

## 論 説

COVID-19に対応する中小企業の企業家活動プロセス（下）  
—株式会社モリサ（高知県）の事例—

中 道 一 心

（同志社大学 商学部 教授）

## 【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 （以上、『高知論叢』（社会科学）第124号）

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

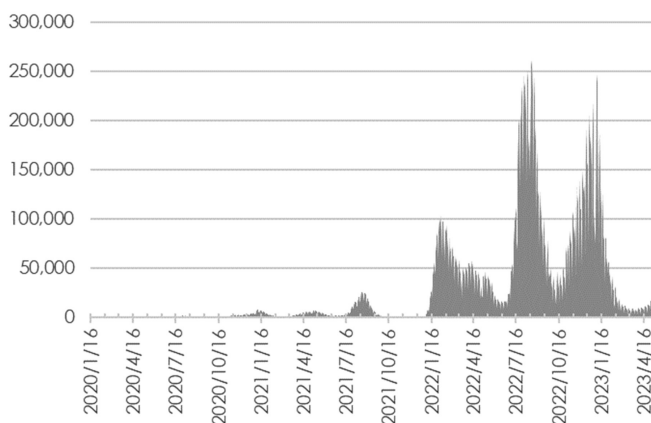
V ディスカッション

おわりに

#### Ⅳ COVID-19影響下の企業家活動プロセス（その後の対応）

ここでは2020年12月以降、森澤氏と大奈路氏はCOVID-19に対して如何なる認知と姿勢のうえで、対応していったのかについて、2023年調査の発言を中心に紹介することとする。その際、さきに見たように初期対応としては十分に機能していたと思われる行動は、COVID-19の感染拡大が本格化する2021年以降、どのように変容したのか把握していく（図表5）<sup>14</sup>。

図表5 日本におけるCOVID-19新規陽性者数の推移（日別）



出所：厚生労働省「データからわかる－新型コロナウイルス感染症情報－」（<https://covid19.mhlw.go.jp/>）を参照し、筆者作成（2024年1月15日閲覧）。

<sup>14</sup> 2020年調査は11月27日に行われており、2020年4月頃をピークとする第1波、同年8月頃の第2波を経験し、この日までの日別の新規陽性者数の最大値は2,586人（11月21日）である。調査が行われた時期はちょうど第3波の入り口にあたり、年末年始にかけて感染拡大が進行し、2021年1月8日には新規陽性者が7,945人に達し、第2回目の緊急事態宣言が発出される（同日から同年3月21日まで）。それ以降も2021年4月から9月にかけて第4波、第5波に際して緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が断続的に発せられた。2022年になっても地域によって異なるが1月から3月のあいだにまん延防止等重点措置の発出があった。このように2020年12月以降もCOVID-19が社会に与える影響は刻々と変化しており、簡単に将来を見通せるものではなかった。

## 1. COVID-19をどう認知するか

2020年調査の時点において、森澤氏は「まだまだ油断はできない」との危機意識を示しながらも、「大分元に戻りつつ」という認識を持っていた。森澤氏はCOVID-19がもたらした危機について、一時期の最悪の状況からある程度回復したものの当面は完全に回復しないのではないかという認知を2021年以降も維持することになる。

- M 「卸の方は一部、2019年、18年に見積もりしたものが、ようやく今（2023年：注一筆者）決まったり、ストックしていたものの注文が走り出したものがあるんですけど。（コロナ禍で減っていた分が：加筆一筆者）加算されると同時に、お菓子屋さんとかが、原料高とか、包装資材高とかで、売上も下がっているし、厳しいということで、うちの敷き紙を止められたところもあるので、プラスマイナスで10%下がったまま走ってる感じですね。加算されるものの、一部止められたり、他の素材に変えられたりとか、包材自体をかなり見直しをかけられたりしたところも多いので。原材料の小麦粉とかも結構上がってるので、見直しの中で継続していただけているところと、（取引がストップした：加筆一筆者）ところが出てきていますね。」
- M 「なんか人が（2022年の：加筆一筆者）10、11月から動き始めたじゃないですか。なので、もうちょっと（売上に：加筆一筆者）反映されるかなと思ってたけど、まだ一昨年（2021年：注一筆者）の方がもうちょっと反映が多かったですね。」
- M 「みんな、やっぱりちょっと、お土産とか抑えてるのかなあという感じですね。」
- M 「行動に対してはお金を払うんですけど、モノに対して払うのは減ってきているのかもしれないね。」

モリサの主要なユーザーであった製菓子業者が置かれている市場環境を推測することで、COVID-19の感染拡大に起因する社会の変化を認知しようとして

いる。同時に2022年にはCOVID-19とは全く異なる危機にも直面することになる。2月にロシアによるウクライナへの侵攻がはじまり、同じ時期に円安が急速に進行した。これらは自社および製菓子業者の原料価格の高騰に直結した。他方で消費行動の変化も生じた。COVID-19を初めて認識したころに比べれば、2021年以降は人の移動が段々と多くなってきたものの、COVID-19以前のような消費が製菓子に対して行われておらず、製菓子業者もそのことを前提に企業経営を見直しており、モリサに対して従来の注文量にすぐに戻ることはないとの分析を行っている。COVID-19が生じさせた危機に対する認知は、決して楽観視できないという考えを引き続き堅持し、森澤氏と大奈路氏のなかでは確信に近い認識をもったのかもしれない。

