

論 説

COVID-19 に対応する中小企業の企業家活動プロセス(上)

—株式会社モリサ（高知県）の事例—

中 道 一 心

【目次】

はじめに

I COVID-19の影響下における中小企業の企業家活動プロセス

II 株式会社モリサ（高知県）の概要

1. インタビューの対象

2. インタビューの方法

III COVID-19影響下の企業家活動プロセス（初期対応）

1. COVID-19をどう認知するか

2. COVID-19へどう向き合うか

3. COVID-19にどう対応するか

IV COVID-19影響下の企業家活動プロセス（その後の対応）

1. COVID-19をどう認知するか

2. COVID-19へどう向き合うか

3. COVID-19にどう対応するか

V ディスカッション

おわりに

はじめに

2020年初頭から世界各国で発生した新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）は、変異を繰り返し、社会的にCOVID-19への耐性がついてきたとはいえ、2023年1月現在においても未だに感染者数は高止まり状態にある。日本

においては、数度の感染拡大期を経験し、そのたびに緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発令や解除がなされた。その一方で、政府の「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」の一環として「Go To キャンペーン」が打ち出され、「Go To トラベル」（観光キャンペーン）、「Go To Eat」（飲食キャンペーン）、「Go To イベント」（エンターテインメントキャンペーン）、「Go To 商店街」（地域振興キャンペーン）によって、旅行、飲食、イベントの需要喚起がなされた。その後も「全国旅行支援」や各自治体によるプレミアム付きの買い物券や飲食券が未だに発券されている。このように COVID-19は企業経営に対して影響を与え続けている。

関・河合・中道[2020]は、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、その影響は如何なるインパクトを与えるものであるかについて、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質問票調査を分析した¹。しかしながら、日本国内において COVID-19がもたらした企業への影響は複雑かつ日々刻々と変化してきたなかで、中小企業ないし企業家の実態や個々の実情について十分に把握できたとは、およそ3年の月日が経った2023年1月になっても未だ言い難い状況である。ましてや COVID-19が企業に与える影響が変化する環境において、中小企業や企業家の「認知」「姿勢」「態度」がどのように変化したのかについて紹介した研究は少ないのではないだろうか²。

そこでこの論文では、日々変化する COVID-19の影響に対して、中小企業あるいは企業家は如何に対応してきたのかについて、事例を豊富化することを課題とする。その際、中小企業の企業家活動プロセス（entrepreneurial process）を、企業家個人（本論では経営者とその右腕）に焦点を当てて、より具体的に描写する。その際、I において関・河合・中道[2020]で提示した分析枠

¹ 詳しくは、関・河合・中道[2020]および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]を参照されたい。

² わたしたちも関・中道・河合[2020]において企業家の「認知」「姿勢」「態度」について、ミタニ建設工業株式会社（高知県）の代表取締役社長 三谷剛平氏の事例を紹介および分析しているが、COVID-19の初期状況（2020年7月時点）を描くことに留まっている。他には関・中道・河合[2020]が所収されている関・同志社大学中小企業マネジメントセンター[2022]に、田代[2022]および竇[2022]もある。

組を振り返り、中小企業の企業家活動プロセスをみることにする。その後、Ⅱでは株式会社モリサ（以下、モリサ）の代表取締役および右腕（営業企画）に対して2020年11月と2023年1月に実施したインタビュー調査に基づき、設定した分析枠組みに照らし合わせながら、ひとつの事例として、中小企業の企業家活動プロセスをより具体的に描写する³。このことによって、日々変化するCOVID-19に対して、2020年11月までに如何なる初期対応を行ったのか、その後、2023年1月までに対応をどのように変容させたのか、そして、それらの対応をもたらした中小企業や企業家の「認知」「姿勢」「態度」の実態や実情を明らかにすることができる。つまり、COVID-19への対応の変化について詳述することが可能なのである。最後にこの事例を通じて、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について検討する。

I COVID-19の影響下における中小企業の企業家活動プロセス

まず、ここでは関・河合・中道[2020]で提示した分析枠組について概観し、どのような枠組みであったかを確認していく⁴。

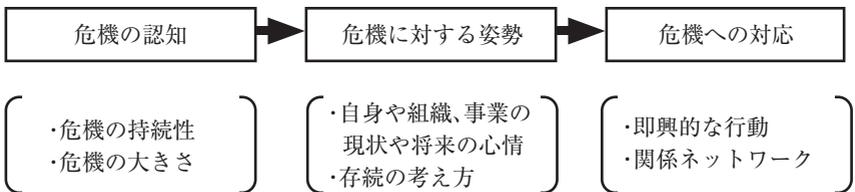
わたしたちは、COVID-19の影響が深刻化していくなかにおいて、どのようなことがいま起きているのかという実態を明らかにする必要があると認識し

³ 2020年11月27日（2020年調査）と2023年1月14日（2023年調査）の2度の調査以前に、同志社大学および高知工科大学名誉教授の故・岡本博公氏と共同で2016年12月19日にインタビューを行っている（その成果は岡本[2017]にまとめられている）。当時の問題意識は、モリサがどのようにサプライチェーンを伸ばしていったのか、つまり素材である和紙を製造する企業であったモリサが、卸を超え、エンドユーザーに直接納品するようになるためにどのような取り組みを行ったのかを明らかにすることであった。加えて、筆者が高知大学に所属していた間、モリサに学生と訪問する機会を得、その際、事業展開についてご教授いただいたこともある。本稿では基本的には、2020年調査と2023年調査に基づいて記述するが、補足が必要な場合はその都度、いつの調査かを示すことにする。

⁴ 以下では、特段断らない限り、関・河合・中道[2020]を関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター[2022]に掲載するために大幅に加筆・修正した関・河合・中道[2022]に述べたものを要約している（111-116頁）。なお、ここでは先行文献の検討について紹介していないので、関・河合・中道[2022]を参照されたたい。

