



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

インドネシア、カンボジア、マレーシア、ミャンマーのケーススタディ



免責事項

指名寄稿は必ずしも編集チーム、Woomentum、コンラート・アデナウアー財団の意見や見解を反映したものではありません。したがって、記事の中で行われた仮定は、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。また、私たちは批評的に考える人間であるため、これらの見解は常に変更、修正、再考される可能性があります。

コンラート・アデナウアー財団について

自由、正義、連帯が、コンラート・アデナウアー財団（KAS）の活動の根底にある基本理念です。KASは、ドイツのキリスト教民主同盟（CDU）と緊密なつながりのある政治財団です。

CDUの創設者の一人であり、ドイツ連邦共和国の初代首相でもあるコンラート・アデナウアー（1876～1967年）は、キリスト教の社会的・保守的・自由主義的伝統を融合させました。アデナウアーの名前は、ドイツの民主的復興、外交政策と大西洋を越えた価値観共同体との確固たる整合性、欧州統合のビジョンおよび社会的市場経済志向の代名詞になっています。その知的遺産は、今日もなお私たちの目標であると同時に、責務でもあり続けています。欧州および国際協力の取り組みにおいて、私たちは人々が自由と尊厳の中で自立した生活を送ることができるよう尽力しています。私たちは、ドイツが世界中で拡大的責任を果たすことを支援するために、価値観に根差した貢献を行います。

© COPYRIGHT 2020

Woomentum 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

コンラート・アデナウアー財団 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>

原文：The Path to Success: How Women-owned Businesses Transform in the Era of Digitalization（英語）

翻訳：コンラート・アデナウアー財団日本事務所

文書を引用する場合は、以下のように表記してください。

KAS et al. (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, Berlin

ISBN 978-4-9911837-3-7

Woomentumによる序文



Mouna Aouri

デジタル技術は、私たちの生活様式、働き方、イノベーションの方法を根本的に変えようとしています。デジタル化はあらゆる分野に波及しており、企業成長の新たな扉を開くだけでなく、21世紀の企業経営方法の基盤を変革しつつあります。COVID-19のパンデミックは、こうしたデジタル変化の導入を加速させるとともに、その可能性に焦点を当てました。

しかし、デジタル技術によって生み出される無限の可能性は、この変革の旅をどこから始めればよいのかわからない小企業にとって、独自の課題をもたらしてくれるかもしれません。どのような戦略をとるべきなのか。どうすれば戦略を学ぶことができ、誰が戦略の実行を助けてくれるのか。求める技術は手に入るのか。手に入らないとすれば、地域の事情や予算の範囲内で同等の技術は存在するのか。新たなテクノロジーを導入するには、知識、オープンなマインドセット、適切なインフラが必要であるため、圧倒されてしまうことがあります。本研究はこうした問題に焦点を当て、上記のような疑問に答え、主な利害関係者に対してビジネスで成功を収めるための提言を行おうとするものです。

なぜデジタル化がそれほど重要なのか。その導入は必須なのか、それとも任意なのか。これらは回答者やコミュニティメンバーからよく尋ねられる質問です。東南アジアのデジタル経済は2025年までに3,000億ドルに達すると予想されています*。女性起業家はその一部となり、ビジネスの適切性を維持し、規模拡大に備え、発展を可能にするための態勢を整えるべきだと私たちは考えています。それだけではありません。長期的にはこのデジタル革命は、女性起業家が直面するジェンダー特有の課題を克服し、ひいては家族やコミュニティ、そして社会全体に力を与えるのに役立つと確信しています。

これはどのようにして実現するのでしょうか。現在、本研究の対象国では（そしてそれ以外の国でも）、女性起業家はビジネス上の責任と伝統的な家庭での役割を両立しなければならず、しかも多くの場合、配偶者からの支援は得られません。女性起業家はいまだに、社会的・文化的な不名誉を恐れて、男性起業家であればできるような方法でネットワークを築くことができません。しかし今日では、これらの問題に対処するのに役立つツールがあり、女性に必要な柔軟性を提供しています。リモートチームコラボレーション・プラットフォームからeコマースに至るまで、デジタルツールは女性がビジネスプロセスの効率性を高め、生産性を向上させ、コストを削減し、収益を増やすことを助けてくれます。

インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアから86名の女性起業家が本研究に参加し、企業を運営する上で経験してきた成功や苦勞について詳しく紹介してくれたことに感謝いたします。COVID-19のパンデミックに立ち向かう勇気と決意の物語には感銘を受けました。また、47名の業界専門家、政策当局者、民間部門や職業団体のリーダーがオンラインとオフラインの両方で研究結果に貢献してくれたことにも感謝したいと思います。

女性起業家が企業経営者としても女性としても直面している課題を理解することで、成功を阻む要因を認識することができるとでしょう。そのような障害を明らかにしなければ、解決策を生み出すことはできません。本報告書の提言が、女性経営中小企業を支援するエコシステムを前進させるための一助となれば幸いです。

最後に、このテーマに関心を持ち、東南アジアの文脈の中で理解しようとしている世界中の読者の皆様に本報告書が届くことを願っています。また、本報告書がクメール語、ビルマ語、インドネシア語に翻訳され、誰もが母国語で研究結果から恩恵を受けられるようになるということを、読者の皆様にお伝えできることを大変うれしく思います。

Woomentum の同僚に加え、本報告書の出版を実現するために精力的に取り組んでくれた各国の研究者、報告書の執筆者、編集者、デザイナーの皆様に感謝いたします。

私たちは、この地域の内外におけるジェンダー平等の熱心な提唱者であるコンラート・アデナウアー財団（KAS）とパートナーを組めることを誇りに思います。COVID-19 危機の中、KAS 東京事務所から統括を行い、4 カ国での同時研究を結実させたことは素晴らしい体験でした。これはまさに、デジタル技術がなければ実現できなかったことでしょう。

Mouna Aouri
Woomentum 創業者兼 CEO

*出典：Google／テマセク・ホールディングス／ベイン・アンド・カンパニー・アニュアルレポート2020

コンラート・アデナウアー財団による序文



Rabea Brauer



Cristita Marie Perez

女性が起業家として成功することを妨げる主な障害は、機会均等やクォータ制といった問題にとどまりません。多くの場合、それは要件が満たされていないため銀行融資を受けられないのと同じくらい単純なものです。時には、家族的義務から逃れることができないため、ビジネスを縮小せざるを得ない場合もあります。それは、デジタルソリューションの欠点につながる技術的手段の欠如です。

これらは、私たちの研究プロジェクト「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—インドネシア、カンボジア、マレーシア、ミャンマーのケーススタディ」の主な研究結果の一部です。

このプロジェクト全体は、コンラート・アデナウアー財団（KAS）の地域プログラムであるアジア地域経済政策プログラム（SOPAS）と、起業家、業界専門家、企業経営者、投資家を結びつけ、知識を共有し、課題を解決し、ビジネスを成長させる機会にアクセスするための会員制のコラボレーションプラットフォームである Woomentum との共同活動です。このプロジェクトは SOPAS の柱（女性の管理職への昇進）の重要な構成要素であり、アジアの女性経営中小企業（WSME）におけるデジタル化の現状と経験に関する（明らかに不足している）関連文献に一層の貢献を果たすものでもあります。

デジタル化の影響を測定し、その課題を評価し、女性起業家が利用できる新たな機会を示すために、1対1のWSMEインタビューと専門家インタビューを実施し、東南アジア4カ国のWSME、政府機関、業界団体の代表者から構成される諮問委員会で議論を行いました。本研究では、デジタル化がWSMEの(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)COVID-19危機管理に及ぼす影響を考察しています。

冒頭の章では、4カ国に共通するWSMEの課題に焦点を当てています。また、この章では、デジタル化がもたらす機会を利用するよう女性起業家に働きかけるために、政府や民間組織が採用できる政策提言と実践的提言からなる一般的な枠組みについても論じています。後続の章では、カンボジア、インドネシア、マレーシア、ミャンマーの国別研究を取り上げています。各国のケーススタディでは、第1章で紹介した一般的な研究結果をより詳細に分析します。

東南アジア諸国で WSME がますます重要な役割を果たすようになる中、WSME を規制する政策枠組み（そしてある程度は文化的・社会的状況）の改善が大いに必要とされていますが、本研究がそうした改善に資することを願っています。

Rabea Brauer

アジア地域経済政策プログラム（SOPAS）ディレクター
コンラート・アデナウアー財団 日本事務所代表

Cristita Marie Perez

アジア地域経済政策プログラム（SOPAS）シニアプログラムマネジャー
コンラート・アデナウアー財団 日本事務所

謝辞

本報告書はコンラート・アデナウアー財団（KAS）と Woomentum が共同で作成したものであり、特に COVID-19 の世界的パンデミックを背景に、東南アジアの女性経営中小企業が直面している課題とデジタル化によってもたらされる機会を明らかにするものです。この研究アイデアは Mouna Aouri 氏と Socheata Touch 氏の発案であり、財団が全額出資しました。Mouna Aouri 氏がプロジェクトを設計・監督し、Juliana Tyan 氏がそれを支援しました。

Talitha Amalia 氏は、Anuradha Rao 氏および Suhaila Binte Zainal Shah 氏とともにこの複数国による報告書の作成を管理し、共同執筆しました。ケーススタディは、1) インドネシア（Talitha Amalia 氏が研究実施と執筆を担当し、Farah Aulia 氏と Nenden Sekar Arum 氏が支援）、2) ミャンマー（Su Mon 氏が研究実施と執筆を担当し、Su Lynn Myat 氏が支援）、3)、マレーシア（Tina Leong 氏が研究実施と執筆を担当し、Lim Zhen Hui 氏、Nadhilah Zainal Abidin 氏、Amani Mohamad Husaini 氏が支援）、4) カンボジア（Sophorn Tous 氏が研究実施を担当し、Sar Senkethya 氏が支援）で行われました。カンボジアのケーススタディの執筆は Anuradha Rao 氏が担当し、Talitha Amalia 氏と Suhaila Binte Zainal Shah 氏がそれを支援しました。

本書の作成過程では、財団や Woomentum など働く多くの同僚が、貴重な技術的助言やコメントという形で重要な貢献をしてくれました。また、政府関係者、投資家、起業家、業界団体の代表、学術研究者、その他の主要な利害関係者など、インタビューや経験の共有を通じて研究に参加してくれたすべての専門家や諮問委員会委員による貴重な貢献にも称賛を送りたいと思います。最後に、上記の謝辞において意図せず見落としている方がいらっしゃいましたら、この場でお詫び申し上げます。

目次

Woomentumによる序文	ii
コンラート・アデナウアー財団による序文	iv
謝辞	vi
目次	vii
図一覧	ix
表一覧	xii
ボックス一覧	xiii
頭字語と略語	xiv
エグゼクティブサマリー	1
主な問題	1
主な研究結果	2
政府機関に特化した主な提言	3
WSMEに支援を提供する機関に特化した主な提言	4
1 東南アジアにおけるデジタル化と女性経営中小企業	7
1.1 はじめに	8
1.2 研究方法	11
1.3 デジタル化がもたらす新たなビジネスチャンス	15
1.4 デジタル技術を導入する上でWSMEが直面する課題	20
1.5 東南アジアの中小企業の成長に向けたジェンダー平等なデジタルエコシステムを構築するための主な提言	25
1.6 結論	28
1.7 注釈	29
2 インドネシアのケーススタディ	33
2.1 概要	34
2.2 国の背景	36
2.3 研究方法	38
2.4 インタビュー結果	41
2.5 WSMEのデジタルトランスフォーメーションの未来	62
2.6 結論	69
2.7 注釈	70

3 ミャンマーのケーススタディ	75
3.1 概要	76
3.2 国の背景	78
3.3 研究方法	81
3.4 インタビュー結果	85
3.5 WSMEのデジタルトランスフォーメーションの未来	102
3.6 結論	107
3.7 注釈	108
4 マレーシアのケーススタディ	113
4.1 概要	114
4.2 国の背景	116
4.3 研究方法	120
4.4 インタビュー結果	124
4.5 WSMEのデジタルトランスフォーメーションの未来	145
4.6 結論	155
4.7 注釈	156
5 カンボジアのケーススタディ	159
5.1 概要	160
5.2 国の背景	161
5.3 研究方法	164
5.4 インタビュー結果	167
5.5 WSMEのデジタルトランスフォーメーションの未来	182
5.6 結論	186
5.7 注釈	187
付録	190
付録A：インドネシアの専門家と諮問委員会委員	190
付録B：インドネシアのデータ収集と分析	192
付録C：インドネシアの関連する中小企業および情報通信技術（ICT）規制の概要	193
付録D：ミャンマーの小企業と中企業の定義	194
付録E：ミャンマーの諮問委員会委員	195
付録F：カンボジアの専門家インタビュー対象者	196
付録G：カンボジアの諮問委員会委員	197

目次

1.1：研究の柱	14
1.2：デジタル化がもたらす新たなビジネスチャンス	15
1.3：インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアのWSME参加者がデジタル化を導入している分野	19
1.4：東南アジアの中小企業の成長に向けたジェンダー平等なデジタルエコシステムを構築するための主な提言	25
2.1：インドネシアの2018年のGDPに対する企業の寄与度	36
2.2：参加者の事業セクターの内訳	39
2.3：小企業と中企業の資金調達源の内訳	41
2.4：WSME参加者が求める外部資金調達源の内訳	42
2.5：参加者が資金調達へのデジタルアクセスを利用しない理由	43
2.6：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デジタル技術導入に影響を与える要因	45
2.7：WSME参加者の間で最もよく使われているデジタルツール	48
2.8：ビジネスプロセスと管理におけるデジタル技術導入に影響を与える要因	51
2.9：コロナ禍におけるデジタル技術の強化	53
2.10：WSME参加者の間で特定されたデジタル技術導入に対する上位5つの課題	54
2.11：インタビュー結果に基づくデジタル技術ツールの一覧	56
2.12：WSME参加者のデジタル導入強度モデル	57
2.13：デジタル化がもたらすビジネス機会のマップ	59
2.14：諮問委員会の作業手順	64
2.15：実践的提言と政策提言	66
3.1：ミャンマーの2019年のGDP成長率	78
3.2：WSME参加者の事業年数	83
3.3：資金調達、メンタリング／ネットワーク／スキル、ビジネスプロセスと管理に関する課題の比較	85
3.4：資金調達へのアクセスの障壁に関する小企業と中企業の比較	88
3.5：WSMEが求めているメンタリングのテーマの比較	90

3.6：ミャンマーにおけるWSMEのデジタル成熟度の比較	91
3.7：小企業参加者が使用しているデジタルツールの種類	92
3.8：中企業参加者が使用しているデジタルツールの種類	93
3.9：デジタル技術導入に対するWSMEの自信度	96
3.10：WSMEがデジタル化にアクセスする場合の障壁	96
4.1：インターネットと携帯電話の普及率	116
4.2：GDPに対するデジタル経済の寄与度	116
4.3：経済に対する中小企業の寄与度	117
4.4：中小企業の定義	117
4.5：零細企業を含む中小企業の数	118
4.6：小企業と中企業の数	118
4.7：女性経営中小企業の推定数	118
4.8：研究方法	120
4.9：研究の柱	121
4.10：インタビューしたWSMEのプロフィール(セクター)	122
4.11：インタビューしたWSMEのプロフィール(サブセクター)	122
4.12：インタビューしたWSMEのプロフィール(続き)	123
4.13：インタビューした専門家のプロフィール	123
4.14：資金調達源	124
4.15：資金調達へのアクセスにおける新たな機会とWSMEが導入した機会	125
4.16：WSMEが新たな資金調達機会にアクセスする上での課題	127
4.17：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新たな機会とWSMEが導入した機会	128
4.18：WSMEがメンタリング、ネットワーキング、スキル習得の新たな機会にアクセスする上での課題	129
4.19：WSMEが導入しているビジネスプロセス・管理改革の新たな機会	131
4.20：WSMEがビジネスプロセス・管理改革の新たな機会にアクセスする上での課題	132
4.21：導入された危機管理対策	134
4.22：危機管理対策を講じるに当たっての課題	135
4.23：4つの柱それぞれでWSMEによる導入が最も多かった新たな機会	136
4.24：Jovie Chong氏(左から3人目)	137

4.25：WSMEが直面する最も大きな課題	140
4.26：機会と課題	141
4.27：各課題の関係	142
4.28：WSME18社のデジタル導入レベル	143
4.29：顧客タイプ別に見たWSME18社のデジタル導入レベル	143
4.30：WSME18社のビジネスアクセラレータープログラムまたはメンタリングプログラムへの参加経験	144
4.31：第1の柱の主要なテーマ	145
4.32：第2の柱の主要なテーマ	146
4.33：第3の柱の主要なテーマ	147
4.34：第4の柱の主要なテーマ	148
4.35：修正LDJ	149
4.36：諮問委員会のプロフィール	149
4.37：諮問委員会の議論(マレーシア)	150
4.38：成果・労力マトリクス	151
4.39：成長マインドセットを身に付けさせるための解決策(成果・労力マトリクスから)	151
4.40：提言された中小企業アクセラレータープログラムの要素	154
5.1：参加企業の事業年数の内訳	165
5.2：参加者の年齢の内訳	166
5.3：参加企業のサブセクター	166
5.4：利用した資金調達源	168
5.5：メンタリングへのアクセス	169
5.6：スキル構築へのアクセス	170
5.7：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対する障害	171
5.8：参加者のビジネスにとってのテクノロジー導入のメリット	172
5.9：WSME参加者が利用しているデジタル技術導入の形態	173
5.10：WSME参加者が受けたCOVID-19の影響	174
5.11：WSME参加者が直面した課題	176
5.12：デジタル技術導入に対するジェンダーに基づく障壁	178

表一覧

1.1：インドネシア・ミャンマー・マレーシア・カンボジアの中小企業の年間売上高による分類	11
1.2：WSME参加者が属するサブセクター	12
1.3：本研究の参加者の数と簡単なプロフィール	13
1.4：東南アジア諸国の2019年のネットワーク成熟度指数	20
3.1：インタビューを行った中小企業の業種	82
3.2：WSMEの課題と機会	101
5.1：中小企業の定義(出典：カンボジア工業手工芸省)	162
5.2：参加者が利用しているデジタルツール	174
5.3：COVID-19の影響を受けたWSMEにとっての新たな機会	179

ボックス一覧

1.1：世界銀行の報告書「Digital Financial Services」(p.1)から引用した定義	18
3.1：ミャンマーのデジタル化の現状	79
3.2：世界銀行の「2020年ビジネスのしやすさランキング」	86
3.3：ミャンマー信用調査局は2020年に業務を開始	89

頭字語と略語

ACWO	女性団体のASEAN連盟
ADB	アジア開発銀行
API	アプリケーションプログラミングインターフェイス
AI	人工知能
ASEAN	東南アジア諸国連合
B2B	企業間取引
B2B2C	企業が別の企業を通して消費者と取引する形態
B2C	企業対消費者間取引
BIM	ビルディングインフォメーションモデリング
BNI	ビジネスネットワークングインターナショナル
CCRIS	中央信用身元照会情報システム
CEO	最高経営責任者
CIES	カンボジア中間年経済調査
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
CWEA	カンボジア女性起業家協会
DEDC	デジタル経済開発委員会
DFS	デジタル金融サービス
DIY	ドゥーイットユアセルフ
DIGITAL ID	デジタル識別
DKN2030	国家起業家政策2030
DOSM	マレーシア統計局
e-Books	電子書籍
e-Commerce	電子商取引
ECF	エクイティクラウドファンディング
EDCF	経済開発協力基金
ESO	電子システムオペレーター
EY	アーンスト・アンド・ヤング

F&B	飲食業
Fintech	金融テクノロジー
FMCG	日用消費財
GDP	国内総生産
GPS	全地球測位システム
GST	物品・サービス税
HR	人事
ICT	情報通信技術
IDI	ICT開発指数
IFC	国際金融公社
ILO	国際労働機関
INGO	国際非政府組織
IoT	モノのインターネット
IT	情報技術
ITU	国際電気通信連合
JICA	国際協力機構
KAS	コンラート・アデナウアー財団
KWSP	従業員積立基金
LMS	学習管理システム
LDJ	ライトニングディシジョンジャム
LHDN	内国歳入庁
LPEM UI	インドネシア大学経済社会研究所
MaGIC	マレーシア・グローバル・イノベーション&クリエイティビティ・センター
MCO	活動制限令
MCSME	協同組合・中小企業省
MDeC	マルチメディア開発公社
ME	中企業
MED	起業家育成省
MEDAC	起業家育成・協同組合省
MESTECC	エネルギー・科学技術・環境・気候変動省
MITI	国際貿易産業省
MOOC	大規模公開オンライン講座
MoF	財務省
MOSTI	科学技術イノベーション省

MSC	マルチメディア・スーパーコリドー
MSME	中小・零細企業
MTDC	マレーシア技術開発公社
MyCIF	マレーシア共同投資ファンド
NGO	非政府組織
NLD	国民民主連盟
NRI	ネットワーク成熟度指数
OECD	経済協力開発機構
P2P Lending	ピアツーピア融資
PE	プライベートエクイティ
POS	販売時点情報管理
R&D	研究開発
RPA	ロボティック・プロセス・オートメーション
SC	証券委員会
SE	小企業
SME	中小企業
SMEWG	中小企業作業部会
SMIDEC	中小企業振興開発公社
SOP	標準業務手順書
SQL	構造化照会言語
UMFCCI	ミャンマー商工会議所連合会
UN	国際連合
UNCTAD	国連貿易開発会議
UPM	マレーシアプトラ大学
US EPA	米国環境保護庁
USAID	米国国際開発庁
VC	ベンチャーキャピタル
WSME	女性経営中小企業
YEAC	カンボジア若手起業家協会

エグゼクティブサマリー

主な問題

しばしばコンピューターベースの製品やソリューションと呼ばれるデジタル技術はあらゆる場所で産業を変革しており、東南アジア地域も例外ではない。特に、東南アジア諸国は女性経営中小企業（WSME）を含む中小企業によるデジタル化導入から恩恵を受けられる立場にある。

女性の起業家としての才能を引き出すことは、女性の経済的エンパワーメントの向上や女性の労働参加の促進など多くの利益をもたらす、ひいてはこの地域の社会経済的成長を後押しすることにもつながる。しかし、東南アジア地域では女性の自営業率が高いにもかかわらず、女性経営企業は多くの場合、男性経営企業と比べて競争力、収益性、規模などが劣り、さらなる成長の可能性がほとんどない。さらに、特にアジア諸国ではジェンダー不平等や女性の才能の活用不足が深く根付いているため、女性起業家は多くの困難な課題に直面している。

しかし、世界中の経済や社会は、2020年初めから世界を巻き込んだ新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の大流行によって大きな打撃を受けている。COVID-19は、グローバルサプライチェーンや国境管理に混乱をもたらしただけでなく、日常的な社会的交流、行動、慣行にも深刻な影響を与えた。しかし、COVID-19の発生は、世界中の企業がロックダウン中に新たなデジタル技術に適応し、受け入れることを余儀なくされたため、デジタル化について新たな認識をもたらした。本研究では、デジタル化によってWSMEの成長と革新に新たな可能性が生まれるとともに、競争環境のさらなる公平化に向けてジェンダー障壁の一部を打ち消すことができると論じている。リアルタイムで比較研究を行い、COVID-19がデジタル化とWSMEの関係に与える影響を考察することで、本報告書が東南アジアのデジタル化とWSMEに関する新たな文献に大きく貢献することが期待される。

本研究では定性的アプローチを採用し、東南アジア4カ国でそれぞれ3つの主要要素からなるデータ収集を行った。すなわち、女性起業家への詳細なインタビュー、様々な利害関係者への専門家インタビュー、および起業家精神を持つ女性や専門家が集まって実践的で実行可能な提言や解決策を策定する諮問委員会である。WSMEと専門家へのインタビューおよび諮問委員会での議論は、デジタル化が機会と課題をもたらす得る主な分野を代表するものとして、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（COVID-19）という4つの柱に関する知見を得られるよう構成された。

主な研究結果

第一の柱：資金調達へのアクセス

資金調達へのアクセスに関して WSME が直面している問題は、4 カ国のそれぞれで若干異なっていた。インドネシアでは、デジタル技術を活用して外部資金を調達する際の主な障害として不安感や動機の欠如が挙げられ、参加者は調達の緊急性がないと述べた。ミャンマーの WSME にとっては、資金調達へのアクセスが最も困難な課題であった。ミャンマーでは、明示的に WSME を対象とした助成金がほとんどなく、オルタナティブファイナンスの選択肢も不足していた。一方、マレーシアでは、特に既存の金融機関と比較した場合、オルタナティブファイナンス・セクターの関係者保護に対する WSME の疑念が重要な問題となっていた。その原因は著しい認識不足にあると思われる、これはオルタナティブファイナンスの仕組みや政府が提供する特定の資金調達手段に関する認識が不正確なことに表れている。カンボジアでは、資金調達へのデジタル技術導入を妨げた主な要因として、不十分な金融リテラシーと税務コンプライアンスが挙げられた。

4 カ国すべてにおいて、インタビューした WSME のほとんどが内部資金を利用して事業を運営していることが判明した。外部から資金を調達した数少ない参加者の間で最も一般的だった調達方法は、カンボジアでは銀行融資、インドネシアでは個人的な人脈から得たプライベートエクイティであった。一方、マレーシアでは参加者の間で内部金融を強く好む傾向が見られ、銀行融資はほとんど利用されていなかった。デジタル金融サービス（DFS）を通じてのオルタナティブファイナンスは、外部の資金調達源に対する認識や理解が不足しているためか、ごく少数の参加者の間でしか利用されていなかった。

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

参加者の間で見られた共通のテーマは、職業上のネットワークが限られていることであり、それによりメンタリングやスキル開発へのアクセスがさらに制限されていた。インドネシアでは参加者の多くが、自身には家族的責任がかかっているため家族を優先すべきだと考えていた。そのため、たとえオンラインで開催されていたとしても、政府や民間部門が主催するメンタリング、ネットワーキング、スキル向上プログラムに参加する機会を逃してしまうことがよくあった。ミャンマーの WSME にとっての制約要因はより外部的なものであり、女性が利用できる非公式（私的）なネットワーク作りの機会が男性よりも少ないことであった。マレーシアでは、特に外国での商談が不調に終わることへの恐れなどから、グローバルなビジネスチャンスを実際に模索することに消極的な姿勢が見られた。インドネシアの場合と同様に、カンボジアの WSME もビジネスと家族的義務との両立にただでさえ苦労しているため、メンタリングイベントへの参加や e ラーニングの時間を確保することが非常に困難であると感じていた。また、カンボジア内外のメンタリングプログラムに関する情報へのアクセスも限られていた。

COVID-19 を背景に、新たな知識を得る手段としてデジタル技術の利用が増加していることから、4 カ国すべての WSME が総じて学習意欲を持っていた。講演やウェビナーの受講、e ラーニングプログラムや講座への参加、関連するテーマについての動画の視聴、業界内のメンターや仲間との交流のために、デジタルツールが利用されていた。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

インドネシアとカンボジアでは参加者がジェンダー関連のビジネスプロセスに関する問題を経験していることがわかったが、一方、ミャンマーとマレーシアではそうではなかった。インドネシアとカンボジアの参加者からは、ビジネスと家族的義務との両立に苦労しているという声が聞かれた。彼女たちは母親や娘としての文化的役割を果たしながら企業経営も行っているため、時間的な制約からスキル開発、社会的ネットワーク、業界団体の活動やイベントへの参加が制限されていた。ミャンマーでは、WSME がビジネスプロセスにデジタル技術を導入する際の主な障壁は、言語、意識、スキル、リソースであった。

同国では、適切なデジタルソリューションを見つけ出し、新たなデジタルスキルを身につける上では、言語が最も大きな障害となっていた。マレーシアでは、ビジネスプロセスのデジタル化拡大を阻む主な障害として、デジタルツールの機能とWSMEの重要なビジネスニーズとのミスマッチや、既存のデジタルツールのコストが挙げられた。大企業にとっては手頃な価格に見えるツールやソフトウェアも、多くのWSMEからは大きな負担と見なされていた。

参加者の大多数が利用していた最も一般的なデジタル技術は、ソーシャルメディアや公式ウェブサイトなど、販売やマーケティングを強化するためのものであった。また、調達システム、サプライチェーン管理システム、顧客リレーションシップ管理（CRM）システム、データ分析など、社内のビジネスプロセスを改善するためのデジタルツールを導入している参加者もいた。インドネシア、ミャンマー、マレーシアでは、デジタル化の判断は市場主導で行われているようであった。

第4の柱：危機管理（COVID-19）

WSME参加者の大多数はCOVID-19に直面して悪影響を受けたと述べ、特に観光業や飲食業（F&B）の参加者の場合はその影響が顕著であった。ほとんどの参加者はデジタル技術の助けを借りて適応できていたものの、その大半は受動的対応であり、先を見越した危機管理の結果ではなかった。COVID-19のパンデミックを受けて、4カ国すべてのWSMEは生産性を維持しながらリモートワークで共同作業を進めるために、ビジネスのデジタル化推進や、これまで導入していなかった場合はデジタル化の導入開始を余儀なくされた。

政府機関に特化した主な提言

女性起業家への投資や女性起業家との共同投資など、ジェンダーに焦点を当てた、デジタルアクセス可能な資金調達スキームを開始する。

政府はジェンダーレンズ投資（ジェンダーの視点に立った投資）を行うファンドを通じて、融資やエクイティファイナンスなど、WSMEに流れ込む資金の量を調整し、増加させることができる。このような介入は、WSMEや金融仲介機関向けの別の能力構築プログラムと組み合わせて行うのが理想的であろう。

企業経営者や従業員向けの、ジェンダー平等アジェンダに特化したビジネス研修プログラムを開発する。

これには、デジタル技術を応用してイノベーションを起こす女性起業家のためのインセンティブ制度を含めることができる。WSMEを対象とした教育や研修には、現地語の使用など、社会的・文化的背景を考慮するとともに、女性がビジネスと私生活の両方で成功するための実践的なヒントを盛り込むようにすべきである。

WSMEの成長を支援し得るすべての規制コンプライアンスへのアクセスのしやすさ、安全性、透明性を確保する。

ジェンダー平等方針をすべての主要中小企業の方針決定機関で主流化し、すべての規制遵守プロセスをより一元化、透明化、効率化して、ジェンダーに基づく差別を減らすようにする。電子政府の取り組みは必要だが、WSMEやすべてのエコシステム関係者のデータプライバシーやセキュリティを保護するための規制によってサポートする必要がある。

パンデミック安定化・復興基金、雇用賃金補助制度、融資の緩和、免税措置を WSME に提供する。

WSME に提供するパンデミック支援策は期間限定で対象を絞り、透明性があり差別的でないことに加え、小企業と中企業がいずれも等しく利用できるものでなければならない。さらに、政府は民間部門と協力して、生産性を確保しながら職場での COVID-19 拡大防止策を講じるための明確な要請事項やガイドラインを、WSME に積極的に提供することができる。

WSME に支援を提供する機関に特化した主な提言

社会の意識を高め、WSME の資金不足をより可視化する。

シンクタンク組織や非営利団体を含む民間部門は、女性 CEO や女性創業者がいかに少ないかという話を指摘することができる。さらに、ベンチャーキャピタルの支援を受けている WSME の数や、女性の投資家および助成委員の人数を調べるなど、WSME 向けの資金が広く利用可能になっているかを調査することができる。

現地語での研修や講演を通じて、非伝統的なスキル開発を奨励し、ジェンダー・ステレオタイプに対処する。

ジェンダー・ステレオタイプは、女性起業家の個人的能力や職業的能力の開発を制限する場合には弊害となる。また、テクノロジーによって経済が絶えず変化する中で WSME が発展していくためには、成長マインドセットやチェンジマネジメントといったソフトスキル教育が必要である。

デジタル化した WSME の成功事例を広める。

WSME に支援を提供する機関は、公的イベントや民間主催のイベントにおいてデータプライバシーやセキュリティへの意識向上を支援することができる。成功事例は、他の WSME にデジタル化の導入を促す具体的な事例となる。

WSME が他の経験豊富な起業家やメンターから学び、戦略的に危機に備えることができるよう、ビジネスコミュニティや団体に参画するメリットを説く。

ビジネスコミュニティや団体に参画することで、デジタルネットワーキング、スキル構築、メンタリングを得る機会が増える。パンデミック後の環境ではデジタル化が拡大の一途をたどる可能性を考えれば、民間部門と公的部門ともに、イノベーションを起こしていくための重要な役割を担うだろう。さらに、事業継続計画を策定し前例のない変化に備えるためには、関連分野での確かな実績があり、資格を持つ専門家が提供するコンサルテーションや学習の機会が必要である。

A smiling woman in a blue shirt is looking at a smartphone. The background is a blurred image of her face and hands. Overlaid on the image is a digital network graphic with various icons like a laptop, headphones, a smartphone, and a car, connected by lines. The overall theme is digital technology and business.

1

東南アジアにおける デジタル化と 女性経営中小企業

1.1 はじめに

モバイルインターネット、ソーシャルメディア、クラウド技術の出現からビッグデータ分析に至るまで、デジタル技術はあらゆる産業を変容させ、大規模な変化を引き起こし、世界中の人々の働き方やビジネスの方法を革新し改善するための新たな機会をもたらしている。東南アジア地域も例外ではない。2018年時点で東南アジア諸国連合（ASEAN¹）加盟国のデジタル経済の規模は GDP 比わずか7%であったが（これに対して、中国は16%、欧州連合5カ国（EU-5）は27%、米国は35%）、デジタル技術の統合に成功すれば域内 GDP は2025年までに1兆米ドル増えて合計5兆1,000億米ドルに達すると推定されており²、ASEAN はデジタルハブとして国際競争力の最前線に躍り出る見通しである。言うまでもなく、この予測は2020年初めに新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的パンデミックが発生し、東南アジアの GDP 成長率に大きな打撃を与える前に行われたものである。これについては、本セクションの後半および国別報告書の中で説明する。

特に東南アジアは、中小企業（SME）によるデジタル化の導入から恩恵を受ける立場にある。デジタル化とは一般的に、「人間の生活のあらゆる側面においてデジタル技術を適用することに伴う変化」が主導するビジネスモデルを指す³。中小企業は ASEAN 経済の屋台骨として広く認識されており、ASEAN の GDP の50%以上に寄与し、労働力の80%以上を雇用し、主要セクターの企業の99%を占めている²。したがって、現在進行中のデジタル革命は、中小企業が新たなデジタルイノベーションやツールを利用して事業運営を改善し、ローカル市場を超えた市場拡大と成長に向けて取り組むための新たな可能性をもたらす。

東南アジアの女性起業家と女性経営中小企業

女性の起業活動は、東南アジア諸国でも顕著なトレンド

となっている。ASEAN 加盟10カ国では、2015年時点で約6,130万人の女性起業家が企業を所有・経営しており、これは ASEAN の人口全体の9.8%に相当する⁴。それでもなお、この地域の女性起業家は男性起業家に後れを取っている。2017年の経済協力開発機構（OECD）の報告書によると、ASEAN の女性の自営業率は男性の自営業率の約77%にとどまっており、上はカンボジアの119%超から下はシンガポールの48%まで幅がある⁵。

こうした差はあるものの、これらの女性経営企業の多くが中小企業であり、そのため東南アジア経済のキープレイヤーとしての女性の役割がますます大きくなっていることを認識しなければならない。女性経営中小企業（WSME）をさらに支援し、女性の起業家としての才能を引き出すことで、女性の経済的エンパワーメントの向上、女性の労働参加の促進、この地域の社会経済的成長へのさらなる貢献など、多くの利益をもたらすことができる。例えば、東南アジアの3カ国（マレーシア、フィリピン、タイ）を対象にした調査では、女性経営者は男性経営者と比べて女性従業員の雇用率が高いという結果が出ている⁶。また、女性の経済参加の増加に伴い、2025年までに世界の年間生産高が12兆米ドル押し上げられる可能性があり、この場合、労働時間、労働参加、労働生産性におけるジェンダー格差を解消するための取り組みが、東アジアと東南アジア（中国を除く）の GDP 増加分の30%に達する計算である⁵。調査では、女性の方が収入を生産的に使う傾向が高いことも明らかになっている。例えば、世界銀行の調査によると、女性は稼いだ1ドルのうち90セントを家族や子供の福祉に充てる傾向があるのに対し、男性はこの目的のために30～40セントしか残しておかない⁷。

東南アジア地域における女性の自営業率（約50%）は OECD 加盟国と比べて高いにもかかわらず⁵、女性経営企

業は多くの場合、男性経営企業よりも競争力、収益性、規模などが劣り、さらなる成長の可能性がほとんどない。また、特にアジア諸国ではジェンダー不平等や女性の才能の活用不足が深く根付いているため、女性起業家は多くの困難な課題に直面している⁸。さらに、男性起業家と比較して、女性起業家は教育や研修、資金源、テクノロジー、社会資本、ビジネスネットワークへのアクセスが限られており、根強く残っている差別的な社会的・文化的規範がそれに拍車をかけている。この地域では、女性がいまだに介護、家事、育児について過大な責任を負うとともに、女性の主婦としてのステレオタイプなジェンダー役割を助長する社会的な期待や圧力に直面しているため、女性がビジネスリーダーとして受け入れられ、認められ、扱われることが難しくなっている。企業経営と母親としての役割を同時に追求することは、職業的責任と家族的責任という二重の要求に応えるための時間や労力など、すでに限られた個人的リソースのやり繰りに苦勞している多くの女性にとって、気が遠くなるようなことなのである。

COVID-19の影響とWSMEにとっての潜在的なデジタル化の機会

世界中の経済や社会が、2020年初めに発生したCOVID-19の大流行によって大きな打撃を受けている。COVID-19は、グローバルサプライチェーンや国境管理に混乱をもたらしただけでなく、日常的な社会的交流、行動、慣行にも深刻な影響を与えた。これは、各国が多くの安全対策や制限を実施したことと相まって、世界の経済活動に打撃を与え、その多くをストップさせた。

東南アジアも例外ではない。国際通貨基金（IMF）は、東南アジア経済の弱体化によって域内GDPが15%縮小する可能性があるとして試算しており、アジア開発銀行（ADB）はASEAN10カ国の成長率予測を2019年の4.4%から2020年には1%に修正した⁹。さらに、この地域のすべての国で失業率の上昇が予想されており⁹、15～24歳の1,000万～1,500万人の人々が職を失うリスクにさらされている¹⁰。本報告書の執筆時点で、東南アジアのWSMEを含む多くの企業が、世界的パンデミックが事業運営に及ぼす前例のない経済的・ビジネス的・社会的影響に立ち向かっていた。パンデミックや極度の危機は女性や女兒にとりわけ大きな影響を与える可能性が高いことが研

究で示されているため、COVID-19がWSMEに与えるジェンダー固有の影響は重要な研究分野である¹¹。アジア太平洋地域の女性が経営する中小・零細企業（MSME）にCOVID-19が及ぼす影響に関する暫定的な研究結果によると、女性は建設、履物、衣料、観光など最も打撃の大きいセクターに集中しており、インフォーマルセクターで働く女性は政府の救済措置の恩恵を受けることができていない¹²。

しかし、COVID-19の発生は、世界中の企業がロックダウン中に新たなデジタル技術に適応し、受け入れることを余儀なくされたため、デジタル化に関する新たな認識もたらした。本研究では、デジタル化によってWSMEの成長と革新に新たな可能性が生まれるとともに、競争環境のさらなる公平化に向けてジェンダー障壁の一部を打ち消すことができると論じている。それでも、東南アジアのWSMEにおけるデジタル化の現状と経験を検証した詳細な研究は著しく不足している。

本報告書は、リアルタイムで比較研究を行い、特に COVID-19 がデジタル化と WSME との関係に与える影響を考察することで、この不足を埋めようとするものである。したがって、本報告書では東南アジアの4カ国、カンボジア、インドネシア、マレーシア、ミャンマーにおいて、デジタル化が WSME にもたらす新たな課題と機会について検証した地域横断的な研究から得られた知見を詳述している。

ジェンダー関連の問題と WSME が直面している固有の問題に焦点を当てることは、パンデミック前とは大きく異なる COVID-19 発生後の新たな環境において WSME が直面するリスクや脆弱性を評価するための第一歩である。本研究が目指しているのは、これらの知見に基づいて実践的提言や政策提言を行うことで、この地域における十分な情報に基づく政策立案に貢献し、COVID-19 後の「ニューノーマル」の時代に WSME が生き残り発展できるよう、政府や民間の主要関係者に対してより優れた政策的枠組みや、より有効なエコシステムの創造に関する洞察を提供することである。

1.2 研究方法

本章では、本報告書で紹介している各国のケーススタディから得られた知見を要約している。本研究では定性的アプローチを採用し、参加国（インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジア）の各研究者チームが3つの主要要素からなるデータ収集を行った。

まずは、本研究への参加を依頼した WSME のリストに掲載されている女性起業家を対象に、（自由回答形式の質問を使って）一連の詳細なインタビューを実施した。84社の WSME は、素材、製造業、サービス業という3つのセクターを代表するよう慎重に選ばれ、下の表 1.1 の分類に従ってグループ化された。

タイプ	 インドネシア	 ミャンマー	 マレーシア	 カンボジア
小企業 (SE)	約20,000～170,000 米ドル	卸売業、サービス業については約74,000米ドルまで 小売業、その他については約37,000米ドルまで	約72,000～720,000 米ドル	約50,000～250,000 米ドル
中企業 (ME)	約170,000～340万 米ドル	卸売業については約74,000～222,000米ドル サービス業については約74,000～148,000米ドル 小売業、その他については約37,000～74,000米ドル	約720,000～480万 米ドル	約250,000～500,000 米ドル
	(1米ドル=14,702ルピアの為替レートで計算)	(1米ドル=14,702ルピアの為替レートで計算)	1米ドル=4.16リンギットの為替レートで計算	1米ドル=4,070リエルの為替レートで計算

表1.1：インドネシア・ミャンマー・マレーシア・カンボジアの中小企業の年間売上高による分類¹³

WSME 参加者はサブセクターを代表するという点で多様であり、セクターの多様性は、研究者が参加者のデジタル技術導入のパターンを評価するために、慎重に検討された。

 インドネシア	 ミャンマー	 マレーシア	 カンボジア
畜産	有機染め織物	物流	飲食 (F&B)
農林業開発	バッグ製造	保育所	IT企業
飲食 (F&B)	オンライン テレビチャンネル	飲食 (F&B)	ヘルスケア・ パーソナルケア
衣料	木材加工	税務・監査・会計	スキル開発 (人材開発)
ハーブ&スパイス	人事コンサルティング	内部監査・ コーポレートガバナンス	手工芸
薬局	女性向けのスキル向上 プラットフォーム	自閉症児センター	ホームケア・家事・ 建設用品
再生可能エネルギー	教育	印刷	コンサルティング 企業
ホームケア	婦人服	不動産管理	eコマース
青果小売	食品生産	建築	物流・運送
教育	製氷	化粧品小売	エンジニアリング・ 建設
娯楽	葉巻製造	文房具小売	
建設	鳥の巣製造	デジタルマーケティング/ イベント運営	
輸出入	日用消費財流通	建築請負	
デジタルコンテンツ	有機食品eコマース	オーガニックベビー/ スキンケア用品メーカー	
家具小売	シルクスクリーン印刷	OEM化粧品メーカー	
ファッション小売	医薬品流通	有機肥料・飼料メーカー	
玩具小売			
イスラム巡礼旅行			

表1.2 : WSME参加者が属するサブセクター

次に、このセグメントで得られた洞察から次の要素が導かれた。すなわち、デジタル化とWSMEエコシステムへの理解を深め、WSMEが挙げた課題を克服するのに必要なステップを特定するための、様々な利害関係者への専門家インタビューである。デジタルトランスフォーメーション、起業家精神、女性実業家団体の分野から厳選された18名の専門家へのインタビューにより、マクロレベルの洞察に加え、エコシステム内の影響力のある幅広いプレイヤーから実践的なインサイダー情報を得ることができた。

最後に、WSMEへのインタビューと専門家へのインタビューの両方から得られた知見を、政府機関、投資会社、銀行、業界団体、テクノロジー企業および主要な女性起業家の代表29名から構成される諮問委員会に諮った。委員会は、インタビューから得られた知見について議論し、解

決策を考え出すための構成となっており、WSMEのミクロな経験から、専門家や諮問委員会委員のよりマクロな視点へと移行していくようになっている。諮問委員会の目的は、WSMEがデジタル化の可能性を最大限に引き出す方法に焦点を当てた、実践的で実行可能な提言や解決策を策定することにあつた。

本研究に参加したWSME参加者、専門家、諮問委員会の委員の簡単なプロフィールは表1.3にまとめられている。

国	WSME			専門家	諮問委員会
	参加者数	参加者の年齢	事業年数		
 インドネシア	26名 小企業12社 中企業14社	主に20代後半～30代	主に6年未満	5名	7名
 ミャンマー	20名 小企業10社 中企業10社	主に30代後半～40代	主に1～5年	5名	6名
 マレーシア	18名 小企業16社 中企業2社	主に50代	主に10年未満	4名	9名
 カンボジア	20名 小企業12社 中企業8社	主に30代	主に5～10年	4名	7名
合計	84名の女性オーナー／WSME			デジタルトランスフォーメーション、中小企業の起業、女性実業家団体の18名の専門家	政策当局者、学術研究者、主要な女性起業家、デジタルトランスフォーメーションの専門家、女性実業家団体の専門家、投資専門家を代表する29名

図1.3：本研究の参加者の数と簡単なプロフィール

WSME と専門家へのインタビュー、および諮問委員会の議論は、図 1.1 に示した 4 つの柱についての洞察が得られるように構成された。これらの柱は、COVID-19 のパンデミックの中で、デジタル化が WSME の経営や事業に機会と課題をもたらす可能性がある主要な分野を代表するものとして具体的に選定された。

時間的な制約から、本研究は選択した国の WSME 参加者、専門家、委員という小規模なサンプルに基づいているため、その範囲は限られている。本研究から得られた洞察は、より多くの人々に一般化することはできないものの、東南アジア地域の WSME におけるデジタル化の状況を明らかにする上で有用なものだと考えられる。また、本報告書は、女性起業家と WSME が世界的パンデミックの渦中で事業経営上リアルタイムに直面する様々な機会と課題に光を当てている点でも有意義なものである。



図1.1：研究の柱

課題と制限

本研究は、COVID-19 のパンデミックのピーク時に、それに伴う安全対策や制限措置が実施される中で行われたため、4 カ国のチームすべてが多くの課題に直面した。主として研究チームは可能な限り、オンラインインタビュー、モバイルおよびビデオ通話／会議ツールを用いてのコミュニケーションやリモートでのデータ収集などオンライン調査方法を使うことを余儀なくされた。必要な情報はオンラインで収集できたが、参加者との信頼関係を築くことが難しいと感じた著者もいた（信頼関係は定性的インタビューの重要な要素である）。また、停電や不安定なインターネット接続といった要因が議論の質に影響を及ぼすこともあった。

1.3 デジタル化がもたらす 新たなビジネスチャンス

デジタル技術によって、世界中の中小企業がビジネス戦略を活用し、カスタマージャーニーをより効率的かつスケラブルなものにするための多くの機会がもたらされることは紛れもない事実である。例えば、WSMEはデジタル技術を導入して既存の製品を、有形の製品よりも優位性のあるデジタル製品に変換し、より効率的なビジネスプロセスと管理を生み出すことができる¹⁴。

過去 20 年の間に、デジタル技術はあらゆる規模の企業（零細・小・中・大企業）とあらゆる成熟度の企業（デジタル時代に設立された企業とそれ以前に設立された企業）によって導入されてきた¹⁵。以下のパラグラフでは、前述した 4 つの柱の観点から、デジタル技術が WSME にもたらす新たな機会について説明する。



図1.2：デジタル化がもたらす新たなビジネスチャンス

第1の柱：資金調達へのアクセス

手頃で信頼性の高い資金調達手段へのアクセスは、WSME の成長にとって不可欠である。現在、WSME が事業を立ち上げ、維持するための最も一般的な方法は、個人貯蓄、近い人々（家族や友人）からの借金、エンジェル投資家を利用することである。デジタル化によって、WSME がアクセスできる革新的なオルタナティブファイナンスモデルが大衆化された。例として、プライベートエクイティ（PE）、ベンチャーキャピタル（VC）、エクイティクラウドファンディング（ECF）、インボイスファイナンス、ピアツーピア融資、デジタルマイクロファイナンス、イノベーション、そして女性に特化した助成金などが挙げられる。

特に、ECF はオンラインプラットフォームを通じてデジタルでアクセスできる。ECF は他のクラウドファンディングとは大きく異なる。資金提供者が資金支援の見返りとして物質的または非物質的な報酬を得る報酬型のクラウドファンディングと比較して、ECF には潜在的な投資リターンを見込める投資判断が含まれている¹⁶。さらに、ECF はイノベーション主導型の企業に新たな資金源を提供することで、革新的な中小企業の資金不足を軽減できる。クラウドファンディングが他の方法では資金を調達できないプロジェクトの資金源となっている場合、これは重要な意味を持つ。また、クラウドファンディングは、銀行やプロの株式投資家（エンジェル投資家やベンチャーキャピタルファンド）のような従来の投資家よりも効率的にお金を生み出すことができる¹⁷。

オンライン・クラウドファンディングプラットフォームを利用することで、中小企業は有望な投資家を特定し、つながりを持ち、売り込む方法を探ろうとするのではなく、幅広い潜在的な投資家層にリーチすることができる。2018年の調査によると、投資家は起業家とのコミュニケーションを維持し、その製品やサービスをさらに発展させるためにクラウドファンディングプラットフォームを利用していた¹⁸。同じ調査では、クラウドファンディングはプラットフォーム上の投稿、コメント、フォロワーを活用することでクラウド効果が期待でき、新興起業家の成長を可能にすると結論づけている。

もう1つのモデルは、ピアツーピア（P2P）融資と呼ばれ、クラウドファンディングに分類される。P2P 融資とは、「金融機関が法律で規定された仲介機関としてのみ機能するオンラインプラットフォーム上での個人間のローン組成プロセスを言う」（p.2）¹⁹。P2P 融資はデジタル手段を通じてアクセスでき、従来の金融チャネルにおける流動性不足を補うことができる。ECF が企業に投資してエクイティ（持分）リターンを得る機会を提供するのに対し、P2P 融資のリターンは金利を通じて獲得される。

インドネシアとマレーシアでは ECF と P2P 融資のいずれもが規制対象となっており、WSME が安全に利用できるようになっている。インドネシアの金融サービス当局は、規制番号 37/POJK.04/2018²⁰ によって ECF を、規制番号 77/POJK.01/2016²¹ によって P2P 融資を規制している。マレーシアでは、ECF と P2P 融資に関する規制のほとんどは、マレーシア証券委員会（SC）が 2015 年に制定し、2016 年に改正した「公認市場に関するガイドライン」に定められている²²。

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

ソーシャルディスタンスが社会的な断絶につながらないように、オンラインのメンタリングやネットワーキングは、メンター、メンティー、仲間が関係を継続するためのプラットフォームを提供している²³。間違いなく、すべての起業家はビジネス上の意思決定を行うための支援を必要としており、女性起業家は、特に男性優位の業界においては、女性が経験する長年にわたる社会的・文化的差別のため、より多くの支援を必要としている。

ビジネスメンターやサポートグループを得ることで、専門家の指導を受ける際のギャップを埋めることができ、ビジネスの成功と失敗を分ける貴重な相談相手を得ることができる。特に男性優位のビジネス環境で経営の舵取りをしている女性にとっては、成功を収めた他の女性起業家やロールモデルとの接点を持てることがこれまで以上に重要になっている。本報告書では、デジタル化によってメンタリング、ネットワーク、スキルへのアクセスが容易になるのかどうか、またどのようにして容易になるのかを検討している。

さらに、WSME はトレンドや顧客の行動に後れを取らないよう、絶えず学び続ける必要がある。デジタル技術は、多くの組織において研修、社会人教育、人材育成を行うための新たな機会を提供している²⁴。テクノロジーを介した環境の利用が増えており、学習教材への柔軟でユビキタスなオンデマンドアクセスが可能になっている。例えば、企業経営者や従業員は、大規模公開オンライン講座(MOOC)²⁵、学習管理システム(LMS)²⁶、ウェビナー²⁷、オンラインで視聴可能な動画²⁸などによって知識やスキルを磨くことができる。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

デジタル化は、さらなるサプライチェーン統合や製品の差別化を通じて、カスタマージャーニーを変革しつつある²⁹。デジタル技術はコストの削減や時間とリソースの節約に役立ち、特に生産量の少ない製品を扱い、概して市場や交渉力が限られ、複雑なビジネス環境に対処する社内の能力が低い企業にとってはそうである。情報に関連するコストから輸送や国境業務に至るまで、デジタル技術は貢献することができる。例えば、顧客リレーションシップ管理(CRM)ソリューションやマーケットプレイスは一般的に、需要と供給を結びつけ、リソースをプールし、調達と販売の範囲を国内外で拡大するのに役立つため、WSME が大量生産せずにスケールメリットを達成する余地を生み出す³⁰。

特に、ソーシャルメディアは中小企業のマーケティングにとって効率的な媒体である。インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアのWSME参加者の間では、FacebookとInstagramが人気のようであった。興味深いことに、ミャンマーのWSME参加者は個人用途でもビジネス用途でもFacebookに過度に依存していることがわかった。ミャンマーでは、Facebookが買い物や情報検索の主なツールになっている。Facebookユーザーの数が膨大なため、ミャンマー語のデジタルコンテンツはFacebookに集中しており、その結果、ユーザーは検索エンジンを使ってインターネットの他の場所を探すのではなく、Facebook上で情報を探そうになっている。

ビジネスプロセスと管理のためのデジタルソリューションとして、同国の参加者の間でもう1つ人気があったのは、デジタル金融サービス(DFS)である。DFSは、特にコ

ロナ禍において、ソーシャルディスタンスを可能にし、公的部門が復興資金や助成金を必要としている人々に迅速に分配し、中小企業がオンライン決済や外部金融であっても素早くアクセスするための代替手段となっている。DFSによってWSMEは、対面でのやり取りが不可能なときであっても金融サービスプロバイダーとやり取りすることができ、大幅な遅れなしに既存の信用枠を利用することが可能である。インドネシアでは、WSME参加者の間でオンライン決済が人気なことがわかった。ほとんどの参加者は、カスタマージャーニーを容易にするために、民間のフィンテック企業が提供する決済ゲートウェイシステムを利用していた。電子デビットカード/クレジットカードや、Go-pay、OVO、Shopee Payといったモバイル決済を利用して、ビジネス取引をサポートしているとのことであった。例えば、ミャンマーの大手モバイルマネー事業者であるWave Moneyは、利用者間で人気が高く外国人投資家を惹きつけている、数多くのプレイヤーの1つに過ぎない。同様に、カンボジアでは、Wing、Smart、Pay&Goなどのモバイル決済ソリューションが、審査基準の導入、決済プロセス、ASEANの金融システムの一部であることのメリットなどを通じて、同国の決済システムを一変させた³¹。

デジタル金融サービス (DFS) とは、サービスの提供と消費者による利用をデジタル技術に依存した金融サービスである。

フィンテックとは、金融サービスの提供を変革し、新たな、または既存のビジネスモデル、アプリケーション、プロセス、製品の開発または修正に拍車をかける可能性を持つデジタル技術のことである。実際には、「フィンテック」という言葉は、現在進行中の新たな DFS の波を指す言葉としても広く使われている。これらのテクノロジーの例としては、ウェブ、モバイル、クラウドサービス、機械学習、デジタル識別 (ID)、アプリケーションプログラミングインターフェイス (API) などが挙げられる。

フィンテック企業とは、DFS の提供を専門とする金融セクターの新規参入企業である。フィンテック企業の例としては、デジタル決済プロバイダー、デジタル保険会社、デジタル専用銀行、P2P 融資プラットフォームなどが挙げられる。

ボックス1.1：世界銀行の報告書「Digital Financial Services」(p.1)³²から引用した定義

また、デジタル化は、企業が法人化、ライセンス契約、商標登録、さらには納税などに関して規制を遵守する方法も変えつつある。中小企業は総じて法令遵守に消極的であるが、これは現地化された法文化とガバナンスシステムの両方に根ざした法務サービスの歴史的伝統に起因していると考えられる。しかし、論理プログラミングや機械学習が市場に参入したことで、「法的文書の作成と編纂」を自動化するデジタルソリューションが中小企業でも利用できるようになった³³。デジタル技術を導入して企業の法令遵守を容易にすれば、法律問題をより効率的かつ費用対効果の高い方法で処理することができる

第4の柱：危機管理 (COVID-19)

COVID-19 は、中小企業によるデジタル技術の導入を加速させた。パンデミックを受けて、素材、製造業、サービス業などの企業は、従来の「対面での」社会的交流を標準とするビジネスモデルの見直しを余儀なくされている。その結果、中小企業は製品やサービスの管理や提供を「非接触」で行う革新的な方法をビジネスプロセスに取り入れ、拡大していく必要性を理解し始めている。そうしなければ、危機が終わるまで操業を停止せざるを得なくなり、それは多くの中小企業にとって死刑宣告に等しいものである。

各国の参加者が利用しているデジタルオポチュニティ

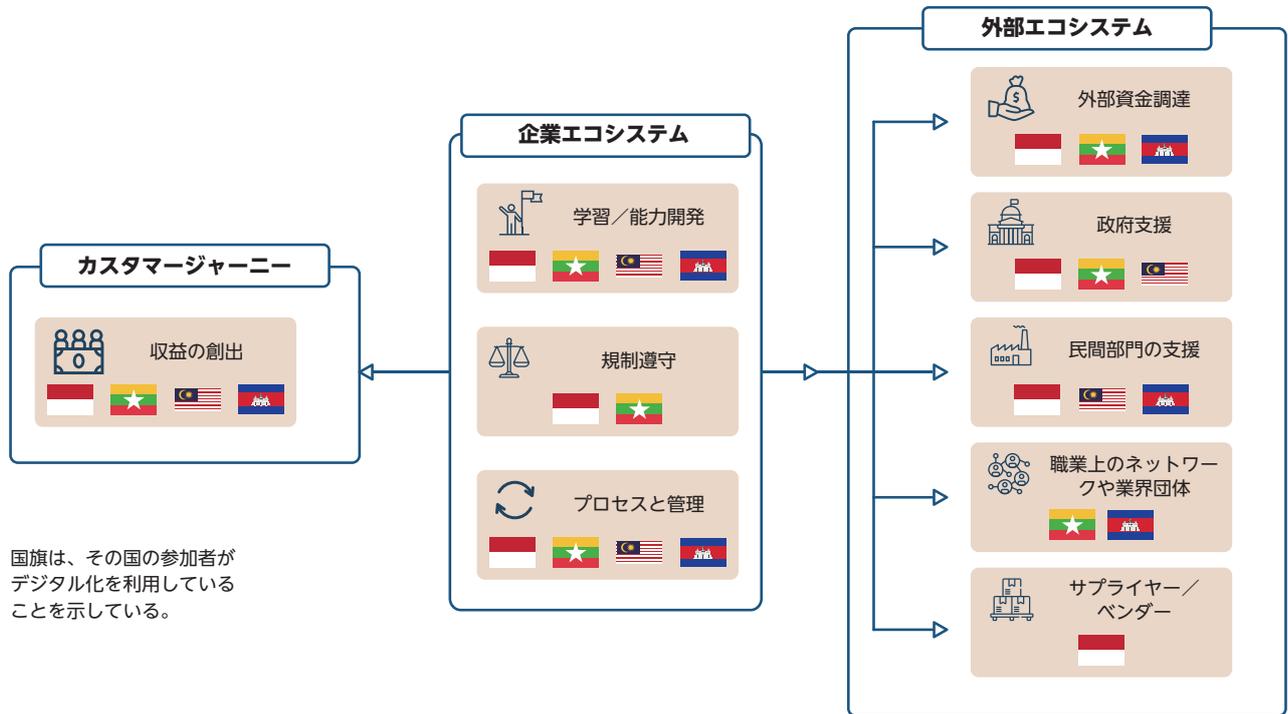


図1.3：インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアのWSME参加者がデジタル化を導入している分野

インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアのWSME参加者はすでにある程度デジタルツールを導入し、主に販売/マーケティング、チームワーク、学習のために利用していた。しかし、COVID-19がもたらした前例のない変化など、ビジネス環境の不確実性と複雑性がデジタルビジネスモデルへの転換を加速させた。インドネシアをはじめとする一部のWSME参加者は、データ分析、ソフトウェア開発ツール、機械学習などの高度なデジタル技術

を試験導入して特定のニーズに合わせ、意思決定の指針としていることが判明した³⁴。しかし、この地域のWSMEの不均一性やそのビジネスエコシステムの多様性から、全体的に統一されたアプローチ内での、状況に即した政策ソリューションが必要とされている。そのためには、WSMEがデジタル化する上での課題や、すべてのエコシステム関係者がこの転換を支援できる方法について、学ばなければならないことは多い。

1.4 デジタル技術を導入する上で WSMEが直面する課題

本研究では、多くの WSME 参加者が、既存のビジネスルーチンを利用することと、新たなデジタル対応ビジネスモデルを模索することとの間で、バランスを取るのに苦労したことが示されている。しかし、COVID-19 によって、ほとんどの参加者は否応なく事業運営方法を劇的に変える必要があると考えるようになった。COVID-19 の長期的な影響を予想することは依然として困難であるが、専門家によれば、WSME が（政府や他のエコシステム関係者の支援を得て）以下のような課題を克服できれば、パンデミック後のデジタルオポチュニティは一段と大きなものになる見込みである。