M 「やっぱり従来のモノを流していくので一杯な感じですよ。新商品でちょっとコストの高い良いのを出そうというよりも、全体を見直ししてる感じ。売ってるものはそのまま継続しますが、売れてないものとか、おそらく在庫の余剰があるものを、みなさん整理されたりとかね、見直しかけてるのかなという感じがしますね。商品を集約されてるお客さんもいらっしゃいますし。」

O 「特にお菓子の方が激しい。」

M 「お菓子関係はやっぱりなんかギフトのね、贈答の結婚式とかね、冠婚葬祭関係が減って。人数が減ったというのが。やっぱり普段（従来：注一筆者）、100個、200個使ってるのが、30個、50個になってるじゃないですか。集まれる人数も（少なくとも：加筆一筆者）。そこで半減してますよね。使われる資材も。出張行かれた方が買われるお土産もね、出張自体、行かなかったりするので買わないでしょ。かなり在庫も残ってたりとか、見直しをかけてるんじゃないかな。ヒトが動き始めたとはいえ、まだ正規に戻ってないので、なかなか思い切った施策がないですかねえ。」

O 「あんまり問屋さんも策を持たれてない、そういう印象がありますね。だからこういう風にしかけていきたいと思いますという話が（問屋さんから：加筆一筆者）あんまりないですね。」

モリサの主力商品である①素材となる落水紙、②それら素材を用いた商品（包装資材など）を購入してきた主要ユーザーである製菓子業者やギフト関連業者は、商品ラインナップ並びに包装資材の見直しを図る必要があった。当然のことながらこれらの業者にモリサの商品を販売する卸売業者や包装資材業者にも影響が及ぶことになる。森澤氏と大奈路氏は卸売業者や包装資材業者の売り方の変化に関する情報収集と分析を行うことで、COVID-19によって生じたエンドユーザーの買い方の変化を掴んでいる。取引企業の行動観察に基づいて危機を認知するとともに、新たな可能性を発見している。

- M 「うちなんかで来る話は、今（既存：加筆－筆者）の商品を通販に出しませんかとかね。」
- O 「それは多いですね、最近。」
- M 「変わった流通のお話はよくありますね。」
- O 「出口をネットにしませんかっていう。問屋さんが売り方を変えてきてるんだと思うんですけど。」
- M 「だから袋にしてもちょっと半業務的な。小売だったら10枚パックなんですけど、その100枚パックとか。（略－筆者）通常はホームセンターとか、そういうところで買うものを、直接（業務用ECサイト<sup>15</sup>に：加筆－筆者）頼んだりするじゃないですか。そうなるとちょっと数量を多く頼んだりとか、普段の業務で使ったりする方もいらっしゃるの。買い方も変わってきてるんでしょうね。購買の方も。」

これまでにもみてきたようにモリサは自らネット販売サイト運営していた。2020年4～5月のネット販売は半減したが、6月には回復し2019年度の売上を上回り、卸売チャネルの売上低下を補う存在であった。卸売チャネルと同様に売上が低迷し続けていれば、より長期に渡って、一層強烈に危機を認知し続けたことであろう。2021年以降も若干の売上の変動はありながらも、COVID-19

---

<sup>15</sup> ASKULやMonotaROのような通信販売チャネルを指している。

以前の売上を上回った。2021年以降のモリサにとってCOVID-19は危機をもたらす楽観視できないものであることには変わらないが、増加傾向をリアルタイムで把握できるネット販売の推移は少しは心を落ち着かせるものであっただろう。

- 「ネットの方はいつべん2020年にネットバブルのようなものがあって、売上が伸びたんですが、皆さんの熱が冷めて、(2020年より現在は：加筆一筆者)下がったんです。でもコロナ前の状況よりはちょっと上がってる感じですね。あんまりそれが去年と今年ですごく変わるかというと、だいたい同じ水準でいってる感じですね。」

ところが実際にはネット販売においても買い方に変化が生じていた。1日当たりの注文件数が以前に比べて増加する一方で、一度に購入する量は小口化した。顧客が多数いることは販売先が分散することを意味するのでモリサにとって喜ばしいことである。しかし、1件当たり購買量が小口化していることは、顧客がモリサの商品に対してもよく吟味して購入していることを意味している。モリサは2022年6月より販売価格を10%引き上げた<sup>16</sup>。値上げ前と同じ量の注文があれば売上高は10%アップするが、実際には10%増にはなっておらず、顧客は厳しく商品を選んでいるとの認識を持っている。ネット販売はCOVID-19以前を上回る売上高を記録しているが、森澤氏と大奈路氏はともに楽観視できる状況ではないと強く認知している。

- 「お客さんが変わったということよりも、お客さんが増えて小口化しました。注文が。以前だと1日ネットからの注文が平均5,6件くらいの感じが、多い時は20何件,30件とか来るんですけど、トータルの金額があんまり変わらないみたいなの。」

---

<sup>16</sup> モリサのwebサイト (<https://www.morisa.jp>)「製品価格改定のお知らせ(2022年4月13日)」を参照。

- 「やっぱりいま（略一筆者）世の中全体の値上がりもあるので、ちょっと出費を抑えてるのかなという印象があります。」
- M 「うち自体も10%はね、全体で値段を上げたんですけど、去年と同等に注文が来れば、10%売り上げが上がるはずなんですけど、やっぱり他の商材に向けられたお客さんもいるので、まだプラマイ、プラスには反映されていない感じですね。」
- 「転じてない感じですね。」