た。つまり、単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に着目する必要があると考えた。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 (entrepreneurial orientation) といった企業家志向の3つの要素を包含するものである。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、わたしたちが設定した分析枠組の軸となる。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、図表1である。

図表1 分析枠組



出所：関・河合・中道[2022]112頁、図表5-1を借用。

以下では、企業家活動プロセスに関して、わたしたち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する。

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様々な原因があり、予測可能性の程度、規模なども異なる。COVID-19はこれまで指摘されてきた危機とは、①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点で今後の展開に関する不確実性が高い、②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2点で異なっていると考えられる。

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言われる中小企業においても、逆境に素早く対応する企業も存在する。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が影響を及ぼしたと指摘する研究もあり、そのなかでも、例えば、不確実な状況下でピンチな場面を生じてもチャンスであるといった感情を抱いたり、何とかやっているとといった心情などが重要であることが知られている。

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取り得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だけではなく、外部資源を結合する際の関係ネットワークや金融のケイパビリティである。ここでの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。

関・河合・中道 [2020] で行った質問票調査によってある程度まで実態を把握することは可能であるが、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、いま示してきた危機の認知、危機への姿勢、危機への対応という企業家活動プロセスを深く解明するためには、①企業家活動に関するより具体的な検討⁵、②時間と空間のコンテキストについての検討⁶、③危機に直面した企業家の視点からの検討⁷、といった3つの検討課題にアプローチする必要があると考え、関・中道・河合 [2020] で採用した。そこで、本稿でもこのアプローチを踏襲して、これらの3つの検討課題を分析していく。また、研究方法上も関・中道・河合 [2020] と同様の方法を採用する。具体的には、中小企業家

⁵ 企業家活動プロセスそのものを経時的に記述すること（関・中道・河合 [2022] 114-115頁）。

⁶ 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を問う「時間のコンテキスト」と、その危機がどこで（地理的な）生じたかを問う「空間のコンテキスト」を検討すること（同上115頁）。

⁷ 企業家の主観に入り込んだ分析のこと（同上115頁）。

(及びその右腕)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取り出し、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採用(ナラティブ・アプローチ)⁸。

それでは、企業家活動プロセスのひとつの事例として、モリサおよび企業家とその右腕(経営幹部)の行動を具体的にみていくことにしよう。

II 株式会社モリサ(高知県)の概要

1. インタビューの対象

ここで取り上げる事例は、高知県土佐市に本社をおくモリサである。紙漉きを生業としてきた森澤家の9代目森澤清光氏が、1986年8月に当時需要が大きかった販促用ポケットティッシュの加工を主な事業として設立した⁹。翌年には抄紙機や染色機を導入し、再び和紙製造に着手し、障子紙などの需要が減少していく中で、いままでにない機能やデザインの紙を開発してきた。2017年9月に森澤美智氏が代表取締役に就任し、和モダンや懐古的な文化風潮を和紙およびそれを用いた商品に組み込み、より女性的できめ細やかな製品づくりを重視した事業を展開している¹⁰。現在、資本金は3,000万円、従業員数は役員4名を含む17名である(2023年1月)。同社は和紙製品一般の製造販売を行っており、具体的には、①素材となる落水紙の製造販売、②それら素材を用いた商品の製造販売(ラッピングペーパー、染紙、花用包装紙、食品用包装紙、和紙袋、便箋封筒用紙、プリント用紙、敷き紙、テーブルマットなど)、③不織布の加工及び販売(OAやレンズクリーナーなど)を行っている。

⁸ 同上115-116頁。

⁹ モリサのwebサイト(https://www.morisa.jp/wp-content/uploads/2021/01/morisa_A.pdf)によると、「和紙づくりの歴史は、今から200年以上遡る江戸後期に(現・土佐市)高岡の地で、森澤圓助が紙漉きを始めたことから始まりました。」とあり、森澤清光氏は森澤圓助氏から数えて森澤家の9代目に当たり、現在の代表取締役の森澤美智氏の父親である。

¹⁰ モリサのwebサイト(https://www.morisa.jp/wp-content/uploads/2021/01/morisa_A.pdf)を参照。

モリサは創業当時から最終顧客に直接販売していた訳ではない。現在のよう
な流通経路を築いた経緯について、岡本[2017]が簡潔に整理している。ここ
ではその記述を紹介するかたちで、モリサが現在の流通経路をどのように構築し
てきたのかについて確認しておこう¹¹。

創業当初の和紙の流通経路は、「メーカー（モリサ）」→「1次卸」→「2次卸」
→「加工業者・包装材料（包材）業者」→「ユーザー」であり、主なユーザー
は製菓子業などの食品企業であったが、モリサが直接取引できたのは1次卸ま
までであった。1990年頃になると、モリサは自らが抄くことのできる紙をカタ
ログのように見ることが可能な素材集（見本帳）を作り、それを持って1次卸に
営業をかけて、1次卸の注文に応じて、ロール状や所用のサイズに断裁して納
入していた。1次卸は在庫を保有して2次卸以降に販売するというのが主な流
れであった。このような流通経路のみしか持たなかった当時のモリサは、1次
卸の先がどのようなニーズを持っているのかわからず、どんな新商品を開発す
ればよいのかもわかりにくかったようである。

そうこうしているうちに時代が変わってきて、卸も次第に在庫負担を避ける
ようになり、荷動きはモリサからユーザー、加工業者への直送が増えるよう
になった。1次卸が在庫負担を避けるようになった結果、必要な時に、必要な量
だけ納入することを要請されるようになり、モリサは安定的な操業をすること
が難しくなった。そこで、モリサは加工業者や最終ユーザーのニーズを捉える
必要性を強く感じるようになった。

