KONRAD ADENAUER STIFTUNG

ASIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT
RIZALINO S. NAVARRO POLICY CENTER FOR COMPETITIVENESS

ASIAN TRADE CENTRE

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
THAMMASAT UNIVERSITY

新型コロナウイルス感染症とアジアにおけるビジネスの展望

中小企業と労働者のベターノーマルを目指して

新型コロナウイルス感染症と
アジアにおけるビジネスの展望

中小企業と労働者の
ベターノーマルを目指して

発行者について

『新型コロナウイルス感染症（COVID-19）とアジアにおけるビジネスの展望：中小企業と労働者のベターノーマルを目指して』は、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング（KAS)のアジア経済政策プログラム（SOPAS）が発行する刊行物である。

本研究は、アジアン・インスティテュート・オブ・マネジメント-リザリーノ・S・ナバロ競争力政策センター（AIM RSN PCC)、タマサート大学、およびアジア貿易センターの協力を得て行われた。

研究チーム：

フィリピン

ジャミル・パオロ・フランシスコ	プロジェクトリーダー
ジョン・ポール・フラミニアーノ	エコノミスト
ローズ・アン・カミーユ・C・カリソ	シニアリサーチャー
Iview	調査会社

*エグゼクティブサマリーとマルチカントリーレポートもフィリピンチームの功績である。

日本

ウッパラット・コーワタナサクン	リサーチリーダー
小野綾	シニアリサーチャー
マーレックス・タソン	リサーチアシスタント
平本遥子	通訳

タイ

シヴァリン・ラートプシット	リサーチリーダー
ウッパラット・コーワタナサクン	シニアリサーチャー
ユタラット・ティーラシン	通訳
タカギ・シンノスケ	インフォグラフィックデザイナー

シンガポール

デボラ・エルムズ	シニアエキスパート
セバスティアン・コルテス＝サンチェス	プロジェクトマネージャー
チア・ホイ・ティー	ジュニアアナリスト

コピーエディター：ホンラニ・ルース・ラベ・ルフォ
発行コーディネーション：クリスティタ・マリー・ペレズ、岩川咲也
デザイン、レイアウト、タイプセットアーティスト：ポーラ・デュマン

© 2021年、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング　日本事務所
ISBN 978-4-9911837-6-8

発行者：
コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング　日本事務所／アジア経済政策プログラム（SOPAS）

正式登録：
一般社団法人コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング
〒100-6125　東京都千代田区永田町2-11-1
山王パークタワー 25階

+81-3-6426-5041
KAS-Tokyo@kas.de
https://kas-japan.or.jp/

不許複製･禁無断転載。本書のいかなる部分も、出版元の許可なく、いかなる形式、電子的、機械的、その他の手段（コピーもしくは記録を含む、現在知られているか、今後発明される手段を問わず）、または情報の保管もしくは検索システムでの転載、複製、利用を禁じる。

原稿提供、レビューのコピー、定期刊行物の交換、購読希望は、発行者にお申し出いただきたい。本書に掲載されている事実や意見の責任は専ら著者にあり、その解釈は必ずしもコンラート・アデナウアー・シュティフトゥングの見解や方針を反映したものではない。

目次

序文 viii

エグゼクティブサマリー x

主な調査結果 x

政策提言 xiii

1. フィリピンのケーススタディ 1

変化する課題の中でフィリピンの強靭な中小企業を構築する 5

戦略的危機対応と起業家志向 7

パンデミック以前のフィリピン経済と中小企業 12

調査結果 13

政策提言 26

2. タイのケーススタディ 53

タイの中小企業とコロナ危機：
デジタル化によるアジリティとレジリエンス 56

コロナ危機下における企業業績 62

パンデミックに対抗するビジネス戦略 65

政策的含意と提言 71

3. 日本のケーススタディ 79

日本の中小企業とコロナ危機に対するビジネス戦略 82

コロナによる業績への影響 87

コロナ危機に対するビジネス戦略 91

政策的含意と提言 102

4. シンガポールのケーススタディ 111

シンガポールの中小企業：コロナ危機下で勢いを取り戻す 114
コロナのタイムライン 116
経済・企業支援策 120
コロナによる中小企業への影響 127
企業のレジリエンス：コロナの課題を軽減し、
新たなビジネスチャンスを見出すための戦略 137
提言 140

5. マルチカントリーレポート 145

コロナとアジアにおけるビジネスの展望：
中小企業と労働者のベターノーマルを目指して 147
コロナのパンデミックに対する政府の対応 148
危機時の中小企業の戦略的対応 155
調査結果 159
政策提言 168

図一覧

タイのケーススタディ

図1. 中小企業のGDPと国のGDPの前年比成長率、2016～2021年（%） 58

シンガポールのケーススタディ

図1. 金融スキームの支援を受けた企業数 125

マルチカントリーレポート

図1.1. コロナ厳格度インデックス 152
図2.1a. 中小企業の回答者の業種別分布 157
図2.1b. 企業年齢の分布 158

表一覧

フィリピンのケーススタディ

表1. 回答した中小企業のプロフィール 10
表2. 回答した労働者のプロフィール 11
表3. 回答した政府機関のプロフィール 11
付表1. 首都圏におけるコミュニティ隔離分類の変遷 33
付表2. 戦略的危機対応の概要 36
付表3. ビジネスイノベーション 39
付表4a. 回答した労働者のプロフィール 41
付表4b. 中小企業による従業員への支援措置 43

タイのケーススタディ

表1. 中小企業の定義（2019年） 57
表2. 主要な情報提供者の概要と中小企業の特徴 60
表3. インタビューした従業員の概要 61

日本のケーススタディ

表1. 中小企業の定義 83

表2. 回答者および中小企業の基本的特徴の概要 85

表3. コロナによる業績への影響 87

表4. オンラインプラットフォームと市場拡大戦略 94

表5. デジタル広告チャネルと従来型広告チャネル 96

シンガポールのケーススタディ

表1. 企業向け措置の強化・緩和のタイムライン 118

表2. 中小企業向けの主なコロナ支援策の概要 121

表3. シンガポールの産業別GDP、前四半期比成長率、季節調整済み 128

表4. シンガポールの製造業生産高（業種別） 129

表5. シンガポール小売売上高指数（2017年＝100）、連鎖数量ベース、四半期別 130

マルチカントリーレポート

表1.1. 特定のアジア諸国におけるコロナロックダウン規制と緩和措置 148

表1.2. 日本、シンガポール、タイ、フィリピンにおけるコロナ対応中小企業支援 153

序文

中小企業とそこで働く労働者はアジア経済の原動力です。しかし、ここ2年間は新型コロナウイルス感染症（コロナ）のパンデミック（世界的大流行）が猛威を振るったことで中小企業の日常業務はより複雑で不安定なものとなり、多くの企業の存続が危ぶまれています。

2020年のパンデミックの最初のピーク時に、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング（KAS）のアジア経済政策プログラム（SOPAS）はアジアン・インスティテュート・オブ・マネジメント-リザリーノ・S・ナバロ競争力政策センター（AIM RSN PCC）とともに、『新型コロナウイルス感染症（COVID-19）とアジアにおけるビジネスの展望』に関する包括的な報告書を発行しました。この報告書では、調査対象となった東アジアおよび東南アジア諸国の中小企業が、パンデミックに対応するためにいかにしてアジリティ、イノベーション、レジリエンスを向上させなければならなかったかについて検討しました。また、コロナがどのように仕事の未来を変えたか、グローバル化の状況を変化させたか、そしてアジアと欧州の視点から、関係、制度、経済規制を再構成したかを考察しました。

最新の**『新型コロナウイルス感染症（COVID-19）とアジアにおけるビジネスの展望：中小企業と労働者のベターノーマルを目指して』**は、2020年の報告書をさらに深く掘り下げたフォローアップ研究です。本研究では、政策、ビジネス戦略、国際関係に関する洞察について、より詳細に考察しています。本報告書は、アジア4カ国（日本、フィリピン、シンガポール、タイ）の中小企業と労働者へのインタビューを基に、入手可能な定量的データおよび追加の定性的データで補完し、三角測量を行っています。上記4カ国は経済発展のレベルが異なり、コロナ感染の深刻さは時とともに変化しています。

本研究で取り上げた4カ国に直接アクセスできる国別チームが選ばれましたが、その調査方法は前回の研究とは異なっています。そこで、フィリピンのAIM-RSN-PCCに加え、日本の独立系研究者、シンガポールのアジア貿易センター、およびタイのタマサート大学とも提携しました。

本調査の主な課題は、(1) パンデミック後に中小企業が直面した状況を理解し、危機を通じてビジネスのアジリティ（機敏性)、レジリエンス（回復力)、イノベーションを改善するために中小企業がとった戦略に焦点を当てること、(2) 危機が中小企業の包摂的なビジネス慣行や持続可能性を維持、改善、または毀損したかどうかを探ること、(3) 中小企業におけ

る働き方の変化と労働者への増大する影響について論じることにあります。

国によって背景は異なりますが、調査によって共通のテーマがいくつか浮上しました。第一に、コロナによる中小企業への影響の深刻さは、業種、製品やサービスの性質、サプライチェーン、ターゲット市場によって異なります。第二に、パンデミック下で持ちこたえ、場合によっては業績を上げた中小企業は、コストの最小化、リソースの優先順位付けと最適化、製品の近代化、デジタル化への迅速な転換など、戦略的危機対応とイノベーションを組み合わせて採用しました。第三に、おそらく最も重要なこととして、中小企業がキャッシュフロー問題など短期的な課題を解決する上でも、加速するデジタル化の恩恵を受けるなど中長期の目標を達成する上でも、政府の迅速かつ機動的な政策が不可欠です。

最初の一連の章では、本研究の主な調査結果、提言、結論について総合的な見解を示しています。各章では、包括的かつ根拠に基づく各国のケーススタディと、それに対応する政策提言を提示しています。それぞれを独立したセグメントとして読むことも、緊密に結びついた全体として読むことも可能です。どのような形で本書をお読みいただいても、その内容が読者にとって有益で刺激的であることを願っています。

ラベア・ブラウアー
アジア経済政策プログラム（SOPAS）代表
KAS日本事務所代表

クリスティタ・マリー・ペレズ
アジア経済政策プログラム（SOPAS）シニアプログラムマネージャー
KAS日本事務所

エグゼクティブサマリー

コロナのパンデミックが世界中の経済に壊滅的な打撃を与えてから１年以上経ったが、新たな変異株の出現による感染者の急増、ワクチン供給への今なお不公平なアクセス、さまざまな程度や形の規制の継続的な実施を背景に、回復は依然として不透明なままである。そのため、この不透明で脆弱な景気回復は引き続き需要に水を差し、サプライチェーンを混乱させ、消費者や投資家の信頼感を弱めている。特に小企業は、パンデミックの悪影響に耐えると同時に、リソースの制約がますます厳しくなる中、このような激動する市場環境において態勢を立て直そうとしているため、より大きな打撃を被り続けている。長引くパンデミック危機に対する中小企業の戦略的対応は、その回復を後押しし、経済活動や起業活動を活性化するために必要な政府支援の性質やタイミングに関する洞察を提供してくれる。

本報告書では、コロナのパンデミック危機が日本、シンガポール、タイ、フィリピンの中小企業に与えた影響と、中小企業が事業の継続性を確保すると同時に従業員の福祉を守り、政府が定めた安全プロトコルを遵守しようする中で講じた戦略的危機対応を詳細に評価する。特定された戦略的対応と、それが中小企業の全体的な業績と従業員に与えた影響を検討する中で、中小企業のアジリティ（機敏性）、レジリエンス（回復力）、イノベーションに特に焦点を当て、政策や政府の行動について提言を行う。

主な調査結果

４カ国すべてで、インタビューした中小企業のほとんどが業務を妨げるロックダウン措置やソーシャルディスタンス措置の直接的な影響として、売上高の低迷、市場需要や企業生産高の減少、サプライチェーンの混乱を挙げた。しかし、調査対象の中小企業に対するパンデミックの影響の深刻さは、パンデミック以前の市場環境の違いや、パンデミックに対する各国政府の対応の違いなどから、業種や国によって異なっていた。パンデミック以前からすでに業績が悪化していたと報告した中小企業は、危機を乗り切る上でより大きな困難に見舞われた。一方、製品やサービスへの需要が増加したため売上高が増えたと報告した中小企業も少数ながら存在した。これらの中小企業は、衛生設備の製造、デジタルサービス、情報技術製品に携わっていた。

パンデミック危機の悪影響に対応し、それを克服するために、４カ国すべての中小企業は複数の戦略を採用し、危機の過程で戦略を変化させていった。主な調査結果を以下にまとめる。

1. ロックダウン規制の影響を大きく受けた中小企業は、資金流動性を確保し、当面の存続を確保するために、縮減戦略を採用した。

中小企業は、特にパンデミックの最初の数カ月間には移動制限や業務制限によって売上高が減少したため、主に流動性の問題に対処するためコスト削減戦略を実施した。ロックダウンがより厳しかった国の中小企業は、労働時間の短縮、ボーナスやインセンティブの見送り、フルタイム従業員の削減、ダウンサイジングなどを行い、従業員の給与を引き下げた。

2. 中小企業は、生産性を維持するためにテレワークを導入し、デジタルコミュニケーションツールを最大限に活用してレジリエンスを発揮する一方、政府が定めた安全衛生プロトコルを厳格に遵守した。

政府がソーシャルディスタンス措置と公衆衛生プロトコルを義務化したことで、調査対象のすべての中小企業はリモートで行える業務については「在宅勤務」などの柔軟な就労制度を採用した。危機が続く中、リモートワーク体制をサポートし、生産性を維持するために、中小企業はさまざまなデジタル技術やｅコマースプラットフォームの利用も加速させた。デジタルコミュニケーションツールやデジタル技術への移行によって追加費用が発生したという報告もあったが、コスト効率が向上したことから、一部の中小企業は規制が緩和された後もこれらのツールを使い続けている。

3. 中小企業は、デジタル化を通じてビジネスプロセスのイノベーションを迅速に進めた。

インタビューしたすべての中小企業は、変化する市場環境に対応してプロセスイノベーション戦略、特にビジネスのいくつかの側面でのデジタル化を実施した。大多数の企業は、危機下におけるオンライン商取引の大幅な増加を目の当たりにして、デジタルマーケティング戦略に移行するか、その利用を強化した。このように中核事業をデジタルプラットフォームに移行することで、中小企業は業務コストが低下し、市場リーチが拡大し、ロックダウン規制の絶え間ない変更に対するレジリエンスが向上したと報告した。

4. 中小企業は、ｅコマースを通じて新たな顧客と市場へのアクセスを得た。

ｅコマースプラットフォームへの移行やさまざまなデジタルマーケティングツールの導入により、中小企業は地理的に多様なリーチを獲得し、従来の地理的市場の外にいる新規顧客を開拓することができた。その他の中小企業、特に製造業や卸売業の中小企業は、ｅコマースへの移行に伴い小売業に進出した。

5. 一部の中小企業では、デジタル化やｅコマースの導入に対する不安感や課題が残っている。

中核的なビジネスプロセスのデジタル化やｅコマースプラットフォームへの即時移行は危機を乗り切るための重要な戦略であったが、その実施は回答した中小企業の多くにとって円滑には進まなかった。従業員のデジタルコンピテンシーの不足、デジタルプラットフォームへの移行に伴う追加コストの負担を嫌う姿勢、危機が続く中でデジタル化した業務の持続可能性を巡る懸念、ｅコマースへの移行に伴い競争優位を失うことへの危惧といった問題が、４カ国すべての中小企業から共通して挙げられた懸念事項であった。

6. 中小企業はアジリティを発揮し、製品のイノベーションと多角化を通じて急速に変化する市場環境に対応した。

デジタル化による業務プロセスの強化や新たなマーケティングチャネルの導入と同時に、多くの中小企業は新製品の投入、新規事業への進出、供給網の多様化を行った。中小企業のオーナー経営者は、自社のアジリティの源泉はトップの迅速な意思決定（得てして企業の単一の意思決定者しか関与しない）にあると考えており、これは多くの場合、中小企業が同族経営であることに由来する。これは中小企業のアジリティを反映しており、アジリティは危機に耐える上でのレジリエンスを強化した。

7. 日本とシンガポールの中小企業が政府の支援を活用してレジリエンスを強化した一方、タイとフィリピンの中小企業は戦略的危機対応においてより大きなリスクを負いながら、より自立的に行動することを強いられた。

シンガポールと日本では、政府の補助金や支援プログラムの利用が容易で、資格のある企業は難なくアクセスできたため、回答した中小企業の大多数が政府から何らかの直接支援を受けていた。場合によっては、特に政府の支援やインセンティブの適格基準を満たすための戦略を採用した企業もある。一方、フィリピンの中小企業の回答者の中には、政府から資金援助や補助金付き融資を受けているところはいなかった。タイでは、政府の支援を利用したと答えた中小企業はわずかに過ぎず、利用可能な支援プログラムに関する情報が不足しており、支援の申請が難しく感じられたことから、ほとんどの回答者は支援を求めなかった。

8. 中小企業は、社会的セーフティネットのギャップに対処するために、雇用主としての役割を拡大した。

政府からの支援の有無にかかわらず、4カ国すべての中小企業は従業員の福祉、健康、所得保障を雇用主としての責任の一部として受け入れた。中小企業が従業員に対して金銭的および非金銭的支援を提供したことは、本来は政府が埋めなければならないはずの社会的セーフティネットのギャップを埋めようとする雇用主としての中小企業の役割拡大を支えた。政府の社会的セーフティネットに大きなギャップがあり、脆弱な労働者がリスクにさらされている場合、中小企業は大きな資金の流動性に関わる困難に直面しながらも、従業員の福利厚生と所得保障の保護を優先させた。4カ国すべてにおいて、中小企業はデジタル技術の利用やコロナの安全衛生予防に関する従業員の研修やスキル向上にもリソースを費やした。また、インタビューしたオーナー経営者の間では、パンデミック危機により、人的資源が事業の存続可能性に果たす役割の重要性が浮き彫りになったという認識もあった。

政策提言

1. 実施中の中小企業向けプログラムへのアクセス改善と認知度の向上

中小企業向けの政府支援に関しては、アクセスと認知度が重要な改善点である。4カ国すべてで適格な企業には補助金や支援プログラムが用意されているものの、回答した中小企業は、煩雑な要件や難解な手続きのせいで、政府プログラムに関する情報にアクセスしたり、申請手続きを完了させたりするのが困難であると指摘した。

2. 支援の範囲、対象、期間の拡大

パンデミック下で企業が生き残り、従業員の福祉、健康、所得保障を守れることは証明されているものの、危機が長引くと、短期的な生き残りを目的とした最適とはいえない決定により、長期的な競争力が低下する恐れがある。小企業が危機を乗り切り、回復できるよう、既存の金融支援プログラムを拡大し、より多くの適格な小企業を受け入れなければならない。さまざまな業種の中小企業が、規制や顧客の嗜好の違いからそれぞれの業界特有の課題に直面しているため、政府の中小企業支援に対する万能のアプローチは現実味が薄い。危機の影響や回復のペースは業種によって異なるため、政府は業種別の支援を検討すべきである。

3. イノベーションとデジタルトランスフォーメーションの支援

企業回復のスピードと質を確保するためには、デジタルトランスフォーメーションが不可欠である。しかし、多くの小企業にとって、デジタル化に必要な追加コストや設備投資が本格導入の大きな障害となっている。パンデミック後の中小企業の存続可能性を確保するために、政策立案者はデジタル技術の導入を産業ロードマップの柱として、パンデミック後のトランスフォーメーションを支援すべきである。政府がイノベーションの奨励や支援を怠れば、危機は中小企業の進化を後押しする機会を失うことになるだろう。したがって、政策立案者は、企業が危機後もイノベーションを継続するよう奨励するために、実行可能なインセンティブや支援策を検討しなければならない。

4. 人材開発とスキル向上の支援

パンデミック危機はデジタル技術やｅコマースの導入および業務の合理化を加速させるとともに、大小さまざまな企業の縮減を促進した。しかし、大企業の方が中小企業と比べて人材トレーニングや人材開発に投資する可能性が高いため、中小企業の従業員は不利な立場に置かれることになる。中小企業の労働者に対しては、彼らが競争力を維持し、将来に向けて準備できるよう、労働者に直接提供される職業訓練プログラムや、特に人材開発やトレーニングのために中小企業に提供される補助金を通じて、継続教育や生涯学習における的を絞った適切な支援を提供しなければならない。

1

フィリピンの
ケーススタディ

略語のリスト

ACPC	農業信用政策委員会
ADB	アジア開発銀行
AIM	アジアン・インスティテュート・オブ・マネジメント
BCP	事業継続計画
BSMED	中小企業開発局
CALABARZON	カラバルソン地域
CAMP	コロナ調整措置プログラム
CARES	コロナ企業再開支援プログラム
DOLE	労働雇用省
DOLE ILS	DOLE労働研究所
DOT	観光省
DTI	貿易産業省
EO	起業家志向
GDP	国内総生産
GPS	全地球測位システム
HEROES	OFWの起業を通じた経済回復支援
ILO	国際労働機関
IT	情報技術
LGU(s)	地方自治体
LSP-NSB	生計シーディング・プログラム – Negosyo sa Barangay
MSME(s)	中小零細企業
NCR	首都圏
NERS	国家雇用回復戦略
NTF	国家タスクフォース
OFW	海外フィリピン人労働者
PPE	個人防護具
PSA	フィリピン統計庁
ROI	投資回収
SBCorp	中小企業公社
SME(s)	中小企業
SSS	社会保障制度
SURE	存続・回復　コロナ
TESDA	技術教育・技能開発庁

TRAVEL	観光復興と企業・生活の活性化
UN PRI	国連責任投資原則
WHO	世界保健機関

変化する課題の中で　フィリピンの強靭な中小企業を構築する

コロナのパンデミックはフィリピン経済にとって長期的な危機へと発展しており、2020年3月に大規模なロックダウンが初めて実施されてから16カ月以上が経っても、多くの企業は引き続き製品およびサービス需要の低迷に見舞われている。国内の最も重要な経済地域でさまざまな形のロックダウンが継続的に実施されており、企業活動や貿易、人の移動が制限され、結果として消費支出や投資家信頼感が損なわれている。フィリピン政府はパンデミックに対して、アジアの近隣諸国の中でも最も厳しい部類の対応を最も長期にわたって続けてきた。

エコノミストは多くの場合、長期にわたる需要低迷に警戒感を抱く。一部の企業が恒久的に操業を停止し、物的資本が十分に活用されず、失業者のスキルが低下し、重要な人材投資やインフラ投資が鈍り、新たな起業活動が低下するなど、生産能力に深刻な長期的ダメージを与える恐れがあるためだ。

フィリピンの国内総生産（GDP）の47%を占めるマニラ首都圏とそれに隣接するカラバルソン地域で実施された中小企業の追跡調査[1]によると、2021年4月～5月には約3分の1の企業が依然として限られた生産能力で操業するか、一時的に操業を停止していた。

中小企業は、ほとんどの国で経済の基幹と見なされ（World Bank, 2019）、特に低スキルの労働者や脆弱な人々に雇用を提供しているが（Fiseha & Oyelana, 2015）、大企業と比べて危機に対してとりわけ脆弱で、悪影響を受けやすいという特徴を持つ（Freeman, Carroll, & Hannan, 1983）。危機によって生じるサプライチェーンの混乱や製品需要の減少はキャッシュフローの問題を引き起こし、短期間であっても中小企業の事業に深刻な打撃を与え、財務面の長期的な存続可能性を低下させ、ひいては一時的あるいは恒久的な事業閉

1　2020年10月から2021年5月にかけて、中小零細企業700社を対象に実施された追跡調査。アジアン・インスティテュート・オブ・マネジメント-リザリーノ・S・ナバロ競争力政策センター（AIM RSN PCC）（2021）「Journey to Recovery and the Next Normal for Philippine MSMEs」。AIM RSN PCCディスカッション・ペーパー。

鎖につながる恐れがある。大企業も中小企業もコロナのパンデミックのような広範な危機の影響を受ける傾向があるものの、中小企業はさらに「小規模ゆえの脆弱性」に直面するため（Freeman, Carroll & Hannan, 1983）、自前の資金源が限られていること、資金調達の選択肢が少ないこと、顧客基盤が小さいこと、市場情報が限られていること、適応や必要な戦略決定を行うのに必要なスキルが不足していることなどが原因で、過度に大きな影響を受けやすく、内生的および外生的なショックに対するリスクが高い（Nugent & Yhee, 2002; Ates et al., 2013; Kim & Vonortas, 2014; Wehinger, 2014; Piette & Zachary, 2015; Karadag, 2016）。また、特に発展途上国の中小企業は、事業継続、リスク軽減、危機管理の体制が比較的弱い傾向にある（Han & Nigg, 2011; Asgary et al., 2013; Yuwen et al., 2016; Kaya & Uzay, 2017）。

それでも、小企業の中には、制度的支援が限られていたにもかかわらず、過去の経済危機時に、より安価な代替投入物を探し出し、地元のニッチ市場を開拓し、他の企業と協力して生産コストを下げ、新技術を共有し、より広範な販売網を形成して市場を拡大することで、自らのリソースで生き残り、素早く回復する能力を示したところもある。しかし、今回のパンデミックは他に例のない課題をもたらしており、1997年のアジア金融危機や2007年のグレート・リセッションといった過去の経済危機とは異なっている。具体的には、厳しいロックダウンや健康プロトコルによって企業は需要と供給の同時ショックへの対処を余儀なくされており、感染力の強い新たなコロナウイルス変異株の出現や、ワクチン接種の進展が遅く地域によって格差があることなど、非常に不確実な外生的要因がこのショックに拍車をかけている。

最近の研究で、パンデミックが小企業に与える影響を調査したものがいくつかある（Bartik et al., 2020; Bohn et al., 2020; Flaminiano et al., 2020; Kraus et al., 2020; Zou et al., 2020）。調査結果は、先進国か途上国かを問わず類似している。危機が始まってから数週間以内にレイオフや事業閉鎖が行われ、閉鎖のリスクは予想される危機の長さと直接関係しており、ほとんどの小企業は財務的に脆弱で、資金の流動線に対する懸念の高まりに直面した。パンデミック危機の性質、深刻さ、規模の特異性を踏まえると、小企業がどのようにそれに対処してきたかや、この長引いている危機がビジネスモデル、利害関係者との関係、組織行動に長期的な影響を与える可能性が高いかどうかについて、さらなる調査が必要である。

戦略的危機対応と起業家志向

Wenzel et al.,（2020）はこのテーマに関する現代研究の集大成において、企業で観察される戦略的な危機対応について、縮減、忍耐戦略、イノベーション戦略、撤退という4つのタイプを挙げている。企業は、危機の全期間や危機の特定の段階に応じて、いずれかのタイプの対応を適切だと判断するだろう。短期的には、特に資金流動性リスクに対処するために、縮減が必要または不可避であると判断するかもしれない。縮減の目的は、コスト削減（Pearce & Robbins, 1993）、事業範囲の縮小（Pearce & Robbins, 1994）、複雑さの軽減、および透明性の向上（Benner & Zenger, 2016; Gartenberg, 2014）である。中期的には、忍耐戦略を採用し、危機の悪影響を最小限に抑えることで現状を維持し（Wenzel, 2015）、事業活動をできる限り「通常通り」に近づけることを目指すかもしれない。このような対応は、危機が長期化すればするほど、リソースの制約によって次第に継続が困難になる。危機が長引けば、企業はイノベーション戦略の採用を余儀なくされ、従来とは異なる収益源の模索、事業範囲の拡大または転換（Reymen et al., 2015）、戦略的再生のための機会領域の開拓（Wenzel et al., 2020）などを迫られる可能性がある。これらの対応が失敗したり、さまざまな制約のため効果的に実施できなかったりした場合には、撤退してすべての事業活動を停止することが、危機に対応するための最終手段となるかもしれない。

一般的な考えによれば、危機への戦略的対応の選択と選択した戦略の有効性は、リソースの制約に左右される（Helfat, 1997; Wan & Yui, 2019; Wenzel et al., 2020）。このことは、金融パッケージ、賃金補助、割引融資など、パンデミックの影響を受けた企業の直接支援を目的とした政府プログラムの導入を促す。一方、企業のプロセス、ポリシー、ひいては行動に影響を及ぼす意思決定活動や判断基準に反映される戦略的志向、特に「起業家」志向も危機に見舞われた企業の存続と成功を左右する可能性があり、ゆえに政府の支援分野となり得る。

危機は起業活動を促進することがわかっているため（Ljungkvist & Boers, 2016; Doern, 2016）、起業家がどれだけリスクを取り、企業の長期的成長と競争力に向けた戦略を採用するかは（Covin & Slevin, 1988; Schillo, 2011）、特定の危機に対する企業の戦略的対応の背後にある重要な要素かもしれない（Boers & Henschel, 2021）。

企業の起業家志向（EO）は一般的に、革新性、積極性、リスクテイクという3つの側面から説明される（Miller, 1983）。革新的な企業は、新たな製品やプロセスにつながる可能性のある新たなアイデア、実験、創造性に取り組み、それを支援する傾向がある（Lumpkin & Dess, 1996）。積極的な企業は、本来の事業範囲にはないような新たな機会を求め、競

合他社に先駆けて新製品を投入し、ライフサイクルの成熟段階や衰退段階にある活動を排除する傾向がある（Venkatraman, 1989）。最後に、リスクを厭わない企業は、失敗して高くつく恐れがかなりあるにもかかわらず、イノベーションを起こすため、あるいは機会を求めて、大規模で戦略的なリソース投入を進んで行うことが多い（Miller & Friesen, 1978）。

本研究では、Wenzel et al.,（2020）が分類した4つのタイプの戦略的危機対応（縮減、忍耐、イノベーション、撤退）に基づく枠組みを用いて、コロナのパンデミックに対するフィリピンの中小企業の戦略的対応を調査し、起業家志向のレンズを通してそれらの対応を分析した。

我々は、中小企業が現在進行中の危機の中でどのようにビジネスのアジリティ（機敏性）、イノベーション、レジリエンス（回復力）を維持または向上させてきたかについて、重要な洞察を確立した。また、企業の戦略的対応が、従業員からの期待、従業員へのコミットメント、従業員との関係にどのような影響を及ぼしているかも調査した。最後に、中小企業が危機に対応して戦略的再生を遂げた際に、より包摂的で持続可能なビジネス慣行を採用したかどうかを検証した。分析を通じて得られた洞察から、中小企業とその従業員がコロナ後に立ち直り、より良い復興を果たすために必要な支援と環境を提供する上で、地方と国の政府が果たすべき役割の変化を探った。

データと調査方法

パンデミックに対するフィリピンの中小企業の戦略的危機対応と、それがコロナ後のビジネスの将来に対して、アジリティ、イノベーション、レジリエンスという観点からどのような意味を持つのかをよりよく理解するために、中小企業のオーナー／経営者を対象に定性的な専門家インタビューを実施し、調査課題に答えてもらった。データ収集のための定性的インタビューを行うことで、中小企業のオーナー／経営者の主観的な経験や洞察（Graebner et al., 2012）を綿密に捉え、各ケースの共通点や相違点（Guest et al., 2006）について洞察を得ることができた。また、複雑性の中から浮かび上がるテーマをより完全に理解するため、中小企業の従業員や政府機関（貿易産業省、労働雇用省労働研究所、タギッグ市政府）にも定性的な専門家インタビューを行い、中小企業から直接得た定性的データとともに「三角測量」を実施した（Dana & Dana, 2005）。

データ収集は、既存の文献（Perry, 1998）から導き出され、本研究の開始時に特定された関心分野のトピックに焦点を当てた半構造化インタビューを用いて行われた。インタビューは、2021年7月から8月にかけてZoomを通じて実施した。インタビューはすべて、

訓練を受けたインタビュアーが約1時間かけて行った。

回答者は全員、フィリピンのGDPの約3分の1を占める首都圏の在住者であった。首都圏は17の隣接する都市と自治体から構成され、総人口は1,350万人に上る。回答者が企業のトップマネジメントやオーナーを代表する主要な情報提供者であること、企業が中小企業[2]に分類されていること、企業が3大経済セクター（製造業、卸売・小売業、その他のサービス業）のいずれかに属していることを保証するために、有意抽出法（Morse et al., 2002）を採用した。フィリピンの首都圏では、これらのセクターが経済活動の37%を占めている。表1に、インタビューした企業のプロフィールを示す。

本研究では、推奨されているテーマ別分析手法（Fereday & Muir-Cochrane, 2006）に注意深く従いながら、企業の戦略的危機対応とその影響、および起業家志向という基盤に関するテーマを明らかにするために、定性的データを繰り返し分析した。

2　中小企業とは、フィリピン政府の定義によると、工業、農業、サービス業に従事し、総資産（土地を除く）が300万～1億フィリピンペソ（6万～200万米ドル）、従業員数が10～199人の企業を指す（共和国法第9501号、すなわち中小零細企業マグナカルタ）。

表1.　回答した中小企業のプロフィール

回答者*	業種	従業員数	設立年	所有形態	回答者の役職
M1	病院用機器の製造・販売	<50	1951	同族企業	人事担当副社長兼ビル管理者
S2	飲食業	未回答	2018	同族企業	オーナー
R3	金物・建材の卸売・小売	48	2001	同族企業	オーナー／経営者
C4	建設・不動産開発	26	2017	未回答	オーナー／社内業務マネージャー
S5	物流	450～500人（配達員のみ）	2011	同族企業	オーナー
S6	物流	15人（配達員か管理スタッフかについては記載なし）	2017	同族企業	オーナー
M7	オートバイ・部品・アクセサリーの製造・小売	90-100	2010	未回答	オペレーションマネージャー
C8	建設	23-25	2016	同族企業	共同オーナー／ゼネラルマネージャー
M9	プラスチック包装製品の製造・販売	未回答	2015	同族企業	オーナー
S10	人材サービス	15	2017	未回答	オーナー／マーケティングディレクター
R11	GPS機器の卸売・小売	30人（正規従業員および下請け契約者）	2010	同族企業	オペレーション＆セールスマネージャー
R12	屋根材・建材の卸売・小売	45人（正規従業員および下請け契約者）	1996/1997	同族企業	オーナー／セールスマネージャー

***M：**製造業、**R：**卸売・小売業、**C：**建設業、**S：**その他のサービス業

表2.　回答した労働者のプロフィール

回答者*	回答者の役職	勤続年数
W1	ゼネラルマネージャー	未回答
W2	ゼネラルマネージャー／共同オーナー	5年
W3	ゼネラルマネージャー	7年

***W：**労働者

表3.　回答した政府機関のプロフィール

回答者*	回答者の役職	政府機関
G1	局長	国家政府（DOLE-BSMED）
G2	アシスタントディレクター	地方政府（タギッグ市事業許可・ライセンス事務所）
G3	労務・雇用監督研究主任兼部長代理	国家政府（DOLE-ILD）

***G：**政府機関

パンデミック以前のフィリピン経済と中小企業

コロナが発生する前、フィリピン経済は堅調に推移しており、GDP成長率は2012年以降6～7%で安定し、失業率は2019年に5.3%となり、貧困率は2000年以降低下していた（Asian Development Bank [ADB], 2021; The World Bank, 2021; PSA, 2019）。同国の財政状況も、2015年以降BBB格で安定している長期ソブリン信用格付けや高水準の総外貨準備高を踏まえ、比較的競争力があると報告されていた（Edillon, 2020; Bernardo, 2021）。こうした極めて良好な経済状況を背景に、小企業も活況を呈し、2019年の同国のGDPへの寄与度は36%と推定された（PSA, 2020）。

パンデミック発生時、フィリピン政府は2020年3月から5月にかけて首都圏を対象に最初かつ最も厳しいロックダウンを実施した。それ以降、政府は主な対策として、特に主要都市部を中心に、全国各地でさまざまなレベルの大規模ロックダウンを継続している。これらのロックダウンによって、人の移動が著しく制限され、「必要不可欠な」産業を除くすべての産業が一時的に操業停止、または大幅に縮小された。その結果、フィリピン経済は2020年に9.5%減という第二次世界大戦後最大のGDPの落ち込みに見舞われた。この減少は2021年第1四半期（4.2%減）まで続いたが、第2四半期には回復し、11.8%という成長率を記録した。しかし、デルタ株による新規感染者の急増を受けて、政府は4月に再びマニラ首都圏で最も厳しいロックダウンを実施した。

ほとんどの国と同様に、フィリピンの中小企業も移動制限やサプライチェーンの問題を背景とする大幅な需要減少によって深刻な影響を受け、資金繰りが悪化し、多くの企業が倒産寸前にまで追い込まれた。2020年12月に世界銀行がフィリピンの13,000社以上の企業を対象に実施した調査では、7%が事業を恒久的に閉鎖すると回答した。パンデミック以前はいずれも高成長セクターだった卸売・小売業、製造業、運輸・倉庫・通信業、教育業、建設業、観光業、飲食業の中小企業は、特にロックダウンの最初の2カ月間に深刻な打撃を受けた（Abrigo et al., 2020; Shinozaki & Rao, 2021）。フィリピンでは登録企業の99%以上が中小企業や零細企業であり、経済全体の雇用の62%を占めている（DTIによるPSAの引用、2019）。

中小企業とその従業員のための主な政府プログラム

対策として、国家政府は企業に対するコロナの影響を緩和するためにいくつかの措置を導入した。財務省（2020年）は、小企業とその従業員向けの緊急支援と資金援助に関する条項を含む、『コロナに対する4つの柱の社会経済戦略』を策定した。DTI（日付不明）は、中小企業による金融へのアクセスを強化し、中小企業の監督能力と労働能力を向上させ、イノ

ベーションとデジタル技術の採用を促進し、全体的なビジネス環境を改善するための戦略的対応を策定した。2020年3月に、危機に対処するための「バヤニハン法（Bayanihan to Heal as One Act）」が成立した（Tomacruz, 2020）。この新法における中小企業支援策としては、1）小企業賃金補助プログラム、2）融資のための信用保証プログラム、3）減税、4）融資ファシリティ、が挙げられる（ADB, 2021）。また、中小企業公社（SB Corp）は、中小零細企業、協同組合、観光関連企業を対象に無担保・無利子で融資を行う「コロナ企業再開支援プログラム」を開始した。同公社の最新の報告によると、中小零細企業34,544社に支援が提供され、承認総額は2021年9月20日時点で約55億4,000万フィリピンペソ（1億1,000万米ドル）となっている（SB Corp., 2021）。

コロナ調整措置プログラムや緊急雇用プログラム（Tulong Panghanapbuhay sa Ating Disadvantaged/ Displaced Workers）など、影響を受けた労働者向けの支援プログラムも同法に盛り込まれていた（ADB, 2021）。前者のプログラムでは影響を受けたフォーマルセクターの労働者に5,000フィリピンペソ（100米ドル）の一時支援金と雇用促進措置が提供され、後者のプログラムではインフォーマルセクターの労働者に臨時賃金雇用が提供される。2020年9月には、コロナ危機に対処する上での大統領の権限を拡大するために、バヤニハン法第2弾（The Bayanihan to Recover as One Act）が承認された（Ranada, 2020）。バヤニハン法第2弾では予算として1,655億フィリピンペソ（32億5,900万米ドル）が計上され、そのうち395億フィリピンペソ（7億7,800万米ドル）が政府系金融機関に割り当てられて、中小企業への融資サービスの提供やコロナ企業再開支援（CARES）プログラムの拡充に使用することが承認された。

調査結果

コロナが中小企業の業績に及ぼす直接的な影響

回答したすべての中小企業が、パンデミック前には売上高が黒字で、市場シェアが拡大しており、良好な経済見通しを持っていたと答えた。回答者の多くは、製品やサービスに対する需要の高まりを受けて、今後2年間の事業拡大や設備投資を計画していた。建設サービス企業のC4は、2019年後半には政府の道路プロジェクトの落札について非常に楽観的で、最初のロックダウンの直前には新たな機材の注文を確定する準備ができていた。物流サービスのS5とS6も、特に2019年第4四半期に需要が過去最高を記録したため、2020年に車両を急拡大する計画を立てていた。オートバイ販売会社のR3は、オンラインフードデリバリーサービスやオンデマンド型のオートバイ乗客輸送の人気の高まりがオートバイ販売の急増に寄与し、それを受けてオートバイ部品やアクセサリーを製造することで事業の垂直拡大

を図ったと述べた。最近フランチャイズ展開を始めた飲食サービスの若手企業であるS2は、2019年にフランチャイズ2店舗を含む4店舗を新規にオープンしたと述べた。

2020年3月に最初のロックダウンが宣言されたとき（その後、さまざまな厳しさのレベルのロックダウンが続くことになる）、回答したほぼすべての中小企業が数週間にわたって売上高の大幅な減少に見舞われ、その結果、2020年第2四半期には財務状況が悪化した。人の移動と事業活動の制限に加え、新型コロナウイルスの感染拡大を巡る不安や不透明感も重なって、回答したすべての中小企業は自主的に、または政府の指示に従い、数日から数週間にわたって一時的に事業を停止した。限定的な規模での事業再開が徐々に認められるようになると、多くの中小企業は、政府が定めた厳しい衛生プロトコルやソーシャルディスタンス措置に対処するのは難しく、コストもかかることに気がついた。企業は、オフィスや店舗に物理的な障壁を設置し、手指消毒剤、殺菌剤、基本的な医療器具（体温計など）を購入し、従業員に個人防護具（PPE）を与え、必要に応じて新型コロナウイルスの診断検査費用を負担しなければならなかったのである。これらの追加費用に加え、売上高の大幅な減少も相まって、ほとんどの中小企業は2020年第2四半期に資金流動性リスクの問題に直面した。

x第3四半期から第4四半期にかけて制限がさらに緩和され始めると、ほとんどの中小企業は、危機や新たな市場環境に対してさまざまな戦略的対応を取ることで、徐々に事業の勢いを取り戻していった。ほとんどの中小企業は、売上高が第4四半期までに徐々に回復したものの、まだパンデミック前の水準には戻っていないと報告している。回答した一部の中小企業、特に（最も厳しいレベルのロックダウン期間中も政府によってフル操業が許可されていた）建設サービス業の企業は、2020年通年の総売上高が前年を上回ったと報告した。病院用機器の製造・販売事業を行っている別の企業（M1）も、2020年の売上高が前年を上回ったと報告した。しかし、これらは顕著な例外であり、ほとんどの中小企業は、インタビューが行われた2021年第3四半期までには良好な見通しを持つようになった企業でさえ、2020年は事業にとって「悪い」年であったと回答している。

中小企業が取った危機対応戦略

コロナのパンデミックは、どの企業もこれまでに経験したことがなく、予想もしていなかった危機だった。この危機の新規性に拍車をかけたのは、人の移動、サプライチェーン、顧客行動にもたらした深刻かつ長期的な影響である。インタビューから明らかになったのは、中小企業がパンデミックを、Cater & Beal（2014）が「組織に重大な影響を及ぼし、不確実性が高く、意思決定の緊急性を感じる、予想の難しい状況」と表現したような危機と捉えていることだ。

企業は危機管理プロセスにおいて、検知、発生、回復、解決という一連の段階を経る（Hong et al, 2012）。危機が迫っている兆候を早期に検知できれば、悪影響を軽減するための予防措置を講じることができるかもしれない。しかし、2020年1月の時点で、中国におけるコロナの状況から悪影響を予見していたのは1社（C8）だけであった。当時、WHOはまだコロナをパンデミックと宣言しておらず、フィリピンで最初のロックダウンが実施されたのはこの2カ月後であった。同社のオーナーは、中国からの物資の出荷が遅れる可能性があるため、建設プロジェクトの遅延を予見していた。同社はプロジェクトの遅延を見越して資金流動性を高めるために、手元資金の調整に着手した。インタビューした他のすべての中小企業は、2020年3月にロックダウンが始まったときに不意を突かれ、資金流動性と従業員の健康を守るために極めて短い期間内に即座に行動を起こす必要に迫られた。

1.　ほとんどの中小企業は、緊急の資金流動性問題に対処するために縮減戦略を採用した。

売上高の減少に、ソーシャルディスタンス措置や衛生プロトコルにかかる追加費用が輪をかけ、回答したすべての中小企業が危機のさまざまな段階で資金流動性の逼迫に見舞われた。ほとんどの中小企業では、特にパンデミックの最初の3カ月間に、キャッシュフローが圧迫された。物流業界のある中小企業（S6）は、フィリピン政府によって必要不可欠な産業に分類され、フル操業が許可されていたにもかかわらず、2020年第2四半期はビジネスにとって「悪夢」だったと述べている。同社の回答によれば、物流会社はフル操業を許可されていたものの、大手顧客はそうではなかったため、ロックダウンの最初の1カ月間は資金繰りに非常に苦しんだ。他の2社（R3、M7）は、2020年第2四半期には1カ月以上にわたって売上高がゼロとなり、大きな資金流動性ギャップが生じたと報告している。

