態宣言を初めて発令した 2020 年 4 月くらいから、インタビュー調査を実施した 2020 年 7~8 月までの状況である。これは日本国内で COVID-19 が拡大していき、緊急事態宣言発令という未曾有の状況のなかで、多くの企業家はその状況を危機的なものとして捉えていたためである。しかしながら実際には、その後、上述のように 2021 年 1 月には 2 回目、4 月には 3 回目、さらに 7 月には 4 回目となる緊急事態宣言が発令され、危機的な状況は継続されていくことにはなったが、本稿で「COVID-19 の影響下」と言いながらも、2020 年 8 月以降の状況は検討対象に含まれていないことに留意されたい。

4. 分析対象の選定と分析の方法

本節では、COVID-19の影響下にある中小製造企業がいかにその状況を乗り越えていこうとしてきたかを、筆者が独自に行ったデータ分析によって示していく。なお分析にあたっては、文字化されたインタビューのデータをもちいて、データに内包される企業家の発語を頼りに、いくつかのカテゴリーにコード化した（Charmaz、2014）。本節では、コード化によって抽出した、いくつかの点を提示する。しかしながら、コード間の接合などについては十分に検討することができず、本稿はあくまで今後の検討につなげていくための探索的分析にとどまっている。

(1) 過去の経験に基づきそこから体制をつくる

分析結果の第1は、調査対象の中小製造企業は、COVID-19の影響だけでなく、これまでも何度となく直面してきた危機に対応してきているということである。とくに2008年のリーマン・ショックは中小製造企業だけでなく製造業全体に大幅な売上高の減少をもたらしたが、中小製造企業はそうした状況にあっても、果敢にその危機を乗り越えてきた。

K社は、リーマン・ショックによって売上高急減した経験を踏まえ、それ以降は平日頃から困難なことがあってもいいように、手段を問わず、一定の売上高を上げておくことを意識した。つまり、設備投資の規模とその回収を考えると、ある程度の事業規模が必要と考えていたこともあり、売上高が減少しないように平日頃から行動するよう心がけたことで、COVID-19のパンデミック直前には、リーマン・ショックのときと比べると、売上高を2倍に成長させていた。

T社は、リーマン・ショックのさいには売上高が8割ほど減少しただけでなく、その状況を抜けるのにじつに1年2カ月の期間を要した。しかしその間に、「(損益)分岐点をどこまで下げることができるか、何人でできるか、この資金で何年できるか」といったことに取り組んだ。さらに、資金的に融資を受けなくてもよい準備をしたり、取引先も複数の業界に分散させたりするなど、リーマン・ショック後の10年にわたって、しかるべき体力をつけてきた。具体的には、T社は、ステンレスのパイプ加工に特化しながら、半導体業界以外にも、不景気でも需要がなくなりにくいとされた食品関係の仕事(検査装置の部品)を手がけるようになった。また半導体業界では通例となっていたBCP(Business Continuity Planning: 事業継続計画)のノウハウも蓄積してきた。

(2) 売上高の減少に直面しても即座に行動を実践する

分析結果の第2は、調査対象の中小製造企業はCOVID-19の影響下において売上高は減少したが、そのさいにも即座に次の行動に移したということである。ただし、売上高の減少はCOVID-19の直接の影響であったかどうかは必ずしも定かではなく、その減少がみられた時期も企業によって異なる。

たとえば、K社は、2020年3月には10%減少、4月になると23%減少した(いずれの

減少も対昨年同期比)。そのさいに、K社は、社内の仕事量を一定にするために、外注していたものを一部内製化しただけでなく、海外のメーカーと新商品の発表をするなど、「他社が弱っているときこそチャンス」と捉え、果敢に製品開発に取り組むことで仕事を創出した。また、T社は、世間的に COVID-19 の影響があることは知りながらも、しばらくはその影響はなく仕事も順調であったが、7～8月から売上高に影響が出始め、対昨年同期比で約30%の減少となった。T社は、売上高の減少にもなって見込みほど仕事が取れなくなってきたため、逆にこれをいい機会を捉え、社内の組織体制の見直しを行った。具体的には、生産工程のボトルネックや、財務面の課題など、売上高の状況が立ち直るタイミングでスムーズに業務を立ち上げることができるように、改善するべきところを明らかにし、これらの諸課題に対応していくことを決断した。