課題 1：貧弱なデジタルインフラ

過去 20 年の間に、世界のほとんどの地域で急速にデジタル技術が発展し、企業や社会に新たな機会をもたらした。しかし、デジタルオポチュニティを公平かつ包括的に共有するという課題が残されている。表 1.4 は 2019 年のネットワーク成熟度指数（NRI）³⁵ を示したものである。NRI はデジタル化の進展を評価し、より包括的で持続可能な成長をグローバルに実現するための行動指針を策定するためのツールとして利用されている。

順位	国	スコア	技術	政府	影響
1	シンガポール	82.13	78.45	88.19	88.33
2	マレーシア	63.76	59.49	75.92	64.01
3	タイ	51.54	49.61	61.61	53.8
4	ベトナム	49.57	44.79	56.6	59.2
5	フィリピン	47.7	38.93	51.84	57.8
6	インドネシア	46.15	41.56	60.57	47.7
7	カンボジア	32.29	36.24	32.92	38.71
8	ラオス	31.88	28.19	26.32	47.82

表1.4：東南アジア諸国の2019年のネットワーク成熟度指数

マレーシアは世界 63 位で、一部の高所得国を上回り、上位中所得国では最上位にランクされた。もっとも、マレーシアのインターネットアクセスには偏りがあり、都市部の半島マレーシアと比較して、農村部や東マレーシアでは普及率が低く、接続も遅い状況である。2018 年の世界銀行の報告書³⁶によると、マレーシアはシンガポールを含むほとんどの高所得国よりもインターネットのダウンロード速度が遅い一方で、料金は割高であった。

インドネシアでは、デジタルプラットフォームが豊富にある一方で、過去 20 年間の急速なインターネットの普及はまだ国民の大多数に恩恵をもたらしていない。マレーシアと同様に、農村部や遠隔地における情報技術への不公平なアクセスが大きな懸念事項になっている。この問題に対処するために、政府は 2016 年、光ファイバーを用いた大規模な全国インターネット網「パラパ・リング」の構築を開始した³⁷。これはしばしば「スカイハイウェイ」プロジェクトと呼ばれている。しかしインドネシアは近隣の東南アジア諸国と比べて、情報技術やデジタル技術への支出がまだ少ないのが現状である³⁸。

カンボジアはアジア太平洋地域で最もインターネット接続の成長率が高く、消費者のインターネットアクセスの大半が 15 ～ 25 歳の若者によるものである³⁹。インターネットアクセスはここ数年着実に増加しているとはいえ、それでもなおインドネシア、フィリピン、ベトナム、タイには及んでいない。

残念ながら、ミャンマーとブルネイ・ダルサラームは調査に含まれなかった。ミャンマーでは、停電でインターネット接続が不通になることが多いと報告されている。それにもかかわらず、ミャンマーのスマートフォン利用者数は飛躍的に増加しており、同国のモバイル接続は 2020 年 1 月時点で 6,824 万人と総人口の 126%に達している⁴⁰。

課題2：知識やスキルの不足



インドネシア

- ・参加者は現状に満足していると述べ、その多くはビジネスと家族的義務を両立させるのに苦労しているため、経験を振り返ったり、経験から効果的に学んだりする時間がほとんどないことを認めている。この問題は、子供を持つ参加者の間で最も顕著に見られた。
- ・インターネット上には膨大な量の情報が溢れているため、WSMEはビジネスのデジタル化について、どこから学び始めればよいか分からなくなっていた。
- ・大多数のWSMEは、データセキュリティとプライバシーの問題に関する認識が不足していた。



ミャンマー

- ・現地語で提供されるデジタルリソースが不足しているため、参加者はテクノロジーの導入がビジネスにどのように役立つかを理解するのが困難になっていた。
- ・多くのWSMEは、一般的なツール以上のデジタル技術を導入することの潜在的な利点と課題を認識していなかったが、デジタルリテラシーの研修が情報過多につながり、WSMEは圧倒されていた。都市部と農村部の中小企業間の著しい能力格差が、この問題に拍車をかけていた。



マレーシア

- ・デジタル化が投資なのか負債なのかについての理解が不足していた。ビジネスプロセスの改善はほぼ常に支出と結びつけられ、いまだに投資ではなく主にコストと見なされている。デジタルツールのコストは、販売機会の増加やビジネスプロセスの大幅なスピード向上によって正当化されなければならない。



カンボジア

- ・デジタルリテラシーが、技術導入の大きな課題として浮上した。アプリの複雑さや英語力の不足（ビジネスシーンでは英語が多用される）が顕著な制約となっていた。
- ・技術的スキルや専門知識の欠如が、テクノロジーの導入に対する大きな課題と考えられていた。一部の参加者は、従業員が財務管理ソフトなどに必要な技術的知識やスキルを持っていないため、テクノロジーサプライヤーによる継続的かつ定期的なメンテナンスと技術サポートが必要だと述べた。

課題3：オルタナティブファイナンスへの警戒感

	<ul style="list-style-type: none"> 多くの参加者が、特にフィンテックを通じての外部資金調達を急ぐ必要はないと述べたことから、動機の欠如と警戒感が明らかになった。参加者からは、特にデジタル手段によるオルタナティブファイナンスの追求は、様々な潜在的リスクがあるため優先していないという声が出た。リスクやその他の制約要因としては、限られた資金、データプライバシーとセキュリティ、割高な金利、信仰、ビジネスをさらに成長させるための知識やスキルの欠如（資金調達へのアクセス、新たなデジタルツールの導入）などが挙げられる。 参加者は、自らのリスク回避的な姿勢が投資機会へのアクセスを制限していることを認識していた。女性はより現実的で保守的であるため自信がなさそうに見えることが多く、投資を得るためのピッチプレゼンテーションで競うときに不利になっている。
	<ul style="list-style-type: none"> オルタナティブファイナンスの選択肢は限られており、中小企業の間ではあまり知られていなかった。ミャンマーでは、WSMEを対象とした迅速で獲得容易な融資や助成金もほとんどないと報告されている。さらに、信頼できる信用スコアがないため、金融機関がデューデリジェンスを行うことが困難になっていた。
	<ul style="list-style-type: none"> オルタナティブファイナンスの選択肢に対する認識や成長マインドセットの欠如が、WSMEによる新たな資金調達機会の利用を妨げていた。特に既存の金融機関と比較した場合、オルタナティブファイナンス・セクターにおける関係者保護が依然として疑問視されていた。
	<ul style="list-style-type: none"> ほとんどの参加者は、個人の資金や財産を使って事業資金を調達していた。テクノロジーの導入は資金調達にとって重要であると見なされていたが、リソースやその他の制約により、WSMEがフィンテックを通じたオルタナティブファイナンスを利用できないことも多くみられた。

課題4：ジェンダーに基づく問題

	<ul style="list-style-type: none">・WSMEは家族の世話をする責任があると感じており、それをビジネスよりも優先していた。その結果、ビジネスの成長に有益だったかもしれない機会を逃していた。しかし、これはマイナス要因ではなく、単に状況的な要因として冷静に指摘されていた。・女性のリスク回避的な姿勢は、見慣れない資金調達手段を避けたり、メンタリング、ネットワーキングやスキル構築の機会を既存の仲間内の社交サークルにしか求めなかったりなど、様々な面でWSMEの主な自己制限要因の1つになっていると考えられる。・中小企業に関するほとんどの法律や政策はジェンダーニュートラルであるが、インドネシアの女性はしばしば差別的な社会規範や様々な形の暴力に直面している。多くの参加者が、ビジネスミーティングや交渉の場で、ジェンダー関連の偏見や差別に対処しなければならないと述べている。
	<ul style="list-style-type: none">・女性は非公式なネットワーク作りの機会が男性ほど多くはない。例えば、男性は夜に飲みに出かけて潜在的顧客、政府関係者、同僚とネットワークを築くことができるが、女性がそのような場に参加することは、特に小さな町や伝統的な家庭では文化的に不適切だと考えられている。・調査結果は、官僚機構にジェンダー差別が蔓延していることを示している。様々な政府機関の手続きは複雑で時間がかかる。
	<ul style="list-style-type: none">・ほとんどのインタビュー対象者はジェンダーが制約要因になっているという考えを否定したが、デジタルツールやコミュニケーションツールが彼女たちのジェンダーを覆い隠していることに関連して問題が浮上した。デジタルツールを使用することで、特に農業のような男性優位の産業において、使用しなければ付き合いに苦労したり女性との取引を拒否したりするような顧客との取引が可能になったのである。
	<ul style="list-style-type: none">・ジェンダー・ステレオタイプは女性起業家が直面する大きな課題であると報告された。参加者は、企業を経営すると同時に母親や娘としての文化的役割も担っているため、時間的な制約からスキル開発やソーシャルネットワーク活動やイベントへの参加が制限されていると指摘している。・家族や男性の同僚が自分のビジネス能力を信頼しないことがあるため、さらに懸命に働いて自分の能力を証明しなければならないと述べた参加者もいた。

WSME参加者は、デジタル技術の導入を阻む様々な課題に直面していた。貧弱なデジタルインフラに加え、参加者には多くの場合、デジタルオポチュニティに関する知識や、自社に適した技術的ソリューションを見極め、変化を管理するためのスキルが不足していた。中には従業員にデジタル技術の研修を受けさせている参加者もいたが、多くはイノベーションに欠かせない管理能力、コミュニケー

ション能力、問題解決能力の不足に直面していた。さらに、参加者はデータ保護にもさほど積極的でなく、サイバーセキュリティの脅威に対する備えが不十分であるため、ハイパーコネクテッド・デジタルインフラシステムの脆弱なノードになるリスクがあると報告されている⁴¹。

1.5

東南アジアの中小企業の成長に向けたジェンダー平等なデジタルエコシステムを構築するための主な提言

中小企業は、インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアなどの新興国にとって重要であると同時に、その成長を支援しようとする政策当局にとっては課題となっている。東南アジアの各国政府は、COVID-19 復興基金、ビジネス規制遵守のためのデジタル介入、政府主催の研修といったプログラムを通じて、WSME を支援しようとしてきた。しかし、これらのプログラムがどの程度効果的か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不可欠であるにもかかわらず、ほとんどない。次のセクションでは、インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアの調査結果をまとめ、ジェンダー平等アジェンダやWSME の成長にとってのデジタル化の重要性に焦点を当てて、東南アジアの各国政府やその他の利害関係者に対する実践的提言と政策提言を行っている。

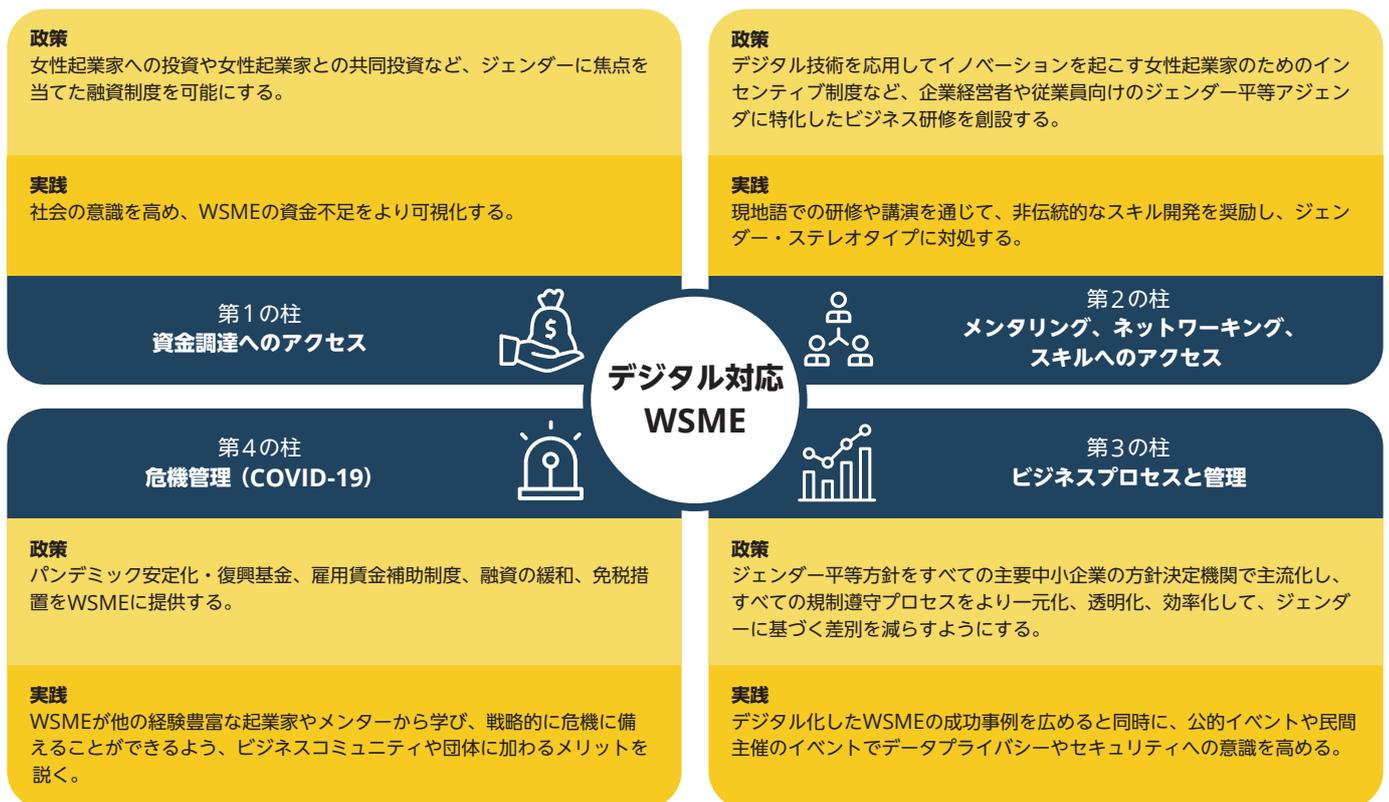


図1.4：東南アジアの中小企業の成長に向けたジェンダー平等なデジタルエコシステムを構築するための主な提言

政府機関に特化した政策提言

第1の柱：資金調達へのアクセス

女性起業家への投資や女性起業家との共同投資など、ジェンダーに焦点を当てた、デジタルアクセス可能な資金調達スキームを開始すること。例えば、インドネシアやミャンマーでは中小企業向けに政府による資金援助がすでに行われているが、これは特に女性を対象としたものではない。これらの資金はすでにデジタルアクセスが可能であるものの、デジタルインフラやデジタルリテラシーが追いついていないため、結局のところ手の届かないものとなっている。政府は、ジェンダーレンズ投資（ジェンダーの視点に立った投資）を行うファンドを通じて、融資やエクイティファイナンスなど、WSMEに流れ込む資金の量を調整し、増加させることができる。このような介入は、WSMEや金融仲介機関向けの別の能力構築プログラムと組み合わせて行うのが理想的であろう。

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

企業経営者や従業員向けの、ジェンダー平等アジェンダに特化したビジネス研修プログラムを開発すること。これには、デジタル技術を応用してイノベーションを起こす女性起業家のためのインセンティブ制度を含めることができる。WSMEを対象とした教育や研修には、現地語の使用など、社会的・文化的背景を考慮するとともに、女性がビジネスと私生活の両方で成功するための実践的なヒントを盛り込むようにするべきである。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

ジェンダー平等方針をすべての主要中小企業の方針決定機関で主流化し、すべての規制遵守プロセスをより一元化、透明化、効率化して、ジェンダーに基づく差別を減らすようにすること。電子政府の取り組みは必要だが、WSMEやすべてのエコシステム関係者のデータプライバシーとセキュリティを保護するための規制によってサポートする必要がある。

第4の柱：危機管理（COVID-19）

パンデミック安定化・復興基金、雇用賃金補助制度、融資の緩和、免税措置をWSMEに提供すること。その一例として、インドネシア政府は融資の緩和、6カ月間の免税措置、現金給付などの景気刺激策を実施した。パンデミック支援策は、持続可能な景気回復を実現するために、期間限定で対象を絞り、透明性があり差別的でないことに加え、COVID-19による悪影響が最も大きい中小企業が利用できるものでなければならない。さらに、政府は民間部門と協力して、生産性を確保しながら職場でのCOVID-19拡大防止策を講じるための明確な要請事項やガイドラインを、WSMEに積極的に提供することができる。

WSMEに支援を提供する機関に特化した実践的な提言

第1の柱：資金調達へのアクセス

社会の意識を高め、以下のことを強調してWSMEの資金不足をより可視化すること。

1. 女性がCEOを務めるか、創業者のうち少なくとも1人が女性である中小企業の数
2. ベンチャーキャピタルの支援を受けているWSMEの数
3. 女性の投資家や助成委員の人数、投資会社で有限責任社員を務めている女性の人数

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

現地語での研修や講演を通じて、非伝統的なスキル開発を奨励し、ジェンダー・ステレオタイプに対処すること。テクノロジーによって経済が絶えず変化する中で、WSMEが発展していくためには、成長マインドセットやチェンジマネジメントといったソフトスキル教育が必要である。

女性起業家を対象とした研修やセミナーは、今回の調査対象国のほとんどですでに実施されているが、女性は様々な形の差別にさらされているため、女性が置かれている特有の立場に合わせたスキルや知識の提供に一段と力を入れていく必要がある。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

デジタル化したWSMEの成功事例を広めると共に、公的イベントや民間主催のイベントでデータプライバシーやセキュリティへの意識を高めること。成功事例は、他のWSMEにデジタル化の導入を促す具体的な例となる。これはウェビナーやオンライン講演などのイベントを通じて行うことが可能であり、デジタル化に成功したWSMEを招き、まだデジタル化の初期段階にある他のWSMEにその経験を紹介してもらう形となる。

第4の柱：危機管理（COVID-19）

WSMEが他の経験豊富な起業家やメンターから学び、戦略的に危機に備えることができるよう、ビジネスコミュニティや団体に参画するメリットを説くこと。ビジネスコミュニティや団体に加わることで、デジタルネットワーキング、スキル構築、メンタリングを得る機会が増える。パンデミック後の環境ではデジタル化が拡大の一途をたどる可能性を考えれば、イノベーションを起こしていくために民間部門と公的部門が共に重要な役割を担うことになるだろう。さらに、事業継続計画を策定し、前例のない変化に備えるためには、関連分野で確かな実績を持つ有資格の専門家が提供するコンサルテーションや学習の機会が必要である。

これらの提言を効果的なものにするためには、国の内外を問わず、政府、非政府、民間の利害関係者の協力を一層充実させていかなければならない。また、パンデミック後の「ニューノーマル」となるデジタル環境を視野に入れ、即時的、短期的、長期的な提言を区別する必要もあるだろう。理想的には、WSMEのデジタル化を推進・支援する汎ASEAN組織を各国政府のアジェンダの上位に置くべきである。非政府組織（NGO）や機関も、別の角度からWSMEを支援する役割を果たすことができる。汎地域レベルでは、コンラート・アデナウアー財団（KAS）などのシンクタンク組織や、Woomentum⁴²のような女性実業

家を支援する組織は、東南アジアでのWSMEのデジタル化を推進するという具体的な目的を持って、ASEAN中小企業作業部会（SMEWG）、女性団体のASEAN連盟（ACWO）、国連女性機関（UN Women）といった他の組織と連携することができる。東南アジア全域のWSMEへのアウトリーチを拡大し、その発展に必要な不可欠な支援を提供するためには、SMEWGの「ASEAN中小企業開発のための戦略的アクションプラン 2016～2025」のような既存のプログラムを通じてであれ、新たなイニシアチブの確立を通じてであれ、協力こそが鍵となる。

1.6

結論

導入部となる本章では、報告書全体の基礎となる情報を提示し、主な調査結果の概要を示し、国別報告書から導き出された提言をまとめた。本章では、インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアにおける WSME のデジタル化はコロナ禍の間に大幅に強化されたものの、多くの WSME にとってはそれを維持または改善することが依然として困難であると結論づけている。デジタルソリューションは、時間とモビリティという点で女性起業家が抱える典型的な課題を解決し、長年にわたる社会的・文化的差別の存在に対処するのに役立つ。女性起業家は、自社の成長を支えるために、情報へのアクセス、資金調達、事業運営上の問題などに関して、より多くの課題に直面する傾向がある。

これ以降の章では、インドネシア、ミャンマー、マレーシア、カンボジアの女性起業家が直面する機会と課題について、より詳細な分析を行う。具体的には、第2章（インドネシア）では、女性参加者が直面するジェンダーに基づく問題を詳述するとともに、デジタル技術導入の程度と参加者が克服した課題の数との相関を含め、デジタル導入強度モデルを示す。第3章（ミャンマー）では、同国に関する興味深い事実や、ジェンダーとデジタル化との関係を論じる。それによると、顧客の需要と労働者のデジタル成熟度がデジタル化の重要な決定要因となっている一方、ジェンダーは障壁とは見なされていなかった。第4章（マレーシア）では、女性参加者の間に蔓延している文化やマインドセットの問題が、社会や教育制度によって受け継がれてきたジェンダーに関わる問題である可能性が示唆されている。最後に第5章（カンボジア）では、COVID-19 が発生するまでデジタル技術が最優先事項とは考えられていなかった経緯と、デジタル技術の明らかな利点にもかかわらず、意識やデジタルリテラシースキル、あるいはそうしたスキルを高めるための手段が主な課題となっていることを説明する。

1.7

注釈

1. ASEAN is an intergovernmental organization aimed primarily at promoting economic growth and regional stability among its members. There are currently 10 member states: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thailand, Brunei, Laos, Myanmar, Cambodia and Vietnam.
2. Hoppe, F., T. May & J. Lin (2018), *Advancing Towards ASEAN Digital Integration: Empowering SMEs to Build ASEAN's Digital Future* [PDF File], Bain & Company, Boston. <https://www.bain.com/>
3. Stolterman, E. & Fors, A.C. (2004). Information technology and the good life. In *Information Systems Research*; Springer: New York, NY, USA, pp. 689.
4. Xavier, S.R., Sidin, S.M., Guelich, U., & Nawangpalupi, C. (2016). *ASEAN regional Entrepreneurship Report 2015/2016: ASEAN Entrepreneurship: The Context, Impact and Opportunities for Women Entrepreneurs and Startups; Key Pivots for Growth and Sustainability*. Global Entrepreneurship Monitor, Special Topic Reports.
5. Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2017). *Strengthening Women's Entrepreneurship in ASEAN: Towards increasing women's participation in economic activity* [PDF File]. https://www.oecd.org/southeast-asia/regional-programme/Strengthening_Womens_Entrepreneurship_ASEAN.pdf
6. The Asia Foundation & Asia Pacific Economic Cooperation [APEC]. (2013). *Access to Trade and Growth of Women's SMEs in APEC Developing Economies: Evaluating Business Environments in Malaysia, Philippines, Thailand*. San Francisco: The Asia Foundation.
7. World Bank (2011). *World Development Report 2012: Gender Equality and Development* [Report]. Washington, DC: World Bank.
8. McKinsey Global Institute. (2018). *The power of parity: Advancing women's equality in Asia Pacific* [PDF File]. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-powerof-parity-advancing-womens-equality-in-asia-pacific>.
9. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [UNESCAP]. (2020, July). *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on South-East Asia* [PDF File]. <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/2020-07/SG-Policy-brief-COVID-19-and-South-East-Asia-30-July-2020.pdf>
10. International labor Organization and Asian Development Bank. (2020, August). *Tackling the COVID-19 youth employment crisis in Asia and the Pacific* [PDF File]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_753369.pdf
11. Women Entrepreneurs Finance Initiative [We-Fi]. (2020). *Research and Data on the Impact of the coronavirus on women-led SMEs* [Online Article]. <https://we-fi.org/research-and-data-on-the-impact-of-the-coronavirus-on-women-led-smes/>より引用。(2020年10月30日閲覧)
12. UNESCAP. (2020, September 15). *Fostering an enabling environment for women entrepreneurs in Asia and the Pacific* [PDF File]. https://www.unescap.org/sites/default/files/Session2_Sudha_Gooty.pdf

13. Details of the WSME categorization are provided in chapter 2, 3, 4, and 5.
14. Emily, H., Mondher, F. & Imed, B. (2015). The shape of digital transformation: a systematic literature review, *Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Samos, Greece, pp. 431-443.
15. Rossato, C., & Castellani, P. (2020). The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective, *The TQM Journal*, 32(4), 617-645.
16. Mochkabadi, K., & Volkmann, C. K. (2020). Equity crowdfunding: a systematic review of the literature. *Small Business Economics*, 54(1), 75-118. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0081-x>
17. Eldridge, D., Nisar, T.M. & Torchia, M. (2019). What impact does equity crowdfunding have on SME innovation and growth? An empirical study. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00210-4>.
18. Estrin, S., Gozman, D., & Khavul, S. (2018). The evolution and adoption of equity crowdfunding: entrepreneur and investor entry into a new market. *Small Business Economics*, 51, 425–439. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0009-5>
19. Bachmann, A., Becker, A., Buerckner, D., Hilker, M., Kock, F., Lehmann, M., Tiburtius, P. & Funk, B. (2011). Online peer-to-peer lending-a literature review. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(2), 1.
20. Otoritas Jasa Keuangan [OJK]. (2018, December 31). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.04/2018 tentang Layanan Urun Dana Melalui Penawaran Saham Berbasis Teknologi Informasi (Equity Crowdfunding)* [PDF File].
21. OJK. (2016, December 29). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 7/POJK.01/2016 tentang Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi* [PDF File]. <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/otoritas-jasa-keuangan/peraturan-ojk/Documents/Pages/POJK-Nomor-77-POJK.01-2016/SAL%20-%20POJK%20Fintech.pdf>
22. Loo, C. H. (2018). Crowdfunding: Issues pertaining to financial reporting and assurance in Malaysia, *Journal of Wealth Management & Financial Planning*, 5, 17-24. Malaysian Financial Planning Council. <https://mfpc.org.my/wp-content/uploads/images/JWMFP/2018/OriginalResearchCrowdfunding.pdf>
23. Agyemang, E. O., & Haggerty, K. P. (2020). *Best practices for virtual mentoring: Six key findings from a literature review* [PDF File]. University of Washington, School of Social Work. https://pttcnetwork.org/sites/default/files/2020-07/R10%20PTTC%20Best%20Practices%20in%20Virtual%20Mentoring_7.2020
24. Gegenfurtner, A., Schwab, N., & Ebner, C. (2018). "There's No Need to Drive from A to B". *Bavarian Journal of Applied Sciences*, 4, 310-322.
25. Jansen, R. S., van Leeuwen, A., Janssen, J., Conijn, R., & Kester, L. (2020). Supporting learners' self-regulated learning in Massive Open Online Courses. *Computers & Education*, 146, 103771.
26. Dowling-Hetherington, L., Glowatz, M., McDonald, E., & Dempsey, A. (2020). Business students' experiences of technology tools and applications in higher education. *International Journal of Training and Development*, 24(1), 22-39.
27. Torrau, S. (2020). Exploring Teaching and Learning about the Corona Crisis in Social Studies Webinars: A Case Study. *Journal of Social Science Education*, 19, 15-29.
28. Klefodimos, A., Lappas, G., & Evangelidis, G. (2020). Edutainment and practice in video-based learning: enriching educational videos with interactive activities and games. *International Journal of Entertainment Technology and Management*, 1(1), 5-33.

29. OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>.
30. Kergroach, S. (2020). Giving momentum to SME digitalization. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 28-31.
31. National Bank of Cambodia. (2020). *Background of payment systems* [Website]. https://www.nbc.org.kh/english/payment_systems/background_of_payment_systems.php より引用。(2020年11月2日閲覧)
32. Pazarbasioglu, C., Mora, A. G., Uttamchandani, M., Natarajan, H., Feyen, E., & Saal, M. (2020). *Digital Financial Services* [PDF File]. World Bank Group. <http://pubdocs.worldbank.org/en/230281588169110691/Digital-Financial-Services.pdf>
33. Webb, J. (2020, July 31). *Legal Technology: The Great Disruption?*. University of Melbourne Legal Studies Research Paper No. 897.
34. More information about the intensity of digital adoption amongst WSME participants are provided in Chapter 2, 3, 4, and 5.
35. One of the leading global indices on the application and utilization of information and communication technology (ICT). See Portulans Institute (2019). *The Network Readiness Index 2019* [PDF File]. Washington D.C., USA. <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020-2.pdf> より引用。(2020年10月4日閲覧)
36. World Bank Group. (2018). *Malaysia's Digital Economy, A New Driver of Development*. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
37. Ayman, F. M. (2020, January 28). *Indonesia's Palapa Ring: Bringing Connectivity to the Archipelago*, *Datareportal* [Online article]. <https://www.aseanbriefing.com/news/indonesias-palapa-ring-bringing-connectivity-archipelago/> より引用。(2020年9月13日閲覧)
38. Telkom Indonesia. (2020). *TELKOM's Strategy and Innovation to Build Indonesia Digital Economy* [PDF File]. <http://www.wantiknas.go.id/wantiknas-storage/file/img/materi/2020/Januari/28%20Jan%202020%20-%20FGD%20Arah%20Strategi%20Transformasi%20Digital%20di%20Indonesia%20-%20Aryaduta%20Jakarta/Joddy%20Hernady-Telkom-TELKOMs%20Strategy%20and%20Innovation.pdf>
39. Banga, K. & Velde, D. W. (2020, July). *Cambodia, COVID-19 and inclusive digital transformation: a seven-point plan* [PDF File]. Supporting Economic Transformation [SET]. https://set.odi.org/wp-content/uploads/2020/07/covid-19-_cambodia_July-2020-Final.pdf
40. Kemp, S. (2020). *Digital 2020, DATAREPORTAL* [Website]. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-myanmar/> より引用。(2020年9月21日閲覧)
41. Kergroach, S. (2020). *Giving momentum to SME digitalization*. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 28-31.
42. KAS commissioned Woomentum to conduct this study.



2 インドネシアの ケーススタディ

2.1 概要

本研究の目的は、インドネシアの女性経営中小企業（WSME）にデジタル化がもたらす現在および将来の機会を検証し、すべてのエコシステム関係者に、デジタル技術導入に伴う課題軽減のための提言を行うことにある。分析方法には、1) 公開されているデータのレビュー、2) 26社のWSMEと5名のエコシステム専門家への詳細な半構造化インタビュー、3) 暫定的な調査結果に関するコンサルティングおよび7名の主要な利害関係者との提言の共同作成が含まれる。データ分析の結果は、以下の4つの柱に沿って構成された。

第1の柱：資金調達へのアクセス。ほとんどのWSME参加者は内部金融を利用していたが、銀行融資やプライベートエクイティなどの外部金融を利用している参加者もいた。参加者たちがリスクを冒すことを嫌い、「馴染みのある」「より安全」と思われる金融手段のみを追求しがちであるため、資金調達におけるデジタル導入率は低いことが判明した。

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。WSME参加者は全員、自分の接するスキルや知識を万全で持続可能なものにするためには、メンターとのオフラインでの直接対話や長期的な関係が必要であると述べた。対話の制限や不安定なインターネット接続への懸念があるにもかかわらず、参加者はオンラインでのネットワーク作りや学習の機会を探すことに前向きであることが判明した。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理。ビジネスプロセスへのデジタル技術の導入は、小企業よりも中企業の参加者の方が熱心であることが判明した。調査結果は、起業家としてのモチベーションが、デジタル技術の導入を含む参加者のビジネス適応性に影響を与えることを示唆している。

第4の柱：危機管理（COVID-19）。参加者の間では、コロナ禍を生き抜くためにデジタル技術を導入する例が目立っていた。しかし、調査結果によると、デジタル化の役割は主に事業を継続させることであり、状況を最適化する機会を開くことではなかった。

調査結果は専門家が議論・分析し、以下のような提言が策定された。

1. ビジネスプロセスや資金調達へのアクセスを容易にするために、WSMEに政府規制の遵守を促すこと。政府はこのプロセスをデジタルで行えるようにすることで、透明性と効率性を高めることができる。民間部門、特に女性実業家団体やコミュニティ、デジタルトランスフォーメーションの関係者、エコシステム内の起業家は、規制を遵守することで得られるメリットを提唱することができる。

2. WSME の企業経営能力を継続的に開発すること。政府は、官民パートナーシップを強化し、補助金付きの質の高い研修を提供することで、これを改善することができる。研修はデジタルで、女性経営者やその従業員を対象に行うことができる。WSME が後続くことを期待して、他の女性がデジタル技術の導入に成功した事例を紹介することは、デジタル化に対する疑念や不安を払拭するのに役立つかもしれない。
3. 将来の混乱を想定して、リスク・危機管理計画を策定すること。政府は、危機時に WSME の存続を支援するために、ミクロレベルだけでなく、WSME を対象とする既存の融資緩和、免税措置、助成金を推進することで、混乱を乗り越える助けとなる。リスク・危機管理戦略に関する知識の共有を可能にするために、WSME に業界団体（できれば女性中心の団体）への参加をさらに促すべきである。
4. データプライバシーやセキュリティへの意識を高めること。政府は、電子システムの運用や取引に関する法律の監視や執行を強化することができる。WSME のメンターやトレーナーはこの問題に対して異なるアプローチを取り、デジタルリテラシー研修にデータプライバシーやセキュリティの問題を盛り込むことで、WSME に自社と顧客を保護するための十分な知識を与えることができる。

今後の研究では、サンプルサイズを大きくし、より深い観察を容易にすることで、女性が直面し得るジェンダー関連の課題や、WSME におけるデジタル化強化との関係を理解する上で重要な情報が得られるだろう。

2.2 国の背景

デジタル化と経済成長

インドネシアの経済成長がデジタル化によって加速していることは間違いない。ここ数年、世界中の大企業がインドネシアのテクノロジー・スタートアップ企業に多額の投資をしており、その結果、東南アジアで最も多い4社のユニコーン企業⁴³(Gojek、Traveloka、Tokopedia、Bukalapak)が誕生した。最近の世界銀行の報告書によれば、COVID-19による影響はこの地域に避けることのできない厳しい経済的教訓を与えているが、インドネシアはデジタル化がこの危機を乗り越える助けになると確信している模様である⁴⁴。この自信を後押ししているのは、インドネシアのインターネット普及率が前年比17%上昇して64%に達したことである⁴⁵。このトレンドは、ジョコ・ウィドド大統領の政権1期目に開始された「パラパ・リング」と呼ばれる光ファイバーを使った大規模な全国インターネット網の構築と切り離すことができない⁴⁶。とはいえ、こうした取り組みにもかかわらず、インドネシアの情報・デジタル技術への支出は近隣のアジア諸国と比べてなお少ないのが現状である⁴⁷。シスコ社の「Digital Readiness Index 2019」⁴⁸によると、インドネシアは実際には、まだデジタル成熟度の中段階にあると考えられる。モバイルプラットフォームが豊富に存在し、アプリケーションベースのサービスが急速に導入されているものの、依然として全国に信頼性の高い接続とデバイスを提供することに力を入れている最中である。

デジタル化と中小企業

インドネシアでは、小企業 (SE) は年間売上高が約20,000～170,000米ドル (3億～25億ルピア) の企業、中企業 (ME) は年間売上高が約170,000～340万米ドル (25億～500億ルピア) の企業と定義できる⁴⁹。イン

ドネシアの協同組合・中小企業省 (MCSME) の最新データ⁵⁰によると、2018年のインドネシアのGDPに対する小企業および中企業の寄与度は合わせて23.3% (3,270兆8,197億ルピア) と、零細企業の寄与度を下回った。

企業の寄与度

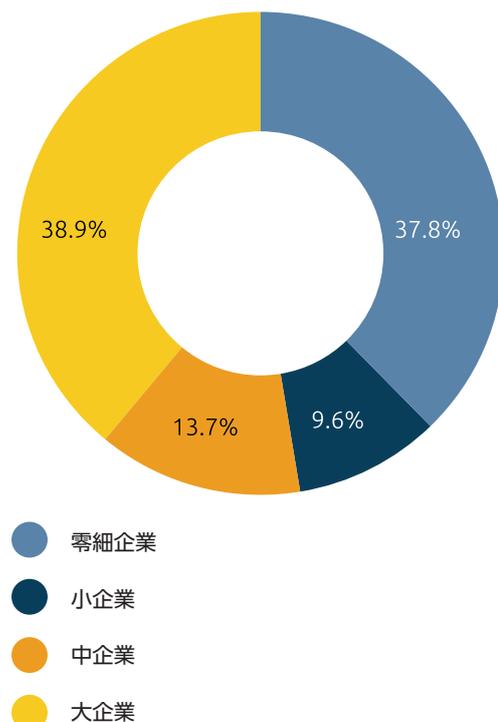


図2.1：インドネシアの2018年のGDPに対する企業の寄与度

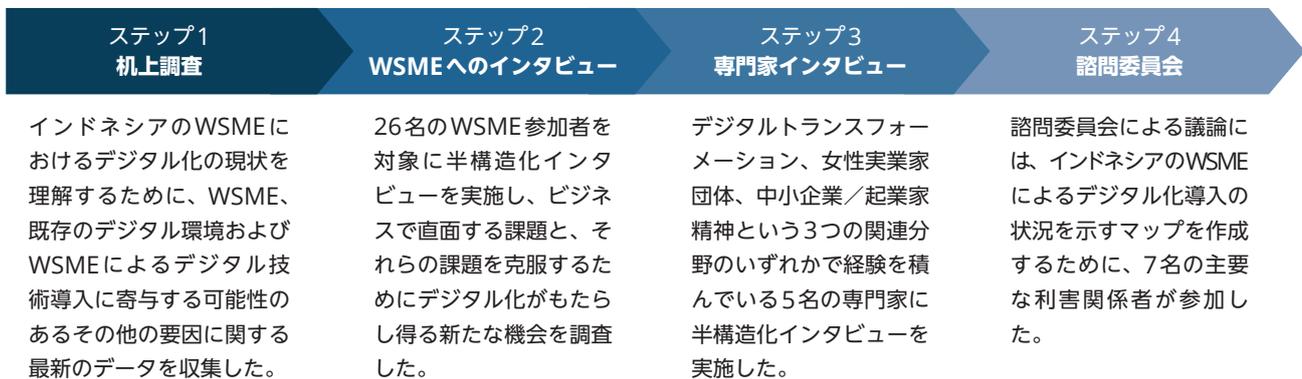
それでも、中小企業は依然としてインドネシア経済の屋台骨の一部である。オックスフォード・ビジネス・グループの最新のレポート⁵¹によると、インドネシアには2,000社のテクノロジー・スタートアップ企業、150社のフィンテック融資スタートアップ企業、75社のフィンテック決済スタートアップ企業が本拠を置いている。インドネシアの中小企業はデジタル化への高い意欲を示しており、マーケットプレイスを導入した企業は1年間（2017～2018年）で104.4%増加した⁵²。しかし、インドネシアにおける中小企業のデジタル化はまだかなり長い道のりであり、COVID-19が猛威を振るう中ではなおさらである。MCSMEは2020年6月に、2020年5月のeコマース売上高が18%増加したにもかかわらず、中小・零細企業（MSME）のうちオンラインマーケットプレイスを導入しているのはわずか13%（約800万社）に過ぎないと述べた⁵³。残念ながら、オンラインマーケットプレイスを導入している中小・零細企業の割合や、マーケットプレイスを通じたオンライン販売を導入しているWSMEの数に関する内訳データはない。

インドネシアの現在のデジタル化および中小企業エコシステムにおいて、女性が果たす役割や貢献はまだ明確ではない。中小企業に関するほとんどの法律や政策はジェンダーニュートラルであるが、インドネシアの女性はしばしば差別的な社会規範や様々な形の暴力に直面している⁵⁴。インドネシアにおける女性に対する暴力事件は、家庭内暴力や様々なサイバー犯罪を含め、ここ12年間で792%（ほぼ9倍）増加している⁵⁵。

本報告書では、特にコロナ禍において、WSMEとデジタル化との関係を取り巻く「霧」を晴らすことを目指している。インドネシアのWSMEにおけるデジタル化導入の現状と、コロナ禍でデジタル化が推進されているか否かをマッピングして、ビジネスの様々な側面がどの程度デジタル化されているか、あるいはされていないかを把握することに焦点を当てている。これらの調査結果に基づいて、インドネシアのWSMEが直面し得る課題や現に直面している課題を浮き彫りにし、そうした課題を克服するために、デジタル化がもたらし得る新たな機会に光を当てることもまた可能である。

2.3 研究方法

定性的なアプローチを用いて、公開されているデータに加え、インタビューやパネルディスカッションを通じて収集した情報を主な情報源として利用した。COVID-19 や勧告された社会的制限措置のため、研究全体がオンライン会議プラットフォームと従来の電話通話を使って実施された。本研究のデータ収集プロセスは、次に示す 4 つのステップで行われた。



参加者の選定基準

WSME 参加者

本研究では、セクション 1 で説明したように、年間売上高のみに基づいて小企業と中企業を区別した。この分類に基づいて、小企業または中企業を経営する女性起業家 26 名にインタビューを行った。WSME 参加者の年齢（23～72 歳）や配偶者の有無は多様であり、所在地もインドネシア各地の 12 の異なる都市に分散していた。3 つの主要経済セクター（素材、製造業、サービス業）のそれぞれを代表しており、さらに 19 の異なるサブセクターに分類された。女性が経営する小企業と中企業の比率が概ね均衡していることは図 2.2 から明らかであり、ほとんどの女性が事業を始めてから 6 年未満であった。

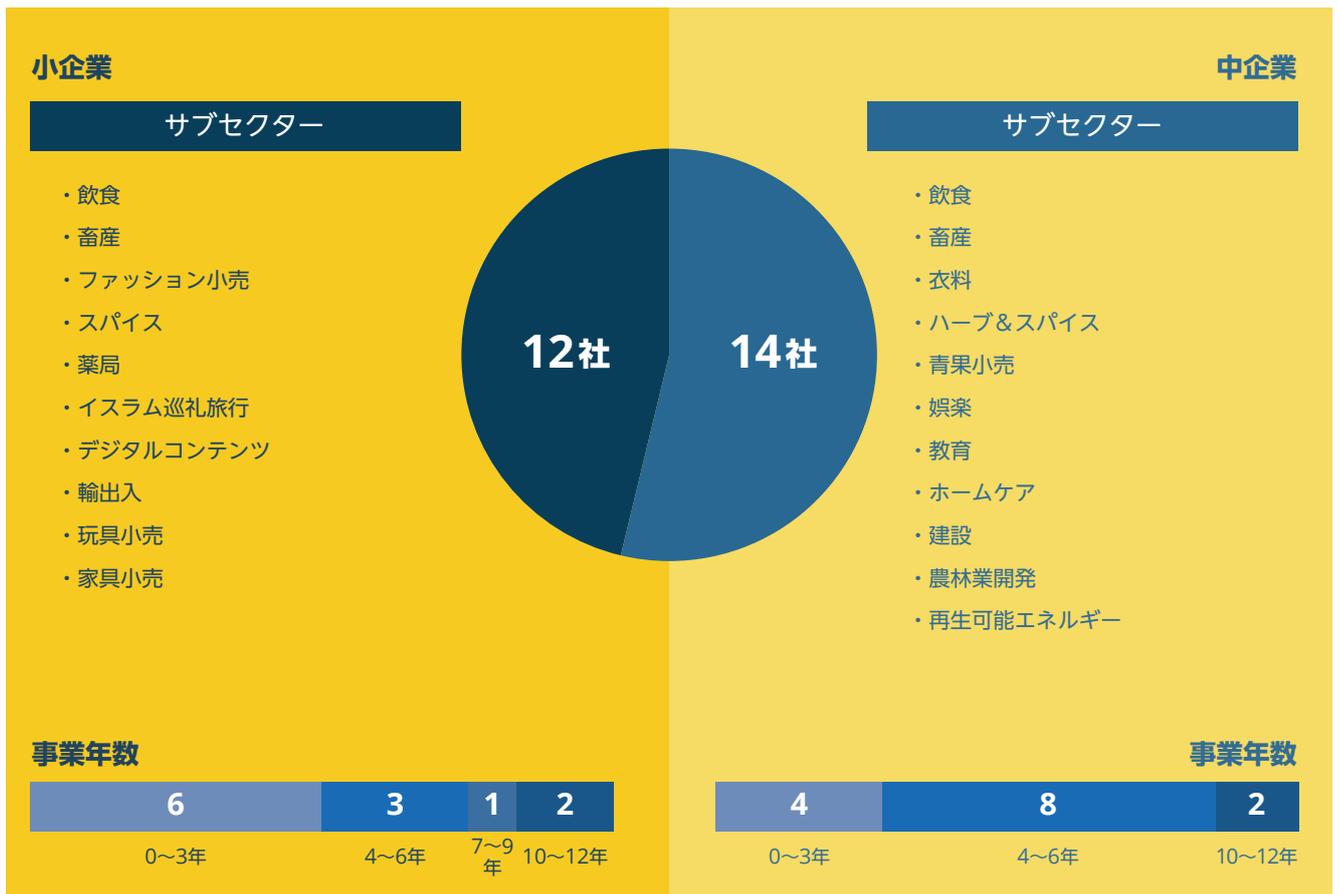


図2.2：参加者の事業セクターの内訳

専門家インタビューと諮問委員会

本研究の探索段階では、専門家の話を聞くことが非常に重要であった。Bogner ら⁵⁶ が提唱しているように、「専門家インタビューを実施することで、時間のかかるデータ収集プロセスを短縮することが可能」である。デジタルトランスフォーメーション、起業家精神、女性実業者団体の各分野から厳選された5名の専門家へのインタビューを通じて、中小企業エコシステムに関する実践的なインサイダー知識を得るとともに、諮問委員会の議論に備えてより幅広い関係者に関する情報を得ることができた。

WSME および専門家へのインタビューから得られた暫定的な調査結果を分析した後、より多くの専門家に諮問委員会の議論への参加を依頼した。委員会の目的は、過去のインタビューで収集された情報を再構成し、それを利用して一連の実践的提言と政策提言を策定することにあった。諮問委員会は、政策当局者、学術研究者、主要な女性起業家、デジタルトランスフォーメーションの専門家、女性実業者団体の専門家、企業投資の専門家の代表者から構成された。参加した専門家と諮問委員会の委員の詳細なリストについては、付録 A を参照されたい。

データ分析

WSME へのインタビュー、専門家インタビュー、諮問委員会の議論は、女性がビジネスをデジタル化する上で重要な役割を果たすと考えられる4つの柱に沿って構成された。すなわち、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 (COVID-19) である。インタビューとディスカッションはすべてインドネシア語 (全参加者の第一言語) で行われ、デジタルで記録された。インタビュー中にはメモが作成され、分析全体を通してディスカッションがレビューされた。データ分析プロセスの詳細については、付録 B を参照されたい。



制限事項

時間的制約の中で機能することを目指した研究設計であったが、研究の深さや幅はまだ限られている。データは、コロナ禍の4週間余の間で収集された。社会的・物理的な距離を保つため、全面的にモバイル技術やデジタル技術に頼ってコミュニケーションを行い、データを収集した。

今後の研究では、サンプルサイズを大きくし、計画的かつ熟慮した形でデジタル化について女性中小企業経営者とより深く、より個人的な議論を交わすことが推奨される。そうすることで、女性が直面し得るジェンダー関連の課題や、WSME におけるデジタル化推進との関係を理解する上で重要な情報が得られるだろう。

2.4 インタビュー結果

すべてのインタビューで、最初の質問として、すぐに利用できるデジタル技術を知っているかどうかを参加者に尋ねた。参加者は全員、デジタル技術についてある程度の認識を持っていることを示した。特に小企業レベルで最も興味深かったのは、参加者がしばしばデジタル化を避けられないものとして語ったことである。インタビュー中には、「私はテクノロジーに対してとても前向きです」、あるいは「好むと好まざるとにかかわらず、テクノロジーを導入しなければなりません」というような発言がよく聞かれた。それは、参加者たちが繰り返し言うことを学んだ決まり文句であるように感じられた。以下のセクションでは、デジタル化とWSMEの関係について考察し、上記のような認識がビジネスの様々な側面におけるデジタル技術の導入につながっているのかどうかを明らかにする。

第1の柱：資金調達へのアクセス

WSME参加者の大多数は事業運営のため内部金融を利用していたが、ごく少数は何らかの外部金融のみに頼っていた。事業のために外部金融を利用している50%のWSMEの中で、最も利用されている外部金融はプライベートエクイティと銀行融資で（図2.4）、利用したことがある参加者の割合はそれぞれ26.9%と15.4%であった。また、中企業8社と小企業5社が外部金融を検討していることがわかった。

インドネシアの中小企業エコシステムには、助成金、政府の資金調達スキーム、フィンテックのピアツーピア融資（P2P融資）、クラウドファンディングなど、様々なオルタナティブファイナンスの選択肢がある。WSME参加者は、利用可能なオルタナティブデジタル金融の選択肢を認識していることがわかった。

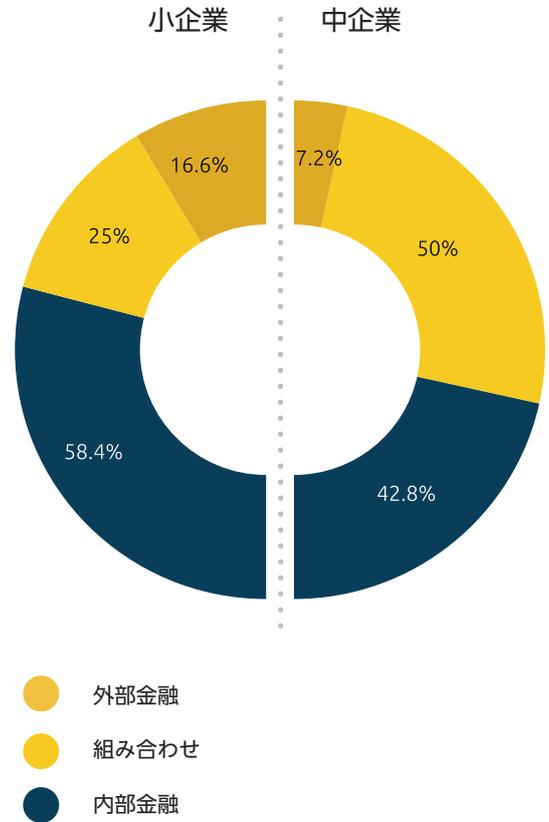


図2.3：小企業と中企業の資金調達源の内訳

それにもかかわらず、特にデジタル金融サービス（DFS）を通じた資金調達手段の導入率は、様々な要因により、参加者の間で依然低い状況であった。P2P融資を検討したことがあるかを具体的に尋ねたところ、ほとんどの参加者の答えは、検討したことがあるものの、利用可能な金額が限られていること、データプライバシーやセキュリティ、割高な金利に関する懸念から、この選択肢を追求しないことにしたというものであった。参加者は、P2P融資のようなオルタナティブファイナンスの選択肢は提供される融資額が少ないため、零細企業の方が適していると考えていた。



図2.4：WSME参加者が求める外部資金調達源の内訳

WSME参加者がデジタルを活用した資金調達に消極的だったのには、他にも様々な理由がある。参加者に対し、デジタルで資金調達をしようとした理由、またはしなかった理由について尋ねる形で、さらなる調査を試みた。データを収集した後、以下のパラグラフで論じるテーマ別に参加者の回答をグループ化した。

外部金融の利用に関する意思決定に影響を与える要因

オルタナティブファイナンスを利用しない主な要因は、動機、不安感、知識を中心とするものであった。

第一に、多くの参加者が外部資金を調達する緊急性がないと述べたため、動機の欠如と不安感が明らかになった。参加者は、様々な潜在的リスクがあるため、オルタナティブファイナンスの追求を優先していないことを示唆した。これは、近しい人々と彼らの宗教が、様々な形のオルタナティブファイナンスに対する見方に大きな影響を与えることを示している。ある参加者は、「私たちはイスラム教の教えに沿って、オルタナティブファイナンスなしで生き残ろうとしています」と述べた（中企業4）。彼女はさらに、銀行や他の資金調達手段からお金を借りた場合に懸念されるのは、（しばしば高利と呼ばれる）リバーであると説明した。イスラム教では、リバーという概念は禁止されている。リバーとは、返済時に元本の一定割合に基づいて借りに課す利息を決めたり、融資額を誇張したりすることを指す⁵⁷。イスラム教のルールや規制に従っていると主張する銀行⁵⁸や金融テクノロジー（フィンテック）企業⁵⁹は多数あるが、参加者の中には外部からの資金調達を避けることに固執する人もいた。

第二に、オルタナティブファイナンスについて強い否定的意見を持っている参加者は、このテーマに関する自分の知識不足を自覚していることを示唆した。これは、彼女たちの意見が周囲からの伝聞のみに基づいていることを示している。このような根拠のない不安感はおそらく、資金調達の意思決定を含め、リスクを嫌うという女性の一般的な傾向に基づいていると思われる⁶⁰。プライベートエクイティによって資金を調達しているWSME参加者の多くは、近しい人々（親しい家族や友人）を通じて、あるいは近しい人々から直接、資金を調達していた。このことは、インドネシアでは女性起業家に金銭的および非金銭的な支援を提供する上で家族が重要な役割を果たしているというAgussaniとBahriの調査結果⁶¹と一致している。このような傾向もリスクテイクを嫌う女性の性質を反映しており⁶²、女性は「より安全」と思われる資金調達手段しか追求しない傾向がある⁶³。ジェンダーと起業家精神に関する数多くの研究から明らかのように、このような姿勢は長年にわたり女性の間で一貫して見られることがわかっている。

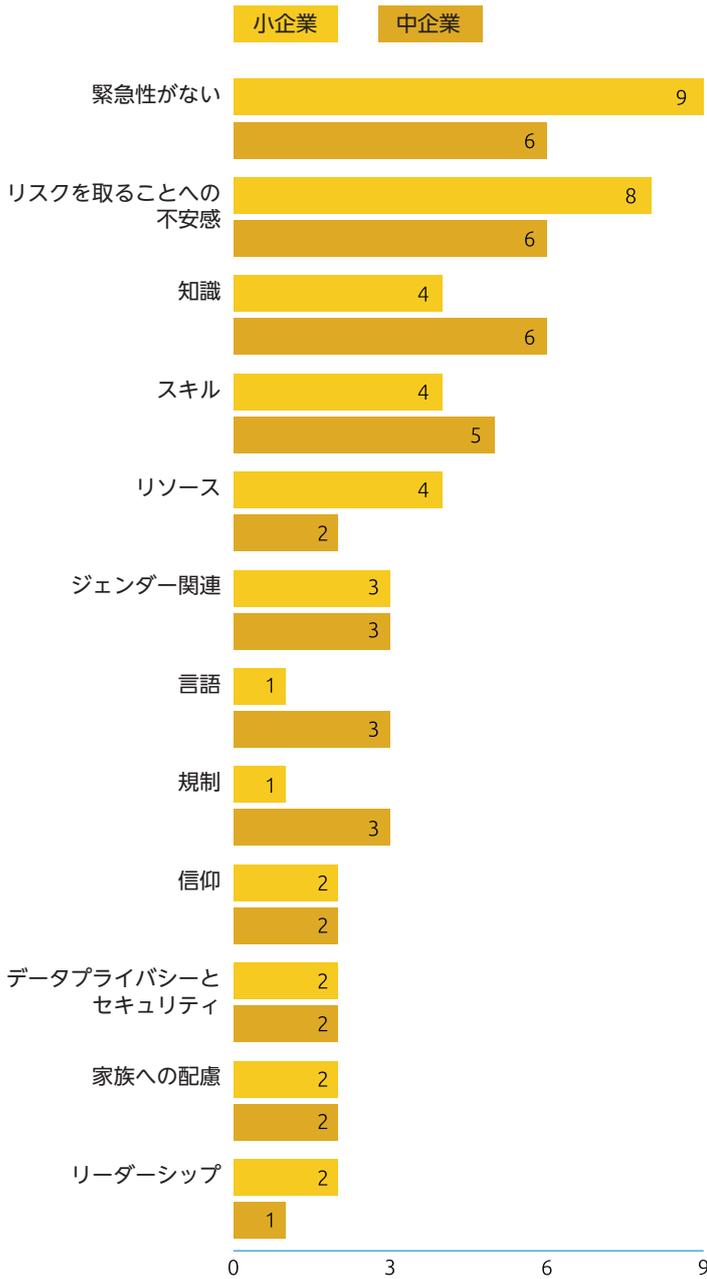


図2.5：参加者が資金調達へのデジタルアクセスを利用しない理由

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

この分野では、メンタリングやネットワーキング活動から得られるものへの期待に関して、小企業参加者と中企業参加者の間に隔たりはなかった。インドネシアには、女性起業家が利用できる様々な公式および非公式のメンタリングプログラムがあり、公的部門と民間部門の両方が主催している。しかし、参加者は、自分が接するスキルや知識を万全で持続可能なものにするためには、直接対話や長期的な関係が必要であると述べた。ある小企業参加者は、メンターとの短期的な関係について次のような懸念を表した。

“

私は3カ月間のメンタリングプログラムに参加し、起業したばかりの頃には隔週で会っていました。当時はあまり経験がなかったため、フィードバックをもらっても、それをどうやって実行に移したらよいかわかりませんでした。そして、プログラムが終わった後、メンターと私は連絡を取り合うのをやめました。

(小企業 11)

参加者は、学び、ネットワークを広げるためにはそれなりの時間と労力が必要だと指摘したが、多くの場合、その優先度は低く設定されている。なぜなら、参加者の多くは、夫や両親が実際にはプレッシャーをかけていないときであっても、家族的責任は自分の肩にかかっており、それを優先すべきだと考えているためである。そのため、政府や民間企業が運営するメンタリング、ネットワーキング、スキル構築プログラムがたとえオンラインで開催されていたとしても、参加する機会を逃してしまうことが多くみられた。

また、多くの参加者がビジネスコミュニティや団体に参加しているが、女性実業家に特化したものではない。女性専用の団体に加わらなかった理由を尋ねたところ、参加者のほとんどはその理由を今まで考えたことがなかったことに自分で驚いていた。異なる意見を持つある参加者は、このことについてかなり声高に語った。



インドネシア女性起業家協会 (IWAPI) のような女性実業家団体に参加することには、さほど関心がありません。私生活について話すのが好きな中年女性と同じフォーラムにいることには興味がないのです。私は、家族の中にある意見交換の文化を利用しています。毎週、Zoom⁶⁴を使って意見交換を行い、それぞれが順番に新しい知識を紹介するのです。今のところ、これは私にとってとても役に立っています。

(中企業 10)

メンタリングを利用した人がなぜそれを利用することにしたのか、またどのようにしてメンターを見つけたのかについて、さらに調査を行った。次のセクションでは、メンタリング、ネットワーキング、スキル構築に関連して、デジタル化に対する参加者の意識や理解度についても考察する。

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デジタル技術導入に影響を与える要因

メンタリング

本研究は、女性起業家がビジネス関連の課題について話し合うためには、信頼し尊敬できるメンターとの対面での長期的な関係が強く求められることを示唆している。メンターの利用しやすさや信頼性を確保するために、多くの参加者は家族や、社内のチームメンバーまたは投資家といった仲間内の社交サークルを通じて指導やメンターシップを求めている。「私の場合は父親がメンターです」と小企業4の参加者は述べた。さらに、ある中企業経営者は、製品開発において長期的な関係を持つことが可能な信頼できるメンターを見つけたいと考えていたが、仲間内以外でどうやってメンターを探したらよいのか知らなかった。このような状況から、参加者はオンラインでメンターを探していなかった。

ネットワーキング

多くの参加者は、オフラインとオンラインの両方のチャネルを通じて機会を探る傾向があった。Zoom、Facebook 所有のネットワーキングサイト⁶⁵、Youtube、あるいはその他のオンライン会議プラットフォーム上で公的部門と民間部門が主催するバーチャルイベントに参加した経験から、講演者や他の参加者との直接的な対話がないことが大きな問題となっている。オンラインのネットワーキングイベントに参加する動機として共通していたのは COVID-19 であった。参加者の中には、COVID-19 のためオンラインイベントへの参加を余儀なくされたと認めた人もいた。ある小企業経営者は、COVID-19 のパンデミックの間にオンラインのネットワーキングイベントに2回しか参加していないと述べたが、それは普段からオフラインのネットワーキング会合について知っていて参加していたためである。