COVID-19に対する強い危機感からコロナ禍で立ち上げた製品や事業はどのように推移したのだろうか。高級ホテルに採用されたマスクケースは納入先によって状況が異なるがインバウンドの増加による販売拡大に期待し、そのマスクケースの制作に用いた箔押しなどの加工作業の受注は増加している。初期の強い危機の認知に根差した新しい柱づくりの重要性を、既存事業が完全に回復しない状況のなかで改めて認識している。

- 「関西（の高級ホテル：加筆一筆者）は変わらず使っていただいています。ただ関東が。一時、（関東でも高級ホテルが：加筆一筆者）使ってくださっていたんですけど、それがちょっと止まったりして。関東、あんまりよくないのかなあっていう。ただインバウンドがまた増えてきているので、また動きがあるんじゃないかと思っていますけど。」
- 「（箔押しは：加筆一筆者）相変わらず多いのは多いですよ。」
- M 「そういった加工はね、増えてきてますね。」
- M 「紙漉くより加工業の方が増えてるような。」
- M 「最初のお客さんに合わせていくと、加工の方が増えてきてるかな。」

## 2. COVID-19へどう向き合うか

既存の主力商品の販売がCOVID-19以前の状況に戻っていないことから強い危機感を引き続き抱くとともに、新たな事業の柱の育成が重要であるとの認識

を強くした。では2021年以降、森澤氏と大奈路氏はどのように危機に立ち向かおうとしたのであろうか。それらを見る前に、2020年調査の時点の展望を確認しておこう。当時、既に自社がどんなことをできる企業なのかを社会に知ってもらい、そのことによってどんな展開ができるかについて明確な姿勢を示している。

- 「もしこれ（アクリルパネル用不織布：注一筆者）が駄目になったとしても、こういうもの（他の用途でも使える不織布：注一筆者）がけん引してくれて、不織布の一つの柱がちょっとずつ大きくなっていくように、わたしたちも動いていこうと。折角できた、このチョコっとした小山を育てるみたいな。ちょっと多層にこれからしといて、これ（マスクシート：注一筆者）が駄目になったら、こっち（他の用途でも使える不織布：注一筆者）が伸びたらいいような気持ちで…」
- 「これ（マスクシート：注一筆者）が捨て牌になることは全然かまわないんですよ。だからこういうことができる企業として知ってもらうきっかけになったらというぐらいの気持ちでいます。」
- M 「だからいまの機会も生かせますし、技術も生かせます。そして紙はあ  
る、ということで」
- 「供給はバッチリ。あとは出口をわたしたちはつくるだけ。」

2021年以降このような姿勢を二人は維持し、強めている。2023年調査では新たなルートを開拓し、新たな市場、新たな畑を耕そうとする姿勢が明示されている。

- M 「全く別のね、包材だけではなく、インテリアのルートとか、文具のルートとか、違うルートの方に目を向け、あるいは販売先とかも、いままで行っていた卸屋さんに素材を卸すのがうちとしては一番良いんですけど、もうちょっと先にね、加工屋さんとか加工して出すとか目先を変えたりして」
- M 「まだまだ3年目ですけど、以前に戻るといよりは、また新たな市場を



求めて、畑を求めて行き続かなければならない状況になってますね。」

そして、COVID-19の初期対応として実際に行動に移してきた成果に基づいて、より一層積極的な行動を採ろうとしている。

- O 「自分たちがコロナ禍のなかでもちょっと動いてみると、周りも一緒に風が起きるみたいに。わぁあーって呼応しているんな情報が集まってきたり、こういう風に製品が出来上がって来たりということがあるので、やっぱり動かないとなあと思いましたね。」
- M 「やっぱりアウトプットしないと、次のステップというか、やっぱり行動が大事ですね。行動力がね。」

新たな柱が育ってくるにつれて時代に合わせて変化していくことの重要性を再認識する。時代にあったものを組み合わせて提供できなければ会社は生き残れないことを意識し、環境適合を目指す姿勢を鮮明にする。

- M 「（箔押しなどの加工も：加筆－筆者）一つの柱とすればね、やっぱり加工すればもう少し市場に近いのです。（それに、：加筆－筆者）コストは少なからずも取れるのは確かなので。いま（最終ユーザーが：加筆－筆者）全体の値段を抑えているとすると、うちの紙に加工してとなると、結構高いランクの商品になるので、それも致し方ないのかなあと。不織布のマスクのシートなんかも原紙買ってきて、折り加工とパック詰めだけなんですけど、それでも一つの需要の柱になりましたので。」
- M 「だから時代に合わせて、やっぱりメーカーも変えていかないといけないところもありますし、この技術ばかりを押してもあれなんで。そこ（落水紙：注－筆者）は基本大事にしますけど、三本くらいはね。加工の柱とか、落水の商品化するとかいう柱を立てておかないと、とは思いますので。まあうちの落水は袋にする加工はあまり（受注が：加筆－筆者）落ちてませんので。それはそれで一つの柱になりましたので、やっぱり紙の原材料を

卸に売ってというのが減ってくるとなると、やっぱり加工の方を強化してやらないと育っていかないのかなという気はしてますね。」

さらに、COVID-19の影響で不確実性が高まるなかで、安定的に生産し、販売できる分野を確保する意義を明確に認識し、強化する姿勢を示している。

O 「不織布は増えてますもんね？」

M 「(新しい不織布のOEM品：加筆一筆者) もだいたい2カ月に一回は割とまとまって出はじめまして。だからやっぱり会社の柱としては継続して、生産が安定していけるものも必要なんで。段階的にはそういうものがあり、和紙の商品は三角形の上の方になりますので、下段、中段と色んな層を。それから売り先も色んな層がいるし、それを時代に合わせて細かく対応していかないと。ほんとこんなに、こう急に世の中が変わった時には、転換ができないとアウトになるので、大変ですけど小ロットで転換できるというのは、反面強みだったのかなと思いますね。」

M 「(不織布の加工は：加筆一筆者) いままでの技術を生かして、紙を変えるだけでしたので。ちょこちょこはやってたんですけど、そんなに強化はしてなかったんですね。やっぱりどっちかという、和紙の商品化を強化してましたので。でもこの急にコロナになってから需要がガラッと変わりました。それに(適した：加筆一筆者) 技術があったので転換できた」

これまでいろんな加工を新商品の追加に合わせて社内に取り込んできた。コロナ禍での新商品の投入によって加工量が多くなった工程について、他の工程に従事する者が新たに学んだ結果、従業員の多能工化が進んだ。従業員が自ら手を挙げて実現したことであったが、このような態勢が整っていることによって急な環境変化に対応できることを認識し、今後も維持することが時代に適合した経営を可能にすると考えている。

M 「うちなんかも(従業員が：加筆一筆者) 少ないですけど、多能的に、時

代に合わせて色々な加工ができるように柔軟にやってたのが、何とかそれが功を奏した感じにもなったので。」

○ 「和紙だけやってたら、いまもう大変なことになってたと思いますわ。」

M 「あんまり、このトップの良い技術の商品だけに固執してても、やっぱり生き残らないといけないので。」

○ 「それはそれで残しつつですよ。」

M 「そうですね。それは基本として残しつつ、やっぱり時代に合ったものを組み合わせて、紙屋として全体を需要に合わせていかないといけないのかなと思いましたね。」

一方で、COVID-19の影響が続くなかでも、森澤氏は海外展示会への出展にチャレンジする姿勢を明確にする。これまでも機会を探っていた案件ではあったが、この時期に取り組んだという事実は森澤氏と大奈路氏の旺盛なチャレンジ精神に根差したものであろう。

M 「(海外の展示会への出展の：加筆－筆者) きっかけは、2,3年前ですかね。高知県の方も地産外商が。(国内の：加筆－筆者) 展示会とか出してもらって10年くらいになりますかね。」

○ 「支援して頂いて10年くらい前からですかねえ。ことある毎に、わたしたちも海外に出てみたいと話は県の人にも言うてたんですけど。そしたら、(略－筆者) 非食品の方でも、ちょっと力入れることになったというお話を頂いたのが2,3年前で。」

M 「そこからリサーチがずっと入って。」

○ 「県内で海外出展してみたいというところにヒアリングが始まり、ジェトロとか専門家入れて向こうの市場の調査して頂いたりする中で、じゃあ来年(2023年：注－筆者) どうですかみたいな話が。」

○ 「ヨーロッパで非食品の展示会、県の計画有るけど、どうですかというお話を去年(2022年：注－筆者) くらいに頂いて。」

M 「ヒアリングから始まって。6社くらい、募集が今年の初めに。春頃でし

たかね。6社くらい出るように。けど、商品企画のプレゼンを通らなくちゃいけなかったりとか、ハードルは高かったんですよ。それまでにね、その都度、商品企画を大奈路さんがやり、これで出しますっていうのでプレゼンして。やっと。』

- M 「6社って言うてたのが結局3社。(略一筆者)自分から出られないと辞退されたところもありますし。でも、こんなチャンスはなかなかないので、大変なことですけど、勉強にもなりますし、自分のところの紹介にもなりますし。』

### 3. COVID-19にどう対応するか

森澤氏と大奈路氏は、2021年頃には新しい柱を育てるために、不織布関連の新商品の開発や箔押しなどの加工に加えて、異なる販売ルートの開拓を模索する姿勢を明確にした。その際、COVID-19の影響が依然として強い状況にあっても、積極的に行動する姿勢を維持し、海外の展示会への出展の準備も進めた。こうした姿勢の背景には、時代の変化に対応できる会社でなければ生き残れないという認識があり、時代に合わせていくつかの柱を組み合わせていくことでしか存続できないと確信したのであろう。ここではCOVID-19の影響が続くなかで、彼女たちが採った対応についてみていこう。

- M 「コロナになってみんなが展示会に行かないときに、結構行ってましたもんね。』
- O 「お客さんあんまり来ないけど。』
- M 「エッ！いま行きますか？みたいなね。展示会に。それでも動くとかかね、掘むところがありますので。やっぱり人とつながって、やっぱりその縁で行く商品が多いです。ここで(会社で：注一筆者)開発してるだけではなかなかやっぱり広がっていきませんし。やっぱりお客さんと会って、縁ができることで商品も広がっていきますんで。』
- O 「力を借りて。』
- M 「人の交流は大事ですね。』

国内の展示会が再開されるようになると、出展や情報収集に赴くようになる。COVID-19の感染拡大によって移動を伴う営業活動ができなくなっていた。展示会が開催されるような状況においては、フェイストゥフェイスでの営業活動にいち早く取り組み、従来の関係性を取り戻そうと積極的に動いている。このような対応はCOVID-19以前と断絶しているわけではない。マスクシートの見本品を刷新したカタログに同梱して送付するなど関係性を維持しようとしてきた。一方でYouTubeなどオンライン上のプロモーションツールを追加するなど、既存の縁が途絶えないよう努力している。

- 「(YouTubeをやってみようと思ったきっかけは：加筆－筆者) 暇だったからです。」
- M 「出張に行けないし、お客さんが受け入れてくれなかったですから。」
- 「本当にネットの注文とかもガクンと一時、本当に来なくなって。75%くらい減ったことがあって。何かしとかなないと、となつて。この機会にYouTubeを。まあねえ、やってもいいかなあという話は前からあったことはあったんですけど。なかなかその時間割くとか、費用割くとか難しいなあと思ってたんですけど、まあぽっかり時間が空くと、じゃあ台本も書けるし、じゃあ一発やってみよかっていう感じで、ちょこちょこやり始めたら、調子に乗って。いま、もうだいぶ200本くらい上がるようになりましたね。」
- 「YouTubeを始めたのとほぼほぼ同じ頃に、製品のカタログを、これも暇だから作ったんですけど。(略－筆者) 日本語のこういうもんが出来たら、あと多言語化するの、最近ね、翻訳アプリも優秀なのがたくさんあるので」

こうしたオンライン上のプロモーションツールを作成していたからこそ、海外展示会の出展にも積極的になれた。海外展示会に向けていちから準備をスタートさせていたのであれば、通常業務に支障をきたしたであろう。2020年に採った初期対応が礎にあったからこそ2023年に海外展示会へ初出展できたの

である<sup>17</sup>。そして、海外のディストリビューターを見つけることはかねてからの宿願であった。

- M 「これまでは点でね。ネットの方からはポイント的に来てたんですよ。ちょこちょこ。」
- O 「スイス2, 3件, イタリアに1件, ポーランドに1件という感じでお客さんはいらっしゃるんですけど。なかなかある程度の継続期間, 一般のお客さんに見て頂くということがなかなかないので。そこで(今回は: 加筆一筆者) 向こうのディストリビューターさん見つけれたらなあという想いはありますね。どうしても点だけになってしまいますので, ネットだと。見つけていただくしか, 方法がないですもんね。」
- M 「卸さんから(自社の商品は: 加筆一筆者) 行ってましたけど, 何かリーマンショック以降すごく減ってたんですよ。」
- O 「ほとんど無くなりましたね。」
- M 「ヨーロッパとかも行ってたんですけど。なんか去年(2022年: 注一筆者) になって行こうと決まったら, 海外へ出すから商品出して下さいとか。(略一筆者) うまく波に乗ってきて, この展示会の話が来たので, もう今乗るしかないと思ってですね。」
- O 「インスタ, それからツイッター, あとYouTube, めっちゃ頑張ってます。」
- O 「インスタとツイッターは若い者に任せています。年寄りがやったら文章でばれると言われてたんで(笑) YouTubeはだいたいやっています。」
- M 「大奈路さんがコーディネートして。でもやっぱり続けていく事, 大事ですね。YouTubeもコロナになってすぐの春にやり始めて。すごく上がっているものもありますし。今度, 海外行くときにそれやっというて良かったと思って。うちの会社を認知していただけるだけでもだいぶ宣伝になるの

---

<sup>17</sup> モリサのホームページは日本語, 英語, フランス語, 中国語(繁体字)に対応している。

で。いまからホームページどうのこうのしてとか言うてたら、全然間に合わなかったと思うんですけど。ほんとに良かったと思いますね。」

YouTubeなどオンライン上のプロモーションツールを初期対応において充実させていたことは、自社サイト経由のネット販売を強化することにもなっている。そして、モリサが従来から目指していた幅広い顧客に対する小口販売の実現に繋がっている。

- O 「(YouTubeがきっかけの注文も：加筆一筆者) 有ります。最近やっぱり増えてきましたね。」
- M 「どれくらいかな？」
- O 「今チャンネル登録数が約4,000人くらいなんですけど、2,000人超えたくらいから、YouTube見たんですけど、この紙をとか、わたしの好きなサイズに切ってもらえますか？とか。これで（特定のYouTube映像で：注一筆者）使ってたものはどこのページで買えますか？とか増えてきましたね。有難いことに。」
- N 「そういうのも含めてさっきの小口化しているというか、件数が増えてるということなんですか？<sup>18</sup>」
- O 「そうなんだと思います。」

こうした小口販売は卸売においても増加している。さきに見たように問屋から紹介を受ける新たな販売チャネル（業務用ECサイト）を介した商品流通である。手間がかかるが小口への対応を強化している。

- O 「まだまだちょっとずつですけど、(新しいチャネルは増えています：加筆一筆者)。」
- M 「ロットは小さくなるので、卸でドンという感じではないので、益々手間

---

<sup>18</sup> Nは筆者である中道の発言である。以下、同様。

がかり、小口になり、というようなことは益々加速するのかなという気はしますね。メーカー直結みたいな感じと、卸とか業務に行くルートとがね、比率が変わって来てますよね。」

ところで生産現場はどのような対応を採ったのであろう。これまで素材生産はCOVID-19以前には通常2直体制であったが、コロナ禍においては多い時でも1直半の稼働で十分になった。一方で不織布の折加工や箔押しなど加工作業は増加しており、素材生産の工程において余剰になった労働力を加工に充てている。

O 「(素材の生産は:加筆一筆者)よくまわって1直半。だいたい常2直でやってたんですけど。(略一筆者)1直で余剰の者が加工の方にまわったりとか。そういうような状況ですね。」

M 「紙の染色をしていた人が、いま箔押しをしたりとか。不織布の折加工したりとか。そっちの方で上手いこと、労働は分配、まわっていけるみたいな感じですね。」

M 「色々(な職場を:加筆一筆者)経験してもらってた方が、いまの時代には非常にありがたかったというのはありますね。」

加工業務の増加や原材料価格の高騰を前に、ギフト用ポケットティッシュの生産を停止したが、増加した不織布の加工品、箔押しなどの加工に振り向けている。

M 「ポケットティッシュのギフトをやってたんですけど、止めたんですよ。(略一筆者)続けてやっても原料高で。(略一筆者)原紙とフィルム、ケース全部が上がってて、採算が合わないし、バサッとやめましたね。去年(2022年:注一筆者)の春に。それを不織布に、より比重を転換して。」

このような対応の結果、素材となる落水紙の卸売が50%、その加工品の卸売が20%、自社webサイトでのネット販売が20~25%、残りが不織布関連となっ



ている。

M 「素材が以前は6割以上あったんですけど、いま素材は50%くらいで、袋が20%、ネットで販売される商品が20,25%くらいになってますかねえ。それと残りが不織布ですね。」

O 「ちょっとずつ（不織布が：加筆一筆者）増えてる感じですかねえ。」

初期対応を終えたあとの新たな取り組みは、インテリア分野への本格的な展開である。海外展示会に素材そのものを展示するだけではなく、デザイナーと組んだインテリア商品を出品している。こうしたプロモーション活動は、モリサがラインナップする素材がインテリア分野において利用されることを目指し、行動している。

M 「和紙の素材のなかでもインテリアものが割と動いてたんですよ。障子紙とか。そこに抗菌とか抗ウイルスとか付加価値をつけて。いまやろうとしてるルートが、販路ができてきましたし。それこそ来週から、メゾン・エ・オブジェに出るようになったんですが、ああいうところもインテリア系なので。そういうところで、こういう風にできますよと見せといて、素材を売りたいなど。海外で素材を使って加工して頂きたいなどというものもありますし。食品の消耗、包材の消耗材からもうちょっと付加価値高く出る商品に変えてる感じですかね。」

このような対応を行う理由は明確である。包材に使用されるコストは全体の5~10%程度であり、ギフト用の製菓の販売価格は1,000円台が多く、箱代を入れた50~100円の包材コストのなかにモリサの商品が入り込まなければならない。COVID-19の影響を受けて製菓企業はギフト需要が回復せず、販売量が低迷している。さらに、原材料価格の値上げにも直面している。包材コストを削減しようとする製菓企業の姿勢は厳しさを増している。製菓などのギフト商品のルートにこれまでどおり頼ることができなくなっており、だからこそ新たな

ルートの開拓を目指しているのである。

M 「食品の包材って全体のコストが決まっていて、その5%、10%が包材代なんです。例えば、千円の商品だったら箱を入れて50円から100円くらい。そこにはまらなければ、使っていただけないので、より高いお菓子だとかお酒とかに行ってたんですけど。売価が下がったりとか、お客さんの原料が上がってきたりするので、かなり選ばれるのが難しい。以前は付加価値と捉えて、加算していただいたんですけど。(例えば、加筆－筆者)千円の(上代の商品：加筆－筆者)を(うちの包材を使うことで：加筆－筆者)1,100円、1,200円で売ってもらっていたのが、付加価値と捉えられないような状況になると、抑えられたり、排除されたりするようになる。だから、やっぱりそんなルートだけでもだめなのかなと思って。」

先にも述べたようにインテリア分野の開拓において、インテリア関連の展示会に素材そのものを出品するのではなく、「縁」をテコにして新商品を開発し、出品している。そして、その出品されたモノを起点に来場者がインスピレーションを抱き、モリサの素材を利用した商品を開発してくれることに期待している。図表6・7はそれぞれランプシェード「オリガミランプ」と木製和紙パネル「peta」(ペタ)と名付けられた新商品であり、2023年のメゾン・エ・オブジェ(MAISON & OBJET)に出品された。

M 「(オリガミランプのデザイナーさんは：加筆－筆者)何年か前にうちに来られて。そこからの付き合いです。」

O 「もう7、8年の付き合いになります。」

M 「素材を平版でわけてもらいたいと言われまして。それをこういう風に、折り紙のように折って、ペチャンと本当にね、ちっちゃくなるんですよ。」

O 「ものすごく、収納も、組み立て式になっていて、折り紙の仕組みなんです。」

図表6 ランプシェード「オリガミランプ」



出所：モリサFaceBook「土佐和紙のLadyRisa」2022年10月21日投稿から借用。

- 「今回、(高知県の出展ブースに同じ高知県企業の：加筆一筆者) 土佐組子さんと出るので、土佐組子さんに、うちの余剰の紙を型抜きして、インテリアパネルみたいなものを作ってみて、売ってみようかと。」

図表7 木製和紙パネル「peta」(ペタ)



出所：モリサFaceBook「土佐和紙のLadyRisa」2023年1月11日投稿から借用。

- M 「素材だけだと難しいので、やっぱり商品化されて、形になったものが無いとインパクトが無いですし、使い方が分からないんですね。」
- O 「どんなものにするかとか、アイデアを持って頂けたらいいし、これ自体が売れるのは理想ですけど、向こうの生活様式とかデザインに対する感性とかもあると思うので。」
- N 「社長が仰ってましてけど、そういうものを出展してみるけど、ほんまは紙を販売するというのが最終的な目的になってくるんですね。」
- M 「そうです。オリジナルな紙を作って販売してっていうのが一番の目的ですけれども。」

以上のように、森澤氏と大奈路氏は卸売ルートでの販売（素材と素材を用いた商品）が本格的に回復してこないという危機認識を持ちながら、ネット販売が復調したことや、迅速に開発した新商品（マスクシート、マスクケースなど）や新たな加工請負（箔押し）が確実に伸長したことに手応えを感じた。しかし、初期対応を終えた時点において、自社を取り囲む環境を楽観的に捉えたわけではなく、時代の変化に合わせていくつかの柱を組み合わせなければ会社は生き残れないという強い危機感をもっていた。そうした意識に根差して、新しい分野では不織布関連の可能性を模索し続け、既存品ではギフト用途以外のルートを開拓し、縁に由来する新たな展開を積極的に実行していこうという姿勢を明確に示し、対応策を次々に実行し、コロナ禍において海外展示会に初出展するまでに至ったのである。

## V ディスカッション

ⅢはCOVID-19に対する初期対応期を、Ⅳでは初期対応を受けた2021年以降における森澤氏と大奈路氏の「認知」「姿勢」「対応」をみてきた。ここではCOVID-19という危機に直面する以前からの企業家ないしは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及ぼした影響について検討する。

IIにおいて、COVID-19以前のモリサの事業活動について概観した。ここで森澤氏と大奈路氏の活動として特記した点は、①加工業者や最終ユーザーのニーズ理解を深める活動、②多様な顧客への小口販売を志向した活動であった。まず、①がCOVID-19という危機時における森澤氏と大奈路氏に及ぼした影響を検討してみよう。

モリサでは1次卸の機能が低下していく中で、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、2000年にホームページの作成、2003年に自社サイトでのネット販売、その後には展示会への出展（カタログの制作）を行っていくなかで製菓子業者、包材業者の各企業が異なるニーズを持っていることを掴んでいった。こうした流通経路の構築を担っていたのは森澤氏と大奈路氏である。自社サイトのネット販売データを長年にわたって収集していたことによって、COVID-19が相当な影響力をもつことを2020年3月という早期に実感させ、強い危機感を抱かせた。このことはCOVID-19におけるモリサの企業家活動プロセスに対して非常に大きなインパクトを持っている。売上構成比においてネット販売は20%程度と相対的に小さい。しかし、自社サイトで直接販売していなかったり、このデータの分析を徹底していなかった場合、危機を認識するのは相当に遅れたであろう。実際に、大半を占めていた卸売経由の売上高が低下するのは2020年8月頃であり、COVID-19に対してどんな姿勢で臨まなければならないのか、如何なる対応を講じなければならないのかという次のプロセスが遅くなったであろう。

モリサでは早期に危機を認知した結果、自社でできることは早急に着手しなければならないという姿勢を早くも2020年4月には明確にした。そして、実際にマスク不足という社会の困りごとを解決するマスクシートを供給する。その際、SNSを介してモニターを募って迅速に製品開発を行い、これまでなかった柱づくりに対して、早々と一歩を踏み出すことになった。また、この商品をテコに取引先である卸売業者や包装資材業者とコミュニケーションを取り、関係性を維持するとともに彼らが置かれている状況を把握している。このことは卸売業者が察知した新たな不織布の需要、つまりはアクリル製パテーションの掃除用品としての不織布の供給にもつながっている。

このように加工業者や最終ユーザーのニーズ理解を深める活動がモリサに定着していた結果、販売データに基づいて早期に危機を認知し、自社でできることは何でもするという姿勢を極めて早い段階で確立でき、モリサが有するネットワークを最大限活用した即興的な対応を実行できたといえよう。モリサの加工業者や最終ユーザーのニーズを深く理解しようとするCOVID-19以前の活動は、「危機の認知」を早め、「危機に対する姿勢」を早期に確定させ、「危機への対応」を速やかに実行させた。このように先手を打てたことは一足早い学習が可能になっており、不確実性がなお高かった2021年以降においても、試行錯誤は伴うもののある程度確信をもった意思決定を行えたと思われる。

