



成功への道：

デジタル化時代における
女性経営企業の変革のあり方

ベトナム、韓国、シンガポールの
ケーススタディ



Knowledge Partner:



免責事項

この文書のなかで行われた仮定は、著者以外のいかなる主体を代表するものではありません。私たちは批評的に考える人間であるため、こうした見解は常に変更、修正、再考される可能性があります。

コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング アジア経済政策プログラム (SOPAS) について

コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング (KAS) は、自由、正義、連帯を活動の基本理念とするドイツの政治財団です。KAS のアジア経済政策プログラム (SOPAS) は、アジアにおける経済およびガバナンスモデルの議論と改革に貢献する地域フォーラムです。SOPAS は次の3つの戦略的分野すなわち (1) リーダーシップにおける女性の地位向上、(2) 自由貿易と多国間協調主義、(3) 労働の未来に重点を置いています。さらに、新たに発生する問題について議論し、政策代替案を提示し、ベストプラクティスを共有するために、アジア全域の政策立案者、経済学者、政治アナリスト、思想的指導者のネットワークを結集しています。また、アジアにおけるこうした議論は、専門家会議、セミナー、ワークショップを通じて、欧州でも展開されています。このような重要なトピックに関する出版物は定期的に刊行され、国や地域の政策立案者に洞察や提言を提供しています。

ウーメントム (Woomentum) について

ウーメントムは、女性リーダーや女性実業家を支援する独立組織です。私たちの使命は、女性リーダーがビジネスを持続可能で収益性の高いものに成長させることができるようにすることによって、女性やそのコミュニティの生活をよりよいものにする支援を行うことです。シンガポールにあるウーメントムの本部は、東南アジア全域で、調査、提言、能力構築に関する複数のプロジェクトを運営しています。私たちのプロジェクト活動は、女性主導の中小企業やテクノロジースタートアップ企業を支援し、私たちはエコシステムの構築者として、起業家、投資家、支援者、政策立案者と積極的に関わり合っています。

© COPYRIGHT 2021

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
〒107-0052 東京都港区赤坂 7-5-56 ドイツ文化会館 4 階
ウェブサイト: <http://www.kas.de/japan/en>
Facebook: <https://www.facebook.com/KAS.Japan>

ウーメントム・シンガポール事務所
21 Woodlands Close
#08-44
Primz Bizhub Singapore (737854)
ウェブサイト: <http://woomentum.com>
Facebook: www.facebook.com/Woomentum

文書を引用する場合は、以下のように表記してください。
Konrad-Adenauer-Stiftung. (2021). The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization: Case studies from Vietnam, South Korea, and Singapore. Vol. 2. KAS Publishing

ISBN 978-4-910690-00-1

コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング 日本事務所による序文



Rabea Brauer



Cristita Marie Perez

アジアでは、女性管理職があまりおらず、技術分野ではほとんど見当たらないことが既成事実になっています。したがって、安定した社会と持続可能な経済成長のためには、現在の技術的な大変革において女性が果たしている役割について理解する必要があります。COVID-19（新型コロナウイルス感染症）が促進するデジタル化は、ビジネス上の不利益をもたらすのでしょうか？ STEM セクターで、女性はさらに取り残されるのでしょうか？あるいは、技術の進歩が、新たな自立、より柔軟な労働構造、新たな資金調達方法、新たなスタートアップ企業への道を開くのでしょうか？

2020年、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング アジア経済政策プログラム (SOPAS) はウーメンタムと提携し、コロナのパンデミック下、数ヶ月間の調査を経て、『成功への道：デジタル化時代における女性経営企業の変革のあり方』を刊行しました。最初の国別調査は、カンボジア、インドネシア、マレーシア、ミャンマーに焦点を当てました。この比較ケーススタディにより、女性経営中小企業 (WSME) が自らの事業の成長のために新技術をどのように利用・活用しているかを示しました。また、その研究結果によって、資金調達、メンタリングへのアクセス、ビジネスプロセスの改善、コロナの緩和と管理に関する WSME の課題を明らかにしました。

本書は、約2年前に開始した研究を発展させたものです。今回は、さらに3カ国すなわちベトナム、韓国、シンガポールに焦点を当てました。また、国が増えても、前回に引き続き同様のテーマを見出しました。全体的な結果は、次のようにまとめることができます。

- ・ WSME は、依然として様々な理由から内部金融を頼りにしています。その最大の理由は、経営権を手放したくない、持続不可能な成長目標を達成したくないということです。
- ・ WSME は、メンタリングやネットワーキングを強く望み、求めています。しかし、多くの女性経営者が望むのは共通の価値観や信念に基づく長期的なメンターとメンティーの関係です。継続的なスキル習得も重要ですが、同時に、事業と家庭との両立や時間には一定の制約があります。
- ・ パンデミックは WSME のデジタル化を加速させましたが、そうしたプロセスは、基礎的なガイドとなるデジタル化の明確なロードマップがないまま、場当たりに導入されています。WSME はデジタル化によって多大なメリットを受けていますが、WSME の大半はそのメリットを持続させるための体系的なプロセスを必要としています。

個々の国の状況によって、各国に共通するこうしたトレンドをより深く、よりきめ細かく分析できます。本書では、女性には難しいと分析された点、例えば、金融商品や技術の有益な利用に関し、各国の政策立案者に対して取るべき行動についての具体的な提言を示しています。政府、金融機関、中小企業ネットワーク、その他の関連機関への提言も個別に示しています。

本書の趣旨は明確で、WSME はデジタル時代に発展することができるとともに、発展を望んでいるということです。しかし、この潜在的な可能性を現実にするには、あらゆる方面からの支援が必要なのです。

Rabea Brauer

コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング 日本事務所代表
アジア経済政策プログラム (SOPAS) ディレクター

Cristita Marie Perez

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) シニアプログラムマネジャー

ウーメンタムによる序文



Mouna Aouri



Alice Thet

コロナ危機では数え切れないほどの課題に直面しましたが、今回のパンデミックがもたらした明るい見通しは、アジアの中小企業のデジタルトランスフォーメーションが大幅に加速したことです。今日のデジタル革命は、すべての企業にとって極めて重要な動きですが、特に女性経営中小企業（WSME）にとって重要です。ウーメンタムでは、デジタル化こそ、女性起業家がビジネスにおけるジェンダー特有の課題をうまく克服する重要な要素であると確信しています。

デジタル技術の支援を受けた女性起業家は、家族、コミュニティ、社会全体をより一層力づけることができます。

2020年の調査開始以来、アジア7カ国（カンボジア、インドネシア、マレーシア、ミャンマー、シンガポール、韓国、ベトナム）で、合計で146社ものWSMEと60人以上もの専門家に詳細なインタビューを実施しました。この大規模な試みの結果、デジタル化に伴うある種の課題は世界共通でも、ある種の機会は国によって異なることが明らかになりました。しかし、このプロジェクトの最大の収穫は、この報告書や他のウーメンタムのチャンネルを通じて、何十人もの刺激的で、機略に優れ、勇気のある女性起業家の興味深い成功事例を発見し、公表する機会を得たことです。

この続編では、シスコ社のデジタル成熟度指数から採用したモデルに基づき、参加WSMEのデジタル成熟度をマッピングし、成熟度の各レベルに固有の課題をよりよく理解することを目指しました。本報告書では数多くの課題が明らかになりましたが、そうした各課題は、政府、金融機関、WSMEネットワーク、その他の関連機関が協力して、今日のデジタル革命に女性起業家を取り残されないようにする有意義な機会を提供しています。シンガポール国立大学リー・クアンユー公共政策大学院の貴重な支援を受け、政府機関に特化した主要な提言を策定し、政策循環の段階ごとに分類しました。本書が、アジアのWSMEのデジタル化を支援し、女性起業家の真の経済的潜在力を解き放つために、コミュニティ内での対話のきっかけとなることを期待しています。

末筆ながら、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング、インタビューにご協力いただいたWSME、参加された専門家の方々、そして何より、研究者、執筆者、編集者、デザイナーのチームメンバーの皆さんに大変感謝しています。皆さんの貢献がなければ、大いに必要とされる本研究が出版されることはなかったでしょう。私たちのチームは7つのタイムゾーンに及んでいるにもかかわらず、スムーズに共同で作業を進め、ブレインストーミングを行い、バーチャルでイベントを運営することができました。すべてはデジタル化の力の賜物であり、その力については本書で強く主張しています。

Mouna Aouri

ウーメンタム創業者兼 CEO

Alice Thet

ウーメンタム研究責任者

謝辞

本書は、コロナのパンデミックの2年目にベトナム、韓国、シンガポールの女性経営中小企業（WSME）がデジタル化によって直面した課題と入手した機会に光を当てる目的から、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング アジア経済政策プログラム（SOPAS）とウーメンタムの共同作業として作成されました。このプロジェクトは、Alice Thetの協力のもと、Mouna Aouriが開始し、指揮を執りました。

この研究プロジェクトの刊行には、多くの人々の貢献がありました。出版物のデザインはRudy P Agnelが担当しました。本書の筆頭執筆者はTalitha Amaliaで、Farah Aulia、Muhammad Lutfi、Yasmin Aruniが補佐しました。ベトナムのケーススタディは、Lena BucatariuとNguyen Phuoc Nam Phuongが共同執筆し、Huynh Cong ThangとHoang Thi My Linhが積極的に関わりました。韓国のケーススタディでは、Songyi Leeがデータ収集を指揮し、Hyunjung Shin、Minzi Kang、Seon Yeong Lee、Marta Allinaが補佐しました。シンガポールのケーススタディのデータ収集はJacqui Hockingが指揮し、Adeline SeahとSara Kanematsuが補佐しました。また、シンガポールのケーススタディに関する追加分析および執筆補佐は、Su Monが行いました。本書の基礎となるデータは、ウーメンタム率いる研究者チームが、各国のケーススタディにおいて、その国の専門知識を活用して実施した机上調査、インタビュー、承認制で行った諮問委員会の議論から得たものです。調査には2021年4月から7月まで、女性経営中小企業（WSME）60社と専門家28名がデータ収集に参加しました。

データ収集のプロセスや政策提言の検討において惜しみなく助言をくださった、シンガポールのリー・クアンユー公共政策大学院のReuben Ng博士の貴重な支援にも、研究チームからの感謝の意を捧げます。最後に、このかつてない時代におけるWSMEの実情について、自らの経験や貴重な知見を話していただいた女性起業家の皆さんのほか、女性の起業活動、デジタルトランスフォーメーション、資金調達、投資、政策の各分野の専門家の皆さんの参加がなければ、本研究は不可能だったことでしょう。

目次

コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング 日本事務所による序文	iv
ウーメンタムによる序文	v
謝辞	vi
目次	vii
図一覧	x
頭字語と略語	xiii
本報告書の新たな点	1
エグゼクティブサマリー	2
第1章：女性経営中小企業のデジタル化：ベトナム、韓国、シンガポールにおける課題と機会	5
1.1 はじめに	6
1.2 研究の背景	7
1.3 研究方法	12
1.4 主な研究結果の概要	15
第1の柱：資金調達へのアクセス	15
第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス	16
第3の柱：ビジネスプロセスと管理	17
デジタル成熟度指数	19
第4の柱：危機管理（コロナ）	20
デジタル化：機会	21
1.5 デジタル対応のWSMEの事例	25
ベトナム	25
韓国	26
シンガポール	26
1.6 ベトナム、韓国、シンガポールへの提言	27
ベトナム、韓国、シンガポールに適用可能な主な提言	28
ベトナムに特化した主な提言	29
韓国に特化した主な提言	30
シンガポールに特化した主な提言	31
1.7 結論	32
1.8 注釈	33

第2章：ベトナムのケーススタディ	35
2.0 概要	36
2.1 国の背景	38
2.2 WSME へのインタビュー結果	41
第1の柱：資金調達へのアクセス	41
第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス	44
第3の柱：ビジネスプロセスと管理	48
注目のWSME 1：Nguyen Thi My Lien 氏	51
第4の柱：危機管理（コロナ）	52
注目のWSME 2：Pham Thi Hong Van 氏	54
2.3 WSME のデジタルトランスフォーメーションの未来	55
専門家インタビューの結果	55
ベトナムのエコシステムマップ	59
諮問委員会の所見と議論	60
主な提言	64
2.4 結論	67
2.5 注釈	68
第3章：韓国のケーススタディ	71
3.0 概要	72
3.1 国の背景	74
3.2 WSME へのインタビュー結果	76
第1の柱：資金調達へのアクセス	76
注目のWSME1：Jeonga Kim 氏	80
第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス	81
第3の柱：ビジネスプロセスと管理	83
注目のWSME 2：Hyo Sook Yang 氏	87
第4の柱：危機管理（コロナ）	88
WSME のデジタル成熟度指数	89
3.3 WSME のデジタルトランスフォーメーションの未来	91
専門家へのインタビュー結果	91
韓国のエコシステムマップ	94
諮問委員会	95
政策提言と実践的提言	97
3.4 結論	99
3.5 注釈	101

4章：シンガポールのケーススタディ	103
4.0 概要	104
4.1 国の背景	106
4.2 WSME へのインタビュー結果	108
第1の柱：資金調達へのアクセス	108
第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス	111
第3の柱：ビジネスプロセスと管理	113
注目のWSME 1：Louisa Lee 氏	117
第4の柱：危機管理（コロナ）	118
注目のWSME 2：Crystalla Huang 氏	120
デジタルトランスフォーメーションの機会	121
4.3 WSME のデジタルトランスフォーメーションの未来	124
専門家へのインタビュー結果	124
シンガポールのWSME エコシステムマップ	126
諮問委員会	127
政策提言と実践的提言	127
4.4 結論	131
4.5 注釈	133
付録	135
付録A：デジタル成熟度指数の計算	135
付録B：ベトナムにおける小企業と中企業の選択基準	137
付録C：ベトナムの中小企業に関する主な法規制	138
付録D：ベトナムの専門家および諮問委員会委員のプロフィール	139
付録E：韓国における小企業と中企業の選択基準	141
付録F：韓国政府の中小企業関連法規	144
付録G：韓国の諮問委員会委員および専門家のプロフィール	146
付録H：シンガポールにおける女性経営中業企業の定義	148
付録I：シンガポール政府による中小企業向けデジタル化助成金とデジタル化ツール	149
付録J：シンガポールにおけるオルタナティブファイナンスの急成長	151
付録K：シンガポールのケーススタディで用いたデジタル強度モデル	152
付録L：シンガポールの諮問委員会委員のリスト	153

図一覧

図 1.1	コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング (KAS) 日本事務所/アジア経済政策プログラム (SOPAS) がウーメンタム (Woomentum) と共同で委託した、研究および提言に関するプログラムをまとめた 2020 年の研究報告書の表紙	7
図 1.2	ベトナム、韓国、シンガポールにおけるインターネットと携帯電話の普及率	8
図 1.3	ベトナム、韓国、シンガポールにおけるオルタナティブファイナンスに関する規制の例	8
図 1.4	事業活動とメンタリング、ネットワーキング、スキル構築とをこなす、WSME 経営者 (中小企業の女性経営者)	9
図 1.5	WSME の事業活動の例	9
図 1.6	コロナのパンデミック下で確認されている WSME 支援エコシステム	10
図 1.7	本研究における分析方法としての研究の柱	12
図 1.8	WSME 参加者の概要	13
図 1.9	データ収集	14
図 1.10	内部金融を利用している WSME 参加者の数	15
図 1.11	WSME 参加者による P2P 融資の導入状況	15
図 1.12	ベトナム、韓国、シンガポールの中小企業による政府助成金の利用状況	16
図 1.13	WSME 参加者が共通課題として直面した外部金融に対する認識	16
図 1.14	ベトナム、韓国、シンガポールの WSME 参加者がメンタリング、ネットワーキング、スキル構築にアクセスした方法	16
図 1.15	WSME 参加者が経験した、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築に関する上位の課題	17
図 1.16	WSME 参加者による国内あるいは国外で開発されたデジタルツールの利用状況	18
図 1.17	WSME 参加者のデジタル化導入における上位の課題	18
図 1.18	デジタル成熟度指数の評価基準	19
図 1.19	WSME 参加者のデジタル成熟度指数の結果	19
図 1.20	コロナのパンデミックが WSME 参加者に与えた影響	20
図 1.21	コロナのパンデミック下におけるデジタル化の強化	20
図 1.22	WSME 参加者が経験した、人材に関する重要な課題と機会	21
図 1.23	WSME 参加者が経験した、時間に関する重要な課題と機会	22
図 1.24	WSME 参加者が経験した、コストに関する重要な課題と機会	23
図 1.25	WSME 参加者が経験した、ジェンダーに関連する重要な課題と機会	23
図 1.26	ベトナムと韓国の WSME 参加者が経験した、言語に関連する重要な課題と機会	24

図 1.27 政策循環	27
図 1.28 各国に特化した提言の形成プロセス	27
図 2.1 ベトナムでは中小企業のうち大勢を占めるのは零細企業である。	39
図 2.2 ベトナムの MSME のジェンダー別の内訳	39
図 2.3 零細企業がベトナムの女性経営中小企業の大半を占めている。	39
図 2.4 ベトナムの WSEM のセクター別の内訳	39
図 2.5 小企業を経営している参加者の資金調達源	41
図 2.6 中企業を経営している参加者の資金調達源	41
図 2.7 WSME 参加者が銀行融資へのアクセスで直面した課題	42
図 2.8 小企業参加者と中企業参加者における金融リテラシーの課題	42
図 2.9 WSME 参加者が感じた資金調達へのアクセスに関連するマインドセットの課題	43
図 2.10 WSME 参加者が、メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスで直面した主な課題	44
図 2.11 WSME インタビュー結果に基づく、最も一般的に使用されていたデジタル技術ツールの一覧	48
図 2.12 WSME 参加者がビジネスプロセスと管理のデジタル化で直面した主な課題	49
図 2.13 コロナのパンデミックに対処するために WSME 参加者が導入したデジタルオポチュニティ	53
図 2.14 WSME 参加者のビジネスプロセスと管理におけるデジタル化の道のり	58
図 2.15 ベトナムのエコシステムマップ	59
図 2.16 ベトナム人諮問委員からなる諮問委員会の研究方法のプロセス	60
図 2.17 デジタル化の道のりで WSME 参加者が直面した課題	60
図 2.18 デジタルトランスフォーメーションプログラム	62
図 2.19 主な政策提言と実践的提言	64
図 3.1 韓国企業をその規模と GDP 寄与度で分類した割合の内訳	74
図 3.2 ジェンダー別で見る、韓国の中小企業経営者の割合	75
図 3.3 WSME の資金調達源の内訳	76
図 3.4 WSME 参加者が導入していた上位 5 つの資金調達源	76
図 3.5 クラウドファンディングの様々なモデル	77
図 3.6 外部金融へのアクセスにおいて WSME 参加者が直面した上位の課題	78
図 3.7 WSME 参加者が指摘した学習トピック	82
図 3.8 WSME 参加者が、メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスにおいて直面した主な課題	82
図 3.9 WSME 参加者の間でデジタル導入している上位 5 つの領域	84

図 3.10	WSME 参加者の間の国内および国外のデジタルツールの利用状況	84
図 3.11	WSME 参加者がビジネスプロセスと管理に関するデジタル導入において直面した 主な課題	85
図 3.12	コロナのパンデミック下における WSME 参加者の事業の状況	88
図 3.13	コロナによって、デジタル化が強化された WSME の数	88
図 3.14	デジタル成熟度指数の評価基準	89
図 3.15	WSME 参加者のデジタル成熟度指数の結果	90
図 3.16	韓国のエコシステムマップ	94
図 3.17	韓国人の諮問委員による諮問委員会の研究方法	95
図 3.18	提言の概要	97
図 4.1	ジェンダー別に見た企業の所有権	106
図 4.2	デジタル化に関する WSME 参加者の認識	108
図 4.3	WSME 参加者が導入している資金調達源の内訳	108
図 4.4	WSME 参加者が用いている政府の支援	109
図 4.5	IMDA の助成金取得プロセス	110
図 4.6	WSME 参加者が直面した助成金関連の問題	110
図 4.7	WSME 参加者のビジネスアドバイスの情報源	111
図 4.8	WSME 参加者が利用していたデジタル学習のリソース	112
図 4.9	メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスに関する WSME 参加者の 上位 5 つの課題	113
図 4.10	WSME が経験したビジネスプロセス関連の上位 4 つの課題	114
図 4.11	コロナのパンデミック下における WSME 参加者の状況	118
図 4.12	コロナ危機を契機として WSME 参加者の間で生じた顕著なデジタルトランス フォーメーションの結果	119
図 4.13	デジタル強度モデル	121
図 4.14	デジタル強度が低強度、中強度、高強度の WSME が直面する第 3 の柱の上位 3 つの課題	121
図 4.15	シンガポールのエコシステムマップ	126
図 4.16	シンガポールの諮問委員による諮問委員会の研究方法	127
図 4.17	政策提言と実践的提言の概要	127

頭字語と略語

ACT	アグリ・フード・クラスター・トランスフォーメーション
ADB	アジア開発銀行
AED	企業開発庁
AI	人口知能
AP	諮問委員会
ASEAN	東南アジア諸国連合
ASME	小企業協会
ASMES	南ベトナム中小企業協会
AVPN	アジアン・ベンチャー・フィランソロピー・ネットワーク
B2B	企業間取引
B2C	企業対消費者間取引
BANSEA	ビジネス・エンジェル・ネットワーク・オブ・サウスイースト・アジア
BBA	ビッグバン・エンジェルズ
BFI@SMU	シンガポール経営大学ビジネスファミリーズインスティテュート
BIF	事業改善基金
BNI	ビジネスネットワークインターナショナル
BoA	諮問委員会
BPW International	BPW インターナショナル
CAD	コンピュータ支援設計
CAM	コンピュータ支援製造
CCEI	創造経済革新センター
CDG	能力開発助成金
CEO	最高経営責任者
COC	商工会議所
COVID-19	新型コロナウイルス感染症
CRM	顧客リレーションシップ管理
CSIE	センター・フォー・ソーシャル・イノベーション・アンド・アントレプレナーシップ
CTOaaS	CTO・アズ・ア・サービス
DBS	DBS 銀行
DMI	デジタル成熟度指数
e-Commerce	e コマース
EDG	企業開発助成金

EFS	企業金融スキーム
Enterprise SG	エンタープライズ・シンガポール（シンガポール企業庁）
ERP	エンタープライズ・リソース・プランニング
EUR	欧州
F&B	飲食
FEC	未来経済評議会
FinTech	フィンテック
FSC	金融委員会
G20	主要 20 カ国・地域
G2G	政府間
GDP	国内総生産
GEI	ジェンダー平等指数
GIZ	ドイツ国際協力公社
GLI	ジェンダーレンズ投資
HAWASME	ハノイ女性中小企業協会
HAWEE	ホーチミン市女性経営者・起業家協会
HCMC	ホーチミン市
HDB	住宅開発庁
HNEW	ハノイ女性起業家協会
HR	人事
ICT	情報通信技術
IDP	産業デジタル化プラン
IFC	国際金融公社
IIX	インパクト・インベストメント・エクスチェンジ
ILO	国際労働機関
IMDA	情報通信メディア開発庁
IPO	新規株式公開
ISO	国際標準化機構
IT	情報技術
JSS	Jobs 雇用支援スキーム
KAS	コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング
KCCI	韓国商工会議所
Kibo	韓国テクノロジーファイナンスコーポレーション
KIP	韓国投資パートナーズ
KISED	創業振興院
KITA	韓国貿易協会
KOREG	韓国信用保証財団中央会

KPI	重要業績評価指標
KOSBI	韓国中小企業研究院
KOSME	韓国中小ベンチャー企業振興公団
KOTRA	大韓貿易投資振興公社
KOVWA	韓国女性ベンチャー協会
KRW	韓国ウォン
KSF	韓国スタートアップフォーラム
KV	カカオベンチャーズ
KVIC	韓国ベンチャー投資
KWDI	韓国女性政策研究院
KWEA	韓国女性経済人協会
MAS	シンガポール通貨監督庁
MBA	経営学修士
MBI	メコン・ビジネス・イニシアティブ
ME	中企業
MIC	情報通信省
MIWE	Mastercard Index of Women Entrepreneurs
MOET	教育訓練省
MPI	計画投資省
MRA	市場対応支援
MSME	中小零細企業
MSS	中小ベンチャー企業部
MTI	通商産業省
MYSC	メリー・イヤー・ソーシャル・カンパニー
OCBC	オーバーシー・チャイニーズ銀行
OECD	経済開発協力機構
OWD	女性開発室
P&L	損益
P2P Lending	ピアツーピア (P2P) 融資
POS	販売時点情報管理
PSG	生産性ソリューション助成金
QR	クイックレスポンス
R&D	研究開発
SBA	ソウル産業振興院
SBDC	Small Business Development Centers
SBPWA	シンガポール・ビジネス・プロフェッショナル・ウィメン・アソシエーション
SBV	ベトナム国家銀行

SCCI	シンガポール商工会議所
SCWO	シンガポール女性団体協議会
SE	小企業
SEMAS	小商工人市場振興公団
SEO	検索エンジン最適化
SFA	証券先物法
SFEC	スキルズフューチャー・エンタープライズ・クレジット
SFG	新韓金融グループ
SG	シンガポール
SGD	シンガポールドル
SGUP	SG ユナイテッド・ミッド・キャリア・パスウェイズ
SICC	Singapore International Chamber of Commerce
SIHUB	サイゴン・イノベーション・ハブ
SIWA	ソウル国際女性協会
SK	韓国
SME	中小企業
SMEDF	中小企業発展基金
SNDGO	スマート・ネイション・デジタル政府局
SSG	スキルズフューチャー・シンガポール
STEM	科学、技術、工学、数学
SVF	スタートアップ・ベトナム・ファウンデーション
SWIK	スタートアップ・ウィメン・イン・コリア
SWOF	SEAF 女性機会ファンド
SWU	ソウル・ウィメン・アップ
TA	技術支援
TAC	中小企業支援センター
TAP	テクノロジー/アダプション・プログラム
TIPA	中小企業技術情報振興院
UBS	UBS
UWAS	ユニバーシティ・ウィメンズ・アソシエーション (シンガポール)
UCITS ETF	譲渡可能証券の集団投資事業指令 (UCITS指令) に準拠する上場投資信託
UFGE	アンブレラ・ファシリティ・フォー・ジェンダー・イクオリティ
UNCDF	国連資本開発基金
UOB	ユナイテッド・オーバーシーズ銀行
USAID	米国国際開発庁
USD	米ドル

UX	ユーザーエクスペリエンス
VAWE	ベトナム女性起業家協会
VC	ベンチャーキャピタル
VCCI	ベトナム商工会議所
VIISA	ベトナム・イノベティブ・スタートアップ・アクセラレーター
VN	ベトナム
VND	ベトナムドン
VWEC	ベトナム女性経営者協会
WAVES	東南アジア太平洋地域における女性が推進する活気ある企業
WE Club	ウィメン・アントレプレナーズ・クラブ
We-Fi	女性起業家資金イニシアティブ
WESC	女性企業総合支援センター
WISE	ウィメンズ・イニシアティブ・フォー・スタートアップス・アンド・アントレプレナーシップ
WLB	女性向け生計向上債券
WME	女性経営中企業
WMSME	女性経営中小零細企業
WSE	女性経営小企業
WSME	女性経営中小企業

本報告書の新たな点

続編で加えた項目

本研究は『成功への道：デジタル化時代における女性経営企業の変革のあり方』の続編であり、ベトナム、韓国、シンガポールの女性経営中小企業（WSME）に関するケーススタディを紹介している。前回の報告書から著しく変わった点は次の通りである。

WSME の利害関係者のマップ

政府機関や民間機関から NGO や業界団体に至るまで、WSME の支援に重要な役割を果たす多数の利害関係者が存在する。こうした団体の機能や権限の範囲は異なるが、活動は相互に関連している。本報告書では、利害関係者をマッピングし、WSME の成長に影響を与える可能性があるすべての関係者とその関連を視覚的に示している。

WSME のデジタル成熟度指数

本研究はシスコ社のデジタル成熟度指数を用いて、WSME のデジタル成熟度を示している。WSME はこの指数によって、無関心、初級、中級、上級の4つのレベルに分類される。この分類は(1)資金調達、(2)メンタリング、ネットワーキング、スキル構築、(3) ビジネスプロセスと管理という3つの柱におけるWSME のデジタル化のレベルに基づく。この指標によって WSME のデジタル化をあるレベルから次のレベルに導く明白な基準が提供され、読者は女性経営小企業（WSE）と女性経営中企業（WME）がデジタル化の道のりにおいて向上していく状況を確認できる。また、成熟度の各レベルにおける課題をさらに特定することによって、各 WSME の問題解決や意思決定が容易になる。

政策循環の段階

ベトナム、韓国、シンガポールの政府機関に特化した主な提言は、WSME のデジタル化の道のりの開始と、それに伴うビジネスの成長の双方の支援に特に重点を置いて作成された。提言は政策循環の段階に基づいて示されている。提言はそれぞれの柱が明らかにした課題とともに、専門家と諮問委員会委員のコメントを盛り込んで策定された。本報告書では、各提言を明確な政策循環の段階（第1章の提言に関するセクションを参照）と関連づけているので、読者は各提言の実施すべき段階を容易に特定できる。

エグゼクティブサマリー

WSME とデジタル化

WSME はデジタル化時代にどのように変革できるか

本報告書では、韓国、ベトナム、シンガポールの女性経営中小企業 (WSME) 60社が参加し、コロナのパンデミックに伴う不確実性を乗り切る経験を話してくれた。専門家 28人は WSME のデジタル化の可能性を実現する提言の策定に協力してくれた。

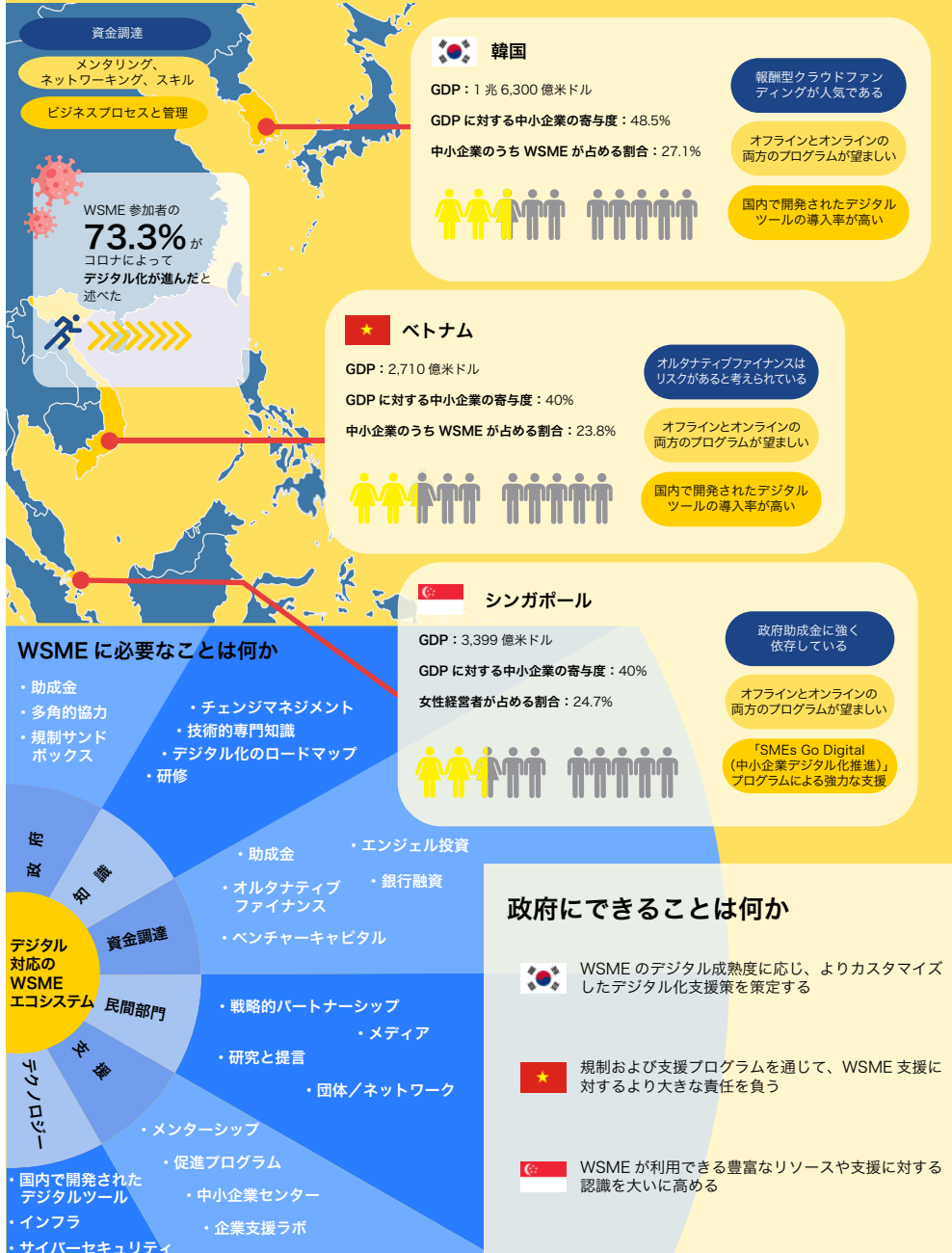


女性は通常、2つの役割を果たしている



● 家族の世話をする役割

● 経営者の役割



主な問題

コロナのパンデミックが拡大するなか、女性経営中小企業（WSME）は男性経営中小企業と比べると独特な一連の課題や機会に直面せざるをえなくなっている。これは、女性の機会や選択が文化や地域の規範によって妨げられる場合が多いアジアにおいて特に生じている状況である。コロナのパンデミックによってロックダウンや厳格な健康プロトコルが実施されたため、WSME はデジタルツールの導入が最たるものだが、業務の方法を様々に導入し変化させなければならなかった。本研究プロジェクトは、WSME がコロナ危機を乗り切る一助となるデジタル化の役割を検証した 2020 年の研究の続編である。

本研究は、ベトナム、韓国、シンガポールの 3 つのケーススタディを提示し、パンデミック下でも事業を運営できた WSME のデータに基づく昨年の研究を補完している。昨年と今年の研究は、オルタナティブファイナンスの出現、オンライン学習プログラムやネットワーキングへの参加、既存のビジネスプロセスの効果と効率を高めるためのデジタルツールの導入といった同様のテーマを明らかにした。本研究で取り組む問題、すなわちビジネスにおけるジェンダー格差の縮小をデジタル化によって進める方法を理解することが重要である。

主な研究結果

本研究の主な研究結果は、1) 資金調達へのアクセス、2) メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス、3) ビジネスプロセスと管理、4) 危機管理（コロナ）の 4 つの柱によって構成されている。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

本研究の対象である 3 カ国はいずれも、ピアツーピア（P2P）融資、デジタル銀行といったオルタナティブな形式のファイナンスの規制に努めており、ベトナムでは他の 2 カ国から遅れて 2021 年 9 月に法律を発令したばかりである。オルタナティブファイナンスは WSME の成長にとってますます重要になっており、韓国における報酬型クラウドファンディングプラットフォームの利用がその典型例である。ベトナムでは、デジタル金融を規制する法律が WSME によるオルタナティブファイナンスの導入増加を可能にしており、WSME の懸念やリスク回避に対処している。一方、シンガポールでは、WSME の意識を高め、広く利用可能なオルタナティブファイナンスの選択肢の導入を増やすことによって、政府助成金に著しく依存している現在の状態から WSME を脱却させるという明確な必要性がある。

第 2 の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

ベトナム、韓国、シンガポールの WSME は金融リテラシー研修のほか、ビジネス促進プログラム、メンターシップ、ネットワーキングなどの研修に参加することができる。この種のイベントは、一般に業界団体と共同で政府が催す場合が多い。女性はデジタル化によって柔軟性をもたられ、私生活と仕事を両立させつつ、自宅から快適にネットワーキングや学習ができる。さらに、ゴルフ、飲酒、サウナなど、男性優位な場合が多いネットワーキングイベントに対する女性経営者の不快感は、バーチャルイベントによって軽減しうる。ネットワーキングがビジネスの成長に不可欠であるなか、女性経営者はバーチャルイベントによって重要な人脈を得て培うことができる。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

WSME のビジネスプロセスの効果と効率を高める上でデジタル化は重要な役割を果たしており、このトレンドは現在、ベトナム、韓国、シンガポールで確認されている。韓国とベトナムでは、国内のデジタルツールが WSME 参加者の間で広く導入されており、デジタル化は非英語話者の利用者にも可能であることを示している。シンガポールでは、中小企業のデジタル化は総じて SMEs Go Digital（中小企業デジタル化推進）プログラムを通じて政府によって指導・促進されている。デジタル化へのロードマップの概略は、シンガポールの産業デジタルプラン（IDP）に示されており、デジタルツールの購入に助成金を使うことができる。本研究の WSME 参加者は、コラボレーションプラットフォーム、決済ゲートウェイ、財務管理、人事、e コマース、人工知能（AI）、サイバーセキュリティの利用など、組織全体でデジタル導入を実施していると述べた。

第4の柱：危機管理（コロナ）

コロナ危機による影響を軽減しつつ、企業の成長への確かな支援をもたらすために、ベトナム、韓国、シンガポールのWSMEには、資金援助、研修、安全な働き方の指導が必要である。3カ国すべてにおいて、政府は、時として業界団体や民間機関の支援を得つつ、WSMEがコロナ危機を乗り切るための資金援助の提供において重要な役割を果たしている。これまで、WSMEは助成金、融資、免税措置によって資金援助を受けてきた。それによってWSMEの事業運営上の負担はかなり軽減され、（ビジネスの効率を高めるための）デジタル化や、パンデミックに負けないビジネスモデルへの改良など、より緊急の活動にリソースを割り当てることができた。

ベトナム、韓国、シンガポールの政府機関に特化した主な提言

政策循環の段階	国	提言
課題設定	ベトナム	<p>第1の柱：資金調達へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> 資金調達へのアクセスなど、WSMEに影響を与える政策に情報を提供するためにジェンダー別データを用いる。
	韓国	<p>第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> メンタリングプログラムが収益化するように、メンタリングのコストに助成金を支給する。これによって、メンターとメンティーの双方にさらなるインセンティブをもたらすことができ、脱落者への対処に役立つ。この種の助成金は、既存のボランティアベースのメンタリングプログラムや公式のメンタリングプログラムの枠を超えて展開されるピアメンタリングにも拡大すべきである。 WSMEのスキル構築のロードマップのために、その技術的知識のレベルとは関係なく、テクノロジーやデータに関する継続的な教育プログラムを実施する。
	シンガポール	<p>第3の柱：ビジネスプロセスと管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスレジリエンスやサイバーセキュリティのデジタル化に関する指導を行う。指導はデジタル化のみならず、デジタル化を安全に実施する方法についても行う。
政策形成	ベトナム	<p>第1の柱：資金調達へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> P2P融資やデジタル銀行など、オルタナティブファイナンスのイノベーションを促進するために、政府による規制サンドボックスを準備する。
政策決定	ベトナム	<p>第1の柱：資金調達へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> P2P融資やデジタル銀行など、オルタナティブファイナンスのイノベーションを促進するために、政府による規制サンドボックスを実施する。
政策実施	韓国	<p>第1の柱：資金調達へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> P2P融資やデジタル銀行など、オルタナティブファイナンスのイノベーションを促進するために、政府による規制サンドボックスを実施する。
監視・評価	韓国	<p>第1の柱：資金調達へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な背景をもち、助成金を受けるのにふさわしいより広範な企業に助成金が行き渡るように、助成金支給政策はWSMEの規模、成熟度、産業、ビジネスモデル、キャッシュフローサイクルを考慮しなければならない。

第1章：

女性経営中小企業の デジタル化：ベトナム、 韓国、シンガポールに おける課題と機会

1.1 はじめに

導入部となる本章では、本報告書の基礎となる情報を提示し、研究の背景や方法に加えて、コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング（KAS）日本事務所／アジア経済政策プログラム（SOPAS）とウーメンタム（Woomentum）が共同で実施した、デジタル化と女性経営中小企業（WSME）に関する各国のケーススタディに基づく主な調査結果の概要を示した。

昨年の研究の続編である本報告書は、アジア諸国のWSMEとデジタル化に関して、特にベトナム、韓国、シンガポールの研究結果を加えることを目的としている。WSMEは各国の経済に不可欠であり、男性経営中小企業と比べると独特な課題に直面している。とりわけ難しい問題なのは、職業人としての役割と家族の世話をする役割という2つの責任をうまく果たすべきであるという女性経営者への期待である。パンデミック下の現在、WSMEはビジネスの維持・成長のために戦略を練り、適切な決定を下さなければならず、デジタル化が重要な役割を果たす状況にある。本研究により、アジアのWSMEとデジタル化の現在の環境について読者のよりよい理解の一助となれば幸いである。また、本報告書の提言により、政府とWSMEのエコシステムにおける関係者とのより緊密な協力が促進され、よりデジタル化したWSMEの支援や創出がなされることを期待する。最後に、第2章以降では、ベトナム、韓国、シンガポールの女性経営者がデジタル化の道のりで得られる機会や直面する課題についてのより詳細な分析を読むことができる。

1.2 研究の背景

2020年にコロナの感染拡大が始まって以来、世界中の企業は、収益減少、事業閉鎖、大量の一時解雇、流動性の問題という形で、深刻な悪影響を受けた^{1,2,3}。総じて小・零細企業は事業閉鎖や収益減少によって、より大きな打撃を受けた。世界銀行の最近の調査によると、コロナが企業に与えた影響は主に次の3つの側面で認められたという。それはすなわち、事業運営、売上、雇用である⁴。アジアの中小企業もコロナの感染拡大を受けて、雇用と収益が大幅に落ち込んだ⁵。なかでも2つの業種が目下のパンデミックによって最大の打撃を受けたとされている。それはサービス業（旅行、観光、ホテル、娯楽、飲食）と製造業（アパレル、食品加工）である。このような悪影響の根本をなす主な要因は、女性経営中小企業（WSME）を含む多くの企業が、パンデミック下で適応を余儀なくされた社会的交流や行動や慣行の変化とデジタル技術である。

本研究の目的は、女性経営者の意見を活用してWSMEのデジタル化の現在および将来の機会を明らかにすることにある。さらにまた、政府、業界団体などWSMEのエコシステムに含まれる関係者すべてに、WSMEが経験した一連の課題に対する洞察を提供する目的もある。既述の通り、本研究プロジェクトはインドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアの4カ国のケーススタディを対象として、2020年に実施した研究の続編である（図1.1を参照）⁶。前回のプロジェクトを行ったのはコロナのパンデミックの初期段階であり、データ収集を行ったのは企業が劇的な経済的变化に見舞われたばかりで、存続のための対応に追われていた重大な時期だった。2020年の研究では、女性経営者に特有の役割がWSMEのデジタル導入にいかに関与するか、WSMEの成長を可能にするためにはどの分野に支援が必要となるかに焦点を当てた。本研究でベトナム、韓国、シンガポールを対象を広げることによって、前回の研究結果の価値が高まることを期待している。

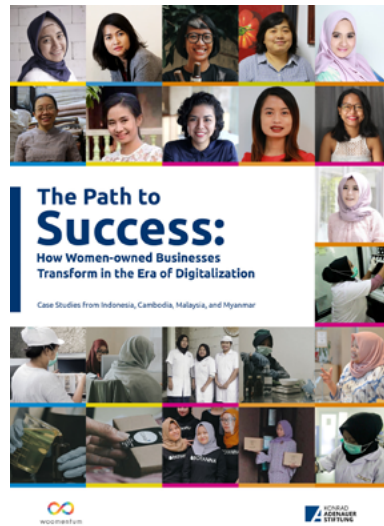


図1.1 コンラート・アデナウアー・シュティフトゥング（KAS）日本事務所／アジア経済政策プログラム（SOPAS）がウーメンタム（Woomentum）と共同で委託した、研究および提言に関するプログラムをまとめた2020年の研究報告書の表紙

ベトナム、韓国、シンガポールにおける女性起業家とデジタル化の環境

女性の起業活動は女性の経済的エンパワーメントの向上のための重要な方法であり、女性が経済的自立を達成し、貧困を克服するのに役立つ。全体的に見て、女性経営企業は男性経営企業と比べると、女性従業員を17%多く雇っている⁷。この事実は、女性起業家の支援が、女性に就業可能な職業の増加につながりうることを示している。さらに女性の経済的エンパワーメントの向上には世代間の好影響があることを示すエビデンスもある。例えば、女性が家計をかなり管理するようになると、子どもはよりよい食事や教育を受けるようになる⁸。アジアでは女性の機会や選択が文化や地域の規範によって制限される場合が多いため、女性起業家と女性経営企業に対する支援は重要性を増す一方である。

しかし、注目すべきなのは、ビジネスにおけるジェンダー格差をデジタル化が縮小する可能性の程度は、その国全体の既存のインフラの質やテクノロジーの受け入れによって異なることである。ベトナム、韓国、シンガポールでは、2021年のスマートフォンの普及率は比較的高く、3カ国とも人口の96%超が1台はスマートフォンを所有していると考えられる(図1.2を参照)。ところが、このトレンドはインターネットアクセスには当てはまらない。というのも、ベトナムはブロードバンドに接続している人口がわずか70.3%であり、韓国とシンガポールに後れを取っていると思われるためである⁹。

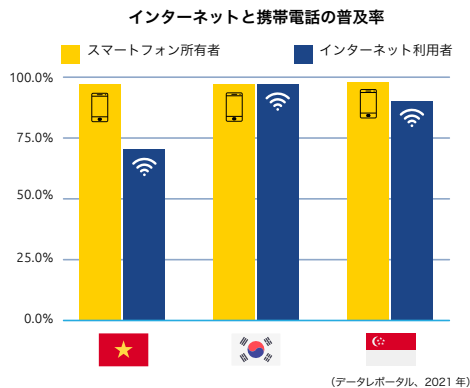


図 1.2 ベトナム、韓国、シンガポールにおけるインターネットと携帯電話の普及率

デジタル化とWSMEの資金調達へのアクセス

デジタル化が社会の様々な側面に引き続き混乱をもたらしている状況では、デジタル技術が企業の資金調達へのアクセスをも根本的に変えてしまうのははや時間の問題だった。資金調達の新たな形が出現し、各国はこのプロセスに関わるすべての利害関係者の保護を確実にするために、融資規制の制定や改正を始めた。本研究の対象である3カ国はいずれも、P2P融資、デジタル銀行といったオルタナティブな形式のファイナンスの規制に努めており、ベトナムでは他の2カ国から遅れて2021年9月に法律を発令したばかりである(図1.3を参照)。



図 1.3 ベトナム、韓国、シンガポールにおけるオルタナティブファイナンスに関する規制の例

オルタナティブファイナンスに関する規制は、ファイナンスモデルの発展を支援する規制枠組みを定めるために設けられた。2015年、シンガポールの規制当局であるシンガポール通貨監督庁(MAS)は、証券先物法(SFA)を改正し、クラウドファンディングに関する規制枠組みを含めるための提案を行った。この提案は、クラウドファンディングのライセンスを得るための最低資本と保証金の要件に関する規制を含んでいた¹⁰。さらに、MASは2019年6月にデジタル銀行に関する枠組みを発表した。この枠組みは、確固たる価値提案と革新的なデジタルビジネスモデルを有する銀行以外のプレイヤーがデジタルバンキングサービスを行えるようにすることを目的としている¹¹。2020年以降、いくつかのデジタルバンキングプラットフォームが2022年の開業に向けてライセンスを付与されている。

2019年、韓国の国会は、オンライン投資関連の融資および利用者保護に関する規制法、略して「P2P融資法」を公布した。この法律はP2P融資の規制の資本要件を規定し、金利と手数料の上限を設定する

ほか、投資と融資の限界を定める方策の導入による投資家保護を図っている¹²。2021年9月、ベトナム政府はP2P融資、決済、貸付、消費者識別に関する支援などオルタナティブファイナンスのための規制サンドボックスの規定を目的とする決議No. 100/NQ-CPを可決した。また、同政府は、予備報告書を2021年末に提出するため、関係省庁と共同でベトナム国家銀行(SBV)に職責を委譲した¹³。

デジタル化とWSMEのメンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

メンタリングやネットワーキング、スキル構築活動によって、起業家の間で知識、経験、洞察を自由に共有できるようになる。従来からこうした活動は対面での交流によって行われ、長い間、継続されている。例えば、ベトナム、韓国、シンガポールのWSMEは金融リテラシー研修のほか、ビジネス促進プログラム、メンターシップ、ネットワーキングなど、しばしば業界団体と共同で政府が催す学習機会への参加を申し込むことができる。しかし、こうしたプログラムを利用できる可能性が生まれているにもかかわらず、依然として限られた時間という決定的な制約があることから、女性起業家は中心的な事業活動と自らの能力を向上させるために必要な活動を両立させなければならない(図1.4を参照)。



図 1.4 事業活動とメンタリング、ネットワーキング、スキル構築とをこなす、WSME 経営者 (中小企業の女性経営者)

ビジネスプロセスと管理のデジタル化

WSMEのビジネスプロセスの効果と効率を高める上でデジタル化は重要な役割を果たしており、このトレンドはベトナム、韓国、シンガポールで確認することができる。図1.5が示す通り、概して中小企業の女性経営者(以下、WSME経営者)は自社の価値を高め、利益を得るために、日々、様々な活動に従事している。そうした活動を最適化することによって、WSMEの費用を負担し、利益を上げるための十分な収益を生むことが可能になる。従業員は、多くの場合デジタル技術を活用しながら、生産、マーケティング、会計、法務など特定の業務を行い、ビジネスの目標達成を助ける。



図 1.5 WSME の事業活動の例

ソーシャルメディアチャネルやeコマースプラットフォームを介した販売やマーケティングと並び、デジタル化はチームコミュニケーション、クラウドストレージ、コラボレーションドキュメント、顧客リレーションシップ管理(CRM)、データ分析、財務・会計、人事、在庫管理、決済・デジタル取引(POS)、調達・サプライチェーンに

関するベンダー管理、製造の分野で普及している。シンガポールでは、政府がデジタル化による中小企業の成長をとりわけ強力に支援しており、政策と助成金の組織的なネットワークを整備し、国内企業に対してデジタルトランスフォーメーションの道のりに必要な資金調達に特化した重要なリソースを提供している。例えば、シンガポールには「SMEs Go Digital（中小企業デジタル化推進）」プログラムがある。同プログラムは、情報通信メディア開発庁（IMDA）による中小企業向けの詳細で包括的かつ優先的なデジタル化計画を提供している¹⁴。

コロナ下の重要なエコシステムによる支援

コロナ危機による影響を軽減しつつ、企業の成長への確かな支援をもたらすために、ベトナム、韓国、シンガポールの WSME には、資金援助、研修、安全な働き方の指導が必要である。これまで、WSME は助成金、融資、免税措置によって資金援助を受けてきた。エコシステムの支援は、パンデミック下で企業が存続し発展できるか否かを決定する中心的な役割を果たしている。図 1.6 は WSME がコロナのパンデミックの影響に対処できるように、3 カ国で実施されている WSME ビジネス支援エコシステムの概要である。

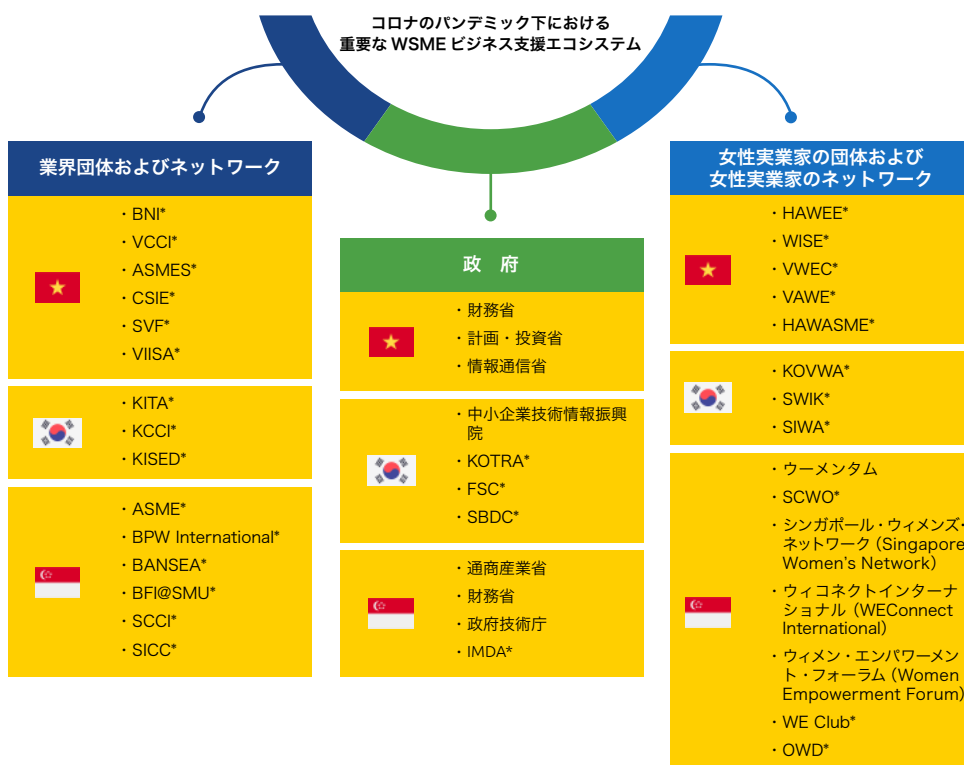


図 1.6 コロナのパンデミック下で確認されている WSME 支援エコシステム
*については、頭字語と略語のセクションを参照されたい。

経営難の企業を支援するため、ベトナム政府は関係省庁を通じて、中小企業がパンデミックを乗り切れるように、減税、財政支援、借地料の減額を主とする支援スキームを策定している¹⁵。さらに、コロナのパンデミック下で、ネットワークの構築やメンバー相互による自社製品販売の促進に重点を置くビジネスネットワークインターナショナル (BNI) といった団体もある。ホーチミン市女性経営者・起業家協会 (HAWEE)、ウィメンズ・イニシアティブ・フォー・スタートアップス・アンド・アントレプレナーシップ (WISE) といった女性に特化した団体やプログラムでも、コロナのパンデミックの影響に対処する中小企業を支援する学習プログラムを提供している。

韓国では、2020年3月、中小ベンチャー企業部が財政支援、融資、デジタル化、研修、配置転換を支援するために、12億ユーロ相当の支援を提供した。韓国政府は、デジタル化のための研修など様々な目的の刺激策に対してさらに総額1,190億米ドル相当の財政出動を追加した¹⁶。また、韓国商工会議所（KCCI）といった業界団体は中小企業向けにオンラインでのワークショップや相談を行っている。創業振興院は促進プログラムを通じてスタートアップ企業と投資家をつないでいる。韓国女性ベンチャー協会（KOVWA）など女性に特化した団体は、中小企業がそのビジネスに対するコロナ危機の悪影響を軽減できるように助成金を提供し、デジタル化に関するワークショップを実施している。最後に、スタートアップ・ウィメン・イン・コリア（SWIK）は、政府の支援へのアクセス方法やデジタル化に関するオンラインのワークショップを実施している。

