

〔共同研究：地域経済における持続的な起業・企業エコシステムの形成 ―時系列分析を加味した起業・後継者育成，企業成長支援の調査研究〕

経営環境の急変に適応した小規模企業経営

——女性起業家による非対面型サービスの事例研究——

服 部 繁 一

1. はじめに

本稿の目的は、小規模サービス業を経営する女性起業家が、経営環境の急変を乗り越えられた理由の予備的な考察を行うことである。COVID-19の影響下で女性起業家が取り組んだ既存サービスから新価値の創造を企図した補助事業計画を中心に検討する。

2020年に発生したCOVID-19は経営環境を急変させ、多くの事業者がこの影響への対応を余儀なくされた。この時期の中小企業の状況の研究には、同志社大学中小企業マネジメント研究センター〔2020〕、関、同志社大学中小企業マネジメント研究センター〔2023〕がある。またHashimoto, Y., & Takahashi, K.〔2021〕, Takahashi, K., & Hashimoto, Y.〔2022〕, 橋本, 高橋〔2021〕, 橋本〔2023〕は、小規模事業者持続化補助金に焦点を当てた研究を行っている。しかし、COVID-19の影響を受けた女性起業家が、なぜ環境急変を乗り越えられたのか、具体的にどのように乗り越えたのかについての研究は少ないように思われる。本稿では、企業を取り巻く経営環境の変化という外部要因と、企業の経営内容という内部要因の面から検討した。具体的には、外部要因として、COVID-19の影響、国・自治体による支援、我が国の小規模事業者支援施策、内部要因として、女性起業家の活動、COVID-19影響下の財務状況や資金繰りと経営行動に着目した。

事例の結果と考察を通じて、これまであまり触れられてこなかったこととして次の3点が挙げられる。①管理者経験が少ないとされる女性起業家の能力習得について、自らが資格取得をはじめとする機会を通じて能力を蓄積していること、また事業計画書の独力での執筆を通じ、サービスの持つ意味を言語化して見つめ直し経営面のノウハウ習得にも有効な可能性があること、②COVID-19の影響下では情報技術（IT: InfomationTechnology）を活用してサービスを革新し、蓄積能力の用途展開によって新価値の創造を実現している可能性があること、③小規模事業者持続化補助金のように補助が少額の場合には、新たに借入を起こすことなく軽い事業者負担で補助事業を実現しようとしている可能性である。また、急変する経営環境を乗り越える上での実践的な示唆として、①社会からの要求に応

キーワード：女性起業家，COVID-19，情報技術，非対面型サービス，小規模企業

えること、②日常的な能力蓄積や連携関係の構築、③変化の中にあっても事業機会を見いだし現実に向き合い経営を続けることが挙げられる。

2. 先行研究

(1) COVID-19 による急激な経営環境の変化

① 企業を取り巻く経営環境の変化（外部要因）

a. COVID-19 の影響

2020年初頭に顕在化したCOVID-19は沈静化までに約3年半を要した。小規模なサービスを提供する事業者は、休業要請への対応による売上減少、経営効率の悪化、非対面型ビジネスの開発に取り組むこととなった。以下では、①COVID-19の世界的流行（パンデミック）から沈静化までの動向、②小規模サービス事業者への影響、③急速なオンライン化の進展について述べる。

i. COVID-19の世界的流行（パンデミック）から沈静化までの動向

COVID-19の世界的流行から沈静化までのWHOと我が国の動向について述べる。まずWHOの動きをみると、2020年1月30日に国際的な緊急事態宣言、同年3月11日にパンデミック宣言、2023年5月5日に緊急事態宣言終了を発表している。次に我が国の動きをみると、2020年1月6日の厚生労働省の注意喚起¹⁾、同年1月15日の初めての感染例の確認²⁾、同年2月27日の3月2日からの学校の臨時休業決定³⁾、同年4月7日の7都道府県への緊急事態宣言⁴⁾、同年4月16日の全国への対象拡大⁵⁾から年月を経て、2023年5月8日に感染症法上の5類への移行となっている。以上のように、COVID-19が世界的流行から沈静化するまでには約3年半を要した。

ii. 小規模サービス事業者への影響

パンデミックが沈静化するまでの間、小規模サービス事業者にも様々な影響があった。わが国の小規模サービス事業者の量的な規定は、中小企業基本法および小規模事業者支援法（商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律）において、従業員数に基づいて規定されており5人以下とされる。①事業者数やコロナウイルス関連倒産、②事業者の業況判断について述べる。

事業者数の推移やコロナウイルス関連倒産についてである。事業者数は、「経済センサス」

1) 厚生労働省 [2020a]。

2) 厚生労働省 [2020b]。

3) 首相官邸 [2020]。

4) 内閣感染症危機管理統括庁 [2020a]。

5) 内閣感染症危機管理統括庁 [2020b]。

表 5-1 に示されている⁶⁾。2021 年の全産業の従業員数 5 人以下の企業数等は 2,834,473 社（うち個人 1,514,438 者）となっている。本稿に関連するサービス業（他に分類されないもの）の企業数等は 206,173 社（うち個人 39,021 者）、教育・学習支援業の企業数等は 85,639 社（うち個人 70,717 者）となっている。また、コロナウイルス関連倒産の状況は、業種を問わず個人事業者を含めて 2020 年には 835 件であったが、2021 年には 1,731 件、2022 年には 2,238 件、2023 年 8 月末までで 1,957 件、累計で 6,761 件となっており増加傾向にある⁷⁾。

事業者の心情や業況判断についてである。同志社大学中小企業マネジメント研究センター [2020] には、2020 年 5 月時点の経営者の心情が報告されているが、それによれば「ピンチはチャンスである」と考えている割合が高い⁸⁾。また、COVID-19 発生から四半期毎の推移について「中小企業景況調査」の第 159 回、第 160 回、第 161 回調査をみておく。「第 159 回 中小企業景況調査」では「全産業の業況判断 DI は、（前期▲ 21.1 →）▲ 24.4（前期差 3.3 ポイント減）となり、5 期連続してマイナス幅が拡大した」。「第 160 回 中小企業景況調査」では「全産業の業況判断 DI は、（前期▲ 24.4 →）▲ 64.1（前期差 39.7 ポイント減）となり、6 期連続してマイナス幅が拡大した」。「第 161 回 中小企業景況調査」では「全産業の業況判断 DI は、（前期▲ 64.1 →）▲ 34.1（前期差 30.0 ポイント増）となり、7 期ぶりにマイナス幅が縮小した」となっている⁹⁾。同様に売上額 DI は、「第 159 回 中小企業景況調査」では「全産業の売上額 DI は、（前期▲ 22.2 →）▲ 21.4（前期差 0.8 ポイント増）と 5 期ぶりにマイナス幅が縮小した」。「第 160 回 中小企業景況調査」では「全産業の売上額 DI は、（前期▲ 21.4 →）▲ 67.4（前期差 46.0 ポイント減）と 2 期ぶりにマイナス幅が拡大した」。「第 161 回 中小企業景況調査」では「全産業の売上額 DI は、（前期▲ 67.4 →）▲ 27.4（前期差 40.0 ポイント増）と 2 期ぶりにマイナス幅が縮小した」となっている¹⁰⁾。

iii. IT 活用による急速なオンライン化の進展

COVID-19 では、感染拡大防止の面から非対面／非接触が進められ、IT によって急速にオンライン化していった。①急速なオンライン化の拡大、また後述する事例との関わりのある②新しい学びについて述べる。

急速なオンライン化の拡大について、「我が国の固定系ブロードバンドサービス契約者の総ダウンロードトラフィックは、新型コロナウイルス感染症の発生後に急増した」とされる¹¹⁾。消費行動も変化し「オンラインでの商品注文・購入、インターネットでの動画視聴な

6) <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000040067965&fileKind=0>

7) 帝国データバンク [2023]。

8) 同志社大学中小企業マネジメント研究センター [2020] p.11。

9) 独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部調査課 [2020a] p.2, 同 [2020b] p.2, 同 [2020c] p.2。

10) 独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部調査課 [2020a] p.5, 同 [2020b] p.5, 同 [2020c] p.5。

11) 総務省 [2023] p.86。図表 4-2-2-5 を見ると、2019 年 11 月から 2020 年 5 月にかけて、急増していることが分かる。総務省 [2020] p.166 によれば、2020 年 5 月は前年同月比 57.4% 増となっている。

どの自宅で消費できる「巣ごもり消費」が伸びており、消費行動に変化が生じている」とされる¹²⁾。また、企業活動においてはテレワークが推進され「企業におけるテレワーク導入率は、2019年から27ポイント上昇し、47.4%（300人以上の企業では61.3%、300人未満の企業では42.0%）」とされる¹³⁾。仕事の進め方の面ではコミュニケーションツールの急速な利用拡大が見られた¹⁴⁾。