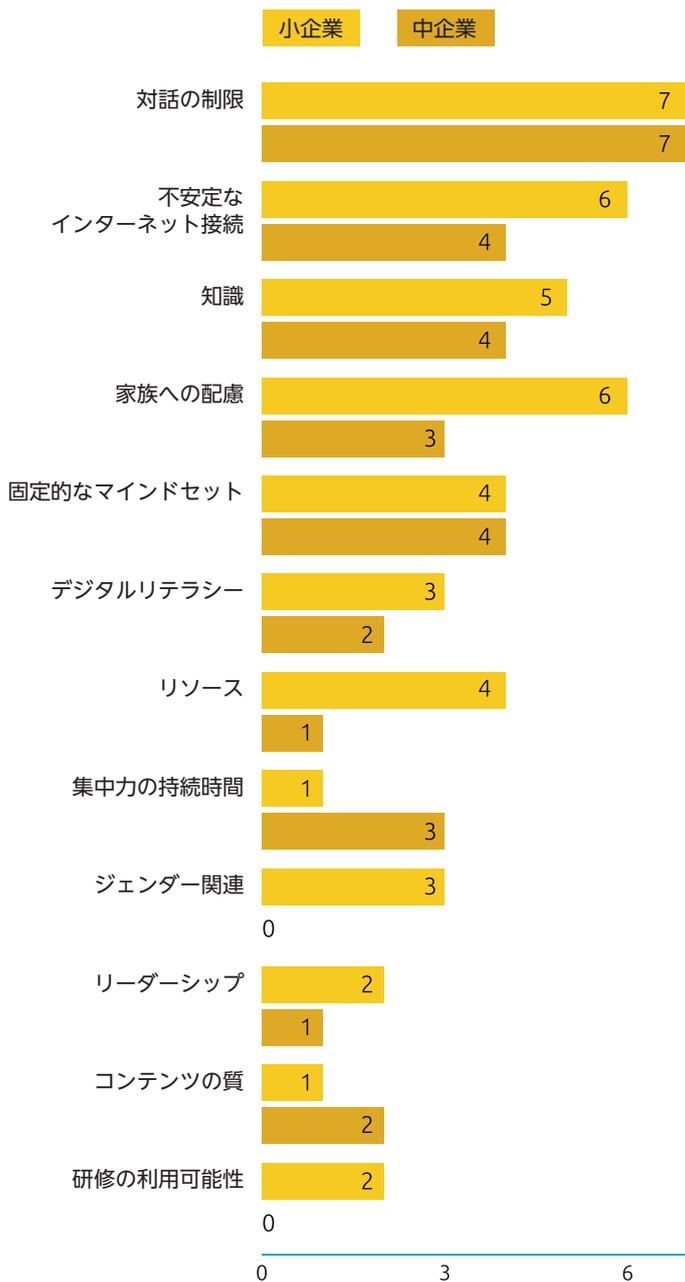


図2.6：メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスにおけるデジタル技術導入に影響を与える要因

「パンデミックのため、今であれば間違いなくオンラインのイベントに参加します」(小企業 10)。

さらに、安定したブロードバンドアクセスが当てにできない状況では、バーチャルでのネットワーク作りは理想的ではないという意見が大勢を占めていた。インターネット接続が不安定であるため、講演者から正確な情報を得ることは困難であった。

参加者が直面したこの問題は、コロナ禍ですべての参加者が在宅勤務を強いられているという現在の状況によって常態化していた。自宅からオンラインのネットワーキングイベントに参加するのは困難であった。「問題は回線です。すべての情報を効果的に入手することには限界があります。もう1つの問題は、ウェビナーに適した環境が必要なことです」(小企業 7)。

スキル構築

対話が制限され、インターネット接続が不安定であるにもかかわらず、参加者全員が学ぶことに意欲的であった。多くの参加者が、電子書籍 (eブック)、ポッドキャスト⁶⁶、ビデオ会議ツールを使ったオンライン意見交換会、その他のオンライン学習プラットフォームを通じた情報源の発掘に言及した。興味深いのは、ほとんどの参加者がWhatsAppのようなインスタントメッセージングアプリを利用して仲間とつながり、仲間から学んでいたことである。

また、参加者たちは、インターネット上には情報が溢れているため、メンタリング、ネットワーキング、スキルに関する情報にアクセスするのは一筋縄ではいかないと指摘した。どこからどうやって始めればいいのか、よくわからないと感じることが多かったようである。そのため、オンラインで正しい情報を見つける方法についてアドバイスをもらうのに、仲間内の人脈を利用していた。バーチャルイベントの機会について最新情報を得るために、有益だと思うソーシャルメディア・アカウントをフォローしている参加者もいた。インタビューの中で最も多く言及されたソーシャルメディアは、InstagramとFacebookであった。

観察やインタビューによると、コロナ禍の間にインドネシアでデジタルネットワーキングイベントやデジタルラーニングが普及し始めていることは間違いない。しかし多くの女性中小企業経営者はおそらく、なぜこれがオンラインでできるのか、どこで情報を見つけられるのか、そのためにはどうすればよいのかを理解するのに多少の助けを必要とするだろう。



私はオンラインでメンターを探したことはありませんが、普段から住んでいる町のMSME機構⁶⁷に行っているため、困ったことがあればいつでも相談しに行くことができます。例えば、製品のハラル認証を取得する際には⁶⁸、MSME機構が作成したWhatsappグループを利用して、仲間から学ぶことができます。そのため、MSMEの仲間たちは「一緒にやっている」と感じています。今回は、ハラル認証の取得について楽観的ですし、自信があります。

(中企業 2)

注目のWSME (1) : Rasha Nusantara

Ayu Budiyanti氏、Rasha Nusantaraの共同設立者

Ayu Budiyanti氏は、伝統的なハーブ調合品を提供する中企業であるRahsa Nusantara (<https://www.rahsa.id/>)の共同設立者兼最高マーケティング責任者である。夫のHatta Kresna氏とともに、都市部の取り残された女性を雇用することで文化や地域の知恵を守り、意識的な生活を促し、女性のエンパワーメントを育むことを目標として、2016年に小規模な事業を始めた。Rahsa Nusantaraは、伝統的なハーブやスパイスを加工して、エッセンシャルオイル、調味料、スナック、ジャムウ⁶⁹といった様々な天然ベースの製品を製造している。

Budiyanti氏は、「Investing Women Australia Awards 2017」の助成金受賞者として得たメンターやネットワークを通じて現在のような起業家に成長する上で、デジタル化がいかに役立ったかについて語った。

Budiyanti氏はデジタル技術を利用して、常にスキルと知識の向上に努めている。同氏はウォートンスクールの短期コースの奨学金を獲得し、そこでネットワークをさらに広げることができた。同氏はAustralia Awardsが与えてくれた経験と機会、特に自力では受けられなかったような厚遇を最も高く評価している。

デジタル化に対する前向きな姿勢は、ビジネスプロセスにおけるデジタルツールの継続的な利用拡大にもつながっているが、それでもなお個人的・人間的な感覚のあるテクノロジーを利用したいと考えている。当初はオンラインマーケットプレイスを通じての製品販売から開始したが、顧客データにアクセスできないことに不満を感じ、より多くのデータに基づいた意思決定を行うために、独自のオンラインプラットフォームを構築することを決意した。



当時、3人目の子供はまだ生後3カ月で、授乳もまだ自分で行わなければならず、最初から乳母やベビーシッターは雇っていませんでした。そこで、Australia Awardsのチームに赤ちゃんを連れて行ってもいいか許可を求め、ピッチング（投資家への売り込み）の最中は赤ちゃんを静かにさせておくことを約束しました。私の腕の中の赤ちゃんはずっとおとなしく、チームは私がしたことを本当に喜んでくれました。以前、インドネシアでインドネシアの投資家に同じことを頼んだことがありますが、そのときは最初から断られました。

Ayu Budiyanti 氏

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

ビジネスプロセスへのデジタル導入率は、小企業参加者よりも中企業参加者の方が高い水準であった。とはいえ、小企業や中企業での導入プロセスは直線的なものではなかった。セールス／マーケティングツールや会計ツールの導入に加え、多くの参加者がコラボレーションツールを導入したり、製品／サービス開発にデジタル技術を融合する実験を行ったりしていた。以下の議論では、参加者の間でビジネスプロセスのために最もよく使われているアプリケーションと最も使われていないアプリケーションを明らかにする。

最もよく使われているデジタルツール		
セールス&マーケティング	財務管理	コラボレーションツール
<ul style="list-style-type: none"> • ソーシャルメディア： 1) Instagram、2) Facebook • マーケットプレイス： 1) Tokopedia、2) Shopee、 3) Go-jek、4) Traveloka • 企業ウェブサイト • オンライン広告 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal.id • Monefy • Accurate Online • GoogleスプレッドシートまたはExcelシート 	<ul style="list-style-type: none"> • GoogleドライブおよびGoogleアプリケーション • Trello • Microsoft Team

図2.7：WSME参加者の間で最もよく使われているデジタルツール

すべての参加者が少なくとも1つまたは2つのデジタルセールス／マーケティングツールを導入しており、最も人気があるのはInstagramであった。ただし、業種によっては、ソーシャルメディアが最も効果的な手段であると参加者全員が感じているわけではなかった。例えば、再生可能エネルギー事業を営んでいるある中企業は、デジタルセールス／マーケティング戦略について懸念を述べた。

“

私たちは再生可能エネルギーセクターの企業であるため、製品開発に多くのテクノロジーを使用しています。ですが、正直なところ、自分にはやや知識が欠けている気がします。私のチームは現在、ブランディングやマーケティング用のウェブサイトを開発していますが、私はまだ、ソーシャルメディアやウェブサイトをビジネスに使うことはそれほど重要ではないと感じています。今の課題はマーケティングとセールスだと思います。考えてみれば、多くの企業が顧客を惹きつけるためにウェブサイトを開発しています。私は、なぜ今までウェブサイトの制作を考えなかったのか、と自問しました。今のところはまだ、WhatsAppを使って顧客と連絡やコミュニケーションを取るだけにとどまっています。

(中企業 8)

専門家が指摘したように、中小企業ではビジネスプロセスに関する決定のほとんどを経営者が行っている。リソースやスキルの制約に加え、チームの規模が小さいため、権限委任プロセスも限定的な場合がある。こうした課題は小企業に多く見られ、経営者自身がデジタル技術を理解する必要があることを示唆しているだろう。例えば、ある小企業参加者は、自分のビジネスに適した会計ツールを選択した際の経験を話してくれた。

“

私は、Jurnal.idなど様々な国産会計アプリを調べた末、Accurate Onlineを選びました。価格も比較しました。クラウドベースのソフトウェアを選んだのは、子供がいるからです。クラウドベースのツールを使えば、財務状況を確認するためにわざわざオフィスに行く必要はありません。家からでも、スマートフォンからでも確認できます。税金、在庫、売上高など、すべてを見ることが可能で、やり方は簡単です。

(小企業 5)

多くの参加者がビジネスプロセスにデジタル技術を導入していたが、導入をさらに最適化することが可能だろう。多くの参加者は、より多くのテクノロジーをビジネスに取り入れたいと考えていた。この調査では、モノのインターネット (IoT)、人工知能 (AI)、ブロックチェーンについての会話が交わされた。興味深いのは、数名の参加者がビジネスパイプラインにより多くのデジタル技術を導入することに言及したことである。「私たちは AI を利用して新製品を改良する実験を試みており、今年はその計画が進行中です」(中企業 1)。未活用の機会がまだ多くある中で、ビジネスプロセスへのデジタル技術導入に影響を与える要因については、次のセクションで考察する。

ビジネスプロセスと管理におけるデジタル技術導入に影響を与える要因

市場は急速に変化しているが、ビジネスにおいて変化を達成するのは依然かなり困難なことである。スピード、不確実性、複雑な情報、テクノロジー、競争、予測できない世界的危機 (COVID-19) による問題に直面したときに、すべての WSME が変化にうまく適応できるわけではない。限られたリソース、人材、スキルに伴う制約を考えると、参加者の間で最適な技術の導入にあたり問題があることは驚くに当たらない。

ビジネスプロセスへの最適なデジタル導入ができていないもう 1 つの重要な要因は、チェンジマネジメントである。チェンジマネジメントとは、顧客のニーズに応えるために方向性、戦略、能力を継続的に更新する組織的プロセスを指す⁷⁰。専門家インタビューによると、中小企業は往々にして、見て行動するという古いパターンに囚われている。同様に、参加者は現状に満足していると述べ、多くの参加者は自分の経験を振り返ったり、経験から効果的に学んだりする時間が非常に限られていることを認めた。

経験を振り返ることについて、参加者からは、ビジネスと家族的義務を両立させるのに苦労しているとの声が聞かれた。この問題が最も顕著なのは、子供を持つ参加者たちである。ある小企業経営者は、家族を優先するため、ビジネスのハードルを低めに設定したと述べた。



特に今は妊娠しているので、チームに対して透明性を保つ必要があります。これまでで一番エネルギーがありません。期待値を低くして、一日一日をあるがまま受け入れる必要があります。一番上の子はまだ幼児で、今は妊娠中です。十分に頑張っていると自分に言い聞かせなければなりません。私がストレスを感じれば、赤ちゃんの健康や家庭の幸福にも影響が出てきます。

(小企業 5)

これに対するもう 1 つの説明は、おそらく女性が起業する動機と関係している。Wulandari ら⁷¹は、起業の動機が女性のビジネス上の成果に大きく影響すると述べている。起業の動機が失業への不安や家族を養うためなどあまり野心的なものではない場合、女性はお互いの知識を共有することが少なくなり⁷²、最終的にはビジネスを成長させたり、デジタル化のような比較的新しい概念を導入したりする能力が低下することになる。その結果、必要に迫られるまでは変化を受け入れることに消極的な姿勢が助長される可能性がある。興味深い事例の 1 つとして、ある中企業経営者は、自分のブランドが偽造業者による著作権侵害の標的にされていることを知り、デジタル化したセールス／マーケティング手段の導入を余儀なくされた。

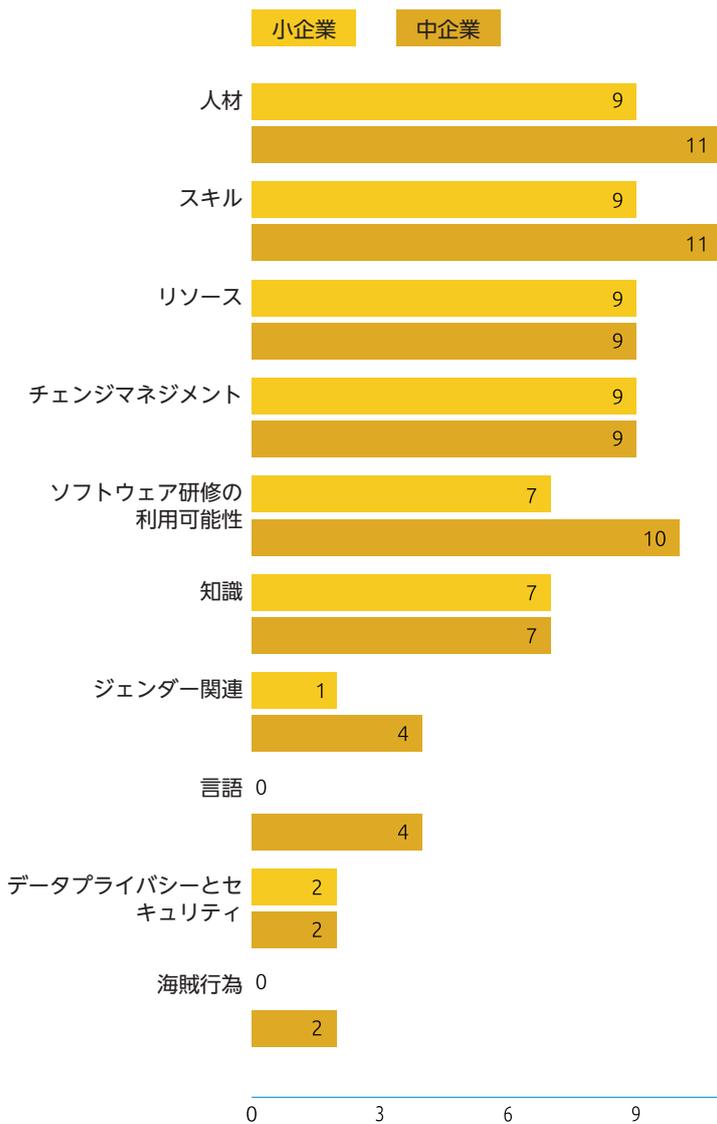


図2.8：ビジネスプロセスと管理におけるデジタル技術導入に影響を与える要因



最初はオンラインショップを作るつもりはありませんでしたが、多く（の偽造業者）がオンラインで偽物のTシャツを売っていて、そのときに気づいたのです。おかしなことに、私は以前あるラジオ局の取材を受けたことがあり、ラジオ局がその結果を記事にまとめ、私の「商品」の写真が掲載されました。記事を読んで私はこう言いました。「ちょっと待って、これは偽物だわ。どこから手に入れたの」。どうやら、ラジオ局の取材チームはGoogleの画像から写真を持ってきたようでした。

(中企業 3)

また、多くの参加者が、商談や交渉の場でジェンダーに関連した偏見や差別に対処しなければならないと述べている。

“

私は、若い女性だからという理由で差別されていると、とても強く感じています。パートナーのアシスタントに過ぎないと思われているのです。つまり、パートナーが私の能力を尊重し、会議や商談の場でたびたび私を擁護し守ってくれるため、私は幸運だというわけです。私が最初に自己紹介すると、決まって疑いの目を向けられます。それなのに、共同設立者が私を紹介すると、みんな敬意を払ってくれるのです。

(中企業 9)

他にも、参加者が経験した差別の例として、次のようなものが挙げられた。

1. 女性であることを理由に、インドネシアの投資家や潜在的な顧客から拒否される。
2. 一部の銀行では融資や他の金融サービスの手続きに夫の署名が必要であるため、銀行から資金を調達することが困難である。
3. 小売店にサンプル品を送る際に、不親切な扱いを受ける。
4. 男性に囲まれた環境で自分の立場を調整する責任があると感じる。
5. 仕事上の理由で一人で出張することに、居心地の悪さを感じる。

結論として、実際に女性は男性と比べて家庭と仕事を両立させる責任がはるかに大きいということで参加者の意見が一致した。参加者にとって、自分の経験を振り返り、会社の組織変更を計画するのは困難なことであった。また、多くの参加者は、女性は男性と比べてビジネスの様々な側面にあまりアクセスできないとも主張した。その結果、多くの参加者が、勤勉こそが差別を避けるための唯一の解決策だと考えていた。彼女たちは、自分には企業を成功に導く能力があることを社会に証明する義務があると感じていた。

第4の柱：危機管理 (COVID-19)

2020年4月に、MCSMEはコロナ禍で深刻な打撃を受けた37,000社のMSMEからの報告を受けて、景気刺激策を策定した⁷⁴。この刺激策には、融資の緩和、6カ月間の免税措置、零細企業への現金給付などが含まれていた。政府は、危機の影響を最も受けていると思われる零細企業への支援提供を優先した。MCSMEに寄せられたCOVID-19による事業への影響に関する訴え全体のうち、中小企業からのもは12.6%に過ぎず、これは中小企業の方が零細企業よりも危機を乗り切る力があることを示唆している。

興味深いことに、ほとんどのWSME参加者は、操業や生産に関する問題があったにもかかわらず、4月と5月に売上高が増加したと報告した。売上高の増加が目立っていたのは、メッセージャー、ソーシャルメディア、マーケットプレイス、ウェブサイトなどのデジタルセールス/マーケティング戦略を最適化したWSMEである。参加者はさらに、ロックダウン措置によって顧客が画面に向かう時間が増えているのかもしれないと説明した。「COVID-19以降、売上高は増えています。人々が今ではオンラインショッピングを好むようになってきているからです」と、ケーキをオンライン販売している小企業4は述べた。WSME参加者の88.5%は、コロナ禍で生き残るためにビジネスでのデジタル導入を強化したとも述べており、このトレンドは小企業と中企業のいずれでも確認された。

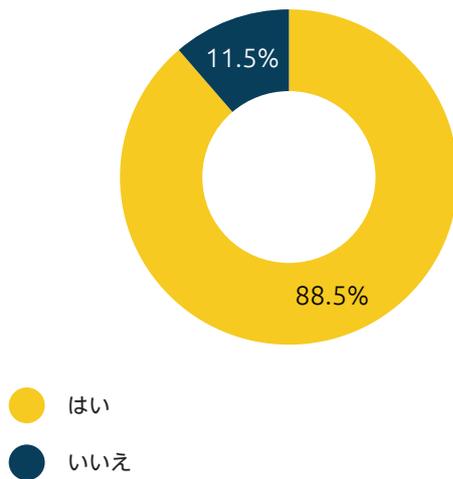


図2.9：コロナ禍におけるデジタル技術の強化

物理的な接触が制限されたことから、多くの中小企業はオンライン上でのプレゼンスを構築し始め、オンラインマーケットプレイスを通じて販売を行うようになった。しかし、一部の中小企業はパンデミック以前からオンライン上でのプレゼンスを確立していたため、オンラインでのセールス活動を増やした。また、参加者は、チームとの共同作業や社外の関係者とのコミュニケーションの手段として、オンライン会議プラットフォームの活用にもしばしば言及した。さらに、多くの WSME 参加者はデジタル技術を利用して、顧客への製品／サービス提供方法を変革している。「今では、チキンの配達に（Gojek アプリの）Gosend⁷⁵をよく使っています」（小企業 12）。

ほとんどの WSME 参加者はパンデミックの危機に直面しても粘り強さを発揮しており、一部の企業は生き残るために厳しい措置や事業転換を余儀なくされたとはいえ、市場環境が激変したにもかかわらず事業を継続できている。

“

私は今、中東からの土産物事業を営んでいます。パンデミックのせいで、2020年2月に方向転換を余儀なくされました。以前はサウジアラビアへのウムラ（小巡礼）とハッジ（大巡礼）を専門とする宗教旅行会社を運営していましたが、インドネシアで公式にCOVID-19感染が確認される前に中東でロックダウン措置が取られたため、仕事がなくなってしまいました。そのため、旅行会社では4人の従業員を解雇せざるを得なくなり、残りの3人は今では土産物売る仕事をしています。そのときから、ソーシャルメディアでの販売を始めました。

（小企業 7）

ビジネスのデジタル化に関する制約は、小企業にも中企業にもみられた。これらの企業における女性の意思決定者にとって、真っ先に思い浮かぶ最大の課題は何であろうか。各企業の多様性は、事業運営を巡る懸念事項にどのように反映されているのだろうか。次のセクションでは、デジタル化に関連して参加者が直面した課題についてさらに考察する。

デジタル技術の導入に対する課題

WSMEはデジタル化に関心を示したが、デジタルについての意識やリテラシーが低い参加者は、潜在的な機会や影響を十分に把握していない可能性がある。著者らは、前述のそれぞれの柱について挙げられたすべての要因を組み合わせ、デジタル化の主な課題を特定した（図 2.10）。総じて、参加者の関心事は、デジタル化に関する知識と後れを取らないための能力、高度なスキルを持ちデジタルの専門知識を備えたスタッフを採用・維持するためのリソースの必要性およびチェンジマネジメントであった。参加者が直面する課題の種類が事業規模に反映されているかどうかを十分に理解するために、次のセクションでは小企業と中企業が直面する課題を詳しく分析する。

小企業が直面する課題

小企業参加者は、特に売上高を増やすために、数種類のデジタルツールを導入していると述べた。さらにツールを導入するつもりがあるかを尋ねたところ、大半の参加者がリソース、スキル、人材が限られていることに言及した。ある小企業経営者は、デジタル技術の導入に苦労した経験を語った。上記の制約に加え、参加者はデジタル技術がもたらす機会についての知識不足に言及した。事業運営にさほど大きな野心を持っていない人にとって、これは克服するのが一層難しいことである。「今は、生産手順を確認しただけです。大きな野心は必要ありません。私たちのビジネスはすでに利益を上げています。必要なのは、それを楽しむことだけです」（小企業 12）。

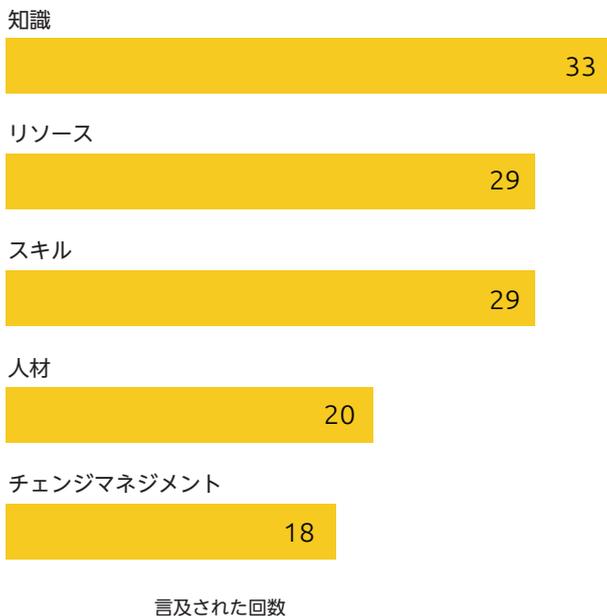


図2.10：WSME参加者の間で特定されたデジタル技術導入に対する上位5つの課題



私はある程度調べてから、Kite（在庫管理ツール）に39,000ルピア（約2.65米ドル）でサブスクリプション登録しました。これまでのところ、これは他と比べて最も優れており、費用対効果が最も高い在庫管理ツールです。安いツールを見つけた後も、私用の電話を使って仕事をしているため、まだ使えていません。そのツールを使うためには新しいタブレットが必要です。そのための方法を見つけなければなりません。チームには時間がなく、そのツールを使うための訓練もあまりされていません。

（小企業 1）

中企業が直面する課題

中企業が直面する上位の課題は、小企業が直面するものとさほど変わらないが、女性経営中企業（WME）にとっての最大の課題はリソースではなく知識である。インタビューによると、中企業参加者はすでにリソースにアクセスしやすくなっていることから、ビジネスに組み込むために様々な種類のデジタルツールを模索することができる。デジタル化に関する情報が溢れているため、中企業参加者からは、最新のトレンドについていくのが大変だという意見もあった。参加者の中には、ビジネス用の様々なデジタルツールの存在をよく知らない人もいた。また、デジタルツールで可能なことについて、参加者が誤った認識を持っているケースもあった。「以前は会計に Excel シートを使っていましたが、手書きの帳簿に戻しました。というものの、Excel シートには署名ができないため、その経費が正当な

ものかや、誰がその責任者なのかがわからないからです」（中企業 14）。この参加者は、デジタルツールには入力履歴を追跡する機能がないため、会計には使用できないと主張した。

チーム内のスキルや人材は、小企業の場合と同様に、中企業でも課題となっていることがわかった。なぜなら、参加者自身が、女性はテクノロジーに疎くて当然という潜在的な考えを滲ませていたからである。いくつかのケースを見ると、参加者は男性のチームメイトによるツールの提案に前向きで、その使い方を教えてもらうことにも前向きであった。しかし、そのようなサポートがなければ、知識が乏しいため自力でデジタル技術を導入することは困難だろう。



私のような母親は、テクノロジーを理解していないという認識があります。そのため、ビジネスへのテクノロジーの組み込み方を教えてくれる男性のゼネラルマネジャーを頼りにしています。

（小企業 1）

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はビジネスの流行語になっている。これは基本的に、デジタル技術を組み込むことで、組織の運営方法や顧客への価値提供方法に破壊的な変革をもたらすプロセスを指す⁷⁶。WSME 参加者間でのデジタル技術の利用に関連する要因と課題を調査した後、デジタル導入強度のパターンをモデル化し、デジタルトランスフォーメーションの機会について明らかにした。

デジタル導入強度

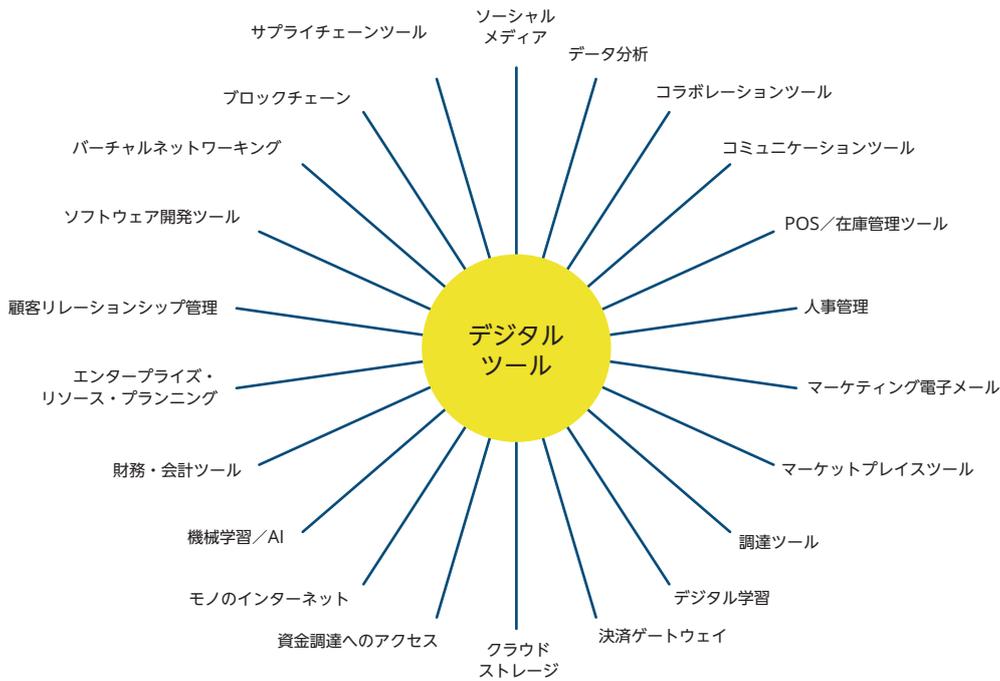


図2.11：インタビュー結果に基づくデジタル技術ツールの一覧

参加者にデジタルツールをビジネスに導入しているかを尋ねて、デジタル導入強度をモデル化した。モデルの作成に使用したツールの一覧は、図 2.11 に示したインタビュー結果に基づいている。その後、以下の簡単な計算式を使ってデジタル強度レベル（低、中、高）を判定するために、参加者が使用しているツールの数をスコア化し、導入をマッピングした。

$$\begin{aligned} \text{強度} &= n / 22 \\ 0\% < \text{低強度} &\leq 33\% \\ 33\% < \text{中強度} &\leq 66\% \\ 66\% < \text{高強度} &\leq 100\% \end{aligned}$$

式2.1：デジタル強度レベルの計算式

次に、その結果を、前述の議論で参加者が言及した課題の数と照合した。その結果を図 2.12 に示す。

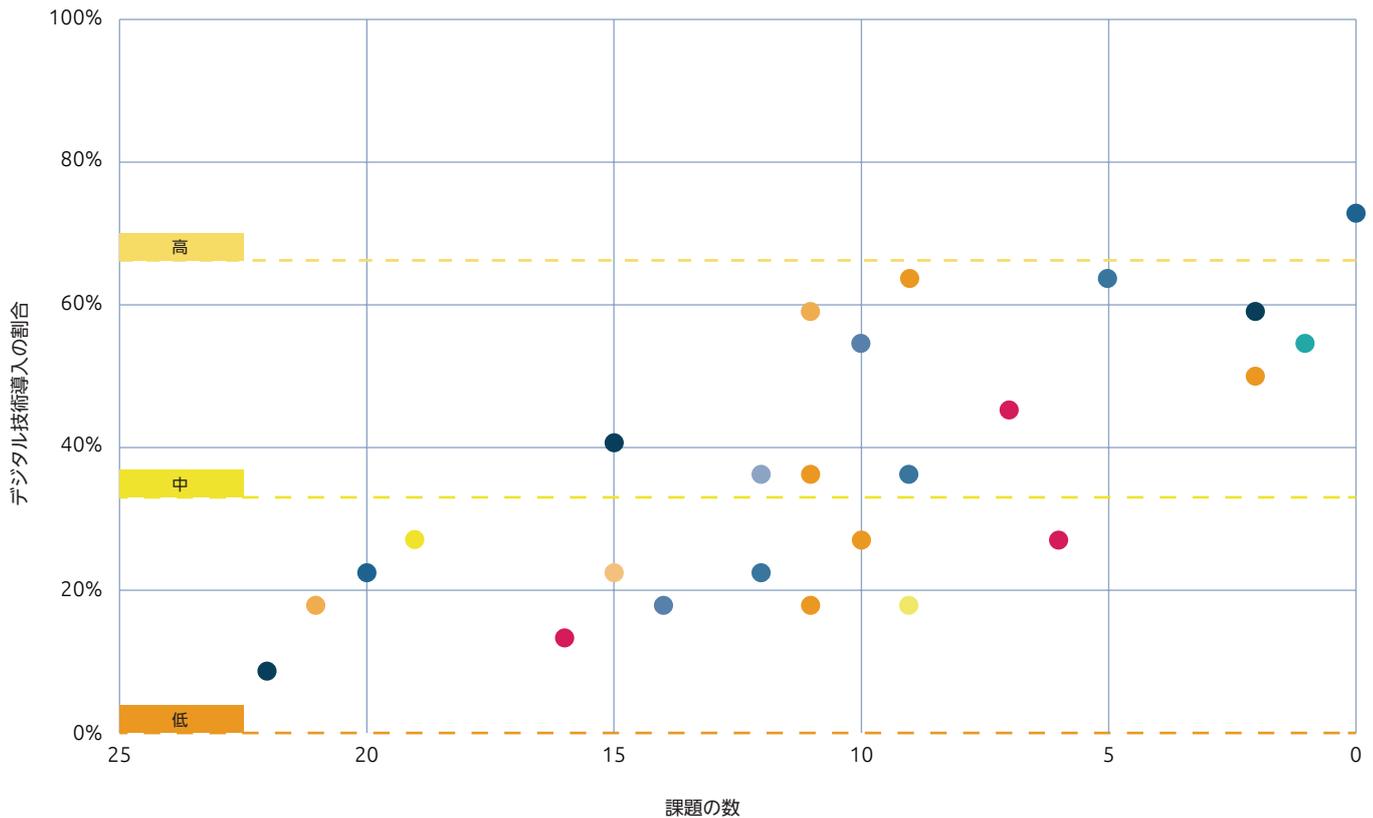


図2.12：WSME参加者のデジタル導入強度モデル

上記のデジタル強度モデルは、デジタル技術導入の程度と参加者が克服した課題の数との間に、相関関係があることを示している。縦軸はデジタル技術導入の割合、横軸は参加者が直面した課題の数を表している。デジタル技術導入のスコアも課題のスコアも同じ参加者が2名いたため、25個の色付きのドットが26名の参加者を表している。

上の図を見ると、12社のWSMEが低レベル、12社が中レベル、1社が高レベルとなっている。概して、WSMEが克服できる課題の数が多いほど、デジタル技術の導入が容易になることがうかがわれる。低レベルの参加者は、いまだに導入を妨げる相当数の課題に直面していた。興味深いことに、これらの低レベルの企業は軒並み、チェンジマネジメント、知識、スキル、人材をテクノロジー導入の主な障壁として挙げている（平均100%）。このレベルの企業は、ほとんどの場合、意思決定を創業者に依存しているため、創業者がデジタル化の考えを受け入れなければ、その企業がデジタル技術を導入する可能性はほとん

どない。

調査結果に基づくと、WSMEはデジタル技術の導入に向けて異なる道筋をたどっている。低、中、高レベルの企業もっぱらいずれかのツールを使用している傾向は見当たらなかった。しかし、中の上～高レベルの参加者は、ビジョン、ガバナンス、IT能力を創造することで変革の道のりを開始し、テクノロジーで成長する企業になる準備を整えた。インタビューによると、その意図は明確で、1) より多くの資金を確保したい、2) 事業拡大に自信がある、というものであった。これらの企業は、顧客エンゲージメント、社内業務、ビジネスモデルを変革するための能力を繰り返し構築していた。

成長志向と利益志向

7名のWSME参加者が、利益よりも成長を重視すると主張した。興味深いことに、インタビューした一部の専門家が示唆したように、成長を重視する中小企業は、利益のみを重視する中小企業よりも、テクノロジーの導入に積極的な傾向がある。



私の所見によると、スタートアップ創業者は、利益のみを重視する従来の中小企業と比べて、より高度なデジタル技術を導入する傾向があります。しかし、私が間違っていなければ、インドネシアには女性のスタートアップ創業者があまり多くないと思います。

(デジタルトランスフォーメーションの専門家)

スタートアップ起業家や成長志向の起業家は事業の拡張性を重視しており、デジタル技術を駆使して、ベンチャーキャピタル投資を受け入れる準備を整える。中の上および高レベルの企業はいずれも成長志向で、デジタル技術がビジネスにもたらす機会を説明する際には、デジタル技術が事業活動の中心にあることを示唆した。「自社のニーズと目標に沿ったものである限り、今後も新たなテクノロジーの導入を押し進めていきます」(小企業2)。

小企業と中企業

調査の結果、中企業参加者は小企業参加者よりも多くのテクノロジーを導入していることが明らかになった。導入率が最も高い中企業は、リソースが増えたため、ビジネスのために様々なデジタルツールを模索できるようになったと示唆した。この段階では、多くが事業拡大への強い意欲を表明しており、それには、1) 従業員を大切にしようとする気持ち、2) 投資家への責任、3) テクノロジーがビジネスに与える具体的な影響を見て経験してきたからこそその競争への野心などが含まれる。言い換えれば、素材から製造業、サービス業に至るまで、すべてのサブセクターがデジタルトランスフォーメーションの恩恵を受けるということである。

新たな機会を探る

データは、WSME参加者の間でデジタルトランスフォーメーションの機会が生まれつつあることを示している。しかし、利用可能な機会は、社会的・政治的状況、文化、そして言うまでもなくデジタルインフラなど、これらの機会の利用を可能にしたり妨げたりする環境要因にも左右されるため、当然ながら状況によって異なる。調査結果に基づき、インドネシアのWSME参加者にデジタル技術が機会をもたらした分野と、彼女たちが探求できるその他の新たな機会をマッピングすることができた。

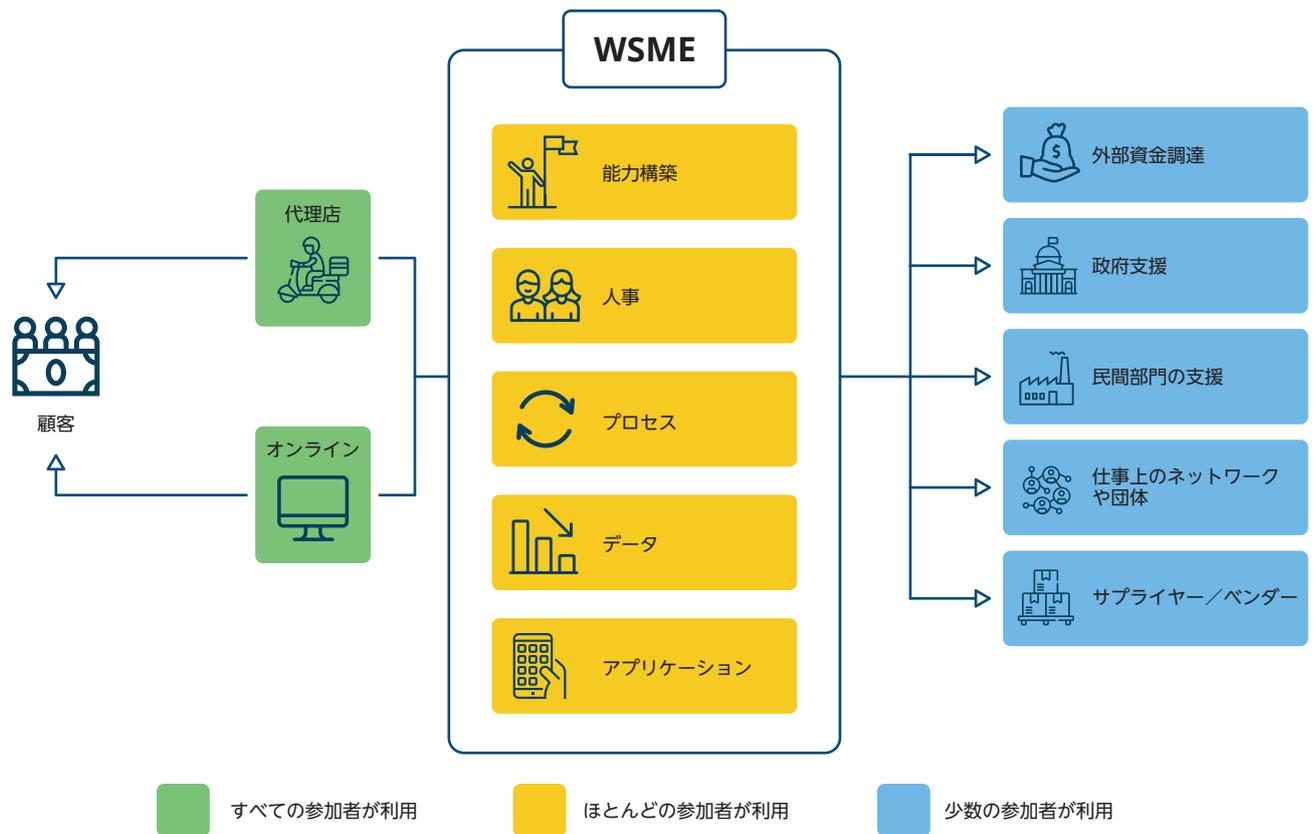


図2.13: デジタル化がもたらすビジネス機会のマップ

すべての WSME 参加者が導入しているデジタルオポチュニティ（緑のボックス）は、売上高や顧客アウトリーチを増やすために利用されている。この目的のためには、ソーシャルメディアやオンラインマーケットプレイスが挙げられることが多く、コロナ禍で強化されていた。1日のうちソーシャルメディアに費やす時間が5番目に多い国⁷⁷として、特にこのデジタル技術が WSME にとってビジネスをデジタル化するための最初の足がかりとなっているのは意外なことではない。

理想を言えば、WSME はビジネスの成長計画を策定しておくべきである。しかし、多くの参加者は、事前に計画を立てず、利益を最重要視して、有機的に事業を開始したと述べた。参加者は、すでに利用可能でアクセス可能なリソースを最適化し、それに沿って意思決定を行っていた。それでも、参加者がビジネスに飛び込み、少しずつデジタル化を試みているという事実さえ、将来的にテクノロジー

を導入する動機をさらに高める機会をすでに開いている。例として、WSME 特有のニーズに合わせたウェブサイトやモバイルアプリの開発や、ビジネスの意思決定の指針となるデータ分析の利用などが挙げられる。

上の図に示したように、（顧客とのつながりを除く）対外関係を支援し、企業をサポートするためのデジタル技術の融合は、最適な形で利用されているわけではない。しかし、これらの分野で役立つデジタル技術はすでに数多く存在する。WSME がこうした新たな機会を理解できるようになるには、テクノロジーの助けを借りてビジネスの成長に成功した女性による刺激となるような話に触れる必要がある。その例として、次のセクションでは、WSME 参加者の一人である Olva Patriani 氏をケーススタディとして取り上げる。

注目のWSME (2) : Botanina



Olva Patriani氏、BOTANINAの共同設立者

Olva Patriani氏は、天然のオーガニック原料から作られたエッセンシャルオイルをベースとする製品の提供を専門とする中企業、Botanina (<https://botanina.com/>)の最高マーケティング責任者である。Botaninaは、2011年からの長期の研究開発 (R&D) プロセスを経て、2014年2月15日に友人のAgustina Ciptarahayu氏と共同で設立した。2人の共同設立者が最初にホームケア製品のアイデアに惹かれたのは、家庭用洗剤、スキンケア用品、空気清浄スプレーなどの様々な発生源により、屋内の空気汚染レベルが屋外の大気汚染レベルの2~5倍も高いという米国環境保護庁 (US EPA) の論文を読んだからであった。2人はまた、インドネシアで販売されている

天然のホームケア製品の多くが、非常に高い価格で輸入されていることにも気がついた。そこで、Patriani氏は家庭で使える製品を作り始めた。Botaninaは、ホームケア、パーソナルケア、ベビーケア、ヘルスケア、アロマセラピーという5つの製品カテゴリーで開発を行っている。

デジタル化の時代にビジネスを始めたPatriani氏によると、同社は変化にうまく適応しており、進行中のデジタル技術の発明や危機 (COVID-19) に一貫して適応できるよう、常に備えているとのことである。

Patriani氏はさらに、デジタル技術を利用することで、仕事や家族のための時間を前よりもうまく管理できるようになったと説明した。マーケティングツールとしてソーシャルメディアしか使っていなかった Botanina は、今ではデジタル導入を強化し、人事、財務管理、コラボレーション、ソフトウェア開発用のツールに加え、クラウドストレージやデータ分析なども利用するようになっている。

Patriani氏は事業運営の効率性が向上していると感じており、これからも会社の職場環境を女性がより働きやすいものにしていきたいと考えていた。同氏は、デジタル技術が会社をどこまで大きくしてくれるか楽しみにしていると述べた。同社は現在、潜在的な個人投資家やベンチャーキャピタル（[VC]）に積極的に働きかけている。

“

私は以前、お客様から女性リーダーとしての能力を疑われたことがあります。女性は感情的だと思われがちですが、男性も感情的だと思います。男性も感情や家族のことを交渉に持ち込んでいるのを、私は見てきました。だとしても、私はプロフェッショナルであり続けるために今でも最善を尽くしています。デジタル化がビジネスに大いに役立ったことは間違いありません。まずは売上アップに貢献してくれたことから始まり、今ではオフィスでの仕事の整理整頓を助けています。チームやお客様とのコミュニケーションもしやすくなりました。私たちは、目標を達成するためにできる限り多くのテクノロジーをビジネスに組み込もうとしています。そしてそのおかげで私たちの今があり、十分な自信を持って成長や投資について考え始め、さらに先に進むための準備ができるようになったのだと思います。

(Olva Patriani氏)

2.5

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

ジェンダーレンズ投資、女性実業家団体、デジタルトランスフォーメーションを専門とする5名の専門家へのインタビューも実施した（専門家のリストは付録Aを参照されたい）。インタビューは、WSMEエコシステムにおける官民の支援の役割と、デジタル化との関係に対する理解を深めるために行われた。また、このプロセスは、提言策定のために、後ほど議論を行う諮問委員会に情報を提供することも目的としていた。

第1の柱：資金調達へのアクセス

インドネシアでは、デジタルでの資金調達手段がすでに比較的揃っているため、専門家が主に指摘したのは、女性による資金調達へのデジタルアクセスを妨げている既存の課題であった。中小企業向けには、すでに多くの政府支援が基金という形で提供されているものの、デジタルインフラが限定的でデジタルリテラシーも不十分なことから、そのような支援を申請するための要件を満たすことができない場合が多い。女性団体の専門家が挙げた例によると、今年のある時、WSMEはモバイルに対応していない政府のウェブサイトへデジタル文書を送るよう求められたが、多くのWSMEはノートパソコンやデスクトップパソコンにアクセスできず、モバイルスキャンアプリについても知らなかった。WSMEの調査結果で述べられているように、一部の参加者は仕事ではスマートフォンを好んで使っていることを認めた。

科学的に、女性は男性よりもリスク回避的であることが知られており、そのため資金調達向けのものを含め、馴染みのないテクノロジーを探求する可能性は低い⁷⁸。女性のこのような姿勢は、投資機会を獲得するチャンスにも影響を及ぼしている。女性はより現実的で保守的であるため、男性と比べて自信がないように見えることが多く、投資を獲得するためのピッチプレゼンテーションで競争するときにはそれが不利に働く。

“

女性起業家はリスクを嫌う傾向が強いという話をよく耳にします。例えば、女性創業者が事業の成長予測について説明する場合は、男性創業者と比べてかなり現実的に聞こえるかもしれません。男性は自信に溢れ、エネルギッシュな傾向があります。男性創業者には成長予測を「すごい」と思わせる能力があり、それが投資家の注目を集めるのです。

(ジェンダーレンズ投資の専門家)

第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキル

専門家はデジタルインフラの貧弱さが WSME にとっての障害であると繰り返し指摘しており、これはメンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスにも当てはまる。ブロードバンドの信頼性が低いということは、メンターや、特にセミナーや研修へのアクセスが最適な形で提供されないということである。しかし、たとえデジタルインフラが問題ではなかったとしても、WSME は前述した他の障害に直面することになるだろう。専門家によると、各組織は特にコロナ禍の中で中小企業向けのオンラインネットワーキングイベントを開催する試みを行ってきたが、オンラインイベントはオフラインイベントのように参加者同士の有機的な意見交換を促すことができないため、効果が低いと考えられている。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

専門家によると、多くの WSME はモチベーションを高め、デジタル技術導入に向けた最初の一步を踏み出すために、デジタル技術がビジネスにもたらすメリットについての、確かなエビデンスを必要としている。しかし、ある専門家による最も興味深い発言は、企業のデジタル化はビジネスだけでなく、日常生活においても女性のエンパワーメントに役立つというものであった。専門家たちによれば、デジタル化はビジネスの成長や収益の向上に貢献することで、最終的に女性により大きな力を与え、家族、そして何よりも夫に対する交渉力を高めてくれる。

第4の柱：危機管理（COVID-19）

WSME へのインタビュー結果と同様に、専門家も、WSME がパンデミックを乗り切る上ではデジタル導入が重要な役割を果たしていると指摘した。専門家は「乗り切る」という言葉を強調した。つまり、デジタル化の役割はあくまでも事業を継続させることであり、状況を最適化するための機会を開くことではないということである。また、別の専門家は、キャッシュフローが良好であれば、利益志向の企業は、ビジネスを成長させるために絶えず資金を調達する必要がある成長志向の企業よりも、危機にうまく適応できると述べている。



私はこれを小企業で見たことがあります。特に財務管理が良好だったり、従業員がいたり、親戚や近所の人を雇ってビジネスを行ったりしている場合、彼女たちの力は強まり、交渉力を持つようになります。信頼度が上がるのです。(中略) テクノロジーは、特にパンデミックのときに役立ちます。私たちは、Googleの「Womenwill」プログラムのようなデジタルリテラシープログラムに参加するよう会員に促しています。

(女性実業家団体の専門家)

データプライバシーとセキュリティ

データプライバシーとセキュリティは、この調査における予期せぬ発見であった。インタビューした WSME 参加者のうち数名は、すでにデジタル化への意識が高く、そのメリットとデメリットを理解しており、オンラインデータのプライバシーとセキュリティについて懸念を示していた。しかし、このような懸念を明確に示したのは4名の小企業参加者だけであり、他の大多数の WSME 参加者はそうした意識を持っていなかった。調査全体を通じて、小企業参加者も中企業参加者も、データへの不安感を説明するときや、デジタル技術導入に影響を与えているデータセキュリティに関する懸念を説明しているときに、確かな意見を言えるほどの知識を持っていない様子だった。「プラス面よりもマイナス面の方が多いという話を聞いただけです」(小企業8)。データ漏洩の発生件数は年々増加し続けている中、これは憂慮すべき事実である^{79, 80, 81}。実際、ある専門家は、オンラインマーケットプレイスのエコシステムではセキュリティ侵害が珍しいものではなくなっていることを示唆した。

デジタルトランスフォーメーションの専門家は、フィンテック企業が e コマースを通じて取引データにアクセスできることを指摘した。多くのマーケットプレイス/ e コマース企業は膨大な数の小売業者を受け入れているため、フィンテック企業も同様に膨大な量の貴重なデータにアクセスすることが可能である。しかし、著者らがアプローチした 3 つの大手企業はインタビューを拒否したため、フィンテック企業とマーケットプレイス企業の間にはどのような契約が存在するのかを明らかにすることはできなかった。

諮問委員会

諮問委員会では、WSME や専門家へのインタビューから得られた知見をもとに、WSME エコシステムにおいて直面する課題に関する議論から開始した。その後、以下の分析を経て、実践的提言と政策提言が示された。

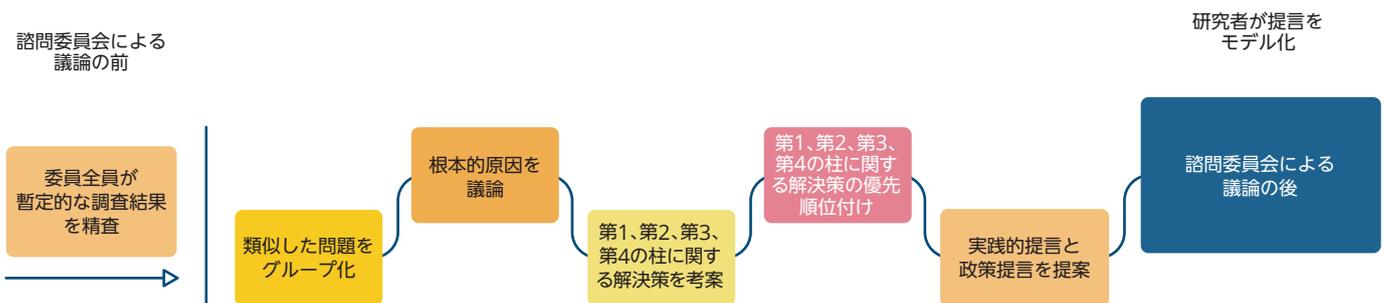


図2.14：諮問委員会の作業手順

WSME の能力と動機の欠如

パネルディスカッションでは、これらの課題、すなわち知識とスキル(能力)および動機の欠如はすべてジェンダーに基づく文化的暴力の最終的な結果であり⁸²、WSME によるデジタル技術導入に間接的に影響を与えている、ということで委員の意見が一致した。ヨハン・ガルトゥングの説明によれば、文化的暴力とは、直接的暴力や構造的暴力を「当然のもの」または「許容可能なもの」と思わせるような一般的な社会規範が存在することを表している。例えば、インドネシアでは、女性は能力が低いと見なされているため、男性よりも給料が低くてもよいという考えがいまだに蔓延している。2019年に、インドネシアの女性の78.26%は、男性よりも賃金が低かった⁸³。また、ジェンダーに基づく家庭内暴力は依然として問題であり、ほとんどの女性被害者はいまだに公の場で被害について率直に話すことをためらっている⁸⁴。こうした状況は、「女性に対する暴力国家委員会」が8年に及ぶ努力の末に提出した「性

暴力撤廃法案」を、下院が2020年7月に正式に否決したことで一段と悪化した⁸⁵。このような根深い暴力は、女性のリスク回避的な性質と相まって、女性の間でテクノロジーに対する根拠のない不安感を生み出している。成功の具体的なエビデンスがなければWSMEがビジネスにおけるデジタル導入を最適化する見込みは薄いという事実がこれに拍車をかけており、この分野で使われている馴染みのない、外国語のように見える用語が事態をさらに悪化させている。

WSME におけるチェンジマネジメントの欠如

すでにデジタル技術を導入している参加者に関して、その多くがビジネスのデジタル化に際して十分に練られた計画に拠っていないことが判明した。専門家の所見と同様に、諮問委員会はその原因を、WSME の野心の欠如にあると考えた。

委員は、多くの WSME にはビジネスに対する強い野心がないと推測した。多くの WSME にとって、ビジネスを始めた理由は副業のため、あるいは時間をつぶすために過ぎず、起業家になることを目的としたものではないからである。しかし問題は、WSME が野心を欠いていることではなく、女性がビジネスに集中しすぎてはいけないという考えを押しつける家族や社会からの圧力のせいで、野心を持つという選択肢があることさえ、まったく考えつきもしなかったことかもしれない。

COVID-19 に直面した WSME の受動的反応としてのレジリエンス

参加者たちはコロナ禍でレジリエンスを発揮したが、多くの WSME のビジネスプロセスには危機管理計画が組み込まれていなかった。この所見が提示された際、諮問委員会の委員は、危機管理に関するベンチマーク調査結果が入手しにくいと、WSME が参考にできる事例がないことが原因ではないかと指摘した。議論の中で、他国には危機管理の研究が豊富にあるという意見も出たが、委員は政府がそれらにアクセスしやすいものにしていないと推測した。

政府プログラムに関する情報の欠如

主に専門家へのインタビューを通じて、インドネシアには中小企業のデジタル技術導入を支援する政府プログラムが数多くあることがわかった。しかし、多くの WSME はこれらのプログラムの存在を知らないか、そのようなプログラムにアクセスすることができていない。この問題提起を受けて、委員は、中小企業がプログラムや研修、資金調達へのアクセスに関する情報や、WSME 関連の一般的な知識にアクセスできる総合的なワンストップ情報センターというものがあることが今のところ存在しないと指摘した。中小企業政策の専門家によれば、政府は MCSME を通じて、中小企業に関するあらゆる情報を統合したウェブサイト構築することで、インドネシアの中小企業を支援するための一歩を踏み出した⁸⁶。



デジタル化が必要とされており、そのため MCSME はインドネシア大学経済社会研究所 (LPEM UI) と協力して <https://www.ukmindonesia.id/> を構築しました。

MSME はこのプラットフォームにアクセスして、ブランド認証、メンターシップ、インセンティブなどに関する情報を探することができます。

(政策専門家)

このウェブサイトは、著者らが 2020 年 9 月に最後にチェックして以来、無期限の停止状態にあり、中小企業は事業登録を行うことができなくなっている。そのため、WSME が本来アクセスできるはずの情報へのアクセスがブロックされている。これは結局のところ、政府のプログラムがいかにかスケラブルなものとして開発されていないかを表している。プログラムや研修を開発する際に、各プログラムの恩恵を最も享受できるのは誰なのか、どうすればその特定の人々に手を差し伸べることができるのかといったことについての事前調査が不足しているようである。

政府支援の分配に関する問題

インドネシアには、金銭的および非金銭的な政府支援が豊富にあることがわかった。しかし、それらは公平に分配されているわけではない。その一例として、ある専門家は、同一の中小企業に二重の支援が提供されたのに対し、他の中小企業はまったく支援を受けられなかった事例を挙げた。その原因は、2つの異なるデータベースに2回登録されている中小企業がある一方で、一部の中小企業についてはその存在がまったく記録すらされていなかったことであった。これは、情報源が異なるデータ間の同期に問題があり、政府による支援提供が不均衡になっていることを示唆している。

さらに掘り下げて分析したところ、この問題は単なる同期の問題よりも根が深い可能性がある。パネルディスカッションで提起された政府に関する問題は、おそらくより深刻な根本的問題の徴候に過ぎない。データの不備や偏った支援分配は、政府組織間の調整不足や現場の実態把握の失敗を示唆していると思われる。こうした過ちの犠牲になった WSME が、政府に対して不信感を抱くのも無理はない。諮問委員会の議論中、ある委員は著者らに個人的に接触し、他の委員には公にしたくない政府についての意見を伝えてくれた。この小さな行動は、政府への不信感、あるいは場

合によっては恐怖心の表れだったかもしれない。

デジタル化がもたらす多大な機会はさておき、インドネシアの WSME は今後も課題に直面すると予想される。そのため、より優れた WSME 支援政策や効果的な介入措置の策定が急務となっている。

実践的提言と政策提言



図2.15：実践的提言と政策提言

規制遵守

以下の提言は、「第1の柱：資金調達へのアクセス」および「第3の柱：ビジネスプロセスと管理」の課題に対処するためのものである。

インドネシアの法規制枠組みには、関連する規制や政府機関間の調整に関する情報が不足している。例えば、すべてのWSME参加者（小企業4名、中企業3名）のうち27%が中小企業を規制する法律を遵守しておらず、会社を法人化していないことが判明した。参加者は規制に従ってもメリットは何もないと考えており、むしろ税金を納めなければならないため損をすると見なしていた。会社を法人化するためのプロセスが曖昧で複雑なことも、法令を遵守しようという気を起こさせない原因になっている。諮問委員会の委員は、より大きなWSMEエコシステムの中では法人化の問題がいまだに蔓延していると考えている。WSMEが規制を遵守しないことを選択した場合には、外部資金の獲得、公開入札への参加、輸出入活動の実施などが困難になる。

政策提言：委員は、政府はすべての規制遵守プロセスをより透明で効率的なものにすべきであると提案した。このプロセスをデジタルアクセスが可能でスケーラブルなものにすれば、WSMEは関連情報を探せるようになるだけでなく、事業の登録、機会への応募、書類の提出なども行えるようになる。多数のWSMEに同時にサービスを提供できるよう、デジタルプラットフォームのスケーラビリティを確保することが重要である。委員は、この取り組みを実行する上で政府が官民パートナーシップを最適化すれば、これを実現できると考えている。

実践的提言：委員は、民間部門、特に女性実業家団体やコミュニティ、デジタルトランスフォーメーションの関係者、エコシステム内の起業家などが、規制遵守によって得られるメリットを提唱することを提案した。これを行うには、政府助成金制度、融資緩和、免税措置の申請における優先的扱いなど、規制遵守によって恩恵を受けている他のWSMEの事例を強調すればよい。

能力構築

以下の提言は、「第2の柱：メンタリング、ネットワーキング、スキル」の課題に対処するためのものである。

インドネシアでは、WSMEがスキルや知識を向上させる機会は少なくないが、情報が溢れているため、参加者はどこから始めればよいのか混乱することが多く、なぜこれがデジタルで可能なのか、どのようにすればよいのかを理解するために助けを必要としている。パネルディスカッションでは、手頃な価格での質の高い研修が不足していることがしばしば指摘された。

政策提言：委員は、政府が官民パートナーシップを強化し、特に女性起業家やその従業員向けに補助金付きの質の高い研修をデジタルで提供することで、この状況を改善できると提案した。

実践的提言：国際機関、多国籍企業、さらには女性実業家団体やコミュニティを含む非政府組織は、女性がさらに成長するのに役立つ専門知識を得るために、短期および長期の起業家奨学金を提供することで、WSMEをさらに支援することができる。また、委員はWSMEが後に続くことを期待して、他の女性がデジタル技術の導入に成功した事例を紹介することで、デジタル化に対する疑念や不安を払拭するのに役立つかもしれないと付言した。

リスク・危機管理

以下の提言は、「第1の柱：資金調達へのアクセス」および「第4の柱：危機管理（COVID-19）」の課題に対処するためのものである。

WSMEには現在、参考にすべき手本がないため、出発点として考えられる方法の1つは、最初に情報に触れる機会として試しにリスク・危機管理教育を中小企業向け研修に盛り込んでみることである。WSMEに危機管理に関する研究を紹介することは、その概念を紹介した後の次のステップとしては適しているかもしれないが、そのような研究はより分かりやすい形で伝える必要がある。

多くの研究結果や学術的知見は一般の人々には理解しにくい形で記述されているため、研究結果をより消化しやすい形に再構成し、デジタルでアクセスできるようにすることで、このギャップを埋めなければならない。

政策提言：政策レベルでは、政府は危機時に WSME の存続を支援するために、ミクロレベルだけでなく、WSME を対象とする既存の融資緩和、免税措置、助成金を推進することで、この問題の克服を支援することができる。

実践的提言：より予防的な措置として、リスク・危機管理戦略に関する知識共有を可能にするために、WSME に企業団体（できれば女性に焦点を当てたもの）への参加をさらに促すべきである。

データプライバシーとセキュリティ

以下の提言は、すべての柱の問題に対処するためのものである。

多くの WSME 参加者は、デジタル化に伴うリスク、特にデータプライバシーとセキュリティに関するリスクを認識していなかった。インドネシアにはすでに、電子システムにおける通信と情報、および電子システムにおける個人データの保護を規制する法律が制定されている（付録 C を参照）。しかし、それらの法律に違反した場合でも、強力に取り締まられることはない。例えば、インドネシアでデジタルサービスやデジタル活動を行うデジタル事業者や電子システムオペレーター（ESOs）は、登録して法的な事業免許を取得する必要がある⁸⁷。しかし、2014年に法律が制定されて以来、登録されているデジタルプラットフォームは3,000に満たない⁸⁸。法律によると、未登録のESOには、事業の一時停止、電子メールによる警告、そして最終的にはアクセスの停止という行政処分が課されることになっている。

政策提言：委員は、電子システムの運用や取引に関する法律の執行について提案した。この点における政府の役割は、言うまでもなく、電子システムの運用や取引に関する法律の執行、監視、評価をより厳格に行うことである。

実践的提言：WSME のメンターやトレーナーは、データプライバシーとセキュリティの問題をデジタルリテラシー教育に盛り込み、WSME に自社と顧客を守るための十分な知識を提供することで、この問題に対して異なるアプローチを取ることができる。

諮問委員会の議論は、問題を分析し、機会を特定し、インドネシアの WSME エコシステムに対して実践的提言と政策提言の両方を行う上で、非常に重要であった。

2.6 結論

変化のペースは加速しており、テクノロジーは指数関数的なスピードで進歩している。間違いなく、テクノロジーの発展はインドネシアの経済環境を変化させており、その結果、好むと好まざるとにかかわらず WSME にも影響を及ぼしている。WSME 参加者は全員、程度の差こそあれデジタル技術を導入していたが、デジタルツールをビジネスに取り入れるに当たり、なお課題に直面していることが判明した。知識、リソース、スキルの不足が、デジタル化によってもたらされる機会へのアクセスを妨げている上位3つの課題であった。

ソーシャルメディアやオンラインマーケットプレイスを利用して売上高や収益を増やすなど、参加者がすでに活用しているデジタル化の機会もあるが、他にもまだ多くの機会が利用されないままとなっている。すべてではないものの、一部の WSME はビジネスプロセスにデジタル化を導入し始めている。しかし、外部からの資金調達、メンターとの交流、民間部門や公的部門からの支援獲得のためにデジタル技術が導入されたケースはほとんどない。

著者らは、WSME がデジタル化を導入する際の問題点と未活用の機会を理解した上で、専門家や主要な女性起業家とともに、WSME のデジタル化の道のりを支援するための提言を策定することができた。WSME が支援を必要とする主な問題は、1) 規制遵守、2) 能力構築、3) リスク・危機管理、4) データプライバシーとセキュリティ、という4つの分野に集約することができ、それぞれについて実践的提言と政策提言を行っている。

WSME が発展できる環境を整備するための権限を有する様々な関係者の協力がなければ、これらの提言が無駄になってしまうことを肝に銘じておかなければならない。特に目下のパンデミックのただ中では、政府、民間部門、研究者が協力することで、インドネシアの WSME が直面しているジェンダー関連の課題への理解を深め、それらを克服するための的を絞った解決策を提供することができるだろう。

2.7 注釈

43. A term used in the venture capital industry to describe a privately held startup company with a value of over \$1 billion.
44. Plane, J. (2020, April 21). In challenging times, digital economy and e-commerce can chart a path toward recovery, *The Jakarta Post* [Online article]. <https://www.thejakartapost.com/academia/2020/04/21/in-challenging-times-digital-economy-and-e-commerce-can-chart-a-path-toward-recovery.html> より引用。(2020年9月13日閲覧)
45. Kemp, S. (2020, February 18). *Digital 2020: Indonesia, DataReportal - Global Digital Insights* [Website]. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-indonesia#:~:text=There%20were%20175.4%20million%20internet,at%2064%25%20in%20January%202020> より引用。(2020年9月13日閲覧)
46. Ayman, F. M. (2020, January 28). Indonesia's Palapa Ring: Bringing Connectivity to the Archipelago, *DataReportal* [Online article]. <https://www.aseanbriefing.com/news/indonesias-palapa-ring-bringing-connectivity-archipelago/> より引用。(2020年9月13日閲覧)
47. Telkom Indonesia. (2020). *TELKOM's Strategy and Innovation to Build Indonesia Digital Economy* [PDF File]. <http://www.wantiknas.go.id/wantiknas-storage/file/img/materi/2020/Januari/28%20Jan%202020%20-%20FGD%20Arah%20Strategi%20Transformasi%20Digital%20di%20Indonesia%20-%20Aryaduta%20Jakarta/Joddy%20Hernady-Telkom-TELKOMs%20Strategy%20and%20Innovation.pdf>
48. Cisco. (2020). *Global Digital Readiness Index 2019* [PDF File]. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/csr/reports/global-digital-readiness-index.pdf
49. Law of the Republic of Indonesia Number 20 of 2008 concerning Micro, Small, and Medium Enterprises.
50. Badan Pusat Statistik [BPS]. (n.d.). *Kementerian Koperasi dan Kecil dan Menengah* [PDF File]. [http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN%20DATA%20USAHA%20MIKRO,%20KECIL,%20MENENGAH%20\(UMKM\)%20DAN%20USAHA%20BESAR%20\(UB\)%20TAHUN%202017%20-%2](http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN%20DATA%20USAHA%20MIKRO,%20KECIL,%20MENENGAH%20(UMKM)%20DAN%20USAHA%20BESAR%20(UB)%20TAHUN%202017%20-%2)
51. Oxford Business Group [OBG]. (2020). How is Indonesia developing its digital economy?. In *The Report: Indonesia 2020* [PDF File]. https://oxfordbusinessgroup.com/analysis/supportive-framework-government-and-regulators-are-taking-steps-develop-digital-economy-focus-local#report_launcher
52. Otoritas Jasa Keuangan [OJK]. (2019). *The Impact of E-commerce Adoption on MSMEs Performance and Financial Inclusion (FI) in Indonesia* [PDF File]. <https://ojk.go.id/id/data-dan-statistik/research/working-paper/Documents/WP-19-06.pdf>
53. Ferry, S. (2020, June 29). Baru 13% UMKM di RI yang Melek Digital, *CNBC Indonesia* [Online article]. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200629190231-4-168897/baru-13-umkm-di-ri-yang-melek-digital> より引用。(2020年9月13日閲覧)
54. International Finance Corporation [IFC]. (2016). *UKM yang Dimiliki Wanita di Indonesia: Kesempatan Emas untuk Institusi Keuangan Lokal/Women-owned SMEs in Indonesia: A Golden Opportunity for Local Financial Institutions*.