そのような折、モリサは2000年にホームページを作ると、「こんな紙が欲し
いができますか」などといったユーザーからの問い合わせが寄せられ、次第に
ニーズ情報が集まってきた。2003年からネット販売を始めると、一挙に情報量
が増え、それを機にモリサは、素材生産、商品企画、商品化、販売まで自社で
一貫して手掛ける方向に踏み出すことになった。そのなかでの発見事項は、モ
リサへの問い合わせの多くが製菓子業者であったことである。そこで、モリサ

¹¹ 以下では、特段断りがない限り、岡本[2017]161-162頁を参照している。なお、先述したとおり、この論文執筆に際して行ったインタビューに筆者も同席しているため、必要に応じて当時のインタビューノートに基づいて情報を追加している。

は製菓子業者に焦点を当て、菓子包装材料の展示会に出ることを決断した。このことが大きな転機になったという。商工会からのアドバイスも受け、カタログを作り、展示会に出始めると、包材業者とつながることができ、新たな取引が始まり、さらに菓子メーカーとも結びついていった。モリサは、つながった製菓子業者、包材業者のそれぞれ企業ごとに異なるニーズに応じて、袋物や巾着物など加工度の高いものをつくっていくようになった。

このようにして包材業者や菓子メーカーの要求や情報が時間の経過に比例して、累積的に蓄積されていった。かつては一次卸との取引がほとんどで、その先のニーズが分からず、市場動向は手探り状態であったが、大きく変わっていった。卸で止まっていたユーザー情報、ユーザーニーズがモリサに直接届くようになったのである。

ところで、モリサは、かつて、大口のポケットティッシュ取引で突然取引量を削減されるという苦い経験をしており、また、他の業界で卸業者が衰退していった経緯も参考にして、むしろ、小口ではあるが多数の最終顧客を確保することに注力していった。そのほうがリスクの分散も含めてはるかに安定的な経営につながると考え、小口ユーザーの開拓を積極的に進めた。袋100枚とか、小巻の包装資材とか、ユーザーが買いやすい量や形態に変えていった結果、目論見通り、小口取引が大幅に増えている。さらに、売り先の多様化という観点から、展示会への出展は菓子・食品からインテリアやライフスタイルといった分野に広げていった¹²。

以上のような経緯を経て、モリサは現在に至る流通経路を構築したのであった。そして、実際に流通経路の構築に奮闘してきたキーパーソンは、次項で紹介する現・代表取締役の森澤美智氏（当時専務取締役・営業担当）と、森澤氏の右腕的存在である営業企画の大奈路はるみ氏であった。

¹² 以上、岡本[2017]161-162頁を参照。同論文では、多数の小口取引を支えるモリサの生産能力や生産計画策定プロセス、さらには原材料の購買プロセスについても紹介されている。

図表2 モリサの沿革

年月	出来事
1986年 8月	森澤清光氏が資本金1,000万円にて、①紙の製造、加工、販売、②家庭用雑貨の販売、③紙加工機械の販売として設立
1986年 10月	ポケットラインで販促用ポケットティッシュを生産開始
1987年 6月	染色機設置
1987年 8月	資本金2,000万円に増資
1987年 10月	抄紙機設置
1988年 3月	ナフキン、ポケット併用包装ラインで生産開始
1989年 2月	ポケットライン2号機を設置
1989年 8月	森沢製紙を加工場として買収
1990年 11月	エンボス機を設置
1991年 2月	断裁機を設置（1,350巾）
1993年 11月	資本金3,000万円に増資
1994年 12月	貼合機、カッター機を各1台を設置
1996年 12月	ラミ貼合（ドライ）機を設置
1998年 11月	第二工場内に加工工場装置を増築 小ロットカッター機を設置
2007年 9月	多目的製袋機を設置 和紙袋の自社製造を開始
2010年 9月	オンデマンドプリンターを設置 袋など製品への少量印刷を開始
2015年 9月	ホットスタンプ機を設置 袋や箱などへの少量箔押し名入れサービスを開始
2017年 9月	森澤美智氏が代表取締役役に就任
2019年 3月	第二工場内に新加工場を増築 同じ場所に事務所・LadyRisa（WEB ショップ管理）を移転
2019年 12月	大型インクジェットプリンター「EPSON SC-P8050」を設置 長尺和紙・大型和紙の印刷サービスを開始

出所：株式会社モリサwebサイト（<https://www.morisa.jp/company/history>）を参照し、ヒアリング調査の内容も追加して、筆者作成。

2. インタビューの方法

わたしたちは COVID-19への対応に関して2020年11月27日に同社の代表取締役である森澤美智氏（以下、森澤氏）と営業企画の大奈路はるみ氏（以下、大奈路氏）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い、インタビュアーは共同研究を行っている河合隆治氏（同志社大学商学部教

授)と、当時同志社大学大学院商学研究科博士課程前期課程に在籍していた中村俊淳氏、そして筆者の3名であり、インタビューは森澤氏と大奈路氏の2名である。インタビュー時間は11時から12時15分までの1時間15分間であった。このインタビュー調査を本稿では2020年調査と称することにする。

さらに、同社のCOVID-19への対応がどのように変化してきたのかを明らかにするため、2023年1月14日に森澤氏と大奈路氏に対して、Web会議サービスのZoomを用いてインタビューを実施した。インタビュアーは筆者1名であり、インタビューは森澤氏と大奈路氏の2名である。インタビュー時間は10時から10時50分までの50分間であった。このインタビュー調査を2023年調査と呼ぶことにする。

