

## COVID-19 パンデミック下における日本の小規模事業者らの事業継続戦術

## —KJ法による2つの仮説モデルの提案—

## Business Continuity Tactics of the Japanese Small Business under the COVID-19 Pandemic

## — Two hypothetical models proposed by the KJ method —

○大門大朗<sup>1</sup>, 松原悠<sup>2</sup>

Hiroaki DAIMON, Yu MATSUBARA

## 要約

本研究は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるパンデミック下において日本の小規模事業者が採用した事業継続の方法を明らかにすることを目的とするものである。調査は2021年7月から9月にかけて実施され、パンデミック時の事業停止・再開、事業の課題に関する14項目について小規模事業者ら28名を対象にオンラインによる半構造化面接を行った。得られた音声データをKJ法（AB型）によって分析したところ、事業の維持、内なる変化、外への適応という3つのカテゴリと9つの下位カテゴリ、38の概念が抽出された。これらの結果をもとに、小規模事業者らの適応の仮説モデルとして、パンデミック発生前後の時間軸から整理した「リフレクティブ・アダプテーション・プロセス」モデルと、感染対策とビジネスの葛藤という観点から整理した「ビジョニングの葛藤シーソー」モデルの2つを提出した。本研究は、小規模事業者らの災害下の事業継続において、事前準備や計画よりも、試行錯誤する経験に着目することが有効である可能性を2つのモデルを用いて示した。

## Abstract

This study aims to determine the business continuity tactics employed by Japanese small businesses during the COVID-19 pandemic since 2020. Semi-structured interviews were conducted online from July to September 2021 with 28 small businesses on 14 items related to business suspension/resumption and business challenges during the pandemic. The audio data were analyzed using the KJ method (affinity diagram), and 38 concepts were extracted, including three categories (business continuity, internal change, and external adaptation) and nine subcategories. Based on these results, two hypothetical models of adaptation by small businesses were constructed: 1) the "Reflective Adaptation Process" model, organized by a navigation process using external responses (e.g., government restrictions, community norms) and internal adaptations (e.g., funding, remote work) from the pre- and post-pandemic time frame, and 2) the "Visioning Conflict Seesaw" model, reflected by visioning conflict and difficulty such as whether to continue the business or comply with business restrictions imposed by the social system of infection prevention. Small businesses typically did not have an advance plan (e.g., business continuity plan), but they were able to continue their business through a reflective adaptation process that utilized trial-and-error experience and a conflict process that included on-the-fly decisions, which supports a new model of business continuity, not based on advance planning.

キーワード: COVID-19パンデミック、事業継続、小規模事業者

Keywords: COVID-19 pandemic, business continuity, small business

## 1. はじめに

2020年初頭から新型コロナウイルス感染症によって、全世界的に広がったパンデミックは、各国において、事業者の事業継続に大きな影響を与えている。そして、世界的な流行の広がりや、日本だけでなく大きな世界経済の失速をもたらした(Makridakis &

Hartley, 2020)。言うまでもなく、パンデミック下での事業者らの事業継続は、ハリケーンや地震・津波などの災害(Storr et al., 2015; 畠山ら, 2013)と同様に、地域社会の再建において、なくてはならないものである。

その一方で、次節でレビューするようにいくつか

\*1 京都大学防災研究所・日本学術振興会国際競争力強化研究員(CPD)・デラウェア大学災害研究センター客員研究員 Disaster Prevention Research Institute, Kyoto University; Cross-border Postdoctoral Research Fellow, Japanese Society for the Promotion of Sciences; Visiting Scholar, Disaster Research Center, University of Delaware

\*2 京都大学防災研究所 研究員・博士(情報学) Researcher, Disaster Prevention Research Institute, Kyoto University, Dr. Informatics.

調査はあるものの、小規模事業者らがどのようにして事業継続を図ったかについては十分明らかになっていない。災害時に小規模事業者は、目の前にある業務をこなさなければならないなどリソースの不足 (Flynn, 2007) によって、大規模事業者と比べるとパンデミックを含む災害対策に割ける経営資源の面で不利であり、十分な準備ができていなかった (Cox, 2022)。以前の感染症の流行時にも指摘されていた (中小企業庁, 2009) とはいえ、このパンデミックにおいて小規模事業者を対象とした調査では、感染症に関する事業継続計画を持っていることは極めて稀であること (Cox, 2022)、事前準備や対応に割ける人的・経済的なリソースが不足していること (今井ら, 2022) が指摘されている。もちろん、このパンデミック下において、小規模事業者は、事前の対策やリソースの不足に苦しんでいるだけではない。小規模事業者は、事業継続を図るために、積極的・前向きにパンデミックに対応しているとも指摘されている (大貝ら, 2020; 関ら, 2020)。そこで、本論文では、まず、先行研究と小規模事業者らを取り巻く状況についてレビューし、このパンデミックにおいて小規模事業者らがとりうることのできる戦略を整理しておく。

### 1.1 小規模事業者を取り巻く状況

パンデミック下の小規模事業者の事業継続を考える上で、考慮しておくべき観点について、小規模事業者への影響、新たな支援制度、政府・行政による制限、災害下での事業継続という4つのポイントから整理する。

第一に、小規模事業者への影響については、業種による経済的影響の違いと大企業と比較した際のリ

ソースの不足が挙げられる。まず、このパンデミックにおいては、人との接触機会の多い、宿泊業や飲食業といったサービス産業が大きな損失を被っているのに対して、製造業や小売業への影響は小さいか、場合によっては利益を生んでいるといった傾向 (Fairlie & Fossen, 2022; 中小企業庁, 2021) が見られた。そして、すでに述べたように、大規模事業者と比べると災害時の計画に対する優先順位の低さ (Flynn, 2007)、事前の準備不足 (Cox, 2022)、人的・経済的なリソースの不足 (今井ら, 2022) によって、小規模事業者らは十分な対策をパンデミックに対して行うことが困難である。だが、この点は、リソースの不足というよりも、迅速に事業方針を共有し、新たな事業を展開できる利点としても理解できる (Runyan, 2006)。小規模事業者らの影響は業種によってまちまちであり、対策に割けるリソースは少ないが、その分機動的な対応につながった可能性もある。

第二に、経済的打撃に対して、小規模事業者を支援するパンデミック下の新たな制度が導入されたことである。日本政府は、小規模事業者を支援するために、中小企業庁による「持続化給付金」(中小企業庁, n.d.) の制度を実施した。この制度は、2020年5月1日から2021年2月15日にかけて実施されたものであり、前年度比50%減の売上高を記録した団体を対象に、事業者には最大200万円、個人事業主には最大100万円の給付がなされた。また、政府系金融機関である日本政策金融公庫は、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」(日本政策金融公庫, n.d.) を実施し、過去4年間の収入に対して5%以上の売上減少があった事業者に対して、最初の3年間は利子補給によって実質無利子となる最大8,000万円の融資

表 1. 日本における事業者に影響を与える規制内容の推移

	緊急事態宣言 (1回目)	緊急事態宣言 (2回目)	緊急事態宣言 (3回目)	緊急事態宣言 (4回目)	まん延防止等 重点防止措置
期間	2020/4/7-5/25	2021/1/8-3/21	2021/4/25-6/20	2021/7/12-9/30	2022/1/9-3/21
対象都道府県数 (最大)	47	11	10	21	36
外出自粛要請	○	○	○	○	
休業要請 (飲食店)			○	○	
時短要請 (飲食店)	○	○	○	○	○
休業要請 (大型商業施設等)	○		○		
時短要請 (大型商業施設等)	○		○	○	
イベント開催制限	○	○	○	○	○

※内閣官房 (2022) をもとにインタビュー実施前後 (2022年4月頃) までの期間について作成。なお、都道府県によって解除の時期や規制の内容が異なる。例えば、緊急事態宣言の回数、法令上では3回目が沖縄県において継続していたが、インタビュー協力者の事業所在地を考慮し、便宜的に4回目として分けた。