55. Komnas Perempuan. (2020, March 6). Siaran Pers dan Lembar Fakta Komnas Perempuan: Catatan Tahunan Kekerasan terhadap Perempuan 2020, *Komisi Nasional Anti Kekerasan Terhadap Perempuan* [Online article]. <https://www.komnasperempuan.go.id/read-news-siaran-pers-dan-lembar-fakta-komnas-perempuan-catatan-tahunan-kekerasan-terhadap-perempuan-2020> より引用。(2020年9月17日閲覧)
56. Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Introduction: Expert interviews—An introduction to a new methodological debate. In: Bogner A., Littig B., Menz W. (eds) *Interviewing Experts* (pp. 1-13). Research Methods Series. Palgrave Macmillan, London.
57. Ihsan, F.M., Muhtadi, R. & Subhan, M. (2020, June 15). HISTORIOGRAFI KAUSA LEGAL BUNGA (RIBA) DI INDONESIA. *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.36420/ju.v6i1.3955>
58. OJK. (2020, January). *Statistik Perbankan Syariah* [PDF File]. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Januari-2020/SPS%20Januari%202020.pdf>.
59. Fintech Syariah Indonesia. (n.d.). *Asosiasi Fintech Syariah Indonesia - AFSI - Bersama* [Website]. <https://fintechsyariah.id/>.より引用。(2020年9月19日閲覧)
60. Schubert, R., Brown, M., Gysler, M., & Brachinger, H. W. (1999). Financial decision-making: are women really more risk-averse?. *American economic review*, 89(2), 381-385.
61. Agussani, A. & Syaiful, B. (2019). A Qualitative Study on the Role of Family and Social Circles among Women Entrepreneurs in Indonesia. *International Journal of innovation, Creativity and Change*, 8(2).
62. Watson, J., Newby, R., & Mahuka, A. (2009). Gender and the SME "finance gap". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
63. Stone, J. (2019). Evening the Playing Field: Mitigating the Impact of Gender Differences in Risk Preferences and Investment Behavior. *Senior Independent Study Theses*. Paper 8601. <https://openworks.wooster.edu/independentstudy/8601>
64. Zoom is a cloud-based video communications app. See Antonelli, W. (2020, May 12). What is Zoom? A comprehensive guide to the wildly popular video-chatting service for computers and smartphones, *Tech Reference* [Online article]. <https://www.businessinsider.com/what-is-zoom-guide> より引用。(2020年9月19日閲覧)
65. Whatsapp, Instagram, and Facebook.
66. Podcast is an audio file that can be downloaded from the Internet, often in MP3 format. See Waddingham, J. A., Zachary, M. A., & Ketchen Jr, D. J. (2020). Insights on the go: Leveraging business podcasts to enhance organizational performance. *Business Horizons*.
67. MSME agency is a MCSME representative located in each city of Indonesia.
68. Halal certification states that the food or the products are permissible for the followers of Islam. See Hasan Ridwan, A. (2020). Authorization of Halal Certification in Indonesia, Malaysia and Singapore. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(08), 7992-8011.
69. Indonesian herbal medicine.
70. Moran, J. & Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6. 111-119. 10.1108/13620430110383438.
71. Wulandari, F., Djastuti, I. & Nuryakin. (2017). Reassessment of the entrepreneurial motivation among female business owners to enhance SMEs business performance in Indonesia. *European Research Studies Journal*, 0(4A), 18-34.

72. Entrepreneurial motivations include entrepreneurial opportunities, independence and income, and entrepreneurial challenge. See Lee, S. S., & Stearns, T. M. (2012). Critical Success Factors in the Performance of Female-Owned Businesses: A Study of Female Entrepreneurs in Korea. *International Journal of Management*, 29 (1), 3-18.
73. Online Search Engine.
74. Rahman, R. (2020, April 16). 37,000 SMEs hit by COVID-19 crisis as government prepares aid, *The Jakarta Post* [Online article]. <https://www.thejakartapost.com/news/2020/04/16/37000-smes-hit-by-covid-19-crisis-as-government-prepares-aid.html> より引用。(2020年9月13日閲覧)
75. Gosend is a small scale package delivery solution developed by Gojek. See Gojek. (n.d.). *About Us* [Website]. <https://www.gojek.com/sg/about/>. より引用。(2020年9月20日閲覧)
76. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
77. We Are Social. (2020). *Digital in 2020* [Website]. <https://wearesocial.com/digital-2020> より引用。(2020年9月13日閲覧)
78. Morsy, H. (2020, March 1). Access to Finance: Why Aren't Women Leaning In? *Finance & Development*, 57(1), 52-53.
79. Gatlan, S. (2019, March 6). Data Breaches Confirmed in 2018, a 424% Increase ..., *Bleeping Computer* [Online article]. <https://www.bleepingcomputer.com/news/security/12-449-data-breaches-confirmed-in-2018-a-424-percent-increase-over-the-previous-year/> より引用。(2020年9月13日閲覧)
80. Jagannathan, M. (2020, January 29). Data breaches soared by 17% in 2019: 'We also saw the rise ...', *Marketwatch* [Online article]. <https://www.marketwatch.com/story/data-breaches-soared-by-17-in-2019-but-theres-some-good-news-too-2020-01-29> より引用。(2020年9月13日閲覧)
81. Identity Theft Resource Center. (n.d.). *Home* [Website]. <https://notified.idtheftcenter.org/s/> より引用。(2020年9月13日閲覧)
82. Galtung, J. (1990). Cultural Violence, *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305.
83. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. (n.d.). *Profile Perempuan Indonesia 2019*. <https://kemenpppa.go.id/index.php/page/read/26/2550/profile-perempuan-indonesia-2019> より引用。(2020年9月22日閲覧)
84. Dewi, M. B. K., & Arifin, R. (2019). Emancipation and Legal Justice; Portrait of Women's Legal Protection In Indonesia. *Jurnal Cita Hukum*, 7(1), 101-114.
85. Josua, S. C. (2020, July 28). Pembahasan RUU PKS: menilik proses dan permasalahan legislasi, *The Conversation* [Online Article]. <https://theconversation.com/pembahasan-ruu-pks-menilik-proses-dan-permasalahan-legislasi-142561> より引用。(2020年9月22日閲覧)
86. UKM Indonesia. (n.d.). *Home* [Website]. <https://www.ukmindonesia.id/> より引用。(2020年9月20日閲覧)
87. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (n.d.). Pendaftaran Penyelenggara Sistem Elektronik, *KOMINFO* [Website]. https://www.kominfo.go.id/content/detail/6791/pendaftaran-penyelenggara-sistem-elektronik/0/layanan_kominfo より引用。(2020年9月23日閲覧)
88. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2020, January 29). Pendaftaran Penyelenggara Sistem Elektronik (PSE), *KOMINFO* [Website]. <https://aptika.kominfo.go.id/2020/01/pendaftaran-penyelenggara-sistem-elektronik-pse/> より引用。(2020年9月23日閲覧)

3 ミャンマーの ケーススタディ



3.1

概要

本研究の目的は、デジタル化がミャンマーの女性経営中小企業（WSME）にもたらす現在と将来の機会に光を当て、デジタル導入に伴う主要な課題を克服するための提言を行うことにある。データ収集は、1) 公開されているデータと関連文献のレビュー、2) WSME 参加者 20 名および各分野の専門家 5 名への詳細なインタビュー、3) 主要な利害関係者 6 名と提言を共同作成するための諮問委員会による議論を通じて行われた。本研究で得られた所見は、以下に述べる 4 つの柱に沿って分析・整理された。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

WSME 参加者の大多数は、個人の貯蓄と家族や友人からの借金を主な資金源として利用していた。多くの参加者が銀行融資を知っていたものの、この手段に頼ったのはごく少数で、融資を受けようとしてうまく行かなかった人もいた。ほとんどの参加者はピアツーピア融資や助成金といったオルタナティブファイナンスの選択肢を知らなかったが、これらの選択肢も限られており、特に WSME 向けというわけではない。参加者の半数は、融資を申し込むために事業計画書や財務諸表を作成したり、取引を正確かつ適切に記録したりするのに、より多くの支援を必要としていた。このように、資金調達へのアクセスは参加者が直面する最も困難なハードルであり、規制、意識、スキルが最も高い障壁であることが判明した。

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

WSME 参加者全員が、ビジネス上の課題について誰かに助けを求めている。参加者の半数はアドバイザーやメンターに頼っていたが、他の参加者は家族に頼っており、誰にアドバイスを求めるのかは信頼や目的に応じて決まっていた。根強く残っている差別的な社会的・文化的規範や、仕事と家族的責任という二重の要求を両立させることが困難なため、女性の非公式なネットワーク作りの機会が少ないという意見はほとんどなかった。WSME は業界に特化した技術的なメンタリングも望んでいたが、そのような仕組みを利用する機会はなかった。それでも、オンラインフォーラムや Facebook グループのようなデジタルツールという形でのデジタル化は、女性がネットワークを構築し、知識を習得・共有し、新たなスキルを学ぶための新たな機会をもたらしていた。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

WSME 参加者は総じてデジタル化について楽観的で、基本的なデジタルツールをすでに利用しており、ソーシャルメディア、コミュニケーション、オンラインバンキングが最も多く導入されていた。顧客の需要がデジタル化に向けた最も重要な原動力となっている一方、デジタル化のスピードと程度は従業員のデジタル成熟度次第であった。しかし、デジタル技術やツールに関する現地語でのデジタルコンテンツが限られているため、ビジネスに最適なツールや情報を探すのが難しいという声が多く聞かれた。このように、組織全体のプロセスをデジタル化するためのより高度なスキルやリソースと並んで、言語と意識がデジタル化の障壁として最も上位にランクされた。さらに、Facebook への過度の依存やデジタルリテラシーの低さがこの国特有の課題となっているほか、ミャンマーの WSME にとっては依然として電力とインターネット接続の普及率が障害となっている。

第4の柱：危機管理（COVID-19）

多くのWSME参加者は、COVID-19のショックに対処するための経験や十分な知識を持っていなかった。しかし、インタビューした参加者は全員、生き残るために応急処置を施して業務を迅速に調整することができていた。大多数の参加者は、消費者行動の変化や業界の動向に応じて提供する製品の種類を変えることでこれを実現した。また、パンデミックによってWSMEの大半はビジネスのデジタル化を受け入れざるを得なくなった。これには、リモートワークでの生産性や共同作業のためのデジタル技術導入や、さらにはソーシャルメディアやデジタルマーケティングを利用した顧客基盤の拡大などが含まれる。

次に、WSMEへのインタビュー結果は様々な利害関係者によって検討・分析され、次のような提言が共同作成された。(1) 中小企業局と関係政府機関の間で横断的な規制、手続き、取り組みを調整し、登記、免許申請、書類手続きを合理化する、(2) 政府による承認、保護、税額控除、その他の社会経済的便益を提供することで、中小企業が正式に登記して政府規制を遵守するよう促す、(3) ジェンダーに焦点を当てた助成金や融資をWSMEに提供する、(4) 特にデジタル化とテクノロジーに関して、現地語でのデジタルコンテンツ作成を推進する、(5) ミャンマー市場向けに金融サービスやデジタル製品を設計・ローカライズする際に、小企業のニーズと中・大企業のニーズを区別する。

3.2

国の背景

デジタル化と経済成長

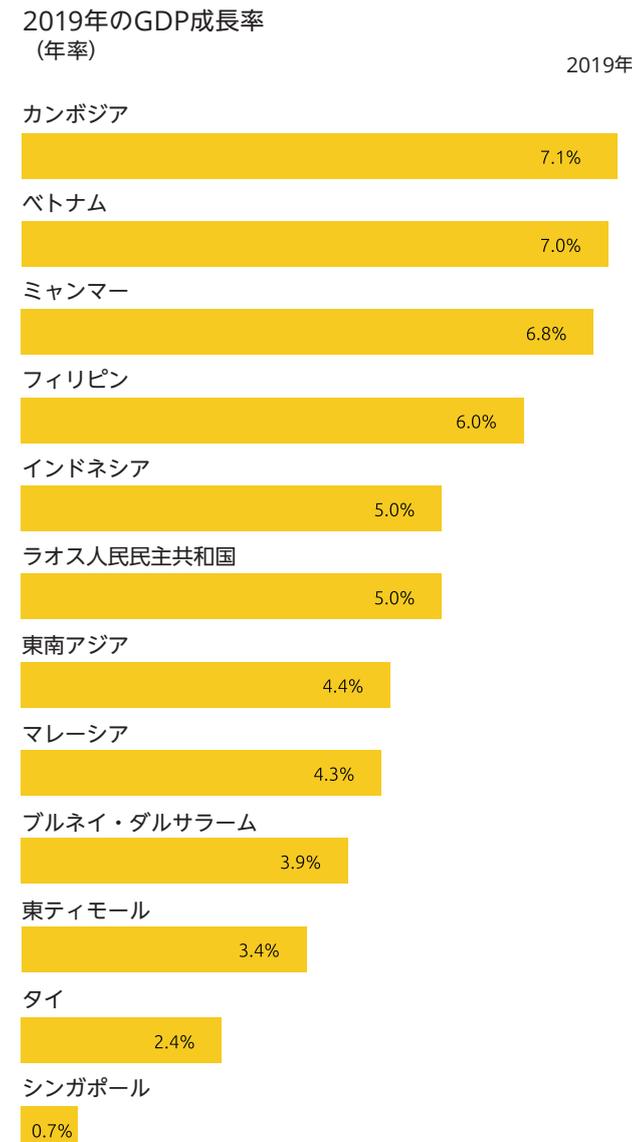


図3.1：ミャンマーの2019年のGDP成長率。

出典：アジア開発銀行「アジア経済見通し2020年改訂版」⁸⁹

10年弱にわたる持続的な政治・経済的な変革を背景に、ミャンマーは東南アジアで最も急成長している国の1つとして浮上しており、2019年のGDP成長率は6.8%であった⁹⁰。改革の一環として電気通信セクターが自由化されたことにより、携帯電話利用者数は2013年の人口比13%から2017年には同108%へと飛躍的に増加した⁹¹。SIMカード価格が2010年のミャンマー開放前の1枚350米ドルという法外な価格から1ドル強にまで下落したため、ミャンマーのモバイル接続数は2020年1月には6,824万件と総人口の126%に達した⁹²。

デジタル時代の後発組であることの利点の1つは、時代遅れのレガシー技術を迂回して、モバイル技術やデジタル技術の導入・利用において劇的な飛躍を遂げられることである。例えば、ミャンマー市場には中国から輸入された手頃な価格のスマートフォンが溢れているため、携帯電話利用者の80%以上がフィーチャーフォンではなくスマートフォンを利用している⁹³。ミャンマーはスマートフォンの利用やブロードバンドインターネットの普及では成功を収めているものの、デジタル化とネットワーク成熟度という点ではまだ後発発展途上国に属している。

デジタルトランスフォーメーションとデジタル貿易：世界経済フォーラムの「2016年ネットワーク成熟度指数（NRI）」で139カ国・地域中133位

デジタル政府：国連の「2018年電子政府開発指数」で193加盟國中157位

デジタル接続性：国際電気通信連合（ITU）の「2017年ICT開発指数」で176カ国・地域中135位

デジタルスキルとインクルージョン：国連開発計画の「2017年人間開発指数」で189カ国・地域中148位

デジタルセキュリティ：国際電気通信連合（ITU）の「2017年グローバル・サイバーセキュリティ・インデックス」で165カ国・地域中100位

デジタルイノベーション：世界銀行の「2019年ビジネスのしやすさ指数」で190カ国・地域中171位

ボックス3.1：ミャンマーのデジタル化の現状

デジタル化と中小企業

ミャンマー政府はデジタル化と並行し、中小企業開発を経済開発構想の中核に据えている。ミャンマーの登記済企業の85%が中小企業であり⁹⁴、中小企業開発局によると、2020年3月時点の登記済中小企業は75,452社となっている⁹⁵。これらの中小企業の課題を理解したテイン・セイン政権は、2012年から2014年にかけて中小企業開発センターを設立し、各州・地域に50以上の支部を設置した⁹⁶。国民民主連盟（NLD）政権が発足するとすぐに中小企業開発法⁹⁷が制定され、それに基づく規則が1年以内に承認された。

政府による強力な中小企業振興の取り組みは、国際的な援助ドナーや機関から技術的・財政的支援を受けた。国際協力機構（JICA）やデンマーク政府などのドナーは、中小企業向け融資が国有銀行を通じて確実に分配されるようにしている。国際NGO（INGO）や、国連開発計画（UNDP）のような国際開発機関、そして米国国際開発庁（USAID）が研究、政策提言、能力構築、ビジネス関連研修などの技術支援を提供しており、これが政府プロセスの透明性向上

に大きく貢献している⁹⁸。このような改革努力にもかかわらず、ミャンマーの中小企業は依然として、外国の競合他社と競争する準備が整っておらず、輸出免許に関する政府の要求事項やプロセスが曖昧で複雑であるため、輸出市場よりも国内市場に依存している⁹⁹。

ミャンマーの中小企業には様々な課題があり、女性経営中小企業は男性経営中小企業よりも厳しいハードルに直面している。ミャンマーでは、中小企業の35%が女性経営企業であり¹⁰⁰、この割合は低所得国（34%）よりもわずかに高く、東アジア・太平洋諸国（47%）よりも12ポイント低い¹⁰¹。国際労働機関（ILO）が2020年に発表した女性起業家に関する報告書¹⁰²によれば、女性経営中小企業は、言葉の壁や外国市場に関する情報を入手できないために、製品の輸出が困難であると感じている。また、携帯電話の所有率はジェンダー間の顕著なデジタルデバイドの1つであり、男女間の技術的知識の格差を浮き彫りにしている。ダルバーク・グローバル・ディベロップメント・アドバイザーズの2017年の報告書¹⁰³によると、2016年の格差は20ポイントで、ミャンマーでは女性の52%しか携帯電話を所有していなかったのに対し、男性の所有率は72%であった。女性が後れをとっていることは、女性の総人口の19%しかインターネットを利用していないという中央統計局の2018年のデータからも明らかである⁸⁸。さらに、ILOの女性起業家調査⁹⁶の回答者の大多数は事業運営のためにシンプルなモバイルインターネット契約とスマートフォンを利用していると報告しているが、パソコンの利用率はわずか25%、固定ブロードバンドインターネット接続の利用率はわずか15%に過ぎない。

3.3

研究方法

本研究の目的は、デジタル化の現在および将来の新たな機会に光を当て、すべての利害関係者に課題に対処するための洞察を提供することにある。出発点として文献レビューを行い、ミャンマーにおけるデジタル化とWSMEを巡る歴史的・政治的・経済的背景や、現在の傾向を把握した。次に、デジタル化への取り組み方や、デジタル技術を導入した理由、あるいは導入しなかった理由など、WSMEの視点に焦点を当てた定性的調査を実施した。

女性の中小企業経営者を対象に20回に及ぶ詳細なインタビューを行った後、各分野の専門家5名の洞察によってインタビュー結果を補完した。インタビューのディスカッションガイドは、WSMEにとって重要だと思われる4つの柱に基づいて作成された。

第1の柱：資金調達へのアクセス

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

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

第4の柱：危機管理（COVID-19）

最後に、主要な利害関係者6名と諮問委員会による議論を実施し、調査結果のレビューと提言の作成を行った。

データ収集・統合プロセス

主著者はヤンゴンの自宅で半隔離状態に置かれ、別の著者は中央ヨーロッパ大学で学位を取得した後、ブダペストで足止めされ、ヤンゴンへの救援便を待つことになったものの、デジタル技術のおかげで著者らはCOVID-19のパンデミック中もフィールドワークを行うことができた。データ収集・統合プロセスを以下に示す。

- ・ステップ1：インタビューの大半は、ZoomやMessengerを使ってオンラインで実施した。
- ・ステップ2：インタビューノートはGoogle Docsに記録した。
- ・ステップ3：定性的調査結果の意味づけには、研究者や設計者向けのクラウド型コラボレーションツールである「Mural」を利用した。これは、物理的な付箋紙やホワイトボードへの書き込みをバーチャルで代替するものである。
- ・ステップ4：インタビューノートからのデータポイントをGoogle Sheetsに入力した後、コード化し、それぞれの柱に関する参加者の回答から見出された重要テーマについての定量的洞察を収集した。
- ・ステップ5：2時間に及ぶ諮問委員会による議論をMicrosoft Teamsを利用しオンラインで実施した。
- ・ステップ6：諮問委員会の議事録はGoogle Docsに記録し、調査チームがその要点をまとめ、提言の優先順位をつけた。

回答者について

COVID-19 危機下で利用できる時間、情報、リソースが限られる中、多様な WSME が代表されるよう、経営者の推定年齢、事業分野、事業年数、企業の所在地、デジタル技術の利用状況に基づき、回答者を慎重に選定した。

年齢と経歴

回答者の年齢は 20 代～ 60 代に及んでいたが、30 代と 40 代前半が大半を占めた。年齢が様々だったように、回答者の職歴や個人的な経歴も様々であった。銀行、IT、通信、調達、カウンセリング、コンサルティング、教育、ベンチャーキャピタルなど、企業セクターでの豊富な専門的経験を持つ参加者もいた。情熱を追い求め、社会的な大義に突き動かされてビジネスベンチャーを立ち上げた人もいた。

規模と業種

小企業 (SE) と中企業 (ME) の数および各カテゴリーにおける業種のバランスを取るよう努めた。中小企業開発法¹⁰⁴で規定されている中小企業の定義を、参加者を区別して選定するための基準として用いた (「付録 D: 中小企業の定義」を参照)。

20 名のインタビュー参加者のうち、50%が女性経営小企業、残りの 50%が女性経営中企業であった。デジタル化の難易度はセクターによって異なる傾向があるため、製造業、生産業、サービス業、農業関連事業など様々なセクターの WSME 経営者にインタビューを行うことで、その多様性を確保した。

インタビューした WSME の業種を以下に示す。

小企業参加者	中企業参加者
<ul style="list-style-type: none">有機染め織物バッグ製造オンラインテレビチャンネル木材加工人事コンサルティング女性向けのスキル向上プラットフォーム青少年育成サービス婦人服食品生産製氷	<ul style="list-style-type: none">葉巻製造鳥の巣製造日用消費財流通子供向けのクリエイティビティスクール木材加工有機食品eコマース寄宿学校シルクスクリーン印刷私立小学校医薬品流通

表3.1：インタビューを行った中小企業の業種

事業年数

事業年数がデジタル導入レベルに影響を与える可能性があるが、サンプル内の WSME の事業年数は 1 年未満から 60 年以上まで様々であった。

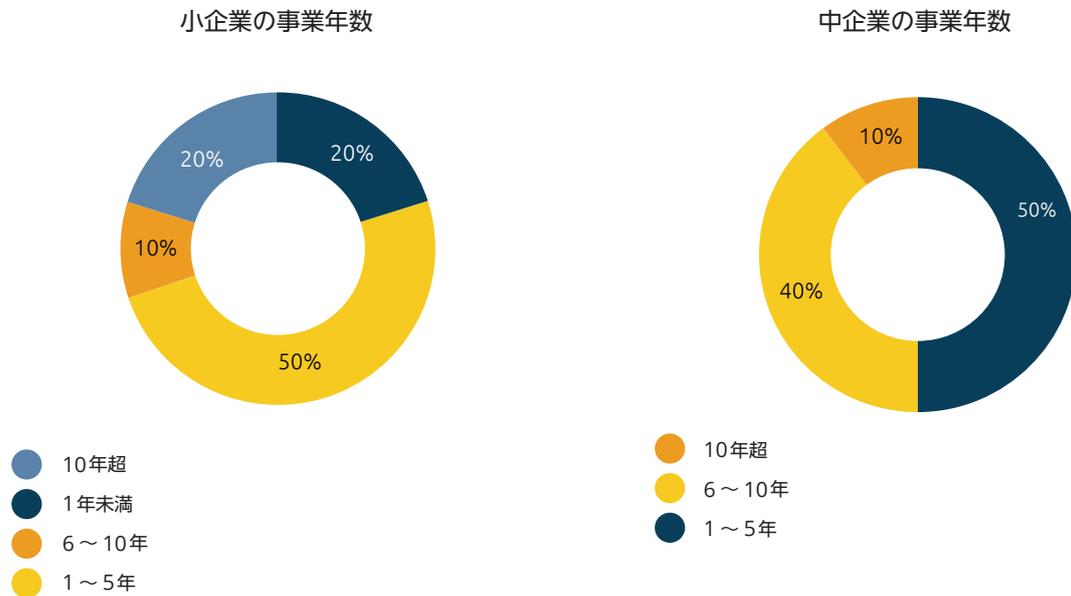


図3.2：WSME参加者の事業年数

所在地

サンプル内の WSME は国内各地で事業を行っているものの、その多くはヤンゴンを拠点としている。その生産と流通は、シャン州やモン州のような民族地域から、ドライゾーンや国内南部のようなビルマ地域にまで及んでいた。

課題と制限

1. 本研究は 2020 年 8 月の COVID-19 流行時に実施したため、ほとんどのインタビューをオンラインで行わなければならなかった。ビデオ会議アプリケーションを介しての詳細なインタビューの実施や参加は、著者にとっても参加者にとっても初めての経験であった。参加者と信頼関係を構築し、必要な情報を得ることはできたものの、オンライン会議は対面インタビューとは異なり、研究者がインタビュー対象者に共感し、絆を深めるのに役立つ視覚や音声などの背景環境が欠け

ていた。

2. 参加者は、対面インタビューと比べて、オンラインインタビューに費やす時間を強く意識していた。そのため、参加者から要望があった場合には、通常の 60 分間のインタビューを 30 ～ 45 分に短縮しなければならなかった。

3. 停電のため、研究のワークフローやインターネット接続がしばしば中断された。それでも、著者は事前に計画を立て、それらの試練を乗り越えることができた。
4. WSME がデジタル技術をどのように利用しているか、また WSME にとってそれがなぜ重要なのかを知りたかったため、サンプルの選択方法はテクノロジーを利用している可能性が高い WSME にやや偏っていた。
5. 時間的制約や移動制限のため、精米所、落花生油工場、動物飼料生産など、郊外の農業バリューチェーンを構成する小規模産業を採用することはできなかった。

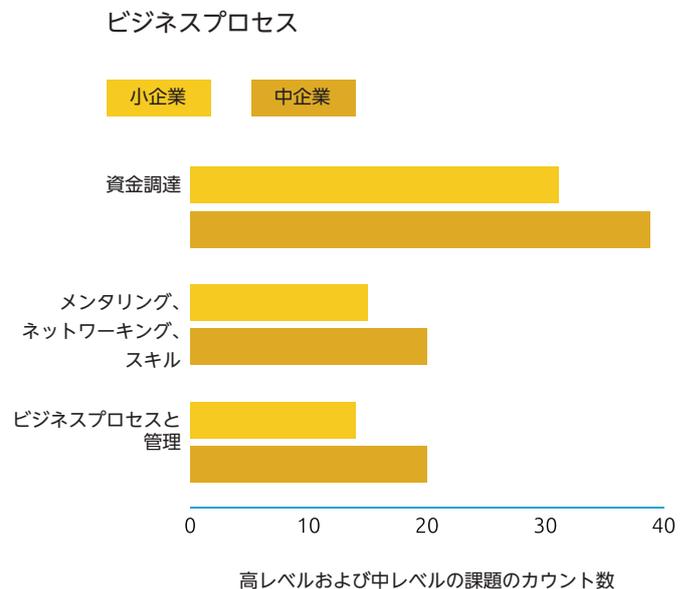
3.4 インタビュー結果

以下のセクションでは、(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（COVID-19）という、デジタル化に向けた WSME の道のりに影響を与える 4 つの柱について検討する。

資金調達へのアクセス

インタビューによって、女性起業家が事業を始めたときに直面した資金調達の問題や、女性起業家がどのように成長し、事業拡大のために資金を調達したかが明らかになった。

資金調達へのアクセスは、WSME にとって最も困難な問題として浮上した。インタビューした女性経営中小企業 20 社のうち、銀行融資を受けていたのは中企業 2 社のみで、中企業 2 社は申請したものの審査が通らず、小企業 1 社は申請しようとしたがうまくいかなかった。参加者の回答を各柱の障壁という観点から「高レベル、中レベル、低レベル」の課題としてランキングしてインタビュー結果を解釈したところ¹⁰⁵、小企業と中企業のいずれにとっても資金調達へのアクセスが最も困難な課題となっている様子であった（図 3.3 参照）。サンプルサイズが小さすぎて全人口にとっては統計的に有意ではないものの、与信不足に関するこの調査結果は世界銀行の 2020 年ビジネスのしやすさランキングと合致しており、それによればミャンマーは東アジア・太平洋諸国の中で与信獲得の面で最下位にランクされている¹⁰⁶。



各柱における意識、スキル、言語、規制、ジェンダーバイアス、リーダーシップに関する高レベルおよび中レベルの課題のカウント数の比較

図 3.3：資金調達、メンタリング／ネットワーク／スキル、ビジネスプロセスと管理に関する課題の比較¹⁰⁷

世界銀行によると、ミャンマーは世界 190 カ国・地域中 165 位にランクされている。測定されている 10 の指標のうち、ミャンマーは 6 つの分野で東アジア・太平洋諸国・地域の中で下位 5 カ国・地域にランクされている。

- ・資金調達環境：東アジア・太平洋諸国全 25 カ国・地域中最下位
- ・貿易環境：東アジア・太平洋諸国全 25 カ国・地域中最下位
- ・契約執行状況：下から 2 番目
- ・電力事情：下から 4 番目
- ・納税環境：下から 4 番目
- ・破綻処理：下から 5 番目

出典：<https://www.doingbusiness.org/en/rankings?region=east-asia-and-pacific>

ボックス3.2：世界銀行の「2020年ビジネスのしやすさランキング」

資金調達へのアクセスに関する主な洞察

資金調達の課題への WSME の対処の仕方と、その理由について、7 つの主な洞察がある。

(1) WSME にとっては個人貯蓄が重要な資金調達源

インタビュー対象者は全員、個人貯蓄を使って起業し、売上収益や副次的な収入源を利用してゆっくりと成長を続けていた。キャッシュフロー不足に直面した際は、家族や友人、あるいは高金利（通常は月 3% 前後）の非公式の貸金業者に頼って融資を受けていた。非公式な融資は割高であるものの、書類手続きが不要で、迅速かつ簡便に利用することができる。インタビュー対象者は全員、条件的には銀行融資の方が有利であることを認識していたが、時間のかかる申請手続きに加え、税金、損益計算書、事業計画書、担保に関する情報要件など、銀行融資を利用する際の主な障壁を指摘した。

(2) ミャンマーには女性経営中小企業を対象とした助成金がほとんどない

助成金は女性起業家が成長し、地域社会にプラスの貢献を果たすために役立つことが判明した。20 名の WSME 参加者のうち 4 名が様々な国際ドナー機関から事業用の助成金を受けており、その助けを借りてチームを大幅に拡大したり、市場リーチを広げたりしていた。

一部のインタビュー対象者は助成金の機会を認識していたものの、助成金提案書を作成するためのノウハウがな

かった。一方、特にヤンゴン以外を拠点とする数名は、助成金の機会に関する情報を持っていなかった。経営者の職業的・個人的ネットワーク、英語力、提案書作成スキルが、助成金獲得の可否の決め手となっていた。それでも、このような助成金を利用できることは少なく、ミャンマー各地に広がる巨大な中小企業セクターの資金ニーズを満たすには不十分であった。インタビューと机上調査から、ジェンダーに焦点を当てた WSME 向けの助成金がほとんど存在しないことも判明した。20 名のインタビュー対象者全員が、特に WSME を対象とした助成金の存在を知らないことを認めた。

(3) オルタナティブファイナンスの選択肢は限られており、中小企業の間であまり知られていない

ミャンマーでは、ピアツーピア融資やクラウドファンディングなどのオルタナティブファイナンスの選択肢が存在しない一方、プライベートエクイティ、ベンチャーキャピタル、エンジェル投資市場はまだかなりの初期段階にある¹⁰⁸。ここ数年、ヨマ銀行のスマートクレジット¹⁰⁹、KBZ Pay ローン¹¹⁰、Mother Finance の中小企業向けローン¹¹¹、KyoPay の中小企業向けインボイス・ファイナンス¹¹² など、銀行とノンバンク金融機関の両方からデジタルファイナンスを中心としたイノベーションが起きている。20 名のインタビュー対象者のうち、ミャンマーにオルタナティブファイナンスの選択肢があることを知っていたのは半数に満たず、それらのサービスを利用したことがある者は 1 人もいなかった。

注目のWSME (1) : MYEO



Htet Thiri Shwe氏、MYEO創業者

会社概要：

MYEO はヤンゴンを拠点とする青少年育成の社会的企業であり、デジタル技術を使って青少年に手を差し伸べ、社会学習コミュニティを作り、雇用適性スキル研修を行っている。インタビューしたすべてのWSME参加者の中で、MYEOは技術的に最も進んだ企業であった。ビッグデータの信奉者として、Htet氏は顧客データを熱心に収集し、それを利用してカスタマイズした研修コンテンツを作成している。

苦難：

現在の成功に至るHtet氏の道のりは、必ずしも順調なものではなかった。当初、彼女はブートストラップ式¹¹³でMYEOの基礎を築いた。フルタイムで働きながら、志を同じくするボランティアと共同で事業を立ち上げ、運営した。彼女の若々しい外見や小柄な体型から、多くの人が早計にも彼女の信頼性に疑念を抱いたため苦戦を強いられたものの、彼女は諦めなかった。彼女は、強力なビジネス

モデル、より良い研修内容、より多くの資金調達源を考えたために、数え切れないほどのアドバイザーや潜在的なメンター、そして仲間と話し合った。また、スタートアップチャレンジに積極的に参加し、自身のベンチャーに関するフィードバックを得た。

成長：

彼女の勤勉さ、忍耐力、情熱は最終的に報われた。5年間にわたる苦闘の末、Facebookから50,000米ドルのシード投資を受け、フルタイムのチームメンバーを雇うことができた。会社は現在、1,000人以上の購読者からの購読料で繁盛している。他のドナーからの助成金もあり、MYEOは15,000人以上の若者に研修を行ってきた。

(4) 近い将来の資金ニーズは膨大

ミャンマーではここ数年、金融セクターが著しく改善されてきたものの、多くの中小企業の資金調達ニーズは依然満たされていない。女性経営小企業 10 社は銀行融資を全く受けておらず、その半数が事業のために近い将来の資金調達を望んでいた。女性経営中企業 10 社のうち 90% が事業拡大のための資金調達を必要としていたのに対し、現時点で銀行融資を受けていたのは 20% であった。

小企業と中企業はいずれも資金調達を必要としていたが、資金調達の形は大きく異なっていた。小企業は、中企業や大企業のように多額の手元資金を持っているわけではないため、特に顧客需要や市場環境が急変した場合には、キャッシュフローを円滑化するために、より小口の短期融資（1,500 ～ 12,000 米ドル程度）を必要としていた。中企業は、銀行の与信枠へのアクセスに加え、事業拡大のためにより大口かつ長期の融資を望んでいた。

(5) 小企業はミッシングミドル

零細企業はマイクロファイナンス機関から融資を受けることができ、中企業は小企業よりも銀行融資を受けやすいことが判明した。その理由は、ほとんどのマイクロファイナンスが提供する融資額が小企業にとっては少なすぎる一方で、中企業とは異なり、小企業のインフォーマル性や脆弱性が銀行のリスク許容度には適していないことにある。

(6) COVID-19 を受けた景気刺激融資が中小企業の正式登記を促進

COVID-19 を受け、ミャンマー政府は全国の中小企業を対象とした景気刺激策や融資を強化し、提供した¹¹⁴。自然災害や緊急事態を受けて政府が介入し、景気刺激策を実施したのはこれが初めてのことだった。しかし、法的に登記していなかったため融資を申し込む資格がなかった中小企業にとって、これは警鐘となった。このように COVID-19 融資は、中小企業が法律に従って登記するためのインセンティブとなった。だが、これは登記手続きを迅速化するための賄賂の機会も生み出した。3 名の参加者は、他の中小企業経営者が賄賂を使い、融資を申請できるよう中小企業カードを優先的に発行してもらったという話を聞いたと述べた。

(7) 資金調達へのアクセスに対する最も上位の障壁は規制、意識、スキル

インタビューした WSME 参加者の間では、資金調達へのアクセスの障壁として、規制、意識、スキルが最上位にランクされている。

資金調達へのアクセスの障壁

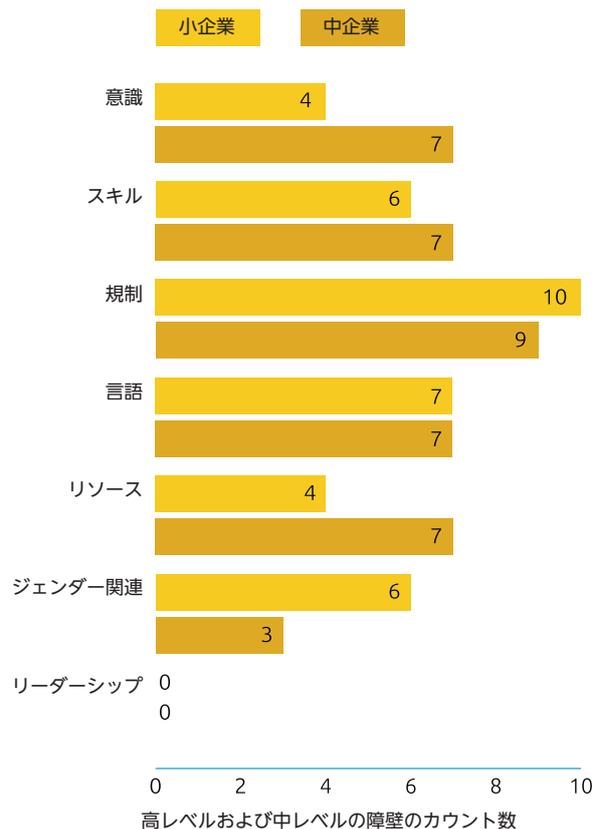


図3.4：資金調達へのアクセスの障壁に関する小企業と中企業の比較

ミャンマー信用調査局は最近設立されたばかりで¹¹⁵ 信用スコアが不足しているため、金融機関にとっては、特にインフォーマルセクターの借り手の信用力を評価することがより困難になった。

その結果、ほとんどの融資は担保ベースとなっている。ここ数年、金融機関は担保を必要としない無担保融資を企業に提供し始めているものの、借り手は企業の所有権、免許、事業内容、財務諸表などの書類を提出する必要がある。インタビュー対象者の約半数は、融資を申請するには事業計画書や財務諸表の作成、取引の正確かつ適切な記録について支援が必要だと述べた。

意識とスキルに関しては、女性経営中企業の方が女性経営小企業よりも高レベルの課題としてランクした。小企業の参加者の多くは、若く、教育水準が高く（外国の学位を持っている者もいた）、助成金の機会を探るために積極的にネットワーク作りをしている傾向があるため、データは偏っている可能性がある。対照的に、中企業参加者は年齢が高く、ビジネス経験が豊富で、少額の助成金よりも大口の資金調達手段に関心を持っていた。

ミャンマー初の信用調査機関であるミャンマー信用調査局は、2020年に業務を開始する予定である。同局は2018年5月にミャンマー中央銀行から免許を取得した。国内銀行の共同事業体であるMB Investmentが60%を保有し、シンガポールを拠点とするAsia Credit Bureau Holding Companyが残りを保有している。信用調査局のデータによって、金融機関のリスク管理は強化され、銀行・金融エコシステムはより強固なものになるだろう。

出典：「Myanmar Credit Bureau to commence operations in April」、<https://consult-myanmar.com/2020/02/25/myan-mar-credit-bureau-to-commence-operations-in-april/>

ボックス3.3：ミャンマー信用調査局は2020年に業務を開始

メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

20名のWSME参加者のうち11名には、事業で直面する課題について支援してくれるアドバイザーやメンターがいた。この11名のうち2名は非常に積極的なネットワーカーで、ネットワーク作りのイベントに参加するとともに、専門分野を追跡して体系的なアドバイスを求めるために、国内外のメンター候補者のデータベースを持っていた。別の5名は以前の職業上のネットワークを利用してメンターを探し、残りの参加者は、ミャンマー女性起業家協会¹¹⁶、ミャンマー若手起業家協会¹¹⁷、Phandeeyar Innovation Hub¹¹⁸、Impact Hub¹¹⁹といった協会やイノベーションハブのネットワークを通じてメンターを見つけていた。メンターがいない参加者は、家族に助けを求めている。

WSMEが支援を必要とする専門分野

WSME参加者の約半数が、メンターを望む専門分野として、デジタルマーケティング、ソーシャルメディア戦略、事業開発・拡大戦略を挙げた。中企業経営者（10名中2名）よりも多くの小企業経営者（10名中6名）が、メンタリングを必要とする分野として経営管理を挙げた。

インタビュー結果は、WSMEが業界に特化した技術的なメンタリングを望んでいる一方で、ミャンマーにはそれが不足していることを示唆している。インタビューした20名の女性起業家のうち9名が、技術的専門知識に関するメンタリングは自分にとって非常に貴重だが、見つけるのは難しいと述べた。

言及のあった分野として、有機農業、木材加工、食品加工、印刷、鳥の巣製造、バッグのデザイン、プリント柄のデザイン、織物の技術と模様、化学物質を含まない織物、製造と輸出市場への拡大などに関する最新のノウハウが挙げられる。

またインタビューから、中企業が事業の安定と拡大のために財務管理と資金調達に関する助言への関心が高いのに対し、小企業は助成金の機会に関するメンタリングへの関心が高いことがわかった。

WSMEが求めているメンタリングのテーマ

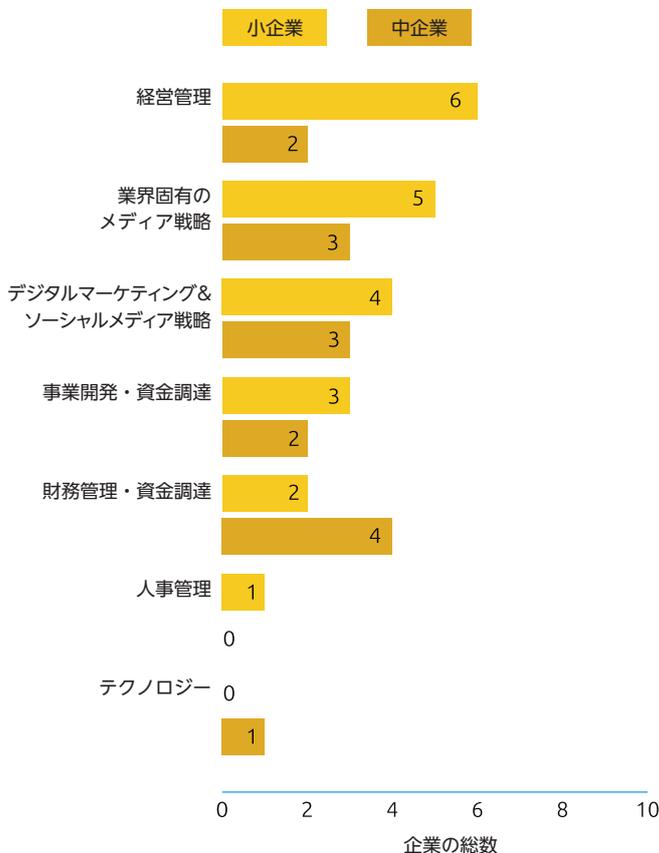


図3.5：WSMEが求めているメンタリングのテーマの比較

メンタリング、ネットワーキング、スキルに関する主な洞察

インタビューから、メンタリング、ネットワーク、スキルに関する3つの主な洞察が明らかになった。

(1) 信頼と目的が、WSMEがアドバイスを求める先の決め手

インタビュー対象者全員が関連する経験やスキルを持つアドバイザーを求めていたが、大多数は自分が信頼し、尊敬し、親しくしている人に心を開いてアドバイスを求めることを好んでいた。企業団体やドナーが主催するネットワーキングイベントは、若手の社会的なスタートアップ創業者にとっては魅力的だが、年配のインタビュー対象者は、尊敬している人物や長期的な関係を築きたいと思っている人物と1対1で交流する機会を望んでいた。

(2) 女性は非公式なネットワーク作りの機会が男性よりも少ない

数名のインタビュー対象者から、女性は様々な理由で男性よりも非公式なネットワーク作りの機会が少ないとの指摘があった。参加者が最初に挙げた理由は、男性が夜に飲みに出かけて潜在的顧客、政府関係者、同僚とネットワークを築けるのに対し、女性がそのような場に参加することは、特に小さな町や伝統的な家庭では文化的に不適切だと考えられていることである。また、小さな子供を持つインタビュー対象者からは、仕事の後は家に帰って子供の世話をしなければならぬため、夜のネットワーキング・レセプションに参加できないという指摘もあった。彼女たちは、小さな子供を持つ女性起業家にとっては日中のネットワーキングイベントの方が適していると述べた。

(3) オンラインフォーラムや Facebook グループが、女性のネットワーク作り、知識習得、新たなスキル学習の機会を提供

参加者全員が情報を得るために Facebook を利用していたが、新たなスキルを学ぶためにオンラインフォーラムを利用していたのは 5 名のみであった。ローカルなネットワーク作りと知識共有のためには、情報がローカライズされミャンマー語で書かれている Facebook が、全員にとって人気のプラットフォームとなっていた。多くの政府機関は、政策の更新や発表を伝えるために、公式の Facebook ページを設けている。例えば、中小企業開発局はフォロワーが 71,000 人を超える Facebook ページを通じて、政策の変更、手続きの更新、研修の機会などについて、中小企業経営者とかなり積極的にコミュニケーションを取っている¹²⁰。16 万人以上のフォロワーを持つミャンマー商工会議所連合会 (UMFCCI) の Facebook ページでは、ビジネスニュースやウェビナー、イベント情報などが毎日更新されている¹²¹。民間組織が主催する他のビジネスコミュニティグループも、Facebook 上で活発に活動している。インタビュー対象者の 1 人は、Martin (フォロワー数 100 万人以上)¹²²、Pyay Khaing (フォロワー数 100 万人以上)¹²³、Phyo Phyo Aung (フォロワー数 160 万人以上)¹²⁴ など、事業開発や自己啓発の知識を紹介するソーシャルインフルエンサーから学ぶことを楽しんでいると述べた。

ビジネスプロセスと管理におけるデジタル化

ミャンマーの WSME はどの程度デジタル化されているか

デジタル技術を利用しているかを尋ねたところ、20 名の WSME 参加者全員が声を弾ませて「はい」と答えた。女性起業家が、デジタル技術によってビジネスの業績が向上する可能性を信じていることは明らかであった。しかし、そのほとんどはデジタル成熟度の初期段階にいるにすぎず、導入したデジタルソリューションは取引に関するもので断片的なものにとどまっていた (図 3.7 および 3.8 を参照)。

小企業 3 社と中企業 3 社のみが「デジタル化の確立 (Digitally Engaged)」段階にあり、サプライチェーン管理や在庫管理など、組織全体のプロセスでデジタルソリューションを利用していた。インタビューした WSME 参加者の過半数 (20 社中 13 社) はまだデジタル成熟度の第 1 段階にあり¹²⁵、小企業 1 社はビジネスへのデジタル導入を一切行っていなかった (図 3.6 参照)。

WSME が求めているメンタリングのテーマ

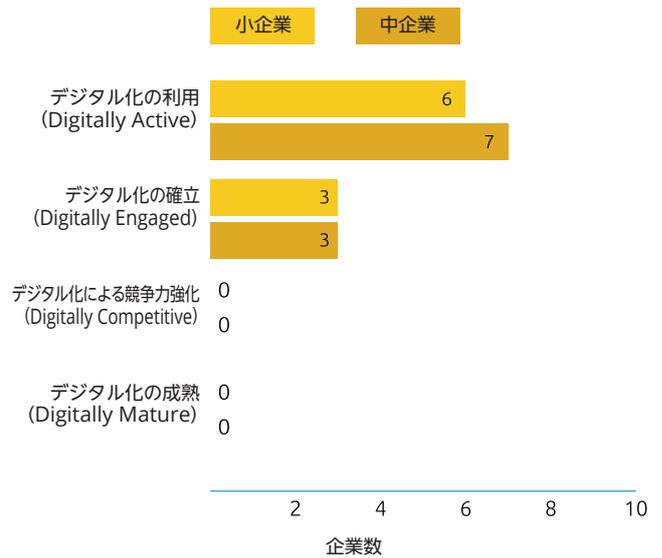


図3.6：ミャンマーにおけるWSMEのデジタル成熟度の比較

WSME はどのようなデジタルツールを使用しているか

次の 2 つの表 (図 3.7 と図 3.8) は、参加者が使用しているデジタルツールの種類を、最も積極的なユーザーから最も消極的なユーザーへと降順に並べたものである。2 名を除く回答者全員が、ソーシャルメディア上での活動や、デジタルコミュニケーション/コラボレーションツールの利用に積極的であった。ビジネスの財務面に関しては、デジタルバンキングの活用度が非常に高く、20 名中 19 名がツールを利用していた。また、WSME はデジタル人事ツールやサプライチェーン管理ツールよりも、クラウド型の会計ツールや販売時点情報管理 (POS) ツールを多く利用していた。

ミャンマーのケーススタディ

デジタル会計ツールと販売時点情報管理（POS）ツールをそれぞれ8社（40%）と6社（30%）のWSMEが使用していたのに対し、人事管理ツールを使用していたのは4社（20%）のみであり、デジタルサプライチェーン管理ツールを使う余裕のある小企業は1社もなかった。

ソーシャルメディアの積極的な利用やデジタル意識向上の結果、回答者の半数がデジタルコンテンツを作成し、デジタルマーケットプレイスとしてeコマースを利用して

いた。生産業の小企業のうち、デジタルツールの利用に積極的な企業の方が、そうでない企業よりも高い収益を得ていることがわかった。デジタル化に積極的な小企業の年間収益が71,000米ドルであるのに対し、デジタルにさほど精通していない小企業の年間収益はわずか28,000米ドルであった。ただし、中企業にはこのようなパターンはみられず、またこの調査結果に当てはまるのは生産業のみである。

小企業	コミュニケーション/コラボレーション	ソーシャルメディア	デジタルバンキング	デジタル金融	会計	POS/在庫管理	サプライチェーン(ベンダー/サプライヤー)ERP	人事	Eコマース	デジタルコンテンツ作成
INT-SE-01	●	●	●		●	●			●	
INT-SE-08	●	●	●		●				●	●
INT-SE-09	●	●	●					●	●	
INT-SE-06	●	●	●		●	●		●		
INT-SE-02	●	●	●							●
INT-SE-04	●	●	●							●
INT-SE-05	●	●	●							●
INT-SE-03	●	●	●							
INT-SE-07	●		●							
INT-SE-10	●	●								

図3.7：小企業参加者が使用しているデジタルツールの種類

中企業	コミュニケーション/コラボレーション	ソーシャルメディア	デジタルバンキング	デジタル金融	会計	POS/在庫管理	サプライチェーン(ベンダー/サプライヤー)ERP	人事	デジタルコンテンツ作成	デジタルコンテンツ作成
INT-ME-01	●	●	●		●	●	●		●	●
INT-ME-02	●	●	●		●	●	●			●
INT-ME-03	●	●	●		●	●			●	
INT-ME-04	●	●	●		●			●	●	
INT-ME-05	●	●	●			●		●		
INT-ME-06	●	●	●						●	●
INT-ME-07	●	●	●						●	●
INT-ME-08	●	●	●							●
INT-ME-09	●	●	●						●	
INT-ME-10	●	●	●							

図3.8：中企業参加者が使用しているデジタルツールの種類

ビジネスプロセスと管理のデジタル化に関する主な洞察

WSME のビジネスプロセスについては、インタビュー結果から 10 の主な洞察が得られた。

1. WSME が導入している最も一般的なデジタルツールは、ソーシャルメディア、コミュニケーション、デジタルバンキング

WSME が導入している最も一般的なデジタルツールは、Facebook、Instagram、YouTube などのソーシャルメディアと、Messenger、WeChat、WhatsApp、Zoom、Viber などのコミュニケーションツール、そして地元銀行のデジタルバンキングアプリであった。20 社中 19 社が Facebook とデジタルバンキングを利用しており、インタビュー対象者全員がデジタルコミュニケーションツールを積極的に利用していた。

2. デジタル化の最も重要な意思決定要因は顧客の需要

現実的なビジネスウーマンであるインタビュー対象者は、顧客の需要こそがデジタル化の最も重要な意思決定要因であると考えていた。ほとんどの参加者は、「現代的」であるという理由だけで新たなテクノロジーを導入しようとはしない。例えば、ある専門的な衣料品店の経営者は、ミャンマーではメッセージングチャットボットの人気が高まっているものの、顧客は人とのやり取りを好むため、自動返信用のチャットボットを構築するのは自身のビジネスにとって適切なソリューションではないと考えていた。顧客は商品に関する質問や注文を行うだけでなく、褒めてもらうため購入した商品を着た写真を送ってくることもある。

彼女は、ミャンマーの顧客が自動化された顧客サービスに慣れるまでは、チャットボット技術によって売上や顧客満足度が向上することはないと確信していた。同様に、会社の銀行口座は個人口座とは異なりデジタル取引を行うことができないため、ほとんどの B2B 顧客との金融取引はデジタルではない。そのため、ほとんどの B2B 決済は小切手で行われており、直接回収して預け入れる必要がある。

3. デジタル化のスピードと程度は従業員のデジタル成熟度次第

WSME にとってもう 1 つの重要な考慮事項は、従業員がデジタル技術をすぐに受け入れられるかということであった。例えば、ある WSME 参加者によると、家族が経営するセキュリティサービス会社では、デジタル化によって警備員の出勤状況や勤務時間の記録が効率化され、透明性が高まった。しかし、自分の会社ではほとんどの警備員が技術に疎く、モバイルアプリを使うのに苦労すると考えられるため、デジタル化を追求しないことに決めた。警備員に研修を行うこともできたが、必要な情報を与えるには膨大な時間と忍耐が必要だっただろう。職場でブルーカラーの労働者を雇用している他の女性起業家からも同様の話があった。インタビューした 4 名の WSME 参加者は、主に若くて教育を受けたチームメンバーと仕事をしていたため、デジタルツールに素早く切り替えることができた。

