

## 論文

COVID-19影響下におけるアジア中小企業の  
企業家活動プロセス

— 中国・韓国・タイの国際比較 —

関 智 宏\*  
寶 少 杰\*\*  
洪 性 奉\*\*\*

## 要旨

本研究は、中国、韓国、タイの3カ国を対象に、それぞれの国々での中小企業が、COVID-19の感染拡大の状況下で、その状況を乗り越えていこうとするさいに、どのような企業家活動をとってきたか、あるいはとろうとしているかを、個別の事例から説明することで、それぞれの国における中小企業の企業家活動プロセスの比較考察を行うことを目的としていた。このねらいは、COVID-19という世界に共通する危機的な状況に直面したさいにとられる企業家活動プロセスが、いかに国々で異なるのか、その空間のコンテキストをより明らかにすることにあつた。

本研究では、中国、韓国、タイの3カ国における中小企業家に対して、オンラインでの質問票調査を実施し、それぞれの国においてCOVID-19影響下における中小企業の状況を確認した。各国の中小企業家の多くは昨年と比べると売上の減少に直面するなど、厳しい経営を強いられており、なかには数こそ多くないものの廃業を検討する企業家もいるが、多くの中小企業家はそうした状況下でも、事業継続の意志を明確に示しているという共通の内容を指摘した。また、中小企業家の心情や行動姿勢とそれにともなう行動において、国ごとに顕著な違いがみられた。われわれは、その違いから、国ごとで経営資源の強靱性と脆弱性に程度の差がみられる可能性を指摘した。さらに、国ごとの違いは、企業家の生活環境や国民性など文化的な違いが影響している可能性もあることを指摘した。これらの諸点については、今後、理論的な視座と関連づけた洞察が必要になる。

## キーワード

COVID-19 中小企業 企業家活動プロセス 国際比較 コンテキスト

\* 同志社大学商学部 教授

\*\* 立命館大学経営学部 講師

\*\*\* 就実大学経営学部 講師

## 目 次

- I. はじめに
- II. COVID-19 の拡大とその影響
  1. 中国
  2. 韓国
  3. タイ
- III. 調査の概要と方法
  1. 調査票の設計
  2. 調査方法
    - (1) 全体
    - (2) 中国
    - (3) 韓国
    - (4) タイ
- IV. 調査結果
  1. 回答した中小企業の概要
  2. COVID-19 影響下における中小企業家の危機への認知
  3. COVID-19 影響下における中小企業家の心情・行動姿勢
  4. COVID-19 の影響への対応
- V. COVID-19 影響下の企業家活動プロセスを描き出す
  1. 個票データからその具体をみる
  2. 中国
  3. 韓国
  4. タイ
- VI. ディスカッション
  1. 比較検討
  2. 結論

## I. はじめに

2020年1月(あるいはそれ以前)に発生したとされる新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19とする)は、この原稿を書き上げた2021年3月現在においても、世界中で猛威を振るっており、持続可能な経営を実現させようとする中小企業(関・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編2020)に与える影響は測り知れない。COVID-19が中小企業に対して与える影響がどのようなものであり、さらにその影響がいかなるインパクトのあるものであるかについては、いままさに世界中で研究が展開されているところである(Kuckertz et al 2020; Liguori and Pittz 2020; Ratten 2020)。

日本におけるCOVID-19に関連した中小企業関連の研究の1つに、われわれが研究員として参画している同志社大学中小企業マネジメント研究センターが実施した、COVID-19が日本の中小企業経営にいかに関与しているかを明らかにするための質問票調査に基づくものがある。われわれは、2020年5月と7月、また2021年2月の3回にわたって調査を実施し

(同志社大学中小企業マネジメント研究センター 2020a: 2020b: 2020c: 2021), COVID-19 という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセスを解明しようとさまざまな研究を展開している(関 2021b; 関・河合・中道 2020; 関・中道・河合 2021 など)。しかしながら, COVID-19 の状況は複雑な様相を呈しているばかりでなく, その状況は日々刻々と変化しており, 先行きは未だ不透明である。COVID-19 影響下における中小企業ないし中小企業家の実態は, 必ずしも十分に把握されておらず, 未だ解明されていない課題が山積している。

COVID-19 の感染拡大の様相や状況は, その拡大がいつのことであるのかという時期だけでなく, どこについてのことであるのかという場所によっても異なるため, COVID-19 の感染拡大の様相や状況を把握するためには, 時間および空間のそれぞれのコンテキストを考慮しなければならない。とくに世界の各国においては, COVID-19 の国際的な拡大を抑制するために, 国境を事実上封鎖し人々の移動を止めるなど, 各国それぞれの対応の違いが強く出ているし, また一国内でも, 感染の状況は地域ごとで異なっている。このように COVID-19 という危機においては, 時間や空間のコンテキストの重要性がますます高まっている。しかしそれにもかかわらず, それらのコンテキストを考慮した COVID-19 と企業経営にかんする研究は, 筆者の知る限り, あまり多くないように考える。

本研究では, 国際的な COVID-19 の空間のコンテキストをより深く知るために, 中国, 韓国, タイの3カ国を対象に, それぞれの国々での中小企業が, COVID-19 の感染拡大という状況下で, その状況を乗り越えていこうとするさいに, どのような企業家活動をとってきたか, あるいはとろうとしているかを, 個別の事例から説明し, 国際的に比較検討することで, それぞれの国における中小企業の企業家活動プロセスの解明を試みるものである。これにより, 日本ではあまり知られていない, 日本以外の各国の中小企業の企業家活動プロセスをたんに明らかにするだけでなく, COVID-19 という世界中で共通する危機的な状況に直面したさいにとられる企業家活動プロセスが, どのように国々で異なるのか, その空間のコンテキストを明らかにすることが期待される。

本研究の構成は以下のとおりである。続く第II節では, 本研究の前提ともなる, COVID-19 の国際的な拡大とその影響について, 中国, 韓国, タイのそれぞれの国々ごとに説明する。ここでは, 2020年初頭くらいから2020年夏くらいまでの状況に焦点を当てる。第III節では, 質問票調査の設計と方法について, また第IV節で質問票調査の結果を説明する。第V節では, COVID-19 影響下の企業家活動プロセスを, 個別の質問票をもちいて各国ごとに説明する。第VI節では, 3カ国の比較検討を行い, 小結として本研究の意義と今後の課題を述べる。なお本研究の執筆担当は, 全体の整備およびタイにかんする記述を関が, 中国にかんする記述を竇が, 韓国にかんする記述を洪が, それぞれ担当した。3名の執筆者の間で幾度にわたって原稿の推敲をやりとりしたため, 国別以外の明確な執筆分担はかなり困難であり, 全体を共同で創り上げた。

## II. COVID-19 の拡大とその影響

### 1. 中国

2019年12月31日、中国の武漢市にて原因不明のウイルス性肺炎が確認されたと、メディアによって発表されたが、このウイルス性肺炎は具体的にどのような病気なのか、どのように発生したかについてはその時はまだ解明されていなかった。2020年1月20日に、人から人への感染が初めて明らかになったと中国政府によって発表され、中国政府や武漢市の医療現場では緊張が走ったが、旧正月である春節(2020年1月25日)を迎えようという祝日ムードのなか、中国全国では大きな混乱もなく、一家団欒のために春節休暇で故郷へ帰省するという毎年恒例の民族大移動はすでに始まっていた。しかし1月23日になると、武漢市は突如封鎖され、その後すぐに湖北省も封鎖され、そして連鎖反応のように、中国全土では各地の自主的なロックダウンが一気に始まった。1月27日、中国政府は春節休暇の延長を発表し、中国人の海外への団体旅行も禁止した。こうして人口数が14億にも上る中国国民の移動が止まったのである。

多くの感染者が出た武漢市では病床が足りず、中国政府は早急、武漢市で感染症専用の火神山医院と雷神山医院の建設を決定し、工事も急ピッチで進められ、建設スタートしてから10日間で使用開始という「中国速度」で世界を驚かせた。病床が確保できた後、中国政府は行政の力で全国のほかの地域から多くの医師や看護師たちを集め、湖北省や武漢市へ派遣した。また2月初旬まで延長された春節休暇が終わっても、小中高大のすべての学校は学生たちに登校させず、オンライン教育へ切り替えた。企業活動ではテレワークが推奨されたが、オンラインでは実施できない工場での生産活動は検温や消毒などの感染防止策を徹底し、地方行政の衛生検査部門の多重の厳しいチェックを経て認可を得てはじめて操業可能となっていた。図1は2020年2月12日、ある中国企業が現地政府に提出した生産回復申請書の写真であり、上部に押された申請企業の会社法人印を除き、現地政府の応急管理局や、公共衛生部門、産業主管部門、地方政府担当責任者、および地方政府疫病対応指揮部の責任者など、全部で8つの認可印が押されており、COVID-19感染拡大のなかの生産回復にあたって中国政府は厳しいチェックを行っており、極めて慎重な姿勢を取っていたことが伺える。

このように、厳しい感染防止対策を取った結果、2020年3月12日、中国政府は累計感染者8万793人でピークアウトと宣言し、そして3月末、武漢市以外の都市と地域では経済活動を再開させたのである。4月8日、中国政府はCOVID-19の「震源地」とされた武漢市の都市封鎖もついに解除し、COVID-19の中国国内での感染拡大が抑えられたと宣言したのである。

図1 ある中国企業が現地政府に提出した生産回復申請書

江宁区疫情防控指挥部企业复工复产申请表

2020年2月12日

企业名称(盖章)	所在镇街	燕草街道沙坪社区	
企业负责人	联系电话		
复工复产 拟上岗人数	48人	市外来(返)沪 职工人数	0人
申请复工复产理由	江宁区主城区雨污分流改造项目,属于沙洲市委市府、江宁区 委政府的重大民生工程、环保工程,加之工期紧,任务重。		
属地镇街(园区) 审核意见 (盖章)			
区应急管理部门意见 (意见)			
区生态环境部门意见 (意见)	无意见,做好防疫工作即可复工复产。		
区卫生健康部门意见 (意见)	拟同意,请企业严格落实防疫措施,做好个人防护。 松江区 2020年2月12日		
区行业主管部门意见 (盖章)			
区政府分管领导意见	批,同意复工复产。 2020年2月12日		
区疫情防控指挥部 指挥长意见			

出所：知乎網「鈺山企業復工復產需要作什麼？」(https://zhuanlan.zhihu.com/p/110576879  
(2021年3月21日閲覧))

## 2. 韓国

韓国で COVID-19 が初めて確認されたのは、2020年1月20日である。韓国疾病管理本部は、1月19日に中国の武漢市から入国した中国国籍の35歳の女性（中国武漢市在住）の新型コロナウイルス感染症検査を実施した結果、20日の午前、同女性の感染が確認されたと発表した<sup>1)</sup>。その後、感染拡大の第一波（2月中旬から3月中旬）、第二波（8月中旬から9月中旬）、そして年末年始にかけて第三波が押し寄せた。特徴としては、韓国における COVID-19 の第一波のピークは、日本より1か月ほど早く、第二波および第三波は日本の感染拡大時期とだいたい同じである。

韓国政府は COVID-19 影響により大きな打撃を受けた中小企業や零細企業に対する支援のため、第1～4次補正予算案を通した。たとえば、3月の第1次補正予算案のなかでは中小企業や零細企業の支援のため2.4兆ウォンが編成された。9月の第4次補正予算案では中小企業

や零細企業の緊急被害支援パッケージとして 3.8 兆ウォンが編成され、零細経営者の経営安定および再起支援事業、中小企業の緊急流動資金を供給した<sup>2)</sup>。