を提供した。小規模事業者は、パンデミック下に特有のこうした制度を活用し、事業資金を得ることができた。

第三に、政府・行政からは、上述した支援政策だけでなく、小規模事業者らの事業を制限する政策も実施された。表1は、緊急事態宣言とまん延防止等重点措置の期間と事業者らへの影響が見込まれる項目についてまとめたものである（c.f., 内閣官房, 2022）。新型コロナウイルスの感染者の拡大に合わせて事業者らは、休業の要請に合わせた事業の停止や変更を余儀なくされた可能性がある。また、このような制限は、事業者への直接的な影響だけでなく、国民の外出自粛による需要の減少やコンプライアンスの遵守を徹底するような規範（e.g., 松原, 2021）によって、間接的な影響を与えたことも考えられる。

第四に、小規模事業者は、事業内容やサプライチェーンの見直しによって事業継続を図ることが、過去の災害時の研究で明らかになっていることである。まず、災害下の補助や支援によって生じる新たな資金的・時間的余剰は、事業のビジョンを見直し、どのようなリソースの使い道があるのかを探る内的な

ビジョニングのプロセスに目を向けるよう促すことがわかっている（Millett, 2006）。COVID-19のパンデミックは、サプライヤーと従業員の関係の変化による問題を生じさせたり（藤本, 2021）、パンデミックの長期化は、従業員の定着や資金調達の懸念、将来の不確実性を増大させた（e.g., 今井ら 2022; 大貝ら 2020）。これらのことから、小規模事業者らはビジョンの見直しとその実現に資金的・時間的余剰を用いることが考えられる。また、この資金的・時間的余剰は、組織を取り巻く取引先への対応としても用いられることがわかっている。ビジョニングの課題を実施する際、小規模組織は、従業員や取引先などの関係者を支援し、彼らに働きかけることができるような事業のアクションを取ることが望ましいからである（Sheth, 2020）。また、災害による直接的な損失だけでなく、サプライチェーンによる間接的な損失も減らすために、取引先との関係に目を向けることも有効な戦略である（Dietch & Corey, 2011）。このように、このパンデミック下においても、余剰資金や時間を、ビジョニング（事業の見直し）や弾力的なサプライチェーンの模索、サプライヤーや従業員と

表2. 調査協力者および事業者の情報

No	日付	名前	都府県	地域	業種	従業員数
1	7/20	小野さん	岩手	地方	建設業	3
2	7/25	吉岡さん	東京	都市	商店街事務局（一般社団法人）	2
3	7/26	長井さん	大阪	都市	都市計画コンサルタント	9
4	8/2	村山さん	京都	地方	漁業	2
5	8/3	谷川さん	京都	地方	飲食業	2
6	8/3	茂木さん	神奈川	都市	飲食業（ワインバー）	1
7	8/4	欠端さん	岩手	地方	観光協議会	4
8	8/4	関口さん	京都	地方	簡易宿泊業、飲食業・食品製造業	1
9	8/5	仲野さん	和歌山	地方	簡易宿泊業（ゲストハウス）	1
10	8/6	半田さん	京都	地方	設計事務所、移住・起業コンサルタント、飲食業	2
11		畠山さん				
12	8/8	東さん	京都	地方	食品製造業（調味料）	13
13	8/9	木下さん	岩手	地方	飲食業（ハイボールバー）	2
14	8/10	町田さん	熊本	地方	製造業	10
15	8/10	三野さん	高知	地方	NPO（就労支援）	3
			京都	地方	製造業（鹿革）、飲食業	2
16	8/12	藤井さん	大阪	都市	サービス業（ツアーガイド）	1
17	8/12	小舘さん	岩手	地方	広告業	1
18	8/16	秋田さん	神奈川	都市	飲食業	2
19	8/16	米山さん	岐阜	地方	小売業（移動販売）	1
20	8/21	宮城さん	大阪	都市	サービス業（デザイナー、写真家）	1
21	8/21	富川さん	東京	都市	飲食業	2
22	8/23	小林さん	東京	都市	飲食業（焼き鳥）	2
23	8/24	山岡さん	東京	都市	卸売業・小売業	1
24	8/28	伊藤さん	東京	都市	飲食業・食品製造加工業（食肉）	1
25	8/29	高橋さん	東京	都市	飲食業・魚貝類販売業	3
26	9/3	大沢さん	神奈川	都市	映像制作業	4
27	9/4	小田さん	東京	都市	小売業・貸し出し業（寝具）	1
28	9/11	梅原さん	東京	都市	飲食業（ロックバー）	1

の関係維持に注ぎ込んだ可能性が高い。

## 1.2 研究の目的

本稿では、以上の4つの観点を踏まえ、コロナウイルス感染症によるパンデミックに対応するために小規模事業者が行った事業内への変化や事業外への適応の戦術を明らかにすることを目的とする。その中でも、事業の維持、内なる変化（リフレクティブ・プロセス）、外への適応（アダプテーション・プロセス）という3つの観点に着目し、どのようにしてパンデミック下を乗り越えたのかを2つの仮説モデルを通して提示する。1つ目のモデルでは、小規模事業者の適応の戦術の平均像を描こうとするものであり、2つ目のモデルでは、小規模事業者による葛藤や適応の違いを事例を通して描こうとするものである。

## 2. 方法

### 2.1 データの収集

#### (1) 調査協力者

パンデミックにおける制度・規制の変更により事業者らへの影響が大きく変化することから、調査の迅速性を重視し、機縁法（スノーボール・サンプリング）によって、27事業者28名を研究協力者として抽出した（表2）。なお、感染リスクや緊急事態宣言などの規制の地域差を考慮し、都市部・地方（非都市部）、業種、従業員数を考慮し、サンプリングを行った。従業員の平均人数は2.9人（本人含む）、分散が8.7となった。表2に、調査協力者の情報（個人名は、仮名を使用）を記載した。

#### (2) 手続き

オンライン会議ツールであるZoomを用いて、オンラインで半構造化面接を実施した。インタビューは、2021年7月から9月にかけて、第一著者と第二著者で分担し、1事業所あたり、40分から90分で実施された。インタビューの実施にあたっては、インタビューの趣旨、録画の許可、データの取り扱い、研究の参加は任意であること説明し、承諾の取れた参加者のみ、動画による録画を行った。また、インタビュー実施後にも、改めてデータの取り扱いについて確認し、インタビューデータの利用の承諾を取った。インタビューシートは、小規模事業者らのCOVID-19パンデミック下での適応に関して、米国でも行った共同調査の調査票の項目（Cox, 2022）をもとに作成した。内容は、「コロナ禍以前の感染症対策」「コロナ禍が始まった頃の事業の様子、対応状況」「事業の停止や再開の有無、行政の方針による影響

やそれ以外の判断材料」「現在の懸念や課題」「新たなスキルを身につけるためのトレーニングの有無」

「取引先との関係の変化」「組織と地域の関係や交流の変化の有無」等の14項目である。インタビューデータは、インタビューを担当した著者が、全て文字データとして起こし、次に示す分析を行った。

### 2.2 データの分析

#### (1) 分析方法

インタビューの分析には、「パンデミック下でどのように適応を図ったのか」という小規模事業者らの実践のプロセスを明らかにすることを目的とし、KJ法AB型（川喜田, 1970, 2017）を採用した。プロセスや現場の実践に有効なアプローチであるM-GTA（e.g., 木下, 2007）での分析も試みたが、インタビューは第一著者と第二著者の2名によって短期間で行うことから、インタビューと並行して分析ワークシート等を用いた概念の生成に時間を取ることが困難であることが見込まれ、M-GTAは補助的な形で使用した。