いずれのインタビューも、質問項目を明確に設定しない半構造化インタビューで実施したが、このような形式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必要があり、インタビューは裁量の範囲で比較的自由に返答が可能であり、対話のかたちを維持するためである。わたしたちと森澤氏および大奈路氏との間で繰り返された対話の音声を、森澤氏と大奈路氏の承諾をとったうえで、2020年調査はICレコーダーを、2023年調査はZoomが提供する録音・録画機能を用いて録音し、後日対話の音声をすべて文字化した。その後、森澤氏と大奈路氏に文字化した文章をチェックいただき、具体的な人名や社名を確認していただいた。なお、本論は森澤氏と大奈路氏が公表可能だと判断された発言に基づいて、記述している。

Ⅲ COVID-19影響下の企業家活動プロセス（初期対応）

ここでは、本稿が設定した、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森澤氏および大奈路氏の発言内容を紹介していく。その際、COVID-19の感染拡大がはじまった2020年の「認知」「姿勢」「対応」を明らかにするため、2020年調査の発言を中心に紹介することとし、初期対応が如何なる認知と姿勢のうえで実行されたのかを把握していく。なお、以下では森澤氏の発言はM、

大奈路氏の発言を O と示すことにする。

1. COVID-19をどう認知するか

森澤氏と大奈路氏は COVID-19を危機であると認識したのは、いつ、どのようなきっかけだったのだろうか。両氏は、2020年3月ころ、ネット通販の販売データの分析をきっかけに危機を認知し、リーマンショックを超える危機と考えたようである。

- O 「ほんとに暇でしたもんね。電話も掛かってこないわ。FAX は入ってこないわ。」
- M 「恐ろしいほど静かでした。」
- O 「シー————ンって感じてました。みんな何しゆうろうね、みたいなね。」
- O 「(ネット通販を：加筆—筆者) やっててよかったです。」
- O 「やっぱりなんかね、ずっと、うち2000年からやってるんで、ずっと、細かい集計採ってるんですけど、落ちはじめとかのもう1日とか1週間の数字で、だいたいこの月これくらい落ちるんやろうなというのが分かるんですよ。ネットはやっぱり。なので3月に落ち始めた時、これはいかんってもう、これはリーマン以上になるなと、その時点で分かったんで。そうしたらスッゴイことやっとかんともう大変なことになるとは思いましたね。」

危機を認識した当初は、楽観的な情報もあったため、この危機がどのくらい長引くのか、判断はしていなかったが、大きな危機であることは両氏の間で共通認識となった。

- O 「(長く続くとは：加筆—筆者) 全然思いませんでしたよ。」
- O 「ただ落ち方があまりにもすごかったんで、その3月の。これはやばいだろうなあ。でもいつまで続くかわからないけど…でもなにかちょっと」

- M 「なんか最初はね、なんかGWあたりにちょっととか」
- O 「もしかしたら暖かくなったら、流行らなくなるんじゃないの的なものもあつたんで…」

しかし時間が経つにつれて、長期化するだろうという見通しとともに、ネット販売（通販）と卸売とのあいだに、2カ月ほどの売上推移のズレが生じているのではないかという仮説を持つこととなる。

- M 「変な予想がありましたけど。これは長期化するっていうのが見えてきたので」
- O 「どうもなんとか数字的なことが…これちょっとやばいねえ」
- O 「社長が営業全般をみていますけれど、わたしが通販を担当しています。通販にまずきましたね。（2020年：加筆－筆者）3月になったらバシャッと減って。受注が前年比75%減（になった：加筆－筆者）。というのが先に来て、まだそのころは、卸はねえ」
- M 「卸は4月ころまで全然（大丈夫でした：加筆－筆者）。まあまあ落ちたって言っても、なんとかあった。本格的に5月に50%くらいになりましたからね。そこが一番底でした。」
- O 「（ネット販売の数字をお示ししますと、：加筆－筆者）4月が前年比54%、5月が40%、6月からずっと回復して、前年よりずっといいんですよ。ネットが多分2か月くらい早く沈み込んだので、恐らく2か月後くらいにはこっちも（卸も：加筆－筆者）よくなるだろうという予測はだいたい当たりましたね。」

森澤氏と大奈路氏は、ネット通販の売上の急減に直面した2020年3月に、COVID-19が事業に大きな危機を与えると認知した。そして、5月になって卸売チャンネルが2カ月遅れて売上高が急減した一方で、6月になるとネット通販チャンネルが前年を大きく上回る売り上げを記録したため、卸チャンネルもネット通販チャンネルにふた月ほど遅れて（8月か9月に）回復するだろうという見立

てをしていた。しかしながら、実際には卸チャネルは低空飛行が続くことになる。

- M 「（卸チャネルは：加筆－筆者）6月からちょっとずつ回復して。（前年比で：加筆－筆者）15から20%（減：加筆－筆者）は9月くらいまで（続いて：加筆－筆者）低空飛行ですね。（略－筆者）デパート、百貨店が閉まっていたでしょう。百貨店関係は（これまで：加筆－筆者）ギフト関係が出ていましたので、お中元が芳しくなかった。」
- O 「人の行き来がないので、お土産の、手土産のお菓子が全く動かない。」
- M 「冠婚葬祭がない。」
- O 「うち結構、今治タオルさんの10社さんくらいに包装資材をやらしてもらっていたけど、まったくお声がかからない。9月ころからぼちぼち戻ってきたけれど、お葬式もみなさんやらなくなって、お葬式の香典返してタオルとかありますよねえ。それがいかに動いていなかったのかというのがわかりますよね。」
- M 「もうとにかく、贈答ものがね、冠婚葬祭がないことによって大きな数が出ない。あるいは、百貨店のこういったギフトもでないし、一時どうなることかねえ、と恐怖になっていました」

このようにいったんは回復するかに思えたが、モリサにとって大規模な出荷が見込めるお菓子やタオルなどギフト用途に用いられる包装資材が、COVID-19の感染拡大以前の状態に戻らず、低空飛行を続けた。森澤氏の発言にあるように、夏頃には再びCOVID-19が経営に与える影響の大きさに対して強い恐怖を感じ、危機の大きさを再認識した。そして、その危機意識は2020年調査の時点でも引き続き抱いていた。