### 3. タイ

タイの厚生省が発表した資料によると<sup>3)</sup>、タイでの COVID-19 の最初の既知の症例は、2020 年 1 月 8 日にバンコクのスワンナプーム空港に到着した武漢在住の 61 歳の中国人女性であった<sup>4)</sup>。2 例目は、1 月 13 日に武漢からのフライトでバンコクに到着した 74 歳の中国人女性であった。1 月 31 日にはさら中国人 4 名とタイ人 1 名の計 5 人の患者が報告された（この時点での感染者数は 19 人）が、このうちの 1 名はタイ人のタクシー運転手であり、中国への渡航歴のない患者は、タイでは初めてのケースであった。2 月中は新規の症例数は低水準で推移したが、その後、3 月中旬に急増した。その急増の要因の 1 つは感染集団であり、最大の感染集団は 3 月 6 日に軍が運営するルンピニ・ボクシング・スタジアムで行われたムエタイの試合で発生した。3 月 21 日には 89 人の新たな症例が報告され、すぐに 1 日あたり 100 人以上にまで増加した<sup>5)</sup>。バンコク都当局は 3 月 21 日に、翌日の 3 月 22 日から（4 月 12 日まで）首都のすべてのショッピングモールを閉鎖すると発表し、スーパーマーケットと薬局以外の営業の閉鎖を命じ、レストランはテイクアウトだけ認めた<sup>6)</sup>。首相はさらなる制限措置を付与する緊急政令を 3 月 26 日に宣言し、4 月 3 日にタイの全土を対象に外出禁止令（22:00～4:00 までの間の住居からの外出禁止）を発令した<sup>7)</sup>。外国籍の非居住者のタイへの入国は 3 月 25 日から禁止されていたが、タイの民間航空局は 4 月 4 日から（4 月 6 日まで）旅客便の入国を禁止すると発表し、事実上の封鎖措置が実施された<sup>8)</sup>。4 月に入ってからは新規の感染者数は徐々に低下し、5 月中旬にはゼロに近い水準にまで低下したこともあり、徐々に規制緩和が行われた。7 月 1 日には外出禁止令が解除され、8 月には学校なども再開されたが、政府による緊急政令はその後何度にわたって延長され続けた。

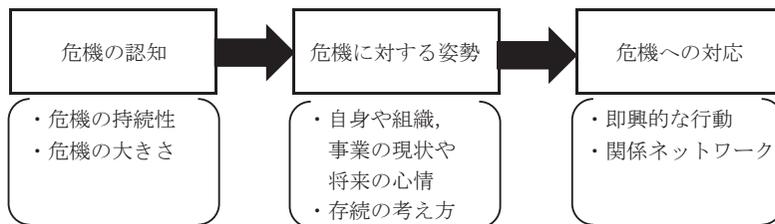
## III. 調査の概要と方法

### 1. 調査票の設計<sup>9)</sup>

われわれは、世界中で COVID-19 の影響が深刻化していくなかにおいて、どのようなことがいま起きているのかという実態を明らかにする必要があると感じ、そのために質問票調査を行うこととした。しかし、たんに危機的な状況を指摘することに留まらず、中小企業家が明日の一步を踏み出せる何らかの示唆をするために、危機をどう乗り越えていくか、という、アントレプレナーシップの研究領域における企業家活動プロセス (entrepreneurial process) にかかわる質問項目を設定することにした。ここでいう企業家活動とは、革新的であること

(innovativeness), 先取的であること (proactiveness), そしてリスク受容的であること (risk-taking) といった企業家志向 (entrepreneurial orientation) の 3 つの要素を包含するものである (Kreiser and Davis 2010)。本研究でいう企業家活動プロセスは、この 3 つの要素を前提としながらも、危機という文脈において、危機をどう認知するか (危機の認知), 危機へどう向き合うか (危機に対する姿勢), 危機にどう対応するか (危機への対応), という一連のプロセスであり、われわれが独自に構築した分析枠組である (関 2021a; 関・河合・中道 2020)。この危機の認知, 姿勢, 対応といった企業家活動プロセスにかかる分析枠組を示したものが、次の図 2 である。

図 2 分析枠組



出所：関・河合・中道 (2020) p.256 図 1

ここでは企業家活動プロセスにかんして、われわれが設定した分析枠組である、危機をどう認知するか (危機の認知), 危機へどう向き合うか (危機に対する姿勢), 危機にどう対応するか (危機への対応), という一連のプロセスについて説明するとともに、質問票調査として設定した問いとの関連について述べる。

第 1 に、COVID-19 をどう認知するか、という危機の認知である。企業経営に影響を及ぼす危機といっても、地震や豪雨などの自然災害やリーマンショックや国家の財政破綻といった経済危機などさまざまであり、予測可能性の程度、規模なども異なる (Doern et al. 2019)。COVID-19 は、これまで指摘されてきた危機とは、1 つには、次の感染拡大の波がいつくるのか、あるいはいつまでまたどのように感染が拡大するのか、といったような諸点で今後の展開にかんする不確実性が高いということ、またもう 1 つには、全世界的な規模で地域や産業にまたがって多面的に大きな影響があるということ、の 2 つの点で異なっていると考えられる。本研究では、これに関連して 2 つの問いを設定した。1 つは、前者に関連して、COVID-19 の影響がいつまで続くかという問いを設定した。もう 1 つは、後者に関連して、影響の 1 つとして財務上の影響をとりあげ、影響がもっとも大きいと想定された月の売上が昨年同期比でどのくらい変化したか、という問いを設定した。

第 2 に、COVID-19 へどう向き合うか、という、危機に直面してもそれに立ち向かおうとする行動姿勢や心情である。危機管理が十分でないといわれる中小企業においても、逆境に素

早く対応し、レジリエンス（復活力）が発揮されたことが知られている（Smallbone et al. 2012）。素早い対応を可能としたその要因に、企業家の行動や個人的態度といったことが指摘されており（Miller and Toulouse 1986）、そのなかでも、たとえば、不確実な状況下でピンチな場面が生じてもチャンスであるといった感情を抱いていたたり、何とかやっているといった心情などが重要であることが知られている（Branicki et al. 2018）。本研究では、これに関連して 2 つの問いを設定した。問いの 1 つは、Branicki らの研究成果を参考にし（Branicki et al. 2018）、危機時における企業家の心情や行動姿勢を表すものとして、「もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった」、「とりあえず何とかやっている」、「ピンチはチャンスである」、「ストレスで押しつぶされそう」、「危機的な状況である」、「何とかなるだろう（楽観的・希望的観測）」、「自分の生活が心配だ」、「従業員が心配でならない」という 8 つの項目を設定し、それぞれに「そう思う」から「そう思わない」までの 5 つの項目から 1 つを選択するという問いを設定した。また問いのもう 1 つは、事業継続に対する意志であり、中小企業家がレジリエンスを行使するさいに重要となる事業の現状や将来に対する考え方を示している。本研究では、これを表すものとして、事業をどの程度存続させる意志があるか、また売却あるいは廃業などの見込みにかんする問いを設定した。

第 3 に、COVID-19 にどう対応するか、という、企業家が危機に直面して最初にとりうる行動としての即興的な行動である。ここで注目されるのは、危機のさいに、企業家が最初にとる行動としてのブリコラージュであり（Senyard et al. 2009）、危機への対応としてのブリコラージュ・レスポンス（bricolage response）である（Gilbert-Saad et al. 2018; Senyard et al. 2013; Williams et al. 2017）。かつて Lévi-Strauss (1966) は、「手元にあるものは何でも」使う人をブリコルアー（bricoleur）としたが、ブリコラージュ（bricolage）は何らかのうちに「手元にあるものは何でも」用いることを意味する。このブリコラージュの概念は、ビジネスの研究領域において企業家や組織のレベルで使用されてきており（Baker et al. 2003; Witell et al. 2017）、独自の機会や顧客にとってより高い価値を創造するために一連の企業家活動プロセス（entrepreneurial process）に組み込まれている（Vanevenhoven et al. 2011）。このプロセス上で、新しい事業機会の創造に活かすための新しい資源の模索を経て（Duymedjian and Rüling 2010; Sarasvathy 2009）、既存の資源の戦略的な結合が行われる（Baker and Nelson 2005; Garud and Karnøe 2003）。本研究では、イノベーションに関連させて、製品・サービス、生産方式、販売方式、原料・半製品の供給の仕方、組織体制、といったイノベーションにかかる諸点から、危機に直面したさいに最初に起こしたものを選択するという問いを設定した。

われわれが実施した質問票調査に基づく研究をつうじて、COVID-19 という危機の影響下における中小企業ないし中小企業家が、危機の認知、危機への姿勢、危機への対応という企業家活動プロセスから、その危機を乗り越えていこうとする実態を知ることができると考え

る。しかし COVID-19 という危機状況下において、その実態解明へとつなげていくさいには、上で述べたように、その状況がいつのものであるのか (時間)、またどこでのことか (空間) によって、その状況が大きく異なることから、時間と空間のコンテキストについて留意しなければならない。そこでわれわれは、日本で実施した調査結果が (関・河合・中道 2020)、日本の固有のコンテキストをどの程度反映しているかどうかを確かめていくために、日本以外の国々で同様の調査を行うことにした。具体的にわれわれが調査先として選定した国は、中国、韓国、タイというアジアのなかでの 3 カ国である。これらの 3 カ国が選ばれたのは、中国は、COVID-19 の感染が世界でもっとも早い段階で確認されたこと、韓国は、日本よりも少し早い段階で感染が拡大したこと、タイは、日本と状況は異なるが時期はほぼ一致していること、がその理由である。これら 3 カ国において、COVID-19 という危機状況下における中小企業による企業家活動プロセスを解明していくための調査を行うことにした。国ごとの違いを考察することによって、COVID-19 影響下の空間のコンテキストがより明確になると期待される。また本研究では、COVID-19 の影響がそれぞれの国でもっとも大きかった時期を想定して質問票における問いの表現を調整したため、影響がもっとも大きかった時期というように 3 カ国間の情勢を一致させることで感染の拡がり方という時間のコンテキストは考察の対象外とし、むしろ空間のコンテキストの方をより解明することに重きをおいた。

## 2. 調査方法

### (1) 全体<sup>10)</sup>

本研究で検討する調査「新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査」は、もともと日本国内において、2020 年 4 月 7 日の緊急事態宣言の発令後、企業の経済活動への影響が深刻化するなかで、COVID-19 が中小企業経営へ与えた影響やそれに対応する中小企業家の行動を把握しなければならないという使命感から企画された。調査目的から調査対象を当初は日本の中小企業家に設定した。業種については特定していない。執筆者の 1 人である関を中心として質問票の素案を作成したあと、同志社大学中小企業マネジメント研究センターに所属する研究協力者に素案を e-mail で回覧し、e-mail や電話、オンライン会議で意見を聴取し、質問項目を確定した。

平時であれば、時間を十分にかけて調査対象となる母集団を設定し、調査計画を立てるところであるが、緊急事態宣言下の状況の把握が最重要であること、日本における中小企業数は膨大であり短期間でサンプリングするのが困難であったために、機縁法によって調査した。つまり研究協力者の持つ個人的なネットワークを利用して中小企業家ならびに中小企業家の所属する団体に対して調査回答および中小企業家への回付を依頼した。

外出自粛要請がされているなかで、まして海外への渡航が制約されているなど、海外現地に

て郵送調査を行うことは困難であるため、質問票は Google フォームにより作成し、調査対象者に Web 上で回答していただく形式を採用した。具体的には、Google フォームにアクセスできる URL を付した調査依頼の e-mail を、執筆者がそれぞれ研究協力者に対して送信した。本調査は、同志社大学中小企業マネジメント研究センターを実地主体として依頼された。

本調査は、上述のように、もともとは日本国内の状況を把握するために実施された。しかしながら、日本の中小企業による企業家活動がどのような点で特徴を有するのかについて、日本のコンテキストをより明確にしていくためには、いくつかの国々で同様の調査を行い、それを基にした国際比較による検討が必要であると考えた。そこで、同志社大学中小企業マネジメント研究センターの研究者であり、日本以外の諸国とつながりのある著者たちが中心となり、それぞれ中国を竇が、韓国を洪が、タイを関がそれぞれ担当するかたちで調査を行うことにした。この研究プロジェクトは、日本のコンテキストを解明することを目的としていたものであるが、本研究では、中国、韓国、タイの 3 国における中小企業の企業家活動プロセスを説明することをおもな目的とし、日本との国際比較については別稿に譲ることとする<sup>11)</sup>。