就学児童・生徒の学習環境は、これまで対面で進められてきたが2020年3月2日から一斉臨時休業に入り「児童生徒の1人1台端末と高速大容量の通信ネットワークを一体的に整備するGIGAスクール構想について」前倒しされた¹⁵⁾。児童生徒の学習環境は、「学びを止めない」を合い言葉にオンライン学習へと移行した。臨時休業期間中の学習継続におけるオンライン化の状況では、学習動画、デジタル教材、同時双方向型オンライン指導が行われた¹⁶⁾。

b. 政府・自治体による支援

小規模事業者への支援策として、経営相談、資金繰り支援、給付金、設備投資・販路開拓支援、経営環境の整備、税・社会保険・公共料金など様々な支援が政府・自治体から提供されていた¹⁷⁾。例えば、持続化給付金の申請件数の推移は「事業終了の2021年3月末時点で全体の申請件数は約441万件、給付件数は約424万件、給付総額は約5.5兆円となった」とされる¹⁸⁾。また、家賃支援給付金の申請件数の推移は「事業終了の2021年3月末時点で全体の給付件数は約104万件、給付総額は約9,000億円となった」とされる¹⁹⁾。その他、日本政策金融公庫や信用保証協会による融資・保証・条件変更も実施された²⁰⁾。多岐にわたる支援策の中から本稿に関係のある①小規模事業者持続化補助金、②新型コロナウイルス感染症の影響に伴う雇用調整助成金について述べる。

12) 総務省 [2020] p.156。

13) 総務省 [2020] p.401。

14) 総務省 [2020] p.204, 図表2-3-4-20を見ると、Microsoft Teams および Zoom の利用状況が急速に増加していることが分かる。

15) 当初は2023年までに達成するとしていたが (https://www.mext.go.jp/content/20191219-mxt_syoto01_000003363_10.pdf)、令和2年度補正予算によって前倒しされた (https://www.mext.go.jp/content/20200407-mxt_kaikesou01-10001477_00-1.pdf)。

16) 総務省 [2020] p.178, 図表2-2-2-1。

17) 例えば、経済産業省の次のサイトが挙げられる。<https://www.meti.go.jp/covid-19/> なお、過去のサイトの情報は、国立国会図書館インターネット収集保存事業 (<https://warp.dandl.go.jp/>) や Internet Archive (<https://archive.org/>) を活用することで取得することが可能である。

18) 中小企業庁 [2022] p.II-40。

19) 中小企業庁 [2022] p.II-45。

20) 中小企業庁 [2022] では、第2-1-37図に日本政策金融公庫と商工組合中央金庫の融資承諾件数の推移が示されている。また、第2-1-39図、第2-1-40図に信用保証協会の保証承諾件数の推移が示されている。

i. 小規模事業者持続化補助金

小規模事業者持続化補助金は、2014年の平成25年度補正予算で実施され、令和5年度も続いている小規模事業者向けの補助事業である²¹⁾。事業目的は、概ね、小規模事業者の経営資源の不足を補い、販路開拓の取り組みを支援することで、地域の雇用や産業を支える小規模事業者等の生産性向上と持続的発展を図るためのものとなっている。採択状況は、上谷田〔2022〕によれば「一般型は9次の公募終了時点で、平均約6割の申請案件が採択されてきている」とされる²²⁾。以下では、対象事業や計画内容、政策効果について述べる。

独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所〔2020〕によれば、対象事業は①補助対象経費の6分の1以上が、以下のいずれかの要件に合致する投資であること²³⁾、②策定した「経営計画」に基づいて実施する、地道な販路開拓等（生産性向上）のための取組であること、③地道な販路開拓等（生産性向上）の取組について、④商工会・商工会議所の支援を受けながら取り組む事業であること、⑤以下に該当する事業を行うものではないこと²⁴⁾、⑥複数事業者による共同申請の場合には、連携する全ての小規模事業者等が関与する事業であるということである²⁵⁾。補助対象経費は、販路開拓または業務効率化などの取組を実施したことに要する費用の支出である。計画の内容として、経営計画と補助事業計画を記載する。本稿で対象としている2020年の令和2年度補正予算 小規模事業者持続化補助金〈コロナ特別対応型〉は一般型とはやや異なり、①新型コロナウイルスの影響を乗り越えるための投資の類型、②事業概要（自社の概要や市場動向、経営方針等）、③新型コロナウイルス感染症による影響、④今回の申請計画で取り組む内容（事業名、計画内容（販路開拓等の取組））、⑤新型コロナウイルス感染症を乗り越えるための取組の中で、本補助金が経営上にもたらす効果の記載が求められていた²⁶⁾。

小規模事業者持続化補助金の効果は、Hashimoto, Y., & Takahashi, K. [2021], Takahashi, K., & Hashimoto, Y. [2022], 橋本, 高橋 [2021], 橋本 [2023]の研究がある。それによれば「小規模事業者持続化補助金への申請が企業の生産性を高めるという結果」に基づき、「第1に、『広く薄い』（支給の対象が多く金額が少額の）補助金の給付・受給の効果は観察されづらい」「第2に、補助金制度に組み込まれた外部機関からの助言の効果の

21) 令和元年度以降は、生産性革命推進事業として独立行政法人 中小企業基盤整備機構が複数年にわたって中小企業の生産性向上を継続的に支援することとなった (https://www.meti.go.jp/information_2/publicoffer/review2021/kokai/overview5.pdf)。

22) 上谷田〔2022〕pp.10-11。平成25年度補正から令和元年度補正までの状況は、下記が参考となる。
https://www.meti.go.jp/information_2/publicoffer/review2021/kokai/overview5.pdf
https://www.meti.go.jp/information_2/publicoffer/review2022/kokai/overview2.pdf
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg4/280405/shiryou1-2.pdf>

23) 「いずれか」については独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所〔2020〕p.26 参照。

24) 「以下」については、独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所〔2020〕pp.26-27 参照。

25) 独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所〔2020〕pp.26-28。

26) 独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所〔2020〕p.11。

可能性」を指摘している²⁷⁾。

ii. 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う雇用調整助成金

雇用調整助成金は、雇用保険法第62条の雇用安定事業による助成金であり、1975年に雇用調整給付金として開始され、1981年に雇用調整助成金となった。現行では「経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、雇用の維持を図るための休業、教育訓練、出向に要した費用を助成する制度」となっている²⁸⁾。以下では、①COVID-19の影響拡大に伴い特例措置、②特例措置の支給状況の推移について触れておく。

COVID-19の影響拡大に伴う特例措置が講じられ『『新型コロナウイルス感染症の影響』により、『事業活動の縮小』を余儀なくされた場合に、従業員の雇用維持を図るために、『労使間の協定』に基づき、『雇用調整（休業）』を実施する事業主に対して、休業手当などの一部を助成するもの』となった。特例措置は繰り返し拡充や簡素化が行われた²⁹⁾。

支給状況の推移については、2021年3月末までに3,078,648件の申請があり、2,967,401件が決定されている³⁰⁾。特例の終了した2023年3月末までには、7,919,233件の申請があり、7,882,642件が決定されている³¹⁾。

② 企業内の経営活動（内部要因）

a. 我が国の女性起業家の状況

我が国の起業家に占める女性起業家の割合は『男女共同参画白書 令和5年版』によれば「起業家に占める女性の割合は、平成29（2017）年は27.7%」であるとされる³²⁾。起業家の約3割を占める我が国の女性起業家について、女性起業家の特徴、COVID-19影響下での行動について述べる。

i. 女性起業家の特徴

女性起業家の特徴について、起業するまでの経験、開業業種、開業時の経営形態、開業動機について日本政策金融公庫[2022]に基づいて述べる。

勤務経験は男女ともに有しているが、女性の場合は管理職経験が男性に比べて20ポイント

27) 橋本、高橋 [2021]。

28) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07_20200515.html

29) 特例措置のURLは、https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.htmlであり、国立国会図書館インターネット収集保存事業サイトにおいて、ページURLの詳細検索を行うと変更記録を確認できる。

30) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html#numbers

31) 同上。

32) https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r05/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-17.html

ト以上低く、勤務キャリアでの経験年数は平均 10.7 年、開業直前の仕事では 29.5% が非正社員である。現在の事業に関連する仕事の経験である斯業経験は男性より低いものの 77.2% が持っている³³⁾。女性の開業業種は約 4 割が「サービス業」である。開業時の経営形態は個人経営が 70.1% であり男性の 58.6% を上回る。開業動機は「自由に仕事がしたかった」(女性: 52.3%, 男性: 59.1%) が最も高いが、女性が男性を上回るところに着目すると「年齢や性別に関係なく仕事がしたかった」「趣味や特技を生かしたかった」がそれぞれ 9.3 ポイントの開きがある³⁴⁾。

以上の傾向は、これまでもみられるものであり、高橋 [2011] では女性の企業活動の特徴として、開業直前の職業として正社員（管理職以外）の割合が少なく、個人向けサービス業の割合が相対的に高く、個人経営ではじめる割合が高く、勤務経験よりも自分の趣味や特技を生かせるとする割合が高いとしている³⁵⁾。藤井、金岡 [2014] では女性起業家は勤務キャリアが乏しい傾向にあり³⁶⁾、EY アドバイザリー株式会社 [2016] では「男性と比較した女性起業家の特徴としては、起業前には業界や商品・サービスに関する知識不足」としている³⁷⁾。

ii. COVID-19 の影響と女性起業家

起業は家庭との両立を可能にする就業形態であり、女性にとってのキャリアの選択肢になりうるとされる³⁸⁾。藤井、金岡 [2014] では開業後 4 年を経ると、男性起業家よりも黒字基調の割合が高まるとの報告もある³⁹⁾。COVID-19 は、女性起業家にどのような影響を及ぼしたのだろうか。