シンガポールでも、中小企業がパンデミックを乗り切るのに役立つ刺激策をいくつか策定した。刺激策の範囲は免税措置その他の財政支援から、雇用支援、信用保証、融資の支払い据え置き、法的支援、業種に特化した財源にまで及ぶ¹⁷。2020年、シンガポール政府はデジタル経済にさらにリソースを投入し、国内企業のデジタル化支援として35億シンガポールドルの予算を情報通信技術に費やすと発表した¹⁸。様々なタイプの支援、研修、スキル向上のなかでも、スキルズフューチャーのような取り組みは、中小企業のレジリエンスを向上させるための最も重要な焦点の一つである。さらに、ウーメンタム、シンガポール女性団体協議会（SCWO）、シンガポール・ウィメンズ・ネットワーク、ウィコネクトインターナショナルのような業界団体もコロナのパンデミック下で女性起業家に支援を提供している。

1.3 研究方法

本章では、参加各国で行った研究プロセスの概要を示している。本研究は定性的アプローチによって実施され、1) 女性の中小企業経営者のデジタル化の道のりとビジネスの成長を理解するために、当事者である女性の中小企業経営者に、2) 各国の WSME やデジタル化の環境に関するより深い洞察を提供するために、専門家に、3) 実践的提言と政策提言をまとめるために、諮問委員会に、インタビューを実施した。

昨年の研究の続編である本研究では、WSME のデジタル化の役割を分析するために 4 つの柱の枠組みを用いた(図 1.7 を参照)。



図 1.7 本研究における分析方法としての研究の柱

参加者の選定基準

本研究で選定した WSME 参加者は、それぞれ様々なセクターで事業を行っており、ベトナム、韓国、シンガポールの合計 60 社の WSME すなわち小企業 38 社、中企業 22 社であった。インタビューで収集した合計 32 名の専門家の見解や、3 カ国の諮問委員会の議論も取り入れた。専門家が従事する分野は実業家団体、起業家精神から、デジタルトランスフォーメーションに及んだ。

選定された WSME 参加者は多種多様なサブセクターに属し、研究参加者におけるデジタル技術の導入パターンの評価が可能になった(図 1.8 を参照)。WSME 参加者の匿名性を維持するため、参加者の国(VN = ベトナム、SK = 韓国、SG = シンガポール)、事業規模(SE = 小企業、ME = 中企業)、インタビューの順番(01、02、03 など)を示す符号を割り当てた。例えば、「シンガポール小企業 01」はシンガポールの小企業のうち最初にインタビューした会社を、「シンガポール中企業 03」はシンガポールの中企業のうち 3 番目にインタビューした会社を示している。



図 1.8 WSME 参加者の概要

データ収集と分析

各国の WSME のデジタル化をよりよく理解するために、WSME、既存のデジタル環境、研究に参加した 3 カ国における個別の WSME のデジタル技術導入に寄与する可能性があるその他の要因について、それぞれ現在と過去のデータを収集した（図 1.9 を参照）。このステップの結果には机上調査、利害関係者のマップが含まれている。その後、WSME のデジタル技術導入について理解し、4 つの主な柱に関するデータを収集するために、WSME 経営者へのインタビューを実施した。

地域		 ベトナム	 韓国	 シンガポール
インタビューで使用した言語		ベトナム語	韓国語	中国語、英語
中国語、英語	机上調査	公共機関の報告書と二次データ		
	WSME へのインタビュー	企業の過去に関するデータを伴うオンラインでのインタビュー		
	専門家へのインタビュー	オンラインでの詳細な半構造化インタビュー		
	諮問委員会	オンラインでのパネル・ディスカッション		

図 1.9 データ収集

1) 女性実業家団体、2) 中小企業／起業家精神、3) デジタルトランスフォーメーションの 3 つの分野の専門家 11 名へのインタビューも行った。このステップの目的は、中小企業全般の、さらには WSME のデジタル導入の環境とトレンドをよりよく理解することだった。各国の専門家の人数は異なっていた。参加国の WSME と専門家へのインタビューに基づく調査結果は、国ごとの諮問委員会委員によって議論され、それぞれ 3 グループ 7 名の委員が各国の諮問委員会に参加した。

制約

本研究はコロナのパンデミックの最中に、それに伴う安全対策や制限措置が実施されるなかで行われたため、3 カ国のチームすべてが多くの課題に直面した。可能な限り、コミュニケーションや

データ収集をリモートで行うために、オンラインインタビュー、モバイルおよびビデオ通話／会議ツールといったオンライン調査方法の使用を余儀なくされた。

本研究のもう 1 つの制約は、パンデミックの感染拡大から約 1 年後に実施されたことから生じる生存バイアスの可能性である。この間、3 カ国の多くの企業は劇的な経済的変化によって深刻な影響を受けたために、事業を閉鎖せざるをえなかった。その結果、本研究で選定された WSME 参加者は当然ながら危機を切り抜けて立ち直ることができた企業だった。この生存バイアスを回避するには、今後の研究において倒産した企業も考慮する方法が有効だろう。

1.4 主な研究結果の概要

第1の柱：資金調達へのアクセス

WSMEの主な資金調達源

図 1.10 が示す通り、ほとんどの WSME 参加者は、内部金融（貯蓄、自己資金、営業利益）を、銀行融資、報酬型クラウドファンディング、政府助成金などの外部金融と組み合わせて利用していると述べた。ベトナムの参加者はシンガポールや韓国の参加者と比べると銀行融資を多く利用していた。さらに、シンガポールと韓国では、政府助成金が依然として WSME の主な外部資金調達源だった。これは、政府助成金を利用していると述べた WSME が皆無のベトナムの状況とは著しく異なる。WSME 参加者の過半数が報酬型クラウドファンディングを用いていたのは韓国だけだった。



図 1.10 内部金融を利用している WSME 参加者の数

オルタナティブファイナンスの利用

本研究の結果では、P2P 融資といった法定のオルタナティブファイナンスを導入している WSME は極端に少ないことが分かった（図 1.11 を参照）。韓国でわずか 2 社の WSME が P2P 融資を導入したと答えたにすぎなかった。本研究の参加者が新たなファイナンスモデルを模索しなかった主な理由は、リスク回避と認識不足だった。ベトナムでは、こうしたモデルの導入はなされておらず、これに対処する規制はごく最近、2021 年 9 月 6 日に決議 No. 100/NQ-CP が発効された（本章 1.2 を参照）。

P2P 融資

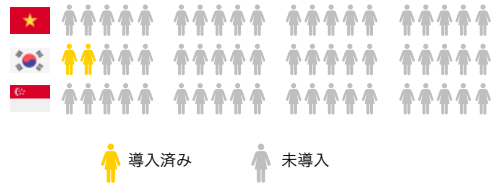


図 1.11 WSME 参加者による P2P 融資の導入状況

寄付型や報酬型のクラウドファンディングサービスなど規制されていないオルタナティブファイナンスは、Wadiz、Tumblbug、Kakao Makers といった報酬型クラウドファンディングプラットフォームの導入率の高さが示す通り、韓国で盛んになっていることが分かった。インタビューした韓国の WSME 経営者は、資金調達のみならず、自社製品の検証や顧客基盤の構築にも用いていると説明した。報酬型クラウドファンディングは、マーケティングコストの削減や、特に大規模なアウトリーチに効果的だと考えられていた。他方、顧客は市場ではまだ手に入らない革新的な製品に対するニーズを満たすためにこのプラットフォームを利用する。顧客は報酬型クラウドファンディングを利用すると、その製品の入手まで待たされることになるものの、このトレンドは製品の値ごる感、優れた品質、革新的な製品提供に後押しされ、競争の激しい市場を生み出している¹⁹。

政府助成金

図 1.12 の通り、シンガポールと韓国の多くの参加者は政府助成金を受けていた。これとは対照的にベトナムで政府助成金を受けたことがあると答えた参加者は皆無だった。さらに、インタビューした WSME 経営者で政府助成金を受けた人たちは、それが資源消費型で、必要な手続きが複雑であることから、助成金の申請を控える結果になると指摘した。もう 1 つ分かった問題は、助成金の入手しやすさや資格要件に関する認識不足であり、それは助成金の問題について言及したほぼすべての参加者に共通していた。

本研究で意見を求めた専門家は、WSME が政府助成金を申請しなかったのはこのような認識不足が原因だろうと述べた。

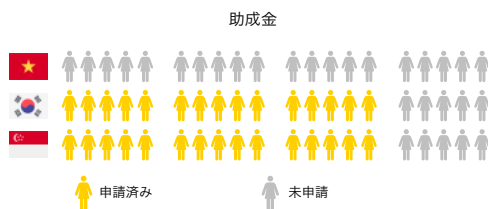


図 1.12 ベトナム、韓国、シンガポールの中小企業による政府助成金の利用状況

WSME 参加者の共通課題である、外部金融に対する認識

多くの WSME 参加者が外部資金調達源に対する認識を課題であると考えていた (図 1.13 を参照)。同様に、オルタナティブファイナンスやジェンダーレンズファイナンス (ジェンダーの視点に立ったファイナンス) に対する認識不足も、参加国すべてで報告された。例えば、シンガポールの WSME 経営者は、デジタル金融プラットフォームでは自社の金融の需要を満たすことはできないと考えているため、オルタナティブファイナンスの選択肢に関する知識がないと述べた。もう 1 人の WSME 経営者は、従来型の資金調達リスクは理解しているが、新しいオルタナティブファイナンスのモデルはよく分からないままなので従来型の資金調達手段を利用していると述べた。

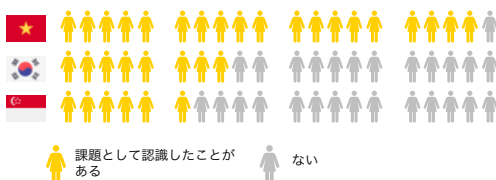


図 1.13 WSME 参加者が共通課題として直面した外部金融に対する認識

第 2 の柱:メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

WSMEのメンタリング、ネットワーキング、スキル構築におけるデジタル化の役割

インタビューした WSME 参加者は、オンラインとオフラインの両方の手段を通じて、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築の機会を作ったことがあると述べた。特に、業界団体や

WSME の仲間内の社交サークルを通じたネットワークの両方を、メンタリングの機会を探し、同じ分野の仲間の起業家とつながり、新たなスキルを得るための手段として用いていた。人脈はオンラインと対面の両方の方法で築いていた。従来型の方法と比べると、特定のデジタルツールは、前述の 3 つの目的を達成するためにより頻繁に、より多くの WSME に利用されていると報告された (図 1.14 の大きな 3 つの円を参照)。

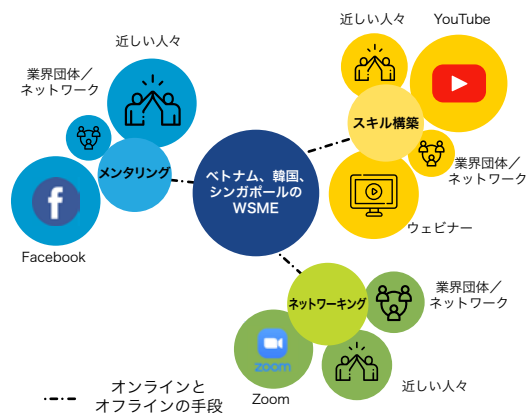


図 1.14 ベトナム、韓国、シンガポールの WSME 参加者がメンタリング、ネットワーキング、スキル構築にアクセスした方法

メンタリング、ネットワーキング、スキル構築に関して WSME が経験した共通課題

インタビューした WSME 経営者は、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築へのアクセスに関する上位 4 つの課題を強調した (図 1.15 を参照)。主な懸念の 1 つは、コンテンツやメンターに関するものだった。韓国の参加者が明らかにした重要な問題は、実践的な事例ではなく時代遅れのカリキュラムや理論が取り上げられているなど、コンテンツの妥当性だった。ベトナムでは英語力の乏しい WSME 経営者はオンラインで利用可能な英語による研修内容にはアクセスできなかった。シンガポールと韓国では、メンターの関与や熱意が十分ではないことが原因で、オンライン学習は WSME が直面せざるをえない本当の課題の解決にはふさわしくない経験となった。ベトナムでは、信頼できて能力が高いメンターを探ることが課題であるという声が上がった。本研究の参加者や専門家の間では、メンタリングの収益化がメンターの熱意を高めるための解決策になりうると思えばしばしば話題になったが、この方法はより多

くの責任を伴うことになると考えられ、WSME 経営者はメンタリングのセッションに参加できないとお金を無駄にしていると感じるのが常だった。さらに、支払いがなされると、メンターにもメンティーにも、メンタリングは業務上の仕組みであると感じられるようになった。

日常業務をこなすことと、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築に時間を割くことのバランスは、ベトナム、韓国、シンガポールのインタビューのデータによく出てくるテーマである。多くの参加者にとって、ネットワーキングをしたり、ネットワーク構築に時間を費やしたりすることは課題だと思われていた。しかし、コロナのパンデミックの感染拡大後、バーチャルイベントが広く用いられるようになった。これによって、メンタリングなどのプロセスがより効率的になり、もはや経営者は出張したり、対面でのネットワーキングイベントに時間を費やしたりする必要がなくなった。スキル構築に関しては、日常業務の管理に加えて、学習に適切なコンテンツを探して、それに時間を費やすことを、参加者は大きなハ

ドルだと考えていた。参加者のほとんどは、この問題を解決するためには仕事をしながら実地で学ばざるをえなかった。

対面での交流を望むことも、オンラインでのメンタリング、ネットワーキング、スキル構築の導入を制限する課題と見なされた。ベトナム、韓国、シンガポールのインタビュー回答者は、ネットワーキングや学習には対面での交流が不可欠だといまだに信じていた。しかし、オフラインとオンラインの交流の組み合わせが、自らにはうまくいくとも考えていた。例えば、韓国のある参加者は大韓貿易投資振興公社（KOTRA）など国内団体と LinkedIn の両方を通じてネットワークを培っていると話した。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理 WSME 向けの国内のデジタルツールの増加

インタビューした WSME 参加者は、ビジネスプロセスと管理を支援するテクノロジーを利用した経験があった。この現象は、デジタルツールが幅広い目的に導入されている場合に顕著だった。ベトナムと韓国では、国内で開発されたデジタルツールのうち、どの利用が WSME 参加者に好まれるかについて明らかなパターンがあった（図 1.16 を参照）。ベトナムの WSME は資金調達や在庫の管理などビジネス管理に国内のデジタルツールを使うのを好んだ。この傾向は、国外で開発されたデジタルツールと比べると手ごろな価格や迅速なカスタマーサービスが主な原因となって生じている。それに対して、韓国の参加者は国内のソーシャルメディアプラットフォームや、チームワーク、資金調達、決済に必要な国内のデジタルツールを以前よりも利用している傾向があった。韓国の WSME のこうした好みの根本にある主な理由は、ローカライズされたユーザーエクスペリエンスと、韓国語が使用言語とされている点にあった。

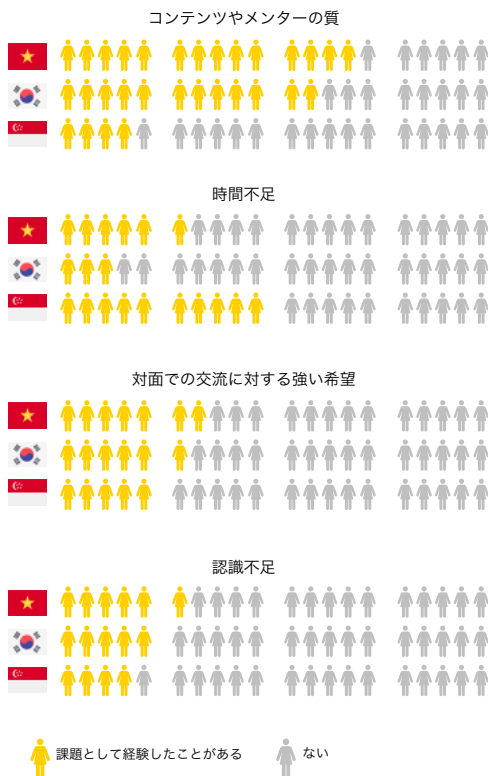


図 1.15 WSME 参加者が経験した、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築に関する上位の課題

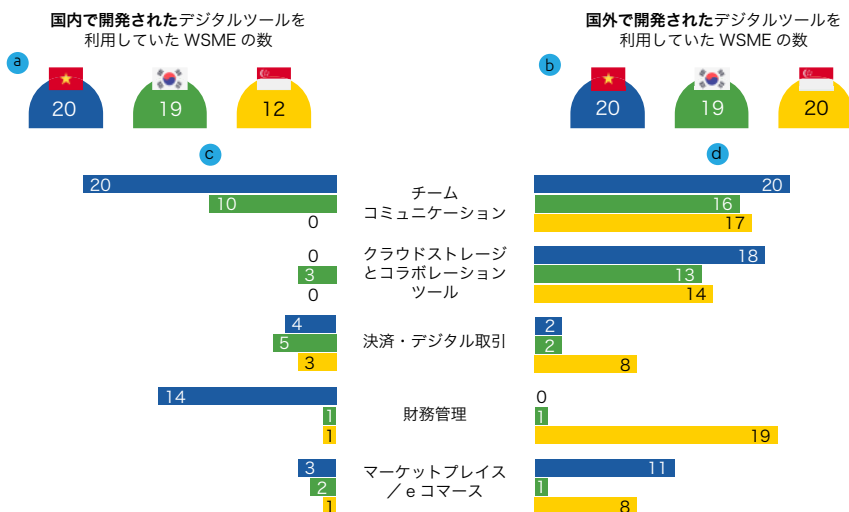


図 1.16 WSME 参加者による国内あるいは国外で開発されたデジタルツールの利用状況
(a) 国内のデジタルツールを利用していると答えた WSME 参加者の数 (国別)、(b) 国外のデジタルツールを利用していると答えた WSME 参加者の数 (国別)、(c) 社内で国内のデジタルツールを導入していた分野、(d) 社内で国外のデジタルツールを導入していた分野

ビジネスプロセスと管理のデジタル化に関する共通課題

今回の研究結果は、ベトナム、韓国、シンガポールの WSME が直面を余儀なくされているデジタル化の課題上位 4 つに焦点を当てた。こうした課題にはチーム導入、デジタルスキルの不足、スキルがある人材の不足、資金源の不足が挙げられた (図 1.17 を参照)。デジタル化は単純なプロセスではなく、組織、ビジネスプロセス、職務設計で変化が求められる。大幅な変化は、それによって日常の仕事に影響が出る従業員の抵抗を生み、業務の混乱、デジタル化の遅延、コストの超過をもたらしかねない。そのため、組織に不可欠なのは、デジタル化によって働き方がどのように変わるのかを従業員に説明し、彼らが仕事を続けていけるようにする効果的なチェンジマネジメントである。

ここで注目すべきなのは、日常業務へのデジタルツール導入には十分なデジタルリテラシーとデジタルスキルが必要であり、それはまた別の課題であることだった。デジタルリテラシーは、なぜ、いつ、誰が誰のために使うのかという点を重視する。他方、デジタルスキルは、どのスキルをどのように使うのかという点に関わる。例えば、デジタルリテラシーがある従業員は、自らがデジタルコラボレーションツールをなぜ (例：Miro はグループのブレインストーミングのために使う)、いつ、誰のために使うのかを認識している。デジタルスキルがある従業員は、適切なデジタルツ

るを選択することができ、それをどのように使うのか (例：Slack は同僚とのコミュニケーションに、OneDrive はコラボレーションドキュメントの保存に使う) を理解している。インタビューした WSME 参加者のなかでも特にベトナムの参加者は、デジタルに精通している人材が稀であることが、社内能力の構築に関する課題の 1 つであると述べた。その WSME が資金源に限りがあってデジタルツールを購入する余裕がないと述べた通り、最後の課題は資金源の不足だった。

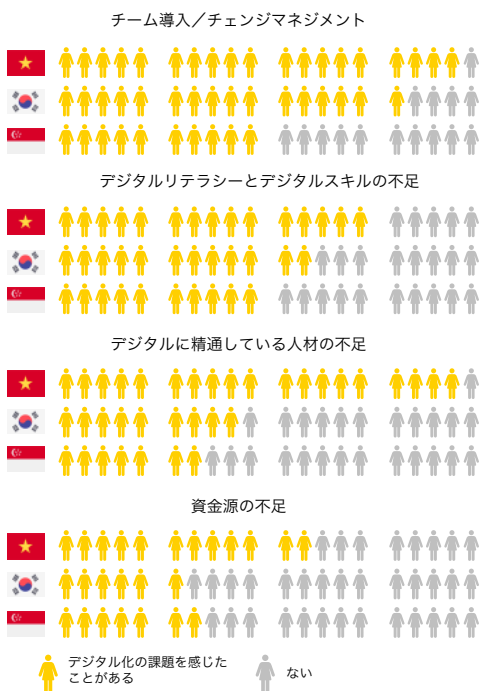


図 1.17 WSME 参加者のデジタル化導入における上位の課題

デジタル成熟度指数

WSME のデジタル成熟度指数 (DMI) は、シスコ社のデジタル成熟度指数 (2020 年) を導入し、本研究の調査フレームワークにより適合するように若干の修正を加えた²⁰。図 1.18 の通り、評価基準は、1) 資金調達、2) メンタリング、ネットワーキング、スキル構築、3) ビジネスプロセスと管理の3つである。いずれも WSME の成長に不可欠な側面について評価している。この指数によって、ベトナム、韓国、シンガポールの WSME 参加者は、デジタル導入に関して、無関心、初級、中級、上級の4つの成熟度レベルのいずれか1つに分類される (計算方法のより詳細な説明は、付録 A を参照)。

デジタル成熟度指数	無関心	初級	中級	上級
第1の柱：資金調達	デジタル金融の資金調達源を利用しなかった	デジタル金融の資金調達源を利用し始めた	デジタル金融の多様な資金調達源を利用した	競争力を高めるためにデジタル金融を利用した
	割合：0%	0 < 割合 ≤ 33%	33% < 割合 ≤ 66%	66% < 割合 ≤ 100%
第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキル	オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上のプラットフォームを利用しなかった	オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上のプラットフォームを利用し始めた	オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上の多様なプラットフォームを利用した	競争力を高めるために、オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上のプラットフォームをうまく利用した
	割合：0%	0 < 割合 ≤ 33%	33% < 割合 ≤ 66%	66% < 割合 ≤ 100%
第3の柱：ビジネスプロセスと管理	デジタルコミュニケーションツールやソーシャルメディアだけは利用した	ビジネスプロセスと管理に、基本的なデジタルソリューションを利用し始めた	ビジネスプロセスと管理に、基本的なあるいは中程度のデジタルソリューションを利用した	ビジネスプロセスと管理に、基本的な、中程度の、あるいは先進的なデジタルソリューションを利用した
	割合：0%	0 < 割合 ≤ 33%	33% < 割合 ≤ 66%	66% < 割合 ≤ 100%
最終スコア	20 × 第1の柱の割合 + 20 × 第2の柱の割合 + 60 × 第3の柱の割合			
	0 ~ 15 点	16 ~ 30 点	31 ~ 45 点	46 点以上

図 1.18 デジタル成熟度指数の評価基準

図 1.19 はベトナム、韓国、シンガポールの WSME 参加者すべてについてデジタル化の段階のモデルを示している。なかでもベトナムの WSME 参加者のほとんど (20 社中 17 社) は中級あるいは上級に分類された。これはすなわち、ベトナムの WSME 参加者が述べたあらゆる課題 (図 1.17 を参照) にもかかわらず、こうした参加者は乗り越えなければならないハードルがどれほど多くても、デジタル化の促進を維持してこうとしていることを示している。この結果はベトナムの WSME 参加者の忍耐力の強さと意欲の高さも示した。ベトナムで中級および上級に分類された WSME 参加者からは、韓国やシンガポールの WSME 参加者と比べると、資金調達、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築、事業開発、ビジネスプロセス、管理の分野で先進のデジタルツールをかなり導入しているとの声が聞かれた。

韓国で中級あるいは上級に分類された WSME10 社は、国内のより多くのオンライン資金調達プラットフォーム、チームコラボレーションツール、会計ツールを利用する傾向があった。

さらに、シンガポールで中級あるいは上級に分類された WSME10 社は、学習・ビジネスプロセスに有料のリソースを利用する傾向があった。3 カ国で DMI が高い企業はすべて、事業運営で優位に立つために、データ分析、エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP)、機械学習といった先進のデジタルソリューションも利用していた。DMI のスコアが低めのグループは、地元の小さなレストラン、葬儀サービス、昔ながらの教育サービスなど、どちらかといえば従来型の業種だった。

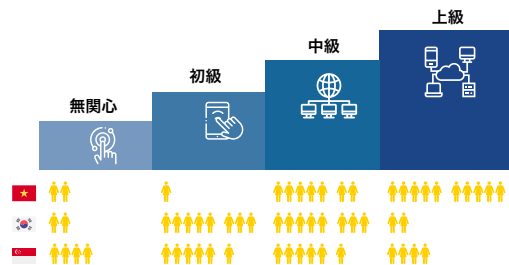


図 1.19 WSME 参加者のデジタル成熟度指数の結果

第4の柱：危機管理（コロナ）

WSME が成長を促進するために採用したビジネス戦略

本研究において、WSME 経営者 21 人は、コロナのパンデミック下で直面しなければならなかったあらゆる困難にもかかわらず、事業が成長していると述べた（図 1.20 を参照）。このカテゴリーの企業はそれぞれ以下の様々な産業に属する。

- ・医療、消費財製造、食料品小売、水・廃棄物管理などパンデミック下でも顧客にサービスを提供し続けていたエッセンシャルビジネス。この種の企業は他の企業とは異なり、厳格な安全対策が施行されても、財政難に陥っていない。むしろ、自社商品に以前よりも多くの注文があった。
- ・パンデミック下でその製品やサービスに以前よりも高い需要があったノンエッセンシャルビジネス。特に家屋の修繕・家具、ファッション、フィットネス機器、住宅用不動産、デジタルマーケティング・ブランディング、コーチング、研修、イベント主催、保険などの業種である。

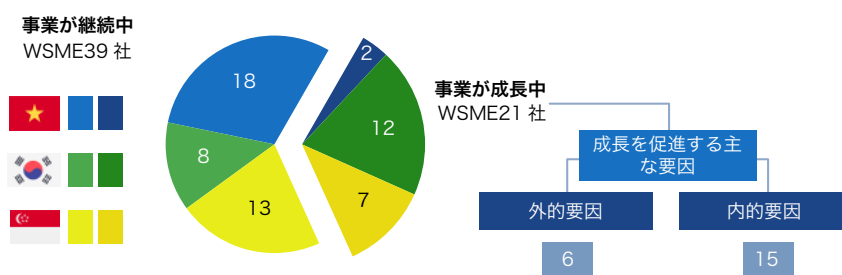


図 1.20 コロナのパンデミックが WSME 参加者に与えた影響

さらに、「成長中」に分類される企業には異なる 2 つのグループがあり、ビジネスの成長を促進する次の 2 つの主な要因によって分類された。(1)外的および(2)内的要因である。「外的要因」のカテゴリーに属する 6 社は、デジタル戦略をとっていなかったことを認めた。それにもかかわらず、そうした企業は、コロナの感染拡大後、製品購入の劇的な増加を受けて、著しい成長を遂げた。一方、「内的要因」のカテゴリーに属する 15 社は、コロナの感染拡大後、顧客/取引先からの需要が増え、効果的なデジタル戦略によって、急成長とまではいなくても事業を維持した。こうした企業は、大胆なデジタルマーケティング戦略を導入し、データ分析を利用し、オンラインの最適なビジネスプロセスを採用したと述べた。

「継続中」に分類される企業は、インタビュー時までには、コロナの制限措置への対応に苦勞していたと述べたが、そうした企業の多くは事業にデジタル技術を採用する重要性に気づいた。例えば、保育や対面での教育サービスを提供している複数の WSME は、2020 年にパンデミックが始まったときから取引先を失ったと述べた。インタビュー時までには、そうした企業はオフラインでの事業を再開できるようにチームメンバー全員がワクチン接種するのを待つ間、デジタルマーケティングを徐々に採用し始めるとともに、オンラインサービスの提供へ方向転換するようになった。

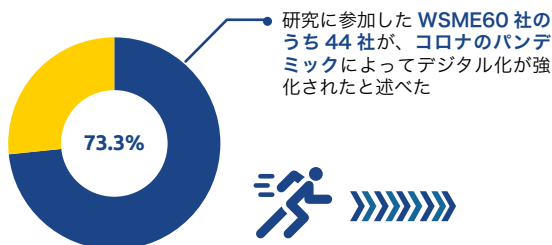


図 1.21 コロナのパンデミック下におけるデジタル化の強化

デジタル化：機会

デジタル化は避けられない課題である反面、WSME がパンデミック下で生き残り成長するために利用できる多くの機会をもたらしている。このセクションでは、出現した各課題を解決する機会について概説する。こうした機会は、人、時間、コスト、ジェンダー、言語に関連する。

人材

結局のところ、デジタル化の目的は、人々がデジタルツールを使えるようになることで、ビジネスの効果と効率を高めることにある。今回の研究結果では、人に関連する機会がいくつか確認された(図 1.22 を参照)。第一に、WSME 経営者は外部金融の選択肢に対する認識が低いとしても、十分な指導を受けられるなら、利用可能な資金調達の見込みを学ぼうとした。第二に、ネットワーキングや学習のための対面ではない交流に対する WSME の懸念には、オフラインとオンラインを組み合わせられた解決策を業界団体やネットワークが提供することによって対処できる。第三に、4 つの柱すべてにおいてデジタルツールを利用することによって、インタビューした WSME のほとんどはデジタル化の道のりを進み始めた。これは徹底的なチェンジマネジメントの表れではないかもしれないが、たとえこれが無意識あるいはその場しのぎでなされたとしても、チェンジマネジメントのプロセスは始まったことになる。WSME は全体的なチェンジマネジメントのプロセスを維持するために、エコシステムの主要な利害関係者による教育や研修を通じた支援が必要となる。最後に、デジタルリテラシーとデジタルスキルの不足は、WSME がデジタル化のロードマップを策定するための指導を受けることに意欲的であれば乗り越えることができる。

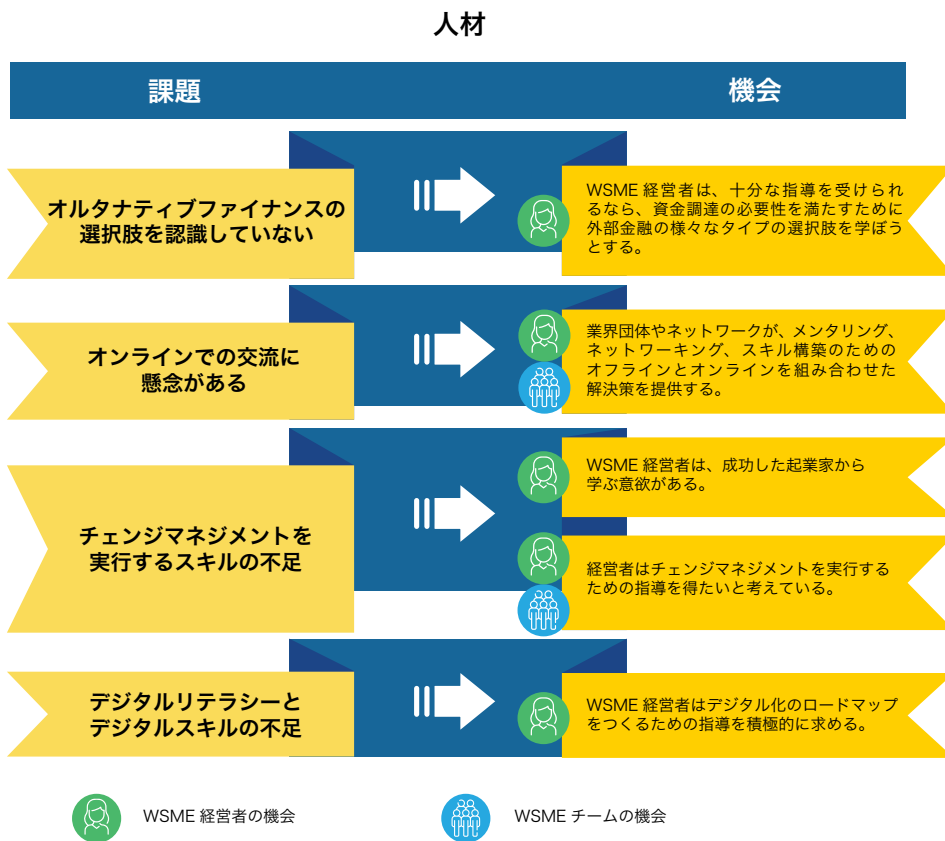


図 1.22 WSME 参加者が経験した、人材に関する重要な課題と機会

時間

WSME 参加者が直面した共通の制約は、日常の事業運営をネットワーキング、メンタリング、スキル構築といった活動よりも優先しているせいで、そうした活動に割ける時間が限られていることだった。(図 1.23 を参照)。だが、人々がデジタル活動を当然のこととして受け入れ始めると、WSME 経営者もバーチャルなネットワーキング、メンタリングのイベント、デジタル学習に参加して時間を節約し始めた。もはやある場所からほかの場所に通勤や出張をする必要がなくなり、参加できる活動の数がかなり増えている。さらに、本研究でインタビューした WSME 経営者は、融資の申請手続きが長く、とても複雑であるため、実際に銀行の実店舗に出向かなければならない場合が多いとも述べたが、これについては金融サービスのデジタル化によって負担が軽減される。韓国での注目に値する例は、融資の申請にかかる期間を 22 日間から 10 日間に短縮できるブロックチェーン技術の導入である²¹。

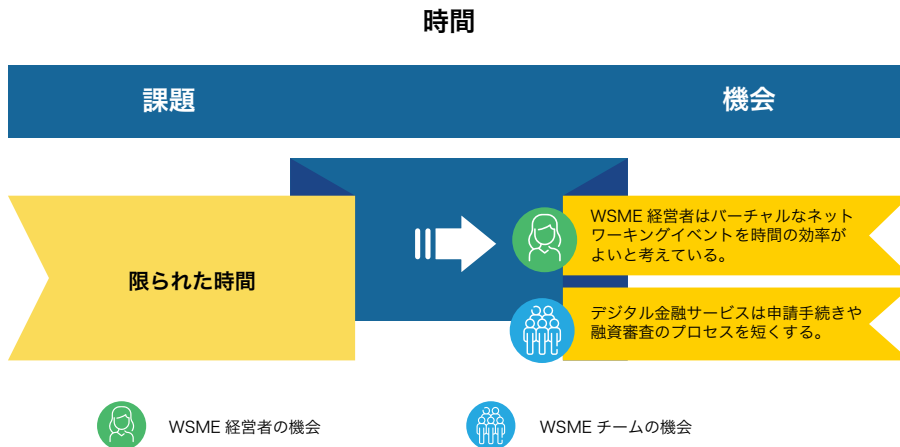


図 1.23 WSME 参加者が経験した、時間に関する重要な課題と機会

コスト

WSME は業務活動を優先しなければならなかった上、パンデミックの状況を受けてなおのこと成長よりも存続を選ばざるをえなくなった。とはいえ、WSME がコストに関連する課題を乗り越え、機会に変えるために注目すべき点もいくつかある。その最初の 1 つは、インターネットを通じてすぐにアクセス可能な無料のオンラインリソースを利用できることである。第 2 の点は、安価な国内のデジタルツール(例：シンガポールの Chope、Welay、Quandoo)を利用できることであり、デジタル化の道において WSME により多くの経済的な選択肢がもたらされる。次に第 3 の点は、Google Drive や Zoom といった無料のデジタルツールを利用できることであり、こうしたツールは小企業も利用できる(無料版は機能が限定されている)。最後の点は、韓国とシンガポールでコストのかかるデジタルツールを WSME が導入できるようにして、その経済的負担を軽くしている政府助成金である(図 1.24 を参照)。

コスト

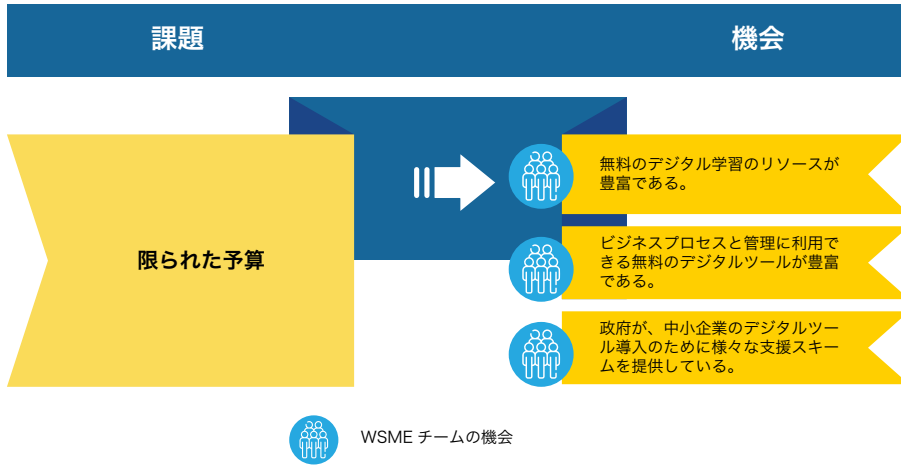


図 1.24 WSME 参加者が経験した、コストに関する重要な課題と機会

ジェンダー

第4のテーマはジェンダーに関連しており、ネットワーキングで女性が経験する不快感といった課題を伴う。かつて3カ国すべてにおいてネットワーキングは主に男性優位な活動だった（例：深夜の飲酒、サウナ）。この状況は、母や妻という家庭での役割など、女性経営者が負担する複数の役割や責任によってさらに複雑になっていた。WSME 経営者が経験したこうした不快感や制約を乗り越えるためには、ベトナムや韓国の WSME 経営者が述べたようにバーチャルなネットワーキングイベントがよい機会となる。現在、女性は職業人としての役割と家族の世話をする役割とのバランスを取りつつ、自宅からネットワーキングができる（図 1.25 を参照）。

ジェンダー関連

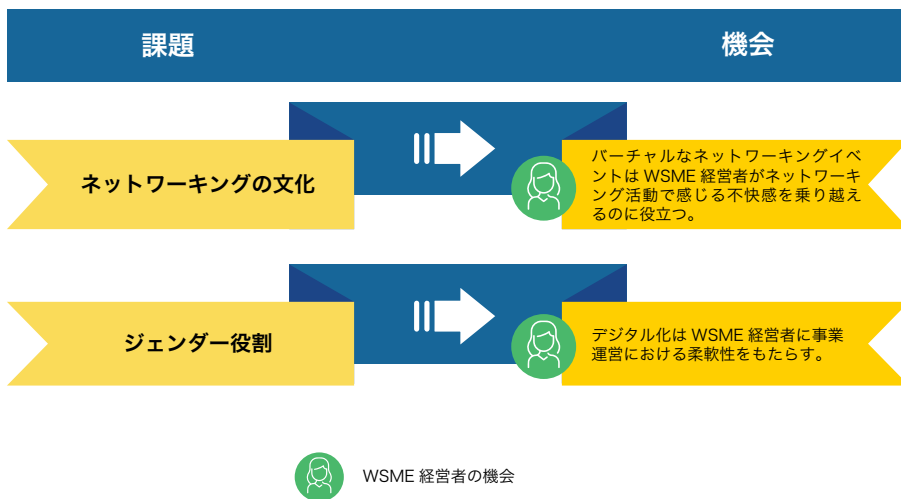


図 1.25 WSME 参加者が経験した、ジェンダーに関連する重要な課題と機会

言語

5 番目かつ最後のテーマは言語で、特に非英語圏である韓国とベトナムの WSME の経験に基づく（図 1.26 を参照）。幸いにも、この問題は国内のデジタルツールの利用によって克服できる。こうしたデジタルツールは母語で提供されているだけでなく、その機能が各国で暮らす利用者のニーズや行動に合わせてカスタマイズされている。Naver、Kakao、JANDI、Kmong、Miso など韓国の注目すべきアプリは、e コマース、チームコミュニケーション、人事（HR）からソフトウェアサービスまで、ビジネスプロセスの様々な分野を扱っている。

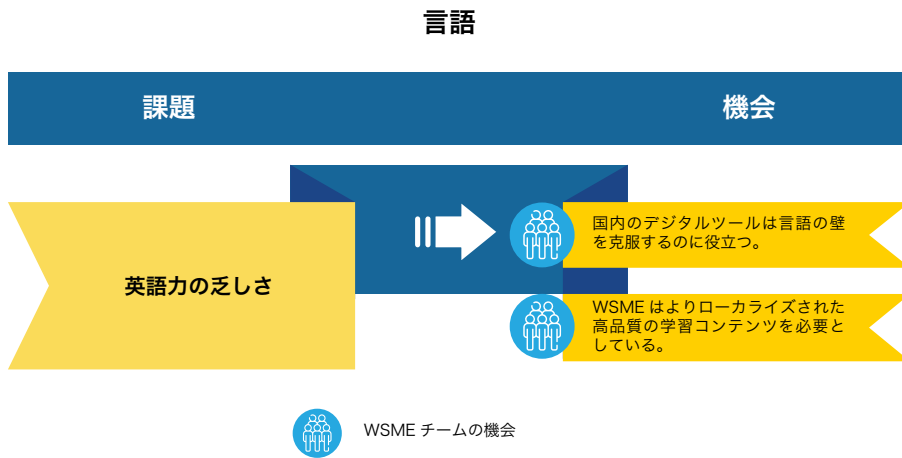


図 1.26 ベトナムと韓国の WSME 参加者が経験した、言語に関連する重要な課題と機会

1.5 デジタル対応の WSME の事例

ロールモデルは、起業家にとって起業活動が実行可能な選択肢であるという確信を生むという意味だけでなく、失敗という負のイメージを取り除くという意味でも重要である。前回の研究では、女性起業家との出会いによって、起業家としての自己効力感、起業活動への心構えを高められることが分かった²²。今回の研究でインタビューした WSME 参加者からは、ロールモデルとしての女性起業家を知りたいという声があった。さらにその理由としては、女性起業家は自らのメンターとなるだけでなく、職業人として、また家族の世話をする者としての2つの責任を抱える自らと同様の経験を語る仲間の女性起業家を探る傾向があるという点が挙げられる。本研究ではベトナム、韓国、シンガポールの WSME 経営者のうち、商取引、歯科サービス業、飲食からテクノロジーまで、幅広いセクターから数名を取り上げている。以下において特筆すべき3名の WSME 参加者に焦点を当てる。

ベトナム



Nguyen Thi My Lien 氏 Chau Thong Trading and Service 創業者

Chau Thong Trading and Service は沈香、エッセンシャルオイルや関連製品を製造・販売している。同社がデジタル化を導入した分野は次の通りである。

- ・クラウドストレージとコラボレーションドキュメント
- ・顧客リレーションシップ管理 (CRM)
- ・データ分析
- ・設計ツール、eメール自動化、ソーシャルメディアなどデジタルマーケティング
- ・チームコミュニケーション
- ・財務・会計ツール
- ・人事
- ・在庫管理
- ・e コマース
- ・決済・デジタル取引 (POS)
- ・ホームページ作成ソフトなどソフトウェア開発ツール
- ・調達・サプライチェーンに関するベンダー管理

『デジタルツールはビジネスの成長にとっても役立っています！ Facebook、Instagram、YouTube、TikTok を使って製品の販売促進をしています。』

韓国



Jeonga Kim 氏 Cacao Family 創業者

Cacao Family の目的は国内のリソースを見出すことと、意識の高い消費者向けの健康的な食品の原料となるグアテマラカカオを用いて、健康によいフェアトレードのカカオを提供し、持続可能なコミュニティをつくることにある。同社がデジタル化を導入した分野は次の通りである。

『経営者であり五児の母である私にとってデジタル化は役立っています。パンデミック下の資金調達から危機管理まで、新たな取り組みの多くの面でとても助かっています。』

- ・報酬型クラウドファンディングなどオルタナティブファイナンスサービス
- ・クラウドストレージとコラボレーションドキュメント
- ・設計ツール、eメール自動化、ソーシャルメディアなどデジタルマーケティング
- ・オンラインチームコミュニケーション
- ・エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP)
- ・財務・会計ツール
- ・e コマース
- ・決済・デジタル取引 (POS)

シンガポール



Louisa Lee 氏 DP Dental 創業者

DP Dental は、シンガポールを拠点とする歯科サービス業で、口腔健康管理に有意義で統合的な方法を用いている。同社がデジタル化を導入した分野は次の通りである。

『テクノロジーは恐れるようなものではなく、友人のようなものです。』

- ・クラウドストレージとコラボレーションドキュメント
- ・顧客リレーションシップ管理 (CRM)
- ・設計ツール、eメール自動化、ソーシャルメディアなどデジタルマーケティング
- ・財務・会計ツール
- ・機械学習など人工知能 (AI)
- ・データ分析
- ・レーザーなど医療機器、コンピューター支援設計 (CAD)、コンピューター支援製造 (CAM)

1.6 ベトナム、韓国、シンガポールへの提言

ベトナム、韓国、シンガポールの各国政府は、他の関連する利害関係者とともに、コロナ復興基金、デジタル化支援策、教育といった様々なプログラムを通してWSMEを支援しようとしてきた。しかし、こうしたプログラムの効果を示すエビデンスは、デジタル対応のWSMEエコシステムの構築を目指して政策を改善するためには不可欠であるにもかかわらず、これまでのところほとんどない。本セクションでは、ベトナム、韓国、シンガポールの調査結果と政策提言をまとめ、政策循環の特定の段階に当てはめている（図 1.27 を参照）。

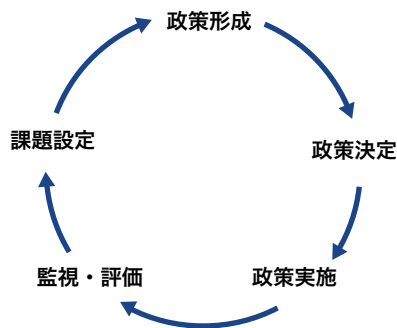


図 1.27 政策循環

政策循環には、課題設定、政策形成、政策決定、政策実施、監視・評価といったいくつかの段階がある²³。課題設定には、政策問題と選択肢の特定、環境調査、パブリックコンサルテーションなどタスクが含まれる一方、政策形成には政策の選択肢の評価、政策関連データの収集、利害関係者との交渉、ポジションペーパーの準備といった様々なタスクが含まれる。さらに、政策決定には、政策の選択肢の比較、意思決定マトリクスの開発、政府高官のブリーフィング、中央官庁との交渉、担当部署の計画などが含まれる。政策実施には、政策プログラムの実施と提供、プログラム管理者との交渉、利害関係者との相談、法的分析の実行の段階が含まれる。最後に、監視・評価には、政策の評価、エビデンスに基づく政策分析の実行が含まれる。

本研究の結果に基づいて形成された提言は、ビジネスの成長を支援するデジタル化をWSMEが開始するのを助けることに重点を置いてつくられ、政策循環の段階に当てはめて提示されている。提言の作成に当たっては、それぞれの柱に該当する問題に沿って専門家と諮問委員の意見を取り入れた。提言の形成プロセスは図 1.28 に示した。

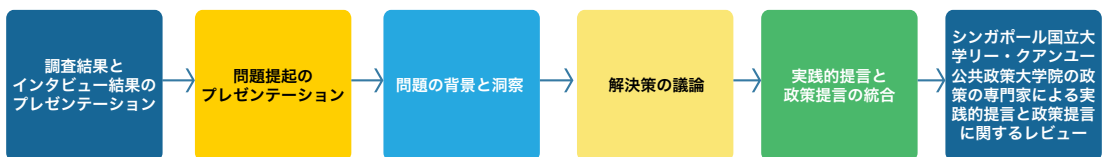


図 1.28 各国に特化した提言の形成プロセス

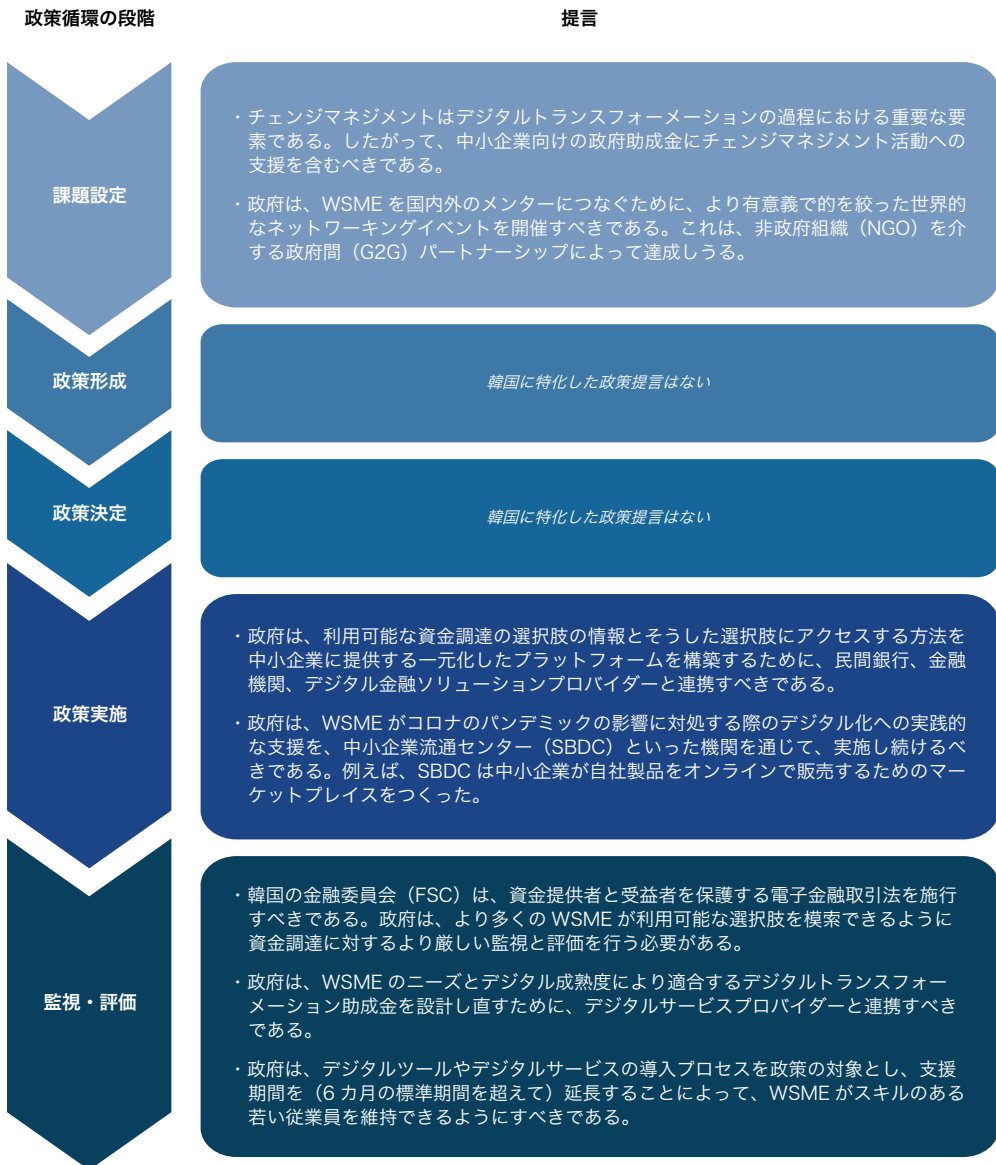
ベトナム、韓国、シンガポールに適用可能な主な提言



ベトナムに特化した主な提言



韓国に特化した主な提言



シンガポールに特化した主な提言



1.7 結論

導入部となる本章では、研究、研究方法、主な研究結果、3カ国の国別報告書でまとめた提言を提示した。本章の主な結論は、コロナのパンデミック下のベトナム、韓国、シンガポールにおいてデジタル化が重要な役割を果たしていることであり、これは東南アジアの他の4カ国に焦点を当てた昨年の研究と一致する。本研究の結果によると、デジタル化が著しく進んだことで、危機の間、女性起業家は事業を維持するのにレジリエンスを発揮することができた。デジタル化は女性に柔軟性をもたらし、女性が私生活と仕事を両立しつつ、自宅から快適に仕事、ネットワーキング、学習ができるようにした。また、デジタル化によって顧客のアクセス性が向上し、費用対効果が達成される。本研究でインタビューしたWSMEは、コラボレーションプラットフォーム、決済ゲートウェイ、財務管理、人事、eコマース、人工知能、サイバーセキュリティの利用など、組織全体でデジタル導入を実施していると述べた。そのため、デジタル化は、3カ国の女性起業家をより支援するエコシステムの構築に役立つ有望なプロセスであると結論づけることができる。

第2章以降では、ベトナム、韓国、シンガポールにおいてデジタル化がもたらす新たな機会や女性起業家が直面した課題について、より詳細な分析を提示する。特に、第2章（ベトナムのケーススタディ）では、ベトナム国内のWSMEがデジタル化の受け入れに積極的であることを明らかにする。第2章で示すように、政府は政策のための課題をいくつか設定することによって、WSMEのデジタルトランスフォーメーションの支援において、より重要な役割を担う可能性がある。さらに、第3章（韓国のケーススタディ）では、特に非英語話者のWSME経営者と従業員に対するデジタル化の障壁を下げる国内のデジタルツールの存在に焦点を当てる。最後に、第4章（シンガポールのケーススタディ）では、WSMEのデジタル化を成功させるためには、特にデジタルロードマップの提供や、中小企業のデジタルトランスフォーメーションを加速させるために利用できる財政助成金の支給を通じて、政府が最大の支援者になりうることを論じた。以上をまとめると、本研究の結果は、WSMEの成長とレジリエンスに関して、デジタル化の有望な可能性を強調しており、デジタル化導入を成功させるには、政府、業界団体、金融機関、その他の民間機関といった中小企業エコシステムの様々な利害関係者の支援が必要である。

1.8 注釈

- ¹ Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., Wang, R., Xu, L., & Zhang, X. (2020, September). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: Evidence from two-wave phone surveys in China (Center for Global Development Working Paper 549). <https://www.cgdev.org/publication/impact-covid-19-small-and-medium-sized-enterprises-evidence-two-wave-phone-surveys-china>
- ² Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., 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. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- ³ Humphries, J. E., Neilson, C., & Ulysea, G. (2020). The evolving impacts of COVID-19 on small businesses since the CARES Act (Cowles Foundation Discussion Paper No. 2230). Yale University. <https://cowles.yale.edu/sites/default/files/files/pub/d22/d2230.pdf>
- ⁴ Apedo-Amah, M. C., Avdiu, B., Cirera, X., Cruz, M., Davies, E., Grover, A., Iacovone, L., Kilinc, U., Medvedev, D., Maduko, F. O., Poupakis, S., Torres, J., & Tran, T. T. (2020). Unmasking the impact of COVID-19 on businesses: Firm level evidence from across the world (Policy Research Working Paper No. 9434). World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34626/Unmasking-the-Impact-of-COVID-19-on-Businesses-Firm-Level-Evidence-From-Across-the-World.pdf>
- ⁵ Sonobe, T., Takeda, A., Yoshida, S., & Truong, H. T. (2021). The impacts of the COVID-19 pandemic on micro, small, and medium enterprises in Asia and their digitalization responses (ADB Working Paper 1241). Tokyo: Asian Development Bank Institute. <https://www.adb.org/publications/impacts-covid-19-pandemic-msme-asia-their-digitalization-responses>
- ⁶ Konrad-Adenauer-Stiftung. (2020). *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization: Case studies from Indonesia, Cambodia, Malaysia, and Myanmar*. KAS Publishing. <https://www.kas.de/en/web/japan/single-title/-/content/the-path-to-success-how-women-owned-businesses-transform-in-the-era-of-digitalization>
- ⁷ Asia-Pacific Economic Cooperation. (2013). *Access to trade and growth of women's SMEs in APEC Developing Economies: Evaluating business environments in Malaysia, Philippines, Thailand*. Senior Officials Meeting Task Groups, Policy Partnership on Women and the Economy (PPWE). <https://www.apec.org/Publications/2013/02/Access-to-Trade-and-Growth-of-Womens-SMEs-in-APEC-Developing-Economies>
- ⁸ King, E., & Mason, A. (2013). *Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice*. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/0-1952-1596-6>
- ⁹ Kemp, S. (2021). *Digital 2021: Vietnam*. Datareportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-vietnam>
- ¹⁰ Monetary Authority of Singapore. (2015). *Facilitating securities-based crowdfunding* (Consultation Paper P005 2015). MAS. <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/News-and-Publications/Consultation-Papers/Facilitating-Securities-Based-Crowdfunding.pdf>
- ¹¹ Monetary Authority of Singapore. (2020). *MAS announces successful applicants of licenses to operate new digital banks in Singapore*. MAS. <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2020/mas-announces-successful-applicants-of-licenses-to-operate-new-digital-banks-in-singapore>
- ¹² Financial Services Commission. (2020). *Legislation on P2P lending takes effect [FSC press release]*. FSC. https://bit.ly/endnotes_ch1_12
- ¹³ Van, T. (2021, November 30). *Vietnam accelerates the development of regulatory sandbox for fintech*. Vietnam Investment Review. <https://vir.com.vn/vietnam-accelerates-the-development-of-regulatory-sandbox-for-fintech-87419.html>
- ¹⁴ Infocomm Media Development Authority. (2021). *SMEs go digital*. IMDA. <https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital>

- ¹⁵ Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2020). *Vietnam: Government and institution measures in response to COVID-19*. KPMG. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/vietnam-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>
- ¹⁶ The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- ¹⁷ The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2021). *Singapore: Policy responses*. UNESCAP. https://www.unescap.org/sites/default/d8files/2021-03/Singapore_COVID%20Country%20profile%20230321.pdf
- ¹⁸ Govtech Singapore. (2020, June 8). *30% increase in FY2020 ICT spend to accelerate digitalisation & support businesses*. Govtech Singapore. <https://www.tech.gov.sg/media/media-releases/thirty-percent-increase-fy2020-ict-spend-to-accelerate-digitalisation-and-support-businesses>
- ¹⁹ Inside Retail Asia. (2019). *The newest South Korean retail trend: Crowdfunding*. Inside Retail. <https://insideretail.asia/2019/05/29/the-newest-south-korean-retail-trend-crowdfunding-2/>
- ²⁰ Cisco and International Data Corporation. (2020). *2020 small business digital transformation*. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf
- ²¹ Wood, M. (2019). *Korea's Shinhan Bank to build blockchain platform for SME loans*. Ledger Insights. <https://www.ledgerinsights.com/shinhan-bank-blockchain-platform-sme-loans/>
- ²² Bechthold, L., Rosendahl Huber, L. (2018). *Yes, I can! – A field experiment on female role model effects in entrepreneurship*. *Academy of Management Proceedings*. 2018(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.209>
- ²³ Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Oxford University Press.