## (2) 中国

中国で調査を実施するにあたって、まず質問票を中国語に翻訳した。質問票の中国語への翻訳は筆者の 1 人である竇が行った。中国の COVID-19 感染拡大のピークは 2020 年 2～3 月であり、本研究で比較対象とする韓国、タイより時期的に早いということもあるため、質問票の一部の質問内容は中国の実際に基づき、共同研究者である関と洪、および同志社大学中小企業マネジメント研究センターと相談したうえで調整を行った。また中国で Google フォームが利用できないため、竇は中国語へ翻訳した質問項目を中国でよく利用されているオンライン質問票調査アプリ「問巻星 (WJX.CN)」に載せて配布した。

また、調査票の配布にあたって、竇はこれまで中国で現地調査を実施する際の研究協力者である浙江省にある家業長青接班人学院、北京市にある『中国商人』雑誌社と『家族企業』雑誌社、そして同じく北京市に本部を置く中国盛和塾の協力を得て、SNS やオンラインでの配信と記入協力の呼びかけを行っていただいた。2020 年 5 月末から 6 月 20 日までの期間にわたって、全部で 34 軒の有効回答を回収することができた。回収数としては少なかったが、COVID-19 が中国での感染がもっとも拡大する 2～3 月の中国の中小企業の状況、および危機に対応するために中国の中小企業が取った行動をある程度把握することができた。

## (3) 韓国

昨今の COVID-19 の拡大により、韓国企業においても、売上の減少、輸出入や生産過程からの支障の発生、観光客の減少、納品遅延など、特に中小企業の被害が続いている。

韓国で調査を実施するにあたって、まず、同志社大学中小企業マネジメント研究センターが作成した質問票をもとに、筆者の1人である洪が質問票を日本語から韓国語に翻訳した。翻訳は原文を変更することなくできる限り直訳した。調査方法は Google フォームを使い協力を呼び掛けた。KBIZ (韓国中小企業中央会) と延世大学経営大学の李志満教授のご協力を得て、韓国の約 2,000 社の中小企業に Google フォームの URL を e-mail に貼り付け調査協力を依頼した。調査期間は 2020 年 5 月 18 日～6 月 3 日までである。

調査協力を依頼した約 2,000 社のなかで 15 社が回答した。回答率が低かった理由は、調査協力を頂いた KBIZ は会員企業の e-mail を確保しておらず、同種の調査を毎月郵便で行っていた。しかし、今回の調査は e-mail を確保している非会員企業を中心に調査協力を依頼したため、その回答率が低かったと思われる。さらに、調査期間 (2020 年 5 月下旬から 6 月上旬まで) は、第一波のパンデミックのあと、完全終息までの見通しが立たず、社会全体的に不安が広まっていた混乱な時期でもあった。

#### (4) タイ

タイで調査を実施するにあたって、筆者の1人である関が質問票を英語に翻訳した。知り合いをつうじ、仕事で英語を使用するネイティブ並みの語学力を有する方を紹介してもらい、その方に質問票の英語の表現をチェックしてもらった。タイの公用語はタイ語であるが、タイでの質問票を英語にしたのは、対象とする中小企業家など多くのビジネスパーソンは一般的に英語を使用しているためである。

筆者の1人である関がこれまでタイで調査研究を実施するさいの研究協力者に対して送信し、その研究協力者をつうじてタイ国内で周知された。ここでの研究協力者はおもに3人である。最初の1人は、同志社大学中小企業マネジメント研究センターとも連携協定を締結している、タイの政府機関である中小企業促進局 (OSMEP: Office of SMEs Promotion) の担当者である。OSMEP は、他の省庁とは独立した機関であり、タイにおける中小企業の範囲規定を定めるなどタイ国内の中小企業振興の中心的な役割を担っている。次の1人は、タイ政府工業省の傘下にある産業促進部 (DPI: Department of Industrial Promotion) がつかえる中小企業グループ (DIPSMEs) の担当者である。このグループには業種を問わず約 200 社のローカルの中小企業が加盟している。最後の1人は、タイのローカル企業に幅広いネットワークを有する、タイ人のコンサルタントである。

タイでの調査期間は、当初、2020 年 5 月 7 日～5 月 17 日までとし、2020 年 4 月末現在の状況について回答をするように要請した。しかし、期限を迎えても回収数が芳しくなかったために、その後まず 5 月 24 日まで延長し、さらにその後、6 月 10 日まで延長した。全期間をつうじて 25 件の回答を得た (期限終了後も回答できるようにしていたため、6 月 10 日以降に追加で

2 件の回答があったが、対象から除外した)。

#### IV. 調査結果

##### 1. 回答した中小企業の概要

表 1～3 は、中国、韓国、タイのそれぞれの国において質問票に回答した中小企業の概要を示している<sup>12)</sup>。表 1 は業種、表 2 は操業年、表 3 は従業員規模である。

まず中国における質問票調査では、全部で 34 社の中小企業家から回答を得た。今回の調査に協力していただいた 34 社は中国の 13 の行政地域<sup>13)</sup> に分布されているが、COVID-19 の「震源地」とされている湖北省の企業は存在しない。また産業分類で見ると、製造業企業が 14 社で全体の 41% を占めており、卸・小売業企業も 7 社あり、全体の 20% を占めたが、一般的に COVID-19 がもっともネガティブな影響を与えているとされた飲食・宿泊業の企業はわずか 2 社であった。

次に韓国における質問票調査では、全部で 15 社の中小企業家から回答を得た。調査企業の所在地は 15 社のうち 12 社がソウルと首都圏<sup>14)</sup> に集中している。操業年数をみると創業から

表 1 回答サンプルの状況：業種

	中国		韓国		タイ	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
農業／林業	0	0.0	0	0.0	2	8.0
漁業	0	0.0	0	0.0	0	0.0
鉱業／採石業／砂利採取業	0	0.0	0	0.0	0	0.0
建設業	4	11.8	0	0.0	2	8.0
製造業	14	41.1	10	66.7	9	36.0
電気／ガス／熱供給／水道業	1	2.9	0	0.0	0	0.0
情報通信業	0	0.0	0	0.0	1	4.0
運輸業／郵便業	0	0.0	0	0.0	1	4.0
卸売業／小売業	7	20.6	1	6.7	2	8.0
金融業／保険業	1	2.9	0	0.0	0	0.0
不動産業／物品賃貸業	1	2.9	0	0.0	0	0.0
学術研究／専門・技術サービス業	3	8.8	1	6.7	1	4.0
宿泊業／飲食サービス業	2	5.9	0	0.0	3	12.0
生活関連サービス業／娯楽業	0	0.0	0	0.0	1	4.0
教育／学習支援業	0	0.0	0	0.0	0	0.0
医療／福祉	0	0.0	0	0.0	0	0.0
複合サービス業	0	0.0	0	0.0	2	8.0
サービス業（他に分類されないもの）	1	2.9	3	20.0	1	4.0
公務（他に分類されないものを除く）	0	0.0	0	0.0	0	0.0
分類不能の産業	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	34	100.0	15	100.0	25	100.0

出所：筆者作成

表 2 回答サンプルの状況：操業年

	中国		韓国		タイ	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
5 年未満	3	8.8	1	6.7	7	28.0
5 年～ 10 年未満	5	14.7	2	13.3	6	24.0
10 年～ 15 年未満	7	20.6	1	6.7	4	16.0
15 年～ 20 年未満	8	23.5	5	33.3	4	16.0
20 年～ 25 年未満	4	11.8	2	13.3	0	0.0
25 年～ 30 年未満	3	8.8	3	20.0	1	4.0
30 年以上	4	11.8	1	6.7	3	12.0
合計	34	100.0	15	100.0	25	100.0

出所：筆者作成

表 3 回答サンプルの状況：従業員規模

	中国		韓国		タイ	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
10 人未満	3	8.8	6	40.0	14	56.0
10 人～ 49 人	8	23.5	7	46.7	4	16.0
50 人～ 99 人	12	35.3	1	6.7	1	4.0
100 人～ 199 人	5	14.7	1	6.7	5	20.0
200 人以上	6*	17.6	0	0.0	1	4.0
合計	34	100.0	15	100.0	25	100.0

\*：中国 6 社の従業員数はそれぞれ 200 人，262 人，300 人，300 人，309 人と 793 人である。

出所：筆者作成

10 年から 20 年を迎えた企業が多く、従業員の数もおもに 50 人以下の中小企業が多い。産業分類としては、製造業 10 社、サービス業（他に分類されないもの）3 社、学術研究／専門・技術サービス業 1 社、卸売業／小売業 1 社である。製造業のなかでは、基礎有機物製造の化学メーカーから、粉末冶金、植物生産研究システム、飼料、衣服、キムチ製造まで、さまざまな業種の企業から回答を得た。

最後にタイにおける質問票調査では、全部で 25 社の中小企業家から回答を得た。調査企業の所在地は、25 社のうち 7 社がバンコクとなっている。ノンタブリーが 2 社とバンコク近郊の地域も含まれているが、チェンマイ 3 社、チョンブリ 2 社など、タイ全土の至る地域から回答を得た<sup>15)</sup>。業種別では製造業が 9 社ともっとも多く、宿泊業／飲食サービス業 3 社と続く。操業年数を見ると、創業して 10 年未満の企業が過半数を占めている。従業員数は 10 人未満で過半数を占めている。

## 2. COVID-19 影響下における中小企業家の危機への認知

まず、COVID-19 が売上高へ与える影響の大きさについて中小企業家がどのように認知しているのかをみていく<sup>16)</sup>。表 4 は、COVID-19 の感染がもっとも拡大した時期の売上高の状況を、昨年の同時期と比べたものである。まず中国では、COVID-19 の感染拡大が最も深刻

化したのは 2020 年 2～3 月であり、その時期を想定した。中国の中小企業家のうち 20.6% は 2020 年 3 月の売上高は前年同期に比べて増加したという調査結果があったが、58.8% という半数以上の企業の 2020 年 3 月の売上高は前年同期より減少しており、前年比 40% 以上減少した企業は 12 社もあった。約 6 割の中小企業の売上高は前年同期に比べて減少しており、うちに約 3 分の 1 の中小企業は 50% 以上の減少であったことが読み取れる。次に韓国とタイであるが、これらの国々で COVID-19 の感染拡大が深刻化したのは 2020 年 3 月であり、その時期を想定した。韓国の中小企業家は、2020 年 4 月末現在の売上高において昨年同期比で横ばいとする回答も一部にみられたが、程度の差こそあれ 80% の企業が「減少した」と答えているなど、経営者も非常に高い危機感を抱いていることが明らかになった。タイの中小企業家は、2020 年 4 月末現在の売上高において昨年同期比で 50% 以上減少した企業が 12 社もあり、全体の 48% を占めている。この 12 社以外の企業については、程度の差があり、回答にはばらつきがみられる。

表 4 COVID-19 影響下における中小企業の売上動向（昨年同期比）

	中国 (2020 年 3 月末)		韓国 (2020 年 4 月末)		タイ (2020 年 4 月末)	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
20% 以上の増加	2	5.9	0	0.0	1	4.0
10% 以上 20% 未満の増加	2	5.9	0	0.0	1	4.0
10% 未満の増加	3	8.8	0	0.0	1	4.0
横ばい	7	20.6	3	20.0	2	8.0
10% 未満の減少	1	2.9	1	6.7	2	8.0
10% 以上 20% 未満の減少	1	2.9	2	13.3	1	4.0
20% 以上 30% 未満の減少	3	8.8	3	20.0	0	0.0
30% 以上 40% 未満の減少	3	8.8	3	20.0	2	8.0
40% 以上 50% 未満の減少	5	14.7	0	0.0	3	12.0
50% 以上の減少	7	20.6	3	20.0	12	48.0
合計	34	100.0	15	100.0	25	100.0