4. 小企業に適しているのはモバイルファーストのアプリ／ソフトウェア

労働者の大半はスマートフォンを持っているものの、ノートパソコンやデスクトップパソコンは高価すぎて普及しておらず、特に小規模製造・生産企業など、非サービス業の小企業では不要な場合が多い。木製アクセサリーを作っているインタビュー対象者によれば、彼女はヤンゴンのオフィスでマーケティングや顧客サービスのためにパソコンを使って仕事をしているが、他のチームメンバーはパソコンの使い方を知らないため、騒がしくて埃っぽく、ノートパソコンの必要がないモン州の生産施設で仕事をしているとのことであった。

小さな製氷工場の経営者は毎日の報告に Viber¹²⁶ を使用しており、会社にはいない間も最新の情報を得ることが可能であった。しかし、彼女が最初に直面した課題は、工場の労働者に鮮明な写真の撮り方を教えることであった。当初、労働者は売上帳票や経費帳票の歪んだ不鮮明な写真を送り続けていたからである。

5. Facebook は e コマース、顧客エンゲージメント、情報源として利用されている

ミャンマーには約 2,200 万人の Facebook ユーザーがいる。Facebook の報告によると、Facebook の広告を通じてミャンマーの 13 歳以上の総人口の 50% に働きかけることができる¹²⁷。そのため、Facebook は同国におけるショッピングや情報検索用の主なツールとなっている¹²⁸。Facebook ユーザーの数が非常に多いため、ミャンマー語のデジタルコンテンツは Facebook に集中しており、その結果、ユーザーは検索エンジンを使ってインターネット上の他の場所を探すのではなく、Facebook 上で情報を検索するようになっている。

20 名の WSME 参加者のうち 19 名が Facebook を積極的に利用してビジネスを推進し、顧客との交流を行っていた。Facebook は、最小限のスタートアップ資本で新規事業を立ち上げたい女性起業家や、既存の顧客と直接かつ頻繁に交流したい女性起業家にとって、効果的なデジタルコミュニケーションチャンネルとなっている。ここ数年、女性起業家が Facebook を通じた小規模事業の創業に成功した事例が複数出てきた。しかし、Facebook 上の企業の大半は付加価値活動には力を入れていない。それよりも、中国の巨大な e コマース市場との地理的な近さを利用して、アリババやタオバオを通じた中国製品の輸入や転売に重点が置かれている。WSME は、国内の e コマースプラットフォームよりも Facebook ページから多くの販売注文を受けていた。

小企業 3 社と中企業 5 社は、Shop.com.mm¹²⁹ や Spree¹³⁰ などの e コマースプラットフォームを利用して商品を販売していた。しかし、Facebook を通じての販売注文の方が多いのは、ミャンマーの消費者が売り手と直接交流することを好み、質問をすればすぐに回答が来ることを期待しているのに対し、大手の e コマースプラット

フォームではこのような人間的触れ合いを大切にしたい顧客サービスを提供することが難しいためである。さらに、ほとんどの消費者は Facebook のインターフェイスに慣れ親しんでおり、特に技術に詳しくない場合には、新たなアプリに切り替えることに消極的である。

6. Facebook への過度の依存とデジタルリテラシーの低さがミャンマーに特有の課題をもたらしている

デジタル化が急速に進んだことから、人々はデジタル知識をきちんと習得するための十分な時間がなかった。2015～2016年に政府がデジタルリテラシー研修を導入しようとしたが、デジタルスキル開発研修は民間機関からも十分に提供されておらず、公教育制度にも適切に取り入れられていない¹³¹。その結果、インターネット利用者の78%はデジタルリテラシーが不十分である¹²²。2019年には、Facebookを通じて意図的に虚偽の情報が拡散され、民族間や宗教間の暴力を煽る事件が発生した。デジタルリテラシーが低いほど、人々は操られたり騙されたりしやすくなる¹³²。Facebookの偽アカウントを使ってモバイルマネーサービスでの送金を求める詐欺が近年大幅に増加しており、潜在的なユーザーの間でセキュリティ上の懸念が高まったことから、モバイルウォレットの導入スピードに悪影響が出ている¹²⁶。

7. 先を見越した長期デジタル戦略を策定している WSME はほとんどない

WSME参加者全員が、ミャンマーのトレンドの変化に応じて、必要性に基づきデジタル技術を導入してきた。COVID-19は、そのようなデジタルトレンドにとって最新の圧力となっている。WSME参加者は変化に受動的に適応しており、デジタル経済の将来を見据えた長期的なデジタルビジョンや戦略を持っている参加者はほとんどいなかった。

8. WSME はデジタルツールの導入に自信を持っており、ジェンダーを制約要因とは考えていない

年齢、デジタル知識、経験とは関係なく、20名の女性起業家は新たなデジタルツールを導入する自身の能力に自信を持っていた。自立した女性であるため、必要であれば何事も学んで実行できるという強い信念を持っていた。デジタル化を進める上でジェンダーによる障壁があるかを尋ねたところ、20名中18名がジェンダーを制約要因とは考えていないと答えた。

“

テクノロジーはビジネスにとっての痛み止めです。自信を持って使うことが必要です。

(参加者 IND-ME-01)

小企業経営者の方がやや自信が高い



要求事項がより複雑なため、中企業経営者の方がやや自信が低い

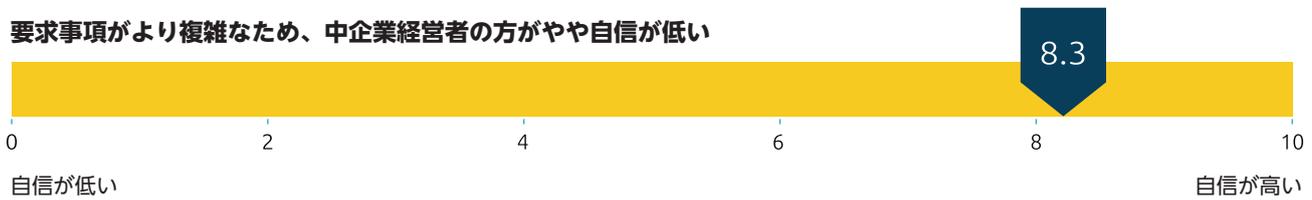


図3.9：デジタル技術導入に対するWSMEの自信度

9. デジタル化の主な障壁として挙げられたのは、言語、意識、スキル、リソース

WSMEにおけるデジタル化の最大の障壁として、言語、意識、スキル、リソースが挙げられた。デジタル技術やツールに関する現地語でのデジタルコンテンツが限られているため、多くのWSMEは信頼できる適切な情報を探するのが難しいと感じており、その多くは友人、家族、Facebookを頼りにしていた。また、中立的な第三者の視点を提供してくれる中小企業コンサルタントはほんの一握りしかない。

言語の壁と意識の問題は密接に関係している。英語に堪能な9名の参加者はGoogleなどの検索エンジンや、YouTubeやLinkedInなどのソーシャルメディアプラットフォームを利用して、ビジネスに関する情報や知識を収集したり世界の動向を観察したりしていた。YouTubeは、ExcelのショートカットやPhotoshopのヒントなど、特定のスキルを素早く習得したい場合のジャストインタイムの学習ツールと評されている。新たなデジタルツールの知識やスキルを身につける際、英語に堪能な参加者は溢れる情報に圧倒されていた。英語が堪能ではない参加者たちは、ミャンマー語の限られたローカルコンテンツソースに頼らざるを得ないという逆の問題を抱えていた。

スキルとリソースの面では、小企業も中企業も、基本的なデジタルツールを超えてより高度な組織全体のプロセスに移行する場合には、サポートを必要としていた。

デジタル化へのアクセスの障壁

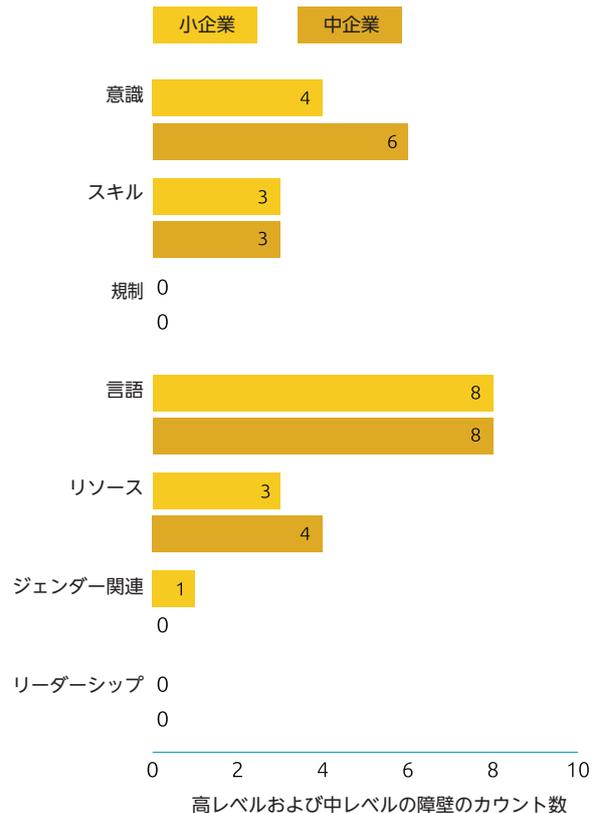


図3.10：WSMEがデジタル化にアクセスする場合の障壁

10. 電気とインターネット接続の普及率が依然として課題

一方では、ミャンマーは東南アジアで最も電化率が低く、公共の送電網に接続されている世帯は50%に過ぎない。2030年までに誰もが電力を利用できるようにするには、今後5～7年で現在の発電容量を2倍にする必要がある。政府はこの目標を達成するために、2014年に「全国電化計画」を採択した¹³³。

他方、ブロードバンドアクセスの普及率は2010年は1%であったが2017年には56%に上昇しており、光ファイバー回線は同じ期間に少なくとも440%の成長を遂げた¹³⁴。インターネット利用者数は2019年から2020年にかけて100万人(+4.8%)増加したものの、ミャンマーのインターネット普及率は41%で、東南アジア諸国の地域平均を25ポイント下回っている¹²⁸。前進しているとはいえ、4Gインターネットサービスは依然としてミャンマーの人口のわずか20%に限定されており、都市部に集中している。ミャンマーは、世界経済フォーラムのネットワーク成熟度指数(NRI)で139カ国・地域中133位にランクされており、NRIにおける企業、政府、個人の利用状況の点では最下位となっている。

危機管理 (COVID-19)

世界銀行の報告書「ミャンマー経済モニター」¹³⁵では、ミャンマーの2019/20年度のGDP成長率予測が6.4%からわずか0.5%に下方修正された。報告書によれば、すべてのセクターが多かれ少なかれ悪影響を受けたものの、観光関連サービスと輸送業が最も大きな打撃を受けた。一方、ICTセクターでは在宅勤務やeコマースが急増した。WSME参加者にとって、COVID-19の影響は業種によって様々であった¹³⁶。エーヤワディの小さな製氷工場の経営者は、魚の輸出が停止されたため、販売量が75%も落ち込んだ。マンダレーの日用消費財流通業者は、商品が基本的な生活必需品であるため、それほど影響を受けていなかった。生産業のWSMEは一時的な生産停止に追い込まれたものの、売上高は感染の第1波のすぐ後にCOVID-19発生前の水準に戻ったとのことだった。

明るい面に目を向けると、COVID-19を受けて企業は、リモートワークをしながら生産性を維持し、共同作業を行うために、デジタル技術の導入を余儀なくされた。通信事業者のTelenorは、2020年3月1日から4月19日までの間にビデオ会議ツールZoomの利用が1,373%増加し、インターネットトラフィックが27%跳ね上がったと報告した¹³⁷。実店舗を持つWSMEは、Facebook上にオンラインプレゼンスを構築した。研修・教育業界では、対面授業からオンライン学習への移行が急速に進んだ。全体的に見て、デジタルベースのビジネスでは売上高や顧客需要が増大した。

このような困難な状況にもかかわらず、インタビューした女性起業家は、称賛に値する不屈の精神や才覚、そして生き残るための気概を示した。参加者の多くは、消費者行動の変化や業界の動向に応じて、提供する商品の種類を変更した。例えば、ある木製アクセサリ会社は、法人向けのギフトからカフェやレストラン向けのキッチン用品に切り替えた。婦人服会社のオーナーは、調節可能な紐とオプションのPM2.5フィルターを備えたファッションブルで再利用可能なマスクを直ちに製造し、ビジネスをB2CからB2Bへと転換した。

ある小学校の創立者は、「泣きたいときは泣きました。そして、涙を拭いてさらに頑張りました」と述べた。別の参加者は、「私たち女性は、実のところ男性よりも強いのです。私たちはストレスや苦難によく耐えることができます。私たちは皆能力があり、自分の利益のためにそれを利用するだけでよいのです」と語った。他のWSMEからも、同様の力強い発言が繰り返し聞かれた。

注目のWSME (2) : Organic Valley



Kye Mon Lwin氏、Organic Valley創業者

会社概要：

Kye Mon 氏の Organic Valley は、地元で倫理的に調達された化学物質を含まない生鮮食品を販売するオンラインプラットフォームとして 2018 年に設立され、地元の人々に高品質の地元の食品を届けたいという強い願いを持っている。同氏は、無農薬栽培農家に対する市場需要を創出する一方で、適正かつ公正な価格によって農家の生活が守られるよう十分に配慮している。また、より健康的な食品の選択やプラスチック廃棄物の削減について、消費者教育も行っている。Organic Valley では、プラスチック廃棄物を最大 90% 削減できる新たな包装方法を用いている。

デジタル化前：

プラットフォーム事業を運営しているため、サプライヤーと消費者の両方の立場から取引を監視し、管理しなければならない。当初は、ミャンマーの中小企業にとって典型的な記帳方法である台帳だけで記録をつけていた。事業が成長するにつれ、この方法はかなりの時間と労力を要する骨の折れるものになった。同氏によれば、注文をこなす

だけで精一杯で、事業が赤字なのか黒字なのかを判断するのに苦労したということである。

デジタル化後：

このハードルを克服するために、同氏は適切なデジタルソリューションを探し求め、最終的に無料のクラウド型 POS (Point Of Sales : 販売時点情報管理) ソフトウェアとクラウド型会計ソフトウェアにたどり着いた。この新たなツールを使用することで、受注処理時間の短縮、在庫管理の効率化、与信条件の監視、適切な請求書と記録によるビジネス取引の正式化が可能になり、Organic Valley の生産性は 2 倍以上向上した。

コロナ禍を乗り切る：

事業が上向き、有機食品や環境に配慮したビジネス慣行に関心を持つ人々が増えてきた頃、COVID-19 が大きな打撃をもたらした。常連客の多くが外国人で帰国を余儀なくされたため、需要が落ち込んだのである。

一方、仕入先の農家は、市場の需要が低迷したことで農産物廃棄のリスクに直面した。Kye氏は情熱と忍耐を原動力として、デジタルマーケティングを通じて新たなターゲット顧客層を獲得することにエネルギーを注ぎ、傷みやすい農産物をジャムやピクルス、麺類といったより日持ちする付加価値商品に変える方法を模索した。Organic Valleyには今や100種類以上の新商品がある。オンライン受注や宅配サービスの利用が可能になったため、同氏の会社は息を吹き返して成功を取めたが、生鮮農産物の従来型店舗は市場閉鎖や客足の減少により売上高が減少した。

次のステップ：

Kye氏によると、手作業による受注や決済が成長の可能性を制限していたことから、COVID-19はeコマースウェブサイトの立ち上げを早めるきっかけにもなった。やらなければならないことであるとは常々認識していたものの、Facebookを通じての販売が好調だったため、それを優先する十分な時間と理由がなかったのである。彼女はITプロフェッショナルとしての過去の経験や専門知識を活かし、自らウェブサイトを構築しているところであり、デジタル決済オプションを埋め込む方法を模索している。

WSMEの課題と機会

上記のWSMEへのインタビュー結果に基づいて、研究チームはデジタル化の過程でWSMEが直面する9つの最も顕著な課題をまとめ、それに関連する機会を明らかにした。

資金調達へのアクセス	
課題	機会
女性が経営する中小企業は資金不足（突発的なショックに耐えるには足りない手元資金）に直面することが多いことから、キャッシュフロー不足を埋めるために迅速かつ容易に借り入れできる手段を必要としているが、このような迅速かつ容易に借り入れできる融資（200万～2,000万チャット）で、書類手続きをあまり必要としない、デジタルで提供されているものは不足している。	迅速なデジタル申請手続きが可能な中小企業向け短期キャッシュフロー融資 小企業の資金調達ニーズを中企業や大企業のニーズと区別した、小企業向けにカスタマイズされた融資商品
信用保証制度を裏付けとし、担保を必要としない無担保融資を提供する銀行が増えているにもかかわらず、多くの中小企業はこれらの融資に申し込む資格がない。なぜなら、様々な政府機関の手続きが複雑で時間のかかるものであるため、中小企業の多くは、適切な免許、書類、事業計画書、損益計算書などを持たずに非公式に事業を行っているからである。	デューデリジェンスの一環としてデジタル取引記録を使用する融資審査プロセス デジタル技術を利用して損益を把握する方法や、それが会社の信用力にとってなぜ重要なかを啓発する、中小企業を対象とする金融機関による顧客教育キャンペーン
ミャンマーの中小企業は、より発展した国と同じようなオルタナティブファイナンスの選択肢（ピアツーピア融資、クラウドファンディング、エンジェル投資、インパクト投資、株式投資など）を必要としている。現在のところ、WSMEが新規事業を立ち上げ、最初の数年間を乗り切り、事業を拡大するには、個人の貯蓄や家族からの借金に頼るしかなく、それがWSMEの可能性やリスク選好を制限しているためである。	起業家精神を育む金融・規制エコシステム オルタナティブファイナンス商品やサービス WSME向けのジェンダーに焦点を当てた助成金や融資 中小企業向けの融資プラットフォーム

メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス	
課題	機会
女性起業家は、ビジネス関連の課題について話し合うために、信頼と尊敬ができるアドバイザーを必要としている。これは、研修を通じてそれらのスキルを正規に習得する時間がないため、関連する経験を持つ人物に対話を通じて相談したいと考えているからである。この点で、女性起業家は見知らぬ人に接触を図るのではなく、親しい人に頼ることが多い。	女性起業家が潜在的なアドバイザーと有意義な関係を築くことができるような、女性起業家向けの非公式および公式なネットワーク作りの機会の拡大
ミャンマーの中小企業エコシステムでは、女性起業家が競争力を持ち、適切なデジタル戦略を導入するために必要な知識やスキルを習得できるような、女性起業家向けのメンターシッププログラムが必要とされている。しかし、女性は非公式なネットワーク作りの機会が男性よりも少ない（特に伝統的な家庭や小さな町の出身者の場合はそうである）。また、起業家向けの公式なメンターシッププログラムはプロジェクトベースのものが多く、プロジェクトが終わるとすぐに消滅してしまう傾向がある。	メンターとメンティーの双方にとって長期的に持続可能で便利なメンタリングプログラム バリューチェーンベースのテクニカル・メンターシッププログラム

ビジネスプロセスと管理のデジタル化	
課題	機会
適切なデジタルツールの選択が課題となる場合が多い。女性起業家は、その語学力やデジタル知識に応じて、意思決定に必要な情報に圧倒されたり、情報を得られなかったりする。事業規模や予算、ミャンマー独自の状況に適したソフトウェア、現地のベンダーやサービスプロバイダーを比較するための、検索が容易で信頼できる情報源が不足している。	中小企業やミャンマーの実情に適したデジタルソリューション 女性起業家がビジネスに適したデジタルツールを選択する際の情報に基づく意思決定を支援する知識プラットフォーム
多くの中小企業は、Facebook、Messenger、Viber、Zoom、モバイルバンキングなどの一般的なツール以上のデジタル技術を導入することの潜在的なメリットと課題を認識していない。全体像が見えていないため、顧客サービスの向上、収益の増加、生産性の向上に役立つ、短期・中期・長期的目標を設定した包括的なデジタル戦略を立てることができない。	デジタルトランスフォーメーションの分野での確かな実績があり、資格を持つ専門家によるコンサルティングや研修プログラム。これは、デジタル成熟度の段階、効果的なデジタル戦略の立案方法および適切なデジタルツールを使ってその戦略を実行する方法についての認識を高めるために重要である。
女性が経営する中小企業は競争力を維持するためにデジタル化する必要があるものの、適切なデジタルソリューションを見つけたり、新たなデジタルスキルを身につけたりする上では、言語が最大の障壁となっている。	WSMEが容易にアクセスできる、テクノロジーやデジタルスキルに関する現地語でのデジタルコンテンツの拡充

危機管理 (COVID-19)	
課題	機会
女性が経営する中小企業はCOVID-19の影響に対処するための事業継続計画を必要としているが、その多くはこのようなショックに立ち向かうための経験や十分な知識を持っていなかった。しかし、インタビューした企業経営者は全員、生き残るために応急処置を施して業務を迅速に調整することができていた。	事業継続計画を策定し、将来に備えるための、関連分野で確かな実績があり、資格を持つ専門家によるコンサルティングや学習の機会。将来に備えることは、ニューノーマルの時代、そして前例のないデジタル革命の時代に、女性経営企業が成功するために重要である。

図3.2 : WSMEの課題と機会

3.5

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

政策改革の実施者、経験豊富な中小企業コンサルタント、フィンテック起業家、銀行の上級役員、デジタル化の専門家にインタビューを行った。

WSME への詳細なインタビューでは、WSME が日常的に直面している課題と機会が明らかになったが、各分野の専門家は、それらの課題をもたらしているマクロレベルの問題について理解するのを助けてくれた。

以下のセクションでは、資金調達、メンタリング／ネットワーキング／スキル、ビジネスプロセスという3つの柱を中心に、政策課題について専門家が与えてくれた包括的な洞察を取り上げる。

デジタル化と中小企業に関する政策課題

ASEAN の義務を果たすために急いで可決された法律：軍事独裁政権から文民政権に移行して以来、ミャンマーは経済政策改革において大きな進歩を遂げてきた。一方で、英国植民地時代にまで遡る複数の既存の法律が時代遅れになっているため、政府や議員は世界に追いつこうとするのに手一杯である。ASEAN の義務を果たすという圧力を受け、いくつかの法律が急いで可決され、法律の質に影響を及ぼした。

デジタル経済開発のロードマップと重要な問題に対する法的枠組みの欠如：2017年6月に、ヘンリー・ヴァン・ティオ副大統領の支援の下、デジタル経済開発委員会（DEDC）が設立され、連邦政府の計画財務相が議長に就任した¹³⁸。デジタル経済ロードマップによると、10の優先分野があ

り、(1) 教育、(2) ヘルスケア、(3) 農業、(4) 漁業・畜産、(5) 観光・ホスピタリティ、(6) 製造業・中小企業、(7) 金融サービス、(8) テクノロジーセクターおよびスタートアップエコシステム、(9) デジタル貿易、(10) 運輸・物流が挙げられている。ロードマップは野心的なもので、具体的かつ測定可能なマイルストーンが設定されている。これを実行に移す上での主な課題は、データのプライバシーと保護、サイバーセキュリティ、オンライン消費者保護、オープンデータ、データ共有といった重要な問題に対する法的枠組みがないことである。ミャンマーの準備が整っているか否かにかかわらず、デジタル化は世界中で進んでいるため、政府は強力な法的枠組みを迅速に構築するという極めて大きな課題を突きつけられている。

ドナー主導のデジタル化の取り組み間の調整は限定的：透明性と効率性を向上させるために、政府はデジタル化に取り組み、様々なドナーから資金提供を受けて電子政府イニシアチブを実施している。例としては、「Online Registration for Companies」¹³⁹（ADB：貧困削減日本基金）、「Online Registration for SMEs」¹⁴⁰（ADB：貧困削減日本基金）、「National Trade Portal」¹⁴¹（USAID）、「Project Bank of Myanmar」¹⁴²（ドイツ連邦経済協力開発省（BMZ））、「e-Government Integrated Data Center」（韓国経済開発協力基金（EDCF））などが挙げられる。

手動プロセスのオンライン化は進んでいるものの、今後のシステム統合や各省庁間のデータ共有とプロセスの合理化のためには、ドナー間およびドナーと政府との調整の強化が必要である。

予算配分は中小企業を支援するという政府公約に後れを取ることが多い：政策専門家によると、適切な予算配分は特定の改革を推進するという政府の公約に後れを取ることが多く、官僚や公務員がそのような発表された公約を有意義な形で実行することが困難になっている。

省庁横断的な政策や手続きは、中小企業の振興と整合していない：中小企業庁が中小企業の振興を推進する中、省庁横断的な政策や手続きの整合性を取るべきである。さもないと、中小企業庁の努力は水泡に帰すだろう。貿易政策が中小企業の市場参入にとって好ましいものかどうか、中央銀行の規制が中小企業のニーズを考慮しているかどうか、税制が中小企業の成長を後押しするものかどうか、輸入政策がテクノロジーや先進的機械への中小企業のアクセスを容易にしているかどうかについて、疑問を提起する必要がある。

小企業と中企業の差別化の欠如：2015年の中小企業開発法では、小企業と中企業の特性が明確に定義され、区別されている(付録D参照)。しかし実際には、事業の規模、ニーズ、性質に応じて両者を差別化するための取り組みはほとんど行われていない。例えば、ある有名な大企業は、政府主催の零細・小企業向けコンペに参加し、受賞した。このような差別化の欠如は、資金の用途を機械のアップグレードのみに限定した融資条件でも確認することができる。このような条件は、市場の可能性が限られている小企業にとって適切ではないだろう。

資金調達へのアクセス

信頼できる信用スコアがないため、銀行がデューデリジェンスを行うことは困難：銀行は利益を上げるために融資したいと考えており、中小企業は事業運営資金を調達するために融資を受けたいと望んでいる。だとすれば、なぜ資金調達がWSMEにとって最も困難な課題となっているのだろうか。新たに設立されたミャンマー信用調査局は信頼できる信用データを提供する準備がまだ整っていないことから、ミャンマーの金融機関には借り手の信用力を判断するために利用できる信頼できる信用スコアデータベースがない。したがって、銀行が融資承認プロセスのデューデリジェンスを行うためには、中小企業の事業取引、営業免許、納税領収書、財務諸表といった正式な書類が必要である。一方、大多数の小企業では適切な記帳や正式な文書化がなされておらず、担保の所有権も限られているため、自動的に銀行融資の申し込み資格を失うことになる。

銀行は中・大企業への融資を選好：上記のような理由から、銀行は中企業や大企業との取引を好む。小企業に小口融資を行うには、融資手続きに時間や手間がかかりすぎるからである。

銀行やマイクロファイナンス機関が無担保融資を提供するには、信用保証制度が必要：信用保証制度は、銀行が中小企業に無担保融資を提供する際のリスク許容度を高めるのに役立つ。このような制度を継続すれば、中小企業の資金調達へのアクセスを改善する助けとなるだろう。

銀行は試験的に新たなデジタルクレジット商品を提供：複数の地方銀行は、市場機会をテストし、利用者のデジタル行動を観察するために、新たなデジタルクレジット商品を展開している。KBZ銀行はモバイルウォレット「KBZ PAY」を通じてデジタルクレジットを提供しており、ヨマ銀行はオンライン申請手続きを通じて「スマートクレジット」を提供している。

オンライン詐欺事件によりデジタル金融サービスプロバイダーの信頼性が低下：ミャンマーでは、国民の多くが十分なデジタルリテラシーやサイバーセキュリティの知識を持っていないため、オンライン詐欺事件が増加している。サイバー犯罪者を規制、監視、処罰する政府の能力は、急速に変化するデジタル環境に後れをとっており、その結果、ますます多くの潜在的利用者がデジタル金融サービスプロバイダーの信頼性について慎重になっている。

メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

ドナーが資金提供する中小企業向けデジタルスキル研修の実施件数は 2020 年に増加：2020 年にミャンマーでは、ドナーが資金提供するデジタルスキル研修が増加した。直近の 2 件を挙げると、1 件目は、フリードリヒ・ナウマン財団 (FNS) が資金提供し、Impact Hub Yangon が中小企業開発局と共同で実施した MSME 向けのデジタルレディネス・プログラムである。これは 2020 年 9 月に開始され、電子メールやウェブサイトの使い方、クラウドサービス、デジタル分析ツール、デジタルセールスやマーケティング、デジタル決済システムなどに関する研修を行っている¹⁴³。2 件目は、Go Digital ASEAN Initiative¹⁴⁴ であり、これは ASEAN10 カ国で Google.org の支援を受けて、2020 年 9 月にミャンマーで開始された。この取り組みの目的は、カスタマイズされた研修やツールを通じてこの地域の経済的機会を拡大し、デジタルリテラシーを向上させ、8,000 人の求職中の若者や小企業・零細企業のオンライン安全意識を醸成することで、COVID-19 危機の悪影響を最小限に抑えることにある。

ビジネスプロセスと管理

不完全なデータと正式文書の欠如：ある専門家が協力した 60 社の中小企業のうち、必要なデータや文書をすぐに提供できたのは 20%に過ぎず、40%は当初こそ必要な文書をすぐには用意できなかったものの、必要な文書の収集に積極的に協力した。残りの 40%の中小企業は、完全なデータや文書を提供することができなかった。その中小企業コンサルタントによると、多くの中小企業は、大手であって

も、文書化のプロセスに消極的である。

中小企業のデジタルリテラシー：モバイルアプリを通じて 5,000 を超えるアクティブ顧客に個人向けおよび中小企業向けのデジタル融資を提供してきたフィンテック起業家は、多くの顧客はデジタルリテラシーが限られており、当初はモバイルアプリを使っただけの融資申請に苦労したと指摘した。中には、Google Play ストアや他のアプリケーションマーケットプレイスでのアプリの探し方やダウンロード方法など、基本的なことがわからない顧客もいる。彼女のチームは Facebook ページで簡単なハウツー動画を公開しているが、顧客に利用方法を理解してもらうには段階的なガイダンスを提供しなければならない。彼女によると、デジタル融資の申請プロセスは当初こそ多くの顧客にとって馴染みがないものだったかもしれないが、融資申請プロセスが迅速で、支払いがデジタルで行えることや、返済履歴に応じて融資額を増やせるインセンティブがあることなどから、70 ~ 80%の顧客がリピーターになっている。

公式化によって得られる機会の認識：適切な免許や確実な記帳によって事業を公式化することで、助成金や融資を申請する機会が得られることを認識している中小企業はごくわずかに過ぎない。特に非都市部の中小企業の大半は公式化に努力を費やすことに消極的で、公式化を複雑で不要なプロセスと見なしていた。

都市部と農村部の中小企業の間格差：あるフィンテック起業家は、一緒に仕事をした都市部の中小企業と農村部の中小企業の間には大きな能力格差があったと指摘した。都市部の中小企業はつながりが強く、従業員の能力が高い傾向にある一方、農村部の中小企業はビジネスプロセス管理、人的資本、テクノロジー、デジタル化の能力が劣っていることが多い。

諮問委員会による議論

諮問委員会の意図

2時間に及ぶオンラインでの諮問委員会による議論の目的は、WSMEが直面する課題と機会に優先順位をつけ、時間内にできる限り多くの解決策を生み出すことにあった。意図的に、委員は問題について長々と議論することに時間を費やすのではなく、問題の根本的原因を議論し、その解決方法を探ることに重点を置いた。インタビュー結果から問題を要約して提示した後（詳細は「課題と機会」セクションを参照）、委員に対し「この問題を解決するにはどうすればよいか」という質問を投げかけた。

時間的な制約から、資金調達へのアクセスとデジタル化の問題に焦点を絞ることにした。さらに、この2つはインタビュー結果から浮かび上がった最も重要な問題点でもある。そのため、デジタル化がもたらす機会、規制環境全体の調和、税制改善の必要性、中小企業へのインセンティブといったテーマが議論された。

提言

委員と研究チームは、14の提言を特定することができた。

資金調達へのアクセス

1. ミャンマー市場向けの金融サービスを設計およびローカライズするには、小企業と中・大企業のニーズを区別する。
2. ジェンダーに焦点を当てた助成金や融資をWSMEに提供する。
3. 信用保証制度に裏付けられたテクノロジーと金融ノウハウを組み合わせた中小企業向けのデジタル融資プラットフォームを構築し、より多くの中小企業が事業の維持、成長、拡大のため必要な資金にアクセスできるようにする。

メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセス

1. 女性起業家を対象としたデジタル化研修を行い、現実には切り離すことができないビジネスと私生活の両方にとって実用的なツールを紹介する。
2. MSMEが技術導入に真剣に投資するには、デジタルツールに関する教育だけでは不十分であるため、MSME向けのデジタルレディネス研修プログラムにマインドセット転換の要素を盛り込む。
3. 特にWSMEのためのデジタル化とテクノロジーに関して、現地語でのデジタルコンテンツの作成を推進する。

ビジネスプロセスと管理

1. 政府プロセスのデジタル化は透明性をもたらすだけでなく、対面でのやりとりが減ることでジェンダー差別の機会が減り、プロセスのジェンダー中立化にもつながるため、電子政府の取り組みを継続する。
2. 中小企業局と関連政府機関との間で、横断的な規制や政策イニシアチブを調整する。例えば、WSMEの資金調達へのアクセスを改善するための中央銀行との連携などが挙げられる。
3. 経済政策改革を進める。デジタル経済の法的基盤を築く際には、ミャンマーは現在可能なことだけを検討するのではなく、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）、人工知能（AI）、ブロックチェーン技術、地理空間技術、3D光センシング技術などのような最先端技術を飛躍させることを目指し、野心的に道を切り開いていくべきである。
4. 標準業務手順書（SOP）を策定し、関連する政府機関全体でMSMEの登記、免許申請、書類手続きを合理化することで、MSMEのフォーマル経済への参入を容易にする。

5. 政府による保証、保護、税額控除、その他の特典を提供することで、中小企業が公式に登録し、政府の規制を遵守するよう奨励する。
6. 税制を近代化して贈収賄の機会を減らし、企業に配慮し、省庁間の処理をデジタル化して合理化することで、納税者が税優遇措置や社会保障給付をより容易に受けられるようにする。
7. デジタル製品やサービスのユーザーオンボーディング戦略の中心に、ユーザー教育や意識向上キャンペーンを据える。

危機管理 (COVID-19)

1. WSME が事業継続計画を策定し、将来に備えることでニューノーマルの時代や前例のないデジタルトランスフォーメーションの時代にも成功を収められるよう、関連分野での確かな実績があり、資格を持つ専門家によるコンサルティングや学習の機会を WSME に提供する。

3.6

結論

ミャンマーの WSME が直面しているデジタル化の課題に対処するために、主な利害関係者に実質的な洞察を提供する試みとして、本報告書では、資金調達へのアクセス、メンタリングへのアクセス、ビジネスプロセスと管理、危機管理という4つの柱にまたがるデジタル化の現在および将来の機会を明らかにした。ミャンマーの WSME 参加者は、資金調達へのアクセスが他の柱と比べて最も困難な課題であることを示唆した。また、WSME が必要に応じてデジタルツールを受動的に導入していることも明らかになった。WSME が導入しているデジタルツールで最も一般的だったのは、ソーシャルメディア、コミュニケーション、デジタルバンキングである。また、分析によると、顧客の需要と従業員のデジタル成熟度がデジタル化の重要な決定要因となっていた一方、ジェンダーは障壁とは見なされていなかった。最後に、専門家インタビューと諮問委員会は、WSME のデジタル化に関する包括的な課題を明確化し、主要な利害関係者向けに14の提言を策定するのに役立った。今後の道のりは険しいものの、研究チームは、WSME と主な利害関係者がこれらの課題を克服し、ミャンマーの女性経営企業のデジタル能力を向上させることができると確信している。

3.7 注釈

89. Asia Development Bank [ADB]. (2020, September). Asian Development Outlook (ADO) 2020 Update: *Wellness in Worrying Times* [PDF File], p. 25. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/635666/ado2020-update.pdf>
90. ADB. (2020, April). *Asian Development Outlook 2020: What Drives Innovation In Asia* [PDF File]. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/575626/ado2020.pdf>
91. World Bank (2018a). “MM: Digital Myanmar Project”. Report nr. PIDISDSC25410. Washington, D.C.: The World Bank.
92. Kemp. S. (2020). Digital 2020, DATAREPORTAL [Website]. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-myanmar> より引用。(2020年9月21日閲覧)
93. Roest, J. & Konijnendijk, V. (2018). Smartphones are common in Myanmar: Is Digital Finance Far Behind?. *CGAP Blog Post* [Online article]. <https://www.cgap.org/blog/smartphones-are-common-myanmar-digital-finance-far-behind> より引用。(2020年9月21日閲覧)
94. Central Statistical Organization [CSO]. (2018, November). *MYANMAR STATISTICAL YEARBOOK 2018*, Ministry of Finance and Planning [Dataset].
95. Myanmar SME Development Agency. (n.d.). SME Member List From Department of *SME Development (31.3.2020)*, <https://www.msme.gov.mm/en/page/229> より引用。(2020年9月26日閲覧)
96. Myanmar SME Development Agency. (n.d.). *Background and History: Micro, Small and Medium Enterprises Development Journey*, <https://www.msme.gov.mm/en/page/background-and-history> より引用。(2020年9月26日閲覧)
97. The Republic of the Union of Myanmar. (2015, April 9). *Small and Medium Enterprises Development Law* [PDF file]. <https://www.doca.gov.mm/sites/default/files/SMEs%20Development%20Law%201%202015.pdf>
98. Foerch, T., Ki, Om.,Thein, S. & Waldschmidt, S. (2016, October). *Myanmar’s Financial Sector: A Challenging Environment for Banks* (Third Edition). Yangon. GIZ-Myanmar.
99. World Bank. (2018b). *Myanmar Economic Monitor Reports* [Repository]. <https://www.worldbank.org/en/country/myanmar/publication/myanmar-economic-monitor-reports>
100. World Bank. (2017). *Enterprise Surveys*. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreconomies/2016/myanmar> より引用。(2020年9月21日閲覧)
101. Dutch Good Growth Fund [DGGF]. (2019). *Country Report (Myanmar): Entrepreneurial Ecosystem Assessment* [PDF File]. https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/resmgr/research_library/researchlibrary2/ctg-countryreport-myanmar-fi.pdf
102. International labor Organization [ILO]. (2020). *National Assessment of Women’s Entrepreneurship Development in Myanmar* [PDF File]. [women’s entrepreneurship development in myanmarwww.spf.org > user53 > WED_ILOSPF_2019_v13_FINALonline](https://www.spf.org/user53/WED_ILOSPF_2019_v13_FINALonline)

103. Dalberg Global Development Advisors. (2017, October). *Myanmar Women Economic Empowerment Country Assessment Exhibit*, United Nations Capital Development Fund [PDF file]. <https://www.uncdf.org/download/file/127/5651/140218-dalberg-presentation-for-myanmar-country-assessment-report-workshoppdf>
104. The Republic of the Union of Myanmar. (2015, April 9). *Small and Medium Enterprises Development Law* [PDF file]. <https://www.doca.gov.mm/sites/default/files/SMEs%20Development%20Law%201%202015.pdf>
105. Being a qualitative research, the authors interpreted the interview notes on barriers for the three pillars by assigning scores for each barrier (high challenge = 3, medium challenge=2, low challenge=1) within each pillar for each participant, relative to the rest of WSMEs participants. The purpose of this comparison is to be taken as indicators for the severity of challenges that WSMEs are facing. The values should not be taken for absolute numbers as quantitative proof.
106. World Bank. (2020). *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
107. As elaborated in Footnote 96, the “counts” here are gathered from the coded interviews, where the authors interpreted and assigned scores for each barrier (high challenge = 3, medium challenge=2, low challenge=1) within each pillar for each participant, relative to the rest of WSMEs participants. This figure showed a summarized version of the findings indicating the number of high and medium challenges for challenges in the areas of Financing, Mentoring/Networking/Skills and Business Processes. Hence, the values should not be taken for absolute numbers as quantitative proof.
108. Freeman. N. (2015). *Access to Finance for Businesses in Myanmar: A Constraints Analysis*, SPARK.
109. Yoma Bank. (n.d.). *Smart Credit* [Website]. <https://yomabank.com/smart-credit> より引用。(2020年9月21日閲覧)
110. KBZ Pay (n.d.). *KBZ Pay Personal Loans* [Website]. <https://www.kbzpay.com/en/promotion/kbzpay-personal-loan/> より引用。(2020年9月26日閲覧)
111. Mother Finance. (n.d.). *About* [Website]. <https://motherfinance.com.mm/en/#about> より引用。(2020年9月21日閲覧)
112. KyoPay. (n.d.). *About* [Website]. <https://www.kyopay.com.mm/kyopay> より引用。(2020年9月21日閲覧)
113. To get (oneself or something) into or out of a situation using existing resources used especially in startups (an Internet-based business or other enterprise) with minimal financial resources. (Oxford Languages)
114. The Working Committee to Address Coronavirus Disease COVID-19. (2020, July). *Protect, Revitalize, Recover, Prosper: Impact of COVID-19 on Myanmar Businesses and Policy Implication*, DaNa Facility, International Trade center, UNCDF, UKAID [PDF File]. <http://www.danafacility.com/wp-content/uploads/2020/07/FINAL-Full-Report-Assessing-Impact-of-COVID-19.pdf>
115. Htin Lynn Aung. (2020, February 20). Myanmar Credit Bureau to commence operations in April, Myanmar Times [Online article]. <https://www.mmtimes.com/news/credit-bureau-commence-operations-april.html#:~:text=Myanmar%20will%20start%20the%20process,in%20Yangon%20on%20February%202018.> より引用。(2020年9月21日閲覧)
116. MWEA. (n.d.). Myanmar Women Entrepreneurs Association (MWEA), *ASEAN SME Academy* [Website]. <https://www.asean-sme-academy.org/resource/myanmar-women-entrepreneurs-association-mwea/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

117. MYEA. (n.d.). *Home* [Website]. <https://myea.org.mm/my/home-page-2/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

118. Phandeeyar. (n.d.). *Home* [Website]. <https://www.phandeeyar.org/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

119. Impact Hub Yangon. (n.d.). *Home* [Website]. <https://impacthubyangon.net/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

120. SME Development Department, MOPTI. (n.d.). In *Facebook* [Group]. <https://www.facebook.com/SME-Development-Department-MOPFI-1597134087164727> より引用。(2020年9月26日閲覧)

121. Union of Myanmar Federation of Chamber of Commerce. (n.d.). In *Facebook* [Group]. <https://www.facebook.com/UMFCCI> より引用。(2020年9月26日閲覧)

122. မာသဂျ. (n.d.). In *Facebook* [Group]. <https://www.facebook.com/မာသဂျ-325886811165817> より引用。(2020年9月26日閲覧)

123. Pyay Khaing. (n.d.). In *Facebook* [Group]. <https://www.facebook.com/pyaykhaing> より引用。(2020年9月26日閲覧)

124. Food For Your Brain. (n.d.). In *Facebook* [Group]. <https://www.facebook.com/foodforyourbrainbyphyo> より引用。(2020年9月26日閲覧)

125. According to Peter High of Metis Strategy, there are four stages of digital maturity in the digitalization journey of Organizations: i) Digitally Active: Transactional solutions to increase revenue; ii) Digitally Engaged: Solutions and Organization-wide processes; iii) Digitally Competitive: Able to forecast future needs and respond to identified gaps; iv) Digitally Mature: Utilising artificial intelligence solutions. Source: High, P. A. (2014). *Implementing world class IT strategy: How IT can drive organizational innovation*. John Wiley & Sons.

126. Viber (n.d.) *About* [Website]. <https://www.viber.com/en/about/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

127. Kemp. S. (2020). Digital 2020, *DATAREPORTAL* [Website]. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-myanmar> より引用。(2020年9月21日閲覧)

128. Roache, B. (2018, January 16), *What Myanmar's Facebook Supremacy Means For Business, Frontier Myanmar* [Online Article]. <https://www.frontiermyanmar.net/en/what-myanmars-facebook-supremacy-means-for-business/> より引用。(2020年9月26日閲覧)

129. Shop.com. (n.d.). *Home* [Website]. <https://www.shop.com.mm/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

130. Spree Commerce. (n.d.). *Spree Commerce 4.1* [Website]. <https://spreecommerce.org/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

131. United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2018), *Myanmar Rapid e Trade Readiness Assessment* [PDF File]. New York, USA. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dtlstict2018d1_en.pdf

132. Telenor Group. (2018). *Realising Digital Myanmar: Leapfrogging To An Inclusive Digital Economy* [PDF File], Myanmar. <https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2018/02/Telenor-Realising-Digital-Myanmar-Report-06-February.pdf>

133. World Bank, (2020, May 29). *Myanmar: Power System Efficiency Project Brings Country Closer to Universal Electricity Access, 2020/207/EAP* [Press Release]. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/05/29/myanmar-power-system-efficiency-project-brings-country-closer-to-universal-electricity-access> より引用。(2020年9月21日閲覧)

134. Kemp. S. (2020). Digital 2020, *DATAREPORTAL* [Website]. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-myanmar> より引用。(2020年9月21日閲覧)

135. World Bank (2020, June). *Myanmar Economic Monitor: Myanmar in the time of Covid 19* [PDF File]. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/806001593183687694/pdf/Myanmar-Economic-Monitor-Myanmar-in-the-Time-of-COVID-19.pdf>

136. The interviews were conducted in early August, 2020 before the second outbreak of COVID-19 intensified. As of September 18, 2020, Myanmar has seen a sharp increase in the number of cases, reaching over 4000 confirmed cases with over 60 deaths. See Ministry of Health and Sports Facebook Page. (n.d.). In *Facebook* [Group]. <https://www.facebook.com/MinistryOfHealthAndSportsMyanmar> より引用。(2020年9月26日閲覧)

137. Petersen, J. K. (2020, 27 July). *Is Myanmar having its second digital moment?*, *Myanmar Times* [Online article] <https://www.mmtimes.com/news/myanmar-having-its-second-digital-moment.html> より引用。(2020年9月21日閲覧)

138. Digital Economy Development Committee. (n.d.). *Home* [Website] <https://www.dedc.gov.mm> より引用。(2020年9月21日閲覧)

139. Directorate of Investment and Company Administration. (n.d.). *Home* [Website] <https://www.myco.dica.gov.mm> より引用。(2020年9月21日閲覧)

140. Ministry of Planning and Finance (n.d.), *Department of Small and Medium Enterprises Development Department* [Website]. <https://msmewebportal.gov.mm/login> より引用。(2020年9月21日閲覧)

141. Ministry of Commerce. (n.d.). *Myanmar National Trade Portal* [Website]. <https://myanmartradeportal.gov.mm/en> より引用。(2020年9月21日閲覧)

142. Project Bank. (n.d.). *Activity List*, [Website]. <https://projectbank.gov.mm/en/activity-list/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

143. Impact Hub Yangon. (n.d.). *Home* [Website]. <https://impacthubyangon.net/> より引用。(2020年9月21日閲覧)

144. The Asia Foundation. (n.d.). *Go Digital ASEAN* [Website]. <https://asiafoundation.org/emerging-issues/go-digital-asean> より引用。(2020年9月21日閲覧)



4 マレーシアの ケーススタディ

4.1

概要

本研究では、マレーシアの女性経営中小企業（WSME）がジェンダー関連の課題を克服する上で、デジタル化が新たな機会をもたらすという仮説について検証する。その目的は、政策当局、民間部門、職業団体などの利害関係者に向けて提言を行い、デジタル化を通じて機会を最大化することで、同国のWSMEの能力を向上させることにある。本研究の構成要素は、i) 18名のWSME参加者への詳細なインタビュー、ii) 4名の専門家へのインタビュー、iii) 9名の利害関係者による諮問委員会での議論、の3つである。

2020年6月から8月にかけて行われた本研究は、i) 資金調達へのアクセス、ii) ネットワーキング、メンタリング、スキルへのアクセス、iii) ビジネスプロセスと管理、iv) 危機管理（COVID-19）という4つの柱に沿って構成されている。よって、以下ではそれぞれの柱ごとに主な研究結果を示す。

第1の柱－資金調達へのアクセス。WSME参加者の大多数は内部で事業資金を調達しており、銀行融資や政府助成金を利用しているのは少数であった。エクイティクラウドファンディングやピアツーピア融資が利用されていない主な理由は、デジタルプラットフォーム上のオルタナティブファイナンスに関する認識や知識が限られていることと、エクイティの借入れや譲渡を嫌うマインドセットにあった。

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。業界団体や企業団体は、ネットワーキング、メンタリング、スキルへのアクセスを得るのに役立つと広く認められていた。オンライン学習はごく一般的ではあるものの、ほとんどがGoogle検索、YouTube動画、ウェビナー、ライブ講演会、雑誌記事に限られていた。メンタリングは、外部のメンターに対する信頼感の欠如から、信頼できる家族や友人に限定された概ね個人的な問題にとどまっており、これはデジタル手段によって容易に回避できるものではない。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理。ビジネスプロセス（会計や人事など）の改善は、より大きな成長機会につながる可能性があるため、広く肯定的に捉えられていた。しかし、そのようなツールのコストが主な課題と見なされていた。また、デジタルツールを導入している参加者は、在宅勤務の柔軟性を高めてくれるとともに、ソーシャルメディアやオンラインコミュニケーションで自身のジェンダーアイデンティティを隠すことができるなど、ジェンダー関連の問題を克服する上でデジタルツールが果たす役割を指摘した。

第4の柱：危機管理（COVID-19）。これは、デジタル化がもたらす機会が最も明白だった分野である。事業の継続性を確保する上では、リモートで作業するための機能（リモートサーバー、オンライン会議、eコマースプラットフォーム、オンライン配送）が非常に重要であった。しかし、導入が加速したのは、選択というよりも必要に迫られたからのものである。

WSME参加者と専門家へのインタビュー結果はいずれも諮問委員会に送られ、デジタル化を取り巻く課題に対処するための解決策と提言が策定された。

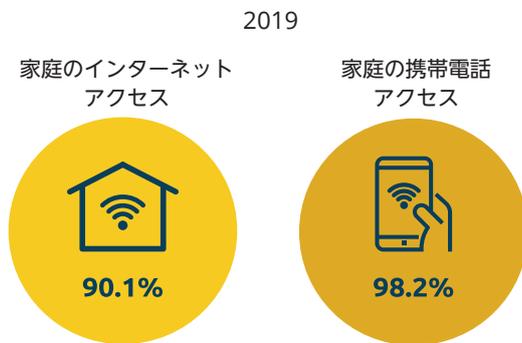
最終的には、すべての柱で共通して観察されたように、「成長マインドセットの欠如」がデジタル化の最適化を妨げる主な課題として特定された。マインドセットの壁を克服するために、以下のような提言が策定された。

- 最も現実的な解決策（中程度の労力で大きな成果が得られる）として提案されたのは、より多くのビジネスアクセラレータープログラムを実施することである。
- 成功した女性起業家やロールモデルによる講演会の開催や、デジタル導入ツールの認知度向上は、業界団体と連携することで比較的迅速かつ定期的に行うことができる活動である。
- 最後に、成果の大きい長期的な解決策は、初等教育から高等教育までの制度全体を改革し、幼少期から「成長マインドセット」を教え込むことだろう。しかし、これは国の教育政策や教育目標を変更するという課題があるため、多大な労力を要する解決策であると判断された。

4.2 国の背景

デジタル化と経済成長

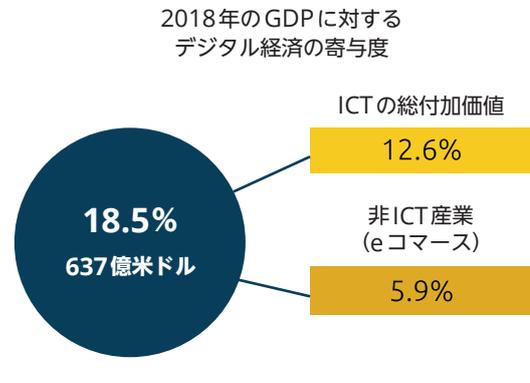
東南アジアの近隣諸国と同様に、マレーシアもデジタル化を受け入れ、デジタル技術の導入を継続的に進めている。政府は、デジタル化の普及率を加速させることに重点を置いた政策を策定・実施し、デジタル経済を推進・後押しするための様々な機関を設置するなど、重要な役割を果たしてきた。



出典：「ICT Use and Access by Individuals and Households Survey Report 2019」、マレーシア統計局、2020年4月

図4.1：インターネットと携帯電話の普及率

その結果、2019年には家庭のインターネット普及率と携帯電話普及率がそれぞれ90.1%、98.2%という高水準に達し¹⁴⁵、経済成長にプラスの効果を及ぼしている。2018年のマレーシアのGDPの18.5%、2,677億リンギット（637億米ドル）が概して「デジタル経済」に帰せられ、そのうち12.6%が情報通信技術（ICT）セクター、5.9%が非ICT産業向けのeコマースによるものだった¹⁴⁶。2017年以降の動向を見ると、デジタル経済がGDP全体よりも速いペースで成長していることがわかる。



出典：「Main Findings, Malaysia Digital Economy 2018」、マレーシア統計局、2019年10月

図4.2：GDPに対するデジタル経済の寄与度

デジタル化を通じて政府や企業のサービスや活動を改善し、合理化するという政府の取り組みは注目されている。2019年に、マレーシアは世界銀行の「ビジネスのしやすさランキング」において、アジアで5位、世界で15位にランクされた¹⁴⁷。

それにもかかわらず、インターネットアクセスは地域によってばらつきがあり、農村部や東マレーシアでは都市部の半島マレーシアと比べて普及率が低く、接続が遅い。2018年の世界銀行の報告書では、マレーシアは隣国のシンガポールを含む多くの先進国よりもインターネットのダウンロード速度が遅く、料金が低いことが指摘された¹⁴⁸。

しかし、この分野では進展が見られる。2019年に、マレーシアは固定ブロードバンドの通信速度でASEAN地域第3位、世界では34位にランクされ、モバイルデータ1GBあたりの料金はASEANで2番目に安かった¹⁴⁹。

2020年初めに発生したCOVID-19の感染拡大と、それを受けて3月18日に施行された政府の活動制限令(MCO)は、消費者と企業のいずれにおいてもデジタル化の導入を加速させた。6月にアーンスト・アンド・ヤングが実施したビジネスインパクト調査によると、30%以上の企業がパンデミックへの対応としてテクノロジー能力の拡大や強化に取り組んだ¹⁵⁰。同様に、Facebookとベイン・アンド・カンパニーによる最近の調査によれば、マレーシアではデジタル消費者の15歳以上人口比が2020年に83%に達し、この地域で最も高い数字となった¹⁵¹。

デジタル化と中小企業

中小企業はマレーシア経済の重要な成長エンジンであり、2018年にはGDPの38.3%に寄与し、2019年には寄与度が38.9%に上昇した¹⁵²。また、2018年には国内雇用において66.2%と大きな割合を占めた¹⁵³。



*出典：マレーシア中小企業公社、2018年

**出典：マレーシア統計局、2019年

図4.3：経済に対する中小企業の寄与度



製造業

小企業

売上高300,000リンギット（72,000米ドル）～1,500万リンギット（360万米ドル）未満、またはフルタイム従業員5人～75人未満。

中企業

売上高1,500万リンギット（360万米ドル）～5,000万リンギット（1,200万米ドル）以下、またはフルタイム従業員75人～200人以下。



サービス業およびその他

小企業

売上高300,000リンギット（72,000米ドル）～300万リンギット（720,000米ドル）未満、またはフルタイム従業員5人～30人未満。

中企業

売上高300万リンギット（720,000米ドル）～2,000万リンギット（480万米ドル）以下、またはフルタイム従業員30人～75人以下。

図4.4：中小企業の定義

図 4.4 は、マレーシアにおける中小企業の公式な定義を示したものである¹⁵⁴。マレーシアで小企業に分類される基準は年間売上高 72,000 米ドルと、インドネシアの 20,400 米ドルやカンボジアの 50,000 米ドルよりも高い。中企業の基準も年間売上高 720,000 米ドルと、インドネシアの 170,000 米ドルやカンボジアの 250,000 米ドルより高い。売上高基準が高いため、マレーシアの中小企業のデジタル化導入率は他国と比べて様相が異なる可能性がある。

マレーシアの中小企業：90万～100万社

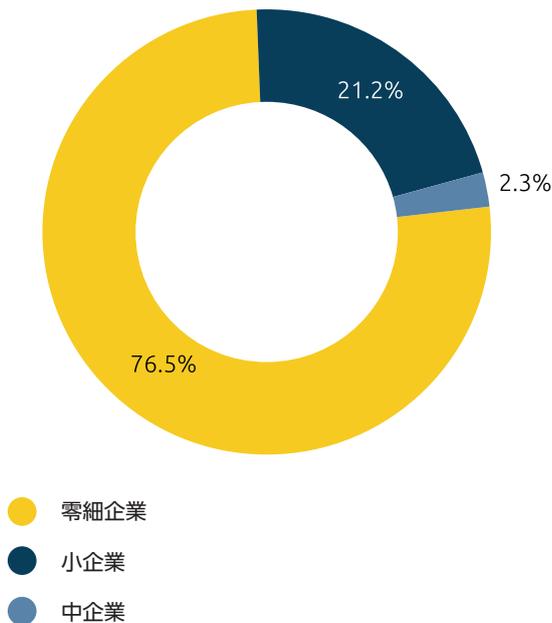


図4.5：零細企業を含む中小企業の数

マレーシア統計局（DOSM）が 2017 年に発表した前回の経済センサスにおいて、マレーシアの中小企業の総数は 907,065 社と、総事業所数の 98.5% を占めた。マレーシアの中小企業の公式の定義には、零細企業が含まれていることに留意する必要がある。マレーシアの中小企業の大部分（76.5%）は零細企業であり、小企業と中企業はそれぞれ 21.2% と 2.3% を占めるに過ぎない。サービス業が最も大きなセクターで、89.2%（809,126 社）を占める¹⁴⁶。

同じ報告書によると、零細企業を除いた中小企業数は 213,395 社で、小企業がその 90.3% を占め、残りの 9.7% が中企業となっている。

中小企業：21万社強

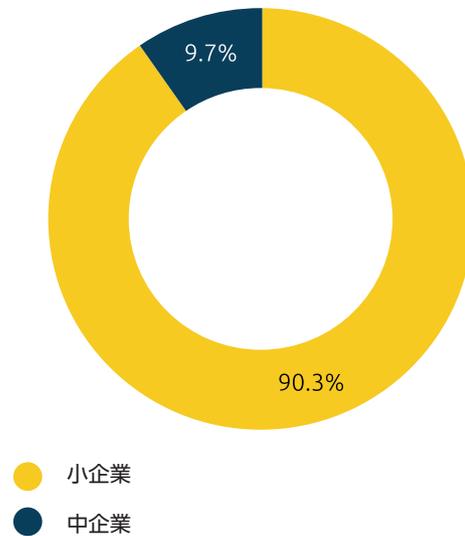


図4.6：小企業と中企業の数

2015 年時点で、マレーシアの女性経営中小企業（WSME）はわずか 20.6%、186,930 社にとどまっております（零細企業を含む）、その大多数（92.7%）がサービス業に深く携わっている¹⁵⁵。マレーシアの WSME に関する最新の公式データはないものの、マレーシアには零細以外の WSME が 30,000 ～ 40,000 社あると推定される。

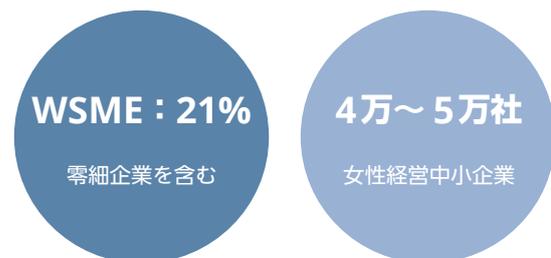


図4.7：女性経営中小企業の推定数

出典：「Economic Census 2016」、マレーシア統計局、2017年12月、ストラタス社の推計値

政府はこのセクターを推進する役割を果たしており、「Dasar Keusahawanan Nasional 2030 (DKN2030) (国家起業家政策 2030)」のような新政策を導入したり、マレーシア中小企業公社（通称「SME Corp. Malaysia」）や中小企業銀行のような新たな事業体を設立したりして、中小企業にインフラ、助言、金融および各種支援を提供してきた。

COVID-19 がマレーシアの中小企業のデジタル導入に拍車をかけ、危機中やパンデミック後の「ニューノーマル」の時代を生き抜くための重要なスキルとして、デジタル化を強くアピールすることになったことは広く認識されている¹⁵⁶。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）の記事によると、パンデミックが起きる前、マレーシアの企業は政府や国民ほどデジタル技術の導入が進んでおらず、世界平均に後れをとっていた¹⁵⁷。不要不急の事業の閉鎖や移動制限に直面し、企業はデジタル技術への転換と革新を余儀なくされ、マレーシア政府の一連の取り組みがこれに拍車をかけた。だが、LSE の記事が指摘しているように、キャッシュフローを含む複数の問題が引き続き、デジタル化のスピードと導入に影響を与えている。

COVID-19 は、金融をはじめとするジェンダー固有の制約に直面している WSME に対し、いくつかの特有の課題と機会を提示した。このような背景に照らし、本報告書ではマレーシアにおける WSME のデジタル技術導入の取り組みと、それに伴う制約とメリットを詳細に検討する。

4.3 研究方法

本研究では、中小企業とデジタル経済の重要性を踏まえ、デジタル化によってマレーシアのWSMEにとって新たな機会がどのように生まれるかを検証する。本研究の主な目的は、政策当局、民間部門、職業団体に、WSMEのデジタル技術導入を最適化するための提言を提供することにある。

研究の信念

デジタル化とイノベーション能力を備えた、企業のエンパワーされた女性は、

- i) より持続可能で収益性の高いビジネスを構築し、
- ii) より多くの女性やコミュニティに力を与え、
- iii) より大きな社会的成長やデジタル経済の成長を刺激することができる。