- M 「10月、11月になって、だいぶ元に近づいてきた。まだまだ油断はできないですけど。」
- M 「だいたいの秋の商戦はだいたい10,11月頃から。うちの一番ピークは11月なんですよ。」

- 「うちは世の中の商戦が動き出す手前に、包装資材を皆さん用意されるので、10,11月くらいが一番忙しいんですけど」
- M 「だから9月末くらいから、いけるかもなという感じは出て。」
- 「ぼちぼち注文が入ってきて。」
- M 「10,11月でだいぶんね、だいぶん、まあまあなんとかね」
- 「まあまあ去年通りとはいきませんが」
- M 「いきませんが、大分元に戻りつつで。各部署が各部署なりの働きができるようになったということですね。」

2. COVID-19へどう向き合うか

森澤氏と大奈路氏は、強い危機感を抱いていた。では、両氏はCOVID-19へどう向き合ったのだろうか。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が全国的に感染拡大するなかで、森澤氏と大奈路氏はいま自社にできることをやろうという方向性を打ち出していく。

- 「4月にドーンと落ち込んだときに、うちもなにかこう、うちでやれることを、せなあかんことを考えたんですよ。」
- M 「いまのね、コロナだからこそ出るものっていうものを、いまのかたちでリニューアルして（出そうと：加筆－筆者）」
- 「紙をやっているの、めっちゃマスク作ってませんかって電話かかってきたんですよ。しかも、作れませんか、とか。うちそれこそ、クリーンルームがないので、マスク作れないですよ。でも、なんかうちでできることで、そういうことができないか（と考えました：加筆－筆者）」

COVID-19に対して、いま自社でできることという方向性を見出す際、森澤氏と大奈路氏の女性ならではの感覚もあったようである。

- 「社内でものすごいマスク不足があって。みんなもしかしたら2,3日つか

わないかんというときがあった。」

- 「女の人って口紅ついたりするからバシるんですよ。2日目使ってるって。そんなときに、自分の家にある不織布を挟んで使ってたんですよ。これもしかしたらいけるんちゃうかということになり」

このようにこれまでモリサにとって主力商品ではなかった不織布関連商品でCOVID-19に対応しようという方針が明確化されたが、その背景には主力事業であった素材の卸売や、素材を加工した商品に加えて、もう一つの柱を建てようという森澤氏と大奈路氏の強い決意がある。

- M 「素材にまだ注力しても、まだ卸が止まっているので、やっぱり商品になったものに注力して、形を整えて、（略－筆者）そうすることで、まず、最終のお客さんから。ネットが良くなったということは、最終のお客さんから引っ張っていかなあかんで、商品化のできたものを…」
- M 「企画、製品化で、紙を和紙のように基から漉いて、ここまで（和紙を商品化：加筆－筆者）したらかなり付加価値はありますけれど、柱がこういうときは何本もないと、こんな（和紙の素材やその商品化：加筆－筆者）柱ばかりだったらねえ、贈答が止まったら全てストップするじゃないですか」
- 「ただ倒れてましたね」
- M 「なので辛いポケットティッシュだとか、家庭用品もちょっとやっていたもんですから。こういうもの（家庭用消耗品：加筆－筆者）も多少はやってたもんですから、ちょっとそっちの比重を上げて、繰り返し使える消耗するものをちょっとこの時期は強化してやるってということで、カタログもそれを盛り込み。やっぱり柱はいるよねえ。柱は1本では…」
- 「この間、これ（不織布の加工品を：加筆－筆者）育てていこうかっていう…」

3. COVID-19にどう対応するか

森澤氏と大奈路氏は、これまでの商品に加えて、COVID-19の感染拡大に対して、モリサだからこそできる商品を展開しようと方針を定めた。そして、危機が大きい状況だからこそ、新しい柱を立て、それを育てようと決意した。彼女たちはその後、どのように対応したのだろうか。

- M 「こういうのは、やってたんですよ。以前から。不織布を折るっていう機械があるんでね。」
- O 「ちょっとツイッターでアンケートとったんですよ。こういうのちょっと考えてるんですけど…」
- O 「知り合いとか。もし、かまんかったら拡散して、というかたちで。そうしたら、60何パーセント、ほぼほぼ70%くらいの人があったら使いたいというお返事をいただいて。それやったら、もし、うちでこれから作ろうとしてますけど、モニターしてくれますかといったら、全国のいろんな人がオッケーオッケーということを書いていただけたので、早速折って、自分らで適当にシールを貼って、出来合いのパッケージにこうやって送ったら、みんないろんな意見をくださって。そしたら、これいけそうや、ということになり、すぐに商品化しました。」

マスク不足の影響で、同じマスクを2、3日使用しなければならなかったが、口紅がマスクにつくため、何日も使用していることが分かってしまい困っている女性が多くいた。そこで、マスクと口のあいだに不織布を挟むことで何日間か使用できるようにならないかと大奈路氏は考え、商品企画をスピーディにまとめていく。中小企業ならではの小回りの良さともいえるだろうが、大奈路氏のバイタリティによるところも大きい。加えて、森澤氏と大奈路氏との関係性の良さもスピード感を高めている。

- O 「ちょうどそのときはスピードが大事だと思ってたので、4月のものすごくマスク不足のときに、早うやろう、早うやろういうて、急いで原紙を

抑えて…」

- M 「今回は何にしても対応をね、いかにスピード早く対応していくか」
- O 「（商品化までに：加筆－筆者）1か月かからなかったですね。（中略－筆者）毎週のようにスケジュールを決めて。今週はじゃあアンケートを取りますわあ。来週、モニターに送りますわ。それと並行して袋を買いましょう」
- M 「袋はだから定番の既製品である会社から買って」
- O 「シールはじゃあエレコムからラベルシールを買って、社内で印刷しましょうか。別の子が貼りましょうか、とか。」
- M 「原紙は原紙で同時進行で、紙を仕入れてテストして入れて、試してみたいな」