(3) 「必要・緊急」の商材を手がける

分析結果の第3は、調査対象の中小製造企業は COVID-19 の影響下においても「必要・緊急」の商材を手がけているということである。

まず K 社は、同業他社は休業や雇用調整をしていたときでも、顧客から引き合いが継続してあったという。これは、K 社が顧客にとって「自社の (K 社の) 製品でないといけない」産業インフラ向けの製品を手がけていたためである。また、T 社は COVID-19 の影響で日本の企業の多くがテレワークを採用したために、オンラインでのデータのやりとりや在宅ワークのケースが増え、それに関連してクラウドサーバー、パソコン、ディスプレイといった分野での需要が増大したことから、当初の数か月はむしろ事業は順調に推移した。

(4) ステークホルダー、とくに従業員との関係性を保持する

分析結果の第4は、調査対象の中小製造企業は COVID-19 の影響下においても、自社の経営を取り巻くさまざまなステークホルダーとの関係性のなかでも、とくに従業員との関係性を保持しているということである。具体的には、①休業させないことで従業員の不安を払拭すること、②従業員が感染しないよう工夫すること、そして③従業員の事情を把握する、あるいは従業員の声を聞くこと、の3点である。

①休業させないことで従業員の不安を払拭する

会社が休業したり、従業員に休業を要請したりすれば、従業員の給料を減らしてしまうことになる。しかし、生活費や税金など支払うべき費用は変わらないため、従業員の生活が不安定になる。こうした生活の不安定さは、従業員の不安を引き起こしうる。

従業員が同居する家族の問題は、よりいっそう深刻である。K 社では、既婚者の男性社員のなかには、妻が自宅でニュースをみているとネガティブな報道が多く、いっそう不安に感じているために、夫の会社のことを心配しているという。こうした従業員の家庭での不安定さが仕事に影響し、その従業員が現場で危険に直面する場合がある。K 社の企業家

は、製造業は現場で多くの危険作業をとまなうために、安全を担保しなければならないが、こうした心理的かつ精神的な不安定さが事故につながる可能性を懸念している。そこで K 社の企業家は、在宅ワークは実施せず、従業員を会社に出勤させることによって、非日常の世界（COVID-19 の状況）を、会社業務をつうじた日常の世界にさせることを重視している。K 社の企業家は、従業員に会社への出勤を要請し、従業員に事業の継続をしていくことを言い続けることで、多くの従業員が安堵の気持ちを抱けるようになっただけでなく¹²、会社に出勤することで家庭内などでの「嫌なこと」を忘れさせるようにした¹³。

②従業員が感染しないよう工夫する

従業員が、勤務先あるいは通勤途中で感染することを未然に防ぐためには、会社として従業員にある一定期間にわたって自宅待機を要請することはやむをえない場合がある。とくに COVID-19 の感染拡大の初期の段階には、高齢者の重症化が問題視されたことが大きく影響している。

T 社は、富山市ではまだ感染者が出ていなかったこともあり、高齢の従業員に自宅待機を要請することは結果としてなかった。高齢の従業員は生産現場での職人が多く、一時的であるにせよそうしたベテラン社員が現場から抜けることは中小企業の事業にとって大きな影響を与えうる¹⁴。高齢の従業員に出勤してもらうにしても、マスクや手洗いなどといった予防措置や検温などを徹底して実施することが重要であるが、T 社の場合には、幸いなことに、こうした一連の予防措置や検温について BCP として取り組んできたことの一環でノウハウが蓄積されていた。

出勤時の感染を予防するために、出勤時間を差別化するというのも方法の 1 つであろう。K 社は、出勤時間の差別化によって、出勤途中の感染を予防するようにした。また生産現場でも工夫をした。T 社ではこれまでは 1 人がその仕事を一から十まで対応して完成品にするかたちであったが、COVID-19 の影響を受けて、1 人体制から 3 人体制へと生産体制をシフト・チェンジした。これは、その従業員が COVID-19 に感染すると、その仕事ができなくなり止まってしまうことから、このことを業務を分散するかたちで回避しようとしたためである。

