

# COVID-19 流行に対応した台湾サービス 産業のレジリエンス戦略

林柏君

(台湾・中華経済研究院第三研究所助研究員)

魏聰哲

(台湾・中華経済研究院第三研究所副研究員兼日本センター主任)

## 【要約】

COVID-19 流行下の台湾サービス産業の収益の推移は、主に「2020年に減少し、2021年に回復」の傾向を示した。これは、政府の補助支援及び消費活性化政策の短期的な効果によるだけでなく、財務・運営及びビジネスモデルの三つの領域における「企業のレジリエンス」の向上に、サービス事業者が継続的に取り組んでいることが要因となっている。本稿ではアンケート調査を通じ、感染流行下の台湾中小サービス事業者がレジリエンスを強化するために用いた戦略をまとめた。財務レジリエンスにおいてサービス業者は、主に銀行からの融資や政府の救済融資の増額により、財政難や資金流動性の問題に対応している。運営レジリエンスにおいては、主にコストの合理化措置・デジタル化やスマート化テクノロジーの導入によるサービスの効率と品質の向上及び調達先の分散等により、危機管理体制を強化している。商業レジリエンスにおいては、

感染流行における消費行動の変化に対応すべく、積極的に「オンラインとオフラインを一体化したマーケティング活動のデジタル仮想現実統合サービス」を推進している。

**キーワード** : COVID-19 感染流行、台湾サービス産業、企業のレジリエンス、消費行動の転換、サービスイノベーション

## 一 はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）<sup>1</sup>の、2019年末のアウトブレイクにより、世界経済は2020年から2021年にかけて劇的な影響を受け、その状況には大きな変化が見られている。感染流行は中国の湖北省武漢市に端を発し、その後、欧米やアジアに急速に拡大した。また、新型コロナウイルスは変異を繰り返し、その感染には「一波収束、一波到来」の状況が続いており、これはまた、「人類と新型コロナウイルスの長期的共存」（ウィズ・コロナ）の新たなライフスタイルを暗示している。2020年、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、多くの国が、国境を封鎖し、人の物理的移動の制限を実施した。これは、従来の実店舗を主とした消費行動の変容、海外旅行・観光需要の減少、国際サプライチェーン寸断の問題などを含む、経済環境の構成要素である貿易、サプライチェーン、市場消費、産業及びテクノロジーなどに変容をもたらし、世界の経済成長率を $-3.41\%$ <sup>2</sup>と、過去60年間で最低となるまで引き下げ、短期的な景気後退の局面が現れている。2021年には、マスク着用、ウイルス検査施設の設置及びワクチン接種の普及など、防疫行動の改善により感染流行の経済への影響が徐々に軽減され、主要国政府の消費拡大政策の加速に伴い、人々の消費にも回復が見られた。主要国の国際港における流通の混雑などに見られるように、世界のサプライチェーンが通常通りの運営を再開するなど、国

---

<sup>1</sup> 世界保健機関（WHO）は、2020年2月11日、呼吸器系を主とする伝染病を、「COVID-19」（Coronavirus Disease-2019、新型コロナウイルス感染症）と命名した。

<sup>2</sup> “IHS Markit Database,” IHS Markit Ltd, October 2021, <https://ihsmarkit.com/index.html>.

際商品貿易に活性化の傾向が見られた。これにより、世界の経済成長率は、5.61%<sup>3</sup> という高い水準にまで回復した。

台湾はこの2年間、防疫において優れた成果を挙げており、これによってもたらされた輸出と国内投資の勢いはそれぞれ 3.36%、6.09%<sup>4</sup> と、世界経済の平均成長率よりも、優れたパフォーマンスを維持している。しかし、2020年度と2021年の第1～3四半期の台湾GDPに対する主要支出項目寄与度をみると、民間消費の経済成長に対する寄与度はそれぞれ -1.32%、-0.59%であり、民間投資の寄与度は 0.90%、3.89%、輸出の寄与度は 0.77%、11.05%であった。これは感染流行の影響により、台湾の経済成長モデルが「冷めた内需、熱い対外貿易」の状況にあることを示している。更に、産業別の成長概況を見ると、2020年と2021年の第1～3四半期の前年同期のGDPに対する成長率は、製造業がそれぞれ 7.37%、15.24%であったのに対し、サービス業はそれぞれ 1.24%、3.15%<sup>5</sup> にとどまっている。このことからサービス業は、製造業よりも感染流行による衝撃を大きく受けていることがわかり、またこれは、台湾の産業発展モデルに「対外貿易輸出を主とした製造業の業績の大幅な成長、民間消費を主としたサービス業の成長の鈍化」という「K字型回復」の現象が現れていることを示している。実際、感染流行によりサービス業が直面している主な課題には、非民生必需品とサービス消費の減少による業績の悪化、防疫規定による消費行動の転換（実店舗における消費から遠隔モデルへの

---

<sup>3</sup> ibid.

<sup>4</sup> 「國民所得統計及國內經濟情勢展望」行政院主計總處、2021年11月26日、頁1、<https://www.stat.gov.tw/public/data/dgbas03/bs4/ninews/11011/news11011.pdf>.

<sup>5</sup> 同上、頁6。

転換)、非接触型の新たなサービスモデル(一対一のデリバリーモデル)、組織内での省人化・自動化された作業形態の加速的な発展(物流倉庫業務のスマート自動化)等が挙げられる。

このような背景に基づき、台湾のサービス業が新型コロナウイルスの感染流行がもたらした課題に対応すべく、如何に対内的に組織運営モデルを調整し、対外的に新たな形態でのビジネスモデルを推進することで、内側から企業自身の「レジリエンス」を強化して危機を変革の機会に代え、感染流行による衝撃を緩和してきたかは、検討に値する。本稿は、COVID-19の流行に対する台湾サービス産業のレジリエンス戦略を探り、今後の台湾サービス業の急速なモデルチェンジ・発展を可能とする道筋と、政府の政策支援の方向性を理解することを目的としている。

以下では、まず、台湾サービス業の COVID-19 流行期間の運営状況及び企業のレジリエンス (corporate resilience) の発展の戦略的要素を整理し、次に、調査結果から、COVID-19 流行の台湾サービス業に対する影響とレジリエンスの展開状況を分析する。そして、事例分析により、COVID-19 流行に対する台湾サービス産業のレジリエンス戦略の在り方を探り、最後に、研究による発見と、結論・提言を述べる。

## 二 COVID-19 流行の台湾産業への影響と企業のレジリエンス戦略

### 1 COVID-19 流行下の台湾サービス業の運営状況

台湾の行政院主計総処 (Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics) の統計資料によると<sup>6</sup>、2020年のサービ

---

<sup>6</sup> 同上。

ス業の GDP に占める割合が 61.29%であったのに対し、製造業は 32.07%であり、サービス業の成長が国の経済成長に与える影響の大きさがわかる。COVID-19 のアウトブレイク初期においては、製造業におけるサプライチェーンに「寸断」が発生したものの、短期間に解決されたのに比べ、サービス業への影響はより長期にわたっており、防疫規制及び消費行動の変容などの影響を受け、多くのサービス業者がビジネスモデルの転換、更には人員解雇または閉業を余儀なくされている。アウトブレイク後の主要サービス業の GDP 成長率の推移を見ると、運輸・倉庫業、宿泊・飲食業は、流行の深刻な時期に業績が下降傾向にあり、卸売・小売業は、業績の上下変動の幅が大きくなっていることがわかる。

台湾財政部 (Ministry of Finance) の『財政統計データバンク』の営利事業売上高のデータ<sup>7</sup>より、サービス業の主要業種の感染アウトブレイク後の売上状況を観察した(表 1)。まず、運輸・倉庫業の運営状況においては、世界的な感染が拡大し始めた 2020 年 1 月の売上高は、-11.84%と大きく落ち込み、2020 年の売上高は、前年同期比で -7.19%であったが、2021 年 1-10 月の売上高では、29.52%増と、明らかな回復を示している。2020 年の売上高を業種別内訳で見ると、一般倉庫経営業の他、タクシー旅客運送・観光バス旅客運送・海洋水運・航空運送等の売上高は何れも前年同期比で減少していることがわかる。そして、宿泊・飲食業においては、2020 年の売上高が前年同期比で -3.79%、2021 年 1-10 月の売上高が、-4.32%と減少が続き、台湾での感染流行が拡大した 2021 年 6 月の売上高は、-25.19%と大きく減少した。しかし、2020 年の業

---

<sup>7</sup> 「財政統計資料庫」財政部、2022 年 1 月 15 日、<https://web02.mof.gov.tw/njswww/WebMain.aspx?sys=100&funid=defjspf2>。

種別内訳を見ると、観光ホテル、ホテル、食堂、レストランの売上高は、いずれも前年同期比で減少しているが、持ち帰りを主とする弁当・セルフサービス式レストラン業（中国語で自助餐業）、ファーストフードチェーン業等では成長が見られた。そして、卸売・小売業においては、2020年の売上高は、前年同期比1.80%とわずかに上昇し、2021年1-10月の売上高は、13.34%と大幅な成長を見せ、台湾での感染流行が拡大した2021年5-7月の売上高は、それぞれ46.51%、15.74%、20.74%上昇し、感染流行に起因する生活必需品の消費が拡大した。更に、2020年の業種別内訳の売上状況を見ると、総合商品卸売、百貨店、小売量販店、スーパー、及びインターネットショッピング（ECサイトの経営）などの業種の売上高は何れも前年同期に比べ成長が見られた。特にインターネットショッピング業の成長率は、44.57%にも達したが、百貨店の2021年1-10月の売上高は-4.24%の減少となっており、感染流行により、実店舗から遠隔でのバーチャルショッピングへと、消費行動の転換傾向が現れている。

また、行政院主計総処が発表した『2020年eコマース統計結果』<sup>8</sup>によると、台湾サービス業における、2020年のオンライン販売売上高は、前年同期比で8.2%上昇しており、製造業の4.8%を大きく上回り、中でも卸売・小売業のB2Cオンライン販売売上高の成長率は16.3%と更に高く、運輸・倉庫業、宿泊・飲食業のマイナス成長とは異なる結果となっている。これもB2Cの小売業が、感染流行下での消費行動の転換に対応すべく、デジタルツールの活用を加速させたことを示している。

---

<sup>8</sup> 「109年電子商務統計結果」行政院主計總處、2021年12月27日、<https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/112241522288VPBV68D.pdf>。

表 1 COVID-19 流行下の台湾サービス業主要業種の売上高の推移

単位：%

業種	業種別内訳	2020 年 売上高成長率	2021 年 1-10 月 売上高成長率
運輸・倉庫業		-7.19	29.52
	タクシー旅客運送	-4.57	-6.12
	観光旅客運送	-23.79	-18.44
	海洋水運	-7.07	74.63
	航空運送	-48.61	22.90
	一般倉庫経営	5.37	25.48
宿泊・飲食業		-3.79	-4.32
	観光ホテル	-27.85	-9.24
	ホテル	-13.56	-8.27
	食堂・レストラン	-1.84	-9.84
	弁当・セルフサービス 式レストラン	6.65	13.78
	ファーストフードチェ ーン店	4.94	4.75
卸売・小売業		1.8	13.34
	総合商品卸売	6.53	8.80
	デパート	1.72	-4.24
	小売量販店	6.77	0.27
	スーパー	11.00	11.11
	インターネットショッ ピング経営	44.57	44.23

(注) 営利事業売上高の統計資料は、企業の営業税申告時に報告された企業全体の売上高資料に基づく。

(出典) 財政部「財政統計データバンク」から筆者作成。



## 2 企業のレジリエンス展開の戦略的要素

COVID-19 流行下の台湾のサービス業の運営における変化を見ると、アウトブレイク後の主要サービス業の売上は、2020年にはそのほとんどが減少傾向にあったが、2021年には顕著な回復を見せていることがわかる。これは流行の一時的な沈静化と、政府の助成支援・消費活性化政策によるものであるが、小売業者がデジタルツールを効果的に活用することで感染拡大に対応し、自身の「レジリエンス」の向上に努めてきたことが功を奏したことも否定できない。

一般的に「レジリエンス (Resilience)」という概念は、材料科学分野において重視されてきた、物体が外部の衝撃に対して持ち耐える能力にまで遡ることができる。クロフォード・スタンレー・ホリング (Crawford Stanley Holling) 教授が、雑誌『*Annual Review of Ecology and Systematics*』にて1973年に発表した論文“Resilience and Stability of Ecological Systems”において、「生態経済学」(Ecological Economics)の観点から、「レジリエンス」についての明確な定義をしている<sup>9</sup>。ホリング教授は「レジリエンス」とは、人口と環境の安定した関係を維持することのできる、外部の変化や擾乱を吸収することのできる能力、すなわちシステムの安定した発展を維持する能力であると指摘している。枝廣淳子氏(2015)<sup>10</sup>は「レジリエンス」とは、個々の要素の表す強靱な特性ではなく、個々の要素が相互につながって現われる「システムの特

---

<sup>9</sup> Crawford Stanley Holling, “Resilience and Stability of Ecological Systems,” *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4 (1973), pp. 1-23.

<sup>10</sup> 枝廣淳子『レジリエンスとは何か：何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』（東洋経済新報社、2015年）。

性」であると指摘している。また枝廣氏は「組織レジリエンス」(Organizational resilience) を高めるためには、従業員のレジリエンスを高めるだけでなく、如何に経営陣と従業員の行動とモチベーションを調和させて、外部環境の変化に対応し得る組織的能力を形成することにより、組織の発展に影響を与える内外の要素を相互に結び付けていくことが、更に重要であると指摘している。

英国規格協会 (The British Standards Institution、BSI) は、2017年に「組織レジリエンス指標レポート」の発行を開始し、「企業のレジリエンス」を「組織が存続し繁栄するために、環境の漸進的な変化や突然の混乱に対して予測、準備、対応、適応する能力」と定義している<sup>11</sup>。また同協会は、2021年に発表した「2021年組織レジリエンス指標レポート」<sup>12</sup>においても、500名以上のグローバル企業の経営者に、COVID-19の流行が企業組織に与えた影響や対応策についてインタビューを行っている。その回答によって得た重要なポイントとしては、企業のレジリエンスに最も大きな影響を与えた業務分野を特定し、柔軟に人員配置やプロセスを調整すること、組織運営の重要な要素が従業員・顧客とコミュニティの健康と安全であること、慎重かつ楽観的な態度で「将来の新しい常態」の可能性に対応すること、組織のビジョンを明確明瞭に伝えること、などの点が挙げられる。

KPMG 台湾 (安侯建業聯合會計事務所) が、2020年5月に発表した「COVID-19: アジア太平洋地区における企業のレジリエ

---

<sup>11</sup> 「組織韌性」英國標準協會、2022年1月19日、<https://www.bsigroup.com/zh-TW/Our-services/Organizational-Resilience/>。

<sup>12</sup> 「2021年組織韌性指標報告的重要發現」英國標準協會、2022年1月19日、<https://www.bsigroup.com/zh-TW/Our-services/Organizational-Resilience/2/>。

ンスガイド」(COVID-19: A guide to maintaining Enterprise Resilience)<sup>13</sup>では、COVID-19の流行による打撃への対応における企業のレジリエンス戦略について分析が行われている。同ガイドによると、COVID-19の流行が世界の経済・社会生活に想像を絶する影響をもたらし、その影響は市場の需要、サプライチェーン、金融市場、労働力、日常業務などの面に及んでおり、企業が生き延びるための鍵は「企業のレジリエンス」であると指摘し、企業は「財務レジリエンス」(financial resilience)、「運営レジリエンス」(operational resilience)、「商業レジリエンス」(commercial resilience)の三大柱からなる「企業のレジリエンス」により、時代や環境の変化に応じて絶えず進化と成長を続けることが可能であると指摘している。そして財務レジリエンスを高める戦略の内在的要素には、財務面のストレステストと予測、流動性と融資の問題、財務危機処理と対応計画などが含まれ、運営レジリエンスを高める戦略の内在的要素には、運営危機管理、人材管理、サプライチェーンマネジメント、コスト・資産・情報セキュリティ、及び技術開発などが含まれ、商業レジリエンスを高める戦略の内在的要素には、市場、製品とサービス、消費者体験の満足度、消費者行動の転換等が含まれるとしている。

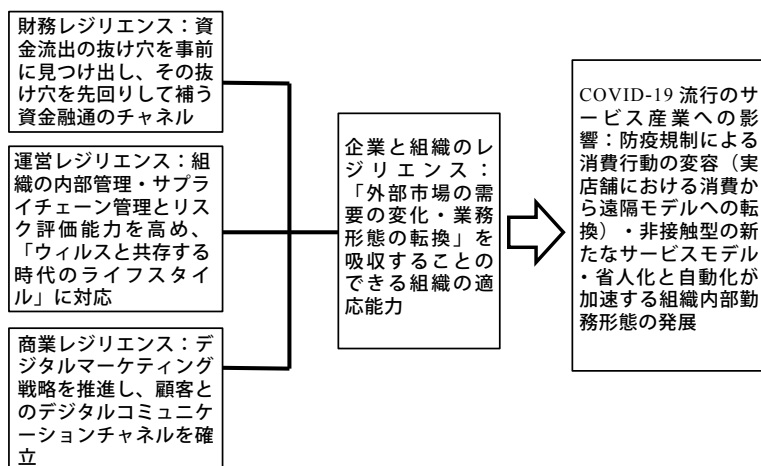
更に KPMG 台湾は、遠隔力、拡張力、知力、回復力、防護力の「情報の5つの力」により、企業の持続的運営における優位性が推進され、「ウィルスと共存する時代のライフスタイルの転換」に対

---

<sup>13</sup> 「COVID-19：亞太區企業韌性指南」(英語版資料：COVID-19: A guide to maintaining Enterprise Resilience) 安侯建業聯合會計師事務所(KPMG)、2021年5月、<https://home.kpmg/tw/zh/home/insights/2020/04/covid-19-embedding-enterprise-resilience-aspac.html>。

応する運営レジリエンス戦略の特徴を形成することが期待されると指摘した<sup>14</sup>。特にビデオ会議の応用、バーチャル教育訓練ソフト等、デジタルツールの遠隔機能は、実際の環境と勤務時間による制約の打開を可能としている。また企業は、ロボットによる自動化等、スマートツールの導入により、人的資源や外部委託業務への依存の減少を可能とするだけでなく、感染流行による労働力不足の影響も軽減することが可能である。また COVID-19 の流行下で、業績の成長を維持することのできた企業は、何れも積極的にデジタルマーケティング戦略を推進し、顧客とのデジタルコミュニケーションチャネルを確立しており、これもデジタル化が商業レジリエンスを高める重要な戦略的要素であることを示している。また資金流出の抜け

図 1 COVID-19 流行に対する企業のレジリエンスの戦略的要素



(出典) 本研究により筆者整理。

<sup>14</sup> 巫其倫「感染流行重撃營運 KPMG：企業應具備財務、營運及商業 3 大韌性」『自由財經』2020 年 5 月 7 日、<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3158479>。

穴を事前に見つけ出し、その抜け穴を先回りして補う資金融通のチャネルは、財務レジリエンスの戦略的要素である。

本研究では、企業のレジリエンスの戦略的要素を以下のように整理した。

### 三 COVID-19 流行の台湾中小サービス事業者への影響とレジリエンス戦略の方向性

以上の分析からサービス業者は、「財務レジリエンス」、「運営レジリエンス」、「商業レジリエンス」から構成する企業のレジリエンスを高めることで、COVID-19 流行による影響に対応することが可能であることがわかる。特に中小サービス事業者において、資本・人材・情報設備などの経営資源における制約がある中で、如何に企業のレジリエンスを向上させるかは、検討に値する課題である。作者は2021年4月、台湾の中小サービス事業者300社に対し、COVID-19 の流行下の、財務・運営・ビジネスモデルの三大分野の展開状況、直面した問題と対策等についてアンケート調査を行った。『2021年中小企業白書』<sup>15</sup>の統計データによると、台湾の中小サービス事業者における売上高上位3大業種は、「卸売・小売業」（69.45%）、「宿泊・飲食業」（7.32%）、「運送・倉庫業」（4.41%）であることから、当該調査では、中小企業の販売市場における主要業種の変化を捉えるため、この3業種を主な調査対象としている。以下、本研究では、中小サービス事業者の財務面・運営面・ビジネスモデルと展望の三つの分野における調査結果につき詳細を述べていく。

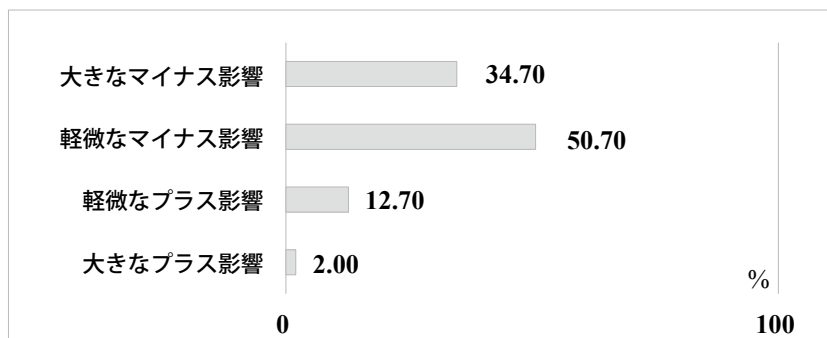
---

<sup>15</sup> 林柏君、彭素玲『2021年中小企業白皮書』（經濟部中小企業處、2021年）。

## 2 財務面にて中小サービス事業者が直面している問題と対策

財務全体では、2020 年初めの COVID-19 の流行開始以降、2021 年 3 月末までの間に、中小サービス事業者の 85.4% が財務面にてマイナス影響を受けたと感じており、中でも「宿泊・飲食業」が 53.3% と、最も大きな影響を受けた。図 2 に示されるように、程度別では、軽微なマイナス影響の割合が最も高く（50.7%）、次に、大きなマイナス影響（34.7%）が続いた。一方、14.7% の中小サービス事業者が、プラス影響を受けたと回答した。そのうち、図 3 に示されるように、資金流動性の観点からは、中小サービス事業者の 51.0% が影響を受けたと回答している。様々な解決策の中では、「銀行システムからの融資（政府の救済融資措置を含む）」の割合が最も高く（61.4%）、その他、「一時的な支払いの凍結または支出の一部凍結」（28.8%）、「支払い期限の延長をサプライヤーと協議」（24.8%）、「顧客との支払条件とメカニズムの調整」（13.7%）などの割合が比較的高かった。

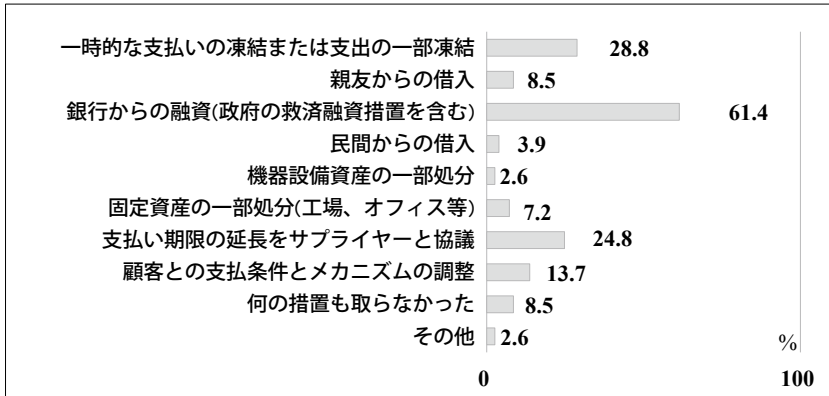
図 2 COVID-19 流行による台湾中小サービス事業者の財務面への影響



(注) 回答数 300 社、単一選択。

(出典) 作者によるアンケート調査結果。

図3 資金流動性への影響に対する解決方法



(注) 銀行システムの融資（政府の救済融資措置を含む）には、救済優遇貸付、利子補給、信用保険額の上乗せ、信用保険料補助及び銀行システムが提供する融資措置等。回答数 300 社、複数選択。

(出典) 図2に同じ。

## 2 運営面にて中小サービス事業者が直面している問題と対策

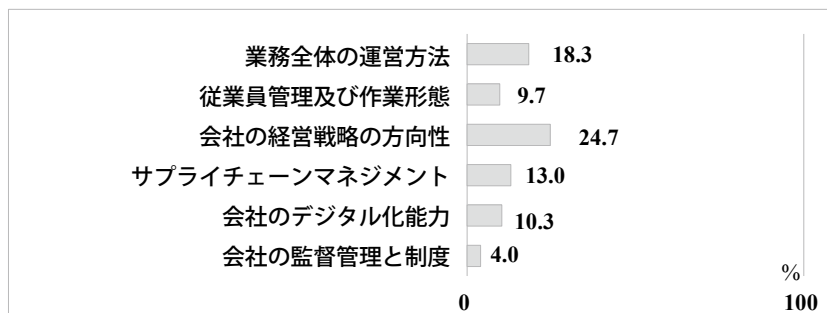
COVID-19 流行が企業に与えた影響を四つの段階に分けるとするならば、次のように分けられる。

「第一段階」：依然として何とかコストを抑制・削減する方法を模索し、事業の存続と運営持続を主としている段階、「第二段階」：最も困難な時期を乗り越え、ゆっくりと谷底から回復している段階、「第三段階」：感染流行前の水準近くまで回復し、流行後の需要に対応するための変革に着手している段階、「第四段階」：元の水準まで回復し、次の危機への対応準備ができた段階。

調査対象の中小サービス事業者の半数近くが 2021 年の期間には、「第二段階」にあると認識しており、これは台湾の中小サービス事業者が、既に運営レジリエンスを高める戦略の方向性を模索し始めていることを示している。感染流行がもたらした新たな挑戦に直面し、長期的な発展を確保するため、企業には、運営戦略の再

調整と事業展開に係る新たなロードマップ計画が求められている。図 4 に示されるように、調査対象の中小サービス業の 24.7%が、将来的に「経営戦略の方向性」を変える必要があると回答し、割合が最も高くなった。次に「業務全般の運営方法」（18.3%）、「サプライチェーンマネジメント」（13%）がそれに続いている。

図 4 COVID-19 流行による影響に対する運営変革の方向性



(注) 回答数 300 社、単一選択。

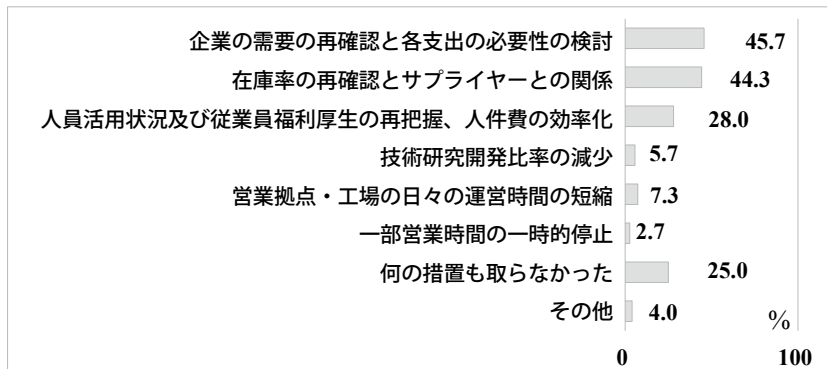
(出典) 図 2 に同じ。

また COVID-19 の流行に伴う問題に対して、如何に組織の運営コストを合理化するかは、依然として優先的な対応課題である。これに対し、台湾の中小サービス事業者は、図 5 に示されるように、「企業需要の再確認と各支出の必要性の検討」（45.7%）、「在庫率の再確認と生産体制の調整」（44.7%）を主な措置としており、次いで「人的資源活用状況及び従業員福利厚生の再把握、人件費の効率化」（28%）を挙げている。

図 6 に示されるように、感染流行による影響が最も大きかったサプライチェーン寸断の問題に関しては、中小サービス事業者の 35.0%が、今後は従来のサプライチェーンのあり方を変更すると回答しており、その対策として「調達先（サプライヤー）の拡大」（57.1%）が最も多く、次いで「製品・サービスの解決方法の更



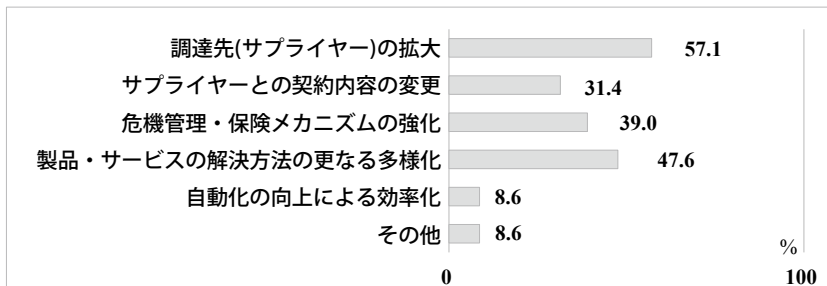
図5 コスト合理化の推進における対応措置



(注) 回答数 300 社、複数選択。

(出典) 図 2 に同じ。

図6 感染流行に対応したサプライチェーンの構成状況の転換



(注) 回答数 300 社、複数選択。

(出典) 図 2 に同じ。

なる多様化」(47.6%)、「危機管理・保険メカニズムの強化」(39%)の順となった。ここから、感染流行によるサプライチェーン維持の危機に鑑み、中小サービス業の多くが、今後在庫切れによる深刻な損失を被ることのないよう、サプライチェーンのリスクを低減すべく、調達先を拡大することが優先課題であると考えていることがわかる。

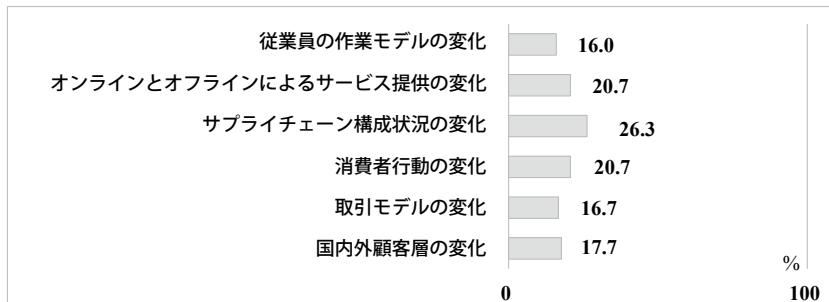
また、企業は運営事業の核心を守るため、事前に危機対応管理体制を確立し、類似した感染流行と事態の再発を防ぐ必要がある。調査結果によると、中小サービス事業者の 37.3%が危機発生前に危機対応管理対策を確立していると回答しており、41.7%が事業継続計画（Business Continuity Planning、BCP）を策定しており、6割が台湾中央流行疫情指揮センターが発表した「重症・特定感染性肺炎に対する事業継続計画（COVID-19）」に従って、関連の対応措置をとっていると回答した。

### 3 商業面にて中小サービス事業者が直面している問題と対策

COVID-19 感染流行によるサプライチェーンの寸断、防疫隔離及び商店の休業等の影響により、顧客の需要と購買行動にも変化が生じている。図 7 に示されるように、将来を見据え、台湾の中小サービス事業者は、感染流行によってもたらされた新しいトレンドにおける自社の発展に最も有益なものとして、「サプライチェーン構成状況の変化」（26.3%）を挙げ、続いて「消費者行動の変化」（20.7%）、「オンラインとオフラインによるサービス提供の変化」（20.7%）を挙げている。さらに、図 8 に示されるように、調査を受けた中小サービス事業者は、感染流行時の営業利益の増加策として、「顧客サービスの質の向上と無料のアフターサービスの充実」を主な措置として挙げ（34.3%）、順に「値下げプロモーション」（26.7%）、「商品・サービスのカスタマイズ性の向上」（23.3%）、「e コマースの販売チャネル拡大」（21.3%）がそれに続いた。

消費者行動がかつてないほどの変化を見せるなか、新製品と新サービスの需要が急増しており、企業のビジネスモデルも迅速かつ柔軟な対応を迫られている。図 9 に示されるように、調査対象の中小

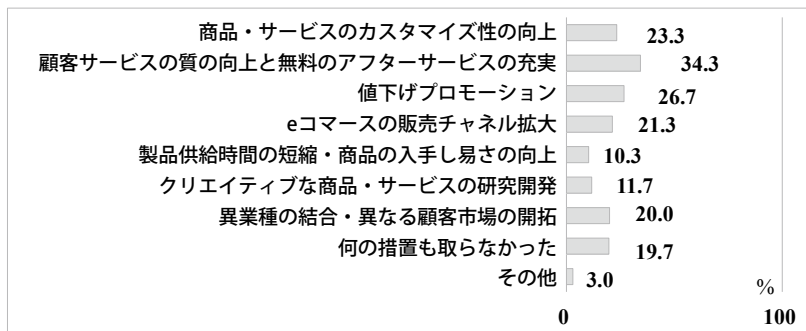
図7 中小サービス事業者の発展に有利な感染流行後の新たな傾向



(注) 回答数 300 社、単一選択。

(出典) 図 2 に同じ。

図8 COVID-19 流行下における中小サービス事業者の収益改善措置

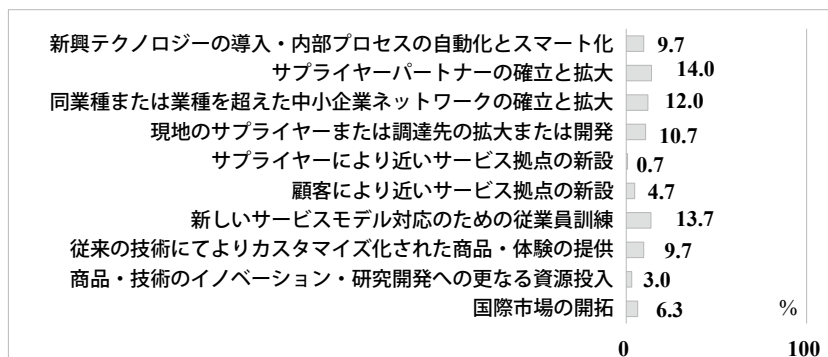


(注) 回答数 300 社、複数選択。

(出典) 図 2 に同じ。

サービス事業者の多くが、柔軟性とレジリエンスを維持し、将来の各種リスクによりもたらされる顧客の行動変化による市場の大きな変化に、素早く対応するための最優先の戦略として、「サプライヤーパートナーの確立と拡大」(14.0%)を挙げ、次いで「新しいサービスモデル対応のための従業員訓練」(13.7%)、「同業種または業種を超えた中小企業ネットワークの確立と拡大」(12%)を挙げている。

## 図 9 ポストコロナ時代に求められるビジネスモデルとその戦略



(注) 回答数 300 社、単一選択。

(出典) 図 2 に同じ。

## 4 まとめ

以上の調査結果をまとめると、COVID-19 の流行が、台湾中小サービス事業者に与えた影響と、レジリエンス展開状況の主な方向性を帰納することができる。

まず、財務レジリエンスでは、2020 年の感染アウトブレイク後、調査対象の台湾中小サービス事業者の約 8 割の企業が、財務面においてマイナスの影響を受け、中でも宿泊・飲食業への影響が最も深刻であった。この点で、中小サービス事業者の 5 割を超える企業が、資金流動性の問題に直面したと認識し、その解決方法としては、銀行システムによる融資（政府救済融資措置を含む）の割合が最も多かった。これは、自己資金が限られた台湾の中小サービス事業者の財政難に対する主な解決方法が、依然として銀行貸付や政府支援であることを示している。

次に、運営レジリエンスでは、感染流行によりもたらされた運営リスクの高まりに対し、中小サービス事業者の多くが、コストの合

理化を図ることを優先的な戦略としている。具体的には、組織運営における資源の需要や在庫率の把握による不必要なコストの削減とサービス業務形態の調整、運営資源分配において組織の活動項目の優先順位を評価し、優先順位の低い活動を一時停止し、もともとの人的資源などを他の活動の支援に転向することなどが挙げられる。事前に危機対応戦略を確立する点においては、調査対象の台湾中小サービス事業者の三割以上の企業が、既に危機を十分に認識しており、政府の感染流行対策ガイドラインに沿って、健全な危機管理対応メカニズムを構築し、自身の危機管理能力の向上を図っている。供給システムの課題については、中小サービス事業者の三割以上が、調達先を拡大することにより、サプライチェーン寸断のリスクに対応すると回答しており、今回の感染流行によりもたらされたサプライチェーンの危機が、中小企業のサプライチェーン危機管理の重要性への意識を高めていることがうかがえる。

最後に商業レジリエンスでは、2021年には中小サービス事業者の4割以上が、既に運営において最も厳しい時期を乗り越え、谷底から緩やかに回復し始めていると認識している。一方、インターナショナル・データ・コーポレーション（International Data Corporation、IDC）が2020年7月に発表した調査では<sup>16</sup>、アジア企業の回復が早く、そのほとんどが景気の底から回復の兆しを見せており、次の危機に備え、より多くのビジネスイノベーションの展開に着手していることを示している。ここから台湾の中小サービス事業者が、企業運営において、比較的保守的な姿勢を示していることが伺える。感染流行の影響のもと、消費者行動の変化に直面し、多

---

<sup>16</sup> “COVID-19 Impact on IT Spending Survey,” IDC, July 2020, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46731220>.

くの中小サービス事業者が「電子商取引のオンラインとオフラインを一体化した仮想現実統合サービス」といったビジネスモデルの変革を積極的に推進することによってこそ、長期的な成長機会を生み出すことができると認識している。

#### 四 COVID-19 流行に対応した台湾サービス業の主要業種のレジリエンス戦略行動

本稿では、前述したアンケート調査に基づき、卸売・小売業、宿泊・飲食業、運輸・倉庫業等の中小サービス事業者の主要業種に対する調査結果について分析を行った。各業種別に比較的対応に優れた事例の経験から、更に台湾の中小サービス事業者が取ったレジリエンス戦略の内的要素について理解を深める。

##### 1 卸売・小売業

台湾の中小卸売・小売事業者の財務状況は、調査対象の 5 割以上が、感染流行期間において受けたマイナス影響は軽微なものでしかなかった、と回答している。また資金流動性における制約への対応措置としては、銀行システムからの融資（政府の救済融資措置を含む）を主とし、続いて、一時的な支払いの凍結または支出の一部凍結、及び支払い期限の延長をサプライヤーと協議する、等が挙げられ、これらを通して財務レジリエンスの向上を図っている。運営レジリエンスにおいて、中小卸売・小売事業者が取った戦略は、「企業の需要の再検討・各支出の必要性の確認」であり、不必要なコストを削減することに重点が置かれている。またサプライチェーンにおける障害については、三割を超える業者が、従来のサプライチェーンモデルの変更が必要であると回答し、調達先の拡大や、よ

り多くのサプライヤーパートナーの確立等を重要なレジリエンス戦略の方向性としている。商業レジリエンスにおいては、多くの回答者が、感染流行の変化に対応するためには「顧客サービスの質と無料のアフターサービスの向上」、「値下げプロモーション」、及び「e コマース販売チャネルの拡大」等の方法によって、収益を維持することができるかと回答した。また、宅経済（在宅での消費活動による経済）や非接触経済などの消費形態の変化により、デジタルツールの効果的な活用に係る従業員訓練や、遠隔ショッピングの新しいサービスモデルの推進、よりカスタマイズ化された商品選択肢の提供などは、ポストコロナ時代に取り組むべきレジリエンス戦略であると言える。

調査において、レジリエンスを発揮した事例としては、医療器材（人工ドレッシング）と薬品を主とする中小型卸売企業が挙げられる。感染流行時の航空便の不確定性により、2020年4月初回の輸送費が従来の10倍となり、且つ、医薬品の健康保険適用価格の制限により、コストを販売価格に反映できず、財務コストによる圧力が高まった。この経験を踏まえ、同企業はサプライヤーと協議・調整することで、もともと2、3か月に一回の購入を、一年に一度の購入に変更し、一度の購買量を大きくすることで運送回数を減らし、輸送費を削減した。また同企業の従業員は、大きく分けて内勤と営業の2種に分かれており、それぞれ担当する業務が異なり分散勤務が難しいことから、営業担当者は社外で仕事をさせ、内勤者と仕事をする場所を分けることにより、従業員の健康確保すべく管理を行った。また大きな業務関連資料をクラウドシステムに保存することで、感染が発生した場合には、リモートにて随時作業ができるよう対応し、今後もシステムのデジタル化を進め、「運営コミュニケーションコストの節約」及び「人的資源の付加価値向上」の目標

を達成すべく取り組んでいる。以上のことから、同企業が調達システムの改善と作業形態の柔軟な調整によるコストの合理化を図り、運営レジリエンスの向上に積極的に取り組んでいることがわかる。

財務面では、同企業の 2020 年の収益は大きく減少してはなかったものの、運賃の上昇により、一度に大量に仕入れる対策を取らなければなくなったことから、短期運営資金の需要が大幅に増加した。短期運営資金の需要が増加するなか、収益の減少に基づく政府の救済補助金を受け取ることができず、同企業は、中小企業信用保証基金の保証協力を得て、不動産を担保として銀行に融資を申請し、残りの不足部分は株主の立替金にて補った。ここから同企業が積極的に、「中小企業に対して提供する政府の融資保証措置」と、株主に財務融通等を求めることを通して、自身の財務レジリエンスを高めてきたことがうかがえる。商業レジリエンスの面では、デジタルツールと電子商取引モデルにおける向上に積極的に取り組んでいる。同企業は、製品の品質に対する顧客満足度を向上させるため、「商品使用後の顧客の不満」などの販売後のフィードバック資料を海外サプライヤーに即座に提供することや、ロット番号による完全なトレーサビリティの実現に取り組み、財務会計システム、取引記録、倉庫システム、電子領収書システムなどのデジタル変革を積極的に推進し、実際の需要に基づいた、改善・再開発に随時取り組んでいる。

## 2 宿泊・飲食業

調査結果によると、大きいマイナス影響を受けた割合が最も高かったのは宿泊・飲食業であり、中小サービス事業者が深刻な影響を受けていることがわかる。その資金流動性に係る問題の主な解決



方法は、銀行システムによる融資（政府の救済融資措置を含む）となっている。運営面において中小宿泊・飲食事業者は、感染流行の影響のもと積極的に「人的資源活用状況及び従業員福利厚生の再把握、人件費の効率化」等、コストの合理化戦略を推進している。また、サプライチェーンの改善においては、主に「サプライヤーとの契約内容の変更」を選択しており、サプライヤーとの関係をより安定させ、契約内容を通して、起こり得る危機に対してより柔軟に対応することを望んでいることが伺える。

ビジネスモデルの面では、中小型宿泊・飲食業者は、今回の感染流行がもたらした消費者行動の変化や、国内外の顧客層の変化は、今後の発展に有利な傾向であると見ている。これは飲食業が、非接触経済、宅経済等により、デリバリープラットフォームサービス等のデジタルマーケティングとサービスを統合する傾向にあることを示しており、宿泊業が、感染流行による外国人旅客数の減少により、国内旅客を主としたサービスに移行していることを示している。また中小宿泊・サービス事業者の多くが、値下げプロモーションを収益を上げるための主な集客戦略として用いている。そして、中小宿泊・サービス事業者は、今後の経営の方向性として、レジリエントな管理目標を達成すべく、顧客により近いサービス拠点の増設が必要であると考えている。

今回の調査において、比較的レジリエンスを発揮した事例として、国内の四つ星観光ホテルを例とすると、同企業は宿泊・飲食・フィットネスレジャー・レンタサイクル等の様々な複合サービスを提供しており、COVID-19の流行前の客層は主に国内客で、外国人観光客は約1割であった。財務レジリエンスを高めるという点では、感染流行の発生により業績が顕著に落ち込んだ時期に、政府の救済融資計画に積極的に参加し、従業員の給与補助、固定資産税の

減税と免除、利子補助金、融資増額などの優遇を受けた。これらは金額的には大きくなかったものの、財務面の資金の流動性に寄与した。

運営レジリエンスを高めるという点で同企業は、深刻な感染流行時に、主に従業員の自主的な分散休暇、従業員の教育訓練への参加奨励等、人件費の合理化によって対応した。しかし宿泊業は、B2C型のサービス業であるため、消費者と直接向き合う必要があり、非接触経済、宅経済、在宅勤務などの新しい経済形態の台頭の恩恵が受けられず、感染流行をタイムリーにコントロールできなければ、会社運営へのマイナス影響は避けられない状況となっている。

商業レジリエンスを高めるという点では、企業内部のデジタル化が重要な役割を担っている。同企業は創立当初、オンライン予約システムを構築し、「オンライン・トラベル・エージェント (OTA)」に加入した。ホテルサービスの多様化に基づき、AI 無人フロントなどのデジタル化やスマート化の設備を導入したことで人的資源を節約できるものの、その場での接客や、治安対応には限界があることから、現在「人と機械の協力体制」(スタッフを主とし、スマート設備にて補助)を用いている。

### 3 運輸・倉庫業

旅客輸送を中心とした運輸・倉庫業もまた、感染流行による国境閉鎖のマイナス影響を大きく受けた。しかし、貨物輸送を中心とした運輸・倉庫業には著しい回復傾向が見られている。調査結果によると、財務面での対応としては、中小運輸・倉庫事業者は、資金が限られていることから、銀行システムの融資チャネル(政府の救済措置を含む)の強化、顧客・サプライヤーとの支払い条件の調整等

を、主な対応措置としている。またこの業種は、機械設備や固定資産の割合が高いため、企業内部の運営資金が不足した場合に、自己保有資産による資金対応能力が比較的高いことから、機器設備または固定資産の処分により財務レジリエンスを高めることも、重要な対策となっている。

運営面において、感染流行に起因するサプライチェーンの問題については、卸売・小売業（調達先の拡大）、宿泊・飲食業（サプライヤーとの契約内容の変更）とは異なり、運輸・倉庫業は主に、危機管理と保険メカニズムの構築を優先的な戦略としており、よって、貨物運輸の保険メカニズムの強化が、運輸・倉庫業の運営レジリエンスを維持するための主な対策となっていると言える。ビジネスモデルの面では、運輸・倉庫業者の多くが企業内部の作業形態の改変（例えば、リモートワーク、ビデオ会議等）が、将来のトレンドであり、新たなサービスモデルを展開するために、従業員のデジタルツール活用能力を高める訓練が必要であると認識している。

調査対象の企業のうち、比較的レジリエンスを発揮していた国際物流企業を例にすると、2020年のパンデミック後の資金不足を自己保有資金を用いて財務レジリエンスを維持し、融資を必要としなかったほか、運賃が上昇するなか、逆に売掛金に増加が見られた。運営面においては、船会社と航空会社の旅客便や発着枠の削減により、世界の荷動きの頻度が大きく変化した。このため同企業は、提携企業と協力して不必要な運営業務の削減と、十分な人員配置を行い、感染流行期間の港の混雑による顧客の注文変更が発生する中で、既存の顧客の安定化を図り、運営レジリエンスの向上に努めた。ビジネスモデル面では、運輸・倉庫業は、従来、貿易業者が輸入し、仲介業者や小売業者が販売する、B2B (Business to Business) モデルが主流であったが、e コマースプラットフォーム

の台頭により、発送の仕方が、B2C (Business to Customer) に転換された。これに対し同企業は、積極的に e コマースによる商品運輸業務を拡大し、e コマース業 (EC サイト) の顧客の開発に取り組んだ。同企業はこれを機に、情報サービス関連業者と提携してスマート物流システムを開発し、異業種連携の方法にて商業レジリエンスを高めている。具体的には、企業情報ポータル (Enterprise Information Portal、EIP) などのクラウドプラットフォームを構築し、貨物追跡、顧客検索、業績管理等の統合や、輸送・配送のデジタル化などの物流サービスを整えている。

本研究はまた、国内物流を主とする運送・倉庫業者にインタビューを行った。同企業は、COVID-19 流行により、e コマースの需要が大幅に増加し、台湾の物流サービス業界における長期的な人手不足の問題が深刻化したと指摘し、また「3 密問題 (密閉、密集、密接)」を軽減するための非接触型防疫規定と相まって、多くの倉庫・物流現場にて物流倉庫作業の自動化と省人化の潜在的需要が存在していることを指摘した。これに対し、物流・倉庫業者の多くは、サービス型ロボットメーカーと協力し、ロジスティクス作業ロボット・自動梱包専用機システム等の自動化技術を導入し、運営レジリエンスを向上すべく、スマート e コマース物流・倉庫システムを展開している。

以上の内容に基づき、中小サービス事業者の主要業種別企業のレジリエンス戦略の内容を以下に整理した。

表2 台湾中小サービス事業者の主要業種別レジリエンス戦略の内容

サービス業別	財務レジリエンス	運営レジリエンス	商業レジリエンス
卸売・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益は大幅に減少していないものの、利益は大幅減少の傾向</li> <li>・主として、中小企業信用保証制度による一般銀行への融資申請。補助として、サプライヤーとの支払い期限延長協議及び株主への支援依頼等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達先の分散、マーケティングと人事管理システムのデジタル化</li> <li>・デジタルツールの有効活用のための従業員訓練</li> <li>・「運営コミュニケーションコストの節約」と「人的資源の付加価値向上」の確実な実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーとエンドユーザー間の「商品使用後の不満」などアフターマーケット情報の共有・フィードバックの仕組み等による、顧客へのアフターサービスの品質向上</li> <li>・遠隔ショッピングのサービスモデルの開発、eコマース販売チャネルの強化</li> </ul>
宿泊・飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益と利益ともに大幅減少傾向</li> <li>・政府の感染流行救済融資や補助金申請を主とし、一般銀行の融資を補助的に使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材活用状況の把握、従業員の自主的な分散休暇取得推進、人事コスト合理化、従業員の教育訓練参加の奨励</li> <li>・サービス拠点の分散休業による組織運営コストの減少</li> <li>・サプライヤーとの契約内容調整による各種資材の購買コストの節約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デリバリープラットフォームを組み入れ、デジタルマーケティングとサービスを推進</li> <li>・デジタル化・スマート化設備の導入、「人と機械の協力によるサービスモデル」（スタッフを主とし、スマート化設備を補助)</li> </ul>

サービス業別	財務レジリエンス	運営レジリエンス	商業レジリエンス
運輸・倉庫業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旅客運送を主とする業者へのマイナス影響が顕著、貨物運送を主とする業者に顕著な回復傾向</li> <li>・ 顧客・サプライヤーとの支払い条件交渉、所有機器設備又は固定資産等の処分により、資金不足に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貨物運輸保険メカニズムの強化強化</li> <li>・ ロジスティクス作業ロボット・自動梱包専用機システム等の自動化技術の導入、スマート e コマース物流・倉庫システムの開発</li> <li>・ グローバルな物流の頻度の減少に対応するため、不必要な業務活動を削減し、十分な人員を配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ e コマースによる商品運送事業の積極的展開</li> <li>・ 関連する情報サービス業との提携による各種デジタル化物流管理システムの開発、異業種連携の方法による新たなサービスモデルを展開し、物流サービスの効率を向上</li> <li>・ デジタルツールの使用能力の向上のため、従業員の教育訓練参加を奨励し、効率的にデジタル技術を応用し、新たなサービスモデルを展開</li> </ul>

(出典) 本研究により筆者整理。

## 五 結論と政策提言

COVID-19 の流行の影響により、消費者行動は実店舗から遠隔モデルへと変化し、非接触型の新たなサービスモデル、組織内作業形態の省人化・自動化の加速的な発展等、防疫社会の新たなライフスタイルが展開されている。台湾のサービス産業は、企業のレジリエンスを高め、組織の安定的成長を維持し、ポストコロナ時代における経営戦略の方向性を模索する必要に迫られている。

COVID-19の流行が台湾の産業に与えた影響は、製造業における短期的な混乱に比べ、サービス業への影響のほうが長期的であり、特に流行防止に関する規制や消費行動などのビジネス環境の変化に伴い、宿泊・飲食業、卸売・小売業、及び運輸・倉庫業等の主要サービス業では、急速な構造改革とイノベーションが求められている。さもなければ、解雇や休業の危機に直面することとなる。小売業では、感染流行期間の消費者行動の転換への戦略として、具体的にデジタルツールの活用の加速にて対応した。台湾の主要サービス産業の感染流行期間の収益の変化は、主に「2020年に減少、2021年に回復」の傾向を示した。これは、政府の補助支援及び消費活性化政策の短期的な効果によるだけでなく、より重要なのは、サービス事業者が、財務・運営及びビジネスモデルの三大分野における「企業のレジリエンス」の向上に、継続的に取り組んできたという点である。

本稿は、アンケート調査から、台湾中小サービス事業者のレジリエンス強化に係る戦略の内容をまとめた。まず財務レジリエンスにおいては、中小サービス事業者の多くが財政難や資金流動性の問題に対応するために、依然として銀行からの追加融資や政府の救済融資に主に頼っていることがわかる。卸売・小売業では、収益には顕著な減少は見られていないものの、利益に大幅な減少傾向が見られることから、救済融資措置の適用が難しく、政府の他の方法による融資を求めざるをえなかった。宿泊・飲食業では、収益と利益の双方において大幅な減少傾向が見られたため、政府の感染流行救済融資または補助金により、資金繰りにおける不足を補った。運輸・倉庫業では、顧客とサプライヤーとの支払い条件の調整や、自己機器設備又は固定資産の処分等の方法により、資金不足の問題に対応した。

次に、運営レジリエンスにおいては、中小サービス事業者の多くが、コストの合理化措置（例えば、組織運営資源の把握、在庫率と経費支出の削減、人員配置の調整等）、デジタル化やスマートテクノロジーの導入によるサービスの効率化と品質の向上を、最優先事項として取り組んでおり、また調達先の分散等により、危機管理体制を強化している。卸売・小売業では、主に調達先の分散、マーケティングと人事管理システムのデジタル化により、「運営コミュニケーションコストの節約」と「人的資源の付加価値向上」との目標の着実な実施に取り組んでいる。宿泊・飲食業では、その多くが、サービス拠点の分散休業・従業員の分散休暇取得と教育訓練への参加奨励等の方法を通し、組織運営コストの削減に取り組んでいる。運輸・倉庫業では、スマート e コマース物流・倉庫システムの開発に積極的に取り組み、不必要な業務活動を削減し、十分な作業人員を配置することで、国際港の混雑・現場の作業員不足等の物流問題に対応している。

最後に商業レジリエンスにおいては、中小サービス事業者は、積極的に「オンラインとオフラインを一体化したマーケティング活動のデジタル仮想現実統合サービス」を推進し、感染流行による消費行動の変化に対応している。卸売・小売業では、e コマースの強化のほか、サプライヤーとエンドユーザー間のアフターマーケット情報のフィードバックメカニズムにより、商品のアフターサービスの品質向上に取り組んでいる。宿泊・飲食業では、デリバリープラットフォームを組み入れ、デジタルマーケティングとサービスを統合し、スタッフを主、スマート化設備を補助とする「人と機械の協力によるサービスモデル」を推進している。運輸・倉庫業では、積極的に関連情報サービス業との提携を進め、異業種連携にて各種デジタル物流管理システムを開発することで、物流サービスの付加価値



向上に取り組んでいる。

台湾の中小サービス事業者の戦略的要素に対し、財務レジリエンスにおいては、台湾政府は既存の救済融資措置と中小企業信用保証制度を連結するメカニズムを強化することで、より整った「感染流行の影響に対応した財務融通制度」を構築することが可能と言える。運営レジリエンスにおいては、政府は実務専門家の指導制度を強化し、影響を受けたサービス業者のコストの合理化とより合理的な組織運営体制の確立を支援することが可能と言える。商業レジリエンスにおいては、学術研究機関とシンクタンクを統合し、サービス業者のデジタル化とスマート化のサービスイノベーションモデルの展開を支援し、感染流行の危機を産業変革の機会へと転換することが可能と言える。

(寄稿：2022年1月25日、採用：2022年4月15日)

翻訳：阿部久美子（フリーランス翻訳）

# 台灣服務業因應 COVID-19 疫情之 韌性策略

林柏君

(中華經濟研究院第三研究所助研究員)

魏聰哲

(中華經濟研究院第三研究所副研究員兼任日本中心主任)

## 【摘要】

台灣服務業在 COVID-19 疫情期間的營收變化，多呈現「2020 年下滑、2021 年復甦」的趨勢，這除了有賴於政府紓困與消費振興政策的短期效果之外，更重要的在於服務業者不斷提升本身的財務、營運以及商業模式等三大層面的「企業韌性」。本文透過調查歸納出台灣中小型服務業於疫情期間提升韌性的策略內涵；在財務韌性上，業者為因應財務困難或資金流動性問題，仍是以向銀行增加貸款及政府紓困貸款協助為主；在營運韌性上，主要在於進行成本合理化措施、導入數位化與智慧化科技來提升服務效率與品質，以及透過分散供應來源等方式來強化危機管理機制；在商業韌性上，則積極推動「結合線上與線下行銷活動的數位化虛實整合服務」，以因應疫情時代下消費行為的改變。

**關鍵字：**COVID-19 疫情、台灣服務業、企業韌性、消費行為轉變、服務創新

# Resilience Strategies of Taiwan's Service Industry in Response to the COVID-19 Pandemic

*Po-Chun Lin*

Assistant Research Fellow, The Third Division, Chung-Hua Institution for Economic Research

*Tsung-Che Wei*

Associate Research Fellow, The Third Division and Director of Japan Center, Chung-Hua Institution for Economic Research

## 【Abstract】

During the COVID-19 pandemic, the revenues of Taiwan's service industry mostly declined in 2020 and began to recover in 2021. This reflects not only the short-term effects of the domestic COVID relief and stimulus policies but also the efforts made by the service sector themselves to enhance the corporate resilience in three areas – financial resilience, operational resilience, and commercial resilience.

This article explains the strategic connotation of Taiwan's small and medium-sized service industry and summarizes their resilience strategies through a survey made in 2021. In the financial area, SMEs in the services sector still rely more on bank lending and the COVID relief packages from the government in response to the financial or liquidity problems. In the operational area, SMEs (Small and Medium Enterprises) focus on cost saving by implementing cost reduction and rationalization measures; service efficiency and quality improvement by adopting digital and intelligent technologies; and crisis management skills by diversifying their suppliers. In the commercial area, SMEs actively integrate online and offline digital

marketing to respond to the consumption behavior changes induced by the pandemic.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, Taiwan service industry, corporate resilience, change in consumer behavior, service innovation

## 〈参考文献〉

枝廣淳子『レジリエンスとは何か：何があっても折れないこころ、暮らし、地域、社会をつくる』（東洋経済新報社、2015年）。

Eda Hiro, Junko, *Reziriensu toha nani ka: nani ga axtutemo orenai kokoro, kurasi, tiiki, syakai wo tukuru [What is Resilience: Creating a Heart, Life, Community, and Society which Won't Break No Matter What Has Happened]*, Touyoukeizai sinpousya, 2015.

「109年電子商務統計結果」行政院主計總處、2021年12月27日、<https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/112241522288VPBV68D.pdf>。

“109 nian dianzi shangwu tongji jieguo” [Statistical Results of E-commerce in 2019], Directorate General of Budget, Accounting and Statistics (DGBAS), Executive Yuan, December 27, 2021.

「2021年組織韌性指標報告的重要發現」英國標準協會、2022年1月19日、<https://www.bsigroup.com/zh-TW/Our-services/Organizational-Resilience/2/>。

“2021 nian zuzhi renxing zhibiao baogao de zhongyao faxian” [Organisational resilience: Building an enduring enterprise], British Standards Institution, January 19, 2022.

「COVID-19：亞太區企業韌性指南」安侯建業聯合會計師事務所（KPMG）、2021年5月、<https://home.kpmg/tw/zh/home/insights/2020/04/covid-19-embedding-enterprise-resilience-aspac.html>。

“COVID-19: yataiqu qiye renxing zhinan” [COVID-19: A guide to maintaining Enterprise Resilience], KPMG International Limited, May 2021.

「財政統計資料庫」財政部、2022年1月15日、<https://web02.mof.gov.tw/njswwww/WebMain.aspx?sys=100&funid=defjspf2>。

“Caizheng tongji ziliao” [Financial Statistics Database], Ministry of Finance, R.O.C., January 15, 2022.

「國民所得統計及國內經濟情勢展望」行政院主計總處、2021年11月26日、<https://www.stat.gov.tw/public/data/dgbas03/bs4/ninews/11011/news11011.pdf>。

“Guomin suode tongji ji guonei jingji qingshi zhanwang” [National Statistics and Domestic Situation Outlook], Directorate General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan, November 26, 2021.

「組織韌性」英國標準協會、2022年1月19日、<https://www.bsigroup.com/zh-TW/Our-services/Organizational-Resilience/>。

“Zuzhi renxing” [Organisational resilience: Building an enduring enterprise], British Standards Institution, January 19, 2022.

巫其倫「疫情重擊營運 KPMG：企業應具備財務、營運及商業3大韌性」『自由財經』2020年5月7日、<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3158479>。

Wu Qi-Lun, “Yiqing zhongji yingyun KPMG: qiye ying jubei caiwu, yingyun ji shangye 3 da renxing” [The epidemic hits operations KPMG: Enterprises should have three major resilience: financial, operational and commercial], *Liberty Times*, May 7, 2020.

林柏君等『2021 年中小企業白皮書』（經濟部中小企業處、2021 年）。

Lin, Po-Chun, et al., *2021nian zhongxiao qiye baipishu [White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan]*, Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs R.O.C., 2021.

Crawford Stanley Holling, “Resilience and Stability of Ecological Systems,” *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 4 (1973), pp.1-23.

“COVID-19 Impact on IT Spending Survey,” IDC, July 2020, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46731220>.

“IHS Markit Database,” IHS Markit Ltd, October 2021, <https://ihsmarkit.com/index.html>.