このように方向性が定まってからはスピード感を最優先にして対応している。しかし、その一方で、品切れのリスクに対して素材選定の段階で十分な配慮をしている。

- O 「それこそね、社長がご親戚だから、その原紙メーカーと。一番絶えず渡いてらっしゃる紙はどれですか、からいって、欠品しないように。そのなかからセレクトして。」
- M 「薄い方が良かったり、安い方が良いなと思っても欠品してしまったらバシャッと止まるでしょ。だから定期的に原紙の在庫をもっているもの情報もいただき、で、これや！っていうような」
- O 「原紙によっては不織布なんかも入りにくいものはありましたね」
- O 「その時、同じ不織布の原紙屋さんも、加工部門を別会社に持ってらして、消毒用のウェットティッシュはもの凄く出てたんですよ。それ用の原紙とかは全然手に入らなくて」
- M 「それは外しとかんと」
- O 「うちなんかには売ってくれない。自分のところで作って売りたいよねえ。」

不織布の種類も、もの凄くたくさんお持ちなんですけど」

M 「色んな仕入先、売り先のご協力も必要ですし、商品作るってねえ。情報もいるし。色んなことを固めておいてやらないと、なかなか大変やなという感じですよねえ」

こうした素材の選定基準は、これまで長い間ネット通販をやってきており、常にネット通販市場の動向を観察しているからこそ、自然と設定されたのであろう。

O 「ちょうどそのころ楽天とかを見てると、マスクシートも世の中にもうだいたい出かかって、ほとんど欠品やったんですよ。これだけはいかんね、ということになり」

M 「出たは無いわ」

O 「無いわ、鬻ぎやわ、ということよりは、じゃあ、あるものからやっぺいこうということになって」

M 「いろんな方面から固めて。いつもある既製品の袋、すぐとれるシール、いつもある原紙、そういう情報をちゃんといれといて」

O 「あとモニターの意見を聞きながら、それをガッチャンコして」

このように出来上がった試作品は、モリサの既存顧客に試供品として提供している。こうした行動は営業活動ができないなかでも、顧客との縁を絶やさないことを念頭に置いて実行したのであろう。

M 「まず、今までのネットから卸までのお得意さんに、挨拶と一緒に試供品を」

O 「10枚入りというのを作って」

M 「300件にばらまいたんですよ」

O 「そっからまた注文いただいて」

M 「いままで和紙が行ってたのに、なんかこの注文をいただいたり。共に頑張りましょうとか、情けで買ってくれたりとか」

○ 「じゃあ 100 個買いますと言って下さったり。従業員に配りますとかね。」

最終的な商品化に際しては、森澤氏と大奈路氏は冷静な分析を行っている。スピード感を最優先にしながらも冷静沈着な判断を下した結果、「マスクと唇のあいだに挟む専用不織布」として売り出すことになる（図表3）。

M 「他の会社も出してましたけどね、それ専用というよりも、それにも使えるみたいな感じ。あんな急な感じだったので。」

○ 「それやったら、うちはこれ専用というて、出そかあと。」

M 「パシッとターゲット絞って、出した方がもつと的を射てるんじゃないかということで、大奈路デザイナーに…急遽作ってもらって」

図表3 モリサのマスクシート



出所：モリサwebサイト（https://www.morisa.jp/wp-content/uploads/2020/12/morisa_015.pdf）より借用。

このようにして商品化されたマスクシートは好評を得ることになり、森澤氏が考えたとおり、ひとつの柱を築ききっかけになったのである。

- M 「自然由来のレーヨンパルプなので、お肌に優しいのと、マスクってやっぱり化繊が入ってるじゃないですか、熱で融着しなくてはいけないので。」
- O 「あれ（化繊：加筆－筆者）で（肌が：加筆－筆者）ちょっと負けるとかいう方もいらっしまったので。」
- O 「布を切って使っておられる方、ガーゼ切っているんですよ、とか。すごくよかったって。たまたま地元の新聞社に、これを出すときに、プレスリリースしたら取り上げていただいたので。そしたら、地元のサニーマーケットさんとかも、入れてくださって。」
- M 「スーパーに決まり、小売店が決まって、ダダダッと決まって。それから直接会社買いに来たりとか。困ってましたと」
- O 「コマドリさん（手芸用品店：注－筆者）がちょうど手作りのマスクで生地がめっちゃ売れてたみたいで、その傍らに置いてくださったりして。それで結構県内では。」
- O 「マスクシートっていうのを5月に立ち上げたんですけど。これがですね、5月に4,500パックくらい、6月も5,000、7月も5,700、10月には6,400パック。ずっと伸びてるんで、これが毎月まあ7,80万円くらい助けてくれる。」

森澤氏と大奈路氏の COVID-19への対応はこれで終わらない。マスクシートに加え、マスクケースの開発も並行して行っている（図表4）。

- O 「これ（マスクシート：加筆－筆者）できたら、こんなんも、もしかしたらいけるんじゃないかって、作って」
- M 「これはもともとシュトレーンのお菓子の袋で。去年(2019年:注－筆者)ちょうどこのサイズでやって。もしかしたら、マスク入る？って、やってみたら、入るー！ってなって。」
- O 「箔押しして、箔押し機あったので。」
- M 「勝手に自分ちでデザインして、マスクケースって。版作ってくださいと、

- 版屋さんに頼んで、押して。色んなところに」
- 「サンプルをばらまいたら、決まったんですよ」
 - 「全然こういうものを扱ってない問屋さんでも、売るのがなくて困ってたんだと思います」
 - 「大きな紙の問屋さんでも、うちの名前入れて売ってみるわ。店頭で売ってみるわ。色んなパターンがでてきて。」
 - M 「うちでできる機械でなにができるかっていうことで急遽作ったという」

