

ベトナムにおける デジタルサービス企業

—誰が起業しどのように成長しているのか—

藤田 麻衣

はじめに

世界各地で、デジタル化の進展とともにデジタル技術を応用したサービスの普及が進みつつある。発展途上国においても、スマートフォンを用いて店頭での支払いを行ったり、タクシーを呼んだりする風景は日常的なものとなった。コロナ禍では遠隔教育や医療といった新たなサービスの普及も進むなど、消費者向けサービスの広がりを目覚ましい。その他にも、企業活動では業務、財務、人事・労務などのオンライン管理による効率化、デジタル広告による販売促進、さらには政府機関による電子行政サービスの提供など、デジタル技術の応用範囲は幅広い。

途上国において、こうしたデジタルサービスはどのような企業によって提供されているのだろうか。FacebookやGoogle、YouTubeをはじめとする先進国企業のサービスは、途上国のユーザーにも急速に浸透しているといわれる。だが、インドのバンガロール、ケニアのナイロビといった途上国の都市では、多くの企業や投資家が集積する「テックハブ」が生まれ、海外の投資家から資金を集めながらイノベティブな事業を急成長させる現地の新興企業群が現れている。たとえば、東南アジア各国で配車サービスを展開するGrabは、ハーバード・ビジネススクールで出会った2人の創業者によってマレーシアで設立されたのちにシンガポールに本拠を移し、日本のソフトバンクグループなどからの出資を受けつつ成長してきた。デジタルサービスへの新たな起業家の参入と新興企業の成長は、

途上国の企業セクターにおける新たな動きとして注目される。

途上国のなかでもとくに多くの若年人口を抱える国々において、国内デジタルサービス需要の拡大は大きなビジネスチャンスとなる。そして、そうした機会をつかもうとする企業は海外企業や現地の新興企業だけではない。関連分野で操業する国内の既存企業が参入する例もみられる。このため、デジタル化の進展下で企業セクターにどのような変化が生じつつあるのかを理解するためには、企業セクター全体をとらえながら、どのような企業がどのようなデジタルサービスに参入し、成長しているかを考察する必要がある。

こうした観点から興味深いのが、アジアでは後発ながらデジタル化が進むベトナムである。同国ではインターネット環境の整備やスマートフォンの普及を背景に、Eコマースなどのデジタルサービスが急速に浸透している。2021年までにユニコーン（評価額10億ドル超で未上場の新興企業）4社が誕生し、海外からの帰国組を含む起業家や技術者人材への高評価もあって、同年のベトナムのテクノロジー企業に対する投資額は過去最高を記録した（経済産業省 2020, 79-80; NIC and Do Ventures 2021, 6）。ベトナム政府も、国内市場を舞台としてイノベティブな自国企業が成長し、海外に展開していくことに大きな期待を寄せている。

期待の背景には、ベトナムが抱えるジレンマがある。ベトナムは国際生産ネットワークへの参加を通じた製造業の発展で成功を収めてきたが、近年の成長のけん引役となった電子産業はとくに外資企業に大きく依存している。ベトナムは独立・自主の経済の構築をめざし、科学技術・イノベーションを通じた高成長を掲げるが、その担い手となる国内企業の成長は後れをとっている。共産党・国家とのつながりを持ち、銀行融資や土地へのアクセスにおいて有利な少数の国有・民間企業が成長してきた一方で、企業セクターの大半は競争力を欠く小規模・零細企業に占められている（Pincus 2015; Le Duy Binh 2018）。

ベトナムの企業セクターがこうした問題を抱えるなか、デジタルサービス需要の拡大はどのような変化をもたらしているのだろうか。本章は、ベトナムのデジタルサービスにどのような新興企業・既存企業が参入しているのか、また、それらの企業はどのような人々によって起業・経営され、どのような事業環境のなかで成長しているのかを考察する。

1 デジタルサービスへの参入を考える

1-1. デジタルサービスとは

先進国・途上国を問わず、デジタル化が経済・社会に大きなインパクトを与えている背景には、デジタル技術が「情報通信技術（Information and Communication Technology: ICT）機器およびICT・情報サービス」という産業の垣根を越えて、新たな経済活動を生み出したり、農業・鉱工業・サービス業における既存の経済活動に変化をもたらしたりしていることがある。そこで、まずは「デジタル経済」の範囲についてみてみよう。経済協力開発機構（OECD 2020）はその対象を、①コア範囲、②狭い範囲、③広い範囲、に分けている（図5-1）。

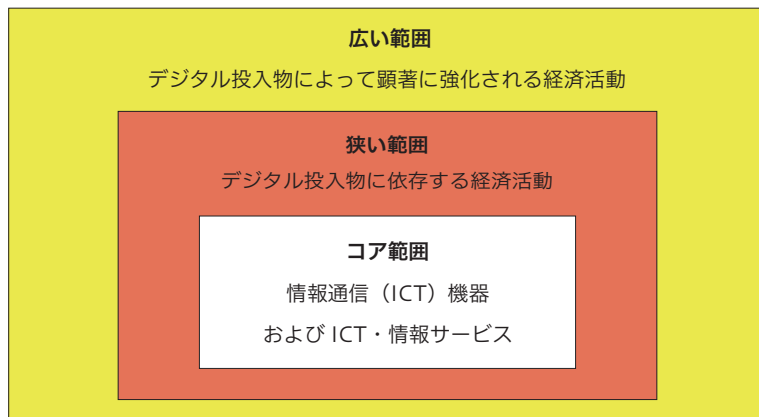
「コア範囲」は、半導体、コンピュータや携帯端末、通信設備などのICT機器（ハードウェア）、およびICT・情報サービスの生産者による経済活動を指す。ソフトウェア、デジタルコンテンツ、メディアなどの開発も「コア範囲」に含まれる。

コア範囲の外側に位置する「狭い範囲」には、デジタル化によって新たに生まれた経済活動が含まれる。代表的なものとしては、配車サービスのUberなどのデジタルプラットフォーム¹⁾（以下「プラットフォーム」）が挙げられる。その外側に描かれる「広い範囲」には、デジタル化によって農業・鉱工業・サービス業における既存の経済活動が大きく変化しているケースが含まれる。たとえば教育分野では、知識や技術を教え授けるという活動の本質に変化はないものの、オンライン授業などの新たなサービスが普及し、遠隔地からの受講や録画によるくりかえし学習が可能になるなどのメリットも生まれている。

ここで、デジタル化がどのようにして経済・社会に変化をもたらしているのかを考えてみると、ICT機器の普及や通信サービスの整備（おおむね「コア範囲」に対応）が進むことで、デジタル化による新たなサービスの誕生（「狭い範囲」）や既存の経済活動の変化（「広い範囲」）という可能性が開かれる。デジタル化が経済・

1) インターネットを通じて異なるユーザー群間の相互作用を促進するデジタルサービスを指す（OECD 2020, 50）。

図 5-1 デジタル経済の範囲



(注) 本章であつかう「デジタルサービス」とは、おもに黄色・オレンジにハイライトした部分の経済活動を可能にするサービスを指す。

(出所) OECD (2020) にもとづき筆者作成。

社会全体の効率性や利便性の向上につながるためには、プラットフォームなどの新たなサービス、およびデジタル技術を通じて既存の経済活動の変化を可能にするサービスが経済・社会全体に広まることが重要になる。