研究の前提条件

デジタル化は、WSMEがジェンダー関連の課題を克服するための新たな機会をもたらす。ただし、その度合いはWSMEの成熟度や規模によって異なる。

データ収集

本研究では、以下の3つの主要要素からなる定性的アプローチを採用した。2020年6月25日から7月22日にかけて、WSME参加者を対象に（自由回答形式の質問を用いた）詳細なインタビューを実施した。次に、WSMEへのインタビュー結果を参考材料として、2020年8月6日から8月24日にかけて専門家インタビューを行った。その後、インタビュー結果を統合し、2020年8月25日の諮問委員会において主な洞察を提示・議論した。秘密保持のため、ケーススタディで同意を得た場合を除き、回答者や委員の氏名は公表していない。



図4.8：研究方法

COVID-19の影響により、いくつかのインタビューはオンラインで行うことになったが、大多数の参加者は対面でのインタビューに同意した。その後、政府が物理的な移動制限を緩和したため、諮問委員会の議論もオフラインで実施した。

研究上の課題

農業セクターは男性優位であるため、回答者を選定することが困難であった¹⁵⁸。回答者は全員、クアラルンプールとセランゴールを拠点としており、この地域以外の回答者からは参加を拒否されるという問題があった。そのため、研究結果は、都市部の教育水準が高い中所得以上のWSME参加者のサンプルに基づいている。

また、参加者のほとんどがジェンダー関連の問題の存在をあからさまに否定したため、そのような問題や課題に関する詳細な情報を得ることも困難であった。保守的な文化環境では、特定のジェンダー関連の問題はあまりにも個人的または敏感な問題であるため、他人に明かすことができない場合がある¹⁵⁹。参加者全員が教育を受けており、その多くに支援してくれる家族のネットワーク（ビジネスパートナーとしての夫、両親、兄弟姉妹）があったため、一見したところでは参加者がジェンダー関連の大きな課題に直面しているようには見えなかった。

データ分析

インタビューは4つの柱に沿って行われた。



図4.9：研究の柱

これらの柱は、WSMEにおけるビジネスのデジタル化の重要な側面を代表するものとして選ばれた。回答者の発言は、インタビュー記録を検証して得られたコードを用いて、関連するコードと柱にコード化された。次に、コード化された各発言をより詳細に調べ、それが第1、第2、第3、第4の柱のいずれに対応しているかを識別した。また、コードと柱の対応を使用して、主な課題と機会を特定した。その後、研究の前提条件に照らして結果を分析した。本研究では中企業のサンプルが限られているため、そのデジタル導入に関連して各WSMEの特徴を考察することで、より帰納的なアプローチを採用した。

次に、様々な利害関係者への専門家インタビューを実施し、中小企業とデジタル化エコシステムへの理解を深めるとともに、4つの柱についてWSMEが言及した課題を克服するために必要な措置を明らかにした。最後に、WSMEと専門家の両方から得られた調査結果を諮問委員会に諮り、WSMEがデジタル化の可能性を最大限引き出すための方法について、実践的で実行可能な提言と解決策を策定した。

回答者について

WSME 参加者のプロフィール概要

サービス業、製造業、建設業という3つのセクターから選ばれた18名のWSME参加者にインタビューを行った。合わせて16のサブセクターが代表されている。セクターの多様性は、産業の性質によるデジタル化導入の違いがある場合に、それを評価するために、意図的に考慮したものである。



サービス業：14社、製造業：3社、建設業：1社

図4.10：インタビューしたWSMEのプロフィール（セクター）

サブセクター



図4.11：インタビューしたWSMEのプロフィール（サブセクター）

16社が小企業を代表し、中企業は2社のみであった（建築業1社と飲食業1社）。これは、中小企業エコシステムに占める中企業の割合が約10%という、国内の内訳と合致している。年間売上高は300万リンギット以上だが従業員が30人未満のため、中企業ではなく小企業に分類せざるを得ない企業が2社あった。

各社の事業年数は3～31年、従業員数は5～50人である。回答者の年齢はバランスのとれた構成となっており、30代が6名、40代が5名、50代が7名であった。

WMSE参加者の年齢



30代：6名、40代：5名、50代：7名

事業年数



10年未満：9社、10～20年未満：4社、20年以上：5社

図4.12：インタビューしたWSMEのプロフィール（続き）

インタビューした専門家のプロフィール概要



図4.13：インタビューした専門家のプロフィール

上の図に示したように、国内のデジタル化エコシステムに関する豊富な知識と経験に基づき、インタビュー対象者として4名の専門家を選んだ。専門家インタビューの目的は、中小企業エコシステムやデジタル導入の動向、中小企業全般が直面している課題についての理解を深めることにあった。また、専門家はこれらの課題を克服するためのいくつかの戦略を特定した。専門家インタビューは、WSMEへのインタビューから得られた主な所見に注目し、4つの柱の様々な側面について行った。

4.4 インタビュー結果

資金調達：自己金融がなお基本的な選択肢

WSME 参加者の多くは、営業利益の利用を事業資金調達の好ましい手段と考えており、これを自立性と強固な事業基盤を証明できる選択肢と見なしていた。他に検討した資金調達手段としては、銀行融資や政府助成金が挙げられた。

内部資金は参加者の大半（18名中17名）が利用しており、銀行融資を利用しているのはわずか5名に過ぎなかった。3名の参加者は、資金調達手段の一環として銀行融資と政府助成金の両方を利用していた。銀行融資の利用率が低いことは、WSME のリスク回避姿勢を示していると考えられる。

注目すべきは、事業年数が30年を超え、参加者の中で推定売上高が最も高く、本研究で最も成熟した企業の経営者も自己資金を利用しており、借入を強く否定したことである。



図4.14：資金調達源

“

まだ自己資金でやっています。お客様がいて、原材料を買う必要があったため、銀行に融資をお願いしようと思いました。工場なので、原材料がとても高いのです。事業計画書を書いて銀行に提出しましたが、資金繰りが良くないと言われてしまいました。銀行は資金繰りの良い企業を望んでいたため、あなたにならお金を貸してくれたかもしれません。

(製造業の中小企業経営者)

十分な内部資金があることも、他の資金調達手段を利用しない理由の1つとして挙げられた。外部資金が必要な場合は、家族に支援を頼ろうとしていた。融資審査を通過するには収益性を証明する必要があるため、銀行融資を受けることの難しさは、製造業のWSMEにとって課題となっていた。特に事業の初期段階には機械投資が多くなる傾向があるため、限られた内部資金しかなく、金融機関が定める適格基準を満たせない場合がある。

銀行融資はほとんどが地元銀行からの借入れであった。しかし、ある参加者は、融資申込書を提出する前に準備しなければならない書類が多すぎると指摘した。

政府の助成金や融資に関しては、参加者は起業家育成・協同組合省 (MEDAC)、国際貿易産業省 (MITI)、科学技術イノベーション省 (MOSTI) など様々な省庁の資金を利用していた。

これらの省庁は、それぞれのポートフォリオに適した受益者に助成金を提供することが、政府によって義務付けられている。金融支援の量や種類は、省庁によって異なる。

第1の柱：資金調達へのアクセス

製造業者がイノベーション助成金を利用する一方、WSMEは総じて新たな資金調達機会を敬遠

デジタル化は資金調達の分野で多くの新たな機会をもたらしたものの、参加者はそれらを十分に利用していなかった。政府が管理する研究開発助成金やデジタル化助成金を除くと、エクイティクラウドファンディング (ECF)、ピアツーピア (P2P) 融資、デジタルマイクロファイナンスなどの新たな資金調達機会を利用しているWSME参加者はいなかった。

製造業3社のうち2社は、新たなバイオテクノロジー製品や化学製品の開発のために政府の研究開発助成金やソフトローンを利用していたが、他の参加者はこのような助成金を獲得しようとはしていなかった。

利用可能な新たな機会

WSMEによる導入

プライベートエクイティ	なし
ベンチャーキャピタル	なし
インボイスファイナンス	なし
エクイティクラウドファンディング	なし
P2P 融資	なし
イノベーション助成金	あり
女性専用の助成金	なし
デジタルマイクロファイナンス	なし

- 政府の研究開発助成金 (2社が利用)
- 政府のデジタル化助成金 (1社が探求)

図4.15：資金調達へのアクセスにおける新たな機会とWSMEが導入した機会

これは、非製造業企業や非テクノロジー企業を対象としたイノベーション助成金が不足しているためかもしれない。MOSTI 研究開発基金¹⁶⁰、MOSTI 国際協力基金¹⁶¹、MDeC グローバルテック基金¹⁶²、マレーシア技術開発公社 (MTDC) 研究開発商業化基金¹⁶³、MTDC 技術取得基金、バイオテクノロジー変革プログラム基金¹⁶⁴ など、マレーシアで利用可能な政府のイノベーション助成金を簡単に調べてみると、これらは主にテクノロジー企業と製造業企業を対象としていることがわかった。

そのため、サービス業の非テクノロジー企業（飲食、小売、ビル管理、印刷など）は、革新的なサービスや刺激で新しいサービス提供方法の導入を計画していたとしても、この貴重な機会にアクセスするチャンスが潜在的に少ない。サービス業のある参加者は、デジタルツール導入のためのマッチング・グラントである MDeC デジタル化助成金を申請した。しかし、提出ルートが明確でないため、（指定銀行を通じての）煩雑な申請手続きに耐えなければならず、インタビュー時点ではまだ資金を受け取っていなかった。

18名の参加者のうち15名が、オルタナティブファイナンスの選択肢について聞いたことがあったが、真剣に検討したことはなかったと答えた。1～2名の参加者を除き、

オルタナティブファイナンスに対する認識は否定的で、金利の高さ（P2P 融資の場合）、投資家への不信感、企業の自主性の喪失などが指摘された。

特に既存の金融機関と比較した場合、証券委員会（SC）によって ECF や P2P 融資に関する規制枠組みが整備された後にもかかわらず、オルタナティブファイナンス・セクターの関係者保護についての疑念がまだ残っていた。ベンチャーキャピタル（VC）に関しては、2名の参加者から、有機的成長性や収益性についての価値観のズレを懸念する声があった。オルタナティブファイナンスや VC に対するこうした見方は、マレーシアの WSME にデジタル資金調達エコシステムを普及させようとする取り組みの大きな障害となっていた。

認識の欠如と借り入れやエクイティ共有を嫌う強いマインドセットが、WSME による新たな資金調達機会の利用を阻害

資金調達へのアクセスに関しては、オルタナティブファイナンスの仕組みや政府からの特定の資金調達手段について参加者が不正確な見方をしていたことから分かるように、認識が著しく欠如していた。

“

私の場合、（ビジネスのための）借り入れには反対です。ただし、不動産のためであれば気にしません。ビジネスをしているのであれば、そのビジネスは（自力で）持続可能なものでなければなりません。私はいつでも借り入れには反対です。

（不動産管理の中小企業経営者）

一般的な課題	WSMEが直面	
意識	あり	●オルタナティブファイダンスの仕組みに関する認識の欠如 (13社)
スキル	なし	
規制	なし	
言語	なし	
リソース	あり	●関係書類を作成するための時間とリソースの不足 (2社)
ジェンダー関連	なし	
リーダーシップ	なし	
知識	なし	
その他		●借入れや外部関係者へのエクイティ譲渡を嫌う文化/マインドセット (7社) ●資金提供/資金調達プラットフォームの不十分/不適切な機能 (2社)

図4.16 : WSMEが新たな資金調達機会にアクセスする上での課題

また、多くのWSME創業者の間には、ビジネスのためにお金を借りたり、外部の投資家に会社のエクイティを譲渡したりすることへの強い忌避感もあった。これらの創業者は、i) 資金調達よりも運転費用管理を優先し、ii) 外部資金よりも内部資金を優先し、iii) 成長よりも安定性を優先し、iv) 外部の資金提供者を避けたいと考えている。

このようなマインドセットが、新たな資金調達方法に対する参加者の印象に強い影響を与えているようであった。いかなる形の外部金融も模索する動機がなかったため、参加者は必然的に新たな資金調達方法を発見することもなかった。

デジタル経済エコシステム内での資金調達へのアクセスに関して、参加者が直面するその他の課題としては、助成金を申請するためのリソースの不足や、資金調達プラットフォームの機能が限定的または不適切であることなどが挙

げられる。数年前にGoFundMeやKickstarterを検討した参加者の1人は、これらのプラットフォームではマレーシアの銀行口座がサポートされていないと指摘した。

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

デジタル化がWSMEの学習とネットワーキングを民主化

メンタリング、ネットワーキング、学習の分野における新たな機会に関して、デジタル学習への評価がかなり高いことは明らかであった。非常に多くの参加者がデジタルツールを利用して講演やウェビナーを聞いたり、関連するテーマの動画を見たり、業界内のメンターや仲間と交流したりしていた。

利用可能な新たな機会	WSMEによる導入	
成功している女性（国内外）へのアクセスの拡大	なし	
即時的で容易なコミュニケーション	あり	● ソーシャルメディアを通じたネットワーク作り（3社） ● ソーシャルメディアを通じたメンターへの接触（1社）
オンラインイベント	なし	
国際的な職業ネットワークへの容易で低コストのアクセス	あり	
オンライン研修	あり	
eラーニング	あり	● 政府の研究開発助成金（2社が利用） ● 政府のデジタル化助成金（1社が探求）
ウェビナー	あり	

図4.17：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新たな機会とWSMEが導入した機会



GoogleやYouTubeでビジネスについて学びましょう。正規の研修に行くとお金がかかります。

(不動産管理の中小企業経営者)

参加者は、成功している女性や職業ネットワークと世界的な規模で容易に交流できる機会を、それほど利用していなかった。これは、グローバルなビジネス機会を真剣に追求することに参加者が消極的なためかもしれない。その理由の1つは、特に外国でのビジネス取引が失敗に終わることへの恐れである。

デジタル学習の限界と外部のメンターに対する疑念

相当数のWSME参加者が業界固有のテーマやビジネス管理全般に関するウェビナーに参加していたが、中には、オンラインプラットフォームにはより有益な学習体験を提供できるだけのインタラクティブ性がないと感じた参加者もいた。

一般的な課題	WSMEが直面
意識	なし
デジタルリテラシー	なし
言語	なし
研修の利用可能性	なし
ジェンダー関連	なし
リーダーシップ	なし
リソース	なし
その他	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタル化されていない学習体験に劣る (3社) ●外部のメンターに対する不信任感 (2社) ●オンラインのネットワーキンググループの取引志向の文化 (1社)

図4.18：WSMEがメンタリング、ネットワーキング、スキル習得の新たな機会にアクセスする上での課題

例えば、実際の教室で学習する方が、講師とやり取りしたり、新たなスキルをその場で練習したりするのに適した環境だと見なされていた。また、デジタル学習では能動的な自己規律が必要な一方、物理的な学習環境では集団力学によって規律が受動的に植え付けられるとも考えられていた。

製造業の参加者は、機密情報が漏れる恐れがあるため、外部のメンターに相談することに不安を感じていた。このように、第三者にアドバイスを求めることへの消極姿勢が、オンライン・メンタリングネットワークやソーシャルメディアなどの非排他的なプラットフォームを通じてメンターシップを求めることを妨げていた。

さらに、一部のオンライン・ビジネスネットワーキンググループは、実際のビジネス取引と引き換えにしか知識を共有するつもりがないことも指摘された。そのため、参加者は再び正式な業界団体を通じてネットワーク作りを試行錯誤するようになった。

“

たくさんのウェビナーに参加してきましたが、一方通行のコミュニケーションであり、有用ですが限度があります。間違いを指摘してくれる先生と生徒のような関係が必要です。

(化粧品小売の中小企業経営者)



指導してくれる人を見つけることができません。多くの秘密を明かすことになるので、メンターを見つけるのは簡単なことではありません。

(化粧品小売の中小企業経営者)

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

特に外部プロセスに関して、ビジネスプロセスと管理のデジタル化が進展

ビジネスプロセスについては、参加者は相当数の新たな機会を利用しており、ソーシャルメディアマーケティング、公式ウェブサイト、会計ソフトが最も広く使われていた。調達システム、サプライチェーン管理システム、CRM システム、データ分析といった社内のビジネスプロセスを改善するためのその他のデジタルツールは、大衆消費者市場にサービスを提供する少数の WSME が利用していた。

総じて、ソーシャルメディアマーケティングは大衆に訴えかけるという点で手頃で効果的な方法と見なされており、それが参加者の間で人気がある理由である。公式ウェブサイトやオンラインビジネスのプロフィール設定も、Wix のような低コストのウェブサイト構築ツールや Google マイビジネスのような無料ツールが利用できるた

め、費用対効果が高いと考えられていた。

デジタルマーケティングに関するほとんどの取り組みも、顧客獲得という望ましい成果に結びつき、ひいては売上につながると見なされていた。一方、多くの参加者にとって、人事ソフト、プロジェクト管理アプリ、クラウドストレージなどのツールを直接、業績向上に結びつけるのは容易なことではなかった。社内プロセスを改善するために新たな機会を利用した参加者は、休暇申請の承認や追跡といった手続きの迅速化、データ入力やデータ整理のエラー低減を目指していた。



私たちは、最前線で働く人々のために手指消毒剤を生産して学校に寄付する取り組みや、就職難に悩む若者インターンを雇用する活動について、Facebook に投稿しました。人々はそれを気に入ってくれたようで、そのおかげで私たちの商品を買ってくれる人が増えました。この投稿は瞬く間に拡散されました。

(化粧品製造の中小企業の経営者)

利用可能な新たな機会	WSMEによる導入
財務管理	なし
人事（給与／従業員エンゲージメント）ソフトウェア	あり <ul style="list-style-type: none"> ●クラウド（5社） ●非クラウド（2社）
会計ソフトウェア	あり <ul style="list-style-type: none"> ●クラウド（5社） ●非クラウド（6社）
デジタルマーケティング	あり <ul style="list-style-type: none"> ●ソーシャルメディアマーケティング（10社） ●検索の最適化（1社） ●ライブストリーミング（1社） ●B2Bマーケティング（2社） ●ウェブサイト（12社） ●Googleマイビジネス（2社）
キャッシュレス決済	あり <ul style="list-style-type: none"> ●決済ゲートウェイ（3 + 2*社） ●eウォレット（2社）
調達システム	あり
サプライチェーン管理	あり
顧客リレーションシップ管理	あり <ul style="list-style-type: none"> ●業界特化型ではないソフトウェア（3社） ●業界特化型のソフトウェア（3社）
データ分析	あり <ul style="list-style-type: none"> ●クラウドPOS
予約システム	なし
データ収集／保存	あり <ul style="list-style-type: none"> ●無料クラウドストレージ（2社） ●リモートNAS（3社）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ●eコマースプラットフォーム（3+2*社） ●ビデオ会議（8社） ●コラボレーションツール（5社） ●リモートデスクトップ（2社） ●ロボットウェイター（1*社） ●ロボティックプロセスオートメーション（1社） ●生体認証システム（1社）

図4.19：WSMEが導入しているビジネスプロセス・管理改革の新たな機会

機能と重要なビジネスニーズとのミスマッチやツールのコストが、ビジネスプロセスと管理のデジタル化拡大を阻害

しかし、ビジネスプロセスの改善はほとんど常に支出と結びつけられ、依然として投資ではなく主にコストと見なされていた。特に小規模の企業からは、ソフトウェアやそれに付随するハードウェアのコストについて不満の声が上がることも珍しくなかった。ツールのコストは、販売機会の増加やビジネスプロセスの大幅なスピードアップによって正当化される必要があるだろう。

一般的な課題	WSMEが直面	
意識	あり	●クラウドストレージのセキュリティ機能に関する認識の欠如 (2社)
スキル	なし	
規制	なし	
言語	なし	
リソース	なし	
ジェンダー関連	なし	
リーダーシップ	なし	
知識	あり	●変化に対する従業員の抵抗 (5社)
リーダーシップ	あり	●ソフトウェア/サービスのコスト (8社) ●付随するハードウェアのコスト (4社) ●追加研修のコスト (1社)
知識	あり	●追加の技術研修の必要性 (1社)
その他		●不十分な機能/機能と主なビジネスニーズとのミスマッチ (9社) ●特定の状況では非デジタルツールに劣る (4社)

図4.20：WSMEがビジネスプロセス・管理改革の新たな機会にアクセスする上での課題

コストがかさむと見なされていたソフトウェアやサービスには、専門的なソフトウェア、e コマースプラットフォーム、決済ソリューション、マーケットインテリジェンス、クラウドアクセスに加え、基本的な文書処理ソフトウェアスイートさえもが含まれていた。

留意すべきは、大企業にとっては手頃に見えるかもしれないツールやソフトウェアであっても、(女性が経営する) 中小企業にとっては大きな負担と見なされる場合があるということである。さらに、ツールが完全に機能するためには特定のアドオンを必要としたり、ユーザーの研修を必要としたりする場合には、追加のコストや余分な時間がかかるため、参加者は全体的な費用対効果に大きな疑問を抱いた。

資金繰りが苦しい企業にとっては、価格が米ドル建てのソフトウェアやオンラインツールでは為替リスクに直面しなければならないことも、導入を控える要因となっていた。例えば、Xero Standard のサブスクリプションは月額 30 ドル (2020 年 8 月現在の価格) で、かなり手頃に聞

こえるかもしれないが、通貨換算して銀行手数料を加えると月額 125 リンギット以上のコストがかかり (2020 年 8 月現在)、年間では 1,500 リンギット以上になる。これに対して、多くの WSME が利用している国産会計ソフト「SQL Accounting」のスタンダード版は、2,999 リンギットの料金を 1 回支払うだけである。

完全に機能するのにアドオン (とそれに伴う追加料金) を必要とする製品は、支出に注意を払っている企業にとっては制約となり、製品の機能と WSME のより差し迫ったビジネスニーズとの間にミスマッチが生じていた。

製品とビジネスニーズのこのようなミスマッチについては、いくつかの例が挙げられた。文房具小売の中小企業経営者は、最近導入した在庫管理システムでは、依然として一部のデータを手入力する必要があるため、十分な自動化ができないと指摘した。その結果、チームメンバーはデータベースのセットアップに思っていたよりも多くの時間を費やした。

“

私たちは、ビルディングインフォメーションモデリング (BIM) ソフトウェアに多額の投資を行いました。(中略) これは非常にコストがかかり、ソフトウェアだけでなくハードウェアも変更しなければなりません。(中略) また、それを使うスタッフの研修も必要で、これには時間がかかります。(中略) せっかく時間とお金をかけて研修を行っても、(従業員が) が辞めたり、他社に引き抜かれたりすると、会社は損をしてしまいます。

(建設業の中小企業経営者)

デジタルツールがエンドユーザーのニーズを十分に満たしていないケースもあった。また、2名の参加者からは、クラウドプロバイダーが高度なセキュリティ機能を提供し、セキュリティ上の脅威に十分対応できる能力を備えていたとしても、オンプレミスサーバーほど安全ではないとの見方から、クラウドストレージを否定する興味深い意見が聞かれた^{165,166}。これら2社のWSMEは監査業務を行っており、顧客データの取り扱いに最高レベルのプライバシーとセキュリティが要求されていた。

クラウドコンピューティングのセキュリティ機能に対する認識が不足していたと言うこともできるが、これらの懸念は正当なものであり、デジタル経済エコシステムの他の

利害関係者による対処が必要である。これは、教育や意識向上の取り組みを強化したり、これらの懸念に対応した製品やサービスを開発したりすることで実現できる。

“

(COVID-19による) 移動制限の期間中、子供たちにオンライン授業を行っていましたが、「家で仕事をしなければならず、子供はまだ小さいため、保護者にとっては大変だ」という意見をいただきました。(中略) 保護者が適応できなかったため、オンライン授業は2週間で中止しました。

(託児所の中小企業経営者)

第4の柱：危機管理（COVID-19）

COVID-19 危機下のデジタル化の加速は必至だが、持続可能なものか

マレーシアで COVID-19 の感染拡大がピークに達し、2020 年 3～4 月に厳しい移動制限が課せられたとき、WSME の多くは一部の事業活動のデジタル化を加速する必要に迫られた。これは、研究対象の WSME の間で、リモートワーク、e コマースプラットフォーム、デジタル学習の導入が増加したことからも明らかである。

デジタルツールの導入を巡る検討事項が、「ツールを使うことでどれだけの利益を得られるか」から、「ツールを使わないことでどれだけの損失を被るか」へとシフトしたため、それまでツールの価値に疑問を抱いていた WSME にとっても、ツールを使うという選択はかなり明白なものとなった。

例えば、飲食企業は危機前からデリバリーサービスを検討していたが、サービスを開始したのは危機が始まってからであった。クラウドソフトウェアに懐疑的だったある参加者も、在宅勤務では特定のデータにアクセスできないことに気づき、危機の間に検討を開始した。

デジタル化で可能になる危機管理対策	危機の間に導入した WSME の数
デジタルマーケティング	10
リモートワーク	10
ビデオ会議	6
e コマース（オンライン食品注文・配送を含む）	4
デジタルラーニング（受講者として）	2
デジタルラーニング（提供者として）	2
クラウドシステム	1+1*

* 危機の間に真剣に検討を開始

図4.21：導入された危機管理対策

危機中にデジタル化への抵抗感は弱まったものの、特定のデジタルプラットフォームのコストと妥当性がなお問題

パンデミックにおいて、参加者はそうした状況に適応することを余儀なくされたため、デジタルツールに関する疑念や不満は減ったものの、WSME が新たな危機管理対策を講じるに当たって複数の問題が浮上している。

新たな危機管理対策を講じるに当たっての課題	当該課題に直面したWSMEの数
コスト	2
顧客に適さない	2
新たに購入したツールの機能やサービスの不足	1
既存のソフトウェアの制限	1
顧客のソフトウェアの制限	1

図4.22：危機管理対策を講じるに当たっての課題

危機中も顧客へのサービスを続けるためにデリバリープラットフォームに目を向けた飲食小売業者は、多額の手数料や物流上の問題により、さらなる財務負担を強いられた。



あるデリバリー業者は売上高の30%を請求してきました。注文プラットフォームには10%の料金がかかりますが、デリバリーにも追加料金がかかります。最初のうちはデリバリーで多くの問題が発生し、料理が消えたり、配達員が行方不明になったりしました。配達員はあまりにも多くの注文を引き受けたため、手に負えなくなってしまったのかもしれませんが、請求については、(損失を)受け入れるしかありませんでした。

(飲食業の中小企業経営者)

リモートワークを円滑に実施する上での障害は、WSMEのITインフラと顧客のITインフラの両方にソフトウェアの制限があることに関連するものであった。あるWSMEは、既存のソフトウェアがクラウド上で動作しないため、特定の重要データにリモートアクセスすることができなかった。別のWSMEは、顧客が必要なデータにリモートアクセスできなかったため、一部の業務を完了することができなかった。COVID-19がもたらしたリモートワーク環境では、一組織のデジタル化不足の影響が、より広範なビジネスバリューチェーンへと拡大した。

機会

4つの柱それぞれでWSMEが導入した新たな機会を詳しく見てみると、導入の背景には、i) コスト効率と ii) 収益の増加という2つの重要な動機があることが判明した。



図4.23：4つの柱それぞれでWSMEによる導入が最も多かった新たな機会

資金調達へのアクセスでは、製造業 WSME2 社によって利用されている政府のイノベーション助成金だけが、新たな機会であった。情報技術 (IT)、製造、バイオテクノロジー、エネルギー、農業セクターのイノベーション助成金に関しては、政府の支援に不足はなかった¹⁶⁷。これらの WSME は、製品の開発や商品化のための資金を無利子の助成金やソフトローンで賄う機会を利用し、投資コストの削減と将来の収益創出計画の実現という2つの目的を果たした。一方、飲食小売、監査、建築、不動産管理、託児所などの非テクノロジー系サービス業ではこうした機会が不足していた。

メンタリング、ネットワーキング、スキルへのアクセスでは、オンライン文献を通じたデジタル学習が非常に人気で、ほとんどが無料または安価であることがその理由となっていた。ビジネスプロセスと管理に関しては、ソーシャルメディアマーケティング・ツールの人気はその手頃な価格によるものであった。一部の WSME は、広告を出さず

に Facebook や Instagram の無料ページを使って、最も基本的な形のソーシャルメディアマーケティングを行っていた。国民の大半が屋外広告や店頭広告をほとんど目にすることなく家に閉じこもっていたため、ソーシャルメディアマーケティングの人気は COVID-19 危機のピーク時も続いた。

会計ソフトも広く使われていたが、かなり前からマレーシア市場に存在していたことを考えれば、これは驚くに当たらない。例えば、人気の高い UBS の会計ソフトは 1988 年から販売されている¹⁶⁸。また、内国歳入委員会 (LHDN) や従業員積立基金 (KWSP) などの政府機関は、国内で利用可能な人事・給与ソフトの機能と国内の税務書類との互換性を確保するために、強力な制度的支援を行っている。

注目のWSME (1) : Promise Earth (M) Sdn Bhd



図4.24 : Jovie Chong氏 (左から3人目)

会社名 : Promise Earth (M) Sdn Bhd

セクター : 製造業 (有機性廃棄物を原料とする肥料生産)

回答者の氏名 : Jovie Chong 氏 (創業者である Jeffrey Chong 氏の娘)、財務マネジャー

Promise Earth の概要 :

Promise Earth (M) Sdn Bhd は、発酵と堆肥化により有機性廃棄物の処理を行うバイオテクノロジー企業である。ここで処理される有機物は食品加工工場の廃棄物に由来するもので、好気性好熱性微生物を利用して 24 ~ 48 時間以内に廃棄物を消化する発酵技術を用いて発酵させる。その後、発酵物は「Bio-Mate」ブランドの天然肥料や動物飼料の食欲増進剤へと加工される。「Bio-Mate」とは別に、同社は現在、Jovie 氏の主導の下、「Epic Treats」というブランド名で ペット用サプリメントの販売にも乗り出している。

新たな機会 :

第 1 の柱 : 資金調達へのアクセス。 同社は、バイオテクニクス企業としてのステータスを利用して、科学技術イノベーション省 (MOSTI) とエネルギー・科学技術・環境・気候変動省 (MESTECC) のそれぞれから政府資金の提供を受けた。これらの資金は、製品開発におけるバイオテクノロジーの利用拡大に充てられた。

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。 Jovie 氏は独自の技術に言及し、同社が農業業界のコンサルタントと協力するとともに、マレーシアアトラ大学 (UPM) と提携して製品開発を行っていることを明らかにした。起業家としての道のりについては、複数のオンライン (メンタリング) ウェビナーを聴いていると話してくれた。

第3の柱:ビジネスプロセスと管理。Promise Earthは、高速発酵・堆肥化機の商品化に成功したことを契機に、より大規模なマーケティングや販売を開始し、UBSの会計ソフト2015を使用して購入者との取引の円滑化を図っている。このソフトウェアを使えば、損益計算書や貸借対照表をほぼ瞬時に作成し、在庫（肥料、動物飼料の食欲増進剤、ペット用サプリメント）を綿密に監視することも可能になる。顧客面では、製品（肥料）の宣伝はFacebookに加え、ShopeeやLazadaなどの主要なオンラインマーケットプレイス上でデジタルに行っている。

注：バイオネクサス企業のステータスは、付加価値の高いバイオテクノロジー活動やライフサイエンス活動を行っている企業に与えられる¹⁶⁹。

課題：

第1の柱：資金調達へのアクセス。Jovie氏はオルタナティブファイナンスについて十分な認識がなかったものの、事業の他の側面で資金調達を模索していたため、同社はオルタナティブファイナンスを検討することに前向きである。

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。Jovie氏は、ビジネス管理やデジタルマーケティングのメンターがいればありがたいと述べた。これは、デジタル化の導入に前向きな、より若い世代の農業起業者にアプローチしたいという思いに由来している。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理。マレーシアでは農業は依然としてかなり伝統的な産業であるため¹⁵²、肥料は主に現場の販売員を通じて農家に直接宣伝・販売されている。ウェブサイトやFacebookページはあるものの、伝統的な基盤があることから顧客へのデジタル浸透率は比較的低く、オンライン販売が難しくなっている。オフラインのビジネス取引であっても、顧客は購入のためにオンライン銀行取引を行うことには受容的である。

デジタル化は女性起業家にどのように役立つか

Jovie氏が直面している大きな課題は、農家が主に年配の男性で、男性の販売員との取引を好むことである。しかし、Facebookやウェブサイトなどのデジタルマーケティング・チャンネルはこのジェンダー固有の要素を無効化するのに役立ち、同氏は従来であれば自身との取引を望まなかったはずの顧客とつながりを持つことができた。同氏によれば、女性とのコミュニケーションにより前向きな第二世代の新たな若手農業者が登場したことで、このような文化は徐々に変化しつつある。



女性には制限があります。私が夫と一緒に訪問すると、お客様はいつも夫に話しかけ、私には話しかけようとも、目を向けようともしません。ただし、若い世代の農家は問題ありません。

Jovie Chong 氏

若い女性起業家へのアドバイスは

Jovie氏の考えによれば、デジタルで仕事をすることは、農家のようなより伝統的または保守的な顧客と取引する際に直面するジェンダー差別を克服できるため、女性にとって有益である。この大きな身体的制約を回避する上で、デジタル技術は、通常であれば女性との対面でのコミュニケーションを避けていた顧客に直接接触することを可能にしてくれた。さらに、ShopeeやLazadaなどのデジタルマーケットプレイスを利用することで、WSMEはより幅広い顧客にリーチできるようにもなった。

注目のWSME (2)：消費者製品 (匿名)

会社名：消費者製品 (匿名)

事業年数：10 年未満

年間売上高：200 万～300 万リンギット (50 万～100 万米ドル)

会社概要：

同社の製品はカスタマイズ可能で、国内外の市場で販売されている。小企業に分類される同社は、フルタイムとパートタイムを合わせた従業員数が 20 人に満たないものの、デジタル化の波に乗って事業をさらに拡大しようとしている。同社の経営陣は、様々な事業活動のためにデジタル技術に投資しており、デジタル技術に関して強力な成長マインドセットを発揮している。同社は、デジタルソリューションの導入コストを抑えることに成功しており、堅実なデジタルトランスフォーメーション戦略策定には、既存のインフラで新たなデジタルトランスフォーメーションをサポートできるようにすることが含まれている。

新たな機会：

第 1 の柱：資金調達へのアクセス。同社は、内部資金やマレーシア貿易開発公社 (MATRADE) のメンバーとして受けた返済支援金に加え、P2P 融資および GoFundMe や Kickstarter といったクラウドファンディング・プラットフォームに触発された事前注文販売戦略を利用して、製品開発資金を調達している。

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。事業のさらなる拡大を目指して、経営陣はいくつかのメンターシッププログラムに参加した。インタビュー対象者は、知識の共有を強化し、成功した組織と交流してベストプラクティスを学ぶ上で、このようなプログラムは有益であると指摘した。実際、同社の収益は 9 カ月で 20% 増加しており、その成功は主にこの種のメンターシッププログラムへの参加に帰せられる。また、経営陣は新たに導入したデジタルツールの使用方法などの新たなスキルを学び、その知識を従業員に伝達するために、ベンダーの無料ウェビナーをうまく活用した。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理。デジタル技術の導入は、同社の事業変革戦略と成長計画の重要な要素である。オンライン販売を促進し、顧客リーチを拡大するために Shopify 上で最初に立ち上げた e コマースプラットフォームは、顧客と企業の両方にとってユーザーフレンドリーなサイトと考えられており、ソフトウェア間の統合を可能にしている。Mail Chimp、Instagram、Facebook、YouTube などの複数のマーケティングチャネルも、顧客とのエンゲージメントを最適化するために設けられている。同社は業務もオンラインに移行しており、給与管理や従業員のオンボーディングには PayrollPanda、従業員の健康管理や医療レセプト管理には HealthMetrics、プロジェクト管理には Trello、Slack、Notion、在庫管理や会計には ECount、TradeGecko、Xero といったソフトウェアを使用している。

課題：

第 1 の柱：資金調達へのアクセス。他にも利用可能な政府助成金があることを把握しているものの、同社はそのような選択肢を積極的に求めてはいない。申請手続きは冗長で、最長 5 カ月の長い待ち時間があり、申請が通る保証もないという話を聞いたことがあるためである。

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。従業員の間には新たなデジタル技術を使うことへの強い抵抗感があるため、経営陣はいまだに従業員のマインドセットに苦戦している。これは、マレーシアには女性向けの起業家講座やリーダーシップ講座がないことと相まって、業務の完全デジタル化への円滑な移行を妨げている。同社の女性経営者は、ビジネスを構築するのはビルディングパズルのようなものであり、次々とやってくる障害を克服するためのリーダーシップスキルが必要だと主張している。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理。 Shopify、Xero、TradeGecko などのソフトウェアアプリケーションは在庫管理、会計、その他のビジネスプロセスにデジタルソリューションを提供するが、同社の創業者によれば、これらのアプリケーションの導入や統合は簡単にいかない場合が多い。同社は、様々なツール間でデータを整理して同一のシステムに同期し、完全な自動化に向けてプロセスを効率的に合理化するという課題に直面しているため、プロセスの一部では今なお情報の手入力が必要である。

デジタル化は女性起業家にとってどのように役立つか

同社の経営者によれば、デジタル化は彼女とチームの在宅勤務体制の可能性を広げることで女性を助け、ワークライフバランスの管理に大いに役立っている。

若い女性起業家へのアドバイスは

女性起業家として、特にジェンダー差別や文化的ステレオタイプによって過小評価されたり差別的扱いを受けたりすると、自分に疑問を抱いてしまうことがある。そのため、若い女性起業家は自分の強みに集中し、事業の構築にエネルギーを注ぐことが不可欠である。

課題

事業運営の課題が WSME の問題解決リストのトップに

本研究では、デジタル化がもたらす新たな機会が WSME のビジネス課題の克服に役立つと想定しているため、起業家が直面している課題を検証することも重要である。

WSMEがビジネスで直面する最も大きな課題



図4.25：WSMEが直面する最も大きな課題

運転費用の問題が最も多く、次にサプライヤー、サービスプロバイダー、潜在的な資金提供者が提供するツールやサービスの問題が続いた。参加者が他に挙げた問題は、チームメンバー、顧客、他の企業の文化やマインドセットに関連するものである。

興味深いこととして、デジタル化がもたらす新たな機会は従来のツールが抱える問題を解決することはできても、運転費用やマインドセットに関連する問題を克服することはできないことがインタビューで明らかになった。



物流に特化したシステムにしなかった理由は、すべてをセットアップするのに1万リンギット以上の(高い)コストがかかるからです。一般的なセットアップコストは数千リンギットで、メンテナンスコストは月500リンギットに過ぎません。

(建築業の中小企業経営者)

デジタル化が可能にする新たな機会とWSMEの最大の課題

第1の柱 資金調達へのアクセス	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	第3の柱 ビジネスプロセスと管理	第4の柱 危機管理 (COVID-19)
主な課題： ・認識不足 (12社) ・文化/マインドセット (7社)	主な課題： ・製品の機能/サービス (6社) ・文化/マインドセット (5社)	主な課題： ・製品の機能/サービス (9社) ・コスト (8社) ・文化/マインドセット (5社)	主な課題： ・製品の機能/サービス (4社) ・コスト (4社)
主な課題に対応するために導入された新たな機会： ・なし	主な課題に対応するために導入された新たな機会： ・eラーニング (11社) ・ウェビナー (7社)	主な課題に対応するために導入された新たな機会： ・オンライン決済ゲートウェイ (1社) ・クラウドソフトウェア (1社)	主な課題に対応するために導入された新たな機会： ・クラウドソフトウェア (1社)
・既存の新たな機会は、WSMEの課題に十分に対処できない。 ・大幅な意識向上とマインドセットの変化が必要。	・新たな機会 (eラーニング) により、既存の業界団体のガイダンスに関する問題に対処することができた。 ・新たなメンタリングの機会を促進する上で、文化/マインドセットがなお大きな障害となっていた。	・新たな機会 (オンライン決済ゲートウェイ) により、既存のツールの機能/サービスに関する問題に対処することができた。 ・コストや文化/マインドセットの問題により、新たな機会 (クラウドソフトウェア) の導入が妨げられたり、遅れたりした。	・新たな機会 (オンライン決済ゲートウェイ) により、既存のツールの機能/サービスに関する問題に対処することができた。 ・コストや文化/マインドセットの問題により、新たな機会 (クラウドソフトウェア) の導入が妨げられたり、遅れたりした。

図4.26：機会と課題

根本的な文化／マインドセットの問題が、ビジネスプロセスと管理のさらなる進化と成長を阻害

4つの柱それぞれで参加者が直面する共通の課題を詳しく見てみると、製品、サービス、ベンダーの問題が最も多く、コストの問題がそれに続いた。しかし、より深く分析したところ、マインドセットの問題はより根深く、十分に対処されていないことがわかった。女性創業者は研修や励ましを通じて、変化に対する従業員の抵抗感を和らげる努力をしていたが、創業者のマインドセットに関連する根本的な問題は対処されていなかった。

したがって、創業者やチームメンバーのマインドセットや文化に関連して生じる問題は、すべての柱にまたがる他の問題への対応の遅れにつながりかねない。

デジタル化に影響を及ぼす要因

アクセラレータープログラムの経験を持つB2C企業はデジタル導入レベルが高い

WSMEにおけるデジタル導入レベルを評価するために、ビジネスプロセスのデジタル化に関する質問への参加者の回答を調べ、ツールが使われているかどうか、どのようなツールが使われているかを特定した。これは、各WSMEのウェブサイトやソーシャルメディアの有無を調べて確認した。

注目したのは、ツールの洗練度ではなく、様々なビジネスプロセスで導入されているデジタルツールの数である。例えば、印刷会社を考えてみると、顧客のためのポスターやバナーの作成には高価で先進的なソフトウェアを使っているが、多くの社内プロセスではデジタルツールを使用していない可能性がある。この場合、この会社は高度にデジタル化されていると考えるべきではない。一方、別の会社では、会計、人事、マーケティング、プロジェクト管理、顧客管理など、様々な内部および外部のビジネスプロセスで、手頃な価格のウェブベースアプリケーションやクラウドアプリケーションを使用している可能性がある。この場合、この会社は高度にデジタル化されていると考えるべきである。

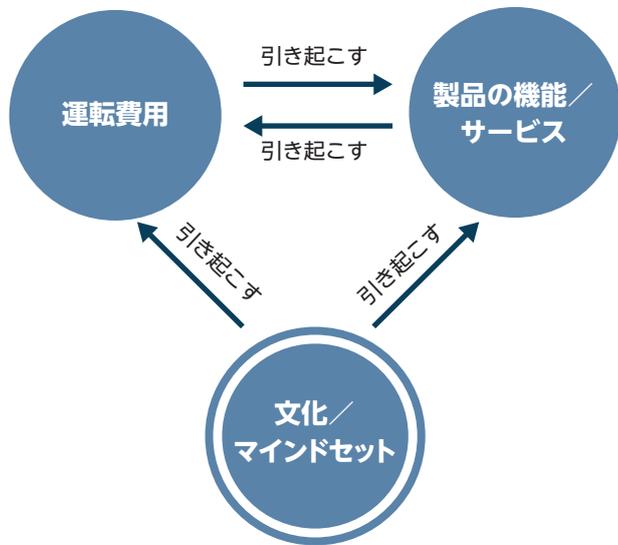


図4.27：各課題の関係

上位3つの課題の関係を検討したところ、運転費用や不十分なツールへの不満に関する問題の根本的原因は、文化やマインドセットの問題であることが判明した。

借り入れに否定的なマインドセットは運転費用に対処するための選択肢を制限し、変化への抵抗はビジネスプロセスの課題に対処できるツールや解決策の選択肢を制限する。また、外部の専門家にアドバイスを求めようとしないことは、資金調達から人事に至るまで、様々な分野の課題への対処方法についての知識をさらに制限する恐れがある。

デジタル導入レベルに関しては、図4.28に示すように、WSME18社は、i) 非常に高度または高度にデジタル化されている、ii) 中程度にデジタル化されている、iii) わずかにデジタル化されている、という3つのカテゴリーに分類することができる。

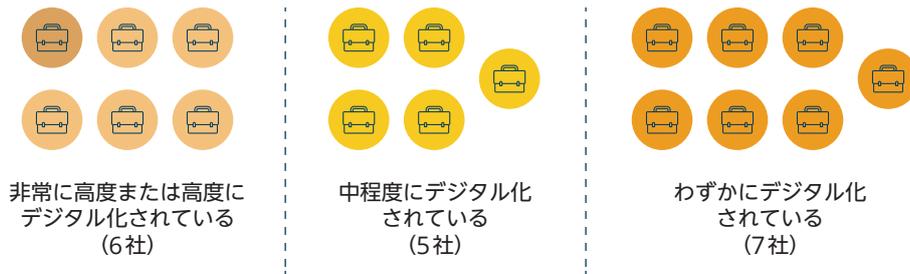


図4.28 : WSME18社のデジタル導入レベル

本研究では、中企業の数に限られていたため、中企業と小企業の比較はできなかった。それでも指摘できる点として、様々なビジネスプロセスに導入されているツールの数という観点から、インタビューした中企業2社のうち1社はデジタル化が最も進んでいる会社と見なされ、もう1社はデジタル化が最も遅れている会社と見なされた。本研究で群を抜いてデジタル化が進んでいた企業は、「非常に高度にデジタル化されている」に分類できる唯一の企業でもあり、これは小企業である。

デジタル導入レベルがより明確に表れているのは、各社がサービスを提供する顧客のタイプである。「非常に高度または高度にデジタル化されている」WSME6社のうち、

5社が企業・消費者間（B2C）ビジネスであることが判明した。最もデジタル化されているWSMEもB2Cビジネスである。「中程度にデジタル化されている」カテゴリーには、B2C、B2B2C、B2B企業が混在している。しかし、「わずかにデジタル化されている」カテゴリーに分類されたWSMEの大半はB2B企業である。

B2C企業がデジタル化ランキングの上位を独占していることは、さほど意外なことではないだろう。これらの企業は、マーケティング、販売、顧客リレーションシップ管理をはじめとする外部プロセスの大半をデジタル化する必要に迫られているからである。

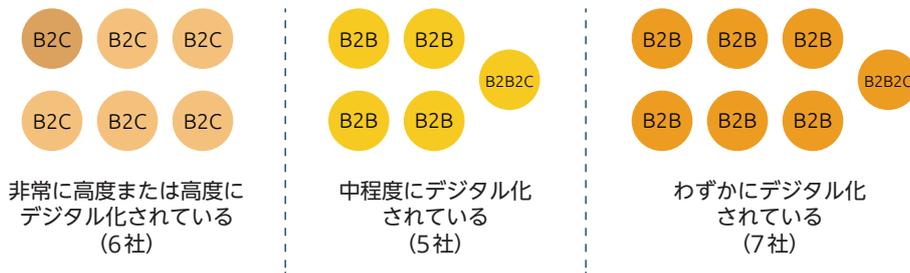


図4.29 : 顧客タイプ別に見たWSME18社のデジタル導入レベル

また、「非常に高度または高度にデジタル化されている」WSME6社のうち5社が、以前にビジネスアクセラレータープログラムやメンターシッププログラムに参加したことがある点も注目に値する。実際、5名の参加者全員が、最もデジタル化されている企業群に属している。

これらのプログラムでの経験が、この選ばれた参加者グループがより戦略的な方法でビジネスを管理し、ビジネスプロセスの改善につながる無数のデジタルツールに触れる機会を増やすのに役立ったとすることができるだろう。



図4.30：WSME18社のビジネスアクセラレータープログラムまたはメンタリングプログラムへの参加経験

“

私は（アクセラレータープログラムで紹介された）ロボティックオートメーションソフトウェアを購入しました。（中略）これはコンテナ移動の文書処理を自動化するのに役立ちました。（中略）従業員は通常、文書を処理するのに最低8分はかかりますが、ロボットは1分で処理できます。

（物流業の中小企業経営者）

4.5 WSMEのデジタルトランスフォーメーションの未来

研修やメンタリングプログラムがあるにもかかわらず、専門家は中小企業の認識不足や警戒心に課題があると指摘

中小企業へのインタビューの後、提起された問題について4名の専門家に意見やアイデアを求め、参加者が挙げた課題を軽減する戦略について検討してもらった。

第1の柱：資金調達へのアクセス

主要なテーマ

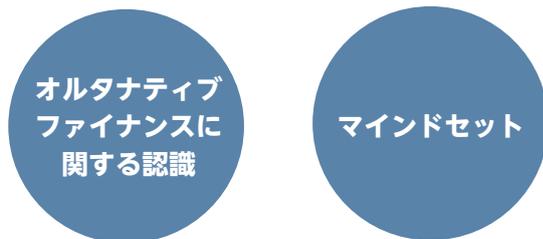


図4.31：第1の柱の主要なテーマ

オルタナティブファイナンスの専門家によると、オルタナティブファイナンスに対する一般的な警戒感は、「企業がオルタナティブファイナンスに頼るのは銀行融資を受けられないからだ」という先入観に一部起因している。これは、オルタナティブファイナンスに関するWSMEの理解がかなり限られていることを示唆している。

提言：WSMEにオルタナティブファイナンスについての理解を深めてもらうための取り組みがなされたものの、その成果は限定的であった。そのためオルタナティブファイナンスの恩恵を受けたWSMEの成功事例を、女性中心の大手メディアチャンネルで大きく取り上げてもらうことが提案された。専門家はもう1つの障壁として、すべての中小企業が「投資に値する」わけではないことを認め、起業家が事業資金調達の現実を十分に理解していないという根本的な知識不足を強調した。

このような理解不足は、ECFに対する中小企業の見方にも表れている。オルタナティブファイナンスの専門家は、資金調達に当たってどれだけのエクイティを譲渡するかを決定する際に独自の条件を課せることを、多くの企業は理解していないと述べた。専門家は、このようなオルタナティブファイナンスへの理解不足は、中小企業にデジタル金融プラットフォーム経由での資金調達を促す政府の取り組みを損なうと指摘した。

ECFでは独自の条件を課することができる柔軟性があるにもかかわらず、多くの参加者は外部関係者にエクイティを譲渡することになお消極的であった。

資金調達へのアクセスに関して、専門家はジェンダー関連の問題を指摘しなかった。実際に、伝統的な金融機関による融資や助成金の承認は、中央信用身元照会情報システム（CCRIS）レポートなどを使って企業の信用力を審査する形で行われる。

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

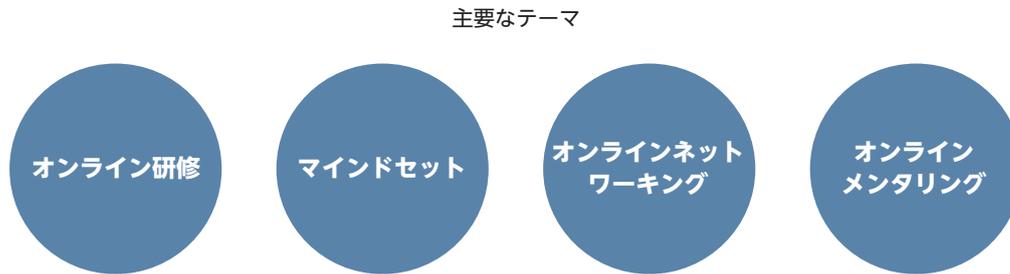


図4.32：第2の柱の主要なテーマ

パンデミック発生前は、女性団体やバンキング／ビジネスアクセラレータープログラムの専門家が、中小企業向けのオフライン研修を実施していた。研修は、起業家精神、財務・人事管理、チェンジマネジメント、デジタルスキルを中心に行われていた。交流やネットワーク作りのしやすさからオフラインイベントが依然として好まれていたが、オンライン研修によって中小企業は地理的な境界を越えてより容易に、はるかに低いコストで互いにつながれるようになった。

しかし、女性団体の専門家は、現在の環境でウェビナーに参加者を集めるのは困難であり、参加するための説得力のある理由が必要だと指摘した。COVID-19による活動制限令（MCO）の発令中とその後のウェビナーの急増は劇的なものであった。

“

オンラインで人々を引き付けるのはそう簡単なことではありません。かなりの説得力が必要です。そこから何が得られるのか、人々が実感できなければなりません。しかし、今では多くの人が録音したものを送信するようになりました。中には録音を待っている人もいて、時間があるときに録音を聞くことができます。ちょうどGoogleのようなものです。情報が多すぎて、どこに行けばいいのかわからないのです。

(女性団体の専門家)

提言：女性団体の専門家は、より積極的な参加と交流を促すために、オンライン研修をより小規模での絞ったものにすべきであると提案した。オフライン環境で行われるような交流をオンラインで再現することは困難なため、ウェビナーでは参加者を巻き込むことが重要である。

女性団体とバンキング／ビジネスアクセラレーターの専門家はいずれも、物理的なネットワーキングの方がオンラインネットワーキングより優れているものの、パンデミックに起因する現在の状況を踏まえると、後者が必要であるという点で意見が一致した。

“

ネットワーキングの機会という点では、COVID-19のせいでメンバー同士の（通常の）会話はできません。今はオンラインで行っています。（中略）参加者はスマートフォンからログインするだけです。しかし、ログアウトも同様です。突然、画面が真っ暗になるのです。私たちはそれ（物理的なネットワーキング）を恋しく思っていますが、それに戻るまでにはしばらく時間がかかるでしょう。そのため、デジタル方式を受け入れなければならないと思います。

（女性団体の専門家）

両専門家は、パンデミック発生前に実施したオフライン研修プログラムに基づき、中小企業への支援や指針（すなわち「手厚いサポート」）の提供がプログラムの重要な要素であるという点で同じ意見であった。これは、デジタル化が新たな機会と利益をもたらすとは完全には確信していない、より歴史のある「従来やり方で運営されている」中小企業に特に当てはまる。

WSME へのインタビューから明らかなように、こうした認識はマインドセットの問題に帰せられる。このような中小企業経営者は、懐疑的な見方をしているにもかかわらず、ここ数年でこのテーマへの注目度が高まったため、「デジタル化」ワークショップに参加することになるだろう。また、バンキング／ビジネスアクセラレーターの専門家は、伝統的な家族経営企業におけるデジタル導入は、より若い二世代の経営者がいる場合の方が迅速に進むとみていた。

メンタリングに関しては、女性団体の専門家によると、1990年代には女性メンターのグループが秘密保持を誓った、メンタリングプログラムが実施されていた。しかし、関心が薄れてきたため、これはやがて打ち切りになった。メンタリングプロセスでは、企業経営者は無防備に情報を提供する必要があるため、成功していると見られたいの思いから、多くの経営者が参加をためらっていた。この所見は、WSME へのインタビュー結果によって裏付けられた。インタビュー対象者の話によれば、デジタルチャネルを使ってメンターに連絡を取ることがあっても、それはデジタル以外の手段を通じて信頼を確立した場合に限られる。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理（デジタルトランスフォーメーション）

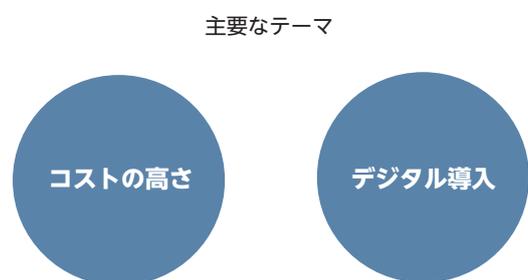


図4.33：第3の柱の主要なテーマ

コストの高さがデジタル導入を巡る大きな問題であるため、バンキング／ビジネスアクセラレーターの専門家は、自身の属する組織では地元のテクノロジーソリューションプロバイダーと協力し、バックエンドとフロントエンドの両方のソリューションを含むバンドルパッケージを提供していると述べた。バックエンドのデジタルソリューションには人事管理、会計、在庫管理、プロジェクト管理などの内部ビジネスプロセスの自動化が含まれており、フロントエンドのソリューションにはマーケティングやeコマースなどの顧客向けチャンネルが含まれている。両者を統合することで、企業はマーケティング活動のために顧客データを最適化できるようになる。

提起された問題として興味深いのは、政府やアクセラレータープログラムが提供するデジタル化助成金／インセンティブの一部では、国内のソフトウェアベンダーを利用する必要があり、企業が利用できる選択肢が限られていることである。

提言：提案された迂回策の1つは、外国ベンダーに国内オフィスの設立を促し、地域協力を可能にすることで、地域のデジタル化を加速させることである。

“

私たちの場合は、(外国の)テクノロジーソリューションプロバイダーとの取引を仲介することができました。私たちはASEAN諸国に拠点を持っているため、中小企業を支援するためにテクノロジーソリューションプロバイダーと実際に契約することができるからです。

(物流業の中小企業経営者)

専門家は、デジタル導入状況が企業や業界によって異なることを確認した。B2B企業が社内のビジネスプロセスの自動化に重点を置くのに対し、B2C企業は顧客向けチャンネルに投資する。

第4の柱：危機管理（COVID-19）

主要なテーマ



図4.34：第4の柱の主要なテーマ

専門家インタビューでは、パンデミック発生前には多くのWSMEがデジタル化をあまり真剣に受け止めていなかったが、パンデミックが図らずもWSMEのデジタル導入ペースを加速させたことが浮き彫りになった。例えば、飲食企業がGrabFoodやFoodpandaのようなフードデリバリープラットフォームを利用するようになったのは、活動制限令が発出されてからのことである。

結論：デジタル化を望む上で主な障壁としてコストの高さを挙げる総じて慎重な姿勢は、オルタナティブファイナンス・プラットフォームへのアクセスに関する認識が不十分なことと相まって、適切に対処する必要のある根本的な問題を示唆しているだろう。また、WSME参加者はデジタル化を収益拡大のための投資ツールではなく、コストと関連付けていることもわかった。これは企業経営者の固定的なマインドセットに起因している可能性があり、ビジネスの成長を妨げている。

諮問委員会

WSME と専門家へのインタビュー結果は統合され、最終的にはエコシステム内の重要な利害関係者を代表する 9 名の経験豊富な委員の議論に付された。委員は、主な政策当局、技術機関、企業／女性団体でのリーダーシップに基づいて選出された。諮問委員会の議論の主な目的は、デジタル化に関連して WSME が直面する課題に対処するための、実践的な解決策を提示することである。

議論の指針として、AJ&Smart による「ライトニングディシジョンジャム (Lightning Decision Jam : LDJ)」の修正版を用いた。まずは、委員に対して、WSME 参加者が挙げたビジネス上の問題の一覧を含め、調査結果について 30 分間のプレゼンテーションを行い、問題の優先順位を付けてもらった (上位 3 つ)。その後、主な問題点が特定され、課題として再構成された。最後に、委員にできるだけ多くの解決策を考え出してもらい、それらの優先順位を付けてもらった。

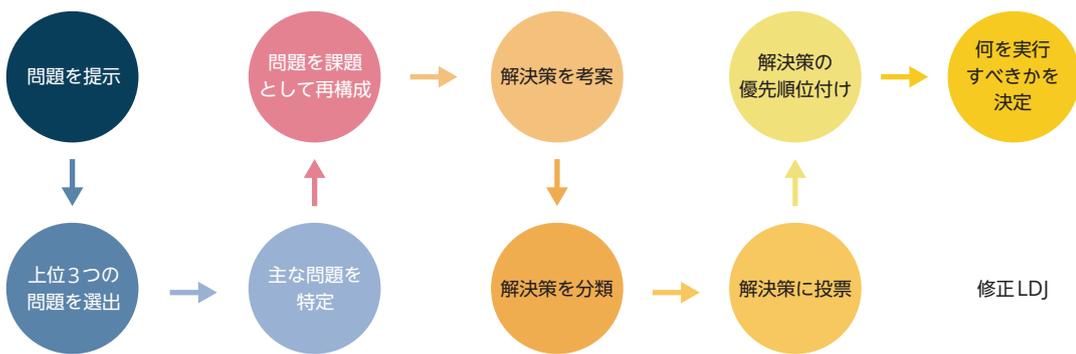


図4.35 : 修正LDJ

マレーシアの諮問委員会の構成 2020年8月25日、クアラルンプール



図4.36 : 諮問委員会のプロフィール

WSME にとっての重要な問題として、委員の票を最も多く集めたのは、デジタルツール、リソース、サービスのコストである。しかし、これらのデジタルツールがなぜ「投資」ではなく「コスト」と見なされているのかという疑問が浮上した。これは「マインドセット」の問題と関連しており、一部の委員は新たな問題、すなわち「成長マインドセットの欠如」を指摘した。

一方、借り入れやエクイティ共有を嫌うマインドセットという問題は、2 番目に多い票を獲得した。

総合的に見て、WSME が直面している主な問題は「成長マインドセットの欠如」であると委員は判断した。「成長マインドセット」とは、常に学び、改善し、失敗を恐れずリスクを取ろうとするマインドセットと定義される。

これは、スタンフォード大学の心理学者キャロル・S・ドゥエックが行った画期的な研究と結びつけることができ、その著書『Mindset: The New Psychology of Success』（邦題：『マインドセット「やればできる!」の研究』）¹⁷⁰で説明されている。ドゥエック氏は成長マインドセットを、「能力は努力と忍耐によって培うことができるという信念」と定義している。成長マインドを持っている人は、挑戦を受け入れ、障害を乗り越え、批判から学び、他人の成功にインスピレーションを求める。彼らにとっては、結果にかかわらず、その道のりが報酬なのである。

マインドセットの問題がジェンダー固有のものかどうか、すなわち男性と比べて女性の方が頻繁に経験するものかどうか、疑問が提起された。女性は男性と比べてネットワーク作りに長けておらず、本能的に競争心が薄く、伝統的・文化的に社会化され、より抑制されているという、事