つぎに、②多様な顧客への小口販売を志向した活動が、COVID-19という危機時において如何なる影響を両氏に及ぼしただろうか。そもそも小口販売を志向したきっかけは大口のポケットティッシュの取引先が突然取引量を削減したという苦い経験である。そのため自社サイトでの販売に代表される多様な顧客に対する小口販売を積極的に進めてきた。さきに見たように危機の認知において自社サイト経由の販売データが大きな影響を与えたが、次のプロセスである姿勢の確立に対する影響も大きい。危機に際して、社会が必要とし、自社ができるものは何でも供給するという姿勢は、大口小口という販売ロットを度外視しているといえよう。このことはⅢ.3でみたようにマスクシートに続く新商品であるマスクケースの供給において、大口の注文が舞い込んだことに対する驚きによって表明されている。また、COVID-19の先行きが不透明ななかで卸売商から提案された業務用ECサイトでの販売においても、卸売商への納品よりも小口化し、業務が煩雑になることを認識したうえで取り組んでいる。さらに、自社サイト経由の販売では小口化が一層進んでいることに対し、購買行動の変化を受け入れる姿勢を示している。

COVID-19以前から一貫した多様な顧客への小口販売を志向した活動は、自社ができるものは何でも供給するという姿勢を強く後押し、結果として新しい柱の確立につながったものと思われる。どれほどの需要があるのか、求められる販売ロットの大きさはどの程度かといった見通しは、これまで取り組んでこなかった分野の新商品であるため立ちにくく、参入をためらう要因になるだろ

う。しかし、モリサは多様な顧客への小口販売を従来から志向していたため、障壁にならなかったといえよう。

ところで、COVID-19の影響により素材生産が減少する一方で、不織布の折加工や箔押し加工が増えたことを繰り返し確認してきた。そんな状況のなかで、素材生産に携わっていた従業員が増加した加工分野の業務を自ら進んで修得し、本来業務に追加して多能工的に働いている様子を紹介してきた。COVID-19以前は販売サイドが小口受注と小口出荷を短納期で引き受けてきたわけであるが、コロナ禍において箔押しに代表されるように生産サイドにおいても多能工化による柔軟な小口生産を実現したことになる。このことはコロナ禍を通じてモリサ全体として多様な顧客への小口販売を志向した集団に変容したと言ってもよいのではないだろうか<sup>19</sup>。

## おわりに

この論文の課題は、日々刻々と変化する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、モリサを題材に事例を豊富化することであった。中小企業の企業家活動プロセスを、経営者である森澤氏とその右腕的存在の大奈路氏に焦点を当てて、具体的に描写してきた。その際、関・河合・中道[2020]で提示した分析枠組に基づいて、彼女たちがどのように危機を認知したのか、危機の持続性や大きさはどの程度だと想定したのか。その認知に基づいて、如何なる姿勢を採ったのか、どのように危機を乗り越え、存続させようと考えたのか。そして、実際にどんな対応を行ったのか、その対応を講じるにあたって如何なるネットワークを活用したのか。このようなこと

---

<sup>19</sup> 図表2で示したように小ロットカッター機の設置（1998年）、オンデマンドプリンターの設置による少量印刷開始（2010年）、ホットスタンプ機の設置による少量箔押し名入れサービス開始（2015年）など、生産サイドにおける小口生産（小口加工）はCOVID-19以前から行われている。そもそもモリサの素材生産は製紙企業のなかでは極めて小ロットである。こうした生産サイドについて2020年調査、2023年調査ともにインタビューが不足しており、十分な検討ができなかった。



を初期対応（2020年調査）とその後の対応（2023年調査）に分けて描写した。そのうえで、COVID-19という危機に直面する以前から両氏ないしはモリサという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どのような影響を及ぼしたのかを検討した。

2020年3月に自社サイトでのネット販売が75%ダウンを記録し、主な販売ルートである卸売商や加工業者向けにおいても同じように売上が低下することを予測し、リーマンショック以上の危機に直面するといち早く認知した。こうした状況において自社でできるものは何でもやってみるという姿勢を鮮明に打ち出す。当時、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たちが多くいた。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考え、商品企画をスピーディにまとめながら、品切れになるリスクを回避するため、肝心の不織布は森澤氏の血縁関係のある企業から情報を得て選定し、副資材である包材についてはいつでもどこでも手に入るものを選択し、着想から1か月足らずで商品化した。その後、食事中などマスクを外す際に清潔に保管できるマスクケースや、不織布関連商品を矢継ぎ早に充実させていった。これらの対応の起点は言うまでもなく危機の認知にある。COVID-19以前から顧客やそのさきにいる顧客のニーズを理解しようとするモリサの活動が危機の認知を早め、多様な顧客への小口販売を志向したモリサの活動が自社でできることを何でもするという姿勢を支えたのであった。

以上のように、モリサの事例を題材に、COVID-19の影響に対して中小企業あるいは企業家の企業家活動プロセスの事例を豊富化することができた。しかし、残された課題も多い。例えば、「認知」「姿勢」「対応」を2時点に分けて紹介したが、実際に採った対応がどんなプロセスで生み出されたのか、本稿において精緻に整理できているとは言えない。その原因はインタビューにおいて「認知」「姿勢」「対応」を聞きとったものの、それらについて「いつ」を徹底的に問えていなかったからである。時間経過を明確に記録することができていれば、実際に採った対応がどんなプロセスで生み出されたのかについてより説得的に記述ができ



たであろう。COVID-19の危機を乗り越えたモリサの展開を考察する際の課題としたい。

#### 参考文献

- ・ 齋少杰[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。