出所：筆者作成

### 3. COVID-19 影響下における中小企業家の心情・行動姿勢

次に COVID-19 の影響下における中小企業家の心情や行動姿勢についてみていきたい。表 5～8 は、COVID-19 影響下における中小企業家の心情や行動姿勢などをあらかず 8 つの項目についての記述統計である。ここでの項目は、中小企業家がレジリエンスを行使するさいに重要となる、企業家自身や組織、事業の現状や将来に対する心情を指す。表 5 は、「そう思う」を 5 点～「そう思わない」を 1 点としたうえでの平均値を示している。表 6～8 は、中国、韓国、タイのそれぞれにおいて、各項目で「そう思う」～「そう思わない」までの 5 つの回答項目の内訳を示している。

まず、中国の中小企業家の多くは「ピンチはチャンスである」、「とりあえず何とかやっている」、「何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)」を選んでおり、「ストレスで押しつぶされそう」の得点はわずか 1.56 点であったことから、COVID-19 感染拡大の厳しい状況のなかでも前向きな心情や姿勢を持っていた経営者が多かったと言える。一方、同時に「危機的な状況である」と「従業員が心配でならない」も中間値の 3 を超えており、COVID-19 の感染拡大、およびその深刻な影響について深く憂慮しているとも言えよう。次に韓国の中小企業家は、多くが「危機的な状況である」を選んでおり、その得点は 4.13 点であった。また「危機的な状況である」項目に、66.7% が「非常にそう思う」と答えた。KBIZ が 2020 年 3 月に実施した『COVID-19 関連緊急中小企業被害実態調査』報告書<sup>17)</sup>によると、「直接的、間接的に COVID-19 による被害を受けている」の質問に対して「受けている」が 64.1% であることから、今回の調査結果の信頼度は高い範囲であると思われる。また、「何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)」の項目も最下位の点数 (3.07 点) となっている。このことから、この調査を実施していた、5 月中旬から 6 月上旬現在の韓国の中小企業家は、温度差はあるものの、総じて高い危機感を有していることが確認できる。最後にタイの中小企業家は、「とりあえず何とか

表 5 COVID-19 影響下における中小企業家の心情 (5 点尺度の平均値)

	中国	韓国	タイ
もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった	3.56	3.87	3.96
とりあえず何とかやっている	4.32	4.00	4.12
ピンチはチャンスである	4.73	3.20	3.72
ストレスで押しつぶされそう	1.56	3.53	3.48
危機的な状況である	3.29	4.13	3.84
何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)	3.82	3.07	3.80
自分の生活が心配だ	2.18	3.13	3.68
従業員が心配でならない	3.29	3.80	3.96

出所：筆者作成

表 6 COVID-19 影響下における中国の中小企業家の心情についての記述統計

	非常に そう思う		そう思う		どちらとも 言えない		そう思わない		非常に そう思わない	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった	15	44.1	7	20.6	2	5.9	2	5.9	8	23.3
とりあえず何とかやっている	20	58.8	11	32.4	0	0.0	0	0.0	3	8.8
ピンチはチャンスである	26	76.5	7	20.6	1	2.9	0	0.0	0	0.0
ストレスで押しつぶされそう	2	5.9	1	2.9	2	5.9	4	11.8	25	73.5
危機的な状況である	9	26.5	12	35.3	1	2.9	4	11.8	8	23.5
何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)	15	44.1	9	26.5	3	8.8	3	8.8	4	11.8
自分の生活が心配だ	4	11.8	6	17.7	1	2.9	4	11.8	19	55.9
従業員が心配でならない	12	35.3	9	26.5	0	0.0	3	8.8	10	29.4

出所：筆者作成

表 7 COVID-19 影響下における韓国の中小企業家の心情についての記述統計

	非常に そう思う		そう思う		どちらとも 言えない		そう思わない		非常に そう思わない	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった	3	20.0	8	53.3	3	20.0	1	6.7	0	0.0
とりあえず何とかやっている	3	20.0	10	66.7	1	6.7	1	6.7	0	0.0
ピンチはチャンスである	1	6.7	6	40.0	3	20.0	5	33.3	0	0.0
ストレスで押しつぶされそう	3	20.0	6	40.0	2	13.3	4	26.7	0	0.0
危機的な状況である	10	66.7	0	0.0	2	13.3	3	20.0	0	0.0
何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)	0	0.0	7	46.7	3	20.0	4	26.7	1	6.3
自分の生活が心配だ	2	13.3	5	33.3	2	13.3	5	33.3	1	6.3
従業員が心配でならない	5	33.3	4	26.7	4	26.7	2	13.3	0	0.0

出所：筆者作成

表 8 COVID-19 影響下におけるタイの中小企業家の心情についての記述統計

	非常に そう思う		そう思う		どちらとも 言えない		そう思わない		非常に そう思わない	
	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %	度数	有効 %
もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった	6	24.0	13	52.0	5	20.0	1	4.0	0	0.0
とりあえず何とかやっている	6	24.0	17	68.0	1	4.0	1	4.0	0	0.0
ピンチはチャンスである	5	20.0	11	44.0	6	24.0	3	12.0	0	0.0
ストレスで押しつぶされそう	4	16.0	10	40.0	6	24.0	4	16.0	1	4.0
危機的な状況である	8	32.0	9	36.0	5	20.0	2	8.0	1	4.0
何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)	3	12.0	14	56.0	8	32.0	0	0.0	0	0.0
自分の生活が心配だ	7	28.0	10	40.0	2	8.0	5	20.0	1	4.0
従業員が心配でならない	9	36.0	10	40.0	3	12.0	2	8.0	1	4.0

出所：筆者作成

かやっている」という項目を選択しており、その得点は 4.12 点であった。しかしそれ以外の項目をみても、多くが 4 点に近い得点となっており、「自分の生活が心配だ」と「ストレスで押しつぶされそう」の 2 つの項目の得点が相対的に低い（前者が 3.68 点、後者が 3.48 点）ことが特徴として指摘できる。

表 9 は、COVID-19 の影響下における中小企業家の事業継続の意思についての記述統計である。中小企業家がレジリエンスを行使するさいに重要となる事業の現状や将来に対する考え方をあらわす内容となっている。まず中国の中小企業家は、「必ず長期的に存続していく」、「むこう 3 年は少なくとも存続していく」を合わせて 85% であることから、大半の中小企業家は中長期的に事業を継続していく強い意志を持っていることがわかる。一方、「何とか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である」と「廃業することを考えていた」の回答はそれぞれを合わせると 11.8% となっており、一部の中小企業家は未曾有の危機の下において将来の見通しがついていない状況にあることも読み取れる。次に韓国の中小企業家は、73.3%

が「必ず長期的に存続していく」を答えており、全般的に事業継続意欲が高い水準にあると思われる。最後にタイの中小企業家は、多くが「必ず長期的に存続していく」と回答しているが、「むこう3年は少なくとも存続していく」を足し合わせると、その回答率は72.0%となる。多くは事業継続意欲が高いと言えるが、中国や韓国と比べると、タイの中小企業家の事業継続の意欲は相対的に弱めであると指摘できる。

表9 COVID-19 影響下における中小企業家の事業継続意欲

	中国		韓国		タイ	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
必ず長期的に存続していく	23	67.6	11	73.3	11	44.0
むこう3年は少なくとも存続していく	6	17.6	1	6.7	7	28.0
近い将来に他社などへ売却する予定である	1	2.9	0	0.0	0	0.0
当時他社などへの売却先を探していた	0	0.0	0	0.0	1	4.0
何とか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である	3	8.8	3	20.0	2	8.0
近く廃業する（検討するも含む）	1	2.9	0	0.0	1	4.0
わからない	0	0.0	0	0.0	3	12.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	34	100.0	15	100.0	25	100.0

出所：筆者作成

#### 4. COVID-19 の影響への対応

COVID-19 の影響を受けて、中小企業家はどのように対応しているのかについて、新たな経営活動に着目してみていく。中小企業家が COVID-19 の影響を受けてどのような経営的な対応を行ったのであろうか。表10は、COVID-19 の影響を受けて開始した新たな経営活動、すなわちイノベーションについて示している。これは COVID-19 という危機に直面したさいに、まず最初に起こした即興性をともなうイノベーションである。

まず中国の中小企業家は、その9割以上は何らかのイノベーションを起こしていることが読み取れる。また、COVID-19 の感染拡大を防ぐための非接触・非対面が求められているなか、半数以上である18の中国の中小企業では「販売方式を新しくした」にあたるイノベーションが行われており、その具体的な内容には「オンラインでの営業活動」や「テレワーク」、「オンライン販売に力を入れる」などが書かれていることも質問票調査でわかった。ここからも中国の中小企業は、COVID-19 危機を乗り越えるために積極的に対策を打っていることがうかがえる。次に韓国の中小企業家である。有効回答のなかで、該当割合が高い項目は、「組織体制を新しくした」29.4%と、「その他の経営活動」23.5%である。しかし、「その他の経営活動」23.5%のなかには、「特に対処できる方法がない」と答えた企業が複数あり「その他の経営活動」の該当割合は11.8%に読み取ることも可能である。「その他の経営活動」の詳細は、業務体系を新たに対処、非対面のデジタル業種の広告主を誘致するため努力、社内でお互

いが一歩譲るなどがあげられる。最後にタイの中小企業家は、「製品・サービスを新しく開発した」、「販売方式を新しくした」の回答割合が過半数を超えており、それに「組織体制を新しくした」が続く。タイの中小企業家の回答は、中国の中小企業家と同じような傾向がみられるが、強いて言えば「製品・サービスを新しく開発した」の回答割合が高いと指摘できる。

表 10 COVID-19 の影響を受けて開始した新たな経営活動

	中国 (N = 34)		韓国 (N = 17)		タイ (N = 25)	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
製品・サービスを新しく開発した	13	38.2	2	11.8	14	56.0
生産方式を新しくした	9	26.5	1	5.9	5	20.0
販売方式を新しくした	18	52.9	2	11.8	14	56.0
原料・半製品の供給源を新しく獲得した	2	5.9	2	11.8	2	8.0
組織体制を新しくした	8	23.5	5	29.4	9	36.0
その他	8	23.5	4	23.5	1	4.0
上の項目に見られるような行動は起こしていない	3	8.8	1	5.9	3	12.0

出所：筆者作成

## V. COVID-19 影響下の企業家活動プロセスを描き出す

### 1. 個票データからその具体をみる

本研究は、上で紹介してきたように、オンラインでの質問票調査から得られたデータを活用し、中国、韓国、タイの3カ国を対象に、COVID-19 影響下での企業家活動プロセスの、とくに空間のコンテキストのより具体的な検討を行うことを目的とするものである。質問票調査では、上でみたように、企業家活動プロセス各々の段階、すなわち危機の認知、危機に対する姿勢、そして危機への対応というそれぞれの段階に関連した問いを設定しており、質問票調査をつうじて、企業家活動プロセス各々の段階の実態を明らかにすることができたと考える。しかしながら、質問票調査から得られたデータを集計し、その結果を示すだけでは、中小企業家が COVID-19 という危機をどのように乗り越えようとしているかといったプロセス自体を描いたことにはならない。プロセス自体を動的に描き出すための別の方法が必要となる。

質問票調査から得られたデータは、一般的にサンプルから母集団を推計するためにもちいられることが多い。しかしながら、後述のように、中国、韓国、タイの各国での調査実施にはさまざまな制約があり、回収することができたサンプルサイズは大きくない。さらに重要なことは、本研究での質問票調査は、機縁法による調査、つまり研究協力者の持つ個人的なネットワークを利用した調査であるため、回収することができた調査票がランダムサンプリング（無作為抽出）によるものでない。このため本研究の質問票調査から得られたデータでは、そもそも統計学的にみれば母集団を推計することができない。違う側面からみれば、本研究で実施した質問票調査は、機縁法によって調査先に対してさらに依頼を引き受けてくれる方々を広げて