例に基づく所見が示された。米国で実施された調査によると、男性と女性の間には「自信の格差」が存在し、自己申告による実績評価において、女性は一貫して男性よりも自己評価が低い¹⁷¹。だが、これがビジネスをする際の女性のマインドセットにどのような影響を与えるかを理解するための研究は、マレーシアでは十分に行われていない。

その後、「成長マインドセットの欠如」という問題は「より多くのWSMEが成長マインドセットを認識し、身に付けるのを支援するにはどうすればよいか」という課題に言い換えられ、この課題に対して可能な限り多くの解決策が考案された。

これらの解決策はその後4つのクラスターにグループ化され、図4.38に示すように、成果・労力マトリクス上に配置された。



図4.37：諮問委員会の議論（マレーシア）

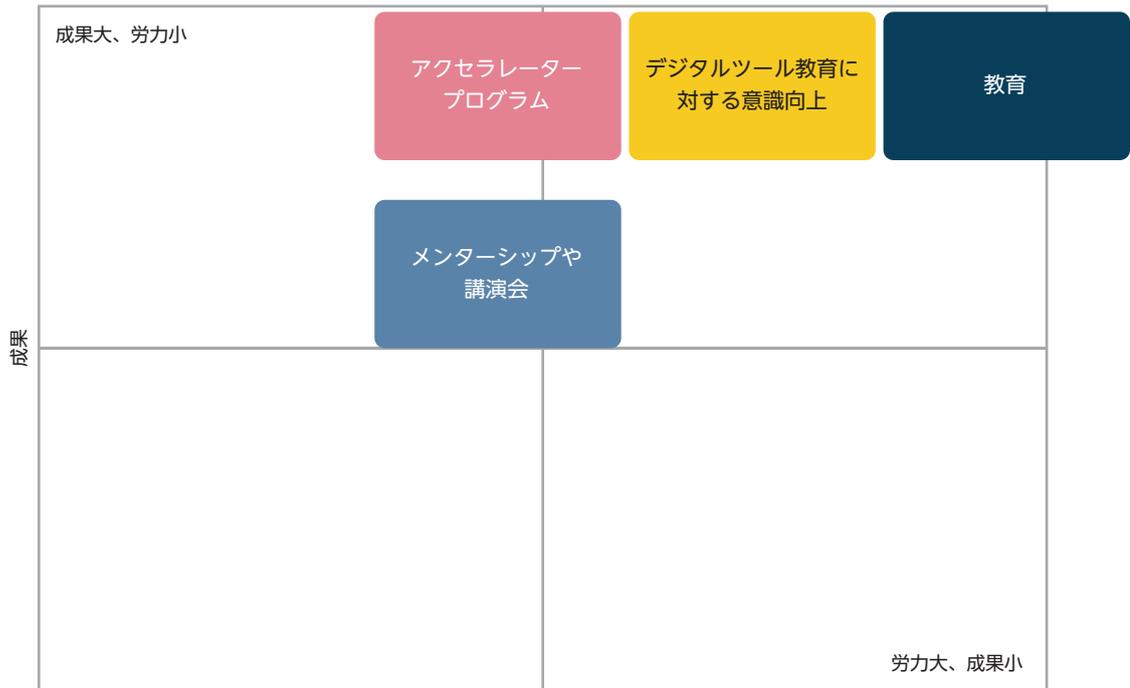


図4.38：成果・労力マトリクス

「より多くのWSMEが成長マインドセットを認識し、身に付けるのを支援するにはどうすればよいか」
委員が選択した対処すべき最も重要な問題に基づく修正後の課題

教育

強力な学習・教育制度
初等～高等教育制度／生涯学習に組み込む。
若者やWSMEに失敗を恐れないよう教育する。

メンターシップや講演会

以下の人物を巻き込む：
WSMEを奮起させる女性メンター
主要なオピニオンリーダー
ロールモデル
インフルエンサー

アクセラレータープログラム

政府が主催する、金銭的インセンティブ付きのWSME向け研修プログラム
事業成長プログラム
(資金調達+メンターシップ+研修+コミュニティ)
マインドセットを変えるアクセラレータープログラムにWSMEを参加させる。

デジタルツールに対する意識向上

WSMEがこれらのツールの機能的価値を理解するのを助ける。

図4.39：成長マインドセットを身に付けさせるための解決策（成果・労力マトリクスから）

教育改革

マインドセットの転換は、より広範な教育制度を通じて若いうちから行うのが最も効果的であるという意見があった。年齢を重ねるとマインドセットを変えるのが難しくなるため、最も大きな成果をもたらすと考えられる。しかし、これはまた、国政など多くの要因に左右される公教育政策の大幅な枠組みの変更が必要になるため、最も困難であると見なされた。「成長マインドセット」は知識の継続的向上を求めるため、(正規か非正規かを問わず)教育エコシステムには生涯学習も取り入れるべきである。

関連する政府機関や民間部門が主催するビジネスアクセラレータープログラムの拡充

成果が大きく、中程度の労力しか必要としない解決策は、WSME が「成長マインドセット」を身に付けるように訓練するビジネスアクセラレータープログラムを設けることである。これは、官民それぞれ、または官民共同の取り組みを行い、WSME に参加を促す政府資金／インセンティブを提供することで実現できる(ターコイズ色のボックスを参照)。プログラムには研修だけでなく、メンタリング、ネットワーキング(コミュニティ)、資金／助成金へのアクセスも含めることが望ましい。

これは、アクセラレータープログラムを受けた企業のデジタル導入率が最も高かったというWSMEへのインタビュー結果と関連しており、(デジタル化をコストではなくビジネスに利益をもたらす投資であると考えているという点で)このような企業のマインドセットが他の企業とは異なっていたことを示唆している。マレーシアには民間部門と公的部門が実施するビジネスアクセラレータープログラムが複数あり、民間部門のプログラムとしては、アライアンス銀行、UOB銀行(Finlab)、Endeavour、ScaleUp Malaysia、E3 Hubs(MAD)によるものが挙げられる。

既存のアクセラレータープログラムの一部(MAGIC、CRADLE、SITEC、アライアンス銀行、ScaleUp Malaysiaなど)はスタートアップ企業やテクノロジー企業を対象としているため、より成熟した他の業種の企業にも対象を拡大すべきかどうかという問題が浮上した。



州レベルでも、起業家を教育するために非常に多くの政府プログラムがあり、多額の資金が費やされています。(中略)しかし、WSMEに特化したものは1つありません。

(政策当局者)

歴史のある伝統的な中小企業が中小企業全体の大きな割合を占め、GDPへの寄与度も高いことから、これは重要な提言である。また、より成熟した女性は、受けた教育や専門分野の知識・経験からして、優れた起業家になれるという指摘があった。

ただし、若い組織の方が古い組織よりもマインドセットを変えるのが容易であるため、事業年数10年以下の企業を優先すべきだという意見もあった。WSMEは男性経営者との相互学習から恩恵を受けるため、アクセラレータープログラムは男女混合で実施し、WSMEのために最低限の割り当てを設けることが望ましい。

一方、マーケットプレイスでのセクハラ報道を受けて、女性起業家にはメンタリングを受けるための「安全な空間」が必要だという意見もあった。アクセラレータープログラムで提供されるような構造化されたメンターシップは、非公式なメンタリング環境とは対照的に、セクハラ事件が起きる可能性を低下させる可能性がある。アクセラレータープログラムの認知度を高めるためには、メディアチャンネルを通じた定期的かつ一貫したコミュニケーションを行うことが鍵となる。実際の成功事例も、ロールモデルとして光を当て、伝えることが望ましい。

業界団体が主催するメンターシップや講演会

一方、中程度の成果に中程度の労力を要する解決策は、WSME のための講演者、トレーナー、メンターとして、成功を収めた影響力のある女性リーダーを起用することである。このような取り組みは、定期的かつ持続的なものでない限り、長期にわたる効果を期待することはできない。ここにビジネスアクセラレータープログラムとの違いがある。ビジネスアクセラレータープログラムは、その強度や期間の長さ（数カ月続く場合もある）から効果がより高い。中小企業団体を代表する委員は、労力の少ない取り組みとして、業界団体を通じて WSME にケーススタディ（「参加前・参加後」の成功事例など）を示すことを提案した。

デジタルツールの認知度向上

最後に、成果は大きいものの比較的多くの労力がかかる解決策は、デジタルツールの認知度を高め、WSME がそのようなツールの価値やメリットを理解してビジネスを前進させるのを支援することである。そのためには、デジタル化には多くの労力が必要だというマインドセットを転換させる必要がある。デジタルソリューションの委員は、人事クラウドソリューションが無料で提供されているにもかかわらず、固定的なマインドセットのため導入しない企業があることを指摘した。導入に成功した事例の1つは、2015年4月に GST（政府の物品・サービス税）が施行され、企業が会計ソフトを使って税金を定期的に計算して申告する必要に迫られたときのことである。政府は、企業のソフトウェア購入用に（先着順で）1,000 リンギットの補助金を支給した¹⁷²。

主な提言：ビジネスアクセラレータープログラムを拡充し、WSME のために最低限の割り当てを設け、非テクノロジーセクターを対象とする

分析全体から浮かび上がった政策当局者やイネイabler への主な提言は、WSME が「成長マインドセット」を身に付けるのを支援する、ビジネスアクセラレーター／スケールアッププログラムの拡充に力を入れることである。これらのプログラムは、テクノロジー企業やスタートアップ企業だけに限定するべきでなく、様々な業界のより歴史のある WSME も対象とするべきである。プログラムの参加者が男女半々となるよう女性のための割り当てを設定し、参加の動機付けとして現金や投資という形で多額の報

奨金を用意することが望ましい。

プログラムは、デジタルスキルやマーケティングスキルの技術研修だけでなく、リーダーシップ、ビジネス、成長戦略などにも焦点を当てたものでなければならない。戦略が明確になってこそ、適切なデジタルツールを導入および最適化してビジネスを前進させることができる。アクセラレータープログラムでは、成功を収めて定評のある起業家を招いて自身の人生について話してもらい、そこから参加者がインスピレーションや洞察、知恵を得て、共有することが望ましい。

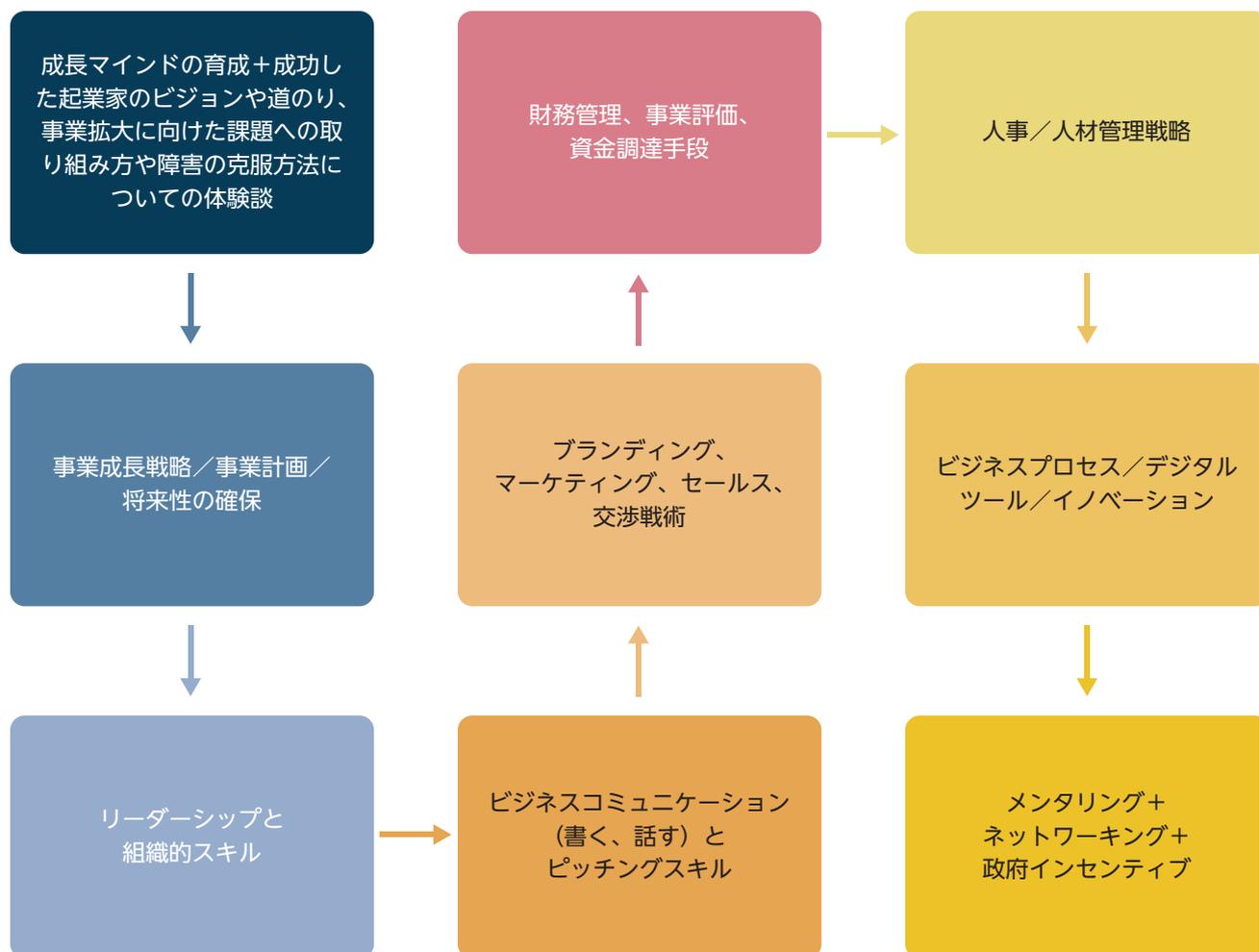


図4.40：提言された中小企業アクセラレータープログラムの要素

総合的に見て、諮問委員会の議論は、WSME が直面するビジネスやデジタル化の課題に対する解決策や提言の優先順位を付ける上で非常に重要なものであった。

4.6 結論

本研究は、「デジタル化は、WSME がジェンダー関連の課題を克服するための新たな機会をもたらす。ただし、その度合いは WSME の成熟度（小規模か中規模か）によって異なる」という前提から始まっている。

WSME と専門家の両方から得られた所見（機会と課題）をまとめたものが諮問委員会の委員に提示され、議論され、実践的な解決策が提言された。最終的な問題は、すべての柱に関連して蔓延している文化とマインドセットの問題であった。そこで、この問題は社会や教育制度によって受け継がれてきたジェンダー関連の問題ではないかという疑問が浮上する。そのため、短期的な解決策と長期的な解決策の両方が策定された。

短期的な提言：委員からは、既存の WSME を変革して成長マインドセットを身に付けさせるという差し迫ったニーズに対処するために、より多くのビジネスアクセラレータープログラムを導入することが提案された。これについてはすでに上記のセクションで詳細に論じているため、ここではこれ以上触れない。

長期的な提言：長期的な解決策の一環として、「マインドセット」の問題についてはその根源、すなわち教育制度に取り組むことが提案されている。この国の教育制度は暗記学習に偏っており、批判的思考を重視していないため、革新的な文化が醸成されない。成績が学問的な優秀さだけに限定されないように、より優れた成績追跡システムを適用する必要がある。そのためには、学生の教育方法を変える必要がある。完全なパラダイムシフトを実現するには、女性に対する社会の態度も変わらなければならない。男性は競争心が強いと見なされているのに対し、女性はより協調的で従順だと見なされているからである¹⁷³。

したがって、WSME を完全に変革して成長マインドセットを身に付けさせるためには、前例のないデジタル化時代に新進の起業家が起業家としての旅に向けてより良い準備ができるよう、短期的な解決策と長期的な解決策の両方が必要である。

4.7 注釈

145. Department of Statistics, Malaysia [DOSM]. (2020, April). *ICT Use and Access by Individuals and Households Survey Report 2019* [Dataset].

146. DOSM (2019, October). *Malaysia Digital Economy 2018* [Dataset].

147. The World Bank. (2019). *DOING BUSINESS 2019: Training for Reform, 16th Edition* [PDF File]. https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf より引用。(2020年10月29日閲覧)

148. World Bank Group (2018). *Malaysia's Digital Economy, A New Driver of Development*. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

149. The ASEAN Post. (2019, May 15). *Are ASEAN's internet speeds world class?* [Online Article]. [https://theaseanpost.com/article/are-aseans-internet-speeds-world-class#:~:text=Within%20the%20ASEAN%20region%2C%20Thailand,the%20fixed%20broadband%20category%2C%20respectively.&text=It%20is%20still%20the%20best,\(23.11%20Mbps\)%2C%20respectively](https://theaseanpost.com/article/are-aseans-internet-speeds-world-class#:~:text=Within%20the%20ASEAN%20region%2C%20Thailand,the%20fixed%20broadband%20category%2C%20respectively.&text=It%20is%20still%20the%20best,(23.11%20Mbps)%2C%20respectively) より引用。(2020年10月29日閲覧)

150. Ernst & Young [EY]. (2020, June). *Take 5 for Business : Covid 19 - Business Impact Survey*, 8(7).

151. The Star. (2020, September 11). *Malaysia has highest percentage of digital consumers in Asean* [Online Article]. <https://www.thestar.com.my/business/business-news/2020/09/11/malaysia-has-highest-percentage-of-digital-consumers-in-asean#:~:text=KUALA%20LUMPUR%3A%20>

[Malaysia%20is%20keeping,by%20Facebook%20and%20Bain%20%26%20Company](#) より引用。(2020年10月29日閲覧)

152. DOSM. (2020, July). *SMEs Performance 2019* [Dataset].

153. Small and Medium Enterprise Corporation Malaysia [SME Corp. Malaysia]. (2019, December). Chapter 2 - SME Developments and Outlook, *SME Annual Report 2018/2019*.

154. SME Corp. Malaysia. (n.d.). *SME Definitions* [Website]. <https://www.smecorp.gov.my/index.php/en/policies/2020-02-11-08-01-24/sme-definition> より引用。(2020年10月29日閲覧)

155. DOSM (2017, December). *Economic Census 2016* [Dataset].

156. EY. (2020, June 1). *COVID-19 - a game changer for digital transformation, according to EY* [Press Release]. https://www.ey.com/en_my/news/2020/06/covid-19-a-game-changer-for-digital-transformation-according-to-ey より引用。(2020年10月29日閲覧)

157. Tong, A. & Gong, R. (2020, October 20). The impact of COVID-19 on SME digitalisation in Malaysia, *The London School of Economics and Political Science Blog* [Online Article]. <https://blogs.lse.ac.uk/seac/2020/10/20/the-impact-of-covid-19-on-sme-digitalisation-in-malaysia/> より引用。(2020年10月29日閲覧)

158. DOSM. (2019, November). *Selected Agricultural Indicators, Malaysia, 2019* [Website]. https://www.dosm.gov.my/v1/index.php?r=column/cthemebycat&cat=72&bul_id=Z0VTZGU1UHBUT1VJMFlpaXRRR0xpdz09 より引用。(2020年9月8日閲覧)
159. IPSOS Malaysia. (2018, April) *Malaysia: Top Issues Faced by Women & Misperceptions of Women Empowerment* [Online Article]. <https://www.ipsos.com/en-my/malaysia-top-issues-faced-women-misperceptions-women-empowerment#:~:text=The%20top%20three%20issues%20facing%20women%20globally%20are%20sexual%20harassment,equality%20issue%20faced%20by%20women>
160. Ministry of Science, Technology and Innovation [MOSTI]. (2020, April 23). MOSTI Research & Development Fund Guideline For Applicants [PDF File]. <https://edana.mosti.gov.my/edana/frontend/web/guidelines/mestecc042020.pdf>
161. MOSTI. (2020, April 23). International Collaboration Fund (ICF) Guideline For Applicants [PDF File]. <https://edana.mosti.gov.my/edana/frontend/web/guidelines/internationalfund042020.pdf>
162. MDeC. (n.d.). Global Tech Fund [Website]. <https://mdec.my/digital-economy-initiatives/global-tech-fund-gtf/> より引用。(2020年9月8日閲覧)
163. Malaysian Technology Development Corporation [MTDC]. (n.d.). *Types of Grants* [PDF File]. <https://www.mtdc.com.my/file/overviewgrant.pdf> より引用。(2020年9月8日閲覧)
164. Malaysian Bioeconomy Development Corporation (n.d.). *Bioeconomy Transformation program* [Website]. <http://www.bioeconomycorporation.my/bioeconomy-malaysia/bioeconomy-transformation-project/how-to-apply/> より引用。(2020年9月8日閲覧)
165. Manley, S. (2020). *Breaking down the fact and fiction of cloud vs. on-prem*, TechRadar [Online article]. <https://www.techradar.com/news/cloud-vs-a-new-on-premises> より引用。(2020年9月8日閲覧)
166. Leap Consulting. (n.d.) *A Guide to Cloud Security vs. On-Premise Security* [Online article]. <https://www.leapconsulting.com.au/cloud-security-vs-on-premise-services/> より引用。(2020年9月8日閲覧)
167. Jawatankuasa Pelaburan Dana Awam [JKPDA]. *About JKPDA* [Website]. <http://www.jkpda.gov.my/about-us/> より引用。(2020年9月8日閲覧)
168. Sage UBS. (n.d.). *Sage UBS* [Website]. <https://www.sage.com/en-my/products/sage-ubs/> より引用。(2020年9月8日閲覧)
169. Malaysian Bioeconomy Development Corporation Sdn Bhd. (n.d.). *BioNexus Status* [Website]. <http://www.bioeconomycorporation.my/bionexus-development/bionexus-status/#:~:text=BioNexus%20is%20a%20special%20status,and%20For%20life%20sciences%20activities> より引用。(2020年9月8日閲覧)
170. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House, New York.
171. O'Donnell, E. (2020). The Confidence Gap in Work Performance Reviews between Men and Women, Wharton Stories, *The Wharton School* [Online article]. <https://www.wharton.upenn.edu/story/the-confidence-gap-in-work-performance-reviews-between-women-and-men/> より引用。(2020年9月11日閲覧)
172. SME Corp. Malaysia. (n.d.). *Looking at the Silver Lining* [Website]. <https://www.smecorp.gov.my/index.php/my/resources/2015-12-21-11-03-46/entrepre-news/161-entrepre-news/tahun-2014/366-looking-at-the-silver-lining> より引用。(2020年9月13日閲覧)
173. Nortajuddin, A. (2020, April) *Does Malaysia have a gender stereotyping problem? The ASEAN Post* [Online article]. <https://theaseanpost.com/article/does-malaysia-have-gender-stereotyping-problem> より引用。(2020年9月13日閲覧)

A nighttime photograph of the Independence Monument in Cambodia, illuminated with warm yellow lights. The monument features a multi-tiered, ornate spire with intricate carvings. In the foreground, a fountain with several jets of water is lit with vibrant purple and blue lights. The background is dark, making the illuminated structures stand out.

5 カンボジアの ケーススタディ

5.1

概要

本報告書の目的は、デジタル化がカンボジアの女性経営中小企業（WSME）にもたらす課題と機会に焦点を当て、デジタル導入に伴う課題を克服するための提言を行うことにある。データ収集は、机上調査、女性中小企業経営者 20 名と専門家 4 名への定性的インタビュー、主要な利害関係者 7 名との諮問委員会での議論を通じて行われた。調査結果は、以下の 4 つの柱に沿って整理された。

第 1 の柱：資金調達へのアクセス

ほとんどの参加者は個人の資金や財産を使って事業資金を調達し、残りの参加者は事業投資や事業拡大のための別の選択肢として外部資金源（ピアツーピア融資や銀行融資など）を利用していた。テクノロジーの導入は資金調達にとって重要であると見なされていたが、リソースやその他の制約により、WSME はしばしば資金調達のためのデジタル技術の導入を妨げられていた。

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

デジタル化は、WSME 参加者に学習やスキル開発の機会をもたらした。しかし、特にデジタルによるネットワーク作りやメンターシップに関しては一定の障壁が残っている。これには、女性の時間やエネルギーを制限するジェンダーとしての役割やリソースの制約および対面でのメンタリングが好まれることなどが含まれる。

第 3 の柱：ビジネスプロセスと管理

WSME 参加者は、ビジネス管理／プロセスのために様々なデジタルツールを利用しており、テクノロジーの導入は事業運営や全体的な業績の向上、コスト削減につながると考えられていた。ビジネスプロセスへのテクノロジーの導入を阻害した主な要因としては、デジタル技術を（投資ではなく）多大なコストであると見なす固定的なマインドセットが挙げられ、特に小企業についてはそうである。

第 4 の柱：危機管理（COVID-19）

COVID-19 危機の間、一部の WSME はデジタルイノベーションに目を向け、利用可能なテクノロジーを導入して製品を販売し、事業を維持した。このように、デジタル化は COVID-19 の影響を軽減する上で重要な役割を果たした。

これらの調査結果は専門家によって議論・分析され、2 つの主な介入分野に焦点を当てた提言が策定された。

1. 可能性に富んだ WSME エコシステムの構築：WSME のためのワンストップポータルとして単一の中小企業開発プラットフォームを開発するなど、このセクターの成長と発展を支援するための関連政策や仕組みを整備する。
2. デジタルリテラシーの推進：WSME のニーズに適合し、WSME 特有の制約を考慮すると同時に、総合的なスキル開発や個人的成長の一環として金融リテラシーや英語力を向上させるプログラムを実施する。

5.2 国の背景

デジタル化と経済成長

過去 20 年間で、カンボジアは世界で最も急成長している国の 1 つとなり、2019 年の平均年間 GDP 成長率は 7.1% に達した¹⁷⁴。また、2019 年には東南アジアで最も急速な経済成長を遂げ、ベトナム（7%）とミャンマー（6.8%）がこれに続いた¹⁷⁵。（衣料品を中心とする）財とサービスの輸出が成長を支えるとともに、建設業や観光業も大きく貢献している¹⁷⁴。

カンボジアの人口は過去 20 年間で 50% 増加し、2020 年には 1,600 万人近くに達した¹⁷⁶。また、人口は今後 35 年にわたり増加を続け、2050 年には 2,250 万人に達する見込みである¹⁷⁴。この若く、増加している人々はますますインターネットを受け入れており、これはカンボジアの民間部門や成長中のデジタル経済にとって巨大な潜在市場があることを示唆している。

国内のインターネット普及率は急速な進歩を遂げた。2020 年 1 月のカンボジアのインターネット利用者は 970 万人で、2019 年から 2020 年の 1 年間で 130 万人増加した¹⁷⁷。同じ報告書によると、カンボジアのインターネット普及率は 2020 年 1 月時点で 58% であった。カンボジアでは基本的なデジタルインフラが成長しており、携帯電話加入の指標となるモバイルブロードバンドは、2005 年の人口 100 人当たり 10 人未満から 2016 年には同 125 人に増加した¹⁷⁸。デジタルの普及に拍車をかけているのは、インターネット利用料の安さ、農村地域における物理的な固定電話インフラの不足、スマートフォン普及率の大幅な上昇などである¹⁷⁴。

カンボジアはデジタル経済の発展に非常に力を入れている。デジタル技術は、カンボジアの伝統的な「輸出主導」成長モデルの弱点を克服するのに役立つ、経済成長の追加的な原動力と見なされている。しかし、カンボジアは複数の側面で ASEAN 諸国に後れを取っており、デジタル経済に移行する上で、低いデジタルリテラシー率、技術インフラ、規制枠組みなど、いくつかの制約に直面している¹⁷⁹。

したがって、カンボジア王国政府の戦略的枠組みでは、デジタルインクルージョン、デジタルスキル開発、制度的規制などに重点を置くことで、デジタル経済エコシステムを支援することを目指している¹⁸⁰。

経済成長（およびそれに伴う貧困削減の目覚ましい成功）は、独裁政治への回帰や政治的反対勢力の取り締まりの影響をほとんど受けていないが、この種の成長が持続可能かどうかは不透明である¹⁸¹。カンボジアの急速な経済発展に長期的かつ大規模な打撃を与えかねない要因が 2 つある。1 つ目は、2020 年 8 月に「武器以外すべて（Everything But Arms : EBA）」貿易特恵が撤回されたことである。欧州連合（EU）市場へのカンボジアの特別アクセスを認める EBA が人権問題を巡って一部撤回されたことにより、カンボジアの EU 向け輸出の約 20% が影響を受けると推定されている¹⁸²。2 つ目は、2020 年 3 月の COVID-19 による世界的パンデミックの予期せぬ発生である。

カンボジアは感染者の急増に見舞われたわけではないものの、当初は COVID-19 が引き起こした世界的な経済危機によって大きな打撃を受けた。世界銀行はパンデミック発生時に、カンボジアの経済成長の主な原動力である観光業、製造業輸出、建設業が打撃を受けることで、COVID-19 はカンボジアの発展にここ 30 年間で最大の脅威をもたらすと指摘した¹⁸³。カンボジア経済は 2019 年に 7% の成長を見せたが、2020 年には 5.5% ものマイナス成長になると予想されていた¹⁸⁴。

しかし、その後、政府の迅速な対応と即時のおよび短期的な景気支援策に後押しされ、2020 年 9 月にカンボジアの経済見通しが上方修正されたため、この予想は 4% の縮小に上方修正された¹⁸⁵。これはカンボジアが難局を脱したことを意味するわけではないものの、一部の識者は、COVID-19 と EBA 撤回による社会的・経済的影響に対処

するための準備は十分に整ったと指摘している¹⁸⁶。

さらに、COVID-19 は、カンボジアの労働力のデジタル化や、COVID-19 の経済的影響を和らげる上でのデジタルスタートアップ企業の役割など、予想外のプラス効果も経済に及ぼした。本報告書では、デジタル化や経済活動に関連するこれらの問題やその他の問題をさらに詳しく検討する。

デジタル化と中小企業

カンボジアの企業は、資本額と従業員数に基づいて、大企業、中企業、小企業、零細企業に分類される（表 5.1 を参照）¹⁸⁷。

企業の種類	資本投資	従業員数
零細企業	50,000米ドル未満	10人未満
小企業	50,000～250,000米ドル	10～50人
中企業	250,000～500,000米ドル	51～100人
大企業または巨大企業	500,000米ドル超	100人超

表5.1：中小企業の定義（出典：カンボジア工業手工芸省）

カンボジア工業手工芸省の 2018 年の年次報告書によると、中小企業（SME）はカンボジア経済に大きく貢献しており、雇用の 70%、企業の 99.8%、GDP の 58% を占める¹⁸¹。中小企業は労働力の 13%、零細企業は 58%、大企業は 28% を雇用していた。また、中小企業の増加は、全国的に雇用機会を創出し、低所得者や脆弱な地域社会に収入をもたらし、経済的持続可能性を支えることから、貧困削減の取り組みにも貢献すると指摘されている。

2019 年の国際金融公社（IFC）の報告書によると、カンボジアの女性経営企業は（男性経営企業と同様に）大部分が小規模で非公式なものである¹⁸⁸。データが不足しているため、最も正確な統計は 2014 年カンボジア中間年経済調査（CIES）であり、それによるとカンボジアでは女性起業家が零細企業の 62%、中小企業の 26% を所有していた¹⁸⁸。

大多数のWSMEは法人化されておらず、IFCの報告書¹⁸⁸によれば、この「非公式性」が好まれる背景には複数の要因がある。起業家の中には、登記の必要性を感じない人や税金を払いたくない人がいる一方、手続きの複雑さやコストの高さに苦労している人もいた。公式化に対するインセンティブがないことも、WSMEが非公式のままであることを好む理由の1つである。

このように非公式性が好まれていることは、カンボジアの民間部門の発展や急速な経済成長に対するWSMEの著しい貢献を損なうものではない¹⁸⁹。2019年のIFC報告書¹⁸⁸では、2018年にはWSMEの90%が利益を上げており、民間部門への女性起業家の参加も、東南アジアの他の国よりも多いことが明らかになった。

デジタル化によって、カンボジアのWSMEの経営環境は急速に変化している。デジタル化は、女性のエンパワーメントや、労働市場、金融市場、起業への女性のより平等な参加に新たな機会をもたらす可能性を秘めている¹⁹⁰。新たな情報通信技術（ICT）は、カンボジアでも様々な業種の女性に多様な機会を提供している。2019年のIFC調査¹⁸⁸では、WSMEが直面する典型的な障壁を克服する上で、金融テクノロジー（フィンテック）とICTソリューションが果たす重要な役割が強調された。

典型的な障壁としては、基礎教育へのアクセス、限定的な雇用見通し、市場や金融へのアクセス、ジェンダー・ステレオタイプ、その他の制限的な社会的・文化的規範などが挙げられる。このような規範によって、女性起業家は政府関係者を含む男性のビジネスマンや顧客とビジネスを行う時間が制限されるなど、様々な形で影響や制約を受けている¹⁹¹。これらの規範はジェンダー役割にも影響を及ぼしており、女性は伝統的に家事に集中するよう要求されてきた。

実業家と主婦の役割や責任を両立させることは、女性の時間、エネルギー、柔軟性の多くを制限し、ネットワーク作り、スキルアップ、研修を受ける機会に影響を及ぼす。本報告書では、これらの側面をさらに掘り下げ、世界的なCOVID-19危機を背景に、デジタル化が女性起業家にもたらす機会と課題を考察する。

5.3

研究方法

本研究では、机上レビュー、WSME 参加者と専門家への詳細なインタビュー、諮問委員会での議論による定性的アプローチを採用した。データ収集プロセスは、以下の4つのフェーズで行った。

フェーズ1： 机上レビュー	データ収集に先立ち、カンボジアの経済成長、デジタル化の政策や慣行、中小企業の状況（技術面でのWSME支援エコシステムを含む）を理解するために、机上レビューを実施した。このレビューは、研究課題の設計や、参加者、主要な専門家、諮問委員会の選定基準の設定にも役立った。
フェーズ2： WSMEへの インタビュー	20名のWSME参加者を対象にオフラインとオンラインの両方で半構造化インタビューを行い、(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、(3) ビジネス管理、(4) 危機管理の観点から、参加者が経験および克服した課題と新たな機会を調査した。
フェーズ3： 主要な専門家への インタビュー	デジタルトランスフォーメーションについて理解し、カンボジアの中小企業エコシステムの支援に取り組んでいる関係者に対して中小企業向けの解決策を提言するために、4名の専門家を選定して詳細なインタビューを行った。これらの専門家は、WSME支援、デジタルトランスフォーメーション、カンボジアの女性実業家団体を専門としている。
フェーズ4： 諮問委員会	WSMEおよび専門家へのインタビュー結果についてフィードバックを行い、カンボジアのWSME支援エコシステムを強化する上での不備を特定し、提言を行うために、7名の諮問委員を選任した。

COVID-19 がデータ収集に及ぼした影響

COVID-19 は研究チームにいくつかの課題をもたらした。フィールドデータを収集するに当たり、参加者が著者と会うことに不安を感じてインタビューが遅れたためである。詳細なインタビューを行うことができなかったため、データ収集プロセスにも影響が及んだ。保健省の安全・予

防政策が実施されると、必要な安全距離対策がオフラインインタビューに適用された。インタビューは、電話などのオフラインチャンネルと、Google Meet、Telegram、Zoomなどのオンラインミーティングアプリを通じて行われた。

データ分析

データ分析は、研究課題に対する答えを導き出すためのデータの並べ替え、分類、操作、要約というプロセスから構成された。各段階を以下に示す。

1. 書き起こし：書き起こしフォームを使用して、インタビュー中の WSME 参加者の回答を記録した。
2. Google オンラインサーベイ：それぞれの柱ごとに数値コードを使って作成された質問で、インタビューを補足した。
3. インプットデータ管理：Google サーベイのフォームを通じて回答が提出された後、生データファイルを抽出した。その後、すべての回答を Excel のスプレッドシートに入力し、ダブルチェックを行った。
4. 図表の作成：データ分析に関連する図表を用い、各柱における調査結果の議論に基づき回答の要約を提示・記述した。
5. データ解釈：データ分析および関連する図表を用いて、調査結果に応じて関連情報を生成し、結論を導き出すことにより、調査結果を説明した。

参加者について

本研究では、セクション 1 で説明したように、資本投資と従業員数に基づいて小企業（SE）と中企業（ME）を区別した。

合計 20 名の女性起業家にインタビューを行い、そのうち 12 名が小企業、8 名が中企業を運営していた。これらの企業の事業年数は 3～15 年で、所在地はプノンペン、バタンバン、シエムリアップの 3 州であった。小企業 12 社のうち 8 社がプノンペンにあり、バタンバン州とシエムリアップ州にはそれぞれ 2 社があった。

中企業 8 社のうち 7 社がプノンペンに、1 社がシエムリアップ州にあった。

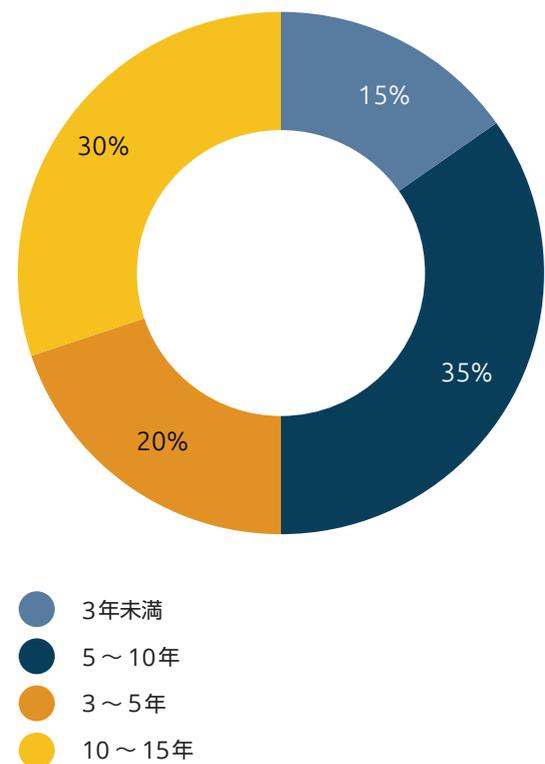


図5.1：参加企業の事業年数の内訳

参加者のうち 12 名は職業団体の会員であり、そのうち 3 名は中小企業団体のみの会員で、9 名は中小企業団体とカンボジア女性起業家協会（CWEA）の両方の会員であった。

回答者の年齢は 20 代～ 50 代で、大多数は 31～40 歳であった。回答者は 2 名を除いて結婚しており、そのうち 2 名を除く全員が子供を持っていた。

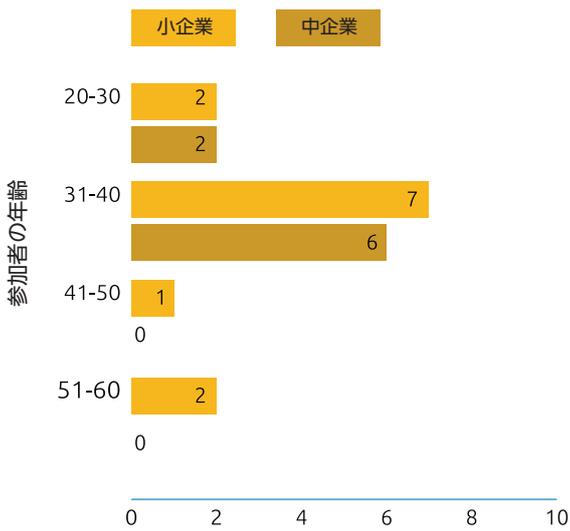


図5.2：参加者の年齢の内訳

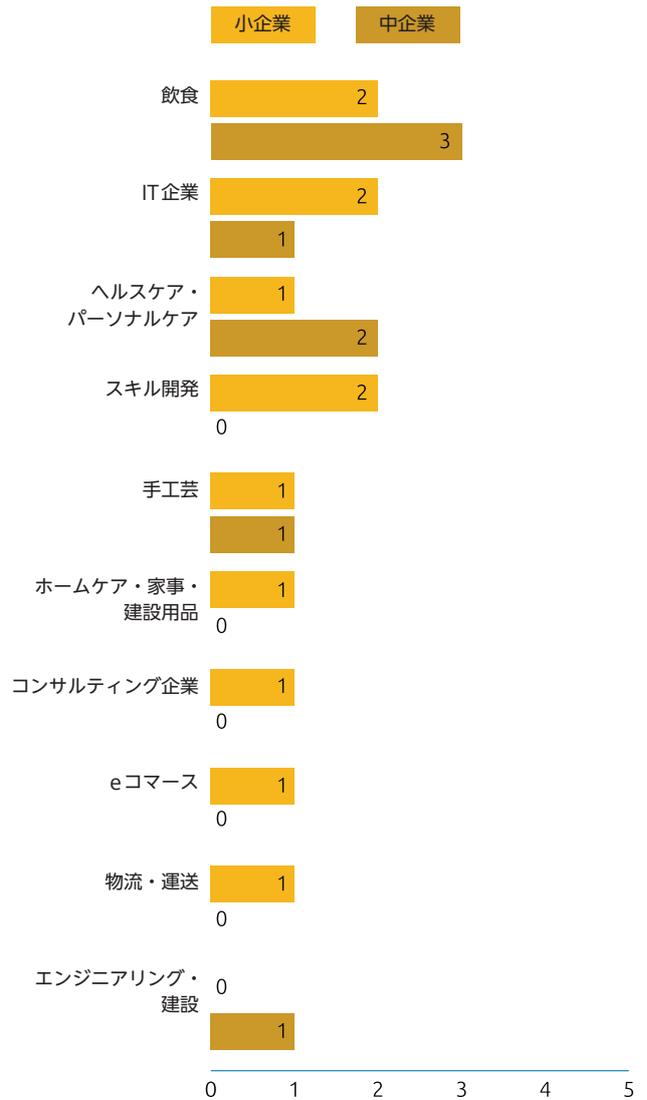


図5.3：参加企業のサブセクター

WSME 参加者は様々な製造業とサービス業を代表しており、さらに 10 つのセクター、すなわち、飲食業（F&B）、情報技術（IT）、建設、ヘルスケア・パーソナルケア、スキル開発、手工芸、コンサルティング、eコマース、物流に分類された。

5.4

インタビュー結果

ほとんどの WSME 参加者は自己資金を使って企業を運営し、事業を拡大していた。クラウドファンディングの機会を知っていた参加者はほとんどおらず、知っていてもそのような選択肢について学ぶには時間的制約があったため申請はしていなかった。一部の WSME は外部資金を利用したものの、事業資金調達へのデジタル技術導入を妨げた主な要因として、担保要件、複雑な手続き、不十分な金融リテラシー、税務コンプライアンスを挙げた。

第1の柱：資金調達へのアクセス

インタビューでは、WSME が事業用の資金調達にアクセスする主な方法として、(1) 自己資金、(2) 外部資金、(3) 両者の組み合わせ、の3つが挙げられた。

インタビューの結果、多くの WSME 参加者が新規事業や市場拡大、新テクノロジーの導入のために、複数の資金調達源を利用していることが明らかになった。参加者の大多数は、個人的なリソースを使ってサービスを開発し、ソフトウェアアプリケーションや e コマースを通じて顧客にリーチすることを好んでいた。また、ピアツーピア融資、銀行融資、Tongtin、助成金など、様々な資金源からの融資も求めている。Tongtin とは、カンボジアで普及している非公式の回転型貯蓄信用講 (Rosca) の洗練された形態であり、融資に代わるものとして人気がある¹⁹²。

“

外部から資金を借りるのではなく、個人的なリソースを使って事業を始めるのが最善の選択肢です。最初の2~3年間の収益で企業の存続や成長を維持できるかはわかりません。その間は、融資の利払い負担を避けるべきです。

(中企業経営者、プノンペン)

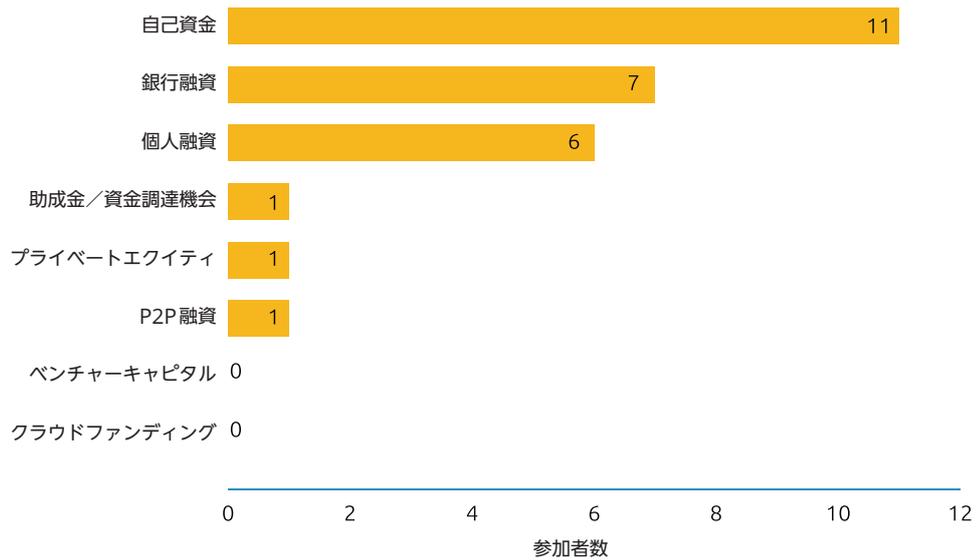


図5.4：利用した資金調達源

20名の参加者のうち11名が自己資金を使って事業資金を調達するとともに、利用可能な貯蓄、家族の財産、Tongtin、その他の収入源を利用していた。参加者の大多数は、親戚や友人から経済的援助を受ける方法としてTongtinを使っていた。インタビュー対象者は、この融資方法は文化的に広く受け入れられているが、両当事者（借り手と貸し手）間の信頼構築が必要だと指摘した。この資金調達方法では、銀行が通常要求するような正式な担保要件はないものの、ピア・レンダーによる立会いが必要な場合がある。また、融資の安全性を確保するために、借り手は貴重品を預託するよう求められる可能性もある。

銀行融資は2番目に多い資金調達源であった。小企業と中企業の両方を含む7名のWSME参加者は、銀行融資を利用していた。これは、事業拡大に向けた資本投資のより大きな源泉になり得ると見なされたためである。しかし、参加者は、多くの銀行融資が住宅ローンに結びつけられていることから、事業が失敗した場合に資産を失うことへの不安があると述べた。

参加者は、資金調達のために新たなテクノロジーを導入することの重要性を認めたものの、それにはある程度の金融投資が必要であると指摘した。これはコストだが、長い目で見れば事業運営のスピードアップや時間短縮・コスト削減につながる可能性がある。

20名の参加者のうち14名は、事業拡大のために資金調達の機会を利用するなど、様々な目的でデジタル技術を導入していた。だが、回答者の多くは、新たなデジタル技術に関する情報が得られないことや、担保要件の負担が大きいためなどから、新たなデジタル技術を導入することができていなかった。

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

調査結果からは、WSME参加者がビジネスを行う中で多くの障壁を克服する経験を積んできたことが明らかになっている。参加者の大多数は、メンターを持つことがビジネスの発展や持続可能性に貢献すると認識していた。

WSME 参加者の過半数（半数強）は、兄弟姉妹、配偶者、親戚が、ビジネス関連の問題について精神的支援とメンタリング支援の両方を提供してくれたと述べた。これに僅差で続いたのは、ビジネスコーチや専門家によるサポートを求める参加者であった。20名の参加者のうち13名は、メンタリングが非常に有用であると認識しており、事例ベースまたは問題ベースのメンタリングを、個別または少人数で受けたいと考えている。これらの参加者は、このような取り組みが事業運営、管理、リーダーシップに関する自信を育み、能力を開発するのに役立つと指摘した。CWEA やカンボジア若手起業家協会（YEAC）¹⁹³ のような団体および CEO Master Club¹⁹⁴ や BNI¹⁹⁵ のようなビジネスネットワークは、女性起業家がメンタリング支援を求めるための場と見なされていた。

“

起業家であるためには、「AからZまで」あらゆる仕事をこなす多様なスキルが必要です。すべての起業家は、優れた能力とスキルを必要としています。優れたロールモデルやリーダーになるために、スキルを向上させ、事業運営の経験や知識を共有できる誠実なパートナーやメンターを得る必要があるのです。

（Viriya Lim 氏、LM Lima Angkor Food, Co. Ltd. のマネージングディレクター）

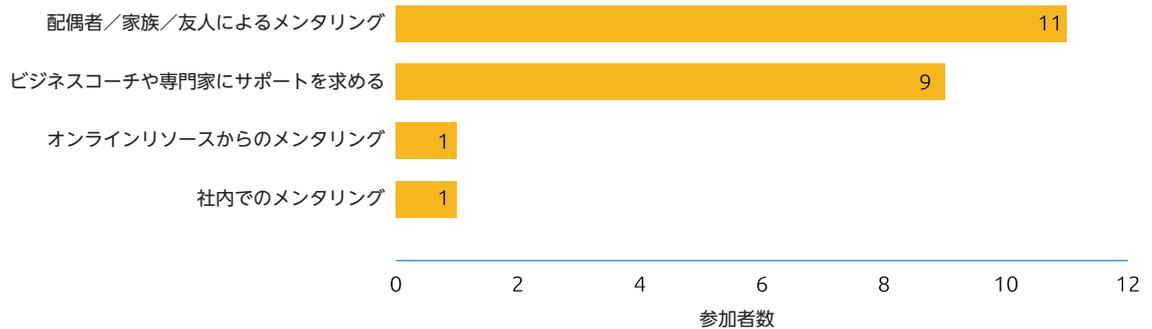


図5.5：メンタリングへのアクセス

デジタルプラットフォームは学習とスキル開発を促進する上で重要な役割を果たしており、参加者は COVID-19 危機を乗り越えるために必要不可欠なものとして学習とスキル開発を挙げた。インタビューの結果、参加者は、ビジネ

スの基礎、会計、財務、起業家精神、リーダーシップとアドボカシー、交渉スキル、コーチングなど様々なテーマについて、無料、スポンサー付き、有料の e ラーニングプログラムや講座を利用していることが明らかになった。

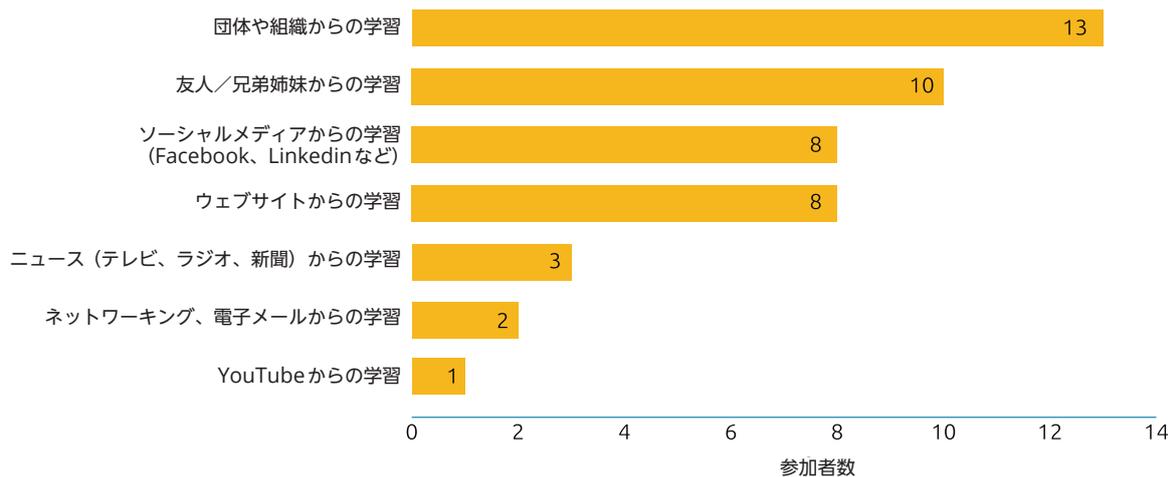


図5.6：スキル構築へのアクセス

数名の参加者からは、(国内外の) 包括的なビジネスメンタリング・プログラムは有用であるものの、メンティの個々のニーズに合わせて調整されるのが望ましいという意見が出た。また、ネットワーク作りの機会や国内外に旅行する機会は、特にビジネスに応用できる技術革新に関して、様々な背景や経歴を持つ人々から学ぶのに役立つとの指摘もあった。

しかし、参加者の中には、一定の障壁があるために、eラーニングの機会を利用したり探求したりできない人もいた。そのような障害には、カンボジア内外のメンタリングプログラムに関する情報へのアクセスが限られていることや、ビジネスネットワークや団体とのつながりが限られて

いることが含まれる。20名の参加者のうち4名が、質の高い信頼できる機会やプログラムへのアクセスがないことを重要な課題として挙げた。

特に小企業参加者にとっては、eラーニングのコストが比較的高いことが大きな障壁となっていた。また、多くの参加者はビジネスと家族的義務を両立させるのにすでに苦勞しているため、メンタリングイベントに参加したり、eラーニングの機会を利用する時間を確保したりするのが非常に難しいと感じていた。さらに、英語力の乏しさや、限定的または不十分なデジタルスキルも、多くの小企業創業者に共通した悩みであった。

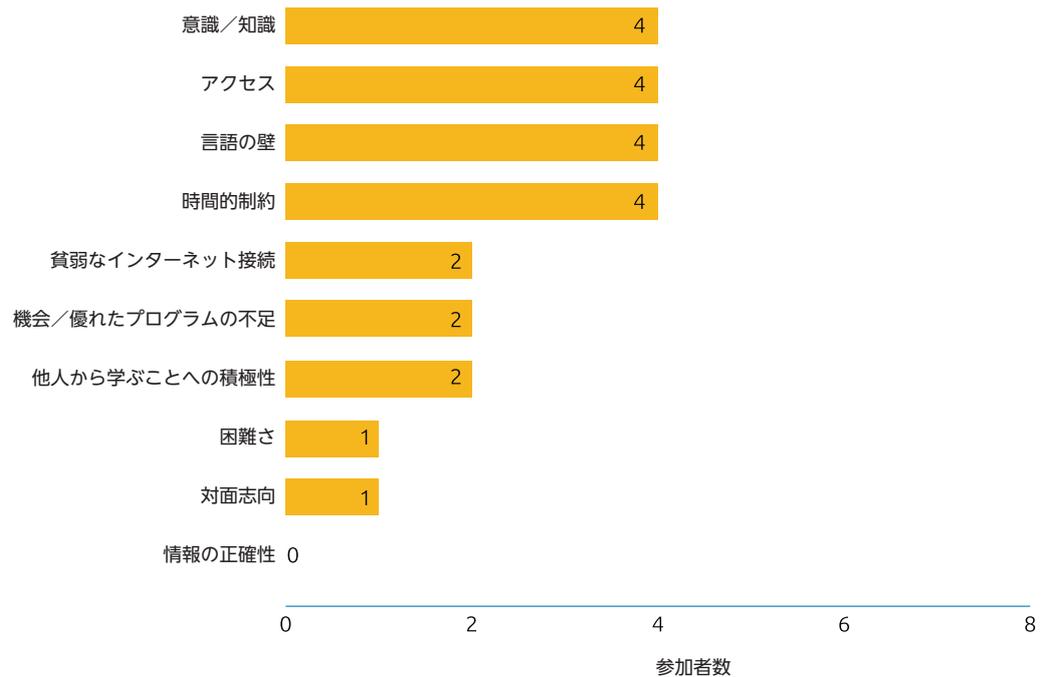


図5.7：メンタリング、ネットワーキング、スキル構築へのアクセスに対する障害

インタビューでは、多くの参加者にとって従業員のメンタリングや能力構築は優先事項ではないことが明らかになった。むしろ、参加者は総じて、組織の能力開発よりも個人的な能力開発を重視していた。経営者や創業者として、定期的に自身のスキルや知識を向上させなければならないと感じていた。さらに、従業員の離職率の高さから、従業員研修への投資に二の足を踏んでいた。離職率の高さは、能力構築に対する組織的ニーズが評価されていない主要因の1つであり、一部の創業者が従業員のメンタリングを検討しない理由でもある。

第3の柱：ビジネスプロセスと管理

参加者は、デジタル化は中小企業経営者の事業運営や全体的な業績の改善に役立つと述べた。デジタル技術がビジネスをどのように変えたかについて、20名の参加者のうち10名は「全体的な業績向上に役立った」と回答し、7

名はそれぞれ「顧客基盤の構築・拡大」、「企業の評判の向上」、「管理・運営プロセスの迅速化・効率化」におけるデジタル技術の効果を指摘した。

また、業務プロセスのデジタル化がコスト削減、収益拡大、従業員の業務遂行の迅速化に役立ったことも強調された。しかし、参加者の間では、特に小企業にとってはコストが高つくため、ICT導入の是非や程度の判断が割れていた。

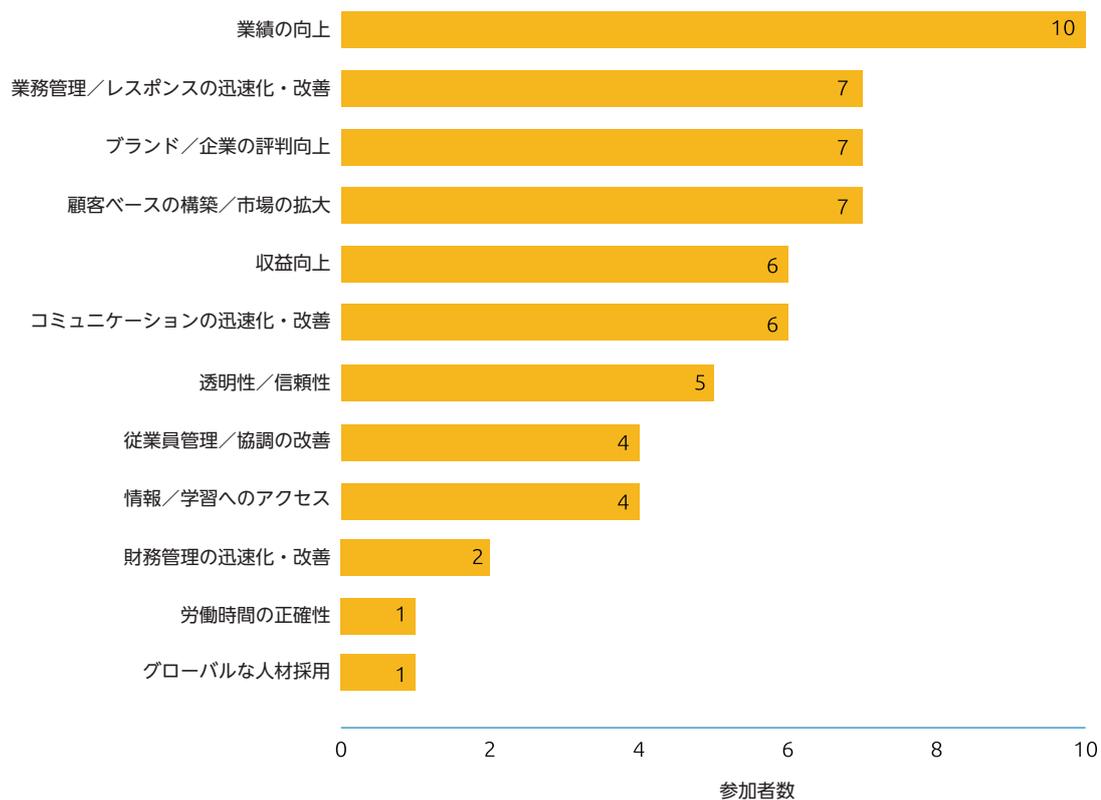


図5.8：参加者のビジネスにとってのテクノロジー導入のメリット

調査の結果、参加した中小企業はビジネス管理／プロセスに以下のような様々なデジタルツールを使用していることが明らかになった。(1) コミュニケーション（個人、仕事、ネットワーキング）、(2) 販売・マーケティング、(3) 財務・会計、(4) 決済・金融取引、(5) データ管理／保存、(6) 事業運営・管理（以下参照）。