そこで本章では、おもに「コア範囲」の外、かつ「広い範囲」に含まれる経済活動(図5-1の黄色・オレンジのハイライト部分)、なかでも国内市場に向けて行われる活動の広がりには焦点を当て²⁾、こうした経済活動を可能にするプラットフォーム提供などのサービスを総称して「デジタルサービス」と呼ぶ。これらのサービスが誰によって、どのような形で担われているのかをみていくこととしたい。

1-2. デジタルサービスの特徴

デジタルサービスには、これまでの経済活動と比べるといくつかの際立った特徴がある。

第1に、デジタル化されたものの生産にはコストがかかるが、再生産(複製)

2) ただし、「コア範囲」のうち国内市場向けのソフトウェア、デジタルコンテンツ、メディアは対象に含める。

の限界費用（1単位当たりの追加費用）はほぼゼロであり、輸送や配布にかかるコストも低い（シャピロ=ヴァリアン 1999; Goldfarb and Tucker 2019）。複製したものを素早く低コストで流通させることができる上、顧客との距離は制約とならなくなるため、製品やサービスを販売できる地理的範囲は広がり、農村や僻地へ、さらには国境を越えて流通させることも可能になる（シャピロ=ヴァリアン1999; Goldfarb and Tucker 2019）。

第2に、デジタル化されたもののビジネスは拡大（scaling）が容易である。これは、供給側と需要側の要因から説明できる。供給側の要因は、上述のように、デジタル化されたものの再生産（複製）費用が低いことである。需要側の要因はプラットフォームの機能とかかわっている（Friederici, Wahome and Graham 2020, 22）。あるプラットフォームのユーザー数が増加すればするほどそのプラットフォームを用いることの価値は高まり、さらなるユーザーを呼び込むことにつながる（ネットワーク効果が発揮される）。さらには、プラットフォームにユーザーや取引についてのデータが多く蓄積されるようになることでサービスの質も向上し、ユーザー数のさらなる拡大をもたらす。こうして、ユーザー数が一定規模以上になるとプラットフォームの価値向上は大幅に加速する。

第3に、デジタル化されたものの生産や販売では、工場や店舗といった有形資産の必要性は低く、ソフトウェアやビジネスモデル、技術といった無形資産が重要になる。たとえば、金融に技術を組み合わせることで新たなサービスを提供するフィンテックでは、従来の銀行業のように店舗網や設備を用いず、オンラインのみでのサービス提供が多くみられる。配車サービスのUberも車両を所有せず、運転手と乗客が直接つながることを可能にするプラットフォームの提供のみを行う。同社のビジネスは、輸送需要や所用時間の予測、配車の最適化、最適経路の算出、需給に応じた柔軟な価格変動（ダイナミックプライシング）、乗客と運転手の双方による評価システムといったプラットフォームの機能によって支えられている。

1-3. 参入者に求められるもの

以上のようなデジタルサービスの特徴をふまえると、参入しようとする企業にまず求められるのは、技術やビジネスモデルなどの優れた無形資産だということ

になる。なお、無形資産にはスピルオーバーしやすいという特徴がある (Haskel and Westlake 2017)。通常、有形のもの (たとえば設備) は同時に複数の人が利用すれば1人当たりの満足度は低くなり、施錠するなどの方法で他者の利用を禁じることも可能である。しかし、無形資産は複数の人々が同時に利用しても1人あたりの満足度が低減せず (非競合的である)、特許などで保護されない限り、他者が対価を払わずに使用する行為を禁止することも難しい (非排除性をもつ)。このため、アイデアやビジネスモデルには、他者による模倣という問題がしばしば生じる。先進国で成功したビジネスモデルが他国でも展開される、といった現象が起り得る³⁾。

他方、デジタルサービスでは、機械設備や店舗網などへの設備投資、土地や建設の許認可取得などの必要性は低い。これまで、途上国のビジネス環境において資金アクセスと行政手続きのコストは大きな課題とされてきた (World Bank 2020, 7-8)。しかし、デジタルサービスではこれらは問題とはなりにくいということになる。

まとめると、これまでの経済活動と比べ、デジタルサービスでは求められる技術などを備えている者にとって起業への障壁は低くなり、急速な成長が望めるということになる。優れた事業計画などによって投資家からの資金調達が可能になれば、資金アクセスという障壁のさらなる緩和につながることも見込まれる。

とはいえ、デジタルサービス需要が拡大しているどの国においても、起業が活発化しているわけではない。そのためには、知識やスキルを有する人材、資金を投じる投資家、研究・開発に従事する大学や研究機関、関連サービスなど、起業にかかわる要素や組織の一定規模の集積が求められる (World Bank 2016, 228-9)。こうした要素・組織の発展、およびそれらの間の連携を促す上で、政策が大きな役割を果たすことも少なくない。

アジアやアフリカの途上国でも、こうした条件を満たす一部の国や地域では新興企業の急成長がみられる (World Bank 2016; Friederici, Wahome and Graham 2020)。とりわけ注目を集めるのは、シリコンバレーとのつながりをもつ人々な

3) 東南アジアでも、欧米や中国などで成功したビジネスモデルを自国に輸入する新興企業が多いとの指摘がある (経済産業省 2020, 21)。

ど、先進国留学経験者によって創業された新興企業群である (Klingler-Vidra, Tran Ba Linh and Chalmers 2021; Friederici, Wahome and Graham 2020)。

ただし、デジタルサービス需要の拡大というビジネスチャンスをとらえ、参入を試みるのは国内の新興企業だけではない。関連する分野で操業している国内外の既存企業が新たな成長市場への参入をねらうのも自然な流れである。それらは多くの場合、豊富な経営資源や顧客基盤（さらに国内企業の場合は、国内市場における地位）をもつ。

海外企業の参入の可能性については、どのように考えられるだろうか。デジタルサービスでは輸送や配布のコストが低減し、買い手を探すこと（サーチ）も容易になるため、顧客の地理的範囲は大幅に拡大する。こうしたことから、インターネットを介したビジネスでは地理的な距離はほぼ意味をなさなくなるとの議論もある一方、言語や消費嗜好の違い、物流インフラの整備状況などが制約となり得るとの指摘もある (Amit and Zott 2001, 495)。

2 ベトナムにおけるデジタル化の進展

ベトナムにおけるデジタル化の進展は目覚ましい。人口100人当たりのモバイル通信契約件数は2021年に139に達し、地域や所得水準にかかわらずどの世帯にも携帯電話が普及している (World Bank 2021, 47)。Eコマースをはじめとする各種デジタルサービスも低水準からのスタートながら急速に浸透しており、域内でもデジタル経済が最も急速に成長している国の1つとされる (World Bank 2021, 44)。

党・国家は、2030年まで国内総生産 (Gross Domestic Product: GDP) の年平均成長率7%を維持し、2045年までに高所得の先進国となるという野心的な目標を掲げており、科学技術・イノベーションの推進、なかでもデジタル技術の応用と発展を重点課題と位置づけている。経済の担い手としては、民間企業の役割が拡大しており、起業や事業の成長を促すための環境整備は焦点の1つとなっている。

起業促進の取り組みは、科学・技術省の主導によるアクセラレータープログラ

ム「ベトナムシリコンバレー」(2013年に開始)、起業家向けイベント「テックフェスト」(2015年から毎年開催)などに始まり、2016年の「イノベティブスタートアップ・エコシステム支援プログラム」の始動で本格化した。このプログラムは、新たなビジネスモデルや技術にもとづく起業の促進をねらい、企業や政策に関する情報提供ポータルを設置、人材育成、スタートアップ支援センターの設立、起業を支援する組織への補助などを手掛けている。ただし、こうした取り組みは民間の人材や資金に大きく依存しており、国家財政からの支出はきわめて限られている (Klingler-Vidra and Wade 2020)。