データの分析については、すべての文字データについて、意味のまとまりがある一連の発話を一つの単位としてコーディングを行い、それらを統合していく形でデータを整理した。なお、3名および19名の時点でKJ法による分類を実施し、第一著者と第二著者で理論的飽和化を確認した。19名終了時点では、理論的飽和化は完全に達成されておらず、さらに追加で9名のインタビューを行った。また、理論的飽和化の判断においては、米国の小規模事業者らに対しても実施していたコーディングデータが利用できたため、その内容と照らし合わせ、コード内容やストーリーラインに大きな齟齬が無いか確認し、内容の妥当性を検討した。28名の時点で、得られたインタビューデータからは、38概念、9下位カテゴリーが生成された（表3）。新たなコードの出現は少なくなったが、緊急事態宣言の再発出等、社会情勢の変化によって小規模事業者らの返答が変化する可能性があることを踏まえ、一定の理論的飽和化が達成されたと第一著者が判断し、追加のインタビューを終了した。

#### (2) 結果の提示

次節から説明するように、日本の小規模事業者は、パンデミックが発生した2020年の初期（3～4月ごろ）の段階で、パンデミック下において事業を継続するための条件や継続の判断を行い、何らかの対応を行っている。さらに、そうした判断を踏まえ、事

業を見直したり、事業継続のための資金の確保やリモートワークの導入といった事業内部の変化と、事業が地域内で持つ事業価値を維持するために取られた事業の外への適応といった内と外の2つの戦術を用いてパンデミックに対応していた。以上を踏まえ、得られた9つの下位カテゴリーを、「事業の維持」カテゴリーと、「内」と「外」に焦点をあてた戦術レベルでの2つのプロセス（内なる変化、外への適応）の管理というカテゴリーとして整理した。以下では、それぞれのカテゴリーと概念を踏まえ、ストーリーラインを提示する。なお、カテゴリーは【】、下位カテゴリーは【】、概念は〈〉で示す。

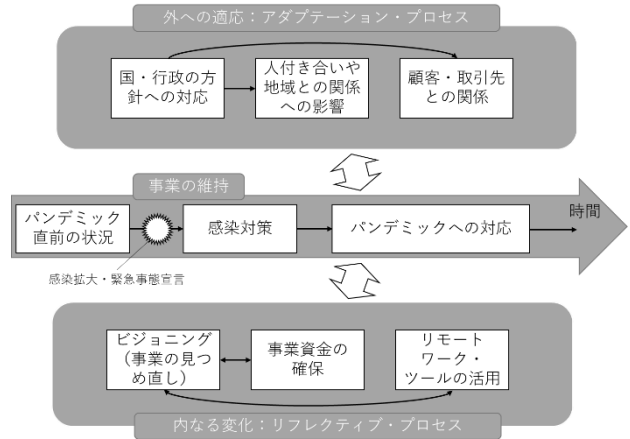


図1. リフレクティブ・アダプテーション・プロセス

表3. インタビューデータの分析結果

カテゴリー	下位カテゴリー	概念	概念の内容
事業の維持	パンデミック直前の状況	● 流行当初の認識の低さ	流行当初の影響はほとんどなく、実感は伴わない
		● 流行直後からの対応	感染症予防策の導入と危機を乗り切るための事業の対応
		● パンデミック前の環境	パンデミック前のルーティンや事業環境が影響すること
	感染対策	● 経験則・規則の欠落	計画が無い中で過去の災害経験と照らし合わせる
		● 感染による事業への不安	感染によって地域からの排除や事業が停止するリスク
	パンデミックへの対応	● 感染症予防策の取り入れ	予防策導入によって事業継続とリスク軽減を両立させる
		● コロナ禍でも堅調	コロナ禍特有の需要や消費によって業務や生産が増える
● 事業継続への影響		規制や制度はこれまで通りの事業を制限し悪影響を出す	
● 事業停止と再開への活動		事業を停止し、再開に向けた取組や必要な活動を行う	
リフレクティブ・プロセス（内なる変化）	ビジョニング（事業の見つめ直し）	● 事業価値の見直しと適応	他の事例を参考にしながら、事業を見つめ直し、事業形態を変化させていく
		● 前向きな気持ち	元通りになりつつあることに目を向けた前向きな気持ち
		● 今後の見通しのなさ	社会・経済の先行きが見えず見通しが持てないこと
		● 情報が判断できない	科学的な根拠や曖昧な基準は判断を困難にすること
		● どうしようもない	社会の対策や教訓を考へてもしかたないと割り切ること
	事業資金の確保	● 事業継続への葛藤	感染拡大との葛藤の中で新たな事業を模索していくこと
		● 資金繰り	人件費と従業員との関係に配慮し、運転資金として活用できる制度を利用する
		● 給付・補助金の利用	新たにできる給付、補助、助成金制度を活用する
		● 貸付金の活用	新たにできる貸付制度を活用する
		● 制度の問題	情報不足、要件・内容によって制度が使えないこと
リモートワーク・ツールの活用	● 影響や制度の格差	業種による影響の違いや事業規模による制度の格差	
	● 導入の必要性	リモートワーク・ツールの必要性に気づくこと	
	● リモートワークの困難	現場仕事の必要性や対面のやり取りからくる困難	
	● リモートツールの活用	オンラインと対面の使い分けによる業務の効率化	
	● リモートワークの導入	以前の経験をもとに段階的にリモートワークを導入する	
アダプテーション・プロセス（外への適応）	国・行政の方針への対応	● オンラインでの営業活動	オンラインでの発信、販売、営業を行う
		● 制度の影響とその対応	制度の発出による事業の制限と制限への対応
		● 国・行政への態度	国・行政の制限と支援の両面に対する態度
	人付き合いや地域との関係への影響	● 緊急事態宣言への慣れ	繰り返し出される緊急事態宣言へ慣れること
		● 会うべき人しか会わない	人との接触を控える中で直接会うべき人を選別する
		● 自粛警察への配慮	地域からの苦情や嫌がらせに対して配慮すること
		● 何もしないほうが安全	感染状況や周囲の目を考慮し集まりや新たなことを控える
	顧客・取引先との関係	● 事業の継続が地域貢献	事業を続けていくことが地域経済への貢献になる
		● 流通が不安定	原料・在庫不足や値上がり、納期の遅れがあること
		● 地域の中で経済を回す	地域内で循環できる経済体制を意識する
● 取引先の経営が大変		取引の減少、取引先の廃業や休業	
● 取引先との助け合い		仕入れを続けたり、サービスを利用して助け合う	
● 新たな取引先		経営状況から新たな取引先を見つけなければならない	
● 顧客の心理変化の実感		つながりが減少する中で顧客の変化を理解しようとする	

### 3. 結果と考察

#### 3.1 適応のモデル1：リフレクティブ・アダプテーション・プロセス

パンデミックからの時間経過という観点から、小規模事業者らの適応のあり方を考察すると、[事業の維持]を一つの軸として、[内なる変化（リフレクティブ・プロセス）]、[外への適応（アダプテーション・プロセス）]の2つのプロセス管理によって、適応が図られているモデルとして整理できる（図1）。日本の小規模事業者らは、時間の経過に応じて【パンデミック直前の状況】、【感染対策】、【パンデミックへの対応】という流れで[事業の維持]を図った。そして、その【パンデミックへの対応】を下支えする形で、[内なる変化]と外的要因である[外への適応]を取り入れるプロセスを、小規模事業者らは採用していたと考えられる。具体的に、[内なる変化（リフレクティブ・プロセス）]に関しては、【ビジョニング（事業の見つめ直し）】、【事業資金の確保】、【リモートツール・ワークの活用】の3つが、[外への適応（アダプテーション・プロセス）]に関しては、【国・行政の方針への対応】、【人付き合いや地域との関係への影響】、【顧客・取引先との関係】の3つがマネジメントのプロセスとして挙げられる。このリフレクティブ・プロセスと、アダプテーション・プロセスを軸とした戦略が、パンデミック下における小規模事業者らの一つの事業継続モデルである。以下、その内容について詳述する。