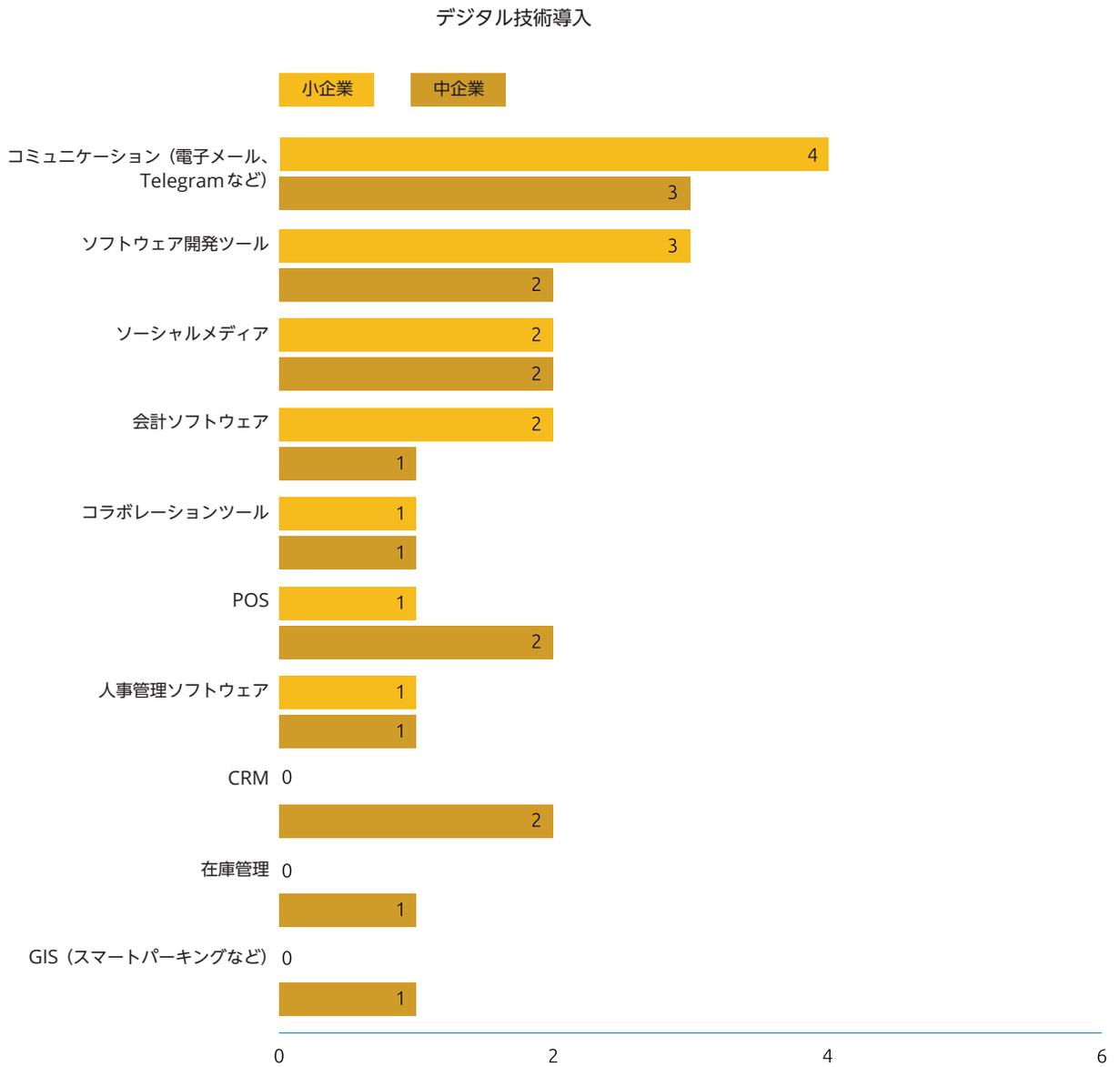


図5.9 : WSME参加者が利用しているデジタル技術導入の形態

1 コミュニケーション全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーシャルメディアアプリ：Facebook、Telegram、Instagram、LINE、WhatsApp ・デジタル機器：携帯電話、ノートパソコン、iPad
2 販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーシャルメディアアプリ：Facebook、LINE、Instagram ・eコマース：Khmum、WeMall、Personal Apps ・会社のウェブサイト ・動画、Pinterest
3 財務・会計	<ul style="list-style-type: none"> ・フィンテック：Banhji、POS、Bongloy ・会計ソフトウェア：Peachtree、QuickBooks ・Excel、CRMシステム
4 決済・送金	<ul style="list-style-type: none"> ・Wing、True Money、ABA ・Money Union Transfer、電子銀行送金
5 データ管理/保存	<ul style="list-style-type: none"> ・iCloud ・Googleドライブ
6 運用管理	<ul style="list-style-type: none"> ・Microsoft Office：Word、Excel、PowerPoint ・会議：Google Meet、Zoom、Skype、Telegram、Facebook、携帯電話 ・GitScrum、GitHub、キャリアマッピング ・Google Earth、Google マップ、Google 検索、GPS ・企業アプリ：MyApp

表5.2：参加者が利用しているデジタルツール

ほとんどの中企業は、ビジネスや製品の管理にデジタル技術を利用しており、特に Microsoft Office などの有名な業務用ソフトウェアのほか、設計、位置特定システム、オンラインコミュニケーション・会議、データ管理ソフトウェアなどを利用していた。

総じて、小企業と中企業のいずれにおいても、Facebook、Telegram、Instagram、LINE、WhatsApp などのソーシャルメディアアプリケーションが携帯電話、ノートパソコン、iPad などのデジタル機器を介して利用されていた。ソーシャルメディアは顧客への働きかけやオンライン販売のために最も広く利用されていた。

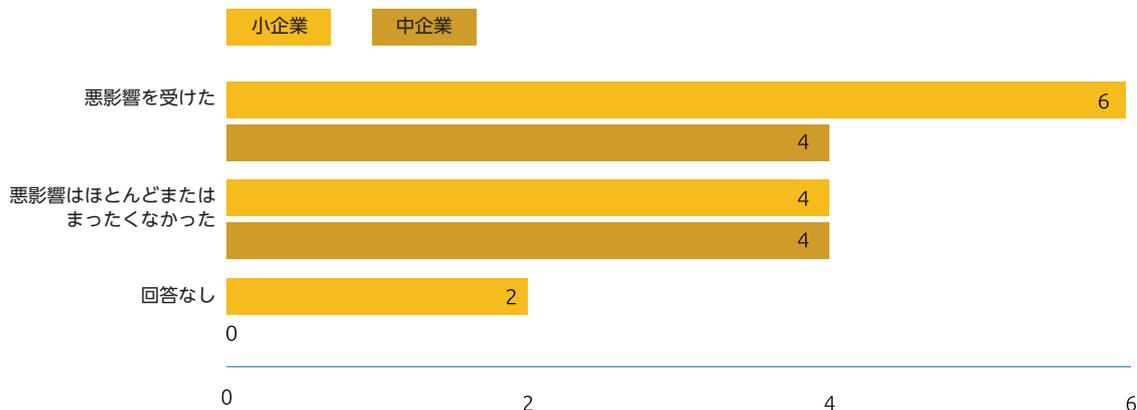


図5.10：WSME参加者が受けたCOVID-19の影響

第4の柱：危機管理（COVID-19）

COVID-19は当初、カンボジアの発展にとってここ30年で最大級の脅威をもたらした。しかし、本報告書の執筆時点では、政府の迅速な対応と緊急・社会的支援策により、カンボジアはCOVID-19の影響に対処する態勢を十分に整えることができています。

確認された感染者数の増加を受けて、政府は意識向上やソーシャルディスタンスなどの緊急措置を取り、2020年4月のクメール正月にはロックダウンを実施した。国全体が景気減速に見舞われたため、新たな金融危機への懸念が社会不安を増大させた。パンデミックの発生は、(i)観光業、(ii)製造業輸出、(iii)建設業という3つのセクターに最も大きな影響を及ぼした¹⁹⁶。

これらの主要産業の継続的減速などのリスクは残っているものの、政府が支援政策を実施していることや、公衆衛生危機が発生していないことから、経済成長率予測は2020年後半に上方修正された。

このことはWSME参加者が受けたCOVID-19の影響に関する調査結果の説明となるだろう。小企業、中企業ともCOVID-19によって悪影響を受けたことがわかったが、その数は予想よりも少なかった。悪影響を受けたと答えたのは参加者の半数（20名中10名）に過ぎず、20名のう

ち8名（小企業4名、中企業4名）は悪影響をほとんど感じていなかった。

COVID-19の影響を受けなかった2名の中企業参加者は、むしろパンデミックを、市場を拡大し、危機に対応した新製品や新サービスを開発するための確かな機会と捉えていた。またこれらの参加者は、デジタルマーケティング・プラットフォームを利用して、消費者にオンラインで直接アプローチしていた。影響を受けなかった小企業は、危機のピーク時に大きな需要があった日用消費財やIT/ICTソリューションを提供していた。この間に売上高を3倍に増やすことができた小企業参加者もいたが、パンデミックの状況が好転した後は売上高が落ち込んだとのことであった。

パンデミックは売上高に大きな影響を及ぼし、企業はソーシャルディスタンス制限を受けてビジネスプロセスや生産の再構成を余儀なくされた。特に、飲食サービス(F&B)業の中小企業が最も大きな打撃を受けた。参加者によれば、商品の供給を他の小売店に依存していることや、消費減少による商品の賞味期限切れなどが原因で、日々の売上から得られる収入の70～90%が失われた。

“

私の会社では、サプライチェーンを含め、収入と生産の約90%が悪影響を受けています。(中略) 通常であれば1日当たり300～400kg程度のミートボールを常連客に納入できるのですが、コロナ禍の間は20kgくらいしか売れません。私の市場は、地元市場、マート、小売店、そして特に学校に依存しています。すべての学校が閉鎖されたため収入を失いましたが、雇用を打ち切ると新しい従業員を採用するのが難しいため、従業員に賃金を払って工場でも働いてもらわなければなりません。

(ミートボール製造企業の経営者、シエムリアップ州)

課題

本研究ではWSMEがテクノロジーの導入において似たような課題に直面したことが判明した。参加者が挙げたテクノロジー導入に対する上位5つの課題は、適切なテクノロジーの発見、従業員のスキル習得と研修、デジタルリテラシー／知識、創業者／雇用主のスキル習得と研修、そしてコストの高さとリソースの制約であった。

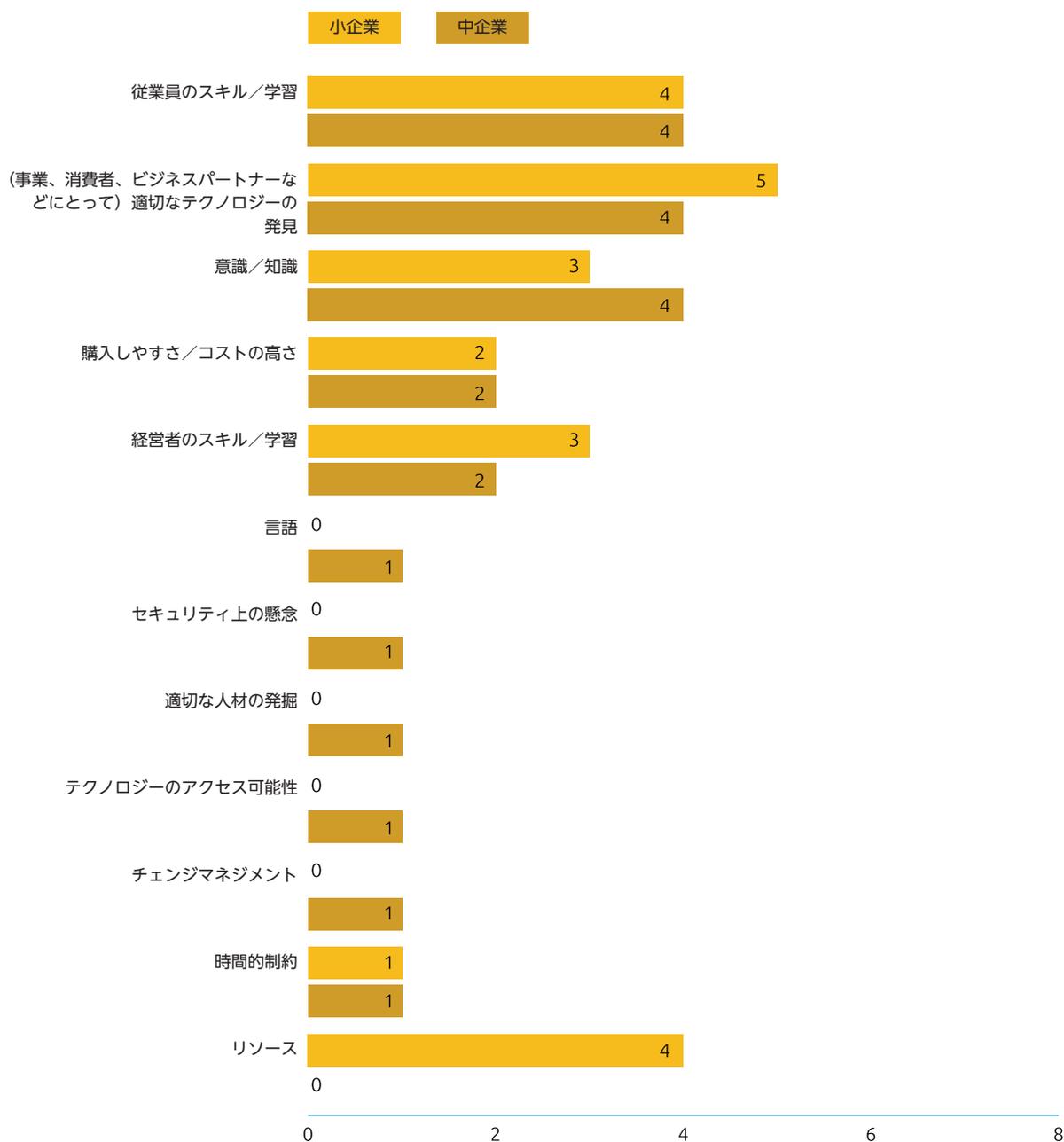


図5.11：WSME参加者が直面した課題

一部の WSME 参加者は、商品の質に対する信頼性の低さ、決済の安全性の問題、納期などの理由から、顧客には e コマースプラットフォームを利用する意思がないとも指摘した。顧客の支持、信頼、需要がほとんどないため、参加者はそのようなテクノロジーへの投資や導入に消極的であった。

消費者は購入する前に商品の手触り、外観、雰囲気を実際に確かめたいと考えているため、e コマース市場では消費者を十分に満足させることができないと強調する創業者もいた。これは、商品の質に対する顧客の疑念を巡る、上記の 1 つ目の問題と関連している。シルク衣料を生産している会社の経営者からは、顧客はオンラインで商品を見ることに満足しておらず、購入する前に店に来て実物を見たいと考えているという声があった。当然ながら、このことは移動制限が実施されていた時期の売上に影響を及ぼし、デジタルプロセス導入に対する企業の動機にも影響を与えた。

また、デジタルプラットフォームでは、表示されている商品の有無など、消費者に十分な情報が提供されず、オンラインでの購入が煩雑になる場合もあった。

テクノロジー導入の大きな課題としてデジタルリテラシーが浮上した。多くの参加者が言及した顕著な制約要因は、アプリケーションの複雑さと英語力の欠如（ビジネス分野では英語が頻繁に使われる）であり、これらが原因でデジタルマーケットプレイスへの消費者のアクセスが制限されていることがその理由であった。小企業の創業者は、デジタルリテラシーが不十分であるため、デジタルプラットフォームやデジタル機器にアクセスしたり、デジタル機能を理解したりするのが難しいと述べた。例えば、家族経営モデルを採用し、事業戦略モデルの知識が乏しいことの多いシェムリアップ州やバタンバン州を拠点とする小規模生産企業は、デジタルリテラシーの制約や英語の知識不足に言及した。

技術開発に携わる企業は別にして、多くの WSME は技術的スキルや専門知識の欠如および資本リソースの不足をテクノロジー導入に対する大きな課題と考えていた。一部の中企業創業者は、従業員が財務管理ソフトなどに必要な

技術的知識やスキルを持っていないため、テクノロジーサプライヤーによる継続的かつ定期的なメンテナンスと技術サポートが必要であると述べた。

中企業の中には、技術システムの構築や従業員の知識・スキル向上のために、外部の技術専門家を雇っているところもあった。また、製品の品質基準や安全ガイドラインの要求事項を満たすため、新テクノロジーの導入を余儀なくされた中企業もあった。一方、多くの小企業では、リソースが限られているため、テクノロジーを購入する余裕がなかった。

参加者たちは革新性に関連し、成功事例に基づく、より高度な情報とスキル開発が必要であるとの意見で一致した。一部の参加者は、情報、学習ソース、親睦の機会にオンラインでアクセスしていたが、スキル構築やオンラインネットワークの戦略的開発においてなお課題に直面していた。

“

ほとんどの情報源や学習ソースは外国語で開発されているため、デジタルリソースやeラーニングへのアクセスは限られています。もう1つの課題は時間的制約で、女性経営者は家事担当者、起業家、ソーシャルワーカーという3つの役割を担っています。

(中企業経営者、プノンペン)

ジェンダー関連の課題に直面したことがあるかどうかで、参加者は意見が分かれた。数名の参加者は、夫や家族がビジネスを全面的にサポートしてくれるほか、新たなスキルの習得やネットワーク作りも後押ししてくれると述べた。このように、女性起業家がモチベーションを維持し、課題を克服するための重要な要素として、家族のサポートが浮上した。ビジネスよりも家族の方が重要だと考え、それに応じて優先順位をつけている参加者もいた。家族のサポートがほとんど、またはまったくない人にとっては、日々のストレスや事業運営の重圧がはるかに大きく、しばしば身体的、精神的な負担となっていた。

ジェンダー・ステレオタイプが大きな課題だと指摘した参加者もいた。参加者は、母親や娘としての文化的な役割を果たす一方で、企業運営も行っているため、時間的な制約があり、スキル開発への参加や、ソーシャルネットワーク／団体の活動やイベントへの参加が制限されていると指摘した。家族や男性の同僚が自分のビジネス能力を信頼しないことがあるため、さらに努力して自分の能力を証明しなければならないと述べた参加者もいた。

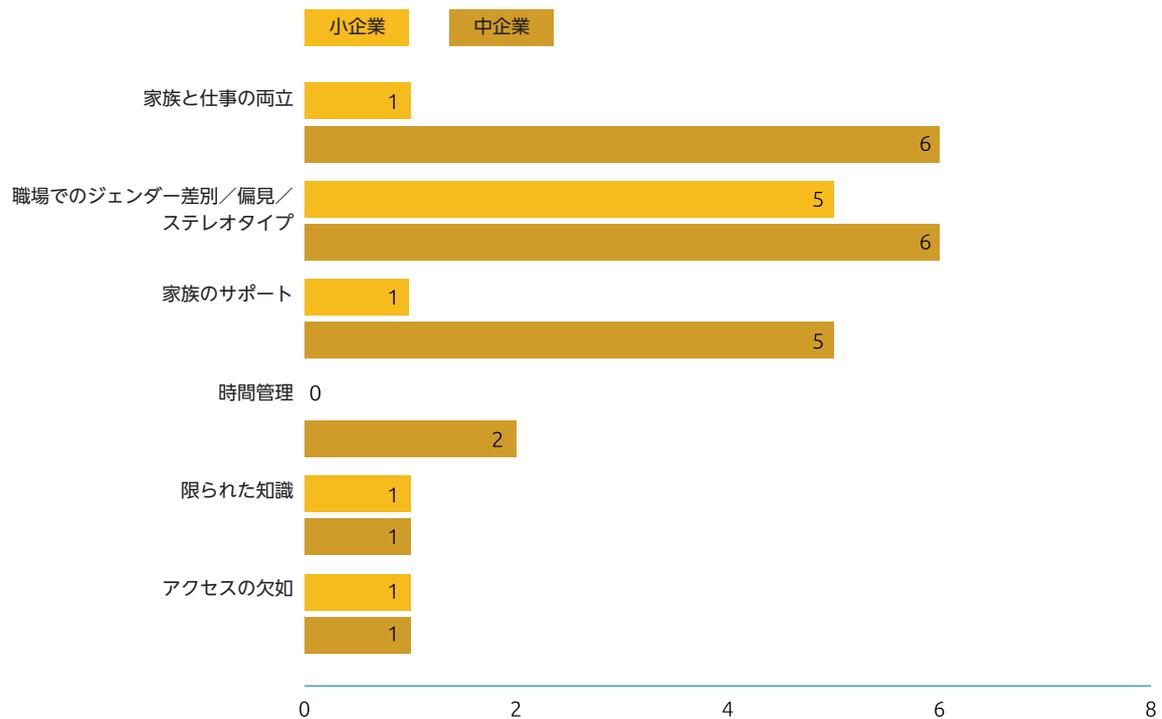


図5.12：デジタル技術導入に対するジェンダーに基づく障壁

機会

危機管理への対応として、テクノロジーとイノベーションの分野におけるWSMEの適応能力は大幅に強化された。すべての小企業と中企業が、製品の多様化やデジタル市場へのアクセスなど、利用可能な知識と個々のビジネスニーズに基づいてデジタル技術を導入していた。しかし、時間的制約、限られた予算とスキル、社会文化的な障壁が、新たなテクノロジーの包括的な導入を妨げていた。

このことは、インタビュー対象者のテクノロジー導入レベルが比較的低いことにも反映されている。20名のWSME参加者のうち10名は新たなテクノロジーを導入していたが、10名は導入していなかった（そのうち2名

はICT／テクノロジーソリューション・プロバイダーであるため、すでにデジタル技術を導入していた）。パンデミックの間に導入された新テクノロジーには、会計システム、オンライン会議アプリケーション、会計・財務ソフトウェアなどの新たなソフトウェアやプログラム、デジタルプラットフォームが含まれている。既存のテクノロジーを継続して使用していた残り半数の参加者は、コストを最小限に抑え、業務の中断を回避することができた。一部の小企業参加者と中企業参加者は、新たなソフトウェア、プログラム、デジタルプラットフォームなどの新テクノロジーを導入した。

新たな機会

- ・ デジタル機器へのアクセスとデジタルプロセスの知識向上
- ・ eコマース、協力者、消費者へのアクセス
- ・ フィンテックおよび業務用ソフトウェアプログラムのアクセス性と能力の向上
- ・ 消費者ニーズに対応した新たな商品・サービスの開発
- ・ インクルーシブなビジネスモデルを採用した社会基金、またはコミュニティグループの支援に取り組む社会基金へのアクセス

表5.3：COVID-19の影響を受けたWSMEにとっての新たな機会

コミュニケーションツールを導入したWSME参加者は、それがコミュニケーションの迅速化、新たな手段や知識リポジトリの探索、増大する顧客ニーズへの対応、新製品や新サービスの導入に役立ったことを実感したため、非常に熱心に取り組んでいた。商談前に商品の写真を送ったり、協力契約やサービス契約を締結したりするための、コミュニケーションプラットフォームとして利用されているツールもあった。

様々なサイバー犯罪など、ソーシャルメディア関連のセキュリティ問題について懸念を表明した参加者もいた。彼女たちはまた、テクノロジーの導入について批判的かつ実践的な理解を示し、新テクノロジーを導入する前にその利点と限界をさらに精査する必要があると指摘した。そうする時間や手段がない場合には、評判がよく、馴染みがあり、使いやすい既存のテクノロジーやデジタルプログラムが選ばれていた。

注目のWSME (1) : LM Lima Angkor Food Co., Ltd



Viriya Lim氏は、国際観光市場向けに様々な伝統的スナック食品を製造し、カンボジアを訪れる旅行者に伝統的な食品の土産物を提供するLM Lima Angkor Food Co., Ltd.の共同設立者兼CEOである¹⁹⁷。品揃えとしてはクッキーやチョコレートなどがあり、高品質なマカロンに力を入れている¹⁹⁸。同氏は、すべての女性にとって最良の投資は教育であるという考えを話してくれた。女性起業家は、中小企業の起業家の能力向上や意思決定の改善のために、新たなテクノロジーを導入し、デジタル機器にアクセスする方法を学ぶ必要があった。同氏は、教育やスキルによって知識や能力を高めることで、女性はビジネスやソーシャルネットワーク、ジェンダーに関連する様々な課題に対処できるようになると強調した。Lim氏は、自社の商品が最高品質の商品として認められており、ここでは技術革新がビジネスの成長や業績の向上において重要な役割を果たしていると述べた。

同氏の会社では、事業拡大の決定を下す前に、商品のイノベーションやコストの見積もりを容易にする新たなテクノロジーを導入した。例えば、マカロンケーキは商品のイノベーションが成功した成果である。LMマカロンは、LM Lima Angkor Food社の最高の商品の1つとして知られており、子供、青年、若者、コーヒーを飲む人々をターゲットとしている。この商品は、eマーケット、プノンペンとシェムリアップのコーヒーショップやマート、空港内の店舗で販売されている。

注目のWSME (2) : Keiy Tambanh Khmer Enterprise



Keiy Tambanh Khmer Enterprise は、織物やシルク製品を生産しており、その活動で 300 人以上の地域の女性を支援している。2020 年 3 月以降、同社は COVID-19 によって深刻な打撃を受け、製品が消費者の優先事項ではなくなったため売上が落ち込んだ。

創業者兼 CEO の Sopheap Chen 氏によると、同社は危機の間に、特にオンラインマーケティングを通じて顧客に連絡したり接触したりするために、デジタル技術やデジタル機器を取り入れた。さらに、従業員は Facebook マーケティングの利用方法やソーシャルメディアのリスクについても研修を受けた。Chen 氏は、デジタル機器へのアクセスが増えるのに応じて、デジタル技術を利用することのメリットとリスクに関する意識を向上させる必要があると指摘した。Facebook は、消費者の態度、センチメント、行動、自社製品の購入意欲を把握するのにも役立つことがわかった。Facebook ページへの訪問者から収集された情報は照合され、危機時の販売戦略を見直すために利用された。

5.5

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

専門家インタビューは、社会科学や定性的研究ではよく行われる。専門家インタビューには複数の利点があり、内情の実践的知識が得られること、該当分野へのアクセスが拡大すること、優れた結果が迅速に得られることなどが挙げられる¹⁹⁹。本研究では、中小企業とデジタル化エコシステムへの理解を深め、WSMEが挙げた課題を克服するのに必要な措置を特定するために、専門家にWSMEインタビューの主な結果を提示し、洞察を求めた。

中小企業問題、IT、女性の起業家精神と政策問題、デジタル決済の分野に精通した5名の専門家にインタビューを行い、WSMEとデジタルトランスフォーメーションに関連する追加的な側面を探った（専門家のプロフィール詳細は付録Fを参照）。

専門家インタビューは、カンボジアのWSMEエコシステムの全体像や最新の知識を得るのに役立った。例えば、同国の女性の起業家精神を高めることを目的とした2件のプログラムについて詳細な情報を得ることができた。1件目は、「Catalyzing Women's Entrepreneurship: Creating a Gender-Responsive Entrepreneurial Ecosystem（女性の起業家精神の促進：ジェンダーに配慮した起業家エコシステムの構築）」と呼ばれる5カ年プロジェクトである。2019年4月に国連アジア太平洋経済社会委員会（ESCAP）、カナダグローバル連携省、カンボジア政府が共同で立ち上げたこのプロジェクトは、革新的な資金調達メカニズムを通じて女性起業家の資本へのアク

セスを強化し、ICTやデジタルソリューションの利用を拡大することを目的としている²⁰⁰。

もう1件の取り組みとして知らされたのは、カンボジア女性の金融リテラシー向上を目的とした1カ年プログラム「Promoting Financial Inclusion for Women and Women Entrepreneurs（女性と女性起業家のための金融包摂の促進）」である。カンボジア国立銀行（NBC）とVisaが共同で立ち上げたこのプロジェクトは、デジタルプラットフォームを通じたエンパワーメントに特に重点を置いている²⁰¹。

総合すると、この2件のプログラムはカンボジアの女性起業家が金融とデジタルの両面でリテラシーを身につけるための重要な一歩であり、女性起業家が潜在能力を最大限に発揮し、カンボジアの継続的な経済発展を強力に後押しする助けとなるだろう。

専門家によると、特に会計ソフト、フィンテックアプリ、POSアプリの導入は、WSMEが良好な財務実績を維持し、融資を受ける機会を増やすのに役立つ。しかし、導入のペースと度合いは、新たなテクノロジーに対するWSMEの態度と利用意欲に左右される。専門家は、WSMEが新たなテクノロジーの導入に消極的なことは、マインドセットと強く結びついていると指摘した。これは新たなテクノロ

ジーを投資ではなくコストと見なすマインドセットであり、それがひいては新たなテクノロジーやプロセスの導入の妨げになっていた。

専門家は、ほとんどのWSMEがいまだに家族経営モデルに当てはまることも指摘した。彼女たちは会計士を雇っているものの、創業者はこのモデルの下で仕事をしたいとはあまり思っていない。リソースが限られているため、小企業は会計ソフトや企業向けソフトに余分なコストをかけたくないと考え、こうした目的で海賊版ソフトを使うことが多い。



デジタル導入は、経営者の意識や利用可能なリソースのせいでいまだ限定的です。フィンテックを導入するのにWSME経営者の年齢は問題ではありませんが、特に会社の財務問題については、関連するスキルが全般的に不足しています。このように、テクノロジーの導入に失敗する原因は、従業員や経営者の抵抗にあります。

(中企業経営者、プノンペン)

専門家はWSMEがビジネス上の障害を克服し、事業運営を改善するためには、コーチングやメンタリングが非常に有用であるという意見で一致した。しかし、デジタルリテラシーの欠如や言語の問題、学習手段についての認識不足などから、メンタリングやスキル構築の機会にアクセスすることは困難であった。

専門家は女性起業家向けのスキル開発プログラムやメンタリングプログラムの拡充を提案した。これは、ビジネスや社会文化環境における現在の課題や、それを克服する方法を取り上げるものである。盛り込むべきテーマとしては、ビジネスの基礎、資本、法的要件、スキルアップなどが挙げられる。

専門家はCOVID-19の流行期にWSMEがコミュニケーションの課題を克服するのに、デジタル技術が役立ったと指摘した。デジタル技術は財務管理やキャッシュフロー管理を改善することで、ビジネスの成長や収益の機会も生み出した。

デジタル化のメリットは明らかであるものの、デジタルトランスフォーメーションの導入には準備やリソースが必要であり、地方の中小・零細企業にとっては困難であることも専門家は認識している。

WSME が実質的な機会に公平にアクセスできるようにするためには、ジェンダー障壁（社会的・文化的規範、ジェンダー・ステレオタイプ）とともに、WSME が抱える上記のような課題に対処しなければならない。そのためには、WSME を支援するためのリソース配分など、ジェンダーに焦点を当てた適切な戦略が必要である。

諮問委員会

諮問委員会の会議は、最初に行った WSME および専門家へのインタビュー結果をもとに、諮問委員会と協議し、提案を得ることを目指していた。その目的は、政策当局者、開発パートナー、民間投資家が中小企業のデジタル化の可能性を最大限引き出すのを助けるようなインプットを提供することにあった。

諮問委員会の会議は、カンボジアの中小企業、デジタル化、女性の起業家精神、金融・政策立案という各分野の専門家を交えて行われた（委員の詳細なプロフィールは付録 G を参照）。

諮問委員会ではいくつかの重要なポイントが指摘されたが、以下にその要約を示す。

- ・テクノロジーの導入に寄与することは、政策当局がデジタル技術をより身近なものにする方法を探るのに役立つため、さらに検討すべき重要なポイントと見なされた。
- ・個人情報や財務情報漏洩の恐れがあると感じれば、顧客はデジタル手段での決済を敬遠する可能性があるため、セキュリティ上の懸念が WSME のテクノロジー導入に対する真の阻害要因と見なされた。
- ・顧客にデジタル決済ゲートウェイの利用を促すために提案された解決策の 1 つは、顧客がオンラインで購入した商品やサービスに満足しなかった場合に備え、顧客保護と返品・返金制度を策定することである。
- ・さらに、デジタルリテラシーやサイバーセキュリティおよびサイバー安全意識を向上させる取り組みは、デジタルマーケットプレイスやデジタル決済のメリットとリスクについて顧客を啓発し、その利用を促す上で極めて重要である。これは、新たなテクノロジーを導入する際の従業員と顧客両方の不安感や、固定的なマ

インドセットという問題を克服するのに役立つ。デジタルリテラシー向上の取り組みは、e コマースプラットフォームなどを使ったデジタル取引に必要な物理データから電子記録への変換など、テクノロジー導入における課題を中小企業が克服する上でも大きな効果がある。

- ・取り組むべき基本的な問題は WSME の資金調達へのアクセスであり、主要なエコシステム関係者は協力して、WSME が抱える制約に留意しつつ、資金調達が容易にし、複雑さを軽減する必要がある。

実践的提言と政策提言

WSME および専門家への主なインタビュー結果と諮問委員会の提案に基づき、WSME と政策当局に対する提言を、2 つの主な介入分野を中心に以下に示す。

可能性に富んだ WSME エコシステムの構築：

女性起業家が直面するジェンダー関連の固有の制約を考えると、このセクターの成長と発展を支援するためには、関連する政策や仕組みを通じて、WSME にとって可能性に富んだエコシステムを構築することが不可欠である。これにより、デジタル経済における女性起業家や起業家候補を後押しし、力を与えることができるだろう。

そのための1つの方法は、カンボジア王国政府のセクター別プログラム／プロジェクトと民間部門、開発パートナー、関係者との協力やパートナーシップを通じて、ジェンダーに配慮した労働環境や政策を構築・改善することである。

これらの様々な利害関係者が、単一の中小企業開発プラットフォームを開発・管理することが提案されている。このプラットフォームは、WSMEが情報やリソース、研修、メンタリングの機会にアクセスし、事業開発やプロセス改善を行い、新たなテクノロジーへのアクセス方法や利用方法を理解するためのワンストップポータルとなる。ここで、WSMEが新たなデジタル技術を導入し、技術サポートを受けるのを支援する上で、政府は大きな役割を果たすことができる。

デジタルプラットフォームの好例はシンガポールのBusiness sans Borders (BSB) イニシアチブであり、これは複数の中小企業向けプラットフォームを接続する「メタハブ」として機能している²⁰²。BSBは、中小企業がアクセスできる買い手、売り手、物流サービスプロバイダー、金融、デジタルソリューションプロバイダーのエコシステムを大きく広げることで、問題を抱えている者とそれを解決できる者を結びつける。このようなプラットフォームは、カンボジアのWSMEエコシステムに大きな付加価値をもたらし、買い手と売り手のマッチングを可能にするとともに、WSMEが既存および新規のデジタル市場、デジタルプラットフォーム、顧客に触れる機会を増やす。

デジタルリテラシーの強化

デジタルリテラシーは（金融リテラシーとともに）、インタビューと諮問委員会から浮上した重要な介入分野である。専門家インタビューのセクションで指摘した女性の起業家精神を高めるプロジェクトは、正しい方向へのステップである。デジタルリテラシーとスキル向上プログラムにさらに力を入れる必要があり、この分野ではいくつかの措置が講じられている。カンボジアで最初かつ唯一の女性のためのビジネスインキュベーターおよびアクセラレーターであるSHE Investmentsは、COVID-19の影響を受けたMSMEの女性を対象にデジタルリテラシースキル研修

プログラムを提供することで、このギャップを埋めるための取り組みを強化した²⁰³。Googleが出資するYouth Business InternationalのRapid Response Recoveryプログラムとの提携の下、この社会的企業はクメール語で様々なデジタルスキルを開発し、教える予定である。

同様に、全国のWSMEにデジタルリテラシースキルを伝えるために、より多くのマルチステークホルダーによる統合された取り組みが望まれる。民間部門や社会部門の既存のデジタルリテラシーイニシアチブと連携することで、女性の起業を担当する政府の関連部局は、これらのプログラムの対象を、サービスが十分に行き届いていないコミュニティや地方にまで広げることができる。

SHE Investmentsプログラムと同様に、新たな介入措置はクメール語で行うべきだが、英語に堪能な参加者向けには英語でも行うことが望ましい。長い目で見てデジタルリテラシーが有効であるためには、英語力も習得する必要がある。さらに、WSMEのニーズに留意し、既存のICTおよびデジタルプラットフォームを利用してプログラムを設計すべきである。また、本報告書に記載されている特定の障壁を念頭に置いて、プログラムをカスタマイズすることが望ましい。例えば、イベント（オンラインイベントを含む）は、女性が帰宅して家族の世話で忙しい夕方ではなく、日中に行うこともできる。

デジタルリテラシーは現在の情報化時代、特にポストCOVID-19の「ニューノーマル」の時代に最も価値のある知識の1つであるため、デジタル化の影響を受けるすべての個人やグループが、基本的なテクノロジーの知識やスキルを社会のあらゆる場所で習得できるようにすべきである。

5.6 結論

カンボジアのさらなる経済成長や発展を背景に、企業セクター全般でデジタル化が盛んになっているものの、特有の制約があるため WSME における導入ペースは相対的に鈍い。本研究では、デジタル技術が WSME の業務のいくつかの側面を改善するのに役立っていることが明らかになった。これには、ビジネスの業績や管理の向上、コミュニケーションの改善、業務の透明性向上、作業プロセスの迅速化、データ管理の改善などが含まれる。その結果、COVID-19 発生中には不可欠だった経費の削減や、時間と人件費の節約が可能になった。パンデミックは多くの WSME の売上、業務、収益に影響を与えたものの、この危機は新たなテクノロジーの導入も促進した。これは、中小企業が打撃を和らげ、ビジネスや販売戦略の新たな機会を創出し、デジタルの知識やスキルを向上させるのに役立った。

COVID-19 が発生するまで、デジタル技術は最優先事項とは考えられていなかった。デジタル技術の利点は明らかであるにもかかわらず、容易には導入できない複数の障壁があり、リソースが限られている小企業にとってはなおさらであった。障壁としては、意識やデジタルリテラシースキル、あるいはこれらのスキルを高めるための手段などが挙げられる。もう一つの障壁は、テクノロジーや革新性に高い価値を認めないマインドセットであった。

そのため、WSME が多様な事業スキルを強化し、革新的テクノロジーに触れることができるように支援する必要性が高まっている。女性起業家は、家庭とビジネスを両立させることへの期待や、自分の能力を証明するためにさらなる努力が必要なことなど、ジェンダーに基づく特有の課題を抱えているため、デジタル技術の導入を拡大することは、中小企業エコシステムにおいてジェンダー平等を進めるための道筋になり得る。

適切なデジタルリテラシー研修やスキル向上により、女性起業家は男性起業家への依存から解放され、職業上のネットワークやメンタリングネットワークとのつながりを深めることができるようになる。調査対象の女性の大多数は、事業を維持するために時間と労力を費やしており、スキル向上への意欲を示している。本報告書に記述されている研究結果と提言は、カンボジアで中小企業を経営する女性が直面する特有の制約を克服するための、マルチステークホルダーが参加する官民一体となった取り組みに重点を置き、デジタル技術を導入する際のギャップ、機会、課題を浮き彫りにしている。

5.7 注釈

174. World Bank. (2020, April 17). *The World Bank in Cambodia – Overview* [Website]. <https://www.worldbank.org/en/country/cambodia/overview> より引用。(2020年9月24日閲覧)
175. Asian Development Bank [ADB]. (2020, September). *Cambodia and ADB – Economic indicators for Cambodia*. <https://www.adb.org/countries/cambodia/economy> より引用。(2020年10月26日閲覧)
176. Worldometer. (n.d.). *Cambodia Demographics* [Website]. <https://www.worldometers.info/demographics/cambodia-demographics/> より引用。(2020年9月24日閲覧)
177. Kemp, S. (2020, February 17). DIGITAL 2020: CAMBODIA, *Datareportal* [Statistics]. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-cambodia?rq=DIGITAL%202020%3A%20CAMBODIA> より引用。(2020年9月24日閲覧)
178. Mengyu, N. (2019, December 18). Understanding digital economy in Cambodia, *Khmer Times* [Online Article]. <https://www.khmertimeskh.com/671086/understanding-digital-economy-in-cambodia/> より引用。(2020年9月24日閲覧)
179. Heng, P. (2018). *Embracing the Digital Economy: Policy consideration for Cambodia*, Phnom Penh: Enrich Institute.
180. Support Economic Transformation [SET]. (2019, November 4). Consultation on Cambodia’s Strategic Framework for the Digital Economy. <https://set.odi.org/digital-economy-consultation/>
181. Bertelsmann Stiftung. (2020). *BTI 2020 Country Report - Cambodia* [PDF File]. https://www.bti-project.org/content/en/downloads/reports/country_report_2020_KHM.pdf より引用。(2020年10月26日閲覧)
182. European Commission. (2020, August 11). *Cambodia loses duty-free access to the EU market over human rights concerns* [Online Article]. <https://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=2177> より引用。(2020年10月26日閲覧)
183. World Bank. (2020, May 19). *COVID-19 Epidemic Poses Greatest Threat to Cambodia’s Development in 30 Years: World Bank* [Press Release]. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/05/29/covid-19-coronavirus-epidemic-poses-greatest-threat-to-cambodias-development-in-30-years-world-bank> より引用。(2020年9月24日閲覧)
184. Hoekstra, A. (2020, August 13). Coronavirus pushing Cambodia back into poverty, *Deutsche Welle (DW)* [Online article]. <https://www.dw.com/en/cambodia-coronavirus-poverty/a-54552715> より引用。(2020年9月24日閲覧)
185. ADB. (2020, September 23). *ADB Revises Cambodia’s 2020 Economic Forecast Upward* [Press release]. <https://www.adb.org/news/adb-revises-cambodias-2020-economic-forecast-upward> より引用。(2020年10月26日閲覧)
186. Xinhua. (2020, August 28). Cambodia well prepared to cope with impacts of COVID-19, EBA’s partial withdrawal: academics, *XinhuaNet* [Online Article]. http://www.xinhuanet.com/english/2020-08/28/c_139325528.htm より引用。(2020年10月26日閲覧)

187. Chhea, L. (2019). *The Current Situation of SME in Cambodia – MSME Financing* [PDF file]. Ministry of Industry and Handicraft (MIH), Phnom Penh, Cambodia. <https://www.unescap.org/sites/default/files/SME%20FinancingChhea%20Layhy%202019.pdf>
188. International Finance Corporation [IFC]. (2019). *Exploring the Opportunities for Women-owned SMEs in Cambodia* [PDF file]. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32753/Exploring-the-Opportunities-for-Women-owned-SMEs-in-Cambodia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
189. Asian Development Bank [ADB]. (2015). *Promoting Women's Economic Empowerment in Cambodia* [PDF file]. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/156499/promoting-womens-economic-empowerment.pdf>
190. Sorgner, A. & Krieger-Boden, C. (2018). Labor market opportunities for women in the digital age. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 12 (2018-28): 1–8. <http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2018-28>
191. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [UNESCAP]. (2020). *Catalyzing Women's Entrepreneurship* [Ongoing project]. <https://www.unescap.org/projects/cwe>
192. For a detailed description of how Tongtlin functions in Cambodia. See Sze, J.J. (2014). *Financial diaries in Cambodia*, City University of New York (CUNY) Academic Works. https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=bb_etds
193. *Young Entrepreneurs Association of Cambodia* [YEAC] - established as a volunteer-driven non-profit organization whose mandate is to empower young entrepreneurs of Cambodia to enhance youth entrepreneurship and success of youth-owned businesses by creating a platform for networking, sharing, learning, and synergizing business opportunities, thereby contributing to productive employments and economic development that build the next generation economy for Cambodia.
194. CEO Master Club is Cambodia's first business coaching and networking platform. See Kunmakara, M. (2019, September 11). CEO Master Club holds official launch, *Khmer Times* [Online Article]. <https://www.khmertimeskh.com/642006/ceo-master-club-holds-official-launch/> より引用。(2020年9月23日閲覧)
195. BNI provides a positive, supportive, and structured environment for the development and exchange of quality business referrals. See BNI Cambodia. (n.d.). *Why join BNI?* [Website]. <http://bnicambodia.com/en-US/whybni> より引用。(2020年9月23日閲覧)
196. World Bank. (2020, May 29). *Cambodia in the time of COVID-19: Economic Update, May 2020* [PDF File]. <http://pubdocs.worldbank.org/en/357291590674539831/pdf/CEU-Report-May2020-Final.pdf>
197. See more about Viriya Lim at: <https://www.vitalvoices.org/people/viriya-lim/>
198. See <https://khmerangkorfood.com/shop-2>
199. Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Introduction: Expert interviews—An introduction to a new methodological debate. In: Bogner A., Littig B., Menz W. (eds) *Interviewing Experts* (pp. 1-13). Research Methods Series. Palgrave Macmillan, London.
200. UNESCAP. (2019, April 29). *United Nations Launches Project To Boost Women's Entrepreneurship In Cambodia*. [Press release]. <https://www.unescap.org/news/united-nations-launches-project-boost-women-s-entrepreneurship-cambodia> より引用。(2020年10月26日閲覧)

201. Bunthoen, C. (2020, January 20). Financial literacy program launched for businesswomen, *Khmer Times* [Online Article]. <https://www.khmertimeskh.com/50682819/financial-literacy-program-launched-for-businesswomen/> より引用。(2020年10月26日閲覧)

202. Monetary Authority of Singapore [MAS]. (2019, November 11). *Business sans Borders achieves successful proof-of-concept to enhance SME access to trade opportunities* [Media Release]. <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2019/business-sans-borders-achieves-successful-poc-to-enhance-sme-access-to-trade-opportunities#:~:text=11%20November%202019-,Business%20sans%20Borders%20achieves%20successful%20proof%2Dof%2Dconcept%20to%20enhance,Singapore%2C%2011%20November%202019%E2%80%A6&text=The%20POC%20also%20comprised%20a,of%20new%20services%20for%20SMEs.> より引用。(2020年10月26日閲覧)

203. Chan, S. (2020, June 29). Teaching young women digital literacy, *Khmer Times* [Online Article]. <https://www.khmertimeskh.com/739209/teaching-young-women-digital-literacy/> より引用。(2020年10月26日閲覧)

付録

付録A：インドネシアの専門家と諮問委員会委員



M. Andy Zaky 氏（専門家インタビュー）

WANTIKNAS（全国情報通信技術評議会）の副幹事を務めており、テクノロジー業界での経歴を持つ。積極的に投資を行い、Agate International、Good News From Indonesia、KLINIKOO など、複数のデジタルスタートアップ企業のメンターや役員に就任している。現在は、MIKTI（インドネシア・デジタル・クリエイティブ産業コミュニティ）の幹事も務めている。



Benedikta Atika 氏（専門家インタビュー、諮問委員会）

ANGIN のインパクト投資リーダーである。社会的企業への投資機会の調達および顧客とのインパクト投資スキームの調査を担当するほか、複数の研究プロジェクトにも関与しており、社会的企業、エンジェル投資、ジェンダーレンズ投資をテーマとする研修を行っている。ANGIN の前は、コーポレートファイナンスと資本市場に3年間携わり、その後、インパクト投資の分野に移った。2018年には、教育技術組織「Solve Education!」、およびシドニーのクリーンエネルギー・スタートアップ企業「Wattblock」とともに仕事をした。DFAT（オーストラリア外務貿易省）から Australia Awards の長期奨学金を受けて、同国のニューサウスウェールズ大学でビジネス戦略と社会的企業の修士号を取得した。



Mia Ariyana 氏（専門家インタビュー、諮問委員会）

ASPPUK（小企業・零細企業を支援する女性協会）のトレーナー、研究者、事務局長を務めており、女性の生活、女性向け金融機関の強化、ジェンダー分析と予算編成、リプロダクティブ・ヘルスおよびセクシュアリティの権利など、小企業および零細企業の事業計画と戦略の問題に力を入れている。女性のエンパワーメントと経済、および社会から取り残された人々の生活の持続可能性の問題は、同氏が2000年に最初にNGOで働いていた頃から関心を寄せていた問題である。世界中でいまだに顧みられないすべての疎外された人々の生活向上のために、ジェンダーの正義と平等を勝ち取らなければならないという強い信念を持っている。



Vivi Susanti 氏（専門家インタビュー）

インドネシア女性起業家協会（IWAPI）の中央代表評議会の代表を務める。女性の起業家精神と女性のためのメンターシップの分野で長年の経験があり、インドネシアの女性経営 MSME の発展のために、IWAPI を代表して積極的に発言している。

N/A

匿名代表（専門家インタビュー）

インドネシアで女性向けの起業プログラムや MSME 向けのデジタルトランスフォーメーションプログラムを運営している多国籍テクノロジー企業でリード・リレーションシップ・オフィサーを務める。

**Nilam Sari Setiono 氏（諮問委員会）**

2003年に設立された PT Baba Rafi Indonesia の経営者兼創業者。起業家としてのキャリアを通じて、Women's Obsession Awards の「Best Womenpreneur」や、「Winner for Best Practice in Online to Offline Forum Competition between APEC Country」など、様々な賞を受賞している。また、著書「Womenpreneur」を出版しており、1つの店舗から9カ国に1,300店舗を構えるまでに至ったストーリーを語っている。

**Wilda Yanti 氏（諮問委員会）**

3人の子供を持つ母親で、環境分野の企業である PT. Xaviera Global Synergy の創業者兼 CEO でもある。社会起業家として廃棄物問題に重点的に取り組み、廃棄物管理を発生源で行うことで、埋立地に送られる廃棄物を削減している。その結果、Femina とアーンスト・アンド・ヤングから「Woman Entrepreneur of The Year 2018」に選出された。

**Hary Febriansyah 博士（諮問委員会）**

2006年からインドネシア共和国の研究技術・高等教育省傘下のバンドン工科大学経済管理学院 (SBM-ITB) の助教授を務めている。この間、(1) 経営学修士および経営科学修士プログラムでの指導、(2) 産学連携研究プロジェクト、(3) 地域社会のための研修およびコンサルティングサービスの実施を担当してきた。SBM-ITB の Center of Knowledge for Business Competitiveness のディレクター (2016年から) であり、Knowledge Management Society Indonesia (KMSI) に関するプログラムのバイスプレジデントでもある。

**Muhammad Nur 氏（諮問委員会）**

経済学を専攻し、現在は協同組合・中小企業省の事業再編・標準化局 (Business Restructuring Standardisation Department) の責任者を務める。諮問委員会に参加する際には、スタッフの一人も同行していた。

**Rendi Febriansyah 氏（諮問委員会）**

インドネシア・デジタル・クリエイティブ産業コミュニティ (MIKTI) のゼネラルマネージャー。この非営利団体は、インドネシアのデジタル・クリエイティブ産業の発展に関心を寄せるすべての人々の集いの場として機能している。ビジネスニーズや事業のディスラプションの問題に関連する情報技術の管理に情熱を注ぎ、中小企業、特にクリエイティブ産業のメンタリング・プログラムに積極的に取り組んでいる。

付録B：インドネシアのデータ収集と分析

中小企業の基準

	ミャンマー	インドネシア	カンボジア	マレーシア
小企業	卸売業、サービス業については約74,000米ドルまで 小売業、その他については約37,000米ドルまで	約20,000 ～170,000米ドル	約50,000～250,000 米ドル	約72,000～720,000米 ドル
中企業	卸売業については約74,000～222,000米ドル サービス業については約74,000～148,000米 ドル 小売業、その他については約37,000～74,000 米ドル	約170,000～340 万米ドル	約250,000～500,000 米ドル	約720,000～480万米ドル

データ分析

<p>ステージ1：書き起こし</p> <p>インタビューを実施した後、録音を逐語的にワード文書に書き起こし、主な所見を翻訳した。</p>	<p>ステージ2：コード化</p> <p>4つの柱のガイドラインを用いてデータをコード化し、テーマ別にグループ化した。この段階では、偏見を排除し、データから浮かび上がってくるテーマや課題を読み取った。</p>	<p>ステージ3：枠組み作り</p> <p>本プロジェクトに参加した2名の主著者が会合を開き、貼られたラベルを比較して、その後の書き起こしすべてに適用する一連のコードについて合意した。4つの柱のガイドラインに当てはまらないデータが無視されないように、何回か繰り返して作業を行った。</p>
<p>ステージ4：インデックス作成</p> <p>数値システムを用いて、特定のテーマに対応するデータの部分またはセクションを特定した。例えば、参加者がデジタルツールを使用していないことを示すためには0を用い、使用していることを示すためには1を用いた。</p>	<p>ステージ5：チャート作成</p> <p>それぞれの書き起こしから、各柱の下でカテゴリ別にデータを要約した。その際には、特にインドネシア語でデータが収集されたため、インタビュー対象者の言葉の本来の意味や「感触」を残すようにした。例えば、「terdorong」という単語を翻訳するとき、この文脈ではこの単語が肯定的な意味合いで使われていたため、英語では「push」ではなく、「being inspired to」という言い回しを用いた。</p>	<p>ステージ6：解釈</p> <p>類型を作成し、事前概念を調査し、カテゴリ間のつながりをマッピングしてその関係や相関を調べた。</p>

付録C：インドネシアの関連する中小企業および情報通信技術（ICT）規制の概要

名 称	概 要
銀行法1992年第7号および同改正法1998年第10号	銀行に関する規則
中小零細企業法2008年第20号	MSMEの定義と政府のMSMEセクター振興義務
保証機関に関する大統領令2008年第2号	信用保証機関と再保証機関に関する規則
保証機関と再保証機関に関する規制2008年第222号および2011年第99号	信用保証機関と再保証機関に関する規制（財務省）
協同組合法2012年第17号	協同組合に関する規則
金融機関に関する大統領規則2009年第9号	ノンバンク金融機関（NBF）に関する規則
資本市場法1996年第8号	資本市場に関する規則
資本市場金融機関監督庁（Bapepam-LK）規則No.IX.C.7	資本市場における中小企業の定義
通信情報省規則2016年第20号	電子システムにおける個人データの保護
情報電子取引法2008年第11号	電子システムにおける通信と情報に関する規則
通信情報省規則2014年第36号	電子システム運用者登録手続き
情報電子取引法2008年第11号改正法2016年第19号	電子システムにおける個人データの保護
通信情報省規則2019年第7号	統合情報通信セクターにおける事業ライセンスサービス
電子取引・システム運用に関する規則2019年第71号	電子システム、電子エージェント、電子取引、電子認証、信頼性認証機関およびドメイン名管理の実施に関する規則

付録D：ミャンマーの小企業と中企業の定義

小企業と中企業の定義		
分類	小企業	中企業
従業員数		
(a) 製造業	≤ 50	> 50 ≤ 300
(b) 裁断・製造・梱包 (CMP) 製造業	≤ 300	> 300 ≤ 600
(c) 卸売業	≤ 30	> 30 ≤ 60
(d) 小売業	≤ 30	> 30 ≤ 60
(e) サービス業	≤ 30	> 30 ≤ 100
(f) その他	≤ 30	> 30 ≤ 60
資本投資 (100万チャット)		
(a) 製造業	≤ 500	> 500 ≤ 1000
(b) CMP製造業	≤ 500	> 500 ≤ 1000
	約370,370米ドルまで ¹⁹⁹	約370,370～740,740米ドル
前年度の年間所得 (100万チャット)		
(a) 卸売業	≤ 100	> 100 ≤ 300
(b) 小売業	≤ 50	> 50 ≤ 100
(c) サービス業	≤ 100	> 100 ≤ 200
(d) その他	≤ 50	> 50 ≤ 100
	卸売業、サービス業については約74,000米ドルまで	卸売業については約74,000～222,000米ドル
	小売業、その他については約37,000米ドルまで	サービス業については約74,000～148,000米ドル
		小売業、その他については約37,000～74,000米ドル

出典：中小企業開発法 (2015年)

1米ドル = 1,350チャットの為替レートで計算。

付録E：ミャンマーの諮問委員会委員

諮問委員会は以下の参加者から構成された。

(1) **Naw Show Ei Ei Tun 氏**は現在、ヤンゴンを拠点とする米国国際開発庁 (USAID) の「Transparency and Inclusive Growth Activity」の副代表を務めている。これは、Nathan Associates が実施している4年間・1,900万米ドルのプロジェクト (2020～2023年) である。ミャンマーにおける経済ガバナンスの改善および紛争と不平等の経済的要因の削減を目的として、政府省庁、民間部門、市民社会組織を対象とした様々な技術支援活動を管理している。それ以前は、USAID の「Private Sector Development Activity」という5年間・2,330万米ドルのプロジェクトの副代表を務め、企業の規制環境の改善や起業家精神の促進を目的とした様々な経済改革を推進していた。さらにその前は、APCO Worldwide シンガポール事務所のシニアコンサルタントとして、東南アジアで活動する多国籍企業の市場参入調査、政策分析、広報／メディア対応を専門としていた。キャリアの初期には、ワシントン D.C. で政策研究、国際開発、放送ジャーナリズムの分野で働いていた。ジョーンズ・ホプキンス大学高等国際問題研究所 (SAIS) で東南アジアに重点を置いて経済学と国際関係学の修士号、米国イースタン大学で経済学の学士号を取得している。

(2) **Samantha Htoon 氏**は、銀行および金融の熟練した専門家であり、リテール、中小企業、コーポレートバンキング、マイクロファイナンス、組織開発の豊富な経験を持つ。現在は、革新的なデジタルバンキング商品を提供するミャンマーの大手銀行ヨマ銀行で融資責任者を務めている。それ以前は、Proximity Finance で戦略計画および事業運営の責任者を務めていた。ニューヨーク市立大学で戦略経営の修士号、同大バルーク校ジックリンビジネススクールで金融・投資の学士号を取得している。

(3) **Seinn Witt Yee 氏**は工業省に務める経験豊富なスタートアップ・コンサルタント兼トレーナーであり、ミャンマー各地の MSME と仕事をしてきた。CEFE インターナショナルのナショナル・アドバイザー、ブリティッシュ・カウンシル東アジアのリージョナル小企業アドバイザー、ASEAN AbiNet プロジェクトのメンターとして、ミャン

マーの起業家精神およびソーシャルイノベーション・エコシステムを熱心に推進している。PS ビジネススクールのディレクターでもあり、2007年からビジネススキル・研修プログラムで若者に教育を行っている。ヤンゴン経済大学で MBA を取得している。

(4) **Okka Myo 氏**は、Impact Hub Yangon の共同設立者であり、2015年から地元の社会起業家精神とソーシャルイノベーション・エコシステムの強化を目指している。Impact Hub は、スタートアップ企業や中小企業に近代化されたコワーキングスペースを提供しているほか、インキュベータープログラム、ベンチャーキャピタルミートアップ、その他のテクノロジー関連のソーシャルイベントを主催している。Myo 氏は、GIZ、フリードリヒ・ナウマン財団 (FNF)、工業省、Grab、Ooredoo と連携し、地元起業家を支援するプログラムを運営している。現在は、ミャンマー計画・財務・工業省 (MOPFI) および FNF との協力の下、ミャンマーの MSME 向けにデジタルレディネス・プログラムを実施している。カーティン工科大学でコンピュータシステム、ネットワーク、テレコム of 学士号を取得している。

(5) **Wit Yee Chan 氏**は成功を収めたシリアル起業家であり、2社のデジタルベンチャー企業を経営している。GroupBuyy は地元のディスカウント e コマース企業であり、Any Rev Channel はミャンマーのトレンドや問題を型破りな方法で調査し、報道するオンライン TV チャンネルである。また、Founder Institute Yangon などのスタートアップチャレンジに定期的に参加している非常に活動的なメンターでもある。ビクトリア大学ウェリントン校で MBA、ヤンゴン経済大学で MPA を取得している。

(6) **Jenna Phu 氏**は才能ある若い起業家であり、そのビジネス洞察力やレジリエンス、そして戦略を迅速に転換する能力により、COVID-19 の大混乱の中で、ヤンゴンを拠点としキャリアウーマンをターゲットとする衣料品ライン「mMD Collections」の立ち上げに成功した。以前は、KBZSC 証券で証券取引・営業部門の責任者を務めていた。米国ウースター大学でビジネス／経営経済学の学士号を取得している。

付録F：カンボジアの専門家インタビュー対象者

番号	氏名	役職	機関／省庁	セクター
01	Chhea Layhy氏	非公開	MISTI中小企業局	中小企業
02	Sim Chankiroth氏	CEO兼創業者	Banhji／フィンテック、若手起業家協会	デジタル技術
03	The Chhun Hak氏	局長	起業家育成、女性政策	WSMEおよび政策
04	H.E Kuong Sorita氏	カンボジア女性起業家協会（CWEA）副会長、中小企業アドバイザー	CWEAおよび女性省ジェンダー平等・経済開発局局長（MoWA）	WSME、女性向けテクノロジー
05	Manu Rajan氏	CEOおよびマネージングディレクター	Wing	決済サービス

付録 G：カンボジアの諮問委員会委員

**The Chhun Hak 氏****女性省ジェンダー平等・経済開発局（MoWA）局長**

女性省内の MoWA における主導的な技術顧問および調整役であり、ジェンダーの主流化と優れたガバナンスおよび経済発展における女性の進出に注力している。MoWA の女性開発センターも担当。行政学の修士号と法学の学士号を取得している。

**Sodany TAN 氏****郵便電気通信省（MPTC）ICT 政策局局长**

郵便電気通信省 ICT 政策局局长として、テクノロジーと教育を通じた女性と女児のエンパワーメントを提唱。同省で、優秀な女性を表彰し、テクノロジー分野のロールモデルを育成することを目的として「Cambodia Women in Tech Program」を立ち上げた。

**Reaksmey MAK 氏****カンボジア国立銀行法務部研修課課長**

カンボジア国立銀行法務部研修課の課長であり、2015 年以来、女性の金融包摂など、金融包摂の多くの分野に携わってきた。ファイナンスの修士号を取得している。

**Lykuong ENG 博士****カンボジア女性起業家協会（CWEA）会長および CamWen 会長**

500 人以上の女性会員で構成されるカンボジア女性起業家協会（CWEA）の会長に選出されている。職業は歯科医師で、社会事業に積極的に取り組み、健康管理や歯科衛生の向上に力を入れている。



Chanda PEN 氏
Bongloy Payments PLC の共同設立者兼 CEO、カンボジアフィンテック協会会長

技術者であり、起業家でもある。東南アジアを拠点とするフィンテック企業 Bongloy の共同設立者兼 CEO。カンボジア銀行協会（ABC）、全国 QR コードタスクフォース委員会、カンボジア金融技術協会（CAFT）の評議員を務める。



Kamthong LEY 氏
PAPA Deliver の創業者兼 CEO

PAPA Deliver の創業者で、同社の事業開発を担当している。若手起業家であり、カンボジア、マレーシア、英国などの国際イベントで数々の賞を受賞している。コンピュータサイエンスの学士号とモバイルコンピューティングのポストグラデュエート・ディプロマを取得している。



Virak NOUN 氏
若者雇用プロジェクト・コーディネーター
国連開発計画（UNDP）カンボジア事務所

UNDP カンボジア事務所のプロジェクトマネージャーとして、インダストリー 4.0 とデジタル経済の観点から、若者のスキル、起業家精神、雇用に取り組むプロジェクトを率いている。経済学の学士号、開発研究の修士号、行政学のグラデュエート・ディプロマ、公共政策の修士号を取得している。