COVID-19 影響について、日本政策金融公庫 [2022] では COVID-19 のマイナスの影響について「大いにある」(女性: 32.9%, 男性: 34.7%) である⁴⁰⁾。日本政策金融公庫 [2023] では新型コロナウイルス感染症流行で世帯収入は減ったかについて「減っていない」(女性起業家: 51.1%, 男性起業家: 58.5%) となっている⁴¹⁾。

起業するまでの経験が乏しいにも関わらず黒字化やキャリアの選択肢であり、COVID-19

33) 日本政策金融公庫 [2022] p.5。男性の斯業経験は 81.7%、勤務キャリア経験年数は平均 14.4 年、開業直前の職業のうち非正社員の割合は 6.0% である。

34) なお起業に関心をもった理由について日本政策金融公庫 [2023] p.13 によれば男女とも「収入を増やしたい」(女性: 53.9%, 男性: 59.0%) が最多だが、女性が男性を上回る箇所に注目すると「時間や気持ちにゆとりが欲しい」(12.1 ポイント差), 「年齢や性別に関係なく仕事がしたい」(7.8 ポイント差), 「家事と両立できる仕事をしたい」(10.4 ポイント差) となっている。

35) 高橋 [2011] p.36。

36) 藤井、金岡 [2014] p.31。

37) EY アドバイザリー株式会社 [2016] p.22。

38) 松繁 [2002] pp.69-70。

39) 藤井、金岡 [2014] p.38。

40) 日本政策金融公庫 [2022] p.13。

41) 日本政策金融公庫 [2022] p.8。

の影響があっても世帯収入が減っていない女性企業が半数を超えるのは、なぜなのだろうか。男性経営者も減っていないとする割合が5割を超えることから、性別に関係ない要素があるものと考えられる。しかし、今般の COVID-19 の影響はたしかに性別に関係ない要素があるのかもしれないが、開業後数年で黒字基調の割合が男性を上回することは説明できない。女性起業家の能力面があると考えるが、脇坂、松繁 [2002] によれば、女性起業家の面接調査の結果、経営者としての能力はどのように学習しているのか明らかではなく今後の課題だとしている⁴²⁾。

b. COVID-19 影響下の経営

i. 財務状況や資金繰り

COVID-19 による中小企業の資金繰り対応では、国・自治体による給付金や融資・保証・条件変更など資金面で様々な手当が行われた。事業者の経営悪化要因は大別すれば、外的要因と内的要因に分かれる。外的要因は経営環境の変化であり、内的要因は経営判断によるものである。こうした要因が財政状態または損益の悪化に表れる。以下では、① COVID-19 の財務状況への影響、② 外的環境変化に伴う資金繰りについて述べる。

COVID-19 の財務状況への影響である。COVID-19 による財務状況の悪化は典型的な外的要因の変化であり、変化に伴って経済活動が停滞することで限界利益（売上総利益）が減少し、固定費をまかなうことができない状態になった。その結果、営業利益や経常利益がマイナスとなり、この状態のまま金融機関等による外部金融または資産売却等による内部金融を行わないと現金・預金が目減りし、やがて資金繰りに窮することになる。持続化給付金や家賃支援給付金や雇用調整助成金、日本政策金融公庫や信用保証協会による特別貸付やセーフティネット保証は、売上減少分を補填し外部金融による資金調達を行うことで、COVID-19 による外的要因の急激な変化を資金面から支える支援であった。服部 [2022] は COVID-19 影響下の製造業の観察から、キャッシュフロー計算書による財務状況の把握と経営の将来を描いておくことの必要性を示している⁴³⁾。

外的環境変化に伴う資金繰りである。COVID-19 のインパクトは損益に急激な影響を与えるものであった。この影響は飲食サービス業をはじめとする現金商売では特に深刻なものとなった。事業を続けるためには支払不能に陥らないように資金繰りを行うことが求められた。緊急事態宣言により外出が控えられ営業自粛をせざるを得ない状況では売上減少は避けられず、仕入、人件費、その他経費、支払利息などの費用項目を抑制し、企業間信用や借入金、各種給付金や助成金の活用も通じて現金預金の目減りを防ぐことで経営を持続させていく。一方で新たなサービス開発にも取り組むことが求められる。服部 [2020b] によれば、従来型のサービス提供の改善、非対面化、外販の強化、情報発信にも取り組み、

42) 脇坂、松繁 [2002] p.87。

43) 服部 [2022] p.94。

売上確保が求められるとしている⁴⁴⁾。

ii. 業種による違い、能力蓄積、企業のつながり

COVID-19 影響下の業種の違いによる分析には曾我 [2022] があり、業種ごとに危機感に違う傾向があること、製品・サービスの変革に違う傾向があることを示している⁴⁵⁾。各企業の個別具体的な事情によっても違いがあったものと考えられる。以下では、①不確実性に備える能力蓄積、②企業間連携について述べる。

不確実性に備える能力蓄積である。起業では斯業経験が有意に働く。金井 [2002] によれば「起業という現象を資源的な面から見てみると、起業において必要な資源と保有資源のギャップを埋めるための資源獲得の戦略を創造することに相当」しており、個別の技術を統合した学習の積み重ねであり「それによって企業は顧客価値を創造できる他社にはない能力と未来を開くことができる能力を備える」としている⁴⁶⁾。服部 [2020a] は起業支援施設を利用した入居者の観察から、起業家が保有資源の一部を少しずつ変えて環境適合している可能性を示している⁴⁷⁾。不確実な未来にあっても能力蓄積は重要であり、伊丹 [2023] は「本質的な能力の深い蓄積こそが、じつは不確実な未来に向けての準備として最大の設計項目だ」としており⁴⁸⁾「未来に向けての『ある範囲の』様々な立ち位置設計を実行可能にするような能力を組織として蓄積することの方が、不確実性にきちんと立ち向かう有効な経営行動なのである」としている⁴⁹⁾。また、竇 [2023] は COVID-19 影響下にある老舗企業の研究において、虫対策のノウハウを確立した事例、取扱い製品であるうちわを活用した商品開発、他社とのコラボレーション、オンラインショップの展開といった危機の中でのイノベーション事例を示している⁵⁰⁾。

企業のつながりについてである。COVID-19 影響下では、中小企業間での連携も確認された。大貝 [2022] は、飲食店におけるワークシェア、テナント料引き下げを図った不動産経営者、コミュニティの創出を企図してマルシェを開催したタクシー会社、工事を仲間企業へ発注し仕事を回し合うビル清掃業者など、枚挙にいとまがないほどの様々な事例が見られ、「お互いが支え合うことによって苦境を乗り越えようとしている」と述べている⁵¹⁾。起業家ひとり一人は多様な活動をしており人的ネットワーク構築もその一つである。単独では経営資源の不足によって実現が難しいことでも人的ネットワークによる連携によって実現可能な場合もある。企業や組織間のネットワークには多様な視点がある。山倉 [1993]

44) 服部 [2020b] p.35。

45) 曾我 [2022] pp.60-61。危機感の違いは p.60、変革の違いは p.61 に示されている。

46) 金井 [2002] pp.77-78。

47) 服部 [2020a] p.24。

48) 伊丹 [2023] p.71。

49) 同上、p.72。

50) 竇 [2023] pp.221-230、詳しくは、その中の第2節 小丸屋住井を参照のこと。

51) 大貝 [2022] pp.297-298。

は①資源依存パースペクティブ、②組織セット・パースペクティブ、③共同戦略パースペクティブ、④制度化パースペクティブ、⑤取引コストパースペクティブに分類している⁵²⁾。なかでも資源依存パースペクティブは「組織を基本的分析単位とし、組織の視点から、組織間関係を取り扱っている」としており「なぜ組織間関係が形成され展開していくのかを明らかにし、組織間の非対称関係(パワー不均衡)の形成理由を扱う」とされる⁵³⁾。西口[2003]はネットワークのパフォーマンスをレントの視点から検討しており、①評判、②中央からの公式的な調整、③社会的埋め込み、④情報共有と学習の4種類のレントによる分析を行っている⁵⁴⁾。なかでも『『社会的埋め込み』のレントには、地域社会の共同体(コミュニティ)がベースとなり、ある主体がそこに社会的に埋め込まれていることから生じる有形無形の利点から、ネットワークのメンバー間に新たに生まれたコミュニティに由来するメリットまでを含む」としている⁵⁵⁾。以上のように、COVID-19の影響を受けて、企業や個人が苦境を乗り越えようと社会的に埋め込まれている共同体をベースとして仕事の回し合いやワークシェアなども行われていたわけである。

(2) 小括

COVID-19の影響を乗り越えた女性起業家の経営を検討するため、外部要因と内部要因から検討してきた。外部要因では① COVID-19の影響、②政府・自治体による支援、内部要因では③我が国の女性起業家、④ COVID-19 影響下の財務状況や資金繰り、⑤経営行動を検討した。