図表4 モリサのマスクケース



出所：モリサwebサイト (https://www.morisa.jp/wp-content/uploads/2020/12/morisa_014.pdf) より借用。

さらに、マスクシートを売り出した結果、他社からの依頼があり、不織布関連商品が拡充している。その際、森澤氏の COVID-19の感染拡大期だからこそ、自社にできることをやろうという決意や、不織布関連商品をひとつの柱に育てようという意識が強く反映されている。

- 「他社からもこういうの作ってくださいというのが。これはパーテーション拭きとか…」
- M 「これはやらなきゃいけないことのひとつじゃないですか」
- 「OEM でやってます。うちのブランドじゃないですけど。そういうのが

動き始めて。実はうちこんなん作ってましたけど。こういう乾いたシートを折る仕事ってあんまり他所がやってないらしいってことに気付いたんですよ。』

- 「ウェットのシートは折り機があるらしいんですよ」
- M 「割とドライは難しいんですよ。紙を折るのが。伸縮があるものを折りたんで、伸びるものを折ってですよ、こうやるのは皺が逃げて難しいんですけど、まあ割と和紙の薄いものをやっていたので（できたんです：加筆－筆者）」

ところで、素材の卸売りや素材を用いた商品の製造販売の落ち込みに対して、モリサはどのように対応したのだろうか。

- M 「紙漉くのを通常2直でやってるのを1直にしたりとか、原料レベルで仕入れの調整はしましたけどね。」
- 「無駄に漉かない。在庫を増やさない。」
- M 「毎月のだいたい金額で在庫品がありますけど、それ以上にならないように、生産調整するというのありましたよ。そしたら原料をそんなに買いませんよね。予定した量しか買いませんので。だから調整したのはその原材料のレーヨンであるとか、パルプであるとか、そういうところは調整しました。そこは仕入れがちょっと減りました。」
- M 「2ヵ月も3ヵ月分も作るのは止めようと思って、それだったら製造を半分にして、こっちの加工を手伝いましょう。そういう風に調整しましたね。」

このように生産調整をした結果、従業員はこれまで担当していた業務・工程に加えて、新たな業務や工程に携わるようになった。

- 「できること、会社としてできることを増やしとかなというのを思って、こんな箔を押ししたりするのって、いままでこんなことになる前は、ひとりふたりの人間しか、この機械をいじれなかったんですけど、たまたま

紙の染色したりする人とかが暇になってしまったんですよ。あのこれ、僕覚えまして言うてきて、箔押しやってくれたりとか」

M 「みんな多能工になって」

O 「一挙にこれやれる人が7, 8人。ちょっと手が空いたら変りばんこで、やってくれたりして」

M 「そういうなんか連帯感というんですか、何とか乗り越えていくぞ！的な。そういうのがすごく出てきましたねえ」

O 「出てきましたねえ」

そして、このことは思わぬ効果ももたらしている。前後の工程でどんな苦労をしているか、苦労を掛けないために主に担当する工程でどんなことをすればよいか、従業員一人一人が自ずと認識できるようになったのである。

M 「ありがたいことです、ほんとに。そうすると、やっぱりこう紙を漉いた人が仕上がりでどんな苦労をしているとか、どういうところでみんなが苦労して仕事しているとか」

O 「紙漉いてる人が最終商品をあんまり見ることないですからねえ」

M 「それを自分の仕事に置き換えて見るとですね、やっぱり思いやりがないとですね、ここでこんなに破ってしまったら次の検品でどんなけ大変かというのがねえ、やっぱりそこに入ったことで分かるし、情報も聞けるでしょう。まあそういう面では他の部署を行き来してね、話をするというコミュニケーションを…」

O 「コミュニケーションをとれるようになりましたね」

M 「そういうことは良かったんじゃないかなと思っています」

こうした状況は森澤氏や大奈路氏が意図した訳ではなく、従業員自らが手を挙げて他の工程を手伝った結果生じたのである。従業員の方々にインタビューをしていないため、推測でしかないが、森澤氏や大奈路氏の危機認識に基づいた方針決定が、従業員にも伝わったのではないだろうか。

○ 「いやむしろ下からです。やります！みたいな。」

モリサは会社全体として、日々刻々と変化する COVID-19に柔軟に対応する体制づくりが順調に進んでいった。そうした状況下で、マスクケースを開発した直後に大口受注（1万体制）が舞い込んできた。通常であれば難しかったであろう納期に対しても、遅滞なく納品できたという。

M 「1万体制くらいきましてね。いきなりポーンと決まって。これが8月に。」

○ 「一挙にできたんで。何万とかいう注文をもらったときは、ほんと今までひとりふたりの人やってら、別のことをして空き時間に箔押しをやってたんですけど、この人ができない時はって、入ってくれたんで、ずっと止め処なくねえ、納期きっかり守ってできたんでねえ」

M 「機械は止まらないように。ヒトは交代しながらでもできるような、非常に時間の使い方がうまくやっていただいたなと思いますね。」

このように新しい柱づくりが進んでいったが、従来の柱である素材および素材を用いた包材商品の製造販売にはどのように対応していたのであろうか。まず、商品供給について、早い段階にホームページで告知している¹³。

M 「一番最初は、ネットでお客さんに対しては、商品は絶対切らしませんと、ということと、みんながマイカー通勤なので大丈夫ですと」

○ 「毎日手洗い、消毒してますってということと」

M 「気になる人は検温もしてます」

○ 「自分らしながら、お客さんにもアナウンスして心配ありません、と。」

M 「早うに世の中に向けて、対策を打ってることを打ち出さないとね、やっ

¹³ なお、在宅勤務に関しては全く検討しなかったようである。「（在宅勤務を導入しようとは：加筆－筆者）全くしませんでした。まあ幸い高知も少なかったということもありましたしね。」（森澤氏の発言）

