

Title	日米の小規模事業者はCOVID-19パンデミックをどのように乗り越えたのか？：第53回総合防災セミナーを振り返る
Author(s)	大門, 大朗; 松原, 悠; Cox, Zachary 他
Citation	災害と共生. 2022, 6(1), p. 55-58
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/89295">https://doi.org/10.18910/89295</a>
rights	
Note	

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

## 日米の小規模事業者は COVID-19 パンデミックをどのように乗り越えたのか？

—第 53 回総合防災セミナーを振り返る—

How Did Small Businesses Overcome the COVID-19 Pandemic?

— Reports on the 53<sup>rd</sup> Sogo Bousai Seminar—

大門大朗<sup>1</sup>, 松原悠<sup>2</sup>, Cox Zachary<sup>3</sup>, 鈴木駿介<sup>4</sup>

Hiroaki Daimon, Yu Matsubara, Zachary Cox, Shunsuke Suzuki

### 1. はじめに

新型コロナウイルス (COVID-19) によるパンデミックは、2020年初頭からほぼ同時に全世界へ広がり、事業者に大きな影響を及ぼした。その中でも、小規模事業者は、パンデミックに対する認識や対応にあたる人的リソースも十分でないことから、大きな影響を受けた。だが、その一方で、小規模事業者は、決して悲観的ではなく、置かれた状況の中で自らの事業を見直し、そのために必要な変化を生み出しながら、刻一刻と変わる外部の状況に積極的に適応しようと試みていた。そして、そのことは、日米の小規模事業者に共通していることでもあった。

本報告は、日米の小規模事業者を対象に実施したインタビュー調査の結果をもとに、小規模事業者のパンデミック下における事業継続の状況を共有し、その教訓について理解を深めるために行ったセミナーについての報告である<sup>(1)</sup>。本セミナーでは、新たな行動制限や感染症対策がもたらす社会規範に対して、小規模事業者はどのように対応したのか、パンデミックがもたらした新たな課題をどのように認識し、その課題をどのように乗り越えたのか、新たな給付や補助金をどのように活用し、何に投資しようとしたのか、以上のような問いを中心として、実際の小規模事業者とのディスカッションから、パンデミックにおける事業継続について理解を深めた。

### 2. セミナーの概要

本セミナーは、京都大学防災研究所が実施する総合防災セミナーの第53回目として、「小規模事業者はどうやってコロナ禍を乗り越えたのか? : 日本と米国の事例から見る事業継続の戦略と課題」というタイトルで、2022年4月22日 (金) に開催された (図

1)。セミナーは、オンライン形式、同時通訳を使用して、日本語をメインの言語として日英の両言語で実施された。参加者は、日本国内を中心として、アメリカ、イギリス、台湾など全世界から、合計111名がセミナーに参加した。

図 1. シンポジウムのチラシ

#### 2.1. セミナーの流れ

セミナーは、2部構成となっており、第1部は、日米で実施した小規模事業者のインタビューをもとにした研究成果を共有するレクチャー形式で、第2部は、3名の日本の小規模事業者を交えたパネルディスカッション形式で実施された。具体的な流れについては、表1の通りである。

\*1 京都大学防災研究所・日本学術振興会国際競争力強化研究員 (CPD) ・デラウェア大学災害研究センター客員研究員 Disaster Prevention Research Institute, Kyoto University; Cross-border Postdoctoral Research Fellow, Japanese Society for the Promotion of Sciences; Visiting Scholar, Disaster Research Center, University of Delaware

\*2 京都大学防災研究所 研究員 Researcher, Disaster Prevention Research Institute, Kyoto University

\*3 デラウェア大学災害研究センター 大学院生 Ph.D. student, Disaster Research Center, University of Delaware

\*4 京都大学工学部 学部生 Undergraduate student, Faculty of Engineering, Kyoto University

大門ほか：日米の小規模事業者は COVID-19 パンデミックをどのように乗り越えたのか？

表1. セミナー当日の流れ

時間	内容
9:00	開会 (京都大学防災研究所・矢守克也)・趣旨の説明 (京都大学防災研究所・大門大朗)
<b>第1部・レクチャー</b>	
9:10-	発表1「不安定な社会規範の中での事業者らの模索」松原悠 (京都大学防災研究所)
9:30-	発表2「アントレプレナーシップとしての事業継続：米国の事例から」Cox Zachary (デラウェア大学災害研究センター)
9:55-	発表3「日米の小規模事業者の対応の違い」大門大朗 (京都大学防災研究所・日本学術振興会・デラウェア大学災害研究センター)
10:15-	(休憩)
<b>第2部・パネルディスカッション</b>	
10:20-	「パンデミックを生き抜く知恵と制度の課題」 ・パネリスト <sup>(2)</sup> ：大橋磨州氏 (呑める魚屋 魚草・代表)、羽田野まどか氏 (株式会社宮津町家再生ネットワーク・代表取締役)、藤本賢司氏 (Japan Exploration Tours JIN-仁・代表) ・モデレーター：大門大朗、Cox Zachary
11:25-	閉会の挨拶 (京都大学防災研究所・大西正光)

## 2.2. 第1部・レクチャー

レクチャーを中心とした第1部は、日本の状況 (松原)、米国の状況 (Cox)、日米の違い (大門) の3つにポイントを絞って、それぞれ3人の発表者らが研究成果を共有した。具体的には、以下の通りである。  
○発表1：「不安定な社会規範の中での事業者らの模索」松原悠 (京都大学防災研究所)

日本の小規模事業者についてインタビューを行った結果について、社会の「空気」(社会規範)がどのように変化したかという観点から話題提供がなされた。日本の事業者を取り巻く社会規範は、2020年から、世間を中心にしたもの、事業者独自のルールを中心にしたもの、そして、2021年には、行政を中心としたルールに移り変わっていたことが明らかになった。そして、日本の事業者の行動に大きな影響を与えていた世間ルール、事業者ルール、行政ルールの3つの力関係の変化を把握することが、事業継続

の戦略において重要であることが示唆された。

○発表2：「アントレプレナーシップとしての事業継続」Cox Zachary (デラウェア大学災害研究センター)

米国の小規模事業者が、パンデミック下において事業継続の手法をどのように用いて、企業価値を維持したのかについて話題提供がなされた。事業者にはパンデミックの計画はなかったが、レジリエンスの源泉があり、ビジョンの見つめ直しと給付金を活用して組織の内なる変化に役立てていた。さらに、地域貢献が難しい一方で、パンデミックによって生まれた新たなニーズに合わせて組織の外へも適応を行うことで、コロナ禍を乗り切っていた。米国の事業者は、事業の維持、内なる変化、外への適応という3つの指針を組み合わせて事業継続を図っていた。  
○発表3：「日米の小規模事業者の対応の違い」大門大朗 (京都大学防災研究所、デラウェア大学)

アメリカで用いられた3つの戦略と対比し、アメリカと日本の相違点について、信頼の観点から話題提供がなされた。大きな違いは、アメリカの小規模事業者では、組織内の変化が重視されたのに対して、日本では、取引先との信頼関係の維持といった外への適応を重視したことに違いがあった。この日本の特徴として見られる信頼は、事業外への投資を生み出すことで事業破綻の回避につながったと考えられる一方で、米国と比べると組織の適応や変化を妨げる要因ともなったと言える。

## 2.3. 第2部・パネルディスカッション

レクチャーにおける話題提供をもとに、第2部では、「パンデミックを生き抜く知恵と制度の課題」というテーマをもとにパネルディスカッションを行った (図2)。飲食・小売業から大橋氏、建設業から羽田野氏、観光業から藤本氏の3名の日本の小規模事業者をパネリストに交え、パンデミック下における事業の課題やそのための対応について議論を深めた。

パンデミックに対して3者に共通していたのは、事業の価値を見直し、新たな方向を見出そうとする



図2. パネルディスカッションの様子

「ビジョニング」であった。それは、米国の事業者の事例紹介でも出された内なる変化を進める上で指摘されたポイントとも重なっていた。東京のアメヤ横丁（アメ横）で魚屋と併設する立ち呑みを営む大橋氏は、自分たちのお店の価値は何かを見直し、感染拡大の抑止と営業を両立させうる営業の形を顧客にも発信しながら、営業自粛要請の中で営業再開を決断した。インバウンド向けのツアーガイドを行う藤本氏も、国境の封鎖に伴う外国人旅行客の激減に加え、不要不急の代名詞ともなった旅行に対して、それでもなぜ旅行が必要とされるのかを改めて見直しながら、オンラインツアーや日本の顧客向けのサービスを新たに実施したという。羽田野氏からも、周囲のクライアントの状況が悪化する中で、自らだけでなくクライアントと共に、改めて事業の価値付けや事業方針の変更、さらに、自身の事業の内の対価の見直しを行っていた。

ビジョニングをもとにした新たな取り組みやサービスを生み出す小規模事業者の努力の一方で、政策や制度上の困難ももちろん存在している。例えば、営業や酒類提供の自粛要請は、大橋氏の飲食営業の再開や実施を困難なものにしており、国境を海外に開くタイミングや入国緩和の度合いが不確かなことは、藤本氏の海外からの旅行客向けのツアーの再開に課題をもたらしている。さらに、政府による給付や補助金、日本政策金融公庫による融資がもたらす両義的な問題も言及された。例えば、羽田野氏は、小規模事業者からの設備投資への受注は増え、事業に恩恵があった一方で、前向きに変化を加えながら事業を行おうとする事業者と政府の補助を当てにする変化に後ろ向きな事業者が二分していることの問題を指摘している。パンデミックに対するこの2年の制度的な変化は、2022年以後の小規模事業者を取り巻く環境や小規模事業者の態度に大きな影響を与えた。

そして、このディスカッションを通して、日本の大企業と比べて、米国の小規模事業者の方が、日本の小規模事業者との共通性があるのではないかと指摘が出たのは、特筆すべきものである。当然、国による緊急事態宣言や補助金といった制度・政策によって、米国とは異なる日本独自の困難は存在する。だが、3名の小規模事業者から素朴に発された「意外と米国の事業者と似ている」という指摘は、国内外問わない事例から学ぶことのできる可能性を示唆している。このことは、パンデミックだけでなく、気候変動といった「ゆっくり襲う」災害下での小規模事業者の事業継続に関して、国際的な事例研

究の必要性を示唆している。

### 3. おわりに

本セミナーは、日本と米国の小規模事業者に何が起こっていたのかを共有することで、国の対応・政策、事業の「文化」が生み出す日米の事業者の違いについて理解を深めることに結びついたと言えよう。さらに、実際にパンデミックを経験した小規模事業者とのパネルディスカッションでは、日米の違いを踏まえた上で、どのように課題を設定し、その課題を乗り越えようとしてきたのかについて、具体的な体験をもとに教訓を引き出すことができた。

本セミナーの一つの意義は、米国との違いを際立たせるよりも、むしろ、日米の小規模事業者の共通性を引き出したことにあると言えるだろう。確かに、第1部のレクチャーでは、社会の空気や事業者間の信頼が日本と米国の違う点として研究者サイドから意識的に強調された。だが、違いを念頭においたことで、かえって第2部では、米国の事業者との共通性に目を向けることとなったと思われる。実際に、同業の日本の大企業などと比較しても、手探りの状態でパンデミックに突入しながらも、試行錯誤しながら事業の道筋をつけ、それに対して臨機応変に具体的な対策を立てながらパンデミックに適応していくという米国の小規模事業者との共通性は3人の事業者の具体的な経験と重なるものが大きかった。

このことは、日米の事例をもとにしたハイブリッドな戦略の有効性を示している。言い換えれば、それは、日米の差を念頭に置きつつも、日本の小規模事業者は、米国での小規模事業者の事例を参考にすることができるという「いいとこ取り」ができるのではないかというものである。ここでいう日米の差と言うのは、日本においては、事業者間や従業員との信頼を良くも悪くも維持せざるを得ないこと、政府による制限や社会の空気（あるいはコンプライアンス）を念頭においた上で新たなチャレンジを展開せざるを得ないことである。そして、米国での事例で示されたことの重要なポイントは、事業継続計画（BCP）のようなものを持たなくとも、事業を見つめ直す「ビジョニング」をもとに、新たなビジョンに沿った「実験」的要素を取り入れながらパンデミックへの適応を図ることが可能であったという点である。このことは、組織規模が大きい事業者で活用されるような計画（BCP等）とは別個のものとして、小規模事業者独自の事業継続のあり方を小規模事業者の実践から見出す必要があることも同時に示唆さ

大門ほか：日米の小規模事業者は COVID-19 パンデミックをどのように乗り越えたのか？

れている。

2年5月5日)

最後に、日本の小規模事業者は、パンデミック下において、感染拡大を防ぐことだけが課題であっただけでなく、国による政策や制度の問題も乗り越えなければならなかったことは付記しておくべきである。そして、それらの課題は、規模の大きい事業者と比べれば、少ない人員と資金で乗り越えなければならなかった。セミナーの一つの課題は、例えば、行政の立場からのパネリストを招聘し、意見を交換することで、具体的な政策や制度へ反映していく道筋が欠けていたことである。だが、それでもなお、日米の小規模事業者の事業継続に関する違いを理解し、小規模事業者の具体的な体験から教訓を学ぶという本セミナーの目的は、十分に達成されたと考えられる<sup>(3)</sup>。

#### 4. 謝辞

本研究は、JSPS科研費19J00055の助成を受けたものです。また、本セミナーは、公益財団法人関西エネルギー・リサイクル科学研究振興財団の支援を得て実施されました。ここに記して感謝の意を表します。

#### 補注

- (1) 当日の発表資料については、大門・Cox・松原（2022）を参照せよ。
- (2) 各事業者の情報や事業内容については、以下のウェブサイトから参照できる。呑める魚屋 魚草 (<https://www.ukusa.jp>)、株式会社宮津町家再生ネットワーク (<https://www.miyazu-machiya.net/>)、Japan Exploration Tours JIN-仁 (<https://jet-jin.com/>)（いずれも最終アクセス日は2022年4月26日）。
- (3) 本セミナーの満足度に関して、参加者へGoogle formを用いて5件法で質問紙調査を行ったところ、29人（参加者の26.1%）から回答を得られた。第1部は、90%が満足、10%がやや満足、第2部は、72%が満足、21%がやや満足、セミナー全体は、90%が満足、10%がやや満足という回答が得られた。このことは、セミナーが一定以上評価されたというだけでなく、小規模事業者の事業継続に関する関心の高さも反映しているものと思われる。

#### 参考文献

大門大朗・Cox, Z.・松原悠（2022）。「小規模事業者はどうやって コロナ禍を乗り越えたのか？」第53回総合防災セミナー発表資料 [https://researchmap.jp/daimon/presentations/36801273/attachment\\_file.pdf](https://researchmap.jp/daimon/presentations/36801273/attachment_file.pdf)（最終アクセス日：2022年5月5日）