いくスノーボールサンプリングである。

本研究で実施した質問票調査の設問項目をあらためて説明すると、上で紹介してきた回答項目を選択するような問いだけで構成されていたわけではない。それに加えて、回答者である中小企業家に、記述で回答する問いも合わせていくつか設定した。そもそも本研究の分析枠組の前提となっている COVID-19 という危機は、中小企業家がはたしてそれをどのようなものであるかを認知することが重要になるが、このことはあくまで中小企業家の主観的な立場による。そのため、企業家の主観に入り込んだ分析から、危機に直面した企業家の活動プロセスを解明していくことが求められる。回収した質問票のサンプルサイズは決して大きくはないが、質問票調査の1つ1つの回答には、中小企業家自らによる豊かな記述が多くなされており、分析するうえでの重要な質的データを得ることができている。こうした本研究で実施した質問票調査の特長を踏まえて、本研究では、回答者によってなされた回答を組み直すことで、COVID-19 に直面した前後での時間的な流れを踏まえた当該中小企業の企業家活動プロセスを、部分的ではあるが、具体的に描くことができると考える。

ただし、本来的には、スノーボールサンプリングは重要なインフォーマントを発見するために使用される方法の1つであり、発見されたインフォーマントに対して後日インタビューを行うことが、企業家活動プロセスをより具体的に描き出すための方法として考えられた。しかし本研究では、発見されたインフォーマントに対して詳細なインタビューを継続して実施するまでには至っていない。これは、1つには、われわれが実施した質問票調査では、あくまで匿名性を保持したため、またもう1つには、上述のように、いくつかの諸機関をつうじて中小企業家への回答を依頼したため、われわれが回答者と直接的につながるができていることがその理由である。もちろん回答者のなかには任意で e-mail など連絡先を提示している企業家も一部には存在する。一部ながらも直接的にコンタクトをとることができるインフォーマントへのインタビューの実施は今後の課題として残されている。しかし、COVID-19 のその時点での状況を的確に把握することは、時間が経過するとともにより困難になることが推察される。

以上から、本研究では、それぞれの国ごとに得られた質問票の個票データを基に、COVID-19 に直面した前後での時間的な流れを踏まえた当該中小企業の企業家活動プロセスについてみていく。そしてそれぞれの国ごとで、COVID-19 影響下での中小企業の企業家活動プロセスを描き出していく。なお下記に出てくる事例の番号は、それぞれの国ごとでの個票の番号である (Cは中国, Kは韓国, Tはタイを意味する)。

## 2. 中国

まず中国である。中国の事例から導き出される結論を先取りすれば、COVID-19 影響下にお

ける中国の中小企業による企業家活動プロセスは、中国の多くの中小企業家は COVID-19 の感染拡大の最も厳しい状況においても前向きな態度や姿勢をとっており、危機を乗り越えるためにさまざまなチャレンジやイノベーションを起こしているというように描くことができる。

具体的に個票データを確認していく。事例 C-3 の企業（創業 1987 年 6 月、従業員 130 人）は中国の浙江省台州市に位置しており、ベアリングの製造企業である。COVID-19 が中国で確認された 2020 年 1 月の前から受注が多く受けており、生産がすべての受注納期に答えられないという嬉しい悲鳴が出ていた。春節休暇が終わったら生産効率を高めて好調な市場需要に全力で応えようと、社長が全社員に呼びかけた矢先に中国で COVID-19 の感染が拡大し、春節休暇も中国政府によって延長された。厳しい状況のなか、「未来が見えない」という社長の感想がみられた。ところが 2020 年 2 月中旬になんとか生産の回復が実現できた後、「ピンチはチャンスである」と強く思ったこの会社の経営者は「生産方式を新しくした」、「販売方式を新しくした」、「組織体制を新しくした」という 3 つのイノベーションを実施し、特に「組織体制を新しくした」については「現場での 3S 管理の徹底」という具体的な改革策が挙げられた。結果として、感染防止対策が強いられて不便が増えたものの、2020 年 3 月の売上高は前年同期に比べて「横ばい」となっており、生産効率の向上が実質的にある程度実現することができたと推測できよう。

事例 C-4 の企業（創業 1992 年 6 月、従業員 98 人）は中国の江蘇省蘇州市に位置しており、これまでは紡績や布生地 of 製造を主要業務とした製造業企業であった。不織布も少量であるが生産していた。COVID-19 の急速な拡大の影響を受け、中国ではマスクへの需要量が急増した。「ピンチはチャンスである」と思った経営者はすぐに不織布の生産ラインを拡充しながらマスクの生産ラインも新たに導入し、工場の全生産能力をマスクの生産へ切り替えた。マスクは中国政府によって「戦略物資」として位置づけられたため、この企業の生産回復申請は前述したとおり、手続は面倒だったが、すんなりと時間かからずに終わられ、2020 年 2 月初旬からもフル稼働した。また 3 月になり中国国内ではマスクへの需要がまだ落ち着きを見せていないなか、この会社は日本市場でのマスク不足を見極め、商社を通じて日本市場向けのマスク生産に力を注いだ。つまり、COVID-19 の感染拡大が続くという厳しい状況のなか、この会社は「製品・サービスを新しく開発した」、「生産方式を新しくした」、「販売方式を新しくした」という 3 つのイノベーションを起こし、2020 年 3 月の売上高は前年同期と比べて「10% 以上 20% 未満の増加」を実現したのである。

事例 C-10 の企業（創業 1979 年 1 月、従業員 300 人程度）は中国の浙江省寧波市に位置しており、住宅のドアやオフィス家具のロックセットを生産している。COVID-19 の感染が拡大した 2020 年 2 月から、「ピンチはチャンスである」と思ったこの会社の経営者は「販売方式を新しくした」、具体的に「全員営業を励んだ」、「テレワークによる営業活動に力を入れた」と

いうイノベーションを起こし、2020年3月の売上高は前年同期と比べて「20%以上の増加」を実現することができた。

COVID-19の影響下、中国の多くの中小企業はさまざまなイノベーションを起こし、危機を乗り越えようとしていたが、経営状況はやはり苦しかった。事例 C-6 の企業（創業2018年5月、従業員53人）は中国の四川省成都市に位置している建築企業である。2018年5月に新しく創業された企業であり、2020年2月 COVID-19 が急速に感染拡大していた時期において、「顧客・受注が急激に減少」、「未来が見えない」という社長の感想がみられた。案の定、この企業の2020年3月の売上高は前年同期に比べて「50%以上の減少」であった。しかしある程度の資金力があり、「むこう3年は少なくとも存続していく」という社長の強い意志もあったため、この企業はなかなか生産復旧でできなかった時期に「定期的に全社員参加のオンライン勉強研修会を実施した」と、前向きな姿勢と取組を遂行していたのである。

事例 C-20 の企業（創業1996年3月、従業員80人）は中国の広東省揭陽市に位置する日常生活用品を生産する製造企業である。COVID-19 の影響によりロックダウンが続くなか、この企業の最大取引先の卸・小売企業はオンライン通販に遅れて経営不振が陥っていた。そのため、この企業の2020年3月の売上高は前年同期に比べて「50%以上の減少」であった。「事業継続意志」という質問には「何とか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である」と回答しており、COVID-19 を乗り越えるために苦労されていることがわかる。しかし中小企業家の「心情」という質問に「ピンチはチャンスである」、「とりあえず何とかやっている」と回答しており、イノベーション行動についても「組織体制を新しくした」、「販売方式を新しくした」、具体的に「全員営業を励んだ」、「新しい販売チャンネルの獲得に力を注いだ」と回答した。事例 C-33 の企業（創業2012年6月、従業員109人）は中国の広西壮族自治区南寧市に位置し、市内各地で多店舗展開されている外食企業である。COVID-19 によってダメージを最も受けたとされている業界であり、この企業の2020年3月の売上高も前年同期に比べて「30～40%の減少」となった。しかし「ピンチはチャンスである」と考えているこの企業の社長も積極的にイノベーションを起こし、「オフラインからオンラインへ切り替える」、具体的に「WeChat のミニプログラムを利用して現地で出前サービスを開始した」と回答した。COVID-19 という未曾有の苦境を耐え忍びながら何とか活路を見出そうとしている中小企業家の姿が見えてくる。

### 3. 韓国

次に韓国である。韓国の事例から導き出される結論を先取りすれば、COVID-19 影響下における韓国の中小企業による企業家活動プロセスは、経営者は高い危機感により不安を抱えているが、強い事業継続意志を有しており、危機を受けて組織体制を新しくしているというよう

に描くことができる。

企業別の個票データを取り上げていく。事例 K-2 の企業 (創業 1991 年, 従業員 20 人) は, ソウルに立地する貿易および衣服製造企業である。同社の昨年同期比の売上高は 10 ~ 20% 減少した。この状況において, 何とか事業は続いているが, 発注の取り消しや売上債権の償還の問題に直面しており, 「とても危機的な状況」であると回答した。しかし, 自社の存続についての質問には, 必ず長期的に存続したいと回答しており, 高い存続意志を示した。さらに, 今回の状況を受けて, 規模を縮小するなど組織体制を新しくする行動を起こしている。しかし, 同社の取引先として製造業や卸売業・小売業の割合が高く, その取引先から納入の延期や一方的な取り消しなどの通知を受けているという。その場合は納入の延期を承諾したり, 他社への販売を試みたり, 訴訟を準備しているなど, イレギュラーな事態にさまざまな対応策を考えている。

事例 K-7 の企業 (創業 2000 年, 従業員 12 人) は, 京畿道に立地する植物栽培実験装置などグロースチャンパーを製造・販売する企業である。COVID-19 の影響により, 危機的な状況に置かれている同社は, アフリカへ輸出品の船積みができなくなっており, 当てもなく待っている状況である。同社の昨年同期比の売上高は 50% 以上減少しており, 資金繰りを圧迫していることや, 従業員と経営者の生活が「とても心配」であると回答するほど, 厳しい現状である。しかし, 企業の存続意志に関する項目では, 「何とか存続したいが, 今の状況を乗り切るだけで精一杯である」と答えており, 今後の状況にもよるが現段階での同社の存続意志は高いと思われる。今回の危機を乗り越えるため, 新たな製品やサービスを開発するだけでなく, これまで頼っていた海外市場から国内市場の開拓するなど, その販売方式の変更にも力を入れている。

事例 K-9 の企業 (創業 2002 年, 従業員 23 人) は, ソウルに立地する蒸着コーティングのメーカーである。現在の状況について「とても危機的な状況」であると回答した同社は, 納品先の売上の減少により, 昨年同期比の売上高が 30 ~ 40% 減少しているなど, 多大な影響を受けている。さらに, 納品先から納品延期の申し出があり, それを承認したこともある。同社も事業存続意志が高く「必ず長期的に存続したい」と回答した。同社が新たに対処した行動は, 一般経費を大幅減らし, 給料も少し減らすなど, お互いが一歩譲るべきであると答えた。

事例 K-13 の企業 (創業 2002 年, 従業員 100 人) は, 慶尙北道に立地する粉末冶金製品メーカーである。同社の昨年同期比の売上高は 30 ~ 40% 減少している。今回の状況について, 「言うまでもなく, 非常に難しい」と回答しており, 非常に危機的な状況であることが推察される。同社のおもな取引先は製造業と情報通信業であるが, COVID-19 の影響を受け, 取引先から納品延期や一方的な取引中止の申し出があり, それを認めざるをえなかったという。事業存続意志にかんしては, 「必ず長期的に存続したい」と回答しており, 事業継続への高い意

志が確認できた。新たに対処した行動は、組織体制を新しくすることであり、おもに減員を行った。

しかし、広告代行業を行っている事例 K-6 の企業（創業 2017 年、従業員 30 人）は、昨年同期比の売上高に「ほとんど影響がない」と答えるなど、今回の調査対象企業のなかで COVID-19 の影響が最も小さい企業であることがわかった。同社が新たに対処した行動は、伝統的な事業方式に執りせず、広告主にデジタル事業の方で力量強化を誘導することにより、非対面のデジタル業種の広告主を誘致することに力を入れていると答えている。

#### 4. タイ

最後に、タイである。タイの事例から導き出される結論を先取りすれば、COVID-19 影響下におけるタイの中小企業による企業家活動プロセスは、1 つには、売上が激減した観光業の中小企業が、情動的に「ストレスで押しつぶされそう」あるいは「危機的な状況である」と感じていたが、人口があまり多く密集していない地方では、売上の見込みがたたない状況でも「何とかなるだろう」としているということ、またもう 1 つには、COVID-19 の影響を直視し、情動的に「ストレスで押しつぶされそう」あるいは「危機的な状況である」と感じながらも、現在の心情として「ピンチはチャンス」と強く感じている中小企業家は、実効性（需要に直結する）の高い何かしらの行動を実践しているということである。

タイの中小企業家は、売上が 50% 以上減少した企業が 12 社もあり、全体の 48% を占めていたが、その内実をみると、その多くが観光業に従事していた。またこうした企業家の多くが、情動的に「ストレスで押しつぶされそう」あるいは「危機的な状況である」と感じるようになっていた。たとえば、事例 T-16 の企業（創業 2004 年 7 月、従業員 5 名）は、バンコクにて、旅行会社をはじめ、カンファレンスや展示会などに観光客を斡旋する事業を手がけているが、観光客が低迷したために売上が大きく減少し、また昨年対比での 4 月の売上は 50% 以上減少し、今後 3 カ月も減少すると見込んでいる。この企業家は、現在の心情は、「ピンチはチャンス」と思えずにおり、また「何とかなるだろう」とはどちらとも言えないとし、さらに「ストレスで押しつぶされそう」、また「危機的な状況である」ととらえている。事例 T-5 の企業（創業 2008 年 4 月、従業員 15 名）は、バンコクでホテル向けのインターネット予約サイト関連の事業に従事する企業であり、ホテルの予約金額の手数料をおもな収益源としている。調査時現在において、ホテルが開業できない、旅行ができない、空港が閉鎖されている、顧客が返金対応でキャッシュフローと収益が著しく不足しているといった問題に直面していることもあり、事業の譲渡を検討している。昨年対比での 4 月の売上は 50% 以上減少しており、今後 3 カ月も減少すると見込んでいる。現在の心情は、「何とかやっている」と強く思っており、究極的にコスト削減を行っている。たとえば従業員の解雇、あらゆるサプライヤーに対する支払いの延

期、また事務所を自宅に移して家賃をかけないようにしている。また、「ストレスで押しつぶされそう」、またとくに「危機的な状況である」とも感じている。

またバンコクに限らず、バンコク以外の地域に立地する企業でも同じような傾向にある。具体的に、いくつかの事例をみていく。事例 T-14 の企業（創業 2016 年 11 月、従業員 4 名）は、マハーサーラカム県に立地する、スパを提供するサービス業に従事する企業である。政府による規制のために休業を余儀なくされた。そうしたなか、顧客が自宅でも使える商品を開発し、ネット販売した。事業の継続意思は、今の状況を乗り切るだけで精一杯であると考えている。2020 年 4 月の売上は昨年対比で 50% 以上減少しており、今後 3 カ月も減少する見込みである。現在の心情は、「ストレスで押しつぶされそう」、また「自分の生活が心配である」と強く感じている。

事例 T-21 の企業（創業 2018 年 6 月、従業員 5 名）は、チェンマイ県に立地するホテルを運営する企業である。タイ政府による緊急政令を受けて事業を閉鎖している。2020 年 4 月の売上は昨年対比で 10% 以下の減少に留まっているが、今後 3 カ月は減少する見込みである。売上の減少に直面しても何も新しい行動を起こさないでおり、近いうちに事業の閉鎖を検討している。現在の心情は、大きくは「危機的な状況である」と感じており、また「ピンチはチャンス」とは思えずにいるが、「何とかなるだろう」とは思っている。

事例 T-23 の企業（創業 2011 年 10 月、従業員 3 名）は、ターク県メーソートに立地する宿泊・飲食を提供する企業である。顧客の数が減少している。事業の存続の見込みは不確定としている。2020 年 4 月の売上は昨年対比で 50% 以上減少しているが、今後 3 カ月は横ばいの見込みである。現在の心情は、「ストレスで押しつぶされそう」、「危機的な状況である」と感じながらも、「何とかなるだろう」とも感じている。

これらの事例にみられるように、心情的にストレス、危機的な状況であると感じる傾向にあると考えるのは、産業分野で観光関連の業種において、昨年対比ではあるが、たとえば 50% を超えるくらいの売上の減少に直面した場合であることが考えられる。タイは、世界有数の観光立国である。年間をつうじて温暖な気候のため世界中の観光客から魅力的な観光地となっていた。それゆえ 2020 年 4 月 4 日からなされた国際便の運休は、タイ国内の観光業に大きなネガティブの影響をもたらした。とくに観光客が多く集まる首都バンコクに立地する企業でその影響は大きかったと推察されるが、政府の方針として休業の要請を受けただけでなく、営業を再開したとしても、観光関連施設の敷地内で感染した患者を発見した場合に、14 日間は営業を停止しなければならないということになっているため、タイ全土において観光業に従事する中小企業が大きな影響を受けたことがわかる。しかし、バンコクのような都市部と比べると、人口があまり多く密集していない地方では、売上見込みがたたない状況でも「何とかなるだろう」という傾向がある。また、売上の減少幅が一方で少ない場合には、比較的前向きな心情を

とる傾向があるとも推察される。

もう1つの企業家活動プロセスは、COVID-19の影響を直視し、心情的にストレス、危機的な状況であると感じながらも、現在の心情は「ピンチはチャンス」と強く感じている中小企業家は、実効性（需要に直結する）の高い何かしらの行動を実践しているということである。具体的に、いくつかの事例をみていく。事例 T-11 の企業は、ソクラー県に位置する農業に従事する企業（創業 2014 年 7 月、従業員 9 名）であり、スプリットギルキノコの栽培を行っている。ソクラー県は、マレーシアとの国境を有している。キノコは輸出品であったが、COVID-19 の影響を受け、輸出がしにくい状況となっている。向こう 3 年は存続の意志を示しており、COVID-19 を受けて、国内市場向けの料理済み製品を新たに開発した。

事例 T-17 の企業は、チェンマイ県に位置する農業に従事する企業であり、農作物の加工を行っている。創業は 2015 年 7 月で、従業員は 5 名（うちパートタイマーは 3 名）である。COVID-19 の影響を受け、収入がなく、事業の流動性に欠けている。昨年対比での 4 月の売上は 10% ほど減少しているが、今後 3 か月は増加する見込みである。向こう 3 年間は存続の意志を示しており、顧客の要望に応じて製品開発を行った。

事例 T-13 の企業は、ラチャブリー県に位置する宿泊業に従事する企業（創業 2010 年 6 月、従業員 100 名）である。9 棟のプライベートヴィラの運営だけでなく、動物農場に加えて、レストラン、お土産販売、また乗馬などのアクティビティがあるワンストップサービスセンターともなっている。COVID-19 の影響を受け、2020 年 3 月 24 日から一時的に休業しているが、それ以降、2020 年 5 月末まで収入のサポートはない。2020 年 4 月の売上は昨年対比で 50% 以上減少しており、今後 3 か月も減少する見込みである。販売・流通方式を変更し、お土産品をオンラインで販売し、都市部にピザ（レストランの一部）のキオスクを新設した。

事例 T-2 の企業は、チョンブリー県に位置する、ゴム部品の製造を行う企業（創業 1991 年 5 月、従業員 170 名）ある。2020 年 4 月の売上は昨年対比で 40 ~ 50% 未満ほど減少しており、今後 3 か月も減少する見込みである。長期的な存続を志向しており、医療用の部品の製造を新たに始めた。

事例 T-12 の企業は、スラータニー県ランブーンに位置する、製造業に従事する企業（創業 2018 年 9 月、従業員 5 名）である。冷凍および乾燥の果物の製造を主たる事業としている。COVID-19 の影響を受け、購買力を失い、顧客を喪失してしまっている。長期的な存続の意志を示しており、オンラインでの販売方法を構築した。

事例 T-8 の企業は、バンコク北部のノンタブリーに立地する、建設業に従事する企業（創業 2018 年 1 月、従業員 7 名）である。建築・施工をおもな事業としている。COVID-19 の影響を受け、顧客からの支払い期間延長を受けるなど影響がでている。昨年対比での 4 月の売上は 50% 以上減少しており、今後 3 か月も減少すると見込んでいる。長期的な存続を考えており、

オフィス内で制限エリアを設けるといった対策を行った。

これらの事例にみられるように、心情的に「ストレスで押しつぶされそう」あるいは「危機的な状況である」と感じながらも、現在の状況を「ピンチはチャンス」と強く感じている企業も存在する。これらの企業の多く（事例 T-8 以外）に共通していることは、COVID-19 の影響を直視し、実効性（需要に直結する）の高い何かしらの行動を実践した点にある。とくに、食品などのオンラインでの販売、また医療用品への事業展開は、COVID-19 状況下で高まる需要に即座に応えようとするものである。事例 T-8 は、建設業という業種特性が考えられる。COVID-19 影響下では新規受注は難しくなるかもしれないが、その状況に至る以前に受注した案件は、COVID-19 影響下でも事業は継続できるものと考えられる。

## VI. ディスカッション

### 1. 比較検討

まず得られたデータの根拠となる質問票調査の回答時期について確認する。それぞれの国において COVID-19 がもっとも拡大した時期の状況で回答を依頼した。中国は 2～3 月の状況であり、韓国とタイは、2020 年 4 月末の状況となっている。このため、3 カ国の中で、調査で想定した時期は一致していない。しかし影響がもっとも大きかった時期ということで 3 カ国間の情勢を一致させている。

回答した中小企業の概要についてみていく。操業年（創業から 2020 年までの経過年数）、従業員規模、業種にばらつきがあるが、3 カ国の中小企業に共通しているのは、COVID-19 影響下において、各国の中小企業家の多くは昨年と比べると売上の減少に直面するなど、厳しい経営を強いられており、なかには数こそ多くないものの廃業を検討する企業家もいるが、多くの中小企業家はそうした状況下でも、事業継続の意志を明確に示しているということである。

数ある質問項目のなかで、国ごとに顕著な違いがみられたのは、中小企業家の心情や行動姿勢とそれにとまなう行動である。まず、中国では、COVID-19 がもっとも拡大した時期であるにもかかわらず、回答した中国の中小企業家の多くが「ピンチはチャンス」であるととらえており、新たな行動（イノベーション）を起こしている。これは中国のなかでも、売上が増加している企業が一定数含まれているとも考えられるが、なかには売上が昨年対比で「30～40%の減少」がみられても「ピンチはチャンス」ととらえているものもいる。大きな別の理由としては、感染者数がかつても多い地域からの回答が含まれていないことが考えられるが、製品・サービス面や販売面での新たな行動を起こすことができていることから、経営資源上の強靱性がうかがえる。このことは「危機的な状況である」や「ストレスで押しつぶされそう」のように行動にネガティブな影響を及ぼしうる項目の回答がほとんどみられないことにもあらわれて

いる。

韓国では、回答した韓国の中小企業家の多くが「危機的な状況である」と回答しており、これが特徴の1つとなっている。また回答者のすべての売上が昨年対比で減少している。回答者のなかに感染者が比較的多いソウルからの回答が多く含まれていることが考えられる。しかし、新たな行動を起こしているものの、組織体制が多くなっており（一方で製品・サービスや販売の回答はどちらかと言えば少ないように見受けられる）、経営資源上の脆弱性がうかがえる。

タイでは、「とりあえず何とかやっている」の回答が中国、韓国と同様に多くみられるが、それ以外の項目は一部例外を除き、軒並み同じような結果となっている。タイの中小企業家が情動的に「危機的な状況である」や「ストレスで押しつぶされそう」と感じる傾向にあるのは、昨年対比で非常に大きく売上が減少しているためである。「ピンチはチャンス」と強く感じる中小企業家は、危機やストレスなどを感じる、感じないといったことにかかわらず、製品・サービス面や販売面にかかる実効性（需要に直結する）の高い何かしらの行動を実践したためであると考えられる。このことからタイの中小企業家では、回答した企業の立地や業種による違いはあるものの、中国と同じような経営資源上の強靭さがうかがえる。

以上から推察されるのは、韓国では、COVID-19によるさまざまな影響を「危機的な状況」と強くとらえる傾向があり、新たな行動としては、組織体制の強化に取り組む場合が多いなどから、中小企業の経営資源上の脆弱性が露呈していると考えられる。中国やタイでは、韓国と比べると「ピンチはチャンス」や「何とかなるだろう」というような行動にポジティブな影響を及ぼしうる項目の点数が高く、また製品・サービスや販売といった側面での新たな行動につなげていることから、経営資源上の強靭性がうかがえる。これらから、中小企業が自社の経営資源やあるいは外部の経営資源を活用していく企業家活動プロセスに違いがあることが考えられる。

いくつかの研究が指摘するように、危機などの状況下において即興的な行動を可能とするのは、直感や創造性、または問題解決などと結びついた知識と経験の蓄積 (Duymedjian and Rüling 2010)、さらには、外部資源を結合するさいの関係ネットワークや金融のケイパビリティ (Kuckertz et al. 2020) であることが知られている。ここでケイパビリティとは、資源へのアクセスや資源の操作を容易にする、知識や技能、能力、そしてルーティンなどといったプロセスのことである (Teece et al. 1997)。Kuckertzらが指摘するように、特にパートナーの善意やコミュニティにおける相互支援、またブローカーを介したソーシャル・キャピタルを含む関係と政府支援を含む金融のそれぞれについて、関係と金融のケイパビリティが重要であるとしている (Kuckertz et al. 2020)。また危機時におけるネットワークは、その関係がたんに存在しているだけでなく、当事者間の信頼関係がより重要であることが知られている (Shepherd and Williams 2014; Williams and Shepherd 2016)。また中小企業の文脈においては、中小企業な

らびに中小企業家を取り巻く支援機関も含めたステークホルダーはさまざまであるが、その関係のあり方や関係による満足の度合いは、関係先ごとでも多様であると言われている (Bennett 2005)。これら中小企業の内的小よび外的経営資源の活用が、それぞれの国の中小企業でどのように異なるかの解明が求められる。

しかし上で指摘した以外にも、いくつか今後検討していくべき課題が残されている。たとえば、中国では、「ストレスで押しつぶされそう」や「自分の生活が心配だ」というように行動にネガティブな影響を及ぼしうる項目の点数が著しく低い。これは、中小企業家の生活環境が国ごとで異なっており、こうした中小企業家の生活環境が企業家活動プロセスに影響を与えることが推察される。またタイでは、都市でなく人口があまり密集せず、観光客も多く訪れていないような地方では、COVID-19の影響下においても、「何とかなるだろう」という心情をもつ。またタイ人の国民性として、マイペンライ文化がある (Chaimanee 2003)。マイペンライとは「問題ない」という意味であり、「何とかなるだろう」ということと親和性があることを考えると、こうした中小企業家の国民性が、企業家活動プロセスに強く影響を与えている可能性が考えられる。最後に、国別の違いはもちろんのこと、都市と地方のように、一国内においてもどこに立地しているかによっても、企業家活動プロセスに影響を与える可能性がある。韓国で、同じ業種内でも状況が異なることが指摘されているのは、どのような業種あるいは事業をどのようなかたちで営んでいるか、といった具体的な内実によっても状況が変わってくることを示唆している。

## 2. 結論

本研究は、中国、韓国、タイの3カ国を対象に、それぞれの国々での中小企業が、COVID-19の感染拡大の状況下で、その状況を乗り越えていこうとするさいに、どのような企業家活動をとってきたか、あるいははたろうとしているかを、個別の事例から説明することで、それぞれの国における中小企業の企業家活動プロセスの比較考察を行うことを目的としていた。このねらいは、COVID-19という世界中で共通する危機的な状況に直面したさいにとられる企業家活動プロセスが、いかに国々で異なるのか、その空間のコンテキストをより明らかにすることにあった。

本研究では、中国、韓国、タイの3カ国における中小企業家に対して、オンラインでの質問票調査を実施し、それぞれの国においてCOVID-19影響下における中小企業の状況を確認した。各国の中小企業家の多くは昨年と比べると売上の減少に直面するなど、厳しい経営を強いられており、なかには数こそ多くないものの廃業を検討する企業家もいるが、多くの中小企業家はそうした状況下でも、事業継続の意志を明確に示しているという共通の内容を指摘した。また、中小企業家の心情や行動姿勢とそれにとまなう行動において、国ごとに顕著な違い

がみられた。われわれは、その違いから、国ごとで経営資源の強靱性と脆弱性に程度の差がみられる可能性を指摘した。さらに、国ごとの違いは、企業家の生活環境や国民性など文化的な違いが影響している可能性もあることを指摘した。これらの諸点については今後、理論的な視座と関連づけた洞察が必要になる。

また、本研究をつうじて、それぞれの国の中小企業における経営資源のあり様に関連して、今後解明すべき課題が明確になった。とくに中小企業家を取り巻くネットワークの存在については、本研究での質問票調査にも質問項目を盛り込んだものの、回答データの制約から、本研究では考察に反映させることができなかった。本研究の基礎となって先立って実施した日本の中小企業家を対象とした質問票調査では、企業家を取り巻く経営者同士の関係といった外的な経営資源 (関・河合・中道 2020)、さらには個々の中小企業家に対するインタビューでも過去の危機時における知識や経験など、企業家や企業組織が有する内的な経営資源が (関 2021b; 関・中道・河合 2021)、それぞれ COVID-19 影響下においてその状況を乗り越えていこうとするさいの重要な要因となっていることが明らかになっている。今後、COVID-19 影響下において、企業家活動プロセスのなかでも、とりわけ経営資源の活用プロセスに焦点を当てた研究が今後求められる。

#### 付記

本研究は、JSPS 科研費 JP18K01820, JP17K03907, および同志社大学研究開発推進機構の「新型コロナウイルス感染症に関する研究課題 研究費」の助成を受けた成果の一部である。

本稿を執筆するにあたって、COVID-19 という危機影響下にもかかわらず、貴重なデータを惜しみなく提供していただいた中国、韓国、タイの各国における中小企業家の皆様にまず感謝を申し上げたい。また、中国、韓国、タイで質問票調査を実施するにあたって、本文中にも記したように、多くの機関の方々にご協力をいただいた。これらの方々のご協力なくして、COVID-19 という危機影響下において貴重なデータを収集することはできなかったであろう。本研究に関わるすべての方々に対して、この場をお借りし、記して感謝の意を表したい。なお本稿でありうるべき過誤は、筆者らの責に帰することを明記する。

## &lt;注&gt;

- 1) 『의협신문』 대한 의사 협회, 2020 年 1 月 20 日付 [『医協新聞』 大韓医師協会] <https://www.doctorsnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=133009> (2021 年 3 月 7 日閲覧)。
- 2) 『코로나 19 관련 중소기업 대응 및 지원대책』 KBIZ 한국중소기업 중앙회 [『コロナ 19 関連中小企業の対応及び支援対策』 KBIZ 韓国中小企業中央会], 2020 年 9 月, 25 ~ 28 ページ参照。
- 3) 以下の記述は, タイの厚生省のホームページで掲載されている情報による (<https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/eng/news.php> (2021 年 3 月 21 日閲覧))
- 4) タイ厚生省感染管理局顧問でインフルエンザ研究財団会長を務める医師によれば, タイの厚生省の意志会議では, 2019 年 12 月末に中国で発生した肺炎病の患者が増えていたことを懸念し, 2020 年 1 月 2 日には感染病と判断し, 1 月 3 日にはスワンナプーム空港でサーモスキャン装置による検査を観光客に介していた (テレビ 9 チャンネル Black Coffee という番組での当該医師に対するインタビューの内容による)。
- 5) タイ厚生省感染管理局顧問でインフルエンザ研究財団会長を務める医師によれば, タイの医療環境的にコントロールできるのは, 感染者の増加ペースは全国で 1 日当たり 100 人程度とされていた (テレビ 9 チャンネル Black Coffee という番組での当該医師に対するインタビューの内容による)。
- 6) <https://www.garda.com/crisis24/news-alerts/325976/thailand-government-to-declare-state-of-emergency-march-26-update-14> (2021 年 3 月 21 日閲覧)
- 7) <https://www.garda.com/crisis24/news-alerts/328641/thailand-government-to-impose-nationwide-curfew-from-april-3-update-20> (2021 年 3 月 21 日閲覧)
- 8) <https://www.garda.com/crisis24/news-alerts/329076/thailand-all-incoming-flights-suspended-april-4-6-due-to-covid-19-update-21> (2021 年 3 月 21 日閲覧)
- 9) 下記の記述の一部は, 関・中道・河合 (2021) および関・河合・中道 (2020) に基づいている。
- 10) 下記の記述の一部は, 関・河合・中道 (2020) に基づいている。
- 11) 日本での調査結果については, 関・河合・中道 (2020) を参照されたい。
- 12) 中小企業の定義と区分基準について, 中国, 韓国, タイの 3 カ国で異なっており, 一概に言えない。中国の中小企業の区分基準は業種によって従業員数や資産総額, 売上高などの条件が異なっており, たとえば製造業では「従業員数 1,000 人未満・売上高 4 億元未満」であり, 情報伝達業では「従業員数 2,000 人未満・売上高 10 億元未満」である (詳しくは中国政府の工業和信息化部 (2011) 『中小企業区分基準に関する通知』を参照)。韓国の中小企業は, 韓国の『中小企業基本法』第 2 条および同法施行令第 3 条に基づいて細かく分類されており, 基本的には資産総額 (5,000 億ウォン未満) と 3 年間の平均売上高で区分されている。たとえば同じ製造業企業でも細かい区分に応じて 1,500 億ウォン未満, 1,000 億ウォン未満, 800 億ウォン未満の 3 つの基準が設定されている (詳しくは 중소기업벤처부 (2018) 『2018 년 개정판 알기 쉬운 중소기업 범위 해설 (中小벤처企業部政策分析課 (2018) 『2018 年改定版わかりやすい中小企業の範囲解説』)』を参照)。それに対してタイの中小企業の定義は, 従業員数と土地以外の固定資産の 2 つの指標で区分されており, 比較的シンプルなものである。製造業とサービス業では「従業員数 200 人未満・土地以外の固定資産 2 億タイバーツ」であり, また卸売業では「従業員数 50 人未満・土地以外の固定資産 1 億タイバーツ」, 小売業では「従業員数 30 人未満・土地以外の固定資産 0.6 億タイバーツ」となっている (詳しくはボンサック・シワシャラット (2008) 『タイ中小企業開発銀行』を参照)。いずれにせよ, 本調査のサンプルにはそれぞれの国の「大企業」に該当する企業は含まれていない。
- 13) 具体的な地域は, 甘肅省 1 軒, 河北省 3 軒, 広東省 5 軒, 江蘇省 5 軒, 江西省 2 軒, 広西壮族自治区 1 軒, 山西省 3 軒, 山東省 2 軒, 四川省 1 軒, 上海市 1 軒, 浙江省 4 軒, 北京市 2 軒, 遼寧省 4 軒, であった (以上 50 音順)。
- 14) 具体的な地域は, 京畿道 5 軒, 慶尙南道 1 軒, 慶尙北道 1 軒, ソウル特別市 7 軒, 大田広域市 1 軒, であった (以上 50 音順)。

- 15) 具体的な地域は、バンコク 7 軒のほか、スラートターニー 1 軒、ソクラー 1 軒、チェンマイ 3 軒、チョンブリ 2 軒、ナコーンパトム 1 軒、ノンタブリー 2 軒、パトゥムタニ 2 軒、ピッサヌローク 1 軒、マハーサーラカム 1 軒、メーソート 1 軒、ラチャブリー 2 軒、ランブーン 1 軒、であった (以上 50 音順)。なおこれらの地域には、県や都市が含まれている。
- 16) 日本における中小企業家に対する質問票調査の結果を示した関・河合・中道 (2020) では、中小企業家の危機への認知を把握するために、COVID-19 の影響がいつまで続くか、また調査時から今後 3 か月の売上高はどのように推移すると見通せるか、のそれぞれの項目での結果を示している。本研究でも、日本の状況と比較検討をしていくためにも、これらの項目を指標とすることが望まれたが、中国での調査時期が 2020 年 5 月末から 6 月 20 日までの期間で、その期間中に COVID-19 の影響がもっとも大きい 2020 年 2～3 月の状況を想定して質問票に回答することを依頼したため、韓国やタイにおいて想定した 2020 年 4 月末の状況と時期が異なるため、将来的な予測や見通しにかんする項目を指標として使用することができなかった。この理由から、本研究では危機への認知を把握するための代替りの指標として昨年対比の売上高の状況の項目を使用している。
- 17) 『코로나 19 관련 긴급 중소기업 피해실태 조사』 KBIZ 한국중소기업 중앙회 [『COVID-19 関連緊急中小企業被害実態調査』 KBIZ 韓国中小企業中央会], 2020 年 3 月, 3 ページ参照。

#### <参考文献>

##### (日本語文献) (50 音順)

- 関智宏 (2021a) 「危機状況下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による分析枠組の構築—」 同志社大学人文科学研究所『社会科学』第 50 巻第 4 号, pp.177-195。
- 関智宏 (2021b) 「COVID-19 状況下における「旅」としての企業家活動プロセス—京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして—」 一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2021 年 4 月号, pp.5-27。
- 関智宏・河合隆治・中道一心 (2020) 「COVID-19 影響下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握—」 同志社大学商学会『同志社商学』第 72 巻第 2 号, pp.249-276。
- 関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編 (2020) 『持続可能な経営と中小企業—100 年経営・社会的経営・SDGs 経営—』 同友館。
- 関智宏・中道一心・河合隆治 (2021) 「COVID-19 という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセス—ミタニ建設工業株式会社 (高知県) をケースとして—」 大阪経済大学『経営経済』第 56 号, pp.121-145。
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020a) 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 調査結果報告書』 mimeo.
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020b) 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 調査結果 (クロス集計) 報告書』 mimeo.
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2020c) 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 (6 月末版) 調査結果報告書』 mimeo.
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター (2021) 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 (2021 年 1 月末版) 調査結果報告書』 mimeo.

##### (英語文献) (アルファベット順)

- Baker, T., Miner, A.S., and Eesley, D.T. (2003) “Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process,” *Research Policy*, 32, pp.255-276.
- Baker, T. and Nelson, R.E. (2005) “Creating something from nothing: Resource construction through

- entrepreneurial bricolage,” *Administrative Science Quarterly*, 50, pp.329-366.
- Bennett, R.J., and Robson, P.J.A. (2005) The advisor-SME client relationship: Impact, satisfaction and commitment, *Small Business Economics*, 25(3), pp.255-271.
- Blumberg B., Cooper, C.R., and Schindler, P.S. (2005) *Business Research Methods*, London: McGraw-Hill.
- Branicki, L.J., Sullivan-Taylor, B., and Livschitz, S.R. (2018) “How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), pp.1244-1263.
- Chaimanee, N. (2003) ““Mai Pen Rai” on Communicative Phenomena in Thai Culture,” *Manusya: Journal of Humanities*, 6(1), pp.35-46.
- Doern, R. (2016) “Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots,” *International Small Business Journal*, 34(3), pp.276-302.
- Doern, R., Williams, N., and Vorley, T. (2019) “Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature,” *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), pp.400-412.
- Duymedjian, R. and Rüling, C.-C. (2010) “Towards a foundation of bricolage in organization and management theory,” *Organization Studies*, 31(2), pp.133-151.
- Garud, R. and Giuliani, A.P. (2013) “A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities,” *Academy of Management Review*, 38(1), pp.157-160.
- Garud, R. and Karnøe, P. (2003) “Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship,” *Research Policy*, 32, pp.277-300.
- Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., and McNaughton, R.B. (2018) “Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties,” *Journal of Business Venturing Insights*, 9, pp.75-80.
- Gittell, J.H., Cameron, K.S., Lim, S., and Rivas, V. (2006) “Relationships, layoffs, and organizational resilience,” *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), pp.300-329.
- Herbane, B. (2010) “Small business research: Time for a crisis-based view,” *International Small Business Journal*, 28(1), pp.43-64.
- Kreiser, P.M. and Davis, J. (2010) “Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking,” *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), pp.39-51.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, A., Prochotta, A., Steinbrink, K.M., and Berger, E.S.C. (2020) Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic, *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Lévi-Strauss, C. (1966) *The savage mind*, University of Chicago Press.
- Liguori, E.W. and Pittz, T.G. (2020) “Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19,” *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), pp.106-110.
- Miller, D. and Toulouse, J.-M. (1986) “Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms,” *Management Science*, 32(11), pp.1389-1409.
- Pal, R., Torstensson, H., and Mattila, H. (2014) “Antecedents of organizational resilience in economic crises: An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs,” *International Journal of Production Economics*, 147(Part B), pp.410-428.
- Ratten, V. (2020) “Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape,” *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), pp.503-516.
- Sarasvathy, S.D. (2009) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Senyard, J.M., Baker, T., and Davidsson, P. (2009) “Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(5), Article 5.
- Senyard, J.M., Davidsson, P., and Steffens, P. (2013) “Waving or drowning? Managing resource

- constraints in entrepreneurial firms with bricolage as a response to the global financial crisis,” in Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) (32nd), 2012-07-06 - 2012-07-09.
- Shepherd, D.A., and Williams, T.A. (2014) Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering, *Journal of Management Studies*, 51(6), pp.952-994.
- Smallbone, D., Deakins, D., Barttisti, M., and Kitching, J. (2012) “Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom,” *International Small Business Journal*, 30(7), pp.754-777.
- Spillan, J. and Hough, M. (2003) “Crisis Planning in Small Businesses”, *European Management Journal*, 21(3), pp.398-407.
- Teece, D.I., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W.L., and Bronson, J. (2011) “Varieties of bricolage and the process of entrepreneurship,” *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2), pp.53-65.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., and Zhao, E.Y. (2017) “Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams,” *Academy of Management Annals*, 11(2), pp.733-769.
- Williams, T.A., and Shepherd, D.A. (2016) “Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake,” *Academy of Management Journal*, 59(6), pp.2069-2102.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., and Perks, H. (2017) “A bricolage perspective on service innovation,” *Journal of Business Research*, 79, pp.290-298.

# Entrepreneurial Process by Asian SMEs under COVID-19 : An International Comparison between People's Republic of China, South of Korea, and Kingdom of Thailand

Seki Tomohiro \*

Dou Shaojie \*\*

Hong Seongbong \*\*\*

## Abstract

The purpose of this study was to compare the entrepreneurial process of SMEs in China, South Korea, and Thailand by explaining what kind of entrepreneurial activities from one case to another of SMEs in each country have taken or are trying to take in order to overcome the situation of COVID-19. The aim was to shed light on the spatial context of how the entrepreneurial process by SMEs differs among countries when confronted with COVID-19 that is a very crisis situation common to the world.

In this study, we conducted a questionnaire survey of SMEs in three countries (China, Korea, and Thailand) to identify the situation of SMEs under the influence of COVID-19 in each country. Most of the SMEs in each country are facing a decrease in sales compared to last year, and some of them are considering closing down their businesses, although not many, but the common point is that most of them clearly show their will to continue their businesses even under such circumstances. In addition, there were notable differences among countries in the sentiment and attitude of entrepreneurs of SMEs and their associated their actions. We pointed out the possibility that there are differences in the degree of resilience and vulnerability of business resources among countries. In addition, we pointed out that cultural differences such as the living environment of entrepreneurs and national characters may have influenced the differences among countries. These points will require further insights in relation to theoretical perspectives in the future.

## Keywords:

COVID-19 / SME / Entrepreneurial Process / International Comparison / Context

---

\* Professor, Faculty of Commerce, Doshisha University.

\*\* Lecturer, College of Business Administration, Ritsumeikan University.

\*\*\* Lecturer, Faculty of Business Administration, Shujitsu University.

## 新冠疫情（COVID-19）影响下的亚洲中小企业家的对策和动向 — 中国・韩国・泰国的国际比较研究 —

### 中国語要旨

新冠疫情（COVID-19）在全球的感染扩大，给世界各个国家和地区带来了严峻的危机和挑战。本研究考察和比较了中国，韩国和泰国的中小企业在面对和克服新冠疫情危机过程中已经或正在努力采取什么样的对应活动。目的是为了了解明各国中小企业在面对肆虐全球的新冠疫情这一危机时，其企业家活动以及空间背景有何不同。

在本研究中，为了把握各国中小企业在新冠疫情中的状况，我们对三个国家（中国，韩国，泰国）的中小企业进行了线上问卷调查。调查结果显示，各个国家的中小企业大多面临着销售额比去年下降的情况，其中有一小部分中小企业正在考虑关闭企业，这足以见得本次新冠疫情对各国中小企业产生了巨大的冲击。但笔者也发现，即使在这样严峻的情况下，大多数中小企业明确表示也会努力继续经营。此外，各国中小企业企业家的情绪和态度及其相关的行动也存在着明显的差异。在本研究的结论中我们指出，各国中小企业在资源的柔韧性和脆弱性上可能存在一定程度的差异。此外我们也认识到，企业家的生活环境和民族性格等文化差异也在一定程度上促成了各国出现差异。这些观点需要我们在今后进一步深入探讨。

## COVID-19 영향하에 아시아 중소기업의 기업활동 프로세스 - 중국 · 한국 · 태국의 국제비교 -

### 韓国語要旨

본 연구의 목적은 중국, 한국, 태국 3 개국을 대상으로, COVID-19 의 확산이라는 상황하에서, 각 국가의 중소기업이 그 상황을 극복하기 위하여 어떠한 기업가 활동을 취했는지에 대하여, 또는 취하려고 하는지에 대하여 개별 사례를 통해 설명하는 것으로, 각 나라별 중소기업의 기업가활동 프로세스를 비교 고찰했다. 그 목적은 COVID-19 라는 세계적으로 공통된 위기상황에 직면했을 때 취할 수 있는 기업가 활동 프로세스가 국가마다 어떻게 다른지에 대한 그 공간적 맥락을 밝히는 것에 있었다.

본 연구에서는 3 개국 (중국, 한국, 태국) 의 중소기업을 대상으로 온라인을 기반으로 한 설문 조사를 실시하여 각국에서 COVID-19 영향을 받고 있는 중소기업의 상황을 파악했다. 각국의 중소기업가 대부분은 전년대비 매출 감소와 경영난에 직면하고 있으며, 그 중에는 많지 않지만 폐업을 고려하고 있는 기업가도 있지만, 많은 중소기업가는 그러한 상황속에서도 사업을 계속하겠다는 의지를 명확히 표현하고 있다는 공통의 내용을 지적했다. 또한 중소기업가의 정서와 태도 그리고 그에 따른 행동에 있어서 국가별로 현저한 차이를 확인 할 수 있었다. 우리는 그러한 차이로부터 국가별로 경영자원의 탄력성과 취약성의 정도의 차이가 있을 가능성에 대하여 지적했다. 더욱이 국가 별 차이는 기업가의 생활 환경, 국민성 등 문화적 차이가 영향을 미칠 수 있음을 지적했다. 이러한 점은 금후 이론적 관점과 관련시킨 통찰의 필요성이 요구된다.