③従業員の事情を把握する／従業員の声聞く

感染拡大にとまなう影響は、従業員が感染するという直接的影響だけではない。たとえ

¹² K 社の企業家によれば、世代の若い女性社員の一部には、このような状況でも出勤しないといけないのかと思ったように感じたという。

¹³ K 社の企業家によれば、在宅ワークをして仕事を自宅に持ち帰ったとしても、会社としても労務管理ができない、あるいは機密データを持ち帰らせることができない、などといった問題がある。さらにそれらの問題以外に、その従業員が自宅で仕事をするための部屋もなければ、同居する家族もいることで仕事に従事する環境をつくることができないといった問題があるという。

¹⁴ 筆者が本稿でとりあげた 2 社以外に実施したインタビューのなかで、高齢のベテラン社員が抜けた穴を、若手社員が結果としてうまくカバーしたという企業のケースがある。

ば従業員の子どもたちが通う学校などで感染者が発生したり、あるいは予防措置のため学校が休業したりすると、子どもたちが学校に通えなくなり、子どもを自宅で看なければならなくなるために、従業員が出勤できないといった状況が生じる。感染拡大はこうした家庭の事情にもたらす間接的影響が大きい課題を引き起こしている。

富山県で COVID-19 の拡大が懸念された事項の 1 つに、保育園での感染クラスターの発生がある。その結果、子どもを保育園に通わすことができなくなり、子どもを自宅で看る必要が生じた。富山では、夫婦共働きの家族が多く、子どもの保育施設や学校が休業になると夫婦のどちらかが会社を休まなければならなくなるという問題が生じる。休園にならずとも、最近では子どもを保育園に送迎することが当たり前のような時代になっており、夫婦のどちらがそれに対応するのかという問題もある。富山県では、祖父母と一緒に生活する家族も多く、育児に加えて、高齢の祖父母の介護の問題もある。

このように従業員のなかには、家庭内で育児や介護という問題を抱えている場合がある。T 社は、育児や介護といった問題を抱えている従業員に対して会社としてフォローできることを検討した。「従業員の家族が第一である」という考えのもと、自社の生産性を落とさずにお互いに助け合うために、介護と子育てに関しては、一時間単位の有給を認め、時短の出勤や退社は気兼ねなく申告してもらうようにした。有給という制度があるかどうかではなく、困っているときに何とかしてあげることが意味あると考えた。K 社も、会社のなかでの「家族主義」をモットーとしており、K 社の企業家も社長としてだけでなく会社としても、従業員の実情に合わせて何とかしてあげたいという考えを有している。

また従業員が困っているということ、従業員自身が「声」に出して発信できる環境があるかどうかも重要である。T 社では、以前から従業員から介護や看病などの相談を受けたときにそれを許容する風土があり、きちんと相談してくれさえすれば対応してきたという。T 社の企業家によれば、「相談する（発語する）ことには勇気が要り、言いたくないことを言ってきてくれているときに、少しでも力になってあげたい」と考えている。

5. ディスカッション

危機と中小企業の経営との関連については、世界的に多くの研究蓄積があることが知られている（関、2021a）。なかでも、危機時における中小企業の経営について考察した Harbane によれば、中小企業家が直面しうる危機の次元には、金銭の欠如、対応時間の欠如、そして制御の欠如があるという（Harbane、2010）。これらの欠如のなかでも、とくに影響が大きいと考えられるのは、金銭の欠如である。中小製造企業だけに限らず、中小企業一般において、何らかの影響にともなう自社の売上高の減少は、中小企業家や企業組織に対して、経済活動を展開していくうえで危機に直面しているというシグナルを与える。

K 社も T 社もともに、リーマン・ショックの経験から、売上高が一時的に減少したとしても、最終的にはその危機を乗り越えようとする意識を企業家が有していた点は大きな要素であると考えられる。K 社は、COVID-19 影響下において、その影響にともなう融資を

受けたが（一方で T 社は COVID-19 関連の融資を受けていない）、それに関係なく、リーマン・ショック以降から売上規模を拡大させ、売上高が減少しないよう心がけていた。T 社も、資金的に融資を受けなくてもよい準備をしたり、取引先も複数に分散させたりしてきた。これはリーマン・ショックの経験から、次に同じような危機に直面しても乗り越えていこうとするための対応である。日本における製造業は、リーマン・ショック以前からも、戦争やオイルショック、バブル崩壊などの経済危機に幾度となく直面し、その都度、それらの危機を乗り越えてきた。またリーマン・ショック後に生じた 2011 年の東日本大震災では BCP の必要性をあらためて気づかせ、その導入を促した。このような意味において、日本における製造業には、危機に直面するたびに、その危機を乗り越えていこうとする意識をもち、その準備を進めてきた。その一方で、観光業や飲食店などサービス業にとって、このたびの COVID-19 という危機はこれまでに経験したことのない、初めてとも言えるべき経験であろう。このように見ると、企業家ないし企業組織がこれまで過去に危機的な状況をどの程度経験し、次への備えの意識を有してきたかが大きな要素であろう。