ぱりネットやってるので、早めにはそれは打ち出しましたね。」

そのうえで、営業ツールの更新を行っている。森澤氏や大奈路氏が営業活動できない分、ホームページ上で閲覧できるデジタルカタログ（PDF ファイル）を次々と追加したのである。

- M 「（今回のことは：加筆－筆者）営業で周って努力できるもんじゃないですか」
- O 「しかも周れないという」
- M 「人に会えないし。だからリーフレットをみな見直して。いまいけるマスクとかこういうものも含みで 20 ページつくりましたよ。いまの営業できないあいだに、これで営業して、動き出すと、もう一気に、一緒に動けるようにと、営業ツールは辞めたらいかんので。常にあたらしいものをね、商材とかは同じように作り込んでいかないと。全部止めてしまう訳にもいかんので、それにちょっと注力したってことですね。この時期は。（略－筆者）営業ツールを、この時期にダアっとやって」
- O 「展示会があると、展示会の後追いの営業の時、パンフレットをバアッと送るんですよ。名刺交換したお客さんに。なのでそれが無くなって、その代わりにやってると思うと、そう変わらないですよ、経費的には。」
- M 「言ったらこういう広告媒体（ホームページで閲覧できるデータ化されたパンフレット：加筆－筆者）に変えたって感じですよ。その分（郵送でパンフレットを送っていた分：加筆－筆者）をね。自分が行けない分、カタログに営業してもらって感じですよ。」

こうして整えた広告媒体は不織布関連商品の試供品を同梱するかたちで、森澤氏や大奈路氏の代わりに営業活動の役割を背負ったのである。そこにはこれまで築いてきた顧客との関係性を決して絶やさないと強い意志が感じられる。

- M 「なのでこの不織布をね、着手して」
- O 「不織布をやりながら、だからその時にちょっと暇やし、うちのには新しい柄を作って、とか言うてたんですけど、止めようってことになって、中のことをこの暇なときに整理して。これ（試供品：加筆－筆者）をお客さんに小出しに、こうニュースレターみたいにして、出していくってことで、繋がりを。注文を来ないけど、こっちからの握手はし続けようみたいな」
- M 「そうそう。そっからはじめて、これ（カタログ：加筆－筆者）をまた出して、今回全部揃ったのでまた出して。お客さんと切れないようにしようとは努力しましたね。」

このようにして顧客との関係性を保ちつつ、需要回復時への備えを森澤氏と大奈路氏はぬかりなく行っている。というのも、不織布関連商品の製造が追加されており、素材や素材を用いた包材商品の需要が回復した場合、製造・出荷が滞ることが予見できたからである。

- M 「早めにちょっとご注文はね、いただくような、ことは促しましたけど。かぶったりね、11月にがっちゃんこと、かぶりすぎると製造がね、できないものですから。」
- O 「やりはじめたこれ（不織布の加工品：加筆－筆者）が動いてますからね。」
- M 「そうそうそうそう。プラスですから。いままでのにプラスアルファになってますから。これ（不織布の加工品：加筆－筆者）をちょっと作り込んでおいて。8月、9月で作り込んでいて、10,11月の本来の業務が動き出すころには…。ちょっとかぶったときはパニックってましたけど。事務所の者が手伝いに行ったり、そんな感じのこともしましたけど、まあまあ何とか乗り越えつつ。」
- M 「分かっているものは早めに原反作っとくとか、早めに素材だけでも置いとくとか」

以上のように、森澤氏と大奈路氏は3月ころに注文が入ってこないという状況に強い危機感を抱き、この危機はリーマンショックを超えるものだと認識した。そのうえで、COVID-19の状況下だからこそ、自社ができることをしなければならぬと考え、新たな柱を追加する方針を確定させた。そして、その方針に基づいて矢継ぎ早に対応を打ち、マスクシート、マスクケース、パーティション拭きを開発し、スピーディに商品供給を開始した。そうした活動の一方で、営業ツールの刷新を行い、マスクシートなどの試供品とともにカタログを郵送するなど、既存顧客との関係性維持にも余念がなかった。これらの対応は、2020年の初期対応として、十分に機能していたものかといえよう。

それでは、その後、森澤氏と大奈路氏はCOVID-19に対しての認知、姿勢、対応をどのように変容させたのだろうか。また、そのような変化はなぜ生じたのだろうか。みていこう。

（次号に続く）

参考文献

- ・ 寶少杰 [2022] 「第9章 新型コロナウイルス感染症と中小老舗企業—小丸屋住井と洛中高岡屋の事例から」 関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』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 クロス集計結果報告書』mimeo。
- ・ 同志社大学中小企業マネジメント研究センター [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。
- ・ 岡本博公 [2017] 「サプライチェーン・マネジメントと高知企業」『高知工科大学紀要』第14巻，第1号。
- ・ 関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター [2022] 『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館。
- ・ 関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』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』『同志社商学』第72巻, 第2号。

- ・ 関智宏・河合隆治・中道一心 [2022] 「第1章 新型コロナウイルス感染症と中小企業経営—質問票調査から」 関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館。
- ・ 関智宏・中道一心・河合隆治 [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—ミタニ建設工業株式会社（高知県）をケースとして」『経営経済』（大阪経済大学）第56号。
- ・ 関智宏・中道一心・河合隆治 [2022] 「第5章 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・同志社大学中小企業マネジメントセンター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館。
- ・ 田代智治 [2022] 「第6章 危機状況下における企業家的機会の認知と中小企業の新事業創出—新らにUV除菌ロボット事業を創出したICS SAKABEの取組」 関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館。