COVID-19の影響では、①世界的な流行から沈静化まで、②急速なオンライン化、③小規模サービス事業者への影響を見てきた。①世界的な流行から沈静化まででは、発生から沈静化までに約3年半を要した。②急速なオンライン化の進展によって、インターネットのトラヒックの急増、消費行動の変化、テレワークの拡大、GIGA スクール前倒しがされた。③小規模サービス事業者は、事業所数の減少、コロナ関連倒産の発生、業況判断の急変、売上・利益の増減が見られたことが分かった。

政府・自治体による支援では、資金繰りだけでなく設備投資や税など6分野で行われていた。なかでも①小規模事業者持続化補助金、②雇用調整助成金について検討した。小規模事業者持続化補助金は小規模事業者の経営資源の不足を補い、販路開拓の取り組みを支援することで、地域の雇用や産業を支えることを目的とし、制度と一体的な外部機関からの助言の効果が期待できることが分かった。また、雇用調整助成金については、状況に応じて特例措置は繰り返し拡充や簡素化が行われていたことが分かった。

52) 山倉 [1993] p.34。

53) 山倉 [1993] p.47。

54) 西口 [2003] p.10-11。

55) 西口 [2003] p.11。

我が国の女性起業家は、起業家全体の約3割を占めている。女性起業家の特徴のうち、①斯業経験については、女性起業家は勤務キャリアの経験が少なく業界の知識不足の傾向があることが分かった。②女性起業家は、開業後4年程度を経ると男性起業家よりも黒字基調の割合が高まり起業はキャリアの選択肢となると考えられていることが分かった。起業家自身の学習については明らかではなかった。

COVID-19 影響下の経営では、①財務基盤を強化し将来のことを考えた経営を行うこと、②業種によって影響に違いがあり、不確実性に備える能力蓄積とイノベーションへの取り組み、危機に際しての企業間連携がみられることが分かった。

3. 事例研究

(1) 目的と方法

COVID-19 の影響を乗り越えた女性起業家の小規模サービス業の経営について、小規模事業者持続化補助金の2社の採択事例について次の2点を検討する⁵⁶⁾。検討を通じて経営環境の急変を乗り越えられた理由を明らかにする。なお、女性起業家のライフスタイルには焦点を当てるのではなく、女性起業家が取り組んでいる事業に焦点を当てていく。

①なぜ対面型から非対面型のサービスに転換できたのか？：COVID-19 によって多くの事業者はこれまでにない対応を迫られた。特に、これまで取り組んだことのない非対面サービスになぜ転換できたのだろうか？本稿では、サービスの強み、経営方針、事業計画に着目して検討する。

②どのようにサービスを実現したのか？：非対面サービスの実現にあたり、女性起業家はどのように取り組んできたのだろうか？特に、COVID-19 の影響の中で、市場動向の中から事業機会を得て、補助事業によるどのような効果を得たのかに着目する。

資料は、①「令和2年度補正予算 小規模事業者持続化補助金〈コロナ特別対応型〉」事業に提出した経営計画書、②SNS による補足インタビューである。以下では、主に補助事業の経営計画の中から、①企業概要、②計画の内容、なかでも COVID-19 の影響、市場動向、サービスの強み、経営方針、事業計画、補助事業の効果に整理して述べる。なお、計画の内容では、事例企業の経営計画書より引用した箇所を斜字体で記した。

(2) 事例

① 企業概要

A 社は、2012年に設立された法人であり、2023年10月時点の従業員数は3名である。事業内容は、給与計算アウトソーシングおよび顧客の給与計算担当者の人材育成である。経営者のa氏は、学卒後に大手企業に入社し、SE（システムエンジニア）として企業規模

56) なお筆者は、a氏とは2010年10月から現在まで、b氏とは2013年2月から現在まで、起業前から断続的に経営に関する意見交換を行っている。

を問わず給与計算に携わるアウトソーシング業務に携わる過程で、現在の業務に通じる実務的な能力を身につけた。起業の動機は、給与計算の全てに精通している人が社内に常駐していないことによる様々な問題を解決するためであった。経営の基本的な考え方の学習は公的機関による創業支援施設を利用した。本稿の対象である小規模事業者持続化補助金採択後には経営革新計画の認定も受けている。起業後は業務のかたわら、自らの実務能力の向上および証明するための各種資格の取得、人材育成に関わる心理学の学習、経営者団体での役員としての活動を行っている。

B社は、2018年に設立された法人であり、設立から2023年10月まで経営者のみで営んでいる。事業内容は、主に小中学生を対象とした①文章教室と、就労前世代に向けた②情報サイトの運営である。経営者b氏は、学卒後、編集プロダクションにおいて編集者およびライターとしての経験を積んでいる。その後、国家資格のキャリアコンサルタント資格を取得し、キャリアカウンセラーとしても活動している。経営の基本的な考え方の学習は公的機関による創業者向けの連続講座を利用した。本稿の対象である小規模事業者持続化補助金には過去にも申込み採択されている。またb氏はB社の設立以前から取材・執筆や個人カウンセリングなどのサービスを提供しており、現在も同様にサービス提供している。

なお、小規模事業者持続化補助金の入金は事業計画実施後に支払われることから、補助相当額の手当について自己資金、金融機関からの借入金、その他から検討することが求められる。事例では両社とも自己資金で手当している。

② 計画の内容

a. COVID-19の影響

COVID-19の影響は、①業務効率の低下、②休業等による売上減少および資金繰りの悪化、③事業機会の発見が確認できた。

①業務効率の低下：COVID-19への対応は業務効率の低下につながった。A社では、COVID-19へのイレギュラー対応が業務効率の低下につながった。

「雇用調整助成金を申請するには給与計算を間違えなく実施する必要があるにもかかわらず、給与明細を作成するための決まりがなかなか決まらなかったり、やり直しをせざるを得ない事態が引き起こされた。よって多くの取引先企業で給与計算のイレギュラー対応が複数回にわたって発生した」(A社)

「80時間を超えるシステム変更を含めたイレギュラー対応作業量が増加している」(A社)
「イレギュラー対応が多発しているにもかかわらず、給与計算担当者とは、通常よりも密な連携が必要となり、打合せ業務が増加。よって弊社は業務効率が大幅に低下した」(A社)

②休業等による売上減少および資金繰りの悪化：緊急事態宣言に伴う休業要請によって、小売店や学習塾などサービス業を中心に営業自粛となり取引先にも連鎖していた。A社で

は取引先の売上ダウンの影響を受け、B社では休業による売上減少と運転資金の減少が見られた。

「取引先企業も大幅に売上ダウンになっていることもあり、その分の追加請求できないのが現実である。よって、実際には売上にはつながらなかった」(A社)

「①文章教室 休業要請を請けて4月8日～5月末まで教室を閉じたため、売上ダウン」(B社)

「②情報サイト 4月～5月は営業ができず」(B社)

「4月5月休業などの影響で運転資金が少ない」(B社)

③事業機会の発見：COVID-19による影響は、業務効率の低下や売上減少など経営を継続する上での足かせばかりではなく、新たな事業機会も生じていた。A社では、作業請負から教育サービスへの脱却を図る機会と捉えており、B社ではオンライン化が三密回避、保護者の送り迎え不要、遠隔地へのサービス提供という機会と捉えていた。

「当社はこの機会に、単なる給与計算の作業請負から脱却する必要があると認識した。そして新たに力をいれるべきことは『教育』つまり、給与計算担当者のプロフェッショナル育成である。そのために、取引先企業の担当者へは、給与計算の一連の業務についての基本知識や実務方法について、専門知識を講習し育成する事である。その方法に関しては、3密を避ける必要があり、取引先企業においても活用しやすい方法として、非対面型のオンライン講座を開発、しくみの構築を行うことが望ましい」(A社)

「当社の専門的知識やノウハウをコンテンツ開発することで知的生産物として有形化し、販路拡大の売りにして、取引額の単価向上を図る」(A社)

「新型コロナの影響を受け、子どもたちの塾・習いごとにも新しい生活様式へと変化し、三密回避・保護者の送り迎え不要といったメリットもあり、『学びを止めない』を合言葉に『オンライン学習』が注目を浴びている」(B社)

「既存の生徒を逃すことなく、また遠方の生徒も確保できるオンライン授業コースの強化・宣伝広報活動に力を入れ、2021年4月スタート生を確保して今後売上を拡充していく」(B社)

b. 市場動向

市場動向は、①需要への確信、②非対面型の新たな需要の急激な発生が確認できた。

①需要への確信：COVID-19による外出規制や自粛は、経済活動の停滞を招いた。しかし、需要自体が失われたわけではない。A社では、提供サービスが企業活動と密接に関連付いていることから、需要は必ず存在することを確信していた。

「給与計算の一連の業務は企業活動においては必ず発生するため、給与計算の業務自体が無くなることは無い」(A社)

「給与計算の一連の業務は業種業態を問わず、どんな企業においても必須の業務である

ため、需要は必ずある」(A社)