##### (1) [事業の維持] カテゴリー

まず、小規模事業者らは、感染が確認されてからパンデミックに入る前の【パンデミック直前の状況】を意識した。海外からの仕入れや訪日外国人向けの事業、税制改正に伴う事業内容の変化といった〈パンデミック前の環境〉は、その後の対応に影響を与えた。パンデミック直前は、〈流行当初の認識の低さ〉もあり、テレビで放映されるだけの他人事のようなものであり、具体的な手洗い、うがい、マスクの着用、消毒といった基本的な感染症予防の導入や、現金確保のため取り組み、感染症対策で必要とされるものの生産といった〈流行直後からの対応〉は、実際に事業に影響が出始めたころから始まった。小規模事業者のほぼすべてにパンデミックの〈経験則・規則の欠落〉があり、何が起こっているのか解釈することから事業の適応が始まった。

市中感染に移り、パンデミックに突入すると【感染対策】が積極的に実施された。それは、感染による事業停止や地域経済・社会からの排除への不安、

病気よりも仕事を優先しなければならないといった〈感染による事業への不安〉に後押しされた。事業者らは、行政の指示よりも徹底した感染症予防策の拡充を行い、営業活動を自主的に縮小させ、従業員や顧客への感染を配慮し、検査やワクチン接種の環境を整えるなど〈感染症予防策の取り入れ〉を行った。

その後、小規模事業者らは、【パンデミックへの対応】を模索するようになった。パンデミック下では、新たな需要や消費、ライフスタイルの変化によって〈コロナ禍でも堅調〉な部分と、規制や制限、住民の行動の変化によって〈事業継続への影響〉が出る部分が存在した。〈事業停止と再開への活動〉は、国内での感染の拡大よりも、行政の大規模な制限が発表されたことがきっかけであった。事業の全体的・部分的な停止によって生まれる時間は、〈事業価値の見直しと適応〉を行うための機会を創出した。そして、これを支える2つのプロセス—[内なる変化]と[外への適応]—によって、適応は後押しされた。

##### (2) [内なる変化：リフレクティブ・プロセス] カテゴリー

小規模事業者らが、事業全体のパンデミックへの対応を模索できたのは、休業による時間的余剰を活用し、自身の事業のビジョンや事業形態をパンデミック下にあわせて変化させる【ビジョニング（事業の見つめ直し）】を行ったからであった。小規模事業者らは、〈前向きな気持ち〉を常に持っていたが、〈今後の見通しのなさ〉と、ウイルスに関する〈情報が判断できない〉ことは、事業のビジョンを描くことを困難にした。このことは、事業者らの判断を超えたもので、国の方針に従って、パンデミック後の事業に備えるべきだという〈どうしようもない〉心境と、世間からの非難にさらされる可能性がある中で、自分の判断を信じ、新たな仕事のやり方、サービスや製品を提案する〈事業継続への葛藤〉を生んだ。

また、小規模事業者は、新たな制度を活用し【事業資金の確保】に結びつけた。事業者らは、固定費の削減と従業員の雇用の問題に直面しながらも、可能な限り当てはまる制度に応募して〈資金繰り〉を行い、それをもとにビジョンや計画を同時進行で作り上げた。小規模事業者らは、〈給付・補助金の利用〉、〈貸付金の活用〉によって事業継続につながったが、情報の不足、要件や内容の不一致といった〈制度の問題〉や業種や事業規模による〈影響や制度の格差〉によって利用できないことを考慮する必要もあった。

加えて【リモートツール・ワークの活用】もなさ

れた。リモートワークの過去の経験、リモートワークがしやすい業態、感染リスクの優先順位の高さ、段階的な導入が可能である場合に〈リモートワークの導入〉がなされたが、現場仕事や対面でのやり取りの必要性から生じる〈リモートワークの困難〉によって実際に家から働くという意味でのリモートワークは十分に導入できなかった。だが、事業者のほとんどは、リモートワークの〈導入の必要性〉を理解しており、対面での打ち合わせを代替する目的で〈リモートツールの活用〉を行い、それによって業務を部分的に合理化した。さらに、オンライン会議以外にも、インターネットを用いた発信、オンライン販売の導入、オンライン会議・マッチングサイトによる営業活動といった〈オンラインでの営業活動〉もなされ、リモートと対面の新たな組み合わせが試行された。

(3) [外への適応：アダプテーション・プロセス] カテゴリー

【国・行政の方針への対応】は、事業継続にとって大きな懸念材料となった。国や行政が繰り返し出す要請や宣言のメッセージは、〈緊急事態宣言への慣れ〉を生み出し、そのことは、感染対策のさらなる拡充やそのための協力よりも、とにかく制度の範囲を守れば良いという〈国・行政への態度〉を小規模事業者らに生み出した。小規模事業者らは、事業の制限や需要の減少によって、事業形態を変えたり、要請に従ったりしながら、〈制度の影響とその対応〉を行った。

国や行政のメッセージは一般の住民にも影響をあたえ、そのことで、小規模事業者らを取り巻く【人付き合いや地域との関係への影響】をも生みだした。行動制限は、事業者にも当てはまり、小規模事業者

と顧客・地域との接触機会を激減させた一方で、目的のない集まりを減らし、小規模事業者らの人付き合いの形式を〈会うべき人しか会わない〉という形で合目的化した。また、苦情や過度な要求、嫌がらせといった〈自粛警察への配慮〉も求められた。それらは、〈何もしないほうが安全だ〉という判断をもたらし、イベントや新たな取組みを制限させることにつながり、結果的に、現状を維持する〈事業の継続が地域貢献〉だという認識につながっていった。

【顧客や取引先との関係】を考慮することも[外への適応]に重要な観点であった。サプライチェーンの問題に端を発する、原料の高騰や在庫不足、納期の遅れといった〈流通が不安定〉な状況、遠方での仕事の制限や観光客の減少は〈地域の中で経済を回す〉意識を高めた。さらに、〈取引先の経営が大変〉なことは、取引先の破綻によって〈新たな取引先〉を見つけなければならないことにもつながった。だが、多くの場合、小規模事業者らは、取引先との関係を維持するために仕入れを続けたり、サービスを意識的に利用したりする〈取引先との助け合い〉によって、事業者同士で危機を乗り越えようとしていた。また、行動の自粛やそれに伴う顧客の変化は、〈顧客の心理変化の実感〉につながる一方で、対面での繋がりへの減少は、具体的な変化を把握することを困難にした。

3.2 適応のモデル2：ビジョニングの葛藤シーソー

次に、【ビジョニング（事業の見直し）】の葛藤という観点から整理した、もう一つのモデルを表3の下位カテゴリーを用いて図2に示した。前述のモデルは、たしかに小規模事業者のパンデミック下の適応の平均像を抽出した有力なモデルである一方で、