特にパンデミックの最初の6カ月間は、すべての企業が縮減またはコスト削減戦略を取っていた。ほとんどの中小企業にとって、これは政府の規制によって事業規模の縮小を強いられたことの直接的な結果であった。ほとんどの中小企業は給与（C4、S5、

M7、S10、R11）やボーナス（S5、M9）を引き下げ、一部の従業員を一時帰休させたところもあった（R3、S5、S6）。すべての企業が政府の夜間外出禁止令に従い営業時間の短縮を余儀なくされた。ある企業（R11）は販売チームを完全に解散し、オーナー経営者が主にソーシャルメディアプラットフォームを利用したマーケティングと販売の全責任を負うという思い切った措置を講じた。

資金流動性ギャップを埋めるために、中小企業12社中3社（R3、S6、C8）がオーナーやオーナー家族の個人貯蓄からの借り入れに頼った。銀行から商業ローンを受けた中小企業は1社（S6）のみであった。インタビューした中小企業のうち、政府から金融支援や補助金付き融資を受けたところはなかった。

2. 従業員の福祉を守ることは、危機を乗り越えようとする中小企業にとって最優先事項であった。

極めて厳しい市場環境の下で損失削減を強く迫られているにもかかわらず、すべての中小企業はできるだけ多くの、あるいは可能であればすべての従業員の完全雇用または部分雇用を維持することを優先させた。また、どの企業も従業員の健康を守るための具体的な対策を講じ、感染リスクを最小限に抑えるために、保健衛生設備や備品、新型コロナウイルス検査、専用シャトルバス、現場での宿泊施設といった追加費用を度々負担した。これらの規定の一部は政府によって義務付けられたものであったが、多くの中小企業は従業員の健康と福祉を守るためにそれ以上のことを行った。ある中小企業（M1）は従業員全員にビタミン剤の支給を開始し、他の企業（R3、C8）はロックダウンのピーク時に従業員の家族向けに食料品を無料で配布した。ある物流企業（S6）は資金を投じ、「ライダー」や配達員全員を対象に健康プロトコルのトレーニングを実施した。別の企業（C8）は、コロナに感染した従業員に金銭的援助を行った。回答した中小企業のこのような行動は、より大規模な非同族企業と比べ、小規模な同族企業の方が従業員に対して責任ある行動を取るという一般通念を反映している（Chrisman et al., 2005; Dyer & Whetten, 2006）。

3. 中小企業は、従来型ではない就労制度を導入し、デジタル生産性ツールやコミュニケーションツールを最大限に利用することで危機に耐えた。

2020年3月から4月にかけて、一部の企業（C8、R3、M7）は1カ月以上にわたって業務を完全に停止したものの、回答したすべての中小企業は、通常の活動を維持するか、できるだけ早く通常業務に戻ることを目的とした忍耐戦略を採用し、事業の継続性

を確保しようとした。

政府からの指示に従い、また感染リスクを最小限に抑えるために、すべての企業は最初のロックダウンの後、現場以外で直ちに行える業務についてリモートワーク体制を整えた。当初は主に管理業務やバックオフィス業務が対象であったが、その後、徐々に販売業務やマーケティング業務も含まれるようになった。一部の企業（C8、S2）は、テレワークを可能にするために新たなコンピューターやソフトウェアに投資しなければならなかった。すべての企業が、社内外のコミュニケーションのために、Eメール、SMS、インスタントメッセージ、ビデオ会議といったデジタル通信チャネルの導入と利用を強化した。卸売・小売業（R3、R12）と製造業（M1、M7、M9）の中小企業は、顧客の注文を受けるための主なツールとしてインスタントメッセージ（Viber、Facebook Messenger、WeChatなど）を利用した。

しかし、ほとんどの中小企業は、すべての業務をリモートで行えるわけではないと回答している。ある建設・建築設計会社（C8）は、現場での作業が必要な労働者には宿泊施設や特別手当を支給し、従業員（建築家やエンジニア）に現場でプロジェクト作業をさせた方がリモートで作業させるよりも効率が良いと考え、追加報酬でインセンティブを与えた。

最も厳しいレベルのロックダウン期間中に政府が夜間外出禁止令を出したため、一部の中小企業は従業員が外出禁止時刻の前に帰宅できるよう、営業時間の短縮を余儀なくされた。あるプラスチック製造企業（M9）は、2020年第3四半期までにプラスチック包装製品の需要が急増し始めたため、工場の操業時間を1日11時間からわずか8時間に短縮しながらも、日々の生産ノルマの増加に対応しなければならなかったと述べた。同社のオーナー経営者によれば、工場の操業時間を短縮したにもかかわらず日々のノルマを達成できたのは、生産工程の合理化と目標達成に向けた従業員の献身のおかげである。

ほとんどの企業は、事業活動の変更の一部について、もともとは単なる危機対応を目的としていた戦略から転換し、効率性の向上を実現した後も恒久的または半恒久的に維持するつもりだと回答した。

4. 中小企業はデジタルトランスフォーメーションを通じて、短期的および長期的なビジネスプロセスのイノベーションを行った。

回答した中小企業が危機の間に行ったプロセス改善はいずれもデジタル化を伴うもの

であり、すべての中小企業が事業のさまざまな側面でデジタル化が進んだと報告している。一部の企業（R3、M7、S11）は重要なビジネスプロセスに導入した変更について少なくとも危機が終わるまで半恒久的に続くものと考えており、さらに多くの企業（M1、S2、C4、C8、M9、R12）はプロセスイノベーションをパンデミック後も恒久的に維持する意向である。

デジタル取引とｅコマースは危機の間、中小企業にとって生命線となった。特にマーケティング活動や新たな流通チャネルの確立のために、多くの企業が中核事業の主要な要素をオンラインに移行した。これまでは概して小売店舗や対面販売といった物理的チャネルを通じて顧客にアプローチしていた企業は、ロックダウンによって移動が厳しく制限された顧客や対面での取引をためらう顧客にアプローチするための別の方法を模索し、製品やサービスのマーケティングや流通において素早くマルチチャネルアプローチを採用した。すべての企業で、Ｅメール、ウェブサイト、電話／ SMS、インスタントメッセージ、オンラインマーケットプレイス、オンデマンド配送サービスといった代替チャネルを介した取引が増加した。当初はデジタルチャネルの利用に消極的だった中小企業も、顧客がデジタル空間に移動したため、受動的な適応を余儀なくされた。ある金物･建材の卸売･小売業者（R3）は、最初のロックダウンが実施された数日後から、オーナーや店長の個人的なソーシャルメディア・アカウントを通じてSMSやインスタントメッセージで多くの問い合わせや注文が寄せられ始めたことに驚いた。物資を必要としている常連客は、実店舗が閉まっている間の連絡方法や注文方法を探したのである。実店舗が再開した後も、新規注文の大半は引き続きインスタントメッセージやＥメールによるデジタル取引で行われた。

回答した中小企業の半数（S2、C4、M7、C8、R11、R12）が、プロモーションや販売のためにソーシャルメディアを幅広く利用し始めた。直営９店舗とフランチャイズ５店舗のキオスクでミルクティーを販売しているある企業（S2）は、2018年の事業開始以来、ソーシャルメディアを積極的に活用しており、FacebookやInstagramを使って商品を宣伝したり、顧客に写真のオンライン投稿や共有を呼びかけたりしている。パンデミックが始まったとき、同社はソーシャルメディア広告の予算を３倍に増やした。そして制限が緩和された後も、注文の70％は引き続きオンラインのフードデリバリーサービスを通じて行われている。パンデミック前の主要顧客が地方自治体だった建設サービス企業は、ソーシャルメディアを利用して個人顧客にサービスを売り込み、それ以来、住宅リフォームという新たな市場を開拓している。全地球測位システム（GPS）機器を他の企業に販売していた別の中小企業は、小規模な販売チームを完全に

解散し、オーナー経営者が主にトラック運送会社や配送業者を対象としたソーシャルメディア・キャンペーンを通じて、すべての販売およびマーケティング活動をコントロールするようになった。

オンラインマーケットプレイスでのｅコマースに移行した企業（S2、M7）は、会計や決済管理など他の業務でも大幅な変更を強いられた。ほとんどの企業は、電子送金などのデジタル決済も受け入れ始めた。また、在庫をリモートで管理できるようにする必要性から、一部の製造業企業（M1、M9）はついにアナログの手書きの紙台帳からデジタル在庫管理システムへの移行を余儀なくされた。

中小企業が導入したプロセスイノベーション、すなわちデジタル生産性ツールやコミュニケーションツールの利用、マルチチャネルマーケティング戦略の拡大、販売と流通のオンラインプラットフォームへの移行、会計・在庫管理システムのデジタル化、デジタル決済の採用などは、能動的か受動的かを問わず、短期的にはロックダウンレベルの頻繁な変更に対するビジネスのレジリエンスを高め、結果として長期的には将来の危機に対するレジリエンスを高めている。

5.　一部の中小企業は、コストや自社のコアコンピタンスの移転可能性に関する不確実性から、完全なデジタル化やｅコマースに依然として不安を抱いている。

デジタルコミュニケーションツールの利用拡大やリモートワーク体制の導入は、中小企業が危機を乗り越えて事業を維持するのに役立ったものの、販売やマーケティングなどテレワーク可能な業務であっても、対面や現場での業務に戻る意向を明示した企業もあった。オートバイ部品およびアクセサリーの製造小売企業（M7）は、販売チームの対人スキルと知識こそが競争上の優位性であり、ｅコマースではそれを最大限発揮することができないと主張している。同様に、別の製造業企業（M9）も、ビデオ会議や製品カタログを利用するよりも直接営業電話した方が、包装製品の紹介や顧客とのカスタマイズ相談が効果的に行えたと述べた。同社は、対面での販売や顧客との打ち合わせが可能になり次第、再びそれを優先させるつもりである。

金物・建材の卸売・小売業を営むある中小企業（R3）は、販売およびマーケティング活動のデジタル化をごく最小限に抑えた（すなわち、常連客からの受注や銀行振込の確認にＥメールやインスタントメッセージ／ SMSを採用するのみにとどめた）。同社はｅコマースの可能性を認識しており、すでにオンラインマーケットプレイスで活動している競合他社がいることも承知していたが、ｅコマースに移行すると、これまで長年かけて築いてきた社会資本や常連客／請負業者の信頼できるネットワークを活用できなくな

ると感じていた。この同族企業の2代目のオーナー経営者は、オンラインストアの開設やデジタル販促資料の制作にかかる費用を負担することにも消極的だった。「オンラインに移行する前に、学ばなければならないことや準備しなければならないことがたくさんある。(中略)まだ準備ができておらず、そのための心構えもできていない」とオーナー経営者は説明した。

6. 中小企業は不確実性に直面してアジリティが高まった。

Tahmasebifard（2017）はアジリティの本質を、「変化を感知して素早く対応できること」と述べている。過去16カ月の間にさまざまな形のロックダウンが実施され、規制の強化と緩和が繰り返されたことで、企業は危機の検知、発生、復旧、解決という危機管理プロセスを何度も経てきた。新たなロックダウンはそれぞれ、より大きなパンデミックという危機が進む中でのミニ危機であった。ロックダウンの状況が変わるたびに、企業は新たな営業時間や現場での人数制限に迅速に対応しなければならず、これが必要な人員、ワークフロー、現場のレイアウトに影響を与えた。その結果、企業は反応を速め、より迅速に適応することを学んだ。また、事業環境の変化に素早く対応するために、市場情報の収集、地方自治体との連携、顧客やサプライヤーとの密接なコミュニケーションにも、より積極的になっている。

中小企業は、規制の緩和や強化が行われるたびに準備を整えるのがうまくなり、事業運営を維持し、業務の中断を最小限に抑えつつ政府のプロトコル見直しに応じて必要な調整を行えるようになったと報告した。ある中小企業（M1）は特に、過去1年間の経験から、すでに各レベルのロックダウンにおける事業運営の「概念実証」が確立されているため、もはやロックダウンレベルの頻繁な変更やガイドラインの修正を気にしなくなったと述べている。

中小企業は、急速かつ頻繁に変化する市場環境に対するアジリティと対応力の源泉として、トップの迅速な意思決定（M1、C4、R11）や、従業員に影響を与える重要な経営判断に関する透明性（C4、M9）を挙げた。

7. 一部の中小企業は、ビジネスモデルのイノベーションや製品のイノベーションを通じて、新たな市場機会や顧客を積極的に求めた。

市場環境が激動していたにもかかわらず、多くの中小企業は危機の中で積極的な（すなわち機会追求型の）リスクテイク行動を取った。いくつかの中小企業は、新たなマーケティングや流通チャネルへの移行（S2、C4、R7、C8、M9、R11、R12）、サービ

ス地域の拡大（R3）、新規の高額B2B顧客へのアプローチ（M1、S6、C8）などにより、積極的に新たな市場や顧客セグメントを開拓した。回答した中小企業のほとんどにとって、eコマースは顧客基盤を拡大し、地理的に新規市場を開拓するためのプラットフォームとして大きな役割を果たした。

パンデミックにもかかわらず自社製品に対する需要が高まっていることに後押しされて、一部の中小企業（S2、R3、M9）は設備投資を増やし、配送用のバン／トラック、設備、さらには実店舗などの物的資産に投資した。新たな物的資産に投資した中小企業3社はいずれも、自社製品の新たな市場や顧客セグメントの獲得に成功した。ミルクティー飲料事業を営むある中小企業（S2）は、オンデマンドフードデリバリーサービス（GrabやFoodpanda）と提携するとともに、商品の認知度を高めるためにソーシャルメディアでのマーケティングや広告キャンペーンに多額の投資を行った。パンデミック以前はショッピングモールに来た人や交通ハブを利用する通勤客が主な顧客基盤であった同社は、自分や家族のために自宅から注文するようになった顧客をターゲットにした新商品も投入した。具体的には、自分で作れるミルクティーキットやシェアしやすい大きめのサイズのドリンク、そしてミルクティーに合うスナック類を新たに発売したのである。金物・建材の卸売・小売業を営む別の企業は、常連の建設業者からの紹介で新規顧客を獲得した。この新たな建設業者は首都圏以外の地域で建設プロジェクトを持っており、地元のサプライヤーでは対応できない供給不足に直面していたのである。最後に、プラスチック包装製品の製造業者（M9）は、テイクアウトやデリバリーサービス用の食品安全包装の需要が高い飲食店で、新たな顧客セグメントが急成長していることに気がついた。

新たな市場や顧客セグメントを追求するための中核的なビジネスプロセスや製品のイノベーションによって、一部の中小企業のビジネスモデルは変貌を遂げた。ミルクティー飲料企業（S2）は、eコマースに移行し、オンデマンドフードデリバリーサービスと提携したことで危機の間に売上を大きく伸ばしただけでなく、過去1年間で新たに3店舗のフランチャイズ販売に成功した。同社のオーナー経営者は、フランチャイズモデルが成功した要因として、このフランチャイズモデルが約束する投資回収（ROI）の早さ、特にオンサイト（飲食施設を備えたフルサイズの店舗／飲食店）からオンデマンドフードデリバリー販売（キオスクやクラウドキッチン）への移行によって必要な初期資本投資が激減したことを挙げている。別の建設サービス企業（C8）は、新たな設備を導入し、住宅用不動産の開発とリフォームのための新たなプロジェクト設計・実施システムと戦略を採用する必要に迫られた。オーナー経営者はこれについて、パンデミック

前に注力していた政府の道路建設プロジェクトとはまったく異なると指摘している。ある物流企業（S6）は、パンデミック前には主に銀行向けに書類配送サービスを提供していたが、eコマース企業の要求に応えるために、標準的な業務手順の見直しや設備の更新を行っているところだと報告した。同社は、オンラインバンキングへの急速な移行に伴い、主要顧客からの需要の激減に見舞われた。

危機の間に中小企業が採用したビジネスモデルの変更は、ほとんどが恒久的な変更として意図されていた。しかし、GPS機器の卸売・小売業を営むある企業（R11）は、一時的に業務の一部をオンデマンドフードデリバリーサービスの下請け業務に転換したものの、売上や販売したGPS機器の設置作業は低調なままである。オーナー経営者は、「これによって従業員の雇用を維持することができた。解雇するよりはましだ」と説明した。

8. 中小企業は、より良い復興を目指して組織のレジリエンスを培った。

ほとんどの中小企業は、特に2020年に実施されたロックダウンの最初の2カ月間にパンデミックがもたらした未曾有の影響と政府が採用した厳しい軽減措置に直面したが、回答したすべての中小企業は回復について楽観的で、2021年第4四半期または2022年序盤に持ち直す可能性を見込んでいた。大半の企業は危機の初期にコスト削減や資金流動性維持のための戦略を迅速に採用し、多くの場合は給与カットや従業員のレイオフなど短期的には重大な影響が出たものの、長期的には事業の持続可能性を確保することに専念し続けた。インタビューしたオーナー／経営者は誰も事業からの撤退を考えておらず、ほぼすべての回答者は「自分を頼りにしている人々」（すなわち、従業員やその家族）のために事業を継続する決意を表明した。

中小企業は、ソーシャルディスタンスや集会に関する政府の厳しいガイドラインに従う上で導入を余儀なくされた新たな就労制度を補完するために、デジタル化を迅速に採用もしくは加速させた。多くの中小企業がビジネスプロセスのイノベーション、新製品の導入、ビジネスモデル全体の変更を行った主な目的は、危機を乗り切り、顧客需要の減少とリソース供給の逼迫という双子の圧力に耐え抜くことにあった。しかし、危機が何カ月も続き、企業が新たな市場環境で足掛かりを見出し始めたり、頻繁に変化する状況に対応するためのアジリティを高めたりするのに伴い、多くの中小企業はこれらのイノベーションを恒久的または半恒久的なものにしている。具体的には、eコマースの導入、マルチチャネルまたはオムニチャネル・マーケティングへの移行、在庫管理システムのデジタル化、顧客基盤の多様化などである。

これらの変化によってもたらされた効率性の向上や価値創造の可能性増大を認識し、

ほとんどのオーナー経営者（M1、S2、R3、C4、S6、C8、M9、R11）は、危機の間に開始した新たなビジネスの方向性を追求するために、パンデミック後の将来の計画を策定し始めている。これらの企業はいずれも強い起業家志向を示しており、積極的な機会追求行動（S2、R3、C4、S6、C8、M9)、革新性（M1、S2、R11)、リスクテイク意欲（M1、R3、C4、M9）を特徴としている。

9.　中小企業は雇用主としての役割の拡大を受け入れている。

労働者に対する政府からの直接的な支援がほとんどあるいはまったくない状況で、中小企業は雇用主として責任拡大の一環として、従業員の健康、福祉、所得保障を優先した。中小企業は、従業員を感染から守り、コロナについて教育し、できるだけ早くワクチン接種を行い、危機を乗り切るために必要最低限の所得を確保する役割を引き受けた。ほとんどの企業は、従業員に支払う給与の遅延や減額をできるだけ発生させないことを主な目的として、資金流動性を確保するために財務調整を行った。

政府の失業給付や社会支援プログラムがないことから、従業員が職や収入を失えば、生きていくのが非常に困難になることを中小企業は理解していた。ある中小企業（S6）は極度の資金流動性逼迫に直面し、数人の従業員を一時帰休せざるを得なかったが、地元のビジネスネットワークを利用して、離職者が臨時雇用を見つけるのを支援した。別の企業（R11）は、従業員の雇用を維持するために、一時的に新規事業に乗り出した。

パンデミック発生後、すべての中小企業が政府に要請された従業員の健康保護とコロナ予防措置にかかる追加費用を負担したものの、多くの中小企業はビタミン剤（M1、M9）や食料品（M1、S2、R3、S6、M7、C8）の提供など、求められた以上のことを行った。

パンデミック中に開始されたこれらの取り組みは、パンデミック後に中小企業が従業員のために行うこと、そして従業員が雇用主に期待することの恒久的な特徴となるかもしれない。製造業企業（M1）のオーナー経営者は、強化された労働安全衛生慣行や従業員への支援をパンデミック後も継続する意向を示し、次のように述べた。「コロナは、従業員がいなければ何もできないことを教えてくれた。そして、誰かが病気になると業務に支障をきたす。コロナの収束後もこのような健康プロトコルを継続し、病院への納品時にマスクの着用を義務付けたり、ビタミン剤を提供したりすることで、従業員の健康を維持していく」。同社は、従業員向けの一般的な安全衛生啓発活動も継続する意向である。

従業員全員（C8、M9）またはコロナ感染者（R11）に現金給付を行った企業もあれば、正規従業員に現金前貸しや給与ローンを提供した企業（M1、C4、S5）もあった。従業員、特に最低賃金労働者にとって、病気になった家族の医療費のために銀行などの金融機関から借りられる融資が非常に限られていることを認識し、一部の中小企業は自らの資金流動性に制約があり、金融資本へのアクセスが限られているにもかかわらず、困っている従業員に融資を行う責任があると考えた。

これらの行動は、小企業、特に同族企業は大企業と比べて従業員に対してより責任のある行動を取る傾向があり（Chrisman et al., 2005）、良好な職場環境や心理的環境を通じて従業員エンゲージメントを維持し（Azouri et al., 2013）、純粋に経済性や利益だけを追求するのではない価値観に沿った戦略的決定を行う（Dyer & Whetten, 2006）、という他の研究の所見と合致している。

職場での業務を制限する政府指令に従ってリモートワークを可能にし、支援するために、中小企業は従業員にパソコンやモバイル機器を支給するための追加費用を負担した（C8、W3）。中には、従業員の電気代やインターネット利用料を補償している中小企業もある（W2）。中小企業の従業員は、外的要因によって企業が業務を大幅に変更し、一定のコスト削減策を採用する必要に迫られていることを認識し、パンデミックに対する企業の戦略的対応を概ね受け入れた（W2、W3）。

パンデミックのせいで、中小企業は従業員に対してより大きな責任を負わなければならなくなった。中小企業はこの役割を進んで引き受けているように見えるが、このような役割の拡大は中小企業にさらなる圧力を加え、長期的にはその存続と成長にマイナス影響を及ぼしかねない。

10. 中小企業は、パンデミックへの対応における国や地方自治体の連携強化を求めている。

多くの中小企業は、特にロックダウンの最初の２カ月間における混乱の主な原因として、各地方自治体間の連携不足と、国からの指令の不均一な実施を挙げた。政府から明確かつ完全な情報が提供されなかったことで、コミュニティ隔離ガイドラインがさまざまに解釈される結果となり、中小企業の業務やサプライチェーンに悪影響が及び、企業や消費者の信頼感も損なわれた。

ある病院・医療機器メーカー（M1）は、特に首都圏外で配送車両が地方政府の境界を越えるたびに何度も道路検問を受けたため配送の遅れが数カ月間続き、そのせいでサプライチェーンの問題に直面したと報告した。そのときのロックダウンのレベルに応じてどのような配送が許可されているのか、地方自治体によって解釈が異なるため、不必要な遅れが生じたのである。他の中小企業は、一部の都市や自治体では国からの指令に加えて地方条例も施行されており、それが時には国の指令と矛盾していることも指摘した。一部の中小企業（M1、R12）は、ビジネス（配送、設置、支店運営など）を行っている都市や自治体に応じて最低限の要件のみを適用することで、潜在的なコスト削減効果を得ている。しかし、一般的には、政府指令に関する完全な情報がなければ戦略的決定を下すことはできないため、プロトコルやその実施の不整合は企業の業務や意思決定に悪影響を及ぼした。

新たな変異株によってコロナ感染者数が何度も急増した結果として、ロックダウンの強化と緩和が繰り返されることは予想されていたものの、ロックダウンのレベルによってルールが頻繁に変わることも、中小企業にとってもう１つの不確実要因であった。中長期的な戦略の策定が困難になったのは、コミュニティ隔離措置のさまざまなレベルに応じてどのような業務が許されるかが予測できなかったせいである。このような政策に起因する不確実性は、危機の間、中小企業のオーナー経営者のリスク認識を悪化させ、起業活動を妨げ、イノベーションを阻害した。パンデミック前に事業拡大計画を立てていた中小企業（M1）は、不確実性が続く中、その計画を保留している。

政策提言

中小企業が危機から回復するための政府支援

国や地方自治体がパンデミック中に中小企業の支援を目的としたプログラムをいくつか立ち上げたにもかかわらず、回答した中小企業のうち、地方自治体や国の政府機関から直接支援や資金援助を受けたと答えた企業はなかった。ただし、いくつかの企業は一部の従業員が政府の社会改善プログラムを通じて現金給付を受けたと報告した。

中小企業は、16カ月に及ぶパンデミック危機を乗り越え、従業員の福祉に関してより大きな責任を負いながら、ほぼ自力で生き残った。事業の中断や限定的な需要を背景に財務の健全性が強く圧迫されたため、一部の中小企業はオーナーの個人貯蓄など、代わりの資金源に頼らざるを得なかった（R3、S6、C8）。中小企業は一般的に、危機時には銀行からリスクが高いと見なされるため、短期借入であっても金利の引き上げなど与信条件の厳格化に直面する（Piette & Zachary, 2015; Nugent & Yhee, 2002）。多くの中小企業はすでに、利用可能な金融資本の源泉を過去16カ月の間にすべて使い果たしている。ある物流企業（S6）のオーナー経営者は、事業を維持するためにすでに自宅を抵当に入れることを余儀なくされており、状況がさらに悪化すれば会社にとって他に利用可能な資金源は残されていないと嘆いた。

中小零細企業への融資を目的とした現在の政府の取り組みを拡大し、より多くの企業を受け入れる必要がある。同時に、政府は利用可能なプログラムや支援に対する企業の認知度を高め、要件を最小限に抑えて融資プロセスを迅速化することで、補助金付き融資へのアクセスを促進しなければならない。アジアン・インスティテュート・オブ・マネジメントが2021年4月に首都圏と近隣のカラバルソン地域（バタンガス州、カビテ州、ラグナ州、ケソン州、リサール州で構成される）の中小零細企業677社を対象に実施した調査では、61%の企業がフル操業を再開または維持するためには10万フィリピンペソ（2,000米ドル）以上の資金が必要だと答えた（Flaminiano et al., 2021）。また、2021年4月と（最初のロックダウン実施から半年後の）2020年9月の状況を比較すると、調査対象企業の財務状況が悪化していることもわかった。2020年9月には、通常操業に戻るのに2,000米ドル以上の資金が必要だと答えた企業は32%に過ぎなかった。

多くの中小企業が資金流動性の制約を緩和するためにすでに融資を受けていることを考えると、政府は新規または未払い債務を抱える企業を対象とした暫定的な減税や信用供与を検討してもよいだろう。パンデミックの初期には、中小零細企業向けのすべての融資残高について短期間の返済猶予期間が義務付けられていたが、融資の返済と猶予期間後に受けた新規

融資が、長引く危機を通じて中小企業の財務を大きく圧迫している。

回答した中小企業は、直接的な資金援助に加え、今年度の納税の延期を提案した。政府はパンデミックの間、事業許可の更新やその他の健康に関連しないコンプライアンス要件について、簡略化した手続きや免除の採用を検討することもできる。規制遵守のための時間とコストの節約は、中小企業の厳しいリソース制約を緩和するのに役立つ。

危機耐性の構築と持続的イノベーションのための政府支援

ほとんどの中小企業は、パンデミック危機が事業に及ぼす悪影響の大きさと期間を予想していなかった。2021年にAIM RSN競争力政策センターが調査した首都圏および近隣のカラバルソン地域の中小企業のうち、パンデミック以前から事業継続計画（BCP）を策定していたのはわずか17%であった。BCPを策定していない理由の上位には、経営陣の支援の不足、技術的ノウハウの不足、リソースの不足が挙げられている（Flaminano et al., 2021）。政府は、BCPの全国的な利用を促進するための明確な政策を策定し、BCPの認知度を高めるための公的なキャンペーンやセミナーを実施しなければならない。さらに、BCP導入のために金銭的なインセンティブを与えることもできる。

危機を受けて、多くの企業は従来の市場における需要減少を補うために、積極的に新たな商機を求め、顧客基盤を多様化し、新製品を投入した。一部の企業は、デジタルツールやオンラインサービスの導入を通じて、特に販売、マーケティング、在庫管理などの主要なビジネスプロセスや活動のイノベーションに成功した。これらのイノベーションの多くは主にロックダウン規制の中で短期的に事業や収益生成を維持するために導入されたものだが、効率性の向上や新規市場へのアクセスが実現したことで、ほとんどの中小企業は最近のイノベーションの少なくともいくつかを恒久化するよう促されている。

このようなイノベーションのほとんどは、ビジネスプロセスのデジタル化が伴う。しかし、多くの小企業にとっては、デジタル化に必要な追加コストや設備投資が本格導入の大きな障害となっている。今後の政府補助金や融資は、企業のイノベーションやデジタル化を直接支援または持続させる方向にシフトしていくかもしれない。これまで自力で危機を乗り切ってきた多くの企業にとって、単なる生き残りや回復のための政府支援の時期はすでに過ぎている可能性が高いため、このような軸足の転換を推奨したい。したがって、より良い復興を目指して支援を行えば、より大きな価値がもたらされるだろう。

イノベーションは、企業とその経営者の起業家志向によって支えられている（Majdouline et al., 2020）。言い換えると、新たな機会を積極的に求め、新製品や新市場につながるよ

うな新たなアイデアを試すことに前向きで、その過程でかなりのリスクを取ることを厭わない企業は、より多くのイノベーションを起こす傾向がある。このような起業家志向は、行動や状況の変化に伴い進化する（Boers & Henschel, 2021）。パンデミックによって、多くの企業はこの未曾有の危機が起きる前よりも革新的かつ積極的になり、進んでリスクを取ることを余儀なくされた。政府は、起業活動を可能にする環境を支援することで、中小企業の高まった起業家志向を育てるための措置を講じなければならない。政府は、存続するために資金流動性を必要としている中小企業や、新規事業、事業拡大、デジタルトランスフォーメーションに投資する用意のある中小企業の金融アクセスを支援する必要がある。

イノベーションやリスクテイクを支える起業家精神や起業文化の育成は、起業家政策において最も困難で時間のかかる側面の１つだ。パンデミックを受けて多くの企業はこのプロセスを活性化させており、政府は危機の「創造的破壊」効果を活用する機会を最大限に生かし、生産的な起業家精神を再び上昇軌道に乗せるために支援しなければならない。

デジタルトランスフォーメーションとｅコマース導入のための政府支援

デジタルコミュニケーションと生産性ツールの利用、およびｅコマースへの移行は、中小企業が危機を乗り切るための重要な手段となった。実証研究によれば、企業の間でｅコマースやインターネット広告の導入が広がることで、業績の改善（Zhu & Kraemer, 2005; Beshesti & Salehi-Sangari, 2007; Salwani et al., 2009）、売上高の増加（Harfoushi et al., 2013）、従業員の効率性と企業利益の向上（Jahanshahi et al., 2012）といったプラス効果が得られる。しかし、中小企業の中には事業のデジタルトランスフォーメーションに成功しているところもあるが、資金や人的資本の不足により、基本的なプロセスのデジタル化にさえ苦労し続けているところもある。デジタル化やｅコマースの導入には、コンピューターやスマートモバイル機器、ソフトウェアへの投資、および従業員のトレーニングが必要である。また、一部の中小企業は、ｅコマースに関する情報が不足していることや、想定されるコスト、デジタル化やオンライン化ではコアコンピタンスを移転できないことから、なお不安を抱いている。

中小企業のデジタルトランスフォーメーションを可能にするための政府支援には、ｅコマース、ソーシャルメディアマーケティング、デジタル生産性ツール、クラウドサービスに関する知識の浸透と起業家向けの基本的トレーニングを盛り込むべきである。また、小企業のIT設備投資に対する補助金付き融資を通じた資金援助も検討すべきである。

発展途上国における金融包摂の拡大を支えるｅコマースの重要な実現要因（Uzoma et al., 2020）は、デジタル決済の採用である。政府は、デジタル金融イノベーションを支え

る効率的な規制環境を促進する一方で、消費者の福祉やデータプライバシーを保護しなければならない。

デジタル決済、インターネットマーケティング、eコマースの背後にある規制枠組みが明確で透明性があれば、主な事業活動のデジタルトランスフォーメーションに対する中小企業の不安を軽減し、長期的に事業成果を改善できる新たなデジタルチャネルやアプリケーションの活用を促すことができる。

社会保護制度の拡大とスキルアップを通じた中小企業労働者に対する政府支援

社会的セーフティネットの欠如と脆弱な労働者保護政策の間で、中小企業で働く労働者は危機時に深刻な雇用ショックに直面するリスクにさらされている。また、労働安全衛生給付や資金援助へのアクセスなど、中小企業労働者に対する適切な支援がないことも、市場に悪影響を波及させる（UN PRI, 2020）。中小企業が危機から回復する際に得た勢いを維持するためには、政府の支援が欠かせない。

労働者の安全と健康は、地域社会の安全と企業のレジリエンスを維持するための中心的な要素である（ILO, 2020）。残念ながら、フィリピンの首都圏におけるコロナワクチン接種ペースが遅いため、特に建設業など対面でのやり取りが必要な業種においても未接種の労働者が残っている。その結果、フル操業を再開できない中小企業もあれば、従業員がワクチンを接種していないにもかかわらず操業を余儀なくされている中小企業もある。地方自治体は、パンデミック発生から2年近くが経った現在でもなお安全衛生プロトコルが厳守されるよう徹底するとともに、特に対面業務に従事する労働者のために、コロナワクチン接種の取り組みを強化しなければならない。

今回の危機が企業に「創造的破壊」を促す触媒として作用するのに伴い、従業員の競争力を維持するための人材開発がこれまで以上に重要になっている。コロナのパンデミックを主な要因とするデジタル化の加速は、雇用市場に波及効果を及ぼしている（Zahidi, 2020）。その結果、データ入力やさまざまな事務処理など、定型的な手作業に対する需要減退も加速するだろう（World Economic Forum [WEF], 2020）。大企業は中小企業と比べて人材教育や開発に投資する可能性が高いため、中小企業の従業員は特に危機の際には不利な立場に立たされる（Almeida & Aterido, 2015）。

政府は、賃金補助や失業給付を通じて労働者への支援を強化するだけでなく、特に中小企業で働く従業員の再訓練やスキル習得のためのプログラムを主導すべきである。政府は、独自のトレーニングプログラムを実施する以外に、デジタル化によって人員削減の危機にさら

されている従業員への支援としてスキル習得や再訓練のための資金やインセンティブを提供したり（WEF, 2020)、より多くの中小企業が業務にデジタル技術を取り入れるよう奨励したりすることができる。

結論

急速に変化するコロナの状況、それを抑制するために政府が講じた緩和措置、およびこの2つが市場と信頼感に与える影響は、中小企業に継続的な課題をもたらしている。2020年に危機を乗り越えた中小企業は、2021年に新たな課題に直面した。移動制限は2020年第3四半期～第4四半期までに緩和され始めたものの、より致死率が高く感染力の強いコロナ変異株による脅威と長期化したロックダウンが打撃となって、需要の低迷と消費活動の低下が続いている。

資金調達の制約、売上高の減少、資金流動性の問題が重なって、特にパンデミックの最初の6カ月間に、中小企業は縮減戦略やコスト削減戦略を取らざるを得なかった。こうしたコスト削減戦略は、ほとんどの中小企業では給与やボーナスの引き下げという形で行われたが、従業員を一時帰休させた中小企業もあった。とてつもない困難に直面しているにもかかわらず、ほとんどの中小企業は依然としてできるだけ多くの従業員を維持し、従業員にある程度の保護とセーフティネットを提供することを優先した。すべての企業が従業員の健康を守るための措置を講じ、感染リスクを最小限に抑えるために、保健衛生設備や備品、新型コロナウイルス検査、専用シャトルサービス、現場での宿泊施設といった追加費用を度々負担した。ほとんどの企業は、政府が定めた安全衛生プロトコル以上のことを行った。政府の支援がなくても、多くの中小企業は従業員に金銭的または非金銭的な支援を行った。危機の間、ほとんどの中小企業は雇用主としてより大きな役割を果たし、企業自体の資金流動性の逼迫が強まる中、乏しい個人リソースを使って従業員が直面する福祉ギャップや生産性ギャップに対処しようとした。

デジタルツールやコミュニケーション生産性ツール、および従来型ではない就労制度の利用は、中小企業が困難な時期を乗り切り、事業継続を可能にする助けとなった。テレワークを可能にし、デジタルコミュニケーションを促進するための設備に対する中小企業の金銭投資や営業投資は、パンデミック後も役に立つだろう。なぜなら、ほとんどの中小企業は、危機の後も勢いを維持し、効率性の向上を最大化するために、組織変更を継続する覚悟であるからだ。

eコマース、デジタルマーケティング、デジタル決済システムの利用など、さまざまなチャネルにおけるテクノロジー主導のビジネスプロセスイノベーションも、市場環境や事業環境

の変化を踏まえて中小企業の事業運営を可能にする上で重要である。事業の性質上それが可能な企業は重要な業務機能をオンラインに移行した一方、ソーシャルメディアにおけるプレゼンスを最大化して、eコマースやデジタル決済システムに取り組んでいる企業もあった。中小企業のデジタル化の度合いは業種や事業内容などによって異なるが、デジタル技術の導入によって企業のレジリエンスは高まり、顧客基盤の拡大や業務の効率化も進んでいる。デジタル技術の導入は有益であるにもかかわらず、一部の中小企業は、スキルの移転可能性、オンラインでの対話を通じて信頼や社会資本を築くことは難しいという認識、バーチャルコミュニケーションに伴うその他の制限など、いくつかの要因から完全なデジタル化に依然として不安を抱いている。しかし、ほとんどの中小企業がデジタル化を総じて受け入れたことで、市場の効率性が高まり、危機の間もより多くの中小企業が生き残ることができた。

ロックダウンのレベル変更や事業環境の変化を巡る不確実性により、中小企業は変化する市場環境に対するアジリティと順応性を高める必要に迫られている。事業を継続しようとする中小企業は、外生的ショックや政府の定めたプロトコルに適応するために、迅速に態勢を立て直し、プロセスを再編成しなければならなかった。また、ビジネスモデルや製品のイノベーションを通じて、より意図的に新たな市場機会や顧客を求める中小企業もあった。ほとんどの中小企業は、新たな市場や顧客セグメントを開拓するために他の流通およびマーケティングチャネルを模索し、危機に直面しながらもリスクを取って機会を求める行動を示した。総じて、中小企業は強い起業家志向、積極性、革新性、リスクを取る意欲を示し、ほとんどのオーナー／経営者は危機の間に築いた新たなビジネス路線を追求しようとしている。

国も地方自治体も、危機を乗り切ろうとする中小企業や労働者を支援する取り組みを強化しているが、インタビューした中小企業のオーナーや労働者は、政府の支援にはギャップがあると指摘した。いくつかの企業は、従業員の一部が政府の社会改善プログラムを通じて現金給付を受けたと報告した。しかし、多くの中小企業は福祉のギャップを埋めるために乗り出し、雇用主としての役割を拡大して、従業員が経済的支援を受けられるようにし、パンデミック中も安全で健康に過ごせるように努めた。ほとんどの中小企業は、食料品、ビタミン剤、新型コロナウイルス検査、交通手段、および職場の安全を推進するその他の手段など、金銭的支援と非金銭的支援の両方を提供した。特に政府の介入がない場合に追加的な労働者保護を拡大することは、パンデミックの後も中小企業の恒久的な特徴となり、今後の労働者の動向に大きな影響を及ぼす可能性がある。

国や地方自治体がパンデミック中に中小企業を支援するためのプログラムをいくつか立ち上げたにもかかわらず、回答した中小企業のうち、地方自治体や国の政府機関から直接支援や資金援助を受けたと答えた企業はなかった。回答した中小企業は、直接的な資金援助に加

え、今年度の納税の延期を提案した。政府はパンデミックの間、事業許可の更新やその他の健康に関連しないコンプライアンス要件について、簡略化した手続きや免除の採用を検討することもできる。規制遵守のための時間とコストの節約は、中小企業の厳しいリソース制約を緩和するのに役立つ。

実施と執行における国と地方自治体との連携強化も、危機対応の改善につながる。連携やコミュニケーションの不足は政策指令の解釈を複雑化させ、サプライチェーン問題やその他の不必要な移動制限をもたらす。さらに、安全衛生プロトコルを含む規制の執行効率の低下も招いている。

より迅速で効率的なワクチン接種の実施も、中小企業がより早期にフル操業に戻りながらも、従業員の安全と健康を守るのに役立つ。ワクチン接種のペースが遅いため、建設や飲食サービスなど対面でのやり取りが必要な業種においてまだ未接種の労働者が残っている。

コロナのパンデミックは、中小企業にとって触媒作用を持つ危機となっている。企業はビジネスプロセスやコミュニケーションのデジタル化を加速させ、eコマースを通じて顧客基盤の多様化と市場の拡大を進め、新たな製品やビジネスモデルを試行した。危機に触発されたイノベーションとデジタル化の勢いを持続させるためには、「通常業務」への復帰や単に企業の存続を目的とした従来の政策や支援に加え、中小企業のオーナー／経営者の再活性化している起業家精神を育て、新旧企業の新規および最近の起業活動を支援する政策オプションも追求しなければならない。

一方、中小企業の中には事業のデジタルトランスフォーメーションに成功しているところもあるが、資金や人的資本の不足により、基本的なプロセスのデジタル化にさえ苦労し続けているところもある。政府は、遅れている企業のキャッチアップを可能にするための政策や支援プログラムを検討しなければならない。

パンデミックは、中小企業がリソースの制約や厳しい市場環境の中でどうすればイノベーションを起こせるかを示すとともに、中小企業の起業活動の価値と、それが雇用や所得、そしてパンデミック時にはなおさら従業員の福祉と保護を提供し維持することで地域社会にもたらす貢献を浮き彫りにした。今回の危機は多くの企業の拙速な閉鎖も招いたが、起業を巡る状況は過去2年間で大きく変化している。このようなイノベーションの勢いは、起業家精神を育むエコシステムの中で維持されるとともに、レジリエンスを後押しし、システムが真により良い復興を果たせるようにする政策によって支えることができる。

付録

付表1.　首都圏におけるコミュニティ隔離分類の変遷

分類	政府のガイドライン
強化された コミュニティ 隔離措置（ECQ） ・2000年3月17日～5月15日 ・2020年8月4日～18日 ・2021年3月29日～4月11日	・カテゴリーⅠに分類される必要不可欠な事業所や活動は、政府の承認を得た上で、50～100%の操業が許可された。これには、飲食物（アルコール飲料を除く）などの生活必需品の製造業や、食料品店、マーケット、ドラッグストアなどの小売業が含まれる。優先度の高い公共および民間の建設プロジェクト、ビジネスプロセス・アウトソーシング（BPO）、輸出志向型企業も操業を許可された。 ・カテゴリーⅡ、Ⅲ、Ⅳに分類される必要不可欠ではない事業所または活動（非必需品の製造および卸売・小売、ショッピングモールおよび商業施設、理髪店およびサロン、ジムおよびスポーツ施設、インターネットおよびコンピューターショップなど）は営業が禁止された。 ・ほとんどの企業は、従業員のためにテレワークや基幹要員のみが勤務する体制を導入した。 ・外出禁止時間は午後8時～午前5時とされた。
修正を加えた 強化された コミュニティ 隔離措置（MECQ） ・2020年5月16日～31日	・カテゴリーⅠに分類されるすべての必要不可欠な事業所または活動は、安全プロトコルを遵守することを条件に、フル操業が許可された。 ・カテゴリーⅡとⅢに分類される必要不可欠ではない事業所は、50%の部分操業が許可された。例えば、ショッピングモールや商業センターの非レジャー施設は、定員または従業員数を50%に縮小しての営業が許可された。食品のテイクアウトやデリバリーサービスを行う飲食店は、従業員数を50%に縮小しての営業が許可された。屋内での飲食サービスは許可されなかった。その他の、カテゴリーⅣに分類される必要不可欠ではない事業所は操業が許可されなかった。これには、パーソナルケアサービス、理髪店およびサロン、スポーツジムおよびフィットネスセンター、観光関連活動が含まれる。 ・外出禁止時間は午後10時～午前4時とされた。