②非対面型の新たな需要の急激な発生：ITの活用は非対面型のサービスを可能とする。COVID-19以前は遅々として進展が見られなかったが、COVID-19発生によって通信環境整備が進んだ。B社では、対面型に加えたサービスにつながっている。場所が必要なサービスでは、場所の制約が無くなることで売上増、加えてアクセス数の推移をもとに急激に拡大することを想定していた。

「教育指導する手法として、3密を避ける環境設計を重要視し、動画で講習受講し学習できるオンライン講座を開発する」(A社)

「従来の通学型も残すが、予定より早くオンライン授業コースをスタートすべく、4月5月に準備をしてきた。今後また休業要請が出て教室を閉じる場合でも休業期間はオンラインコースへ生徒を移行させる」(B社)

「夏休みの学校宿題にも対応した『読書感想文イベント』が人気であり、夏休みイベントは全日満席で追加日を設けるなど人気があった。教室開催型だけでは、新型コロナウイルスの第二波・第三波が訪れた時にイベント中止・売上ゼロとなってしまうので、2020年夏休みから単発イベントにもオンライン対応を取り入れ、単発イベント(夏休み・冬休み・春休みなど)時のみオンライン授業を外部講師にも依頼することで、売上も2倍を目指していく」(B社)

「アクセス数は確実に伸びてきている。文章教室との連携も図り、宣伝・広告に力を入れたことで、昨年12月半ば以降はアクセス数が前年同月比15倍程」(B社)

c. サービスの強み

サービスの強みでは、①経営者自身の持つスキルや過去の蓄積、②サービスがもつ意味への言及、③人的ネットワークが確認できた。

①経営者自身の持つスキルや過去の蓄積：サービスの持つ強みについて、A社では、経営者自身のスキルが強みだと考えていることが確認された。

「SE出身であるため、ITの専門スキルを優位性としてアドバイス、サポートが行える点」(A社)

②サービスがもつ意味への言及：価値を実現する上でサービスの持つ機能性は欠かせないが、もたらす価値が持つ意味について、A社、B社に確認された。

「給与計算の一連の業務を単なる作業ととらえるのではなく、『給与とは仕事の誇りと組織への帰属意識向上のシンボル』と上位概念でとらえた、給与計算の一連の業務のプロフェッショナルの内製化(社内担当者をプロ化させる育成、教育)を行うことである」(A社)

「ものづくりをはじめ様々な体験をしてその思いや発見などを文章に書くという『体験型授業』を一部に取り入れる・ひと枠3名までの少人数制という2点をウリにしている」(B社)

「『体験して分かったこと・感じたことを書く授業』をオンライン授業コースでも取り入れる」(B社)

③人的ネットワーク：人的ネットワークは小規模事業者の経営資源を補完し、価値の創出に寄与する。A社では販路拡大のための専門家との連携、B社では各ジャンルのプロとのつながりという人的ネットワークが確認された。

「専門家と連携をとり、販路拡大を行う」(A社)

「ライターさん始め、各ジャンルのプロなど様々な方とのつながりが得られるため、その人脈・得た知識を①の文章教室の授業で活かしている」(B社)

「オンライン授業を外部講師にも依頼する」(B社)

d. 経営方針

経営方針では、①専門性の発揮と連携、②ITを活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式による売上維持、③理念に立ち返ることが確認できた。

①専門性の発揮と連携：A社では、経営者の培ってきたITスキル、給与計算事務を活用するとともに、販路開拓では専門家と連携していることが確認できた。

「給与計算のアウトソーシング先に、ITスキルも駆使した専門的サポートを行う。・給与計算の一連の業務のプロフェッショナルとして育成し、内製化の促進サポートを行う」(A社)

「専門家と連携をとり、販路拡大を行う」(A社)

②ITを活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式による売上維持：A社では、作業請負から脱却のためにITを活用した動画による人材育成のコンテンツ開発という新サービス開発に取り組み、B社では、補助事業によるオンラインコースによる新たなサービス提供方式に取り組んでいることが確認できた。

「組織全体の人材育成などの各種セミナーも受注できるように、コンテンツ開発」(A社)

「休業要請・外出自粛要請が出て売り上げを落ち込ませることなく、オンラインコースを中心に収益を得ていく取り組みを行う」(B社)

③理念に立ち返ること：B社では、理念に立ち返り顧客に配慮した運営をしていることが確認できた。

「子ども達が何かひとつ自分の得意なこと・好きなことを軸として見つけてくれること

を理念に運営」(B社)

e. 事業の計画

事業の計画では、① IT を活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式への取り組み、②紹介型の販売促進、③ IT を活用した新サービスによる新価値の創造、④サービス間の相互作用による能力蓄積が確認できた。

① IT を活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式への取り組み：A社では、動画オンライン講座によるコンテンツ開発を通じた新サービスの開発が確認できた。A社B社ともに、非対面／遠隔型のサービス提供方式に取り組んでいることが確認できた。

「旧来の対面型の講習から非対面型への転換・遠隔サービスにて、動画オンライン講座の開設を行う」(A社)

「オンライン授業コースの強化 授業予約・課題送付・月謝の請求・保護者とのやりとり・指導記録・課題添削の返信といった流れをアプリのマイページ内で一本化し、保護者と教室運営サイドの負担を軽減&サービス向上で既存顧客の定着・新規顧客の開拓」(B社)

「同時に、オンライン授業やこれからの教育、ネットにまつわる知識などの記事を追加することで、生徒(小・中学生)がより学びやすい環境を作る」(B社)

②紹介型の販売促進：B社では体験を強みとしているが、オンライン上では伝えにくい価値の一つでもある。生徒が友人に渡す体験チケットという紹介型の販売促進の取り組みが確認できた。

「体験授業の工夫 オンラインならではの取り組みとして『友達と一緒にオンライン授業体験チケット』を用意。生徒が友人に渡し、こちらから体験希望者に授業 URL を送ることで、まだオンライン授業になじみのない子どもでも、友達と一緒に楽しく体験授業に参加できる。体験者を増やし、入会者増」(B社)

③ IT を活用した新サービスによる新価値の創造：B社では IT による非対面型サービスの特徴を活用し遠隔地と結ぶ新価値の創造が確認できた。

「遠方の友達と学べる工夫 オンラインコースは基本マンツーマン(1回50分)だが、希望すれば遠方の友達とペア受講ができるシステムを作る。オンラインならではの、たとえば大阪&沖縄など、遠方の友達とでも二人で受講できると案内」(B社)⁵⁷⁾

④サービス間の相互作用による能力蓄積：B社では2つの事業を運営している。事業間での能力蓄積を図ろうとしていることが確認できた。

57) 事業を実現した結果として、b氏は「北海道(道東)、沖縄、富山、群馬など、オンラインでなければ出会えなかった生徒さんご縁ができ、うれしく思います」と述べている(2023/11/12のSNS)。

「②で得た子ども達の声や情報を、①の教材作成や教室運営に役立てている」(B社)⁵⁸⁾

f. 補助事業の効果

補助事業の効果として、①販路開拓や拡大、②効率化、③ITを活用した新サービス提供方式による売上維持、④ITを活用した非対面型サービスによる新価値の創造が確認できた。

①販路開拓や拡大：小規模事業者持続化補助金の目的に照らして、販路開拓や拡大は直接的な効果である。A社では、オンライン講座の制作によって提案内容の優位性の発揮につながり、B社では、より多くの潜在顧客層に周知しようとしていた。

「オンライン講座の製作、しくみの構築を行うことで、新規開拓の営業活動でも、提案内容に優位性があるため、販路開拓を展開することができる」(A社)

「旧来の対面型の講習では、3密を避けることができない。しかしこの度の取組みでオンライン動画講座にすることで、取引先企業の不安を払しょくする材料となり、失注を防ぎ、販路拡大ができる」(A社)

「リリース発信費 インターネット広告 紙媒体広告 チラシのデザイン費 チラシの印刷費 ・より多くのターゲット層にオンライン授業コースを知ってもらう」(B社)

「サイトへの①オンライン授業ページの案内及びLPの設定、②オンラインコース申込みフォーム設置、③販売システム追加及び①～③に伴うサイトのデザインアレンジ※オンライン授業の魅力を周知する」(B社)

②効率化：補助金活用を通じて、経営効率面での効果が確認できた。A社では、システム投資やノウハウのコンテンツ化が進んだ。

「オンライン講座の開発ならびに商材は、非対面・遠隔でサービス提供するためのビジネスモデルへ転換するための設備・システム投資である」(A社)

「コンテンツの有形化であるため、弊社として経営効率の向上を図ることができ、持続発展も図ることが可能となる」(A社)

③ITを活用した新サービス提供方式による売上維持：従来対面型サービスのみの提供だった事業者が、補助事業の活用を通じてサービスの複線化に取り組み、売上を安定化させることも確認できた。B社では、オンラインコースの用意に取り組んでいた。

「オンラインコースを用意しておくことで、今後、第2波がきても『感染が怖いから教室を辞める』と既存の生徒が離れる流れにすることなく、オンラインコースへ変更案内をして、売上減を避けることができる」(B社)