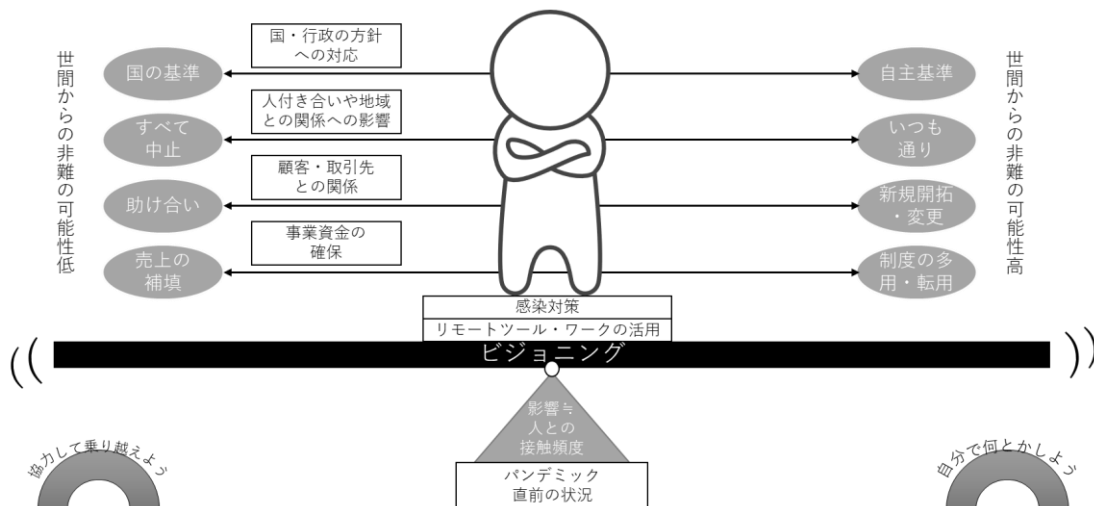


図2. 小規模事業者のビジョニングの葛藤シーソー

感染拡大防止のためにビジネスとして成り立たない中で事業を展開する葛藤や諦め、それによる事業者らの対応の違いを十分に反映したものではない。そこで、本節では、この葛藤や対応の違いを説明するために、4つの観点から小規模事業者の具体的な事例に沿って説明する。

なお、図2に示したシーソーは、世間からの非難の可能性の高低に応じた4つのバランス（表3の下位カテゴリー）がついている。そして、事業の方針によって、これらを右や左に調整することでバランスが取れるようになっている。このバランスは多面的でグラデーションを伴うものであるが、便宜的に国の基準対自主基準という【国・行政の方針への対応】、（イベントや集まりなどの）すべて中止対いつも通りという【人付き合いや地域との関係への影響】、助け合い対新規開拓・変更という【顧客・取引先との関係】、売上の補填対制度の多用・転用という【事業資金の確保】というX対Yの均衡という形で解釈することができる。この葛藤を示すために、次項から4つのバランスに対応する具体例を提示する。

#### (1) 国の基準対自主基準（【国・行政の方針への対応】）

日本の小規模事業者が、事業への影響として挙げるのは、政府や行政による要請である。実際に、パンデミックの影響が出始めたきっかけは、感染者の増加というよりも、2020年の4月に発出された緊急事態宣言によるものが大きかった。小規模事業者らは、原則として法的な拘束力を持たない、国や行政の「要請」に複雑な心境の中で従った。

ここで複雑な心境だと述べたのは、繰り返し出される要請の中で、事業者らが徐々に政府や行政への不信を高めていったからである。焼き鳥屋の小林さんは、仕入れの調整がある中で、急遽出される要請にこう不満を述べている。

「こういう事態ですからね。ま、国も右往左往してるんだろうとは思いますが。もうちょっとこう『民間企業とは』ということを考えてもらいたいですね。今、言った状況とかですね。突然明日から【緊急事態宣言】って言われても、どうにもならないですし。」（小林さん。[]は著者の補足。以下同様）

そして、こうした宣言が繰り返されることを踏まえて、焼き鳥屋を営む小林さんは、多めに仕入れた商品を冷凍できるように新たな冷凍庫を購入したという。

要請に従う理由は、確かに当初は感染防止の意味

合いが強かった。だが、突然出される行政の要請が繰り返される中で、要請へ従うことの意味は、感染防止という問題から、世間に自身の事業がどう映っているかという問題に移り変わっていった。小林さんは、国の基準に従う理由は、ごまかしたくないという思いに集約されると述べている。

「[従うかどうかの]判断材料は、まあ、従うのはもちろんなんですけども、お店のスタイルですよ。で、やっぱり一番は[それが理由で]踏み切ってますね。その、一応、任意ですけど、守れないお店は、仕事も守れてないんじゃないかなって思われるのが嫌だった訳ですよ。内容をごまかしてやってるわけじゃないですか。いや、いや。まあ背に腹は代えられないって言われたらそれまでなんですけど、ちょっと自分の仕事のプライドが許さないってところですかね。」（小林さん）

小規模事業者らは、積極的な工夫によって感染対策を導入した一方で、国の対応の遅さや制度の不合理性など、行政の判断と現場の実情が乖離するにつれて、営業の自粛のお願いや時間短縮の要請を徐々に行政による押さえつけと感じ始めるようになっていた。イタリアンレストランを経営する秋田さんも、自己判断で空気清浄機を導入したが、その半年後に行政から空気清浄機の助成があるという案内が来たことに制度の対応の遅さを感じていた。こうした中で、行政の基準ではなく、自らの基準によって事業再開を決断した高橋さんのような事業者もいる。

「市中感染が広がっている状況でもこの[営業の]形であれば、社会の中で認めてもらえるんじゃないかっていう営業スタイルを、[2021年の]年明けの時点で作っていたつもりだったので[…中略…]。そこからは、本当に自分たちの基準で、自分たちがどうなっても、どうなってもっていうのは、変ですけど、お店を守ること。あとはお店を支えている人たちの生活を守ること、ですね。それは従業員の生活であり、私自身の生活であり、あとは一番多く、常に自分の頭の中で大きいのは、仕入れ先っていうことですね。仕入れ先の生活を守ると。っていうことを基準にしようというふうにいよいよ、自分の気持ちが固まってきたっていうのは、いよいよ要請を破るっていう時にですね。その決断、決断を支えていたのは、そういう基準というか。」（高橋さん）

高橋さんは、パーティションの設置や来客グループの人数を制限するなどの感染対策を行いながら、3回目までは緊急事態宣言に従ってきていた。しかし、



3 回目の緊急事態宣言が延長され、酒類の提供をする店の休業要請の継続が決定された 2021 年の 5 月 13 日に要請を初めて破ることを決意したという。現場で行われている営業時間の短縮が人の集中を招き感染防止につながっていないことを現場で見ながら感染対策という名目で短縮営業を行い、協力金をもらい続けることは本当に意味があることなのかと高橋さんは問う。

感染対策ではなく事業のスタンスとして国の基準を守るのか、感染対策との整合性を図るために自主基準を設ける(国の基準を破る)あり方を選ぶのか。国の基準に従うべきか、自主基準を設けて事業を実施するかという葛藤とはこうした判断を伴うものであった。

## (2) すべて中止対いつも通り(【人付き合いや地域との関係への影響】)

国や行政による緊急事態宣言のメッセージは、行動の「自粛」という形で事業者らの人付き合いや地域との関係を変化させた。高知県で移住支援も行う NPO 法人を運営する三野さんは、2020 年の最初の緊急事態宣言以降の雰囲気をご述べている。

「その、なんていうか県外から人が来てるということを見ると、どなり散らすおっさんが周りにいるとか。うん。結構、村八分にされるみたいなことも実は起こっていて。実際に当初、移住してきてまだ短い人とかに関しては、コロナ [ウイルスに] 感染はしてないけど、知り合いが関東から来てみたいなのが発覚して当時、当初、村八分みたいにされて [地域から] 出ていきましたね。」  
(三野さん)

そこには、地域外のナンバープレートをつけた車が止まっているといった具体的なもの、目に見えないうわさに似たものまで様々であった。そして、これに重なるように起こったのが、飲食業に顕著に見られた、感染症予防の過度な要求、警察や保健所への通報、長時間に渡る苦情の電話といった理不尽な営業への嫌がらせである。その意味で、事業者らを取り巻く地域コミュニティは、互いに助け合う対象や貢献すべき対象というよりも、苦情を配慮すべき対象として現れていた。

そして、このことは、最初の緊急事態宣言以降、「何もしないほうが安全だ」という規範を醸成することになった。東京都内の商店街事務局に務める吉岡さんも、岩手県の観光協議会で務める欠端さんも、周囲の感染状況やイベントの開催状況を考慮しながらも 2020 年は行事やイベントは全て中止にしたと