それに加えて、COVID-19 影響下における売上高の減少の程度は、リーマン・ショックのときと比べても、どちらかと言えば軽度であったことも重要である。K 社も T 社も、危機に直面しても、企業家は自身の制御を維持することができ、即座に行動を実践に移してきた。具体的には、K 社は外注していたものを内製化したり、製品開発に取り組んだりしたし、また T 社は売上減少を機会ととらえ、仕事量が回復するときまでに社内の組織体制の見直しを行った。これらのように、即座に行動を実践に移したことも、また、企業の事業活動を存続させることができる重要な要素であろう。こうした危機に直面したさいの即座の対応はブリコラージュ・レスポンス (bricolage response) と呼ばれる (関、2021a : 2021b)。危機時において、他社に先んじて踏み出せたその一步が、その後のさまざまな展開のきっかけとなりうる (関、2021b)。K 社の企業家が指摘するように、COVID-19 の影響で売上高が大きく減少していたとしたら、自身の考えが違っていた、すなわち自身の制御を維持することができず、即座に行動を実践に移すことができていなかったかもしれない。

COVID-19 の拡大は、人々の行動や消費を低迷させたが、観光や飲食などに表されるように大きく影響を受けたのは「不要・不急」の需要である。COVID-19 の影響が深刻化していくなかにおいても、K 社と T 社はともに売上高の減少を最小限に食い止めることができたが、これは 2 社ともに製造業のなかでも「不要・不急」ではない「必要かつ緊急」の商材の製造に携わっていたためである。こうした「必要かつ緊急」の商材は、COVID-19 など経済社会が危機的な状況下においても需要が途絶えることはない。企業は本来的に社会に必要な商品やサービスを供給するという社会的な存在である。自社が供給する商品やサービスが、どの程度社会的に必要とされているものであるかどうかといった点も、当該企業が事業活動を持続させることができる重要な要素であろう。

企業の事業活動の運営に必要不可欠となるのが、組織の歯車となる従業員の存在である。

企業家は個人で事業を行うことができなくなると従業員を雇用する。中小企業においては、そこで働く従業員は大企業に比べて人数こそ多くないが、多くないからこそ従業員は事業運営の重要な要である。企業家が自社の従業員との関係性をどのように構築・維持しているかが、当該企業の事業展開において重要となる。COVID-19によって中小企業は影響を受けているが、その影響は企業家だけでなく、中小企業で働く従業員も同様に受けている。さらに従業員だけでなく、その家族も、COVID-19の影響を受けて働く企業が今後どうなるかを不安に感じている。従業員が家庭で抱えている課題が、従業員の働き方に直接的に影響を与える可能性もある。中小企業においては、企業の重要な決定事項は、企業家による判断が大きく働く場合がある。そのため、企業家が従業員に能動的に寄り添いその課題を共有し、従業員が精神的に豊かに働き続けていく環境を創っていかれるかが、当該従業員がその企業でキャリアを積んだりあるいは働き続けたりしていくことにとって重要であり、その結果として企業が事業活動を継続することができるようになる、重要な要素であろう。

6. 小結

本稿は、中小企業が COVID-19 という危機をどのようにして乗り越えることができるかを題材に、持続可能な経営を実現するための諸要素を明らかにすることを目的としていた。そこで筆者らは、2020年5月に独自に実施した質問票調査に基づき、COVID-19の影響下の状況を乗り越えていこうとする中小製造企業2社（K社：神戸市とT社：富山市）をとりあげ、これら2社それぞれの企業家に対して実施したインタビューによって得られたデータを基に、コード化による分析を行った。そして、①「過去の経験に基づきそこから体制をつくる」こと、②「売上高の減少に直面しても即座に行動を実践する」こと、③『「必要・緊急」の商材を手がける』こと、そして④「ステークホルダー、とくに従業員との関係性を保持する」こと、これにはより具体的には「休業させないことで従業員の不安を払拭する」こと、「従業員が感染しないよう工夫する」こと、さらには「従業員の事情を把握する」ことあるいは「従業員の声を聞く」こと、といった諸点を明らかにした。