第2章： ベトナムのケーススタディ

2.0 概要

研究目的

本ケーススタディでは、ベトナムの女性経営中小企業（WSME）のデジタル化に関する現在および将来の機会について検討し、利害関係者すべての課題に対処するための洞察を提供する。

主な問題と研究結果

過去数十年間で、ベトナムはeコマースとデジタル化の普及で大きな進歩を遂げ、経済成長が加速している。しかし、国内でWSMEに特化した資金調達の利用が可能となり、ジェンダー格差が縮小しているにもかかわらず、デジタル導入は依然として一貫性がなく、ベトナムの女性経営者の数はいまだに少ない。ベトナムのWSMEのデジタルトランスフォーメーションの主な障壁についてよりよく理解し、そうした障壁を乗り越える方法に関する有意義な提言を示すために、3都市のWSMEへの定性的インタビューを行ったのち、専門家へのインタビューと諮問委員会での議論を行った。

第1の柱：資金調達へのアクセス

金融リテラシーが不十分で、銀行融資にアクセスする要件が厳しいため、ベトナムの小企業の最も一般的な資金調達源は貯蓄や個人融資による内部金融だった。ベンチャーキャピタルや株式発行について知っているとした参加者は数名いたものの、その種の方法によると経営をコントロールできなくなるのではないかと、成長目標が持続可能とはいえないのではないかと懸念する者もいた。中小企業やWSME向けの政府助成金や民間資金があることを知っている参加者は皆無だった。同様に、インタビュー対象者のなかで資金調達にアクセスする際にジェンダー問題を経験していた者もいなかった。

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

本研究に参加したWSME経営者のほとんどは、ネットワーク内の友人に尋ねたり、仕事をしながら実地であるいはオンラインで自習したり、業界/女性団体による研修に参加したりして、ビジネススキルやデジタルスキルを学んでいた。インタビュー対象者は、価値観を共有してくれる経験豊富なメンターと知り合うのは難しいと述べたが、経営をコントロールできなくなる恐れがなく、企業の利益に投資する諮問委員会をつくる可能性について認識している者は皆無だった。参加者には、女性のエンパワーメントの取り組みを重視し、ネットワーキング、メンター、スキルにアクセスする意欲があった。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

WSME参加者の大半は、デジタルトランスフォーメーションの明確な理解やロードマップを備えていない代わりに、ソーシャルメディア、デジタルマーケティング、eコマース、決済、コミュニケーションツールなど様々な断片的なツールを使っていた。迅速なデジタル化の主な課題は、明確なデジタル化へのロードマップ/方向性の欠如、固定的なマインドセット、アップグレードのコストの高さ、不十分なスキルだった。デジタル化によって女性は家族との時間を犠牲にせずオンラインで取引先と商談できるので、ジェンダーレンズの点では、デジタル化にはメリットがあると考えられていた。

第4の柱：危機管理（コロナ）

あらゆる企業がコロナによる悪影響を受け、企業の大部分、特に旅行・観光関連セクターは収益減少に見舞われた。収益減少と実店舗の閉鎖が続くなか、あらゆる企業はオンラインでの販売、コミュニケーション、データストレージに関心を移さざるをえなくなった。一部のWSMEは、社内の部門間のより高い統合を達成するために、既存のツールを合理化し、新たなソリューションに投資していた。しかし、中小企業やWSMEのためのコロナに特化した資金調達を知っているインタビュー対象者は皆無だった。また、女性経営者であるということが原因でコロナが彼女らのビジネスに悪影響を及ぼしたかもしれないという指摘もなかった。

政府機関に対する主な政策提言

第一に、セクターごとのデジタル化のロードマップを備えた統一されたデジタル化プログラム（第2、第3の柱）とともに、承認されたツール、サプライヤー、コンサルタント、特定の資金調達とのつながりをつくるべきである。第二に、WSMEのニーズに合うツールやサプライヤーについてWSMEにアドバイスできる専門のアドバイザーからなる、デジタル化に関するアドバイザリーネットワークをつくることによって、デジタル化の能力を構築すべきである（第2、第3の柱）。第三に、抵当／担保要件を緩和し、宣伝活動を増やして、現在の資金調達方法をより利用可能にすべきである。第四に、P2P融資やクラウドファンディングなどオルタナティブファイナンスの方法を規制すべきである。最後に、1カ所でWSMEの資金調達のニーズを満たすことができるWSMEの資金調達ハブ（第1、第2の柱）を創設すべきである。そのハブには、利用可能なあらゆる資金調達の選択肢とのリンク、適切な資金調達方法を選ぶための自己評価ツール、コンサルタントとのリンクなどを備えている必要がある。

非政府機関に対する主な実践的提言

WSMEのセクター／現在のデジタル化のレベルに合わせ、経営者／従業員のマインドセットに対応するように、ソフトウェアサプライヤー、業界／女性団体、教育研修会社がカスタマイズしたデジタル化の研修を実施すべきである。現在の資金調達パートナー（We-Fi：女性起業家資金イニシアティブ、IFC：国際金融公社、関連銀行など）は、業界／女性団体と共同で金融リテラシー研修を催さなければならない。貸し手、金融コンサルタント／トレーナー、法務ファシリテーターは、WSMEにとって望ましいパートナーになるために、さらには積極的に既存のおよび将来の資金調達の選択肢を促進するために、政府の承認を得るべきである。

2.1 国の背景

デジタル化と経済成長

東南アジア諸国に続き、ベトナムもすでにデジタル化において着実に進歩を遂げており、その進歩がデジタル普及率の高さに支えられている点も他の国々と同様である。2020年、ベトナムはデジタルツールとプラットフォームの向上を図るために、国家デジタルトランスフォーメーション計画を開始した。2021年の時点で、人口の70.3%がインターネットにアクセスしており、そのうちの96.9%がスマートフォンを通じて、次いでラップトップ/デスクトップパソコン(66.1%)、タブレット(31.9%)を通じてインターネットにアクセスしていた¹。ベトナムのインターネット利用者の主な目的はソーシャルメディアで、(人口の73.7%に相当する)7,200万人²がソーシャルメディアを積極的に利用しており、その普及率は韓国(89.3%)、マレーシア(86%)をわずかに下回っていた³。ベトナムのソーシャルメディア環境で興味深い特徴は、国内のソーシャルメディア兼メッセージングアプリZaloの人気の高さで、メッセージングアプリとしての優れた性能と写真共有機能によって第3位の人気を誇っている⁴。

このようなデジタル化の進歩は、コロナのパンデミックによって促進され、ベトナムの経済成長を加速させた。例えば、ベトナムはダウンロードの速度が9.5メガビット/秒とASEANで4番目に速く、eコマースは2023年までに13.8%成長すると予測された⁵。2020年の最初の9カ月間で、eウォレット、QRコード、オンラインバンキングによってオンライン取引は75.2%増加し、オンラインショッピングアプリの訪問数に関しては、東南アジアで3番目に多かった⁶。マクロ経済のレベルでは、国内総生産(GDP)の予測によると2024年までにベトナムの中小企業のデジタル化がGDPに240億~300億米ドル寄与する可能性があることが明らかになった⁷。

しかし、デジタル化の進歩と経済成長、金融リテラシーの向上、教育や政治におけるジェンダー格差の縮小にもかかわらず、ベトナムはいまだに

いくつかのジェンダー不均衡に対処しなければならない。

ベトナムは2020年に「国家金融包摂戦略(National Financial Inclusion Strategy : NFIS)」を導入し、成人の銀行口座保有率を2021年までに70%に、2025年までに80%に引き上げると決定した⁸。教育では、成人の識字能力は2015年には94.5%に達しており⁹、ジェンダー公正に関する教育は、中学校より高等の教育機関では実施していないが、中学校レベルまではほぼ実施した。政治では、政治局員(17名中3名が女性)、次官(11名が女性)など政界でより高い地位を占める女性が増えており、国会議員で女性が占める割合は26.7%となった。雇用では、就労している女性の割合は高く、男性の場合とほぼ同じだった(女性は72.5%、男性は82.4%)。とはいえ、女性は2020年の労働人口のうち47.7%を占めているものの、事業主や最高経営責任者(CEO)に占める割合はいまだにわずか26.5%にすぎない¹⁰。

デジタル化と女性経営中小企業(WSME)

ベトナムの中小企業の最新の定義によると、中小企業は零細企業、小企業、中企業に分類される¹¹。零細企業は従業員10人未満で、収益100億ドン(約44万米ドル)未満、小企業は従業員11~100人で、収益30億~500億ドン(約13万~200万米ドル)、中企業は従業員101~200人、収益500億~2,000億ドン(約220万~880万米ドル)である。(付録Bを参照)。

中小企業はベトナムの経済、会計において重要な役割を果たしており、その数は2018年の時点でベトナムの企業61万637社の97%超に達している。このように大きな割合を占める中小企業は、GDPの40%に寄与し、労働人口の50%を占め¹²、主に卸売・小売業(39%)、サービス業(22.3%)、製造業(15.1%)、建設業(13.3%)に従事している¹³。

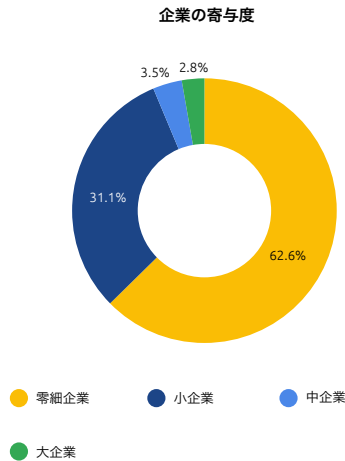


図 2.1 ベトナムでは中小企業のうち大勢を占めるのは零細企業である。
出典：統計総局、2020 年

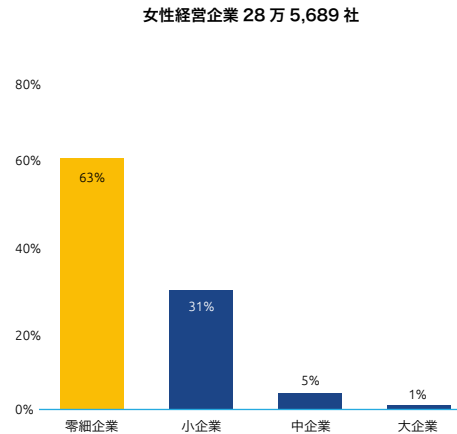


図 2.3 零細企業がベトナムの女性経営中小企業の大半を占めている。
出典：VCCI（ベトナム商工会議所）および USAID、2018 年

2018 年には 59 万社を超えたベトナムの MSME

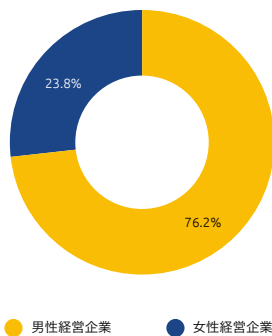


図 2.2 ベトナムの零細中小企業 (MSME) のジェンダー別の内訳
出典：VCCI（ベトナム商工会議所）および USAID、2018 年

セクター別の内訳

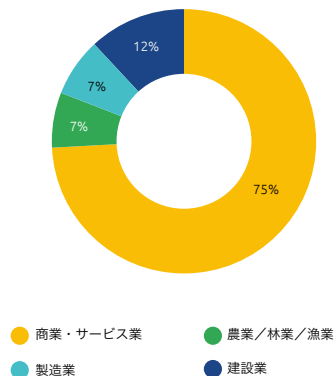


図 2.4 ベトナムの WSME のセクター別の内訳
出典：VCCI（ベトナム商工会議所）および USAID、2018 年

その上、2006 年から 2016 年のわずか 10 年間で、税金と手数料によって中小企業が政府予算に寄与した金額は 18.4 倍に増加した¹⁴。既存の中小企業のなかで、女性が経営する中小企業 (WSME) の割合は増加しており、政府の定義によると WSME とは 1 人以上の女性が法定資本金の少なくとも 51% を所有している中小企業を指す¹⁵。ベトナムでは最近、女性が経営する零細および中小企業 (WMSME) の割合が、2011 年の 21% から 2018 年の 23.8% に増加し¹⁶、隣国マレーシアの 20.6% をわずかに上回ったが¹⁷、新興市場の全中小企業の平均 30 ~ 37% からは後れを取っていた¹⁸。

全体的に見て、ベトナムの WMSME（女性経営零細中小企業）市場では中小企業と比べると零細企業が大勢を占め、全体の 63% に上っている¹⁹。それは恐らく、女性は自己金融を行う傾向があり、その結果、比較的少額の資本金（男性経営企業の資本金の 64% 相当の金額）で事業を始める場合が多いためだろう²⁰。後述の通り、女性は外部金融を活用することが少ないという事実がこのトレンドに拍車をかけているようだ（本章 2.2 を参照）。

概して、ベトナムで WSME の占める割合は増え続けており、特に商取引やサービスの比重が高い。所在地に関しては、ほとんどの WSME は、ホーチミン市（28.26%）、ハノイ（26.92%）、ダナン（25.1%）というベトナム屈指の大都市に集中し、WSME の数が少ないのはドンナイ省（5.12%）、クアンビン省（6.83%）だった²¹。

さらに、女性経営者は高学歴で、68.6% は大卒もしくは MBA（経営学修士）であり、同様の学歴の男性が 71.9% であることと比べると、教育でのジェンダー格差は縮小していると考えられる。資本金は依然として低いものの、女性経営企業の資本規模は、2011 年の 10 億ドンから 2018 年には 50 億ドンとなり、5 倍に増えた。

法的に利用可能である（付録 C を参照）にもかかわらず、中小企業発展基金といった政府の支援プログラムの需要は少なかった。これは 1 つには宣伝活動が不十分で、抵当／担保要件が厳しいことが原因だった²²。政府の基金に加えて、WSME に対する国際的な助成金も利用可能である。例えば、アジア開発銀行（ADB）は、ベトナムおよび太平洋地域の WSME 約 5,000 社が必要不可欠な資金調達や研修にアクセスできるように、2,020 万米ドルの基金を提供している²³。

コロナのパンデミック下、様々な機関がベトナムの中小企業のニーズへの取り組みに加わった。第一に、計画投資省と中小企業発展基金（SMEDF）が直接貸し付けを実施し、短期金利を年率 2.16%、中長期金利を年率 4% としたが、これは通常の利率（短期が 6～9%、中長期が 9～11%）のわずか 3 分の 1 である²⁴。第二に、アジア開発銀行（ADB）はベトナムの WSME の少なくとも 500 社を支援する目的で 500 万米ドルの助成金を提供する合意を結んだ²⁵。第三に、Google はデジタルとビジネスの研修に加えて Womenwill という女性に特化したプログラムを提供している²⁶。

さらに、ジェンダー偏見に関しては、最近の論文で次のように指摘されている。ベトナムの銀行は女性起業家を男性起業家よりもビジネスに関する知識が乏しく、担保物件が乏しい危険な借り手であり、経営する企業の収益が少ないと見なしているというのだった²⁷。しかし、ベトナムの女性起業家は男性起業家と同様の平均年間収入を得ており、国際金融公社（IFC）と提携する国内銀行の VP バンクは、2018 年に女性起業家約 2,000 人に対する 6 億米ドルの融資を達成した²⁸。

要約すると、ジェンダー平等の進展とともに、e コマースが盛んになり、中小企業への低利率の融資や WSME に特化した助成金の実現し、ベトナムの女性経営者は新たな機会を利用し、事業をデジタル化するのに有利な立場にある。それにもかかわらず、女性経営者がそうした立場を活用しようとならないのはなぜなのか。その答えは、WSME の現在の機会と課題を特定し、実行可能な政策提言と実践的提言を提供するために実施した、WSME 経営者、専門家、諮問委員会のメンバーへのインタビューから得た。

2.2 WSME へのインタビュー結果

WSME 参加者全員が、デジタル化の重要性に賛同したが、デジタル化導入の程度は様々だった。興味深いことに、中企業の女性経営者 2 名はエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) システムをすでに導入しており、3 人目の中企業の女性経営者は導入の過程にあった。また、デジタル導入度が高い WSME 参加者はコロナのパンデミックを乗り切る際に、より高いレジリエンスを発揮していることも分かった。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

内部金融

図 2.5 と図 2.6 の通り、最も一般的な資金調達の形は内部金融である。これは新たなプロジェクトや投資に資金を提供するために自社の利益や資産を資金源として利用する、企業のプロセスを指す。個人融資のなかでインタビュー対象者が言及したのは銀行の個人融資のみだった。これは事業融資へのアクセスの難しさが原因の可能性があり、中小企業の成長にとって大きな障壁であるとの声が上がった²⁹。ほとんどの小企業経営者は、貯蓄、友人や家族からの借り入れなど内部資金調達源を用いていた。資金不足を補うために、小企業経営者は、サプライヤーに支払期限を延長してもらったり、自らの取引先から集金したあとで請求書の支払いをしたりするなどして、キャッシュフローの管理に注力していた。

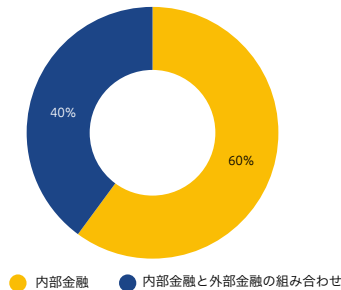


図 2.5 小企業を営んでいる参加者の資金調達源

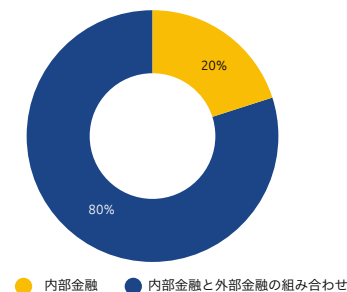


図 2.6 中企業を営んでいる参加者の資金調達源

さらに、WSME 参加者 20 社中 9 社には、共同創業者あるいは、利益分配制度のもとに資金調達のみを行う（エンジェル投資家ではない）か、資金調達と管理の両方を行うか、いずれかによって経営者を助ける家族がいた。いくつかの例では、そのような共同創業者や家族は、日常の管理のみに参加し、資金調達に関与していなかった。

銀行融資の考慮要因

小企業参加者 5 社は銀行融資を受けていると述べたが、その内実は小企業経営者が自社に投資したもので、個人の資産／担保物件によって支払保証された個人融資だった（図 2.7 を参照）。小企業参加者にとって銀行融資は担保要件が厳しく、インタビューした 5 社は、担保がない（会社名義の資産がない）か、個人資産を担保として用いざるをえない状況だった。ほかに理由として挙げたのは、企業のブランド名が広く知られていないこと、財務諸表が略式か非専門的であること、企業としての成長や利息の返済能力を示す取引履歴が不十分であることなどである。実際、参加した（資金調達の経験がない）WSME 経営者の多くは、損益 (P&L) 計算書など財務諸表の作成には長けておらず（ごく基本的な月毎の出納帳のみ）、社内でそうした作業を行うスキルのある経理担当者もいなかった。もっとも、参加した小企業経営者 3 名は、ベトナムの一部の銀行では（担保不要の）無担保融資を提供していると述べたものの、その種の融資の存在を知ったのは、もはや自社で融資を必要としなくなった時期で、遅すぎたことだった。

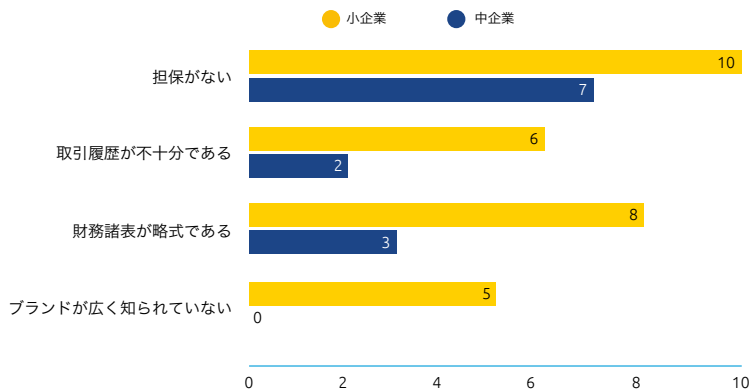


図 2.7 WSME 参加者が銀行融資へのアクセスで直面した課題

小企業経営者とは対照的に、中企業経営者は銀行の融資審査の通過が比較的容易だった。その理由は、中企業のほうがより正式な財務記録や成長のエビデンスがあったためだった。中企業参加者はいまだに内部金融を使っていたが、そのうち 5 社はより明確な損益計算書など財務諸表のほか、銀行の信頼を得られる安定的な成長やビジネスの成熟（事業年数 5 年超）を明確に示すエビデンスがあると述べた。成功例はダナンのベトナム産業貿易商業銀行から正常利率と等しい貸出金利 9.6% で事業融資を受けた中企業参加者である。

資金調達における大きな課題は、小企業参加者と中企業参加者の金融リテラシーが不十分であることだった（図 2.8 を参照）。例えば、一部の小企業経営者と中企業経営者は銀行プロセスの理解が不十分で、今後の予測ができなかった。さらに、資金調達の経験がない参加者 16 名は、銀行が提示する資金調達のソリューションや適切なタイプの企業資本へのアプローチ方法を理解するのが難しいと感じていた。しかし、金融リテラシーがある参加者のなかで、小企業経営者 2 名と中企業経営者 2 名は、自社の現在の成長段階を理解し、今後の成長に明確な予測を持っていたので、適切な融資を申し込むことができた。

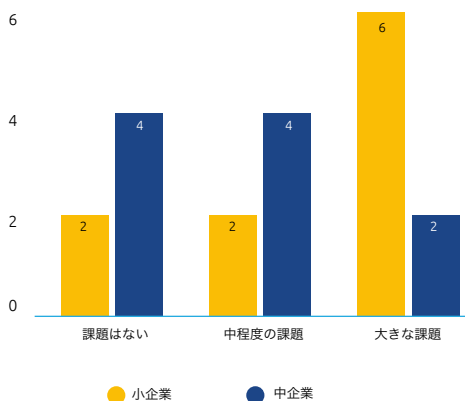


図 2.8 小企業参加者と中企業参加者における金融リテラシーの課題

非銀行融資の考慮要因

一部の参加者が銀行融資と並んで認識していた、その他の外部資金調達源には、ベンチャーキャピタル（VC）、クラウドファンディング、エンジェル投資家、新規株式公開（IPO）があった。しかし、インタビュー時点ではこうした資金調達源から担保つき融資を受けていたインタビュー対象者は皆無だった（図 2.9 を参照）。VC について知っていた参加者 5 名は、この資金調達源にいささか懸念があると述べた。特に、そのうち 3 名は資金調達の経験があり、VC が銀行よりも融資審査の基準がかなり厳しいと認識していた。このような認識は、営業許可証、財務諸表に関して VC から求められる書類の要件が厳しいことや、経営者のスキル／経験が原因で生じたものだった。さらに、中企業参加者 4 名は自社の経営に対する支配を失うのではないかと、VC は企業の緩やかで組織的な成長ではなく、迅速な成長やより高い利鞘を強く求めるのではないかと恐れていた。しかし、参加

者は企業が将来の成長／利益が有望であることを示せる限り、規模に関係なく企業に機会をもたらすことができるという利点が VC にはあると考えられていた。



図 2.9 WSME 参加者が感じた資金調達へのアクセスに関連するマインドセットの課題

(WSME 参加者 4 名の話によると) クラウドファンディングはスタートアップ企業やアーリーステージの新規企業には最適の資金調達方法と見なされていたが、この方法は非常に積極的な成長目標と関連していた。資金調達の経歴／経験がある WSME 参加者 3 名は、エンジェル投資家について意見を述べたが、3 名が確信していたのは、エンジェル投資家が最も関心を持っているのはハイリスク・ハイリターン投資のスタートアップ企業や産業であるということだった。教育関連の WSME 経営者は、積極的な投資家は教育産業には向いていないと主張した。

そう述べた女性経営者の意見では、教育産業は学生や教師の学術的な質に重点を置くので、あまりにも多くの利害関係者の期待に応えることは不可能だという。さらに、その WSME 経営者は、自らの事業を率いる価値観や原則を厳守したいと考えていた。インタビュー時点では株式を発行していた参加者は皆無だったが、中企業参加者 2 名はベトナム国内で新規株式公開 (IPO) を計画中だった。

しかし、その 2 名はビジネス環境がより安定することを期待して、コロナ危機の後まで計画を延期した。エビデンスによれば IPO を行うのにより適切なのは経済がより安定し、株価が回復したときなので、計画延期は適切な判断であると評価できる³⁰。

ほかの融資方法については、より詳細に調査されたときでも (専門家インタビューと諮問委員会のセクションを参照)、政府助成金、銀行、民間資金、P2P 融資による中小企業に特化した負債金融のソリューションを知っていると述べた WSME 参加者は皆無だった。

ジェンダー問題に関する不十分なエビデンス

本研究結果によると、資金調達へのアクセスに関してジェンダーに特化した問題があるという有力なエビデンスはなかったが、ジェンダー関連の問題に関するいくつかの認識はインタビュー対象者から明確に示された。特に、参加者全員が述べたのは、資金調達へのアクセスにおいて、自らはジェンダーによるいかなるハードルにもぶつかったことがないということだった。インタビューした WSME 経営者のうち 2 名は、VC は女性を差別的に扱う可能性があると思うと述べ、それが自らは VC にアプローチしない理由だった。VC にアプローチした参加者で、ジェンダー差別にあったと述べた者は皆無だった。

『ビジネスが成長すると、VC の Mekong Capital が私に投資を持ちかけてきましたが、最後の最後になって私に投資してもらえなかったのは、VC に雇われてお客さまを装ってショッピングに来た調査員への接客でミスをしたからです。この件で、ビジネスプロセスの品質管理と一貫性を強化する必要があることが分かりました。』

(ベトナム中企業02)

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

インタビューした WSME 参加者の、メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスにおける主な課題は、研修への参加しやすさ／経験豊富なメンターの不足、コンテンツの質、従業員のデジタルスキルだった（図 2.10 を参照）。

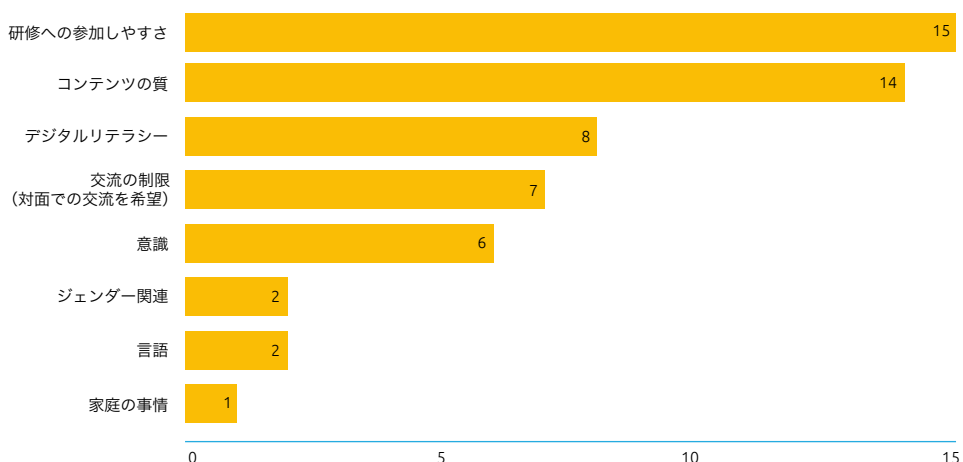


図 2.10 WSME 参加者が、メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスで直面した主な課題

メンタリング

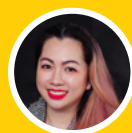
参加者は全員、自らの知識不足を認識しており、メンターを活用してその問題の改善に役立てていた。だが、ビジネスに固有のニーズに役立つメンタリングプログラムにアクセスすることが課題だった。インタビュー回答者は、業界での経験があり信頼できるメンターをどこで見つけられるのかも、諮問委員会（BoA）という概念についてもよく分かっていなかった。BoA は、中小企業経営者の主体性を損なったり、その事業を支配する目的で干渉したりせずに、自らの業界での経験、スキル、ネットワークを中小企業経営者と分かち合う経験豊富な外部の人々のグループである³¹。インタビューした経営者たちは、BoA という選択肢には気づいていなかったが、志を同じくする献身的なメンターが不足していると考えており、非公式なネットワークを構築したり、Facebook のメンタリングコミュニティに頼ったりしていた³²。ほとんどの経営者は、ビジネス管理、コーポレートガバナンス、戦略、HR について知識が不十分だと自覚していた。そこで、ネットワーク内の仲間、専門家、友人など他者から学びたいと考え、そうした他者は（公式のメンターと違い、報酬が必要ない）非公式のメンターがよいと考えていた。

この点において、経営者の主な課題は次の通りだった。1) よいメンターを見出すことが難しい、2) 献身的なメンターをどこで見つけられるのかわからない、3) 同じようなビジョン／価値観を持つメンターを見出すことが難しい。



『メンターがいてくれたらと思っていましたが、私と同じマインドセットや価値観を分かち合ってくれる人を見つけられませんでした。』

(Duong Nhat Linh, Midoli Biotek Co., Ltd.)



『私と同じ業界での経験が豊富なメンターを探しています。』

(Le Thi Truc Lan Chi, Idocean Co., Ltd.)

ネットワーキング

参加者全員が述べたのは、支援と研修にアクセスする方法としてネットワークを広げようとしていたことである。回答者は全員、強固なビジネスネットワークを持つことが有益だと理解しており、回答者の多くは団体／ビジネスのコミュニティへの参加がネットワークの拡大に役立つと考えていた。事実、回答者のうち、ビジネスネットワークインターナショナル（BNI）、ホーチミン市女性経営者・起業家協会（HAWEE）、ベトナム商工会議所（VCCI）、青年商工会議所に属していた数名は、ベトナム語でのオフラインの研修に参加したことがあると答えた。ほかの参加者は、Nguyen Duong 氏（顧客満足体験の専門家。ホーチミン市）など、地元で非常に人気があるコンサルタントのオフラインのワークショップに参加していた。VCCI といった団体のメンバーが参加できる研修を通じて、政府主催のワークショップに参加している回答者もいた。インタビュー時点では、VCCI やその他の団体によるデジタル化研修が非常に注目されていたが、このトレンドは、例えば、金融のデジタル化、マーケティングのデジタル化など特定の分野のみを扱い、包括的なオールインワンのデジタル化研修ではなかった。



『私が参加した団体は、デジタル化のワークショップを数多く開催していますが、金融のデジタル化、マーケティングのデジタル化など特定の分野を対象にしています。デジタル化のあらゆる側面について全体的にとらえられるように、より包括的でオールインワンのデジタル化研修が必要です。』

(Nguyen My Hanh 氏、ASEAN Trading & Transport Service Co., Ltd.)



『政府には、中小企業の経営者だけでなく従業員にも、デジタル化研修をもっと行ってほしいです。ソフトウェアを実行する場合、毎日システムを使うのは経営者ではなく従業員だからです。』

(Nguyen Thi My Lien 氏、Chau Thong Manufacturing - Trading and Services Co., Ltd.)

スキル

インタビューした経営者の大半（20人中15人）は、スキル不足に対処するために、例えば、オンライン学習やピアラーニングなど様々な形の研修を利用して、友人たちとのネットワークを利用して、マーケティングの分野で働く友人からマーケティングを学んでいた。ベトナム語の Google 検索を活用して自己学習を始めた経営者もいた。海外留学の経験がある参加者（20人中4人）はスキル向上のために、英語で行われる短期間の有料コースや修士号取得課程に登録する傾向があった。業界団体のオフラインのワークショップへの参加があまり一般的ではなかったのは、回答者には時間的制約があったからだった。利用できる時間は、ワークショップへの参加にではなく、日常業務の管理に注ぐほうを好んだ。

回答者は、ソフトスキルのなかでは英語がビジネス取引に適していると答えた。数名は自らの英語力はつたないと認めたが、大半（20人中16人）はサプライヤーと英語で効果的にコミュニケーションを取る能力があると自らの英語力に自信を見せていた。

参加者はオンライン学習を行うほか、スキルのある従業員を雇っていた。例えば、販売やマーケティングを担当する従業員の雇用は、難しいことではなかった。特に小企業の参加者の場合、マーケティングや販売の経験がないほとんどの経営者は事業を立ち上げたあと、短い期間に仕事をしながら実地でその種のスキルを身につけていたが、自らはそうしたスキルを習得しなかった参加者でも、販売やマーケティングの経験が豊富で従業員として雇える人材を見出すことができた。

マインドセットとジェンダー

2名の回答者は、女性であることが教育産業やファッション産業では有利であると考えていた。



『教育産業では女性であることは有利です。母親のイメージによって一層、信頼性が高まり、温かみが伝わるからです。』

(Uyen Phuong Nguyen 氏、Tomato Children's Home)



『衣料やファッションは、女性ならではの美的感覚を基にして、女性が事業を始めやすい業界です。』

(Mandy Ngoc Pham 氏、Rechic)

特に経営者のマインドセットとエンパワーメントの点で、ベトナムの実力ある女性実業家の事例を裏づけるエビデンスがあった。例えば、一部の参加者は、女性起業家にとって難しいのは重要な情報へのアクセスや、人脈の構築ではなく、唯一の課題は自分自身であると考えていた。インタビュー対象者は、先を見越して行動し、やる気がある限り、多くの機会を手に入れられると考えていた。かつて、例えば2015年以前なら、資本金、スキル、ネットワークなどの情報を見出すことはかなり困難だったが、いまなら経営者がそうした情報を見つけようと思えば簡単に見つかる。



『私の考えでは、女性は男性のようにすべてを学び、理解できます。私たちに限界はありません。あなたがそうしたいか、したくないかだけなのです。』

(Duong Nhat Linh 氏、Midoli Biotek Co., Ltd.)

ある中企業参加者は、女性は最適化のマインドセットを持ち、検討や決断をより慎重に行うので、ビジネスで有利だと確信していた。

WSME参加者のうち、シングルマザーも含めて独身の経営者は、大きな課題は何もないと考えていた。セクター別では、商業やサービス業の経営者も、直面している問題は1つもなかった。非常に前向きで積極的なマインドセットを持ち、どんなこともできる力があると感じており、仕事でプロ意識を発揮していた。実際、ベトナムの実業界には、格安航空会社VietjetのCEOでベトナムの6人のピリオネアのうちの1人でもあるNguyen Thi Phuong Thao氏、乳製品製造会社大手VinamilkのCEOのMai Kieu Lien氏、乳製品製造会社NutiFoodのCEOで、『ベトナム・フォーブス』が選んだ「ベトナムで最も影響力のある女性20人」に選ばれたTran Thi Le氏など、著名な女性リーダーが多い³³。



『事業経営でも、日々の仕事でも、ジェンダーについてあまり考えません。最も大切なことは、私には何がどのようにできるかです。ビジネスパートナーが私を尊敬してくれるのは、私がとても実力のあるプロフェッショナルだからです。自分を信じて行動しましょう！』

(Nguyen My Hanh 氏、ASEAN Trading & Transport Service Co., Ltd.)

製造業や流通業を営む既婚女性たちは、早く帰宅しなければならない、取引先と飲みに行ったり、ビジネスの人脈づくりのために長期出張に行ったりすることができないなど、家族サービスをしなければならないために生じる制約による影響を、独身の女性経営者よりもやや強く受けていた。しかし、そうした既婚の女性経営者は、例えば、男性アシスタントを雇って自らの代わりに取引先と飲みに行ってもらうなど人づきあいに参加してもらったり、自主性のある子どもに育つように夫に協力してもらったりするといった現実的な解決策を見つけていると述べた。参加した女性で幼い子どもを持つ回答者は皆無だったが、すべての時間を赤ん坊のために費やさなければならないので、会社経営は子どもが幼いときにはかなり難しいという点で参加者の意見が一致した。

女性がビジネスでかなり感情的になり、交渉の場で自信がない状態であることを心配する回答者も数名いた。特に、数名の回答者は、女性経営者が経営や従業員に関する決断に自らの私的感情を持ち込む傾向があるところが弱点と見なされかねないと考えていた。例えば、ある参加者は、販売チームの男性従業員の重要業績評価指標 (KPI) の設定でトラブルを抱えていると述べた。自分は夫よりも感情的に意思決定を行うと思い、交渉中のコミュニケーションスキルが劣っていると感じていた。

若手経営者の場合、男性の約 50% は自らの能力に自信があるが、女性は男性よりはるかに自信がなく、自信があると答えたのは 32% にすぎないものの、40 歳以上では男性と女性で自信の程度はほぼ同じになることが、最新の研究で判明した³⁴。

『夜遅くに取引先とお酒を飲みに行けないので、私の代わりに飲みに行ったり、人づきあいしたりできる男性アシスタントを雇いました。』

(ベトナム小企業01)

『女性は経営や従業員に関する決断に自らの私的感情を持ち込む傾向が強いせいで、決断までに時間がかかりすぎたり、その判断がビジネスに害をもたらしたりするのだと思います。』

(ベトナム小企業02)



『夜 11 時まで仕事をすることも、1 週間出張に行くこともできるのは、夫が私を理解し、助けてくれるから、そして息子が 2 人とも自分で自分の世話ができるからです。』

(Nguyen Thi My Lien 氏、
Chau Thong Manufacturing
- Trading and Services Co.,
Ltd.)

『私のコミュニケーションスキルはあまり高くないと思っています。交渉の場ではなおさらです。』

(ベトナム小企業02)

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

参加者全員がデジタル化は必須であり、ビジネスに不可欠なステップだと感じていた。しかし、デジタル化の理解のレベルは参加者によって異なっており、特に比較的高齢の世代（40代以上）では知識がかなり不確かだった。

デジタル導入を行っている機能

インタビューのデータでは、ほとんどの小企業参加者は通常は無料のデジタルツールであるスタンドアロンのソリューションを用いる傾向があったが、ほとんどの中企業参加者や一部のデジタル導入が進んでいる小企業参加者は、有料のソリューションやより統合的なアプローチに投資していた。ベトナムの状況に合うソフトウェアソリューションは比較的安価であることに加えて、ベトナムを拠点とするサポートや、技術的問題を解決するための迅速なカスタマーサービスを提供できるため好まれていた。このように、ベトナム国内の選択肢が利用可能であることから、小企業は金銭的、技術的にデジタルソリューションを導入しやすいだろう。

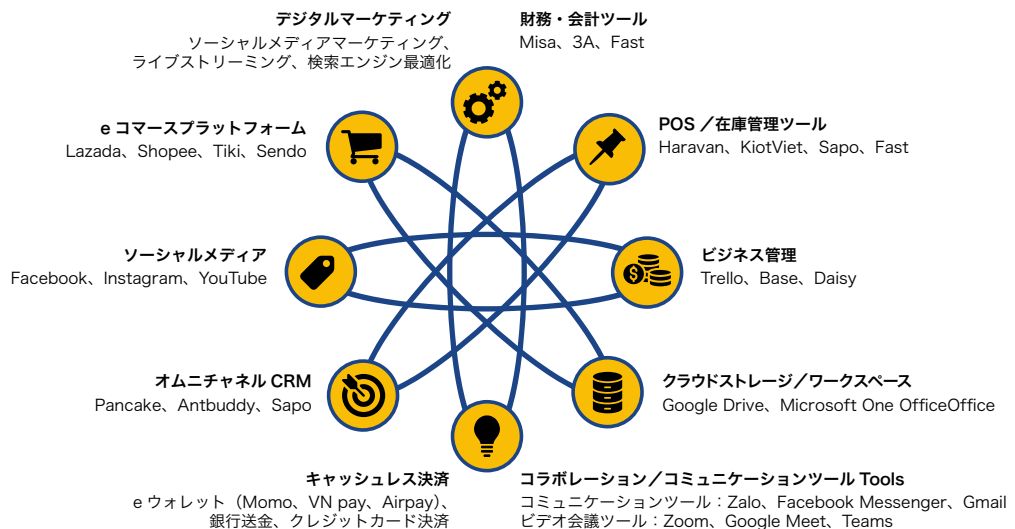


図 2.11 WSME インタビュー結果に基づく、最も一般的に使用されていたデジタル技術ツールの一覧

回答者全員がコミュニケーションにはソーシャルメディアとeメールを、データストレージには主にGoogle Driveを、会議にはZoomを、社内コミュニケーションにはMicrosoft Teamsを使用していた（図 2.11 を参照）。Facebook とベトナム企業の Zalo は、社内と社外両方のコミュニケーションに一般的に使用されていた。ある経営者は（社内の）異なる部門ごとに異なる Zalo のグループを設定し、ベトナム人の顧客との（社外の）連絡にも Zalo を使っていた。

自社のウェブサイトの運営、e コマースプラットフォームの使用、Facebook での販売は、インタビュー対象者の間で、特に企業対消費者間取引（B2C）における交流で非常に人気があった。参加者のうち8名は情報提供ウェブサイトを、10名（その大半はサービス業・商業）は販売機能のあるウェブサイトを開設していた。B2C 企業全社はオンラインのe コマースをLazada、Shopee、Tikiの3社のプロバイダーで行い、Facebook を通じて販売していたが、一部のB2C 企業はZalo でも販売していた。興味深いことに、小企業参加者はすべてのチャネルの記録をつけるための統合的なソリューションは持っていなかったが、中企業参加者や在庫管理している小企業は、例えばウェブサイトからの注文を倉庫に連絡する場合など、バックエンド統合を使用する傾向があった。

ビジネス管理で最も人気があるツールは、財務では Misa、POS / 販売と在庫管理では Haravan、KiotViet、Sapo だった。こうした国内のソリューションを回答者が好んでいた根本的な理由は、迅速なカスタマーサービスサポート、適正な価格と値引き、使いやすさだった。このようなツールほどの人気はないものの、いくつかの企業は（より一般的には中企業だが）既成あるいはカスタマイズした CRM や HR 管理ツールを使っていた。中企業参加者のうちわずか 3 社だけが、エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) など先進の統合システムを導入済みか導入の過程にあり、ベトナムの中小企業は ERP 導入が不十分であるという先行する報告書の内容を裏づける結果になった³⁵。

決済に関しては、小企業参加者は現金引き換え払いやインターネット銀行からの送金を受けていた。数社は国内の e ウォレット (AirPay、VNPAY、MoMo) を利用していた。小企業参加者と比べると、中企業参加者はより幅広い決済方法を利用する傾向があった。

WSME の成熟度別のデジタル化の課題

インタビューした WSME 経営者は、成熟度のレベルに応じて異なる課題に直面していると述べた (図 2.12 を参照)。例えば、経済的により安定した成熟度が高い中企業 (事業年数 10 年超) にとっては、主な課題はプロセスと人だった。つまり、従業員が固定的なマインドセットを持っていると非常に従来型の業務プロセスになり、経営者は新たなアプローチに対応するデジタル化と業務プロセスの改革を推し進めざるをえなかった。一部の参加者は (コミュニケーションのために) Slack や在庫管理 / 財務ソフトウェアの導入を試みたときに、このような抵抗を経験した。

『年齢が高め (40 代) の従業員の一部は、新システムの使用を拒んだので、新たな従業員を雇わざるをえませんでした。』

(ベトナム中企業06)



資金調達源

ほとんどの小企業や新規の中企業にとって大きな課題である。成熟度が高い中企業にはそれほど重要な課題 (最大の懸念) ではない。



経営者のマインドセット

年齢が高めの経営者には最大の課題である。



従業員のマインドセットとスキル

成熟度が高い中企業にとって比較的大きな課題である。



デジタル化へのロードマップ/スキルの欠如

成熟度が高い中企業にとって比較的大きな課題である。

図 2.12 WSME 参加者がビジネスプロセスと管理のデジタル化で直面した主な課題

小企業経営者全員と比較的新規の中企業経営者 (20 人中 12 人) にとって、資金調達源はデジタル化への大きな障壁だったが、この課題は各企業に異なる影響を与えていた。例えば、小企業参加者は、使用したいと思うツールやソフトウェアソリューションの数を決定しなければならなかった。というのも、ソリューションごとに追加でコストがかかるからだ。この問題は、中企業参加者が断片的なツールから統合システムへアップグレードする場合のコストを考える際にさらに問題になった。その上、小企業参加者は販売と収益に最も重点を置き、デジタル化のツールにはあまり関心を払わず、投資をしていなかった。その結果、いつも無料の選択肢やオープンソースのソフトウェアを選ぶか、値引き品を購入しようとしていた (例: 在庫管理ツールの Haravan の場合、ソフトウェアの販売促進用商品なら 2 年間使用できる)。例えば、ある参加者は、自らのビジネスの構築や製品の追加に重点的に取り組んでから、デジタル化に投資したいと述べた。



『私のリソースと資金は、新たな製品やソリューションの開発と完成に使いたいです。そのあとで、ビジネス管理ソフトウェアに投資するつもりです。』

(Duong Nhat Linh 氏、Midoli Biotek Co., Ltd.)

資金調達は課題であるにもかかわらず、中小企業のデジタル化のための政府の支援や助成金／プログラムを知っている参加者は皆無であり、これは後述の専門家の知見と諮問委員会のセクションで検討する問題である。しかし、ダナンのある中企業参加者はダナン市商工局のウェブサイト構築プログラムに申し込んだが、インタビュー時点では商工局から（2カ月以上経っても）返答を受け取っていなかった。

小企業参加者が話していたもう1つの課題には、カスタマイズしたCRMソフトウェアへのアップグレードのきっかけとなったサイバーセキュリティがあり、これにはインタビュー対象者の間で信頼度に興味深い違いがあった。2名の回答者（小企業）は、サイバーセキュリティ（CRMからのデータ流出の恐れ）の問題に触れ、サードパーティのサーバーに頼らなくても済む社内システムの構築を望んでいた。他の回答者がセキュリティについて心配していなかったのは、機密性とデータ共有についてサードパーティのサービスプロバイダーと契約し、サプライヤーの契約遵守を信頼していたからである。

ダナンの中企業参加者は300人の従業員を管理し、過去21年間で高収益を記録してきた。こうした成功にもかかわらず、その中企業の女性経営者は、自らがデジタル化のプロセスを加速する際の障壁になっていると感じていた。

『これは私の弱点です。デジタルやテクノロジーがあまり得意ではないのです。理解していないので、私の会社で何をどう使えばいいのか分かりません。』

(ベトナム中企業02)

対照的に、他の前向きなマインドセットの経営者はデジタル化の過程に関する知識があるだけでなく、自らの企業でデジタルトランスフォーメーションを進めつつあり、ERPコミュニケーションの重要性とデジタル化の明確なロードマップの必要性を強調していた。



『デジタル化の導入の重要性について全従業員に分かってもらうことが不可欠です。ERPソフトウェア開発の全段階をうまく行わなければなりません。経営者にはそのための明確なプランとロードマップが必要です。』

(Huyen Nguyen 氏、The Nature Book)

注目の WSME 1 : Nguyen Thi My Lien 氏



Nguyen Thi My Lien 氏、
Chau Thong Trading and Service 創業者

Nguyen Thi My Lien 氏は 2013 年に、沈香、エッセンシャルオイルや関連製品を製造・流通・販売する Chau Thong Trading and Service Ltd., Co. (<https://tramhuongphuclinhh.vn/>) を創業した。創業当初から、情報提供ウェブサイトなど非常に基本的なデジタルツールを使用し、空港や観光地におけるオフラインでの販売に依拠してきた。パンデミックが発生すると、オフラインの販売は深刻な影響を受けたので、オンラインのチャンネルに方向転換し、こうした新たなチャンネルについてもっと学ぶために、Google や Facebook でデジタルマーケティングについて積極的に情報収集し、広告媒体グループに参加した。このグループを通じて、Nguyen 氏は Facebook、YouTube、e コマースプラットフォームでの効果的な宣伝方法を習得し、こうした媒体は事業に不可欠の大きな収益源となった。

『5～6 カ月ほど前に広告媒体グループに参加しましたが、いままでそのグループに女性は私 1 人しかいません。学費は高いですが（約 2,000 米ドル）、後悔していません。学習はいつもそうする価値があるからです。』

現在、その学習はすべて報われており、デジタルツールは Nguyen 氏のビジネスでかなり役立っている。彼女は自社製品の販売促進のために、Facebook、Instagram、YouTube、TikTok で有料広告と無料コンテンツを利用している。コミュニケーションには、クラウドストレージをデータの保存用に、Zalo のアプリを社内と社外のコミュニケーションに、e メールを公文書に使用している。ビジネス管理には、税金と財務を処理するツールを持っており、FAST ソフトウェアは小売システムと製品（輸出入品）をつなげるために使用しており、最近（在庫管理用の）KiotViet をアップデートした。3 カ月前に新たなソリューションに移行したときには社内から若干の抵抗にあった。KiotViet システムの導入に従業員が苦勞しているのが分かったので、Nguyen 氏は検証され信頼できる研修資料を積極的に探し、デジタルトランスフォーメーションを通じたチームの研修を自ら進んで引き受けた。



前向きで楽天的な Nguyen 氏は、デジタル化に大きな自信を持っており、事実、デジタル化によって 1 年で収益が 5 倍に増えている。例えば、より多くの顧客を獲得するために Facebook に有料広告を出し、自社製品の販売促進のために YouTube や Instagram といったデジタルプラットフォームを活用した。現在は、検索エンジン最適化 (SEO) と、自社のウェブサイトのトラフィックを増やす魅力的なコンテンツの掲載方法を学んでいる。この学習が終わったら、自らの知識を増やすために、YouTube の個人指導や教育ビデオを視聴する予定である。

第4の柱：危機管理（コロナ）

資金調達へのコロナの影響 （第1の柱）

参加企業の多く（20人中7人）は、コロナによって深刻な影響を受け、収益が30～50%減少した。この現象は生産品の輸出や部品/原料の輸入ができないせいで、特に流通業と製造業の企業で生じている。あるWSME参加者は、観光客がおらず自社製品の紅茶やコーヒーが売れないせいで、収益を90%も失った。日用消費財を扱う数社だけはあまり影響を受けず、この業界の減益はわずか約10%だった。よいニュースとしては、あるスーパーマーケットは堅調な消費によって利益を得て、店の健康補助食品の需要が増えた。多くの企業は新たな計画（新製品の開発、新店舗の開業、海外への拡大、IPO）を遅らせ、現在の事業運営を合理化することによって（実店舗を閉鎖したり、その数を減らしたりして、オンラインチャネルにより重点を置く）「生き残りモード」に入った。小企業参加者のうちの数社（3社）はコスト削減のために、従業員の数を減らしたり、フルタイムの従業員の一部をパートタイムの（あるいは歩合制の）従業員にしたりした。中企業経営者は従業員のほとんどあるいは全員を維持し、彼らの利益を守った。ほとんどの企業は、不必要なコストを削減し、支払いを遅らせ、賃料/決済を再交渉し、期限の延長を求め、損失を補うために積立金を使って、キャッシュフローを維持しようとした。教育産業の参加者は従業員やプロセスに経済的な影響はまったくなかったと強調した。

『コロナは、私が過去8年間にわたって築いてきた事業基盤、特に質の高い従業員とプロセスの価値を著しく損ないました。』

（ベトナム中企業01）

コロナ関連の政府の融資や中小企業向け助成金を知っていた参加者は皆無だったが、一部の参加者（小企業5社と中企業3社）は財政支援について知っており、小企業3社は申請したが、その金額は少なかった。



『一部の小企業向けに、政府は減税措置や税金の支払い猶予による支援を行っていますが、私たちはその要件には大きすぎる企業でコロナ流行中に高いリスクを負っていないので、支援を受ける資格がないのです。』

（Le Thi Truc Lan Chi氏、
Idocean Co., Ltd.）

『納税期限の延長措置はあります。延長してもらうためには申請書に必要な事項を記入しなければなりません、私はまだ申請したことはありません。』

（ベトナム小企業06）

ダナンのスーパーマーケットの経営者は、コロナ支援策が特定の業種に限られていると述べた。この発言には、資金調達に関する既存の知識（例：中小企業発展基金、アジア開発銀行の取り組み）が、金融支援の必要な人々には届かなかったことが示されている。



『コロナ流行中に政府の支援が対象にしているのは、深刻な影響を受けた業種の企業だけだと思います。』

（Phan Nhu Yen氏、Danavi
Mart）

コロナのメンタリング、ネットワーキング、スキルへの影響（第2の柱）とデジタル化（第3の柱）

第2の柱について回答者が述べた唯一顕著な特徴は、オンラインの研修コース、コンサルタント、メンターの増加だが、必ずしもそれらすべての質が高いわけではない。

第3の柱に関して、コロナがもたらした主な結果は、増収に資するように販売に重点を置くデジタル化が増えたことと、業務の混乱を最小限にするオンラインのコミュニケーション／ワーキングツールへの切り替えだった。また、WSME 数社は業務方針について一時的あるいは徹底的な転換を実行することにした。オフラインでの減収の一部を回復すべく、どの企業も、例えば、自社のウェブサイトの再構築／アップグレードを行い、マーケティングや Lazada、Tiki、Shopee での e コマースにより一層努めることによって、オンラインへの取り組みに重点を移した（図 2.13 を参照）。すべての B2C 経営者は自社のソーシャルメディア（Facebook）上の販売と交流のページをアップグレードし、そこから新たな収益を得ることができた。ソーシャルディスタンスに対処するため、WSME 参加者はすべて、従業員に自宅から Google Drive、Excel、e メールなど、既存のソフトウェアツール／データベースを使わせ（特に中企業で活用された）、会議は Zoom / Teams を介してオンラインで行った。業務方針の転換については、あるバイオ農業企業の経営者は新たな市場を確保するために、一部の従業員の職務記述書や業務を変更し、別の 2 社はコロナの経済的損失を緩和するために手洗い用液体せっけんの販売／製造を開始し、需要の急増を利用して逆境のなかイニシアティブとレジリエンスを示している。ここで、注目の WSME2 を参照されたい。Success Together 経営者 Van Pham 氏にとって、コロナのパンデミック後の業績回復に、デジタル化と前向きなマインドセットがいかに役に立ったかを示す感動的な事例である。

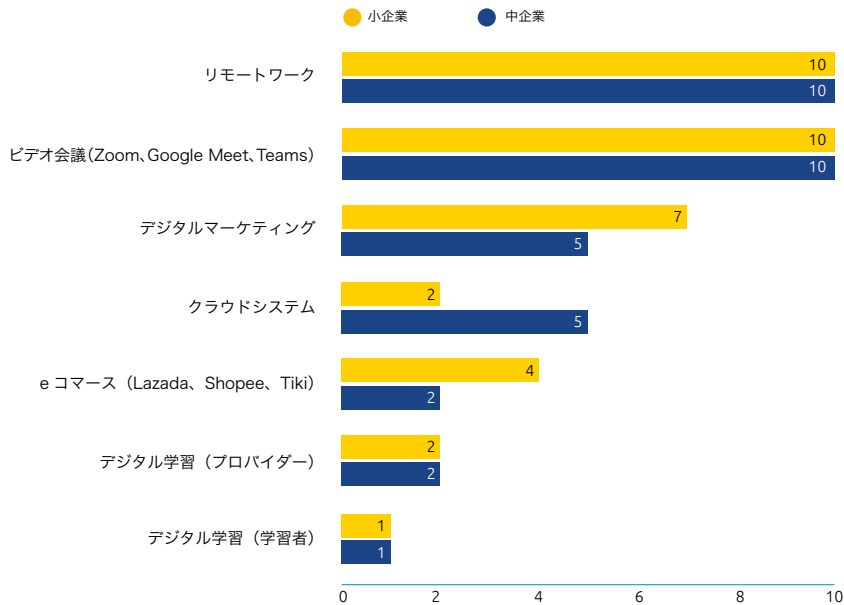


図 2.13 コロナのパンデミックに対処するために WSME 参加者が導入したデジタルオポチュニティ

注目の WSME 2 : Pham Thi Hong Van 氏



Pham Thi Hong Van 氏、Success Together 創業者

2016年8月、Pham Thi Hong Van 氏は、韓国製のスキンケア商品のベトナムでの流通を専門とする Success Together (<https://cellfusioncvn.com/>) を創業した。Pham 氏は当初からオンラインチャネル（ウェブサイト、Shopee での e コマース）を構築し、コンサルティングサービスを提供するためにデジタルマーケティングの小企業を雇った。3カ月後、Pham 氏はオンラインデジタルマーケティングのコース、TikTok のコース、Facebook での販売の個人指導のコースに積極的に参加し学習した。かつて、Pham 氏は様々な断片的なソフトウェアソリューションを利用してしたが、2020年、その性能を見直したのち、データベースを一元化するために最も効果的なソフトウェアを選んだ。選んだソフトウェアは、オンラインチャネルの統合と CRM 用のツールが1つ、カスタマイズしたソフトウェアソリューション（人事管理、ワークスペース、発注管理を含む）が1つ、カスタマーサービスと社内コミュニケーション用に Zalo、販売用に Facebook である。Pham 氏の会社におけるデジタル化の主な課題は、従業員、特に比較的高年齢（45～50歳以上）の従業員のデジタルリテラシーのスキルと、（高年齢の従業員の）固定的なマインドセットだった。

『40代の従業員は、デジタル化のメリットを理解さえすれば、デジタル化について学ぶことができると思います。例えば、以前、私は Facebook を使っていませんでしたが、いまはビジネスに必要なだと分かっているので、その使い方を学んでいるところです。』

Pham 氏のソリューションはデジタル化に対してより前向きなマインドセットを備えた若手の従業員を雇うことだった。彼女はネットワーキングやビジネスでジェンダー偏見を経験したことはなく、ビジネスに情熱を持っている限り女性は何でもできるという強い信念を抱いている。しかし、女性と男性には意思決定のスタイルで異なる部分があると考えていた。

『女性は、より敏感で、決断力があり、機会をすぐにとらえます。女性に十分な情熱があれば、やりたいことを追求して、成功できます。男性は女性よりリスクを取る傾向があり、女性は正しい決断を下すのに男性よりも時間がかかるようです。』

コロナのパンデミック下、スパと美容クリニックの営業を停止すると、ソーシャルメディアが Pham 氏の成功の鍵となった。自らライブストリームを配信し、トレーニングのバイラルビデオをつくって、転売業者や流通業者の全国的な幅広いネットワークを生み出し、2020年と比べて売上を 300% 伸ばした。



2.3 WSME のデジタルトランスフォーメーションの未来

専門家インタビューの結果

いずれもデジタルトランスフォーメーションを専門とする4人の専門家にインタビューした。全員が女性実業家団体のリーダーであり、スタートアップ企業と女性が経営する中小企業に対してデジタル化とイノベーションの面で強力な支援を行ったことがある中小企業／起業家精神の専門家を兼ねている人もいる（付録Dを参照）。WSMEインタビューは各参加者ならではの一連の状況や課題を明らかにするのに役立ったが、専門家インタビューはより戦略的な視点を得るために行った。主に、専門家は、ベトナムのWSME全体に影響を与えている問題、機会、課題について、小企業と中企業のそれぞれの場合の微妙な違いも含めて意見を述べ、そうした事項について考えられる原因とソリューションに関する貴重な洞察を示した。

第1の柱：資金調達へのアクセス

資金調達源：内部

ベトナムの市場では、特に（30～40歳の）若手経営者の場合、最も一般的な資金調達源は内部金融や経営者の個人貯蓄である。経営者は友人や家族の支援を受ける傾向があり、資金調達の障壁に直面しなかったため、銀行と取引することはほとんどなかった。ベトナムの小企業は、財務管理や経営者のスキルに限りがあり、成長を約束できる取引が不十分なために、銀行融資や投資にアクセスする際に課題に直面していた。一方、中企業はより正式な会計部門や、財務管理や成長に関するより明確な記録があるため、財務ガバナンスのリスクから大企業へ規模を拡大する場合を除いて、融資により容易にアクセスできた。

小企業は公式な資金調達にアクセスするために多くの課題に直面した

専門家によると、小企業は公式な資金調達、特に銀行／正規の融資による資金調達へのアクセスで大きな問題を経験する傾向があった。銀行制度や信用保証は、小企業に関わるリスクを恐れていたが、それは経営者が財務管理の面でスキルが不十分で、運営の経験に欠けており、（経営者も管

理者も）HRコンピテンシーが低いためだった。経験が浅い一部の企業には素晴らしい製品やアイデアはあるものの、マーケティング／販売や資金調達の管理に必要なスキル、企業運営に必要なものが不十分で、そうした不足している要素は投資家はその企業の可能性を判断し、投資するために重要な条件だった。銀行は小企業の成長のための能力や可能性を評価することができなかったが、それは小企業が銀行との取引履歴があまりなく、損益計算書が不正確で、担保がないからだった。その上、ベトナムの多くの小企業は個人の資産と企業の資産の明確な分離ができていないと、参加した専門家は指摘した。

中企業は大企業へと規模を拡大する際により多くの課題に直面した

専門家はまた、中企業は取引履歴を記録する会計部門を持ち、個人の資産と企業の資産を明確に分離しているので、融資や投資にアクセスする際の課題はほとんどないと述べた。総じて中企業は大企業に移行する際の資金調達でより多くの課題に直面した。というのも、コーポレートガバナンスや資金コントロールがより重要になるからだった。VCに関して、ある専門家が述べたのは、経営者は、VCにアプローチする前に、例えば自社のビジネスの発展段階や先行きの理解など、自らの事業に関して優れた知識を備えておく必要があるということだった。専門家自身はP2P融資やクラウドファンディングに詳しいが、こうした方法はとても新しいので、中小企業には真っ先に思い浮かぶ選択肢ではないというのがそのときの専門家の意見だった。また、エンジェル投資家は現金の迅速な入手と短期的なリターンを重視するため、中小企業にはリスクがあるという声も聞かれた。専門家は、WSMEの資金調達へのアクセスではジェンダーの問題はないという認識を持っていた。

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

マインドセット、コーポレートガバナンス、管理に関連する課題

男性経営者と女性経営者とではネットワーキングに関してジェンダーによる違いはないと専門家は考えた。ネットワーキングは課題ではなく、逆に、10～20年前と比べると現在は人脈づくりやネットワーキングは容易になっている。多くの団体があり、女性に特化した団体、活動や機会をともにする女性の組合も多い。一部の課題は個人やマインドセットに関連するもので、例えば、ビジネスウーマンに対する認識を変えること、ネットワーキングの団体を（販売のためだけではない）学習や成長の重要な部分としてとらえるように女性を促すこと、コーポレートガバナンスや全体の管理に関する経営者の知識不足を強調することなどだった。女性のビジネスリーダーは、男性のビジネスリーダーと比べると、本当にやりたいことが明確に分かっている場合が少ない傾向があることも専門家は強調した。女性は男性よりも決断に時間がかかり、男性ほど決断力がなく、率直ではないと専門家は考えた。

『ベトナムの女性はとて頭がよくて、いい人たちです。（中略）経営者は、役に立つ人脈の構築のために、率先して積極的に行動すべきです。』

女性団体の専門家

団体の主な目的は企業と政府をつなげることと、政府にアプローチする機会を企業に提供することである。インタビューによると、団体が中小企業に提供する特別なプログラムはないようだったが、活動は団体の現在のリーダーのビジョン／興味によってほぼ決まっていた。ベトナム女性連合やベトナム女性起業家協会は女性の経営する企業の支援に積極的であり、こうした団体を通じて、政府の研修プログラムは広まっていた。この種の団体はオフラインで情報共有のためのワークショップを多数、提供しているが、多くの小企業参加者は自らの困難を共有するのに前向きではなく、かなり遠慮がちで、自信がなかった。

その理由は、こうした経営者が自らを、より経験豊富な管理者（管理者のジェンダーについては

言及されていない）ほどには有能ではない、あるいは自社の固有の情報を守りたいと考えているからだった。

コースやメンタリングの質に関連する課題

銀行へのアプローチの方法、ビジネスモデル向上の方法、顧客を増やす方法を起業家に教える多くのオンラインのコースは、コロナのパンデミック後に利用可能になった。スキル構築のために最も重要なのは全体的なビジネスの管理方法の学習であり、こうしたコースの一部は企業のニーズに応じてカスタマイズされていた。コースの質は主催者や研修方法に左右されたので、コースの質にむらがある点についていくつか課題があった。しかし、専門家が強調したのは、機会を活用する際の重要な原動力である、経営者のマインドセットだった。例えば、女性経営者がすでにこうしたプログラムへの参加の重要性を理解していたか否かがそれに当たる。

指導を依頼できるメンターは多かったが、実際に価値のある指導を提供できると思われるメンターはほとんどいなかった。多くのWSME参加者は、教え導いてくれる質の高い独立したコンサルティングを必要としていたが、一部のメンターやコンサルタントは実際の経験ではなく本の知識に基づいてアドバイスを与えていたが、そうしたアドバイスは本研究の参加者にはそれほど有益ではなかった。その上、経営者にとって、他者の支援に熱心な真実感のあるメンターを見出すのは難しかった。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

小企業にせよ中企業にせよ、デジタル化の最大の原動力は経営者のマインドセットであると専門家は述べた。専門家の意見では、ベトナムの小企業にはデジタルトランスフォーメーションの遂行は比較的容易だが、ベトナムの成熟した中企業、特に20年以上事業を継続している企業には困難であるということだった。ベトナムの小企業は比較的小規模な組織図であるため、低価格の多くの別個のソリューションは企業の要求に合うようになっていたが、小企業はその限られた予算やデジタル化よりも差し迫ったビジネスニーズのせいで、デジタル化をためらっていた。成熟した中企業にデジタル化への障壁が多かったのは、固定的なマインドセットを持つ比較的高齢のリーダーが経営し、経営者と従業員の両方がテクノロジーに前向きではないこと、デジタルトランスフォーメーションの非常に高いコストに加えて、プロセス（事務処理、手順、コントロール）の改革と従業員の研修に必要な労力のせいだった³⁶。

専門家の意見によると、小企業と中企業とでは認識やニーズに明らかな違いがあったという。中企業はより強固なチーム/スキルやより多くの予算を持っている傾向があったが、ビジネスの複雑さが原因で、デジタル化の明確なロードマップや戦略を必要としていた³⁶。一方、小企業は、無料の統合していないツール（例：Google、Facebook）を利用する傾向が強く、ツールを統合するための知識や予算がなかった。小企業と中企業では認識にも違いがあった。例えば、中企業のほうがデジタル化のメリットを理解していたのは、明らかなニーズがあったこと、企業がより複雑に成長/変化しつつあったことによるもので、中企業はデジタル化導入を迫られていた。しかし、小企業は中企業よりも少人数からなる単純な組織であり、より従来型の方法すなわち全体的なデジタル化を必要としない方法で管理することが依然として可能だった。

デジタル化に影響を及ぼす要因

中小企業のデジタル化の最も重要な原動力は、経営者のマインドセットだった。デジタル化は必然であり、すべての企業がデジタル化を始めなければならないと専門家は考えた。しかし、デジタル化の適用や実施は経営者のマインドセットによって異なった。経営者は企業の目標やデジタル化の目的を明確に把握していなければならず、デジタル化を実施するために適切で適格な人物すなわち従業員やコンサルタントを見出さなければならなかった。デジタル化のきっかけにはAI、ビッグデータ、ブロックチェーンに後押しされるテクノロジーがある一方、顧客からのオンラインの要求もある。中小企業のその他の原動力は、コロナのパンデミックの影響、ベトナム国内やその地域でのインフラ開発のための十分な準備、企業と市民の双方におけるデジタルトランスフォーメーションに対する意識を高める政府のビジョンだった。

ベトナムのWSMEが直面したデジタル化の主な課題のなかで、専門家が指摘したのはデジタル化の理解不足と固定的なマインドセットだった。ほとんどの人々はデジタル化を単に仕事のプロセスにテクノロジーを導入することだと考えており、デジタル化とはビジネスの総体的な変革でありツールはそれを支援する役割しか果たさないことを理解していないと、専門家は考えた。デジタル化の専門家によると、中小企業のデジタル化には多数の重要な障壁があり、それは女性経営小企業や女性経営中企業も認めている。第一に、小企業参加者にとってはコストが最大の障壁であり、資金繰りが苦しい一部の中企業もデジタル化をためらっていた。

第二に、デジタル技術のインフラの脆弱性は、直接的には重要な問題としては認識されておらず、一部の回答者が個人のビジネスデータの流出の恐れがあると述べていた。第三に、デジタル技術を導入する社内のHRの欠如は、WSMEのインタビュー対象者によく見られた。これは例えば、十分な人数の従業員がいないこと、既存の従業員に十分なスキルがなかったり固定的なマインドセットがあったりすることなどである。第四に、デジタル技術に関する情報の不足のほか、デジタル化のロードマップや明確な方向設定の欠如が、参加者によって明らかにされた。第五に、従来型のプロセスや従業員の作業習慣のためにビジネス慣行の転換が困難であることを、15年以上事業を継続していた女性経営中企業の参加者は認めた。最後に、デジタル化の専門家は、デジタル化を対象とする法的枠組みや法規制が十分に整備されていないことを強調したが、この問題についてはWSME参加者からの直接の指摘はなかった。

デジタル化の明確なロードマップの例として、ある専門家は中小企業のデジタル化に関する「アーンスト・アンド・ヤング・ロードマップ」について述べた³⁷。このロードマップにはデジタル化への3ステップの道筋が記され、ステップ1：デジタル化を目指す、ステップ2：デジタル化される、ステップ3：デジタル化が続く、となっている。ステップ1では、中小企業は、例えば会計、販売、マーケティングなど異なる部門別のソフトウェアなど、各部門に応じたオンラインデータにオフラインの記録を移すことによって、デジタル化の意識を培う。ステップ2では、報告やガバナンスを統合した1つのシステムを備えて、すべてのデータベースをつなぐ。ステップ3は、ERP導入に関連し、すべてのプロセスを備えた1つのシステムがあり、そのシステムはビジネスモデルの転換を含み、デジタル環境に合うガバナンスモデルのアップデートを行う。

平等への好影響

比較的高齢（50代）の既婚の女性経営者や、より成熟した企業（事業年数10年超）の既婚の女性経営者は、家族に対する責任のせいで圧力にさらされることを余儀なくされていたが、デジタル化は女性にとってより平等な機会をもたらすと専門家は考えていた。例えば、女性がオンラインで会議をしたり、自社製品やサービスの質の高さを証明するためにオンラインで事業の話をしたりすることが容易になった。既婚女性や子どもがいる女性にとって、オンライン会議は、家族の時間に影響せず、ビジネスパートナーと特に夜間につきあう必要がなくなるので、ジェンダーの観点からプラス効果があった。

第4の柱：危機管理（コロナ）

専門家は、コロナのパンデミックを乗り越えた中小企業について、その結果が生じた理由はそうした企業の強固な基盤によるところが大きいと考えられると述べた。それは、デジタル化だけによるものというよりも、それまでに優良な企業を構築した結果だった。専門家は、参加者がコロナへの政府の支援や助成金について知っていたと指摘した。しかし、WSME 参加者は厳格な適格要件があることは知っていたものの、その要件について深い知識はなかった。ある専門家は、コロナのために多くのオンラインコースや意見交換会が利用可能になったが、こうしたコースの質は主催者や研修方法に左右されると述べた。一部のコースは企業のニーズに合わせてカスタマイズされていた。

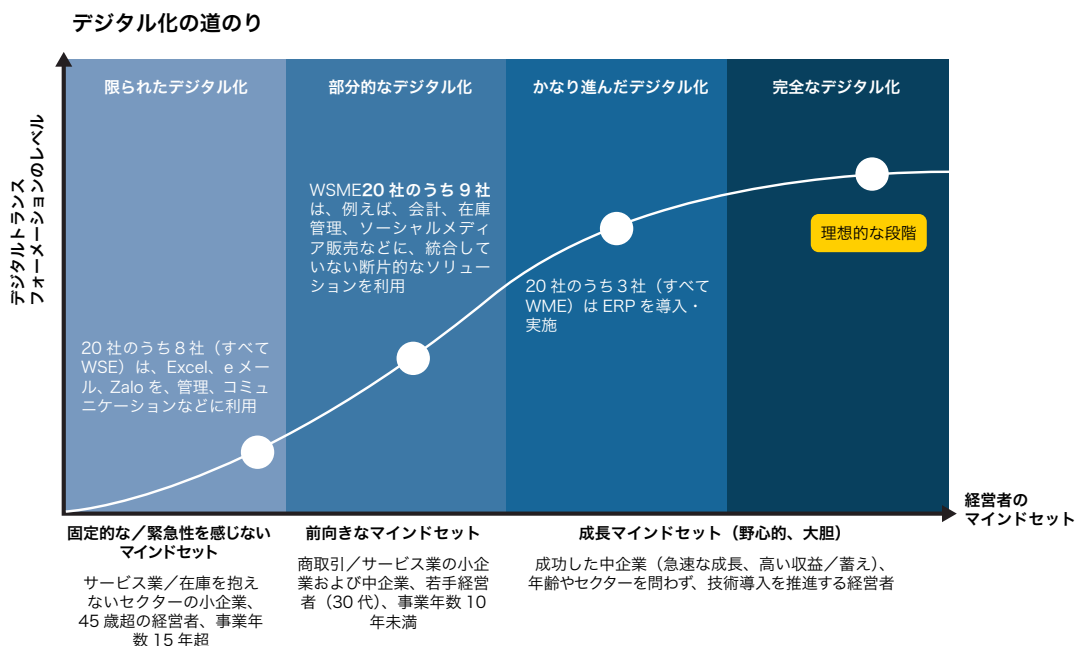


図 2.14 WSME 参加者のビジネスプロセスと管理におけるデジタル化の道のり
出典：中小企業のデジタル化に関する「アーンスト・アンド・ヤング・ロードマップ」による（専門家インタビューを参照）

中小企業のデジタル化に関する「アーンスト・アンド・ヤング・ロードマップ」（専門家インタビューを参照）に、WSME 経営者と専門家へのインタビューから得た主な結果を加えて、WSME 参加者向けにカスタマイズしたロードマップをつくった。「WSME のデジタル化の道のり」（図 2.14 を参照）と名づけられたこのロードマップは、WSME 参加者の一般的なプロフィールを記載し、ビジネスプロセスと管理に使用しているデジタルツールの数、そうしたツールの技術的な先進性、統合／トランスフォーメーションの程度を基にして、WSME 参加者をデジタル化の4つの考えうるレベルの1つに当てはめている（より包括的なデジタル成熟度指数については第1章を参照）。この道のりの最も低いレベルには、WSME20社のうち8社（すべてサービス業／在庫管理が必要ない小企業で、中企業該当する中企業はない）が該当し、データの手作業による処理やコミュニケーションに基礎的なツールを使っている。次のレベルには、WSME20社のうち9社が該当し（商取引／サービス業の小企業2社と中企業7社）、異なるサプライヤーの断片的なソリューションを用いている。第3段階には、より先進的な中企業数社（3社）が該当し、すべてあるいはほとんどのビジネスプロセスを、例えば、ERP などバックエンド統合を伴う1つのシステムに統合していた。完全にデジタル化した第4段階はより向上心のあるレベルで、このレベルに達していた WSME 参加者は皆無だったが、ベトナムの技術系スタートアップ企業の領域には多く見られると思われる。考えられる例の1つである Ami は、国内の中企業サイズの技術系スタートアップ企業で、1つのプラットフォーム内にある、市民、管理者、サービスプロバイダーすべてのつながりをデジタル化する目的を持っている。同社は権威ある『フォーブス』誌で特集されたこともあった³⁹。

ベトナムのエコシステムマップ

提言に進む前に、ベトナムの WSME エコシステム内部の利害関係者を特定することが重要である（図 2.15 を参照）。利害関係者のカテゴリーは 5 つある。(1) 出資者、(2) 政府機関、(3) WSME 関連 NGO、(4) ネットワーク/スキル構築団体やプラットフォーム、(5) 事業開発サービスプロバイダーである。ベトナムの WSME はビーコン・ファンドのように投資対象を女性に特化した出資者からの投資を受けることができる。WSME 参加者が現在活用している、オルタナティブファイナンスの団体はない。政府機関は、中小企業に特化した中小企業開発会議など、行政の支援策や支援プログラムを通じて、WSME に支援を提供している。ベトナムでは、国内の規模から世界的な規模まで、多数の WSME 関連 NGO が活動している。例えば、ADB は「東南アジア太平洋地域における女性が推進する活気ある企業 (WAVES) プログラム」を通じて、ベトナムの女性起業家への特別な支援を開始した。ネットワーク/スキル構築の団体やプラットフォームも豊富で、多数の機会を通じて重要な人脈を見出すために、ベトナムの WSME に選択肢を提供している。本研究はイノラブ・アジア (InnoLab Asia) といった事業開発サービスプロバイダーも WSME の成長を支援する役割を持っているものとして特定する。



図 2.15 ベトナムのエコシステムマップ

* については、頭字語と略語のセクションを参照されたい。

参加 WSME のなかでデジタル化のレベルが低めなのは総じて小企業や、比較的高齢（45 歳以上）の経営者の企業、あまり複雑ではない企業（商取引・サービス業で在庫管理が必要ない）、事業年数が長い企業（10～15 年以上）だった。一方、（前述の専門家インタビューや後述の諮問委員会の議論によって確認できるように）高度なデジタル化を可能にしたのは、経営者の年齢やセクターを問わず、ほぼ例外なく、デジタル化に前向きである、成長への強い野心があるといった経営者のマインドセットだった。

諮問委員会の所見と議論

このセクションでは、ベトナムの WSME の最近の状況に関する諮問委員会の見解を参考にして、それぞれの柱に該当すると思われる問題も記載した。本報告書の包括的なテーマであるデジタル化により重点を置いたのち、ベトナム国内のエコシステムにおける格差をなくすため、またベトナムの WSME をより先進のデジタル化へと導くために、すべての柱に沿って、政策と実践に関する個別の提言を記した。

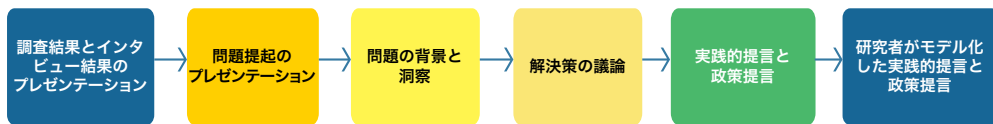


図 2.16 ベトナム人諮問委員からなる諮問委員会の研究方法のプロセス

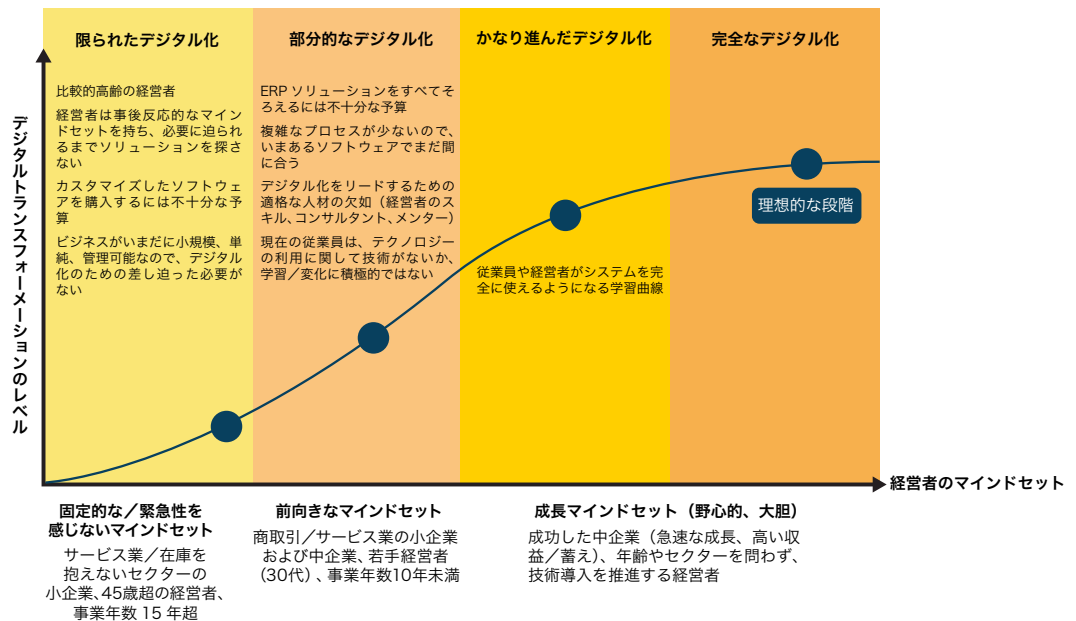


図 2.17 デジタル化の道のりで WSME 参加者が直面した課題
出典：本報告書のために作成したオリジナルの図

WSME のデジタル化の道のり(図 2.14 を参照)と同じ 4 段階のモデルを用いて、WSME のデジタル化の道のりにおける課題(図 2.17 を参照)という第 2 のロードマップを作成した。図 2.17 は、WSME 参加者がデジタル化のより高いレベルに向上していく際に、デジタルトランスフォーメーションを妨げる障壁を浮き彫りにしている。

図 2.17 が示されると、諮問委員全員はマインドセットこそが経営者の決定的な特徴であるとともに、ビジネスの成長を推し進める重要な要因であると認めた。これは起業家精神に関する先行の文化研究でも確認されているところであり、小企業経営者は、すなわち自らのビジョン、野心、個性に従う、自分自身を表すものとして企業を構築する場合が多い³⁹。

諮問委員は、最初期段階の企業にとって固定的なマインドセットはまさにデジタル化導入の欠如の原因になりうるが、一部の企業にとっては、その会社のビジネスモデルや業務その他の要因も考慮に入れるべきであると指摘した。例えば、一部の小企業は、さらなるデジタル化の進展を求めるには業務があまりにも単純である場合、デジタル化の道のりを進んでいかなければならないという差し迫った必要はない。図 2.17 のマップの上方面を見ると、諮問委員は、定性的研究における比較的少数の参加者から抜きん出たトップレベルの女性経営中企業で ERP システムの導入率が実に高いことを確認して非常に驚いていた。中企業参加者 10 社のうち 3 社の ERP 導入率が高い理由について、ベトナムの ERP は(大企業ではより一般的であるにもかかわらず)中企業ではいまだに稀であるからだと、専門家は自らの経験に照らして考えた。ERP の導入には巨額の予算や、かなりの労力と関与が必要なのである。

デジタル化の定義を統一する必要性

本報告書の執筆時点で、諮問委員全員が認めていたのは、ベトナムではデジタル化が非常に一般的な概念であるにもかかわらず、それが実際に何を意味しているのかを示す明確で統一された定義がないことだった。そのせいで誤解と混乱が生じており、デジタル化の概念には何が含まれているのか十分な知識も、デジタル化が事業を変革する方法について共有された理解もなく、人によってデジタル化の定義が異なる状況になっている

ある諮問委員は、シンガポールの「SMEs Go

『デジタル化は、単なる一過性の流行、キャッチーなバズワードであってははいけません。そうではなく、必ず実行しなければならないことなので、明確で統一された定義が必要です。』

(諮問委員会の初回の議論における発言——ビジネス・スタートアップ・サポート・センターのアドバイザー)

Digital (中小企業デジタル化推進) プログラムを提示し、ベトナムでは中小企業の数が多く、透明性や国内で利用可能なインフラのレベルが低いことから、同様の取り組みの導入は難しいものの、大変望ましいという意見だった。さらに、一部の諮問委員は、ベトナムには様々な地方があり、現在、各地方で同様のプロジェクトを行っているが、その地方のレベルによって異なると述べた(例: ホーチミン市やハノイではかなり一般的になっている)。しかし、諮問委員は、トップダウン式の国家レベルの取り組みについては何も知らなかった。委員らは、資金調達の良い機会も含めた国家レベルの統一された包括的な取り組みが最も望ましいと考えていた(提言のセクションを参照)。

国内外のテクノロジーのサプライヤー/ツールの利用については、諮問委員はすべてのツールが同様の機能を持っている傾向があると指摘した。それでも、国内のテクノロジーを発展させるために、ベトナムのサプライヤーにより多くの機会を提供する国内のソリューションの利用を諮問委員が奨励しているのは、WSME 全参加者が国内のツールを導入しているという本報告書の調査結果と一致している。結局、ツールはツールにすぎず、経営者にとって最も重要なのは、自らが何をしたいか、自社のセクターや現在の成長段階にいま必要なデジタル化とは何かを明確に知っていることである(提言のセクションを参照)。

新たに開始された、政府のデジタル化の取り組み

ベトナムにおける中小企業のデジタル化の推進を監督している諮問委員は、ベトナム政府がデジタル化の国家的な取り組みを開始していると述べたが、それはまだ初期段階であり、いまだにその多くの側面は導入準備に向けてさらなる改善がなされている途中である。

図 2.18 の通り、USAID（アメリカ合衆国国際開発庁）と連携した計画投資省の取り組みは、デジタル化の 4 つの柱における格差（認識とスキルに関する能力の格差、市場の格差、資本調達格差、インフラの格差）の縮小に重点を置き、シンガポール政府の取り組みをモデルにした⁴⁰。

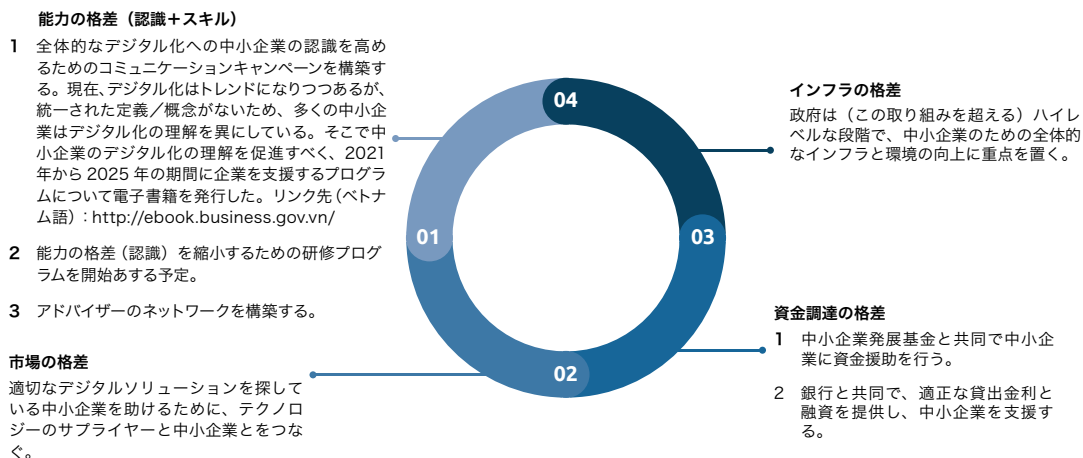


図 2.18 デジタルトランスフォーメーションプログラム
出典：MPI および USAID、2021 年

ある諮問委員は、デジタル化の概念の定義と予想を統一するために、近々ベトナム政府がイノベーションとデジタルトランスフォーメーションに特化した国際規格（ISO）の検討を開始すると述べた。

資金調達支援策に対する認識の低さと支援策の利用

諮問委員会で議論されたもう 1 つの問題は、WSME 参加者における、中小企業や WSME 向けの政府の資金援助／民間の助成金、コロナに特化した復興基金の利用可能性に関する格差と、そうした基金／助成金に対する認識（あるいは非常に曖昧な理解）や導入の不足だった。実際、ビジネス・スタートアップ・サポート・センターの CEO 兼青年商工会議所の上級メンバーである諮問委員は、自分自身も中小企業／WSME 向け資金調達の情報を発見・利用する難しさを経験していたので、ほかの WSME 参加者にとってそのような情報の発見・利用は、さらに難しいに違いないと思うと述べた。

新たな資金調達方法への規制障壁

諮問委員は、最近ベトナムで成長中の消費者金融の例を挙げ⁴¹、新たな資金調達方法が、認識不足に加えて、規制環境のせいで導入されていないことも主張した。

特に、諮問委員は、P2P 融資やクラウドファンディングの方法が、法制化・組織化されるようになることを望んだ。その理由は、ベトナムには潤沢な資金を持ち、中小企業に投資したいと考えている個人が多いからである。

メンター／アドバイザーの能力不足、公共と民間の利害関係者の不十分な統合

諮問委員は、最近メンターシップがますますトレンドになっているが、メンターの資格を与えて認める統一した組織や、メンター／アドバイザーの専門家の団体がいないことから、メンターシップはほとんどが非公式なものである（例：昼食をとったり、コーヒーを飲んだりしながらのおしゃべり）と説明した。メンターになるためのハードルが低いせいで、ベトナムには多くのメンターがいるが、デジタル化や経営者と同じ産業での経験など、関連する経験を持つ長期のアドバイザーを見出すことは難しい。また、これはメンターを持ちたいという経営者の意欲に左右されるマインドセットの問題でもある。諮問委員会の設置はまだ一般的ではないので、資金をどこから入手できるかについては不明確だが、諮問委員会を立ち上げるための研修を中小企業に施す可能性はある。公共と民間のセクターの緊密な統合の最適例としてカナダのエコシステムについて言及されたが、ベトナムではまだ実現していない。

ジェンダーレンズ

ジェンダー問題については、ほとんどの諮問委員が、ベトナム人女性は実力もスキルもあると考えていた。ほとんどの諮問委員の経験では、ベトナムでジェンダー障壁にぶつかったことはなく、感情的であることが問題であるとも、そうした特徴はジェンダーに関連するとも考えたことはなかった。WSMEの提出した財務諸表がすぐに女性経営者の書類だと分かるのは、男性が経営する中小企業の提出した財務諸表と比べると、より簡潔にうまくまとまっている傾向があるからだという投資家の意見を、諮問委員2名は特に強調した。

ある諮問委員は、個人的な経験として、組織で唯一の女性上級管理職である彼女が仕事で過小評価されたことがあると語った。一方、他の女性諮問委員は、ジェンダー障壁を一切感じたことも経験したこともなかった。ある諮問委員は、ホーチミン市（ベトナム経済の一大中心地）のWSMEの意見しか聞いたことがないので、他の地域のジェンダーレンズについてはコメントできないと述べた。

『私はホーチミン市のWSMEの意見しか聞いたことがなく、ジェンダー問題は見当たりませんでした。郊外のWSMEと話せば、もっと明確にジェンダー問題が見つかるかもしれないと思います。』

(中小企業ビジネス団体のアドバイザー)

主な提言

前述の諸問題を明らかにしたのち、諮問委員から直接寄せられた意見を基に作成した提言に、専門家インタビューから得たいくつかの知見を組み合わせ、机上調査の結果を必要に応じて補足した。こうした提言は、政策と実践に分けられ、それぞれ異なる利害関係者グループによる実行が求められる（ベトナムの利害関係者の一覧は図 2.15 を参照）。

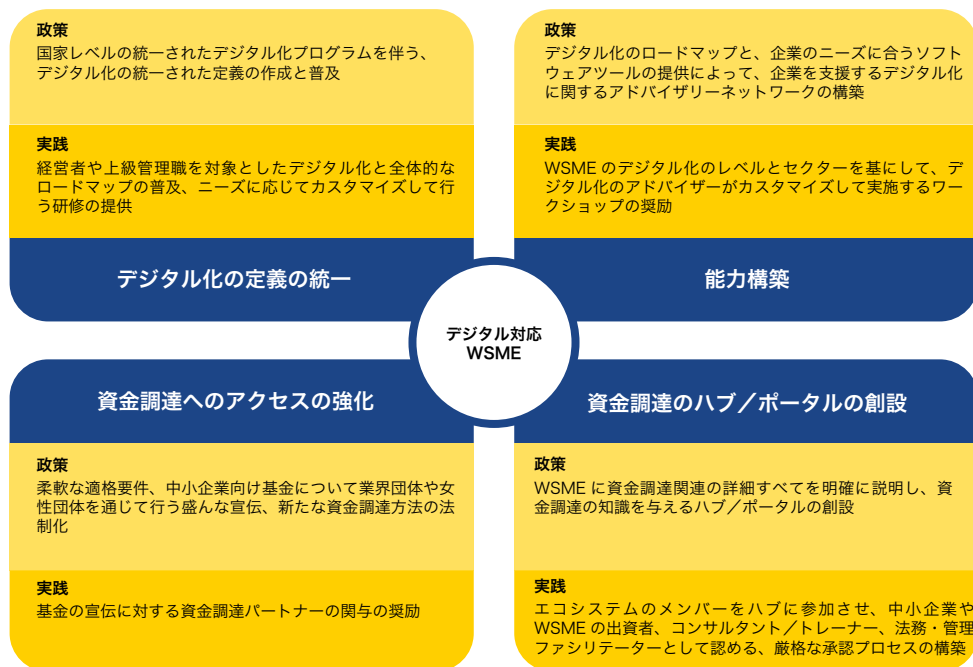


図 2.19 主な政策提言と実践的提言

統一された定義と統一されたデジタル化プログラムの作成 (第 2 および第 3 の柱)

政策

政府はデジタル化の標準的な定義に加えて、デジタル化の本質を明らかにし、ツール、サプライヤー、コンサルタント/アドバイザー、資金調達と合致する明確なロードマップを備えた、国家レベルの統一されたデジタル化プログラムを策定・促進すべきである。政府は、デジタル化のニーズと段階のタイプを基にしたデジタル化プログラムの構築に加えて、産業/セクターによるプログラムのカスタマイズを行わなければならない。その理由は、セクターが異なると、デジタル化のニーズも異なるからである。その基礎として、政府は、デジタル化のインフラを支援するとともに、ソフトウェアとテクノロジーのサプライヤーに規制を加えなければならない。資金調達の面では、WSME のためのよりよいソリューションを構築

できるように、デジタル化への融資は金融パートナー（銀行など）や WSME だけではなく、技術サプライヤーにも与えるべきである。研修とスキル構築に関しては、政府は、中小企業の経営者だけでなく上級管理職も研修を受けるための明確なロードマップを作成すべきである。上級管理職は、デジタル化実施に責任があり、デジタル化導入に際して従業員に影響を及ぼすからである。

実践

ソフトウェアサプライヤー、業界団体（BNI など）、女性団体（HAWEE など）、教育研修会社、コンサルタントは共同で、デジタル化の基礎と全体的なロードマップに関する研修を提供すべきである。こうした研修は、各企業のニーズにカスタマイズすべきであり、デジタル化導入の第一人者として経営者と上級管理職を参加者に含めるべきである。デジタルトランスフォーメーションにおける経営者のマインドセットの問題に取り組むた

めに、研修では、WSME の長期コスト削減や収益増加など、デジタルトランスフォーメーションの財務面でのメリットに重点を置くべきである。

デジタル化の能力構築を促進する政策 (第 2 および第 3 の柱)

政策

政府は、企業がデジタル化のロードマップをつくり、ニーズに合う適切なソフトウェアツールを選ぶように、デジタル化に関するアドバイザーネットワークを構築すべきである。例えば、初級の WSME 向けのアドバイザー、より上級の WSME のニーズに合うアドバイザーなど、WSME のニーズとアドバイザーのスキルが合うように、アドバイザーを選別する必要がある。従業員の研修では、デジタル化導入に向けて従業員がよりよく準備できるように、従業員のマインドセットと、デジタル化に関する基本的/基礎的な知識を向上させることに重点を置くべきである。例えば、公共のエコシステムにおいて (図 2.15 を参照)、労働省はデジタルリテラシーのスキルに関して、全国の労働者を教育すべきである。

実践

業界団体 (BNI など) と女性団体 (HAWEE など) は、デジタル化のアドバイザーネットワークのアドバイザーと直接連絡を取り、WSME のデジタル化のレベルやセクターを基にして、例えば、初級/上級の WSME のワークショップ、製造業の WSME のワークショップなど、テーマに沿ったワークショップを実施するために、アドバイザーを招聘しなければならない。

現在の資金調達の実施可能性の向上と新たな資金調達方法の規制 (第 1 の柱)

政策

政府は既存の資金調達の機会の活用不足に対処するために、資金調達に関する適格要件の高さと認識の低さという最も重要な問題に取り組む必要がある⁴²。例えば、抵当や担保の要件を状況によっては (例: サービス業の WSME 向けに) 緩和・変更・放棄し、マスメディアや中小企業向けメディアで、あるいは業界団体や女性団体に直接連絡を取って、基金を奨励できる。

既存の正規の融資の審査を通過しない WSME

のために、政府は P2P 融資など新たな資金調達方法を法制化すべきだが、本報告書執筆時点では具体的な規定はないため⁴³、パンデミック下でもそれ以降でも、資金繰りが苦しい WSME に対してベトナム人富裕層が投資できるようにすべきである。

実践

資金調達パートナー (例: We-Fi、ADB その他、関連銀行) に参加する場合は、業界団体 (BNI など) や女性団体 (HAWEE など) に直接連絡を取り、WSME にワークショップを行うために代表/コンサルタント/トレーナーを派遣すべきである。WSME は最初のステップとして、現在の資金調達のニーズに関する自己評価方法について研修を受け、利用可能な資金調達の様々なタイプについて情報を得るべきである。次に、研修では、最も適切な資金調達方法の選び方、銀行/投資家へのアプローチ方法、資金調達のための審査を通過する方法に重点を置くことができる。デジタルリテラシーのレベルが低くどの団体にも属していない WSME のために、NGO など開発組織は、申請用紙への必要事項の記入といった基礎的な作業について無料の支援を提供すべきである。

WSME の資金調達のハブ/ポータル の創設 (第 1、第 2 の柱)

政策

政府は WSME に資金調達関連の詳細すべてを明確に説明し、資金調達の知識を与えるハブ/ポータルを創設すべきである。第一に、そうしたハブ/ポータルにはベトナムで利用可能な資金調達のすべての選択肢と、そうした選択肢それぞれにアプローチする方法についてのガイドラインがなければならない (例: 銀行融資や VC などの審査通過に必要な要件や事務処理)。第二に、ビジネスの発展の各段階でどの資金調達の選択肢 (例: 開業資金に対する融資、新工場建設に対する融資、固定資産に対する融資など) が適切かを説明すべきである。第三に、そうしたハブ/ポータルには、WSME が現段階での自らの資金調達のニーズを特定するための自己評価ツールや、資金調達のあらゆる機会/助成金やそれに付随する申請手続きへのリンクがなければならない。第四に、中小企業向けに認可された融資サプライヤー (銀行、投資家、保険代理店など) へのリンク、資金調達のリテラシーに関するアドバイスや研修を施す、認可されたコンサルタントや教育研修会社へのリン

クとプロフィールを提供すべきである。この取り組みを支援するために、政府はハブの設立と運営に資金を割り当て、ハブで WSME に紹介できそうな潜在的な貸し手、コンサルタント、法務ファシリテーターにハブを宣伝する必要がある。これは、既存の基金の利用や国際組織（We-Fi、IFC など）からの金融支援によって達成しうる。

実践

エコシステムのメンバーは、ハブに参加するための厳格な承認プロセスを通過したのち、中小企業や WSME の出資者、コンサルタント/トレーナー、法務・事務処理ファシリテーターなどとして認められる。承認されたハブのメンバーは、ネットワーク内の他の中小企業や WSME にハブのことを知らせ関心を持たせるために積極的に宣伝すべきであり、資金調達のためにハブに勧誘すべきである。

2.4 結論

現在、ベトナムは情報通信技術の分野において大きく進歩しつつあり、その状況は国内の経済環境、ひいてはベトナムの WSME に影響している。WSME 参加者はすべて、デジタル化を認識し、デジタル技術のある程度採用していると述べたが、いくつかの顕著な障壁によってデジタル化の導入が阻止されていた。デジタルトランスフォーメーションの進展の主な障壁は、既存のサポートプログラムに対する認識、デジタルスキル、リソースがいずれも不足していることだった。

既存のテクノロジーのなかで、WSME はソーシャルメディア、コミュニケーション技術、オンラインマーケットプレイスを事業で幅広く利用していた。一部の企業は（POS、在庫、財務/決済のために）ビジネス管理ツールを活用し、より先進の企業数社は ERP システムを備えていた。しかし、参加者がアドバイザーを見つける、既存の外部金融を利用する、または政府の支援を得るといった目的でデジタル化を活用していることを示すエビデンスは見つからなかった。

ある諮問委員は、WSME 参加者から得た調査結果と専門家インタビューで指摘された課題に関する要約を示したのち、ベトナムの WSME に影響を与えているいくつかの重要な課題を特定した。第一の課題は、デジタル化の統一された定義と、それを導入するための明確なロードマップの必要性である。第二の課題は、現在のメンターやアドバイザーの能力不足である。第三の課題は、デジタル化やコロナ支援への資金調達に関する WSME の認識やその種の資金調達方法の利用が限られていることで、その理由は 1 つには金融リテラシーが不十分であることが挙げられた。第四の課題は、ベトナムのエコシステムは公共と民間の利害関係者の統合が不十分なことだった。

ベトナムの WSME が抱えるデジタル化の課題を乗り越えるために、専門家と諮問委員は、関連する利害関係者のグループが導入すべきいくつかの提言をまとめた。国家的な規模では、政府は、国家レベルの統一されたデジタル化プログラムとともに、デジタル化の統一された定義を作成・普及すべきである。公共と民間のエコシステムのメンバーの統合を強化するために、政府は、

WSME のために働く事前に認証されたコンサルタントやトレーナーが参加する、デジタル化のアドバイザーネットワークを創設すべきである。デジタルリテラシー向上の目的で行う WSME の研修は、産業/セクターや、デジタルトランスフォーメーションの段階によってカスタマイズすべきであり、事前に認証されたデジタル化アドバイザー、ソフトウェアサプライヤー、コンサルタントによって、業界団体/女性団体を通じて、あるいは直接、WSME に提供されるべきである。政府は短期間により多くの WSME に対して利用可能な資金調達の活用を促進するために、既存の資金調達の機会をより幅広くマスメディアで宣伝すべきである。政府はこの問題に長期間を費やせるのであれば、WSME への P2P 融資やクラウドファンディングなど正規の融資として認められていない新たな資金調達方法の法制化も検討できる。政府は、公共と民間の団体の関係を強化すると同時に、金融リテラシーを向上させるために、利用可能な資金調達の選択肢のすべて、審査基準、認証されたサプライヤーへのリンクなどをリストアップした、WSME の資金調達の知識に関するハブを創設すべきである。ハブで事前に認証された金融コンサルタントやトレーナーは、業界/女性団体か、直接 WSME に支援の手を差し伸べ、資金調達の適切なタイプの選び方について、セクター、現在のニーズ、成長予測によってカスタマイズしたワークショップを実施できる。

既述の提言の通り、デジタル化の定義を統一し、資金調達へのアクセスを増加させ、金融リテラシーやデジタルリテラシーを向上させるための政府の新たな取り組みには、WSME がメリットを得る絶好の機会がある。しかし、現在進行中のコロナ危機にもかかわらず、WSME に影響を与えているシステムの問題に効果的に対処するには、エコシステムのすべての利害関係者グループの統合の強化が不可欠である。

2.5 注釈

- ¹ Yap, J. (2020). *Laos has 3rd fastest mobile Internet speed in ASEAN*. <https://laotiantimes.com/2020/05/18/laos-has-3rd-fastest-mobile-internet-speed-in-asean/>
- ² We Are Social and Hootsuite. (2020). *Digital 2021 – Vietnam*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-vietnam>
- ³ Statista Research Department. (2021). *Active social media user penetration APAC 2021, by country*. <https://www.statista.com/statistics/255235/active-social-media-penetration-in-asian-countries/>
- ⁴ QandMe. (2017). *Facebook vs Zalo in Vietnam*. <https://qandme.net/en/report/facebook-vs-zalo-in-Vietnam.html>
- ⁵ *Vietnam looks to boost ICT, focusing on domestic firms*. (2019, December 20). The Star. <https://www.thestar.com.my/news/regional/2019/12/20/vietnam-looks-to-boost-ict-focusing-on-domestic-firms>
- ⁶ Vietstock. (2021). *Vietnam faces a possible gap in financial accessibility and awareness*. <https://en.vietstock.vn/2021/05/vietnam-faces-a-possible-gap-in-financial-accessibility-and-awareness-37-445979.htm>
- ⁷ *Vietnam hopes for 2021 surge in digital transformation*. (2021, May 9). Vietnam Economic News. <http://ven.vn/vietnam-hopes-for-2021-surge-in-digital-transformation-44551.html>
- ⁸ State Bank of Vietnam. (2020). *SSeminar on banking sector's action plan to implement National Financial Inclusion Strategy until 2025, Vision to 2030*. <https://bit.ly/VN-endnote-sbv-gov-vn>
- ⁹ The Borgen Project. (2019). *7 facts about education in Vietnam*. <https://borgenproject.org/7-facts-about-education-in-vietnam/>
- ¹⁰ Anh, M. (2020, September 21). *Vietnam advances greatly in gender equality, but remains far from full equality: UN Women*. Hanoi Times. <http://hanoitimes.vn/vietnam-advances-greatly-in-gender-equality-but-remains-far-from-full-equality-un-women-314263.html>
- ¹¹ Vietnam Government. (2018). *Decree No. 39/2018/ND-CP*. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/EN/Doanh-nghiep/Decree-39-2018-ND-CP-guidelines-for-Law-on-support-for-small-and-medium-sized-enterprises/379790/tieng-anh.aspx>
- ¹² International Finance Corporation. (2017). *Women entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets*. <https://bit.ly/VN-endnote-ifc-2017>
- ¹³ Asia Development Bank. (2020). *2020 ADB Asia small and medium-sized enterprise monitor. Volume 1 (Country and regional reviews)*. <https://data.adb.org/dataset/2020-ADB-Asia-SME-Monitor-Vol1-Country-Regional-Reviews>
- ¹⁴ Nguyen, P. A., Uong, T. A. T., & Nguyen, Q. D. (2020). *How small-and medium-sized enterprise innovation affects credit accessibility: The case of Vietnam*. *Sustainability*, 12(22), 9559. <https://doi.org/10.3390/su12229559>
- ¹⁵ Vietnam Government. (2019). *Circular No 05/2019/TT/BKHDT*. <https://luatvietnam.vn/doanh-nghiep/thong-tu-05-2019-tt-bkhd-t-ho-tro-phat-trien-nhan-luc-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-172008-d1.html>
- ¹⁶ Vietnam Chamber of Commerce and Industry and The United States Agency for International Development. (2018). *KINH DOANH TẠI VIỆT NAM Đánh giá của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ*. From http://st.aus4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vcci-comp4_bao-cao-mtkd-dn-nu-final_191617149_151414689.pdf
- ¹⁷ SME Corporation Malaysia. (2018). *GGovernment spent RM2.3 billion on women entrepreneurs in 2018*. <https://www.smecorp.gov.my/index.php/en/resources/2015-12-21-10-55-22/news/3554-govt-spent-rm2-3-bil-on-women-entrepreneurs-in-2018>
- ¹⁸ International Finance Corporation. (2017). *Women entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets*. <https://bit.ly/VN-endnote-ifc-2017>
- ¹⁹ General Statistics Office. (2020). *Vietnam enterprises white book*. <https://www.economica.vn/Content/files/PUBL%20%26%20REP/Vietnam%20Enterprise%20Whitebook%202020.pdf>
- ²⁰ Office on the Economic Status of Women. (2016). *Why are women-owned businesses overall smaller than men-owned businesses?* <https://www.oesw.leg.mn/PDFdocs/Why%20do%20women%20start%20disproportionately%20fewer%20businesses%20than%20men%20.pdf>

- ²¹ Vietnam Chamber of Commerce and Industry and The United States Agency for International Development. (2018). *KINH DOANH TẠI VIỆT NAM Đánh giá của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ*. http://st.aus4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vccci-comp4_bao-cao-mtkd-dn-nu-final_191617149_151414689.pdf
- ²² Sakurada, Y., & Nguyen Thi Tue, A. (2019). *Overview and assessment of the current SME development policy and supporting industry promotion policy in Vietnam*. https://www.researchgate.net/publication/333130142_Overview_and_Assessment_of_the_current_SME_Development_Policy_and_Supporting_Industry_Promotion_Policy_in_Vietnam
- ²³ Huong, N. (2019, May 15). *Women-led SMEs in Vietnam to be supported by new financing*. Vietnam Investment Review. <https://www.vir.com.vn/women-led-smes-in-vietnam-to-be-supported-by-new-financing-67744.html>
- ²⁴ Thuy, T. (2020). *SSMEs want sharper interest rate cuts*. Vietnam Net Global. <https://vietnamnet.vn/en/business/smes-want-sharper-interest-rate-cuts-670890.html>.
- ²⁵ *COVID-19 relief to support Vietnam's women-led SMEs*. (2020, December 22). Vietnam Plus. <https://en.vietnamplus.vn/covid19-relief-to-support-vietnams-womenled-smes/193584.vnp>
- ²⁶ Google. (2021). *Women will*. <https://womenwill.google/int/en/>
- ²⁷ Yusgiantoro, A. (2018). *Increasing the access of SMEs to credit in Vietnam*. <https://intpolicydigest.org/increasing-access-smes-credit-vietnam/>
- ²⁸ International Finance Corporation. (2018). *Women entrepreneurs in Vietnam get a fair shot with financing*. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/impact-stories/vietnam-banking-on-women-entrepreneurs
- ²⁹ Nguyen, P. A., Uong, T. A. T., & Nguyen, Q. D. (2020). How small-and medium-sized enterprise innovation affects credit accessibility: The case of Vietnam. *Sustainability*, 12(22), 9559. <https://doi.org/10.3390/su12229559>
- ³⁰ Forbes. (2020). *As the economy reopens, the outlook for IPOs improves*. <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/06/23/as-the-economy-reopens-the-outlook-for-ipo-improves/?sh=87c37096b808>
- ³¹ Memili, E., & Dibrell, C. (Eds.). (2019). *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7>
- ³² Link to one-on-one mentoring community on Facebook: <https://www.facebook.com/groups/smesaigongroup>
- ³³ VNExpress International. (2021). *Invest and take the lead in business, Vietnamese women advised*. <https://e.vnexpress.net/news/business/economy/invest-and-take-the-lead-in-business-vietnamese-women-advised-4277104.html>.
- ³⁴ Borders, A. L., Lester, D., Loe, T., & Inks, S. A. (2017). *Men can't sell—Women can! And we can prove it!* https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1236&context=ama_proceedings
- ³⁵ Hebron Star Consulting. (2017). *Future of ERP market in Vietnam*. <http://hebronstar.com/?p=4792>.
- ³⁶ *Vietnam hopes for 2021 surge in digital transformation*. (2021, May 9). Vietnam Economic News. <http://ven.vn/vietnam-hopes-for-2021-surge-in-digital-transformation-44551.html>
- ³⁷ The United States Agency for International Development & Ministry of Planning and Investment. (January 2021). *Dự án USAID LinkSME: Báo cáo nghiên cứu về chuyển đổi số cho DNNVV tại Việt Nam*. Project sponsored by Ministry of Planning and Investment, not available publicly.

³⁸ Moed, J. (2018). *Meet the startup that's digitizing Vietnam & building a nationwide smart community*. <https://www.forbes.com/sites/jonathanmoed/2018/06/14/meet-the-startup-thats-digitizing-vietnam-building-a-nationwide-smart-community/?sh=1c4a7c585dbe>

³⁹ Metlife. (2021). *What kind of small business owner are you?* <https://www.metlife-gulf.com/kuwait/financialwellness/business-insights/What-Kind-of-Small-Business-Owner-Are-You/>

⁴⁰ Infocomm Media Development Authority. (2021). *SMEs go digital*. <https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital>

⁴¹ *A bright future for Việt Nam's consumer finance market*. (2018, December 18). Vietnam News. <https://bit.ly/VN-endnotes-vn-news>.

⁴² Sakurada, Y., & Nguyen Thi Tue, A. (2019). Overview and assessment of the current SME development policy and supporting industry promotion policy in Vietnam. https://www.researchgate.net/publication/333130142_Overview_and_Assessment_of_the_current_SME_Development_Policy_and_Supporting_Industry_Promotion_Policy_in_Vietnam

⁴³ *P2P lending needs better management to avoid black credit*. (2021, January 28). Vietnam News. <https://vietnamnews.vn/economy/863579/p2p-lending-needs-better-management-to-avoid-black-credit.html>

第3章： 韓国のケーススタディ

3.0 概要

研究目的

本ケーススタディでは、韓国の女性経営中小企業（WSME）のデジタル化に関する現在および将来の新たな機会について検討し、エコシステムの利害関係者すべての課題に対処するための洞察を提供する。

主な研究結果

第1の柱：資金調達へのアクセス

本研究のWSME参加者20社のうち19社は、外部資金調達源と内部資金調達源を組み合わせ利用していた。こうしたWSMEは、主に政府の支援スキームや報酬型クラウドファンディングといった様々な資金調達源を利用していた。興味深いことに、インタビューした中企業経営者は、銀行融資など従来型の資金調達方法を利用する傾向が強かった。WSME参加者はVCやエンジェル投資家といった他の資金調達モデルにもアクセスしていた。韓国では、VC業界は政府の資金によって支援されていることが分かった。インタビューした専門家は、デジタル化によってWSMEの資金調達へのアクセスが民主化されていると指摘した。しかし、資金調達のオプションに対する意識、ジェンダー関連の課題、低リスク選好、政府の規制など、WSMEが様々な金融サービスを検討する際に依然として障害があると述べた。そのため、より多くのWSMEに他の金融サービスの利用を奨励するにはうまく設計された支援が必要である。

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

インタビューしたWSME参加者全員が、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築の重要性を認識していた。しかし、質の高さ（すなわち、アップデートされ、適切であること）に欠けるコンテンツやメンター、男性優位の活動である従来型のネットワーキングスタイルが上位の課題として明らかになった。参加者は、ロールモデルになりうる女性のメンターが稀であること、女性実業家のコミュニティを構築・強化するために利用できるプラットフォームを最適化する必要があることを強調した。例えば、WSMEの成功事例や、知識を共有するために定期的に開かれるセッションは、特にコロナによってより多くの活動がオンラインに移行するようになってから、国内のアプリを通じて広めることが可能になっている。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

ビジネスプロセスと管理は、WSMEのデジタル化に不可欠な部分である。本研究において、国内のデジタルソリューションの人気や利用しやすさが、韓国のWSMEのデジタル化における障壁を下げるのに役立っていることが分かった。デジタルスキルは誰にでも当然のようにたやすいものではなく、韓国語で提供されるローカライズしたコンテンツ（例：Naver、Kakao、JANDI、Kmong、Miso）は、デジタル導入のプロセスを容易にすることができる。しかし、依然として、デジタル導入に対するチーム（リーダーと従業員の両方）の抵抗、デジタル導入スキルや人材の不足がビジネスプロセスと管理に関して最も言及された上位4つの課題として浮上した。デジタル化は選択肢ではなく、必然であることをWSMEは理解する必要がある。

第4の柱：危機管理（コロナ）

インタビューしたWSME参加者全員が、政府の支援とデジタル化は、コロナのパンデミックの悪影響を最小限にするための重要な要因であると考えていた。WSME20社中15社は、コロナ危機の前に

すでにデジタル化の道を進み始めていたが、このトレンドはパンデミックによって一層促進された。韓国の消費者が実店舗への訪問からオンラインショッピングに移行するにつれ、WSME は事業の運営方法の転換を迫られた。しかし、本研究の結果によると、より従来型の WSME は情報や人材へのアクセスが限られているために、デジタルツールの導入が遅れていることが明らかになり、デジタル化支援の必要性が浮き彫りになっている。

政府機関に特化した主な提言

第一に、政府は、信用保証スキームの提供、WSME に特化した資金援助プログラム、小企業への投資など様々な方法で WSME を支援するのに重要な役割を果たす。政府は、利用可能な資金調達を選択肢の情報とそうした選択肢にアクセスする方法を中小企業に提供する一元化したプラットフォームを構築するために、民間銀行、金融機関、デジタル金融ソリューションプロバイダーと連携すべきである。こうした資金調達の選択肢に関する様々なメリットとリスクの知識を深める機会を WSME にもたすことによって、WSME 経営者は自社の資金調達プランについて、より多くの情報に基づいて決断を下すことができる。第二に、世界的なネットワーキングイベント（例：ビジネスマッチング、見本市、ビジネス会議）の開催も、言語の壁を克服するためのデジタルによる韓国語通訳の支援があれば、WSME を国内外のメンターにつなぐのに役立つだろう。第三に、政府による支援策は、各 WSME のニーズとデジタル成熟度に合わせるべきである。それに対応する政策は、デジタルツールやデジタルサービスの導入プロセスも対象とし、支援期間を（6 カ月の標準期間を超えて）延長することによって、WSME がスキルのある若い従業員を維持できるようにすべきである。

WSME に支援を提供する機関に特化した主な提言

第一に、民間銀行、金融機関、デジタル金融ソリューションプロバイダーは、金融サービスにアクセスするメリットについて WSME に説明することによって、WSME に対するより実践的な支援の提供において政府を支援すべきである。例えば、クラウドファンディングのプラットフォームは、資金調達や市場の需要予測に用いることができるので、WSME が市場に合う製品をつくる際に役立つだろう。第二に、主な利害関係者全員が、デジタル対応の WSME の成功事例を広めて、仲間の女性起業家のロールモデルとして示すべきである。協力機関として推奨される団体の 1 つに韓国女性ベンチャー協会 (KOVVA) がある。第三に、WSME のデジタル化は、業界のネットワークや団体が促進する実践的なコミュニティの設立によっても支援することができる。最後に、業界団体、コミュニティ、ネットワークは、韓国の WSME が直面する具体的な問題に対処する政府の関連プログラムを宣伝すべきである。

3.1 国の背景

デジタル化と経済成長

1990年代半ばと2000年代の金融危機にもかかわらず、韓国経済の成長は見習うべき先例となっている。世界銀行は、韓国の1960年から2019年まで年平均7.3%という実質国内総生産（GDP）の急速な成長を「漢江の奇跡」と表現した¹。名目GDPでは世界第10位の経済大国である韓国は、主要20カ国・地域（G20）に属する先進国の先頭に立っている。コロナのパンデミックは世界経済に劇的な悪影響をもたらしているが、韓国のGDPの低下は1%²と比較的少なく、パンデミックの約18カ月後、1人当たりの国民所得のレベルはパンデミック前のレベルに達した³。

デジタル化はまさに韓国の発展の主たる原動力である。韓国政府は同国を世界のイノベーションとテクノロジーのハブとするために、「デジタルニューディール」と「グリーンニューディール」に約620億米ドルを投じ、このトレンドをさらに加速させている。グリーンニューディールは実質ゼロエミッションの達成に重点的に取り組み、デジタルニューディールは5G、ビッグデータ、人工知能（AI）によるデジタル経済の基礎の構築を目的としている⁴。さらに、コロナ危機においてもイノベーションの促進への取り組みは続き、大韓商工会議所主催の規制サンドボックス支援センターが2020年に設立された。同センターは、時代遅れの規制によって以前は禁止されていた革新的な手法をスタートアップ企業が実行できるように支援した⁵。

デジタル化と女性経営中小企業（WSME）

中小企業の分類とジェンダーの割合

韓国で中小企業に分類されるには、企業の過去3年間の平均売上高が、その企業が属する産業における特定の金額を超えないことが必須条件である⁶。中小企業とは、総資産が最大5,000億ウォン（約4億6,300万米ドル）までで⁷、売上高は業種によって異なるが、10億ウォン（約90万米ドル）～1,500億ウォン（約1億3,500万米ドル）である⁶（付録Eの中小企業の分類を参照）。

図3.1の通り、2020年に中小企業は韓国企業の総数の99.92%を占め、大企業は0.08%だった⁸。中小企業の雇用率は2018年に84%で⁹、中小企業の本数は2010年の312万2,332社から2017年の401万9,872社へと堅調に増加した¹⁰、¹¹。付加価値に関しては、中小企業は全ビジネスセクターのGDPの50%近くを生み出した¹²。

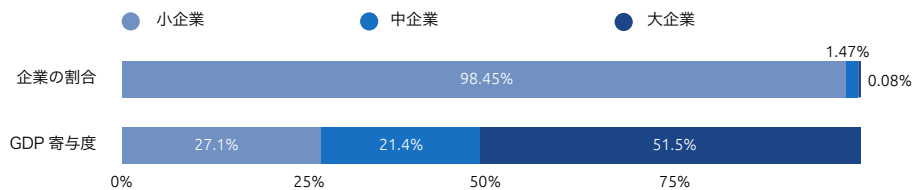


図 3.1 韓国企業をその規模と GDP 寄与度で分類した割合の内訳

2020年の時点で、女性経営企業は韓国の中小企業全体のわずか27.1%にすぎなかった(図3.2を参照)¹³。5年残存率を比べると女性経営企業は男性経営企業よりも6.7%低く、女性起業家は起業活動に関する政策や取り組みに不満の声を上げた¹⁴。

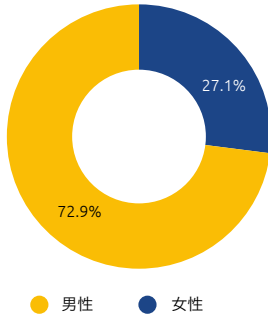


図3.2 ジェンダー別で見る、韓国の中小企業経営者の割合

韓国の文化状況は、女性起業家が直面する課題を理解する際に重要である。韓国ではその価値体系や社会構造の基礎をなす哲学である儒教の影響が大きく、ヒエラルキー、強い男性支配、集産主義、性差のある家族構成を受け入れる原則を押しつけられている¹⁵。この哲学は、家族において性差のある役割を女性に振り当て、女性の本来の責務は家族の世話をすることであるという考えを維持させるという、深い影響を韓国の女性に及ぼしている¹⁶。「ジェンダーギャップ指数2021」において、参加156カ国中、韓国は第102位だった¹⁷。

中小企業のデジタル化への政府の支援

政府は、中小企業技術情報振興院による「ステップングストーンプロジェクト」に見られるような女性に焦点を置いた取り組みなど様々なプログラムをつくり、ビジネスにおける女性の成長を支援している。この取り組みの枠組みで選ばれた女性起業家は、最大1億ウォン(約85,800米ドル)の技術開発基金を1年間取得できる。2016年に、女性経営企業180社は1,980億ウォン(約1,680万米ドル)の恩恵を受けた¹⁴。2020年から韓国政府は、STEM(理工系)のより多くの大卒者を中小企業につないで働けるようにするための中小企業向けのバーチャルすなわち非対面型の¹⁸働き方の推進とジョブマッチング支援を開始した。

こうした取り組みは、コロナのパンデミックからの中小企業の回復を後押しし、デジタル化を加速するように設計されている¹⁹。

WSMEのオルタナティブファイナンスの新たな機会

韓国のWSMEは、従来型の資金調達方法とオルタナティブファイナンスの両方の選択肢からメリットを得ている。政府は従来型の資金調達の選択肢として、助成金、銀行融資、ベンチャーキャピタル(VC)投資への支援を提供している。政府が支援する融資保証だけで韓国のGDPの約3.8%に達し、韓国信用保証基金法によって規制されている²⁰(中小企業の法規制に関する付録Fを参照)。政府は銀行融資とともに、2018年に開始した「イノベーションベンチャーキャピタルファンド」プログラムに見られるようなVC投資も支援している。同プログラムは2020年までに中小企業への資金援助に10兆ウォン(約85億米ドル)を追加している¹¹。

韓国では従来型の資金調達の選択肢に加えて、新たに出現したオルタナティブファイナンスのソリューションも最近人気を集めている。例えば、政府は、Kakao、Toss、Findaなどデジタル金融ソリューションプロバイダーが信用格付けの低い借り手(企業)にソリューションを提供できるオープンバンキングプラットフォームを開始した^{21,22}。同様に、報酬型からP2P融資まで様々なクラウドファンディングのプラットフォームの導入が増加している。2020年、P2P法の法制化によってP2P融資の規制が始まった²³。P2P法に対応する規制に融資の金利に関する上限が含まれ、P2P企業に対して5億ウォン(約41万4,000ドル)の最低資本要件が課されている。

デジタル化によって、WSMEにとって従来とは違う事業運営の方法が可能になり、比較的低コストで、多数の消費者層にアプローチできるようになる。デジタル化によってリモートワークも可能になり、家庭と仕事の両面で女性の支援につながっている。しかし、韓国のWSMEのデジタルトランスフォーメーションの事例に関するジェンダー別データは依然としてほとんど入手できない。そこで、本研究は、WSMEがビジネスの成熟度に応じて、ジェンダー関連の様々な度合いの課題を乗り越える新たな機会が、デジタル化によってどのようにもたらされるかについての検証を目的とする。

3.2 WSME へのインタビュー結果

WSME 参加者全員が前向きな姿勢を示し、自らの事業の成長にデジタル化が重要であることを認識していた。本章では、この前向きな姿勢が事業の様々な面におけるデジタル技術の導入につながるかどうかを理解するために、デジタル化とWSMEの力学について議論する。

第1の柱：資金調達へのアクセス

インタビューしたWSMEの大半(20社中19社)は、政府の助成金、スキーム、融資といった外部金融を内部金融と組み合わせて、事業を運営していると述べた。中企業1社だけが、自社の現金資源のみで経営していた(図3.3を参照)。インタビュー対象者のうち2名は、具体的に、地方公共団体の支援スキームから恩恵を受けていると述べた。このスキームでは、助成金ごとに年間最大4万4,000米ドルを提供していた²⁴。自己金融に大きく依存している企業は、健全なキャッシュフローの管理にもつばら力を注いでいた。

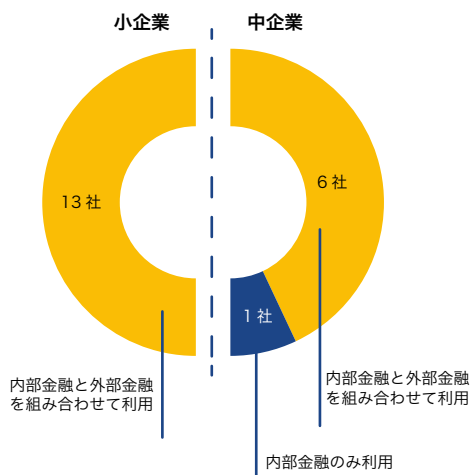


図 3.3 WSME の資金調達源の内訳

業務に対する資金援助を家族や近い人々から受けていると答えた参加者は、小企業と中企業1名ずつだけだった。この2名は夫が経営に関わっているため、資金は夫婦が共同で出資していた。

報酬型クラウドファンディングと政府の中小企業への資金調達スキームが、小企業、中企業の両方の参加者の外部金融資金源の上位2つであることが確認され、その次にベンチャーキャピタル(VC)による資金調達、銀行融資、エンジェル投資が続ぎ、さらに図3.4の通り、報酬型クラウドファンディングの利用については中企業(7社中2社)と比べて小企業(13社中13社)がはるかに高い割合であることが分かった。

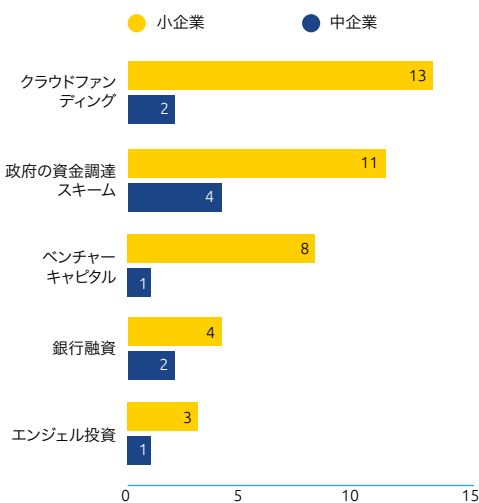


図 3.4 WSME 参加者が導入していた上位5つの資金調達源

WSMEの間での報酬型クラウドファンディングの人気

韓国のクラウドファンディングには、Wadiz、Tumblbug、Kakao Makersのような多数の専用プラットフォームを通じてアクセスできる。各プラットフォームは異なるクラウドファンディングスキームを提供している。各クラウドファンディングスキームの比較は図3.5に示している。最も注目すべき点は、Wadizが報酬型とエクイティ型の両方のクラウドファンディングを提供していることであり、中小企業により多くの機会を提供するためにビジネスモデルの拡大を計画中である。Wadizは2016年から2021年までに、累計300万人の会員、月間1,000万人の訪問者の獲得に成功し、累計3,300億ウォン(約2億8,270万米ドル)の資金調達を達成した²⁵。

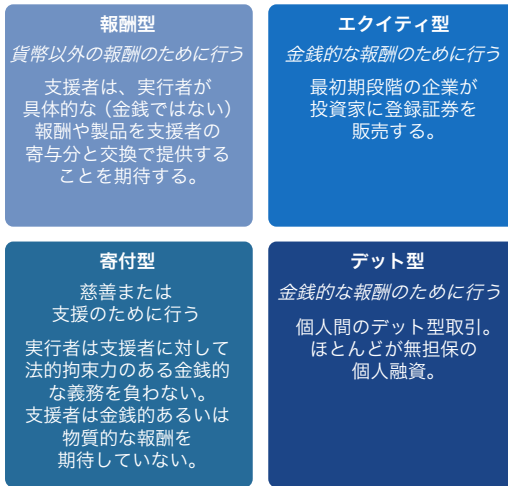


図 3.5 クラウドファンディングの様々なモデル²⁶

Tumblbug、Kakaomakers、Naver Happy Bean Fund、BPlus といった他のプラットフォームは、報酬型、エクイティ型、寄付型、デット型を組み合わせ提供し、リスク選好や資金調達のニーズに合わせて利用できる幅広い資金調達の選択肢を設けている。この状況は、小企業 13 社、中企業 2 社が資金を調達し、製品を検証し、顧客基盤を構築するために報酬型クラウドファンディングを利用したという結果によって実証されている。

『180 万米ドルを Kickstarter から、270 万米ドルを Wadiz から調達しています。クラウドファンディングは市場需要の予測に役立ちます。』

(韓国小企業06)

『私は、資金調達だけでなく様々な目的で Kickstarter、Indiegogo、JD.com、Wadiz を使いました。Kickstarter は、自社製品でテクノロジーを使うなら役立ちます。Indiegogo はストーリーテリングにうってつけです。クラウドファンディングは製品を世界に宣伝するのに役立ちますし、国内市場には限りがあるのでそのような宣伝は重要です。』

(韓国中企業05)

WSME の間での政府支援策の人気

WSME 参加者の多く（20 社中 15 社）が政府助成金の利用を好んでいたのは、政府が WSME や若手起業家のために特別なプログラムを提供しているからである。さらに、政府助成金はデューデリジェンスのプロセスが比較的厳格ではないため、WSME にとって望ましい選択肢になっている。一方、WSME6 社が銀行融資を利用していたのは、特に政府機関が支援する融資よりも低金利で、より実行可能な返済計画だからである²⁷。銀行融資もデジタル革命によってより魅力的になっている。例えば、ある国有銀行は、ブロックチェーンベースの融資管理プラットフォームを構築しており、このプラットフォームによって検証プロセスが合理化され、融資の申請にかかる期間が 22 日間から 10 日間に短縮されている²⁷。



『私たちは政府の資金援助を得て、助かっています。』

(Namhee Kim 氏、Breezm)

WSME が導入した他の資金調達の選択肢

本研究の WSME は、クラウドファンディング、政府が後援する支援スキームに加えて、VC やエンジェル投資など他の資金調達モデルにもアクセスしていた。韓国の VC の環境は、政府が深く関わっているために独特であり、VC による資金調達の 45% を占めている²⁸。政府の資金援助を受けている国内の VC ファンドは、過去数年間で大型化している。2020 年に韓国の VC ファンドは 4 兆ウォン（約 33 億 6,000 万米ドル）を資金調達した²⁹。インタビューによって、VC から資金調達した小企業 2 社が将来さらに VC の資金調達ラウンドの利用を計画していることが分かった。一方、3 社の WSME 参加者が個人的なネットワークや投資家団体を通じてエンジェル投資を利用していた。この全 3 社は、メンターシップや業界の関連知識など、投資から派生した付加的なメリットを得たと述べた。

外部金融へのアクセスにおいて WSME が直面した主な課題

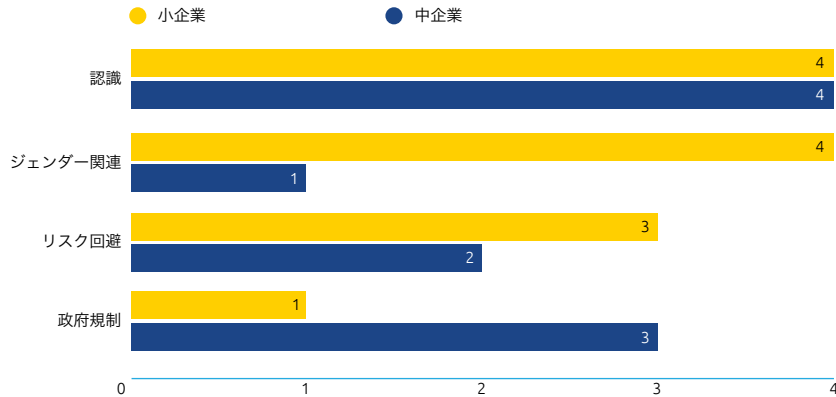


図 3.6 外部金融へのアクセスにおいて WSME 参加者が直面した上位の課題

利用可能な外部金融の選択肢に対する認識と信頼の不足

図 3.6 の通り、利用可能な外部金融の選択肢に対する認識は依然として限られていた。参加者 8 名が、P2P 融資などオルタナティブファイナンスのモデルの導入に前向きでなかったのは、そうしたファイナンスの規制を知らないために、導入が不安になったからだった。さらに、ある中企業参加者は報酬型とテット型のクラウドファンディングソリューションについてまったく知識がないまま事業を始めたと述べた。

認識の問題に加えて、小企業参加者 2 名は、必要な資金調達の種類についても混乱したと述べた。WSME 参加者は資金調達の情報を見つけることに好奇心も意欲も見せたが、資金調達を得るには何を考慮すべきか、いつそれを探し始めるべきかについてかなり困惑していた。ある小企業参加者は、投資やマーケティングについてアドバイスが必要であると認めた。参加者の回答は、WSME が自社の成長の舵を取り、デジタルの進歩に後れを取らないようにするための支援が必要であることを示していた。

資金調達へのアクセスにおけるジェンダー関連の課題

インタビュー対象者のほとんどが資金調達へのアクセスの際にジェンダー関連の課題を経験したことはないと言っているにもかかわらず、6 名の WSME 経営者は自らのジェンダーが課題だと考えていた。例えば、ある WSME 経営者は、政府が後援する支援スキームにアクセスした際、女性

起業家であることで疑われた経験を語った。彼女は単に自らのジェンダーのせいで、能力を過小評価するような質問をされることも多かった。

『政府助成金にアクセスしようとする和不快な思いをすることがあります。私が女性であるという理由で、担当者から私がテクノロジーを理解しているかと尋ねられることが多いのです。』

(韓国中企業05)

さらに、女性起業家のための特別な助成金を得るには、WSME は「女性企業認証」の形で女性経営企業であることを示す正式なエビデンスを提出しなければならない。これには認定のための事務処理が必要で、WSME のオフィスに不意の訪問があり、長いインタビューを受けなければならない。議論はあるものの、WSME 参加者はこの政策によって 2,000 万ウォン(約 17,019 米ドル)ではなく、最大 5,000 万ウォン(約 42,549 米ドル)の随意契約締結の特権など、女性経営企業だけが利用できる顕著な恩恵も受けたと述べた³⁰。

リスク回避

5 名の WSME 参加者は、政府の保証がついている銀行融資や他の民間の資金調達の選択肢など、利用可能な様々な資金調達源を用いて、リスク回避したと述べた。

ある小企業参加者は、より新たな資金調達方法へのアプローチに消極的なのは、政策や規制がないために、そのような資金調達方法は不確実で、事業を危険にさらしかねないからだと言った。別の小企業参加者は、初めて経営した会社が倒産したのは、資金調達に関する決断を間違ったからだと言った。それ以来、その女性経営者は、自らの会社のために将来の外部金融を求めるリスク選好の意欲が弱まった。

『P2P 融資には、政府の政策や規制の面で、不確実なところがたくさんあるので、(いま P2P 融資を導入するのは) 危険だと感じています。』

(韓国中企業03)

『初めて経営した会社が倒産したのは、間違った投資と間違った決断のせいでした。投資は危険なことになりかねないと考えるようになったので、資金調達には注力していません。』

(韓国小企業07)

政府規制の限界

様々な助成金、スキーム、融資など、韓国政府によって模範的な支援が提供されているにもかかわらず、WSME 参加者 4 名はその種の支援の利用に当たり依然として課題を抱えていた。政府の支援スキームは、企業の質よりも数に重点を置く傾向があり、基金は複数の少額の助成金の形で振り分けられる結果となり、中小企業のニーズには不十分であると指摘された。さらに、政府助成金は指定された公共機関を通じてしか受け取れないため、その種の組織と以前からつながりがない WSME には障壁となっている。オルタナティブファイナンスに対する政府規制の欠如は、3 名の WSME 経営者が P2P 融資などオルタナティブファイナンスの選択肢の検討に消極的な理由にもなっている。

注目の WSME1 : Jeonga Kim 氏



Jeonga Kim 氏（左端）と彼女の家族（Cacao Family チーム）

Jeonga Kim 氏は、国内のリソースの発掘と持続可能なコミュニティの創造を目的とする小企業 Cacao Family の共同創業者兼 CEO である。夫とともに、2017 年に Cacao Family を創業した。同社は意識の高い消費者向けの健康的な食品をつくるために、グアテマラ産のカカオを用いて体によいフェアトレードのカカオを提供している。

Kim 氏は、デジタル化がビジネス開始にどれほど役立ったかを説明した。Cacao Family は報酬型クラウドファンディングのキャンペーンから恩恵を受けている。報酬型クラウドファンディングは資金調達のみならず、製品をより広い層に紹介し、潜在的な顧客をより戦略的に特定するためにも役立っている。

デジタル化は、Cacao Family が被ったコロナ危機の悪影響を減らすのにも役立った。コロナの発生前は、Cacao Family のビジネスは実店舗で顧客にサービスすることに依存していたため、ロックダウンの最初の 2 か月は売上高が大幅に減少した。同社は製品をオンラインで提供するため、すぐに e コマースプラットフォームに経営の軸足を移し、売上高を増やすためのもう 1 つの手段として Live Commerce を使用したが、この手段が同社には実に効果的だった。チャットや反応ボ

タンで即座に購入したり、視聴者が参加したりできる Live Commerce を通じて、Cacao Family は顧客とのつながりを維持し、ブランドへの強い信用と信頼を築き、売上高を伸ばしている。

Kim 氏は、デジタルツールとデジタルプラットフォームを利用して、引き続き新たな機会を模索している。例えば、グアテマラのココア農家とビデオストリーミングで連絡を取り、リアルタイムの教育コンテンツを提供し、バーチャルツアープログラムを作成している。さらに、Kim 氏は同社の生産向上のためにエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) システムを積極的に導入している。

『デジタル化は、経営者であり、5 人の子どもの母でもある私を助けてくれています。パンデミック下で、資金調達から危機管理まで私の投機的な事業の多くの面で助けになっています。デジタル化を通じて、私が自分の夢である事業経営ができるなら、ほかの皆さんにもできると確信しています。』

第2の柱:メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

WSME 参加者全員は、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築の重要性を理解しており、メンタリングなどのプロセスはコロナのパンデミックによって加速した。WSME 参加者のほとんど（20名中15名）は、従来型ではないオンラインコース（有料と無料の両方）を通じて、学習機会を探しており、より世界的なネットワークを構築するためにバーチャルイベントに参加していた。WSME 経営者は業界の著名人でトレンドのトップにいる人々とつながりを持つために Facebook を利用していた。また、会議フォーラムに参加するために KakaoTalk（国内アプリ）も利用していた。LinkedIn は参加者の間では人気がない模様で、国際的なネットワークにのみ利用されていた。

メンタリング

WSME 参加者全員は、近い人々あるいは職業上のネットワークを通じて、信頼できる人から一対一のメンタリングを受けることを好んでいた。6名の中企業経営者は、個人的な人脈を通じて、忠告や提言を求めていると述べた。一方、12名の小企業経営者は、個人的な人脈、ネットワーキングイベント、政府のメンターシッププログラムなど様々なルートを通じてメンターシップにアクセスしていた。

『私は、ネットワーキングイベントで知り合った人々からメンターシップを探しましたが、以前一緒に働いたことのある人々の人脈も活用しました。信頼できる人々から学ぶ必要があります。より多くの情報に基づいて事業の決断を下すのに役立つ、メンターからの忠告が必要なのです。』

（韓国中企業01）

参加者全員はメンターシップを積極的に探していたが、女性のメンターを見出すのに苦労していた。WSME 参加者は、女性のメンターなら、後進の WSME のロールモデルになりうると考えていた。

『女性のほうがビジネスへの共感力が高いと実感しています。（残念ながら）この国には見習える女性の専門家が多くないのです。』

（韓国小企業05）

ネットワーキング

4名の WSME 参加者は韓国のネットワーキング文化に特に居心地の悪さを感じていると述べた。その理由は、そうした WSME 参加者は、ネットワーキングを男性優位の活動だと考えているからだ。その一方で、ビジネス上の有意義な人脈は個人的な人脈から構築されるべきであり、対面での交流によって維持されるのが最適であると考えていた。



『（ネットワーキングは）重要で、直に人と会って機会を見つけることが重要です。オンライン（の交流）では十分ではありません。』

（Hawon Kim 氏、Haenyo's Kitchen）

デジタル化は限界もあるとはいえ、WSME のネットワーキングの経験を向上させるのに重要な役割を果たしているとの声が上がった。WSME 経営者は、デジタルツールによって男性の同僚とともに飲みに出かけるといったやっかいな活動に関わらなければならないという重圧を受けずに、ビジネス界の著名人や仲間の起業家とリモートでつながる機会を得た。例えば、KakaoTalk は、WSME がグループチャットやプライベートチャットで仲間の起業家とネットワークをつくるためのプラットフォームを提供した。さらに、2名の WSME 参加者は、LinkedIn が海外の潜在的なパートナーやコミュニティとつながるツールだと述べた。

スキル構築

WSME 参加者全員が、スキル構築のためのデジタル技術の利用に関してよい経験をしていると述べた。しかし、その主な知識源は有料のオンラインコースではなく、無料のリソースに限られている。

図 3.7 の通り、WSME 参加者の大半（20 名中 18 名）は、ビジネスの成長を支援するさらなる知識を求めたいとの考えを示していた。最も人気のある学習トピックとして言及されたのは、先進のデジタル技術の導入方法で、その次が人事（HR）と管理であり、本章の冒頭で明らかにしたデジタル化への前向きさを裏づけた。

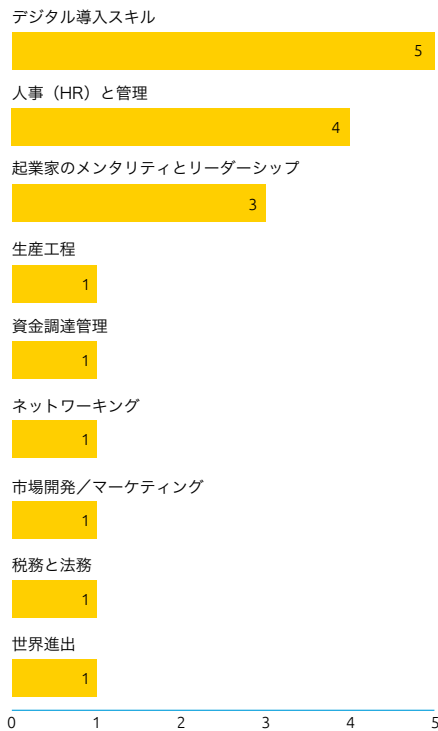


図 3.7 WSME 参加者が指摘した学習トピック

WSME が複雑なツールをビジネスプロセスに組み込むには、高度なデジタル導入スキルが必要であると考えられた。これは、デジタルツールをさらに導入したいと述べた WSME5 社によって示された。WSME のデジタル技術に対する学習意欲は、スキルを向上しようという認識が WSME にあることを示している。

『本などを読んで数多くの異なるテクノロジーについて理解したら、自分の会社がいまでの段階で、何を達成できるのか、考える必要があります。私が読んで知ったこと（テクノロジー）は、私たちにはふさわしくないかもしれません。私は（そうした知識を理論上は）学んでいます、実行に移せないので。』

（韓国小企業03）

WSME が、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築へのアクセスにおいて直面した主な課題

図 3.8 の通り、WSME 参加者が、メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスにおいて直面した主な課題は、質の高いコンテンツとメンターの不足、女性としての経験、デジタルの方法を通じた学習／ネットワーキングによって対面での交流が限定的にならざるをえないことだった。

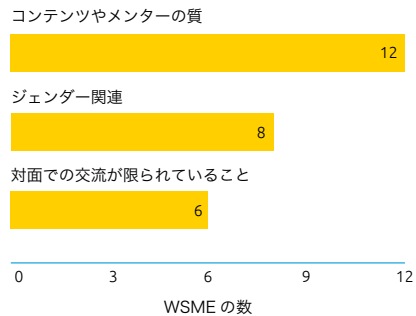


図 3.8 WSME 参加者が、メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスにおいて直面した主な課題

質の高いコンテンツやメンターの利用可能性が限られていること

WSME 参加者全員が、政府出資の学習・メンタリングプログラムを知っていると回答した。しかし、WSME 参加者 12 名は、的外れなコンテンツや、意欲に欠け WSME の期待に沿えないようなメンターなどプログラムの質の低さに対して懸念を示した。さらに、参加者は、時代遅れのカリキュラムも懸念事項として指摘し、そうしたプログラム（オンラインとオフラインの両方）が実践よりも理論に重点を置き、コロナという新たな現実など急速に変化するビジネス環境に対応していないことを強調した。

『政府出資の学習プログラムはとても退屈な場合があると感じています。ときどき、(そうしたプログラムは)自分の時間を無駄にしているように思います。』

(韓国小企業13)

『ネットワーキングの目的で男性とお酒を飲むのは快適ではありませんでした。そういうお付き合いはやめました。』

(韓国中企業03)

2021年、韓国政府は中小企業支援の年間予算を前年比26%、16兆8,000億ウォン(約143億米ドル)増加した³¹。WSME参加者9名は、政府が官民パートナーシップを活用し、現在のメンタリング・学習プログラムを評価することによって、その内容を向上させ、WSMEのニーズにより一層合致させてほしいと考えていた。

このような課題が原因で、WSME参加者4名は、業界の知見を与えてくれるだけでなく、ロールモデルにもなってくれる、もっと多くの女性のメンターを見つけたいと思った。参加者は、より多くの女性メンターがいれば、韓国のWSMEエコシステムの発展に役立つだろうと指摘した。



『最近、YouTube、Googleやウェビナーなどを通じて、起業家精神について学べる場が数多くあります。あるトピックをオンラインで検索すると、多くの情報がすぐに出てきます。』

(Jenny Lee氏、Zenny Closet)

『洞察や専門的知識を共有するために、私の業界で、もっと多くの女性メンターを見つけたいです。』

(韓国中企業07)

ジェンダー関連の課題

WSME参加者8名は、特定のネットワーキングイベントで不快な経験をしたことがあると述べた。韓国では一般に、ネットワーキングは仕事のあとに飲みに出かける、ディナーやゴルフやサウナに行くといった活動を伴い、往々にして女性を気まずい状況に追いやっている。韓国のビジネスは総じて男性優位であると考えられているため³²、デジタル化はこの居心地の悪さを減らすのに役立つ。

対面での交流が限られていること

ネットワーキングでジェンダー関連の障壁を乗り越えるには、デジタルコミュニケーションの役割が重要であるにもかかわらず、WSME参加者6名は依然として対面での交流が不可欠だと考えていた。WSME参加者2名は、2つのアプローチの組み合わせが役立つと認め、オンラインでのネットワーキングにはLinkedInを、オフラインでのネットワーキングには、大韓貿易投資振興公社(KOTRA)や韓国貿易協会(KITA)といった従来型の政府機関を活用していた。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

図3.9の通り、参加者全員が、少なくとも1つのデジタルツールを、社内の構造の様々な機能に利用していた。また、WSME参加者の間で国内のアプリが明らかに好まれていた理由は、その種のアプリの韓国語の機能と、ユーザーエクスペリエンスをローカライズしてあることだった。

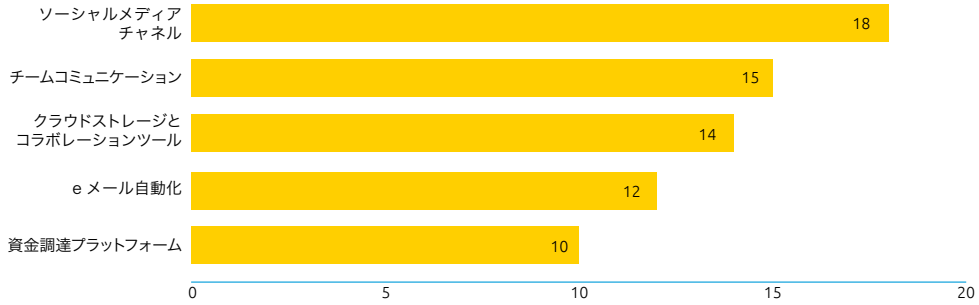


図 3.9 WSME 参加者の間でデジタル導入している上位 5 つの領域

WSME 参加者間での国内アプリの人気

国内のプラットフォームとアプリは、韓国ではますます人気が、Naver と Kakao は大手テクノロジー企業になった。2010 年に創設された Kakao は、銀行、エンターテインメント、ゲーム、美容、モバイル事業、メディア、コンテンツ、e コマースのセクターに業務を拡大している³³。Naver は、1999 年に創設され、ニュースアグリゲーション、コミュニティフォーラム、コミュニティネットワーキングサービスアプリの BAND、e コマースプラットフォームの SmartStore などの追加サービスのほか、メッセージングアプリの LINE、ビデオメッセージングの SNOW といった世界的なサービスも提供している³³。2021 年 6 月の時点で、Kakao と Naver はサムスン電子、SK ハイニックスに次ぐ韓国第 3 の大企業としての地位を削っている³⁴。

図 3.10 の通り、様々な国内のツールが、国外のツールと合わせて、19 社の WSME で活用されている。このように国内のツールを特に好む傾向は、主として一定の韓国語の機能とユーザーエクスペリエンス (UX) によるものであり、そうした機能や UX は、韓国のユーザーがソフトウェアアプリケーションを用いる際の行動に対応している。

『Slack を (チームコミュニケーションに) 使っていましたが、JANDI に変えました。というのも、Slack は英語でしか使えず、使い方を学ぶのが難しいからです。』

(韓国小企業09)

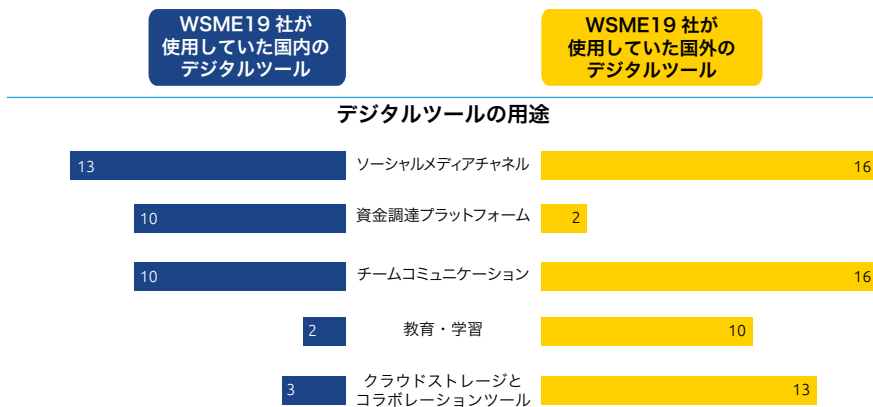


図 3.10 WSME 参加者間の国内および国外のデジタルツールの利用状況

企業のビジネスプロセスのすべての部分に使用できる国内アプリがあるらしい。Naver は WSME 参加者 (20 社中 11 社) によって、チームコミュニケーション、コラボレーション、クラウドストレージ、マーケティング、融資のアプリ、オープンバンキング、クラウドファンディング、決済システムで、最も広く利用されている企業である。その他の人気のある選択肢は、やはりビジネスの様々な領域で用いられている Kakao や Naver の製品である。数ある選択肢のなかで、HR の Kmong、在庫管理の Miso、サイバーセキュリティ部門で役立つ HelpM、ModuSign といったアプリも、インタビューした参加者に導入されていた。



『デジタル機能は、より効率的に顧客にリーチするのに役立っています。例えば、KakaoPay や NaverPay といったデジタル決済システムを導入しました。』

(Claudia Hyun 氏、LivingD)



『オンラインショップを最適化した上で、様々な国内の e コマースプラットフォームを検討しています。』

(Junghee Kim 氏、Uwell Deco)

WSME がデジタル技術導入において直面した主な課題

図 3.11 の通り、リーダーや従業員がデジタル化のプロセスを積極的に支援しそれに参加する意欲が最大の課題であると、WSME 参加者は回答した。WSME 参加者は、デジタル導入スキルや人材管理の向上の面で支援が必要だと述べた。

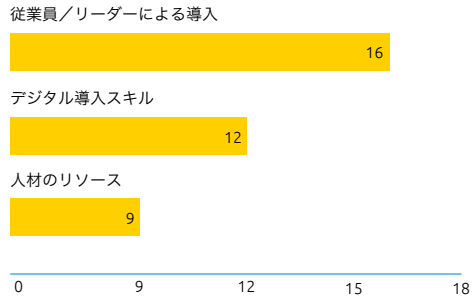


図 3.11 WSME 参加者がビジネスプロセスと管理に関するデジタル導入において直面した主な課題

『私はデジタル技術が得意ではありません。アナログベースのプロジェクトが多く、仕事のほとんどは手作業が基本です。私たちはテクノロジーを十分に活用していません。Microsoft Excel を会計/税務の案件に、Facebook Messenger のアプリをコミュニケーションに、あとは Google Drive を使っているくらいです。』

(韓国中企業07)

リーダー／従業員による導入の低さ

WSME 参加者 16 名は、テクノロジーの導入は会社のビジネスプロセスに変化をもたらすので、自社のチームが新たなツールの導入に積極的ではないことを指摘した。参加者のうち 10 名は、一部の従業員がテクノロジーを重荷だと考えていると、6 名はリーダーらがテクノロジーがワークフローに混乱をもたらすと考えていると述べた。2 名は年齢も課題になりうると述べた。比較的高齢の従業員は、新たなツールやプロセスの導入に抵抗を示しがちだからである。この問題は、チェンジマネジメントをデジタルトランスフォーメーションのプロセスの一環として実行する必要性を明らかにしている。チェンジマネジメントには、人事、ビジネスプロセス、予算配分の方角転換や見直しを含むべきである。

『昨年まで、年齢が高めの従業員には、新たなデジタルツールの導入は困難でした。けれども彼らが退職したので、いまは同じ問題を抱えていない 30 代の従業員と働いています。』

(韓国小企業06)

『社内で、私のチームにテクノロジーを導入させるのに 1 年かかりました。彼らは、仕事が増えるのではないかと考えて、導入をためらっていました。当初、私は 2 人の重要な人物を励まして、テクノロジーを導入し始めましたが、彼らに使い方とそれを使わなければならない理由を説明するのはとても大変でした。デジタル技術について人々に理解してもらうには時間がかかります。従業員の採用は課題です。』

(韓国中企業02)

デジタル導入スキルの不足

WSME 参加者 12 名は、ビジネスニーズに対処するために適切なアプリを選ぶことが課題になる可能性があるとして述べた。したがって、デジタルリテラシーとデジタルスキルが、デジタルトランスフォーメーションの達成に不可欠な成功要因となっている。4 名の WSME が特に述べたのは、学歴はテクノロジー関連の仕事を理解する際の助けにはならないということだった。そう述べた経営者たちは、テクノロジーを理解している適切な人材を雇うのに苦労しており、新たなテクノロジーそれ自体の導入は難しいことが分かった。国内のアプリは、韓国人の事情をユーザーエクスペリエンスに組み込むことによって、この課題を乗り越えるのに役立った。

『こうした素晴らしいテクノロジーをすべて統合できる方法を知っていたらいいのにとおもいます。開発者や、開発者とコミュニケーションを取れる社内の人材を必要としています。』

(韓国中企業02)

人材の不足

WSME 参加者 9 名が、テクノロジー導入で困難な事態を経験していたのは、有能な人材や技術的な知識が不足していたからである。そうした参加者らは技術的なスキルのある人材を雇うのに苦労しており、一方でチームはツールそれ自体を導入する準備が整っていなかった。この準備体制を改善するために、チームにはデジタル導入の研修が必要だった。しかし、研修には時間とリソースが必要になる。

『先進の数々のテクノロジーを私たちのいまのファッションビジネスに統合する重要性は分かっています。AI ベースのサービス提供の開発を考えてきましたが、それは簡単な作業ではありません。私たちのためにそれができる開発者の信頼できるチームが必要です。』

(韓国小企業02)

注目の WSME 2 : Hyo Sook Yang 氏



Hyo Sook Yang 氏 (右側) と同氏の夫 (4D Land Inc.)

Hyo Sook Yang 氏は、教育ツールとプログラムを開発する中企業 4D Land Inc. の最高経営責任者である。同社は創造的な教育を専門とするサービスを提供し、60 ほどの特許と実用新案を取得している。同社の目的は、創造的、科学的、技術的な発想を備えた将来の才能を育てることである。同社は、すべての年齢のグループ向けに、科学、技術、工学、芸術、数学 (STEAM) に基づく多様で創造的な教育プログラムを提供している。2003 年の創設以来、同社は教材の世界的なサプライヤーに成長し、世界中に 38 の支店を置いている。

Yang 氏は、幼稚園の保育士として勤めたのち、会社を立ち上げた。同社は当初、4D フレームモジュールのデザイナーである夫のつくったプロジェクトだった。2 人は、伝統的な教育分野や、科学、技術、工学、芸術など、様々な分野を取り入れた教材の開発を簡単なツールで始めた。Yang 氏は説明した。製品をより実践的かつ実用的にするために、2 人は同社の製品をコーディング教育プログラムで補うことにした。この統合によって、4D Land Inc. は成功へと飛躍し、イベントやコンペに数千人もの生徒が参加するようになった。

コロナのパンデミックが発生したのち、4D Land Inc. は最大の課題に直面した。同社のター

ゲット層はほとんどが従来型の教育機関だったのである。もはや国際的なイベントを主催したり、製品を学校に販売したりすることはできなかった。幸いにも、Yang 氏は韓国女性ベンチャー協会 (KOVWA) など、支援ネットワークに連絡を取ることができた。KOVWA から、4D Land Inc. のコンテンツとビジネスプロセスのデジタル化についてアドバイスを受けた。

『コーディング教育プログラムを構築し、おもちゃをつくる際の顧客の経験を高められるように、私たちの製品に技術を取り入れました。顧客がプログラムを書けるようになることによって、顧客は自らの想像力に気づくことができ、様々な種類の材料を使って、動くおもちゃをつくることができました。このプロセスによって、各生徒に合わせてカスタマイズした教育をつくることができました。このコーディング教育プログラムを始めてから、わが社の売上高は増加しました。先進のテクノロジーを導入して、よりよい製品をつくることができると信じています。』

第4の柱：危機管理（コロナ）

2020年以來、韓国政府は従業員の免税措置の形による支援やその他の緊急支援に加えて、景気刺激策を実施した。総額215兆7,500億ウォン（約1,836億米ドル）の支援は、コロナの悪影響を最小限にし、中小企業のデジタルトランスフォーメーションの道のりを支援することが目的だった³⁵。本研究のWSME参加者14名は、政府の支援から恩恵を受け、その支援がパンデミックを生き残るのに役立ったと回答した。

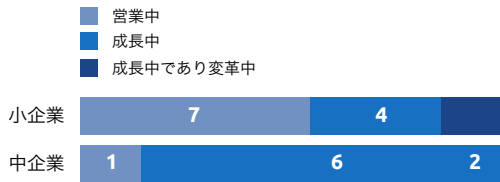


図3.12 コロナのパンデミック下におけるWSME参加者の事業の状況

図3.12の通り、WSME参加者12社は成長中か変革中だった。小企業2社に至っては、コロナ危機後も事業は引き続き好調で変革中であるとのことだった。このような起業家2名はパンデミック下でアジリティを高められるように小企業の立場（中企業よりも無駄がない）を活用していたことが分かった。今日の不安定で困難な環境で競争力を保つ決定的要因であるこのようなビジネスのアジリティと、最適なデジタル導入によって、この小企業2社は、急速に変化する市場状況に他の参加者よりも素早く反応し、収益をすぐに増加させることができた。

世界的に先行き不透明ななか、デジタル化によってWSMEの業績回復が可能になった

WSME15社はその様々な成熟度に応じて、すでにコロナ危機の前からデジタル化の道のりを進んでおり、パンデミック下でデジタル化がさらに促進された（図3.13を参照）。WSMEは新たな現実の受け入れを余儀なくされ、事業を方向転換するためにデジタルソリューションの導入を始めた。韓国では消費者が実店舗からオンラインストアに移ると、WSME経営者もオンライン上でのプレゼンスをつくり、高める意欲を持った。

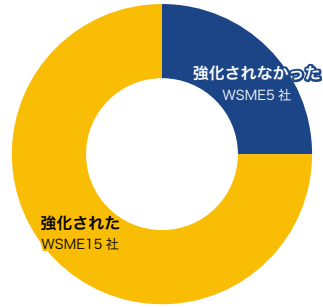


図3.13 コロナによって、デジタル化が強化されたWSMEの数



『全体的に、私たちはコロナ下で以前よりも融通が利くようになり、すぐにデジタル化を受け入れました。会社が存続し、発展するには、デジタル化が役立つと知っていたからです。当社は徐々にソーシャルメディアでのプレゼンスを高め、Facebookの広告を活用し、Naver Smart Storeやその他のeコマースプラットフォームに参加しました。』

（Jenny Lee氏、Zenny Closet）

だが、参加者8名（小企業4名、中企業4名）は、「会社の存続は簡単にできることではないということ」、パンデミックの当初から深刻な悪影響を受けていたことを認めた。運用コストは依然として同じだったが、収益は減った。しかし、経営者はこの状況に適應することで、パンデミック前の収益を取り戻した。

『私たちのビジネスは輸出に大幅に依存しています（輸出が売上の98%を占める）。ですから、コロナが流行すると、収益を維持するのは困難になりました。というのも、たいい売上を確保するには市場に出向く必要があったからです。』

（韓国小企業06）

『(コロナは) 輸出業に間違いなく影響を与えています。私は複数の工場を点検して回るのに(そして、その間、コロナによる制限が刻々と変わること) 苦労していました。私たちは新たな製品を開発する必要がありましたが、ほとんど不可能でした。なぜなら、当然ながら、私たちのビジネスでは、人々は実際に製品を確認しにやって来たいと思うものだからです。』

(韓国中企業05)

WSME のデジタル成熟度指数

WSME のデジタル成熟度指数 (DMI) は、シスコ社のデジタル成熟度指数 (2020 年) を導入し、本研究の調査フレームワークにより適合するように若干の修正を加えた³⁶。図 3.14 の通り、評価基準は 3 つの側面からなっている。すなわち、1) 資金調達、2) メンタリング、ネットワーキング、スキル構築、3) ビジネスプロセスと管理、におけるデジタル戦略とその導入である。いずれも WSME の成長に不可欠なものについて評価している。WSME 参加者は、この指数によって、デジタル導入に関して無関心、初級、中級、上級の 4 つの成熟度レベルに分類される (計算方法のより詳細な説明は、付録 A を参照)。

デジタル成熟度指数	無関心	初級	中級	上級
第 1 の柱：資金調達	デジタル金融の資金調達源を利用しなかった	デジタル金融の資金調達源を利用し始めた	デジタル金融の多様な資金調達源を利用した	競争力を高めるためにデジタル金融を利用した
	割合：0%	0 < 割合 ≤ 33%	33% < 割合 ≤ 66%	66% < 割合 ≤ 100%
第 2 の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキル	オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上のプラットフォームを利用しなかった	オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上のプラットフォームを利用し始めた	オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上の多様なプラットフォームを利用した	競争力を高めるために、オンラインのメンタリング、ネットワーキング、スキル向上のプラットフォームをうまく利用した
	割合：0%	0 < 割合 ≤ 33%	33% < 割合 ≤ 66%	66% < 割合 ≤ 100%
第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理	デジタルコミュニケーションツールやソーシャルメディアだけは利用した	ビジネスプロセスと管理に、基本的なデジタルソリューションを利用し始めた	ビジネスプロセスと管理に、基本的なあるいは中程度の多様なデジタルソリューションを利用した	ビジネスプロセスと管理に、基本的な、中程度の、あるいは先進の多様なデジタルソリューションを利用した
	割合：0%	0 < 割合 ≤ 33%	33% < 割合 ≤ 66%	66% < 割合 ≤ 100%
最終スコア	20 × 第 1 の柱の割合 + 20 × 第 2 の柱の割合 + 60 × 第 3 の柱の割合			
	0 ~ 15 点	16 ~ 30 点	31 ~ 45 点	46 点以上

図 3.14 デジタル成熟度指数の評価基準

この指数は後掲の図 3.15 で示し、WSME 参加者を色のついた丸で表している。大きい丸は中企業、小さい丸は小企業である。結果を見ると、WSME の大多数 (20 社中 18 社) は、デジタル化の道のりでかなり進歩を遂げていたが、2 社は依然としてデジタルトランスフォーメーションの道のりには関心がなかった。デジタル成熟度が最も高い参加者は、繊維・アパレル業の小企業 1 社と、健康産業の中企業 1 社で、その次に中級として小企業 5 社と中企業 3 社が続いた。中級と上級の企業はいずれも、総合的な業務やサービスの提供を向上させ、よりよいカスタマーエクスペリエンスを提供し、市場を拡大するために、事業のデジタル化に重点を置いていた。

3.3 WSME のデジタルトランスフォーメーションの未来

専門家へのインタビュー結果

投資、女性実業家の団体、スタートアップ企業のコミュニティのアクセラレーター、デジタルトランスフォーメーションに関する 4 名の専門家に対して一連のインタビューを行った（専門家のリストについては付録 G を参照）。WSME へのインタビューは、現在の状況やなかなか解決しない問題、参加した女性起業家の希望を理解するのに役立ったが、専門家へのインタビューは韓国の WSME エコシステムについてさらなる洞察を得るために行った。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

デジタル化によって WSME の資金調達へのアクセスが向上した

専門家は、デジタル化によって資金調達の申請手続きが合理化され、特に小企業でより効率的になっていると指摘した。WSME へのインタビューで分かるように、政府の助成金にアクセスする場合は経営者が評価者に直接会う必要があるため、ジェンダー関連の問題は、政府助成金にアクセスする場合にのみ浮上した。こうして対面で会う必要性が減少したことによって、資金調達の申請や評価の手続きの客観性が確保されるようになった。これは、オンラインでの申請手続きによって、金融サービスプロバイダーからより客観的に事業を評価されるようになったという、WSME 参加者へのインタビュー結果と一致した。objectively by the financial service providers.



『デジタル化によって資金調達の申請手続きの公正さが確保されるのは、申請がより客観的に判断できるからです。どんな人が申請しているのか誰も分かりません。企業が魅力を発揮し、顧客がその製品を愛用するなら、(ジェンダーは) もはや課題ではなくなるでしょう。』

(Euniele Yi 氏、ベンチャーズ)

WSME はエコシステムのより多くの支援を必要としていた

専門家は、WSME がアクセラレーターや投資組織など公的部門やエコシステムのより多くの支援を必要としていることを明らかにした。また、WSME は株式市場へのアクセス（すなわち、上場企業になること）、さらなる経済的自立の獲得、事業の成長への重点的な取り組みにおいても支援を必要としていた。ある専門家は、特に小企業への資金提供を優先し、小企業が事業を始めるための基盤をより多く施す必要性を強調した。



『(事業開始を支援するために) 念入りに計画されたガイドライン付きで、より多くの資金を初期段階の企業の支援のために提供すべきです。』

(Mikyung Park 氏、FORCS)

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

WSMEのネットワーキングと学習のための安全で包括的な環境

インタビューした専門家のうち1名は、コロナ流行前に女性起業家がネットワーキングのイベントに参加する割合が低かったのは、不快感のせいだった可能性があると指摘した。韓国では、ネットワーキングはゴルフ、飲酒、サウナなど、しばしば女性には居心地が悪い活動を伴っている。しかし、非公式の社交の集まりやネットワーキングイベントに参加しないことは、WSMEが重要な人脈を得て、培うのを妨げかねない。専門家からは、コロナによって、様々なオンラインでのイベントや集まりが増えて、ジェンダー関連の問題を軽減する機会がもたらされたとする意見が出た。専門家は、今後ますます多くの女性がオンラインで学習し、ネットワーキングイベントに参加するようになるだろうと考えていた。

スキル構築のための体系的な支援およびコミュニティのイベント

インタビューした専門家のうち1名は、スキルの開発に対する支援は体系的に行われる必要があると指摘した。WSMEに必要なプログラムには、1) ジェンダーレンズのリーダーシップ研修と指導、2) デジタル導入スキルに関するプログラム、3) プログラミングを教えるコーディング教育を専門に行う教育機関を含めるべきである。こうしたソリューションは存在するが連携しておらず、エコシステムの主な利害関係者が各自の取り組みを調整していないために、その成果は著しくないようだ。別の専門家が指摘したのは、起業活動の能力を高め、デジタルトランスフォーメーションを後押しするコミュニティベースのイベントであった。女性を対象とするスタートアップ企業のコンテストなど女性を中心とするイベントは、より多くの女性を中小企業やスタートアップ企業のエコシステムに向かわせ、コミュニティのより多くの支援をもたらすきっかけとして提示することができる。



『(WSMEが)最新のトレンドや時代についていけるようにするために、女性実業家の団体が提供するプログラムの質を向上させる必要があります。さらに重要なのは、そのプログラムをWSMEのニーズに合わせるべきであることです。』

(Ji Young Kim氏、スタートアップ・ウィメン・イン・コリア)

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

デジタル化は必然である

かつてデジタル化は企業が競争上の優位性を得るための方法と見なされていたが、コロナのパンデミック後は企業の死活問題となり、事業の運営・管理に不可欠な部分となったと、インタビューした専門家は強調した。さらに、政府がデジタル化とリモートワークの助成金を支給し、それがなければWSMEがアクセスできなかったツールへのアクセスをもたらしていることを、専門家は指摘した。特に初期段階のWSMEがデジタル導入の過程の問題を減らせるように、より長期的なビジョンや明確な支援ガイドラインを政府が策定する必要があるという点について、参加した専門家全員の意見が一致した。



『韓国のWSMEは世界に追いつくためにデジタル化を活用しなければなりません。』

(Mikyung Park氏、FORCS)

国内のデジタルツールの人気

インタビューでは、いずれの専門家も、韓国の中小企業のデジタル化のプロセスを説明するために、国内のデジタルツールの少なくとも1つに言及した。この結果は、WSME へのインタビュー結果と一致しており、国内のソフトウェアのアプリとプラットフォームの人気を裏づけている。例えば、Naver と Kakao は、漁業や農業の起業家がコロナ危機下で消費者にリーチするために導入していた。こうしたアプリの普及率や導入率の高さは、1 つには、この種のアプリが韓国の利用者のユーザーエクスペリエンスにカスタマイズしていることが挙げられる。こうしたローカルな製品は、韓国の従来型の企業に、デジタル化を受け入れ、外国語が障壁となるのを防ぐ、より多くの機会を提供している。

第4の柱：危機管理（コロナ）

ビジネスレジリエンスのためのデジタル化

コロナのパンデミックは社会のほぼすべての側面に悪影響を与えているにもかかわらず、一方で企業に新たな機会をもたらしてもいることを、専門家は認めた。ある専門家は、パンデミックの前からほとんどのWSME はすでにデジタル化の道のりを進み始めていたと述べており、この見解はWSME へのインタビュー結果と一致している。コロナ危機によって、デジタル化導入が加速され、バーチャルなコラボレーションやコミュニケーションへの転換を余儀なくされた。ある専門家は、WSME が存続の手段としてのデジタルツールの導入を早めているのみならず、企業が以前は使っていなかったツールも導入していることは、デジタル化がビジネスレジリエンス構築に重要であることを証明しているという見解を示した。

『コロナは、既存や新規の企業に、デジタル化を通じて多くの新たな機会をもたらしています。』

(Janice Han 氏、創業振興院)

韓国のエコシステムマップ

韓国の WSME のエコシステム内部の利害関係者は、4つのグループに分類できる。(1) 政府機関、(2) 出資者、(3) ネットワーク/スキル構築団体およびプラットフォーム、(4) NPO / NGO、研究/開発組織である。政府機関には、女性家族部、科学技術情報通信部、中小ベンチャー企業部など様々な行政機関が含まれる。韓国女性経済人協会、韓国女性政策研究院、ソウル・ウィメン・アップといった女性起業家に特に重点を置く団体もある。韓国の出資者にはいくつかのタイプがあり、ソップーン、ベンチャーズ、イエロードッグ、カカオベンチャーズなどのベンチャーファンドがある。デジタルプラットフォームも増えつつあり、Wadiz、Tumblbug、Kakao Makers といった企業ではオルタナティブファイナンスの報酬型クラウドファンディングを提供している。クリプトン、スパークラボ、新韓金融グループなど他のベンチャー投資会社も、資金調達に加えて開発・促進プログラムを提供している。WSME はネットワーク/スキル構築の目的で、商工会議所、韓国スタートアップフォーラム、韓国女性ベンチャー協会、スタートアップ・ウィメン・イン・コリア、WE-network といった組織に参加できる。韓国にはアジア財団、国連開発計画 (UNDP) 韓国事務所、ソウル市 NPO サポートセンター、Asan Nanum Foundation、新韓金融グループ・ホープ財団など、WSME を支援する様々な国内の NGO / NPO や研究開発組織もある。最後に、Women's News は女性起業家と WSME に重点を置く韓国メディア、女性起業家を励ますロールモデルや成功事例を示すことができるプラットフォームとして認められた。

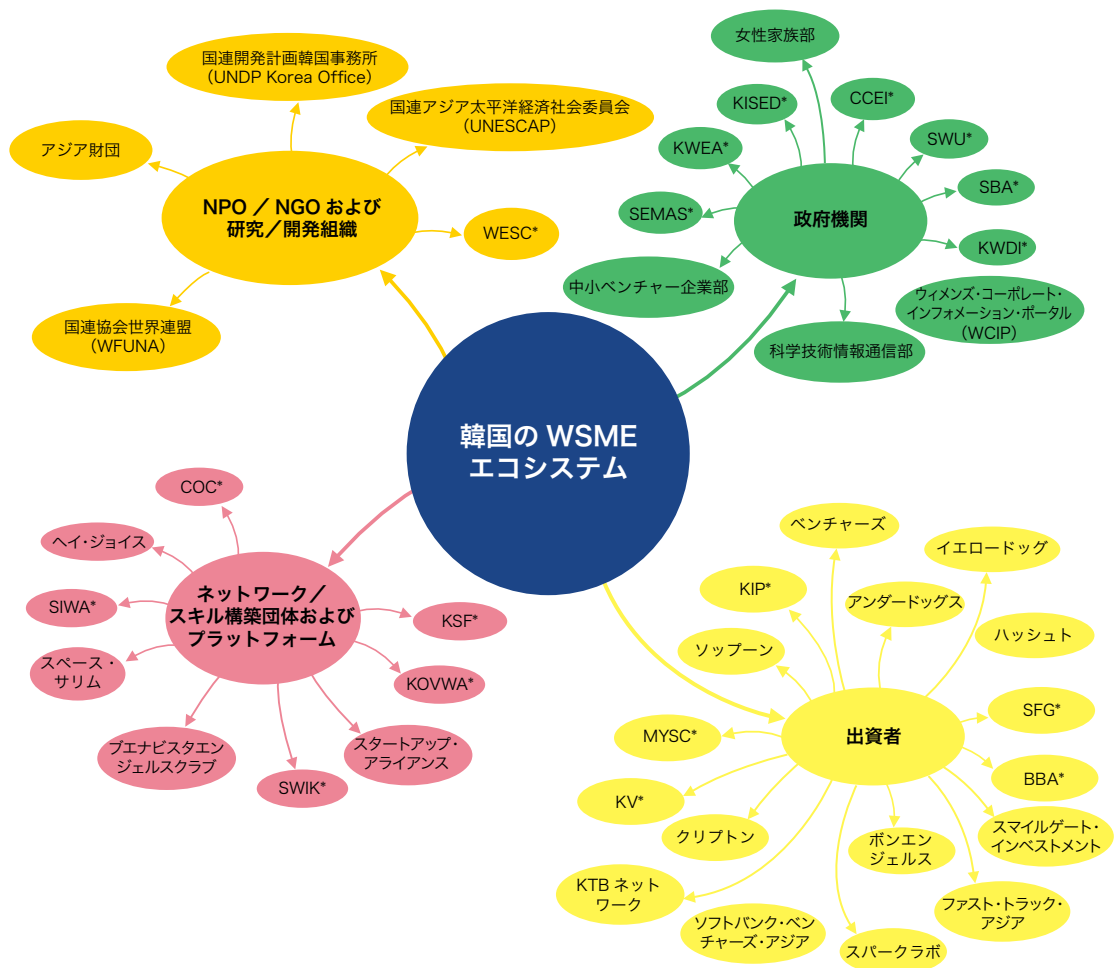


図 3.16 韓国のエコシステムマップ

*については、頭字語と略語のセクションを参照されたい。

諮問委員会

諮問委員には、WSME の団体、社会的インパクトを促進する団体からの出席者、デジタルトランスフォーメーションの専門家が含まれていた（諮問委員のリストは付録 G を参照）。WSME と専門家へのインタビュー結果は諮問委員に示されたのち、4 つの柱に沿ってまとめられた一連の問題提起として諮問委員によって議論された。諮問委員は自らの経験や知識を基に、実践的提言と政策提言の両方を行った。

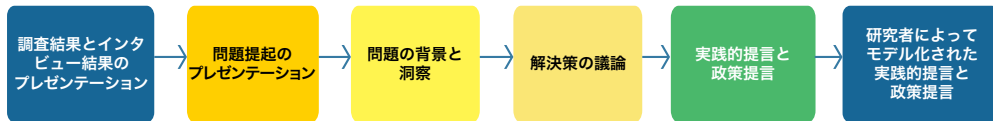


図 3.17 韓国人の諮問委員による諮問委員会の研究方法

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

WSME は短期間の資金援助を受けたが、長期間の援助は受けられなかった

諮問委員会は、女性起業家の成長には継続的な支援が必要であるという見解で一致した。しかし、この支援作業が容易ではないのは、長期間の投資と計画を要する上、時間とリソースに制約があるためである。諮問委員会は、政府による中小企業支援スキームには限界があることを認め、詳細かつ 5 年間を超える継続的な計画を立てることは、イノベーションの急速なペースからするとほぼ不可能であると主張した。そこで、政府の支援に依存する WSME は、政府の支援が比較的短期間（5 年間）であるため、持続可能ではないという意見が出た。政府の主な課題は雇用／仕事の創出なので、中小企業を支援する民間サービスプロバイダー、業界団体、その他の組織は、WSME の事業の成長を支援するためにより大きな主導権を担うべきである。

第 2 の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

WSME は、メンターシップや学習プログラムへアクセスする際、ジェンダー関連の課題に直面した

諮問委員会は、WSME がメンタリングとネットワーキングで直面したジェンダー関連の課題を確認した。同時に、特定の産業で後進の指導をしたいと考えている、あるいはそうした指導をする能力がある女性のメンターを見出すのは難しいことも確認した。諮問委員会は、世代格差が、産業の認識や理解に違いをもたらし、有意義で成功するメンターとメンティーの関係の構築が難しいことも認めた。諮問委員会は、政府とエコシステムの主な利害関係者が共同で、WSME と国内外の

メンターをつなぐべきであるという意見で一致した。さらに、政府のプログラムは時代遅れで旧式だと考えられる一方、オンラインの民間の教育プラットフォームは、起業家のニーズにカスタマイズした、より柔軟で競争力のある学習コンテンツを提供する可能性が非常に高い。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

WSME のニーズと利用可能な政府の支援との間のミスマッチ

諮問委員会は、政府が WSME の支援プログラムを設計する際、WSME のデジタル成熟度を考慮すべきであると指摘し、WSME のニーズと利用可能な政府の支援との間にミスマッチがあることを示唆した。例えば、中企業は、製造と製品開発の場合にのみ助成金を受けられるが、むしろ、管理のためのソフトウェアなど基本的なデジタルツールを必要としている可能性がある。この分析は、中企業参加者の大多数（7 社中 6 社）がデジタル成熟度指数でデジタル導入に無関心か初級の段階にあったことを裏づけた。

WSME は、デジタル技術を経営プロセスに取り入れる際、人材やチーム導入に関する課題に直面した

韓国の従業員は安定性や雇用確保を求めるので、前途有望な若い専門職は比較的小さな企業ではなく大企業に就職したいと考えている点を、諮問委員会は明らかにした。同時に、WSME は新たなテクノロジーを導入しようとする際に、社内のチームの衝突に直面していた。諮問委員会はまた、政府の支援プログラムによって提供される保障は、短期間（約 6 カ月間）だけなので、支援プログラムを受けたあと、中小企業の仕事は非常に不安定になると指摘した。

この問題はチェンジマネジメントがうまく導入されれば解決できるということで、委員の意見が一致した。第一に、WSMEの役員レベルの管理職は、デジタル化が業務の効率化のためにいま必要不可欠であることを理解すべきである。第二に、特定のデジタルツール導入については、その決定をチームに押しつけてはならず、チームとともに決定しなければならない。最後に、デジタル導入は、すべての利害関係者と絶えずフィードバックを行い、コミュニケーションを図ることによってのみ達成できる。

第4の柱：危機管理（コロナ）

WSMEはレジリエンスを高めるためにデジタル化への実践的な支援を必要としている

政府には、デジタル化助成金の支給によって、WSMEがパンデミック下で存続・発展できるようにする重要な役割があるという点で諮問委員の意見が一致した。WSMEはこの資金をコロナ危機で生じた減益を補うためのみならず、デジタル導入を加速しレジリエンスを構築するためにも用いることができる。しかし、より従来型のWSMEは情報や人材へのアクセスが限られているために、デジタルツールの導入が遅れている点を諮問委員会は認めた。その点から、また、ビジネスプロセスにおけるデジタル変革の導入が複雑で費用がかかる可能性があることを考慮すると、WSMEはデジタル化の道のりをたどる間、実践的な支援を必要としている。

『韓国には中小企業向けの幅広い政策やプログラムがありますが、企業のニーズに合うようにうまく設計されていません。私たちはデータを活用する必要があります。そうすれば、そうした政策やプログラムを設計し直し、WSMEにとってより有意義なものにできるのです。』

(Won Hee Kim氏、メリー・イヤー・ソーシャル・カンパニー)

政策提言と実践的提言

WSME と専門家へのインタビュー結果の検討に基づき、韓国政府やエコシステムの主な利害関係者に対するいくつかの提言をまとめた。諮問委員から直接インプットされた情報は、WSME や専門家へのインタビューから得た知見、文献レビューと統合した。韓国の WSME が直面する問題に対処するための提言はすべて 4 つの柱に沿ってまとめた。

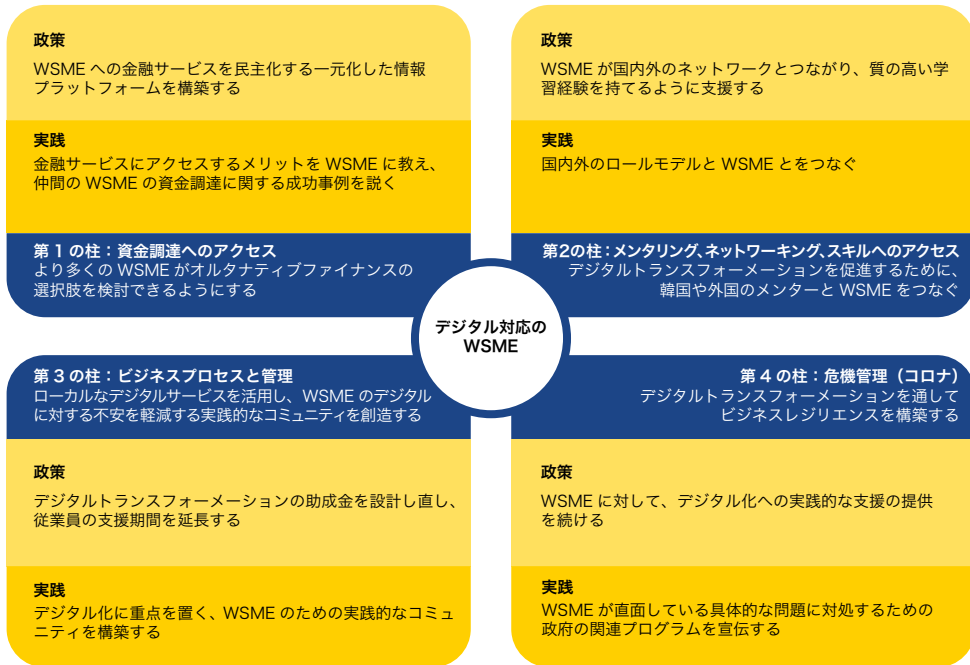


図 3.18 提言の概要

より多くのWSMEがオルタナティブファイナンスの選択肢を検討できるようにする

政策

政府は、利用可能な資金調達の選択肢の情報とそうした選択肢にうまくアクセスする方法を中小企業に提供する一元化したプラットフォームを構築するために、民間銀行、金融機関、デジタル金融ソリューションプロバイダーと連携すべきである。こうした資金調達の選択肢に関する様々なメリットとリスクの知識を深める機会を WSME にもたらすことによって、WSME は自社の資金調達プランについて十分な情報に基づいて決断を下すことができる。

韓国の金融委員会（FSC）は、資金提供者と受益者を保護する電子金融取引法を施行すべきである。政府には、より多くの WSME が利用可能な選択肢を検討できるように資金調達に対するより厳格な監視と評価を行う必要もある。

実践

民間銀行、金融機関、デジタル金融ソリューションプロバイダーは、韓国女性ベンチャー協会（KOVWA）や女性企業総合支援センター（WESC）など業界団体と協力し、資金調達や事業の成長に関する金融サービスにアクセスするメリットを WSME に教えるべきである。そのメリットには、クラウドファンディングプラットフォームは資金調達や市場の需要予測に用いることができ、WSME が市場に合う製品をつくるのに役立つといった例がある。その種の団体は、金銭的利益のほか、目標市場の特定や製品取引の増加といったメリットを得ている WSME の成功事例を説くべきである。

デジタルトランスフォーメーションを促進するために、韓国や外国のメンターとWSMEをつなぐ

政策

政府は、WSMEを国内外のメンターにつなぐために、より有意義で的を絞った世界的なネットワークイベントを開催すべきである。この目標は、非政府組織（NGO）を介する政府間（G2G）パートナーシップによって達成しうる。こうした取り組みは、国際的なネットワークにおける言語の壁を克服するためのデジタルのリアルタイム通訳への助成金を提供することによって補足されるべきである。さらに、政府はFastCampus、Kmongなど国内の教育プラットフォームと連携し、的を絞った質の高い学習コンテンツと経験を提供すべきである。

実践

業界団体やスタートアップ・ウィメン・イン・코리아（SWIK）やWe-Netといったネットワークは、政府がWSMEと韓国や外国のロールモデルをつなぐのを支援すべきである。さらに重要なのは、エコシステムの主な利害関係者の全員が、ビジネスエコシステムにおける女性の代表のニーズを満たすために、デジタル対応のWSMEの成功事例の宣伝を共同で行うべきである。

国内のデジタルサービスを活用し、WSMEのデジタルに対する不安を軽減する実践的なコミュニティを創造する

政策

政府は、WSMEのニーズとデジタル成熟度により適合するデジタルトランスフォーメーションのバウチャーシステムを設計し直すために、デジタルサービスプロバイダーと緊密に連携すべきである。また、それに対応する政策は、デジタルツールやデジタルサービスの導入プロセスも対象とし、支援期間を（6カ月の標準期間を超えて）延長することによって、WSMEがスキルのある若い従業員を維持できるようにすべきである。

実践

デジタル化に重点を置き、WSMEが互いに学びデジタル技術導入を巡る問題を解決するように促す実践的コミュニティの構築を、業界団体とネットワークに働きかけるべきである。また、業界団体とネットワークは、短期集中のデジタル研

修プログラムやコンペ（例：ビジネスコンペ、ハッカソン）を開催し、WSMEとその社内チームにソフトウェア導入の研修を行い、デジタルトランスフォーメーションを支援すべきである。さらに、Women in TechやGirls in Techといった女性のSTEMコミュニティの活用をWSMEに促し、WSMEのデジタル技術の導入を支援すべきである。

デジタルトランスフォーメーションを通してビジネスレジリエンスを構築する

政策

政府は、WSMEがコロナの影響に対処する際のデジタル化への実践的な支援を、中小企業流通センター（SBDC）といった機関を通じて、実施・監視・評価し続けるべきである。例えば、SBDCは中小企業が自社製品をオンラインで販売するためのマーケットプレイスをつくった。

実践

業界の団体、コミュニティ、ネットワークは、WSMEが直面する具体的な問題に対処する政府の関連プログラムを宣伝すべきである。そうした団体は、WSMEが問題解決のための適切なソリューションを効率よく特定し、特に危機の際に事業をよりレジリエンスのあるものにするデジタル化の支援を提供すべきである。

3.4 結論

著者らは本ケーススタディの結果に基づき、韓国の WSME は事業の成熟度によって程度の差があるものの、ジェンダー関連の課題を克服する新たな機会をデジタル化によって得ているという結論に達した。韓国の称賛に値する経済発展は、この国が技術発展とデジタル化に重点を置いていること、アジアの主要な技術先進国の 1 つに位置づけられていることに起因する。他国と同様、コロナ危機は、韓国における WSME のデジタル化を加速させた重要な原動力でもあった。政府の支援とデジタル化は WSME の存続の鍵でもあった。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

本ケーススタディで、WSME 参加者が様々な資金調達源を前向きに採用していることが分かった。WSME が政府の大規模な支援を好んでいたのは、政府の支援には WSME が選択できる豊富なプログラムがあるからだ。そのスキームの融通性（すなわち報酬型、寄付型、エクイティ型、デット型）と、企業が入手できる非金銭的利益（例：マーケティング、キャンペーン、販促サポート、製品研究）によってクラウドファンディングの人気が高まっていた。こうした結果は、デジタル化によって WSME の資金調達へのアクセスが向上し、民主化していることを示していた。適切な政策と規制によって WSME の安全を確保しつつ、WSME に利用可能な資金調達ソリューションを宣伝するために政府とエコシステムの利害関係者がさらに協力する必要がある。

第 2 の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

WSME 参加者は全員、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築の重要性を認識していた。コロナ危機によって、オフラインの活動からオンラインの活動への移行を余儀なくされ、オンラインコースやバーチャルイベントを通じた WSME の学習やネットワーキングでデジタル化が加速した。政府には、オンラインからのアクセスで利用可能なコンテンツの質を高めるために、ビジネスに重点を置いた国内の教育プラットフォームと連携する機会がある。

さらに、デジタル化は、男性優位の活動を中心に展開する場合が多い、ビジネスの非公式なネットワーキングイベントに参加せざるをえない韓国の女性の不快感に対処し、ビジネスの人脈を広げるかなり便利な方法を提供した。こうした結果は、ネットワーキングや、女性のネットワーク内のメンタリングの質を向上させるために、SWIK や SIWA といった業界団体やネットワークを活用する必要性を明らかにした。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

国内のデジタルアプリやプラットフォームは、韓国の WSME にとってデジタル化の障壁を低くするのに役立った。韓国でデジタル化がビジネスプロセスと管理のあらゆる部分に及んでいるのは、企業のビジネスプロセスのすべての部分に国内のアプリの存在が示されている通りである。デジタルスキルは誰にでも当然のようにたやすいものではないので、韓国語で提供されるローカライズしたコンテンツは、デジタル導入のプロセスを容易にすることができる。政府はさらなる導入を促進するために、国内のデジタルサービスプロバイダーと連携し、WSME のニーズとデジタル成熟度により一層適合するデジタルトランスフォーメーションシステムを設計し直すべきである。さらに、関連する政策は、デジタルツールやデジタルサービスの導入プロセスも対象とするべきである。

第 4 の柱：危機管理（コロナ）

コロナ危機によってデジタル化が加速し、韓国の WSME は変化した。こうした結果は政府の広範な支援によって実現した。政府は従業員に免税措置や緊急支援のみならず、景気刺激策も提供した。パンデミックによって企業は悪影響を受けたにもかかわらず、存続できた WSME 参加者は、資金調達のほか、メンタリングやネットワーキング、スキル構築へのアクセス、ビジネスプロセスと管理にデジタル技術を導入することによって、アジリティとレジリエンスをさらに高める方法を身につけた。しかし、より従来型の WSME は情報や人材へのアクセスが限られているために、デジタルツールの導入が遅れていることが明らかになり、デジタル化支援の必要性が浮き彫りになっている。

最後に、デジタル成熟度指数は、利害関係者が WSME を分析する際に役立つツールであり、デジタル化のロードマップと適切な支援を WSME にもたらす。本研究でインタビューした小企業経営者は、中企業経営者よりも、自社の成長のためにデジタル化を活用することに意欲的であることが、研究結果から明らかになった。政府には、WSME の発展を支援するために、デジタル化のプロセスを支援する韓国女性ベンチャー協会 (KOVVA) といった他のビジネスエコシステムの機関と連携する機会がある。

3.5 注釈

- ¹ World Bank. (2021). *Republic of Korea overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/korea/overview>
- ² World Bank. (2021). *GDP growth (annual %) - Korea, Rep. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=KR>
- ³ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021, May 31). *Global prospects are improving but performance diverges strongly across countries*. <https://www.oecd.org/coronavirus/en/data-insights/eo-2021-05-global-prospects-are-improving-but-performance-diverges-strongly-across-countries>
- ⁴ Stangarone, T. (2020, June 26). *South Korea's digital new deal*. The Diplomat. <https://thediplomat.com/2020/06/south-koreas-digital-new-deal/>
- ⁵ Bin, K. H. (2021, January 28). *KCCI's 'Sandbox' helps startups get on their feet*. The Korea Times. https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/05/694_303189.html
- ⁶ Ministry of SME and Startup. (2019). *Article 3 of the Enforcement Decree of the Framework Act on Small and Medium Enterprises*. <https://www.mss.go.kr/>
- ⁷ Jones, R. S., & Lee, J. W. (2018). Enhancing dynamism in SMEs and entrepreneurship in Korea. OECD Working Paper No. 1510, p. 10. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2018\)58&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2018)58&docLanguage=En)
- ⁸ National Statistics Office Korea. (2020). *Number of companies by industry and company size in Korean*. Business Administration Statistics.
- ⁹ National Statistics Office Korea. (2020). *Status of SMEs*. <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP025M0.do#:~:text=In%20Korea%2C%20there%20are%20>
- ¹⁰ Korean SMEs and Startups Agency. (n.d.). *Yearly trends of SMEs*. KOSME. <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP025M0.do>
- ¹¹ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). 26. *Korea*. OECD iLibrary. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9fd590e7-en/index.html?itemId=/content/component/9fd590e7-en#section-d1e141415>
- ¹² Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- ¹³ 여성기업 관련통계 . (2021, March 9). 2020 여성기업 관련통계 . 여성기업 관련통계 . <https://bit.ly/SK-endnotes-wbiz>
- ¹⁴ The Asia Foundation and Gyeonggido Family and Woman Research Institute. (2019). *Accelerate women's entrepreneurship and economic opportunities in Korea*. https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2019/12/Accelerate-Womens-Entrepreneurship-and-Economic-Opportunities-in-Korea_update12.10.19.pdf
- ¹⁵ Kim, N., & Rowley, C. (2008). The changing face of Korean women managers. In Rowley, C. and Paik, Y. (Eds.), *The changing face of Korean management* (pp. 184-209). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203871959>
- ¹⁶ Raymo, J.M., Park, H., Xie, Y. & Yeung, W.J. (2015). Marriage and family in East Asia: continuity and change. *Annual Review of Sociology*, 41(1), 471-492. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112428>
- ¹⁷ World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- ¹⁸ 「非対面型 (untact)」は「接触する (contact)」に否定の意味の接頭語「～でない (un)」をつけた造語で、対面しない社会的・経済的活動が劇的に増えたことを意味する。 http://www.koreanlii.or.kr/w/index.php/Untact_economy?ckattempt=1

- ¹⁹ United Nations Development Programme. (2020, September 10). *Korean new deal for the post-COVID-19 era*. https://www1.undp.org/content/seoul_policy_center/en/home/presscenter/articles/2019/Collection_of_Examples_from_the_Republic_of_Korea/korean-new-deal-for-the-post-covid-19-era.html
- ²⁰ Lee, J. G. (2017). *Korean experience in credit guarantee scheme to enhance financial accessibility of MSMEs*. Korea credit Guarantee Fund. UNESCAP. https://www.unescap.org/sites/default/files/Panel%202-2.%20KODIT_Mr.%20Jong-goo%20Lee.pdf
- ²¹ Financial Services Commission. (2020, April 6). *Open banking*. <https://www.fsc.go.kr/eng/po030101>
- ²² Yonhap. (2021, July 28). *S. Korea expands open banking ecosystem, invites fintech firms*. The Korea Herald. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20210728000847>
- ²³ (2020, June 9). *South Korea's rapidly growing P2P lending industry faces scrutiny*. Fintechnews Hong Kong. <https://fintechnews.hk/8145/fintechkorea/p2p-lending-korea/>
- ²⁴ 한국여성경제인협회 . (n.d.). *여성기업확인제도* . 여성기업확인제도 . https://www.kwbiz.or.kr/corp/corp_02
- ²⁵ Statista. (2021, June). *Value of funds raised through crowdfunding platform Wadiz from 2016 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/1129299/wadiz-crowdfunding-amount/>
- ²⁶ Pierrakis, Y. & Collins, L. (2013). *CCrowdfunding: A new innovative model of providing funding to projects and businesses*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2395226>
- ²⁷ Wood, M. (2019, November 11). *Korea's Shinhan Bank to build blockchain platform for SME loans*. Ledger Insights. <https://www.ledgerinsights.com/shinhan-bank-blockchain-platform-sme-loans/>
- ²⁸ Taek, K. S. (2020, January 30). *지난해 벤처투자와 2018년 엔젤투자 모두 사상 최대 기록* . 중소벤처기업부 . <https://bit.ly/SK-endnotes-mss>
- ²⁹ Hwang, J. h. (2021, Jan 4). *S.Korea to back \$18 bn domestic VC fund plan by 2025*. The Korean Economy Daily. <https://www.kedglobal.com/newsView/ked202101040007>
- ³⁰ Women Enterprise Supporting Center. (2021). *여성기업확인서 신청* . Wbiz. <http://www.wbiz.or.kr/www/womentinfo/womentinfostep.jsp>
- ³¹ South Korean Government. (2021). *Announcement of 2021 KRW 16.8 trillion support for entrepreneurship* [Press release]. <https://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156430524>
- ³² Ministry of SME & Startups and Women Enterprise Supporting Center. (2018). *"Female entrepreneur 2018 statistics"*. "2018 여성기업 관련통계" . <http://test.narangdesign.com/mail/wbiz/20190308/dw.php?dw=dw11>
- ³³ Koh, J. (2020, July 13). *Why Korean online giants Kakao and Naver soar amid global pandemic*. Korean Economic Daily. <https://www.kedglobal.com/newsView/ked202007130003>
- ³⁴ *Kakao, Naver in neck-and-neck race for 3rd most valuable firm in Korea*. (2021, June 15) The Korea Times. https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/06/133_310516.html
- ³⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *An in-depth analysis of one year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19*. OECD Publisher. https://aecm.eu/wp-content/uploads/2021/06/202106_OECD_An-in-depth-analysis-of-one-year-of-SME-and-entrepreneurship-policy-responses-to-COVID-19.pdf
- ³⁶ Cisco and International Data Corporation. (2020). *2020 small business digital transformation*. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf

第4章： シンガポールの ケーススタディ

4.0 概要

研究目的

本ケーススタディの目的は、デジタル化がシンガポールの女性経営中小企業（WSME）にジェンダー関連の課題を克服する機会を与えるかどうかを検証し、政策当局や、民間部門、業界団体など利害関係者に対して、WSME が直面するデジタル化への障害を緩和する政策提言や実践的提言を提供することにある。本研究は 2021 年 4 月から 7 月にかけて実施し、1) 資金調達へのアクセス、2) メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス、3) ビジネスプロセスと管理、4) 危機管理（コロナ）の 4 つの柱に沿って構成した。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

自己資金と営業利益が依然として資金調達において好んで使われる手段だった。インタビューした WSME 20 社のうち 18 社は自己資金を用いて事業を開始し、営業利益を用いて組織の維持・成長に努めていた。政府助成金は、資金調達方法として 2 番目に多く用いられており、WSME 20 社中 15 社が少なくとも 1 回は助成金を支給されたことがあると述べた。従来型の銀行融資は WSME が 3 番目に多く用いている資金調達源だった。シンガポールでは盛況なフィンテックセクターが様々なオルタナティブファイナンスの選択肢を提供しているにもかかわらず、WSME 参加者の大半は、個人貯蓄、銀行融資、与信枠といった、より従来型の資金調達を強く好むことが明らかになった。自社の経営に対する支配を失うのではないかと懸念があること、資金調達ソリューションに対する深い理解に欠けていることから、一部の WSME は投資家からのエクイティ資金調達を思いとどまっている。さらに、本研究の参加者は誰も、ジェンダーレンズ投資の手段を利用していなかった。専門家へのインタビュー結果は、WSME が利用可能な資金調達源を自社に有利になるように十分に活用していないという点で、一致した。

第 2 の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

同じ業界の仲間、家族、友人、非公式のアドバイザーが、アドバイスや知識の主な情報源だった。ビジネス上のアドバイスについて WSME 経営者 20 名中 13 名は同じ業界の仲間に、9 名は家族や友人に求め、3 名だけが公式のメンターや諮問委員会に相談していた。コロナのパンデミック下で、対面での学習環境が利用不可能になったとき、女性起業家にとってオンライン学習が利用可能で手ごろな価格のリソースとしての役割を果たした。インタビューした参加者の全員が学習意欲を持ち、大半（20 名中 17 名）が様々なデジタルリソースを利用して新たな知識へのアクセスを得ていた。メンターシッププログラムに参加していたのは WSME 経営者 20 名中わずか 2 名だったが、インタビューしたすべての WSME 経営者のほぼ半数がメンターを持ちたいと考えていた。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

デジタル強度の程度は様々だが、ほとんどの WSME 参加者はビジネスプロセスにデジタル化を何らかの形で導入しており、一部の WSME はビジネスのわずかな領域でのみ技術を導入していた。デジタルの金融や会計のツールは、本研究の参加者すべてが導入しており、最も普及しているツールだった。研究チームはデジタル強度モデルを用いて、20 社中 3 社だけが高強度に、半数近くが中強度に、残りの 8 社が低強度のカテゴリーになることが分かった。データによって、WSME には他の問題よりも顧客を重視するプロセスのデジタルソリューションを優先する傾向があることが明らかになった。インタビューした専門家は、中小企業のビジネスプロセスを本当に支援するためのデジタルツールには、システムインテグレーターの大幅な支援が必要であると指摘した。WSME が自社のビジネスプロセスをデジタル化するのを助けるという極めて重要な役割を政府助成金が果たしている一方、シンガポール政府の数多くの資金調達スキームは、人材に限られている小企業には確認するだけでも圧倒されるものになり

かねないと、諮問委員会は説明した。WSME は各社の具体的なニーズに関連する助成金を特定すること、助成金の支給基準の制限に合うこと、そしてうまくいけば資金調達にアクセスするために助成金の条件を満たすことなど、いくつかの面で苦勞するかもしれない。

第4の柱：危機管理（コロナ）

コロナは、デジタルトランスフォーメーションに2つの異なる方法で影響を与えた。コロナの影響により、一部の企業では存続するためのニーズに後押しされる形でデジタル導入が加速したが、他の企業ではデジタル化戦略の導入が遅れた。中小企業がコロナのパンデミックの影響に対処できるようにするためのシンガポール政府の支援は、時宜を得て効果的だった。本研究のWSMEの大半は、政府によるコロナ支援措置を活用することができ、WSE15社中13社、WME5社のうち4社がこの支援措置を受けていた。こうした措置には、給付金、賃料免除、融資、賃金、国内の従業員の研修支援、助成金が含まれていた。

資金調達へのアクセスを向上させ、政府助成金の利用を増やし、助成金のスキームをよりよく構築し、メンターシップ、ネットワークへのアクセスを向上させ、デジタル化の成功を支援し、無意識のジェンダー偏見に取り組み、コロナのパンデミックに中小企業が対処するのを助けるためにWSMEへのインタビューから得た結果を検討して、様々な利害関係者が政策提言や実践的提言を共同で策定した。こうした提言には次のようなものがある。

- ・ジェンダー別データや、資金調達における多様性、公平性、包摂性を向上させるジェンダーレンズな教育プログラムを活用する。
- ・ジェンダーレンズで利用可能な資金調達の機会など、新たに利用可能になったフィンテックソリューションを促進し、WSMEの認識不足を解消できるようにする。
- ・すでに設立されている中小企業センターを通じて、政府の支援を最大化する。成功したWSMEのワンストップリソースセンターとして、より多くの中小企業センターをブランディングする。
- ・シンガポールの中小企業が、利用可能な資金調達源を十分に活用するのに必要な知識やスキルを身につけられるように、資金計画、資金調達、事業拡大のためのワークショップを、実践的ツールを用いて実施する。

4.1 国の背景

デジタル化と経済成長

アジア地域において技術先進国であるシンガポールは、国民1人当たりのGDPが59,797米ドル（2020年時点）、人口が568万人の高所得経済国である¹。最新のアジアにおけるデジタル化指標（2018年）²において、シンガポールは第1位であり、その次に韓国、日本、香港が続く¹。シンガポールでインターネットを利用する世帯数は2013年から2019年に人口の84%から98%へと堅調に増加し³、携帯電話の普及率は2020年の時点で148.2%であり⁴、この割合は国民がスマートフォンを1台以上所有していることを示している。

シンガポール政府は、支援的な規制・政策環境や助成金を通じて、経済のデジタル化を可能にし、加速させることに注力している。例えば、シンガポール通貨監督庁（MAS）の「フィンテック規制サンドボックス」や「フィンテック規制サンドボックスエクスプレス監査システム」は、企業が市場で新たな金融商品やサービスを試す機会を持てるように、特定の法的拘束力のある規制要件を緩和し、そうした機会によってさらなるデジタルイノベーションを促進している。さらに、シンガポールの未来経済評議会（FEC）には、建設、教育、商取引、医薬、農業など様々な分野でテクノロジーを導入することによって経済成長を促進する目的がある⁵。2020年、シンガポール政府は、35億シンガポールドル（25億8,000万米ドル）の予算を、情報通信技術に投資し、国内企業のデジタル化を支援すると発表した⁶。

デジタル化の道のりにおいて目覚ましい進歩を遂げてきたシンガポールだが、2020年のコロナによって経済に深刻な影響が及んだ。観光やグローバルサプライチェーンへの制限、国内で製造される商品やサービスの需要が落ち込み、同国独立以来、最悪の不況に直面した⁷。最も深刻な影響を受けたセクターは、航空輸送、宿泊など観光関連のセクターだった。小売業、外食業など顧客と対面するセクターも、安全な距離を保つ措置が徐々に厳しくなるにつれてかなりの悪影響を受けた。しかし、オンラインのセールスやサービスの

需要が増えるという明るい面もあった⁸。情報通信メディア開発庁（IMDA）の最高責任者 Tan Kiat How氏は「コロナは、デジタル化が選択肢ではなく必須なものであるという警鐘を鳴らした」と述べた⁹。

デジタル化と女性経営中小企業（WSME）

中小企業はシンガポール経済に不可欠な構成要素であり（付録Hを参照）、同国の全企業28万1,000社のうち99%¹⁰、従業員数の3分の2、2020年の名目GDPの40%を占めている。企業の所有権については、女性経営者が所有する企業は全体のわずか24.7%であり、大幅なジェンダー格差があることを示している。

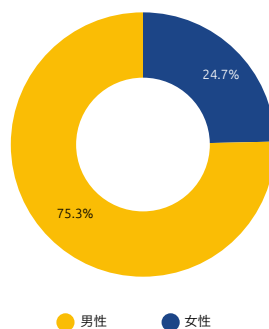


図 4.1 ジェンダー別に見た企業の所有権

多くの中小企業の流動性やキャッシュフローはコロナの悪影響を受けた。DBS銀行が2020年2月に実施した中小企業に関する調査によると、回答者の70%は、キャッシュフローが最大の懸念事項だと述べた¹¹。売掛金や支払遅延、部分払いが増え、契約で合意した支払期限内に支払われたのは総費用のわずか50～90%とされ、2020年には史上最悪の14.54%を記録した¹²。

シンガポール政府は様々な機関や取り組みを通じて中小企業を支援している（付録Iを参照）。政府機関としてはエンタープライズ・シンガポール（シンガポール企業庁）が、取り組みとしては通商産業省（MTI）内の情報通信メディア開発庁（IMDA）が実施している「SMEs Go Digital（中小企業デジタル化推進）」プログラムがある。同プログラムは中小企業のデジタル能力の強化、中小企業の成長の機会や生産性の増進を目的としている。シンガポールの中小企業のデジタルトランスフォーメーションに関する昨年の研究によると、中小企業の80%超は、デジタルトランスフォーメーションの計画があるということだった¹³。

政府や政策におけるジェンダーレンズ

2020年9月、社会・家庭振興省が陣頭指揮を執り、内務省、文化・社会・青年省が支援する取り組み「Conversations on Singapore Women's Development（シンガポールの女性の発展に関する対話）」が発足した。この取り組みの目的は、ジェンダー平等にさらに近づくためにシンガポールの女性に関する問題を特定し、それに対処することである¹⁴。シンガポールの女性の地位を向上させる方法について、市民が意見や提言を集めることによって、政府がWSMEへの投資など適切な政策や取り組みを策定できるようになることが期待されている。

金融機関や投資ファンドにおけるジェンダーレンズ

シンガポールの従来型の金融機関は、ジェンダーレンズ投資が重要であるという認識をますます高めており、多大な労力を投じて、ジェンダー平等や女性のエンパワーメントに個人資産を動員している。例えば、2018年、アジアとシンガポールにおける資産管理者の第一人者UBS¹⁵は、UCITS上場投資信託「Global Gender Equality UCITS ETF（グローバル・ジェンダー・イクオリティ UCITS ETF）」を発表し、投資信託としては初めてジェンダー平等（とサステナビリティ）を中核に据えた¹⁶。また、シンガポールのDBS銀行は2021年1月には4年連続でブルームバークのジェンダー平等指数（GEI）にランキングされ、ASEAN諸国の企業としては唯一GEIの上位25%に入った¹⁷。

2019年の時点で、東アジア、東南アジアをターゲットとするジェンダーレンズ投資の手段に

よって調達された資本総額は、13億米ドルにのぼった¹⁸。近年、資金調達の格差に対処する革新的なジェンダーレンズファイナンスの手段が登場しており、一例としてシンガポールに拠点を置く投資会社インパクト・インベストメント・エクスチェンジ（IIX）の「女性向け生計向上債券シリーズ（WLBシリーズ）」が挙げられる。WLBシリーズは革新的な資金調達を通じて、東南アジアで行政の援助が不十分な女性に持続可能な生計手段を提供するために、1億5,000万米ドルを資本金とする債券シリーズである。同シリーズはシンガポール証券取引所で取り引きされ、ロックフェラー財団、国連資本開発基金（UNCDF）、スタンダード・チャータード銀行などが支援している¹⁹。2番目の例は、東南アジアの女性起業家に投資する5,000万米ドルのプライベートデットファンド、ピーコン・ファンドの発足（2020年）である²⁰。

社会的投資家のネットワークであるアジアベンチャー・フィランソロピー・ネットワーク（AVPN）は、2020年にジェンダープラットフォームを立ち上げ²¹、女性と少女のための成果を向上すべく資本を動員した。また、AVPNはアジアジェンダーネットワークも立ち上げた²²。この団体はアジアにおけるジェンダー平等を推進するためにアジア全域で²³資本を動かす初のネットワークであり、同族企業の後継者が主な構成員である。

4.2 WSME へのインタビュー結果

インタビューした女性起業家 20 名のうち 18 名は、デジタル化の重要性を、15 名はデジタル化が自社に与える具体的なメリットを認識していた。

本セクションでは、女性経営小企業 15 社と女性経営中企業 5 社へのインタビューから得た知見を提示し、女性経営中小企業（WSME）のデジタル化の道りに影響を与える課題と機会について、4 つの柱すなわち (1) 資金調達へのアクセス、(2) メンターシップ、ネットワーキング、スキルへのアクセス、(3) ビジネスプロセスと管理、(4) 危機管理（コロナ）に沿って明らかにする。



図 4.2 デジタル化に関する WSME 参加者の認識

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

WSME 参加者は日常業務において多くの課題に直面していたが、堅調なキャッシュフローがないために事業の健全性や安定性において差し迫ったリスクが生じていた。

資金調達源と各資金源に関連する課題

自己資金と営業利益

自己資金と営業利益が依然として資金調達で好んで使われる手段だった。インタビューした WSME20 社のうち 18 社は自己資金を用いて事業を開始し、営業利益を用いて組織の維持・成長に努めていた（図 4.3 を参照）。

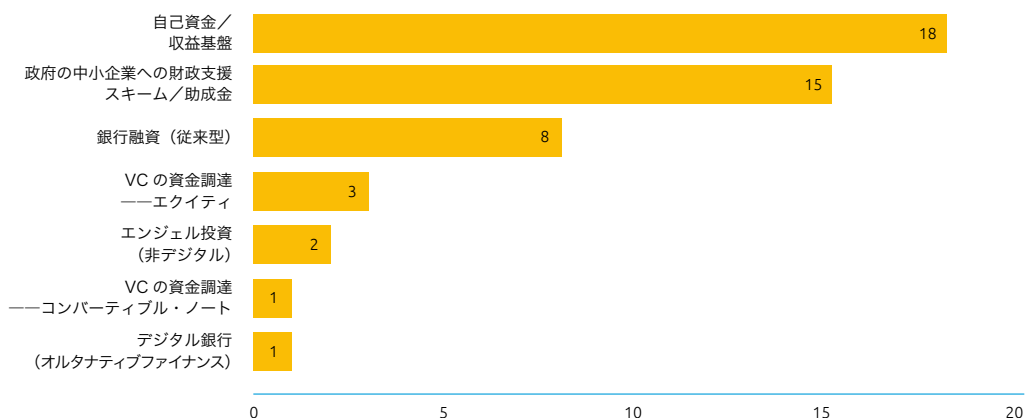


図 4.3 WSME 参加者が導入している資金調達源の内訳

自社の経営に対するコントロールを失うのではないかと懸念があること、資金調達ソリューションに対する深い理解に欠けていることから、一部の WSME は投資家からのエクイティファイナンスを思いとどまっていた。本研究で、小企業の女性経営者 4 名と中企業の女性経営者 1 名は、投資家から資金調達を行うことに消極的なのは、エクイティ投資家が事業にとって不利になる可能性があるからだとして述べた。このような経営者は、第三者が自らの事業に参加することは経営者の独立と自由を危うくするリスクになると感じ、事業における主体性を保持したいという強い思いを述べていた。もともと参加者は、自社にとって何が最善かを知っていると確信し、事業に関する意思決定に関与できなくなることを望まなかった。さらに、本研究における小企業の女性経営者 7 名と中企業の女性経営者 1 名は、追加の資金調達を求め方向に進むような明確かつ長期的な事業の成長戦略を備えていないので、積極的に外部金融を求めようとはしないことを示唆した。

政府の中小企業への資金調達スキーム

シンガポールでは、政府が中小企業の成長を強力に支援しており、政策と助成金の組織的なネットワークを整備し、国内企業に対してデジタルトランスフォーメーションの道のりに必要な資金調達に特化した重要なリソースを提供している（付録 I を参照）。政府助成金は資金調達方法として自己資金に続き 2 番目に多く用いられており、WSME20 社中 15 社が助成金による支援を少なくとも 1 度は利用したことがあると述べた（図 4.4 を参照）。参加者が最も活用していた助成金は、通商産業省 (MTI) 内のエンタープライズ・シンガポール（シンガポール企業庁）の助成金だった。WSME 向けのジェンダーに特化した助成金や、小企業あるいは中企業向けの助成金は、現在は存在していないことに留意する必要がある。

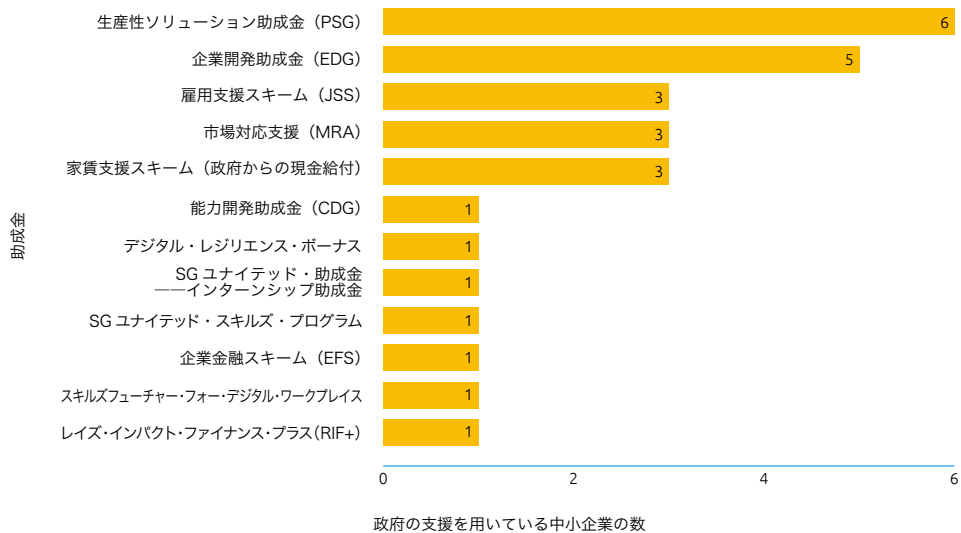


図 4.4 WSME 参加者が用いている政府の支援

図 4.5 は、情報通信メディア開発庁 (IMDA) の構造化された助成金取得プロセスのステップを要約したものである。概して、中小企業は 2 つの方法すなわち、オンラインで自己評価するか、中小企業センターの予約を取るか、いずれかの方法でこのシステムを開始できる。その後、担当者と相談して、利用可能な支援とマッチさせるために自社のニーズを評価してもらう。シンガポール政府が提供するプログラムや助成金は非常に個別具体的なので、相談は不可欠のステップである。中小企業はどのプログラムを適用すべきか決めたのち、冗長なプロセスを経て具体的な要件を満たす必要があるが、このステップで多くのリソースを消費する可能性がある。最後に、政府のプログラムは、中小企業に現金前払いを求める資金還付モデルを実行する。

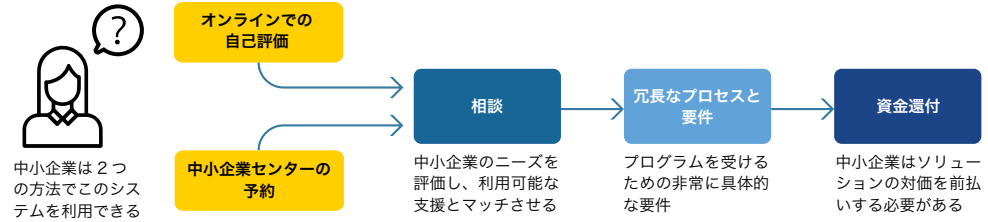


図 4.5 IMDA の助成金取得プロセス



『様々な助成金制度があります。事前に承認された特定の項目が対象になるもの、企画案を提出してもよいもの、新規市場への進出のためのものもあります。』

(Ramya Ragupathi 氏、Oh My Goodness!)

インタビューした WSME20 社のうち 5 社が政府助成金を活用していない理由を調査した。WSME が直面していた助成金関連の問題は、利用可能な助成金についての認識の欠如、助成金の面倒なプロセス、資金の事前の還付が困難であること、事業のニーズに助成金が合っていないこと、膨大な書類を作成しなければならないことだった。

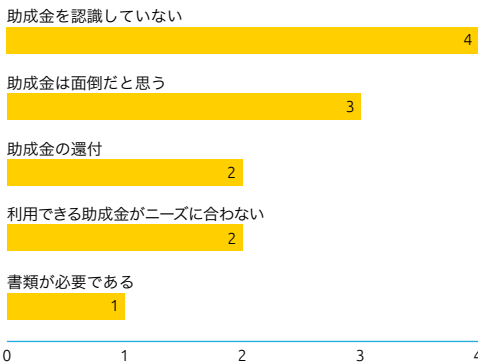


図 4.6 WSME 参加者が直面した助成金関連の問題

従来型の銀行融資

従来型の銀行融資は、WSME 参加者の間では 3 番目に活用されていた資金調達源だった。インタビューした WSME20 社のうち 8 社が銀行融資を用いていたことが分かった。

WSME 参加者は、無担保の銀行融資を利用する際、個人融資保証について心配していた。シンガポールでは、すべての銀行融資の 22% しか中小企業に供与されていない²⁴。無担保の銀行融資にはすべて、経営者の個人保証が必要となる。個人保証によって、貸し手は数多くの企業に迅速な融資ができるが、WSME 参加者は個人保証を安全ではないと考えていた。回答者 3 名は、支払不能の際に自宅を失うのではないかと心配していた。ある 2 代目の経営者は、銀行がより進歩的になって、融資の返済を確保し、信用度を評価する他の方法を探す必要があると指摘した。

『私は自社の融資すべてについて個人保証人になっていますが、心底ぞっとしています。というのも、万一のことがあれば、私の HDB（住宅開発庁）のフラットは取り上げられてしまうからです。』

(シンガポール小企業05)

『2代目の経営者として、私がこの世代で実現を望むことは、1つには、(銀行が)真剣に個人保証の見直しを行うことです。個人保証は、私の思い違いでなければ、外国企業の多くは行っていません。外国企業は企業保証を用いています。シンガポールでは、中小企業の多くに対して、たとえその企業がある程度の規模でも、(銀行は)依然として個人保証を用います。これは、海外の銀行の他のシステムと比べると、非常に制約がある方法で、あまり進歩的ではないと思います。』

(シンガポール中企業05)

その他の資金調達を選択肢

オルタナティブファイナンスの選択肢の導入は低い水準にとどまっていた。インタビューしたWSME20社のうちオルタナティブファイナンスのソリューション(付録Jを参照)を検討したことがあるのは、2社だけで、そのうち1社だけがその種のソリューションを用いていた。そうしたソリューションの1つは、小口から中規模の融資を中小企業に提供するデジタル銀行プラットフォームだった。WSME参加者2社は、そのプラットフォームのユーザーインターフェースが不親切であると感じ、融資条件の突然の変更を経験していた。あるWSMEが検討した2番目のオルタナティブファイナンスソリューションは、エクイティ型クラウドファンディングだったが、このファイナンスソリューションはより従来型の中企業の場合は評価方法が異なるため、技術系スタートアップ企業により適していた。

WSMEの間では、ジェンダーレンズ投資(GLI)という手段に対する認識も非常に低かった。GLIが中小企業のエコシステム内部の様々な利害関係者から支持と関心を集めているにもかかわらず、インタビューしたWSME20社のうち、シンガポール国内や自社のある地域でGLIの手段を検討した企業は1社もなく、数百万ドルが、民間資金、金融機関、ファミリーオフィスのファンドマネジャーのもとに渡っている状況である。こうしたジェンダー指向の資金調達手段に対する認識不足によって、WSMEはエクイティやデットファイナンスのソリューションの両方を活用する機会

を逃しているものと考えられる。このようなGLIの手段は、女性起業家が直面する具体的な課題に対する深い理解を基に、技術支援(TA)やカスタマイズしたメンタリングプログラムを講じている場合が多い。

第2の柱:メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

メンタリング、ネットワーキング、スキルは、女性経営者にとって事業運営の質の向上を可能にする不可欠な要因である。同じ道のりを踏み出す仲間の女性を見出すことは、WSMEに従来にはないこの道のりの追求を促し、成功に導くだろう。WSMEの事業の成功には、ビジネスの強固なネットワークを構築し、メンタリングにアクセスし、新たなスキルを学ぶことがより一層重要になる²⁵。

非公式で結束の強い、個人的なネットワーク

同じ業界の仲間、家族、友人、非公式のアドバイザーが、アドバイスや知識の主な情報源だった。本研究に参加したWSME経営者の多く(20名のうち13名)は同じ業界の仲間に、9名は家族/友人に、アドバイスや知識を求めていた。図4.7は、WSMEがビジネス上のアドバイスを求める情報源の内訳を示している。WSME経営者20名のうち3名だけが公式のメンターや諮問委員会に相談していた。

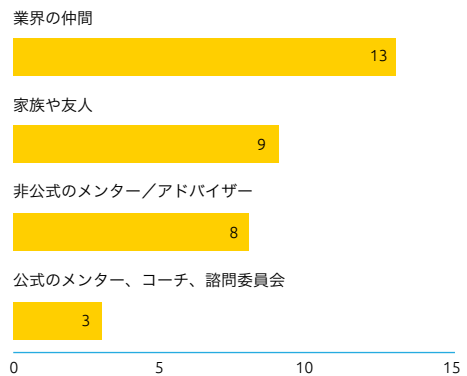


図4.7 WSME参加者のビジネスアドバイスの情報源

公式の業界団体とネットワーキンググループ

WSME 参加者の大半は、公式の業界団体や職業上のネットワーキンググループに属していた。WSME 参加者 20 名のうち 17 名は公式の業界団体や職業上のネットワーキンググループに属し、そこから情報を収集し、精神的な支援を求めている。その種の団体の約半数は女性実業家に特化した組織だった。WSME の半数は、非公式の社交や職業上のネットワークを求めて LinkedIn、Facebook、WhatsApp のオンラインコミュニティに参加していた。

WSME 参加者は、メンターとメンティーの関係が長く続く、真の有機的な人脈を求めている。参加者の半数には公式のアドバイザー、コーチ、非公式のメンターがいたが、WSME 参加者 9 名はメンターシップに前向きな態度を示していた。最も適切なメンターシップは、メンター候補者の専門知識や業界での経験だけによるものではないことが判明した。WSME 3 名は、影響力のあるメンターが必要で、メンターとメンティーの真の関係を構築することが不可欠であると述べた。例えば、ある参加者は、自らと同様の経歴を持つメンターや、家族がいる女性経営者が望ましいと述べた。

『メンターを自称する多くの人々はメンティーと（十分な）時間を過ごしていないと、私は感じています。』

(シンガポール小企業05)

WSME 20 名のうち 2 名だけがメンターシッププログラムに参加したことがあることが分かった。この 2 名の創業者は有意義な体験を得られず、プログラムへの参加をやめた。1 名は、参加したプログラムはあらかしめ過ぎる／厳しすぎるフィードバックで助けになる内容ではないと感じていた。もう 1 名は、プログラムはわずか 3 カ月間で、メンターは知識が豊富だったが、利用可能な時間が限られており、フィードバックを受けたときにはもはや適切でない場合が多かったと述べた。

WSME 参加者は必要なスキルや知識をどのようにして得たのか

インタビューした参加者は皆、学ぶ意欲があり、その大半（20 名中 17 名）は、図 4.8 の通り、様々なデジタルリソースを利用して新たな知識にアクセスしていた。小企業の女性経営者 14 名はバーチャルイベント、無料の e ラーニングコースやオンラインリソース、有料の e ラーニングコースに参加していた。中企業の女性経営者 3 名は無料のオンラインリソースあるいは有料のオンラインコースのみを利用していた。

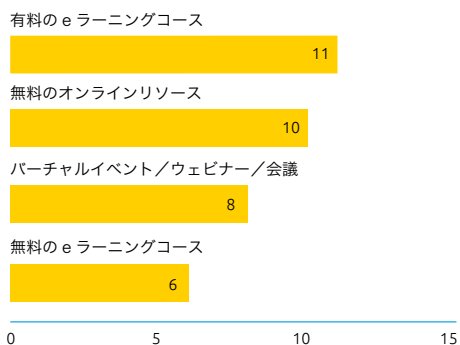


図 4.8 WSME 参加者が利用していたデジタル学習のリソース

オンライン学習のリソースは手ごろな価格で利用可能だったが、あまり活用されていなかった。費用は大きな障壁ではなく、WSME の 20 名中 11 名は費用を払って自らあるいは従業員がオンラインのコースに参加していた。数名の WSME は、スキルズフューチャーをスタッフの研修に活用したと述べた。スキルズフューチャーは政府の取り組みで、民間プロバイダーと公的な第三者機関のパートナーシップを通じて多くの分野のコースを（しばしばオンラインで）提供しており、その費用は最大 90% までが助成金で賄われる。無料のオンラインリソースへのアクセスは、オンラインの検索エンジンによってより容易になっている。オンライン学習は人気があるものの、WSME 参加者の 20 名中 6 名は依然として対面の学習を好んでいた。WSME 参加者 2 名は、学習にはいかなるデジタルツールも使っていないと答えた。その代わりに、自らのネットワーク内の専門家に連絡を取り、彼らから直に学んでいた。WSME 20 社中 4 社は、バーチャル環境ではトレーナーが注意を払ったり、各参加者の要求に応えたりすることができないと感じていた。

『いまは世の中すべてがオンラインになっています。(もっとも)あなたが素晴らしい話し手だったり、とても魅力的だったりするなら話は別ですが、たとえばあなたの頭脳や授業内容が最高でも、オンライン授業はうまくいかないと思います。(学習する側の)集中力の続く時間がやや短くなっているの(が現状)です。』

(シンガポール中企業05)

メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスに関して一番の制約は、時間が限られていることだった。WSME参加者の半数は、新たな知識を習得するとなると、適切なリソースを見つけるために必要な時間など、時間が大きな制約であると述べた。WSME参加者のほとんどがチームを構成する従業員数がぎりぎりだと述べている通り、日常の事業運営にもかなりの時間を取られていた。中企業経営者2名も同様の意見で、「学習する時間を持ってません。ですから、仕事を通じて実地で学んでいます」とシンガポール中企業5は述べた。もう1名の中企業経営者は、家庭の用事を優先することと仕事をこなすことの間では、学習する時間のみならず、メンターを見つける時間も少なくなっていると強調した。

リソース (時間)



コンテンツ、ネットワーク、メンターシップそれぞれの質



対面が望ましい (交流の制限)



集中力の続く時間



認識



● 外部の課題 ● 内部の課題

図 4.9 メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスに関する WSME 参加者の上位 5 つの課題

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

WSME が導入したデジタルツールとそのプロセスで直面した課題

企業によってデジタル成熟度は様々だが、ほとんどの WSME 参加者はビジネスプロセスにデジタル化を何らかの形で導入しており、一部の WSME はビジネスのわずかな領域でのみ技術を導入していた。幅広いデジタルツールがビジネスプロセス向上のために利用されていたが、必ずしも参加者全員がすべてのカテゴリーのデジタルツールを活用していたわけではなかった。11 のカテゴリーは次の通りである。

- ・財務・会計
- ・顧客リレーションシップ管理
- ・e コマース
- ・ビジネス管理
- ・キャッシュレス決済
- ・POS (販売時点情報管理) / 在庫管理
- ・コラボレーション / コミュニケーション
- ・クラウドストレージ / ワークスペース
- ・サイバーセキュリティ
- ・デジタルマーケティング
- ・ソーシャルメディア

財務・会計を支援するデジタルツールの利用が最も多いようで、全参加者がその種のツールを使ったことがあった。第二に、WSME20 社すべてが自社のウェブサイトを持っており、半数はソーシャルメディアや e コマースマーケットプレイスを積極的に利用していた。チームコラボレーション (WSME18 社)、クラウドストレージ (WSME15 社)、キャッシュレス決済 (WSME15 社)、顧客リレーションシップ管理 (WSME13 社)、人事 (WSME12 社) のデジタルツールが、本研究の参加者の間で広く利用されていた。しかし、サイバーセキュリティのデジタルツールはそれほど人気がないようで、利用していたのは WSME3 社のみだった。技術系の一部の WSME は自社の固有のニーズに合わせた設計で社内開発のツールを創作していたが、WSME の大多数は市場にある既成のデジタル製品を活用するほうを選んでいった。そうした製品のなかで、WSME が最も一般的に利用していたツールは、コラボレーション / コミュニケーション、財務・会計、ソーシャルメディアプラットフォームのツールだった。

一方、インタビューした 6 名は、様々なデジタルプラットフォームの統合が、デジタル化のプロセスにおいて厳しいハードルになっていることを示唆した。



『デジタル化の障壁は然るべき方法で然るべきときに然るべきツールを使うことであり、その後、そうしたツールを連携し、ビジネス戦略を拡大することだと思います。』

(Louisa Lee 氏、DP Dental)

WSME 参加者が指摘した最も一般的な課題は、デジタルリテラシー、チェンジマネジメント、人材のリソース、資金調達源だった。本研究でインタビュー回答者は、ビジネスプロセス関連の課題を、各自の判断に基づいて標準的な課題か困難な課題のいずれかに分類するように依頼された。全体的に見て、デジタルリテラシーとデジタルスキル、チーム導入/チェンジマネジメントが、小企業経営者も中企業経営者も経験していた上位2つの課題だった。

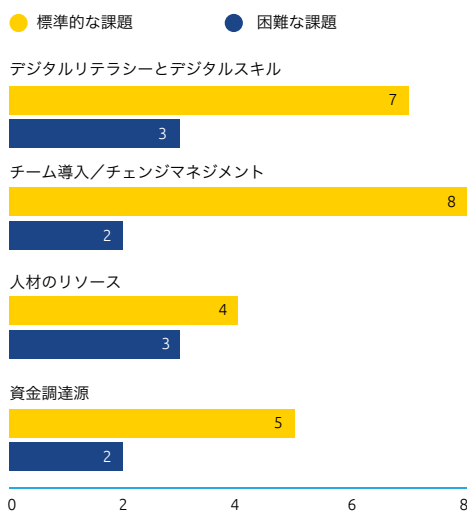


図 4.10 WSME が経験したビジネスプロセス関連の上位4つの課題

飲食業に携わっている参加者は、デジタルスキルに欠けている従業員からの抵抗に対処した経験を思い出した。

「(もともと) 私のデジタル化の道のりは 2003 年に始まりましたが、その時点で、会社の従業員の平均年齢は 50 数歳で、高学歴ではなく、CPU やマウスが何であるかも知らない人々でした。最初は不安がいっぱいで、従業員からの反発も多かったです」。彼女は新たなテクノロジーの導入には、業務運営の変革だけではなく、従業員や彼らの期待を管理することも必要だと説明した。

別の WSME 参加者は、彼女のチームのデジタルスキルがデジタル化の過程で停滞してしまったこと、自動化に関する新たなスキルや知識の取得が必要になったことに気づいた。以下は彼女の発言である。

『私は自動化を検討したいと本気で思っています。自動化についてよく分かっていない気がします……この 16 年間でいまのレベルまでたどり着いたスキルでは、私が到達したいビジネスの次のレベルには十分ではないことに気づきました。』

(シンガポール小企業10)

インタビュー回答者 20 名のうち、ビジネスプロセスのデジタル化においてジェンダーが大きな課題だと考える者がいなかったことは、比較的シンガポールではジェンダー平等が達成されていることを示唆している。

デジタル化で最も重要な決定要因

参加者が自らの事業に最も適切なツールを決める際に影響を受けたと述べた上位2つの要因は、業務の効率化と、顧客行動および取引先のニーズの変化だった。

業務の効率化

参加者 5 名は、デジタル化によって、人にあまり頼らなくてもよくなり、より合理化したプロセスが備わった点など、効率の向上にデジタル化が役立っていると指摘した。効率よく無駄がないことが、コロナのパンデミックのような危機において企業を維持するためには特に重要だと考えられた。例えば、ケータリング会社の経営者は、様々

な予約チャネルを統合して効率的に予約を扱い、人的ミス避免了。ある衣料品企業では機械学習を用いて顧客の好みを追跡したことによって、経営者は必要な在庫とファッショントレンドを効率よく正確に予測できるようになった。



『テクノロジーの専門企業を構築しているところです。私たちが行うことにはどれもテクノロジーが必要です。最近、私は会社で人材を必要としていた部門はすべて売却しました。コロナ危機下で、事業をかなり無駄のないものにする必要があったからです。会社は完全に自動化されています。テクノロジーによって、経営が極めて効率的になりましたし、うまくいけば間もなく高い利益が上がるでしょう。』

(Rosaline Chow Koo 氏、CXA)

顧客行動および取引先のニーズの変化

オンライン予約システム (WSME4 社)、e コマースマーケットプレイス (WSME10 社)、キャッシュレス決済 (WSME15 社) といった顧客対応のためのデジタルツールの導入は、主にコロナのパンデミックによる顧客行動の変化によって加速された。さらに、WSME 参加者 6 社は自社のサービスをデジタル形式で提供できるようにした。例えば、保険業を営む WSME 参加者は、パンデミックの前後でモバイルアプリによる自社へのアプローチが 200% 増加した一方、従来型の仲介業務が行き詰まっていることが分かったので、製品の完全なデジタル化を決断したと述べた。もう 1 つの興味深い例は、コロナのロックダウン措置によって大勢で集まることが禁止されて以来、自社のサービスと業務をデジタル化したイベント業の参加者の例である。デジタル化への移行に成功してから、同社はバーチャルアプローチを導入し、自社のウェブサイトの構築にかなりの労力を注ぎ込み、コロナ危機下でも利益を上げることができた。

『ある取引先から、(ロックダウン中に)バーチャルイベントを実施してほしいと依頼がありました。現実のイベントを行える方法はまったくなかったのですが、Zoom のおかげでうまくいって、デジタル技術に感謝しています。いまでは半月ごとにイベントを開催しています。』

(シンガポール小企業04)

デジタルトランスフォーメーションにおける政府の支援の役割

シンガポール政府は、助成金やその他の取り組みを実施し、企業のデジタルトランスフォーメーションに対する支援に尽力している。2020 年 8 月、中小企業と国内企業がデジタルトランスフォーメーションを通じてコロナ危機を乗り越えられるように、「フォーティテュードバジェット (不屈の予算の意)」という 5 億シンガポールドル (3 億 6,870 万米ドル) の追加予算が計上された。2021 年の予算でも、企業がデジタルトランスフォーメーションを実行し、パンデミック後の世界に適応するのを支援する 240 億シンガポールドル (177 億米ドル) の計画が含まれている。特にシンガポールは、情報通信メディア開発庁 (IMDA) のプログラムで、16 産業向けの詳細な産業デジタル化プランを提供する「SMEs Go Digital (中小企業デジタル化推進)」計画を開始した。この計画は、既存の企業にデジタル化およびデジタルトランスフォーメーションの方法を教えるものである。

本研究に参加した 20 社のうち、12 社はデジタルトランスフォーメーション向けの政府助成金を申請し、受領した。助成金受領者は政府の支援に対して感謝の意を表していたが、WSME20 社のうち 4 社は、助成金の申請と承認の手続きに時間がかかったことがとても大変だったと述べた。助成金を受領するには、ソリューションが事前に承認されていなければならないために、ある WSME 経営者は、自社のニーズに最適ではないソリューションを開発せざるを得なかった。WSME 経営者 2 名は、事業の性質上、デジタルソリューションのカスタマイズが必要だったため、助成金の申請資格を認められなかった。さらに、一部の政府助成金の要件である現金前払いは、

資金繰りの苦しいWSMEには負担となる一方、申請手続きそのものも時間が長くなり冗長な場合があった。WSME20社のうち4社は、事前のコストの支払いや、還付されるまで運用資金を蓄えておくことがとても困難であると述べた

『いまのCDG(能力開発助成金)の還付システムでは、事前に大金を提供しなければならず、政府が還付してくれるまで待たなければなりません。』

(シンガポール小企業03)

注目の WSME 1 : Louisa Lee 氏



Louisa Lee 氏、DP Dental 創業者

DP Dental は、シンガポールを拠点とする歯科サービス業で、口腔の健康管理に関して有意義で統合的なアプローチを取っている。創業以来、Louisa Lee 氏は顧客の経験を尊重してきた。そしてこの最も重要な視点によって、Lee 氏のビジネスはデジタルの面でもその他の面でも変化することになった。DP Dental のビジネスプロセスは、歯科医療を顧客にとって利用しやすく便利なものにするという目標に常に焦点を当てて進展してきた。

Lee 氏は 16 年前に事業を始めたときから、自らのビジネスの目標を達成するにはテクノロジーがますます重要になるだろうと認識していた。Lee 氏にとって、「テクノロジーは恐れるようなものではなく、友人のようなもの」だ。同氏は自動化のプロセスや事業運営を容易にする点で、テクノロジーが重要であることを理解していた。その結果、DP Dental は、歯科修復物の設計・作成を向上させるためにレーザー、CAD / CAM（コンピュータ支援設計 / コンピュータ支援製造）といった先端技術を導入している一流の歯科サービス企業となった。当初はコストや時間の面でつまづくこともあったが、Lee 氏は「(私たちが) 正しい道を進んでいると分かっていた」ので、デジタルトランスフォーメーションを追求した。

コロナの影響を受けたあと、大幅なデジタルトランスフォーメーションが生じた。2021 年に DP Dental は AI 技術の歯科診療への使用に挑戦した。この挑戦はインビザラインという技術の導入によって達成された。インビザラインとは、インビザライン AI を使ってより多くの患者の歯列矯正を歯科医師が手助けできる技術である。DP Dental では、インビザラインに加えて、デジタルアプリによって患者の歯列の状態をチェックする統合モニタリングシステムを用いている。患者は毎週、アプリを使って歯のスキャンデータを歯科医師に提出できるので、より頻繁に歯の状態をモニターしてもらえるようになる。その結果、患者は緊急時のみ来院すればいいことになる。このソリューションはコロナによって、対面による歯科検診に来る患者数が制限されるという難局に直面したことを受けて、実現した。このテクノロジーの利用によって、歯科医師は遠隔歯科診療のビジョンの実現という業界で前例のない偉業に近づいた。

DP Dental は前進し続け、いまはオンライン歯科診療の分野を開拓中である。この診療では歯科用モニターなどの技術を使って患者の X 線画像を歯科医師に送ることになるが、この技術は患者の口腔内をより鮮明に撮影できるので、患者の歯列のより正確なスナップショットの撮影に適している。このより精密な診断のエビデンスがあれば、より正確な診断を下すことができ、歯科医師は患者が世界のどこにいても、診療プランを出して、患者にセカンドオピニオンを与えることさえできる。オンライン歯科診療やその他のデジタルトランスフォーメーションの取り組みによって、国際的に患者にリーチする新たな道が開けるだろう。



第4の柱：危機管理（コロナ）

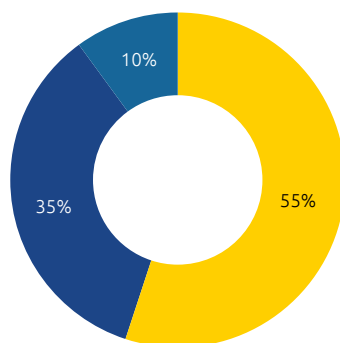
インタビュー結果によって、WSME13社がパンデミックによる悪影響を受けた一方、7社は引き続き業績を伸ばしたことが明らかになった。データを詳しく検証したところ、7名の回答者のうち6名はサービス業で順調な業績を上げていた。7名は製品／サービスを迅速にデジタル形式に転換できていた。B2Cの売上高がパンデミックの最初の1カ月で4倍となり、2カ月目で5倍となった製パン業の企業では、オンラインのeコマースのセットアップ、キャッシュレス決済、リモートワークの可能性、配達に対応したので、経営者はオンラインショップから食べ物を購入したり、プレゼントしたりする顧客行動の変化をすぐに把握できた。



『COVIDが発生していなかったらよかったのと思いますが、純粋にビジネスの話に限れば、厳しい時期を体験し、無料サンプルを配ったところ、そうしなければ得られなかった新たな取引先を得ることができたので、いまこうして事業が続いています。この1年は実はこれまでで最も成功した年でした。』

(Michelle Lim氏、Chatsworth Medi@rt Academy)

総合的に見て、WSME20社の約半数は存続し、7社は発展し、残りの2社は苦勞していた。



● 存続している ● 発展している ● 苦勞している

図4.11 コロナのパンデミック下におけるWSME参加者の状況

インタビュー結果によると、デジタル技術は、WSE15社中15社で、WME5社中4社で、事業が被った影響を減らすのに重要な役割を果たした。最も顕著な例を挙げると、ある企業はデジタル化によって従業員を330人から21人に削減し、より単純化したワークフローによって組織をより効率化し、顧客への連絡に役立つウェブサイト、インスタントメッセージングアプリ、電子決済、ソーシャルメディアプラットフォームを利用した。さらに、WSME11社は、パンデミック前に導入したデジタルソリューションが、コロナの影響に対処するのに役立ったと述べた。一方、WSME参加者20社のうち15社は、コロナによって、デジタル化を推進できた。図4.12はWSME参加者の間でコロナ危機が契機となったデジタルイノベーションの例を要約したものである。

コロナのパンデミックが契機となった、顕著なデジタルトランスフォーメーションの結果		
飲食	医療	芸術、エンターテインメント、娯楽
パンデミックによって、創業者は売上高を維持するには新たなビジネスの方法が必要になると気づいた。調査を行ったのち、生鮮食品をその品質に影響を与えずに保存できる適切な技術を見出した。 (シンガポール中企業04)	ヘルスケアの需要の増加に伴い、創業者のもとに、ヘルスケアの利害関係者に紹介や連絡をしてほしいという要望が殺到した。この状況から、B2B（企業間取引）ビジネスの新たな切り口を模索するデジタル接続プラットフォームをつくるアイデアが浮かんだ。 (シンガポール小企業07)	創業者がバーチャル形式のイベントを検討したのは、コロナ危機で事業を存続させるためだけだったが、イベントのために出かけたり着飾ったりする必要がなくなってより快適であると観客が感じるようになったいま、バーチャル形式のイベントはニューノーマルになるかもしれない。 (シンガポール小企業04)

図 4.12 コロナ危機を契機として WSME 参加者の間で生じた顕著なデジタルトランスフォーメーションの結果

飲食セクターの WSME は、生鮮食品をその品質に影響を与えずに保存できる技術を活用した。医療セクターの WSME は、B2B（企業間取引）の機会を模索するデジタル接続プラットフォームを開発した。一方、芸術、エンターテインメント、娯楽セクターの WSME は、イベントのために外出／着飾る必要がなくなったことがより快適だと感じる新たな観客に適応しなければならなかった。全般的に見て、起業家はコロナのパンデミックによって、自社の存続と成長のために、より創造的かつ革新的になることを余儀なくされている。

コロナのパンデミック下での政府の助成金と取り組みの役割

シンガポール政府は、コロナ（暫定措置）法を制定し、コロナのパンデミックの影響を受けた企業や個人に対して一時的な救済措置を提供した。本研究の WSME の大半は、政府によるコロナ支援措置を活用することができ、WSE15 社中 13 社、WME5 社のうち 4 社が、この支援措置を受けていた。こうした措置には、給付金、賃料免除、融資、賃金、国内の従業員の研修支援、助成金が含まれていた。特に、デジタル化の進展は、政府のデジタル化助成金によって支援されており、WSME13 社はデジタル化助成金（例：PSG）を受けていた。WSME 参加者 7 社は、研修助成金、インターンシップ助成金、研修生プログラムなどの政府の支援も受けていた。中企業は概して助成金へのアクセスで課題は抱えていなかった。しかし、WSE は依然として、マーケティング、賃借料へのさらなる資金援助や、過去に導入したテクノロジーに投入した費用の還付を必要としていた。企業のコロナ危機への対処を支援するために、政府の多数のポータルサイトで、資金調達、キャッシュフロー、人件費、従業員研修など企業への様々な支援措置が共有されている。

注目の WSME 2 : Crystalla Huang 氏



Crystalla Huang 氏、RedDot Brewhouse 経営者

RedDot Brewhouse は、シンガポールのデンブシーヒルの中心部に位置するレストラン兼ビール醸造所で、にぎやかな都市のなかの魅力的なオアシスとして、訪れるシンガポール人をバイエルのビアガーデンにいざなう。家族経営の会社では、娘の Crystalla Huang 氏がこの醸造所の顔であり、シンガポールの女性としては初のそして唯一のビール醸造責任者である²⁶。Huang 氏の母が裏方として働き、多くの飲食店が倒産したコロナの困難な時期も、ともに事業を維持してきた。

デジタル化は RedDot Brewhouse の成功の重要な要素だった。2020 年 4 月、シンガポールはコロナの感染拡大を封じ込めるために全国的な「サーキットブレーカー」に踏み切り、「必須ではない」と見なされた企業はすべて閉鎖を義務づけられた。飲食店ではテイクアウトとデリバリーサービスの提供のみが許され、店内での飲食は禁止された。

RedDot はこうした状況に迅速に対応し、Huang 氏によると「管理チームが実際に、まさに一夜にして経営の方向を転換してオンラインショップを稼働し、多くのことを開始したので救われた」のだという。RedDot は政府助成金を活用して、オンラインショップにとどまらず、完全なデジタルトランスフォーメーションを実現した。すぐに同社のビジネスは全面的にデジタル化し、クイックレスポンス (QR) コード注文システムの導入、オンラインショップとデリバリーサービスの見直し、顧客開拓を目的とするソー

シャルメディアマーケティングの拡大、給与・会計システムのデジタル化を行った。

コロナ前は、RedDot のビジネスプロセスの大半は手作業で、実店舗が業務の中心だった。いまでは、給与計算と会計は自動化され、従業員の時間と労力が節約され、手作業によるミスのリスクが減り、会計システム内のデータ分析によって食品調達に関する重要な知見を得ている。最終的に、Huang 氏にとって、デジタル化の人的要因を理解することが、成功を収めるための鍵だった。

『私はテクノロジーが大好きです。ですから自分の会社に最も合うアプリやソフトウェアを探しています。そのとき、「仕事をもっと効率よくするにはどうすればいいのか、私たちのチームの助けになるようにテクノロジーをどんなふうに使えばいいのか」と自問しています。』



デジタルトランスフォーメーションの機会

デジタルトランスフォーメーションの機会を評価するために、コンラート・アダナウアー・シュティフトゥング（KAS）らによるモデルを導入したデジタル強度モデルを用いてデジタル化の導入率をモデル化した（2020年。詳細は付録Kを参照）²⁷。のちにその結果を第3の柱すなわち技術導入の影響をすぐに受ける柱で参加者が直面した課題の数としてマッピングした（図4.13を参照）。

モデルを分析したところ、WSME参加者20社中8社が低強度に、9社が中強度に、3社が高強度に分類された。

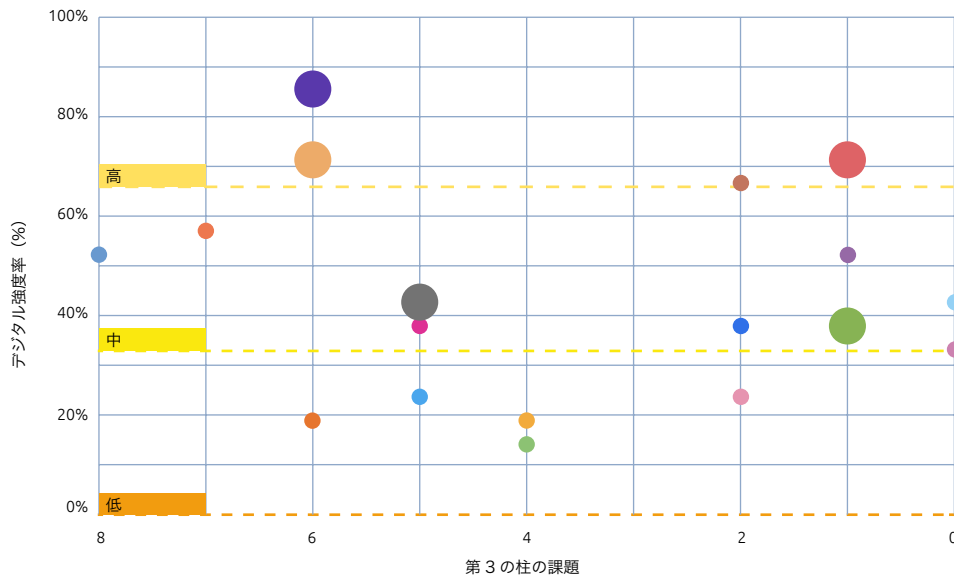


図 4.13 デジタル強度モデル
(Y軸：強度率 (%)、X軸：第3の柱の全課題。) 大きい丸は中企業を、小さい丸は小企業を示す。

デジタル強度レベルと関連する課題や機会

第3の柱の課題に基づく分析で最も頻繁に言及された課題を図4.14に要約した。

第3の柱の上位3つの課題

低強度	中強度	高強度
合計 31 の課題	合計 31 の課題	合計 13 の課題
6 デジタルリテラシーとデジタルスキルの欠如	6 資金調達源の欠如とデジタル人材の不足	3 チーム導入/チェンジマネジメントの欠如
3 資金調達源の欠如	5 チーム導入/チェンジマネジメントの欠如	2 チーム導入/チェンジマネジメントの不足
3 デジタル導入の認識の欠如	4 デジタルリテラシーとデジタルスキルの欠如	2 その他（ロードマップの必要など）

図 4.14 デジタル強度が低強度、中強度、高強度のWSMEが直面する第3の柱の上位3つの課題

デジタル強度が低強度の WSME の課題と機会

低強度のグループには、デジタルリテラシーとデジタルスキル、資金調達源、デジタル導入の認識の欠如が、最も顕著な3つの課題だと分かった。こうした課題は、業務上の負担をデジタルの支援なしに手作業で行うこともあり、会社のリソースの大半を費やす重大な作業だった。デジタル導入度が最も低いWSMEのシンガポール小企業3の経営者は、共同経営者がいなかったために、すでに多くの業務で忙しく、事業に新たなイノベーションを導入することは困難になっていた。このような制約にもかかわらず、この参加者は事業の諸問題に特化したデジタルソリューションを導入する価値は認識していた。

『(デジタル化のプロセスを)どこから始めればいいのか分かりません。』

(シンガポール小企業03)

この結果から、WSMEがデジタル化し、デジタル導入の道のりを進むために必要な認識、初期のサポート、契機の創出を中小企業センターやIMDA(情報通信メディア開発庁)が支援しており、そうした団体の役割が重要であることが再確認された。

デジタル強度が中強度の WSE の課題と機会

すでにデジタル化を実施したことがある中強度のグループの主な課題は、人材、資金調達源、チーム導入/チェンジマネジメント、デジタルリテラシーとデジタルスキルの欠如だった。こうした課題は、デジタル操作を単純化し、無駄を省き、業務の効率化を達成するために、会社のプロセスを統合する必要から生じていた。あるWSMEが認めたとように、このグループに属する企業は、新たなテクノロジーの導入の際は問題がないが、デジタルソリューションを伴うより複雑な操作を統合する際に課題に直面すると述べた。

『ですから私たちにとっての問題は在庫管理です。それはいまだに問題なのです。(デジタル化のための)機能がすべて揃っているプラットフォームを切実に望んでいます。』

(シンガポール小企業04)

この結果は、企業がより多くのテクノロジーを導入し、デジタル化を通じて達成しうるさらなる機会を認識すると、デジタル化の課題も発生することを示している。さらに、WSMEのデジタル化が進むほど、デジタル化のニーズがより複雑になり、その結果、より多くの資金調達、人材発掘、技術的な専門知識の提供が必要になることも示している。技術支援に加えて、変化を乗り切り、デジタル導入のプロジェクトを効率よく実行するための方法についてWSMEに支援を提供することも重要である。こうした支援は、WSMEがデジタルトランスフォーメーションで経験する事例によりよく対処するのに役立つだろう。

デジタル強度が高強度の WSE の課題と機会

高強度のグループが最も頻繁に指摘した問題は、チーム導入/チェンジマネジメント、人材の欠如、技術的なロードマップのニーズを含むその他のニーズだった。ある参加者(シンガポール中企業2)は、ビジネストレンドの展開が速いので、自らの組織には変化に常に対応することが課題になっていると述べた。また、この参加者はデジタル導入が徐々に進むとも述べた。この経営者の場合、デジタル導入を最初に行ったのは、ブログなどオムニチャネルのデジタルマーケティングを通じてであり、その後、eコマースウェブサイトの形でより徹底した技術導入に進み、より大きな技術的関与すなわち自社向けにカスタマイズしたERPシステムへと移行した。この事例は、最初の導入が、さらに大規模な技術やデジタル化の導入に向けた組織の基本的な知識や意欲の向上につながることを示していた。

デジタル化の導入が十分に進んだレベルに達すると、より体系的な方法で様々な変革を系統立てるロードマップが必要になる。この所見は、IMDAの既存のロードマップの提言にも、また、デジタル導入の道のりをさらに改善しようとする、デジタル化がかなり進んだWSME向けにカスタマイズしたロードマップのコンサルテーションにも、加えることができるだろう。

『完全なデジタルトランスフォーメーションのためのロードマップを構築するのに役立つ相談センターやアドバイザーが足りません。』

(シンガポール小企業03)

4.3 WSME のデジタルトランスフォーメーションの未来

専門家へのインタビュー結果

次の3人の専門家へのインタビューは、シンガポールのデジタルトランスフォーメーションに関してさらなる洞察を提供し、WSME へのインタビューによる分析結果を補強するために実施された。

デジタルトランスフォーメーションの専門家

シンガポールの中小企業と連携している情報技術 (IT) コンサルタント企業のマネージングディレクターで、Content & Systems Pte Ltd の Francine Martindale 氏。

中小企業の起業活動ネットワークの専門家

国内企業および専門職の女性のための団体の責任者で、シンガポール・ビジネス・プロフェッショナル・ウィメン・アソシエーションの Kim Underhill 氏。

女性経営企業のマーケットプレイス団体の専門家

女性経営企業の国際的なマーケットプレイスの地域ディレクターで、ウィコネクトインターナショナルの Minnie Venkatachalam 氏。

第1の柱：資金調達へのアクセス

資金調達へのアクセスについては、WSME と専門家へのインタビュー結果は一致しており、いまだに WSME が資金調達源を自社に有利になるように十分に活用していないことが分かった。専門家は、多数の新たな資金調達の機会が存在していると指摘した。とはいえ、企業は成長の段階とキャッシュフローのサイクルに合う資金調達の選択肢を特定する必要がある。ところが、資金調達の選択肢の分析・比較には時間がかかり、時間は、WSME 参加者が資金調達面での大きな課題として頻繁に指摘する限られたリソースなのである。

ある専門家は、女性実業家が自らの事業に必要な金融を得る際の積極的な態度を称賛した。「シンガポールの人々が極めて現実的であることに気づきました。ある種の障害にぶつかったように感じても、とにかく解決方法を見つけるのです」。しかし、その専門家によると、WSME は、従来型の銀行融資や助成金以外の投資の機会を精力的に探す際に必要となるソフトスキルの訓練からメリットを得られるはずだと指摘した。なぜなら、そのようなソフトスキルは大学で教わるものではなく、有資格のアドバイザーから適切な指導を受けずに実地で身につけるのは難しいからである。

もう1人の専門家の話では、投資機関や金融機関などの組織が、女性経営企業の成長を支援するジェンダーレンズファイナンスの導入に失敗すると、950億米ドル相当の経済成長の機会が失われるという。その専門家は、WSME に優遇措置は不要だが、WSME がいずれの企業にも劣らない事実を認める必要はあると主張した。ジェンダー偏見を意識して行動するアプローチの導入によって、WSME の資金調達や契約の機会が無意識のジェンダー偏見のせいで見過ごされることがなくなるだろう。

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

専門家は、WSME がメンタリング、ネットワーキング、スキル向上に常に高い関心を示しているが、時間が大きな制約になっていることを認めた。ネットワーキングにおける違いも中企業と小企業の間で指摘された。専門家によると、小企業経営者は通常、自社の経営に集中しており、ネットワーキングプログラムを探す時間がない。一方、中企業は通常、ネットワーキングの重要性に気づいており、社内チームに事業運営を委ねることができるので、ネットワークを広げるための時間を取れるのだ。

コロナのパンデミックによって、WSME のリーダーには、メンターや仲間にビジネスのレジリエンス戦略について教えるために相談する必要性が増えている。ある専門家は、企業のメンターを求める声が増えているとも述べた。コーチングやメンターシップの内容でレジリエンス戦略以外に WSME からよく要望されるのは、個人のレベルでも企業のレベルでも、ブランディングや認知度に関するものが中心になっている。メンターシップへの需要が増えているにもかかわらず、専門家は既存のメンターシッププログラムの効果に疑問の声を上げ、メンターとメンティーの長期的な関係構築という、WSME 参加者が提起したのと同じ問題を指摘した。デジタルツールは女性経営者のネットワークングにかなり役立っているものの、自らの経営能力に自信を持てるかどうかは依然として女性経営者のネットワークングにおける主な障壁であると、専門家は示唆した。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

シンガポールの WSME は、デジタル化が自社のビジネスプロセスにメリットをもたらす可能性を認識しており、そのニーズに合うデジタル化戦略を構築するための支援が必要であるだろうという点で、専門家の意見は一致した。デジタル化の未来に備えるために、エコシステムの利害関係者は、デジタル化の長期的なロードマップの作成を支援すべきである。WSME へのインタビュー結果と同様に、専門家はデジタル導入に関してジェンダーに特化した課題は認めなかったが、女性経営者がデジタル技術の導入に際してチームのコンセンサスを明確に意識していたことは認めた。専門家も3名の WSME 参加者もこの特徴を認めたのは、女性経営者のこうした態度は女性が共感しやすく人を重んじる傾向によるものだと考えたからであった。WSME 参加者へのインタビュー結果と、小企業のデジタルトランスフォーメーションの道のりに関する世界的な研究の結果は、デジタルスキルの欠如と利害関係者の抵抗がデジタル化の上位の課題であることを示した²⁶。このような課題は WSME に限ったことではないが、女性経営者がデジタル技術の質のみならず、従業員の賛同を得ることまで配慮するのは諸刃の刃になりかねない。一方、従業員が受け入れるテクノロジーは導入の成功率が高くなる。他方、WSME はチームメンバーが変化を望むまでテクノロジーの導入を控えるので、導入が遅れる可能性がある。

第4の柱：危機管理（コロナ）

コロナ危機によって、世界の企業と同様に多くの WSME がデジタル化への加速を余儀なくされていると、専門家は指摘した。給与相殺や開発助成金を通じた政府の支援は、多くの中小企業がパンデミックを乗り切るのに一役買っているという点でも専門家の意見は一致した。女性経営者が新たなテクノロジーを導入し、危機によって生じた課題に取り組むには、臨機応変なチェンジマネジメントが極めて重要であることが指摘された。先行研究では、事業目標に基づく明確なデジタル戦略が組織のデジタル成熟度を高めることが一貫して示されている²⁹。WSME 参加者20社のうち15社がパンデミック下で事業のデジタル化を急いだが、デジタルツールの導入はデジタル戦略を十分に実現しないまま決定せざるをえなかった。しかし、中小企業がさらなる負担を負うことなく、長期にわたってデジタル化への移行を成功させるためには、自社のニーズに合う適切なテクノロジーを導入しなければならない。

また、専門家は、多くの企業がオンラインでのビジネスの提供を導入し、自社を差別化する際、課題に直面していることを明らかにした。例えば、それまで特別な小売体験を通じて顧客価値を創造してきた企業は、国内外の競合他社が共有する e コマースプラットフォームに移行する際、自社の差別化要因をその種のプラットフォームに合うようにしなければならなかった。コロナ関連の課題に対処するためにそのような変革に適応し、変革を成し遂げる能力を実証した WSME 経営者数名は、自社のビジネスのレジリエンスを向上させている（注目の WSME 1：DP Dental を参照）。

シンガポールの WSME エコシステムマップ

シンガポールの WSME エコシステム (図 4.15 を参照) には、利害関係者の複数のグループが存在し、それぞれに役割がある。第 1 のグループは出資者で、WSME が活用できる様々なタイプの資金調達へのアクセスを提供する機関で構成されている。小企業には、金融サービスを提供する様々なベンダーとともに、数々の資金調達の選択肢がある。シンガポールの出資者のグループには、銀行、エンジェルネットワーク、民間のエクイティ/ベンチャーキャピタル、オルタナティブファイナンス/デジタル金融が含まれる。第 2 のグループは政府機関で、その任務には政府の助成金や支援の提供がある。特に IMDA は WSME がデジタル化の道を進むために役立つ、業種別の詳細なデジタル化計画やロードマップを提供している。第 3 のグループは、ネットワーク、団体、プラットフォームからなり、WSME が自社のニーズに合う適切な人脈を見つける際に活用できる。このグループの機関を通じて、WSME 経営者は、自社の成長に重要なメンター、専門家、将来の取引先やパートナーまで見出すことができる。第 4 のグループには NGO や開発機関が含まれており、そのような団体の主な役割は提言と支援である。こうした団体のプログラムを通じて、WSME はデジタル化の支援や、助成金、資金援助といった他のリソースも見出すことができる。最後に、利害関係者の第 5 のグループには、デジタル化の技術面を支援する利害関係者のカテゴリーである、中小企業デジタル化サービスが含まれる。WSME は知識やチェンジマネジメントの面で不足していることが多いが、中小企業デジタル化サービスはそうした問題点を解消し、デジタル化のプロセスを円滑にするのに役立つ。



図 4.15 シンガポールのエコシステムマップ

*については、頭字語と略語のセクションを参照されたい。

諮問委員会

関係者のほか分野横断的な利害関係者の代表の合計7名(付録Lを参照)からなる諮問委員会(AP)は、WSME20名や専門家3名へのインタビューから得られた洞察について議論した。そうしたインタビューの結果は、デジタル戦略、メンターシップとマインドセット、デジタル金融ソリューションの導入、助成金の制約、ジェンダーレンズの現実に関する5つの問題提起に集約・提示された。APはこの状況に加えて、問題提起に関する実践的提言および政策提言について議論した。

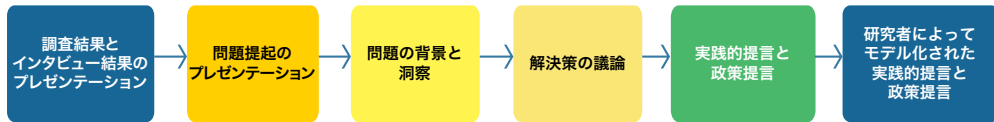


図 4.16 シンガポールの諮問委員による諮問委員会の研究方法

政策提言と実践的提言

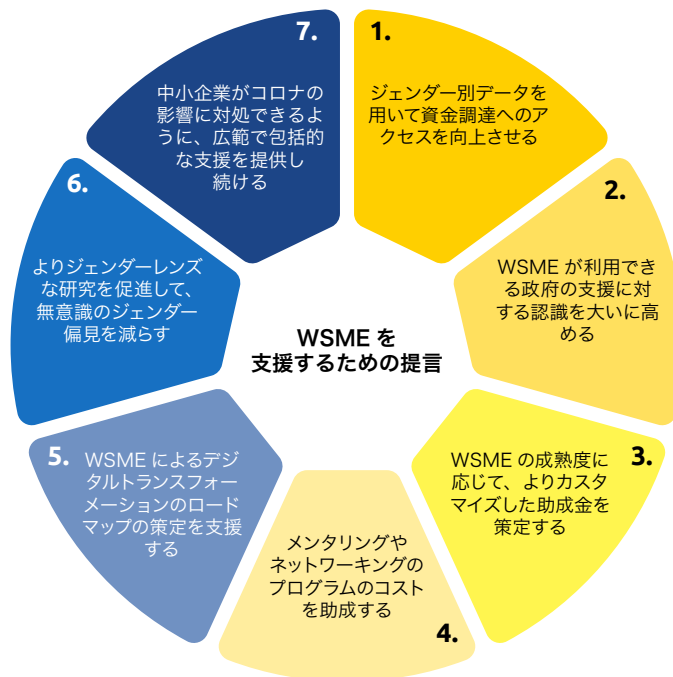


図 4.17 政策提言と実践的提言の概要

研究結果が提示されたのち、諮問委員会と研究チームは次の所見、洞察、提言をまとめた(図 4.17を参照)

資金調達へのアクセスの向上

シンガポールでは盛んなフィンテックセクターが様々なオルタナティブファイナンスの選択肢を提供しているにもかかわらず、WSME参加者の大半は自己資金を用いていることが確認され、個人貯蓄、銀行融資、与信枠といった、より従来型の資金調達を強く好むことが明らかになった。こ

の考え方は、外部金融に頼ると、外部の資金提供者からの要求が厳しかったり、自社の方向性をコントロールできなくなったりするといったマイナスの状況になりかねないのではないかと懸念と関連している。こうした外部金融への関心の低さは、外部金融の潜在的なメリットに対する認識不足にもつながっているが、この状況は資金調達に成功しプラスの影響力を持つ女性経営者の例を広めれば、改善される可能性があるとする諮問委員会は述べた。

本研究の参加者はジェンダーが資金調達に障壁であるとは述べなかったが、諮問委員は、資金調達に関して明らかなジェンダー格差が存在するという点で意見が一致した。シンガポールにおける資金調達は依然として男性優位であり、この状況ゆえに WSME 経営者が WSME への支援や資金提供を求めることを無意識にためらっている（その逆も然り）可能性がある。

政策提言

- ・中小企業の資金調達における平等を促進するために、資金調達へのアクセスに関連する政策はジェンダー別データに基づいて策定されるべきである。

実践的提言

- ・業界団体や中小企業サービスプロバイダーは、WSME の資金調達の成功事例やデジタル金融ソリューションの活用事例の分析結果を広め、より積極的な資金調達の機会を提供することができる。このような活動は、WSME における認識不足に対処する効果がある。
- ・中小企業を対象とする金融機関やサービスプロバイダーは、資金調達や事業拡大に関するワークショップを、事業開発のための実践的ツールを用いて中小企業向けに実施すべきである。
- ・金融機関や中小企業金融プロバイダーは、資金調達における多様性、公平性、包摂性を向上させる多面的なアプローチの一環として、無意識の偏見に関する研修を推進・提供できる。

政府助成金の利用を増やす

助成金の効果的な活用には、WSME による慎重な計画が必要である。シンガポール政府の数多くの資金調達スキームは、人材に限られている小企業には確認するだけでも圧倒されるものになりかねないと、諮問委員会は説明した。WSME は各社の具体的なニーズに関連する助成金を特定すること、助成金の支給基準の制限に合うこと、そしてうまくいけば資金調達にアクセスするために助成金の条件を満たすことなど、いくつかの面で苦勞するかもしれない。また、多くの WSME は明確なデジタルトランスフォーメーション戦略を持っていないため、助成金にアクセスする際の資格や適合性は不確かである。5 つの事業者団体と会議所が、起業家のワンストップリソースとして 12 の中小企業センターのネットワークを提供しているが、女性起業家の間でこうしたセンターの

認識を高めるとともに、支援を求めるように女性起業家を奨励する必要がある。

実践的提言

- ・中小企業センターで利用可能なリソースに対する認識を高めるべく、成功した現代的な WSME のためのワンストップリソースとして、中小企業センターをより積極的にブランディングやマーケティングし、WSME が助成金のプロセスに対処できるように支援すべきである。
- ・利用可能な助成金の取り組みに対する認識の向上を目的とするコミュニケーション戦略は、より幅広い WSME 層により効果的に行き渡るように検討・改善すべきである。

よりよい助成金スキームを構築する

シンガポールの助成金提供者は、起業家が直面する課題に対処する助成金スキームを構築できるように、中小企業の様々なニーズについて最新の状況を深く理解するように努めるべきであると、諮問委員会は強調した。現在、一部の助成金スキームは還付ベースで運営されており、デジタルソリューションへの前払いがキャッシュフローの点から難しい小企業には、還付ベースが助成金にアクセスする際の妨げとなる可能性がある。

政策提言

- ・助成金支給政策のために中小企業を分析する際は、様々な背景をもつ有資格の幅広い中小企業に行き渡る助成金を設計できるように、企業の規模、成熟度、産業、ビジネスモデル、キャッシュフローサイクルに基づいて中小企業のニーズを区別すべきである。

メンターシップやネットワークへのアクセスを向上させる

WSME 向けの既存のメンターシッププログラムのなかでも、特にメンターをメンティーとマッチングさせたり、メンティーに割り当てたりする従来型のプログラムが、ほとんど役に立たないという点で、諮問委員の意見が一致した。諮問委員はさらに、メンタリングは時間がかかり、期待値のコントロールに十分な注意が払われていないことを指摘した。メンターとメンティーをマッチングするのではなく、メンタリングの関係が有機的に培われ、真の信頼関係に基づく場合に、その関係が機能することも指摘した。WSME は仲間で支援や指導を求める傾向があるが、仲間は

似たような課題や道のりを経験している可能性があるため、そうした支援や指導には限界がありうるという点でも諮問委員の意見は一致した。既存のメンターシッププログラムの設計を向上させるとともに、中小企業のネットワークの拡大と様々なメンターへのアクセスを優先させるようにWSMEのマインドセットを変えるといたさらなる措置が必要である。

政策提言

- ・政府は、メンターとメンティーの双方にさらなるインセンティブをもたらし、脱落者に対処するために、メンタリングプログラムが収益化するよう、メンタリングのコストに助成金を支給することができる。この種の助成金は、既存のボランティアベースのメンタリングプログラムに加えて、公式のメンタリングプログラム以外で展開してきたピアメンタリング計画にも拡大すべきである。

実践的提言

- ・ビジネスおよびネットワークの団体は、特に政府の助成金で支援されている場合は、メンターに報酬を与えること、メンタリングの質を向上させ、メンターの関与を増やすための研修をメンターに提供することを目的とする収益化したメンタリングプログラムの推進を考慮すべきである。
- ・メンタリングプログラムには、参加者がメンターと真の信頼関係を築き、その関係を有機的に培う機会を提供するために設計した有意義な窓口を備えるべきである。

デジタル化の実行が成功するように支援する

リソースが足りないWSMEには、デジタルトランスフォーメーションに熱心に取り組む専門家で、自社のための包括的で長期的なデジタル戦略を構築・導入できる人材はいないらしい。また、WSMEはデジタルツールを効率的に活用するためのデジタルスキルが不足しているため、世界的なパンデミックの最中に事業の存続に努める際、顧客を重視するプロセスのデジタルソリューションを他の何よりも優先する傾向がある。その結果、導入されたデジタルソリューションは統合されていないため、中小企業のビジネスプロセスを本当に支援するためのデジタルツールには、システムインテグレーターの大幅な支援が必要である。

実践的提言

- ・中小企業センターはWSMEに積極的に働きかけ、デジタルトランスフォーメーションのロードマップ策定の重要性に対する認識を高めるべきである。
- ・中小企業センターと業界団体は、戦略的パートナーシップを結んで、中小企業が利用可能なデジタル化のプログラムや助成金を推進できるほか、デジタルスキルが低いWSMEが専門家からより利用しやすい技術支援を受けられるように、デジタルトランスフォーメーションの専門家を雇うこともできる。

無意識のジェンダー偏見に取り組む

諮問委員会は、ジェンダー偏見がジェンダー別データの活用によって緩和される可能性があるという指摘した。シンガポールでは平等が強く認識されているため、女性やマイノリティが直面する不利益はシンガポールの中小企業のコミュニティでは認識されない場合がありうる。平等の認識があるにもかかわらず、ジェンダーの不平等は依然として存在すると諮問委員は主張し、ともに働くのに「面倒」「気難しい」と思われるのを避けて、自らが直面している偏見について話しながらないという、女性が隠している苦悩を明らかにした。ジェンダー別のデータや調査が稀なせいで、ジェンダーの不平等はますます表に出ることはない。

政策提言

- ・WSMEのビジネスプロセスと管理をデジタル化する上で最も急を要する課題の解決を目指す助成金スキームの基礎として、ジェンダー別データに基づいた政策を策定すべきである。

政策提言と実践的提言

- ・特に中小企業のコミュニティにおける女性の経済参加を強調するためにジェンダー別データを収集すべきであり、主な利害関係者を教育するためにそれを広く公表すべきである。

実践的提言

- ・女性実業家団体は、既存の隠されたジェンダーの障壁や偏見に対する認識を高めるために、既存の事実やデータを用いて女性起業家への影響を実証すべきである。

コロナのパンデミックに対処する 中小企業を支援する

諮問委員会は、中小企業がコロナのパンデミックの影響に対処できるようにするための政府の支援について、特に時宜を得て利用しやすく効果的である点を評価した。

政策提言

- ・シンガポール政府は、中小企業がコロナの影響に対処できるように、広範で包括的な支援を提供し続けるべきである。
- ・中小企業向けの助成金にチェンジマネジメント活動への資金調達も含むべきなのは、この活動がデジタルトランスフォーメーションのプロセスの重要な要素だからである。

実践的提言

- ・中小企業センターは、特にデジタルマーケティング、ブランディング、チェンジマネジメント、ビジネスモデル導入の分野において、変化する環境に対処するために、追加の相談サービスを提供すべきである。

4.4 結論

本研究は4つの柱の枠組みを用いて、(1) 資金調達へのアクセス、(2) メンタリング、ネットワークワーキング、スキルへのアクセス、(3) ビジネスプロセスと管理のデジタル化、(4) 危機管理（コロナ）の点からWSMEが直面する課題と機会を分析した。

政府からの多大な支援を受け、地域の技術的なリーダーであるシンガポールは、同国の中小企業のデジタルトランスフォーメーションに向けて大きな進歩を遂げている。本研究の参加者の大半は、政府の助成金や従来型の銀行融資へのアクセスが可能だったが、WSMEは新たに利用可能になったデジタル金融ソリューションやジェンダーレンズ投資ファンドを追求する大きな機会を失った。そうした資金調達の多くは、投資資本のみならず技術的なノウハウやビジネス上の助言を提供する。WSMEは明確なデジタルロードマップと戦略を備えることによって、自らが政府の助成金に適合するか、助成金を受給する資格があるかをより効率的に評価できるようになり、ポストコロナ時代に存続・発展するためのビジネス能力も強化されるだろう。

第二に、WSME参加者の大半は、現在、同じ業界の仲間、家族、友人、非公式のアドバイザーに頼ってビジネス上のアドバイスや知識を得ており、公式のメンターや諮問委員会を備えていなかった。そして、学習の道のりを続けるために、オンライン学習、デジタルリソース、ウェビナーも活用していた。本研究に参加したWSMEはメンターを見出し、ビジネスネットワークを構築し、スキルを向上させることが極めて必要であると述べ、女性経営者の仲間として同様の背景や苦勞を分かち合うこともできるメンターを強く望んでいると述べた。また、女性起業家がコロナのパンデミックの影響に対処するために努力しているのを受けて、ビジネス上の相談、メンタリング、ビジネス関連スキルの習得に対する需要が急増しているという点で専門家の意見は一致した。

ビジネスプロセスと管理のデジタル化については、WSME参加者全員が、様々なデジタル強度に応じて、資金調達や会計のデジタルツールから、AIを使ったより進んだプロセスオートメーシ

ンまで、デジタル化の様々な形を導入していた。本研究では高強度のカテゴリーのWSMEはわずかで、ほぼ半数が中強度、その他は低強度のカテゴリーであり、女性起業家が未来のデジタル化のために、引き続き技術的・金銭的支援を必要としていることを示していた。WSMEがビジネスプロセスでデジタル化する際、WSMEの支援に政府助成金が重要な役割を果たしていたが、シンガポール政府の数多くの資金調達スキームは人材に限られている小企業には確認するだけでも圧倒されるものになりかねないと、専門家は警告した。さらに、専門家は、中小企業のビジネスプロセスを本当に支援するためのデジタルツールには、システムインテグレーター的大幅な支援が必要であると指摘した。

コロナはWSMEに深刻な問題をもたらしたが、WSME参加者の75%がコロナの影響に対処しようと努めつつデジタル化を進めることができたので、デジタルトランスフォーメーションの取り組みを加速させる機会ももたらしたと考えるべきである。WSME20社中19社によると、事業への影響を軽減するのにデジタル技術は重要な役割を果たしたという。20社のうち約半数が存続し、7社が発展し、2社がいまだに苦勞しているのは、パンデミックによって変化を余儀なくされたためである。発展している企業はほとんどがサービス業であり、自社製品やサービス提供をデジタル形式に変えることによって、レジリエンス、適応性、アジリティを発揮した。本研究のWSMEの大半は、シンガポール政府の中小企業に対する時宜を得た支援に感謝していた。こうした支援は、給付金、賃料免除、融資、国内の従業員のスキル向上のための研修助成金など様々な措置によって、WSMEがパンデミックの影響に対処するのに役立った。

デジタル化は、シンガポール政府の効果的な中小企業支援策と相まって、WSME参加者の間のコロナの悪影響を軽減したというのが、本研究の結論である。調査中に、4つの柱を巡ってジェンダーの問題がWSMEの深刻な障壁として表面化することはなかった。しかし、中小企業に関してすぐに利用可能なジェンダー別データが不足していることは、そうしたデータを収集する緊急の必

要性があることを示した。そのようなデータによって女性起業家が直面する固有の課題に光を当て、その種の課題を、より多くの情報に基づく政策や実践的なソリューションによって改善することができる。

本報告書はまた、シンガポールの WSME が継続するデジタル化のプロセスを通じて向上し、時代遅れにならないようにするために取り組むべき機会や提言を発見した。本研究に参加した WSME のほとんどは、そのレジリエンス、実用性、適応性、勤勉性といった特徴から、コロナのパンデミック後も存続するのみならず、発展するだろう。

4.5 注釈

- ¹ The World Bank. (2021). *Singapore*. <https://data.worldbank.org/country/singapore>
- ² The Economist. (2018). *The Asian digital transformation index 2018*. <http://connectedfuture.economist.com/wp-content/uploads/2018/12/ADTI-whitepaper.pdf>
- ³ Infocomm Media Development Authority. (2020). *Infocomm usage - households and individuals*. <https://www.imda.gov.sg/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/infocomm-usage-households-and-individuals>
- ⁴ Infocomm Media Development Authority. (2021). *Telecommunications*. <https://www.imda.gov.sg/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/telecommunications#1x>
- ⁵ Ministry of Trade and Industry Singapore. (2021). *The future economy council*. <https://www.mti.gov.sg/FutureEconomy/TheFutureEconomyCouncil>
- ⁶ Channel News Asia. (2020). *Singapore to spend S\$3.5 billion on information and communications technology to support businesses*. <https://www.channelnewsasia.com/singapore/covid-19-support-businesses-3-5-billion-info-comm-govtech-720636>
- ⁷ Ministry of Trade and Industry Singapore. (2021). *Performance of the Singapore economy in 2020*. <https://www.mti.gov.sg/Resources/feature-articles/2021/Performance-of-the-Singapore-Economy-in-2020>
- ⁸ Ministry of Trade and Industry Singapore. (2020). *Economic survey of Singapore first quarter 2020*. https://www.mti.gov.sg/-/media/MTI/Resources/Economic-Survey-of-Singapore/2020/Economic-Survey-of-Singapore-First-Quarter-2020/FullReport_1Q20.pdf
- ⁹ Infocomm Media Development Authority. (2020). *Accelerating nationwide digitalisation to build a world-class resilient digital future*. <https://www.imda.gov.sg/news-and-events/Media-Room/Media-Releases/2020/Accelerating-Nationwide-Digitalisation-To-Build-A-World-Class-Resilient-Digital-Future>
- ¹⁰ Singapore Department of Statistics. (2021). *Singapore economy*. Singapore Department of Statistics. <https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/economy>
- ¹¹ The Development Bank of Singapore Limited. (2020). *DBS survey reveals government-assisted financing schemes paying off; proportion of SMEs flagging cash flow as top concern more than halves since February 2020*. https://www.dbs.com/newsroom/DBS_survey_reveals_Government_assisted_financing_schemes_paying_off_proportion_of_SMEs_flagging_cash_flow_as_top_concern_more_than_halves_since_February_2020
- ¹² Tay, V. (2021). *Singapore firms' payment performance hits all-time low in 2020 amid Covid-19*. The Straits Times. <https://www.straitstimes.com/business/economy/singapore-firms-payment-performance-hits-all-time-low-in-2020-amid-covid-19>
- ¹³ Association of Small & Medium Enterprises and Microsoft Singapore. (2020). *2020 SME digital transformation study*. Microsoft Singapore News Center. <https://news.microsoft.com/en-sg/2020/10/22/over-80-of-singapore-smes-embrace-digital-transformation-more-than-half-report-slowdowns-due-to-covid-19-asme-microsoft-study-2020/>
- ¹⁴ Abdullah, A. Z. (2020). *Singapore to embark on a review of women's issues in move towards greater gender equality, leading to white paper next year*. Channel News Asia. <https://www.channelnewsasia.com/singapore/gender-equality-womens-issues-singapore-to-embark-engagements-596861>
- ¹⁵ The Union Bank of Switzerland. (2018). *Singapore factsheet*. https://bit.ly/SG_ubs

- ¹⁶ The Union Bank of Switzerland. (2018). *UBS announces launch of new global gender equality UCITS ETF*. UBS Media. <https://www.ubs.com/global/en/media/display-page-ndp/en-20180108-global-gender-equality-ucits-etf.html>
- ¹⁷ The Development Bank of Singapore Limited. (2021). *DBS is sole company in ASEAN in top global quartile of Bloomberg's Gender-Equality Index*. https://www.dbs.com/newsroom/DBS_is_sole_company_in_ASEAN_in_top_global_quartile_of_Bloombergs_Gender_Equality_Index_sg
- ¹⁸ Biegel, S., Papp, R., Aslam, A., Shih, N., & Yabashi, Y. (2020). *Gender lens investing landscape [East and Southeast Asia]*. Sasakawa Peace Foundation. https://www.spf.org/en/global-data/user50/gender_investmen_report.pdf
- ¹⁹ Batra, N. S. (2020). *Gender smart investing: the US\$4.5t opportunity Singapore can leverage*. Singapore Business Review. <https://sbr.com.sg/economy/commentary/gender-smart-investing-us45t-opportunity-singapore-can-leverage>
- ²⁰ Yu, D. (2020). *Patamar capital-backed Beacon launches \$50m fund for female founders*. Tech in Asia. <https://www.techinasia.com/patamar-capitalbacked-beacon-launches-50m-female-fund>
- ²¹ Asian Venture Philanthropy Network. (2021). *Gender platform - AVPN*. <https://avpn.asia/impact-communities/gender-platform/>
- ²² Asia Gender Network. (n.d.). *Asia gender network powered by AVPN*. <https://asiagendernetwork.avpn.asia/>
- ²³ Asia Gender Network. (n.d.). *Find out about our members*. <https://asiagendernetwork.avpn.asia/members>
- ²⁴ Teo, K. (2020). *The perfect storm for SME digital financing in Singapore*. Entrepreneurs' Digest. <https://www.articles.asme.org.sg/single-post/2020/06/09/The-perfect-storm-for-SME-digital-financing-in-Singapore>
- ²⁵ Blokland, A. (2018). *Why female entrepreneurs should join women's networks*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/annettebvanblokland/2018/10/18/why-female-entrepreneurs-should-join-womens-networks/?sh=54ccc1732a13>
- ²⁶ Loh, G. S. (2021). *'Are you a beer girl?': Meet Singapore's first and only certified female brewmaster*. Channel News Asia Lifestyle. <https://cnalifestyle.channelnewsasia.com/women/singapore-female-brewmaster-crystalla-huang-reddot-brewhouse-14780976>
- ²⁷ Konrad-Adenauer-Stiftung. (2020). *Digitalization: Women-owned businesses transform in the era of digitalization. Case studies from Indonesia, Cambodia, Malaysia, and Myanmar*. KAS Publishing. https://bit.ly/KAS_Path_to_Success_Vol1
- ²⁸ Cisco and International Data Corporation. (2020). *2020 small business digital transformation*. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf
- ²⁹ Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Review and Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf

付録

付録 A：デジタル成熟度指数の計算

各 WSME の最終的なスコアを算出するために、本研究の第 1、第 2、第 3 の柱における企業のデジタル導入の度合いを評価した。第 1、第 2 の柱のスコアは、以下の簡単な計算式に従って算出した。

柱 1、柱 2 の割合 (%) = 垂直方向の項目（選択肢）のうちデジタル導入済みの項目（選択肢）の合計 ÷ 垂直方向の全項目（全選択肢）の合計。第 3 の柱は、垂直方向の項目（選択肢）が 3 つのカテゴリーに分類され、個々のソリューションの導入に必要な技術的専門性の度合いが異なるため、加重アプローチを用いて算出した。

表 A.1 第 3 の柱の垂直方向の項目（選択肢）における加重値

Category (Weight)	Verticals	Criteria
初級（加重値：1）	<ul style="list-style-type: none"> ・予約システム ・クラウドストレージとコラボレーションドキュメント ・デジタルマーケティング 設計ツール ・デジタルマーケティング スケジュールリング（例：バッファー） ・デジタルマーケティング ソーシャルメディアチャンネル ・デジタルチームコミュニケーション/チャット 	いかなる統合もせずに使用できる独創的なソリューション
中級（加重値：3）	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客リレーションシップ管理 (CRM) ・デジタルマーケティング eメール自動化 ・財務・会計ツール ・人事 ・在庫管理 ・マーケットプレイスツール（例：Shopify） ・決済・デジタル取引 (POS) ・ソフトウェア開発ツール（ホームページ作成ソフト） 	ビジネスプロセスとの様々な度合いの統合が必要となるプラットフォームソリューション
上級（加重値：6）	<ul style="list-style-type: none"> ・サイバーセキュリティ ・データ分析ソフトウェア ・エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) ・機械学習/AI ・規制遵守 ・ベンダー管理(調達・サプライチェーン) 	実行に高度なエンジニアリング能力が必要となるカスタムソリューション

第3の柱の割合の算出に用いた加重平均の計算式は以下の通りである。

第3の柱の割合 (%) = $(1 \times \text{デジタル導入の初級に該当する垂直方向の項目} \cdot \text{選択肢の合計} + 3 \times \text{デジタル導入の中級に該当する垂直方向の項目} \cdot \text{選択肢の合計} + 7 \times \text{デジタル導入の上級に該当する垂直方向の項目} \cdot \text{選択肢の合計}) \div \text{垂直方向の全項目 (全選択肢) の合計}$

最後に、各柱の割合を足して最終スコアを算出するために、以下の計算式を用いた。

最終スコア = $(20 \times \text{第1の柱の割合}) + (20 \times \text{第2の柱の割合}) + (60 \times \text{第3の柱の割合})$

各企業は、最終スコアによって、(1) 無関心、(2) 初級、(3) 中級、(4) 上級に分類された (表 A.2 を参照)。

表 A.2 デジタル成熟度指数の最終スコアの 카테고리

最終スコア	カテゴリー
0 ~ 15	無関心
16 ~ 30	初 級
31 ~ 45	中 級
> 46	上 級

付録 B：ベトナムにおける小企業と中企業の選択基準

セクター	項目	零細	小	中
農業、林業、漁業	(事業保険の対象となる) 従業員数	< 10	11~100	101~200
	総収益 (ベトナムドン)	30億未満	30~500億 未満	500億~2,000 億未満
	総収益 (ベトナムドン)	30億未満	3~200億未 満	200~1,000億 未満
製造業・建設業	(事業保険の対象となる) 従業員数	< 10	11~100	101~200
	総収益 (ベトナムドン)	30億未満	30~500億 未満	500億~2,000 億未満
	総収益 (ベトナムドン)	30億未満	3~200億未 満	200~1,000億 未満
商業・サービス業	(事業保険の対象となる) 従業員数	< 10	11~50	51~100
	総収益 (ベトナムドン)	100億未満	100~1,000億 未満	1,000~3,000 億未満
	総収益 (ベトナムドン)	30億未満	30~500億 未満	500億~2,000 億未満

出典：政令第 39/2018/ND-CP 号、2018 年

付録 C：ベトナムの中小企業に関する主な法規制

法令	内容
法律第 04/2017/QH14 号	本法は 2018 年 1 月 1 日に施行された。信用や資金調達へのアクセスを支援するほか、生産、技術、諮問、相談、人材、法務支援など、会計やビジネスのプロセスを支援する。
政令第 37/2020/ND-CP 号	この政令により、中小企業は投資優遇措置を受けられるようになった。
通達第 05/2019/TT/BKHDT 号	女性経営中小企業は、コンサルティングネットワーク内のコンサルティングサービスや助成金へのアクセスも可能になった。

出典：ベトナム政府、2018～2020 年

付録 D：ベトナムの専門家および諮問委員会委員のプロフィール

氏名および役職	詳細なプロフィール
<p>Nguyễn Thị Hương Liên 氏</p> <p>ベトナム科学技術企業協会副会長 (専門家インタビュー)</p>	<p>ベトナム科学技術企業協会副会長、Sao Thai Duong Joint Stock Company 副社長。</p>
<p>Từ Thu Hiền 氏</p> <p>WISE 創設者兼 CEO (専門家インタビュー)</p>	<p>Từ 氏は、WISE (ウイメンズ・イニシアティブ・フォー・スタートアップス・アンド・アントレプレナーシップ Women's Initiative for Startups and Entrepreneurship) の CEO である。2017 年に発足した WISE は、女性主導の中小企業やスタートアップ企業をつないで支援する取り組みである。WISE は現在、ベトナムに 5,000 人の女性のコミュニティを持ち、ラオス、カンボジア、ミャンマーの女性のビジネスネットワークとの連携の拡大を目指している。そして、起業し事業を行うのに必要な機会やリソースを女性にもたらし、結びつけている。</p>
<p>Nguyễn Thị Lệ Quyên 氏</p> <p>計画投資省 (専門家インタビュー、諮問委員会委員)</p>	<p>Nguyễn 氏は現在、ベトナム計画投資省企業開発庁の職員である。政策立案のなかでも特にベトナムにおける VC の設立・運営に関する規制の簡素化政策や、エコシステム内の利害関係者の連携、外国 VC のベトナムへの誘致 (5,000 万米ドルの資金調達に成功) に関して実績がある。</p>
<p>Đỗ Thu Ngân 氏</p> <p>ブライスウォーターハウスコーパース株式会社取締役 (諮問委員会委員)</p>	<p>Đỗ Thu Ngân 氏は、投資、金融、ビジネス管理のエキスパートであり、投資、銀行、コーポレートファイナンス、ビジネス管理、監査、会計業界のほかコーポレートガバナンスや取締役会のリーダーシップなど幅広い経験を持つ。</p>
<p>Quang Phạm 氏</p> <p>クレセント・グループ・キャピタル・マネジメント (諮問委員会委員)</p>	<p>15 年以上の職務経験を有するプライベートエクイティ投資家。シンガポールと上海に本社を置き、ホーチミン市、ジャカルタ、マニラにオフィスを構える B2B PE ファンド、クレセント・グループ・キャピタル・マネジメントのベトナム市場を担当している。ベトナムに特化した 5 億米ドル超の民間投資会社 VIGroup を共同設立した。</p>
<p>Trương Lý Hoàng Phi 氏</p> <p>IBP 社長兼 CEO (諮問委員会委員)</p>	<p>Trương 氏は、ベトナムのスタートアップ企業エコシステムに多大な影響を与え、重要な役割を果たしてきた。2010 年にベトナム初のスタートアップ企業インキュベーターである BSSC (ビジネス・スタートアップ・サポート・センター) を設立した。7,000 社以上のスタートアップ企業や中小企業に対してコンサルティングやメンタリングを行っており、そのなかには Phi 氏をエンジェル投資家として迎えた企業もある。テレビ番組「Shark Tank Vietnam」第 1 シーズンに出演して以来、ベンチャー業界では「Shark Phi」としても知られており、国や地方レベルでのスタートアップ企業の政策立案にも極めて積極的に取り組んでいる。ホーチミン市のイノベーションファンド、ベトナムのベンチャー投資規制や中小企業法など、ベトナム国内でも特にホーチミン市におけるいくつかの基本的なスタートアップ企業プログラムを支える主要メンバーの 1 人である。</p>
<p>Nguyễn Thị Diệu Hằng 氏</p> <p>BSSC CEO YBA 副社長 (諮問委員会委員)</p>	<p>Nguyễn 氏は、若い頃から法定資本金 800 億ドン超の大企業で上級管理職を歴任してきた。ビジネス、経営管理、人事、IT の分野で幅広い経験を持つ。Nguyễn 氏は、テクノロジーと金融に大きな情熱を抱いている。ホーチミン国家行政学院の最初の正式な MBA コースの卒業生であり、人事管理の分野でも豊富な知識と経験がある。このような多分野に及ぶ包括的な知識や経験を基に、起業支援活動を他者と分かち合い、そうした活動に参加する機会を生み出している。</p>

ベトナムの専門家および諮問委員会委員のプロフィール

氏名および役職	詳細なプロフィール
<p>Linh Huỳnh 氏</p> <p>WTC Binh Duong Co., Ltd. 専務取締役 (諮問委員会委員)</p>	<p>Linh Huỳnh 氏は、複合施設 WTC Binh Duong New City で貿易促進と会場運営を担当しています。サプライヤーとディストリビューターをつなぐことが、同組織の重要な役割である。Linh Huỳnh 氏は 2 年前から運営を統括しており、東南アジアにおける貿易促進の分野で 15 年の経験を持つ。ドイツ DAAD の助成による Praxis パートナリシッププロジェクト (2012～2018 年) のディレクターを務めた際には、1,000 社の中小企業のイノベーション管理能力向上と国際化戦略策定を支援した。</p>
<p>Thành Lê 氏</p> <p>ロータスインパクト共同経営者 (諮問委員会委員)</p>	<p>Thành 氏は、小企業のビジネスアドバイザーであり投資家である。2013 年から 2019 年までロータスインパクトで投資担当責任者兼促進プログラム管理者として、社会的インパクトのある企業に焦点を当てて業務を行った。Thành 氏は 2 つの教育事業を設立し、そうした新規事業の運営と財務管理を担当している。2013 年に James Bui が設立したロータスインパクトは、東南アジア・太平洋諸島に重点を置くインパクト投資顧問会社である。同社は、女性起業家やインパクトビジネスの経営者が自らの影響力を拡大するのを支援する目的で、特に小自作農の規模拡大を支援する目的で、ベトナムと太平洋諸島で複数のインパクトプロジェクトを実施することが決定していました。</p>

出典：ベトナム政府、2018～2020 年

付録 E：韓国における小企業と中企業の選択基準

主な業種		中企業 (平均売上高)	小企業 (平均売上高)
製造業（6つのビジネスタイプ）	衣服、衣服アクセサリ、毛皮製品製造業	1億3,500万米ドル以下	1,080万米ドル以下
	革製品、カバン、靴製造業		
	パルプ、紙、紙製品製造業		1,080万米ドル以下
	一次金属製造業		
	電子部品製造業		720万米ドル以下
	家具製造業		
農業、林業、漁業			720万米ドル以下
鉱業			
製造業（12のビジネスタイプ）	食品製造業	9,000万米ドル以下	1,080万米ドル以下
	タバコ製造業		
	繊維製品製造業（衣服を除く）		720万米ドル以下
	木材および木材製品製造業（家具を除く）		
	コークス・練炭および石油精製品製造業		
	化学物質および化学製品製造業（医薬品を除く）		1,080万米ドル以下
	ゴム製品およびプラスチック製品製造業		720万米ドル以下

韓国における小企業と中企業の選択基準

主な業種		中企業 (平均売上高)	小企業 (平均売上高)
	金属加工製品製造業（機械および家具を除く）		1,080 万米ドル以下
	電子部品・コンピュータ・映像・音響および通信機器製造業		
	その他の機会および装備製造業		
	自動車およびトレーラー製造業		
	その他の運送装備製造業		720 万米ドル以下
電気、ガス、蒸気およびエアコン供給事業			1,080 万米ドル以下
水道事業			
建設業			720 万米ドル以下
卸売業および小売業			450 万米ドル以下
製造業（6つのビジネスタイプ）	飲料製造業		1,080 万米ドル以下
	飲料製造業		720 万米ドル以下
	医療用材料および医薬品製造業		1,080 万米ドル以下
	非金属鉱物製品製造業		
	医療・精密・光学機器および時計製造業		7 万 2,000 米ドル以下
	その他の製品の製造業		720 万米ドル以下
下水・廃棄物の処理、原料再生（上水道を除く）			270 万米ドル以下
運輸および倉庫業			720 万米ドル以下
情報通信業			450 万米ドル以下

韓国における小企業と中企業の選択基準

主な業種	中企業 (平均売上高)	小企業 (平均売上高)
産業機械および産業機器修理業	5,400 万米ドル以下	90 万米ドル以下
専門、科学および技術サービス業		270 万米ドル以下
事業所管理、事業支援、レンタルサービス業(レンタル事業を除く) 事業施設管理および事業支援、レンタルサービス業(レンタル事業を除く)		270 万米ドル以下
保健および社会福祉サービス業		90 万米ドル以下
芸術、スポーツおよび余暇関連サービス業		270 万米ドル以下
修理やその他の個人サービス業		90 万米ドル以下
宿泊および飲食店業	3,600 万米ドル以下	90 万米ドル以下
金融および保険業		720 万米ドル以下
不動産業		270 万米ドル以下
賃貸業		270 万米ドル以下
教育サービス業		90 万米ドル以下
注) 下記事業は、韓国標準産業分類(2017年7月改訂)に照らし、改定前と同じ基準に従っている。		
自動車用の新たな座席の製造	平均売上高 1億3,500万米ドル未満	平均売上高 1,080万米ドル未満
鉄道車両用部品および関連機器の製造業のうち、鉄道車両の座席の製造業		
航空機用部品の製造業のうち、航空機の座席の製造		

出典：中小ベンチャー企業部

<https://www.mss.go.kr/site/eng/02/2020100000002019110604.jsp>

付録 F：韓国政府の中小企業関連法規

表 F.1 韓国政府の関連法規

Title	Outline
女性企業支援法	女性経営企業の活動および女性による起業の積極的な支援によって経済分野における実質的なジェンダー平等を図るとともに、女性の経済活動の円滑化と女性実業家の地位の向上によって国の経済の発展に寄与する。
中小企業基本法第 2 条 中小企業基本法施行令第 3 条	事業形態による企業規模の分類。企業の主要事業の 3 年平均売上高が基準を満たすことを要件とする。
MSS の SMILE プログラム	中小ベンチャー企業部 (MSS) は、“Supporting Women into Leading Entrepreneurs” (「女性を一流の起業家にするための支援」の意) から 5 文字を取った「SMILE プログラム」ブランドのもと、「女性ビジネスブランド」を立ち上げた。MSS は各地域に 1 カ所、全国で合計 11 カ所のサポートセンターを設立し、女性起業家に無料のコンサルティングサービスを提供するとともに、然るべき情報を然るべき時期に活用するよう促進している。
コリアンニューディール (2020 年)	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルニューディールは、経済成長とイノベーションを促進するデジタル経済の基盤を築く。 ・グリーンニューディールは、韓国を実質ゼロエミッション経済へ移行させることを目的とする。
韓国信用保証基金法	韓国信用保証基金の目的は、有形担保を持たない有望な中小企業の債務に対する信用保証の供与によって、国民経済の均衡ある発展をもたらすことにある。
国を当事者とする契約に関する法律 (国家契約法) 施行令第 30 条、地方公共団体を契約当事者とする契約に関する法律 (地方自治体契約法、地方公共団体契約法) 施行令第 30 条	女性企業認証に基づき、「女性企業製品公共調達制度」によって売買契約を結ぶ際、公共機関は WSME の製品を優先的に購買する。WSME は、公共機関との間で最大 5,000 万ウォンの随意契約を締結することが可能であり、これは一般的な基準である最大 2,000 万ウォンに比べて大きなメリットがある。



中小ベンチャー企業部関連機関

付録 G：韓国の諮問委員会委員および専門家のプロフィール

**Jiyun Jung 氏（諮問委員会委員）**

メリー・イヤー・ソーシャル・カンパニー（MYSC）副社長

メリー・イヤー・ソーシャル・カンパニー（MYSC）は、ソーシャル・イノベーションのコンサルティング、ソーシャル・ベンチャーの促進、インパクト投資を実施している。MYSCは、社会的問題をビジネスによって解決するためのプロジェクトの企画やコンサルティングを行っており、この手法に基づいて企業を育成している。同社の目的は、企業や公共機関と中小企業の実践やアイデアを結びつけ、社会的なメリットを生み出すことにある。

**Won Hee Kim 氏（諮問委員会委員）**

メリー・イヤー・ソーシャル・カンパニー（MYSC）社内ジェンダー委員会委員長兼主任研究員

Kim氏は、MYSCの主任研究員兼社内ジェンダー委員長として、盲点となっている社会問題（ジェンダー、地域）を捉える仕組みを設計し、利害関係者とともにソリューションを策定し、マニュアル、パンフレット、ワークショップを通じて、社会問題の持続的なソリューションを見出す方法を広めている。

**Hyunsung Kim 氏（諮問委員会委員）**

中小企業流通センター・小企業デジタル局長

ソウル市デジタルトランスフォーメーション局長、大統領府社会革新・社会経済委員会委員を歴任した。中小企業流通センターは、中小企業の市場を支援するために1995年に設立された公共機関である。Kim氏は、小企業デジタル局長として、中小企業を専門とする部署を率いている。

**Sungyong Kwon 氏（諮問委員会委員）**

韓国女性ベンチャー協会・事務局長

前職は韓国女性ベンチャー協会政策立案室長だった。同協会は韓国の女性起業家のためのよりよいビジネス環境の促進を目的としている。

**Hyekyung Ko 氏（諮問委員会委員）**

FASTFIVE オフィスソリューションリーダー

現在、韓国の大手サービスオフィス / コワーキングスペース企業 FASTFIVE にて、製品担当責任者として勤務している。

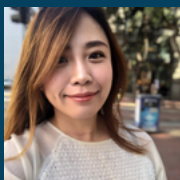
以前はフリーランスで、管理、運営、調査に関するコンサルタントに従事した。韓国のソウルに拠点を置くオンラインフードオーダーおよびデリバリーサービスのスタートアップ企業 Foodfly (www.foodfly.co.kr) に勤務していたときは、新規事業開発以外に、モバイル・ウェブサービス設計など主に事業運営全般を担当した。

サムスン本社に在籍当時はモバイルサービスの販路を開拓し、本社から現地子会社に新サービスを紹介したほか、中南米向けのモバイルサービスのローカライズにも関与した。

**Jongho Lee 氏（諮問委員会委員）**

Azure スペシャリスト、韓国 Microsoft の APAC ダイバーシティ&インクルージョン・チャンピオン

Lee氏は、Microsoftのクラウドスペシャリストである。同社において、女性、子ども、障害者の支援を行うダイバーシティ&インクルージョン（D&I）アジア太平洋委員会 Asia Pacific Council のメンバーである。彼は、IT技術が地球上のすべての人々に力を与え、より大きな社会的インパクトをもたらすことができると確信している。ネットワークエンジニアとして、電気通信分野での戦略・計画の業務を経て、現在はITがビジネスに及ぼす社会的インパクトとデジタルトランスフォーメーションに重点的に取り組んでいる。



Eunielle Yi 氏（諮問委員会委員および専門家）

CAN Lab 共同創業者兼 CBDO (最高事業開発責任者)、TheVentures パートナー

デジタルエコシステムにおいて 12 年以上の経験を持つ投資家兼起業家 Yi 氏は、地域密着型サービスの中小企業のデジタル戦略と実行を支援する CAN Lab の共同設立者である。TheVentures と CAN Lab の前は、2012 年にグローバルモバイルゲーム大手の GREE が買収した韓国のゲームスタートアップ企業 Paprika Lab で初めて職業人としての経験を積んだのち、モバイルゲーム、消費者ブランド、ブロックチェーン技術など様々な分野の事業戦略やデジタルトランスフォーメーションを統括した。Yi 氏のビジネス上の関心は、集合的サービス、オープンイノベーション、社会的インパクトである。



Jiyoung Kim 氏（専門家）

スタートアップ・ウィメン・イン・コリア (Startup Women in Korea) のコミュニティ・アクセラレーター、韓国 Facebook コミュニティ・リーダーシップ・プログラム責任者

Kim 氏は、2017 年からスタートアップ・ウィメン・イン・コリア Startup Women in Korea (SWIK) を率いている。現在、5,000 人以上のメンバーのコミュニティ SWIK は、健全な起業家エコシステムを育成するために、スタートアップ企業の女性の力の向上を目的としている。



Mikyung Park 氏（専門家）

FORCS 設立者兼 CEO

1995 年に設立された FORCS は、韓国において企業の電子帳票開発ソリューションおよびレポーティングソリューションに関する有力企業として認められている。現在、韓国（本社）、英国、日本、シンガポールにオフィスを構え、アジアと欧州で事業を展開している。

Janice Han 氏（専門家）

創業振興院グローバル・スタートアップ事業部副部長

グローバル・アクセラレーション・プログラムの運営と韓国のスタートアップ企業支援を専門とし、5 年間で 400 社以上の優れたスタートアップ企業を発掘した経験を持つ。

創業振興院は、スタートアップ企業の成長と雇用機会を通じて国の経済の発展に寄与し、起業家精神の育成によって未来の起業家による技術ベースのスタートアップ企業を振興する。

付録 H：シンガポールにおける女性経営中業企業の定義

本書では、1人の女性または女性のグループが30%超の株式を保有し、会社の日常業務や意思決定に関与している企業を「女性経営中小企業」と定義している。シンガポールにおける中小企業とは、シンガポール政府によって次のような企業と定義されている。シンガポール人、もしくは永住権保持者が30%以上の株式が保有し

- (i) 少なくとも30%以上の株式がシンガポール国内で保有されている
- (ii) グループの年間売上高が1億シンガポールドル（7,400万米ドル）以下であること、またはグループ従業員数が200人以下¹である

零細中小企業とは、年間売上高が100万シンガポールドル（74万米ドル）未満あるいは従業員数が10人未満の企業である²。それを超える規模の企業については、政府は公式には小企業と中企業区別していない。本書ではその目的に従い、シンガポールにおける小企業を従業員数200人未満、年間売上高100万シンガポールドル（74万米ドル）～1,000万シンガポールドル（740万米ドル）の企業、中企業を従業員数200人未満、年間売上高1,000万シンガポールドル（740万米ドル）～1億シンガポールドル（7,400万米ドル）の企業と定義し、少なくとも30%の株式がシンガポール国内で保有されている中小企業のみを選定している。1,000万シンガポールドル（740万米ドル）という基準は、「小企業」³としての監査免除の資格基準に基づいて選択されており、次のうち少なくとも2つの要件を満たしていれば、この免除資格を得ることができる。

- ・年間総売上高が1,000万シンガポールドル以下。
- ・財務報告期間末の総資産が1,000万シンガポールドル以下。
- ・会計年度末の従業員総数が50人以下。

¹ 中小企業向け強化型訓練支援スキームの適格性に関する中小企業の定義の更新と、スキルズコレクト（SkillsConnect）における更新された中小企業の定義の有効化。（2014年4月21日）。
スキルズコレクト

² エンタープライズ・シンガポール（2020年、5月15日）。
中小企業センター — 企業が成長するための能力構築、スケールアップ、コラボレーションを行うための「頼りになる」支援。
エンタープライズ・シンガポール

³ 会計企業規制庁（2019年1月29日）。監査免除のための小会社の概念に関する詳細について。
会計企業規制庁

付録1：シンガポール政府による中小企業向けデジタル化助成金とデジタル化ツール

名 称	タイプ	ウェブサイト
デジタル・レジリエンス・ボーナス	ボーナス	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/Digital-Resilience-Bonus
CTO アズ・ア・サービス	デジタル技術コンサルティングサービス	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/CTOaaS
中小企業デジタル技術ハブ	デジタル技術コンサルティングサービス	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/sme-digital-tech-hub
アグリ・フード・クラスター・トランスフォーメーション (ACT) 基金	基金	https://www.sfa.gov.sg/food-farming/funding-schemes/act-fund
事業改善基金 (BIF)	基金	https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/assistance-and-licensing/grants-overview/business-improvement-fund-bif.html
ストロンガー・トゥギャザー、エイディング・リカバリー	基金	https://www.sgtech.org.sg/starfund
企業開発助成金	助成金	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies
金融セクターの技術およびイノベーションに関するデジタル化促進基金	助成金	https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/resource/covid-19/ANNEX-B--DIGITAL-ACCELERATION-GRANT.pdf
インターナショナル・コイノベーション・プログラム	助成金	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies
市場対応支援 (MRA) Grant	助成金	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies
オペレーション・アンド・テクノロジー・ロードマップ	助成金	https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/operation-technology-roadmap
生産性ソリューション助成金	助成金	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies
スキルズフューチャー・フォー・デジタル・ワークプレイス	助成金	https://www.skillsfuture.gov.sg/digitalworkplace
スキルズフューチャー・エンタープライズ・クレジット (SFEC)	助成金	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies

シンガポール政府による中小企業向けデジタル化助成金とデジタル化ツール

名 称	タイプ	ウェブサイト
スタート・デジタル	助成金	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/start-digital-pack
国家共通の電子請求書イニシアティブ	イニシアティブ	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/nationwide-e-invoicing-framework
企業金融スキーム (EFS)	融資および保証	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance
一時つなぎ融資プログラム (サイト)	融資および保証	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance
T-UP プログラム	技術支援	https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/technology-for-enterprise-capability-upgrading
技術導入プログラム (TAP)	技術支援	https://www.a-star.edu.sg/i2r/partnerships/small-and-medium-sized-enterprises-(smes)
スマートインダストリー準備指標 (SIRI)	ツールキット	https://www.siri.gov.sg/
SGUnited ユナイテッド・ジョブズ・アンド・スキルズ	研修／雇用	https://www.ssg-wsg.gov.sg/sgunitedjobsandskills.html
SG ユナイテッド・ミッド・キャリア・パスウェイズ (SGUP)	研修／雇用	https://www.ssg-wsg.gov.sg/programmes-and-initiatives/sgunitedmidcareerpathwaysprogramme.html
SG ユナイテッド・スキルズ・プログラム	研修／雇用	https://www.skillsfuture.gov.sg/sgunitedskills
ビジネスのリソース	有用なリンク	https://www.smartnation.gov.sg/resources/resources-for-businesses
スキルズフューチャー・SG 労働力開発庁	有用なリンク	https://www.ssg-wsg.gov.sg/

付録 J：シンガポールにおけるオルタナティブファイナンスの急成長

シンガポールでは技術支援環境によってオルタナティブファイナンスの新興産業が急成長している。政府、特にシンガポール通貨監督庁（MAS）は、好条件の政策や規制によって、P2P 融資、インボイスファイナンス、エクイティ型クラウドファンディング（ただし機関投資家のみ利用可能で、個人投資家に対する規定はない）など新たなフィンテック企業に迅速な支援を行っている。このような新たなフィンテックソリューションは、主にシンガポールの中小企業セクター向けに設計されている。

シンガポールの中小企業が最も一般的に利用しているオルタナティブファイナンスソリューションは、投資家と中小企業を結びつけ、最短 24 時間で無担保融資を承認する P2P 融資プラットフォームと、中小企業が顧客に対する債権である請求書による短期融資を利用できるインボイスファイナンス（インボイストレーディングとも呼ばれる）である。

最も活発なプラットフォームの一部を次に記す。

- ・ **アスパイア (Aspire)**：ボーダーレス決済、法人カード、経費管理、クレジットソリューションなどを備えた新たなデジタル銀行。2020 年 5 月に事業開始したばかりであるにもかかわらず、すでに 10 億シンガポールドル超の年間取引高を達成した。
- ・ **バリダス (Validus)**：シンガポール最大の P2P 融資プラットフォーム。
- ・ **ファンディング・ソサエティーズ (Funding Societies)、Grabファイナンス (GrabFinance)、フィナクサー (Finaxar)、モーラセンス (MoolahSense)、ゼトル (Zetl)**：柔軟で専門的な運転資金融資／インボイスファイナンス／購入ファイナンス。
- ・ **ファンドネル (Fundnel)**：MAS 認可のエクイティ型およびデット型のクラウドファンディングプラットフォームで、スタートアップ企業と投資家をマッチングし、融資と株式の両方でより大きな出資額を提供する。

付録 K：シンガポールのケーススタディで用いたデジタル強度モデル

この強度モデルは、WSME を技術導入の度合いに基づいて分類するための枠組みを提供するものであり、これによって政府は各 WSME がデジタル強度モデルのどこに位置しているかに基づいてカスタマイズした支援を実施できる。デジタル強度モデルは、中小企業が活用しているツールについて検討し、インタビューに基づいて評価した。

WSME が使用していると分かったツールを、それぞれデジタル化が導入されている 21 のビジネス分野のいずれかに分類した（図 K.1 参照）。

図 K.1 デジタルソリューションが導入されている分野



デジタル強度のレベルを決定するために、著者らは次の式を用いた。

$$\text{強度スコア} = n \div 21$$

ここでnは、各WSMEにおいてデジタルソリューションが導入されている分野の数として定義される。カテゴリーは、低、中、高の順で表 K.1 に定義される

表 K.1 シンガポールの WSME のデジタル強度モデルの分類

カテゴリー	定義
高	強度スコア
中	33% < Intensity Score ≤ 66%
低	0% < Intensity Score ≤ 33%

付録 L : シンガポールの諮問委員会委員のリスト

**Irene Boey 氏**

SMECentre@ASME 会長、UWAS 社長、データ戦略・コンサルティングディレクター、AI・データソリューションが専門。

Boey氏はIntegral Solutions (Asia) Pte Ltd.のコンサルティングディレクターで、同社のアジアにおけるデータマイニングおよびCRMビジネスを率いている。Boey氏の任務には、高度な技術を簡素化し、ユーザーのビジネスニーズに応え、顧客のビジネス上の問題を解決することも含まれている。銀行・金融、電気通信、小売・卸売、政府、製造など、さまざまな業界でデータマイニングとCRMのプロジェクトを成功させている。

1994年からIntegral Solutions (Asia) Pte Ltdを通じて、アジアにおけるデータマイニング技術の導入に携わってきたBoey氏は、アジアにおけるデータマイニングコンサルティングの先駆者である。データマイニングやデータ分析の分野で長い経験があり、異なる業界におけるビジネスのベストプラクティスを豊富に持っている。

Boey氏は1994年からIntegral Solutions (Asia) Pte Ltdに勤務し、エレクトロニクスおよびIT業界で10年以上のビジネスおよびマーケティングのキャリアも積んでいる。英国公認マーケティング協会でマーケティングの学位と起業家的経営のMBAを取得した。

**Angela Choo 氏**

マイクロソフト社シンガポール、SMBリーダー

Angela Choo氏は、マーケティングおよびプロダクトマネジメントの経験豊富なディレクターで、ITおよびサービス業界での実績がある。業務提携、管理サービス、事業開発、パートナー管理、市場開拓戦略に長けている。

**Neha Gupta 氏**

SME centre @SICCI (シンガポール・インド商工会議所中小企業センター)で中小企業のビジネスアドバイザーを務めている。

Gupta氏は、デジタルマーケティングの専門家であり、デジタルトランスフォーメーションの実現による中小企業やスタートアップ企業の成長の支援に熱心に取り組んでいる。

経験豊富な起業家であるGupta氏は、フードテック分野でスタートアップを立ち上げたのちイグジットに成功したこともある。インドや東南アジアを含むアジア太平洋地域で業務を行い、Procter & Gambleのようなブランドビルダーと仕事をした実績もある。

Gupta氏は、デジタルマーケティングの専門知識を有しており、プログラマティック広告、モバイル広告、FacebookとInstagramのコンテンツと広告マネージャー、Google Search (SEO / SEM)、Google Analytics、YouTubeのコンテンツと広告、オンラインキャンペーン、デジタルメディア計画、eコマースに詳しい。

**Mrinalini (Minnie) Venkatachalam 氏**

ウィコネクトインターナショナル地域ディレクター

Venkatachalam氏は、ウィコネクトインターナショナルの東南アジア・オセアニア地域ディレクターとして、同団体の認知度を高めるとともに、東南アジア、東アジア、オセアニアの女性起業家や企業パイヤーに手を差し伸べることによって、同団体を支援している。Venkatachalam氏の担当地域は、女性経営企業も含めた中小企業にとって、恐らく最も急速に成長している地域である。

10年以上の経験を持つVenkatachalam氏は、満たされていない社会的ニーズとサービス提供者の溝を埋めるために、大企業、政府機関、コミュニティ組織、社会的企業に、測定可能な社会的インパクトをつくるプラットフォームを提供してきた。

Venkatachalam氏は、「Singapore Women's Weekly」誌の「Great Women of Our Time賞」を公共サービス・教育部門で受賞し、「クレオ・シンガポール」誌の2016年トップ10チェンジメーカーの1人に選ばれた。

シンガポールの諮問委員会委員のリスト

**Regula Schegg 氏**

Circulate Capital アジア地区マネージング・ディレクター

Schegg 氏は Circulate Capital のアジア地区マネージング・ディレクターである。投資戦略を率い、投資チームを管理し、南アジアおよび東南アジアにおけるファンドの投資ポートフォリオを監督している。チームとともに、資産配分やファンド投資のデューデリジェンス・ポートフォリオ管理を統率している。また、投資先企業に対して、戦略、事業開発、資金調達、重要な採用決定、財務管理、ガバナンスを中心とした戦略的提言を行っている。

Schegg 氏はリーダーシップ、事業開発、プロジェクト管理、資金調達、社会事業/スタートアップの専門知識を有する経験豊富な職業人として 20 年以上にわたって世界的に活躍してきた。企業でのキャリアを通じて、企業戦略、M&A、プライベートエクイティ、財務管理、事業開発などで要職に就いている。スイス、英国、フランスで学士号を取得し、米国サンダーバードグローバル経営大学院でグローバルマネジメントの MBA（優等学位）を取得した。アスペン研究所ビジネス&ソサエティプログラムのファースト・ムーバーズ・フェロー。

**Kim Underhill 氏**

シンガポール・ビジネス・プロフェッショナル・ウィメン・アソシエーション

Underhill 氏はチェンジマネジメント戦略のリーダーで、25 年以上の国際的な経営経験を持つ。世界的な多国籍企業においてアジア太平洋地域全体で収益性の高い販売、マーケティング、事業を成功に導き、フォーチュン 50 社に入る企業のマネジメントを経験した。

基調講演者、認定エグゼクティブコーチ、NLP とベルビン・チーム・ロールの認定プラクティショナーであり、『Success Inside Out - a 6-step self coaching methodology-』のほか、有能で影響力があり、やる気を起こさせるリーダーになるのに役立つ『New Age Leadership』の著者である。

**Zia Zaman 氏**

Beaver Lake Capital 業務執行社員

Zaman 氏は、イノベーション、戦略、マーケティングにおいて定評のある専門家で、あらゆる領域のリーダーである。Zaman 氏の業績には、事業の立ち上げ、イノベーションのパイプラインとシステムの構築、利益率改善と同時に行う収益拡大、実質的な損益管理、シニアレベルのコンサルティング契約の販売と提供、イノベーション・戦略・製品マーケティング・企業開発における一流の世界的組織の指導、マイクロソフト社への 10 億ドルでの売却によるイグジットの成功などがある。スタンフォード大学経営大学院で MBA を、マサチューセッツ工科大学で修士号と学士号を取得した。



KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG

Knowledge Partner:



© COPYRIGHT 2021

Konrad-Adenauer-Stiftung, Japan Office

OAG-Haus 4F 7-5-56 Akasaka, Minato-ku Tokyo, 107-0052 Japan

Website: <http://www.kas.de/japan/en>

Facebook: <https://www.facebook.com/KAS.Japan>

Woomentum, Singapore Office

21 Woodlands Close #08-44

Primz Bizhub

Singapore (737854)

Website: <http://woomentum.com>

Facebook: www.facebook.com/Woomentum