述べている。何もやらないほうが、地域や周囲の人からの批判というリスクを避ける意味でも安全だという判断であった。

だが、人との関わりの減少を理解する上でのもう一つのポイントは、良い面ももたらしたことである。人付き合いの減少は、むしろ人間関係を取捨選択するという意味で合理化をもたらしたからである。京都府内で新たに飲食業と簡易宿泊業を始めた関口さんは、最初の緊急事態宣言以後もいつも通り付き合い人もいたと述べている。

「やっぱりそれは結構、自分にとっては大きかったのかなと思いますね。何かこう、やっば会うべき人しか会えないって、やっば、こういうね、対面 [で会うの] が難しいので、何か会うべき関係を続けるべき人と、何かより良い関係を何か作れるようになったかなという感覚はあるので、これはもうコロナ禍で良かったかなという。思ってる場所ですかね。」(関口さん)

人との付き合いの制限は、小規模事業者と顧客、地域との接触の機会を減少させた一方で、目的のない集まりを減らす口実でもあった。事業者らは対面での面会を減らし、イベントを中止していたが、必要のある人とは対面でも会っていた。そして、それは少なくなった対面の機会において誰と会うべきかを決断するという意味で小規模事業者らの人付き合いの形式に変化をもたらしたのであった。

## (3) 助け合い対新規開拓・変更(【顧客・取引先との関係】)

顧客や取引先との関係の調整も重要な問題であった。加工業、製造業、建築業で顕著に見られたように、2020 年の 2 月ごろから、原材料調達や在庫調整の難しさというサプライチェーンの問題として影響が現れた。そして、3 月から 4 月にかけては、輸入品を用いる製造業だけでなく、人の往来の減少によって影響を受ける旅行業や飲食業などにも影響が出始めた。

だが、小規模事業者は、目に見える形ですぐに取引先を変えたり、サプライチェーンの構造を変えようとしたわけではない。それは、国内に限って言えば、問題は、流通の脆弱性や変化の側面よりも、取引先との関係の維持の側面に現れたからである。イタリアンレストランを経営する秋田さんは、営業時間の短縮要請に従いながらも、廃棄率が 50% を超える過剰な仕入れを卸業者から行っているという。

「給付金も [卸] 業者さんたちってのは、本当にごく微々たるものしか入ってなかったんで、営業

してる人間が少しでも取らなきゃっていうのと、僕も 20 年以上修行時代から付き合ってる業者さんのところもいたのだから僕も生き残るし、業者さんにも生き残ってほしいっていうのがあって。だったら営業してるお店は少しでも取るという意味で僕もお願いされるし、僕もお願いしたい時はお願いを聞いてくれる関係だったので、ここは僕のできる範囲で取り続けようと思ってやった結果が廃棄率 50 パーセントなんですけど。」(秋田さん)

ワインバーを営む茂木さんも、多少在庫が過剰となってワインを仕入れたり、多少間が空いたとしても友達夫婦が焼いたパンを仕入れるよう心がけているという。そして、事業者どうしの関係は、一方向の関係ではなく、双方向の支え合いとして見ることができる。経営に大きな落ち込みはなく、2021 年に徐々に設備投資が増えたことで経営が回復してきたと述べる製造業の町田さんは、営業活動や出張の減少で浮いた経費を活用し、これまで「お世話になってきた」近場の飲食店やホテルなどの取引先を社員とともに意識的に利用したという。実際に、ほぼ全ての事業者が取引先を変更していないと答えており、少なくない事業者が、パンデミックであるからこそ、取引先との関係を維持すべきだという思いを持っていた。

しかしながら、パンデミックの長期化は、小規模事業者と取引先との関係を見直す機会も生み出した。漁師の村山さんは、漁協に魚を卸すのではなく、単価を高くできる飲食店への直接販売（直販）に大きくシフトした理由を次のように述べている。

「僕自体、コロナ関係なく、直接飲食 [店] で取引を増やしていきたいと思っていたので、遅かれ早かれ広がって行くような状態ではあったんですが、コロナのせいで早まったとは、思わぬところで広がっているところはありますね。[…中略…] 市場 [漁協] が基本的にこう、ある程度全部捕ったものを持ってきてくださいねっていう雰囲気だったんですけど、それがもうあまりにも魚価が低かったの。直接 [飲食店に] 売っても、『あーだこーだ』言われるような雰囲気じゃなくなったんですよ。もう市場がもう安いっていうのも何か認めざるを得ないような値段だったの。だからなおさら販路が増やしやすかったっていうのはありますね。」(村山さん)

村山さんは、飲食店に直接販売することで自らの魚の価値を知ってもらいたいというビジョンをパンデ

ミック前から持っていたが、漁協を介さない直販は現実には実現することが難しかったという。パンデミックは魚価の急落をもたらしたが、それはネガティブな影響だけでなく、漁協や周囲から直販に対する理解を得られる機会でもあった。

小規模事業者らは、取引先の変更を控えるべきであり、助け合うべきだという思いをもっていた。しかしながら、事業者らは、ビジネスとしての事業継続と自らの事業のビジョンとのすり合わせの中で、取引先との関係の調整を図っていた。

#### (4) 売上の補填対制度の多用・転用 (【事業資金の確保】)

小規模事業者は、パンデミックの中で、事業維持のための資金繰りを迫られた。赤字のまま従業員の雇用を継続する方針を決めたイタリアンレストランの秋田さんは、持続化給付金で間一髪危機を乗り越えたことを報告している。

「既にもうほぼ売り上げはない赤字の状態です。3 か月間で 100 万 [円] 以上が流れてる。まあ、僕ぐらの世代だとやっぱり住宅ローンもあって、子供もいて、家族もいて、従業員の給料払ってっていうと、物凄い勢いでお金が流れていくんですね。やっぱりあれ [持続化給付金] が入ってくれないと。で、あれが申請して入ったのは [2020 年] 7 月の終わりか、8 月、夏にもなっていたんですけど。あの時が一番ギリギリでした。ゼロに。お店は、運転資金ゼロになった段階で仕入れができなくなるので、その時点で、もう従業員、本当に遅いんですけど、その時点までは何とか [首を] 切らないで行こうと決めてたので、間一髪ゼロになる前に入ってきたんで。繋いだっていうのは去年の 8 月だったと思うんですけど。」(秋田さん)

もちろん、このパンデミックにおいて、全ての事業者らが事業継続における資金不足に直面していたわけではない。新たにできた制度は、目下の危機だけではなく、これからの事業にとってもプラスになる要素を含んでいたからである。京都府で設計事務所を営む畠山さんは、日本政策金融公庫による貸付を利用した理由を次のように述べている。

「仕事の案件で扱う規模というか、額も、その前の年が大きくなった部分もあって、で、今後の事業をどうしようというのもあって。元々、融資的なものを受ける必要はあるのではないかという話があったんです。ただそれが、その流れがちよっと変わるかもしれないというのもあって。で、ちょうどタイミングが、うん。重なったというのも

ありますね。」(畠山さん)

同様に建設業の小野さんも「うちがヤバイとかそういうのじゃなくて… [中略] …条件としては良い」からだと貸付を利用した理由を述べている。

事業者は持続化給付金を始めとして、助成・補助金、飲食店向けの協力金など様々な制度を活用した。持続化給付金や協力金は、事業者らが休業を決断するきっかけに、様々な補助金や助成金は、消毒液や飛沫防止のためのアクリル板といった感染防止対策から、家賃補助や従業員の雇用維持まで多様に用いられた。そして、少なくない事業者らは、このパンデミックも数ある事業の危機の一つであると認識しており、政府の制度は、それが今後の事業にとって有利に働くかどうかという基準によって合理的に判断されるものであった。