58) ②とはB社の行っている情報サイト運営事業であり、①とはB社の行っている文章教室事業のことである。

④ IT を活用した非対面型サービスによる新価値の創造：A 社では、動画コンテンツの開発を通じて、繰り返し受講可能という価値、専門教育のコンテンツによる女性の働き方の機会創出につながる価値を創造していることが確認できた。B 社では場所の制約がなくなることで、地方や離島にもサービスすることで新たな価値を創造していることが確認できた。

「外出自粛要請での勤務形態でも受講可能、繰り返し学習可能」(A 社)

「多くの企業では給与計算担当者は女性が多いのであるが、女性社員が結婚、出産し、出産・育児休暇に入ったとしても、時短で自宅勤務も可能であるということで、働き方の選択肢が広がる好機となる。つまり、女性が働き続ける機会創出となる。これは、退職率軽減、職場定着にも寄与することである」(A 社)

「地方や離島などに照準をしばって教育格差問題があがっているエリアからの集客に力を入れていく。『ネット環境さえあれば、地方でも離島でも子どもたちが平等に学んだり、楽しい体験をできるように』を目標に、日本の教育格差問題の解消に少しでも貢献していきたい」(B 社)

4. 結果と考察

(1) 結果

先行研究では、COVID-19 の影響を乗り越えた女性起業家の経営を検討するため、外部要因と内部要因から検討してきた。外部要因では① COVID-19 の影響、② 政府・自治体による支援、内部要因では③ 我が国の女性起業家の状況、④ COVID-19 影響下の財務状況や資金繰り、経営行動を検討した。以下では先行研究と事例との関わりについて述べる。

第 1 に COVID-19 の影響である。先行研究では、COVID-19 は事業者には大きな影響を与えたが、急速なオンライン化の進展をはじめとする変化は事業機会にもつながっていたことを確認した。事例では、事業者の影響として業務効率の低下が確認できた。具体的には「イレギュラー対応作業量が増加」「業務効率が大幅に低下」である。また、売上減少および資金繰りの悪化が確認できた。具体的には「4 月～5 月は営業ができず」「運転資金が少ない」である。他方、提供しているサービスを見つめ直して新たな事業機会の発見が確認できた。具体的には「この機会に、単なる給与計算の作業請負から脱却」「『学びを止めない』を合言葉に『オンライン学習』が注目を浴びている」である。

第 2 に政府・自治体による支援である。先行研究では、資金繰りだけでなく設備投資や税など 6 分野で行われ、小規模事業者持続化補助金は小規模事業者の経営資源の不足を補い、販路開拓の取り組みを支援していたこと、雇用調整助成金については、状況に応じて特例措置は繰り返し拡充や簡素化が行われていたことを確認した。事例では、小規模事業者持続化補助金の申請を通じて、両社ともこれまで提供してきたサービスがもつ意味を考える機会につながった。具体的には、「『給与とは仕事の誇りと組織への帰属意識向上のシンボル』と上位概念でとらえ」「『体験型授業』(中略) 少人数制」である。また、女性起業家が独力

で事業計画を作成すること自体が、経営能力の育成の機会となった。

第3に我が国の女性起業家の状況である。先行研究では、女性起業家は管理職割合が少なく、勤務経験よりも自分の趣味や特技を生かす割合が高く、個人事業主として、サービス業を開業する割合が高い。起業は女性のキャリアの選択肢であり、開業後数年で男性よりも黒字基調の割合が高まることを確認した。事例では、a氏、b氏の共通点として、①管理職経験は見られないこと、②勤務経験をもとに起業していたこと、③業種はサービス業で開業しており、a氏は事業所向けサービスであり、b氏は消費者向けサービスを提供していたことが確認できた。b氏は個人で開業しその後法人を設立していることが確認できた。

第4に、COVID-19影響下の財務状況や資金繰りや業種による影響の違い、企業のつながり、不確実性に備える能力蓄積とイノベーションである。先行研究では、COVID-19影響下の財務状況や資金繰りへの備え、業種による影響の違いを踏まえ能力蓄積の面では斯業経験が優位に働き、企業は他社にはない顧客価値創造力と未来を拓く能力を備え、少しずつ保有する資源を変えながら環境に適合し、不確実性に向き合うことが有効な経営になること、中小企業間での連携が様々な場面で見られたことを確認した。事例では、財務状況や資金繰りについては、先に述べたとおり両社とも業務効率の低下や売上減少が見られたこと、計画した事業に必要な資金は自己資金で調達していたことが確認できた。企業間の連携については、両社とも利用者のサービスの充実を図る上で不足する資源を他の組織に依存していた。信頼関係が深くなければサービスと利用者の接点にあたるプロセスを他の組織に依存することは難しいことから、企業間のつながりは社会的に埋め込まれたものであり、プロや専門家と連携しながらサービスしようと計画していることが確認できた。具体的には、「様々な方とのつながり」「専門家と連携」「オンライン授業を外部講師に依頼」である。

能力蓄積とイノベーションの面は a. 斯業経験, b. 他社にはない顧客価値創造, c. 未来を拓く能力やイノベーション, d. 保有資源の変化による環境適合, e. 不確実性に向き合うことについて事例から確認できたことを述べる。

a. 事例では斯業経験について、両社とも起業前の経験を事業にしており、斯業経験とはいえないまでも経験を活かしていることが確認できた。具体的にはA社のa氏は、「SE出身であるため、ITの専門スキルを優位性」とあるように前職でSEおよび給与計算に関する経験とノウハウを蓄積しており、B社のb氏は、編集・ライターおよびキャリアコンサルタントに関する経験とノウハウを蓄積していた。両者とも管理職経験の有無は確認できないが経験・ノウハウを活かして起業後の主要なサービス提供につながっていたことは確認できた。また、a氏は起業後も実務能力向上のための資格取得、心理学の学習、経営者団体への参加をしており、b氏は設立した法人と並行してキャリアカウンセラーとしての活動も行っていた。

b. 事例では他社にはない顧客価値創造について、両社とも小規模事業者持続化補助金で

は非対面型ビジネスモデルの構築に取り組んだことが確認できた。具体的には、「動画で講習受講し学習できるオンライン講座を開発」「予定より早くオンライン授業コースをスタート」である。

- c. 事例では未来を拓く能力やイノベーションについて、新たなサービスを開発したオンライン講座や、新たなサービス提供方式をオンライン化による他社にはない顧客価値創造を通じて、未来を拓くことを計画していることが確認できた。具体的には「組織全体の人材育成などの各種セミナーも受注できるように、コンテンツ開発」「休業要請・外出自粛要請が出て売り上げを落ち込ませることなく、オンラインコースを中心に収益を得ていく取り組み」である。
- d. 事例では保有資源の変化による環境適合について、対面型サービスのノウハウを基に非対面型サービスに取り組むとともに新たな価値を創造しようとしていることが確認できた。具体的には、「作業請負から脱却する必要があると認識した。そして新たに力をいれるべきことは『教育』」「当社の専門的知識やノウハウをコンテンツ開発することで知的生産物として有形化」「既存の生徒を逃すことなく、また遠方の生徒も確保できるオンライン授業コース」である。
- e. 事例では不確実性に向き合うことについて、需要が失われない領域での起業や、不測事態への対応が確認できた。具体的には、「給与計算の一連の業務は業種業態を問わず、どんな企業においても必須」「教育指導する手法として、3密を避ける環境設計を重要視」「新型コロナの第二波・第三波が訪れた時」に備えたオンライン対応である。

(2) 考察

① 課題の考察

本稿の目的は、小規模サービス業を経営する女性起業家が、経営環境の急変を乗り越えられた理由について①なぜ対面型から非対面型のサービスに転換できたのか？、②どのようにサービスを実現したのか？という面から考察することであった。以上の点について考察していく。

1つ目の課題は、なぜ対面型から非対面型のサービスに転換できたのか？ということであった。COVID-19によって多くの事業者はこれまでにない対応を迫られた。特に、これまで取り組んだことのない非対面サービスになぜ転換できたのだろうか？サービスの強み、経営方針、事業計画に着目して検討する。

事例では、サービスの強みには①経営者自身の持つスキルや過去の蓄積、②サービスがもつ意味への言及、③人的ネットワーク、経営方針には①専門性の発揮と連携、②ITを活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式による売上維持、③理念に立ち返ること、事業計画には①ITを活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式への取り組み、②紹介型の販売促進、③ITを活用した新サービスによる新価値の創造、④サー

ビス相互の連携による能力蓄積が確認できた。

以上のことは、①経営者自身のスキルや過去の蓄積、サービス間の相互作用といった能力蓄積に関わること、②人的ネットワークや専門性の発揮と連携といった企業間連携に関わること、③ITを活用した新サービスの開発または新たなサービス提供方式による売上維持や新価値の創造といったサービス自体の革新、④サービスがもつ意味への言及や理念への立ち返りによる上位概念での考察、⑤紹介型の販売促進にまとめることができよう。COVID-19の影響を受けた女性起業家が対面型から非対面型のサービスに転換できた理由には、能力蓄積、企業間連携、サービス自体の革新、上位概念での考察、紹介型の販売促進が作用していた可能性がある。