一般的なコミュニティ隔離措置（GCQ） ・2020年6月1日～2021年3月21日	・カテゴリーI、II、IIIに分類されるすべての事業所または活動は、安全プロトコルを厳格に遵守した上で、フル操業が許可された。 ・飲食店は、地方自治体のガイドラインに応じて、定員の50%以上での営業が許可された。 ・カテゴリーIVに分類される事業所または活動の一部は、限定的な操業が許可された。例えば、スポーツジムやフィットネスセンターは、定員の30%での営業が許可された。一方、マッサージ店などのパーソナルケアサービスやアルコール飲料を提供する店舗は、依然として営業が許可されなかった。 ・公共および民間の交通機関は、限られた人数での運行が許可された。
「制限が強化された」GCQ ・2021年3月22日～4月4日 ・2021年5月15日～6月15日 ・2021年7月23日～8月15日	・屋内の飲食は定員の20%、屋外の飲食は定員の50%での営業が許可された。安全認証シール[3]を取得した事業所には、さらに10%の増員が認められた。 ・カテゴリーIVのその他の事業所または活動は、部分操業が許可された。パーソナルケアサービスは、マスクを外さないことを条件に定員の30%での営業が許可され、安全認証シールを取得していればさらに10%の増員が認められた。屋外の観光地は、定員の30%での操業が許可された。バー、劇場、ゲームセンターなどの娯楽施設は営業が許可されなかった。
MECQ（2021年） ・2021年4月12日～5月14日	・ECQ期間中に限定的な操業が許可されていたすべての事業所または活動が、フル操業できるようになった。
「一部制限付き」GCQ ・2021年6月16日～6月30日	・ECQ期間中に限定的な操業が許可されていたすべての事業所または活動が、フル操業できるようになった。 ・カテゴリーIVに分類される事業所または活動の一部は、部分操業が許可された。スポーツジムやフィットネスセンターは、定員の40%での営業が許可された。屋内の飲食は定員の40%、屋外の飲食は定員の50%での営業が許可された。

3　安全認証シールは、国や地方自治体が定めた最低限の公衆衛生プロトコルを遵守している事業所であることを証明する認証制度である。貿易産業省（DTI）が安全認証シールを発行する。

GCQ警戒レベル4[4] ・2021年9月16日以降	・ウイルス感染の危険性が高いと判断された事業所または活動が操業を禁止された。これには、屋内の観光施設、娯楽施設、ゲームセンターなどが含まれる。 ・屋外の飲食は定員の最大30%、屋内の飲食は定員の10%での営業が許可されたが、対象はワクチン接種者のみに限定された。パーソナルケアサービスは、屋外でサービスを行う場合に限り、定員の最大30%での営業が許可された。

4　これは、2021年9月に首都圏で試行されたGCQステータスの新たな分類である。この新制度では、地域の感染者数や病床使用率および集中治療室（ICU）使用率に基づいて、GCQの対象となる区域をさらに警戒レベル1、2、3、4に分類する。

付表2.　戦略的危機対応の概要

政策または取り組みの名称	説明	実施機関または地方自治体
コロナ企業再開支援（CARES）プログラム	・CARESは、中小零細企業向けの無担保・無利子融資プログラムである。このプログラムによって提供される融資可能額は、操業開始から1年経過した中小零細企業の場合、1万フィリピンペソ（200米ドル）から最大500万フィリピンペソ（10万米ドル）までとなっている。また、6カ月～12カ月の返済猶予期間が設けられている。中小零細企業の借り手は、融資期間に応じて4～8%の1回限りのサービス料を支払うだけでよい。 ・この取り組みを展開するために、バヤニハン法第2弾によって100億フィリピンペソ（2億米ドル）がSB Corpに割り当てられた。	中小企業公社（SB Corp）－貿易産業省（DTI）
観光復興と企業・生活の活性化（TRAVEL）のためのCARES	・SB CorpのCARESプログラムに割り当てられた100億フィリピンペソのうち60億フィリピンペソ（12万米ドル）が観光業に充当され、その目的は観光省（DOT）と地方自治体（LGU）が認定した観光関連企業を支援することにあった。この無担保・無利子融資プログラムの融資可能額は、1万フィリピンペソ（200米ドル）～500万フィリピンペソ（10万米ドル）である。最長24カ月の返済猶予期間も設けられている。	SB Corp（DOTと連携）
OFWの起業を通じた経済回復支援（HEROES）	・HEROESは、OFWの離職者、被送還者、帰国者の起業を支援し、資金援助を行うプログラムである。 ・この無担保・無利子融資プログラムの融資可能額は、3万フィリピンペソ（600米ドル）～10万フィリピンペソ（2,000米ドル）である。12カ月の返済猶予期間も設けられている。	SB Corp
小企業賃金補助プログラム	・この措置の下、政府は社会保障制度（SSS）を通じて、適格従業員1人につき毎月5,000フィリピンペソ（100米ドル）～8,000フィリピンペソ（160米ドル）の補助金を提供する。	財務省、SSS、内国歳入庁

I-RESCUE 貸出 プログラム	・I-RESCUE貸出プログラムは、コロナの経済的影響に悩まされている中小企業、協同組合、マイクロファイナンス機関を対象とする支援プログラムである。このプログラムは、10万フィリピンペソ（2,000米ドル）または実際に必要な長期運転資金の85%（ただし300万フィリピンペソ（6万米ドル）を上限とする）をより低い固定金利で融資するもので、厳格な担保要件はなく、返済期間は最長3年とすることができる。	ランドバンク
存続・回復（SURE）コロナ	・この農業信用政策委員会（ACPC）の融資プログラムは、農業や漁業を営む中小企業に対して運転資金を融資するものである。融資可能額は運転資金用に最大1,000万フィリピンペソ（20万米ドル）で、返済期間は5年、金利は0%である。	ACPC
生計 シーディング・プログラム － 都市と町の対事業所サービス（LSP-NSB）	・このプログラムに割り当てられた予算は2億300万フィリピンペソ（400万米ドル）で、5,000フィリピンペソ（100米ドル）～8,000フィリピンペソ（160米ドル）の生計パッケージとビジネスアドバイザリー支援が提供される。このプログラムは、災害や健康危機の影響を受けた中小零細企業を対象としている。	DTI

コロナ調整措置プログラム（CAMP 1および2） *** DOLEの労働雇用省の積極的労働市場プログラムの一環**	・CAMPはDOLEが主導するセーフティネットプログラムであり、影響を受けたフォーマルセクター労働者を対象としている。5,000フィリピンペソ（100米ドル）の1回限りの資金援助と雇用促進が含まれている。 ・CAMP 1：コロナのパンデミック時に離職したフォーマル経済の労働者（解雇や一時帰休された労働者、または柔軟な就労制度が適用された労働者）を対象とした一時的な金銭的支援である。2020年3月から4月まで実施された。このプログラムの申請は、企業の人事部を通じて行われた。理想的にはパンデミックの影響を受けたすべての従業員を対象とすべきだが、管理職は除外され、最低賃金労働者のみに焦点が当てられた。資金不足で中止された。 ・CAMP 2：CAMP 1と似ているが、申請は労働者自身が行い、監督・管理職の従業員も申請が認められている。現在も継続されている。	DOLE
中小零細企業によるコロナワクチンの購入を許可	・政府は、2021年6月3日に保健省（DOH）とコロナ対策国家タスクフォース（NTF）が承認した共同覚書回覧を通じて、中小零細企業を含む民間事業者がコロナワクチンを購入することを許可した。これにより、中小零細企業は上記機関およびワクチン供給者と多者間協定を締結しなければならなくなる。	DOHおよびNTF
国家雇用回復戦略（NERS）2021～2022年	・NERSは、この国の雇用回復のためのマスタープランとして機能する。その目的は国内労働市場の回復であり、その手段として「(1）雇用、生活、トレーニングの機会の創出とアクセス改善を促進する政策環境の構築、(2）労働者の雇用可能性、健康、生産性の向上、(3）既存および新興企業への支援提供による雇用の維持」が挙げられている。	DTI、DOLE、TESDA
We Live生計支援	・インフォーマル経済で働く労働者向けの生計支援プログラムである。	DOLE

付表3.　ビジネスイノベーション

回答した中小企業*	イノベーションの種類		
	プロセス	製品	ビジネスモデル
M1	在庫管理システムと会計管理システムのデジタル化 デジタル生産性ツールやコミュニケーションツールの利用	なし	顧客セグメントを民間企業にも拡大
S2	商品のプロモーション、マーケティング、販売のためにソーシャルメディアプラットフォーム（FacebookやInstagramなど）を重点的に利用	自分で作れるミルクティーキット、シェアしやすいサイズ、その他のスナック類など、新メニューを導入	新たな市場セグメントの追求（現在のターゲットは家族やグループ）、オンデマンドフードデリバリーサービスとの提携
R3	製品の販売のために、デジタル生産性ツールやコミュニケーションツールを利用	なし	サービス地域の拡大、地方配送用の新たなトラックへの投資
C4	商品のプロモーション、マーケティング、販売のためにソーシャルメディアプラットフォーム（Facebookなど）を重点的に利用	なし	新たな市場セグメントを開拓（フィリピン在住の高齢者から、中東諸国で働く熟年の海外フィリピン人労働者（OFW）まで）。
S5	デジタル生産性ツールやコミュニケーションツールの利用	なし	

S6	デジタル生産性ツールやコミュニケーションツールの利用	なし	荷物配送サービスのサードパーティ事業者になるためにeコマース企業の申請書を提出
M7	製品のプロモーション、マーケティング、販売のためにソーシャルメディアプラットフォーム（Facebookなど）を重点的に利用	オートバイの部品やアクセサリー、およびアフターサービス（修理・取付）を追加	
C8	製品のプロモーション、マーケティング、販売のためにソーシャルメディアプラットフォーム（Facebookなど）を重点的に利用	なし	新たな市場セグメントを開拓（パンデミック前の政府インフラプロジェクトから、現在の主な仕事は住宅のリフォーム／建築プロジェクト）
M9	製品のプロモーションやマーケティングのためにデジタル生産性ツールやコミュニケーションツールを利用（自社ウェブサイトの開設など）	小企業向けの包装材を追加（テイクアウトやデリバリー用の食品安全包装など）	新たなトラックや機械設備に投資 現在は工場を拡張中 新たな市場セグメントを開拓（現在のターゲットは小企業）
S10	デジタル生産性ツールやコミュニケーションツールの利用	なし	
R11	製品のプロモーション、マーケティング、販売のためにソーシャルメディアプラットフォーム（Facebookなど）を重点的に利用	なし	一時帰休者を支援するために新規事業（フードデリバリーなど）に着手

R12	製品のプロモーション、マーケティング、販売のためにソーシャルメディアプラットフォーム（Facebookなど）を重点的に利用 デジタル決済システムの利用	なし	

*M：製造業、R：卸売・小売業、C：建設業、S：その他のサービス業

付表4.　労働者の視点

付表4a.　回答した労働者のプロフィール

回答した労働者*	危機中に受けた支援措置		必要な政府支援	自分が働いている会社の危機対応に対する認識
会社での役職	雇用主から	政府から		
W1 **ゼネラルマネージャー**	未回答	いかなる金銭的支援（「ayuda」）も受けていない	役職に関係なく全従業員を対象とした金銭的支援	自分の会社のコロナ対応を「非常に悪い」と受け止めている。業務の再調整が遅々として進まず、抜本的または革新的な変更は行われなかった。 会社の現在の資金難を踏まえ、すでに転職の機会を探している。

W2 **ゼネラルマネージャー、勤続5年**	在宅勤務を支援するために、従業員のインターネット利用料の50%と電気代 の25%を会社が負担。		ワクチン接種の迅速な展開	パンデミック中に顧客が減少したことでインセンティブや給与が引き下げられたにもかかわらず、会社のパンデミック対応に満足している。
W3 **ゼネラルマネージャー、勤続7年**	コロナ検査費用を会社が負担。 コロナ感染による医療費は会社の医療保険で補償される。 従業員には在宅勤務を支援するためのICT機器（ノートパソコンやプリンターなど）が支給された。 3,000フィリピンペソ相当の1回限りの現金給付。	5,000 ～8,000フィリピンペソの1回限りの現金給付（CAMP）	賃金／給与補助金	2020年当時、資金流動性の問題があったにもかかわらず、従業員のリストラは1人も行われなかったため、会社の対応を「良い」と受け止めた。 近いうちに損失を取り戻せることを期待して、会社にとどまる意向である。

付表4b.　中小企業による従業員への支援措置

回答した中小企業	従業員への支援措置	
	金銭的支援	非金銭的支援
M1	・2020年に13カ月目の給与を繰り上げ支給 ・給与の前払い ・返済条件の緩い給与ローン	・食品パック ・ビタミン剤 ・個人防護具（PPE） ・有給休暇の増加
S2		・食品パックなどの救援物資
R3		・食品パックなどの救援物資
C4	・建設労働者に対する給与前払い	・現場で働く従業員を対象とした定期的な新型コロナウイルス検査
S5	・返済条件の緩い給与ローン	
S6		・食品パックなどの救援物資 ・従業員のSSSローンの促進
M7		・食品パックなどの救援物資
C8	・2020年の最初のロックダウン時に、従業員1人につき2,000～3,500フィリピンペソ相当の現金給付 ・給与ローン	・作業員（建設作業員など）用の、食事手当や寝具を備えた現場での宿泊施設 ・現場で働く従業員を対象とした定期的な新型コロナウイルス検査 ・在宅勤務者向けのICT機器（ノートパソコンなど） ・食品パック
M9	・2020年のロックダウン時の現金給付	・ビタミン剤
S10		
R11	・コロナに感染した従業員への現金給付	・PPE
R12		・現場で働く従業員を対象とした定期的な新型コロナウイルス検査

参考文献

- Almeida, R., & Aterido, R. (2015). Investing in formal on-the-job training: Are SMEs lagging much behind? *IZA Journal of Labor & Development, 4*(8), 1-23. https://izajold.springeropen.com/articles/10.1186/s40175-015-0029-3
- Al-Hakimi, M., & Borade, D. (2020). The impact of entrepreneurial-orientation on the supply-chain resilience. *Cogent Business & Management, 7*(1). DOI: 10.1080/23311975.2020.1847990
- Asian Development Bank. (2021). *Republic of the Philippines: COVID-19 active response and expenditure support program monitoring report (July–December 2020)*. https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/54138/54138-001-dpta-en.pdf
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 20*(1), 28–54.
- Azoury, A., Daou, L., and Sleiaty, F. (2013) Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review, 1*(1-2), 11-29.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 117* (30), 17656-17666. DOI: 10.1073/pnas.2006991117
- Benner, M. J., & Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science, 1*(2), 7189. DOI: 10.1287/stsc.2015.0010
- Beshesti, H. M., & Salehi-Sangari, H. M. (2007). The benefits of e-business adoption: An empirical study of Swedish SMEs. *Service Business*, 1, 233–245.
- Boers, B., & Henschel, T. (2021). The role of entrepreneurial-orientation in crisis-management: Evidence from family firms in enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0210
- Bohn, S., Mejia, M. C., and Lafortune, J. (2020). *The economic toll of COVID-19 on small business.* Public Policy Institute of California.
- Cater, J. J. and Beal, B. (2014), Ripple effects on family firms from an externally induced crisis, *Journal of Family Business Management, 4*(1) 62-78.

- CNN Philippines. (2021, October 20). *MECQ guidelines: What we know so far.* https://cnnphilippines.com/news/2021/4/12/MECQ-guidelines-April-2021-Metro-Manila.html
- CNN Philippines. (2021, October 20). *Metro Manila to remain under GCQ with heightened restrictions until August 15, 2021.* https://www.cnnphilippines.com/news/2021/7/29/Metro-Manila-remain-under-GCQ-until-August-15.html
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial-orientation– sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 30*(1) 57–81.
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2*(1) 79-88.
- Department of Finance. (2020). *The Duterte administration's 4-pillar socioeconomic strategy against COVID-19*. https://www.dof.gov.ph/the-4-pillar-socioeconomic-strategy-against-COVID-19/
- Department of Trade and Industry. (n.d.). *DTI assistance and other government initiatives for MSMEs.* https://www.dti.gov.ph/COVID-19/assistance/
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis-management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 34*(3) 276-302.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 29*(5) 555-575.
- Dyer, W. G. Jr. & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 30*(6) 785-802.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods, 5*(1) 80-92.
- Fiseha, G., & Oyelana, A. (2015). An assessment of the roles of small and medium enterprises (SMEs) in the local economic development (LED) in South Africa. *Journal of Economics, 6*(3) 280-290. DOI: 10.1080/09765239.2015.11917617

- Flaminiano, J. P., Francisco, J. P., & Caboverde, C. (2021). *Road to Recovery and Resilience for Philippine MSMEs During the COVID-19 Pandemic.* AIM RSN PCC Discussion Paper. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3821248
- Gartenberg, C. (2014). Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust. *Management Science, 60*(11), 27762793. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1944
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization, 10*(3) 276-284.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1) 59-82.
- Harfoushi, O., Alfawwaz, B., Obeidat, B., Obiedat, R., & Faris, H. (2013). Impact of internet advertisement and its features on e-Commerce retail sales: Evidence from Europe. *Journal of Software Engineering Applications, 6*, 564–570.
- Helfat, C. E. (1997). Knowhow and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of r&d. *Strategic Management Journal, 18*(5), 339360. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7
- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis-management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence, 5*(5) 535-553.
- Inter-Agency Task Force for the Management of Emerging Infectious Diseases. (2020). *Guidelines on the pilot implementation of alert level systems for COVID-19 response in the National Capital Region.* Retrieved October 20, 2021, from https://www.officialgazette.gov.ph/2021/09/13/guidelines-on-the-pilot-implementation-of-alert-levels-system-for-COVID-19-response-in-the-national-capital-region/
- Inter-Agency Task Force for the Management of Emerging Infectious Diseases. (2020). *Resolution no. 13, s. 2020: recommendations for the management of the COVID-19 situation.* Retrieved October 20, 2021, from https://doh.gov.ph/node/20932
- International Labour Organization (ILO). (2020). COVID-19: *Protect workers both now and after lockdowns ease.* https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_742898/lang--en/index.htm

- Jahanshahi, A. A., Razaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management, 6*, 6486–6496.
- Korsgaard, S., Anderson, A.R., & Gaddefors, J. (2016). Entrepreneurship as re-sourcing: Towards a new image of entrepreneurship in a time of financial, economic and socio-spatial crisis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 10*(2) 178-202.
- Karadag, H. (2016). The role of SMEs and entrepreneurship on economic growth in emerging economies within the post-crisis era: An analysis from Turkey. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development 4*(1) 22–31.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26*(5) 1067-1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214
- Kim, Y., & Vonortas, N.S. (2014). Cooperation in the formative years: Evidence from small enterprises in Europe. *European Management Journal, 32*(5) 795-805.
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: Examining the shaping role of entrepreneurial-orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship and Regional Development, 31*(5/6) 456-475.
- Laudano, M. C., Marzi, G., & Caputo, A. (2018). A decade of the international journal of entrepreneurship and small business: A bibliometric analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 33*(2) 289-314.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial-orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review, 21*(1)*,* 135-172.
- Ljungkvist, T., & Boers, B. (2016). Structural crisis? Regional culture and resilience in family business-dominated regions in Sweden. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 10*(4) 425-446.
- Majdouline, I., El Baz, J., & Jebli, F. (2020). Entrepreneurship orientation

and innovation linkage: The case of Moroccan firms. *Projectics / Proyéctica / Projectique, 25*, 27-45. https://doi.org/10.3917/proj.025.0027

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science, 24*(9) 921-933.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods, 1*(2) 13-22.
- Nugent, J. B., & Yhee, S. (2002). Small and medium enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy Issues. *Small Business Econonmics, 18,* 85-119. https://doi.org/10.1023/A:1015181911497
- Official Gazette. (2020). *Executive Order No. 112, s. 2020.* Retrieved October 20, 2021, from https://www.officialgazette.gov.ph/2020/04/30/executive-order-no-112-s-2020/
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management, 19*(3), 613636. DOI: 10.1177/014920639301900306
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal, 15*(5), 417417. DOI: 10.1002/smj.4250150507
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing, 32*(9/10), 785-802.
- Piette, Ch., & Zachary, M. (2015). Sensitivity to the crisis of SME financing in Belgium. *Economic Review: National Bank of Belgium, 3*, 31-45. Retrieved July 19, 2021, from https://ideas.repec.org/a/nbb/ecrart/y2015mdecemberiiiip31-45.html
- Ranada, P. (2021). *Guide: localized lockdown, alert level system for Metro Manila.* Rappler. Retrieved October 20, 2021, from https://www.rappler.com/nation/guide-COVID-19-localized-granular-lockdown-alert-level-system-metro-manila
- Ranada, P. (2020, September 11). *Duterte signs Bayanihan 2 law that extends his special powers.* Rappler. https://www.rappler.com/nation/duterte-signs-

bayanihan-2-law-extending-his-special-powers.

- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal, 9*(4), 351379. DOI: 10.1002/sej.1201
- Salwani, M., Marthandan, G., Norzaidi, M., & Chong, S. (2009). E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: Empirical analysis. *Information Management & Computer Security, 17*(2), 166-185.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization,* 8.
- Small Business Corporation. (2021). Milestones - Bayanihan CARES. https://sbcorp.gov.ph/
- Stam W, Elfring T. (2008). Entrepreneurial-orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra industry social capital. *Academy of Management Journal 51*(1), 97–111.
- Tahmasebifard, H., Zangoueinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The role of entrepreneurial-orientation in achieving agility capability. *Journal of Applied Economics and Business Research, 7*(2), 137-156.
- Tomacruz, S. (2020, March 24). *Duterte signs law granting himself special powers to address coronavirus outbreak.* Rappler. Retrieved from https://www.rappler.com/nation/duterte-signs-law-granting-special-powers-coronavirus-outbreak.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2020). Assessment of the socio-economic effects of COVID-19 and containment measures on Philippine Enterprises. UNIDO. https://www. adfiap.org/wp-content/uploads/2020/07/Philippine-SME-Assessment- FINAL-REPORT.pdf
- United Nations Philippines. (2020, October 2). *MSME Sector is key to COVID-19 inclusive recovery for PH* [Press release]. https://philippines.un.org/en/93680-msme-sector-key-COVID-19-inclusive-recovery-ph
- United Nations Principles for Responsible Investment (PRI). 2020. *Theme 1: Protecting workers' rights through the COVID-19 crisis.* https://www.unpri.org/COVID-19-resources/theme-1-protecting-workers-rights-through-the-

COVID-19-crisis/6342.article

- Uzoma, A., Omankhanlen, A., Obindah, G., Arewa, A., & Okoye, L. (2020). Digital finance as a mechanism for extending the boundaries of financial inclusion in sub-Saharan Africa: A general methods of moments approach. *Cogent Arts & Humanities*, *7*(1).
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science, 35*(8), 942-962.
- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30*(7), 791801. DOI: 10.1002/smj.744
- Wehinger, G. (2014). SMEs and the credit crunch: Current financing difficulties, policy measures and a review of literature. *OECD Journal: Financial Market Trends,* 2, 115–148.
- Wenzel, M. (2015). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research, 8*(2), 265299. DOI: 10.1007/s40685-015-0021-4
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial-orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal, 24*(13), 1307−1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial-orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing, 20*(1), 71−91.
- World Bank (2019). *World Bank Group support for small and medium enterprises: A Synthesis of evaluative findings*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington, DC.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing,* 8, 319-340.
- Zahidi, S. (2020, October 22). COVID-19 accelerated the future of jobs. Here's

how to protect workers. World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2020/10/COVID-19-accelerated-the-future-of-jobs-here-s-how-to-protect-workers-9edb26584d/

- Zhu, K., & Kraemer, K.L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research. 16*, 61–84.
- Zou, P., Huo, D., & Li, M. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firms: A survey in Guangdong Province, China. *Global Health Research and Policy, 5*(41). https://doi.org/10.1186/s41256-020-00166-z

2

タイの
ケーススタディ

略語のリスト

GDP	国内総生産
OECD	経済協力開発機構
OSMEP	中小企業振興庁
OSS	（中小企業）ワンストップサービスセンター
SDGs	持続可能な開発目標
SME(s)	中小企業
UN	国際連合
WFH	在宅勤務

タイの中小企業とコロナ危機：デジタル化によるアジリティとレジリエンス

中小企業はタイの経済活動や雇用に大きく貢献しており、企業や国内雇用のほとんどを占めている。2020年には、タイの総企業数の約99.8%に相当する300万社を中小企業が占め、前年比1%増となった（中小企業振興庁 [OSMEP], 2021a）。また、同年の労働市場全体の72%に相当する1,270万人の雇用を擁し、年間成長率は5.4%であった。全体として、中小企業はタイの国内総生産（GDP）に大きく寄与し、34.2%（約1,610億米ドル）を占めた。OSMEPは、中小企業を業種、年間売上高、従業員数に基づいて分類している。表1に中小企業の基準を示す。

表1.　中小企業の定義（2019年）

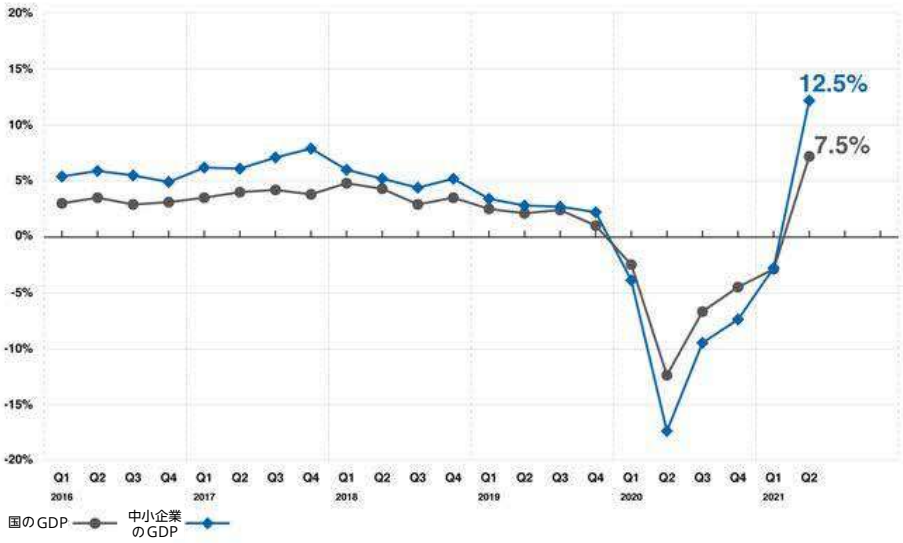
業種	零細企業		小企業		中企業	
	年間売上高	従業員数	年間売上高	従業員数	年間売上高	従業員数
製造業	180万バーツ以下（5万3,500米ドル以下）	5人以下	1億バーツ以下（297万米ドル以下）	6～50人	1億バーツ超～5億バーツ（297万米ドル超～1,488万米ドル）	51～200人
サービス業、卸売・小売業	180万バーツ以下（5万3,500米ドル以下）	5人以下	5,000万バーツ以下（148万米ドル以下）	6～30人	5,000万バーツ超～3億バーツ（148万米ドル超～892万米ドル）	31～100人

SME：中小企業
為替レート：2021年10月の平均レートで算出（33.6バーツ＝1米ドル）
注：従業員数がある企業カテゴリーの基準を満たし、年間売上高が別の企業カテゴリーの基準を満たしている場合は、年間売上高の基準によって企業カテゴリーが決定される。
零細企業は小企業に含まれる。
出典：Korwatanasakul & Paweenawat (2021).

コロナ危機はタイ経済に深刻な打撃を与え、特に2020年第2四半期には中小企業のGDP成長率が前年同期比-17.1%となった（図1）。しかし、マイナス成長ではあるものの、中小企業は2020年第3四半期以降、次第に回復していった。2021年第2四半期には、危機の発生後初のプラス成長（12.5%）を記録した。OSMEP（2021b）によると、ロックダウンの直接的な影響により、危機からの回復が最も遅かったのは小企業であった。小企業は売上高や資金流動性の急激な減少といった試練に直面し、2021年前半には0.3%という微々たるプラス成長にとどまった。一方、この間、零細企業と中企業は危機から徐々に回復し、それぞれ11.1%、6.1%の成長を記録した。また、OSMEP（2021b）は、2021年後半には中小企業の景気回復が加速するとの見通しを示した。とはいえ、コロナの状況や第3～第4四半期のワクチン接種の進展次第では、回復が再び鈍化する恐れもある。したがって、タイ経済が完全に回復するのは早くても2021年第4四半期になるだろう。

中小企業全体のGDP成長率は業種を問わず低いが、農業、不動産、教育産業の中小企業の成長率は昨年から大きく改善し、2021年第1四半期にはプラス成長を記録した（OSMEP, 2021b）。これに対して、ホスピタリティ業（ホテルや飲食店など）、物流業、情報通信業は成長率が-5.4～-17.2%と最も低調であった。

図1.　中小企業のGDPと国のGDPの前年比成長率、2016～2021年（%）



出典：*OSMEP (2021b)*

コロナのパンデミック下における中小企業政策

タイ政府は危機の間、労働者や自営業者への補助金、課税免除、直接貸付、能力開発支援など、中小企業を支援するためのさまざまな措置を講じた（OECD, 2020）。まず、政府は自営業者や、社会保障基金に加入していない、あるいは失業、労働時間・日数の短縮、仕事の中断などのリスクにさらされている脆弱な賃金労働者に金銭的支援を提供する一連の刺激策を承認した。こうした脆弱な賃金労働者は通常、大企業と比べて福利厚生（失業保険や健

康保険など）が相対的に限られている中小企業で働いている人々である。他によく利用された手段は、税金、社会保障費、借金、家賃、光熱費などの支払い猶予であった。さらに、政府は危機の間、中小企業の資金流動性を高めるために、商業銀行を通じたソフトローンや直接貸付といった金融手段を用いた。また、イノベーション開発や能力開発プログラムも支援した。例えば、高等教育科学研究イノベーション省は、パンデミックによって職を失った4万人の失業者を対象に研修プログラムを実施し、国家イノベーション庁は、医療の公共サービスを中心に、地域のテクノロジースタートアップ企業を支援した。

データと調査方法

本研究では、コロナ危機がタイの中小企業の業績と戦略に与えた影響を、バンコクにある中小企業のオーナーや経営幹部への詳細な定性的インタビューを通じて検証している。解釈主義的アプローチを用いて中小企業のアジリティ（機敏性）、イノベーション、レジリエンス（回復力）を評価する一方で、コロナのパンデミックによる労働慣行の変化を観察した。また、危機の影響を受けた可能性のある多様性と包摂性の問題にも目を向けている。解釈主義的アプローチは、回答者の視点と、より広範な社会政治構造に組み込まれた回答者の経験を通じて、実社会を理解するのに役立つ（Bryman, 2016）。本研究では、主にインタビューを主要なデーターソースとし、政府機関や国際機関の政策報告書、研究論文、ニュース記事でそれを補完している。定性的分析に基づき、危機下でタイの中小企業が直面した問題や課題を明らかにし、それに対処する上での政策的含意と提言を示す。

本研究では、特に経済セクターの点でサンプルの多様性と代表性を保証するために、有意抽出法を採用した。サンプリングは、以下の3つの識別基準に基づいている。（1）回答者は中小企業（中企業よりも零細企業と小企業を優先）のオーナーまたは経営幹部であること、（2）2020年以前に設立された企業であること、（3）製造業、サービス業、取引業（卸売・小売業）のいずれかに属する企業であること。表1に示した中小企業の定義と基準に従った。また、インタビュー回答の多様性を確保するために、回答者の性別や業種のバランスも考慮した。

2021年6月1日から8月31日にかけて、中小企業のオーナーおよび経営幹部12名、中小企業の従業員4名に対して半構造化インタビューを実施した。コロナの発生を受けた政府規制に従い、ほとんどのインタビューはオンラインで行われ、所要時間は60～90分程度であった。また、インタビューの前に、性別、年齢、役職、業種、製品、設立年、従業員数などの基本情報の正確性を確保するために、回答者全員にアンケートを依頼した（表2、表3）。インタビューでは、『新型コロナウイルス感染症（COVID-19）とアジアにおけるビジ

ネスの展望：中小企業と労働者のベターノーマルを目指して』プロジェクトの研究者と共同で作成した半構造化インタビューガイドに従った。中小企業のオーナーや経営幹部を対象としたインタビューガイドには、コロナ発生前後の中小企業の業績、危機対応戦略、意思決定の変化、労働慣行、包摂性（ジェンダーや障がい者など）に関する質問が含まれている。一方、中小企業の従業員を対象としたインタビューガイドには、危機が従業員に与えた影響や、危機の中でどのように生計を立てていたかといった質問が含まれている。

表2.　主要な情報提供者の概要と中小企業の特徴

コード	性別／年齢	役職	業種	製品／サービス	設立年	従業員数
SME 1	男性／35歳	マーケティングマネージャー	製造業	木材工場	1980年代	15
SME 2	男性／42歳	経営者	製造業	印刷サービス→包装製品およびサービス	2000年代	12
SME 3	男性／55～60歳	経営者	製造業	アクリル製造	1994	正規従業員13人、外注15～20人
SME 4	男性／40～45歳	経営者	製造業	鉄	1995	40
SME 5	男性／37歳	経営者	サービス業	輸出入サービスプロバイダー	2009	7
SME 6	女性／29歳	経営者兼アカウントエグゼクティブ	サービス業	イベント代理店	2000年代	正規従業員8人、フリーランス5～10人

SME 7	男性／40～45歳	マネージングディレクター	サービス業	マーケティング代理店	2014	10
SME 8	女性／35歳	経営者兼創業者	サービス業	飲食店	2019	正規従業員7人、パートタイム2～5人
SME 9	女性／39歳	経営者	小売業	オンライン靴店	2018	10
SME 10	女性／35歳	ゼネラルマネージャー	小売業	鞄の正規販売代理店	2012	正規従業員2人、フリーランス3～4人
SME 11	女性／30歳	経営者	小売業	薬局	1995	15
SME 12	男性／39歳	共同創業者兼CEO	小売業	化粧品のブランディング／マーケティング	2014	30

表3.　インタビューした従業員の概要

コード	性別	年齢	役職	事業	学歴
労働者1	女性	35	顧客リレーション（オンライン）	飲食店	中学校
労働者2	女性	29	グラフィックデザイナー	チュートリアルスクール	学士号
労働者3	男性	27	フィットネストレーナー	フィットネスセンター	学士号
労働者4	女性	31	教師	小学校	学士号

コロナ危機下における企業業績

コロナの発生は消費者行動や企業活動に突然の変化をもたらし、中小企業に重大な試練を突きつけた。例えば、ホテル宿泊、実地のイベントや展示会関連のサービス、旅行用品など、一部の商品およびサービスの需要がほぼゼロまで急降下した。さらに、ロックダウン政策によって消費者や企業の市場へのアクセスが制限された結果、消費者の購買パターンや購入プラットフォームが変化した（オンライン購入プラットフォームやeコマースの利用拡大など）。

この危機はあらゆる業種、中でもサービス業の小企業に大きな影響を与えた。ロックダウン期間中は、政府の規制によって、飲食店、娯楽施設、フィットネスジムやスポーツセンター、スパや美容サロンといったサービス事業者が一時的な休業を余儀なくされた。このような急激な変化は、中小企業を中心に、資金や人材に限りがあり、市場に迅速に対応できない企業に影響を及ぼした。その結果、サービス業の小企業の中には、売上高がかつてないほど減少し、それに伴いキャッシュフローや資金流動性が不足したため、廃業に追い込まれたところもあった。2020年に廃業した企業は20,920社にのぼり、そのうち38.6%がバンコクの企業、94.9%が零細および小企業であった（Department of Business Development, 2021）。

インタビューの結果、サービス業をはじめとするほぼすべての回答者が大きな影響を受けており、深刻かつ大幅な収入減に見舞われていることが明らかになった。しかし、その影響は業種内や業種間で違いがあった。以下では、危機下における中小企業の業績について述べる。

サービス業

総じて、サービス業の大半の回答者（SME6、7、8）の売上高は、主にロックダウン措置が原因で急激に落ち込んだ。SME6（イベント主催・制作）とSME7（マーケティング代理店）の売上高は、コロナ感染拡大の第1波を受けて激減した。こうした企業の顧客（主に大企業や政府機関）は、ロックダウンを理由に実地イベントや物理的イベントをすべてキャンセルしたほか、広報やプロモーションマーケティングの予算も最小限に抑えたのである。そのため、SME6と7は事業、特にキャッシュフローを維持するためにサービスを変更し、eコマースマーケティング、デジタル広告コンテンツや素材、ビデオ制作など、グラフィックデザインやデジタル制作に軸足を移した。それでも、売上高はパンデミック以前の水準には及ばなかった。

他のサービス事業者とは異なり、SME8（飲食店）は1つの収入源にのみ依存しており、これはリスク分散戦略が不十分であることを意味する。飲食店の売上高は政府がロックダウン政策を実施したときに激減したが、ロックダウンが解除されると徐々に回復した。ロックダウン措置を受けて、飲食店は飲食エリアを閉鎖せざるを得なくなり、売上高がゼロになった。また、ロックダウン措置の解除後もソーシャルディスタンス政策（飲食店の客数制限など）が続いたことが、このサブセクターの回復を遅らせる一因となった。SME8は、特に政府が急な通告で場当たり的なロックダウンを実施したときには、キャッシュフロー、従業員のシフト、原材料の調達を管理することが難しかったと述べた。一方、サービス業の他の回答者は、足元の市場の需要に合わせてサービスを調整・多角化したことで、複数の収益源を持つようになったと報告している。

SME5（取引サービス事業者）は、危機前からすでに斜陽産業であったため、異なるパターンを示した。デジタル技術の普及によって、顧客は取引サービスや仲介業者を利用せずにサプライヤーと直接連絡を取ることができた。SME5によれば、コロナは主要な破壊的要因ではないものの、特に保守的な企業では業績を悪化させる触媒となった。したがって、売上高減少の原因はパンデミック前から取引サービスへの需要が減少していたことに帰せられ、コロナのパンデミックが事業に与えた影響を正確に測定するのは困難であった。

製造業

製造業では、回答した4社のうち3社（SME1、2、4）がコロナ危機に対して強いレジリエンスを示した。これらの企業は、市場需要の減少による売上高の減少よりも、危機下での労働力不足を懸念していた。しかし、製造業企業（SME3など）も業種によっては売上高の急減に見舞わる可能性がある。このように、危機下で企業を成功させるための重要な要因は、新たな市場需要に対応するアジリティと、製品の多角化にあると考えられる。

SME1（木材工場）とSME4（製鉄工場）は、主に建設会社に製品を供給しているため、建設業と密接な関係がある。コロナは、国家プロジェクトや民間の建設計画など、建設需要の落ち込みを誘発しなかった（Mahattanalai, 2021）。したがって、SME1と4の受注数、ひいては売上高は、危機の後も変わらなかった。しかし、人手不足が生産の遅れや人件費の上昇につながるリスクを懸念する声が聞かれた。2021年6月下旬に、政府はコロナ感染者の急増を受けて、リスクの高い地域の建設キャンプを閉鎖する政策措置を発表した（Bangkok Municipal, 2021）。その結果、労働者はそれぞれの故郷である農村地域に戻るしかなく、バンコクや首都圏での労働力供給は限られたものとなった。

同様に、SME2（印刷サービス）も売上高の減少に見舞われなかった。新たな市場需要に

応じて迅速に製品を調整することで、危機から利益を得ることができたのである。同社は、コロナ危機が起きる前に、紙への印刷サービスから包装製品やサービスへと中核事業を転換していた。危機発生の初期には、フェイスマスクの包装材の生産を大量に受注した。また、eコマース市場でのスキンケア用品への需要の高まりを受けて、地元のスキンケアブランドの包装箱など、製品ラインアップも多角化した。同社は、すべての製品ラインの需要を満たすため新たな印刷機に投資した。

これに対して、SME3（アクリル工場）は危機の中で深刻な問題に直面した。同社の主力製品は、飲食店やデパート向けの文具やアクリル製サインホルダーである。SME3は製品を多角化しているように見えるが、その製品への需要はサービス産業（飲食店、デパート、教育など）の市場に依存しており、そのすべてがロックダウン措置から最も大きな影響を受けた。その結果、売上高は大幅に落ち込み、キャッシュフローも悪化した。

小売業

インタビューの結果によると、危機の間、小売業者の売上高は商品の種類によって大きく左右された。ファッション用品（SME9）と旅行用品（SME10）の売上高が大幅に減少した一方、SME11（薬局）とSME12（スキンケア用品）の売上高は増加した。コロナのパンデミックを受けてロックダウン規制が実施され、海外旅行や社交活動ができなくなったため、消費者の行動は大きく変化した。その結果、特に海外旅行や屋外イベントなど、禁止された活動に関連する商品の購入が減少した。これらの商品にはファッション用品や旅行用品が含まれ、世界的に衣料品の売上が減っている傾向と合致する（BBC, 2021; Bianchi, 2020; McIntosh, 2020）。一方、生活用品や屋内用品（医薬品やスキンケア用品など）の売上高は、横ばいないしは増加する可能性がある。例えば、SME12は、パンデミック下で必要とされたマスク着用による皮膚の赤みやニキビ、敏感肌などの悩みに対処するスキンケア用品を販売し、新たな市場需要に直接応えた。

また、インタビューの結果、デジタル技術、すなわちeコマースやデジタルマーケティングは、業種を問わず中小企業の売上向上に役立つことがわかった。SME12は、デジタル技術を利用して売上高を継続的に伸ばすことに成功した事例を紹介してくれた。同社はオンラインプラットフォームとオフラインプラットフォームを組み合わせてターゲット市場に効果的にアプローチし、市場をさらに拡大させたのである。また、SME10と11は、eコマースやFacebook、LINE、Instagramなどのデジタルマーケティングプラットフォームを導入した後、売上高を回復させることができた。

SME9は、デジタル技術を導入したにもかかわらず、危機前の売上高を維持することがで

きなかった。パンデミックが原因で、ターゲット市場（低所得顧客）が不要不急の商品（ファッション用品など）への支出を切り詰めたとのことだった。一方、中・高所得顧客をターゲットとするSME10にはこれが当てはまらなかった。このように、業績の維持・向上におけるデジタル化の成功を支える上で、ターゲット市場が重要な役割を果たした可能性がある。

パンデミックに対抗するビジネス戦略

本セクションでは、危機の中でタイの小企業が採用した戦略について検討する。企業は、製品やサービス、一般業務、技術導入に関する業務を調整する上でのアジリティを反映し、危機に迅速に対応した。我々の分析では、企業の戦略を「業務効率（コストの最適化、リソースの有効活用、製品の多角化）」と「デジタル化とｅコマース」という２つの分野に要約した。

業務効率

1.　コストの最適化

一般に、企業は雇用の面でコストを最適化する。サービス業企業は、社内事務やサプライヤー管理などのコスト削減を直ちに決定した。雇用契約をフルタイムからパートタイムに見直し、仕事ベースでフリーランサーの利用を増やした。同様に、小売企業は販売員や一般従業員、実店舗などの固定費を削減する。しかし、製造業企業は、従業員が工場の主要生産要素の１つであるため、従業員を減らせなかった。従業員数に関連して、SME1、2、3、4は、スペースが限られ、作業ポジションも変えられないため、工場でソーシャルディスタンス措置を取るのは難しいと訴えた。

2.　リソースの有効活用

雇用に加え、タイ企業は危機時に時間、人員、予算、在庫といったリソースの利用効率を最大化するために、よりスリムな事業運営を採用した。すべての業種の中で、サービス業は重複した作業プロセスの削減という点で最も大きな調整と変革を行った。SME7は、パンデミック以前は下請け業者に特定の仕事を割り振っていたが、コスト削減のため、社内の人員のスキルを向上させ、業務を自前で行うことを選択した。SME9は一貫して、実店舗の販売員とオンライン販売管理者など、複数の仕事を兼務するよう従業員に奨励した。一方、SME6はビジネスモデルや事業運営をイベント主催からメディア制作に転換し、業務の一部をフリーランスにアウトソーシングした。この戦略により、SME6は業務コストを削減し、大規模なイベントやマーケティングキャンペーンの落札確率を高めることができた。

SME2、5、8は、サプライチェーンと物流に関する戦略に重点を置いた。SME5は、業務効率を最大化し、業務コストを最小化するために、物流プロセスとスケジュールを再編した。同様に、SME8は日本から食材を輸入する新たな方法を調査・発見し、コストを大幅に削減した。一方、SME2は製品の品質を向上させ、量も増やすため、仕入先を拡大した。雇用やサプライチェーンに加え、製造業企業は効率性向上のために業務システムを調整した。例えば、SME3はペーパーレスに切り替え、SME2は無駄のないデザインの製品を採用した。

3. 製品の多角化

コストや業務の最適化に加え、小規模な起業家は、キャッシュフローを増やすために製品多角化戦略を通じて危機に対応した。SME3、8、9、11、12は、コロナ危機で出現した新たな市場に迅速に対応するため、製品多角化戦略を採用した。例えば、SME9は家庭用品の輸入を増やし、SME3、11、12はアルコールジェルや透明なプラスチック製パーティションといったコロナ予防製品を販売した。SME7は、危機をチャンスに変えるため、中核事業をマーケティング代理店から革新的な製品（ダウン症検査キットやヘルスケア製品など）のプロバイダーに転換することを計画した。

デジタル化

コロナのパンデミック、特にそれを受けて実施されたロックダウンやソーシャルディスタンス措置は、企業のデジタルトランスフォーメーションと消費者のデジタル技術導入・利用を加速させた（Accenture, 2020; McKinsey & Company, 2020）。電子取引開発機構（2021）によると、2021年のタイのeコマース取引額は6.11%増加し、401万3,399バーツ（11万9,446米ドル）に達した。Lazada、JD Central、Shopeeといった老舗eコマースプラットフォームのデータを見ると、オンライン販売業者は2020年に50%以上増加し、そのうち46%がブランド公式ストアであった（Eukeik、2021）。総じて、ほとんどの業種である程度のデジタル化が進み、eコマースやソーシャルコマースなどのオンラインショッピングプラットフォームが採用されている。支配的なeコマースプラットフォームが売上高を伸ばした一方、Facebook、Instagram、LINEなどの代替オンラインマーケットプレイスの人気が高まった。さらに、物流業者、消費者行動、電子決済システムが、eコマースを支持する形で発展した。

1.　eコマースとデジタルマーケティング

危機を受けて、小売業の小規模起業家はeコマースやソーシャルコマースプラットフォームを利用した。オープンアクセスプラットフォーム、特にeコマースアプリケーションは、小企業に売上高増加の機会をもたらした。また、ソーシャルコマースによって、企業は顧客リレーションシップを管理しながら、マーケティングコストを削減することが可能になった。SME10と11は、オンラインプラットフォームを部分的に採用したものの、危機の発生後も主力市場として実店舗を維持した。一方、SME9は当初オンラインで商品を販売していたが、危機の後、ソーシャルコマースプラットフォームを通じての直接販売にマーケティング戦略を見直すことにした。

ソーシャルコマースプラットフォームを通じてのライブ販売は、顧客と直接コンタクトを取り、顧客リレーションシップや顧客ロイヤルティを社会的に形成するための効果的なチャネルである。また、ロックダウンやソーシャルディスタンス措置によって生じた顧客のストレスや孤独感の軽減にも役立った（Decharin, 2021; Serafini et al., 2020）。SME9と10は、顧客満足度を高め、ひいては売上実績を向上させるために、デジタル機器やライブ販売用プログラムに投資した。SME9は、デジタル技術とライブ販売が売上高の向上に貢献したと断言した。

さらに、サービス業の小企業は、危機の中で売上を伸ばすためにデジタル技術を利用した。オンライン活動、特にeコマースとデジタルマーケティングの人気と必要性は、サービス業企業にとって新たな市場を生み出した。SME6と7（それぞれイベント主催業者とマーケティング代理店）は、実地でのマーケティングやイベントの代わりにオンラインマーケティング・サービスを顧客に提供することを選択し、それが主な収入源となった。一方、SME8は、オンラインのフードデリバリープラットフォーム（GrabFoodなど）販売するための新メニューを考案した。

さらに、インタビューの結果、タイのeコマースやソーシャルコマースプラットフォームでは厳しい価格競争が起きていることが明らかになった。SME2は、競合他社がオンラインで提供する印刷サービスの価格が驚くほど安いと述べた。そのため、価格競争には参加せず、他の製品やサービスを開発することを選択した。同様に、SME9は、低・中所得顧客に的を絞ったオンラインマーケティングでは価格競争のせいでわずかな利幅しか得られないと回答している。

2. 一般業務と生産におけるデジタル技術

デジタル通信技術は、危機下でのリモートワークを可能にする安価で効果的なツールであった。Zoomアプリケーションは突如として、企業が顧客やサプライヤーとコミュニケーションを取るための主要なツールの1つとなり、LINEアプリケーションは社内のコミュニケーションや管理を向上させた。例えば、SME11（ドラッグストア）は顧客とのチャット用にオンラインコミュニケーション（LINEなど）を採用し、対面でのカウンセリングを求める顧客の要望に応えている。顧客は薬剤師に直接相談し、店舗で商品を受け取ることを望んだ。そのため、同社はデジタルコミュニケーションを取り入れつつも従来型の店舗を維持して、顧客のニーズに応えなければならなかった。

さらに、デジタルコミュニケーション技術は、企業が社内や顧客およびサプライヤーとの間でソーシャルディスタンスを確保するのに役立った。回答者は、LINE、Facebook、Zoomを利用して対面での活動（会議やコミュニケーションなど）を代替し、在宅勤務を推進したと報告した。しかし、特に製造業の回答者からは、デジタル技術への投資コストの高さや、業務や生産の性質からして、ソーシャルディスタンスや在宅勤務を実施するのは難しいとの指摘もあった。例えば、SME9は完全なオンラインストア（実店舗を持たない）だが、それでも仕入れや配送のプロセスでは、従業員が倉庫で物理的な作業を行う必要がある。SME8（飲食店）はサービスの性質上、在宅勤務が不可能である一方、作業スペース（キッチンやバックオフィスなど）が狭いためソーシャルディスタンスを保つことが困難であった。

デジタル技術と業務プログラムの向上は、企業、特に製造業企業の財務パフォーマンスや製品品質にプラスの影響を及ぼす。製造業は、需要や顧客の面で最も影響が小さい。よって、この業種の企業は、主に消費者の認知度を維持するために、最低限のデジタルマーケティングを採用した。むしろ、デジタル技術は製造業企業の生産と業務のアップグレードと改善に大きな役割を果たした。例えば、SME2（印刷会社）は、従来よりも高い能力と優れた技術を備えた印刷機を輸入して、生産ラインを包装製品にまで拡大した。SME3（アクリル工場）は、デジタル生産ラインとペーパーレスオフィスを目指して、デジタルトランスフォーメーションの途上にあった。また、同社は急速に変化する技術を認識し、海外のサプライヤーと協力して新製品を設計した。

デジタルコミュニケーションに加え、小企業はオンラインビジネスネットワーキングやオンライン納税などを通じてデジタル化の恩恵を受けることができた。小企業はOSMEPと緊密に連携してデジタルトランスフォーメーションに備え、オンラインビジ

ネスネットワークを通じて他の中小企業とつながった。さらに、政府のeタックスやe源泉徴収税プロジェクト[1]に適合するよう会計システムを変更し、優遇税制措置や免税措置を受けるための準備を整えた。

パンデミック時の社会問題

1.　雇用不安と従業員への影響

コロナ危機への対応として、小規模起業家は会社の固定費、特に雇用支出を最小限に抑えた（Kapilakarn et al., 2021）。2021年第2四半期の失業者数（1日の労働時間が4時間未満の労働者を含む）は320万人であり、長期失業者数（1年以上働かなかった者）は15万人と、コロナ以前の数値（2019年第2四半期の49,427人）の3倍に上った（国家経済社会開発庁、2021）。これらの統計は、臨時契約の労働者の脆弱性を示唆している。

製造業を除いて、ほとんどの回答者は人員削減や雇用契約の見直しによって事業コストを最小化することにした。SME5と9は、ロックダウン期間中に従業員の賃金と歩合給を引き下げた。SME8（飲食店）は、賃金を引き下げる代わりにパートタイム労働者の労働時間を減らした。また、2021年7月の2回目のロックダウン時には、人件費などのコストを削減するため一時的に店を閉めた。SME6（デジタルマーケティング制作）は、事業の再編とリブランディングを行った後、フルタイム従業員の雇用を減らし、業務の一部をフリーランサーに委託することを選択した。他の回答者は、新規従業員の採用一時停止や、既存の従業員の契約見直し（雇用形態、雇用期間、福利厚生、職務内容など）といった異なる戦略を用いた。

危機が原因で、特に小企業で働く労働者やパートタイム契約の労働者は、大きな雇用不安のほか、ワークライフバランスや心理的問題といった問題に直面した。雇用不安としては、失業、無給休暇、保証のない賃金補助や補償金などが挙げられる。例えば、労働者1は補償金をもらって退職するか、それとも補償金なしでの無給休暇を受け入れ、職場でのポストを維持するかという選択を迫られた。彼女は無給休暇を受け入れることに決めたが、1日たりとも無給でいる余裕はなかった。そのため、無給休暇中に新たな

1　タイ歳入局は、電子税務書類（eタックスインボイス、e領収書、e源泉徴収税）を推進した。このシステムでは、eタックス文書を顧客や歳入局に電子的に送付するために、特定のソフトウェアとデジタル署名が必要である。参加へのインセンティブは2つあり、2020年1月1日～2022年12月31日の期間の税金とサービス費が軽減される（タイ歳入局、2021）。

仕事を見つけるためにバンコクに移ることを余儀なくされた。労働者3も同様に、ロックダウン期間中に職場が一時的に閉鎖され、収入が大幅に減少した。収入を失ったことと、雇用主の場当たり的な経営やビジネス戦略への不満から、彼は会社を辞めて自分の会社を設立した。

雇用不安とは別に、パンデミック下における心理的問題が社会的懸念の1つとして浮上した（ILO, 2021）。総じて、パンデミック中の在宅勤務は労働者に悪影響を及ぼし、極度の疲労やその他の心理的リスクを引き起こした。しかし、このような在宅勤務の悪影響は、性別によって不均衡となる可能性がある（Meyer et al., 2021）。労働者2は、労働時間が不明確なため、ワークライフバランスの不均衡を感じた。

労働者へのインタビューから、小企業のアジリティが必ずしも従業員にプラスの影響を与えるとは限らないことが明らかになった。前述したように（「コストの最適化」を参照）、小企業は危機の中でパートタイム労働者の契約を解除し、職務内容を変更し、賃金や福利厚生を引き下げることで、雇用構造や雇用契約を迅速に見直すことができた。労働者1と3は無給休暇を経験し、労働者2、3、4はバックアップ計画も従業員支援もない雇用主の場当たり的なビジネス戦略に不満を抱いた。労働者2と4は、会社からの支援なしに在宅勤務用の機器に投資しなければならなかったと述べた。

2. ジェンダーの視点

国連は、持続可能な開発目標（SDGs）の目標5としてジェンダー平等を掲げている。ジェンダー平等、特に職場におけるジェンダー平等は何十年にもわたって議論され、推進されてきたが、あらゆる経済セクターで今なお不平等が存在している。ジェンダー平等は、あらゆる職種で女性の機会均等を確保し、女性差別をなくすことで、組織のパフォーマンスを向上させる。タイにおけるジェンダー平等に関する法整備は大きな進展を遂げている（2015年のジェンダー平等法の制定など）。民間セクターを見ると、2019年のミドルマーケット企業の上級職に占める女性の割合（32%）は、他国（27%）と比べて際立っている（UN Women, 2020）。これと整合するように、インタビューの結果、小企業12社のうち9社では意思決定権を持つ女性幹部社員がいることがわかった。ただし、これらの企業は家族志向であるため、家族に対するジェンダーバイアスが少ないのかもしれない。

コロナ危機にもかかわらず、タイの小企業はジェンダー平等を強化するための政策措置を異なる形で認識し、解釈し、実施した。まず、製造業企業は業務の特性上、力を必要とするため、ジェンダー平等に従わなかった。SME1（木材工場）は、この業界には

女性の雇用機会がないことを認めている。少なくとも同社では、唯一の女性社員は会計担当者で、株主の１人であった。SME4は、ジェンダー平等を意識せずに女性労働者を雇用していた。離職のリスクを減らすため、従業員の家族全員を雇ったのである。また、女性労働者は調理、清掃、配膳、包装などの仕事に集中しがちであるため、労働分担の面でもジェンダー差別が見受けられた。ほとんどの回答者が採用過程ではジェンダーを気にしていないと述べているにもかかわらず、職場でのジェンダー平等と包摂性を高めるための明確なポリシーを策定している回答者はいなかった。このように、タイの小企業はジェンダー平等や包摂性についての認識が不足している模様で、その結果、長期的には業績が阻害される恐れがある。

政策的含意と提言

企業レベル

我々の分析によると、小企業が危機を乗り切るにあたっての最も重要な特徴は、業務、マーケティング戦略、製品、技術を調整するためのアジリティであった。第一に、小企業は業務全体を調整して無駄なコストを削減する一方で、社内や顧客およびサプライヤーとの作業効率を高めることができる。製品や業界によっては、業務を内製化したり第三者にアウトソーシングしたりして、業務を調整できる。

第二に、小企業は伝統的なマーケティングプラットフォームとデジタルマーケティングプラットフォームを組み合わせてマーケティング戦略を改善し、消費者のさまざまな需要に応えることができる。従来型のマーケティングプラットフォームは、変化への適応が遅い顧客を対象としている。それに対して、デジタルマーケティングプラットフォーム（eコマースやソーシャルコマースなど）は、在宅勤務やソーシャルディスタンス措置など、パンデミックによって生じた新たな市場需要や消費者行動の変化に対応するものだ。

２つ目の提言に関連して、脅威と機会は表裏一体であるため、小企業は危機に対応して製品やサービスを調整することができる。危機の間、消費者行動の変化は新たな市場機会を生み出す。さらに、製品の多角化は危機時の企業の損失とリスクを減らす。完全な多角化を実現するには、市場、業界、サプライチェーン全体に関する知識が必要である。例えば、まったく異なる市場で販売されている製品であっても、サプライチェーンが同じであれば、企業のリスクは同じカゴに入ることになる。

最後に、分析の結果、デジタル化の重要性が浮き彫りになった。小企業は、デジタルトランスフォーメーションを中核的なビジネス戦略に組み込み、デジタル技術を利用して業務、

マーケティング戦略、製品を見直すことができる。回答者は、デジタル化によるさまざまな恩恵を報告した。例えば、売上高の向上、顧客とコンタクトを取り顧客リレーションを維持するための効果的なチャネル、低コストでのコミュニケーションの強化、在宅勤務やソーシャルディスタンス措置の推進などである。

国レベル

セクション1（「コロナのパンデミック下における中小企業政策」を参照）では、政府がさまざまな刺激策や能力開発プログラムを通じて小企業や労働者を支援していることを示した。しかし、インタビューに反映されているように、これらの支援プログラムは危機によって生じた問題や課題に十分に対処するものではなく、困っているすべての中小企業や労働者に届いているわけでもない。インタビューの結果からは、市場のミスマッチ、特に異なる業種をまたがる労働需要と労働供給のミスマッチも明らかになった。このような背景に照らし、本セクションでは、分析から導き出された5つの領域の政策的含意と提言を示す。すなわち、特定の産業に合わせて調整した刺激策、脆弱な労働者に対する社会福祉の強化、中小企業の資金流動性と能力の向上、業種をまたいだ動員による労働供給と労働需要のマッチング、ジェンダー平等の推進である。

第一に、政府は危機とそれに伴う政策措置（ロックダウン措置など）の不均衡な影響を認識し、特定の産業やサブセクターを支援するために刺激策を調整する必要がある。我々の分析では、危機による企業への影響が業種によって異なることが明らかになった。サービス業が危機と政府の政策措置によって最も大きな打撃を受けた一方、製造業は最も抵抗力があり、顧客需要や売上高が落ち込まなかった。また、危機の影響は特定の業種内でも異なる。例えば、サービス業では、物理的なサービスや人との接触が必要な企業（飲食店、ホテル、娯楽施設、フィットネスジムやスポーツセンター、スパや美容サロンなど）が最も影響を受けやすい。対照的に、銀行、マーケティング代理店、教育などのオンラインサービス事業者は、パンデミックの間に売上が増えている。

第二に、政府はパートタイマーやフリーランサー向けの雇用保障や医療サービスなど、社会福祉制度を強化する必要がある。危機によって、主に小企業で働くこれらの労働者が不当な扱いを受けるリスクが高いことが明らかになった。こうした労働者は、賃金、補償資格、労働時間、雇用形態、無給休暇など、雇用契約の突然の変更に見舞われた。パンデミック下で、パートタイマーやフリーランサーは健康関連のリスクにもさらされている。しかし、安定した収入がなければ、必要な医療サービスを受けられないかもしれない。危機の影響を最小限に抑えるためには、収入が不安定な労働者向けの社会福祉制度の改善が不可欠である。

中小企業と労働者のための政府のワンストップサービスを推進することも、危機の影響を受けた中小企業と労働者を支援するためのもう1つの解決策となり得る。回答者は、政府機関とのコミュニケーションの不便さを指摘した。そのため、政府が中小企業向けの振興・支援プログラム（イノベーション主導型企業向けプログラムなど）を開始したにもかかわらず、政府のキャンペーンに参加した企業はごくわずかであった。例えば、2021年に中小企業ワンストップサービスセンター(OSS)を利用した中小企業はわずか6%に過ぎない（OSMEP, 2021）。また、政府キャンペーンの広報や情報発信も不十分であった。したがって、関連省庁は小規模起業家や労働者との連携に一層力を入れるべきである。

第三に、中小企業はアジリティとレジリエンスを備えているにもかかわらず、資金や人材が限られているという点で、危機は中小企業の脆弱性を浮き彫りにした。政府は危機以前から中小企業の資金流動性を高め、能力開発プログラムを提供するよう求められていた。デジタル化は特に危機下における中小企業の業績向上に役立つ可能性があるため、政府は中小企業の技術能力を高めるために、eコマース、ソーシャルコマース、デジタルマーケティング、デジタル技術などのスキル習得／スキル向上研修プログラムを提供することができる。さらに、新たなデジタルイノベーション（クラウドファンディングプラットフォームなど）は中小企業の資金流動性を高め、危機に対する中小企業のレジリエンス強化に役立つ。

政府は、デジタルリテラシーやデジタル能力を高めるために、中小企業や個々の労働者が利用できるイノベーションおよびデジタル技術トレーニングセンターを早急に設立すべきである。世界的にデジタル化のトレンドが高まっているにもかかわらず、タイの中小企業は高度なデジタル技術に投資する余裕がなく、デジタルコミュニケーションやマーケティングプラットフォームなど、無料で使えるシンプルなデジタル技術のみに頼っている。政府は、中小企業のデジタルトランスフォーメーションのために補助金を支給したり、この分野で先鞭をつける中小企業向けにインセンティブプログラムを提供したりすることもできる。

第四に、政府は業種をまたいで労働供給を仲介し、労働需要とマッチするよう動員することができる。我々の分析では、労働力の需要と供給のミスマッチが浮き彫りになった。今回の危機では、サービス業の労働者が職を失う傾向にあった一方、製造業の中小企業は労働力不足に直面した。労働力の動員を円滑にするために、政府は労働者が特定の業種で働くのに必要なスキルを身につけられるよう、短期間のトレーニングプログラムを実施して、業種をまたがる転職を促進することもできる。

第五に、政府は中小企業や一般市民の間で、職場におけるジェンダー平等や包摂性につい

ての認識を高めなければならない。インタビューの結果は、タイの小企業ではこの分野における認識や理解が不足していることを示唆している。ジェンダー平等に関して具体的なポリシーを策定している回答者はおらず、職種による男女差別がなお存在している。すべての利害関係者、特に政策立案者にとっては、ジェンダー平等を推進するために、関連する経済・社会政策でジェンダーを主流化することが極めて重要である（Korwatanasakul, 2020）。

結論

コロナ危機は、消費者行動の急激な変化とともに、タイの中小企業の業績に悪影響を及ぼし、小企業に機会と課題の両方をもたらした。危機の発生後、特にサービス業の小企業は収入が激減し、回復も鈍いと報告している。分析によると、危機の影響はさまざまなセクター、サブセクター、製品タイプ、ターゲット市場ごとに不均衡である。

本章では、小企業が危機を乗り切るためにはアジリティが最も重要な特徴であることも説明した。危機によって生じた新たな市場需要や消費者行動の変化に対応して業務、製品・サービス、マーケティング戦略、技術を迅速に調整した企業は、良好な業績を示した。さらに、本章ではインタビュー結果からタイの中小企業のビジネス戦略を導き出し、業務効率化とデジタル化という２つの領域にまとめた。業務の効率化には主としてコストの最適化、リソースの有効活用、製品の多角化が含まれ、デジタル化にはｅコマース、ソーシャルコマース、デジタルマーケティング、生産のためのデジタルイノベーションが含まれる。これらの戦略は、小企業の業務効率、市場拡大、顧客リレーションを改善するものである。

中小企業のアジリティは事業成功の鍵であるものの、特にパートタイム契約やプロジェクトベースの契約を結んでいる従業員に悪影響を与える可能性がある。危機時に、中小企業は一般的にコスト最適化戦略に頼り、主に雇用に起因する運営コストを削減する。このように、中小企業が事業を維持することが困難になった場合、パートタイム従業員は最も解雇や無給休暇の対象となりやすいグループである。

最後に、本章では我々の分析に基づき、企業レベルと国レベルでの政策的含意と提言を示した。企業レベルでは、危機を受けて、小企業は全体的な業務の見直し、マーケティング戦略の改善、製品やサービスの開発、中核事業におけるデジタル技術の導入を促されている。一方、中小企業が危機を乗り切るために、政府は以下の５つの政策分野に重点を置く必要がある。すなわち、特定の産業に合わせて調整した刺激策、脆弱な労働者に対する社会福祉の強化、中小企業の資金流動性と能力の向上、業種をまたいだ動員による労働供給と労働需要のマッチング、ジェンダー平等の推進である。

本章は、コロナ危機がタイの中小企業の業績とその対応戦略に与えた影響について、より確かな知見を提供するための最初の足がかりである。今後の研究では、より多くの定量的データプールと厳密な定量分析によって、今回の知見を補完することができるだろう。さらに、特定の企業レベルの従業員ポリシーやジェンダーポリシーに関する研究は、長期的には中小企業に恩恵をもたらし、ひいてはパンデミック後の世界における経済や社会の発展につながる可能性がある。

参考文献

- Accenture. (2020). *How COVID-19 will permanently change consumer behavior—Fast-changing consumer behaviors influence the future of the CPG industry.*
- Bangkok Municipal. (2021). Announcement on temporary closure of premises, no. 34. https://prbangkok-eng.com/
- BBC News. (2021). *Shoppers stuck at home shun new clothes in 2020—BBC News*. https://www.bbc.com/news/business-55762644
- Bianchi, F., Dupreelle, P., Krueger, F., Seara, J., Watten, D., & Willerdorf, S. (2020). *Fashion's big reset*. BCG. https://www.bcg.com/en-gb/publications/2020/fashion-industry-reset-COVID
- Bryman, A. (2016). *Social research methods.* Fifth edition. Oxford University Press.
- OECD. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy-responses*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=COVID-19_SME_Policy_Responses&_ga=2.14195639.1871539973.1634177511-52453096.1613543831
- Decharin, P. (2021). COVID-19: Loneliness: Digital detox. Chulalongkorn University. https://www.chula.ac.th/clipping/48705/
- Department of Business Development. (2021). *Registered business profile, 2020*. https://www.dbd.go.th/news_view.PHP?nid=469419336
- Electronic Transactions Development Agency (ETDA). (2021). *Statement on the uprising of Thai E-commerce in 2020.* https://www.etda.or.th/th/pr-news/ETDA-Reveals-the-Value-of-e-Commerce-in-2021.aspx
- Eukeik. (2021, January 25). *Value of e-commerce in 2021 and the trend in 2022.* Marketeer Online. https://marketeeronline.co/archives/207221
- International Labour Organization (ILO). (2020). *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic.* International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf
- Kapilakarn, M., Tepkham, P., Tongsri, N., & Laosutsaen, P. (2021). *COVID-19 and the impact on Thai labor market.* Bank of Thailand. https://www.bot.or.th:443/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_12Oct2020.aspx

- Korwatanasakul, U. (2020). *How can trade liberalisation boost women's employment and well-being? An analysis of the Thai labor market.* Asia Pathways. https://www.asiapathways-adbi.org/2020/08/how-trade-liberalization-boost-women-employment-well-being-thai-labor-market/
- Korwatanasakul, U., & Paweenawat, S. W. (2021). Trade, global value chains and SMEs in Thailand: A firm-level panel analysis. In S. Urata (Ed.) *Enhancing SME Participation in Global Value Chains* (pp.166-191). ADBI.
- Mahattanalai, T. (2021). Business Trend in 2021-2023: Construction [Financial analysis]. krungsri.com. https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Contractors/IO/io-Construction-Contractors-21
- McIntosh, S. (2020). *Coronavirus: Why the fashion industry faces an "existential crisis."* BBC News. https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-52394504
- McKinsey & Company. (2020). Perspectives on retail and consumer goods. (Number 8). https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20number%208/perspectives-on-retail-and-consumer-goods_issue-8.pdf
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology, 56*(4), 532–550. https://doi.org/10.1002/ijop.12743
- OECD. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy-responses—OECD*. Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a Global Effort. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=COVID-
- Office of SMEs Promotion (OSMEP). (2021a). *White Paper on MSMEs*.
- Office of SMEs Promotion (OSMEP). (2021b). *MSME outlook Q2/2021.*
- Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC) (2021a). Social situation and outlook, 2nd quatre 2021 (No. 19/3). https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.PHP?nid=5491&filename=socialoutlook_report
- One Stop Service-Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSS-OSMEP). (2021). *Dashboard on OSS service 2021.* https://oss.sme.go.th/oss/

- Revenue Department of Thailand. (2021). *E-Tax invoice and e-Receipt project.* https://etax.rd.go.th/etax_staticpage/app/#/index/news/announcedetail#top
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *QJM: An International Journal of Medicine, 113*(8), 531–537. https://doi.org/10.1093/qjmed/hcaa201
- UN Women Asia-Pacific. (2020). *Thailand Country Page—UN Women Asia Pacific.* https://asiapacific.unwomen.org/en/countries/thailand

3

日本の
ケーススタディ

略語のリスト

GDP	国内総生産
ILO	国際労働機関
JETRO	日本貿易振興機構
OECD	経済協力開発機構
SMEs	中小企業
WFH	在宅勤務

日本の中小企業と　コロナ危機に対する ビジネス戦略

本章では、コロナが日本の中小企業に与えた影響に関する調査結果を見ていく。日本各地の中小企業（ほとんどは東京などの大都市圏に拠点を置いている）を対象に行った13件のインタビューから明らかになったアジリティ（機敏性）、レジリエンス（回復力）、イノベーション、デジタル化の度合いの違いを示す。感染拡大防止のための規制や感染状況は急速に変化することから、本研究では「特にデジタル技術の導入と変革の面で迅速に行動する柔軟な中小企業は、危機の際にビジネスの勢いを取り戻し、さらには成長することさえできる」と結論づけている。本章の最後では、日本の中小企業がニューノーマルの時代に備えられるよう、企業レベルと国レベルでの一連の政策的含意と提言を示す。

日本における中小企業の重要性

中小企業庁（2021b）によると、日本の企業の約99.7%が中小企業である。中小企業は日本の国内総生産（GDP）の60%以上、地方のGDPの70%を占めており、日本経済の原動力の1つと考えられている。また、中小企業は労働力全体の70%近くにあたる3,000万人以上の従業員を支えている。中小企業庁（2021a）では、中小企業を業種、資本金の額、従業員数に基づいて定義している。表1に中小企業の基準を示す。

表1.　中小企業の定義

業種	中小企業		小規模企業
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
製造業・建設業・運輸業その他の業種	3億円（264万米ドル）以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円（88万米ドル）以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円（44万米ドル）以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円（44万米ドル）以下	50人以下	5人以下

注：米ドルでの金額は概算値。

出典：中小企業庁（2021a）。

日本では、特に中小企業の間でビジネス上の懸念が大きくなっている。東京都産業労働局によると、東京都内の中小企業の63.5%がパンデミックの影響を受けた。業種別に見ると、2021年10月に業務上最も悪影響を受けたのは引き続き小売業であり（73.3%、前月比9%減）、次いで卸売業（68.3%）、製造業（57.4%）、サービス業（56.8%）となっている。債務を中核事業の利益で割った返済負担は、2021年3月末に2008年のリーマン危機以来の水準に悪化した（日本経済新聞、2021）。中小企業の債務は50兆円を超えており、無利子・無担保の制度融資の大半は2022年末までに返済が開始される。

コロナのパンデミック下における中小企業政策

日本政府は、感染拡大によって重大な影響を受けた観光業やその他の業種の中小企業に融資を行う一連の支援策を発表した。労働者を対象とした支援策には、部分解雇、賃金補助、自営業者への補助金などが含まれていた。第二に、所得税、家賃、光熱費の延納が認められた。第三に、融資保証、直接融資、助成金という3種類の金融支援が行われた。実施された構造政策は、新たな市場、テレワークとデジタル化、イノベーションとトレーニング、労働力の移動に関するものであった。特に、民間セクターの取り組みも並行して実施され、日本でクラウドファンディングプラットフォームを提供するフィンテック企業がパンデミックによって打撃を受けた中小企業への信用支援を開始し、オフィス機器メーカーも中小企業のデ

ジタル化プロセスを援助した（OECD 2021; Sato et al., 2020）。パンデミック時の政府の中小企業支援策により、企業倒産は最小限にとどまった（日本経済新聞、2021）。2021年10月20日時点で、日本政府は7つの福祉制度と19の事業継続・雇用支援制度を提供している（内閣官房、2021）。

データと調査方法

本研究では、パンデミックの影響と、日本の中小企業の当面および長期的な戦略を探る。そのため、（1）パンデミック発生から12～16カ月後の中小企業のビジネスアジリティ、イノベーション、レジリエンスの評価、（2）中小企業の業務慣行の変化、（3）コロナが企業における多様性と包摂性に及ぼした影響の度合い、という3つの主な研究課題に取り組むことを目的としている。これらの問いに答えるために、本研究では30～69歳の小企業のリーダー（創業者、常務取締役、取締役）13名を対象に2021年7月から10月にかけて実施したインタビューから得られた定量的および定性的データを用いた。コロナの状況を踏まえ、回答者全員にオンラインでインタビューを行った。それぞれのインタビューの所要時間は40～90分で、半構造化された質問票のおかげで、研究に必要なデータの定性的側面を含む話をしてもらうことができた。回答者は研究者の職業上のネットワークに基づいて選定され、必要に応じて機縁法が採用された。インタビューは、インタビュー対象者の許可を得た上で録音し、文字起こしを行い、手作業で分析した。回答者は首都圏在住者がほとんどだったが、長野、石川、広島など中小企業が地域経済を大きく支えている大都市の回答者も数名いた。この調査ではインタビューをデータソースとしており、政府の白書、文書、報告書、およびオンラインで入手可能なニュース記事でそれを補完した。分析では、中小企業を取り巻く現在の経済環境や日本の経済情勢にとって妥当かつ適切と考えられる政策形成を提案している。表2は、回答者と中小企業の基本的特徴をまとめたものである。

表2.　回答者および中小企業の基本的特徴の概要

コード	性別	年齢	所在地	設立年	業種	製品／サービス	従業員数	現在の役職
SME 1	男性	46	東京都	2019	サービス業	ビデオ撮影	10人（正規従業員4人）	代表取締役
SME 2	男性	41	東京都	2012	サービス業	空手道場	5	道場長
SME 3	男性	45	東京都	2000年（池袋）／2007年（飯田橋）	サービス業	語学学校	80人（正規従業員8人）	代表（飯田橋）／校長（池袋）
SME 4	女性	31-40	東京都	2017	サービス業	飲食店	6人（正規従業員1人）	常務取締役
SME 5	男性	61-	長野県	2002	製造業	コーヒー焙煎所	4人（正規従業員3人）	創業者／エグゼクティブディレクター
SME 6	男性	61-	石川県	1914	製造業	陶器	5人（正規従業員2人）	常務取締役
SME 7	男性	47	栃木県	2020	製造業	卵および関連製品	40	常務取締役
SME 8	女性	31-40	東京都	2018	製造業	衣料品／バッグ	3人（正規従業員2人）＋外注スタッフ	創業者／エグゼクティブディレクター

SME 9	女性	41-50	東京都	2006	卸売・小売業	衣料品	5	創業者／取締役
SME 10	男性	45	広島県	1983年（個人事業）2002年（会社）	卸売・小売業	農産品	30	エグゼクティブディレクター
SME 11	女性	51-60	兵庫県（神戸市）	2019	卸売・小売業	ファッション／宝飾品	2人＋外注スタッフ	代表取締役
SME 12	男性	38	兵庫県（神戸市）	1997年（個人事業）2004年（会社）	卸売・小売業	ビーズ	6人（正規従業員5人）	代表取締役
SME 13	女性	41-50	千葉県	2016	卸売・小売業	天然石アクセサリー	1	代表取締役

コロナによる業績への影響

本セクションでは、コロナによる業績への影響について述べる。インタビューの最初の質問では、現在のビジネス状況とパンデミック前の状況を比較するようお願いした。回答者には質問に自由に回答してもらい、その後、売上高、資産、顧客、サプライヤーなどの一連の主要業績指標について報告を求めた。

全体として、コロナが業績に与えた影響は、製品やサービスの性質、コロナ発生前のターゲット市場、デジタル化のレベルとタイミング、サプライヤーの所在地（国内か海外か）、政府の政策などによって、業種内でも業種間でもばらつきがあった。また、日本の中小企業はレジリエンスとアジリティを備えており、これはおそらく危機を受けてデジタル技術を導入したおかげである。表3は回答者が属する企業の業績にコロナが与えた影響をまとめたものであり、以下では6つの調査結果について詳細に論じる。

表3.　コロナによる業績への影響

	サービス業		製造業		卸売・小売業	
売上高	1	増加	5	増加	9	減少
	2	減少 → 増加	6	減少	10	減少
	3	減少	7	減少	11	変化なし
	4	減少	8	n/a	12	減少
					13	減少
顧客	1	増加	5	増加	9	減少
	2	減少 → 増加	6	減少	10	減少 → 増加
	3	減少	7	減少 → 増加	11	n/a
	4	減少 → 増加	8	n/a	12	減少
					13	減少
資産	1	増加	5	変化なし	9	変化なし
	2	増加	6	変化なし	10	変化なし
	3	変化なし	7	変化なし	11	変化なし
	4	変化なし	8	変化なし	12	変化なし
					13	変化なし

従業員	1	増加	5	変化なし	9	変化なし
	2	増加	6	変化なし	10	変化なし
	3	減少（パートタイムのみ）	7	変化なし	11	変化なし
	4	変化なし	8	変化なし	12	変化なし
					13	変化なし
サプライヤー	1	n/a	5	変化なし（海外）	9	変化なし（国内）
	2	n/a	6	変化なし（国内）	10	変化なし（国内）
	3	n/a	7	変化なし（国内）	11	変化なし（海外）
	4	変化なし（国内）	8	変化なし（海外）	12	変化なし（国内）
					13	新規（国内）

注：n/a＝非公開。→**増加**＝コロナ発生前とほぼ同じかそれ以上の水準に増加

第一に、業種を問わず、ほとんどの中小企業はコロナのパンデミックの第2波中またはパンデミック前から苦難が始まったと述べ、売上高の減少や損失に見舞われたと報告した。第2波を受けて、政府が2020年4月7日に非常事態宣言を発出し、国民に外出の自粛やソーシャルディスタンスの維持を促した結果、サービス業を中心に経済活動が制限された。とはいえ、パンデミックの影響は業種によってばらつきがある。当初、サービス業の中小企業は、ロックダウンやソーシャルディスタンス措置によって最も打撃を受けたように見える（Iwamoto et. al, 2021; 日本総合研究所, 2021; 野村総合研究所, 2020）。パンデミック期間中、政府は飲食店、スポーツクラブやジム、教育センター、その他の娯楽施設などのサービス事業者に対して一時的な営業停止（およびその後の営業時間短縮）を強く要請し、その結果、こうした事業者の売上高は激減した（JETRO, 2020）。

第二に、一般的な見方に反し、3名の回答者（SME1、2、5）はコロナのパンデミック中に売上高が増えたと述べた。SME1と2は同じ業種（サービス業）だが、業務にデジタル化を導入したタイミングにより、売上高のパターンがやや異なっている。SME2は、他のサービス業の中小企業と同様に、最初は空手道場の一時閉鎖を余儀なくされたため、売上高が減少した。同社は実地での空手教室を維持しながらも、デジタル技術（Zoomアプリケーションなど）をいち早く導入し、新たなサービスとしてオンライン空手教室を提供した。この新サービスのおかげもあって、教室再開後に売上高は増加した。

一方、SME1はコロナのパンデミックが始まる直前に、アナログサービス事業者からデジタルサービス事業者への移行を進めていた。パンデミックがこの移行プロセスを加速させた結果、オンライン会議サービスやセミナー放送など、現在の市場需要に応える準備が整った。これにより、SME1はコロナ発生前と比べて売上高が3～4倍に増えている。同様に、SME5はパンデミックの数年前にオンライン販売プラットフォームを導入し、そのおかげでロックダウン下でもビジネスを続けることができた。ロックダウンと在宅勤務体制は、消費者行動の急激な変化をもたらした（ILO, 2020; McKinsey & Company, 2020a）。人々は家で過ごす時間が長くなり、より多くの時間をオンラインショッピングに費やし、良質なコーヒー、フードデリバリー、ルームフレグランス、在宅勤務関連商品など、自宅でのくつろぎや満足感を得られる商品を求めた（Accenture, 2020; McKinsey & Company, 2020b）。SME5の商品（焙煎コーヒー豆）は、ロックダウンや在宅勤務による市場需要の急増に対応した。したがって、デジタル化やイノベーションのタイミングと、足元の市場需要（家庭で利用されるオンラインサービスや製品など）に対応する際のアジリティが、危機下における中小企業のビジネスの成功を左右する可能性がある。

第三に、ほとんどの回答者は顧客数の減少も報告した。売上高と同様に、パンデミックが顧客数に与えた影響は業種によって異なる。顧客数の減少は、回答者の4分の1以上（SME2、4、7、10、13）では一時的なものだったが、それ以外では長期にわたって続いた。SME2、4、7、10、13は、コロナ発生前から国内顧客をターゲットとしていた。SME13によると、顧客数はコロナ発生前の水準に戻っていないが、売上高は改善している。コロナのパンデミック中に顧客数が増えた中小企業もあった（SME1と5）。したがって、回答者の半数は、顧客数を事業継続が可能な水準まで、あるいは危機前を超える水準まで戻すことができており、危機下でのレジリエンスを実証した。一方、SME3、6、12は依然として顧客回復の課題に直面していた。各社のターゲット市場は、日本のお土産を探している外国人観光客（SME6、12）、または海外への留学や就職を予定している人（SME3）である。渡航禁止が発令されたため、各社はこれまでと同じターゲット顧客を確保することが難しくなり、新たなターゲット市場を探さざるを得なくなった。

第四に、売上高が減少したにもかかわらず、ほとんどの回答者はコロナ発生の前と後で資産と従業員数を一定の水準に保っているため、そのレジリエンスが明らかになった。売上高が増えた中小企業3社のうち2社（SME1、2）では、デジタル機器の固定資産が増加した。これらの新たな機器は、増加する市場需要を満たす、あるいはターゲット市場を拡大するという目的に役立った。金融資産や無形資産の増加を報告した回答者はいなかった。雇用に関しては、売上高が減少した中小企業は正規従業員の数については従来通りに維持したもの

の、労働時間や労働日数を減らしたり（SME6および12）、パートタイム労働者の数を減らしたりした（SME3）。一方、売上高が増加した中小企業（SME1および2）では、市場需要の急増に対応するために、正規従業員やパートタイム労働者の雇用を増やした。

第五に、コロナのパンデミックは、特定業種の中小企業の業績を悪化させたようである。卸売・小売業のSME10、11、12は、パンデミック以前から業績が振るわなかった。各社は業績不振の理由として景気低迷やサプライヤーが被災した自然災害を挙げ、他の業種と比較して脆弱性が高いことが浮き彫りになった。日本経済は過去30年にわたり「失われた数十年」と呼ばれる経済停滞期にあるが、2011年以降は、東北や熊本での地震・津波、広島と静岡での豪雨や土砂災害など、相次ぐ自然災害に見舞われた（Fukao, 2010; Yoshino & Taghizadeh-Hesary, 2015）。

第六に、海外のサプライヤーと取引している中小企業は、国内のサプライヤーを利用している中小企業よりも多くのサプライチェーンの混乱に直面した。国内サプライヤーを利用している回答者は、サプライチェーンの遅延や混乱はなく、ゆえにサプライヤーの変更もなかったと述べている。ただし、SME4は、食材を確保するには以前よりも多くの努力が必要だと指摘した。例えば、コロナ発生前、SME4はサプライヤーに事前に依頼しなくても市場で食材を購入できていたが、コロナ発生後は、サプライヤーに事前に連絡しないと食材を入手できなくなった。

海外サプライヤーを利用している回答者2名（SME9、13）は、コストが上昇するにもかかわらず、商品が途絶えたため徐々に海外サプライヤー（中国、インドネシア、フィリピンなど）から国内サプライヤー（日本）に切り替えていると回答した。これに対して、SME5、8、11は、インドネシアやタイの海外サプライヤーとの取引に問題（遅延や混乱など）がないことから、従来と同じ海外サプライヤーからの調達を続けている。SME8は、インドネシアのサプライヤーがリモートワーク戦略を実施し、従業員が自宅で商品（手作りの衣服やバッグ）を生産できるようにしたため、コロナのパンデミックの影響はなかったと説明した。SME11は今回のパンデミックについて、タイのサプライヤーとより効率的に協働するための絶好の機会だと前向きに捉えている。通信技術のおかげで、タイのサプライヤーといつでも連絡を取り、サプライヤーのネットワークを広げることができる。しかし、SME8、11、13（ファッション小売業）は、オンラインコミュニケーションによる製品検査には困難が伴うと述べた。一般的に、ファッション製品（服やアクセサリーなど）は色、形、質感、その他の細かい部分まで物理的にチェックしなければならないが、オンラインコミュニケーションではそれらが十分に伝わらないため、商品の品質を保証することができない。

コロナ危機に対するビジネス戦略

本セクションでは、コロナ危機に対するビジネス戦略についてインタビューで質問した内容を、マーケティングミックスの基本的枠組みである4P、すなわちproduct（製品）、price（価格）、place（流通）、promotion（プロモーション）を通じて考察する。さらに、さまざまな政府支援に対する反応、業務慣行の変化、職場の多様性や包摂性（特にジェンダーや障がい者）に対する認識など、危機の中で中小企業がどのように意思決定を行っているかを探る。

マーケティングミックス

1.　製品：デジタル化と製品向上の実施

日本の中小企業は、製品やサービスの開発を通じて、コロナのパンデミックとそれに対する政府の政策対応から生まれた最新の市場需要に迅速に対応した。中小企業のビジネス戦略は、製品の性質（有形か無形か）によって、業種ごとに異なっていた。サービス業の中小企業が最もよく用いた戦略は、サービスのデジタル化とコロナ予防のサービスへの組み込みである。一方、製造業、卸売業、小売業の中小企業は、製品の品質、体験、価値向上に重点を置いた。

SME1、2、3は、既存の物理的サービスに加え、パンデミックや政府の政策対応によって新たに生まれた市場需要（オンライン授業やバーチャル会議など）に応えるために、オンラインサービスを提供し始めた。政府のソーシャルディスタンス要請を受けて、個人や企業の消費者は予防行動をとり、在宅勤務に切り替えたり、公共の場への外出や公共の場での会話を控えたりした。SME1と3は、物理的サービスと比べてオンラインサービスの割合が高い。一方、SME2は市場需要の予期せぬ増加に追随する能力が限られていたため、オンラインサービスの提供は依然として最低限にとどまっていた。しかし、パンデミック後には、すべての回答者が物理的サービスを維持しながら、オンラインサービスを拡大することを計画していた。

SME4（飲食店）はサービスの性質上、オンラインサービスを提供できなかったが、別の製品開発戦略（コロナ予防のサービスへの組み込み）を採用した。徹底した衛生管理、テーブル間の仕切りの設置、各テーブルへの手指消毒剤の設置、アルコール飲料の提供中止などにより、顧客同士の安全な交流を保証するサービスを提供することができた。同じく、SME3（語学学校）も同様の措置を講じて、コロナ予防をサービスに組み込んだ。さらに、SME3は教科書をデジタル化して生徒と教師がオンラインで使用でき

るようにすることで物理的な接触を減らし、校内のソーシャルディスタンスを強化した。

これに対して、製造業、卸売業、小売業の回答者の間では、品質、体験、価値向上が主要な製品開発戦略であった。SME5、7、10は、既存および新規の製品ラインの品質を重視した。彼らは、自社ブランドを競合他社と差別化する優れた製品品質がビジネス成功の鍵であり、それが口コミによる宣伝効果をもたらすと述べた。一方、回答者の半数以上が、顧客の製品体験や付加サービス体験を向上させた。SME9は、在宅勤務という新たなトレンドに対応して、ルームウェアの新たな商品ラインを追加した。SME5と8は、物流システムを改善し、商品の迅速な配送を優先させた結果、世界的なサプライチェーンの混乱を回避することができた。物流の改善は、製品体験と密接に関連する顧客満足度を保証する(Jie et al., 2015; Zhang et al., 2005)。さらに、SME5(焙煎コーヒー豆)、10（農産物)、12（ビーズ)、13（アクセサリー）は製品をある程度カスタマイズできるようにして、顧客の製品体験を向上させた。

2. 価格：機能的価値と金銭的価値の向上

中小企業は、価格戦略を危機時における最も重要性の低い戦略と考えていた。インタビューの結果によると、割引や柔軟な支払い条件といった価格戦略を明示的に実施した回答者はいなかった。SME6は、プロモーション戦略の下で暗黙のうちに価格戦略をとっていた。同社は新たなプロモーションやポイントによる割引など、会員に特典を与える会員制のオンラインショッピングプラットフォームを開発した。SME3と10は、危機下で価格戦略の導入を検討しなかったと明言している。それよりも、ほとんどの回答者は利益を維持するために、他のマーケティングミックス要素（製品、流通、プロモーション)、コスト削減戦略（固定費の削減など)、政府補助金の取得に重点を置いた。

それでも、価格戦略の範囲には顧客の知覚価値への配慮が含まれる場合がある(Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007)。前のセクションで述べたように、製造業と卸売・小売業の中小企業は、品質、体験、価値向上の重要性を強調し、製品やサービスの機能的価値や金銭的価値を高めている。例えば、SME10は、ブランドの価値を高めることがビジネスの成功を決定づけると述べた。

3. 流通：オフラインビジネスとオンラインビジネスのバランスをとる

日本の中小企業の流通戦略は主に、国内外の市場拡大のために仮想空間を創造して利用し、顧客がコロナのパンデミック下でも製品やサービスに容易にアクセスできるよう

にすることであった。また、オンライン小売やeコマースは、製造業の中小企業が仲介業者を管理する際に発生するコストを削減するのに役立った（Chircu & Kauffman 1999; Andonova, 2003）。表4によると、SME1、2、3はZoomアプリを通じてサービスを提供しており、その他の回答者はウェブサイトやLINE、WhatsApp、WeChatなどのデジタルプラットフォームを通じてオンラインショッピング体験を提供している。ほとんどの回答者（13社中12社）は、国内市場を拡大するか海外市場（ドイツや台湾など）に進出するためにオンラインプラットフォームを導入した。回答者全員がコロナ発生前にデジタルマーケティングを導入していたにもかかわらず（セクション4.「プロモーション」参照）、回答者の4分の3がコロナ発生後にオンラインサービスやショッピングプラットフォームを採用しており、パンデミックが中小企業のデジタル技術活用レベルを加速させる役割を果たしたことがわかる。また、オンラインショッピングプラットフォームを通じて、中小企業は国内市場の特定のセグメントに焦点を絞ることもできる。例えば、SME9は、中国や台湾の農村地域でオンラインショッピングのトレンドが高まっているのを見て、ターゲット市場を日本の地方にも拡大することを目指した。小売店からの需要が急激に落ち込んだため、SME12は自社を卸売業者と小売業者の中間に位置づけ、より多くの個人顧客を取り込もうとした。

表4.　オンラインプラットフォームと市場拡大戦略

	プラットフォーム	コロナ発生の前／後	コロナ後も継続	市場拡大
SME 1	Zoom	前	はい	国内
SME 2	Zoom	後	はい	国内および海外（ドイツ）
SME 3	Zoom	後	はい	国内
SME 4	n/a	n/a	n/a	n/a
SME 5	オンラインショッピング	前	はい	国内
SME 6	オンラインショッピング	後	はい*	国内および海外
SME 7	オンラインショッピング	後	はい	国内
SME 8	オンラインショッピング	前	はい*	国内
SME 9	オンラインショッピング	後	はい	国内（地方）海外（台湾）
SME 10	LINE	後	はい	国内
SME 11	オンラインショッピング	後	はい	国内
SME 12	オンラインショッピングおよびLINE	前	はい	国内（卸売業者→小売業者）
SME 13	WhatsAppおよびWeChat	後	はい*	国内

注：n/a＝非公開。**オンラインショッピング**＝オンラインショッピングウェブサイト。
*****＝物理的な流通チャネルを重視。

中小企業は、サイバースペースの流通戦略と、従来の広告チャネルとデジタル広告チャネルを組み合わせて利用するデジタルプロモーション戦略を実施した（セクション4.「プロモーション」参照）。サービス業の中小企業（SME1～4）を除き、すべての回答者がデジタル広告チャネルとオンラインショッピングプラットフォームを組み合わせ、特にパンデミック時に顧客の意思決定プロセスを加速させた（Gu et al., 2021）。

回答者の4分の3以上が自社のウェブサイトで製品の宣伝や販売を行っており、SME10と13はLINE、WhatsApp、WeChatといったソーシャルネットワーキングサービス（SNS）で製品を宣伝し、顧客がこれらのアプリケーションを通じて製品を注文できるようにしている。SME10と12では、オンラインショッピングプラットフォームに加え、FAXやボイスメールといった従来型の通信手段が今なお受注のために使われており、日本の消費者にサービスを提供するには従来型のプラットフォームとデジタルプラットフォームを組み合わせることが重要であることを示唆している。

コロナ後の世界において、中小企業はオフライン事業とオンライン事業を維持する可能性が高い。回答者全員が、危機下で不確実性が高いにもかかわらず、eコマースの導入を継続することを固く決意していた。消費者行動が変化してオンラインショッピングを好むようになり、eコマース市場の需要拡大に寄与したのである。ただし、いくつかの企業（SME6、8、13）はオンラインショッピングでは提供できない物理的な体験を必要とする製品（陶器やファッション用品）を扱っているため、サプライヤーや顧客とより物理的な接触を持つことを好んだ。

それでも、中小企業5社（SME2、3、4、12、13）は、オンラインプラットフォームでは十分なサービスを提供できないため、依然として物理的な場所での流通戦略を採用している。ほとんどのサービス事業者（回答した4社中3社）は、サービスの性質や顧客の好みを理由に、引き続き対面でサービスを提供している。SME2（空手道場）は需要の増加に対応し、顧客アクセスを向上させるため、物理的な場所に新たに2つの道場を開いた。SME3と4は予防器具（仕切りやアルコール系消毒剤など）を設置し、店内のレイアウトを変更することで顧客に安全な環境を提供し、顧客アクセスや利便性を向上させた。一方、SME12は、個人顧客が自社の素材を使った製品を展示できるよう、店内に小さなクリエイティブスペースを設ける予定である。この流通（場所）戦略は、プロモーション戦略と相まって、SME12の卸売業者としてのイメージを払拭し、ターゲット市場を広げてより多くの個人顧客を獲得することで、同社の流通チャネルを強化するものだ。同様に、SME13は顧客満足度を高めるために、物理的な展示会などの機会を利用して、アクセサリー製品に物理的に「触れる」体験を提供することを計画している。

4.　プロモーション：デジタルマーケティングの利用

総じて、中小企業の間ではコロナ発生前からデジタル広告が主なプロモーション戦略となっていた。また、顧客エンゲージメントや顧客リレーション管理にもデジタルイノ

ベーションを導入しており、デジタル技術の重要性が浮き彫りになっている。中小企業はパンデミック前からデジタル技術をプロモーション戦略に利用してきたが、コロナ危機は中小企業のデジタル技術利用のレベルを著しく加速させた。

パンデミックは消費者のデジタル技術の導入率と利用率も押し上げ、いわゆる「ニューノーマル」を形作った（Accenture, 2020; McKinsey & Company, 2020b）。Statista（2021）によると、2021年には日本の人口の79.7%がeコマースを利用し、eコマース市場自体も10.5%成長した（GlobalData, 2021）。McKinsey & Company（2020b）によると、日本の消費者は危機前よりもオンラインショッピングが増えると予想しており、食料品、衣料品、家庭用品、娯楽商品およびサービスでは最大14%の伸びが見込まれている。このニューノーマルは、事業活動においてデジタル技術を利用し続けるという、中小企業の今後の行動にも影響を及ぼした。

表5は、中小企業が広告チャネルを従来型のチャネルからデジタルチャネルにシフトさせたことを示している。回答者全員が、コロナ発生前からデジタル技術をプロモーション戦略に利用しており、今後、パンデミック終息後も利用し続けると述べた。デジタル広告は、流通戦略とともに、中小企業が危機下でターゲット市場を国内外に拡大するのに役立った。

また、固定費の大部分を占める従来型広告の費用に懸念を示す回答者もいた。例えば、SME3と4は今回の危機を受け、コスト削減戦略の下、従来型広告の回数と頻度を大幅に減らした。したがって、市場の拡大とコスト削減が、中小企業のプロモーションミックスにおいてデジタル広告チャネルの割合を高める主な動機となっている。

表5.　デジタル広告チャネルと従来型広告チャネル

	デジタル広告						従来型広告
	ウェブサイト	Instagram	Facebook	YouTube	Twitter	オンラインダイレクトメッセージ	
SME 1	✓	✓	✓	✓	✓		
SME 2	✓	✓	✓				チラシ／新聞
SME 3	✓		✓	✓	✓		
SME 4	✓	✓	✓		✓		ウインドウディスプレイ

SME 5	✓						
SME 6	✓					Eメール	
SME 7	✓	✓	✓	✓		Eメール	新聞／テレビコマーシャル
SME 8	✓	✓	✓				
SME 9	✓	✓	✓			LINE	
SME 10		✓					
SME 11	✓	✓					
SME 12	✓	✓	✓	✓		LINE	
SME 13						WhatsApp／WeChat	

中小企業は、ターゲット市場に応じて異なるプロモーションミックスを利用しており、デジタルマーケティングチャネルと従来型マーケティングチャネルの比率はさまざまであった。概して、中小企業は少なくとも1種類のデジタル広告を採用しており、その中ではウェブサイトが最も一般的な（デジタル）チャネルであった（回答者13名中10名）。しかし、SME2、4、7は、デジタルチャネルと従来型チャネル（チラシ、店頭のウインドウディスプレイ、新聞、テレビコマーシャルなど）を組み合わせて利用していた。これらの企業は従来型のマーケティングチャネルを利用して、近隣や同じ地域に住むターゲット顧客にアプローチしている。Salathong and Korwatanasakul（近日中に発表予定）は、デジタルマーケティングツールよりも、地方紙、ローカルテレビ番組、掲示板など地域に密着した従来型のコミュニケーションツールの方が、地域の人々にアプローチする上で効果的であることを発見した。SME2は、現在のプロモーションミックスの結果、最初の非常事態宣言の解除後に生徒が約30人増えたと報告している。同様に、SME4と7でもこのところ顧客数が徐々に増えている（表3）。

ウェブサイト以外に、中小企業はInstagram、Facebook、YouTube、Twitter、LINE、WhatsApp、WeChatといったソーシャルメディアプラットフォームを組み合わせて製品やサービスを宣伝していた。中小企業は、これらのプラットフォームをオンライン小売（流通）戦略（セクション3.「流通」）とリンクさせ、顧客がオンラインショッピングプラッ

トフォームを通じて直接購入できるようにすることができる。InstagramとFacebookが最も利用されているプラットフォーム（回答者の4分の3）であり、LINE、WhatsApp、WeChatなどオンラインダイレクトメッセージを送信するソーシャルネットワークサービスが最も好まれていなかった。表5は、サービス業の中小企業が最も技術に精通していることも示している。これらの企業はさまざまなデジタル広告チャネルをフル活用しており、平均で4つのチャネルを利用している。一方、製造業と卸売・小売業では、中小企業のデジタルメディア数の平均はそれぞれ2.8件と2.6件であった。

中小企業のプロモーションミックスに関する決定は、市場需要に応えるための生産能力や人的資源にも左右される。デジタルマーケティングの普及が進んでいるにもかかわらず、回答者の4分の1（SME5、6、10、13）がデジタルマーケティングのチャネル数を最低限（1～2チャネル）に抑えている。これらの中小企業に共通する特徴は、生産能力や労働力が限られた小規模企業であることだ。SME5、10、13は、すでに自社のウェブサイトを知っているか、Eメール、WhatsApp、WeChatなどの直接の連絡先を持っている既存顧客にのみ焦点を絞っている。SME5は、顧客の90%が常連客であり、これ以上顧客が増えて注文量が増加すると対応できなくなると述べた。

意思決定

総じて、ほとんどの回答者は単独で意思決定を行っており、小規模であることの利点を活かして危機時に迅速に行動した。危機を受けて消費者行動や政府規制が急激に変化したため、アジリティとレジリエンスが成功の鍵であるという点で意見が一致していた。それにもかかわらず、回答者全員が、コロナ危機を受けても意思決定や非公式および公式のビジネス協議のやり方は変わらなかったと答えた。危機にもかかわらず、不確実性に対応して臨機応変に決定を下す能力を養い、維持したのである。相談相手としては、企業団体、コンサルティング会社、家族、政府機関、経営陣、従業員、またはそれらの組み合わせのいずれかに相談してビジネス戦略を決定している。

また、コロナのパンデミック下で売上高や顧客数の面で比較的成功を収めた中小企業（SME1、2、5、7、10）の回答者には、共通の起業家マインドセットも観察された。成功した起業家は、アジリティとレジリエンスほか、先見性も備えていた。SME1と5は、危機の中でも一貫して売上を伸ばすことができた。その成功の要因はおそらく危機前にビジネスをデジタル化したことであり、これは将来を見据えた意思決定を意味する。彼らはこのような特性やマインドセットを持って、不測の事態や将来のポジティブなトレンドに対して十分に備えていたのである。また、先見的な起業家（SME1、2、5、7、10）は、政府支援や現

在の危機に関連するその他の問題を心配するよりも、製品やサービスの改善に力を注いだ。さらに、成功した起業家は、オープンマインド、粘り強さ、セルフモチベーションなど、他の起業家的特性も備えていた。彼らは試行錯誤を繰り返しながら、個人的な仕事の経験をもとにビジネスを構築していった。

1.　危機下の作業慣行

コロナのパンデミックを受けて、すべての中小企業がマスク着用方針、ソーシャルディスタンス措置、定期的な消毒、体温検査といった基本的な予防策をバックオフィスやフロントオフィスで実施したと答えた。従業員と顧客の両方にマスク着用が義務付けられ、手の消毒もニューノーマルとなった。サービス提供エリア、会議室、オフィスに入る前には、体温測定も必要になった。さらに、中小企業は従業員に対して、設備や作業スペースの消毒を頻繁に行うよう奨励した。

ソーシャルディスタンス措置を実施するにあたり、中小企業は製品やサービスの性質に応じて、時間戦略とツール戦略に大別されるさまざまな介入を行った。時間戦略には、シフト勤務制、フレックスタイム制、在宅勤務、労働時間の短縮などが含まれる。サービス業の中小企業は、シフト勤務制と労働時間の短縮を組み合わせて導入する傾向があった。会社と従業員の利益を最大化するために、スペースと定員、政府補助金の要件、政府からの営業時間短縮要請という3つの観点から、勤務シフトの再編成が行われた。勤務シフトを再編成する主な目的は、従業員同士の物理的接触を減らすことにあった。また、シフト再編によって労働日数が十分に短縮された場合には、労働者が政府から補助金を受け取れるようにした。さらに、勤務シフトの再編成は、特に飲食店を対象とした政府からの営業時間短縮要請に応えたものであり、この要請に従うことで中小企業は政府から補助金を受け取ることができた。

一方、他の業種の中小企業は、在宅勤務やフレックスタイム制を利用するか、利用しようとした。しかし、約半数の中小企業、特に製造業の中小企業はその導入にあたって困難に直面した。SME5～7は、従業員がオフィスや工場で機械や設備を使って製品を生産しなければならないため、在宅勤務を全面的に実施するのは難しかった。SME12は、顧客からの注文を在宅勤務で処理するのが困難であった。また、OJT研修や従業員の監視に関する懸念もあった。そこで、中小企業は部分的な在宅勤務とフレックスタイム制を組み合わせ、従業員同士の物理的接触を減らしつつ、仕事の質を維持しようとした。

加えて、中小企業は時間戦略を補うためにツール戦略を用いた。ツール戦略とは基本

的に、在宅勤務を促進し、従業員、サプライヤー、顧客の物理的接触を減らすのに役立つデジタルツールを指す。

ツール戦略には、物理的なツールが含まれることもある。例えば、SME3（語学学校）とSME4（飲食店）は、ソーシャルディスタンス措置として各テーブルの間に仕切りを設置した。マーケティングミックスのセクションで述べたように、中小企業はマーケティングミックスのすべての要素にデジタル技術を導入し、従業員のリモートワークを部分的に可能にしている。社内および社外とのコミュニケーションツールとしては、オンライン会議とSNSアプリケーションが最も多く利用されている。これらのコミュニケーションプラットフォームは、会議の手配のしやすさ、移動に要するコストや時間の削減、ビジネス会議の時間短縮など、時間管理の改善という面で業務効率を向上させた。また、海外の投入財や労働市場にアクセスする機会も増え、中小企業はよりコストパフォーマンスの高い外国の労働者やサプライヤーと協力できるようになった。しかし、回答者はデジタルツールの限界も指摘している。物理的に触れることができないため、サプライヤーに対する製品品質管理や、顧客の製品体験が損なわれることになった。また、対面での会議の方が、従業員、サプライヤー、顧客の間でより緊密な関係が構築され、ひいては職場環境の改善やより良いビジネス取引につながると考える回答者もいた。

2. 政府補助金

冒頭で簡単に説明したように、日本にはビジネスや雇用に関連する19種類の政府援助がある。インタビューした13名のうち54%にあたる7名が、雇用調整助成金、小規模事業者持続化補助金、事業承継のための3年間の補助金、緊急家賃支援補助金、事業再開補助金、単発の一時支援金、緊急事対応として一時的に事業を閉鎖した中小企業に対する補助金など、何らかの形の補助金を受け取っていた。1社（SME12）は、短期的な事業維持を可能にするために7種類の補助金を受けていた。

補助金を受けた申請者7名全員が、実業家にはすぐに理解できない専門用語を多用する政府のウェブサイトからしか情報を得られないことに苦労した。そのため、受給資格を調べるだけでも時間がかかってしまうのである。SME4は、事前にブックマークしておいたリンクが再申請のときや詳細情報を調べようとしたときにはすでに機能しなくなっていたため、苦労した。SME4は、お酒を飲むことでより密接の身体的接触が起こるパブやナイトクラブを飲食店と同一視すべきではないと主張した。SME3は、問い合わせ先の電話番号が混み合っていてつながらないと指摘した。SME11は、支援を得る

ための競争率が高すぎると感じた。

ここで注目すべき点は、補助金交付の可否を左右する補助金申請のための個人や企業の戦略の幅広さである。回答者は、政府補助金を獲得するために、以下の５つの戦略のうち少なくとも１つを採用した。（1）同業者のツイートなど、ソーシャルメディアのチェック、（2）会計士が提供する総合的な補助金情報のYouTube動画の視聴、（3）同業者向けのクローズドFacebookグループへの参加、（4）関連情報をまとめたウェブサイトの閲覧、（5）同業者のインフォーマルなネットワークへの参加。

これら５つの戦略は、人的資本（すなわちデジタルリテラシー）や社会資本（すなわち新規および既存のネットワーク）を駆使して不確実性を乗り切る中小企業の能力を証明している。Twitter、YouTube、Facebookといったソーシャルメディアのデジタルプラットフォームのおかげで、中小企業は既存および新規のネットワークを最大限に駆使することができ、そうしたプラットフォームでは情報が多くの人に恩恵をもたらす。インタビューでは、実証された粘り強さや多才さといった起業家としての共通の特性も、好機を探り、事業を維持するための人的資本や社会資本を支えていることが浮き彫りになった。

また、補助金の対象とならなかったSME10からは、補助金の配分は特に小売業にとって不公平であり、小売業の仕事はその性質上、人々から見えにくいという指摘があった。小売業では、卸売業者や農家から原材料を調達し、安定したサプライチェーンを確保するために物流を整備し、最終的に商品を市場に売りに出すまでの「裏方」の仕事が隠されている。SME10は、「接客業向けだけでなく、より具体的な補助金があれば状況は違っていただろう。（中略）我々は陰に隠れているが（中略）我々がいなければ、飲食店は食材を（テーブルに）並べることができない」と述べ、業界別の補助金のあり方について重要な検討事項を提起した。

3.　ジェンダーと持続可能な開発

日本でのインタビュー結果を見ると、特にジェンダーに関する包摂性に積極的に取り組んでいるところはほとんどあるいはまったくない。インタビューした中小企業の中では、たとえインタビュー対象者が女性であっても、事業運営におけるジェンダーについて社内ポリシーやガイドラインを策定しているところはなかった。インタビューした13名のうち約70％の９名が、多様性と包摂性を推進するための取り組みにおいてジェンダーに言及しなかった。注目すべきは、回答が経営陣におけるジェンダーバランスではなく、主に雇用におけるジェンダーバランス、すなわち女性従業員の数に集中してい

たことである。インタビューしたうちただ1社（SME5）のみが、女性は勤勉かつ献身的で、仕事の覚えも早いため、職場で女性を雇用することのメリットについて述べた。全体的なインタビュー結果から、中小企業は事業運営における女性の活躍推進についての理解が乏しく、その結果、中小企業の中核的なビジネス戦略においてジェンダーが重視されていないことが明らかになった。

一方、4名（31%）の回答者が、障がい者や移民労働者との関わりを通じて包摂性を推進する既存の取り組みについて話した。中小企業3社が、雇用を通じて障がい者や移民労働者と関わりを持っていることを表明したが、その形は異なっている。例えば、SME3は障がいのある学生を語学学校に積極的に受け入れ、それに合わせた教育を行っている。SME4は、2人の移民労働者を雇用したことで、外国人居住者として日本で生活することの難しさについて理解が深まり、飲食店をより外国人としても利用しやすい環境にすることにつながった。

政策的含意と提言

企業レベル

コロナ危機により、デジタル化とデジタルトランスフォーメーションの重要性が浮き彫りになった。我々の分析によれば、デジタル化の度合いとタイミングが、危機時における中小企業の成功とリンクしている。しかし、日本の中小企業は依然としてeコマースやソーシャルメディアプラットフォームに特化したシンプルなデジタル技術を採用しており、デジタルトランスフォーメーションの初期段階にあることが明らかになった。デジタル技術を利用してさまざまなマーケティングミックス要素を組み合わせているにもかかわらず、その技術を中核事業の目標、戦略、活動に根本的かつ包括的に組み込めていない。現在のデジタル技術の導入はコスト削減のみにとどまり、真の生産性やサービスの向上にはつながらないかもしれない（Sato, 2021; Tabrizi et al., 2019）。一方、我々の分析によると、生産能力の制約が中小企業のデジタル化レベルを阻害している可能性もある（セクション4.「プロモーション」参照）。したがって、中小企業の次の大きなステップは、全体的なビジネス戦略に変化を取り込んでより深みのあるデジタルトランスフォーメーションを導入し（Tabrizi et al., 2019）、デジタル技術と中小企業の生産能力の同時開発を促すことである。起業家と労働者は、利用可能なデジタル技術の選択肢とそのビジネス上の意義を認識し、ビジネスの性質に合った最適なデジタル技術の組み合わせを選択しなければならない（Montagner & Reich, 2018; Tabrizi et al., 2019）。そのためには、中小企業の起業家と労働者向けの、デジタルトランスフォーメーションに関する能力開発プログラムが必要である。

さらに、コロナが業績に与える影響は製品の性質、ターゲット市場、サプライヤーの場所によって異なることから、危機を乗り切るためには製品やサービス、ターゲット市場、サプライチェーンにおける（リスクの）多様化が不可欠である。製品を多角化した中小企業、特に製品の一部をデジタル化した企業（SME1、2、3など）は、危機の影響を受けにくくなった。さらに、中小企業は特定の業界における非システマティックな経済ショックを回避するために、ターゲット市場、ひいては収入源を多様化することができる。例えば、コロナ危機の第１波は観光産業に甚大な影響を及ぼした。したがって、外国人観光客や海外駐在のビジネスマンのみをターゲットとした中小企業（SME3や6など）は、国内消費者をターゲットとした中小企業よりも脆弱であった。デジタル技術の助けを借りたeコマースやデジタルマーケティングは、中小企業が国内外で市場を多様化するのに役立つ（セクション1.「流通」、セクション4.「プロモーション」参照）。最後に、調査結果からすると、海外のサプライヤーと取引している中小企業は、危機時にサプライチェーンの混乱に見舞われやすい。したがって、中小企業は混乱を回避するために、サプライチェーン多様化戦略を採用することができる。例えば、SME9と13は、コロナの感染拡大によるサプライチェーンの混乱に見舞われた後、徐々に国内サプライヤーにシフトしていった。

国レベル

第一に、政府はすべての中小企業がすぐに補助金情報にアクセスできるよう、ウェブサイトを改善する必要がある。本調査でよく聞かれた意見は、補助金申請に関する説明が記載された政府のウェブサイトは、自社の受給資格を判断し、必要な書類を確認し、申請書を提出するために、操作・閲覧しやすいものでなければならないというものである。また、すべての中小企業が、補助金申請に必要な情報を取得するのに十分なデジタルリテラシーやビジネスネットワークを備えているわけではないことも明らかになった。したがって、「取り残される」中小企業がないように、政府は利用可能な補助金に関する情報を提供し、危機時の中小企業のニーズを満たすという点で、サービスを改善することが重要である。

第二に、中小企業は国のパンデミック対策に関して、政府による業種別の配慮を必要とする。

調査結果は、断片的な政策対応や産業の性質が原因で、危機による中小企業への影響が一様ではなかったことを示している。中小企業は、現在の政府補助金の仕組みに懸念を表明した。例えば、飲食店とパブやナイトクラブは、営業時間、物理的接触のレベル、ソーシャルディスタンス措置の度合いが異なるため、別々に分類されるべきである。また、中小企業が政府や国民に認知されているかどうかにかかわらず、政府は補助金の対象となるすべての業種を完全にカバーするようにしなければならない。したがって、中小企業の声をタイムリー

に反映させるためには、本調査のような緻密なヒアリングが欠かせない。

第三に、政府は民間セクター、特に中小企業のデジタル化を改善するために、政府資金による能力開発プログラムを提供することができる。日本の中小企業はまだデジタル化の初期段階にあり、この分野での政府支援を必要としていることがわかった。テレワークやeコマースなど、中小企業のITソリューションを支援する政府補助金はいくつかあるものの（OECD, 2021; 厚生労働省、2021）、デジタル化を支援する取り組みの有効性は極めて低い。さらに、政府が提供するデジタル化支援について言及したインタビュー対象者は皆無であり、最初の政策提言で指摘した政府情報へのアクセス改善の必要性が改めて浮き彫りになった。

第四に、中小企業庁が立ち上げたIT支援サービスのプラットフォームと同様に、日本政府も効果的で強固なグローバルサプライチェーンを促進するプラットフォームを十分に推進し活用することができる。経済産業省傘下の日本貿易振興機構（JETRO）は、「JETRO DXプラットフォーム」を立ち上げた（JETRO, 2021a, 2021b）。このプラットフォームは、日本企業と東南アジア、インド、イスラエル、オーストラリア、米国、欧州の海外スタートアップ企業をマッチングさせ、革新的なコラボレーションを実現するものである。このようなプラットフォームは、パンデミック関連の問題が発生した際に、中小企業が新たなビジネスパートナーを積極的に開拓し、つながりを持てるよう後押しできる。

最後に、パンデミック後の世界で職場の女性が直面する構造的な不平等や障壁を防ぐには、ジェンダー包摂的な政策が欠かせない。パンデミックの際、女性は男性よりも燃え尽きやすい傾向がある。McKinsey（2021）によると、一般女性の3人に1人がキャリアのダウンシフトを考えたことがあると答えた。また、女性の10人に4人は、コロナによって家事、育児、仕事のバランスをとるプレッシャーが高まったため、退職や転職を検討したことがある。しかし、コロナ関連のほとんどの政策対応にはジェンダーの視点が欠けていた（OECD, 2020）。企業レベルでは、今回の調査でインタビューした日本の中小企業でも、ジェンダーへの配慮が欠けていることがわかった。OECD（2020）は、ジェンダー平等に配慮した政策のメリットとして、2025年までに経済成長を最大でGDP比2%押し上げ、労働力参加におけるジェンダーギャップを25%縮小させることを強調している。日本の労働力全体の約70%が中小企業で働いているため、ジェンダー包摂に対する意識をさらに高めることは、日本におけるジェンダー包摂の推進に極めて大きな影響を与える可能性がある。中小企業は、より主体的に行動し、より幅広い恩恵を享受するために、まずは多様性ポリシーと包摂性ポリシーを導入して事業の変化を促し、採用と昇進に関するポリシーやプロセスを見直すことから出発できる。ポリシーは、女性に恩恵を与えるだけでなく、すべてのジェンダーを

対象として、ジェンダー包摂的な職場文化を制度化するものでなければならない（Razavi & Miller, 1995）。

結論

本章では、サービス業、製造業、卸売業、小売業に属する日本の中小企業の課題と戦略について述べた。業種内や業種間でまちまちなコロナ危機の影響に対応するために、日本の中小企業がデジタル技術の力を借りてアジリティとレジリエンスを発揮したことが示されている。日本の中小企業の間でよく利用された主なビジネス戦略は、商品・サービスの開発（製品）、市場拡大のためのｅコマース（流通）、デジタルマーケティング（プロモーション）であり、価格戦略は危機時には重要ではなかった。製品戦略は主に、サービスのデジタル化、コロナ予防のサービスへの組み込み、製品の品質、体験、価値の向上など、危機と政府の政策対応によって生まれた最新の市場需要に対応するものであった。しかし、どの戦略を採用するかは、その中小企業の業界や製品の性質（有形か無形か）に応じて決定された。さらに、流通戦略では国内外での市場拡大のためにｅコマースに重点が置かれ、危機下でも顧客が製品やサービスにアクセスしやすいような対策が講じられた。プロモーション戦略については、中小企業は主にデジタルマーケティングプラットフォームを活用して商品やサービスを宣伝し、Instagram、Facebook、YouTube、Twitter、LINE、WhatsApp、WeChatといったソーシャルメディアプラットフォームを組み合わせて顧客エンゲージメントや顧客リレーションを管理している。危機による消費者行動の急激な変化を受けて、中小企業は事業計画や事業活動へのデジタル技術の迅速かつ包括的な組み込みを加速させた。それでも、日本の中小企業は依然としてシンプルなデジタル技術を採用しており、デジタル化の初期段階にあることが見て取れる。したがって、日本の中小企業にとっては、デジタル技術の完全統合に向けたアップグレードが次の大きなステップとなる。

さらに、本章では、単独かつ独立した意思決定が、小規模な組織とともに、特に危機下における中小企業のアジリティに貢献した可能性があることを明らかにした。成功した中小企業の起業家は、アジリティとレジリエンスに加え、先見性、オープンマインド、粘り強さ、セルフモチベーションなどの特性を備えていた。これらの起業家的な特性が、危機に対する行動、すなわち政府補助金の申請や労働慣行の変更につながった。労働慣行については、日本の中小企業はマスク着用方針、ソーシャルディスタンス措置、定期的な消毒、体温検査といった基本的な予防策を実施した。また、時間戦略と（デジタル）ツール戦略を駆使してソーシャルディスタンス措置を強化するとともに、政府補助金による自社と従業員への恩恵を最大化した。

この分析では、政府補助金や特にジェンダーに関する包摂性などの問題についても論じた。その結果、中小企業が政府補助金を利用できるかどうかは、デジタルリテラシーのレベル、ビジネスネットワーク、起業家的な特性（すなわち粘り強さや多才さ）に左右されることがわかった。包摂性については、中小企業は女性が活躍できる職場を作るためのポリシーやガイドラインに言及せず、ジェンダーがビジネス戦略の主要な検討事項になっていないことがうかがえた。

分析に基づき、本章の最後では企業レベルと国レベルでの政策提言を行った。企業レベルでは、中小企業は将来の危機やニューノーマルの世界に備えるために、より深みのあるデジタルトランスフォーメーションとリスク分散戦略の採用を検討することができる。国レベルでは、危機下における中小企業の競争力を強化するために、政府はデジタルリテラシー、イノベーション、包摂性に関する補助金や能力開発プログラムへのアクセスを改善することで、中小企業を支援することができる。本章は、日本の中小企業の課題と戦略に関する研究の基礎となるものである。今後、特定の企業レベルのイノベーションポリシーやジェンダーポリシーに関する研究が進めば、中小企業がパンデミック後の世界に備えてアジリティ、レジリエンス、革新的マインドセットをさらに構築する上で恩恵をもたらすことができるだろう。

参考文献

- Accenture. (2020). *How COVID-19 will permanently change consumer behavior - Fast-changing consumer behaviors influence the future of the CPG industry.* https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-134/Accenture-COVID-19-Consumer-Behaviour-Survey-Research-PoV.pdf#zoom=40
- Andonova, V. (2003). Online Disintermediation: Differences in the Behavior of Traditional Retailers in Adopting E-Commerce. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 1*(3), 279–290. https://doi.org/10.1108/15365430380000533
- 東京都産業労働局（2021）。新型コロナウイルス感染症による事業活動等への影響。https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/chushou/keikyo_COVID202110.pdf
- 内閣官房（2021）。新型コロナウイルス感染症に伴う各種支援のご案内。https://corona.go.jp/action/pdf/shiensakugoannai_20211020.pdf
- Chircu, A. M., & Kauffman, R. J. (1999). Strategies for internet middlemen in the intermediation/disintermediation/reintermediation cycle. *Electronic Markets, 9*(1–2), 109–117. https://doi.org/10.1080/101967899359337
- Fukao, K. (2010). The structural causes of Japan's "Two Lost Decades." *RIETI Highlight, 32*(32). http://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/10p004.pdf
- GlobalData. (2021). *Japan e-commerce market to grow by 10.5% in 2021, says GlobalData.* https://www.globaldata.com/japan-e-commerce-market-grow-10-5-2021-says-globaldata/
- Gu, S., Ślusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., & Sakhbieva, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on online consumer purchasing behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 16*(6), 2263–2281. https://doi.org/10.3390/jtaer16060125
- International Labour Organization. (2019). *Policies, initiatives and tools to promote women's economic empowerment in the world of work in Japan*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/briefingnote/wcms_724865.pdf

- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond - A practical guide.* International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- International Monetary Fund. (2021). *Policy-responses to COVID-19.* https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-COVID-19/Policy-Responses-to-COVID-19#J
- Iwamoto, Y., Miyakawa, D., & Ohtake, F. (2021). Introduction to the special issue "The Impacts of COVID-19 on the Japanese Economy." *The Japanese Economic Review, 72*(3), 329–331. https://doi.org/10.1007/s42973-021-00082-y
- 内閣官房（2021）。新型コロナウイルス感染症に伴う各種支援のご案内。https://corona.go.jp/action/pdf/shiensakugoannai_20211020.pdf
- Japan Research Institute. (2021). *Monthly Report of Prospects for Japan's Economy June 2021.* https://www.jri.co.jp/en/MediaLibrary/file/english/periodical/report/2021/06.pdf
- McKinsey & Company. (2020a). *The path to the next normal: Leading with resolve through the coronavirus pandemic*. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Navigating%20the%20coronavirus%20crisis%20collected%20works/Path-to-the-next-normal-collection.pdf
- McKinsey & Company. (2020b). *Perspectives on retail and consumer goods.* https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/perspectives%20on%20retail%20and%20consumer%20goods%20number%208/perspectives-on-retail-and-consumer-goods_issue-8.pdf
- 厚生労働省（2021）。雇用調整助成金。https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html#abstract
- Montagner, A., & Reich, A. (2018). *Unlocking success in digital transformations.* https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations
- Nagasaki, Y., & Nakayama, F. (2020). Changes and Business Opportunities Brought to the Japanese Market by COVID-19. *JETRO Invest Japan 2020 Report.* Japan External Trade Organization. https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/invest/reports/report2020/pdf/report2020_3.pdf

- 日本経済新聞（2020）。中小の負債、10年ぶり高水準。 https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB0406C0U1A001C2000000/?n_cid=NMAIL006_20211024_A
- Nomura Research Institute. (2020, December 21). *Impact of COVID-19 on the Japanese economy and measures to avoid bottoming out.* NRI Journal. https://www.nri.com/en/journal/2020/1221
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020a, June 9). *Women enterprise policy and COVID-19: Towards a gender- sensitive response.* OECD Webinar. https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD_Webinar_Women_Entrepreneurship_Policy_and_COVID-19_Summary.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020b). *Coronavirus (COVID-19): SME policy-responses.* https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-COVID-19-sme-policy-responses-04440101/#tablegrp-d1e3211
- Razavi, S., & Miller, C. (1995). *From WID to GAD: Conceptual shifts in the women and development discourse* [No. 1; Occasional Paper]. https://www.files.ethz.ch/isn/38688/OP%20001c.pdf
- Salathong, J., & Korwatanasakul, U. (forthcoming). *Culture explains it all: Success and failure of Japanese government's policy-responses to the COVID-19 pandemic.*
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory, 7*(4), 427–451. https://doi.org/10.1177/1470593107083165
- Sato, K. (2021). *Long-established companies that challenge digital transformation (DX).* https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/english/periodical/jrirj/2021/01/sato.pdf
- Sato, F., Shikata, M., & Yamada, Y. (2020, April 10). *Fintech start-ups fill gap in Japan's coronavirus cash crunch*. Nikkei Asia.
- Statista. (2021). *eCommerce report 2021*. https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). *Digital transformation is not about technology.* https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology

- 日本商工会議所（2012）。基本的考え方。 https://www8.cao.go.jp/cstp/siryo/haihui013/sanko3_2.pdf
- 中小企業庁（2021a）。中小企業・小規模企業者の定義。https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html
- 中小企業庁（2021b）。中小企業白書。 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo/00sHakusyo_zentai.pdf
- Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2015). *Japan's lost decade: Lessons for other economies* [No. 521; ADBI Working Paper Series]. http://www.adbi.org/working-paper/2015/04/08/6590.japan.lost.decade.economies/
- Yu, J., Subramanian, N., Ning, K., & Edwards, D. (2015). Product delivery service provider selection and customer satisfaction in the era of internet of things: A Chinese e-retailers' perspective. *International Journal of Production Economics, 159*, 104–116. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.031
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The International Journal of Logistics Management, 16*(1), 71–95. https://doi.org/10.1108/09574090510617367

4

シンガポールの
ケーススタディ

略語のリスト

ART	抗原迅速検査
CB	サーキットブレーカー
DRB	デジタル適応力ボーナス
DOS	（シンガポール）統計局
DRC	外国人雇用上限率
EFS	企業金融スキーム
ERP	企業資源計画
ETL	強化されたトレードローン
EWCL	強化された運転資金ローン
FWL	外国人雇用税
F&B	飲食店
GDP	国内総生産
IRAS	シンガポール内国歳入庁
JSS	雇用支援制度
MATO	製造業同盟トランスフォーメーションオフィス
MCO	活動制限令
MOH	シンガポール保健省
MTI	通商産業省
NPL	無給休暇
PCR	ポリメラーゼ連鎖反応
PCPs	職業転換プログラム
PSG	貧困解決助成金
RWF	賃料免除枠組み
SBF	シンガポールビジネス連盟
SIAA	シンガポール産業自動化協会
SME	中小企業
SMF	シンガポール製造業者連盟
SPETA	シンガポール精密工学技術協会
STEER	シンガポール企業レジリエンスプログラム
TACs	同業組合・商工会議所
TBLP	一時つなぎ融資プログラム
TTV	検査・追跡・ワクチン接種プログラム
WFH	在宅勤務

シンガポールの中小企業：コロナ危機下で勢いを取り戻す

世界的に、コロナの状況は急速に変化しており、デルタ株が引き続き世界の成長見通しに水を差している。過去1年、シンガポールはパンデミックとの長期にわたる戦いを免れなかった。シンガポール経済は、需要ショックと供給ショック、サプライチェーンの混乱など、パンデミックの波及効果への対処を迫られたほか、2020年4月7日から6月1日にかけては国内でサーキットブレーカー（CB）措置[1]を余儀なくされた。これらのショックの影響は2020年前半に最も顕著に現れ、シンガポール経済は5.4%縮小し、通年では最悪の景気後退の1つとなった2[2]。

コロナは国内企業に大きな打撃を与えており、中小企業か大企業かを問わず、企業の3分の2がコロナによる悪影響を報告している[3]。パンデミックの状況は、シンガポールの企業、特に同国の企業全体の99%を占める中小企業に新たな課題をもたらした。報告された課題の中で最も多かったのは、事業のサービスや製品に対する需要の不確実性、人件費の高止まり、パンデミックに関連した新たな旅行制限、ビジネス上の競争などであった[4]。パンデミックの世界的な影響によって生じた新たな課題は、人件費という従来からの課題と重なって、事業を維持しようとしている中小企業により大きな複雑性をもたらしている。

ウイルスの状況が変化し続け、シンガポールが地域社会における感染者数の増減の波に直

---

1 シンガポールにおけるサーキットブレーカーは、部分的なロックダウンである。この措置には、学校向けの完全な在宅学習と、シンガポール経済に不可欠な業種と必要不可欠なサービスを提供する企業を除くほとんどの物理的職場の閉鎖が含まれていた。

2 Ministry of Trade and Industry (MTI). “Economic Survey of Singapore 2020.” https://www.mti.gov.sg/-/media/MTI/Resources/Economic-Survey-of-Singapore/2020/Economic-Survey-of-Singapore-2020/FA_AES2020.pdf（2021年9月20日閲覧）

3 Singapore Business Federation (SBF). “National Business Survey 2020/2021.” https://www.sbf.org.sg/images/2021/SBF_National_Business_Survey_2020_-_2021_Summary_Report_Final.pdf（2021年9月20日閲覧）

4 Singapore Business Federation (SBF). “National Business Survey 2020/2021.” https://www.sbf.org.sg/images/2021/SBF_National_Business_Survey_2020_-_2021_Summary_Report_Final.pdf（2021年9月20日閲覧）

面する中、政府は市民を感染や治療入院から守るために頭を悩ませ、一連の規則や対策を施行した。それぞれの規則変更は、あらゆる規模の企業の業務に影響を及ぼしている。

コロナの規則変更をうまく乗り切ることの難しさは、ホーカーセンターと呼ばれる地元の飲食施設の座席配置に表れている。このような施設はシンガポール各地に14,000カ所ほど点在しており、シンガポールの人々に安価な食事を提供している。その多くは住宅街や団地内にあり、住民は近所の人や友人と気軽に食事をすることができる。コロナによる規制の間、ホーカーセンターはまずは完全に閉鎖され（サーキットブレーカー期間中）、その後テイクアウトのみの再開が許可され、2人グループの座席が許可され、5人グループの座席が許可され、8人グループの座席が許可され、2人グループの座席が許可され、対面での食事が再び禁止され、2人グループでの食事が再開され、ワクチン接種者2人グループのみの食事に制限された。規則が変わるたびに、利用客用のテーブルと椅子を配置し直す必要があった。

規則の変更と強い経済的逆風に直面する中、シンガポール政府の支援は、景気回復に向けて中小企業を支え、特に雇用を維持し構造変化を加速させる上で不可欠なものとなっている。企業や労働者が危機を乗り越え、より力強く立ち上がるために、助成金、信用融資制度、雇用奨励制度、構造改革プログラム[5]などの一連の措置が、早くも2020年2月にシンガポールの2020年度予算で発表された。2021年には、影響を受けた業種の中小企業と従業員がコロナの長引く影響に対処するのを助けるために、新たなインセンティブやいくつかの支援制度や助成金の延長も提供された。

2021年以降、シンガポールの経済は勢いを取り戻しつつある。感染者数の急増を受けて、2021年5月から8月にかけて規制強化が実施されたが、シンガポール政府は先般、2021年のGDP成長率予測を従来の4～6%から6～7%に引き上げた[6]。人口比80%というワクチン接種率の基準達成によって国内および国境の規制が段階的に緩和される中、シンガポール経済は2021年後半も緩やかな景気回復が続くと予想されている。建設、食品、宿泊など国内消費に依存する業種は依然として制限や規制の影響を受けており、国際貿易に依存する業種は外需や世界経済の回復ペースに頼っているため、業種ごとの回復は今後も一様ではないだろう。

本章の残りの部分では、シンガポールの中小企業が直面している課題と、一部の中小企業

5　デジタル化、イノベーション、スキル研修などの分野

6　Ministry of Trade and Industry (MTI). “MTI Upgrades 2021 GDP Growth Forecast to “6.0 to 7.0%.” https://www.singstat.gov.sg/-/media/files/news/gdp2q2021.pdf（2021年9月20日閲覧）

がコロナの試練を軽減し、新たなビジネスチャンスを見出すために取った戦略について検討する。また、中小企業の観点から政策提言も行う。その目的は、シンガポールとアジアの政策立案者や規制当局を支援し、パンデミック中およびパンデミック後の新たな市場環境の中で中小企業とその従業員が回復と成功を遂げ、レジリエンス（回復力）を構築できるような政策を策定できるようにすることにある。

コロナのタイムライン

2020年1月、新型コロナウイルスの潜在的脅威を認識したシンガポール政府は、コロナの感染拡大に対処するために、「政府全体」と地域社会の対応を指揮する複数省庁によるタスクフォースを設置した。地域社会で感染者が出る中、タスクフォースの共同議長やメンバーがプレスリリースを通じて感染拡大を抑制するための新たな措置を発表した。これらの措置は、さまざまな業種にさまざまな形で影響を及ぼしている。

ソーシャルディスタンス措置に加え、コロナの感染拡大を食い止め、外国人労働者の寮で発生したクラスターを封じ込めるため、4月7日から全国で部分的なロックダウン、すなわちサーキットブレーカーが開始された。ほとんどの物理的な職場は閉鎖されたが、製造業、銀行サービス、社会サービス、運輸など、サプライチェーンに不可欠なサービスを提供しているか重要とみなされている職場は例外で、これらは最低限の人員での業務継続が許された。小売業では、スーパーマーケット、薬局、飲食店など、必要な商品やサービスを提供する小売店のみが営業を続けた。スポーツ施設やレジャー施設、アトラクション、礼拝所も閉鎖された。影響を受ける企業は、通商産業省から通達された。

物理的な職場で業務継続が認められた「必要不可欠な事業」は、2020年4月14日に発表されたソーシャルディスタンス規制やマスク着用義務を遵守する必要があった。サーキットブレーカーは当初5月4日に終了する予定だったが、6月1日まで1カ月延長された。

サーキットブレーカー後の期間は、3フェーズのアプローチで徐々に緩和が進められた[7]。フェーズ1では、ほとんどの製造業企業がフル生産を再開し、ほとんどのオフィスが営業を

7　フェーズ1（安全な再開）では感染拡大を制御し抑制する能力を向上させ、フェーズ2（安全な移行）では安全管理措置の下で経済の大部分を再開し、フェーズ3（安全な国家）では社会活動と日常生活を再開するためのニューノーマルを想定している。右記を参照：https://www.gov.sg/article/postcircuit-breaker-when-can-we-move-on-to-phases-2-and-3

許可された[8]。在宅勤務が可能な業種は、リモートワークで業務を継続しなければならなかった。フェーズ2では、ほとんどの事業活動や社会活動が再開された。物理的な小売店舗、パーソナルヘルス＆ウェルネス、在宅サービスも再開が許可された[9]。フェーズ3ではさらに、食事や社交的集まりのグループ人数を1グループ8人に増やし、ショッピングモールや単独小売店の収容人数制限を10平方メートルあたり1人から8平方メートルあたり1人に引き上げた[10]。

8　フェーズ1で活動再開が認められた事業者の一覧は右記を参照：https://www.moh.gov.sg/docs/librariesprovider5/default-document-library/annexa05667c7d43454b05b072239ceb582db1.pdf

9　Gov.sg. “Broader re-opening in Phase Two: What businesses and activities will resume?.” https://www.gov.sg/article/broader-re-opening-in-phase-two-what-businesses-and-activities-will-resume（2021年9月21日閲覧）

10　Singapore Ministry of Health (MOH). “Moving Into Phase Three of Re-opening.” https://www.moh.gov.sg/news-highlights/details/moving-into-phase-three-of-re-opening

表1.　企業向け措置の強化・緩和のタイムライン

タイムライン	政府措置の内容
サーキットブレーカー ・2020年4月7日～6月1日	・飲料、パッケージスナック、菓子類（スイーツ、トフィーなど）、デザートのみを販売する独立型の飲食店は閉店が義務づけられた。食事を提供する他のすべての飲食店は、テイクアウトとデリバリーサービスのみが許可された ・不要不急のサービス（美容院や理髪店など）は店を閉めるよう要請された ・必要不可欠なサービスを提供する企業や、地域およびグローバルなサプライチェーンにとって重要な特定の業種を除き、ほとんどの物理的な職場が閉鎖された
サーキットブレーカー後 フェーズ1 2020年6月2日～6月18日	・ほとんどの製造・生産拠点でフル生産の再開が許可された ・ほとんどのオフィスは、可能な限り在宅勤務の体制を整えれば、再開することができた
サーキットブレーカー後 フェーズ2 2020年6月19日～12月27日	・実店舗の営業再開が認められ、飲食店での食事は5人グループまで許可され、2020年12月28日からは8人グループにまで拡大された（フェーズ3） ・最大で従業員の75%は常時、職場にいることができる
サーキットブレーカー後 フェーズ3 2020年12月28日～2021年5月4日	・会食や社交的集まりの人数を5人から8人に引き上げ ・ショッピングモールや大型単独店の人数制限を引き上げ
サーキットブレーカー後 フェーズ2 （警戒の強化） 2021年5月16日～7月13日、2021年7月22日～8月18日	・すべての飲食店での食事を禁止 ・在宅勤務が引き続きデフォルトの勤務体制に

サーキット ブレーカー後 フェーズ2 （警戒の強化） 2021年8月10日以降	・食事はワクチン接種者のみの5名ブループまで可能 ・特定業種の労働者を対象とした「ワクチン接種または定期検査」制度 ・最大で50%の従業員が職場に復帰可能（8月19日以降）

パンデミックの発生と安全管理措置[11]の実施以降、シンガポールの企業は政府が発表するさまざまな段階での規制措置の変更に注意を払い、適応しなければならなかった。これらの規制措置としては、可能な限りの従業員のリモートワーク体制への移行、時差始業やフレックスタイム制の導入といった職場の安全管理措置の実施、1メートル以上の物理的間隔の確保、訪問者管理システム「SafeEntry」の導入による従業員および訪問者の入場記録などが挙げられる。

フェーズ2（警戒の強化）では、在宅勤務が可能な業種では引き続きリモートワークがデフォルトとなっているが、在宅勤務者の50%までは職場に戻ることが許可される可能性がある。スポットチェックでは、規制の遵守状況を確認するほか、屋内では常にマスク着用が義務付けられているなど、セーフディスタンス措置が継続されていることを確認する。

規制や安全管理措置によるシンガポール企業への影響の大きさは、業種によってばらつきがある。例えば、シンガポールの部分的ロックダウンの影響を最も強く受けたのは「不要不急の」事業やリモートでは実施できない事業であり、これには宿泊・飲食サービスや、職場の閉鎖、安全管理措置の実施、サービスへの需要低下の影響を受けた建設サービス業者が含まれる。小売店や飲食店も、特定の時間帯の飲食禁止による影響を受けた。

11　職場での安全管理措置の詳細については右記を参照：https://www.mom.gov.sg/COVID-19/requirements-for-safe-management-measures

経済・企業支援策

影響を受ける業種を支援するために、シンガポール政府はシンガポール企業、特に中小企業を対象に一連の助成金や取り組みを実施した。2020年に発表された4つの予算[12]を合わせると、930億シンガポールドルに近いかなりの額が、雇用の喪失を回避し、労働者と企業が成長分野で再就職したり新たな機会を見つけたりできるようにするために費やされた[13]。シンガポール人オーナーの企業が利用できる政府のコロナ救済措置には、雇用主が従業員に支払った給与の一定割合について助成金を受け取れる雇用支援制度（JSS）、労働許可証またはSパス所持者の雇用主に課される外国人雇用税（FWL）を免除して外国人労働者の雇用コストを軽減する外国人雇用税の還付、中小企業の資金調達を政府が支援する企業金融スキーム（EFS）などがあった。

12　2020年2月から5月にかけて発表された4つの予算は、統一予算、連帯予算、レジリエンス予算、不屈予算と呼ばれ、合計で約930億シンガポールドルに上る。

13　The Straits Times. “Four Budgets projected to help avert $23.4 billion in economic losses.” https://www.straitstimes.com/politics/four-budgets-projected-to-help-avert-234-billion-in-economic-losses（2021年9月21日閲覧）

表2.　中小企業向けの主なコロナ支援策の概要

企業向け政府支援のカテゴリー	中小企業向けのコロナ支援策	説明
キャッシュフロー支援	雇用支援制度（JSS）	・企業のキャッシュフローを支援し、賃金の一部を補助することで雇用者の維持を援助した。 ・JSSの下で、企業は現地従業員に支払う月額総賃金のうち4,600シンガポールドルまでを対象として、一定割合の支援を受けた。現地従業員に強制的に無給休暇を取得させたり、リストラしたりした雇用主は、強化されたJSS給付を受ける資格がなかった。 ・フェーズ2およびフェーズ3（警戒の強化）では強化されたJSS支援が提供され、最も大きな打撃を受けた産業については2021年9月末まで最大6カ月間、制度が延長された。安全管理措置が強化された閉鎖業種（飲食店、スポーツジム、舞台芸術など）に対する補助の割合が50%から60%に引き上げられた。小売業、映画館、観光業など、多大な影響を受けた業種に対する補助の割合は30%から40%に引き上げられた[14]。

14　Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). “Job Support Scheme.” https://www.iras.gov.sg/irashome/schemes/businesses/jobs-support-scheme--JSS-/（2021年9月21日閲覧）

変革と成長	企業成長 パッケージ	・企業成長パッケージの目的は、企業のニーズをサポートし、デジタル技術の導入を促進し、企業の新規市場進出を支援することにあった。企業成長パッケージは以下から構成されている[15]。 - ゴービジネス（GoBusiness）プラットフォームは、企業が政府と簡便に取引し、有用な情報や支援制度をワンストッププラットフォームで見つけられるように支援した。 - 2017年に開始された中小企業ゴーデジタル（Go Digital）プログラムは、デジタル技術の導入拡大を推進するために拡充された。プログラムは、コンサルティングサービス、デジタルソリューション導入のための共同出資、中小企業が海外で販売を行うためのｅコマースプラットフォームへの接続支援などで構成されている。 ・デジタル適応力ボーナス（DRB）では、適格デジタルソリューションを導入した飲食サービス企業や小売企業に最大1万シンガポールドルが支給された[16]。 - 強化された市場準備支援交付金は、資金援助と適用範囲が拡充され、自由貿易協定に関するコンサルティングサービスなども対象に含まれるようになった。

15 Gov.sg. “Solidarity Budget 2020: Further support for businesses through the circuit breaker period.” https://www.gov.sg/article/solidarity-budget-2020-further-support-for-businesses-through-the-circuit-breaker-period（2021年9月21日閲覧）

16 DRBは、中小企業ゴーデジタルプログラムに基づくデジタル化支援に加えて提供される。

変革と成長	生産性ソリューション助成金[17]	・2020年4月1日から2022年3月31日まで、シンガポールの中小企業がITソリューションやIT機器を購入する際に最大80%の資金援助を行った[18]。
	Eコマース・ブースター・パッケージ	・2021年5月16日から11月16日まで、対象となるシンガポールの小売業者に対し、指定されたeコマースプラットフォーム（Lazada、Shopee、Qoo10、Mummys Market、Zaloraなど）のコストを軽減するために1回限りの支援を提供し、国内小売業者のeコマース能力をサポートした[19]。
信用支援	一時つなぎ融資プログラム	・年利5%を上限とする金利で、企業に運転資金へのアクセスを提供した[20]。
信用支援	トレードローンおよび運転資金ローンのための強化された企業金融スキーム	・6種類のビジネスローンを対象とした強化された企業金融スキーム（EFS）では、トレードローンの融資限度額が（500万シンガポールドルから）1,000万シンガポールドルに引き上げられ、政府のリスク負担率も（70%から）80%に引き上げられた。 ・強化されたEFSにおける中小企業向け運転資金ローンの融資限度額は（60万シンガポールドルから）100万シンガポールドルに引き上げられた。

17 https://www.mti.gov.sg/-/media/MTI/Resources/Economic-Survey-of-Singapore/2020/Economic-Survey-of-Singapore-Second-Quarter-2020/FA_2Q20.pdf（6ページ）

18 Enterprise Singapore. “Productivity Solutions Grant (PSG).” https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants/for-local-companies/productivity-solutions-grant（2021年9月22日閲覧）

19 Enterprise Singapore. “E-Commerce Booster Package.” https://www.enterprisesg.gov.sg/industries/type/retail/e-commerce-booster-package（2021年9月22日閲覧）

20 Enterprise Singapore. “Temporary Bridging Loan Programme.” https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance/loans-and-insurance/temporary-bridging-loan-programme/overview（2021年9月22日閲覧）

コストの軽減	外国人雇用税（FWL）の還付	・2020年4月と5月のサーキットブレーカー期間中、すべての企業を対象に、労働許可証またはSパス所持者の雇用主に課される毎月の外国人雇用税が免除された。2020年7月以降、延長された雇用税の還付と免除は、建設業、海洋造船所、プロセス労働許可証所持者、および操業再開が許可されていない事業者にのみ提供された[21]。
	賃料補助	・2020年度不屈予算の一環として、年間売上高が1億シンガポールドル以下の中小企業および適格非営利団体は、2020年4月から5月まで、または4月から7月まで、公共および民間所有の商業スペースの賃料補助を受ける資格を得た[22]。

総額1,000億シンガポールドル近い財政支援は、2020年と2021年に平均で約15万5,000人の雇用を保護または創出したと推定される[23]。

業種別では、卸売業と建設業が最も多くの政府助成金を受け取った。支給された助成金全体のうち、JSSが最も大きな割合を占め、中でも卸売業、専門サービス業、金融サービス業が最も多額のJSS助成金を受け取った[24]。

---

21 Singapore Ministry of Finance (MOF). “Correction of Reopening Dates Affecting Jobs Support Scheme Payouts and Foreign-worker Levy Waivers/Rebates.” https://www.mof.gov.sg/news-publications/press-releases/correction-of-reopening-dates-affecting-jobs-support-scheme-payouts-and-foreign-worker-levy-waivers-rebates. (2021年9月22日　閲覧)

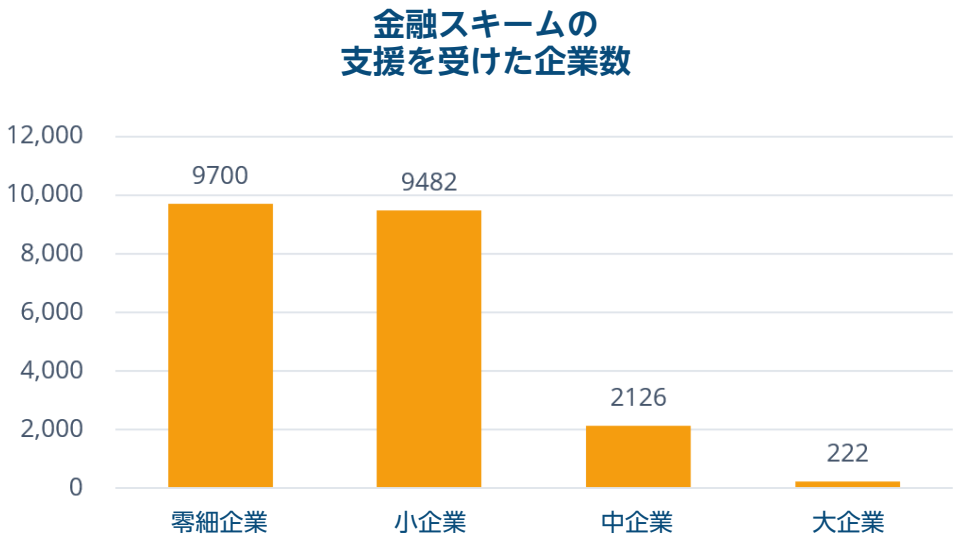
22 Singapore Ministry of Finance (MOF). “Support Package to Help Workers and Businesses during Phase Two (Heightened Alert).” https://www.mof.gov.sg/news-publications/press-releases/support-package-to-help-workers-and-businesses-during-phase-two-(heightened-alert) (2021年9月22日閲覧)

23 Singapore Ministry of Finance (MOF). “An Interim Assessment of the Impact of Key COVID-19 Budget Measures.” https://www.mof.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/news-and-publications/featured-reports/interim-assessment---COVID-19-budget-measures-(19-feb-2021).pdf (2021年9月22日閲覧)

24 2020年4月～12月に、JSSから226億シンガポールドルが支給された。

政府によるリスクシェアリングに支えられた金融スキームの下で、約21,000社の中小企業が恩恵を受けた[25]。承認された申請者の大半は、卸売業、建設業、製造業の企業であった。

図1.　金融スキームの支援を受けた企業数



出典：*Ministry of Finance (MOF)*

25　金融スキームとは、一時つなぎ融資（TBL）プログラム、強化された運転資金ローン（EWCL）、強化されたトレードローン（ETL）である。Singapore Ministry of Finance (MOF). “An Interim Assessment of the Impact of Key COVID-19 Budget Measures.” https://www.mof.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/news-and-publications/featured-reports/interim-assessment---COVID-19-budget-measures-(19-feb-2021).pdf（2021年9月22日閲覧）

政府の支援スキームとは別に、シンガポールの政府機関は業界団体と緊密に連携し、特に中小企業に追加支援を提供した。シンガポール企業庁（ESG）が支援するシンガポール企業レジリエンスプログラム（STEER）[26]は、同業組合・会議所（TACs）や業界団体が設立した基金の支援を目的としていた。ESGは、1基金につき100万シンガポールドルを上限として、対象となる業界主導の取り組みによって調達された2シンガポールドルごとに1シンガポールドルを上乗せした。コロナがもたらした試練を企業が乗り切る手助けをするために、この資金は事業の維持、成長、能力向上のために使用され、変革に向けた取り組みを推進した。ESGとのパートナーシップの下で設立された業界基金の例としては、シンガポールビジネス連盟（SBF）による企業復興支援（Rising in Support of Enterprises：RISE）基金や、シンガポール製造業者連盟（SMF）が立ち上げたSMF ACTS! STEER基金が挙げられる。

また、ESGは業界パートナーと協力して、中小企業の資金ニーズについて指針を示し、金融知識を強化するために追加リソースを提供した。これには、中小企業センターに特別アドバイザーを常駐させ、中小企業の資金ニーズについて助言サポートを行うことが含まれる。

中小企業のニーズは、関係省庁への定期的なフィードバックや連絡を行う業界団体やビジネス団体によっても代弁された。例えば、いくつかのビジネス団体は、フェーズ2（警戒の強化）で課された強化措置に先立ち、賃料割り戻しの増額、賃金補助の強化、銀行融資の元本返済猶予の延長を主張した[27]。影響を受けた中小企業のニーズを考慮し、コロナ（臨時措置）（修正第4号）法案に基づく賃料免除枠組み（RWF）が後に議会で可決され、適格なテナントは2週間の賃料免除を請求できるようになった[28]。

---

26 シンガポール企業庁は貿易産業省傘下の政府機関であり、企業の発展を支援するために設立された。

27 Choo Yun Ting. “Businesses call for more rental relief, wage support and loan moratoriums amid tightened COVID-19 measures,” The Straits Times. https://www.straitstimes.com/business/economy/businesses-call-for-more-rental-relief-wage-support-and-loan-moratoriums-amid（2021年9月24日閲覧）

28 Singapore Ministry of Law (MOL). “2021 Rental Waiver Framework for SMEs and NPOs.” https://www.mlaw.gov.sg/COVID-19-relief/rental-waiver-framework-2021（2021年9月24日閲覧）

コロナによる中小企業への影響

MTIの「シンガポール経済調査」によると、コロナがシンガポールの経済や企業に与えた影響は、（1）観光客の減少、（2）国内消費の低迷、（3）世界需要の減少とサプライチェーンの混乱、（4）労働力の混乱と安全管理措置の義務付け、（5）国内経済活動の減速による負の波及効果、という5つの主要な伝播経路を通じて現れた[29]。混乱と需給ショックの経路は、中小企業の事業内容によって異なる影響をもたらす。

2020/2021年の全国企業調査によると、パンデミックの影響が最も大きかったのは建設業で、不動産業、飲食店・宿泊業、製造業がそれに続いた。一方、物流・運送業、IT・専門サービス業、銀行・保険といった業種では、それぞれの売上高にプラス効果があった[30]。

コロナによるシンガポール経済への悪影響が最も顕著だったのは、サーキットブレーカーが実施された2020年第2四半期で、GDP成長率は前四半期比で-13%となった。

29　Singapore Ministry of Trade and Industry (MTI). “Economic Survey of Singapore 2020.” https://www.mti.gov.sg/Resources/Economic-Survey-of-Singapore（2021年9月22日閲覧）

30　Singapore Business Federation (SBF). “National Business Survey 2020/2021.” https://www.sbf.org.sg/images/2021/SBF_National_Business_Survey_2020_-_2021_Summary_Report_Final.pdf（2021年9月20日閲覧）

表3.　シンガポールの産業別GDP、前四半期比成長率、季節調整済み

	2020 1Q	2020 2Q	2020 3Q	2020 4Q	2021 1Q	2021 2Q
全体のGDP	-0.6	-13.1	9.0	3.8	3.3	-1.8
製造業	10.5	-7.6	9.7	-1.4	11.5	-2.5
建設業	-1.5	-65.6	37.5	55.6	4.3	-7.6
卸売・小売業、運輸・倉庫業	-1.6	-10.4	2.0	4.1	3.5	-1.1
情報通信、金融・保険、専門サービス業	-2.9	-3.8	3.4	5.1	-1.2	0.4
宿泊・飲食サービス、不動産、事務・サポートサービス、その他のサービス	-7.6	-17.7	12.0	5.7	-1.1	-2.7

出典：*Singapore Department of Statistics*[31]

製造業

シンガポールの製造業は、サプライチェーンの混乱、世界需要の減少、外国人労働者の不足によって大きな打撃を受けている。サプライチェーンネットワークの多様化が遅れている企業は、工場の閉鎖や労働者の隔離など、業種を問わず世界中で発生した混乱の波に起因する遅延や原材料価格の高騰、輸送コストの上昇に見舞われた。

全体として、2020年の製造業生産は2019年と比べて8.6%減少し、石油精製品の生産と輸送機器の製造が最も低調であった（表3）。しかし、パンデミックは医薬品やコンピューター、電子機器、光学製品の生産を押し上げ、製造業がより深刻な不況に直面するのを防いだ。

31　使用データについてはシンガポール統計局のサイトを参照：https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/economy/national-accounts/latest-data

表4.　シンガポールの製造業生産高（業種別）

製造業	2020	2019	増減率
製造業全体	297,019	324,948	-8.6%
食品・飲料・たばこ	10,017	10,459	-4.2%
石油精製品	21,580	38,203	-43.5%
化学品・化学製品	37,626	44,938	-16.3%
医薬品・バイオ製品	16,010	14,399	11.2%
金属加工製品	7,035	7,722	-8.9%
コンピューター、電子機器、光学製品	137,407	136,272	0.8%
電気機器	3,370	3,707	-9.1%
機械・設備	27,232	27,282	-0.2%
その他の輸送機器	12,724	16,691	-23.8%
その他の製造業	15,318	14,980	2.3%

出典：*Singapore Department of Statistics (DOS)*

サーキットブレーカー期間中の製造業への影響も企業によってさまざまで、国内およびグローバルなサプライチェーンにとって重要と見なされた主要な製造業企業とそのサプライヤーに対しては事業を継続するための免除措置が適用された。これには、電子機器製造、バイオメディカル製造、化学品製造の主要企業や活動が含まれる。

義務付けられた安全管理措置も、ソーシャルディスタンスの要請や労働者の始業時間をずらす必要性から、企業の生産に影響を及ぼした。さらに、世界的な封じ込め策が引き起こした世界需要の減退やサプライチェーンの混乱を受けて、必要な原材料や部品を入手するためのリードタイムが伸び、生産の減速につながった。さまざま業種の小規模企業は、世界の一部でロックダウンが実施されたため、海外からの原材料の調達でより大きな困難に直面した。中小企業は、包装材、原材料、半完成品などの資材の調達に悪戦苦闘した。食品製造業の中小企業は、医療分野でも手袋やマスクなどの個人用防護具の需要が高かったため、従業員用の個人用防護具の調達に苦労した[32]。

さらに、国境管理が厳しくなり、外国人労働者をシンガポールに呼び寄せることが難しく

32　Ovais Subhani. “Surviving supply-chain shocks caused by COVID-19 pandemic,” The Straits Times. https://www.enterprisesg.gov.sg/media-centre/news/2020/june/surviving-supply-chain-shocks-caused-by-COVID-19-pandemic（2021年10月11日閲覧）

なったことから、製造業企業は国内労働市場での熟練労働者の不足にも直面した。したがって、製造業の中小企業は、人手不足に対処するために、技術やツールを活用して生産を自動化する必要性が高まっている[33]。

シンガポールの製造業企業を支援するために、製造業最大の組織であるシンガポール製造業者連盟（SMF）も、地域の他の業界団体との業界ネットワークを通じて、加盟企業が新規サプライヤーを探すのを手助けした。その他の支援として、製造業などリスクの高い業種ではワクチン未接種の労働者に対する定期検査が義務化されたことから、加盟企業のためにより安価な検査キットの調達なども行った。

卸売・小売業

シンガポールの卸売・小売業は、悲観的な経済見通し、内需の低迷、安全管理措置の実施などを背景に、売上高の減少をもたらす数々のハードルに直面した。

表5.　シンガポール小売売上高指数（2017年＝100）、連鎖数量ベース、四半期別

データ系列	2021 2Q	2021 1Q	2020 4Q	2020 3Q	2020 2Q	2020 1Q
合計	83.154	88.97	94.007	84.942	55.125	88.095
デパート	52.807	64.561	79.366	62.124	17.585	76.231
スーパーマーケット、ハイパーマーケット	123.671	121.352	118.94	118.985	147.135	120.532
ミニマート、コンビニエンスストア	93.427	96.329	96.944	97.792	104.481	101.067
食品・酒類	55.593	64.225	60.204	55.784	42.214	87.722
自動車	69.049	72.204	71.14	75.149	24.973	69.305
化粧品、トイレタリー、医療用品	72.701	76.47	80.439	75.672	59.415	96.547
衣料品・履物	74.398	91.452	93.735	74.648	22.338	86.765

33　Choo Yun Ting. “Automation helps firms ease labour crunch, shorten processes,” The Straits Times. https://estates.jtc.gov.sg/jid/stories/automation-helps-firms-easelabour-crunch-shorten-processes（2021年10月11日閲覧）

家具・家庭用品	101.048	105.368	122.086	105.153	59.026	92.741
娯楽用品	98.375	103.316	124.879	104.089	42.203	85.824
時計・宝飾品	70.877	82.503	78.277	67.229	16.727	70.947
コンピューター、通信機器	103.567	101.048	138.842	90.407	76.981	82.974
光学用品・書籍	66.141	76.886	98.943	73.483	34.979	80.544

出典：*Singapore Department of Statistics (DOS)*[34]

観光客の急激な減少を発端として、観光客相手の飲食店を含む小売業者は国内の顧客基盤へのシフトを余儀なくされた。ソーシャルディスタンス措置の強化やグループでの集まり・飲食の制限も、ショッピングモール内の小規模小売業者に大きな影響を及ぼした。人々が外出の頻度を減らし、ショッピングモールのような混雑した場所を避けるようになったからである。また小売業者は、顧客に入店管理システム「TraceTogether」でチェックインしてもらい、接触追跡を可能にしなければならなかった。顧客が試着するアクセサリーや衣服を販売している店は、できる限り頻繁に消毒を行う必要があった。

小売業の中でも、飲食店はソーシャルディスタンス措置や、サーキットブレーカーおよびフェーズ2（警戒の強化）期間中の会食人数の制限変更や店内での飲食禁止など、コロナ規制の変更に迅速に対応するための業務上の試練からも悪影響を受け、これは定員の制限や売上高の減少につながった。また、リモートワークの導入によって都市部では昼休みに食事に出かける人が大幅に減少し、売上が減ったことから、中小企業は一部の従業員のレイオフを余儀なくされた。

直近では、2021年8月に実施されたフェーズ2（警戒の強化）の下で、店内での飲食は最大5人までのワクチン接種者に制限された。外国人労働者に依存している飲食店は、国境管理の強化や、企業が雇用できる労働力全体に占める外国人労働者の最大許容比率である外国人雇用上限率（DRC）の引き下げを受けて、労働力の確保でも困難に直面した[35]。マレーシアで実施された活動制限令（MCO）も、シンガポールとマレーシアの間を毎日通勤してい

34　データのアクセス先：https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/industry/services/latest-data

35　Tang See Kit. “No takers for 1,000 F&B jobs, says restaurant association,” Channel News Asia. https://www.channelnewsasia.com/business/food-beverage-jobs-notakers-1000-jobs-restaurant-association-517526（2020年9月23日閲覧）

る外国人労働者の利用可能性に影響を及ぼしている[36]。

これまでの店内での飲食禁止は、近隣にある他の小売業者にも負の外部性をもたらした。例えば、ショッピングモールに出店している中小小売店のオーナーは、店内での飲食が禁止されたことで買い物に来る客が減り、買い物に来た人もテイクアウトしかできないためモール内で過ごす時間が短くなったと指摘した。小売業者はオンラインチャネルを利用して商品を販売できたが、オンライン販売に移行できない中小小売業者は大きな打撃を受けた。これには、身につけるアクセサリーやユニークなデザインの手工芸品など、顧客が自分で「見て、感触を確かめる」ことが必要な商品を提供する中小企業が含まれる。

リモートワークへの移行や特定業種の閉鎖は、オフィスや影響を受けた企業に商品を提供する小売業者や流通業者にも負の波及効果を及ぼした。オフィス用品を扱うある中小流通業者は、シンガポールのオフィス閉鎖によって事業が多大な影響を受けたと述べた。同社は、販売できない20万シンガポールドル相当の余剰在庫を寄付せざるを得なかった。建設会社に機械や工具を販売している別の中小流通業者も、ほとんどの建設プロジェクトが中断したため、商品の需要低下によって打撃を受けた。

さらに、卸売・小売業の中小企業は、商品のリードタイムを長期化させるサプライチェーンの混乱や、商品価格の上昇につながる輸送コストの上昇に対処しなければならなかった。重機械や部品の流通に携わるある中小企業は、機械や部品のリードタイムが90日から240日へと大幅に長期化し、リードタイムの長さが不確実性を高めたことで製品の販売に支障が出たと報告した。このような製品のリードタイムや輸送時間の増加は、顧客への製品納入の遅れ、ひいては支払いの遅れを意味し、中小企業のキャッシュフローに影響を与え、資金流動性の問題に直面している中小企業にとってもう1つの試練となった。

36 Joyce Lim. “Only 50% of Malaysian workers have returned since border reopening,” The Straits Times. https://www.straitstimes.com/business/economy/only-50-ofmalaysian-workers-have-returned-since-border-reopening（2020年9月23日閲覧）

その他のサービス業

その他のサービス業、特にデジタルサービスを提供するテクノロジーおよびITセクターの中小企業にとって、パンデミックの影響は比較的軽微であったようだ。通常通り業務を継続し、デジタルやリモートでサービスを提供できる中小企業は、安全管理措置や物理的オフィスの閉鎖による影響を受けにくかった。通信およびサイバーセキュリティサービスを提供する中小企業へのインタビューでは、サービスに対する需要の増加によって増収となったことが報告された。このようなデジタル化されたサービスを提供する一部の中小企業では、2020年の売上高がコロナ以前の2倍以上に増え、雇用も増加した。

リモートワーク体制

製造業と小売・卸売業は、現場で労働集約的な作業を行ったり、顧客と直接接する役割をこなしたりしなければならないという業務の性質上、リモートワーク体制に移行できない場合が多かった。しかし、デジタル化されたサービスを提供する中小企業の大半は、業務をリモートで行い、全員とは言わないまでもほとんどの従業員に在宅勤務を認めることができる。

リモートワーク、すなわち在宅勤務の必要性については、雇用主と従業員からさまざまな反応があった。中小企業12社のオーナーまたは経営者と従業員へのインタビューに基づくメリットと課題を以下にまとめる[37]。

雇用主と従業員の観点から見た在宅勤務の課題：

- 仕事用デスク、高品質のカメラやヘッドセットなど、適切な機器の不足
- 適切な作業環境の欠如
- オンライン会議を通じて取引をまとめることの難しさ
- 必要なファイルや情報を入手することが困難
- 同僚との対面での交流の欠如
- 業種によってはリモートワークが不可能
- 在宅勤務が「デフォルト」設定のままであるため、使用できないオフィスや会社のスペースに支払わなければならない（通常は非常に高い）賃料

37　合計12社の中小企業のオーナー／経営者と従業員にインタビューを行った。

雇用主と従業員の観点から見た在宅勤務のメリット：

- 他の作業を行うための移動時間の節約
- 柔軟な対応と作業管理
- 生産性向上のためのデジタルツールの導入拡大
- オフィスの縮小や閉鎖に伴うオフィス賃料と光熱費の節約[38]

リモートワーク体制は、物理的な場所やオフィスでの営業が許可されていない業種の一部の中小企業雇用主や従業員に大きな課題をもたらしている。従業員は自宅で仕事をこなし、電話や会議に出なければならないため、快適な作業スペースや環境を確立することが重要であった。その結果、限られたスペースを複数の家族メンバーが共有して仕事をすることになり、誰が何を優先してスペースを使うかを管理する複雑さが生まれた。同じ家で働いている家族メンバーは、周囲の騒音を避けるために会議の時間をずらしたり、同じスペースや機器を共有している場合には仕事用デスクへの投資の是非を判断したりするなど、これらの課題に対する新たな解決策を検討しなければならなかった。シンガポールの学校は大半のオフィスほど長期にわたって閉鎖されたわけではないが、コロナ禍中はシンガポールの学生も長期にわたりリモート学習を余儀なくされ、手狭になりがちな家の中のスペース管理に苦労した。

仕事の遂行の面でも、従来は情報へのアクセスが容易で、同僚との密接なコミュニケーションも可能なオフィススペースで働いていた労働者にとって困難が生じる恐れがある。事務作業をしている労働者は多くの場合、オフィスに保管されているファイルや文書への依存度が高く、それらを家に持ち帰って仕事をしなければならなかった。また、対面でのやりとりがモバイルチャットアプリケーションやオンライン会議に置き換わったことで、同僚との頻繁なチャットや新しいアイデアの共有も制限された。

バーチャル会議で販売関連の活動を行う労働者にとっては、顧客リレーションや顧客エンゲージメントの管理の有効性も損なわれた。ある中小企業の販売担当者は、議論の専門性やいくつかの図面を提示する必要性から、「通常、顧客はZoomやMicrosoft Teamsを使って会議することを好まず、直接会って話すことを好む」とコメントした。したがって、リモートワーク体制への移行は一部の労働者、特に顧客とやり取りしなければならず、収入を販売手数料に依存している販売員に影響を及ぼした。契約や取引を成立させるのに、オンライン

38　インタビューしたある中小企業は物理的なオフィスを閉鎖し、従業員全員がリモートで仕事をしている。節約分の一部は、労働者への手当として分配される。

チャネルでのコミュニケーションがさほど有効でない場合はなおさらであった。

一方、リモートワークへの移行は、一部の中小企業のオーナーや経営者、従業員には恩恵をもたらしている。国内の移動時間の削減と海外出張の減少が相まって、他の業務に使える時間が増えた。オンラインコラボレーションツールや企業資源計画（ERP）ソフトウェアの利用も、一部の中小企業労働者の生産性を向上させている。

中小企業のオーナーや経営者は、柔軟性を高めることで従業員が自ら時間を管理できるようにし、仕事の生産性を落とさなければ、勤務時間中に家事やその他の用事を行うことを許可した。

リモートワークの期間が長くなったため、中小企業はオフィススペースを手放すことで賃料を節約できる可能性を模索している。シンガポールで通信サービスを提供しているある中小企業のオーナーは、リモートワークによる生産性の低下がないことを知り、リース期間終了後にオフィスを閉鎖した。節約で得た利益の一部は、電気代やインターネット料金を補助する手当として従業員に還元した。しかし、ほとんどのオフィス賃貸契約は最低3年であるため、多くの企業は不要な商業スペースを手放すことができず、使用できない不動産の賃料を全額支払い続けなければならなかった[39]。

リモートワークや在宅勤務とオフィス勤務のハイブリッドモードへの移行は、従業員に時間計画や生産性向上のためのより大きな柔軟性をもたらす一方、仕事と私生活の境界を曖昧にし、ストレスや燃え尽き症候群を引き起こす恐れもある。雇用主と従業員の双方が、新たな勤務体制の下で表面化した問題について理解を深め、それらを軽減するための戦略を一致結束して採用すべきである。パンデミック以前から、シンガポールの労働者は長時間働いていた。リモートワークへの移行は、「常時オン」という仕事文化を悪化させた。

包摂的なビジネス慣行

包摂的なビジネス慣行の採用と維持は、シンガポールの中小企業の間では優先度の低い分野であった。インタビューした中小企業は、雇用慣行において従うべき、あるいは持続可能な慣行を採用するための明文化されたポリシーや具体的な戦略を策定していなかった。しかし、採用慣行は応募者の年齢、人種、性別を考慮するのではなく、「文化とリーダーシップ」に依存し、会社の「観察されたニーズ」にも左右される場合が多いという指摘がいくつかあっ

39　シンガポールでは賃貸の早期解約が極めて困難であり、その結果、多くの企業が賃料のせいで資金難に陥っている。

た。シンガポールは外国人労働者に依存していることから、インタビューした中小企業もさまざまな国、人種、年齢、性別の多様な従業員を雇用していた。

インタビューにしたシンガポールの中小企業の大多数にとって、持続可能なビジネス慣行はさほど注目すべき問題ではなかった。廃棄物のリサイクルと削減、炭素排出量の削減など、サステナブル対策を実施できるかどうかは、ビジネスの性質に左右されることが多い。小売・流通業のある中小企業は、ペットボトル飲料を輸入しておらず、ダンボール箱をリサイクルしていると述べた。機械の販売業者である別の中小企業は、カタログの印刷を控え、代わりにリンクやデジタルカタログを送付した例を挙げた。こうした慣行はパンデミック中も変わっておらず、パンデミック後も続くだろう。

世界的な景気減速と感染拡大を抑制するための封じ込め策は、さまざまな業種の中小企業に多様な影響を及ぼしている。政府の補助金やスキームは、中小企業に対するパンデミックの影響を軽減するのに役立ち、特にサーキットブレーカー期間中の売上高の減少や事業の閉鎖によって生じた損失の一部を埋め合わせた。これらの政府補助金や支援は影響を受けた業種を対象としており、打撃が最も大きかった業種はより大きな支援や支給を受けた。しかし、インタビューした中小企業のオーナーの一部は、外国人であるためこれらの補助金や支援スキームを利用するのに必要な「シンガポール人の株式保有率30%以上」という要件を満たせず、特定の政府補助金や奨励金を受けることができないと答えた。他の企業も、支援や救済の基準を満たす上でさまざまな困難を経験した。例えば、賃料支援は特定の家主から借りている中小企業のみに提供され、それ以外の家主から借りている中小企業は対象外である。さまざまなスキームが複雑で条件が変化することも、多くの企業が紙の上では受給資格があるかもしれない支援をどの方法でも実際に申請することを難しくした。全体として、政府による大規模な支援パッケージがあるにもかかわらず、多くの中小企業は業務に必要な資金のすべてまたは大部分を自前で確保した。

厳しい試練をよそに、ほとんどの中小企業は依然として前向きで、パンデミックは一時的な後退であり、企業は従来とは異なる労働力学を持つ環境で業務を行いながら回復に向かうだろうと考えている。資金や人材が限られているにもかかわらず、これらの中小企業は利用可能なリソースやインセンティブ制度を利用して、目下の試練に対処するためのレジリエンスを発揮した。

以下では、シンガポールの中小企業が事業の存続、回復、繁栄のために利用した戦略について検討する。具体的には、中小企業のオーナーや意思決定者が通常通りの業務を継続し、売上高が打撃を受ける中でも従業員を維持するためにとったアプローチを紹介するととも

に、政府、業界団体、民間企業が協力し、回復と成長に向けて共同で取り組める分野に焦点を当てる。

企業のレジリエンス：コロナの課題を軽減し、新たなビジネスチャンスを見出すための戦略

コロナの影響に対処するために、この困難な時期に企業が優先したのは引き続き基本的なこと、すなわち売上高の向上、キャッシュフローの構築、コスト削減などであり、企業はサーキットブレーカーやコロナ関連の政府措置による売上高の減少を取り戻した[40]。

総じて、インタビューした企業は売上高への悪影響を考慮して事業開発やイノベーションに積極的なアプローチをとらなかったが、多くの企業はコロナの影響やシンガポール政府が課した職場の安全管理措置の影響には素早く対応した。安全管理措置には、ソーシャルディスタンスガイドラインの遵守、定期的な消毒と殺菌[41]、従業員の勤務時間をずらすための準備、可能な場合の在宅勤務の許可、さらには衛生と職場の安全に関する研修への従業員の派遣が含まれる。シンガポールの小企業は、規制措置の変更に適応するアジリティ（機敏性）を発揮し、職場では従業員にマスクを着用させ、特に昼休みにマスクを外したときには同僚との会話を最小限に抑えさせるなど、予防的なアプローチに注意を払った。

また、キャッシュフローを改善するために、利用可能な補助金や支援も利用した。これには、従業員の給与の一部を補償するJSS、新規採用者のスキル習得やキャリア転換のための職業転換プログラム（PCP）など、新規従業員の雇用やスキル向上のための助成金、および適格な商業用不動産を借りている中小企業に対する賃料割戻しなどが含まれる。インタビューした中小企業からのフィードバックによると、このような政府補助金はタイムリーな財務支援が行えるよう効率的に提供された[42]。

40　Singapore Business Federation (SBF). “National Business Survey 2020/2021.” https://www.sbf.org.sg/images/2021/SBF_National_Business_Survey_2020_-_2021_Summary_Report_Final.pdf（2021年9月20日閲覧）

41　これはオフィスの清掃のほか、顧客がアクセサリーを試着する小売業者にも適用される。

42　中小企業によれば、補助金や奨励金を利用するための「書類作成は不要」で「支援は自動的に提供された」。

キャッシュフローに制約があることから、中小企業は事業拡大や投資の計画を保留し、支出に慎重になっている。売上高の減少を報告した中小企業は、業務のためにスリムなチームを維持し、追加の従業員を雇用していない。また、インタビューした中でマイナス影響を受けた業種の中小企業は、従業員の給与を現金で支払い、現在の従業員を解雇せずに済むように、マーケティングの予算や支出を増やしていない。マイナス影響を受けた業種の中小企業の従業員も、今年の昇給はごくわずかかまったくないと予想している。

コロナの発生を受けて、ほとんどの業種でリモートワーク体制への移行が進んだことから、中小企業によるデジタルツールやサービスの導入も増えている。自社のビジネスのオンラインプレゼンスを確保することは、中小企業のオーナーや経営者にとってますます重要になっている。本研究でインタビューした中小企業はすべて、少なくともウェブサイトを維持し、従業員や顧客とのコミュニケーションにデジタルツールを導入している。予想通り、すでにデジタルでサービスを提供していた中小企業は、製造業や小売業といった伝統的な業種よりも、デジタルツールの利用で一歩先を行っている。例としては、ウェブサイトを通じた顧客へのオンラインプレゼンテーションの提供、従業員のバーチャル学習向けにカスタマイズしたトレーニング教材の作成、従業員の協働や対話のためのチーム生産性ツールの利用などが挙げられる。また、インタビューしたある中小企業はESG生産性助成金を利用して、生産性を高め、従業員の作業負荷を軽減し、より接触の少ない業務を可能にするハイエンドERPシステムを導入した。新たなデジタルツールや技術を工夫に富んだ革新的な方法で導入したことが、一部の中小企業の在宅勤務環境における生産性向上に寄与している。

地域全体でのデジタル化の加速が、中小企業に低コストで新たな市場に参入する機会をもたらした。デジタル化の普及が進んだことで、中小企業の潜在顧客はテレビ会議プラットフォームを通じての会議や売り込みを受け入れやすくなり、その結果、有料広告やテレマーケティングへの支出が減少した。中小企業は同様のデジタルツールを導入することにより、地域市場で新規顧客を見つける上で恩恵を得られるかもしれない。

労働力不足や外国人労働者の雇用枠に対処するために、シンガポールの製造業の中小企業でもデジタルソリューションの導入が進んでいる。ある中小食品メーカーは、新たな機械を導入してより多くの手作業を自動化したところ、生産能力が向上し、現場の従業員数も削減することができた[43]。精密工学のある中小企業は、自動化ラインを導入したことで、生産を

43 Sue-Ann Tan. “More manufacturers transform themselves digitally amid pandemic,” The Straits Times. https://www.straitstimes.com/business/economy/moremanufacturers-transform-themselves-digitally-amid-pandemic（2021年10月13日閲覧）

フルタイムで行い、生産物の品質を向上させ、労働者を解放して自動化ラインを維持するための新たなスキルを習得させることが可能になった[44]。

地方の中小小売業者は、サプライチェーンの混乱に直面し、地元で作られた製品の調達を試みている。食品やスナックを販売するある中小流通業者は、出荷の遅れに見舞われた後、地元産の商品をより多く求めるようになっている。地元経済の支援にもつながるこの取り組みは、顧客からも高い評価を得ている。美術・工芸品を扱う別の小売業者も、家で過ごす時間が増えたことに伴う生活空間を改善したいという消費者の嗜好の変化による販売機会を活かし、地元で新商品を探して調達するという戦略を採用している。また、この小売店のオーナーは、客足が少ない間に2つの店舗を改装し、シンガポールがやがて旅行者や観光客に対して国境を開放した後の将来的な売上改善に備えることにした。

政府機関、業界団体、民間パートナーの連携は、人材、市場アクセス、事業拡大など中小企業のさまざまなニーズを支援するためのシナジー効果を高めるとともに、安全管理措置の義務化やワクチン未接種の従業員に対するコロナ定期検査の義務化による現在および差し迫った課題にも対処するものであった。

例えば、製造業の中小企業は、多くの業界団体、政府機関、その他のパートナーが共同で提供する業界イニシアチブを利用することができる。これには、SMFがシンガポールの他の4つの業界団体とともに主導し、インダストリー4.0に向けた製造業のデジタル化と自動化を支援する製造業同盟トランスフォーメーションオフィス（MATO）が含まれている[45]。MATOは2021年1月の発足以来、100社を超える企業を支援してきた。また、SMFは今年、検査・追跡・ワクチン接種（TTV）プログラムを立ち上げ、産業労働者の安全な職場復帰を支援した。このプログラムは、海外出張や日常的な検査ニーズのために、コロナのポリメラーゼ連鎖反応（PCR）検査、抗原迅速検査（ART）、血清検査を優遇価格で提供するものである[46]。別のイニシアチブとして、ESGのGlobal Ready Talentプログラム（インターンシップ）は、高等教育機関や業界団体と協力し、事業拡大計画を支える人材パイプラインを構築しようとするシンガポール企業への資金提供を可能にした。学生インターンシップを提

44　Choo Yun Ting. “Automation helps firms ease labour crunch, shorten processes,” The Straits Times. https://estates.jtc.gov.sg/jid/stories/automation-helps-firms-easelabour-crunch-shorten-processes（2021年10月11日閲覧）

45　MATOは、SMFがパートナーのSBF、SGTECH、シンガポール産業自動化協会（SIAA）、シンガポール精密工学技術協会（SPETA）とともに主導する3年間のプログラムである。

46　TTVには2つのプログラムがある。出国前検査は、海外の製造拠点訪問などの出張を許可するための検査である。名簿式定期検査は、SMF支配下の飲食業や建設業などの業種に義務付けられている検査である。

供するシンガポール企業は、毎月の給与に対して最大70%の払い戻しを受けることができる。

国内および地域の業界団体や商工会議所の緊密な協力関係やネットワークも、情報やベストプラクティスの共有拡大を可能にし、海外で新たな機会を求めるビジネスコミュニティに恩恵をもたらした。SBFやSMFなどの業界団体は、国内企業と海外の企業グループやネットワークをつなぐ巨大なネットワークを有している。例えば、SBFのBusinessASEAN NetworkやGlobalConnect@SBF、SMFが地域パートナーとともに支援するバーチャル見本市などが挙げられる。政府の取り組みや助成金に加え、産業界の支援によって、中小企業はパンデミックに対処し、新たなサプライヤーや顧客を見つけて新規市場に進出することで、新たな機会を見出すことができた。

提言

コロナがシンガポールの中小企業に与えたさまざまな影響、政府や業界団体が提供した支援策、一部の中小企業が事業の存続と回復を可能にするために採用した戦略を考慮すると、経済の成長と持続を達成するための道筋では、(1) イノベーションとデジタル化、(2) 国境管理、(3) 貿易協力という3つの主要分野に焦点を当てる必要がある。

イノベーションとデジタル化

中小企業の準備金を枯渇させたパンデミックとの長期にわたる戦いと、影響を受けた業種の企業に対してシンガポール政府が提供した一連の財政措置の下、今後の中小企業支援は業界内の特定の企業に的を絞り、最も必要とされるところに援助を行う必要がある。政策立案者は、不確実なパンデミック環境において中小企業がレジリエンスを高め、持続可能な成長を達成する助けとなる戦略的な優先事項を特定しなければならない。

多くの中小企業がキャッシュフローや資金流動性の問題を抱える中、イノベーションや市場拡大のための計画は、ビジネスのより重要な側面を管理するためにしばしば棚上げされた。これは、事業を発展・拡大させるための分野への投資不足につながるため、中小企業の将来の成長に影響を及ぼす。

中小企業向けの金融スキームや助成金はあったが、コロナ金融スキームに申請して融資を

受けた中小企業は全体の約7.8%に過ぎない[47]。また、労働集約的ではない業種の一部の中小企業では、デジタルトランスフォーメーションや従業員のスキル向上に向けた取り組みの優先度も低く、中小企業は内需の低迷や景気回復の遅れを背景に投資収益率の低下を予想していた。したがって、これらの中小企業のさらなる成長を可能にするために、より伝統的でデジタル化が進んでいない業種の産業改革や革新的なデジタルツールの導入を引き続き支援する必要がある。また、中小企業は独自の製品やサービスを提供しており、個別のニーズがあるため、生産性や自動化のためのインセンティブ措置や支援パッケージは、さまざまな業種に合わせてカスタマイズする必要がある。

助成金や支給金のより的を絞った支援はさまざまな業種の企業に提供することが可能で、追加給付の理由を立証できる企業に加え、影響を受けた業種の企業もより多くの給付金や強化された支援を受けられるようにすることができる。これにより、マイナス影響を受けている企業が助成金やインセンティブを利用できるようになるとともに、コロナによってプラスの影響を受けた企業への政府補助を避けることができる。

国境管理

国境を管理しながらも、必要な物資、原材料、労働力がシンガポールに入ってこられるようにすることは、天然資源に乏しい小規模経済国にとって極めて重要なことである。過去18カ月にわたる国境管理措置の強化によって、特に建設業、製造業、飲食サービス業で労働力不足が深刻化している。シンガポールに入国する労働者の検疫や検査にかかるコストの高さは、外国人労働者への依存度が高いシンガポールの中小企業のコストをさらに押し上げ、中小企業の出張削減を促した。シンガポール企業の中には、地方に製造工場を持ち、定期的な現地視察を必要としていたり、出張を通じて市場拡大の機会を求めていたりするところもある。このようなビジネス活動は、国境規制の強化によって中断された。

シンガポール国境の段階的な開放は、多くの業種の成長を後押しし、急激に落ち込んだ観光産業を復活させるために必要である。帰国した出張者の検疫や検査にかかる費用を削減し、中小企業が海外で新たな市場機会を模索できるようにする方法を見つけることも、政府の既存の戦略を補完し、中小企業の国際化を手助けすることになる。

47　一時つなぎ融資（TBL）プログラム、強化された運転資金ローン（EWCL）、強化されたトレードローン（ETL）の下で融資を受けた中小企業の数と、2019年のシンガポールの中小企業の数を用いて計算した値。

貿易協力

シンガポール政府は、小規模小売業者が売上向上のためｅコマースプラットフォームに参加するのを助けるために多大な支援を提供したが、中小企業が新規市場に参入するには取引や規制上の大きなハードルが残っている。例えば、消費者保護やデジタル課税に関する新たなｅコマース規則が策定されたことで、中小企業は新たなデジタル取引規則を読み解く負担を強いられている。さらに、関税障壁や非関税障壁といった従来からの貿易上の課題も、この地域の中小の製造業者や貿易業者にとって依然として大きい。

このような貿易上の課題を解消するには、各国が相互に協力し、自由貿易協定や了解覚書を締結して貿易手続きを合理化し、中小企業貿易の障害をなくさなければならない。中小の製造業者や小売業者にとっての重要な課題として指摘されたサプライチェーンの混乱や出荷の遅れに対処するには、業界団体や業界ネットワークによる知識交換や業界支援を強化し、中小企業が新たなサプライヤーを見つけてサプライチェーンを多様化できるようにすることが必要となる。

結論

シンガポールの中小企業は、業務を維持し、キャッシュフローを構築し、コストを削減し、デジタルツールや技術を導入することで、パンデミックの悪影響を軽減するとともに政府が課した安全管理措置を遵守するための戦略を採用している。売上高の減少に対処するために、一部の中小企業は支出を切り詰め、短期的にリターンが見込めない事業開発やインフラ更新のための投資を先送りした。

シンガポールのほとんどの中小企業は、利用できる助成金や補助金を活用してキャッシュフローを改善し、何らかの形でデジタルツールを導入してオンラインプレゼンスを維持し、従業員や顧客とコミュニケーションを取っている。WhatsAppやTelegramのようなメッセージングアプリケーションによるチャットボットや情報発信など、シンガポール政府によるコミュニケーションやコロナ対応にもデジタルツールやインフラが使われた。これにより、企業のより迅速な対応が可能となり、国民にはコロナの最新状況が伝えられた。政府と業界の取り組みは、キャッシュフロー、成長と変革、資金調達、コスト軽減といった面で中小企業に支援を提供した。

得てしてリソースの乏しい中小零細企業は、事業の開発・拡大のための支出に慎重な姿勢を崩していない。しかし、シンガポール経済の回復や開放拡大が見込まれる場合には、新たな計画や戦略を打ち出す用意がある。シンガポールのワクチン接種率は2021年8月末時点

で80%を超えており、企業は今後のビジネス活動について楽観的であった。不確実な事業環境でレジリエンスを維持する手段を身につけることが、新たな課題を克服する鍵となるだろう。

中小企業向けの政策は、現在のニーズを満たすだけでなく、より持続可能な成果を得るために、力強い成長とイノベーションを生み出す取り組みも組み込むべきである。シンガポールの成長は外需に大きく左右されるため、パンデミックの状況がもたらす不確実性の下、中小企業の貿易を支援するために域内の政府や業界団体間の協力を強化する必要性が高まっている。

5

マルチカントリーレポート

コロナとアジアにおける ビジネスの展望：中小企業と労働者のベターノーマルを目指して

コロナのパンデミックはアジア全域の企業に多大な影響を与え、各国政府が感染拡大を抑制するために実施したさまざまなロックダウン措置により、需要は落ち込み、サプライチェーンは混乱をきたした。将来の景気回復を巡る不透明感も、消費者や投資家の信頼感を低下させた。各国とも、さまざまな形や厳しさのロックダウン規制に起因する独自の課題に直面したが、企業や業種の特性の違いにもかかわらず、アジア全体で共通する難局が中小企業に影響を及ぼした。これまで危機を乗り越えてきた中小企業は奮闘を続けており、変化する市場環境に耐え、新しいビジネスのやり方に適応しながらも、従業員の健康と安全を優先している。

本報告書では、パンデミックが日本、シンガポール、タイ、フィリピンの中小企業に与えた影響を検証するとともに、Wenzel et al.,（2020）の枠組みを用いて危機に対する戦略的対応を調査し、対応戦略を縮減、忍耐、イノベーションに分類した。

この分析に基づき、上記４カ国の中小企業がパンデミック期間を通じて、総じて厳しい市場環境にどのように対処し、事業を維持し、イノベーションを導入し、レジリエンス（回復力）を構築したかについて、主な洞察を論じた。また、企業の戦略的対応が従業員にどのような影響を与えたかや、企業が従業員の保護と福祉のために具体的な戦略を採用したかどうかについても調査した。最後に、中小企業が危機を受けて戦略的刷新を行うにあたり、より包摂的または持続可能なビジネス慣行を導入したかどうかを検証した。分析を通じて得られた洞察から、中小企業とその従業員がより良い復興を果たし、ネクストノーマルでの成功に向けて態勢を整えられるよう、地方政府と国の政府が支援を提供し、環境を整備する上での提言を行った。

コロナのパンデミックに対する政府の対応

各国のロックダウン規制と厳しさの比較

本研究で取り上げた４カ国が採用したコロナ封じ込め戦略の中心的要素は移動・活動制限とロックダウンであったが、移動制限の程度、ロックダウンの総期間、ロックダウンの厳格度の変更頻度は国によって異なっていた。表1.1に、日本、シンガポール、タイ、フィリピンで実施されたさまざまなロックダウン規制の概要を示す。2020年３月に世界保健機関（WHO）がパンデミックを宣言した後すぐに、この４カ国の政府はリスクの高い国からの渡航禁止、不要不急の事業活動の制限、大規模な集会の制限といった対応策を講じた。2020年第２四半期から第３四半期にかけて、４カ国はいずれもそれぞれの規制を徐々に緩和し、人と物のより広範な移動や、学校や企業の段階的な再開を認めた。しかし、2020年第４四半期に毒性と感染力が強い変異株が登場したことで厳しい規制の再導入を余儀なくされ、これは2021年第２四半期まで続いた。４カ国のワクチン接種プログラムが程度の差こそあれ上向き始めるのに伴い、各国政府は2021年第３四半期までに再び徐々に規制を緩和し始めた。

表1.1.　特定のアジア諸国におけるコロナロックダウン規制と緩和措置

	日本	シンガポール	タイ	フィリピン
2020 Q1	・中国の特定地域からの旅行者に対する入国制限の実施	・リスクの高い地域からの訪問者に対する渡航禁止の強化 ・集会の一部制限 ・一般国民に対する外出自粛の呼びかけ	・リスクの高い地域からの国際渡航禁止 ・不要不急のすべての企業・職場の閉鎖	・国内外の旅行制限の実施 ・外出禁止令や自宅待機令の発令 ・不要不急の事業の閉鎖

	日本	シンガポール	タイ	フィリピン
2020 Q2	・入国禁止を数カ国に拡大したが、四半期後半には渡航制限を緩和 ・外出自粛要請 ・学校や公共施設の閉鎖	・4月に不要不急の職場や学校をすべて閉鎖 ・人の限定的な移動を許可 ・学校、企業、宗教施設、観光施設の再開を許可	・国際旅客便の禁止、四半期前半における外出禁止令の実施 ・四半期後半にプロトコルを緩和：一部事業の再開、外出禁止令の短縮、国境を越えた旅行の緩和	・国民に外出自粛を呼びかけ ・不要不急の企業引き続き閉鎖 ・一部国内線の再開
2020 Q3	・東京から他府県への移動制限 ・2国間の必要不可欠なビジネス交流を許可	・シンガポールとマレーシアの国境を再開	・入国便の制限を解除 ・国境沿いや学校の検問を再開	・一部地域における段階的な制限解除と首都圏の部分的再開 ・地域の状況に応じて、特定の都市のロックダウンと再開を切り替え ・不要不急の出国の制限を解除
2020 Q4	・学生、扶養家族、海外からのビジネス旅行者の入国を許可 ・すべての国からの入国を制限	・大規模集会および外出自粛を奨励されている高齢者を除き、平常状態に完全に復帰	・外国人観光客の受け入れを再開 ・年末年始を祝うための大規模集会に対する規制を実施	・特定の国からの旅行者の入国を禁止

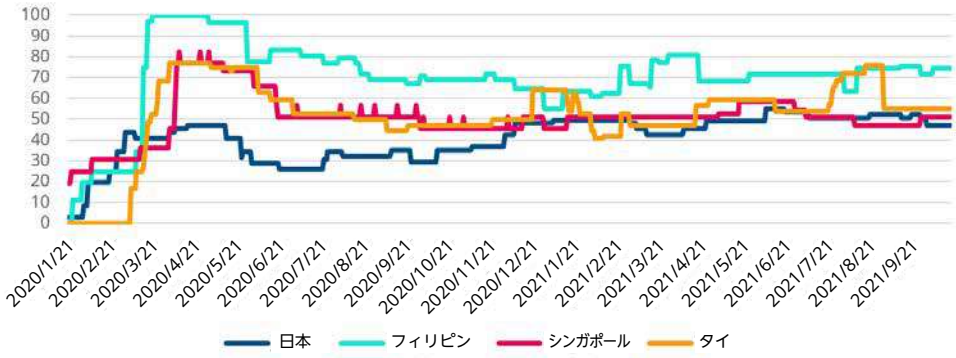
	日本	シンガポール	タイ	フィリピン
2021 Q1	・飲食店の営業時間短縮とテレワークの導入 ・不要不急の外出の自粛 ・特定の国への出張手配の停止 ・東京オリンピック観戦のための外国人観光客の入国を禁止	・社交的集まりの制限や公共の場での人数制限を緩和	・レッドゾーン地域に規制を適用：休校、リスクの高い活動を禁止	・新規感染者の急増により、首都圏で外出禁止時間を延長 ・観光施設やその他の施設を再開
2021 Q2	・コロナ検査証明書に関する入国ルールを厳格化	・特定の国からの旅行者に対する国境措置を強化 ・職場措置を強化 ・社交的集まりを禁止	・さまざまな入国制限を課す地域を追加 ・2週間にわたる休校と集会およびリスクの高い活動の制限（4月） ・特定の国からの旅行者に対して国境を閉鎖	・特定の国からの旅行者の入国を禁止 ・国境管理地点での措置を強化
2021 Q3	・約20の国と地域に対する厳しい検疫措置を緩和	・ワクチンで差別化した国境措置を実施 ・予定していた地域対策の緩和の第2段階を継続 ・対面での集まりを制限	・全国的な集会禁止、ダークレッドゾーン地域への国内商業便の禁止、ロックダウンの2週間延長（8月） ・四半期後半に規制を緩和：外出禁止時間の短縮、バンコクやその他のリスクの高い地域を発着地とする国内便の許可	・特定の国からの渡航禁止を延長 ・首都圏できめ細かなロックダウンを試験的に実施

	日本	シンガポール	タイ	フィリピン
2021 Q4 (10月)	・オミクロン株対策としてすべての外国人旅行者の新規入国を禁止し、航空会社に国際線の新規予約の停止を要請	・オミクロン株対策として到着した旅行者向けの検査プロトコルを強化	・新型オミクロン株のリスクが高いとされたアフリカ8カ国からの渡航者の入国を禁止	・新型オミクロン株を入国させないための国境管理強化、アフリカ7カ国と欧州7カ国への渡航禁止

出典：*Asian Development Bank. (2021). United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2021). Center for Strategic and International Studies. (2021).*

オックスフォードコロナ政府対応トラッカーでは、学校、職場、公共交通機関の閉鎖、国内外の旅行制限、集会の制限などの指標を用いて、各国のコロナ対応の厳格さを測定している（Blavatnik School of Government, University of Oxford, 2021）。図1.1に示すように、2020年1月から2021年9月にかけて、フィリピンが最も長く、継続的で、最も厳しいロックダウンを一貫して実施した一方、日本は国内の企業活動や移動に対する制限が最も緩やかであった。本報告書の後述部分では、ロックダウン規制の厳しさ、期間、変更頻度が、パンデミック発生後の中小企業の業績や戦略的対応にどのような影響を及ぼしたかを考察する。

図1.1.　コロナ厳格度インデックス



出典：オックスフォードコロナ政府対応トラッカー（OxCGRT）コロナ厳格度インデックス

中小企業とその従業員に対する政府の支援

危機の影響を和らげるために、各国政府は中小企業を支援するさまざまなプログラムを実施した。日本、シンガポール、タイ、フィリピンにおける中小企業向けのさまざまなコロナ対応支援策の概要を表1.2に示す。最も一般的な介入は、補助金付き融資、債務再編、債務返済猶予といったのデットファイナンスによるものであった。ほとんどの政府は、特に中小企業に融資を行う金融機関に対しても追加流動性を提供した。パンデミック以前から、金融へのアクセスは中小企業の存続と成功を左右する最も重要な要素の1つであった（Corredera-Catalan et al., 2021）。パンデミック危機が長引くにつれ、資金援助を必要とする中小企業の割合は大幅に増加した。

日本では売上高の減少を報告した企業に対して特別低金利ローンを提供し、シンガポール、タイ、フィリピンは中小企業向け貸付プログラムの融資限度額と最大融資支援額を引き上げた。中小企業に提供された融資の総額は、本研究に含まれる先進国と発展途上国で大きく異なっている。シンガポールでは、2020年初め以降にシンガポール政府が中小企業に提供した融資は160億米ドル相当を超えるが（See, 2021）、フィリピンで同様のファシリティを通じて提供された融資は1億1,000万米ドル相当に過ぎない（Small Business Corporation, 2021）。

その他の企業支援としては、賃料の減免、政府関連費用の引き下げ、減税などが挙げられる。現在の雇用を維持するために、政府は企業支援として賃金補助も行った。

シンガポールの包括的な支援策は、その先見性で特に際立っていた。シンガポール政府は、

企業のレジリエンスを強化し、中小企業の競争力を高める上でデジタル化が重要な役割を果たすことを認識し、ITソリューションやIT機器の購入と導入に直接補助金を支給するとともに、中小企業によるデジタルソリューション（eコマースを含む）の導入を促進するために、広報および支援キャンペーンを実施した。例えば、シンガポールのプログラムの1つは、対象となる小売業者に1度限りの支援を提供するEコマースブースターパッケージを拡充したもので、eコマース事業の立ち上げおよび運営コスト（最長3カ月）の90%を補助するものであった。

表1.2.　日本、シンガポール、タイ、フィリピンにおけるコロナ対応中小企業支援

デットファイナンス						
国	金融機関への流動性支援／資本注入	債務再編／債務返済猶予	貸出条件の緩和／金利引き下げ	中小零細企業向け新規融資／緊急借り換えファシリティ	特別信用保証	規制猶予
日本				√	√	
シンガポール	√	√		√		√
タイ	√	√	√	√	√	√
フィリピン	√	√	√	√	√	√

減税				
国	法人税減税	税還付の迅速化	投資家向けインセンティブ	給与税、社会保障税、付加価値税、土地税
日本				√
シンガポール	√			√
タイ	√	√		√
フィリピン				

雇用支援					
国	賃金補助	インフォーマル労働者／自営業者への支援	失業給付	新たな勤務体制	職業訓練補助金
日本	√	√			
シンガポール	√	√			√
タイ		√	√		
フィリピン	√	√	√		√

企業支援						
国	公共料金の引き下げ	賃料／リース料の引き下げ	政府関連費用の減免	輸入規制の緩和	フォーカスグループ支出プログラム	リモートビジネスサービス用のバウチャー
日本						√
シンガポール		√	√		√	√
タイ	√		√		√	
フィリピン	√	√	√		√	

注：この表は、Shinozaki & Rao（2021）を基に、世界銀行の「Map of SME-Support Measures in Response to COVID-19」の最新情報に基づいて編集したものである。

過去の危機では、中小企業が政府の直接介入をほとんどあるいはまったく受けずに自力で生き延びたことが観察されているものの（Musa & Priatna, 1998; Shinozaki, 2012）、政府支援の性質、金額、期間の違いがパンデミック後の回復のペースや質に大きな影響を与える可能性がある。本報告書の最後に示した政策提言は、中小企業がパンデミック危機にどのように対処し、戦略的に対応したかについての調査結果に基づき、パンデミック後の回復、レジリエンスの構築、中小企業の競争力向上に焦点を当てている。

危機時の中小企業の戦略的対応

Wenzel et al.（2020）は、危機に対する企業の潜在的対応に関する研究を最近体系的にレビューし、戦略的対応の4つのカテゴリー、すなわち、縮減、忍耐戦略、イノベーション戦略、撤退について述べている。Wenzelらがレビューした論文が研究した危機には、経済・金融危機（1997年のアジア金融危機、2000年のドットコムバブル、2008年の大不況）のほか、「自然災害」や「人災」（2011年の福島原発のメルトダウン、2015年の移民危機、さまざまな政治危機など）が含まれる。さまざまな種類の危機を経験する中、企業は危機の長さや危機の特定の段階に応じてさまざまな方法で対応した。

危機に直面した一部の企業は、特に短期的な流動性懸念の高まりに対処するために、縮減が必要だと判断した。縮減の目的は、コスト削減（Pearce & Robbins, 1993）、事業範囲の縮小（Pearce & Robbins, 1994）、複雑さの軽減、および透明性の向上（Benner & Zenger, 2016; Gartenberg, 2014）であった。短期的な縮減戦略の採用は、業績を安定させ、焦点を絞ることによって長期的な回復を図るためには重要かもしれない（Robbins & Pearce, 1992）。しかし、長期にわたって縮減を続けると、企業の重要なリソース、能力、文化が損なわれる恐れがある（Ndofor et al., 2013）。

中期的には、現状を維持し、活動をできる限り「通常通り」に近づけ、危機が業務に与える悪影響を最小限に抑えることを目的とした忍耐戦略を採用した企業もあった（Wenzel, 2015）。忍耐戦略は、企業が危機下で頻繁な状況変化に直面する場合に特に有用であろう。さもなければ、戦略的方向性を頻繁に変更せざるを得なくなり、企業の成功が妨げられる恐れがあるからだ（Stieglitz et al., 2016）。しかし、危機が長引くにつれリソースの制約が厳しくなり、忍耐戦略を維持することが難しくなった。

危機が拡大する中、一部の企業は、戦略的刷新の機会として危機に取り組み、事業範囲の拡大やシフトによる代替収益源を求めてイノベーション戦略を採用した（Reymen et al., 2015）。忍耐を続けるためのリソースの制約が次第に強まることを考えると、危機が長引くにつれ、企業は長期的にはイノベーションを起こさざるを得なくなるかもしれない（Wenzel et al., 2020）。イノベーション戦略を採用するにはタイミングが重要である。忍耐の期間が長すぎてリソースが尽きてしまうと、ますます不足するリソースをイノベーションに割り当てる機会がすぐに失われてしまう恐れがあるからだ。これらの対応が失敗したり、さまざまな制約により効果的に実施できなかったりした場合には、撤退してすべての事業活動を中止することが、危機に対する企業の最終手段となる可能性がある。

データと調査方法

本報告書では、日本、フィリピン、シンガポール、タイの調査チームが中小企業のオーナー／経営者への定性的な専門家インタビューから収集し、統合されたデータを用いることで、回答者の主観的な経験（Graebner et al., 2012）を綿密に捉え、事例間の類似点と相違点（Guest et al., 2006）について洞察を得ることができた。調査チームは、中小企業のオーナー／経営者へのインタビューに加え、調査対象各国の国および地方レベルで中小企業政策に関与するさまざまな政府機関に対しても定性的な専門家インタビューを実施した。さらに、中小企業から収集した定性的データと三角測量を行い、開発テーマを完全に理解するために、中小企業の従業員にもインタビューを行った（Dana & Dana, 2005）。

データは半構造化インタビューを用いて収集した。特定の国にとっての重要性に応じて一部の質問は異なっていたが、既存の文献（Perry, 1998）から導き出された関心分野の焦点となるトピックはすべての国で共通であった。インタビューは2021年7月から8月にかけて、ビデオ会議によるオンラインで行われた。インタビューは平均して75分ほどかかり、訓練を受けたインタビュアーが実施した。回答者が企業のトップマネジメントやオーナーを代表する主要な情報提供者であること、企業が中小企業に分類されていること、企業が3大経済セクター（製造業、卸売・小売業、その他のサービス業）のいずれかに属していることを保証するために、有意抽出法（Morse et al., 2002）を採用した。

国別の回答者の特性の概要を図2.1に、各回答者の詳細な説明を付録Aに示す。調査対象4カ国の合計46社の中小企業のオーナー／経営者にインタビューを行った。いずれの国でも、インタビューした中小企業の大部分はサービス業（卸売・小売業を含む）であった。調査対象各国ではほとんどの中小企業がこの業種に属していたためである。インタビューした中小企業の大多数は、企業年齢が10年以上であった。

図2.1a.　中小企業の回答者の業種別分布

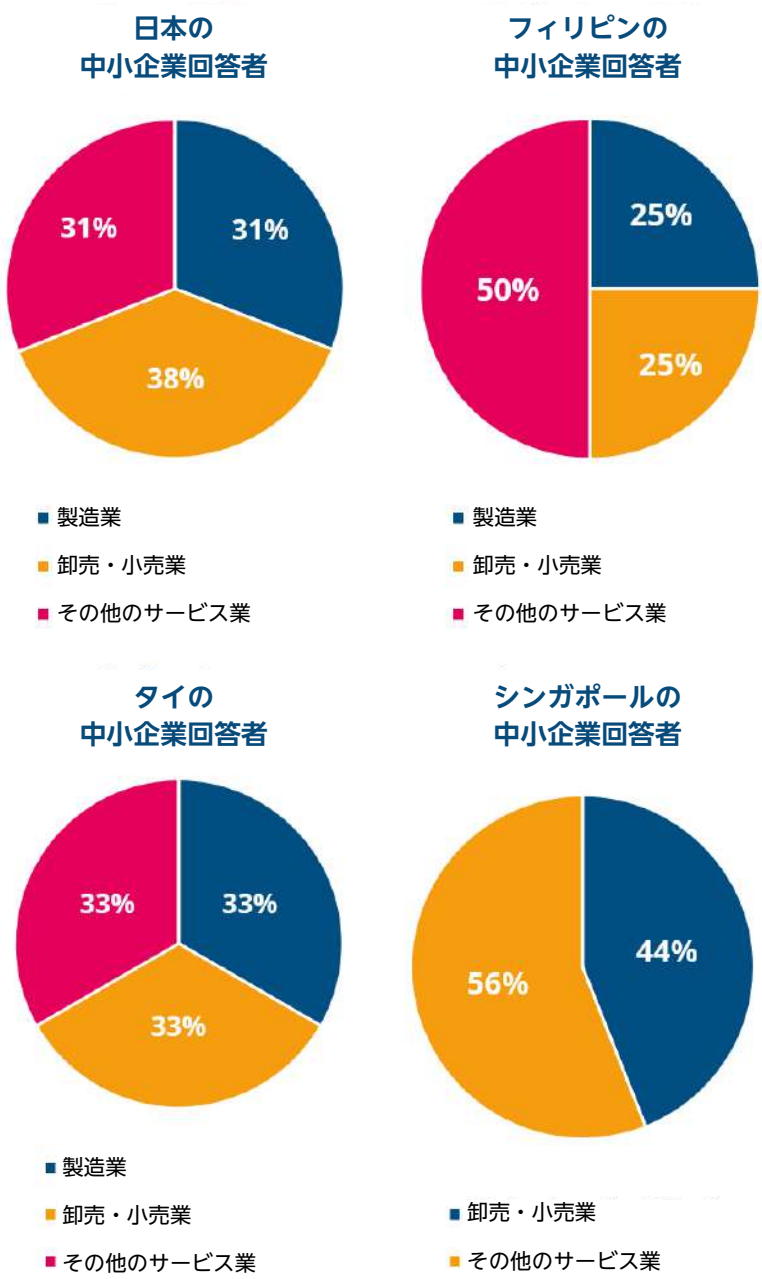
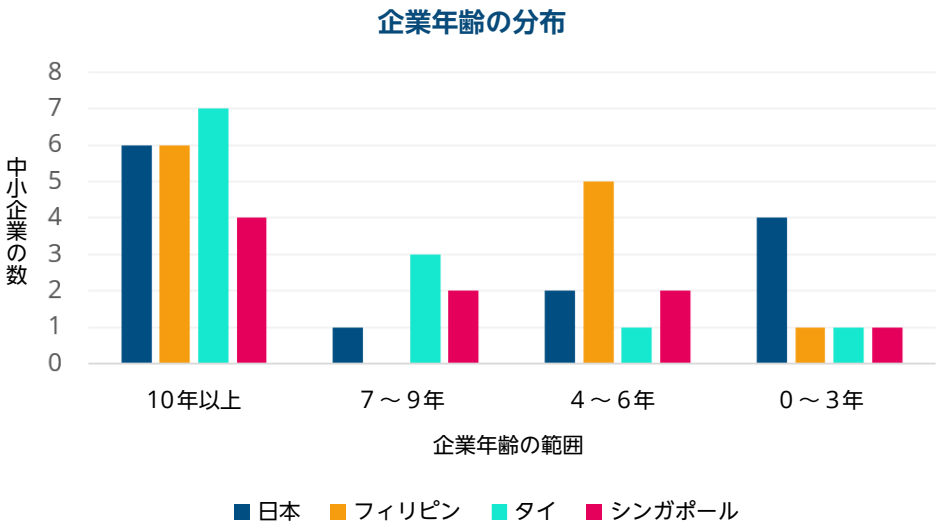


図2.1b.　企業年齢の分布



インタビューは総じて、都市化が進んだ大都市圏（東京首都圏、マニラ首都圏、シンガポール、バンコク）に限定された。そのため、調査結果や提言には、農村地域の中小企業の経験が反映されていない可能性がある。それでも、対象４カ国の中小企業の経験は概ね比較可能である。

半構造化インタビューガイドを使用することで、インタビュアーは関心のあるトピックを探りながら、回答者に洞察をより詳細に説明してもらい、経験を自然な形で紹介してもらうことができた。インタビュアーはフォローアップ質問が可能な自由回答形式の質問も行ったため、回答者はインタビューガイドには記載されていないが本研究に関連するポイントについて詳しく述べることができた。インタビューでは、以下のような幅広いテーマを取り上げた。

- コロナのパンデミックが中小企業の業績に与えた影響
- ビジネスのアジリティ（機敏性）、イノベーション、レジリエンス、従業員との関係を反映し、中小企業が採用した戦略的対応
- 危機に対する中小企業の戦略的対応が今後のビジネス活動に与える影響
- 危機の中で採用された持続可能で包摂的なビジネス慣行
- 中小企業とその従業員に対する政府の支援策

推奨されるテーマ分析のアプローチ（Fereday & Muir-Cochrane, 2006）に従い、収集した定性的データを分析し、上記の分野におけるテーマを明らかにした。

調査結果

コロナが中小企業の業績に与えた直接的な影響

パンデミック中のある期間、4カ国すべての中小企業の大多数が売上高の減少に見舞われたものの、その深刻さは業種や特定の事業によって異なる。タイ、シンガポール、フィリピンの中小企業では、移動の制限、事業活動の制限、ソーシャルディスタンスプロトコルによって、市場の需要と企業の生産がともに減少した。国が厳格なロックダウンを実施しなかった日本では、パンデミック中に事業活動が大幅に低下したと報告した中小企業は著しく少なかった。

しかし、危機以前の市場環境の違いが、4カ国の中小企業の成り行きを平準化した可能性がある。パンデミック発生前、フィリピン、シンガポール、タイの中小企業は業績が好調で、市場環境について概ね楽観的であった。対照的に、日本の一部の中小卸売・小売企業はコロナ発生前から業績が低迷していたため、日本のロックダウンが他国ほど厳しくなかったにもかかわらず、危機に見舞われたときにはその影響を受けやすかった。

サービス業、特に卸売・小売業の多くの企業は、客足が激減したため売上高が著しく落ち込んだと報告した。対面での取引やサービス提供に大きく依存している企業（飲食店、イベント業者、観光業者など）が最も大きな影響を受けた。

一部の国の企業、特に製造業企業は、供給サイドに重大な問題があると報告した。シンガポールでは、渡航制限や厳しい国境管理の結果、外国人労働者や海外からの原材料の不足が生じた。日本の一部の中小企業も、従業員がウイルス感染を恐れて自宅待機を選択したため人手不足に陥り、製造業の生産能力が低下したと報告している。

インタビューした中小企業の大多数にとって、パンデミックによる業績への直接的な影響はマイナスであったが、危機が続く中で売上高が増加したと報告した企業も少数ながら存在した。シンガポールと日本では、情報技術やその他のデジタルサービス（サイバーセキュリティ、動画編集など）を提供する中小企業が、デジタルツールやプラットフォームの導入が加速したことで売上高が増えたと報告している。タイとフィリピンでは、衛生設備や医療用品（フェイスマスクなど）を生産する中小企業が売上を伸ばした。

中小企業が採用した危機対応戦略

これまでに経験したことも予想したこともないような性質、深刻さ、期間の危機に対応するために、4カ国すべての中小企業は、パンデミックが進むにつれて継続的に進化する複数の戦略を採用した。日本、フィリピン、シンガポール、タイでインタビューした中小企業の経験から得られた主要な所見を以下に示す。

1. **ロックダウン規制の影響を大きく受けた中小企業は、流動性を守り、当面の存続を確保するために、縮減戦略を採用した。**

市場での移動や業務が厳しく制限され、売上高が大幅に減少したため、中小企業は流動性を維持するためにさまざまなコスト削減戦略を講じた。ロックダウンが特に厳しかったタイ、シンガポール、フィリピンのほとんどの企業は、労働時間の短縮、ボーナスやインセンティブの見送り、フルタイム従業員の削減などを行い、給与支出を切り詰めた。一方、厳しいロックダウンが実施されなかった日本では、給与削減や意図的な人員削減を報告した中小企業はなかった。

一部の卸売・小売業者は、eコマースへの移行や業務のデジタルオートメーションとともにダウンサイジングを行った。フィリピンの1社とタイの1社は販売チームを完全に廃止して、一元化されたデジタルプラットフォームを通じたオンライン販売に完全に移行した。間接費の削減を目的とした他の戦略もデジタルツールの導入と関連している。例えば、従来の広告費を削減してよりコスト効率の高いデジタルキャンペーンに移行したり、ビジネス支援サービスを内製化したり、従業員のリモートワークを認めるのに伴い賃貸オフィススペースを手放したりした。

2. **中小企業は、生産性を維持するためにテレワークを導入し、デジタルコミュニケーションツールを最大限に活用してレジリエンスを示す一方、政府が定めた安全衛生プロトコルを厳格に遵守した。**

政府の指令に従い、回答したすべての中小企業は、リモートで行える業務について在宅勤務制度を採用した。大半の企業では主に管理部門やバックオフィス部門がその対象となり、一部の企業では販売およびマーケティング部門も対象となった。回答した一部の中小企業は、テレワークを可能にする生産性ソフトウェア、デジタルツールやアプリケーション、コンピューター機器を購入するための追加費用のほか、通信手当のための新たな間接費を負担しなければならないと報告している。しかし、テレワークへの移行により、交通費、付随費用、光熱費、オフィス賃料などが削減された企業もある。すべ

ての業種と国の中小企業が、社内外のコミュニケーションのために、Eメール、SMS、インスタントメッセージ、ビデオ会議などのデジタルコミュニケーションツールの利用を強化した。インスタントメッセージ（Viber、Facebook Messenger、WeChatなど）は、顧客からの問い合わせや注文を受ける新たなチャネルとして、フィリピンの中小卸売・小売企業にとって特に重要になった。一部の企業は、デジタルコミュニケーションツールの利用によるコスト効率の向上が、制限緩和後もそれらのツールを利用し続ける動機になったと指摘した。

しかし、すべての業種の中小企業が、あらゆる業務をリモートで行えるわけではないと回答している。ソーシャルディスタンスプロトコルや在宅勤務の義務付けは、特に物理的な取引や現場での活動を必要とする企業の業務に大きな影響を及ぼした。テレワークが「奨励」されたものの、強制はされなかった日本では、従業員がウイルス感染を恐れて出勤しないことを選択したため、労働力不足に陥ったと報告した製造業の中小企業もあった。

公衆衛生対策を実施するための追加費用を負担しなければならないにもかかわらず、すべての企業は従業員と顧客の健康を維持するために、しばしば政府が求めている以上の具体的な措置を講じた。中小企業は、定期的な衛生・消毒措置の実施、職場の安全衛生トレーニングの実施、防護壁や衛生設備（体温計、手指消毒器など）の設置などのための追加費用を負担した。多くの企業にとって、これらの措置は資金面の圧迫を増大させるものであった。

3.　中小企業は、デジタル化を通じてビジネスプロセスのイノベーションを迅速に進めた。

４カ国すべてにおいて、すべての業種の中小企業の回答者が、変化する市場環境に対応してデジタル化を伴うプロセス改善を導入した。また、すべての企業が、ビジネスのさまざまな側面でのデジタル化の進展を報告している。中小企業が中核的な事業活動のデジタル化を加速させるのに伴い、多くの企業が間接費の削減、市場リーチの拡大、頻繁に変更されるロックダウン規制に対するレジリエンスの向上など、業務をデジタルトランスフォーメーションするメリットを実感し始めた。

一部の企業は、このようなプロセスイノベーションをパンデミック後も続ける意向を示している。

危機下の中小企業にとっては、デジタル決済とｅコマースの導入が重要な対応戦略であった。卸売・小売業であれ製造業であれ、物理的な製品を販売している多くの企業は、

ロックダウンによって移動が著しく制限された顧客や、対面での取引をためらう顧客にアプローチするための代替手段を求めて、マーケティング活動をオンラインに移行した。パンデミック以前は中小企業におけるデジタルマーケティングの導入がまだ初期段階にあったタイとフィリピンでは、危機が発生するとすぐにほとんどの企業がソーシャルメディアやオンラインコミュニティを通じて製品のプロモーションを開始した。これには、企業対消費者（B2C）マーケティングと企業対企業（B2B）マーケティングの両方が含まれる。デジタルプラットフォームを通じて製品を宣伝するコストが比較的低いことは、それを初めて試みる中小企業にとって特に心強いことであった。中小企業がデジタル技術を利用して（会社のウェブサイトやソーシャルメディアなどを通じて）製品の宣伝や販売を行うことがすでに一般的であった日本とシンガポールでは、企業がeコマースの導入を加速させるにつれ、デジタルマーケティングの利用がさらに拡大した。中小企業がデジタルマーケティングに利用している最も人気の高いプラットフォームは、FacebookとInstagramであった。

フィリピンとタイでは、インスタントメッセージ（Viberグループなど）を使った低コストのプロモーションも、B2BマーケティングとB2Cマーケティングの両方で中小企業の間で非常に人気があった。これらの国では、インスタントメッセージという形式を好む顧客もいた。ウェブサイトやオンラインマーケットプレイスでの取引にまだ慣れていない顧客や居心地の悪さを感じる顧客がいる中、チャットでのやり取りはそれらと比べて対面でのやり取りに近いためである。フィリピンの金物卸売・小売業者とタイの薬局はいずれも、「チャットコマース」を利用して、店頭での顧客体験にできるだけ近い顧客対応（製品やその用途に関する質問への対応、お得なサービスの提供、注文詳細の収集など）をオンラインで行っていることを強調した。この形式のeコマースの導入に必要なトレーニングや機器は最小限で済むため、ライブチャット形式を採用した中小企業は、店頭販売員の職務内容を変更するだけでオンライン販売を行うことができた。

すべての国の中小企業では、電話／SMSまたはインターネット（Eメール、ウェブサイト、インスタントメッセージ、eコマースプラットフォーム）を介した代替チャネルでの商取引が大幅に増加した。インタビューしたすべての中小企業がパンデミック以前からすでにデジタルプラットフォームを通じて何らかのプロモーションを行っていた日本でも、インタビューした企業の3分の2以上が危機の発生後に初めてeコマースを導入した。

オンラインマーケットプレイスやオンデマンドデリバリーサービスといったより高度なプラットフォーム上のeコマースに移行した中小企業は、多くの場合、会計や在庫管

理など他の業務の大幅な変更を余儀なくされた。多くの企業は、電子送金やさまざまな形のデジタル決済も受け入れ始めた。インタビューした中小企業のうち、サービス業（建設・住宅修繕、飲食サービス、教育・研修など）の企業、次いで卸売・小売業の企業は、製造業企業と比べて、総じてデジタルマーケティングやｅコマースの利用が進んでいる。

パンデミック下で主要なビジネスプロセスのイノベーションを行った中小企業のほとんどはマーケティング業務に焦点を当てたが、一部の企業は生産や配送方法も革新した。例えば、回答した中小企業２社、すなわち空手道場と外国語学校はいずれも、当初は教師が躊躇していたにもかかわらず、対面授業に対する需要の減少を補うためにオンライン授業を開始した。

4.　中小企業は、ｅコマースを通じて新たな顧客と市場へのアクセスを得た。

ｅコマースとデジタルマーケティングチャネルを導入したことで、中小企業は地理的な多様性を追求し、従来の地理的市場の外にいる新規顧客にアプローチできるようになった。例えば、英語を勉強している日本人学生と日本語を勉強している在日外国人を主な対象としている日本の外国語学校は、Zoomを使ったセッションを通じて、日本語を学びたいという新たな顧客を欧州で見つけることができた。フィリピンでは、キオスクが設置されている地元の交通ハブを通過する通勤客を主な顧客としていた飲食サービス企業が、マニラ首都圏の他の都市で、オンデマンドフードデリバリーサービスを通じて家族全員の食事を自宅から注文する新規顧客を見つけた。

また、ｅコマースに移行することで、一部の製造業者や卸売業者は従来の小売業者を介さずに自ら直接小売販売を行うことが可能になった。回答した中小企業の多くは、顧客のデジタル習慣の変化やｅコマースによって開拓に成功した新たな市場を踏まえ、パンデミック危機が終息した後もマルチチャネル（オンラインとオフライン）の販売・流通戦略を維持すると予想している。

5.　一部の中小企業では、デジタル化やｅコマースの導入に対する不安感や課題が残っている。

ロックダウン規制下の中小企業にとっては、重要なビジネスプロセスのデジタル化やｅコマースの迅速な導入が生命線となった。しかし、ビジネスのデジタルトランスフォーメーションは、多くの中小企業にとって課題がないわけではない。新たなアプリケーションやプラットフォームを利用するのに必要なデジタルスキルを、すべての従業員が持っているわけではない。フィリピンのある卸売・小売業者は、同業他社がすでに

オンラインマーケットプレイスでの販売に移行しているにもかかわらず、eコマースへの移行を最小限にとどめた（すなわち、Eメールとインスタントメッセージ／SMSによる常連客からの受注と銀行振込の確認）。オーナー経営者は、オンラインプレゼンスの確立、デジタル販促資料の作成、オンラインマーチャントアカウントや決済ゲートウェイを管理するための店員のトレーニングなど、予想されるコストを負担したくないと述べた。日本では、物理的チャネルを通じた売上高が減少しているにもかかわらず、回答した中小企業の4分の1は、新たな取り組み（ソーシャルメディアやeコマースプラットフォームなど）を管理する有能なスタッフが不足しているため、パンデミック以前からすでに行っていたこと（ウェブサイトやEメールでのキャンペーン）以外にデジタルマーケティング活動を広げようとしなかった。

中には、「サバイバルモード」時に導入した最近の変更の持続可能性に疑問を抱き、パンデミックが終息したら「通常業務」に戻る意向を示した企業もあった。4カ国すべてのほとんどの製造業企業は、製品（陶器、手工芸品、衣服、身につけるアクセサリー、包装材など）の紹介や、B2B顧客や小売業者とカスタマイズ協議を行うには、ビデオ会議やデジタルカタログよりも対面での訪問販売や製品デモの方が効果的だと考えている。

また、一部の中小企業は、自社のコアコンピタンスを完全にはオンラインに転用できないこと、あるいはeコマースへの移行によって競争優位が失われることを懸念していた。タイのある靴小売企業は、最近のeコマースブームやオンライン販売業者の増加によって、これまで競争優位を持っていた品質やデザインではなく、主に価格での競争を強いられていると嘆いている。フィリピンのある金物・建材の卸売業者は、特にオンラインマーケットプレイスを通じたeコマースに移行すると、この同族企業が2世代にわたって築いてきた社会資本や常連客・請負業者の信頼できるネットワークを活用できなくなると指摘した。

6. 中小企業はアジリティを発揮し、製品のイノベーションと多角化を通じて急速に変化する市場環境に対応した。

インタビューしたほぼすべての企業がデジタル化を急速に進めてさまざまなプロセスを改善したことや、eコマースに大きく移行したことは、そのアジリティを示しており、これが危機下における中小企業の存続とレジリエンスに直接貢献した。Tahmasebifard（2017）はアジリティの本質を、「変化を感知して素早く対応できること」と述べている。パンデミック危機を特徴づける市場環境の変化に対応するには、迅速な意思決定、実験への意欲、リスクテイクが必要であった。

インタビューした企業の大多数は、市場環境が激動しているにもかかわらず、プロセスの改善や新たなマーケティングチャネルに加え、新製品の導入、新規事業への進出、サプライヤーネットワークの多様化も行った。すべての業種の中小企業が新たな顧客ニーズや変化する顧客ニーズを認識し、中には迅速に製品イノベーションや新製品ラインの導入を行い、新たに生まれた市場機会を活用できた企業もあった。サービス業の企業は同心多角化または関連多角化（concentric or related diversification）によってこれを行い、オリジナルの製品ラインに類似あるいは密接に関連する新製品を追加した。例えば、タイのある化粧品販売会社は、化粧品の需要が減少した一方、マスク着用による肌トラブルを理由にニキビ・シミ対策商品を求める消費者が増えたため、スキンケア商品をカタログに加えた、同様に、ある広報・イベント管理会社は、対面でのイベント（会議、カンファレンス、展示会）の開催から、ウェビナーやデジタルキャンペーンの開催へと素早くシフトした。

eコマースへの移行や新たな流通チャネルの採用は、製品のイノベーションや新製品群の導入を行う機会をもたらした。タイの飲食店とフィリピンのミルクティー小売業者は、オンデマンドフードデリバリーサービスを通じて家から注文する顧客向けに、新たに「コンボミール」やファミリーサイズのメニューを導入した。

よりリスクの高い水平多角化や非関連多角化（horizontal and unrelated diversification）を追求し、自社の存続可能性を守るために、一時的に無関係な製品ラインや新サービスに進出した企業も少数ながら存在した。タイのある靴小売企業は、オーナー経営者が自社ブランドへの影響を危惧して躊躇していたにもかかわらず、靴の需要減少を補うためにオンラインプラットフォームで家庭用品（装飾品、キッチン用品など）の販売を開始した。フィリピンのGPS機器販売企業は、オンデマンドフードデリバリーサービスの下請け業者となり、従業員の一部をフードデリバリーの配達員として配置したものの、GPS機器の配送・設置ニーズは低いままである。いずれのケースも、オーナー経営者は、大きな資金流動性の困難に直面し、大切な従業員を手放したくないとの思いから、水平多角化や非関連多角化を「必要な」対処戦略と考えた。

中小企業のオーナー経営者は、自社のアジリティの源泉はトップの迅速な意思決定（往々にして企業で一人の意思決定者しか関与しない）と、多くの場合、「同族企業であること」にあると述べている。

7. 日本とシンガポールの中小企業が政府の支援を活用してレジリエンスを強化した一方、タイとフィリピンの中小企業は戦略的危機対応においてより大きなリスクを負い、より自立的に行動することを強いられた。

シンガポールと日本では、政府の補助金や支援プログラムの利用が容易で、資格のある企業は難なくアクセスできたため、回答した中小企業の大多数が政府から何らかの直接支援を受けていた。場合によっては、政府の要件を満たすための営業時間の短縮、勤務シフトの調整、従業員数の維持など、政府の支援やインセンティブの適格基準を満たすことを明確な目的とした戦略を採用した企業もある。両国の中小企業の回答者は、流動性の制約に対処する上では、政府からのタイムリーな資金援助が重要であることを強調した。

一方、フィリピンの中小企業の回答者の中は、政府から資金援助や補助金付き融資を受けている者はいなかった。タイでは、政府の支援を利用したと答えた中小企業はわずかに過ぎず、利用可能な支援プログラムに関する情報が不足しており、支援の申請が難しく感じられたことから、ほとんどの回答者は支援を求めなかった。

フィリピンとタイの一部の中小企業は、事業の存続可能性を大きく脅かす深刻な資金流動性の困難に直面し、日本やシンガポールの中小企業よりも積極的な危機対応を余儀なくされた。

特にパンデミック初期に拡大した資金流動性のずれを埋めるため、フィリピンの中小企業の回答者の中には、公式な融資へのアクセスが限られていたことから、オーナーまたはオーナーの家族の個人貯蓄からの借り入れに頼ったところもある。ある中小企業のオーナー経営者は、短期の支払義務を果たすために、自宅を抵当に入れなければならなかったと報告した。

オリジナル製品の需要減少に対処し、企業としての存続を守るために、フィリピンやタイの中小企業の中には、リスクの高い非関連多角化戦略に頼ったところもある。日本とシンガポールの中小企業の回答者の中には、危機を受けて非関連多角化を追求したところはなかった。

企業が中核製品とは無関係の新たな製品ラインや事業活動に参入する場合、コアコンピタンスが新規事業と整合せず、リーダーシップをとれる人材が逼迫すると、生産性が悪化したり、ブランドのイメージダウンに繋がったり、長期的な戦略的方向性が損なわれるリスクがある（George & Kabir, 2011; Chang et al, 2013; Alli et al., 2016）。

多角化は、大企業にとっては、財務面のシナジー効果やサプライヤーおよび流通チャネルへの影響力を通じてプラスの効果をもたらす可能性がある（Haberberg & Rieple, 2008）。中小企業を対象とした研究は限られているが、最近の研究によれば、中小企業は成長の初期段階ではやはり中核製品に集中した方がよく（Bachtiar, 2020）、特に製品の非関連多角化は中小企業の業績を損なう恐れがある（Benito-Osirio et al, 2020）。

8.　中小企業は、社会的セーフティネットのギャップに対処するために、雇用主としての役割を拡大した。

政府からの支援の有無にかかわらず、4カ国すべての中小企業は従業員の福祉、健康、所得保障を雇用主としての責任の一部として受け入れた。中小企業は、地方や国の政府機関と連携し、公衆衛生や安全に関するガイドラインを厳格に遵守し、従業員が感染から十分に保護されるよう徹底した。これは、政府がソーシャルディスタンスやテレワークなどの予防措置を命令するのではなく「要請」した日本にも当てはまる。日本の一部の中小企業は包摂的なビジネス慣行を採用し、パンデミック下で特に障がいを持つ労働者や技能実習生を雇用した。

政府の社会的セーフティネットに大きなギャップがあり、脆弱な労働者がリスクにさらされていたフィリピンでは、中小企業は大きな流動性圧力に直面しながらも、従業員の福利厚生と所得保障の保護を優先させた。政府の失業給付や社会支援プログラムがないことから、中小企業のオーナー経営者は、従業員が収入源を失えば生きていくことが非常に難しいことを認識していた。多くのオーナー経営者は、危機の間、従業員の雇用を維持することが最優先事項であったと報告している。流動性の極端な制約に直面し、数人の従業員を一時帰休させなければならなかったある中小企業は、地元のビジネスネットワークを利用して、離職した従業員が臨時の仕事を見つけるのを助け、市場環境が改善すれば直ちに再雇用すると約束した。回答したフィリピンの中小企業は、従業員の所得保障に努めたほか、従業員に金銭的支援（現金前貸しや給与ローンなど）と非金銭的支援（無料の食料品やビタミン剤など）も提供した。

4カ国すべてにおいて、中小企業はデジタル技術の利用やコロナの安全衛生予防に関する従業員の研修やスキル向上にもリソースを費やした。また、インタビューしたオーナー経営者の間では、パンデミック危機により、人的資源が事業の存続可能性に果たす役割の重要性が浮き彫りになったという認識もあった。

これらの行動は、小企業、特に同族企業は大企業と比べて従業員に対してより責任あ

る行動をとり（Chrisman et al., 2005）、必ずしも純粋に経済性や利益だけを追求するのではない価値観に沿った戦略的決定を下す（Dyer & Whetten, 2006）、という他の研究の所見と合致している。

政策提言

ここ2年間は、日本、シンガポール、タイ、フィリピンの中小企業にとって極めて困難な時期となっている。中小企業はパンデミックの期間中、さまざまな戦略的対応をとり、一部の企業は政府支援をほとんど受けずに、自社のリソースを使って営業制限や売上高の減少という課題を見事に克服した。しかし、企業を取り巻く環境はなお先行き不透明であり、中小企業の長期的な存続は依然として大きな危険にさらされている。

危機下における中小企業の脆弱性を認識し、各国政府は危機による企業と従業員への影響を緩和するための政策や取り組みを導入した。しかし、こうした措置にもかかわらず、市場環境が「ネクストノーマル」へと変化し続ける中で事業環境をさらに改善し、企業の存続、回復、将来に向けた準備を支援するためには、対処すべき課題がまだ残っている。

実施中のプログラムへのアクセス改善と認知度の向上

中小企業向けの政府支援に関しては、アクセスと認知度が重要な改善点である。4カ国すべてで適格な企業には補助金や支援プログラムが用意されているものの、回答した中小企業は、煩雑な要件や難解な手続きが原因で、政府プログラムに関する情報にアクセスしたり、申請手続きを完了させたりするのが困難であると指摘した。特筆すべき例外はシンガポールであり、回答した多くの中小企業が、政府の支援、特に支援の申請と受領の容易さについて肯定的に評価した。政府は、利用可能なプログラムに関する企業の認知度を高めるとともに、要件を最小限に抑え、融資手続きを迅速化することで、補助金付き融資へのアクセスを促進しなければならない。一部の中小企業は、補助金付き融資の獲得という難しそうな課題を回避しつつパンデミック下の差し迫った流動性制約に対処するために、よりコストのかかるインフォーマルな借り入れに頼った。

支援の範囲、対象、期間の拡大

金融支援を目的とした既存の政府の取り組みも拡大し、より多くの企業を受け入れなければならない。例えばフィリピンでは、パンデミック時に政府から直接支援を受けたと答えた中小企業は皆無であった。

パンデミック下で企業が生き残り、従業員の福祉、健康、所得保障を守れることは証明されているものの、危機が長引くと、短期的な生き残りを目的とした最適とはいえない決定により、長期的な競争力が低下する恐れがある。例えば、多くの中小企業が危機に起因する流動性制約を緩和するために融資を受けていることを踏まえると、政府は、新規または未払いの債務を抱える企業を対象に、その長期的な存続可能性を支援するための暫定的な減税や信用供与を検討することができる。収益を生み出す可能性が限られている小企業は、長期的な能力開発やイノベーションを損なうことなく、ますます増大する債務負担を返済することが困難になるかもしれない。

支援プログラムの質は、その範囲と同じくらい重要である。調査の結果、中小企業が置かれてる状況は、業種やビジネスモデルによって異なることがわかった。そのため、すべての小企業が危機を乗り越えられるような万能のアプローチは存在しない。危機の影響や回復のペースは業種によって異なるため、政府は業種別の支援を検討すべきである。したがって、当局は企業の種類や規模、ショックへの抵抗力に応じた支援策の調整を検討しなければならない（Shinozaki & Rao, 2021）。

イノベーションとデジタルトランスフォーメーションの支援

４カ国すべてで、移動や業務に対するロックダウン規制に対処する上で、デジタル化はｅコマースの導入と並んでほとんどの企業にとって生命線となった。企業回復のスピードと質を確保するためには、デジタルトランスフォーメーションが不可欠である。しかし、多くの小企業にとって、デジタル化に必要な追加コストや設備投資が本格導入の大きな障害となっている。シンガポール政府は中小企業のデジタル化とｅコマース導入に対して包括的な支援を提供したが、他の国は同レベルの支援を行っていない。パンデミック後の中小企業の存続可能性を確保するために、政策立案者はデジタル技術の導入を産業ロードマップの柱として、パンデミック後のトランスフォーメーションを支援すべきである。企業のデジタル化を支援するためには、的を絞った技術援助を提供し、人材開発を通じてオーナー経営者や労働者のスキル向上を支援することが重要である（Business at OECD, 2021）。

危機はイノベーションの機会と推進力を与えてくれる。挫折は、企業にとって事業運営を再編し、改善するチャンスとなる（Lim et al., 2020）。パンデミック下で、企業の間では革新的な取り組みが増えているものの、新たに採用したデジタルプロセスや、専門知識とソーシャルネットワークの移転可能性をパンデミック後も維持することは、企業にとって依然として大きなハードルである。政府がイノベーションの奨励や支援を怠れば、危機は中小企業の進化を後押しする機会を失うことになるだろう。したがって、政策立案者は、企業が

危機後もイノベーションを継続するよう奨励するために、実行可能なインセンティブや支援策を検討しなければならない。さらに、政府は主要産業の研究開発への資金配分も増やす必要がある（Business at OECD, 2021）。今後の政府の補助金や融資は、シンガポールのように、企業のイノベーションやデジタル化を直接支援したり、持続させたりする方向にシフトしていくかもしれない。

人材開発とスキル向上の支援

今回の危機が企業に「創造的破壊」を促す触媒として作用するのに伴い、従業員の競争力を維持するための人材開発がこれまで以上に重要になっている。パンデミック危機はデジタル技術やｅコマースの導入および業務の合理化を加速させるとともに、大小さまざまな企業の縮減を促進した。しかし、大企業の方が中小企業と比べて人材トレーニングや人材開発に投資する可能性が高いため、中小企業の従業員は特に危機の際には不利な立場に置かれる（Almeida & Aterido, 2015）。競争力を維持するために、労働者は継続教育や生涯学習において政府資金による支援を必要としている。中小企業も新たな技術やビジネスモデルを導入している最中であるため、その成功には、競争力があり将来に対応できる人材によって企業の戦略的な刷新を補完することが欠かせない。

ベストプラクティスはシンガポールを参考にすることができる。同国では、特に中小企業における従業員トレーニングへの投資不足とリソース不足を回避するために、いくつかのプログラムが実施されている。シンガポールの「強化された中小企業向け従業員トレーニング支援（Enhanced Training Support for SMEs：ETSS）」では、SkillsFuture Singapore（SSG）を通じて小企業の従業員トレーニングを支援している（SkillsFuture Singapore, 2020）。また、貿易産業省（MTI）のイノベーション能力バウチャー（Innovation Capability Voucher：ICV）プログラムのようなデジタル化を可能にするプログラムもある。このプログラムは、中小企業がシンガポールの適格民間サービス事業者を通じて情報通信技術（ICT）システムを導入する際にかかるコンサルティング費用やトレーニングサービス費用をカバーするものだ（ILO, 2017）。

官と民が積極的に協力することで、小企業の労働者のスキル向上を目的としたプログラムの適用範囲を広げ、効果を高めることができる。また、業界団体と連携することで、効率的な知識移転が可能になる。政府はパフォーマンス向上プログラムに資金を提供することができ、民間セクターはプログラムを各産業に適したものにするため、トレーニングの専門知識を提供することができる。

結論

危機発生から約2年が経過し、アジアの中小企業は慎重な楽観をもってゆっくりと再浮上している。この地域の中小企業は2020年と2021年に大きな試練に直面したが、困難を完全に脱したわけではなく、より良い復興に向けて新たな障害に直面している。各国政府はこの間に、どの政策対応戦略が最小限の影響で効果をもたらしたか、どの政策対応戦略がメリットよりも長期的なダメージをもたらす恐れがあるかを、より明確に評価できるようになった。企業も同様に、長期にわたる売上低迷への対応として採用した戦略の変化が、危機から前進するための業務や長期的な事業計画にどのような影響を及ぼしたかを学んだ。

パンデミックの長期的な影響を和らげるために各国政府が政策対応を講じたにもかかわらず、今回の危機は前例のないほどの不確実性を生み出した。このような不確実性を背景に、投資や全体的な意思決定プロセスが予想される結果に大きく左右される企業にとって、回復への道のりはより困難なものとなっている。市場の価格変動は外生的ショックの後に生じる当然の帰結だが、政府は効果的な政策オプションを通じて不確実性の影響を軽減することができる（McMahon, 2020）。不確実性が減れば、企業はより慎重に計画を立てられると同時に、変化する市場環境に対してより柔軟に対応できるようになるため、ショックの影響を受けにくくなる。目下の中小企業支援プログラムへのアクセスと認知度を向上させ、デジタルトランスフォーメーションと人材開発をサポートする政府主導の取り組みは、企業がより前向きにイノベーションを受け入れ、より良い復興に注力するよう促すことができる。

危機はアジアの中小企業の脆弱性を試したが、生き残った中小企業は危機を乗り切るためにデジタル化やeコマースといった革新的なビジネス慣行や戦略転換を取り入れた。政策立案者にとっての大きな課題は、企業にとっての不確実性を減らし、景況感と起業活動を高め、イノベーションと人材開発を支援する包摂的な政策を、タイムリーかつ効率的に策定することである。それと同時に、中小企業は政府の支援を最大限に活用し、将来のショックに対するビジネスの堅牢性を高めるためにイノベーションを継続しなければならない。

参考文献

- Alli, S., Hashmi, S.H., & Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted u-shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, *20*(5), 381–398.
- Almeida, R., & Aterido, R. (2015). Investing in formal on-the-job training: are SMEs lagging much behind? *IZA Journal of Labor & Development, 4*(8), 1-23. https://izajold.springeropen.com/articles/10.1186/s40175-015-0029-3
- Al-Hakimi, M., and Borade, D. (2020). The impact of entrepreneurial-orientation on the supply-chain resilience. *Cogent Business & Management, 7*(1), DOI: 10.1080/23311975.2020.1847990
- Asian Development Bank. (2021). *Republic of the Philippines: COVID-19 active response and expenditure support program monitoring report (July–December 2020)*. https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/54138/54138-001-dpta-en.pdf.
- Asian Development Bank. (2021). *ADB COVID-19 policy database.* https://COVID-19policy.adb.org/policy-measures
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013) The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 20*(1): 28–54.
- Azoury, A., Daou, L., and Sleiaty, F., (2013) Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review, 1*(1-2) 11-29.
- Bachtiar, N.K. (2020). When can SMEs diversify? A study of growth stage model analysis. *Journal of Economics, Business and Management, 8*(1), 30-37.
- Bain & Company. (2021). *e-Conomy SEA 2021*. https://www.bain.com/insights/e-conomy-sea-2021/
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., and Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences Jul 2020, 117*(30), 17656-17666; DOI: 10.1073/pnas.2006991117.
- Benito-Osorio D., Colino A., Guerras-Martín L. Á., & Zúñiga-Vicente J. Á. (2020). The combined effects of product and geographical diversification on performance: Evidence in manufacturing SMEs. *Business Research Quarterly, 23*(2), 91-106. DOI:10.1177/2340944420916332

- Benner, M. J., & Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science, 1*(2), 7189. DOI: 10.1287/stsc.2015.0010
- Beshesti, H. M., Salehi-Sangari, H. M. (2007) The benefits of e-business adoption: An empirical study of Swedish SMEs. *Service Business, 1*, 233–245.
- Blavatnik School of Government, University of Oxford. (2021). *Oxford COVID-19 Government Response Tracker.*
- Boers, B. and Henschel, T. (2021). The role of entrepreneurial-orientation in crisis-management: evidence from family firms in enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0210
- Bohn, S., Mejia, M. C., and Lafortune, J. (2020). *The economic toll of COVID-19 on small business.* Public Policy Institute of California.
- Botzen, W. J. Wouter, Deschenes, O. & Sanders, M. (2019). The economic impacts of natural disasters: A review of models and empirical studies, *Review of Environmental Economics and Policy, 13*(2), 167–188. https://doi.org/10.1093/reep/rez004
- Brockner, J. & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 94-115.
- Business at OECD. (2021). *Policy recommendations for SME recovery and long-term resilience.* https://biac.org/wp-content/uploads/2021/06/Business-at-OECD-policy-paper-for-SME-recovery-and-longer-term-resilience-1.pdf.
- Cater, J. J. & Beal, B. (2014). Ripple effects on family firms from an externally induced crisis. *Journal of Family Business Management, 4*, 62-78.
- Center for Strategic & International Studies (2021). *Southeast Asia COVID-19 Tracker.* https://www.csis.org/programs/southeast-asia-program/projects/southeast-asia-COVID-19-tracker#analysis
- Chang, H, Fernando, G., Srinivasan, D., & Tripathy, A. (2013). A Re-Examination of Diversification and Firm Productivity. *Journal of Management Accounting Research, 25* (1): 99–118. DOI: https://doi.org/10.2308/jmar-50397
- Chang, R., Varley, V., Tam, F., & Munoz, M. (2021, October 27). *The best and worst places to be as COVID reopening gathers pace*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/graphics/COVID-resilience-ranking/

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 29*(5), 555-575.
- CNN Philippines. (2021). *MECQ guidelines: What we know so far*. Retrieved October 20, 2021 from https://cnnphilippines.com/news/2021/4/12/MECQ-guidelines-April-2021-Metro-Manila.html
- CNN Philippines. (2021). *Metro Manila to remain under GCQ with heightened restrictions until August 15, 2021*. Retrieved October 20, 2021 from https://www.cnnphilippines.com/news/2021/7/29/Metro-Manila-remain-under-GCQ-until-August-15.html
- Corredera-Catalán, F., di Pietro, F., & Trujillo-Ponce, A. (2021). Post-COVID-19 SME financing constraints and the credit guarantee scheme solution in Spain. *J Bank Regul, 22*, 250–260. https://doi.org/10.1057/s41261-021-00143-7
- Covin, J.G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial-orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice 30*(1), 57–81.
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2*(1), 79-88.
- Department of Finance. (2020). *The Duterte administration's 4-pillar socioeconomic strategy against COVID-19.* https://www.dof.gov.ph/the-4-pillar-socioeconomic-strategy-against-COVID-19/
- Department of Trade and Industry. (n.d.). *DTI assistance and other government initiatives for MSMEs.* https://www.dti.gov.ph/COVID-19/assistance/
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis-management: the experiences of small businesses during the London 2011, riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 34*(3), 276-302.
- Dyer, W. G. Jr., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 30*(6), 785-802.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods, 5*(1), 80-92.

- Fiseha, G. & Oyelana, A. (2015). An assessment of the roles of small and medium enterprises (SMEs) in the local economic development (LED) in South Africa, *Journal of Economics, 6*(3), 280-290, DOI: 10.1080/09765239.2015.11917617
- Flaminiano, J. P., Francisco, J. P., & Caboverde, C. (2021). Road to recovery and resilience for Philippine MSMEs during the COVID-19 pandemic. AIM RSN PCC Discussion Paper. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3821248
- George, R. & Kabir, R. (2011). Heterogeneity in business groups and the corporate diversification - Firm performance relationship. *Journal of Business Research, 65*(3).
- Gartenberg, C. (2014). Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust. *Management Science, 60*(11), 27762793. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1944
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P.T. (2012). Qualitative data: cooking without a recipe. *Strategic Organization, 10*(3), 276-284.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59-82.
- Haberberg A., & Rieple, A. (2008). Strategic management: Theory and application. 1st ed. Oxford University Press.
- Harfoushi, O., Alfawwaz, B., Obeidat, B., Obiedat, R., & Faris, H. (2013). Impact of internet advertisement and its features on e-commerce retail sales: Evidence from Europe. *Journal of Software Engineering Applications, 6*, 564–570.
- Helfat, C. E. (1997). Knowhow and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of r&d. *Strategic Management Journal, 18*(5), 339360. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7
- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis-management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence, 5*(5), 535-553.

- Inter-Agency Task Force for the Management of Emerging Infectious Diseases. (2020). *Guidelines on the pilot implementation of alert level systems for COVID-19 response in the National Capital Region.* Retrieved October 20, 2021, from https://www.officialgazette.gov.ph/2021/09/13/guidelines-on-the-pilot-implementation-of-alert-levels-system-for-COVID-19-response-in-the-national-capital-region/

- Inter-Agency Task Force for the Management of Emerging Infectious Diseases. (2020). Resolution no. 13, s. 2020: Recommendations for the management of the COVID-19 situation. Retrieved October 20, 2021, from https://doh.gov.ph/node/20932

- International Labour Organization (ILO). (2017). *How governments fund training and consulting. Comparing experiences from Asia, Europe and North America.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_609267.pdf

- International Labour Organization (ILO). (2020). *COVID-19: Protect workers both now and after lockdowns ease*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_742898/lang--en/index.htm

- Jahanshahi, A. A., Razaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B.K. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management, 6*, 6486–6496.

- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics, 34*(2) 141-152.

- Koirala, S. (2018). SMEs: *Key drivers of green and inclusive growth*. https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_SME%20Issue%20 Paper_WEB.pdf

- Korsgaard, S., Anderson, A. R., & Gaddefors, J. (2016). Entrepreneurship as re-sourcing: towards a new image of entrepreneurship in a time of financial, economic and socio-spatial crisis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 10*(2), 178-202.

- Karadag, H. (2016). The role of SMEs and entrepreneurship on economic growth in emerging economies within the post-crisis era: An analysis from Turkey. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development 4*(1), 22–31.

- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020), The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26*(5), 1067-1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214

- Kim, Y., & Vonortas, N.S. (2014). Cooperation in the formative years: Evidence from small enterprises in Europe. *European Management Journal, 32*(5), 795-805.

- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: Examining the shaping role of entrepreneurial-orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5/6), 456-475.

- Laudano, M. C., Marzi, G., & Caputo, A. (2018). A decade of the international journal of entrepreneurship and small business: A bibliometric analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 33*(2), 289-314.

- Lim, D. S., Morse, E. A., & Yu, N. (2020). The impact of the global crisis on the growth of SMEs: A resource system perspective. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 38*(6), 492–503. DOI:10.1177/0266242620950159

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial-orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.

- Ljungkvist, T., & Boers, B. (2016). Structural crisis? Regional culture and resilience in family business-dominated regions in Sweden. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 10*(4), 425-446.

- Majdouline, I., El Baz, J. & Jebli, F. (2020). Entrepreneurship orientation and innovation linkage: the case of Moroccan firms. *Projectics / Proyéctica / Projectique, 25*, 27-45. https://doi.org/10.3917/proj.025.0027

- McMahon, M. (2020). *Why is uncertainty so damaging for the economy?* Economics Observatory.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770-791.

- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science, 24*(9), 921-933.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods, 1*(2) 13-22.
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J., & Barker, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal, 34*(9), 11231133. DOI: 10.1002/smj.2050
- Nugent, J.B., & Yhee, S. (2002). Small and Medium Enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy issues. *Small Business Economics, 18*, pp. 85- 119. https://doi.org/10.1023/A:1015181911497
- Official Gazette. (2020). *Executive Order No. 112, s. 2020*. Retrieved October 20, 2021, from https://www.officialgazette.gov.ph/2020/04/30/executive-order-no-112-s-2020/
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy-responses. OECD. https://www.oecd. org/industry/smes/49316499.pdf
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management, 19*(3), 613636. DOI: 10.1177/014920639301900306
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal, 15*(5), 417417. DOI: 10.1002/smj.4250150507
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing, 32*(9/10), 785-802.
- Piette, Ch. & Zachary, M. (2015). Sensitivity to the Crisis of SME Financing in Belgium. *Economic Review, National Bank of Belgium, 3*, 31-45. Retrieved on July 19, 2021, from https://ideas.repec.org/a/nbb/ecrart/y2015mdecemberiiiip31-45.html
- Ranada, P. (2021). Guide: localized lockdown, alert level system for Metro Manila. Retrieved on October 20, 2021, from https://www.rappler.com/nation/guide-COVID-19-localized-granular-lockdown-alert-level-system-metro-manila

- Ranada, P. (2020, September 11). *Duterte signs Bayanihan 2 law that extends his special powers*. Rappler. https://www.rappler.com/nation/duterte-signs-bayanihan-2-law-extending-his-special-powers.
- Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal, 9*(4), 351379. DOI: 10.1002/sej.1201
- Robbins, K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal, 13*(4), 287309. DOI: 10.1002/smj.4250130404
- Salwani, M., Marthandan, G., Norzaidi, M., & Chong, S. (2009). E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: Empirical analysis. *Information Management & Computer Security, 17*(2), 166-185.
- See, S. (2021, July 5). *Government-assisted bridging loans for SMEs to be extended until March 31, 2022*. The Business Times. https://www.businesstimes.com.sg/government-economy/government-assisted-bridging-loans-for-smes-to-be-extended-until-march-31-2022
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 8.
- Shinozaki, S. & Rao, L. (2021). COVID-19 impact on micro, small, and medium-sized enterprises under the lockdown: Evidence from a rapid survey in the Philippines. ADBI Working Paper 1216. Tokyo: Asian Development Bank Institute. https://www.adb.org/sites/default/files/publication/677321/adbi-wp1216.pdf
- SkillsFuture Singapore. (2020). *Programmes and Initiatives: Enhanced Training and Support for SMEs.* https://www.ssg.gov.sg/programmes-and-initiatives/training/enhanced-training-support-for-smes.html
- Small Business Corporation. (2021). *Milestones - Bayanihan CARES*. https://sbcorp.gov.ph/
- Stam W., & Elfring T. (2008). Entrepreneurial-orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extra industry social capital. *Academy of Management Journal 51*(1), 97–111.

- Statista. (2021a). *Number of COVID-19 vaccine doses administered in the Philippines as of October 18, 2021, by region.* https://www.statista.com/statistics/1248270/philippines-coronavirus-COVID-19-vaccine-rollout-by-region/
- Statista. (2021b). *Coronavirus disease (COVID-19) vaccination rate in Japan as of September 1, 2021, by prefecture*. https://www.statista.com/statistics/1239968/japan-COVID-19-vaccination-rate-by-prefecture/
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal, 37*(9), 18541864. DOI: 10.1002/smj.2433
- Tahmasebifard, H., Zangoueinezhad, A., and Jafari, P. (2017) The Role of Entrepreneurial-orientation in Achieving Agility Capability. Journal of Applied Economics and Business Research, 7(2): 137-156.
- Tambunan, T. T. H. (2009). *SMEs in Asian developing countries*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230250949
- Tomacruz, S. (2020, March 24). Duterte signs law granting himself special powers to address coronavirus outbreak. Rappler. https://www.rappler.com/nation/duterte-signs-law-granting-special-powers-coronavirus-outbreak
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2021). *Asia-Pacific countries' COVID-19 policy-responses.* https://unescap.org/resources/asia-pacific-countries-COVID-19-policy-responses?fbclid=IwAR2vwFWLGbVkSwkP1Y6aq0bX44OjEWmXlrx0mG1AQ40vjP2OHbUsAhtYtiI
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2020). *Assessment of the socio-economic effects of COVID-19 and containment measures on Philippine enterprises*. UNIDO. https://www. adfiap.org/wp-content/uploads/2020/07/Philippine-SME-Assessment- FINAL-REPORT.pdf
- United Nations Philippines. (2020, October 2). MSME sector is key to COVID-19 inclusive recovery for PH [Press release]. https://philippines.un.org/en/93680-msme-sector-key-COVID-19-inclusive-recovery-ph.
- United Nations Principles for Responsible Investment (PRI). (2020). Theme 1: Protecting workers' rights through the COVID-19 crisis. https://www.unpri.org/COVID-19-resources/theme-1-protecting-workers-rights-through-the-COVID-19-crisis/6342.article

- Uzoma, A., Omankhanlen, A., Obindah, G., Arewa, A. & Okoye, L. (2020). Digital finance as a mechanism for extending the boundaries of financial inclusion in sub-Saharan Africa: A general methods of moments approach, *Cogent Arts & Humanities, 7*(1).
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science, 35*(8), 942-962.
- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30*(7), 791801. DOI: 10.1002/smj.744
- Wehinger, G. (2014). SMEs and the credit crunch: Current financing difficulties, policy measures and a review of literature. *OECD Journal: Financial Market Trends, 2,* 115–148.
- Wenzel, M. (2015). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research, 8*(2), 265299. DOI: 10.1007/s40685-015-0021-4
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial-orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal 24*(13), 1307−1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial-orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing, 20*(1), 71−91.
- World Bank. (2019). World Bank Group support for small and medium enterprises: A Synthesis of evaluative findings. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington, DC.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020.* https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zahidi, S. (2020, October 22). *COVID-19 accelerated the future of jobs. Here's how to protect workers.* World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2020/10/COVID-19-accelerated-the-future-of-jobs-here-s-how-to-protect-workers-9edb26584d/

- Zhu, K., & Kraemer, K. L. Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research, 16*, 61–84.
- Zou, P., Huo, D., & Li, M. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firms: A survey in Guangdong Province, China. *Global Health Research and Policy, 5*(41). https://doi.org/10.1186/s41256-020-00166-z

付録

付録A：回答者の特性

回答者	業種	従業員数	設立年	回答者の役職
日本				
JP1	サービス業（ビデオ撮影）	10人（正規従業員4人）	2019	代表取締役
JP2	サービス業（空手道場）	5	2012	道場長
JP3	サービス業（語学学校）	80人（正規従業員8人）	2000年（池袋）／2007年（飯田橋）	代表（飯田橋）／校長（池袋）
JP4	サービス業（飲食店）	6人（正規従業員1人）	2017	常務取締役
JP5	製造業（コーヒー焙煎所）	4人（正規従業員3人）	2002	創業者／エグゼクティブディレクター
JP6	製造業（陶器）	5人（正規従業員2人）	1914	常務取締役
JP7	製造業（卵および関連製品）	40	2020	常務取締役
JP8	製造業（衣料品／バッグ）	3人（正規従業員1人＋外注スタッフ）	2018	創業者／エグゼクティブディレクター
JP9	卸売・小売業（衣料品）	5	2006	創業者／取締役
JP10	卸売・小売業（農産品）	30	1983年（個人事業）2002年（会社）	エグゼクティブディレクター
JP11	卸売・小売業（ファッション／宝飾品）	2人＋外注スタッフ	2019	代表取締役

JP12	卸売・小売業（ビーズ）	6人（正規従業員5人）	1997年（個人事業）2004年（会社）	代表取締役
JP13	卸売・小売業（天然石／アクセサリー）	1	2016	代表取締役
フィリピン				
PH1	病院用機器の製造・販売	<50	1951	人事担当副社長兼ビル管理者
PH2	飲食業	未回答	2018	オーナー
PH3	金物・建材の卸売・小売	48	2001	オーナー／経営者
PH4	建設・不動産開発	26	2017	オーナー／社内業務マネージャー
PH5	物流	450～500人（配達員のみ）	2011	オーナー
PH6	物流	15人（配達員か管理スタッフかについては記載なし）	2017	オーナー
PH7	オートバイ・部品・アクセサリーの製造・小売	90-100	2010	オペレーションマネージャー
PH8	建設	23-25	2016	共同オーナー／ゼネラルマネージャー
PH9	プラスチック包装製品の製造・販売	未回答	2015	オーナー
PH10	人材サービス	15	2017	オーナー／マーケティングディレクター

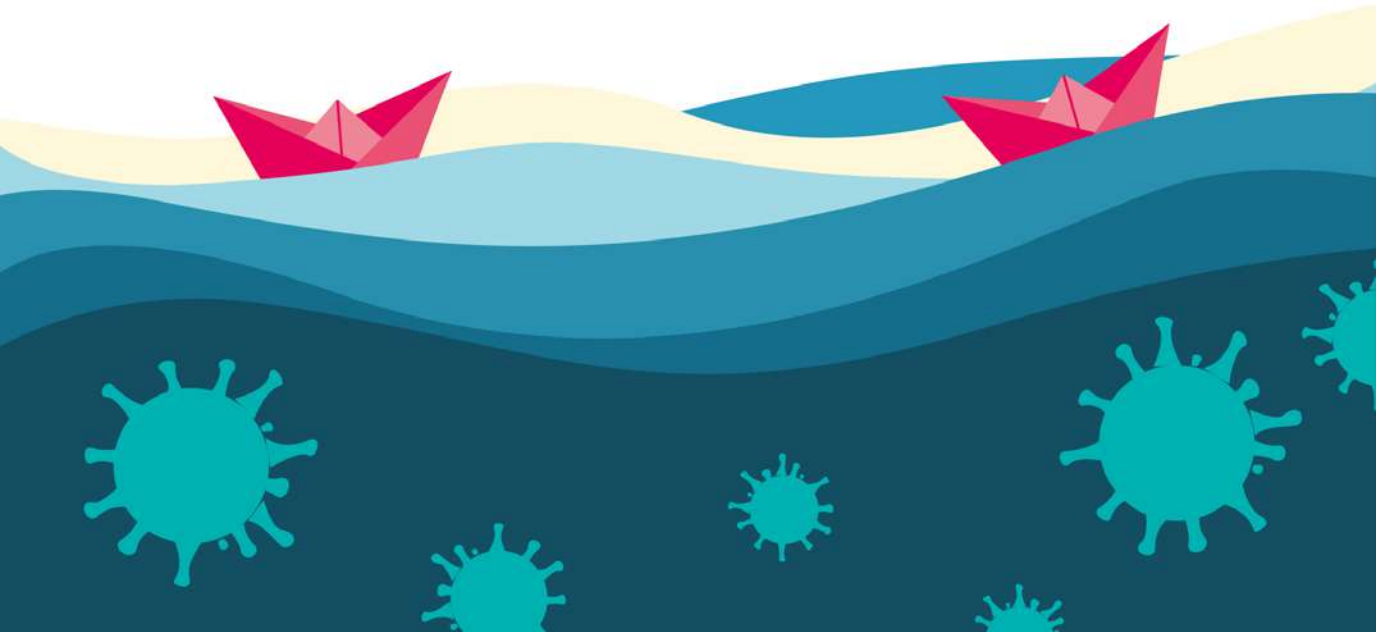
PH11	GPS機器の卸売・小売	30人（正規従業員および下請け契約者）	2010	オペレーション＆セールスマネージャー
PH12	屋根材・建材の卸売・小売	45人（正規従業員および下請け契約者）	1996/1997	オーナー／セールスマネージャー
タイ				
TH1	製造業（木材工場）	15	1980年代	マーケティングマネージャー
TH2	製造業（印刷サービス → 包装製品およびサービス）	12	2000年代	経営者
TH3	製造業（アクリル製品）	正規従業員13人、外注15～20人	1994	経営者
TH4	製造業（鉄）	40	1995	経営者
TH5	サービス業（輸出入サービスプロバイダー）	7	2009	経営者
TH6	サービス業（イベント代理店）	正規従業員8人、パートタイム5～10人	2000年代	経営者兼アカウントエグゼクティブ
TH7	サービス業（マーケティング代理店）	10	2014	マネージングディレクター
TH8	サービス業（飲食店）	正規従業員7人、パートタイム2～5人	2019	経営者兼創業者
TH9	小売業（オンライン靴店）	10	2018	経営者

TH10	小売業（鞄の正規販売代理店）	正規従業員2人、フリーランス3～4人	2012	ゼネラルマネージャー
TH11	小売業（薬局）	15	1995	経営者
TH12	小売業（化粧品のブランディング／マーケティング）	30	2014	共同創業者兼CEO
シンガポール				
SG1	サービス業	11-50	1999	オペレーションディレクター
SG2	小売・卸売業	>50	2011	人事・総務マネージャー
SG3	サービス業	11-50	2019	最高医療情報責任者
SG4	サービス業	フィリピンの下請け業者	2017	CEO
SG5	小売・卸売業	15	2017	取締役
SG6	サービス業	7	2014	常務取締役
SG7	サービス業	下請け業者	2014	創業者兼CEO
SG8	小売・卸売業	6	1983	事業開発マネージャー
SG9	小売・卸売業	4	2004	オーナー

QRコードをスキャンして、
ご意見をお聞かせください。

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

ASIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT
RIZALINO S. NAVARRO POLICY CENTER FOR COMPETITIVENESS

ASIAN TRADE CENTRE

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
THAMMASAT UNIVERSITY