だが、もちろん、給付や補助、貸付金を当てにしていた事業者ばかりではない。なぜなら、行政は、注意深く付き合わなければならないアクターとして事業者らは認識してもいたからである。2020年の感染第一波で新型コロナウイルスに感染し、そのことを隠しながら入院先で業務を続けた写真家・デザイナーの宮城さんは、一切の給付・補助金をもらっていないと述べている。

「[支援対象に] 当てはまるけど、自分やっば入院して治療代がな、70万 [円] ぐらいしてん。保険きいて。だけど、それ全部国が負担してくれたやんか。だから、それもあったから、とりあえず私頑張って納税しようと思って仕事頑張ろうと思って。[…中略…] あと、何か周りとかでも、やっば自営業多いけど、何かわかる？ やっば不正受給とかしてる人とかもおるし、中には捕まってる人もおるから。[…中略…] 私、ちょっとそういう人にはなりたくないから、全然調べてもないし。うん、もらってない。あと、もらうつもりもない。」

(宮城さん)

行政に頼ることは、自らが事業主だという感覚を蝕みかねない。そして、この事業主としての感覚は、国や行政による事業の制限や、それにとまなう給付・補助の繰り返しの途中で崩れていきつつもあった。休業要請に対する飲食店向けの協力金をもらおう秋田さんは、それをもらい続けることの苦悩を次のように吐露している。

「これは、言うのは嫌ですけど、『もう給付をいらないから自由にさせてくれ』って始めてるお店も少なからずいるんですね。そっち派に流れるのか、[要請を] 守るのか。でも、守るっていうのは正

しいのかどうかも分からないですけど、お店を守るためにはそっちを選ぶ人たちもいるんで、従業員もそうだし。何が正しいのかっていうのは多分、各事業経営者の判断かな、と。」(秋田さん)

制度の利用を控え事業主としての感覚やビジネスとしての自立を維持するのか、それとも活用の機会を逃さず最大限に利用し事業の安定を図るのか。それらは、いずれも合理的な判断である一方で、自分自身の手で事業を営んでいるという事業主としての感覚に影響を与えるものでもあった。

## 4. 総合考察

### 4.1 小規模事業者らの事業継続の2つのモデル

本研究では、小規模事業者らがパンデミック下において、どのようにして事業を適応させたのかについて、事業の維持、内なる変化(リフレクティブ・プロセス)、外への適応(アダプテーション・プロセス)という3つの観点から整理を図った。さらに、これらのダイナミックスを、パンデミック下の経過時間と事業における葛藤の2つの観点から整理した仮説モデルを提示した。

第一のパンデミックにおける経過時間に着目した「リフレクティブ・アダプテーション・プロセス」モデルにおいては、ビジョニング、資金確保、リモートツールの活用という内なる変化の要素と、国・行政への対応、人付き合いや地域との関係、顧客・取引先との関係という外への適応の要素を取り入れながら、小規模事業者らがパンデミックに適応していたことが示された。そして、ビジョニングと取引先への働きかけを用いた戦術は、自然災害とも共通するものであった。小規模事業者は、パンデミックに対して、準備不足であり、一見すると人的・資金的リソースはなかったが、2つの内的・外的プロセスを取り入れることで、迅速な意思決定を行い事業の維持につなげていた。このことは、行政の支援制度や制限に留意しながら、リフレクティブ・プロセスとアダプテーション・プロセスを活用することが、今後のパンデミックにおいても小規模事業者らにとって有効な戦術となることを示唆するものである。

第二のビジョニング(事業の見つめ直し)における葛藤に着目した「ビジョニングの葛藤シーソー」モデルは、小規模事業者らの対応の違いを説明するものであった。小規模事業者らのビジネスとしての自立は、通常の災害であれば奨励されるものである。だが、このパンデミックにおいては、それは、感染拡大に加担するという意味で世間から非難されるこ

とに繋がりにかぬないものであった。この矛盾に対して、小規模事業者らは、国の基準対自主基準、(イベントや集まりなどの)すべて中止対いつも通り、助け合い対新規開拓・変更、売上の補填対制度の多用・転用という4つのバランスを考慮しながら事業継続を図っていた。そして、単にビジネスとしての利益だけでなく、感染拡大を防ぐ社会的な利益とのバランスも考慮し判断されていた。

#### 4.2 シーソーが倒れる

一方で、図2のモデルがシーソーとして図示されるのは、左右のバランスが崩れ、予期せずして適応のあり方が二分されているように事業者らが解釈しているからである。秋田さんが「そっち派に流れるのか、守るのか」と述べていたように、特にそれらは、時短(時間短縮)営業の要請と休業による保証がセットになった飲食業の間で顕著に見られている。もちろん、この二分が見せかけのものであるのか、それとも現実の状況を表しているのかについては議論すべきポイントである。しかし、均衡が崩れていると事業者自身が感じ始めていることは、事業者どうしの不信や対立を陰に陽に生み出しているように思われてならない。シーソーの左側の方針は、従業員や地域住民の感染リスクの低下や地域の安全につながる一方で、事業の変化には消極的であり結果的に国の補助金や給付金から脱却できず、ビジネスとして自立できなくなる危険性を孕んでいる。そして、右側の立場から見れば、行政からの指示が感染拡大の防止につながっていない状況を知りながら、国から給付金や協力金を受け取り続ける欺瞞として映るだろうし、何も考えずにすべて中止したり、ビジネスと言う意味では不健全な事業者同士の助け合いとして批判の対象になるかもしれない。一方で、右側の方針は、積極的な事業の変化やパンデミック下の新たなサービスや商品を模索する一方で、地域や住民にとっては感染リスクを拡大し、利益追求に走っている事業者として映る危険性を孕んでいる。このことは、左側の立場から見れば、マスクの着用や消毒といった最低限の感染対策以外に、事前に準備し、抗うことは困難なのだから、国や行政の指針に対して反発し、無理な営業や事業継続を行って感染者を拡大させることは慎むべきだという形で批判に結びつくものである。

だが、すでに見てきたように様々な葛藤の中で決断した事業者は、それ相応の理由をもっており、感染対策に反する対応を行った事業者は極めて稀であ

るということはここで強調しておきたい。それでもなお、均衡が崩壊しはじめているという感覚が生じるのは、地域や他の事業者の状況以上に、小規模事業者自身の内面の葛藤を映し出しているからではないだろうか。言い換えれば、それは、極めて困難な状況の中で、「こうはなりたくない」という思いが産み落とした事業者自らの決断と表裏一体のものである。そして、それが生み出す仮想の分断は、適切な支援や制度を国や行政に求める連帯の運動よりも、地域社会における小規模事業者間の対立や不和を生み出しているとも考えられる。このことは、小規模事業者において、新たな取組みを阻害している一つの要因となっている可能性があるかもしれない。

#### 4.3 モデルの特徴と計画

また、2つのモデルから示唆されることは、小規模事業者らが、パンデミックに適応する戦略を計画なしに実現できたことである。確かに、事業者らは、パンデミックへの認識は低く、事業継続計画(BCP)といった計画を持たなかった。小規模事業者において事前の計画は望ましいとはいえ、少ない経営資源をそうした事前の計画に割くことは必ずしも合理的ではなく、現実の災害で計画が活用されない場合も多い(e.g., Botha & Von Solms, 2004; Flynn, 2007; Graham, 2007; 阪本ら, 2015)。その意味で、このパンデミック下で小規模事業者らが行ったことは、以前の事業を元通りにするというにとどまっていなかったことが特徴的である。小規模事業者らは、外部の変化に応じて新たなサービスや製品を生み出し、場合によっては業態や事業そのものを変化させるという形で危機を乗り越えていた。

本研究で示されたことの一つは、事前計画の拡充よりも、小規模事業者らのその場その場の試行錯誤の体験をもとにした事業継続のプロセスを考察する有効性が示されたことである。それは、シーソーモデルのように、どちらの立場を選んでも合理的であるような状況の中で、刻一刻と変化する事業環境の中にある機会をどのように捉えるかに着目することでもある。