2つ目の課題は、どのようにサービスを実現したのか？ということであった。非対面サービスの実現にあたり、女性起業家はどのように取り組んできたのだろうか？COVID-19の影響、市場動向、補助事業の効果に着目して検討する。

事例では、COVID-19の影響には①業務効率の低下、②休業等による売上減少および資金繰りの悪化、③事業機会の発見、市場動向の中からの事業機会には①需要への確信、②非対面型の新たな需要の急激な発生、補助事業の効果には①販路開拓や拡大、②効率化、③サービスの複線化による売上安定化、④ITを活用した非対面型サービスによる新価値の創造が確認できた。

以上のことは、①業務効率の低下や休業等による売上減少および資金繰りの悪化といった経営危機に関わること、②需要への確信や非対面型の新たな需要の急激な発生、売上安定化、新価値の創造といった事業機会に関わること、③販路開拓や拡大や効率化に関わることにまとめることができよう。非対面サービスの実現にあたり女性起業家は、経営危機を感じつつも事業機会を見いだし、販路開拓や効率化に取り組んでいた可能性がある。

② 理論および実践への示唆

i. 理論的な示唆

先行研究では、外部要因では①COVID-19の影響、②政府・自治体による支援、内部要因では③我が国の女性起業家の状況、④COVID-19影響下の財務状況や資金繰り、経営行動が示されていた。本稿でも先行研究に示されたことも確認できた。一方、先行研究ではあまりみられないこととして、①女性起業家自身の学習、②COVID-19影響下での女性起業家によるサービス業でのイノベーション活動が見られたこと、③資金繰りの状況が挙げられる。

まず、女性起業家自身の学習について、事例では、起業家自身が資格取得や人的ネットワーク構築、経営している事業でも提供しているノウハウの別分野での展開が見られた。また、経営面では、小規模事業者持続化補助金に関する情報収集を行い、事業計画書をまとめることに取り組んでいた。サービス提供に関わる実務的な能力向上に努めるとともに、補助

事業計画の作成を通じて経営面のノウハウを学習している可能性が考えられる。補助事業計画の申請効果は橋本 [2023] が示しており「事業計画の策定支援サービスが小規模事業者には有用である可能性」を指摘している⁵⁹⁾。本稿の事例も有用である可能性を示しており、女性起業家がどのように能力を学習しているのかの一例を示している可能性がある。一般に起業前に管理職経験の少ない女性起業家にとっては、小規模事業者持続化補助金をはじめとする事業計画を、専門家の支援を得ながらも起業家自身で作成することが、自社の経営を客観的に見直す機会となる可能性がある。女性起業家自身が、計画書の執筆を通じて顧客動向をはじめとする市場性、自社と協力企業によって生み出す価値の実現性、損益および資金の調達と運用を考慮した事業の継続性などの一貫性を考慮しながら事業計画書を独力で執筆することを通じて、サービスの持つ意味を言語化して見つめ直すとともに経営面のノウハウの習得に有効な可能性がある。ただし、起業家になる前の経営知識がない場合および起業後の学習意欲が低い場合の事例はなく本稿の課題として残る。

次に、COVID-19 影響下での女性起業家によるサービス業でのイノベーション活動である。製造業や建設業の事例は関、同志社大学中小企業マネジメント研究センター [2023] に事例とともに紹介されており、イノベーションへの取組が見られた。本稿ではサービス業においても同様にイノベーション活動が見られたことが分かった。活動は、①これまで蓄積してきた能力を活用していたこと、②請負型からの脱却など蓄積してきた能力の持つ克服したい点を、動画配信という技術によって解決することで新サービスを生み出していること、③対面型のみではなく、オンライン配信技術を活用して非対面型サービスを生み出し、サービス提供方式を変化させていること、④新サービスは、コンテンツ動画の配信によってオンデマンドで受講できる、遠隔地であっても受講できるなど新たな価値を生み出していることが確認できた。COVID-19 の影響下ではIT を活用した新サービスによる蓄積能力の用途展開によって新価値の創造を実現している可能性がある。

最後に、資金繰りに関してである。事例企業は補助事業の資金手当を自己資金で行っていることから、正常運転資金はまかなえるだけの現預金を保有していた。現預金の出所は政府が講じた持続化給付金やコロナ対策関連融資によるものかは不明だが、小規模事業者持続化補助金のように補助が少額の場合には、新たに借入を起こすことなく補助事業を実現しようとしている可能性がある。少額の補助金では、返済負担を負うことのない事業者負担で計画経営を強化する方向に働く可能性を示している。

ii. 実践的な示唆

中小企業の経営では、限られた経営資源と周囲の関係性の有効活用によって経営環境の変化に適応していくことが求められる。経営者には経営環境の変化の中に経営を危うくす

59) 橋本 [2023]。

る要因はないか、あるいは自社が役立つような機会はあるか、探索し続けることになる。周囲との関係性についての配慮も自社のことを考えるのと同様に重要なこととなる。自社のことについては、自社が周囲から選ばれ続ける理由は何か、なぜお取引先とお付き合い頂けるのか、どのような経営資源があることでお役に立てているのかを考え経営資源を蓄積し技術を磨くことで、状況に応じた経営資源と人的ネットワークの組み合わせによる価値を実現していく。

本稿で検討した女性起業家の事例からは、① COVID-19 発生前から起業家自身が資格取得や人的ネットワーク構築、経営している事業でも提供しているノウハウの別分野での展開といった経営資源の蓄積を進めていたこと、②発生後は経営危機を感じつつも事業機会を見いだしていたこと、③機会を掴むためにサービスを上位概念で捉え直していたこと、④サービスの革新を行い、企業間の連携や蓄積した能力の用途展開を図ったこと、⑤紹介型の販売促進や業務効率化に取り組んでいたことが分かった。

以上の5点からの実践的な示唆として、①社会からの要求に応えること、②日常的な能力蓄積や連携関係の構築、③同志社大学中小企業マネジメント研究センター〔2020〕にもあるとおり、ピンチはチャンスという考え方で変化の中から機会を見いだし経営を続けることが示せるだろう。①社会からの要求に応えること：事業機会を見いだし、機会を掴むためにサービスを上位概念で捉え直してサービスの革新を図るということ、②日常的な能力蓄積や連携関係の構築：要求に応えるサービスのために、企業間の連携や蓄積した能力の用途展開を図るということ、③変化の中から機会を見いだし現実に向き合い経営を続けること：売上低下、効率悪化、資金繰りなど経営危機を感じつつも、新たなサービスについて販売促進や業務効率化を進めていくということである。

5. おわりに―本研究の意義と課題

今回、COVID-19の影響下で既存の対面型サービスから新たな価値を創造した女性起業家が取り組んだ小規模事業者持続化補助金の補助事業計画を中心とした検討を通じて、経営環境の急変を乗り越えられた理由を考察した。限られた事例であることから、あくまで予備的な考察である。しかし、次の諸点を示すことができた。

① COVID-19は経営に大きな影響を与えたが事業機会にもつながった。先行研究に示されているとおりであり本稿でも同様のことが確認できた。②国・自治体による支援は、緊急事態下の制度変更に伴う混乱はあったものの、制度の活用によって非対面型サービスを実現できた。先行研究で示されていることを本稿でも確認できた。③女性起業家は過去の経験を活かして起業し、起業後も学習と成長に取り組んでいた。先行研究で示されていたことに加え、女性起業家は開業後も学習を重ね能力を蓄積していることが分かった。④非対面型サービスでは人的ネットワークを活用していた。企業間連携の事例は先行研究でも示されていたことであり、本稿でも確認できた。⑤補助事業は自己資金でまかなって

いた。先行研究では、個別具体的な研究は見られず、本稿では事例を通じて示すことができた。⑥補助事業の目的の実現に加え IT を活用した非対面型サービスによる新価値の創造につながった可能性が示唆された。先行研究は COVID-19 影響下でも中小企業がイノベーションを起こしている事例は見られた。本稿は小規模サービス業においても危機の中でのイノベーションが生じており、従来のサービス以上の価値を実現していることを示した。

しかし、少数の事例の研究であり課題も多い。課題として3点ほど触れておきたい。①女性起業家の学習意欲や習得力と支援の関係である。女性起業家の経営能力は支援を通じて高まる可能性は、先行研究および本稿でも示されているところであるが、経営に関してゼロから習得する場合、多少の理解がある場合、あるいは学習意欲がある場合とそうでない場合では習得力には差があるものと考えられる。②さらに事例数を増やすことで新たな発見が可能であり、様々な事例から共通点を見いだす必要がある。③今回は女性起業家を対象としているが、同様の取り組みを行っている男性起業家の事例との比較も必要である。比較を通じて共通点や差異を見いだすことで、環境急変に適応する持続可能な経営を探求したい。

謝辞：本稿は、桃山学院大学共同研究プロジェクト 記号「22 共 288」の成果の一部です。

また執筆にあたり、事例企業の経営者様には快くご協力を頂きました。記して感謝申し上げます。

参考文献

(著書、論文、研究ノート)

Hashimoto, Y., & Takahashi, K. [2021] *Are Applying for and Receiving Subsidy Worth for Small Enterprises? Evidence from the Government Support Program in Japan*. RIETI Discussion Paper Series, 21-E-039, <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e039.pdf> (2023 年 11 月 11 日閲覧)。