デジタル化の推進では、第4次産業革命への主導的参加という方針を打ち出した2019年の党政治局決議52号が重要な節目となった。第4次産業革命がもたらす機会の活用により、科学技術・イノベーションにもとづく高成長のみならず、経済・社会全体にかかわる幅広い目標を実現するという目標が掲げられ、広範な取り組みが進行中である。

その1つが「デジタル技術企業」の振興である。2020年の首相指示01号では、“Make in Vietnam”というスローガンとともに、2030年までに10万社のデジタル技術企業を発展させるという目標が示された。このスローガンには、ベトナム企業が徐々に技術の所有主となり、主導的に設計や製造を行い、サービスやソリューション(課題解決)、新たなビジネスモデルに関するイノベーションを手がけていくという含意が込められている(藤田 2022, 89)。上掲の首相指示は、「1億人近い人口をもつ市場、および農業、輸送、保健、教育、金融、天然資源、環境などの分野における特殊な問題の存在は、ベトナムのデジタル技術企業が成長し、世界に展開するうえでの有利な条件である」と述べ、デジタルサービス需要の拡大を受けて国内企業が成長し、海外に展開していくことへの期待を示している(藤田 2022, 89-90)。

党・国家が期待を寄せるデジタルサービス企業の成長はどの程度進んでいるのか、次節以下で詳しくみていくこととしよう。

3 ベトナムのデジタルサービスへの参入者

ベトナムのデジタルサービスにはどのような企業が参入しているのだろうか。まず、海外企業の参入状況を確認した上で、国内企業についての2つの情報源を併用しながら、この分野に参入する多様な国内企業をみていく。

3-1. 海外企業

ある国における海外企業のデジタルサービスへの参入状況を体系的にとらえることは難しい⁴⁾。こうした制約をふまえ、以下では各種報告書や報道情報にもとづき、ベトナムの3つの分野（SNS、Eコマース、配車サービス）における代表的な海外企業をみていきたい。

まずソーシャルネットワーキングサービス（Social Networking Service: SNS）をみてみよう。世界的に利用が拡大するFacebookやYouTubeなどは、ベトナムでも普及が進んでいる。海外のSNSの多くを規制している中国とは異なり、ベトナムはこれらの利用そのものは規制していない⁵⁾。Facebookを例にとると、2015年時点で毎月利用する者は3000万人、毎日利用する者は2000万人に達し⁶⁾、ビジネスによる利用も広がっている。ベトナム工商省（Ministry of Industry and Trade: MOIT）のEコマース・デジタル経済局によれば、MOITに報告・登録された4085のEコマースウェブサイトのうち65.9%がSNSを使用しており、1位のFacebook（62.1%）は2位のベトナムのメッセージアプリZalo（29.3%）を大きく上回った（Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số 2022, 70）。

海外のSNSが浸透する背景としては、ネットワーキングやコンテンツ創造の場

-
- 4) 海外拠点からのサービス提供の場合、越境取引についての情報提供が行われていないケースが多いこと、国内に拠点が存在する場合においても、事業登録情報からデジタルサービスに該当するかどうかの判別を可能にする産業分類がないケースが多い（IMF 2018）。
 - 5) ただしベトナムは多くの外国企業とすべての国内企業に対し利用者などについてのデータを国内で保管し、要請に応じて当局に提供することを義務づけている（サイバーセキュリティ法施行細則を定めた2022年8月15日付政府議定53号）。
 - 6) Facebookの委託によるTNSの調査（<https://www.facebook.com/business/news/-Vietnam-mese-on-Facebook-Mobile-first-multi-screening-and-always-on>, 2023.2.15アクセス）。

を提供するというプラットフォームの特徴がある。そこでは、全世界の利用者によって各地の需要に応じたコンテンツや情報が絶えずアップロードされることで、プラットフォームの価値が向上する。そのため、プラットフォーム提供者が各地の需要に対応するための投資を行う必要性は小さい (Friederici, Wahome and Graham 2020, 19)。

なお、上述のZaloはメッセージアプリだがFacebookなどの海外SNSとともにビジネスなどに広く用いられる、最も有力な国産プラットフォームの1つである。ベトナム初のユニコーンとなったゲーム企業VNGが開発し、登録者数はWhatsAppやLINEを上回る第1位となっている。鍵となったのは、不安定な通信環境下での迅速で信頼性の高いサービス、ベトナム語への対応、ゲームや決済との連携など、国内の使用環境へのきめ細かな対応や積極的な広告戦略であったとされる (Rosen 2014)。

次いでEコマースを取り上げると、やや様相は異なっている。海外企業はShopeeやLazadaなど東南アジア域内に展開する企業が中心であり、域外の企業は少ない。また、海外企業からの出資を受けながら成長する国内大手企業も少なくない⁷⁾。ベトナムにおける物流・配送サービスの未発達やクレジットカードの普及の遅れなどが海外企業の参入を難しくしている可能性がある (Dang Hoang Linh 2020)。

自動車やオートバイの配車サービスをみると、2010年代初めに相次いで参入したUber (アメリカ)、Grab (シンガポール) の2社は対照的な展開を遂げた。Uberは当初から当局の規制やタクシー業界の反発に直面し、最終的に撤退に至ったが、東南アジア各国に展開していたGrabはベトナムの政策環境や市場にも巧みに適応した。同社はタクシー会社との協業を通じて参入を図りつつ、未整備であった配車サービスに関する政策の試験的導入を政府に提案するとともに、バイクタクシーや現金決済などの現地のニーズにも迅速に対応した (藤田 2020)。こうして自動車、バイクともにシェアを高めたGrabに続き、インドネシアのGojek、Be Groupをはじめとする国内企業も相次いで参入した。さらに2023年

7) Lazadaには中国のAlibabaが出資している。海外企業による国内企業への出資の例としては、JD.com (中国) によるTikiへの出資、SBI Holdings (日本) によるSendoへの出資など。

には、ベトナムの大手コングロマリットVingroupが子会社Green Smart Mobility (GSM) の設立により電気自動車によるタクシーサービスを開始し、GSMはBe Groupと電気自動車およびバイクによる輸送サービスの実施に向けた投資協力に合意した (Ngoc Lan 2023)。東南アジア企業と国内企業が中心勢力を占めるという構図は、上述のEコマースと似ている。

このようにEコマースと配車サービスの2分野では、消費嗜好の違い、関連インフラやサービスの未整備、政策や規制といった要因のため、海外企業の参入は必ずしも容易ではなかったとみられる。グローバルに展開する企業にとって、東南アジアの国々は無視し得ないほどの巨大市場とはいえ、各国の固有事情に対応するための投資は見合わないであろう。他方、GrabやGojekなど投資家からの資金調達を通じて事業拡大をめざす域内企業にとっては、消費需要や事業環境が母国と似通っており、成長著しい近隣諸国は海外展開先の候補となるが、そうした有力企業はまださほど多くはない。