以上は、COVID-19の影響下における中小製造企業のケースから導出した含意である。このことをより一般の中小企業にも適合するように、より広義として説明し直せば、次のように指摘することができる。

- ①過去に危機的な状況を企業家ないし企業組織がどの程度経験してきているか、
- ②危機に直面しても、自制を保ち、即座に行動を実践に移すことができるかどうか、
- ③自社が供給する商品やサービスが、どの程度社会的に必要とされているものであるか、
- ④従業員に寄り添い、従業員が精神的に豊かに働き続けていく環境を創りあげていくことができているかどうか

といった諸要素が、危機とも言えるべき状況下において、中小企業の事業活動が継続することができるために重要となる。中小企業家が、あるいは中小企業が、これらの諸要素

を満たした経営を実践することによって、当該中小企業はいかなる危機に直面したとしても、この経済社会において持続的に存在していくことができると期待される。このように社会の真の主役である中小企業による持続可能な経営の実践こそが、いかなる難局に遭遇しても、経済社会を持続可能にさせていく力となるのである（佐竹、2021；関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編、2020）。

本稿で検討した研究には、今後検討していくべき課題がいくつか残されている。第一には、2社の限定されたケースを基にした検討であることから、中小企業一般に対する含意をより多く導出していくためには、ケースをさらに積み重ねて分析していくことが必要であろう。第二に、考察対象の時期が、政府が緊急事態宣言を初めて発令した2020年4月くらいから、インタビュー調査を実施した2020年7～8月の状況に限定されている。当然のことながら、COVID-19の影響はその後においても持続しているために、当該期間以降の状況についても、何らかのかたちでフォローしなければならないであろう。さらに言えば、COVID-19をめぐる状況は刻々と変化してきているために、COVID-19の影響下にある中小製造企業が、おかれている状況をどのように直視し、いかに乗り越えていこうとしてきたかを描くためには、人々が抱えてきた緊張感の変化も含めて、本稿で設定した時期よりもより長期的なタイムスパンのなかで、さまざまな事象を観察する必要がある。

しかしながら、COVID-19の影響に対して抱く企業家などの意識は、人々の緊張感が変化すると同様に、時間が増えるにつれて変わっていくものであることから、過去に振り返ってそのときの記憶を呼び起こすことはかなり困難な作業となる。さらに、それに関連した新たなイベント（たとえば、新たな変異株の出現や、ワクチンの開発や接種の状況など）によって企業家の意識が変化する可能性もある。これらの意味において、COVID-19をめぐる中小企業家を対象とした一連の調査というのは、そのときどきの観察の積み重ねによってデータを集めていき、そしてその当時のコンテキストを考慮したかたちで分析していくしかない。それゆえ、COVID-19をめぐる中小企業家を対象とした研究は、極めてコンテキストに依存していると言わざるをえない。ここにCOVID-19をめぐる中小企業家を対象とした研究の難しさがあり、研究者としても、いかにその難局に立ち向かっていくかが問われている。

謝辞

本稿は、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。

本稿を執筆するにあたって、K社とT社の企業家の方々には、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。なお本稿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

- 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.
- Charmaz, K. (2014) *Constructing Grounded Theory*, 2nd Edition, SAGE Publishing: London (岡部大祐監訳 (2020) : 『グラウンディッド・セオリーの構築 [第2版]』ナカニシヤ出版) .
- 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.。
- 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年1月末版) 調査結果報告書』 mimeo.。
- Herbane, B. (2010) “Small business research: Time for a crisis-based view,” *International Small Business Journal*, 28(1): 43-64.
- 佐竹隆幸 (関智宏責任編集) (2021) : 『中小企業政策論—持続可能な経営と新しい公共—』 関西学院大学出版会 (出版予定)。
- 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 (2021a) : 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 (2021b) : 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 (2021c) : COVID-19 影響下における中小企業の課題と支援、企業診断編集部『企業診断』 2021年9月号 : 所収予定。
- 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『経営経済』56：121-145。