Takahashi, K., & Hashimoto, Y. [2022] *Small grant subsidy application effects on productivity improvement: Evidence from Japanese SMEs*. Small Business Economics, <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00663-0> (2023 年 11 月 11 日閲覧)。

伊丹敬之 [2023] 『経営学とは何か』日本経済新聞出版。

上谷田卓 [2022] 「中小企業生産性革命推進事業の展開と運用改善等の取組～中小企業等の生産性向上支援の効果的運用に向けた課題～」『経済のプリズム』220 号、参議院事務局 企画調整室（調査情報担当室）、pp.1-26。

大貝健二 [2022] 「中小企業間の連携で苦境に活路を見いだす—中小企業の資金繰り・緊急支援措置の問題点」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『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館、pp.284-304。

金井一頼 [2002] 「起業のプロセスと成長戦略」金井一頼／角田隆太郎 [編] 『ベンチャー起業経営論』有斐閣、pp.59-88。

曾我寛人 [2022] 「新型コロナウイルス感染症が中小企業に与えた影響分析—業種による違いに焦点を当てて」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『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館、pp.54-68。

- 高橋德行 [2011]「わが国の女性起業家の特徴」『家計経済研究』(89), 家計経済研究所, pp.32-43, http://kakeiken.org/journal/jjrhe/89/089_04.pdf (2023年11月3日閲覧)。
- 竇少杰 [2023]「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研究センター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館, pp.219-240。
- 西口敏宏 [編著] [2003]『中小企業ネットワーク：レント分析と国際比較』有斐閣。
- 服部繁一 [2020a]「起業家の事業の継続における伴走支援の必要性—BI退去後の起業家の自立と依存—」『立命館ビジネスジャーナル』第14号, 立命館大学, pp.1-27。
- 服部繁一 [2022]「予測困難な事業環境下での小規模製造業の経営：COVID-19発生前後の事例研究からの示唆」『デザイン科学研究』第1号, 立命館大学デザイン科学研究センター, pp.77-101。
- 藤井辰紀, 金岡諭史 [2014]「女性起業家の実像と意義」『日本政策金融公庫論集』第23号, 日本政策金融公庫, pp.27-42, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1405_02.pdf (2023年11月3日閲覧)。
- 松繁寿和 [2002]「中小・零細企業の経営における女性起業家の特徴」三谷直紀, 脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析』東京大学出版会, pp.69-82。
- 脇坂明, 松繁寿和 [2002]「女性の開業」三谷直紀, 脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析』東京大学出版会, pp.83-141。
- 山倉健嗣 [1993]『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。

(白書・調査・雑誌・ホームページ等)

- EY アドバイザリー株式会社 [2016]「平成27年度産業経済研究委託事業(女性起業家等実態調査)報告書」, https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/joseikigyoka/joseikigyou_report2.pdf (2023年11月3日閲覧)。
- 厚生労働省 [2020a]「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」, https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08767.html (2023年10月26日閲覧)。
- 厚生労働省 [2020b]「新型コロナウイルスに関連した肺炎の患者の発生について(1例目)」, https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08906.html (2023年10月26日閲覧)。
- 首相官邸 [2020]「新型コロナウイルス感染症対策本部(第15回)議事概要」, https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryou/gaiyou_r020227.pdf (2023年10月29日閲覧)。
- 総務省 [2020]『令和3年版 情報通信白書』, <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/pdf/01honpen.pdf> (2023年10月26日閲覧)。
- 総務省 [2023]『令和3年度経済センサス活動調査』「第5-1表 企業産業(大分類), 経営組織(3区分), 単一・複数(3区分), 企業常用雇用者規模(11区分)別企業等数, 事業所数, 男女別従業員数, 常用雇用者数及び出向・派遣従業員数—全国, 都道府県, 大都市」, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000040067965&fileKind=0> (2023年11月10日閲覧)。
- 総務省 [2023]『令和5年版 情報通信白書』, <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r05/pdf/00zentai.pdf> (2023年10月26日閲覧)。
- 中小企業庁 [2022]『中小企業白書 2022年版』, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf (2023年10月26日閲覧)。
- 帝国データバンク [2023]「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」, <https://www.tdb.co.jp/toson/covid19/pdf/tosan.pdf> (2023年10月26日閲覧)。
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター [2020]『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。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部調査課 [2020a]「第159回 中小企業景況調査」, https://j-net21.smrj.go.jp/report/smrjsurvey/tsdlje0000001alv-att/159th_houkokusho.pdf (2023年10月26日)

閲覧)。

独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部調査課 [2020b]「第160回 中小企業景況調査」, https://j-net21.smrj.go.jp/report/smrjsurvey/tsdlje0000001alv-att/2.160th_houkokusho.pdf (2023年10月26日閲覧)。

独立行政法人中小企業基盤整備機構 企画部調査課 [2020c]「第161回 中小企業景況調査」, <https://j-net21.smrj.go.jp/report/smrjsurvey/tsdlje0000001alv-att/161th.houkokusho.pdf> (2023年10月26日閲覧)。

独立行政法人中小企業基盤整備機構, 日本商工会議所 [2020]「令和2年度補正予算 小規模事業者持続化補助金〈コロナ特別対応型〉【公募要領】」, https://web.archive.org/web/20200621225546/https://r2.jizokukahojokin.info/corona/files/3015/9013/7050/koubo_r2c_ver3.pdf (2023年11月10日閲覧)。

内閣感染症危機管理統括庁 [2020a]「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」, https://corona.go.jp/news/pdf/kinkyujitai_sengen_0407.pdf (2023年10月26日閲覧)。

内閣感染症危機管理統括庁 [2020b]「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言の区域変更」, https://corona.go.jp/news/pdf/kinkyujitaisengen_gaiyou0416.pdf (2023年10月26日閲覧)。

内閣府 [2023]『男女共同参画白書 令和5年版』, https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r05/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-17.html (2023年10月29日閲覧)。

日本政策金融公庫 [2022]「女性による新規開業の特徴～『2022年度新規開業実態調査(特別調査)』結果から～」日本政策金融公庫, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kaigyoushiki_230119_1.pdf (2023年11月3日閲覧)。

日本政策金融公庫 [2023]「女性の起業への関心～『2022年度起業と起業意識に関する調査』特別集計結果から～」日本政策金融公庫, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kigyoushiki_230112_1.pdf (2023年11月3日閲覧)。

橋本由紀, 高橋孝平 [2021]「小規模事業者持続化補助金の申請の効果:日本の事例」, https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0670.html (2023年10月23日閲覧)。

橋本由紀 [2023]「中小企業向け補助金への申請効果:『若い』企業への事業計画作成支援の有効性」, https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0715.html (2023年11月10日閲覧)。

服部繁一 [2020b]「補助金・助成金・資産売却…融資実行前に確認したい 資金繰りの改善方法(総特集 まるわかり!資金繰り支援&条件変更:コロナ禍の取引先の事業継続に欠かせないノウハウ)-(資金繰りの改善提案編)」『近代セールス』65(12), 近代セールス社, pp.34-39。

https://www.meti.go.jp/information_2/publicoffer/review2021/kokai/overview5.pdf (2023年10月29日閲覧)。

https://www.meti.go.jp/information_2/publicoffer/review2022/kokai/overview2.pdf (2023年10月29日閲覧)。

https://www.mext.go.jp/content/20191219-mxt_syoto01_000003363_10.pdf (2023年10月23日閲覧)。

https://www.mext.go.jp/content/20200407-mxt_kaikesou01-10001477_00-1.pdf (2023年10月23日閲覧)。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html (2023年10月28日閲覧)。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html#numbers (2023年10月29日閲覧)。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07_20200515.html (2023年10月28日閲覧)。

<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg4/280405/shiryou1-2.pdf> (2023年10月29日閲覧)。

(2023年11月17日受理)

Small Business Management Adapting to Sudden Changes in the Business Environment: Case Studies of Non-in-Person Services by Female Entrepreneurs

HATTORI Shigekazu

This study examines why female entrepreneurs managing small-scale service businesses can overcome sudden changes in the business environment. It focuses on subsidiary projects aiming to create new value from existing services undertaken by women entrepreneurs affected by COVID-19.

The results and an examination of the cases reveal the following three points.

(1) Regarding the ability acquisition of female entrepreneurs with little experience as managers, they accumulated their abilities through opportunities such as qualification acquisition. Moreover, by independently writing business plans, they have the potential to verbalize and review the meaning of services and to acquire managerial expertise. (2) Affected by COVID-19, there is the potential to create services from accumulated capabilities through the use of information technology and to realize new value creation. (3) Finally, when subsidies such as those for the sustainability of small businesses are small, they may try to realize subsidy projects without incurring new borrowing. In addition, practical suggestions mentioned for overcoming a rapidly changing management environment include (1) responding to the demand from society, (2) constructing daily capacity accumulation and cooperation relations, and (3) facing reality believing that a pinch is an opportunity and continuing the management.

Keywords: female entrepreneurs, COVID-19, Information Technology, non-in-person services, Small business