その結果、これらの2分野ではインフラの未整備や伝統的な商習慣、規制の強さといったローカルな要素が色濃く残ることが国内企業に参入の余地を与えている。伝統的商習慣や規制には、経済の効率性向上を阻害するという側面もあり、これはデジタル技術による効率性改善の余地が大きいことをも意味する。では、デジタルサービスにどのような国内企業が参入しているのか、次項以下で探っていくこととしよう。

3-2. 国内企業 (1) Crunchbase にみる新興企業

Crunchbaseは、アメリカ・カリフォルニア州に本社を置くCrunchbase Inc. によって運営され、起業後間もない新興企業やその資金調達活動を広く捕捉することで知られるデータベースである。そのおもな情報源は、全世界の投資企業やエンジェル投資家、起業家などであり、常時オンラインでアップデートされる。

同データベースからベトナムに本社がある活動中の企業を抽出したところ、4188社が該当した (2022年11月時点)。さらに、デジタルサービス事業を行っていること、エクイティ投資総額の上位であること、という2つの条件を加えることで、投資家から高評価を受けて急成長するデジタルサービス企業を絞り込んだ。以下では、デジタルサービス事業を行うエクイティ投資総額上位49社⁸⁾ を対象

表5-1 Crunchbase 資金調達上位 49 社の企業設立年

	リテール	フィン テック	ゲーム・ 娯楽	教育	不動産	ヘルス ケア	その他	合計
2004～2010年	1	1	1	2	0	0	3	8
2011～2015年	5	2	1	1	1	0	2	12
2016～2018年	5	3	1	0	2	2	2	15
2019年～	2	3	5	1	1	1	0	13
不明	0	1	0	0	0	0	0	1
合計	13	10	8	4	4	3	7	49

(出所) Crunchbase にもとづき筆者作成。

に考察を行う。

表5-1には、49社の事業分野と設立年を示した。分野別にみると、企業数が多いのはリテールとフィンテックの2分野である。リテールには、Eコマース・プラットフォーム (Tiki, Sendoなど) や販売時点情報管理 (Point of Sale: POS) システム提供企業などが含まれる。フィンテックにはM_Service(アプリ名はMoMo)、VNPAYというユニコーン2社が手掛けるキャッシュレス決済、オンライン資産マネジメント、オンライン融資や質屋などが含まれる。ユニコーンSky Mavisなどゲーム分野に著名企業が多いこともベトナムの特徴である。その他、教育、不動産、ヘルスケアなどにも有力企業がみられる。

設立年をみると、2016年以降に設立された企業が全体の約6割を占める。まず、ベトナム政府によるイノベティブな起業促進の機運が高まった2016年以降、次いで、党政治局決議で党・国家を挙げてのデジタル化促進の姿勢が鮮明となり、コロナ禍でデジタルサービス需要が拡大した2019年以降、という2つの段階を経て起業件数が増えてきたことがうかがわれる。

設立時期が早い企業は、教育やリテールに多いが、これらも2010年代後半以降に事業内容や規模を拡大させている。たとえば、教育分野では4社中3社が2015年以前の設定であるが、このうち2社は、欧米で普及が進んでいた大学生向けオンライン教育事業に参入したのち、幼児、小中高校生、社会人などへとオ

8) 4188社 (デジタルサービス以外の企業も含む) のうちエクイティ投資額のデータがある企業は247社のみであった。上位50社の抽出を試みたところ、50位に4社が並んだため、49位までを分析対象とした。これらの企業については、分析で用いるデータの欠落は少なかった。

ンライン教育の対象を広げてきた。リテールやフィンテック、ゲーム、不動産、ヘルスケアといった分野で起業が増え始めたのは2016年以降であり、2019年以降にはさらなる拡大をみせている。

3-3. 国内企業（2）業界団体 VINASA の選出による トップ ICT 企業

次いで、ベトナムソフトウェア企業協会（Vietnam Software & IT Services Association: VINASA）が選出する「トップICT企業」の直近2年のランキング（2021～2022年）にもとづく分析を行う。国内の専門家や政府関係者によって決定されるこのランキングには、起業後間もない新興企業だけでなく、歴史のある企業も多く登場する。さらに、新興企業についても上で取り上げたCrunchbaseの上位企業とはあまり重複がみられない。したがって、同ランキングをみることで、デジタルサービスに参入する多様な国内企業をとらえることができると期待される。

「トップICT企業」ランキングは2014年以来毎年発表されてきた。当初の対象は「ビジネス・プロセス・アウトソーシング（Business Process Outsourcing: BPO）・情報技術（Information Technology: IT）アウトソーシング・オフショアリング」, 「ソフトウェア」など、海外からの受託事業を中心とする分野であったが、以後、段階的に拡大されてきた。とくに2020年以降は、国内向けのデジタルサービスを中心に対象分野の大幅な拡充が行われた。選考は、参加登録を行った企業を対象に、関連分野の専門家、政府機関の代表、メディア関係者からなる委員会によって行われる。ただしVINASA自体、ベトナム最大のIT企業の1つであるFPTをはじめとする大手民間企業⁹⁾、大手国有企業グループや政府機関によって運営されていることに留意が必要である。以下では、2021年版、2022年版的のいずれかに国内向けのデジタルサービスでランクインした全企業（民間企業78社、国有企業10社、計88社）を対象に考察を行う。

まず、ランキングの対象となる分野を表5-2にまとめた。産業（金融や不動産）、

9) VINASAは2002年にFPTのチュオン・ザー・ビン会長の主導で設立され、現在も同社の社長が執行委員会主席を務める。

表5-2 VINASA ランキング対象分野 (2021 年, 2022 年)⁽¹⁾

分野	対象年
A-IoT	2021,2022
ブロックチェーン	2021,2022
デジタルインフラ, サイバー/情報セキュリティ, クラウド, ビッグデータ ⁽²⁾	2021,2022
DX サービスソリューション	2022
電子政府	2021,2022
エドテック	2021,2022
フィンテック	2021,2022
情報技術 (IT) サービスソリューション	2021,2022
ロジスティクスおよび E コマース	2021,2022
メドテック	2021
プラットフォーム	2021,2022
プロップテック	2022
スマートシティ	2021,2022
スタートアップ	2021,2022

(注) (1) おもに海外市場向け事業である「ソフトウェア・ICT サービスの輸出」と「BPO」, 製造業である「通信設備の生産・供給」は本稿の分析対象外であるため除外した。(2) 2021 年の“Digital infrastructure and information security”, 2022 年の“Digital infrastructure, cloud, big data”と“Cybersecurity”を含む。

(出所) Vietnam Top ICT Companies (https://top10ict.com/en/homepage_en/, 2023.2.15 アクセス) より筆者作成。

技術 (ブロックチェーン [暗号技術を用いて取引記録を分散的に処理・記録する技術の一種] や人工知能とモノのインターネット [Artificial Intelligence of Things: A-IoT]), 提供されるサービス (プラットフォームやソリューション) など, 異なる軸による分類が混在している。このうち産業に注目すると, 「ロジスティクスおよびEコマース」や「フィンテック」のほか, 医療, 不動産, 教育の各領域に技術の応用を図る「メドテック」, 「プロップテック」, 「エドテック」といった分野は, Crunchbaseの企業にもみられた一方で, そこではみられなかった分野も目を引く。具体的には, 電子政府, 情報セキュリティ, スマートシティの3分野である。電子政府や情報セキュリティは党・国家のデジタルトランスフォーメーション推進の柱の1つであり, スマートシティ¹⁰⁾も電子政府とリンクされつつ, 中央・地方政府の密接な関与の下で推進されている。政策とのかかわりの強いこ

これらの3分野においても、ソリューションの開発・提供などのデジタルサービスの需要が伸びているのである。なお、「プラットフォーム」や「デジタルトランスフォーメーション (DX) サービスおよびソリューション」は、さまざまな事業を含み得る広い分類であることにも注意が必要である。

表5-3には企業の所有形態と設立時期を示した。集計にあたっては、特定の企業グループに所属する複数の企業がランクインしているケースが多いことを考慮した。たとえば、民間企業のなかでも最も歴史があるFPT (1988年設立) は、グループ企業計6社がのべ12分野 (政策とのかかわりの強い3分野すべてを含む) にランクインしている。このようなケースは、既存企業による子会社の設立を通じての参入ととらえられるため、グループ全体をまとめて1社とすると、民間企業は69社となった。グループ企業の設立年は最も早い企業のものを示している。国有企業はすべてが企業グループの親会社ないし子会社であったため、企業グループごとに示した。

まず、民間企業をみると、古い企業の多さが目を引く。Crunchbaseでは2010年代以降設立の企業が大半を占めたが、トップICT企業ではそれらは50%強 (37社) にすぎず、1990年代までに設立された企業が約2割 (69社中14社) におよぶ。これらは当初IT機器の輸入・販売やソフトウェア開発などに従事していたものが多い。表5-3 (1) からは、こうした企業が複数分野、とりわけ政策関連分野に多く参入していることがみてとれる。

いまひとつ注目されるのは、上述のCrunchbaseの企業との重複が少ないことである。2010年代以降に設立された企業も一定数におよび、事業分野も政策関連分野を除けばCrunchbaseと大きな違いはない。だが、両データベースに重複する企業は、決済アプリMoMoで知られるM_Service、企業向け経理ソリューションを提供するBizzi、ソフトウェア企業Rikkei Software¹¹⁾、フライトやホテルの予約サービスを提供するVNTripの4社のみである。このことから、ベト

10) ベトナムの法規文書に正式な定義はないが、「スマートシティ開発のための情報通信技術参照枠組み (第1.0版)」(2019年5月31日付情報・通信省通知829号) では、「持続可能なスマートシティ」を「情報通信技術やその他の手段を利用して生活の質を向上させ、都市活動とサービスの効率を促進し、競争を激化させながら、現在および将来の経済的、社会的および環境的側面のニーズを確実に満たす革新的な都市」としている。

11) Crunchbaseに含まれるのは子会社のRikkei Finance。

表5-3 VINASA のトップ ICT 企業 (2021 年, 2022 年)

(1) 民間企業

設立年	企業数	ランクイン分野数				うち 政策関連分野数			
		1	2	3	4以上	0	1	2	3
～1989年	1	0	0	0	1	0	0	0	1
1990～1999年	13	7	6	0	0	5	7	1	0
2000～2009年	18	12	4	1	1	12	5	1	0
2010～2015年	20	20	0	0	0	18	2	0	0
2016年～	17	15	1	0	1	17	0	0	0
合計	69	54	11	1	3	52	14	2	1

(2) 国有企業

	企業数	ランクイン 分野数	うち政策関 連分野数
ベトナム軍工業・通信集団 (Viettel Military Industry and Telecoms Group: Viettel)	6	6	3
ベトナム郵政・通信集団 (Vietnam Posts and Telecommunications Group: VNPT)	2	4	0
モビフォン総公司 (Mobifone)	1	3	1
ベトナム電力集団 (Vietnam Electricity: EVN)	1	2	0
合計	10	—	—

(出所) Vietnam Top ICT Companies (https://top10ict.com/en/homepage_en/, 2023.2.15 アクセス) より筆者作成。

ナムのデジタルサービスに参入する新興企業の多様性がうかがわれる。

国有企業では、通信大手3社を含む国有企業グループ4社傘下の計10社が複数分野でランクインしている。表5-3 (2) からは、政策関連3分野への参入はさほど多くはないようにみえるが、各社の情報からは実際には参入が生じていることが確認できる。とくにViettelとVNPTの2社は電子政府、スマートシティ、情報セキュリティのすべてに参入するなど、多分野への参入が顕著である¹²⁾。

3-4. 創業者・経営者の背景

以上より、ベトナムでは設立時期や所有形態が異なる多様な国内企業がデジタ

12) 両社のウェブサイトなどにもとづく。

ルサービスに参入していることが明らかになった。こうした企業はどのような人々によって創業・経営されてきたのだろうか。先行研究では、新興企業の創業者に先進国留学経験者が多いことが強調されるが (Klingler Vidra, Tran Ba Linh and Chalmers 2021), 以下では2つのデータベースに含まれる企業の創業者・経営者を対象とし、学歴のみならず職歴も含めて創業者・経営者の背景を考察したい。

Crunchbase, 各社ウェブサイト, LinkedIn, 各種報道などの公開情報にもとづき、創業者・経営者の学歴・職歴についての情報を収集したところ、Crunchbaseの49社については創業者84人、トップICT企業のうち民間企業69社 (国有企業は除外) については創業者・トップ経営者72人の情報が得られ、このうち前者では70人、後者では71人がベトナムを背景にもつ人々¹³⁾ であると想定された。以下ではこれらの人々を対象に分析を行う。

表5-4に彼らの学歴をまとめた。大学卒業年の平均をみると、Crunchbaseが2008年、トップICTが2004年である。大学卒業時の年齢を22歳とすると、2022年時点でそれぞれ36歳、40歳となる。トップICTのほうが平均年齢が高いのは、歴史のある民間企業も含まれるためであるとみられる。

最終学歴をみると、投資家からの資金調達に成功したCrunchbaseの企業は学士号取得者が多く、修士号や博士号の取得者は少ない。留学経験についてみると、留学経験者はベトナム国内の大学・大学院のみで学んだ者よりも多く、半数近い30人が欧米留学経験をもつ。ただし、国内の大学・大学院のみで学んだ者も28人いるほか、欧米留学経験者のうち6人は国内の大学・大学院でも学んでいる。アジアではシンガポールが5人と多く、韓国が2人、日本が1人である。

国内の専門家らから評価されたトップICT企業の創業者・経営者をみると、修士号や博士号の取得者が多く、学歴の高さが特徴的である。また、Crunchbaseと比べると、国内大学・大学院出身者が多く、留学経験者は総じて少ない。留学先としてもソ連・東欧諸国やアジアが多く、欧米は少ない。アジアの留学先も異なっており、10人全員が日本への留学経験者である。東京工業大学や立命館大学でコンピュータサイエンスを学んだベトナム人 (グループ) によるソフトウェ

13) 国籍についての情報は得られないため、おもに氏名にもとづき判断した。

表5-4 創業者・経営者の学歴

		Crunchbase	トップICT企業
最終学歴	博士	2	7
	修士	18	26
	学士	49	38
	なし	1	0
大学・大学院	ベトナムのみ	28	35
	欧米のみ	24	7
	ベトナム・欧米	6	10
	アジア	8	10
	ソ連・東欧諸国	3	9
合計人数		70	71
大学卒業年	平均	2008.0	2004.4
	最大	2017	2017
	最小	1991	1982

(注) 大学・大学院について、「欧米」にはオーストラリアも含む。「アジア」、「ソ連・東欧諸国」には、当該地域・国に加え、ベトナムやその他の地域の国の大学・大学院で学んだ経験のある者も含む。

(出所) Crunchbase, 各社ウェブサイト, LinkedIn, 各種報道などの公開情報にもとづくデータベース。

ア企業起業の例もみられ、日本での就業経験をもつ者も多い。

なお、両データベースの創業者・経営者に共通する傾向として、欧米のみで高等教育を受けた場合でも、起業に先立ち国内での就業経験をもつ者が多いことが指摘できる。欧米のみで高等教育を受けた者は、Crunchbaseでは24人、トップICTでは7人だが、このうち国内就業経験をもつ者はそれぞれ21人、7人である。欧米の大学・大学院での技術やビジネスモデルの習得経験に加え、国内でのビジネス経験もあわせもつ人材が多いとみられる。

国内での就学・就業経験をもつ創業者・経営者が多く生まれるためには、国内の教育・就業環境が充実していることが必要であろう。1つの背景として、ベトナムが国防と開発という2つの側面から通信産業を一貫して重視し、ベトナム戦争後からソ連・東欧諸国に人材を派遣して技術習得を促してきたことがある(Ngo 2020)。帰国した人材の多くは、政府機関や国有企業で勤務するほか、FPTなどの歴史のある民間企業の創設にも携わってきた。また、2000年代以降に成長し

表5-5 創業者・経営者の学歴・職歴における FPT の役割

	Crunchbase	トップ ICT 企業
FPT 大学 /FPT Aptech 卒	7	4
FPT 傘下企業の勤務経験あり	11	10
ハノイ工科大学卒	6	19
(参考) 創業者・経営者の総数	70	71

(注) Crunchbase, トップ ICT 企業ともに, 「FPT 大学 /FPT Aptech 卒」と「FPT 傘下企業勤務経験あり」の両方に該当する者が 1 人ずつ含まれる。

(出所) Crunchbase, 各社ウェブサイト, LinkedIn, 各種報道などの公開情報にもとづくデータベース。

た輸出向けソフトウェア産業は, IT分野の人材育成の場となったとみられる。

国内の就学・就業環境という点から注目されるのは, FPTの役割である(表5-5)。両データベースの創業者・経営者ともに, FPTの傘下企業での勤務経験や, 同社のプログラミング教育機関FPT Aptech (1999年設立)ないしFPT大学(2006年設立)で学んだ者が多い。しかもこの傾向は, FPTが創設主体となり発展を主導してきたVINASA選出の企業よりもCrunchbaseの企業により強くみられ, Crunchbaseの企業では, FPT 関連機関で教育を受けた者がベトナムの理工系大学として最も定評のあるハノイ工科大学出身者数を上回る。すでにみたように, FPTは自ら子会社の設立を通じて国内デジタルサービスへの参入を進めているが, 1980年代からコンピュータなどの輸入販売やソフトウェア開発などの事業の展開や教育機関の設立を通じて起業家や技術者人材育成の場を提供してきたという点でも大きな役割を果たしている。

4

デジタルサービス企業に求められる知識やネットワーク

前節でみたように, ベトナムでは, 留学経験者を多く含む若い人材が起業した新興企業群のほか, 分野によっては歴史のある国有企業や民間企業もデジタルサービスに参入してきている。また, 新興企業の創業者には国内のみで教育を受けた者も少なくなく, 留学経験者も国内での就学・就業経験をあわせもつものが

多い。

このことは、デジタルサービスで事業を成長させる上では、先進国で獲得される技術やネットワークだけでは不十分である可能性を示唆している。中国のインターネットビジネスの分析では、海外から帰国した起業家は国内の知識やネットワークの乏しさゆえに不利な立場におかれているとの指摘があるが (Li et al. 2012)、ベトナムにおいて求められる国内の知識やネットワークとはどのようなものだろうか。

これにはさまざまなものがあるだろうが、以下では市場開拓に関する知識やネットワークに焦点を当てつつ、デジタルサービス企業2社の事例分析を行う。ベトナム人研究者の協力を得て筆者が創業者らに対して行ったインタビュー調査、および各社ウェブサイト、新聞、その他の公開情報におもにもとづきながら考察を行う。

4-1. 物流：A社

ベトナムにおいて、デジタル化による効率性改善が期待される分野の1つに物流がある。近年、電子産業などの製造業が急成長したことを受け、輸送需要も大幅に伸びた。しかし、多数の小規模業者が特定の輸送手段や地域に特化したサービスを提供する一方、荷主と輸送業者を仲介する貨物ブローカー業は未発達であるため、荷物配送後の空荷輸送や輸送コストの高さ、サプライチェーン全体の管理の困難が課題となっている (World Bank 2019, 66-7)。デジタル技術を応用した需給のマッチング、輸送の管理・追跡、人工知能 (Artificial Intelligence: AI) による輸送経路や積荷の最適化といった仕組みは、こうした課題の解決に貢献し得るが、そのためには多くの荷送人と輸送業者をプラットフォームに取り込むことでプラットフォーム利用の利便性を高めることが必要である。業界内にはこうした動きに積極的でない企業も存在するなか、プラットフォーム提供企業にとってはいかにして多くのユーザーを獲得するかが難しい課題となる。

筆者がインタビュー調査を行ったA社は、国内の輸送業界における20年以上の勤務をもち、アメリカでサプライチェーンマネジメントの修士号を獲得したベトナム人創業者によって設立された。アメリカ留学時の同級生が、デジタルプラットフォームを応用した物流分野のビジネスを起業して成長させ、大手企業に売却

したことを知り、こうしたビジネスモデルはベトナムにも応用が可能だと感じたことが起業のきっかけとなったという。

創業者によれば、ビジネスモデルはアメリカから学んだが、ベトナムで事業を展開する上では、自身の国内での就業経験が重要であった。内部者として業界を熟知していたことが、非効率性や高コスト構造といった問題を業界の構造的問題としてとらえ、デジタルプラットフォームを通じた解決を図ろうという動機につながったという。20年の経験を通じて培われた人脈は、起業初期に編成したチームにも動員された。

事業展開においては、いかに業界内の多くの企業を顧客として自社プラットフォームに取り込むかが重要な課題となった。とくに問題となったのは、輸送業者への対応であった。それらの多くは大手顧客との長年の関係にもとづくビジネスを展開しており、競争にさらされることへの懸念からプラットフォームの採用には消極的であった。創業者は、物流の最適化やコスト削減の必要性に迫られ、プラットフォームの採用にも意欲的であったサービス需要側、すなわちメーカーなどの荷主に集中的にアプローチするとともに、輸送業者に対しても時間をかけて説得を行った。大手国有消費財メーカーが初の大口顧客となったことが転機となり、同社を主要顧客とする輸送業者らもプラットフォームの採用に乗り出さざるを得なくなったという。

4-2. モビリティ：Phenikaa Maas

人の移動（モビリティ）にかかわるサービスもまた、デジタル技術の応用が進みつつある分野である。この分野では、政府が自ら公共交通サービスを提供したり、民間サービスの安全性確保などのために規制を行ったりすることが多い。ベトナムのように法制度が未整備で運用上の不透明性も高いとされる環境下では、このような政府の関与の大きさは新興民間企業にとって経営上の障害となりがちである。第3-1項で取り上げたGrabのように、海外企業でありながらもベトナムの不透明な政策環境に巧みに対応する例もみられるが、そうした例は必ずしも多くはない。創業されたばかりの国内の新興企業がこの分野での事業展開をどのように進めてきたのか、Phenikaa Maas（現社名）の事例からみていきたい。

同社の創業者、レ・イエン・タインは、ホーチミン市の大学でコンピュータサ

イエンスを学ぶ傍ら国際プログラミングコンテストで数々の賞を受賞したエンジニアである。タインは大学在学中に公共バス地図アプリを開発し、ホーチミン市交通・運輸局と連携しながら実用化に至り¹⁴⁾、新興企業BusMapを立ち上げた。

2021年、国内民間企業Phenikaa GroupがBusMapに対し150万ドルの投資を行うことが発表された。Phenikaa Groupは、人造大理石製造から多分野に事業を展開しており、近年では傘下企業Phenikaa-Xを設立し自動運転の実用化にも取り組んでいる。出資受け入れに伴いBusMapは社名をPhenikaa Maasへ変更し、Phenikaa Groupの一員として輸送分野のテクノロジーソリューションの提供をめざすという方針を示した。

この発表をめぐってタインは、低所得層ユーザーが多い公共バスを対象に消費者向けビジネスモデルを構築することは困難と判断されたため、企業向けにバスの地図や管理ソリューションを提供する事業への転換を決断するに至ったという経緯を明らかにした¹⁵⁾。また、投資ファンドからではなく自らとビジョンを共有する国内大手企業グループからの出資受け入れを決断したことについて、「巨人の肩の上に立つ」ことによる発展機会を追求したと述べている¹⁶⁾。

後のPhenikaa Maasの事業をみると、国内大手企業だけでなく、政府向けのプロジェクトが目立つ。国際的なスクールバス、工業団地の労働者のための通勤バス、Vingroupが運営するVinbusなどに向けた管理ソリューションの提供のほか、ダナン港におけるスマートポート（A-IoTの応用による港湾管理）プロジェクトといった取り組みが進んでいる¹⁷⁾。

14) 2023年2月時点でこの無料地図アプリは毎月40万人のユーザーに使用されている (<https://busmap.vn/en/>, 2023.2.15アクセス)。

15) “Phenikaa đầu tư 1,5 triệu USD vào BusMap”, *VNExpress*, 14/6/2021 (<https://vnexpress.net/phenikaa-dau-tu-1-5-trieu-usd-vao-busmap-4293912.html>, 2023.2.15アクセス) ; “Chàng trai từ chối Google để khởi nghiệp bán đồ xe bus”, *VNExpress*, 24/6/2021 (<https://vnexpress.net/chang-trai-tu-choi-google-de-khoi-nghiep-ban-do-xe-bus-4297778.html>, 2023.2.15アクセス)。

16) “Phenikaa đầu tư 1,5 triệu USD vào BusMap”, *VNExpress*, 14/6/2021 (<https://vnexpress.net/phenikaa-dau-tu-1-5-trieu-usd-vao-busmap-4293912.html>).

17) Phenikaa Maasウェブサイト (<https://phenikaamaas.com/en/blog/from-busmap-to-phenikaa-maas-a-development-journey/>, 2023.2.15アクセス)。

4-3. 2社の事例からの考察

物の輸送（物流）と人の移動（モビリティ）は、デジタル技術の応用による効率改善の余地が大きい分野である。本節で取り上げた2社は、小規模企業の乱立がもたらす非効率性の改善、政府や大企業によるサービス提供の効率化というそれぞれの成果を上げつつある。

両社が顧客との関係を構築する上では、優れた技術やビジネスモデルだけでなく、各業界内の知識やネットワークが必要となった。A社の事例では、創業者自身の勤務経験を通じて培われた知識やネットワークが役立った。これに対し、Phenikaa Maasが国内大手企業の傘下入りを決定したのは、創業者自身がつネットワークでは政府や国内大手企業を顧客とする事業を有利に進めることは難しかったためと考えられる。同社の創業者は国内大学卒であるが、こうした状況は、海外とのネットワークに強みをもつ創業者の多くにも共通するものであろう。

こうした観点から注目されるのが、新興企業への投資の動きである。本節で取り上げたPhenikaa Groupのほか、大手民間企業ではFPTも新興企業を対象としたベンチャーファンドを設立しており、2021年には企業管理プラットフォームを提供するbase.vnを買収した。また、国内ユニコーン企業も新たな投資主体として浮上しており、これまで投資家からの資金調達を通じて急成長してきたVNGやM_Serviceによる後発新興企業への投資が発表されている（NIC and Do Ventures 2023）。なお、国有企業については法制度整備の遅れなどのために投資への関与は限られている¹⁸⁾。

FPTは民間企業だが、とくに設立初期には党・国家との強いつながりを生かして発展してきたといわれている（Cheslier 2010）。前節でみた自社事業の展開と人材育成に加え、同社は投資主体としてもデジタルサービスへの関与を強めており、ベトナムのデジタルサービスにおける突出した存在となりつつある。

18) 国有企業では、国防省傘下のViettelが意欲を示している。2020年、同社幹部は党中央経済委員会に対し、テクノロジー企業の買収や新興企業への投資のためのイノベーション基金が設立できるよう政策の改正を要請した（Diệu Linh 2020）。なお、同社は2014年の活動状況報告書において、他社への投資は自社の本業の発展に資するよう、効率性と安全性の管理の下で行うとし、ベンチャーキャピタルへの投資は行わないとの方針を示していた（2015年6月17日付 1958/BC-VTQD-KH）。

おわりに

途上国のデジタルサービス需要の伸びは著しい。デジタルサービスがどのような企業によって、どのように供給されるかは、デジタル化の経済・社会への影響を把握する上で重要な意義をもつであろう。インターネットによって世界のどこからでもビジネスが可能になる、といった議論もあるが、ベトナムの現段階を見る限り、言語や消費嗜好、関連インフラの整備状況、規制といった要素が海外企業の参入を難しくしている分野も少なくない。ここに国内企業が参入し、成長する余地が生まれている。

ベトナムのデジタルサービスへの参入者の分析から明らかになった点としては、まず、新たな企業群の台頭が挙げられる。欧米留学経験を有する若い起業家によって起業され、海外を含む投資家からの資金調達を通じて急成長するものも少なくない。デジタルサービスでは、土地などの許認可を取得する必要性は低く、投資家からの資金調達が可能であることに、海外のビジネスモデルの学習や国内における起業環境の改善といった要因が加わり、海外経験をもつ起業家による創業が加速しているとみられる。

だが、海外とのかかわりの強さは、ベトナムのデジタルサービスの1つの側面にすぎない。この分野への企業の参入と成長は、国内のさまざまな要因にも規定されている。第1に、国内の消費者、企業、政府を顧客としていることから、彼らの需要と慣習をふまえた上で事業の展開が必要である。ベトナム政府による電子政府やスマートシティの推進は、企業にとって新たなビジネスチャンスにつながるが、新興民間企業にとって参入は容易でないことは、旧来の構造とあまり変わらない。

第2に、党・国家の役割の大きさである。規制の度合いは分野により濃淡があるが、規制対象となる業種、あるいは現行の法制度にデジタルサービスについての規定がないケースも少なくない。デジタルサービスでは土地や建設をめぐる許認可の必要性は低下するとはいえ、規制分野に参入しようとする企業には規制や不透明な政策環境に対処する能力が求められる。これまでのところ、国有企業のデジタルサービス分野への参入は政策とのかかわりが深い分野が中心であり、大

手民間企業も一定の役割を果たしている。

第3に、デジタルサービスを支える人材の多くは、歴史的に形成されてきた国内の通信産業やソフトウェア産業の基盤のなかから生まれている。

このように、海外との密接なつながりとともに、国内の市場や政策環境、産業基盤にも規定されながら成長するベトナムのデジタルサービスは、いまだ萌芽期にある。過去数年、コロナ禍で新たな消費市場や関連インフラ、サービスが発展したことにもみられるように、デジタルサービスの担い手は今後もさまざまな要因に影響されながら発展していくであろう。本章が焦点を当てた新たなビジネスモデルや技術に優位をもつ企業群はどのような発展経路をたどるのか。そして、こうした企業が提供する新たなサービスの普及は消費者にどのような恩恵をもたらし、企業の生産性や行政の効率の改善にどの程度貢献するのか。今後の展開が注目される。

【付記】 オンライン企業調査の実施にあたってはTran Binh Minh氏、企業および創業者データベースの作成にあたってはAsti Metami Asak氏にご協力いただいた。記して感謝したい。

【参考文献】

〈日本語文献〉

- 経済産業省 2020. 「東南アジア・インドにおけるスタートアップ投資の現状と日本企業への提言」令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(新興国における買収および出資の在り方に関する調査研究事業)報告書【経済産業省委託事業】. (https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kaigaima/image/20200525_01.pdf, 2023.2.15アクセス)
- カール・シャピロ, ハル・R・バリアン (千本倅生監訳・宮本喜一訳) 1999. 『「ネットワーク経済」の法則——アトム型産業からビット型産業へ……変革期を生き抜く72の指針』IDGジャパン.
- 藤田麻衣 2020. 「デジタル時代の制度構築のアプローチとは(ベトナム) [新興国発イノベーション第9回]」アジア経済研究所. (https://www.ide.go.jp/Japanese/IDESquare/Column/ISQ000011/ISQ000011_009.html, 2023.2.15アクセス)
- 2022. 「新潮流のなかの産業振興——再生可能エネルギーとデジタル技術」藤田麻衣編『ベトナム「繁栄と幸福」への模索——第13回党大会にみる発展の方向性と課題』アジア経済研究所.

〈英語文献〉

- Amit, Raphael and Christoph Zott 2001. “Value Creation in E-business.” *Strategic Management Journal* 22(6/7): 493-520.
- Cheshier, Scott Colin 2010. “The New Class in Vietnam.” PhD thesis. Queen Mary, University of London.
- Dang, Hoang Linh 2020. “Vietnam’s Booming E-commerce Market.” *ISEAS Perspective Issue* 2020(4). Singapore: ISEAS, Yusof Ishak Institute. (https://www.iseas.edu.sg/wp-content/uploads/pdfs/ISEAS_Perspective_2020_4.pdf, 2023.2.15アクセス)
- Friederici, Nicolas, Michel Wahome and Mark Graham 2020. *Digital Entrepreneurship in Africa: How a Continent Is Escaping Silicon Valley’s Long Shadow*. Cambridge, Massachusetts and London: MIT Press.
- Goldfarb, Avi and Catherine Tucker 2019. “Digital Economics.” *Journal of Economic Literature* 57(1): 3-43.
- Haskel, Jonathan and Stian Westlake 2017. *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- International Monetary Fund (IMF) 2018. “Measuring the Digital Economy.” Washington, D.C.: IMF.
- Klingler-Vidra, Robyn and Robert Wade 2020. “Science and Technology Policies and the Middle-Income Trap: Lessons from Vietnam.” *The Journal of Development Studies* 56(4): 717-731.
- Klingler-Vidra, Robyn, Tran Ba Linh and Adam William Chalmers 2021. “Transnational Experience and High-performing Entrepreneurs in Emerging Economies: Evidence from Vietnam.” *Technology in Society* (66).
- Le, Duy Binh 2018. “Vietnam Private Sector Productivity and Prosperity.” Ha Noi. (<https://www.economica.vn/Content/files/PUBL%20%26%20REP/Viet%20Nam%20Private%20Sector%20ENG.pdf>, 2023.2.15アクセス)
- Li, Haiyang, Yan Zhang, Yu Li, Li-An Zhou and Weiyang Zhang 2012. “Returnees Versus Locals: Who Perform Better in China’s Technology Entrepreneurship?” *Strategic Entrepreneurship Journal* 6(3): 257-272.
- National Innovation Center (NIC) and Do Ventures 2021. “Vietnam Innovation & Tech Investment Report 2021.” (<https://nic.gov.vn/en/thu-vien-kien-thuc/bao-cao-doi-moi-sang-tao-va-dau-tu-cong-nghe-viet-nam-2021/>, 2023.2.15アクセス)
- 2023. “Vietnam Innovation & Tech Investment Report 2023.” (<https://doventures.vc/en/insights/reports/vietnam-innovation-and-tech-investment-report-2023>, 2023.8.26アクセス)
- Ngo, Christine Ngoc 2020. *Rent Seeking and Development: The Political Economy of Industrialization in Vietnam*. London and New York: Routledge.
- Ngoc, Lan 2023. “Be Group Receives Investment from GSM.” *VnEconomy*, 22/03/2023. (<https://vneconomy.vn/be-group-receives-investment-from-gsm.htm>, 2023.8.26アクセス)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 2020. “A Roadmap toward a Common Framework for Measuring the Digital Economy: Report for the G20 Digital Economy Task Force.” Paris: OECD.
- Pincus, Jonathan 2015. “Why Doesn’t Vietnam Grow Faster? State Fragmentation and the Limits of Vent

- for Surplus Growth.” *Journal of Southeast Asian Economies* 32(1): 26-51.
- Rosen, Elizabeth 2014. “Vietnam’s Zalo Sends Message to Competition.” *Nikkei Asia*. June 1. (<https://asia.nikkei.com/Business/Vietnam-s-Zalo-sends-message-to-competition>, 2023.2.15アクセス)
- World Bank 2016. “World Development Report 2016: Digital Dividends.” Washington, D.C.: World Bank. (<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>, 2023.2.15アクセス)
- 2019. “Vietnam Development Report 2019: Connecting Vietnam for Growth and Shared Prosperity.” Final Report, December 2019. Washington, D.C.: World Bank. (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/590451578409008253/pdf/Vietnam-Development-Report-2019-Connecting-Vietnam-for-Growth-and-Shared-Prosperity.pdf>, 2023.2.15アクセス)
- 2020. “Doing Business 2020.” (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>, 2023.2.15アクセス)
- 2021. “Digital Vietnam: The Path to Tomorrow Vietnam.” Washington, D.C.: World Bank. (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/522031629469673810/pdf/Taking-Stock-Digital-Vietnam-The-Path-to-Tomorrow.pdf>, 2023.2.15アクセス)

〈ベトナム語文献〉

- Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số 2022. “Thương mại điện tử Việt Nam 2022.” Hà Nội: Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số, Bộ Công Thương.
- Diệu, Linh 2020. “Viettel muốn đầu tư mạo hiểm, đầu tư khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.” *Lao động*, 10/01/2020. (<https://laodong.vn/kinh-doanh/viettel-muon-dau-tu-mao-hiem-dau-tu-khoi-nghiep-doi-moi-sang-tao-777817.ldo>, 2023.2.15アクセス)

©Mai Fujita 2024

本書は「クリエイティブ・コモンズ・ライセンス表示-改変禁止4.0国際」の下で提供されています。
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.ja>