#### 4.4 研究の限界

最後に本研究の限界を示す。第一に、本研究では、KJ法によるアブダクションに基づいた仮説モデルを提示することにとどまっている点である。そのため、複数年をまたいだ縦断的な調査や、大規模な量的調査によって、本モデルの確からしさについては

今後十分に検討される必要がある。その一方で、本研究では、できる限り多様な地域・業種のサンプルを考慮し、他国（米国）の小規模事業者とのコーディング内容の比較を行い、理論的飽和化を目指した。このことは、本研究で提示したモデルが、単なる事例研究にとどまらない、ある程度一般的な説明力を持つことも意味している。

二点目は、調査時期がデータの偏りに影響した可能性である。本研究の調査時期は、2021年の7～9月という日本において感染拡大が進み、その後の国や行政の方針、経済の先行きが小規模事業者にとって見えにくかった時期と重なる。そのため、この時期特有の傾向が見られる可能性がある。例えば、【ビジョニング】においては、〈今後の見通しのなさ〉、〈情報が判断できない〉、〈どうしようもない〉といったネガティブな概念が多く登場している（協同で調査を行ったCox（2022）でも社会情勢の先行きが見えない時点での調査では、ネガティブな発言が多く抽出されている）。日本で調査を行った2ヶ月間には、新たに宣言が発出されたりすることはなく、データとしての頑健性は一定程度確保されている。ただし、データには、事業内の葛藤やネガティブな心境が過度に反映されている可能性を考慮すべきである。

第三に、本研究では、世間から非難される基準、つまり、社会規範の変容や逸脱の条件について十分考察できていない。今回のパンデミックでは、行動制限や事業者への規制・罰則などのように明文化されたものと「自粛」のようにこれまでも日本社会にあった明文化されていない実践を含むものであった。そのため、シーソーモデルにおいて、企業倫理・コンプライアンスの違反との類似・相違点や、世間からの非難に値する具体的な内容は本研究で同定されていない。この点は、別途稿を分けて論じる予定にしているが、小規模事業者らは不安定な社会規範を最大限考慮しなければならなかったことは重要なポイントであったことを指摘しておく。

## 5. 結論

本研究では、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックに対応するために小規模事業者が行った事業継続の戦術を明らかにすることを目的として、小規模事業者らを対象に半構造化面接を実施した。得られた分析データからは、パンデミック発生前後の時間軸から整理した「リフレクティブ・アダプテーション・プロセス」モデル（図1）と、感染対策とビジネスの葛藤という観点から整理した「ビジョニ

ングの葛藤シーソー」モデル（図2）の2つの仮説モデルが提示された。本研究の一つの貢献は、パンデミックの中で試行錯誤した極めて示唆に富む小規模事業者らの経験を整理し、2つのモデルとして提示したことにある。本研究は、小規模事業者らの適応について、事前の計画だけでない、小規模事業者らの経験を生かす事業継続のあり方を提示した点に大きな意義があると思われる。

## 謝辞

本研究の実施にあたり、事業のお忙しい合間を縫ってインタビューに協力いただいた小規模事業者の皆様にご心より感謝申し上げます。その中でも、大橋磨州様、羽田野まどか様、藤本賢司様には、第53回総合防災セミナーにおいて、小規模事業者としてパネルディスカッションに登壇いただき、事業継続に関する多大な示唆をいただきました。また、日米での共同研究を行ったDr. Cox Zachary氏からは、研究の設計から内容に関するコメントまで様々なアドバイスを頂きました。ここに記してお礼申し上げます。本研究は科研費（19J00055）の助成を受けたものです。

## 参考文献

- Botha, J. & Vol Solms, R. (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management and Computer Security*, 12 (4), 238-337.
- 中小企業庁 (n.d.). 持続化給付金 Retrieved November 30, 2021, from <https://jizokuka-kyufu.go.jp/>
- 中小企業庁. (2009). 新型インフルエンザA (H1N1) 対策のための事業継続計画
- 中小企業庁 (2021). 2021年版 小規模企業白書
- Cox, Z. A. (2022). *Business Continuity as Entrepreneurship*. [Unpublished doctoral dissertation]. Newark, Delaware: University of Delaware.
- Dietch, E. A., & Corey, C. M. (2011). Predicting Long-term Business Recovery Four Years After Hurricane Katrina. *Management Research Review*, 43 (3), 311-324.
- Fairlie, R., & Fossen, F. M. (2022). The early impacts of the COVID-19 pandemic on business sales. *Small Business Economics*, 58 (4), 1853-1864.
- Flynn, D. T. (2007). The impact of disasters on small business disaster planning: A case study. *Disasters*, 31 (4), 508-515.
- Graham, L. T. (2007). Permanently failing organizations? Small business recovery after September 11, 2001. *Economic Development Quarterly*, 21 (4), 299-314.
- 藤本昌代 (2021). 2020年コロナ禍第1波の緊急事態宣言下で企業組織に起こっていたこと：パンデミックの中で働くということ 同志社社会学研究, 25, 17-44.
- 畠山慎二・坂田朗夫・川本篤志・伊藤則夫・白木渡 (2013). 地域継続の視点を考慮した企業BCP策定と災害レジリエンスの強化対策の提案 土木学会論文集F6 (安全問題), 69 (2), I\_25-I\_30.
- 今井鉄平・森口次郎・安部仁美・前田妃・助川真由美・柴田英治・錦戸典子 (2022). 中小企業における新型コロナウイルス対策への取り組みと望まれる支援：

- 企業経営者・担当者へのインタビュー調査結果から  
産業衛生学雑誌, 64 (3), 137-145.
- 川喜田二郎 (1970). 続・発想法: KJ 法の展開と応用 中公新書
- 川喜田二郎 (2017). 発想法: 創造性開発のために 改版 中公新書
- 木下康仁 (2007). ライブ講義 M-GTA: 実践的質的研究法  
修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて 弘文堂
- Makridis, C., & Hartley, J. (2020). The Cost of Covid-19: A  
Rough Estimate of the 2020 US GDP Impact. *SSRN  
Electronic Journal*.
- 松原悠 (2021). 新型コロナウイルス感染症の流行に伴  
う「自粛警察」についての一考察: 言説空間の変容に  
注目して 災害と共生, 5 (1), 13-27.
- Millett, S. M. (2006). Futuring and visioning:  
Complementary approaches to strategic decision making.  
*Strategy and Leadership*, 34 (3), 43-50.
- 内閣官房 (2022). 第 1 回資料 (資料 4-1) Retrieved  
June 1, 2022 from  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/coronavirus\\_yushiki/pdf/gijisidai\\_1-2.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/coronavirus_yushiki/pdf/gijisidai_1-2.pdf)
- 日本政策金融公庫 (n.d.). 新型コロナウイルス感染症  
特別貸付 Retrieved November 30, 2021, from  
[https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/covid\\_19\\_m.html](https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/covid_19_m.html)
- 大貝健二・宇山翠・関智宏 (2020). 新型コロナウイルス  
感染症 (COVID-19) の中小企業経営に与える影響  
にかんする調査: 非常事態宣言指定地域別のクロス集  
計結果 季刊北海学園大学経済論集, 1-15.
- 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.
- 阪本真由美・佐藤翔輔・阿部紀代子・尾形和昭・中川政  
治・大塚友子 (2015). 小規模事業主による事業継  
続のための取り組み: 石巻芽生会による被災体験の振  
り返りに基づく事業継続の検討 地域安全学会論文集,  
26, 19-26.
- 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, 72 (2), 249-276.
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than  
business: Managing during the Covid crisis. *Industrial  
Marketing Management*, 88 (January), 261-264.
- Storr, V. H., Haeffele-Balch, S., & Grube, L. E. (2015).  
*Community Revival in the Wake of Disaster: Lessons in  
Local Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan.