

本論文は

# 世界経済評論 2018年11/12月号

(2018年11月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン販売



## 3 スタートアップイノベーション ：ASEAN 日本人起業家が織りなす新イノベーション

亜細亜大学 特任教授 佐脇 英志

最近の ASEAN におけるスタートアップ環境が大きく変化している。ベンチャーキャピタル (VC) が急速に ASEAN に流れ込み、2012 年までは日本を下回っていた ASEAN の VC の総額は急激に増加し、4 年後の 2016 年には日本の 3 倍以上に膨張している (KPMG2017)。VC をはじめとするエコシステムの充実を背景とした ASEAN の起業家ブームの中で、日本人の起業家の活動も盛んになっている。彼らは、身一つで日本を飛び出し、海外の厳しい経営環境の中でローカルに溶け込み身を立ててきたが、その煩悶苦闘のプロセスの中でイノベーションを巻き起こしている。ここで最近のスタートアップに観察される 3 つの新タイプのイノベーションを下記紹介する。

- (1) タイムマシン経営 (Time Machine Innovation)
- (2) ピボット戦略 (Pivot Innovation)
- (3) リーフフロッグ戦略 (Leap Frog Innovation)

まさに「3 スタートアップイノベーション」と呼べる新しいタイプのイノベーションである。

### (1) タイムマシン経営 (Time Machine Innovation)

海外で成功したビジネスモデルを国内にいち早く持ち込む経営手法であり、ソフトバンクの孫正義が命名したとされる。有名な事例は、サイバーエージェント藤田晋氏の「サイバークリック」で

ある。1998 年当時、藤田氏が USA で行われている「クリック保証型広告」を見つけ日本に輸入した。見た人が 1 回クリックをしたら幾らという広告は今では当たり前であるが、当時は画期的な手法でありまさにタイムマシン経営と言える。

ASEAN の日本人起業家のケースでは、松田励氏の率いる Newlegacy Hospitality 社が、「Bed and Café」という新しいコンセプトのホテルを 2016 年にバンコク、2017 年にクラビ、プーケットにオープンし東南アジアに 1000 件の開業を目指すという Vision を掲げ頑張っている。中級ホテルのポジションだが、その中で最高のレビュースコア (アゴダ、エクスペディア) を維持している。実はホテルのベースにあるビジネスモデル (小規模ホテルをリノベ & 賃貸モデルで運営) は中国に既にあり、輸入したとのことである。

ASEAN Japan Consulting を率いる阿部俊之氏は、タイに日系中小企業の進出が増え、進出可否検討の調査 (Feasibility Study) の必要が出てきたというビジネスチャンスを見逃さなかった。ニッチ市場を手掛ける日本の品質の調査レポートをタイに持ち込むというタイムマシン経営で多くの顧客をつかんでいる。

2013 年に外資系コンサル会社から転身した荒島由也氏はベトナムホーチミンのクッキングスタジオ教室とスイーツ製造の STAR KITCHEN を経営している。南青山のカフェのイメージを醸し出す「Make Your Life Sparkling」というライフスタイル型のコンセプトは外資系企業勤務の OL

やヤングマダムの心を見事につかんだ。所得の上昇と富裕層の出現によるライフスタイルの変化を狙って、日本のコンセプトを持ち込んだまさにタイムマシーン経営である。

## (2) ピボット戦略 (Pivot Innovation)

事業の「方向転換」「路線変更」のことで、主にスタートアップが、当初のビジネスモデルから方向転換し、市場ニーズに合わせることである。有名な例を上げると、元々写真と現在地を共有するソーシャルチェックイン機能だった Instagram は、ピボットして写真共有をメインとするサービスへ転換し大成功した。また、当初デジカメ用のプラットフォームだった Android は、オープンソースのモバイル用 OS の開発にピボットし大成功し、現在がある。なかなか新事業に踏み出せず、方向転換できない恐竜のような日本の大企業とは対照的である。小田原靖氏率いるタイ最大の人材紹介会社 Personnel Consultant 社は、立上げ当初は不動産会社であったが、タイの今後の人材ニーズを見通し、人材会社に大きく舵を切った。最近では、起業家支援のためにレンタルオフィスを経営し、また近隣のミャンマー開放を踏まえて現地に人材会社を立ち上げている。

倉田浩伸氏は、カンボジア内戦によって絶滅の危機にあった「世界一美味しい高級胡椒」と呼ばれたカンボジア胡椒を同国の一大産業として復活させた。当初は、通常の食材として商社に何度も足を運んで売り込んだが、大量虐殺等の風評からなかなか商売につながらなかった。そこで、本来の高級食材としてリポジショニングし、パッケージを改善し、観光客を中心に売り込んだところ、ドイツやデンマークのピールメーカーのブレンダーの目に留まり、広がった。大量生産の商用胡椒に対して、昔ながらの作り方で一粒一粒を丁寧に収穫する完熟胡椒は、日本だけでなく、ヨーロッパをはじめ世界中から評価され、愛用されている。顧客リポジショニングとブランディングは

まさにピボット戦略である。

このようにアジアの起業家は、経営環境の変化に機敏に反応し、ピボット（事業転換）を行っている。

## (3) リーフフロッグ戦略 (Leap Frog Innovation)

先進国が遂げてきた発展過程をテクノロジーの活用により一段飛びで抜かす現象である。特に新興国において、途中段階を飛び越え最先端の技術を取り入れて一気に進化することである。例えば、通信手段であれば、固定電話を持つことなくいきなり携帯電話を持ったり、商業であれば、デパートやショッピングモールを飛び越えて e-コマースに行ってしまう。さらには、交通手段に関しては、車を所有することなく、UBER を使うようになるといった事例である。特に業界団体、自国保護規制のため身動きできず進歩から取り残された日本と比べ、UBER を入れながら、自国のクローン (Grab, Go-Jek) を養成し技術を高める ASEAN は対照的である (結局 2018 年 3 月 Grab は Uber の東南アジア事業を買収)。

2014 年に齋藤氏が設立した Empag 社は、タイで新鮮野菜直送ビジネスに着手し業績を上げてきたが、2017 年にお料理動画制作ビジネスに乗り出し、売り上げを倍増させた。お料理動画制作ビジネスはピボットであるが、ビジネス自体はリーフフロッグと言える。元々、経済的理由もあり自宅に台所を持たない習慣のタイの家庭で、お料理教室等を飛び越して、お料理動画にリーフフロッグしているのである。

横田猛夫氏は 2016 年 8 月フィリピンのセブで日本人向け IT スクール (英語×IT) を設立。地元名門校のサンカルロス大学の教授陣を配し、スタッフ 60 名、留学生年間 400 名を擁する。フィリピンでは、経済格差からストリートチルドレンがまだ多く初等教育の問題も未解決である。その中で、外国人向けの IT スクール設立はまさに

リープフロッグである。

マレーシア、フィンランドでのデジタルマーケティングの経験を持つ三木宜武氏は、2013年から、ミャンマーのヤンゴンで、アドソリューション（広告代理店）事業を立ち上げた。日系大手家電等で実績を上げ、今期末にはIT技術者100人の規模となる。リアルを併用するオムニチャネルを行っているが、メインの手法はスマホのデジタルマーケティングである。通常の進化であれば、PC→携帯端末→スマホの過程をたどるが、行き成りスマホのデジタルマーケティングという、まさにリープフロッグである。

#### ASEANの起業・イノベーション環境

ASEANにおけるVCの隆盛については前述したが、技術・産業の血液ともいべきICT・デジタル環境についても日本はASEANの後塵を拝している。世界銀行のデータベース（2016）によれば、携帯電話の普及率は、日本128%と比べ、タイの172%を筆頭に、シンガポール、マレーシア、インドネシアで140%代と日本を大きく上回る。さらに1日のネット利用率は、PCで日本3.09時間に対し、先のASEANの4か国平均で日本の1.47倍、これがPCでなくモバイル端末の利用時間になると日本の4倍、ソーシャルメディアの利用率は4倍強となる（Golden Web Index 2016）。このように急激に進んだ東南アジアのICTが、ASEANの起業・イノベーション環境を大きく変えている。今まで、大勢の人を雇用して行っていた伝票処理のような煩雑な業務が一つのPCで出来るようになり、起業の最大のハードルである初期費用を大幅に下げた。そしてこの一つのPCからネットを介して世界中の顧客にアクセスが可能になり、ちょっとしたプログラミングによって顧客をセグメントし、顧客の嗜好分析によって1to1のサービスが可能になる。これらの顧客に対しては、最近一気に広がった国際宅配システムによって短期間の納入が可能であ

る。さらに、これらの事業にかかる資金は、クラウドファンディングを使うことによってアイデア次第で数億円の資金を一瞬に調達できるようになった。ICT先進国になったASEANは、まさにイノベーションと起業機会の宝庫となっている。

起業・イノベーション環境に関する政府サポートも無視できない。シンガポールでは、知識・イノベーション集約型経済“Smart Nation”を目指し、初めて起業する人への助成金制度（Startup SG Founder）などを導入、さらに2011年から政府主導でインキュベーション施設“Plug-in Block 71”（Blk71）を推進している。続いて、タイ政府は2016年、スタートアップ支援目的に200億バーツ（約5.8億米ドル）のファンドを設立。マレーシアでは、2017年予算でスタートアップ向けの信用保証に2億リンギット（約4,600万米ドル）を充当している。

このようなASEAN各国政府による起業エコシステム形成の機運もあり、2018年ビジネスのしやすさランキングでは、日本34位に対して、シンガポール2位、マレーシア24位、タイ26位と日本より上のレベルとなっている。

このようなASEANの起業イノベーション環境の中、日本を飛び出した起業家達は、日本と異なる経営環境に翻弄されながらもイノベーションを巻き起こして現在の地位を築いている。

日本のイノベーションランキングは、これまで6年ほど世界4位～5位で推移していたが、去年8位今年9位に後退。さらに、イノベーション能力自体になると世界21位まで落ち込んでいる（世界経済フォーラム WEF・国際競争力レポート）。ASEANに飛び出していった日本人が巻き起こす「3スタートアップイノベーション」は、画期的ではないかもしれないが、パラダイムを変えるイノベーションである。沈滞する日本企業が復権するためのロールモデルにしたい。

（さわき・ひでし）